

超国籍企業の分析視点

—その概念化をめざして—

海老澤 栄 一

目次

はじめに

はじめに
超越の考え方

若干の哲学的考察

一対多の論理

企業の超越行動

超国籍企業の成立要件

超国籍企業を目指すことの積極的意味

超国籍企業概念

超国籍企業要件

注 おわりに

注

添付資料一、二、三、四、五

はじめに
一 国の枠を超えてモノやカネ、ヒトが動き、情報や技術が飛び交うさまは、まさに無国籍時代の到来をほうふつとさせる。とくに最近のインターネットビジネスの勢いは、従来のビジネスパラダイムを根底から切り崩す可能性すら秘めている。

国境を超えた行動を伴う企業の主な呼称には、国際企業の他に多国籍企業、グローバル企業、超国籍企業の四つがある。ビジネスの世界や一般マスコミの世界では、内容が本質的に変わっていないにもかかわらず、時代の時流に合わせた呼称を採用する傾向がある。国境を超えた企業の呼称にもその傾向があり、おおきなくくりで

は、国際↓多国籍↓グローバル↓超国籍と変化してきているように思われる。

一研究者としての立場からいえば、「流行もの」に惑わされることなく、ものごとの底流に流れているであろう、本質や原理を追究することが重要であると思う。そのような視点からこれらの呼称を眺めると、超国籍企業とそれ以外の呼称との間に本質的な違いがあるように思われる。その違いをあえて強調すると、超には「超越」という、思考や思想、哲学固有の匂いがするのである。

このような漠然とした仮説のもとに、超国籍企業をここでは、現実を離れ、理念系としての企業行動あるいは規範モデルとしての企業イメージとしてとらえることにしたい。

理念系としての企業行動を論ずることが特に意味をもつと思われるのは、現実の特定企業の行動が、いとも簡単に複数の国のみならず、地球的規模で複合的な影響を及ぼすことがあるからである。しかも、その企業行動の範疇がかつての巨大企業中心の特定少数からサイズを問わない不特定多数へと拡大の一途をたどっていることには大いなる脅威を感じる。それは影響の及ぶ範囲の全体が見えないまま拡大しているからである。直接のビジネス行動と無関係に生きている人々に対しても等しく影響が及んでいるのである。企業には、今まさに非ビジネス行

動または倫理行動、共生行動が強く求められているのである。ビジネスの論理のみをふりかざし、地球環境を一方的に破壊するような、あるいは受入国の感情を一方的に踏みじめるような企業行動は、地球人としてもはや許されないところまでできていると考えることが超国籍企業を論ずる前提となろう。

超越の考え方

若干の哲学的考察

日本語の超越には「現象・存在とは独立したもの・こと。もの・ことの外側または上に位置すること」の意味がある。英語では *trans-* または *supra-* が当てられている。この *trans-* には *across, over, beyond, through* の意味が含まれている。

超越を哲学用語として確立したのは、ドイツのハイデカーやフランスのメルロ・ポンティだといわれている。ハイデカーは、独自の存在論を展開した。そのなかで、彼は自覚していない学問以前の日常的存在から哲学的に自覚した存在へと超えていくことの意味を説いた（一九二九）。

そのハイデカーの超越の考え方に影響を与えたのが、同じドイツの哲学者カントである。十八世紀後半に著わ

された『純粹理性批判』（訳本、一九七九）のなかで、「われわれが論究するのは経験的仮象ではなく、…先験的仮象のみである。」と述べる。また「…可能的経験の制限内にのみ適用せられる原則を内在的と名づけ、この限界を超越すべきものを超験的原則と名づけようと思う。私が超験的原則というのはしかし範疇の先験的使用あるいは誤用の謂（イワレ）ではない、…。しかるにここにいふところのものはあらゆる境界柱を打倒してなんらの限界をも認めざるまったく新しき地盤を要求する超越をわれわれに慫慂（シヨウヨウ）するところの現実的原則を指すのである。それゆえに先験的と超験的とは同一ではない。」とも述べている。さらに「…われわれの理念は先験的であるけれども、しかし宇宙論的である。われわれがしかし絶対者をまったく感性界の外にあるもの、すなわちあらゆる可能的経験の外にあるものうちへおくやいなや理念は超験的となる。この種の理念は経験的理性使用の完結に役立つばかりでなく、かえって自己をまったくこれから分離し、己自身を対象たらしめる…のである。」

カントの認識論では、対象認識の可能性の条件を超越論的に明らかにするところに特徴がある。超越論的哲学ともいわれるゆえんである。

ハイデガーの影響を受けたフランスの哲学者メルロ・

ポンティ（一九六八）は生物的環境を超えた世界に生き、環境そのものを一つの可能的局面としてもちそれに適応することにより、存在を保持することが人間に固有の存在であり、かつ超越行動であるという。

カント、ハイデガー、メルロ・ポンティの主張から帰納できることは、己自身を超え、己の客観化を試み、新奇な可能性を探る行動が超越行動だということのようである。『ホロン革命』の著者であるケストラ（一九八三）は、有機体の基本特性は独自性と関係性つまり自己と周囲との連動にあると説き、自己主張と自己超越の同時実現を主張する。彼の言葉を借りれば、自己主張は全体であり、現状保持指向になり、一方自己超越は部分であり、未来指向であるという。人間のモデルでいえば、過去の財産にしがみつき、自分の意見が常に正しく、他人の言うことに耳を傾けないようなタイプが自己主張である。それに対して、他人の意見や考え方に耳を傾け、それまでの自分を見直し、新しい自分を創りだすことを心がけるのが自己超越なのである。自己主張と自己超越を同時に実現するためには、自己主張全体を部分化する勇氣が求められる。その部分化の方法には、一部削除、一部空白化、一部圧縮、などの方法が考えられよう。いずれにしる全体と部分は相対的なものであり、主体である人間や組織の多様性吸収能力の大ききいかんで部分にも全

