

経営のグローバル化と競争優位の戦略

菊 池 英 貴

- I はじめに
- II 企業経営のグローバル化
 - 1 日本企業の国際化の展開
 - 2 グローバル化の進展と経営国際化理論の問題点
 - 3 経営の国際化と組織構造
 - 4 国際経営の基本姿勢
- III グローバル企業の競争優位
 - 1 国際市場での競争優位の種類
 - 2 国際競争のパターン
 - 3 グローバル化の進展と競争優位の戦略
- IV おわりに

I は じ め に

今日、グローバル競争、グローバル企業、グローバル経営という具合に「グローバル化（globalization＝グローバル化）」という用語は、現代企業経営の重要なキーワードとなっている。しかし、企業がある日突然、グローバル企業に変身するわけではない。そうしたグローバル化が進展する中で、グローバル企業は競争優位をどこに見いだすか、グローバル化が従来の国際化とどのような点が異なるかを見ていく。

日本企業が、本格的に海外へ進出するようになったのは、第二次大戦前後のことである。その中心的方法をみると、輸出から販売子会社の設立、そして現地生産へと展開している。こうした企業の国際化を説明しようとしたのが、米国を国際分業の頂点におくプロダクト・ライフ・サイクルモデルである。1960

年代から1970年代前半頃は、この理論は説得力があった。しかし、これは、その後の実情にそぐわなくなった。グローバル化といわれる新しいタイプの国際化が急速に進展したためである。

経営の国際化がすすんでいるかどうかを見る尺度として、一般に計量可能な指標（海外売上高比率、海外の子会社数など）が用いられる。ここでは、国際化の進展と組織機構の変化をみていくことにする。しかしこのような計量可能な指標は、役に立つけれども十分ではない。なぜなら、それはあくまでも経営者の戦略的意思決定の結果であり、それを決断する経営者の理念について言及されていないからである。そこで、経営者の国際経営に対する基本的姿勢による類型もとりにあげることにする。

次に、企業がグローバル化することによって、競争の内容がどのように変わったかを見ていく。国際的な競争というのは、何も最近始まったことではない。例えば、発展途上国であれば、豊富で低廉な労働力を活用して低価格の製品を供給して競争していた。また、先進国に所在する企業は、高付加価値な製品で競争したり、発展途上国に生産拠点を移して競争優位を維持していた。しかし、米国を頂点にした国際分業の形が崩れ、ボーダーレス化が進むなかで、競争優位の重点も変化している。それは国単位や地域単位でなく、地球規模で競争優位をとらえなければならないからである。

そこで本稿では、経営のグローバル化がいかに進展したか、それにより国際市場での競争優位がどのように変わってきているかを論じていく。

Ⅱ 企業経営のグローバル化

1 日本企業の国際化の展開

企業経営の国際化・グローバル化が日本において、盛んに言われるようになったのは、比較的最近のことである。日本企業の経営国際化の発展過程を概略すると、①製品の輸出、②販売子会社の設立、③現地生産となっている。そこで以下、日本企業がどのような経営国際化の道を歩んできたかをみていく。

国内で経営を行なっている企業が国際化への道を歩み始めるのは、一般に輸出を通じてである。その方法には、間接輸出と直接輸出がある。間接輸出は、総合商社などの販売網を通じて行なう。第二次大戦前後、日本の製造業は盛んにこの方法を採用した。その理由として、次のことがあげられる。この方法だと企業は、輸出のための販売投資を節約できるというメリットがある。海外市場は、言語、流通システムなど様々な点で国内市場と異なっているので、そこへ新規参入するためには、多額の資金と長い年月を要する。当時の日本の製造業は、それを負担する資金の余裕がなかった。また、その頃の輸出品が、生糸、絹、綿糸、鉄鋼、船舶などが中心であり、特別に高度な技術を内容とするものではなかったため、アフターケアなどがそれほど重要ではなく、間接輸出でもあまり問題が生じなかったからである。

しかし、輸出品が電機、自動車などの高技術の差別化製品にシフトしてくると、間接輸出のデメリットが表面化してくる。それは、次のようなものである。メーカーとユーザーの間に商社が介在することになるので、顧客のニーズがつかみにくい。メーカーが顧客へのアフターサービス等を行ないにくい。繊維や鉄鋼（付加価値の少ないもの）などと異なり、電機、自動車、機械などは高度技術製品であり、これらを輸出する場合、差別化マーケティングや技術サービスが重要となる。さらに電機、自動車メーカーには優良企業が多く、販売投資が節約できるというメリットが、さほどでもなくなった。これらの理由から、製造業は輸出を直接行なうようになったのである。製造業自ら輸出を行なうようになると、やがてその動きは、海外直接投資へと展開していく。

