

## グローバル戦略と調整メカニズム

茂 垣 広 志

### I. グローバル戦略

国際競争戦略のパターンについて、Porter (1986) は包括的なモデルを提示した。彼は、事業が国毎の基準で競争行動を展開するのか（マルチドメスティック戦略）、グローバルな基準でそれを行うのか（グローバル戦略）という基本的な戦略選択のパターンを類型化している。そしてその選択にあたって大きな影響を与えるのが業界構造（グローバル産業かマルチドメスティック産業）であるが、傾向的には家電や自動車業界の日本企業が1970代から80年代にかけて選好したシンプルグローバル戦略からグローバル戦略へ、ヨーロッパ系多国籍企業に代表されるマルチドメスティック戦略からグローバル戦略へと向かっていることが指摘されている。

Kogut (1985) によれば、グローバル戦略は、2つの形態の優位性、すなわち「立地特殊優位性」と「競争優位」に基づいている。立地特殊優位は、諸国間の要素および要素費用や政府政策の違いを利用することによって確保される。また、この優位性の機会を求めて、為替レートの変動、税の最小化、資本コスト、原材料コストおよび原材料入手可能性に基づいて、その立地ないし能力を諸国間でシフトさせる。これらはロジスティックスを構築する際に考慮すべき主要問題でもある。グローバルな競争優位は、国際的な規模の経済、範囲の経済、諸国市場横断的な組織学習 (Ghoshal 1987) を通じて開発される。この国際的な規模の経済を利用する

ためには、国家横断的な市場ないしセグメントの開発が必要である (竹内・ポーター 1986)。この立地特殊優位とグローバルな競争優位を連結することによって当該多国籍企業の優位性をもたらされると考えられている。その際国家横断的な資源の配置とその資源の展開が重要となる。マルチドメスティック戦略と比較したグローバル戦略における管理上の特徴は、多国籍的ネットワーク内での資源のフローの管理である。これら資源のフローには、製品、原材料、部品および種々の生産設備をはじめ、有形・無形の資源を含んでいる (Bartlett & Ghoshal 1989)。グローバル戦略を追求している企業にとって、資源のフローは、立地特殊優位と競争優位を連結する「要」となるもので、その欠如はありえない (Roth, Schweiger & Morrison 1991)。Kobrin (1991) は、グローバル産業における企業と立地横断的な企業内資源フローのレベルの増大とが結びついていることを示唆している。

企業内の国家横断的な資源のフローは、グローバル戦略を追求している企業内での高度な調整を必要とする (Porter 1986)。これは資源のフローが子会社間の相互依存性を生み出し、特に互恵的相互依存性 (Tompson 1967) をもたらす場合には、国境を超えた高度の調整を必要とする。このように、これまでの研究は、グローバル戦略の追求が立地間の国家横断的な調整の高度化を示唆している。国際的なロジスティックスを構築することは、立地特殊優位と規

模の経済を組み合わせ、また多角化企業の場合は範囲の経済を利用し、多様なニーズに適応できる柔軟性と低コストを獲得できるものでなければならない。そのためには、国境を超えて知識、ノウハウなどの共有化を図るとともに、活動間のグローバルな調整を行わなければならない。しかし、問題は、これらの調整をどのように行うのかということである。また、国際的な配置に関しては、多国籍企業間ではそれほど差異はなくなってきており、それらの分散化した拠点間の関係のマネジメントが企業の優劣を決めるという指摘もある (Hamel & Prahalad 1988)。つまり、これらは組織ないし管理の問題に帰することになる。本稿では、以上のような観点から、多国籍業における調整メカニズムを検討し、それに基づいて概念的な仮説的モデルの構築を試みる<sup>1)</sup>。

## II. 国際戦略と組織

1. 多国籍企業の組織への伝統的アプローチ  
企業が国境を超えてその成長を図り、海外直接投資による海外オペレーションの増大、そしてそれに伴う多国籍化は、組織や管理の側面でも大きな変革を要求する。多国籍企業は、組織において今日最も複雑な形態であろう。多国籍企業の組織に関する研究は、主にコンティンジェンシー・アプローチでなされ、その中心は、戦略と組織の「適合」であり、「発展段階」である。Egelhoff (1991) は、多国籍企業における「組織の性格」についての研究は、次の2つのトピックに焦点を当ててきたとしている。

- ・どのような種類の組織デザインが、良好な多国籍企業のパフォーマンスに寄与し、どのような戦略条件および環境条件の下で、他の形態よりもある一つのデザインの形態が選好されるのか。
- ・どのように、多国籍企業の組織デザインが時間とともに変化し、進化してきたのか。そしてまたどのような要因がこの進化を引き起こすのか。あるいはそれを説明するの

か。

同様に、Hedlund & Rolander (1990) は、チャンドラー以来の伝統的な考え方を「戦略—構造パラダイム」(Strategy—Structure Paradigm: SSP アプローチ)として特徴づけ、それ以後多くの研究がこのパラダイムに基づいてなされてきたことを示唆している (たとえば、Stopford & Wells [1972], Franko [1976], Galbraith & Nathanson [1978] を参照)。そしてこれらの研究は、マクロ構造を中心に分析がなされたが、後によりミクロに組織デザイン変数 (Galbraith 1973) として精緻化され、組織プロセスへの検討へと展開してきた (茂垣 1993)。これは主に、コンティンジェンシー・アプローチが中心にとられ、「分化—統合」問題として扱われてきた。

### 2. 多国籍企業の組織に関する新しいモデル

1980年代後半より、多国籍企業における管理や組織に関する新しい方法への関心が高まっている (Hedlund 1986, Perlmutter & Trist 1986, Prahalad & Doz 1987, Bartlett & Ghoshal 1989)。これらのモデルの多くは、従来の組織デザイン変数よりも多角的な組織デザイン、統合化および調整メカニズムを取り扱っている。また、環境の複雑性のみならず、自社能力の特質にかなり焦点を当ててきている。ここでは、代表的な新しいモデルについておもに調整メカニズムに焦点を当てて検討する。

#### (1) トランスナショナル・モデル

Bartlett & Ghoshal (1989) によれば、組織のタイプに大きな影響を与える第1の要因は、企業が自社事業の戦略要求に自社能力を適合させる必要性である。換言すれば、企業のパフォーマンスは、業界で主に要求される戦略と、自社の戦略能力の適合に基づいてる。国ごとに大きく異なる現地市場への適応が主な戦略課題となる業界 (Porter [1986] のいうマルチドメスティック産業に対応) では、各現地国環境に

おける差異に対する高度の反応性が成功の鍵となる。グローバル効率性が決定的に重要な業界(同じくグローバル産業に対応)では、グローバルな規模の経済が成功の鍵となり、現地国市場への個別対応よりも、統一的に世界市場を扱うことが最も適している。また、国際的製品ライフサイクルが妥当する業界では、このライフサイクルを効率的かつ柔軟に管理する能力が成功の鍵となり、本社のもつ技術、知識の移転が重要となる。

国際的な組織のタイプに影響を与える第2の要因は、経営伝統<administrative heritage>である。彼らによれば、「経営伝統は、当該企業の最大の資産の一つとなりうる——その鍵となる競争力の根本的源泉——が、それが変化に抵抗し、それによって戦略能力の再編成ないし拡大を妨げるがゆえに、大きな負債でもある」(p. 33)とその影響を強調している。中でも最も影響力の大きい要因は、企業規範やプライオリティへのリーダーシップの影響力、根源的な価値や慣習への本国文化の影響力、その組織の歴史の影響力をあげている(pp. 41-48)。これらの要因が、その組織属性に反映され、組織プロセス上の特徴をつくり出していると見ることができる。

