

神戸市外国語大学 学術情報リポジトリ

Global Business System of the International Corporation

メタデータ	言語: jpn 出版者: 公開日: 1969-06-30 キーワード (Ja): キーワード (En): 作成者: 小原, 三佑嘉, Ohara, Miyuka メールアドレス: 所属:
URL	https://kobe-cufs.repo.nii.ac.jp/records/2188

This work is licensed under a Creative Commons Attribution-NonCommercial-ShareAlike 3.0 International License.



国際企業の経営組織とその戦略

小原三佑嘉

国際企業 (International corporation)⁽¹⁾ は、いまやその強大な戦略的経営組織を動かして挑戦的ともみられる積極的な海外進出を行なうことにより、世界経済の発展に大きな貢献を果してきた国際貿易の時代から、生産の国際化⁽²⁾ (Internationalization of production) とよばれるいわゆる国際生産の新しい時代をつくらうとしている。最近、米国で急速に発達してきた新しい国際貿易理論としての R & D (Research and Development) 理論⁽³⁾ が技術革新の時代にふさわしい国際投資理論としての新経済学説を展開しようと試みているのがその証左であろう。

この新しい発展は、国際間で貿易や関税の諸障害が多く存在しているために国際企業をして一層直接投資を含む資本の自由化や生産の国際化を必要ならしめているといっても過言ではない。このような国際企業の経営活動が現

(1) 最近、国際企業を一般的に表現する言葉として使用されているものに、international, multinational, transnational, supranational の語をつけた corporation (company) があるが、現在それらを明確に区別して使用しているかといえば、必ずしもそうではなく、国際的にも正確な定義は存在していない。Richard Robinson 教授によれば、international corporation とは、国際的な経営活動を基本方針にし、各事業部の政策目的がその戦略として海外市場に進出することによって、最終的には海外に直接投資を行なうことにある。multinational corporation は、組織と政策面で、国内と対外取引を同じように重要視し、目的達成のためには国境を無視してその企業の資金を配分する経営政策をとり、すべて本社の所有と意思決定により事業活動を行なう。transnational corporation の場合は、国籍を異にする者により所有と経営が行なわれることになるので、その意思決定も一国に集中化されない。supranational corporation は、transnational ではあるが、法的には国籍がなく、多数国間条約により設立されて国際機関に対して、登録を行ない、支配をうけ、税金を支払うような企業をいうとなっている。

(2) 生産の国際化とは、世界的規模での資源の最適配分をもたらす、究極的には生産、賃金、金利、R&D を世界的に平準化することをいう。

(3) 谷口重吉「R&D 理論」神戸商大論集21巻1・2号に詳しく述べられている。

在の世界経済に大きな影響を与えているにもかかわらず、その研究は緒についたばかりで、その現象に対して約10年のおくれを示しているといわれている。

したがって、国際的な経営組織をもった企業の海外進出活動は、最近資本の輸入国はもちろんのこと、その輸出国においても指導者達の悩みの種をまくようになり、それだけにそれを研究する学者の好奇心をいやが上にも高まらせているようである。というのは、国際企業の経営活動は、技術、市場、金融、人事などの諸問題をはじめ、たえず変動する各国の関税や対外政策に影響されることが多いため、これらに対処する経営方針を企画しなければならない経営者の創意工夫如何んに大いに左右されるからである。

このような企業の経営方針というものはたえず発展的に変化し、容易に普遍化したり、またはそれを企業経営の真理として受入れることはできないが、本稿では、一応その実体を明らかにするため、とくにその海外進出動機とその合理的とみられる経営組織について述べ、今後の、国際企業研究の素材の一つにしたいと思う。ここで素材と申上げたのは、現在わが国では、国際企業そのもののアカデミック・アプローチが不足している上に、とくに問題の経営組織の実体的分析については、案外資料が少ないので、本稿は、その素材の資料として米国のエコノミスト Sidney E. Rolfe 博士の最新のデータ⁽⁴⁾によることにした。

I 国際企業の海外進出の動機

国際企業が海外投資を行なう理由には、その代表的なものとしては、つぎの諸点をあげることができよう。

(4) 1969年5月30日～6月7日までイスタンブールで開催される国際商業会議所総会の議題として「国際企業の役割、権利および責任」が討議されることになっており、その際の基礎報告者として S. E. Rolfe 博士が選ばれた。筆者は、本年2月に S. Rolfe 博士が国際企業の実体調査のために訪日された際に直接意見の交換をする機会を得、同年4月始めに同博士から今後の研究資料として示唆するところのデータ⁽⁴⁾を入手したので、それをふえんして述べることにした。

