

トランスナショナル時代における企業の競争優位性に関する一考察

河, 知延

<https://doi.org/10.15017/3000207>

出版情報：経済論究. 103, pp.91-104, 1999-03-31. 九州大学大学院経済学会
バージョン：
権利関係：

トランスナショナル時代における企業の競争優位性に関する一考察

河 知 延

- I はじめに
- II グローバル競争が競争優位の源泉に与えた影響
 - 1. 伝統的企業理論における競争優位とその源泉の理解
 - 2. グローバル競争時代に対応するための競争優位の変遷
 - (1) 企業の国際化と競争優位における理解の変遷
 - (2) トランスナショナル時代の新たな競争優位
- III トランスナショナル化と競争優位の源泉
 - 1. マルチナショナル企業、インターナショナル企業の競争優位
 - 2. グローバル競争時代をもたらした日本企業とその競争優位
- IV むすびにかえて—トランスナショナル企業へ

I. はじめに

1950年代、企業の海外進出が本格化し、欧米先進国企業を中心とした国際化を展開する企業達は、次々と新しい市場や経営資源、資金を求め海外へと事業を拡張してきた。それらの企業の殆どは、自国において資源やマネジメントに優位性を持ち、持続的な利益をあげ、成長を続けてきた企業であり、その国際化は、企業成長戦略の一環として海外進出を推進するものであった。1980年代の半ばになると脅威的勢いで市場を侵食していく日本企業の出現と、それに対抗する欧米先進国間の競争が激化し、グローバル競争時代に突入することになる。1990年代に至っては、アジア諸国企業を中心とした発展途上国企業もこのグローバル競争に参加し、かつての日本企業を思わせる戦略で徐々に追いついてきている。この大競争時代において、それらの企業は、本国の競争相手や投資先国の競争相手だけでなく、世界中のグローバルな競争相手と競わなければならない。その際に、自社の何を持って競争を挑み、何を持って競合相手より競争上の優位に立つのか、また、今後の更なるグローバル競争に対応しどのような優位を構築しなければならないのか、というところに興味が集中するようになり、企業の競争優位に関する理解を求めて様々な理論の展開を見せている。

ところで、競争上優位である企業とはどのような企業なのか？ まず考えられるのは、競争相手より高い利益を享受し、その結果としてより高い地位にいる企業である、という理解であり、これは主に戦略論者達によって採用されたものである。つまり、企業は、業界でトップの地位を占めるために、同じ製品をより安く提供するか、それとも、少し高くても消費者が買ってくれる自社独特の付加的性能、サービスを生み出すか、つまり、コスト削減か差別化のどちらかによってもたらされた利益が企業の競争優位であるとされる。

しかし、一つのビジネス内において、トップの地位ではないが平均以上の地位を保ち、持続的に成長している企業が全く競争優位を持たないとはいえない。そこで、平均以上の業績を持ち、持続的に成長をしている企業であるという競争優位を持つ企業を示す、もう一方の理解をも考慮しなければならないだろう。このような理解は主に資源ベース理論の観点に立脚する論者達によって主張されてきたと考えられる。つまり、企業の競争優位は、他者に模倣されないような自社独特の資源によって創り出されるという理解である。利益を重視する競争優位は欧米企業が、成長を重視する競争優位は日本企業が享受してきた。しかし、それぞれの企業は自社の優位性における限界を乗り越え、新たな環境の圧力に対応するために、企業の利益と成長の両方をもたらすであろう、“スピーディーな持続的イノベーション”という新たな競争優位を達成しなければならないだろう。

この研究において、これらの企業の競争優位に関する理解が企業の地位と成長に焦点が当てられてきたことを踏まえ、それらの両方の理解が、グローバル競争時代における国際的企業の競争優位を説明するために、どの様に変遷しているのかを検討する。また、グローバル競争の引き金となった日本企業における競争優位はどこからもたらされたものなのかを明確にし、グローバル競争時代の3つの企業類型、および、それら3つの類型が志向しているトランスナショナル企業形態における競争優位、及び、その源泉は何かを明確にすることを研究目的としている。

II グローバル競争が競争優位の源泉に与えた影響

1. 伝統的企業理論における競争優位とその源泉の理解

企業の競争優位にいち早く着目したのは戦略論者であるだろう。アンソフ (Ansoff, 1965) は、意思決定を戦略的決定、管理的決定、業務的決定の3種類に分類し、経営戦略についての体系的な理論を展開させた。その中の戦略的決定における構成要素の一つとして競争優位性を挙げているが、その内容は、「企業が競争上の優位を生み出すための製品、市場の特性」自体であった。その後、'70年代に入り経営資源の配分を合理化するための手法であるPPMが開発されたが、ここでは企業を製品の集まりでしか考えておらず、自社の複数の事業部を市場成長率と相対的マーケットシェアで評価することで4つの類型に分類し、これらの形態に沿った投資を適切に行うことで競争優位がもたらされると考えられた¹⁾。これらの理論は、多角化する企業の各事業部、あるいは、各ビジネスを一つの製品とみなし、ポートフォリオとして管理することによって企業全体に利益をもたらしその結果成長するということを強調したものであるために、一つのビジネスにおいて競争優位をもたらすものはその製品の特性とその製品市場の特性に置かれていると考えられる。従って、一つのビジネスを取り巻く競争関係や競争優位性を説明するものではない。

ポーター (Porter, 1980, 1985) は、一つのビジネス内において競合企業に比べてより高い地位を築くためにはどのような行動を行い、どのような優位性を構築しなければならないかに関する、より体系的な競争戦略の枠組みを提示している。つまり、ある企業の属する産業、あるいは、ビジネスは、