これら2つの要因、戦略能力と経営伝統により、国際ビジネス環境で活動する企業および組織モデルを3つのタイプに識別する。すなわち、国の違いに対する反応性を通じて強力な現地プレゼンスを構築する「マルチナショナル企業」が用いる「マルチナショナル組織モデル」、世界的に標準化した製品で中央集中的なグローバルな規模の経済によりコスト優位を構築する「グローバル企業」が用いる「グローバル組織モデル」、本社のもつ革新的製品や加工技術等の能力・知識を海外オペレーションに適用することで優位性を築く「インターナショナル企業」が用いる「インターナショナル組織モデル」である。

「マルチナショナル組織モデル」は、典型的

には第2次世界大戦以前に多国籍化していったヨーロッパ企業に当てはまる。海外オペレーションが他の市場と現地市場を区別する「差異」に反応することができるように、組織の資産や能力を分散化し、多くの権限を委譲する。この結果生じる組織の特徴は、「分権的連邦制」<decentralized federation>である。この場合、本社と海外子会社間の活動間の相互依存性は低く、調整をそれほど多く必要としない。組織プロセスは、公式構造や公式システムよりも派遣マネジャーとの個人的な関係や非公式のコンタクトの上に築かれる。

「グローバル組織」は、資産、資源、権限の集中化に基づいている。海外子会社の役割は、販売とサービスに限定される。そして海外子会社は、本国本社で立てた計画と方針を実行する出先機関として位置づけられる。これは、Porter [1986] の国際競争戦略の類型でいえば、海外マーケティングを除いて多くの機能を地理的に集中配置し、それらの機能間の調整を高度に行なうという「シンプル・グローバル戦略」に相応している。この場合の調整メカニズムとしては、階層権限が用いられ、本社集権的である。そのため、本社と子会社間および子会社間の関係は、中央集中的な結びつきの中で、子会社が本社に依存してタイトにコントロールされる。製品、知識のフローは、本社から海外子会社へと一方向的であり、子会社の本社への依存性をつくりだす。彼らはこの組織を「中央中枢型」<central hub>と名づけている。

第3の「インターナショナル組織モデル」は、権限の委譲を進めながらも、精緻な管理システムによって全体のコントロールを維持しようとするものである。公式的経営計画とコントロールシステムによって本社と海外子会社が密接に結びつられている。現地の子会社は新しい製品を適用する自由はあるが、新しい製品、工程、アイデアに関しては本社に大きく依存しており、マルチナショナル企業よりもはるかに大きな調整とコントロールが本社によってなされる。

したがって、彼らはこれを「調整型連邦制」と名づけている。また、その調整ないしコントロールは、グローバル企業のような集権化に依存するよりも、公式化を多用する。

これら3つの組織モデルは、(1)資産と能力の配置、(2)海外子会社の役割、(3)知識の開発と普及において異なる特徴を有しているがこと示されている。しかし、各タイプの企業はそれぞれ大きなマイナス面を有している。マルチナショナル企業は、現地ニーズには敏感に反応し、対応することを可能にするが、多くの機能が分散・重複するために効率性を犠牲にしなければならない。グローバル企業では、資源や情報が本社に集中しているために、各国の子会社はあまり情報をもたずに経営しなければならず、現地の市場ニーズに対応する意欲や能力が損なわれがちである。また、そのため現地でのイノベーションはあまり期待できない。インターナショナル企業は、グローバル企業よりも効率が悪く、マルチナショナル企業よりは適応性が低い。

彼らによれば、国際的に事業を行なうこととのますますの複雑性ととも、これら従来の3つのいずれものタイプが、現代の産業および市場の多次元的でダイナミックな要求に有効に対処することはできないという。一方でグローバル統合を求める要因が強まりながら、他方では国ごとや地域ごとにニーズに応じていかなければならない要因が再現しており、そのため、多国籍企業は、さまざまな国の関心に応じるための組織力を伸ばし、なおかつ効率よく収益性が高まるよう諸活動を調整しなければならない。そのため、彼らは第4の企業モデルである「トランスナショナル企業」の概念を提起する。それは、(1)グローバル・オペレーションとグローバルな統合を通じた効率性と経済性、(2)ローカル分化を通じて国あるいはローカルな違いへの反応性、(3)広範な学習と知識移転を通じた高度の世界規模のイノベーション、を同時達成しようとするものである。そしてそれを達成する組

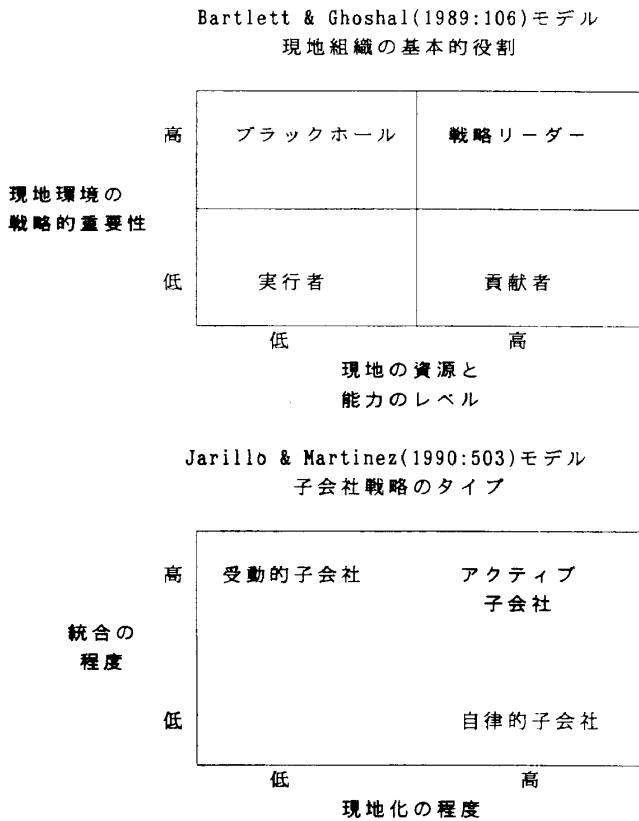
織を「統合ネットワーク」名づけ、次のような特性を記述している。(1)グローバル競争力：資産および能力が分散し、相互依存的で、専門化されている。(2)マルチナショナル的柔軟性：子会社の役割は分化し、専門化し、世界的な活動へのそれぞれ特殊な役割を果たし、貢献する。(3)世界的学習：知識を共同で開発し、世界中で共有化する。

このような特性を有するトランスナショナル企業では、活動間の調整はかなり複雑なものとなる。彼らは調整メカニズムを「集権化」「公式化」「社会化」の3つのタイプに識別し、従来のモデルは、経営伝統に影響を受け、いずれか一つの調整メカニズムに大きく依存しているという。しかし、トランスナショナル企業では、より多元的で柔軟な調整メカニズムを多用することが必要であるとされる。彼らは海外子会社の役割を「現地資源」と「環境の戦略的重要性」によって配分することを提唱し、そのため子会社の能力およびその役割は特殊性を帯びることになり、一律的にそれらを扱うことは不適切であるという。したがって、それぞれの子会社の特性に応じて多様な調整メカニズムを柔軟に使い分ける必要もでてくることを示唆している。

#### (2) ヘテラルキー・モデル

従来の伝統的多国籍企業論においては、独占的企業特殊優位の存在と、その優位性の利用で企業の多国籍化を説明してきた。しかし、多国籍化後においては、規模や範囲の経済性、学習、オペレーションの柔軟性による「新たな優位性」の形成がより重要視される (Kogut 1983)。上記の Bartlett & Ghoshal (1989) の基本的視点もこの文脈で理解できる。このことは、Porter (1986) のいう「配置の地理的分散」が高度な段階での新たな競争優位の形成には、各拠点での新たな競争優位の形成 (周佐 1989) とそれらの拠点間の相互依存性のマネジメントが決定的に重要になってくることを示唆している。

