

# 多極化世界における日系多国籍企業の経営戦略

——文化・コミュニケーション・人材の視点から——

亀 田 尚 己

はじめに

- I 民族、宗教、文化において多極化する現代社会の実態
- II 日系多国籍企業が多極化社会に対応すべき課題とその対策
- III 多極化世界において日本企業に望まれる海外経営戦略  
おわりに

## はじめに

世界中どこへいっても、ほとんどの国に中華料理店、イタリア料理店、スペイン料理店、日本料理店やドイツ料理店があり、多くの国々にロシア料理店や韓国料理店がある。ところが、少なくとも私の知る限りにおいては、どこの都市にも「アメリカ料理」や「アメリカレストラン」は存在しない。さらには、どこの国へ行っても、そこにはその国特有の土産があるものだが、アメリカには、ネイティブアメリカンによる細工品は別として、一般的な「アメリカ土産」というようなものはないと言っても過言ではない。

いったいこれはなぜだろう。「アメリカ合衆国」という国家はあっても、「アメリカ文化」というものは存在しないからなのだろうか。国家の歴史がわずか240年弱という短いものだからなのだろうか。あるいはまた、米国が「人種のるつぼ」、あるいは個々（の民族）が原型を留めながら一つの器の中に混在しているという「サラダボウル」だからなのだろうか。

国家の歴史が短いということ、そして固有の民族が存在しないこと、という2点においては、まさしく米国は文化を形成する条件を欠いているともいえる。なぜならば、「文化」とは特有の民族や社会の慣習、伝統、思考方式、価値観などの総称であり、何世代にわたって伝承されていくものだからである。したがって、米国土着の民であるネイティブアメリカンには種族ごとの、また総体的な文化はあっても、200有余年の間に集まってきた異種民族の集合体には米国固有の文化はまだ育っていないといえるのかもしれない。

いずれにしても、もしそこに人が集まり、生活をしている地域があればこそビジネスが行われえるのだとした場合に、とらえるべきその対象となる単位は国家なのだろう

か、それとも文化なのだろうか。国とはいうものの、そこには米国のように、多くの民族や文化が共存している国家もある。あるいはその民族や文化がいくつかの国にまたがって存在している場合もある。逆にいえば、日本や韓国のように、一つの国家が一つの民族（アイヌや沖縄の人々、また在日韓国人や中国人は別として）、一つの文化、そして一つの言語からなっているというケースは珍しいとさえいえる。そのような複雑な世界のマーケットを対象にするグローバル企業は、その名を「多国籍企業」とはいうものの、製造と販売、さらにはサービスの面からいっても、国家単位でものを考えていくのではなく、文化の単位で製品やサービスを考え、製造と販売を考え、宣伝広告を考え、人材配置を考えていかなければならないのではないだろうか。

本稿では、そのような視点から、とくに日系多国籍企業に焦点を絞り、宗教や民族や文化が混在する複雑な現代における望まれる経営戦略について提案を述べることにしたい。次のような内容と順序で論を進める。まず第一章では民族、宗教、文化の面において多極化している現代社会の実態を概観する、次章では日系多国籍企業が直面している多極化社会に対応すべき課題とその対策について述べる。そして終章においてはそのような多極化世界において競争力を維持し、さらにそれを高めて行かなければならない日本企業に望まれるべき海外経営戦略について国家的な見地から、事例を挙げて探究し具体的な提案を述べる。

## I 民族、宗教、文化において多極化する現代社会の実態

ビジネスが行われる地域をみた場合、そこには多くの民族が、それぞれ異なる宗教や文化のもとで生活している個々の社会が構成されていることが分かる。国の単位ではない市場の多様性を考えれば、当事者である企業はそのグローバルビジネスを成功させるためには、自らは「多国籍企業」であるべきなのか、それとも「多文化企業」であるべきなのかを再考する必要があるのではないだろうか。

### 1. グローバルビジネスの場における多極化社会の実態

日本経済新聞によれば、同紙の紙上に「グローバル化」という言葉が初めて掲載されたのは1983年5月とのことであるという。厳密な定義はいまだにないが、「グローバル化」は、ヒト・モノ・カネの移動に国境や制度の違いなどという制約がなくなり、情報の共有化が進む状態を指す。このグローバル化は、1990年代以降、各国の市場経済への移行と、インターネットに代表されるIT（情報技術）の浸透で一気に加速した<sup>1</sup>。

1 『日本経済新聞』2007年1月11日、8ページ。

## (1) グローバリゼーションの特徴と問題点

一般的には、このグローバル化には次の3点の特徴があるといわれている。

- 自由主義市場経済の支配。1990年代初頭に共産主義が崩壊し、1990年代には第三世界の対外債務が激増した結果、こと経済のシステムにおいては西側先進国に対応できる政治勢力が消滅した。G8サミットやIMF、世界銀行、WTOなどが推進する自由主義市場経済が、世界で唯一の経済原理となった。
- グローバル・スタンダードの出現。共産主義国家の中国や、イスラム社会をも巻き込んだ自由主義市場経済システムのもと、世界がインターネットでつながれて単一市場と化した。その結果、ある分野でデファクトスタンダードを握った企業が世界市場を支配するようになった。
- 文化や生活の均質化と同一化。グローバル・スタンダード化は、消費サービスを通して世界各国の生活や文化に浸透していった。世界中どこの都市でもコーラ、マクドナルド、スターバックス、ハリウッド映画、CNNやBBCのテレビ放送などといった共通なサービスを享受できるようになり、若者を中心に世界の文化や生活が次第に均質化してきた。

1990年代に多く見られた上記のような論調を見ても、「ある意味でグローバル化は、欧・米的な価値や尺度で世界を見つめよう、経済であろうが、政治・技術・文化、何であろうが、欧・米的な基準で統一しようとする動き<sup>2</sup>」であることが分かる。たとえば、このところにわかに脚光を浴びることになったイスラム金融に代表されるイスラム圏経済の台頭などは、欧米にあっては予測すらしてはいなかったことがこのような議論からも分かる。

さらには、上記の第2および第3点目にはいささか疑問を感じざるをえない。確かに、「今やどの国の人々も、ジーンズとTシャツを着てナイキの靴を履き、コーラを飲み、アメリカ音楽を聴いてアメリカ映画とテレビを見ている<sup>3</sup>」とは言われていることも事実ではある。そこから、今や「日本市場」、「アメリカ市場」や「中国市場」などの区別はもはや存在せず、世界中どこでも同じ商品が売られ、買えることができるグローバル市場があるだけ、という極論さえ飛び出すような状況を迎えている。

一方で、ハンチントンが1993年に発表し大きな反響を引き起こした「文明の衝突」理論にも紹介されたように、世界は西欧社会と非西欧社会に分かれ、非西欧社会はイスラム圏、中国、インドなどに細分化される。経済的にも躍進めざましい後者には、それぞれ固有の文明・文化があり、その異質性が再認識されるに至っている。さらに、皮肉

2 青木 保『多文化世界』岩波書店、2008年、19ページ。

3 リチャード・E・ニスバット著、村本由紀子訳『木を見る西洋人森を見る東洋人』ダイヤモンド社、2004年、245ページ。

なことに、世界を同一化し、均質化をはかるために貢献してきたインターネットが、今やそれぞれの内部における同質性（したがって、外部に対する異質性）をかつてなかったほどに高めるための役割を果たしている。イスラム圏拡大におけるインターネットの役割をその一例として挙げよう。

イスラム圏では言論の自由が抑制されている国が多いが、それだけに、制約のないインターネットは意見発信の有力な手段として一気に普及が進み、教徒一人ひとりの宗教意識を強める役割も果たしている。イスラム教徒の間で人気サイトとして知られるのが「イスラム・オンライン」で、信仰に関するすべての質問に専門の宗教コンサルタントが答えてくれる。もとはイスラム学者やコンピューター技師たちが2000年代初頭に立ち上げたものであるが、英語、アラビア語を合わせて毎月1千3百万の閲覧があるという。同じ戒律に従い生活する同胞とのコミュニケーションを実現できるネット空間を通して、教徒たちは連帯感を強め、意見や思想が同一方向に収斂していく。インターネットを使ってイスラムの教義は簡単に広めることができるようになったのである<sup>4</sup>。

さらには、イスラム圏を相手にしたビジネスだけではなく、ネットマーケットの発展により、世界各地に散在するそれぞれの宗教や文化に固有の衣食住関連の商品が、世界中どこにいても容易に入手可能となり、そのために、これまでの国を単位とした市場やグローバル市場とは反対に、個々の文化に適合した商品が求められ、それが生産されるというような時代をも迎えているともいえる。さらには、詳しくは後述するが、BOP（Bottom of the Pyramid）と略される経済的貧困層マーケットの巨大性と将来性もそのような固有マーケット向けのマーチャンダイジングに拍車をかけることになっている。

## （2）宗教、文化、社会と国家の概念と相関性

第二次世界大戦後の冷戦時代には、米国や西ヨーロッパに代表される自由主義的な価値と、ソビエト圏、中国あるいは東欧が追求した社会主義的な価値が共存していた。しかし、実際には、世界には自由主義か社会主義かといった対立だけでは決してとらえることのできない多様な文化や価値、あるいは異なった民族や地域が存在していた。さらには、近代世界ではある意味で否定され、社会主義では抑圧された宗教が、人間の価値として存在していたという現実もあったわけである<sup>5</sup>。それらの宗教、文化、社会が人口や経済力の面からいっても弱小で、2つの大きな勢力の陰に隠れて見えてこなかったのも事実である。しかし、現代ではその状況は大きく変わってきている。

