

モジュラー・オープン化時代の 新しいグローバル化経営戦略モデル

高千穂大学経営学部
教授

平松 茂実

キーワード●グローバル化／国際経営／戦略モデル／モジュール／モジュラーオープン化

1 研究目的

昨今の企業のグローバル経営は大きく変化してきているが、それを反映したグローバル経営戦略の最新理論は、MITのS. バーガーらが5カ年をかけて世界の約500社のグローバル化の成功要因を追究したHow We Compete :What Companies Around the World Are Doing to Make It in Today's Global Economy (Berger, S. et al., 2005) (楡井浩一訳：グローバル企業の成功戦略)であろう。バーガーらがこの研究の結果、バリューチェーンのグローバル拡大化とモジュールベースの経営化という2つの概念要因を捉え、そのバリューチェーンでのモジュールの競争優位の構築と組み合わせこそが、現代のグローバル経営における成功要因のカギであると提起したことは、今後のグローバル研究に欠かすことのできない重要な視点になると認識される。ただし生産の領域においてのモジュール単位の経営化はすでによく知られており、バーガーらの研究はモジュラー化の発見にあるのではなく、それが経営のグローバル化戦略にも根深く浸透していることを明らかにしたことに意義がある。

なお生産領域でのモジュール化は、J. デッド

リック (Dedrick, J. K. L. Kraemer, 2000) や劉仁傑 (劉仁傑, 2008.3) らが製品設計思想に「モジュラー・オープン化」という表現を用いているので、本稿でもそれを拡大したバリューチェーンでの戦略設計という新しい概念にも、モジュールを中心とした同質の概念として同じ用語表現を活用する。

一方筆者は、長年ASEANにおけるグローバル経営の実態調査を続けてきているが、最近の調査研究でいわゆる多国籍企業論では理解できない事例に遭遇し、新しいモデルを想定してさまざまな企業の事例研究を進め、一元的な多国籍企業論に対する昨今の新しいグローバル経営戦略の多面的なあり方として、8類型モデルを提起するに到っている (平松茂実, 2007.10)。筆者は現代のグローバル化経営での成功戦略は、この8類型モデルの最適選択にあると信じ、経営理念と諸条件の前提分析からの選択の手法も提供しているが、このようなグローバル化経営戦略論を提起した以上、バーガーらのグローバルなバリューチェーンでのモジュールの競争優位構築に基づいたグローバル経営戦略設計論との関係を比較検討しておくことは、新しいグローバル化経営の研究にとって必要な課題であると考え、本稿ではそれを研究目

的とした。

2 グローバル経営の現代変化と国際経営学のあり方

第二次大戦前から、商業資本を中心とする企業経営のグローバル化が進展してきたが、一時中断後、再び戦後の経営グローバル化は1950年代から産業資本を中心としたアメリカの製造大企業によって復活し、1970年代には欧州や日本の企業の復活・発展によって相互浸透の時代となり、グローバル化経営も多様な発展を遂げるに到った。

その間の経営グローバル化理論はまず対外直接投資や貿易論として発達し、その後いわゆる多国籍企業論に発展し、特にその発展段階論がその中心理論となったと認識する。

しかし1990年前後から、グローバル経営の経営環境は大きく変化したと見られ、そのためにグローバル経営自体もその影響で大きく変化したはずである（平松茂実、2008.9）。その結果一元的なあり方を認めるこれまでの国際経営論は実態に適合しにくくなり、さまざまな新しい理論・モデルが提起されてきている。それらの多くに触れることはできないが、主な流れを追えば、吉原英樹は業種による差異を追究し（吉原英樹、1997）、バートレット&ゴシャル（Bartrett, C.A. & S. Goshal, 1997）や根本孝ら（根本孝・諸上茂登、1988）は段階発展論の2経路論を提起し、さらにポーターは発展段階論に捉われない4類型モデルを提起しているが（Porter, M.E. 1986）、これらは一元的理論を否定して状況に条件適合した多元化理論であると見られる。

さらに注目すべきは安室憲一（安室憲一、1992、1997）と先述のS. バーガーである。安室は経営の価値の源泉がものから知識・情報中心の時代となったことに注目し、またその知識・情報はグローバル化によって同質化することはなく、成長発展をする中で地域的差異に満ちた存在であるため、ハイアラキーや所有の関係によるのではなく、ヘテラルキーなパートナーシップや提携が、これからのグローバル経営では重要になるとしている。またMITのS. バーガーらは、世界500社以上のグローバル経営企業を調査し、その成功の要諦は、

グローバルに広がるバリューチェーンのモジュールで自社の競争優位をどこに築き、どのようなモジュールを中心とした協業ネットワークで事業全体の競争優位を構築するかにあると結論している。

このような安室やバーガーらの見方に立つと、そのグローバル経営戦略はグローバルに展開する各拠点の知識情報やモジュールの組み合わせにあるため、各企業の置かれた状況や経営の理念次第で無数のあり方が考えられ、結局グローバル経営戦略は各個企業の経営に委ねることになるが、それでは国際経営学は基礎と戦略背景を教える以外、無用の存在になりかねない。筆者は決してそうは考えない者の1人であり、グローバル経営の多様化複雑化によりグローバル経営も多様化はしたが、しかし類型化が可能であり、国際経営学はその類型化モデルの最適選択の方法を提供することで新しいグローバル経営時代の存在価値を獲得できると考えている。

このような視点から、内外の主な約60社についてのグローバル経営の実態を詳細に分析し、経営グローバル化戦略モデルとして8類型モデルを提起し、その8モデルの経営理念と経営状況の前提分析からの最適選択の方法を提示するに到っている。

3 モジュラー・オープン化をベースとしたグローバル化経営戦略

S. バーガーはMade in Americaの共著者の1人でもあり、MIT産業生産性センターの所長であるが、研究所所属の13人の研究者を統率して、1999年から2004年にかけてアメリカ、欧州、日本、アジア諸国の主要506社を分担訪問調査し、インタビューと定点観測的な変化の追究から、綿密なグローバル経営についての実態分析を行い、How We Competeにその結果と提起をまとめたが、13人の全ての専門が経営学以外であるところに、経営学者にない示唆を得る可能性がある。