1) 石井・奥村・加護野・野中 (1985) 参照のこと。

5つの産業構造的特徴²⁾によってその競争の強度と収益性が決定されるために、その産業構造的特徴を自社がうまく操作できるような地位を獲得することに焦点が当てられる。その地位獲得のために考えられている企業の競争優位とは「会社がい手のためにつくり出すことのできる価値から生まれてくる。……他社より優れた価値というのは、同等の便益を他社より安い価格で提供するか、あるいは、他社より高い価格だったらそれを相殺して余りあるほどの特異な便益を提供するか、のどちらかである」(Porter, 1985 : p.5) とし、「コストリーダーシップ」と「差別化」の基本戦略、および、狭いターゲットに限定した「集中化」戦略を提示している。これら3タイプの戦略における競争優位の源泉は、企業、あるいは、そのビジネスにおける価値連鎖のそれぞれが戦略に沿ったコスト優位をもたらす努力を行うことである。彼は、コスト推進要因として10項目を挙げているが、それらをコントロールすること、及び、より効率のよい方法を採用するために価値連鎖を再編成することでコスト優位を確保することができるとしている。また、差別化推進要因は9項目挙げており、現在の価値活動をより特異的にするか価値連鎖を再配置することで差別化の優位を確保することができる(表1参照)。彼の考える差別化優位は、コスト優位を持つ競争相手との正面競争を回避するための差別化、つまり、競争相手より高い利益を放棄することを意味するものではない。高い価格を相殺して余りあるほどの利益をもたらす差別化を意味しているのである。つまり、企業が競争上優位であるためには持続的なコスト削減の達成が重要な要素であり、各活動におけるコスト削減の努力の結果として企業は競争相手より高い利益や高い地位を占めることができると考えているようである。

しかし、これらの努力は持続力を失ったり技術や買い手の嗜好が変化したり、あるいは、競争相手に模倣されるというリスクを常に持つ。従って、企業の競争優位とは他社に模倣されない何かではないかという観点に立脚した議論をも検討する必要があるだろう。

ポーターによる戦略論の流れで説明された競争優位の理解における不足分を補うもう一方の理解は資源ベース理論であるだろう。伝統的戦略論がその競争優位を企業の利益とその結果としての市場地位に求めているのに対し、資源ベース理論では、企業固有の資源や能力に求めている。ペンローズから始まりストート、アンソフ、ホファーとシェンデルに続く資源分析論者たちは、資源を分析し、競争相手の資源と対比した自社資源の強みを評価することに焦点を置いている。その資源もハードな資源よりもソフトな資源の重要性を強調しているが、なぜなら、それは他社が模倣することの困難な資源であり、そのために、企業に差異をもたらす競争優位になるからであった。しかし、これらは、資源や能力を列挙するにとどまり、企業にとって重要な資源や能力の本質を解明してはいない(中橋, 1994)。資源ベース理論は、企業がグローバルに活動し競争する'80年代末や'90年代に入って再び注目を受け、グローバル企業の競争優位を説明する有力な理論を生み出すことになる。それについては、以下で検討することにする。

2) つまり、「新規参入の脅威」「既存競争業者間の敵対的關係の強さ」「代替製品からの圧力」「買い手の競争力」「売り手の競争力」(Porter, 1980)。

表1 コスト優位と差別化優位の推進要因

コスト優位の推進要因	
①規模の経済性	生産量の増大で活動の効率を上げ間接経費の増加率を減少させる。価値活動の技術の現れであり企業政策を反映するもの。
②習熟度	工場レイアウトの変更, 生産日程作りの向上, 労働効率の進歩, 製品設計変更, 設備資産の利用度を上げる生産手順, 原材料と生産工程の適合度の向上など。経営者が習熟を見つけようと熱心に注意するかどうかで差が出る。
③キャパシティ利用のパターン	キャパシティ利用に偏りがあると付加コストが発生するために, 生産量を常に平均化する必要がある。
④連結関係	ある活動を実行するコストに影響を及ぼす他の活動との関係。価値連鎖活動間の連結, 供給者やチャンネルとの垂直連結があり, トータル・コストの引下げが重要。
⑤相互関係	会社内の他の事業単位と価値活動の一部を協力して共同化することでコストを削減。
⑥統合	価値活動における垂直統合の程度によりコストが左右される。
⑦タイミング	先発者か後発者かの利点を探し, 外部環境(景気など)を考慮した購入活動を行う。
⑧自由裁量できる政策	差別化に寄与しないようなポリシーはコストを高めるだけであるために改良する。
⑨ロケーション	労働賃金, 物流効率, 供給業者のを見つけやすさなどを考慮し最適な立地を選択。
⑩制度的要因	政府の規制, 免税期間などの優遇制度, 労組加盟状況, 関税制度, ローカルコンテンツ条例などコストをもたらす制度的要因を与えられた条件と考えずロビー活動で緩和させる。
差別化優位の推進要因	
①ポリシー選択	差別化に最大の影響力を持つ。製品特徴と性能, サービス, ある活動の熱心さ, 活動の内容(情報の量など), 活動に使われる技術, 原材料の品質, 従業員のアクションを律する手順, 従業員の熟練や経験度や訓練方法, コントロールに使われる情報などを強調。
②連結関係	価値連鎖の連結で買い手のニーズを満足させたり, 供給業者との調整で買い手のニーズに得意な対応をしたり, チャンネルとの調整や活動分担の最適化で特異性を生み出す。
③タイミング	真っ先にある製品イメージを採用し差別化に成功するか, あるいは, 後発会社として最新の技術を採用し差別化を成功させるかを選択。
④ロケーション	差別化は立地から生まれる。
⑤相互関係	価値活動を関連会社と共同で行い, よりよいサービスを提供することで差別化を達成。
⑥習熟と伝播	習熟の結果特異性が生まれるが, 競争相手に伝播されると差別化への貢献が台無しになる。習熟の独占こそが差別化の持続性をもたらす。
⑦統合	新しい価値活動への統合で活動のコントロールや他の活動との調整を良くすることで差別化を生み出したり, 今までより多くの活動が差別化の源泉になりうる。
⑧規模	規模が大きいことで小規模では不可能な差別化を生み出す。
⑨制度的要因	労組との間の友好的関係が従業員の業務規定に特異性をもたらすこともある。

