

グローバル化の新フェーズについて知っておくべきこと

Arindam Bhattacharya, Hans-Paul Burkner, Aparna Bijapurkar

2016年7月

グローバル化は終わったのか。英国の欧州連合(EU)離脱の是非を問う国民投票の結果がそのサインだと考えている評論家もいる。Brexitとして知られるこの決定は、世界的な統合の進行を逆転させると見られている。歴史的に、グローバル化、あるいは段階的に進められてきた世界的な経済統合は、各国の国内政治より世界の経済性を優先するトレードオフによって推進されてきた。その結果、海外直接投資(FDI)と世界貿易の増加、労働力の移動の拡大、ひいては世界経済の成長加速がもたらされた。

Brexitは確かに市場、為替相場、消費者心理を混乱させたが、過去200年間に発展したグローバル化のモデルは、英国の国民投票より前にすでに変化の兆しを見せ始めていた。例えば、グローバル化の伝統的指標のひとつである世界の国内総生産(GDP)の伸びは、1960年代の6%から2015年には3%まで低下した。また、世界の投資総額が増加しているにもかかわらず、投資総額に占めるFDIの割合は減少している。

最も目を引くのは、グローバル化の証とみなされている貿易(商品とサービスの輸出入の合計として測定される)と、GDP成長率との構造的連関が薄くなっているように見えることである。1960年から2008年の間に、貿易のGDPに対する割合は35%ポイント上昇したが、過去5年間では0.2ポイントしか増加していない。

学界、民間企業、シンクタンク、メディアの専門家は、グローバル化の終焉を示す証拠として、これらの指標をあげる。また、彼らは保護貿易主義の拡大や生産拠点の自国回帰につながる新興国市場での労働コストの上昇といった要因も指摘している。しかし、私たちは別の見方をしている。伝統的指標における数値の低下は、グローバル化の死の前兆ではなく、グローバル化の新たなフェーズの誕生を示していると考えているのだ。

この新しい時代に成功するために、企業はグローバリゼーションに対する考え方を換え、従来とは異なる指標を使い、勝つ戦略を立てるための新しい枠組みを考え出す必要がある。GE の CEO ジェフ・イメルト氏は、2016 年 5 月に行った学生への講演で新しいグローバル戦略の概要を説明した際に、次のように述べた。「大胆に方向転換する時が来ました...保護主義的な傾向が高まっているグローバル環境のなかで...私たちはローカライズします。これからは、持続可能な成長を遂げるためには、グローバルな拠点網の中でそれぞれの地域に精通したローカルな組織能力が必要になるのです」

グローバリゼーションの過去のモデル

産業革命以降の現代のグローバリゼーションの進展を見ると、それは滑らかな拡大ではなく、いくつかの段階を追って進んできたことがわかる。最初のフェーズは、蒸気機関の発明とその後の西ヨーロッパでの大規模な電化の広がりを引き金に 1800 年代初頭に始まった。このフェーズは、第一次世界大戦によって突然中断された。

次のフェーズは、1950 年代に、米国を拠点とする企業による大量生産の導入と新しい市場への輸出サプライチェーンの構築とともに始まった。このフェーズは、1970 年代半ばの石油危機により終了した。

1980 年代後半には、インターネットの発展により低コスト生産・サービスのアウトソーシングと、世界規模の統合サプライチェーンの構築が可能になったことから、グローバリゼーションの第 3 フェーズが始まった。このフェーズは 2008 年の金融危機により終わりを迎えた。

それぞれのフェーズはその前のフェーズと異なりはしたが、ここまでのフェーズはすべて同じグローバリゼーション・モデルに基づいていた。このモデルは次の 3 つの要因により成り立っている。

- 一つ、あるいはいくつかの国が、生産性や生産量を上げるために活用した新しいテクノロジー
- 経済的な「極」の役割を果たした国々（第 1 フェーズでは西ヨーロッパ、第 2 フェーズでは米国、第 3 フェーズでは中国）。こうした国々は世界経済の成長の原動力となり、GDP 成長の 20～25%、世界貿易の成長の約 15%を牽引してきた。そして、その他の国々、特に貿易相手国の成長も促進することとなった。
- 安定したルールによるグローバル・ガバナンス・システム。これにより国際金融の拡大と貿易主導の GDP 成長が促進された。

