

第2章

国際化の進展とビジネスの大転換
福島大学教授 美馬武千代氏



1 未来ビジネスフォーラム講演録

本章は、平成22年10月30日に開かれた福島大学の美馬武千代教授による中小企業診断士協会福島県支部の研修会の内容について、講演者が一部内容を加筆修正したものである。

1. はじめに

お招きいただきましてありがとうございます。今日は中小企業診断士の皆様ということで、皆さんにできるだけ有意義な話ができればと思っております。

私は、中小企業診断士がどういう仕事をしているのか定かではないのですが、やはり仕事としては二つの大きな側面があるのではないかと考えております。一つは中小企業の経営状況をきちんと診断する、もう一つは、その診断に基づいて一定のアドバイスをしていくということではないかと思えます。

そのときに、まず診断という側面から見ると、具体的な例としては、それぞれの実態を見て、ほかの業界あるいは中小企業の平均値というようなものと比較しながらそれぞれの企業の診断をしていくということかと思えます。

そのときにやはり問題になりますのは、財務諸表と過去のデータを使って診断をするといった場合には、内容的には過去のものになってくる。要するに、現在の状況とは少し違うものがあるかもしれない。もう一つは、診断をする場合の基準になるものを何に求めるかということですが、それも平均値あるいは過去のデータをベースにしてその企業の診断のよしあしを判断するといった場合、ここにもやはり過去情報をベースにするという問題があるのかなという気がいたします。

今の中小企業を取り巻く環境というのは非常に大きく変動しつつあります。そういう中で過去の情報が一定の役割を果たすということは言うまでもないのですが、それだけでいいのかという問題があるのではないかと思います。

これからのコンサルタントの仕事、要するにアドバイスの仕事という面から見ると、将来をどう見るのか、取り巻く環境の変化を踏まえて将来どうなっていくのか、その将来の見通しに立ってアドバイスはしていくべきだと考えます。

そうしますと、これからの経済を取り巻く環境の変化についての一定の方向性あるいは見識がどうしても必要になってくるのではないかと思います。そして、言うまでもないことですが、財務情報だけではなく、現場、特に営業の現場においてどうなっているのか、要するにその現場の知識というものが非常に重要な意味を持つてくると思えます。

中小企業診断士の役割というのは基本的にはコーチの役割ではないかと思えます。診断をしながらある一定の方向に導いていくという役割が重要になってくる。ここが悪いですよと言っ放しではなくて、やはりそれを実際にどうやっていくか、アフターフォローを含めた指導が必要になってくると思えます。そのときにコーチとして役割を果たすためには、やはり経営感覚というか、経営的なセンスがどうしても求められるということになるかと思えます。そういう意味で、環境の厳しい中で経営的なセンスを持ってビジネスを考えていかなければならない。それを今日の中心テーマにしていきたいと思っております。

(1)経営の基本は環境変化への対応

今日お配りしたレジュメを見ていただきたいのですが、一般的に言われますことは、経営の基本は環境変化への対応だと言われます。よく経営の文献では、ダーウィンの進化論が例に出されまして、強い者が生き残るのではない、環境に適応能力のある者が生き残るのだということがよくいわれます。そして、その基本は、強い者というのは、ある一定の時点では成功例かもしれないけれども、環境が変わったらあつという間にその強さが失われる。大事なのは環境の変化にどれくらい上手に対応できるか、これがやはり経営においても生物においても重要な要素になる。そういう意味で経営の基本というのは環境変化への対応能力だと、これを持っているのか、磨いていくのかが、今後の経営者の重要な役割になるということです。

それを踏まえますと、今現在の日本の経済を取り巻く社会あるいは経済環境というのは非常に大きく変わりつつあります。そして、あらゆる分野で、しかもその変化のスピードというのは非常に早いということです。そういう意味では、じっくり考えて待つというわけにはいかなくて、経営のスピードを上げるためには瞬時に変化というのに対応していく必要がある。そして、瞬時に対応していくためには、事前に、あるいは前もってきちんとその問題について把握しておく必要があるということだと思います。将来の変化に対して見通しを持って、ありとあらゆる事態に対して対応を早く柔軟にできるということが、今求められているというふうに思います。

(2)今後の日本経済に影響を与える環境要因

今日のテーマというのは国際化の進展ということですが、私たちの福島大学の会計と東邦銀行の渡辺常務の関係で、「会計戦略研究会」という研究会を開催しているのですが、その今年のテーマが「今後の将来をキーワードで探ってみよう」ということになっております。いろいろな要素が集まって、将来の変化、環境の変化というものはとらえられるのですが、全部を一緒にまとめて取り上げると何が何かわからなくなる、錯綜してしまう。それで、できるだけ単純化してキーワードごとに将来像を描いてみようではないかと思っております。今、その研究会を進めている最中なのですが、今回は、私が報告した一つとしまして国際化という問題を取り上げて、国際化というキーワードで見ると10年後の日本の経済あるいはビジネス環境はどんなに変わっているのだろう、それを描き出してみようと考えております。

最初に出してありますように、今後の日本経済に影響を与える環境要因というのは、もちろん国際化だけではなくていろいろなキーワードでとらえられるというふうに思います。例えば、IT、インターネットの普及、これも非常に大きなインパクトを与えるのではないかと。CO²の削減、エネルギー問題、温暖化対策、あるいは環境問題、これも重要になるだろう。日本では少子高齢化という問題が非常に頭の痛い問題として残る。これは日本の経済には非常に重要な影響を与えるだろう。

そして、私たちの研究会で昨日やったのですが、先進国の経済停滞というものはある程度避けられないのではないかと。そして、それに相応するような形で新興国の経済成長というものがあるのが今後の重要なファクターに入ってくる。これを視野に入れてものを考えていかなければならない。

さらには、リーマンショック等で問題になりましたように、強欲な金融資本主義といわれているように、金融というものが、従来の実体経済の補助的な役割というのではなくて、主役に躍り出て、金融でお金を稼ぐこと自身を目的にした活動が世界中に蔓延してきた。この動きも今後も続くのではないかと。思います。

そして、今、世界で問題になっておりますWTOとかTPP、こういういろいろな国際的な協調機関が問題になっておりますけれども、どうもそれがうまくいかない。国のそれぞれのエゴが衝突して、なか

なか協力関係が築けないという問題があります。そういう中でアメリカが主張しておりますのは、各国が利害関係を表に出すのをやめよう、市場に全部任せてしまおうという市場原理主義がひとつ大はやりになりました。そして、その市場原理主義というものは、強い者が勝つ弱肉強食の世界、そして、それが行き着く先は二極分化、勝ち組と負け組が明確に分かれるというような問題がとらえられる。

こういうふうにはいろいろな環境要因がありまして、これらが一緒になって今後の10年あるいは20年の経済環境・ビジネス環境をつくっていくということです。そして、環境変化に対応するためには、10年後にこういうキーワードでとらえられていたものがどんな姿になっているのか、その将来像を描いて、早い段階からそれに対応する対応策を考えておく必要があると思います。経営者は環境変化に対応するためには、今挙げたようないろいろな環境変化の要因を正しく把握して、それぞれの将来像をどう描くのか、そして、できればその将来像への対応戦略まで今から考えておくということが求められる。

環境変化が激しい場合には、過去の成功体験というものはあまり意味がない。邪魔になるかもしれない。それくらい環境というものは激しく変化していく。過去の成功体験にしがみついているとすぐ時代遅れになってしまう。こういう問題があります。そういうものからちゃんと身を守るためには、もう一度経営の基本である消費者に目を向け、消費者の行動パターンが今後どういう変化をするのか、経営の原点はやはり消費者で、お客様のニーズに応じていくということをもう一度基本に据えて環境変化への対応策を考える必要があるのではないかと思います。

今挙げました七つのほかにも、今、重要な問題としては、円高の問題があります。円高が今後どうなるのか、私の個人的な見解ではあと2～3年の辛抱だろうと。日本の財政状況からいって円が強くなるはずがない。でも、今後の2～3年は少なくとも円高は経済状況に大きな影響を及ぼしてくるのではないかと。日本の財政状況からいうと、あと4～5年たったらギリシャと同じようになる。ギリシャと同じようになったら円高であるはずがないという感じを持っております。

でも、当面の問題とすれば円高の問題が非常に重要になってきますし、政府の財政悪化も重要な問題でして、これが消費税あるいは法人税、そういうような税体系に大きな影響を与えてくるし、地方の中小企業にとってみれば公共事業の削減という形でいろいろな影響を及ぼしてくるだろうと。でも、一方では少子高齢化という形で社会福祉の費用がどんどん増えていくのではないかと。こういう問題もさらに考えていく必要があると思います。

2. 国際化とは何か

いろいろな問題があることは承知しているのですが、今回はその中で、国際化という問題に限定して将来を探ってみるということにしたいと思います。

それで、今日の内容ですが、国際化とよくマスコミ等でも言われるのですけれども、その実態は何ですかと聞かれたときに、改めて国際化の内容を把握しておく必要があると思います。ここに書いてありますように、その特徴としては5つぐらいにまとめられるのではないかと思います。