体にもなる。

一対多の論理

全体と部分とが相対的な関係にあるという論理は、一対多の論理にも応用できる。主体を企業という具体的主体に置き換えて考えてみよう。企業とは環境との相互作用のもとに、何らかの生産活動、消費活動をおして付加価値を付与した再生産活動を営む主体のことである。その諸活動のために、モノ・ヒト・カネ・技術・情報などの環境資源を経営活動に投入し、経営資源として活用することが必要となる。

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。

経営主体である企業と活用主体である消費者との関係を想定してみよう。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とした販路の拡張を戦略行動として取り入れたと仮定する。A社の場合、国内市場の大半を占有しており、ほぼ「一」に等しい経営活動を営んでいる。しかし市場の成熟に見舞われ、今後の拡大も見込

めないため、海外に進出することになった。とりあえず、東南アジアに標的を絞った。言語も文化も宗教も政治も日本とは異なる市場である。扱う製品は同じでもそれ以外の要素が大きく異なるため、「一」の中に「多」が入り込むようになる。一から多への変質である。一方H社の場合、客観的に存在している国内市場ですらA社とは事情が全く異なり、「多」の状態が続いている。この多を何らかの方法で一に変質しない限り、次の多への進化行動は期待できないことになる。

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、現実を正しくみていないという。つまり企業の生存や成長を達成するためにはさらに下位レベルに種々の副次的や手段を準備しなければならない。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。経営目的ではなくして、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・成長の基本目標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される。

企業の超越行動

現実の企業が実際に超越行動をとり具体的な成果をあげているかどうかは別にして、「超」のつく理念や構想をもち企業行動を意識的に展開している例を散見することができ。代表的な事例をグループ間企業行動・本社多重化行動・海外進出行動・国籍超越行動という四つの企業行動パターンに分けてみてみよう。

① グループ間企業行動

「クライアント・サーバー型企業」

・フォーバル：通信機器商社の同社では、小会社五、孫会社三、本社一の合計九社体制を敷いている。しかしその実態は縦型の親子関係とは似て非なる構造をもっている。「将来はグループで最も強い会社が一定のルールに基づいてリーダーになる。どれが親でどれが子かは全く問わず、グループの中心がどこにあるのかわからなくなっているかもしれない。：本社の人間が子会社を経営するのではなく、グループ会社の優秀な人材が本体を経営し、利用する体制に移行した。：どの会社がグループを引っ張るか

は、客観的な指標で各社の経営力を判断して決める方式にできれば」。(フォーバル社長 大久保秀夫、日経産業新聞、一九九五年十月三日)

② 本社の多重化・流動化行動

「複数本社・超本社企業」

・CSK：アメリカにソフト開発子会社を設立し同時に海外事業の本社機構をシリコンバレーに移転させる。「CSKの本社を東京とシリコンバレーの両方におこうということだ。私もシリコンバレーに家を買って一年間のうち三分の一は向こうで過ごすつもりだ」。(CSK会長兼社長、大川功談、日経産業新聞、一九九五年十一月十四日)

・スミダ電機：中堅電子部品メーカーのスミダ電機は、韓国での一九八九年の失敗を貴重な経験にして、進出先の国・地域の事情に合わせた柔軟な対応を経営行動の基本に据えた。社員の国籍にかかわらず事業部門ごとに管理・会計業務を独立させたカンパニー制を九五年にスタートさせた。社長の八幡滋行はいう。「工場をマレーシアとか中国とか海外に移設するだけではこれからの国際戦略は展開できない。」その結果、グループ全体で一万八千人近い社員を二〇〇人程度のビジネスグループに再編成し三〇社

近い分社化をはかり、それぞれに社長をおいた。国籍を問わない会社運営を展開している。本社の機能は人材派遣や投資負担の支援などである。利益も現地に還元する方式を取り入れた。(日経産業新聞、一九九二年八月十八日、二十日、一九九五年四月二十日)

・ ABB:ヨーロッパのトップ重電機メーカーである ABBは、国際分業を徹底して展開している。ドイツでは自動機、日本では塗装機、アメリカではコントローラという具合にである。(日経産業新聞、一九九五年七月七日) ABBでは、世界が一つの企業であり、それぞれ得意とする分野で互いに助け合うという合意ができているのである。固有の知恵・ノウハウ・技術を交換し、全体で価値を高める。それぞれの国が頂点にある。頂点の数が多くなればなるほど、その形は次第に球形に近くなる。この考えをさらに進めていくと、国という概念は後方に押しやられ、前方には機能を担当するデシジョンコアがあるだけになる。国という枠を超えた相互互恵を目指すところから超国籍の発想が生まれてくるのである。

ここで取り上げた企業以外では、日本本社を一事業部

に位置づけたユニデンおよび世界三本社体制を実現した HOYA、世界四極体制を推進した横河電機、三洋電機、などがある。

③ 海外進出行動

〔脱下請け企業〕

・ ズノーエンジニアリング: 製造業の繁栄を支えてきた部品メーカーは典型的な下請け産業でもあった。中国に進出した同社は、三次下請けをやめ、部品として完成品に近い形までの一貫生産を実現した。(日経産業新聞、一九九五年七月二十四日)

