

## 経営国際化における経営者理念の確立

—国際経営戦略での個性化を目指して—

奥 村 憲 一

### I はじめに

#### 1 ゴールドコーストでの対日企業批判

かって、日本からの観光・不動産投資が集中していたオーストラリアのゴールドコーストで、約400人の市民の集会が開かれ、外国人による土地所有に対して抗議が行われたという報道があった(1990,7,3)。この報道によると、この集会では、日本からの投資が欧米の投資のように製造業に対してではなく観光と不動産に集中し過ぎていること、またこれでは日豪の技術協力が繋がらないことが指摘された。そして、日本からの観光客は、日本のホテルに泊まり、日本の土産品店に立ち寄るだけであり、この有様では地元民に何の利益もないなどの意見が続出した。地元不動産業者などの調査によると、日本からの投資は、高級ホテル、ゴルフ場、ショッピングセンターなどを中心に、累積投資総額は約13億豪ドル(約1,500億円)に達していた。このため、周辺の地価は、1987年から88年にかけて約3割もアップし、オフィスの賃貸料も2倍に急上昇していたのである。上記の集会を呼びかけた地元市民団体「国の魂」は、ジャパマンマネーの流入によって市民生活に悪影響が出ているとして、「外国人の土地所有を憲法で禁止すべきだ」と主張していたのである。

#### 2 企業理念による経営戦略と経営責任の個

#### 性化の必要性

このような対日企業批判が報道されたものの、実際には、日本からのオーストラリアへの投資は製造業に対しても行われ、また日本からの観光客はさらに足を延ばして地元民の利益にも繋がっており、またそもそも現地法人が設立されているのでこれが雇用や納税の面で役立っていることが分かっている。

ただそれにもかかわらず、この市民集会の対日企業批判を見ると、日本の企業活動一般の良くない側面を例示的に表しているように思われる。すなわち、生産過程でなく不動産に投資し、不動産投資による地価高騰の可能性があること。技術協力という現地の期待にあまり応えていないこと。現地では、日本人を中心としたクローズされた事業が少なくないこと。地元の利益を十分に考慮していないことなどである。なぜ日本の企業が、企業活動の良くない側面をとくに海外において示すのであろうか。

このことについては幾つもの理由があろうが、端的に言えば日本企業の姿勢が地元根差すことなく、短兵急な利潤獲得を試みたということであろう。長期的視点から、製造業への投資が行なわれたなら、また相手国との技術協力がなされていたのなら、さらに現地に溶け込み十分にオープンな事業をする企業があったなら、そして地元への利益還元を願っていたのなら、日本企業の行動はそれほどの批判を受けないで済

んだものと思われる。このまま事態が進めば、日本企業は外国で法規制を受けることもありえよう。日本企業は自ら社会的責任を遂行することは躊躇するが、法律や規制には従うのである。

また、本来日本企業には「自分がやらなくても、他の企業がやるであろうから、自分もやる」という、右へならへの横並び意識が作用しているようである。この横並び主義は、日本企業の過当競争からもたらされるものであろうが、外国企業に迷惑を掛けがちになることは否めない。この横並び主義は、いうまでもなく、個々の企業が個性的でないことをも意味しているから、このさい個々の企業が個性的であること、とくに国際経営戦略において個性化を目指して行動することが必要である。

わが国企業が国際協調に成功していくためには、自らの考えで戦略を策定し、自らの責任を遂行するという個性化の必要性が求められていることを強調したい。ここでいう個性化は、第一に、企業が独自の企業理念をもって他の企業のそれから識別される戦略や責任をもつことである。そして第二の個性化の意味は、企業の国際化にともなって、企業が進出する現地の文化の多様性に個別に対応し適応することを意味している。本稿では、「国際経営戦略での個性化」と題して、企業が独自の企業理念をもって他の企業のそれから識別される戦略や責任をもつという問題、そして企業が進出する現地の文化の多様性に、個別に対応し適応するという問題を、取り上げ検討していくことにしたい。

## II 経営理念の種類と階層性・領域性

### 1 わが国の経営理念の呼び方と種類

経営理念は、「企業経営についての、経営者ないし会社のあるいは経済団体の、公表された信念」である。経営者は、この信念の表明によって、経営戦略の基礎を形成し、経営問題を解決し、また利害者集団（現地の文化を含む）との関係を維持し、経営成果を高めるのである。

日本の会社では、経営理念は、いろいろな呼

び方をされている。企業理念、基本理念、社是、社訓、行是、行訓、綱領、経営方針、具体方針、経営指針、企業目的、企業目標、企業使命、根本精神、信条、理想、ビジョン、誓い、規（のり）、則、モットー、宣言、目指すべき企業像、事業成功の秘訣、経営の要旨、事業領域、行動指針、行動基準、行動宣言、人の条件、スローガン、メッセージなどである。

日本の会社では、一口に経営理念といっても、複数の要素から構成されている場合が多い。たとえば、①社是・社訓、②社是・経営理念・綱領、③経営理念・経営方針・行動指針、④企業目標・事業領域・私達の使命・行動指針、⑤経営理念・経営方針・フィロソフィー・コーポレートステートメント、⑦スローガン・基本理念・経営理念・行動規範（販売部門、生産部門、研究開発部門、間接スタッフ部門）などといった形のものである。

これを整理すると、経営理念としては、おおむね①会社の使命ないし存在理由についての経営理念、②これを具体化した経営方針、そして③社員の行動を指示する行動指針が並べられている。ここには、理想としての上位概念から実践原理としての下位概念にいたる経営理念の階層が見られる。たとえば、キャノン(株)の経営理念は、次のように〔企業理念〕〔企業目的〕〔行動指針〕の3つの要素からなっている。

〔企業理念〕世界の繁栄と人類の幸福のために貢献すること。そのために企業の成長と発展を果たすこと。

〔企業目的〕①真のグローバル企業の確立——国境を越え、地域を限定せず、しかも積極的に世界全体、人類全体のために社会的責任を遂行すること。②パイオニアとしての責任——世界一の製品をつくり、最高の品質とサービスを提供し、世界の文化の向上に貢献すること。③キャノングループ全員の幸福の追求——理想の会社をきずき、永遠の繁栄をはかること。

〔行動指針〕①国際人主義——異文化を理解し、誠実かつ行動的な国際人をめざす。②三自

の精神——自覚・自発・自治の三自の精神をもって進む。③実力主義——常に、行動力（V）、専門性（S）、創造力（O）、個性（P）を追求する。④家族主義——互いに信頼と理解を深め、和の精神をつらぬく。⑤健康第一主義——健康と明朗をモットーとし、人格の向上につとめる。

## 2 経営理念の階層性と領域性

このキャノンの経営理念をみると、①会社の使命ないし存在理由についての「企業理念」、②これを具体化した「企業目的」、そして③社員の行動を指示する「行動指針」の3つの要素からなっており、理想としての上位概念から実践原理としての下位概念にいたる経営理念の階層が見られる。これを、経営理念の「階層性」と呼ぶことができる。

それと同時に、このキャノンの経営理念は、企業、企業環境、および管理・行動という3つの領域についてもそれぞれの信念を列挙している。すなわち、①「企業理念」は、世界の繁栄などに貢献するために企業の成長と発展を果たすという「企業の存在についての信念（企業理念）」であり、②「企業目的」は、世界全体、人類全体のために社会的責任を遂行し、世界の文化の向上に貢献し、グループ全員の幸福の追求を行なう「企業環境についての信念（企業環境理念）」を示し、そして③「行動指針」は、国際人主義・三自の精神・実力主義・家族主義・健康第一主義という「企業の管理活動と行動基準についての信念（管理・行動理念）」を披瀝しているのである。

このように、経営理念が、企業存在、企業環境、および企業管理・行動という3つの領域をカバーしていることを、経営理念の「領域性」と名づけることにする。先の経営理念の階層性とこの経営理念の領域性は、ともに経営理念を見ていくうえで理解しておくべき特質であるといえよう。そして、「企業の存在についての信念（企業存在理念）」、「企業環境についての信念（企業環境理念）」、そして「企業の管理活動

と行動基準についての信念（管理・行動理念）」という領域性は、次のような項目からなりたっている。

A 企業の存在についての信念（企業存在理念）

- (1) 企業の性格づけと存在意義—企業が役立ち、奉仕する対象      Walton Model①
- (2) 事業領域と事業活動についての理念—企業が役立ち、奉仕する方法
- (3) 企業が立脚し追求する基本的な価値についての記述
- (4) 「人間集団としての企業」についての理念—構成員としての人間集団、職場、風土      Walton Model②

B 企業環境についての信念（企業環境理念）

- (1) 国際的環境
- (2) 社会的環境—企業の社会貢献      Walton Model⑤
- (3) 顧客第一      Walton Model③
- (4) 文化的環境—環境と共生するための価値観      Walton Model⑥

C 企業の管理・行動についての信念（企業管理・行動理念）      Walton Model④

- (1) 管理活動についての理念
- (2) 行動指針

われわれは、次の節から、各会社が提示している経営国際化の理念を、これらの経営理念の領域性にしながら分類、展開することにした（個々の会社の経営理念の引例は次によって）。日本生産性本部編『新版「社是・社訓」』日本生産性本部、1992。日本生産性本部編『社是・社訓』日本生産性本部、1986。渡部昇一編『強い会社の社是・社訓を読む』廣済堂出版、1987）。なお、経営理念の分類基準として、経営者の責任の範囲に基づくウォートンの「社会責任モデル」があるが、この「社会責任モデル」を参考までに、上記「領域性モデル」に付記した（Eells, R. and C. Walton, *Conceptual Foundations of Business*, Irwin, 1969, pp. 198～

201. この内容の紹介は次にある。奥村恵一『経営者経済学の基礎』上, 1975, p. 158, 下, 1975, p. 446).

### Ⅲ 国際化に関するわが国企業の経営理念(1) ——企業の存在についての信念(企業理念)

1 企業の性格づけと存在意義—企業が役立ち、奉仕する対象

経営理念の「経営それ自体の存在意義」は、企業の存在理由や存在基盤についての信念を公表するものであるが、各会社は、国際化に際して自己の企業、そしてその法的形態である自己の会社をどのように見ているのであろうか。一般に国際経営理念は、国際的な株主、国際社会、国際文化などとの企業の緊密な繋がりを指摘する。株主利益目的など「株式所有者に対する責任」を意味する国際簡素モデルとしては、「国際経済の発展に貢献する」理念にも関連している。例えば第一勧業銀行は、「ワールドバンクとして国際経済の発展に寄与する」を経営理念としており、その説明として、「総合的な国際金融業務を行う世界的な規模の銀行として内外のニーズにこたえることにより、国際経済の発展に寄与する」と述べている。

わが国では、国際株主への貢献よりも、世界的存在、国際的視野の世界企業を強調する経営理念が少なくない。例えば、INAXは、企業目標として「世界に求められる存在になります」と述べ、三菱電機は、経営方針の第4で「国際的視野にたち世界企業を目指す」としている。

また、日商岩井は経営理念として「「トレードピア」(Trade & Utopia)の創造」を掲げ、その内容として「あらゆる取引を通じて価値を創造し、夢を実現して、世界の人々が豊かさを享受できる社会を創造することを目指す」と説明している。同社は、世界の人々が豊かさを享受できる社会との関係で、その存在意義を明らかにしている。企業の存在は、企業が役立つ対象があって初めて意味が認められるのである。

この「経営それ自体の存在意義」は、会社が

社会、顧客、株主などの対象に責任を負うことでもある。キャノンの「企業目的(第二)」は、「国境を越え、地域を限定せず、しかも積極的に世界全体、人類全体のために社会的責任を遂行すること(真のグローバル企業の確立)」と述べ、世界全体、人類全体に対する社会的責任との関係でその存在意義を示している。また、伊藤忠商事(株)は、これまでの社是ではその社会的位置づけは必ずしも明確でなかったとして、1992年10月1日の新聞紙上で、「伊藤忠商事は本日十月一日より、新しい企業理念として『豊かさを担う責任』を掲げ、二十一世紀のトータルな豊かさを創造する、国際総合企業を目指し、新しい第一歩を踏み出しました」と声明を発表した。この声明は伊藤忠を国際総合企業と性格づけ、「豊かさを担う責任」という新しい考えのもとで、社会に対する伊藤忠の責任を明示したものであり、その存在意義を確固たるものにするのである。

