

北海道経済の グローバル対応戦略

はじめに

経済のグローバル化を正しく理解することと、そのグローバル化の波に能動的かつスピーディに対応していくことが日本企業にとって急務であるということは前回に議論したとおりである。ここでは北海道の代表的産業であるIT及び物流部門において、北東アジア地域での経済協力という広い観点から、韓国企業とのアライアンス(提携)を結ぶ戦略的意味について考察する。日韓両国は今年のワールドカップ共催という歴史的イベントに象徴されるように、おそらく歴史上最も密接した関係になっている。このような関係をワールドカップ以後も持続させ、真の「近くて(地理的)近い(心理的)国」になることが日韓両国のみならず、北東アジア地域の経済発展にとって大切である。



小樽商科大学商学部教授

李 濟民

1、IT産業での連携

いままで海外に殆ど目を向けることがなかった北海道IT企業にとって、アジア地域の企業を筆頭に海外からの参入はさげられなくなった。しかも早いうちにその対応を求められているとも言える。対応としては、大きく言って、対決か協調するかを選択肢がある。勿論どっちをとっても個々の企業の戦略如何によって結果が異なると思うが、これまでどちらかというニッチ分野*に特化し、東京を中心とした国内マーケットに限定した競争をしてきた大多数の北海道IT企業にとって、グローバルな競争の中で成長している韓国・台湾等のアジア企業をうまく活用してアライアンスをくむのがより得策のような気がする。技術開発・製品においては韓国企業との連携、また生産活動においては台湾企業との連携を模索することによってグローバル対応の突破口が開けると思われる。

①台湾IT産業の実体

台湾は国を挙げての産業政策として、家電製品から始まり、半導体を中心としたコンピュータ部品及び情報機器製品の生産基地として、既に日米欧メーカーのOEMを担っている。例えば、世界のノートパソコンの半分以上が台湾で生産されている。工業団地として、1980年に新竹科学工業園をつくり、現在300社以上のIT企業が集積し、9000億元（約3兆6千億円）の売上げを生み出している。また、2000年には南港ソフトウェアパークを開発し、コンテンツやソフトウェアにもシフトしつつある。

台湾政府は5年後を目標にして、ワイヤレスデータ通信端末は世界シェア1位、TFT-LCD(液晶表示ディスプレイ)は世界シェア2位、半導体と情報家電製品は世界シェア3位以内を掲げている。特に中国大陸における生産と開発をマネジメントする事に台湾の優位性を引き出し、低コスト実現による競争力発揮が方向性として示されている。北海道IT企業としては、生産委託先として台湾企業との関係を作ることは十分可能だし、それ自体の敷居は低い。仲介企業も多く、日本語による情報提供も少なくない。ちなみに、社団法人台北

市コンピュータ協会(TCA)では、台湾IT産業の動向、企業情報、製品情報などを発信するために日本語ウェブサイト運営、台湾企業との仲介役を務めている。

②韓国IT産業の実体

韓国のIT産業で注目されるのは技術系ITベンチャー企業である。創業者が修士・博士号をもつ高学歴者で、大学や公的研究機関及び大企業の研究所で自ら開発した技術(情報通信、ソフトウェア)を有してスピンアウト(分社化)したケースが多い。その背景として、1997年に訪れた韓国経済のIMF危機以降、財閥企業の解体や倒産に伴い優秀な研究者・技術者の流出と、政府によるIT産業への重点投資が挙げられる。2000年に入って、ITバブル感があったものの、2001年からは再び高い技術力に裏付けられた製品開発型ベンチャー企業が頭角を現している。また、韓国はADSLによるインターネットのブロードバンド化が世界で最も早かったことから、ネットを利用した多様なビジネスモデルが続々と事業化される市場でもある。

韓国でのITベンチャー企業の集積地としては、ソウルの江南に位置するテヘランバレーと筑波のような科学学園都市として開発された大田市の大徳バレーが有名である。特徴としては、テヘランバレーはネットビジネス展開の拠点として固有のソリューションの提示を売りにする、いわばマーケティング的ベンチャーが多く、一方大徳バレーには技術系ベンチャーが多く集積している。大徳バレーには中小企業庁が移転し、IT研究部門の最高峰である電子情報通信研究院(ETRI)、技術系大学院として多くの有能な技術者を排出している韓国先進科学技術研究所(KAIST)、この他にも三星(サムソン)電子をはじめとする大手メーカーの研究所が数多く立地しているため、技術系企業の製品開発にとって打ってつけの環境が整っている。大徳バレーに関する様々な情報を(日本語で)提供している大徳ネット(ベンチャー企業39社余りが出資・設立した民間企業)の最新ニュースを見ても、成果を挙げているベンチャー企業が増えていることが伺える。

