

# 経営のグローバル化戦略

## — 経営理念の視点から —

はじめに

経営理念とグローバル化との関係

現実の企業のグローバル化行動

おわりに—若干の提言

はじめに

日本でも最近、グローバル(global)企業といわれる企業群が話題になっている。思いつくままに企業名をあげても、ソニー、松下電器産業、富士写真フイルム、キャノン、小松製作所、東芝、日産自動車、トヨタ自動車、ホンダ、NEC、富士通、日立製作所、ブリヂストン、セイコー、など製造業を中心に相当数の企業がそのジャンルに入っている。いずれも日本を代表する大手企

業である。

では、中堅・中小企業で国の枠を超えて活躍している企業は、グローバル企業とはいわないのであろうか。あるいは逆に複数の国に工場や支社をもつ企業であれば、無条件にグローバル企業とよんでいいのだろうか。そこには何らかの基準があってもよいのではないだろうか。国を越えて経営活動を営んでいる企業のことを、かつては国際(international)企業、あるいは多国籍(multinational)企業とよんだ。さらに最近では、グローバル企業との識別を意識した超国際(transnational)という呼称も文献でみかけるようになった。これらの呼称の変遷は果して何か意味をもっているのだろうか。ほぼ同じグループの中で類似語として理解して

海老澤 栄 一

いる論者もいれば、固有の意味をそれぞれに与えている論者もいるので、呼称一つにしても統一のとれた理論が形成されているとは思えない。

グローバル企業研究という未成熟の領域に注目した本稿のもっぱらの関心は、企業行動を経営理念という原点に立ち戻ることによって、経営学の視点からグローバル化がどのような意義や限界をもっているかを明らかにすることにある。なぜならば、企業行動が国の枠を超えて展開されることによって、国内でのみ経営を営んでいる企業と比較して、果して異なった経営理念や原理が必要なのかどうか問われるべきであろうし、また必要だとすればどのような理由から必要なのか、必要でないとするならばなぜなのか明らかにされなければならないからである。

### 経営理念とグローバル化との関係

#### 経営理念の原理

経営の目的が売上をあげ、所定の利益を得ることであれば、その経営のあり方を研究の対象にする経営学は、売上をあげ、所定の利益を得るための学問ということになってしまふ。平凡ないかたをすれば、金儲けのための“学問であるという見方も一面的には成り立ってしまふ。われわれは経営学にたいして、現実の企業経営と

は異なった規範を導入することによって、固有の研究視点をもちことにしたい。

経営は何らかの生産活動あるいは再生産活動を遂行する主体のことである。その生産活動あるいは再生産活動のためには、モノ、カネ、ヒト、技術、情報などの環境資源を経営に投入し経営資源として活用することが必要となる。その経営資源の消費活動から何らかの事業が営まれるのである。山本安次郎（一九六七）は経営を「主体的再生産として本来的に種々の契機を内に含む構造的存在」と規定している。また山本は、経営単位の認識を多即一、一即多の統合、一の全体、全体の一あるいは内即外、外即内、内在即超越、超越即内在、という行為を実現するのが主体であるともいう。

従来、国内の消費者を多と認識してきた企業が国外を対象に販路を拡張した場合を考えてみよう。国外の消費者を含めた市場を一つの枠とみなすと、今まで多であった国内の消費者は一になる。つまり多即一という図式が成り立つ。弁証法的統一行動そのものが主体としての存在を経営概念のなかで意味づけるのである。経営主体は認識できる範囲の枠の中で経営行動を営むことになるので、認識できる範囲の広狭が経営行動の範囲を規定することになる。

高田馨（一九六九）は経営目的の多元性に注目する。

企業の生存・成長のみを経営目的だとする考え方は一元的であって、現実を正しく見ていないという。つまり企業の生存・成長を達成するためにはさらに下位に種々の副次目的や手段を準備しなければならず、これらの目的は、企業の生存・成長を経済目的とした場合、非経済目的に相当する。経営目的ではかくして、経済目的と非経済目的との統合、すなわち目的多元性が強調される。多様な欲求を充足することによって企業の存続・成長の基本目的がよりよく達成されることになる。

高田の一元論、多元論は山本の一即多と相似している。このことから、経営主体は多様な要素やさまざまなレベルの目的を総合的に統一し、それらの要素や目的をできるだけ広範囲で操作可能にすることによって、利害関係者の間での生存可能性を高めることが期待できる。

何らかの生産活動あるいは再生産活動を基盤にした経営行動はどのような理念をもって行動すべきであろうか。現実の企業ではその多くが、何らかの形で経営理念を行動の指針として掲げている。いずれも美辞麗句を文章化しており、企業に参加している成員すべてが、もしその経営理念に則って行動すれば、どの企業もある程度の社会貢献は果たせるはずである。しかし現実には、経営理念が時間の経過とともに絵に書いた餅あるいは大義名