- 1) 輸出の障害となっている関税障壁を回避するため
- 2) 海外の現地市場 (local market) において生産する方が効率的であるため
- 3) 部品 (components) の製造は海外の現地市場でそれを行なった方が安上りであるため
- 4) 競争相手の企業が海外に積極的に進出して、同企業により将来性のある海外市場が先に確保されたり、さらに安い供給先も確保されやしないか、またはそのようなことにより逆に自分の国内市場を脅やかされやしないかという不安が強いため
- 4) 市況の悪化からうける損失を避けるべく経営組織または地域の多角化を進めるため
- 5) 自社の技術援助先の licensees が事業拡大のために必要な資本を求めているため

以上のような理由は一般によくいわれていることであるが、大きく分けて、海外投資には積極型 (offensive) と消極型 (defensive) にわけることができよう。しかし、別にそれを明確に区別しなければならないという必要はない。国際企業が海外で生産を始める基本的な動機は、丁度一般にみられる競争条件のもとで利潤追求と事業拡大を目的としている各国の普通の企業の場合と同じである。国内投資の場合と同様に、海外投資の機会 (opportunity) も、合理的な条件のもとで最適資本利益率 (an optimum rate of return on capital) を高めることと、海外事業に伴なう危険を少なくするために、可能性のある他の機会との間を比較して検討されなければならない。

石油産業や資源開発産業 (extractive industry) は、いわば国際的な企業である。これらの企業は、当初から原油や鉱物資源の埋蔵されている土地で開発を進める必要があったため、それだけに国際的な投資が要求されてきた。すなわち、石油や金属を消費する先進諸国で行なう精製や流通機構のために必要な資金、さらにパイプライン、鉄道または輸送のためにも資金が投下さ

れていたのである。このように、垂直的結合 (vertical integration) のメリットを高めるために、これらの企業は、開発から流通にいたるまでのすべての事業を所有していたのであった。

製造企業もなかには国際的なものになってきたものもあり、したがって国際活動を行なうためにはいろいろな複雑な動機をもつようになった。製造業における積極型の戦略形態の好例は、国際企業が技術、知名度、資本、ブランドさらに優秀な経営者を含めた競争利益と、海外の豊富な労働力より得られる利益とを結びつけた場合がそれである。こうすることにより、国際企業による国際生産は、輸出の場合よりも多い利益を収めることが可能であり、また純国内企業がその地で行なう製造による利益よりもさらに多くの収益をあげることができる。この結びつきは、低金利の資本と低廉な労働力があってはじめて行なわれるのであって、オランダの philips 社や米国の Ford 社その他の有力企業が最近年利 4%~5% の転換社債 (convertible Bond) により資金の調達を行なっている。これは、優れた技術や低利の資本またはコストの安い労働力を利用できるこれらの国際企業だから可能なのである。フランスの Pechiney 社が米国に進出したのも、すべての点で米国の企業よりも優位になっていたからである。

技術の licensing は直接投資 (direct investment) へと導く主要な原因になっている。高度の技術を有する企業は海外の製造業者に対して license を与えているが、なかには技術の license より直接投資の方が有利であると計算する企業が多く現われてきた。それ以外の企業は、その経営方針として、最初は license による技術の提携関係から始まって、もし licensee の側において急速な販売高の増加のために、追加資本が必要となった場合、またそれと逆に、licensee が資金不足や市場の喪失または licensor の評判を落すというような事態をひきおこした場合には、合併方式かまたは乗取り (take over) というやり方で直接投資にきりかえる方針をとっている。

かつての企業の海外進出の動機は、水平的支配を目的とした動機 (horizontal's

motive) により効果的な市場への侵透を意図することにあった。需要の増大をはじめ、市場に接近したいという企業の願望、すなわち在庫品の早期供給、現地を要求を満たす製品の生産、さもなければ効率的に現地参加するか、または通貨の追加コストの負担を避けたいなどの要求を満たすためには、海外で生産設備を拡充する方が最善の方法であるというのが、その大きな理由であった。あるドイツの化学会社の社長⁽⁵⁾の言によれば、米国における同会社の売上げの伸びが生産設備の拡充をもたらしたと述べ、1966年にはその売上げの85%はその会社によって輸入されたが、1970年の初めまでには米国内の総売上高（大ざっぱにいて1966年度の3倍）の75%~80%が米国で生産されるようになるだろうと予想している。ここでいわんとしていることは、米国で生産を行った方が労働コストの格差があっても、ドイツでの生産による規模の経済 (economy of scale) よりはるかに有利であるということを暗示しているのであろう。さらに運賃の節約や関税についても述べていたが、ここでは割愛させていただく、

しかし、関税の問題は海外投資を行なうための主要な消極的動機の対象となっている。はっきりしていることは、輸出促進の障害となる貿易や関税の障壁からうける不利益を避けるために生産施設を現地にもちこむことである。この点に関して、スウェーデンの海外投資の研究⁽⁶⁾によると、「海外で生産を行なうスウェーデンの企業進出は、別にそれほど驚異的なものではないが、ある国の貿易管理制度の運用をきびしくする国が多かったから大いに促進されるようになった。」と発表している。ところが、この研究ではまた、関税障壁がない場合には、市場や原料資源、労働力の存在するところに産業プラントを設置した方がより有利であると述べている。だが、関税障壁を取り除いたとしても、海外投資がなくなるとは限らないし、ただその投資の流れの方向を変えることになるだけのことだろう。

(5) Financial Times of March 11, 1969.

