

超国籍企業の理念モデルとその萌芽

海老澤 栄一
後藤 伸
坂井原 良夫
照屋 行雄
丸岡 洋司

序言

(一) 問題意識

実務の世界のみならず学問の世界でも、二〇世紀に入ってから傾向として見受けられるのは、分析的還元主義の浸透ではないだろうか。ある意味では機械論的合理主義を思考や行動の前提においていると言っても言い過ぎではないだろう。

学問の分野に限定してみても、複数の学問分野を一つの概念でくくって大きなくくりでその固有の意味をもう一度見直す研究の方法論よりは、むしろ個別学問分野に焦点をあて、その個別の中身を細部に至るまで分析する方法がより好まれてきたような印象をもつ。その典型が、生物、化学、物理、地球物理、天文学、などに代表される自然科学の分野と経済学、経営学、社会学、などに代表される社会科学の乖離である。両者が一緒に論じ

られる学問もないし講座もない。

しかし個別学問領域をどれだけ深く掘り下げても、全体を説明する原理は生まれてはこない。われわれが今回研究対象とした超国籍企業概念は、これまでの個別学問領域ではうまく説明できない、非常に広域でしかも見方によつてその価値基準を大きく異にする「やつかい」な代物である。国際経営学の基礎知識は、当然のことながら、文化論、宗教論、民族学、社会学、経済学、経営学、会計学、情報システム論などさまざまな領域の学問分野を視野に入れた。単にそれらの学問を個別に披瀝・羅列するだけでなく、相互作用・影響させることによつて個別では実現不可能な分析や提言を醸成させることが今こそ求められているという共通の理解の上にたつて共同の研究が結実した。根底に流れる共通の合意は、要素還元主義または機械論的世界観の放棄であり、有機体的または生命論的世界観の取込みである。

しかしながら、今日現在のところ、当初の予定通りの成果があがっているというわけではないことを告白しなければならぬ。勇気をもって壮大なテーマと取り組み、その第一歩を踏み出したというところであろうか。

超国籍企業を共同研究のテーマとして取り上げなければならなかった積極的な理由を以下に示す。

- ① 金融のビッグバン、会計基準の国際的調和と会計制度の高度化、ディファクトスタンダードの浸透、業種の違いを超えたベンチマーキングの採用、など地球規模での影響変数の多さが目の前にある。
- ② 巨大企業の行動が弱小国家の行方を大きく左右するような現象には、何も問題はないのだろうか。いや、あるに違いない。だとすれば、その行動原点はどのようなどころから生まれているのだろうか。
- ③ 一方、国の枠を超えて活動している中堅・中小企業は、サイズが小さいという理由だけで巨大企業に比べて、その影響範囲は微少だと判断してよいのだろうか。一社あたりの規模は小さくても不特定多数の数多くの企業行動は、全体としてみると巨大企業に勝るとも劣らない影響を結果として、地球に及ぼしている。
- ④ かつてわれわれが知るグローバル企業あるいは多国籍企業は、いずれもフォーチュン五〇〇に入るような巨大企業ばかりであった。しかし最近では、企業規模はそれほど大きくなくても、国境を超えて行動している企業が目白押しである。例えば、浜松にある『浜松ホトニクス』は光電子倍増管で世界の六〇%のシェアを占める。したがって現実を見据えた新しい枠組みの提示が今、求められているのである。
- ⑤ 企業行動はさまざまな近代文明の恩恵を受けてい

る。その影響範囲は直接の利害関係者のみならず、直接関係のない生活者また地球人全体にまでさまざまな影響を及ぼすようになってきている。環境汚染問題がその代表的なものである。「利己的な生き方」しかできない企業は、地球の倫理基準からして存在するに値しないという批判すらある。生産者、消費者、その周囲に存在しているすべての業者、そして生活者一般、すべての関係者が自己都合の論理と同時に地球維持の論理を行動の原点におくことが、今求められているのである。