1950年代から1960年代にかけて、日本企業は海外直接投資を行なうようになった。その方法は2つのパターンをとっている。1つはアジアなど発展途上国への海外生産投資、もう1つは、欧米など先進国への海外販売投資である。つまり、労働集約的部門（単純組立作業など）は発展途上国へ、そして比較的高度な技術製品は、日本国内で生産し、輸出するようになった。この段階での日本企業の国際化は依然として、輸出中心である。

しかし1970年代にはいり、日本企業はそれまでの輸出中心の戦略を変更せざ

るをえなくなった。その原因は、1971年のドルショックである。第二次大戦後、それまで続いた1ドル=360円の固定相場制が崩れ、変動相場制へと移行した。そして1980年代には1ドル=120円台にまで円高が進んだ。また、円高の原因の一つでもある貿易黒字が大幅に増加し、貿易摩擦へと進展した。そのような状況のもと、日本企業は米国や欧州での現地生産を開始したのである。これは、貿易摩擦に対処するためのものであり、円高がその動きに拍車をかけた。このように「日本企業の海外進出のパターンは（中略）それまでの特殊日本的パターンから脱却し、アメリカ、ヨーロッパ企業との共通性を強めてきているのである」¹⁾。このような経営行動をとる企業は、多国籍企業と呼ばれる²⁾。そして今日の日本企業は、こうした多国籍化をさらにすすめて、グローバル化しなければならないとなっている。

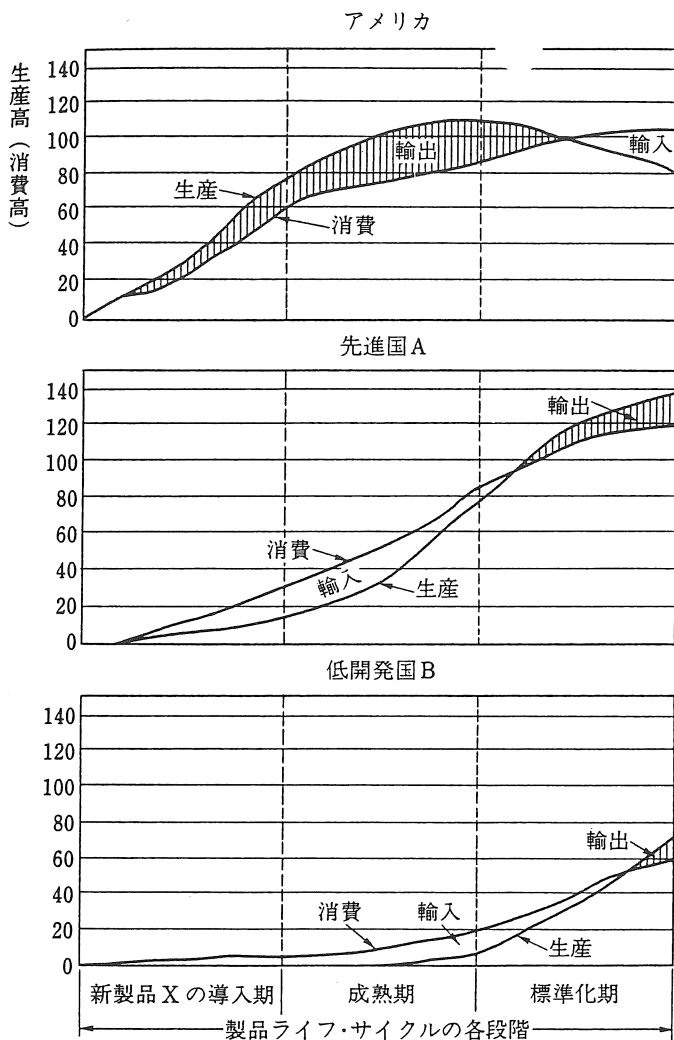
2 グローバル化の進展と経営国際化理論の問題点

国内で経営を行っていた企業が、ある日突然、国際化・多国籍化するのではない。そこに至るには、ある一定のプロセスを経ている。そして企業が国際化する過程を説明したのが、プロダクト・ライフ・サイクルモデル³⁾である。これは1950年代から1960年代に米国において、多国籍企業が続々と出現し、発展していく過程を理論づけたものである。

この理論によれば、全ての革新的製品は米国企業によって開発される。それが、まず高所得の国内市場に導入され、独占利潤を享受する。やがて生産量が消費量を上回ると、他の先進国へ輸出するようになる。そして、この優位が国際的に拡大される。つまり、この製品についての米国企業の技術優位から、米国の国際競争力が強く、拡大する生産量とともに、輸出量も増加していくのである。

