

経済のグローバル化と 日本企業の対応

はじめに

昨今世界経済を取り巻く環境が急激に変化している。新しい世紀を迎え入れたばかりの我々にとって、生活の基本的な様式を根底から揺るがしかねない現象をグローバル化とデジタル化というふたつのキーワードで集約することができる。このグローバル化とITブームの様な高度情報化の大きなうねりの中で、企業はこれまでの成功要因にあぐらをかいては、あっという間に競争力を失ってしまい敗れ去っていくこととなる。すなわち的確かつスピーディな対応が何よりも求められている。この点に関して、残念ながら、多くの日本企業は高度成長期からの「抱え込み経営」から脱皮できずに、世界的なスピードについていけない場面が続出している。IT産業におけるブロードバンドへの対応の遅れが端的に物語っている。ここではこのグローバル化の理解を深め、日本企業の対応について考察する。



小樽商科大学商学部教授

李 濟民

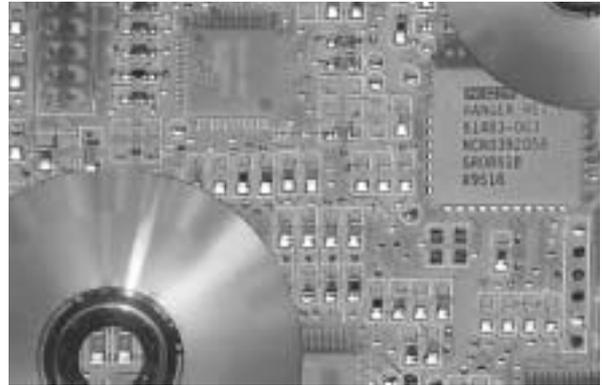
1、グローバル化の理由

グローバル化とは、国境が無くなり、時間と空間が縮小され、国家や地域間の相互関係が密接にあり、取引や往来の頻度が急増し、それに伴い多様なネットワークが構築されていく過程として理解する事ができる。このようなグローバル化を促進させる要因として①規制緩和と世界貿易と投資の拡大、②IT技術の拡散による時間と空間と短縮、③冷戦の終息と社会主義体制の没落、④多国籍企業によるグローバル統合戦略の実施等を挙げられる。

まずは、規制緩和（deregulation）が取引、特に貿易と投資を促進させた点である。1993年のGATTのウルグアイラウンドでは従来の貿易及び投資障壁の撤廃（低下）に加え、特許、登録ブランド、著作権などの知的財産権に対してもより強力な保護が約束され、このように拡大された国際取引を監督するためにWTOが創設された。このような努力の結果、先進国の平均関税率は1950年代の20%水準から2000年には3.9%に低下され、多くの国家が外国人投資に対する規制を大幅に緩和していった。これらの法的・制度的な規制緩和が市場のグローバル化と生産のグローバル化を促進させたのである。

2番目の理由は技術、とりわけ情報通信技術（IT）が時間と空間を短縮させた点である。貿易障壁の緩和が市場と生産のグローバル化を促進させたとしたら、IT革命はそれを現実のものにする土台を作ったといえる。マイクロプロセッサの登場は低価格で高性能の計算を可能にし、これが基盤となりコミュニケーション技術が急速に発展、現在は衛星通信、光ファイバー、インターネットの基盤となった。その中でもインターネットの発展は凄まじいもので、1990年に約100万人のユーザが接続していたのが、2000年には1億5千万人が世界各地で接続している。このインターネットの発達で、世界を一つに束ねる情報の大動脈が形成された。

3番目の理由として、冷戦の終息をあげられる。第2次世界大戦後の資本主義と社会主義の対立は1990年代に入り社会主義国家の没落で幕を閉じ、



社会主義の盲主だったソ連は15の独立国に分解されるようになり、残りの社会主義国家は急速に和解された。その結果、自由市場経済の理念が支配する新しい世界秩序は唯一の超強国のアメリカによって主導されるようになった。冷戦時代からのアメリカの主張である「オープンな覇権主義」に基づき、IMFやWTOのような多者間機構を通して規律がつくられ、一方ではG7のような集団意思決定がモノを言うようになった。いずれにしても21世紀初めの世界秩序はアメリカの価値観や伝統に基づくルールに則ってゲームが進行されている。

グローバル化の促進要因として多国籍企業（MNE）を抜きにして議論することはできない。MNEはグローバル化に影響を及ぼす反面、グローバル化によってビジネスチャンスを迎える。例えば、規制緩和と情報化はMNEにとって格好の事業機会を意味する。特に競争力のある企業は自社のコアコンピタンスを海外で活用する絶好のチャンスである。情報化社会での企業の競争力は知識ベースの無形資産である。このような知的資産をコアコンピタンスとして持つ企業は海外市場にてあまり費用をかけずに事業を拡大できる。しかし競争力の弱い企業で、特に関税や政府の保護に大きく依存してきた企業にとってグローバル化は大きな脅威となる。