これらの要因が組み合わさって、経済成長と世界的な統合の進展という好循環が生み出され、その結果、世界の経済性が各国の国内政治よりも優先される状態が続くこととなった。

過去との断絶:世界経済を形作る新しい力

現在、グローバリゼーションの第4フェーズが始まっている。これを理解するには、世界経済を形成する新たな力を理解する必要がある。

デジタル・テクノロジーの発展が世界貿易を変容させている。 デジタル・テクノロジーが、3つの重要な側面で世界貿易を変えつつある。第一に、生産性と競争力を様変わりさせている。私たちの推定によれば、生産へのデジタル・テクノロジーの活用により、韓国、ドイツ、米国、中国などの国々で、労働者一人あたりの生産量が30%増加し、中期的には人件費が30%減少する。これは、企業がグローバリゼーションの第3フェーズで行ってきた工場やサプライチェーンの配置・設計に関わる意思決定を再考する必要があることを意味している。ある産業財のグローバル企業のCOOは私たちに次のように語った。「スケールカーブが平らになっている。低コストの工場から製品を世界中に出荷する場合の総所有コスト(TCO)を計算すると、人件費が低いことによるコスト優位性は消滅する」

アディダスはすでにこのような変化に対応している。同社は、ロボット工学の進歩によりコスト効率が改善したため、生産の一部を中国からドイツへ戻していると、最近発表した。同社は中期的には、このデジタル優位性を活かして、すべての主要市場に工場を建設し、顧客に迅速に製品を提供できるようにする計画だ。

他の企業が同様の措置を講じると、こうした生産移転は世界市場向け製品の貿易、特に、グローバリゼーションの第3フェーズの特徴であった、先進国市場と新興市場との間の貿易に大きな影響をもたらすことになるだろう。

第2に、(グローバリゼーションの初期フェーズを牽引した)製品の輸出入が伸び悩む一方で、グローバル・サービス、特にデジタル系サービスの輸出入が拡大している。OECD加盟国からの輸出総額のうちサービスが占める割合は、1980年には17%だったが、2014年には25%に拡大した。ある耐久消費財のグローバル企業のリーダーが語っているように、この変化は、デジタル・テクノロジーの進化により製品とサービスの境界が曖昧になり、多くの産業でサービスの価値が拡大していることを反映している。航空機産業では、リモート・デジタル・センシング・テクノロジーによる航空機エンジンの問題検出により、航空機のメンテナンスの経済性が変わり、すべての空港に大人数の整備士チームを配置する必要性が低下している。

第3に、デジタル・プラットフォームの急速な拡大により、国境や従来の国単位のビジネスモデルがムダなもの、非効率なものとなりつつある。今日、7,000億ドル相当の商品がアリババとアマゾンを通じて取引されており、2012年以降の年平均成長率は33%を超える。

実質的に、こうしたグローバル・マーケット・プラットフォームとそれに関連するサプライ&デリバリーシステムが、グローバリゼーションの第1～第3フェーズの共通の特徴であった複雑なサプライチェーンに取って代わっている。それにより、小規模の企業でもグローバル市場で競争しやすくなっている。例えば、ある中国の携帯電話会社はインドに進出した際に、このようなプラットフォームを活用することで、わずか数年前に進出した競合企業よりも迅速に、かつはるかに少ない投資で参入できた。将来的には、アリババの創設者ジャック・マー氏が提案している、「中小企業が世界中の顧客にリーチでき、世界中のサプライヤーから調達できる、グローバル電子商取引プラットフォーム」が実現する可能性が高い。このようなプラットフォームが実現すれば、個別のサプライチェーンを構築する必要はなくなる。

デジタル・テクノロジーの影響により、グローバリゼーションの第4フェーズは前のフェーズとは大きく変わる。まず、新しい経済の極というものはない。というのもデジタル・テクノロジーは、そのメリットを生かせる1つの国(またはいくつかの国)によって支配されているわけではないからだ。そして、過去のフェーズでは新しいテクノロジーが従来のテクノロジーに取って代わったのに対し、デジタル・テクノロジーが、少なくとも近い将来、大量生産と低コスト生産を完全に置き換えるということはまずないだろう。これは、ロボット・プログラマーなどの熟練労働者が不足しているだけでなく、新しいテクノロジーの導入を遅らせる厳しい規制により雇用を保護する政治的必要性があるためでもある。