1つはフラット化といわれている現象でして、国境の垣根が低くなる、あるいは国境という障害がどんどん低くなる、これが国際化の一つの重要なキーワードになります。そして、その結果、人・金・物・サービス・情報・この流通が壁がなくなることによって迅速になる、そして、円滑にその流通が行われる。これが2番目の特徴ではないかと。

3番目の特徴とすれば、商慣習を含めていろいろなルールが、国際的な協定を結ぶことによって世界標準ができ上がっていくということが今後出てくると思います。今、電気自動車が今後のエネルギー問

題を含めて重要な産業になってくる。そのときに、プラグインというものがあって、家庭の電源につなげて充電するらしいのですが、その世界標準がまだ決まっていないということは非常に厄介な問題だといわれます。

こういう問題でもしかりですけれども、世界標準を早くつくって、同じ仕組みで世界で通用するようになりたい。携帯電話などもまさにそうです。日本だけではなくて、世界のどこに行っても同じ携帯で通話ができる。パソコンも昔はメーカーごとに全部OSというものが違ってソフトがなかなか使えなかったのですが、今はマイクロソフトのウィンドウズが標準的なOSになって、ほとんどのソフトはどのメーカーのパソコンでも使えるようになってきました。

こういうふうに、国際化が進むということは、そういうような商品の仕様が全部標準化されていなければならない。あるいはいろいろな商売のルールも国際化していなければならない。これが第3番目の特徴ではないかと思います。

そして、第4番目の特徴は、いろいろな問題が国際的に影響し合う時代になるということです。各国が相互に緊密な有機的な関連があって、いろいろな問題が世界に波及していくということです。金融危機というのはサブプライムローンというアメリカに原因があったのですが、その結果はヨーロッパに広がり、ヨーロッパの金融機関が非常に大きく傷んだ。そして、日本は金融機関は大した影響はなかったけれども、世界の経済が傷むということで、貿易に依存した日本の実体経済というものが壊滅的な打撃を受けたということです。

こういうふうに、ある特定の国で起きた事象は世界中に広がっていくという問題です。そして現在では金融危機が二度と起こらないようにするために、世界中で一定の規制をはめようとしています。そのときに、EUなどが困るのは、EUは自分のところでちゃんとEU内の金融機関には規制をかけたい。ところが、EUに規制をかけたら、ほかの国へどんどん出ていく。そうするとEUの金融機関は弱くなってしまふ。ということは、世界的にそういう問題はみんなで共同して取り組まなければならないという問題も、一つのところでそういうことをやりたいといったら、それが全世界に広がっていく。

ドバイの問題も大きな影響を受けました。ドバイで要するにいろいろな不動産投資が行われていたのですが、それが債務がきちんと履行できないようになってきた。ドバイショックといわれるように、それが株式市場にも大きな影響を与える。そして、日本などではゼネコンが大きな痛手を被るというような問題が出てきます。このように、一つのところで起きた問題が世界中に広がっていく、これが国際的な時代の一つの典型的な例だということです。

そして、5番目は、今後の課題として企業の国際的な分業体制が出てくる。今までは国内でいろいろなところで分業体制というものがあったのですが、これからは世界で分業体制が広がっていく。例えば、鉄などはその産地で掘ったものをそのまま加工できれば一番コストが安くつく。日本でもレアアースの問題が今度出てきた。そうしたときに、レアアースを使う企業というのは、これからは中国に出ていこうと。日本には輸出が禁止されるかもしれない。でも、向こうに出て行って合弁企業をつくってそこで活動すれば、その影響を免れる。そうすると、どこにどういう部品工場あるいは組み立て工場をつくればいいのか、それを世界的な規模で最適なところに生産を持っていく。

今、東南アジアで、自動車生産の組み立てはタイがいいといわれています。そして、ASEANでは自動車の部品というのはほとんど税金をかけないということになった。そうしますと、例えばインドネシアではこんな部品をつくって、ベトナムではこんな部品をつくる。そして、その分野については、インドネシアはインドネシアで、その部品をつくるのは底辺を含めて非常に発達していく。そして、それを

タイに持ってきて組み立てる。こういう仕組みが考えられています。そうしますと、もう世界は従来の日本の国内と同じように、分業で、どこで部品をつくり、どこで組み立てるかを、世界的なレベルで決めようということも国際化の時代には出てくるのではないかとわれております。

日産自動車がマーチという自動車をこれからはタイで生産し、そして日本に輸入してくるということです。インドではタタという自動車メーカーがものすごく安い20万円ぐらいの車をつくる。本当につくれるのですかとみんな疑問を持ったのですが、利益はあまり出ていないのですがつくれると。そうしたら、そんなに安くどうやってつくれるのですか。部品はどのようにして調達するのですか。もし、そんなに安くできるなら、必要な部品もインドでつくればいいのではないか。あるいは、多分インドでも、部品については世界から輸入をしてつくっているかもしれない。そうしたら、そんなに安くつくれる部品は世界にとってみればそれでいいのではないか。その部品の生産量をもっと増やして輸入すればいい。こういうふうには、世界の最適生産という場所も世界規模で考える時代になってくるということだと思います。

大体、この5つぐらいが国際化といわれたときには、多分こういう現象が現れてくる。そういう意味では、国際化を考える場合は、こうした国際化とは何かという大枠はちゃんと把握しておかなければならないということだと思います。

3. 今後、本当に国際化は進展するのか

そういう中で、2番目の問題は、今後、本当は国際化は進展するのですかということです。ここにも書いてありますように、一つは国際化を阻害する要因というものもあります。もう一方では国際化を促進する要因もあるそして、そのせめぎ合いで国際化がどのように進むのかが見えてくるということです。

(1)国際化を阻害する要因

まず最初に、国際化を阻害する要因としてどのようなものがあるのかをちゃんと把握しておく必要があるのではないかと思います。

一つは保護主義の台頭といわれるもので、金融危機を契機にいたしまして、各国が景気対策あるいは国内企業の救済策を講じました。当然それに対しましては税金を投入します。そうしますと、国内の国民の税金を使うわけですから、その説明責任があるということから見ると、雇用をどう維持していくのか。アメリカのオバマ大統領は大変苦勞してしまっていて、お金はいっぱい使ったけれども結果が出ないではないかという問題がいられております。それで中間選挙は危ないのではないかといられているのですが、この一つの例のように、たくさんの税金を投入したのに経済はよくなる、雇用はよくなる、何のためにやったのかということが問われます。

そうしますと、これは保護主義につながりまして、雇用の改善、あるいは企業を保護するためにはバイ・アメリカン法でもないのですけれども、公共事業ではアメリカ企業のものを使えという問題が当然出てきます。それぞれの国の企業にお金をつぎ込むなら、それを強くしなければならない。そうしたら、それは外国の企業は排除したいという問題になってきます。

この保護主義という問題がありまして、今、中国がレアアースの問題で世界でいろいろな問題を引き起こしております。中国自身は、それを戦略的に使っているわけではない、レアアースはあと5～6年しかもたないから、それを計画的に輸出したい、あるいは生産したいというふうには言っているのですけれども、でも、諸外国にとってみれば、それは国家戦略として使われている、自由市場ではない、国の関与によってそれが止められる、こういう問題が出てきました。

また、原発の問題などの場合には、国のトップセールスが重要になる。ドバイで原発の発注の問題が出てきましたが、伏兵の韓国が受注を獲得した。そして、その理由はといったときに、大統領みずから何回も足を運んでいろいろな条件を整備した、こういうことがいわれております。

今日の新聞に出ておりましたけれども、ベトナムに原発をつくるということは、今度は日本がどうも優先交渉権を得たということですが、これも官民一体でその対応をする。これなどはまさに自由化の世界に反する。要するに国という単位で、重商主義といいますか、国の政策を追求するという面もあります。

今後もこのような動きというのはやはりいろいろなところで出てくるのではないかと。これはやはり国際化という大きな流れから見ると、それを阻害する要因になる可能性があるということです。今度のレアアースの問題は、そういう今までの自由な経済交流を念頭に置いたものでは、やはり限界があるということを示したものだと思います。

2番目は、貿易摩擦の激化という問題があります。その結果としては不均衡の是正、アメリカなどが強く言っておりますのは、不均衡を是正しろと。その裏側には為替を、例えば中国に元をもっと切り上げろというような問題がありますけれども、貿易摩擦というものも重要な問題で、自由な市場経済に対しては阻害する。アメリカは経常赤字を今のように垂れ流すわけにはいかない、これからは貿易を2倍にしたいというようなことを打ち上げますと、それが国の政策として強く押し出される。そうすると、自由な経済ではなくて、国の政策というものが強い影響力を持つてくる可能性もあります。

