

## 序章

# グローバル社会の変容

岩崎 尚人

本書は、成城大学グローバル研究所、「経済社会変動のグローバル研究」チームの研究成果である。

本研究では、近年、急速に変化を遂げ、従来の企業行動のグローバル化に関するパラダイムが通用しなくなりつつあるグローバル社会の中で、企業は、どのように自らを変革・革新して、企業進化を遂げようとしているかについて、「グローカリゼーション」をキーワードにし解明していくことを目的としている。

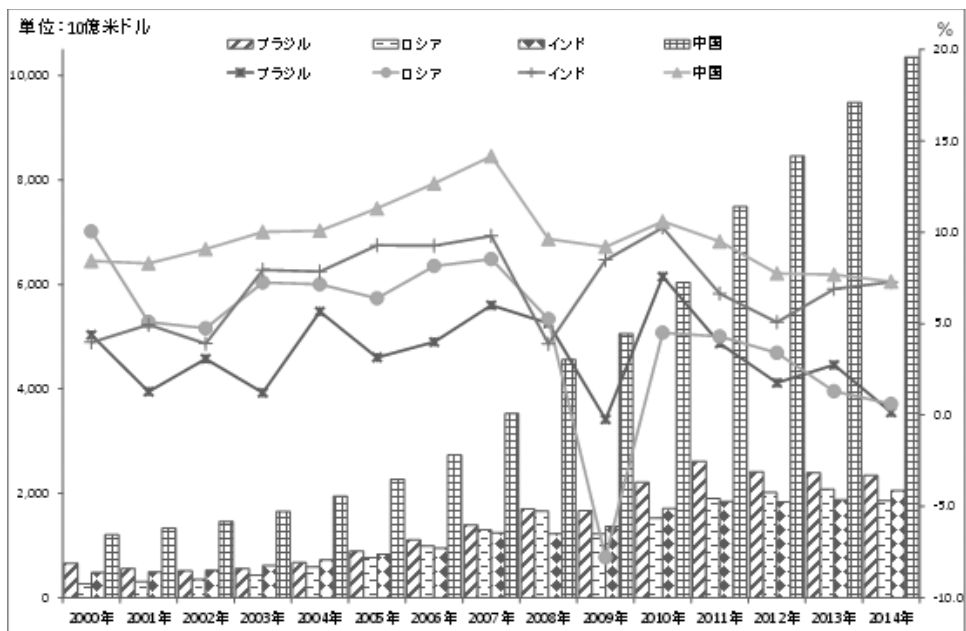
### 1. 新興国の台頭

21世紀を前後して、業種・業態を問わず、企業活動のグローバル化の度合いがますます高まっている。しかも、そうしたグローバル化は、これまでとは様相の異なった新しいタイプのグローバル化である。かつてグローバル化の中心を担っていたのは先進国や先進地域に拠点を置く企業であり、それら企業の海外進出、とりわけ地球規模に亘る事業展開をグローバル化と呼んでいた。主に、廉価な労働力を求めて、次々と発展途上国に生産拠点を作り、そこから自国を含めた先進国の市場を開拓し事業を拡大するといったグローバルな事業展開であった。

しかし、1990年代後半から、BRICSと呼ばれる国々が、急速な経済成長を遂げて、国際経済の中でその存在感を強めるとともに、グローバルな企業間競争の中にも登場してきた人口13億人を誇る中国を筆頭に、12億人以上を抱えるインド、2億人のブラジル、1.5億人のロシアなど、巨大な自国市場と自国内に豊富な自然資源を抱えているBRICS諸国が、グローバル経済の表舞台に姿を現すようになったのである。

なかでも代表格というべき中国は、1990年代後半以降10年以上に亘って年率10%を超える高度経済成長を実現し続け、「世界の工場」と評されてきた。2001年のWTOへの加盟を機に