出所) Porter(1985)を参考に作成

2. グローバル競争時代に対応するための競争優位の変遷

ここでは, 上で説明した戦略論と資源ベース理論が, 国際化を推進する企業における競争優位性を説明するためにどのように変遷したかを検討し, また, グローバル競争時代の到来と共に競争優位における新しい理解が台頭していることを指摘する。

(1) 企業の国際化と競争優位における理解の変遷

欧米先進諸国の企業は1900年代の初期から既に国際化を開始しており、1950年代には世界中に数多くの子会社を持った多国籍企業が国際的なビジネスを営んでいた。それに従って、これらの多国籍企業の行動を説明しようと多くの多国籍企業理論が台頭したが、そこでの競争相手は投資相手国の企業に焦点が当てられ、企業が海外直接投資を行う理由を究明することを目的としていた。競争上優位性を持つ何らかの資源を保有するか蓄積するか活用するかといった観点を取り入れていたが、その競争優位性をもたらす根源は何かというマネジメントの観点は持たなかったのである³⁾。

1980年代半ばから1990年にかけて、ビジネス環境はグローバル化へと移行される。交通・情報伝達手段の発達、製品のグローバルな標準化など多くの要因がその原因とされるが、それらに加え、大きな引き金の一つとなったのは1980年代半ばからの脅威的な日本企業の市場侵食であったといえるだろう。この急激な成長、成功によって、多くの研究者は、従来の日本的経営における研究とは異なった、日本企業におけるシステムの研究に目を向けるようになる。このような時代背景のもとで、戦略論と資源ベース理論はそれぞれグローバル企業における競争優位の源泉を説明する努力を行ってきた。

企業は国際活動を開始することで、国内企業とは異なった社会的、政治的、経済的環境に対応しなければならない。まず、究極な意思決定の権限を有する国家主権の存在による政治的リスクにさらされ、企業内の活動それぞれがより複雑な競争相手に反撃されるだろう。また、各国通貨の価値が常時変動することから経済的リスクにさらされるであろうし、製品別、機能別組織からの要求に加え地域別組織からの要求もコントロールする必要性が現れるが、これは距離と時間、言語、文化の差異を克服しながら解決しなければならないというリスクを背負うことになる (Bartlett & Ghoshal, 1995)。ポーター (1986 : p.21) は、これらの新たな環境というのは国内環境と程度の差の問題にしかならず、国内企業の戦略選択と同じ方法で処理できるものであると考えており、地理的スコープの側面で国際戦略を考慮している。企業の価値連鎖をどこにどの程度「配置」し、どれぐらいの強さで「調整」するかという二つの軸を使い国際的活動を行う企業における四つの戦略パターンを示し、高度に分散された活動を強く調整するグローバル戦略が志向されると指摘しているのである。つまり、コスト優位と差別化優位をグローバルな配置と調整を持って最大限に活用するという観点である。たしかに、アメリカを中心とした多国籍企業は規模の経済性という効率性を持って、グローバルコスト優位を最大限に引き出しながら海外での事業を拡大していったといえる。また、ヨーロッパの多国籍企業は、規模の経済性によるコスト優位を持って押し寄せてくるアメリカ企業に対抗するために、及び、ヨーロッパ諸国への事業展開には必然的であった現地志向のために、差別化戦略を持って海外事業を拡大させ、グローバル差別化優位を持つべくグローバルな調整の課題に直面しているといえるだろう。しかし、ポーターは、グローバルに展開する事業をどのようにマネジメントするかという視点を提供してはおらず、また、規模の経済性とは違ったコスト優位を持って台頭した日本企業の競争優位性を説明することもできない。

一方、資源ベース理論においては、グローバル競争の中で、他社に模倣されない競争優位として「コ

3) 詳しくは、河知延(1997)参照。

アコンピタンス」(Prahalad & Hamel, 1990)を挙げている。つまり、複数の事業部においてコアとなる製品の製造技術や事業・製品のコンセプトを共有することで新しい製品を生み出し、その優位性を創出する「共有」の方法は他社が模倣することが難しいために、優位性の持続性を保つことができる、ということであるだろう。そのマネジメントは直接利益を生み出すものではないが、長期的には企業に成長をもたらすものである。これは、上記のような1980年代半ば以降の日本企業における競争力の一部を説明するものであり、その競争力の源泉は日本特有の経営方法と関連付けて考えることができるだろう。

パートレットとゴシャールは、これらの日本企業を代表する独自の競争優位とその源泉を含めて、マネジメントの視点も取り入れ、国際的企業の類型を試みている。それについては章を改めて検討することにし、以下では「トランスナショナル」の意味やこの時代に必要であると考えられる新たな競争優位について考察しよう。