今、日本も同じ問題を抱えておまして、中小企業を含めて日本は貿易立国で成り立っている。そうしたときに、為替が円高になると大変なことになるといわれております。だから日本政府も何とかして円高は食い止めたい。そして、それは為替介入だといわれるのですけれども、日本はなかなかできない。EUなどは、この間日本がちょっと為替介入をしたら大ブーイングです。EUはユーロが安くなりました。もちろんユーロが安くなったのはギリシャとかスペイン・ポルトガル、いろいろな弱い国の影響があって、ユーロも安泰ではないのではないかと。ユーロはどんどん安くなりました。ところが、その恩恵を受けたのがドイツなのです。ドイツはユーロが安くなったおかげで、あそこは基本的に輸出で稼いでいる国ですから、輸出比率が大体50%を超える。日本はせいぜい15%ぐらいですから、それがユーロ安の恩恵を受けまして、ドイツの企業は自動車メーカーを中心にして工作機械すべての企業について恵まれた環境にあるということです。現状というのは、ドイツ企業にとってみれば最高の条件になってきた。

それに対して、日本は非常に困った状況にある。そうしますと、日本の政府としても、産業界からこれは何とかしろと、何とかしなければ日本から出ていくぞという話が出ております。そうしますと、政府も何とかしなければならぬ、自由に任せておくわけにはいかないということが出てきます。これもやはり国際化という流れを阻害する要因になるのではないかと。要するに、人為的に市場を動かす、そして、それは国の利害が色濃く反映してくるということです。

そのほかにも、イスラム社会とキリスト教社会の対立は抜きがたい不信感がベースになっています。こういう対立があるとなかなか国際交流がうまくいかない。南北格差の問題、地域紛争、いろいろな問題があります。イラクとかイラン、ああいうところに対して日本は石油の権益を持っていたのですが、アメリカからやめろということで、とうとう権益を全部手放しました。こういう形でいろいろな国際化を阻害する要因がある。

2ページ目をご覧くださいと思いますが、そういう中でWTO(世界貿易機関)の多角的通商交渉、あるいは地球温暖化のCO²削減の問題、いろいろやるのですけれども、結局は合意に至らないという問

題があります。その原因はといたら、それぞれの国の利害関係が正面に出てきて、その対立によってなかなか合意が得られない。結果とすれば、国際的な通商交渉などの問題は、いつまでたっても成案が得られないのではないかという心配が出ております。そして、その原因が各国がそれぞれ自分のところの利害を正面に出し、会議では各国のエゴがぶつかり合う。そうなれば、国際協調などというのは不可能ではないですかということが言われております。国際協調が不可能なら、国際化は阻害されます。

それにかわって出てきたのが2国間交渉というものです。FTAとかEPA、こういう2国間交渉でできるだけやっつけていこうということです。これがあまり定着してしまうと、今度はその2国間でお互いの利益がよければ、ほかのそれに入っていない部分は排除するという排除の論理が出てきます。自分たちが結んだものを有利にするということはどういうことかといったら、入っていない人を排除する、排除の論理で有利さが出てくるわけです。だから、これが進めば世界が同一だという流れがうまくいかない。

そして、近ごろではブロック圏構想というものが出てまいりまして、その典型的なものがTPP(環太平洋戦略的経済パートナーシップ)というものです。これの特徴は、農業を含めて完全に例外は認めない。そして、その主力メンバーは日本とアメリカなのです。もちろんほかのところも入っているのですが、当面の問題は日本とアメリカを含めたTPPが実現できるかどうか、アメリカも半分、本当に日本はやるのかと言っているのですが、EU、NAFTA、ASEAN、それぞれが自由貿易のブロック化を済ませてきた。そうしますと、今後の生きる道は、WTOという世界的規模での交渉はもう無理だと、要するにお互いに利害関係のあるグループの中でやっつけていこう。

その典型的な例がEUでして、EUはそれなりに経済的にも成長してきた。だから、ブロック化というのはそれなりに意味がある。今、ASEANが世界的に新興国として注目されているのですが、ASEAN全体では関税はどんどんなくそうという動きが出てきております。その結果としてASEANの経済成長がどんどん進んでいる。世界のどの分野よりもASEANの国々が進んでいる。こういうことを見ると、やはりブロック化というのは世界的な規模での交渉が行き詰まった中では、ブロック化の構想が代替案として有力な選択肢になるのではないかとわれております。

そして、これができれば、ブロックに入っているのと入っていないのが明確に区別される。EUが韓国と自由貿易協定を結びました。そうしますと、韓国の企業はEUに輸出するときにほとんど関税がかからない。それに対して日本は、FTAを結んでいません。そうしますと、すべてについて関税がかかる。ただでさえ韓国のウォンはここ2~3年のうちに40%ぐらい、日本の円に比べて切り下げられ、有利になりました。さらに、韓国とEUがFTAを結んで関税をゼロにしようという動きになってきた。そうしますと、日本の企業というのはEUとの貿易では非常に不利な状況に置かれる。

では、不利な状況に置かれないためにはどうするのかといったら、東欧とかEUに現地進出だ、それしかないということが出てまいります。そうすると、日本の国とすれば産業の空洞化がますます進んでいく、こういう問題があります。

そのほかに、民主化とか人権問題、あるいは社会主義体制の問題、資源の所有権の問題、いろいろな価値観の対立が各国で起きております。こうした問題も国際化を阻止する要因として考えておかなければならないということです。こういうふうには、いろいろな国際化を阻止する要因もある。これが今後どう動くか、少なくともこういう要因がありますよということはきちんと認識しておく必要がある。国際化が全面的に進むというバラ色ではないということです。

(2)国際化を進展させる要因

一方では、国際化を進展させる要因もあります。ここに5つほど挙げてありますが、インターネット

網の国際的普及、パソコンとか携帯電話が安くなって、各家庭・各個人に普及してきた。そうしますと情報格差はほとんどない。瞬時に世界的に情報が伝播するということは国際化を進めるには強力な武器になるということです。

2番目は物流網の発達と低価格化です。船の便もよくなる、航空の便もよくなる。そして、便利なだけではなくて、価格も非常に安くなる。茨城とシンガポールで片道5,000円の格安航空券、聞くとびっくりします。東京に行くのに7,000~8,000円、それと同じ金額でシンガポールまで行ける。これくらい価格が安くなってくる。そうしますと、人とか物も流通は非常に円滑に進むということです。距離とか国境がだんだん少なくなっていく。今、飛行機の貨物も発達してきて、1日あればアメリカにも部品を運ぶことができる。ただ、価格は少しは高いのですが、そういうふうになってきた。そして、金額的には、よくいわれるのですが、アメリカのサンフランシスコから横浜に物を運ぶ金額と、横浜から大阪に運ぶ金額が一緒だと。日数はかかるけれども、価格の面ではそれくらい安く流通ができるようになった。これも世界が国際的にフラットになる一つの大きな要因になっている。

3番目は人間の交流の活発化。優秀な人材は国境を越えてどんどん移動していく。カルロス・ゴーンさんのようにフランス人が日本の社長になるし、ソニーも会長はアメリカ人だというふうになります。日本板硝子が何とかというガラスメーカーを買収したのですが、本社の社長は買収されたほうの社長を呼んできてそれを据える。そういうふうには、人間の交流もどんどん進んでまいりました。そして、野村證券という会社がJPモルガンを買収したのですけれども、その従業員の待遇を改善しなければならない。そうしたときに、昇進の規定や給与の規定は従来のJPモルガンの規定をそのまま採用する。そして、従来の日本人の野村證券の社員もJPモルガンの給与体系で処遇する。もちろん、日本のほうを望むならその選択肢も残すのですけれども、基本的に雇用の形態・昇進規定・給与規定、これも全部世界標準で統一するのだということです。

パナソニックなども、これから世界展開をしていくというときに、人事交流をどんどん進めていく。そうしたときに問題が出てきたのは、例えばスペインの工場長をしている人を、今度は中国に異動させたいといったときに、給与体系とか報酬体系が異なると行きたくない。今まではこういう給与体系だったけれども、中国に行ったら全然別の体系だということのだったら、そんなところには行きたくない。これではまずいというので、世界中で同じ給与体系あるいは人事の体系をつくるということも頻繁に行われるようになった。

ということは、企業にとってみれば、人事の交流は世界的にどこにでも送れるし来てもらうこともできる。そして、その体系が出てくると、例えばよくいわれるのですけれども、ユニクロが公用語を英語にする。これから世界展開を考えたときに、日本の国内で日本人同士で話を通じるなどということはない。世界で共通に公用語は英語で、あうんの呼吸で処理をするというのはだめだと。きちんと文章にして、言いたいことは何だということを明確にすべきだ、これが世界標準だというふうになってきます。

そうしますと、今後は雇用の流動化はさらに進んでいくのではないかと。そして、人がどんどん流動化していきますと国際化はどんどん進むのではないかと思います。こういうものも、国際標準として有力な企業がそういう方式をとれば、ほかの日本の企業も右へ倣えでそういう方策をとらざるを得なくなる。これが国際化を進める要因になるだろうといわれます。

4番目は金融・投資が世界的に拡散するということです。年金基金をはじめとして、日本の基金もよい投資先を求めて世界中に投資先を探す、アメリカなどの年金基金も同じように各国に一番いい投資先を探す、そういう時代になってまいりました。

