

大競争時代における 国際ビジネスの諸問題

早稲田大学産業経営研究所

産研シリーズ 33

大競争時代における 国際ビジネスの諸問題

早稲田大学産業経営研究所

産研シリーズ 33

目 次

はしがき	〔江夏健一〕	v
I. 国際ビジネスにおける多様性, 複雑性そして動態性 : 共進化アプローチ	〔佐藤幸志〕	1
1. はじめに		1
2. ビジネスの本質		2
3. ビジネスの共進化モデル		8
4. 国際ビジネスにおける共進化—多様性, 複雑性そして動態性—		14
5. グローバル共進化時代の国際ビジネス		23
6. むすびにかえて		31
II. 日本の国際ビジネス—現状と課題—	〔金崎賢希〕	35
1. はじめに		35
2. 日系多国籍企業組織の諸特徴		36
3. 海外子会社業績低迷の構図		39
4. 国際化初期段階における能力と環境		42
5. むすびにかえて—ネットワーク型組織への道程—		45
III. 地域主体性とグローバル・リンケージの形成 —日本と日系多国籍企業の創知に対するインプリケーション—	〔門田清〕	55
1. はじめに		55
2. 世界経済システムにおける創知活動と国際分業の精緻化		56
3. 地域を主体としたグローバル・リンケージの形成		64
4. 多国籍企業におけるグローバル・リンケージの形成		69
5. むすびにかえて		75
IV. ロシアの社会資本と国際ビジネス	〔今井雅和〕	79
1. はじめに		79
2. ロシアの社会資本		81
3. 未熟な社会資本への対応		95
4. むすびにかえて		101

V. 発展途上国における高付加価値産業の発展と立地特殊的優位	
—インドにおけるソフトウェア産業のケース—	
..... [米澤聡士] ...	107
1. はじめに.....	107
2. 立地特殊的優位に関する理論的検討.....	108
3. インドにおけるIT産業のダイナミズム.....	122
4. インドにおけるソフトウェア産業の立地特殊的優位構築メカニズム.....	132
5. むすびにかえて.....	141
VI. グローバル合弁企業の経営資源蓄積プロセス	
..... [高井透] ...	147
1. はじめに：グループ経営論の胎動.....	147
2. 戦略子会社に関する既存研究.....	149
3. 問題の所在.....	152
4. 事例研究：住友スリーエム.....	153
5. インプリケーション.....	165
6. 戦略的な非対称性が関係の安定を生み出す.....	172
VII. 海外子会社人材のグローバル異動—ソニーの事例研究—	
..... [山田奈緒子・山本崇雄] ...	177
1. はじめに.....	177
2. 先行研究.....	179
3. ソニーの事例.....	180
4. 事例の分析.....	189
5. むすびにかえて—グローバル人材活用の鍵—.....	192
VIII. グローバル競争の荒波に翻弄される	
サービス・ビジネス..... [大東和武司] ...	197
1. はじめに.....	197
2. 生産企業のグローバル競争.....	199
3. サービス・ビジネスへの作用.....	202
4. インフラとしてのインターネット.....	211
5. むすびにかえて.....	214
IX. 小売業の国際展開に関する分析枠組み	
—分析視点の抽出を中心に—..... [土井一生] ...	221
1. はじめに：問題の所在.....	221

2.	小売業の国際展開に関する研究の射程	223
3.	小売業の国際展開に関する分析枠組み	229
4.	小売業の海外進出要因	232
5.	国際小売業に関する総合的研究の必要性	237
X. 日用雑貨メーカーにおける流通改革		
	一花王とP&Gファーイーストの事例— [長谷川 礼] —	243
1.	はじめに	243
2.	花王	244
3.	P & G ファーイースト	253
4.	むすびにかえて	264

は し が き

いわゆる「大競争」の時代を迎えた今日、国際ビジネス活動はボーダレス化、バウンダリレス化、バリアレス化の急進展に伴って、その様相も激変した。その背景には、企業による経営のグローバル化をいっそう促すインフラ、とりわけIT（情報通信技術）の急速な発展・整備に注目しなければならない。

また、新しいミレニアム迎えて、国際ビジネスを取り巻く環境の変化は、「未曾有」のスピードと地理的拡張を続けている。このような特徴を捉えて人々は現代を、「激変の時代」、あるいは何が起ころか、また何が起こっても不思議でない「まさかの時代」である、という。

そして変化のスピードを象徴する格好な表現として、「ヒューマン・イヤー（人間の年）からドッグ・イヤー（犬の年）へのシフト」ということをしばしば耳目にする。つまり、今や変化のスピードは、かつての7倍も速くなったということである。

われわれは、以上のような時代認識のもとに、「大競争時代における国際ビジネスと日本企業の経営課題」を共通テーマに選び、1999年度より研究部会を発足させて2カ年間にわたって研究を続けてきた。

本シリーズは、その研究成果の一端を取りまとめたものである。ただし、研究の進捗や紙幅の関係で、本シリーズにすべての分担者の成果を網羅・集約することはできなかった。幸い、その一部は以下のとおり、『世界経済評論』の1999年8月～2000年11月号に「検証：国際ビジネスと日本企業」というタイトルで連載することはできたので、関心のある読者には、是非ともそれらにも併せてお目通しいただきたい。

- 1 「日本企業の競争優位性とグローバル・ラーニング」(桑名義晴*, 岸本寿生, 高井透) 1999年 8月
- 2 「日本的経営とリーダーシップ」(今井雅和) 1999年 8月
- 3 「在日外資系企業の類型化と役割」(長谷川礼) 1999年 9月
- 4 「日本企業の国際化と調整メカニズム」(山本崇雄*, 齋藤泰浩, 竹之内秀行, 高橋意智郎) 1999年10月
- 5 「東南アジアにおける日系企業のグローバル社会貢献」(土井一生*, 桑名, 李正文, 江夏健一) 1999年11月
- 6 「企業間提携と企業のパフォーマンス—パソコン産業と周辺機器産業のロジスティクを中心に—」(今井利絵*, 薛國萍) 1999年11月
- 7 「海外現地法人社員の海外派遣—戦略性と制度」(金崎賢希*, 山田奈緒子, 山本, 佐藤幸志) 1999年12月
- 8 「日系多国籍企業の危機管理」(朴熙成) 1999年12月
- 9 「日本企業における人的資源開発」(松本由美) 2000年 1月
- 10 「グローバル人材開発の組織能力」(藤井健) 2000年 3月
- 11 「アジア危機以後の日・米・欧企業による戦略革新とリストラクチャリング—開発・活用理論の適用—」(山田*, 山本, 坂野友昭) 2000年 5月
- 12 「ソニーのグローバル人材活用」(山本*, 金崎, 山田, 佐藤) 2000年 6月
- 13 「ロシアの立地特殊の変数に関する研究—日系企業インタビュー調査を中心に—」(米澤聡士*, 今井〔雅〕) 2000年 7月
- 14 「小売企業グローバルレベル競争への進展」(大東和武司) 2000年 7. 8. 9月
- 15 「グローバル事業創造と持続的競争優位性構築」(高井*, 齋藤, 竹之内, 岸本) 2000年 8月

- 16 「アメリカ型グローバリゼーションの限界」(菅原秀幸) 2000年8月
- 17 「日本企業のグローバル・グループ戦略—本社・子会社間の組織間学習の実態」(高井*, 酒井一郎, 岸本, 桑名) 2000年9月
- 18 「東南アジアにおける日系企業のグローバル社会貢献(2)」(土井*, 桑名, 李〔正〕, 江夏) 2000年10月
- 19 「国際ビジネス研究・実践のニューパラダイム再考」(江夏) 2000年11月

(*印が氏名の後にある者が当該共同執筆論文のファースト・オーサーである)

最後に、大学の財政が逼迫し、そのため産業経営研究所の予算も決して余裕のある状態にないことを十分に承知している者として、本シリーズの発刊を快諾くださった研究所の関係各位、とりわけ加古宜士所長のご厚情、そして直接編集を担当してくださった佐々木恵美子主任に対し、部会参加者一同を代表してここに深甚なる感謝の意を表する次第である。

2001年2月

部会主任者 江夏 健一

I. 国際ビジネスにおける多様性、 複雑性そして動態性：共進化アプローチ

佐藤 幸志

1. はじめに

現在、社会のあらゆる側面で、グローバル化が進んでいる。まさに世界が一体化しつつあるといっても過言ではない。企業が中心になって行うビジネス活動もその例外ではない。むしろグローバル化がもっとも進展している領域かもしれない。企業は、「海外」になんらかのビジネス・チャンスを見出し、進出していく。そして、その結果生み出された世界的な多重ネットワークのなかで、企業は国際ビジネスをさらに展開していくのである。

国際ビジネスを展開する企業は、本国とは異なる社会環境に直面するがゆえに、必然的に多様性および複雑性に直面することとなる。しかしながら、現実の国際ビジネスを鑑みるならば、国境を超えることから生じる多様性および複雑性以上の多様性および複雑性が見受けられる。また国際ビジネスを取り巻く環境の変化はますます加速化していくのはなぜなのか。さらにさまざまな経営手法が生み出されるのはなぜか、そしていかに新たな経営手法が生み出されていくのか。拙稿では、複雑系研究の知見、より具体的には「共進化」の概念およびその分析手法を利用して、これらの問題に対しアプローチを試みる。

まずIでは、ビジネスの本質について考察を行い、以降の議論の論理的

基盤を固める。IIでは、Iの議論をベースに、これまで蓄積されてきた複雑系研究の成果の1つであるKauffman (1983, 1995)の適応度地形モデルを応用し、ビジネスの共進化モデルを構築する。IIIでは、共進化モデルを国際ビジネスに適用し、国際ビジネスにおける多様性、複雑性および動態性について議論する。IVでは、多様性、複雑性および動態性がますます高まる時代における国際ビジネスの在り方について、種々の先行研究を参考に試論を展開する。

2. ビジネスの本質

国際ビジネスとはなにかを明らかにするため、まずビジネスそのものの本質について考察を行う。ビジネスとは、インプットを購入し、そこになんらかの価値を付加した上で、アウトプットとしての財もしくはサービスを販売する活動であると考え⁽¹⁾。そして、アウトプットに対する報酬と、インプットに対し支払ったコストおよびビジネス活動の遂行そのものに必要なコスト、つまりトータル・コストとの差が、プラスであれば利益となりマイナスであれば損失となる。ビジネスとは営利活動であり、利益が生み出されなければ、そのビジネス活動は失敗となる。またアウトプットに対する報酬、つまりアウトプットの価値と、インプットに対し支払ったコスト、つまりインプットの価値が等しければ、ビジネス活動の遂行に必要なコストが存在するので、損失となる。したがって、アウトプットの価値は、少なくともビジネス活動の遂行に必要なコストの分だけ、インプットの価値よりも上回っていなければならない。換言すると、ビジネス活動によって、インプットが本来備えていた価値を増大させなければならないのである。したがって、ビジネスの本質は価値創造 (value creation)にあると考えられる。

ここで注意すべき点は、価値は主観的かつ相対的な性質を備えていると

いうことである。ある財・サービスが取引されるとする。取引価格を、この財・サービスの価値であるとする。各々の当事者が認める取引価格が一致した点で、初めて取引は成立する。もちろん、売り手にとって取引価格が高ければ高いほど、買い手にとって低ければ低いほど望ましい。したがって、各々の取引当事者が、一方的に取引価格を決定することはできない。非常に優れた財・サービスなので価格はそれに十分見合う、と売り手が考えても、買い手が同様の価値を認めなければ、結果として取引は成立しない。トータル・コストに等しい取引価格を、売り手が最低限の取引価格として提示しても、買い手がその価格を認めない限り、取引は成立しない。逆に買い手の立場になったとしても同様である。いずれにしても、売り手が認める価格と買い手が認める価格が交わらない限り取引は成立せず、その財・サービスの価値は実現しない。

では、価値は、いかなる要因によって定まるのであろうか。価値は、基本的に4つの要因によって定まると考えられる。第1に、もっとも根源的な要因として、買い手にとってのその財・サービスの必要不可欠の程度が挙げられる。買い手にとって、その程度が大きければ大きいほど、価値は高まる。もし買い手がビジネス活動を行う主体であれば、その財・サービスが自らの活動の遂行にとってどれだけ必要不可欠であるかによって決まる。買い手が最終消費者であれば、あらゆる財・サービスにおける当該財・サービスの選好順位によって決まると考えられる。第2の要因としては、その財・サービスの代替可能性である。つまり、その財・サービスと同様の機能を提供する他の財・サービスがどの程度存在するかである。もし代替的な財・サービスが存在するならば、買い手はその財・サービスを購入せずとも、代替財・サービスを購入することで同様の機能を獲得することができる。つまり、買い手は相対的により安い財・サービスを購入すればよい。それだけ当該財・サービスの価値は減少すると考えられる。し

たがって、買い手にとって必要不可欠の程度が同じであっても、代替的な財・サービスが存在する場合は、当該財・サービスの価値は低くなる。第3の要因として、その財・サービスを販売もしくは購入することで得られる付加給付 (fringe benefit) である。つまり、その財・サービスそのものを販売することで得られる金銭的報酬、もしくは購入することで得られる機能以外に得られるなんらかの利益の大きさである⁽²⁾。その取引から派生する付加給付が大きければ大きいほど、たとえその財・サービスが提供する機能を基準に認められる価値よりも不利な取引価格であっても、認めることができよう。つまり、その財・サービスそのものの価値は、付加給付の価値だけ、売り手の場合は差し引かれ、買い手の場合は上乘せされるのである。たとえば、その取引が成立することで、売り手は長期的に安定した顧客を獲得できるとしよう。その場合、売り手がその財・サービスそのものに対し認めている価値からその付加給付の価値を差し引いた取引価格であっても容認できよう。逆に、その財・サービスを買占めることにより、ライバルよりも有利な立場に立てる場合、買い手はより高い取引価格でも容認できよう。そして最後の要因として、その財・サービスを欲する主体の数である⁽³⁾。当然欲する人が多ければ多いほど、価値はより高くなる。このように、取引価格に現れる財・サービスの価値は、主観的かつ相対的に生み出されるといえる。

ところで、議論の余地はあるが、議論の大前提として利益の最大化こそがビジネスの目的であると考ええる。「実現された」アウトプットの価値からトータル・コストを差し引いたのが、利益である。したがって、利益をより大きくするためには、アウトプットの価値をより大きくし、トータル・コストをより小さくしなければならない⁽⁴⁾。すなわちビジネスの本質とは、創出する価値をネットで最大化することにあると考えられる⁽⁵⁾。そして価値を創出する活動がビジネス・プロセスである。ビジネス・プロセ

スは、インプットおよびアウトプットを外部主体とやり取りする取引活動と、価値を自ら付加する生産活動とに分類される。ここで価値を創出するのは生産活動であると考えがちであるが、取引活動もまた価値の創出に重要な役割を果たしている。なぜならば、すでに議論したように、価値とは主観的かつ相対的な性質を備えているからである。したがって、インプットを誰から購入するか、もしくはアウトプットを誰に販売するか、というもっとも基本的な取引事項だけでみても、価格が、つまり価値が変化しうるからである。

与えられた状況のなかで、最大限の価値を創出可能なビジネス・プロセスの構築が必要となる。ビジネス・プロセスは、価値の創出のために必要な多くのビジネス機能から構成されている。たとえば、Porter (1986) の価値連鎖 (value chain) によれば、主活動として購入ロジスティクス活動、オペレーション (製造) 活動、出荷ロジスティクス活動、マーケティング・販売活動そしてサービス活動を、支援活動として調達活動、技術活動、人的資源管理活動そして企業インフラストラクチャー (構築) 活動を挙げている。ここでは、いかなるビジネス機能が必要であるかについて詳細な議論は行わない。議論を進める上で重要なことは、これらビジネス機能の遂行には、経営資源が必要だということである。創出する価値を最大化できるビジネス・プロセスを構想しても、その遂行に必要な経営資源が所有もしくは入手可能でなければ、実現は不可能である⁽⁶⁾。すなわち、所有もしくは入手可能な経営資源を適切に配置することではじめて、ビジネス・プロセスに必要なビジネス機能の遂行が可能になるのである。

さらに配置された経営資源を利用しビジネス機能を遂行する主体が、不可避免的に必要となる。つまり、ビジネス・プロセスの遂行には、経営資源だけでなく、それを遂行する主体が必要になる。この主体は、個人もしくは集団としての組織というヒトが担うこととなる⁽⁷⁾。単純なビジネス・プ

プロセスであれば、原理的には1個人でも遂行可能である。しかしながら、多くのビジネス機能から構成されるより複雑なビジネス・プロセスの場合、1人で遂行するのは事実上不可能であり、複数の個人が集合した組織により、分業という形態で遂行される。またヒトは、「ヒト・モノ・カネ・情報」というように経営資源の一部である。しかし、組織には通常、階層が存在し、したがって主体間の上下関係が存在する。企業の組織図にみられるように、複数の下位主体が集合し、上位主体を構成している。上位主体は、その構成要素である下位主体に対し、なんらかのコントロールもしくは影響を及ぼすことができる。その意味で下位主体は、細分化されたビジネス機能を遂行する主体であると同時に、上位主体にとって経営資源とみなすことができる。

最後にビジネス・プロセスの遂行には、経営資源および主体の他に、情報が必要になる。すなわち、経営資源を活用して、主体がなにをいかに活動を行うのが明確でなければならない。上位主体から詳細な指示が送られてくるのであれ、もしくは主体自身で判断するのであれ、いずれにしても情報が必要になる。主体同様、情報も経営資源の一部と考えられるが、経営資源としての情報とは、ビジネス機能を遂行する際に利用する技術・スキル等の情報とここでは位置付け、なにをいかにすべきかを明確化するための情報については、経営資源としての情報と分離する。主体は、なんらかの情報処理を行い、直接・間接にコントロール可能な経営資源を用いて、ビジネス機能を遂行するのである。仮に同じ情報を入手し同じ経営資源をコントロール可能だとしても、処理する主体によって、処理結果が異なることがある。その原因としては、視野の広さ（有する情報の範囲、質および量）、遺伝子としての文化とそれまでの体験等が挙げられる。ただし、体験については実体験である必要はなく、読書または思考シミュレーションその他の仮想的体験も含まれる。このような情報処理の主体依存性

ゆえに、創出価値の最大化のためには、適切な主体に適切なビジネス機能を行わせること、主体が適切な情報を入手できる状況を設けること、そして主体の情報処理能力そのものを向上させることにより、情報の有効活用が必要になる。

このようにビジネス・プロセスの遂行には、主体、情報そして経営資源が必要不可欠である。すなわち主体は、情報に基づいてビジネス機能をいかに遂行すべきかを判断し、所有もしくは入手可能な経営資源を適切に配置・活用し、ビジネス機能を現実に遂行するのである⁽⁸⁾。ある主体、たとえば企業がビジネスを展開する際には、最大の価値を創出するビジネス・プロセスを構想し、それに適合するよう主体、経営資源を配置し、各主体に必要な情報を提供ないしは入手可能な状況を作り出さなければならない。すなわち、ビジネス・プロセスおよびその構成要素である主体、情報そして経営資源が、マネジメントの対象となる。

ここで、ビジネスの継続性という視点から考えるならば、時間の概念を導入し議論をすべきである。時間という概念を議論に導入することにより、新たに注意すべき点は以下の通りである。まず第1に、内外の環境の変化に応じ、その状況内で最大限の価値を創出できるビジネス・プロセスを新たに構築する必要性を意味している。この点については、Ⅱで詳細に議論する。第2に、現在の価値創出だけでなく、将来の価値創出の最大化にも配慮しなければならない。第3に、第2の点と大きく関連するが、経営資源の拡充をはからなければならない。経営資源はビジネス・プロセスを構築する際の制約要因であるとともに、機会に直面した際より多くの価値を生み出すための潜在的可能性をも秘めている。したがって、経営資源の拡充は、制約要因を減らすとともに、より多くの価値を創出する可能性を高めることになるのである。特に情報的経営資源は、ビジネス・プロセスの遂行からも新たに生み出され、蓄積されていく。したがって、経営資

源の蓄積を視野に入れて、ビジネス・プロセスを構築しなければならない。

3. ビジネスの共進化モデル

前節で議論したように、ビジネスの本質は価値の創出にある。価値はその企業のビジネス・プロセスから創出される。問題はいかなるビジネス・プロセスを構築し実行するかによって、創出される価値の大きさも異なるということである。すなわちビジネス・プロセスの要件である、ビジネス機能、主体、資源そして情報をいかに活用するかによって、創出される価値は異なる。したがって、企業は創出する価値を最大化できるようなビジネス・プロセスを探索しているといえる。これを Kauffman (1993, 1995) の適応度地形という概念を援用して、理解してみよう。

Kauffman によれば、環境に対する主体の適応度が高ければ高いほど、生存率や獲得できる資源量は高まる。逆に、適応度が低い主体は淘汰されてしまう。したがって、システムを構成する各主体は自らの適応度をより高めようと自らを変化させていく。各主体の性質・特徴、すなわち表現型、を規定する遺伝子（もしくは特質）の組み合わせ、すなわち遺伝子型、によって、その主体の適応度が決まると考えられる。遺伝子型ごとに適応度が決まり、その適応度の大きさを「高さ」とみなすことで、遺伝子型の集合上に、デコボコ状の地形が生み出される。これが適応度地形である。つまり主体は、より高い適応度を達成しようと、自分自身の遺伝子型を変えることで、適応度地形のもっとも高い地点を目指し、登り詰めようとしているのである。

ビジネスの本質を踏まえ、以上の Kauffman の考えを読み替えると、以下の通りである。より適切なビジネス・プロセスを構築し遂行すればするほど、創出される価値もより高くなる。企業は、より大きな価値を創出し

ようと、そのビジネス・プロセスを変化させていく。具体的には、ビジネス・プロセスの要件、つまりビジネス機能、主体、資源そして情報（入手機能および処理機能）の配置・組合せによって、創出される価値の大きさが決まる。創出される価値の大きさを「高さ」とみなすことで、ビジネス・プロセスの諸要件の配置・組合せの集合（地図）の上に、デコボコ状の地形が生み出される。これを価値地形とする。つまり企業は、創出する価値をより高めようと、自社のビジネス・プロセスを変えることで、価値地形のより高い地点を目指し、登り詰めようとしているのである。

価値地形は、ピークが1つのみのシンプルな形状をしているとは限らない。ピークを現実の世界の山にたとえるならば、最高峰、つまりチョモランマは確かに存在するが、それ以外にも山は無数存在しており、最高峰ではなくともチョモランマに近い高さを誇る山も多く存在しているということである。つまり、どの山に登るかによって、到達できる最高地点も限られるということである。現代のように全世界の地図が完成していれば、どの山がどれだけの高さであるかは一目瞭然である。しかし、もしそのような全世界の地形に関する完成された地図が入手不可能ならばどうであろうか。山は現実に存在するので、見晴らしさえよければ、とりあえずどの方向に行けばより高い地点に到達できるか、ある程度見当がつくかもしれない。しかし今自分が登り詰めようとしている山は果たして世界最高峰の山なのであるか。さらにもし見晴らしのきかない地点に今いるとしよう。たとえば奥深い山の窪地であったとしよう。その場合、世界最高峰の山に登っているのかどうか分からないどころか、方向を誤ると、今登り詰めようとしている山から逆に下りかねさえないのである。

価値地形についても同様のことが当てはまる。価値地形とは実体を伴わないので、実際に目で見ることにはできない。したがって、相当程度の価値を創出できているとしても、それが最大限の価値なのかも、そしてピーク

にいるのかさえも分からない。さらに価値は主観的かつ相対的な性質を有しているがゆえに、そして人間の限定合理性を前提とするならば、現実の価値地形全体の「地図」をある程度推測できても、完全に正しい「地図」を事前に認識することはできない。どの程度価値が創出されるかについて事前に主観的に推測はできるが、実際にビジネス・プロセスを構築し遂行しなければ、実際に創出される価値の大きさは分からない。つまり、企業は試行錯誤しながらより大きな価値を創出するビジネス・プロセスを探索しているのである。

しかし、価値地形の場合、現実の世界の地形よりも、より困難な問題に直面する。それは地形そのものが変化するということである⁽⁹⁾。価値の主観性および相対性ゆえに、換言すると現実の価値は取引過程で決定されるがゆえに、価値創出の最大化を目指すビジネスは真空中にただそれだけで存在することはできない。インプットの売り手そしてアウトプットの買い手との取引関係のなかでのみはじめて存在できるのである。しかしその取引関係に対しても、多様な外部主体が影響を及ぼす。もちろん、ある特定のビジネス主体は、多様な外部主体から一方的に影響を受けるのみの存在ではない。自身に影響を及ぼす他の外部主体同様、自身のビジネス活動およびその結果は、他の外部主体に影響を及ぼす。つまりビジネスに直接・間接に関与する多様な主体間の相互作用のなかに、ビジネスは存在しているのである。このような視点に立つならば、ビジネスの「世界」は、自身の目的を達成すべく活動を行う多様な主体間の多様かつ複雑な相互作用の積み重なりが原動力となって動いている、といえよう。企業であれば創出する価値の最大化を、政府であれば自国内における公平さおよび公正さの達成や経済発展を、そして消費者であれば自身の効用もしくは欲求の充足度の最大化を目指して行動している。このような他者の活動が直接・間接に影響を及ぼす結果、価値地形は変化するのである。たとえば、消費者の

嗜好の変化、政府による政策の変更、ライバル企業による優れた新製品の市場投入といった他の主体の活動または性質の変化、および主体間の相互作用の積み重なりから生み出される為替レートや金利等のマクロ的な環境変数の変化が、価値地形を変化させるのである。ビジネス・プロセスに変化がなくても、換言すると価値地形における位置が変わらなくても、価値地形の変化によって、創出される価値が変化することになるのである。創出する価値が大きくなることもあれば小さくなることもあるので、価値地形の変化がビジネスに損害を与えるとは一概にいえぬ。しかし、不安定さが増すのは事実であるし、さらに試行錯誤の結果、創出する価値をより増大させる方向についてある程度検討をつけても、価値地形が変化してしまえば、再び探索し直さなければならなくなるので、ビジネス上、重大な問題となる。

さらに経営資源の蓄積もしくは入手可能性等の変化もまた価値地形を変化させる要因である。より厳密には、価値地形を構成する軸の伸長もしくは短縮によって、価値地形の大きさそのものが変化することを意味している。基本的に価値地形を構成する（説明）変数が、現在かつ現実に遂行もしくは利用可能な範囲で、価値地形は表されるべきである。なぜならば、いくら理想的なビジネス・プロセスを構想できたとしても、それが実現不可能ならばまったく無意味だからである。企業はあくまで実現可能な価値地形上を探索しより高きを目指すわけだが、しかし実現可能な価値地形の外に、潜在的な価値地形が存在するという認識はきわめて重要である。なぜならば、あくまで潜在的価値地形は実際に確認することは不可能であるとしても、限界があるとはいえ人間のもつ知性を活用しおおよそであっても推測することで、今後いかなる経営資源を拡充していくかについて方向性を定めることができるからである⁹⁹。

ビジネス・プロセスからより多くの価値を創出するためには、価値地形

においてより高い地点を目指せるよう、探索能力を高めることが必要条件となる。探索の方向性としては、活用 (exploration) と開拓 (exploitation) の2種類が存在する¹¹⁾。活用はいわば、現在登ろうとしている山に登り詰めようとする方向で探索をする方向性である。他方、開拓は登る山そのものを変えることでより高いピークをもった山を探索する方向性である。前者は、価値地形における現在の位置周辺を探索することで創出する価値を高めることであり継続的改善といえる。後者は現在位置から離れた場所を探索することであり、革新といえよう。もっとも企業は、両者のうちいずれか一方のみで探索を行っているわけではない。少なくとも長期的には、価値地形の変化も併せ考えるならば、両者をバランスよく利用することが必要である¹²⁾。

次に具体的な探索方法について考えてみよう。もっとも原始的な探索方法としては、ビジネス・プロセスの構成要件をランダムに組み合わせることで、より優れたビジネス・プロセスを探索する方法である。これは自然界、特に生物の遺伝子レベルの進化プロセスで生じる方法である。このランダムな試行錯誤は、もちろん価値地形における探索方法としても実行可能である。しかしながら、探索を行う主体である人間もしくは人間集団としての組織は、限界があるとはいえ知性を有している。したがって知性に基づいて、可能な限り多くのビジネス・プロセスを構想し、そのなかでもっとも大きな価値を創出しそうなビジネス・プロセスを選択し、それ実際に構築・遂行することで現実に創出される価値の大きさを確かめるというのが、価値地形におけるもっとも基本的な探索方法ということができよう。いわば合理性もしくは直観に基づき頭のなかに仮想的に価値地形を描き、それを参照しもっとも優れたビジネス・プロセスを選択し現実に実行するのである。もちろん頭のなかに描いた価値地形は、現実の価値地形ではない。さらに価値地形全体の姿を描けるとは限らない。どれだけ現実の

価値地形により近そうな仮想的価値地形を描けるか、そして価値地形のうちどれだけの範囲を描けるか、が問題となる。現実の価値地形により近そうな仮想的価値地形を描くために、個人的な知性レベルの限界をいかに超えるかが重要となる。そのための第1の方法は、他人の仮想的価値地形を参照し、自身の仮想的価値地形を形成する際の判断材料として役立たせることである。これは、いわば組織的な仮想的価値地形作りといえよう。第2の方法として、他の主体の行動およびその結果を参照することである。特に、ビジネス活動を展開している企業、そのなかでもライバル企業の行動とその結果は、現実により近そうな仮想的価値地形を作り出す上で非常に有効な手掛かりとなる。広範な価値地形のなかでどこを重点的に探索すればよいかの判断材料となるので、成功事例はとりわけ有益である。これはいわば他者の模倣によって、自身の仮想的価値地形を構築する、もしくはビジネス・プロセスを構築することである¹³⁾。

また時間という概念を導入して、探索能力の向上方法について議論を進めるならば、仮想的価値地形の形成→ビジネス・プロセスの選択→ビジネス・プロセスの構築・実施→結果の認識→仮想的価値地形の修正というプロセスをどれだけ短時間のうちに行えるかが重要となる。この探索プロセスを実行する時間が短ければ短いほど、一定時間内に実行可能な探索回数は増加するので、より高い価値を創出するビジネス・プロセスを発見する可能性も高まる。

企業は、より大きな価値を創出できるようそのビジネス・プロセスを変化させていく。もしビジネス・プロセスを変化させることで創出する価値が増大したならば、生物学的な意味での進化とみなせる。進化の結果、より大きな価値を創出できたとしても、他の主体の活動およびその結果によって、価値地形は変化し、創出される価値が減少したり、場合によっては価値を増大させる（潜在的）機会を生み出す可能性がある。そのような

場合、自社はビジネス・プロセスを変化させ、価値を増大させようとする。つまり進化しようとする。同様に、自社のビジネス・プロセスの変化は、他者の価値地形を変化させる⁴⁴。その結果、同様に他者の進化も誘発するのである。つまり、ビジネスに直接・間接に関与する多様な主体は、価値地形の相互作用の結果、共に進化し合っているのである。換言すると、相手の進化に適應する形で進化し合っているのである。これが共進化であり、ビジネス世界の現実なのである⁴⁵。

4. 国際ビジネスにおける共進化

—多様性、複雑性そして動態性

ここまで、ビジネスの本質および実像について議論を行ってきた。国際ビジネスとは、国境を超えたビジネス活動である。より厳密には、企業のビジネス・プロセスが国境を跨いでいる、もしくは国境を内包している場合が、国際ビジネスである。国際ビジネスの本質および実像は、ビジネスという点において、ここまで考察してきたビジネスのそれとなんら変わることはない。しかしながら、国際ビジネスに固有の問題が存在する。それは、国際ビジネスを遂行する際に直面する多様性および複雑性である。もちろん国内ビジネスにおいても、なんらかの多様性および複雑性に直面するのが常である。しかしながら、国際ビジネスにおいて直面する多様性および複雑性はその比ではない。多様性および複雑性がきわめて高い環境下におけるビジネス活動こそ、国際ビジネスの本質であるとしても過言ではなからう。そこで、本節では、前節の議論を国際ビジネスに適用し、国際ビジネスの実像について考察するとともに、国際ビジネスに本質的に伴う多様性、複雑性そして動態性について議論を行う。

多様な主体との相互作用のなかでビジネス・プロセスおよびその成果は決まる。換言すると、ビジネスに直接・間接に関与する多様な主体から構

成されているシステムにおいて、個々の企業はビジネスを行っているのである。その意味で、そのようなシステムは複雑系とみなすことができる。では、国際ビジネスは、いかなる特徴をもった複雑系の上で、展開されるのであろうか。ここでは、国際ビジネスのなかでもより複雑な経営を展開している、そして国際ビジネス研究の主要な研究対象でもある多国籍企業（以下、MNCと略記する）に焦点を当てて議論を進めていこう⁶⁹。

MNCは、本社および海外関連会社群から構成される企業グループである。この場合、海外にビジネス機能を遂行する主体を設置している。つまり、ビジネス機能を遂行する主体が国境を超えているか否か、換言すると海外に活動拠点を有しているか否かが議論上重要となる。海外に活動拠点を有していなくても、貿易もしくは提携を通じて国際ビジネスの展開は可能である。しかし、海外活動拠点が存在している場合、それらのマネジメントという経営課題が新たに生じる。国際ビジネスは本質的に高い多様性および複雑性に直面するが、企業内に「国境」が存在するということは、処理すべき多様性および複雑性の程度がさらに大きくなることを意味しているからである。

まず、企業外部に目を向けよう。ビジネスの本質上、少なくともインプットの売り手、つまりサプライヤー、およびアウトプットの買い手、つまり顧客という外部主体との関係に基づいて適切なビジネス・プロセスを築く必要がある。サプライヤーや顧客と同様に重要なのが、ライバル企業と政府である。ライバル企業の活動およびその結果は、自社のアウトプットの価値に大きな影響を及ぼす⁷⁰。自社がより優れた新製品を販売すれば、従来の製品より機能が向上した分だけ、価値も高まる。しかし、ライバル企業が我が社の新製品より優れた製品を市場に投入すれば、価値の増大が予想を下回るどころか、場合によっては従来よりも価値が減少することさえある。政府が定めた法律もしくは政策は、その領土内の企業や国民

の行動に一定の制約や影響を与える機能を果たす。つまり、政府が定めた法律や政策に従う必要があり、領土内で活動する多様な主体にとっての社会的環境を設定する機能を果たす一因となる。よって、ビジネス・プロセスの構築および遂行に大きな影響を与えることになる。これら以外にも、ビジネス・プロセスの構築・遂行および成果に大きな影響を及ぼしうる外部主体としては、所有者、地方政府、労働組合、地域社会、政治団体、環境保護団体等の民間団体、ファイナンシャル・アナリスト、宗教団体、軍隊、テロリスト……等々が挙げられる。このように多様な外部主体との関係のなかでビジネスは展開されていることが理解される。ここで特に重要なことは、これら外部主体の行動は、自社のビジネス活動およびその成果に影響を及ぼすのみならず、自社のビジネス活動によって、それら外部主体の行動および成果にも影響を及ぼすということである。つまり、多様な外部主体との相互作用プロセスのなかでビジネスは展開されるということである。MNCの場合、本社もしくは各海外関連会社それぞれが、その国において独自に外部主体と関係を構築しており、重要な外部主体は国によって異なりうるし、場合によってはある国において関与が当然と通常考えられている外部主体が、別の国では関与していなかったりする。さらに各国に分散した外部主体が国境を超えて結び付き、MNCに影響を及ぼしてくることがある。またある外部主体自体が、「多国籍」的な主体である場合もある。

次にMNC内部に目を向けよう。ビジネス・プロセスは多くのビジネス機能から構成されており、個々のビジネス機能を遂行する主体間で分業を行っている。企業内で分業を行っているということは、当該企業のビジネス・プロセス全体およびそれを構成する他のビジネス機能との関係のなかで、個々のビジネス機能が遂行されることを意味している。すなわち個々の主体が与えられたビジネス機能をいかに遂行するか、そしていかなる結

果が生み出されるかによって、ビジネス・プロセスを構成するビジネス機能およびそれらを遂行する主体間で相互作用が起きる⁽¹⁸⁾。MNCの場合、MNCを構成する本社もしくは海外関連会社群という活動拠点間で、相互作用しながらビジネス機能の国際分業を行っているといえる。ビジネス機能を構成するタスクを遂行するため、個々の活動拠点もまた個人からなる集団が集まって構成されている。個人の活動が相互作用しながら個人が構成する集団の活動を構成し、集団の活動が相互作用しながら活動拠点の活動を構成し、個々の活動拠点の活動が相互作用しながらMNC全体の活動を構成している。活動を遂行する主体という側面から捉えるならば、個人が相互作用しながら集団を構成し、個々の集団が相互作用しながら活動拠点を構成し、そして個々の活動拠点が相互作用しながらMNC全体を構成しているのである。

ここまでMNCの内部と外部とを分離して議論してきたが、内部の相互作用関係と外部の相互作用関係は独立しておらず、むしろ連結していると理解する方が自然である。すなわちMNCの場合、ビジネスに直接・間接に関与する企業内外の多様な主体が交差するところで、国際ビジネスは生じるのである。国際ビジネスに直接・間接に関与する多様な主体から構成されているシステムをグローバル・システムとする。グローバル・システムは、多様な主体が相互作用する複雑系とみなすことができる。またある特定のMNCもまた、各活動拠点が相互作用しながら構成する複雑系とみなせる。各活動拠点および集団もまた同様に複雑系とみなせる。したがってMNCは、単なる複雑系ではなく、垂直的に多階層に亘って存在する複数の複雑系から構成される複雑系である。すなわち、相互作用の連鎖は、同じ階層において特定の複雑系を共に構成する構成要素間だけでなく、「天井」や「床」を突き抜け、垂直的に異なる階層に位置する複雑系に対しても、延々と続いていくのである。このような特徴は、政府、ライバ

ル企業等々の組織的な外部主体についても同様に当てはまる。

さらに時間軸もきわめて重要である。相互作用の連鎖は、水平・垂直だけでなく、時間をも超えて広がっていく。過去の他者の行動が、現在の自身の行動に影響を及ぼし、さらに未来のまた別の他者の行動に影響を及ぼしていく。時間軸を考慮に入れるなら、グローバル・システムを構成する主体間の相互作用が変質するばかりか、場合によっては相互作用そのものが消えたり、逆に新たに誕生する可能性が生じる。これまでの協調関係が競合関係に変質することも、その逆も現実には起きている。さらに各階層の複雑系を構成する要素そのものが消えたり、新たに誕生することもある。

最後に複雑系という観点からグローバル・システムの特徴を確認するならば、①主体の垂直・水平結合、②目標達成のための各主体の進化および共進化、③要素および要素の行動ルールの多様性、④要素および要素間の相互作用関係の変化等がもっとも基本的な特徴として挙げられる。

国が異なれば、制度や文化等の社会的な環境もまた大きく異なるのが常である。したがって、国際ビジネスを展開する企業は、少なくとも母国と異なる社会環境に直面することになる。国際ビジネスの様式によっても、直面する社会環境の異質性の程度もしくは性質は異なる。合併を除く提携および貿易については、直面する多様性はあくまで外部的であり、それだけ対応すべき多様性は相対的に低いと考えられる。しかしながら、FDIおよび合併による国際ビジネスは、ビジネス機能を遂行する主体を海外に設立することを意味し、外部的多様性と内部的多様性に同時に直面することとなる。それだけマネジメントも難しくなることを意味している。ビジネスはその本質ゆえに、内外の多様な主体との相互作用もマネジメントしなければならぬ。対応すべき相互作用関係の数およびその性質を複雑性の尺度と考えるならば、ビジネスが国境を超えることで、対応すべき複雑性も高まる。多様性の場合と同様に、国際ビジネスの様式によって直面する

複雑性も異なり、FDI および合併による国際ビジネスの方が、対応すべき複雑性は高まるといえる。いずれにしても国際ビジネスは、一国内のみのビジネスに比べ、対応すべき多様性および複雑性は不可避免的に高まる。このようにビジネス・プロセスが国境を超えることにより、必然的に高まる多様性および複雑性を、一次的な多様性および複雑性と考えることができる。

これに対し、国境を超えたビジネス・プロセスの継続的遂行から生じる多様性および複雑性を、二次的な多様性および複雑性とする。上述の通り、ビジネス・プロセスが国境を超えることで、異質な主体との相互作用関係が新たに構築される。それらの主体と継続的に相互作用を行うことで、新たな多様性および複雑性が生み出される。ビジネスの共進化モデルに基づいて考えるならば、それぞれの価値地形の変化、特に目的の達成度、企業ならば創出される価値の低下は、各主体の進化を促す。すなわち変化が生じる。これが二次的な多様性の源泉となる。制度化理論が示す通り、同じ制度環境内に存在している組織は、模倣的同形化、強制的同形化そして規範的同形化によって類似した特徴を備えるようになる。国を1つの制度環境単位として捉えるならば、長い時間をかけ、国レベルでの同質化が進む。しかし、国際ビジネスによって海外から異質な主体が参入した場合、どうであろうか。企業の海外進出を説明する諸理論が示す通り、なんらかの優位性もしくは競争力を所有している企業が、それらを海外市場で活用しようとすることで、海外進出が行われる。つまり海外から参入してくる企業は、なんらかの競争力を有しており、同種の活動を行っている現地系企業にとっては、それだけに無視できない競争相手となる。少なくとも、市場競争は激化するであろう。よって、多くの現地系組織において価値地形の変化が生じることとなる。もちろん海外からの参入者によって、創出する価値が大きくなる主体もあれば、小さくなる主体もある。少

なくとも、創出価値が小さくなった主体、特に企業は、価値の回復を目指して、場合によっては生き残りを賭けて、その活動を進化させるべく、積極的に価値地形における探索活動を開始する。この探索プロセスにおいて、試行錯誤の結果、多様な活動、企業の場合多様なビジネス・プロセスが生じる。すなわち、多様性が増大するのである。さらに現地系組織の進化は、同様のロジックで、外資系企業の価値地形を変化させ、進化を誘発させる。すなわち、共進化が生じる。また、国境を超えたビジネス・プロセスを継続的に展開することで、相互作用関係の新たな構築もしくは変質が生じうる。たとえば、輸出の場合、それが一回限りではなく継続的な取引であったなら、海外の顧客の要望を積極的に取り入れるメリットが生じる。また海外に活動拠点を設け国際ビジネスを展開する場合、スムーズにビジネス・プロセスを遂行し続けるため、「良き市民」となるべく多様な主体と良好な関係を築く必要がある。二次的な複雑性を理解する上で、特に注意すべき点は、二次的な多様性が二次的複雑性の源泉となりうるということである。つまり、外部主体の進化によって、相互作用関係の形成もしくは変質が生じるということである。たとえば、当初無視できた同業の現地系企業の競争力強化、当初友好的な提携を結んだ現地系パートナー企業の技術蓄積に伴う独立化等々である。

ビジネス・プロセスが国境を超えること、そして継続的に国際ビジネスを展開すること以外にも、多様性および複雑性の源泉は存在する。一言で表現するならば、経営および経済のグローバル化から生じる多様性および複雑性であり、三次的な多様性および複雑性と位置付けられる。経営のグローバル化には、ミクロ・レベルとマクロ・レベルの経営グローバル化がある。前者は、ビジネス・プロセス内に多くの「国境」を内包すること、たとえば数多くの国に活動拠点を設け、さらに拠点間の有機的連繋の構築が進むことである。後者は、各国の数多くの企業が国際ビジネスに乗り出

すことである。経済のグローバル化とは、国家間の経済関係が世界レベルで緊密に結び付くことである。これらマイクロおよびマクロ的な経営グローバル化そして経済のグローバル化は、三者相まって進展している。特に近年のIT革命を背景としたグローバル情報ネットワークの登場は、この傾向に拍車をかけている。つまり、経営レベルおよび経済レベルで「世界の一体化」が進んでいるのである。Porter (1986) が示す通り、企業の世界的競争は、従来は国ごとの競争の単なる合計であったが、今やまさに世界を1つの単位とした競争へと移行している。そのためには、全世界的な視野から戦略を構築し活動拠点間で密接な分業体制を築くことが必要である。いわば、局地戦から総力戦へと移行しているのである。経営および経済のグローバル化によって、これまで国境によって分断されていた多様な主体が、まるで国境など存在しないかのように、結び付くようになったのである。二次的な多様性および複雑性が生じるロジックと同様のロジックで、経営および経済のグローバル化は、多様性および複雑性を高めることとなる。これが三次的な多様性および複雑性である。ただし、三次的な多様性および複雑性の程度は、一次のおよび二次的なそれと比較できないほど、高いと考えられる。おそらく個人レベルの知性をはるかに上回るレベルにあると考えられる。

複雑系研究のパーコレーション・モデルはきわめて単純かつ抽象度の高いモデルだが、その分析結果から得られる示唆は興味深い。システムを構成する隣接要素間の連結確率が、ある一定の臨界値より低い水準では、システム全体が単一の群として結び付く確率は、ほぼゼロに近いほど非常に低い¹⁹⁾。しかしその臨界値を超えると、それまでバラバラであった構成要素がシステムとして一体化する確率が急激に上昇する。つまり、隣接する要素間の連結確率が臨界値よりも低い水準では、隣接する要素群によってローカル・システムが形成されるが、それは他のローカル・システムと孤

立した状態になる可能性が高い。しかし、臨界値を超えると、それまで孤立関係にあったローカル・システム群が結び付き、グローバル・システムが形成される可能性が高まる。ローカル・レベルの変化が連鎖反応した結果、グローバル・レベルのマクロ的变化へと結びつく可能性も高まっていく。これは、グローバル・レベルのクライシスが生じうることを示唆している。その結果、グローバル・システムにおける変化の質量ともに高まっていく。これが国際ビジネスにおける動態性の源泉の1つだと考えられる。さらに、カオス理論が示唆するところも興味深い。カオスとは、決定論的ルールから生成しているにもかかわらず、非決定論的な、すなわちランダム「的」な運動を示す現象である。カオス下では、最初の差がごくわずかであっても、その差がどんどん拡大していき、まったく異なる結果となりうる。すなわちカオスは、いわゆるバタフライ効果と呼ばれる初期値鋭敏性を示す。その結果、カオス現象は、長期的に予測不能である。多様性と複雑性の高次化により、グローバル・システムのカオス性もまたより高まっていくことが予想される。したがって、グローバル・システム上の変化、当初予想もしていなかったような結果が生み出される可能性、および経営環境の長期的な予測不能性がより高まっていくと考えられる。すなわち、グローバル・システム上の多様な主体が織りなす複雑な相互作用関係が、国際ビジネスで直面する動態性をより高めていくこととなる⁸⁹⁾。多様性および複雑性は動態性の源泉であり、国際ビジネスにおいて、多様性と複雑性が高次化することで、動態性もそれだけ高まるのである。

一次的な多様性および複雑性は二次的なその源泉となり、二次的な多様性および複雑性は三次的なその源泉となる。換言すると、ビジネスを国際的に展開する諸主体およびそれらに直接・間接に参与する諸主体間の相互作用の積み重なり、高密度化によって、国際ビジネスにおけるより高次の多様性および複雑性、そして動態性が生み出されるのである。

5. グローバル共進化時代の国際ビジネス

多様性および複雑性が高次化するにしたがって、国際ビジネスに直接・間接に関与する多様な主体間の世界的な一体化が進む。これは、主体間の相互作用関係のネットワークが世界全体により高密度かつ複雑に張り巡らされることを意味している。このような傾向は、国際ビジネスを展開する企業の価値地形の変化に対しいかなる影響を及ぼすのであろうか。Kauffman (1993, 1995) による、価値地形の概念的基盤である適応度地形上のシミュレーション研究の分析結果を参考にして、試論的に議論する。

ある主体の遺伝子型を構成する特質の数を N 、そして 1 つの特質に対し影響を与える他の特質の数を K とする。 K が小さいと適応度地形は、デコボコが少ない単純な地形となり、大多数の初期値から、もっとも高いピークにたどり着ける。逆に K が大きくなると、デコボコの度合いが高まり、適応度地形の複雑さが増す。究極的にはほぼランダムな地形となる。この場合、局所最適なピークに落ち着く可能性が高く、最高地点もしくは多数あるピークのなかでもとくに高いピークにたどり着ける可能性は小さくなっていく。

現実の世界は、より高い適応度を求めて多様な主体が相互に影響を及ぼしながらシステムを形成している。このシステムでは、ある主体の適応度が、他の主体の適応度地形を変化させ、その結果他の主体の適応度を誘発する。つまり、相互作用する主体間で、生存をかけた連鎖的適応競争、いわゆる共進化が生じるのである。この共進化システムにおいて、適応度を高めるにはどうすればいいのであろうか。議論のため、NK モデルを拡張し、自分自身の適応度地形に影響を及ぼす他主体の遺伝子型の特質の数 C と、各主体が相互作用している他主体の数 S を導入する。Kauffman が行ったシミュレーション結果によると、 K が大きければ大きいほど、そし

てC, Sの各パラメータが小さければ小さいほど, 各主体が適応しなくともそれぞれ高い適応度を維持できるという意味で, 秩序ある進化論的に安定した状態に落ちつきやすい。対照的に, Kがより小さく, C, Sがより大きい場合には, 各主体とも適応し続けられない限り, 適応度が低くなり淘汰されてしまうという, カオス的ないわゆる「赤の女王」もしくは「武器開発競争」状態が現れる。結論的には, 主体の適応度が最大になるのは, K, CそしてSの各パラメータが, 秩序領域とカオス領域の間である, いわゆる「カオスの縁 (edge of chaos)」の値をとる場合である。

適応度地形上のこの研究結果を, グローバル・システムを構成する主体の価値地形に読み替えてみよう。まずNはビジネス・プロセスの構成要素の数, Kはあるビジネス・プロセスにおいてある要素に影響を及ぼす他の要素の数, Cは価値地形に影響を及ぼす他主体のビジネス・プロセス (もしくは活動) の構成要素の数, そしてSは各主体が相互作用している他主体の数と置き換えられる。ところで, グローバル・システムにおける多様性および複雑性の高次化は, CおよびSを大きくする。これは価値地形の変化を促進する。またMNCにおいて活動拠点間の活動の連繫を行えば行うほど, ビジネス・プロセス内の要素間の相互作用は強まる, つまりKが大きくなると考えられる。Kが大きくなると, CおよびSが大きくなることによる価値地形の変化の増大を相殺することになるが, 自身の価値地形の形状はより複雑になる。

残念なことに, 各変数は操作化されていないので, その秩序領域およびカオス領域の値域を実際に認識できない。そのため, 各変数の値が現在どの領域にあるのかさえ分からない。しかしながら, 多様性および複雑性の高次化により各変数が大きくなっているのは事実だと考えられる。いずれにしても, 以前に増して価値地形の形状は複雑化かつ流動化していくと考えられる。したがって, 価値地形上の探索能力向上の必要性がますます高

まっているといえる。探索の方向性および方法についてはⅡ節で議論した。基本的な探索方法としては、組織的な仮想価値地形の形成と他者の模倣が挙げられる²⁴⁾。

模倣、特に成功者のビジネス・プロセスの模倣は、組織的特徴の同質化を生み出す。すなわち、全世界的に多様な主体が相互作用するグローバル・システムにおいては、世界的な同質化が生じる可能性がある。このような傾向は、先行研究からもみてとれる。たとえば Porter (1986) のグローバル競争戦略論は、活動の配置と海外拠点間の活動の調整という2つの次元から MNC の国際戦略を4つのパターンに類型化した。従来、欧米系 MNC は、低調整および拠点の地理的分散を特徴とするマルチドメスティック戦略を、他方日系 MNC は高調整および拠点の地理的集中を特徴とする（ピュア）グローバル戦略を採る傾向にあった。Porter は今後 MNC の国際戦略は、高調整および拠点の地理的分散を特徴とする国際戦略へ収斂していくと議論している。Porter の議論は産業組織論をベースとしており、企業の競争戦略の有効性は、産業特性によって決まると考えている。マルチドメスティック戦略、およびグローバル戦略とが収斂していく要因として、前者には「調整の重要性および実行可能性の増大」、後者には「集中の必要性あるいは可能性の低下」を挙げ、前者の高調整化、後者の地理的分散化が進み、結果として収斂が生じるとしている。このような収斂は、産業特性というマクロ的要因だけではなく、いかなる能力をビジネス・プロセスのアーキテクチャーに組み込むかとミクロ的な要因からも理解可能である。マルチドメスティック戦略は受入国環境への適応能力、グローバル戦略はグローバルな効率性に長けた戦略である。従来両者はトレードオフの関係にあると考えられてきた。しかし、欧米系 MNC は日系 MNC のグローバルな効率性を、日系 MNC は欧米系企業の受入国環境への適応力を相互に評価し、どちらか一方ではなく両方の能力を実現可

能な戦略的アーキテクチャーを模索し、その結果収斂が起きるとも考えられる。また Bartlett=Ghoshal (1989) は、環境適応力に優れたマルチナショナル企業、学習能力に優れたインターナショナル企業、そしてグローバルな効率性に優れたグローバル企業とに MNC の企業モデルを類型化した。マルチナショナル企業は欧州系 MNC に、インターナショナル企業は米系 MNC に、そしてグローバル企業は日系 MNC に典型的にみられる。これまでは、上記の 3 つの能力のうち 1 つを有しているだけでも良かったが、今後はこれら 3 つの能力を兼ね備えることが必要である論じている。その上で、「分散」、「相互依存」そして「専門化」という組織的特徴をもったネットワーク組織であるトランスナショナル企業モデルを提唱した。トランスナショナル企業と呼べる MNC はいまだ出現していないものの、同モデルへと移行しつつある企業の存在が観察されている。

これらの研究が示しているように、経営および経済のグローバル化を源泉とするグローバル競争の激化は、より多くの能力を同時達成可能な企業、言い換えるとより高度な企業形態へと導いている。これまで出身国・地域ごとに異質であった企業形態が、世界的に同質化していく可能性を示唆している。このような傾向は、グローバルな大競争時代にあって、より大きな価値創出を、最低限生き残りを目指した、MNC の共進化の結果だと考えられる。

ビジネス・プロセスは、組織形態をも包括する概念である。なぜならば、ビジネス機能と必要な経営資源をどこに、かついかに配置するか、いかなる主体にその機能を遂行させるか、そしてその主体をどのようにマネジメントするかをも含んだ概念だからである。MNC の組織形態の世界的同質化は、競争をさらに激化させる一因となる。なぜならば従来は、受入国市場のニーズに非常に適合した製品を売る、(高品質だが) きわめて価格が低い製品を売る、もしくは革新的な製品を市場に投入するというよう

に、差別化、つまり棲み分けの余地が存在していたからである。つまり、同質化の結果、革新的かつ低価格で、それぞれの市場にも適応した製品を市場に投入するということは、棲み分けから直接対決へと企業間関係が移行していくことを意味している。それだけにライバル企業間の相互作用関係は強まっていくと考えられる。これも価値地形の形状の複雑化および流動化を推し進める要因となる。

これは価値地形における探索能力を高めていく必要性を示唆しているが、その必要性はグローバル・システムを構成する多様な主体すべてに当てはまることである。したがって、探索能力を向上させる競争が生じると考えられる。従来は、より大きな価値を創出できるビジネス・プロセスの構築・遂行を巡る共進化競争が展開されてきた訳だが、今後はさらに探索能力を巡る共進化競争が生じると考えられる。組織学習、知識創造もしくはナレッジ・マネジメントに対する近年の産業界と学界双方の関心の高さは、この現れだと考えられる。ではどのように探索能力を向上させていけばよいのであろうか。基本的にⅡ節で議論した探索の方向性と方法をバランスよく適切に組み合わせていくことが必要となる。ここでは、海外に活動拠点を有している企業、MNCのケースを想定して、議論を進める。

海外活動拠点を数多くもつということは、それだけ内部的な多様性および複雑性が増すことを意味しており、組織マネジメントをより困難なものとする。しかしながら、それぞれ本国とは異なる環境下で継続的に活動を行う海外拠点は、本社とは異なる独自の進化を遂げる可能性がある。すなわち同一企業（グループ）内でありながら、類似したビジネス機能の遂行でも多様な方法で行われ、それに伴い経営資源の獲得も含めた多様な結果が得られる可能性がある。成功もあれば失敗もあろう。しかしながら、仮想的価値地形を描く際に、それらの結果を直接的・間接的に反映させることで、現実の価値地形により近い仮想的価値地形を描ける可能性が高ま

る。さらに成功事例については、活動拠点間の模倣を通じて、より優れたビジネス機能の遂行およびビジネス・プロセスの構築に役立つ。いわば海外活動拠点の活動を、価値地形における探索ための「実験の場」として活用するのである。

海外活動拠点をこのように活用するためには、いくつかの組織的条件が必要となる。第1に、海外活動拠点の自律性を高めることである。このためには、各海外活動拠点に対し、大幅な権限委譲と十分な経営資源の供与が必要となる。程度の差こそあれ、活動の自由がまったく認められなければ、各拠点独自の「実験」を行うことはできない。さらに権限が委譲されていても、経営資源が不十分であれば、いかなる活動を行うか、その可能性を制約することになるし、場合によっては活動の遂行自体が不能になる場合もある。ただし、経営資源が不足していることで、試行錯誤の末、その問題を解決するまったく新しい方法を見つけ出すケースもあることに注意すべきである。しかしながら、いずれにしても経営資源がより豊富であれば、いかなる活動を行うかについて選択肢がより増えることは間違いない。第1の要件とは、つまり海外活動拠点に進化能力を与えるということである。第2に、各拠点の意識改革である。各拠点に十分な権限および経営資源を与えても、それらを活用してより優れたパフォーマンスを生み出そうという姿勢がなければ、無意味である。したがって、そのような姿勢をもたせるための意識改革もしくは企業文化の構築が必要となる。そのための組織的仕組みの1つとして、成果と連動した評価・報酬体系の導入が挙げられる。その上で、Snow=Mathews=Miles (1999) が示唆する「共同所有 (common ownership)」は興味深い。共同所有とは、各拠点を構成するメンバー自身がその所有者になるということである。大きな成果がえられれば当然自分の資産もそれだけ大きくなる。したがって、より大きな成果をえるべく、自ら進んで、新しい方法を模索したり、より真剣に仕事

に取り組むようになる。いずれにしても、各拠点の自主性および積極性を引き出すためのなんらかの仕組みが必要となる。つまり第2の要件とは、各拠点の進化を促すための意識改革である。最後に、情報共有のためのMNC内ネットワークの構築である。ある拠点がいかなる環境下でどのような活動を行い、いかなる成果を得たのかについて、他の活動拠点が知りえないならば、「実験」によって各拠点が生み出した情報もMNC全体で有効に活用することができない。そのためには、情報を共有するための社内ネットワークが必要不可欠となる。さまざまなコミュニケーション方法があるので、それらを適切に組み合わせる必要がある。特にITを活用することで、広範かつ効率的なコミュニケーションを可能にするグローバル社内情報ネットワークを構築することができる。積極的にイントラネットやグループウェアを導入していく必要がある。最後の第3の要件とは、MNC内で各拠点のより効率的な進化を可能にするための組織的インフラ作りといえる。

また、システムを特徴づけるパラメーターが、秩序とカオスとの境界であるいわゆる「カオスの縁」にある場合、そのシステムの創発性や適応性、計算能力が最大になる、ということが多くの複雑系研究で報告されている。一般システム理論同様、複雑系研究の成果は、そのシステムが複雑系としての特徴を備えているのであれば、いかなるシステムであるかにかかわらず、つまり物質的システム、生物的システム、もしくは社会システムであっても、基本的に応用可能である。国際ビジネスもしくは企業組織もまた複雑系として捉えることができる。したがって、「カオスの縁」で創発性や適応力が最大になるというこの研究成果も応用可能であろう。このことは直観的にも理解可能である。秩序状態では、あまりにも固定的なため、組織慣性が働き、変化が生じない。逆にカオス状態では、ランダム的ともいえる無秩序状態に陥り、組織的なまとまりを維持できない。つま

り組織を「カオスの縁」におくことで、組織的柔軟性が高まり、その結果探索能力の向上も期待できる。また数少ないながらも、同様の議論を展開している研究も存在する。たとえば、Brown=Eisenhardt (1998) は、質的調査に基づいて、組織が「カオスの縁」状態にある企業は競争力が高いことを明らかにしている。そして、変化に適応する組織文化、半構造化そしてリアルタイムの責任ある組織内コミュニケーションによって、組織を「カオスの縁」状態におくことが可能であると論じている。規則に従う組織文化、過度な構造化、そしてチャンネルが固定的な組織内コミュニケーションは、適応性に欠けた硬直状態を組織にもたらす。逆に、規則を破る組織文化、構造化不足、そして無秩序なコミュニケーションは、無秩序なカオス状態に組織を陥れることになる。つまり、適応度を最大化するため、組織に「カオスの縁」をもたらすには、硬直的秩序状態とカオス的無秩序状態、いずれにも陥らないよう、組織の微妙な舵取りが必要となるのである。国際ビジネスもしくはMNCの組織マネジメントにおける「カオスの縁」に関する研究はいまだ不十分であり、今後の展開が期待される。

以上、探索能力の向上の必要性および方法について議論を行った。ところで、探索能力を向上させた結果、いくら優れたビジネス・プロセスを発見できたとしても、ビジネス・プロセスを迅速かつ適切に修正・再構築できなければ無意味である。MNCという視点に立つならば、ビジネス・プロセスの変更に伴う、海外拠点間の活動の調整をいかに行うかという問題が生じる。特に、価値地形の形状の複雑化および流動化により、ビジネス・プロセスの変更はより頻繁になっていくと考える。さらに多様性および複雑性はますます増大しており、最適な調整プランを策定するための計算量は乗数的に増大していく。これは、拠点間の活動調整機能を本社がすべて担うことが、ますます困難になっていくことを意味する。したがって、活動調整を自己組織的に行うメカニズムを構築することが有効である

