
日本企業の国際化戦略の新展開

——複数本社制への道程——

衣 笠 洋 輔

このタイトルは筆者が昭和54年に出版した「日本企業の国際化戦略」（日本経済新聞社）を受けて、来年に出版を予定している書物のタイトルである。

対米企業進出の位置づけと分析視点

筆者はこれまで28年間にわたって日本企業の国際化戦略について考察を続けてきた。筆者は前著「日本企業の国際化戦略」において、「対米企業進出の条件を探る」というサブ・タイトルのもとに、日本企業の国際化戦略、ひいては、成長戦略の全体像についての基本的特質の把握を行うとともに、その成長戦略がどの方向に向けて進展していくのかの展望を行ってきた。

日本企業の国際化が商品輸出を基軸として展開され、開発途上諸国(Developing Countries, 以下, DC と略称)において海外生産が細々と展開されていた段階において、筆者はなぜ海外生産が米国を始めとする先進諸国(Advanced Countries, 以下, AC と略称)で行われないのかに大きな関心を持ち、「対米企業進出(生産面)の意味および条件」にかかわる論文を多数発表している。

当時、通商白書でも、「開発途上諸国(Developing Countries, 以下, DC と略称)に対しては現地生産をもって、また、先進諸国(Advanced

Countries, 以下, AC と略称) に対しては商品輸出をもって対応する」という当時の日本企業の国際化の一般的特徴をとらえて、「日本型国際化」と呼んでいるが、現象面に現れた特徴のみに着目して、日本的ないし日本型と呼ぶような安易な風潮に対して、筆者が大きな疑念を持っていたことも、現象面にはまだ現れていない米国を始めとする AC での現地生産に対して、何故それが行われなかったのかについての筆者の知的好奇心を刺激することになった。

日本的とか日本型とか言う場合、現象面でそれなりの長期の持続性が必要とされるはずであるが、もし、比較的早い時期に AC での生産が可能になるとすれば、かつて日本型国際化と呼ばれた特徴は大きく修正されざるを得ない。筆者の場合、顕在化した現象のみに眼を奪われる場合、未来を見る眼を失うことになると思う習性を持っているため、当時、なぜ AC での生産が行われていないのか、また、今後も行い得ないのかは大いに気になるところであった。

AC での現地生産、特に、米国での現地生産を考察する場合、日本企業の米国生産を「必要とする要因」、「可能とする要因」を対置することが有効である。さらに、それを「阻害する要因」、「促進する要因」に絡めれば、それが現象として顕在化するか、否かが判明するはずである。

このようなフレームワークによって考察を行うことにより、現象として顕在化していない問題に対しても考察を及ぼすことが可能となる。この点は複数本社制の考察にもそのまま当てはまる。

当時、米国政府の対日輸入規制はすでに問題となっており、それだけに日本企業の米国生産を「必要とする要因」は成立していたとすることができる。問題は「可能とする要因」が成立しているかどうかである。DC 政府の対日輸入規制に対して現地生産をもって対応した日本企業がなぜ米国に対しては現地生産をもって対応できないのか、ここに問題を解く鍵がある。このことは DC での現地生産については、「必要とする要因」に対し「可能とする要因」が的確に対応しているのに対し、米国での現地生産については、「可能とする

要因」が対応していないことによる。

米国での現地生産を「可能とする要因」について解明することにより、米国での現地生産のための資格条件を提示し、それに基づいて、米国を始めとする AC での現地生産が活発化することを予見することは十分に可能となることに注目されたい。

今、なぜ複数本社制か

前述したように、来年度、出版を予定している拙著でのサブ・タイトル、複数本社制への道程は、日本企業の国際化を考察する上で、前著でのサブ・タイトル、対米企業進出の条件を探るが当時持っていたと同様の重要な意味を持つと同時に、現象面でもようやく顕在化したばかりでなお多くの予見を要求する内容を含んでいる。