この研究の基本的な姿勢は、国や企業のグローバル競争での成功方法が一元的であるとする、要素還元法的な伝統的グローバル経営論の固定観

念に対して反証したところにあるが、これは筆者の研究と同じ立場である。バーガーらは観念的、理論的ではなく、地道な聞き取り調査や実態の監察を積み重ね、グローバル化された経済での企業経営の成功には、実にさまざまな図式が描ける事を確認した（訳書、pp.1-3）。唯一かつ最善の成功モデルはどこにもなく、多種多様な成功モデルが存在したのである（訳書、pp.296-297）。

バーガーらは歴史的に異なる過程を経てきたことで、異なる背景を持つ各企業がグローバルな事業展開をしようとする際の、戦略的選択の多様性に着目した。バーガーらはその多様な可能性を、各企業が過去に形成してきた資源の蓄積、たとえば母国の制度、価値観や、物質的資源に止まらぬ経験、技術、所属人材の才能、組織の能力などを含む過去の資産を反映した、動的遺産モデルと言うべきものと見ている（訳書、pp.47-77）。

そしてバーガーらは、その多様な可能性が実現できるのは、1990 年以来過去 15 年間、業界でさまざまな変化が広範に起こった中で、特に生産のモジュール化が可能になったことが大きく影響しているとする。新しいビジネスを始めようとする時、事業の全プロセスを自社で手掛ける必要はなく、得意な工程のみに特化して残りを他社に依存すれば、既存企業のイノベーションの機会を増やすだけでなく、新規参入者にも市場へのアクセスが容易になる（訳書、p.298）。これまで一国の一企業内に収まっていた製造工程は、今では細かいモジュールに分解されて世界中にばらまかれ、バリューチェーンでかろうじてつながっている。細分化されたモジュールを持つ企業群が、グローバルレベルのバリューチェーンで結びつけられている現代世界では、重なり合わない生産の平行な領域がいくつも存在するので、同じ競争市場に

対して各企業が異なる組織と戦略でさまざまなグローバル化の成功モデルで対応することが可能になるのである（訳書、pp.41-48）。

したがって現代の経営者にとって、グローバル化のための経営課題は、国内外を問わず、自社組織内部の資源や能力と、自社の外部から得る資源や能力をいかに組み合わせるかという点にあり、1980 年代までの大企業とはまったく異なるグローバル企業を創出することが可能になった。現代のグローバル化戦略は一元的帰結でなく、無数の選択からの創出なのである（訳書、pp.80-81）。

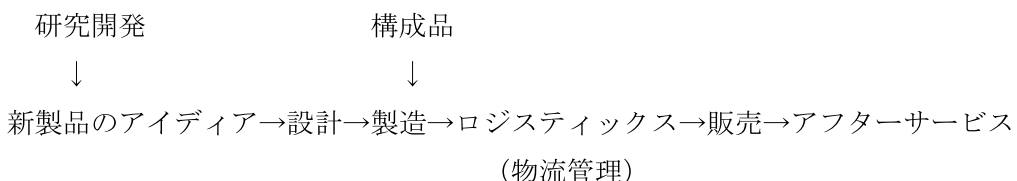
以上バーガーらの所論を概観したが、誤解を招かぬように補足すれば、バーガーらの言うモジュール化は、製造業の生産工程を細分化したようなミクロレベルのものではなく、図 1 に見るように、SCM 的な（バーガーはバリューチェーンとしている）マクロな事業構造についてのもので、当然製造業に限らない全ての事業をカバーするものである。

4 グローバル化経営戦略の類型化 8 モデル

4.1 類型モデル化の意義

一方筆者は、長くアジア地域でのグローバル経営の実態調査研究をしてきているが、そのような調査研究から、伝統的な多国籍企業論では説明できないグローバル化の成功モデルを見出している（平松茂実、2007.9）。その後それを契機に、2 で述べたようにさまざまな各国のグローバル化成功企業の詳細な事例研究を約 60 社について行なった結果、多様化した現代のグローバル化戦略施策は、8 パターンに類型化が可能であることを見出した（平松茂実、2008.9）。個別無数とするの

図1 アイディアから顧客まで



Berger,S. et al. [2005] , How We Compete (楡井浩一訳『グローバル企業の成功戦略』草思社,85頁.)

でなく、このような類型化をすることは、コトラーがマーケティングの成功戦略として、それを無数とせずにマーケット・ポジショニングの4類型モデルを提起したと同様のメリットがあると筆者は考えている。

第一に、混沌としたグローバル企業の戦略行動が基本的に整理され、理解、対応が容易になるはずである。

第二に、複雑多様な現在のグローバル経営分野で、自社のグロース化戦略行動を設定するツールとして活用できることである。すなわちバーガーらの言うように、個々の企業が全く独自にグローバル化戦略を考えるのではなく、8通りのグローバル化経営戦略の基本モデルがあり、まず自社の経営理念・意思に基づいて基本方向を選定し、その上で自社の持つ経営資源、置かれた経営環境を勘案し、条件適合的にもっとも適合するものを8モデルから選択すればよい。各社で独自に考えるより容易であり、また成功の可能性も高まるはずである。

第三に、戦略設定における経営理念の重要性の明確化である。現代の複雑多様化したグローバル経営では、その戦略は経営の意思で選択できる自由度が高く、8モデルは単純に条件適合的に決まってくるのではなくなっている。したがって第二に述べたプロセスから分かるように半ば条件適合的ではあるが、現代の経営グローバル化では、理念を持つことが航海する船の羅針盤のように重要である。

