

国家超越型企业とシリコンバレーモデルと

—新しい企業モデルと日本企業の課題—

榊原 清則

こんにちの企業組織のあり方を考える場合、情報化と国際化は、2つの重要なキーワードである。そのうち、前者の情報化は、「シリコンバレーモデル」と呼ばれる新しい企業モデルを生み出してきた。それに対して後者の国際化は、「国家超越型企业」とでも呼ぶべき新しい企業モデルを生み出してきた。国家超越型企业とは、過去の多国籍企業における国際化とはまったく次元の異なる国際化を実現した企業モデルである。

シリコンバレーモデルと国家超越型企业モデルとは、このように情報化と国際化という現代の二大潮流が生み出してきた新しい企業モデルなのである。

本稿の目的は、この2つの新しい企業モデルの内容を明らかにし、そのモデルとの関係で日本の現状を議論し、日本企業の課題を展望することにある。

1. 国際化戦略の諸類型

情報化と国際化の二大潮流のうち、ここではまず、後者の国際化について検討することから議論をスタートさせよう。

世界規模で展開されているメガ・コンペティションは、日本企業のいっそうの国際化と新しい組織論を要求している。競争力の陶冶にはげむかぎり、国際化は日本企業にとって不可避の戦略であり、趨勢としては今後もその国際化が進んでゆき高度化してゆくことは間違いあるまい。

しかし、そもそも企業の国際化とは何を意味し、それが進むとか高度化するとかいうのは、一体どういうことをさすのだろうか。

企業の「国際化戦略」という言葉を使った場合、さしあたり次の4つの区別が重要であると私は考える[1]。

- ① 母国中心国際化（インターナショナル）戦略
- ② 世界化（グローバル）戦略
- ③ 複数母国化（マルチドメスティック）戦略
- ④ 多元的国際化（トランスナショナル）戦略

そして、結論を先取りしていえば、国際化の進展の結果生まれてきた「国家超越型企业」とは、国際化戦略の類型のなかの④の戦略、すなわち多元的国際化戦略を実践している企業のモデル名なのである。

さて、国際化戦略の第1の類型として「母国中心国際化」（英語では international）という戦略がある。日本企業であれば、その母国・日本を中心にして、そこから他国へ出かけて行って活動する、そういう国際化である。この場合、外国での活動は営業活動に限られるなど、限定的である。

母国中心国際化は、いわば「出稼ぎ」である。活動の中心はあくまで母国・日本であり、外国はもっぱら「稼ぎ場所」だという位置づけである。だから、ヒト・モノ・カネやアイデアは、ほぼすべて日本から持って行くし、成果が出ればそれも日本に回収する。大半の日本企業は現在なお、この母国中心国際化の戦略をとっている。

次に出てきたのが、第2の「世界化」(global) 戦略である。これは、国境をひとまず度外視し、国や地域の違いを無視して、文字どおり地球規模で経営の最適化をはかろうとするもので、80年代に盛んに提唱された。

世界化は、いわば「元気のいい」国際化である。IBMがその先駆事例だとよくいわれた。自動車メーカーが一時提唱していた「ワールドカー構想」は、この世界化戦略を製品展開に当てはめた例である。しかしそのワールドカー構想が挫折したように、国や地域の違いを無視して経営を展開するというのは余りにも単純化のしすぎだという意見もある。

そこで、この世界化戦略の反省のうえに出てきたの

が、第3の「複数母国化」(multidomestic)戦略である。これは先にあげた世界化戦略とは違って、世界中を一色に塗りつぶすのではなく、むしろ国ごとあるいは地域ごとに分けてものごとを考え、それぞれの拠点の違いや独自性、自律性を重んじる戦略である。そのかぎり、これは現地化(localization)を徹底して追求する戦略だといってもよい。