図表1 海外子会社の役割タイプの類型



子会社の役割タイプには、近年多くの分析がなされてきている。先述のように、Bartlett & Ghoshal (1989) は、現地環境の戦略的重要性と現地組織の能力のレベルによって、両方のレベルが高い「戦略リーダー」を子会社の役割タイプの一つとして抽出している(図表1)。その役割を有する子会社は、幅広い戦略を開発し、実行する上での本社のパートナーとなる。

また、Roth & Morrison (1992) は、グローバル戦略(マルチドメスティック戦略に対して)における海外子会社の役割のタイプを2つに分類している。すなわち、「グローバル合理化」タイプと「グローバル・マンデート」タイプである。前者は、グローバルな合理化プロセスの一部となる子会社であり、価値活動の狭い範囲に専門化し、その子会社のパフォーマンスが他の子会社に依存しているタイプをさしている。それに対し後者は、ある製品あるいは製品ラインに関する一連の価値活動をワンセットで

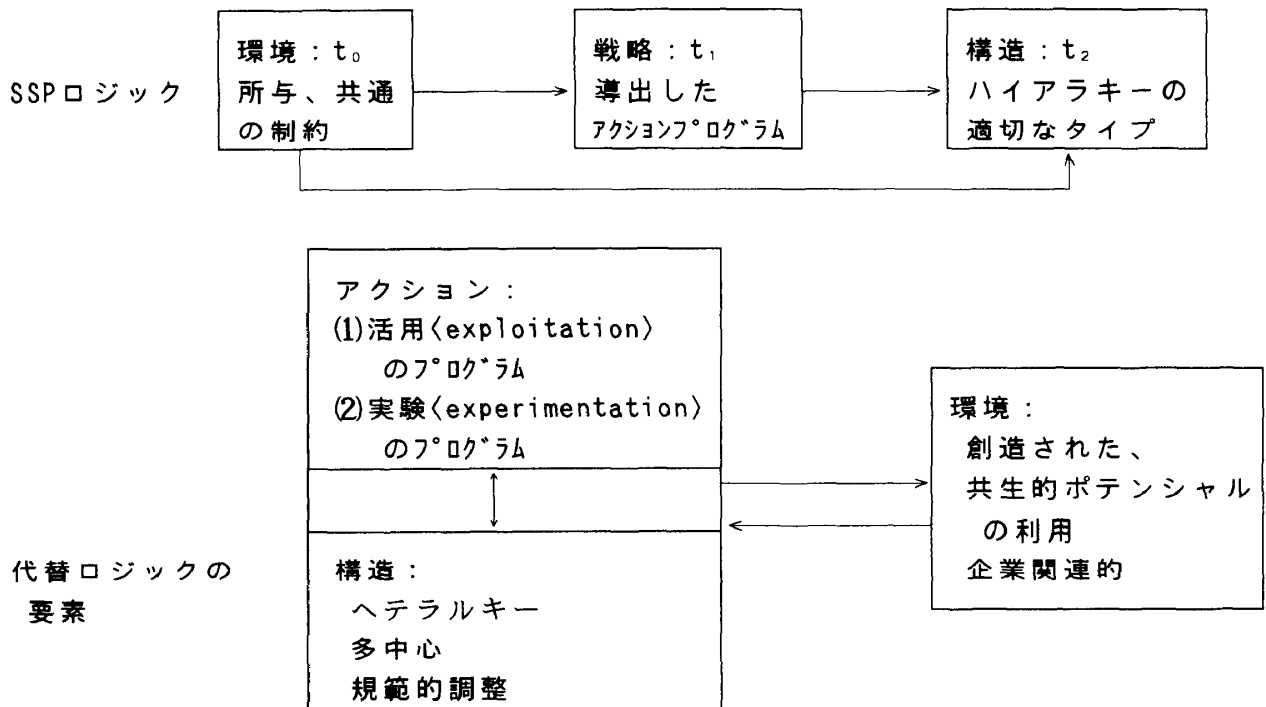
有し、世界的な責任が与えられており、その製品ないし製品ラインの開発、生産、マーケティングをグローバルに管理する子会社である。したがって、そのようなグローバル・マンデート子会社は、資源のフローを多国籍企業という相互依存性のネットワーク中でそれらの任務を果たすことが期待される。したがって、本社の役割は、大きく変化することが求められる。本社のタスクは、子会社の戦略が全体の目標に適合することを確保し、そのマンデートを支持するために必要とされる資源と自由を提供する、分散した戦略プロセスを管理することに移行する。このことは、本社による直接的なコントロールや集権的コントロールを放棄することを意味する。

同様な子会社役割のタイプは、Jarillo & Martinez (1990), Martinez & Jarillo (1991) においても見いだされる(図表1)。彼らは、統合と分化(現地化)のレベルの組合せによって、子会社戦略のタイプを「受動的子会社」「自律的子会社」「アクティブ子会社」に分類している。その中で、アクティブ子会社は、本社から大きなマンデート(委任)を受け、多くの活動(価値活動)を遂行し、多国籍企業の他のユニット(本社および他の子会社)との密接な相互依存性の下で戦略役割を遂行している子会社である。

このような海外子会社に関わる役割についての認識の変化の中で、Heldund & Rolander (1990) は、スウェーデン多国籍企業の分析から戦略的機能の各子会社への分散化傾向を見いだし、それら戦略的子会社のグローバルな役割に注目し、新たな組織モデルとしてヘテラルキー・モデルを提唱している。

彼らは、チャンドラー以来の伝統的な「環境」「戦略」「構造」間の関係を「戦略—構造パラダイム」(strategy-structure paradigm: SSP)としてその妥当性の限定性を批判し、その代替的フレームワークを提示する。そこでは、「戦略」と「構造」は分離できず、むしろその

図表2 Hedlund & Rolander (1990:23) の基本的フレームワーク  
SSP ロジックと代替ロジックの要素



相互連結を重視し、一体性を強調する。ただし説明の便宜上それらは分けて説明される (図表2)。

戦略は時間に対するアクション・プログラムとしてとらえられ、それは「活用<exploitation>」プログラムと「実験<experimentation>」プログラムからなっている。活用プログラムは、短期的に、所与の資源の効果的な利用、既存の行動からでてくる価値の適切化をはかるアクション・プログラムである。つまり現有資源の有効利用である。それに対し、実験プログラムは、その主な目的は機会をヒューリスティックに探索することであり、将来の可能性を変化させることにある。そこでのキーワードは、探索と学習である。

このように定義される戦略と相補的な関係にある多国籍企業におけるヘテラルキー構造について、彼らは次のような特徴をあげている (Hedlund & Rolander 1990;)。

①多中心性：センター機能は地理的に分散し、常に上位にある次元は存在しない。これには、

2つの意味がある。1つは、各海外子会社ないし国際的プロジェクトチームが、各局面でセンターとしての役割を果たすことが期待されることと、第2には、戦略次元 (製品, 国, 機能) の多元性と柔軟性である。後者は Doz & Prahalad (1986) の多焦点的組織 (multifocal organization) の発想に近いと思われる。

②海外子会社の戦略役割：海外子会社は、その子会社だけの戦略役割を有するのではなく、多国籍企業全体としての戦略役割をもつ。つまり、全社レベルの戦略は、地理的に分散したネットワークで形成され、実行されることになる。

③広範な管理モード：市場とハイアラキーの間の多様なモードを柔軟に用いる。

④規範的統合：数値や高圧的なメカニズムよりも、企業文化等によって規範的に統合される。共有化された目標および知識、共通の組織文化は、重要な統合のメカニズムである (Hedlund 1993)。

⑤他企業とのコアリッション：これによりグローバルな環境における潜在的なシナジーを利

用できる (近年注目を浴びている戦略提携については竹田 (1992) 参照).

