

トランスナショナル経営論以降のグローバル経営論

—メタナショナル企業経営を中心に—

中 村 久 人

はじめに

- I トランスナショナル経営論以降の経営モデル
 - II 知識経済時代におけるメタナショナル企業経営
 - III メタナショナル企業の事例研究
- おわりに

はじめに

バートレット＝ゴシャル (Bartlett C. A. and S. Ghoshal) のトランスナショナル企業の経営モデルは80年代後半から90年代までグローバル経営分野の研究に大きな影響力を与えてきた。これはマルチナショナル企業の長所である各国市場への適応性、グローバル企業の長所である効率性、さらにはインターナショナル企業の長所としてのイノベーションと学習能力の世界的な移転の3つの長所を同時に取り込むことができる理想的な経営モデルとして紹介されたのであった。また、同時代には類似のモデルとしてプラハラード＝ドーズ (Prahalad=Doz) によるマルチフォーカル・モデルやヘッドランド (Hedlund, G) によるヘテラーキー・モデル等も出現している。さらに、今世紀になって一躍存在感を増してきたのがドーズ他 (Doz et. al.) によるメタナショナル企業経営のモデルである。

本稿ではトランスナショナル経営論以降最近までのグローバル経営モデルの変遷を追いながら、特にメタナショナル企業経営のモデルを中心に、それが今日の知識経済時代にフィットした注目に値するグローバル経営のモデルであることを明らかにする。具体的には、メタナショナル企業出現の時代的背景、メタナショナル企業経営の特徴と同経営に求められる能力、さらにはメタナショナル企業経営の事例等について検討したい。

I トランスナショナル経営論以降の経営モデル

80年代後半から90年代まで、トランスナショナル経営モデルと同様に企業を取り巻くグローバルな環境変化を意識したいくつものグローバル企業経営のモデルが登場した。例えば、プラハラード

＝ドーズによるマルチフォーカル・モデル、ヘッドランドのヘテラーキー・モデル、ゴシャル＝ノリアの環境適合類型モデルやパフォーマンス・モデルなどいくつかのグローバル経営モデルである。

1 マルチフォーカル・モデル

プラハラードとドーズ(Prahalad & Doz, 1987)によるこのモデルもトランスナショナル企業経営モデルと類似した概念である。彼らもグローバル統合(integration)を縦軸に、ローカル適応(responsiveness)を横軸にとった2次元マトリックス(I-R グリッド)によって、両者を高いレベルで同時に達成することのできる戦略を理想系としてマルチフォーカル戦略と呼ぶ戦略を主唱している。つまり、このマルチフォーカル・モデルの特徴は、グローバル統合と現地適応のバランスをいかにうまくとるかということが優先課題となる。

彼らは企業のトップマネジメントの視点から、多くの業界をI-R グリッド上にマッピングし、各社の事業ポートフォリオを明らかにしている。これによって、グローバル統合に重点を置いてグローバル・ビジネスを行う企業、ローカル適応を重視してマルチナショナル・ビジネスを行う企業、さらにグローバル統合とローカル適応の双方を同時に達成してマルチフォーカル・ビジネスを行う企業に類型化している。

さらに、I-R 分析からするマッピングは時間とともにその位置づけが移動することを示している。従って、マルチフォーカル戦略を実施するマルチフォーカル企業の経営者は、自社のグローバル統合とローカル適応の両面の変化に配慮し、戦略的にそれをコントロールし、またその変化に柔軟に対応することが必要になる(浅川、2003)。

2 ヘテラーキー・モデル

これまでの多国籍企業の組織モデルとして支配的であったハイアラーキー(階層構造)モデルに対峙するヘテラーキー・モデルを提唱したのはヘッドランド(Hedlund, 1986)であった。このモデルもトランスナショナル・モデルと類似性を有するが、ヘテラーキー・モデルのほうが組織構造の視点を重視した概念であるといえる。彼は組織構造(ハイアラーキー)というのは、企業ばかりでなく広く社会組織において昔から存在してきた基本的・伝統的な構造であると考えた。

しかしながら、この昔から存在する伝統的な階層構造も今日における複雑な組織、特に多国籍企業の組織構造としてはむしろヘテラーキーなる組織構造のほうがうまく機能すると考えたのである。このヒエラルキーの代替概念であるヘテラーキーは、彼によれば次のような特徴を持つ組織構造である(Ghoshal & Westney, 1993)。

