

# 第4章 グローバル時代における 日本企業の国際競争力

## —北海道企業のグローバル対応—

小樽商科大学商学部商学科教授 李 濟民

### はじめに

これまで北東アジア—サハリン研究会の研究調査においていくつかのテーマを別々な形で毎年報告書にまとめてきた。第1回目には「サハリンでの住宅産業の現状と北海道企業の進出可能性」、続いては「韓国の釜山港の躍進と北海道港との連携可能性」、そして昨年度には「北海道観光の国際化と韓国からのインバウンド観光客の増進方策」についてである。一見するとバラバラのテーマに思えるかもしれないが、実はグローバル化と北海道経済（産業）の活性化という一貫したテーゼに則ってこれまで調査研究を続けてきた。今回は3年間の科研費調査の完結版に相応しく、これらの個別のテーマをグローバル化という視点に一潜りにしてみようと思う。そこで北海道の将来を担う産業として注目されているIT産業と物流部門を中心にグローバル化への対応策を考えてみることにしたい。

### 第一節 グローバル化の再考察

#### (1) 民族—国家 (nation-state) の影響力の弱体化

貿易や為替取引で見られるように、国際的規範や国際機構の決定が特定の国の行動を制約する。さらには、国境を越えて発生する汚染のような環境問題、麻薬と国際的な組織的犯罪、AIDSのような伝染病、不法移民、貧困問題などたくさんの難題が民族国家の範疇を超えて、その解決策を求められる。また、国際舞台での影響力を高めるため、自らの主権を相当部分犠牲しながらも、経済共同体を結成する。グローバル化はこのように民族国家の力が相対的に弱くなり、国境が低くなる過程として理解することができる。この意味においてグローバル化はボーダーレスと同義語になる。

すなわち、グローバル化は国境がなくなり、領土の概念が薄れていく過程で、その結果、人々の間に距離と国境を越える関係が形成されるようになる。(J.Scholte,2000) もちろん現実的にいうと、国境が消えてなくなるのではなく、低くなるということの意味し、領土の重要度が過去のように絶対的な物でなくなりつつあることを現す。とりわけボーダーレスとは規制緩和と深い関わりをもつ概念として理解できる。国境の経済的意味は商品と資源の移動を制限することで、貿易および投資における規制緩和や自由化は商品、資源、人間の移動に対する規制を低くし、国境の意味を弱くする。

グローバル化のもう一つの側面は、時間と空間の短縮現象として理解することで、これは他ならぬ技術革新に起因する。90年以降爆発的に進歩した情報通信技術は破格的な通信コストの低廉化をもたらし、地球の反対側での出来事を瞬時に把握する事ができ、遠隔地間の情報のやりとりやコミュニケーションが容易になった。いまでは言語と時差だけが唯一残されたコミュニケーションの障害となった。社会学では、グローバル化を次のように定義する。「グローバル化は社会的な関係と取引における空間構図の大転換プロセスで、国家間、地域間の資源移動、ネットワークの拡張と権力の相互作用を伴うものである。」(Held et al,1999)

これらの概念をまとめるとグローバル化は以下のように定義づけられる。

「グローバル化は国境が低くなり、時間と空間が宿小され地域と国家間に相互関係が増加し、取引及び往来の頻度と量が急増し、これにともない多様なネットワークが構築され人間関係、経済社会構造及び国際秩序が大きく変化する過程である。」

## (2) グローバリゼーションの背景

いままで部分的に指摘したようにグローバル化が現れる理由としていくつかの要因を挙げられる。まず一つに、規制緩和(deregulation)が取引、特に貿易と投資を促進させた点である。1993年のGATTのウルグワイラウンドでは従来の貿易及び投資障壁の撤廃(低下)に加え、特許、登録ブランド、著作権などの智識財産権に対してもより強力な保護が約束され、このように拡大された国際取引を監督するためにWTOが創設された。このような努力の結果、先進国の平均関税率は1950年代の20%水準から2000年には3.9%に低下され、多くの国家が外国人投資に対する規制を大幅に緩和していった。これらの法的・制度的な規制緩和は市場のグローバル化と生産のグローバル化を促進させたのである。

二つ目の理由は技術、とりわけ情報通信技術(IT)が時間と空間を短縮させた点である。貿易障壁の緩和が市場と生産のグローバル化を促進させたとしたら、IT革命はそれを現実のものにする土台を作った。マイクロプロセッサの登場は低価格で高性能の計算を可能にし、これが基盤となりコミュニケーション技術が急速に発展、現在は衛星通信、光ファイバー、インターネットの基盤となった。その中でもインターネットの発展は凄まじいもので、1990年に焼く100万人のユーザが接続していたのが、2000年には1億5千万人が世界各地で接続している。(Hill,2000) このインターネットの発達で世界を

一つに束ねる情報の大動脈が形成された。

三つ目の理由として、冷戦の終息をあげられる。第2次世界大戦後の資本主義と社会主義の対立は1990年代に入り社会主義国家の没落で幕を閉じ、社会主義の盲主だったソ連は15の独立国に分解されるようになり、残りの社会主義国家は急速に和解された。その結果、自由市場経済の理念が支配する新しい世界秩序は唯一の超強国のアメリカによって主導されるようになった。冷戦時代からのアメリカの主張である「オープンな覇権主義」に基づき、IMFやWTOのような多者間機構を通して規律がつくられ、一方ではG7のような集団意思決定がモノを言うようになった。いずれにしても21世紀初めの世界秩序はアメリカの価値観や伝統に基づくルールに乗っ取ってゲームが進行されている。

グローバル化の促進要因として多国籍企業(MNE)を抜きにして議論することはできない。MNEはグローバル化に影響を及ぼす反面、グローバル化によってビジネスチャンスを迎える。例えば、規制緩和と情報化はMNEにとって格好の事業機会を意味する。特に競争力のある企業は自社のコアコンピタンスを海外で活用する絶好のチャンスである。情報化社会での企業の競争力は智識ベースの無形資産である。このような知的資産をコアコンピタンスとして持つ企業は海外市場にてあまり費用をかけずに事業を拡大できる。バーノンがかなり以前に指摘しているように、ボーダーレス化するなか、権力が民族国家から多国籍企業へ移転されることを意味する。(Vernon,1971)しかし競争力の弱い企業で、特に関税や政府の保護に大きく依存してきた企業にとってグローバル化は大きな脅威となる。

一方、MNEは規模の経済を通してコスト優位を実現させるために国際的な標準化戦略を追求し世界各国において同じ製品、ブランド、広告を流す。その結果、世界各国で同じ商品や広告に出会う消費者は消費パターンが均質なものになる。(Levitt,1983)言い換えると、マクドナルドのハンバーガーが世界市場での需要の均質化というグローバル現象をさらに促進しているのである。

少数の競争力のある企業が世界市場を席卷し、いくつもの産業にて寡占状態を引き起こす。この意味において、鄭は「世界市場で10大企業が50%以上のシェアをもつ産業をグローバル産業」と言う。(鄭球鉉,2002)競争力のある企業はより高い収益を上げ、そうでない企業は相対的に失敗と貧困の奈落に落ちるのがグローバル化のもう一つの側面でもある。

### (3) グローバル化の機能と逆機能

#### ① 国際金融市場の活性化

1970年代にはいって、各国が比較的閉鎖的な経済運用から脱皮し、資本統制装置を徐々に撤廃していく。その結果、技術、金融、情報の国際化が進展していき、冷戦後には資源(資本)移動における人為的な障壁が大幅に取り除かれた。そしたら全世界に散

らばっていた投資家集団が一緒になって活動し始めるようになり、巨大なグローバル金融市場を誕生させた。現在はこの巨大資本がインターネットというターボエンジンを装着し、サイバースペースにその活動領域を広げていった。

