

グローバルビジネスの中の経営者

涌 田 宏 昭

1. まえがき
2. 二つの階層族とその変化
3. 国際化新時代の経営
4. 新時代の経営者との見方

1. まえがき

情報化社会という言葉が使われ出して30年も経つてであろうか、脱工業社会というダニエル・ペルの本が話題とされたのも古い昔のような思いがする。また、国際化の言葉も注目を引いたが今日ではグローバル化が取って代っている。

このような移り変わりの中で、情報化社会はネットワーク社会に移り、脱工業社会は知識社会、時間本位制社会等という言葉で語られるようになっていく。見方のポイントや強調点が変わったのであろうが、その時代や技術、社会流行を反映している。

中でもこれらに影響を大きく与えているものは、情報技術、情報システムであり、情報そのものの研究成果である。情報処理過程・情報伝達過程は、経営行動や管理行動を反映し、意思決定プロセスの写像として、またその支援システムとして認識されている。そしてたとえば、生産システムでは、情報技術がその中心技術となってFA、FMSを実現している。ここにおいて生産管理の研究体系やその管理実施方式は著しく変化した。この変化は、企業の経営管理における各方面で著しい、したがって、今日の経営者は従前のそれと較べて、能力条件も、必要資質も大幅に進歩しているとみられる。

なおその上、国際化、グローバル化の波が経営者たる者へ厳しい条件を課しているといいたい。経営の進化とか組織の進化、あるいは企業の進化という論議もあるが、実際は経営者自らが、時代に適合するよう進化しなければならないということができる。さらに現今の社会は、資源問題、環境問題において厳しい注文を経営者に提出している。これらをも合せて、グローバルビジネスの立場から検討してみたい。情報技術もここでは加味しなければならない。情報による社会傾向の把握は、ここにおいて、有用な働きをするものと思うからである。そしてそれは、経営者次第なのである。

2. 二つの階層族とその変化

エリートと大衆とに分けて、社会構成を論じていた時代があった。今日においてもこのように分けて人の立場をみる人もいる。一応この分け方にしたがって、社会構成の人々を分けて考えてみると、前者は質的な規定の仕方と考えられるし、後者は量的に規定しているように思える。質に主点をおいて人間をみれば、エリートという表現となるのであろう。これは今様にいえば、時間の所有者いや管理者といえることができる。何故ならば、エリートは人の上に立つといえるから、自分の時間を含めて、他の下の人たちの時間を管理し、したがってこれを使うことができる。つまり命令するということは、命令される者の持つ時間についてその時間の使用内容を指示することになるからである。

これに対して、大衆は空間的にこれを捉えることができよう。大衆は数多くの人たちであるから、その人たちの存在は非常に広い地域にまたがることになる。その故に空間的にその多くを所有あるいは占有している存在と考えてもよい。面白いことに両者は、時間と空間の2つの点で考察できる。

しかも、エリートはそのエリートたるためには、まず情報を所有し、情報を獲得する技術を持たねばならない。これによりさらに知識化し、知識を活用して何を為すべきかの意味を考えることが必要となる。計画も評価も、仕事を創造し、価値を生む、この任務を担うことのできる時、その立場の人をエリートの人としてきた。これに対してももちろん後者は、行動を担う存在として認識されている。そしてその人たちは多数であることがその特徴である。多数の人々はまた広い空間を占有するが故に、何かを実際に為すのはこの人たちである。したがってどのような計画もこの大衆の支持なしには現実化しえない。大衆は世の中に実態を創造してゆく行動的存在とも表現できよう。

この2つの立場は明らかに情報とか知識といわれるものの所有か否かにより分けられていることがここに理解できる。そしてのみならず、エリートは情報等を扱うことのできる地位を持つ。すなわち社会的な機構として知る立場を与えられ、その地位を活用できるのである。大衆は知らされる立場で、知らされることによってその為すべきことを教えられる。それは受身の立場であるが、前述しているように社会活動の実態を作るのは大衆である。これは忘れてはならない。