これらの現象は昔から存在していた。しかし、かつてはそれほど大きな問題になることはなかったのである。それは影響範囲がそれほど大きくなく、限られた空間の内部で処理できる余地が大きかったからである。しかし現在は、それら利害関係者のわがままな行動が地球の許容範囲を超えつつあるところに、問題がいかに深刻であるかがうかがえる。今や単独の企業や個別学問のみでは解決のできない、複雑に交差した問題の暗闇に光をあて、迷い道からの脱皮をガイドしてあげることが求められているのである。

われわれが提案するここでの企業モデルは、特定の国のため、特定の企業のため、あるいは特定のヒトのため

めだけに存在している企業ではなく、国境を超え、地域を超え、大陸を超えて、ある意味では地球との共生を意識した企業なのである。それを仮に超国籍企業と呼称する。

(二) 共同研究の進め方

大きく二つの方法をとった。一つは文献研究、他の一つは実証研究である。文献研究では「国際経営研究所」の研究助成の一部を文献収集にあてた。超国籍企業(transnational corporations: TNC) 関連論文の解読および、研究員の専門領域からそれぞれ文献を解読してもらい、その成果を共有するという方法を用いた。「第三部 文献解題」で詳述される。

実証研究では、国内と国外に分かれて調査を実施した。国内では、北陸地区、中国地区、沖縄地区の三地区を、また国外では中国を実際に訪問調査した。「第二部 事例研究」で詳述される。また必ずしもうまく利用されたとは言えないけれども、六ページにわたる「超国籍企業に関する調査項目」シートが準備された(付録として付記すべきであるが、紙数の制約により割愛した)。

実証研究および文献研究は共に、共同研究者の共通の理解事項を深めるという意味では、大きな成果があった。実証研究では、たとえば、自分たちの帰属している

地域にコンパスの中心をおき、それを半径一〇〇キロとか、二〇〇キロという単位で円を描く。するとその円周の範囲に入るのは東京ではなく、台湾であり、朝鮮半島であり、中国本土であったりする。そこでは、意識のどこかに「超国籍」のイメージが膨らんでいるのである。文献研究では、超国籍企業とグローバル企業、多国籍企業、国際企業との間では何がどのように異なるのかといった議論がたまたかわされた。

理論と実践との違いはどの程度あるのか、果たして理論なるものがあるのかどうか、もしあるとしてもそれはどのような体系をもった理論なのか、といった疑問には残念ながら今回の共同研究ですべて明確に解明されるまではないに至らなかった。ただ一つ、理念系としての超国籍企業なるものがどのようなイメージなのか、おぼろげながら解りかけてきたのが最大の成果だったように思う。ガイドラインの提示へとさらなる研究を進めていくための橋渡しにはなったのではないかと思う。

