

成熟期の日本 成長期のアジア

ある大手消費財メーカーの業績の推移を見て、興味深いことに気付いた。この企業の国内市場での売り上げはあまり成長していない。これに対して、アジアでの売り上げは、この10年ほどの間に大きな成長を続けている。かたや利益はだいたい違う姿となっている。国内市場では売り上げが伸びない中で利益は確実に増えている。商品の高付加価値化を志向しており、売り上げは伸びなくても利益は確保しているようだ。一方で、売り上げが大幅に伸びているアジアでは、利益率は非常に低くなって



伊藤元重の

エコノオッチ

いる。日本では売り上げが伸びなくても利益を確保、アジアでは利益は出なくても売り上げを伸ばすことを目指す。こうした行動は合理的と言えるのだろうか。産業の発展のステージと企業行動の間にはある種の関係が見られる。多くの産業では、成長期、成熟期、衰退期というサイクルを描く。人間の一生のようなものだ。成長期に企業は何を志向すべきだろうか。企業の目標が長期的な企業価値の増大なら、産業の成長期には目先の利益にこだわるよりも、売り上げやシェア拡大に注力すべきだろう。

発展の速度、見極めカギ

成長期は将来市場がもっと大きくなったときの準備という段階である。そこで急速な成長を実現し、市場シェアを確保すれば、市場がもっと大きくなったときの利益を確保することになるからだ。ただ、市場が成熟段階にきたときに、それでもまだ利益が上がらないようでは困る。市場の成長が止まり成熟した段階では、企業は利益志向を強めていくべきなのだ。

こうした視点からみれば、日本では売り上げの拡大よりも利益を志向し、アジアでは利益を無視しても売上拡大を志向することは、企業行動として合理性を持っていることになる。人口減少が続く日本の市場は成熟市場であり、経済成長が著しいアジアの市場は成長市場だからだ。では、アジアの消費市場はどの程度のスピードで拡大していくと考えるべきだろうか。人口やGDPの成長率から、市場の成長率についてある程度の相場観を持つことは可能だ。ただ、こと消費財市場での成長ということ言えば、一般の国民の所得水準の分布に注目すべきである。年間所得が5000ドル以下の人を貧困層、5000ドルから3万5000ドルの人を中間所得層、そして3万5000ドル以上の人を高所得層と呼ぶ。消費財の需要をけん引するのは、中間所得層と高所得者層である。

アジアの多くの国で起きている重要な動きは、10年前に貧困層だった人やその子供が、いまや中間所得層や富裕層になってきていることだ。これから10年先を見ても、中間所得層や富裕層の数はさらに増えると思われる。少し前の推計になるが、NIRA（総合研究開発機構）によると2008年から30年までの間に中間所得層と高所得者層の数はアジア全域で約15億人増えると予想される。日本の総人口の10倍近い規模だ。これがアジアの消費ブームの規模感であり、それにあった成長モデルがアジア戦略に求められる。（学習院大学国際社会科学部教授）