図表 序-1 2000～2014年 BRICS の経済成長推移



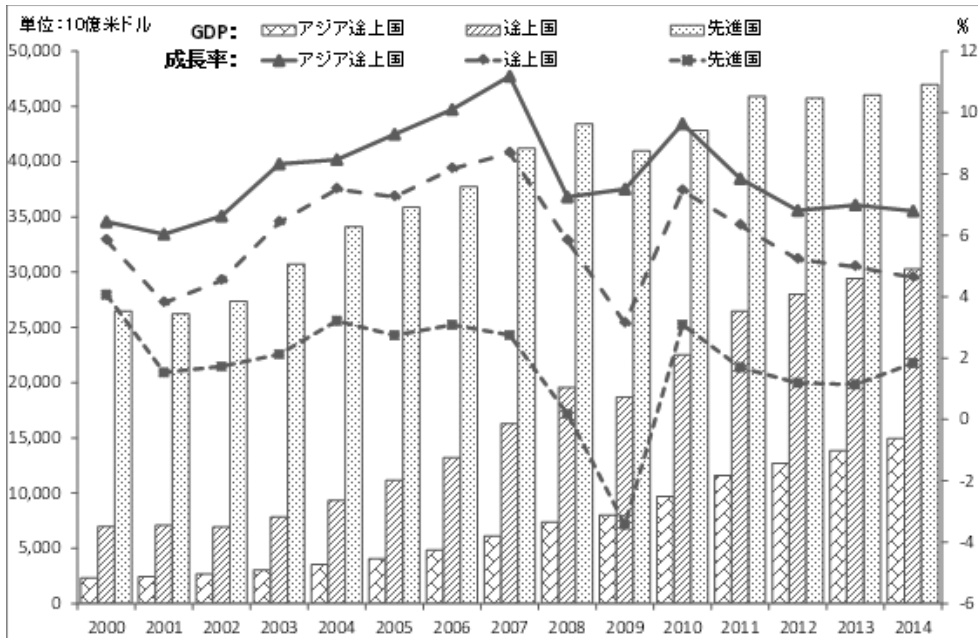
出所：IMF - World Economic Outlook Databases, October 2015

して大規模な市場を開放すると、外資企業が一挙に乗り込み、中国が一躍世界経済の牽引車としての役割を果たすようになった。先進国への登竜門ともいべきイベントである、オリンピック（北京オリンピック、2008年）や万国博覧会（上海万博、2010年）を経ても、その経済成長はとどまることなく、益々経済的基盤を盤石なものにしてきた。

また、ICT（情報通信技術）サービス大国に向けて着実に歩を進めてきたインドも、国内総生産（GDP）が2兆512億ドルで世界9位となり、購買力平価換算では米国、中国に次いで世界第3位の経済大国となった<sup>1)</sup>。少子高齢化が急速に進む先進諸国や一人っ子政策を展開してきた中国と比較して、若年人口の比率が高く、将来に亘って人口増が見込まれており、旺盛な消費需要、拡大する国際貿易と対内直接投資などの点で、BRICSの中でも成長期待の高い国である。

加えて、1997年のアジア金融危機によって経済破綻に追い込まれたASEAN諸国も、2000年代半ばには、人口ボーナスを武器にして経済成長を果たしつつある。リーマンショックによって、一時的に経済が落ち込んだとはいえ、2億人を超えるインドネシアをはじめおよそ1億人のベトナムなどが、外資企業を積極的に誘致し、「チャイナ+1」といわれるようになったことが成長の要因である。