本稿の構成は、次の通りである。但し、紙数の関係で第二部および第三部の一部を割愛することにした。

目次構成（「超国籍企業の理念モデルとその萌芽」）

序言

第一部 基礎研究

(一) 序論 超国籍企業研究の意義、問題領域、フレームワークが論述される。

(二) 超国籍企業研究の諸アプローチ モノ、ヒト、文化、情報を中心とした経営緒資源の観点から超国籍企業を分析する

第二部 事例研究

(一) 総論 より望ましいと思われる超国籍企業のイメージに近い条件を探索する。

(二) 国内事例 北陸、中国、沖縄の各地区別にヒアリング内容のまとめを行う。

(三) 国外事例 香港、ショウダ地区のヤオハンを中心にした企業へのヒアリング内容のまとめを行う。

第三部 文献解題

超国籍企業関連文献および、人的資源管理、経営史、地域研究を中心にした各経営管理分野別の文献を紹介する。

付録 超国籍企業に関する調査項目（割愛）

右記目次にしたがって、海老澤栄一、後藤伸、坂井原良夫、照屋行雄、丸岡洋司の五名が分担執筆した（分担執筆分は関係箇所にも明記した）。

（えびさわ えいいち／経営学部教授）

第一部 基礎研究

I 超国籍企業研究の領域

(一) 超国籍企業研究の意義と目的

一、国益中心企業の基本行動

ある国に国籍をもつ企業が外国へ進出する場合、その動機にさまざまな理由があろう。ヨーロッパの歴史を紐解くまでもなく、安い労働力の確保であり、安い原材料の調達であり、物品の製造、販売から利益を得ることである。時に国の政策と連動しながら外国に進出することもある。この動きは二一世紀を迎える今日の地球上でも展開されている現象であり、何世紀の間それ程大きく変わってはいないようである（井上、一九九三）。

複数の国の行政や政治、文化、宗教、自然に至るまで有形、無形の影響を及ぼすような巨大企業が自己の資本の論理のみで国境を超えたビジネス活動を展開している姿には、果たして誰が「健全な」企業としてのお墨付きを与えることができるのであろうか。国家の庇護の元に国と共同戦略をとる企業は、チェンバレン（一九七四）のいう、「国の代理機関」以外の何者でもない。

国益中心のグローバル企業は、カネの流通、重要な意思決定にかかわるヒトの手配、資本支配など、主だった

経営資源を本国の傘下に収める。メリーゴーランド構造の確立である。しかも両者の間には強者と弱者との関係が確立しており、その構造を容易に変えることはできないのである。

国益には特定の国にカネが流入することばかりでなく、その国の国民生活の豊さあるいはわがままを許容することとも関係する。エビを例にあげよう。日本人は一年間におよそ三七万トンのエビを食べている。その九〇パーセントは輸入である（浦野）。その生産地はインドネシア、タイ、インド、ラテンアメリカ、などにまで及んでいる。問題なのはエビ養殖のためにマングローブの林が伐採され、生態系を破壊し、養殖場を老朽化させ、商品のエビが病気にかかりやすくなり、売上が落ちるために、さらなる薬代と餌代を必要としているという実態である（鷲尾、一九九五・清水、一九九四・朝日新聞、一九九七、八、八）。負の循環、悪の循環である。

需要があるから外国からエビをドンドン輸入してもよいという論理なのだろうか。正当な支払をしているので批判される筋合いはないといい続けるのだろうか。国益という名を借りた私益中心の消費者行動、その消費者ニーズに乗って同一歩調をとる企業行動、この悪の連動行動の流れをどこかで誰かがくい止めなければならぬ時期がすぐそこまで来ているのである。

二、現実の“私益追求”企業行動の問題点

国益または私益中心の企業は、あくまでも自分の企業あるいは自国のふところが豊になることが主たる狙いである。そのために相手国の企業や国民にどのような悪影響を及ぼすかについては、ほとんど考慮を払うことはない。ましてや自然環境や有限資源などへの配慮はほとんどないといってもよいだろう。地球との共生を忘れた企業行動にはどのような共通の問題点があるのだろうか。八項目にわたって検討を加える（海老澤、一九九三）。

① 企業規模の拡大・成長路線

生活者を含む利害関係者を想定したとき、一国の長である大統領と多国籍企業の長である社長との役割や職責の重さは、目的の多様性、問題の広域性などからみて、比較にならないであろう。ところが、巨大多国籍企業には、往々にして、自国の論理や経済の論理、ビジネスの論理を相手国政府や企業にもち込み、時には相手国の文化や道徳、倫理、歴史観、生活観、宗教に至るまでも変えてしまうほどの影響力をもつてしまう。

健全な社会の秩序維持という視点からすれば、巨大企業に一方的に依存する都市や国家は偏利共生に近い構造をもっており、共生のメカニズムからしても構造上に問題があるといえよう。“現代版”植民地政策と