① ヘテラーキーの要素は3つの主要な次元、すなわち知識、行為、権限の局面に関連している

- ② ヘテラーキーの各ユニットは、これら3つの次元に沿って同様に秩序付けられる場合もあれば、そうでない場合もある
- ③ その秩序は時間と環境に従って、さまざまに変化する
- ④ その秩序は必ずしも一過性のものではなく(非一過性)、しばしば循環性を有する
- ⑤ ヘテラーキー内のユニット間の関係は、何種類も存在する。これは多次元性を反映したものである
- ⑥ ヘテラーキーでは全体的な結合を特性として持ち、主に規範的統合によって、単なる無秩序から守られている(規範的・目的志向的統合)

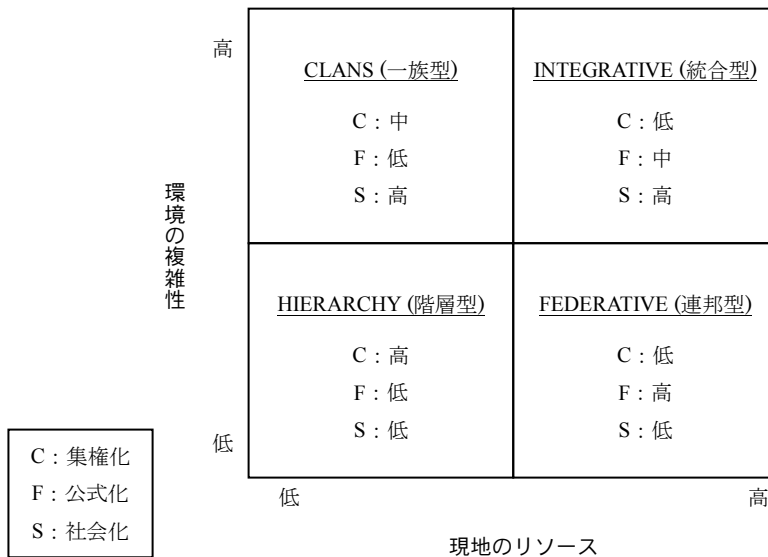
また、彼は特に多国籍企業の経営との関係では次のようにも述べている

- ① 組織の中心は一つではなく、多く存在する(多中心)
- ② 多中心というのは、単に中心が多いということだけではなく、それぞれの中心が異なった役割を担っているということである
- ③ 海外子会社のマネジャーにも戦略的役割が与えられている
- ④ 組織の境界線がときとして曖昧になり、柔軟な企業統治がおこなわれる。そして社内的なネットワークだけでなく、対外的なネットワークも柔軟に構築される
- ⑤ ヘテラーキーの統制では、公式的な統制よりも、企業文化や経営スタイルといった非公式的な規範的統制がよく利用される
- ⑥ ヘテラーキーではハイアラキーのように価値創造活動が本部でのみ行われるのではなく、企業内のユニットのいたるところでそれに関連した頭脳的活動がおこなわれる。従って、企業全体が頭脳としての性格を有している

さらに、こうしたヘテラーキー型企業組織を運営するために経営者に必要とされる能力は伝統的なハイアラキー型企業組織を運営する場合の能力とは異なっている。ヘテラーキー型企業の経営者には、アイデアを相互に交換できるスキル、それを素早く行動に移せるスキル、組合せから新たなものを見出す能力、外国語能力、異文化に対する適応力、誠実さ、リスクをとる意志、企業に対する信念、といったものが必要である(Hedlund, 1986; 浅川和宏, 2003)。

3 環境適合類型モデル

ゴシャル＝ノリア(Ghoshal & Nohria, 1989)は多国籍企業の環境適合については、外部環境の複雑性のレベルと現地子会社のリソースのレベルによって4種類に分類している。さらに、親・子会社の関係を集権化(centralization)、公式化(formalization)、社会化(socialization)の組み合わせからなる「適合」統治構造によって表示している(図-1)。その結果、外部環境の複雑性と現地のリソ



(出所) Ghosal & Nohria (1989) および浅川 (2003)