(6) "Swedish Business Investments Abroad," *Industry in Sweden*, 1968, pp. 79.

海外投資の第2の消極的動機は、競争会社の進出戦略の後を追うという点にある。投資というものは、この競争動機により、市場から駆逐されないよう対抗上、または生産もしくは供給先を確保するため行なわれるものであり、それはまさに若干の国際企業もつシステムの考え方（かつての市場概念に対立するもの）の反映であろう。

サービス企業もまた消極的動機により海外投資を行なっている。その理由は、それらサービス企業の customer が海外進出しているからであって、商業銀行や保険、広告、広報、経営コンサルタントなどの企業の海外投資は、それら企業の customer の後を追ったものである。

消極的動機の変形であるとみられているものに企業の多角化 (diversification) がある。国際企業は、世界の多くの市場で販売するために世界の各地域で生産を行なうようになれば、その株主が各地域に分散するという大きな利益をもたらすことになる。ある欧州の電子工業会社の管理者の言によれば、「1967年度におけるドイツでの売上高は減少したが、日本における売上高が大きく伸びたため、わが社の国際的な事業活動は全体として損をしなくてすんだ。」と述懐している。このことは、たとえば、カナダの重機械メーカーが米国のテドロイドで起ったストライキにより製造に必要な部品の不足をきたした場合でも、組立てをフランスで、そしてその製品の販売市場を北米としている英国の下請工場から、別に何の苦勞もなくその不足した部品を入手することができる。このように、国際企業は、その経営活動を地域的に多角化することによって、景気の変動または供給源に不安が生じても自分の身の安全を図ろうとする。

低開発諸国 (developing countries) への投資の場合でも、その多くの動機はすでに述べた諸点と大きな差異はないが、ただその特殊な動機として異なるところは、host country からの強い要請（説得や圧力をかけてまで）により外資導入を歓迎している点であり、これを称して (compulsive investment) とよばれている。また、host country となる低開発諸国がこれらの

投資を保護するために関税の障壁を設けている場合もしばしばみられる。低開発国が外資導入を歓迎する理由としては、輸入代替産業 (local production as a substitute) として、また工業化計画 (industrialization plans) の一環として、自国産業による生産を行ないたいからである。これは、自国市場が狭隘でしかも産業自体が手厚く保護されなければ成り立たない国において、とくに発生してくる問題である。この問題はまた、現地生産が不可能である高級部品のための追加投資を必要ならしめる結果になることが多い。

海外投資を行なうための深遠な動機または、妥当な必須条件は、産業組織論 (theory of industrial organization) に関係する問題であって、この理論によると、どの企業が技術面 (より進んだ製品系列など) において、またテクノストラクチャー (経営や技術の能力などを含めて) において、または資本の動員力において、いずれかまたそのすべてに比較優位性 (comparative advantage) を有しているかが確かめられなければならない。

現在までは、この産業組織論についての研究はほとんどなされていない。確かに、第2次世界大戦後の欧州に対する米国の投資はある分野においては技術的優位に立ったことを実証した。フランスの Servan-Schreiber はこれを称して、⁽⁷⁾「組織の技術」(the art of organizing) の差であると述べている。しかし、国際投資が世界的に交流しているところからみれば、米国のみがすべての点において技術的優位にたち、または優れたテクノストラクチャーを有しているとはいえない。

資本動員力の優位が海外投資に必要な要因であるという議論は最近考え方を覚えてきた。かつての考え方は、米国企業の巨額の資金の流れという意味から、米国の海外投資を論じていた。この資金の流れとは、企業に対して借入れ金や株式の発行よりも、明らかにコストの安い資金を提供することにあつたといわれている。というのは、もし留保利益が海外に投資されない場合には、その利益は株主に対して特別配当 (extra dividends) として支払われな

(7) 林信太郎訳「アメリカの挑戦」

ければならないだろうという議論が交されていた。ところが、ドル防衛のためのドル流出規制、公定歩合引上げ、預金準備率引上げなどの各種の資本統計措置（民間の自主的、政府の行政的のいかんを問わず）が発表されてから米国で行なわれている海外投資は、この留保利益を配当せよという理論を修正してきた。