近年、日本企業の国際化には実に目覚ましいものがあり、先駆的な日本企業は複数本社制を採るまでにその国際化を大きく進展させている。それらの日本企業にとって、複数本社制はある日突然に採用されたというわけではなく、永年にわたる企業の国際化の積重ねの一つの帰結であり、企業の国際化における新しいステージとして位置づけることができよう。

しかし、複数本社制は今ようやく緒についたばかりであり、これが定着し、フル作動する以前に解決すべき問題が山積しており、長期にわたる試行錯誤の繰り返しが必要となる。その意味では、複数本社制を採用しているとされる企業であっても、なお、きわめて未熟な段階に留まっていると言わざるを得ない。

それにもかかわらず、現に複数本社制を採用している、あるいは、それを試みている日本企業はその国際化においてきわめて高度の発展段階にあるとすることができる。

そこで、日本企業の複数本社制の考察にあたっては、そこに至る道程を日

本企業の国際化の進展のプロセスに沿って考察してみたい。

日本企業の国際化プロセスと複数本社制

第2次世界大戦以降の日本企業の国際化のプロセスを回顧する場合、日本企業の国際化は商品輸出、言い換えれば、販売面の国際化から始まって、生産面、R & D面、財務面、さらには、人事・労務面の国際化に引き継がされている。さらに、財務、R & Dなど本社機能の国際化は海外地域本社の設立・運営、さらには、複数本社制の採用を導いている。

これらは「外に向けての国際化」として位置づけることができるが、この「外に向けての国際化」の進展は、当然のことながら、外国企業に向けての国内市場の開放、国内ビジネス・チャンスの開放など「内に向けての国際化」の進展をも促すものであった。

日本企業の「内・外に向けての国際化」の進展は、交通・通信手段の高度の発達と地球の狭小化、さらには、ボーダレス化の進展と相まって、日本企業の国際化を新しいステージに押し進めることになった。これは超国籍化、グローバル化とも呼び得るものである。

前述したように、日本企業の複数本社制への道程は長く、そこへのパスポートの入手には厳しい資格条件が課されており、その資格条件は企業の国際化の絶え間ない積み重ねを通して得られるものと言うことができる。

そこで、日本企業がその国際化の進展に沿って、資格条件を整備していくプロセスを考察する。

販売面での国際化と複数本社制

日本企業の場合、その国際化が販売面の国際化、すなわち、商品輸出活動から始まったことは前述した通りである。

当初、日本企業の多くはその商品輸出を商社に依拠していたが、その後、次第に、自らの手で輸出を担当することになる。多数の日本企業が主要輸出先国において、販売子会社を設営し、それを軸として、ローカル・マーケティング・システムを構築してきた。

日本企業は世界的規模で配置されているこのローカル・マーケティング・システムをリンクすることにより、インターナショナル・マーケティング・システムを確立するに至っている。

このことは多数の日本企業がすでに商品輸出段階で、販売拠点の世界的配置とそのネットワーク化を達成したことを示している。

これまで、日本企業の国際化は商品輸出を軸として展開されてきたため、その国際化は大騒ぎされる割にきわめて偏ったものに留まってきた。と言うのは、商品輸出は販売面での国際化を意味しており、この段階では、生産拠点、R & D 拠点は日本に集中していて、その意味では、生産、R & D 面の国際化、さらには、財務、人事・労務面での国際化にはほとんど進展は見られないということである。

この段階では、複数本社制が話題にもならなかったのはきわめて当然のことと言える。と言うのは、そのための資格条件の整備はなお皆無に等しいからである。

しかし、日本企業の販売面の国際化を通して確立されたローカル・マーケティング・システム、さらに、これをリンクしたインターナショナル・マーケティング・システムは生産面の国際化とそれに伴う生産拠点の世界的配置およびそのネットワーク化に大きく道を開くことになる。