*ニッチ分野…他者があまり進出していない隙間となっている分野。

③北海道企業との連携可能性

韓国IT企業、台湾IT企業それぞれの強みを勘案して、北海道IT企業にとって、連携の狙いを次のように整理できる。

- 韓国企業との連携の狙い＝ユニークな製品による競争力向上
 - ・韓国から製品をもってきて日本市場向けのカスタマイズ
 - ・コンテンツ（ゲームなどの共同開発）による韓国市場進出
- 台湾企業との連携の狙い＝生産コストダウンによる競争力向上
 - ・製品の生産（小ロット可）を委託生産
 - ・中国市場進出に向けての前段階の先行投資

ここで最も問題になるのは、いかにして信頼のおける連携のパートナーを見つけだすかである。既に指摘した通り、台湾には既に多くの日本企業が進出しており、向こうでのビジネスの仕組みに熟知している商社やコーディネータ企業も多い。既に北海道IT企業でも小ロットで委託生産してくれることとローコストのメリットから台湾企業に生産を委託した経験を有する企業が複数いる。しかし韓国の場合には事情が少し違う。お互いの情報が基本的に不足している様に思える。これまで北海道IT企業は国内市場（特に東京）のみに目を向けてビジネスしてきたことにより海外に（特に韓国）殆ど知られていない。さらに言うと、道内企業はもちろんのこと、日本企業全体としてプレゼンスの弱さ、あるいはプレゼンテーションのまずさを指摘しなければならない。また、日本の中にはどうしても韓国IT産業について過小評価する傾向が見られる。従って、両者間の情報ギャップを埋めることが何よりも大事で、筆者はこの業務を当面の間、韓国のコーディネータ企業に委託することを提案する。その理由は日本語ができ、さらにはIT技術の専門用語やビジネスの仕組みを分かっている有能なコーディネータが、結構育ってきているからである。（例えば大手企業の日本支社勤務経験をもってスピニアウトし、設立した



ビートヒル社など）勿論、将来に向けてはこれらのコーディネータ機能を北海道で育て上げなければならない。高い専門知識と卓越した語学力があって、抜群のフットワークと幅広い人的ネットワークを有するひとを長期的なビジョンのもとで育て上げる。グローバル化の中で北海道企業が存続・成長するために欠かせない財産になると思われる。これまで日本経済は余りにも「know-how」ばかりに傾注していたが、これからは「know-who」の大切さをしっかりと認識し、人的・物流ネットワーク構築に力点を置くべきなのかも知れない。

2、物流ネットワークの構築

筆者はこれまで、ことある度に、北海道と極東ロシア（サハリン）そして韓国（釜山）を結ぶ物流トライアングルの構築を主張してきた。現在サハリンでは、すでに1999年7月より原油生産を開始し、2005年の原油の通年生産や、2006年のLNG（液化天然ガス）生産開始を目指すサハリン-2、及び2005年の原油生産を目指すサハリン-1の両プロジェクトを軸にして、活発な動きを見せている。2つのプロジェクトで、2003年から、量的に多いものとしてパイプ、LNGプラント関連の資機材が考えられるほか、多様な物資がサハリン州に輸送されることになる。こうした中で、北海道～サハリン州間でも多様な物資の流れが大量に発生すると考えられる。とりわけ、パイプやLNG関連の資機材の保管、中継、組立、輸送業務が発生するが、サハリン州港湾の能力不足から、サハリン州外の港湾を使用すると予想される。この役割を北海道港湾が担う可能性が出てくる。勿論国際的な競争



の中でどの港湾を使用するかが決定されることから、道内港湾として、いかに優位性を確保してポートセールスを行っていくかが鍵となる。

言い換えると、北海道、サハリン州、韓国という3カ国・地域間を巡る情勢においては、サハリンプロジェクトの本格的な進展、及びそれらがもたらすサハリン州における経済的な発展に伴う物流の増大という、大きなインパクトをもたらす動きがあり、物流ネットワークの充実に向けては、これまでにない大きな契機であることは疑いのないところである。一方で、否定的な見方をすると、サハリンプロジェクトという「追い風」がありながら、このまま手をこまねいていると、道内企業がこの大きな流れに取り残され、韓国、中国、欧米の企業に美味しいところを全部持っていかれるという懸念もある。

言うまでもなく、国際的な物流は、国際間におけるひとつひとつの取引から成り立っている。サハリンプロジェクトは、その取引を量的にも質的にも大きく拡大するきっかけをもたらすものであるが、まさに取引が行われている現場であるサハリン州においてビジネスを展開していくことが、物流の活性化につながると言える。従って、北海道の企業にあっては、北海道事務所、北海道ビジネスセンターの開設といったビジネスを展開する環境が整いつつあるなか、サハリンプロジェクト関連のみならず、国際的な価格競争力やリスクテイキングにおける消極性といった課題をどのようにして克服し、サハリン州における国際的なビジネスに積極的に参加していくかが当面の課題といえる。