### ・イスラム教の台頭とその実際

世界のイスラム人口は、今や（2009年10月現在）15億7千万人となり、世界人口の4人に1人はイスラム教の信者であるといえるような時代を迎えている。ここまで克明

4 『日本経済新聞』2007年2月1日、8ページ。

5 青木、前掲書、22ページ。

な数字が発表されたのは初めてのことであるが、興味深い事実がいくつか紹介されている。たとえば、ドイツにはレバノンよりも、中国にはシリアよりも、そしてロシアにはヨルダンとリビアを合わせた数よりも多くのイスラム教徒がいるし、エチオピアとアフガニスタンのイスラム人口はほぼ同じであるという。ここから「ムスリム（イスラム教徒のこと）はアラブ人であり、アラブ人はムスリムである、というような考え方は捨てなければならない」という意見も出てくることになる。キリスト教徒は全体で21億人から22億人といわれるので、今やイスラム教は世界第二位の宗教となっている。注目すべきは、その地理的分布で、全世界（232ヶ国）のムスリムの60%以上がアジアに住んでいる。その他として、約20%が中近東と北アフリカに、15%がサハラ砂漠以南に、2.4%が欧州に、そして0.3%がアメリカ大陸に住んでいる。インドは、国別ムスリム人口順位では世界の第3位にありながら、インド全体からすれば、国内人口の13%にしか過ぎない。<sup>6</sup>

イスラムとは“絶対帰依すること”の意味で、唯一神アッラーとその使徒であるムハンマドを信じ、聖典クルアーンの教えに従って生きることを意味するとされ、その教えは宗教にとどまらず、生活全般にかかわる行動規範となる。教徒は前述したように、アフリカ、中東、アジアに多い。1971年創設のイスラム諸国会議機構（Organization of the Islamic Conference）には57ヶ国・地域が加盟している。人口順でいえば、インドネシア（2億2千万人）、パキスタン（1億6千万人）、バングラデシュ（1億4千万人）となる。インドはOIC非加盟国だが、人口の13%にあたる1億4千万人がある。イスラム教徒は一般に出生率が高く、人口増が経済の活力につながっている面もあるといわれている。

国連人口基金（UNFPA）が2009年11月18日に発表した2009年版『世界人口白書』によると、世界の人口は68億2940万人となった。前年比伸び率は1.2%で、これを上回る地域はアラブ諸国（4.4%）、アフリカ（2.3%）、北米（1.8%）などであると報告されている。<sup>8</sup> その多くがキリスト教国である先進諸国の出生率は年々下がっていく一方、イスラム教国であるアラブやアフリカ諸国の人口が増加していけば、やがてムスリムがキリスト教徒を上回るのは時間の問題だともいえる。実際に、2025年には、世界人口に対するキリスト教徒人口が25%になるのに対しイスラム教は30%に達するという予測もある。<sup>9</sup> 世界の宗教分布がそのように大きく変化してくる時代を迎えれば、グローバルビジネスの形態も、開発・販売される主要な商品も、いろいろと変化してこざるをえ

6 *The Japan Times*, 2009年10月9日, 6ページ。詳細な情報の出所はThe Pew Forum on Religion and Public Lifeの調査とその報告書であると記されている。

7 『岩波イスラーム辞典』2002年, 「イスラーム」の項, 128ページ。

8 『日本経済新聞』2009年11月19日, 6ページ。

9 Muslim Population Statistics <http://muslim-canada.org/muslimstats.html> 2009年2月12日検索。

なくなるであろう。

・文化の定義と構成要素

文化の概念を国際経営の枠組みの中に導入し研究の対象としているのが異文化経営論であるが、その泰斗とされるのが IBM 社の世界各地の拠点を対象に大掛かりな調査研究を完成させたホフステードであり、70ヶ国（20ヶ国以上での訓練プログラムと50ヶ国の企業）以上におよび30社にのぼる企業の協力を得て、調査を実施したトロンペナルスとハムデンターナーである。次に、彼らの説く文化についてその概略をみていこう。ホフステードは文化を次のように定義している。<sup>10</sup>

文化は、常に集合的な現象である。なぜなら、同じ社会現象のなかで生きている人々あるいは生きてきた人々は、その環境のもとで文化を学習しているので、少なくとも部分的には同じ文化を共有しているからである。文化は、集合的に人間の心に組み込まれるものであり、集団によってあるいはカテゴリーによってそのプログラムは異なっている。文化は遺伝によって伝達されるものではなく、学習されるものである。

彼は、価値観を中心に置き、その外周に儀礼、ヒーロー、シンボルを置いた4層からなる文化の表出レベル「たまねぎ型モデル」を紹介している。それによれば、価値観とは、ある状態の方が他の状態よりも好ましいと思う傾向であり、肯定的な側面と否定的な側面の両極端をあわせ持つ感情である。<sup>11</sup> 価値観についての人々の意見を解釈するに当たっては、望ましいものと現実に求めるものとを区別することが重要であり、それらの区別は、それにかかわっている規範の性質によって区別される。規範とは、ある集団に属している人々が共通して抱いている価値判断の基準である。<sup>12</sup>

これに対してトロンペナルスとハムデンターナーは、両者を次のように定義している。「規範は、何が『善』であり、『悪』なのかに関して集団が持っている共通の意味である。規範は成文法のように公式レベルでも、また社会的なコントロールのように非公式レベルでも発展する。他方において、価値観は『善悪』の定義を決定するものであるから、集団が共有する考えと密接に関連しているのである」。<sup>13</sup> 彼らはまた、「規範は、意識的または潜在意識的に、『これこそ私が従って行動すべきものだ』という義務に関する感情を人に与える。これに対して、価値観は、『これこそ私が行動したいと願っているものだ』という願望に関する感情を人に与える」と説明する。<sup>14</sup> 二人は、その一

10 ヘールト・ホフステード著／岩井紀子・八郎訳『多文化世界 違いを学び共存への道を探る』有斐閣、1995年、4-5ページ。

11 同書、8ページ。

12 同書、9ページ。

13 フォンス・トロンペナルス、チャールズ・ハムデンターナー著／須貝栄訳『異文化の波－グローバル社会：多様性の理解』白桃書房、2001年、39ページ。

14 同書、同ページ。

つの例として、日本人のお辞儀という儀礼に関して行った観察結果を挙げている。「日本人はなぜお辞儀をするのか」という質問に対して、「他の人たちもそうしているのでお辞儀をするのだ」という回答を「規範」とし、「わたしたち日本人は権威に対する敬意を示したいのです」という回答を「価値観」と分類しているが、分かりやすい説明である。<sup>15</sup>

この規範であるが、規範はさらに習俗 (folkways) と道徳的慣習 (mores) に分けられる。習俗とは、特定地域内の人々の間に自然に発生した生活や思考の様式であり、道徳的あるいは倫理的な意義とは無縁なものといえる。たとえば、ある特定の状況下におけるドレスコード、よいとされるマナー、正しい箸やフォークとナイフの使い方、近隣との人付き合い、などをいう。習俗は、一般的に人々に期待される行動パターンであるといえるが、それに反するような行動に出たからと言って、法律で罰せられるようなものではないし、もし外国人が習俗上の間違いをしでかしてもおおめにみてもらえるようなものを指す。<sup>16</sup>

それに対して道徳的慣習とは、ある社会が機能していくため、さらには人々が、社会生活を送るためのコアとなるものであり習俗よりもはるかに重い意味をもつものである。したがって、道徳的慣習を破れば、手痛い懲罰を受けることになる。多くの社会では、ある特定の道徳的慣習は法律に取り入れられている。窃盗、近親相姦、人食いの風習、姦通などであるが、すべての先進諸国ではこれらの道徳的慣習に対して罰則規定を法律で定めている。しかし、国や文化によって、これらの規範に対する考え方は異なっているのも確かである。サウジアラビアにおいてはアルコール類の摂取は全面的にご法度であるが、米国にはそのような定めはない、などを例に挙げることができる。<sup>17</sup>

文化によってそれぞれ異なる習俗と道徳的慣習をいくつか挙げてみよう。まず、習俗であるが、時間に対する考えや行動を挙げることができる。インドネシアには「ゴムの時間」があり、夕刻 6 時開始と案内されているパーティーが 8 時にならないと始まらないなどは日常茶飯事に起きる。これはアジア、中近東、アフリカ、中南米など暖かい国々には共通していることである。ナイジェリアでは朝 10 時のアポイントにも関わらず相手がホテルへやってきたのが午後 1 時で、何の釈明も謝罪もなかったことがあった。また、日本語の「明日」や英語の **tomorrow** がインドネシア語訳のベソックやアラビア語訳のボクラと同意語であるとは思ってはならず、どちらにも「そのうち」という意味があることも知った。その他衣食住をめぐる習俗の例には、蓑を腰に巻き上半身は裸という正装、犬や猿や生肉や生魚を食べる習慣、全部土でできた家に住む人々、など

15 同書、41 ページ。

16 Hill, C. W. L., *International Business: Competing in the Global Business* (7<sup>th</sup> ed.), McGraw-Hill Irwin, 2009, p.89.