ところで情報化社会の進展によって、これまでエリートと大衆を分けていたとされている情報等の創造と活用の立場に大きな影響が起った。周知のように情報技術の今日的発展は大衆に情報の創造力と情報獲得の機会を与えたのである。つまり情報に関する大衆化が起きたのである。情報に関する大衆化は、情報技術によってもたらされる情報の提供、データベースの活用が大衆のものとなり、何を為すべきかを知る基本的用具を大衆は与えられたこととなったのである。ここ

において、エリートと大衆の差は情報技術の利用という面においては、ほとんど差はなくなったといってよい。しかしなおそこに残るものは、如何に情報を活用し、新しい知識と知力を生むかの方法・方式の所有にある。そしてその故に、かつてのエリートでなく、新しい情報力を持つエリートの時代が訪れている。情報力、創造力、企画力を持ちこれらを実践に結合する指導力を持つ人達の時代である。これに応じてまた大衆は単に行動集団だけではなく、認識し主張する行動集団へと転化している。

このような変化のもとに2つの大きな発展がみられている。1つはエリートのみならず大衆も含まれた全体で考える組織に発展したことである。第2は、国際化が大衆の中に浸透し、エリートたちのみの国際化でなく大衆による国際化の時代になったことである。しかしその故に、国際化の問題、国際経営の考え方は、今日、また新しい局面をも加えて議論しなければならない段階にきているのである。

というのは、国際的にみるとそこにもエリートという立場の国があり、大衆に類する国々がある。この差は主に経済力、軍事力、技術力、場合によって資源力も加わり、他の国に比較して大きな発言力を保持しているところにもある。現今ではさらに情報力も数えられ情報技術開発を先導している国には強い発言権があるともいわれる。

しかし今日、情報化の進行についての評価はこれに反して、情報の一般化、共有化が進むことによる各国対等化の実現が期待できるという見方が強い。インターネットによる情報交流のグローバル化は、ボーダーレスに世界を誘い、人々はきわめて自由に行き来することになろうともいわれる。

ところが、国家の問題、民族の問題、異文化の問題等々があり、簡単に国際化がグローバル化へと進むとはいえない難いところがある。グローカリゼーションという言葉はそれを端的に表している。情報化による国際経営はこのような点も考慮して実践しなければならないであろうし、理論化に安易な形で情報化の影響を持ち込んではいならない。

3. 国際化新時代の経営

国際経営は情報化の進展によって推進する。情報化により情報交流が増大し、他国の現状も十分知りうるようになる。それにつれて人の往来も盛んなものとなり、企業の行動も次第に国際化する。国際経営に企業経営の重点が移ると、経営そのものの体制は国際を前提としてシステム化される。経営は、当初国内経営中心であったものが、国際経営の面も当然含む視野の広い経営となり、企業の方針にしたがってその在り方、重点のおき方は変る。しかし人件費や市場と資源の点もあり、東南アジアなどへの企業進出は多くなる傾向がある。このことから、国際的面向

けた情報化はきわめて戦略的な重要性を有している。そして従来の通信から、インターネットによる文書、知識交換は、企業経営の新しい局面を作り出している。これはビジネスの感覚を新しいものとする。

というのは、たとえばクレジット・カードで買物をする時、国籍などあまり気にかける必要はない。筆者は北京でVISAを使うが、筆者自身が国籍を気にしたことはない。コンピュータの発達で情報システムが国際的に進展して、クレジット・カードの信用確認もきわめて短時間となったからである。その一例からも理解できるように、全く国を意識することなしに行動できる感覚となる。

しかし依然として国を意識する時がある。また、共通化のために国際的に標準化のために国際会議をすすめる時、なかなか合議が進行せず、標準設定が著しく遅れる場合がある。ナショナリズムというやっかいなものが存在しているのである。