2 事業領域と事業活動についての理念—企業が役立ち、奉仕する方法

企業を存在意義あらしめるために、企業が国際的に役立ち奉仕する方法を掲げる経営理念の例が少なくない。企業が国際的に役立ち奉仕する方法として、企業活動を記載するが、とくに経済的財貨およびサービスの提供という企業の本質的機能を提示する。例えば三井ハイテックは、社是の第1として「世界の人々に役立つ製品をつくる」と公表している。また、企業の本質的機能を明示する一番簡潔な方法として「事業領域」を規定する場合がある。例えば清水建設は、経営理念の第1として「地球社会への貢献」を掲げ、「環境とバランスのとれた社会的、文化的に価値のある優れた品質の建造物・施設をグローバルに建設する」と公表し、グローバルな建設事業領域を明示している。

最近では、この「事業領域」を広く規定し、新しい事業分野やハイテクノロジーの分野に言及する場合がある。たとえば、日本電気の企業理

念は、「C & C（コンピュータとコミュニケーション）をとおして、世界の人々が相互に理解を深め、人間性を十分に発揮する豊かな社会の実現に貢献します」というものであり、C & Cをとおした世界の人々の相互理解を強調している。

さらに、企業が役立ち奉仕する方法として、技術革新、新規事業、多角化などの比較的具体的な事業活動から、変革、研究、開拓、挑戦という価値創造や人間環境作りの企業活動に至るまで、非常に幅広い企業活動を表現している。たとえば、大林組は、企業理念において「創造力と感性を磨き、技術力と知恵を駆使して、空間に新たな価値を造り出す」ことにより、「生活の向上、社会の進歩と世界の発展に貢献する」としている。このさい、世界の発展などに貢献する「新たな価値創造」という企業活動が指定されている。

### 3 企業が立脚し追求する基本的な価値についての記述

ここで、「企業が立脚し追求する価値や立場」についての記述が必要とされよう。企業が国際社会に貢献すると信念を述べたとしても、人間尊重の立場か、豊かさ尊重の視点か、物質尊重の価値観を持つかで、企業の行動が異なって表れてくるためである。たとえば、東芝は、E & E（エネルギーとエレクトロニクス）の分野を中心に技術革新を進めているが、「東芝グループは、人間尊重を基本として、豊かな価値を創造し、世界の人々の生活・文化に貢献する企業集団をめざします」とその所信を述べている。世界の生活・文化に貢献するさいに「人間尊重を基本として」いることを公表するのである。

### 4 「人間集団としての企業」についての理念—人間集団、職場、風土

わが国の会社では、人間尊重の経営理念が多く見られるが、それというのも企業を人間の集合体と考えており、従業員を企業共同体の構成

員として位置づけ、家族の一員として扱っているためである。また、職場、風土（雰囲気）といった人間集団の関連事項についての信条も強調されている。

国際家族モデルは、従業員の権利・尊厳・健康・安全・機会などに関する、「従業員に対する責任」を意味している。例えばヤオハンジャパンは、国際流通グループとして「より多くのより良き人材を育成する会社」と人材育成を強調する理想（四つの理想第3）を掲げている。また、会社の職場は、従業員の生活の場であり、この職場の環境が重要視されている。インテックは、社長の信条で「奉仕こそわが努め、創造こそわが喜び、世界こそわが職場、繁栄こそわが望み、悠久こそわが行く手」と書いて、世界が職場であることを印象づけている。また、千代田化工建設は、社訓の中の「賦活」において、「若さにあふれた明るい環境をつくり、世界に雄飛する活力をつちかう」と、世界に志向する職場環境の創造を目指している。

## IV 国際化に関するわが国企業の経営理念(2) —企業環境についての信念（企業環境理念）

### 1 国際的環境

経営環境には、経済的環境、技術的環境、社会的・文化的環境、政治的・法的環境、国際的環境、自然的環境など、これを抽象的・総体的にとらえる一般的環境があり、また従業員、顧客、株主、政府、地域社会など、これを具体的・個別的に補足する特殊的環境（利害者集団）がある。わが国企業の経営理念は、これら各種の経営環境について、その信念を公表し、環境関係の重要性を指摘している。企業環境を、ある時には企業が貢献すべき存立基盤とし、ある場合には企業の死活を握る第一の奉仕先とみ、またあるときには企業と運命を共にする企業構成員と考えている。

国際的環境については、既述したように国際社会と繋がりをもつ「企業の存在理由」の表明があり、また以下に述べる世界中の顧客を満足

させる「企業の営業基盤」を念頭におく理念もある。本稿では、これらの国際的環境にとくに注目しており、以下において世界の顧客第一、国際的社会環境、および国際的文化環境について取り上げることにしたい。

## 2 世界の顧客第一

特殊的环境の中で重要視されている利害関係者は、顧客である。顧客の愛顧がなければ、収益はなく企業は存続できないので、顧客第一という信念が形成される。ここで、世界の顧客第一とは、次のような内容を意味するものと考えられる。①より良い、魅力あふれる製品とサービスを提供する。②「より安い価格」から「より適切な価格」で製品とサービスを提供する理念へ変更する。③「顧客の利益を先に、会社の利益を後に」の哲学を定着させる、そして④顧客ニーズを考慮し、その満足化を図る。

国際売手モデルは、公正価格による製品・サービスの提供、石油・ガス埋蔵物の有効開発と最大利用など、国際的な「顧客に対する責任」を明記するものである。例えば、三菱ガス化学は経営理念の第1として「世界に目を向けニーズをつかみ、市場の拡大・創出を行うマーケティング」を行うとし、世界のニーズの把握を試みている。また、本田技研は「わたしたちは、世界的視野に立ち、世界中の顧客の満足のために、質の高い商品を適正な価格で供給することに全力を尽くす」と信念を述べ、上記「世界の顧客第一」の条件を描いている。昭和30年当時、本田技研の社員たちは社是「世界的視野に立ち」に対して「随分、でかいことをいうなあ」という感じを持っており、本田氏は、そんな半信半疑の社員たちへ経営理念を徹底的に植えつけていった」のである（渡部昇一編、前掲書、p. 233）。

ここで、世界の顧客というよりも、世界のマーケット、世界をリードする商品、国際競争力を強調する会社がある。日産自動車は、「常に世界のマーケットに密着し、創造的で信頼性

の高い技術によって、魅力ある商品を創る」とし、世界のマーケットと魅力ある商品の創造を強調している。またローンは、企業目的の一つとして「良い商品を国の内外へ永続かつ大量に供給し」と明記し、また経営基本方針の一つとして「世界をリードする商品をつくるために、あらゆる部門の固有技術を高め、もって企業の発展を期する」と述べ、世界をリードする商品の創造という大きな抱負を公表している。さらに、ウシオ電機は「常に新しい国際社会において、品質、価格、サービスともに十分競争力を有する商品を創り出すこと」と国際競争力ある商品の創出について言及している。

## 3 国際的社会環境—企業の国際社会貢献

次の国際的社会環境の視点は、国際市民モデルの立場でもある。このモデルは、空気・水・森林・野生生活を含む自然資源とエネルギー資源の保存、経済・社会開発計画での政府との協力、地域社会問題解決の助けとなる創意、人々とのコミュニケーションの地域的・全国的・国際的な促進、質的に高度な責任目標などを指しており、国際的な「市民と同様な民主社会の特権に見合った、企業の権利と義務」を意味している。

国際社会というとき、わが国では伝統的に国家利益が重視されてきた。たとえば、三菱商事の三綱領「所期奉公 処事光明 立業貿易」のうち「立業貿易」は、対外輸出入貿易を主とすることを指す。この綱領は、国富の増大は対外貿易の如何にかかっているため、国家の利益を第一に考える同社としては対外貿易に力を注ぐべきであるというものである。

しかし、ここでいう国際的市民モデルは、国家利益第一の考えを超えて、いっそう民主化され、いっそう国際社会化された内容を持っている。たとえば大林組は、企業理念を守ることによって「生活の向上、社会の進歩と世界の発展に貢献する」とし、行動規範の第5として「良き市民、良き国際人として行動する」と述べて、

良き市民・良き国際人として行動する国際的市民モデルを示している。

このような、国際的社会に関する経営理念の中でとくに多いのは、「国際的社会貢献」であり、その内容を明確にするために、次のようにその性格づけをしたい。①国際的社会貢献の中身の具体化、たとえば「国際的社会の発展への貢献」、「豊かな国際的社会作りへの貢献」などの具体化が必要である。そして、②国際的社会貢献の方法・手段として、「基本的な商品提供」から、「企業の環境づくり」にいたる国際的企業活動の明示が必要である。

#### (1) 国際的社会貢献の中身の具体化

例えば、ヤマハ発動機は、企業目的として「世界の人々に新たな感動と豊かな生活を提供する。そのために、夢と技術と情熱で実現し、いつも「次」が期待される企業を目指す」と述べ、また経営理念の第5として「世界企業たること」を掲げている。つまり、世界企業として世界の人々に新たな感動・豊かな生活を提供することを社会貢献の内容としている。

#### (2) 国際的社会貢献の方法・手段

例えば三菱重工業は、国際的社会貢献の方法・手段として「世界的視野に立ち、経営の革新と技術の開発に努める」と経営革新と技術開発の方法を示している。また三井石油化学工業は、「進化学（進化 限りない発展 化学 豊かさの創造）」という手段を強調して次のように述べている。「私たちの企業メッセージ」の一部として「世界の人びとの豊かなくらしのために……多様な生活価値を創造します」と述べ、そのための方法として「技術をきわめ、感性をみがき、情熱をもやして「進化学」の境地を切りひらく」とし、同時に「私たちの企業理念」の一部で「21世紀の産業潮流をグローバルにリードする「進化学」の道を邁進する」と進化学の道を主張している。さらに、シャープは「広く世界の文化と福祉の向上に貢献する」のであるが、その手段として「いたずらに規模のみを追わず、誠意と独自の技術をもって」とそ

の経営方針と技術の独自性を示している。

なおコミュニケーションの関係では、電通は、企業理念の第1事業領域「トータルコミュニケーション・サービス」において、「コミュニケーション・ニーズのあるところには必ず、電通の活動領域がある。世界的な視野でこの領域を発見・開拓し、創造的で卓越したコミュニケーション・サービスを提供する」とその考えを明かにしている。世界的な視野で発見・開拓し、創造的で卓越したコミュニケーション・サービスを提供するのである。

#### 4 国際的文化環境——環境と共生するための価値観

国際的文化環境についての経営理念は、国際芸術モデルともいう。この国際芸術モデルは、倫理的行動、現地の国の文化的伝統や利益の認識と支持、現地の国の人々の向上など、質的に高度な責任目標を指す。経営者は、他の創造的な団体とパートナーシップを組むことにより、「生活の審美的・道徳的資質を含む無形なものを認識する責任」を負う。国際芸術モデルは、世界的視野を強調し、世界文化の進展に貢献し、世界と共生するための価値観を経営理念とするのである。

松下電器産業は、その綱領で「産業人たるの本分に徹し、社会生活の改善と向上を図り、世界文化の進展に寄与せんことを期する」とし、長年に亘って、世界文化の進展に寄与することを期している（本稿 pp. 22～4, 参照）。

各社は、世界企業となったあと、他の世界企業や現地文化に対する会社の姿勢としてどのような理念を持つのであろうか。それは、富士通の「海外活動のスローガン」でいうように「共存共栄」および「クロスカルチャーカンパニー」を尊重することでもある。この国際的・世界的視点は、さらに拡大される。例えば、清水建設の経営理念の第1「地球社会への貢献 Socio-dynamism」は、「環境保全活動、文化活動等の活動のみならず、環境とバランスのとれ