一方、MNEは規模の経済を通してコスト優位を実現させるために国際的な標準化戦略を追求し世界各国において同じ製品、ブランド、広告を流す。その結果、世界各国で同じ商品や広告に出会

う消費者は消費パターンが均質なものになる。言い換えると、マックドナルドのハンバーガーが世界市場での需要の均質化というグローバル現象をさらに促進しているのである。少数の競争力のある企業が世界市場を席卷し、いくつもの産業にて寡占状態を引き起こす。その結果、10社に満たない少数の企業が世界市場の半分以上を支配することになる。競争力のある企業はより高い収益を上げ、そうでない企業は相対的に失敗と貧困の奈落に落ちるのがグローバル化のもう一つの側面でもある。

2、グローバル化の影響

グローバル化は世界の人々の暮らしにどのような影響を及ぼすのか。グローバル化は経済の効率を増大させ、世界的に資源移動を促進させ、世界の生産及び消費活動を刺激する肯定的な面がある反面、国家や階層間の所得格差を深化させ、少数の先進国企業が世界市場を独占させる結果を招き、また世界の金融市場の不安定なものにさせてしまう不定的な側面もある。さらに言うと、グローバル化のためにアメリカの消費文化が世界に広まり、各国の固有の文化が変質し、伝統的な価値



観が破壊される批難を浴びることもある。加えて、麻薬、国際犯罪、売春、伝染病など人々に害を及ぼすモノまでが、グローバル化の進展とともに急速に拡大する。このようなグローバル化の負の遺産も伝統社会と価値観を脅威に陥れる。

企業にとって最も注目すべき現象はグローバル化によって、勝者だけがその産業を支配する一人勝ち「winner takes all」現象が益々顕著になってくることである。特定の産業においての一位の企業は巨大なグローバル市場を確保できるようになり莫大な利益をあげられる。一方、競争力や名声が及ばない企業は少ない売上と利益に甘んじることを強いられる。この意味においてグローバル化は、世界規模の勝者独占市場を作り出し、所得不均衡現象を引き起こしている。

おそらくこの所得不均衡がグローバル体制を最も不安定なものにする最大の負の副産物である。1998年5月30日の「エコノミスト」によると、アメリカの億万長者は1982年の13人から1998年には170名に増えていると報じている。また、1999年のUN報告書によると、世界で最も所得水準が高い国に住んでいる20%が世界GDPの86%、海外直接投資の68%、世界電話回線の74%を所有しているという。一方、世界で最も貧しい国に住んでいる20%の世界人口はこれらをそれぞれ1%だけ所有しているにすぎない。さらに1999年のUNの人間開発報告書によれば、インターネットは確かにグローバルネットワークとして世界のすべての人々を高速でつなげているけれど、その利用者は依然として一部の先進国に集中しているという。例えば、OECD加盟国は全世界人口の9%しかないが、



インターネットの使用では91%を占める。世界人口の23%が住む東南アジア地域でインターネットの使用者は全世界のインターネット使用者の1%に満たない。さらに言うと、技術先進国は全世界の特許の97%を保有している。

このようなデジタル格差は今後さらに広がるようになり、それとともに世界の貧富格差も益々広がるようになる。

このようにグローバル化は貧富の差を広げる役割をはたしていることは事実だが、我々の生活水準をより豊かなものにしてくれたのも事実である。言うまでもなく、グローバル化によって、MNEによる開発途上国への投資が増え、雇用が促進され、所得が高くなる。従って、グローバル資本主義は世界の貧民層を中産層に引き上げたともいえる。ただ、グローバルゲームでの優勝者はそうでない人々からさらなる遠いところに行ってしまったということになる。言い換えると、相対的貧困は多くの国や地域で益々深化しているが、絶対的貧困は小さくなっているのである。

3、グローバル産業と日本企業の対応

グローバル産業についていくつかの定義が可能だが、一つの方法として「市場の集中度」を用いることで説明できる。すなわち世界的に少数の企業が多く国の市場を支配している場合をグローバル産業と定義するものである。例えば、グローバル産業とは、10個の企業が世界市場の50%以上のシェアを持つ場合として定義することができる。乗用車、半導体、製薬、会計監査、石油、携帯電話、コーヒー、PC等がこのような産業に当てはまる。

中でも製薬産業の場合、製薬会社の競争力は新

薬の開発能力によって左右されるのだが、新しい薬が市場に出るまでには、数億ドルの開発及びテスト費用がかかる。1990年にこのような新薬の開発と販売能力を持つ企業は世界で約25社あったが、2000年には10社に減っている。その理由は、バイオ分野での技術革新の加熱と世界市場の統合の加速化によって、90年代を通して多国籍製薬会社間のM&Aや戦略的提携が相次いで行われたからである。今では約10社が世界市場を支配する寡占産業になったのである。