一般的に個人のエゴは克服しやすいが集団のエゴは克服しにくいといわれる。国家間の交流が盛んとなり、ものや人が激しく行き来しても、根底にあるナショナリズムが胎動すれば、国境は高く、国境を超えてのコミュニケーションも低下せざるをえない。このことから、情報化の効果を高く評価しすぎてグローバルにものを考え行動しようとすることは危険である。つまり、基本的にはグローバルの姿勢で、問題によって国家を考え企業の個有性も考えることが重要であるというわけである。育った地域の慣習や地域社会でのものの考え方は一概に否定できない。国際化、情報化の波を第三の波の次にくる波と考えても地域の中の人間のそのものの研究も忘れてはならない。

さて、桜美林大学の高井らの論述によって、国内経営と国際経営の違いについて検討してみよう。彼らはいふ

「国内経営と国際経営の本質的な違いは、ただ単に考慮すべき要因が増えるだけではない。国内経営が比較的に同質的な環境条件の下で行われるのに対して、国際経営では、国民経済・文化条件の相違、国家政策の相違、市場構造（地域・人口）の相違など、異質性、多様性を所与として、経営資源を効率的にマネジメントしていかなくてはならない。すなわち、国際経営の本質は、多様な環境に接することによる異質性と多様性の増大にある。確かに異質性、多様性を組織内に取り込むことにより、国内経営の次元とは違う複雑な問題が生じることになる。しかし、異質性や多様性の問題は、ただ単にグローバルに展開している企業に対して問題やリスクを提起するだけでなく、同時に国内の経営にはない大きな利益増大の機会を生み出すのである。たとえば、国家間で異なる為替差益を利用した収益の増大、イノベーションの創発機会の増大、優秀な人材の確保など、異質性や多様性はそのマネジメントの方法によって利益増大や企業成長のドライビング・フォースになる。」^(註1)

というのである。つまりここでは、国際的ものの決定の見方を指摘している。

これに対して早稲田大学の江夏健一は、企業のトップ層の姿勢基準を採り上げる。すなわちつぎのようにその問題を展開する。

「多国籍企業内で、現実にかくにして各種意思決定がなされているかをみるとき、海外経営活動に対するトップ経営層の基本的態度（姿勢基準）をいかに重視すべきかは明白である。彼らがどのようにして重要な海外人事を決定しているか。海外市場機会の分析方法、合併パートナーの選定の仕方など、これらの要件に対する彼らの意思決定は、つまるところ、彼らがこれらの要件に対する人材やアイディアの面で、外国人と自国人のいずれの方が有能もしくは信頼に値すると考えるかという態度や信念によるところが大きい。それらの態度は、

- (1) 国内志向型 (ethnocentric)
- (2) 現地志向型 (polycentric)
- (3) 地域志向型 (regiocentric)
- (4) 世界志向型 (geocentric)

の四つにパターン化される。」^(注2)

江夏のいうところは、この四つのパターンの採り方で企業行動は著しく変り、失敗、成功もこのような姿勢にあるというのである。そして今日までいくつかの経験の中で語られてきたところは、現地志向型が重要であり、かつ世界と地域を併用した戦略行動が求められるということである。

ということになると何度も指摘しているように、現今の企業行動は国際的思考にもとづく情報のネットワーク展開で構想されることになる。

そこで、国際経営には情報ネットワークの支援は重要である。日本大学の武上幸之助は、ネットワークのメリットをコスト節約の面と付加的効果に分けて次のように説明する。

「①コスト節約の側面では、企業の国際化につれて進出国での情報拠点が增加するが、ここに連結点を配置することで情報管理が可能になり、コスト節減にも役立つ。また、生産拠点、流通、販売拠点のロジスティクスの配置にも効果がある。将来的には国際VAN等の手段で、無形財（サービス）取引も増加が予測され情報の付加価値化に焦点があてられるようになると、情報管理、維持、運営、生産、販売が重要視される。情報ネットワーク化は、中枢部に情報管理機能を持たせ情報コントロールを行い有力な意思決定の戦略手段になる。②付加的効果について、情報は、複数の拠点で共有されることで、重複した場合のコストを削減する他、分散した情報を統合し体系化することにより付加価値を持った情報を創造することも可能になる。各情報拠点で集積された情報は、中枢で意思決定の前提材料ともなり評価を受けることになり、学習効果も期待し得る。国際経営と国内経営では、予測し得る経営環境の条件が不確定なことがその大きな差異で