そうしますと、金融が国際化してくれば、例えばドイツの企業に投資したい。ドイツの企業に投資したら、その投資家は日本の年金基金がドイツに投資をする。そうしたときには、日本にいいことがドイツにとっては悪いことならば、その投資家は日本だけを考慮してはだめだと、投資先のドイツに有利になるように考えてくれ、そういうインセンティブが働きます。そうしますと、世界中に各国の投資家がいるいろいろな国に投資をしたら、自分の国に有利な策などというものは必要ない。世界共通でいい。そして、競争によって勝つところが勝てばいい。自国の企業を保護するなどということはナンセンスだ、そういうことが今後は多分出てくるだろうといわれます。

そうしますと、金融というものが国際化する。金融が国際化するというのは根拠がありまして、金融というのは基本的には情報なのです。信用に裏づけられた情報という側面を色濃く持つのです。だから、例えばパソコンの前に座って送金をするといったときに、現物は全く動かないで、情報だけで全部がやりとりできるのです。そして、例えばタイが危ないということになれば、パソコンの前に座ってタイから送金を日本の自分の口座に振り込むということが簡単にできるようになる。要するに、パソコンのデータの送付と同じように、入出金がパソコンの前でできる。金融というものはそういう側面を色濃く持つのです。だから、情報がどんどん世界中に広がるネットの時代になってくれば、金融というものもそれに即して世界中に広がりやすい。もちろん、国の規制はあります。中国などは自由にそういうことを認めていないという問題はありますけれども、可能性とすればそれができる可能性が出てくるということです。そしてそれが世界中に広がれば、それは自国に有利な政策ではなくて、世界の共通のルールに基づいて政策をやってくれということになる。そしてそれを、国を国際化の方向に向けて動かすということがいわれます。

そのほかにも、環境・資源あるいは金融、あらゆる分野で世界の相互関係が密になってくる。そして、相互関係が密になればなるほど世界は一つの運命共同体的になって、国際化への垣根は低くなるといわれます。

私が5つぐらい挙げましたけれども、このような5つぐらいの要因が重なって国際化を促進させることになるのではないかと思います。このように、一方では国際化を阻害させる要因、一方では国際化を促進させる要因、2つが相まって現実の国際化が進むということです。

小 括

そうしたときに、今後国際化は進みますかといったときに言われることは、全分野で一気に進展するということは多分ないだろう。分野ごとに違いはあるだろうけれども、国際化の流れは進むのではないかということです。分野ごとに色濃くその違いは出る。

では、国際化が遅れる分野はどんな分野があるのですかということですが、一つは人の分野です。今、日本でも技術者とかそういうものについては自由な交流を認めているのですが、一般の労働者は受け入れていない。介護とか看護の問題はいまだにもめておりますけれども、人の自由な交流というものに対しては、まだ一定の限界があるのではないか。

日本は観光立国を目指しました。中国からたくさん受け入れたいというのでビザの供給の枠を広げました。でも、まだ自由にはしていないのです。やはり日本に観光で来て、離脱して日本で働くというのはまずいと考えています。そういう意味では自由な交流というものはまだ進まないのではないか。

もう一つ重要な問題は、農業分野です。食料安保などといわれているように、農業分野についてはそう簡単には進まないのではないか。あとは、医療とか薬品の分野についてもまだ一定の制限は残る。こ

これは安心・安全という問題と資格の問題が色濃くつきまといますので、そんなに簡単ではないだろう。そのほかにインフラあるいは防衛、国の基盤にかかわるようなところについては国際化は進まないかもしれない。

また、生物資源を含む天然資源の自由化というものもなかなか進まないのではないか。今、中国の石油の国有企業ですけれども、力が強いのですが、オーストラリアの資源会社を買収しようとしたら政府が文句をつけました。結局は買収は成り立ちませんでした。そういう意味で、資源を自由に売買できるというところまでは進まないのではないかと思います。

そして、環境問題についてもそんなに自由ではないかもしれない。国によっては国内産業の保護・育成という問題を抱えていれば、その自由度は少ない。中国は今、自動車産業を育てたいということを考えていますが、日本などが進出できるのは全部合弁企業で、日本の資本独自では進出できないということになっています。こういう問題はまだまだ各国にいっぱいある。

日本も一時はいろいろところでコンピューターなどを含めて制限していました。非関税障壁といわれているように、関税以外でもいろいろな形で規制をしていた。こういうものも含めて、全分野で一気に進むということはないだろう。ただ、分野ごとに凸凹はあるかもしれないけれども、全体としては国際化は進むのではないかと思います。

そして、当面の問題としては、2国間やブロック化、これは早い段階で進むのではないかと思います。だから、国際化の進展というものは当面は2国間、ブロック化、そして、全体としては徐々に、この3つがキーワードになるのではないかと思います。

そういう中で、日本はどうすべきですかという問題があるのですが、日本で一番の阻害要因になっているのは農業と人的な側面です。工業製品については日本はほとんどゼロに近いですから、農業と雇用(外国人の受け入れ)、この保護主義からどうやって脱却するのか、これを脱却すれば日本は相当フリーハンドを得てFTAとかTPPというようなものにも積極的に参加ができるということです。

そして、農業問題がネックになるといわれているのですが、この間の日経新聞によりますと、農業生産額は8兆5000億円ぐらいだそうです。でも、これは直接的なものです。例えば今、TPPでいろいろな問題になっていて、もしこれをやったら日本の農業は壊滅する、そしてその損失は莫大になるといっているのですが、それはどういうことを予定しているかという、農業が壊滅的になったら農家所得がない。そうしたら、農業従事者はもう所得がほとんどなくなって、それが消費とかいろいろな波及効果を及ぼす、それを非常に心配しているわけなのです。だから、農業生産額というものは、ここに書いてありますように8兆5,000億円程度で、その規模というのは大体パナソニック1社の売上高と変わらない。パナソニックの1年間の売上規模が8兆8,000億です。そうしますと、8兆5,000億の農業生産額とパナソニック1社の売上が変わらない。そして、国内総生産(GNP)の比率からいくと、8兆5,000億円というのは1.5%の規模なのです。そして、それ以外が98.5ある。農業問題で保護したいということで、あとの98.5%が迷惑を被る。これでいいのですかということが一つはあることはあるのですが、先ほど言ったように、農業問題は8兆5,000億円ですけれども、それに従事している人たちは結構たくさんいる。そうしたら、その人たちの問題をどう解決するのですか。単にこの所得がなくなるだけではなくて、農家の所得がゼロになったら地域経済はどうなるのですかというような波及効果がいっぱいありますので、単に1.5%というわけにはいきませんが、でも、長い目で見れば、これを何とか解決しなければ日本は取り残されるという心配があることは確かです。

もう一つは雇用(外国人の受け入れ)の問題でして、介護の世界では人手不足、失業者は結構多いので

すけれども、みんな行きたくない。きつい仕事で給料は安いというので、失業者も行きたくないという問題がいっぱいあります。でも、東南アジア、インドネシアとかフィリピンの人たちは日本のこの給料をいただけるなら頑張りますという人がいっぱいおられます。そういうミスマッチがある中で、もう受け入れたほうがいいのではないですかと。

自動車産業がリーマンショック前に、ブラジルあるいは南アメリカの日系人に、要するに働いてもいいという形でたくさん呼び込みました。そして、その人たちは結構安い給料で働いてくれるということで、自動車産業はそれで随分助かった。でも、この間のリーマンショックでほとんど首を切られたという問題も出てまいりましたけれども、でも、そういうふうに日本の人手不足という問題がある。そして、若い人を含めて、汚い、きつい、3Kの職場には就きたくないという明確な方向性がある。

そういう中でどうすればいいのですか。近ごろでは、外国の優秀な人たちも雇ってくる必要があるのではないか。経営者のトップも、日本の従来のように従業員の成り上がりがトップになる時代ではない、これからは優秀な外国人を連れてくる時代になってくるだろうともいわれております。そう考えれば、これからは人的な交流あるいは入国ビザの緩和も非常に重要な課題になるのではないかといわれております。

いずれにしても、これは日本の政府の問題として、これからは政府がきちんと方針見直しや政策の方向づけをしていかなければならないということです。従来の延長線上で、要するに、日本は世界の経済大国だといったぬるま湯体質はもう脱皮すべきだ、厳しいこの環境を直視すべきだ、そして、その打開策を考えていかなければならない時代になっているということです。

皆さんもご存じだと思うのですが、国の国債の赤字残高は900兆円を超えました。多分今年いっぱい940~950兆円まで膨らむでしょう。そして、今は利子とすれば大体1%強ぐらいの利子ですので、900兆円でも9兆円ぐらいの利子で済んでいます。それに対して、日本の財政状況というのは大体多く見積もって税収が40兆円、出費の合計は92兆円、ほかの収入も入れて大体45兆円ぐらいが足りない、こういう状況で日本の財政状況は進んでいる。そして、日本では1,400兆円ぐらいの個人の金融資産がある。だから、日本の国債残高が940~950兆円になっても、ほとんど日本国内でそれを消費できるといわれてきました。だから、こんなに借金大国なのに金利が上がらない。そういう恵まれた環境にありました。

