

日本独自の グローバル化

執行役員 業務、経理財務担当

横山賢次



小笠原諸島が世界自然遺産に登録された。同諸島は「東洋のガラパゴス」といわれ、生物学的に交じりのない種が存在する。現地では観光への好影響が期待されている反面、ガラパゴス諸島が一時危機に瀕したように、外来生物侵入による生態系の破壊が危惧されている。島国の日本も同様に、「ガラパゴス社会」といわれる。ここでいうガラパゴスとは、機能・仕様が独特のため世界で通用しない意で、日本のこうした特殊性は、日本のグローバル化へのネックとされている。

それに関連してか、昨今、若者の内向き志向が、海外に進出する企業の共通の悩みであるという。ビジネスや国際社会が急速にグローバル化するなか、次の世代で日本が地盤沈下するのではないかという危機意識が高い。

リーマン・ショックと東日本大震災は、国際経済が密接につながっていることを明らかにした。グローバル化とは、地球規模での調達、販売、資本、情報、人の交流や移動のことである。これらに対応するには、国と国との障壁をなるべく低くし、投資ルールと型式の統一、外国人受け入れ拡大などが肝要となるが、日本の特異性と内向き志向では、なかなか柔軟には受け入れにくいであろう。

グローバル化は、産業の特性によって景色が違ふ。需要と供給の双方で地域特性が強く、地域ごとにさまざまな競争がある場合、グローバル化の必要性は小さい。特定のサービス産業、建設業、飲食業、広告業、農業、インフラなどがこれに該当する。一方、需要やニーズに特性がないもの、つまり単一商品やサービスの場合は世界全体が市場となり、

最適な調達・販売のサプライチェーン（供給網）マネジメントをはじめとしたグローバル化の巧拙やスピードが事業成功の鍵となる。多くの製造業や薬品、IT（情報技術）、金融機関のサービスなどはこれに該当する。

今後、日本のグローバル化は悲観的なものであろうか。前述したグローバル化の必要性が小さい産業の企業にとってのグローバル化は、国内市場の成熟などを受け、生き残りをかけて海外進出するケースであろう。この場合、特異性はあまり障壁にはならず有力な優位性ともなりうる。独自の日本文化やサービスの特異性が世界中に受け入れられたカラオケやアニメのような成功例も多々ある。

問題なのはグローバル化が必要な産業である。日本の海外実績はもともと相当数に上り、多くは製造業に見られる。東日本大震災でわかるとおり、その一つが「もの」そのものがグローバル化の実力を備えているケースである。筆者は、差別化できるこの「もの」を生み出す力は、永きにわたり培われてきた、世界に賞賛されるべき日本の特異性に由来するものと考え、これらの産業には悲観していない。

一方、ITや金融機関のように単一商品やサービスの場合、差別化は人的資源によるところが大きく、今まで必ずしも十分な実績を上げてこなかったのではないだろうか。筆者は、こうした産業では、①人材（コミュニケーション、ビジネス経験）、②コスモポリタンの発想を受け入れる土壌、③ビジネス展開モデル——が重要と考える。グローバルという外に向けたイメージで捉えがちだが、実は

国内が国際化していく必要があり、人的資源が鍵である以上、国籍にかかわらずそこでは人事制度・報酬・人材の多様化が考慮されねばならない。英語を公用語とする企業の発想はこの認識によるもので、こうした比較的历史が若く試行錯誤を経ながら成長を続けていく企業には、日本の特異性を十分に理解した多くの国際人がいずれ育成されるであろう。

人事制度やダイバーシティ（多様性）についても、若い世代は比較的柔軟ではないだろうか。特に女性の登用はグローバル化には重要である。女子サッカーなどでしこジャパンのFIFAワールドカップ優勝の快挙に続き、宮里藍が「エビアンマスタース」で優勝した。実は日本の女性はたくましくて柔軟性も高く、国際社会の隅々で存在感がすでにある。

ビジネスモデルについても、日本は独自性をもっと出すべきである。先進国意識からか、日本はどうやら真っ向勝負を仕掛けているが、フランス、韓国、ドイツなどの日本と同じ非英語圏は、米国流ではなく、独自のグローバル化で成功している。

リーマン・ショック以後、PIGS（ポルトガル、イタリア、ギリシャ、スペイン）問題や中国の台頭、米国の債務問題など、今までのグローバルスタンダードという言葉の意義が薄くなってきている。今回の大震災では、日ごろ世界に紹介されない真の日本が映し出され、その特異性が世界で賞賛された。誇れる日本の特異性を維持し、独自のグローバル化を図れる人材や土壌をつくっていく必要がある。次の世代の順応性は高いであろうし、決して悲観はしていない。（よこやまけんじ）