た社会的、文化的に価値のある優れた品質の建造物・施設をグローバルに建設する」という地球の視点を掲げる。また、上記のキャノンの「企業目的(第二)」のように「国境を越え、地域を限定せず、しかも積極的に世界全体、人類全体のために社会的責任を遂行すること(真のグローバル企業の確立)」という人類全体の視野を展開する会社もある。

この地球の視点や人類全体の視野は、グローバル・ローカリゼーションといわれるように、属地主義方針と結びつく。例えばミズノは、長期経営方針の第2として「グローバルマーケティングの推進」をうたっているが、ここでは現地に志向する属地主義方針が打ち出されている。すなわち、「従来から取り組んできた国際化をさらにレベルアップしていく。国籍を問わず、現地在住の社員にミズノの企業理念、方針を良く理解してもらい、そのうえで現地で生産し現地で販売するという属地主義方針を一層推進していく」と。

なお、この国際芸術モデルの倫理面は、日立製作所の行動指針の一つに見られる。すなわち、「当社従業員は、国際的な平和及び安全を維持することが、わが国産業界のみならず国全体の信頼の確保に不可欠であることを認識し、貿易関連法規の遵守に努める」と。貿易関連法規の遵守に努めるという倫理面を経営理念でうたっている。

## V 国際化に関するわが国企業の経営理念(3) ——企業の管理・行動についての信念(企業管理・行動理念)

### 1 企業の管理に関する経営理念(企業管理理念)

#### (1) 企業の管理活動についての理念

最後の重要なテーマは、主体となる企業体をどのように管理し、その構成員としての従業員がどのように行動するかについての経営理念である。まず、企業体の管理についてはそのノウハウがあり、これを経営理念として表明するこ

とが企業の存続にとって重要である。企業管理についての理念としては、次のような項目があげられる。①安定的な成長、②革新経営や効率経営による利潤の獲得と還元、③製品・組織・仕事・工場・財産・設備の管理の方法、④経営者の資質・リーダーシップと組織運営に関する理念、および⑤経営管理や管理手法に関する理念、である。

例えば、日産自動車は「常に世界に目を向け、世界を活動の場としながら、強健な企業力を養い、時代とともに成長してゆく」とその信念を明かにしている。これは、世界を活動の場として企業力を養い成長してゆく「企業の成長基盤」についての信念である。また、トヨタ自動車は基本理念の第6において「全世界規模での効率的な経営を通じて、着実な成長を持続する」と世界規模での効率経営と着実な成長を明示している。

この「管理活動についての理念」は、国際投資モデルと名づけることができる。このモデルは、有利な投資環境の獲得など、「株式所有者・従業員・顧客・供給業者・一般大衆の利益を最適に均衡させる責任」を指している。国際的視点に立つ投資モデルとしては、企業ぐるみの国際化、世界的商品の研究開発、グローバルな探索、世界に誇る・世界をリードする技術の開発などを含んでいる。例えば、玩具大手のタカラは、「タカラ心訓」の一つとして「世の中で一番大切なことは、世界全体のことを考えながら生きることです」とし、また経営理念の一つとして「企業ぐるみ国際化で成長路線を進みます」と世界全体のことを考える国際的成長路線を打ち出している。

また、このモデルとして世界に誇れる「技術開発や探索に力を入れる」理念を挙げることもできる。例えば、安川電機の経営理念の第1は「品質重視の考えに立ち、常に世界に誇る技術を開発、向上させること」とあり、また日本電子の経営理念は「創造と開発」を基本とし、常に世界最高の技術に挑戦し…」となっている。



また、サントリーの社是の一部は「日々あらたな心 グローバルな探索 積極果敢な行動」とグローバルな探索に力点をいれる信念を掲げている。

## (2) 日立製作所の7つの海外進出基本方針

国際投資モデルに該当するものとして、次の日立製作所の「7つの海外進出基本方針」を挙げることができる。これは企業管理理念に他ならない。上野明氏によれば、

- ① 経営権は、原則として日立側がもつ。
- ② 「日立式経営」をストレートに押しつけるのではなく、現地の特別の条件を十分に考慮する。
- ③ 現地の経営が軌道に乗るにつれ、現地の経営を現地人にまかせ、日本からの出向者の数を必要最低限にとどめる。
- ④ 海外小会社（関係会社）の独立採算制をスタートの時から徹底させる。
- ⑤ 操業開始後、3年から5年をメドに、海外小会社が完全に自立し、配当ができるようになることを目標とする。
- ⑥ 初期投資はなるべく小規模におさえ、経営が軌道に乗るにつれて、段階的に追加投資をする方針をとる。
- ⑦ 初期投資は、早ければ5年～7年、おそくとも10年以内に回収することを目指す（上野明『多国籍企業の経営学』有斐閣、1990, pp. 86～8）。

これらの7つの海外進出基本方針においては、日立側の経営権、現地条件を考慮した経営、現地人にまかせる経営、海外小会社の独立採算制の徹底、段階的な追加投資方針が骨子となっている。とくに操業開始後3年から5年をメドとした配当、初期投資の5年～7年おそくとも10年以内の回収を目指していることは、具体的な投資方針を指示するものとして、興味深い。

## 2 行動指針（企業行動理念）

わが国においては、従業員が会社構成員として位置づけられていることもあって、管理・運

営についての理念に関連して、従業員の行動指針としての経営理念が多く表明されていることに注目したい。「行動指針」は、従業員の行動の「あるべき姿」として、経営理念の中に確固たる地位を占めている。

経営理念の中の「行動指針」において強調されていることは、次のような項目であり、職場でのあるべき経営風土が感じられる。①「創造」、②「挑戦」、③「自己革新・啓発」、④「夢・理想」、⑤「構想・視野・感覚」、⑥対象としての「顧客」「社会、世界、地球、地域社会」、⑦「果敢な積極的行動」「強固な意志・信念・気迫」、⑧「明るくて、自由な、現場主義」の職場、⑨「協調・協力という従業員の統合・団結」、⑩「誠実、感謝、信頼」の伝統的な価値観と対人関係、そして⑪「管理・統制、仕事」、といったものである。このような内容を持つ「行動指針」によって、各会社は経営理念の管理・運営面をカバーし、経営理念を実践に結びつけているのである。

⑤の対象としての「社会、世界、地球、地域社会」についていえば、「行動指針」によって、従業員は国際人、地球人になることが求められ、また World-wide な国際感覚を身につけ、国際社会と交流を広げ、これと共生を図ることが要求されている。

経営国際化の行動指針については、各会社が次のような内容のものを発表している。

① 大林組は、企業理念を守ることによって「生活の向上、社会の進歩と世界の発展に貢献する」とし、行動規範の第5として「良き市民、良き国際人として行動する」と述べ、世界発展への貢献と良き市民・良き国際人を印象づけている。

② 日立製作所の行動指針の一つは、「当社従業員は、国際社会の新たなニーズを的確に把握し、これに即応できるようより高度で信頼性の高い技術及び製品を開発し、顧客に対し誠のこもったサービスを提供するよう努力する」と、国際社会のニーズの把握、信頼性ある技術・製

品開発、および誠のこもったサービス提供をうたっている。

③ キヤノンの行動指針の第1は、「国際人主義」であり、「異文化を理解し、誠実かつ行動的な国際人をめざす」と異文化問題に触れている。

④ 住友ゴム工業は、経営理念として「常に世界的視野に立ち、以下の経営を実践します」と、経営実践の立場を世界的視野におき、また行動理念の第3として「World-Wide 国際感覚あふれる広い視野」を挙げ、国際感覚を経営革新の一つの基盤としている。

⑤ 三洋電機は、経営理念として「私たちは世界のひとびとになくなくてはならない存在でありたい」と世界的存在を掲げ、また行動基準として「世界に誇りうる仕事」と仕事にポイントをおいている。その仕事の内容としては、次の5つの特徴を公表している。1 品位のある仕事をする〈品位〉、2 お客さまの満足を先取りする〈顧客主義〉、3 時代を独自に切り開く〈獨創性〉、4 自由闊達な職場をつくる〈相互信頼〉、5 経営効率を高め利益を公平に分配する〈社会貢献〉。

## VI 国際化に関するキャノン等の経営理念

### 1 TDK と松下電器産業の国際経営理念

これまで、わが国企業の国際化に関する経営理念について、企業理念、企業環境理念、および企業管理・行動理念という三つの範囲にわたり、各会社の経営理念の実際を例示した。ただし、その例示は各会社の経営理念をそのまま引用したものであり、詳しい説明やコメントはしないままであった。ここで、二、三の会社の国際化に関する経営理念について、もう少し詳しく、説明とコメントをしておきたい。

(1) TDK——受入れ国メリット主義、内外一体化戦略

TDKの社是は「創造によって世界の文化産業に貢献する」であり、社訓は「夢、勇気、信頼」である。この社是と社訓の由来については、

次のようないきさつがある。TDKの創立者の斎藤憲三氏は、東京工業大学の加藤与三郎教授の「日本で創造したものこそが、日本の工業といえる。だから日本人も、独自の創造によって、世界の文化産業に貢献すべきだ」という考えに強い感銘を受けた。加藤博士は、磁性材料フェライトの研究を斎藤氏に手渡し、斎藤氏はフェライトを工業化しようと頑張ったのであり、そのとき彼を支えていたものは、社訓でいう夢であり勇気であったという（渡部昇一編、前掲書、pp. 150～3）。

海外進出にあたってのTDKの経営哲学は、上記の社是に基づいて次の2つがある。上野明氏によると、(1)第一の哲学は、「海外進出にあたっては、受入れ国のメリットを真先に考える」であり、(2)第二の哲学は、「企業は芸術であり、芸術に国境がないと同様に、企業には国境がない」というものである（上野明、前掲書、pp. 89～90）。

前者の受入れ国のメリット優先としては、技術移転、雇用増加、国際収支改善などがあるが、総合的にみて各進出国の文化・産業に貢献することが最大のメリットであると、TDKは考えている（上掲書、pp. 90）。

また、後者の「企業には国境はない」という哲学から、内外一体化戦略を推進している。具体的には、連結製品事業部制を採っており、各事業部長は、国内工場と海外工場の両方に損益の責任を負っている。例えば、磁気テープについては、前工程を国内工場、後工程をアメリカにある工場が担当しているが、この場合前工程の社内取引価格を割高にして、海外工場に赤字を押しつけることは許されない（上掲書、pp. 90）。TDKの海外活動は、経営哲学と結合していることを知るのである。

(2) 松下電器産業——全般的要素の国際化、ヒューマン・エレクトロニクスと世界品質のコンセプト

松下電器産業は、綱領「産業人たるの本分に徹し、社会生活の改善と向上を図り、世界文化

の進展に寄与せんことを期す」とある。同社の前社長谷井昭雄氏によれば、この「世界文化の進展への寄与」や松下幸之助氏の水道哲学は物心両面の豊かさを求めたもので、同社は最近これらを「ヒューマンエレクトロニクス」という言葉で表現している。この意味するところは、「エレクトロニクスの技術をもっと高めていく、そして技術を通して世界のお役に立っていく、同時に、その技術から生まれてくる商品については、本当に役に立つ商品を提供すること、これが基本です」と説明している。そして今後の課題について次ぎのように述べている。「現地における経済活動とともに、地域社会なり国なりの人々との間のコミュニケーションをやっていかないといけない。…基本的には人間対人間の信頼感、人間と人間のヒューマンな結びつきが大事ではないか」（片方善治『トップが語る美しい企業の文化』毎日コミュニケーションズ、1991, pp. 96～7）と、本当に役に立つ商品を提供すること、そして基本的には人間と人間のヒューマンな結びつきが大事であることを協調している。

松下電器には、世界の38か国に123の拠点（平成2年12月）があるが、その国際化は海外生産の選択問題と関係している。円高のおり、当面の課題は徹底したコスト競争力をつける一方で、商品によっては値上げをすることもあり、また国内で製造するものと海外へ移管するものを見直して、必要なものから海外生産を始めるのである。