でも、だんだん金融資産が底を突いてきました。だんだんダムのように余地はほとんどなくなってきて。そうすると、最後は外国に買ってもらうなければならない。この間、中国が相当たくさん買って、また売ったりしたために、為替の変動に影響を与えたといわれているのですけれども、いずれにしても、日本は借金を増やすのに国内の消費には限界がある。そうしますと、日本の国債の格付はどれくらいですかといったときに、先進8カ国がありますが、あの中では最低レベルなのです。そして、アフリカの私たちもあまりよく知らない国と大して変わらないぐらいの格付だと。ということは、外部では日本の国債は危ない、デフォルトが起こる可能性があると考えられる。そうしますと、外国の投資家が日本の国債を買うというときには、その格付をベースにします。そうしたら、今のような安い金利で買ってくるはずがない。そうしますと、当然国債の利子は上がる。1%上がると利子だけで9兆円です。返すことは考えません。そして、2%、3%になればすごいです。

例えば、先ほど言いましたように、税収というのは今は全部合わせて40兆円ぐらいです。そして、国債の利子が3%になると27兆円が利子で吹っ飛びます。利子だけで27兆円が吹っ飛ぶのです。要するに、税収の半分以上は利子を支払うために、それでまた借金で何とかやろうと、借金を増やさないとはい

ているのですけれども、そんなものが成り立つはずがないと思います。

そうしましたら、残された問題は、やはり日本の国の経済をどう強くして、税収を何とか上げる政策をとる。そうしたときに、国内産業で税収を上げるなどほとんど不可能です。今、日本で有力な企業は全部貿易で稼いでいる企業です。そうしますと、日本はやはり貿易立国として経済発展を考える以外に道はない。内需で頑張れることはない。

介護の問題とかいろいろありますけれども、あの所得水準では所得税もほとんど払わないのです。介護に従事している人の所得水準は非常に低いのです。だから、あの人たちが増えたとしても、所得の水準はそんなに上がってこないのです。もちろん、消費税が高くなればその消費は増えますけれども、でも、介護に従事する人がどんどん増えるということは、今度は社会保障費もそれに併せて増えるということの意味しているのです。だから、国の財政的には、マイナスになることはあってもプラスになることは期待できない。

こういうことを考えますと、早い段階で日本は貿易立国という基本のベースをちゃんと認識して、国際化に向けた対応を決める必要があると思います。そして、企業レベルでは、やはり内需指向には限界がある。それは少子高齢化の問題、あるいは国の公共事業の削減、そういうものを含めて、内需主導で経済がよくなるということはもう期待ができない。そうしますと、市場の拡大という意味から見ても、日本の企業はこれからは海外に目を向けなければ生き残る道はないということがいえるのではないかと思います。

今回のキーワードは国際化ということ 키워ドにしましたので、余計にそういう点が強調される面はあるのですけれども、でも、日本の国を取り巻く環境の変化を考えると、どうも国際化の道を果敢に攻める以外にないのではないかと、そして、企業レベルでも国内にとどまったのでは座して死を待つのみと、みずからやはり積極的に海外展開を考える時代になってきたのではないかと思います。

この辺で一区切りつけまして、今述べましたのは、これからは国際化が非常に重要なテーマになる。そして、国際化を積極的に進める要因と阻害要因もあって、全面的に一気に進むということではないけれども、分野ごとに凸凹はあるが、方向とすれば国際化は進む。それに対して、国レベルでも企業レベルでも、国際化の流れをきちんととらえて、それに対応していくことが望まれるということではないかと思います。

4. 市場の国際化

それでは、今度は国際化になったときに、国際化が進展したときに、実態としてそれがどう現れてくるのですかという説明をしてみたいと思います。

(1) 国内市場から世界史上への拡大の可能性

国際化が進んでくると、一つは市場の国際化が進む、要するに市場がどんどん広がっていくということが一つ。もう一つは、競争相手がどんどん広がっていく。市場が広がるから可能性は出てくるのだけれども、競争相手も無限に広がっていく。そういう中で今後の課題は国がその対応をどうしていくかということが多分重要な要素になってくる。この3つについてお話をしてみたいと思います。

まず、市場の国際化ということですが、国内市場から世界市場に拡大する可能性が出てくる。いろいろありますけれども、関税の低下及び非関税障壁、いろいろなビジネスの国際的標準化、保護主義の放棄、こういうことが行われてきますと、市場が広がりまして、人・金・物・情報が自由に出入りできるようになってくるということです。そして、これが国内市場だけではなくて、それは世界市場に目を向

けさせることになる。そして、それは輸出市場の拡大によって、内需とか外需の区別がだんだん意味がなくなってくるといわれます。日本の政府も東南アジアを第2の内需として考えて、日本の国の企業にどんどん東南アジアに出ていきなさいという指導をしてくる。要するに、地理的に近いという問題もあるのですが、やはり東南アジアとは価値観についても相当合うところがあるので、内需と同じような感覚で、例えば沖縄の企業が北海道に出ていく、それは地域がいろいろ異なる、人情も異なるかもしれないけれども、それと同じような感覚でこれからは東南アジアに出ていって、東南アジアは内需だという感覚をとる必要があるといわれます。

一方、外国市場を内需化しますと、人・金・物・企業、そしてその企業の開発部門も海外進出が促進されるということです。内需ということは、その地方で生産も研究開発も行う、販売部門もその地元の販売網をつくってやっていくということです。そういう意味では国内の空洞化が一気に進むのではないかと。特に研究開発・生産、ここが海外に出ていく。内需とすれば、当然、研究開発は地元でやれということになりますし、つくるのも、流通を考えてできるだけ地元でつくれということになります。そして、販売する流通網についても地元に着実につくれ、その販売部隊も地元で完結するようにやるということになれば、国内のいろいろな本社機能といわれていたものが全部現地に行ってしまう。あるいは、現地に行くだけではなくて、現地で採用しろと。現地で採用しろということは、国内は要らない。国内のその分野の人員は少なくていいということが出てきます。そうしますと、経済の縮小は避けて通れない。ここに今後の日本経済の一つの方向性が出ているのではないかと。日本の経済というのは、これからは縮小・再編が避けられないのではないかといわれております。

では、逆に外国から日本に来てもらったらいいのではないのですかというのではありません。日本は魅力がない。少子高齢化で市場は狭くなっているし、製造は高コスト体質で、日本に魅力はない。そして、研究開発についても、日本の経営者が海外に出ていって役に立たないということは、その開発部隊もそんなにすぐれたものではないということになれば、日本に来る意味がないのではないですかということが言われております。

物流網の発達により、輸送時間やコストも大幅に低下しますので、国内市場・海外市場という感覚は時代遅れで、例えば自動車についてもタイからの輸入でいいと。ヤマハ発動機などもそうらしいのですが、二輪自動車というのは日本ではほとんど売れない。だから、開発部隊もインドネシアとかそういう東南アジアに出ていっている。そこですぐれた自動車をつくれるのだったら、日本はもう輸入すればいいではないか。開発部隊を日本に置く必要はない。日本はほんの狭い市場になったのだから、研究開発あるいは製造についても、もう要らない。そんな小さな市場だったら、海外でつくったものを日本に輸入すればいいというようなことが多分起きてくるだろう。国内市場・海外市場という感覚はもう要らない。一番最適なところで最適な生産をすればいい。日本企業が輸入する。この間の日産のマーチというのは衝撃的だったのですけれども、基本はあれが普通になるということです。それくらい市場は国際化してくる。

そして、もう一つ大事なことは、今度は海外市場を国内市場と同じように扱うという場合に、従来の日本でつくったものを海外に輸出するという感覚はだめだといわれています。海外でつくる、あるいは市場を考えるならば、海外のニーズに合うものを開発しなければだめだと。要するに、日本でつくったものを輸出するという感覚ではなくて、日本でつくるときに日本の消費者のニーズを一生懸命分析するではないですか。そして商品開発をそれに生かす。それと同じことを海外でやれと。国が変われば、あるいは国の経済的な発展レベルが変われば、消費者のニーズはそれぞれ違う。そうしたら、当然そこで

つくるものは、その人たちのニーズに合ったものでなければならぬわけだから、研究開発を含めてその市場に溶け込む。内需化するというはどのようなことかといったときに、それはその市場に本当に溶け込むことだといわれるのです。

内需ということは、要するに日本で内需といったら、日本の国民をよく知っている。だから、その人たちに提供することが内需だと言えるのですけれども、東南アジアを内需化するというは、地元溶け込んで地元の人のためになることをやっている。例えば日本企業が日本の国民のために雇用を確保するとか、いろいろ言うではないですか。要するに、それと同じ感覚を外に出ていったときも持てと。例えば、地元でいろいろなお祭りがあれば、そこに積極的に出ていくのが地域貢献の一つでしょうと。それが要するに内需化だと。本当にその地元のためになることをしると、そのためには、本当に地元で長いことビジネスをさせてもらえる感覚で取り組む必要があるといわれます。