あり、その意味でも情報拠点を多く持ち、多角的視野からの情報収集を行うこと、そして収集された情報を十分に評価し、知り得た学習効果を経営意思決定へフィードバックすることにより不確定さを克服し得る一手法となる。」^(註3)

この武上の論述は、情報システムの上に展開する企業行動が、国際社会の中で戦略に強い行動力を持ちうるというのである。この場合、見方を平面的だけでなく立体的に見ることが必要である。情報システムは基盤をなすとともに複数の組織で共有し、また一方で組織独自の設計によるサブシステムも存在する。さらに組織グループによるグループ固有の情報化もあり、市場はこのような展開によって開発され、統合され分割されている。

また、神戸商大の安室憲一は、グローバル経営にはそれなりの経営パラダイムがあるという。そして今やモノ志向や資本志向でなく、ヒト志向、情報志向より生れるソフト志向を重視しなければならぬという。すなわち、次のように語る。

「モノ・資本移動説では、活動の中心は本国 (core country) の親会社組織である。親会社の本社は、意思決定の中心 (コア) として頂点に立ち、階層組織によって海外子会社を垂直的にコントロールする。他方、われわれが想定するヒト・情報移動説では、活動の中心が複数あるような多重空間を想定する。所有権によって単一化された活動よりも、活動の多様性・創発性を重視する。それでは、なぜ新しいパラダイムの方がグローバル時代の市場環境に適しているのだろうか。モノ・資本移動の世界は、物財や資本が理論と実践の中心を占めている。他方、ヒト・情報移動の世界では、よりソフト志向のものの見方が重視されている。この戦略的な志向性ないし世界認知の違いが重要である。」^(註4)

さらに彼は言う柔らかな戦略空間を考えねばならないというのである。そこには、グローバル化とローカル化の統合を促進するものがあり、組織 (企業) と市場の関係は正しく新しいパラダイムによって構築されると考える。彼はいう、

「このように情報化社会の競争戦略では、単体では差別化の出しにくいハードウェアにユニークなソフトウェアを組み込んでシステム商品とし、ローカルな市場または個人の要求に応ずることで、差別的特徴を作り出す戦略が主流になる。システムが製品の基本単位であるのなら、その構成部分であるハードウェアのすべてを自社で生産する必要はない。高度技術と差別的要素を要する部分を自社開発とし、他の部分は安価な標準品を外部 (例えば競争他社やNICs製品など) から調達すればよい。製品のシステム化 (と同時にソフト化) が進むほど、マーケティングにおけるグローバル化とローカル化の統合は容易になる。ソフト戦略の重視によって、製品の陳腐化はある程度防止可能なのである。」^(註5)

以上、情報化によってバックアップされた国際経営はつぎのような点で、今日、一段と深まった

段階に入りつつあるといえる。しかしそのためには、次節で指摘する問題にも直面する。

- ① ハード的な経営からソフト化された経営への転換
- ② 情報交流の促進は企業行動をダイナミックにする
- ③ 都市型とローカル型が独自性とともに関通化する
- ④ グローバルな展開の故に速度を重視する
- ⑤ 環境の改善は、全世界の事項で、ネットワークの中で協力し解決しなければならない。

4. 新時代の経営者との見方

現今の企業の経営者は、これまで論じてきたところから判るように、グローバル思考とローカル思考を持ち、情報化の意味とその技術を十分評価し認識していなければならない。加えて、資源、環境問題も熟知する必要がある。また、これまでの経営にこだわらず、社会に奉仕することによって持続することのできる経営方式を創造できなければならない。そしてその創造の原動力の中には、情報の大衆化を通して実現する情報社会の息吹きがあるということができる。