松下電器は、1987年「ヒューマンエレクトロニクス」のコンセプトを発表し、商品力強化のための全社運動「TRY70」をスタートさせた。広野穰氏によると、松下電器は新戦略として、「ヒューマン・エレクトロニクス」（技術の複合化を人間中心の思想のもとに進化させていく）のコンセプトをもって21世紀へ船出し、松下電器の商品哲学としての「世界品質」へ向かって道を歩み始めた。この「世界品質」は、単なる技術でもなければコストでもなく、「文化」の

文脈においてとらえられた「価値」に他ならない。特定の文化・価値観・ライフスタイルを前提とした「国内品質」にかわって、世界のすべての国々の文化・価値観・ライフスタイル（等質化傾向）に受け入れられるような「世界品質」の概念が登場するのである（広野穰『松下電器の商品哲学』につかん書房、1989, pp. 21, 26, 27）。

広野穰氏によると、それまで海外生産は設計以降の組み立てが中心であり、開発設計という頭脳部分は国内にとどめられていたが、1987年、海外の子会社に「開発部門」を設置していく方針が発表された。この方針は、国際的独立独歩戦略であり、その国の民族性を抜きにしては、芸術、商品、消費生活はないという考えに立っている。国内の技術陣は何をするかというより付加価値の高い高度な技術課題の解決へと挑戦するのである（上掲書, pp. 23～4）。

同じく広野氏によると、同社は、海外事業の整備強化とリストラクチャリング計画として、1988年に、国内にあった米州本部と欧州・アフリカ本部を、アメリカとヨーロッパに移した。1989年に、アジア中近東本部を、シンガポールに移した。これは、経営戦略の現地化であり、グローバルな戦略・決定は、国内本社が行うものである。ここに、日本を拠点とする、アメリカ・ヨーロッパ・東南アジアをグローバルにネットワークする「4極事業体制」がひとまず完成した。各テリトリーが広すぎるので、「地域オペレーション・センター」が新設され、また事業部制が海外事業所に導入されたのは1988年である。松下電器のグローバル経営は、技術から、商品から、組織から、そして最終の「人」にいたる巨大な構造となっている（広野穰, 前掲書, pp. 37, 40）。

この戦略に沿って、1992年、松下エアコンマレーシア（MACC）の生産拠点で、名実ともに国境を越えた「ボーダーレス事業部」が出来上がった。さきに、マレーシアに日本市場向けのエアコン事業部を作る計画を立てたが、ここ

ではコストは安く、人材は豊富で、インフラも整備されている。このエアコン生産拠点で、1992年、研究開発センターが稼働を始め、日本向けのエアコンの設計から生産まで一貫して行われるようになったのである（『ボーダーレス事業部がめざす真の水平分業』『プレジデント』31(1), 1993, 1, p. 227）。

松下電器は、このように「ヒューマンエレクトロニクス」という哲学を基本として、世界のすべての国々の文化・価値観・ライフスタイルに受け入れられる「世界品質」を帯びた商品を、海外の子会社独自で開発する方針を打ち立てた。また、「4極事業体制」のもと、各国の生産拠点で国境を越えた「ボーダーレス事業部」が出来上がり、また松下の国際ビジネスマンの手で日本向けのエアコンの設計から生産まで一貫して行われるよう、海外生産の選択が行われた。これら一連の動きは、松下イズムという国際化哲学の実践性を示すものであろう。

## 2 キヤノン

### (1) キヤノンの経営理念と優良企業構想

キヤノンの経営理念については、これが〔企業理念〕〔企業目的〕〔行動指針〕から構成されていること、そしてその内容のいかんについては既述したところである。すなわち、キヤノンは、世界の繁栄と人類の幸福に貢献するために、企業の成長と発展を果たすことを企業理念としており、また企業目的として、国境を越え、地域を限定せず、しかも積極的に世界全体・人類全体のために社会的責任を遂行するという、真のグローバル企業の確立をうたっている。

このような、世界の繁栄と人類の幸福を念頭においた、真のグローバル企業を確立するという経営理念は、キヤノンの「第二の創業」といわれる再出発の構想に盛込まれている。その真意が、同社会長賀来龍三郎氏の論文に語られているので、これを傾聴することにしたい（賀来龍三郎「真のグローバル企業」を目指す第二の創業』『国際経営フォーラム』（神奈川大学国

際経営研究所）、No. 1/1990, pp. 35～51）。以下は、賀来龍三郎氏の論文の要約であり、経営国際化に関する経営者個人の経営理念とその背景を理解する上で、好適な論文である。

キヤノンは、昭和12年に創設され、高級カメラを生産しており、新しい技術に恐れずに取り組むという新種の気性が盛んであり、また人間尊重の歴史を持った会社であった。昭和30年のころ、若手は、会社の永遠の存続のためには多角化以外に道はないことを主張し、電卓、複写機を作って多角化路線を歩んできた。昭和51～56年の第一次優良企業構想（多角化路線の推進と徹底した効率化経営）そして昭和57～62年の第二次優良企業構想（独自技術の確立と世界優良企業との協力、および経済摩擦に対応するための周到な準備、という二つの戦略目標を持つ）の結果、輸出比率76%であり、ここ11年間の成長率は世界で二位、1987年では特許登録件数は世界一位であった（上掲稿、pp. 35～40）。

### (2) キヤノンの第二の創業の年と倫理国家論

キヤノンは、昭和63年（1988年）を第二の創業の年と呼び、「真のグローバル企業構想」を掲げて新たな再出発を図った。その具体的な内容については冊子『キヤノンの第二次創業ビジョン』に描かれているとおりである。この背景になった考え方は、次の通りである。

#### ① 「グローバルな感覚を欠いた日本」と「憂慮すべき日本の空洞化」

まず、日本はグローバルな感覚を欠いている。国際収支問題については、昭和30年代のように、油断すると日本の経常収支がすぐ赤字になる時代はさておき、40年代にはいって、黒字体質の国になっている場合は、日本は黒字をあまり出さないような経済政策を取るべきであった。しかし、日本全体の考え方は違っており、1ドル360円を買い支えたりして、これに真剣に対処せず、経済摩擦を拡大してきた。アメリカは、円高と労務費高で空洞化を招き、財政赤字と貿易赤字で困っていた。日本でも、キヤノンは設備投資は海外でしかやらないという方向で進ん

でいるように、空洞化が進んでおり、日本の行為は世界一強い製造業を追い出そうということであり、日本の空洞化が憂慮されている（上掲稿，pp. 40～3）。

## ② 倫理国家論

日本は、国際収支が黒字にならないような政策に転換しなければならず、これを狙いとする「倫理国家論」を訴える。倫理国家を唱えるのは、歴史的に見て、徳川の日本統一と明治維新に次いで、第三番目の大改革をやらねばならない時期にきているためである。徳川（江戸幕府）の基本理念は、徳川一族を永遠に日本の支配階級にしようということ（家族・家）であり、明治維新の基本理念は、世界の中で強くて富んだ国（国）にしようということであった。今回の第三番目の理念は、世界人類との共存（世界）ということである。この世界という理念に立って、日本の再構築やシステム再構築を行わない限り、日本そのものがだめになってしまう。

もう一つの流れとして、地球が余りにも狭くなってしまったという地球規模の問題がある。公害問題が深刻な影響を地球に与えており、人類が目覚めない限り、地球も人類も滅亡していくしかない。

人類は、いがみ合ってばかりおり、こういう状況を仲裁できるものとして、日本という国がいちばん適している。今のままの日本では何もできないので、ここで日本が新たなシステムを構築しなければならない。政治のあり方、行政のあり方、農政、教育政策、税制、産業、企業、こういったものすべてを変え、改革しなければならない。今こそ日本の真の大改革に取り組むべき時期ではないか。賀来龍三郎氏の倫理国家論の骨子は、こういったものである（上掲稿，pp. 45～8）。

## (3) 真のグローバル企業構想——四種類の企業

また、賀来氏は、企業を次の四つの種類に分けて考える。

「第一種の企業」——資本主義的な企業。で

きる限り儲けようという企業で、世の中を活性化するが、資本家と労働者との対立を引き起こす。

「第二種の企業」——運命共同体的な企業。従業員も経営者も一体であるという企業である。ここでは、労使の対立はないが、自分の企業さえよければよいという姿勢だから、消費者運動など社会から弾劾を受ける。

「第三種の企業」——社会的責任を全うする企業。この会社は、地域のことを考え、地域に文化的資産を残そうとし、確かに住民運動も、消費者運動も起こらなくなる。しかし、日本全体を地域とする鉄鋼会社などは、日本のために頑張ってきたが、こうした会社こそ国際的な経済摩擦を起こす。

「第四種の企業」——真のグローバル企業。この企業は、労使の対立を解決し、社会問題を解決し、そして国際間の経営・経済摩擦を解決する。この企業をわれわれは目指さなければならない。この段階の企業は、世界人類との「共生」という日本の国家が努力すべき目標も同時に考える必要がある（上掲稿，pp. 48～9）。

## (4) 現代の改革の主役としての企業

現代の改革の主役は企業であり、世界の繁栄・人類の幸福と企業利益とは一致している。すなわち、現在の政治家は、自分の選挙区のことを第一義であり、日本全体のことが第二義、世界のことは第三義である。官僚も、たとえば自由化の問題について、自分の省を強くすることが第一義であり、日本全体、世界のことは、自分から進んでやらない。

ただ一つ、今こうした利益が合致しているのは企業である。世界が平和で協調を維持し、自由貿易体制を堅持してこそ、企業の繁栄が約束されているのである。企業は、雇用提供、世界中のネットワークの構築、外交、人材・お金の保有をしており、現代の改革の主役にならねば、誰ができるであろうか（上掲稿，pp. 49～52）。以上が、会長賀来龍三郎氏の論文の要約である。

(5) キヤノンの「真のグローバル企業構想」の契機

キヤノンは、1976 (昭和51) ~81 (昭和56) の6年間について「第一次優良企業構想」を、1982 (昭和57) ~87 (昭和62) の6年間について「第二次優良企業構想」を展開した。そして、昭和63年 (1988年) を第二の創業の年と呼び、「真のグローバル企業構想」(冊子『キヤノンの第二次創業ビジョン』) を掲げて、新たな再出発を図った。

このような再出発を図るに至ったのは、キヤノンが、当時円高の直撃で赤字転落した事情があった。ある計算によれば、1985年秋以降、一時的ながら120円台までいった88年までに、キヤノンが蒙った為替差損は2000億円にのぼったのである。ここで、例えばタイプライタについて、コストダウン追求型の「消費地生産」というだけでなく「最適地 (ニーズに近いところ) での事業化」という発想に変わっていった。それが、90年下期以降を目標にして、次のような形にまとめられた。「製品開発・部品調達・生産のすべてにわたって、アメリカの持つ有利性を最大限に活用し、継続的利益が確保できる事業にする」と。このあと、次の50年を見据えて、「第二の創業」が打ち出され、また真のグローバル化をめぐって「キヤノン・グローバル化委員会」が発足した(岩井正和「キヤノン—大赤字からの脱却を可能にしたトップの決断」『プレジデント』27(8), 1989, 8, pp. 308~13)。

賀来龍三郎氏の前記論文における「第四種の企業」は、真のグローバル企業であり、労使の対立を解決し、社会問題を解決し、そして国際間の経営・経済摩擦を解決する。この段階の企業は、世界人類との「共生」という、日本の国家が努力すべき目標も同時に考えるモデルである。この共生については、山下達哉・中村元一・JSMS キヤノン研究会は、次のように述べている。「グローバル化、それは世界の各地域での共生だけでは不十分である。真の

