

連載
博聞意伝 世代を超えて未来を語る

第4回

〔聞き手〕

小林 規威

—— 澁澤 健

（慶應義塾大学名誉教授）

（日本国際交流センター理事長）



グローバル化と国際化の違い

澁澤 第四回の「博聞意伝」は、小林規威先生にご登場を願って、先生のご専門であります国際経営論の視点から、「グローバル時代における日本の経営」ということについて伺います。まず、先生のご著書にもあります「国際化企業」という場合の国際化と、グローバル時代のグローバル化とはどう違うのかということからお聞きします。

小林 グローバル化と国際化とはどう違うのかということですが、最近、グローバル化とかグローバル経営などという言葉が流行していますね。でも、国際経営を勉強する立場からいうと、どうもその違いが分かっていないのではないかと思います。グローバル企業とかグローバル経営ということが一つの類型なのか、特別の類型なのか、それともいろいろなものの集合なのか、はっきりしないのですね。それで、どうして多くの企業がグローバルな企業であることを標榜するのかというと、グローバル化することによって世界市場における競争優位につながると思っているからなのです。

それで、われわれ専門家がグローバル企業、グローバル経営と言う場合は、その企業が国境国籍の区別に捉われず、グローバルな市場で、人、モノ、資金、技術情報の最適（オプチマム）な活用と運営を行い、そうでない企業よりも優位なパフォーマンスを行なっていると理解していると思います。

問題なのは、日本に、あるいは世界にそうしたモデルを実際に構築して、運営している企業が何社あるのかということですが。私の経験では、もしあったとしても極めて少数であり、ほとんどないのではないかと思います。

私に言わせると、グローバル経営というのは、国際経営発展段階の一つの理想であり、望まれる経営のモデルということになります。

そもそも国際企業経営の発展段階には四段階あると考えています。

はじめは、輸出入に頼った伝統的な国際化企業の経営で、ここでは伝統的な比較生産費の違いの活用が問題になってきます。ハーバードでは、レイモンド・ヴァーノンのプロダクト・ライフサイクル理論による説明が重視されました。

第二段階は、海外に現地生産販売拠点を展開する経営で、これは多国籍企業の経営形態で、この段階では受入国の現地化への対応が重要な関心事



小林 規威

となりります。

第三段階は、EUやアセアン（ASEAN）など地域統合に対応した企業経営システムで、このことを汎国籍企業の経営と言います。この段階になると同じ国際経営でも、東京―ジャカルタ、東京―ニューヨークという点と点を結ぶものから、面と面を結ぶ経営に変わります。

そして第四段階は、グローバル市場において自由で最適な機会と経営資源の活用によって、経営の最適化を図る経営であると考えています。すな

わち先にお話ししたグローバル企業の経営ということになります。

私は、この四段階のモデルとそれへの国際企業の対応を区別しなければならぬと考えています。そしてそこでは、グローバル経営というのが、四つの国際企業パターンの総合した概念か、または第四段階の理想的なパターンであるのかを、区別する必要がありますと考えています。

澁澤 つまり、第一段階から第四段階への展開は、企業の国際化が進化してゆくパターンと考えていいのですね。環境に対応していくという。

小林 そうです。対応して進化していくこととです。それはなぜか？ それは、日本企業経営の対応が、国際化の発展段階の違いにより異なってくるべきだと考えているからです。そのことを意識してかからないと、日本の国際経営管理には、理想と現実の重大なミスフィットと混乱が生じると心配されるからです。より具体的に言えば、当

面日本の国際企業の国際化の発展段階は第二段階が主であって、第三段階か、または第四段階の入り口にあるものと理解しています。段階が違えばそれぞれ別の考え方や、システム、経営のやり方が必要です。この点、我々は流行に流されて「グローバル化、グローバル化」と言わないで、充分認識する必要があります。