⑥ラジカルな問題志向: 既存の資源の「活用」とともに, 機会や資源の探索, 学習を中心とした「実験」の重視.

⑦ホログラフィックな組織: 基本戦略や詳細な情報へのアクセスが組織に広く共有されている. 情報テクノロジーはその意味できわめて重要である. また, 組織ユニット間の情報の素早い移転に対する組織の能力は, 企業内でのキャリア, 人事のシステムティックなローテーションによって助けられる (Hedlund 1993).

⑧「頭脳としての企業」モデル: 企業全体が思考し, その思考に基づいて行動する. 本社が頭脳で子会社が手足と考える伝統的多国籍企業観とは異なり, 子会社がそれぞれ頭脳をもち, 思考し, 行動する.

⑨グローバルな展開を通じて新たな企業特殊優位を求め, 発生させるためのアクション・プログラム: 既存の本社保有の優位性の利用よりも, 新たな競争優位をもつ資源の形成のための実験プログラムとその共通活用のためのプログラムを重視する.

以上のような特徴は, 次のように要約できるだろう. すなわち, グローバルな事業の展開において, 新たな経営資源および機会を発見する (⑨) ために, ラジカルな問題志向 (⑥) で実験プログラムを重視し, 海外子会社の戦略役割を (②) を期待する. また, 国際的なコアリッション (⑤) もそのために必要とされる. そしてそれらは, 本社の手足としてではなく, 頭脳として各海外子会社が機能する (⑦) ことを求め, 本社への情報集中や, 各子会社内だけの情報の保持ではなく, 情報の共有化が必要とされる (⑧). これらのことは多国籍企業内に多中心性 (①) をもたらしことになる. コアリッションも含めたこの多極的で多元的な国際的な事業展開における各拠点間の連携は, 広範な管理モード (③) を用いながらも, 特に規範的統合 (④) がその重要性をもつ.

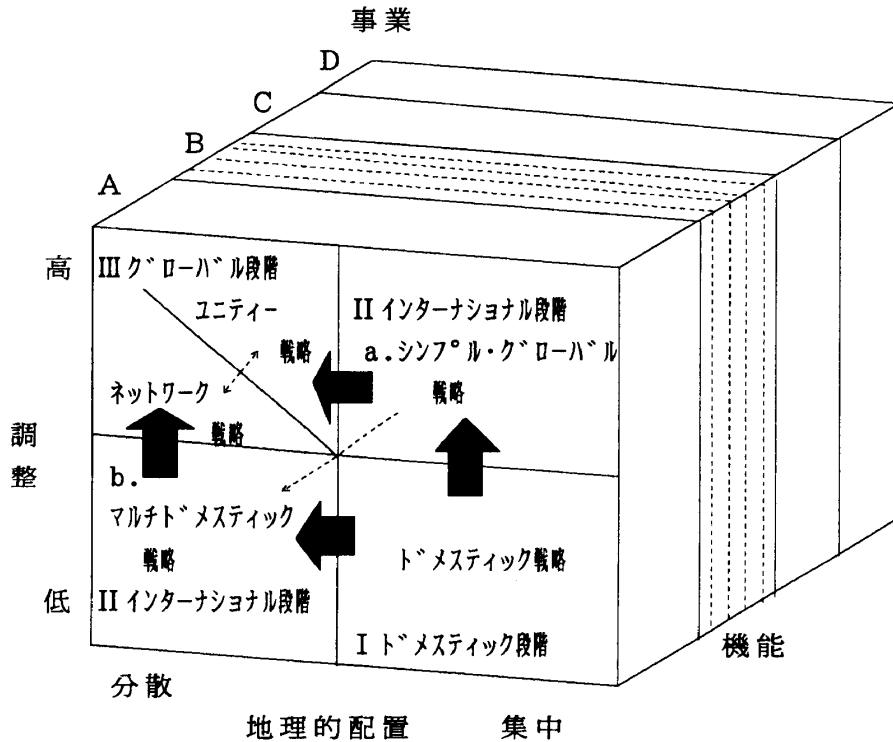
このようなヘテラルキーの属性は, 「多中心性」とその中心の流動性をもってハイラルキーの対峙概念としてとらえられる (この点についての詳細は, Hedlund [1993] を参照). しかし, 彼ら自身も認めているように, これらヘテラルキー的な多国籍企業は, 主にスウェーデン企業の分析から導き出されたものである. スウェーデンのように国内市場の相対的に小さい国では, 企業成長において早くから海外展開が意図された. その結果相対的により大きな市場で事業を展開している海外子会社が製品あるいは機能に関して本社よりも量的に大きなあるいは質的にも優れた経営資源を蓄積しているケースが多い. そのように見ると, 高度多国籍化という観点からは, 方向性としては認めるとしても, 日本企業の場合, 多国籍化の歴史も浅く, すべての企業に当てはまるわけではない. また, 先述の Bartlett & Ghoshal (1989) が指摘しているように, 経営伝統もまた影響すると思われる.

### Ⅲ. 調整メカニズムを中心とした新たなモデルの模索

以上, Bartlett & Ghoshal (1989) と Hedlund & Rolander (1990) を中心とした新たな多国籍企業モデルを検討してきたが, Ⅱで述べたように, 現在のグローバル競争では各拠点間の相互依存性, 資源のフローをいかに調整するかが大きな課題となっている.

先にわれわれは, 代表的な多国籍企業の発展段階モデル (Perlmutter 1969; Robinson 1984; Ansoff 1984; 小林 1980; 大前 1981, 1987) と戦略類型論 (Porter 1986) を検討し, 基本的に2系統の進化モデルを提示した (根本・諸上 1988; 図表 3). いずれの進化系統をとるかは業界構造 (Porter 1986), 特に製品属性 (文化拘束的かカルチャー・フリーな製品か) と経営姿勢 (Perlmutter 1969) および経営伝統 (Bartlett & Ghoshal 1989) が大きく関与し, それに現地国政府からのプレッシャー (Doz 1979, 1986; Doz, Bartlett, & Prahalad 1981;

図表3 国際経営の進化モデル



|             |                 |                  |                 |                   |
|-------------|-----------------|------------------|-----------------|-------------------|
|             | II インターナショナル段階  |                  | III グローバル段階     |                   |
| I トメスティック段階 | a. シンプル・グローバル戦略 | b. マルチ・トメスティック戦略 | a. グローバル・ユニティ戦略 | b. グローバル・ネットワーク戦略 |
| 国内志向        | 輸出志向            | 現地志向             | 標準化志向           | 地域適応志向            |

Prahalad & Doz 1987) が影響を与えると思われる。

しかしながら、その後の実務および理論における展開は、III グローバル段階での調整の内容を問うものに進んできている。そこではこの段階におけるより精緻な調整メカニズムを中心とした多国籍企業の管理モデルの構築を求められてるといえよう。そこでわれわれは、以前のわれわれの議論をベースにして、前述してきたような議論を加味し、グローバル経営についての仮説モデルの構築を試みた。そこでの焦点は、調整メカニズムである。