第四に、戦略転換を決定するツールとしての活用である。採用したモデルは、一旦投入した経営努力を無駄にしないよう一定期間はそれを固守し、多国籍企業論のように進展に応じたパラダイム(モデル)の転換をするべきではない。ただしグローバル経営でも条件適合的な経営体質がなくなっているわけではないので、状況が変わり現在のモデルがそれに適合しなくなれば、当初採用したモデルに拘る意味はなく、より適合したモデルに自由に転換を図るべきである。その場合いずれにせよ8モデルの使い分けになるので、なぜどのように転換するかを明確にできる。

4.2 内部化中心型グローバル化戦略モデル

提起したグローバル化経営戦略の8類型モデルの概要を、以下に確認しておく。本稿ではこの8モデルへの類型化が研究対象ではないので、ここでは概要を確認するが、その帰納的実証研究は今後別の機会に公表を図りたい。

(1) I(ビッグバン)型モデル: 宇宙がビッグバンによって拡大成長しているように、大企業が、ポーターのいうグローバル型事業を独力でグローバル展開する、伝統的なMNCsモデルを現在も継承しているアメリカ発のグローバル化モデルである。

旭硝子、トヨタ自動車、コマツ、住友化学、資生堂、ダウ・ケミカル、カルフルなど、大手製造業を中心に、今でも多くのケースが見られる。

(2) II(恒星)型モデル: 恒星はその周辺に、自己の引力で惑星を集めてより大きな天体群を構築しているが、このようにグローバル型事業でグローバル展開の基盤を確立した上で、ローカル(マルチドメスティック)型事業での多角化を併行して進めることで、グローバルな経営全体の一層の拡大を図ろうとする日本発のグローバル化モデルである。

味の素(株)、日本コカ・コーラ、トイザらス、ロッテ、アシェット・フィリパッキ・メディアなど、かなりのケースが見られる。

(3) III(南十字星)型モデル: 南十字星の実態は地味で小さな存在ながら、誰もが憧れ、見たいと思う星座であるが、ブランド商品企業も同様である。規模より商品の魅力を重視し、魅力ある商品を特定の拠点から世界に提供することで、グローバル市場への浸透を図ろうとする欧米発のグローバル化モデルである。

ベネトン、サンキスト、アディダス、ティファニーなど、このビジネスモデルでグローバル化したさまざまな多数の企業が存在する。

(4) IV(アンドロメダ)型モデル: アンドロメダ星雲は当初2星雲の衝突体と見られたが、その後中心星雲が拡大しながら19個の星雲を吸収しつつある実態が判明している。同じように、ライバル企業を取り込んで内部化することでグローバ

ル化を推進しようとする米欧発のグローバル化モデルである。巨大資金による M & A が経営の常套手段となった最近、特に急増している。

世界の話題となっているミタル・スチールからノリリスク・ニッケル、ASEAN のプロメット、ロッシュなどの製薬企業など、これもケースは枚挙に暇がない。

自社力、すなわち内部化を重視する経営理念に基づくグローバル化モデルとして、4 モデルの存在が確認できる。このうちビッグバン型、恒星型、南十字星型の 3 モデルは、直接自社力によってグローバル化を推進しようとする行動であり、これまでの伝統的な多国籍企業の行動パターンと同様である。それに対しアンドロメダ型は内部化を重視するが、その内部化体制の構築のプロセスで、自社にない経営資源を迅速に強化するため、手段として M & A などによる他社の取り込みを図ろうとする外部化の過程をたどる。この行動は主に 1980 年以降に出現した戦略であり、現代経営環境への適合性が高いために、その後現在に至るまでますます多出している。ただし吸収合併後には自社で経営統合するため、内部化中心型モデルの特殊な範疇とする。

4.3 外部化中心型グローバル化戦略モデル

(5) V (連星) 型モデル：2、3 社の協業や合併でグローバル経営を強化しようとするビジネスモデルで、仕組みが単純であるためケースも多いが、特に最近では経営力強化のための規模拡大が重視されてきたため、その増加が目立つ米欧発のグローバル化モデルである。また上述したように、合併に限らず協業、提携などさまざまな関係が見られる。

ルノー対日産を手始めに、日本板硝子対ピルキントンから中堅規模の長野計器対アッシュクロフトなどまで、これも特に最近ではケースの選択に困るほど多く出現している。

(6) VI (彗星) 型モデル：彗星は小天体でありながら、広く宇宙に広がる恒星の引力を利用して宇宙を大きく周回する。同様にすでにグローバルに展開している大企業に必要なニッチの補完製品や情報・サービスの提供を事業とすることで、中小企業でも容易に事業のグローバル化を可能にす

る日台発のグローバル化モデルである。このニッチであることが肝要で、そうでなければ供給先が手掛けてしまう。

多くの自動車部品メーカーをはじめ、サンエムパッケージ、マニー、ウエザーニューズなど、これも最近ではケースの選択に困るほど出現している。

(7) VII (星雲) 型モデル：星雲は 1 つの天体として観察されるが、その中では多数の天体が相互に引力で結びつきながら集合体を形成している。このように独立したそれ自体はローカルなエージェントとしての中小規模企業が、ネットワークによってグローバルに広がる複雑多主体システム (poly-agent-system) (高木晴夫ら、1995) を構築することで、グローバル経営化を図ろうとする台湾発のグローバル化モデルである。国内や限られた地域では多いが、実際にはそのグローバルな広域展開は膨大な経営力を要するためにケースは少なく、また完全な複雑多主体システムであるより、スタン・シーのいう中核企業が存在するクライアント・サーバー型 (スタン・シー、1995.7) であることが多い。

エイサーはあまりにも著名であるが、ホンハイ、シンガポールテレコムや日本の総合商社などもその代表例に挙げられよう。

(8) VIII (ブラックホール) 型モデル：これまでの光学望遠鏡では見えない強大な天体で、強力な引力で周囲の天体を吸引し、やがて蓄積したエネルギーで天空に爆発するブラックホールの存在が解ってきている。最近これと同様に経営の分野でも、一見グローバル化に関係ないように見えながら、実は外国企業を引き付けて、グローバル経営力を着々と築きつつある強力企業が東アジア中心に生まれつつある。すなわち自体の優れた経営力や、存在する市場の魅力から、外国企業が望んで協業を求めてくることで、受身でグローバル経営体制が誕生するケースである。