以上で国際化戦略の3つの類型を分けてきたが、さらに最近になって、もう1つ別種の国際化戦略が現れてきた。英語で「トランスナショナル」(transnational)戦略と呼ばれるもので、私はそれに「多元的国際化」というラベルを与えている。

この多元的国際化の戦略は、簡単にいえば第2の世界化戦略と第3の複数母国化戦略との組合せであり、その基本は中央集権(あるいは規模の経済性)と分権(市場密着のメリット)との同時追求である。この戦略の内容は、概念的に説明するよりも、むしろ事例に当たったほうが分かりやすい。

2. 多元的国際化

多元的国際化はもともとヨーロッパ系の多国籍企業の間で現れてきた戦略であり、ABB社(Asea Brown Boveri Ltd.)はその代表例である[2]。

ABBというのは、スイスのチューリッヒに本社を持つ欧州最大の重電系機械・エンジニアリング会社である。94年12月期の売上高は297億ドル。世界150カ国・地域に進出し、全体で約21万人の従業員をもつ巨大企業である。ちなみに同社は、英『ファイナンシャル・タイムズ』紙が1994年に実施した質問票調査で「ヨーロッパで最も尊敬すべき会社」に選ばれている[3]。

このABBをみていると、特定事業分野では規模の経済性を追求し、②の世界化戦略を徹底して推し進めているけれど、同時にまた、別のある事業分野では地域密着で事業を営み、われわれの分類でいうと③の「複数母国化」戦略をとっている。前者はたとえば発電プラント類であり、規模の経済性が利きやすく、かつまた価格が競争上決定的に重要な事業分野である。それに対して、後者はたとえば送変電・配電事業や車両製造事業であり、おもな顧客が政府・自治体や公共企業で、地元密着が不可欠な事業分野である。

このように、事業分野によって集中と分散を明快に使い分け、どちらか一方を強調することで、中途半端に二兎を追わないようにしているのである。機能分野

でも、たとえばファイナンスや研究開発は高度に中央集権的だが、他の多くの機能は通常分権的に進めるといった具合である。

世界化にせよ複数母国化にせよ、いずれの戦略でも事業展開上「戦略提携」(strategic alliance)が必要な場面では積極的にパートナーを開拓するのも、ABBの特徴である。自前主義を排除し、自らは強みに特化して、俊敏な経営をめざすのである。ガスタービンにおける日本の川崎重工との広範な提携は、その一例である。

ABBには現在、利益計算の単位となり利益責任を負う事業体(profit center)が約5000あり、それが全世界に散らばっている。本社役員はCEO以下わずか8名で、本社人員は171名である。

その本社は、既述のようにスイスにあるけれども、各事業部隊の本拠地(ヘッドクォーター)は世界中に散在している。世界化を志向している事業(上述の前者の例)でも、その本拠地はスイスにあるとは限らず、むしろ事業ごとにバラバラである。

以上、ABBの事例を記述してきた。この記述から分かるとおり、多元的国際化の大きな特徴は、

- (1) 世界化と複数母国化のハイブリッドを追求
- (2) 世界規模で戦略提携を活用しパートナーシップを構築
- (3) 事業本拠地を本社所在地に集中せず、事業の性質に合わせて世界中に布置

の3つである。いわば国家を意識し国家を超越する戦略、それが多元的国際化の本質なのである。

「パッチワーク」のような企業

すでにみたように、多元的国際化はヨーロッパに源流を持つ国際化戦略である。ヨーロッパ系多国籍企業の経営者が遂行しているものは、初期的な母国中心国際化(インターナショナル)でもなければ、単純な世界化(グローバル)でもなく、さらに場当たりの複数母国化(マルチドメスティック)でもない。彼らは、単一的なマネジメント原理といったものが国際化では役立たないことを、ほとんど本能的に知っている。しかし同時にまた、彼らは国際化を通じた企業規模の拡大とスケール・メリットの実現に楽観的であり、大企業の将来について明るい展望を持っている。彼らがめざしているのは、国別・地域別の異質性と多様性を前提にし、しかもそれに従属しない多元的国際化(トランスナショナルリゼーション)なのである。