図表 序-2 アジア新興国の経済成長



出所：IMF - World Economic Outlook Databases, October 2015

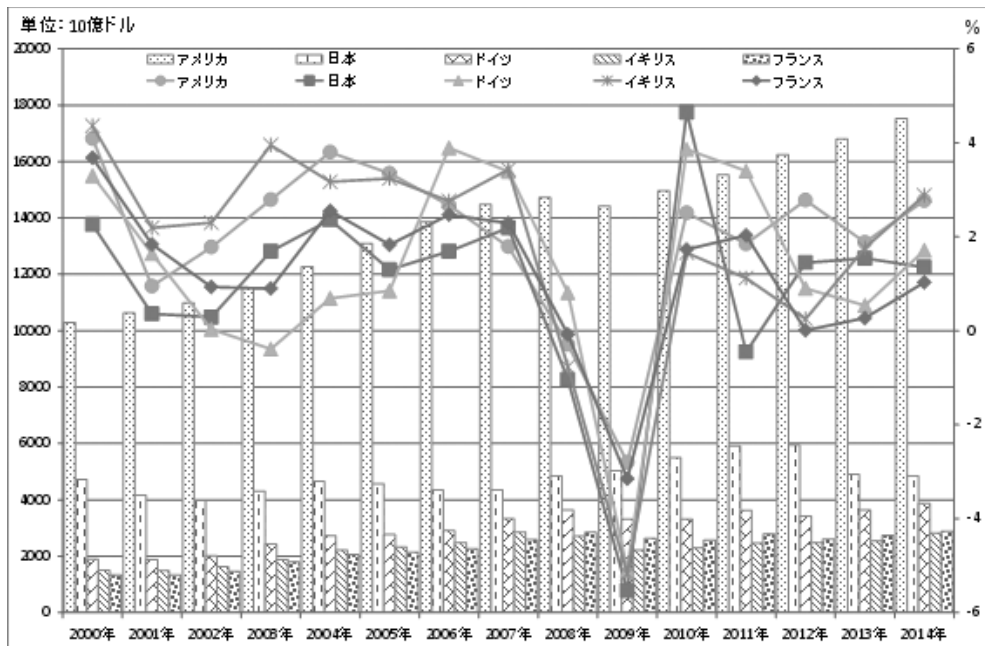
確かに、これら新興諸国は、インフラの未整備や経済的格差がもたらす大量な貧困層、農村部の未発達、労働関連法の未整備、医療・環境を巡る社会的諸問題など、今後解決していく課題が少なくないのも事実である。とはいえ、中長期的に考えると、これら新興国の経済成長やその政治的・経済的影響力を看過できないことに異論を挟む余地はない。

## 2. 先進国の低迷とグローバル社会の変容

それらの新興諸国が経済成長を実現する一方で、日本を含めた先進諸国は、サブプライムローン問題に端を発するリーマン・ブラザーズ社の破綻と大手コングロマリットのアメリカン・インターナショナル・グループ (AIG) 社の経営悪化から、連鎖的に実体経済に拡散した2008年の「リーマンショック」後、世界中に広がった金融危機によって景気後退が続いていた。しかも、その後遺症が癒えない中で、日本を東日本大震災と原発問題が襲いかかった。また、2011年秋に欧州で起った債務危機問題は、先進諸国経済の先行の不透明さを一層露呈することになった。

とりわけ、かつて多くの産業で世界企業と伍して戦い市場を席卷してきた日本企業にとっ

図表 序-3 2000～2014年先進国諸国の経済成長



出所：IMF - World Economic Outlook Databases, October 2015

て、今日のグローバル経済、グローバル社会の大きな変化の影響は大きく、極めて困難かつ未曾有の企業革新、事業活動のパラダイム転換が求められているのは必至である。

2010年にはGDP（名目）で中国に抜かれて世界3位になってしまったし、人口の多いインドにもGDPで追い抜かれるのはそう遠い先ではない。しかしGDPで世界第3位とはいえ、国民一人当たりGDPのランキングをみると、日本経済のかつての強さはみる影もない。1989年当時、GDPで第2位、一人当たりGDPでも世界3位であった日本は、2007年に一人当たりGDPでシンガポールに抜かれると再びアジアNo.1の座に返り咲くこともなく、金額ベースで、ついにはOECD平均よりも低くなってしまった<sup>2)</sup>。リーマンショック直前までデフレ脱却が期待されていたが、それも虚しく2009年にはほとんどの企業で業績の下方修正を余儀なくされた。成長率こそ高くはなかったものの、1965～70年の間4年9ヶ月が続いた「いざなぎ景気」<sup>3)</sup>にも匹敵する長期的好調の中にあつた2007年当時、本格的な経済成長に期待を抱いていた企業経営者はもちろん、少なからず生活に潤いを感じ始めていた一般消費者も、世界的な金融危機後は、大きな失望感に苛まれることになった。

