



## 国際化

岸本泰廣・澤田宏之

コーポレートディレクションがスタートして早や2年半・30ヶ月が経過し、その間海外のクライアントからの依頼も数を増し、国内の大手企業のプロジェクトも国際的なテーマへの広がりを顕著にみせるようになってきました。それに伴い私共CDIも、外国人のコンサルタントの採用・提携先海外コンサルティング会社との人材交流を活発に進め、その結果、現在私共を含めた世界21カ所の主要都市における提携会社の支店網は、500人の戦略コンサルタントを有する大集団となっております。この体制により、グローバル化（地球規模の事業の広がり）を指向する企業に対して、より確固としたサービスを行えるようになったわけです。来年度のリクルート・シーズンを迎え、コンサルティング会社志望の若人の関心も、戦略的なテーマのみならず、国際的な分野での活動に大きくよせられつつあります。このようなコンサルティング活動やリクルーティング活動を通じて、企業にとって国際化が必要不可欠の経営テーマとなり、国内外の環境変化に積極的な対応策を打ち出さなければ多くの企業は長期的な安定性を保ち得ない、という事実を今さらながら強く肌で感じます。これらの状況を踏まえ、今回は、日本企業の立場から「国際化」というテーマに目を向け、その事業経営の難しさとその本質的な意味について考えてみたいと思います。

### 「国際化」の悲喜劇

「国際化」の難しさとして、異なる国の商習慣や文化の差異に起因する諸問題が取り上げられます。確かに島国である日本にとって、これはたいへん大きなギャップです。このギャップを乗り越えることは、大きな苦痛が伴うのも事実です。国際化を進める企業（当事者）の立場から、角度を変えて「国際化」の問題を考えてみたいと思います。

日頃のコンサルティングの経験から国際化の現状をみると、確かに商習慣や文化の壁はありますが、むしろ、国際化に対する企業のもつ考え方や基本的な構えが国際化への真の壁のように思われます。例えば、日本市場に進出した外国企業はたいへん優れた技術や製品を持ちながら（あるいは、それ故に）、たいへん強い事業信念

が忘れられず、本国市場での成功体験からくるワンパターンの市場攻略に固執するあまり、日本市場においてゲリラ戦で事実上の撤退を強いられた例がよくあります。「強すぎるヤンキー魂は、ゲリラ戦の餌食となる」と言えます。富士写真のフィルム事業、日本精工の精密機械部品事業、TOTOの住設機器事業などの餌食となった海外企業がその代表例としてあげることができます。

逆に、海外に進出した日本企業は、国内において独自の考え方や基本的な経営姿勢が今日の強い競争力を生んだにもかかわらず、海外であるという理由で現地の事情に過度に適応しようとしすぎる傾向があるのではないのでしょうか。私共CDIの身近な例として、海外企業の資本を敵対的にではなくその過半数を手に入れたにもかかわらず、外地であることに逡巡し、日本人社長を据えることをせず、待ちの姿勢に徹してしまっただが故に、結果として当初の目論見を果たせず低収益のまま手詰まりの状態に陥った企業もあります。国際化を標榜した長期経営計画も色あせ、大和魂の脆弱な一面のみが浮上してしまっただように見えます。

このように考えて見ますと、確かに商習慣や文化の壁はあるものの、それ以上に国際化を進める企業自身の取り組みの姿勢そのものに隠された問題があるように思います。

### 一粒で世界一周

昨今の世界の政治・経済状況から日本企業にとっての国際化を捉えなおしてみるならば、過去における生産・販売面での成長戦略から大手のみならず中堅企業をも巻き込んだ生き残り戦略へと移行しつつあるのが現実です。国際化というと大手企業の海外進出を連想しがちですが、日本企業の国際化の歴史を見てみると、真の主役は中堅企業であったと思われる。一つの製品、あるいは一つの技術で世界に類を見ないユニークネスを確立し、その結果国際的な企業展開へとつながっていったのが日本企業の国際化の代表的な姿であったと思います。「一粒で世界一周」走破に成功したようなものです。ソニーのトランジスタラジオ、ホンダの二輪車、YKKのファスナー等がその代表的な事例です。このような企業においては、一つのユニークネスが大局の布石となって、新たなユニークネスを国際舞台で大きく展開していったと考えられます。