図1 多国籍企業の環境適合類型

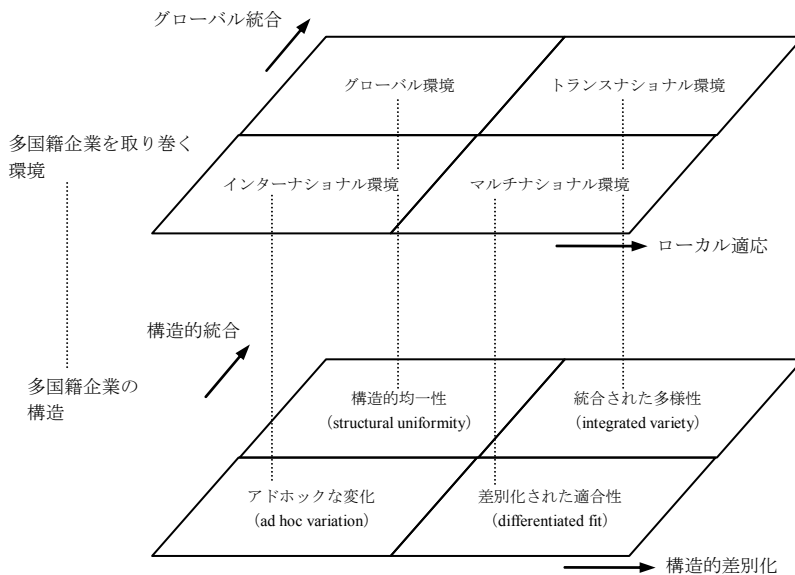
ースのレベルがともに高い場合は、社会化の度合いが最も高い統合型(Integrative)が適しており、反対に両者がともにレベルが低い場合は、集権化の度合いが最も高い階層型(hierarchy)が適している。また、環境の複雑性は高いが現地のリソースのレベルが低い場合、社会化の度合いが高い一族型(clans)が適しており、その反対に環境の複雑性は低いが現地のリソースのレベルが高い場合、公式化の度合いが最も高い連邦型(federative)が適していると述べている。

つまり、彼らの結論としては、「多国籍企業はそれぞれの子会社が置かれた環境に適合する形で本社・子会社関係がそれぞれ内部的に差別化されている」というのである(浅川、2003)。

4 パフォーマンス・モデル

ノリア=ゴシャール(Nohria & Ghoshal, 1993)も、多国籍企業が直面する環境をグローバル統合とローカル適応の2軸からなるマトリックスによってグローバル環境、インターナショナル環境、マルチナショナル環境、トランスナショナル環境の4種類に分類した上で、図-2の下段に示すようにそれぞれの環境に最もうまく適合する組織を構造的統合と構造的差別化のマトリックスと対応させる形で4種類の環境とそれぞれが適合したときに高いパフォーマンスがもたらされることを明らかにしている。

つまり、グローバル統合度が高くローカル適応度が低いグローバル環境に対しては構造的均一性



(出所) Nohria & Ghoshal (1993) および 浅川 (2003)

図2 環境と構造の適合が高いパフォーマンスをもたらす関係図

(structural uniformity) で対応した企業が、グローバル統合度もローカル適応度も共に低いインターナショナル環境に対してはアドホックな変化(ad hoc variation)で対応した企業が、ローカル適応度は高いがグローバル統合度の低いマルチナショナル環境に対しては差別化された適合性(differentiated fit)で対応した企業が、さらにグローバル統合度もローカル適応度も共に高いトランスナショナル環境に対しては、統合された多様性(integrated variety)で対応した企業が、それぞれ他の組織構造をとった企業よりも良好なパフォーマンスを挙げていることを検証した。具体的には、投資収益率、総資産利益率、売上の伸び率といったパフォーマンスである。

ここで注目すべきことは、トランスナショナル型がすべての環境に適応できる万能型ではないということである。あくまでもその企業が置かれた4種類の環境要因によって最適の組織構造モデルが決定されるということである(浅川、2003)。

II 知識経済時代におけるメタナショナル企業経営

1 メタナショナル企業経営とグローバル・ナレッジ・エコノミー

これまで述べてきたグローバル経営のモデルはいずれも80年代後半を中心に出現した理論であった。それはMNCを取り巻く環境がこれまで以上に複雑で不透明になり、経営上の行き詰まりを打開するための理想型としてのモデルが追求されたのであった。

しかしながら、トランスナショナル企業経営にしても、代表例であった ABB では CEO のバーネビック (Percy Barnevik) が引退するや否やこの経営手法は廃止されてしまった。理想型は示されたが、現状を打破してどのようにすればそれに到達できるのかといったことが明確でなく、具体性に乏しいといった批判がなされたのであった。また、急激な環境変化の一つであるグローバルなナレッジ・エコノミーに適切に対応できるモデルかどうか課題もあったといえよう。

そうした環境変化の中でドーズ、サントス、ウィリアムソンの3名によるメタナショナルの企業経営モデル (Doz, et. al., 2001) は、グローバル経営の革新的な理論として注目されたのである。それはこれまでのような単なる理念型のモデルではなく、ナレッジ・エコノミーの新たな挑戦課題にも対応できる理論であった。