分に終わってしまうことが多いようである。

資生堂の経営理念に例をとってみよう。創業者が一九二〇年代にたてた経営理念は「品質本意主義、共存共栄主義、小売主義、堅実主義、徳義尊重主義」の五大主義であった。その後約七〇年後の一九八九年に経営理念の見直しが行われ、「私たちは、多くの人々との出会いを通して、新しく深みのある価値を発見し、美しい生活文化を創造します。」が新しい経営理念として発表された。その背景には「生活文化創造企業」としての意気込みが感じられる（資生堂企業文化部、一九九三）。それというのも、一九七〇年代後半から不良在庫を大量に抱え経営を圧迫するという事態が生ずるようになっていたからである。またごく最近では、チェーン店での対面販売を販売の基本姿勢にしている同社が、量販店が最終消費者に対して商品の販売をしたという理由で、商品の出荷を停止するという事件が発生した。このことを不服とした量販店の河内屋が訴訟を起こし、公正取引委員会が乗り出し、現在まだ係争中である。対面販売にこだわる資生堂の姿勢が経営理念とどうかかわっているのが筆者にはよく理解できない。

資生堂では、新しい経営理念および企業活動方針を一言で表現するコーポレートスローガンを社員から一般公募した。一〇、八二一名の社員から一一、〇〇五点の応

募作品が寄せられ、「ヒトを彩るサイエンス」が採用・決定された。会社側の問いかけに対して社員が敏感に反応し、全員参画型の経営風土が確立しつつあった矢先のできごとである。このように経営理念は同一の内容が永久に機能し続けるということはない。また、経営理念が上からの押しつけて、無理やり唱和させられるようなものだとすれば、中長期的には形骸化が進み、効用はほとんど期待できないであろう。

現実を離れて、少し、理念そのものの概念を探ってみよう。古くはギリシアの哲学者プラトンが「ものごとの超感性的な原理のこと」をidea（理念）とよんだ。英語のideal（理想、夢、模範）はこのideaからきている。ここでいう超感性とは、感性（feeling）によって把握できず、思惟（thinking）によって達成しうる、抽象的な純論理のことをさす。プラトンのideaはしたがって理想的な原型あるいは形相のことを意味する。ここでいう形相とはあるものごとを他のものと区別し存在させるために不可欠な事象の本質的な存在のことである。プラトンの理念は、したがって、客観的に把握できる本質や原理を探ることと深くかかわっていることがわかる。

その後フランスの哲学者デカルトが一七世紀に入ってから、プラトン流の超感性的考え方を批判し、「人間の

経験に起源をもつ意識内容のこと」をideaとよんだ。フランス感覚論の原点である。デカルトは、ものごとには絶対的眞はないとし、全てを懐疑することの眞理を強調した。懐疑するためにはそこに自己の存在がなければならず、そこから思惟する自己を導いたといわれている。「我思う、故に我あり」の誕生である。我は一切の物質から独立した存在であり、純粹な精神の確立を目指したのである。

人間の意識内容に限定されたデカルト流の理念の考え方は、その後さらに批判の対象になる。ドイツの哲学者ヘーゲルらの観念論者達によって一九世紀以降、人間の経験を超える超越的意味が再び注目を集めるようになった。彼らは現実や経験を超える形而上学的原理のことをideaとよんだ。つまりideaそれ自体、変化し進化するものととらえたのである。

われわれはヘーゲル流の考え方、つまり「現実や経験を超えて、理想や夢、規範を追求しながら、全体の方向づけや行動指針を示すような原理のこと」を理念と理解することにしよう。

経営と理念の概念をそれぞれ検討したので、両者を統合した経営理念について検討を加えておこう。わが国の経営理念に関する代表的な研究者の一人であった山城

(一九七四)の考え方を中心にみてみよう。山城によれば、経営理念とは「経営体・経営者が、かれ本来の活動をいとなむための指針となるもの」のことである。経営者自らの行動を規制する指針としての考え方、あるいは経営目的活動の指針であるともいう。また山城と同様、一九六七年に「日本学術振興会 経営問題第一〇八委員会」に参加した村本(一九七四)は、委員会の統一見解として経営理念を「経営主体がその目的を達成するために行う行動の指針であり、目的活動のよりどころである。」と規定した。

経営理念にかんする日本学術振興会の統一見解には、経営目的と連動していること、行動指針たりうること、経営主体を経営体あるいは経営者と位置づけていること、が共通の要素として組み込まれている。経営理念にかんする主体の問題は北野(一九七二)の記述にも同様の評価がみられる。彼は「企業が行動主体として一貫した行動をとり、その時々偶発事故によってゆさぶられないためには、企業が現在どこに位置しており、これからどこへ向かって進むようとしているかについて、企業的生活空間ともいべきものが構想されている必要がある。このような構想を『企業理念』とよぶことができよう。もちろん、企業が心をもつわけではないから、だれか人間が企業の身代わり、いや頭代わりになって、企業

のためにこのような構想を行う必要がある。このような役割を果たすものが『最高経営者(executive)』である。したがって企業理念とは、そのじつ、経営者が彼らの頭の中で企業のために構想した生活空間であるから、それを『経営理念』といいかえることもできる。」という。企業で働く人は、企業に尽くすためではなく、自分達の利益を推進するためであるので、意思決定を彼らにゆだねておけば、私利私欲が先行し企業としての組織努力が支離滅裂になる。逆に、彼らを権力的に拘束しても精神的エネルギーを殺すことになる。このジレンマを解消するために経営理念が重要な役割を果たすともいう。