たとえば技術に優れた新日鉄、世界の大型航空機市場に席卷するボーイング、市場に魅力のある中国の自動車や家電企業などが挙げられる。

このような 4 モデルは、昨今のアジルで複雑多様化したグローバル経営では、自社での展開には限

界があるとして、他社との協業を重視した戦略行動を選択したもので、最近も多出している。このような外部化視点に立つモデルは、MITのバーガーらが指摘するバリューチェーンのモジュール化分業時代に適合した協業や、ネットワーク時代を反映して、新しい産業経済社会時代に対応して誕生したもので、彗星型、星雲型、ブラックホール型の3モデルが見出せる。連星型モデルでは2社（状況次第では3社）が連携してグローバルな経営を強化することになるが、完全な一方の吸収合併よりも何らかの協業の形をとる場合の方が多いと観察され、また合併した場合でも経営の実効を上げるために、一方的に他社を支配するのではなく、相手の経営権を尊重したパートナー型経営で運用する場合が多いので、多くの場合外部化の範疇に入れられるのではないと思われる。ただしケースは少ないと思われるが、完全な吸収合併の場合には、アンドロメダ型の一般的なケースと同様に、外部型の過程を経ながら結果的に内部化中心の体制となる。

5 グローバル化8モデルの創出背景と基本特性

前項でも論じたように、内部化志向でグローバル化を意図する4モデルは、自力によるものとする3モデル（ビッグバン、恒星、南十字星型）と、他社あるいは他社事業を買収などで取り込むことによる結果的に内部化を図るアンドロメダ型である。

ビッグバン型モデルは基本的に初期のMNCsを踏襲するもので、内部化を重視し、グローバル型事業を自力でグローバルに直接投資で推進しようとする戦略行動である。

恒星型モデルは当初グローバル事業でのグローバル化を意図するが、何らかの理由でその規模に限界を見た時に、さらなる発展のためにマルチドメスティック事業の上乗せ開拓を図ろうとする戦略行動である。したがって創出構造はまずビッグバン型で始まり、やがて恒星型に転じる場合が多い。

南十字星型モデルは高級ブランド製品を事業と

する企業のグローバル化戦略モデルで、多国籍企業モデルの誕生に続いて出現した。大衆商品とは異なり、売上高には限界があるため、企業規模は中堅か中小規模に止まる。このモデルでは、当初からブランドが確立しているわけではないので、グローバル市場への展開と、ブランドの構築をいかに両立させて進めるかが、具体的な経営施策として苦心のしどころとなる。

以上の3モデルは自社力による内部化志向でグローバル化を図るものであり、比較的早くから出現した。

アンドロメダ型モデルは、これら3モデルより遅れて主にアメリカ企業によって始められた。他社か、他社事業の買収による吸収でグローバルな発展を図ろうとする経営戦略行動で、他社のグローバルな経営力を取り込む点では他社依存型であるが、自社に吸収して経営を主体的に行うことから、内部化志向になることは他の3モデルと変わらない。

次に外部化4モデルは、本質的に他社の経営力を活用してグローバル化を図ろうとするもので、伝統的な多国籍企業時代には見ない新しい時代のグローバル化モデルである。ただし連星型は連携後の経営管理のあり方次第では、内部化モデルにもなり得る。

連星型モデルは、アンドロメダ型の特殊なケースとも見られ、したがってその出現もアンドロメダ型と同時期である。原則として競合他社より相対的にやや弱い、小規模である場合、あるいは市場展開や事業構成などが不十分である場合に、2社、まれには少数の複数企業同士が連携して、事業の強化を図ろうとするグローバル経営戦略である。連星型も他社の経営力の取り込みである点ではアンドロメダ型と同じであるが、結果的に外部化中心になる点がアンドロメダ型と本質的に異なる。ただし内部化、外部化いずれかは、この連星型ではある程度ケース・バイ・ケースの傾向がある。

彗星型は、原則として大規模企業が必要とするニッチな補完的な部品、製品、情報やサービスを事業とする企業のグローバル化モデルである。このモデル型はグローバルに展開する企業が世界

各地に増え、また中堅、中小規模企業もグローバルに成長発展したいと考えるようになった時から、次第に増大してきた。他社依存のグローバル化モデルであるから、出現時期はアンドロメダ型や連星型とほぼ同じ時期である。

星雲型モデルはネットワーク時代の落し子で、1990年代にエイサー社の出現に始まり、複雑多主体システム（poly-agent-system）が出現するようになって生まれたグローバル化モデルで、その出現は新しい。

ブラックホール型モデルは21世紀前後になって最後に出現したが、これは中国を中心にこれまで入れなかった大規模市場に参入する手段として、その市場での有力企業に他社が経営参加を求めてくるか、最近のボーイングのように、優れた技術や経営資源を持つが技術漏洩を懸念して国外直接投資に消極的な企業に、他社が経営参加や協業を求めてくることによる経営グローバル化モデルである。

以上その導入成長期の平均像と創出構造（該当モデル前後の転換モデルの有無）、発展過程でのパラダイム転換の有無を表1に示す。

ビッグバン型モデルは強力なグローバル経営体制を構築できるが、大規模なのでその成長発展の過程は時間もかかり、何度かの経営体制のパラダイム転換が必要である。

しかしそれ以外の7モデルは本質的に終始単一のモデルでグローバル化を推進しようとし、恒星、連星型の多くがビッグバン型からの転換が多いこ

と、ブラックホール型ではグローバル展開に多くの場合他のモデルに途中で転換を必要とすることを除いては、パラダイムの転換は大きな情勢の変化がある時以外には考えないし、転換を行ったとしても特殊な場合を除いては定型的でなく随意的なものである。