メタ (meta) とはギリシャ語で「beyond (超越する)」を意味するものであり、従ってメタナショナル経営の特徴は、本国に立脚した競争優位性にだけ依存するのではなく、それを超越してグローバル規模で優位性を確保しようとする経営である。換言すれば、メタナショナル経営においては、本国だけでなく世界中の子会社・関連会社・提携企業等において価値創造を行い、競争優位を創成するのである。

さらに、「グローバルなナレッジ・エコノミーの時代における競争力は、世界に拡散する新しい技術、能力、市場ニーズなどに関する知識をいち早く感知・獲得し、それらを革新的な製品・サービス、生産プロセスを創造するために移転し、さらに日常業務に活用する点にかかっている」(桑名、2008)。

これまでの多国籍企業は、基本的には本国で培った競争優位性をベースにして、それに依存しながら海外市場を開拓し、グローバルなビジネスを展開してきた。しかし、今日では国の競争優位や国内のイノベーション・クラスターの競争優位が長期にわたって安定的に存続するとは限らない。国の競争優位をもたらした分野が急速に衰えて、他国に競争優位を引き渡してしまう場合も決して珍しくはなくなっている。例えば、自動車産業における GM、フォード、クライスラーといった旧ビッグ3、半導体産業での東芝、日立、NEC、三菱電機、富士通、造船業における IHI や日立造船などの優位性の低下である。

「ナレッジのベースが急速にグローバル規模で分散化し、これまでの常識では考えられないような地域(国)で新たなイノベーションの芽が生まれる可能性がある。従来の固定概念にとらわれてイノベーションの拠点をこれまでの強みをベースに配置するというアプローチは、潜在的チャンスを見逃すことになる」(浅川、2003)。しかし、そのようにグローバルにイノベーションの拠点を探索することは容易ではない。「自国主義の呪縛ないし国の強さの固定観念から脱却し、常に世界中のあらゆるロケーションに対しても目を離さず、潜在的イノベーションの芽を探索し、ナレッジや能力

を迅速かつ的確に社内に獲得し、社内各部門で移転・共有し活用しうるような企業、すなわち「メタナショナル企業」(浅川、2003)をどのようにすれば構築することができるのであろうか。

ドーズらは、このようなメタナショナル企業を構築するには、次の3つの考え方から脱却する必要があると述べている。

- ① 自国至上主義からの脱却：自国が最大の競争優位の源泉であるとする考え方からの脱却である
- ② 既存の力関係からの脱却：グローバル・ナレッジ・エコノミーの時代には先進国・地域ばかりでなく辺境の地からもイノベーションが生まれる
- ③ 既存概念からの脱却：現地適応はあくまで現地のためであるといった考えではなく、その成果は他の国にも移転できる可能性がある

2 メタナショナル企業経営の特徴と必要とされる能力

(1) メタナショナル企業経営の特徴

前節でみてきたようにメタナショナル企業経営の特徴は、本国での競争優位性だけに依存するのではなく、それを超えてグローバル規模で優位性を確保しようとする点にある。そのため「自国至上主義、自前主義、先進国至上主義等から脱却し、世界に散在するさまざまな知識を感知、確保し、それを移動・融合し、変換、活用していくが必要になる」(竹之内、2008)。このような能力を持った企業こそが、まさにこれからのグローバルな知識経済時代の競争で勝利者になるといえるであろう。

このことは逆説的ではあるが、仮に「間違った場所に生まれてしまった」企業、競争劣位にある企業でも、国際ビジネスのやり方次第ではグローバル企業へと発展する可能性があるということである(Doz, et. al., 2001)。今日のグローバルな知識経済においては、自国の劣位を克服することが可能であり、むしろ場合によっては、自国が強い場合よりも、謙虚に他国から学ぶという姿勢を持てば、より強力なパワーを備えることさえ可能である(浅川、2003)。事実、ノキア、ST マイクロエレクトロニクス、エイサーといった企業は、いずれも当初は世界的にみて競争優位性を有するような企業ではなかったが、次第にその産業分野で世界の主導的な企業に躍進して行ったのである。このことは、これまでの伝統的な多国籍企業のようにいつまでも本国での優位性に依存していたのでは、これからの時代には落後してしまうということである。

今日のグローバルな知識経済時代においては、グローバル競争のルールが変化し、企業は「海外市場に参入する競争」から「世界に拡散している知識から学ぶ競争」へと変化しつつあるのである(Doz et. Al., 2001; 桑名、2008)。つまり、これからの多国籍企業は将来のイノベーションにつながる新しい知識を世界中から競合企業よりも早く感知・獲得し、組織ユニット間で移転・活用して

