

# 企業の役割

今井久登

## 1. はじめに

私たちははじめにSchumacher (1973) を参考にして工業生産, 特にビジネスの問題について検討したい. 私たちの時代の最も致命的な誤りは工業生産, 特にビジネスの問題がすでに解決されているという見解である. この見解はビジネスの現場から離れていて職業柄生の事実を知らない人々によって強力に支持されている. それはエンジニア, 企業のマネジャー, 各国の政府のスタッフ, エコノミスト, ジャーナリストなどの人々である. 彼らは多くの問題について異なる見解をもつ. ところがビジネスの問題がすでに解決されているということについてはなぜか見解が一致している. 彼らによれば人類はついに地球の征服者になったのである. この見解によれば先進国にとって最も重要な課題はレジャー (余暇) のための教育である. 発展途上国にとって最も重要な課題は近代的な技術の獲得である. 物事がうまくいかないのは人間の心の弱さのせいに違いない. そこで私たちは医療と教育を充実したものにしておいて人間の心の弱さを克服し, 人々が適切に行動できるようにすべきである. たとえどんな弱さが人間の心の中にあってもそうすべきである. 人間はみな生まれたときには善人である. 人間が犯罪者やニート (引きこもり) になるのはなぜか. 医療と教育がこれらを解決できるはずである. もちろん医療と教育には現実に様々の問題があり, これらを改善すべきである. どうして医療と教育には様々の問題があり, それらの解決が難しいのか. Schumacher (1973) によればそれは工業生産, 特にビジネスの問題がすでに解決されているという間違った見解のためである. この見解が世界中の人々に浸透している. このことに関して今のところ私たちは選択の余地がない. この見解は産業革命の実現によって人間の自然に対する見方が大きく変わったことと関係がある. つまりこの見解は人間の自然に対する見方と関係している. 欧米についてアジアが工業化を実現してきているので多くの人々がこの見解を共有しつつある. 工業化の以前には人々は人間を自然の一部と感じていた. 工業化した地域の人々は人間が自然を支配し, 征服する自然とは異なる存在であると考えている. 人々は自然との闘いについて議論する. 人々はもし人間が自然との闘いに勝つことになれば実は自分たちが負ける側にもいるのだということを忘れている. 工業生産, 特にビジネスを運営しているのは民間の企業である. したがってビジネスの問題を検討するときには企業について検討することが必要である. Porter (1990) によれば企業が生き残るためには競争優位を獲得しなければならない. そのためには企業はバリュー・チェーン (価値連鎖) に注目して業務の流れに沿って合理化を実現しなければならない. また多国籍企業は本拠地や子会社の立地を戦略的に検討して決めている. なぜならこれらの立地の選択が競争優位を獲得するための極めて重要な手段となるからである. 本稿では①どのようにして企業が生き残っていけるのか, ②企業の果たすべき役割は何か, について検討したい.