6 グローバル化8モデルの構成要因

8モデル論とモジュラー・オープン化設計論を比較するために、8モデルそれぞれが異にする構成要因の概要を確認しておきたい。ここでも最的戦略の選択対象として、8モデルがそれぞれ独自の特性をもったものであることが確認できればよいので、その詳細な実証研究は別の機会に譲りたい。

8モデルはそれぞれ構成要因を異にし、異なる戦略特性を持つため、経営グローバル化の戦略施策として、経営意図、経営環境および自社能力に適合した選択肢の対象として、それぞれ独立した存在である。経営のグローバル化を意図した際には8モデルの最適選択が求められるが、それには各モデルの構成要因を出来るだけ詳細に知る必要がある。ゆえにここではその構成要因、すなわち内部化と外部化、投資規模、企業規模、競争優位、事業特性、経営管理、集権と分権、組織経営などを出来る限り明らかにしておきたい。

(1) 成立要因と必要動因

8モデルの成立要因と必要動因もさまざまであ

表1 グローバル化8モデルの基本特性

モデル型	導入成長期	創出構造	発展過程
I（ビッグバン）	1950～	I	非連続パラダイム転換
II（恒星）	1970～	I→II	連続強化（ただし状況変化次第で転換）
III（南十字星）	1960～	III	同
IV（アンドロメダ）	1980～	IV	同
V（連星）	1980～	I→V	同
VI（彗星）	1980～	VI	同
VII（星雲）	1990～	VII	同
VIII（ブラックホール）	2000～	VIII→I, II, IV, V	同

表2 成立要因と必要動因

モデル型	成立要因	必要動因
ビッグバン	グローバル事業の競争優位	強力企業の自力国際発展
恒星	グローバル、マルチドメスティック事業の複合経営力	フルセット型企業の自力国際発展
南十字星	グローバルブランド	ブランド企業の国際発展
アンドロメダ	強い事業と資金力	M & A 志向企業の国際発展
連星	地域市場または特定事業でのチャレンジャー企業の複数存在	国際チャレンジャー型企業の連携発展
彗星	ニッチな補完的か競争優位ある部品、製品、情報、サービス事業と顧客の国際分布	中小企業の国際供給発展
星雲	モジュラー・エージェントの国際分布とサーバー企業の存在	中堅・中小規模企業のネットワーク協業による国際発展
ブラックホール	魅力的技術・市場などの寡占的保持	ローカル企業の国際競争力獲得による発展

るが、基本的に表2に見る成立要因としての企業の持つべき競争優位要因、必要動因としての特定企業の経営意図があり、それらが相互に作動して、経営のグローバル化が実現する。すなわちこのような必要要因と成立要因を見定めて、それにもっとも適合するモデルを8モデルから選択することが、グローバル化経営戦略である。

(2) 適合規模、経営資源と展開エリア

表3に示すように、内部化志向で自社力に頼る4モデルでは、当然原則として大規模な直接投資が必要になる。アンドロメダ型は規模の不足を補うためにM & Aを行なうので、規模は中規模で

もM & A資金は潤沢でなければならない。例外的に南十字星型はブランド・ビジネスであるために需要に限界があり、したがって事業が大部分中堅・中小規模になること、また販売拠点はグローバルに展開するが、生産拠点は基本的に企業の本拠地に集中することから、直接投資も比較的小規模に止まる傾向が強い。

外部化志向の4モデルでは協業がベースであるため、概して投資負担が軽減される。企業規模も大企業に限定されず、その規模に応じたモデルの選択が可能になっている。特に彗星型は大企業の補完的ニッチ事業を対象としているため、その多

表3 投資と企業規模および先行と展開エリア

モデル型	直接投資必要度	適合企業規模	先行国・地域	スパン
		大 中 小		
ビッグバン	◎	◎ △	米（欧）	広
恒星	◎	◎ △	日（米）	広～中
南十字星	△	△ ○ ◎	欧米	広～中
アンドロメダ	◎	○ ◎	米欧	広～中
連星	○	○ ◎ △	米欧	広～中
彗星	△	△ ◎	日台	中
星雲	○	○ ◎ △	台（華・印僑）	中
ブラックホール	—	◎ ○	東亜、シンガポール	狭

注) ◎：強く該当、○：該当、△：ある程度該当、—：該当せずまたは不要

表4 モデルの経営管理特性

モデル型	形成中枢		組織特性		競争優位		事業特性	
	自国	外国	内部化	外部化	規模	差別化	グローバル	ローカル
ビッグバン	○	—	○		○	—	○	—
恒星	○	△	○		○	△	○	○
南十字星	○	—	○		—	○	○	—
アンドロメダ	○	○	○		○	△	○	△
連星	○	○		○	○	△	○	△
彗星	△	○		○	—	○	○	—
星雲	○	○		○	—	○	○	○
ブラックホール	△	○		○	○	○	○	—

注) ○：該当、△：ある程度該当、—：該当せずまたは不適合

くは小規模事業になる。

なお連星型、星雲型で中小規模企業に適合する場合があるが、それはグローバル競争力のあるニッチ事業の経営体に限られる。

(3) 経営管理特性

表4に見るように、組織構造としての形成中枢が自国中心か外国中心か、また組織特性が内部化志向か外部化志向かは、モデルの性格から当然二分化する。

グローバル経営に成功するための競争優位は、伝統的なビッグバン型では規模のメリットが第一であったが、恒星型、アンドロメダ、連星型では、規模に限らず取り込んだ相手企業や事業との相乗効果での差別化が問われる。ブラックホールで

は一定の規模がなければブラックホール母体にならないが、それだけではなく自社の競争優位がなければ外国企業を魅惑して引き込むことができない。一方南十字星、彗星、星雲型では強力な差別化型の競争力が重要で、規模は必ずしも問題にならない。