多元的国際化の遂行の結果生まれつつある国家超越型企業は、たとえていえば「パッチワーク」のような企業だといえるかもしれない。この種の企業のきわだった魅力も、またその脆弱さや経営のむずかしさも、ともにパッチワークとしての企業の成り立ちに由来している。

3. シリコンバレーモデル

ヨーロッパが高レベルの国際化を追求する過程で「国家超越型企業」を創造してきたのに対して、アメリカ・カリフォルニアの産業集積地、シリコンバレーはまったく別種の企業モデルを生み出してきた。その背景となったのは情報化、すなわちコンピュータ・ネットワークの技術進歩とその広範な浸透であった。

シリコンバレーが生み出してきた企業群については多くのことが書かれている [4]。シリコンバレーは特定企業を輩出した場所をさす、単なる便宜的地名ではない。それは特有のコミュニティであり、その特有さのゆえに「シリコンバレーモデル」と呼ばれる一群のユニークな企業群を生み出す母胎となったのである。

シリコンバレーモデルの顕著な特徴は、しばしば次の4つの言葉で表現される [5]。

- ① アウトソーシング
- ② コアコンピタンス
- ③ ネットワーキング
- ④ 多産多死

第1に、シリコンバレーモデルでは、経営活動の遂行に必要な経営資源を極力外部から調達しようとする。このアウトソーシング重視は、俊敏さ (agility) を最優先する経営 [6] の当然の帰結である。必要な経営資源を内部に抱え込むと、それだけ経営の弾力性・機動性が損なわれるからである。

しかし、何にせよ手当たり次第に外部調達するのはもちろんない。当該企業に独自の強さ、すなわちコアコンピタンス (中核能力) [7] については徹底して内部に留保し、またその強みの強化を図るのである。コアコンピタンスこそは自社の競争優位性の基礎になるものであり、それをどう洞察し把握するかは企業にとって決定的に重要である。一方におけるコアコンピタンス重視の経営が、他方におけるアウトソーシングの積極活用と結びついている。

このように、シリコンバレーモデルは何でも抱え込む経営ではなく強みに特化した経営である。このことから、経営活動を遂行していく上で常に幅広い連携が

追求される。その連携のあり方は、特定2社間の堅い提携ではない。各自がコアコンピタンスを持ち寄り「緩い」連結である。その連結をネットワークと言っても良いが、関係パターンが短サイクルで組み替えられ、その範囲が常に伸縮的に変化する点に着目すれば、ネットワーキングと呼んだほうがより適切である。

最後に、シリコンバレーは「多産多死」の世界である。数多くのアイデアが実際にビジネスとして実現され、そしてその多くが比較的短時間に死んでゆく。こうして多様なアイデアが現実の場ですぐに実現・検証・淘汰されてゆくのである。このダイナミックなサイクルを駆動しているのがベンチャーキャピタリストであり、豊富なベンチャーキャピタルの存在である。彼らのごく少数の「成功」(株式公開)を求めて、数多くの企業群に投資する。多死を前提にした多産。その投資を動機づけているのは、確率的な意味での経済合理性である。

以上のシリコンバレーモデルは、広義の情報産業あるいは知識集約産業でとりわけ有効であることが実証されてきた。また、多数の会社との幅広い連携を特徴とするそのモデルは、それ自体コンピュータ・ネットワーク技術の進化と不可分に結びついている。

4. 2つのモデルの要約的対比

以上、国際化と情報化の二大潮流が生み出してきた2つの企業モデルを略述してきた。2つの企業モデルとは国家超越型企業 (TransNational Corporation) とシリコンバレーモデル (Silicon Valley Model) である。前者をTNCモデル、後者をSVモデルと略称すれば、TNCモデルとSVモデルは次のような特徴を持つ。