もっとも、そうした厳しい経済状況も2015年を前後する頃から、変化がみられるようになってきた。アベノミクスといわれる経済政策の下で、日本経済にもわずかながら光がみえる

し、米国経済も回復基調にある。欧州こそ未だに不安材料が多く、復活しつつあるというには至っていないが、EU 解体の危機はとりあえず回避され落ち着きを取り戻しつつあるのも事実である<sup>4)</sup>。

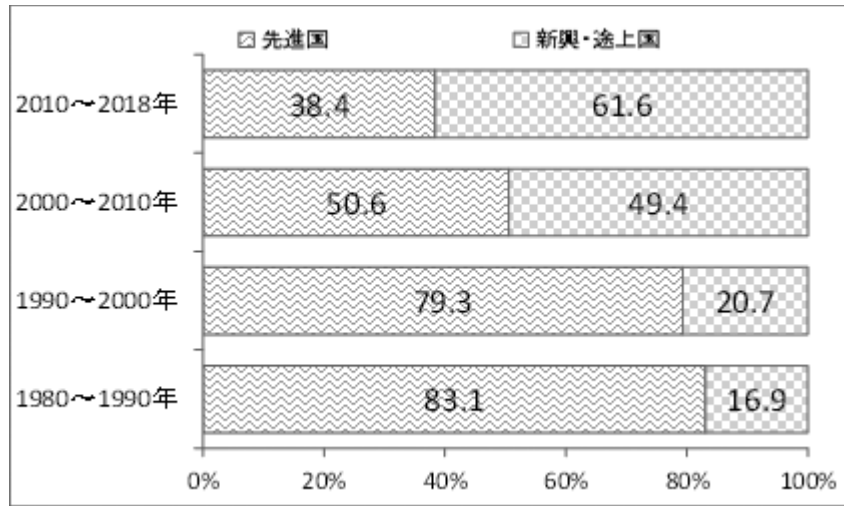
### 3. 「多中心型グローバル化時代」の到来

しかしながら、ニュー・ミレニアム（新千年紀）のグローバル社会の変容の中で、過去長きにわたって世界経済を牽引してきた欧米先進諸国の経済的パワーが、かつてと同じ水準に戻り、再び先進諸国だけで世界経済を牽引する方向に国際社会が進んでいるようにはとても思われにくい。FTA（自由貿易協定）や EPA（経済連携協定）などの議論では、ASEAN 諸国をはじめとしたアジア新興国や、チリ、ブラジル、オーストラリア、南アフリカなどの南半球の国々が重要な役割を演じるようになりつつある。近年、先進国経済不況の余波もあって、その成長が減速傾向にあるとはいえ、低開発国あるいは発展途上国といわれてきた新興国が、経済成長を背景にして国際的発言力を高めるようになったことは否定できない<sup>5)</sup>。世界経済成長に対する新興途上国の寄与率の変化をみても、先進国のそれを圧倒していることは無視できない事実である。換言すれば、すでに成熟化し成長を期待できない先進諸国の自国市場や他の先進国をターゲットにしたビジネス展開で、今後の成長や存続を期待することはできず、これまでのグローバル・ビジネスの常識、パラダイムは通用しなくなりつつある。

そうした状況にもかかわらず、日米欧の先進諸国を中心としたグローバル企業の多くは、これまでの常識から抜け出すことができないのである。それらの企業は、事業展開に多少の違いがあったとしても、技術の発達やコミュニケーション、あるいは地球規模で事業を展開する多国籍企業戦略行動によって、同質化した先進諸国市場に合わせて、企業の諸機能の統合をいかに進めていくかを主たる課題として捉えてきた<sup>6)</sup>。つまり、標準化製品を同じ方法で生産したり販売したり、同じビジネスモデルを移転することによって、徹底して効率性を高めて規模の経済を確保するといった事業展開であり、それは先進国を中心として展開してきた企業にとって有効な企業戦略であった。事実、家電製品や自動車、ファッションや飲食産業においても、先進諸国市場の均質化が進んでおり、販売される製品の機能やデザインにも、それほど大きな違いはみられなくなっている。

