

## 反グローバリゼーション現象と多国籍企業戦略の（非）関連性： 日本型グローバル戦略の再考論

テンプル大学フォックス経営大学院 小田部正明

本報告は 2 つの基軸によって構成する。第一の基軸は、反グローバリゼーション現象の原因を紐解くことにある。グローバリゼーションとは、自由貿易経済理論の登場をきっかけとして生まれた、戦後の米国主導型の貿易自由化、金融投資自由化、そして労働力、文化の国際流動性を意味する。最近の反グローバリゼーション現象は、自由貿易経済理論に潜む諸々の「仮定」を先進国政府が無視したか、あるいはうまく経済政策に反映できなかった「政策の失敗」の結果であると考えられる。この「政策の失敗」は先進国内の所得格差を生み出した。実はこれは自由貿易経済理論でも予測されていたことであった。従って、所得格差に起因する最近の反グローバリゼーション現象は、必ずしも多国籍企業戦略の影響によるものとは考えられない。

第二の基軸は、企業戦略と反グローバリゼーション現象の関係の検討である。経営は普遍的なものでなく、「環境が変われば、経営も変わる」のは定説である。それを国レベルで考えると、国または国際的な政治経済政策が企業経営に大きく影響することは容易に理解できる。グローバリゼーションの進展の過程で、米国企業は自国の経済力・政治力を利用した「世界統合」型、欧州企業は EU 等の経済圏を利用した「地域統合」型、そして日本企業は後発先進国特有の米国の政治経済政策に依存した「国際政治追随・現地志向」型（吉原英樹先生の言う「仕方なしの海外生産」型）の企業戦略を生み出してきた。米国企業の「世界統合」型の生産戦略は、いわゆるアウトソーシング戦略を確立させ、アセット・ライト（Asset-light）戦略と高利益率を追求した。その結果、ブルーカラーの国内就業率の低迷という慢性的な社会問題を引き起こし、それが更に間接的に反グローバリゼーション現象へ加担している。欧州企業の「地域統合」型の生産戦略は、経済圏内（EU）での高コストの国（西北欧）から低コストの国（東欧）への生産移転と、その逆の流れとして圏内そして近圏外（北アフリカ、中近東）からの移民流入を引き起こしている。その結果、欧州内の主要国（ドイツ、フランス、イギリス等）では、追い込まれた国家主権と人種、民族、そして宗教摩擦に由来する政治的な問題を生み、これが更に反グローバリゼーション現象を促進している。

一方で、日本企業の国際生産戦略は、先進国の中で後発型（長らく輸出型の戦略を取り、海外投資が盛んになったのは 1987 年以降）であり、伝統的な年功序列、終身雇用に基づいた融合的な（organic）人事管理や特有な企業間の系列関係（日本的経営と呼ばれていた）を採用し、政治的には米国主導の波や圧力に対応した追従的な戦略を選択してきた。その結果、日本型の生産戦略は、米国企業のように業務を積み木のように簡単に分割して、その多くをアウトソーシングすることが難しく、高品質製品は「Made in Japan」という

日本産の強みを活かした輸出に頼らざるを得なかった。汎用品の生産においてさえ、海外（特にアジアの新興国）に生産拠点を移転したのちも日本から多数の技術者を派遣し、日系サプライヤーを随行進出させ、ジャストインタイム志向の部材の現地生産・調達そして現地販売を実践してきた。日本企業は、欧米の企業と比べると、意図的か偶然かは別として、遥かに「現地・地域志向性」の高い戦略を選択している。現地と言っても一つ一つの国を指すのではなく、近隣諸国を考慮したジャストインタイムの生産体制をとっており、経済学者の言う最適通貨エリア（Optimum Currency Area）の利点もあり、相対的に現地化と為替変動に強い生産・販売体制を構築している。そのため、米国企業や欧州企業が今経験しているような企業戦略に起因した国内での経済・政治・宗教摩擦から生じる反グローバル化現象は、日本企業と日本国内では基本的に発生していないと言ってよいだろう。また日本企業は、現地での生産比率と販売比率が高いばかりでなく、為替の変動で短期的に現地生産を中断したり、生産拠点を移転することができないため、現地社会への貢献も大きく、現地社会による受け入れの度合いも高い。

このような環境の下で日本企業の戦略を再考察してみよう。活発な反グローバル化現象が観測される先進国でも、現地国家の主権、文化を主張するようになった新興国でも同じように、保護主義的な動きが台頭する中で、日本企業の相対的に高い現地志向の生産・販売体制は好ましいものと見てよいのではなかろうか。JETRO の 2019 年の調査結果は、新興国で本格化する日本企業の新たな動きとして、現地の顧客ニーズへのカスタマイズ対応による海外展開が更に進んでいると結論づけている。日本企業の新興国事業における強みは、「高品質」、「高機能」、「ブランド力」が上位であるが、欧米企業の強みと比較に着目すれば、特に「高品質」、「ブランド力」、「短納期迅速化」、「アフターサービス」等が特徴的な強みと言われている。

ただし日本企業には課題はある。ハードウェア面に当たる生産・調達・販売に関しては日本企業の現地化は欧米企業に比べて進んでいるが、ソフトウェア面に当たる管理者層の現地人採用、意思決定権の現地化に関しては未だに日本の本社に依存するところが多く、欧米企業と比べると遅れを取っている。理由はいくつかあるだろうが、根本的な理由は、ビジネスの共通言語である英語に対する日本人の能力の限界が指摘できる。もちろんその解決は不可能なわけではない。今後の日本企業のさらなる発展に期待したい。