いわれてもやむを得ない面がある。

② オープンシステムの落とし穴

開放経済下の企業は、原材料調達、加工処理、保管、輸送、販売、廃棄処分は何れをとつても環境と相互作用を意識していなければならぬ。ところが実際の企業行動は、産業廃棄物にかんする責務を負うという姿勢からはほど遠いところにある。

法の網をくぐって輸出・輸入される商品は相手国の事情や生活者のことに対する配慮のかけらもない。ゴミを輸出するような行動は少なくとも慎まなければならない（ゴア、一九九三）。単純なオープンシステムモデルではなく、共生を意識した地球共同体としての循環モデルの構築が急がれている。

③ システムのブラックボックス化

近代文明の一つの特徴は、生産プロセスや機械設備の中身がブラックボックス化していることであろう。素人は利便性を追求するために中身の吟味よりは迅速性、利便性を求め、お金と引き替えにボタンやスイッチを手に入れた。

複数の国にまたがって作られる製品の原材料や製造のプロセスはなかなか分かりにくい。食料品の場合、特にその傾向がある。“賢い”生産者と“浅はかな”消費者とは、ある意味ではうまく結合している。しか

しこのような幼稚な結合関係はブラックボックス化を押し進めることはあっても、因果関係に明かりを灯す効果としては結実しないであろう。

④ トップダウン方式の意思決定

典型的な多国籍企業の場合、基本的な経営戦略は本社機構のなかのごく一部の人達によって立てられる。その結果が各国にある現地支社に伝達される、というトップダウンの図式をもっている。霞ヶ関方式あるいはホワイトハウス方式、古くは大本営本部方式ともいえる一方的な通達方式である。

カスケードのようなトップダウン方式は、権限を本社に集中させている企業によくみられる行動様式である。下に降りていけば行くほど意思決定機能は除外され、命令執行機能のみが与えられる。この図式が複数にまたがっていることをイメージしてみると、主権国と従属国との関係に極めて相似型であることに気がつく。

⑤ 資源無限論に基づく経営

経済学をエントロピー論の立場から批判的に分析した中村修（一九九五）は、リカード、スミス、ミルを中心とした古典経済学をレビューしたうえで、マルクス経済学も近代経済学も、劣化しない無限の自然を仮説として採用してきたと述べている。経済学の主流に

位置する経営学もこの批判を甘んじて受け入れなければならぬであろう。

医学生理学部門でノーベル賞を受けたローレンツ（一九九五）は、『文明化した人間の八つの大罪』という書の中で次のようなことを述べている。

「自然」は無尽蔵であるという迷信は広まっている。動物、植物、そして菌類という三種類の生物は、すべて巨大な歯車に組み込まれているので、それぞれの環境に適応しており、そしてこの環境にはその場所の無生物的な要素ばかりではなく、当然ながらその他の生きている住人のすべてが含まれている。だから、ある生活空間の生物は全てお互いに適応し合っているのである。このことは、たとえば捕食者とその獲物、食うものと食われるもののように、見かけの上では互いに敵対し合っている生物達にもあてはまる。

地球資源有料論はさらに続く。『ネイチャー』に掲載されたエコシステムサービスと自然資本の価値にかんする論文では、地球の値段を年間三三兆ドル（約三、九〇〇兆円）と試算している（Costanza, 1997）。世界全体のGNPは年間約一八兆ドルなので、一・八倍に相当するという。持続可能な生命体としての地球からの恵みを有料とする試みは、今後多方面において数

多くの論議を巻き起こすことが予想される。

⑥ 還元主義の落とし穴

精神と物質が独立した実体とみる物心二元論はデカルトによって提唱され、やがて機械論的世界観へと発展していく(カブラ、一九九五)。還元主義を突き詰めていくと、ソープ(一九八七)がいうように、「科学技術が自然の力を制御することに成功してきたので、合理的 機械論的哲学をすんなりと受け入れることに抵抗がない」のである。社会現象を論理的に説明のできる単純な単位や形状にしたうえで体系的なまとめを試みるのが還元の本質である。