しかし、経済成長とともに拡大する新興国市場を含めたグローバル戦略を策定し、そうした新興国から海外事業を展開する企業が出現してきたことによって、先進国市場を中心に据え統合や効率性に焦点を置いたグローバル戦略は通用しなくなりつつある。新興諸国の持つ異質性

図表 序-4 世界経済成長に対する新興・途上国の寄与率の変化



データ出所：JETRO 「世界経済・貿易・直接投資の現状」 2013年1月 原典：IMF 統計

を無視することは、グローバル企業の事業拡大にとって大きなマイナスをもたらすことになるし、新興国企業のグローバルな企業間競争への参入を軽んじることも無視することもできなくなっている。それは、新興国のローカル市場を重視し、そこに適応した製品やサービスを展開するといった単純なものではない。

もちろん、これまですべての企業が各国・各地域の市場特性をまったく無視してきたといっているわけでもないし、各市場への適応性を図っていくことが重要であるとの議論がなかったわけでもない。多くの研究者が統合と適応双方の最大化を図ることの重要性を説き、いわゆる「グローカリゼーション」を実践してきたグローバル企業も多く存在している。しかし、今日のグローバル企業は、従来型の「グローカリゼーション」の方法、戦略的行動パターンで対応できないほど大きな変化に直面しているのである。

要するに、近年のグローバリゼーションの進化をみると、時代は先進国を中心とした時代から、先進国に限定されることなくさまざまな国や地域が世界の中心となり得る「多中心型グローバリゼーション」の時代に確実に移行しつつある。換言すると、地球上のあらゆる場所が事業活動の何らかの拠点になりうるといった「マルチセンターの時代」になろうとしている。新興国が世界の表舞台で重要な役割を演じるようになるといったグローバル社会の環境変化は、世界が「先進諸国中心型グローバリゼーション」から「多中心型グローバリゼーション」へと変質する中で生みだされた変化であり、今後、グローバル化そのものを再考し、いかにして多中心型社会の中でのグローバル戦略を構築していくことが不可欠なのである。そうした視



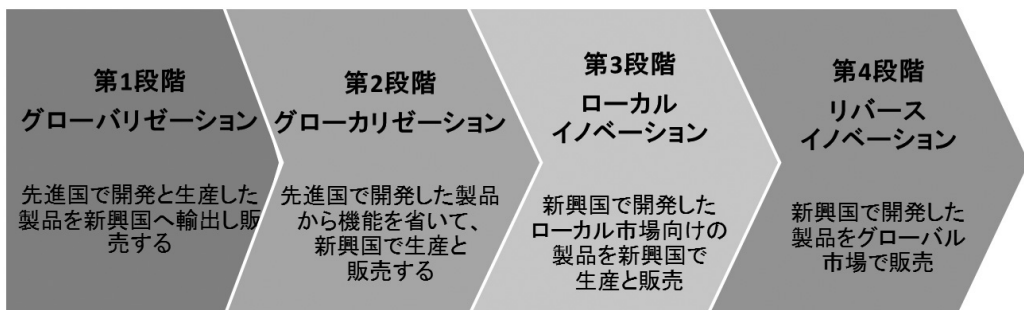
点こそ、新しいタイプの「グローカリゼーション」のベースとなるということができるかもしれない。

#### 4. 新しい「グローカリゼーション」に向けて

「イノベーションは、先進国から生まれる」としてきた産業社会の常識に対して、ダートマス大学タック・スクール・オブ・ビジネスのビジャイ・ゴビンドラジャン (Vijay Govindarajan) とクリス・トリンプル (Chris Trimble) は、「1970～80年代にかけて、新興国は世界地図の上で見るだけの存在で、グローバル経済の地図では認めることができなかった。時代は変わった。途上国はもはや周辺の辺境の地ではなく、経済成長の中心である。世界経済の成長の3分の2以上が途上国からもたらされるのである」と指摘し<sup>7)</sup>、新興国から起こるイノベーション、いわゆる「リバース・イノベーション」の重要性について言及している。まさに、そうした主張は、これまでの先進国主導のグローバリゼーションの常識への挑戦ともいえる。