と考えられる。すなわち活動調整機能を、各拠点に担わせるのである。つまり、他の拠点の活動変更に応じて自身の活動も変更する、つまり自己調整機能を各拠点に組み込まなければならない。そのためには、上述した海外拠点を「実験の場」として活用するための3条件を満たすことがここでも同様に必要である。さらにネットワーク組織に関する研究の多くで示唆されているように、活動拠点間で相互依存関係を構築するための機能分担、個々の拠点のスペシャリスト化もまた有効であると考えられる。

6. むすびにかえて

拙稿を構成する個々の議論および主張のほとんどは、特に目新しいものではない。しかしながら、それぞれの議論および主張は従来、個別的に独立して論じられたり、言及されてきた。それらを、複雑系研究の成果の1つである共進化という視点から統合的に論じている点に拙稿の特徴がある。国際ビジネスおよび国際ビジネス研究を構成する領域はきわめて広範に亘っており、従来議論は個別に行われる傾向が強かった。これらの議論を総合的にまとめるための基盤として、また国際ビジネス全体の議論における個別の議論の位置付けおよび意義、もしくは議論の前提を知るための手掛かりとして、有益であると考えられる。

また拙稿の議論は、どちらかといえば国際ビジネスに関するある1つのパースペクティブもしくはパラダイム的な性格を有している。より具体的もしくは実用的な国際ビジネスの理論構築もしくは提言のためには、拙稿の議論を基に問題を個別化し実証的に研究を進めていく必要がある。またIVで提示した、特にMNCを想定した、探索能力の向上については、数多くの先行研究の成果を基にして、試論的に議論を行った。それらのなかには国際ビジネスを直接対象としない研究も含まれており、議論の慎重な見直しおよび実証が今後必要となろう。

以上のように、拙稿の議論は、実証を伴わない規範的研究である。しかしながら拙稿におけるもっとも重要な主張、つまり多様な主体が共進化する国際ビジネスの実像、そして多様性および複雑性の高次化に伴うより大きな価値が創出可能なビジネス・プロセスを探索する能力の向上の必要性、について、現実の国際ビジネスを観察すれば、概ね妥当であると理解できるように思われる。拙稿では特に触れなかったが、今日の国際戦略提携の動きの高まりもまた、グローバル大競争時代を勝ち残るべく、共進化の結果創発された行為と考えられる。

国際ビジネスにおける企業内外の多様性および複雑性、そして動態性は今後も高まっていくことが予想される。それだけにそれらから派生する経営問題の解決方法、場合によってはより優れたビジネス・プロセスを構築するために、むしろそれらを積極的に活用するための経営手法を開発するための研究は、国際ビジネス研究において焦眉の課題だと考えられる。

主要参考文献

- Bartlett, C. A. and Ghoshal, S. (1989), *Managing across Borders: The Transnational Solution*, Harvard Business School Press. (吉原英樹監訳『地球市場時代の企業戦略』日本経済新聞社, 1990年)
- Brown, S.L., and Eisenhardt, K.M., *Competing on the Edge*, Harvard Business School Press, 1998. (佐藤洋一監訳『変化に勝つ経営』トッパン, 1999年。)
- Dijksterhuis, M.S., Van den Bosch, F.A.J., and Volberda, H.W., "Where Do New Organizational Forms Come From? Management Logics as a Source of Coevolution," *Organization Science*. Vol. 10, No. 5, 1999, pp. 569-582.
- Dunning, J. H. (1992), *Multinational Enterprises and The Global Economy*, Addison Wesley.
- Eisenhardt, K.M. and Galunic, D.C., "Coevolving: At Last, a Way to Make Synergies Work," *Harvard Business Review*. January-February, 2000, pp. 91-101.
- 江夏健一 (1984)『多国籍企業要論』文真堂。
- Gregerson, H. and Sailer, L. (1994), "Chaos Theory and Its Implications for Social Science Research", *Human Relations*. Vol. 46, No. 7, pp. 777-802.
- 金子邦彦・津田一郎 (1996)『複雑系のカオス的シナリオ』朝倉書店。
- Kauffman, S.A., *The Origin of Order*, Oxford University Press, 1993.
- Kauffman, S.A., *At Home in the Universe*, Oxford University Press, 1995. (米沢富美子訳『自己組織化と進化の論理』日本経済新聞社, 1999年。)

- Levinthal, D.A. and March, J.G., "The Myopia of Learning", *Strategic Management Journal*. Vol. 14 (Special Issue), 1993, pp. 95-112.
- Lewin, A.Y., Long, Chris P., and Carroll, T.N., "The Coevolution of New Organizational Forms," *Organization Science*. Vol. 10, No. 5, 1999, pp. 535-550.
- March, J.G., "Exploration and Exploitation in Organizational Learning," *Organization Science*. Vol. 2, No. 1, 1991, pp. 71-87.
- 沼上幹『行為の経営学—経営学における意図せざる結果の探求』白桃書房, 2000年。
- Porter, M. E. (1986), *Competition in Global Industries*, Harvard Business School Press. (土岐坤他訳『グローバル企業の競争戦略』ダイヤモンド社, 1989年)
- 酒井聡樹・高田壯則・近雅博『生き物の進化ゲーム—進化生態学最前線：生物の不思議を解く』共立出版, 1999年。
- 佐藤幸志「国際ビジネス研究と複雑系：研究序説」『産業経営』第27号, 早稲田大学産業経営研究所, pp. 65-96, 1999年。
- Snow, C.H., Mathews, J.A., and Miles, R.E., "The Concept of the Corporation in the Twenty-first Century", Working Paper, Carnegie Bosch Institute, 1999.
- von Bertalanffy, L. (1968), *General System Theory: Foundations, Development, Applications*, New York: George Braziller. (長野敬・太田邦昌訳『一般システム理論—その基礎・発展・応用』みすず書房, 1973年)
- Waldrop, M.M. (1992), *COMPLEXITY: The Emerging Science at the Order and Chaos*, Simon & Schuster. (田中三彦・遠山峻征訳『複雑系』新潮社, 1996年)
- 山倉健嗣『組織間関係』有斐閣, 1993年。
- 吉田民人『情報と自己組織性の理論』東京大学出版会, 1990年。

注

- (1) 地下資源の採掘, 農業や漁業等の天然資源を獲得するタイプのビジネス活動, いわゆる一次産業に属するビジネス活動については, 価値を付加する対象となるインプットを「購入」することはできない。しかしながら, 獲得された天然資源は他の主体に販売されるので, つまり価値を認められるので, ビジネス活動だと位置付けられる。
- (2) 付加給付が大きいからその財・サービスの必要不可欠さの程度も高まる, とも考えられる。つまり, 第3の要因は第1の要因の一部であるとも考えられる。しかし, 第1の要因はその財・サービスそのものが提供する機能に対する直接的な必要性であり, 第3の要因はその財・サービスを「取引」することで得られる間接的な利益である。したがって, ここでは切り離して考察する。
- (3) 欲する主体の数と供給量との比とも言い換えられる。
- (4) $\text{利益} = \text{価格} \times \text{数量} - \text{コスト}$ という基本式が一般的であるが, ここではさらに単純化して考察を進める。もちろんこの一般的な式で考えるならば, 低い価値しか創出できない場合には, 販売数量を増やすことで利益を増大させることが可能である。
- (5) ここでのネットの創出価値とは, インプットに対して付加する価値からビジネス活動の遂行に要するコストを差し引くということである。以下, 特に断りがない限り, 創出価値は, ネットの創出価値を意味する。
- (6) たとえ所有していなくても, 提携等を通じ他の主体から入手可能な場合もある。拙稿では, 国際戦略提携を含む提携を, 他社の経営資源を自身のビジネス・プロセスに組み込むも

しくは創出価値を増大させるための手段と位置付ける。

- (7) 仮に最新技術を利用した無人工場で製造活動を行うとしても、少なくとも無人工場そのものの立ち上げや改造、そしてオペレーションの管理を行えるのは究極的にはヒトのみである。
- (8) 判断材料としての情報には、いかなる経営資源の所有もしくは入手可能性等々の内部的情報も含まれる。
- (9) 地学的タイムスケールで捉えるならば、現実の地形も変化しているかもしれないが、人間という生物的なタイムスケールで考えるならばほぼ不変であるとしても差し支えはなからう。仮にごくわずかな時間で地形が変化したとしても、人工衛星からの観測で地形の把握は可能である。
- (10) 現在および将来的に、不要と思われる経営資源については、売却等によって処理することも可能である。
- (11) March (1991) を参照。同論文では組織学習の方法として論じられているが、価値地形における探索に対しても応用可能であると考えられる。
- (12) Levinthal and March (1993), p. 105 を参照。
- (13) 成功事例は多くの主体が探索の参考とするので、その結果制度化理論が予言するように、集団的な同形化が生じる。しかし、このような同形化現象が、価値地形を変化させる可能性もあることに留意しなければならない。たとえば、模倣による同形化の結果はほぼ同じような製品を販売する企業が増えたとすれば、それは代替品の増加を意味し、したがって創出される価値も減少する。
- (14) 政府や消費者等の非営利的主体の場合は、創出する価値の大きさではなく、その目的達成の程度に基づいて「地形」が生み出される。
- (15) 酒井他 (1999), p.134によれば「ある主が別の種との関係に適応して進化し、その進化的変化に対応してもう一方の種もさらに進化的に変化するような場合を共進化という」。
- (16) 佐藤 (1999) を参照。ただし拙稿における「グローバル・システム」を佐藤 (1999) では「国際ビジネス・システム」と呼んでいる。
- (17) 自社と同じ市場もしくは顧客を標的とする企業がライバル企業だと一般的に考えられる。しかし前節での考察に基づけば、自社が創出する価値を減少させる企業こそライバル企業であると認識できる。これはより本質的な認識といえよう。
- (18) ただし相互作用の生じ方は、主体にどれだけの権限もしくは自律性が与えられているか、主体間の関係をどのように構築するか等に関するマネジメントによって大きく異なると考えられる。
- (19) シミュレーション研究の分析結果によると、臨界値は隣接要素間の連結確率=0.5である。
- (20) 沼上 (2000) が示すように、「意図せざる結果」を積極的にビジネス・プロセスに組み込むことで、有益な結果をもたらすことも可能である。
- (21) 模倣の方向性としては、成功者のビジネス・プロセスをほぼそのまま模倣する方向と、成功者の優れた部分を自身の従来のビジネス・プロセスにうまく組み込む方向とがある。

Ⅱ.日本の国際ビジネス

— 現状と課題 —

金 崎 賢 希

1. はじめに

「ヘテラルキー (heterarchy)」(Hedlund, 1986), 「マルチフォーカル (multifocal)」(Plaharad & Doz, 1987), 「トランスナショナル (transnational)」(Bartlett & Ghoshal, 1989), 「ホライズンタル (horizontal)」(White & Poynter, 1990) など、呼称は様々であるが、21世紀において目指すべき組織形態はほぼ「ネットワーク型」の組織に収斂してきたようである (たとえば, Birkinshaw, 2000)。

ネットワーク型組織とは、つまるところ、機能的には「親会社、海外子会社などの組織ユニットが資源やスキルの移転を通じて連結し、相互に学習することによって新しい知識や価値を創造する」組織であるということができよう (桑名, 1999, p. 221)。日米欧企業、それにアジア企業が加わったメガ・コンペティションの時代では、環境に適応することよりもむしろ、「ゲームのルール」自体を変えることが求められる。

様々な知識を統合し、新しい価値を創造していくネットワーク型組織は、構造的には伝統的な多国籍企業でみられたようなヒエラルキー構造や分散型構造と対比される。「親会社と海外子会社は支配と被支配の関係ではなく、またその結びつきも必ずしも強固でもない。それは親会社と海外子会社、および海外子会社間がルースに連結し」ている組織である (桑

名, 1999, p. 221)。

多国籍企業にとって、従来の階層型組織からネットワーク型組織への移行は、グローバル競争時代に参入していくために避けて通れない一里塚と見られている。しかし、それは体力にものを言わせて一足飛びに超えられる類のものではない (Ghoshal & Bartlett, 1997, ch. 9、金崎, 1999) ネットワーク型組織へ移行しようとする企業は、新しい組織が機能するための必要十分条件を十分理解し⁽¹⁾、戦略的に組織を変革していなければならない。

一方、ネットワーク型組織の構築は、実験室の試験管の中で行われる性質のものではない。社会的現象はすべて、「歴史という意味の堆積の層を通してでなければ接近できない」ものである (小林, 1994, p. 6)。現状の組織構造などを踏まえた上で⁽²⁾、新たな組織形態へと移行しなくてはならないのである (たとえば, Malnight, 1995 および1996⁽³⁾)。

そこで、小論では、日系多国籍企業⁽⁴⁾に固有の組織構造⁽⁵⁾に関する諸特徴—それは様々な点で例外とされるソニーについても当てはまるようである (森本, 2000) —を、過去の当該企業に関する多くの調査研究をもとに、一つのシステムとして体系的に整理し、もって組織変革の議論に供したい。

2. 日系多国籍企業組織の諸特徴

- ① 日本人による経営
- ② 日本中心の一方向的資源フロー
- ③ 日本語による国際コミュニケーション
- ④ 海外子会社の低い利益率
- ⑤ 上記①-④の長期持続

以上の5つの項目は、これまで多くの研究者がアンケートなどの調査に基づいて「発見」してきた日系多国籍企業の特徴である。主に1990年代に行われた調査をレビューし、上のうちの④までを拾い出した。しかし、それらは1970年代から指摘されてきたことである。したがって⑤を「特徴」として付け加えた。最後の点に留意して、それぞれの項目を説明していこう。

「日本人による経営」とは、親会社はもとより海外子会社の経営までもが日本人中心で行われていることを指す。実際、海外生産子会社において現地人が最高経営責任者に占める割合は、1990年代中頃まで低水準で推移してきた（たとえば、吉原，1999）。この傾向は、業務上「その他の市場」と深くつながっている海外子会社で顕著である。一般的には、操業年数が長くなると、現地人が経営トップになると考えられるが、輸出能力をもつアジアの生産子会社ではそのことが当てはまらない（永野，1992）。また、親会社からの日本人派遣者数が減少傾向を示したのは、ごく最近になってからである。しかしながら、その原因は親会社の業績悪化に伴う一時的なものである可能性が高い（Beamish & Inkpen, 1998）。

「日本中心の一方向的資源フロー」とは、経営資源の移転が日本から海外へ一方的になされている状況のことを指す。これについては、長期間定点観測した調査はない。スポット的な調査から、日本側がモノ・情報などの資源を海外子会社から導入したという企業の比率はかなり低位にとどまっていることが分かっている（桑名ら，1999）。比較的最近になってようやく海外子会社における本格的な研究開発が開始されるようになったが、依然として基礎研究は日本で行われていること（たとえば、吉原ら，1999）から判断すれば、経営資源が海外子会社内部でまかなわれていたとはあまり考えられない（これについては、異時点間の調査がある。岩田（1996）を参照）。長期にわたって経営資源が日本から一方的に流れてい

たと推測するのが妥当だろう。

「日本語によるコミュニケーション」⁽⁶⁾とは、海外子会社で主に日本語が話されるという意味ではない（この項については、主に吉原、1996）。海外子会社のなかの日本人と現地人の基本共通言語に日本語が選択されることはほとんどない。日本人が参加する会議でさえ、主に英語が使われている。では、どういうことか。これは、日本からの発信情報が主に日本語で行われるということである。まして現地語で情報が発信されることはほとんどない。日本の親会社と海外子会社の両方を含む基本共通言語については、英語を絡ませているところが多い。一方、全体的に見て日本人の英語力が低いことは周知の通りである。この点について、長期的な動向を改めて見る必要はないであろう。

さて、最後の海外子会社の業績については、通産省の調査（『我が国企業の海外事業活動』および『海外事業活動基本調査報告』）が参考になる。この点では、操業年数の短い海外子会社の業績が悪いのは当然である。通産省の調査からもそのことは裏付けられる。問題は年数を経れば業績が改善されるかではなく、業績の水準自体が高い位置にあるか低い位置にあるかである。スポット的な調査ではあるが、吉原は独自に採取したアンケートに基づき、次のように述べている（ここで吉原が評価の対象としている売上高経常利益率は1993年度のものである）。

「売上高経常利益率の水準でみると、4%以上の比較的高い利益率の海外子会社は、全体の28%しかなく、少数である。利益率の水準でみると、海外子会社の業績がよいということはむしろ、全体として海外子会社の業績はよくないというべきかもしれない。

（中略）損失を出している企業の3分の1近くは成功と評価されている。失敗と評価されている22%を上回っている。自己評価では失敗企

業は少なくても成功企業が多くなるようなバイアスがはたらいっている。」
(1996, pp. 143-4)

これら5つの点は、根本(1988)や吉原(1994)などによる外資系企業の日本支社に関する研究や、佐久間(1991)や安室(1992, 第6章)、白木(1995, 第2章)などによるある特定の外国における日系多国籍企業と当該国籍および第三国籍企業との比較研究、さらにKopp(1994)などによる日米欧企業が保有する海外子会社同士の比較研究などを踏まえると、日系多国籍企業に特有の現象ということができよう。そして、近年では、それらの特徴から派生する現象—たとえば、海外子会社間の経営資源の移転状況(桑名ら, 1999)など—も観察されるようになってきている。

3. 海外子会社業績低迷の構図

前節では、日系多国籍企業の5つの特徴を確認した。当然、それらはどのように関係し合っているのだろうかという疑問が生じてこよう。この点について、日本の代表的な経営(史)学研究者が執筆陣に名を連ねている『日本経営史 高度成長を超えて』の中で、吉原は次のように述べている。

「海外子会社におけるヒトの現地化の遅れは、海外子会社の一連の好ましくない特徴を生み出しているかもしれない。すなわち、海外子会社は経営資源の点ではほぼ全面的に日本の親会社に依存しており、一般的に活力が不足しており、とくに新しい製品や技術を自分で開発するイノベーション能力を欠いているのである。そして、海外子会社のこのような特徴は、海外子会社の低い利益率の一つの原因と思われる

る。」(1995, pp. 236-7)

この説は、前節で挙げた5つの特徴のうち、②と④を関係づけている。⑤を考慮に入れ、その関係を図に示すと次のようになるだろう(図1)。

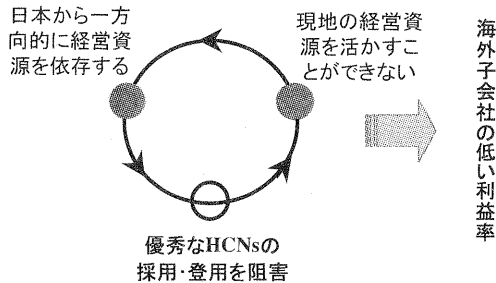


図1 「日本中心の一方的資源フロー」とパフォーマンスの関係

(出所：吉原(1995)の議論を参考に筆者作成。なお、HCNsは海外子会社の現地人材のことである。)

さらに、吉原は、前節で挙げた5つの特徴のうち、①と④を関係づける議論も展開している。すなわち、

「海外子会社におけるヒトの現地化のおくれは、悪循環に陥っているといえるかもしれない。日本の親会社から派遣されてくる日本人が海外子会社の社長をはじめとして重要なポストに就いている。この日本人による経営の状態は、現地の優秀な経営者や管理者の採用と登用を阻害する。優秀な人ほど昇進の目標は高く、重要な意思決定の過程に参加したい欲求が強いからである。他方、日本の親会社としては、海外子会社の現地人の人材に満足できないので、多くの日本人を海外子会社に派遣する。そのことが現地の経営者と管理者の採用と登用にマイナスにはたらく。」(同上, p. 236)

この説を、同じく⑤を考慮に入れ、図に示すと次のようになるだろう(図2)。

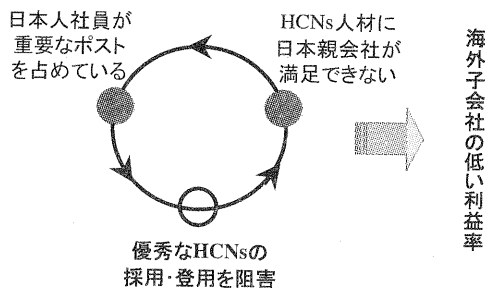


図2 「日本人による経営」とパフォーマンスの関係

(出所：吉原(1995)の議論を参考に筆者作成)

図1と図2は「優秀な現地社員の採用・登用を阻害している」ことで関係づけられる。よって、前節で掲げた5つの特徴のうち、①、②および④の関係を図3のように示すことができるだろう。

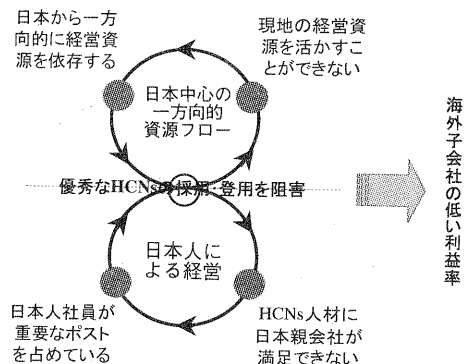


図3 日系多国籍企業における海外子会社人材の登用状況とパフォーマンス

(出所：図1と図2を踏まえ筆者作成)

図3は、「日本中心の一方的資源フロー」と「日本人による経営」は、「優秀な現地人材を採用・登用しない」ことをめぐって、8の字を描く形で悪循環に陥っていることを示している。そして、8の字のサイクルが回り出すと、「海外子会社の低い利益率」がアウトプットされることを示している⁽⁷⁾。いわば、海外子会社人材の採用・登用状況が独立変数、そしてパフォーマンスが従属変数ということができる。

4. 国際化初期段階における能力と環境

ところで、そもそも日本企業が海外子会社に多くの日本人社員を派遣し、海外子会社の重要なポストに日本人を起用したのはなぜであろうか。組織伝統 (administrative heritage) が作られるきっかけは、一般的に、国際化初期段階における当該企業の「能力」と当該企業を取り巻く「環境」が強く影響していると言われるが⁽⁸⁾、日本の多国籍企業も例外ではなかった。

戦後間もなく、日本企業の国際ビジネス展開は輸出から始まった。後に日本的生産システム（またはリーン生産システム）と呼ばれる極めて効率性の高い生産管理技術を武器に価格競争で優位に立った日本企業は、輸出を通じて、世界市場のシェアを確実にしかも急速に伸ばしてきた。

しかし、1960年代から、輸出先の国々が輸入規制や保護貿易主義の動きを強め、日本企業は次第に日本からの輸出が困難ないし不可能になった。日本企業の多くはこの時期、輸出代替を目的として海外で生産活動を行うようになった。その際、彼らは、海外子会社（多くの場合、組立工場）で競争優位の源泉であった生産管理技術をいかに根付かせるかに腐心した。

日本の親会社は、日本と同じ生産管理を受入国でも行わせるために日本から派遣された日本人社員に対し、日本の「現場」と同じように、すなわち日本語による高コンテキスト下のコミュニケーションを行った。こうし

た海外子会社管理の過程で、重要な情報ないし意思決定は日本（語）を深く理解している者のみに開かれることとなった。

日本（語）を理解する現地人社員は極めて少ない。そのため、日本親会社および海外子会社における日本人社員が現地人社員の果たす役割に満足感を示すことはほとんどなかった。日本人社員は現地人社員を信頼しない、そうした状況では現地人従業員が疎外感を抱くのは当然のことであった。日本親会社が海外子会社を単なる組み立て工場と見ている企業では、優秀な人材が派遣させることはなく、また派遣された日本人社員の海外子会社への帰属意識も弱かった。そして、そのことが日本人社員と現地人社員との関係をますます疎遠にした。

現地人社員のモラルが低下し、彼らの間に高いコミットメント意識が認められなければ、当然、受入国固有の経営資源をフルに活用することは困難になる。そして、海外子会社において、受入国固有の経営資源の蓄積が進まなければ、海外子会社の経営は日本からの一方向的な経営資源の移転に頼らざるをえなくなる。

日本企業は国際化初期段階で、海外子会社を日本で培ってきた優位性を実現する場と考え、従来のコミュニケーション方法を通じて海外子会社を管理したために、現地人社員はいわゆる「臨時社員」扱いされ、海外子会社の責任者の候補者はほぼ日本人に限られてしまったのである。

以上の議論から、前節で掲げた③の特徴「日本語によるコミュニケーション」が「海外子会社人材の採用・登用状況」（図3を参照）に影響を与えてきたという仮説を立てることができるだろう。そして、その関係を「日系多国籍企業のマネジメントとパフォーマンスの関係」として表すと図4のようになるだろう。

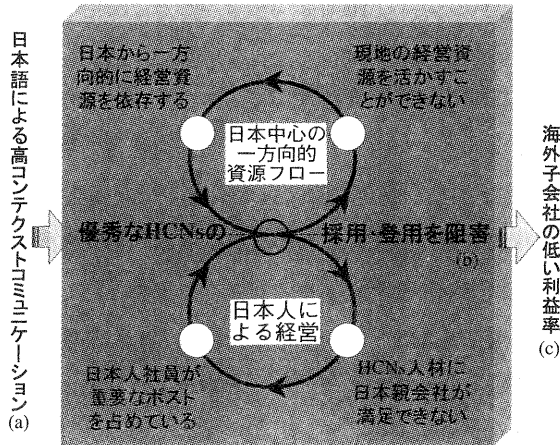


図4 日本企業の海外子会社マネジメントとパフォーマンス
(出所：第2節および3節の資料から筆者作成)

図4は、「日本中心の一方向的資源フロー」と「日本人による経営」は8の字を描く形で悪循環に陥っていることを示している。そして、「日本語による高コンテキストコミュニケーションを通じて海外子会社を管理」を投入すればボックス内の8の字サイクルが回り出し、またそれによって「海外子会社の低い利益率」がアウトプットされることを示している。いわば、海外子会社管理方法 (a) は独立変数、そして海外子会社人材の登用状況 (b) は媒介変数、そしてパフォーマンス (c) は従属変数といえることができる。注意すべきことは、bはaの影響を強く受けるという点である。当然のことながら、cはbとaの影響を受ける。

図4は、前節で示された5つの特徴を整合的に説明しており、無理のないものとなっている。そしてまた、反証可能という点から見て、体系的な一つのモデルともなっている。

5. むすびにかえて—ネットワーク型組織への道程

組織を変革するためには、目標地点が描かれている地図がなければならぬ。組織変革とは、組織がその地図をもとにし、自らの体力やもてるツールと相談しながら、辿る道を選択する過程そのものである。小論ではこれまで日系多国籍企業の諸特徴について述べてきたわけだが、それはいわば出発前の自己点検として位置付けられる作業である。

目標地点が先に述べたようなネットワーク型組織であるなら、次にすべきことは「道の選択」である。国際ビジネス研究の先達も「どの道を辿ればよいのか」ということを議論してきた。しかし、それを辿れば本当に日系多国籍企業はネットワーク型組織に到達するのか、少々疑問がある。最後にこの点について検討し、小論の結びとしたい。

さて、ネットワーク型組織が機能するためには、少なくとも次の3つの要件が満たされなければならないとされている。すなわち、第一に、各海外子会社の能力が国際的な水準に達していること。第二に、それらの中で役割分担が明確化されていること。第三に、それらが有する資源が互いに補完的であること、である(高井, 1993, pp. 251-2 および1996)⁽⁹⁾。

第2節でも述べたように、日系多国籍企業の多くはこれら要件のうち、最も基本的な要件(「各海外子会社の能力が国際的な水準に達していること」)すら充足していない。しかも、第3節で述べてきたように、それは大きく構造的な要因によるもので、一朝一夕に解決できる問題ではない。海外子会社の責任者に現地人社員を起用すれば良いようにも思えるが、ことはそう簡単ではない。「海外子会社の社長など経営幹部に現地人を起用しても、海外子会社の経営を成功させなくては意味がない」(吉原, 1999, p. 70)⁽¹⁰⁾。

図4からも明らかなように、日系多国籍企業の最大の問題点は、海外子

会社人材が育っていなかったことにある。つまり、現地人幹部の登用率を急速に引き上げることができない。無理をすると、適格でない人材を登用してしまう。この点を改善し、第一の要件を満たすためには、日本の多国籍企業は抜本的な対策、つまり組織自体の変革をしなければならない。すなわち、親会社の海外子会社管理法、「日本語」と「ハイコンテクスト状況コミュニケーション」を抜本的に見直さなければならないのである（図4）。

その点、日系多国籍企業の多くは、1990年代を通して、親会社（日本人）社員と海外子会社（現地人）社員の双方に対策を講じてきた。前者に対しては、1980年代の後半から、「言語をぬきしては日本企業の国際経営のマネジメントを考えることはできない」（国際ビジネスのマイノリティーな言語である日本語を使うかぎり、現地人が情報にアクセスしたり、意思決定過程に参加することは難しい）ことから、早急に親会社スタッフの英語力の強化を図ろうとしてきた。

後者に対しては、90年前後から、海外子会社社員の親会社業務に対する理解を深めさせると同時に、日本（語あるいは文化）への理解を深めさせるために、当該社員の日本への派遣がなされるようになった。これには、親会社社員に対する間接的な効果、すなわち日本人社員の語学力向上と意識改革¹¹⁾を促進する効果も期待されていた。そして、1990年代後半には、海外子会社社員の日本派遣が昇進制度とリンクされるようになった。

ところで、繰り返しになるが、組織変革は個別の海外子会社の経営が安定するだけでなく、多国籍企業全体として競争優位を構築する助けとならなければならない。つまり、上に掲げた第二、第三の要件の充足を阻害するものであってはならない—というのも、第一と第二・第三の要件が要求するところは質的に異なるからである。最初の要件は「自律」を、あとの二つの要件は「協調」を海外子会社のトップに要求している—。果たし

て、この観点からみて日本企業が1990年代を通じて実施した方策は十分なものとイえるのだろうか。その人が気づかない変数—慎重に考えれば想像がつくのだが—に影響を与え¹²⁾、事態が思いもよらない方向へと流れることがあるものだ (Dorner, 1989)。

前者 (日本人の英語力強化) に関してはあまり問題はないように思える。後者 (海外子会社社員の日本派遣) についてはどうだろうか。ここでは、海外派遣の効果の一つとして期待されている「社会化」について考えてみよう。日系多国籍企業は、海外子会社社員が日本での業務活動を通じて社会化される (日本の親会社の状況を踏まえたコミュニケーションをとることができるようになる) のではないかと期待している。しかし、本当にこの海外子会社社員の社会化政策は企業の期待通りの効果を発揮するのだろうか。

海外子会社社員の社会化の効果は、それが日本派遣を通じて行われる限り、限定的なものにならざるを得ないだろう。つまり、その効果は日本の親会社が唯一の司令塔として機能するほんの一時期に限られるだろう。Miles & Snow (1995) が指摘するように、ネットワーク型組織は、最終的に中核組織単位を固定しない形態に移行する。たとえば、中核組織単位がイタリア子会社になった場合、日本の親会社とだけ意思疎通が図られても仕方ないのである。その意味で、日系多国籍企業がしていることは「日本人村」を拡大させるに過ぎない。それを防ぐには、少なくとも日本の親会社に世界各国から参集した海外子会社社員同士の交流が図られなくてはならない。

また、社会化それ自体、両刃の剣である。Welch & Welch (1997) が指摘するように、行き過ぎた社会化は多国籍企業の潜在的優位を圧殺してしまう¹³⁾。そうなれば、派遣者は帰任後、日本のやり方の「押しつけ役」となるだけではないか。日系多国籍企業は、多様性のエッセンスを残すとい

う難しい舵取りを迫られる。戦略的に海外子会社社員を（日本を含めて）数カ国勤務させることができるなら、上手くバランスをとれるかもしれない。近年、一部の日系多国籍企業はそのことに気づき始めている。表1は最近実施されるようになった「日系多国籍企業における海外子会社社員のグローバル異動」に関する施策をまとめたものである⁰⁴。

しかし、海外子会社社員の国際間異動は一方で、異動する社員やその家族に大きな負担を強いることとなる。将来のことを考えると、日系多国籍企業はもっと洗練されたツールを開発していかなければならない。今後、外国企業との戦略提携が活発になればなるほど、ますます「グローバル異動」、「社会化」⁰⁵に代わる新しいツールの重要性が意識されよう。

最後に、以上の議論を踏まえ、日本企業の国際経営組織上の課題を明らかにしたい。

1. 日本親会社では、引き続き社員の語学力向上と意識改革を図る一方、海外子会社では、社員の「日本派遣を通じた社会化」に代わる方策を講じなければならない。
2. それは、「日本派遣」を「グローバル異動」に代えれば済むという話ではない。なぜならば、国境を超える異動それ自体、異動する社員やその家族に大きな負担をかけるからである。
3. また、社会化自体に重大な瑕疵があることを鑑みれば、社会化を超える方策を考え出さなければならない。このことは、外部企業との協力が活発になるにしたがい重要性を帯びてくるだろう。

残念ながら、これらの課題に的確な答えを出した日本企業は未だないように思われる。

表1 日系多国圏企業における海外子会社人材マネジメント

企業名	松下電器産業	トヨタ自動車	東レ	オムロン
海外子会社人材に対する施策	Global Career Development System	Global Leader through Opportunities of Broad Assignment and Learning for the 21st century	Basic Policy of Foreign Assignment for Toray Group Company Staff	特に名称はなし
開始時期	1998年から	1999年から	1997年から	1996年から
①キャリア・パス管理 ②海外派遣 ③企業文化	①「(現地人)後継者候補者も日本人と同じ視点で評価・登用」「将来性のある人材を本社へ登録し、個別の育成計画」 ②ジャパン・エクスチェンジ、グローバル・トレジャーニー制度 ③松下の経営を理解できる人材を育成・登用	①「優秀者管理型」人事体系の採択、CADREシステムの導入 ②グローバルポストアの特定 ③トクワエイ・トヨタコンピテンシーモデルの策定	①優秀人材を本社が一次的に把握・登録、国際社員制度の再構築 ②東レへの逆志向制度の構築、国際間異動のルールを策定 ③「マネジャー層の能力要件・評価基準の確立」「メイド・イン・東レ」	①グローバル人事体系ガイドラインの導入、グローバルスタッフ制度 ②グローバルHRローテーションの条件整備 ③オムロンウェイの明確化と周知徹底、オムロンコンピテンシーの策定
集団研修・コーポレートユニバーシティ	SEDP	GLP	東レ経営スクール	

*他にも、キャノン、コマツ、富士ゼロックス、三菱商事、ソニーなどが同様の施策を行っている。

出所：国際ビジネス研究会第7回全国大会(自由論題)での筆者による報告資料 2000年10月

参考文献

- 石田英夫 (1985) 『日本企業の国際人事管理』, 日本労働協会。
- 岩崎尚人・海保英孝 (1999) 「グローバルな視点で『関係性のマネジメント』の構築を」, 『JMA マネジメントレビュー』 8月号, pp. 7-15。
- 岩崎尚人・細野央朗・都留信行 (2000) 「わが国エレクトロニクス産業群のグローバル経営についての実態調査—トランスナショナル企業モデルへのアプローチ—」, 『成城大学経済研究』 148号, pp. 119-38。
- 岩田智 (1994) 『研究開発のグローバル化』, 文眞堂。
—— (1996) 「日本企業の研究開発国際化の現状」, 『香川大学経済学部 研究年報』 36, pp. 169-207。
- 江夏健一 (1984) 『多国籍企業要論』, 文眞堂。
—— (1992) 「日本企業のためのグローバル経営論」, 『組織科学』 25(4), pp. 16-26。
- 岡本康雄 (1998) 『日系企業in東アジア』, 有斐閣。
—— (2000) 『北米日系企業の経営』, 同文館。
- 海保英孝 (1999) 「海外子会社の貢献とそれを担保する制度的仕組みについて—日米欧企業の比較調査をもとに—」, 『成城大学経済研究』 146号, pp. 107-24。
- 金崎賢希 (1999) 「多国籍企業によるグローバル・ネットワーク構築プロセス」, 『商学研究科紀要』 (早稲田大学) 49, pp. 163-85。
—— (2000) 「日系多国籍企業におけるネットワーク型組織の構築」, 『商学研究科紀要』 51, pp. 125-37。
- 金崎賢希・山田奈緒子・山本崇雄・佐藤幸志 (1999) 「海外現地法人社員の海外派遣—戦略性と制度—」, 『世界経済評論』 12月号, pp. 39-49。
- 川辺信雄 (1999) 「日本企業の海外投資50年」, 『日外協マンスリー』 6月号, pp. 6-31。
- 企業研究会 (1992) 『国際経営の新人施策』, 企業研究会。
- 桑名義晴 (1988) 「グローバル・マーケティング組織の形成」, 江夏健一編著, 『グローバル競争戦略—競争優位の再構築—』, 誠文堂新光社, pp. 139-62。
—— (1999) 「多国籍企業の進化と組織間学習」, 『国際ビジネス研究会年報』 5号, pp. 210-30。
—— (2000) 「グローバル・ラーニングからイノベーションへ」, 『旬刊経理情報』 918, pp. 76-80。
- 桑名義晴・岸本寿生・高井透 (1999) 「日本企業の競争優位とグローバル・ラーニング」, 『世界経済評論』 43(8), pp. 15-24。
- 小林康夫 (1994) 「学問の行為論」, 小林康夫・船曳建夫編著, 『知の技法』, pp. 1-14。
- 佐久間賢 (1991) 「グローバル経営の基礎的条件—日仏家電エレクトロニクスメーカーの『職務満足度』国際比較—」, 『組織科学』 25(2), pp. 52-65。
- 白木三秀 (1994) 「国際人材の育成と教育プログラム」, 石田英夫編著, 『国際人事』, 中央経済社, pp. 41-68。
—— (1995) 『日本企業の国際人的資源管理』, 日本労働研究機構。
- 高井透 (1993) 「国際経営組織のマネジメント」, 江夏健一・首藤信彦編著, 『多国籍企業論』, 八千代出版, pp. 240-58。
—— (1996) 「日本企業のグローバリゼーションの変革と子会社マネジメント」, 『桜美林大学産業研究所年報』, pp. 73-93。

- (1997) 「組織学習を促進するグローバル・ネットワーク戦略」, 『世界経済評論』 41(10), pp. 49-57
- 永野仁 (1992) 「操業年数と人材の現地化—アジア進出日系企業の数量分析—」, 『政経論叢』 (明治大学), 60 (5・6), pp. 587-612。
- 日本在外企業協会 (1994) 『わが国企業の海外事業におけるマネジメント現地化の今日的課題』, 日本在外企業協会。
- (2000) 『グローバル経営における組織・人材戦略—日本企業のあり方』, 日本在外企業協会。
- 日本在外企業協会業務部 (2000) 「現地人社長比率は42.2%と大幅に増加—『はえ抜き』減り, 『指名・ヘッドハント』増える」, 『月刊グローバル経営』 5月号, pp. 14-17。
- 茂垣広志 (1998) 「日系海外子会社の特徴について—アンケート調査結果の予備的考察」, 『横浜経営研究』 19, pp. 357-68。
- 茂垣広志・池田芳彦 (1999) 「日系海外子会社の類型と調整メカニズム—在外日系子会社の実証研究」, 『横浜経営研究』 20, pp. 40-62。
- 諸上茂登・根本孝 (1996) 『グローバル経営の調整メカニズム』, 文眞堂。
- 根本孝 (1988) 『外資系企業の人的資源管理』, 創成社。
- (1999) 「グローバル人材活用の新展開—Inpatriatesの活用」, 『経営論集』 (明治大) 46 (3/4), pp. 1-12。
- 森本昌義 (2000) 「海外法人の現地化をどう進めるか」, 『月刊グローバル経営』 5月号, pp. 6-13。
- 安室憲一 (1986) 『(改訂増補版) 国際経営行動論』, 森山書店。
- (1992) 『グローバル経営論—日本企業の新しいパラダイム』, 千倉書房。
- 山本崇雄・山田奈緒子・金崎賢希・佐藤幸志 (2000) 「ソニーのグローバル活用—海外子会社人材の本社異動の効果と推進要因」, 『世界経済評論』 44(6), pp. 48-56。
- 吉原英樹 (1985) 「グローバル統合化と非構造的接近—多国籍企業の管理課題」, 『組織科学』 18(5), pp. 28-37。
- (1994) 『外資系企業』, 同文館。
- (1995) 「国際化と日本的経営」, 森川英正・米倉誠一郎編, 『高度成長を超えて』, 岩波書店, pp. 206-40。
- (1996) 『未熟な国際経営』, 白桃書房。
- (1998) 「日本企業のアジア経営の成果と課題」, 『Business Insight』 春季号, pp. 20-31。
- (1999) 「変わる戦略, 変わらぬマネジメント—戦後国際経営の軌跡—」, 『慶応経営論集』, 17(1), pp. 55-71。
- 吉原英樹・林吉郎・安室憲一 (1988) 『日本企業のグローバル経営』, 東洋経済新報社。
- 吉原英樹・デイビッド・メセ・岩田智 (1999) 「研究開発研究の進展と成果」, 『国民経済雑誌』 (神戸大学) 179(6), pp. 17-31。

Adler, N. J., (1997) *International Dimensions of Organizational Behavior*, 3rd edition, South-Western College.

Bartlett, C. A., & S. Ghoshal, (1995) *Transnational Management*, 3rd edition, McGraw-Hill. (第2版は, 梅津裕良訳『MBAのグローバル経営』, 日本能率協会, 1998年。)

——, (1998) *Managing Across Borders: The Transnational Solution*, 2nd edition, Harvard Business

- Scholl Press. (第1版は、吉原英樹監訳『地球市場時代の企業戦略—トランスナショナル・マネジメントの構築—』, 日本経済新聞社, 1990年。)
- Bartlett, C. A., & H. Yoshihara, (1988) "New Challenges for Japanese Multinationals: Is Organization Adaptation Their Achilles Heel?", *Human Resource Management*, 27, pp. 19-43.
- Beamish, P. W., & A. C. Inkpen, (1998) "Japanese Firms and the Decline of the Japanese Expatriate", *Columbia Journal of World Business*, 33 (1), pp. 35-50.
- Bird, A., & M. Mukuda, (1989) "Expatriates in Their Own Home: A New Twist in the Human Resource Management Strategies of Japanese MNCs", *Human Resource Management*, 28, pp. 437-53.
- Birkinshaw, J., (2000) "Network Relationships Inside and Outside the Firm, and the Development of Capabilities", In edited by J. Birkinshaw & P. Hagstrom, *The Flexible Firm: Capability Management in Network Organizations*, Oxford UP.
- Black, J. S., H. B. Gregersen, M. E. Mendenhall, & L. K. Stroh, (1999) *Globalizing People through International Assignments*, Addison-Wesley.
- Dorner, D. (1989) *Die Logik des Misslingens*, Rowohlt Verlag. (近藤駿介訳『ヒトはなぜ失敗するのか』ミオシン出版, 1999年。)
- Edstrom, A., and Galbraith, J., (1979) "Transfer of Managers as a Coordination and Control Device in Multinational Organizations", *Administrative Science Quarterly*, 27, pp. 248-63.
- Evans, P., (1993) "Dosing the Glue: Applying Human Resource Technology to Build the Global Organization", *Research in Personnel and Human Resources Management*, Supplement 3, pp. 21-54.
- Ghoshal, S., & C. A. Bartlett, (1997) *The Individualized Corporation: A Fundamentally New Approach to Management*, Harper & Collins. (グロービス・マネジメント・インSTITUTE ユーション訳『個を活かす企業—自己変革を続ける組織の条件—』ダイヤモンド社, 1999年。)
- Ghoshal, S., & D. E. Westney, (1993) *Organization Theory and the Multinational Corporation*, Martin's Press. (江夏健一監訳『組織理論と多国籍企業』文真堂, 1998年。)
- Hamel, G., & C. K. Prahalad, (1985) "Do You Really Have a Global Strategy?", *Harvard Business Review*, July-Aug, pp. 139-48.
- Harzing Anne-Wil, (1999) "MNE Staffing Policies for the Managing Director Position in Foreign Subsidiaries", In edited by C. Brewster, & H. Harris, *International HRM: Contemporary Issues in Europe*, Routledge, pp. 67-88.
- Hedlund, G., (1986) "The Hypermodern MNC: A Heterarchy?", *Human Resource Management*, 25, pp. 9-35.
- , (1993) "Assumptions of Hierarchy and Heterarchy, with Applications to the Management of the Multinational Corporation", In edited by S. Ghoshal & D. E. Westney, *Organization Theory and the Multinational Corporation*, Martin's Press, pp. 211-36.
- Holm, U., & T. Pedersen, (2000) *The Emergence and Impact of MNC Centers of Excellence: A Subsidiary Perspective*, St. Martin's.
- Hsieh, T. Y., J. Lavoie, & R. A. P. Samek, (1999) "Think Global, Hire Local", *The McKinsey Quarterly*, No. 4, pp. 92-101.
- Kogut, B., (1983) "Foreign Direct Investment as a Sequential Process", In edited by C. P. Kindleberger & D. B. Audretsch, *The Multinational Corporation in the 1980s*, MIT Press, pp. 38-

- Kopp, R., (1994) "International Human Resource Policies and Practices in Japanese, European, and United States Multinationals", *Human Resource Management*, 33, pp. 581-99.
- Malnight, T. W., (1995) "Globalization of an Ethnocentric Firm: An Evolutionary Perspective", *Strategic Management Journal*, 16, pp. 119-41.
- , (1996) "The Transition from Decentralized to Network-Based MNC Structures: An Evolutionary Perspective", *Journal of International Business Studies*, No. 1, pp. 43-65.
- Miles, R. E., & C. C. Snow, (1995) "The New Network Firm: A Spherical Structure Built on a Human Investment Philosophy", *Organizational Dynamics*, 23, pp. 5-18
- Moran, R. T., & J. R. Riesenberger, (1994) *The Global Challenge*, McGraw-Hill. (梅津裕良訳, 『グローバルチャレンジ—次世代国際企業の条件—』, 日経BP出版センター, 1997.)
- Nohria, N., & S. Ghoshal, (1997) *The Differentiated Network: Organizing Multinational Corporations for Value Creation*, Jossey-Bass.
- Ondrack, D., (1985) "International Transfers of Managers in North America and European MNEs", *Journal of International Business Studies*, Fall, pp. 1-19.
- Picot, A., D. Helmet, & E. Frank, (1997) *Organisation*, Scaffer-Poeschel Verlag. (丹沢安治・榎原研吾・田川克生・小川明宏・渡辺敏雄・宮城徹訳『新制度派経済学による組織入門』, 白桃書房, 1999年.)
- Plaharad, C. K., & Y. Doz, (1987) *The Multinational Mission: Balancing Local Demands and Global Vision*, Free Press.
- Quelch, J. A., (1992) "The New Country Managers", *The McKinsey Quarterly*, (4), pp. 155-65.
- Tureq, D., (1985) *l'animal Strategique*, de l'Ecole des Hautes Etudes en Sciences Sociales. (葉山 滉訳『曖昧の構造—国際進出と日本のホワイトカラー』, 毎日新聞社, 1986年.)
- White, R. E., & T. A. Poynter, (1990) "Organizing for World-wide Advantage" in edited by C. A. Bartlett, Y. Doz & G. Hedlund, *Managing the Global Firm*, Routledge.
- Welch, D., & L. Welch, (1997) "Being Flexible and Accommodating Diversity; The Challenge for Multinational Management", *European Management Journal*, 15, pp. 677-85.

注

- (1) この点については、第5節で議論したい。
- (2) 国際政治学者の山影進のように「玉ねぎの皮むき」には興味がないという見方もある。しかし、皮をむかなければ、それがらっきょのように中身の無いものか、あるいはりんごのように固い芯があるものかどうかとも分からない。
- (3) 彼はイーライ・リリー社と旧シテイバンク社のケーススタディを行っている。日本の多国籍企業を対象にした同様の研究には奥村(1986)などがあるが、その多くはマトリックス構造(階層型組織)への移行を前提としたものであり、かつ「日本的経営」がマトリックス構造への移行に資するという議論をしていた。それら研究の最大の問題点は、「日本的経営」を組織変革の出発点としたことにある。したがって、一部の大企業を除けば、混乱のもとになっただけなのではないだろうか。日本的経営と日本企業の経営の違いについては、小論の注5を参照。
- (4) 小論は、日系多国籍企業の中にも様々なタイプの企業があり、それぞれユニークな経営を行って成果を上げていることを否定するものではない。また、「現状把握」という観点から

いえば、「何も国籍別にその特徴を論じなくともいいのではないか」と見解があることも承知している。業種別、戦略別などから、その特徴を見ていくという方法もある。根本・輔上(1997)は、機能面(現地資源レベルと本社リーダーシップによる調整という二つの軸)で類型化している。分類の方法が多くなればなるほど、細かく企業の現状を分析することが可能となろう。小論は、「日本企業の経営課題」というテーマを明らかにするために、国籍別という分類法をとったに過ぎない。しかしながら、このテーマの妥当性については、その根拠を制度化理論などの経営学理論に求めることができよう。制度化理論によれば、「国境」は企業のアイデンティティを形成する最も基本的な要因の一つである(たとえば、Westney, 1993, 邦訳 pp. 87-91)。

- (5) 小論では、いわゆる日本の経営については論じない。「日本企業の経営」と「日本の経営」の違いは、前者が実際行われている経営であるのに対し、後者が望ましい経営ないしは日本企業にあるべき経営(日本企業の業績が悪くなると、それは壊すべき象徴に転換する)を指しているところにある(江夏, 1984, pp. 175-226)。
- (6) 情報伝達に関して言えば、「高コンテクスト下でのコミュニケーション」も日系多国籍企業の特徴の一つであるといわれている(安室, 1986, Adler, 1997)。しかし、これはデータによって証明されにくい性質のものである。その点を指摘する論者の多くは公式化の度合をもって指標としている。
- (7) 言うまでもなく、人的資源とそれ以外の資源は、前者が後者を規定する関係にあるということをも前提としている。
- (8) Bartlett & Ghoshal (1989, ch. 3) を参照。
- (9) また、多数の論文を編集した Holm & Pedersen (2000) の目次をみれば、編者は直接言及していないものの、この3つを主要な要件として考えていることがわかる。
- (10) しかしながら、ネットワーク型組織の構築には、それでもまだ不十分である。ある海外子会社が高い業績を上げて、それは他の海外子会社の犠牲の上に成り立っているかもしれないからである。多国籍企業は、各海外子会社の社長など経営幹部に現地人を起用して、海外子会社群を組織化し、多国籍企業全体の業績を高めなければならないのである。この点については後述する。
- (11) 意識改革という点では、日本人社員の海外派遣も有効だろう。1990年代に入り、海外経験を役員昇進の一要件とする企業も出てきた。
- (12) もちろん、影響を受けるすべての要素を列挙することはできない。ここでは、「後にマネジメントのキーとなる」要素という範囲に限られる。「将来のことなどわからない」という意見もあるが、「一寸先は闇」という状況もそうあるものではない(Courtney et al., 1997)。多くの経営者は不確実性を言い訳にしないだろうか。
- (13) 認知心理学の研究成果(たとえば、印南, 1997)によれば、「多くの点で認知枠組みを共有している」組織では、円滑なコミュニケーションが図られる可能性が高いが、一方で発想が貧困になる、つまり同じ視点からしか事象を見ることができない可能性も高い。それに、多くの組織構成員を社会化するには膨大なコストがかかる。
- (14) このうち、松下電器産業と東レについては、金崎(1999)および(2000)で論述した。参照されたい。
- (15) 世界企業に相応しい企業文化の創造やコーポレート・ユニバーシティにおける短期集中研修は、従来型施策の延長線上にあるといえるだろう。

Ⅲ. 地域主体性とグローバル・ リンケージの形成

—日本と日系多国籍企業の創知に対するインプリケーション—

門 田 清

1. はじめに

世界経済システムのダイナミズムは、中枢層の厚みを増し、ボーダーレス化と国際分業の精緻化を伴いながら、地域を主体とした多層ネットワークを生み出している。世界経済システムの持続的発展に向けて地域のイニシアティブが重視され、そこに政府のフェイドアウト的な関わりや国際機関による関与によって、効率性、効果性を改善することが求められているのである。また交通・通信手段の発達は多国籍企業の地域に依拠した活動を可能とし、ここでも本部の後方支援による同様の効果が期待される。その一方で、世界経済の創造性の向上には、国家主権を超えて地域を主体としたグローバル・ネットワーク全体での暗黙知と形式知の循環構造⁽¹⁾を築き上げる必要があるが、多国籍企業のもつグローバル・ラーニング・ネットワークとしての特質が、競争性による制約を超えてこの循環構造を機能させる役割を果たしているといえる。

関係性はその在り方が問題とされる。地域を主体とした各組織レベルで、分権化と統合化が同時に求められるなかで、意志決定の価値前提が共通して重要であり、ヘテラルキーによる使命やビジョンの明示、ヘテラルキーとヒエラルキーの相互循環⁽²⁾によりそれらの効果的、効率的追求がな

される必要があろう。本稿では、ボーダーレス化，地方分権化，これらに伴う主体性を備えた地域のグローバル化，そして多国籍企業のグローバル戦略としての地域の活用が進んでいくなかで，世界経済における地域を主体とした組織体それぞれにおいて，ヘテラルキーとヒエラルキーの相互循環がどの程度機能し，また発展の可能性をもつのか検討する。日本は制度・慣行的に中枢化のただ中にあるといえるが，グローバルなリンケージに組み込まれ，創知に向けた取り組み強化の必要性が高まることで，情報通信技術の発達と相俟って市場原理の導入が促され，国際分業も地域，企業間，企業内，ヒトのレベルにまで精緻化されてきている。本稿では転換期にある日本と国際化を本格化しつつある日系多国籍企業に関し，現状を明らかにしたうえで将来展望を明示的に描いてみたい。

2. 世界経済システムにおける創知活動と国際分業の精緻化

2-1 ヘテラルキーとヒエラルキー⁽³⁾

問題生成はヘテラルキーに問題解決はヒエラルキーに依存し，組織の様々なレベルで両者循環の普遍的有効性が認識されつつある。ヘテラルキーとヒエラルキーでは部分間の相互作用の在り方に違いがある。サイモンは複雑なシステムの多くがヒエラルキー的であると主張するが，そこには準分解可能な特徴から特定の部分間に高い頻度の相互作用がある。問題解決過程では，安定した中間形態の存在が複雑なシステム形成の迅速化に役立つとされるが，問題生成過程では，部分間相互作用の任意性と多様性が偶然性を高める。

ヘドランド (Hedlund (1993)) はサイモンとディオニソスのヒエラルキー概念との対比でヘテラルキーの概念的特徴を明確にしている。サイモンはサブシステム間に従属的相互作用関係のないものもヒエラルキーの中に含めてはいるが，大部分が従属的相互作用関係を対象とし，これに公式

的ヒエラルキーの呼称を与えている。この公式的ヒエラルキーには、①事前設計と安定性、②各部分の道具性と全体への相加的影響、③普遍的、一方向的特徴の3つの仮定が指摘されるが、サイモンを始めとした学者達は知識のヒエラルキーをその明確性ゆえに明示的に扱ってこなかった。ヘドランドは原始的概念であるディオニソス概念の検討を通して、知識、行為、人のヒエラルキーの同時性という第4の仮定を指摘するとともに、ヘテラルキー概念への足掛かりを与えている。

ヘドランドは、こうしたヒエラルキーの仮定を批判的に検討し、階層的でない複雑なシステムの存在を主張することでヘテラルキー概念を提示し、その特徴として、①多次元性（知識、行為、権限）、②各次元に沿った秩序の非対称性、③一時的従属関係と同時的下位・上位的役割、④非一過性、循環性、⑤水平性、⑥規範的・目的志向的統合の6つを挙げる。事前に職務を明示できないだけでなく、不安定であり、構成部分は従順に道具的ではなく、より意志を持って積極的、貢献的であり、部分の全体的総和は体系的、シナジー的となる。サイモンのヒエラルキーでは無視されていた意志決定前提の価値的側面が重視され、各部分の任意的、水平的相互作用関係のなかで、任意の部分に暫定的に権限が与えられ、知識と行為に秩序が与えられる状況がそこにある。ここに言う権限は、ヒエラルキーにおける固定的支配従属関係のなかでのそれとは異なり、認知された優先性に与えられる水平的、一時的なものである。しかし、またサイモン（1962）も、階層化の過程は準分解可能的選択的試行錯誤の繰り返しにより安定的サブシステムが漸次的に形成される形で進むとしており、ここにはヘテラルキーが作用すると考えられる。すなわち、様々なレベルでのヘテラルキーの機能化が秩序化を促し、システムをより安定的なものとして、階層的特性を強めさせるのである。

2-2 中枢化に伴う市場原理の浸透と国際分業の精緻化

資本主義が勝利し、市場原理が世界的に支配していくなかで、中枢化はより深いレベルで欧米型マーケット・メカニズムを機能させ、国際分業を国内にまで浸透させることを通じて、世界経済の持続的発展に努めることを要求する。その途上にある国家にあつては、市場の成長性が高く、これが成長志向型の経営システムの採用を促すが、そこでは排他的関係のなかでの互酬性原理が支配的な傾向にある。対外的な自由化を進めながら国内的にも互酬性原理から市場原理へ⁽⁴⁾の重点をシフトさせるプロセスにおいて、地域、産業、企業、ヒトの各レベルで国際分業が精緻化していく。国家間での分業は産業間の垣根が消失していくなかでより産業内での競争的なものにシフトし地域が主体となり、また企業のグローバル展開は企業内分業を生み出す一方で国境を超えた企業間提携をも促し製品別、機能別、工程間での企業間分業を促進している。また企業間分業に関しては、地域産業クラスターがその求心性と近接性による競争性、取引コストの低さ等から重要な場となっている。本節では、こうした状況を踏まえ、市場化、IT化の進む過程で資本の論理が浸透し資源の流動化が進んでいく状況を、市場原理へのシフトが喫緊の課題となっている日本のケースで考察していく。

日本では、これまでの市場拡大局面において、年功賃金制に基づく終身雇用制、株式の相互持ち合いに支えられたメインバンク制度、長期専属的な契約に基づく系列取引という形で、様々に企業内、企業間での排他的関係を形成し、そこに長期的互酬的關係を築いてきた。日本的な集団主義、人間重視姿勢が排他的関係のなかに存続し得たのであつて、そこに相互作用を通じた企業内、企業間でのイノベティブな環境形成が促されてきた。工場レベルでは、情報共有とシステム思考の醸成そして小集団活動による改善活動によって、各個が最小有効多樣的に問題提起しうる環境が与

えられる。ここに製品と生産工程に関して漸進的、増分的なイノベーションがもたらされるのであり、暗黙知の形式知化と組織的な知識の活用によって競争力強化が実現されてきた。また企業間でも密接な技術協力のなかでの相互作用を通じてシナジイ的関係が与えられてきた。

しかし今や、市場の成熟化が経営システムの改変を求め、少子・高齢化が年功賃金制、ひいては終身雇用制の維持を困難化することで能力主義への圧力となっている。他方で間接金融から直接金融へのシフト、企業の銀行離れ、企業サイドの情報開示の進展、格付け機関の充実が市場原理の機能しうる環境をもたらしつつある。また制度補完性は、生産要素市場間で相互に市場化の方向へ強化し合う状況を与えている。こうしたなかで、メインバンク制度によって与えられてきた情報生産機能は重要性を低下させ、永続的取引保証システムも不要化してきている。日本企業の間では、新しい情報生産機能を求めた外国人株主の増加の動きもあるが、これが外圧としても機能し、日本企業に株価を意識した経営を促す結果となっている⁽⁵⁾。また、中枢諸国での保護主義化、リージョナリズム化が中間財市場での閉鎖的関係の崩壊につながった。下請けも国境を越えた関係への転換を余儀なくされたり、海外展開により関係維持を図ろうとするが、国内残留組みは、現地調達による代替によって市場取引にさらされるようになってきている。しかし、中枢化は、市場原理の普及を促すだけではない。互酬性原理との間での相互学習も起こる。日本企業の対米展開のなかで市場原理導入圧力が作用するのと同時に、先に示した日本的生産システムの普遍性が評価され現地企業による導入を支援すべく、アメリカ政府による制度的環境整備も行われた⁽⁶⁾。

日本企業は、その海外展開と国内での市場メカニズムの機能しうる環境整備の進展により、世界に通用する一貫した日本的経営システムへの変革を求められている。互酬性原理のハイコンテキスト化は工場レベルでは問

題発見、改善に結びついても、マネジメント・レベルでの問題解決への対応は鈍らせてきた。これが様々な不祥事の形で現れてもきた。海外展開では製品とは対称的にマネジメントのグローバル化の遅れが批判され、日本人トップの市場性の欠如が批判の対象となったり、日本語によるハイコンテキスト・コミュニケーション維持による経営の現地化の遅れが指摘されたりもしている。経営の非現地化が一流外国人材の採用・確保困難化といったデメリットを大きくすれば、この改善が求められるし、人の現地化に加え本社人材の国際化を進めば、英語での低コンテキスト・コミュニケーション・パフォーマンスが必須となってくる。国内外での能力主義の採用と人の流動化、異文化・民族間の交流活発化は、ハイ・コンテキストの維持を困難化しコミュニケーション・パフォーマンスの低コンテキスト化をもたらすだろう。

また、日本企業の特質的な問題として、互酬性原理の支配的な環境のなかで培われた経営面での問題提起・解決姿勢の低さが指摘される。工場レベルではこれが機能し、従来の日本的経営システムは、製品レベルでの優れた品質と低コストによる競争優位をもたらすと同時に、石油危機時には外圧に対する協調的で柔軟な対応を可能にしたが、これも最近の相次ぐ不祥事にみられるようにその品質や安全性に陰りを見せ始めてきている。経営と生産の両面で問題提起・解決の意志決定プロセスを機能させ、その健全性を維持するためのチェック機能を作り上げる必要性が指摘される。国内外で資本の論理を求められるなかで、株主利益に合致した姿勢転換が求められるとともに、情報通信革命による知識経済の到来に合わせ創知に向けて自律型社員の育成と非公式的な場での非排他的相互作用を実現し、顧客との相互作用のなかに新しい文脈を見出し具現化できるような変革が、日本企業、社会にとっての必須の要件となっているといえよう⁽⁷⁾。