いくことが重要である (桑名、2008)。

以上のようなメタナショナル現象、すなわち、典型的には主要な知的資源 (知識や市場ニーズなど) を海外に求めて競争力を構築し、台頭してきた多国籍企業の行動現象を十分に説明できる理論がこれまで存在しなかったのである。メタナショナル企業経営をトランスナショナル企業経営と比較した場合の差異を示すと次の通りである。第1に、トランスナショナル企業のように理念系ではなく、少数だがすでにメタナショナル企業経営を行っている具体的な企業が存在する。例えば、既述のノキア、ST マイクロエレクトロニクス、エイサーの他にも、資生堂、ポリグラム、ピクステクなどである。第2に、トランスナショナル企業のように既存の海外子会社に強引に親会社が役割を付与することはしない。第3に、メタナショナル企業経営ではアライアンスにより外部資源を取り込むことを極めて重視している。第4に、メタナショナル企業経営のほうがグローバルな知識経済時代に適合している。

(2) メタナショナル企業経営に必要とされる能力

メタナショナル企業経営に求められる最も重要な能力は何か。ドーズらはそれらの能力として次のものを段階別に挙げている。まず、メタナショナル化の第1段階としては、新しい知識や市場を感知し (sensing)、それにアクセスする能力。つまり、世界中の国・地域で現地固有の知的資源 (知識や市場ニーズなど) を感知し、それらに関する知識をグローバルに入手する能力である。既述のように新たな知識経済の時代においては、リードマーケットが多様化し、イノベーションが辺境の地から生じる可能性が増大している。そこでこれからの多国籍企業には新たな知識をグローバルに感知する能力が求められるわけである。

この感知能力は、①新たな技術や市場を予知する能力 (prospecting capabilities) および、②それらに関する知識を入手する能力 (accessing capabilities) で構成される。前者は、目標を明確に持ち競合企業より先に革新的な技術や新しい市場ニーズの出現を感知する能力である。後者は、海外における顧客・サプライヤー・卸売業者・大学・研究開発センターなどから既存のネットワークを通じて革新的技術や新しい市場ニーズを取り込む能力である。

また、必要な知識を入手するためには、現地の状況に精通し、現地での幅広い人脈を有する専門家に権限を委譲することが重要である。例えば、資生堂は、香水ビジネスで成功するためにはフランスに進出して直接フランス人の専門家と交わることの重要性を認識し、香水製品の開発と販売を専門に担当する BPI 社を90年パリに設立している。

第2段階は、新知識を機動化し (mobilizing)、イノベーションを作り出す能力、すなわち世界中に分散した知的資源 (知識) を社内に結集させ、社内ネットワークを通じて活性化・機動化させる能

力である。つまり、知識をイノベーションに転換するためには、分散した知識を自社に引き付け、共通の方向に向け、新製品・サービスを生み出す圧力を行使するメカニズムが必要である。それは、リード顧客やグローバルなプロジェクトなどを、知識を引き付けるためのマグネット（仕掛け）として活用する中で、知識を移転、融合し、革新的な製品やサービスを生み出すことのできる能力である。機動化能力は、①入手した知識を本国や第3国に移転する能力(moving capabilities)および、②新しく入手した知識をイノベーションに向けて融合する能力(melding capabilities)の2つで構成される。知識を移転するには現地の知識に精通しているだけでなく、親会社や第三国の他部門ともコミュニケーションのとれる人材が間に立ってナレッジ・ブローカーとしての役割を演じることが重要である。例えば、レコード会社のポリグラムでは、国境を越えていろいろな国からローカルアーティストを発掘し、国際的スターに変身させる独特のシステムを有している。同社では国際レパートリーセンター（IRC）という組織を作り、世界中に分散しているプロデューサー、プロモーションやマーケティングの専門家などの知識を結集し、グローバルにヒットしそうな曲やタレントを見つけ出している。

第3段階は知識を活用してイノベーションを生み出した後、日常のサプライチェーンに乗せ、売上や利益の拡大を図る(operationalizing)能力である。この段階も2種類の能力で構成される。すなわち、①新たに創造された知識を日常のオペレーションに繋いで行く能力(relaying capabilities)および、②そうしたイノベーションを活用する能力(leveraging capabilities)である。前者では、新たな知識をオペレーションにつなげるためには、知識を活用できるコンテキストを強く意識する必要がある。そして、潜在的ユーザーのニーズに留意して、単なる知識の創造に終わらないようにしなければならない。また、後者は、さまざまな場所で弾力的に組み合わせられた業務力を通じて効果的なグローバル・サプライチェーンを構築する能力である。例えば、南仏のFEDメーカーであるピクステクは、自国での優位性が全くないにもかかわらず、世界中に散在する知識や能力にアクセスして、それらを有する企業と積極的にアライアンスを組み、補完的技術や資源を入手している（竹之内、2008）。