17 トロンペナルース、ハムデン・ターナー、前掲書、90 ページ。

枚挙にいとまがない。

それに対して道徳的慣習には、先ほども挙げたサウジアラビアだけではなく、多くの厳格なイスラム教国家における飲酒に対する厳しい罰則規定を挙げることができる。さらには、豚あるいは牛を食してはならないという厳格な宗教的戒律をはじめ、姦通罪に対してはむち打ちや、当事者の肉体の一部を切断するという厳しい罰則、それに対して複数の妻をめとることが法律上でも許されているという一夫多妻制度の存在などを挙げることができる。

#### ・社会と国家の定義と概念

広大な中国を除きアジアは海洋国家群といってもよいほどに、国家が海によって分け隔てられている場合が多い。しかし、ヨーロッパやアフリカではその事情はかなり異なっている。この2つの大陸地域内で互いに隣接し、共存している国家の境界線はきわめて人為的なものである。すなわち、海洋国家群のように海と陸という自然によって境界が定められてきたわけではなく、ヨーロッパの場合には、戦争に勝利した側の勝手な判断と決定により、そしてアフリカの場合には、植民地時代の支配国間の力関係を通して宗主国により決められたものである。いずれの場合にも国境線は、その地域に住んでいた人々の文化や言語、あるいは親戚関係を無視して、人為的に引かれたものである。アフリカやヨーロッパへ行けばすぐに分かることだが、文化・言語境と国境は合致していないのがふつうなのである。国境を隔てていても（すなわち法律や制度が異なっても）、国境線という人為的な線引きを越えて、同じ民族が、同じ言語を使い、同一の習俗と道徳的慣習そして価値観からなる同一文化を共有し、生活を営んでいる状況は容易に見て取れる。そのような共同生活を営んでいるところを社会と呼ぶとするならば、国家と社会は決して同じではないといえる。

「社会は、社会組織が歴史のなかで有機的に発展してできた形態である。だから文化を共有しているとは、厳密に言えば、国家よりもむしろ社会に当てはまる。多くの国家は、明らかに異質な複数の集団から構成されており、少数民族を統合できないでいる。にもかかわらず、歴史的に一つのまとまりとしての形態を作り上げてきた。（中略）このように、文化の違いを研究する場合、パスポートに記載された国籍を用いることには十分な注意を要する<sup>18</sup>」とホフステードが述べているが、まさにその通りである。

ちなみに、「社会」は一般的には次のように定義されている。「人間が集まって共同生活を営む際に、人々の関係の総体が一つの輪郭をもって現れる場合の、その集団。諸集団の総和から成る包括的複合体をもいう。自然的に発生したものと、利害・目的などに基づいて人為的に作られたものがある。家族・村落・ギルド・教会・会社・政党・階級・国家などが主要な形態」（『広辞苑』第五版）。社会をこのようなものとして考えた

18 ホフステード、前掲書、11-12 ページ。



場合、一つの集まりが「社会」と呼ばれるためには次のような条件が必要になるということが分かる。

- ① 所属内構成員間の意思疎通が一時的ではなく継続的に行われている
- ② 人々が、勝手にではなく、お互いに関係しあいながら行動している
- ③ 集団内の構成員か否かの境界が明らかであり証明することができる

つまり、構成員であるか否かを証明するものがあり、共通のルールやコードに従って、お互いの共通目的のために、構成員同士の間で継続的にコミュニケーションを行っている集団を「社会」ということができる。

それに対して国家とはどのように定義されているのかを次に見てみよう。国家の要件は、1934年発効の「国の権利及び義務に関する条約」の第1条に次のように定められている<sup>19</sup>。

#### 第1条（国家の要件）

国際法人格としての国家は、次の要件を要する。

- a 永久的住民
- b 明確な領域
- c 政府
- d 他国と関係を取り結ぶ能力

これらの要件のうちで重要なものは、「他国との関係を取り結ぶ能力」すなわち外交能力であろう。国家として諸外国にその存在と地位が認められるためには、当該国の外交を他国の権力には服さず、独立して行うという対外主権を持っている必要がある。この対外主権があればこそ、条約締結や使節派遣、戦争権を行使する事ができるのである。このような外交能力や政府の有無によって、国家は、たとえば我々が通常「英国」あるいは「イギリス」と俗称している (the) United Kingdom of Great Britain and Northern Ireland (グレートブリテンおよび北部アイルランド連合王国) のような連合国家から、アメリカのような連邦国家、そして日本のような単一国家など、いくつかの種類に分類される。

以上から、人々がどのような衣装を身にまとい、どのようなものを口にして、どのようなところに住んで毎日の生活を営んでいるかは、社会を中心にして行われているということ、したがって社会と文化は切り離すことができないものであり、国家は社会の部

19 大沼保昭他編著『国際条約集（2004年版）』有斐閣，2004年。国家の権利及び義務に関する条約（モンテビデオ条約），1933年12月26日署名，1934年12月26日発効。

分集合であるということが分かる。また、国家と文化はお互いに入り組んでいる場合もあること、一国家の中に複数の文化が存在し、さらには一つの文化の下にも複数の副次的文化がぶら下がっているであろうこと、などをも理解することができる。さらに重要なことは、社会が成立するためには構成員同士の意思疎通すなわちコミュニケーションの存在が不可欠であることも分かる。当然ながら、このコミュニケーションは言語によってなされるのがふつうである。

この点について、近代非西欧社会においては人間とはどのような存在と認識されていたのかという問いに対する丸楠の主張は傾聴に値する。彼は次のように述べている。「簡単な言葉に集約すれば、『人間とはそもそも孤立して生きる種ではない』ということである。（中略）『言語』という交信手段の発達は人間という種の性格に極めて重要な意味を与えている。すなわち、言語とは本来的に他者の存在を前提として発達するものであり、言語が高度に発達するということは、人間がそもそも孤立した存在でないことを意味すると考えられるのである<sup>20</sup>」。

## 2. 「多国籍企業」と「多文化企業」の違い

日系多国籍企業が、前節で詳述したような複雑なグローバルマーケットにおけるビジネスを成功させるために必要となるものは何か、以下では国際経営の観点から、海外子会社現地経営者の役割と同経営者に求められるコミュニケーション能力の重要性に的を絞り考察していくことにする。

### (1) 現地経営管理者の役割と求められる能力

現代の多国籍企業の海外子会社現地経営管理者に求められ、その役割をまっとうするために必要な「能力」とはいったいどのようなものであろうか。まず、多国籍企業の本社と子会社が存在する前提条件とその置かれた環境を考えてみよう。多国籍企業とは、「いろいろな国の経営資源（ヒト、モノ、カネ、情報）を利用しつつ、いろいろな国で多様な経営活動（製造、販売、研究開発等）を行う企業である。したがって1つの企業システムの傘下に多様な経営活動を、多様な経営資源を動員して行う存在、なかでも異質な文化的背景をもった多様な人々を雇用し、彼らをうまく働かせることによって事業活動をスムーズに遂行しなければならない存在である<sup>21</sup>」と定義される。こうした経営活動の主体となる現地経営管理者の役割を概括すると次のようになるであろう。

現地経営者の役割は、マネジメントであり、製造、販売、物流、購買、財務、人事などを自らが実行することではない。コミュニケーターであり、また異文化融合の橋渡し役である。コミュニケーターとは、本社と現地従業員、周辺諸国や各地にまたがる顧客

20 丸楠恭一『現代国際社会の視座』丸善、1991年、43-44ページ。

21 安室憲一編多国籍企業研究会著『多国籍企業文化』文眞堂、1995年、111ページ。

や納入業者、また現地住民や政府官庁との間でも、情報を分かち合い、語りかけ、報告を受け、そして話し合うヒトを意味する。すなわち、経営コミュニケーションの担い手のことである。そうであるならば、一般的によくいわれる多国籍企業の子会社経営者は「現地人でなければならない」とする説には与しかねる。上記のような経営コミュニケーション能力を備えていれば、現地子会社の経営者は日本人でも、現地人でも、または第三国の人間でもよいはずである。

現地経営管理者の役割はただ単に一国内あるいは一文化圏だけではなく、そしてただ単に企業内だけではなく、複雑に入り組んだ国境や文化や言語の境を越えた地域や世界にまたがる企業内外の「グローバル・ヒューマン・ネットワーク」の中でコミュニケーションを担当することである。そのヒューマン・ネットワークを構成する基本単位は、「～と情報を分かち合う」、「～へ語りかける」、「～から報告を受ける」、あるいは「～と話し合う」個々の人間であり、その個々人のお互いの人間関係であると分析することが可能であろう<sup>22</sup>。これらはまさに、前述した丸楠が主張するように、人は孤立した存在ではないことと、そのような人を結ぶ言語の重要性を具現しているものといえよう。

グローバル・マネージャーと呼ばれる現地経営管理者に必要とされる能力は、従来から職務能力と外国語の能力の双方であると言われてきた。換言すれば、グローバル・マネージャーに必要な能力とは、第1に一級の職務能力、第2に優れた対人能力、そして第3に優れた異文化適応能力であるという<sup>23</sup>。この3つの能力をよく見てみると、それらはすべて経営コミュニケーション能力であることが分かる。「第一級の職務能力」とは、技術部門での一部特殊能力を除き、どの分野においても他人（上司、部下、同僚、他部門、販売先、購買先、その他の利害関係者）との関係を上手に処理できることであり、それは優れた対人コミュニケーションによってのみ可能となるものである。そして、それがそのまま次の「優れた対人能力」になるし、最後の「異文化適応能力」とはまさに異文化間コミュニケーション能力そのものに他ならない。

## (2) 多国籍企業から多文化企業への転換

これからの日系多国籍企業の現地経営のあり方を考える場合に、現地における従業員や取引先、その他のステークホルダー、果ては現地政府の公務員などをも含む人間関係を考えた場合に、従来のように国という単位だけでものを考えるようであってはならないと思う。アジア諸国、アメリカ、ヨーロッパ、またアフリカにおいては、現地経営者と深く関わる人々が属する民族も、文化背景も違っているのが当たり前だと思わなければならない。母語とする言語すら異なっている。同じ工場あるいはオフィスの中に複数

22 R. L. Heath, *Management of Corporate Communication*, Hillsdale, NJ, Lawrence Erlbaum Associates, Publishers, 1994, p.205.