(2) トランスナショナル時代の新たな競争優位

まず、「トランスナショナル」が何を意味するかを考えてみよう。「トランスナショナル」という言葉はパートレットとゴシャールによって創り出されたものである。彼らは、グローバル企業とトランスナショナル企業を明確に区別しているが、グローバル企業が、多品種生産の経済性という効率性を持った、中央に強く統制される、日本企業に多く見られる企業形態であるのに対し、トランスナショナル企業とは、規模の経済性と世界規模の効率性を達成しつつ、現地対応能力も備わった企業を意味している。彼らの意味する「グローバル」という言葉は限定的に使われているが、一般的に考えられている「グローバル」は、彼らの示す「トランスナショナル」に近いものである(塩次, 1999)。しかし、本稿では、上記のようなトランスナショナル企業の能力に加え、企業に利益をもたらし、かつ、他社が模倣できないプロセスを持って企業の長期的成長をも促すであろう“スピーディーな持続的イノベーション”を可能にする組織、という優位性を活用しながら国際事業を拡大していく企業を「トランスナショナル企業」であると考え、そのような企業が台頭するための新たな環境的圧力が強くなった、'90年代後半や21世紀に向けた時代をトランスナショナル時代であると捉えるものである。

スピーディーな持続的イノベーションという新たな優位性を積極的に考慮しなければならない理由は、日本企業の特異な経営、製造方法によってもたらされたグローバル競争時代が、世界中の国際的企業へつきつけた新たな課題で説明することが出来るだろう。つまり、それまで高性能であるか低価格であるかのどちらかを選択していた消費者が、一層の高性能かつ低価格である製品を求め始めており、企業にとってはビジネス・サイクルタイムの「スピード」が勝敗の鍵を握るようになったからである。一層の高性能を他社よりはやくもたすための持続的な製品改良⁴⁾や全く新しい概念を持つ製品・サービスの提供、及び、低価格をもたすためのグローバルな効率性が同時に達成されなければならないのである。もう一つの理由は、高付加価値製品が、何千もの部品で成り立った一層複雑な構造を持つ傾向があることに加え、特許などの法的基盤がグローバルに整備されていることを挙げるこ

4) ボーターによる習熟による製品、工程改良だけでなく、ここでは、全く新しい工程、あるいは、アプローチによる製品性能の改良という意味も含む。

とができるだろう。ある企業が、複雑な構造を持つイノベティブな製品を創り出し、それが絶大なシェアを占めるようになった場合、その製品を構成する数千ものプロセス一つ一つにおいて、特許という形で法的基盤により守られるために、競争相手は全く新しい製品、プロセスを創出するか、あるいは、ローヤリティーを支払い続けるかの選択に追い込まれる⁵⁾。従って、競争相手よりスピーディーなイノベーションが重要になってきたといえるだろう。

近年、これらの側面に着目した持続的イノベーションの重要性に焦点が置かれはじめており、企業が持続的イノベーションという競争優位を持つためには、野中と竹内(1996)が提案しているように、組織的に「知識創造」が可能でなければならないと考えられている。

それでは、国際的活動を営む企業がスピーディーな持続的イノベーションを組織内でどのように創出することができるだろうか？ ここでも、組織的知識創造という視点がそのベースとなるだろう。知識創造をもたらすには、暗黙知を共有し形式知に変換させる「場」の提供が最も重要である。グローバルに配置された諸活動、ビジネスを跨った場の提供が行われなければならない。また、他社よりイノベーションを創出するスピードが速くなければならない。イノベーションのスピードを上げる方法には、量的なアプローチと質的なアプローチがあるだろう。量的なアプローチは、知識やイノベーションを創出する場の数を増やすことであり、質的なアプローチは、それらの場をどのレベルで構成し、知識のどの部分を共有させるか、等といったマネジメントの側面である。これら両方によってスピーディーなイノベーションが促進されると考えることができるだろう。

以下では、高度に国際化を進める3つのタイプの企業、つまり、マルチナショナル企業、インターナショナル企業、グローバル企業においてその競争優位の源泉は何であったのか、それらがどのようにマネジメントされているのかを明らかにし、それぞれの企業が、今後志向すべき企業形態であるとされるトランスナショナル企業へと移行するために、どのような問題に直面しており、どのような課題を解決しなければならないのかを検討する。

III トランスナショナルイノベーションと競争優位の源泉

1. マルチナショナル企業、インターナショナル企業の競争優位

ここでは、パートレットとゴシャール(1989, 1995)が提示している、グローバルに国際活動を営む3タイプの企業における競争優位とその源泉を検討し、今後どのような展開を見せるのかに関する若干の考察を行うことにする。

彼らは国際化を推進する企業を、マルチナショナル企業、インターナショナル企業、グローバル企業、そして、これら3タイプの企業が進むべき企業形態としてトランスナショナル企業を挙げている。上記のようにポーターは、活動が配置されている場所と数、調整の強さという2つの側面から企業を4つの形態に分類し、それぞれの企業形態がコスト優位か差別化優位を追及するということを提唱した。これとは違い、彼らは活動が配置されている場所と数の代わりに、既に国際的に多数の活動拠点

5) キヤノンはBJ方式の印字技術に関する特許を1万件押さえており、「キヤノンの壁を完全に築いた特許の要塞」となっている。詳しくは中島他(1992)参照のこと。

を持つ企業がどの競争優位性において強みを持つのかによって分類していると考えることができる。その競争優位の源泉とは各国対応、規模の経済性、多品種生産の経済性であり、これらの優位性を持って世界規模の効率性、各国対応を可能にする柔軟性、世界規模の学習といった、世界規模企業が達成すべき戦略上の目標を達成してきたために、その達成方法において差異が現れるということを指摘している（表 2 参照）。