ポーターはグローバル化に、事業のパターンも影響することを指摘しているが、ここでもモデルのベースになる事業の特性をポーターの2種類分別（Porter, M.E., 1986）によって点検すれば、伝統的なビッグバン型での対象事業はグローバル型である必要があった。同様に世界のどこでも同じように扱えるグローバル型事業を対象とするものは、南十字星、彗星、ブラックホール型の計4

表5 集権と分権

モデル型	スタート時		完成時	
	集権	分権	集権	分権
ビッグバン	○		○	
恒星	○		△	△
南十字星	○		○	
アンドロメダ		○	○	
連星		○	△	△
彗星		○	△	△
星雲		○	△	△
ブラックホール		○	○	△

注) ○：強く該当、△：バランス的に該当

表6 国際組織マネジメント

モデル型	国際組織	外国会社コントロール	国際HRM	異文化マネジメント
ビッグバン	○	—	○	○
恒星	○	△	○	○
南十字星	△	—	—	—
アンドロメダ	○	○	○	○
連星	○	○	○	○
彗星	△	△	—	△
星雲	△	○	—	○
ブラックホール	△	△	—	△

注) ○：強く必要、△：ある程度必要、—：必要性は低い

モデルである。他の4モデルはグローバル型事業でも適合するが、しかし恒星と星雲型はローカル型事業も活用しなくては成立せず、アンドロメダと連星型では状況次第でローカル型だけでもよいとする違いがある。

(4) 集権と分権

集権と分権は、伝統的な多国籍企業論では当然ながらビッグバン型のグローバル化として母体企業の集権的経営に始まるが、やがてストップフォールドら (Stopford, J.M. & L.T. Wells Jr., 1972)、根本孝ら (根本孝・諸上茂登, 1988) やポーター (Porter, M.E., 1986) のモデルに見られるように、シンプル・グローバルとマルチドメスティック戦略の二者選一としての集権・分権の選択が問われることになる。

表5に示すように、その他のモデルでは他社を巻き込んだグローバル化となるので、その前後では、相互関係次第でそのあり方が異なってくる場合が多い。

(5) 国際組織マネジメント

国際組織や外国会社のコントロールの必要性の度合いは、表6に示すように当然モデルで異なってくる。

国際HRM (human resource management) は、グローバル化によって外国の人的資源管理のやり方をどの程度取り入れねばならないかという問題である。ビッグバン、恒星、アンドロメダ、連星型では外国法人の運営に係わることになるので、進出国のHRMを考慮・導入せざるを得ない。一方南十字星型は他社との係わりが強くなく、また

彗星、星雲、ブラックホール型では原則としてパートナーにその組織マネジメントを委ねればよいので、基本的に自社が積極的に外国企業のHRMを自社グループ内に取り込む必要はない。

ここでの異文化マネジメントは、外国のHRMを直接導入する必要のあるなしとは別に、相手との接点で外国の経営文化を理解して対応する必要性の度合いを見ている。彗星、ブラックホール型では外国の取引先企業との係わり、星雲型ではネットワークを形成する企業との密接な関係造りに、外国企業とのマネジメントの違いを承知していなければならず、HRMはフォローしなくても異文化マネジメントは不可欠になってくる。

7 業種とモデルの適合性

モデルがさまざまな業種に適合することについても、別途詳細な実証が必要であるが、ここでも基本的な認識を表7として提起しておきたい。製造大企業を中心とした伝統的な多国籍企業論とは異なり、新しいボーダレス時代にあっては、あらゆる業種、規模の企業に適合するグローバル化理論やモデルでなければ、現実の実態に適合できない。本稿で提起する8モデルも、さまざまな業種に広く適用出来ねば新時代のグローバル化モデルとは言えない。

当然ながら提起した8モデルは、もちろん製造業にそのすべてが当てはまる。

IT事業に対してもほとんどのモデルが適合するが、ブラックホール型だけは適合性が低いと見

表7 業種とモデルの適合性

モデル型	製造業	サービス業	I T 事業
ビッグバン	○	○	○
恒星	○	○	○
南十字星	○	△	○
アンドロメダ	○	△	○
連星	○	△	○
彗星	○	△	○
星雲	○	△	○
ブラックホール	○	△	—

られる。IT 事業の競争優位はほとんどがシステム・ノウハウであり、一旦相手に提供すれば、自社の立場は弱くなるので、そこに市場があると言うだけの魅力で、将来グローバルに進出してくるような条件で他社に技術やノウハウを提供することは考えがたい。逆に IT に優れた企業は自らグローバル化する。

サービス業ではバリューチェーンが相対的に単純であり、また事業のマルチドメスティックな傾向が強いので、多様な戦略の選択にある程度限界がある。したがって南十字星、アンドロメダ、連星、彗星、星雲型、ブラックホール型は適合できるが、製造業に対するよりは有効性が低い（実施する魅力が少ない）と思われる。

8 グローバル化 8 モデルの相互独立モデルとしての確認

以上に 8 モデルの特性と構成要因を見てきたが、最後にこのような提起したグローバル化経営 8 モデルが、それぞれモデルの要因特性を異にし、異なる独立した存在であることを確認するため、

経営の理念や意思（ここでは内部化志向と外部化志向）と自社の経営資源の一つである企業（事業）規模（大、中、小）との関係だけでも相互に異なる存在であることを、表 8 で示しておきたい。

9 グローバル化 8 モデルとモジュール的構造特性の関係

筆者の提起するグローバル化 8 モデルの最適選択と、バーガーらのモジュラー・オープン化視点からの、グローバルなバリューチェーンでの競争優位あるモジュールの組合せ設計という、グローバル化経営戦略設定の 2 方法の関係を探るのが本研究の主たる目的であり、それを本項と次項で究明したい。

すでに 1990 年前後からの、安室のグローバル化経営での知識・情報への着目は、バーガーらのいうグローバルなバリューチェーンの、モジュールとしてのソフト面に向けられていたと理解できる。それから約 15 年を経て、バーガーらはグローバル経営におけるバリューチェーンのソフト、ハード両面に拡大・総合化したモジュールの競争優位