米国の企業が欧州の資本市場から、また米国や欧州における現行の借入金利より低利の転換社債を通じて、資金の調達を行なうことができるが、このような資金コストは確かに留保利益を利用するコストよりも高くつくのである。しかし、この資金コストの問題は、米国の海外投資にとってはさほど重要なことではない。欧州における最近の資金移動が鈍化しているのは、資金不足よりもむしろ生産施設の過剰であるところにその原因がみられる。

英米両国ともそれぞれ資本の輸出制限措置を講じているにもかかわらず、依然として海外投資が続けられているのも、組織的な投資理論 (the organic theory of investment) に立脚しているからである。このことは、海外投資の役割が新市場の開拓、技術革新、または新製品の開発においてではなくて、現在投下している資本を保護するためにあるといえる。継続して海外投資を行なわないと、投下資本のストックが減少し、設備がちんぷ化しまたは技術の能率が低下することになる。また海外投資を削減すると、現在稼動している現地工場の設備能力が弱体化することにもなる。いい方を変えると、新投資の価値は、⁽⁸⁾ 追加投資の行なわれない場合の現存資本に対する利益と、現存資本プラス新投資との間の差異を比較検討した上で判断されなければならないということである。

II 国際企業の権限の集中化

情報の伝達技術 (communication technology) を発達させ、そして経営管

(8) Cf. J. Rolk et al, "U. S. Production Abroad and the U. S. Balance of Payments" (National Industrial Conference Board, 1966) p. 132.

理の範囲を拡大することが可能であるのは、国際企業だからである。かつその企業は1つの狭い地域の市場にしがみついていたが、今ではかなり広範囲にわたる地域に生産設備を配置して、あらゆる方面にその活動範囲を拡大していることがわかる。しかし、国際企業が進出した市場をみると、種々雑多な市場のあることがわかる。問題は、それぞれの市場や国家の間にみられる多様化に適合するための再分割 (fragmentation) と、グローバルな経営システムのもつ潜在的な能力から得られる利益の平準化 (unification) との間のバランスを打ちやぶることである。

国際企業の将来を予測する研究者達は、情報伝達技術がますます発達するだろうとみている。市場の諸条件もまた集中されるべきであると考えられている。

この平準化の著しい例をみると、E E Cのような先進地域における経済統合 (economic intergration) は、製品に対する需要を類似化し、消費と技術の使用法をより平準化する方向に役立っている。

国際企業の分野における製造部門では、一般通念によれば、権限の集中、すなわち集権化 (centralization) の傾向が重要視されよう。最初の段階の国際的な製造会社は、準独立的な子会社 (quasi-independent subsidiary) とはそれほど緊密な結びつきではなかったといわれている。程度の差はあるが、その子会社は、それぞれ自社の金融市場で事業を行ない、自社で使用する部品を購入し、製品系列 (product lines) を計画し適応させ、さらに製品の販売を行ない、ただ配当の送金だけが親会社と強い結びつきをもっていた。このような連結的、複合分権的な組織形態 (federative and polycentric pattern) が多くの企業のなかでみられた。しかしながら、今日的な考え方によれば、国際企業における中央集権的な傾向は、とくに製造分野のなかにみられ、情報伝達の迅速化を含めた新しい情報技術 (information technology) の発達によって強くなってきている。この傾向は、たとえば、ある部品 (または資本もしくは研究開発の成果) に関する国際企業内の部門間の相互依存、生産物

や品質管理および会計の標準化の要求についての相互依存関係の強化により、必然的なものになってきた。子会社の多くは万能ではなく、ただ国際的な経営システムに適合しているだけである。

ハーバード大学の Vernon 教授は、同大学における世界企業に関する調査から、最近の海外の子会社の動向について論文を発表したが、そのなかで「外国の子会社は、世界市場における共通の戦略の行動規準とフレームワークのなかで活動している。」⁽⁹⁾と述べ、かつての経営組織とはっきり区別している。この新しい発展の事実が host country に脅威を与えているようであると述べている。

Charles Wilson は、Unilever の社史を通じて、経営の分権化 (decentralization) が Unilever にとって非常に重要な役割を果たしてきたことは事実であるが、しかし、1965年までの Unilever についてはつぎのように記録している。⁽¹⁰⁾

「本社の企画部門は大いに拡充された。……とくにオートメーション化のための技術進歩は集中化、専門化を必要としていた。もう1つの重要な活動は Unilever の製品の品質を世界市場に適合させるための担当者や委員会を任命したことである。Unilever を単なる“holding company”とよぶことは今日では適當ではない。もし Unilever が他の競争会社と肩をならべて競争していくためには、本社の政策立案者は単なるガイド役となるのではなくて、命令者とならなくてはならない。」

このような考え方は、なるほど過去20年ほどの製造業者においてはとくにあてはまるのであるが、しかし、さらに検討していくと、そうばかりとはいえない。すなわち、集中化の将来は一般的なものに向かうものとは考えられないだろう。そこで、特殊な例を引用して、一般論を引出してみよう。

まず、国際企業の最初の分野は、石油産業であって、これらの会社は今な

(9) R. Vernon "Economic Sovereignty at Bay" Foreign Affairs Oct. 1968.