1. 基本的分析単位

その際、分析単位を明確にする必要がある。われわれは、その基本的単位として事業レベル

に焦点を当てている。それは、多角化企業の場合、その戦略計画（競争戦略）の基本単位が事業部レベルにあることによる。同一企業であっても基本的な競争戦略が異なることも予想される。もう一つの理由は、業界によってその適する戦略が大きく異なるからである。Poter (1986) は、その国際競争戦略の類型において業界（産業）を基本単位としそこでの一般戦略を論じている。すなわち、グローバル構造かマルチドメスティック構造かがその業界の属する企業の適した戦略の重要な決定因となる。しかし、一般的な業界区分と個々の企業の事業活動は必ずしも一致しないこと、また、業界構造によって戦略が一方的に決められるのではなく、企業の主体的な環境との関係で自ら決定していくという側面を重視するために、基本的分析単



位を事業とした。Hedlund & Rolander (1990)の基本的フレームワークのように、戦略と構造を相補的で一体的に把握するとすれば、事業レベルを分析単位とするのが最も望ましいように思われる。

また、各事業部は多くの機能部門を擁しているが、その機能間の調整はもとより、その機能部門によって調整のタイプが異なることが予想される。たとえば、一般に人事機能はかなり分権化、現地化志向が強いとされている(三菱総合研究所 1992)。同一事業内でも機能によってそれぞれの調整の程度と用いる調整メカニズムが異なることが予想される。さらに、機能内でもその機能を構成する下位機能間で同じように異なることが予想される。たとえば、マーケティング分野における下位機能間での標準化の程度はかなり異なっている(諸上 1988)。

これら機能間調整および下位機能間調整が事業レベルでどのように統合されるのかと同時に、さらには、全社レベルでこれら事業をどのようにマネジメントしていくのか、ということにも注意を向ける必要がある(Prahalad & Doz 1987)。それをわれわれは重合経営(polimeric management)と呼んでいる。Bartlett & Ghoshal (1989)もHedlund & Rolander (1990)もこの分析単位については不明確な部分が多く、その点についても考察する必要がある。しかし、ここでは紙数の関係もあり、とりあえず、本社—海外子会社関係を中心に考察することに限定した。

## 2. 仮説モデル

われわれのグローバル段階における本社(事業部)—子会社間の調整メカニズムの調査分析のための仮説的類型化は、図表4で示してある。

類型化を構成する基本的次元は、「本社リーダーシップによる調整度」と「本社の子会社への依存度」である。この基本次元のそれぞれに対する状況要因を「環境の類似性」と「現地資

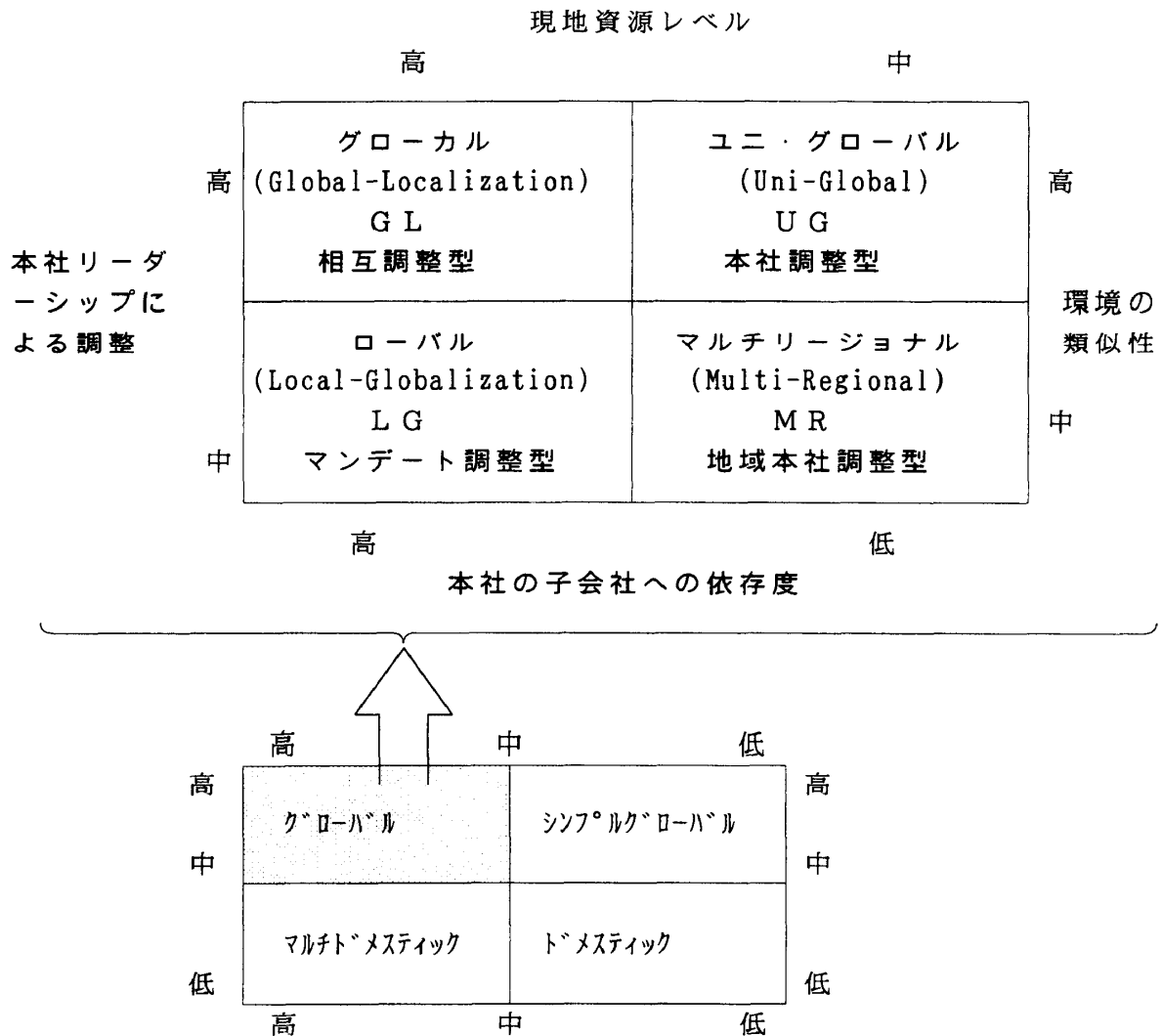
源レベル」で示してある。本社本国と現地国の環境の類似性が高ければ、本社主導の調整は、より容易になると仮定される。社会・文化の構造や経済・競争環境等が類似していれば、本社は本国でのやり方をそのまま移転することが容易になり、本社のリーダーシップは発揮しやすい。事業レベルで見れば、競争環境および市場ニーズの同質性がその指標になるかもしれない。反対に、それら環境の類似性が低ければ本社が現地環境の知識・情報の不足のため介入することが困難になる。組織的にも組織が直面している外部環境の特性に基づいて分化されることが実証されてきた(Thompson 1967; Larwrence & Lorsch 1967)。また、環境の複雑性の増大は、本社と子会社の相互脆弱性の状況におちいるため、相互依存性の増大につながる(Ghoshal & Norhia 1989)。情報処理パースペクティブからみれば、高度の不確実性は、ノンルーチンの情報処理を要求し、それに対応するために交互的な情報処理処理を可能にするメカニズムを使用するだろうと予測される。(Egelhoff 1991)。また、現地子会社の経営資源のレベルは、本社と子会社間の相互依存性の程度に影響を与え、その依存性の方向性を決定づける(Ghoshal & Norhia 1989)。

