

グローバル化の中でわれわれはどこに向かうべきなのか

小林 潔司

近年、グローバル化の中の軍事衝突、原理主義やポピュリズムの台頭、とめどなく娯楽化していくメディア。むきだしの利益主義が跋扈する。社会が狂信と軽信におおわれ、歴史が進歩をやめて後ずさりし始めたかに見える。ウンベルト・エーコが「歴史が後ずさりするとき」で警鐘をならしたように、歴史が後戻りしているような同時代的閉塞感にとらわれる。グローバル化により異質な価値観をもつ新興勢力が参入し、政治経済レジームが不安定化する。異なる価値ベクトルを自身のベクトルに投影すると、あたかも歴史が後退すると感じる。同時代的にさまざまに揺らぐ政治・経済の中で、歴史の進化をよみとり、確かな羅針盤を持つことが求められる。では、日本経済、さらには日本人が向かうべき羅針盤とは何なのか。

グローバル化の中で、日本企業は二つの難問に直面している。

一つは、先端技術のコモディティ化である。基礎研究や研究開発には膨大な費用が必要となる。しかし、それよりもはるかに低い費用で、先行する技術を模倣し、差別化された技術を開発できる。このとき、本来は高価であるはずの技術価格が低下してしまうという先端技術のコモディティ化が起こる。既存企業は先行投資した開発費用を回収できず、市場から撤退を余儀なくされる。

もう一つは、日本技術の国際標準化が遅れ、日本市場が世界から孤立するといった現象である。ガラパゴス化と言われる出来事である。一つの国際標準モデルが国際市場を席卷する世界では、ガラパゴス化は完全な敗北につながる。

このような状況の中で、日本企業が取りえる戦略シナリオは二つあるように思える。

一つは、アップルやグーグルに代表されるように多国籍企業が1つの国際的デファクト標準(one-size-fits-all standard)を巡って競争するモデルである。いま一つは、現地のコンテキストをふまえてローカライズする戦略である。それぞれの国の実情にあった新しいしなやかな標準(one-finds-own-size standard)モデルを、それぞれの国とのアライアンスに基づいて共同開発する。日本企業は、好むと好まざるに関わらず、どちらかのビジネスモデルを選択せざるを得ないだろう。二つを同時に達成することは不可能である。

シリコンバレーは、国際的デファクト標準をめぐり競争する多国籍企業がけん引する地域である。シリコンバレーは実に特異な地域である。多様な文化的背景を有している。人口の 36%が外国生まれであり、技術系プロフェッショナルが家庭で英語以外の言葉話す。全米トップ 25 大学院のうち、8校がカリフォルニア州に立地し、技術系労働者の 44%が大学院以上を卒業している。シリコンバレーには 15000 社のハイテク企業が立地、就業人口 170 万人のうち、45 万人がハイテク関連職種に従事している。人口は全米人口の 1%であるが、特許出願数は全米 12 パーセントにも到達する。ベンチャーキャピタル投資は全米の 41%に到達する。日本の都市や地域が、シリコンバレーモデルに対して、同じロジックで競争することは、ほとんど不可能である。別のクリエイティブモデルで戦わざるを得ない。

一方、各国の実情にあった新しいしなやかな標準モデルは、現地のコンテキストと適合するようなローカリゼーションを追求する戦略である。国内の高コンテキストで開発された高価な製品を、そのままでは新興国の中所得市場に持ち込むことはできない。コンテキストの移植、ローカル化を実現するためには、国内における高コンテキスト化が必要である。高コンテキストがあつての低コンテキスト化である。ガラパゴス化は問題ではない。問題は技術のコモディティ化を防ぎながらガラパゴスをどうローカル化させるかである。このようなガラパゴスをローカル化させる戦略、とりわけアジア各国、中東諸国のように高コンテキスト文化を持つ国においては、現地のコンテキストにあわせた形で技術を再構築するような戦略が重要な意味を持つ。現地においてビジネスモデルを展開していくために必要となる要素技術は、既存技術の中から取捨選択すればいい。

実際、異なった文化的背景を有する人間同士が、互いに相手側の文化的・社会的コンテキストを完全に理解することは不可能である。しかし、互いに相手のコンテキストを尊重し、理解しようと努めながら、ともに新しい価値の創造をめざして努力することは可能である。

リレーションシップに基盤を置く日本型ビジネスモデルも、現地の市場環境への適合性という点で、新しい可能性をもっている。グローバル社会では、現地におけるステークホルダー達との利害の調整や新しい価値共創が一層必要となる。日本企業が現地の「行政・企業・地域」とのパートナーシップ関係を確立するためには、価値共創のためのプラットフォームが中核的な役割を果たすだろう。多くの日本企業が、アジア各国において「おもてなし」を基軸としたビジネス展開を図り始めている。このようなリレーションシップ関係に重点を置いた新しいビジネスモデルの成功事例が蓄積されていくことに期待したい。

インターナショナル化とグローバル化。前者は活動拠点を本国に置きながら、活動範囲の海外展開を図る過程である。後者は、グローバル社会において直接活動を展開する。

英語圏の国々では、インターナショナル化は、グローバル化の前段階とみなされる。ヨーロッパ大陸では、インターナショナル化は相手国の実情に応じて活動を適応するローカライゼーションを意味する。著書「地球市場時代の企業戦略」の中で、バートレットとゴシャールは、現地ニーズに合わせてローカルな経営を行う企業をマルチナショナルと呼んだ。これは、大陸的なインターナショナル化である。さらに、その発展形として現地法人のネットワーク化と哲学やイノベーションを共有するトランスナショナル企業像を提案した。依然として、我が国の国際化は英語圏におけるインターナショナル化の段階にとどまっている。

大陸的なインターナショナル化への脱皮とトランスナショナル化、それは日本が向かうべき羅針盤を示しているように思える。