経営理念を構想する主体を経営者とする考え方を批判的にとらえてみよう。わが国の経営学研究者が戦後アメリカから学んだ経営理念概念には、そのルーツをcreedに求める傾向があったように思われる。creedには、信条、教義、信念、主義、綱領などの意味がある。語源をたどると、キリスト教の教えや信仰をcredo(=I believe)で始まる一定形式の箇条書にまとめたものであり、信者に対する権威づけの役割があったのである。したがって、creedを理念として経営概念に加味した場合、当然のことながら、上から下へ伝承される、あるいは時にはトップから強制される綱領のようなものになってしまうのではないかと思われる。トップは人間であり



神ではない。時には過ちを犯す存在であると考えるべきであろう。また神でないことからすれば、予知能力にも自ずから限界がある。周囲の知恵や知性、アイデア、自主的提案などを加味して総合的に判断することのほうに誤解や偏見を避けることができるように思われる。さらに予知能力に優れているとはいっても、経営者自身常に確かな判断能力をもち、社会的にみて貢献度の高い経営目的を設定できるかどうかはわからないのである。

これらの限界に加えて、専門経営者の場合、経営理念の策定者が経営者だとすれば、その経営者が変わるつど経営理念も変わるといふ現実がある。経営者が交替したときには、自分の存在感や独自性を発揮するために、程度に差があるにせよ、固有の経営理念を打ち立てる傾向がある。経営理念が進化的でかつ前進的、累進的であるという前提に立てば、変わること自体問題はない。むしろ変わらないことの方が問題が多いかも知れない。問題の本質は、上から与えられた綱領を毎朝唱和し、日常の業務の中で活かしてきた成員が、トップが変わるつど、唱和する綱領も変わるといふ現実の虚しさの中に潜んでいる。そこには、トップの決めたことに無気力に従う成員の姿を垣間みることができるのである。

通常の企業行動ですらこのような問題を抱えているのである。グローバル企業の場合、通常、国も文化も言葉

も異なるという環境のもとで統一体としての企業運営が求められている。果して、国内で経営を営む企業と同一の基準で経営者主体の経営理念を論ずることができるのであるか。

セルズニック(一九五七)は、環境に対して作用する統一体としての企業を「組織性格(organization character)」とよび、その性格は人為的に作られるものではなく自然発生的に生まれてくるものだといふ。つまり事後的理念の形成を強調する。たとえ試行錯誤的であろうとも、成員の参画意識が自然発生的、事後的、主体的、能動的に反映されていけば、理念の共有が可能になり、経営行動にとって好ましい方向へ向かうことが期待される。

有機体哲学を過程論の立場から体系化したホワイトヘッド(一九八一)は理念は部分的でかつ無秩序であるといふ。累進的、前進的に、限定された理念に向かうことにより、ある統一が実現しある秩序も達成される。ここでは増分型の理念形成が強調される。同様にヤンツ(一九八七)も『自己組織化する宇宙』の中で、理念は社会的連結を非線型プロセスという形で可能にするといっている。能動的経営行動では先験的で全体論的経営理念の形成は好ましくなくない。また経営理念は自分だけが大きくなったり、利益をあげたりすることを強調す

ることでもない。シャイン（一九八九）がいうように企業の理念は社会と共に、あるいは社会の中で生きていくこととかかわっているのである。換言すれば、企業の生存のためには当初設定した理念を徐々に変更していく勇氣が必要なのである。

最終的にわれわれが提唱する経営理念の形成は、「組織形成並びに運営にかかわる意思決定を行い、それを行動に転化する人間、すなわち主体としての意識をもった人間の主観的価値および行動の認識を共有すること」によって行われることになる。この場合の主体としての人間とは、客体として存在する環境に働きかけ、動作や作用を他の人に及ぼす、自意識をもった存在感のある個人のことをいう。

#### グローバル化の意味

グローバル (global) の語源 globe には、完全、神秘の中心、魂、全体、球体、地球などの意味がある。多国籍“ではなく”グローバル“を用いる意味は、全体とか球体、地球というところに潜んでいるように思われる。すなわち、多国籍 (multinational) の場合、国という単位を核基準にして、その範囲を徐々に拡大していくという論理展開が見受けられる。あくまでも中心はローカルの国にあり、存在価値を高めながら影響範囲を

地球的規模にまで拡大していく、いわば国の論理が表面に現れる傾向がある。いわば自社のために (for)、自国のために (for) が経営の中心課題なのである。多国籍以前には国際 (international) という言葉が使われていた。国際の場合、先進諸国の製品や考え方、商慣習などを発展途上国に強制するような、先進国の“わがまま”な論理を押しつけるようなところがあった (Bartlett, 一九八九)。原材料の調達にしても、自国のために相手国の自然破壊を伴うような行為を資本の論理で展開してきたことは否定できない事実であろう。再生産のきかない第一次産品の場合、特に発展途上国から先進諸国への一方的移転という図式ができあがっているように思われる。国際も多国籍も共に、“一”のための論理を“多”に押しつけるようなところが強く現われているのではないだろうか。企業規模が大きい場合、特定企業の行動の影響が一国はおろか複数の国、あるいは地球全体におよぶようなことも多々見受けられるようになってきている。一即多の論理では、一の影響が多にどのよに及ぶのかと同時に多の影響が一にどのよに及ぶのかまで考えた行動、すなわち一と多とが一体となった論理展開が必要となる。グローバルが本来指向すべきなのはこのような一の中の多、多の中の一という統一の論理なのである。