まずTNCモデルは、相対的に大規模な既存企業がよりいっそうの成長をめざし、それぞれの母国を超えた事業空間 (ドメイン) を構築する過程で生まれてきた企業モデルである。メガコンペティションとそれを支える情報や物流のネットワーク・インフラの整備は、従来想定できなかったような巨大市場を生み出しつつある。その巨大市場を対象とし、それに育まれた企業がTNCである。

それに対して、SVモデルの分析単位は個別企業ではない。それはシリコンバレーというコミュニティで生まれた新しい企業群の総称である。機能的にTNCモデルに対応するのは個別の新生企業ではなく、その企業クラスターである点に、まず注意が必要である。

TNCモデルは国際化あるいはボーダーレス化の潮流を背景として生まれてきた。それに対して、SVモデルは情報化すなわちコンピュータ・ネットワークの技術革新とその浸透の申し子である。

おもな活動領域として、どういう領域に注意の焦点を当てているかについては、TNCモデルが全世界を強く志向しているのに対して、SVモデルはシリコンバレーというコミュニティへの執着が強い。スモール・コミュニティにおける人的かつ対面的 (face-to-face) なやりとりが、SVモデルを支えているカギであると考えられているからである。

他企業との連携に積極的である点では、2つのモデルは共通である。しかしその連携のかたちは、2つのモデルの間でずいぶん違っている。TNCモデルでは、ペアワイズの交渉を通じた戦略連携 (strategic alliance) が中心である。その関係は2社間を基本とし、どちらかといえば限定的・固定的・長期的性格を持っている。それに対してSVモデルでは、より多くの企業との間に緩い連携を結び、しかもそれを常に改変してゆこうとする。固定的関係は機動的展開の足かせになりかねないからである。

最後に、TNCモデルのターゲットは全世界における市場支配性の確立であり、ローカリゼーションの要素を含みつつも、スケールメリットの実現がそのための中心的課題になる。それに対して、SVモデルのターゲットはパイオニア的な新市場の創造であり、そのため起業のスピード、俊敏性、他社に先駆ける先行性が基本課題になる。

以上を整理すると、表1が得られる。

ここで、次の3点が重要である。第1に、シリコンバレーモデルを喧伝する立場の議論はしばしば「大企業の時代は終わった」という俗説を主張する [8]。なるほどSVモデルは、既存の企業観に対して多大な

表1 2つの企業モデルの対比 (要約表)

企業モデル	国家超越型企业 (TNCモデル)	シリコンバレー企業群 (SVモデル)
分析単位	個別企業	企業クラスター
オリジン	既存大企業	新生企業
キートrend	国際化	情報化
焦点領域	全世界	コミュニティ
関係性	戦略提携	ネットワークキング
目標	世界市場支配	市場創造
強み	スケール	スピード

インパクトを与えてきた。けれども、メガコンペティションという大きな潮流のなかで、ヨーロッパでも北米でも東アジアでも、従来想定できなかった巨大市場が生まれていること、その市場へ向けて新しいタイプの巨大企業が生まれつつあることも事実なのである。

関連する第2の論点として、「スケールメリット追求の経営は終わった」という主張も間違いである。メガコンペティションが新しい巨大企業の輩出を可能にし、そうして事実、文字どおり世界規模でスケールメリットを実現しようとするTNCモデルが、SVモデルとは違った領域で、着実に地歩を築いているからである。

第3に、「内部抱え込み型の経営は終わった」という主張 [9] も同様に間違いである。なるほど、何でも自社内に抱え込む「総合百貨店方式」の経営は、こんにち大きな壁にぶつかっている [10]。しかし、TNCモデルでもSVモデルでも、中心的経営資源の内部化は当然の経営課題であって、厳しくそれを追求している。とりわけTNCモデルでは、自社内に蓄積された経営資源の幅と厚みが、競争優位の構築上決定的に重要である。