デジタル化は古いテクノロジーに取って代わるものではないが、企業の競争ルールやサプライチェーンを大きく変え、物流や国際的金融機関などの業界に重大な影響を与える。

グローバル・ガバナンスの分権化が、ゲームのルールを変えている。 G7によって策定・管理される安定した規則や規制が、過去のグローバリゼーション・モデルの中核をなし、世界中の商品やサービスの移動を促進してきた。しかし現在では、Brexitの国民投票で示されたように、G7諸国の間でさえ、オープンであることの価値が疑問視されている。

1999年に主要新興国を加えたG20が創設されたことは、世界の経済力の構造の劇的な変化を示唆していた。新加盟国はG7諸国とは異なる経済発展段階にあり、経済構造(例えば、金融システムの国家支配、企業の大半が家族経営、など)や哲学(例えば、政策設計において、先進国が重視する市場の効率性とは対照的に、国の規制に重点が置かれる)も甚だしく異なる。したがって、経済政策や世界の金融と貿易の流れに関するルールについて合意を形成することは非常に困難で複雑だと考えられる。

グローバル・ガバナンスを担う役割がG7からG20へ移るなかで、いくつかの構造的変化が金融と貿易に関わる協定・機関の分権化とゲームの共通ルールの崩壊を引き起こしている。貿易の面では、世界貿易機関(WTO)がガバナンスを担ってきた自由貿易体制は、TPP(環太平洋パートナーシップ)やRCEP

(東アジア地域包括経済パートナーシップ)などの地域貿易協定の進展により変化しつつある。実際、地域貿易協定の数は、1995年の50から現在は280に増加している。

金融の面では、アジアインフラ投資銀行(AIIB)や新開発銀行(NDB、BRICS 開発銀行とも呼ばれる)のような中国やいくつかの新興国が主導する新しい強力な機関が出現している。AIIB、NDBいずれも当初授権資本は1,000億ドルである。

さらに、政府の民間企業の直接買収、政府系ファンドへの投資、国内の優先産業の発展のための融資や補助金の結果として、資金の流れと競争ルールへの政府の影響力が増している。政府系ファンドの資産総額は、(原油価格の低迷にも関わらず)2008年の3兆ドルから7.2兆ドルへと2倍以上になった。また、Fortune 500のうち国有企業(政府が過半数の株式を保有している企業)の割合は、2005年の9%から2014年の23%にまで増加した。このように、公的資本は民間資本と同じくらい重要になっている。

グローバリゼーションの新しいモデル

過去200年間、グローバリゼーションは、金、商品、サービス、人の流れを通じた、欧米諸国とその他の国々との統合の拡大と定義されてきた。デジタル化と分権化という2つの力は、このグローバリゼーションの旧来のモデルを崩壊させている。市場と機会は今後もグローバルだが、課題はこれまでより格段に複雑になる。

一つの経済極、一つの支配的テクノロジー、一つのガバナンス・システムという慣れ親しんだモデルは、多極的で多様な世界に置き換えられている。企業は、多様な経済圏、多様なガバナンス組織とルール、多様なテクノロジーに対応しなければならない。また、グローバルな統合とは、もはや物理的な高速道路によってのみ実現するわけではない。代わりに、目に見えないデータ・ハイウェイが新しい道路や航路になり、クラウド・ストレージが新しい輸送用コンテナと倉庫になる。

この新しいフェーズでは、成長は以前ほど世界貿易には依存しなくなる。新興国にとって成長は、(輸出よりむしろ)内需を押し上げ、(特に資源生産国にとって)生産拠点を拡大するために設計される国内の構造改革によって決まることになろう。これは、輸出が減っても高い経済成長率を享受しているインドですでに起きていることだ。先進国と中国では、成長は主に新しいテクノロジーとイノベーションによる生産性向上により牽引されるだろう。

グローバリゼーションの第3フェーズのよく知られた特徴である、グローバルに最適化されたバリューチェーンは新たなタイプのバリューチェーンへと移行していくだろう。そこでは、デジタル・テクノロジーと旧