## 2. 企業の戦略

工業化と経済成長が平和という最も大切なことを実現するのに不可欠であると多くの人々が思っている。しかし先進国のほうが発展途上国と比べて平和であるという歴史的な証拠があるわけではない。先進国は発展途上国に対して常に自分たちの平和を脅かすのではないかという警戒感をもっている。それではなぜ先進国は戦争に突入してしまうのか。先進国は戦争によって何を得るのか。工業生産、特にビジネスの問題を解決することが平和への道である。企業が生き残るためにはどのような戦略を持てばよいのか。ここでは企業の戦略の例としてG. Yipの主張するグローバルな統合戦略について検討する。先進国の企業のマネジャーが最も重要であると考えている経営戦略の課題は次の二つである。①企業のドメイン（事業領域）のグローバル化を進めるのかどうか。②もし進めるならどのようにしてグローバル化するのか。多くの条件の変化が企業のグローバル市場への参入を拡大し、企業のドメインのグローバル化を促進している。各国の経済のほとんどすべての製品の市場で自国の企業は国外のライバルに直面している。また関税やその他の貿易の障壁も低くなっている。たとえば日本は徐々にいままで閉鎖的といわれてきた国内市場を海外に開放している。国内市場の成熟も企業にドメインのグローバルな拡張を模索させる。たとえばアメリカや日本の企業は国内市場に安住して他国のライバルと比べてグローバル化に遅れをとっていた。先進国の企業は自社のグローバルな統合戦略を模索している。グローバルな統合戦略はマルチドメスティックな戦略と対照的である。マルチドメスティックな戦略をとる企業は各国のニーズにあった製品やサービスを設計、製造、販売するための子会社を設立する。マルチドメスティックな戦略は今では疑問視されている。様々の条件の変化がいくつかの産業においてマルチドメスティックな戦略よりもグローバルな統合戦略のほうが成功する可能性を増大させている。たとえば条件の変化として次のことがある。①各国の消費者が購入したいと思うものの類似性が増大している。②貿易の障壁が撤廃されてきている。③先端技術に必要な投資額が増大して国内市場のみでは償却できなくなっている。④ライバルが競争をグローバル化している。ドメインのグローバル化を進める企業が知りたいのは次の二つである。①どのようにしてドメインのグローバル化を進めればよいのか。②どのようにグローバルな統合戦略を構築し、実現するのか。グローバルな統合戦略を実現するためには次の三つのことが必要である。①持続できる競争優位の基盤となるコア・コンピタンス（中核的な競争能力）を開発する。これはまず本拠地のために開発される。②活動の国際的な拡張と適応化を通じてコア・コンピタンスを国際化する。③グローバルな統合戦略を構築する。多国籍企業ははじめの二つのことについてよく理解している。しかし多国籍企業はグローバルな統合戦略についてよく理解しているとは限らない。なぜならマルチドメスティックな戦略とグローバルな統合戦略とが異なるからである。クラスター（産業集積）を形成する条件は企業にとって外生的である。これに対してグローバルな統合戦略の手段、たとえば事実上の製品標準化は企業が利用できる選択肢である。

### 3. クラスターとネットワーク

ここでは企業の生き残りのあり方を探るためにクラスター（産業集積）とネットワークについて検討する。Porter (1990) によればクラスターとはある特定の分野に属し、相互に関連した企業等からなる地理的に近接したグループ（集団、群）である。クラスターのメンバー（構成員）は次の八つである。①消費者の買う製品またはサービスを生み出す企業。②生産要素、たとえば原材料、部品、機器、サービスなどの仕入先。③金融機関。④関連・補完産業に属する企業。たとえば補完製品のメーカー。⑤ロジスティクス（物流）や販売にかかわる企業および消費者。⑥道路、港湾等のインフラストラクチャー（産業生活基盤施設）をつくり、維持する企業。⑦大学、専門学校、シンクタンク（研究所）等の教育、訓練、情報収集、研究、技術開発を行う機関。⑧政府機関、地方自治体、規格制定団体、業界団体、第3セクター（官民共同部門）等のクラスターの他のメンバーを支援する機関。クラスターの地理的な広がりは一都市のみのものから国全体、あるいは隣接する数カ国のネットワークにまで及ぶ場合がある。次にNarayandas, Quelch and Swartz (2000) に基づいてグローバルな企業間取引について検討する。生産要素の仕入先がグローバルな企業間取引を実現できると判断する場合にはどのような条件が満たされているのか。まずその仕入先はその顧客となる企業、生産要素の市場、自社のコンピタンス（競争能力）などについての情報を収集する。グローバルな企業間取引を実現するためには次の六つの条件が必要である。①顧客となる企業の本社の経営者が仕入先に対して支援的である。②仕入先が顧客の現地の経営者とよい関係を構築している。③仕入先と顧客の双方がグローバルにも各地でも協力している。④多くの進出先の生産要素の市場が同質的である。⑤顧客はコスト（原価、費用）削減よりも価値の創造に焦点を置いている。⑥仕入先の供給する生産要素が顧客の購入額の相当な部分を占めている。生産要素の仕入先が以上の六つの条件が十分に満たされていると判断すればその仕入先は次の六つの準備作業に着手する。①顧客との取引について選択的になる。②顧客のパワー・ストラクチャー（指示系統）にあわせた会計管理制度を作る。③ヒト（人的資源）を補充する。④ヒトの管理制度を構築する。⑤価格とコストを柔軟に設定できるようにする。⑥情報ネットワークを構築する。ここで情報ネットワークとはどのようなものであるのだろうか。ここでは主に経営能力開発センター編（2003）の中の犬塚正智「情報ネットワーク」（p.122）を参考にして考える。まず情報ネットワークとは人間が情報の処理、伝達などの行為をコンピュータ（計算機）や通信回路などの手段を用いて複数の地点で展開することである。このハードの面に注目すればコンピュータによって形成されるネットワークであるともいえる。ソフトの面に注目すればコンピュータによるネットワークの結合、つまりインターネットを中心に構築されたネットワークの内容であるといえる。さらに通信の面に注目すればネットワークの運用のためのプロトコル（通信手順）であるともいえる。つまりITに基づく複数の主体の行動、特に経済的な行動である。