このような現象は乗用車の分野でも同様に現れている。1995年には世界全体で、小型から大型までの製品ラインをもち、新車の開発能力を有する自動車会社は21社あったが、2000年にはそのうち9社がM&Aや戦略的提携によって経営権が弱くなってしまった。日産のルノーへの買収はまさに自動車立国日本にとって、ショッキングな出来事であったとともに、70年代や80年代に通用した日本企業のグローバル効率化やそれを支えてきた日本的な経営環境（終身雇用、年功序列的な賃金・昇進制度など）がもはや世界でその神通力を失ったことを如実に表す例となった。

世界経済のなかでグローバル産業が占める割合はまだ20%弱だが、今後の規制緩和のスピード、技術革新、そして個々の企業の戦略如何によっては、その比重が大幅に増える可能性はある。従来は典型的なローカル産業であったビール業界や食品産業でもハイネケンやコカコーラのようなグローバル企業が登場したのは周知のことだが、リテール分野のカルフールやウォルマートがすでに世界的なネットワークを構築しているし、電力や港



湾などの社会間接資本分野においてもABBのような超国籍企業が台頭している。このような例は後を絶たない。従って、企業にとってグローバル化への対応は自社が属している産業がグローバルか否かを判断するのではなく、どんな産業においてもどのようにしたらグローバル化をいち早く推進して先発優位を確保するか、あるいはこのような戦略を遂行する資金的、人的余裕がない企業にとっては、どうしたらグローバル企業に対抗して競争優位を確保するかに絞られる。

企業がグローバル寡占産業で生き残るのは容易ではない。既に指摘したように自動車産業では世界的な競争社が12社しか残っていない。結局は6社程度が将来生き延びるだろうと言う予想も出ている。この厳しい状況の中で、第2、第3の日産にならないためにはどうしたら良いのか、答えは簡単ではない。おそらく今までの競争力とは遙かに異なるプラスアルファが必要とされる。特にここ数年間の日本企業のグローバル対応はIT分野でのブロードバンドの遅れで見られるように、世界の変革スピードについていけない場面が多くみられる。80年代に「ボトムアップ経営」や「参加型経営」として賞賛されていた日本企業の「満場一致型」意思決定システムや根回しの仕組みがいまでは足手まといになり、置いてきぼりを食ってしまうケースが続出している。

どのようにしたらこのようなグローバル化にうまく対応して行けるか、その答えは決して簡単ではない。しかし筆者はこの難問を解決する糸口は北東アジア地域での経済協力を強化することにあると思う。とりわけサハリンを中心とする極東ロシアの石油・天然ガスなどの豊富な資源、中国北東3省の低廉な労働力、日本・韓国が有する技術・資本等がうまく結合すると、この地域こそ21世紀に最も繁栄できるポテンシャルを持っているといえる。しかも本州からすると、北の果てにあって厄介者扱いをされてきた北海道が、北東アジアと

いう経済ブロックの中においてはまさしくセンターに位置することから、ロジスティックス戦略という意味で非常に大事な役割をすることになる。勿論この地域での経済協力を妨げる障害物もある。通常の言葉や文化の違いから生じる諸問題以外にも、歴史的・政治的な事柄の処理問題（例えば北方領土の問題、安保問題など）とか経済発展段階の格差（例えばサハリン等における社会インフラや金融インフラの未整備）などのよって、日本での通常のビジネス常識では考えられない問題が発生し、リスクも大きくなる。しかしリスクを恐れているのは、何時まで経ってもビジネスチャンスは訪れてこない。かりにサハリンですべてのインフラが整備されて日本並のビジネス環境が整った時に、果たして北海道企業にビジネスチャンスがあるだろうか。より望ましいのはリスクを削減できる最善策を講じながら果敢にグローバル化へ能動的に対処することである。特に北海道経済にとって韓国企業とのアライアンスを通じて北東アジアでのプレゼンスを高めていくことが北海道の将来を担うIT産業や物流部門において当面の最重要課題といえよう。

●プロフィール PROFILE

李 濟民 (リー・ジェミン)

小樽商科大学経済学部教授 国際経営論

1957年韓国ソウル生まれ。韓国延世大学、小樽商科大学大学院を経て小樽商科大学赴任。日・米・韓企業の比較研究を中心に21世紀に相応したトランスナショナル企業を研究。同時に、地域企業の活性化や新産業育成に関する調査研究も行っている。また、北東アジア・サハリン研究などで国際経営論の視点から研究活動を行い、各種委員会等で幅広く活躍している。