グローバル企業をめざして、開発、生産、販売の各段階で、日本からの輸出を主体とした今日の貿易構造を改革していく。また、情報を含めた経営資源を地球規模で有機的に機能させるような調達、利用のシステムを作っていく。その根底にあるのが、独自のキヤノン式グローバルシステムである」(山下達哉・中村元一・JSMS キヤノン研究会『キヤノン』ダイヤモンド社, 1991, p. 44)。また、この山下達哉・中村元一・JSMS キヤノン研究会は、グローバル企業の要件について述べている。「地球規模の視点から見て、自社の経営拠点と経営資源を配置していることは最低の条件である。大切なことは、自社の経営理念が、民族、人種、国家、宗教を超えて普遍性を持ち、全世界の従業員に理解され、指示されていることである。さらに、企業自体が、世界中の人々に理解され、受け入れられていることである」。この観点から、キヤノンをみると、キヤノンは「製品の顔」は見えても「企業の顔」はまだ稀薄である(上掲書, p. 72)、というのである。

同社では、1993 (平成5) 年から企業の国際化を進める「第二次グローバル企業構想」がスタートする。社長に御手洗肇氏が就任し、トップの若返りによって、同構想を積極的に推進する(『日本経済新聞』1993, 1, 30) など、意欲的である。以上述べたようにキヤノンの理念は、世界人類との共存(世界)ということである。「この世界という理念に立って、日本の再構築やシステム再構築を行わない限り、日本そのものがだめになってしまう」(上記賀来氏の言葉) という切迫した思いがある。同社は、国際化の経営理念と国際化の実態が良くマッチした会社として評価を受けているが、まさにこの思いが根底に流れていることは確かである。

## VII 経済団体の「経営国際化」に関する経営理念

### 0 経済団体の経営国際化理念

経営国際化については、個別の会社だけでなく経済団体も、経営理念を公にしている。時代

時代によって、経営国際化の問題がいろいろと生起しており、経済団体がこれらの諸問題について、企業よりも広範な立場からその見解を述べている。わが国の経済団体の中では、経済団体連合会（経団連）、日本商工会議所（日商）、日本経営者団体連盟（日経連）、および経済同友会の四つが主要な団体であり、これら経済四団体の体制がおおむね整っている。これらの経済団体は、経済界・産業界のリーダーとして、その団体の構成メンバーの利益を守るためにさらに日本の将来の方向づけのために「所見」「提言」「白書」「報告書」「意見書」「共同声明」などの形で、その見解を提示している。われわれは、これらの経済団体の見解を広く経営理念と理解し、個別会社の経営者の理念と同様に扱っていききたい。わが国企業の体質として、何の問題についても同一行動を採るので業界の理念は役に立つという点から、また個別企業では経済全体、社会全体、国際関係全体という広い視点が見えにくいという視点から、これらの経済団体の経営理念を評価していききたいと考えている。

これらの経済団体の中で、とくに経済同友会は、「企業白書」「提言」「報告書」などの経営理念を数多く公表しており、戦後から今日に至るまで経済界の理念や価値観を積極的にリードしてきている。経済同友会は、創立が昭和21年であり、敗戦直後、崩壊した日本経済の再建、民主主義社会の実現、国際社会への復権を目指していた。進歩的で、時代の流れを良く読み、これに応じた経営理念を数多く公表しており、また海外の経済団体と積極的に友好を保ち、国際問題に大きな関心を持ってきた。例えば、アメリカ経済開発委員会（CED）と緊密な関係を保ち、国際開発などの諸問題について検討を重ねてきた。日本の経済界の国際化の過程において、厳しい両国の経済関係の中にもかわらぬ両者の緊密な関係を見過ごすわけにはいかない（参照、奥村恵一「社会開発と国際開発の経営理念」『横浜経営研究』14(3), 1993, 12, pp. 1

～20）。本稿では、以下経済同友会の経営国際化に関する経営理念を、とくに1987（昭和62）年以降1990（平成2）年までのものを、要約し、まとめることにしたい。これによって、わが企業が直面してきた経営国際化の諸問題とこれに対する解決の方法と方向を探ることができるものと考えている。

#### 1 経済同友会「活力ある国際協調型の産業構造の形成に向けて」1987（昭和62）年1月，pp. 74. ——国際協調型産業構造

##### (1) 国際水平分業の進展——4つの分業形態、とくにソフト関連の分業

経済同友会は、「活力ある国際協調型の産業構造の形成に向けて」という提言の中で、国際協調型産業構造について勧告している。わが国企業は、海外直接投資や技術移転を通じた国際水平分業を推進しており、海外生産高は1985年3.4%であり、1995年を6%と予測して方向性を探ると次のようになる。

① 製品差別化分業。素材産業・加工組み立て産業のように、発展途上国の製品に対して高い技術力等を生かして、高付加価値化を図り、棲み分ける。

② 工程間分業。加工組み立て産業のように、労働コストの安い発展途上国で一部の組み立て工程を行う。部品・中間材のうち普及品は、これらの国々から輸入し、国内で製品に組み込む。

③ 合意的分業。先進国との間で、資本参加・技術提携などにより、市場・品目について合意をして棲み分ける。

④ 今後は、ソフトウェアについて、分業を進める必要がある。ア 本来ソフトウェアは、それぞれの国の文化を反映したものであり、各国の思考形態・言語に適合したソフトの開発・提供がなされなければならない。イ ソフトウェア技術者が不足しているので、労働集約的（高い技術を要しない）ソフトウェアは発展途上国で開発し、わが国では独創性・高技術を要するものを開発・生産する分業を進める（上掲

稿, pp. 1~15, 16~37).

(2) 国際協調型の産業構造——フルセット型からの脱皮

経済同友会は、次のように国際協調型の産業構造について述べているが、これはフルセット型からの脱皮を意味する。

① 国際水平分業の進化. 工業発展段階が異なるアジア諸国との間では、垂直分業から水平分業へ変革する。相手国の国情に合わせた海外投資・技術移転を行うが、これは直接短期利益でなく共存共栄を狙いとする。海外では、継続的雇用機会を創出し、また過大投資による投資摩擦を回避するが、このことはわが国産業自身の活性化につながっている。

② 国際水平分業の問題. 国内で産業調整をすると雇用問題を生ずるが、自由貿易体制の堅持のために必要なことである。この調整については、雇用調整助成金、退職金原資低利融資の処置も必要だが、市場メカニズムを尊重し、産業高度化の推進によって挑戦すべきである。

③ 製品輸入の拡大. 製品輸入比率は、1980年20%、85年30%であり、90年40%の方向へと、市場解放に努める。貿易構造は、資源原材料輸入・製品輸外型から製品貿易中心型（欧米型）へ持っていく（上掲稿, pp. 22~32）。

(3) マクロ経済政策の方向は、①為替政策の安定化、②制度改革—保護政策見直し、そして③労働時間の短縮である。

(4) 企業経営者の対応姿勢——セルフ・ヘルプを基本とする。

経済同友会は、企業経営者の対応姿勢を次の二点のように述べているが、セルフ・ヘルプを基本としている。

① 企業経営のグローバル化. 国の内外の広範囲の分野へ触覚をはりめぐらし、大量生産の利益から、市場機会に応じた進出・退出を行う方向へ進む。国際化の進展にともない、商品・資金・技術・情報・人材が流動化するが、企業戦略は、「世界を一つの市場としてとらえる」グローバルな視点に立つことである。混沌から

秩序が生まれる今日の過渡期には、既存の制度や秩序に対抗しうるパワーが必要であり、経営資源の相互交流を活発化させることが必要である。

② 変化に対する柔軟な対応. 重要な戦略は、情報資源の活用とそのシステム構築であるが、このさい消費者ニーズと市場環境の変化に応じることが視点となる。それ以上に、柔軟かつ高次元な情報判断力が求められている（上掲稿, pp. 46~48）。

(5) いくつかの政策提案. 経済同友会は、いくつかの政策提案として、新社会システムの構築、国際資本市場都市「東京」への脱皮、超先進工業国家型の自由化の実現、完全週休二日制の実施、遊休設備の国際的な有効利用、人材開発・仲介センターの設立を掲げている（上掲稿, pp. 49~55）。

2 経済同友会「世界経済の新たな発展を求めて—新たな日米関係の構築と日本経済社会の自己革新」1987（昭和62）年2月, pp. 16.

(1) 基本認識.

経済同友会は、「世界経済の新たな発展を求めて」という報告書を発表した。これは、新たな日米関係の構築と日本経済社会の自己革新を求めたものである。最初に、次の三点にわたって現状認識を行っている。

① 企業活動の活発化. 日米間の巨額の経常収支不均衡があり、各国の努力と協調によって世界経済を運営していくことが不可欠であり、日本の地位と責任は益々高まっている。重厚長大型の基幹産業の成熟化、情報関連技術の発達（経済のサービス化・ソフト化）の中で、ニュー・ビジネスの台頭、異業種間の融合など企業活動の動きが活発化している。

② 多様な形の企業グローバル化. 既存の制度の枠組みを越え、国境を越える経営資源の流れがあり、企業活動の世界市場への浸透が見られる。



③ 国際摩擦. 米国では産業空洞化、失業問題、保護主義の台頭、南北間格差が見られる。わが国は、経済・社会の純潔主義や閉鎖制を排除し、自己革新を行うべきである。内外のシステム作りは、日米欧の協調と責任分担の下に、欧州・アジア諸国を視野にいたった幅広い日米関係を確立することである（上掲稿，pp. 4～7）。

#### (2) 政策提言

この三点にわたる事実認識のもとに、経済同友会は、次のような政策提言を行っている。

① 世界経済の新たな成長のための国際的協力. ここで経済同友会は、マクロ経済政策の調整、産業活性化の努力、国際システム再編成過程での協調、国際公共財負担の適正化、相互理解の促進を政策提言している。

② 日本経済・社会の徹底的国際化. 経済同友会は、財政・金融政策運営の国際化、日本市場の国際化、国際化のための都市づくり、教育・文化の国際化を提言している（上掲稿，pp. 8～13）。

#### (3) 日本企業の対応への提言

① 新たな国際企業の理念. 経済同友会は、日本企業の対応について、次のように提言している。すなわち、日本企業はこれまで、短期的利潤追求よりも「絶えざる生産技術革新の遂行の過程で、従業員・顧客・関連企業との間で密接かつ持続的なつながりを深め、関係者の協力のもとで動的に競争力を培養すること」を特徴としてきた。国際化にあっても、この特徴を発揮し、現地経済の発展・世界経済の活性化に貢献すべきである。また、生産現地化と国内生産活動との有機的連携を保ち、国の内外に深く根を下ろした技術・生産力の発展を指向することになろう。

② 国際的視野に立った企業経営. 日本企業は、国際化に伴う変化に積極的に対応するに当たって、経営の純潔主義を改め、株主・経営者・従業員のレベルの国際化へ積極的に対応する必要がある。経営者は、外国人株主の比重増大に伴い、その期待に配慮するなどその責務が

重くなる。また、知的所有権はじめ、サービス・ハイテク貿易などの分野では国際ルールづくりが進められるので、積極的に参加することが望まれる。

③ 新たな雇用システムの創造. 失業の増加、雇用のミスマッチに関連して、新しい雇用システムが創造される。日本企業は、日本の風土（就業機会提供、再就職先斡旋）を維持しつつ、変化に柔軟かつ積極的に対応すること、また終身雇用、年功序列から、労働モビリティを高め、国際的にも適応しうるような雇用慣行を確立することが望まれる。

④ 事業活動の国際的開放. 公開入札などの国際的な取り引き慣行を積極的に採用するなど、外国企業の参入を支援することが望まれる。これは、産業空洞化を防ぎ、雇用問題を解決し、経済活性化のファクターとなる（上掲稿，pp. 14～6）。

#### 3 経済同友会「企業経営の新しい展開—創造と連帯を目指して」1987（昭和62）年3月，pp. 47.

経済同友会は、報告書「企業経営の新しい展開—創造と連帯を目指して」を公表したが、これはアンケート調査を含め2年間にわたる検討の結果をまとめたものである。その問題意識は、①わが国産業社会が、一大変革の時代に直面しているという認識、②イノベーション、創造的経営を意味する企業家精神の発揮が要請されていること、③創造的経営の基礎には、社会連体制の認識が不可欠であること、④国際的視点にたった経営の展開であること、の四つである（注 社会的課題へ取り組む企業コンセプトの扱いは、国内・国際を問わないことが特徴である）（上掲稿，序）。