このような土台の上に世界金融市場は過去 15 年間爆発的な成長を遂げた。1985 年以降世界の為替と国際有価証券の取引額は 10 倍増え、現在 1 日の取引額は 1 兆 5 千億ドルに達する。この巨大金融市場で最先端の電子装備で武装したプロフェッショナルな投資家集団が 24 時間体制でより高い収益を求めて地球を何周も回る。例えば、米ドルを円に替え、またスイスフランと交換した後、ドルに替えるということを数分間でやってのける。ある統計によると、一般貨幣以外にも 7 万種類の有価証券がネット上で取引されていると言う。(Martin,1997)

このような過度な流動性の増加が国際的な投機者を呼び寄せて世界経済を不安に陥れる。1997 年に東南アジア、韓国、ロシアなどに起きた金融危機はこうした短期流動資金 (hot money) が引き金となったことは周知のことである。

## ② 民族と文化のアイデンティティ

グローバル化は人々の故郷、家族、国家に対する帰属感を減少させ、競争を促進させるのでストレスを誘発する。世界には多様な習慣、伝統、夢をもつ人々がいる。各民族にとって彼ら固有のアイデンティティと帰属感とは生きるという根本に関わる部分として、世界の中で彼らが示している位置と意味を与えてくれる。人々が所属している家族、地域社会、民族、宗教などは個々の人々にとって安らぐ場を提供し、他民族と対立する時や、協力し合う時に自信と安堵をもたらす。

このようなアイデンティティが剥奪された時、人々は強い怒りと苦痛を感じる。もちろん心の拠り所を守るために人々は努力を惜しまない。なぜならば、アイデンティティは、肉体にとって食べ物のように、人間の心にとって無くてはならない栄養素として、プライドと帰属意識をもたらしてくれるからである。したがって、グローバル化のうねりの中で国家の存在やアイデンティティが弱まることは確かだが、なくなることはない。

レビットの主張のように、長期的にはグローバル化は世界需要の均質化をもたらし、世界文化の収斂を促進させ、アイデンティティが脅威にさらされるようになるかも知れないが、まったくアイデンティティがなくなるとは考えられない。むしろその反動として、他の人とは違う物を消費したい欲求が強まり、より個性化を主張する集団が登場するものと思われる。しかしながら、アメリカの大衆文化が急速に世界の若者に浸透していることや、また中・上流社会の消費文化が世界各国で差がなくなりつつあるという現実を見ても、グローバル化がその国の文化やアイデンティティを変えようという主張は納得できる。加えて、麻薬、国際犯罪、売春、伝染病など人々に害を及ぼすモノまでが、グローバル化の進展とともに急速に拡大する。このようなグローバル化の負の遺産も伝統社会と価値観を脅威に陥れる。

### ③ 公平性と所得格差

1990年代以降、即ち、グローバル体制が冷戦体制に取って代わった時以来、先進国での所得格差がむしろ広がったと主張されている。その理由として様々なことが考えられる。効率性を求めて企業がリストラを実施する。技術革新に伴い非熟練労働者に比べ、ホワイトカラーの報酬が高くなる。労働組合が弱体化する。開発途上国から先進国への移民が増加する等々。

特にあらゆる産業において、勝者だけがその産業を支配する一人勝ち「winner takes all」現象が益々顕著になってくる。特定の産業においての一位の企業は巨大なグローバル市場を確保できるようになり莫大な利益をあげられる。一方、競争力や名声が及ばない企業は少ない売上と利益に甘んじることを強いらられる。この意味においてグローバル化は、世界規模の勝者独占市場を作り出し、所得不均衡現象を引き起こしている。

おそらくこの所得不均衡がグローバル体制を最も不安定なものにする最大の負の副産物である。1998年5月30日の「エコノミスト」によると、アメリカの億万長者は1982年の13人から1998年には170名に増えていると報じている。また、1999年のUN報告書によると、世界で最も所得水準が高い国に住んでいる20%が世界GDPの86%、海外直接投資の68%、世界電話回線の74%を所有しているという。一方、世界で最も貧しい国に住んでいる20%の世界人口はこれらをそれぞれ1%だけ所有しているにすぎない。(Friedman,1999) さらに1999年のUNHD報告書によれば、インターネットは確かにグローバルネットワークとして世界のすべての人々を高速でつなげているけれど、その利用者は依然として一部の先進国に集中しているという。例えば、OECD加盟国は全世界人口の9%しかないが、インターネットの使用では91%を占める。世界人口の23%が住む東南アジア地域でインターネットの利用者は全世界のインターネット利用者の1%に満たない。さらに言うと、技術先進国は全世界の特許の97%を保有している。このようなデジタル格差は今後さらに広がるようになり、それとともに世界の貧富格差も益々広がるようになる。

このようにグローバル化は貧富の差を広げる役割をはたしていることは事実だが、我々の生活水準をより豊かなものにしてくれたのも事実である。言うまでもなく、グローバル化によって、MNEによる開発途上国への投資が増え、雇用が促進され、所得が高くなる。従って、グローバル資本主義は世界の貧民層を中産層に引き上げたともいえる。ただ、グローバルゲームでの優勝者はそうでない人々からさらなる遠いところに行ってしまったということになる。言い換えると、相対的貧困は多くの国や地域で益々深化しているが、絶対的貧困は小さくなっているのである。

## 第二節 グローバル産業と日本企業の対応

グローバル産業は様々な定義が可能だが、一つの方法として「一物一価」の原則を適応する事ができる。もしも全世界でマーケットが統合されているならば、同一の製品に対して同一の価格が適用される。ボーイング社が作る航空機がこれに相当する。マッキンジー社の推定によると、世界的にこのような「一物一価」の原則が適用される産業は20%未満であると指摘する。(Lowell,1999) グローバル産業を定義するもう一つの方法は市場の集中度によるもので、世界的に少数の企業が多く国の市場を支配している場合をグローバル産業と定義するものである。例えば、グローバル産業とは、10個の企業が世界市場の50%以上のシェアを持つ場合として定義することができる。乗用車、半導体、製薬、会計監査、石油、携帯電話、コーヒー、PC等がこのような産業に当てはまる。

例えば製薬産業の場合、製薬会社の競争力は新薬の開発能力によって左右されるのだが、新しい薬が市場に出るまでには、数億ドルの開発及びテスト費用がかかる。1990年にこのような新薬の開発と販売能力を持つ企業は世界で約25社あったが、2000年には10社に減っている。その理由は、バイオ分野での技術革新の加熱と世界市場の統合の加速化によって、90年代を通して多国籍製薬会社間のM&Aや戦略的提携が相次いで行われたからである。今では約10社が世界市場を支配する寡占産業になったのである。

このような現象は乗用車の分野でも同様に現れている。1995年には世界全体で、小型から大型までの製品ラインをもち、新車の開発能力を有する自動車会社は21社あったが、2000年にはそのうち9社がM&Aや戦略的提携によって経営権が弱くなってしまった。日産のルノーへの買収はまさに自動車立国日本にとって、ショッキングな出来事であったとともに、70年代や80年代に通用した日本企業のグローバル効率化やそれを支えてきた日本的な経営環境(終身雇用、年功序列的な賃金・昇進制度など)がもはや世界でその神通力を失ったことを余日に表す例となった。

90年代に入ってグローバル化が加速された理由は次のように考えられる。まず、人為的な参入障壁の撤廃が挙げられる。例えば、通信産業は従来殆どの国で自国企業にのみ事業機会を与えてきたが(日本のNTTのように)、90年代に入って外国企業に門戸を開放するようになる。同様に、港湾、道路、電力、鉄道などの産業インフラ産業も90年代には大幅に民営化され、規制緩和されている。もう一つの原因は、IT革命により既存の産業においても技術革新の競争が促進され、その結果、企業にとって研究開発のコストがかなりの負担となってきた。その負担を軽減するためにM&Aを組む。また一方においては、空間の克服コストが減少し、グローバル経営が比較的にやりやすくなったことが挙げられる。例えば、世界的に数百、数千の企業をネットワークとして連結し、いわばグローバルサプライチェーンを運営する事が今ではインターネットと通信技術の発達によって比較的少ないコストでできるようになった。

