

「インサランタ」の目

国内中小企業にとっての国際化

その様態と対応

日本経済は 国際化で浮上

今期の決算で過去最高益を更新した大企業が軒を並べる一方、一般の中小企業の景況感はいまいち：というより、競争の激化から収益率は厳しさを増してきている：と言った方が実態に近い。大企業における高収益は海外市場からもたらされているとあって良い。例えば自動車。国内市場は飽和状態で、輸出と海外生産が国内市場向けを上回っている。海外市場に雄飛している中小企業も僅かでは無いが、情報難・資金難から、過小資本の中小企業ではリスクが高く、なかなか手を出せないのが実情ではなからうか。そこで始めから海外市場を無視し、意識的にせよ無意識的にせよ、「大企業は世界（グローバル）市場、中小企業は国内（ローカル）市場」という一種の「棲み分け論」に自ら閉じこもって

しまっている商店や中小企業が多く見受けられる。だからこそ、彼等にとつて自分の縄張りである商圏に格安な外国商品や外国資本が進出してきたり、自分の知らないところで金利が吊り上げられたり商品の価格が一方的に低く決まってしまうたりするのは、実に「横暴で鼻持ちならない」ことになる。外国人労働者を自在に使いこなす先進的？企業でも無いかぎり国際化に対してはお手上げ状態というのが本音ではなからうか。

島国であることに感謝

そもそも国際化はグローバル化と言い換えることが出来るように、人々の生活圏が狭い地域から、より広い地域に広がってゆく現象と捉えることができる。つまり国際化は「地球国家建設の過程」であると考えられるのである。歴史的には、マケドニア、ペルシャ、元、

トルコなどの帝国支配によりグローバル化が推進されてきたように、いわば「領土の国際化」が一般的であった。その場合、被支配民族は自由や財産を奪われたり、甚だしくは支配民族の奴隷となることに甘んじなければならなかった。日本はこれまで、幸いにして他国の支配に下ることなく独立を保ってこられたものだから、偶々グローバル化の厳しさを味わわないうで来られたという事に過ぎない。それは日本が地理的に「極東の島国」であることと無縁ではない。島国のように隔離された地域が広域経済圏に組み込まれると、本来一体であるべき「商品・サービスの市場」と「生産手段である資金・労働力の市場」とが分離してしまう。そこでは、相対的に安い生産コストで提供できる生産物を互いの経済圏で交換（貿易）することによって消費の効用を最大化しようとする経済効果が働く。

「商品・サービスの国際化（自由化）」とか「資金・労働力の国際化（自由化）」と言われるのは国際間の貿易を前提にしているからであるが、地理的關係においても本質的には同じである。こうした場合、わが国の方が安く出来る商品・サービスを輸出できる代わりに、外国の方がより安く出来る商品・サービスを輸入しなければならぬ。今ではそれにつれて生産手段（資金・労働力）も国境を越えて移動する時代になった。つまり、「中小企業は国内（ローカル）市場」という棲み分け論は間違いで、国内市場と海外市場とは本来一体であり、お互いに密接な補完関係にあるのである。したがって、国内（ローカル）市場を商圏にしているといつても、国際（グローバル）市場に無関心であつてはならないのである。とは言え島国においては情報面でかなりの困難を伴うのであるが、それでも「領土

の国際化」に晒されるよりはずつとましなのである。

日本の歴史は国際化の歴史

「中小企業は国内市場」という意識は、対外関係を軽視した日本の歴史教育に原因の一端があるように思えてならない。大和朝廷が大和盆地に都を構えたのも、九州では大陸からの侵略を防ぎきれないと判断したからに違いなく、国民に租庸調を課し、防人として軍事的防備を講じたのも、中国における隋の成立を考えると領けるものがある。その後も何らかの形で大陸との交流が続けられており、

国際化の様態と対応（戦略）		
	能動（大企業）	受動（中小企業）
位置付け	事業拡大手段	外部環境（脅威）
商 品	輸出、海外生産	競合回避、差異化
資 材	グローバル調達	輸入（海外調達）
人 材	グローバル人材	引抜き防止、受入
資本調達	海外起債	外資導入（資本提携）
資本活用	M&A(グループ化)	事業提携(競争力強化)

一度として対外関係から目を離したことは無かった。遣隋使、遣唐使、日宋貿易、日明（勘合）貿易があり、元に対しては国を挙げて防衛戦を戦った（文永・弘安の役）。鎖国と言われた江戸時代においてさえ、対馬を通じて朝鮮貿易、長崎を通じて日墨貿易を行っていた。明治維新後比較的短期間にして西洋列強の仲間入りを果たしたのも、世界情勢を監視する努力が為されていたからに他ならない。ただ、如何せん情報収集力の不足から、何度か外国に対して無謀な侵略戦争を仕掛けることがあったのは、誠に残念であった。とにかく日本の国際化には、外国に対する恐怖と奢りの感情が交錯している。それらが交互して対外関係に表れてきているところに特徴があり、それは「島国である」ことと決して無縁ではない。

国際化は最も警戒すべき脅威

地震の影響は震源地から遠くなるほど時間が掛かるのと同様、国際化が浸透する時間は中心部からの隔たりに比例する。鉄器や文字の伝播の例を見るまでも無く、「隔

たり」は従来であれば地理的距離を意味したが、これからは国際感覚とでも言うべきか。とにかくその影響は間違いなく伝播するのであり、「最も遅い所程深刻な影響が見れる。」のも歴史的事実である。

グローバル社会に通用する哲学を持つ

国際化に備えるには先ず「目を地域から国内、国内から世界へと拡げる」ことである。たとえ自社製品やサービスの市場がローカルであるにせよ、商品・資材・労働・資本は外から入ってくるのであって、それにより、市場の領域とその様態は一変するからである。次に「（良きにつけ悪しきにつけ）グローバル化されればされる程、ローカルなもの価値・影響力が高まる。」ことを認識すべきである。それには、「自社の独自性を失わない」ことと、その「独自性をグローバルの中で絶えず再評価すること」が必要である。第三は「グローバル社会に通用する普遍的な経営理念を持つ」こと。具体的には、「優れたものは人種・国籍に関らず採用する」という一種の合理主義に徹することであ

らう。このことは、良い意味での競争（切磋琢磨）を促す効果があるからである。これは逆説的に「日本特有の価値観を求めたり押し付けたたりしない」ことと言えるかもしれない。

中小企業は攻めに強いが守りに

「守り」とは、「自ら変えることの出来ない外部環境の変化に柔軟に対応してゆくこと」と言って良い。しかしこのことは、客観的に物事を観る目が無いと大変に難しいことである。あたかも碁のように、これまでの攻めパターンが環境変化により一瞬にして負けパターンに変化してしまうことが良くある。十分な調査機能を持たない中小企業は多くがこの罠に嵌まってしまっている。ある程度先の読める借入金利や材料物価の高騰でさえ企業を倒産に追い込んでしまうのであるから、自らの事業に直接関係の無い世界の変化については全く知る術がないかもしれない。しかし、そうした世界からの影響さえも無視することの出来ないのが国際化（グローバル化）の怖さなのである。

（中小企業診断士 新井将平）