2-3 中枢クラスターにおける創知活動と分業の精緻化

周辺国と中枢国との間にはリカード的、ヘクシャー＝オリーンの分業関係が存在するが、中枢国間では、規模に関する収穫増が分業を決める要因となる。周辺国の創知化の必要性は労働の希少性に比例するが、収穫増産業へのいち早い着手を可能とするのは意図的、偶然的要因である。これは前方・後方連関的に与えられるが、優れた大学や支援産業が存在する場合に生じたり、また一方で、特有な消費者嗜好や制約要因により特定産業セグメントが大きかったり、要求水準や社会的意識の高い顧客の存在が高度あるいは先進的産業セグメントへの移行圧力を与える場合に、需要の弾力性の大きさから特定国に先行的にイノベーションをもたらす。特にイノベーションが世界文化的特性をもつ場合には、パーソナル的普及が予想され、外資を中心に、顧客を頂点とするヒエラルキーの潜在的構成要素に対する求心力をもつ。

高度で先進的な顧客要求の察知には、対面、非対面的情報提供をともなう顧客との密な相互作用が不可欠である。また技術の不確実性も強まるなかで、コンセプトを得た後の具現化を支えるのは、関連・支援産業、外部研究市場との密な相互作用であるが、企業間でのコンテキストに対する認知を前提にクラスターのもつ近接性がこれを支える⁽⁸⁾。方向性を共有した専門化した企業が個々独立に努力し相互作用しながら、単なる個の総和を超えた企業群全体としての成果が追求される。また顧客側のコンテキストの明確性が薄れ、その優先性の特定に数多くの実験が必要な状況での、R&D活動の内部化のコスト・リスクの高まりは、大企業さえも、大学等の機関やベンチャー企業からの知識の取り込みを不可欠としている。

グローバル性を理想とする共通のアーキテクチャーや標準が産業レベルの効率性を与えるが⁽⁹⁾、近接性とこれに起因する競争圧力が専門化の促進を通じて、コアコンピタンス、別言すれば比較優位に基づく柔軟な企業間

関係を与える一方で、近接性ゆえの互酬性が信頼の形成に併せ最小有効多様な相互作用を可能とすることで、単なる分業を超えた利益が与えられる。大企業では、シナジーを効かせて共通の核の下に各事業を束ねていくことが必要であろう。問題児を育成しライフサイクルを維持する循環システムを持つ大企業に対し、ベンチャー企業では社会的ライフサイクル持続化のための支援が必要となる。将来のキャッシュ・フローを期待できる社会問題児には資金や活動面での支援を与えていく仕組みが求められる。問題生成の方向性や解決の仕方に問題がある場合、淘汰される可能性があるが、特に大企業では専門化とモジュール化によって内部にまで比較優位に基づく社会的分業を機能させる柔軟性を取り込む必要性が強まってきている⁶⁰。

「実験の適切な範囲」を与える企業間協力は、市場取引から統合形態までの一連の取引形態の中間形態として位置づけられる。閉鎖性、自律性とともに中間的色彩を帯びるが、近接性が閉鎖性を補完し互酬性を強化することで、実際よりも統合的な信頼と最小有効多様性が与えられる⁶¹。投資水準の適正化と交渉コストの低減、環境・行動の不確実性への対処能力向上に向けて、川上側が長期・専属的契約関係に基づく取引特殊投資にコミットし、排他性を強化する必要性も軽減され、そこに専門性、柔軟性が与えられるとともに、撤退障壁も低くなるのである。

第一義的問題解決過程では、個別企業の準分解可能的発展と相互間調整を伴う階層化過程でマーシャル的外部経済が働き、製品、生産工程のイノベーションによる品質向上と生産コスト低減が実現する、いわゆる学習効果が観察される。これは調整の完全化過程でもあり、効果は通増状況から次第に低減化し、最終的にはアウトプットが確定し、これに整合的、一意的にインプット、スループット・プロセスの安定化がもたらされる。各個は、道具的特性を備え全体への貢献は意外性を持たない、非シナジー的、

相加的存在となる。これはサイモンの言う公式的ヒエラルキーの特性であるが、もはや発展は止まり、システムの進化は望めない。社会的ライフサイクルを維持し、持続的生産性の向上と立地としての競争優位を維持するには、企業家による認知性の高い先進的で高度なコンテキストの継続的な提示が不可欠である。

したがって、企業間関係は長期的には流動的であり、ヘテラルキーにより発案され認知される方向への知識と行為に関わる流動的秩序化が、ヒエラルキーを動的、重複的に形成する。ここでは発案に認知を得たものがリーダーシップをもち、この企業家精神をもつ企業が一連の秩序形成をリードする。関係性への連続的な意図せざる結果の取り込みが流動的秩序形成を維持し、独立した個の関係性の継続的更新により各企業体は道具性、相加性ではなく互恵性、シナジー性を与えられる。

日本社会は移行過程で護送船団方式からの脱却に遅れ、根本的なところではキャッチアップ過程でのヒエラルキーによる規模追求姿勢から抜け出せておらず、問題生成と問題解決の社会的仕組み、すなわちヘテラルキーとヒエラルキーの相互循環過程が未だ部分的にしか機能していない状況にある。この循環過程の機能化が、創造的で効率的な社会を実現し、日本経済の景気浮揚の鍵を握るものと考えられる。総合企業型の日本の大企業はコアコンピタンスに基づく分業に向けて専門化、機能別モジュール化し、他方でベンチャーによるコンテキストの期待値を評価できる市場の形成や大学での研究の活用を促進できる制度整備を進め、専門的知識の蓄積を高めながら多元的問題提起を惹起し、優先性に従い本流化し一連の組織化が進められていく制度整備を行う必要がある。ハイコンテキスト社会日本では、M&A、企業間連携での企業レベルの特異なコンテキストの融合困難性、系列取引の過剰な排他性、多国籍化に伴う文化的開放の遅れが指摘される。市場原理の浸透が資源の組み替えを常態化し、個が自律的にシステ

ム思考の下に協働していく姿勢を社会のあらゆる場面で要求するが、多国籍に伴う異文化間交流と合わせ、日本人にローコンテキストなコミュニケーション・パフォーマンスを必然化し、これら問題も緩和していくだろう。

日本はまさに市場原理導入の過渡期にある。中枢レベルでは、貿易・投資自由化、規制の緩和・調和化による企業活動の円滑化と間接化する株主利益の最大化を通じて資源の効率活用が追求されるが、一方人レベルまで分業が精緻化し、接触冗長性の低減を伴う形で企業内でのそれに併せ求心力をもつクラスターへの／での人材流動化が進み、組織的知識の維持・確保との共存が問題とされる。企業ビジョンに共鳴し協働の環境に魅力を感じ群として組織された¹²流動的な個々人のもつ知識を顧客コンテキストの具現化に関わる組織的知識に整合化する必要がある。これは継続的な暗黙知の形式知化と形式知化され得ない暗黙知に対する公式的、非公式的アクセス環境整備により解決されるが、後者は知識・ノウハウの集中化による知識ストックの増大まで企図される。また問題解決の効率化のみならずコンテキストの共有までもが諸活動に伴う場面情報の提供により互酬性に依らなくとも可能となる。これは日本企業の互酬性原理低減のコストを抑制するだろう¹³。

3. 地域¹⁴を主体としたグローバル・リンケージの形成

3-1 世界経済システム、国家、地域、企業

世界経済のヒエラルキーにはディオニソス的な上昇志向的ダイナミズムが存在するが、国際分業における周辺諸国の中枢化は、それらに有利な形でのウイン・ウィン関係を創出し、中枢国側での生産縮小に伴う失業等の外部不経済や貿易赤字化といった問題を生み出す傾向がある。これらが中枢国での新たな競争・比較優位性を与えるイノベーションを通じた外部性

と貿易効果によって吸収・補完されなければ、世界経済システムの停滞が懸念される。短期的には周辺国からの直接投資による外部性の移転と貿易効果がある程度問題解決となろうが、経済成長の圧縮化が問題を深刻化するなかで、創知化に向けた世界経済レベルでの取り組みが求められている。

世界経済の重心の中核側への偏りから、中核国のイノベーションへの関与責任は重い。中核化のダイナミズムが中核の中心へと世界経済の重心を漸次的にシフトさせるが、中核国のシステム思考レベルの高次化が同時に進まなければ競争性が支配的となる。世界経済システムの持続的発展を支えるには、国際機関の後方支援的活動を伴った、各国の世界レベルのシステム思考に基づく協力が必要である。

グローバル化、ボーダーレス化の進む中核にあってはまた、国家の枠組みは薄れ、より地域的な主体が主役となる。中核化は中央集権的な管理を放棄し地方分権に向けての取り組みを求めるが、地域レベルでの意志決定の迅速化、適時・適切性がこれにより確保され、創知の多次元化により国家、グローバル両レベルで最適化された創知型システムが与えられる。政府はこれによりスタッフ化するが、国家レベルでは地域競争性が低い分、暗黙知と形式知の相互循環も可能であろう。現在 OECD では LEED プログラムの下に地域横断的に最善の慣行の移転・学習を促進しようよう、その評価と各国への適応化に向けた支援を行っている⁶⁹。また地域間の直接的学習を支援する LEED パートナー・クラブもあるが、知識普及の効果性から OECD の関与が重要だろう。国際レベルのベンチマーキングが地域政策の効果性を増進し、政府のリーダーシップ下での国家レベルでの共通目的に向けた個別地域政策の統合によって、統合的、整合的な雇用、経済開発政策としていくことが必要となる。国家的な使命、ビジョンを地方がともに共有できるようにし、インセンティブと租税政策によって活動を

統制しつつ、中枢国の地方／地域は世界経済システムの持続的発展にも責任を持つことを自覚し、世界に対しても開かれた立場をとり、知識の普及にも貢献していくことができなければならない。地方／地域的発展は、国家の枠組みを超えて世界経済システムの発展に依存していることを再確認し、地域は「グローバルに考え、ローカルに行動」していかなければならない。

イノベーション推進主体は企業でありその成員である。そこでの政府の役割は、ビジョンの明示とそれに向けた途の整備、そして必要な資源の識別と創造にあり、人材育成への貢献が求められる。これを環境的与件として戦略展開を図る企業では、そのミッションも関与レベルの高度化と整合化される必要がある。中枢では世界経済を構成する各意志決定主体にシステム思考の高次化が要求され、世界経済システムの持続的発展によって各活動に正当性が与えられる必要がある。

3-2 世界経済システムと国家—日本の役割

ボーダーレス化が進展しても国家主権に基づく競合関係は存在し、国家レベルでのシステム思考はその立場に準ずる。中枢化と世界経済における国家の役割について、日本のケースで考えてみたい。

戦後、高度成長期を経て日本は中枢化への歩みを続けてきた。アメリカによる技術支援、冷戦構造、貿易自由化、世界経済の拡大基調、ドル危機までの有利な為替レートといった好条件に支えられながら、幾度となく国際収支の天井にぶつかりながらも、輸出品の高付加価値化によってその制約を漸次的に吸収し、産業構造/輸出構造の高度化を実現してきた⁴⁶。70年代には2度にわたる石油危機に対し、日本企業の柔軟性が却って相対的優位性を与え、円高化と賃金上昇のマイナス要因を十分に吸収し、とりわけ対米貿易黒字を生み出す結果となった。こうした状況がアメリカでの失

業を深刻化させる原因ともなったが、貿易摩擦を背景とした対米直接投資の拡大、その外部効果と貿易効果によって短期的解決が図られた。

アメリカはキャッチアップされる側として、劣位化した産業の外部不経済を吸収しうる新たな比較優位産業の創出が必要であり、70年代後半頃からプロパテントに力を入れ始めたが、日本はキャッチアップを終えた側としてまた同様に、創知に努力しなければならなくなった⁴⁹。アメリカの場合、貿易インバランスの解消に偏り過ぎているきらいもあるが、国内産業競争力の基盤強化に向けて、法的基盤を整備し、産業の活性化を図る施策を展開してきた。中枢では創知への取り組みが共通の関心であり、成功裡に進めていくうえでよりシステムティックなやり方が求められるが、先にみたOECDの取り組みがそれであり、政府レベルでの後方支援が重要である。日本としてもボーダーを低め国際分業を国内にまで浸透させ、分権化のなかで国家、世界経済両レベルで地域にシステム思考を醸成し、国家の競争優位を支える、世界経済システムの持続的な発展とも連動した創知と知識普及に努めなければならない。

日本企業の海外進出は、日本市場の開放を条件とすべきであろうが、相手国の産業保護の視点をもって対応し、直接投資を通じた外部効果も互恵的に普及させるべきであろう。さらに日本企業の横並び体質、過当競争体質は海外に持ち込まないよう意を配さなければならない。また中枢-周辺関係では、海外直接投資や政府による技術援助によって、賃金水準、為替切上りを吸収しうるだけの生産性改善効果を与え、国際分業の利益拡大を実現できるような貢献が求められよう。

3-3 国家と地方との関わり

グローバル化と経済成長の圧縮化が中枢での調整の迅速化を要求する。職を創造し、調整プロセスで発生する失業や労働市場からの疎外問題を解

決し、均整のとれた発展を実現していくうえで、政府による一律的対応ではなく、地方による主体性が重要化している。国際分業を地域／地方レベルまで精緻化することで、政府はよりスタッフ化し、後方支援的となる。世界経済の不確実性の高まりは、政府レベルでの戦略的意志決定におけるヘテラルキー的対応の必要性を強めていると言えるが、管理的意志決定では自由裁量権の付与された地方の特殊性を考慮に入れた公正な意志決定が必要となる。政府、地方の各レベルの政策を調和させつつ、統合的、整合的に政策措置を実施していくことが望まれる。これにより、現実の必要性と可能性を考慮にいれた、重複のない効果的でシナジース的、間接的、直接的な統制が行え、地方の活動は政府の目的に整合化される。政策措置の実施に際しては、地方の人と組織を伴った能力構築が基礎となる。公共部門、民間部門、任意部門からの関係者を交え、地方開発戦略が建設的な話し合いの下にヘテラルキー的に策定され、共有された開発目標の具現化に向け組織された開発グループにおいてまた問題の生成と解決が進められる。

OECD は地方／地域の開発当局の採りうる政策措置の中で優先されるものとして、次の3つのものを挙げている⁸⁸。すなわち、①企業家精神の高揚と新規企業の創出を促進する政策措置、②失業者の就職に対する参入障壁克服を支援する政策措置、③地方コミュニティに厚生サービスを提供すると同時に、職を創造しそれへの途を開く、「第三セクター」を支援する政策措置である。企業家精神は、民間、社会両レベルで発揚されなければならない。自己利益の啓蒙化が進んでも民間レベルだけでは社会貢献は不十分であり、公式的にも解決し得ない部分が残るため、社会的企業家精神によってこれを補完する必要がある。また失業者と社会的疎外者の労働市場への参加を促すには、ガイダンスや就職の斡旋、教育・訓練、公共交通や児童保護サービスの提供が必要である。市場と政府で埋め合わせのき

かない社会・公共サービスは、第三セクターが関与することになるが、地方分権化のなかで、特に政府には第三セクターの成長阻害要因となっている、法的・政治的枠組みの改善が求められる。

最優先課題は国家の競争優位の維持であり、持続的生産性向上によりこれを支えなければならない。また創知活動の担い手は企業である。政府／地方権限当局は、前競争段階では競合企業間に共同研究開発を促すヘテラルキー的創知の場を設定し、そこに創出された知識を基に各企業が効率的、競合的に知識創造活動に従事していけるように、アーキテクチャーの構築と知的財産権を保護する形での開発競争促進を図る必要がある。これには規制緩和と問題提起が活発に行われるような環境整備を伴い、場合によっては、企業による外部不経済の内部化等、社会的問題解決に向けた規制強化も必要となろう。

世界経済の統合化の進展に伴う分業主体の過剰化を克服し、国家としての競争優位を維持していくうえで、政府／地方権限当局は公式的ヒエラルキー化を打破し、ライフサイクルを連続的に維持することに責任を持つ。また、企業のグローバル化に合わせて円滑な多国籍企業活動を支援していくためには、政府間での制度調和も必要であり、特に、規格の国際的標準化が、部分及び部分間の安定化に向けた競争を効率的なものとするうえで重要であると考えられる。また一方で、国家レベルの地方間学習をOECDレベルでのものと並行して進めていく必要もある。国境・文化を超えた最善の慣行の学習とは違い、地方間での学習促進は、同一の制度的、文化的背景をもつもの間での有効な学習機会を与えると考えられる。

4. 多国籍企業におけるグローバル・リンケージの形成

4-1 企業の多国籍化と世界志向主義への収斂

企業の多国籍化には、一般に本国中心主義から現地志向主義、世界志向

主義への経営者の姿勢変化を伴う。このプロセスで本社トップによる直接的、間接的管理は変質し、分権化に伴う規範的・目的志向的管理が支配的となる。緩やかな公式的な管理が与えられ、権限は水平化し触媒的な調整へと変質する。本国活動が相対的に縮小化し、資源交換における現地組織への強い依存を背景に多様な現地環境からの同型化ブルが支配的となっていくなかで、現地環境での競争優位を維持・強化していくには、本国中心主義から脱却し、現地志向主義をもって海外子会社に企業家精神を付与し、現地顧客との密な相互作用のなかに自らコンテクストを見出し、素早く企業間関係を組み替えていける能力を与えてやる必要がある。また分権化に伴う無秩序を回避するためには規範的・目的志向的統合が必要となる。これによって個々の組織成員が顧客との密な相互作用により得た情報を組織に持ち込むことによる組織的揺らぎの創出が可能となり、新たな秩序を見出そうとする力が新しい知識創出の原動力となる。意図されない結果、偶然を取り込む機会を意図的に活用するのである。

現地ユニット・レベルでの集団は、ヘテラルキー的に機能することで集団レベルでの知識創造の場となる。民族・文化、性別、世代の違いをインパクトとして、成員間の暗黙知の共有が進められるプロセスで、コミュニケーション効率の向上を伴いながら創造性が与えられる。しかし、創造性への貢献は異質性と、異質性は曖昧さ、不確実性と正の関係にあり、国際化の局面では、創造的ではあっても曖昧さ、不確実性が大きな状況にある。多文化的な状況で暗黙知の共有化、知識の創造を促すためには、互いの尊重と理解によりポジティブな関係を維持しつつ、積極的に相手から学習する姿勢が求められる。互いの尊重と理解には、エスノセントリズムの排除を前提とした相手の文化的背景への理解が不可欠であり、自己の文化的コンテクストを通じた解釈を排し、超文化的、客観的視点を持つことが要求される⁹⁹。そうしたなかで、多くの独立した成員が水平的、開放的に

相互作用するプロセスが創り出されるのであり、ここに自らも一要員として参加しつつも一定の価値基準の下に建設的に対話を進め、意見を統括していくリーダーシップの役割が重要となる。

ヘドランド (1993) の言うように、現在の多国籍企業では、製品、地域、経営職能の各次元のウエイトが均等化しその同時調整が求められるとともに、分権化の進展によって、社会化による目標、戦略、価値観の共有と強力な企業文化の醸成、そして情報通信技術による組織的にリアルタイムに情報共有できる仕組みづくりが求められている。分権化は必然的に、事業部間、子会社間、あるいは子会社-親会社間での水平的、相互依存的な関係を重要とさせ、相互依存関係に基づく資源移動における柔軟性に競争優位の源泉をシフトさせる。これは世界志向主義への方向性であり、現地志向主義的な企業との対比で、現地レベルでの知識創造にとどまらず、これをグローバル組織体全体での暗黙知と形式知の相互循環プロセスが継続的に支援し、問題解決に対しても最善の慣行のグローバル組織内学習が与えられる。

4-2 中枢における多国籍企業を取り巻く環境

貿易、投資の自由化の一方で、多国籍企業には現地社会に対する融和的な外部性の創出、フィランソロピー精神の高揚、より自主的な外部不経済の内部化が必要とされる。グローバル競争はフィランソロピー精神を義務化し、株主利益の間接化を促す。また、企業の環境破壊等の外部不経済の内部化が強制化されつつあり、企業側の世界経済システムの持続的発展に対する認識の共有と積極的取り組みが求められてもいる。世界経済システムの構成体として、資源効率を高め、環境破壊を少なくし、環境負荷の軽減に積極的に関わっていく姿勢が求められるのであり、これは創知の原点となる。他方で、現地社会サイドには、市場原理を機能させ、プロセス重

視文化を醸成し、ナショナリズムを放棄する方向へのマインド・シフトが求められている。

企業のグローバル化に伴い、競争政策、基準認証、標準、知的財産権といった経済活動の基礎にかかわる制度において二国間、地域的、多角的レベルでの調和も進められ、80年代以降リージョナリズムの動きも活発化している。地域経済圏形成と各地域の拡張の方向性、そして地域間連携の動きによりグローバル化に向けて経済統合の深化とその枠組み拡大が進んでいる。また大西洋ビジネス・ダイアログでは民間レベルからの地域を超えて事業活動基盤を整備する動きもあった。これらはいずれも、経済統合をより深化させ多国籍企業活動円滑化を通して創知化を支援する動きと言つてよい。また交通・通信手段の発達は多国籍企業の資源配置をより戦略的にしている。高レベルでの世界的資源効率化が地域、企業にラディカル・イノベーションを与え、後者のバーノンの世界戦略を可能とする。

多国籍企業の内外環境の急速な変化は、継続的に組織的パレート最適を追求しつつ、合目的的に激変する世界経済環境ニーズと組織能力との整合化を不断なく調整することを求め、マネジャーに対する複雑性と曖昧さが恒常化する。意志決定の価値前提の重要化、問題解決から問題生成への重点シフトによって、意志決定の最上層でのヘテラルキーが重要化している。

4-3 多国籍企業活動を通じた相互学習

成長戦略の一環として行われる企業の海外展開は、本拠国産イノベーションの海外普及と海外環境からの適応・現地化要求を伴う、相互学習を促進する。これは地域経済に生産性改善効果をもたらしたり、現地消費者に思考や価値観、そして生活習慣の適応を求め、多国籍企業にはアイデアの源泉を与える。異文化間の交流では、二者間のパワー関係によって影

響の仕方に違いがあるが、その影響は双方向的であり、互いに相手に対してコンテキストを普及、適応、強化させる側面をもつ²⁰。世界経済システムのヒエラルキーでは、ディオニソス的に中枢の知識は完全で、それに周辺が近づこうと努力するなかで、中枢から周辺へのイノベーションの一方的な普及がその特徴として考えられるくらいがあるが、実際には、程度の問題であり、普及が支配的であっても、適応させなければならない部分があれば、現地の文化的特性から一層強化される部分もある。中枢から周辺への海外直接投資のもたらす比較優位を強化する形での生産性改善効果は、この普及の側面を強調するものであるが、適応も強化も併存するのである。

しかし、知識創造的な相互作用を与えるのは、こうした垂直的な関係ではなく、水平的な関係である。企業組織でも、国家でも、世界経済システムでも、垂直的ヒエラルキーは、専ら目的と手段の関係しか与えないのであって、創造性の源泉ではあり得ず、水平的ヘテラルキーがそうした源泉の場として重要になってきている。官僚制的なヒエラルキーでは、特定の目的の達成においては効率性を発揮するが、意志決定前提の価値基準の側面が重視される状況で、特定化されない部分間の相互作用とそこに生み出される動的な情報が重要となっているなかで、これを排除する力が作用し、道具的に、従順に、全体に期待通りに貢献することだけが求められる。意図的であれ、必然的であれ、創知においてはヘテラルキーが重視されるのであり、世界経済システムの維持という究極的目標を共有しつつ、各主体がそれぞれの責任の認識の下に、これに整合的、効果的に行動を取っていく必要がある。したがって、中枢レベルでの多国籍企業活動が、創知の意味においては重要であり、ここに各国のイノベーションの水平的な相互交流が促進される。

4-4 ラーニング・ネットワークとしての多国籍企業

多国籍企業は、マネジメントや製品面でのイノベーションを国境を越えて普及させるラーニング・ネットワークである²⁰⁾。ネットワーク形成過程では、多様な現地環境からの同型化プルが支配的となっていくのに伴い、そこに創出されるイノベーションが拡張されたネットワークを通じて海外に普及、組織内学習される。また同時に、産業内あるいは産業を超えて各国の異質な制度的環境の創出する優れた慣行が取り入れられていく。

多国籍企業をラーニング・ネットワークとして機能させるには、異質で多様な現地環境への適応を進め組織的揺らぎを多角的に創出するとともに、各現地ユニット・レベルでの暗黙知の形式知化とその集合知の暗黙知化を通じた知の相互循環プロセスを機能させ持続的創造体となることが必要であり、問題解決効率化のための学習の恒常化が求められる。この理念型は世界志向主義に求められようが、ヘテラルキーの重視される戦略的意志決定や調整機能を除き、分権的な有機的組織体として本社も等しくヘテラルキーとヒエラルキーの相互循環に携わり、ラーニング・ネットワークの1構成体として機能する。日本企業のラーニングネットワークは初期段階にあるが²¹⁾、今後その多国籍化進展のなかでイノベーションの下位レベル化が進み、統合的な組織的学習要求も強まるものと考えられる。

ラーニング・ネットワーク機能を支えるのは、文化、部門、子会社、事業部を超えた円滑な交流であり、特に子会社での職能を超えた交流が重要となる。セクショナリズム、エスノセントリズムを排し非接触冗長的にアイデアの多様な源泉を確保するには公式・非公式的メカニズムにより垂直・水平的、超文化的にコミュニケーションを維持することが肝要となる。公式的構造を背景に互いの研究開発に対する学習機会とイノベーションに必要とされる資源の効率的探索機会を与えることで組織的創造性を高めうる。またこのプロセスを通して組織メンバー個々人のなかに全体情報

が蓄積され新しい個が生み出されることでダイナミズムが維持されると同時に、現地環境にも新しさが持ち込まれる。また、プロジェクト・チーム、タスク・フォース等の場での異文化コミュニケーションの円滑化には、プロセスを重視した企業文化の醸成と、異文化間で積極的に相互作用を生み出せるような従業員教育が求められる。

各子会社の協力にはシステム思考が要求される。競合性が鎮められ、長期・協働の利益が最優先されなければならない。資源豊富でパワーを持つ子会社の協力を得るには、インセンティブ・システムによる知識普及の促進（と採用側の NIH 症候群の解消）と併せ、ミッション、ビジョン、価値観の共有化と子会社間でのローテーションによる関心の一般化が必要である。そして、子会社の関与促進、信頼醸成、水平的相互作用関係の創出には、全社的意志決定に際しての公正性が肝要となる。

5. むすびにかえて

ボーダーレス化が進み市場原理が浸透していくなかで、地域、企業間・内、人のレベルにまで国際分業が精緻化しつつある。また女性の社会進出は家庭内にまで分業を浸透させる動きであると言えよう。そうしたなかで、地域特長的イノベーションを主体に域内企業内・間、国家、国際機関、多国籍企業の各レベルでヘテラルキーとヒエラルキーの相互循環過程を機能させることで、世界レベルでの知識創造、問題解決が効率的、効果的に行われるだろう。そこでは国家や民族・文化の違い、また生じてくるであろうローカリズムや多様な競合関係にある部門間の壁を超えた水平的交流の促進が前提となる。特に国家的競合関係は国家間での暗黙知と形式知の循環を妨げようが、グローバル・ラーニング・ネットワークとしての多国籍企業がこれを克服する役割を果たす。また世界経済システムの持続的発展を求めて、創知活動は環境負荷に対する生産性の最大化の観点から

正当化される必要がある。競合関係からあるいは歴史的に与えられた独自性は世界経済にとっての貴重な資源である。そこに協調関係を柔軟に形成することが問題の生成・解決の効果性、効率性にとって重要であるが、価値前提の共有を促し、特に資源豊富な主体による協働の利益に対する認識を喚起することが鍵となろう。

日本はキャッチアップを終え、市場原理導入の過渡期にあり、国際分業の進化が国内的に進展し、分権化、専門化した個が主体となって活動できる環境が整いつつある。また、日本企業の海外展開は、こうした国内環境変化と合わせて、国際的に通用する日本的経営、資本の論理を基礎に問題生成・解決が組織の多レベルで機能し得るような経営システムのグローバルな構築を迫っている。日系多国籍企業のグローバル・ネットワークも今後、成熟化をみせるであろうが、イノベーションの創発・普及を持続的に効果的に行っていくうえで、本拠となる地域クラスターを核とした水平・垂直的イノベーションの普及とオペレーション面での効率性確保のために、問題生成・解決をグローバルに支援していけるような態勢構築が鍵を握ることになろう。

(2000年11月30日稿)

注

- (1) 野中(1990)は、暗黙知の形式知化と形式知の内面化による暗黙知の拡大の相互循環が知識創造の基本であるとする。
- (2) 野中(1990)は、組織にはヒエラルキーとヘテラルキーの両側面があり、その間には情報創造と情報処理の相互補充・循環関係と同様の関係があると指摘している。
- (3) Gunnar Hedlund『ヒエラルキーの諸仮定とヘテラルキー：多国籍企業マネジメントへのその応用』(S. Ghoshal et. al. (1993) 邦訳 pp. 261-296)に基づく。
- (4) 市場原理と互酬性原理に関しては、奥田健二(1990)参照。
- (5) 日本経済新聞、平成12年7月8日。
- (6) Bruce Kogut「学習と慣性の重要性」(S. Ghoshal et. al. (1993) 邦訳 pp. 181-184)参照。
- (7) 山崎(2000)は、日本企業特有の経営体質から脱却し、知識経済に対応しうる組織へと改変していくための課題と解決への糸口を提示している。

- (8) クラスター思考の重要性とその生産性向上、イノベーション、新規事業形成面での優位性に関する主張が、Porter (1998) によりなされている。また野村総合研究所 (1999) は、創知型企業叢生による新産業形成を自己組織化の視点から明らかにしている。
- (9) アーキテクチャー、標準的戦略的活用に関しては、野村総合研究所 (1999) 参照。
- (10) ソニーのファイブ・サークル・モデルは組織的範囲を広く取る分、社会的分業を組織内部にまで機能させるものであり、中枢化に伴う分業の精緻化の徹底であると考えられる。
- (11) Porter (1998) は、垂直的な企業間関係、取引コストに対する近接性の影響を重視している。また内部化理論に関しては、長谷川 (1998) が詳しい。
- (12) 人材流動化における魅力的企業の条件は、三和総合研究所国際本部企業戦略室 (2000) 参照。
- (13) 日本企業復活の鍵を握るナレッジ経営に関しては、野村総合研究所 (2000) に詳しい。
- (14) 本稿では地域とクラスターをほぼ同義で使っている。これらが国境を越えて存在する場合には国内の地方と一致しない。
- (15) OECD (2000) 参照。
- (16) 永尾正章・茂垣広志編著 (1996)、第1章参照。
- (17) 世界経済における日本の製造業の在り方とその持続的発展の条件は、吉川弘之監修・JCIP 編 (1994) に詳細に検討されている。
- (18) ここでの議論の詳細は、OECD (2000) 参照。
- (19) 異文化コミュニケーションに関しては、太田政孝 (1991) (江夏健一・首藤信彦編著 (1991) 第6章) 参照。
- (20) John Van Maanen and Andre Laurent 『文化のフロー: グローバリゼーションと多国籍企業に関する若干の覚書』(S. Ghoshal et. al. (1993) 第12章)
- (21) ラーニング・ネットワークに関しては、Nitin Nohria and Sumantra Ghoshal (1997), D.Eleanor Westney 『制度化理論と多国籍企業』(S. Ghoshal et. al. (1993) 第3章) を参照。
- (22) 根本孝 (2000) 「日本企業のグローバル学習—本社—子会社間のナレッジ共有を中心として—」報告 (国際ビジネス研究会第7回全国大会) でも、ラーニング・ネットワークとしての日本企業の未熟性に対する指摘があった。

参考文献

- 青木昌彦・奥野正寛・岡崎哲二編著 (1999) 『市場の役割・国家の役割』東洋経済新報社
- 伊丹敬之・西口敏宏・野中郁次郎編著 (2000) 『場のダイナミズムと企業』東洋経済新報社
- 伊丹敬之・松島茂・橋川武郎編 (1998) 『産業集積の本質』有斐閣
- 今井賢一著 (1992) 『資本主義のシステム間競争』筑摩書房
- 江夏健一・首藤信彦編著 (1991) 『多国籍企業論』八千代出版
- 大阪市立大学経済研究所・森澤恵子・上田浩史編 (2000) 『グローバル競争とローカライゼーション』東京大学出版会
- 奥田健二著 (1990) 『日本型経営の未来』TBSブリタニカ
- 三和総合研究所国際本部企業戦略室著 (2000) 『グローバル・ビジネス重点戦略ノート』ダイヤモンド社
- 島田晴雄編著 (1999) 『産業創出の地域構想』東洋経済新報社
- ダイヤモンド・ハーバード・ビジネス編集部 (1996) 『アウトソーシングの実践と組織進化』ダイヤモンド社

- 通商産業省編『通商白書』各年版, 大蔵省印刷局
- 永尾正章・茂垣広志編著 (1996)『これからの国際経営戦略』日本貿易振興会
- 野中郁次郎著 (1990)『知識創造の経営』日本経済新聞社
- 野村総合研究所著 (1999)『産業創発』野村総合研究所
- 長谷川信次著 (1998)『多国籍企業の内部化理論と戦略提携』同文館
- 前田昇著 (1999)『自律結合国際戦略』同友館
- 山崎秀夫著 (2000)『ナレッジ経営』野村総合研究所
- 吉川弘之監修 JCIP 編 (1994)『メイド・イン・ジャパン』ダイヤモンド社
- Michael E. Porter (1998), 'On Competition,' Harvard Business school Press (竹内弘高訳 (1999)『競争戦略論Ⅱ』ダイヤモンド社)
- Brian Toyne and Douglas Nigh (1997), 'International Business: An Emerging Vision', University of South Carolina Press (村山元英監訳・国際経営文化学会訳 (2000)『組織理論と組織行動の視座』文眞堂)
- Herbert A. Simon (1996), 'The Sciences of the Artificial Third edition', Massachusetts Institute of Technology (稲葉元吉・吉原英樹訳 (1999)『システムの科学』パーソナルメディア)
- OECD (2000), 'Local Development and Job Creation,' www.oecd.org/publications/Pol_brief/
- OECD (1999), 'Fostering scientific and technological progress,' www.oecd.org/publications/Pol_brief/
- Nitin Nohria and Sumantra Ghoshal (1997), 'The Differentiated Network,' Jossey-Bass Inc.
- S. Ghoshal and E. Westney (1993), 'Organization Theory and the Multinational Corporation', Macmillan Pubkishers Ltd (江夏健一監訳, IBI 国際ビジネス研究センター訳 (1998)『組織理論と多国籍企業』文眞堂)
- Stephen H. Rhinesmith (1993), 'A Manager's Guide to Globalization,' The McGraw-Hill Companies (斎藤彰悟監訳/藤田薫・池田絵実訳 (1999)『新グローバルゼーション・ガイド』春秋社)
- Stuart Kauffman (1995), 'At Home in the Universe: The Search for Laws of Self-organization and Complexity', Oxford University Press.Inc.

IV. ロシアの社会資本と国際ビジネス

今 井 雅 和

1. はじめに

1992年にロシア連邦が設立されたのち採用された経済政策は、80年代、インフレーションと国際収支の悪化に苦しむ発展途上国が国際通貨基金（IMF）と世界銀行の政策助言を受け、採用したワシントンコンセンサス（Washington consensus）に基づくものであった。ワシントンコンセンサスの経済政策は、自由化、安定化、構造転換の3つに集約することができる⁽¹⁾。移行経済国のなかでは、ポーランドなど中欧諸国のように、体制転換以前の経済水準に回復し、復興の完了が宣言される国々がある⁽²⁾一方、改革を進めることができなかつた国々、あるいはロシアのように改革は行なつたものの、成果の乏しい国がある。ワシントンコンセンサスの支持者は、処方箋自体は正しかったが、それが正しく実行されなかつたと主張している。これに対して、スティグリッツ（Stiglitz, 1999）は、新古典派経済学を基礎とするワシントンコンセンサスは、市場経済と制度改革のプロセスについての理解が十分ではなく、それが、体制転換が順調に進まない原因であるという。情報獲得にはコストがかかるのであり、不完全情報下の経済行動は完全情報下のそれと自ずと異なり、移行経済国の市場は、とりわけ未成熟であり、市場の不完全性が極めて高いため、パレート最適が得られる可能性は乏しいと主張している。確かに、体制転換は市場

の導入という狭義の経済学の領域を超えている。市場を支えるさまざまな制度の現状を踏まえ、経済社会の進化の方向性を視野に入れることが重要であり、それは国際ビジネス研究にとっても不可欠の視点といえる。

ロシアの国内総生産（GDP）は、体制移行およびその後の政治・経済の混乱によって、1990年対比、98年は42%減にまで縮小した。工業生産は同54%減に縮小し、軽工業など壊滅状態に立ち至った産業も多い⁽³⁾。インフレ率は、1992年の前年比2506%から96年22%、97年11%と落ち着いたかに見えた。しかし、ロシア政府が財政赤字を補填するために乱発した高利の短期国債によって、財政赤字は拡大し、国債に対する信用の急落を招いた。他方、外貨準備が不十分なロシアは、非居住者の国債購入を可能にした実質的な固定為替レート（目標相場圏）を維持することができなくなり、非居住者資金をロシアにつなぎとめることができなかった⁽⁴⁾。こうして98年8月に金融危機が発生し、ロシアは実質的な債務不履行に陥ったのである。

しかしながら、金融危機後、ルーブルの切り下げによる輸入代替、さらには賃金や金利の低下によって、国内産業の競争力が一部回復しつつある。ロシアの主力輸出品である石油・天然ガス価格の高騰もロシア経済の回復に大きく寄与している。こうしたことから、1999年のGDPは前年比3.2%、2000年上期は最低でも7.3%の成長が見込まれている⁽⁵⁾。また、財政収支も2000年度に入り、黒字基調が続き、物価も安定しており、ようやく明るさが見えてきた。ただし、これらの多くは外生的要因であり、ロシア経済が持続可能な成長軌道に乗ったと楽観することはできない。例えば、対内直接投資も経済規模に比べ、限定的であるし、投資先もエネルギー、食品工業、商業外食に集中しており、技術・知識蓄積型の産業への投資が極めて少ないのが現状である⁽⁶⁾。

日本からの直接投資は、1999年末の累計で全体の1%に過ぎず、とりわ

け低調といえる⁽⁷⁾。しかし、オリンパスの内視鏡販売会社、NECのデジタル電話交換機の製造・販売会社、味の素のアミノ酸・核酸研究開発会社など、いくつかの多国籍企業は欧州ロシアに事業進出している。他方、商社が主導する製材事業、ホテル・レストランへの投資は極東ロシアに集中している。ただし、金融危機後の需要の低迷やパートナーとの所有権紛争によって、必ずしも計画どおり事業が進んでいないところも多い。こうしたなか、保温・断熱材メーカーのニチアスが、サハリンの旧ピートモス国営企業のディメトラ社、およびサハリンで物流事業を展開するサトラ社と組んで、1996年に立ち上げたピートモス共同事業は、数少ない成功事例とされる⁽⁸⁾。

本稿の目的は、社会資本の概念を明らかにしたうえで、国際ビジネスへの影響について考察すること、および未熟なロシアの社会資本に対抗するための1つの方策を提示することにある。次節では、社会資本と取引コストをどのように理解するかについて議論し、ロシアにおける取引コストがどのレベルにあるのかについて考察する。さらに、所有権紛争に発展する可能性のある機会主義的行動の発生メカニズムについて分析する。第3節では、ピートモス共同事業の概要を紹介し、3社のアライアンスが、いかにロシアにおける取引コストを節約し、パートナーの機会主義を抑制しているかについて明らかにする。最後に、企業およびロシア経済にとってのインプリケーションを提起することとしたい。

2. ロシアの社会資本⁽⁹⁾

2-1 社会資本と取引コスト

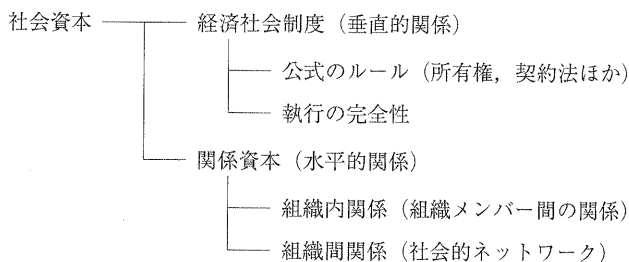
社会資本といえば、多くの場合、道路、鉄道、電力、水道、通信などのハードインフラが想定される。米国などの先進国へ事業進出する際、最終的にどの立地を選択するかを決め手となるのが、こうしたインフラの整備

状況という場合も多い。自治体によっては、企業を誘致するために、道路や鉄道を建設したり、エネルギーを低コストで供給することを約束する場合もある。その意味では、ハードインフラの整備状況は、ビジネス遂行上、重要な意味を持つ。しかしながら、ハードインフラのみに惹かれて、立地を決定することは極めてまれであって、ほとんどの場合は、いくつかの基準に従って立地を選考し、絞り込まれた候補のなかから、最終決定を行う際の評価基準の1つとなるものである。他方、移行経済国や発展途上国においては、需要動向、資源賦存、あるいは付加価値活動を行うためのソフトインフラの整備状況がまず問題であって、ハードインフラが決め手となるケースは少ない。それは、決め手となる各要素のバラツキが大きく、複数の候補のなかから立地を選定することが困難であり、ハードインフラは最低限の要件として考えられることが多いからである。したがって、本稿では、社会資本 (Social capital) をビジネス遂行上のソフトな社会インフラと定義付け、議論を進めることとする。

社会資本に対するアプローチは2つに大別される。経済学的アプローチは、社会共通資本 (Social Overhead Capital) についての議論¹⁰⁾に示されるように、大気、水などの自然環境、道路、エネルギーなどの社会的インフラ、さらには教育、医療、金融などの制度資本に分類できる。自然環境は、地球環境問題が注目され、環境経済学が脚光を浴びるなど、重要性はますます高まっているが、国際ビジネスにとってのロシアの社会資本という主題からははずれるため、本稿の検討対象からは除外する。社会的インフラは、先述の理由によって、本稿の検討対象から除外する。制度資本は、社会の広範な制度インフラを指すものであるが、本稿ではビジネスに直結する司法・行政制度を中心に検討し、これらを一括して、経済社会制度と呼ぶことにしたい。もう1つは、社会学的アプローチであり、Social Capital を社会資本ではなく、関係資本と翻訳することが多いことから

わかるように、社会の構成メンバー（エージェント）間の関係を示したものである。組織を構成し、維持するうえで重要な組織内のエージェント間関係、および組織間関係ともいえる社会的ネットワークによって構成され、ビジネスのフレームワークを規定し、その設計に大きな影響を及ぼすものである。本稿では、これを関係資本と呼び、社会資本のもう1つの構成要素と位置付けることにしたい。経済社会制度が社会の垂直的關係を規定するのに対して、関係資本は水平的關係を示したものと見える。社会資本を、経済社会制度および関係資本によって構成されるものとし、検討する（図1参照）。

経済社会制度については、ノース（North, 1990）の議論を参考にし、検討する。そもそも、制度⁽¹⁾（Institution）とは何であろうか。それは、社会におけるゲームのルール、あるいは人々によって考案された制約であり、その主要な役割は、経済社会を運営するうえでの不確実性を減少させることにある。例えば、企業の設立方法、事業の運営方法、あるいは市場取引の様式といった制度があれば、新たにそれらの進め方を探索するコストを節約することができる。このように、制度は効率性を保証する装置といえる。しかしながら、逆に非効率性を助長する制度もあり、それが



注：筆者作成。

図1. 社会資本の構造

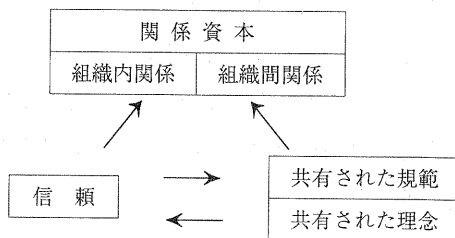
発展途上国における経済発展のおくれの主因であるというのが、新制度派経済学の主張である¹²⁾。

ノースは、制度を3つの次元に分類し、整理している。すなわち、公式のルール、非公式の制約、それに執行の完全性である。公式のルールとは、法律に代表される、政府が定めた、強制力をともなう文書化された制度である。本来的には、社会全般に関わるものであるが、経済活動についていえば、主に所有権および交換に関する法的規制を指している。しかしながら、公式のルールがあっても、それが守られないのであれば無意味である。政府に代表される中立的な機関が、公式のルールに従って、どの程度、それを実行できるかがポイントであり、それを執行の完全性という。その程度が高ければ、公式のルールへの社会の依存度が増し、低ければ公式のルールを軽視したり、私的な執行に依存するなど、新たな対策が必要になる。このように、公式のルールと執行の完全性は、経済社会制度という車の両輪であり、エージェントの行動様式とコストを規定するものである。他方、非公式の制約は、人々の行動規範、慣習であり、公式のルールを補完する制度とされる。公式のルールによって、経済社会制度を完全にカバーすることは非現実的であり、非公式の制約はそれを補完する装置といえる。しかしながら、本稿では、それを後述の関係資本に含め、経済社会制度からは除外することとしたい。それは、人々の行動規範や慣習が、関係資本を規定する重要な要素となっているからである。

筆者は、関係資本を、社会の構成メンバー（エージェント）間の関係によって規定される社会の性格と位置付けている。これまでの研究蓄積によれば、組織内のメンバー間の結びつきとそれを支える装置としての関係資本という見方、および外部組織との関係に注目し、社会的ネットワークとして関係資本を捉える見方がある¹³⁾。しかしながら、双方ともに、エージェントの行動に影響を及ぼす重要な要素である。ここでは、両者のアプ

ローチを取り込んで、関係資本が、組織内関係および組織間関係によって構成されるものと理解する。そうしたエージェント間の関係を構築し、維持するための源泉となるものが、共有された規範と理念および相互の信頼と考えられる。Fukuyama (1995) のように、信頼を関係資本と同一視する見方もあるが、ここでは信頼を共有された規範・理念の結果であり、なおかつ規定要因と捉え、関係資本のもう1つの源泉と理解することにした(図2参照)。

次に、関係資本によって形成される社会の具体的イメージをつかむために、現代社会と前近代社会に分けて、それぞれの特徴を整理しよう。現代社会は欧米先進国を、前近代社会はロシアを想定している。ロシアの関係資本を欧米のそれと対比させ、浮かび上がらせることによって、取引コストの分析につなげることができるものと考えられる。表1のように、社会構造と行動原理は、現代社会がゲゼルシャフトと個人主義、前近代社会がゲマインシャフトと集団主義と捉えることができる。現代社会に形成される組織の多くは人工的組織であり、そのため人の交流範囲は広く、多くの人に開かれているのが特徴である。しかし、それゆえに人間関係に関する不確実性が高く、組織を有効かつ効率的に運営するためには、意識的に作



注：筆者作成。

図2. 関係資本の構図

表1. 現代社会と前近代社会の特徴

	現代社会	前近代社会
組織内関係		
社会構造	ゲゼルシャフト (利益社会)	ゲマインシャフト (共同社会)
行動原理	個人主義	集団主義
重視する社会集団	人工的組織	地縁血縁
人間関係に関する不確実性	高い(信頼社会)	低い(安心社会)
人のサークル	オープン	クローズド
交流範囲	広い	狭い
組織間関係		
ルール	公式のルール(法律)	非公式のルール (含賄賂、個人間関係)
法律	完全執行	未執行の頻度高い
社会行動に関する因果関係	計算可能	計算不能
開放度	透明	半透明・不透明

注：山岸(1999)、Rose(1999)等を参考に筆者作成。

られた価値観の共有や相互の信頼がカギとなる。これに対して、前近代社会の主要な集団は地縁血縁による小サークルであり、他人との交流は乏しい。そのため、サークル内の人間関係に確実性が高く、安心してサークルに属することができる社会といえる。他方、組織間関係についていえば、前者は法律などの公式のルールが外部者にとって透明であり、またそれが執行される程度も高く、因果関係を計算することが容易な社会である。後者は公式のルールというよりは、非公式のルールに従い、しかも執行が十分になされない場合が多いのであり、外部者にとっては、透明性が低く、社会行動による結果を計算することが極めて困難な社会といえる。このように、現代社会と前近代社会は対照的であるが、その源泉となるものが関係資本であると考えられる。

取引コストは、変換(生産)コストを除いたすべてのビジネスコストであり、社会資本の成熟度によって異なるものと定義付けられる。経済社会制度に関わる取引コストとしては、取引される資産の属性を測定するコス

ト、取引相手を探索し、取引条件について交渉するコスト、さらには契約を締結し、その履行を監視し、執行するコストに分けられる⁶⁴。これは、企業の存在理由を示す根拠として、コースが提起したものである。伝統的な経済学が想定する取引コストゼロの世界が非現実的であり、市場を利用するには、情報収集コストがかかるというのが取引コストの経済学の出発点となっている。そして、コースの定理が示すように、取引コストが存在する現実の世界では、制度のあり方が決定的な重要性を持つことになる。法律上の所有権の規定が不十分であり、排他的な権利が保証されない社会では、所有資産を保全するために追加的コストを覚悟しなければならない。また、政府による法律の執行が不完全であれば、それに対抗すべく、私的な執行装置を用いるコストが発生する。このように、公式のルール、および執行の完全性の各次元において、経済社会制度が取引コストのレベルを規定し、経済社会の効率性を決定する要因となる。つまり、制度は、取引コストを低減し、効率性を高めることによって、当該経済社会の生産性を向上させ、技術発展を促進し、経済発展につなげることができるのである⁶⁵、逆に制度が過大な取引コストを生み出し、経済発展を阻害する社会も多々見られるのである。

他方、関係資本に関わる取引コストとは、ビジネスを遂行するうえで必要な組織内関係と組織間関係を構築し、維持するためのものである。現代社会においては、人工的な組織を効率的に運営するために、規範や理念を共有し、信頼に基づくエージェント間関係を構築し、維持しなければならない。それが不十分であれば、エージェントの行動を規制するための装置を考案し、設置する必要が生じるのであり、それらが関係資本関連の取引コストの中心である。前近代社会においては、社会に偏在する経営資源、あるいは能力を十分に活用できないため、機会損失が発生する可能性がある。非公式のルールに依存する割合が高ければ、とりわけ外部者にとって

は、複雑かつ不透明な社会のルールを事前に学習することが不可欠となり、自ら内部者となるか、あるいは内部者を取り込むことによって、組織間関係を強化するインセンティブが強まるのである。

取引コストがビジネス形態に及ぼす影響を示す事例を紹介しよう。ある日系多国籍企業は、先進国への進出は完全出資の子会社設立によって、途上国へは過半数は出資するものの、現地資本との合弁によって行うとの方針を明らかにしている。これは、経営上のフリーハンドを確保することの重要性を認識する一方で、途上国においては、組織間関係に関連する取引コストが高く、それを節約するためには現地パートナーの起用が効率的であると判断しているからである。また、ある研究成果は、ホスト国の汚職度が高ければ高いほど、企業は完全出資ではなく、現地資本との合弁事業を選好する割合が高いことを統計的に証明している¹⁶。これは、汚職度が高ければ、官僚的手続きを迅速化するために、賄賂の提供によるコネクションの強化を図る必要が生じ、非公式の手続きに依存する割合が高まるからである。このように取引コストは、企業の海外進出に関する意思決定にとりわけ重大な影響を及ぼし、そのあり方を規定する要因といえる。

2-2 ロシアの取引コストレベル

これまで議論してきた社会資本の分類に従って、ここでは企業がロシアにおいて事業を行ううえで覚悟しなければならない取引コストについて考察する。まずは、経済社会制度関連の取引コストから順に検討しよう。公式のルールに関しては、法律等の未発達と正当性の不十分さに負うところ大である。まずは、市場経済の基礎であり、必須のルールともいえる所有権が十分に確立していないことが挙げられる。土地、不動産の所有権に関する法整備は遅々として進まず、偽装倒産や不正な登記移転¹⁷などの事例が示すように、企業の所有権も確立されたものとはいえない。企業、企業

活動、契約に関わる法律も未整備であり、相互に矛盾する条項が残されている。また、紛争発生時の裁判や仲裁手続きの恣意性がしばしば取り上げられ、一方に有利な地域で上級審が行われるなどの事例が報告されている。同一の法律が中央と地方では異なった適用を受けるといった問題も指摘されている⁸⁸。このように、公式のルールが未確立であることも、行政によって、恣意的に適用されるルールが多数存在する一因と考えられる。たとえば、ウラジオストックに事務所を構える総合商社は、賃借する事務所の建物に文化的な価値があるとして、メンテナンスコストを負担せざるを得なかった。このことは、公式のルールの不完全性を示すものであり、ロシアではどのようなコストが必要か、事前に計算し、事業計画に織り込むことが困難なことを明らかにしている。こうしたビジネス過程の不透明性に起因する取引コストは、企業の行動を、旧来のレント追求から利益追求へと転換させるうえで、大きな阻害要因となっている。とはいえ、経済原理（所有概念と資源配分の過程）がまったく異なる体制からの移行であり、法律および法律手続きの整備は容易な作業ではない。1992年以降、法律の見直しと制定作業が進められたが、前大統領時代を通じた政府と議会の対立によって、立法作業が大幅に遅延したことも事実である。現政権では「法の独裁」を掲げ、法整備を進めることになっているが、当面、企業は公式のルールの未発達、未成熟、そして不十分な正当性によって生じるさまざまなコストを負担しなければならない。

執行の完全性は、ロシアがとりわけ弱い分野である。旧体制下の憲法、法律は条文のうえでは、十分に民主的であり、西側先進国と遜色ないものであった。しかし、それが十分な執行力をもって適用されるとは、政府はもちろんのこと、国民も信じていなかった。この点は現在も変わらない。国民は、国や法律が自身あるいは自らの資産を保護するものと期待しておらず⁸⁹、前大統領時代に乱発された大統領令に対しても冷ややかな反応で

あったし、実際にほとんどが無視された。こうした、執行力の弱さは、Rose (1999) が行った2000人にも上るロシア人の面接調査の結果でも証明されている。ロシアを法治国家と認めない人が71%、法律の厳しさは法律の未執行によって緩和されていると感じる人が73%となっている。政府の執行力の弱さを端的に示す例としては、徴税能力の弱さが挙げられる。旧体制下では、税金は経済システムに内在し、国民にとっては目に見えない存在であった。市場経済移行後の経済情勢や家計収入の低迷も大きな要因であるが、徴税制度を整備し、それを厳密に執行するとの姿勢は乏しく、税務警察といった暴力的手段にのみ訴える傾向が強かった²⁰⁾。しかし、それでも、税収は増えなかったのである。ロシアは、広大な国土と多民族・多人口の国家ゆえに、政治・経済システムの完全な執行はそもそも困難な国といえる。旧ソ連社会は、全体主義的なトップダウン社会といわれたが、スターリンの粛清が示すように、暴力的な強制力によってのみ、政府方針の徹底が可能であった。統制力の弱まったブレジネフ治下の社会の停滞、秩序の低下がそのことを証明している。逆説的であるが、権威主義的政治体制にも関わらず、あるいはそれゆえに執行力の弱い社会であったといえるのではないか。国による執行力の弱い社会では、国民自らそれに対抗する必要性が生じるのであり、新たな取引コストが生じることになる。マフィアが警備保障会社やコンサルタント会社といった合法的組織に衣替えし、高額な費用で企業の安全を保障している²¹⁾。他方、警察組織も請負で、特定企業の警備を行っており、筆者が訪問したある企業にも、勤務中の警察官が常駐し、警備を行っていた。このように国の執行力の弱さを補うために、企業は追加的な取引コストを負担しなければならないのである。

次に、ロシアの関係資本に起因する取引コストについて分析する。Rose (1997, 1998) によれば、なんらかの問題が発生した時、頼るのは家族・

友人と答えた人が89%に上り、地方政府などの公式機関に期待する人はごくわずかであった。このことは、ロシア社会がゲマインシャフト的であり、地縁血縁および近い友人によって構成される小サークルが中心的存在となっていることを物語っている。成功者の成功要因をコネクションと考える人の割合が90%以上であるが、このこともロシア社会の前近代性を示している。公共サービスを受けるためには賄賂が必要とする人も90%に上り、社会主義体制下で極度に強まった官僚主義や文書至上主義による行政プロセスの非効率性は、正当な手続きの入り込む余地を制限している。こうした賄賂の蔓延は、いきおい取れるところから取るという傾向を助長し、巨大ビジネス、外国企業がターゲットとなることが多い。このような社会でビジネスを行うためには、小サークルに入り込み、人間関係を形成するコスト、および不透明な行政手続きに対抗するためのコストが多大である。

関係資本に影響を及ぼす、信頼と共有された規範と理念について考えてみよう。2つの調査結果²³⁾の合成であり、若干の留保が必要ではあるが、「大抵の人は信じられるか」との問いに対して、米国人47%、日本人は26%が肯定しているのに対し、ロシア人はわずか8%のみとなっている。小サークル内では、人間関係に不確実性が存在しないため、信頼は問題とならない。しかしながら、ゲゼルシャフトでは、無条件に確実な人間関係はあり得ず、それゆえ共通の規範や理念に支持された信頼、および機会主義的行動を規制する仕組みが重要となる。「バザール経済論」²⁴⁾によれば、国家から徹底的に搾取されてきたロシア人は、法律や規則をごまかし、少しでも奪い返すことによって、かろうじて生き延びてきた。そうした習性は、市場取引に移行した現在でも存続しており、信用や契約の観念の確立しない「バザール経済」であるという。一元的かつ運命論的な「バザール経済」という特徴づけが適当であるか否かについては議論の余地がある。

しかしながら、現実のロシアの経済社会においては、公式のルールを尊重せず、しばしば機会主義的行動を起こし、またそれを容認する雰囲気は社会に存在することは事実である。それは、市場経済移行初期のレント追求行動²⁴、民営化にともなう国家資産の略奪といわれる状況、国際ビジネスとの紛争などが端的に示している。また、信用経済が機能しないのも、制度的要因が大きいものの、規範や信頼性の欠如も影響している。企業はゴーイングコンサーンとしてよりも、倒産と新会社設立を繰り返した方が得であるとの議論が聞かれるのも、暖簾、ブランドといった会社の無形資産に対して価値を見出す傾向が乏しいことを物語っている。このようなロシアの社会において、規範と理念を共有化する努力を払い、相互の信頼性を高めることは、欧米先進国市場に比べ、多大な取引コストを覚悟しなければならない。

このように、ロシア社会は、公式のルールと執行の完全性によって構成される経済社会制度に関する取引コストは途上国と比較してもかなり高いレベルである。他方、共有された規範と理念および信頼に基づく、組織内関係および組織間関係に関連する取引コストもかなりのレベルである。そして、2つの高コスト要因が相乗効果をもたらし、ビジネスにとって、禁止的ともいえる取引コストレベルとなっている。とりわけ、ロシアの事情に疎い外国企業にとっての取引コストは過大であり、外国直接投資の受入れが限定的な要因の1つになっている。もちろん、市場追求型の販売会社設立のように、多額の投資や高額の資産の維持が不要な場合は、取引コストの重要性は相対的に低い。しかし、外国企業がロシアに参入する際、こうした取引コストにいかに対処するかは、重要な課題であり、これに失敗した企業は、本来的なビジネス要因とは異なる理由で撤退を余儀なくされているのである。

2-3 機会主義の誘惑

ここでは、偽装倒産や不正な所有権の移転登記など、企業の所有権が不法に侵害されるメカニズムを、ウィリアムソンの議論を参考にして分析する。Williamson (1985) が人間の行動仮定とする機会主義は、それ自体大きな問題とはならない。完全市場においては、各プレーヤーの機会主義こそが、資源の最適配分を促進する力となる。しかしながら、プレーヤーが少数で、なおかつ特殊資産が形成されるケースでは、取引にロックインされたパートナーに対する機会主義的行動の誘惑が働く可能性がある。他方、限定された合理性の人間特性も、それ自体問題とならないが、取引される資産の属性が複雑化し、取引条件の変更を頻繁に行なわざるを得ない状況と結びつくことによって、機会主義的行動を引き起こす可能性が生じる。もちろん、こうした状況で機会主義的行動が常に取りられるわけではないし、それを抑制する環境、あるいは装置も存在する。親しい友人との取引、評判の高い相手との取引、あるいは行動規範自体に価値を置く相手との取引においては、機会主義が発生する可能性は低い。また、契約不履行時の罰則を盛り込んだり、担保を取ることによって、機会主義の発生を抑制することもあり得る。囚人のジレンマにおける無限反復ゲームの効果として知られるように、継続取引も機会主義を抑制することが可能な仕組みといえる。ロシアでも、所有権に関わる紛争が頻発する一方、長期間、取引してきたパートナー間では、継続取引の利益を熟知するとともに、相互の信頼が醸成されているため、トラブルはそれほど発生していない²⁹。

ロシアにおける、機会主義的行動による、企業の所有権に関わるトラブルの発生要因は、3つの次元で議論できると考えられる。1つは、先述の取引コストによって引き起こされる雰囲気である。すなわち、所有権や取引に関する公式ルールの不十分さ、および国家の執行力の弱さ、さらには他者の機会主義的行動を容認する社会、あるいは資本主義や外国企業に対