生産面の国際化と複数本社制

日本企業の生産面での国際化は世界的規模での対日輸入規制を契機として大きく進展することになった。前述したように、日本企業の海外生産はまず

DCで活発化し、その後、ACでのそれに引き継がれていく。特に、最近の急激かつ大幅な円高とその恒常化は商品輸出にブレーキをかけるとともに、海外生産活動の積極的な展開をさらに加速させる役割を演じており、商品輸出から海外生産へのシフトを一気に推し進めている。

それに伴って、生産拠点の世界的基準に基づく見直しと再配置が行われ、そのネットワーク化が急速に進行中である。

またDCでの現地生産の進展もそれなりに日本企業の企業戦略、マネジメント・システムに影響を与えてきたが、近年、急速に進行中のACでの現地生産がそれらに与える影響はさらに重大なものがある。ACでの現地生産が日本企業に与える最大の影響はR & D面に集中的に現れてくる。

ここで注意しておきたいのは、DC、ACを包摂しての生産拠点の世界的配置とそのネットワーク化が急速に進展しているが、ローカル・プロダクション・システムの構築とそれをリンクしてのインターナショナル・プロダクション・システムの構築はそれに先行してのローカル・マーケティング・システム、さらにはインターナショナル・マーケティング・システムの存在無しにはあり得ないということである。

このことはローカル・マーケティング・システムとローカル・プロダクション・システムとのフル作動に要する時間には大きなギャップがあり、前者の方がはるかに多くの時間を要するが、日本企業の場合、商品輸出段階でローカル・マーケティング・システムを確立済みであったため、ローカル・プロダクション・システムの構築は比較的スムーズに行われ得たと言うことができる。

さらに、インターナショナル・マーケティング・システムが確立されている場合、ローカル・プロダクション・システムの生産規模は必ずしも現地市場規模に規定されないで済むというメリットをも持っていることに注目されたい。

R & D 面での国際化と複数本社制

近年の米国を始めとする AC での現地生産活動は現地での R & D 活動の活発化を促しており、かつ、可能としている。現地での R & D 活動は生産拠点の設立・運営に密接にかかわっており、当初は現地市場への的確な浸透のための R & D としてスタートするが、その後は現地での R & D 資源の一層の有効利用を目指して、その R & D の対象領域を、製品面では、商品化研究から基礎研究へと深めるとともに、生産面でも、個々の装置、設備から生産システム全体の R & D へと拡大している。

さらに、今日では、ユーザーを織り込んだ生産、販売システムの構築も進んでいる。この傾向は AC ほど強く見られるが、今後、DC をも織り込んだ世界的な R & D ネットワーク化が進行することは疑問の余地がない。

R & D に関して言うと、日本企業の場合、これまで主として技術先発国からの製品面、生産面での技術導入に依存してきたため、その R & D は自主開発という特性を欠いていた。

しかし、今日、日本企業にとって自主開発体制の確立は最大の急務となっている。日本企業の AC での生産拠点の設営は現地での R & D 拠点の設営を促しているが、現在、先駆的な日本企業は日本国内において自主開発体制の確立に努力すると同時に、自主開発のための R & D 風土と R & D 資源に恵まれている上記の AC での R & D 拠点を活用して、自主開発体制の一層の強化を図ることを試みている。

日本企業の R & D 拠点の世界的配置とそのネットワーク化はようやく緒についたばかりであるが、このことによって、日本企業の R & D 体制は新しい展開を示すことになるだろう。

また、それと同時に、R & D 拠点の世界的配置は現地の自己完結性を強めることにもつながっており、複数本社制への道はさらに一段と近いものとなる。

る。

財務面の国際化と複数本社制

財務面の国際化は事業活動が国内に限定されている場合においても、ある程度の進展は可能である。しかし、事業活動が世界的規模で展開される過程で、財務活動の国際化はさらに進展することになる。特に、資本、金融市場が高度に発展した AC での事業展開は財務活動の国際化に大きく寄与している。