〔超国籍企業〕

・ 堀ワイアード誌: 「ネットワーク社会では『コミュニティ』の概念が変わっていく。かつては地域、経済力、年齢などを背景にしたグループを指したが、今後は同じ考えを共有する人の集まり、と定義されるだろう。: 企業やマスコミにとっては、地域や年齢層だけを意識したマーケティングは意味がなくなり、国境を超えるグローバルな市場戦略が求められる」という。(メトカーフ社長、日経産業新聞、一九九五年十一月二十二日)

・ フォード: 「われわれは米国の企業ではなく、いわば世界一社構想です。地球儀の上に両足を置き、頭

も胴体も手も置く考えです」。(フォード日本社長、鈴木弘然、日本流通新聞、一九九五年三月十四日)。

・ 帝人：「ナイロン生産は米デュポンに委託し、ポリエステル生産は海外が主体となる。国内中心の繊維事業は高付加価値化に変わっていく。：情報ネットワークを基盤とし、国境を超えたグローバル企業になるのが目標だ」。(帝人社長、板垣宏 日経産業新聞、一九九五年十一月六日)

・ キヤノンヨーロッパ：年功序列の廃止と国際社員制度の導入。現在は日本人の出向社員にのみさまざまな手当がついている。これを現地で働くローカルの非日本人社員にも適応し、インターナショナル社員として処遇する。(日経産業新聞、一九九一年一月一日)

・ トーヨータイ：典型的な親と子の関係を乗り越えて、現地上場と従業員持ち株制度を導入した。一九八八年には二千四六一万パーツの経常損失を出していた同社は、一九九四年には一億二千五一八万パーツの経常利益をだすまでになった。その間、累積損失の三千三三三万パーツは一億九千二二四万パーツの内部留保を抱えるまでに高収益構造へと変質を遂げた。社長の杉浦敦の言葉である「大学をでた技術者に日本だろうが、タイだろうが、米国だろうが、

能力に差があるわけではない。企業の差を決めるのは、やる気のある人材が何人いるかだ。：常に本社をみて仕事をしている人材は不要だ。：能力とやる気に国境はない。：親会社を超え、アジアで随一、将来は世界的なエンジニアリング会社を目指す。」(日経ビジネス、一九九五年十一月二十日)

④ 国籍の超越行動

〔無国籍化〕

・ メディア企業：世界のメディア企業は各国の規制緩和および衛星放送などの技術革新を武器に、世界をターゲットにした戦略展開をはかろうとしている。オーストラリアのニュースはブラジルのメディア企業グローボを、メキシコの大手メディア企業テレビザは、アメリカのCATV運営会社テレ・コミュニケーションズと共同出資で衛星放送会社を設立する。放送範囲はこれまでのヨーロッパ、アジアに加えて中南米、日本へも拡張する。この他、アメリカのGM傘下のヒューズ、ターナー・ブロードキャスト・システム傘下のCNNも中南米を対象に放送事業を展開する。衛星放送会社は衛星会社からトランスポンダーを借りてさまざまな分野の番組を放送する。中南米ではスペイン語で二十四時間放送

する体制が整えられる。国籍を意識しないサービスが謡文句になっている。(日本経済新聞、一九九五年十一月二十二日)

・アイワ：同社の海外生産比率は八割を超え、その大半がシンガポールとマレーシア・ジョホール州で生産されている。大手電機メーカーも等しく生産拠点を海外にシフトしている。しかし円建て決済をとろうとすると、日本本社が「コストセンター」になってしまう、国際競争力をそいでしまう結果になる。

同社ではドル建てで決済している。特定国の通貨基準によって決済するのではなく、国際通貨であるアメリカドル建てを基軸にして計算することが超国籍企業であるための第一歩であるかもしれない。アイワはときどき、無国籍企業といわれている。(日経産業新聞、一九九五年五月十二日)

・キャノン：キャノンは九〇年代に入ってから、「共生」を旗印に「企業と国境を超え、異なる文化や風土を理解し合い、相互の存在・利益を尊重し合うこと」を経営行動に組み込んだ。ブランドが残れば、本社はどこでも構わないという。つまり無国籍企業への変身または世界本社創設の実現がねらいなのである。(日経産業新聞、一九八九年一月二十三日)

・アライドテレシス：LANの総合部品メーカーであ

る同社は、海外七カ国にグループ会社をもつ日本のベンチャー企業である。売上げの三分の二は海外であり、海外生産比率は九割にも達する。それぞれの国にある企業は独自の役割を果たす。そこには日本の企業であるという発想はない。大嶋会長は「：技術レベルの高い国で開発し、コスト競争力の高い国で生産し、市場の大きい国で販売する」という。(日経産業新聞、一九九四年十一月二十五日)このような多中心の考え方をもつ企業では国籍そのものを議論することが次第に無意味になりつつあるように感じられる。

「アトム対ビット空間」

MITのネグロポンテ教授は、サイバースペースの浸透と共に小さな会社でも世界と直接つながるので、ビジネスのチャンスは無限に広がるという。彼はその原理をアトムとビットというアナロジーで説明する。つまりアトムという単位は現実のサイズを前提としているので、多くの商品サイズを揃えなければならぬ。これまでの多国籍企業はアトムを基に経済活動を営まざるを得ず、勢い大企業でなければ対応できない図式になっていたという。それに対してビットを中心にしたサイバースペースは仮想の世界で個別に対応ができる。自主的判断能力があり、独立心旺盛な個人にとっては、手元にアトムを

もたなくても夢を実現できる環境が整いつつあることを示している。まさしく自己超越の機会到来なのである。

超国籍企業の成立要件

超国籍企業を目指すことの積極的意味

一般に認知されている企業の行動、つまりビジネスの行動は、「わが社」が大きくなること、わが社が儲かること、わが社の製品が売れること、などの言葉に集約されるように自分のことを中心に論理が組み立てられていた。しかもその延長線上に「わが国」がある。