世界経済のなかでグローバル産業が占める割合はまだ20%弱だが、今後の規制緩和の

スピード、技術革新、そして各の企業の戦略如何によっては、その比重が大幅に増える可能性はある。従来は典型的なローカル産業であったビール業界や食品産業でもハイネッケンやコカコーラのようなグローバル企業が登場したのはレビットも指摘したとおりだが、リテール分野のカルフールやウォルマットがすでに世界的なネットワークを構築しているし、電力や港湾などの社会間接資本分野においても ABB のような超国籍企業が台頭している。このような例は後を絶たない。従って、企業にとってグローバル化への対応は自社が属している産業がグローバルか否かを判断するのではなく、どんな産業においてもどのようにしたらグローバル化をいち早く推進して先発優位を確保するか、あるいはこのような戦略を遂行する資金的、人的余裕がない企業にとっては、どうしたらグローバル企業に対抗して競争優位を確保するかに絞られる。

企業がグローバル寡占産業で生き残るのは容易ではない。既に指摘したように自動車産業では世界的な競争社が 12 社しか残っていない。結局は 6 社程度が将来生き延びるだろうと言う予想も出ている。この厳しい状況の中で、第 2、第 3 の日産にならないためにはどのようにしたら良いのか、答えは簡単ではない。おそらく今までの競争力とは遙かに異なるプラスアルファが必要とされる。特にここ数年間の日本企業のグローバル対応は IT 分野でのブロードバンドの遅れで見られるように、世界の変革スピードについていけない場面が多くみられる。80 年代に「ボトムアップ経営」や「参加型経営」として賞賛されていた日本企業の「満場一致型」意思決定システムや根回しの仕組みがいまでは足手まといになり、置いてきぼりを食ってしまうケースが続出している。

本稿では、とりわけ北海道企業の例をとって、この難問の糸口を模索してみることにする。筆者は昨年度に「韓国等アジア IT 企業との連携方策調査委員会」と「北海道と極東ロシア、韓国間の経済ネットワークの構築に関する調査委員会」の委員として韓国とサハリンに調査に行き資料収集やヒアリングを行った。ここではその調査結果を踏まえて IT 産業と物流部門のふたつの分野において北海道企業のグローバル対応を検討し、その対応策について提言することにする。

### 第三節 北海道企業のグローバル対応

#### (1) IT 産業での連携

これまで多くの北海道 IT 企業は、国内、特に道内の市場や企業を視野に入れた戦略を展開してきた。しかし、近年のグローバル化やボーダーレス化が急速に広がり、多くのアジア企業の参入が増加している。とりわけ台湾や韓国の企業の躍進が顕著と言えよう。韓国・台湾企業は日米欧からの技術移転と自らの研究開発によって、製品開発や生産技術の競争力を大幅に高めている。生産コストが小さいことから世界市場への進出は目覚ましく、半導体、パソコン、携帯電話、家電製品といった組立生産においてはアジ

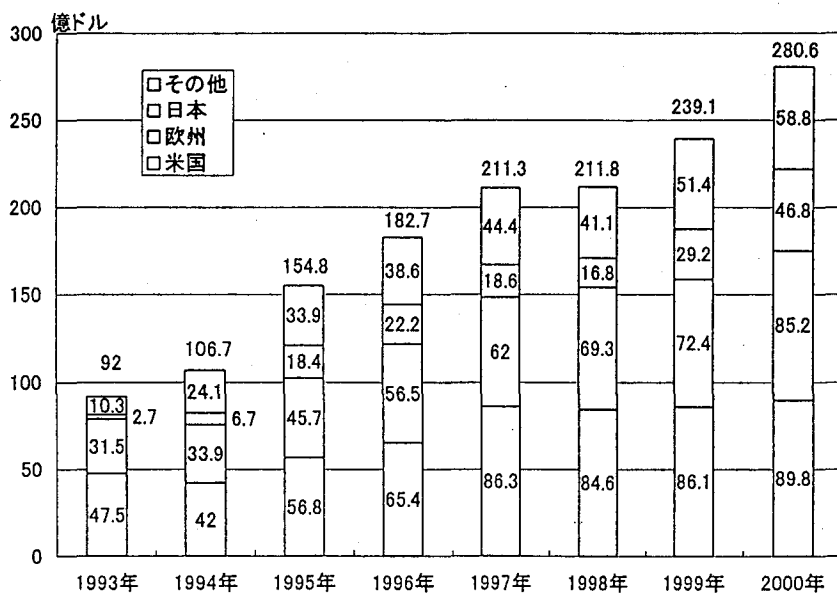
ア地域において著しく大きなものになってきている。

これまで海外に殆ど目を向けることがなかった北海道 IT 企業にとって、アジア地域の企業を筆頭に海外からの参入はさげられなくなった。しかも早いうちにその対応を求められているとも言える。対応としては、大きく言って、対決か協調するかの選択肢がある。勿論どっちをとっても個々の企業の戦略如何によって結果が異なると思うが、これまでどちらかというニッチ分野に特化し、東京を中心とした国内マーケットに限定した競争をしてきた大多数の北海道 IT 企業にとって、グローバルな競争の中で成長している韓国・台湾等のアジア企業をうまく活用してアライアンスをくむのがより得策のような気がする。例えば、技術開発・製品においては韓国企業との連携、また生産活動においては台湾企業との連携を模索する。

### ① 台湾 IT 産業の実体

台湾は国を挙げての産業政策として、家電製品から始まり、半導体を中心としたコンピュータ部品及び情報機器製品の生産基地として、既に日米欧メーカーの OEM を担っている。例えば、世界のノートパソコンの半分以上が台湾で生産されている。工業団地として、1980年に新竹科学工業園をつくり、現在 300 社以上の IT 企業が集積し、9000 億元（約 3 兆 6 千億円）の売上げを生み出している。また、2000年には南港ソフトウェアパークを開発し、コンテンツやソフトウェアにもシフトしつつある。

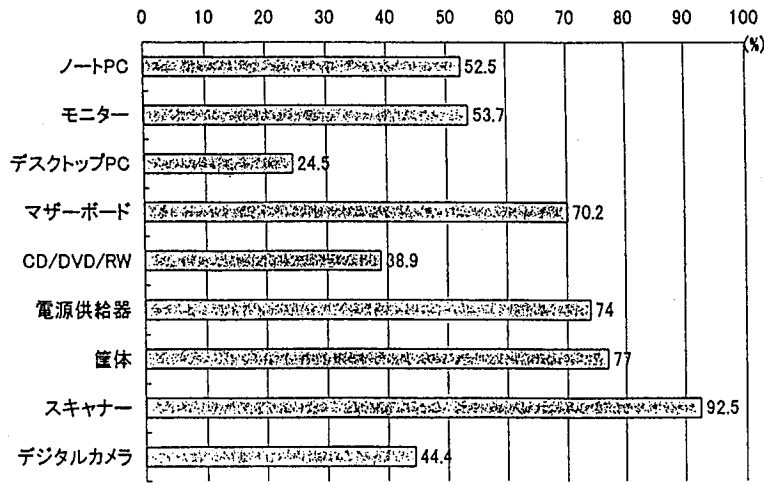
図 1 台湾からの情報機器輸出動向



出所：台湾財政部



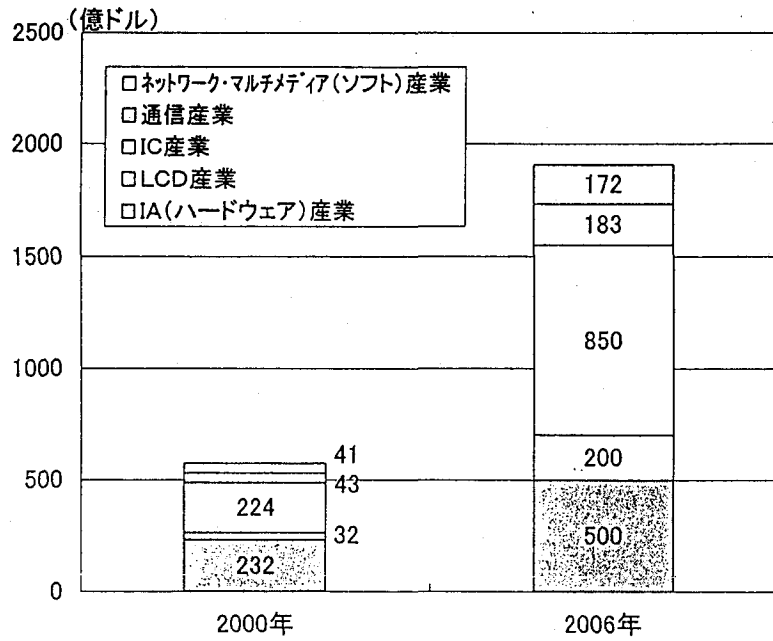
図 2 台湾の情報機器生産台数の世界に占めるシェア(2000年)