商品輸出段階においても、AC を軸に現地販売子会社が設立、運営される段階に入ると、財務活動の国際化が必要となると同時に、かつ、可能となっていく。さらに、生産面の国際化が進展し、現地生産子会社が設立・運営され、現地に定着する過程で、財務活動の国際化はさらに大きく進展することになる。

日本企業の販売、生産、R & D を並行させての世界的規模での事業活動の展開に伴って、国際レベルでの資金の調達、運用問題、為替リスク・ヘッジの問題、さらには、タックス・セイビングなどの問題が提示され、これに対応して、先駆的な企業において、資本市場、金融市場の発達した国々を中心に財務拠点の世界的配置とそのネットワーク化が図られている。海外金融子会社の設立・運営もその一環としてなされている。海外金融子会社は持株会社としても機能し得るものである。

本社の財務部門は世界的規模での資金調達を担当し、国内・海外の事業部、子会社への資金供給を行うと同時に、為替リスク・ヘッジ、および、タックス・セイビングを織り込んだの運転資金の管理を担当する役割を演じている。

上記の運転資金の管理に際しては、そのための専門的知識、情報、さらには、技術、ノウ・ハウが集積可能な本社財務部門にそのための権限が集中する傾向を強めており、その場合、本社財務部門からの国内・海外の事業部、

子会社への本社財務部門からの指令が一般的になるため、その指令に基づく事業部、子会社の事業利益の変動分に対して、指令を出した本社財務部門が責任を取るという形で、本社財務部門のプロフィット・センター化が進行している。しかも、このプロフィット・センター化した財務部門が地域本部制を採る方向で動いており、これもまた、複数本社制採用への支援材料となっている。

人事・労務面の国際化と複数本社制

日本企業の人事・労務面の国際化はその国際化の中でもっとも遅れた部分となっている。

前述したように、日本企業の国際化は当初販売面での国際化を軸として展開され、本社、生産拠点、R & D 拠点、財務拠点のほとんどすべてが日本に集中しているというきわめて偏った形で展開されたため、国際化が喧伝される割に、人事・労務面では見るべきものはなかったとすることができる。ここでは、企業の構成要員のうち、ほとんどすべてが日本に住んでいる日本人で占められていると言うのが実状であった。

もとより、販売面の国際化も現地販売子会社が設営される段階に入ると、商品輸出段階であっても、日本人社員の現地常勤体制の整備、現地人セールスマン、クラークの採用といった形で、人事・労務面の国際化もある程度まで進行するが、全体に占める割合は微々たるものでしかなかった。

その後、生産面での国際化が一気に活発化し、現地生産子会社の設営と規模の拡大が進行する中で、海外に常駐する日本人社員の所属職種、および、現地人の採用職種も販売から、生産、財務、R & D への広がりを見せ、しかも、現地子会社のマネジメント層の本社における地位も次第にアップしていく傾向が強まっている。

それに加えて、日本で勤務する外国人社員の数も次第に増加する傾向にあ

り、日本企業の人事・労務の国際化は一気に高まり、かつ新しい次元に入ったと言えよう。複数本社制への道はこの人事・労務面の国際化の進展を通してさらに一步近づくことになる。

複数本社制それ自体の必要性

複数本社制は、当然のことながら、その企業において、本社と呼ばれる存在が一つ（以下、単一本社制と呼ぶことにする）ではなく、複数存在することを意味している。このことは「日本の企業であるから本社が日本にあるのは当然」という常識的な見方からの脱皮を意味している。

今日、日本企業は企業環境の構造的変化とも言うべき重大な変化に直面し、その適応に全力を傾注している。日本企業が直面している企業環境の構造的変化としては、1) 急激かつ大幅な円高とその恒常化、2) 世界的規模での対日輸入規制、3) AC, DC を包摂しての販売、生産、R & D、財務活動の本格的展開とそれをめぐる政治、経済、社会、文化各面での摩擦という重大な問題との遭遇、4) NIES の急激な台頭と追い上げ、5) 海外からの内需の拡大要求と市場開放要求、6) 内需の掘り起こしと内需の個性化、高度化、多様化の進展、7) 自主開発体制の確立、強化などが挙げられる。

