

## ディグロバリゼーションの時代

洞 口 治 夫  
 (法 政 大 学)  
 (経 営 学 部 教 授)



チャールズ・P. キンドルバーガーという経済史研究家は覇権安定論 (hegemonic stability theory) を唱えたことで有名である。世界史のなかで強大なパワーを備えた国が登場して覇権を手にとると、その圏内では戦争が無くなり政治的に安定する、という。世界史においてその理論が当てはまるのかどうか異論もあるようだが、我々が日本史を学ぶときに徳川幕府の江戸時代とそれ以前の戦国時代とを比較するならば、確かに覇権安定が達成されていたようにも見える。

第二次世界大戦後、我々は3つの世界史的な時代を経てきたように思われる。

第一の時代は冷戦期である。アメリカとソビエト社会主義共和国連邦 (ソ連) を二大覇権国とする時代である。冷戦期の終結は、おおよそ1989年から始まっていた。それは東西ベルリンの壁が壊された年であり、その後、1991年にはソ連が解体した。

第二の時期をグローバリズム期と呼ぶ。1992年には中国の鄧小平主席による南巡講話があり、社会主義国である中国が外国資本の受け入れに舵を切った。日本の製造業企業も中国企業とのサプライチェーンを強化しつつ、経済特区を中心として工場建設を行った。アセアン自由貿易地域 (AFTA) は1992年、北米自由貿易地域 (NAFTA) は1994年、南米南部共同市場 (メルコスール) の成立は1995年である。これらは域内の関税撤廃等を目的に発足した関税同盟であり、関税自主権という国家主権の一つを国家間の共同体に委任したという意味で政治的でもある。この時期にはEU統合が進み、1999年には複数国家間で用いられる通貨ユーロが発行された。グローバリゼーションが企業による自生的な国際化を意味しているのに対して、グローバリズムは政府間の制度的取り決めを含めている点で質的に異なる。すなわち、国家間連携による地域的覇権の確立が目指され、国境の意義が熔解したのである。

2020年頃から現在に至る第三の時期をディグロバリゼーション期と呼びたい。兆候はいくつかあった。イギリスがEUからの離脱について国民投票を行ったのは2016年、正式離脱は2020年1月であった。2017年にはアメリカでトランプ政権が樹立され、メキシコ国境に不法移民を防止するための壁の建設予算が上程された。2020年初頭からは新型コロナウイルス感染拡大により海外渡航が制限され、国際的な人の往来が自粛された。mRNAワクチンの開発によって渡航が再開されたのは2022年以降である。

2022年2月にはロシアの特別軍事作戦によってウクライナが侵攻された。西側諸国はロシアへの経済制裁としてロシア産原油の輸入を制限した。ロシアに進出していた多国籍企業の子会社も撤退した。マクドナルド、アップル、エクソンモービル、スターバックス、トヨタ、ユニリーバなどの多国籍企業がロシア事業の撤退・縮小を決めたと報じられた。

2023年10月には、パレスチナ自治区・ガザ地区においてイスラム主義を掲げる対イスラエル強硬派・ハマスが、イスラエルへの大規模テロ攻撃を行い、人質を拘束した。その報復として、イスラエルはガザ地区を空爆し、ハマス一掃を目指す地上戦も開始した。その間、ガザ地区では、乳幼児をはじめとする多くの市民が犠牲となった。

グローバリズムに逆行する事象が累積的に世界の分断を深めている。そして、アメリカの覇権は弱まり続けている。

国際経営学者たちは、多国籍企業の行動についての未来像を描いてきた。1969年にパールミュッターの提起したジオセントリックの概念は地球中心主義とも訳され、1989年にバートレットとゴシャルが提起したトランスナショナル組織の原型となる考え方を示していた。彼らは、二国間取引（インターナショナル）から始まり、複数国での国内市場重視（マルティナショナル）、国際市場重視（グローバル）という傾向ののちに、地球規模で組織運営を行うトランスナショナル組織が目指されるべきである、と説いた。たとえば、トランスナショナル組織の取締役会には、多様な国々からの出身者が集まり、資金調達は本社からの依存度を低めて主要な金融市場から行い、マーケティングでは世界各国の市場に向けて適応度を高めた製品を提供する、という。

多国籍企業の未来像を、地球規模で活動する組織の登場として描くことには、批判もあった。2000年にラグマンが提出した研究によれば、大多数の多国籍企業は本社が立地する地域ともう一つの地域で売上高の大半を占めており、地球の各地域で均しく活動する企業は少数である、という事実を提示した。彼の著書には『グローバリゼーションの終焉』というタイトルがつけられていた。

ディグローバリゼーションの時代には、地理的集約化によって強い組織をつくる必要がある。その課題は多い。今後、誰が、どのような指針のもとで海外投資計画を立てるのか。それはM&Aか、更地での工場建設か、フランチャイズ運営か。国際的な調達網の一つが機能しなくなったときに、代替する調達経路はあるのか。コロナ禍を経て海外赴任を忌避する従業員が増え、海外業務を少数の海外事業担当者だけに任せきりにしていないか。海外子会社の業務について内部監査を行っているか。売掛金の回収のように、会計情報と社内業務を連結させ、その齟齬がないかをチェックしているか。危機に対応した社員の国外退避マニュアルは整備されているか。

人は若き日に身に着けた潜在意識に同調して意思決定を行う。多国籍企業のトップ経営者には、地球規模で活動するトランスナショナル組織を目指して全世界各国に子会社を立地すべきである、とする戦略が刷り込まれていないだろうか。現実には、地理的集約化による強い組織の創成が要請されている。世界は不安定化しているのである。