澁澤 今、TPP（環太平洋戦略的経済連携協定）

への加入の問題が取り沙汰されていますが、これ

は今のお話で言うと、EUやアセアンなど同じ第三段階での地域統合ということになるのですか。

小林 TPPが提唱するところの市場は確かにリージョナル（地域的）ではあるのですが、では企業が充分対応しているかというところではありませんね。

日本の国際企業の成功と失速

澁澤 では、企業の国際化時代における、具体的



A 5判・上製本・178頁
中央経済社 2007年5月刊



A 5判・上製本・208頁
文眞堂 2011年9月刊



澁澤 健

な事例を伺っていききたいと思います。成功例、失敗例についてお聞かせください。

小林 日本の国際企業の成功例を見出すにはどのような基準に当てはめて判断すればいいのか？私は次の要因を考えています。

まず国際化率。これは、総売り上げに対する海外売上高の比率です。そして、パフォーマンス・ファクター（実績要因）の評価です。

パフォーマンス・ファクターの要目としては、ま

です。そこで見えてきたのが、国際化チャンピオン、経営チャレンジャー、問題のある企業、そしてパフォーマンス・チャレンジャーの分類です。

国際化チャンピオンには、ある程度の規模は必要ですがそれだけでは充分条件ではなく、超大企業は一社も含まれていませんでした。国際化チャンピオンの企業の多くは、売り上げ高一〇〇〇億から五〇〇〇億円台の中堅企業であり、他の真似ることの出来ないユニークな技術や製品を持ち、さらにそこには先見性のあるリーダーの存在が認められました。

澁澤 では、失速した事例というのはどういうものですか。

小林 国際化パフォーマンスの調査対象となった六十六社を当て嵌める作業をしていて驚きました。それは、例えば二〇〇九年度において総合電機業種に属する八社のうち五社までが、問題のある企業のカテゴリーに含まれていたからです。この

ず経営規模、これは総売り上げの規模。次いで利益性。これは総売り上げに対する純利益の比率および総資産利益率です。さらに安定性。これは株主持ち分比率および有利子負債比率。そして創造性。これは売り上げに対する研究開発費の割合です。経営の国際化を計画するとき、私は、まず国際化の進捗度合いと、総合的に見た経営パフォーマンス（実績）の関係を考えるのが大切だと思います。国際化だけ進捗してもパフォーマンスが大きく低下したのでは意味がありません。

このことを過去十年間、年商一〇〇〇億円、海外売り上げ比率二十パーセント以上の十一製造業種の六十六社について研究してきました。

そこで、国際企業の国際化度合いとパフォーマンスとの関係性を明確にするために一つのマトリックスを作りました。縦軸には国際化度、横軸にはパフォーマンスの各ファクター（要因）。それに十一業種、六十六社の調査結果を当てはめていったの

五社はいずれも日本を代表する国際企業として、私が、かねて企業の国際化研究の対象としてきた大企業だったからです。なぜか？そこには次のような問題があったと思います。

二〇〇五年から二〇〇九年にかけての利益率が極めて低い。これは彼らが目の前の利益よりも長期のシェア（市場占有率）の拡大という戦略に頼ったこと、そして国内外の競争企業から激しい追い上げを受けたことなどが原因だったと思います。リーマン・ショック（二〇〇八年）によるマイナスの影響も甚大でした。利益性の低下は経営の安定性の下落にも繋がりました。

日本の企業経営は過去の栄光に甘んじ、それに捉われて環境の大変化に対する柔軟な経営対応が出来ませんでした。また、企業内の強い守旧派の縦割り指向も問題です。

澁澤 なるほど。

小林 過去の成功の結果、経営活動の幅や種類が

あまりにも拡大し、組織のコントロールが難しくなりました。非常に多様化した経営環境の中で、経営者が企業のグローバルな位置付けと将来の経営に対する方向付けをすることが大変難しくなってきました。かつて市場での優位をもたらした、革新的で、競争相手が真似の出来ない独自の技術や製品、そして経営モデル開発のスピードが遅れがちになりました。さらに世界市場の中で、せっかく確立された日本企業の知的財産の保護も充分ではありませんでした。グローバル化時代の経営に必要な知識と工夫、そして人材の養成と活用が充分ではありませんでした。