地球全体がつながっている、関連しあっている状態をグローバルとよべば、グローバルな企業とは、アパロ (Aparo, 1991) がいうように「世界各地のさまざまな大市場で活動している会社、ないしその資産配分を全世界の規模で最適化している会社」のことを指す。その意味では、われわれの理念に見合うグローバルな企業は、きわめて少ないことが明らかとなる。その大半はローカルな段階に終始しているのが実態ではないかと思われる。

代表的な研究者によるグローバルの定義を幾つかみてみる。(Barnett, 1992)。

- 地理的、組織的領域を横断したビジネス諸活動の統合 (Reilly)
- 文化的に異なった多くのビジネスを扱わなければならないという逆説のなかで、世界を一つの市場として扱う能力 (Tichy)
- 地理的に賦課されたものよりもマネジメント的に規定された構造を通じて、二つ以上の国の間で、競争優位の五つの構成要素—資源、情報、プロセス、製品、市場—を差別化し統合化するための総合能力 (Weick)
- 市場に国の領域を意識せずに顧客や製品を投入する競争者を含めることによって、市場を拡大するプロセス

ス (Danos)

最後のダノスは会計学の専門なので、市場拡大という特定の企業あるいは国を意識したやや限定的な定義がなされている。彼を除けば、グローバル化の定義には、国境を超えた経営のあり方が何らかの形で組み込まれているような印象を受ける。今後の分析の参考になると思われる。

グローバル化の理念としては、地球規模での資源共有・共有がある。富士通会長の山本 (一九九二) は、「企業活動を通じて世界の貧富の格差解消に努力することで、世の平和安定に貢献する。これがグローバル化時代の企業経営の根本精神である。」と述べている。理念としてはよく理解でき、しかも説得性のある言葉である。しかし現実には、国が違い、人種が違い、言葉が違い、宗教が違い、文化が違い、教育水準が違い、価値観が違っているのである。この違いを超え地球規模でものごとを考へようというのは、そう容易なことではないように思われる。世界のどこかで毎日のように内戦や戦争が起り、人類愛ですら実現できていないのが現実なのである。

オリンパス光学工業の下山社長 (一九九二) が初めてアメリカに行ったときの体験談である。ジャパンカメラセンターで頻繁にカメラが盗難にあうので、見張ってい



てついに現行犯で犯人を見つければ五番街で取り押さえたところ、取りまいている群衆は誰も警察を呼んでくれないばかりか、婦人達が先のがったハイヒールで頭や手を蹴飛ばしたので犯人を取り逃がしてしまったという。黄色人種が白人を大衆の面前で押え込んでいる光景をみて耐えられなくなったあげくの仕業である。下山は「ギリギリの決定的瞬間には、民族・人種間のエゴがでる。倫理道徳にもはつきりと国境があることを痛感させられた。」という。われわれ日本人も決して例外ではないであらう。

グローバル化時代に生きる人間にとって大切なことは、企業の経済活動や経営活動をおして文化の違いや考え方の違いがなくなり、垣根を取り払って何でも自由に行き来や売買、生産ができるという幻想を抱くことではなく、相互の違いを明確に意識・認識し、違いがどこからきているか、その本質を理解することなのである。確かに地球は一つである。しかしその地球に住んでいる民族は多様である。そうであるならば、一即多の原理を使って、多であることをむしろ強調しながら一つの方向性を見いだしたほうが良いように思われる。その意味で一つのヒントを与えてくれるのが、超 (transnational) 国籍企業あるいは多頭 (hetararchy) 国籍企業の考え方である (Manheim, 1992)。これは能力の異なる企業

同士がコンフリクトを起こしながらも、新しい構造やプロセスを作っていくことを意識して行動する企業のことである。構造としては異種同形あるいは種類同像の形をイメージすればよいであらう。一は多であるという前提に立てば、グローバルを超える企業形態のヒントがこの「超」あるいは「多頭」の中に隠されているように思われる。ホロウイッチ (Horowitz, 1992) のいう「同時進行性のある企業、すなわち一方で非常にコントロールされ、プロフェッショナルでありながら、それと同時に他方では自由と個人主義を促進しているような企業」の考え方を普遍すれば、企業や国の自由を尊重しながら地球全体としてのコントロール機能をもつという、いわば個と全体との統合というテーマに帰着するよう思われる。

### 現実の企業のグローバル化行動

#### グローバル構造

国の枠を超えた企業間の構造には、大きく分けると硬いネットワークと柔らかいネットワークとがある。この二つのネットワークはある国の制度やパターンを他の国に導入し浸透させることによって、強者―弱者の硬い関係から次第に同列の柔らかい関係へと進んでいく様子を表わしている。個別に検討してみよう。

(一) 硬いネットワーク

硬いネットワーク以前に、先進国の巨大企業がライバル企業に対し競争上有利な位置につくために、進出先の国の企業を支配下におく合併の形態がある。まさしく自己都合による吸収合併である。