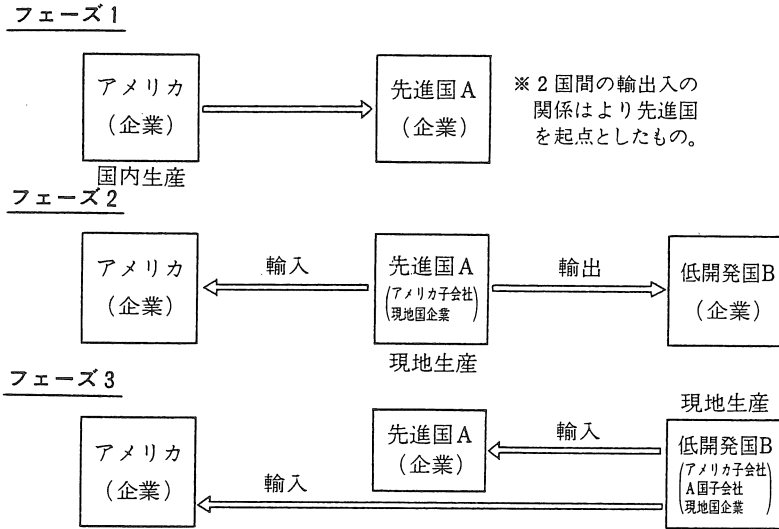
しかし、やがて米国企業からの輸出が脅威にさらされる。それは輸入国において参入障壁が築かれるか、同国内で模倣生産者が現われるからである。そこで米国企業は、同市場における優位を維持するために、直接投資を行なって製品の現地生産に踏み切ることになる。こうして米国からの同製品の輸出は減少

図-1 プロダクト・ライフ・サイクルモデル



(出所) Raymond Vernon, International Investment and International Trade, *Quarterly Journal of Economics*, May, 1966.

図-2



(出所) 中村久人『経営管理のグローバル化』同文館, 1991.

し、比較優位の動き始めた先進国 A からの輸出がはじまる。そして米国は、その製品に関する限り純輸入国になっていく。

先進国 A からの同製品の輸出は、米国に対してのみならず、発展途上国に対しても行なわれる。発展途上国 B への輸出が増加すると、ちょうど米国と先進国 A の間で起こったプロセスがそのまま A、B 国間で再現される。つまり B 国が、やがてその製品について比較優位を獲得し、A 国は米国同様に輸入国になるのである⁴⁾ (図-1 参照)。

以上の生産拠点と貿易との関係は図のようになる (図-2 参照)。フェーズ 1 は、1950年代までの米国の輸出競争力の強さを示すものである。そしてフェーズ 2、3 は米国や欧州企業の多国籍化のプロセスを表している⁵⁾。

このモデルは、1950年代から1960年代の米国企業を中心とする多国籍化のプロセスを説明できた。しかし、1970年代以降欧州や日本などが多国籍化し、説得力を持たなくなった。そうした批判点として、次のことがいわれた。新製品

表ー1 アメリカにおける特許取得件数企業別ランキング、
1975年と1987年との比較

1975年			1987年		
順位	企業名	特許件数	順位	企業名	特許件数
1	General Electric	835	1	キャノン (JP)	847
2	U. S. Navy	671	2	日立 (JP)	845
3	E. I. Du Pont	537	3	東芝 (JP)	823
4	Westinghouse Electric	502	4	General Electric	779
5	General Motors	495	5	Philips (NL)	687
6	IBM	489	6	Westinghouse	652
7	Xerox	465	7	IBM	591
8	ATT	464	8	Siemens (DE)	539
9	Bayer (DE)	451	9	三菱電機 (JP)	518
10	Siemens (DE)	448	10	RCA	504
11	RCA	401	11	富士フイルム (JP)	494
12	Philips (NL)	391	12	Dow Chemical	469
13	本田技研 (JP)	370	13	E. I. Du Pont	419
14	Dow Chemical	365	14	Motorola	414
15	U. S. Army	324	15	ATT	406
16	Ciba-Geigy (CH)	319	16	本田技研 (JP)	395
17	Philips Petroleum	313	17	日本電気	375
18	Eastman Kodak	284	18	トヨタ (JP)	372
19	Caterpillar Tractor	282	19	Bayer (DE)	371
20	Hoechst (DE)	280	20	General Motors	370
21	ICI (GB)	264	21	ソニー (JP)	332
22	U. S. Dept. of Energy	260	22	松下電産 (JP)	305
23	Texaco	244	23	日産 (JP)	304
24	Hoffman-La-Roche (CH)	239	24	Eastman Kodak	296
24	UNISYS	239	25	Mobil Oil	292
26	3M	236	26	Ciba-Geigy (CH)	286
27	Monsanto	233	27	シャープ (JP)	284
28	BASF (DE)	232	28	Allied Corp.	283
29	Union Carbide Corp.	229	29	Texaa Instruments	277
30	松下電産 (JP)	222	30	BASF (DE)	263
31	UOP	204	31	Robert Bosch (DE)	262
32	Ford	200	32	3M	256
33	American Cyanamid	198	33	富士通 (JP)	241
34	EXXON R&E	195	34	US. Dept. of Energy	236
35	富士写真フイルム	193	35	Hoechst (DE)	233
36	Texas Instruments	185	36	Xerox	227
37	Rockwell International	181	37	AMP	216
38	U.S. Air Force	178	38	Philips Petroleum	206
39	UPJOHN	171	39	リコー (JP)	204
40	PPG Industries	170	40	日本電装 (JP)	184

注：国名コードは以下の通り；JP (日本)，DE (西ドイツ)，CH (スイス)，GB (イギリス)，NL (オランダ)，それ以外はアメリカ。

(出所) 林倬史『多国籍企業と知的所有権』森山書店，1989，pp. 265, 266.

