

日本企業に密着した論理の構築へ ——『グローバル戦略の進化』を刊行して

梶山 泰生

書齋の窓 2009. 9

私の処方箋をあなたが使う？

私にとって有用な助言が、他の誰かにとって有用であるとは限らない。生まれ持った素質において、他の誰かとは異なっている。その上に、私の現在おかれている状況や、私が得意とすること、私のこれまでにたどってきた来歴、これから向かいたいと思っいる未来像などは、他の誰かのそれとは異なっている。そうである以上、私には有用な助言であっても、他の誰かにとっては全く意味をなさないかもしれない。

ここで「私」を「日本人」、「他の誰か」を「他の国民」に置き換えても、この議論はある程度当てはまる。日本人が集団としてある程度共有する特徴や状況にとって有益なアドバイスは、他の国民にとっては全く無関係な役に立たないものであるかもしれない。それぞれの国における制度や文化、個人と集団の関係やダイナミクス、あるいは集団における構造などが、かなり異なっているからである。

だが、筆者が専門とするグローバル企業の経営戦略論や組織論のレベルでは、アメリカ人に対する助言を日本人

に対して与えるという形態に相当するようなことがまかり通っていたくらいがある。国際的な問題を扱っているにもかかわらず、対象となる国の違いはあまり考慮されなのまま経営的な処方箋が導入されるという奇妙なことが少なからず起こっていた。もちろん、このような助言を名人芸のように微妙な調整によって役に立つやり方に落とし込んだ経営者やコンサルタントはいたかもしれない。だが、根のところにある理論やフレームワークを書き換える努力がされてきたわけではなかった。

日本企業の状況に合わせたグローバ

ル企業としての戦略論が必要ではないか。そして、それを考えるためには、まず日本企業がその活動を国際化するプロセスを理解する必要があるのではないか。特に、この二〇年ほどの間注目を集めている、R&Dや製品開発などのイノベーションに関わる活動の国際展開については、特に日本企業のそれについては、ほとんど研究の蓄積がない。日本企業がたどる経路依存的なプロセスを理解して、はじめて日本企業がグローバル企業になるための処方箋についての議論が可能になるはずではないか。このような問題意識にもとづいて、私の研究を本書の形にまとめることになった。

パートレットとゴシャルの 積み残し

企業がいる場所によって通る道や必要な道具が異なるという、当たり前ではあるがあまりまともに議論されてこ

なかった問題を先駆的に取り上げたのが、国際経営論分野の古典になりつつある、パートレットとゴシャルの著書『地球市場時代の企業戦略』である。そこでは、グローバルなイノベーションのネットワークとして、「トランスナショナル」という企業イメージが提示され、かつ、このトランスナショナルに至る道は、企業の現在おかれている状態によって変わることが示されていた。

権限を与えられた海外子会社がイノベーションを実現し、本社や他の子会社との間に自発的なネットワークを形成することでその成果を他国で活用する。これが、パートレットとゴシャルが描いたトランスナショナルという戦略であり、現在グローバル化を進める企業が目指している未来像でもあろう。IBMやP&Gなどのアメリカを本拠とする事業会社では、一九九〇年代から二〇〇〇年代にかけて実行され

た組織変革により、この企業イメージをある程度現実のものとしてきているようである。

これらの企業は、伝統的には、日本企業とは異なった形で競争優位を追求し、世界的な組織を構築してきた企業である。すなわち、日本企業に比べれば、早い段階から海外進出し、他国でイノベーションに必要な資源を構築してきた長い歴史を持っている。一方、日本企業の多くは、伝統的に資源配置と権限を本国に集中させてきたのである。世界的に最適な場所にイノベーション活動を配置し調整するという課題の実行には、米国から出発した企業と異なった経路をとる必要があるはずだろう。

だが、グローバルに資源と権限を集中していた企業が、世界的な資源を活用できるようになるまでの道筋について、我々の理解は十分ではなく、我々はこの問題について精緻な議論ができ

る状態ではない。実際に、前述のパートレットとゴシャルの著書でも、日本企業のような企業がどのようにトランスナショナルへと向かうのかについては、巧妙に欧米企業のエッセンスを取り入れることが提案されているものの、日本企業の実態についての記述はない。この著書のベースとなる研究が実施された一九八〇年代の日本企業が、イノベーションに関わる活動のほとんどを日本に集中して配置していたためであるが、その意味では、このグローバル企業のトランスナショナル化という問題設定は、パートレットとゴシャルが積み残していた課題でもあった。

欧米企業が「トランスナショナル」の実現を志向する中、日本企業はグローバル化への対応が遅れているという認識が一人歩きし、経路の違いをふまえた戦略のあり方について十分議論されてこなかったのではないだろうか。

かつて、グローバルに資源配置を集中させる戦略によって競争優位を実現した日本企業が、その後どのように経営資源の配置を国際的に分散させて「トランスナショナル」へと進化していくのか。これらの問題に、主として自動車産業の製品開発を対象として事例研究を実施して、事例に密着した論理を構築することで、一応の答えを提示しようというのが、本書で私が試みたことである。