表8 8モデルの内部化・外部化志向および事業規模との関係

経営の内外志向	企業（事業）規模		
	大	中	小
外部化志向（強）	ブラックホール	星雲	彗星
外部化志向（中）		連星	
内部化志向（中）	恒星	アンドロメダ	
内部化志向（強）	ビッグバン		南十字星

表9 8モデルのモジュール的構造特性（競争優位のあるモジュールの配置）

モデル	ネットワーク度	バリューチェーンのモジュール構造特性				注
		企業内（内部化志向）		企業外（外部化志向）		
		ハード	ソフト	ハード	ソフト	
ビッグバン	－	◎	◎	－	－	
恒星	△	◎～○	◎～○	△	○	
南十字星	△	○	◎	○	－	
アンドロメダ	△	◎～○	◎～○	△	△	
連星	○	○	○	○	○	
彗星	◎	○	◎	△	△	
星雲	◎	○	○	○	○	
ブラックホール	○	○	◎	○	△	技術型
		○	△	△	◎	市場型

注）記号は表3と同じ。

に着目したと認識する。

ここではバーガーらのバリューチェーンでのモジュールの競争優位形成拠点を、自社内とするか自社外とするかを、内部化志向、外部化志向として捉え、またモジュールの競争優位要因をハードとソフトの2面に分けて取り上げる。一般理論であるからこれ以上の具体化は難しい。その結果を表9に示したが、これによって8モデルがバリューチェーンのモジュールの競争優位は密接な関係にあることが確認できる。8モデルの最適選択には理念・意思が重要であるとしたが、内部化か外部化か、バリューチェーンのモジュールの競争優位要因をハードにするかソフトにするかは、条件適格的であるより経営理念による選択決定で決まる要因であり、競争優位のあるモジュールの配置構造が8モデルと関係深いことは明らかである。

10 モジュラー・オープン化視点とグローバル化8モデルでのグローバル化経営戦略設定の関係

10.1 グローバル化8モデルでの最適グローバル化戦略設定のプロセス

本稿の4で概説した8モデルは、グローバル経営の戦略分析や理解に活用することはもちろんであるが、企業が経営のグローバル化を意図した時に、それに成功するための戦略方策（ツール）の

決定に活用されることを願ってのものでもある。

そのためには、まず各モデルの構成要因や特性を知って、自社、あるいは自分の関係する事業の目標に合ったモデルを自由を選択し実践すればよい。そのため唯一の方法ではないが、もっとも標準的と思われる8モデルの最適選定のプロセスを以下に提示したい。

(1) 経営理念・意思の反映

それにはまず自社や自分の関係する事業への理念・意思を確認することが肝要である。8モデルの最適選定に際し、経営者が持つべき理念や意思で欠かせないものは次の3項目である。

第一に、もっとも基本的な理念・意思は内部化志向（自力中心）で臨むか、外部化志向（協業中心）で望むかである。それによってまず対象モデルが半分に絞られる。

第二に、どのような事業を経営するかを選択、あるいは見極めが必要である。これは外部化志向の場合でも重要であるが、内部化志向ならば、対象事業がグローバル型かマルチドメスティック型も含むか、あるいはブランド事業かを見ることで、モデルがほとんど決まってくる。事業より潤沢な資金に競争優位があり、事業の買収取得を優先する場合はやや特殊なM & A重視モデルの選択となる。

第三にどのようなモジュールの競争優位を構築確保するかであり、内部化志向の場合には、自社

内のバリューチェーン全体にわたる、バランスの取れた確保を図る必要があるが、外部化志向であれば、グローバルに広がるバリューチェーンの中のどのモジュールを選択し、そこにどのような強みを求めるのかを決定しなければならない。外部化志向の場合には協業のあり方についての理念や意思が問われる。少数パートナーとの協業か合併か、ニッチな補完製品やサービスを提供するグローバル企業との関係を構築するか、相互に自律的なネットワーク協業をするか、あるいは他社の協業を引き寄せる自社の魅力を磨くかのいずれかを選択することによって、活用するモデルが決まってくるが、ここでもバーガーらの言うモジュラー・オープン化が大きく絡んでくる。

なお以上に論述してきたように、8モデルの最適選択では、これまで以上に経営理念や意思が求められることになる。

(2) 経営資源、経営環境への条件適合の確認
次に一般的な戦略設定の定法としての、条件適合的な点検である。まず自社の経営資源、さらに市場環境の状況、特にコンペティターあるいはパートナーとしての他社の存在状況を掌握し、他社のモジュールの特徴や競争優位も見定めつつ、経営理念や意思から選択したモデルの実施に問題がないかどうかを点検しなくてはならない。判断のための情報には、表3-6に示した8モデルについての構成要因表が役立つはずである。もし諸条件がモデルの採用実施に適合しなければ、当初の理念や意思の実現が難しいので、それを自社や自分の関係する事業にあったものに修正し、再び同じ条件適合の点検を行えばよい。それを繰り返しても適合するモデルが選択できない時、あるいは理念や意思の変更に妥協できない場合には、その企業や事業に与えられた条件ではグローバル化は困難とすることになるが、どうしてもグローバル化を望むならば、経営資源を強化するか、市場を変えなければならない。

このような2ステップのプロセスによって、8モデルの最適選択が可能になる。

10-2 モジュラー・オープン化視点からのグローバル化経営戦略設定のプロセス

一方バーガーらのモジュラー・オープン化視点

に立てば、まず自社のモジュールの競争優位を点検する。強いモジュールが見出せなければグローバル化は困難である。

自社でバリューチェーンを構成するモジュールの競争優位の全体を確保できる見込みが立てば内部化モデルとなり、ある部分に限られたものであれば外部化モデルで、グローバルなレベルで協業出来そうな他社の強いモジュールを探し、協業か吸収によってバリューチェーン全体の競争優位を完成出来るように計画する。