23 安室憲一『国際経営』日本経済新聞社、1993年、91ページ。

の民族が混在して、同じ目的に向かいそれぞれの業務を遂行しているのが現状である。彼らを「外国人」「現地人」として十把一絡げに扱うことは危険でさえある。

あるいはまた、多文化企業の管理者としては、その企業が進出していく国や社会や文化に対して無知や無関心であってはならない。前述したように、私たちがふつう英国あるいはイギリスと呼んでいる国は、実はイギリス、ウエールズ、スコットランド、そして北アイルランドの4ヶ国から成る連合王国である。そのために、ラグビーやサッカーの試合では、ときに熱狂的なそれぞれの国のファンが衝突し、流血騒ぎを引き起こすことになる。そのような実態を知らず、英国（イギリス）は一つの国であると思っていた日本からの経済使節団がエディンバラ（スコットランドの首府）を訪れた、一週間の滞在の後に答礼の宴席を開いたことがある。その折に団長が、「この一週間当地イギリスにおきまして、多くのイギリス人の方々から親切にいただき、～」とスピーチを始めたところ、招待客である現地の人々が全員席を蹴って退出してしまったという事件があった。相手の気持を忖度できないというよりも、相手の事情に対する日本人代表の無知がそうさせたのであろうが、このようなことはビジネスの世界においては絶対に避けなければならない。

以上のような意味からも、少なくとも、ものの考え方、そして現地人の管理やマーケティングという点においては、日本企業の海外戦略は、多国籍企業というよりは多文化企業であるよう努めることが大事であるといえよう。

## II 日系多国籍企業が多極化社会に対応すべき課題とその対策

日本企業の海外進出は、円高への対応という消極的なものから始まったこともあり、生産を中心とするものであった。しかし、今日では、消費材市場のグローバル化にともない、市場調査、製品開発、マーケティング、宣伝広告などにおいても、複雑な多極化社会にどのように対応していくべきかを考えなければならない時代を迎えている。さらには、生産と販売両面の戦略立案と実戦にあたる人材育成も避けては通れない重要な課題である。

### 1. 日系企業のグローバルビジネス展開

#### (1) 日本企業の海外進出動機

日系多国籍企業の活動といえ、これまでは海外生産に目が向けられていた。それは、日系企業の海外進出動機をみても明らかである。それらの主要な動機は次のようなものであった。

- ① 円高による輸出鈍化に対応するために、東南アジア諸国など低賃金の地域で現地

生産を開始する必要があった

- ② 貿易摩擦と保護貿易主義に対応するために、好むと好まざるに関わらず、相手国での現地生産を始めなければならなかった
- ③ 円高により不動産や外国企業など海外物件が低価格で購入できるようになり、そのため海外投資を盛んに行うようになった

上記の3以外はすべて海外生産を主な目的とする海外進出であったし、③においてもその買収対象は現地の生産企業であることが多かった。このような状況が1960年代から2000年代初頭までも続き、その後も日本企業の海外進出は生産が中心となり、現地販売と現地を輸出基地とした海外販売がそれをフォローするという形態であった。さらには、「持ち帰り品」とも俗称されるように、海外で生産し、そこから我が国市場へ逆輸出するような形態も多く見られ今日に至っている。

## (2) 日本企業のグローバル展開とコミュニケーション

今日ではICTの進歩によるグローバル化の影響を受けて、ビジネスの形態は一昔前とは大きく変わってきている。その代表例としてモジュラー化とアウトソーシングを挙げることができる。現代では、航空機、自動車や電器製品などに代表される製造業においては生産様式も、モジュラー化が進んでいる。モジュラー化とは、装置・機械・システムを構成する機能的にまとまった部分が、バラバラに複数の外国に存在するそれぞれの専門メーカーによって生産されることをいう。それらのモジュラー化された部品が、さらに別の外国にある最終組立工場に集結され、一体化された最終製品として生産され、世界の各地に向けて出荷、販売されるというような形態がふつうになっている。

このようなグローバル取引は、現在ではビジネスの規模の大小に関係なく日常的に行われている。大手メーカーの委託を受けて製品の一部の設計を請け負う海外の個人または業者がいる、その設計図がCAD (Computer Aided Design) で作成されインターネットにより外国の生産業者に届き、その業者はCAM (Computer Aided Manufacturing) によってその製品を生産し、それがまた別の国にある完成品製造工場へ輸出されていく。その最終ラインでの組み立てを終わり、完成品が最終販売市場へと出荷されていく。このような水平分業型ビジネスモデルは、当然のことながら、異なる言語と異質な文化を持つ外国人や外国企業との念入りなコミュニケーションを必要とする。

経済言語学者のクルマスは、「経済はコミュニケーションなしには考えられないが、世界が多言語からなっているせいもあってコミュニケーションには費用がかかる。世界に沢山の言語が話されていること、どの市場もそれ独自の言語環境があることのために、それぞれの特殊な環境での経済行為に理想的なコミュニケーション能力がある<sup>24</sup>」と

24 F. Coulmas 著、諏訪功・菊池雅子・大谷弘道訳『ことばの経済学』〔*Die Wirtschaft mit der Sprache*〕、大修館書店、1993年、176ページ。

述べ、企業の内部や企業と市場との間で、他の言語より便利な言語がある場合、どちらの言語に投資した方が、意義があるかを考えることは、経済人にとって切実な問題であると述べている。<sup>25</sup>

日本の企業の多くは、これまでコミュニケーションをそのように考えてはこなかった。完成品メーカーと部品メーカーとの関係は垂直統合型であったし、両者間の絆は、長期的また安定的なものであり、それゆえに、阿吽の呼吸によるすり合わせが可能であったからである。これからはそのようなわけにはいかなくなる。今日のビジネス、また製品の多くは、モジュール化されている。各メーカーがそれぞれ得意とするものの生産に特化し、それぞれの部分が最終的に組み合わされて生産され、そして販売されるような時代を迎えている。しかも、それが国境を超えて行われる。多くの産業分野においてグローバルなネットワークを構築していく必要に迫られているのである。ヒトとヒトのネットワークが新しい世界経済の核になっていく。モジュール化された業務の間には当然ながらコミュニケーションが不可欠であり、もしそのための費用が生産性の向上よりも大きいものであれば、モジュール化のメリットはない。

しかしながら我が国の企業のように、安定した社員との長期継続的雇用関係や、銀行を含む取引先との長期継続的取引関係が築かれていた組織、そして言語化されたコミュニケーションの量が少なく、阿吽の呼吸のまま、あいまいな情報の共有と境界線のあいまいな職務分掌がまかり通っていたような組織では、グローバルネットワーク戦略のための進んだ情報技術の導入と、国際ビジネスコミュニケーションの実践が果たして可能であろうか、疑問の残るところでもある。

### (3) 世界企業のグローバルビジネス

本項では、世界企業のグローバルビジネスの実態をアウトソーシングの実態面から概観する。自社では生産せず、他社にその必要部品を製造させることをアウトソーシングと呼んでいるが、別名これを BPO (Business Process Outsourcing) と呼ぶ。現代では、このアウトソーシングが製造分野だけではなく、コールセンター、会計処理などの事務やソフト開発の分野においても行われている。さらには、バイオテクノロジー、市場調査と分析、などの知識集約型産業に広がってきている。このようなモノの動きを伴わない知的業務委託のことを KPO (Knowledge Process Outsourcing) と呼ぶが、欧米の企業は、エアバスの主翼の設計、ボーイングの航法支援システムの構築、投資銀行の調査レポート作成などを、インド企業へ外注に出すような時代を迎えている。<sup>26</sup>

この点においては、主要なコンピューターメーカーによる世界同期的製造・サプライチェーン・マネジメントがよく知られている。多くの場合、各社は在庫を最低限に抑え

25 同書、177 ページ。

26 『日本経済新聞』2007年9月3日、1ページ。

るために、インターネットを利用することにより世界規模の供給拠点を管理している。つまり、インターネットを中心とした ICT を活用することにより、顧客からの注文の流れをリアルタイムで販売市場の近くであり、かつ世界に分散している供給拠点に知らせている。それがどの国・地域にあらうと、製造する部品の需要動向を分刻みで知らされる上、新しい情報が入ると同時に更新される次の数週間の大まかな予測も得られるようになってきている。また、カスタマーサポート業務の大半もインドで行われている。このようにして各メーカーは、インターネットによる顧客注文と部品調達システムによって需要と供給を同期化させることができるようになったのである。

各種の産業分野においてアジアが製造・供給拠点となる国際分業は今に始まったことではないが、これまでは付加価値の低い生産や組立工程を人件費の安い発展途上国に移し、そこで生産された製品を輸出するという加工貿易が一般的なパターンであった。しかし、今日ではそれが頭脳労働の国際分業に変わってきている。これは世界の大企業からアウトソーシングを請け負うインドだけに見られる現象ではなく、「世界の工場」中国も同じであり、中国政府は 2006 年に大連、上海など 11 都市をアウトソーシング受託の重点都市に指定し、すでにコールセンターのレベルを超え、研究開発の受託例も出始めている。上海の張江ハイテクパークの一角に「薬谷（ファーマバレー）」と呼ばれる医薬・バイオ基地があるが、ここに本拠を置く香港系のハチソン・メディファーマーが米イーライ・リリーから新薬開発の一部を請け負うと発表したことも記憶に新しい<sup>27</sup>。

これらのことが可能になったのは、世界に散った研究開発チームがウェブベースのツールでコラボレーションし、すばやい製品開発が行えるようになったからである。「イーライ・リリー社やグラクソ・スミスクライン社など西側医薬品大手は、小企業の方が効果的に行える基礎研究から膨大な費用がかかる臨床試験の管理まで、研究開発バリューチェーンのあらゆる段階で研究開発機能のアウトソーシングを積極的に進めている。世界の臨床研究の 20% から 30% がアジアで行われているという見積もりもある<sup>28</sup>」とまでいわれている。