このわが社またはわが国の論理は、国際企業、多国籍企業、グローバル企業のいずれをとっても、強い企業や強い国の論理を弱い国へ押しつけることで成立していた。しかしこの論理は発展途上国が先進国の企業行動にいつまでもおとなしく追随するという前提または地球資源が永久に枯渇しないという前提、工業化や近代化が地球環境を汚さないという前提で成り立っていることに注目しなければならない。果たしてこのような前提は成立するであろうか。

企業も地球という星の中で生活している有機体の一つにしか過ぎない。環境との相互作用を無視した、先進国の途上国に対する一方的な論理の押しつけは早晚、破壊

への道を歩む自殺行為にしか過ぎないのである。世界からわが国に浴びせられている批判の言葉に謙虚に耳を傾けてみよう。

・日本人の価値観は自分に得か損かになってしまった。
・物質的には大変豊かになった。しかし人々は金と時間に追い回される管理社会であくせくするのみになってしまっている。

・日本は優れた国産品をせつせと世界に売りまくった。
しかし自国の市場はあまり解放せず、相手国、例えばアメリカの基幹産業である繊維、鉄鋼、テレビ、自動車、工作機械に次々と大打撃を与えてしまっても、日本のビジネスマンは相手の心の痛みには鈍感なようだった。(以上、徳山二郎、朝日新聞、一九九五年十一月二十八日)

・フォードは全世界三〇万人以上の社員が同じグレードをもち、だれがどの国に転籍しても、行く先でそれが適応されます。∴日本は大変遅れていて、いつまでも経営の中に日の丸を掲げています。これが日本企業が直面する最大の問題でしょう。(フォード日本社長)

鈴木弘然談話、日経流通新聞、一九九五年三月十四日)
・「トヨタは輸出のみに満足した。もし早い時期に投資していれば大きな成功を収めたはずだが、今や中国市場はドイツとアメリカが占有している。」(中国・呉儀

対外貿易相) 中国政府は過去数回にわたり幹部を日本に派遣して、進出を持ちかけたが、欧米での事業展開に力を入れていたトヨタをはじめとする大手メーカーの同意を得られなかった。(日本経済新聞、一九九五年十一月三十日)

・欧米企業に比べると、日本企業の現地法人はまだまだトップに現地の人を据えることが少ない。日本社のコントロールが強すぎるのである。現地社員の声が経営に反映せず、「日本人の日本人による日本人のための会社」とやゆされるのはそのためである。(日本経済新聞社説、一九九五年六月四日)

またアメリカもヨーロッパの企業から批判されている。スエーデンのエリクソン社の社長 ラーシェ・ラム クビスト氏の談話を紹介しておこう。(日本経済新聞、一九九六年二月四日)

・スエーデン政府は伝統的にビジネスへの後押しにはそれほど積極的ではない。これに対し、AT&Tがサウジアラビアへの通信機器の一括セールスに成功したのは、クリントン政権の強い働きかけがあったからだ。しかし、強圧的な姿勢には反発もある。アメリカ人は進出先にもアメリカ流の交渉スタイルをもちだしがちなだ。

強者の論理または経済の論理のみで行動する企業はその企業のみならず、その国までもが批判の対象になる。たとえ私企業であろうとも、利益追求のみを行動原理に据えるのではなく、社会的・公共的な共生の利益を指向することが望まれているのである(内藤克人、一九九五)。本来、カンパニー(company)という言葉には、パン(pan)と一緒に(con-) 食べる仲間という意味がある。一人食いする行為は許されないはずである。地球村の一員としての健全な企業行動が、今こそ求められているのである。

超国籍企業概念

石川光男(一九九四)は、いのちに学ぶことの尊さを説き、「立場や利害を超えて、何か共通の目的を探し、より大きな秩序形成のために、お互いに役立つ方法を見つけることができるはずだ」という。立場や主張の違いにとらわれると対決の溝が深まり、戦う姿勢が表面化するとも述べている。違いを認めその違いを超えること、つまり超越することが重要だと理解できよう。

多を多として認め、時にその多を一に昇華させる企業行動は、能力の異なった企業や固有の役割をもった企業同士がコンフリクトを起こしながらも新しい組織の構造や管理プロセスを構築していく行動でもある。理念とし

ては国の枠を超えた 超 (trans, supra) または多頭 (hetarchy) 国籍企業のイメージである (Manheim, Manハイム, 1992)。EC92の構造でも多頭という言葉が使われている。多頭は専制の反対語である。接頭辞の *het-* は *many* の意味を、また *-arch* は支配や君主を意味する。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している。まさしく国を超えた企業行動が求められているのである (海老澤栄一、一九九六)。ホロウイツ (Horowitch, 1992) の言葉を借りれば、「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」のイメージに近い。

仕入および製造、販売が複数の国や大陸に及んでいる企業のイメージは中央がくびれていて両側が広がっている鼓の形を想定できるのではないだろうか。ウエント (Wendt) はアメリカのスキスクライン ビーチヤム (SmithKlein Beecham) 社を超国籍企業の例としてとりあげている。売上と利益の四〇パーセントは北米から、四〇パーセントはヨーロッパから、残りの二〇パーセントは日本、その他の国からとなっている。特定の国に依存していないという点が強調されているけれども、仕入の構造が明かではなくしかも超国籍の固有の分析が