これまでほとんどのグローバル企業は、いかなる市場であっても、市場の進化には定向性があり、基本的にイノベーションの原点は先進国や先進国市場にあって、最新商品を買える経済的ゆとりのある顧客が富裕国以外には存在しないと認識して、それらの顧客とニーズに向けて技術進歩を進めてきた。また、ローカル企業はあくまでローカルな存在であり、グローバルな市場で主導的な企業となる可能性を無視してきたことも事実である。そのため、グローバル企業は途上国が先進国に比べて、経済と技術のいずれの分野でも圧倒的に遅れていると認識し、途上国に進出する際に、先進国で開発された製品にわずかな修正を加えて、低価格にした製品

図表 序-5 多国籍企業の新興国市場へのアプローチ



出所：Vijay Govindarajan “The \$2,000 Car,” HBR Blog Network, March 12, 2012.  
[http://blogs.hbr.org/cs/2012/03/the\\_2000\\_car.html](http://blogs.hbr.org/cs/2012/03/the_2000_car.html)

を展開するという方法を探ってきた。

しかし、単に製品に修正を加えるだけでなく、また現地ニーズを積極的かつ的確に取り込むことも必要となっているだけでなく、そこで生まれたニーズがグローバルに拡散する可能性があることを前提に考えていくことが必要なのである。つまり、先進国でしか起きなかったイノベーションが、開発途上国でも生み出されるようになり、それが先進国に再移転したり、それが新しい進化をもたらすといった状況が生まれている。これまで先進国で成功してきた事例を途上国市場に展開していくというタイムマシン型グローバル化は、徐々にその妥当性を失いつつあるといえるのである。

他方、そうしたグローバリゼーションが進展する中で、ICTだけでなく、生産技術・加工技術や物流システムの革新など、技術革新や制度上の変更、さらに市場そのものの変化によって、従来であれば大規模企業にのみ可能であった事業展開を、中小・中堅企業でも実現されるようになりつつある。「創業時から複数の国で資源を利用して製品を販売することにより相当な競争優位性を発揮しようとする企業」<sup>8)</sup>、いわゆる「ボーン・グローバル企業 (Born Global Company : BGC)」の出現である。それら企業の戦略行動は、母国で長年にわたって事業を行った後に、時を経て合弁会社や完全所有子会社を設立していくという伝統的な国際化プロセスとは異なり、創業時あるいはその後間もなく世界に向けて事業を展開していくタイプの企業である。

このように、21世紀を超えて10年以上の時を経て、地球規模で経済・産業社会が変容し、「多中心型グローバリゼーション社会」に進化する中で、従来の諸理論が想定していなかった新しい現象が多くみられるようになり、それを説明する理論が登場しつつある。そうしたことから、グローバル経営の新しい潮流、すなわち新たな「グローカリゼーション」が進みつつあると考えられるといえよう。

## 5. 本書の構成

本書では、こうしたグローバル社会の転換期の中で、企業の国際化、グローバリゼーションが、どのように展開されつつあるのか、それは、かつてのグローバル展開とどのような違いがみられるのか、そして、今後どのような進化を遂げようとしているのかの再考を通して、企業活動の「グローカリゼーション」、つまり経済社会動態の変化とグローカリゼーションとの関係について検討を加えていくことにする。

繰り返しになるが、ここでいう「グローカリゼーション」とは、1980年代にいわれてきた



ような「統合と適応双方の最大化を図る」ことを目的とした企業のグローカリゼーションとは異なるものである。つまり、本研究で試みるのは、新興国の台頭によってグローバル社会が大きく転換している中での企業の国際化、新しいグローカリゼーションの実相を明らかにすることにある。