澁澤 時代環境の変化に対応出来る企業と、出来ない企業の経営の違いとは、具体的にどのようなことでしょうか。

小林 国際企業の経営とは、日本とは全く違うグローバルな経営環境にチャレンジする経営です。ここではこうしたチャレンジを克服し、国際化と

経営パフォーマンスの評価価値とを共に向上させることに成功した、国際化チャンピオン企業に見た特色を振り返り、それを反面教師としながら、考えを纏めてゆきたいと思います。

国際化チャンピオン企業には、多くの先見性とリーダーシップを持つ責任ある経営者がいました。彼らは、旧いふるい会社の伝統に捉われず、経営革新を策定し、それを実現してゆきました。環境変化に素早く対応出来るフレキシビリティ（柔軟さ）とスピードがありました。自社の財務の安定性を高いレベルで維持し、国際化を進める場合にも、常に国際化とパフォーマンスとの関連に配慮し、慎重に、自社の身の丈に見合った国際化を推進して来ました。……以上が、国際化チャンピオンの企業経営の特徴です。この経営の特色の一部、あるいは全部を欠く企業は、経営環境の変化に対応することが難しい企業と言えるのではないのでしょうか。

国際企業の 今後の経営戦略の問題点

澁澤 それでは、何故日本の大企業が経営の国際化で失速したのか、という先程のご指摘を踏まえて、今後、将来に向かって考慮すべき戦略立案の留意点についてお話し下さい。

小林 日本の国際企業においては、国際化のために背伸びをするのではなく、相応の身についた国際化の戦略を立案してゆくことが重要だと思います。まず、活用可能な経営資源、規模、利益性、安定性、そして創造性を持っており、それらのバランスを取ることでしょう。それをベースとして、国際経営の拡張か、現状維持か、縮小かを判断することが、現実的で現実的な責務だと思います。

とりわけ国際化の推進には、経営の利益性の改善強化が必要です。利益があつてこそ、経営の安定性、創造性も確保され、ステークホルダー（株主

や顧客）への貢献も可能になるからです。利益なき国際化は意味がありません。

澁澤 国際化の基盤となる、経営の利益性の有効な改善策というと、どのようなことが考えられますか。

小林 経営者はまず、企画する国際化が自社の経営にとつてどのような意味と効果を持つのかについて、ビジョンと評価を持つべきです。その上で実現すべく、何処で、誰と、何を、どのような形で、またどのような順序とタイミングで実施するのかについて、明確な計画を描き、それを実行しなくてはなりません。

他社が真似の出来ない技術、製品、そして経営ノウハウを活用しなければなりません。それが開発された暁には、その知的財産を他社からの不正な侵害から守ることも重要になります。

そして、繰り返しになりますが、世界で通用し、尊敬され、有効に働けるグローバル・マインドセッ

トを持った人材を養成し、活用する必要があります。
澁澤 国際化を目指す日本企業にとって、必要となる人材とは、どのようにお考えになりますか。
小林 世界に少なくとも六つ（ヨーロッパ、イスラム、インド、ロシア、中国、日本）の文化圏があります。そのどこに居ても日本および日本人としてのアイデンティティーを保ち、信念、自信、そして誇りを持って生活し、有効に行動出来るというのが、グローバル時代に日本人に要求される第一の資質です。

多文化圏の人々はそれぞれ、日本とは違う価値観、ものの考え方、そして仕事の仕方を持っています。違った文化圏の人々と交渉する場合は、自らの慣行や常識に拘わることなく、相手が同意するまでは、相手方と自分の考え方は違うのだということを前提に、話し合いを進めることが大切です。少なくとも母国（日本）以外の、二つ以上の文化圏について深く掘り下げて勉強したことのあ

る人材を自社内で育成し、彼らを活用することが大切です。この場合候補者は、関連文化圏の大学の学部や大学院に留学し、当該文化に相当な理解と関心を持つていることが望まれます。