表 2 世界規模企業の競争優位—目標と手段

戦略上の目標	競争優位性	各国ごとの差異 (マルチナショナル企業)	規模の経済性 (インターナショナル企業)	多品種生産の経済性 (グローバル企業)
世界規模の効率 1) 世界的統合によるコスト削減 ①規模の経済性 ②多品種少量生産からの経済性 2) 各国対応による利益向上 →様々な活動の遂行方法を国ごとに変更		各国における資源コストの差を利用 →難しい	全活動に規模の経済性を拡大 → 主な効率達成要因 →難しい	事業単位を超えた投資・コストの共有 → 主な効率達成要因 →難しい
各国対応を可能にする柔軟性をもって以下のリスクをヘッジする 1) コントロール不可能なマクロ経済的リスク 2) 各国政策からの政治的リスク 3) 各国の競争状況による競争上リスク 4) 人材、技術等の資源希少によるリスク		各国の様々なリスクをマネジメントする →強みを持つ	規模と戦略上および経営上の柔軟性との間のバランス保持 →難しい	各国にリスクを分散する経営形態や選択肢、代替案を拡大 →難しい
世界規模の学習 →企業の継続的な成功の鍵		組織、経営プロセス、システムにおける各国の差異から学習 →世界規模の共有は難。各部門で開発、維持	コスト削減、革新の経験から学習 →本社で開発した知識を子会社へ拡散	組織構成部分の枠を超えて学習・知識を共有 →本社で殆どの知識を開発、維持

出所) Bartlett & Ghoshal (1995) を参考に作成

各企業形態がそのグローバル競争優位を持ってどのように戦略目標を達成するのか、企業内のマネジメントに焦点を当ててみよう。

まず、P&G, GE, ファイザーなどアメリカ企業に多いとされるインターナショナル企業において、その初期の海外進出は、PLC理論が指摘する通りであるだろう。つまり、米国の技術革新によって生み出された製品は、海外での需要の発生や競争者の出現によって現地生産へと踏み切ることになる。それらの企業が世界中に事業を拡大する際の競争上の優位性は、国内の巨大な市場に対応するために生み出された「規模の経済性」とそのマネジメント方法をそのままグローバルに拡張することによってもたらされた。それらの企業は、世界規模の技術革新を実現するために本社を中心としたR&D活動

を重視しており、ポーターの主張する「グローバルコスト優位」を追求する企業とかなり類似している。各国子会社は、集権的に本社で開発された技術革新を使って標準化された製品を製造し、本社で開発された方法を持って販売し、各国市場へ浸透させることを任される。この企業形態は、世界中に同質の市場を創出し徹底的な効率化を追求した結果、長い年月の間トップの座に座り続けることができた。しかし、新たな競争者の出現に脅かされ、新しいマネジメント方法を模索することになる。つまり、効率の面においては、規模の経済のみでなく多品種少量生産の経済性をも達成し、各国に対応する柔軟性を養い、そして、各国子会社の自主性を引き出すことが最も重要であるだろう。本社から子会社への知識の拡散ではなく、子会社の自発的なイノベーション創出とそれを企業全体で共有するための組織づくりが鍵となる。

ネスレ、フィリップスなどヨーロッパ系企業に多いマルチナショナル企業形態は各国対応という競争優位に焦点を置いており、世界各国に分散された子会社は大きな自主裁量権を持って広範な活動を自ら推進する。これらの企業は、海外へ進出する際、上述のように、アメリカのコスト優位を持つ標準的製品に対抗するため、進出先であるヨーロッパ各国のニーズに合った製品を提供するという、各国対応の差別化戦略で優位を獲得していった。つまり、各国のニーズに合致した製品・サービスを提供したり、各国ごとに異なった複雑なリスクを管理できる柔軟性を保つことに強みを持つようになった。また、自主裁量権を持つ各国子会社は各国政府や国民との感情的、政治的対立を緩和させることができ、さらに、最も重要なことは、各国における現地従業員のモチベーションを駆り立て、企業へのコミットメントを強化できる、ということにあるだろう。これは、企業に持続的な成長をもたらす持続的イノベーションに欠かせない要素であり、現地従業員が自ら積極的に各国の機会を感得、開拓し、知識や技術を部門を跨って共有し、持続的にイノベーションを創出する組織の基盤となるものである。しかし、各国のイノベーションが、その国内のみでなく、国を跨って共有され、親会社に蓄積されることによって、また、イノベーション創出自体が国境や部門を問わず共同で行われることによって、よりスピーディーなイノベーションが促進されるだろう。従って、マルチナショナル企業は、世界規模の共有⁶⁾という達成されるべき課題に直面している。効率の面からは、コア技術の共有による一層の効率化が求められ、柔軟性の面からは、比較的大きな強みを持たなかった資源リスクをより効率的に回避でき、そして、各国での学習や知識を世界規模で共有することが、その課題である。

これら両形態の企業は、他社より高い利益を追求することでそれまで享受してきた自社の競争優位性と、今後達成されるべき優位性とを調整するという、新たな課題に直面している。そのような課題をもたらしたのは、'85年から本格化した日本企業のグローバルな市場侵食と、それを可能にした企業の持続的成長を追求する競争優位であったといえるだろう。以下では、日本企業の競争優位とその根源を検討する。