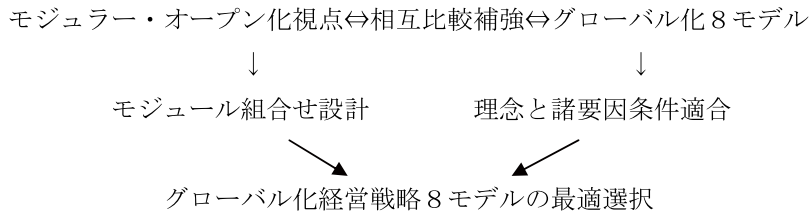
10-3 モジュラー・オープン化視点とグローバル化8モデルによるグローバル化経営戦略設定との関係

以上10-1と10-2に述べたようなグローバル化戦略の選択設定プロセスを見ても、モジュラー・オープン化視点とグローバル化8モデル間に相互関係があることが認識できよう。

バーガーらのいうモジュラー・オープン化の視点に立てば、グローバルなバリューチェーン展開の中での競争優位のあるモジュールの組み合わせを設計する。それで一応のグローバル化戦略は定まるが、その時自社の経営理念と照らし合わせ、さらに選択したバリューチェーンのモジュール設計が改めて通常指摘される経営諸要因に条件適合するかどうか、そして適合しなければ修正補強できるかどうかを点検すべきである。その点検にもしパスできなければ、モジュール設計が不適合なのであり、再設計しなければならない。また適合したモジュール組み合わせ設計戦略は必ず8モデルのどれかに該当するはずであるから、バーガーらの競争優位のある最適なモジュール組み合わせからアプローチしても、本稿で示した8モデルの諸要因への適合に努めることで、設計した戦略の有効性は高まるはずである。

逆に理念と経営諸要因の条件適合からグローバル化8モデルの最適選択をしたとして、そのモデルには当然グローバルなバリューチェーンでの、モジュール競争優位が組み込まれているはずである。どのモデルを選択してもそれを確認し、さらにその活用するグローバルなバリューチェーンとそのモジュールの競争優位の強化に努めることで、モデルの有効性を高めることができる。以上

図2 モジュラー・オープン化視点とグローバル化8モデルの相互関係



の関係を図2に示す。

すなわち筆者の提起するグローバル化8モデルでは、経営理念や意思で選択を絞り、その上で自社の経営資源と進出するミクロ経営環境（市場）状況の条件適合を検討してモデルを最適選択する。一方バーガーらのモジュラー・オープン化視点からは、グローバルなバリューチェーンを探り、そのどこにどのようなモジュールの競争優位を構築するかを考えるが、その結果は結局8モデルのどれかに該当することになる。図2の関係から、結果的にこの両社のアプローチは接近してくるし、双方の視点から比較点検することでモデルの選択の適合性を高める相互補強的関係にあり、設定したグローバル化戦略は、最終的にグローバル化8モデルのいずれかに類型化出来ると考えられる。

なお最後に付言するが、国際経営論は大きくはグローバル経営戦略論とグローバル経営管理論に2大別される。前者はグローバル化をいかに実現するかの方法としての戦略選定の理論（ツール・モデル）である。ただし実際の経営では、グローバル化に成功した後、それが経営的にも成功するように経営効率の向上を図る後者の適用も必要である。本稿で提起した8モデルはグローバル経営戦略論としてのものであり、それはバーガーらのバリューチェーンにおけるモジュラー・オープン化設計においても同様である。したがって筆者やバーガーらが目指す戦略的なグローバル化の成功とは別に、グローバル化経営では、グローバルに戦略展開した経営の効率（高い生産性）を目指すグローバル経営論にも別に意を用いなければならない。

参考文献

- スタン・シー [1995.7] 「クライアント・サーバー型経営が成功の秘訣」『日経情報ストラテジー』（原稿に出版社と注記がありましたが、定期刊行物なので、出版社は省略でよいと思います。念のため、出版は日本経済新聞社です。）。
- 高木晴夫・木嶋恭一・出口弘 [1995] 「新しい時代の新しい科学思想」『マルチメディア時代の人間と社会』日科技連出版社。
- 根本孝・諸上茂登 [1988] 『国際経営の進化』学文社。
- 平松茂実 [2007.9] 「タイ味の素社のグローバル経営—その戦略的グローバル経営化のケース研究—」『グローバルイノベーション研究』Vol.4, No.1。
- 平松茂実 [2007.10] 「経営グローバル化の新時代モデル」『日本経営学会関東部会例会』。
- 平松茂実 [2008.9] 「国際経営環境の変化と経営グローバル化の新モデル」『日本経営学会第82回大会報告』。
- 安室憲一 [1992, 1997] 『グローバル経営論』（1997は改訂版）千倉書房。
- 吉原英樹 [1997] 『国際経営』有斐閣アルマ。
- 劉仁傑 [2008.9] 「グローバルなアウトソーシングにおけるインドと台湾の比較—TCSとホンハイに事例研究」『グローバルイノベーション研究』Vol.5。
- Bartlett, C.A. & S. Ghoshal [1989], *Managing Across Borders: The Transnational Solution*, Harvard Business School Press（吉原英樹監訳 [1990]『地球市場時代の企業戦略』日本経済新聞社）。
- Berger, S. & the MIT Industrial Performance Center [2005], *How We Compete: What Companies Around the World Are Doing to Make it in Today's Global Economy*, Currency Books/Doubleday（楡井浩一訳 [2006]『グローバル企業の成功戦略』草思社）。
- Dedrick, J. & K. L. Kraemer [2000], *Asia's Computer Challenge*, International Creative Management, Inc.
- Porter, M.E. (ed.) [1986], *Competition in Global Industries*, Harvard Business School Press（土岐岬ら訳 [1989]『グローバル企業の競争戦略』ダイヤモンド社）。

Stopford, J.M. & L.T. Wells, Jr. [1972] , Managing the Multinational Enterprise: Organization of the Firm and Ownership for the Subsidiaries, Basic

Books (山崎清訳 [1976] 『多国籍企業の組織と所有政策』ダイヤモンド社) .