ここで注意しておきたいのは、これら企業環境の構造的変化は、直接、間接に国際レベルで生起しており、それへの対応も当然国際レベルで行われる必要があるということである。前述した環境変化は何の前触れもなく、突如現れたという性格のものではなく、1960年代末までの日本企業の成長戦略に内在しているものであり、成長戦略それ自体の注意深い考察を通して十分に予測可能であっただけに、これらの企業環境の変化は自ら招いたものと言え、その対応は遅きに失したと言って過言ではない。

これまで、日本企業は様々な問題に直面し、それを受身で、かつ、その場その場で解決するというやり方で実に見事に事態を切り抜けてきたと言うこ

とができるが、ここまでその影響力を巨大化してきた日本企業にとって、これまでの場当りの適応は国際的にみて大いに問題のあるところであり、ここでは、受身ではなく、能動的に、また、その実力にふさわしい理念、フィロソフィの確立と新しい企業経営のあり方の創出が強く要求されることになる。

複数本社制はその基本的一環としてクローズ・アップされていると言ってよい。日本企業の国際化は、究極的には、本社立地の世界的基準に基づく再検討と複数本社制の採用、さらには、ここの地域本社および子会社の現地における受け入れと市民権の確立が問題となろう。この各地域本社の現地における市民権確立の必要性は米国系、西欧系 MNC (Multi-national Company の略称) とは比較にならぬほど困難であると言うことができる。このことは日本企業が欧米企業を軸として確立済みの体制、制度、および、秩序に対する挑戦者として見なされていることと無関係ではない。

日本企業が現地での市民権を確立するためには、現地に定着し、現地の利益を最優先するといった見せかけではない理念とそれに裏打ちされた行動が不可欠である。その場合、これまでと同様に、日本本社が一元的な指令センターとして機能するというマネジメント・システムでは対応しきれるものではない。

幸いにして、日本企業においては、今日、販売立地に続き、世界的基準に基づく生産立地、R & D 立地、財務立地の見直しと世界的配置、および、そのネットワーク化が進展し、さらに、それを土台として、本社立地の世界的基準に基づく見直しが議題にのぼるという段階に達している。

本社立地が具備すべき条件としては、その主たるものとして、1) 現地国がカバーし得る市場規模、2) 現地国が提供し得る企業経営上の様々な利点、3) 現地国の政治的、経済的、社会的安定度、4) 現地政府の対外的交渉力、5) 現地国の情報の受信・発信基地としての適格性を挙げることができよう。

近年、日本も世界での有数の好条件を備えた本社立地としての位置づけを

確立しつつあるが、米国、EC もまた、本社立地として素晴らしい条件を備えている。その上、米国、EC はともに日本企業が土着化し、そこでの自己完結を図る条件を十分に具備していると言ってよい。

今後、日本企業が日本立地はもとよりのこと、本社立地としての適格条件を十分に満たしている米国、EC 立地を加えて、それぞれ自己完結性を確保した複数本社制を採用することが不可欠となる。

ここで注意しておきたいのは、先駆的な日本企業が採用しようとしている複数本社制は日本企業のこれまでの成長戦略の延長線上で問題とされていることである。今日、グローバリゼーションとローカリゼーションを合体したグローカリゼーションという用語が流行しているが、グローバリゼーションとローカリゼーションは二律背反的な内容を持ち、容易に融合し得ないものである。米国において、ワールド・エンタープライズ（世界企業）という名称がマルチナショナル・カンパニー（MNC）という名称にとって替わられた背景には、ローカリゼーションを推進し、個々の国での子会社、さらには、これらの子会社を地域的に統括する地域統括本社の自律性を重視するという方向づけが認められるが、米国系 MNC の場合、MNC という名称にもかかわらず、米国本社による中央集権体制が目立っており、ローカリゼーションは中央集権体制の枠の中で問題とされているに過ぎないことに注目されたい。だからと言って、日本企業の場合もそれで良いということにはならない。日本企業の場合、米国企業とは異なった新しいやり方が要求されよう。