する国民の反感といった風潮は、機会主義的行動を助長する可能性がある。2つは、対象が多数の経営資源を抱えた複雑な企業組織であることが挙げられる。効率的な資産市場を持つ先進国においても、ブラックボックスとしての企業は、その資産価値を測定するのが困難な存在である。まして資産・株式市場が未成熟なロシアにおいてはなおさらである。さらに、ロシアの会計制度は全面的書き換えが必要なほど、世界規準と乖離しており、企業の資産価値を測定するコストが極めて高い。このような不確実性の高さと錯綜性ゆえに、機会主義的行動を誘発する可能性がある。3つは、外国企業がいったん投資すれば、資金、設備、人的資源が当該事業にロックインされるため、特殊資産の形成につながり易く、機会主義的行動に発展する誘因が生じる。しかしながら、資金、技術、販路などの経営資源を本国などから継続的に供給することが事業継続の条件であるような場合は、資産のロックインが生じたとしても、機会主義の発生は抑制できる。しかし、そうした交渉力をバックアップするような資産を持たずに、取引にロックインされてしまえば、機会主義の発生の余地は拡大する。問題発生時には、相互が友好的に協議するとの契約条項は、ほとんど無意味であり、ロックインされる資産を保全する厳格のルールの設定が不可欠である。さらには、繰り返しゲームが長期的には双方に利益をもたらすことを、相互が確認し、理念と規範の共有化および信頼の醸成を継続的に図る努力が必要である。

所有権をめぐる紛争は、ロシア側パートナーの機会主義的行動によるものであるが、それに対する日本企業側の対策が不十分であったともいえる。ロシアにおいては、所有権紛争から日常の取引に至るまで機会主義的によって、ビジネスがスムーズに進まないケースが広範に観察される。機会主義は取引コストを発生させ、ロシア経済の発展を阻害するものであるが、ロシアの各種制度は、今のところ、機会主義を助長する傾向を持って

いるといえる。これをいかに是正するかが、ロシア政府に突きつけられた最大の課題である。また、企業にとっても、ロシアでビジネスを行なううえで、対応すべき必須の課題なのである。

3. 未熟な社会資本への対応

3-1 ピートモス共同事業のフレームワーク²⁶⁾

ピートモスは、寒冷低湿地にできる泥炭ゴケで、精製することによって、有機物含有率が高く、気相率・水分保持率に優れた土壌改良材となる。日本でも、農業用、園芸用、芝生造成用として需要が旺盛で、ピートモスの輸入量は年間約12-13万トンと、5年前に比べ倍増している²⁷⁾。景気低迷にも関わらず、近年のガーデニングブームもあり、ピートモス市場は安定的に推移しているのである。

ニチアスは、保温・断熱材の製造およびプラントエンジニアリングを企業活動の中心に据えている。アジアを中心に、複数の生産・販売拠点を保有しているが、ロシアに深い結びつきがあったわけではない。同社が手がける農業用培養土は、ロックウールにピートモスを配合し、生産されるが、内製化を図るべく、1993年にピートモス事業がスタートした。ダイメトラ社の前身は、サハリンのピートモス公団（国営企業）であり、周辺地域のコルホーズにピートモスを供給していた。しかしながら、狭隘な市場、支払遅延やバスター決済など、キャッシュフローは好転せず、業容拡大のための設備投資は困難な状況にあった。ただし、ユジノサハリンスクとコルサコフの間で、日本向け積出港のコルサコフ港まで20キロと、日本市場向けとしては抜群の立地である。サトラ社は、日本人実業家が私財を投じて、ユジノサハリンスクに設立した会社で、物流業務を中心に活動している。そのほかには、サハリンへの進出を検討する日本企業向けのコンサルティング業務も行なっている。

このビジネスの第1の特徴は、単独では不可能なことを、各社の保有する経営資源を補完し合うことによって、事業立上げに必要な経営資源をワンパッケージ化していることである(表2参照)。ディメトラ社は、泥炭田の開発権を保有しており、規模は限定的ながら、これまでもピートモス生産に従事してきたため、ピート採掘とピートモス生産の技術と経験は豊富であった。しかしながら、泥炭田の開発およびピートモスの生産規模を拡大し、コスト競争力を高めるために必要な資金力はなく、また海外への販路も持ち合わせていなかった。ニチアスは、コストダウンのために必要な投資資金、および国内ピートモス市場の販路を持っていた。また、ロックウールの生産技術を応用して、ピートモス精製機械のメンテナンスや操作技術・技能を伝授することが可能であった。他方、ピート採掘の経験、ロシアのビジネス事情についての知識、物流ノウハウは持ち合わせておらず、単独で事業進出することは困難であった。サトラ社は、これまで10年に亘って、サハリンでビジネスを行ない、同地のビジネス事情と幅広い人

表2. 3社の経営資源

	ニチアス	ディメトラ社	サトラ社
保有する経営資源	<ul style="list-style-type: none"> • 資金力 • 日本での販路 • ピートモス精製機械の操作・メンテナンス技術 	<ul style="list-style-type: none"> • 泥炭田の開発権 • ピート採掘技術 • ピートモス生産技術 	<ul style="list-style-type: none"> • サハリンのビジネス事情に関する知識 • 日ロ企業間の調整能力 • サハリンでの物流
不足する経営資源	<ul style="list-style-type: none"> • ピート採掘技術 • ロシアのビジネス事情に関する知識 • 物流ノウハウ 	<ul style="list-style-type: none"> • 資金力 • 国外の販路 	<ul style="list-style-type: none"> • ピートモス関連技術 • 資金力 • 販路

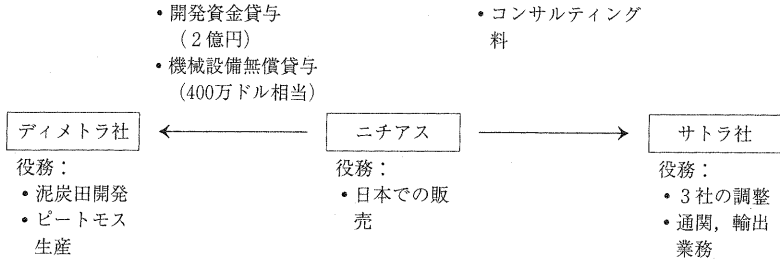
注：筆者作成。

脈、および日本企業の動向にも精通していた。また、物流を本業とするため、生産されたピートモスを日本向けに船積み手配するノウハウにも長けていた。しかしながら、ピートモス生産に関わる一連の技術、販路、資金は持ち合わせていなかった。

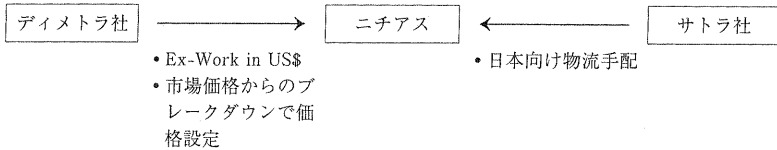
このように一長一短の各社の経営資源をワンパッケージ化し、相互の調整を図ることによって、新たなビジネスを誕生させたのである。ニチアスは、泥炭田の新規開発のために、ディメトラ社に2億円の資金を貸与するとともに、生産規模の拡大を図るため、400万ドル相等の精製機械をディメトラ社工場内に設置し、無償で貸与することにした。2億円の開発資金は、ピートモスの売買価格に織り込み、順次返済されることになった。無償貸与の機械設備はニチアス名義のままとした。当該事業契約は、サハリンの公証役場にて認証を受けており、契約違反が発生した場合、1ヶ月以内に貸与設備を引き上げることが明記されている。もちろん、償却の進展、機械の引上費用等を勘案すれば、経済的にペイする可能性は少ないが、契約履行の圧力になるとの判断によるものであった（図3参照）。

独立した企業が、経営資源を供与し合い、新規事業を立ち上げる場合、通常取られるのは、合弁会社の設立である。しかし、この事業では、各社の役割、提供する経営資源、その所有権等を定めた共同事業契約を締結し、飽くまでも3社は独立した会社として、事業に参加することを定めた。これが、当該事業の第2の特徴といえる。ロシアで頻発する所有権紛争、契約の不履行など、ビジネスを行なううえでのインフラともいえる社会資本に関わるトラブルを回避することが目的であった。さらに、事業契約とは別に、ピートモスの売買、および商品のフローに関わる役務を明記した3社間の売買契約を締結している。ピートモスの売り手はディメトラ社、買い手はニチアスで、建値は米ドル建ての工場渡し（Ex-Work in US\$）とした。ロシア国内の輸送、通関、船積みは、ニチアスがサトラ社

(1) 事業契約



(2) 売買契約



注：筆者作成。

図3. 3社の関係

に委託する形式が取られた。また、ニチアスとサトラ社との間で、ロシアビジネスに関わるコンサルティング契約が結ばれ、サトラ社はニチアスへの助言および3社間の調整を行なうことが明記された。価格は、プライスリーダーのカナダ産ピートモスの2割引となるよう、必要経費を控除し、設定することが取り決められた。もともと、本ビジネス立上げのアイデアは、日本市場に近いサハリンにおいて、ピートモスを生産・供給できれば、低価格で市場参入できるとの判断によるものであった。なお、ピートモスの販売テリトリーは、ロシアがダイメトラ社、日本を含むロシア以外の全世界市場がニチアスとされた。ただし、現在の販売先はロシアと日本のみとなっている。

3-2 取引コストの節約と機会主義の抑制

公式のルール未発達と正当性の乏しさ、執行の不完全性に起因する経済社会制度上の、および行政府など他の機関との関係によって発生する取引コストは、3社がアライアンスを組むことによって節約することができた。アライアンスによって、有形無形の経営資源を補完し合っていることは前述のとおりであるが、旧国営企業をパートナーとして、利害を共有することによって、ビジネス遂行上不可欠な情報を、低コストかつ容易に入手することが可能となったのである。法律・行政令の条文変更、政府との交渉、地元社会との接触など、アウトサイダーとしての参入であれば、覚悟せざるを得ない高い取引コストを、インサイダーを取り込むことによって、相当程度節約することができた。また、ニチアスとディメトラ社をつなぎ、3社間の調整機能を担うサトラ社は、日本およびサハリンの事情に精通しており、情報収集のみならず、情報を加工し、活用するうえで大きな役割を果たしている。総合商社が、こうした調整機能を果たすケースも多いのであるが、現地政府・経済界とのパイプが太く、現地事情に精通していれば、機動力の高いパートナーを起用することの有効性は高いといえる。

パートナー間関係に関する取引コストを回避するための方策は、パートナーの買収によって内部化することであるが、経営環境の変動の激しいロシアでは、ハイアラキーを拡大するのはリスクが高い。そうしたリスクを低減させる方策が、合併事業であり、さらには出資を伴わないアライアンスである。この事業は、3社が経営資源を拠出し合うものの、製品フローはアームズレングス取引に基づくものである。ロシアにおいて、ビジネス上のトラブルの多くは、ロシア企業と外国企業の共同ビジネスによって得られた利益を、いかに分配するか段階に立ち至った時に発生している。大陸貿易のサンタリゾートホテルも、ようやく黒字化した時に、経営の悪

化したパートナーが、ホテルの資産の収奪に動いたのである。この事業では、各社が各持ち場で仕事をし、収益は市場取引の結果として、あるいは事前に合意された役務契約に従って、それぞれが獲得するものとされ、3社間の事業契約とは別個に、売買契約が締結された。つまり、経営資源を抛出し合うものの、出資を伴わない独立企業として共同事業に参加し、各社間の取引は市場に委ねるといったものであった。

ニチアスから貸与された機械設備と開発資金は、ディメトラ社の手中にあり、機会主義的行動の可能性がないわけではない。しかし、それを抑制するために、この事業では資産の所有関係を明確に定め、第三者機関による保証を取りつけている。先に紹介したとおり、契約違反が発生した場合、ニチアスが無償貸与する機械設備は、1ヶ月以内に撤去することを明記し、公証役場の認証を受けている。泥炭田開発のための資金貸付も、無理なく返済できるように、ピートモスの売買契約ごとに、順次控除する仕組みを作った。また、日本向けの販路を確保することによって、ロシア以外に販路を持たないディメトラ社に対する強い交渉力を確保している。要するに、繰り返しゲームによって3社がともに利益を確保できることが共通認識となっており、機会主義的行動にとまなうゲームの終了は中長期的には自社にも利益をもたらさないことが確認されているのである。

他方、調整機能を担うサトラ社は、ニチアスとディメトラ社と日常的にコンタクトしているし、3社は日本とサハリンを定期的に相互訪問するなど、継続的なコミュニケーションを図っている。文化、ビジネス慣習のまったく異なる海外のパートナー間のアライアンスにおいて、緊密なコミュニケーションを維持することは、価値観を共有するうえで不可欠な要件である。また、アライアンスを通じて、ディメトラ社は、他のロシア企業に比べ、いち早く市場経済の原理と企業経営の要諦を学習している。自己責任による投資、投資利益率の発想、規模の経済性・学習効果によるコ

ストダウンなど、市場経済下では当然のことであっても、移行経済国にあっては、なかなか理解されないことがらを、共同事業を通じて、実感として企業経営を学習している。社会主義の経験の長い年配者にとって、価格が需給やプライスリーダーとのポジショニングによって決まるということ、あるいは経験曲線の効果を理解することは一般的に困難である。同社社長は、サハリン州内の市長経験者であり、50歳代の人物であるが、柔軟な思考によって、ビジネスへの理解を深めている。ビジネスの成否が人の資質に負う面がとりわけ強いロシアにあって、同氏が経営するディメトラ社のパートナー起用は成功要因の1つといえる。他方、ニチアスも、ロシアにおけるビジネス、さらには国際経営の多様性について学習し、サトラ社は、日ロ企業間の調整、アドバイスを通じて、自社のコンサルタント機能を向上させているのであり、アライアンスが経営資源の補完に留まらず、能力向上に結びついていることがわかる。

4. むすびにかえて

ロシアの社会資本と取引コスト、および未熟なそれへの対抗策としてのピートモス共同事業について議論してきた。本稿の分析を踏まえ、企業にとっての、そしてロシアにとってのインプリケーションを提案したい。そして、最後に、本研究の限界を踏まえた、今後の研究課題を提示し、むすびとしたい。

企業にとっての第1のインプリケーションは、硬軟両面からのアプローチの重要性である。パートナーの機会主義的行動を抑制するために、ドライかつ応報的な契約を結び、交渉力を確保する一方で、それとは対照的に、価値観の共有や相互学習によって、パートナー間の結びつきを強化する努力を続けることが重要である。第2は、ロシアおよびロシアにおけるビジネス情勢についての広範かつ深遠な知識を持ち、それを活用すること

の重要性である。ビジネスの成功失敗事例とその要因を知悉していればこそ、ピートモス共同事業のフレームワークを組み立てることができたのである。第3は、取引コストが禁止的に高く、特殊性も強いロシアであるが、企業経営の中心は人であり、人のマネジメントに大差はないということである。規律の確保や優れた経営手法の移転は必要であるが、教育やモチベーションを高める仕組みを導入することもまた重要であり、強い組織を作るには不可欠の要素といえる。

ロシアにとっての第1のインプリケーションは、政策実行の重要性を再認識することである。経済発展のためには、社会資本の充実が重要である点に異論は少ない。しかし、問題はそうした政策をいかに迅速かつ有効に実施できるかである。現政権が打ち出した方針⁶⁸とその方向性に誤りはないのであるが、それが実行できるかがポイントとなる。第2は、社会資本はビジネスのインフラであり、その充実を図ることは企業活動を支援し、経済発展につなげるうえでの必要条件といえるものである。しかしながら、環境を整えれば、経済活動が活発化するという保証はない。ロシアが競争優位性を発揮できるような特定の産業を育成し、それをコアにして、成長路線に乗れるような戦略的な政策も必要であり、それは十分条件といえるものである。プル政策（社会資本の整備）とプッシュ政策（戦略的産業育成）をセット化することによって、経済政策の有効性は飛躍的に高まるものと思われる。

今後の研究課題の1つは、社会資本と取引コストの概念をさらに精緻化することである。社会資本は、制度派経済学や社会学などの分野で盛んに議論されているが、国際ビジネス研究に適用されている例は少ない。国際ビジネスにとっての社会資本の重要性について、さらに研究を進めたい。第2は、ロシアにおける取引コストについて議論しているが、それを相対化し、他国と比較する必要がある。取引コストの計量的分析のために新た

なフレームワークを構築し、実際に測定することが必要である。第3は、ホスト国の産業政策、外資誘致政策を整理するとともに、国際ビジネスがホスト国の社会資本にどのように対応しているかのサンプルを増やし、相互の関係にどのような法則性があるか探ることである。これらの課題を確認しつつ、本稿のむすびとしたい。

注

- (1) 第1の自由化は、消費者・生産者価格、国内外の商品取引、外国為替取引をまず自由化し、市場に委ねようというものであった。第2の安定化は、税制改革によって歳入を確保するとともに、財政規律を回復することによって、マクロ経済の安定を図ろうというものであった。第3の構造転換は、民営化、銀行制度の改革、および資本市場の創設によるものであった。例えば、Lavigne (1999), pp. 19-22 参照。
- (2) 『日本経済新聞』2000.11.15参照。
- (3) EBRD (1999) 参照。
- (4) 中村 (1999) 参照。
- (5) ロシア統計委員会・総裁の発言。(‘Russia Statistics Head Paints Rosy Economic Picture,’ URL:www.russiatoday [2000.8.1] より採取)
- (6) 今井 (2000) 参照。
- (7) 石油・天然ガスのサハリンプロジェクト関連の直接投資、および日本たばこのRJR ナビスコ (ロシアに複数の工場を保有) の海外たばこ事業買収などの大型案件が、日本からの直接投資としてカウントされていないことも一因である。日本貿易振興会 (2000) 参照。
- (8) 北海道貿易物産振興会ユジノサハリンスク事務所が、サハリン・ビジネスの成功例として、北海道に報告している。(『読売新聞』1998.10.4北海道版)
- (9) Hanson (1997) は、ロシア資本主義経済の弱点として、①法制度、②行政制度、③資本市場の効率性を挙げている。
- (10) 例えば、宇沢 (2000) 参照。
- (11) 青木・奥野 (1996) は、経済の社会構造を規定する要因として、人々が共有する価値観である文化、および法的制度と自生的制度によって構成される制度をあげている。そして、制度に注目し、経済制度の比較制度分析を行っている。
- (12) Eggertsson (1990), Akerlof (1984), 絵所 (1997) ほか参照。
- (13) Adler=Kwon (2000) は、これまでの関係資本についての議論を整理している。前者の代表的なアプローチとしてはR. バトナム、後者としてはJ. コールマンが挙げられる。
- (14) Coase (1988), Douma=Schreuder (1991), Milgrom=Roberts (1992), Picot=Dietl=Franck (1997) ほか参照。
- (15) Yeager (1999) によれば、静的ケースでは、制度が取引コストを規定し、それが市場の創造に結びつけば、特化と分業をとおして、生産性が向上し、経済成果につながる。他方、動的ケースでは、制度が組織行動を規定し、創造的破壊プロセスに入れば、技術進歩が促進され、経済的富が創造される。

- (16) Smarzynska=Wei (2000) 参照。
- (17) 例えば、BP アモコのシダンコ (Sidanko) 株をめぐる紛争、大陸貿易がサハリンに合併で設立したサンタリゾートの所有権に関する裁判などが挙げられる。
- (18) モスクワでは柔軟に運用している法律であっても、地方では杓子定規に適用されるため、手続きが進まないといった事例が発生している。
- (19) Hendley (1997), Hendley (1999) 参照。
- (20) 現政権下では、所得税単一税率導入、税制の簡素化などの税制改革が進められている。(『ロシア東欧経済速報』ロシア東欧貿易会, 2000.8.5)
- (21) 袴田 (2000) 参照。こうした警備会社は、ロシア語でクルイシャ (屋根) と呼ばれ、庇護者、保護者の意味で使われる。
- (22) Rose (1998) および山岸 (1999) 参照。
- (23) 袴田 (1996) 参照。
- (24) Åslund (1999) によれば、天然資源の内外価格差を利用した裁定取引、複数の為替レートを利用した輸入補助金、実勢金利と極端な乖離のある信用供与は、1992年の GDP の75% に相等する。
- (25) 実務家へのインタビューのなかで、初めての相手先との合併事業では所有権紛争が発生し易いと懸念を表明する意見が聞かれた。
- (26) ユジノサハリンスク・サトラ社およびニチアス本社にてのインタビュー、会社紹介プロフィール、各種報道を参考にした。
- (27) 『通商弘報』日本貿易振興会1999.1.5参照。
- (28) 「プーチン大統領の2000年年次教書演説」によれば、①所有権の保護、②競争条件の平等の保証、③民間ビジネスへの過度の行政介入の排除、④税負担の軽減と関税制度の簡素化・透明化、⑤競争原理を導入した透明な金融インフラの構築、⑥現実的な社会政策の実施となっている。(『ロシア東欧経済速報』2000.8.5ロシア東欧貿易会。)

参考文献

- Adler=Kwon (2000) 'Social Capital: The Good, the Bad, and the Ugly,' Lesser, E. L. (ed.), *Knowledge and Social Capital*, Boston: Butterworth-Heinemann.
- Akerlof, G. A.(1984), *An Economic Theorist's Book of Tales*, Cambridge: Cambridge University Press. (幸村=井上訳 (1995) 『ある理論経済学のお話の本』ハーベスト社)
- 青木昌彦・奥野正寛 (1996), 『経済システムの比較制度分析』東京大学出版会。
- Åslund, A.(1999), 'The End of Rent-Seeking,' Brown, A. N.(ed.), *When is transition Over?*, Kalamazoo, Michigan, W. E. Upjohn Institute for Employment Research.
- Coase, R. H.(1988), *The Firm, The Market, and The Law*, Chicago: The University of Chicago. (宮沢他訳 (1992) 『企業・市場・法』東洋経済新報社)
- Douma, S.=H. Schreuder (1991), *Economic Approaches to Organization*, Prentice Hall International (UK) Ltd. (岡田他訳 (1994), 『組織の経済学入門』文真堂)
- European Bank for Reconstruction and Development (EBRD)(1999), *Transition Report 1999*.
- Eggertsson, T.(1990), *Economic behavior and institutions*, Cambridge: Cambridge University Press. (竹下訳 (1996) 『制度の経済学 (上) (下)』晃洋書房)
- 絵所秀紀 (1997), 『開発の政治経済学』日本評論社。

- Fukuyama, F. (1995), *Trust: The social virtues and the creation of prosperity*, New York: Free Press.
- 袴田茂樹 (1996), 『沈みゆく大国』新潮選書。
- (2000), 『プーチンのロシア法独裁への道』NTT 出版。
- Hanson, P. (1997), 'What Sort of Capitalism is Developing in Russia?,' *Communist Economies & Economic Transformation*, Vol. 9, No. 1.
- Hendley, K. (1997), 'Legal Development in Post-Soviet Russia,' *Post-Soviet Affairs*, 13, 3.
- (1999), 'Rewriting the Rules of the Game in Russia: The Neglected Issue of the Demand for Law,' *East European Constitutional Review*, Fall.
- 今井雅和 (2000), 「ロシア向け投資の現状と欧米進出企業」『高崎経済大学論集』Vol. 1。
- Lavigne, Marie (1999), 'What Is Still Missing?' Brown, A. N.(ed.) *When Is Transition Over?* Kalamazoo, MI: W. E. Upjohn Institute for Employment Research.
- Milgrom, P.=J. Roberts (1992), *Economics, Organization & Management*, Prentice Hall Inc. (奥野他訳 (1997) 『組織の経済学』NTT 出版)
- 中村靖 (1999), 「金融部門と資金循環」久保庭真彰・田畑伸一郎編著, 『転換期のロシア経済』青木書店。
- 日本貿易振興会 (2000), 『JETRO 白書 投資編』。
- North, D. C. (1990), *Institutions, Institutional Change and Economic Performance*, Cambridge: Cambridge University Press. (竹下訳 (1994), 『制度・制度変化・経済成果』晃洋書房)
- Picot, A.=H. Dietl=E. Franck (1997), *Organization*, Shaffer-Poeschel Verlag fur Wirtschaft. (丹野他訳 (1999) 『新制度派経済学による組織入門』白桃書房)
- Putnam, R. D. (1993), *Making Democracy Work*, Princeton, NJ: Princeton University Press.
- Rose, R. (1997), *Getting Real: Post-Communist Society*, Studies in Public Policy Number 278, University of Strathclyde.
- (1998), *Getting Things Done With Social Capital: New Russia Barometer VII*, Studies in Public Policy Number 303, University of Strathclyde.
- (1999), *Modern, Pre-Modern and Anti-Modern Social Capital in Russia*, Studies in Public Policy Number 324, University of Strathclyde.
- Smarzynska, B. E.=Shang-Jin Wei (2000), 'Corruption and Composition of Foreign Direct Investment: Firm-Level Evidence,' The World Bank Working Paper.
- Stiglitz, J. E. (1999), *Whither Reform? Ten Years of the Transition*, Paper presented at Annual Bank Conference on Development Economics, World Bank.
- Williamson, O. E. (1985), *The Economic Institutions of Capitalism*, New York: The Free Press.
- 宇沢弘文 (2000), 『社会的共通資本』岩波新書。
- 山岸俊男 (1999), 『安心社会から信頼社会へ』中公新書。
- Yeager, T. J. (1999), *Institutions, Transition Economies, and Economic Development*, Boulder, CO: Westview Press.

V. 発展途上国における高付加価値産業の 発展と立地特殊的優位

— インドにおけるソフトウェア産業のケース —

米 澤 聡 士

1. はじめに

近年の世界経済において、経済成長の主要な要因として位置づけられているのが情報技術（IT）産業の発展である。アメリカをはじめとする先進工業国のみならず、アジアの発展途上国においても、IT産業を経済成長の主要な原動力と位置づけ、その誘致および育成を目的とする諸政策が展開されている。

発展途上国の経済発展プロセスは、それぞれの発展段階において、経済発展をもたらす中心的な産業部門が異なっている⁽¹⁾。とりわけ高次の発展段階においては、高付加価値産業のパフォーマンスによって、経済発展の規模と速度が決定されるといえる。

高付加価値産業の急速な成長によって、近年著しい経済発展を達成している発展途上国として、インドが挙げられる。インドは、経済発展の水準が相対的に低いにもかかわらず、近年における急速なIT産業の発展に伴って、国の経済パフォーマンスが高度化している。インドでは、90年代後半からIT産業の集積地が形成され、多くの外資系企業をはじめ自国のベンチャー企業が立地している。インドのIT産業において、生産の大部分を占めるのがソフトウェア開発であり、その大部分が欧米の先進国に輸

出されるため、外貨獲得の重要な源泉となっているのである。

アジア各国が、いずれも IT 産業を原動力とした経済発展を志向しているなかで、とりわけインドにおいて IT 産業が著しく発展している要因として、IT 産業に対するインドに固有の立地特殊的優位が存在する点が考えられる。

そこで本稿では、このような問題意識に基づき、インドにおける IT 産業、とりわけその中心的な業種であるソフトウェア産業に焦点を当て、同産業部門における立地特殊的優位がどのように構築されてきたかという点について明らかにする。筆者は、2000年9月に、日本貿易振興会 (JETRO) ニューデリーセンターおよびバンガロール事務所の協力を得て、インドにおける IT 産業の生成と発展に関するインタビュー調査を現地において行った。本稿では、まず立地特殊的優位に関する理論的検討を行った上で、この調査結果を踏まえ、インドにおけるソフトウェア産業のダイナミズムについて概観し、同産業部門における立地特殊的優位が構築されるメカニズムについて検討する。

2. 立地特殊的優位に関する理論的検討

筆者は、別稿において、近年における多国籍企業活動の性質が変化しつつある点に鑑み、立地特殊的優位に関する理論の再検討を行った⁽²⁾。インドのソフトウェア産業は、アウトプットの主要な市場が外国市場である点や、外国の多国籍企業によるコミットメントが大きい点などから、まさに国際ビジネスの性質をもっているといえる。したがって、インドにおけるソフトウェア産業の立地特殊的優位を検討する上で、国際ビジネスの理論を用いて分析を行うことが有益であると考えられる。

本稿においては、インドにおけるソフトウェア産業の立地特殊的優位が、どのようなメカニズムのもとに構築されているかを分析するツールと

して、まず理論的なフレームワークを提示する。

国際ビジネスに関する諸研究において、企業による付加価値活動の立地に言及した主要な理論的フレームワークとして、次のような研究が挙げられる。Dunning は、企業の国際生産を説明する要素として、企業のもつ優位性および内部化の優位性と並んで、立地のもつ優位性を挙げている⁽³⁾。また Narula は、Dunning が提起した立地の優位性要素を、さらに自然発生的な天与の要素と人為的に創造された要素とに分類し、それぞれが相互作用によって動的に変化するとしている⁽⁴⁾。Porter は、競争戦略論の観点から、産業集積を形成することによって、立地の優位性が高度化する点を指摘しており⁽⁵⁾、Rugman は、優位性の水準が他の立地との相対的な概念で決定される点を指摘した⁽⁶⁾。また Stopford and Strange は、国家と企業とが競争と協調という2つの性質を同時にもつ複雑な関係にあるとしながら、政府による効率的な政策展開によって、富を獲得するための国家間での競争を、成功裏に行うことが可能であるとしている⁽⁷⁾。そして、Koopman and Montias は、国家と企業とが、互いに富を獲得するための交渉関係にあり、国家は立地の優位性を高めることによって、企業の付加価値活動から富を獲得することが可能であるとし、両者による交渉プロセスを提起した⁽⁸⁾。

本項では、筆者がこれらの先行研究を踏まえて行った立地特殊的優位概念に関する理論的研究を考慮しつつ、立地特殊的優位に関する理論的分析フレームワークを提示する。

2-1 多国籍企業による立地選択の本質

多国籍企業による立地選択は、付加価値活動の個々の機能を、最適な立地特殊的優位が存在する立地に配置し、また分散した立地間において、個々の活動を調整するという2つの次元で形成される。多国籍企業は、価

値連鎖における様々な付加価値活動を、様々な国や地域に自由に立地させることが可能である。価値連鎖とは、企業によって行われる一連の付加価値活動を指す。すなわち、資金調達、人的資源管理、研究開発、調達、生産、マーケティング・販売、アフターサービスなどの各機能が密接に関連することによって、企業全体の付加価値活動を形成しているのである。この付加価値活動の価値連鎖を効率的に行うことによって、企業の所有特殊の優位が決定される。

多国籍企業の立地選択とは、価値連鎖のそれぞれの機能を、どこに立地させるかを決定するプロセスである。そこでは、当該活動において、最適なベネフィットの獲得が期待できるだけの立地特殊の優位が存在すると知覚された立地が選択される。この立地選択によって、結果的に企業のもつ所有特殊の優位が左右されるのである。どの地域にどのような立地特殊の優位が存在するかは、個々の企業や産業部門、それに付加価値活動の性質によっても異なっている。多国籍企業は、世界の各地域に存在する比較優位の差異を効率的に利用することによって、利潤を獲得しているのである。立地を決定する際には、それぞれの付加価値活動をどこに配置するだけでなく、どこに集中・分散させるかについても合わせて検討される。活動を集中させることによって、規模の経済を獲得したり、コントロールの効率化を図ることができる。また、個々の活動を1ヶ所に集中させることによって、相互の活動間の調整を容易に行うことが可能となる。他方、様々な活動を分散させれば、輸送コストを抑制したり、市場のニーズに適切に対応することが容易になるだけでなく、現地における経営環境の変化を迅速に捉え、機敏な対応をとることが可能になるなどのベネフィットがある。

また多国籍企業は、世界各国に分散した諸活動を効率的に調整することによって、所有特殊の優位を獲得することもできる。世界レベルで効率的

に付加価値活動の調整が行われれば、世界に分散した拠点における技術や経営ノウハウを世界レベルで活用することが可能になるだけでなく、世界レベルで経営環境の変化に対応し、諸活動を柔軟に変更することが可能である。また、世界レベルでの調整が可能であること自体が、現地政府に対する企業のバーゲニング能力を強化することにもつながるのである。

2-2 立地特殊の優位の定義と分類

立地特殊の優位とは、多国籍企業の立地選択に影響を及ぼす、特定の立地がもつ優位性要素である。すなわち、当該立地において活動を行う企業に対して、何らかのベネフィットをもたらす、当該立地に固有の要素である。ここで対象となる立地の単位は、特定の国や国内の地域、または特定の国家群である。

図表1は、立地特殊の優位の構成要素を示したものである。立地特殊の

図表1 立地特殊の優位の構成要素

自然的資産 (Ln)	天然資源の賦存状況
	自然発生的な市場
	スキルのない労働力
	低廉な汎用部品などの中間財
	地理的条件
創造された資産 (Lc)	技術やスキルを備えた労働力
	高度な企業家精神を備えた経営者
	整備された物理的インフラストラクチャー
	輸送・通信に関するコストと効率
	金融市場のコストと効率
	高度な需要をもつアウトプット市場
	効率的なサポーティングインダストリー
	柔軟なビジネス慣行
	整備された法体系
	効率的な行政システム
	効果的な経済政策
FDI 関連政策	

(出所) 筆者作成

優位はさらに、「自然的資産」と「創造された資産」とに分類することができる。自然的資産とは、天然資源やスキルのない労働力、土地などといった、有形で自然発生的な要素を指す。これに対し、創造された資産とは、自然的資産を人為的に開発することによって形成された有形または無形の要素である。創造された資産には、様々な面での技術やスキル、高度な人的資源、ソフトおよびハード両面のインフラ、質の高い市場などの要素が含まれる。ここでいう「資産」とは、「将来にわたって利益を創出することが可能な資源」と定義する⁹⁾。双方の資産が、すべての企業にとって利用可能な場合で、企業によって立地特殊的優位があると判断される特定の立地にしか存在しない場合、それらの資産を利用できるのは、所有特殊的優位をもっている企業だけである。自然的資産は、移動不可能であるとみなされているため、単一の企業によって独占的に利用されることも考えられるが、この場合、これらは立地拘束的な所有特殊的優位であるといえる。

2-3 「自然的資産」と「創造された資産」の動的変化

特定の国において、自然的資産と創造された資産のそれぞれの要素が、その国の立地特殊的優位を形成するかどうかは、国の経済発展の段階に伴って、また多国籍企業活動の規模や性質によって、動的に変化するとされている¹⁰⁾。

一般的に立地特殊的優位を形成する要素は、経済発展に伴って、自然的資産から創造された資産へと変化するとされている。同様に、企業がもつ所有特殊的優位も、国家特殊的な性質をもつ自然的資産ベースのものから、企業特殊的な創造された資産ベースのものへと変化する傾向がある。特定の国における多国籍企業活動は、その国の経済構造の性質によって決定されるため、対内および対外多国籍企業活動の決定要因も、国の経済発

展に伴って、動的に変化すると考えられる。

しかしながら、国内経済に対する外国の多国籍企業のコミットメントが増大するだけでなく、自国企業の外国での付加価値活動が活発化することによって、特定の国におけるそのような活動の構造や影響力は、自国の経済構造だけでなく、自国企業が活動を行う外国の経済構造や、自国で付加価値活動を行う外資系企業の本国の経済構造にも影響を受けることになる。このような国際化の進展は、一般的には先進工業国で認められる現象であるため、発展途上国に比べて先進工業では、対内・対外 FDI 活動を決定する上で、国家特殊の要素の重要性が低下しつつあると考えられる。

先進工業国においては、国内および海外投資の構造が、グローバル化に伴って、事実上収斂する傾向が見られる。先進国間では、FDI の傾向が非常に類似したものとなっているが、それにもかかわらず、各国の間には、国家特殊な要因による著しい差異が存在する。これらの国家特殊な要因は、自国の経済構造に影響を及ぼし、それが結果的に自国の立地特殊的優位だけでなく、自国企業の所有特殊的優位を決定する。その結果、国の対内・対外 FDI の規模とパターンに影響を及ぼすのである。しかしながら、国の立地特殊的優位とその国の企業の所有特殊的優位は、経済構造の収斂と、生産活動のグローバル化に伴って、創造されたタイプの資産は固有の優位性へと変化し、国家特殊な決定要因から生じる差異が、その役割を変化させる。要素賦存などの伝統的な供給条件の重要性が低下す一方、国家特殊な政府による政策の影響力が、いっそう重要性を増大させるのである。

特定の国がもつ創造された資産の範囲と性質は、経済発展に伴って自然的資産との間で反比例の推移を示す。先進工業国の技術優位と競争優位は、必ずしも天然資源の差異から生じたものではない。先進工業国の経済発展は、様々な要素の相互作用の結果もたらされているケースが多い。特

定の立地がもつ競争優位の変化は、需要条件と供給条件の相互作用を通じて、創造された資産が高度化することによってもたらされる。

自然的資源に対する特権的なアクセスは、常に同じタイプの所有特殊的優位をもたらすわけではない。また比較優位は、自然的資源のコストと要素費用に伴って変化する。さらに、創造された資産の性質をもつ所有特殊的優位でも、製品や生産プロセスが標準化されるのに伴って、その優位性は低下する。したがって、自国企業が対外FDIを通じてこれらの資産を利用する上で、自然的資源に対するアクセスは、いっそう有益なものとなる。また、対内FDIを行う企業にとっても、適切な立地特殊的優位をもつさらに発展段階の低い国に対して、付加価値活動の一部を移転させる場合に有益となる。

特定の国における経済構造は、その国において活動を行う企業の所有特殊的優位と、その国がもつ立地特殊的優位の動向に伴って変化すると考えられる。別な言い方をすれば、その国に $t+n$ 時点で存在する資産（自然的資産と創造された資産）の性質は、時点 t で存在するこれらの資産の関数であると考えることができる。同様に、自国企業が $t+n$ 時点でもつ所有特殊的優位は、その国が t 時点でもっている立地特殊的優位によってもたらされる結果であるとも考えられる。

また、多国籍企業の観点から見れば、企業が一度立地した付加価値活動であっても、様々な理由でその立地上の意義を失う場合がある。たとえば、経営資源の優位性が低下したり、市場のニーズが低下したり、政府による政策が変更されるなど、その立地における経営環境の変化に伴って、立地特殊的優位が低下することが考えられる。このような場合、多国籍企業は柔軟に立地を変更し、所与の状況の中で、最適と知覚される立地特殊的優位が存在する場所に、付加価値活動を移転させることができるのである。

しかしながら、このプロセスにおいて留意すべき点がある。第1に、国が経済発展するに従って、その国の経済の国際化が進展する点に関係する。技術が成熟し、拡散するに従って、企業は国外の立地に付加価値活動を移転させる。それらの企業がFDIを行うモチベーションは、その企業の所有特殊的優位の性質が、自然的資産ベースのものから創造された資産ベースのものへと高度化するに従って、つまり高付加価値活動にシフトするのに伴って、いっそう複雑化する。さらに、経済発展が進展すると、企業の国際生産活動は、企業のもつ所有特殊的優位が本国の特性とは関係が希薄になり、受入国の経済構造の影響をいっそう受けるようになる。第2に、自然的資産であっても、企業が限られた場所でしか獲得できない、特異な要素であれば、その資産に関しては絶対的な立地特殊的優位となる。この場合、国内の生産構造だけでなく、その国に対して行われるFDIの構造が、それらの資源を利用するための産業部門に偏重する傾向が見られると思われる。

最後に、FDI活動の構造と範囲を決定する上で、国家特殊的な需要条件の役割は、供給条件の重要性に比べていっそう曖昧なものになりつつある。創造された資産の開発は、特定の機能をもつ製品に対する需要もしくは特定の価格の製品に対する需要が存在することに対して、直接対応するために行われることが多い。しかしながら、需要条件は、技術の蓄積が行われる形態に影響を及ぼす一方、企業レベルの技術優位には影響するが、国の技術面の優位性自体には影響を及ぼさない。需要条件は、特定の国における特定の産業に固有のものであるが、それ自体は国家特殊的なものではない。市場としての国の規模や消費パターンといった要素は、明らかに重要な役割を果たす。これらの要素は、規模と範囲の経済性を獲得する観点から、企業にとっての立地特殊的優位となるという意味において、生産が最適に行われる立地を決定する上で有用な要素なのである。このような

市場特性は、立地特殊的優位を形成する自然的資産となる。

2-4 「創造された資産」と産業集積

今日において、企業の所有特殊的優位を最も効率的に構築する要因が、創造された資産であるとすれば、創造された資産の賦存状況だけでなく、それらのもつ能力や利用可能性が、企業にとって最も有利であると知覚されるときに、活動を行う国の立地特殊的優位が最大化されることになる。

創造された資産の生成、開発、利用、フィードバックという一連のプロセスが、最も効率的に展開される場として、特定の国ないし地域における産業集積が挙げられる。Porter は、この産業集積を「クラスター」と呼び、主にその生成および発展プロセスや、それが企業の所有特殊的優位に及ぼすインプリケーションなどについて、示唆に富む研究を行っている⁴¹⁾。

Porter によれば、クラスターとは、特定の分野において、相互に関連のある企業や機関が地理的に集中している状態である。クラスターは、関連する複数の産業や競争上大きな意味をもつ他の団体も含むものである。クラスターの範囲を決定するのは、産業や企業、機関などの関連や補完性であり、それらが競争において最も重要な役割をもっている。

クラスターは、競争と協調の双方を促進し、それによるベネフィットは、大きく分けて次の3点であるとされている。すなわち第1に、その地域で活動を行う企業の生産性を増大させること。第2に、イノベーションの方向性と速度に影響を与えること。第3に、新規事業の形成を刺激し、クラスター自体の競争力を強化することである。

企業はクラスターに参画することによって、経営資源の調達、情報や技術に対するアクセス、関連企業との調整、モチベーションの向上などの観点から、生産性を増大させることが可能である。また、クラスター内の企

業は、それぞれが生産活動を行う上で密接に関係するため、その結果として、個々の企業の能力を単純に合計したよりもはるかに大きな成果が創造されると考えられる。これはクラスター内で、各企業の付加価値活動が、何らかの補完性をもつためである。さらに、インフラや教育プログラムなど、政府機関が行う投資によって、企業の生産性が向上する場合がある。そのほかにも、クラスターに集積される情報や技術などといった準公共財が、競争から副次的に生じているため、クラスターの企業は、これらの公共財を特権的に使用することが可能である。

企業が持続的なイノベーションを行う上でも、クラスターの果たす役割は大きいといえる。クラスターには先進的な顧客が存在している場合が多いため、クラスター内の企業はその顧客のニーズを的確に把握し、それに対応する上で、市場についての幅広い情報を入手することが可能である。クラスター内に立地することで、イノベーションのチャンスを発見しやすくなり、さらに迅速に行動することが可能になるとされている。

ここで、受入国の観点から、このようなクラスターに、多国籍企業が参画することのベネフィットについて言及する。近年において、クラスターの性質は、いっそう創造された資産ベースのものになりつつある。創造された資産や、それらによって生み出される財やサービスに関する市場は、天然資源やそれによって創造される財やサービスの市場よりも、本質的に不完全である。つまり、多国籍企業によってこれらの市場が効率的に内部化される性向が強くなるということである。国境を超えた市場の大部分は、国内市場よりも不完全性が高く、このため多国籍企業活動は、国内のみで事業展開する企業よりも、富を創造する能力は高いとされている⁴²。かつてのクラスターは、多国籍企業の存在なくしても形成されてきた。しかし、多くの新たに形成されたクラスターは、知識創造や相互学習、既存企業の競争優位の高度化といった外部経済をいっそう評価し、様々なコス

トやベネフィットに影響を受けている。そして、テクノロジーパークや輸出加工区などのクラスターに関する実証研究によれば、多国籍企業がフラッグシップキャリアとして、積極的にクラスターに参加しているとされている。実際に先進国では、知識集約型ないし輸出志向型の活動が、そうでないタイプの付加価値活動に比べて、地理的に集中する傾向が見られるとされている⁴³。つまり、クラスターのメンバーに多国籍企業が参画することによって、そのクラスター自体の立地特殊的優位が高度化するだけでなく、結果的にメンバー企業の所有特殊的優位を形成することになるといえる。

2-5 立地特殊的優位の構築における政府の役割

これまでに述べたように、今日における立地特殊的優位は、主に創造された資産の性質を高度化させることによってもたらされる。創造された資産は、そこに立地する企業のイノベーションを促進し、所有特殊的優位を形成する。その結果、新たな創造された資産が構築されるのである。イノベーションは、一般的に企業特殊的なプロセスとして捉えられているが、政府は、需要条件および供給条件に影響を及ぼすだけでなく、特定の産業部門において発生する技術の拡散の範囲と水準に影響を及ぼすことによって、技術の蓄積を促進することが可能である。

そのプロセスを成功裡に促進するための具体的な政策として、第1に高度なスキルや技術をもった労働力や物理的に整備されたインフラといった経営資源を供給すること。第2に、知的所有権の保護や反トラスト法の整備など、イノベーションの方向性を決定する競争ルールを確立すること。第3に、クラスターの形成・改善に影響を及ぼす公共財の構築を促進することなどが挙げられる⁴⁴。このような、企業が研究開発プロセスを通じて構築する、創造された資産のタイプと性質に影響を及ぼすような政府の政

策によって、国の経済構造が左右される。そして、それらの政策が、国の立地特殊的優位だけでなく、企業の所有特殊的優位をも左右するのである。国の立地特殊的優位に対して政府が及ぼす影響力は、主に教育政策や各種インフラ整備事業によってもたらされる。出資比率や特許に関する政策も、企業が自然的資産と創造された資産の双方を内部化する性向に影響を及ぼす。さらに、補助金をはじめとするその他の政策ツールは、国内経済を再編成する手段として、対内FDIを促進するために用いることが可能であるだけでなく、幼稚産業保護の目的で、特定の産業部門に対する多国籍企業の参入制限を加えることによって、多国籍企業の内部化インセンティブを増大させることもある。したがって、政府によるFDI関連政策が、多国籍企業の参入形態や、その国で行われる付加価値活動の性質、その結果生産される製品の競争力、その国の国際経済システムに対するコミットメントの度合などに影響を及ぼすと考えられる。そして、このプロセスは、依然としてその国に固有の性質をもっているといえる。

政府による政策は、多国籍企業の立地選択において、国家特殊的で重要な決定要因である。しかし、それ自体が創造された資産と捉えることもできるかどうかという点で、政府による政策は、国家特殊的な需要条件と供給条件とは異なっている。政府の政策は、その国における創造された資産の性質に影響を及ぼすことによって、国の経済活動の範囲と性質を決定するだけでなく、企業がそれらの資産を利用する上での効率をも左右するのである。つまり、政府による政策は、国の立地特殊的優位に影響を及ぼすだけでなく、その国で事業展開を行う企業の所有特殊的優位をも左右するといえるのである。

2-6 立地特殊的優位の相対的概念

これまで述べてきたように、今日においては、経済のグローバル化が進

展するのに伴って、多国籍企業活動の性質と範囲が、いっそう機動的かつ広範なものとなっている。したがって、特定の国における立地特殊的優位の構築においても、このような多国籍企業活動の性質の変化に伴って、自国だけでなく、多国籍企業の立地をめぐる競争関係にある他の国を視野に入れ、相対的に捉える必要性が増大しつつあるといえる。つまり、立地特殊的優位の概念とは、一国ベースの絶対的な概念ではなく、競争する国もしくは世界全体との間で相対的に決定される概念なのである¹⁹⁾。

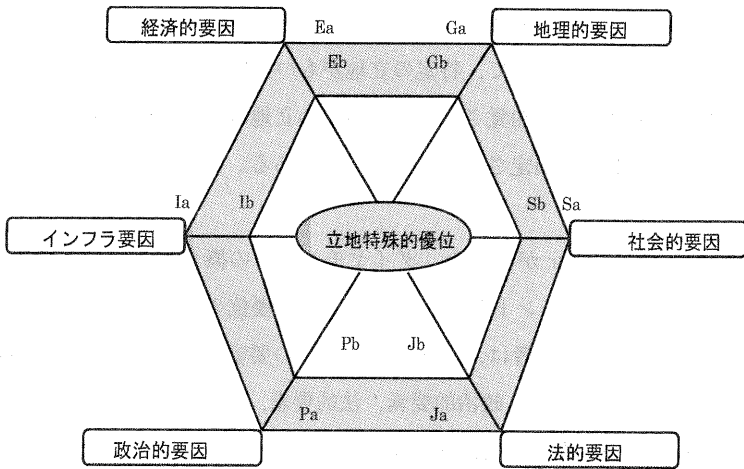
この点に関してRugmanは、Porterが論じた国の競争優位のダイヤモンドに対して批判的な検討を加えた²⁰⁾。それによれば、今日における多国籍企業活動の性質を考慮すると、特定の国の立地特殊的優位を説明する上で、一国ベースのアプローチではもはや不十分であるとされている。一般的に今日の多国籍企業は、一国ベースで資源や市場をターゲットにしているのではなく、グローバルレベルでそれらを利用し、利潤を追求している。したがって多国籍企業は、当該国の立地特殊的優位だけでなく、グローバルレベルでの立地特殊的優位に関心を向けている。このようなグローバルレベルの視点は、効率の追求（製造やマーケティングにおける規模と範囲の経済性の獲得など）、リスクの分散などにおいて不可欠である。

特定の国のある産業が、国際的に競争力があるとしたら、このことは、自国企業と外国の多国籍企業の双方が、国内市場と外国市場における能力と機会の組み合わせを、効率的に利用することによって得られた結果なのである。すなわち、特定の国に立地する特定の産業が競争力を維持ないし向上させるかことが可能であるかどうかは、持続的な付加価値の創造という観点から、当該国で形成される立地特殊的優位の構成要素と、グローバルレベルで形成される要素の双方によって決定されるということである。つまり、特定の国におけるそれぞれの産業の活動は、一国レベルの決定要因とグローバルレベルの決定要因とに基づいているということである。

多国籍企業が付加価値活動の立地選択を行う際に、その拠点をどこに立地させるかについて、通常いくつかの選択肢の中からいずれかを選択する。このプロセスにおいて、特定の立地がもつ優位性は、他の選択肢との相対的な水準によって知覚される。このため立地特殊の優位の水準は、相対的な概念によって決定されるといえるのである。

Rugman は、Porter が示した「ダイヤモンド」の概念に相対性要素を加え、「ダブルダイヤモンド」として立地特殊の優位の水準を示す要素を図式化した⁴⁷⁾。ここで筆者は、立地特殊の優位の要素を、経済的要素、地理的要素、インフラ要素、政治的要素、法的要素、社会的要素の6つに分類し、それぞれの要素の相対的な水準によって、特定の立地における立地特殊の優位が決定される概念を図式化した(図表2)。この図式において、外側の六角形(EaGaSaJaPaIa)が一国ベースで見た当該国における立地特殊の優位の水準を示し、内側の六角形(EbGbSbJbPbIb)は競合する国の立地特殊の優位の水準である。同じ国においても、産業部門や地域によって立地特殊の優位の性質が異なるため、この図式は産業部門別ないし地域別に形成される。相対的な概念の観点から見れば、当該国の立地特殊の優位は、競合する他の国の立地特殊の優位との差異、すなわちEaGaSaJaPaIa、EbGbSbJbPbIbの各点を頂点とする内側の部分で示される。一国ベースの立地特殊の優位の相対的な規模は、当該国においてそれぞれの産業がもつ相対的な所有特殊の優位を示す指標ともなるのである。実際には、特定の国と立地特殊の優位の構築をめぐる競合関係にある国や、特定の国の立地特殊の優位に影響を及ぼす国は多く存在するため、立地特殊の優位を示す六角形は無数に存在することになる。そして、それぞれの図式の規模と性質は、その国がもつ立地特殊の優位の水準によって変化する。またそれらは、六角形の構成要素を形成する上で重要な役割を果たす政府の諸政策

図表2 立地特殊的優位の相対的概念



(出所) 筆者作成

によっても影響を受ける。国の立地特殊的優位の要素と同様に、それに影響を及ぼす政府に関しても、一国ベースだけでなく、多国間ベースで捉えることが可能である。なぜならば、今日において、特定の国の立地特殊的優位要素に影響を及ぼすプレーヤーには、その国の政府だけでなく、競合する他の国の政府や、多国間ベースの政策機関も含まれるからである。このように、近年においては、多国籍企業活動の性質が変化し、立地特殊的優位を形成する要素が複雑化しているため、このような相対的な概念を考慮する必要があるといえる。

3. インドにおけるIT産業のダイナミズム

インドがもつソフトウェア産業の立地特殊的優位の構築メカニズムを検討するのに先立って、まずインドにおけるIT産業のダイナミズムを概観する。すなわち本項では、インドにおけるIT産業の概念と特徴、経済へ

のインプリケーションについて明らかにする。

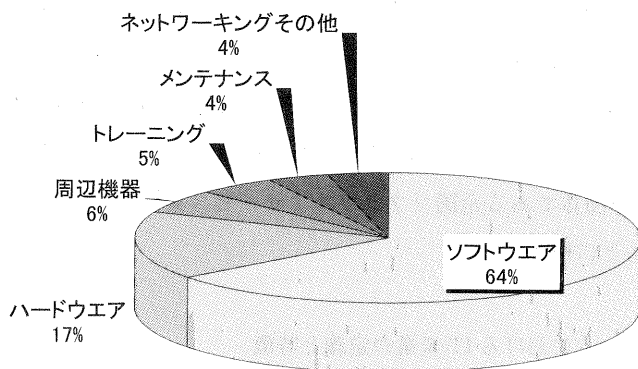
筆者は、2000年9月に、日本貿易振興会ニューデリーセンターおよびバンガロール事務所において、近年のインドにおけるIT産業の成長および現状と課題についてインタビュー調査を行うと同時に、関連資料の提供を受けた。本項では主に、この調査の内容および提供された関連資料、インドのIT業界団体である全国ソフトウェアサービス業協会（NASSCOM）の資料をもとに検討を行う。

3-1 インドにおけるIT産業の定義と特徴

NASSCOMによれば、インドにおけるIT産業の定義は、以下の各業種からなる産業部門であるとさえている。すなわちそれらの業種とは、ソフトウェア、ハードウェア、周辺機器、トレーニング、メンテナンス、ネットワーク・その他の6業種である¹⁸。アメリカなどの先進工業国では、通信サービス業や通信機器製造業もIT産業に含まれるが、インドにおいてはこれらの業種は含まれない。

インドのIT産業の特徴として、産業部門全体に占めるソフトウェア産業の割合が極めて高いという特徴がある。図表3は、98年におけるインドのIT産業の生産額に占める各業種の割合を示したものである。同年、IT産業全体の生産額は60億5,200万ドルだったのに対し、このうちソフトウェアの生産額は39億ドルで、全体の約64.4%を占めている。また、IT産業全体の輸出額は、同年で27億3,800万ドルだったが、このうちの96.8%に相当する26億5,000万ドルが、ソフトウェアの輸出によって占められている。さらに、90年代に入ってからソフトウェア産業の成長率も、他の業種よりも著しく高いことから、インドにおけるIT産業の中心的な業種はソフトウェア産業であるといえる。

図表3 インドにおけるIT産業の業種別生産額内訳（1998年）



（出所）日本貿易振興会資料より作成。

3-2 ソフトウェア産業の地理的分布

インドにおけるソフトウェア産業の地理的分布を見ると、大部分の企業が南西部に拠点を置いている点に特徴がある。ソフトウェア大手600社の本社所在地を見ると、マハラシュトラ州ムンバイに131社（21.8%）、カルナタカ州バンガロールに122社（20.3%）、アンドラ・プラデシュ州ハイデラーバードに64社（10.7%）、タミルナドゥ州チェンナイに55社（9.2%）となっており、全体の62%が南西部に本拠を置いている。また、輸出に占める地域別の割合を見ても、41%は南部地域、32%が西部地域からの輸出となっており、IT産業の基盤が南西部にあることを示唆している。

インドのソフトウェア輸出を行っている上位30社¹⁹の本社所在地を見てみると、ムンバイが最も多く10社、次いでバンガロール7社、デリー、チェンナイそれぞれ5社、プネー2社、ハイデラーバード1社となっている²⁰。

また、インドにおけるソフトウェア産業の産業集積について、その地理

的分布の観点から検討した研究によると²⁰⁾、インドにおけるソフトウェア産業の地理的分布は、ソフトウェア企業数およびその従業員数から見て、デリー、ノイダおよびグルガオンを含む首都圏、ムンバイ、プネーを含むマハラシュトラ州、バンガロールを中心とするカルナタカ州、チェンナイを中心とするタミル・ナドゥ州、ハイデラーバードを中心とするアンドラ・プラデシュ州、そしてカルカッタを中心とする西ベンガル州の6地域に集中しており、それぞれ産業集積を形成しているとされている。そして、これらの集積地は、それぞれ異なった特徴をもっている。

デリーおよびノイダは、外資系ソフトウェア企業の進出先として、後述するバンガロールとともに注目されている。首都に近接しているため情報も豊富であり、北部としては高度なIT教育機関が集中していて、人的資源の水準が高度である点が立地特殊的優位として挙げられる。

ムンバイおよびプネーには、伝統的に大手企業が多く立地しており、インド最大のソフトウェア企業 Tata Consultancy 社も本拠を置いている。従来はコンピューターの周辺機器などハード面の生産が活発であったが、近年その重点がソフトにシフトしつつある。また、プネーはムンバイの衛星都市的な機能を果たしており、積極的に日本語教育を行う教育機関が多く存在する。このことは、日系企業にとってはビジネスを円滑に行う上で立地特殊的優位となっている。

バンガロールのもつ特徴は、外資系ソフトウェア企業が多く存在することである。早期からIT産業を促進する政策を展開し、外資系企業の誘致にも積極的であった点や、IT関連の教育機関が多く存在し、高度な人的資源が豊富に存在していた点が立地特殊的優位を形成しているといえる。また、企業間での人的ないし情報交流が活発に行われ、様々な面でのイノベーションを促進する要因ともなっている。

バンガロールと同様に、外資系ソフトウェア企業の誘致に積極的な

が、ハイデラーバードである。International Tech Park の設置後、外資系企業の進出が活発化しているが、バンガロールとの相対的な立地特殊的優位は、現在のところ、人的資源と不動産コストの低廉性にあるとされている。また、アメリカで勤務する印僑（NRI）技術者のなかで、アンドラ・プラデシュ州の出身者が最も多いとされており²²、ソフトウェアの主要な市場であるアメリカとのビジネスを円滑に行う上で、有益な人的ネットワークが形成されるという立地特殊的優位が存在する。

チェンナイの特徴は、市場となる産業の多様性にあり、ソフトウェア開発のニーズも、それぞれの産業部門によって異なっているため、ビジネスチャンスが豊富にあると考えられる。たとえば自動車産業や銀行業、映画産業や流通業といった性質の異なる様々な産業部門との取引を通じて、それぞれにカスタマイズされたアウトプットを供給する必要性があり、このことによって、イノベーションが促進される可能性がある。また、電力や通信面でのインフラ整備も比較的進んでおり、外資系企業の誘致にも積極的であることから、相対的な立地特殊的優位の水準は高いといえる。

3-3 政府のIT産業促進政策

インドにおけるIT産業の立地特殊的優位構築において、インド政府および各州政府によるIT産業政策も、同産業の発展に大きく寄与しているといえる。

第1に、IT企業に対する立地特殊的優位を形成した重要な要因として、ソフトウェア・テクノロジーパーク（STP）と呼ばれる工業団地をインド各地に建設した政策がある。輸出を促進する目的で、インド政府IT省によって91年から建設が開始されたものである。STPに立地する企業には輸出義務が課せられるが、次のような優遇措置が付与される。第1に、すべての輸入に対して、関税を免除する。第2に、事業開始後10年間

の法人税を免除する²³⁾。第3に、出資比率に関する制限を設けないなどの措置である。また、優遇措置とは別に、ソフトウェア企業用の衛星通信などの通信設備、業務支援施設などのインフラ整備をはじめ、通信料金の引き下げや行政手続の簡素化など各種サービスを提供している。98年時点で、ソフトウェア輸出の50.4%が、STPに立地する企業によって行われているとされている²⁴⁾。現在のところ、STPはバンガロール、ハイデラーバード、チェンナイなど全国12カ所に設置されている。STPの建設にあたっては、上述のバンガロールのように、インドの政府機関だけでなく、内外の民間企業と共同で出資するケースが多い。

第2に、IT関連製品に関する租税優遇措置である。ソフトウェアの輸入関税率を、98年にそれまでの10%から無税に引き下げた。2000年度予算編成においては、コンピューターや携帯電話、通信関連機器などのIT関連製品に関して、関税の大幅引き下げを行った。

第3に、IT産業への外資の出資比率制限の緩和である。インド政府は、91年の抜本的な外資導入の自由化に先立って、外資系IT関連企業に対する参入制限を、すでに84年から大幅に自由化していた。今回の改正は、外資系IT関連企業の出資比率制限を緩和することによって、IT産業へのいっそうの外資導入を促進することを目的としている。たとえば、企業間の電子商取引分野への出資比率は、これまで49%までしか認められていなかったが、2000年5月からは外国企業による100%出資も認められた。これによって、外国企業の進出が容易になると考えられる。

第4に、電子認証制度やインターネット犯罪防止策を盛り込んだIT法案が国会で可決されるなど、IT産業を促進するための法的基盤の整備も行われている。

3-4 外資系企業の動向

インドにおける外資系 IT 関連企業の動向を見てみると、85年にテキサス・インスツルメンツがバンガロールに進出して以来、IBM、モトローラなどの欧米企業が積極的に進出した。94年には、シンガポールのコンソーシアム、インドの TATA グループ、カルナタカ州政府が共同で出資し、ソフトウェア産業の誘致を目的とした工業団地である International Tech Park (ITP) が建設された。バンガロールの ITP には、ドイツのシーメンス、フランスのジェム・プラス、インドのウィプロなどが立地し、日本企業としては、日立やソニーなどの企業が立地している。また、アンドラ・プラデシュ州にも同様の ITP が建設され、マイクロソフト社が立地している。