ところがこの思想が現実の現象全体をみる機能を劣化させ、部分の解明で満足してしまう思考を蔓延させてしまったのである。部分最適で良しとする風潮は、どうみてもこの思想に端を発しているのではないかと思われる。

⑦ 能率・効率至上主義の限界

経営の近代化はある側面では、経済性を追求することによって推進されてきた。具体的にいえば、より少ない投入でより多くの産出を追求する、機械設備の回転率をできるだけ高くする、機会損失の発生を極力少なくするために見込み生産をする、市場ニーズを惹起するために頻繁に新製品を投入する、売れ残り製品は

価格保持のために流通に回さずに廃棄または焼却処分にする、などの行為である。

これらは効率追求型のビジネスの論理では許されるかも知れない。しかし地球資源特にバーシン資源保持の観点から、あるいはまた資源節約の論理、環境汚染の回避の論理からは到底許される行為ではない。特に地球的規模で影響が強く現れてくる多国籍企業やグローバル企業の行為としてはいかなるものであろうか。

⑧ 誰も取らない最終責任行動

多国籍企業の場合、世界的視野での物品の流通や原材料・資金の調達、タックスヘイブンと呼ばれる税金待避行動、現地出向社員の頻繁な転勤、などの行為は製品の最終廃棄段階までの責任をとることなく、「儲け」を本国に送金することのみに腐心する多国籍人のイメージを彷彿とさせる。

環境保全に関心を示さず、コストの外部化を徹底的に追求し、社会や地球に対する責任を回避する行為は、無責任行為そのものである。

三、国境を超える企業の呼称

国の枠を超えて活動を営む企業の呼称としては、国際企業、多国籍企業、グローバル企業、超国籍企業、無国籍企業、などがある。それぞれ異なっているようでもあ

表1 国境を超える企業の呼称と関連性

論者	Inter-	Multi-	Global-	Trans-			
Westney (1988), Evans (1992)		X					
Casson (1992), Lecraw (1992)		X					
Gilroy (1993),		X					
Ghoshal & Bartlett (1993)		X					
Tichy, et al., (1992), Pucik (1992)			X				
Baden-Fuller (1993), Davidson (1982)			X				
Fombrun & Wally (1992)				X			
Dunning (1993)	X	X	X	X			
Lewis (1992)	X	=	X				
Buckley & Brooke (1992)	X	=	X				
Yip (1992)	(X	X)	≠	X			
Bartlett & Ghoshal (1991)	(X	≠	X	≠	X		
Wendt (1993)	(X	≠	X)	<	X	≠	X
Ebizawa (1996)	(not-T)	≠	T	

備考：Inter - 国際、Multi - 多国籍、Global - グローバル、Trans - 超国籍

り、類似しているようでもある。無国籍を除く前四者の意味内容にかんする文献サーベイの結果では、表1に示されているように必ずしも統一がとれていないことは一目瞭然である。

やや乱暴な言い方をすれば、一つの言葉が陳腐化し現実をうまく説明出来なくなったり、あるいはまた各種の問題点が表面化してくるようになると、新しい次の言葉を用意し概念の設計し直しをする、という動作の連続で今日まできているのではないだろうか。そのことを少し整理しておこう。

先進諸国の企業が外国に進出する典型的なパターンは、植民地政策の名残または発展途上国に対する自国の論理の押しつけに見られる。先に分析した八項目はそのほとんどが利己的な企業行動にあてはまるものである。より具体的にその行動特性を整理すると、以下の四項目に集約される。

- ① 営利追求中心行動：受入側の国の文化や生活スタイルを無視する。
- ② スクラップアンドビルド行動：儲からなくなったら閉鎖して新天地を求めて移転を繰り返す。
- ③ 一方的なバージン資源の調達：エコシステムの破壊に貢献する。
- ④ 経営資源の一極集中：利益処分方法や情報、意思