機能や好み、価格も、国によってばらばらです。そして、それぞれ内需化しようということは、その市場に合った商品開発が不可欠で、開発の現地化というのは避けて通れない。遠い日本にいて現地人の生活がわかるはずがない。そして、そのためには現地の人を採用して、現地の住民の人たちと一緒に商品を開発していくという心構えが必要だと。そして、企業にとってみれば、異分化、価値の多様性ということ再認識すべきで、本社が何とかするというよりは、地域にそれぞれ権限を与えて、それぞれの地域の独自性を尊重するということが求められる。そして、全体として言えることは、現地の人々から見て、これはリーズナブルですね、妥当な金額ですね。お買い得感があるというものをどれだけちゃんとつくっていかけるか、これが問われる。これが東南アジアの内需化という問題だということです。市場の国際化といった場合にはこれを考える必要がある。輸出するという感覚では全くない。ここにはビジネスに対する大転換が必要だといわれます。

そして、もう一つ言えることは、発展途上国がこれからは急成長してくるだろう。従来の日本が発展途上国の高所得者層にターゲットを絞った商品を開発するというだけではもう不十分で、発展途上国の成長する過程にターゲットを絞っていかなければならないということです。そういう意味では、産業構造まで含めて、高品質で高価格のものを提供するというビジネスモデルではない、中間層に安いリーズナブルなものを提供する、そういう構造転換が必要だといわれております。

ただし、そうはいっても、出ていくということは全体としてはハイリスクな面はあります。リスクマネジメントが非常に重要になってきます。そういう意味では、政府支援も必要だし、経営者もいつもリスクに対する対応力を磨いておかなければならないということです。リスクマネジメントの重要性がますます大きくなっていくということです。

中国などに進出した場合には、法的なものもいつ変わるかわからない。今まで税金は安くいくと思っていたのが、ある日突然高くなる。今度も従業員の福利厚生費について全額企業が持てと。25%ぐらいの賃金のアップらしいです。それがあつという間に決まってしまう。そういうリスクがあるということです。

発展途上国では政権が変わればそのリスクはますます大きくなるということです。今、日本と中国は尖閣列島の問題でいろいろ揺れておりますけれども、そういう政治的な問題もあつという間に広がる可能性もあるということです。そうすると、中国では今、労働争議というものが頻繁に起きていまして、そのターゲットになっているのが日本企業だといわれています。欧米企業の賃金も上がっているのですけれども、労働争議になるときは、日本はいつもやり玉に挙げられる。何でといったときに、要するに現地化されていないということです。欧米の企業は経営のトップに近い人に何人か現地人を採用して、

その人たちに管理を相当程度委譲している。ところが日本は、中堅幹部を含めて日本人がそこを牛耳っている。そうすると、下の人たちのコミュニケーションがしっかりいかないから、何か起きたときには、すぐそれが大きい問題になっていくといわれております。そういう意味も含めて、発展途上国に対してはいろいろなリスクがあるということです。そういうリスクをどう管理していくのか問われます。

あとは、為替問題、貿易摩擦、こういうことを回避するためにも、現地生産あるいは海外への適地分散生産体制、こういうことが重要になってきます。そして、それに伴って工場・産業・研究開発の空洞化という問題が避けて通れない。せっかくの日本の知的財産といわれているものが浸害される懸念も十分にある。キヤノンなどは、マザー工場は海外に持っていきたくない。要するに、知的ノウハウが漏れるリスクが非常に高いと言っているところもあるくらいです。発展途上国の技術レベルがどんどん上がっていくということは、裏を返せば知的財産がどんどん漏洩しているということにもつながりますので、そういう問題についての懸念がある。今までは関連会社とかといわれていたものが、あっという間に独立して競争相手になる。そして、安い価格でどんどんつくってこられて、もとの会社はどうにもなくなる、そんな事態も出てくるということです。

先ほどちょっと出てまいりましたけれども、日本で、例えば家電の最先端の技術者が定年退職を迎えたら、その人たちが引く手あまたで韓国や中国に引き抜かれる。そして、その人たちが言うのは、日本で教えるよりずっと楽しい。向こうに行って若い人たちが、教えてくれ、教えてくれと頼む。そして、それを教えたらずんでそれを吸収してくれる。やりがいを感じるということです。ということは、海外に知的財産が漏洩するという背後には、現地の基礎的なレベルがどんどん上がってきていることがあります。最先端の技術を吸収する能力が既に上がってきているのです。だから、それに対するリスクというものもいつも考えておかなければならない。厄介な問題だけれども、それを抜きにしては考えられない時代になってきたということです。

(2)日本市場の開放

そういう意味で、これから日本の国内市場だけではなくて、世界のいろいろな市場を考えて商品が販売できる、そういう可能性という意味では、世界に市場が広がるということには意味があります。でも、一方では、今度は日本市場の開放も求められるということです。今まで、日本市場の開放の問題は国際化の問題としてあまり取り上げられてこなかったのですが、これからは日本市場がどんどん開放されるということを念頭に置かなければならない。農業部門を含めて日本の市場の開放が求められる。そして、外国人労働者の受け入れも今後は増やさざるを得ないのではないか。その結果として、安い輸入品がどんどん増大してきます。そして、それは安全問題とか欠陥問題も多発する可能性があるということです。

一方で買うほうは、外国から安いものが入ってきたときに、選択肢は増加するけれども、最後は自己責任ということが基本で、すべて政府が悪いといっても仕方がない時代が多分来るのではないかと思います。その結果としては、農業・中小企業の衰退は避けて通れない。今まで日本の中小企業は政府の庇護あるいは行政の庇護を受けて、クローズされた世界でみんな仲よくというので何とか保ってきたけれども、これからはそれは無理がある。国際競争力に耐えられないのではないか。

今まで日本で政府の保護のあった産業は、どれも国際化の時代では競争力がないといわれています。その典型的な例が農業でありますし、もう一方ではゼネコンという建設業界です。これもずっと日本で公共事業という形で守られてきていた。守られてきた業界というのは国際競争力が落ちるのです。

中小企業も同じ問題を抱えていまして、緊急融資とか、いろいろな形で何かがあるたびに中小企業は保護されてきた。保護されてきたということはどういうことかといったら、当然淘汰されるべきものが

生き残ったということなのです。ということは、淘汰されて当然の、効率もよくないし、いい品物もつくっていないところが残されている。それは結局は社会的に見ればむだがそのまま残ったということです。そして、今度それが世界的な競争にさらされたときにまた厳しい状況に置かれる、これが現実だということです。そういう意味で、日本の中小企業というのは、商業も含めて、競争力という面では非常に欠けるといわれます。

もちろん、外食産業とかというのは地元の人たちしか行かないので、それはある面では仕方のない面があるのですけれども、普通の中小企業といわれている製造業あるいは商業、そういう分野はこれからどんどん国際化の時代には淘汰されるのではないかと思います。

3番目、外国人労働者の流入、これは避けて通れないのではないかと。そうしますと、非熟練者の賃金低下という問題が起きてまいります。熟練工についてはそれなりのニーズがありますから高い給料が得られるのでしょうけれども、非熟練工は外国から入ってきた労働者と同じ賃金体系がベースになります。そうしますと、その人の賃金は発展途上国の賃金レベルとそんなに変わらないことになるかもしれない。たくさん入ってくれば治安の問題、教育の問題、社会福祉問題が国レベルとして重要な問題になってくる。だから、日本の政府は非熟練工は受け入れたくないので労働制限をかけているのですが、これから国際化の時代になってきて、お互いに行き来しましょうねということになれば、これは避けて通れない。インドネシアとかフィリピンと国同士で介護人数をいくらまでにする。日本はそれに対してきついハードルをかけております。でも、そんなことがずっと許されるはずがない。結局日本は形だけは開放したけれども、実質は拒否しているのではないかと、それが今度の新しい改訂の場合に通るはずがないという問題があります。

そうしますと、外国人との共生が不可避になってきて、国民レベルでも日本のムラ社会、日本人・外国人という差別に対する意識改革がもう一度求められる。そうしなければ、日本には行きたくない、あそこは日本人と外国人が明確に区別される、そして、嫌な思いをするということが世界中に広がったのでは、日本という国の将来性はない。そのためには、国民のレベルで意識改革をする必要がある。

日本というのは、やはりムラ社会という特徴がありまして、自分たちのグループあるいは会社の人たちはお互いに助け合おうということがあるので、そこから外れた途端に冷たくなる。そして、それは一番近いところは家族という核ですけれども、それが会社、そして県とかいろいろなレベルになるのですけれども、外国人にしてみれば、日本人と外国人という差別につながっている。

そして、何で日系人を優遇するのだという問題もあったのですが、日本人にとってみれば、日本人の血を引いているのでしょ。ほとんど日本語が話せないのですが、それでも日本人の血を引いているということでそれを受け入れる。外国人から見れば、そんなばかなという話があるのですけれども、実態はそういう実態になっている。そういう意味では、これからは国民レベルで意識改革がぜひとも必要になってくるでしょう。

そして、そういう中で、英語の国際語化、要するに共通の言語は何ですか。インターネットなどは基本的には英語がベースになっているということです。そして、人的な交流がどんどん進めば、人材競争というものも重要になってきます。今、私たちの大学でも、学生が就職する時期になったのですが、そのときに言われているのが、日本人の大学を出たやつは役に立たない。大学で遊んでばかりでほとんど勉強をしていない。大学に入るときに英語が一番強くて、大学4年間たったら英語の力が落ちている、そんなばかな話があるかといわれているくらい日本の教育のレベルは低い。