来の低コスト・テクノロジーが混じり合い、製品とサービスの統合が進めやすく、拡大する独立したグローバル・マーケット・プラットフォームも活用される。

そして、おそらく最も重要なことだが、分権的ガバナンス・システムの出現によって、より複雑で不安定な新しいルールが導入されるようになるだろう。これらの中には、国家の政治的利益とグローバルな経済的論理とをうまく両立させる国・地域ベースのルールもある。また、こうしたルールは AIIB や NDB などの新しい機関の影響を受け、これら新しい機関の意思決定は、世界的な関心・懸念よりも国・地域の利益に導かれるだろう。私たちが話を聞いたある多国籍金融機関の戦略責任者は、これを「ゲームルールのバルカン化(小国乱立化)」と呼んだ。

CEO が今、やるべきこと

グローバルで最適化されたビジネスモデルに各国のローカルなニュアンスを組み込む、いわゆるグローカリゼーションという動きがあったが、グローバリゼーションの第 4 フェーズでは、企業はグローカリゼーションよりはるかに個々の国を中心とするアプローチに移行することが求められる。この新しい時代に持続可能な競争優位性を構築するには、根本的に異なる考え方とビジネスモデルが必要となる。まず、CEO は以下の 5 つの領域に注力すべきである。

- 1. 戦略的枠組み** これは、グローバル本社とグローバル最適を中心とした戦略から、国ごとに異なる脱・平均化したアプローチで戦略的選択をすることにより、最大限、現地に適応する戦略に変えることである。有望な市場としてターゲット国を選択する際は、政府の内部構造改革を行う能力を評価することが、市場規模と所得の伸びの評価と同じくらい重要になる。
- 2. 企業の考え方** CEO は、自身と経営幹部が組織の複雑性、多様性、分権化に対応できるように、新しい考え方を採り入れる必要がある。新しい時代に企業が特にやらなければならないのは、複雑なサプライチェーンを複数のテクノロジー・オプションをもって管理することや、政府や国家資本の配分に携わる人・組織と協働することである。また、様々な規制哲学・制度にオープンな姿勢で対処しなければならない。これらすべてにおいて、新しい考え方で世界を見ることが求められる。
- 3. ビジネスモデル** 企業は、各国の規則や規制に対応した産業・国特有の非対称な組織モデル、組織構造、プロセスを採用する必要がある。グローバル最適、グローバル標準化の根底にあった大規模、高い生産性という論理はもはや当てはまらなくなり、法人組織のあり方は国によって大きく異なるものとなる。

4. **リスクマネジメント** これはますます重要な機能になる。企業は、自然災害や財務リスク、プロジェクト・リスクなどの従来のリスク要因に加えて、国家資本主義の台頭や国益の追求、および、より複雑なゲームのルールも考慮に入れる必要がある。市場に応じてリスク戦略と欲求を多様化する準備をしなければならない。
5. **成功の測定** 企業は、貿易と海外投資の増加を追跡する指標にとどまらず、デジタルフロー、グローバル・プラットフォームの拡大、専門スキルへのアクセスしやすさ、国家資本の成長とその及ぶ範囲を追う指標を開発することが必要となる。また、グローバル最適を測定する従来の指標と、国内の到達範囲と浸透率を測定する個々の国レベルの指標とのバランスを取る必要がある。

グローバリゼーションは死んだわけではなく、変化している。それを認識して行動を起こす時だ。変化を牽引する要因を理解し、多極的な世界で繁栄できる事業を構築する者が、グローバリゼーションの第4フェーズの勝者となるのである。

原典: *What You Need to Know About Globalization's Radical New Phase*

<https://www.bcgperspectives.com/content/articles/globalization-growth-what-need-know-globalization-radical-new-phase/>

Arindam Bhattacharya

BCG ニューデリー・オフィス シニア・パートナー&マネージング・ディレクター、BCG ブルース・ヘンダーソン研究所ディレクター。

Hans-Paul Burkner

BCG 会長。前プレジデント&CEO。

Aparna Bijapurkar

BCG ムンバイ・オフィス コンサルタント。BCG ブルース・ヘンダーソン研究所研究員。