2. グローバル競争時代をもたらした日本企業とその競争優位の源泉

日本企業の急成長やグローバルな地位構築をもたらしたものは何であったのか？ これを理解する

6) ポーターの主張する「統合」と区別するために、ここではあえて「共有」という言葉を使うことにする。

ための一つの指標は、パートレットとゴシャル達が主張するグローバル企業の競争優位という観点で見つけることができるだろう。日本企業に多く見られるグローバル企業の競争優位は多品種生産の経済性であると指摘されている。彼らは多品種生産の経済性における重要な影響として、価値連鎖を通じた投資とコストの共有、外部との様々な関係の共有、知識の共有の3つを挙げているが、前者の2つは効率性の達成をもたらすものであり、ポーターのコスト優位推進要因の中における連結関係、相互関係と類似した概念として理解していることが分かる。しかし、多品種少量生産の経済性においてより重要な影響は、少量生産にもかかわらず規模の非経済性を相殺できるだけでなく、規模の経済性より上回るコスト削減を可能にし、また、多品種生産による追加コストを発生させることなく持続的品質向上をも可能にした、ということであるだろう。トヨタで開発され、その後多様な産業へと普及していったJIT (Just In Time) システムは最も適切な例である。通常ラインでは2車種まで生産するのが精一杯だが、トヨタ九州工場では4車種8車型まで1本のラインで生産することが可能になった⁷⁾。これらの達成は、最新鋭設備やNC工作機械、産業ロボットなどといった生産自動化技術自体よりも、それらの技術を使って作り出した柔軟な生産システムによるものであり、それ以前に、激烈な国内市場での競争に対応するための高品質低価格製品を究極に追求する「高度な習熟度の達成」が果たした貢献が大きいといえるだろう。なぜなら、「その多くが目立たない、個別的な改良・工夫の集積からなっている」(鈴木, 1994) からである。現場における知識、経験の共有によってもたらされるこの柔軟な生産システムは、欧米とは全く異なった日本の労働編成(表3参照)と深く結びついており、その日本の労働編成は、QCサークルや提案制度などといった意識的に目標を持って制度化された活動だけでなく、企業の福祉サービス(社内外訓練、オリエンテーション・プログラム、スポーツ・プログラム等)や飲み会等といった経営慣行とあいまって、現場での知識、経験の共有のみでなく、パートレットとゴシャルが多品種生産の経済性に影響を与える3つ目の要素として取り上げた、市場、製品、職能を跨った知識、経験の共有をもたらしたと考えることができる。

表3 労働編成の日米比較

日本的労働編成	アメリカ的労働編成
<ul style="list-style-type: none"> ・労働の包括性 ・作業者の汎用性(柔軟性) ・集団責任主義(集団責任に媒介された個人責任) 	<ul style="list-style-type: none"> ・職務の細分化 ・作業者の専用性(硬直性) ・個人責任主義

出所) 鈴木良始(1994)『日本の生産システムと企業社会』北海道大学図書刊行会、77頁。

しかし、これらの優位性を持って輸出志向の国際化を推進していた日本企業は、1985年における円レートの切上げにより本格的な国際化を強いられたが、その際に、それまで競争優位をもたらしてきた柔軟な生産システム、及び、広範な知識、経験の共有を日本国内にとどめ、単純な組立作業のみが

7) 経済広報センター編(1995)参照のこと。

海外へと進出した。その理由は様々に解釈されるが、競争優位の根源の一つである日本の労働編成という要素のために、その移転が困難であったことも一因であるだろう。

日本企業の競争優位は、一見、コスト削減を究極に追及した企業利益重視であるかのように見られるが、そうではない。この低価格の達成、つまり、生産性と低コストの達成は、個別には、企業のコスト削減や利益に余り繋がらない（全く繋がらないとはいえないが）、小さな「改善」の積み重ねによる、高品質、高稼働率の達成を媒介してもたらされたものである。また、従業員が個別に、あるいは小集団で生み出したそれらの「改善」は、企業ごとに独特なプロセスを生み出すために、他社が容易に模倣することが難しい。従って、企業の利益を重視する欧米企業とは違う、企業成長を志向する競争優位を持つと考えることができる。また、その競争優位性を最大限活用するために採用してきた、強力な集権化、及び、技術や知識、ノウハウの本社集中という経営方法や、曖昧、かつ、共存できる事業ドメイン、製品コンセプトの提示といった戦略によって、日本企業は'80年代末から'90年代にかけて、欧米の巨大企業を追い抜くほどの脅威となり、欧米の大企業は、自社の競争優位を見なおさざるを得なくなった。これまでの利益重視の競争優位から、他社に模倣されない、成長重視の競争優位へ関心が注がれたが、その中心となったのがコア競争力の構築、及び、蓄積であった。

しかし、成長重視の競争優位を享受してきた日本企業は、グローバル競争が進展し、世界中に事業を拡散するほど一層大きくなる問題点に直面している。つまり、それまで競争優位の根源であったシステムや慣行が、グローバルな知識の共有を妨害しているだけでなく、現地政府、現地国民との対立を生み出し、現地従業員のモチベーションやコミットメントを疎外させているのである。これら現地従業員のモチベーションやコミットメントは、多品種生産を各国で成功させる要因であるだけでなく、日本企業に代表されるグローバル企業からトランスナショナル企業へ移行するための鍵であるといえる。従って、日本企業に課せられた今後の課題は、本社と子会社との関係をどのように保つかに焦点が当てられなければならないだろう。