しかしながら、現在問題となっている国際化の誘因は、円高・自由化・規制緩和といった日本企業の事業基盤全体を揺さぶる環境変化であり、全く新しい意味での国際化を強いられていると考えられます。そのパターンは大きく分けて二つあります。一つには金融事業のように同一ルールによるビジネス・ゲームが異なる特徴をもつ国別市場で展開されるようになってきた「グローバルゼーション」、もう一つは、自動車・電機のように保護主義・閉鎖性により現地の人や部品や販路をそれぞれの市場に対応させて取り組んでいく「ローカリゼーション」です。

即ち、日本をベースとして構築されたビジネス・システムが、国際化という新しいシステムへの統合・分散を必要としてきたわけです。国際的な環境変化の前に、システム自体の健全性を維持する上で開発・生産・販売等の全ての面において、国際的な

統合か、国際的な分散かをせざるを得なくなってきたとみることができます。「一粒で世界一周」の国際化は続々と新参者を迎えるでしょうが、ビジネス・システム自体の国際化という、より高次の事業経営のあり方が問われる時代へと事業進化は始まっています。

## 盲打ちの国際化

日本の経営は、自分の視野の範囲、つまりよく見える世界では物事を確実に処理するという点でたいへん優れています。日本の経営手法の代表であるTQCのように、目に見える世界での勝率は9勝1敗を維持するのが日本企業の面目です。その反面、自分の視野の外を含む見えない世界に直面した時、その思考能力は著しく低下し、茫然自失となるのも同時に日本の経営の特徴のようです。欧米の代表的な企業と日本の代表的企業とを比較すると、この目に見えない世界のマネジメントに大きな差異があるようです。国際化とはまさにこの見えない世界を相手にするというところに他なりません。

日頃のコンサルティングの経験から考えるとその様々な理由づけは、以下の点に集約されると思います。まず第一に、国内と海外では経営の基本的な問題についての認識のギャップが想像以上に幅広く存在し、国際的な事業展開を難しくしていることです。即ち、それぞれの市場にはそれぞれの国の歴史的に築かれた常識があり、基本的な経営常識についても、大きな認識の違いに思いがけなく接することが多々あるわけです。

次に各海外市場には、それぞれの国のおいたちから、様々な規則や規範が存在しています。現地の環境制約をどうクリアーするかは海外経験を蓄積した日本企業にとっては大きな問題ではなくなっていますが、問題はそれらの環境制約が今後どう変わっていくかを予知し、競争関係にどう影響するかを読みとることが不得手な点にあります。

最後に海外の各国市場によって、流通機構が大きく異なるという事も、海外事業の拡大を阻害する要因となっているようです。日本市場に対して流通機構の複雑さからが外国企業が日本市場参入の難しさを指摘する話はよくあります。日本企業にとっても程度の差はあれ、同等の問題があります。同一の商品の流通を国別に比較するとメーカーが必要とする販売機能が大きく異なります。

世界全体を場としたビジネス・システムの再構築とは、どこの国で開発し、どこの国で生産し、どこの国で販売するかが、一つの大きなテーマです。これは、地球規模での中長期にわたる競争優位性とビジネス・リスクの管理が明確にされ、新しいグランドデザインのもとに資源配分と機能分担を再設計することに他なりません。国内におけるビジネス・システム自体の構築においては、戦後の日本は他国に類を見ない成功を収めたといえます。しかしながら、世界的な環境変化からくる国際化へのビジネス・システムの再構築を眺めてみると、昨今の重厚長大企業の猪突猛進型全方位多角化／新規事業展開の混迷ぶりなどの同類項がいくつかあるように感じられます。案件先行のM&Aや、安易なローコスト化を意図した海外生産、拳句は後発

組による局所集中的地上げまで日本企業の国際化は、「皆が揃ってやみくもに奔走している」という点で似かよった行動パターンであるように思います。

即ち、見えない世界をもmanageするビジネス・システムを再構築する理念あるいは基本戦略がない場合は、行動は八方破れとなり、一度とった行動は決めつけ・押しつけになりがちです。「国際化」は理解していても打つ手が盲打ちとなり、力強かつ有効な方向性が見えてこないわけです。

