

グローバル時代の企業経営を考える

Globalization of Business Imagined

講師 江夏健一

（早稲田大学名誉教授・ハリウッド大学院大学学長）



1. グローバル競争時代の特徴

グローバル競争の時代とは、一言に要約すると、それは「激変の時代」である。

そこでは、さまざまな事象が「未曾有」の速さで空間に拡大する。地球の津々浦々で大きな変化が大量に発生し、その「量」が「質」の変化をもたらして、これまでの「ルール」を破壊する。極端な場合には、「ルールなきルール」という新たな「ルール」に基づく「まさかの」市場競争が展開される時代である。

それは、何が起こるかわからない、「まさかの時代」でもある。

一例をあげると、1990年代のあのバブル経済崩壊によって、3つの神話、すなわち①株価や地価は下がらない、②消費は常に拡大する、③日本の経営の三種の神器である終身雇用、年功序列、企業組合、そしてJIT生産は盤石という神話が、あっという間に打ち砕かれて、気がつけば茫然自失の「失われた20年」を過ごしてきた私たちの原体験がある。

2. 二律背反する事象が同時進行

この時代にあっては、互いに矛盾するトレンドが追求される。

たとえば、一方でグローバル化が重視されると同時に、他方においてローカル化も重視した経営の実践が求められる。かくして、企業経営者は、低コストと高品質・差別化の追求、効率性と革新性の探求、規模の経済と範囲の経済の実現、市場原理と公平原理の同時重視、透明性と遵法性の貫徹を求められるのである。

3. 変化をもたらした7つの要因と3BのLess化、2NのMore化

一体、なにがこうした「未曾有」の変化をもたらしたのであるだろうか。7つの「化」が複合して起こったからだといえる。

- 1) 市場の国際化
- 2) 製品ライフサイクルの短縮化
- 3) 技術革新の加速化
- 4) 技術普及（伝播）の迅速化
- 5) 競争の激化と多様化
- 6) 産業のボーダレス化
- 7) 規制緩和の強制化

さらにこれに加えて指摘すべきは、3つの「B」のLess化と2つの「N」のMore化である。

3Bとは、Border（国境）、Boundary（境界）、Barrier（障壁）、2Nとは、Network（Hard）とNetwork（Soft）のことである。

グローバル時代を迎えて、国境の往来がより容易、あるいはさまざまな国家間での協定によって事実上自由化された。

産業内、産業間での競争の激化に伴って、伝統的な産業の垣根が取り払われた。

国家間での諸資源の移動を妨げるさまざまな障壁が撤廃された。

つまりは3つのBがLess化（減退）したのである。

また2つのNとは、さまざまな組織・制度を結合するためのインフラ（施設）、すなわち、ハードウェア（Hard）とそれを下支えるためのスキル・情報などのソフトウェア（Soft）がMore化（より重視）されるようになった。

3つのBは、2つのNによってしっかりと統合された社会、それこそがグローバル社会にほかならない。

4. 経営視野が重要

この時代の経営環境をどう見るか。それに対する経営者の目線（ものの見方考え方）が極めて肝要である。

パールミュッター（H.Perlmutter）という未来学者は、それらを4つに類型化している。

- ・ Ethnocentric（本国志向）：すべての面でおらが国さが一番！
- ・ Polycentric（現地志向）：郷に入れば郷に従え！
- ・ Regiocentric（地域志向）：よく似た地域はひとからげにしてみる！
- ・ Geocentric（世界志向）：世界は1つだ！

これをEPRGプロファイルと呼んで、そのうちEとGは、相手を変えていこうとする経営スタンスであるために革新的（イノベティブ）。PとRは、相手に従おうとする経営スタンスであることから適応的（アダプティブ）である、という。ただし、どれが優れていて、どれが劣るといった、文明論的格差（Gap）の視点で解釈してはならない。むしろ文化論的相異（Difference）と知覚して、どの経営スタンスもグローバル経営の1つのあり方だと理解し、グローバル化への道のりにも、さまざまな選択肢があると理解すべきであろう。

5. 企業成長のベクトルと戦略転換能力

企業は①立地、②技術、③事業という3つの観点から成長を考えることができる。

それぞれはまた、①国際化戦略、②ハイテク化戦略、③多角化戦略に引き落として展開することができるが、重要なのは、それぞれの戦略間で、どのようなタイミングで、何を目的（戦略意図）として戦略転換を図るかである。それらは4つに類型化できる。