グローバル段階でのこれら次元で分類された仮説モデルは、「ユニグローバル」「グローバル」「マルチリージョナル」「ローバル」の4タイプである。

### (a) ユニ・グローバル型

このタイプの事業は、比較的環境の類似性が高く、特に市場ニーズが国ごとに大きく変わらない場合に適合する。そのため、本社リーダーシップの調整を可能にする。典型的なグローバル産業に属し、製品属性的には世界標準化製品、ユニバーサル製品をもって低コストでの差別化による優位性を築こうとする。しかし、現地子会社の資源レベルが相対的に低いため、その差別化をもたらすイノベーションは、多くは本国

図表4 グローバル段階での仮説的類型



本社でなされる傾向になる (たとえば R & D 機能の本国集中)。世界的統合の志向が強く、本社は世界統一的な戦略の決定者としての役割を果たし、海外子会社は、比較優位および規模の経済を発揮するために、活動を専門化し、戦略の忠実な実行者としての役割を果たすことが望まれる。また、相互依存性は逐次的相互依存性のパターンが多く見られ、特に情報的経営資源は、本社から海外子会社への一方向的である。本社の集権的性格が強く、ハイアラキー的組織を構成する。このような特徴から、「本社依存型」と名づけた。それぞれの役割に応じて本社は必要な資源を海外に移転するが、その結果、

子会社の現地資源のレベルの向上により、他のタイプへと移行する可能性がある。このタイプは、日本企業の代表的パターンであるとも予想される (吉原 1989)。

(b) グローカル型

このタイプは、現地の環境の類似性が高く、したがって本社リーダーシップによる調整が行ないやすい環境ではあるが、子会社の現地資源レベルが高く、双方向の調整が必要とされる場合である。「グローバル」という用語は、ソニーのスローガンとして有名であるが、ここでは、「グローバリゼーションを基本としなが

らも現地適応化を図る」という経営姿勢をさしている (Global-Localization)。そのため、基本はあくまでもグローバルな視野であり、本社がリーダーシップを握っている。ただし、いくつかの代表的現地子会社の資源レベルが高いために、一方的な決定は大きな軋轢を生みやすい。ある現地子会社が高い売上割合や高い製品開発能力、技術能力等を有している場合、本社の子会社への依存度が大きくなるため、相互依存性は双方向的でその程度も大きくなる。そのため、活動間の調整は複雑になり、多くのタイプの調整メカニズムを必要とすると予想される。このような特徴から、このタイプを「相互調整型」とした。

#### (c) マルチ・リージョナル型

このタイプは、本国と現地（地域）の環境類似性が低く、本社リーダーシップによるグローバル調整が困難なパターンである。しかし、子会社の現地レベルが相対的に低いために、環境の類似性および地理的近接性によっていくつかの国を地域としてまとめ統括することによってその特有な環境にあった能力の形成をはかることが必要となる。地域への適応、インサイダー化により現地志向をつよめつつ、域内での企業内国際分業化により経済性と効率性の向上を図ることになる。したがって、基本的には各地域内で自己完結的になる。その地域内での計画および調整機能を果たすのが地域統括本部ないし地域本社ということになる。地域単位での経済統合の動きはこの促進要因として大きく作用する。現在日本企業も地域統括本社を北米、欧州、アジアの各戦略地域に設置する例がでてきているが、その多くは本来の地域統括本社というよりも一部だけの機能の地域内集約化かスタッフ的役割に限定されているものが多く、実質権限が本社事業部に集中しているのが現状である (経済同友会 1991)。したがって、地域統括本社が設置されているかどうかよりも、戦略的意思決定がどの程度までそこでなされているかが

重要である。本来的なこのタイプは、「地域本社調整型」と呼ぶことができよう。世界本社の役割は、複数の地域間調整ないしは地域間の水平的な調整の推進者となる。このマルチ・リージョナル型は、多中心性的な性格からヘテラルキー的な要素を多分に含んでいるが、地域を超えた情報共有化と世界的戦略役割における独自性の発揮がそのポイントになるように思われる。その意味で、地域内自己完結性と他地域との連携がどのようになされるのかが鍵であるように思われる。

#### (d) ローバル型

このローバルという言葉は、ローカル・グローバルバリゼーション (Local-Globalization) からの造語である。これはグローバルと対比されるが、ここでの基本は現地適応化であり、その上でグローバル化をはかるという意味で用いている。現地環境の類似性は相対的に低く、しかも現地資源レベルが高いというパターンである。そのため、現地特有の環境と高度の現地資源を用いて製品や技術の開発など大きなイノベーションが期待される。そのため、本社の子会社依存度が高まり、本社リーダーシップによる調整は困難になる。むしろ、このような能力の高い子会社が戦略リーダーとなり、高い相互依存性におけるネットワークのアクティブなノード (node) となる (1991)。本社は、そのような子会社にグローバルなマンデート (委任統治権) を与え、規範的調整を中心とした緩やかな統合をめざしていく。先に述べたグローバル子会社マンデート (Roth & Morrison 1991) に対応する。典型的な子会社依存型の調整であり、したがって、組織的にはハイアラキーよりもヘテラルキー的で、水平的な組織を構成すると思われる。このタイプの調整は、マルチドメスティック戦略と社会化による調整の経営伝統を有し、また、海外進出の歴史が古く海外子会社がかんりの能力を備えているヨーロッパ系の企業にはかなり可能性がある。しかし、日本企業の

場合、その歴史も浅く、海外子会社に対する集権的管理の経営伝統から見ても、現在のところ、このタイプを採用できる企業は、ごく少数であるように思われる。

### 3. 各タイプの調整メカニズムの仮説

多国籍企業は、さまざまな国々にその海外子会社を有することから、しばしば、海外子会社は本国とは異なる環境でその活動を遂行することが必要とされる。コンティンジェンシー・アプローチからは、それら異質な環境への適応のために、各現地子会社は、現地環境に適合するように分化されると予測される (Ghoshal & Nohria 1989)。また、先に見たように、Bartlett & Ghoshal (1989) のトランスナショナル企業は、これら異質な環境への適合とおよびそれら環境と能力の特異性の積極的活用のための現地子会社役割の専門化とそれらの高度な調整を必要とすることを強調している。これは分化と統合の問題としてとらえることができる。ここでは、これまでの議論を踏まえ、統合を調整メカニズムの選択として捉え、われわれの仮説モデル (ポリメリック・モデル) における調整メカニズムの仮説モデル開発のために検討したい。

Galbrath (1973, 1978) は、情報処理アプローチを用い、組織デザイン論を展開するな中で、一連の調整 (統合) メカニズムを示し、高度の不確実性と多様性に直面すると、それらの多様なメカニズムを追加的に使用して、それらに対処することを示唆している。Martinez & Jarillo (1991) は、現地適応 (分化) とグローバル統合の同時追求を追求するための調整メカニズムについて分類、実証研究を行なっている。彼らによれば、調整メカニズムは、「フォーマル」なものあまりフォーマルでなく「巧妙な」メカニズムに分類される。前者は、集権化、公式化、計画、アウトプット・コントロール、ビヘイヴィアル・コントロールが含まれ、後者は、ラテラル・リレーション、インフォーマ

ル・コミュニケーション、組織文化である。高度のグローバル統合と現地化の同時達成をはかる場合、最も多くの調整メカニズムを要し、後者の調整メカニズムが付加されることを見出している。彼らのいうラテラル・リレーションは、垂直構造をカットし、問題を共有している異部門あるいは子会社マネジャーの間での直接的コンタクトであり、インフォーマル・コミュニケーションは、同じくマネジャー間のインフォーマルで個人的なネットワークの創造とその利用である。組織文化は、共有化され価値による規範的統合をさしている。これらが付加される調整メカニズムである。