出所：台湾情報通信工業推進会市場情報センター

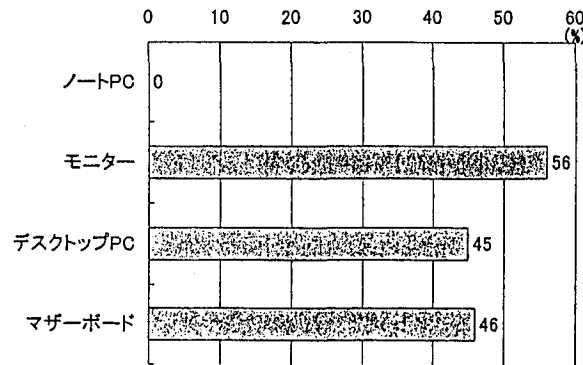
5年後を目標にして、ワイヤレスデータ通信端末は世界シェア1位、TFT-LCDは世界シェア2位、半導体と情報家電製品は世界シェア3位以内を掲げている。特に中国大陸における生産と開発をマネジメントする事に台湾の優位性を引き出し、低コスト実現による競争力発揮が方向性として示されている。北海道IT企業としては、生産委託先として台湾企業との関係を作ることは十分可能だし、それ自体に敷居は低い。仲介企業も多く、日本語による情報提供も少なくない。ちなみに、社団法人台北市コンピュータ協会(TCA)では、台湾IT産業の動向、企業情報、製品情報などを発信するために日本語ウェブサイトを運営、台湾企業との仲介役を務めている。

図3 台湾の情報通信産業の発展ビジョン(国内生産額予測)



出所：台湾經濟部情報産業発展推進グループ

図4 台湾の情報機器生産における中国大陸での生産比率(2000年)

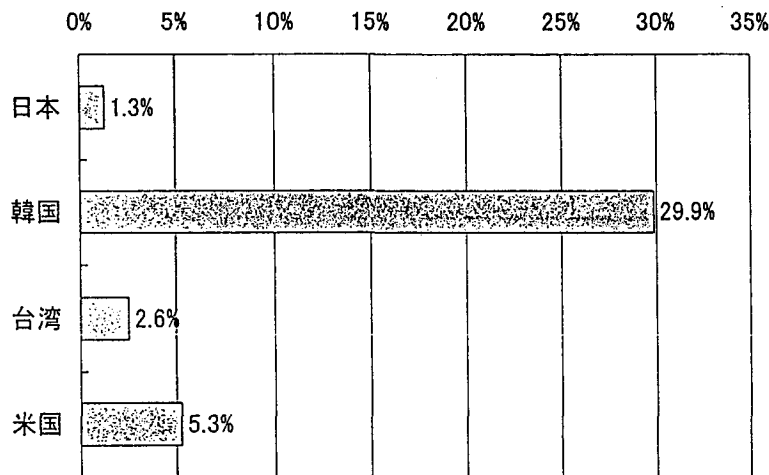


出所：台湾經濟部情報産業発展推進グループ

## ② 韓国 IT 産業の実体

韓国の IT 産業で注目されるのは技術系 IT ベンチャー企業である。創業者が修士・博士号をもつ高学歴者で、大学や公的研究機関及び大企業の研究所で自ら開発した技術(情報通信、ソフトウェア)を有してスピンアウトしたケースが多い。その背景として、1997年に訪れた韓国経済の IMF 危機以降、財閥企業の解体や倒産に伴い優秀な研究者・技術者の流出と、政府による IT 産業への重点投資が挙げられる。2000年に入って、IT バブル感があったものの、2001年からは再び高い技術力に裏付けられた製品開発型ベンチャー企業が頭角を現している。また、韓国は ADSL によるインターネットのブロードバンド化が世界で最も早かったことから、ネットを利用した多様なビジネスモデルが続々と事業化される市場でもある。

図 5 ブロードバンド世帯普及率(2000年4月～9月時点)



出所：電通総研編「情報メディア白書」のDSL/CATVインターネット世帯数より推計

IT ベンチャー企業の集積地としては、ソウルの江南に位置するテヘランバレーと筑波のような科学学園都市として開発された大田市の大徳バレーが有名である。特徴としては、テヘランバレーはネットビジネス展開の拠点として固有のソリューションの提示を売りにする、いわばマーケティング的ベンチャーが多く、一方大徳バレーには技術系ベンチャーが多く集積している。大徳バレーには中小企業庁が移転し、IT 研究部門の最高峰である電子情報通信研究院 (ETRI)、技術系大学院として多くの有能な技術者を排出

している韓国先進科学技術研究所（KAIST）、この他にも三星（サムソン）電子をはじめとする大手メーカーの研究所が数多く立地しているため、技術系企業の製品開発にとって打ってつけの環境が整っている。大徳バレーに関する様々な情報を（日本語で）提供している大徳ネット（ベンチャー企業 39 社余りが出資・設立した民間企業）の最新ニュースを見ても、成果を挙げているベンチャー企業が増えていることが伺える。

表 1 大徳 IT ベンチャーの輸出実績(過去 4ヶ月間)

企業名	主要製品	輸出先	輸出額
ジェニテック	半導体工程装置技術	オランダ	数百万ドル
オーディーティ	液晶画面製品	GE、モトローラ、HP等	700万ドル
ジーシーテック	アーケードゲーム	米国、日本（国際産業開発） 欧州、アジア	3000万ドル
ネットビジョンテレコム	インターネット接続装置	米国、中国	2200万ドル
シミュライン	トレーニングシミュレーター	日本（天竜工業、日本タイトー）	500万ドル
イマーシス	3D音響ソフトウェア	日本（ランドポート、ヤマハ）	130万ドル
レイトロン	赤外線通信受信部品	中国	500万ドル
アイセミコン	半導体欠陥分析ソフトウェア	台湾	100万ドル
マイクロウェブ	ネットワークカメラ	日本（松下）、米国、ポルトガル	20万ドル (試作品)
チュウネット	超高速公衆インターネット	カナダ	200万ドル
ジージー 2 1	車両用GPS端末	日本（伊藤忠商事）	

### ③ 北海道企業との連携可能性

韓国 IT 企業、台湾 IT 企業それぞれの強みを勘案して、北海道 IT 企業にとって、連携の狙いは次のように整理できる。

- 韓国企業との連携の狙い＝ユニークな製品による競争力向上
  - ・ 韓国から製品をもってきて日本市場向けのカスタマイズ
  - ・ コンテンツ（ゲームなどの共同開発）による韓国市場進出
- 台湾企業との連携の狙い＝生産コストダウンによる競争力向上
  - ・ 製品の生産（小ロット可）を委託生産
  - ・ 中国市場進出に向けての前段階の先行投資