澁澤 企業というよりも国の教育の在り方にも関わってきますね。

小林 近年、小学校から英語を教えたり、大学の入試や企業の入社試験で英語の資格認定を要求することが流行しています。確かに英語は大事ですが、しかし、言葉が話せても相手の文化や生活が理解出来なければ、グローバル化への対応としては不十分だと思います。適格な教師がいるのか否かについて不安が残ります。この点、大学のAO（アドミッシヨonz・オフィス）入試で、外国語の試験が免除されることもあるなどとしたことは問題を残したと思います。

今後、グローバル化を志す企業のリーダーには、二刀流、多刀流で勝負することが必要だと思います。

次世代に伝えたいメッセージ

企業構成員総てがそうなれというのは無理な話ですが、他方、優秀な国際化企業のリーダーたちは、日本にいる時は日本流、海外では進出地文化圏流というように行動しています。彼らは多様な思考や行動——勿論違法なものを除きますが——パ

ターンの中で、適宜に選択して働き生活することに、それほど違和感を持っていません。勿論その基盤には日本人としてのアイデンティティに強い自信があるからだと思います。私は、こうした人材のことを、グローバル化の時代にグローバル・マインドを備えた人材だと理解しています。

また、極めて流動的で変化の激しい国内外の市場で、経営をフレキシブルに対応させ発展させてゆける人材も必要です。長期的に世界のトレンド（趨勢）と景気のサイクルを見通し、ホリスティック（総体的）な立場から、経営の計画を策定し、責任と忍耐を持って実行出来る人材が必要です。木を見て森を見ない人材のみ多いのは困ります。

澁澤 高度成長世代の「若手」と現在の「若手」のモチベーションの違いはありますか？ あるとしたら、どのような違いでしょうか。

小林 世の中の万象には、上り坂と下り坂というサイクルがあります。日本では明治維新以来、この上下動のサイクルに概ね四十年の間隔があったと理解しています。

敗戦の一九四五年から一九八五年までは、日本も国力、経済、経営において毎年上向きの成長が続きました。この時代の国民のモットーは欧米に追いつけ追い越せでありました。希望がありました。みんな心を一つにして頑張りました。その結果日本は米国に次ぐ経済大国になり、国民には自信と自信が出来ました。当時の若い人々や企業は、この繁栄が永久に続くものという甘美な夢に浸っていました。日本の将来についてもある種の希望と

それを実現してゆく強い気概がありました。

しかし、一九九〇年代に入ると、日本の経済経営環境は大きく変化しました。『バブルの崩壊』を機として、日本の経済経営は以来二十年を越す下降のサイクルに移ったからです。海外で起きたリーマンショックや欧米諸国の信用不安、為替相場の変動の影響も日本の景気に大きな悪い影響を与えました。それにダメ押しをしたのが、一昨年の東日本大震災でした。未だに、日本の景気が下降サイクルから上昇サイクルへ切り替わったか否か、明確ではありません。

失われた二十年の間に、若い日本人の中では悪しき傾向が明確になってきたことが心配されます。

それは、若い日本人に、日本と日本人のアイデンティティがあるのか否かが分からなくなつて来ていることです。日本は四周を海に囲まれた島国の特性として、世界との対話や連携の方向から離れて、若い人たちの間においても、『ガラパゴス化』して

いるようで心配です。グローバル化した世界において、日本人の考えや論理が世界で通用するものと考えているような気がします。

澁澤 多くの杞憂を越えて、次世代、若い人たちへの更なるメッセージを下さい。

小林 先程からの続きになりますが、理想と現実とを区別して混同しないでいただきたい。若い人々は大志を抱き、人生の目的を持って下さい。とりわけかつての成功の経験から生まれた上からの視点に捉われず、真摯に足元からの視点を持つことが大切です。そして、何と言つても、日本人としてのアイデンティティとは何なのかを、広い世界の中で再確認して、前向きで創造的な将来を開拓する気概を持って下さい。

日本企業のビジネスサイクルも間もなく回復上昇の軌跡に返ることと思います。もう少しの辛抱です。それまで大いに頑張ってください。

澁澤 ありがとうございます。

(こばやし のりたけ / しづさわけん)