しかし、国際化の中にある経営者は、ものの見方として、次に指摘し議論する事項においてもこれを知るべきであろう。すでにふれているように、国際化はパターン化されている型があるわけではなく、その時代にその企業に見合った方式があるということを知らなくてはならない。

成城大学の岩崎尚人は、情報システムもまたパターンがあるのでなく、その組織に適した設計を開発しなければならないとしている。

「グローバル・レベルの“リエンジニアリング”の実現はもとより、事業の国際化の急速な進展に見合った情報システム作りが行われなかったり、仮にシステムが作られたとしても画一的なものであることで、多くの企業が独自のグローバル競争力を構築することができないでいるのではないだろうか。あるいは、ネットワークを構築することそれ自体に力点を置きすぎて、ネットワークを構築すれば情報の流れを変えられることができると錯覚したり、すべての情報を把握することができるという神話にとりつかれてしまったことがその要因ではないだろうか。もっとも一部の企業を例外にすれば、こうした錯覚や過ちは、過去幾度となく経験されてきたことでもある。」^(註6)

また、パラダイムでいえば、国際化のもとでこの企業社会で必要とされるものは、相互学習パラダイムであるという。この考えは、桜美林大学の高井透であるが、彼はまたこれについて、つまり国際化について次のように述べている。

「国際化が進むと企業の内部環境及び外部環境は、一挙にその多様性と異質性を増大させる。例えば、内部環境では、多種多様な民族を組織の中に経営資源として抱えこまなければならないし、外部環境では、取引企業、競争企業、経済制度の多様性にも対応しなくてはならない。この

ような経営資源及び関係の異質性と多様性の増大は、当然のことながら国内経営の次元とは異なる、マネジメント上の複雑な問題を生じさせる。しかしながら異質性と多様性の増大は、そのマネジメントによってはイノベーションの創発機会を増大させるなど、競争優位性の源泉にもなる。国際化とは、この異質性と多様性を効率的にマネジメントし、グローバルなレベルでの競争優位性につなげていくことに、経営的なエッセンスがあると考えられる。だが日本企業は、子会社の組織能力をリンクしたグローバルなイノベティブ製品が少ないことなどからも、異質性と多様性の増大によってもたらされるメリットを十分に享受しているとはいえない。さらに、関係の異質性と多様性の増大は、日本企業の国際化の過程で重要な戦略手段であった提携に対するパラダイム転換をも迫っている。」^(註7)

つまり、国際化という一つのシステムパターンがあるとする。国際化を選択する企業はこのパターンを採用すれば国際経営に成功する、ということにはならないというのである。海外の国々においてもそれ独自の文化をもち、それもそれぞれ異なる。あるところのパターンは他では効果は上がらない。システムの同化は難しいのである。同化のためには、システムの要素がまず共通性を持たなければならない。時間の相当かかることといわなければならない。

そこで、明治大学の村田潔は、異文化と情報化の問題を取り上げているので、その論述をみることにしたい。彼は語る。

「異文化圏からもたらされる情報の中には、少なくとも私にとっては、到底共感ができかねる、理解しがたいものも多い。しかし、それはあくまで私個人が持つ常識や価値観に、無意識・無批判のうちに、照らしての話なのであり、こうした感想はその文化圏の人から見ればいわれなき偏見と写るかもしれない。本来、ある文化圏の事情や、その国の人々の行動、習慣等を理解するためには、そこでの歴史やさまざまな要素がからみあって形成してきた、ものの考え方や価値観を理解することが前提となるべきなのであろう。しかし、われわれはほとんどの場合、そうした物事を文脈から切り離し、自分自身の価値観の中で解釈しがちである。しかも、たとえ他の文化圏の価値観を理解でき、その上に立って解釈をしたつもりでいても、それはあくまで自分の持つ価値観に基づいて築かれる理解なのである。そこで感じる異質性は実に手前勝手な解釈に基づくものであることが多い。」^(註8)