以上、韓国と台湾では、それぞれの強みが異なることから違った狙いの連携をくむことが可能になる。

その際の一番の問題は、いかにして信頼を置ける連携のパートナーを見つけだすかである。既に指摘した通り、台湾には既に多くの日本企業が進出しており、向こうでのビジネスの仕組みに熟知している商社やコーディネーター企業も多い。既に北海道 IT 企業でも小ロットで委託生産してくれることとローコストのメリットから台湾企業に生産を委託した経験を有する企業が複数いる。しかし韓国の場合には事情が少し違う。お互いの情報が基本的に不足している様に思える。これまで北海道 IT 企業は国内市場（特に東京）のみに目を向けてビジネスしてきたことにより海外に（特に韓国）殆ど知られていない。さらに言うと、道内企業はもちろんのこと、日本企業全体としてプレゼンスの弱さ、あるいはプレゼンテーションのまずさを指摘しなければならない。また、日本の中にはどうしても韓国 IT 産業について過小評価する傾向が見られる。従って、両者間の情報ギャップを埋めることが何よりも大事で、筆者はこの業務を当面の間、韓国のコーディネーター企業に委託することを提案する。その理由は日本語ができ、さらには IT 技術の専門用語やビジネスの仕組みを分かっている有能なコーディネーターが、結構育ってきているからである。（例えば大手企業の日本支社勤務経験をもってスピンアウトし、設立したビートヒル社など）勿論、将来に向けてはこれらのコーディネーター機能を北海道で育て上げなければならない。高い専門知識と卓越した語学力があって、抜群のフットワークと幅広い人的ネットワークを有するひとを長期的なビジョンの元で育て上げる。グローバル化の中で北海道企業が生き延びる、もしくは飛躍的に成長するために欠かせない財産になると思われる。

## （2）物流ネットワークの構築

### ① サハリンプロジェクトの動向

筆者はこれまで、ことある度に、北海道と極東ロシア（サハリン）そして韓国（釜山）を結ぶ物流トライアングルの構築を主張してきた。既に韓国釜山港の現状や韓国船社の動向は以前詳しく紹介しているのでここでは省略することにして、サハリンの物流動向を中心に 3 地域間の協力可能性を探ってみる。現在サハリンでは、すでに 1999 年 7 月より原油生産を開始し、2005 年の原油の通年生産や、2006 年の LNG 生産開始を目指すサハリナー 2、及び 2005 年の原油生産を目指すサハリナー 1 の両プロジェクトを軸にして、活発な動きを見せている。

これら計画に伴う物流の概要については、サハリナー 2 プロジェクトで公表されているほか、主な入札予定案件から類推することができる（表 2~4）。つまり、2 つのプロジェクトで、2003 年から、量的に多いものとしてパイプ、LNG プラント関連の資機材が考えられるほか、多様な物資がサハリン州に輸送されることになる。こうした中で、

北海道～サハリン州間では、2005年まで次ページに示すような物流が発生すると考えられる。

また、パイプやLNG関連の資機材の保管、中継、組立、輸送業務も発生するが、サハリン州港湾の能力不足から、サハリン州外の港湾を使用すると予想される。この役割を北海道港湾が担う可能性もあるが、国際的な競争の中でどの港湾を使用するかが決定されることから、道内港湾として、いかに優位性を確保してポートセールスを行っていくかが鍵となる。

なお、サハリン-3以降のプロジェクトの展開による物流についても考えられるが、当面は、サハリン-1及びサハリン-2プロジェクトの実績をいかに積み上げるか、あるいはサハリン-1及びサハリン-2プロジェクトへの関わりの経験を将来的にどのように活かしていくかが、将来の物流量の増大に大きく影響していくものと考えられる。

表2 サハリン-1及びサハリン-2プロジェクトに関連する物流

要因	物流拡大の可能性等	品目例
探鉱、開発、生産の各種事業	<ul style="list-style-type: none"> <li>・採掘現場への近接性という優位性を活かし、日本国内・海外で生産・加工されたプロジェクト関連資機材を中継・加工・修理するなど、道内港を基地として採掘現場と直結した後方支援機能を担う。</li> <li>・ただし、距離の近接性のみではなく、サハリン州内港湾、海外港湾との比較優位性を確保する必要あり。</li> <li>・サハリン-2の石油ガスパイプライン整備については整備距離が長大であるため、大きな物流が発生する。</li> </ul>	リグやプラントパイプライン等の資材、部品 プラント、パイプライン建設・各種工事用重機
後方支援を担うサハリン州内港湾の整備	<ul style="list-style-type: none"> <li>・サハリン州内の港湾は、狭隘かつ水深が浅く、後方支援港としては不十分であるため、港湾の整備事業が行われる。ホルムスク港における浚渫の実績あり。</li> <li>・特に重機やその部品供給は増大することは間違いない。</li> </ul>	港湾の整備工事関連の資材、重機
プロジェクト関連雇用者向けの生活物資	<ul style="list-style-type: none"> <li>・プロジェクト関連雇用者(欧米人)は今後ますます増えることは間違いなく、彼らが求める品質を持った生活物資は、サハリン州内で賄うことができないため、道内産の生鮮食料品や各種製品に対する需要が期待できる。</li> <li>・韓国や中国などとの価格競争力が課題となるが、質の高いものに狙いを付けるといった工夫が必要。</li> </ul>	食料品、日用雑貨、電気製品、自家用車等

表3 サハリーン-2プロジェクトに伴う物流に関連する事項

<資機材輸送量>

①建設機材:4,000トン、②組立式建造物:各500~1,000トン、③パイプ:150,000本、55万トン、④消費財・燃料(月10,000トン)
---

<インフラ整備予定>

項目	概要
(1)自動車道路、橋、水道管の近代化	①パイプライン土壌処理用常設道路(30カ所)、②パイプライン土壌処理用仮設道路(100カ所)、③47km新設道路、④水道管敷設、⑦360,000m <sup>3</sup> の砂利の需要(2003~2005年)
(2)鉄道・支線整備(鉄道管理局)	①400m保管用支線(18ライン)、②港湾方面支線(4,000m)、③対象地域の鉄道整備、④対象地域の架橋・水道管の近代化
(3)港湾整備	①浚渫作業、②ドックの近代化もしくは整備、③クレーン設備の近代化、④保管用地の整備、⑤自動車・鉄道への引き込み線整備、⑥保管施設の近代化もしくは整備
(4)関税施設	税関用施設及び保税施設(港湾地域)
(5)空港	1)ノグリキ空港 ①離発着場の整備、②ILSシステムの設置、③60名用待合室の設置、④航空管制、⑤MI-8ヘリコプター2機用格納庫、⑥ヘリコプター駐機施設の整備 2)ユジノサハリンスク空港 ①滑走路、プラットフォーム等の補強、②ILSシステムの近代化、③貨客取扱規模の拡大

<仮設施設>

項目	概要
(1)パイプ保管施設	①18カ所(最大84,000m <sup>3</sup> 、最小30,000m <sup>3</sup> ) ②必要施設:引き込み道路、鉄道支線、保管用地、排水整備
(2)燃料保管施設(鉄道管理局)	①地域:コルサコフ、ポロナイスク、ノグリキ ②保管と輸送、③高品質燃料、④高度な安全対策及び環境保全策を要する

<主な入札案件>

案件	備考
LNGプラント、輸出ターミナル、道路整備、ビル建設、仮設住宅建設、荷役ドック、大規模ガス加工施設、原油貯蔵施設(約35万m <sup>3</sup> )、タンカー荷役施設(15万トンタンカー、積み込み速度8,000m <sup>3</sup> /時)	入札中であり、2002年4月に落札者決定予定
臨海テクノコンビナートの設計・建設	資格審査の段階
ルンスコエAプラットフォームの建設・設計	資格審査の段階
ピルトン・アストフBプラットフォームの建設・設計	テnderアナウンスメント済み
海中パイプラインの設計・敷設	
陸上パイプラインの設計・敷設	
事務所(従業員200人)、住宅(100部屋)の設計・建設	テnderアナウンスメント済み
道路・橋梁・港湾・保管区域建設工事・作業区域・施設整備工事	資格審査の段階