また、ドーズらは、メタナショナル企業経営を行うためには、既存概念からの脱却に加えて、類似性よりも差異に注目することが重要であり、個別最適ではなくグローバルな全体最適への貢献が重要であると述べている。また、他社から学習しようとする意思や、柔軟性やイノベーションの受け入れを重視する企業文化を有することの必要性も説いている(Doz, et. al., 2001; 竹之内、2008)。

Ⅲ メタナショナル企業の事例研究

メタナショナル企業の事例として、ドーズらはSTマイクロエレクトロニクス、資生堂、ノキア、ポリグラム、ピクステクなど、自国での優位性を持たなかったり、あるいは優位性を持っていても

それに依存することなく(それを越えて)、世界中に新しい知識を求めて成功した企業を紹介している。ここでは以下の2社を取り上げることにしよう。

1 ST マイクロエレクトロニクス

ST マイクロエレクトロニクス(以下ST)は、イタリアの半導体メーカーSGS マイクロエレクトロニクスとフランスの同業者トムソン・セミコンダクターという業績不振の2社が合併して、半導体産業の先進技術もなく世界の主要市場でもないイタリア、フランスという立地を本拠として1987年に設立された。設立当初、売上高8億ドルに対して最終赤字が2億ドルであり、主要顧客もなく、必要な技術はアメリカ、日本、台湾など世界各国に依存していた。まさに弱者連合の合併であり、設立当初、現在の成功を予想した人はほとんどいなかったのである。この点では同社は、ドーゼラの言う、「間違った場所に生まれてしまった企業」であった。こうした不利な条件を克服するために、STは世界中に生産・開発拠点を張り巡らせ、世界中の大企業と戦略的提携を結んでいる。

さらに人事面では、SGSのCEOから新会社であるSTのCEOに就いたパスクァーレ・ピストリオ(Pasquale Pistorio)氏は、就任直後に大規模なリストラを断行している。フランスの3工場とアジアの2工場を閉鎖し、2万3000人いた従業員を5000人に削減している。合併して世界ランク14位になったとはいえ設備投資に回せる資金は年間1~2億ドル程度であり、大規模な設備投資を必要とするDRAM(記憶保持動作が必要な随時書き込み読み出しメモリー)などの汎用品は投資対象になり得なかった。そこで特定の顧客向けに開発・生産するLSI(大規模集積回路)に絞り込んだのであった。その結果、同社はシステムLSIを主軸として着実に成功し、1992年以降一貫して黒字を確保している。

このようにして世界中に分散した異なる専門家の知識・能力を結集し、集積回路と同様の機能を発揮するシステム・オン・ア・チップ(system-on-a-chip: SOC)を設計し生産することに成功した。これにより様々な地域の多様な顧客ニーズに応じることが可能になった。その結果、売上高や純利益だけでなく、他社が模倣不可能な持続的競争優位性を構築することができたのである。

さらに、同社のメタナショナル経営の特徴を述べれば次の通りである。

① 拡散している新しい知識や市場を感知し(sensing)、それにアクセスする能力

STは主要顧客や他の半導体メーカーと技術開発等においてグローバルな戦略的提携のネットワークを構築している。88年にはフランスの通信機器メーカーのアルカテルとの提携契約、94年にはノキアとの提携が成立している。さらに、今日では通信、自動車、コンピュータ、コンシューマの4分野で12社の顧客と提携関係を築いている。また、世界中の大学や研究機関の研究成果を取り込む体制も整えている。STは技術力やコア競争力を、さまざまな戦略的パートナーの専門的知識によ

って補完し高度な能力を開発するとともに、エレクトロニクス産業のあらゆる分野の顧客に対して先進的ソリューションを提供し続けている (Doz, et al., 2001; 竹之内, 2008)。