の開発や導入がいつも米国から開始されるのではなく、欧州や日本で実施される場合もあるのではないかと(表-1参照)⁶⁾。またある新製品が、国内で成熟し普及しないでも、海外で生産される場合もあるのではないかと。また、この理論通りになると、日本などの先進国は比較優位を獲得すると、まず輸出中心の戦略をとり、やがて発展途上国へ直接投資を行なうことになる。しかし現実には日本企業は、米国へ直接投資を実施し、米国内においても生産活動を行なっている。こうして生産拠点が世界各地へ分散していく。このように今日では、米国がいつも国際分業の頂点にあるのではなく、その他の国々もその役割を担っている⁷⁾。

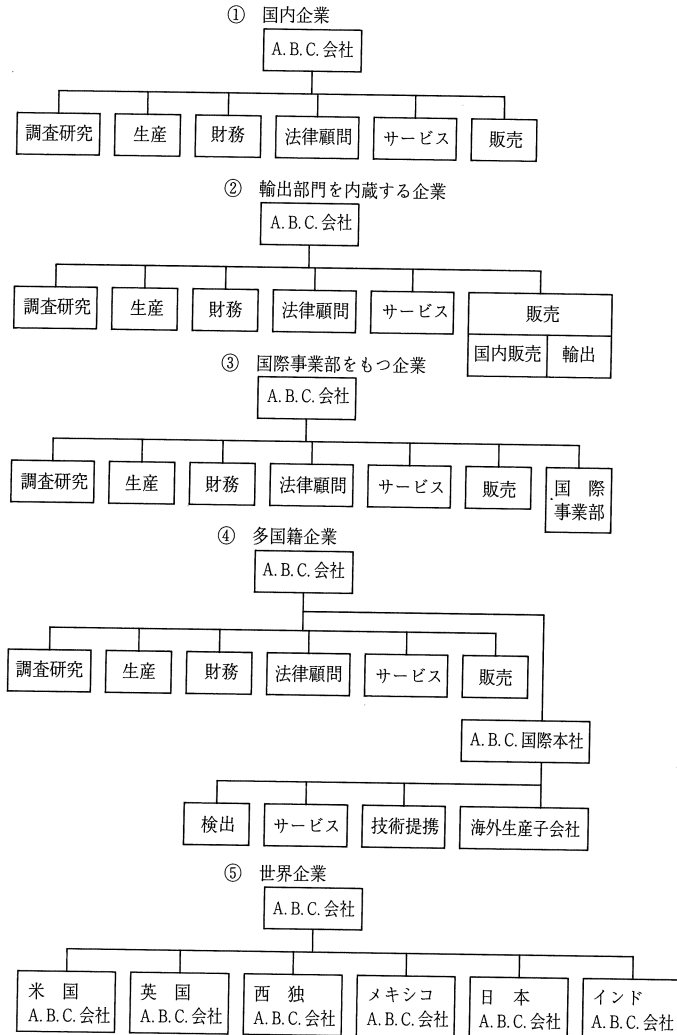
こうして企業の多国籍化を説明しようとした、プロダクト・ライフ・サイクルの問題点が表面化してきた。そしてこのような問題点こそが、今日経営のグローバル化を促進させる要因となっている。したがって「最近では、多国籍企業という言葉は正確ではない。むしろ地球企業(global corporation)と呼んだほうがよいとまでいわれている」⁸⁾。従来、発展途上国と言われた国々が成長し、日本や米国企業の競争に参入してきた。また、交通、情報通信網などの発達で国と国との格差を縮めている。このような状態が、ますます経営のグローバル化を進展させている。つまりグローバル企業は、国内経営と海外での経営を区別せずに、すべてをグローバル経営システムの一部として同じレベルで扱うものである。この場合、活動の調整と配置が重要となる。この点については、後で述べることにする。

3 経営の国際化と組織構造

経営戦略と組織構造は、密接な関係をもっている。この組織の構造が、経営の国際化の発展段階をみる尺度(客観的指標)として用いられることがある。そこで国内企業が、輸出や現地生産といった国際化戦略を採用することによって、組織構造がどのような影響を受けるかをみていくことにする。

チャンドラー(A. D. Chandler)は、企業が新しい戦略を採用し実行に移すためには、組織構造も新しいものになるということを歴史的に論証した。そこ

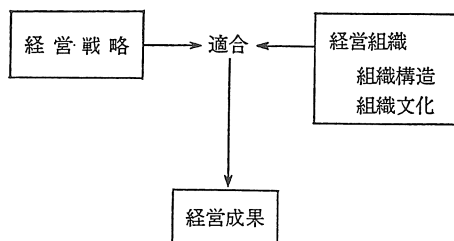
図－３ 企業内部機構図からみた多国籍企業の発展段階



(出所) 高中公男『多国籍企業論』谷沢書房, 1991, p 24.