### 国際化とは厳しさと優しさが同居する世界

「国際化」をmanageするということは、一体どういうことでしょうか。直接的ないし、間接的な私共の観察によると、実際にはよく見えない地球の裏側まで視覚・立体化できるような強い理念を持った世界企業とは、ICIやBOC、又はIBMのような企業です。地球の裏側まで、きっちりと透視できるようなシンプルかつ力強い理念をもつためには、企業のもつ品格の高さや位の高さが重要なことになってきます。そうした企業の理念は、あたかも文化が高いところから低いところへ自然と流れるが如く、地球の裏側であっても自然と浸透させることができます。一方、国際化における強い理念には、世界を場としたビジネス・システムの基本体系を形成し、その中において各国におけるシステムの定着・運営に際し、異なる習慣・文化をも許容し得る抱擁力のようなものが存在しているように思われます。その結果が、各国において何を共有化し何を個別対応させるかへ帰結し、その自律的な施策として独自展開、提携、M&Aといった個別戦略へとつながっていきます。

言い換えるならば、日本企業にとってグローバル化し得る(世界に通じる)強い経営理念の形成と、それを現地で定着させるローカリゼーションへの懐の深さが同時に備わった時に真の「国際化」が見えてくるのです。一言で言えば、「ローカライズド・グローバル化」という概念です。

国際化を成功裡に進めているあるクライアントが「国際化とは、育てながら自分も生きることだ」と言っています。まさに経験から生まれた含蓄のある言葉です。しかし現実には、事業を地球の裏側まで牽引する強い理念を持ちつつ、そこで発生する諸問題を許容し、かつ調和させることはたいへん難しいことです。まさに国際化時代における経営戦略とは、この極めて強い理念と現地での現実を受け入れる抱擁力がワン・セットで具備されてはじめて、その有効性が現実のものとなります。こうして考えてみますと、IBMのT.J.Watsonの「教育に飽和点はない。」という言葉は、単なる学習主義を超越した概念、つまりグローバル化とローカリゼーションとの間の深い谷を埋めるのは「人間の叡智への挑戦だ」といっているように思えてきます。

「ローカライズド・グローバル化」の時代に突入し、CDIの役割は、日本市場における強すぎるヤンキー魂との格闘もさることながら、日本企業による海外事業の認識をどのように立体的なものにするかを第三者の立場から客観的に把え、真の国際化に向けて力強い方向性を提示していくことであると考えている次第です。

(1988年7月)



## TOPICS

## オーストラリア行・オーストラリア考

【各務茂夫】

CDIの海外提携コンサルティング会社(米・欧・豪)との年次総会が、5月の連休中にオーストラリア・ケアンズ東南のリゾート地・ダンク島で開催されました。CDIからも4名が参加し、各国の産業界の動向、各社の活動状況・スタッフ採用状況、各社間の連携プレー等々について情報交換と討議を行いました。“ニッポン”をベースとするCDIへの皆の期待は極めて大きく、このことはスタッフの受け入れ要請となって強くあらわれました。いよいよ、本格的な“外交問題”に取り組まねばなりません。

さて、今回のオーストラリア行は、筆者にとっては初めてのオーストラリア行であったためか、いろいろなことが頭を駆け巡りました。とくに、国家と、産業と、個別企業との関係です。

建国(正確には領有か?) 200年のオーストラリア。北極海から南極海への大々航海。建国(“創国”)という大事業。政治・宗教・教育・医療など社会インフラづくりの苦悩と苦勞。(マニング・クラーク「オーストラリアの歴史」) 港湾・道路・鉄道・灌漑・発電など産業インフラ整備の汗と涙。

一方、ニッポンは? オーストラリア建国200年の前半の100年間は鎖国。後半の100年間は自分の成長のみを追求しつづけたニッポン。オーストラリアの社会・産業インフラづくりに少しでも貢献したニッポンであったかどうか。1,600万人の人々が天然・自然資源をちゃんと輸出してくれる構造を考えると、ニッポンは南に足を向けて寝られない、否、よく考えると北のクック船長の母国イギリスにも足を向けられない。こんな思いにとらわれます。

日本企業による海外企業のM&Aが盛んです。社会インフラ・産業インフラがあっただけで企業活動が可能になるわけですから、M&Aの投資収益性のみで良否を判断するのは間違いかとも思います。少なくとも、外国企業の買収には少々の「懐の余裕」、そして「井戸水を飲むには井戸掘りをした人の苦勞を忘れてはいけない」という「心の余裕」が必要だと思います。

今回のオーストラリア行は、大和魂のグローバルな大局観がためされる時代を身近に感じさせられた小旅行でした。

(1988年7月)