しかし受け入れ先の国の国民の意識が高まるにつれ、この無条件合併は次第に影を潜めることになる。次に現われるのが先進諸国の巨大企業が発展途上国または同列の先進諸国に進出する場合、持株の差はあるにせよそれらの国に子会社や関連会社をおく方式である。メリーゴラウンドや雨傘のように、中核に自国の本社機能をおき周囲の国に衛星をめぐらすようなイメージの構造である。図一はオランダのフィリップスのサテライト構造である。子同士の連結も若干あるけれども、基本的な構造は線の数の多さから明らかのように、あくまでも親であるオランダとの連結である。チェンバレン(一九七四)の言葉を借りれば、「国の代理機関としての国際企業」ということになる。子会社のトップは現地人ではない進出企業からのスタッフによって占められる。たとえ現地の間がトップの地位についていたとしても、本社との間で詳細な指示や報告が行われ、子会社の自由度はあまりないというのが実際のところであろう。

筆者が訪ねたあるアメリカ系企業の日本の子会社の場合、アメリカ本社と業務単位で直接つながっているため、同室において仕事をしていても指示や報告はそれぞれが別々にアメリカ本社の上司とやりとりをしていた。日本にも上司がおり、アメリカにも上司がいるというツボシステムになっているのである。マンハイム(一九九二)はこのような太いパイプでつながっている様子をパイプラインマネジメントとよんだ。石油のパイプラインあるいは温泉の湯を源泉から町の温泉場まで運ぶパイプラインのようにバルブを締めれば一挙に供給がストップする。強者と弱者の関係がきわめて明確なモデルである。自分の会社あるいは自分の国のことのみしか考えない、きわめてわがままで利己的論理だといえよう。卸売主導のVANで自動受発注をサービスの対象にしているグループが、契約違反を理由に品物の供給をストップすることがある。これも論理の筋道からいえば、多国籍企業の論理と何ら変わるところはない。