#### 4. アジアのクラスター

近年アジア、特に中国とインドの工業化が急速に実現している。中国は世界の工場といわれている。インドはIT大国になろうとしている。工業化によって拡大するアジアの市場はグローバル・ビジネス（地球規模の事業）において大きな成長のチャンス（機会）をもたらしている。それは企業、特に多国籍企業に大きな影響を与えている。企業は株主とのコミュニケーション（意思疎通）の際にアジアの拡大する市場に対する投資を強調することが多くなっている。このような投資はグローバル・ビジネスの一つの大きなリストラクチャリング（再編）の前触れとなるかもしれない。企業、特に多国籍企業のマーケティング戦略（販売戦略）は成長の源泉としてアジアの拡大する市場に圧倒的な重要性を置くようになっている。先進国の政府もアジアの市場に対して注目している。たとえばアメリカの連邦政府はアジアの市場に対する政策を一つのターゲット（目標、課題）としている。多国籍企業はその本拠地と子会社の立地をどのように決めているのか。アジアの市場に注目してそこに本拠地を置く企業もある。従来どおり欧米や日本に本拠地を置く企業もある。ここで私たちはPorter（1990）のいうクラスター（産業集積）というコンセプト（概念）に注目したい。クラスターとはある特定の分野に属し、相互に関連した企業等からなる地理的に近接したグループ（集団、群）である。企業はその本拠地をクラスターに置くことで競争優位を獲得できる。クラスターがアジアで多数形成されれば多国籍企業の本拠地もそこに移転していくだろう。クラスターは次の四つの条件がみたされている場所で形成される。①生産要素、特にヒト（人的資源）の水準が高い。たとえばその地域の人々が仕事に必要なスキル（技能、熟練）やノウハウ（方法の知識）をもつ能力がある。そこでは他の地域と比べて高い水準の生産要素、特にヒトを容易に調達することができる。②買い手のニーズ（需要）の水準が高い。たとえばその地域の消費者のニーズが厳しい。③関連・補完産業が立地する。たとえば生産要素の仕入先のサポート（支援）が得やすい環境にある。④現在と将来のライバル（競争企業）間の競争がある。たとえばその地域にイノベティブ（革新的）な企業が存在し、それが他の多くのライバルを刺激する。クラスターにおける企業間の競争と連携はダイナミック（動学的）に展開される。クラスターでは次の三つの現象がみられる。①企業の生産性の向上のスピード（速さ）が増大する。②企業のイノベーション（技術革新）が活発に展開される。③新たな企業の実設が活発に行われる。アジアで多くのクラスターが形成され、多くの多国籍企業がそこに立地するようになるとグローバル・ビジネス自体が大きく変化してこないだろうか。昔から正しく生きることはアジアの人々の従うべき教えの一つであるという（たとえばSchumacher1973）。おそらくアジアの人々の行動の規範のようなものがあるはずである。アジアの人々はお互いが隣人に対して誠実であることを望む。このようなアジアの人々の伝統的な価値観と近年の経済的な進歩との間にはコンフリクト（葛藤）が生じないのだろうか。楽観的に考えれば心の健康と物質的な豊かさは敵対するものではなく、おのずと調和するものである。