(10) Charles Wilson's "History of Unilever" Volume III.

お国際投資の最大の源泉であり、分権化とは逆の傾向を示している。簡単に説明すると、Standard Oil のニューヨーク本社の全従業員は、秘書や事務員を含めて全世界の14万人の従業員のなかから、約1,000人に削減された。同様に、Shell 石油も本社の人員を減らした。本社で行なう意思決定の多くは本社以外の子会社では人員が増加する傾向にあるにもかかわらず、本社の人員が重役をはじめ削減される結果から分権化されるようになった。

決定的な重要事項については、本社が自から権限を留保している。たとえば、輸送管理や原油から最終製品にいたるまでの総合的管理としての流通戦略(logistic)がその1例である。トップ・マネージメントの選抜と配置、さらにその業績評価なども本社の重要な機能である。ここ数年来、財務に関しての現地の意思決定の範囲が大きくなった。本社の事前の承認がなくても、現地の地域本部(subcentral units)は、一定額の資金調達とその運用ができるようになってきている。承認を受けた経営政策の範囲内であれば、現地の子会社でも石油精製、流通その他の投資に関して自からの意思決定を下すことができる。しかし、もし子会社がたとえば製造関係において新しい試みをやろうとする場合には、本社の承認が必要である。その他すべての意思決定は現地に委ねられている。すなわち、マーケティング、広告、現地の政府当局との問題や法律問題の処理などはすでに以前から現地に権限が委譲されている。

同じようなケースが煙草のような消費者指向型(consumer-oriented products)の商品についてもいえる。その場合の国際投資は巨額なものであるが、本社の権限は主としてアドバイスを与えることだけに限られていた。

1950年以後の主要な国際企業の活動としての製造業の発展をみると、集権化に関心が向けられており、その一部は上記に述べたとおりである。しかし、実際の姿はもっと複雑であり、それが単なる集中的経営管理の方向に進んでいるとはいえない。また経営管理の集中化は全盛時代を終え、今や再び分権化の方向をたどっているといえるかもしれない。

生産財(producer goods)を取扱う製造企業の場合は、すでに述べた市場

の再分割の影響をあまりうけていない。したがってこれらの分野においては、生産高がほぼ同じ水準にもっていくように調整される傾向を示している。機械の利用、すなわち資本装備率 (capital ratios to labor) の充当、工具や品質管理の標準規格の採用およびこれらの原価計算の費目は、ここ数年間にわたって集中的組織に従がう傾向がでてきている。このことはまた、部品が各方面で下請組立または完全組立の用途のために製造され、各地で販売されるような形態の産業の場合についても、同じことがいえる。電子工業、自動車やトラック、コンピューターおよび一部の化学製品もこのパターンに従がう傾向を示している。これらの産業においては、部品および資金の全体の流れさらに財務政策や本社からの研究開発 (research and development) については、分権化を利用しながら集中的に統合せざるをえないだろう。さらに、これらの産業において、プラントや設備におけるマーケティング投資をはじめ、その他必要な商品やサービスの購入、雇用や人事政策、資金調達の一部および製品開発作業を含めた現地経営者の意思決定は、それぞれの最高効率を達成するため現地の自由意思に委ねる必要がある。

製造業におけるより集権化された分野と石油または消費財のように比較的分権化された分野との区別を特徴づけるとすれば、つぎの3点があげられよう。

まず第1の特徴は、石油会社のように国際的に古い型の成長した企業にみられる。このため、石油会社は副次的な部門の開発に多くの年月を要し、現地の経営者達を育成して、彼らに権限を分散しうるようにするためにも長い時間をかけた。そこで、製品産業も、きびしい国際競争の場においては石油産業の場合と同じ途をたどらないといいきることができない。

第2の特徴は、製品に対する研究開発の重要性である。たとえば、高度の研究を要する部品や競争の激しい部品 (技術進歩の発展により競争会社に遅れをとりやしないかとの不安の対照となる部品) を必要とする製品を生産する企業は、そうでない部品や製品をつくっている企業よりもはるかに集権的

経営管理を行なうのに適しているようである。石油や煙草のような産業においては、研究開発費が比較的少なくてすむが、コンピューターのような場合はその技術開発のために膨大な費用がかかるため、前者の分権化は容易に行なわれうる。もしそうなら、すべての製造業は、コンピューターの利用を避けることができないため、より集権化されなければならないことになる。