## 2. 世界市場の多極化とグローバルマーケティング

今や、グローバル化の時代を迎え、消費材市場のグローバル化と多極化にともない、売れるべき製品を開発するための市場調査、新製品販売前後のマーケティング、宣伝広告、などの点においても多極化社会にどのように対応していくべきかを考えることがグローバル経営戦略の中心になっている。

27 前掲紙、同ページ。

28 Tabscott, D. & A. D. Williams 著、井口耕二訳『ウィキノミクスーマスコラボレーションによる開発・生産の世紀へ』日経 BP 社、2007 年、99 ページ。

### (1) グローバル市場と異文化の問題

前節では生産に焦点を当ててそのグローバル化とコミュニケーションの難しさについて見てきたが、グローバル化とは、何も生産だけに限ったことではない。グローバル化は市場にも、そこで販売される商品や製品にもいえることである。すでに見てきたように、今日市場で販売されている製品の多くは、すでに「アメリカ製」、「日本製」または「インド製」などとは呼べないほど、その構成部品は多くの国々や地域で生産され、組み立てられている。正確な原産地名としては「世界製」や「欧州製」あるいは「アジア製」と呼ぶ方がふさわしいほど一個の製品の原産国を明示するのは困難な状態を迎えている。それらのグローバル製品が販売される市場も全世界的に統一されたグローバル市場かといえば、それはかなり難しい話である。

確かにどこへ行ってもソニーのプレイステーションが、アップルの iPod や iPhone が、コカコーラが、マックのハンバーガーが、スターバックスのコーヒーが、同じように売られてはいる。しかし、細かく見れば、それらのグローバル商品であってもそれぞれ特有のマーケット向けに合わせた調整が施されているのがふつうである。たとえば、インドにおけるマクドナルドのハンバーガーには牛肉は使用されていないし、シンガポールやマレーシアにおけるマックにはチリソースが添えられる。電気製品であれば、それぞれの地域での電気規格は厳重に守られている。ある国で成功した製品がそのままの状態でも他の市場に持ち込まれて販売されるといった実際のグローバル市場はまだ存在していないといえよう。

このような状況の中にある日本企業はグローバル市場で販売する商品や製品の開発やマーケティングにあたって、十分に民族や文化の差異に注意を払う必要がある。たとえば、EU が一つのマーケットであるからといって、北はスカンジナビアから南はイベリアまで同じ広告や販売戦略でよいわけがない。さらに複雑なのは、国単位ではものを考えられないという事情もヨーロッパやイスラム圏には存在している。それは一国内に多民族からなる複数の社会や文化が存在しているからである。同じことは、米国、カナダ、中国やアフリカ諸国などについてもいえる。たとえば、ヨーロッパでは、スペイン系の人々の色の好みとスカンジナビア系の人々の色の好みは大きく異なっている（一説には虹彩の色素と色の認識感覚が人種により異なっているからだという）。あるいは、アラブ系の人々は、ヨーロッパやアメリカで放映されたり、雑誌に掲載されたりする犬が家庭の中でくつろいでいる広告を見ると、それだけで気持ちが悪くなるという。それを知らずに外国の家具メーカーがアラブ諸国でそのような広告を出せば大変なことになる。さらには、日中は灼熱の地獄と化すアラブ諸国では太陽は忌み嫌われる天体であり、そのために日の丸印や太陽のトレードマークを付けた製品は絶対に売れないともいわれる。



## (2) 多極化するマーケットに適合する商品づくり

前項ではグローバル化が進んでも市場は均一にはならないと述べた。すべての商品が、マクドナルド、スターバックス、ウインドウズ、アップル、プレイステーションなどのようなユニバーサル品になるわけではない。現地の文化や、政治状況や人口や、所得水準によってそれぞれ要求される商品は異なる。このような市場の変化のもと、日本企業はますます多極化していくマーケットにおける海外戦略を再構築していかせざるをえない。たとえば文具大手のぺんてるは、2009年1月にインド北西部のグラジャート州にあるボールペン合弁工場に追加出資を決め、生産能力を3倍にした。そこで生産されるボールペンの価格は日本製の10分の1である。キャップの締まり具合がばらつくなど品質はほどほどであるが、合弁相手はそれでよいといい、製造後3年経っても書けるという「日本基準」を持ち出すと彼らはそれを一笑したという。これが、日本にいては見えてこない多極化世界での競争の現実なのである。<sup>29</sup>

ぺんてるのケースは、BOPマーケットを対象とした戦略である。BOPとは、経済ピラミッドの底辺（Bottom of the Pyramid）の略であり、主に発展途上国における経済的貧困層を指し、Base of the Pyramidとも表されている。世界銀行の関連団体である国際金融公社（IFC）は、世界の所得別人口構成で、年間所得を2万ドル以上と3千ドル以下の3つの層に分け、最下層である第3の世帯をBOP層と位置づけている。ちなみに、年間所得2万ドル以上の最上層人口が1.75億人、中間層人口が14億人、そしてBOPには約40億人がいる。このようにBOP層は世界人口の約7割にあたり、潜在的な市場は5兆ドル規模に上るといわれる。BOP層を地域別にみると、アジア（中東を含む）が、約3兆5千億ドルで、最大のBOP市場となっている。近年になり、主に欧米企業が、環境や貧困など途上国が抱える社会的課題を解決するBOPビジネスを積極的に展開している。どのようなマーケティングが展開されているのか、以下実例をいくつか挙げてみよう。<sup>30</sup>

バングラデシュは人口の99.6%が3千ドル以下の年収で暮らす国である。フランスの食品大手ダノンが2006年に同国でヨーグルト事業を始めた。子供の栄養状態を改善するために必要な栄養価の高いヨーグルト製品を開発し、1カップ60gで6タカ（約8円）という低価格で販売している。卵1個が7タカ、石鹸1個が50タカ（約65円）であることからすればかなり低価格であることが分かる。また、世界180ヶ国以上に展開するオランダ系多国籍企業のユニリーバは、売上げの36%をアジアやアフリカなどのBOPマーケットで稼ぎ出す。その先兵が女性を中心とした販売員で、インドで彼女た

29 『日本経済新聞』2009年11月18日、1ページ。

30 『今月のキーワード』『みずほリサーチ』December 2009、13ページ。みずほ総合研究所、政策調査部研究員、塚越由郁氏の解説による。

ちが農村などで戸別販売するのは、小容量を小分けパッケージにした日用品が中心となっている。小分けパッケージのサイズは様々で、数種類の価格帯を設定して、消費者の買える商品をきめ細かく取り揃えている。この事業は、女性の支援という理念に加えて、米国国際開発庁（USAID）が提唱する「石鹸による手洗いを推進する官民の協力運動」の側面もある。官と組むことで国際機関から資金が提供され、地域での啓蒙活動への支援を通して、商品の利点を説明する広告ともなっている。<sup>31</sup>インドでは、その他にも地元メーカーによる簡易で簡便、かつ低価格（3,250 ルピー＝約 69 ドル）という革新的な電気冷蔵庫が販売され好評を得ているし、<sup>32</sup>オランダのフィリップスが格安のコンロを売り出したと伝えられている。<sup>33</sup>

なぜ BOP 市場が、とくに欧米大手企業に、新たな市場として注目されているのかといえば、世界で貧困層の数が減少しているからともいえる。欧米企業は、世界的に見て、少子高齢化により先進国の国内市場が縮小傾向にあるのに対し、中長期的には BOP 層の所得が増え、購買力が大幅に拡大するであろうとみている。最貧国の代表のようにいわれるバングラデシュでも、毎年総人口の 2% にあたる人々が貧困から抜け出していて、2009 年の貧困層の比率は 38% であったが、2010 年には 36% に減少するであろうといわれる。<sup>34</sup>

日本メーカーは、これまで長年にわたり、一部の例外を除き、過剰品質偏向の強い国内市場と、高級品志向の米国や欧州に焦点を合わせて売れる製品企画を立ててきた。そこは「簡易」、「簡便」や「低価格」という文字とは無縁の世界であった。しかし、今やその時代は過ぎ去った。世界最大の電器メーカーであるパナソニックが、そして人口 2 億人を超えるインドネシアでは冷蔵庫と電子レンジの最大手であるシャープが、今やインドネシア、タイ、ベトナムなどで具体的に家庭の中にまで入り込んで需要調査を行い、売れ筋低価格かつエコ製品の開発に取り組み、現地での広告と販売に血眼になっている。インドのタタ・モーター社の超低価格車ナノに対抗すべく、その市場の現地人のライフスタイルに密着した製品開発とマーケティングに精を出し、アジアを中心に販売を伸ばしていこうとする自動車メーカーにおいてもしかりである。<sup>35</sup>

### 3. 多極化する市場とグローバル人材

多極化する世界での経営を成功させていかなければならない日系多国籍企業にとっては、生産と販売両面の戦略と実戦にあたる人材の問題も避けては通れない重要なもので

31 「互恵主義で壁越える」『日経ビジネス』2009年12月28日、28-31ページ。

32 *The Nikkei Weekly*, December 21, 2009, p.13.

