

グローバル化の戸惑いと希望

徳植 桂治

グローバル化への挑戦

企業は常に成長と発展を目指す、その際グローバル化は不可分の目標として掲げられる。ただ、そのゴールは必ずしも明確ではない上、昨今の微妙な国際関係下、複雑かつ不安定さを拭えない。グローバル化は手段であれ、目的であれ無視できないが、経営戦略にどう落とし込むべきか悩みは尽きない。目指すところは、特有の技術・システムしかも他の追随を許さない圧倒的な商品力・販売力を持って、世界のどこでも受け入れられるネットワークと世界一体経営によって実現する形態と言えよう。

わが国のグローバル化は、内需中心から輸出での海外展開に始まり、拡大とコスト競争に備え現地生産への踏み出しを図り、ようやくローカル市場への対応が整いつつあるとの印象である。グローバル企業とは「世界に通用する強みを生かし、世界中で商売ができる」、「国ごとの好みや商慣習にも適応し、どこでも成功する」ということだが、実際にはホーム市場依存が大半で、真に満遍なく世界でグローバル化している会社は9社しかないと言われている。日本ではキヤノン、ソニーが堂々とノミネートされているようだ。

そもそも、真のグローバル企業とは、理念・ビジョン・ミッションから人事・育成まで戦略を明確にすべきだが、当社の場合、連結で20数%程度の海外売上上の現状では、その道のりは険しい。されど世界

展開は必要であり、未来の可能性を拓くため挑戦は必要だ。

昭和・平成のグローバル化

グローバル化は安い労働力と新規市場開拓を目指し、新興途上国への進出が加速された結果、中国をはじめ途上国のテークオフを促し、目覚ましい経済発展と所得の向上を実現した。一方、先進国では産業空洞化をもたらし、労働市場が奪われた上に、テークオフの恩恵を受けなかった途上国から大量の移民、難民が押し寄せ、今話題の米国の国境壁、欧州のポピュリズム化、ブレグジット等の問題に繋がった。これらはグローバル化による負の側面であるが、日本は地政学的に移民問題に苦しまなかった分、逆に産業構造の転換、デジタル化イノベーション等の遅れをとり、真のグローバル化に劣後したとも言える。

日本のセメント産業は成長がピークアウトし、事業縮小への恐怖から多角化・海外志向が強まる。しかし、ここで“イノベーターのジレンマ”に陥る。本業での勝ち組を経験した組織のままでは、成功体験が障害となり、覚悟とスピードで諸外国企業に劣後する。圧倒的な技術蓄積や品質水準を有していてもヒト・カネ・マネジメントとバランスしないと外国企業に負ける。このイノベーターのジレンマの克服こそ日本企業の命題と言える。

当社を例にすると、直近の19年度上期、売上高43百億円のうちセメント部門は70%で国内と海外子会社は2：1の割合なので、全体に占める海外売上は23%に過ぎない。海外の営業利益は全体の38%なの



とくうえ けいじ
太平洋セメント(株) 特別顧問
元(株)セメント協会 会長

で貢献は小さくないが(国内が不甲斐ない), グローバル化には程遠く道半ばだ。ただし, セメントでグローバルに展開する世界企業は複数存在するが, 彼らでさえ, 究極のグローバル化の完成形がセメントの世界中一物一価だとすれば, 違う。あくまでローカライズした市場で適応しているに過ぎない。加えて, 日本のグローバル化は意気込みとは裏腹に内なる“会社人間”からの脱皮と国際化を生きる個のアイデンティティを持ってない課題が残る。

グローバル化の本質と影

当社100%の米国子会社には, 全米最古のセメント工場であったコルトンターミナルがある。原料の石灰石鉱山の残壁頂上に畳20畳ほどの大星条旗が365日掲揚されていた。敗戦国の引け目で日章旗には言える訳も無い。米国生まれの歴史を持つ会社と従業員のアイデンティティが星条旗の下に統合されている。資本と経営は別だ。そんな文化に日本流を持ち込んでも機能しない。なぜ株主である日章旗はダメなのか長く考えてきたが, グローバル化とは, 結局出身国を越えた個のアイデンティティを持つことなのだ。銀座のティファニーの店で(日本人スタッフは)日の丸を掲揚できるか。グローバル化は世界中を出身国旗で埋めることではなく, 進出国の国旗に敬意を表することだ。星条旗のティファニーだから購買行動に走るのは, ただの憧れなのだろう。そのティファニーが三色旗に買われそうだが…。

今, あるべきグローバル化の行方が危うくなった。世界でグローバリズムへの反乱が生じている。貧困・格差問題を巻き込み, ポピュリズム・ナショナリズムとも混ぜこぜになって対立が激しい。果たしてグローバリズムの命運はいかに? 世界経済への影響は計り知れない。米中を巡る貿易・通貨・技術による対立もグローバル化を軋ませる。

セメントでも, これまで展開された資本・経営のグローバル化による価値連鎖に翳^{かげ}りが見える。途上国のローカル資本の成長, 競争激化による収益力低下などに加え, コモディティ化した商品特性から技

術優位性の相対的低下もある。結果として, 多国間展開による広域でのシナジー効果が薄れてきた。セメント欧州資本のアジア展開はいわば全てブルーオーシャン狙いが動機だった。アジアの急成長はレッドオーシャン化をもたらし急速に興味半減した一方で, 世界にセメントのブルーオーシャン市場は限りなく減少した。今, 令和となってGDPや成長や豊かさなどと同様にグローバル化も見直す時代なのだろうか。

