

日本企業の グローバルイゼーション

常務執行役員未来創発センター長

山田澤明



国内市場の成熟化で、日本企業の国際展開の強化は必須の状況になっている。

近年は、欧米市場よりも、新興国市場での展開が重要になっているため、今までのようにより高品質なもの、高機能なものを開発するのではなく、よりシンプルで安価なものへと製品をグレードダウン、スペック（仕様）ダウンする必要も出てきている。

これまで日本企業は、より高機能、高付加価値、ハイスペックを追求してきた。多くのエンジニアの頭には、この思考パターンがシナプス（神経細胞間の伝達部）となって埋め込まれているだろう。そこからの発想の転換は容易ではない。あるグローバル企業では、世代の古いスペックをあえて何世代かにわたり用意しておき、販売対象国のニーズや状況に合わせて、古い世代のスペックを組み合わせ、製品化することで効率化するなどの対応をしている。そのために、わざわざスペックダウンする専門チームの設置も進められている。

一般に日本企業は、アジアのライバルである韓国企業に比べ、国際展開が下手であるといわれる。もともと韓国は、国内市場が限られているため、初めから海外市場を視野に入れてビジネスを組み立てる。小さい国ほど国際化に積極的であるという理屈である。

意思決定についても、日本は遅いといわれる。中国や韓国のトップである董事長やCEO（最高経営責任者）の力は、日本の社長に比較して絶大である。トップ自らがかなりの範囲の意思決定を行う。日本の場合はミドルマネジメントが企画、折衝して意思決定のランクを上げていくが、さらに取締役会な

どでの合議も必要である。

実は今、日本では海外赴任をしたくないという若者が増えている。また、日本企業の駐在員は、3年から5年で帰国するが、韓国企業では成功するまで帰ってくるなど送り出される。一方、欧米人は赴任先でゴルフなどを大いにエンジョイし、日ごろのオペレーション（運営）は現地の人材に任せる。その結果、現地の感覚を活かした現地化された経営が進む。

一方、日本に居住する外国人も少ない。そのため日本をよく知る外国人が少なく、国際化も進みにくい。国際交流基金の小川忠部長によれば、インドから米国の大学への留学生は10万人で、インド系米国人は257万人いる。米国社会で活躍している人も大変多い。こうしたインド系米国人が、米国のインドビジネスを支えることになる。それに対して、日本へのインド人留学生は約500人、在日インド人は約2万人にすぎないという。

海外でのビジネスの中心は、日本も、従来の単品からシステム製品・サービスに移りつつある。環境ビジネス、水ビジネス、発電事業、鉄道など、システムとしての提供のみならず、ファイナンス、オペレーション、メンテナンスまで期待する新興国は多い。このような分野では、一層の現地オペレーション力が求められる。UAE（アラブ首長国連邦）での大型の原子力発電事業は韓国勢が受注したが、その決め手の一つは、60年間の運転保証だといわれている。60年間など約束できないと考えるか、60年間もビジネスが継続するかと考えるか――。

会社に関する考えも日本企業は他国と根本的に異なる。「資本主義」か「人本主義」かの違いである。日本は社員との長期的関係をもとにした経営である。会社の成長とともに社員が増え、ポストが増え、役職も上がる。しかし、国際化は必ずしもそういう図式にならない。国際化の際に増加するのは現地の人材であり、日本人が赴任すると、多くは家族に負担を強いることになる。欧米的資本主義の考え方では、その国にいくら投資していくらリターンがあるかのみが判断基準である。どこの国の人がやるかは問題ではない。資本の論理が重要である。日本の経営の仕組み・基本的論理は、国際化とは相性が悪いのか。

神戸大学の加護野忠男教授は、バブル崩壊以降、日本企業は投資家志向になり、目先の利益にとらわれ、かえって利益が得られなくなったと見る。本来、日本の経営の特徴は、長期的関係性を有する社員による長期的視点である。やはり、日本的経営の良さを活かしつつ、グローバル展開することが必要なのではないか。

日本たばこ産業（JT）は買収により、海外で幅広くたばこ事業を展開してきている。海外事業のヘッドクォーター（本部）はスイスのジュネーブに本拠を持つJTインターナショナル（JTI）である。海外はここが司令塔となる。JTIの業務執行役員会は11の異なる国籍の17人の役員で構成され、世界で2万3000人の従業員を擁す。日本企業には、今後このような、日本企業の良さを活かしつつ、グローバル経営のシステムを取り入れる挑戦が一層重要になっている。（やまださわあき）