自己の論理から次第に、試行錯誤を繰返しながら相手の論理や全体の論理を意識した行動が登場してくる。

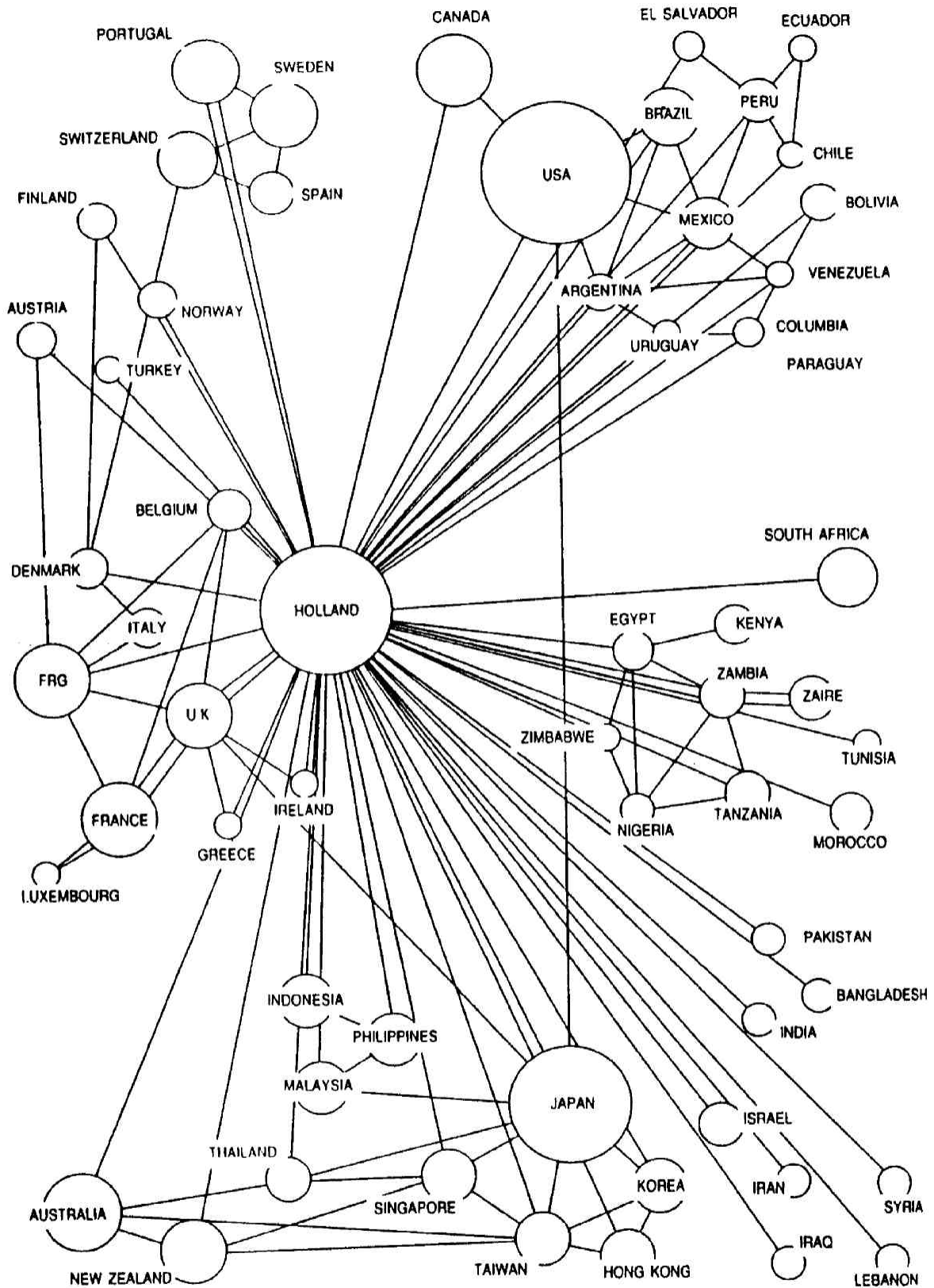


図1 N.V. フィリップスの組織ユニットと連結の例示

S.Ghoshal and C.A.Bartlett, *The Multinational Corporation as an Interorganizational Network*, in S.Ghoshal and D.E.Westney(eds.) *Organization Theory and the Multinational Corporation*, St. Martin's Press, 1993. p.78.

(二) 柔軟なネットワーク

最初は「自国の代理機関」として他国に進出した多国籍企業も、次第に進出国や進出企業、あるいは従業員、地域住民などに対して、進んだ技術やノウハウなどを注入することができるようになる。現地の従業員らはこれらのノウハウを次第に学習し、自分達のノウハウとして蓄積していくことが可能となる。日本がアメリカに学んだ生産管理、QC運動、種々の管理技術、逆にアメリカが日本に学んだkaizenやnemawasi, ringiなどは相手国に受け入れられたいわば「受け入れ国の代理機関」(チェンバレン)として機能し始めたことを示している。

また企業は元来、自国の法律、税制度、商慣習などに従って活動を営んでいるのに加えて、進出してきた多国籍企業の母国の論理が複雑に絡む。進出してきた相手国の法律や風習などが異なっている場合、相手国の法律に従わなければならない。ここでもツーボスの複雑な構造が浮き彫りにされる。

製販のネットワークでも新しい動きがでてきている。つまり生産は現地企業で行い、販売はグローバルに、という図式である。ホンダのアコードや東芝のビデオプロジェクタのように、海外生産された製品が逆輸入されるような現象が現れている。このようにして、ネットワーク構造は単純な、硬直的で自己の論理を中心にした構造

から、多様な、弾力的で全体の論理を考える企業間構造へと変質していくことになる。

(三) 連携ネットワーク

連携 (alliance) ネットワークは、柔軟なネットワークをさらに発展させた構造である (Fombrun, et al., 1992)。合弁や技術提携、OEM、R&Dなどが具体的な連携行動である。ライバル企業間の戦略的な行動を伴うので通常、グローバル戦略連携 (global strategic alliance) と言われることが多い (Starr, 1991, Lorange & Roos, 1992)。トヨタとGM、松下電器産業とフィリップス、IBMと富士通などにみられるように、グローバル企業同士の連携が大きな特徴になっている。企業や国の論理が入り込むので、最終的には競争関係にあることは否定できない。しかし競争しながらも協調行動をとるといふ協調戦略は、社会の中での生存を究極的な目的とする企業の理念からすれば、好ましいことである。単なる他国支配ではなく、企業間で連携をとりながら経営資源を共有・共用する余地を拡大し、新しい構造やプロセスを作っていくことが期待される。モザイクやレゴのような異種同形あるいは類質同像が新しい構造や理念の構築に寄与するのである。

EC92の構造は超国家 (transnational) あるいは多

頭 (heterarchical) ともいわれている。多頭は専制の反対概念である。接頭辞の hetero は many を、また接尾辞の -arch は支配、君主を意味する。数多くの頭が共同でさまざまな社会の仕組みを司ることを表わしており、まさしく国を超えた (transnational) 発想が要求されてこよう。資源の保有や活用状況さらには経営の巧拙などによって、時間の経過とともに力関係に差が生じ、拮抗状態が崩壊してしまうことも十分に考えられる。しかし健全な競争状態のもとでは、新たなライバルが登場し、新たな秩序形成に向かってダイナミックな行動を開始するようになる。議論や調整を前提とした仕組みなので効率是非常に悪い。しかも参加者には依存度の低い、独立精神旺盛な、より広い立場からものをみる癖や行動様式が要請されるために、そう容易に実現するとは考えられない。試行錯誤の繰り返しを暗黙の内に認識する必要があるのである。

超国家企業の一步手前にグローバル企業がある。キム (Kim, 1993) らによれば、次に示す五つの要件がグローバル企業の戦略的意思決定にとって欠かすことのできない要諦だという。超国家企業の条件を提示するのに有用だと思われる点があるのでみておこう。

① 本社が子会社のローカルの状況について精通している。

② ツーウェイコミュニケーションがグローバル戦略形成プロセスの中に確立している。

③ 本社の意思決定が子会社のそれと比較的一貫している。

④ 子会社は本社の戦略視点や決定に対して正式にものを言うことができる。

⑤ 子会社は最終的戦略決定内容の説明を本社から受ける。

このような要件を検討してみると、親会社—子会社が親子の関係ではなく、兄弟姉妹の関係にあるようなイメージがある。超国家企業には、お互いの違いを認識し尊重し、その上で何かを創り出していく勇気が必要である。ある意味では個の存在を認めながらも全体を全体としてみる全体論のような発想や考え方が要求されてくるように思われる。具体的には次のような項目が考えられる。