98年の対内直接投資 (FDI) の業種別内訳を見ると、ソフトウェア産業は統計上、電器・電子産業と同じカテゴリーに含まれるが、件数ベースでは252件で全体の30.3%を占めており、金額ベースでは、142億7,490万ルピーで全体の5.32%を占めている²⁵⁾。産業部門の性質上、1件当たりの投資額が少ないが、投資案件の数は全体の3分の1を占めていることから、インドに対するソフトウェア産業の FDI が活発に行われていることがわかる。したがってこのことは、ソフトウェア産業に関する立地特殊的優位がインドに存在することを示唆している。

また、インドのソフトウェア産業と日本との関係を見てみると、そのコミットメントの度合いは、欧米企業と比べると極めて低水準であるといえる。その要因として、日本には NRI が少なく、本質的にインドビジネスとの関係が希薄である点や、日本企業によるビジネス慣行の特徴として、契約時の仕様書の内容があいまいであり、受注後に仕様変更が頻繁に行われるため、ビジネスの円滑な遂行に支障をきたすなどの点が指摘されている²⁶⁾。

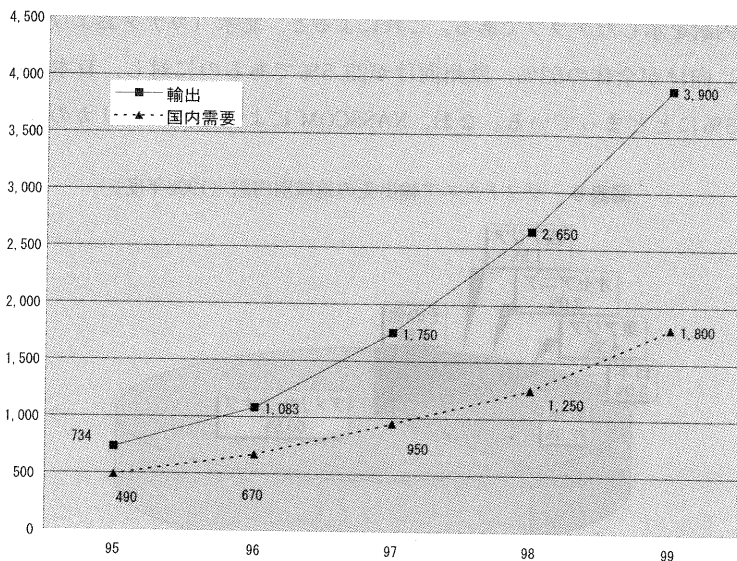
3-5 ソフトウェア産業の市場

図表4は、インドのソフトウェア産業の市場を、国内と輸出のそれぞれについて、95年から99年までの推移を示したグラフである。このグラフが示しているように、インドのソフトウェア産業の市場は、輸出市場が中心であるといえる。

NASSCOMによれば、インドにおけるソフトウェア企業は1,100社存在し、このうち輸出を行っているのは98年時点で716社であるとされている。輸出を行っているのは大手企業を中心であり、輸出額上位20社で総額の58.8%を占めている。図表4が示すとおり、99年度のインドのソフトウェアの輸出は、98年度よりさらに51%増加して、39億ドルに上った。イン

図表4 インドのソフトウェア産業における輸出と国内需要の推移 (1995~99年)

百万ドル



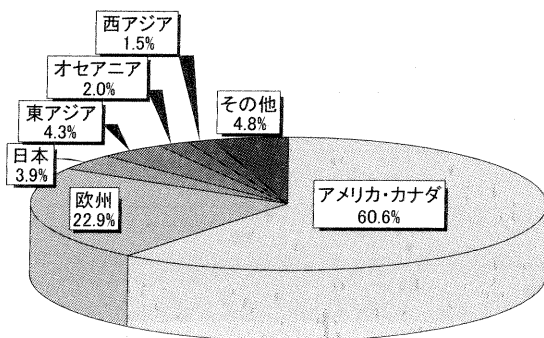
(出所) NASSCOM (2000) *The I.T. Software and Service Industry in India* より作成。

ドのソフトウェア輸出は、90年代に入ってから増加傾向にあり、毎年50%前後の割合で急増している。インドの輸出全体の成長率が、年平均10.4%であることから、ソフトウェアの輸出の伸びが、他の産業部門に比べて著しいことがわかる。

また、インドのソフトウェア輸出の特徴として、オンサイトの割合が高いことが挙げられる。オンサイトとは、ソフトウェア技術者が、実際に外国の発注先に出向いてサービスを提供する業務のことである。98年時点で、ソフトウェア輸出に占めるオンサイトの割合は、58.2%であるとされている。これに対し、インドで開発されたソフトウェアを、衛星回線などで輸出する方法をオフショアと呼ぶ。ソフトウェア輸出に占めるオフショアの割合は、同年33.9%となっているが、近年の通信技術の進歩に伴って、オフショアの比率が高まりつつある。

図表5は、98年度におけるインドのソフトウェア輸出における輸出先別の内訳を示したグラフである。これによると、北米（カナダおよびアメリカ）向けが全体の62%，欧州向けが23.5%であるのに対し、日本向けは3.5%にとどまっている。なお、NASSCOMによれば、アメリカの経済雑

図表5 ソフトウェア輸出先の地域別内訳（1998年度）



(出所) 日本貿易振興会『通商弘報』（2000年7月21日）より作成。

誌 Fortune で発表される「世界の500社⁸⁹⁾」のうち、185社がインド企業に対してソフトウェア関連の発注を行っているとしている。90年には、500社のうちわずか23社しかインド企業との取引を行っていないことを考えると、このことは、インドにおけるIT産業が90年代に入ってから急速に発展してきたことを示唆している。

3-6 ソフトウェア産業の課題

インドのIT産業が直面する最大の課題は、技術者の不足である。インドのIT技術者数は、85年にはわずか6,800人だったが、99年には約41倍の28万人にも達している。インドのIT技術者数は、アメリカについて世界第2位である。NASSCOMの予測によれば、2008年までにインド国内で220万人の技術者が必要になるとされている。

このような状況のもとで、ソフトウェア技術者の労働市場は売り手市場になっており、賃金の上昇も著しい。IT関連企業トップ30社における過去4年間の従業員のコスト上昇率は、96年以降毎年平均約14%である。この数字は、各年の同産業における利益の増加率を上回るものであり、収益を圧迫する要因となっている。各企業は賃金面だけでなく、フレキシブルな勤務体制の導入や、職場環境の整備にも着手しており、質の高い人的資源の獲得と維持に対する企業努力が不可欠であるといえる。ソフトウェア技術者を中心とする人的資源の育成は、従来は政府のコスト負担によって行われてきたが、近年においては、企業がコストを負担して教育機関を設立したり、自社内にトレーニングセンターを設置して人的資源の高度化を図るケースが増加している。たとえば、インド最大のソフト企業をもつTATAグループは、企業内部に大学を設置し、技術者の育成を行っている。また、企業による研究開発費も増加傾向にあり、企業内部における研究開発業務を通じて、人的資源の高度化が図られている。技術者の不足

に加え、国内のコンピュータ環境の整備が遅れている点も課題である。たとえば、インドでのパソコン普及台数は、99年現在わずか370万台で、国民1000人に対して3.7台という低水準である。インターネットの普及率もわずか0.2%に過ぎないという状況である。

また、市場の面から見ても、今後の課題は存在する。ソフトウェア産業における需要の性質を見てみると、90年代後半には2000年問題への対応に関連したソフトの需要が、輸出全体の4分の1を占めていた。また、ユーロ導入に伴う通貨交換システムに関連した需要にも支えられる形で輸出を増加させてきたが、今後はこのような需要はなくなるため、電子商取引に付随するインターネット関連分野やデータプロセッシングなどの分野に、IT 関連需要の拡大が期待されている。

4. インドにおけるソフトウェア産業の 立地特殊的優位構築メカニズム

前項で概観したように、インドにおけるソフトウェア産業は、近年において急速に成長し、主に輸出や人的資源の水準を向上させることによって、国の経済パフォーマンスの高度化に寄与しているといえる。本項では、これまでの議論を踏まえ、発展途上国のなかでも相対的に発展水準の低いインドにおいて、高付加価値産業であるソフトウェア産業の立地特殊的優位が構築されたメカニズムについて検討する。

インドのソフトウェア産業において、立地特殊的優位を構成している要素は、次の4点であると考えられる。すなわち第1に、国内各地に産業集積が形成されていること。第2に、積極的な産業促進政策が、中央政府ならびに州政府レベルで一貫して行われていること。第3に、高水準の教育を受け、英語を公用語とし、かつ先進国と比べてコストの低い人的資源が豊富に存在すること。第4に、NRIのネットワークを通じて、外国市場と

のコミットメントが円滑に行われていることである。さらに重要なのは、これらの優位性要素が独立して形成されたのではなく、それぞれの要素が相互作用のもとに高度化されたという点である。これら4つの観点から、インドにおけるソフトウェア産業の立地特殊的優位が、どのように構築されているのかを検討する。

4-1 産業集積の形成

インドのソフトウェア産業の立地特殊的優位を構築した一つの要素として、産業集積の存在が挙げられる。前項において、国内6カ所に同産業の集積地が形成されていることは述べたが、これらの場所にIT関連の産業集積が形成された要因として、次のようなプロセスが考えられる。すなわち、元来教育水準の高い人的資源が存在したこれらの地域に、大規模な外資系企業が最初に進出し、その事業展開が成功裏に行われた。このことが、内外の他企業に対して立地特殊的優位となり、同地域への立地を促進した。またこのプロセスにおいて、技術者の労働市場の規模も拡大し、人的資源の集積が進展したことによって、加速度的に産業集積が形成されたというものである。また、これらの集積地は、立地特殊的優位の構築をめぐって競合関係にあるともいえる。各州は、付加価値の高い企業活動を誘致することによって、経済パフォーマンスの高度化が期待できるため、ソフトウェア産業に対する立地特殊的優位を高度化させるインセンティブをもっている。各集積地がもつ立地特殊的優位は、それぞれ異なった性質をもっている。たとえばバンガロールは、高水準の教育機関が多数存在するという創造された資産だけでなく、研究開発に適した気候という自然的資産も存在する。また、ハイデラーバードは、労働コストおよび不動産コストが低いといったコスト面での優位性が存在するだけでなく、多くのNRIの出身地であることから、外国とのビジネスを行う上でネットワーク

を形成しやすいといった自然的資産をもっている。

もともと産業集積のベースに存在していたのが、高い教育水準の潜在的人的資源であるとすれば、それを育成したIITをはじめとする教育機関は、政府部門によって設置され、政府による政策の一環として人的資源の育成が行われたことになる。したがって、産業集積が形成された初期条件は、政府による教育政策という創造された資産と、教育に対するインセンティブが非常に高い国民性という自然的資産とが融合することによって形成されたといえる。教育に対してインセンティブが高い国民性は、インドが発展途上国であり、貧困の蔓延という社会現象が存在することにも起因すると考えられる。つまり、個々の人的資源が、貧困を回避するという目的のもとに、高度な教育を受けるインセンティブを高めていると考えられる。本来は立地特殊的制約要因となるべき社会的貧困が、間接的に人的資源の高度化を促進する要素となり、結果として立地特殊的優位を構築しているのである。

このように産業集積の基盤が形成された後、大規模なソフトウェア産業の外資系企業として初めて、85年にテキサス・インスツルメンツがバンガロールに進出する。同社が、インドでの事業展開を通じて所有特殊的優位を高度化させ、良好なパフォーマンスを達成したことが、その後の産業集積がいっそう進展する重要な契機とされる。また、同社の事業展開の中で、人的資源の高度化が図られ、このことも一つの立地特殊的優位を形成したといえる。すなわち、ある程度の立地特殊的優位が存在し、そこで事業展開を行う企業の所有特殊的優位が高度化することによって、他企業の進出インセンティブが増大するだけでなく、高度な人的資源がいっそう集積するという点において、立地特殊的優位が増大するのである。そして、このようなプロセスを経て形成されたそれぞれの集積地は、相対的な立地特殊的優位の獲得をめぐる競争を展開し、このことが、立地特殊的優位

のある種のイノベーションを促進する要因ともなっているのである。

産業集積の高度化は、教育機関などのソフト・インフラの整備や、通信設備やITPなどのハードインフラの整備だけでなく、ソフトウェア産業に関する促進政策や個別企業に対する誘致活動などの政策といった、創造された資産によって構築される立地特殊的優位と、そこで事業展開を行う企業の所有特殊的優位との相互作用の結果、達成されると考えられる。

4-2 政府によるIT産業政策

ソフトウェア産業の事業展開に影響を及ぼし、創造された資産として立地特殊的優位となりうる重要な要素に、インド政府ないし各州政府による諸政策がある。事業展開に影響を及ぼす政策は、上述の教育政策やインフラ整備、それに法体系整備といった間接的な政策と、租税優遇措置や規制緩和、個別企業に対する誘致活動といった直接的政策とがある。インドのソフトウェア産業の場合、いずれの政策も企業の事業展開を容易にし、また進出インセンティブを増大させる役割を果たしている点で、重要な立地特殊的優位を構築しているといえる。近年において実施されている具体的な産業政策としては、以下のようなものが挙げられる。

第1に、IT企業に対する立地特殊的優位を形成した重要な要因として、ソフトウェア・テクノロジーパーク（STP）と呼ばれる工業団地をインド各地に建設した政策がある。輸出を促進する目的で、インド政府IT省によって91年から建設が開始されたものである。STPに立地する企業には輸出義務が課せられるが、次のような優遇措置が付与される。第1に、すべての輸入に対して、関税を免除する。第2に、事業開始後10年間の法人税を免除する。第3に、出資比率に関する制限を設けないなどの措置である。これらの優遇措置とは別に、ソフトウェア企業用の衛星通信などの通信設備、業務支援施設などのインフラ整備をはじめ、通信料金の引

き下げや行政手続の簡素化など各種サービスを提供している。STPの設置は、優遇措置というコスト面の優位性を形成するだけでなく、インフラ整備の面で事業環境を改善することによって、立地特殊的優位を形成しているといえる。98年時点で、ソフトウェア輸出の50.4%が、STPに立地する企業によって行われているとされている²⁸⁾。現在のところ、STPはバンガロール、ハイダラーバード、チェンナイなど全国12カ所に設置されている。STPの建設にあたっては、上述のバンガロールのように、インドの政府機関だけでなく、内外の民間企業と共同で出資するケースが多い。

第2に、IT関連製品に関する租税優遇措置である。ソフトウェアの輸入関税率を、98年にそれまでの10%から無税に引き下げた。2000年度予算編成においては、コンピューターや携帯電話、通信関連機器などのIT関連製品に関して、関税の大幅引き下げを行った。

第3に、ソフトウェア産業への外資の出資比率制限の緩和である。インド政府は、91年の抜本的な外資導入の自由化に先立って、外資系IT関連企業に対する参入制限を、すでに84年から大幅に自由化していた。今回の改正は、外資系IT関連企業の出資比率制限を緩和することによって、ソフトウェア産業へのいっそうの外資導入を促進することを目的としている。たとえば、企業間の電子商取引分野への出資比率は、これまで49%までしか認められていなかったが、2000年5月からは外国企業による100%出資も認められた。これによって、外国企業の進出が容易になると考えられる。出資面での規制緩和と同時に、ソフトウェア産業を金融面で支援する機能が確立しつつある。ソフトウェア産業が成長し、収益性が高まるにつれて、内外のベンチャーキャピタルからの投資が急増し、資金調達面でも優位性が高まっている。インドのソフトウェア企業向けのベンチャーキャピタル投資は、98年の1年間において、約2億ドル規模で行われており、このうち75%はアメリカからの投資であるとされている。また、これ

らの投資は、2001年には10億ドル程度まで拡大すると予測されている²⁹⁾。

第4に、電子認証制度やインターネット犯罪防止策を盛り込んだIT法案が国会で可決されるなど、ソフトウェア産業を促進するための法的基盤の整備も行われている。とりわけ発展途上国においては、これらの間接的政策によって事業環境を整備することが、重要な立地特殊的優位を形成するといえる。

4-3 人的資源の高度化

インドにおけるソフトウェア産業の立地特殊的優位を構築している最も重要な要素は、人的資源であると考えられる。人的資源が立地特殊的優位の要素となる場合、それらが創造された資産の性質をもっていることが多いが、インドにおけるソフトウェア産業では、自然的資産の性質をもつ要素と、創造された資産の性質をもつ要素との双方が、立地特殊的優位を形成しているといえる。そして、いずれの要素が欠落しても、立地特殊的優位は構築されえなかったという点に特徴がある。

自然的資産の性質をもつ人的資源要素とは、人件費などの労働コストと、英語を準公用語として使用しているという言語の問題である。

第1に、相対的に人件費が安いことである。ソフトウェア産業は高付加価値産業であるが、業務の内容が労働集約的であるため、総コストに占める労働コストの割合が高く、低廉な人件費が重要な要素となる。インド国内においても、各地域によって格差は存在するが、いずれも先進工業国と比較すると低水準であり、このことが重要な立地特殊的優位要素となっている。

第2に、言語の問題についてであるが、インドのソフトウェア産業のアウトプットは、輸出される割合が高いため、発注元である顧客とのコミュニケーションが円滑に行えるかどうか重要な要素となる。取り扱う製品

の性質上、微妙なコミュニケーションが要求されるため、英語を準公用語とし、細部にわたるコミュニケーションが円滑にできる点がインドの立地特殊的優位であるといえる。

他方、創造された資産の性質をもつ人的資源要素とは、高水準のスキルを備えた技術者をいう。上述のように、これらの技術者が育成される背景には、政府による教育政策と、インセンティブの高い国民性という要素が存在し、創造された資産と自然的資産の融合によって、人的資源の高度化が達成されている。このように育成された人的資源は、企業における業務の遂行を通じて、いっそうのスキルの高度化を達成することが可能であり、その程度は、企業の所有特殊的優位の水準によって決定される。したがって、立地特殊的優位要素である人的資源は、政府による政策の一環として、ある程度の水準に育成された後、企業をもつ所有特殊的優位によって、さらに高度化される。この点においても、創造された資産の構築プロセスにおいて、立地特殊的優位と所有特殊的優位が相互作用の関係にあるといえる。

インドにおけるソフトウェア技術の水準は非常に高い。品質基準を示す ISO9000 や、アメリカでソフトウェア認定の最高評価である SEI レベル 5 を取得している企業が多く存在する。またインド政府は、IT 関連技術者を育成するための教育機関を積極的に設置し、高度な IT 教育を行っている。技術系の大学や専門学校は全国に 1,904 校あり、毎年約 7 万人の技術者を輩出している。たとえば、インド工科大学 (IIT: Indian Institute of Technology) はインド全国に 6 ヶ所あり、最高の教育機関であるとされている。そして欧米企業は、同校の卒業生を積極的に採用している。このプロセスを通じて、欧米企業のもつ所有特殊的優位と、インドのもつ人的資源の優位性が相互作用をもつのである。

4-4 欧米企業へのコミットメント

前項で述べたとおり、アウトプットの市場として、欧米への輸出が大部分を占めている点と、インドに進出している外資系企業のうち、大部分が欧米系企業で占められている点から、インドのソフトウェア産業は、欧米企業とのコミットメントが大きいという特徴をもっている。したがって、欧米企業とのネットワークの構築が、ソフトウェア産業において、インドに固有の立地特殊的優位を構築したといえる。このことが可能となった背景として、次のような点が指摘できる。第1に、繰り返しになるが、インドは英語が準公用語であり、欧米とのコミットメントにおいて言葉の問題がないことである。産業部門の性質上、業務を遂行する際に微妙なコミュニケーションを必要とするため、業務にあたって英語でのコミュニケーションが円滑に行える点は、自然的資産ではあるものの、絶対的な立地特殊的優位であるといえるのである。第2に、アメリカとインドの間の時差を利用することができる点である。アメリカとインドの間の時差は12時間で、ちょうど昼夜が逆転するため、24時間体制で業務が遂行できるというメリットがある。産業部門の特性による点も大きいですが、この点も自然的資産ではあるものの、移動性のない立地拘束的要素として、インドに固有の立地特殊的優位となっている。第3に、最も重要な要素として挙げられるのが、NRIの存在である。とりわけカルナタカ州、アンドラ・プラデシュ州出身のNRIが、アメリカやイギリスなどに多く居住しており、重要なIT技術者となっている。アメリカにおける大手IT関連企業の技術者のうち約30%が、NRIで占められているとされている⁶⁹。また、アメリカ政府がこれらのIT技術者に対して永住権を与えるなどの措置をとっているほか、アメリカにはNRIコミュニティーの文化がすでに定着しており、起業のためのベンチャーキャピタルが存在するなど、ビジネス支援機能が確立しているため、外国においてNRIが円滑に事業展開を行う基盤

が整備されているといえる。このような NRI が、インド法人の経営者としてインドに派遣されたり、また独立して帰国し、インドでビジネスを立ち上げるケースが多い。たとえば、産業集積地の一つであるバンガロールに進出している外資系企業約100社のなかで、97社は NRI が経営者となっている。こうした NRI の存在によって、外国とのネットワークが形成され、その結果として、インドのソフトウェア産業と欧米企業との関係が密接なものになっているのである。

インドのソフトウェア産業が欧米とのネットワークを構築できたことは、インドに固有の自然的資産による立地特殊的優位が存在したことに起因する。これまでに述べたように、インドの人的資源がもつ優位性は、創造された資産の性質をもつ要素と、自然的資産の性質をもつ要素とで構成されているが、欧米とのネットワークを構築したのは、使用する言語という自然的資産であった。同様に、インドが時差を効率的に活用できる場所に存在したという地理的条件も自然的資産である。他方、人的資源のネットワークが欧米との間で形成された要因としては、いくつかの創造された資産の要素が指摘できる。

第1に、人的資源の動向である。インドにおいて教育機関を卒業した個々の人的資源は、欧米企業に採用され、移住するケースが多い。この背景には、相対的に高水準の賃金によって形成されるインセンティブが存在するが、これは欧米企業のもつある種の所有特殊的優位であるといえる。外国に移住した NRI は、勤務する外国企業の所有特殊的優位によって、スキルの高度化を図ることが可能である。さらに NRI は、移住先の国においてコミュニティーを形成し、その人的ネットワークがビジネスを円滑に行う上で促進的な役割を果たしているが、この点も創造された資産であるといえる。そして、外国に移住した NRI にとっては、インドにおけるソフトウェア産業の立地特殊的優位が高度化するのに伴って、インドで事

業展開を行うインセンティブが増大する。すなわち、インドにおけるソフトウェア産業の立地特殊的優位を構築するプロセスに、外国企業という国外のプレーヤーが参画しており、その所有特殊的優位が、結果的にインドの立地特殊的優位を構築するひとつの要素となっている。

第2に、アメリカをはじめとする外国政府の政策である。外国政府は、NRIを積極的に受け入れ、自国におけるソフトウェア産業の所有特殊的優位の高度化を図る政策を行っている。たとえばアメリカ政府は、NRIに永住権を与えるなどの政策をとっており、このことが人的資源の外国企業への移動を促進しているといえる。したがって、間接的にはあるが、外国政府がインド人技術者のスキルの高度化に貢献しているのである。このように、インドのソフトウェア産業における立地特殊的優位の構築プロセスにおいて、外国政府という国外のプレーヤーが参画し、外国企業の所有特殊的優位と同様に、結果的にインドの立地特殊的優位を構成する要素となっている。

5. むすびにかえて

本稿の目的は、インドにおけるソフトウェア産業の立地特殊的優位が、どのように構築されているのかというメカニズムについて、理論的検討を踏まえて明らかにすることであった。

本稿では、インドのソフトウェア産業における立地特殊的優位を構築する要素として、産業集積の形成、人的資源の性質、政府による政策、欧米企業ないし欧米市場とのコミットメントの4点を挙げ、それぞれの観点から、優位性構築のメカニズムを明らかにした。

インドのソフトウェア産業に関する立地特殊的優位の構築メカニズムに関して明らかになったのは、以下の諸点である。

第1に、インドにおけるソフトウェア産業の立地特殊的優位は、自然的

資産と創造された資産との相互作用によって構築されてきたこと。第2に、同産業部門においては、インドに固有の立地特殊的優位が存在すること。第3に、一国の立地特殊的優位を構築する上でも、外国の企業や政府などのプレーヤーが、間接的に影響を及ぼすことである。

これらの諸点が示唆するところによれば、第1に、高付加価値産業における立地特殊的優位要素は、必ずしも創造された資産に限定されず、立地拘束的な自然的資産が重要な役割を果たすことが考えられる。第2に、企業による事業展開のグローバル化が進展し、世界レベルで付加価値活動の調整が可能となった今日においても、特定の国に固有の立地特殊的優位の存在が依然として重要な要素となりうる。第3に、企業による事業展開のグローバル化が進展するのに伴って、特定の国における立地特殊的優位を分析する上で、一国ベースではなく、外国も視野に入れた多国間ベースでのアプローチが必要であるということである。

本稿では、発展途上国の高付加価値産業の例として、インドのソフトウェア産業を取り上げたが、立地特殊的優位の構築メカニズムは、同一の国であっても、産業部門によって異なっている。つまり、インドにおける他の産業部門の立地特殊的優位が、必ずしもソフトウェア産業と同じメカニズムで構築されているわけではない。したがって、立地特殊的優位の構築メカニズムは、個々の国ないし地域、産業部門について個別に分析しなければならないといえる。

謝辞

本稿の執筆に当たっては、日本貿易振興会（JETRO）東京本部、ニューデリーセンターおよびバンガロール事務所のご協力を頂きました。ご多忙にもかかわらず、筆者のインタビュー調査にご協力頂きましたことを、厚く御礼申し上げます。なお、本稿において、インタビュー調査の際

に頂いた資料を使用させていただきましたこととお断り申し上げます。

※本稿は、平成12年度石橋財団研究助成金による研究成果の一部である。

注

- (1) 特定の国における海外直接投資の動向は、国の経済発展に伴ってある程度決まったパターンで推移するという理論仮説を「投資発展経路説」という。投資発展経路説に関しては、Narula (1996) および米澤 (1995) (2000a) 参照のこと。
- (2) 米澤 (2000b) 参照。
- (3) Dunning は、企業の国際生産を説明した理論仮説「OLIパラダイム」における説明変数のひとつとして、立地特殊の優位を挙げている。OLIパラダイムに関しては、Dunning (1981) 参照。
- (4) Narula (1996) 参照。
- (5) Porter (1990) 参照。
- (6) Rugman (1995) 参照。
- (7) Stopford and Strange (1991) 参照。
- (8) 多国籍企業と受入国政府との関係を、ある種の「交渉」として捉え、その動的変化のメカニズムに関する分析フレームワークを提起した研究として、Koopman and Montias (1971)、米澤 (2000b) がある。
- (9) Dunning (1993) による。
- (10) Narula は、特定の国における海外直接投資のフローや多国籍企業活動の性質が、その国の経済発展に伴って、ある程度決まったパターンで推移するという理論仮説を提起した。その理論仮説が「投資発展経路説」であり、そのなかで、立地特殊の優位の変数が、経済発展とともに変化する点を指摘している。投資発展経路説に関する最近の研究として、Narula (1996)、米澤 (2000a) がある。
- (11) Porter (1998) 参照。
- (12) Beherman and Grosse (1990) 参照。
- (13) Porter (1990) 参照。
- (14) Porter (1998) 邦訳 p. 134。
- (15) 今日における企業と国家をめぐる関係に関する研究として、Stopford and Strange (1991) がある。
- (16) Rugman (1995) 参照。
- (17) Rugman (1995)、米澤 (2000b) 参照。
- (18) NASSCOM (1999) による。
- (19) 98年度輸出額ベース。
- (20) 小島 (1999)。
- (21) 近年のインドにおけるソフトウェア産業の地理的分布に焦点を当てた研究として、北川 (2000) がある。
- (22) 小島 (1999)。

- ⑳ この措置は、今後10年間で段階的に廃止される。
- ㉑ 日本貿易振興会『通商弘報』2000年7月21日。
- ㉒ 日本貿易振興会 (2000) p. 218。
- ㉓ 日本貿易振興会『通商弘報』2000年7月24日。
- ㉔ 「世界の500社」については、*Fortune* (24 July 2000) 参照。
- ㉕ 日本貿易振興会『通商弘報』2000年7月21日。
- ㉖ 島根 (2000) 参照。
- ㉗ 日本貿易振興会『通商弘報』2000年7月21日。

参考文献

- Bajpai, N. and N. Radjou (2000) "Raising Global Competitiveness of Tamil Nadu's IT Industry," *Economic and Political Weekly*, 35 (6) pp. 449-465.
- Beherman, J. N. and Grosse, R (1990) *International Business and Governments: Issues and Institutions*, Columbia: University of South Carolina Press.
- Berry, B (1993) *The Global Economy: Resource Use, Locational Choice, and International Trade*, Englewood Cliffs: Prentice-Hall.
- Buckley, P. J. and Mucchielli, J. L. (ed) (1997) *Multinational Firms and International Relocation*, Cheltenham: Edward Elgar.
- Cadene, P. and Homoter, M. (1998) *Decentralized Production in India*, New Delhi: Sage.
- Cantwell, J. (1989) *Technological Innovation and Multinational Corporations*, Cambridge: Basil Blackwell.
- Caves, R (1996) *Multinational Enterprise and Economic Analysis*, New York: Cambridge University Press.
- Chen, H. and Chen, T. J. (1998) "Network Linkages and Location Choice in Foreign Direct Investment," *Journal of International Business Studies*, 29 (3), pp. 445-468.
- Chenery H (1979) *Structural Change and Development Policy*, New York: Oxford University Press.
- Dosi, G (1990) *The Economics of Technical Change and International Trade*, New York: Harvester Wheatsheaf.
- Dunning, J. H. (1981) *International Production and Multinational Enterprises*, London: Allen and Unwin.
- Dunning, J. H. (1988) *Multinationals, Technology, and Competitiveness*, London: Unwin Hyman.
- Dunning, J. H. (1993) *Multinational Enterprises and Global Economy*, Wokingham: Addison Wesley.
- Dunning, J. H. (1996) "The Geographical Source of Competitiveness of Firms: Some Results of A New Survey," *Transnational Corporations*, 5 (3) pp. 1-30.
- Dunning, J. H. and Narula, R. (1996) *Foreign Direct Investment and Governments*, London: Routledge.
- Dunning, J. H. (1997a) *Alliance Capitalism and Global Business*, New York: Routledge.
- Dunning, J. H. (1997b) *The New Globalism and Developing Countries*, New York: United Nation University.
- Dunning, J. H. (1998) "Location and the Multinational Enterprise: A Neglected Factor?" *Journal of International Business Studies*, 29 (1) pp. 45-66.
- Eckstein, A (1971) *Comparison of Economic Systems: Theoretical and Methodological Approaches*,

- Berkeley: University of California Press.
- Green, M. B. and McNaughton, R. B (ed) (1995) *The Location of Foreign Direct Investment*, Aldershot: Avebury.
- Heeks, A. (1996) *India's Software Industry: State Policy Liberalization and Industrial Development*, New Delhi: Sage.
- Irani, A. et al. (2000) "Potential and Prevalence of Teleworking in Mumbai," *Economic and Political Weekly*, 35 (26) pp. 2269-2276.
- 経済企画庁調査局 (2000) 『アジア経済2000』大蔵省印刷局。
- 北川博史 (2000) 「インドにおけるソフトウェア産業の地域的展開」『広島大学地誌研年報』第9号 (広島大学) pp. 47-61。
- 小島卓 (1999) 「インド情報技術 (IT) 産業動向—転換期のハードウェア産業と拡大するソフトウェア産業—」『インド季報』3 (12) pp. 11-21。
- Koopman, K. and Montias, J. M. (1971) "On the Description and Comparison of Economic Systems," in *Comparison of Economic Systems* (Eckstein, A. ed), California: University of California Press.
- Krugman, P (1991) *Geography and Trade*, Cambridge: MIT Press.
- Lall, S. (1990) *Building Industrial Competitiveness in Developing Countries*, Paris: OECD.
- Meyer, K. (1998) *Direct Investment in Economies in Transition*, Cheltenham: Edward Elgar.
- Millar, J. (2000) "Sustaining Software Teletrade in Bangalore" *Economic and Political Weekly*, 35 (26) pp. 2253-2262.
- Mitter, S. and A. Sen (2000) "Can Calcutta Become Another Bangalore?" *Economic and Political Weekly*, 35 (26) pp. 2263-2268.
- Moran, T. H. (1998) *Foreign Direct Investment and Development*. Washington, D. C. Institute of International Economics.
- Narula, R. (1996) *Multinational Investment and Economic Structure*, London: Routledge.
- NASSCOM (1999) *Indian I. T. Software and Services Directory 1999-2000*, Mumbai: NASSCOM.
- NASSCOM (2000) *The I. T. Software and Service Industry in India—A Strategic Review 2000*, Mumbai: NASSCOM.
- 日本貿易振興会 (2000) 『ジェトロ投資白書2000年版』日本貿易振興会。
- 日本貿易振興会 『通商弘報』各号。
- Porter, M. E. (1990) *The Competitive Advantage of Nations*, New York: The Free Press. 土岐坤ほか (訳) (1992) 『国の競争優位』ダイヤモンド社。
- Porter, M. E. (1998) *On Competition*, Boston: Harvard Business School Press. 竹内弘高 (訳) (1999) 『競争戦略論 I・II』ダイヤモンド社。
- Rugman, A. M. (1995) *Beyond the Diamond*, London: JAI Press.
- Scott, A. J. (1996) "Regional Mortors of the Global Economy," *Futures*, 28 (5) : pp. 391-411.
- 島根良枝 (2000) 「インド—産業構造転換の遅れとソフトウェア産業の成長—」『アジア研ワールド・トレンド』No. 60 (アジア経済研究所) pp. 22-25.
- Stopford, J. and Strange, S. (1991) *Rival States, Rival Firms*, Cambridge: Cambridge University Press. 江夏健一監訳 (1996) 『ライバル国家, ライバル企業—世界市場競争の新展開—』文真堂。
- Tharakan, P. K. M. and Bulcke, D. V. D (1998) *International Trade, Foreign Direct Investment and*

the Economic Environment, London: Macmillan.

東洋経済新報社 (2000) 『海外進出企業総覧 (2000年版)』 東洋経済新報社。

UNCTAD (various years) *World Investment Report*, New York and Geneva: United Nations.

Vernon, R and Wells, L. T. Jr. (1991) *The Economic Environment of International Business*, Englewood Cliffs: Prentice Hall.

Wheeler, D. and Mody, A. (1992) "International Investment Location Decisions: The Case of U. S. Firms," *Journal of International Economics*, 33, pp. 57-76.

米澤聡士 (1995) 「海外直接投資における投資発展経路説に関する一考察」『商経論集』第70号 (早稲田大学) pp. 123-141。

米澤聡士 (2000a) 「アジア経済危機と投資発展経路説の再検討—投資受入国の観点から—」『ビジネス研究の課題』(久留米大学商学部編) 白桃書房 pp. 49-83。

米澤聡士 (2000b) 「近年の多国籍企業活動における立地特殊的優位概念の再検討」『久留米大学商学研究』第5巻2号 (久留米大学) pp. 21-54。

Ⅵ. グローバル合弁企業の経営資源蓄積プロセス

高 井 透

1. はじめに：グループ経営論の胎動

「グループ経営の台頭」, 「子会社に学ぶ」。数年前から, 子会社の持つ資源を活用することの重要性が, 多くのビジネス雑誌で叫ばれている。事実, 日本企業もあらためてグループ経営の重要性を認識しはじめている。それは, 単にグローバル・スタンダードに対応する連結決算制度の導入だけが原因ではない。親会社に足りない資源を子会社から取り込んだり, または子会社を人材育成の場として活用するために, グループ経営を戦略の中核に据えているのである。つまり, グローバルな制度上の問題に対応するだけでなく, 経営資源の点からグループ経営の必要性が出てきていると言える⁽¹⁾。

最近展開されているグループ経営のリストラを見ても, グループとしての事業ドメインを確定した上で, 子会社の持つ事業同士を合体させたり, 親会社の事業に吸収したりする戦略を展開している。しかも, グループ戦略といった場合, かつては国内の主要子会社が対象であったが, 最近, 東芝などのグループ経営をかねてから積極的に押し進めている企業などでは, 海外企業もグループ戦略の対象企業に取り込んでいる。そして, そのグループ経営の成果も, グループ全体での知の共有化を一つの尺度としている企業が増えている。

例えば、日本企業の海外子会社マネジメントの変化について、機械振興協会によって行われた調査データに、その傾向がはっきりと読みとることができる。ここでは、機会振興協会で行われたデータを若干加工し、便宜的に海外子会社の知識交流をうまく行っているグループとそうでないグループ、そしてグループ管理を成功裡に行っていると認識しているグループとそうでないグループに分類した。そして、二つのグループをクロスさせカイニ乗分析を実施したところ、1%で有意であった⁽²⁾。「海外子会社間で知識交流のない」と答えているグループ群は、やはり「グループ管理を失敗」と認識している企業が多かった。日本企業もグローバルレベルの知の創出ということに関しては、今までのような「親会社ベストシンドローム」的な発想を転換してきているのかもしれない。

図表1 日本企業のグループ間知識交流

		グループ管理		合計
		失敗	成功	
子会社間の知識交流	なし	40	12	52
	あり	18	35	53
合計		58	47	105

カイニ乗検定0.01

しかし、実務的にもまた理論的にも、海外子会社は、市場参入者のプロバイダー、または親会社からの技術移転の受益者として、伝統的に捉えられてきた⁽³⁾。しかし、80年代に入り子会社が開発する能力のポテンシャルに目が向けられるようになった。なぜなら、子会社が事業展開する地域の競争環境が厳しければ厳しいほど、子会社の能力は高度化するということがわかってきたからである⁽⁴⁾。そして、子会社によっては、ある特定の技術分野では親会社を凌ぐ経営資源を構築する子会社も出現しはじめ

た。このような子会社は、センター・オブ・エクセレンス、または戦略リーダーと呼ばれたりする⁽⁵⁾。

2. 戦略子会社に関する既存研究

親会社の経営資源を凌ぐ戦略子会社について、共通した概念の統一がなされていないのは、この分野の研究が遅れていることの証左でもある⁽⁶⁾。確かに、今までのグローバル戦略の研究を見ても、子会社の経営行動や能力を分析の射程に取り込んだ研究は少なかった。というのも、伝統的な多国籍企業論では、競争的な強みというのはすべて本社でつくられるという前提があったからである。そして、その強みを海外子会社に移転することでグローバルな競争優位性が構築されると主張する⁽⁷⁾。つまり、伝統的なグローバル戦略というのは、親会社が常に戦略の中心に位置し、子会社は親会社から与えられた戦略を忠実に実行する手段として見なされてきた。

このような視点は、親会社と子会社とのあいだの階層的関係を前提にしている。そのため、いかに子会社を配置、調整するかということに、グローバル戦略の焦点が当てられてきた⁽⁸⁾。しかし、前述したように、1980年代の半ばから、子会社を単なる親会社の従属ツールとしてみる考え方式に対して、疑問が提起され始めた⁽⁹⁾。一つは、組織構造論の点から疑問が提起された。多国籍企業を親会社が中心の階層的な組織として見るのではなく、案件によって意思決定の中心が変わるマルチセンターとして多国籍企業を捉えようという視点である⁽¹⁰⁾。換言するならば、ネットワークとして捉える見方である。

もう一つの課題提起は、組織構造論の考え方と近似しているが、すべての子会社が、親会社の指示を受動的にこなすことへの疑問である⁽¹¹⁾。つまり、子会社は、親会社全体のビジネスに対して価値を付加するような活動を積極的に模索できるということである。換言するならば、単に親会社か

ら与えられた役割に依存するのではなく、自らの戦略をつくる能力を持っているという考え方である。

そもそも子会社は、二つの要因によって影響を受けることになる。一方では、本社が、子会社を統合するために用いるコントロールメカニズムによって影響される¹³。他方では、多国籍企業の内と外に存在する他のアクター（グループの他の子会社、顧客、供給者、競争企業）を含むビジネスネットワークに埋め込まれている¹³ため、子会社の活動は、これらアクターとの相互作用によって影響を受けることになる。

前者の影響、つまり、親会社のコントロールは、親会社が常に優位な資源を子会社に対して所持しているため、子会社は親会社に依存するのでコントロールが可能になるというロジックである。確かに子会社は、立ち上げ期こそ親会社の経営資源によってマネジメントされる。しかし、子会社も現地での事業展開を通じて独特の経営資源を蓄積してくる。例えば、富士フィルムとゼロックスの合併である富士ゼロックスは、小型の複写機の技術では、親会社の能力を凌いでいた。日本市場という競争が激しく、また、顧客ニーズの厳しい環境で事業展開することで小型の複写機技術が、親会社に逆移転することが可能なまでに高められたのである¹⁴。

子会社は、立ち上げ期をはじめ、その成長過程で前者の影響を受けながら資源を蓄積するが、最終的には、後者の影響、つまり、競争業者、顧客、供給者との関係を通じて資源を高度化して、単なる親会社の戦略実行ツールとしてのポジションから脱却していくのである。

資源が高度化するということは、子会社が進化していくプロセスそのものである。しかし、子会社研究では、子会社の組織能力や、子会社が立地する環境などによって分類するタイプの研究が多く、進化そのものを捉えた研究が少なかった¹⁵。というのも、子会社の役割は親会社によって与えられるものだという前提があったからである。

もちろん、子会社の進化を捉えた研究が、まったく存在しなかったわけではない。とりわけ、環境変化に合わせて組織構造がどのように進化していくのかを捉えた研究は、数多く排出されている。例えば、伝統的な親会社を中核とする階層的組織からネットワーク組織への移行プロセスを解明した研究¹⁶⁾。また、子会社が販売会社からスタートしてフル機能を持った子会社になっていくプロセスと、その進化の促進条件を解明した研究も存在する¹⁷⁾。

しかし、これらの研究は、完全にコントロールできるグループ企業の子会社を前提にしている。ネットワークのセンター・オブ・エクセレン（以下センター）になるには、必ずしも資本的に完全にコントロールできる企業である必要はない。先の事例であげた、富士ゼロックスのように合弁企業でありながらセンターになることも十分ありうる。むしろ昨今の環境では、単一企業での環境適応が困難なことからも、いかに外部企業との連携を通じて環境適応を図るかが重要になってきている。

合弁企業がセンターになっていく進化プロセスを解明するには、既存の研究で言われているような現地の環境や、子会社の戦略をつくり出そうとする企業家精神などの要因だけではなく、両親会社の戦略的意図が重要な鍵を握ることになる。というのも、合弁企業の子会社は単一組織ではないため、両親会社の戦略によって経営が影響されるという、きわめて不安定な組織であるからである。そのため、合弁企業の解消率が高いのもまた事実である。

両親会社の存在が、合弁企業の間接関係を不安定にする要因になるのもまた確かではあるが、その一方で、合弁企業は、両親会社の持つ資源をうまく活用することで、自社の組織能力を強化することができるというメリットを持つのである。つまり、両親会社の資源を巧みに活用することで、いち早くセンターになる可能性を持っている。

センターのジレンマは、時間の経過とともに組織が独自に開発した知識が、他のユニットに共有化されるにつれて、そのユニーク性が薄らいでいくことである²⁸。しかし、合併企業のセンターの場合、他のユニットに対しての独自性が薄らぐということは、その存続そのものが問われることになる。そのため、常に、独自性を開発し続けることが進化の必要不可欠な条件となる。

3. 問題の所在

本稿では、合併企業のセンターが、いかに経営資源を蓄積し、進化していくのかということを解明することを主要な課題としている。資源の高度化に着目するため、子会社がどのように新しい製品を開発してきたかという事例を中心に分析を進めていくことにする。我々がとくに、新製品開発のレベルに分析を絞り込むのは、経営資源のなかでもとりわけ新しい知識の創造に関心があるからである。その意味で、製品開発がいちばん理解しやすい組織的な知の創造プロセスだからである。

製品開発というプロセスを通じて、合併のセンターにより独自性の高い経営資源が蓄積されるということを前提にしているため、リソースベース論²⁹をこの分析に応用することがベストなのかもしれない。

リソースベース論は、企業がいかに競争優位性を獲得し、そしてその優位性をいかに持続させるかを、企業レベルで解明した研究である。しかし、子会社や事業部門などの企業のサブユニットレベルの分析については、十分な注意を払ってこなかった²⁹。つまり、リソースベースでは、企業を一枚岩的な物体としてモデル化してきたのである。

しかも、リソースベース論では、組織の独自資源は、企業の内部で形成されることを前提にしている。しかし、組織の独自資源は、資本関係を同じくする他のグループ子会社や、顧客、競争業者などの外部企業との相互

作用を通じて構築されてくる²⁰⁾。そのため、ここでは資源の独自性にこだわるといえる意味ではリソースベース論を取り込んでいるが、その資源の生成プロセスについてはネットワーク論を分析の中核に置いている。

事例対象企業としては、資本的に対等な合併企業を選択した。対等であれば、グループ企業の子会社として自由なコントロールが可能になるからである。もう一つは、比較的歴史のある長い合併企業を選択した。独自性の高い経営資源を蓄積するためには、やはりある程度のタイムスパンをもつ合併企業を対象にする必要あるからである。本稿では、住友スリーエムを事例分析の対象企業に選択した。

4. 事例研究：住友スリーエム²²⁾

4-1 イノベティブカンパニーの変革

技術者が、上司に研究を中止するように命じられても、隠れて通常の勤務時間終了後に会社の研究設備を利用して続行する「ブートレッキング」。技術者が労働時間の15%を、自分に与えられたテーマとは無関係であっても、会社のために役立つであろうと考えた個人的な興味や研究に使うことができる「15%ルール」など、3Mのイノベーション能力の源泉をなす仕組みは多岐に渡る。事実、3Mの「過去4年間に開発した新製品で総売上高の30%を占める」という目標を達成するには、既存製品の延長や改良製品だけでは達成することは不可能であり、前述したようなさまざまな組織的な仕組みを設けてなくては、画期的な新製品の開発を連続的に生み出すことはできないからである。

しかし、3Mの新製品の開発は、決して今日言われているようなマーケットイン志向の開発ではない。市場がすでに認識しているような顕在ニーズをターゲットに製品を開発しても、すぐに競争企業が参入してきて市場の激しい奪い合いになるからである。

顧客は、現在ある製品の延長上でしかニーズを捉えることが難しい。そのため、画期的なアイデアは顧客の声から出てくる可能性は少ない。顧客が市場にでて始めて便利と気づくような潜在ニーズを狙って製品を開発してきたのが、3Mなのである。事実、ポストイットを初めとして、3Mの製品はきわめて独自性の高いものが多い。その意味で徹底的にプロダクトアウト志向の開発にこだわってきた企業と言える。

独自性にこだわり、毎年、膨大な数の新製品を出すとはいえ、その平均売上高は30万ドルほどでしかない。製品の独自性が高いうえに、市場規模が限られているため新規参入が少なくなる。そのため、長期的に高い利益を享受することが可能となる。そもそも3Mは化学系の会社のため、短期間で激しく変化する市場や技術環境の下での競争を得意としない。事実、磁気テープでは、市場を開拓したパイオニアではあったが、日本企業の激しい価格競争にあって撤退を余儀なくされている。競争に巻きこまれない独自性の高い開発にこだわっていたために、3Mはスピードある開発ということには高い戦略の優先度を置いてはこなかった。

しかし、3Mが今後とも持続的成長を続けるためには、コンピュータ、通信などの変化の激しい市場での競争に打ち勝っていかなくてはならない。つまり、ハイテク分野での競争を勝ち抜くためには、製品の独自性にプラスしてスピードのある開発体制が求められるのである。

本社の技術開発部門で仕事をした経験がある笠井紀宏（技術本部開発部主任研究員）は、3Mの開発体制の変化について、サッカーの比喻を用いて次のように述べている。「かつては、ゴールにつながらなくてもスループス（製品開発につながるようなアイデア）をたくさんだせばよかった。しかし、今は、スループスが確実に点（確実に製品化すること）につながらなくてはダメになってきた部分もある」²³。

3Mでは、開発のスピードアップという課題を解決するために、パーシ

ングプラスという制度を導入した。この制度は全社的な視点に立って、将来、重要と考えられるプロジェクトをピックアップして、人材や資金などの経営資源を集中的に投資することで、新製品開発のスピードアップを図ることである。現在まで25以上のプロジェクトがパーシングプラスに指定されている。

しかし、激化するグローバル競争に対応するためには、開発のスピードアップ化と同時に、世界の60各国以上に存在する子会社の知識をグローバルなレベルで活用する必要がある。3Mでは、開発された技術情報については、すべてのグループ企業で共有化されることになっている。

技術などの情報共有化はさまざまな形で行われている。例えば、米国本部には、世界の子会社すべてに技術情報を流す専門のセンターがある。つまり、米国で開発された情報は、すべての子会社にオープンにされている。しかも、各国子会社の研究者が米本社の新商品開発に参加することも可能である。その一方で、米国の研究者も海外子会社の開発部門に毎年何百人も出向している。このような情報のやりとりを通じて本社で開発された商品や技術が、違った視点から評価され、新しい用途の開発が生み出されることになる。

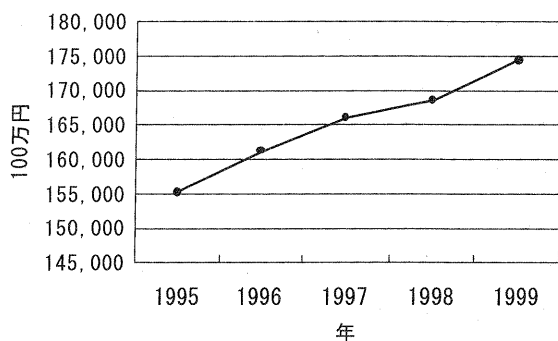
今まで述べてきた事例だけを見ると、3Mは子会社の知識をうまくグローバルなレベルで活用しているように見えるかもしれない。しかし、これらの事例は、あくまでも本社の3Mを中心に行われてきたものであり、海外子会社が最初から主導したプロジェクトではなかった。グローバルな競争優位性を構築するには、本社の能力を凌ぐ子会社をどの程度、多国籍企業というネットワークのなかに抱えているかが重要になる。つまり、センターの構築が必要なのである。

4-2 独自色を模索する住友スリーエム

住友スリーエムは、米3Mが50%出資し、NECと住友電気工業がそれぞれ25%の資本を出資する合弁企業である。住友スリーエムでは、3Mにある40の事業部門のうち25の部門が活動している。しかも、75%の製品は直輸入ではなく、日本で生産され、販売されている。また、神奈川県相模原にある研究開発施設は、グループ企業の中で最大の拠点であり、現在、3M全体の売り上げの10%近くが住友スリーエムから生み出されている。まさに、3Mのセンターが、住友スリーエムなのである（図表2）。

住友スリーエムの使命は、3Mの商品をいかに日本向けに改良するかであった。事実、その使命をいままでにも十分に果たしてきた。本社が開発した製品でも、日本市場に受け入れられないとみるや、すぐに製品を変更し、日本仕様にしてから市場に導入してきた。本社が自動車の装飾用などに開発したデコラティブ・フィルムなど、その典型例である。

このフィルムは、張り付けることによって内装を魅力的なものにする特殊な粘着付きのフィルムである。アメリカでは、開拓時代のノストラジクスを醸し出すため、木目用のフィルムが人気を博し、ワゴン車に頻繁に使



図表2 住友スリーエムの売上高

用された。しかし、木目用デザインのフィルムは、日本市場ではまったく受け入れられなかった。そのため、住友スリーエムでは、この製品を内装や建築関係の業者に販売し、成功することになる。

また、本社が開発し、市場化に失敗した製品を、うまく他の分野に応用することで成功したケースもある。ポラスフィルムがその例である。このフィルムは、通気性のある薄い素材が製品の特性であった。この素材をベースに外科の手術着も開発されたが、価格が高すぎ売れなかった。開発に時間がかかり、開発費が予想以上にかさんだために、他の競合製品よりも価格を高めに設定しなくてはならず、アメリカ市場では競争力を構築することができなかった。

住友スリーエムでは、このアメリカ市場では失敗した製品を他の市場に応用することで成功した。農家の人が、農薬をシャットアウトでき、しかも快適に動ける作業着を求めていることから、このフィルムを農家の作業着に利用したのである。しかし、このポラスフィルムの作業着には、汗のシミが付着しやすいという欠点があった。今度は、その欠点をうまく逆利用して、鼻の皮脂取り化粧品フィルムとして開発して市場で成功を収めている。

このように、住友スリーエムは本社の製品を改良をすることで、うまく日本市場を開拓することに成功してきた。そのため、住友スリーエムが、独自に製品を開発するという戦略的意図を持っていなかった。実際、そのような意図がなくても、1960年の設立以来、年率2ケタの成長を維持してきた。しかし、93年には前年比でマイナスを記録してから、成長率も1%台に留まってきた。

住友スリーエムとしては、なんとしてもこの状況を脱却しなくてはならなかった。そのためには、本社からの製品を日本市場向けに改良するという受け身の姿勢から、自らが新しい製品を開発することで、市場のより

いっそうの拡大を図ることが必要とされた。

93年に社長に就任した田村亮治は、「ビジョン2000委員会」を設置し、有望なプロジェクトをつくって集中的に経営資源を投下しようと考えた。95年9月のことである。この委員会には、各部門の部長クラス5人と、仁科康彦常務（当時—97年4月退社）、ケネス・バーテル（当時—取締役技術本部長）の取締役二人が参加した。

しかし、長い間、本社から技術を輸入し、それを日本市場に応用することを主要な業務としてきたために、住友スリーエムには技術シーズが乏しかった。そのため、仁科とバーテルは、技術のシーズを探しに、3Mに向かうことになる。ちょうど3Mが、前述したペーシングプラス・プログラムをスタートしていた時期でもあった。仁科とバーテルは、開発の重点プログラムに指定された25の製品から、ライトファイバー（光を伝送するプラスチックケーブル）の技術を選択した。

この技術の製品開発プロジェクトについては、社内ベンチャーで進められることになった。イノベティブな企業の子会社である住友スリーエムにしても、日々の売り上げで評価される事業部では、異分野の新規事業を立ち上げるのが困難になっていた。とりわけ、新しいコンセプトの先行き不透明な新製品の場合は、その開発に資源を集中することはきわめて難しくなっていた。

社内ベンチャーにしたもう一つの理由は、組織文化の変革であった。合併企業の住友スリーエムは、どちらかといえば日本色が強い企業といわれてきた。しかも、設立から何十年もたち事業部などの組織構造ができあがると、リスクを犯して新しく事業を立ち上げるという経験や機会がほとんどなかった。住友スリーエムの設立から関わっている仁科は、事業立ち上げ期の苦しくもあり、かつ楽しい経験を一人でも多くの人間に共有化させたかった。そして、社内ベンチャーを活用することで、3M本体と同じカ

ルチャーをつくりたいという狙いがあったのである。

プロジェクトリーダーに任命されたのは、西嶋隆明（当時—接着剤事業部）であった。委員会は、新製品開発を自発的に促すために、ある程度の成果が出るまでは一切口を出さないことにした。

4-3 プロジェクトチームのスタート

住友スリーエムは技術開発型の企業のため、どうしても、プロジェクトでは技術開発陣が中心となる傾向があった。事実、ビジョン2000の中のプログラムの中で、ビジネスリーダーを持っていたのは、このライトファイバーのプロジェクトを含めて二つのプロジェクトであり、やはり後は技術者中心のものであった。

最初は西嶋を含めて、プロジェクトチームは3人でスタートした。そして、事業展開にある程度の自信を持ってから社内募集をかけた。32名の応募があった。その中から、技術開発の人間に偏ることなく、各機能別、つまり、セールス、マーケティング、技術開発別に人を採用していった。

このようなプロジェクトの最初から、商品化を意識してメンバーの構成を多様化したのが、米3Mより早く商品化に成功した理由でもあった。米3Mのライトファイバーのプロジェクトは、テクニカルセンターの技術者集団によって進められていた。プロジェクトチームの役割は、製品を開発し、それを事業部に橋渡しするというをミッションにしていた。

しかし、社内の事業部に売り込むためには、製品を完成し、用途も明確にしてから事業部に持ち込まなくてはならない。しかし、それではどうしても開発に時間を要することになる。西嶋は技術者のみで構成するチームの問題を次のように述べている。「技術の人は、製品を開発、改良するときに完璧なものでないと市場にださない。しかし、我々マーケティングの人間は完璧なものを待っていては、市場に出せないと考えている。完璧な

ものは、市場との対話で生まれてくると考えているわけです¹⁶⁰。

西嶋は、もともと「イノベティブなものほど完成度は低いと」考えており、このプロジェクトでも、開発の初期段階から顧客の声を聞きながら、製品の完成度を高めようと考えていた。そのため、西嶋はアメリカから帰国するとすぐに、製品を持って顧客のもとに行き反応を聞いて回った。西嶋は、わずか半年間で、技術の担当者とともに200人以上の顧客を回ったという。

このように開発の段階から顧客の声を聞いて回ると同時に、西嶋は、ライトファイバーの開発にとって重要な光源を外部から調達することを決める。西嶋は、「商品化を早く進めるためには内部開発へのこだわりを捨てて、他社の商品でもいいから適当な光源を探し出そう」と考えた。その結果、アメリカメーカーの商品の光源を採用した。それに対して、米3Mでは内部開発へのこだわりを捨てきれないでいた。このこだわりが、住友スリーエムよりも製品化で遅れたもう一つの理由でもある。

このプロジェクトがスタートしたころ、技術者をアメリカに2名派遣した。しかし、技術者は、この製品を出すにはいろいろと問題が多いとアドバイスしてきた。西嶋は、アメリカに行った時にも、外部の調査期間にライトファイバーの市場の可能性を調査させたところ、「危険なものに使用するハザード製品の市場には、ニーズがある可能性はあるが、価格が違いすぎるため市場に普及する可能性は低い」と言われた経験を持っていた。そのため、このアドバイスを一蹴する。そして、西嶋は技術陣に対して、「顧客と製品を出す日を約束しているので」という理由で、かならず期限まで完成するように指示する。

4-4 ネットワークの知を活かす

開発のプロセスでは、米国をはじめ世界の3Mの子会社から協力を取り

付けることができた。ふつうグローバル企業になれば、自社で開発された製品以外は受け入れない、または情報提供しないという NIH (not invented here) 症候群に悩まされるのが普通である。しかし、3Mグループでは、各子会社の技術陣が、常にEメールのやりとりを通じて技術情報を交換している。宇田川敦志（ライトファイバープロジェクト部技術担当次長）は、3Mの風土について次のように述べている。「3Mの大きな財産の一つは技術開発の人的ネットワークです。もともと教えることを苦にしない。自分の技術を教えたり、他のものを取り入れたりすることを光栄だと考えている。もちろんライトファイバーのことも質問すればいろんなことを教えてくれた」²⁹。

もともとアメリカで開発された時の製品特性は、暗いけど、長いというものであった。この製品特性を活かして、最初に商品化して導入したのがゲームセンターである。つまり、薄暗いところで、ちょっとした明かりが欲しいという場所へ商品化したのである。もう一つは、やはり製品の特性を活かしたモニュメント関係への製品化であった。

しかし、このような製品特性を活かした分野だけの商品開発では、その市場規模が限られていた。また、似たようなファイバーは他のメーカーも持っており、やはりデコレーション的に使用していた。そもそも、ファイバーの当時の市場規模は10億円程度であったが、照明分野は5,000億円の規模であった。この製品の可能性をより広げるためには、技術をより一層改良する必要があった。

製品用途の開発プロセスについて、宇田川は、次のように述べている。「技術の立場からと言うと、単にデザイナーのフィーリングにあった光だけじゃなくて、もっと機能性を重視した光じゃないと、いろいろなビジネスシーンにマッチしない。いかに光を出すか。明るくするところは明るくして、暗いところはそのままでもいいじゃないかと。いかに光をコントロー

ルするかというところに開発のポイントを置きました」²⁶。

光制御材料のテクノロジープラットフォームは、光学的に優れた材料をつくる光学材料技術、照明機能を設計する光制御技術、そしてそれらを形にする製造技術を基盤としたプラットフォームから形成されている。そのため、材料を変えることである程度光をコントロールすることが可能になるが、製造できなければ意味がない。顧客から要請される多様なニーズに対応していくためには、これら三つの技術が三位一体とならなくてはならなかった。

そのため、この開発には、光、材料関係など実に多様な技術的バックグラウンドを持った人をチームに参加させた。多様なメンバーが、顧客からの無理とも思える要請を、別々の立場から考えることで、技術的な課題を一つ一つクリアしていった。しかも、このプロジェクトがスタート時点で、相模原に新しいコンセプトのパイロットプラントをつくったことで、今まではアメリカでいちいち実験していたものを、日本ですぐに製造レベルでトライすることが可能になった。

しかし、その課題をクリアするプロセスでは、営業とのやりとりが重要な役割を果たした。3Mの技術を他社よりも一歩先行させることになった神戸のライトボールの開発では、今までの製品より長くし、しかも、その製品を垂直に立てるといった技術的課題があった。そのため、開発は技術的に困難と言われていた。当時、住友スリーエムでは、まだ高輝度ファイバーでは1メートルのライトファイバーしか持っていなかったのである。技術者は1メートル以外のものは無理といい、製造部門も採算的にあわないということで反対してきた。

しかし、西嶋は、ここでも「顧客からの要求をすでに受けた」という理由で、期限までの開発を依頼する。担当の営業が、相模原の工場に出向き、さまざまな開発、製造上の課題を技術者とディスカッションし、そして

サポートすることで完成にこぎ着けることになる。この製品の開発によって、今までは「おもしろい光かたをするけれども、ネオンよりは暗い」という製品特性を脱却した。そして、ネオンよりも明るく、しかも、より長さがあるという製品特性を開発してから、競合他社を一歩リードすることが可能になった。