#### (1) 企業環境の変化の一つとしての「国際化の進展」と「国際化の進展に伴う留意点」

本文第1章には、「企業環境の変化」について述べられているが、その一つが「国際化の進展」である。ここでは、わが国の場合、欧米に

比し、海外企業との技術提携、国際間の共同研究を進めることが必要であると述べている。とくに「国際化の進展に伴う留意点」は、次の通りである。

① 製造業が海外に生産拠点を移すことに伴う課題。比較劣位、円高貿易、摩擦対応の分野は、海外移転が必要である。比較優位の国内分野は、より高付加価値化（ソフト化・ハイテク、コア技術開発）を図ることである。規制保護の撤廃、競争原理を生かし、輸出至上主義を改革することである。

② 海外進出に当たり、国際社会的視点にたった企業行動を展開する課題。自己本位の立場から、現地産業の収益・雇用、政治情勢、現地パブリックアフェアーズに配慮する経営へ転換する。

③ わが国市場を世界に開放する課題。ヒト、モノ、カネ等の有用資源の流入を促進するフレキシブルシステムを作ることが必要である。

④ 国際化に伴う国の利益と企業の利益との不一致を調整する課題。企業の海外進出と国内雇用不安、技術移転における企業と国の考え方の違い、節税のための本社機能の海外移転の動きなど、調整課題がある（上掲稿、pp. 13~4）。

(2) 企業の基本的対応（基本理念）の一つ「国際関連」

次に経済同友会は、企業の基本的対応（基本理念）として、イノベーションの展開、ネットワークの経済性の追求、社会性の内部化を掲げている。第二の「ネットワークの経済性」および第三の「社会性の内部化」において、「国際関連」の問題として、次を指摘している。

① 国内的・国際的な連携への的確な対応。国際的に、産業・企業との必要な提携、融業化を進め、ネットワークの経済性の追求を推進していくものである。

② 企業の国際的、社会連帯性の発揮。国際的な相互依存関係、世界経済に組み込まれたわが国から、国際社会的視点に立った企業行動が必要とされる（上掲稿、pp. 19~20）。

(3) 提言の一つ「国際社会的視点に立つ行動の展開」

経済同友会は、最後に提言を行っているが、その提言の一つは「国際社会的視点に立つ行動の展開」というものであり、わが国は、国際的な連携と協調の中にのみその生存の道を見出だすとして、次のように述べている。

① 相手国の文化発展に協力する（国際社会的視点）。

② 相手国のパブリックアフェアーズへの確に対応し、現地社会の法律・慣習・慣行に従う。現地人の採用・登用を進め、地方自治体・学校・教会・地域住民・マスコミに溶け込む。

③ 海外赴任者に、現地社会とともに歩むための研修・教育が焦眉の急となっている。真の国際人の育成を指している。

④ 経営管理・生産技術の移転を進め、相手国の工業化に協力することである（上掲稿、pp. 27）。

4 経済同友会輸入マーケット拡大プロジェクト意見書「世界に開かれたマーケットとしての日本」を目指して一輸入の拡大・円滑化のための提言」1987（昭和62）年7月17日、pp. 11.

経済同友会では輸入マーケット拡大プロジェクトが、意見書「世界に開かれたマーケットとしての日本」を目指して」を公にした。これは、「輸入の拡大・円滑化」のための提言である。このプロジェクトは、内需拡大・構造調整が前提であるとして、次のような提言をしている。

(1) 市場解放の徹底。関税の引き下げ、残存輸入制限品目の自由化、流通の規制緩和、政府調達・公的事業、その他、市場解放の徹底が必要である。

(2) 輸入国側の努力とその支援。

(3) 企業のグローバル化に伴う輸入拡大。海外直接投資による開発輸入は、海外進出先からの輸入が増加するので、輸出に代わる

効果がある。世界と調和する産業・貿易構造の実現や雇用問題対策が必要となる。また、この開発輸入は、通常の輸入と比べリスクを伴うので、次の政策措置が必要である。海外投資保険の拡充、投資情報の提供、人材育成といったものである。ただし、投資摩擦を起こさないことが必要である。（上掲稿，pp. 5～9）。

(4) 企業行動の転換。このような輸入拡大については、わが国企業行動の転換が求められる。

① 輸入の取り引き条件の明確化の必要性。輸入の継続的取り引きを重視することは、信頼を高め、供給安定がえられるが、取り引きルールを固定し、外国企業の新規参入を困難にする。そのため、輸入の取り引き条件を明確にして、選択することが必要である。

② 長期的に責任ある需要拡大と、柔軟な販売活動への志向。輸入総代理店の独占的地位の濫用によって正当な並行輸入が阻害される。正当な並行輸入は、製品輸入の拡大と円高差益の還元に有効である。そのために、長期的に責任ある需要拡大を目指し、柔軟な販売活動を志向する必要がある。

③ 国内市場と海外市場、輸出と輸入、それぞれのバランスを取ること。わが国には、輸出重視の企業戦略・価格戦略によって、過当競争体質と市場シェア確保優先の企業行動が見られる。しかし、国内市場と海外市場、輸出と輸入、それぞれのバランスを取ることが必要であり、また価格設定面で輸出重視の行動を取らないことが望まれる（上掲稿，pp. 10～1）。

- 5 同上「輸入の拡大・円滑化のためのアンケート調査－調査結果の概要」1987（昭和62）年7月17日，pp. 12.

省略

- 6 経済同友会「日本・ASEAN協力の新たな展開を求めて」1987（昭和62）年11月20日，pp. 5.

経済同友会は、「日本・ASEAN協力の新たな展開を求めて」という報告書を提出した。この報告書では、基本的認識と新たな協力の展開が描かれている。

(1) 基本的認識。

① 国際的地位を高めつつあるASEAN諸国が世界経済の中で果たす役割は一層重要性を増してきている。日本とASEANとは、垂直分業から水平分業へと、より進んだ相互依存関係に入りつつある。

② ASEAN諸国の開発戦略は、輸出志向型工業の育成および民間経済活性化重視へと大きく変化していることに注目しなければならない（上掲稿，pp. 1～2）。

(2) 新たな協力の展開。

ASEAN諸国の自立経済達成への努力を支援するために、わが国の対ASEAN協力のあり方について再検討が必要である。新たな協力の展開として、次がある。

①「日本・ASEAN投資基金」の創設，②ASEANの対日輸出拡大への支援，③ASEAN留学生受入れの促進，④ASEAN地域内協力への支援，⑤総合協力計画策定ができるような協力体制の整備，⑥ASEANへの要望（投資環境の改善努力への要望）（上掲稿，pp. 2～5）。

- 7 経済同友会日本的経営の国際化に関する委員会報告・提言「日本企業のさらなる国際化に関する基本的視点—「インターディペンデントな世界」における「インディペンデントな経営」の確立」1988（昭和63）年1月，pp. 13.

経済同友会の「日本的経営の国際化に関する委員会」は、「日本企業のさらなる国際化に関する基本的視点」という報告・提言を行った。これは、「インターディペンデントな（相互依存）世界」における「インディペンデントな（主体）経営」の確立を勧告するものである。

この報告・提言は、一層の国際化が、日本経済にとって不可欠であり、国内型日本企業を主

とする“内なる国際化”が日本経済の国際的評価を高めるための最大の鍵であるという認識の下に、次の4つの視点から、日本企業の国際化に必要な意識と行動の改革を提言している。

#### (1) 国際化の目標と「自らの力」を見据えた国際化の推進

① 国際化の理想像. 国際化の目標と「自らの力」を見据えた国際化を推進するに当たっては、まず、国際化の理想像を描くべきである。その内容としては、a 世界に通じる経営理念を確立していること、b 世界に誇りうる自社の強みを認識していること、c グローバルな戦略と現地の地道なオペレーションが適合化していること、ここでグローバルな戦略とは、国際化の枠組みの中で、とくに国境の存在を越える活動を強調するものである、d 個性のある現地化を推進していること、e グローバル的視点にたって行動できる人材を多数擁していること、f 国境という制約にとらわれずダイナミックに戦略を展開していること、g その他として、現場の自発性やバイタリティ、フレキシブルな適応と自己革新能力、文化面を含めた広い貢献、模範的市民としての役割と負担を示すことである。

② 国際化推進に当たっての個別的判断の重要性. 国際化推進に当たっては、個別的判断が重要であり、このさい国際化推進に当たっては、次の基本的前提がある。a 顧客や市場は、単独では現地的、個別的、個性的であり、異なった風土、歴史、文化をもっているため、グローバルな視点にたったローカルなオペレーションによって、きめ細かく応えること。b 企業には、固有の歴史と風土、経営手法、目標、個別事情によるオペレーション上の制約があるので、これを踏まえ個別に最適意思決定を行うこと（上掲稿、pp. 2~4）。

#### (2) 企業と経営者の役割と責任—「相互依存を強める世界」における「主体的経営」の確立

##### ① 国際化の進展に伴う日本企業の役割と社会的責任

国際化の進展に伴って、日本企業の役割と社

会的責任がある。ここで、「役割」に関連した経済力（経済活動）が、日本の存在を国際的に維持し「世界に貢献する日本」を実態およびイメージとして作り出すために、当面主要な役割を果たす。

また、社会的責任に関連して、国際化時代に相応しい経営哲学と企業倫理を世界各地であらゆる機会に実践していく自主自立の姿勢が要求される。とくに、国際社会に対する責任としては、企業およびその構成員ともども、進出先の地域社会における文化・ルール、慣行を尊重し、積極的に現地社会に融けこむとともに、その発展に進んで寄与貢献し、“模範的市民”になるよう努めねばならない。

##### ② 国際化時代の経営者の役割と責任

国際化時代の経営者の役割と責任として、次の5項目がある。

a 独自性のある経営理念と行動規範を持ち、それを内外に明示・徹底していくこと。

b 自らの企業のアイデンティティを示す“その企業らしさ”を常に念頭におき、他の企業とは異なった行動を取る勇気を持つこと。

c 環境変化・将来展望に対する透徹した見識を持ち、さらに経営視点を“複眼化”すること（取締役会の構成、諮問委員会方式、上級管理者の構成において配慮する）。

d 企業の利益と社会の利益との合致を図り、社会に積極的に貢献すること。

e 国際的企業としての適切な業績目標と、業績評価体系を持つこと（上掲稿、pp. 4~6）。

#### (3) 国際化に必要な変化—「日本的経営」に内在する問題点の克服

喫緊の課題として、過当競争・横並び体質からの脱却、労使関係の見直し、および人材の国際化がある。ここで、「日本的経営」の転換および人材の国際化・国際人の育成について、述べている。

##### ① 「日本的経営」の転換

a 企業経営を左右する利益代表集団の変化. 「日本的経営」の転換として、まず企業経営を

左右する利益代表集団の変化に注目すべきである。欧米では、株主を主体に、資本家が相対的に利益代表集団として経営で重みを増している。また、リージョナル、ナショナル、およびローカルという意味での地域も、政治と絡み合って（“経済の政治化”）重みを増してくる。

b 多様性を包含した労使関係への転換。次は、多様性を包含した労使関係への転換の必要があり、日本的関係に余りに固執すると、国際化の可能性を弱めることになる。

c 企業の行政依存体質からの脱却。次に、企業の行政依存体質からの脱却が必要であり、企業は、従来からの体質にけつ別して主体性を確立し、意思決定・行動・結果において自己責任の原則を貫徹していくことである。

d 「過当競争」「横並び」体質からの脱却。利益率・成長力・開発力等、多面的な評価基準への転換が求められる。提供する商品・サービスの質の違い、独創性や次元の異なる価値、多様な顧客の満足度という土俵で、ライバルと競い合い、「過当競争」「横並び」体質から脱却することである。

e 日本経営の中心を占める「品質」概念の変化。揃いの品質から、「独自性」「特徴」「違い」というプラス・アルファを持つ品質へ転換し、日本経営の中心を占める「品質」概念を変化させることである。