IV 結びにかえて—トランスナショナル企業へ

それまで欧米企業に莫大な利益をもたらしたその地位を確固たるものにしてきた、規模の経済性や現地対応といった利益重視の競争優位は、多品種生産の経済性という強力な競争優位の挑戦に直面し、自社の優位性を見なおしをはかってきており、一方、多品種生産の経済性を築き上げた日本企業に代表されるグローバル企業は、事業のグローバル展開の難しさ、現地国との衝突にさらされ、それらの解決を強いられている。これら3タイプの企業の競争激化に加え、全く異なったタイプの発展途上国企業の追い上げにより、グローバルに国際化を推進する企業はトランスナショナル企業へと移行しつつあるとされる（Bartlett & Ghoshal, 1995）。その新たな競争優位性とは、効率、柔軟性、学習を同時に実現するために、全ての目標と手段の関係に同時に取り組むことが求められており、従って、企業内の多様性をどのようにマネジメントするかが重要となる。彼らによると、トランスナショナル企業の特徴は、①環境に内在する多様なニーズや機会を鋭敏に感得する多面的なものの見方が構築され制度化されること、②その資源、能力が世界全体に、相互関連性を保つ形で配置されていること、③

社内に堅固でありながら、柔軟かつ統合的なプロセスが築きあげられていること(同上書, 126頁)であると考えられている。その企業形態の内部にあまりにも複雑な競争優位やそれを機能させるための複雑な組織形態を内在させ、複雑にマネジメントされているために、グローバル企業の定義が不明確なことと同じように、トランスナショナル企業の定義もまた不明確である⁸⁾。しかし、親会社と子会社間の関係をどのように捉えているのかを考えてみると、トランスナショナル企業においては、各国子会社がピラミッド組織の末端として扱われるのではなくて、多面的なネットワーク関係として捉えられ、全体が柔軟に環境適応的な戦略行動を可能にしている(塩次, 1999)企業であると考えられていることが分かる。つまり、親会社の求心力と海外子会社の遠心力が相互作用し合うことや、また、子会社同士、あるいは、子会社と親会社との活発な協力、参加、共同活動が必要であり、親会社がネットワーク組織の中心として考えられている、通常のグローバル企業と類似した企業形態であるだろうといえる。

しかし、トランスナショナル企業は、上記のような多様性を企業内に組織化しなければならないのと並行して、スピーディーな持続的イノベーションという新たな競争優位性を組織化、制度化しなければならないという課題に直面しているだろう。パートレットとゴシャル(1993 : p.38)が、経営上の業績の継続的改善を実施し組織を再活性化するための組織のリニューアル・プロセスには管理者の役割が重要である(図1参照)と強調しているように、個々人の従業員に起業家精神をもたらすことで積極的かつ自発的な機会の感得、追求を可能にし、そこで生まれた技術や知識を統合することで、組

図1 リニューアルプロセス

Managing the tension between short-term performance and long-term ambition	<u>RENEWAL PROCESS</u> Creating and maintaining organizational trust	Shaping and embedding corporate purpose
Managing operational interdependencies and personal networks	<u>INTEGRATION PROCESS</u> Linking skills, knowledge and resources	Developing and nurturing organizational values
Creating and pursuing opportunities	<u>ENTREPRENEURIAL PROCESS</u> Reviewing developing and supporting initiatives	Establishing strategic mission and performance standards

Front-line Management

Middle Management

Top Management

出所) C.A.Bartlett & S.Ghoshal (1993), "Beyond the M-Form: Toward a Managerial Theory of the Firm", *Strategic Management of Journal*, Winter, Vol.14, p.38.

8) グローバル企業内における多様性におけるマネジメントについては、Ghoshal & Nohria (1989, 1993), Nohria & Ghoshal (1994) 参照のこと。

9) この定義が混乱する理由は、「グローバル化という質的基準を前提に、グローバルであることを量的に把握しなければならないから」(塩次, 1998 : 14頁) であるだろう。

織全体に柔軟性を保つことが出来るだろう。実際にイノベーション創出の根源である起業家精神をもたらすプロセスが最も重要である。従業員に起業家精神をもたらす方法は、単なる権限委譲を意味するものではない。戦略、構造、システム（3S）を乗り越え目標、プロセス、人（3P）へと焦点を当てたマネジメント¹⁰⁾が要求されるのである。さらに、公式的だけでなく非公式的に知識を創出できる「場」を、多様性を持つ企業内においてどのように創り出すのかもイノベーション創出における大きな要因となるだろう。また、イノベーションのスピードを速めるために、その創出の「場」を、どの程度の規模や数、あるいは、どの程度の質を持って創り出すのかを決定することも、親会社に要求されるだろう。親会社にとって、従来のコントロール志向マネジメントよりはるかに難しい課題が課される時代が到来したといえるだろう。

以上で、グローバル競争へ参入した企業がどのような競争優位を駆使しているか、また、更に激化する競争の中で存続、成長するためにはどのような競争優位を確立しなければならないのかについて考察してきた。しかし、トランスナショナル企業は未だ理想的な企業形態であり、実際には、十分にトランスナショナルリゼーションされた企業を見つけることは難しい。また、これまで全く違った競争優位を持って競い合ってきた企業が、容易に、殆ど類似した企業形態へと収斂するとは思えない。グローバルに活動を行う多数の企業は自社の強みを強化しつつ、競合相手の強みをも吸収し、より高利益を達成し成長を促す企業になるべく模索している段階であるだろう。

P&G社は、1999年から、製品群に基づいた7つのGBU (Global Business Unit) と、8つのMDO (Marketing Development Organization) へと再編成する「オーガニゼーション2005」を実施しており、「ストレッチ」、「イノベーション」、「スピード」の達成という目標に向かっている¹¹⁾。その後の進路、及び、成果が期待される場所である。