決定などを先進国側に集中する。

国際企業から多国籍企業へ、多国籍企業からグローバル企業へと看板を塗り替えながら経営を営んできた企業は、本質的なところでは何も変わっていないのである。日本企業の行動を中心に批判的に取りあげているマスコミの論評を次に示しておこう。

・日本人の価値観は自分に得か損かになってしまった。物質的には大変豊かになった。しかし人々は金と時間に追い回される管理社会であくせくするのみになってしまっている。日本は優れた国産品をせっせと世界に売りまくった。しかし自国の市場はあまり開放せず、相手国、例えばアメリカの基幹産業である繊維、鉄鋼、テレビ、自動車、工作機械に次々と大打撃を与えてしまった。日本は日本のビジネスマンは相手の心の痛みには鈍感なようだった（徳山次郎、一九九五年十一月二十八日）。

・フォードは全世界三〇万人以上の社員が同じグレードをもち、だれがどの国に転籍しても、行く先でそれが適応されます。：日本は大変遅れていて、いつまでも経営の中に日の丸を掲げています。これが日本企業が直面する最大の問題でしょう（鈴木弘然、一九九五年三月十四日）。

・トヨタは輸出のみに満足した。もし速い時期に投資し

ていれば大きな成功を収めたはずだが、今や中国市場はドイツとアメリカが占有している（呉儀、一九九五年十一月三十日）。中国政府は過去数回にわたり幹部を日本に派遣して、進出をもちかけたが、欧米での事業展開に力を入れていたトヨタをはじめとする大手メーカーの同意を得られなかった（日本経済新聞社、一九九五年十一月三十日）。

・欧米企業に比べると、日本企業の現地法人はまだまだトップに現地の人を据えることが少ない。日本本社のコントロールが強すぎるのである。現地社員の声が経営に反映せず、「日本人の日本人による日本人のための会社」と揶揄されるのはそのためである（日本経済新聞、一九九五年六月四日）。

強者の論理または経済の論理のみで行動する企業はその企業のみならず、その国までもが批判の対象になる。たとえ私企業であろうとも、利益追求のみを行動原理にするのではなく、社会的・公共的な共生の利益を指向することが望まれているのである（内橋、一九九五）。

(二) 超国籍企業概念フレームワーク

一、超国籍企業固有の意味

先に国境を超える企業行動の問題点を指摘し、そのなかで揺れ動く名称の移り変わりについても問題を提起し

た。ここでもう一度整理を試みたい。超国籍の「超」に国際、多国籍、グローバルとはことなつた独自の哲学的な意味を付与したのである（海老澤、一九九六）。以下で概観しておく。

日本語の超越には「現象・存在とは独立したもの・こと。もの・ことの外側または上に位置すること」の意味がある。英語ではtrans-またはsupra-が当てられている。across, over, beyond, throughの意味がある。

「超越」を哲学の世界で用語として確立したのは、ドイツのハイデカー、フランスのメルロ・ポンティだといわれている。またハイデカーに影響を与えたのは同じドイツのカントだといわれている。彼らの主張から帰納できることは、己自身を超え、己の客観化を試み、新奇な可能性を探る行動が超越行動だという理解である。

『ホロン革命』のケストラー（一九八三）は、有機体の基本特性は独自性と関係性つまり自己と周囲との連動にあると説き、自己主張と自己超越の同時実現を主張する。彼の言葉を借りれば、自己主張は全体であり、現状保持指向になり、一方の自己超越は部分であり未来指向であるという。

人間のモデルでいえば、過去の財産にしがみつき、自分の意見が常に正しく、他人の言うことに耳を傾けないようなタイプが自己主張である。それに対して、他人の

意見や考え方に耳を傾け、それまでの自分を見直し、新しい自分を創り出すことを心がけるのが自己超越なのである。自己主張と自己超越とを同時に実現するために、自己主張全体を部分化する勇気が求められる。