セメントメジャーの変質

平成の時代, あらゆる産業において, 市場の開拓・技術開発・事業拡大を求め, 再編・買収・提携を通して成長力と競争力のため時間を買うグローバル戦略が進展した。セメント・コンクリートについて, 日本は国内防衛が優先で欧米の競合相手に比較して劣後した。しかし, 今異変が起きている。昨年7月, 圧倒的な力でアジアの途上国に進出してきた欧米のメジャープレイヤーが撤退を始めた。事業資産の組み換えを理由に資本の撤収が進む。

長年, 世界のセメントビジネスを牽引してきたラファージェホルシム(LH)が大胆な事業資産の組み替えに着手した。東南アジアのインドネシア, マレーシア, シンガポールそしてフィリピンの資産売却で合計は38億ドルに達する。話題は彼らがどこに再投資するのかが, すぐにクリアになった。19年度中にドイツと米国の生コン事業への吸収合併とテキサスでの新たな生コンの買収である。驚いたことに, その後さらに大規模な買収先がドイツBASFの建設化学部門である。これは30億ユーロと見積もられた。混和材やモルタル, グラウト材, 防水材等を扱う建設化学ユニットはBASFの主要なビジネスユニットとの整合性が薄いと見なされている。元シーカ社CEOの経歴を持つジュニッシュCEOにとっては^{くみ}与しやすい分野でもある。この大胆な事業資産の組み換えは, LHにとってユーザーが競合相手となり, 果たして上手くいくか訝ったが, その破壊的革新への挑戦は尊重できる。

LHの事業資産組み換えの理由は何か？あえて成長力のある東南アジア市場を捨てたのは中国企業の攻勢、アジア市場制御の困難さの先を見越し、今が最高値で売り抜けるチャンスとみたのか。それとも、欧州金利の低下を背景にバランスシート改善圧力が強かったからなのか。実際は中国企業を避け、全てローカル企業とのディールに落ち着いたことに彼らの意地と深い意図を感じる。しかし、10月にLHはBASF建設化学のビッドから降りてしまう。理由は買収プロセスの長期化と既存事業との統合一体化への懸念と発表された。真相は不明だが、財務規律の優先なのか、不明朗な中東のセメント事業なのか、あるいは急激なインド事業の落ち込みなのか、様々な憶測ができる。日本でもコンクリート第4の材料とも言われる化学混和剤分野はAE減水剤として長い歴史があり、高性能化が要求されるコンクリートには不可欠の添加剤である。いささか虚を突かれる発想であった。

これらの動きは、セメント・コンクリート産業にとってグローバル化の未来プロセスを占う意味において重要な出来事と言える。市場、地域、規模の拡大を目指したセメントのグローバル戦略に楔が入り、典型的なローカル産業のコンクリートに近寄り、いわばグローバル事業という複合化された姿である。そこに建設化学というグローバル商品を巻き込んだ展開が予想される。時代に敏感に大胆に行動する外国企業のスピードと逃げ足に対して、真逆にリスクテイク優先で逡巡・鈍足の日本企業としてはため息がまだまだ続く。

グローバル化の未来と正義

欧州等の世界的セメント会社は地球温暖化とCO₂削減に対して、相当深刻かつ神経質であることは間違いない。世界の半分を生産する中国でさえ、セメントの国際展開を野放図に進める状況に無いことを理解している。セメントのグローバル化には、従来の地政学的な要素に加え環境問題がもたらすリスクを最大考慮すべき時代になる。また、セメント・コ

ンクリートの環境コストを外部不経済ではなく内部化する努力が産業の持続性を担保することに繋がり、国際間で貿易においても、環境負荷に無頓着なプレーヤーは排除される。グローバルな動きとグローバル化での“たしなみ”が問われる新グローバル化が再登場する。

国際捕鯨の話題で日本は孤立し、世界と対立している。これは正義を巡る争いで複雑かつ難儀だ。太地町のゆったりとした社会での地産地消の捕鯨は、イヌイットや熱帯雨林の先住民の哺乳類の捕食と同様に絶対的に正義だ。一方、グローバル社会では自分が嫌なものは運動してでも他人に強いる責任が正義とされる。いわばローカルの正義とグローバルの正義の対立で、多神教と一神教の違いでもある。ボブ・ディランが「正義の反対は悪ではなく、別の正義」と言ったのは、けだし至言である。

日本がセメント輸出で勝ち得た品質と価格と安定供給を以って獲得した市場でも、自国生産優先の正義の前では撤退せざるを得ない。そこまでして獲得した市場も高値で売り時と見れば惜しげなく売却する。これもまた別の正義なのである。日本人の“正義”への態度は絶対的なのだが、西欧の正義は相対的だと知るのは遅すぎたかもしれない。

グローバル化はベルリンの壁崩壊を機に自由な往来の象徴として国際社会の希望の星となった。今日、国境・宗教・人種・安保・貿易等の新たな壁が作られつつあるが、地域を越えた成長・豊かさの普遍化は幻想で終わらせてはならない。人類の知恵は、グローバル化が進歩・成長の代名詞だったに留まらず、世界融和の架け橋に成長させるべきだ。