従って、グローバルな活動を行う企業が、果たして、トランスナショナル企業へと向かっているのか、また、新たな競争優位になるであろうスピーディーな持続的イノベーションを達成するためにどのような努力を行っているのか、稿をかえ、事例研究をもって検討することにしようと思う。さらに、これらの競争優位とは全く異なる優位を持ち頭頂しているアジア諸国の企業が今後トランスナショナルリゼーションをするのか、それとも、全く違ったグローバル戦略を展開するのかを明らかにすることを今後の課題としたい。

参 考 文 献

- (1) H. I. Ansoff (1965), *Corporate Strategy*, McGraw-Hill. (広田寿亮訳 (1969) 『企業戦略論』産業能率大学出版部)
- (2) C. A. Bartlett & S. Ghoshal (1989), *Managing Across Borders: The International Solution*, Harvard College. (吉原英樹監訳 (1990) 『地球市場時代の企業戦略』日本経済新聞社)
- (3) ——— (1993), "Beyond the M-Form: Toward a Managerial Theory of the Firm", *Strategic Management of Journal*, Winter, Vol.14, p.38.
- (4) ——— (1995), *Transnational Management*, Times Mirror Higher Education Group, Inc. (梅津祐良訳 (1998) 『MBAのグローバル経営』日本能率協会マネジメントセンター, 54-71, 126頁)

10) Bartlett & Ghoshal (1998) 参照のこと。

11) <http://www.pgjapan.co.jp/world/overview.htm>

- (5) —— (1998), *The Individualized Corporation*, Heinemann.
- (6) C. Earley & H. Singh (1995), "International and Intercultural Management Research: What's Next", *The Academy of Management Journal*, April, Vol.38, No.2.
- (7) S. Ghoshal (1987), "Global Strategy: An Organizing Framework", *Strategic Management of Journal*, Vol.8, No.5, pp.425-440.
- (8) S. Ghoshal & C. A. Bartlett (1990), "The Multinational Corporation as an Inter-Organizational Network", *Academy of Management Review*, Vol.15, No.4, pp.603-625.
- (9) —— (1994), "Linking Organizational Context and Managerial Action: The Dimensions of Quality of Management", *Strategic Management Journal*, Summer, Vol.15, pp.91-112.
- (10) S. Ghoshal & N. Nohria (1989), "Internal Differentiation within Multinational Corporation", *Strategic Management Journal*, Vol.10, pp.323-337.
- (11) —— (1993), "Horses for Courses: Organizational Forms for Multinational Corporations", *Sloan Management Review*, Winter, pp.23-35.
- (12) 河知延 (1996) 「国際経営論における競争優位論の系譜と展望」『経済論究』九州大学, 第97号, 3月, 83-100頁。
- (13) T. Hout, M. E. Porter, E. Rudden (1982), "How Global Companies Win Out", *Harvard Business Review*, Sep.-Oct.
- (14) 石井淳蔵, 奥村昭博, 加護野忠男, 野中郁次郎著 (1985) 『経営戦略論』有斐閣, 54-59頁。
- (15) B. Kogut (1989), "A Note on Global Strategies", *Strategic Management Journal*, Vol.10, No.4, pp.391-395.
- (16) J. Nahapiet & S. Ghoshal (1998), "Social Capital, Intellectual Capital and the Organizational Advantage", *Academy of Management Review*, Vol.23, No.2, pp.242-266.
- (17) 中橋国藏 (1994) 「経営資源と独自能力」『商大論集』神戸商科大学経済研究所, 第45巻第4号, 115-118頁。
- (18) 中島修, 酒井綱一郎, 鈴木信行 (1992) 「キャノン流成長主義 決め打ち経営」の勝算」『日経ビジネス』日経BP社, 4月27日号, No.637, 16頁。
- (19) N. Nohria & S. Ghoshal (1994), "Differentiated Fit and Shared Values: Alternatives for Managing Headquarters-Subsidiary Relations", *Strategic Management Journal*, Vol.15, No.6, pp.491-501.
- (20) 野中郁次郎, 竹内弘高著, 梅本勝博訳 (1996) 『知識創造企業』東洋経済新報社。
- (21) 野中郁次郎, 山下義通, 小久保厚郎, 佐久間陽一郎著 (1997) 『イノベーション・カンパニー』ダイヤモンド社。
- (22) M. E. Porter (1980), *Competitive Strategy*, The Free Press. (土岐坤・中辻萬治・服部照夫訳 (1982) 『競争の戦略』ダイヤモンド社, 18, 55-71頁)
- (23) —— (1985), *Competitive Advantage*, The Free Press. (土岐坤・中辻萬治・小野寺武夫訳 (1985) 『競争優位の戦略』ダイヤモンド社, 5, 88-105, 193-201頁)
- (24) —— (1986), *Competition in Global Industries*, Harvard Business School Press. (土岐坤・中辻萬治・小野寺武夫訳 (1989) 『グローバル企業の競争戦略』ダイヤモンド社, 21, 24-71頁)
- (25) C. K. Prahalad & G. Hamel (1990), "The Core Competence of the Corporation", *Harvard Business Review*, Vol.70, No.3, pp.79-91.
- (26) 塩次喜代明 (1996) 「国を超える企業のネットワーク行動」『企業診断』同友館, No.4, 37-43頁。
- (27) —— 編著 (1998) 『地域企業のグローバル経営戦略』九州大学出版会, 14頁。
- (28) —— (1999) 「第11章グローバル戦略」『経営管理論』有斐閣。
- (29) 鈴木良始 (1994) 『日本の生産システムと企業社会』北海道大学図書刊行会, 77頁。
- (30) 安室憲一 (1992) 『グローバル経営論』千倉書房, 34-58頁。
- (31) 早稲田大学商学部経済広報センター編 (1995) 『自動車産業のグローバル戦略』中央経済社, 158頁。