

国境は復活するか

吉原英樹（神戸大学）

1. 報告の趣旨

「多国籍企業が超える境界の再考」という統一テーマは、時機に適っている。最近の重要な3つのうごき、すなわち、トランプ、習近平、Brexitは、国境の復活を示唆している。これまでの経済主導のボーダーレス化の進展に、突如として政治がブレーキをかけはじめた。

わたくしがこの報告でめざすことは、長期・大局・高所の議論であり、論争の材料提供である。研究の報告ではない。

2. ボーダーレス化と反ボーダーレス化

第二次大戦後はボーダーレス化の進展だった。EECからEUへ（1958）、中国の改革開放（1978）、ベルリンの壁の崩壊（1989）、地域経済統合の進展、関税の引き下げなど。これらの背後に、交通通信の技術革新がある。人の国際交流（海外旅行）の増大、経済の国際化の進展（貿易・海外投資・多国籍企業の増大）があった。突如として、反ボーダーレス化のうごき（前述の3つ）が生じている。

トランプ：メキシコとのあいだに壁、関税の引き上げ

習近平：ネット統制や企業への党の介入など企業の自由を制限する政府

Brexit：英国と大陸欧州のあいだに壁（国境）

これは、トレンドの反転であるか、それとも一過性の変化か。

3. プライバシーの壁

「グーグルやアマゾンの強みは、個人にまつわる属性情報の蓄積にある。そして、属性情報の裏側には、プライバシーという問題が控えている。彼らが正常進化を遂げようとするれば、この地雷原に入らざるをえず、未来は不透明となる。」（三品和広『モノ造りでもインターネットでも勝てない日本が、再び世界を驚かせる方法：センサーネット構想』（2016）東洋経済新報社、147ページ）

モノ（IoT：Internet of ThingsのThings）、たとえば、航空機エンジン、建機、自動車、冷蔵庫などのデータは誰のものか。販売者のものか、それとも使用者のものか。販売者は、使用者に無断で、モノのデータを蓄積・活用できるか。

EUデータ新規則、すなわち、一般データ保護規則GDPR（General Data Protecting Regulation）が2018年5月25日施行された。これは、消費者や従業員などの個人データを保護するためのものである。

トランプの当選、Brexitの国民投票、習近平の中国強国論（米国に対抗）の背後にエリー

ト・エスタブリッシュメントへの反発がみられる。

トランプの政策は経済合理性に反している。米国の経済と世界の経済ならびにトランプに投票したひとに悪影響をおよぼす。Brexit は、離脱に賛成票を投じたひと、ならびに英国と大陸欧州の双方に不利益になる。中国は米国的システムの受益者だった。経済合理性（損得勘定）よりも政治的、文化的な利害ないし目標が優先される。プライドや自国中心のシステムが重要であり、排外思想や祖国愛などのナショナリズムが重視される。

4. 日本企業の国際経営

これまでの 60 年ほどの国際経営戦略の展開は、順序的かつ累積的だった（吉原英樹『国際経営』第 4 版、2015、有斐閣、39 ページ）。まず、輸出があり、ついで海外生産が、そして海外研究開発が行なわれる。多国籍企業の多くはこの 3 つを同時に推進している。戦略は速く大きく変わり、日本的特徴の多くは弱まる、あるいは、なくなる。日米欧その他の多国籍企業が類似の戦略で競争している。多国籍企業は、ボーダーレス化に適応し、世界市場を舞台に自由に経営活動を展開している。

他方、マネジメントの変化は漸進的である。日本人・日本語・日本的経営のマネジメントから、日本人と現地人・英語・非日本的経営のマネジメントへの変化は、時間をかけて、できるところから実現していく。漸進性の理由は、マネジメントは文化の非合理性、保守性、土着性から強い影響をうけるためである。

5. 理論と歴史、そして Know-who 論

バーノンの本（『多国籍企業の新展開：追いつめられる国家主権』ダイヤモンド社、1973）では、多国籍企業の多国籍性と国家の一国性（多国籍企業が国家よりも優位）が基本トーンになっており、ボーダーレス化を論じた本とみることができる。国境を乗り越えて経営活動を展開する多国籍企業のために国家主権は制限されている。

バートレット（ゴシャールとの共著）の本（『地球市場時代の企業戦略』日本経済新聞、1990）は、ボーダーレス化のもとでの日米欧の多国籍企業 9 社の戦略とマネジメントをあつかっている。4 つのタイプ（グローバル、マルチナショナル、インターナショナル、トランスナショナル）があり、つぎのように分類されている。マルチナショナル企業：ITT、フィリップス、ユニリバー、グローバル企業：松下、NEC、花王、インターナショナル企業：GE、P&G、エリクソン。

フリードマン（『フラット化する世界』日本経済新聞出版社、2008）があつかうフラットな世界（ボーダーレス化、IT 革命の成果を享受）では、世界の辺境の新人が世界に参入できる。経路依存でないため、新興国の底辺層にもチャンスがある。

三品（2016）は、米国の IT 企業（グーグル、アマゾン、フェイスブックなど）の限界を示唆している。プライバシーという地雷原がキーコンセプトである。日本企業が米 IT 企業に対抗するための戦略として、センサーネット構想（本のサブタイトル）を提唱している。

日本の多国籍企業の60年ほどの歴史を、経済、政治、文化の3つの変数に関連付けてみると、1980年代前半までは、政治（投資受入国の政策）が重要であり、経済合理性を欠くが、政治的な理由で行われる「仕方なしの海外進出（海外生産）」が多くみられた（吉原、2015、47ページ）。1980年代後半以後、経済が重要になり、海外生産が経済合理性をもつようになり、グローバル適地生産がふえた。最近、政治（国境）と文化（プライバシー）が重要（再浮上）になってきている。トランプ政策に適應するための米国生産、Brexitに適應するために本社をロンドンからフランクフルトに移転、習近平のEV化政策に適應のためにEV・EV用電池の中国生産など（計画をふくむ）がみられる。

多国籍企業が直面する国境やプライバシーの壁の将来を考えるうえで、目利きの人、読んでいる人、専門家などの意見、思考方法を参考にするという Know-who 論が役立つ（吉原、2015、177ページ）。

トランプについては、久保文明が注目される。久保は、トランプ当選を予想した例外的な人である。大統領になってからのトランプについて、久保はいう。「トランプ氏が大統領選に勝利したことで溜飲を下げた人々の多くは、トランプ氏がホワイトハウスにいただけで満足」（日本経済新聞、2018年1月16日）習近平については、中澤克二『習近平の権力闘争』（2015）日本経済新聞出版社、などの一連の記事・発言が参考になる。Brexitについては、伊藤さゆりの一連のレポートが有益である。頻繁に現地取材をしている彼女は、Brexitがどうなるかについては、いまのところ何もわからないという。

プライバシーについては、三品（2016）がよい。国際経営の3つの変数は、吉原（2015）で記述されている。

6. 結論に代えて

多国籍企業が直面する境界として、この報告では国境とプライバシーをみた。境界は高く、きびしくなるか（反ボーダーレス化）、ボーダーレス化のトレンドにもどるか、あるいは、従来と異なる新たな展開がはじまるか。経済合理性と政治的・文化的非合理性の葛藤は、多国籍企業論の大きく、深く、本質的な問題であり、学術的、実務的に重要なテーマである。