もう一つ重要な問題は、日本人には向上心がない。新入社員が入ってきて、出世したかいといたら

みんなしたくないというそうです。ということは、自分で責任を持って企業を切り盛りしたいという意欲はない。言われたことをやればいい。そんな人材で世界競争ができますかということが問われているのです。それに対して韓国とか中国の若者は、アメリカンドリームではないですけども、将来経営者になってお金をいっぱい稼ぎたい、偉くなりたいという意欲が強くある。そして、企業に入って難しい課題を出されても、それにチャレンジして克服すれば次の上がある。そういう希望を持つから努力をする、競争力にも耐えられる。それに対して日本人は、何か難しいことがあったらすぐ投げ出す。そして怒られたら会社を辞める。全体として軟弱になってきている。

そんな国民がこれからどんどん増えていく。そして、これからは国際化をすれば人材競争ということが出てくるのに、日本は耐えられますかということが問われている。本当に日本は大丈夫ですかと言いたいのですけども、こういう問題が出てきております。これは人材が国際化競争に巻き込まれていくという問題です。

また、日本的な商慣習の見直し、日本独特の商慣習はこれからは通用しなくなる。開かれた市場として日本的なやり方に固執してはだめだと。石油業界に私は関与していたことがありますが、ガソリンスタンドで仕入れ値段というものがわからないのです。年度末になって事後調整というものが来まして、それはスタンドの経営者と元売りが交渉して値段を決める。仕入れたときにいくらなのかわからないということで経営ができるはずがありません。でも、昔から日本では事後調整というシステムがある。

あとは、公共事業では談合がはやっていて、指名競争入札に外資が入るということはほとんどない。そして、今は中東などで日本のゼネコンが、日本に市場がないから海外へ出ていこうとどんどん出ていく。そのときに、日本のゼネコンをみんなと平等に入れてくれと要求はする。自分たちが出ていきたいときには平等にしる。ところが、日本に帰ってきたら、日本は談合で外資を排除しているではないか。そんな論理が国際化の時代に通用するはずがない。そういう意味では日本の従来の商慣習というものは抜本的に改める必要がある。

ゴーンさんが来まして、日産自動車のコスト体質を見直さなければならない、そして、系列取引は全部やめた。何の意味もない。系列取引で株を持ち合って、株を持ち合うということはリスクがあると。そして、今度は部品を買うときには系列のほうが高い。一般で購入したほうが安い。リスクをとって株を持っていて指導もしているのに、買うときに高いというのはどういう意味があるのか。そんなものは意味がないことをしているのではないか。だから系列は一切やめた。株も全部売れというので、ドラスティックに系列取引をやめました。そして、やったことは何かといたら、スペックを全部決めまして、この部品はこういうものを何個、いついつまでに供給できるか、それをインターネットに流して、世界中でその品質に応募してくれ、今までの取引があるかどうかは一切問わない、こちらのスペックにちゃんと合うやつを採用します。そうしたら部品の価格が劇的に下がったのです。

ゴーンさんが最初に来てV字回復をしたのですけれども、V字回復の中身は何かといたらコスト削減だった。最初のゴーンさんのV字回復はコスト削減であれくらいの回復をした。そして、その中に系列取引の見直しと、すべての不必要な資産、子会社の株式などを全部売れ、そして売ったもので全部借金も返せ、財務構造もきちんと直そうということをやりました。こういうふうには、欧米から見たら不合理な系列取引というものはもう要らないということです。

今度、トヨタがアメリカでリコール問題を起こしたのですが、トヨタはやはり系列重視なのです。そのときにトヨタはアメリカの部品メーカーから部品を仕入れたのですが、それが全部不良品だったとい

うことです。でも、そのときに不良品を出したのだから、ものすごく損失が大きかったのです。何千億という損失だったのですが、部品のメーカーに損害賠償ができるかといったらできないというのです。それはなぜかといったら、スペックにはちゃんと合っているのです。トヨタが要求したスペックはちゃんとクリアしている。ということは、悪いということはいえないのです。でも、実際にはそれが不具合を起こした。あるいは耐性が足りなかった。

そのときにトヨタが言ったのは、日本だったら、例えばこのスペックを出したときに、子会社が、これではちょっと無理ですよということを言ってきてくれる。これはちょっと耐性が足りないかもしれませんね。それは要するに親会社とつうかあの仲で長いこと相互関係があるから、これはひょっとしたらまずいのではないかということやちゃんと系列あるいは部品会社が言ってきてくれるので、それに応じて改善をしていける。

ところが、インターネットなどで海外へスペックを出して、それで合格すれば採用するといったときに、そんなやりとりは一切消えるというわけです。一発勝負で決める。そうすると、そういうリスクは必ずメーカーのほうを負わなければならない。これは大変ですねということや身をしみて感じたいのですけれども、系列取引をこれからどうするのですかという問題があります。だから、きちんと事前にこれで完璧というスペックを出せるかどうかということが今後の課題でもあります。でも、世界の標準から見れば、スペックを出して、その要求にかなうものを採用する。そして、その中にコストあるいはアフターサービスを含めた納期の問題も一緒になって決められているということです。

そして、今後の日本市場の開放の問題として、新しいビジネスとして観光・医療・娯楽の国際化、これによって日本市場を開放するという問題が新しく出てきました。福島などでも韓国人のスキー客、あるいはゴルフの観光客で潤っている面がいっぱいあります。あとは、日本では高額医療というか、最先端の医療機器を持っているところがいっぱいあるので、それを有効活用するためにも、外国人を受け入れたほうがいいのではないかとあります。

そういう意味で、悪いことばかりではなくて、新しく日本の資源の中で、活用されていないものを利用するという面もあります。ただし、そのときには政府の規制にはいろいろな問題があるので、それを同時に緩和していかなければ、日本の市場を開放したメリットがないという問題があります。だから、この問題は、従来眠っていた市場を開放するという面と同時に、これを生かすためには、規制についても大幅な緩和が必要かもしれないということです。日本市場の開放という問題は、プラス・マイナスいろいろあるけれども、多分今後の重要な課題にはなるだろうということです。

小 括

それで、まとめたものがありますように、このような市場の開放という問題が経営にどういう影響を与えますかということですが、少子高齢化が進む日本市場の縮小は不可避である。また、海外から低価格な商品やサービスの流入が想定される。そうしますと、日本の国内ではパイは縮小する。そして、それを既存の企業が奪い合うと、結果はどうなるかといえば、価格は下落するし、コストは上昇して上がらない、こういう状況が生まれてくる。そうすると、対応するためには海外進出を入れた経営の転換が不可避になるのではないかとあります。

日本の国家としては、経済が悪化して日本の企業が弱るということは、税金の面でも困りますし、企業が弱れば雇用が減り所得が減る、税金も減る。そういうことになれば、日本の国全体の経済の悪化というものは避けられないのではないかと思います。

そして、日本市場で輸入品との競争激化ということがありますので、日本が本当に低価格に競争力があるのかどうかもう一回試される時代が来る。そして、それを踏まえますと、企業とすれば国際競争力に耐えられる体質の強化が不可欠であり、それは経営のプロ化だと。親から引き継いだものを何とか運営するというレベルではもう対応できない。中小企業を含めて、経営のプロでなければ対応することは難しいのではないかと。そしてその際、持っている資源、人材・商品等を含めて、世界の変化に合わせてもう一回見直しをする。中小企業の経営者もプロの経営者として通用する能力を身につけていない経営者は早めに撤退する。そして、外部から能力のある人を雇って経営者に据えることが求められている。親から引き継いだから経営をやっているというレベルではもう対応できないということだと思います。

そして、今後海外へ出ていくときに何が重要になるかという、従来の地産地消という概念から、地産から世界消費へということが課題になる。そして、中小企業の場合には、そんなに大規模に商品を販売するということはないかもしれない。でも、世界のいろいろなニッチな分野で商品が売れるかもしれない。そうしたときに、よく言われるのは、地域の特色や文化的な要素、日本の文化を含んだようなものが海外では珍重される。そうすると、中小企業が海外へ出ていくときも、そのような日本独自のニュアンスを持った商品を開発して、それを世界にいっぱい売るのでなくて、あるニッチな市場を念頭に置いて世界展開ができるのではないかといわれております。そして、観光とか医療、娯楽等での新しいビジネスチャンスも出てきますということです。

地域性のある商品というのはどんな例があるのですかといったら、一つは安心・安全です。有機とか、日本の品質基準をクリアしたものとか、そういうブランド価値が一つの売りにはなるだろう。あとは、日本的な感性を持ったもの。南部鉄器が中国で売られているそうですが、日本に旧来からあるもの、漆とか木工品、竹細工、こういうものも新しいデザインのもとに世界で評価されているというようなことがあります。あとは、日本の高品質という意味で、青森のリンゴとか、地鶏、日本のおいしい和牛、あるいはお米、こういうようなものも、ある分野では非常によく売れている。そういうものを含めて、日本の特色を生かせるもの。ほかに言われているのは健康食品です。あるいは癒やしの製品、これも日本特有のものがあるかなと思います。