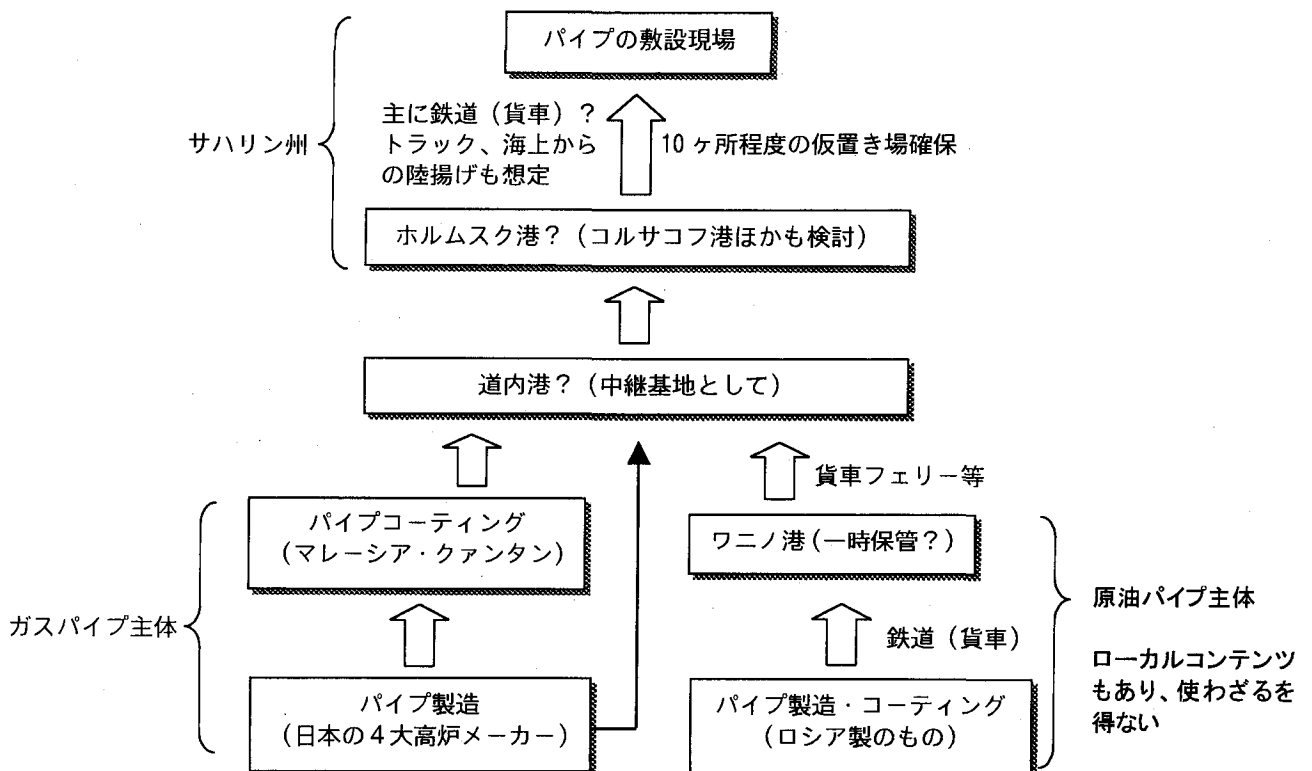
表 4 サハリン-1 プロジェクトに関する主な入札案件

案 件	備 考
デカストリ原油出荷設備、原油パイプライン、陸上処理施設	主な案件については、2002年6月頃までに入札が行われる予定である。以下、同様。
掘削プラットフォーム“オーラン”の改修	アラスカからソビエツキー・ガワニ港に輸送済み
全天候型車両・上陸用舟艇型船舶・バージ・住宅モジュール・本社ビル・2ヶ所の現場事務所	
自走式クレーン 2 基、各種車両、ディーゼル・ジェネレーター4 台、その他資機材	
建設作業用燃料、チャイウォ横断橋梁	
各種車両、ヘリコプター、チャーター使用飛行機、砕氷船、原油汚染除去設備、各種事務機器、S-1 コンソーシアム用住居コンプレックス建設等	

② サハリンプロジェクト関連の物流の見通し

先に見たように、サハリン-2のフェーズII計画において様々な入札案件が公表されているが、このうち大きな物流が発生する案件として注目されるのは、ノグリキ〜プリゴドロエのパイプライン敷設で使用される55万トンものパイプである。商社、オペレータ等へのヒアリングによると、パイプの輸送については、現段階では、おおむね以下のようなルートが想定される。

図6 想定されるパイプの輸送ルート





また、パイプ以外でも、堀削プラットフォーム、LNGプラントといった生産設備、各種車輛や住宅・事務所といった関連資機材などの入札案件が公表されており、これらの物流需要も膨大なものになると考えられる。ただし、ヒアリングでは、パイプ等の輸送に関して、以下のような問題点もあげられている。

表6 パイプ等の輸送に関わる問題点

<ul style="list-style-type: none"> <li>●サハリンの港湾には後背地がなく、大型船が入れないため、はしけを使うなどデスマ(dispatch &amp; demurrage、早出料、滞船料のこと)がかかる。それなら、例えば石狩港等にいったん下ろして、3,000tクラスの船で現地まで行った方がよいと考える。</li> <li>●保管場所については、ブロックに分けた場合、あるブロックは稚内、網走港を使う、あるブロックはワニノ港を使うといったことが考えられる。</li> <li>●サハリンでコーティングを行った場合、コーティングの検査する場所も問題である。特にガスについては不良品が致命的なダメージとなってしまう。</li> <li>●パイプを落としたりした場合、補修をどこでやるかといった問題もある。</li> <li>●(サハリン州内で)貨車を集められるかが問題である。</li> <li>●ホルムスク港、コルサコフ港には確かに場所がないが、これは早く通関するという業者の質が問われることになる。つまり、港に置かないでどんどん通関して現地に運んでしまうということである。</li> <li>●コルサコフ港の荷役施設の55%は、減価償却は終わっている(老朽化している)。</li> </ul>
--

一方、ホルムスク商港(株)、コルサコフ商港(株)へのヒアリングでは、パイプ等の保管場所、荷役能力については、ソ連時代の実績をあげて問題ないとしている。しかし、実際には、保管場所については後背地に限界もあり、荷役能力も施設の老朽化が著しいため、十分な機能を果たすだけの能力を持っているかは疑問であるといわざるを得ない。

また、今後、新たに港や用地、荷役施設等を整備するコストを考えると、サハリン州の港湾、鉄道をはじめとする輸送インフラのキャパシティを超える部分については、サハリン州以外の港湾を使用した方がよいという見方もなされている。いずれにせよ、パイプをはじめとするサハリンプロジェクト関連の大きな物流のルートや場所、手段などについては、輸送に関する案件を落札する企業(国際的なフォワーダーと目されている)によって決定されることとなっている。

### ③ 道内企業の取組み方策

以上みてきたように、サハリンプロジェクト等の本格的な進展、及びそれらがもたらすサハリン州における経済的な発展に伴って、サハリン州をめぐる物流が大きく増大していこうとしている。しかしながら、サハリン州への道内(日本)企業の進出は決して活発であるとは言えず、サハリン州行政府へのヒアリングでは、日本の合弁企業は120社ほどあるが、営業率は30%以下と言われている。また、商社へのヒアリングにおいても、日本企業はサハリンへの進出に及び腰になっているとのことである。

この原因としては、サハリン州における合弁企業の失敗の経験、現在の日本・道内企業の経営状況、価格、賃金、港湾使用料などの面で国際的な競争力を持つ韓国や中国と

いった国・地域との国際競争などが考えられるが、これまでの道内企業のサハリン州におけるビジネスのあり方として、リスクを軽視した安易な取組み方であったという指摘もなされている。とはいえ、道内企業としては、諸外国・地域のなかで最もサハリン州に近い地域であり、物流・人流に対応できる国際定期フェリーの運航といった優位性を活かし、サハリン州をめぐる大きな動きを「追い風」にするための取組みが期待される場所である。具体的には、以下のような取組みが考えられる。