この製品の開発プロセスは、最初はネオンと同じようにスポットライト的に光るファイバーからスタートし、次にボールの開発に見るように均一に光るライトファイバーを開発してきた。つまり、この開発プロセスは、点から線へと向けられて進んできた開発とも言える。そして、この製品の需要を大きく飛躍させたのが、面への開発である。つまり、ライトファイバーに特殊なテープを巻き付けることで、パネル状のライトファイバーを開発し、その用途を拡大した。もともとこの製品には、一般のライトと違い、発熱や漏電の心配もない。そのため、パネル状にすることで、その用途が一層拡大され、現在では、商店街の床や夜道を歩く誘導線として広く使われるようになっている。

4-5 ボランティアを巻き込む

この開発の初期の段階では、さまざまなボランティアによって製品化が進められてきた。むしろ、製品化に立ちはだかるさまざまな課題をクリアするうえで、彼らの果たした貢献はきわめて大きい。例えば、前述したが、ライトファイバーをパネル用に活用することを可能にした特殊テープは、技術開発本部の技術者が、高精細表面技術を応用して開発した梱包用のテープであった。それをライトファイバーに応用することで、光の強さを増す技術を開発したのである。

ボランティアは、技術者だけではない。ライトファイバーは、今までの3Mの既存製品とは異なり、顧客のもとに最終製品というかたちで納入し

なくてはならなかった。つまり、製品の開発から最終市場に流すまでのビジネスの仕組みが必要であった。そのため、技術者だけのボランティア参加では、商品化するうえでの課題をすべて解決することはできなかった。とりわけ、ライトファイバーの場合、ビルの設計段階で図面に組み込んでもらうことになるため、設計者へのセールスが重要になる。しかし、当初、社内ベンチャーのチームには、設計者に売り込むノウハウを持っているものはいなかった。このような販売上の課題も、ボランティアによって解決された。

当時、建築資材などを取り扱うコンストラクション・インダストリー・センターの販売グループに所属し、設計担当者へ売り込むノウハウを持っていた並木康二（現在、ライトファイバープロジェクト部所属）が、ボランティアでライトファイバーを売り込みに回ってくれたのである。この他にも、さまざまな分野の人間が、15%ルールなどを活用してボランティアで参加してきた。

このように、ボランティアの参加が相次いだのには、社内ベンチャーという方法だけではなく、製品特性に大きな要因があった。住友スリーエムの製品は、部材の製品が圧倒的に多い。しかし、この製品は最終製品であり、自分達でデザインした製品を自らが見て取ることができる。このことが、組織の構成員に高いインセンティブを提供することになった。

このプロジェクトには、今までにはない製品特性、そして、社内ベンチャーという新しい事業の立ち上げ方法など、組織の人間から高いコミットメントを引き出すような要因が確かに存在する。しかし、その一方で、確実な成果も求められる厳しいプロジェクトなのである。西嶋は、このプロジェクトに対する組織構成員のコミットメントの高さと、そのプロジェクトの厳しさについて次のように述べている。「このプロジェクトチームは、ある程度、自分たちの仕事を自由にやれるのでモチベーションが高

い。しかし、常に成功しなくてはならない。つまり、自分の仕事に対しては常に成果を上げることです」²⁷⁾。

住友スリーエムで自由に仕事がやれるということは、常にその責任を負わされるという意味である。そのため、必ずある程度の期間で成果を出さなくてはならない。当初、ボランティアでこのプロジェクトに参加した並木も、このプロジェクトでの厳しさを次のように述べている。「ちょっと怠けるとそれがすぐに数字にはね返ってくる。しかも、技術陣も平気で営業に売り上げの数字のことを言ってくる」²⁸⁾。

技術と営業というきわめてロジックが異なる人間が、お互いに激しく成果に対して議論しても、コンフリクトが生じないのは、互いに情報を包み隠さず共有化しているからであろう。チームでの情報共有の効果について入江慎一（ライトファイバープロジェクト部技術）は次のように述べている。「営業の方に完全に情報を公開している。自分で抱え込んでいる情報を少なくしようとしている。そうすることによって、みんなからいろいろな指摘を受けることになるし、こちらからもフィードバックすることができる。しかし、今までは、技術者の習性で良い結果の情報だけを出そうとする傾向があった」²⁹⁾。

このプロジェクトは、明らかに、子会社が自立化するうえで重要な企業家精神を創発させると同時に、組織の大きな変革のトリガーになったと言える。つまり、このプロジェクトの成功を機に、単に本社の製品を改良して日本市場に応用するというだけではなく、いかに住友スリーエムとして独自性の高い製品を開発するかということが、高い戦略優先リティになってきたからである。

5. インプリケーション

企業は環境との相互作用を通じて新しい知識を学習し、能力を進化させ

ていく。そのような環境の機会を、多国籍企業の子会社は、二つのネットワークに見いだすことができる。一つは、現地に進出することによって構築されるネットワーク関係。つまり、競争企業、供給者、顧客らとの関係を構築することで、学習する機会を持つことができる³⁰⁾。

もう一つは、グループ企業のネットワーク、つまり、親会社や他の子会社から知識を学習することもできる。前者を外部ネットワーク、後者を内部ネットワークと呼ぶこともできる。二つのネットワークは、この事例からもわかるように、グローバル企業の子会社の能力形成に大きな影響を与えている。そのため、本稿の分析においても、この二つのネットワークの視点から、センターの資源蓄積に分析を加えていくことにする。

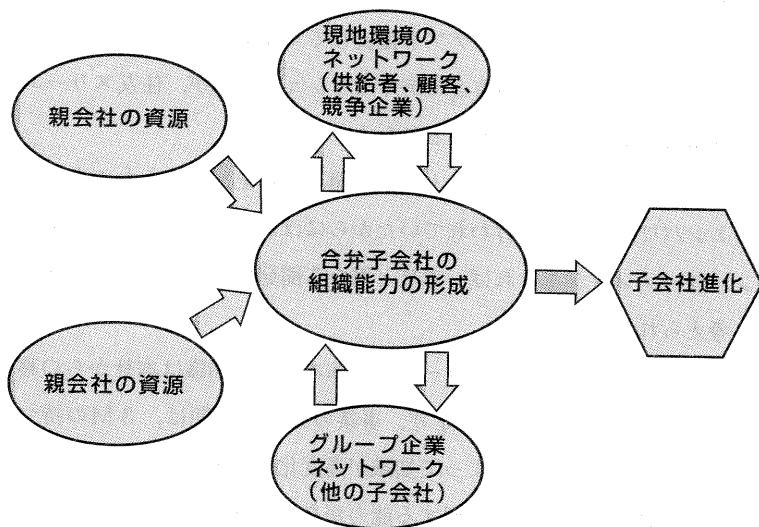
しかし、いくらネットワークとの相互作用を通じて能力が高度化する機会が増大しても、その機会をうまく内部の組織能力に転換する要因がなくてはならない。つまり、二つのネットワークの持つ影響力を、うまく組織能力に転換する組織の内部要因にもフォーカスを当てなくてはならない。

本稿では、次のような分析の枠組みから子会社進化に対するインプリケーションを引き出すことにしよう（図表3）。

5-1 現地市場が組織能力をドライブする

組織行動は、環境によって制約されたり決定されたりすると主張されているように、子会社の能力は事業展開する競争・市場環境によって大きく影響される³¹⁾。事実、子会社を分類する研究の多くが、現地市場の環境を重要な軸として議論を展開している³²⁾。

例えば、この事例でも、米3Mの開発体制はプロダクトアウト型の開発体制である。しかも、製品が出来上がってから事業部に売り込むという体制をとっていた。それに対して、住友スリーエムは、顧客との相互作用を通じて開発に結びつけるという方法を、日本市場での事業展開の中から獲



図表3 子会社の進化フレーム

得してきた。アメリカと異なり、もともと競争が激しい日本では、いかに早く市場の要求に応えるのかというのが、競争優位性を構築するうえでの重要な鍵であった。

そのため、住友スリーエムは営業代理店の時から、単に商社を通して製品を販売するのではなく、自らが顧客のもとに出向くというビジネスの仕組みを構築してきた。つまり、顧客とのネットワークを構築することで、米3Mにはない開発段階のプロセスから顧客の意見を聞いて、開発用途を探るマーケットインの発想である。

98年には、相模原の工場内に、同社の技術リソースをオープンしたカスタマーテクニカルセンターを開設した。センターには、「接着・接合」や「フッ素化学」などの「テクノロジープラットホーム」と呼ばれる基礎技術や代表的な製品が展示されている。しかも、顧客がその場で、製品を実

際にテストできる部屋も用意されている。顧客は、さまざまな製品に触れることで、新しい製品のアイデアを提供してくれることが多いという。テクニカルセンターという顧客とのディスカッションの場が、住友スリーエムの開発能力をより向上させることになる。

住友スリーエムが、マーケットインの開発体制を形成できたのも、かなりのエンパワーメントが行われていたからにはほかならない。というのも、エンパワーメントがなければ、本社と異なる開発体制をとること自体不可能と考えられるからである。

とはいえ、もともと住友スリーエムの基本となる知識は本社からの移転を通じて獲得されている。つまり、事業の立ち上げ期は、3Mの持つグローバル・ネットワークによって知識が高度化したのは、確かである。しかし、子会社自身が知識を吸収する能力がなければネットワークの知を活かすことはできない。しかも、親会社の知識をそのまま活かしては、オリジナリティを発揮することはできない。

親会社の知識を、解釈し制度化するのは子会社の能力である。親会社から移転された知識の上に、現地での環境適応を通じて獲得した知識を積み重ねて、オリジナリティのある知識資源をつくり出す。そして、その知識を定期的に更新していくのがセンターの条件になる。

前述したように、更新しないかぎり、本社や他の子会社に対しての知識の希少性が薄れ、センターのポジションを失うことになるからである。この知識の更新を可能にしたのが、次のネットワーク競争と企業家精神なのである。

5-2 ネットワーク競争

3Mのネットワークは、かならずしも、本社が主導でグローバル戦略を策定し実行しているわけではない。それは、本社で開発された製品が次々

と他の子会社によって改良されていくことから理解できる。例えば、3Mで開発されたマイクロ複製技術などは、ポリマーへの応用は住友スリーエムが、高速道路の交通標識などへの応用はイタリアの子会社が、そして、照明への応用は英国の子会社が中心となって行われた。つまり、3Mの組織はかなりの程度、本社中心主義の階層型組織ではなくネットワーク型組織で運営されている。

しかし、内部ネットワークは、競争者、顧客などと形成する外部ネットワークと違い、組織の慣性が入り込みやすい。例えば、企業家精神が豊富な中小企業群から構成される異業種交流でも、同じメンバーで長期間技術開発プロジェクトを組むと成果が著しく低下するという⁶³。資本関係を同じくするグループでは、なおさら組織間の慣性は強くなる。

そのため、この慣性を打破するためには、常に、組織内にある程度のテンションを組み込む必要がある。しかも、ネットワーク型組織は、確かに機動的に動くことができるという反面、権限関係が緩やかであるため、逆に資源の集中が必要な時に、その資源を束ねることが難しいという課題がある。そのため、実際のビジネス活動では、適宜、ネットワーク型組織の中に階層型の組織を取り入れることが必要になる⁶⁴。ネットワークの中で、プロジェクトごとにパワーを握るセンターが異なってくるというマルチセンター化というのは、その例である⁶⁵。まさに、3Mのグループは、先のマイクロ複製技術に見るように、マルチセンター化の企業と言っても過言ではない。

しかし、ネットワークの中で、中核の子会社にならなければ、そのパワーの源泉は失われていくことになる。つまり、ネットワークのポジションを常に高めて置かなくては、他の子会社への資源や情報のアクセスが困難になり、結局は自社資源の高度化も困難になる⁶⁶。

住友スリーエムでは3Mから製品を輸入していた時代から、マーケティング

ング・ノウハウを構築することで製品の改良に貢献してきた。つまり、ある種の市場に関連した暗黙的知識を蓄積していたことが、住友スリーエムがセンターになった要因である。日本市場でのマーケティングの知識は、長い事業展開の中から蓄積された暗黙知のため、他の子会社に対して簡単に伝達できるものではない。そのため、日本市場でのマーケティングノウハウの蓄積は、グループの中で非常に希少価値を持つものである。とはいえ、3Mのネットワークの中で売り上げを減少させることは、知識そのものの価値を減ずることになる。

3Mの製造・販売のネットワークはアジアに拡大してきており、必ずしも日本市場のマーケティング・ノウハウがセンターの条件にはなりにくくなっていた。つまり、市場が成熟化してくれば、販売が伸び悩んでくる。米3Mは、もし、競争が激化して日本市場の成長が停滞したなら、新しい市場の開拓先を他のアジアの子会社に振り向けることになる。しかも、欧米の競争企業が、低賃金の労働力を活用するために、アジアに製造拠点を移動した場合、日本で製造することの戦略的意味も失われることになる。

事実、このプロジェクトを立ち上げるきっかけとなったのが、バブル崩壊後の不況に起因する業績の停滞であった。つまり、住友スリーエムは、グループ内でのネットワーク競争、そして、日本市場での競争という、二つの競争にさらされることが、ライトファイバーの開発をドライブし、新しい開発の知識を蓄積することになった。

この製品の他にも、鼻の皮脂取り化粧品フィルムの開発に成功した生活用品機能材事業部も、グループのなかでその存在理由が問われるという状況にあったことが、新しい製品開発につながった。この事業部は、おもむきの素材を主に販売していたが、少子化の影響や、日本以外のアジア市場の台頭によって、住友スリーエムからの輸入量も毎年減少していた。この事業部の部長である古島健二郎は、「危機意識がこの製品の開発の大きな

推進力だった』⁸⁷⁾と述べている。

しかし、テンションだけでは、能力を革新する必要条件ではあっても、十分条件ではない。その危機感をうまく組織能力形成の推進力にしなくてはならない。それが、次に述べる企業家精神である。

5-3 企業家精神の創発

外部の要因が住友の資源を高度化させた一つの要因であるとするなら、もう一つの要因としては、新しい資源を蓄積しようとする内部インセンティブである。いくら外部や内部のネットワークから競争プレッシャーがあったとはいえ、そのテンションをうまく内部資源の高度化につなげられるような組織的な仕組みを構築しない限り、資源を高度化することは不可能である。つまり、親会社の知識を越えるという子会社の企業家精神がなければ、独自性の高い経営資源の開発にはつながらない。この企業家精神を引き出したのが、社内ベンチャー制度であった。

プロジェクトを立ち上げた仁科は、住友スリーエムをゼロから立ち上げた経験を持っている。仁科は、「あの経験をもう一度体験させたかった」という。当時の日本という、きわめてリスクの高い市場を開拓した経験を、現在の組織構成員と共有化し、組織の企業家精神を創発させることが、新たな成長には必要不可欠と考えたからである。

しかし、既存の組織体制では、事業部主導で事業が展開されている以上、仁科のような経験をさせることはできなかった。そこで、仁科は社内ベンチャーを選択したのである。社内ベンチャーは、ミニカンパニーの運営に直接かわかり、その盛衰を左右しているという感覚を植え付けることを通じて、事業創造プロセスに対する強い心理的コミットメントを喚起する。事実、仁科は、このプロジェクトを支援はするが、事業の仕方はいっさい問わないという方法をとった。

しかも、プロジェクトチームには、米3Mと違ってさまざまな専門分野、思考、行動様式を持つ人間が、メンバーに集められた。しかし、集められても、そこで違った視点から、さまざまな課題を解決するための議論が戦わされなくては、意味がない。課題が、ある特定の時間的な余裕を与えられるものであるなら、活発な議論が戦わされない可能性もある。というのも、技術、製造、販売が優先する最優先課題はそれぞれ異なっている。そのため、時間的な余裕が与えられたならば、各部門の利益が優先する可能性がある。しかし、開発までの厳しいタイムスパンが与えられれば、互いの知識を惜しみなく出し合うことで組織の知を集約して、課題解決に向かうことができる⁸⁸。

多様なバックグラウンドを持つメンバーの焦点を、一つの開発に向けさせたのが、西嶋の組織に負荷をかけるリーダーシップであった。西嶋は、その開発過程でかならずしも、製品化に必要な課題をすべて解決してから、顧客の引き合いを受けていたわけではない。西嶋の行動は、ある意味で、このプロジェクトの過程では慎重ではなかった。つまり、かならずしも先が読める範囲で意思決定をするというタイプではなかった。

行動しながら解決策を探るという方法は、結果的に、多様な組織メンバーの注意の焦点化に一つの方向性を与えることになり、この製品の開発を速めることになったと考えられる。今や、マーケットインの開発体制については、3Mグループの中でも住友スリーエムが知識の源泉になってきている。新たなセンターになる条件を、応用開発から、自らの独自開発力にシフトしてきたのである。

6. 戦略的な非対称性が関係の安定を生み出す

合併企業のセンターが、資源蓄積のプロセスを効率的に進めていくためには、やはり両親企業の安定した組織間関係が構築されていなくてはなら

ない。この企業は、合弁とはいえ、日本サイドの親会社は、トップならびに取締役数名の人間を派遣してきているだけであり、実際の経営に関しては、米3Mの100%子会社に近い。もちろん当初の市場開拓では、住友のブランドが大きく貢献したことは間違いない。しかし、パートナーの日本企業は、合弁の経営にはほとんどノータッチであり、3M主導で行われてきた。つまり、合弁のパートナーである日本サイドからの経営的影響は少なかったと言える。

しかも、両親会社の製品では、直接に競合する製品はほとんどない状況である。その意味で戦略的非対称性が、継続的に保たれていることが、合弁企業が安定的に進化を遂げてきた大きな要因であろう³⁹。合弁の進化を止める大きな要因になるのが、均衡が破られる時である⁴⁰。そのため、両企業が競合商品を抱えていた場合には、関係の安定が保たれなくなる可能性が高い。他の分野で競合製品がある場合、関係のなかにどうしても競争が持ち込まれてくるため、信頼関係の構築が難しくなるからである。

合弁が安定するのは、各企業の利益が、合弁企業全体の利益を上回っている時である⁴¹。製品を輸入していても、二桁の成長率を遂げてきた住友スリーエムでは、組織間のコンフリクトになる要因が発生しなかったということでもある。たとえ戦略のミスフィットが生じて、二桁成長という現実の数字が、そのコンフリクトを覆い隠すことになったのかもしれない。

ここでは、両親企業が競争関係にない合弁企業の進化プロセスを解明してきた。しかし、両親企業が特定の事業領域で協力しているが、他の分野では競争関係にある合弁企業の進化のプロセスは、本稿で分析したものと異なった要因が考慮されなくてはならないであろう。

例えば、競争関係にある場合、両親会社は、合弁企業を学習の場として捉える傾向がある。その場合の合弁のセンターは、両親会社に知の移転を

通じて便益を提供すると同時に、独自のアイデンティティも確立しなくてはならないという、きわめて矛盾したマネジメントの手法を確立しなくてはならないからである。しかも、そのマネジメント手法は、両親会社の国籍によって異なるのか、事業の特性によって異なるのかも興味ある課題として残されている。これらの課題についての解明は、次の機会の原稿にゆだねることにする。

『謝辞』

住友スリーエムの事例を作成するにあたっては、仁科康彦氏（住友スリーエム元常務）、西嶋隆明氏（ライトファイバープロジェクト部長）、古藤健二郎氏（生活用品機能材事業部マーケティング部長）、宇田川敦志氏（ライトファイバープロジェクト部技術次長）、笠井紀宏氏（技術本部開発部主任研究員）、矢ノ目秀利氏（化学製品事業部技術部主任）、並木康二氏（ライトファイバープロジェクト部主任）、入江慎一氏（ライトファイバープロジェクト部技術）、片桐裕人氏（生活用品機能材事業部マーケティング主任）、加藤昌氏（広報部室長）、遠藤文枝氏（広報部室長）、日置信一郎氏（広報部長）等に貴重な情報を提供して頂いた。とりわけ、加藤氏には情報提供からインタビューのセッティングまで幅広く協力して頂いた。ここに記して感謝の意を表したい。

注

- (1) 高井透「日本企業のグローバル・ラーニングー本社・子会社間の知識フローの分析」『桜美林大学産業研究所年報第18号』2000年3月。
- (2) 機械振興会経済研究所主催の調査研究委員会（委員長、根本孝「明治大学」）が、98年12月14日～12月28日に会社四季報98年度より無作為に抽出した機械関連企業600社にアンケートを郵送して行われたものである。最終的な回収企業は124社（有効サンプル数120社）、回収率は20.7%（有効回収率は20.0%）であった。財別にみた有効サンプルの内訳は、資本財企業（33社、27.5%）、機械部品企業（37社、30.8%）、高度機能部品企業（29社、24.2%）、耐久消費財企業（21社、71.5%）である。
- (3) J. Birkinshaw., N. Hood, and S. Jonsson, 'Building Firms-Specific Advantage in Multinational

- Corporation: The Role of Subsidiary Initiative', *Strategic Management Journal*, Vol. 19, 1998.
- (4) C. Bartlett, S. Ghoshal, *Managing Across Border*, Harvard Business School Press, 1989, 吉原英樹監訳『地球市場時代の企業戦略』日本経済新聞社。
 - (5) U. Holm, and T. Pedersen, Edited, *The Emergence and Impact of MNC Centres of Excellence*, St. Martin's Press, Inc. 2000.
 - (6) U. Holm, and T. Pedersen, Edited, op. cit., M. Forsgren, J. Johanson and D. Sharma, Chap3, 'Development of MNC centers of excellence'.
 - (7) B. Baliga, and A. Jaeger, 'Multinational Corporations: control system and delegation issue', *Journal of International Business Studies*, 15 (4), 1984.
 - (8) M. Porter, *Competition in Global Industries*, Harvard Business School Press, Boston, MA, 1986.
 - (9) E. Delany, 'Strategic Development of the Multinational Subsidiary through Subsidiary Initiative-taking', *Long Range Planning*, Vol. 33, 2000.
 - (10) G. Hedlund, 'The Hypermodern MNC: a Heterarchy?', *Human Resource Management*, 25, 1986.
 - (11) J. Berkinshaw and N. Hood, 'Multinational Subsidiary Evolution: Capability and Charter Change in Foreign-Owned Subsidiary Companies. *Academy of Management Review*, Vol. 23, 1988.
 - (12) B. Baliga and A. Jaeger 'Multinational Corporations: Control System and Delegation issue', *Journal of International Business Studies*, 15 (4), 1984.
 - (13) M. Forsgren, H. Hakansson, etc, *Firms in Networks-A New Perspective on Competitive Power*, Acta Universitatis Upsaliensis, Studia Oeconomiae Negotiorum 38, Uppsala 1995.
 - (14) 吉原英樹『富士ゼロックスの奇跡』東洋経済新報社 1992年。
 - (15) J. Birkinshaw, N. Hood, and S. Jonsson. op. cit.
 - (16) T. Malnight, 'The Transition from Decentralized to Networks-based MNC Structures: An Evolutionary Perspective', *Journal of International Business Studies*, 27 (1), 1996.
 - (17) E. Delany, op. cit.
 - (18) U. Holm, and T. Pedersen, Edited, op. cit., M. Andersson and C. Holmstrom, Chap14, 'The Dilemma of Developing a Centre of Excellence-A Case-Study of ABBGeneration'
 - (19) J. B. Barney, 'Firm Resource and Sustained Competitive Advantage', *Journal of Management*, Vol. 17, 1991.
 - (20) J. Birkinshaw, *Entrepreneurship in the Global Firm*, Sage, 2000.
 - (21) J. Birkinshaw and P. Hagstrom, *The Flexible Firm-Capability Management in Network Organizations*. Oxford, 2000.
 - (22) 住友スリーエムの事例については、『住友スリーエム20年史』, 下記に記述した既存の文献, 住友スリーエム内部資料, インタビュー調査によって作成された。『明るい会社3M』(日経B P 1998), 『3M・未来を拓くイノベーション』(講談社1999)。山田幸三『新事業開発の戦略と組織』白桃書房2000年, 榊原清則, 大滝清一, 沼上幹『事業創造のダイナミクス』白桃書房1989『究極の大企業3M』『日経ビジネス』1997年1月13日。
 - (23) インタビュー調査。1999年9月20日。
 - (24) インタビュー調査。1999年9月5日。
 - (25) インタビュー調査。1999年9月20日。
 - (26) インタビュー調査。1999年9月20日。

- (27) インタビュー調査。1999年9月5日。
- (28) インタビュー調査。1999年11月30日。
- (29) インタビュー調査。1999年11月30日。
- (30) 高井透「企業の学習とはなにか」『旬刊経理情報』4月1号2000年, 高井透「組織学習を促進するグローバル・ネットワーク戦略」『世界経済評論』10月1997年。
- (31) P. Ring, *Networked Organization-A Resourced Based Perspective*, Acta Universitatis Upsaliensis, Studia Oeconomiae Negotiorum 39, Uppsala 1996.
- (32) J. Jarillo and J. Martinez, 'Different roles for subsidiaries:the Case of Multinational Corporations', *Strategic Management Journal*, 11, 1990.
- (33) 寺本義也『ネットワークパワー』NTT出版 1990年。
- (34) 野中郁次郎ネットワークビジネス研究会『ネットワークビジネスの研究』日経BP 1999年
- (35) U. Holm, and T. Pedersen, Edited op. cit., K. Moore, Chap 'The Competence of Formally Appointed Centres of Excellence in the UK'.
- (36) P. Ring 前掲書
- (37) インタビュー調査。1999年9月11日。
- (38) 榊原清則, 大滝清一, 沼上幹, 前掲書。
- (39) 戦略の非対称性が合弁の継続性を生み出すことについては次の論文を参照のこと。高井透, 神田良「国際合弁における非対称的組織学習プロセス」『桜美林大学産業研究所年報』第17号1999年。
- (40) A. Inkpen, 'Learning, Knowledge Acquisition and Strategic Alliance', *European Management Journal*, Vol. 16, 1998.
- (41) A. Inkpen, P. Beamish, 'Knowledge Bargaining Power, and The Instability of International of Joint Ventures', *Academy of Management Review*, Vol. 22, 1997.
- 江夏健一編著『国際戦略提携』晃洋書房 1995年。

Ⅶ. 海外子会社人材のグローバル異動

— ソニーの事例研究 —

山 田 奈緒子

山 本 崇 雄

1. はじめに

多国籍企業の強みは何か。それをあえて一言に集約すると、保有する資源をグローバルに再構成し、移転し、活用できることにあるといえるであろう。とりわけ人的資源に関していうと、必要なコンピタンスを有する海外子会社人材¹⁾を国境を越えて移転し、活用できることが、優位性を発揮する要件となろう。未活用の海外人材が活用できてこそ、いわゆる「グローバルな適材適所」が実現されると考えられるからである。本稿では、海外子会社人材の国境を越えた移動を「グローバル異動」とよび、多国籍企業が海外で保有する人的資源をグローバルに活用する現象に焦点を当てて検討する。

海外の優秀な人材を海外子会社内だけにとどめず、その人材の出身国にかかわらず、彼らが有する知識や能力をグループ全体のオペレーションに活用する必要性が近年ますます高まっている。ルノーがフランス人ではないカルロス・ゴーン氏を日産自動車の建て直しのために日本に派遣したのは、この最たる事例である。国籍不問の人材活用の必要性は、トップ・マネジメントのみにとどまらない。GE、モトローラ、ヒューレット・パッカード、ユニリーバ、ABBといった欧米の優良企業は、海外人材の選抜・

登録制度、海外異動を含む育成プログラム、グローバルなジョブ・ポスティングなどを実施し、海外人材のさらなる活用を図っている。日本企業もまた同じ課題に直面している。したがって同様の人事制度を設ける例が増加しつつある。しかし、日本企業の場合、いわゆる日本的な人事制度とのギャップが大きいことが障壁となり、なかなか思い通りに改革が進まないという問題がある。近年の調査⁽²⁾では、海外子会社人材の活用では、日本企業は欧米企業に比べると明らかに後塵を拝していることが報告されている。

他方、既存研究においては、海外子会社の優秀な人材をグローバル経営のメインストリームに統合することの重要性が指摘されて久しい。しかしながら、それらの多くは、規範的な言及や概念的なモデルにとどまっている (Adler & Ghadar, 1990; 石田, 1985)。企業は実際、どのように海外人材のグローバル活用を実現させているのか、特に日本企業はどのように特有の課題を克服すればよいのか、といった問題は、依然としてブラックボックスの中に放置されたままである。

そこで本稿では、海外子会社人材をグローバルに異動し、先進的に活用している日本企業を事例にとりあげ、その実態を詳しく調査することによって、「グローバルな適材適所」を実現するための鍵となる要因は何であるかを探る。具体的事例としては、ソニーを選択した。その理由は、同社が特に海外子会社人材を取り込んだ国際人事の面で先進的であり、海外子会社人材のグローバル異動はすでに100件以上にのぼるからである。そして後述するように、海外子会社一本社間のみならず、海外子会社間の異動が多く含まれているのも、注目に値する点である⁽³⁾。

研究方法は、1999年5月から2000年10月にかけて実施したヒアリング調査に基づいている。まず、東京本社において人事担当者と本社に赴任している外国人赴任者にヒアリングを行った。その後、米国子会社のソニーエ

レクトロニクスにおいて人事担当者と他の海外子会社から米国に赴任している外国人社員に対してヒアリングを行った（詳細は付録を参照）。

本稿では、まず海外子会社人材のグローバル活用にかかわる既存研究を概観し（第2節）、ソニーの事例（第3節）、事例の分析（第4節）を試み、最後にインプリケーションを提示する。

2. 先行研究

海外子会社人材の活用については、国際ビジネスに関する研究では、企業の国際化の進展プロセスと結びつけられて論じられてきた。例えば、Adler & Gharder (1990) は、多国籍企業が国際化プロセスに適した国際人的資源管理をとることの重要性を指摘したなかで、海外子会社社員のグローバルな異動については次のように論じている。多国籍段階において、企業は海外赴任の対象として本国社員だけでなく海外子会社の社員を考慮するようになり、グローバル段階では本国社員、海外子会社社員を問わず優秀な人材であれば海外赴任の対象とされる。

石田 (1985) もまた、企業が国際化段階からグローバル段階へと進むにつれて、人的資源の国際的移動は、ホイール型（本社から海外子会社への一方向）からネットワーク型（本社—海外子会社間、海外子会社間それぞれ双方向）に移行するであろうと論じている。しかしこれらの研究は、国際人的資源管理全般に関するものであって、専ら海外子会社人材の活用に関心をあてて論じているわけではない。

他方、海外子会社人材の活用に関して一義的に論じる研究もみられるようになった。Harvey & Buckley (1997) は、長期ベースで本国組織に登用された外国人マネジャーを「インパトリエイト (inpatriate)」と呼び、そうしたマネジャーを活用することで、コア・コンピタンスが創発できる多文化主義を組織に導入できると論じている。また根本 (1999) は、インパ

トリエイトとは、研修目的で数週間から数ヶ月間派遣されるトレーニーとは異なり、相互学習や共創 (collaboration) を目的として派遣、配置されるものと定義している。Harvey et al. (1997) や根本 (1999) の視点は、海外子会社人材をより活用するという意味においては、われわれの問題意識と共通している。しかし、インパトリエイトという呼称からもわかるように、あくまで海外子会社から本社への異動に限定されて言及がなされており、海外子会社人材を本社だけではなくグローバルに異動させ、活用するといった視点に欠けているといえるであろう⁽⁴⁾。

3. ソニーの事例

3-1 人材活用の理念と国際人事

(1) 「やる気」重視と異質性の尊重

ソニーの創業者である井深大氏、および盛田昭夫氏は「やりたい人、やれる人がその仕事をやる」、「自分で自分の能力を発見して、適所を見出していける人が、本当に実力を発揮し成長していく⁽⁵⁾」という信念をもっていた。つまり、組織内の適材適所を達成するには、意欲のある人間を希望する仕事に就かせることが一番だという考え方である。この理念を端的に具体化しているのが、1966年より実施されている社内募集制度である。各部署からの人材の募集に対し、やりたいと希望する者は所属の上司に報告せず申し込むことができるもので、能力と意欲のある社員に機会を提供し、社内の人材要求への対応を図る適材適所の手法である。

異質な人材に対してオープンであることも特徴である。井深氏は、純潔でなく、異質の血を入れることで会社の体質を強くし、ソニーという会社のカルチャーを進化させると考えて、設立当初から外部の優秀な人材をとり入れることに積極的であった。1988年には、他社に先駆けて経験者定期採用制度を導入した。海外の人材に対しても同様の理念をもっている。

1960年代から海外拠点のトップに外国人が登用され始め、現在、現地化が進捗した欧米販売会社のトップは、ほとんどが現地人となっている。また、1989年には本社に外国人役員が誕生した⁽⁶⁾。

創業以来継承されてきたこれらの理念を背景として、現在、本社人事部は海外子会社も含めた全社的な理念、「国籍不問の適材適所」を掲げている。

(2)国際人事の取り組み

ソニーは海外の人事施策についても先駆的であった。1987年、国際人事部を設立、従来の中心課題である日本人赴任者の処遇から一歩進み、海外子会社の現地社員の人事問題が業務範囲に含められた。また、1986年より海外子会社の人事スタッフも参加した国際人事会議を実施し、海外子会社人材の育成や、国際的なローテーションが検討されるようになっていく（花田・桐原・高田，1989）。海外拠点の次世代リーダーの選抜・育成は、1980年代半ばから行われてきたが、1990年半ばには、本社、海外子会社の区別を廃止し、全社的な基幹人材育成プログラム、「ソニーユニバーシティ」に統合された⁽⁷⁾。

3-2 海外子会社人材のグローバル異動

(1)異動の全体像

海外拠点で採用され、当該子会社を本籍とする外国人社員が、国境を越えて別の海外子会社に異動して一定期間仕事をするという慣行は、1980年代より、主に現場のビジネス上の必要性に応じる形で生じてきた。本籍のある海外拠点の人事部、受け入れ先人事部、本社人事部は、その異動が本当に「適材適所」であるかどうかのコストーベネフィット分析を行い、本人のキャリアを考慮した上で異動を承認し、国際人事の諸手続を行う。

1999年時点において、ソニーの中で国境を越えて赴任する海外子会社社員は106名である。グローバル異動の内容をみると、当然ながら欧州域内の異動件数が最も多い。次に、中国を含めたアジア域内、中東内の異動、そして日本本社への異動が目立つ。しかし、特筆すべきは、地域を越えた異動である。欧州から北米、アジア、オセアニアへ、北米から欧州、アジア、オセアニアへ、アジアから欧州、北米へとといった、本社を介さない人材交流がある。

これらのグローバル異動の具体例には、次のようなものがある。ここでは、本社への異動、地域内および地域間異動を1例ずつ取り上げる。

(2)海外子会社人材グローバル異動の事例

(a)本社異動：米国から日本へ

アメリカ人のA氏は、日本赴任以前は、米国子会社ソニーエレクトロニクス社のテレビ製造拠点であるピッツバーグにおいて主に人材開発を担当していた、人事スペシャリストである。大学時代に同社ニュージャージー州のオフィスでインターンシップを経験、卒業後直ちに同社に入社した。かねてより海外赴任に興味を持っており、妻もこれに賛同していた。米国に赴任していた人事部門の日本人マネジャーを介して、本社人事部門が次世代リーダー候補の育成プログラムを開発、運営するグローバル・コミュニケーションのできる人材を求めていることを知り、自ら赴任を志願した。本社人事部門と米国の上司の承認を得て本社への異動が実現した。1998年6月から翌年9月にかけて、ソニーユニバーシティの立ち上げと運営、海外での採用のサポートをはじめとする国際人事業務に従事した。

1999年9月、インターンシップ時代からの知り合いであった当時PNCプレジデント&COO（現ソニーCOO）の安藤国威氏の要請で人事職から離れ、現職のPNC総合企画部門へ異動した⁽⁸⁾。主な職務内容はカンパ

ニープレジデントのサポート、米国におけるVAIOのカスタマーサポート等の問題に関するビジネス・プランニングである。この他、必要に応じて本社人事部門やPNC人事部門へのコンサルティングやサポートも行っている。米国へ帰任後は再び人事部門に戻り、現職のビジネスの知識を活かして、人事部門のビジネス・パートナーとしての価値を高めていきたいと考えている。

(b)地域内異動：メキシコから米国

メキシコ人のB氏は、米国でMBAを取得した後、化学品メーカーとコンサルティング会社を経て、1996年、メキシコのメヒカリにある生産拠点に入社した。メヒカリではソニーは最も待遇の良い職場とみなされていたこと、またソニーというグローバル企業で働いてみたいという気持ちから、履歴書を手に自らソニーを訪ねて入社に至った。製造現場での経験がなかったため、テレビ製造ラインのオペレーションや輸出入を経験した後、人事の仕事と兼務で購買や経理を担当した。2000年9月に米国サンディエゴの戦略計画部門に異動する直前は、メヒカリ拠点人事部門のダイレクター (Director) であった。

メキシコを含む米国地域のテレビ関連の製造拠点を統括する戦略計画部門では、メキシコの製造現場を熟知する人材を必要としていた。他方、メキシコでは現地人のレベル・アップが課題となっていたことが重なり、両サイドの日本人トップはB氏を適任者として選び、米国への異動を本人に提案した。

上昇志向のB氏は、この異動はまさしくソニーでグローバル・キャリアを歩むきっかけになると感じた。新しい仕事を始めて間もないが、担当する仕事の範囲が製造現場から米国地域全体に広がったこと、日々のオペレーションから将来の戦略策定へと視点や考え方が変わったこと、米国ソ

ニーエレクトロニクスのマネジメントや東京本社のHNCとのネットワークが広がっていることにも大きな価値を見出している⁽⁹⁾。

ソニーのマネジメント上層部には未だ外国人が少なく、B氏には、いわゆる“rice-paper ceiling”⁽¹⁰⁾が存在するのではないかという不安もある。しかし、米国にいた頃から基幹人材の多国籍化を主張していた安藤氏が社長に就任したことは、彼にとって心強いことである。

(c)地域間異動：シンガポールから米国

Cさん（シンガポール人、女性）は、ソニーがアジア地域統括本社をシンガポールに設立した1989年、財務・経理部門のスタッフとして採用され、地域のファイナンス・センターの立ち上げに携わった。同部門で着実にキャリアを積み重ね、1999年8月に米国に赴任する前は、シニアマネジャー（Senior Manager）としてグループを管理していた。

10年の勤務の後、Cさんはシンガポールでのキャリアに限界を感じはじめ、海外への異動を考えるようになった。さらに上のレベルへ昇進しても、シンガポールの拠点内では新しい挑戦や仕事の幅が広がることは期待できないと考えたのである。現地の財務・経理部門トップ（日本人）に相談したところ、彼がかつていた米国ソニーエレクトロニクスの経理のポストを紹介された。このポストの管理者、つまり彼女の現在の在米日本人上司は、かつてシンガポールの財務・経理部門トップで、彼女を採用した人物である。双方の日本人マネジャーが知り合いであったことも重なり、事前に赴任先の職務内容を詳細に知ることができた。新しい仕事は経理スタッフであり、当時管理職に就いていた彼女にしてみると職位としては下の仕事であった。しかし、米国のオペレーションを学習できることとネットワークが広がることが魅力的であったため、パフォーマンスがよければ新規事業開発を担当させてもらうことを約束し、両サイドの上司の承認

と、米国外務省の審査、承認を経て異動に至った。

「現在では、eコマース関連の新規事業立ち上げに携わっており、こちらの方が主な仕事となりつつある。この仕事を通じて得たインターネットの知識、提携パートナーとの交渉の方法などを、帰任後にシンガポールで活かしたいと考えている。

3-3 海外子会社人材のさらなる体系的活用へ向けて

(1)カンパニー制の再編と人事部構造の変革

1999年4月、ソニーは本社機構ならびにカンパニー制の大規模な改革に着手し、10あったカンパニーを3つのネットワークカンパニー（以下NC）に再編した⁴⁴。本稿で取り上げる2つのNCについていえば、パソコン（VAIO）、ビデオカメラなどを扱っていたカンパニーを「パーソナルITネットワークカンパニー（PNC）」へ、そしてテレビ、ビデオデッキ、オーディオなどを扱っていたカンパニーを「ホームネットワークカンパニー（HNC）」へと集約した。つまり、PNCは最近展開しつつある「情報通信（IT）」関連の製品を集約したのに対し、HNCはこれまで屋台骨となっていた家電製品を集約した形となっている。

PNCとHNCには様々な違いがみられる（図表1）。扱う製品特性の違

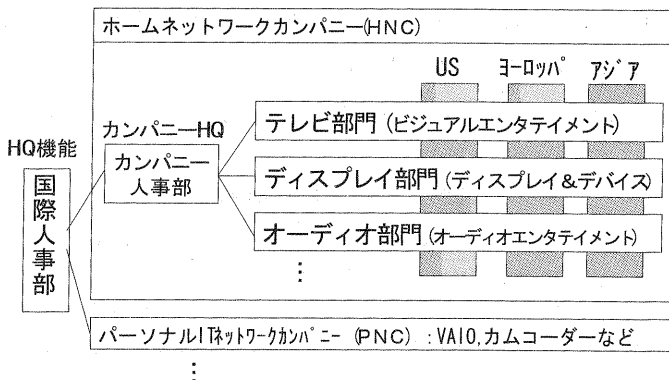
図表1 PNCとHNCの特徴

	PNC	HNC
主力製品	パソコン（VAIO）、携帯情報端末、ビデオカメラなど	テレビ、オーディオ、ビデオデッキなど
事業特性	ハイテク依存度高	伝統的成熟事業が多い
従業員数	連結 約13,000人 日本国内 約2,000人	連結 約60,000人 日本国内 約15,600人
国際化の歴史	短い	長い（なかでもテレビ事業部門が先駆的存在）

いだけでなく、歴史の浅いPNCは連結・国内とも従業員数が少なく、国際化度もそれ程高くない。それに対してHNCは、歴史が長い為、生産のみならず設計段階まで海外拠点が拡充されており、連結・国内とも多くの従業員数を擁している。なかでもテレビ事業部門は、1972年に米国にソニーで初めて海外生産拠点を創設するなど、国際化という面では最も先駆的である。

そしてNC導入に伴い、人事部の構造にも大きな変革がなされた。本社機構の見直しに伴い、各NC内にも独自の人事部が設置されたのである。これによって、全社のかつ基本的なポリシーについては本社人事部が構築し、各NCの人事部はNCの事業特性にそれを適合させて運用する役割を担うこととなった。また従来より米国、欧州、アジアにある海外統括会社にも人事部があるが、NC人事部はそれら海外の人事部との連携を強化している（図表2）。

図表2：ネットワークカンパニー導入に伴う人事部の構造変化



(2)各人事部の役割の変化

NC人事部設置によって、海外子会社人材のマネジメントについても、

人事部間で役割の変化がみられた。NC 導入までは本社の国際人事部が海外子会社人材をマネジメントしていたのが、それ以降は各 NC 人事部に基本的にマネジメントをさせることとしたのである。その結果、海外子会社人材に関する新しい施策が、各人事部から打ち出されてきている（図表 3）。

まず、各 NC 人事部から、海外子会社人材に関する独自施策がつけられている。PNC では、人材調達・配置のための部署「リソース・マネジメント・グループ」を独自に設置し、海外でも採用活動を行っている。他方 HNC では、例えばテレビ事業の外国人エンジニア向けに新しいグローバル・ローテーション制度の導入を計画している。これは、外国人エンジニアを日本のビジネス・ニーズに見合ったポストに派遣し、そこで活用ならびに育成を行う。その後日本から海外に派遣されているエンジニアが帰任する際、それと入れ替える形で、そのエンジニアがいたポジションに就かせるというものである¹²⁾。したがって、HNC の中でも、特に国際化の進んでいるテレビ事業ならではの施策といえる。

また人材データベースについても、NC によって求める情報が異なるため、NC ごとに運用を行っている。ただし、データベースの構築については、本社国際人事部門が NC からのリクエストをもとに行っている。海外

図表 3：各人事部門の施策

	海外子会社人材に関する施策	
本社国際人事部門	データベースの構築・管理，人材育成プログラム	
NC 人事部門	PNC	海外での独自の採用活動，人材調達部門の設置，データベースの運用
	HNC	グローバル・ローテーション制度，データベースの運用
海外地域人事部門	本社が管理しない鍵人材の把握・管理（各拠点で整備中）	

子会社の人事部門でも、データベースの構築を進めつつある。これは、NC人事部門が把握していないキー・パーソンを把握、管理するためであるが、まだ整備途中の段階にある。

また、海外赴任者の後継者に関するサクセッション・プランニングにも大きな変化がみられた。従来は、海外赴任者1人ずつ、すなわち「人」に焦点を当ててキャリアプランを検討していたのに対し、1998年以降「ポスト」に焦点を当てて、そのポストに必要なスキルを持った人が就いているのかどうかを検討する「ミッション・レビュー」という方式へと変更が図られた。これによって、「ポスト」とそれに見合う人材とのマッチングをより明確にできるようになり、コスト・ベネフィット分析のみならず、海外子会社人材をより多く登用するトリガーとしての機能を果たすようになってきている。ミッション・レビューについても、ビジネス・ニーズをより把握しているという点から、NC人事部が審査を行っている。

(3)新しいビジョン

ソニーのCOOに就任した安藤氏は、「やりたい人がそれをやる」という創業以来のビジョンを従来よりも一層グローバルなものとして体現させたビジョンを打ち出した。これが「グローバル・オープン・アーキテクチャー」である。そこでは、例えば①各地域のアセットを集結して、それを最大限に利用する、②真のグローバルカンパニーとは、国籍や言語にとらわれず、貢献度そのものが評価され、自由闊達に能力を発揮できる、といった内容のビジョンが示されている。これによって、グローバル・キャリアの価値を全社的に保証するということが明文化されたと捉えることができるだろう。

以上、ソニーの海外子会社人材のグローバル活用に関する動向をみてき

たが、課題となっている部分も存在する。例えば、海外子会社人材に関する施策も世界全地域にわたって導入されているわけではない。地域によって人事施策に未だばらつきがあるため、今後真にグローバルな海外子会社人材の異動・活用を推し進めていくためには、グローバルな人事施策の構築が必要な箇所もあるであろう。

4. 事例の分析

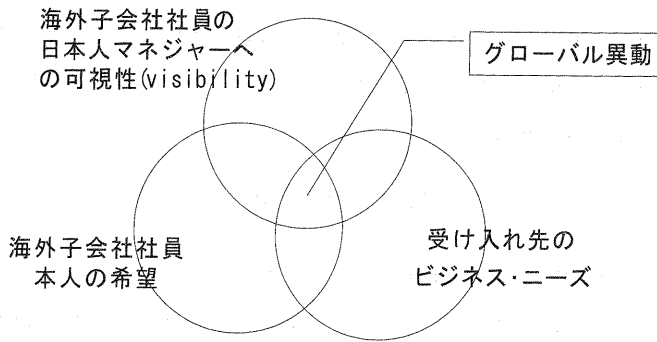
4-1 NC 導入以前の海外子会社人材グローバル異動

NC 導入以前から行われてきた海外子会社人材のグローバル異動の特徴は、次の3点である。

第1に、ビジネスのニーズを満たすための異動である。ソニーでは、純粹な教育・研修目的による異動はありえず、異動先のビジネス・ニーズを満たす十分な能力のある人材を異動することが第1の原則とされている。新しい知識やスキルの学習がミッションに含まれる場合も、異動先ポストの職務を遂行でき、かつ現地社員でなく海外から異動させることのベネフィットが確認された場合のみ、異動が承認され、実行されている。第2に、本人が海外赴任を自主的に希望するケースが多い。自主性が重視されるソニーでは、海外子会社社員の海外赴任についても本人の意思が尊重されている。第3に、海外赴任経験のある日本人マネジャーが異動先の仕事と海外子会社人材を結ぶ仲介役をしているケースが目立つ点である。海外子会社の人材が日本人に認識されているかどうか、すなわち海外人材の日本人への可視性（visibility）がグローバル異動の決め手となっているのである。以上、3つの要件が重なったところで、海外子会社の人材のグローバル異動が実現されていた（図表4）。

しかし、このような状態にはいくつかの問題点がある。まず、海外赴任の志願者のプールが制約的な点である。海外赴任の希望者は、海外での生

図表 4：海外子会社人材のグローバル異動の要件



活や異文化に興味がある人、外国語が堪能な人、家族の問題のない独身者であるといった属性をもつ人々に限られてしまう。次に、候補者の選抜はその可視性（visibility）に頼るということは、日本人マネジャーの目の届く範囲に候補者を限定してしまうということである。そのような属人的なネットワークだけに依存しては、すべての人材に平等な機会を提供することができないばかりか、本当に優秀な人材を見逃している場合もある。最後に、海外赴任の任期を終えて帰任する際に、元の職場に適切なポストをみつけることが難しいという問題がある。年齢が上がり、職位が高くなるほど、規模の限定された海外子会社でのポスト探しは難しくなる。せっかく優秀な人材を海外に派遣しても、帰任時の職場への再配置がうまくいかず、結局のところ辞められてしまうケースもある。

以上のように、3つの要件だけでは、組織的、体系的な適材適所が達成されているとはいえない。ソニーは、NCの導入、およびこれに伴う人事部門の組織変革によって、さらにスピーディで効果的なビジネス・ニーズと人材のマッチングを図ろうとしているのである。

4-2 NC 導入と人事部門の分権化

海外子会社人材のグローバル活用をより体系的にする仕組みが、本国際人事部門から各 NC 人事部門への権限委譲、そして各人事部門の役割分担の明確化である。各人事部門の役割分担について詳しくみてみることにしよう。

まず各 NC に人事部門が設置されることによって、各 NC の事業特性や国際化度に応じた施策の導入が可能となってくる。具体的には、ハイテクへの依存度が高く、設立からの歴史が浅い PNC では、「海外での人材調達」を目的とした施策が導入されている。これは、IT、特にソフトウェア関連の技術者が日本で不足していたり、PNC の事業の急激な拡大によるものである。一方、国際化の歴史が長く、海外子会社人材が成熟してきている HNC では、「現有人材の最大限の有効活用」に焦点をあてた施策が導入されている。

また本国際人事部門は、NC 人事部門に権限委譲がなされた結果、データベース構築や人材プログラム開発のように、規模の経済性が発揮される全社的なインフラの提供に特化することとなった。そして海外子会社の人事部門は、各地域ごとでの優秀な人材のプール、人材情報の管理という役割を担っている。

こうした各人事部門の役割分担によって、ソニーでは、事業特性や国際化度に適合した海外子会社人材管理が可能となっている。これによって、いわゆる「戦略的国際人的資源管理 (SIHRM)」⁴³のメリットを取り込んでいる。つまり、NC 人事部門へ権限委譲がなされ、かつ本社人事部門や海外地域人事部門が支援する役割を担うことによって、各 NC が抱えているビジネス・ニーズと海外子会社人材をより体系的に把握し、両者を迅速にマッチングすることが可能となっているのである。

したがって、この事例からは、ビジネス・ニーズが目まぐるしく変化す

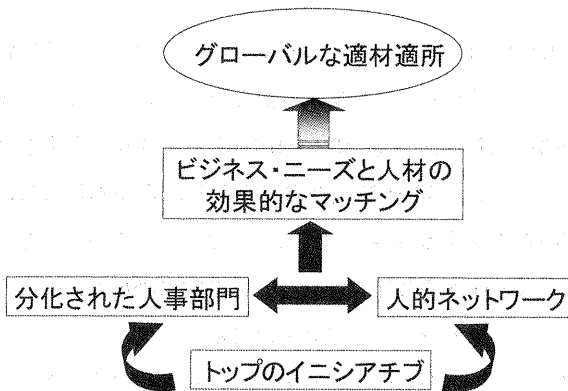
る昨今の経営環境において、特に多角化した企業が「グローバルな適材適所」を行うためには、事業部人事部門への権限委譲が望ましいということが示唆されよう。

5. むすびにかえて —グローバル人材活用の鍵—

以上をまとめると、グローバル人材活用の鍵として以下の3点を挙げる事ができるであろう。すなわち、①人事部門の役割分担、②人的ネットワーク、③トップのイニシアチブである。そしてこの3つの鍵は、図表5のような関係として描くことができると考えられる。つまり、人事部門の役割分担と人的ネットワークが相互に補完し合い、そしてそれをトップのイニシアチブが保証するという意味で下支えするという構図である。

ここで、他企業にとって示唆となる点について述べておきたい。まず、人事部門の役割分担や人事制度が確立されたとしても、人的ネットワークの意味がなくなったわけではないという点である。それは、ビジネス・ニーズの変動が激しい昨今の経営環境において、人事部よりも現場の方が

図表5：ソニーのグローバル人材活用の鍵



ビジネス・ニーズの変化をより迅速に察知できるからである。

またソニーの場合、ビジネス・ニーズ主導でグローバル異動がなされてきており、それに関するシステムや制度は後追いつける傾向がある。しかしその結果、人的ネットワークが構築されており、そのため後から創られたシステムや制度も機能しやすくなっている可能性も指摘できるだろう。そうしたシステムや制度が構築されても、人的ネットワークに乏しい場合、グローバル異動するに値する人材が埋没してしまったり、またそうした人物をスクリーニングできたとしても異動を成立させるまでに多大な時間やコストがかかるおそれがある。特に、地理的に離れたユニット間での人事などの調整は、それまでに直接的な接触があったかどうかによって大きく左右されると考えられる。

最後に、ソニーの最も大きな特徴であるビジネス・ニーズ志向型の人材活用が持つインプリケーションについて触れておきたい。近年、将来の経営幹部育成を目的として、海外子会社のトップあるいはミドルクラスに教育・研究制度を導入する日本企業が増えてきている。しかし、ここでソニーの事例が示唆しているのは、そうした育成重視型の人事施策にも限界があるのではないか、という点である。なぜなら、人材を育成しただけでは組織に何の効果ももたらさず、人材は活用されてこそ初めて組織にメリットがもたらされるからである。育成を通じてその人材が持つエンプロイアビリティがますます高まる以上、他企業にジョブ・ホッピングされないように、そうした人材が活躍できる場や機会を創出する必要があるのである。

*本研究にあたっては、ソニーの方々にも多大なご協力を頂いた。また、本稿の一部は、2000年度早稲田大学特定課題研究助成費（課題番号2000A-123）の援助を受けている。この場を借りて心より御礼申し上げたい。

注

- (1) 本稿では、「海外子会社」という語句には、海外関連会社の意味も含めて用いる。「海外子会社人材」という場合も同じである。
- (2) 日本在外企業協会 (1998; 2000)。
- (3) ソニーにおける海外子会社一本社間の異動の効果と推進要因については、山本他 (2000) で検討を試みた。
- (4) 「インバトリエイト」という語句は、例えば給与等の条件面で日本人と外国人を区別するために用いている企業もあるという (Dowling, et al., 1999)。差別的表現との誤解を受けかねないという点で、望ましくない語句といえるかもしれない。
- (5) ソニー広報センター (1999) p. 354。
- (6) ソニー広報センター (1999) p. 356。
- (7) ソニーユニバーシティをはじめとするグローバルリーダーシップセミナーについての詳細は、『人材教育』2000年4月号, pp. 35-38を参照されたい。
- (8) PNCはパーソナルITネットワークカンパニー (Personal IT Network Company) の略。ソニーのネットワークカンパニーの一つである。事業内容などについては後述する。
- (9) HNCはホームネットワークカンパニー (Home Network Company) の略。PNC同様、ソニーのネットワークカンパニーの一つである。事業内容などについては後述する。
- (10) 法的に雇用における性差別が禁止されても、企業組織の中で一定レベル以上への女性の昇進が困難である状況を指して“glass ceiling”があるという。これにたとえて、日本企業の中で外国人社員が昇進において直面する障壁を、“rice-paper ceiling”とよんでいる (Kopp, 1999)。
- (11) その後NCがさらに再編・新設され、2000年8月1日時点で、5つのNCが存在している。
- (12) この制度は、海外に派遣された日本人エンジニアはどうしても現地の業務に集中しがちため、現地人エンジニアへの技術移転がなかなか進まず、それを補うために日本で育成を行うことを意図したものである。が、海外子会社人材が日本に派遣される時点でもあくまでビジネス・ニーズを満たすことが前提条件となっている。(HNC 人事部インタビューによる)
- (13) SIHRMについては、Schuler et al. (1993), Taylor et al. (1996) などを参照されたい。

参考文献

- 石田英夫 (1985) 『日本企業の国際的的管理』日本労働協会。
ソニー広報センター (1998) 『ソニー自叙伝』ワック。
日本在外企業協会 (1998) 『欧米多国籍企業の組織・人材戦略』日本在外企業協会。
日本在外企業協会 (2000) 『グローバル経営における組織・人材戦略—日本企業のあり方』日本在外企業協会。
根本孝 (1999) 「グローバル人材活用の新展開」『経営論集 (明治大学)』 46 (3-4), 1-12。
花田光世・桐原保法・高田昌幸 (1988) 「グローバル戦略を支える人事システムの展開 (下)」『ダイヤモンド・ハーバード・ビジネス』 8-9月号, 103-112。
山本崇雄・山田奈緒子・金崎賢希・佐藤幸志 (2000) 「ソニーのグローバル人材活用—海外子会社人材の本社異動の効果と推進要因—」『世界経済評論』44(6), 48-56。
Adler, N.J. & Ghadar, F. (1990) “Strategic Human Resource Management: A Global Perspective,” in Rudiger Pieper (ed), *Human Resource Management: An International Comparison*, Walter de

- Gruyter.
- Dowling, P. J., Welch, D. E., & Schuler, R. S. (1999) *International Human Resource Management: Managing People in a Multinational Context (3rd ed.)*, South-Western College Publishing.
- Harvey, M.G. & Buckley, M.R. (1997) "Managing Inpatriates: Building a Global Core Competency," *Journal of World Business*, 32(1), 35-52.
- Kopp, R. (1999) "The Rice-Paper Ceiling in Japanese Companies: Why It Exists and Persists," In Beechler, S. L. & Bird, A. eds., *Japanese Multinationals Abroad: Individual and Organizational Learning*, Oxford University Press, 107-128.
- Schuler, R.S., Dowling, P.J., & De Cieri, H. (1993) "An Integrative Framework of Strategic International Human Resource Management," *International Journal of Human Resource Management*, 19, 419-459.
- Taylor, S., Beechler, S. & Napier, N. (1996) "Toward an Integrative Theory of Strategic International Human Resource Management," *Academy of Management Review*, 21(4), 959-985.