② 拡散している新知識を機動化し (mobilizing)、イノベーションを作り出す能力

ST の R&D 活動と関連プログラムの多くは AST (Advanced System Technology) 部門によって管理されている。また、AST 部門では今後 3～5 年以内に必要とされる戦略的システムの知識開発を行っている。最近の AST による主な成果としては、デジタル機器、ネットワーキング、モバイル・セキュリティ、オンチップ・インターコネクト向けの革新的なテクノロジーなどが挙げられる。また、グローバルに多数の共同研究プロジェクトに参加し、特にヨーロッパ域内での先端技術研究プログラムにおいて主要な役割を演じている。

③ イノベーションを生み出した後、日常のサプライチェーンに乗せ、売上や利益の拡大を図る (operationalizing) 能力

ST は世界中に分散した異なる専門家の知識・能力を結集して、集積回路と同様の機能を発揮するシステム・オン・ア・チップ (system-on-a-chip: SOC) の開発を実現させたことはすでに述べた。これにより様々な地域の多様な顧客ニーズに応じることが可能になった。その後も、同社は次世代製品を創出するさまざまな技術革新を進め、世界中で感知し、機動化した知識を製品化している。現在、製造部門は先端製造設備をイタリア、フランス、アメリカ、シンガポールの 4 か国に配置し、200mm (8 インチ) ウェハを生産している。300mm ウェハの生産はイタリアのカターニャで行われており、フランスのクロルではフリースケールおよびフィリップス半導体部門との 3 社共同による Crolles 2 という 12 インチ・パイロットラインを稼働させている (竹之内, 2008)。

今日では総合半導体メーカーとして、2006 年度には売上高 98 億 5400 万ドル、純利益 7 億 8200 万ドルを挙げ、世界半導体売上高ランキングで 5 位につけている。世界中で約 5 万人の従業員を擁し、主要工場は 17 か所、研究開発センターは 16 か所、デザイン・アプリケーションセンターは 39 か所、営業所は 79 か所の多数に及んでいる (竹之内, 2003)。

2 資生堂

資生堂の場合は、現在、国内で圧倒的な市場シェアを確保しているが、それを越えて海外でも攻勢に転じる一環として、フランスにおける香水ビジネスへの参入に注力しており、このケースをメタナショナル現象として取り上げてみよう。

資生堂はスキンケアと化粧品では国内で圧倒的な市場シェアを誇っており、グローバルにみてもロレアル、ユニリーバ、P & G に続いて、世界 4 番目の化粧品メーカーである。しかしながら、メーカーやスキンケア製品に比べて、香水部門は大きな立ち遅れがみられた。その理由は日本国

内における香水ビジネスがまだ未成熟であるためであった。

同社が国際化・グローバル化を進めるに当たってこのことは大きなネックであった。香水ビジネスを国際化することは世界の主要化粧品メーカーの仲間入りをするためにも必要不可欠であった。特に、ヨーロッパでは香水ビジネスの化粧品全体に占める割合は3割から4割であり、フランスでは4割にも達しているという。従って、香水ビジネスにおいて世界で認知を得ることが、グローバルな一流化粧品メーカーとしての証となるといえる (Doz, et. al., 2001; 浅川, 2003)。

日本では全化粧品に占める香水の割合は1%前後であり、国民文化にもよるが香水ビジネスにおいては後進国といわざるを得ない状況である。古くから香をたくななどの習慣はあるが、欧米のように香りを身につけるといった習慣はまだ未成熟である。日本文化を基盤に持つ資生堂が香水製品を開発し、市場に投入することは非常に難しいと言わざるを得なかった。かつて、同社は60年代にエキゾチックなフィーリングの「禅」や「むらさき」をアメリカに輸出したが、売り上げはほとんど芳しいものではなかった。日本での実体験や技術・能力を伴わない製品の輸出がいかに難しいかが伺われる事象であった。

事実、香水ビジネスには暗黙知を伴う部分もあり、調香は科学的知識・技術を大きく超える感性的・芸術的要素を伴う営みである (浅川, 2003)。そこで同社は、香水ビジネスで成功するためにはフランスに進出して直接フランス人の専門家と交わることの重要性を認識し、香水製品の開発と販売を専門に担当する100%子会社 BPI (Beaute Prestige International) を90年に設立した。そして、香水ビジネスの専門家であるフランス人を所長に採用し、マーケティング担当重役にはイブ・サンローランの香水部門で活躍し、「オピウム」で成功をおさめたシャンタル・ロスをスカウトしたのであった。