① パイプラインや幹線道路を支援し補強するような動態的チームを活用する。これによって国や企業の領域を超えた発想が可能になる。それはあたかも国を超えた混成チームからなる宇宙飛行士の集団のようなものである。

② 地理特性を活かしながら製品グループや市場グループ



ブを形成する。超国家企業に自由を与え、可能性を探  
索させる。またその結果をグローバルに共用する。

③ 永遠的連続体の流れの中でのものを考える。短絡  
的な発想や二元論的思想は、地球を対象とするような  
企業行動では、好ましくない。

現実のグローバル企業の問題点

前節では主として硬いネットワーク構造の問題点を断  
片的に指摘した。本節では企業の行動動機からグローバ  
ル企業の問題の本質を探ることにしたい。

企業の最も古い国際的行動は、一七世紀末頃オランダ  
とイギリスで興った二つの東インド会社である。この会  
社はまさしくチェンバレンのいう国の代理機関であり、  
国策会社であった。植民地主義と相まって、開発の遅れ  
ていた国への進出が進んでいったのである。

次にイギリスの主導する自由貿易主義が次第に浸透  
し、国策会社による独占的貿易や支配は衰退していっ  
た。しかしその貿易の旗手である民間企業は、利己主義  
的な考え方を植民地に持込み、安価な天然資源や安価な  
労働力を調達するための植民地支配にエネルギーを注ぐ  
ことになる。本稿でこれまで述べてきたグローバル企業  
の支配―被支配の構造がもつ行動原理のルーツが、ここ  
に見受けられるのである。

現在でも、多国籍企業あるいはグローバル企業といわ  
れている企業の中には、自国や自企業のこのみ考えた  
搾取に近い行動様式を垣間みることができている。たとえ  
ば、有害な化学加工物のたれ流し、核燃料のたれ流し、  
原油の漏洩、再生を無視した天然資源の採掘、フリンジ  
ベネフィットの親会社への片寄り、社員処遇の親会社へ  
の片寄り、戦略的意思決定の親会社への片寄り、などで  
ある。経済論理あるいは企業論理に基づく企業行動  
は、生産性、業績、有効性、能率、効率を求めて世界中  
を徘徊し、生産拠点や販売拠点を移動して歩くことにな  
る。その様は「さまよえるユダヤ人」や「さまよえる  
湖」をほうふつさせる。

二一世紀に向かう企業行動は、経済原則に基づく企業  
の論理をできるだけ後方へ追いやり、前方にはできるだ  
け広範囲の周囲と連動しながら関係者の生存可能性を高  
めるような経営の論理をもつことが緊急の課題になっ  
ているように思われる。

#### おわりに―若干の提言

経営のグローバル化には、その理念に従えば①国境を  
超えた学習ができる、②情報を広い範囲で共有・共用で  
きる、③人種を超えたチームプレイができる、④国の枠  
を超えた広域空間での経営諸資源の共同利用ができる、

などの効果が期待できる。

われわれは生まれ育った背景を考えれば、国という枠から全面的に開放されることはないであろう。いまその枠を地球という球に拡大してみた場合、球のもつ資源には限りのあることが明らかである。再生のきかない資源は大事に使わなければならない。企業の大きさは、消費できる量に応じて決まるというのが、自然界の法則であろう。つまり閾値は決まっているのである。その閾値を超えた企業行動あるいは消費者行動は、貴重な地球資源を無駄に消費することになり、やがてはエントロピーの不可逆性をいっそう早めることになってしまふであろう。

内を意識しながら外も意識し、消費者を意識しながら生産者も意識し、自分の行動を意識しながら他人の行動も意識し、自国を意識しながら地球も意識し、自分の企業を意識しながら他の企業も意識するような相補的意識行動が望まれているのではないだろうか。経営理念との関係でいえば、お互いに違いを認めながら存続の可能性を探るといふ経営目的実現のために、個人も企業も子会社も親会社もともに意思決定主体としてかつ経営主体として機能することが望まれているのである。どこが本社か特定化できない企業がわれわれの理想とする超国籍企業なのである。

(えびざわ・えいいち／経営学部教授)

## 引用文献

- アパーロ、▷：『グローバルバリエーションと地域化と新技術開発』富士通システム総研、一九九一年、一六七―一七七ページ。
- シャイン、田中：清水紀彦／浜田幸雄訳『組織文化とリーダーシップ』ダイヤモンド社、一九八九年、七一―ページ。
- チェンバレン、Z.M.：不二葦淳孝他訳『企業と環境』ダイヤモンド社、一九七四年、二六〇―ページ。
- ホロウィッチ、M.：『グローバルな技術戦略への挑戦』富士通システム総研、一九九一年、一五―四二ページ。
- ホワイトヘッド、A.N.：平林康之訳『過程と実在 I』みすず書房、一九八一年、一二四、一三四―ページ。
- ヤンツ、田：芹沢高志、内田美恵訳『自己組織化する宇宙』工作舎、一九八七年、四八〇―ページ。
- 北野利信「経営理念の構造」中川敬一郎編『現代経営学全集 経営理念』ダイヤモンド社、一九七二年、一七九―二三八ページ。
- 資生堂企業文化部編『創ってきたもの 伝えてゆくもの』求龍堂、一九九三年、二五二、三四八、三四九―ページ。