から「組織構造は戦略に従う」という命題を導きだした⁹⁾。これに対してアンゾフ (H. I. Ansoff) は、現実の企業を取り巻く環境の変化が急激であり、それ

図－4 戦略と組織の適合関係



(出所) 石井淳蔵, 奥村昭博, 加護野忠男, 野中郁次郎『経営戦略論』
有斐閣, 1986, p 184.

に対応するための時間が短いので、組織構造の変革は容易ではなく、「戦略は組織構造に従う」ようになる、と述べている¹⁰⁾。これらの命題は、どちらも間違っただけのものではない。現実の企業行動でみると、原則としては、「組織構造は戦略に従う」ものである。長期的な観点からとらえると、企業が国際化するという戦略をとると、組織構造は、図のように変化している（図－3 参照）。しかし、短期的に成果を出さなければならないような場合には、組織構造を変える時間的余裕がないため、「戦略は組織構造に従う」のであろう。つまり戦略と組織構造との関係は、相互依存的であり、どちらが先でどちらが後という問題ではない。そこで両者は、適切な相互補強関係をもっていなければならない¹¹⁾。これらをうまく適合することによって、好ましい経営成果が生まれるのである（図－4 参照）。

現在、企業経営のグローバル化は、ますます進展しており、こうした中、グローバル企業は、組織機構を「世界企業」のように変えていくであろう。すべてのグローバル化した企業が、これとまったく同じ組織機構になるというのではない。ただグローバル化する企業は、競争優位を維持するために、従来の親会社、子会社という関係ではなく、対等の関係を持ち、相互依存的な関係にならざるをえないであろう。グローバル企業の競争優位については、後で述べる。

4 国際経営の基本姿勢

多国籍企業、グローバル企業といっても、見る角度によりその実体は異なっており、目に映る。そこで、それらを定義づけるために、一般には客観的指標が用いられる。それは、さきにみたような構造基準や海外売上高や資産といった計量可能な成果基準である。しかし、それらは役に立つが、十分ではない。それらは、あくまでも戦略的意思決定の結果であり、その意思決定をする主体である経営者の理念、考え方について言及していない。そこでパールミュッター（perlmutter）は、そういった問題点に対応するために、トップ経営者が、国際経営活動に対して、どのような姿勢をとるかによって国内志向型（ethnocentric）、現地志向型（polycentric）、地域志向型（regiocentric）、世界志向型（geocentric）に類型化した¹²⁾。

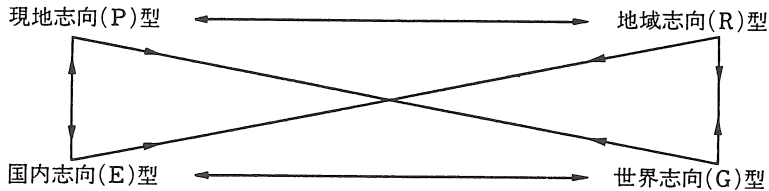
1. 国内志向型—このタイプは、世界中で本国人を中心的地位におく「本国至上主義」の経営理念をもつものである。重要な意思決定は、中央集権的にすべて本社首脳部によってなされる。在外子会社は、なんらの自由裁量権を持たない。この背景には、本国人グループのほうがより優れた知識や能力を持ち、信頼に足るものだという考え方があるためである。

2. 現地志向型—取引慣行、流通機構、消費者のニーズ、文化や歴史等は国によって異なっている。そこで現地の事情は現地人がもっとも精通しているから、現地が収益をあげている限り、なるべく現地人に任せようという考え方である。国内志向型と違い、大幅な自律性が与えられた分権体制になる。

3. 地域志向型—これは、ヨーロッパ、北アメリカ、南アメリカ、アジアといったように地域ごとに総括本社を設置し、地域ベースで管理者を採用、訓練、評価、配置し、職能上の合理化を促進しようとする志向型である。主要な意思決定の権限が地域本社に与えられる。

4. 世界志向型—親会社と子会社が、自らを有機的な世界統一体（organic worldwide entity）の一部と考える、真の意味でのグローバルな視野に立つ志向である。国内志向型と異なり、人材の能力は、国籍と無関係であると考えられる。

図-5 多国籍化の方向



(出所) D. A. Heenan & H. V. Perlmutter, "Multinational Organization Development" 1979. (江夏健一監訳, 『多国籍企業』, 1982. p. 25.