5. 日本の現状と課題

最後に、以上の枠組みを前提にして、日本の現状と課題をスケッチしておこう。

まず日本の現状を一瞥しておく、日本には典型的なTNCは存在しないし、またSVモデルに妥当する企業群も依然存在しないとよいように思われる。

多くの日本企業は、一方では母国・日本へのこだわりが強く、まさに母国中心国際化を図っているか、あるいは比較的単純な世界化戦略を推進するか、そのいずれかであり、多元的国際化を推進する国家超越型企业にはほど遠い状態である [11]。また他方では、シリコンバレーモデルほど割り切りの良いネットワーク経営は、ミスミ [12] のような特殊例外事例はあるものの、クラスターとしては日本にまだ現れていないとよい。

日本の企業組織を鳥瞰すれば、2つの企業モデルのいずれにも純化できず、中途半端なところで動きがとれない状況に陥り、いわば「stuck-in-the-middle」の状態 [13] にあるといえるのかもしれない。

以上の現状把握を前提にして、日本の課題を列挙すると、第1はTNCモデルの実現である。すべての大企業ではないが、日本の主導的大企業の一部はTNC

モデルをめざすべきであり、その実現可能性はあるように思われる。この点では、ソニーやキヤノンやミネベアといった少数先駆企業の実践が参考になる。第2に、コミュニティ単位でのSVモデルの実現も、日本の重要課題の1つである。シリコンバレーの特徴をつまみ食いして移植しても意味に乏しいけれど、産学連携を基盤に新しい産業創造の場をつくる端緒的試みは、日本にもいくつか現れている。

第3に、国際化や情報化を意識し、しかもなおかつ、TNCモデルともSVモデルとも違う第3のモデルを構築することは、日本の企業組織の重要な課題であろう。それがどういうものなのか、筆者にも確たる結論はないが、この点についても、情報化と国際化とを意識した新しい組織モデル構築の試みが日本企業の間に見られている [14]：そうした変化の芽を注意深く観察し、ジャパン・オリジナルの企業モデルを理論化することは、筆者の次の研究課題である。

参考文献

[1] 榊原清則『美しい企業 醜い企業』、講談社、1996年、106頁以下。この類型論は、基本的には次によっているが、日本企業の実情に合わせて翻案してある。Christopher A. Bartlett and Sumantra Ghoshal, *Managing Across Borders: The Transnational Solution*, Harvard Business School Press, 1989.

[2] ABB 以外には、たとえばネスレ（食品）、ユニリーバ（日用品トイレットリー）、フィリップス（エレクトロニクス）、ノキア（エレクトロニクス）、エレクトロラックス（家電）、エリクソン（通信）、などがその例である。

[3] June 27, 1994.

[4] 日本語で利用できる最近の文献では、清成忠男・橋本寿朗（編著）『日本型産業集積の未来像』、日本経済新聞社、1997年など。

[5] たとえば次を参照。米倉誠一郎「20世紀型企業モデルとの決別」、清成・橋本、上掲書、45-78頁。

[6] S・L・ゴールドマン他『アジール・コンペティション』日本経済新聞社、1996年。

[7] C. K. Prahalad and Gary Hamel, "The Core Competence of the Corporation," *Harvard Business Review*, May-June 1990, pp. 79-91.

[8] 米倉、上掲論文など。

[9] たとえば國領二郎『オープン・ネットワーク経営』、日本経済新聞社、1995年など。

[10] 榊原『美しい企業 醜い企業』、第4章を参照。

[11] 榊原『美しい企業 醜い企業』、第3章を参照。

[12] 國領、上掲書、付録のケースを参照。

[13] Michael Porter, *Competitive Strategy: Techniques for Analyzing Industries and Competitors*, The Free Press, 1980, p.41 ff.

[14] 榊原清則・坂田政一「企業組織に対する情報ネットワーク技術の意義」、『ビジネスレビュー』、第45巻第1号、1997年7月、98-104頁。