十分になされていないように感じられる。

その点、スイスのネスレ社の場合、七一か国に五〇〇の工場をもち、一二〇か国以上で製品を販売しており、売上の九八パーセントは国外からという構図になっている。さらに本社はスイスにあるものの、CEOがドイツ人、経営陣の国籍は八か国、部長クラスになると実に二〇か国にも達している。さらに本社全体の社員の国籍は六〇か国にも及んでいる。まさに国籍の国際見本市の様相である。(日経ビジネス、一九九六年二月二十六日)

以上の考察をもとに超国籍企業概念化を試みると、次のようになる。

個別企業や個別の国の自由を尊重しながらそれらの個別単位を超えて地球全体としてのコントロール機能をもっている企業のこと。

超国籍企業の要件

バートレットトリゴシヤル (Bartlett = Ghoshal, 1991) によれば、超国籍企業は親企業や地域属性を超えて、多次元的・動態的市場ニーズに対応している行動特性をもつと述べている。「超越」を異なった相手との相互作用によって自分を超えるという意味に解釈すれば、それぞれの自主性を保持しながら、相互影響し合い、新たな全

体を創造していく行動が超国籍企業に要求されるのである。

自国の論理中心の企業は、「一」のために「多」を手段とする傾向が強い。それに対して超国籍企業は「多」をそれぞれ自立性をもった「多」として受け入れつつ、相互に影響し補完し合いながら、より高次の「一」を全体として創造していくことを行動指針とする。主要なキーワードの組み合わせは「自立と連携」、「独自と補完」、「相互作用と自己創造」の三つである。

このような理念をもつ企業の行動は、国籍 (nationality/citizenship) を超えることなく、特定の地域または国家、民族 (nation, national) を超えて、地球という単位でものごとを考える、ということではないかと思う。この分析視点を保持しながら、超国籍企業の要件を探ることにしよう。

要件設定に当たっては次の二つの柱を用意した。一つはあらゆる組織分析に必要な共通の要素であり、他の一つは超国籍企業に固有の説明変数である。前者の共通要素は、以下に示す四項目が選定された。

- ① 理念・原理：超国籍企業の概念を支える基本的な考え方
- ② 政策・戦略：超国籍企業の行動前提
- ③ 組織の資源管理：超国籍企業のヒト・モノ・カネ

表1 超国籍企業の分析的枠組

基本要素	説明変数		
	自己創出	共生関係	ホリズム
理念・原理	自主性	相互尊重	地球市民
政策・戦略	独自性	相互連携	地球村
組織管理	自由	相補性	全体価値
組織行動	責任	相互操作性	自己組織性

技術・情報・文化など

④ 組織の行動・運営：超国籍企業の組織行動特性

(備考：基本的な考え方は、超国籍企業研究会の研究過程に拠っている。)

後者の固有の説明変数としては、自己を自分で創り出す自己創出 (autopoiesis)、主体同士の相互抱摂作用 (symbiosis)、個と全体との対等性を意識したホリズム (holism) の三つである。両者を組み合わせたのが

表一である。これを超国籍企業の分析的枠組みとして提案する。

この分析的枠組みに基づいて設計された標準調査用紙が資料三として、添付されている。

おわりに

超国籍企業概念は、超越という哲学言葉の意味からも明らかのように、これまでの国際や多国籍、グローバルなどは、異なった理念をもっていることがわかった。最も大きな違いは、自国や自社の論理を脇におくということである。しかもこれまでの国境を超えて行動する企業に共通であった巨大企業のイメージは、限りなく後退する。工場をもたないファブレス企業やインターネットをフルに活用したバーチャル企業は、スリムさをむしろ売りものに行っている感じすらある。

有機体としての企業の究極の目的は、拡大したり、地球を支配したりすることではない。地球人としてまたは星の子供として、長期にわたって存在することである。そのためには自己の論理を相手に一方的に押しついたり、自国の人材を相手国に駐在させ重要なポストを占領したりしないことが求められるはずである。先進国一般にみられる傾向として、人件費のコスト優位性を求め

て進出する行動は、経済支配の論理であり、決して健全な企業行動であるとはいえない。日常の新聞紙上や経済・経営雑誌、テレビの放映で、東南アジアの特定の国から人件費の高騰という理由で撤退し、さらに人件費の安い国へ工場を移転するわが国の企業行動が話題になっている。このようなアンフェアな日本企業の行動に対して、現地企業側や現地国側では経営資源の没収や労働争議、さらには日本以外の国へのジョイントベンチャー先の移管、などで対抗している。

超国籍企業には相互扶助や相互互恵の精神がなければならぬ。その精神の支えが、環境の不確実性や多義性のある程度吸収できるのである。まず国境を離れて自分の所属する大陸を、次に大陸間を意識した地球を一つの国籍とする企業をめざすことが超国籍企業の歩むべき道であるように思われる。「一人勝ち」ではない共生または「協生」を意識した多対一の連鎖が待ち望まれている。

後書き

本稿は本来なら、超国籍企業研究会のメンバー全員と協議のうえ、共同で執筆されるべき内容のテーマであった。時間の制約の関係で、今回は海老澤が単独で担当した。しかも実態調査が欠落した不十分な内容のものになってしまった。内容の不備はひとえに筆者の責任であつ

て、他の共同研究者に及ぶものではないことをお断りしておきたい。幸い、実態調査がスタートしている。全体の調査・評価結果はいずれ研究会の名前で公にされることを本誌面をお借りしてアナウンスしておきたい。

(えびさわ えいいち／経営学部教授)