この問題に関して、IBM 会長 Jacques maisourouge は、コンピューターの場合でさえも、つぎのように大巾な分権化の必要性を説いている。⁽¹¹⁾

「輸送および伝達技術の革新が過度の集中化の危険をつくりだしている。それは情報の力が強くなってきたからである。集権化か分権化かについて多くの議論が行なわされているが、われわれの考え方をこの新しい概念に適合させる必要がある。多国籍会社を考える場合、それが完全に集権化すべきか、または完全に分権化すべきかは一概にいえない問題である。集権化といってもいろいろの型があり、したがって多国籍会社の権限はそれぞれの機能によりいろいろ異なってくる。一般的にいて、長期経営計画、財務、研究開発などは経営の観点からだけではなく、世界的なデータのインプットを基礎として集権化されるが、他方、販売サービス、人事、広報関係などは分権化されるべきである。この新しい経営組織は、1片の機構図で示されるようなものではなく、つぎの3つの次元のなかで動くものである。すなわち、この組織のなかで働く者は、今まで以上に多くのことを学びかつ知ること、命令系統と情報とを区別すること、変化に対応すること、などが要求される。」

第3の特徴としてあげられるものは、企業が人間の組織である以上、個人の能力である。だから、企業は、そのリーダーシップにより大きく左右されるので、機械的な部門別の分け方はそれほど大きな問題ではない。本社経営者の許容力、現地人経営者の説得力や能力の如何んにより、権限の集中化の

(11) Speech by Mr. Jacques G. Maisourouge to the American Chamber of Commerce in the Netherlands, June 5, 1968.

程度も変わるだろう。より詳しくいえば、本社との協議の結果をどの程度意思決定より優先させるか、または組織の原則をどの程度固執するかによって、大いに左右される。現地経営者の権限は、たとえ現在は集権化に重点がおかれていても、製造業の場合といえども、やがては強化されていくものと考えられる。

一企業の部品相互間の依存関係如何んが合弁会社を設立するかどうか、または現地の子会社に現地人を参加させるための株式発行を認めるかどうかの態度を決定する重要な要因であるといわれている。部品相互間の依存度の低い企業やまたは集権化された責任体制の会社では、本社の権限が主としてアドバンスに限られ、原料の買付、製造、マーケティングおよびその他基本的な機能が主として現地で遂行されている。何故ならば、現地で消費が旺盛になり、そして現地の株式や合弁会社への参加が歓迎される傾向にあるからである。清涼飲料水や煙草のような消費財産業は明らかにこのタイプに属している。

ところが、相互依存度の高い会社ではこの考え方に反対している。相互依存関係にある会社のなかで現地に委譲した権限の範囲がどんなものであっても、これらの会社は、たとえば前に述べた流通戦略のような本社機能に干渉することになるかもしれない意思決定を現地に与えるようなことはしない。このような意味における相互依存性は、垂直的に結合された石油会社にみられる特徴であるといえる。

もし現地の法律によりこれらの会社が株式資本または経営方針に現地人の参加を強制されることになれば、このような要求を強要する側の国家の利益は結局は害なわれることになり、子会社の成長率およびその国の経済に対してもよい影響を与えないことになろう。すなわち、現地の株式参加をともなった高い配当率は再投資率を低くすることになろう。host country の外貨収入は、つぎの2つの方法で規制されるだろう。第1は、2つの親会社としての出資会社への高率配当の送金は外貨の流出を招き、第2は、合弁企業として

の子会社は輸出拠点としての100%子会社の場合よりも歓迎されない。

以上、要約すると、集権化の問題に対する洞察は、世界の情報伝達技術システムの改善により国際企業の成長が促進され、かつ組織の形態 (organizational pattern) の多様化が進められたことを示しているといつてよい。集権化された経営者や海外派遣要員は、殆ど国際企業の場合においてはもはやその経営組織の主たる特徴ではなくなってきた。権限の委譲は有能な現地人の雇用と育成によって着々と進められてきた。研究開発計画、人事、原料、工場施設および財務などの諸問題に関する経営者の意思決定は、総合的な経営方針や要求事項を考慮した上で行なわれなければならない。

Ⅲ 国際企業の新戦略の発展

以上に述べた権限の集中化に関する分析は、一般的にいって、世界のより進んだ国際企業の場合についていえることである。しかし、多くの国で活動している大多数の企業は、今だに世界市場戦略の初期の段階にあるといえる。ここでは、初期の段階から高度に発達した国際企業の組織形態の発展段階にいたるまでのいろいろな段階を検討してみよう。