彼女のクリエイティブ・マーケティングにおける卓越した才能は、同社の香水マーケティング部門の脆弱さを十分に補完して余りあるものであった。同社は、彼女の有する広範な人脈や彼女自身の能力・経験などが十分に発揮できるよう、BPI の運営に関しては彼女に全権を委譲したのであった。例えば、ローディッセイの開発の場合、フランスを中心とした海外現地での開発活動によって生まれている。調香技術は一流フランス人調香師、コンセプトはパリで活躍中の三宅一生、ボトルデザインはフランス人の有望デザイナー、クリエイティブ・マーケティングはシャンタル・ロス、広告等のビジュアル化はニューヨーク在住のアメリカ人写真家というように、それぞれ一流の専門家により付加価値を得られるものであった (浅井, 2003)。さらに、92年には、パリの南ロワールにジアン (Gien) 工場を設立している。

これらの多くのアーティストやマネジャーの才能をオーケストラの指揮者のように束ねることで、相乗効果を生み出すことのできる強力なリーダーシップを持ったシャンタル・ロスの存在と、

彼女と日本企業である資生堂を結ぶ、ひたすら異文化間の調整を巧みにこなした現地日本人マネージャーの役割は極めて重要であった（浅川、2003）。こうして同社は香水の本場フランスおよびヨーロッパ内での存在感を高め、さらには北米やアジア地域へと進出し、成功を収めようとしている。

おわりに

本稿では、トランスナショナル経営論以降のグローバル経営論の展開についてみてきた。これらのうちで特にメタナショナル企業経営のモデルに焦点を当てて検討した。

今日のようなグローバルなナレッジ・エコノミーの時代においては、経営に必要不可欠な知識や技術は世界的に拡散しており、MNC はそれらをいち早く感知・獲得し、機動化し、それによって革新的な製品、サービス、生産プロセスなどの優位性を獲得することが喫緊の課題となっている。

グローバルなナレッジ・エコノミーが現実のものになるにつれて、伝統的な MNC の利益の源泉は脅威に晒されている。ドーズらによれば、世界中でカネ、商品、製品、そして情報に効率的にアクセスできる能力はギャンブルゲームでのテーブルに積まれた賭金のようになりつつある (Doz, et al., 2001)。自己満足に浸っている伝統的な企業は出生地の異なる新しい競合企業からの挑戦を受けることになる。後者は例えば、フィンランドのノキア、台湾のエイサー、日本の資生堂、フランスの ST マイクロエレクトロニクス、ドイツの SAP といった企業である。従来からの古い巨大企業は競争の切り札として母国ベースの優位性にだけ頼ってられない時代に突入している。

先端技術分野においてシリコンバレーのような魅力あるクラスター出身の企業でも、例えばシリコンバレーだけでなく、ケンブリッジ(英国)、バンガロール、テルアビブ、台北、東京などからも知識を活用できるライバル企業にはかなわないであろう。グローバル・ナレッジ・エコノミーの時代において重要なことは、その企業がどの国の出身かということではなく、その企業が何者かということである。

参考文献

浅川和宏『グローバル経営入門』日本経済新聞社、2003年、148-167および188-190ページ

桑名義晴「国際ビジネスの今後の展開」、江夏健一・太田正孝・藤井健編『国際ビジネス入門』（シリーズ国際ビジネス1）、中央経済社、2008年、247-268ページ。

竹之内玲子「メタナショナル経営論—ドーズ&サントス&ウイリアムソン—」、江夏健一・長谷川信次・長谷川礼編『国際ビジネス理論』（シリーズ国際ビジネス2）、中央経済社、2008年、191-205ページ

ヘッドランド、G. 「ヒエラルキーの諸仮定とヘテラルキー：多国籍企業マネジメントへのその応用」、江夏健一監訳・IBI 国際ビジネス研究センター訳、スマントラ・ゴシャル/D. エレナ・ウェストニー編著『組織

理論と多国籍企業』文真堂、1998年、261-296ページ。(原著は、Ghoshal S. and E. Westney, *Organization Theory and the Multinational Corporation*, Macmillan Publishing Ltd., 1993)

Doz, Y. J. Santos, and P. Williamson (2001), *From Global to Metanational*, Boston: Harvard Business School Press.

Ghoshal, S. and N. Nohria (1989), Internal Differentiation with Multinational Corporations, *Strategic Management Journal* 10: 323-337.

Hedlund, G. (1986), The Hypermodern MNC: A Heterarchy? *Human Resource Management* 25: 9-35.

Nohria, N. and S. Ghoshal (1993), Horses for Courses: Organizational Forms for Multinational Corporations, *Sloan Management Review* 34 (2): 23-35.

Prahalad, C. K. and Y. Doz (1987), *The Multinational Mission: Balancing Local Demand and Global Vision*, New York: Free Press.

(2010年1月12日受理)