高田馨「経営目的」、山城章編『現代の経営理念』白

- 桃書房、一九六九年、四一―五〇ページ。
- 日本経済新聞、『二一世紀を開く企業』一九九二年四月五日。
- 村本福公「経営理念と経営者」、山城章編『現代の経営理念』白桃書房、一九六九年、九三―一〇四ページ。
- 山城章『新講 経営学』中央経済社、一九七二年、七三―七四ページ。
- 山本安次郎『経営学の基礎理論』ミネルヴァ書房、一九六七年、一二六―一二七、一五〇ページ。
- Barnett, C.R., "The Global Agenda for Research and Teaching in the 1990s," Pucik V., Tichy, N. M. and Barnett, C.R. (eds.), *Globalizing Management*, John Wiley & Sons, 1992, pp. 319-339.
- Fombrun, C.J., and Wally, S., "Global Elements - the Structure of Corporate Transnationalism," Pucik, V., et,al., (eds.) op, cit., pp. 15-46.
- Kim, W.C., Mauborgne, R.A., "Making Global Strategies Work," *Sloan Management Review*, Vol. 34, No. 3, Spring 1993, pp. 11-27.
- Lorange, P., & Roos, J., *Strategic Alliances*, Blackwell Publishers, 1992, pp. 3-24.
- Manheim, M.L., "Global Information Technology," *International Information Systems*, Vol.1, No.1, January 1992, pp. 38-67.
- Selznick, P., *Leadership in Administration: A Sociological Interpretation*, Harper & Row, 1957, pp. 39-40.
- Starr, M.K., *Global Corporate Alliances and the Competitive Edge*, Quorum Books, 1991, pp. 21-24, 26-27, 149-150.
- Westney, D.E., "Institutionalization Theory and the Multinational Corporation," Ghoshal, S., and Westney, D.E., (eds.) *Organization Theory and the Multinational Corporation*, St. Martin's Press, 1993, pp. 53-76.

参考文献

カトローラ, P.R., キーベニー, S., 角松正雄監訳

『マーケティングの国際化』文真堂、一九九一年。

グローバルコミュニケーションフォーラム編『グロー

バルコミュニケーションフォーラム』AT&T Jens,

一九九二年四月。

ポーター, M.E. 編著, 土岐坤他訳『グローバル企業

の競争戦略』ダイヤモンド社、一九八九年。

浅野嶽一『地域振興のマーケティング』住宅新報社、

一九九一年。

石川昭編著『グローバル情報ネットワーク』日刊工業

新聞社、一九九二年。

石田英夫・白木三秀編『企業グローバル化の人材戦

略』日刊工業新聞社、一九九〇年。

井上隆一郎『グローバル企業の盛衰』ダイヤモンド

社、一九九三年。

浦田秀次郎編『グローバル化で経済はこう変

る』経済調査会、一九九二年。

江夏健一編著『グローバル競争戦略』誠文堂新光社、

一九八八年。

大橋照枝『マーケティング戦略情報システム』TBS

ブリタニカ、一九九一年。

寺本義也他『日本企業のグローバル・ネットワーク戦

略』東洋経済新報社、一九九〇年。

東京国際研究クラブ編『地球経済への提言 地域主義を越えて』野村総合研究所、一九八九年。

凸版印刷(株)マーケティング研究所『グローバル時代の経営課題』TBSブリタニカ、一九八九年。

中津孝司、加藤幸廣『グローバル・トレンド』晃洋書房、一九八九年。

柳田 侃編著『世界経済』ミネルヴァ書房、一九八九年。

山下達哉編集責任『グローバル社会と日本企業』都市文化社、一九九二年。

吉原英樹『現地人社長と内なる国際化』東洋経済新報社、一九八九年。

吉原英樹他『日本企業のグローバル経営』東洋経済新報社、一九九一年。

渡辺雄二『近未来ネットワーク社会』時事通信社、一九八八年。

Bartmess, A. & Cerny, K., "Building Corporative Advantage through a Global Network of Capabilities," *California Management Review*, Vol.35 No.2, Winter 1993, pp. 78-103.

Casson, M. (ed.), *International Business and Global*

*Integration*, The Macmillan Press, 1992.

Das, G., "Local Memoirs of a Global Manager," *Harvard Business Review*, Vol. 71 No.2, March - April 1993, pp. 38 - 47.

Deans, P.C., & Kane, M.J., *Information Systems and Technology*, PWS - KENT Publishing Co., 1992.

Fried, L., "Advanced Information Technology Use," *Information Systems Management*, Vol.10 No.2, Spring 1993, pp. 7 - 14.

Swanson, C.L. (Senior Ed.) , *International Research in the Business Disciplines*, Vol.1 1993, JAI Press Inc., 1993.

Trevor, M. (ed.) , *International Business and the Management of Change*, Avebury, 1991.

## 附記

この論文は衣笠洋輔教授代表の「経営のグローバル化」研究プロジェクトの一環として書かれたものである。研究にかかった費用の一部は国際経営研究所の支援を受けている。ここに深謝の意を表す次第である。