② 人材の国際化・国際人の育成。人材の国際化・国際人の育成に関連して、文化・価値観の異なる人々と相互に理解し、現地の地域社会の発展に寄与する人材の育成が求められている。

a 海外派遣本社要員を国際人として育成こと。

b 現地で、人材を採用・育成し、トップマネジメントへ登用すること（上掲稿、pp. 7～10）。

#### (4) 日本社会の国際化の推進

最後に経済同友会は、日本社会そのものの国際化を推進することについて、次の3点を示している。

① 社会・教育制度の改革。人材のクロスオーバー、年功序列制の見直し・複数の評価昇進制度、週休二日制、他への日本語教育、留学生受入れ、英語習得、帰国子女。

② 国民の意識の変革。異文化適応・外国語習得、外国人を意識しない形、「会社型人間」から「個人生活重視型人間」への脱却。

③ “民間活動の潤滑材”としての政府。雇用対策での政府と企業との責任相互分担、政府の“経済構造転換を進めるための潤滑剤”的役割、税制・基礎技術開発・知的所有権の面での規制緩和の徹底、世界への積極的貢献による信頼される日本のイメージ作り（上掲稿、pp. 10～3）。

#### 8 経済同友会「国際人事の構築」『昭和62年度企業白書—個性主義による戦略的人事システム』1988（昭和63）年1月 pp. 169.

経済同友会は、『昭和62年度企業白書—個性主義による戦略的人事システム』において、「国際人事の構築」を取り上げている。この章は、国際人事の視点と国際化展開の人事システムの節から構成されている。

(1) 国際人事の視点。この企業白書では、日本企業の国際化発展プロセスを円滑に促進させる国際的な組織・人事システムの在り方を分析する。

##### (2) 国際化展開の人事システム。

この企業白書は、国際化展開の人事システムを次の4点にわたって述べている。

① 海外人事課から国際人事部へ。海外人事課の役割は、海外派遣者の庶務・総務的援助であったが、国際人事部を新設し、国際人事システムの企画と構築の業務を行うことが必要である。国際人事部では、部長職の重みの下に、現地人管理者の対象化、現地人の迎え入れ、海外人事と国内人事の統合が可能となる。

② 国際人事システムの機能とその構築。国際人事のシステムづくりとして、国際的な職能資格制度の設置が重要である。この制度では、

日本人に対しては海外専門職といった国際経営者のコースを設定し、新たに職能資格（グレーディング）を付与する。海外子会社の現地人社員に対しては、本人の希望により国際的グレードに位置づけるコースを設定する。

③ 国際化要員の確保と育成。国際化段階の現地化段階では職能スペシャリストが必要であり、国際化段階では現地人の中に入り込める国際管理者が必要となり、また多国籍化段階では真の国際経営者が必要である。国際人事部は、国際教育担当部門と密接な関係を保ちながら、これらの要員の確保と育成を図っていかねばならない。

④ 国内の人事制度の変更に向けて。旧態依然とした職能資格制度の硬直的運用では、機動性に満ちた国際的事業展開は困難である。また、考課評価については、結果および理由を明確にしていくこと、また相対考課中心であった日本企業において、絶対考課を模索することが必要である（上掲書、pp. 90～101）。

- 9 経済同友会—CED 共同声明「日米経済関係の強化：公的部門・民間部門のためのアクション・プログラム」1989（平成元）年11月、pp. 34.

別稿参照（奥村恵一「社会開発と国際開発の経営理念」『横浜経営研究』14（3）,1993,12, pp. 13～15）。

- 10 経済同友会「21世紀のグローバル経営を目指して—日本企業の国際化のための経営革新の方向と具体策」1990（平成2）年4月、pp. 53.

経済同友会は、提言「21世紀のグローバル経営を目指して」において、日本企業の国際化のための経営革新の方向と具体策について、興味ある提言を行っている。

(1) 国際化は、他国に合わせることでない。

まず、日本企業の国際化のための経営革新の

方向は、他国に合わせることでなく、日本企業の良さ外国企業の良さを踏まえ、21世紀のグローバル社会に相応しい経営を国内外で確立していくことであるとしている。

(2) 日本企業の経営革新の必要性（海外に進出した企業が直面している問題）

この提言は、最初に海外に進出した企業が直面している問題を示し、日本企業の経営革新の必要性を唱えている。

① 現地人ホワイトカラーのフラストレーション、優秀な現地人確保の難しさ。第一の問題は、現地人ホワイトカラーのフラストレーションであり、優秀な現地人確保が困難となっている。その理由は、a 日本企業システムが不透明であること、背後にある価値観がことなることである。また、b 日本および日本人中心のオペレーションが行われているためである。権限委譲、職位、業務、決定について、現地人の不満がある。

② 現地社会との摩擦。次に、現地社会との摩擦がある。その内容は、経済活動の優先性、現地の社会・文化・価値観への配慮が不十分であること、コミュニケーションが不十分であること、一国一地域へ投資が集中していること、横並び競争体質があることである。

③ 現象の背後にある基本的問題。現象の背後にある基本的問題は、日本の文化と現地の文化の間の摩擦によっている。どの国の文化も、グローバル社会にまだ適合してはず、異なる文化に対する接し方・考え方がまだ未熟である。自らの文化を、21世紀のグローバル社会に相応しいものに高めること、また優れている点を検討し合い、それらを統合することが必要である（上掲書、pp. 1～3）。

(3) 21世紀のグローバル社会に相応しい経営の確立に向けて

経済同友会は、21世紀のグローバル社会に相応しい経営革新の方向を、次のように展開している。

## ① 21世紀のグローバル社会のイメージ

21世紀のグローバル社会のイメージは、a 各地域がより密接にインターリンクした社会であり、経済活動・人的交流によって緊密に相互接続される社会である。また、b より人間生活の質を重視する社会である。その方向づけは、モノの世紀から人間の世紀へ、生産性・量的効率から「顧客・従業員の生活の質」（活動指標）へ、である。ここでは、個性化・多様化する人間生活に対応した技術・競争が行われる。

## ② 21世紀のグローバル社会に相応しい経営の在り方

21世紀のグローバル社会に相応しい経営の在り方は、a 生活の質を高める商品・サービスを提供する経営、b 多国籍の人々からなる従業員が魅力を感じる経営（理解、参加、感動）であり、そしてc 地域社会・その集合体であるグローバル社会と調和のとれた経営である。

## ③ 日本企業の目指すべき方向

日本企業は、良さと強さを持っている。良さというのは、a 従業員を貴重な経営資源と考え、安定的雇用や動機づけを行うこと、b 権限の分散や情報の共有を促進していることである。そして、強さというのは、c 従業員の参加意識と集団力、d 現場の知恵・工夫と高い生産技術力、またe 担当の垣根を越えたチームワークによる顧客ニーズへの柔軟な対応である。

ここで、日本企業の良さや強さをベースにした経営革新が求められる。すなわち、

- a 現地法人だけでなく、本社の経営も革新していくこと。
- b 地域の文化・価値観を尊重しつつ、日本企業の「良さ」を現地に移植する努力を行うこと。
- c 欧米企業の「良さ」も踏まえ、経営革新を行うこと。ここで、欧米企業の「良さ」というのは、明確なルールに基づく経営、個人の個性や自主性の尊重、地域社会との関係の重視といったものである（上掲書、pp. 3～5）。

## (4) 日本企業が行うべき具体的施策

経済同友会が掲げる、日本企業が行うべき具体的施策には、次のものがある。第一に21世紀に向けた経営システムの革新、第二に一流の外国人にも魅力ある企業への自己革新、そして第三に一層「質」を追及する企業行動への転換である。これを、(5)、(6)、(7)として、説明していきたい。

## (5) 21世紀に向けた経営システムの革新

第一の21世紀に向けた経営システムの革新としては、経営システムの革新のための施策と経営システムの具体的改善策がある。

## ① 経営システムの革新のための施策

a 透明なシステムづくり——「人による運営」、「ケース・バイ・ケース」ということでは不透明である。システム運用のルールについては、その説明と明文化が必要である。

b 経営システムのハイブリッド化（交配）——日本と現地のシステムを交配して、革新的でより機能的なシステムを構築すること。両方の良さを交配すること。最新の経営知識を身につけた一流の外国人との共同作業が必要である。また、カルチャーギャップを克服できる人材の育成が急務である（上掲書、pp. 5～6）。

## ② 経営システムの具体的改善策

a 日本的意思決定過程の改善——個人の役割に関する機械論的な欧米の考えとチームワークを重視する日本的な考えがある。日本では、どの事項について、何時、誰の了解を取るのかを明文化することが必要である。コンセプトの違いもあり、ここで外国人が理解でき、参加できるシステムを作らなければならない。このさい、より積極的に外国人を仲間に入れるという意識が必要である。

b 人事制度の改善——より納得性ある人事評価システム、つまり専門的能力とチームワーク能力の評価ができるシステムを確立すること。個人の個性、自主性、対等性を認める人事政策を採用すること。職位と権限・責任の関係を標準化すること、がもとめられる（上掲書、pp.

7~8).

(6) 一流の外国人にも魅力ある企業への自己革新

第二の一流の外国人にも魅力ある企業への自己革新については、次の三項目がある。

a チャレンジングな仕事の提供——能力に相応しい仕事、権限委譲、決定参加、高いスキルを発揮できる仕事を提供する。

b 現地人の管理職・トップへの積極的登用——能力に応じた昇進・登用、上級職への昇進の道、日本的な考え方・方法・日本語を習得させるなど現地人登用に向けた条件整備が必要である。社員を異文化に接しさせるなど本社の国際化も重要である。

c より主体性ある現地法人経営の実現——現地法人の自立性・対等性を強化する。実質的な経営権限と責任を現地に移して行く。

d 外国人を引きつける企業理念・ビジョンと社会的評価の確立——外国人も理解できる明解かつ具体的なものを確立する(上掲書、pp. 8~10)。

(7) より「質」を追求する企業行動への転換

第三の一層「質」を追求する企業行動への転換については、次の四項目がある。

a 競争行動の転換——質を求める社会においては、個性的競争、共存的競争への転換が必要である。

b 製品開発・開発の現地化の推進——多様な文化・価値観を持つ各地域の顧客、そして生活の質を知っているのは現地人であるから、生活の質を向上させる製品開発・開発については現地化を推進することが必要である。

c より質の高い職場生活の実現——ゆとり、自己実現にむけた人事政策として、より質の高い職場生活を実現させるように取り組むことが必要である。

d 地域社会の質を高める行動への転換——ボランティア活動を志し、「良き企業市民」のまえに「良き市民」であること。また文化・スポーツ活動の支援から環境・社会問題へ転換す

ること。地域社会の質を高める貢献活動として、カネから行動への転換が必要である(上掲書、pp. 10~11)。

(8) 提言の実行に向けて

経済同友会は、このような提言については、

①企業の現状・特性、地域差を踏まえた実行やトップ自身の国際化とリーダーシップの発揮を含む「企業として留意すべき」実行、さらには②日本社会そのものが国際化すべきであるという「日本社会の国際化」の実行が重要であると述べている(上掲書、pp. 11~12)。

11 経済同友会「90年代の企業の行動革新——市民社会・国際社会と調和する企業行動をめざして」1990(平成2)年5月、pp. 8.