5. 競争相手の国際的広がり

今後の課題とすれば、日本が少子高齢化の対応として介護とか看護というもので、新しい器具、あるいはベッドとかそういうものを含めて開発すれば、それが早晩世界の少子高齢化の時代に向けて一つの先行的な商品価値を持つのではないかといわれております。

そういう意味で、これからは地産地消というものから、地産世界消費へというようなものを考えたほうがいいのではないかと。そして、それを可能にするのがインターネットだといわれております。あるいは日本特有の総合商社、そういうルートをやうまく使えないか。あるいは、近ごろは日本のイオンとかセブンイレブンなどをはじめとして、日本の企業が流通網の世界展開をしています。そういうルートを使うのも一つの手ではないかと思えます。市場の開放の問題はこういう問題があるだろうと。競争相手が今度は国際的に広がりますという問題です。競争が広がれば競争相手も同じように広がる。インターネットの普及というのは国際市場を促進するのですが、新規参入も容易にします。だから、外国からも新規参入がどんどん増えてくるということです。

市場とすれば広がる。でも、競争相手も増えるということです。そして、ビジネスルールの国際化が出てくれば、日本独自のものでなくて、国際ルールに従ってビジネスをしていくということが重要に

なります。その行き着く先はやはり市場原理、弱肉強食の競争が待っているということです。二極分化が世界の潮流になっておりますので、そこに食い込めますか。

もちろん中小企業ですから、大きいマーケットで競争することは考えられない。ニッチな分野でも、世界の人口を考えれば相当なマーケットになるということです。一回成功するとすごい力になるのは、アップルのiPad(アイパッド)というものがあります。一つのヒットであつという間に大企業になる。すごい売上利益を出せるようになる。こういうふうに業界地図が変わるといふ恐ろしい時代でもあります。

そして、結果とすれば、国際的なM&A、勝つところが勝つということはM&Aが進むであろう。そして日本企業が買収されるということも出てくる。人事制度や経営の国際化がこれで一段と進むだろう。日産自動車とか日本板硝子、野村證券の例を見てもわかる。そして、系列とか従来の商取引の見直しが進む。

先ほど、下請け企業の部品メーカーの話をしましたけれども、今、どの自動車メーカーも、コストをどうやって下げますかというときに、まず第一に考えるのは部品のコストを下げる。そうしたら、トヨタなども来年までに2割下げてくださいと。こんなもの急に言われて下げられるはずがないじゃないですかといわれるのですけれども、下げてくださいといわれます。そういう時代が来たのだなと。その背後には、ネットによるオープンな売買が普及して、価格が一目瞭然になってくるということです。

今、家電商品などでも、価格comなどというものがあつて、価格が一番安いところはどこだということを出してくれる。ビジネス業界でも同じことが起きてくる。だから、安いところに行くという流れは変わらないのではないかと。そして、商品寿命の短縮というものも、競争相手が増えればどんどん進むのではないかと。技術開発をするところもどんどん増えてくるから、新しい商品がどんどん開発されてくる。これも避けて通れないということです。

そういう中で、日本企業の競争力の低下はいろいろあるのですけれども、ここに書いてありますように、日本は高品質・高価格商品をつくって売るといふことをずっとビジネスモデルにしてきたために、発展途上国のボリュームゾーンには対応できなかったということです。そして、日本のガラパゴスの商品、要するに日本特有の商品も、これでは国際的な商品標準には不適合で高過ぎる。もう一つは、日本の企業の現地化対応の遅れ、経験不足、これも非常に重要で、なかなか海外への進出がスムーズにいかないということです。

そして、大規模プロジェクトへの政府の支援というものは不十分で、企業と政府が結びつくのは癒着だということで社会的にもいろいろ問題があつて、民主党政権は経団連と一回も話をしないという変な問題が起きておりましたけれども、今後求められているのは、企業と政府が一体となって大きいプロジェクトを進める。そういう意味での日本の企業は不利な立場に置かれている。

そして、4ページを見ていただきたいのですが、これからの対応策は、中小企業にとってみれば「グローバル」、世界的なものを視野に置きながらローカルをそこに生かしていくということです。地域特性を生かした商品開発が求められるのではないかと。

小 括

そういう中で、中小企業には何が求められているかということ、下請けからの脱却ということが多分重要な課題になって、親会社や政府の依存というのはリスクになるということです。競争力・価格・品質・機能・アフターサービス、こういうことを磨くのは自己責任でやらなければならないということです。そして、現地のニーズに合った商品開発をしていかなければならない。そして、国際的な価格競争の対

応です。過剰品質はもう要らないということです。販売手法についても、日本的な商慣習ではなく、現地に合った流通網をつくっていかなければならない。そういう中で、日本の企業に求められるのは経営のスピード化だということです。変化にさっと対応できるスピード経営が必要だと。

今述べたのは海外へ進出する場合の問題ですけれども、国内市場での取り組みとすれば、パイは減少する。競争は激化して粗利は減る。そして、もう一方では、日本というのは飽食あるいは必要なものは全部持っているという状況の中で、何を売りにしていけばいいのですかと、国内市場にとどまっても非常に厳しい状況が待っているということだと思います。

6. 国の金融・経済制度の国際的競争の激化

そういう中で、政府として今後の課題となるのは、法人税を含めた税体系を抜本的に見直す必要がある。これをしなければ企業は海外へ出ていかざるを得ないといわれています。そうしますと、雇用は失われるし、経済の底力は徐々に弱まっていきます。そして、国の税収も少なくなる。そして、金持ちはもう海外へ移住だということになれば、残ったのは貧乏人だけ。どうなりますかという問題があります。

そして、海外へ出る企業が増えてくるということを考えたときに、政府は企業誘致というものも考えていかざるを得ないのではないかと。出ていくだけではなくて、誘致を積極的に考える必要がある。ただ、これはなかなか日本の魅力がないという意味から難しいかもしれない。

ただ、インフラの整備状況、あるいは教育水準、技術水準が高いという意味では、日本は一定の有利さはあるけれども、賃金水準は従業員の賃金水準だけでなく、福利厚生を含めた賃金水準が結構高い。これは、世界展開にとっては不利な要素です。

また、金融とか新規参入に対する規制が多過ぎる。規制緩和が求められる。競争する企業というのは自由な競争をさせてほしいというのが非常に重要な要素です。そういう意味では日本の規制というのは相当きついものがある。政治的安定度とかビジネス構成、あるいは治安というものは日本は有利なのですが、それをどこまで売り込めるか。為替管理についても重要な問題になってくる。

また、日本が今後生きる道として金融立国といわれておりますけれども、金融の世界も人材を含めてなかなか厳しい状況にあるといわれております。M&Aなどのコンサルタント業務はほとんど外資が握る。日本企業は手を出せない。それは人材不足だともいわれます。金融立国というのには、そういう面では人材の育成ができていないのではないかと。そういうことを考えますと、消費税がこれから高くなれば、高所得者の海外移住という問題も現実化してくる可能性がある。政府はしっかりしなければ、こういう国際化の時代にはなかなか対応できないのではないかと。

小 括

そういう中で、日本は国家戦力がないのではないかと。今後、日本の国をどう持っていきたいのかという戦略に欠ける。目先のことばかりにとらわれて長期的な展望が見えてこない。そして、重要なのは、日本の外交力は非常に弱いということです。

そして、基本はグローバルスタンダードには積極的に合わせていく必要がある。日本はすべてについて受け身だといわれます。外圧によらなければ日本は変えていけない。今、国際スタンダードをどうつくるかという時代なのに、日本は全部受け身だといわれております。そういう意味で、もっと積極的に日本がスタンダードをつくるのだということです。

そして企業レベルでは、政府や親会社への依存体質から脱却して、自立経営が必要な時代になります

ということです。国際化の時代にはこういうことが問題になるのではないかと思います。

今後、日本の中小企業を取り巻く経済環境は非常に大きく変わります。その要因とすればいろいろな要因がある。そして、経営者はそれらの要因全部を総合的に考えて経営戦略を立てていかなければならない。

今回のこの講演は、その中の「国際化」というほんの一部を取り出して、こんな問題がありますよという話でした。でも、話の考えるきっかけにはなるのではないかと思います。私がいつも考えるのは、講演などを聴いても、問題意識を持っていなければ、聴いてもずっと抜けません。だから、それを自分のものにするためには、一回は自分で徹底的に考えてみなければならない。考えてみることによって自分のものとして根づくし、あるいは、これはどうなるのだろうという考えがあれば、いろいろな話を聞くと、それが新しい刺激としていろいろなアイデアが浮かぶ可能性があるということです。

今回は詳しいレジュメをつくってまいりました。ぜひ、皆さんも一度、これを考えてみて、自分だったらどうするというのを考えて、それを中小企業のコンサルに生かしていただきたいと思います。

時間になりましたので、これで私の話は終わることにいたします。



講師略歴

- 昭和39年4月 東北大学経済学部入学
- 昭和46年3月 東北大学大学院経済学研究科博士課程を中退
- 同年4月 福島大学経済学部常勤講師として就任
- 昭和49年12月 教授昇進
- 平成10年4月から2年間、経済学部長