本書のエッセンスの紹介

この問題に対する本書の答えをここではすべて示すことは、紙幅の制約上難しい。本書の事例研究から、私は様々な事例に密着した論理を構築しており、それが上記の問題にどの程度答えているのかは、読者の判断を待つしかない。だが、そういつてしまっただけでは身も蓋もないので、ここでは事例から導いた議論のエッセンスをいくつか紹介

しておきたい。

本書で取り組んだ事例分析の一つである、自動車の製品開発における国際的なプロジェクト・チームについての分析では、製品開発に従事する海外拠点を現地の知識を活用する方法に焦点を当てている。そして、本国の能力を雛型とした組織パターンを移植するところが、知識活用の妨げではなくむしろ促進要因になることを示している。既存研究では、現地に組織パターンを適応させることの重要性がよく強調されていた。これに対し、本書では、直観に反した論理を、事例から構築している。現地のやり方に合わせるのではなく、むしろ本国の組織パターンを世界中に複製していくことが、かえって結果として新しい知識の開拓と活用につながっているのである。

ホンダの北米における製品開発拠点の発展過程に関する事例分析では、海外拠点における組織能力の構築は、現

地適応の水準と、国際的な統合の水準との間での不均衡を解消するような形で進んでいくということを示している。現地の知識が自社と切り離れた形で存在しているのではなく、国際的な統合のレベルを高めることで、現地で未活用になっている知識が活用されるようになり、またその高い活用水準に到達することによって、さらに現地で高度な知識が掘り起こされ、未活用状態になる。このようなプロセスを繰り返しながら、製品開発の海外拠点の組織能力の構築が進むのである。

加えて、このような現地での組織能力の構築が、現地環境や資源に対して逆に影響を与えることも示している。東南アジアにおけるアジア・カーの開発の事例をみると、特に新興国に拠点を構築する際には、現地適応を高めることによってむしろ現地の資源の高度化の妨げになることもあることが分かる。グローバル標準のものをなるべく

残して現地で適用することが、現地環境の変化を通して現地適応という状態を実現するという道筋もある。このような現地側の適応というメカニズムを理解する必要があるというのが、アジア・カーの開発の事例から導かれた含意である。

これらの、直観に反する特徴が本書の事例研究で導かれたひとつの理由として考えられるのが、日本の自動車企業に特有かもしれない、高度な企業内・企業間調整に支えられた組織能力の高さである。日本企業のような、本国内で複雑で社会的に埋め込まれた能力を構築した企業の場合、そのような企業において海外の知識を活用するためには、本書で示したような海外展開を説明する固有の論理が必要になる、というのが前述の問題に対する本書での答えのまとめということになるだろうか。

なお、本書では、これらの事例に密

着した論理をベースとして、より一般的な理論に結びつける試みも行っている。本書で取り上げた事例にみられるような経路で海外展開が進む理由について、既存の多国籍企業の理論では十分に説明できていなかった。従来の多国籍企業の理論は、現地における学習の成果である知識を事後的に自社に統合することを、理論的射程に含めていなかったからである。そこで、本書では、この進出後に獲得した知識の事後的な移転効率と、その際の機会主義的問題にし、従来の多国籍企業の内部化理論や多国籍企業の進化論と呼ばれる理論の修正を図っている。

おわりに

一九八〇年代までの日本の製造企業は、その競争力によって、世界中の企業の目標として位置づけられていた。これらの企業は、本社に多くの資源と権限を集中させることでグローバルに

効率を追求することに優れているとされ、その戦略が賞賛されていた。ところが、一九九〇年代以降になると、企業による付加価値創造の現場が世界中に分散されるようになり、いわゆる「トランスナショナル化」が進むことになる。グローバルな効率追求によって競争優位を実現してきたとされる日本企業にとっても、先進国の市場への浸透や、BRICsをはじめとする新興経済圏の台頭などを背景に、国や地域ごとに異なった環境に対応しながらグローバルな効率を実現するという難しい課題に直面せざるをえなくなってきた。

た。

このような過程を経て、かつて輝いていた日本企業は、今は世界からあまり注目されない存在になってきている。その一つの理由は、本書で扱ったトランスナショナル化がうまく進められなかったことにあると考える人も少なくない。だが、プロセスを精緻に理解することなく、企業に方策を提案するのは、無駄なだけでなく有害さえある。グローバル戦略に関する議論が、単に欧米企業の型を写し取るような議論ではなく、日本の状況をふまえた戦略論に近づくために、本書の研究

成果が少しでも役に立つことを願っている。

(すぎやま・やすお)

|| 京都大学経営管理大学院准教授

梶山泰生「著」

『グローバル戦略の進化——日本企業の

トランスナショナル化プロセス』

A5判、二三三頁、定価三九九〇円（税込）

●好評発売中