

■ 研究論文

「価値創造型グローバル組織」 への発展的変革

— 日本的集権グローバル組織から、大競争時代に
勝ち残る国際組織の構築へ —

*Shifting to the Knowledge Creating Global Structure
— From the Current Central Controlling Japanese Global Structure
to the Competitive Global Structure,
by which We can Win the Coming Big Competition —*

青山学院大学 前田 昇
Aoyamagakuin University Noburu MAEDA

Abstract: In the past 5 to 10 years, several American and European global corporations have obtained dynamic global structure management capabilities. They look like well managing the current big world tide, Borderless, Deregulation and Information Technology Revolution.

On the contrary, Japanese corporations are still keeping the old Japanese style to manage overseas subsidiaries. Central control by Japanese managers, and heads of overseas subsidiaries are Japanese and their mission is work for the boss in Japan, and not for the merit to the overseas subsidiaries. In this report, a concrete proposal is shown to make a revolutionary first step to become a competitive transnational company.

1. 緒言

ボーダレス、規制緩和、インフォメーションテクノロジー（IT）革命と言う三大潮流の変化により、国際競争は大きく様変わりを始めている。いまやあらゆる産業で戦後50年の日米欧の国際化競争のものさしでは計りえない大競争の時代となってきた。

日本企業の国際化は戦後欧米企業に追いつき追い越せを目標に、輸出、販売の現地化、製造の現地化、経営の現地化と進み、製造業のグローバル化は欧米企業以上に進んでいるかの印象を与えるが、現実には輸入規制、円高等の要因への対症的アプローチによる海外進出であり、多くの場合日本の本社や事業部が実権を握った中央集権的な国際組織であり、海外の子会社は知識創造を要求されないパイプライン的な存在である。右肩上がり

で目標が明確な戦後40年間は、そのグローバルベースでの効率性により「ジャパン アズ ナンバーワン」とまでもはやされたが、この10年間は、その威光も消え日本の製造業も模索の時代に入っている。

今まで、規制に守られていた金融産業、流通産業もビッグバン等によりグローバル化は避けられない状態であり重電、トリレタリイ、建設、サービス、電力、文房具等の領域までが、国際化対応無しでは海外企業による日本国内への国際化の波に飲み込まれて今まで安泰だった国内市場までも失いかねない状態になりつつある。一部の欧米企業は海外子会社を巻き込んだ新規技術開発等のグローバルベースの価値創造を始め出している。

日本の企業は、早急にこのボーダレス、規制緩和、IT革命の大競争時代に対応できうる国際戦略を打ち出しそれを実現する新たな国際組織戦略を構築する必要がある。日本的経営の良さを活かしながらグローバルスタンダードを受け入れ、かつ欧米企業に打ち勝つ価値創造をなしえる国際組織へどのように変革していけるのか、日本及び欧米の変革事例を参考にしながら若干の考察を行なう。

2. 国際化組織の日米欧歴史的発展形態の比較

MITのレスター・サロー教授はその著書「大接戦 日米欧どこが勝つか」で日米欧の企業文化や国際企業形態・組織の歴史的発展段階を振り返りながら、21世紀は欧州のものであると1992年に断定しているが、サロー教授はその時点では今日の情報革命の動きがまだ見えなかったからかも知れない(L. Thurow, 土屋尚彦訳 1993)。しかしながら彼が言うように日米欧の国際組織の歴史的成育過程は、それぞれの国を母体とする国際企業の企業活動の根幹をなしていることはまちがいない。欧米企業との大競争時代に打ち勝つ為にも日本の国際化の歴史的・経済的・文化的背景を欧米との対比で分析して見る必要がある。

日米欧の自然対応比較：

米国＝人間による支配（競争的個人主義）
 欧州＝自然への服従（階層的個人主義）
 日本＝自然との調和（共有的相互主義）
 （根本孝 1994）

日米欧の需要供給対応比較：

米国＝値上げ、レイオフ
 欧州＝外人労働者、客に待たせる
 日本＝残業、赤字、下請けを切る

日米欧の国際化組織対応比較：

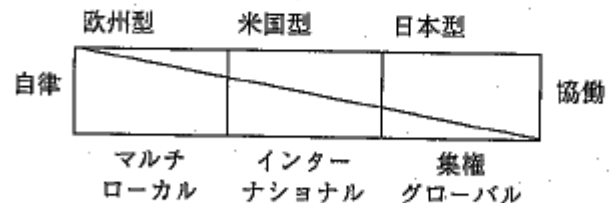
米国＝「インターナショナル形態」（調整型連合組織）1945第二次大戦以降 母国の市場飽和に伴いプロダクトライフサイクルにもとづく欧州、日本、発展途上国への順次海外進出