33 『日本経済新聞』2010年1月3日、7ページ。

34 同誌、31ページ。

35 *The Japan Times*, 2010年1月3日、1-2ページ。

ある。これまでのように本社スタッフと現地社員の2つのユニットを対象として考え、実施してきた本社中心で、本社と現地というだけの2項対立的な考え方に基づく海外現地法人の経営のあり方は改めなければならない。現在のアジア、そして将来の大きな市場であるアフリカをみても、そこには前言したように、一つの国の中に多様な民族が、そしてそれゆえに多様な文化や宗教が、そしてライフスタイルが混在しているのがふつうである。

#### (1) 現地経営管理者と経営志向形態

現代の現地経営管理者の役割は、ただ単に現地従業員、現地の顧客や業者、そして本社との関係を有機的に結合するだけではなく、前述したように、「現地」の国境や文化の境を越えた近隣諸国や地域また世界にまたがる多くの利害関係者とも接触し、効率的な成果をおさめることである。そうであれば、現地管理者はローカルかつまたグローバルな、またあるときは超国際的な視野でものごとを見ることのできる能力や、本社機構が展開する世界大的組織についての知識を十分に持ち、企業全体の目標を十分に把握していなければならない。

こうした観点から必要とする能力を見た場合、たとえ表面的なコストは高くとも、企業全体として考えた場合により効率的であると判断されれば、それだけの能力を持った本社の役員クラスの日本人が当該子会社の現地管理者として赴くべきである。あるいは、経験豊富な欧米の子会社の有能な外国人スタッフをあえてアジアの子会社の社長として赴任させるべきであろう。あくまで企業全体の中でのその子会社に要求される機能を重視し、その経営にふさわしい管理者を選択すべきであって、日本人か現地人かという二項対立の図式で決定されるものではないと思う。

パールミュッターは、「国際企業の直面する現実に目を向ければ向けるほど、世界的事業展開に関する経営幹部の考え方を真剣に考慮する必要があることに気がつかざるを得ないであろう。本社と子会社、あるいは受入国と本国における『外国の人材、考え方、資源』に対する志向性が、企業の多国籍化の度合を予測する上で決定的な要因となる」と述べ、「各人のもつこのような姿勢は、明らかに〔現地管理者に採用することが<sup>36</sup>できる人間の〕パスポートに示される国籍よりも重要である」と主張している。

彼は多国籍企業の育成に対する国際的経営管理職の姿勢、もしくは心理状態として本國志向 (ethnocentric)、現地志向 (polycentric)、世界志向 (geocentric) という3つの志向形態を挙げ表にまとめている。ここでは、その表から本稿に関係ある「コミュニケーション：情報の流れ」と「継続性 (採用, 要員配置, 人材開発)」の2項目を紹介しよう。

36 ハワード・V・パールミュッター「苦難に満ちた多国籍企業への進展過程」、J. C. ベーカー、J. K. ライアンズ、Jr., D. G. ハワード編、江夏健一他監訳『国際ビジネス・クラシックス』文眞堂、1990年、582-583ページ。

第1表 多国籍企業の在外子会社に対する本社の志向形態

企業の諸側面	志向形態		
	本国志向	現地志向	世界志向
コミュニケーション：情報の流れ	在外子会社に対して大量の命令、指図、助言を行う	本社と子会社間に限定、子会社相互間ではなし	相互コミュニケーションと世界中の在外子会社間で行われる
継続性（採用、要員配置、人材開発）	世界中の主要な地位には本国の人材を	現地の主要な地位には現地人を	主要な地位には世界から最良の人材を

第1表の最終欄にある要員配置、すなわち現地経営管理者をどこの人間にすべきであるかという選択要因にはさまざまなものがあるだろうが、それらは本社経営陣の姿勢、あるいはものの見方に影響されることが多い。現地管理者としての要員は、本国の人材か、現地の人材か、それとも第3国の国籍を持つ人材がふさわしいか、それらの選択の基準を三つの志向形態に置く場合を見ていくことにしよう。

#### • 本国志向

現地の経営管理者は本国から派遣すべきであると考えた本社経営陣の姿勢。これは、本社の経営陣が、現地人には子会社の経営を行っていくための資格、経験、そして能力が不足しているとみなしていることから起きることが多い。日本の多国籍企業の多くは、欧米の多国籍企業に比較して、現地子会社のトップやミドル経営者に圧倒的により多くの本国から派遣される日本人を配置している、と外国ではみられている。また、ある米国の経営学者はかつて、日本の多国籍企業は、アフリカを除いて海外子会社のいかなる地位にも第3国籍を有する人材を登用しない、とまで明言していた。日系多国籍企業に関する論考を多く表している吉原は、随所で日本式国際経営の特徴は、次の3点であると説明しているが、終章でも紹介するように、今日においてもその状況は変わっていない：

- 日本人による経営
- 日本語による経営
- 日本本社による経営

上記の第3点目は、本社を中心として、放射線状に直線が海外の子会社に対し上下左右に伸び、本社と子会社の間で命令と報告が行き来する状態を表している放射状モデル（Japanese Central Hub Model）<sup>38</sup>によって説明がされている。

37 C. Rodrigues, *International Management: A Cultural Approach*, St. Paul, MN, West Publishing Company, 1996, pp.201-203.

38 Yoshihara, H., *Decline of Japan's Predominance in Asia, Japanese Firms in Transition: Responding to the Globalization Challenge*, edited by Roehl, T. & A. Bird, Oxford: Elsevier Ltd., 2005, pp.251-252.

### ・現地志向

現地の主要な経営ポストは現地人が占めるべきであるとする考え方。子会社の経営は企業全体の理念をかかげていきながらもローカル色を強めていくことが現地経営を効率的に行うことになる、と本社経営陣が考える結果として実現されるものである。日系多国籍企業の中でもソニーやホンダなどがその先駆者として名高い。注意する必要があるのは、現地経営管理者を選択・採用するにあたって企業がある国に対しては本国志向で対処し、また他のある国に対しては現地志向で対処するということが十分あり得るということである。一企業の多国籍化発展段階は、その企業全体でとらえるのではなくて、対象となる進出先の国の状態と同地における当該企業が求める経営活動の内容にもよるのである。

### ・世界志向

これは、現地子会社、地域本社、あるいは本国親会社での重要な経営ポストを埋めるにあたって、国籍はまったく関係ないとする姿勢から来る考えである。現地、地域本社、はては親会社の経営者の選択にあたっては能力こそがすべてであるとする。こうした考え方が発表された1960年代後半には、これは理論上では可能であっても実務上は難しいのではないかと疑問視されていた。しかし、今日では決して珍しいものではない。ソニー、ニッサン、トヨタなどの日系多国籍企業では、一部においてこのような経営姿勢は実践されている。

## (2) グローバル人材育成の必要性

日系多国籍企業は、これからますます前項のような現地経営管理者を育成していかなければならないが、そのためには本社内や現地子会社での人事制度や教育制度を整えていかなければならない。サムソンが1990年から導入している「地域専門家制度」と呼ばれる海外研修制度やIBMが採用している「グローバル人材育成法」を日本企業も取り入れることを提唱したい。この二つの制度ともに、かなり長期的な視野の基で、計画また実施されているものであるが、グローバル人材を育てていくためには、そのような長期的計画を立てる必要がある。以下、それらの制度について説明をしよう。

### ・サムソンの「地域専門家制度」

この制度は、サムソングループが1990年に始めた海外研修制度であり、中堅社員から希望者を選抜して海外へ送り出すものである。大学留学や語学留学、インターンシップと違うのは、その国の文化や歴史、習慣を実体験し、その地域の専門家になることを目的としている点である。最初の3ヶ月は語学の勉強が課されるが、残りの9ヶ月間は何をやっても自由。ただし、本社や現地法人は一切支援しないという<sup>39</sup>。この制度の派遣先はセネガル、カザフスタン、チリ、など世界を覆っているが、1年間にわたり、派遣

社員はその国・地域で自由に過ごして文化を学び、人脈を広げる。すでにこの精度を利用した約 2000 人の多くがその地に赴任し、付け焼き刃ではない現地化の取り組みを製品開発や営業に生かしている。

・IBM の「海外支援チーム」

『フォーチュン』誌は 2009 年の「人材育成に最も優れた企業」に IBM を選んだ。その理由となったのが、同社が新興国や発展途上国への社会貢献と人材育成を兼ね 2008 年に設立した「コーポレート・サービス・コー（CSC、海外支援チーム）」であった。同チームは、IBM の人材、IT（情報技術）を使い、途上国などを支援する「社員使節団」という意義をもち、中堅から若手まで約 10 人のチームがアフリカやアジア、南米に散っている。同社は 2010 年までに CSC で派遣する社員の枠を当初の 600 人から 1500 人に増やすと決定した。人材育成担当のテッド・ホフ副社長は、その目的について次のように語っている。「IBM マンが、自分が働く地域だけではなく、新興国でも社会貢献を果たし、同時に実体験を通じて新興国のビジネスへの理解を深めて欲しい。グローバルな見識を広げ、『文化的応力』を磨いてもらう。この制度は、2つの目的を両立できる内容だと思う」。さらに同氏は、「もちろん、<sup>40</sup>彼らは次世代の幹部候補になる」と話している。

これら両者のグローバル人材育成法に共通するのは、現代のグローバルビジネスを成功させるためには「異文化への適応力」と「長期戦略の必要性」の二つに対する自覚と覚悟であると思う。

### Ⅲ 多極化世界において日本企業に望まれる海外経営戦略

経済産業省の最新の海外事業活動基本調査によると、2007 年度の我が国の海外現地法人企業数は、製造業 8,318 社、非製造業 8,414 社となっており、その合計数は 16,732 社となっている。2001 年からの数字が紹介されているが、2001 年には製造業 6,522 社と非製造業 5,954 社、その合計は 12,476 社であったことから、その数は大きな伸びを示していること、とくに非製造業分野での海外進出がめざましいという事実が分かる。<sup>41</sup>以下では、それら現地法人の海外における経営判断がどのような形で行われているのを見ていく。