他方、付加的というよりも、それぞれの調整メカニズムのウエイトの違いに着目する論者もいる。Bartlett & Ghoshal (1989) および Ghoshal & Nohria (1989) は、かなり集約的に調整メカニズムが、「集権化」「公式化」「規範的統合」の3つの要素のウエイトの異なる組合せからなるとしている。

また、前述のように、Helund & Rolander (1990) および Hedlund (1993) は、ヘテラルキーにおいては規範的統合が重要視されると主張する。これと同じ主張は、多く見られる。Baliga & Jaeger (1984) は、多国籍企業におけるコントロール・システムを理念的に「官僚制的コントロール」と「文化的コントロール」に分類し、互恵的相互依存性が高まると、官僚制的コントロールではそれを処理できず、文化的コントロールが選好されるモードであると主張する。White & Poynter (1990) は、「グローバルベースでの優位性の機会」と「ローカル・ベースでの優位性の機会」を同時追求するためには、ヘテラルキー的な水平的組織が必要であり、そこでのラテラルな意思決定プロセスによる内部柔軟性が、高度の外部多様性に対処する方法であるとし、そのためには、共通の意思決定前提の存在とそれに導くような「共有化された価値」の重要性を示唆している。

これらの議論を踏まえ、われわれは、大別し

て3つの調査メカニズムに集約するとともに、それぞれを構成するサブメカニズムに細分化し、各タイプにおける組合せを仮説化した。これらをいくぶん今後予定している実証調査を意識しながら操作的に行なった。それは、(1)プログラム化：公式化，計画化，標準化，(2)集中化：資源，権限，(3)社会化：教育研修，人材交流，である。

公式化は，政策，ルール，職務記述書等々がマニュアルおのびその他のドキュメントで書き留められている程度をさし，文書化の程度で測定される。このように定義される公式化は，行動の結果生じるアウトプットをコントロールするよりも，行動を修正することを通じてのコントロールを提供する (Ouchi 1977)。そのことは，本社と海外子会社双方の経営権限を減少させる傾向にあり，双方のマネジャーの自由裁量を低下させ (Bartlett & Ghoshal 1989)，本社の子会社への直接関与を低下させる (Roth, Schweiger & Morrison 1991)。また，本社の資源を海外子会社へ効率良く移転するためにはかなり優れた面を有している (Bartlett & Ghoshal 1989)。しかし，公式化は，意思決定のルーチン化をもたらし，著しい経営の効率化に導き (Bartlett & Ghoshal 1989)，比較的費用のかからない管理メカニズムであるが，それが創り出す潜在的慣性があり，変化している環境条件への迅速な適応に対する限界がある (Ghoshal & Nohria 1989)。

計画化による調整は，戦略計画，予算化，スケジュールの確立，目標設定のようなシステムとプロセスに関連している (Martinez & Jarillo 1991)。それらは，海外子会社の活動をガイドし，活動の方向性を明示化することで調整機能を果たすと考えられる。

標準化は，手続きおよびルールの等の標準化をさし，親会社と子会社での共通度である。組織規模の拡大と職務の多様性は，標準化を促進すると考えられるが，環境の異質性の増大は，標準化を阻害すると想定される。

「プログラム化」は，このような特徴から，環境の類似性が低く，子会社の現地資源レベルも低い場合に適用されるだろうと予期される。

次の調整メカニズムは，「集中化」である。これは，権限の集中化（集権化）と資源の集中化の指標で測定されると考える。集権化は，ある決定が組織階層の上位レベルで行なわれる程度によって測定される。Ghoshal & Nohria (1989) の調査では，意思決定プロセスが，重要な戦略的および政策の決定のほとんどを本社によって階層的に組織化されている状態をさしている。集権化は，継続的モニタリングと意思決定のための管理資源を必要とするが，命令による管理を可能にする費用のあまりかからない管理メカニズムである (Bartlett & Ghoshal 1989; Ghoshal & Nohria 1989)。しかし，その集権的性格ゆえに，海外子会社の現地化のレベルは低く，現地環境への適応が不十分になり，現地環境を十分に捕捉して意思決定を下すことは困難になる。戦略資源の本社への集中は，その資源の偏在によりパワーが発生し，子会社の本社依存を強め，本社による子会社の活動の調整を容易にするが，集権化と同じ欠点を有している。したがって，この集中化による調整は，環境の類似性が高く，グローバルな統一行動を選好するユニ・グローバル・タイプにのみ適していると思われる。ただし，先述したように，このような方式は，多国籍企業の優位性の新たな「形成」という観点からみるとマイナス面が多いと思われる。

最後に，「社会化」による調整メカニズムである。これは，組織文化，あるいは共通化された価値による規範的統合である。この社会化による統合は，前述のように，近年特に注目を集めている。共通の世界観 (Prahalad & Doz 1987)，共有化された経営哲学 (Bartlett & Ghoshal 1989) は，期待や物事をいかに行なうかについての世界規模での統一性に寄与し，コーポレート・アイデンティティ，一体感を醸成し，共通の決定前提を形成する (White &

図表5 3類型の調整メカニズムと仮説的組合せ

|   |   |
|---|---|
| <b>GL型</b><br>1. プログラム化 : 高<br>公式化<br>計画化<br>標準化<br>2. 集 中 化 : 中<br>権限<br>資源<br>3. 社 会 化 : 中<br>教育・研修<br>人材交流 | <b>UG型</b><br>1. プログラム化 : 中・高<br>公式化<br>計画化<br>標準化<br>2. 集 中 化 : 高<br>権限<br>資源<br>3. 社 会 化 : 低<br>教育・研修<br>人材交流 |
| <b>LG型</b><br>1. プログラム化 : 低<br>公式化<br>計画化<br>標準化<br>2. 集 中 化 : 低<br>権限<br>資源<br>3. 社 会 化 : 高<br>教育・研修<br>人材交流 | <b>MR型</b><br>1. プログラム化 : 低<br>公式化<br>計画化<br>標準化<br>2. 集 中 化 : 中<br>権限<br>資源<br>3. 社 会 化 : 中<br>教育・研修<br>人材交流   |

Poynter 1990). この社会化による調整は、集権化による本社過剰負担という問題と、公式化の非柔軟性を克服するという点で魅力的であるが、その大きな欠点はそのコストである (Bartlett & Ghoshal 1989). 社会化プロセスは、マネジャーの教育と異動に大きく依存する。それは多額でしかも継続的な投資を必要とする。しかし、Galbraith & Edström (1976) および Edström & Galbraith (1977) は、本社・子会社間や子会社間の相互依存状況が高まるにつれ、派遣者の情報収集あるいは (相互) 派遣による情報ネットワークの形成が調整に大きな役割を果たすことを見出している。それら双方向の異動は、情報ネットワークを拡大し、その中で多元的なコンタクトを開発し、一種のインフォーマル組織を開発する。そのインフォーマル組織を通じて派遣者は連結ピンの役割を果たすことができる。このように、異動プロセスは、調整とコントロールに利用できる国際的な対人的情報ネットワークを創り出す。また、国際的なプロジェクト・チームの編成や、共同プロジェクト、委員会等は、それと同じ機能を果たすと思われる。そしてこれら積極的な人材交流は、中核的な価値の共有に寄与すると考えられる (茂

垣 1993)。したがって、このような社会化による調整は、相互依存性のレベルが高く、現地環境の類似性が低い場合により多く用いられると仮定できる。

これら調整メカニズムの仮定される組合せは、図表5で示してある。

#### IV. 今後の課題

今回は、多国籍企業における調整メカニズムに関して、文献レビューに基づき、われわれのいうグローバル段階での本社一子会社間関係の調整メカニズムの仮説的類型化を試みた。本文で述べたように、これはまだ実証的データによって裏付けられてはいない。その調査は現在準備中である。ここでは、本社 (事業部) 一子会社間関係に焦点を当てたが、本文で述べたように、これまで焦点のあまり当ててこられなかった分析単位があるように思われる。調査に基づく仮説モデルの精緻化と、それら多元的な調整メカニズムの解明を行なっていくことを今後の課題として本稿の結びとしたい。