企業が「国際的に海外進出する」のは、単なる希望がそうさせているのではなくて、義務として強く感じているからである。これらの企業は「未来に向って追い立てられている」ともいえる。国際企業はいろいろな理由で海外進出を始めたが、その動機については、すでに述べたとおりである。この国際的な活動については、初期の段階では、利点よりも弊害のみが云々されてきた。

市場進出や経営者行動の戦略は、その事実をみると、よくわかる。その戦略の発展段階には、つぎの3つにわけられよう。

まず第1段階では、国際企業が海外進出を行なう際の組織は、舞台でいえば“side show”のようなものであった。それは、危険や資本の負担を軽くするために合弁企業または現地の株式参加を求めることにあった。

第2段階になると、海外事業の比重が高まり、そしてその海外事業の組織が次第に重要視されるようになり、その時から国際企業の真の活動が始まるのである。本社の国際事業活動の効果的な管理が開始され、次第に合弁企業による方式から離れようとする。このような傾向に対応して、経営者達は徐々に国際企業としての経営活動を管理しようという役割を演じ始める。

第3の段階では、国際企業としての自己意識がなくなり、舞台にたとえていえば、その企業の行っている演技自体が予言を実現させている。すなわち、本社の機構はその規模を小さくして、分権化が重要な動機として再び集権化におきかえられるようになってきた。国際企業は、現在まで国際的な経済関係を築き上げてきたし、現地の経営者を通じて大巾に権限を分散化するための土壌をつくってきた。

こうした発展をふりかえると、そこにはいくつかの重大な転機があった。最近まで多くの企業は、本格的な国際企業を除いては、上記の第1段階にとどまっていた。ただ“side show”のように考えられていた段階では、それを金融面からみれば、外貨獲得に関する「投機理論」(gambling theory)のなかに説明を求めることができる。この仮説によると、国際企業は、人間が競走レースで勝とうとしているのと同じように、外貨の獲得競争をやっているのである。強大な経営組織をもった企業は直ぐ資本を動かしてやろうと安易に考えがちである。国際的な場においては、どこでも利益をあげることができるのだということが案外忘れられている。しかし、このような考え方はいつも非難がつきまわっていて、今日ではあまり支持されていない。

国際企業が積極的または消極的な動機により海外進出する場合の組織の問題については、John StopfordがAlfred Chandlerの著者を引用して、ま(12)ず最初のパターンは小規模で創業する同族会社(family ownership)の組織と同じであり、これがやがて専門化(specialization)に向かい、すなわち財務、マーケティング、生産等の諸部門に分化していく。さらに、つぎの段階とし

(12) 実業の日本社編「経営戦略と組織」

て、市場が飽和状態になるかまたは国内企業の需要よりも多くの中間財 (intermediate goods) を生産しようと考えて、製品系列の多様化が行なわれる。しかし、この多様化を従来の職能的な組織 (functional structure) によって管理することは困難となり、したがって製品の多様化は、従来の職能別専門家 (functional specialist) よりも general manager を必要とするようになる。そして会社は製品別事業部 (product division structure) へと移行して、つぎの点を実施しようとする。すなわち、1) 振替価格 (transferring pricing) の問題がおこらないような、したがって事業部相互間の製品の流れが少ない同質的な製品事業部 (homogeneous product division) を設け、2) 本社要員をこれら事業部に配置させ、3) 戦略的計画 (strategic planning) や流通戦略のために必要な本社の管理者をそこに送りこむようになる。

海外事業がこのような機構のなかに組みこまれると、その企業は、通常、国内の製品別事業部と同じレベルの独立した利益責任単位 (profit center) として国際事業部 (international division) を設けるようになる。海外製品が多様化するにつれて、国際事業部は、国内において会社の機能別組織が直面したのと同じような問題にぶつかっている。国際的な資金調達やマーケティングのスペシャリストだがらといって、海外の多様化の問題を処理することはできない。振替価格の問題になるとその理由が各種各様なので、とくに難しくなってくる。海外事業部の経営者は国内にある製品別事業部の注目的になってきている。その結果、企業は国際事業部制から世界市場に責任をもつ国際製品別事業部 (international product division) へと脱皮していく。

この点に関して、ある欧州の電子工業会社の経営者は、「国際事業部をもっているからといって、その会社がわれわれのいう国際企業としての資格を本当に有しているかどうかは、甚はだ疑問である」と話している。

J. Stopford 博士が国際事業部から製品別事業部へと移行した数を調べたところによると、海外製品の多様化率（総売上高に対する主力製品以外の売上高の割合）が5%を超える会社の場合には、製品別事業部への移行は強制

的なものであった。

もし会社が限られた製品系列でしかも広範囲に地域的に分散して海外進出する場合には、製品の多様化はそれほど重要ではなくなるが、しかし国際事業部が大きくなるにつれて、海外部門の規模が大きくなることに対して、国内部門担当の経営者の不安が高まり、それが国際事業部を解体しようとする動きになる。ハーバードの Fouracre 教授が米国企業の24社について調べたところによれば、国際事業部が国内の最も大きな事業部の規模の80%~120%になった場合には、いくつかの製品事業部に分割すべきであるとさえいわれている。