## 5. イノベーション

人間の歴史の始まりは家族である。家族が集まって種族を形成する。そして多くの種族が国民を形成する。国民によって国家がつくられる。この集中と統合のプロセス（過程）は興味深いものである。しかしこれに対して国民国家の数の増大という分散と分裂のトレンド（傾向）もある。大きな単位がより小さい単位へと分散、分裂していく。私たちはこのトレンドを見過ごすわけにはいかない。企業の存立する産業でもこの分散と分裂のトレンドがみられる。ここでは企業のイノベーション（技術革新）、特に産業におけるクリエイティブ（創造的）な破壊についてHart and Milstein (1999) に基づいて検討する。J. Schumpeterは産業の中でクリエイティブな破壊と彼が呼ぶプロセスを通じて革新的なベンチャー（事業創造）企業が既存の企業を追放するダイナミックなパターン（類型）を説明した。一方エコノミストの大半はスタティックなモデルの中で市場の均衡に焦点を当てて研究していた。これに対してJ. Schumpeterは不均衡こそが市場経済の推進力であると主張した。クリエイティブな破壊というテーマ（主題）は近年次第に大きな関心を集めるようになってきている。グローバル・ビジネスがJ. Schumpeterの主張したイノベーションを戦略的に実現する企業、特に多国籍企業によって運営されていることは今日ではほとんど自明なことになっている。クリエイティブな破壊というコンセプト（概念）が多くの既存の企業のマネジャー（経営者）を不愉快にすることは驚くべきことではない。むしろそもそもそうあるべきものなのである。既存の企業は新しいテクノロジー（技術）の重要性を過小に評価するトレンドがある。多くの既存の企業はテクノロジーや市場の変化に対して既存の製品や市場への関与を強化することで対応してきた。既存の企業が生き残るためには彼らがライバルよりも強い先見力を発揮することが必要である。企業は新しいコア・コンピタンス（中核的な競争能力）を獲得するために次の三つのことを行う。①経営資源、特にヒト（人的資源）の獲得のために投資する。②企業間関係、特にグローバルなネットワークを構築する。③未経験の市場に積極的に参入する。ここで企業は既存のテクノロジーや市場のポジション（地位）にしがみついている。先見の明をもつことこそが生き残りのためのキー（鍵）なのである。マネジャーはライバルがノイズ（雑音）やカオス（混沌）としか捉えることができないトレンドや小さな兆しに気づくことができるかどうか問われている。もしこれができれば変化する市場の性質を利用して新たな参入者が深刻な脅威となる前に自社のポジショニング（位置付け）を変えることができる。さらにここではグローバル・ビジネスのサステナビリティ（持続可能性）という課題に注目したい。この課題が企業に空前のチャンス（機会）を提供し、クリエイティブな破壊の新しいラウンド（競争の場）をもたらす。これはたとえば化学反応における触媒と同じようなものである。どのような企業がサステナブル（持続可能）なグローバル・ビジネスの発展のためのチャンスを掴み取ることができるのだろうか。チャンスを掴み取るためにはマネジャーが連続的で漸進的な改善策のさらに先を読み解くことが求められる。