しかし、決して国籍や諸国家の法制を無視するものではない。むしろ企業は、それらを守りながら、法制と政治が許す範囲で、グローバルな視野に立ち、企業内分業をはかる。つまり、この志向型は、「企業がシステム内部にもつ経営諸資源と、企業が直面するグローバルな環境諸要因とのミックスを最適化する過程を通して、企業目標を達成しようとする経営者の理念的態度の表象であるということができる」¹³⁾。

パールミュッターは、「大多数の多国籍企業は、おそらく国内志向から現地志向に（ついで、ある特定の地域では地域志向に）、そして最終的には世界志向型へと発展していくであろう」¹⁴⁾と述べている。しかし、すべての企業がそのような経路をたどるわけではなく、その逆もあり得るし、また国内志向型から世界志向型へ一挙に進展する場合もある。このことは世界志向型企業こそが真の国際経営体であって、それ以外の形態が過渡的で遅れたものであるとみてはいけない¹⁵⁾。これは、企業をとりまく様々な環境要素により最善の志向形態も異なる。つまり「企業がいかなる経営理念を柱にすえ、その経営実体を構築するかそのアイデンティティは、その企業が内部にもつ『資源』の賦与状況と、企業をとりまく環境条件の変転の関数によって決まる」¹⁶⁾。したがって国際化の方向は、図で示すように、一方向ではない（図-5 参照）。ただ過去に国際化してきた企業のケースや、現在のグローバル化の進展状況をみると、今日の経営者は、世界的視野に立たざるを得ないであろう。

Ⅲ グローバル企業の競争優位

1 国際市場での競争優位の種類

さまざまな国の企業が、異なった優位を武器にして、国際競争を繰り広げている。発展途上国に所在する企業は、安くて豊富な労働力を活用して低価格の製品で競争を行なっている。先進国に所在する企業は、技術志向の製品や高級製品で競争にうってでる。このようにそれぞれの企業は、その国に特有の競争上の優位性を活用して国際市場で活動している。これは国家特殊的優位性 (country-specific advantages), または立地特殊的優位性 (location-specific advantages) と呼ばれ、その国に企業が立地していることによって獲得することができる優位性をさす。企業が輸出戦略を志向したり、生産拠点を発展途上国へ移すのは、国に固有の優位を活用するためである¹⁷⁾。

国家特殊的優位性に頼っていた企業が、さらに成長すると、自前の競争優位を持つようになる。それは研究開発によって新製品を創造したり、新しい生産技術を修得するからである。このような企業は、その国の優位性に頼らずとも、企業独自の優位性によって競争できるようになる。これは企業特殊的優位性 (firm-specific advantages), または所有特殊的優位性 (ownership-specific advantages) と呼ばれる。企業が独自に保有するノウハウやスキルがその源泉である。これらは、他社が長期にわたって高いコスト負担しない限り、入手不可能、ないしコピーできないものである¹⁸⁾。

自前の競争優位を持つようになると、行動選択の幅を広げることができる。それは、自社の優位性と国の優位性を組み合わせる利点を獲得するからである。例えば、安い原材料と高度な技術の組合せなどいろいろある。今日、日本企業が様々な困難を乗り越えて、競争優位を保つことができたのは、こうした利点をうまく活用したからである。つまり日本企業は、「メイド・イン・ジャパン」という「国家特殊的優位」による本国からの輸出が困難になっても、ソニー、ホンダ、セイコーといった「企業特殊的優位」を築きあげることで、国際競争

を有利に展開してきたのである¹⁹⁾。

こうした利点に気づいた企業は、競争優位の獲得をめざしてグローバル化への道を歩むことになる²⁰⁾。

2 国際競争のパターン

国際競争のパターンは、業界によって異なる。業界の競争分野の広さは、マルチドメスティクからグローバルまで様々である。そして自社がどの業界に属するか、みきわめることが重要である。なぜなら自社が属する業界がグローバルなものであれば、マルチドメスティク業界に属する企業のように行動していると競争を優位に展開することができない²¹⁾。

マルチドメスティク業界は、ドメスティクな業界が集まった末に国際産業になったものである。この業界では、各国における競争は、それ以外の国での競争とは無関係に行なわれ、その成果は、各国の条件によって決まる。この企業の競争優位は、国によって異なったものにならざるをえない。したがって、この業界に属する企業は、その国際活動をポートフォリオのように管理できる。つまり採算がとれなくなったり、比較優位が薄れた国では活動を取り止めることが比較的容易である。これは、それぞれの国における企業活動が、他の国と関係なく独自に行なわれているからである²²⁾。