#### 注

- 1) 本稿は、現在進行中の明治大学社会科学研究所総合研究「グローバル経営の動向と課題に関する研究」(1992年4月～1995年3月)における共同研究 (研究代表者: 諸上茂登明治大学商学部教授, 共同研究者: 根本孝・坂本恒夫明治大学経営学部教授, 池田芳彦文教女子大学専任講師) の一部途中成果に基づいている。ただし、本稿における文責は一切筆者にある。

#### 参考文献

- Ansoff, H.I. (1984), *Implanting Strategic Management*, Prentice-Hall.
- Bartlett, C.A., & S. Ghoshal (1989), *Managing Across Borders: the Transnational Solution*, Harvard Business School Press.
- Baliga, B.R., & A.M. Jaeger (1984), "Multinational Corporations: Control Systems and Delegation Issues", *Journal of International Business Studies*, Fall, pp. 25-40.
- Doz, Y.L. (1979), *Government Control and Multinational Strategic Management*, Praeger.
- Doz, Y.L. (1986), *Strategic Management in Multinational Companies*, Pergamon Press.

- Doz, Y.L., C.A. Bartlett, & C.K. Prahalad (1981), "Global Competitive Pressures and Host Country Demands: Managing Tensions in MNCs", *California Management Review*, Spring, Vol. 23, No. 3.
- Edström, A., & J.R. Galbraith (1977), "Transfer of Managers as a Coordination and Control Strategy", *Administrative Science Quarterly*, June Vol. 22, pp. 248-263.
- Egelhoff, W.G. (1991), "Information-Processing Theory and the Multinational Enterprise" in *Journal of International Business Studies*, Vol. 22, No. 3, pp. 341-368.
- Franko, L. (1974), "The Move toward a Multi-Divisional Structure in European Organizations", *Administrative Science Quarterly*, Vol. 14, pp. 493-506.
- Galbraith, J.R. (1973), *Designing Complex Organizations*. Addison-Wesley, 梅津裕良訳『横断組織の設計』ダイヤモンド社, 1980.
- Galbraith, J.R., & A. Edström (1976), "International Transfer of Managers: some Important Policy Considerations", *Columbia Journal of World Business*, Summer, pp. 100-102.
- Galbraith, J.R. & D.A. Nathanson (1978), *Strategy Implementation: The Role of Structure and Process*, West Publishing, 岸田民樹訳『経営戦略と組織デザイン』白桃書房, 1989.
- Ghoshal, S. (1987), "Global Strategies: An Organizing Framework", *Strategic Management Journal*, Vol. 8, pp. 425-440.
- Ghoshal, S., & N. Norhia (1989), "Internal Differentiation within Multinational Corporations", *Strategic Management Journal*, Vol. 10, No. 4, pp. 323-337.
- Hamel, G., & C.K. Prahalad (1988), "Creating Global Strategic Capability", in N. Hood & J.E. Vahlne (eds.), *Strategies in Global Competition*, Croom Helm.
- Hedlund, G. (1993), "Assumptions of Hierarchy and Heterarchy, with Applications to the Management of the Multinational Corporation", in S. Ghoshal & D.E. Westney (eds.), *Organization Theory and the Multinational Corporation*, St. Martin's Press, pp. 211-236.
- Hedlund, G., & D. Rolander (1990), "Action in Heterarchies: New Approaches to Managing the MNC", in C.A. Bartlett, Y. Doz & G. Hedlund (eds.), *Managing the Global Firm*, Routledge, pp. 15-16.
- Jarillo, J., & J.I. Martinez (1990), "Different Roles for Subsidiaries: The Case of Multinational Corporation in Spain", in *Strategic Management Journal*, Vol. 11, No. 7, pp. 501-512.
- 経済同友会 (1991)『平成2年度企業白書』
- 小林規威 (1980)『日本の多国籍企業』中央経済社.
- Kobrin, S. (1991), "An Empirical Analysis of the Determinants of Global Integration", *Strategic Management Journal*, Vol. 12, pp. 17-31.
- Kogut, B. (1985), "Designing Global Strategies: Profiting from operational Flexibility", *Sloan Management Review*, Fall, pp. 27-38.
- Martinez, J.I., & J.C. Jarillo (1991), "Coordination Demands of International Strategies", in *Journal of International Business Studies*, Vol. 22, No. 3, pp. 429-444.
- 三菱総合研究所経営開発部編著, 牧野昇監修『日本企業のグローバル戦略』1992.
- 茂垣広志 (1993)「現代企業の国際化と組織」水谷内徹也・村上亨編著『現代企業の新展開』高文堂出版社, pp. 130-159.
- 茂垣広志 (1994)「経営理念と執行過程」竹田志郎編著『国際経営論』中央経済社, 近刊
- 諸上茂登 (1988)「グローバル・マーケティング・ミックスの展開」江夏健一編著『グローバル競争戦略』誠文堂新光社, 第5章 pp. 113-137.
- 根本孝・諸上茂登編著 (1986)『国際経営の進化』学文社.
- 大前研一編著 (1981)『マッキンゼー成熟期の成長戦略』プレジデント社.
- 大前研一 (1987)『日本企業の生き残り戦略』プレジデント社.
- Ouchi, W.G. (1977), "The Relationship between Organizational Structure and Organizational Control", *Administrative Science Quarterly*, Vol. 22, pp. 95-113.
- Perlmutter, H.V. (1969), "The Tortuous Evolution of Multinational Corporations", *Columbia Journal of World Business*, Jan-Feb.
- Porter, M.E. (1986), *Competition in Global Industries*, Harvard Business School.
- Prahalad, C.K., & Y.L. Doz (1987), *The Multinational Mission: Balancing Local Demands and Global Vision*, The FREE PRESS.
- Robinson, R.D. (1984), *Internationalization of Business*, Holt (入江猪太郎監訳『基本国際経営戦略論』文真堂 1985).
- Roth, K., D. Schweiger, & A.J. Morrison (1991), "Global Strategy Implementation at the Business Unit Level", *Journal of International Business Studies*, Vol. 22, NO. 3, pp. 369-402.
- Stopford, J., & L. Wells (1972), *Managing the Multinational Enterprise*, Longman, 山崎清訳『多国籍企業の組織と所有政策』ダイヤモンド社, 1976.
- 周佐喜和 (1989)「グローバル成長のダイナミック・プロセス: 海外子会社の戦略的役割」『組織科学』vol. 23, no. 2, pp. 19-34.
- 竹内弘高・ポーター, M.E. (1986), 「グローバル・

マーケティングの戦略的役割—世界的規模での  
コーディネーションの管理—, 土屋守章編『技  
術革新と経営戦略』日本経済新聞社, pp.  
55-81.

Thompson, J.D. (1967), *Organizations in Action*,  
McGraw-Hill, (鎌田伸一他訳『オーガニゼーシ  
ョン イン アクション』同文館, 1987)

White, R.E., & T.A. Poynter (1990), "Organizing for  
World-wide Advantate", in C.A. Bartlett, Y.  
Doz, & G. Hedlund (eds.), *Managing the Global  
Firm*, Routledge, pp. 95-113.

吉原英樹 (1989)『現地人社長と内なる国際化』東洋  
経済新報社.

[もがき ひろし 横浜国立大学経営学部助教授]