欧州＝「マルチローカル形態」（権力分散型連合組織）1918第一次大戦以降 当時の各国の強固な規制や文化の違い、輸送力等の理由から、各国に母国から人を派遣し、運営の全てを任せた。

日本＝「集権グローバル形態」（中央集権組織）1985プラザ合意以降 急激な円高で海外への製造シフトに伴う本社機能及び事業部による中央集管理。（Bartlett & Ghoshal 1989）（伊丹敬之 1991）

3. トランスナショナル組織への動き

日米欧の国際組織の持つ特徴を「自律」と「協働」と言う相反する機能をどれだけ持っているかは、次の図のようになる。



欧州型の「マルチローカル形態」は、「自律」が強すぎグローバルベースでの各国による「協働」の意識が希薄であり、グローバルベース技術開発やプロジェクトの取り組みに弱い。各国が持つ強みを世界ベースで組み上げ競争に勝てる商品・サービス作りをする価値創造には向いていない。

日本型の「集権グローバル形態」は、逆に「協

働」が強すぎ各国での知恵を働かせる「自律」が極端に小さい。海外子会社は多くの場合パイプラインとして扱われているため自国の持つ強みを活かした価値創造で本国の企業に貢献しようというモラルは高くなるべくもない。

米国型の「インターナショナル形態」は、「自律」も「協働」も中途半端でありその効果が出にくい。「自律」を強化すると「協働」が弱まり「協働」を強化すると「自律」が弱まるジレンマに陥る。

この様な中で、日米欧の国際組織形態の「いい所取り」を目指す組織開発が行なわれ出してきた。

4. 壮大な三大国際組織実験

欧米の先進国際企業がグローバルベースでの活動を進めていく中で、従来の米国型「インターナショナル形態」や欧州型「マルチローカル形態」の組織ではどうしても大競争時代に勝ち進む為の差別化を生む価値創造が満足にできないことに気づき始めた。FORD, ABB, IBMがその先進企業である。

【FORD】は1995年春、前輪駆動小型4輪の世界本部を米国から欧州に移した。1967年に欧州FORDを設立して以来英独子会社を中心となり欧州の一体化を推進し、小型車では本国である米国をも統括する能力と権限を持つに至った。このことは日本ではあまり知られていないが二年前欧米の新聞雑誌では大変なニュースであった。FORD本社としては小型車で世界的な強みを持つ欧州子会社に全社的な命運をゆだねたことになる。これにより欧米での二重投資となっていた莫大な開発コスト削減によりGMやトヨタ、ホンダに挑戦している。成功を危惧する声もあるがCEOトロットマンによる経営史に残るであろう大胆なチャレンジである。(Business Week 1995. 4. 3)

【ABB】は日本でも最近有名になってきたが、世界の組織を5,000プロフィットセンターに分けローカルに定着しながらも各グループの強みを国境を超えてギブアンドテイクするシステムで重電産業

界で急成長を遂げている。小グループにより個々のプロフィットセンターに企業家精神を持たせながら「自律」と「協働」を最大限に発揮させた上でグローバルな価値創造が出来る強さを持つマトリックス組織形態を目指してCEOバーネビクはGEや三菱重工、住友重工に挑戦しアジア、中国を含む世界市場を開拓中である。(日経ビジネス1994.1.24)

ABBがめざすマトリックス組織は、多くの企業が大失敗に終わった縦横斜めから管理される「管理型マトリックス」ではなくマトリックスの中の個々のユニットが自らの技術的、コスト的、納期的強みを社内外との競争の中で育てながら自ら発信し、縦横斜めのマトリックスに管理されるのではなく、マトリックスを利用するのである。これを私は「発信型マトリックス」と名付けてみたい。これこそグローバルベースの価値創造型マトリックス組織である。マトリックス組織は機能しないと言われて久しいが、世の中の多くのビジネスは地域、プロダクト、機能のマトリックスからは逃げられないのである。

【IBM】は全世界を14の金融、石油、製造、商業等の市場別に括り、各国の各市場担当者はその国の社長へのレポートではなく、直接欧州等の地域本部や世界本社のその市場担当責任者にレポートすることになった。ボーダレスで広がる顧客の満足を得るため、その市場のプロの営業やエンジニアがハード、ソフト、サービスを一括して提供するインダストリアル・パーティカル体制である。IBMに初めて外部から来た新CEO ガースナーによる再建のシナリオが功を奏してIBMへの信頼が戻りつつある。(日経コンピュータ1994.7.25)