引用文献

- 『グローバルゼーションと情報戦略』富士通システム総研、一九九一年、一五―四二頁。
- メルロフ・ポンティ、『現象学の展開』せりか書房、一九六八年。
- 石川光男『共創思考』日本教文社、一九九四年、一九一頁。
- 内橋克人『共生の大地』岩波新書、一九九五年、一四三頁。
- 海老澤栄一「グローバル企業の行動功罪」『企業診断』一九九六年二月、第四三卷第二号、五九―六六頁。
- 高田馨「経営目的」、山本城編『現代の経営理念』白桃書房、一九六九年、四一―五〇頁。
- 日経ビジネス、一九九五年十一月二十日号、七八―八〇頁、一九九六年二月二十六日号、二〇―三五頁。
- 日経産業新聞、一九八九年一月二十三日、一九九一年一月一日、一九九二年八月一八日、八月二十日、一九九四年十一月二十五日、一九九五年四月二十日、五月十二日、七月七日、七月二十四日、十月三日、十一月六日、十一月十四日、十一月二十二日。
- 日経流通新聞、一九九五年三月十四日。
- 日本経済新聞、一九九五年六月四日、十一月二十二日、十一月三十日、九六年二月四日。
- 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、一五〇頁。
- Wendt, H., *Global Embrace*, Harper Business, 1993, pp. 1-20.
- カント、I.; 天野貞祐訳、『純粹理性批判』講談社、一九七九年、第二卷一九五頁、第三卷、一六四、一六五頁。
- ケストラー、A.; 田中三彦、吉岡佳子訳『ホロン革命』工作舎、一九八三年、一三八頁。
- ハイデガー、M.; 齊藤信治訳、『根拠の本質』理想社、一九二九年。
- ホロウィッチ、M.; 「グローバルな技術戦略への挑戦」

添付資料

- 一、TNCの分析的枠組み
- 二、TNCの考え方
- 三、TNCのインタビュー用調査用紙
- 四、調査報告書目次案
- 五、TNC研メンバー表

添付資料

一、*TNCの分析的枠組み

前提条件

TNCが理念型のモデルだという前提にたてば、ある考え方または思想のもとに概念化をすすめることが必要となる。ここではそれをTNC構築のための前提条件として整理しておきたい。しかしそれはあくまでも暫定的な規定であり、今後議論を重ねるたびに理論的により精緻化されてくることが期待されるものでもある。

- ① TNCの条件をすべて満たすような企業は現実には存在しない。
- ② TNCはサイズの制約を受けない。
- ③ MNCやグローバル企業とは異なる独自の特性を有している。

超国籍企業の分析的枠組

基本要素	説明変数		
	自己創出	共生関係	ホリズム
理念・原理	自主性	相互尊重	地球市民
政策・戦略	独自性	相互連携	地球村
組織管理	自由	相補性	全体価値
組織行動	責任	相互操作性	自己組織性

(*1996年1月6日付研究会資料にもとづき、再設計)

- ① 原理：TNCの概念を支える理念や本質
- ② 政策：TNCの戦略・計画・方針
- ③ 管理：TNCのヒト・モノ・カネ・情報・文化を含む経営資源管理
- ④ 行動：TNCを支える主体としての個人・集団・組織の行動特性

分析的枠組みに必要なTNC固有の説明変数

- ① 自己創出 (autopoiesis) 自分自らを新たな創り出す自主能力
- ② 共生関係 (symbiosis) : 他の有機体との協調作業により相互支援・補完する意識
- ③ ホリズム (holism) : 自己の役割を全体との関係で考える価値観

TNC分析のための枠組み

TNCの基本要素と説明変数とから前頁に示すような分析的枠組みが得られる。

二、*TNCの考え方

(一)従来の概念規定に関する疑問

これまで地球大の規模で事業活動を展開してきた企業については、国際企業 (international enterprise) または、多国籍企業 (multinational corporation) という言葉が当てられてきた。これらの呼称はいずれも、進出国の nation (「一」) の論理を大前提に受入先の nations (「多」) を位置づけるという考え方を色濃く反映している。このため国際といい、多国籍といいながら、「一」から「多」への一方向的なコミュニケーション・チャン

ネルの設定と意思決定の押しつけがなされる例が多くみられた。

「超国籍企業 (transnational corporation: TNC)」という言葉には、単に国籍や国境を超えてということだけではなく、特定の国という単位を超えて、地球という単位で考え行動する企業という意味が込められている。

(二)trans-の意味と超国籍企業のイメージ

trans-には、across, over, beyond, throughといった、主体間の相互作用を通して個別主体がモノやコトの外側あるいは上側に位置するという意味がある。端的にいつて現にある自分を超えるということの意味している。時に、supra-という接頭辞も使われている。

超国籍企業のイメージは、「それぞれの企業が自主性 (autonomy) を保持しながら、相互共生 (symbiosis) を通して、あらたな全体性 (holism) を創造していくということ」にある。「一」のために「多」を手段とするのではなく、「多」をそれぞれ自立性をもった「多」として受け入れつつ、互いに影響し補完しあいながら、より高次の「一」を全体として創造していく企業のことを指している。その主要なキーワードは、「自立と連携」、「独自と補完」および「相互作用と自己創造」の三つである。

以上、イメージとして述べた超国籍企業（TNC）は
いまだ理念的なものとして考えられる段階である。

（*アンケート作成にあたって事前に準備したTNCの基本的な考え方を
筆者が一部書き変えた。）

三、TNCのインタビュー用調査用紙

超国籍企業に関する調査項目

（ご記入に当たって）

本質問項目にご回答いただくに当たって、次の点に
ご注意ください。

各質問項目には、基本的に下記の六つの回答群が用
意されています。

回答例

- | |
|--|
| <p>一、大いに実施している 二、部分的に実施して
いる 三、いずれともいえない 四、あまり実施
していない 五、ほとんど実施していない
六、わからない</p> |
|--|