## 6. 多国籍企業 (1)

企業の生き残りのための一つの戦略はそのドメイン（事業領域）を国際化することである。そこでここでは多国籍企業（multinational enterprise, MNE）の定義について経営能力開発センター編（2003）の中の中村久人「多国籍企業」（p.124）に基づいて検討する。多国籍企業という言葉は1960年にアメリカでD. Lilienthalが初めて使ったといわれている。ここで多国籍企業とは複数の国で事業を営む企業であり、各地域で事業を営むニッチ企業と対比される。同じような他の用語もある。多国籍企業を企業のグローバリゼーション（地球規模化）の三つの発展のステージ（段階）の中で捉えることもできる。それは①国際化、②多国籍化、③グローバリゼーション、の三つのステージである。インターナショナル（国際、international）企業とは国際的に事業を展開する企業である。ワールド（世界、world）企業とは世界中で事業を展開する企業である。グローバル（地球規模、global）企業とは地球規模で事業を展開する企業である。トランスナショナル（超国籍、transnational）企業とは本拠地に縛られない企業である。ステイトレス（無国籍、stateless）企業、ボーダレス（無国境、borderless）企業も同じ意味を持つ。多国籍企業をどのように捉えるのかについては多数の国際機関や研究者によって研究されている。たとえば国連（国際連合、United Nations, UN）では「多国籍企業とは本拠のある国以外で生産またはサービス（用役）の設備を所有もしくは支配している企業である。こうした企業は必ずしも会社形態、つまり私企業であるとは限らない。それが協同組合や国有企業である場合もありうる。」としている。ただし国連ではその後多国籍企業という用語よりもトランスナショナル企業という用語を採用している。国連の定義では多国籍企業を把握することができないという見解もある。R.VernonはHarvard大学で多国籍企業に関する研究プロジェクト（企画）を指導した。R.Vernonによれば多国籍企業とは次の五つの条件を満たす企業である。①共通の所有者によって結合されている。②年間の売上高が4億ドル以上である。③共通の経営資源によって事業に対処している。④6カ国以上で活動している。⑤総資産の20パーセント以上が海外の子会社の資産である。企業、特に多国籍企業にとって経営資源、特にヒト（人的資源）の獲得と育成は最も重要な課題の一つである。なぜならPenrose（1959）によれば経営資源、特にヒトの蓄積が企業のドメインの拡張の方向を決めるからである。企業、特に多国籍企業はその本拠地をどこに置くのか。多国籍企業はどこに子会社を展開するのか。Porter（1990）によれば企業、特に多国籍企業の本拠地と子会社の立地の意思決定を左右するのは次の四つである。①現地で調達できる生産要素、特にヒトの水準が高いかどうか。たとえばその地域のヒトが仕事に必要なスキルやノウハウを得る能力を持つのか。②現地の買い手のニーズ（需要）の水準が高いかどうか。たとえば消費者のニーズの水準が高いかどうか。③関連・補完産業の企業が十分立地しているのか。④現在と将来のライバルとの競争が激しいのか。これらの四つの条件はクラスター（産業集積）を形成する要因でもある。