- I 正規型：いま持っている能力（生産技術）を堅持・補強しながら、いまある関係（市場・顧客）を堅持・補強する。
- II ニッチ創造型：いま持っている能力を堅持・補強しながら、新しい関係を創造する。
- III 革新型：いま持っている能力を破壊して新しい能力を創造し、いまある関係を堅持・補強する。
- IV スクラップ・アンド・ビルド型：いま持っている能力も関係も破壊して、新しい能力と関係を創造する。

企業は、その経営環境の変化を勘案して、上記の4つのオプション間での戦略転換を自在に選ぶことができる。ただし、それを決定づけるのは、企業が所有する経営資源力（ヒト、モノ、カネ、コネ、コト、タネ、ネタ、カチ、そしてココロ）の多寡・強弱である。

6. 「適サイ（ザイ）適シヨ」のすすめ

企業が持つ経営資源を5つの「サイ・ザイ」と5つの「シヨ」に集約することができる。

5つの「サイ・ザイ」とは、宰（リーダーシップ）、才（技術ノウハウ）、材（有形の資源）、財（カネ）、在（所在）である。

また、5つの「シヨ」とは、所（立地）、書（知識）、初（タイミング）、処（処分・処遇）、署（管

理・統制)である。

それぞれ5つの「適」によってマトリックスを形成すると、合計25の適サイ・ザイ適シヨの組み合わせが生まれる。すなわち、

- ① 適宰適所：トップマネジメントのリクルート戦略
- ② 適宰適書：マネジメント候補者のトレーニング・システムの確立
- ③ 適宰適初：マネジメントのキャリア・パスの明確化
- ④ 適宰適処：実力を反映した報酬制度の確立
- ⑤ 適宰適署：公平で透明度の高い人事考課制度の確立

- ⑥ 適才適所：関連情報が有効に入手できる立地に収集機関を設置
- ⑦ 適才適書：R&D施設を最適に配置
- ⑧ 適才適初：製品・工程開発、テスト生産拠点の立地の最適決定
- ⑨ 適才適処：ライセンスなどの契約措置に対する明確な戦略計画
- ⑩ 適才適署：契約措置の管理、モニタリング・システムの確立

- ⑪ 適材適所：生産・中間財の最適調達戦略の確立
- ⑫ 適材適書：最適製品戦略の確立
- ⑬ 適材適初：特定製品・サービス生産の最適タイミングの決定
- ⑭ 適材適処：特定製品・サービス販売の最適タイミングの決定
- ⑮ 適材適署：製造物責任制度への対応策の確立

- ⑯ 適財適所：戦略的プロフィット・センターの決定
- ⑰ 適財適書：最適な関連会社の所有形態の決定
- ⑱ 適財適初：最適な内外金融市場、企業内部からの資金調達の実現
- ⑲ 適財適処：ステークホルダーへの公平な利益配分の実現
- ⑳ 適財適署：租税計画の立案・実施

- ㉑ 適在適所：長期展望に立った組織化戦略の決定
- ㉒ 適在適書：一貫性のあるCI戦略の展開
- ㉓ 適在適初：最適市場参入戦略の実施
- ㉔ 適在適処：最適市場撤退戦略の実施
- ㉕ 適在適署：フレキシブルでダイナミックな関連会社コントロール戦略の展開

以上である。

それぞれの「適ザイ（サイ）適ショ」に1～5点の5段階評点を与えると、評点結果は、合計点25（すべて1の最低点）から125点（すべて5の満点）になる。

この評価結果によって、自社の経営プラクティスがどの程度「グローバル化」している、あるいはしていないかを、ざっくりとはであるが、評定することができるとともに、より具体的にどのパーツで「強く」、またどこが「弱い」かが見えてくるだろう。

7. 持続可能なグローバル経営の要諦－VMAPSと「五安聚一堂」の実現－

規模や地域の如何にかかわらず企業・経営者がもつべき持続可能なグローバル経営を実現のためのVMAPS（勝利に導く海図）がある。それは、以下の5つの「ション」を堅持することである。

- Vision（理想・夢・展望）をもつこと。
- Mission（使命・役割）を明確に打ち出すこと。
- Action（行動・実践）すること。
- Passion（熱意）をもって取り組むこと。
- Succession（継続）すること。

またそのような営みを通じて、すべてのステークホルダーによって、その企業が、①安心、②安全、③安定、④安楽、⑤安福という「5つの安（アン）」を一所に集めた（五安聚一堂）」組織体であると、実感できたときではなかろうか。

平成25年7月10日 於 図書館ホール