右記の選択肢の中にある「三、いずれともいえない」

と「六、わからない」は、次のように使い分けてくださ
るようお願いいたします。

状況によって、実施している場合もあるし実施して
いない場合もある時は、「三、いずれともいえない」
をお選びください。

実施しているのかいないのか皆目見当がつかないよ
うな場合には「六、わからない」をお選びください。

企業経営の原理・理念について

設問一、複数本社制またはマルチコア制：各国にある現

地企業はそれぞれ独立採算を前提とした地域本
社制を実施している。

- 一、大いに実施している 二、ある程度実施してい
る 三、いずれともいえない 四、あまり実施して
いない 五、ほとんど実施していない 六、わから
ない

前記の回答が「五、六」以外の場合、何がそれを可
能にしましたか。該当する項目を幾つでも選んでくだ
さい。

- a. 受け入れ国の法律や政治の制約
- b. 受け入れ国の社員や国民の感情
- c. 進出国の経営者の哲学

d. その他(具体的に：)

設問二、共利・共生：受け入れ国の現地企業と進出国の

企業との間では、互恵性が意識されている。

- 一、大いに意識されている
- 二、ある程度意識されている
- 三、いずれともいえない
- 四、あまり意識されていない
- 五、ほとんど意識されていない
- 六、わからない

前記の回答が「五、六」以外の場合、どのような点が重要であるとお考えですか。該当する項目を幾つでも選んでください。

- a. 進出国のコストダウン
- b. 進出国の資源調達
- c. 受け入れ国の雇用創出
- d. 受け入れ国への技術・ノウハウの移転
- e. その他(具体的に：)

設問三、相互刺激：受け入れ国の現地企業が保有している

固有の文化や風土、しきたり、コミュニケーションの方法、生活様式、宗教などは、一つの方向に合わせるのではなく、それぞれが独立している経営の基盤要素として尊重されている。

一、大いに尊重されている

- 二、ある程度尊重されている
- 三、いずれともいえない
- 四、あまり尊重されていない
- 五、ほとんど尊重されていない
- 六、わからない

三―一 方法：前記の回答が「五、六」以外の場合、そ

れはどのような方法によってでしょうか。該当する項目を幾つでも選んでください。

- a. 現地社会から徹底してレクチャやヒアリングを受けている。
- b. インフォーマルに対応している。
- c. 仕事では受け入れ国の言語または英語が共通語として使用されている(語)
- d. 工場内やオフィスの飾りなどが自由に認められている。
- e. その他(具体的に：)

三―二 内容：前記の回答が「一」以外の場合、進出国

のどのようなしきたりや慣習、通念などを受け入れ国の現地企業に導入し、浸透させていますか。該当する項目を幾つでも選んでください。

- a. 社歌・社訓の唱和、ラジオ体操などを毎日
- b. 運動会、合祀、旅行、祝賀会などを定期的に

- c. ユニフォームや社章の着用
- d. 社宅・住宅補助・社内預金・福利厚生などの準備
- e. その他(具体的に:)

〈企業経営の政策・戦略について〉

設問四、自主政策策定・受け入れ国の現地企業では、経営の基本にかかわる戦略を、独自にたてている。

- 一、大いにたてている
- 二、ある程度たてている
- 三、いずれともいえない
- 四、あまりたてていない
- 五、ほとんどたてていない
- 六、わからない

四―一 実施経緯：前記の回答が「五、六」以外の場合、

それはどのような経緯で実施したのでしょうか。該当する項目を一つだけ選んでください。

- a. 進出後、受け入れ国の行政や取引先、現地従業員などの関係から
- b. 進出を計画した段階から
- c. 上記「aとb」の両方
- d. その他(具体的に:)

四―二 実施方法：前記の回答が「五、六」以外の場合、

それはどのような方法によって実施していますか。該当する項目を幾つでも選んでください。

- a. 売上目標高を独自に設定している。
- b. 取扱品目を独自に設定している
- c. 利益管理を独自に実施している。
- d. 人事・給与政策を独自に行なっている。
- e. その他(具体的に:)

設問五、現地連携：各国にある現地企業のトップは、グ

ループ企業の一員としてグローバルな視点から、政策の実施前に情報を相互に交換し、相互協力や相互支援の可能性があるかどうかを確認している。

- 一、大いに確認している
- 二、ある程度確認している
- 三、いずれともいえない
- 四、あまり確認していない
- 五、ほとんど確認していない
- 六、わからない

前記の回答が「五、六」以外の場合、それはどのような契機あるいはきっかけによってでしょうか。該当する項目を一つだけ選んでください。

- a. 進出国側からの提案によって確認
- b. 現地企業相互の調整の必要性によって確認

- c. 上記「aとb」の両方
d. その他(具体的に:)

設問六、政策策定・国境を超えた地球の住民や市民である

「グローバル」を“global village”または“global citizen”

“star child”とよぶことがあります。経営政策

の一環としてこのような用語の導入を受け入れ

国の現地企業の間でも具体的に展開している。

- 一、大いに展開している 二、ある程度展開している
三、いずれともいえない 四、あまり展開していない
五、ほとんど展開していない 六、わからない

前記の回答が「五、六」以外の場合、それほどどのような方法によってでしょうか。該当する項目を幾つでも選んでください。

- a. プロジェクトの査定や評価基準の中に「グローバル」が入っている。
(具体的に:)

- b. プロジェクトの査定や評価基準の中にエコロジカルな視点が入っている。
(具体的に:)

- c. 省エネが考慮されている。
(具体的に:)

(具体的に:)

- d. 環境保全の方法が施行されている
(具体的に:)

(具体的に:)

- e. その他(具体的に:)
(具体的に:)