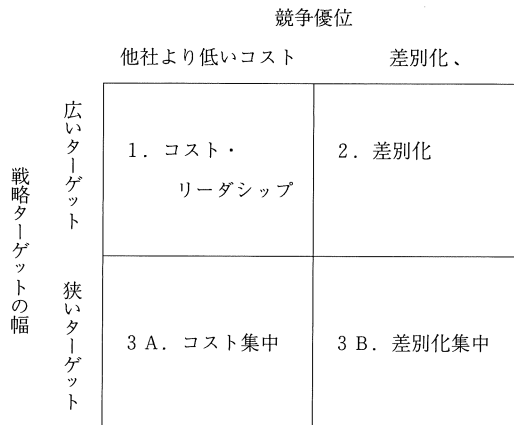
一方、グローバル業界とは、マルチドメスティク業界と異なり、ある国での競争上の地位が他の国のそれに大きく関係している。これは、世界各地に点在する企業が、相互補完的な役割を果たしているからである。ここでは、国際活動をポートフォリオのように管理すると、競争優位を手にする可能性を減らすことになる。なぜならこの業界では、各国の企業の活動が有機的に結びついているからである。グローバル業界に属する企業は、世界的規模で企業活動がある程度統合し、各国の間の連結を確保しなければならない。グローバル企業は、その国際活動を統一システムとして見るだけでなく、それぞれの国別の視点をも失ってはいけない。つまり、この2つの視点をうまくバランスさせることが、グローバル戦略では重要になる²³⁾。

3 グローバル化の進展と競争優位の戦略

競争優位は、企業が競争の激しい市場で、業績をのばすための決め手となるものである²⁴⁾。このことについてポーター（M. E. Porter）は、産業や国が違おうと競争のやり方が違うのだが、競争および競争戦略の基本原理はみな同じである、と述べている²⁵⁾。競争優位を確保するための基本戦略が3つあり、「コストリーダーシップ」、「差別化」そして「集中」である。

コストリーダーシップとは、コスト面で最優位に立つという基本目的にそった一連の実務政策を実行することで、コストリーダーシップをとろうという戦略である。差別化は、業界のなかで他社の製品やサービスと比べて、何か特異なものを創造する戦略をいう。そして集中とは、市場全体のなかの一部のセグメントのみに焦点を合わせ、そこにおいて、コスト面または差別化で優位に立とうとするもので、コスト集中戦略と差別化集中戦略の2種類がある（図－6参照）²⁶⁾。

図－6 三つの基本戦略



（出所） M. E. Porter, Competitive advantage, 土岐坤他訳「競争優位の戦略」, ダイアモンド社, 1985, p. 16.

ポーターによれば、競争優位を獲得するためには、これら3つの基本戦略のうち1つを選択するべきである、という²⁷⁾。ときには、この内の2つ以上を主目標としてうまくいくこともあるが、それは稀であり、通常2つ以上になるとばやけてうまく実行できない²⁸⁾、とポーターは指摘する。しかし競争がグローバル化し複雑になるにつれて、一概にそういえなくなってきた。その例として、日本企業についてみる。

日本企業は、1960年代後半から1970年代前半にかけて QC (quality control) や ZD (zero defect) などの運動により、コストを削減することに焦点をあてていた。しかし、日本企業は経営の国際化をおしすすめていくにつれて、国際市場での競争優位を維持するために、差別化にも集中しなければならなかった²⁹⁾。なぜなら、世界の低コスト製造業の地理的分布は絶えず移動しているからである。例えば日本から韓国、シンガポール、台湾へと。そういう国々との間で、価格を含めたコスト面だけで競争優位を維持することが、困難だったからである。日本が国際競争に出ていった当初、日本企業の競争力の強さは低コストにあった。しかし、日本企業は、成長するにつれて、コスト面のみならず差別化も追求するようになった³⁰⁾。このように、3つの基本戦略をうまくミックスして優位を獲得したのである。そして、経営がグローバル化してくると、次の点を注意しなければならない。

経営がグローバル化するということは、活動が世界的規模で行なわれるということである。そうになると企業は、各活動を世界のどこで行い、その数はどれくらいにするか（活動の配置）、また世界各地に分散した活動をどれくらいに調整するか（活動の調整）、という問題が生じる。この場合、配置は「集中」から「分散」まで、選択の方法は様々である。例えば、企業内の活動は、研究開発のように一ヶ所に集中したほうが有利になるものもあれば、販売、マーケティングのように顧客の近くに分散したほうが有利なものもある。このように活動を集中させる利点と分散させる利点をどこでバランスさせたらよいかは、活動ごと業種によって異なる。グローバル経営のポイントは、世界戦略の視野に立ち、企業特殊的優位性と国家特殊的優位性をうまく組み合わせ、集中と分

散の適切なバランスをとることが、競争優位を維持するために重要となってくる³¹⁾。

Ⅳ お わ り に

現代企業は、紛れもなくグローバル化の渦に巻き込まれている。この動きは、1991年のソビエト社会主義共和国連邦の解体による、東西冷戦の終決などにより、ますます加速されるであろう。このことが、ますますボーダーレス化を推し進めている。しかし、一方でその反対の動きも出てきている。日本企業に対するアンチダンピング法案の GATT 提訴やローカルコンテンツ法案の可決は、境界や国境をますます高くするボーダーフル化への傾向のあらわれであろう。こうした状況下、企業にとって不変の競争優位というものはなく、環境の変化とともに変わるものである。そしてその状態に対応するために、日本企業は、経営のグローバル化をさらに展開しなければならない。