40 『日本経済新聞』2009 年 12 月 21 日、8 ページ。

41 『第 38 回海外事業活動基本調査結果概要確報－平成 19（2007）年度実績集計結果表』「④-01 現地法人企業数の推移」[http://www.meti.go.jp/statistics/tyo/kaigaizi/result/result\\_38.html](http://www.meti.go.jp/statistics/tyo/kaigaizi/result/result_38.html), 2009 年 1 月 15 日検索。

## 1. 日系他国籍企業の経営判断とその特徴

前段の数字を発表している同海外事業活動基本調査集計結果表の②-32では北米に始まり、アフリカやASEAN 10に至るまでの各地域における日本企業現地法人の経営判断の実態が、アンケートへの回答として詳細な数字で報告されている。アンケートは次のような項目からなっている（以下の5項目から海外での事業活動における経営判断について該当するものを1つ選択する）。

1. 現地での経営判断を日本人以外の人材（進出国・地域の人材）に委ねている。
2. 現地での経営判断を日本人以外の人材（進出国・地域の人材を除く）に委ねている。
3. 現地での経営判断は日本人が行っているが、経営陣に日本人以外の人材を活用している。
4. 現地での経営判断は日本人がすべて行っている。
5. 日本の本社が経営判断を行っており、現地では経営判断をしていない。

以下では、まず全地域での各項目に対する回答を概観し、その後全地域からの回答を(1)上記の1と2を合計したグループと、(2)上記の3、4、と5（編みかけ部分）を合計したグループに分けて、その比較をしてみたい。原表では、いずれの地域も、製造業と非製造業に分けて回答数とその比率を計上しているが、ここではその二つを合計した数字を紹介することにする。なお、以下では回答数を①で、構成比を②で表示する。

第2表 海外での経営判断について（全地域・各地域）

	回答合計		1.		2.		3.		4.		5.	
	①	②	①	②	①	②	①	②	①	②	①	②
全地域	13,550	100.0	2,197	16.2	179	1.3	3,580	26.4	5,048	37.3	2,546	18.8
北米	2,199	100.0	361	16.4	21	1.0	592	26.9	780	35.5	445	20.2
中南米	609	100.0	84	13.8	9	1.5	119	19.5	138	22.7	259	42.5
アジア	8,513	100.0	1,145	13.5	110	1.3	2,264	26.6	3,501	41.1	1,493	17.5
中国	3,314	100.0	435	13.1	56	1.7	900	27.2	1,344	40.6	579	17.5
中東	55	100.0	7	12.7	1	1.8	21	38.2	19	34.5	7	12.7
EU	1,712	100.0	500	29.2	32	1.9	448	26.2	474	27.7	258	15.1
アフリカ	81	100.0	27	33.3	1	1.2	22	27.2	6	7.4	25	30.9

【第38回海外事業活動基本調査結果概要確報－平成19（2007）年度実績集計結果表】より筆者作成

上記表で編みかけ部分の比率、すなわち日本の本社と日本人経営者によって経営判断が行われている合計の比率は以下の通りである。全地域 82.5%、北米 82.6%、中南米

84.7%，アジア 85.2%，中国 85.3%，中東 85.4%，EU 69.0%，アフリカ 65.5% である。この結果を見ても、EU とアフリカを除き、ほぼ全域で日本の本社ならびに日本人が経営判断をしていると回答している企業が 80～85% を占めていることが分かる。まさに、前章で紹介した「日本語による、日本人ならびに日本の本社による経営」という吉原による日本企業の国際経営の特徴や、1990 年代に米国人学者が述べていたことをいまだに裏付ける数字であることが分かる。

この表からは、他の地域にはないが、ある地域には際立って見られる特色がいくつか見られる。回答数からすると少ないとはいうものの、5 番目の「日本の本社が経営判断を行っており、現地では経営判断をしていない」という質問に対して、中南米が 42.5% という高い回答率を示し、アフリカが 30.9% となっている。アフリカは 1 番目の質問である「現地での経営判断を日本人以外の人材（進出国・地域の人材）に委ねている」においても、その回答が、他地域ではおしなべて 13% 前後であるのに対して、33.3% という高い数字を示している。このことは EU にもいえて、同地域でも 29.2% という比較的高い比率になっているのが分かる。アフリカや中南米に見られる本社が経営判断を行なっていることが多いという現象の原因は、当該地域内の文化の多様性と、経済市場としてみた一地域の大きさにもあるのかもしれない。すなわち、文化は多様であるが、一つひとつのマーケットが小さいために、一特定国に現地法人を設置するだけの経済的メリットが少ないからではないだろうか。また、アフリカと EU では「現地経営の判断を日本人以外の人材に委ねている」というのも、その原因は文化の多様性であり、同地域における経営判断は日本人には難しいということからくるものであろうと想像できる。

いずれにしろ、地域の別に関わらず日本の本社や日本人経営者によって現地での経営判断がなされているのが日本企業の特徴であるといえる。この事実が、日本企業のグローバル競争力を弱めていることにも関係しているといえないだろうか。日系多国籍企業は、これまで述べてきた多極化する世界において市場競争力を維持し、さらに高めて行くためには、この点において大きく変わっていかなければならない。すでに見てきたように、サムソンの「地域専門家制度」や IBM の「グローバル経営の人材育成法」のように異文化への適応力を備えたマネージャーの育成と短期戦略ではない長期戦略が必要であり、日系多国籍企業もそれを模範とすべきであろう。

さらには、これからの日本企業は、日本人による、日本語の、そして日本本社による経営を改めて、現地のマネジメントをできるだけ現地ならびに優秀な第三人に任せていくようにしなければならない。現地での責任あるポジションを用意し、日本人以外でも、その能力次第でその地位につけるのだということを現地スタッフや現地の労働者市場で理解してもらえないかぎり、日本企業には優秀な人材は集まらず、したがって日本



企業のグローバル経営は成功しないことになる。

## 2. 多極化社会にあわせた新しい経営戦略

経済産業省は、2009年4月に合計33ページにわたる『日本企業が人材の国際化に対応している指標（国際化指標）』を公開発表した<sup>42</sup>。その「背景と趣旨」の概略は以下のとおりである。

グローバル競争激化のときにおいて、日本企業がさらなる成長を志向するためには、国内外の需要縮小に対応した「守り」の経営に徹しつつも、海外市場への進出・拡大を見据えた「攻め」の経営を検討していかなければならない。こうしたグローバル化への対応に際して、多くの日本企業が経営課題としているのが、グローバル化に対応した人材の育成・確保である。具体的には、日本人社員のグローバル対応力の強化や、高度な外国人材の活用が必要であり、こうした人材を戦略的に採用、育成、評価するための体系的な人材マネジメントシステムの構築が重要になっている。このような現状認識の下、経済産業省は、日本企業が人材の国際化を進める上で重要であると考えられる取組を調査・分析することで、日本企業の具体的な取組を後押しすべく、この国際化指標を策定する。

指標の構成は、(1) 人材育成、(2) 評価・処遇とキャリアパス、(3) 企業内コミュニケーション・文化、そして(4) 採用の4つからなり、更にそれぞれの分類を細分類して、合計72の取組を指標として掲げ、それぞれ詳しく説明している。

経産省がこれらの指標を策定した目的は、日本企業が人材マネジメントのグローバル化を進める上で押さえるべき取組を指標として整理し提示するところにあるといえる。人材に関する具体的な課題は「グローバル競争に勝てる人材の育成と確保」であり、それは(1) 外国語が話せて交渉できる人材、(2) ボーダーレスなマネジメント能力を備えた人材、(3) 海外市場に精通した人材、そして(4) イノベーションを生み出す高度な技術などを有した人材、ということになる。以下では、4つの中でも重要な人材育成と企業内コミュニケーション・文化の2つにしぼり、世界一の自動車メーカーであるトヨタ自動車と、本指標の中でもGP（グッドプラクティス集）の一部として取り上げられている伊藤忠商事の事例を簡単に紹介することにした。

### (1) トヨタの「30万人コミュニケーション活動」<sup>43</sup>

今や、その製品開発力から生産技術、さらには総生産台数からしてもまさに世界一の自動車メーカーであるトヨタ自動車(以下、同社での慣行にしたがい同社の本社をTMCと略称する)は、現在全社一丸となって「30万人コミュニケーション活動」を押し進

42 [http://www.meti.go.jp/policy/economy/jinzai/kokusaika-sihyo/kokusaika\\_sihyo.pdf](http://www.meti.go.jp/policy/economy/jinzai/kokusaika-sihyo/kokusaika_sihyo.pdf), 2009年10月30日検索。

43 本情報は、トヨタ自動車(株)人事部のご好意により2009年12月15日に提供を受けたものである。ここに改めて、同社ならびに同部へ感謝の意を表する次第である。

めている。その具体的な実施事項は以下のとおりである。

- ① 主な経営情報の発信，ならびに現地事情の把握・理解
  - ・経営幹部による年頭挨拶／会社方針／決算発表の海外展開
- ② 海外事業体幹部の企画・意思決定プロセスへの巻き込み
- ③ 各事業体内のコミュニケーション強化
- ④ 日常業務のバイリンガル化
- ⑤ グローバルコミュニケーションのインフラ整備
- ⑥ 一体感醸成施策の充実
  - ・TMC 内外国人従業員との交流機会充実

これらのうち、とくに④の「日常業務のバイリンガル化」について、さらに説明を加えておこう。同社では、TMC 内の「真のグローバル化推進」のためには、「TMC 内のバイリンガル化（日本語・英語）」は最優先であることを認識し、現状を分析した上で、その目指す姿を次のように示している。