- 2002年中に実施され、落札企業が決定するサハリン-1、サハリン-2プロジェクトに関する入札の動向を注視し、落札企業や、関連するサハリン州企業、国内企業に対する情報収集と営業を展開。
- 北海道事務所、北海道ビジネスセンターの開設といったビジネスを展開する環境も整いつつあるなか、サハリンプロジェクト関連のみならず、新たなビジネスチャンスに関する情報収集と、サハリン州でのビジネスにおけるリスクを十分に考慮したビジネス展開。
- 韓国や中国等との国際的な競争を見据えたコストダウンや技術開発といった取組み。

#### ④ 北海道、サハリン州、韓国間の物流ネットワークに関する検討

ここでは、想定される北海道、サハリン州、韓国間の物流ネットワークの将来展望を示す。

表7 北海道、サハリン州、韓国間の物流ネットワークの現状と将来展望

コンテナ航路	
【現状】	●釜山－北海道(苫小牧、石狩湾新港、室蘭)航路 ●釜山－ワニノーコルサコフ(マガダン)航路
【将来展望】	※新たな就航ルート、運航便数の増加、使用船舶の大型化 ●釜山－北海道(石狩湾新港)－コルサコフ－マガダン航路 ●釜山－ワニノーホルムスク航路
フェリー航路	
【現状】	●稚内－コルサコフ航路 ●小樽－ホルムスク航路
【将来展望】	※運航便数の増加、使用船舶の充実(コンテナ、乗客対応) (航路は現状と同じ)
その他の海上輸送	
【将来展望】	※プロジェクト関連物資(パイプ等)の新たな輸送ルート ●北海道－サハリン州・プロジェクト生産現場
航空路	
【現状】	●ユジノサハリンスクー函館・新千歳 ●新千歳－仁川 ●ユジノサハリンスクー仁川・釜山
【将来展望】	※運航便数の増加、使用船舶の充実(大型化)、新たな航空会社の参入 (航路は現状と同じ)

こうしてみると、現状にあっても、北海道、サハリン州、韓国間には、便数が少ない、港湾等の結節点における問題といった課題を抱えつつも、3カ国・地域間において物流ネットワークは形成されていると言える。そのなかで、重要な役割を果たしている韓国船社の動向である。韓国船社へのヒアリングにおいても、物流需要が増大すれば、釜山－北海道－サハリン州という定期コンテナ航路の新たなルートを開設する心積もりはあるとしている。現状における3カ国・地域間の物流ルート、輸送手段等の長所や短所を踏まえながら、将来展望で示したような利便性の向上、新たな輸送ルートの開拓といった物流ネットワークの充実を図ることが求められる。

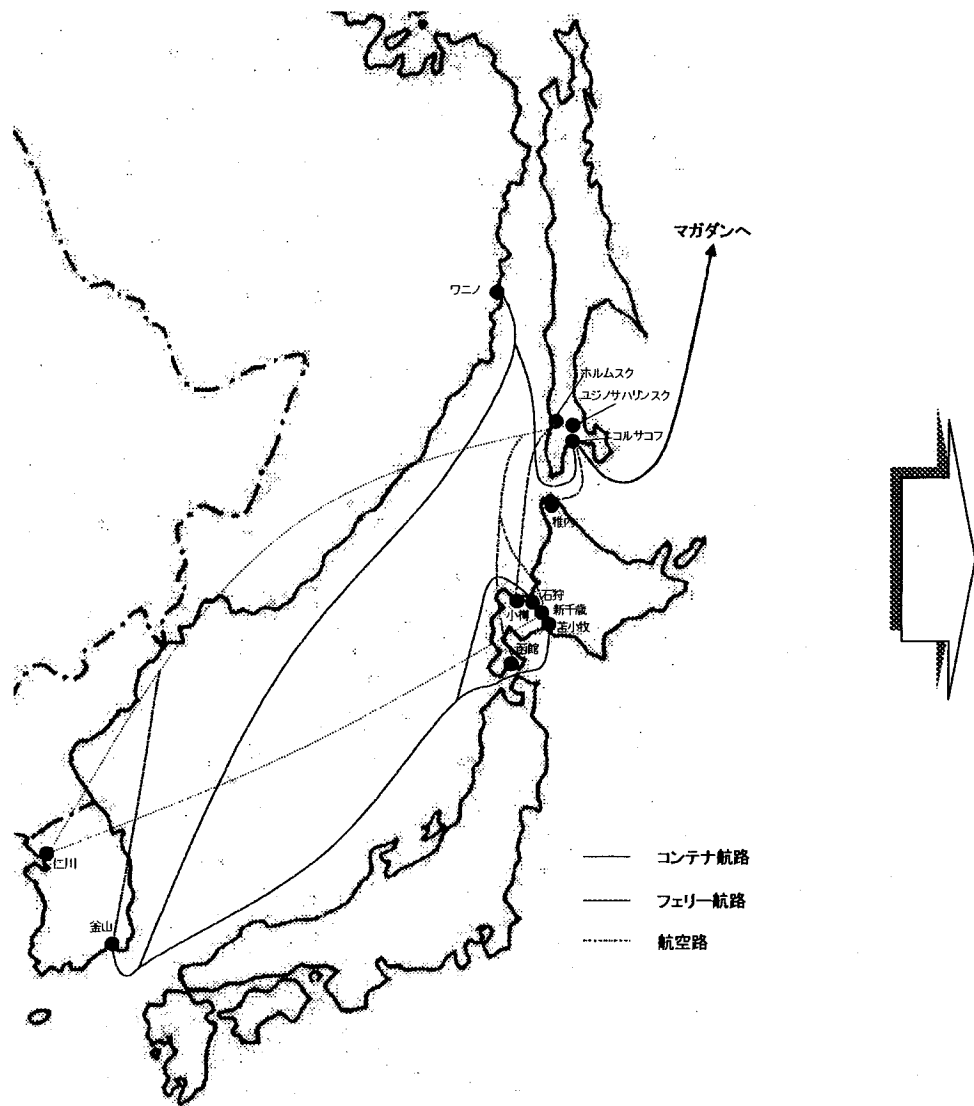
#### ⑤ 物流ネットワークの充実に向けた取組み方向

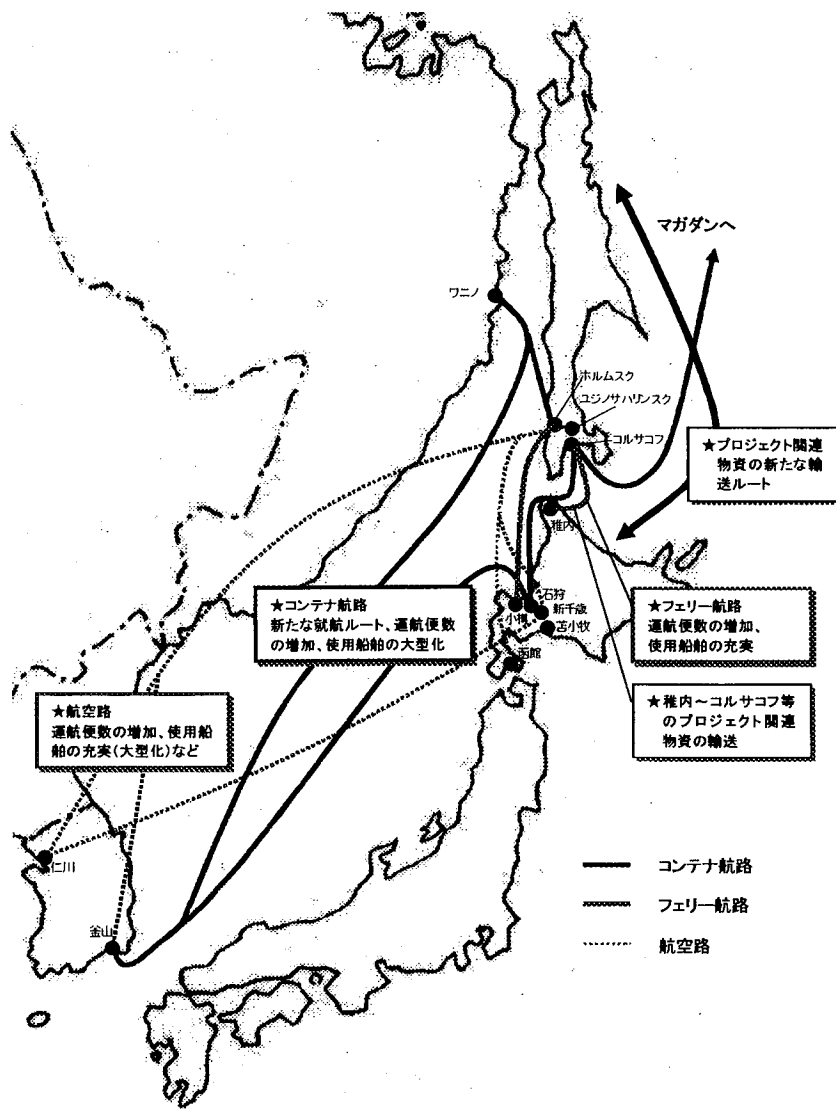
これまでみてきたように、北海道、サハリン州、韓国という3カ国・地域間を巡る情勢においては、サハリンプロジェクトの本格的な進展、及びそれらがもたらすサハリン州における経済的な発展に伴う物流の増大という、大きなインパクトをもたらす動きがあり、物流ネットワークの充実に向けては、これまでにない大きな契機であることは疑いのないところである。一方で、否定的な見方をすると、サハリンプロジェクトという「追い風」がありながら、このまま手をこまねいていると、道内企業がこの大きな流れに取り残され、韓国、中国、欧米の企業に全部持っていかれるという懸念がある。この地域を取り巻く状況の変化として、中国の「世界の工場化」という大きな流れがあり、これに対して我が国のみならず、韓国においても危機感を強める見方がなされている。このようなことにならないためにも、現在ある北海道を交えた物流ネットワークの充実を図っていくことが重要である。