(注)

- 1) 吉原英樹、林 吉郎、安室憲一共著『日本企業のグローバル経営』東洋経済新報社、1988、p. 40。
- 2) 同上書、第2章。中村久人『経営管理のグローバル化』同文館、1991、p. 3～6。
- 3) R. Vernon, "International Investment and International Trade" Quarterly journal of Economics, May, 1966.
- 4) 中村久人、前掲書、pp. 13～15。山崎 清、竹田志郎編著『テキストブック国際経営』。有斐閣ブックス、1982、pp. 25～28。
- 5) 6) 中村久人、同上書、pp. 14～15。
- 7) M. E. Porter (Ed.) Competition in global industries, Harvard Business School Press, 1986。土岐 坤、中辻萬治、小野寺武夫訳『グローバル企業の競争戦略』ダイヤモンド社、1989、p. 19。この中でポーターは、「高度先進国だけが国際競争の主導権をもつとされた、それまでの国際競争理論に疑問が掛けられるようになった」と述べている。
- 8) 石川博友『多国籍企業』中公新書、1987、p. 19。
- 9) A. D. Chandler, Jr., Strategy and Structure, M. I. T. Press. 1962。三菱経済研究所、『経営戦略と組織』実業の日本社、1967、p. 30。
- 10) H. I. Ansoff, Strategic Management, The Macmillan Press, 1979。中村元一訳『戦略経営論』産業能率大学出版部、1980、pp. 110～111。
- 11) 石井淳蔵、奥村昭博、加護野忠男、野中郁次郎共著『経営戦略論』有斐閣、1986、

- p. 146。
- 12) D. A. Heenan & H. V. Perlmutter, "Multinational Organization Development" Addison-wesly Publishing company 1979. 江夏健一監訳『多国籍企業』, 1982, pp. 21~24。
- 13) 山崎 清, 竹田志郎, 前掲書, p. 87。
- 14) 15) D. A. Heenan & H. V. Perlmutter, 前掲訳書, p. 25。
- 16) 山崎 清, 竹田志郎, 前掲書, p. 87。
- 17) 18) Alan M. Rugman, Donald J. Lecrew and Lawrence D. Booth, International Business ; Firm and Environment, McGraw-Hill, 1985. 中島潤, 安室憲一, 江夏健一監訳, 多国籍企業研究会訳『インターナショナル・ビジネス企業と環境』マグローヒル, 1990, pp. 132~136。安室憲一“グローバル戦略と経営管理”後藤幸男, 三木信一, 中橋国蔵編『新経営管理論講義』中央経済社, 1992, pp. 252~253。
- 19) 20) 安室憲一, 同上書, pp. 252~253。江夏健一編著『グローバル競争戦略』誠文堂新光社, 1991, pp. 32~33。
- 21) 22) M. E. Porter (Ed.) Competition in global industries, 前掲訳書, pp. 21~22。
- 23) 同上, pp. 22~24。
- 24) M. E. Porter, Competitive Advantage, Macmillan, 1982. 土岐 坤, 中辻萬治, 小野寺武夫訳『競争優位の戦略』ダイヤモンド社, 1985, 序文。
- 25) M. E. Porter, Competitive Strategy, Macmillan, 1980. 土岐 坤, 中辻萬治, 服部照夫訳『競争の戦略』ダイヤモンド社, 1982, 日本語版に寄せて。
- 26) 同上書, pp. 55。
- 27) M. E. Porter, Competitive Advantage, 前掲訳書, p. 17。
- 28) M. E. Porter, Competitive Strategy, 前掲訳書, p. 50。
- 29) KENICHI OHMAE "Getting back to Strategy" Harvard Business Review, 1988, November-December, p. 150. 日本の企業は, 国内での競争が激しいので, それに対応するために差別化も実施していた。それゆえに, 日本企業は海外へ出ていった時, 両方(ゴスト, 差別化)とも同時に実施することができた。
- 30) Gary Hamel and C. K. Prahalad "Do you really have a global strategy" Harvard Business Review, 1985, July-August, p. 142. 第二次大戦後, 日本製品は, 性能は悪いが, 価格が安いので国際市場で競争することができた。やがて日本の製品は, 価格も安いし品質も良い, といわれるようになった。それは, 電機製品に見られるように, 国内における競争が厳しいため, 価格だけでなく, 差別化も同時に追求しなければ生き残ることが困難だからである。つまり, コスト面, 性質面だけでは, 競争に勝ちのこるの難しいであろう。例えば, コンピュータ界の巨人IBMは, 当初, 差別化により競争優位を組持していた。しかし, 他社がすすめた安売競争を無視することができず, ついにこの競争に巻きこまれてしまった。
- 31) M. E. Porter (Ed.), Competition in global industries, 前掲訳書, pp. 35~45。