- ・現状
    - ・TMC 内で、日本人・外国人との意思疎通が十分図れないことがある。
    - ・海外事業体とは、（現地への）出向者を介し、業務が遂行されていることが多い。つまり、海外事業体にいるローカル社員と TMC にいる日本人が直接的なコミュニケーションを図ることが難しく、TMC 内の日本人と海外現地への出向者との間でコミュニケーションが行なわれ、業務が遂行されているケースが多い。
  - ・目指す姿
    - ・TMC 内で、日本人・外国人と十分な意思疎通が図られている。
    - ・TMC と海外事業体（ローカル）が一体となって業務を遂行する。
- すなわち、TMC 内での日本人と外国人の垣根を取り払うだけではなく、海外事業体にあっても出向者とローカル社員の垣根を取り払い、4 者（TMC にいる日本人と外国人、そして海外事業体にいる出向者とローカル社員）の間での双方向性コミュニケーションを可能にして、業務遂行を進めるというものである。

このトヨタ自動車の「30 万人コミュニケーション活動」への取組は、前言した経産省が策定した『日本企業が人材の国際化に対応している指標（国際化指標）』の目的に合致するものであり、高く評価されるべきものといえるだろう。

## (2) 伊藤忠の「世界人材戦略」

我が国の代表的な総合商社の一つである伊藤忠商事は、世界人材の育成と登用を戦略の柱に位置づけ、2007 年 10 月に「世界人材・開発センター」を新設し、本社にその本部を、北米、欧州、アジア、中国の 4 地域に海外センターをそれぞれ設けた。その基本的な考えは、事業がボーダーレスになっていく中で人材も一緒にボーダーレスにしてい

くというものであり、本社に本部のセンターを作り、各地域と連携をとってやっていくとするものである。<sup>44</sup>

同社はさらに、外国籍社員を積極登用する「世界人材戦略」を進めている。『日本経済新聞』によれば、同社は、2009年10月には第1回の多国籍幹部養成研修「グローバル・エグゼクティブ・プログラム」を開いた。国内外から優秀な中堅幹部15人を将来の役員候補として選抜し、2010年2月まで中身の濃い研修を受けさせる。日本の人口はこれから減少の一途をたどるが、世界人口は新興国を中心に2050年まで増え続ける。商社の活躍の場はますます海外に移るのに、「本社も現地法人も要職は日本人ばかり」ではいずれ組織が立ちゆかなくなる。同社では、現在海外現地社員の役職者の登用比率は3割程度だが、2013年度末にはそれを5割程度に増やす計画を立てている。それに伴い評価基準も全世界で統一し、人材の流動化を進めるという。同社では、2008年7月から社内放送は英語に変わり、部署によっては日本人だけが参加する会議でも英語で議論する。会社案内や社内資料も英日併記が標準である。このように、まさに同紙が報道しているように、伊藤忠商事では、人材のグローバル化は着実に進んでいる。<sup>45</sup>

### 3. 日本文化の本質と日本企業本来の強さを生かす

前節で説明したように、伊藤忠商事は世界人材戦略を積極的に進めているが、前述の研修では海外の人材に同社の企業文化を深く理解させるため伊藤忠兵衛ゆかりの滋賀県まで行かせ、近江商人の原点を学ばせるということまで実施している。同社の渡邊康平代表取締役副社長は、この点に関して、日経ビジネスオンライン編集長のインタビューに次のように答えている。「彼らにとっては非常に新鮮だと思いますし、伊藤忠という会社を理解する時に、そのオリジンというものを現場で見るということは大事だと思います。伊藤忠の企業理念は近江商人の経営理念である『三方よし』に相通ずるものがある。それを現地で感じてもらうと非常に理解してもらいやすい。そういった企業理念をもっと広めていかないと、現地で優秀な人材を採用しようとしても難しいです」。<sup>46</sup>

三方よし（さんぼうよし）とは、他国で商売をし、そこで挙げた利益を元手にして店を持つことを夢みて一生懸命に働いた近江商人の知恵であった。その夢を実現するためには、旅先の人々の信頼を得ることが何より大切であり、そのための心得として、売り手よし、買い手よし、世間よしの「三方よし」という考え方が生まれたという。取引は、当事者だけではなく世間のためにもなるものでなければならないという「三方よし」の哲学は、本論で述べたダノンやユニリーバがバングラデシュやインドで実践し、

44 「攻めの要は地場に根ざした人材力 人材のグローバル化で海外収益の拡大図る伊藤忠商事」『日経ビジネスオンライン』2008年6月26日、1/7-4/7ページ。

45 『日本経済新聞』2009年11月30日、9ページ。

46 前掲誌『日経ビジネスオンライン』2008年6月26日、5/7ページ。

成功している BPO ビジネスにも相通ずるものであろう。これからのますます多極化していくグローバル市場向けの戦略においては、伊藤忠商事だけではなく、日系多国籍企業は、この「三方よし」の極意を十分に生かしていくべきではないだろうか。

日本のものづくりの強みは、長い歴史が築いてきた日本文明の力が支えて来たといわれるが、この点に関し、三菱 UFJ リサーチ&コンサルティング理事長である中谷は、「日本文化の本質とは何なのか、日本を世界第二位の経済大国に引き上げた日本の『文明力』や『宗教観』とはどのようなものなのか。経営層にこのような話ができる人材を持つ企業は強い。（中略）人口減少、市場飽和に直面する日本企業に本格的なグローバル化が求められるのはこれからである。しかし、日本企業には真にグローバル化に通用する人材が明らかに不足している。（中略）高度なコミュニケーション能力を持つグローバル人材の育成なしに、日本企業がグローバル化に成功する可能性は決して高くないだろう<sup>47</sup>」と警告を発しているが、まさにそのとおりである。上記の「三方よし」にしても、次に述べる日本企業の長命さにしても、日本の文化や文明には、外国にはないすばらしいものが多くある。それらをグローバル社会の中でも生かしていくことができる能力をもったグローバル人材の育成が急務であると言わざるをえない。

アベグレンは、日本での企業の生命が長いことを指摘し、次のような事例を挙げている。日本で最も古くからある会社、そしておそらくは世界でもっとも古くからある企業は、飛鳥時代の西暦 578 年に創業した大阪に本社を置き、寺社建築を中心とする総合建設会社の金剛組であり、金剛家によって 40 代にわたって経営されている。2 番目に古い会社は奈良時代の西暦 718 年創業で 46 代にわたり続いている石川県の温泉旅館法師である。上場企業のなかでもっとも古くからあるのは、和菓子の老舗である駿河屋で、室町時代の 1461 年の創業である。住友金属鉱山は 1590 年の創業、寺社建築に強い松井建設も 1586 年創業である。他の上場企業の創業時期をみていくと、17 世紀が 11 社、18 世紀が 9 社、そして 19 世紀が 75 社であるという<sup>48</sup>。これらの日本企業に対し、彼は、「フォーチュン誌 500 社かそれに匹敵する規模を持つ多国籍企業の平均寿命は 40 年から 50 年の間である。1970 年のフォーチュン誌 500 社に入った企業のうち、3 分の 1 は 1983 年までに買収されるか、合併するか、分割されて消えている。創業から 75 年を経て繁栄している企業はきわめて少ない」という他書の一節を引用し、説明を加えている<sup>49</sup>。この日本企業と外国企業との寿命の差はきわめて大きいものといわざるをえないであろう。このように日本企業には世界に類を見ない企業としてのすばらしい「強さ」がある。その強さをただ単に国内に留めおかず、グローバルなマーケットにおいても発揮し

47 『日本経済新聞』2008 年 12 月 11 日、26 ページ。

48 アベグレン、ジェームズ・C『新・日本の経営』日本経済新聞社、2005 年、31 ページ。

49 同書。

てもらいたいものである。

## おわりに

本稿は、「もしそこに人が集まり、生活をしている地域があればこそビジネスが行われえるのだとした場合に、とらえるべきその対象となる単位は国家なのだろうか、それとも文化なのだろうか」という単純な疑問から取組み始めたものである。その目的は、現代の複雑な世界市場を対象にするグローバル企業は、その名を「多国籍企業」とはいうものの、製造と販売の両面からいって、国を単位とするのではなく、文化の単位でグローバルビジネスを考えていくべきではないのではないだろうかという点を考察するところにあった。

第一章では民族、宗教、文化の面において多極化している現代社会の実態を社会と国家の関係、また文化とは何かという諸点についてかなり詳しく論及した。第二章では日系多国籍企業が直面している多極化社会に対応すべき課題とその対策について述べた。そして終章においてはそのように宗教や民族や文化が混在する多極化世界において競争力を維持し、さらにそれを高めていかなければならない日本企業に望まれる海外経営戦略に関する提案を述べた。具体的な事例としては、国家的な見地から、製造業の代表としてトヨタ自動車を、そして非製造業の代表として伊藤忠商事を取り上げ、両社が取り組んでいる企業内コミュニケーション戦略とグローバル人材戦略を挙げてその各々を探究した。その後これからの日本企業は、「日本の文化や文明を知り、日本のよさを生かしていくことのできるグローバル人材を育成し、海外戦略を立てるべきである」と主張した。

本稿では、内容が多岐にわたりすぎ、論文としての明快さに欠けるものになってしまったことは否めない。また、そのためもあり、本来問いたかった「望ましい『現地経営』とはどのようなものか」という問題に触れることができなかった。本来あるべき日本企業の「現地経営」の意味を再考し、その理想像につき、キッコーマンやホンダの実例、またスズキの「土着化」という経営スタイルやユニクロのグローバル人材育成プログラムについてもあわせて言及したかったが、紙面の都合もあり、本論では取り上げなかった。次回には、それらの問題について探究していくことにしたい。