これら三社に共通しているのはボーダレスの時代に、インターネット等のIT革命を素早く経営の中心に取り入れスピーディな顧客対応のために全世界の自社資源を誰もが利用できる組織運営形態になっていることである。ネットワーク時代に対応した組織のフラット化がグローバルベースで成されている。

5. 事業本部機能の世界最適配置

グローバルネットワーク組織の特徴である事業本部機能の最適な場所への分散化は、FORD以外でもあちこちでその例が見られるようになってきた。ここに挙げたのはその一例であり数え上げればきりがなくらいである。事業本部機能だけに留まらず本社機能本部等の分散化も時間の問題であろう。

事業本部機能の国外転移例

FORD	小型前輪駆動	米→英独
ネスレ	パスタ	スイス→伊
J&J	薬品	米→ベルギー
独銀行	投資銀行	独→英
フィリップス	オーディオ	蘭→シンガポール
IBM	通信	米→英
	情報端末	米→日本
	電子財布用IC	米→独
GE	小型画像診断	米→日本
ヘキスト	遺伝子治療研究	独→米
モトローラ	電子財布用IC	米→英
	家電用IC	米→香港
東芝	VHSビデオ	日→シンガポール
コマツ	鉱山機械	日本→米
キャノン	電動タイプライター	日本→米
ソニー	映画 音楽	日本→米
	テレビ(米欧用)	日本→米英
現代	PC	韓国→米

これらの例を見ていると、その国のその領域における強さから考えればごく自然のように思えるのが多い。日本の企業ではコマツの例が戦略的でおもしろい。日本が中心であった鉱山機械事業の本部を日本から米国に移すと同時に米国人をその責任者にするだけでなく彼を日本本社の初めての外国人役員にした。

又この事業の構成要素である部門を日米欧に分散配置した。油圧ショベルはドイツに、ブルドー

ザーは日本に、大型ダンプトラックと運行管理システムは米国にと、それぞれの強みのある国に部の本部を置いた。日本企業としては革新的な組織経営戦略である。(日経ビジネス1997.7.14)

日本のほかの例ではスミダ電機が三カンパニー制を取り、製造カンパニーは中国広東省に、サービス・物流カンパニーは香港に置き香港人が社長に、商事カンパニーは日本に置いている。これも各地の「いい所取り」を実現している。(日本経済新聞1997.7.1)

ある事業の世界本部を本国から、その製品に一番合った海外子会社に移管する効果は、単にその国のその製品のビジネスインフラの強さを得られるだけでなく多くの副次効果が付いてくる。(M. Porter 1990) 今日の大競争時代は他社との差別化をする価値創造能力が勝負である。創造はクリエイティブな人材がキイである。海外子会社の社員にしてみれば、自分の国に他部門ではあるが世界の本部が有り、そこから世界を統括しているとなるとその企業で働いている意欲は格段に上がるはずである。海外子会社に働く人たちの面接調査でも、親会社が我々子会社の手をもっと汲み上げてくれたら売り上げや利益はもっと上がるという声を聞くときが多い。

これからの企業競争は、どれだけグローバルベースで各地の強みを組み合わせて新しい価値を創造できるかにかかっているのだから、海外子会社のモラルの高低は大切な要素である。日本企業はこの様なトランスナショナルと呼ばれる動きにもっともっと真剣に取り組む必要が有る。

6. 「日本的発想の国際化」からの脱皮

日本的経営と言われるもので欧米にないすばらしいものも多い。帰属意識、組織力、忠誠心、ボトムアップ、安定性、コンセンサス、横の情報の共有、長期志向の投資、技術力、品質、TQC、社内ジョブローテーション等々。多くの欧米企業がTQC, KAIZEN, KEIRETSU, JIT等を取り入れ問題であった製造産業も日本以上に力をつけ

つある。同じように日本企業も欧米の経営手法の良いところをどんどん取り入れる必要が有る。日本の良さを損なわないで欧米の良さを取り入れるのは、矛盾するところも多く難しいが最近の潮流の変革のスピードが速く米国的な経営手法に合致するところが多いのであろう。今の時代は米国ベースのグローバルスタンダード、デファクトスタンダードに合わせざるを得ないものが多いかも知れない。いずれ又欧米風の経営の限界があふれ出る時期が来るだろう。