また、世界市場への侵透の度合いが大きい、製品の多様化がそれほど行なわれていない場合には、全然別の組織形態が生れる。Esso 石油にみられる地域事業部 (area division) の例がそれである。地域事業部をもった製品の多様化の低い企業はその海外事業の多角化を始める場合、または製品別事業部が非常に大型化した場合には、その企業は、製品別と地域別の複合システム (grid system) に移行する。すなわち、「製品事業部と地域事業部は、双方とも全製品系列ならびに海外の全地域について二重の責任を有していることになる。」のである。この種の形態の組織では、両者の関係を簡単に説明することは、困難であるが、Philips や Proctor and Gamble のような最も成功を収めた国際企業は、この種の組織のあり方に賛成しているようである。

組織形態におけるこのような発展の原型は、多くの国際企業の組織選択の態度と行動 (organizational behavior) を説明する際に理論的なモデルとして強調されるようになるかもしれない。だが、もちろんこれには例外もある。たとえば、より進んだ組織形態から国際事業部組織へと逆もどりするケースさえある。それがどの程度の独自の経営方針によるものか、あるいは経営組織に関する「流行の波」に左右されたものかは、興味ある問題である。したがって、このような問題について、今後研究がますます盛んに行なわれることだろう。

VI 国際企業の人事管理

以上、国際企業のいろいろな経営組織について述べたが、不完全な組織をもつ企業でも非常によく活動しているという実例が極めて多い。何故なら、組織を動かしているのは人間だからである。仮りに完全な組織によって成果が取められたとしても、そこにはインフォーマルな組織が存在していることを忘れてはならない。すなわち、good manager のいないところには、海外の現地や本社の如何んを問わず good structure や good management はないからである。国際企業の人事問題には多くの問題が山積しているが、そこには結局、1) 本社の要員を海外に派遣するか、2) 現地人を子会社の経営に参加させるか、3) 現地人経営者を本社の首脳陣に登用するか、の3つの重要な課題がある。

さらに、国際企業の経営活動が拡大すれば、人材登用について2つの問題が提起される。まず第1に、人事交流が激しくなるにつれて、good manager が盛んに海外に出たがる。したがって、能力の乏しい domestic manager では難しい国際的な仕事をこなすことができない。第2には、その企業組織のなかで国際的な経営活動の役割が重要になってくると、それにたずさわってきた人達を本社の高いポストに再登用する機会が多くなる。

しかしながら、国際企業と現地人経営者の活用との関係や本社による現地人経営者の抜擢は、これからの課題である。ニュージーランドの Roderick Deane の調査によると、外国本社からニュージーランドの関連会社へ派遣された managing director の比率は、37対30の割合で、100%子会社より現地側が過半数の株を所有している会社の方が僅かではあるが少ないという結果がでている。このことは、本社の経営者が管理する子会社でさえ、現地のニュージーランド人は多くの場合自国の経営者より本社の経営者の方を歓迎していることを意味している。さらに、ニュージーランドの経験の浅い経営者達は、経験豊富な外国本社派遣の経営者のアイデアを好んで採用している。このアイデ

アこそ、企業の将来の繁栄ある発展を促がすものだからであろう。

最近の米国の国際企業の150社を調査したところによれば、従業員21%は外国人であるが、managerについては1.6%が外国人であるに過ぎない。米国の経営者によれば、経営者の移動が固定化していることが問題であり、外国人は一般に国際企業の親会社の国よりも自国にとどまって働く方が満足に思っているものとみている。

しかし、これらの証拠はそれほど決定的なものではない。企業との面接調査から得られた傾向をみると、今後も、経営者の能力を国際的な観点から継続的に開発することと、企業のあらゆる部門における経営者の潜在的な能力のより一層の活用がとくに本格的な国際企業によってますます進められていくことになる。このような方向を、今後新しく出現する国際企業も同じくたどることであろう。経営者の能力開発が重視される傾向と現地人経営者の登用との結びつきは、分権化の進展をますます促進することになる。何故なら、海外でよく訓練され、実際に活躍している有能な人々が現地の組織をより強力なものにしていくものとみられるからである。

とくに今後の新しい国際企業にとって、残された重要な課題は、1つは世界的な観点からする経営開発であり、もう1つは国籍の如何んを問わず、個人の能力を中心に人材の活用を積極的に進めることであろう。

(和和44年5月10日稿)