## 7. 多国籍企業（2）

ここでは多国籍企業の定義を行ったHeenan and Perlmutter (1979) について経営能力開発センター編（2003）の中村久人「EPRGプロファイル」（p.125）に基づいて検討する。彼らはそれまでに使われていた多くの多国籍企業の定義を内容的に検討して次の二つに分けている。それは①市場構造を基準とする定義、②市場成果を基準とする定義、の二つである。市場構造を基準とする定義は海外の子会社の数、本社のコーポレート・ガバナンス（会社統治）の形態、海外の子会社のコーポレート・ガバナンスの形態などによる定義である。市場成果を基準とする定義は海外での収益、利益、資産額、従業員数などによる定義である。いずれも計量化、定量化された指標である。これらは多国籍化の進捗度を測定する尺度として客観性を有するとみなされるトレンド（傾向）がある。そのためこれらを客観指標ということもある。しかしこれらの指標の客観性に対しては議論の余地がある。たとえば7カ国に子会社を置いて活動する企業を5カ国だけでしか活動していない企業と比較して前者のほうを多国籍化が進んでおり、後者は遅れているといえるのだろうか。そこでHeenan and Perlmutter (1979) は彼らのいう「姿勢基準」を提示した。それは本社のトップ・マネジャー（最高経営者）の海外の子会社に対する経営姿勢、つまり視野の違いにより多国籍企業の発展段階を判定するという定性的な基準である。これは次の四つの経営姿勢からなる。①本国重視（Ethnocentric）、②進出先重視（Polycentric）、③進出地域重視（Regiocentric）、④地球全体重視（Geocentric）の四つの経営姿勢である。これらの英語の頭文字を取ってEPRGプロファイル（外形）ということもある。本国重視の段階の経営姿勢は本国第一主義であり、重要な意思決定はすべて本社のトップ・マネジャーが中央集権的に行う。このとき海外の子会社は本社の決定に従うだけである。進出先重視の段階では重要で戦略的な決定は本社が行う。一方日常業務についての決定はできるだけ海外の子会社に権限を委譲する。進出地域重視の段階ではさらに経営の現地化がすすむ。そして世界の各地域に統括本社を設置し、主要な決定権限もこの地域本社に任される。地球全体重視の段階では本社と子会社のグループが狭いナショナリズム（国民主義）を脱却して有機的に結びつく。これらのグループは対等なパートナーシップ（相互協力関係）をもち、重要な意思決定は企業間の協議によって行われるようになる。多国籍企業は通常は次の発展段階をたどる。それは本国重視（E）→進出先重視（P）→進出地域重視（R）→地球全体重視（G）の発展段階である。しかし例外的な多国籍企業もある。グローバル・ビジネス（地球規模の事業）を営む多国籍企業の本拠地と子会社の立地はそのグローバルな統合戦略とかかわっている。Porter (1990) によれば企業、特に多国籍企業がライバル（競争企業）に対する競争優位を獲得するためには彼がダイヤモンドという四つの条件の相互作用が活発なところに本拠地を立地させることが必要である。ここで四つの条件とは①生産要素、特にヒト（人的資源）の水準、②買い手のニーズ（需要）の水準、③関連・補完産業の立地、④現在と将来のライバルとの競争、である。

## 8. 経営資源と競争戦略

いままで企業が生き残るための方法や形態の例として特に多国籍企業について検討してきた。もちろんこれがすべての企業にとって可能ということではない。そこでここでは企業の経営資源と競争戦略について検討する。Penrose (1959) によれば企業の経営資源、特にヒト(人的資源)の蓄積が企業の拡張の方向を決める。このことはグローバル・ビジネスを営む多国籍企業にもあてはまる。企業の競争について国はどのような役割を果たすのだろうか。このことを理解するためには企業がグローバル・ビジネスの中で競争優位をどのように獲得し、維持するのかをみなければならない。多国籍企業はその本拠地に縛られる必要はない。多国籍企業はその活動の拠点を多くの国におくことができる。つまりグローバルな統合戦略で競争することができる。グローバルな統合戦略は多国籍企業の競争優位にどのように貢献するのか。多国籍企業の本拠地はどのような役割を果たすのか。ここでは企業の競争の基本原則を明らかにしたい。企業間の競争が国内だけである場合にもグローバルである場合にも競争の原理はあまり変わらない。競争を理解するための分析の基本単位は産業である。産業は製品またはサービスを生産しながら互いに競争する企業のグループ(集団, 群)である。Porter (1980) によれば様々の産業で企業の業績は次の五つの競争要因によって決まる。①業界内のライバル(競争企業)との競争。②新規参入業者の脅威。③代替品・サービスの脅威。④買い手の交渉力。⑤生産要素の売り手の交渉力。業界内のライバルとの競争の決定要因には次のことがある。それは①業界の成長性、②業界内のマーケット・シェア(市場占有率)、③コスト(原価, 費用)と付加価値、④必要な投資額、⑤製品の差別化、⑥ライバルの戦略、⑦撤退の障壁、などである。新規参入に対する障壁にはつぎのことがある。それは①規模の経済、②既存のブランド(商標, 銘柄)の強さ、③必要な投資額、④標準製品との差別化、⑤スイッチング・コスト(取引相手を変えるコスト)、⑥流通チャネル(経路)の確保、⑦必要な生産要素の入手、⑧政府の規制、⑨既存企業の報復措置、などである。代替品・サービスの脅威の決定要因には次のことがある。それは①代替品の価格と性能、②スイッチング・コスト、③代替品に対する買い手のニーズ(需要)、などである。買い手の交渉力の決定要因には次のことがある。それは①買い手の集中度、②買い手の購入量、③買い手の情報と利益、④代替品の有無、⑤需要の価格弾力性、⑥需要曲線、⑦買い手の品質・性能へのこだわり、などである。生産要素の売り手の交渉力の決定要因には次のことがある。それは①スイッチング・コスト、②生産要素の差別化、③売り手の集中度、④代替資源の有無、⑤生産要素のコスト、などである。企業の戦略にとって産業とは競争優位の源泉が同じである製品の集まりである。産業は企業が競争優位を得るのか失うのかを争う場である。企業はその競争優位によって利益を得る。企業はその競争優位をできるだけ維持できる方法を探す。どの産業でも通用する共通の競争戦略はない。企業はその存立する産業の中で自社がもつ経営資源、特にヒトのスキル(技能, 熟練)に適合する戦略を見出さなければならない。