言うまでもなく、国際的な物流は、国際間におけるひとつひとつの取引から成り立っている。サハリンプロジェクトは、その取引を量的にも質的にも大きく拡大するきっかけをもたらすものであるが、まさに取引が行われている現場であるサハリン州においてビジネスを展開していくことが、物流の活性化につながると言える。従って、北海道の企業にあっては、北海道事務所、北海道ビジネスセンターの開設といったビジネスを展開する環境が整いつつあるなか、サハリンプロジェクト関連のみならず、国際的な価格競争力やリスクテイキングにおける消極性といった課題を克服し、サハリン州における国際的なビジネスを行っていくことが期待される。

現状としては、単純な価格競争では韓国や中国に対して劣勢であるが、逆にこれらの国・地域と連携し、北海道の優位性を生かした積極的な取組みがなされても良いと思われる。具体的には、道内企業に優位性があるとされる寒冷地での技術、例えば、住宅や建築といった分野において、道内企業がサハリン州におけるビジネスチャンスを掴んだ上で、韓国企業に対し技術協力を行い、価格競争力の面で強い製造部分は韓国で行い、サハリン州の企業に施工を任せ、監理を道内企業が行うといったビジネス展開が考えられる。

図7 北海道、サハリン州、韓国間の物流ネットワークの現状と将来展望





もちろん、これまでのような取引、例えば中古車や建設機械、野菜や果物の輸出といった近接性を生かした取引、即時性が求められる取引を拡大していく努力もなされるべきである。いずれにせよ、北海道及び道内企業としては、北海道としての強みを磨きつつ、自らの課題を克服し、韓国やサハリン州と相互補完的な役割を担うべく、サハリン州でのビジネス展開に取り組んでいくことが期待される。

## おわりに

本稿では、今後北海道経済の発展を担う IT 産業と物流部門におけるグローバル対応を具体的に検証してみた。物流においては、極東ロシア（サハリン）、韓国（釜山）、北海道を結ぶトライアングルの構築の必要性と、IT 産業に関しては、台湾や韓国の IT 企業とのアライアンスの重要性を強調した。いずれの場合においても、北海道の立地優位性を最大限利用し、北東アジアという広い視野でものこを捕らえ、ネットワークを作り上げることが大事になってくる。自分とは異なる相手とネットワークを組むことによって北海道企業（あるいは日本企業全体）はプレゼンスが弱く、スピーディな意思決定ができないと言う欠点を克服できるようになる。

特に、韓国企業の特徴は「ぱりぱり（せっかち）精神」に基づくスピードである。近年韓国政府は、国策としてドラマを東南アジアに売り出していて、これらの地域でかなりの評判を得ている。ちなみに韓国では人気ドラマは軒並み 50%を超える高い視聴率を超える。ただ、日本と違うのはドラマの最中はコマーシャルが入らないことである。コマーシャルはドラマの前後に（かなり長めに）入るだけである。良いところでコマーシャルに入ってしまう日本のドラマやバラティ番組が韓国人にとってはいらいらの原因となる。このせっかちな性格がブロードバンド普及世界一に繋がっているともいえる。さらにいうと、韓国企業の方が（日本企業とくらべ）遙かにプレゼンがうまい。かりに中身が薄くても、とにかく見た目綺麗で、派手にしあげてしまう。勿論多くの韓国企業は、本文で議論してきたように、決していい加減で、中身薄ではない。むしろ大徳バレーの多くの IT ベンチャーに見られるように、しっかりした技術をベースに製品開発をおこなっている。北海道企業はこうしたしっかりしたパートナーを見つけだし、アライアンスを組むことによって経営のスピードアップとプレゼンの向上を目指すべきである。

既に指摘したとおり、韓国での IT ベンチャーブームの契機となったのは、1997 年の金融危機とその後の IMF 体制である。この IMF 体制のもとで多くの財閥企業が解体され、その結果リストラにあったたぐさんの人材がいわゆるベンチャーブームを作ったのである。実は、韓国はその前の年に念願の OECD 加盟を果たし、先進国の仲間入りをしたばかりで、1997 年の国が倒産するという事態は全く想像もできなかった、まさしく天国から一気に地獄に落とされた出来事だったのである。しかし当時韓国に行って、いろ

いろいろな人であって話をすると、IMF ジョークというのがあるということを知られた。IMF を文字で、"I am F." つまり私は落第生であるという洒落である。それもいろいろとバリエーションがあって、IMF のおかげで首になったよ。"I am Fired." あなたは大丈夫ですかというと、私は大丈夫。"I am Fine." など。これだけ厳しいときに笑い飛ばせる元気があれば大丈夫だなと本気で思ったものである。それに比べて、今の日本は長引く経済沈滞の中でみんな元気をなくし「下向き、内向き、後ろ向き」状態が続いている。こういうときこそ前向きに、ピンチをチャンスに変える強さと勇気がほしいものである。ある意味、今の日本は悪い悪いといいながらも何とか食べていける状況が続いている。しかし、この何とか食べていける状況が一番悪いのであって、知らず知らずに蝕んで、死んでいくことを意味する。1997年の韓国のように国自体が倒産するという、これ以上ないようなどん底を味あわないと行けないかもしれない。

## 参考文献

Jan Aart Scholte, *Globalization: A Critical Introduction*, Palgrave, 2000

Held, David, Anthony McGrew, David Goldblatt, and Jonathan Perraton, *Global Transformation: Politics, Economics, and Culture*, Stanford University Press, 1999

Charles W. L. Hill, *Global Business Today*, McGraw-Hill, 2000

Raymond Vernon, *Sovereignty at Bay*, New York: Barga Books, 1971

T. Levitt, "The Globalization of Markets," *Harvard Business Review*, May-June, 1983

鄭 求鉉編「グローバル化と韓国経済の選択」自由企業院、2001（韓国語）

Martin, Hans-Peter and Harald Schuman、「世界化の落とし穴」泳林カディナル、1997（韓国語訳）

Thomas Friedman, *The Lexus and the Olive Tree: Understanding Globalization*, Farrar Straus and Giroux, 1999

Bryan Lowell, 「世界化以後の世界化」世宗書籍、2000（韓国語訳）