しかしながら日本企業の海外子会社のマネージは、工場でのブルーワーカーの管理以外はどう見ても抜本的改革が必要である。日本の海外子会社経営が「日本人による日本の親会社のための経営」と指摘されて久しい(吉原英樹 1989)。いまだに大きく変わっていない。右肩上がりの時代の輸出一辺倒、規制回避、円高回避の海外生産の時代にうまく行ったと思われていた海外子会社を単なるパイプライン扱いするこのスタイルの経営は今や前世紀の遺物である。自然との調和を千年以上も大切に文化にまで仕立て上げた日本人がグローバルベースで海外子会社との調和による知の創造が不得意なはずはないからである。

現地子会社の社長を初め経営幹部のほとんどを日本人が占め、本社からの情報は日本語で、重要なデータには現地人はアクセス出来ないと言った状況では創造性の有る人材が育つはずがない。日本企業はいまでは世界的にこの様な評判をとってしまっているようだ。特に21世紀最大の市場と言われるアジアでの評判が悪い。当分この状況は日本人の今の性格からすると変わりそうもない。これではこの大競争の時代に欧米の先進的なグローバルかつトランスナショナルな組織能力に日本企業はあと10年もすれば飲み干されてしまう危険がある。

ではどうすればよいのか。具体的な解決案の一つを提言したい。

7. 日本本社から世界本社の分離を!

三菱商事の横原社長が本社内で英語を公用語にと提案されたことをある記事で見つけた。社内では不評で実現はしなかったようだ。私は横原社長の提案こそ正しいと思う。但しその前に一つ手を打つ必要が有る。

まず人事、財務、広報、企画、CI、技術、製造、渉外、知財等の世界戦略にかかわる50人ほどの組織を、現在の本社から切り離し近くの別の建物に集める。ここでは英語が公用語で会話、会議、レポートはすべて英語。1~2年かけて海外子会社から50人を選びだし1~2年の赴任とする。ローテーションでこの世界本社(WHQ, World Head Quarters)100人のスタッフは一部の人を除き数年ごとに入れ替える。

社長が本気でこの様なことを発表すれば世界中の子会社にその日のうちにインパクトが走る。2~3年も経てばグローバルベースで企業のカルチャーも変わるだろう。世界中から来た50人は、生きた情報の草の根的な高速通信ネットワークとなり本社と現地のトランスバレンシーを高めるだろう。

但しこの組織からは利益の源泉になるような具体的な効果は何も出てこないだろう。ただこのようなグローバルネットワーク組織の核が社長のリーダーシップで出来てくると、今後は本来のグローバルな効果の創出が期待されるべき製品事業本部等もWHQに習ってなんらかのネットワーク組織の構築を模索するだろう。そうなればもう流れは止められない。

欧米企業並のグローバルな力が付いてくれば、将来の役員候補と誰もが見ているような実力者を数年間海外の重要拠点に送り出したり、海外の人材をWHQボードメンバーに抜擢したり、特定事業の本部機能を海外に出したりと言ったようにどんどん進めていける。ある時点でWHQそのものを日本から出すことも検討の対象になるとき来るかも知れない。

8. 結 語

モトローラ、シティバンク、VISA、ABB等の企業では経営幹部のトップ30人の内10～15人は、本国人以外だそうだ。ドイツのヘキストやフォルクスワーゲンがWHQで英語を公用語にしたという。

本国主導のピラミッド組織による中央集権的グローバルマネージの時代は終わりに近づきつつある。現場を重んじる工場中心の知の創造であるTQCは、日本企業が成功させた。今度はグローバルベースで専門技術者やマーケティング、経営管理等のホワイトカラーたちの現場重視による知の創造が問われている。

参 考 文 献

1. 「Managing Across Borders」 C. Bartlett & S. Ghoshal, HBS Press, 1989.
2. 「現地人社長と内なる国際化」吉原英樹, 東洋経済新報 1989.
3. 「The Competitive Advantage of Nations」 M. Porter, Free Press, 1990.
4. 「Competition in Global Industries」 M. Porter, HBS Press, 1986.
5. 「知識創造企業」野中郁次郎&竹内弘高, 東洋経済新報 1996.
6. 「グローバル企業の日本戦略」吉原英樹, 講談社 1990.
7. 「グローバルマネジメント」伊丹敬之, NHK 1991.
8. 「大接戦」Head to head, L. Thurow, 土屋尚彦, 講談社 1993.
9. 「国際経営と企業文化」根本孝, 学文社 1994.
10. 「強い会社 ABB」日経ビジネス 1994. 1. 24.
11. 「FORD」Business Week 1995. 4. 3.
12. 「IBM」日経コンピュータ 1994. 7. 25.
13. 「コマツ」日経ビジネス 1997. 7. 14.
14. 「スミダ電機」日経新聞 1997. 7. 1.