## 9. グローバリゼーション

企業が生き残る一つの方法としてそのグローバリゼーション（globalization, 地球規模化, グローバル化）がある。ここではこれについて経営能力開発センター編（2003）の中の中村久人「経営のグローバリゼーション」（p.123）に基づいて検討する。企業は次の三つのステージ（段階）を経て自社のグローバリゼーションを実現する。第1は国際化のステージである。これは企業が初めて貿易を行った時点から始まる。貿易の量が増大してくると本社の中に貿易にかかわる専門の部門が設立される。輸出については輸出先に販売部門を設立し、これを拠点として経営が行われる。さらにメーカーの場合には輸出先に生産を行う子会社が設立され、現地での生産が行われる。輸出にかかわる重要な経営資源はモノ（物的資源）とカネ（資金）である。さらに現地で生産を行う子会社ではその企業を経営し、管理できるヒト（人的資源）の獲得と育成が重要な課題となる。またこのステージでの現地生産の特徴は本拠地での生産のノウハウ（方法の知識）の現地への移転と適用である。これは企業の本拠地の製品と同一の生産または部分的な修正による生産である。ファイナンス（財務）・会計の面では現地で生産を行う子会社はまだ比較的小さい規模である。子会社の資金の調達先は企業の本社と現地の投資家である。第2は多国籍化のステージである。このステージでは現地での生産が複数の国で行われる。そして本社の中に現地で生産を行う子会社に対してこれらを集権的に管理・統括する組織として国際事業部が設立される。このステージではモノ、カネ、ヒトに加えてグローバル・ビジネスに関する情報を積極的に補強することが必要になってくる。生産については現地の環境に適合する生産のノウハウとシステム（制度）が形成される。さらにより現地のニーズ（需要）に適合する製品の生産が行われる。ファイナンス面では資金の調達先がより広い範囲に拡大する。このステージでは同じ企業グループの中で行われる国際取引でのトランスファー・プライス（移転価格）をどう設定するかが重要である。また本社への課税を回避するように本社を課税の小さい国に名目的に移転するようなファイナンス・税務面での意図的な操作と調整が行われる。第3はグローバリゼーションのステージである。このステージの経営では本拠地の事業部と国際事業部の双方をグローバルな観点から一元的に管理する。ここではこれらの事業部を企業グループの中のグローバルな分業として捉え、運営する。企業はグローバルな組織の構造をもつ。さらに複数本社制が導入されることもある。グローバルな企業文化の形成とその定着が実現する。生産面では本拠地での研究開発と生産が現地での研究開発と生産と相互作用する。ファイナンス面では資金の調達先がさらに広い範囲となる。工業生産、特にビジネスの問題はまだ解決されてはいない。地球上の各地域でヒトをどのように教育し、活用していくのか。モノ、特に化石燃料をどのように利用すべきか。私たちは地球上でサステイナブル（持続可能）な経済成長を実現したい。そのためには現地での人材育成や地球環境の保全などの課題に取り組まなければならない。これは地球上の各国の政府の課題であるとともに民間の企業、特に多国籍企業の課題でもある。

