

●特集 経済フィリターで

地域をみる

北海道企業の国際化を考える

李 済民

■小樽商科大学商学科助教授

「地球は一つです。国境は見えませんが」という毛利さんの宇宙からの報告を借りなくとも、我々が現在住んでいる地球は米ソの長い年月にわたる冷戦の終了後、両ドイツの統一、EU統合等、まさに「ボーダーレス時代」を迎えようとしている。例えば、「バートレットとゴシャールは「地球市場時代の企業戦略」(日本経済新聞社、1990年)という本の中で、このようなグローバル環境で生き延びる企業の未来像として、効率性と革新性といった矛盾する目標を同時に達成しうる柔軟な情報ネットワーク型統合システムづくりと、それに必要なトランスナショナル精神を強調している。しかし日本企業は一部の産業において世界一の生産性や技術水準を誇っているとはいえず、このようなボーダーレス化の時代要請に対応する超国籍企業(Transnational Companies)とはだいぶかけ離れている。とりわけ北海道企業の国際化の遅れは周知の事実である。

例えば1995年の本道の貿易額は、近年輸出が輸送用機械を中心に着実に伸びているとは言え、輸出が1806億円、輸入が49

30億円と依然として大幅な貿易収支赤字を記録しており、日本全体における貿易シェアも輸出が0・4%、輸入が1・8%の極めて低い水準である。また海外直接投資に関する最近の統計を見ると、海外進出企業数がわずか25社(全国の0・6%)、外資系企業の北海道への立地件数が15社(全国の0・6%)とこれまたいずれもかなり低い水準にとどまっている。

このように道内企業の国際化が遅れている理由としては、国際化の牽引役となる大企業が数少ない点、情報などが東京に一極集中していること、輸出できる技術または企画力がないこと等が挙げられる。こういった現状を打破するための戦略的課題として、国際的なハブ空港としての千歳空港の機能をより整備・充実化をはかり、国際競争力を持つ製品またはブランドの開発、日本国内へのソフトウェア・ディニングの場として北海道を活用していくこと、人材育成と経営者の意識構造のグローバル化、国際的な企業協力(Global Strategic Alliance)を活用することが緊急課題となる。ここではこれらの戦略的課題について詳し

く議論するよりも、その以前の段階として、北海道企業人の持つ意識レベルに焦点を合わせて議論を進めることにする。と言うのは、上で言及した戦略的課題を実現可能なものにするためには、少なくとも次に述べる二つの点において、抜本的な意識改革が必要と思われるからである。

「BE MORE AGGRESSIVE」

まず、道内企業の場合には革新的な企業家(entrepreneur)が数少なく、国際化に取り組む姿勢が消極的かつ受動的であるように思われる。もちろんまだ十分な国際競争力を持つていない段階で性急に海外へ進出することは決して望ましいことではない。しかし一方においては、企業の内外環境と件がすべて整うまで待っていたらせっかくのチャンスを逸することになる。S・L ゴールドマンほかの著書「アジルクンベティション」(日本経済新聞社刊、1995年)によると、技術と市場の複雑性と不確実性が増大した結果、「いかに素早く市場機会を利益に転換でき

るか」ということが競争上主要な軸となり、従来のコストによる競争に取って代わっているという。この新しい競争パラダイムにおいて勝ち残るのは、製品を迅速かつ効率的に市場に送りだし顧客を豊かにすることを目的とする俊敏な企業(Agile Company)である。例えば顧客の提示する機会を認識し、迅速にフィードバックするためには、自社の持つ資源だけではなく、社外にある最良の資源をも活用することをいとわない。インターネット等の情報ネットワークを使ってライバル社同士が一時的に手を組み、自社の能力や知識を仮想的に拡大するような「俊敏な系列関係」を中心としたネットワーク型企業もすでにアメリカで登場している。

最近ロシアの市場経済の導入に伴い、北海道とロシア(極東地域)との経済交流が大きくなり期待されている。しかし実際にはロシア側の対応の不十分さ、インフラの未整備等の障害のためにほとんど進展していない。時期尚早との声が依然高い。だが、ロシアの情勢が安定してきて、インフラを含む貿易、投資環境が整備されると、資本・情報・技術のすべての面で劣る道内企業に大きなチャンスが巡ってくると思えない。やはり今だからこそリスクを負担すべきであるという積極性と俊敏性が問われている。ちょっと余談になるが、昨年小樽港とサハリン州のコルサコフ港を結ぶ念願の定期航路が開始された。もちろん予

想されていたとはいえ十分な旅客と貨物量が確保されず、日本側の船社の強い要請もあって、出帆2年目の今年度は年間便数を10便から7便に減らし、サハリン州の港もホルムスクに変更された。私はこの定期航路企画推進委員会のアドバイザーとして会議に参加しているが、長期的なビジョンの提示がなされないまま、短期的な赤字の埋め合わせ的な措置にはかなり歯がゆい思いをしている。

もちろん資金の余裕がない道内中小企業が長期的な展望に立って、赤字を覚悟に対ロシア貿易に乗り出すことはあまりにもリスクが大きすぎて現実的には不可能に近い。しかしちょっと目を国外に向けると、韓国企業は今とばかりにロシアとの経済交流に積極的に挑んでいる。いまでは極東ロシア地域で売られている生活必需品の大半が韓国製である。もし道内企業がこれら韓国企業と共同プロジェクトを組んで臨めばかなりのリスクを削減することも可能なのである。