現状としては、単純な価格競争では韓国や中国に対して劣勢であるが、逆にこれらの国・地域と連携し、北海道の優位性を生かした積極的な取り組みがなされても良いと思われる。具体的には、道内企業に優位性があるとされる寒冷地での技術、例えば、住宅や建築といった分野において、道内企業がサハリン州におけるビジネスチャンスを掴んだ上で、韓国企業に対し技術協力をを行い、価格競争力の面で強い製造部分は韓国で行い、サハリン州の企業に施工を任せ、監理を道内企業が行うといったビジネス展開が考えられる。

もちろん、これまでのように中古車や建設機械、野菜や果物の輸出といった近接性を生かした取引、即時性が求められる取引を拡大していく努力もなされるべきである。いずれにせよ、北海道及び道内企業としては、北海道としての強みを磨きつつ、自らの課題を克服し、韓国やサハリン州と相互補完的な役割を担うべく、サハリン州でのビジネス展開に取り組んでいくことが期待される。そこで、北海道とサハリンを結ぶ航路と北海道と韓国（釜山）を結ぶ航路をつなげることが重要になってくる。北海道がこの地域の経済交流の主役として浮上していく絶好のチャンスであるとともに、グローバル競争において仲間はずれにならないためにも是非必要な緊急課題である。

おわりに

本稿では、今後北海道経済の発展を担うIT産業と物流部門におけるグローバル対応を具体的に検証してみた。物流においては、極東ロシア（サハリン）、韓国（釜山）、北海道を結ぶトライアングルの構築の必要性と、IT産業に関しては、台湾や韓国のIT企業とのアライアンスの重要性を強調した。いずれの場合においても、北海道の立地優位性を最大限利用し、北東アジアという広い視野でものこすことを捕らえ、ネットワークを向上させることが大事になってくる。自分とは異なる相手とネットワークを組むことによって、北海道企業（あるいは日本企業全体）はプレゼンスが弱く、スピーディな意思決定ができないと言う欠点を克服できるようになる。

特に、韓国企業の特徴は「パリパリ（せっかち）精神」に基づくスピードである。近年韓国政府は、国策としてドラマを東南アジアに売り出している、これらの地域でかなりの評判を得ている。ちなみに韓国では人気ドラマは軒並み50%を超える高い視聴率を超える。ただ、日本と違うのはドラマの最中はコマーシャルが入らないことである。コマーシャルはドラマの前後に（かなり長めに）入るだけである。良いところでコマーシャルに入ってしまう日本のドラマやバラエティ番組が韓国人にとってはいらいらの原因となる。このせっかちな性格がブロードバンド普及世界に繋がっているとみえる。さらにいうと、韓国企業の方が（日本企業とくらべ）遙かにプレゼンがうまい。かりに中身が薄くても、とにかく見た目綺麗で、派手にしあげてしまう。勿論多くの韓国企業は、本文で議論してきたように、決していい加減で、中身薄ではない。むしろ大徳バレーの多くのITベンチャーに見られるように、しっかりした技術をベースに製品開発をおこなっている。北海道企業はこうしたしっかりしたパートナーを見つけだし、アライアンスを組むことによって経営のスピードアップとプレゼンの向上を目指すべきである。

既に指摘したとおり、韓国でのITベンチャーブームの契機となったのは、1997年の金融危機とその後のIMF体制である。このIMF体制のもとで多くの財閥企業が解体され、その結果リストラにあったたくさんの人材がいわゆるベンチャーブームを作ったのである。実は、韓国はその前の年に念願のOECD加盟を果たし、先進国の仲間入りをしたばかりで、1997年の国が倒産するという事態は全く想像もできなかった、まさしく天国から一気に地獄に落とされた出来事だったのである。しかし当時韓国に行って、いろいろな人であって話をすると、IMFジョークというのがあるということを知られた。IMFを文字で、「I am F.」つまり私は落第生であるという洒落である。それもいろいろとバリエーションがあって、IMFのおかげで首になったよ。「I am Fired.」あなたは大丈夫ですかというと、私は大丈夫。「I am Fine.」など。これだけ厳しいときに笑い飛ばせる元気があれば大

丈夫だと本気で思ったものである。それに比べて、今の日本は長引く経済沈滞の中でみんな元気をなくし「下向き、内向き、後ろ向き」状態が続いている。こういうときこそ前向きに、ピンチをチャンスに変える強さと勇気がほしいものである。ある意味、今の日本は悪い悪いといいながらも何とか食べていける状況が続いている。しかし、この何とか食べていける状況が一番悪いのであって、知らず知らず蝕んで、死んでいくことを意味する。1997年の韓国のように国自体が倒産するという、これ以上ないようなどん底を味あわないといけなかもしれない。



●プロフィール PROFILE

李 濟民 (リー・ジェミン)

小樽商科大学商学部教授 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・サハラ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。