経済同友会は、「90年代の企業の行動革新」という小冊子を発刊している。新しい社会の建設に向けて、企業は市民社会および国際社会と調和する責任を負っており、市民社会および国際社会と調和する企業行動をめざさねばならない。

(1) 企業行動革新に対する基本認識

企業行動革新に対する基本認識として、自立性、国際性、および社会性がある。すなわち、①自己責任原則に基づく企業行動(自立性)、②国際社会と調和する企業行動(国際性)、③市民社会と調和する企業行動(社会性)である。

第二の国際社会と調和する企業行動(国際性)が、われわれの関心を引くものであるが、これは、世界の発展に貢献する企業行動を求めるものであり、競争制限・市場参入障害が好ましくないこと(自由経済社会原則)、日本経営の良さを理解させる必要のあること、企業の透明性を向上させねばならないこと、を指摘している(上掲書、pp. 2)。

(2) 企業行動を変革していくべき具体的事項

企業行動を変革していくべき具体的事項としては、①企業・政治・行政間の新しい関係を確立すること、②国際社会と調和し、自由主義経済体制の維持・安定に貢献する企業行動へ変革



すること、そして③市民社会と調和し、豊かな社会を実現するための企業行動へ変革することを掲げている。

とくに、われわれに関係のある第二の「国際社会と調和する企業行動への変革」に関連して、次のような具体的事項を展開している。

a 透明性の高い企業行動への転換——分かりやすい形で、ディスクロージャーに取り組むことである。含み損益の公開は、株式に反映され、資本市場発展に資するのである。日本企業が海外に開かれたチェック機能を持つためには、「アドバイザー・コミッティー」を設置することが必要である。

b いわゆる日本的取引慣行の見直し——長期安定的経営のためには、系列取引、建値制、返品制、リポートなど、閉鎖的取引引きの見直しを行い、「経営の良さ」を探る作業を開始することが必要である。

c 経済諸制度の再検討——税制、会計制度、企業法制について、自由な企業活動を妨げ、パーセプション・ギャップの原因となるものについては、再検討の必要がある（上掲書、pp. 3～5）。

## Ⅷ む す び

これまで見てきたように、個別の会社の国際経営理念では、経営国際化に関する明確な視点と、利害関係者を含む経営環境に対する配慮を見て取ることができた。(1)国際企業理念においては、①企業が国際的に役立ち、奉仕する対象として、国際的な株主、国際社会、国際文化などを掲げ、また②企業が国際的に役立ち、奉仕する方法として、事業領域、新しい事業分野、ハイテクノロジーの分野などを表現し、そして③企業が国際的に立脚し追求する基本的な価値として人間尊重を中心とした価値観を表明し、さらに④国際企業を人間の集合体と考え、従業員に企業共同体の構成員としての地位を与えている。

(2) 国際企業環境理念においては、①世界の

顧客第一を表明し、世界のマーケット、世界をリードする商品、国際競争力を強調し、②国際的社会的環境に対して良き市民、良き国際人として行動するとし、また③国際的文化的環境にたいしては、「共存共栄」や「クロスカルチャーカンパニー」を尊重するグローバル・ローカリズムをうたっている。

(3) 国際企業管理・行動理念においては、①企業管理について、世界を活動の場としながら、強健な企業力を養い、時代とともに成長してゆく理念が語られ、また②行動指針としては、World-wideな国際感覚を身につけ、国際社会との交流を拡げ、共生を図ることが要求されている。

次いで、個別の会社を一層詳しく見るために、TDK、松下電器、およびキャノンのケースを例示し、これらの会社の経営理念について説明とコメントを加えた。TDKの経営哲学は、海外進出にあたっては、受入れ国のメリットを真先に考え、また企業には国境がないというものであり、これに基づいて、現実に各進出国の文化・産業に貢献した内外一体化戦略を推進している。次に、松下電器産業は「ヒューマンエレクトロニクス」という哲学を基本として、「世界品質」を帯びた商品を海外の子会社独自で開発する方針を打ち立て、「4極事業体制」のもと「ボーダーレス事業部」で設計から生産まで一貫した海外生産を行っている。さらに、キャノンは「この世界という理念に立って、日本の再構築やシステム再構築を行わない限り、日本そのものがだめになってしまう」という切迫した思いのもと、「真のグローバル企業構想」を掲げて新たな再出発を図り、また平成5年から「第二次グローバル企業構想」を積極的に推進しようとしている。

さらに、経済団体の経営国際化理念については、とくに経済同友会の「企業白書」「提言」「報告書」などの経営理念を取り上げ、わが国企業が直面してきた経営国際化の諸問題を理解

し、これに対する解決の方法・方向を探ることにした。以下、経営国際化の問題とその下位問題を列挙することにした。

(1) 国際協調型の産業構造形成の問題——フルセット型からの脱皮、垂直分業から水平分業への変革、市場メカニズム尊重の産業調整、製品輸出型から製品貿易中心型への貿易構造、セルフ・ヘルプの基本的対応姿勢、グローバルな戦略視点、既存秩序に対抗しうるパワー、経営資源交流の活発化、消費者ニーズに応じる情報資源システム、情報判断力。

(2) 世界経済の新たな発展（新たな日米関係の構築と日本経済社会の自己革新）の問題——異業種間の融合、企業活動の世界市場への浸透、経済・社会の閉鎖制、欧州・アジア諸国を視野にいたれた日米関係の確立、世界経済成長のための国際協力（マクロ経済政策の調整、産業活性化の努力）、日本経済・社会の徹底的国際化（財政・金融政策運営の国際化、日本市場の国際化）、生産現地化と国内生産活動との有機的連携を志向する「新たな国際企業の理念」、外国人株主への責務を考えサービス・ハイテク貿易の国際ルールに参加する「国際的視野に立った企業経営」、日本的風土を維持しつつ国際的にも適応しうる「新雇用システムの創造」、公開入札慣行を採用する「事業活動の国際的開放」。

(3) 企業経営の創造と連帯の問題——海外企業との技術提携、国際間の共同研究、国際化の進展に伴う留意点、比較劣位の分野での海外移転、比較優位分野での高付加価値化、海外生産拠点に伴う課題、現地産業の収益・雇用への配慮、現地パブリックアフェアーズへの配慮、国際社会的企業行動の展開、資源流入を促進するフレキシブルシステム、市場を世界に開放する課題、技術移転をした企業と国の考え方との違い、国の利益と企業の利益との不一致を調整する課題、国際的に必要な提携・融業化の進展、国内的・国際的な連携への的確な対応、国際社会的企業行動の展開、企業の国際的・社会連帯

性の発揮、国際的な連携と協調の中での生存の道、相手国の文化発展への協力、相手国のパブリックアフェアーズへの的確な対応、海外赴任者の育成、現地社会とともに歩む国際人の育成、経営管理・生産技術の移転、相手国の工業化への協力。

(4) 世界に開かれたマーケットとしての日本の問題——輸入の拡大・円滑化、内需拡大・構造調整、市場解放の徹底、輸入国側の努力とそれへの支援、企業のグローバル化に伴う輸入拡大、海外直接投資による開発輸入、海外投資保険の拡充、投資情報の提供、人材育成、わが国企業行動の転換、輸入の継続的取り引き、輸入の取り引き条件の明確化、正当な並行輸入、長期的に責任ある需要拡大、柔軟な販売活動、輸出重視の過当競争体質、国内市場と海外市場のバランス、輸出と輸入のバランス。

(5) 日本・ASEAN協力の展開の問題——基本的認識、ASEAN諸国の世界経済の中での重要性、日本とASEANとの相互依存関係、垂直分業から水平分業へ、ASEAN諸国の開発戦略、輸出志向型工業の育成、民間経済活性化重視、ASEAN諸国の自立経済達成への努力、わが国の対ASEAN協力のあり方、日本・ASEAN投資基金の創設、ASEANの対日輸出拡大への支援、ASEAN留学生受入れの促進、ASEAN地域内協力への支援、総合協力計画策定を可能にする協力体制の整備、ASEANへの要望（投資環境の改善努力への要望）。

(6) 相互依存世界における主体的経営の確立——企業国際化に必要な企業意識・行動の改革、国際化の目標と国際化の推進、世界に通じる経営理念、自社の強みの認識、グローバル戦略と現地オペレーションとの適合、国際化の理想像、異なる風土・文化を持つ顧客と市場、グローバルな視点にたったローカルなオペレーション、経済力が世界に貢献する日本、経営哲学と企業倫理を実践する自主自立の姿勢、模範的市民、独自性のある経営理念と行動規範、アイデンティティの表示、将来展望の見識と“複眼化”の

経営視点、国際社会への貢献、適切な業績目標・業績評価体系、日本的経営に内在する問題点の克服、日本的経営の転換、欧米なみの利益代表集団関係、多様性ある労使関係への転換、行政依存体質からの脱却、「横並び」体質からの脱却、日本経営の「品質」概念の変化、文化・価値観の異なる人々との相互理解、地域社会の発展に寄与する人材の育成。日本社会そのものの国際化推進、人材のクロスオーバー、年功序列制の見直し、複数の評価昇進制度、社会・教育制度の改革、異文化適応・外国語習得、個人生活重視型人間への国民意識の変革、“民間活動の潤滑材”としての政府の位置づけ。

(7) 国際人事構築の問題——個性主義による戦略的人事システム、国際人事の視点、日本企業の国際化発展プロセス、国際的な組織・人事システムの在り方、国際化展開の人事システム、海外人事課から国際人事部へ、現地人管理者の対象化、海外人事と国内人事の統合、国際人事システムの機能とその構築、国際的な職能資格制度の設置、日本人への海外専門職の職能資格、現地人社員への国際的グレード・コースの設定、国際化要員の確保と育成、国際化段階に応じた職能スペシャリスト、国際管理者、真の国際経営者、要員の確保と育成、国内の人事制度の変更、職能資格制度の弾力的運用、考課評価の結果・理由の明確化、絶対考課の模索。

(8) 日米経済関係の強化の問題——公的部門・民間部門のためのアクション・プログラム、別稿参照 (奥村恵一「社会開発と国際開発の経営理念」『横浜経営研究』14(3), 1993, 12, pp. 13~15)。

(9) 21世紀のグローバル経営の問題——日本企業の国際化のための経営革新の方向、日本企業および外国企業の良さ、21世紀のグローバル社会に相応しい経営の国内外での確立、日本企業の経営革新の必要な理由、日本企業システムの不透明さ、現地人ホワイトカラーのフラストレーション、経済活動の優先、現地社会との摩擦、国の文化のグローバル社会への適合、自己

の文化の優れている点の統合、21世紀のグローバル社会のイメージ、各地域がインターリンクした人間生活の質を重視する社会、生活の質を高める商品・サービスの提供、地域社会・グローバル社会と調和のとれた経営、従業員の安定的雇用や動機づけ、日本企業の良さや強さ、明確なルール、個人の個性や自主性の重視、欧米企業の良さ、日本企業が行うべき具体的施策、透明なシステムづくり、経営システムのハイブリッド化 (交配)、日本人的意思決定過程の改善、人事制度の改善、一流の外国人にも魅力ある企業への自己革新、チャレンジングな仕事の提供、現地人のトップへの積極的登用、主体性ある現地法人経営の実現、外国人を引きつける企業理念・ビジョンと社会的評価の確立、一層「質」を追及する企業行動への転換、競争行動の転換、製品開発・開発の現地化の推進、より質の高い職場生活の実現、地域社会の質を高める行動への転換、提言の実行、企業の現状・特性、地域差を踏まえた実行、トップ自身の国際化、リーダーシップの発揮、日本社会そのものの国際化。

(10) 市民社会・国際社会と調和する企業行動の問題——90年代の企業の行動革新、新しい社会の建設、市民社会・国際社会と調和する企業の責任、企業行動革新に対する基本認識、自己責任原則に基づく企業行動 (自立性)、国際社会と調和する企業行動 (国際性)、市民社会と調和する企業行動 (社会性)、世界の発展に貢献する企業行動、競争制限・市場参入障害、日本経営の良さ、企業の透明性の向上、企業行動を変革していくべき具体的事項、企業・政治・行政間の新しい関係の確立、国際社会との調和、自由主義経済体制の維持・安定への貢献、市民社会との調和、豊かな社会を実現するための企業行動への変革、国際社会と調和する企業行動への変革、透明性の高い企業行動への転換、いわゆる日本的取引慣行の見直し、経済諸制度の再検討。

このように、経営国際化については状況が新しく環境変化が激しいだけに、幾多の問題点が

あり、また新たな問題点が生起している。われわれは、このような問題点を経済団体の経営理念（報告書、勧告書）から洗いだしたが、今後これらを整理し、対応を思慮してみたい。困難

ではあるが、生き生きとした問題点であるだけに、興味ある仕事であると考えている。（完）

【おくむら とくいち 横浜国立大学経営学部教授】