「BE MORE OPEN」

北海道企業の国際化を考える際、もう一つ重大な障害物が存在する。閉鎖的な企業風土がそれである。おそらく大手と競合しない狭い領域で、長い間守りの経営をやってきた結果作られた企業の行動心理である。しかし国際化の推進のためには情報伝達とそのスピル

オーバー効果が重要な原動力となってくる。多くの道内企業に見られる情報の抱え込みは大きな障害物になっている。

日本の製造業における組織間ネットワークの類型として、今井賢一は(季刊現代経済、1984年)系列企業のネットワーク、中小零細供給企業のネットワーク、研究開発ネットワークの3つのタイプに分類している。そのなかで東京および隣接の川崎の下町に存在する零細企業群で形成された緩やかなネットワーク中での情報交換と高い学習効果については注目している。もちろん北海道の場合にはこのような地域密集型のネットワークづくりや、大企業との部品供給および販売ネットワークづくりは困難である。

幸い北海道には医学、技術、農業、商学系を含む約15の大学があり、優れた研究所も数多く存在するため、産学官共同プロジェクトを推進するための恰好の場である。このような立地優位性をフルに利用し、地元企業、政府関係および民間研究所、大学等との協力関係を含む様々な情報ネットワークを形成することによって、自らのセールスポイントが何なのかを客観的に見直すことが急務と言えよう。

最近遅ればせながら道経連を中心に北海道の戦略的産業の発展のための産学官の連携が呼びかけられている。従来の官主導型の形式論に基づく呼びかけではなく、主役の民間企業が中心となって動き始めているので期待が

大きい。そのためにはもっと度量の広い企業
にならなければならないことは言うまでもな
い。

このように国際化はもはや一部大企業の専
有物ではなく、中堅・中小企業においても様々
な局面で身近なところで発生している緊急課
題である。日本の国内ではバブル経済の崩壊
後、長い景気沈滞のトンネルからなかなか抜
け出せない状況が続いているが、国際的に見
ると日本は憧れの超経済大国であって、第二
次世界大戦以降形成されてきた Pax
Americana に次ぐ世界経済（政治）秩序の担
い手として注目されているのである。現に世
界経済がますますブロック化する過程の中で
北東アジア地域や APEC での日本のリー
ダーシップとその中心的な役割が求められて
いる。北海道が日本の中では経済未熟児とし
て「厄介道」の扱いを受けているけれど、道
内企業にも企業研修、工場見学、技術提携な
ど諸外国からのアプローチが寄せられている
のも事実である。

大事なのは、このような（避けて通れない）
国際化の波に受動的に身をおくか、あるいは
もっと積極的かつ能動的に進められるかであ
る。北海道経済がなぜだめなのかという論点
は聞き飽きたような気がする。逆説的になら
ば、北海道が厄介道だからこそ身軽に対処で
きる部分もたくさんあると思う。R. キャンター
は「巨人がダンスを習うとき（When Giants

Learn to Dance）」（翻訳の正式なタイトル
は「巨大企業は復活できるか」、ダイヤモンド
社刊、1991年）という著書のなかで、目
まぐるしく変化する時代のなかでアメリカの
代表的な大企業がいかに対応するかを象徴的
に述べているが、やはり巨大企業がアジルカ
ンパニーに変身するには無理がある。とすれ
ば、北海道に大企業が数少ない点はむしろ、国
際化の波に身軽に、積極的に対応できるとい
う好条件になる。現に、道内企業の国際化の

成功事例もすでにいくつか脚光を浴びている。
例えば旭川に本社をおく（株）インテリアセ
ンターは決して「ポリウムゾーン」を追従
することなく、一貫して「ステイタスゾーン」
にターゲットを絞りながらも、積極的に海外
生産ネットワークに取り組み、東南アジアか
ら半製品を輸入してコストダウンをはかって
いる。また帯広市に本社をおく（株）土谷特
殊農機具製作所の場合は早くから自動搾乳機、
自動給餌および糞尿システム、牛の群管理シ
ステムなどの生産において、アメリカやオラ
ンダの企業と技術提携を結び、かつて「酪農」
だった酪農を「菜農」にするために努力して
いる。他にも（株）日本甜菜製糖やテクノバ
も独自の技術分野で世界進出をはかる元気な
企業である。

このように北海道にも国際化のシーズは至
るところで発見することができる。問題は北
海道にあるという逆境をバネにして、本格的

な国際化を実現するためには、くどいようだ
けれども、かつての開拓時代のフロンティア
精神を再びこの島に充滿させることがなによ
りも重要な大前提である。

出身…1957年韓国ソウル市生まれ

学歴…1981年韓国延世大学（商経）卒、1982年同大
学大学院修士課程退学、1985年小樽商科大学大学院修
士課程修了（商学修士）、1988年延世大学大学院博士課
程修了。

経歴…1985年韓国開発研究院、1986年韓国全州大
学経商学部講師、1989年同大助教、1989年小樽商
科大学商学部講師などを経て、1990年10月より現職。