付録：ソニーのヒアリング調査対象

(1999年5月～2000年10月)

- 本社国際人事部門 2名
- HNC, PNC 国際人事担当者 4名
- HNC テレビ事業戦略企業担当者 1名
- HNC テレビ事業財務担当者 1名
- 米国ソニー・エレクトロニクス
 - ・ 人事部門プレジデント, 国際人事担当者 4名
 - ・ エレクトロニクス部門プレジデント 1名
- 海外赴任を経験した海外子会社人材 9名

Ⅷ. グローバル競争の荒波に翻弄される サービス・ビジネス

大東和 武 司

1. はじめに

グローバリゼーションという言葉を知って久しいが、アマゾン・ジャパン⁽¹⁾で「グローバリゼーション」(和書)を検索すると、985点が挙がってきた⁽²⁾。“globalization”(洋書)では430点であった⁽³⁾。出版傾向からみれば、日本では、金融グローバリゼーションなど経済のグローバリゼーションへの関心からスタートし、国際経営、企業行動、政策、そしてアイデンティティなどへと関心が広がった。英語出版物数だけでみるのであるが、日本と比較して欧米の「グローバリゼーション」への関心は相対的に低くなっている。

ところで、企業にしても、国にしても、発展するためには資本調達が必要となる。第二次大戦後、とりわけ途上国は自国内での資本調達には難があるので、先進国銀行団を中心とするによるシンジケート・ローンによる調達に依存していた。しかしながら、債務繰り延べなど危機的状況の深まりによってローン市場が機能しなくなった。そこで、先進国政府系金融機関や企業などを通じて証券発行による資本調達へと移行した。80年代前半にこの傾向は、顕著に把握できる。途上国の借り手としての不安の増大は、貸し手にとって借り手としての先進国あるいは証券発行機関の

存在が大きくなることである。限られた借り手に向けて貸し手である金融機関同士の競争が激化することになった⁽⁴⁾。(借り手市場)

ガット体制のもとで、関税障壁、また非関税障壁に関する段階的な削減・撤廃が行なわれ、生産企業を主たる対象としながら自由化が進展した。このことは、いわゆる伝統的な貿易金融である国際取立て、信用状業務などを増大させた。自由化による貿易拡大だけでなく、企業の多国籍化も進み、その結果、多国籍企業また国内企業の資金調達・運用など、金融サービスの役割は高まることになった。

国際金融サービスには、国内金融サービスと外国為替の取り扱いがあるが、基本的には同じであり、それは以下の業務に分類される⁽⁵⁾。預金、国際的トレーディング業務、伝統的国際貿易金融、キャッシュ・マネジメント、国際貸付業務、国際証券業務、国際 M&A・金融コンサルティングなどであり、その他にはマーチャント・バンク業務などがある。

各国の金融政策は、当該国の経済に大きな影響を与え、また金融サービスが基本的に信用に依存しているために、各国は他の業務に比べ厳しい規制を課してきた。しかしながら、証券化・国債化の進展、貿易活動や多国籍化の進展にともない企業関連金融サービスが増大したこともあって、金融機関同士の国際競争が激化している。

このことが各国の規制に影響を与え、各国政府の外国金融機関参入等に対する障壁の削減・撤廃という動きとなって現れる。外国政府は、相互主義に基づいて削減・撤廃の要求をする。オフショア市場などを経験した企業などは、利用者サイドから、障壁によってもたらされる相対的コスト高など、金融市場規制による歪みから生じるマイナスの点を強調し、政府に圧力をかける。そうした積み重ねによって、規制緩和が多国間で、あるいは二国間で、段階的に進展する。

こうした規制緩和の進展は、金融資本市場のグローバル化をもたらし、

金融機関のリテール、ホールセールまた金融商品開発などにそれぞれ特化した専門金融機関の分化・成長をもたらし、金融機関同士の競争も激しさを増すことになる。例えば日本では、かかる動きを「金融グローバルイゼーション」、またその圧力などと捉えられ、80年代後半に数多く論じられ、関連書籍が出版された。

本稿は、経済、とりわけ金融のグローバルイゼーションが80年代後半にほぼ確立されたものとして、それとは別に、生産企業のグローバル競争化の進展、またそれに係わるサービス・ビジネスについて考察し、90年代半ば以降から始まったインターネット時代深化がもたらす企業活動・経済生活に係わる本質を探るための一里塚を築くことを目的としている。

2. 生産企業のグローバル競争

生産企業をはじめ企業間競争は、一般的にはローカルな競争からスタートするだろう。ローカルな競争のなかでも存続できる企業、それが、いわばローカル企業であるが、この企業は、①継続的な経済成長があり、所得の持続的伸びがある、②規制、障壁に守られている、などの前提条件を必要とするだろう。

例えば、旧電電公社などの調達にみられるように、競争をほとんど排除した形で供給者の立場を保持し続ける企業、などが代表的なものであろう。しかし、GATT (General Agreement on Tariff and Trade: 関税と貿易に関する一般協定)、その後のWTO (World Trade Organization: 世界貿易機関) など各国間の障壁を削減・撤廃する国際社会のグローバルイゼーションをもたらす動きは、その枠組みの保持さえも許してくれない。したがって、グローバル競争への道筋はさまざまところで確認できる。

さて、国際ビジネスは、企業の生産拠点を基点として、その調達あるいは販売が国境を越えてなされることに始まる。つまり、貿易である。その

貿易マネジメントの優劣によって、効果的・効率的な調達、あるいはまた外国への販売（マーケット）拡大などが左右される。

ただ、企業はその生産拠点を一カ国にとどめておくわけではない。複数国に生産拠点をもつ企業が多くみられる。多国籍企業化である。生産企業においての多国籍化は、まず、ある国に生産拠点を設けるというところからスタートする。そして次に、また別な国への生産拠点の設置と、放射状にその企業の多国籍化は進展していく。企業であれば成果としての利益を生み出す必要があるが、複数国に生産拠点を持てば国際経営（多国籍企業経営：国際マネジメント）をすることになる。

放射状に生産拠点が広がっていけばいくほど、それぞれの生産拠点（子会社）の単体経営ごとでなく、全体を一体化させた複合経営としての経営成果を、ひとつの企業である限り必然的に求めていくことになる。単なる放射状の部分最適でなく、網状としての全体最適が必要とされることになる。

生産企業が商品を何のために生産するかといえば、消費者に使用してもらうためである。われわれ最終消費者は、例えば、生活を豊かにするために商品を購入する。調達から生産に至る過程、そして生産から消費にいたる過程を経て商品が生産から消費へとつながる。調達（原材料）→生産⇒市場（販売）という流れのなかに企業活動がある。

この生産企業活動にはさまざまなステイクホルダー（利害関係者：stakeholders）がかかわっている。調達にかかわる取引先企業、商品を購入してくれる消費者、消費者の手に届くまでの流通サービスを担う企業、決済や資金調達・運用にかかわる銀行をはじめとする金融サービスを担う企業、徴税・規制などにかかわる行政、企業が立地している地域社会、などなどである。

世界中の顧客ニーズが一致していれば、グローバル商品の開発は概して

容易であろうが、情報の世界伝達の同時化は進展しているものの、必ずしも顧客ニーズは一致しているわけでない。そこで、例えば自動車において、外観のデザイン、あるいはまた内装などに違いを持たせながら、プラットフォーム（車台）を共通化するという手段に出る。消費者にとって、いわば見えない内部の部材等の共通化は、世界規模で経済性を高めようとする生産企業のひとつの動きである。

網状多国籍化段階になった生産企業が複数になっていけば、そうした企業間同士の競争になる。各国の規制緩和、ポスト冷戦などが加味されるが、競争は激化することになった。それは特定国向けのローカル商品の生産・販売よりも規模の経済、コスト低減の側面からグローバル商品を望む競争になっていった。

グローバル市場で販売することが、概して上昇している開発コストの回収につながり、投資に見合う収益を上げることになる。そのために、グローバル市場向けの商品企画・開発をし、網状に広がった生産拠点を活用し、販売のための流通網を整える必要がある。

いわば、世界同時生産・同時販売に近づける努力を積み重ねていくことになる。もちろん大競争は、顧客ニーズに適った、売れる商品を見出し、それを迅速に生産し、すばやく市場に配送する仕組みを構築するように各企業を促していくことになる。需要に対して供給が量・品質などの点で、ひとつひとつ柔軟性・融通性を持つことが求められることになる。

P&G、ユニリーバ、花王などが代表的である家庭用品関連企業間の競争の歴史はこうした事例のひとつであろう。それぞれ米国、欧州、日本の市場での競争に勝ち抜き、いまグローバル競争に突入している。消費者の購買動向から生産段階まで、物流も巻き込みながら統合していくことは、インターネットを利用したデータ共有システムによって可能になる。

消費者を理解した商品企画・開発に焦点をあてつつ、生産（製造）コス

ト低減を実現させ、かつ小売企業の過剰在庫削減を行なうなど、流通企業を巻き込んだ効率性を実現させようとする。例えば、P&Gのバリュー価格戦略（1991年11月開始）などはそうした例である。

生産企業とすれば、取扱商品がナショナル・ブランド（NB: National Brand）から、さらにはインターナショナル・ブランド（INB: International Brand）になるように、競争が激化するなかで売れるための情報を積極的に吸収し、生産から流通過程を含み競争優位の構築に力を注ぐ。

国内市場競争はもちろんのこと、グローバル市場競争での情報共有の仕組み、そしてその活用をアップグレードさせながら、結果として寡占化の渦中に入っていく。国内市場、そしてグローバル市場での競争を乗り越え存続していくためには、消費から生産、生産から消費にわたる情報共有と還元システムを常に一段上へとアップグレードさせていくことが必要なのだろう。

生産企業におけるグローバル競争化は、さまざまな波及をもたらす。生産企業からの作用、生産企業への作用など、さまざまな作用を生み、また次なる作用をもたらす。例えば、価格・品質などの面から部品等の国際調達が進展、あるいは進展させようとするれば、各国の規格が統一されている方が効率的となる。その作用の結果として国際標準化機構（ISO: International Standard Organization）のISO9000などの各シリーズ、あるいは企業への投資者（株主）の利便等の解決から進んでいる国際会計基準（IAS: International Accounting Standards）などを捉えることができる。

3. サービス・ビジネスへの作用

3-1 流通サービスにおけるグローバル競争化

生産者から消費者への流通サービス関係のビジネスにあっても、グローバル競争化が進展している。生産（製造）⇒消費が基本形であるなら、生

産（製造）から消費の間の流通経路にはいくつかのヴァリエーションがある。国境、業際、またさまざまな規制（障壁）の低下ないし緩和が進んで、大競争、つまり供給能力>需要という実態が進展している。

それは生産企業の競争激化だけでなく、当然のこのように流通企業、例えば、小売業においても激しい競争をもたらすことになる。大競争下において生産企業は、顧客ニーズをふまえた商品企画、生産（製造）において品質向上とコスト低減を実現させるべく努力する。他方、小売企業においても顧客ニーズにそった商品を仕入れ、いかに多く販売できるかに努力する。

商流（交換）が本流とすれば、それにとまなう物流サービスを行なう運輸・倉庫企業においても顧客ニーズに適應するサービスを向上させ、物流コストを低減させることが、大競争の結果から求められてきた。いわゆるロジスティックス（Logistics）関連企業自体の生き残りにもつながることであった。ロジスティックスはもともと兵站とか後方支援を意味する軍事用語である。

網状に展開した生産拠点をもつ多国籍企業、また世界規模で販売可能な市場をもっている企業にとっては、迅速さと物流コスト低減など、いわば二律背反的な課題を実現できるか否か、が激しい競争のなかで求められてきた。顧客ニーズにすばやく対応するために、例えば納期の正確さだけでなく短縮化をはかり、しかも物流コストは価格競争力を向上させるために低減したいという要求である。

こうした生産企業あるいは小売企業など荷主のニーズに応え、同業他社に対する自らの競争優位を獲得するために生まれた動きが、サードパーティ・ロジスティックス（Third Party Logistics: 3PL）である。

生産企業など、いわば特定の荷主のために製品の生産（あるいは原材料）から販売までの全体的な実際の流れを捉えながら、倉庫（適切な保管

立地)、在庫管理(例えば小売段階の情報保有)、配送などの課題を、全体の流れのなかでトータルとして検討し、提案を行なう。

さまざまな物財に対して、それぞれの需要に合致したタイムリーな供給を実現させる、そのためのさまざまな工夫が新たな需要を生み、競争優位の構築につながる、との認識に基づいた、ひとつの動向である。

生産と消費の接点を担っている小売企業の歴史をふりかえれば、一言でいえばチェーン化とプライベート・ブランド(PB: Private Brand)化の進化であった。チェーン化は、仕入・販売促進における規模の経済(スケール・メリット: Scale Merit)を獲得しつつ、店舗設計など規格化・標準化・集中化しながら多店舗管理するものである。

チェーン・オペレーション(多店舗経営管理)の巧拙は、優れた情報システムの仕組みをうまくつくれるかどうかにあるだろう。それは、正しいデータの入手→データベース→分析→実行(現状の修正・変更)を、組織全体にかかわることと個別店舗ごとの特性とに峻別しながら活用し、外部環境・内部環境をふまえ、迅速に意思決定し、行動できるかということである。

他方、PB化は、小売における寡占化によって購買力が高まり、生産に影響力を行使するという側面もあるが、小売企業そのもののブランド化への意欲が強くなった結果と考えることができる⁽⁶⁾。企業(店舗)イメージを向上させ、消費者を仲間に引き込み、利用度を高める動きである。英国スーパーのPB比率をみると、セインズベリー49%、テスコ45%と高く、しかもPB商品開発も積極的で、年間新製品投入率(1998年)は前者10%超(対9,500品目)、後者30%(対6,500品目)であった⁽⁷⁾。

チェーン化とPB化の進展は、規模の経済を実現させるための差別化による補完行動と捉えることができる。つまり、小売企業は、第一に、販売管理コストなど自社内の努力を行ない、利益を生む構造を確立しようとす

るだろう。そのうえで第二に、生産企業あるいは卸売企業からの商品調達に交渉力を高めようとするれば、チェーン化などによって販売高（売上高）を上げようとするだろう。

そして第三に、一定の交渉力が確立されれば、生産（製造）から小売までの流通経路にかかわっている企業全体で効率化をはかろうとするだろう。価格と品質それぞれを考慮した、売れる構造になっているかどうか、関連企業それぞれの利益に対して影響を与えるからである。競合商品ないし競合小売企業との差別化につながる動きである。PB化もその流れにある。

もちろん第四に、消費者との接点としての小売企業がその力を増せば、売れる商品を扱うNBないしINB生産企業との連携がいわば有力企業同士で進むことになる⁽⁸⁾。こうした段階になってはじめて、グローバル競争に耐えうる小売企業の基本構造ができたといえるのかもしれない。

こうした流れのなかで、例えばGAP、ユニクロなどのSPA（Speciality Store Retailer of Private Label Apparel：プライベート・レーベル・アパレル専門店舗小売業者）にみられるように、小売企業が生産（製造）に接近し、商品企画・開発、生産まで関与し、価格設定を行ない販売する製造小売企業への進化、あるいはセブンイレブン、カルフルー、ウォルマート、ジャスコなど小売企業の多国籍化を考えることができるだろう。

3-2 サービス・ビジネスの役割

われわれはいつも、たくさんの品物を使いながら生活している。それらの品物はふつうお店（小売店）で買っている。昔は、多くは近くの「よろずや」さんだったかもしれない。いまは、百貨店、総合量販店、専門量販店、コンビニエンス・ストア、商店街、また通信販売など多様な小売業態のなかからそれぞれの良さを活用しながら、品物を買っている。

もちろん、総合量販店・専門量販店が1960年代に生成し、発展し、70年代から80年代にコンビニエンス・ストアの成長基盤ができたように、時代（市場環境）の変化とともに小売業態もそれに適応しようとしている。

品物をつくった人（生産者）から直接にわれわれ（消費者）が買うこともあるが、そうではない場合が多い。卸売人・小売人、今日では企業形態となった卸売・小売サービス企業であるが、この流通企業の仲立ちを得て、品物（商品）を購入している。

生産者（生産企業）は商品をつくるための調達にあたって、流通企業を経由して原材料や部品を購入している。生産企業の商品販売に関して、卸売・小売サービスを担う流通企業は、生産企業にとっては異なるものの仕分けや小口への配分の便宜を、また消費者にとってはさまざまな商品の取り揃えやたくさんのもものが集まっているという便宜を与えている。こうした品揃え形成にかかわる機能を流通企業は担い、例えば消費者が生活に使う品物の組み合わせを豊かにすることに役立っている⁽⁹⁾。

生産者と消費者が異なり、その両者が直接に結びつくことがむずかしいなら、両者を結びつける存在が求められる。つまり懸隔^{けんかく}に架け橋をかける存在の必要性である。懸隔は経済的懸隔といわれるが、生産者と消費者が異なるという意味での主体的懸隔、双方の情動的懸隔、双方の場所が異なることからくる空間的懸隔、また時間的懸隔などに分けて考えることができる⁽¹⁰⁾。生産と消費の間の懸隔があることで、最終消費までの生産と消費をつなぐ^{なりわい}諸々のサービスを生業・ビジネスとする企業の存在をもたらすことになる。それは、商品が生産者から最終消費者に至るまでの流通サービスを担う企業の存在意義でもある。

流通サービス企業には、商的流通機能（商流）を担う卸売・小売サービス企業はもちろんであるが、広く捉えれば物的流通機能である物理的流通（物流・ロジスティック）サービスを行なう運輸企業、また倉庫企業など

を含む。つまり、卸売・小売サービス企業は生産者から消費者への交換機能において主体的な役割を果たし、それをビジネスとしている。

商流による交換機能が主軸であれば、それには必然的に物流である輸送機能と保管機能がかかわる。また、情報流である情報伝達機能（プロモーション活動、市場調査活動）もかかわる。そうしたサービスを行なう企業には広告・市場調査・メディア企業などがある。さらに、代金回収など金融には金融機関が、流通過程での危険負担には保険機関が通常かかわっている。

流通サービスがその機能を十分に発揮しようとするれば、その社会的な基盤（流通インフラストラクチャー：流通インフラ）が整っていることによって効果はいっそう高められる。情報・通信ネットワーク、運輸・交通ネットワーク、あるいはまた魚市場、生花市場などが身近であるが「市場」などの基盤が整備されていれば、生産と消費の架け橋としての流通機能の能力が高まることになる。

3-3 交換における金融サービスの役割

生活を豊かにしようと思っても自らがつくれなければ、商品を求めるしかない。古くは物々交換によって商品（品物）が入手されたが、貨幣が利用されるようになって、貨幣があれば生産者は部材を購買し、消費者は商品が購入する、ことができるようになった。

多くの生産者と多数の消費者を引き合わせる場が「市^{いち}」である。決まった日に市場に双方が集うことによって、双方にとって生活が効率的なものになる。探索にともなう時間と費用の削減につながる。それはまた、生産者の販売活動を引き受けて専門に行なう商（流通）業者を生むことでもあった。生産者—商（流通）業者—消費者という流れをもたらした。この商流は貨幣を媒介とした交換である。

交換あるいは購買・販売すれば決済が必要である。決済手段としては現金があるが、今日でもそのウエイト（96年の日本では95%）は高い。現金決済は同時的であり、決済に仲介者をとまわらない。クレジット・カード、手形・小切手・郵便小為替、銀行・郵便振替などによる決済となれば、金融機関等の仲介をとまなう。当事者間の口座振替によって決済が完了する。

個人・企業間の同時的な決済だけでなく交換の事前・事後的な決済、さらに金融機関同士を仲介者とする決済の仕組みにまで、経済活動が活発になるにつれ、確実に合理的な決済システムが社会的な仕組みとして構築されていくことになる。

企業間あるいは企業・消費者間の取引が行なわれ、決済に金融機関がかかわるなら、金融機関は決済性預金だけでなく、ローン、定期預金、あるいは為替などの金融サービスを提供し、収益機会獲得につながる行動をとるだろう。

決済が当事者間の問題や仲介金融機関のコンピュータ・トラブルなどによって、うまく機能できず、決済ができないとなれば、それは決済リスクである。さらに、決済リスクが個別的・限定的でなく、決済システム全体に拡大・波及するなら、それはシステムック・リスク（systemic risk）となる。

情報通信技術の急速な進展は、決済システムの電子化、資金取引手段の電子化をもたらすことになった。電子化は、手形・小切手など書類（ペーパー）の運搬（輸送）によって処理していたものを、技術的制約を克服するいくつかの段階を経ながら、コンピュータ・ネットワークのオンライン上で処理しようとするものである。

この要請は、経済活動の活発化による決済量や金融取引の増大、貿易・対外直接投資活動による国際決済・国際資金移動の増大などに起因する。

国際的なコンピュータ・ネットワークの整備は、決済や資金取引の時間短縮、事務処理などの効率性をもたらすことになるが、金融機関内だけの処理でなく、通信企業・コンピュータ企業・ソフトウェア企業など処理にかかわる介在者は増えることになる。

それはまた、介在者による犯罪・不正・操作ミスなどへの対応、ハッカー (hacker) など外部者によるネットワークの攪乱・不正など、危険への対応、また関係者の相互依存性の深まり、電子化等によるシステムリスク・リスクの増大など、乗り越えるべき新たな課題を生む。

3-4 流通サービスと金融サービスのビジネス連携

大競争の進展、業際の低下、規制の緩和、さらには情報通信の発達は、流通ビジネスと金融ビジネスの連携にも影響を与えている。人が集まるインフラとしてのコンビニに金融機関が注目すれば、ATM (Automatic Teller Machine: 現金自動預払機) を設置しようとするだろう。

ampm (エーエム・ピーエム) はさくら銀行の ATM 設置を1999年3月から開始し、設置店舗は千を超えている (2000年11月現在)。ファミリーマートは東京三菱、第一勧業、さくらなど各銀行、日本IBMなどと共同出資でイーネットという ATM サービス管理業務会社を設立 (1999年9月) した。

イトーヨーカ堂・セブンイレブンの IY バンク (アイワイバンク)¹⁴⁾ は、系列約9,000店舗 (セブンイレブン8,200店舗、イトーヨーカ堂170店舗、デニーズ530店舗など) へ ATM を設置する、各店舗でのキャッシュレス決済・ATM サービス (預入・払出、小口ローンなど) ・インターネット決済など決済機能を中心とする銀行である。預金受け入れは自己資本に比べれば小額で、運用もリスクの少ない国債などが中心で、金融仲介に重きをおかない銀行運営が当面予定されている。

品物の流れと反対の流れになる資金の流れ、つまり決済について顧客の便宜を一層はかることはできないかという動きである。例えば、インターネットで注文した品物の代金支払いの場として、コンビニが利用されている。セブンイレブンは、インターネット代金収納サービスを開始（1999年11月）したし、同時に自らもイー・ショッピング・ボックスなどのサイトを興した。注文はインターネットで行ない、コンビニで商品の受取と代金の支払ができるという仕組みである。

こうした動きには情報インフラの整備が欠かせない。コンビニでの既存の代金収納サービスなどは代金を各店舗で受け取ると同時に、その決済データがコンビニ本部へ送られる。決済データは本部から決済代行企業を經由して利用企業へと送付される。代金振替はこの流れを経る。サービスの手数料はその逆の流れである。

いままでの消費行動では、銀行でまず現金を引き出して買い物に行く、あるいは通信販売利用では品物が届いた後に銀行に代金の振込みに行くなど、流通ビジネスと金融ビジネスは目に見える形ではっきり分かれていた。

しかし、デビット・カードの登場（2000年3月本格開始）はその業際を低くした。仮に現金を持っていなくても、金融機関のキャッシュ・カードがあれば、加盟店なら同じカードで支払いが可能になった。CAFIS（Cash and Finance Information System）センターに加盟店からデータ（利用者情報、振替額など）が送られ、同センターは利用者口座照会また残高範囲で引き落としを行ない、加盟店口座に振り替えられる。振替データは加盟店に送られる。

金融機関間の決済はクリアリングセンターで行なわれる。二つのセンターはNTT データが運用している。CAFIS へのセンター接続（ゲートウェイサーバ）投資（数千万単位）にメリットを感じない加盟店は、デー

タ変換をしてCAFIS 接続を代行してくれる情報処理センター（2000年11月現在43社）と契約することでデビット・カードの利用が可能になる¹²⁾。消費者にとっては、クレジット・カードは後払いであるが、デビット・カードは即時引き落としであり、現金と変わりなく、時間外のATM利用の手数料が不要になる。

同カード利用はクレジット・カードと同じくキャッシュレス化である。しかし、加盟店にとっては、クレジット・カードの手数料2%～7%に比べて大幅に安く1%～2%（上限一回100円）である。また、入金も大幅に早い。金融機関にとっては、新たな手数料収入機会が生まれたことになる。

既存店舗でのキャッシュレスによる買い物の安全性を高めるには、ICカード化が求められるが、インターネット上の買い物は電子的な決済になり、安全性がとくに問題となる。例えば、SET (Secure Electronic Transaction)¹³⁾は、利用者、ネット店舗、クレジット会社それぞれが該当ソフトをインストールすることで安全性を高め、決済事務の自動化がはかられる。同ソフトが高額であるなどの課題があり、普及はまだ十分ではないが、ネット小売企業を通じてキャッシュレスが進んでいく道筋がつつある。この企業はもちろん内外を問わないだろうし、製造小売企業の可能性も高くなるだろう。

4. インフラとしてのインターネット

取引関係のデータは、これまで書類、帳簿という紙の形で長い間確認・保存されてきた。電話などで注文を受ける場合でも伝票に転記されてきた。基本的に書類を作成し、取引先に渡し、先方もまた書類という形で処理する時代が商取引の最初の段階とっていいであろう。

次の段階になると、コンピュータの導入によって書類・帳簿のデジタル

化が図られた。デジタル・データ化によって、分析なども含め事務処理効率が上がった。書類記載内容を取引先それぞれがコンピュータに入力する段階を経て、記憶媒体としてのフロッピー・ディスクを渡すレベルへと進んだ。

さらに、専用線接続やVAN（付加価値通信）を利用することによってEDI（Electronic Data Interchange: 電子データ交換）¹⁴が行なわれるまでに進んだ。ただ、この段階はまだ1対1のデータ交換であったし、高コストであった。

段階は進み、現在ではインターネットで直接にデータ交換ができるようになった。しかし、企業ごとにデータ形式が異なっていれば、専用端末が必要であるし、あるいは自社のデータ形式に変換する煩わしさが生じる。そのために、多くの企業が参加する標準的な取り決めに基づくEDIが生まれた。

EDIに従えば、異なる企業間の商取引データが変換の必要なく送受することができる。インターネットに接続することで企業内、企業間、消費者、行政などあらゆる組織・個人とネットワークすることができるようになった。概して部門ごとにデータを管理し、発信・交換するという段階を旧タイプとすれば、新タイプは単なるEDIを超え、さまざまな情報を共有し、新たなものを創造しようとするれば、できる体制になった。

インターネット利用によって、生産企業でいえば商品企画・研究開発・購買（調達）・生産・マーケティング・販売などの各部門がネットワークをもつことができる。さらに、生産の川上の取引企業、そしてまた生産の川下の卸売企業、小売企業、またロジスティック関連企業などもインターネットを活用することができる。生産から消費に至る部門・企業間のネットワークをもつことができる。

金融サービス機関は、お金を扱うところであるが、それは数字情報であ

る。決済であっても、金融仲介であっても、通貨単位が異なれば外貨換算する必要があるにしても、移動も処理も数字で示すことができる。

1973年以降の変動相場制の定着によって米国の金融自由化は漸進したが、英国は1986年の金融ビッグバンによって一気に自由化が進展した。日本においては1984年の日米円ドル委員会において金融自由化の方向は決まっていた。そしてようやく、1998年4月に日本版ビッグバンが2001年3月に完了するよう予定であったが、ペイオフなどの延期が既定のものとなっている。

変動相場制は為替リスク・ヘッジのための金融派生商品の開発をもたらした。さらに証券化、リスクと資産の分離など、金融工学ともいわれ、新たな人材によって新たな業務を生むことになった。商業銀行が伝統的な預貯金に基づく決済業務に中心があるとするなら、投資銀行は企業向けの資金運用・調達などに中心があり、さらに特定業務に特化した金融機関などと機能分割（アンバンドリング）する方向が進んだ。

金融機関は情報企業²⁴であり、資金を基にするものから必要ないものまで、取り扱う情報の中身が業務によって大きく違っている。大型コンピュータのもとで集権化された旧来型の総合金融機関では、間違った意思決定をするものになる。技術革新が激しく、常に新しい技術を取り入れながら、商品開発をすることが求められているのであるから、ネットワークが軽く、柔軟性をもたせた経営を心がける必要がある。

情報企業としての金融機関が流通サービス企業、とくに小売企業と連携が進むのは、既存店舗であれ、ネット上であれ、小売企業に人が集まり、お金を使うからである。小売企業が金融機関を設立するのは、一方で顧客データが瞬時に把握できる情報インフラが整えられ、他方でキャッシュレス化を進めることによって、預金引出しなどのわずらわしさを取り除くことができるからである。

もちろん、改ざん・複製などの問題があるとするなら、防止のための技術的な対応をする必要が生じるけれども、社内的にもキャッシュレス化は長期的にはコスト低減要因になる。

インターネット銀行など新たなネット企業が設立されているが、多くの既存企業もインターネット利用の方向に向かって舵をきっている。そのわけは、調達にしても、販売にしても、費用が安く、効率的なビジネスができるからである。例えば、調達においては比較検討が容易であるし、販売費、一般管理費などの経費が節約できる。さらに、データ変換や共有が容易で、金融・物流においても速度差はあるが、便宜さを増している。

5. むすびにかえて

既存先進国企業の供給能力は、自国市場の成長・拡大とともに確実に高まっている。途上国企業は、その成長とともにグローバル競争への参入を目指している。また、旧社会主義国の市場経済化などにより、市場経済の範囲も拡がり、かつ各国市場の自由化・規制緩和なども進展している。

例えば、ある商品が売れる市場があれば、貿易（輸出）あるいは現地生産などによって企業は現地販売（現地市場参入）しようとする。売れる市場には世界中の企業が参入しようと目を光らせている。世界の企業がこぞって参入することもありうる状況になっている。

供給能力<需要が実態であれば、企業は商品をつくれれば、ある意味でわずかな努力で売ることができた。しかし、いまは、供給能力>需要が実態であり、顧客ニーズを適切につかみ、売れる商品をつくる努力がたえず要求されている、というのが現状である。売れる商品をつくる必要があるになっている。

地球規模での厳しい企業間競争が進展しているということは、企業が総力を尽くして、まともに対応することが今まで以上に求められているこ

とでもある。情報を共有し、そのデータをさまざまな業務・機能・立場から「売れる商品」について微細な検討が求められ、市場に提供することが必要になっている。

データ共有に関しては、情報通信の面での発展が貢献している。ハードである大型コンピュータが、データ処理目的を中心として60年代後半に配置された。最初の配置先は通常本社での集中管理だろう。その後、各工場等への配置となっていく。80年代には入るとPC（パーソナル・コンピュータ）化へと進展し、工場での生産あるいは原価管理に、営業での顧客管理に、本社での人事管理などに利用するなど、分散して処理を行なうようになった。しかし、当初は概してそれぞれの部署での個別利用にとどまることが多かっただろう。

情報共有のメリットあるいは必要性が高まるにつれ、80年代後半からVAN（付加価値通信網）、LANなど企業内の専用情報システムを整備することになる。情報共有は、併せて効率的な情報共有のためのソフトの開発・入手によって可能になった。それぞれの部署からアクセスすることによって、相互に同時に確認できるし、また変更・修正も瞬時に各部署で把握することができるようになった。

さらに、90年代後半以降急速に発展したインターネットは、企業内だけでなく、企業間においても簡便で、同時的なデータ送受信を可能にした。企業は、売れる商品を生産し、かつタイムリーに市場に物流して、販売機会をつかもうとする。生産に役立てるために、企画開発—生産—物流—営業にいたる情報共有をし、取引コスト・販売コストを削減するために原価管理情報、在庫管理情報、販売管理情報などを共有して、活用するだろう。もちろん、企業内部の情報共有と企業外部との情報共有は異なるであろう。企業外部とは基本的には受発注に係わるデータ送受信というB2B（Business to Business: 企業間インターネット取引）であるだろう。

流通インフラの整備は、生産と消費の懸隔を少なくすることにも繋がっていく。インターネットワーキングが整備され、オンライン・ショッピングなど生産者と消費者を直接つなぐ流通インフラが整えられれば、流通サービス企業にも影響がある。生産者と消費者をつなぐ場がネット上になる仮想市場の出現は、そのネット上の場を提供し料金を入手する、あるいはバナー広告収入を得る運営企業が必要であるとしても、既存の流通サービス企業の淘汰につながる動きである。また、生産者と消費者がインターネットを通じて相対で取引を完結する場合もある。新しいサービス企業が生まれる反面、既存の流通サービス企業の存立を危うくする流れである。

流通サービス企業と流通インフラは相互に作用しながら進歩を重ねてきた。物流に関して、馬車から鉄道、車、そして飛行機利用への変化は大量輸送・時間短縮などの経済効果をもたらし、その変化は流通サービス企業にも新たなビジネス・チャンスをもたらした。情報伝達に関して、郵送、電信電話、ラジオ・テレビまた電話回線、衛星、光ケーブル利用などへと、手段およびそのインフラの多面的整備が進み、伝達の高速度・瞬時化へと展開してきた。

インターネットの登場は一方向性あるいは相対性を乗り越えたところにその特徴がある。情報を一対多、多対多などと、パソコン、携帯電話、携帯情報機器、コンビニのマルチメディア端末、あるいはテレビをはじめとする情報家電などさまざまな玄関（ポータル）を通じて双方向に伝達しあうことができる良さがある。それはポータルを入り口として文字ないし数字情報などデータを共有できることでもある。データはネット上で追加・変更が可能であるし、複製してさらに発信することも可能である。もちろん、改ざん・複製が問題あるとするなら、防止のための技術的な対応が必要となる。

インターネットを通じて双方向に伝達しあい、データ変換・共有が容易

にできることは、ビジネスそのものの収益拡大・費用削減につなげる大きな要因である。生産者と消費者とを直接につなぎ、消費者の意思が容易に反映できる可能性が高まる。また、それは、各分野・部門ごとの特性に配慮した企業内意思決定を迅速に行なえる体制を構築する基礎でもあるだろう。データへ容易にアクセスできる体制は、権限を委譲しても問題が生じる可能性を低くするだろう。また、新たなアイデアを生み出す基にもなるだろう。トップは限られた情報のもとでの独善的でなく、幅広い考え方を取り込んだ一段上の経営をすることができるであろう。

生産あるいはサービス企業は常に消費者と向かい合っていることを意識して、製品をつくり、サービスを行なう姿勢が今まで以上に求められるだろう。うまく対面すれば、それは大きなビジネス・チャンスになるし、逆に作用すれば、大きな損失を企業にもたらすことになるだろう。影響が大きいゆえに、消費者も一段上の消費者になる必要がある。

企業にも、消費者にも「一段上」が求められている。相互に作用して、高めあうことが必要になっている。企業にとっては企業教育であり、消費者にとっては消費者教育となる。インターネット時代は着実に進展している。その含意を生かすことがポイントである。企業にはよき企業としての存続を、消費者にはよき消費者としての生活をもたらすためでもある。

注

- (1) <http://www.amazon.co.jp/>, 2000年11月末現在。
- (2) A・ハミルトン著、鈴木敦之訳『金融革命の衝撃：日本を襲うグローバリゼーションの波』ダイヤモンド社、1987年5月刊行をはじめ、金融グローバリゼーションにかかわる問題が当初多くみられた。そのほかでは、グローバリゼーションのなかでの企業の競争優位にかかわる論点での、江夏健一編著『グローバル競争戦略—競争優位の再構築』誠文堂新光社、1988年7月刊行、そして日本の政策的論点に係わる論点での、通商産業省産業政策局（編集）『共存の競争への道 グローバリゼーション・レポート—グローバリゼーション下の我が国産業活動と産業政策の方向』通商産業調査会、1989年7月刊行などがそれぞれのさきがけであった。
- (3) Kasper, Daniel M. *Deregulation and globalization: liberalizing international trade in air*

- services, Cambridge, Mass.: Ballinger Pub. Co., 1988 などさがさがけであったが、90年代半ばからタイトルとして多くみられるようになった。
- (4) 1981-82年と85年を比較したOECD調査によれば、シンジケート・ローンが53.4%から12.7%へ、普通債など証券(債券)が37.7%から66.8%へと推移した。86年にはさらに証券発行による調達率が87%にもなっている。(インゴ・ウォルター、木村雄偉・平木多賀人訳『グローバル金融サービス』東洋経済新報社、1989年、pp. 1-3 参照。[Walter, Ingo, *Global Competition in Financial Services: Market Structure, Protection, and Trade Liberalization*, American Enterprise Institute for Public Policy Research, 1988])
- (5) ウォルター、前掲書、pp. 14-18 を参照した。
- (6) 矢作敏行編著『欧州の小売りイノベーション』白桃書房、2000年、pp. 163-205 を参照されたい。
- (7) 矢作、前掲書、p. 186 および pp. 194-195 参照。
- (8) 有力企業は流通企業同士においてインターネットでの世界規模での調達のための取引所、いわゆるB2B市場を設立している。例えば、ワールドワイド・リテイル・エクステンジ(WWRE: WorldWide Retail Exchange)は2000年3月に設立(本部:ワシントン)され、9月からサービスが開始された。加盟条件は、年間連結売上高5千億円(ドルでは5,960億ドル、ユーロでは6,770億ユーロ)以上(市販薬品は3千億円以上)のアフリカ、アジア、欧州、米国の食品、医薬品、総合量販店品サプライヤーおよび小売企業となっている。
(<http://www.worldwideretailexchange.org/pressroom/pressroom.html> および朝日新聞、2000年12月7日付参照) このeマーケットプレイスで売買取引を行なうプラットフォームは、米IBM、米Ariba、米i2 Technologiesとの提携による。主なメンバー企業は、米Best Buy、米J. C. Penney、米Kmart、米Radio Shack、米Gap、米Woolworths、英TESCO、英Marks & Spencer、英SAFeway、英Dixons、仏Auchan、仏Casino、蘭Royal Ahold、蘭系makro asia、デンマークDansk Supermarked、香港Dairy FarmInternational、ベルギーDelhaize、独Edeka、スペインEl Corte Ingles、日本のジャスコ、西武百貨店などが加盟し、ジャスコは創設11社のひとつである。(http://biztech.nikkeibp.co.jp/biztech/usnews/article/20000908/08.shtml 参照)
- また、米シアーズ・ローバック、仏カルフル、独メトロ、英セインズベリーなどによって2000年2月末日に設立されたB2B市場・GNX(Global Net Exchange :グローバルネットエクステンジ)は、ダイエー、マイカル、イトーヨーカ堂などが参加するGNXジャパンを2001年はじめに設立し接続するとともに、英蘭ユニリーバ、米P&G、スイス・ネスレ、米コココーラなどが参加しているB2B市場「トランゾーラ」とも接続する計画が進めている。接続した名称は「メガハブ」と呼ばれる。B2B市場にとどまらず、他のB2B市場と接続・連携することでネットワークが拡大している。この接続・連携はM2M市場といわれる。(日本経済新聞2001年1月15日付参照)
- (9) 田島義博・原田英生編著『ゼミナル流通入門』日本経済新聞社、1997年、pp. 26-35。
- (10) 兼村榮哲・青木 均・林 一雄・鈴木 孝・小宮路雅博『現代流通論』八千代出版、1999年、pp. 1-4。
- (11) イトーヨーカ堂・セブンイレブンは、2000年11月6日、銀行免許の予備申請を金融再生委員会・金融庁に提出した。予備免許認可を経て、銀行(IYバンク)が設立され、本免許申請の手続きを整え、2000年内に本免許が付与される予定である。(日本経済新聞および朝日新聞、2000年12月7日付参照)

- (12) 井上能行『電子決済システムのしくみ』日本実業出版社, 2000年, pp. 42-45 参照。
- (13) 井上, 前掲書, pp. 60-65 参照。
- (14) EDI の普及, 標準化, 国際化のための活動を行なう団体として日本では, 例えばEDI 推進協議会が1992年10月2日に設立された。国内標準はCII 標準であるが, それに準拠した物流 EDI (JTRN), 電子機器, 建設, 繊維など業界を基盤としながら標準化が進んでいる。また, 国連 EDI 標準 (UN/EDIFACT: United Nations Directories for Electronic Data Interchange for Administration, Commerce and Transport), あるいは米国 EDI 標準 (ASC X12: Accredited Standards Committee X12) との自動的な変換を可能とすることで国際取引を促進させようとしている。なお, 同協議会の EDI 定義は次の通りである。「異なる企業間で, 商取引のためのデータを, 通信回線を介して標準的な規約 (可能な限り広く合意された各種規約) を用いて, コンピュータ (端末を含む) 間で交換すること。」http://www.ecom.or.jp/jedic/what_edi/what.htm
- (15) 池田信夫『インターネット資本主義革命』NTT 出版, 1999年, pp. 87-91。

主要引用・参考文献

<書籍>

- 池田信夫『インターネット資本主義革命』NTT 出版, 1999年。
- 井上能行『電子決済システムのしくみ』日本実業出版社, 2000年。
- インゴ・ウォルター, 木村雄偉・平木多賀人訳『グローバル金融サービス』東洋経済新報社, 1989年, pp. 1-3 参照。[Walter, Ingo, *Global Competition in Financial Services: Market Structure, Protection, and Trade Liberalization*, American Enterprise Institute for Public Policy Research, 1988]
- 大東和武司『国際マネジメント』泉文堂, 1999年。
- 大東和武司「小売企業グローバルレベル競争への進展」『世界経済評論』2000年7～9月号。
- 兼村栄哲・青木 均・林 一雄・鈴木 孝・小宮路雅博『現代流通論』八千代出版, 1999年。
- 田島義博・原田英生編著『ゼミナール流通入門』日本経済新聞社, 1997年。
- 中島 潤「言語と情報」『広島国際研究』, Vol. 6, 2000年。
- 松岡真宏『小売業の最適戦略』日本経済新聞社, 1998年。
- 矢作敏行編著『欧州の小売りイノベーション』白桃書房, 2000年。

<新聞>

- 朝日新聞, 2000年12月7日付。
- 日本経済新聞, 2000年12月7日付および2001年1月15日付。

<ホームページ>

- <http://biztech.nikkeibp.co.jp/biztech/usnews/article/20000908/08.shtml>
- http://www.ecom.or.jp/jedic/what_edi/what.htm
- <http://www.amazon.co.jp/>
- <http://www.worldwideretailexchange.org/pressroom/pressroom.html>

IX. 小売業の国際展開に関する分析枠組み

— 分析視点の抽出を中心に —

土 井 一 生

1. はじめに：問題の所在

このところ、外資系企業、とりわけ外資系流通業の日本市場参入が盛んである。多くのビジネス雑誌には「流通の黒船襲来」、「どうなる日本の小売り」といったセンセーショナルなキャッチフレーズが踊り、その表紙を賑わせている。2000年12月には、フランス最大の小売業カルフル（Carrefour）が、千葉・海浜幕張地区に日本1号店をオープンさせた。カルフルは今後、東京・町田市、そして大阪・箕面市にも出店を計画中である。千葉・海浜幕張地区には、すでにアメリカの小売業コストコ（Costco）も出店しており、同地区はミスター・マックスやイトーヨーカ堂といった日系小売業をも巻き込んで、日米欧有力小売業激戦区の様相を呈している。

他方において、戦後の日系小売業の海外進出は1950年代末の高島屋によるアメリカ出店（1958年）からスタートし、今日では先進国のみならず東南アジアを含めて、その進出先は多くの地域にまで及んでいる。筆者は、別稿で東南アジアに展開する海外小売業は、「グローカリゼーション」の時代に突入したことを指摘した⁽¹⁾。すなわち、日米欧の国際小売業がさまざまな業態展開を通じて、アジアの旺盛な消費市場において店舗を展開しつつある今日、いかにグローバルな視点からローカルの店舗展開を図れる

かが競争上の優位性を獲得するにあたって重要となるのである。したがって、小売業の国際展開 (the internationalization of retailing) をいかなるコンテキストで考察するかが、その競争優位性を論じるに際してきわめて重要となる。

しかしながら、小売業の国際展開を今日の小売業の抱える重要な戦略課題と捉え、それも国際ビジネスの視点から、その課題に接近している研究はほとんどない。未だに、単なる国内事業の延長線上の活動として海外事業を捉えている場合もある。また、マーケティングの分野でも、各国の流通構造の比較といったマクロ的接近を試みる既存研究は多いが、小売業の競争優位性との関連でそれらマクロ的要因が、小売業の国際展開にいかに影響するかといった視点での研究は意外に少ない。すなわち、小売業を主体においた国際展開に関する研究が求められているのである。

欧米有力小売業の海外進出要因には、国内の諸規制、国内市場の飽和、あるいは競争関係の変化などが考えられよう。わが国の大規模小売店舗法に代表される諸規制や流通慣行が一部の小売業を海外進出に向かわせ、同時に、外資系流通業の日本市場参入を阻んできたことも事実である。また、欧州の小売業も自国での流通規制が極めて厳しいという背景から、海外進出している。しかし、小売業の国際展開を論じるにあたって、そのような国内要因は現象の一側面に過ぎない。むしろ、世界の流通業界は「メガ・バトル」(野口, 2000)とも形容可能な大競争時代に突入しているのである。事実、欧米小売業のなかには、他の小売業の買収を推し進めながら、海外進出を行っている企業がある。

翻って、既存の国際ビジネス研究は、その研究上の焦点を主として製造業に当ててきた。製造業は、国内市場のプッシュ要因のみならず、海外市場や他国からのプル要因も手伝って、その国際化の経済的・社会的意義により、国際ビジネス研究の中ではつねに中核に位置してきた。しかし今

日、サービス業の直接投資が増大し、進出先国でもあらたなサービス業の展開が現地の消費を拡大し、生活水準の向上に寄与している。すなわち、われわれは多国籍製造企業の研究に加えて、サービス業の多国籍企業 (service multinationals) に関する研究を国際ビジネス研究に含めざるをえなくなったのである。

以上から、本稿はサービス業、わけでも小売業に着目、その国際展開に焦点を当てて、その分析枠組みを検討する。それにはまず、小売業の国際展開プロセスの描写、海外進出要因 (motives) の整理が必要となろう。さらに、従来からあるマーケティングの延長線上の議論ではなく、小売業の新たな発展方向性の分野として、小売業の国際展開を捉えることも重要であろう。それにより、国際小売業の行動を国際ビジネスのコンテキストで論じることが可能となるのである。その点で本稿では、国際ビジネスのコンテキストのなかで、小売業の存在を今一度検討し、その国際展開の方法やダイナミズムを考察の対象とする。ただし、紙幅の都合上、ここでは小売業の国際展開の全体的な把握、およびその分析視点の抽出をその主要な目的に据える。

2. 小売業の国際展開に関する研究の射程

一口に小売業の国際展開といっても、それらはいくつかの方法に分類可能である。ドーソン (Dawson, 1993) は、小売業の国際展開は次の3つの方法にみることができるという⁽²⁾。それらはまず、製品やサービスの国際調達 (international sourcing) にかかわる活動。そして、2カ国以上へ店舗展開する活動 (international retail operation)。さらには、海外での店舗展開にあたり求められる、マネジメント・スキルの国際移転に関わる活動 (the transfer of management expertise from one domestic system to another) である。

製品やサービスの国際調達活動は、小売業における伝統的な国際活動である。小売業はそもそも品揃えの観点から、競争相手との差別化を企図して、商品を主体的に探索する活動体である。したがって、消費者のニーズや店舗のコンセプトに応じて、より多種多様な品揃えを追求する関係上、海外からの商品調達活動が必要となる。とりわけ、海外有名ブランド商品の輸入は、わが国でも古くから百貨店が得意とする活動である。また、品揃えの多種多様性という側面の他に、コスト面での優位性追求を目的とした国際調達活動は、製造業においてはより安価な原材料へのアクセスという点で、その海外進出要因において一致する。

競争相手との差別化を図る品揃えの典型は、やはりプライベート・ブランド（以下、PB）商品の販売であろう。PB商品の販売に関しても、小売業は国際展開する必要性に迫られている。そもそも、PB商品とは、流通業である小売業が主体性をもち、原材料の確保、ならびにその生産といった川上活動にまでその支配力を行使し、差別的優位性の獲得を狙った小売業オリジナル・ブランドの商品である。したがって、その商品には、その品質のみならず価格の点でも競争相手に比して優位性を持たせなければならない。そこで、PB商品に関しては、1980年代以降、「開発輸入」というあらたな輸入形態が登場している。すなわち、海外の生産工場を通じて製造された商品を独自のブランドで販売するのである。これには、プラザ合意以後の円高基調による海外での低コスト生産が可能となった背景があり、この点では製造業と小売業は同様の経緯から海外進出したとも考えられる。

開発輸入はその後、流通業者が単独で低コストを追求できるほど単純なものではなくなっている。そのため、一小売業が原材料調達から生産までの一連の工程をすべて担当するのではなく、海外メーカーとの提携（alliances）を通じて、多元的な開発輸入体制を構築しつつある。そして、当

初、日本での販売を目的に海外生産された商品は、今日海外店舗でも販売されるようになっている。すなわち、今日の小売業活動は、その調達活動、生産活動、そして販売活動のすべてにおいて、必ずしも本国を経由しない、まさにグローバルな企業活動となっているのである。その意味で、グローバルな調達活動、すなわちグローバル・ソーシング (global sourcing) が、小売業の国際展開の重要な一翼を担っている。

海外への店舗展開は、今日脚光を浴びている小売業に関する経営課題である。戦後の日系小売業の海外進出は、1958年の高島屋によるアメリカ・ニューヨークへの出店を皮切りに、今日ではアジアを中心に積極的に展開中である。また、欧米流通企業の相次ぐ日本市場参入も、小売業の国際展開を印象づける今日的トピックである。

日本小売業の海外進出は当初、百貨店方式によるものが多く、その進出先は欧米先進国が中心であった。たとえば、1960～70年代をみると、海外出店22店舗のうち15店舗を百貨店が占めている⁽³⁾。百貨店が海外進出の先鞭をつけたのには、海外進出の目的、ターゲットとなる客層設定にそれなりの目的が存在したためである。百貨店の進出目的には、欧米の先進的な小売技術の導入があり、それらの小売技術には品揃え、商品開発、店舗レイアウト、業態開発など小売業経営にあたって必要となるさまざまな技術が含まれていた。それらの技術獲得を目的とした海外進出先は、欧米先進国において他にはなかったのである。さらに、ターゲット顧客層の点においても欧米先進国への進出には必然性があった。日系百貨店が当初ターゲットにしていたのは、日本人観光客や在留邦人であった。すなわち、欧米ブランド商品や日本食品を豊富に取り揃え、当時において海外旅行を謳歌できた一部の日本人富裕層や、日系人、そして在留邦人を取り込むことで、あらたな利益獲得のチャンスを図っていたのである。出店地域も、欧米先進国の主要都市（ロンドン、パリ、ロサンゼルス、ハワイなど）が多

く、これらの地域は日本人観光客の主たる訪問先でもあった。

1980年代になると、状況は一変する。それまで海外進出小売業のリーディング業態であった百貨店が、次第に量販店や専門店といった業態にその座を譲り始めたのである。1985年のプラザ合意による円高基調がそれを促進し、スーパーマーケットや専門店が続々と海外進出を始め、その多くが東南アジアへ店舗展開するにいたっている。さらに注目すべき特徴として、進出した日系小売業が、同一国内での複数店舗展開を図るようになったことが挙げられる。すなわち、小売業の海外でのチェーン展開が始まったのである。これは明らかに進出小売業のターゲット顧客層が、日本人消費者から現地人消費者へとシフトした表れであろう。

他方において、進出した海外店舗の撤退例もみられるようになっていく。撤退理由には、アジアの経済成長による地価上昇が引き起こした賃貸料の負担増、人件費の上昇、あるいは熾烈な競争状況などさまざまな要因が挙げられる⁽⁴⁾。とりわけ、香港やシンガポールでは日系百貨店同士の競争が激しく、海外でも国内競争の延長要因で、日系百貨店は厳しい競争環境に置かれている。これは、日本人観光客をメイン・ターゲットにおいた店舗展開が引き起こした競争環境である。このように、日系小売業の海外出店が戦略レベルで明確なビジョンをもった海外進出であったかといえれば、大きな疑問が残るのである。その点では、1970年代すでにシンガポールに総合スーパー（General Merchandise Store: GMS）を出店したヤオハンは、特筆すべき事例である。というのも、ヤオハンのGMSは明らかに現地人消費者をターゲットとして出店されたからである。

さらにアジアにおいては、今一つ考慮すべき要因が日系小売業にとって重要となりつつある。それは、欧米小売業との競争関係である。欧米小売業は1970年代から海外進出を始め、欧州、米国、アジア、そして中南米へと広域に渡って店舗展開を行ってきた。とりわけ、欧米小売業のアジア進

出は1980年代から顕著となっている。欧米企業の国際展開は、独自の業態展開を伴って実施され、日系小売業にとって、それは大きな脅威となっている。あらたな業態開発に遅れる日系小売業に対して、欧米小売業態の日本市場参入は、消費者に対して小売業のあらたな訴求ポイントとなる。たとえば、フランス小売業の旗手カルフルはハイパー・マーケット（hypermarket⁽⁵⁾）という従来日本にはなじみの薄い小売業態を持ち込み、その低価格販売を武器にして、日本の流通機構にあらたな風穴を開けようとしている。

小売業の海外出店活動は、小売業態の海外展開を伴う。そこでは、いかなる業態が進出先に適応するのか、あるいはいかなる業態展開を通じて現地需要を喚起（創造）するのか、といった視点が重要な検討課題となる。すなわち、小売業の国際展開は、国内で開発された小売業態の国際適応、ならびに国際展開の過程で開発されたあらたな小売業態の登場といった現象として現れる。最終的には、小売業の国際展開は、世界レベルでの小売業態間競争にまで行き着く。そこでは、国際レベルでの小売業態開発に関する考察が必要となり、それにはまず、各国各企業の海外進出要因に関する研究が求められる。

海外出店活動は、単に国内店舗のコピーを海外に設置することではない。それは、国内消費者とは異質なニーズをもつ海外消費者を対象とした、あらたな市場への参入に他ならない。これまで、日系小売業は海外進出先でもターゲットを日本人に置き、かれらの満足追求に奔走したため、日系小売業の国際展開は本国志向の活動に偏り、海外消費者への対処は遅きに失したのである。

翻って、小売業を国際ビジネスの観点から捉えると、小売業の国際展開は、異質性や多様性をいかに小売企業活動に反映させるかが重要となる。すなわち、本国小売業のコンテキストではなく、国際小売業としてのコン

テキストによる国際展開が求められるのである。そこでは、小売企業に関する技術やノウハウをいかに他国の店舗に移転（transfer）できるかが、その国際展開を考えるにあたって重要となる。それらは、小売経営や技術に関する知識やコンセプトと換言できよう。そのような知識やコンセプトを世界中の店舗ネットワークを通じて共有・創発できれば、その移転可能性（transferability）は、国際小売業の競争優位の一つとなろう。

ドーソン（1993）は、小売業において移転される専門知識として、以下の5つを挙げている⁶⁾。それらは、①店舗形態、②陳列や店舗内レイアウトといったデザイン・コンセプト、③マネジメント・ツール、④情報システムの活用などの小売技術、そして⑤卓越した消費者サービス、である。これらの専門知識は国内の競争相手の間でも移転可能であり、決して国際的な競争関係のなかでのみ移転される知識ではない。しかし、組織学習の考え方に立脚すれば、企業は自らの存続・成長のためにさまざまな学習を継続的に行う組織である。すなわち、異質性や多様性に直面すればするほど、学習する内容もそれに応じて多様なものになる。そこで、異質性や多様性のおりなす国際ビジネスのなかで、小売業が成長するためには、学習作業を国際レベルで実施する必要がある。その点でいえば、小売業の海外出店を国内から海外への一方通行的展開と捉えるのは不十分であり、むしろ複数店舗展開した店舗間のネットワークの中で、相互学習するプロセスが強調されるべきであろう。すなわち、世界のどの地域における店舗で開発された知識やノウハウであっても、それを当該店舗のみの知識としてロック・インしたり、あるいは本国の店舗展開のみに活用されるのであれば、それらの海外店舗は地域特殊の店舗となり、所詮本国店舗発展のためのアンテナ店舗にしかなりえない。

あらたに海外展開される小売業態には、国内やこれまでの海外展開の中で開発された小売技術がふんだんに含まれている。すなわち、小売業態の

移転・展開は、それ自身が知識の移転に相当すると考えられる。したがって、海外出店店舗を点として捉えるのではなく、ネットワークの構成部分として把握することで、小売技術に関する知識がダイナミズムの観点から考察可能となる。すなわち、小売技術に関する知識の移転プロセスをトレースすれば、小売業の海外出店の要因が明らかになるのである。また、アジアに代表される日米欧有力小売業の海外進出は、現地の小売業への先進的な小売技術の移転を意味する。すなわち、製造業における生産技術と同様に、小売業は小売技術の海外移転を通じて、進出先地域の生活水準、ライフスタイルに大きな影響を与えるのである。その点で、小売業の海外進出は、製造業と同様、その進出自体が地域に及ぼす影響を含めて総合的に考察されなければならない。

3. 小売業の国際展開に関する分析枠組み

ここで、小売業の国際展開を考える上での枠組みを検討しよう。これまでの流れから、小売業の国際展開にはいくつかの側面があることがわかる。しかしながら、これまで小売業の国際展開活動を総合的に考察する枠組みを提示した研究は少なかったといえよう。そこで、ここでは先に掲げた小売業の国際展開に関わるドーソンの検討項目と向山（1996）⁽⁷⁾の分類枠組みを基にして、小売業の国際展開に関するあらたな分析枠組みを提示する。そこで、枠組みの提示に先立ち、小売業の国際展開を国際ビジネスの視点から考察する理由を今一度確認しておきたい。

第一に、今日製造業のみならず、金融、通信、保険、あるいは流通といったサービス業の分野において世界規模での合従連衡の動きが活発となり、企業間競争が激化、その行方が複雑・混迷の様相を呈していることが挙げられる。海外事業を国内事業の延長線で捉えるにはあまりにも国際環境が複雑化し、サービス業に関する国際ビジネス研究が焦眉の課題となっ

ている。サービス業、わけでも小売業は単なる商品の取次ぎ活動に止まるものではなく、その世界的な活動は、世界中の消費者の生活水準、あるいはライフスタイルに多大な影響を与えている。その意味で、今日小売業の海外活動は、国内活動の延長ではなく、むしろ小売業発展の可能性を秘めたあらたなステージとなりつつある。

第二に、昨今の流通外資の相次ぐ日本市場参入、および、日系小売業の積極的な海外展開といった小売業を取り巻く環境の大きな変化がある。日系小売業のターゲットが日本人観光客や在留邦人から現地人消費者にシフトしつつあり、同時に複数店舗展開も進みつつある。このような動きから、日系小売業には明らかに、世界中の消費者を対象にしたグローバル小売業への脱皮が求められていると考えられよう。そこでは、「海外進出に踏み切る要因は何か」「どのようなプロセスで海外展開 (international expansion) を図るのか」、そして「いかなる戦略的意図をもって海外展開するのか」といった項目に関する検討が必要となろう。すなわち、国際小売業の類型的、進化的、そして戦略的な分析が重要となるのである。

小売業の国際展開に関するドーソンの検討項目を3つのレベルで分類したのが、図表1である。3つのレベルとは、本国を中心として海外への流れ、あるいは海外から本国への流れ、そして今一つのレベルが、本国を経由しない海外から海外への流れである。

「商品調達活動」については、(1), (2), (3)の3つのセルにおいて研究課

図表1 小企業の国際展開に関する分析枠組み

	商品調達活動	店舗展開活動	知識の移転活動
本国⇒海外	(1)	(4)	(7)
海外⇒本国	(2)	(5)	(8)
海外⇔海外	(3)	(6)	(9)

題が存在する。すなわち、(1)は、本国から海外への商品供給を指している。これは海外店舗への商品供給である。(2)は、海外から本国への商品供給である。たとえば、欧米有名ブランドの輸入に代表される、日本百貨店の伝統的な商品調達活動である。しかし、既述のように、今日では「開発輸入」により、小売業自らが海外の生産工場を通じて製造された商品の独自ブランドによる販売が可能となり、商品調達活動のあらたな形態として登場している。(3)は、海外店舗での本国を経由しない商品調達を指している。

「店舗展開活動」では、(4)、(5)、(6)の3つのセルにおいて小売業の国際的かかわりを見ることができるといえる。すなわち、(4)は、本国から海外への出店行動である。百貨店方式が主流であった日系小売業の海外進出は、今日スーパーマーケットやディスカウントストアといったあらたな業態を含めて、今日進出業態が多様化しつつある。(5)は、海外小売業の本国市場への参入を指している。昨今注目を集めている外資系流通業の参入は、このレベルの国際化に着目したものである。(6)は、海外での複数店舗展開や進出店舗独自の判断で行われる第3国での店舗展開などを含む。

最後の「知識の移転活動」では、(7)、(8)、(9)の3つのセルにおいて小売業の国際展開に関する研究課題がある。(7)は、本国から海外店舗に対する経営方式やさまざまな小売技術の移転を指す。日本人をターゲットにした初期の海外進出においては、日本国内で培われた小売技術や知識の一方的移転が主流であったと考えられる。そのため、日本人観光客の減少や日本人離れが続くことになれば、日本本社から一方的に移転された経営方式では、営業継続は困難となり、撤退せざるを得ない。(8)は、流通外資の本国市場参入がもたらすさまざまな知識やノウハウを指す。カルフルが導入するハイパー・マーケット、アメリカのコストコが持ち込んだ「ホールセラークラブ⁽⁸⁾」という業態は、日本の消費者にあらたな店舗形態をもたら

し、かれらの購買行動にバラエティをもたせることにつながる。同時に日系小売業が海外で獲得したさまざまな小売技術や知識が本国店舗へ逆輸入されれば、日本国内店舗の経営や業態開発に貢献できることになる。(9)では、海外店舗間での知識の相互移転が促進されることによって、ローカル店舗でありながら、グローバル・レベルでの小売技術や知識、ノウハウを獲得できるようになる。

以上のように、小売業の国際展開は多面的に分析可能である。しかしながら、今日注目を集めている内外小売業の海外出店活動は、小売業の多面的な国際展開の一つの活動に過ぎない。海外出店活動を国内活動の延長で捉えれば、現地人消費者・現地人従業員を主流に据えた経営スタイルに遅れをとり、依然として小売業の「国際化」段階に止まり、「国際小売業」の段階に進展できないのである。あるいは、外資系流通業の相次ぐ日本市場参入についても、それらを「黒船」として、旧態依然とした日本の流通構造に風穴を開ける救世主として期待する視点は、小売業の国際展開を断片的にしか把握できない。むしろ、そのような現象は、その成長が立地する地域や商圈に左右されるといわれた小売業が、自ら生存地域を求めて国際移動し、世界レベルで競争を展開し始めた何よりの証左として考えなければならないのである。したがって小売業の国際展開を戦略的に分析する必要性、ならびにその枠組みが求められるのである。

4. 小売業の海外進出要因

小売業は、流通構造の中で消費者にもっとも接近した位置に存在している。そのため、製造業に比して、小売業はさまざまな特徴を本質的に有している。たとえば、製造業が原材料へのアクセスや、生産コスト、労働コストなどの優位性を求めて、高い可動性を有するのに対して、小売業は進出地域に固定化され、商圈に左右され、自らの可動性は相対的に低いとい

う性質をもつ。たとえば、消費者からのアクセスという点を考慮すれば、家賃の安さといった要因だけでは出店地域を決定できないのである。その点で、小売業が本国を離れて他国に進出するという事は、それ自体、小売業の性質からすると大きなリスクを伴うことになるのである。したがって、小売業が海外進出する際にはまず、進出先として地理的に近接した地域を選択するケースが多い。

この近接性 (proximity) という概念⁹⁾は、何も地理的なものに限定されない。たとえば、文化的、社会的、政治的近接性が考えられる。すなわち、食品に代表されるカルチャー・パウンド製品については、まったく異なる文化圏での営業は、品揃え一つをとっても既存の知識や経験が活用できない。その他、流通構造や流通に関する政策の面でも、その近接性は重要である。総じて、対象国におけるさまざまな側面での精通さ (familiarity) が、進出先選定にあたって重要な要因である。たとえば、欧州の小売業はおしなべて近接性を重視して進出決定するケースが多いのはそのためである。

しかしながら、「近接性」という概念だけでは、今日の小売業の国際展開を説明できないことは論を待たない。たとえば、英国のセインズベリー (Sainsbury) やオランダのアホールド (Ahold) は、初めての海外進出先がアメリカであった (1983年, 1977年)。また、外資系流通業の日本市場参入についても、文化的、社会的、あるいは政治的近接性のどれもが必ずしも当てはまらないのである。

それでは、小売業はいかなる要因で海外進出に踏み切るのだろうか。これは、小売業の国際展開にあたって論じられる最初の検討項目であろう。一般的に、これは、小売業の海外進出に関するプッシュ要因とプル要因として考察可能である。たとえば、プッシュ要因は、①本国市場の飽和化 (saturation)、②本国の出店規制の強化、に大別できよう。本国市場の

飽和化は、先進国経済に共通してみられる現象である。激化する国内競争、低迷する消費を回避して小売業は海外進出すると考えられている。本国における出店規制の強化については、国内の零細小売業の保護や失業対策を目的として制定された大規模店舗の出店規制が、今日、とりわけ欧州各国でますます強まりつつある。たとえば、フランスでは、1973年に施行された「ロワイエ法」、それが1996年に改正され、「ラファラン法」が現在、大規模小売店舗の出店を規制している。その他、英国やドイツでも大規模小売店舗の出店はさまざまな見地から規制されている。

一方、プル要因には、①海外における成長市場の存在、②進出先からの出店要請に伴うさまざまなインセンティブ、がある。たとえ本国内で市場が飽和していても、海外進出によって未成長、ないしは成長途上にある市場に出店することで、利益獲得は依然として可能である。また、先進国で開発された小売業態や小売技術を、発展途上国の市場に移転・適応することで、あらたな利益機会に恵まれることになる。さらに、積極的に外資系流通業の導入を促進させることで、自国の小売業を発展させようとの意図が進出先にはあり、進出小売業が本国で遭遇したさまざまな出店規制に、現地でも腐心することはない。

ここで今一つ指摘しておかなくてはならない小売業の海外進出要因に、グローバル競争に対する企業の戦略的パースペクティブがある。すなわち、いかなる戦略的意図をもって海外進出するかが、その要因分析にあたって重要である。たしかに、フランスのカルフルしかり、英国のテスコ (Tesco) やマークス&スペンサー (Marks & Spencer) しかり、海外進出の要因に自国の出店規制があったことは間違いない。しかし、これら小売業の海外進出動向をみると、そこには明らかに戦略的意図が見え隠れしているのである。たとえば、テスコの海外進出はM&Aを通じて行われており、マークス&スペンサーは、明確な世界戦略をもっている。さらにカ

ルフルは、日本市場参入の前に台湾、韓国に進出、両国の市場で売上高1位と2位の座を獲得している。これは、すでに参入済みの欧米小売業に比して、とりわけカルフルの現地化が効を奏したことによる¹⁰⁾。このように、小売業の海外進出を個別企業のグローバル競争における戦略的側面から接近することで、海外進出にあたって必要となる競争優位の所在が明らかとなるのである。

ドーソン（1993）は既存研究を整理した上、小売業の海外進出要因として以下のものを挙げている¹¹⁾。

- ①本国市場の飽和化
- ②ホスト国における未開拓市場や成長市場の存在
- ③ホスト国における競争構造、ならびにコスト構造の差異に基づく高収益機会の存在
- ④本国ではすでに対応済みであるけれども、ホスト国ではまだ対応できていない消費者セグメントの存在
- ⑤複数市場へのリスク分散
- ⑥余剰資本の活用や本国よりも低コストでアクセスできる資本の存在
- ⑦企業家精神やビジョン
- ⑧本国へ移転可能なあらたなマネジメント・アイデアや技術へアクセスできる機会の存在
- ⑨バイイング・パワーの統合・強化
- ⑩製造業者の国際化への対応
- ⑪あらたな市場への参入を望む大手製造業者からの誘因
- ⑫新規出店やマーケット・シェアに関する政策により制限される本国内での成長機会
- ⑬海外での顧客への対応

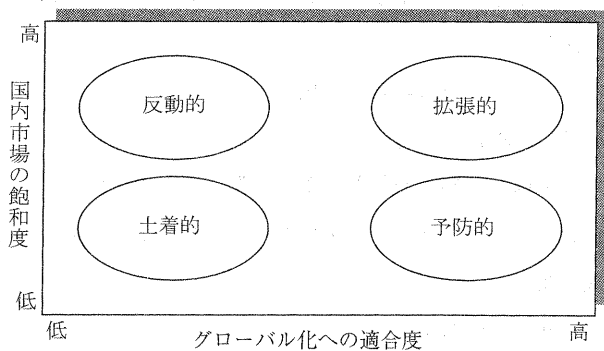
ドーソンは、一般的に論じられるプッシュ・プル要因に対して、より詳細

な進出要因を提示している。しかし、これらの要因はあらゆる小売企業を対象にして抽出されているために、これらを個別企業に単純適用することはできない。また、小売企業の内部要因がいかなる条件のときに、上述の要因のどれが海外進出にあたって重要となるのかも不明である。したがって、あらたに個別小売業の特性を可能な限り反映した進出要因、すなわち、競争上のポジショニング別、業態別、国際化別に進出要因が検討されてしかるべきであろう。

その点で、アレキサンダー (Alexander, 1995) は小売業の海外進出要因として、「国内市場の飽和度」と「グローバル化への適合度」という2つの軸を設定し、海外進出を4つのタイプに分類している (図表2)。それらのタイプは、①土着的 (Autochthonic) ②反動的 (Reactive), ③拡張的 (Expansive), そして④予防的 (Proactive) である。

アレキサンダーによれば、①国内市場の飽和度が低く、グローバル化への適合度も低い小売オペレーションは、土着的な海外進出となる。そして、②国内市場の飽和度が高く、グローバル化への適合度が低い小売オペレーションは、やむにやまれぬ (反動的) 海外進出となる。また、③国内

図表2 海外進出に関する動機づけのタイプ



出所) Alexander (1997), p. 133.