## 10. 企業の役割

いままでは企業がどのように生き残っていられるのかについて検討してきた。その一つの方法としてグローバリゼーションについても検討した。ここから明らかとなったことは工業生産、特にビジネスの中で企業、特に多国籍企業が果たすべき役割が大きいということである。Schumacher (1973) によれば工業生産、特にビジネスは近代の欧米の哲学によって形成されてきた。近代の欧米の哲学は近代の欧米流の教育を形成する。そしてそれは近代の科学と技術を生み出す。工業生産、特にビジネスは近代の欧米の哲学と教育に基づくものである。ところが工業生産、特にビジネスは2度の大戦、核戦争の危機、地球環境の破壊など危機から危機へと転げまわっている。災厄と崩壊の兆候がある。近代の欧米の哲学と教育によって形成され、これからも形成されていく工業生産、特にビジネスは病理的ですからある。私たちが近代の科学と技術を人間的なものと感じられないのはなぜか。近代の科学と技術は人間が作り出したものである。それにもかかわらず近代の科学と技術はこれら自体の法則によって展開していく。その法則は人間の法則とも自然の法則ともまったく異なっている。自然は常にどこでいつ止まるかを知っているかのように運動する。自然の成長の神秘よりも不思議なのは自然の成長の停止の神秘である。すべての自然物には尺度がある。その規模、速さ、強さにおいて、自然には自己均衡、自己調整、自己浄化の働きがある。しかし近代の科学と技術にもこれらに支配されている人々にもこのような働きがみられない。近代の科学と技術は自己を制約するものを認めない。自然の中で近代の科学と技術はよそ者のようである。これに対して人間と自然の拒否反応がみられる。工業生産、特にビジネスは次の三つの問題に直面している。①多くの人々が近代の科学と技術やこれらに基づく分業と組織に適応できないでいる。②人間の生活を支えるエコロジー（生態系）が破壊されている。③地球の再生できない自然資源、特に化石燃料がグローバルな経済成長の制約となっている。さらに再生できない自然資源、特に化石燃料が枯渇する可能性もある。このような中で企業、特に多国籍企業はどのような役割を果たしたらよいのか。企業、特に多国籍企業にとってサステイナブル（持続可能）な経済成長のあり方を探ることは重要な課題である。もちろんこれは人類全体の課題でもある。その中で企業、特に多国籍企業の果たすべき役割は大きい。たとえば罪を犯す人々や自宅に引きこもる人々を少なくするためにはどうしたらよいのだろうか。医療と教育をどのように改善すればこのような人々を少なくできるのか。地球上の各地域において企業、特に多国籍企業は何ができるのか。また地球環境の問題には地球温暖化、オゾンホール、酸性雨、ダイオキシンなどの問題がある。これらに対して企業、特に多国籍企業はどのように対応していけばよいのか。さらに今後どのように地球上の各地域の開発を進めていけばよいのか。私たちは近代の科学と技術を超えるもの、つまり人間の顔をもった科学と技術を持てるのか。私たちはこのような地球上の様々な問題を解決することをこれからの企業の課題として提起したい。

## 参考文献

- ・ Hart,S. and M.Milstein (1999) Global Sustainability and the Creative Destruction of Industries, Sloan Management Review, Vol.41 No.1,pp23-33.
- ・ Heenan,D and V.Perlmutter (1979) Multinational Organization Development, Addison-Wisley Publishing Company.
- ・ Narayandas,D., J.Quelch and G.Swartz (2000) Prepare Your Company for Global Pricing, Sloan management Review, Vol.42 No.1,pp61-70.
- ・ Penrose,E. (1959) The Theory of the Growth of the Firm, Basil Blackwell.
- ・ Porter,M. (1980) Competitive Strategy, Free Press.
- ・ Porter,M. (1990) The Competitive Advantage of Nations, Free Press.
- ・ Schmacher,E. (1973) Small is Beautiful, Blond and Briggs Ltd.
- ・ 経営能力開発センター編 (2003) 『経営学検定試験公式テキスト』(株) 中央経済社.