まず、第1章では、新興国の代表ともいべき中国の経済発展と、それを背景として近年急増している中国企業の海外進出の現状の検討を通して、新興国企業のグローバル化がどのように進化し、これまでの先進諸国の企業が展開してきた海外進出やグローバル化との間に、どういった違いがあるのかについて検討し、「中国型グローカリゼーション」の実相を考えていく。

第2章では、近年、日本企業の進出が急速に増大している新興国において、企業が進出した地域に対して、どういった影響を及ぼし、近年のグローバル社会の変化を一層促しているのかについて検討し、グローバル化の進展とグローカリゼーションの関係について考えていく。

第3章では、前半部で世界各国への拡大とともに観測されるようになったマイクロファイナンスの課題を整理し、これを通じてマイクロファイナンスにおけるグローカリゼーションの有用性を考察する。それを踏まえて、後半部ではマイクロファイナンスが現在実施している災害時の被災者対応に焦点を置き、災害に強く被災者に優しいマイクロファイナンスのあり方について考察することにする。

第4章では、近年、経済成長が目覚ましい ASEAN 諸国に目を向け、そこで展開されるグローバル企業の企業間競争の実態を明らかにすることを通して、変化するグローバル社会の中で求められている、新しい競争優位性構築の実態について明らかにする。

これらの研究を通して、いま正に進みつつある、新しい「グローカリゼーション」の実相が、少なからず明らかになるはずである。

## 注

- 1) IMF, "World Economic Outlook Databases", October 2015
- 2) 日本経済新聞, 「1人あたり GDP、シンガポール、日本を抜く」, 2008年7月5日, p.1
- 3) 1965年10月～1970年7月まで57ヶ月間の好景気のこと。当時のGDPの平均成長率は、9.84%であった。村田治, 『現代日本の景気循環』, 日本評論社, 2012年, pp.230～231に詳しい。
- 4) 2014年には、リーマンショック以来の米国FRB（連邦準備銀行）の金融緩和策の効果によって急速なドル高となった結果、それまで新興国に流れ込んでいたドルが米国内に還流し、新興国で10%近いインフレが発生し、新興国の経済成長に翳りがみられるようになった。とりわけ、「フラジャイル5」と呼ばれる国々の通貨で（ブラジル・レアル、インド・ルピー、インドネシア・ルピア、トルコ・リラ、南アフリカ・ランドの5通貨を指す）で、その傾向が強かった。
- 5) 日本経済新聞, 2015年9月22日で公表されたアジア開発銀行（ADB）の見解によると、アジア新興国経済のGDP成長率は、2015年の予想で前年比0.5ポイント低い5.8%となり、2001年以来14年ぶりの低

さになった。

- 6) 高井透, 「グローバル戦略」, 『経営戦略』, 学文社, 2012年に詳しい。
- 7) Nooyi K. Indra, Govindarajan Vijay, Trimble Chris, (2012), "Reverse Innovation: Create Far from Home, Win Everywhere" (渡部典子訳, 『リバーズ・イノベーション』, ダイヤモンド社, 2012年)
- 8) Oviatt, B. M. & McDougall P. P., "Toward a Theory of International New Ventures," "Journal of International Business Studies," 1994, p.49

## 参考文献

- Cavusgil, S. T. and Knight, Gary, "Born Global Firms: A New International Enterprise," Business Expert Press, 2009 (中村久人監訳, 村瀬慶紀・萩原道雄訳, 『ボーングローバル企業論』, 八千代出版, 2013年2月)
- Govindarajan, Vijay and Trimble, Chris, "Reverse Innovation: Create Far from Home, Win Everywhere," 2012 (渡部典子訳, 『リバーズ・イノベーション』, ダイヤモンド社, 2012年9月)
- 岩崎尚人・黄賀, 「グローバリゼーションの新潮流」, 成城大学経済研究第206号, pp. 1-34, 成城大学, 2014年11月
- JETRO, 「世界経済・貿易・直接投資の現状」, JETRO, 2013年1月