市場の飽和度が高く、グローバル化への適合度も高い小売オペレーションは、拡張型の海外進出となる。最後に④は、国内市場の飽和度が低く、グローバル化への適合度が高い小売オペレーションは、切迫した海外進出状態にはないが、来るべきグローバル競争に備えて（予防的に）海外進出すると考えられる。

アレキサンダーによる海外進出に関する動機づけの分類は、「グローバル化への適合度」に応じて、小売業の海外進出がいかなる性格をもって展開されるかを描写したものである。もちろん、「適合度」の高低を判断する基準は何か、国内市場の飽和度のみをプッシュ要因としていいのか、といった点で、このマトリックスでは、小売業の海外進出のごく一側面にしか焦点を当てていない。

既述のプッシュ・プル要因やドーソンの整理した諸要因を含めて、既存研究における海外進出の要因は、きわめて静態的、そして羅列的にしか明らかにされなかった。諸要因が静態的に把握されているために、小売業の国際展開をダイナミズムの視点から捉えるには、既存の諸要因では説明能力に限界がある。その点で、既存研究は小売業の海外進出をコンティンジェントに捉え、一般論の導出に貢献したものと考えることができる。しかしながら、小売業のあらたな競争優位性構築にあたって、国際展開がきわめて重要な活動であることに鑑み、小売企業を主体に置いた海外進出要因の抽出が焦眉の研究課題の一つであろう。

5. 国際小売業に関する総合的研究の必要性

本稿はサービス業、わけても小売業の国際展開に着目、その現象を研究対象とするにあたり不可欠な視点の考察を試みた。そこでは、小売業の国際展開をダイナミズムの視点から捉え、その分析枠組み構築の必要性を説いた。そして、国際ビジネスの視点から小売業の国際展開を検討し、海外

で展開される複数店舗間のネットワークから生まれるベネフィットに着目した。すなわち、そのネットワークから生まれる知識やノウハウをいかに今後の店舗運営・海外展開に結びつけるかが重要であると考えたのである。しかしながら本稿では、小売業の国際展開の現状を分析する枠組みの提示に止まった。さらに、海外進出要因の抽出に関しても、問題点の指摘に終始している。

サービス産業の国際的再編が進み、それにより世界競争のステージにあらたなプレーヤーが登場している。サービス業同士の合従連衡の動きは、サービス産業の分野でも、いかに競争優位の構築が困難であるかを如実に物語っているといえよう。しかしながら競争優位については、国際ビジネス研究ではこれまで、専ら製造業に関して研究成果が蓄積されてきた。製造業の国際展開が、サービス業を含めた種々のサポーター・インダストリーの存在があつて初めて、首尾よくなされることは論を待たない。その点では、既存の国際ビジネス論は、サービス産業に関する研究を看過してきたとさえいえるのである。

とはいえ、既存の国際ビジネス研究の成果がサービス産業の分析に応用できないわけではない。たとえば、小売業の海外市場参入プロセスに関する検討についても、製造業における海外市場参入プロセスの研究成果は十分に移転可能であると考えられる。小売業の海外市場参入方式の展開は、その国際展開にあたり重要な研究課題の一つである。小売業はその国際展開のプロセスで、M&A、販売契約、合併事業、あるいは現地に単独出店といった、製造業と同様の活動に関与するのである。

かつてアメリカの小売業が開発した小売技術（イノベーション）は、やがて欧州に伝播し、欧州小売業の発展に貢献した。1950年代以降、欧州で所得の増加、都市化の進展、消費支出の増大が生じたことで、アメリカの小売業が欧州地域に積極的に店舗展開したのである¹³⁾。今日、その主な役

割は欧州企業に移り、欧州企業が世界中の市場に店舗展開し、あらたな小売イノベーションを生み出している。その影響の一端は、日本市場にも着実に押し寄せている。

たとえば、カルフル進出後、ウォールマート (Wal-Mart) の日本上陸が間近に迫っている。かつて、両者はブラジルで火花を散らし、その結果カルフルが勝利し、ウォールマートは撤退を余儀なくされた経緯がある。両者は日本市場でいかなるイノベーションを展開できるのか。小売業の国際競争は、一面において同じ競争相手との世界各地における戦いである。その点においても、小売業の国際展開を考える上で、両者が世界戦略の中で日本市場をどのように位置付けているかが重要である。今や小売業は、自らの生存領域を選び取り、その維持・成長のために世界的な競争を繰り広げている存在なのである。

小売業の海外出店活動の活発化をその国際展開の証左する視点は、小売業の国際展開の一側面に焦点を当てすぎるきらいがある。小売業の活動における国際的かかわりのすべてを考慮に入れば、小売業の国際展開は、企業の戦略的意図をもったグローバルな活動として総合的に分析されなければならないのである。

注

- (1) 土井一生 (1998) 「国際分業の進展と小売業」丸山恵也・佐護馨・小林英夫編著『アジア経済圏と国際分業の進展』ミネルヴァ書房, 249~269ページ。
- (2) Dawson, John A. (1993). "The Internationalization of Retailing," in Rosemary D. F. Bromley & Colin J. Thomas (eds.), *Retail Change: Contemporary Issues*, UCL Press, p. 15.
- (3) 田島義博・原田英生編著 (1997) 『ゼミナール流通入門』日本経済新聞社, 373ページ。
- (4) 筆者による香港でのインタビューにおいても、日系百貨店撤退の直接的要因は、高騰する家賃にあった。
- (5) ハイパー・マーケットとは、幅広い食品と非食品をセルフサービス方式で低価格販売する大規模小売業であり、売り場面積が2500㎡以上、広大な駐車場を併設する店舗である。一般的には、食品スーパーと総合ディスカウントストアを一体化させた業態と考えられる。類似した業態にスーパーマーケット (supermarket) があるが、こちらは食品と各種の日用品を、セルフサービス方式で販売する小売業を指し、売り場面積は、400㎡以上2500㎡未満で

- ある(田島義博・原田英生編著(1997)『ゼミナール流通入門』日本経済新聞社, 77ページ, および二神康郎(2000)『欧州小売業の世界戦略』商業界, 88ページを参照)。
- (6) Dawson. *op. cit.* p. 38.
 - (7) 向山雅夫(1996)『ピュア・グローバルへの着地』千倉書房, 59~65ページ。
 - (8) ホールセラークラブは, 会員組織で運営され, 食品や家庭用品などをメーカーから納入された状態でダンボールのまま山積みし, 卸売価格で販売する業態。
 - (9) Alexander, Nicholas. (1997). *International Retailing*, Blackwell, pp. 143-164.
 - (10) 『日経ビジネス』2000年9月11日号, 56ページ。
 - (11) Dawson. *op. cit.* pp. 29-30.
 - (12) Geoffrey, Jones. (1995). *The Evolution of International Business: An Introduction*, International Thomson Business Press, p. 177. (桑原哲也・安室憲一・川辺信雄・榎本悟・梅野巨利訳『国際ビジネスの進化』有斐閣, 1998年, 202ページ。)

参考文献

- Alexander, Nicholas. (1997). *International Retailing*, Blackwell.
- Chen, Yung-Fang and Brenda Sternquist. (1995). "Differences between International and Domestic Japanese Retailers," in Gary Akehurst & Nicholas Alexander (eds.), *The Internationalisation of Retailing*, Frank Cass London, pp. 118-133.
- Davies, Keri and Fergus Fergusson. (1995). "The International Activities of Japanese Retailers," in Gary Akehurst & Nicholas Alexander (eds.), *The Internationalisation of Retailing*, Frank Cass London, pp. 97-117.
- Dawson, John A. (1993). "The Internationalization of Retailing," in Rosemary D. F. Bromley & Colin J. Thomas (eds.), *Retail Change: Contemporary Issues*, UCL Press, pp. 15-40.
- 土井一生(1998)「国際分業の進展と小売業」丸山恵也・佐護譽・小林英夫編著『アジア経済圏と国際分業の進展』ミネルヴァ書房, 249~269ページ。
- Geoffrey, Jones. (1995). *The Evolution of International Business: An Introduction*, International Thomson Business Press. (桑原哲也・安室憲一・川辺信雄・榎本悟・梅野巨利訳『国際ビジネスの進化』有斐閣, 1998年)
- 二神康郎(2000)『欧州小売業の世界戦略』商業界。
- 川端基夫(1999a)「日本小売業の海外出店行動の分析」『流通研究』, 日本商業学会, 第2巻第2号, 29~46ページ。
- 川端基夫(1999b)「日本小売業はなぜ国境を超えたのか—進出要因研究の再検討—」『経営学論集』(龍谷大学)第39巻第2号, 1~17ページ。
- 向山雅夫(1996)『ピュア・グローバルへの着地』千倉書房。
- 村松潤一(1994)「小売企業の成長戦略と国際化」『国際経済論集』(常葉学園浜松大学)創刊号, 47~56ページ。
- 村松潤一(1995)「小売企業の国際市場開拓」『国際経済論集』(常葉学園浜松大学)第2巻, 第1号, 35~43ページ。
- 日経流通新聞編(1993)『流通現代史』日本経済新聞社。
- 野口智雄(2000)『流通メガ・バトル』日本経済新聞社。
- 大東和武司(2000a)「小売企業グローバルレベル競争への進展(上)」『世界経済評論』7月号, 世界経済研究協会, 51~55ページ。

大東和武司 (2000b) 「小売企業グローバルレベル競争への進展 (中)」『世界経済評論』 8 月号, 世界経済研究協会, 38~44ページ。

大東和武司 (2000c) 「小売企業グローバルレベル競争への進展 (下)」『世界経済評論』 9 月号, 世界経済研究協会, 57~59ページ。

Root, Franklin R. (1994). *Entry Strategies for International Markets*, Lexington Books.

田島義博・原田英生編著 (1997) 『ゼミナール流通入門』日本経済新聞社。

和田充夫 (1989) 『小売企業の経営革新』誠文堂新光社。

矢作敏行 (2000) 『欧州の小売イノベーション』白桃書房。

X. 日用雑貨メーカーにおける流通改革

— 花王と P&G ファーイーストの事例 —

長谷川 礼

1. はじめに

日用雑貨市場は日本国内はもとより、他の多くの国々においても成熟・飽和状態にあり、戦後増収、増益、拡大路線を歩んできた日用雑貨メーカー、例えば花王、P&G、ユニリーバなどは戦略の大きな転換を余儀なくされている。そうした状況下、日用雑貨業界では消費者満足の向上と流通の効率化を同時に達成するような仕組み作りとして、SCM (Supply Chain Management) や ECR (Efficient Consumer Response) などの活動を推進している。先進諸国では大規模小売業者の台頭が目覚しく、メーカー、卸業者、小売業者の関係が変化しており、メーカーはそうした三者の関係の変化を反映した形で新たなビジネス・システム構築に取り組んでいる。

本稿では花王と P&G ファーイーストの国内外の事業活動を概観した上で、とくに近年の流通改革の取り組みを検討する。同一の経営環境の変化に直面し、改革の方向性に関する共通の基本思想も見出すことができるが、本社・花王と米 P&G の日本子会社である P&G ファーイーストではその具体的取り組みは大きく異なる。

2. 花王

2-1 低迷する花王の海外事業

2000年3月期の決算では花王の連結売上高は8469億円であり、日用雑貨メーカーとして紛れもなく国内最大手である。しかしながら、グローバル市場に目を移すと、P&Gの1999年6月期の売上高は381億ドル、ユニリーバの1999年12月期の売上高は437億ドルであり、売上規模で見ると、花王の約4倍にあたる。海外売上高の構成比は花王が21.6%に対し、P&Gの北米以外が50.2%、ユニリーバの欧州以外の売上構成比は54.1%である。日本を含むアジアがP&Gは売上高36億ドル、ユニリーバは72億ドル、花王は日本を除くアジアの売上高が約7億ドルであり、アジアでもP&G、ユニリーバの後塵を拝している。日本国内では日用雑貨メーカーとしては不動の地位を築いているが、グローバルな事業展開を見ると欧米の2大メーカー、ユニリーバ、P&Gに対して、歴然とした規模の格差は否めない。

ユニリーバは、1885年設立のイギリスの石鹼メーカー、リーバブラザーズ、1872年設立のオランダのマーガリンメーカー、マーガリンユニが、原料入手の効率化を目指して合併することで、1929年に誕生した。海外事業展開については、当時の英欄両国の植民地であったインド、インドネシア、南アフリカ共和国などへの参入が早くから進められ、現在でもそうした地域での知名度が高い。

P&Gは1837年、ろうそく職人のウイリアム・プロクターと石鹼職人であったジェームス・ギャンブルが共同事業として開始した。1881年に「純度99.44%で、水に浮く石鹼」としてアイボリーを発売したが、これは現在でも販売されている長寿ブランドである。アイボリーの成功を契機に企業としての成長を遂げたP&Gは、戦前は主に原材料確保を目的として、

カナダ、インドネシア、フィリピンなどに子会社を設立した。戦後は販路拡大のために、ヨーロッパ各地に進出した⁽¹⁾。

花王の歴史は1887年、長瀬商店の設立までさかのぼる⁽²⁾。1890年には花王石鹸が発売開始されたが、これは石鹸としては国内初のナショナルブランドに成長した。自前主義と呼ばれる垂直統合型のビジネスシステムの構築と、とりわけ自社技術から派生した新製品の開発およびマーケティング活動⁽³⁾は、花王の競争力の源泉として語られることが多い。

しかし、花王の海外事業展開はユニリーバ、P&Gと比べると遅く、1964年、タイおよび台湾での子会社設立を皮切りに、70年代まではアジアが中心で、シンガポール、香港、マレーシア、メキシコ、フィリピン、インドネシアへの進出を果たした。その後、80年代に入り、米国に子会社を設立、88年には米アンドリュウ・ジャーゲンズという中堅シャンプーメーカーを買収した。またドイツでは86年にヘアケア製品の販売会社ゴールを、89年にヘアサロン用製品の販売会社ゴールドウエルを買収した。その他、80年代以降の進出先としては、カナダ、スペイン、ブルネイ、フランス、イギリス、中国、ベトナム、オーストラリア、オランダが含まれる。

80年代には積極的な海外進出と同時に、多角化も図られた。1988年、アメリカでは花王インフォシステムズを設立、フロッピーディスクの製造販売を開始した。CD-ROM事業は日本国内より欧米でむしろ販売を伸ばしたが、結果的には花王は情報関連事業からの撤退を決定、1999年3月花王インフォシステムは解散した。

花王のアジアでの事業は順調に伸びているが、それは市場規模が拡大しているからであり、欧米の競合メーカーもアジア事業は順調に推移している（『週刊ダイヤモンド』1996年11月16日 p.122）。フィリピンではP&G、インドネシアやインドではユニリーバが長い営業活動の歴史をもち、圧倒的に知名度が高い。

花王が海外で苦戦を強いられている背景には、後発メーカーであるというだけでなく、国内で築き上げた優位性を十分に発揮しきれないことがある。第一に、国内で圧倒的な知名度をもつブランド力が海外では通用しない点である。花王の場合、花王というコーポレートブランドと多数の個別製品としてのブランドを有する⁽⁴⁾が、海外市場ではいずれもブランドロイヤルティを形成するに至っていない。欧米のトイレットリー市場は成熟、飽和状態にあり、その上、グローバルな競争では欧米2強によるグローバル市場の寡占化が進んでいるといわれ、そのような状況下で新製品のブランドロイヤルティを高めるのは容易ではない（『週刊ダイヤモンド』1996年11月16日 p. 122）。

花王はドイツ、バイヤスドルフとの合弁事業を通じ、同社のニベアを販売している。ニベアは約90年の歴史をもつ長寿ブランドである。現在の花王の後藤社長はグローバル展開することで、開発費、広告費などさまざまなコストを削減できるため、成熟市場であればあるほどブランド力が重要であることを強調し、ニベアをモデルとして自社ブランドをグローバルブランドに育てていく意欲を表明している（『週刊ダイヤモンド』99年11月6日 p. 32）。欧米2強の長寿ブランドにいかに対抗するか、より現実的な課題が残るが、「世界で通用するグローバルブランドをいくつ育てられるかが、国際競争を勝ち抜くポイント」と後藤社長は述べている（『日経ビジネス』1999年1月11日 p. 48）。

花王が国内で築いてきた優位性として、さらに自己完結的な垂直統合型システム、いわゆる自前主義のビジネスシステムがある。例えば、流通であれば、販社と呼ばれる排他的流通網を構築し、競合他社に先駆けて消費者や小売店から工場、研究所までを結ぶ垂直的情報網を構築した。「キーケミカル」「パーティカル・インテグレーション」を社是とする花王は研究開発に多額の資金を投入し、自社技術による製品開発に力を注いだ。新

製品開発も基本的には自社技術を発展応用することで実現してきた。海外事業に関しても、国内と同様、資金繰りの許す限り生産から流通まで自社でまかなうシステムの構築を目指している。しかしながら、国内での競争も外資を交えて激化しており、海外に本格的に資金投入をしたり、あるいは優秀な国際要員を自社で育成する余裕がないといわれ、十分な組織作りができていない（『週刊ダイヤモンド』1996年11月16日 p. 122）。

2-2 規模拡大から収益重視へ戦略転換

日用雑貨市場は既に成熟・飽和状態にあり、花王といえども拡大路線の転換を迫られている。1998年3月期には、売上高、利益とも23年ぶりに前期比減少を記録した。花王は80年代以降、持続的成長を実現するために国際化、多角化に取り組んできたが、90年代以降は利益重視、資本効率重視へと大きく戦略を転換しようとしている。1997年6月、後藤卓也氏が社長に就任、その後に示してきた基本方針は概ね次の3点に集約される（『日経ビジネス』1999年1月11日 pp. 46-49）。

- (1) 既存事業については、コアビジネスに経営資源を集中し、競争力を高める方向を模索している。
- (2) 自前主義を捨て、柔軟な企業間関係を築く。
- (3) グローバルブランドの育成に力を入れる。

第一のコアビジネスへに経営資源の集中については、連結ベースで年商700億円に達するといわれる情報関連事業からの完全撤退がその象徴である。85年、多角化の柱としてフロッピーディスクの生産販売を開始、その後CD-ROMにも参入した。一時期は売上高の約1割を占めるほどに成長したが、実売価格の下落が激しく、売上は伸びても利益にはつながらなかった。日用雑貨製品とは販路が異なること、自前主義にこだわり記憶媒体のみの事業展開だったこと、そのため次世代の記憶媒体開発に関与でき

なかったことなどが、失敗の原因として挙げられている。

第二に、自前主義、あるいは花王では「パーティカル・インテグレーション」と呼ぶ事業活動の垂直統合であるが、開発、調達から製造、流通まで一貫した自己完結的システムを築いたことが、花王の80年代以降の成長を支えてきたと原動力といわれる。さまざまな価値活動を連結する情報システムの構築に早くから着手し、業務の効率化や顧客ニーズを反映した製品開発に結びつけてきたといわれる。後藤社長はこの自前主義を捨てて、他の企業とより柔軟な関係を築くことが競争力につながると指摘している。この方針はすでにさまざまな方面で実施されている。例えば、次節で見るように、排他的流通網として競争力の源泉といわれてきた社のオープン化もその一例である。

また、情報部門のアウトソーシングを進めている。98年8月、日本IBMと基幹系システムなどの運用・保守業務のアウトソーシング契約を締結した。引き続き99年3月には、ホストコンピュータの運用・保守業務を日本IBMに全面移管した。アウトソーシングにより、コスト削減とともに、花王の強みとされる「受注から24時間以内の納品」に不可欠なシステムの24時間運用が実現したといわれる（『日経情報ストラテジー』1999年4月 pp. 21-22）。

第三のグローバルブランドの育成については、一方で花王の既存のコアブランドをグローバルブランドに育てると同時に、他社の保有するグローバルブランドの買収も積極的に検討している。フロッピーディスク、CD-ROM事業では他メーカーと何らかの提携を結び、記憶媒体事業を中心にソフトあるいはハードに広がりを持たせることができているならば、撤退に追い込まれることはなかったかもしれないという指摘がされた⁽⁵⁾。情報関連事業の失敗の轍を踏まないよう、自前主義を捨て、他社の保有するグローバルブランドの買収に積極的に取り組んでいる。例えば、98年5月、米国

子会社アンドリュー・ジャーゲンズを通じて米ボシユロムから「キュレール」というブランドの高級スキンケア事業を買収した（『日経ビジネス』1999年6月14日 pp. 77-78）。

新規事業への参入においても、グローバルに通用する技術力、ブランド力を獲得するために、2000年7月、スイスのノバルティスの大衆薬部門であるノバルティスコンシューマーヘルスと合併でノバルティス花王を設立。2001年には大衆役や健康食品市場に参入する予定を発表している（『国際商業』2000年10月 pp. 36-39）。

2-3 小売業者の台頭と花王の流通改革

花王は1960年代、取引先卸業者との関係を見直し、花王製品を排他的に取り扱う花王販社の設立に着手した。販社は花王の垂直的統合システムの重要な構成要素であり、長期にわたる増収増益を支えてきた原動力であった。しかし、昨今の環境変化により、全国に設立された販社の役割は終わり、新たな流通システム構築の時代に入った⁽⁶⁾。

1969年までには全国で128社の販社が設立され、販社がカバーできない全国の小規模小売店は代行店と呼ぶ各地の卸業者に委託した。ただし代行店の販売高比率は全体でも10%強に過ぎない。1970年代、東京に5ヶ所、神奈川に1ヶ所の物流センターが設立され、物流センターの2階に販社が入居した。これにより商流と物流の一体化が計られたが、販社は小売店との関係を強め、再販売価格維持に努めると時に、物流拠点としての役割も担うことになった。花王本社から販社への売り上げは、販社が小売店に製品を納入した時点で計上されるため、原則的には販社は在庫を持つ必要がなかった。

1970-80年代には「ユニット・ロード・システム」と「オンライン・サブライシステム」を中核とする「ロジスティクス・システム」が構築され

た。1980年にはEOS (Electronic Ordering System) が始まり、83年から営業員が携帯端末を所持するようになった。

1980年代以降は小売店の大型化、チェーン展開による広域化が進み、それに対応して販社も守備範囲を広域化せざるを得ない状況が生まれた。その結果、全国の販社も合併により広域化の道をたどり、販社の規模は拡大し、その数は減少の一途をたどった。1969年には全国で128社、77年には84社、93年には9社にまで集約された。販社の統合に対応して、80年代後半、物流拠点として首都圏に2ヶ所のロジスティックセンターが設立された。これにより、再び商流と物流が分離された。また、「発注単位割引」、「指定納品日割引」、「配送ユニット割引」を含む新しい取引基準が導入された。

1986年からコスト削減を目指す全社的な活動が繰り返された。1986-90年は第1次TCR (Total Cost Reduction) 活動として、全社的なコスト削減活動が実施されたが、物流関係では小売店への多頻度小口納品を実現するために、物流センターの規模の大型化と無人化が図られた。この試みはその後後退し、人手と情報システムを組み合わせた中型規模のロジスティクス・センターが主流となった。販社では約定日配送、取り扱い単位の標準化などの合理化が進められた。

1990-92年には第2次TCR (Total Creative Revolution) 活動が展開され、コスト削減に加え、創造的な仕事をするのが目標とされた。1992-95年の第3次TCR (Total Consumer Response) 活動ではさらに、サプライシステムの効率化と消費者に対するサービスの向上が目標として掲げられた。この時期、全社的に情報システムが再構築され、基幹系システムとEUC (End User Computing) 系システムに整理統合された。

日用雑貨市場の成熟・飽和状態を受けて、更なる効率化を求めて業界全体でさまざまな取り組みがなされている。花王の後藤社長も「物流は今の

花王にとって最重要課題の一つ」(『日経情報ストラテジー』1999年4月 p. 23) と位置づけ、流通部門においても自前主義を捨て、大きく方向転換した。

1993年10月、ジャスコとの間でEDI受発注による取引が開始された。販売情報や在庫情報の共有化、発注、納品、代金請求、支払いといった業務はすべてEDI化され、伝票を介した業務が著しく効率化された。その後、EDI取引は30社におよぶ。1994年3月には、ジャスコの2店舗で自動補充発注の実験が開始された。

90年代に入ると、広域チェーン展開をする大規模小売店は相次いで自社の物流センター設立に動き出し、それに伴ってメーカーに対して各小売店への直接配送から、自社物流センターへの一括配送を求めるようになった。花王は全国27万軒といわれる小売店舗への直接配送を基本とする精度の高い流通システムを構築してきた。全国に約100ヶ所の物流拠点を展開、受注から24時間以内の納品を可能としていた(『日経情報ストラテジー』1999年4月 p. 24)。こうした物流体制が花王の強みのひとつであるといわれていた。それが一括配送に移行することで、能力過剰状態に置かれることになり、この過剰能力を有効に活用する方途として外部への流通サービスの提供に本腰を入れ始めた。

その象徴が、イトーヨーカ堂との間で97年に開始した共同配送である。1996年7月、花王が60%、8販社が40%を出資し、花王システム物流を設立した。従来、花王の販社は各店舗への直送体制を築いていたが、他の卸業者はイトーヨーカ堂の総合物流センターへの配送を行っていた。イトーヨーカ堂は神奈川日用品センターを設立、その運営を花王システム物流へ委託した。花王の販社、卸業者から配送された製品をここで店舗別、カテゴリー別に仕分けし、各店舗へ納品する。これにより店舗側の検品、仕分け業務は大幅に削減された。花王システム物流は納品価格の2.56%をセン

ターフィーとして卸業者から受け取る（『週刊ダイヤモンド』1997年11月8日 pp. 80-81）。

以上のような物流のオープン化やEDI取引を拡大するためには、業界VANであるプラネットへの参加が不可欠であるとの判断で、1997年4月プラネットに参加した。また、1996年7月には、情報関連の子会社、花王インフォネットワークを設立、EDIソフトの外販を開始した。

1999年4月には、全国8社を統合して、全国統一の販売会社、花王販売が発足した。この新しい制度について、例えば「全国8社体制の時には、本社の販売スタッフが販社と連携して業務をこなし、より小売に近いところでマーケティングの展開ができた。花王販売に販売機能を全面移管することで花王本体と小売との距離が遠くならないとも限らない。花王の得意とする地域密着型の活動に支障がないか（『週刊プレジデント』2000年4月17日 p. 103）。」といった指摘もある。こういった懸念に対し、花王では「小売の仕入れ担当者と店舗担当者、そして花王の本部担当者とSA（ストアアドバイザー）が必要な情報を共有できる四位一体の体制を作る」としている。「Cockpit（コックピット）」と呼ぶマーケティング支援ツールがその道具のひとつで、「MDソリューション」「定番スキマテック」「プロモーション」の3システムから構成される。全国2000人に及ぶSAも配置している（『日経情報ストラテジー』1999年4月 p. 25）。

日本の日用雑貨業界ではメーカーと卸が主導で小売店をサポートする商慣習があり、花王本社および全国の販社はそうした活動に力を入れてきた。その一方で、仏カルフルや米トスコトといった近年日本に進出した外資系の大型小売店は、店頭こそは店舗差別化の手段であり、自己主張の場であるという考えに基づき、メーカーや卸業者主導の店頭マネージメントを必ずしも必要と考えないため、花王の得意とする小売支援サービスは不必要であるという指摘もある（『週刊プレジデント』2000年4月17日 p.

103)。しかしながら他方では、日本の小売業者の多くは、卸業者とメーカーが提供する店頭支援活動を自己でまかなうためには多額のコストが発生することから、現行の取引形態を維持することを望んでいるとも言われている。（『激流』1999年10月 p. 55）⁽⁷⁾。

3. P&G ファーイースト⁽⁸⁾

3-1 米国本社の動向

1985年、P&Gの売上は4.7%増であったが、税引き後利益は28.3%減少し、それまで28年間続いた増益にストップがかかった（鈴木1996 p. 58）。業績不振の原因としては第一に主力分野である日用雑貨部門の伸び悩みがある。例えばアイボリー120年、タイド55年、クレスト45年、パンバース40年などを含むP&Gの長寿ブランドは、新味に欠ける面は否定できない。また最近では大手小売業によるPB商品の攻勢に売上が低迷している。初めて戦略的同盟を締結し協力関係を深めてきたウォルマートはすでにペットフード、クッキー、シャンプー、リンス、石鹸、家庭用クリーナーなどのPB製品を販売している。1999年には、P&Gのタイドに似たオレンジ色の箱入り洗剤をPBブランドとして発売開始し、アメリカでの洗剤市場で20%のシェアを占めるに至っている（『国際商業』2000年4月 p. 130）。

成長の柱として期待される健康食品部門においても、近年唯一の画期的技術革新の成果とされる脂肪代替効果のあるオレステラに関して、実際の製品化の段階でつまづいている。売上の約1割を占める食品部門の低成長により、97年12月ケーキミックスのダンカン・ハインツを売却した。また、85年リチャードソン・ヴィックス、89年ノクセル、90年オールドスパイス、91年マックスファクターと相次ぐ買収により規模拡大を図ってきた化粧品部門も業績が不透明である（『国際商業』1998年12月 pp. 30-31）。

買収による組織の肥大化と一般管理費の増大、それに伴う収益構造の悪化を背景に、P&Gは1993年、当時のCEOアーツ氏の指揮のもと全世界で一万人を超える人員削減と30ヶ所の工場を閉鎖する大規模なリストラを断行した。1995年7月経営幹部の大幅な異動があり、アーツCEOが退任、ベッパ氏にCEOに就任した。ベッパ氏は当時アメリカと国際事業に分かれていた組織を、北アメリカ、ヨーロッパ・中東およびアフリカ、アジア、ラテンアメリカの世界4地域制へ移行した。

その後、1999年1月、CEOに昇進したヤーガー氏は、アーツ氏の経営方針を引き継ぎ、組織の大改革を断行した。ヤーガー氏は85年7月に開始した日本市場での3ヵ年計画「一大飛躍計画」を成功に導いた功績が評価され、異例の昇進を果たした。この改革では世界4地域制から、洗剤・クリーニング製品、化粧品、医薬品、食品・軽飲料、ベビー用品（紙おむつ）、生理用品、ティッシュ・タオルの7製品カテゴリーの製品事業部組織への変更が行われた。製品別組織への移行の目的は、意思決定のスピードアップ、新製品のグローバルな開発と販売体制の構築である。これは後述の1987年に米国で始まったカテゴリー・マネジャー制をグローバル規模で踏襲するものであり、製品カテゴリーの担当者である執行副社長が全世界の利益責任を持つ（『国際商業』1998年12月 pp. 28-29）。この組織改革に伴い、93年に続く2度目の大規模なリストラ計画、10工場の閉鎖、従業員の13%にあたる15000人の人員削減計画が発表された。

また、P&Gの今後の発展の可能性としては、アジア、ロシア、東欧、ラテンアメリカの新興市場への地理的展開と、独占禁止法の対象外の分野での企業買収（『国際商業』1998年12月 p. 33）による成長が有力と指摘されている。こうした状況下で、ヤーガー氏は異業種を対象とする大型企業買収への関心を表明したり、大規模なリストラ計画を発表するなど、矢継ぎ早に改革方針を打ち出したが、それは株価の大幅な下落を招き、ヤー

ガー氏は2000年7月1日でP&Gを去ることとなった。

米国本社における流通改革は、小売店が規模の拡大に伴い交渉力を高め、メーカーに対してさまざまな要求を提示し始めたことに一因が求められる⁹⁾。1987年、P&Gはウォルマートとの間に後に戦略的同盟とよぶ契約を締結した。その際、各分野の担当者の交流、販売・在庫データの把握、本部を通さない各店舗への自動在庫補充（CRP: Continuous Replenishment Program）システムの開発などを実施した。また同年、組織の改革を行い、ブランドマネジャーを統括するカテゴリー・マネジャーを置いた。カテゴリー・マネジャーは製造、設計、購買、流通各部門の代表者と共同作業を行う。また小売店との交渉にあたり、取引に決定権を持つプロダクト・サプライ・マネジャーが設けられた（鈴木 1996 p. 64）。

1991年秋から、P&Gはウォルマートとの間でEDLP（everyday low price 毎日が安売り）というコンセプトを導入した。EDLPでは高付加価値製品を適切な価格で提供し、ブランドイメージを維持することを目指す。消費者の選択を容易かつ合理的にするためのブランド・バリエーションの大幅な絞り込み、広告費の削減と同時に、複雑化、肥大化する各種トレードディールの段階的な削減、廃止、年間取引量に基づいてあらかじめ決定される取引価格の導入などが実施された。この改革により営業員は価格をめぐる交渉から開放され、小売店と共同で地元の要求に合ったキャンペーンを企画し、より消費者に直結した仕事ができるようになったとされる（『国際商業』1997年5月 pp. 68-71）。これがアメリカでのP&GのECR（Efficient Consumer Response）活動の始まりである（『日経ストラテジー』1999年12月 p. 35）。

こうした改革に対し、当初はトレードディール廃止に対する一部小売店のP&G製品ボイコットも行われた。P&Gは92年6月、BDF（Brand Development Fund）を設け、業績に応じたアローアンスを提供し、小売店の

要望に対応した。BDFとはメーカーから直接小売店に支払われるプロモーション支援金およびその取引制度をさし、①得意先間の公平性の実現、②ファンド基準の設定の透明化、③販売促進活動の実績に基づくサポート、④全カテゴリーへの適用を骨子とする。BDFはブランド・ロイヤルティのみならず、小売店の差別化を行い、ストアロイヤルティの構築を企図するものである（『国際商業』1997年2月 p. 57）。93年までにはパンパース、タイドといった主力ブランドを含む全体の約70%にEDLPが適用された。

94年にはさらに全体の30%の製品に対しトレードディールやアローアンスの廃止と同時に、小売希望価格自体を引き下げる新価格体系を採用した。これに関しては、「毎日安く」という自社の方針と一致するという理由で、ウォルマートや大型量販店は歓迎したが、スーパーはP&Gの価格支配につながるとして反発した（鈴木 1996 pp. 73-74）⁴⁰。いずれにしてもアメリカではP&Gは70年代すでに小売店との直接取引が全体の90%に達していたので、こうした一連の流通改革は取引相手の変更を伴うものではなく、基本的には取引条件の変更であった⁴¹。

3-2 在日会社としての事業活動

P&Gの1999年6月期のグループ全体の売上高は381億2500万ドルであり、日本子会社であるP&Gファーマーイーストの販売高はそのうち約5%を占める。1972年11月、初めて日本市場への参入を果たしたが、当時の外資規制を回避するため、日本企業との合弁事業としてのスタートであった。P&Gの出資比率50%、日本側は日本サンホームと伊藤忠商事が出資し、P&Gサンホームが設立された。76年、紙おむつパンパースの輸入業務を行う100%出資子会社、日本P&Gを設立した。77年220億円に達したP&Gサンホームの赤字は、それを補填するために必要な増資60億円を

P&G が一社で提供することで、78年7月にはすなわち、P&G サンホームを100%出資子会社とした。1984年3月、それまでの累積債務を清算し、再出発の覚悟を示す新会社設立に踏み切った。すなわち、P&G サンホームと日本P&Gを解散し、P&G グループの海外事業を統括する米国P&G インターナショナルの日本子会社としてP&G ファーイーストを設立した。

P&G が日本市場参入にあたり最初に導入したブランドが、アメリカの洗濯用洗剤市場でNo. 1の自社ブランド、タイドにつぐ、No. 2ブランド、チアーであった。当時日本の洗濯用洗剤市場は花王、ライオンという2大メーカーといくつかの中小規模のメーカーが競争しており、既に成熟市場であった。日本ではチアーを「アメリカから上陸した画期的な洗剤」という位置づけで発売開始した。導入初期、73年の主要3社の日本市場における洗濯用洗剤のシェアは、ライオン、花王、P&Gの順に、40.1%、12.6%、1.9%であったが、85年にはそれぞれのシェアは39.9%、12.6%、8.2%になった。P&Gは79年に当該期間最高の12.6%を占めたあと、シェアは低下し続けたにもかかわらず、ライオン、花王は基本的にシェアを維持した。P&Gのシェア増加は洗剤の目玉商品化による値崩れで、価格差別化ができなくなった中小メーカーのシェアを奪った結果であった(ライアン 1996a p. 57)。

P&G サンホームが抱えていた重要な問題の1つは流通チャネルの不整備であった。日本市場への参入は日本サンホームとの合弁事業としてスタートしたが、もともと日本サンホームは花王やライオンといった企業に対抗するために中小メーカーが合併して誕生した企業であったため、花王やライオンに対抗できるブランドや流通網をもっていなかった。それにもかかわらず、P&G サンホームは日本サンホームの取引先卸をそのまま継承せざるをえなかった。また参入当初、P&Gが流通に対する日米の商慣

行の違いを無視したことも障害となった。たとえば、日本ではたとえスーパーなど量販店との商談であっても卸が仲介し、メーカーとの直接取引は卸業者と行うため、店頭での売り出しやさまざまなキャンペーンの支援名目のさまざまなリベートの支払いなども、卸店に対して支払われた。それに対し、アメリカでのP&Gは70年代にはすでにスーパーなど量販店との直接取引が全体の90%を占めていた。そうした背景もあり、P&Gサンホームは直接スーパーにさまざまな名目の現金を支給することがあった。また大量のTVコマーシャルにより製品知名度は高まりつつあったため、チアーはスーパーにとって格好の目玉商品となった。

日米の経営戦略の違いとして、日本型のプッシュ戦略と米国型のプル戦略が知られているが、P&Gは典型的なプル戦略の信奉企業である。P&Gサンホームはプル戦略の実践として、大規模なサンプリングやTVコマーシャルなど多額の資金を投入して直接消費者にアピールすることを試みたが、少なくとも当時まだ日本の消費者の間でチアーは洗濯用洗剤として十分な機能上の製品差別化がされず、ブランド・ロイヤリティが形成されるにいたってはいなかった。そのため消費者の強いブランド・ロイヤリティに依拠するプル戦略にはおのずと限界があった。ブランド・マネジメント制は製品差別化を基本とするが、洗剤は次節で述べる紙製品と比べ、製品の機能上の差別化が困難である。

赤ちゃん用紙おむつ、パンパースの日本市場への導入は、実質的にはほぼゼロからの市場創造であった。76年設立のP&G100%出資子会社である日本P&Gが、アメリカの製品を輸入することで始まった。77年発売開始されたパンパースは、2年間で100億円の売上高に達し、約90%のシェアを占めた。販売に関しては、既存の薬局というチャネルではなく、P&Gサンホームが販売業務を行い、日用雑貨の販売網を利用したため、消費者への露出も圧倒的に広がった。大量のTVコマーシャル放映と大規模なサ

ンプリング、とりわけ産院経由で新生児の母親を対象に実施したサンプリングは効果的であった（ライアン 1996b pp. 76-78）。

しかしながら、高シェアも長くは続かなかった。81年7月にはユニチャームのムーニー、83年11月には花王のメリーズといったブランドが市場に投入された。その後、ユニチャームは低価格ブランドであるマミーポコを導入した。これによりムーニーとメリーズは高価格、高品質、マミーポコは低価格普及品と位置付けられ、パンパースはその中間に位置することになり、市場拡大に伴う消費の二極分化の中で、パンパースはシェアを急速に失っていった。85年には、パンパースのシェアは1桁台まで低下した。

以上、チャーとパンパースの失敗は、製品差別化の観点から対照的である。洗剤は機能上十分に差別化することができなかったゆえに、チャーは小売店の目玉商品化してしまい、目玉商品化でシェアを稼いだといえる。しかしながら紙製品は洗剤と比べ、消費者に対し機能上の差別化が容易な製品である。その機能上の差別化の容易さを巧みに利用して、逆に日本の競合メーカーはP&Gのシェアを奪うことに成功した。日本メーカーの製品開発に関するスピードとその質的なレベルはP&Gの予想をはるかに超えるものであった。P&G サンホームにとって、成熟市場であり機能上の製品差別化の難しい市場と、新規市場で製品開発の余地が残されており、消費者にとっての機能上の製品差別化が比較的容易な市場において、基本的に同一のマーケティング戦略を採用したことが失敗の一因であったが、その背景には米国でのそれまでの成功に裏付けられた自社のマーケティング手法に関する自負があったといえよう。

P&G サンホーム時代の苦境はP&Gにとって、日本市場から撤退かあるいは事業の建て直しに本腰を入れるか、二者択一の選択を迫っていた。撤退の可能性を一貫して否定していたP&Gは、1984年3月、P&G サンホー

ムと日本 P&G を清算，P&G グループの海外事業を統括する米国 P&G インターナショナルの日本子会社として P&G ファーイーストを設立した。これにより 3 階層離れていた米国本社での意思決定者までの距離は一挙に短縮された。

80年代後半には米国本社で企業買収が相次いだ。85年リチャードソン・ヴィックスの買収は，日本市場で好業績を誇っていたヴィックスの日本子会社を P&G ファーイーストに統合し，スキンケア商品，シャンプーなどヘルス&ビューティケア・カテゴリー拡充の足がかりとなった。91年4月，アメリカで P&G はマックスファクターを買収した。マックスファクターはアメリカでは低廉化粧品という企業イメージが強く，売上の75%は海外市場であった。特に日本市場での販売高は当時300億円にのぼり一万店のチェーン店を有していた。そのためこれは日本市場向けの買収とさえいわれた（岸永三 1998 p. 83）。日本ではヘアケア製品などビューティー部門をマックスファクターに委嘱し，相乗効果をねらった組織改革が行われた。

3-3 日本における ECR 活動の始動

1986年7月，流通チャネル改革に着手したが，中核代理店制度を採用することが決定された。当時，数百あった P&G の卸店のうち，何社かの最重要中核店を含む125社を中核店とした。最重要中核店に対し，主要小売店への P&G 商品の流通販売権を与えた。88年7月，パンパースに日本国内ではじめてオープン価格制を導入した。納入価格を5%引き上げ，リベートを廃止，希望小売価格を設定しなかった。これにより従来薬局系小売店に有利とされていた価格体系が，量販店との間で同一になった。また，91年4月，中核代理店との間で工場直送奨励金の新設，および配送効率化奨励金の変更の2点を伴う新しい取引制度を採用した。これは定期配

送によるコストダウンという配送の効率化を図ることが目的であった（鈴木 1996 pp. 129-149）。以上、効率性、透明性、公平性という方向性を目指して一連の改革を行った。

90年代後半、ECRの段階的導入を開始した。「効率的な消費者への対応」と訳されるECRは、組織内部のさまざまな業務および製品の物流から販売までの一連の流れを効率化して、消費者に合理的な価格で優れた製品を提供することを目的とする。ECRは以下の3つの構成要素からなる（『日経情報ストラテジー』1999年12月 p. 39）。

- (1) SCM (Supply Chain Management)
- (2) CRM (Customer Relationship Management)
- (3) ERP (Enterprises Resources Planning)

まず、第一のSCMであるが、流通プロセスの無駄をなくすために、日本では1996年から、本社の方法をモデルとして本格的なサプライチェーン構築に着手している。96年、EDLP、97年1月にはBDFを導入した。97年3月、業界レベルでITを活用することに賛意を表明し、プラネットに資本参加した。当時のECRプロダクト・サプライ・マネジャー、神川氏は日本でのCRP展開について次のように説明した（『流通ネットワークキング』1998年12月 pp. 15-17）。IBM/プラネットと日用雑貨業界のメーカー、卸売業者数社でCRP（自動在庫補充）のパイロットテストを実施、その結果を踏まえて1998年10月よりメーカーとの直取引を推進している平和堂の日用品センターのCRPに参加を決定した。CRPとはメーカーまたは卸売業者が小売店の販売データに基づいて自動的に必要量を補充する仕組みである。EDIを通じた受発注プロセスの標準化と簡素化を促すことで、運用コストを低減しながら業務の効率化・顧客サービスの向上と同時に在庫削減やキャッシュ・フローの向上を実現することを目的とする¹³⁾。

1999年10月、さらに取引制度の大幅な変更が行われた。最低発注単位を従来の20ケースから100ケースに引き上げ、メーカー出荷価格を公表し、発注量やEDIへの対応などの条件を満たすことによって一定の値引きを提供する新価格制度の採用である。中央物産、パルタックなど60社の卸はすべてこの体系に移行した。POS情報の提供という付加的条件を満たせば、卸店と同じ条件で小売店との直接取引にも応じる¹³⁾。さらに新価格制度では流通過程のさまざまな機能を分離し、それぞれにかかるコストを算出、提示した。取引先がそれらの中から特定機能を選択すれば、機能に応じたサービスとコストが追加される。取引相手に関する公平性、取引条件の透明性を確保することが新取引制度の特徴である（『2020AIM』2000年3月 pp. 58-59）。

これにより、直接取引が可能な広域チェーンとそれ以外の小売店に二極分化するという予想もある。将来的にはケース単位ではなく、車両単位に移行する計画のため、全面的なEDI化を目指している。さらにハブDC構想と呼ぶ流通構想は、全国をカバーできる数社の主要取引卸に共同配送機能を持たせ、物流の効率化を図る構想である（『激流』1999年10月 p. 53）。

第二のCRMとはインターネットや小売店との情報共有により消費者との距離を縮め、関係を強化することを目指す。POSや顧客情報を活用しながら店舗ごとに特性に合わせ、他社製品も含めた商品カテゴリーの品揃えを最適化するカテゴリー・マネジメントが中核にある。そのために96年に日本ではまず、販売組織を従来の地理的な区分から流通チャネル別に変更し、CBD（Customer Business Development）とした。カスタマーチームが小売店と共同で、標準化した「ビジネス・クエスチョンズ」に答えながら販売戦略を明確化し、具体的な店作り、単品ごとのコスト管理などに結び付けている。

最後にERPであるが、業務プロセスを標準化し、世界レベルでシステムを統合することで、社内業務にかかるコストを削減する。まず95年に、P&G ファーイーストの受発注機能を米国シンシナティのデータセンターのホストコンピュータに移した。その後、ERPパッケージのデファクト・スタンダードといわれているドイツのSAP社のERPパッケージ、R/3によるシステムの再構築に着手した。まず95年に会計システムを稼働させ、現在会計情報の95%を処理している。97年には資産管理、製造工程管理、99年には倉庫管理、原材料管理や原価計算モジュールを含む生産システムを追加した。今後は受発注システムや人事、受給計画システムをR/3システムに移行する計画である¹⁴⁾。

70年代にすでに取引全体の90%がスーパーとの直接取引であった米国P&Gは、ECR導入により小売店と結ぶ自社の物流網を大幅に効率化した。しかしながらP&G ファーイーストの取引相手は60社の大手卸業者である。1999年10月に日本で新取引制度を導入するにあたり、メーカー出荷価格を純粋な製品価格として設定することで、製品がメーカーを離れた時点から店頭までの物流については、メーカー、卸、小売を問わずそれを担う主体が、独自の創意工夫で改善することが業界全体の物流の効率性を高めると説明している。その結果、これまでのメーカー、卸、小売というサプライチェーンが必ずしも必要であるということは考えていない。

日用雑貨卸業者の間では、企業間の吸収合併による規模の大型化、IT化の推進による効率化が急速に進んでおり、広域チェーン展開をする大規模小売店はそうした卸業者のシステムを利用するか、あるいはメーカーとの直接取引を開始して自社独自の物流網を構築していくか、さまざまな選択肢を与えられる。新取引制度の導入でP&G ファーイーストの取引が、大規模小売店との直接取引と従来の卸業者を介した取引に二極分化していくのか、あるいは業界全体としての物流の変化の中でまた異なる方向に進

展するか、予断を許さない。

4. むすびにかえて

日本国内でも日用雑貨市場の成熟化に伴い、業界全体として流通改革が進められている。小売業者の台頭により、メーカー、卸業者、小売業者の相対的な関係が変化するにつれ、流通コストの最小化と同時に、流通にかかるコストを誰が負担すべきかも問われ始めている。

花王の場合、戦後排他的流通網を構築し、それが競争力の源泉の一つといわれていた。この流通網は全国27万軒の小売店舗へ注文から24時間以内の納品を可能にするところまで高度化されてきた。しかしこの精度の高い配送システムが、近年の小売業者による自社物流センターへの一括配送の要求により、能力過剰に陥り、逆に非効率になってきた。こうした状況を打破するために花王は、物流機能のサービスを外部に有償で提供する方針、すなわち流通システムのオープン化を決めた。

P&G は参入当初から流通に問題を抱えていた。協力的な卸店をもっていなかったことに加えて、取引慣行も米国と異なる点が多く、順調に業績を伸ばすことができなかった。80年代からは、取引先の絞り込みを行い、さらに90年代には米国本社主導で新たな流通システムを開発、世界各国のP&Gのグループ企業に導入している。P&G ファーイーストにおいても、その一環として ECR 活動が開始された。

両社を比較すると、花王は排他的流通システムのオープン化に踏み切り、P&G ファーイーストは有力取引先と強固な関係を構築する方向に進んでいる。いずれにしても、日用雑貨業界における流通システムの効率化が急速に進められていることは間違いなく、その際、基本的には両者とも物流業務を細かく規定し、それぞれの業務にかかるコストを明確にすることが必要である。そうすることで、物流業務のサービスを外部に有償で提

供したり、メニュー方式で必要な物流業務を選択的に受けることも可能になり、また、物流に関わるコストを誰が負担するかを明確にすることも可能になるであろう。

注

- (1) ユニリーバおよびP&Gの国際化の歴史については、Bartlett and Ghoshal (1989) の第3章を参照のこと。
- (2) 以下、花王の国際化については、『花王史100年 (1890-1990)』および『花王史 年表 (1990-2000)』を参考にした。
- (3) P&G との比較における花王のマーケティングおよび製品開発については、長谷川 (1999) を参照のこと。
- (4) 日本国内では花王はマーケティングの会社として知られ、寿命の長いブランド製品を育ててきているとされる。例えば、シャンプー・リンスのメリットは30年、洗顔・洗浄料ビオレは20年、合成洗剤アタックは10年以上の歴史を持つ。しかし、欧米2強はそれ以上の長寿ブランドを育成し、グローバルに展開している。
- (5) こうした批判に対し、1996年8月、記憶媒体事業の付加価値を高めるため、米マイクロソフトからソフトウェア工場を買収した。しかしながら、短期的な収益の改善を実現できなかった(『週刊ダイヤモンド』1996年11月16日 p. 121)。
- (6) 以下、花王の流通システムの変遷についての概要は、藤村 (1997) によるところが大きい。
- (7) 大規模な外資系小売業者とは異なり、日本の小売業者の多くはメーカーとの直接取引より現行の卸業者経由の取引の方がコスト節約的であると述べている。しかしながら、取引のEDI化やオープン化に伴い、取引基準の明確化の流れは進んでおり、卸業者は従来のどんぶり勘定の取引、すなわち店頭支援サービスの無償提供を前提とする取引から、提供するサービスを細かく規定して課金するシステムを指向し始めているとしている(『激流』1999年10月 p. 55)。
- (8) 以下、P&G およびP&G ファーイーストの活動と流通改革については、長谷川 (2001) から抜粋、要約したものである。
- (9) たとえば、新製品のゴンドラスペース管理費としてのスロットティング・フィーや、新製品が販売目標未達成に終わった場合の販売機会損失金的性格のフェイリユア・フィーなど、メーカーにかなりの負担を要請した(鈴木 1996 p. 68)。
- (10) スーパーはフォワード・バイイングと呼ぶメーカーのキャンペーン実施時の大量先物買いや安い地域でまとめ買い、店舗間で在庫を調整するディバーテリングなどができなくなることが不満につながった(鈴木 1996 p. 74)。
- (11) 日本は日用雑貨業界ではメーカーの取引相手は卸業者であり、さらに小売店と特定の卸業者の取引を固定化する帳合制度がある。したがって3-3節で見えるように、小売業者に対して卸業者と同一の取引条件の適用を拡大すること自体、業界としては「卸中抜き論」と直結して論じられやすい。
- (12) P&G ファーイースト広報部広報マネジャーの橋村氏は、プラネットへの資本参加について、将来的には標準化されたEDIを基盤としてEOS(電子受発注システム)、CAO (com-

puter aided ordering), CRP や ASN (事前出荷通知) を用いた荷受けの効率化が図られ、また、サプライチェーン全体をコーディネートすることで品切れをおさずかつ在庫を持たないフロースルー物流、生産と販売に関するロットやリードタイムを一致させることでサプライチェーン上の製品のフローを効率化する手法であるクロス・ドッキングといったツールを利用できるようになるであろうとコメントしている(『流通ネットワークング』1998年2月 p. 57)。

- (13) 新取引制度の骨子は次のように伝えられる。100-299ケース、300-599ケース、600ケースの配送単位ごとの価格を設定し、100-299ケースを基本価格としてそれぞれ1%、1.5%の割引率が適用される。取引条件として流通システム開発センターが策定したEDI標準であるJ EDICOSに対応したり、業界VANであるプラネットのデータ交換サービスを利用することを求めている。こうしたEDI利用に対するインセンティブとして発注データが98%、仕入れデータが100%EDI化されている場合には、配送単位に対して0.2%が支払われる。小売店との直接取引を可能とする工場直送については10トントラック単位とし、基本価格に対して2.5%の割引率を適用する。この工場直送については第一納品先以降の配送運賃を取引先が負担するマルチドロップのメニューがある。4トントラック単位を対象としたロジスティクスメニューとして、倉庫出荷フルトラックロード、マルチドロップ、製品引取り、休日配達などのメニューが用意されている。99年10月時点でP&G ファーイーストの一次卸は約60社、二次卸は400社以上、末端のP&G製品取り扱い小売店数は20万社を超える(『激流』1999年10月 p. 52)。
- (14) 日本法人が先行してR/3システムを導入、効果をあげたことで、2年以内にグループ全拠点の業務システムをすべてR/3で統合することを決めている。欧州ではすでに20年以上前からR/2を使用していた。R/3については、日本をパイロットケースとしてグループ全体に展開している(『経理情報』2000年1月10日)。

参考文献

- Bartlett, C. A. and S. Ghoshal (1989) *Managing Across Borders: The Transnational Solution*, Harvard Business School Press. (『地球市場時代の企業戦略：トランスナショナル・マネジメントの構築』吉原英樹監訳 日本経済新聞社1990)。
- 岸永三 (1998) 『図解 外資系企業ハンドブック』東洋経済新報社。
- 長谷川礼 (1999) 「ブランド・マネジメント制—P&G vs. 花王」『日本企業の建前と実態』大東文化大学経営研究所 pp. 175-196。
- (2001) 「在日外資系企業の経営—P&G ファーイーストの事例—」『経営論集』
- 藤村和宏 (1997) 「流通システムの高度化がもたらす営業の役割変化—花王の流通システムの变革と販社営業の変化をケースとして—」『香川大学経済論叢』pp. 141-175。
- ライアン・ジョン (1996) 「P&Gの日本市場におけるマーケティング活動：1972-1985(2)」『経済論叢(京都大学)』pp. 55-75。
- (1996) 「P&Gの日本市場におけるマーケティング活動：1972-1985(3)」『経済論叢(京都大学)』pp. 75-87。
- 鈴木豊 (1996) 『P&Gのバリュー・マーケティング』オーエス出版。
- 由井常彦, 工藤章, 武田晴人 (1993) 『花王史100年(1890-1990)』花王株式会社。
- 由井常彦監修 (2000) 『花王史 年表(1990-2000)』花王株式会社。

執筆者紹介 (掲載順)

江夏健一	早稲田大学	教授
佐藤幸志	特別研究員 山形大学	専任講師
金崎賢希	研究協力員 早稲田大学	助手
門田清	特別研究員 福山平成大学	専任講師
今井雅和	特別研究員 高崎経済大学	専任講師
米澤聡士	特別研究員 久留米大学	専任講師
高井透	特別研究員 日本大学	助教授
山田奈緒子	研究協力員 早稲田大学	助手
山本崇雄	研究協力員 早稲田大学	助手
大東和武司	特別研究員 広島市立大学	教授
土井一生	特別研究員 九州産業大学	助教授
長谷川礼	特別研究員 大東文化大学	助教授

産研シリーズ No. 33

2001年3月27日 発行

発行者	早稲田大学産業経営研究所 所長 加古宜士
発行所	早稲田大学産業経営研究所 〒169-8050 東京都新宿区西早稲田1-6-1 電話 (03) 3203-9857(ダイヤルイン) FAX (03) 3203-4247
印刷所	株式会社 早稲田大学事業部