〈企業経営の管理について〉

設問七、自主性：受け入れ国の現地企業では個人や部門

の自主性が尊重されている。

- 一、大いに尊重されている 二、ある程度尊重されている
三、いずれともいえない 四、あまり尊重されていない
五、ほとんど尊重されていない
六、わからない

前記の回答が「五、六」以外の場合、その自主性をどのように尊重していますか。該当する項目を幾つでも選んでください。

- a. 予算執行
b. 人的資源調達

- c. 開発プロジェクトの存廃
(具体的に:)

(具体的に:)

- d. その他(具体的に:)
(具体的に:)

設問八、相互共生：受け入れ国の現地企業がそれぞれの

国境を超えて対等にかつ弾力的に経営諸資源を
利用している。

- 一、大いに利用している
- 二、ある程度利用している
- 三、いずれともいえない
- 四、あまり利用していない
- 五、ほとんど利用していない
- 六、わからない

前記の回答が「五、六」以外の場合、主として共同
利用している資源にはどのようなものがありますか。
該当する項目を幾つでも選んでください。

- a. 人的資源
- b. 天然・人工を含む物的資源
- c. 資金資源
- d. 技術資源
- e. 情報資源
- f. その他(具体的に：)

設問九、付加価値性：受け入れ国企業間同士または進出
国―受け入れ国企業間の経営資源の共有・共用
によって、付加価値を高めるような製品・市場
・サービスが実現している。

- 一、大いに実現している
- 二、ある程度実現してい
- 三、いずれともいえない
- 四、あまり実現してい

いない 五、ほとんど実現していない 六、わから
ない

九―一 フェーズ：上記の回答が「五、六」以外の場合、
それは具体的にどのような部面(フェーズ)で
ですか。該当する項目を幾つでも選んでくださ
い。

- a. 技術開発
- b. マーケティング
- c. 製造
- d. サービス
- e. その他(具体的に：)

九―二 対象経営資源：上記の回答が「五、六」以外の
場合、それは具体的にどのような経営資源を対
象としていますか。該当する項目を幾つでも選
んでください。

- a. ヒトの異動・再配置(具体的に：)
- b. グループ内分業
- c. 資金調達
- d. 技術開発
- e. 情報共有・共用
- f. その他(具体的に：)

へ企業経営の行動について)

設問一〇、自己超越行動：受け入れ国の現地企業の従業員が新たなビジネス機会を、人種・地域の違いを超えて創出している。

- 一、大いに創出している 二、ある程度創出している 三、いずれともいえない 四、あまり創出していない 五、ほとんど創出していない 六、わからない

前記の回答が「五、六」以外の場合、それは具体的にどのような方法で実施していますか。該当する項目を幾つでも選んでください。

- a. 自発的な協働グループが生まれている。(具体的に：)
 b. 社内のベンチャー制度を利用している。(具体的に：)
 c. 社外の人材と提携して、事業活動を展開している。(具体的に：)
 d. その他(具体的に：)

設問十一、情報資源管理：グループ企業間で情報資源の

蓄積と共有が図られている。

- 一、大いに図られている 二、ある程度図られている

三、いずれともいえない 四、あまり図られていない 五、ほとんど図られていない 六、わからない

前記の回答が「五、六」以外の場合、それは具体的にどのような方法で実施していますか。該当する項目を幾つでも選んでください。

- a. 国際通信ネットワークの構築
 b. 国を超えた人材のスキル登録と共有
 c. 国を超えた市場や商品・技術開発情報のプール
 d. その他(具体的に：)

設問十二、超国籍性：グループ企業内では、フォーマル、インフォーマルを含む個人間のコミュニケーションが組織横断的に展開されており、「超国籍」のイメージを確立するのに大きく寄与している。

- 一、大いに寄与している 二、ある程度寄与している 三、いずれともいえない 四、あまり寄与していない 五、ほとんど寄与していない 六、わからない

前記の回答が「五、六」以外の場合、それは具体的に

にどのような内容のものですか。該当する項目を幾つでも選んでください。

- a. インターネット
- b. パソコン通信
- c. 電子掲示板
- d. 電子会議
- e. グループウェア
- f. 電子フォーラム
- g. その他(具体的に：

長い調査にご協力ありがとうございました。皆さまからのご回答をもとにさらに研究を進め、何らかの形で超国籍企業のイメージをまとめていく所存です。今後の研究を深めていくためにも、このようなテーマや内容のものが興味について何かアドバイスがございましたら、是非お聞かせください。

四、調査報告書目次(案)

序

第一部 基礎理論

- 一、超国籍企業(TNC)研究の対象と課題
- (一) 超国籍企業(TNC)研究の意義と目的

第三部 文献解題

- 一、邦文献の解題

三、課題と展望

- 二、諸外国のケーススタディ
- (一) アメリカの事例
- (二) ヨーロッパの事例
- (三) アジアの事例

第二部 ケーススタディ

- 一、わが国における事例
- (一) 製造業の事例
- (二) 商業の事例
- (三) サービス業の事例
- 二、超国籍企業(TNC)研究の概念フレームワーク
- (一) 超国籍企業(TNC)の基本特性
- (二) 超国籍企業(TNC)と他形態との比較
- (三) 超国籍企業(TNC)の理論的枠組み

二、欧文献の解題

参考文献

研究会の調査研究活動状況

五、TNC研、メンバー表

一九九五年六月一日現在

(五十音順)(敬称略)

海老澤 栄一
榎本 誠
大庭 絵里
衣笠 洋輔
後藤 伸
坂井原 良夫 (代表)
菅原 晴之
田中 則仁
照屋 行雄
広田 律子
丸岡 洋司
三村 真人

(計十二名)