前述したように、本社立地の有力候補である米国、EC のいずれをみても、その経営風土は日本のそれとは大きく異なっており、たとえば、米国企業が EC 諸国で事業活動を行う場合と日本企業が EC で事業活動を行う場合では、事情は大きく異なると言わざるを得ない。米国、EC 各国の経営風土はそれぞれ大きな違いがあるとは言えるものの、それらの間には、日本の経営風土とは比較にならぬほどの共通性が確保されている。そこでは欧米企業を軸にして確固たる体制、制度、秩序が確立済みであり、日本企業はそれに対するイン

ベーター、エーリアンといった扱いに晒される可能性はきわめて大である。ECで事業活動を行う米国企業でさえ、ECでの市民権を得ることはきわめて困難であり、すでに50年以上もECで事業活動を行っているフォード社でさえ、なお加盟できない業界内でのいくつかの団体があり、完全に市民権を確立しているとは言えない。現地で市民権を獲得することはさほど難しいものであることを銘記する必要がある。

日本企業が世界的規模で事業活動を展開し、かつ、維持していくためには、それぞれの地域統括本社が統括地域での徹底したローカリゼーションと市民権を獲得することはもっとも基本的でかつ絶対的な条件である。ここで留意しておきたいのは、この市民権の獲得は日本企業にとって最優先課題であり、時には、個々の地域統括本社のネットワーク化によるシナジーを犠牲にしても達成されねばならない課題と言える。

このことはいかに強調しても強調し過ぎることはない。もとより、このことを強調すればするほど、企業の本質を無視した議論という批判が聞こえてくる。しかし、筆者は決して企業の本質を無視している積もりはない。地域本社を設置した地域毎に自己完結性を確保することは地域本社が自律性を確保し、市民権を獲得するための基本的条件であるが、ここで注意しておきたいのは、日本企業が地域毎の自己完結性を確保するためのきわめて有効な手段を残していることである。

筆者はすでに販売面の国際化に言及し、その国際化が大きく進展していることを指摘したが、日本市場に対する丹念な掘り起こしに比較して、それだけの掘り起こしを行っている地域ないし国別市場はなお存在しないという意味では、なお不十分であり、生産面、R & D面の国際化は活発化しているとは言え、一層不十分な水準に留まっているということである。地域統括本社がその地域での自己完結性を確保するためには、現地市場の一層の掘り起こしと現地市場を対象とした製品開発から生産、販売までの一貫体制の整備が不可欠であり、かつ、可能であるということである。

その意味では、日本企業の複数本社制はその名に値しない未熟な段階にあると言わざるを得ない。しかし、今後、日本企業の現地市場の丹念な掘り起こしはさらに進行することは明らかであり、それに伴う現地での R & D—生産—販売の一貫体制は日本同様に整備されることになることは疑問の余地がない。その段階での日本企業の複数本社制は様変わりのものとなろう。

しかし、個々の地域本社の自己完結性を確保した複数本社制では、企業全体の一元性、統合性が大きく損なわれることになるため、日本企業としては、その統合性をいかに維持するのかという問題が残る。ここでは、日本企業がその統合性を確保し得るぎりぎりの枠の中で、どこまで各地域本社、さらには、国別子会社の自律性を確保し得るのかの見極めが必要となる。

ここでは、統括本社ないし総本社の各地域本社及び子会社の統括水準をどこまで低め得るかが最大の問題となろう。米国系、EC 系 MNC の場合、その統括水準はきわめて高いが、個々の国が自決権を確保しつつある今日、この統括水準をどこまで低めることができるかが最大の課題となろう。