国際化を論じ、国家と異文化を考え、国際化が情報化の進展とともにどのような様相となりその本質を転換してゆくのかをみる場合、グローバル化を取り上げることになる。グローバル化とはについて、名古屋大学の涌田幸宏は次のように述べている。

「先進国の企業は、自国内の市場が成熟するにつれ、発展途上国の市場に進出し、その市場が成熟するとさらに発展の遅れた国の市場に拠点を設けることになる。そして、最終的に、多国籍

企業は、多様な国々に海外子会社を設立し、それを本社の世界統一的な戦略の下で有機的に統合する仕組みをつくりあげる。最適な場所で生産し、最適な市場で販売することによって最適な効率を達成する。これがグローバル企業の姿である。」^(注9)

そして、このグローバル化は、グローカリゼーションとしてみなければならぬともいう。すなわち、

「最近では、ホンダがアジア向けに開発した“アジアカー”が話題となっている。これは、現地の気候や道路事情を考慮し、低コスト化をはかった車であり、その開発には現地スタッフの発想が至るところに活かされている。また、YKKの「善の循環」という経営理念に見られるように、海外であげた利益はすべて海外に還元するというように、地域活性化に貢献している企業も見られている。さらに、一部の先進的な日本企業では、海外に地域本社を設立し、世界3極体制をとろうとする傾向が顕著になっている。このように、グローバリゼーションとは、世界的な統一をはかるということではなく、企業が立地した現地の多様性を許容し、現地の創意工夫や自律的な情報創造を促進するという試みにはかならない（こうした現象を「グローカリゼーション」と呼ぶこともある）。多極分散化、ネットワーク化がグローバリゼーションの本質なのである。」^(注10)

というのである。ここにシステム同化の一つの方法をみることができる。

国際経営はグローバルな思考でその実践を考えなくてはならない。グローバルビジネスが提唱される所以である。このグローバルビジネスのもとにはすでに述べたようにいろいろの障害がある。国家やそのもとの制度もそうである。しかし、今日では情報交流が盛んであり情報技術は大衆化しつつある。もしも、発展途上国の社会的情報化が先進国と肩を並べるようになれば、エリート国と大衆国との差は少なくなる。グローバルなビジネス行動は円滑なものとなってゆくであろう。そしてシステムの同化は、システム同士の融合を促進する。また、システムの中の異質性は、その独自の文化であり、人類の遺産である。それは否定することなく評価し、グローバル下の多様性を認めるべきであろう。そして、情報システムは、発展の動機や転換の機会を作るが、社会や組織のリーダーが、その実際の中身を作り上げる企画者である。その条件は前述した論述によることになる。

今日の経営者の優劣のつく一つは、グローバル化の本質をどのように理解するかにあるといえよう。

（注）

（注1） 山下・高井共著『現代グローバル経営要論』同友館、1993、p.9

（注2） 江夏健一『多国籍企業要論』文眞堂、1994、p.5

（注3） 武上幸之助『国際経営戦略』——多国籍企業の市場行動分析——、栄文社、1995、p.272

- (注4) 安室憲一『グローバル経営論』——日本企業の新しいパラダイム——、千倉書店、1992、p.27
- (注5) 安室憲一『前掲書』p.29
- (注6) 岩崎尚人稿「国際化と情報化」オフィス・オートメーション誌、1997、Vol.17 No.4-1 p.28
- (注7) 高井透稿「国際化」オフィス・オートメーション誌、1997、Vol.17 No.4-1 p.29
- (注8) 村田潔稿「異文化と情報化」オフィス・オートメーション誌、1997、Vol.17 No.4-1 p.31
- (注9) 涌田幸宏稿「グローバル化という言葉について」オフィス・オートメーション誌、1997、Vol.17 No.4-1 p.32
- (注10) 涌田幸宏稿「前掲誌」1997、Vol.17 No.4-1 pp.32-33

(1997年2月6日受理)