企業が自己欲求を満たすために行動するのは自己主張であると考えられる。その状態がすでに全体なので、現状保持指向と相似である拡大も保持行動の延長にしか過ぎない。可能性探索行動も期待できない。それに対して企業の自己超越行動は自己を部分化し、新しい自分を創り出し、超越し、客観化することなのである。哲学をもった企業は、己自身を超え、己の客観化を試み、新奇な可能性を探る。また自ずから周囲との連動を意識し、たとえそれは進出先の国の企業であろうとも共に生きる道を探し求める共生の論理が働く。相手から搾取することによって自己のみが太るのではなく、相互依存・互恵の論理を認識し生存可能性を高めることが可能となる。

理念系のモデルとしての超国籍企業に求められる要件としてはどのようなことが考えられるであろうか。以下で要件整備をしてみる。

① 特定の国や企業に依存したり特化したりしない「しなやかな」行動をモットーとする。

② 経営資源については、関係する企業がそれぞれユニークな資源を保有し、共有・共用する。そこでは互

③ 恵の精神が生きている。

④ 経済の論理と生態の論理との調和が図られている。

⑤ 規模や国の違いを超えて、パートナーとしての役割・機能が存在している。

⑥ 地球的規模で資源管理が行われ、貴重資源にかんして効率の良い配分が可能となる。

⑦ お互いに異なることを前提に関係を結び、尊重し合い、相乗効果の力で全体の成果をより高水準にもっていく。

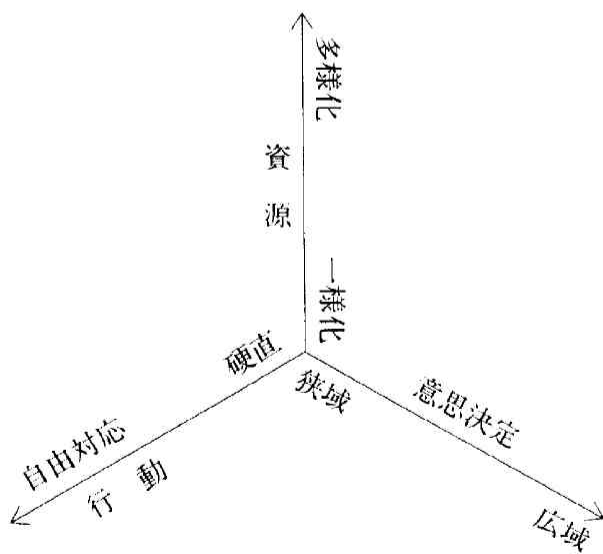
二、超国籍企業概念フレームワーク

これまでの論議を踏まえて、超国籍企業概念の概念化を試みる。最も基本的な要件は、要素還元主義とは相容れない考え方、すなわち生命有機体主義とも呼べるような自主性と連動性との調和を図ることであるように思われる。概念はしたがって以下のようなになる。

自主性をもった個別企業すなわち経営主体が、企業や国という個別単位の枠を超えて他の国の経営主体とグローバルコントロール機能をもちながら相互影響・補完し合い、創造活動を営む企業のこと。

この定義は、私利私欲に没頭している既存のグローバ

図1 超国籍企業のフレームワーク



ル企業などは異なる経営哲学をもっているので、表の最終行にあるように超国籍とそれ以外という大きくくりで対比させることが可能となる。

この定義に基づいて、操作性がある程度可能な変数に置き換えてそれをフレームワークとして提案してみた。三つの変数を用意した。図1に概要を示す。

- ① 資源・目に見える資源から目に見えない資源に至るまで種々の資源を多様にハンドリングする。しかも関係を固定化しないことが肝要である。
- ② 意思決定・自主的判断能力が備わっており、しかも個と全体の連動を意識する力がある。

③ 行動・自由で選択の余地のある行動を尊重する。超国籍行動にとってダイナミックな動きは極めて重要な意味をもつ。

三つの軸(図1)のそれぞれのベクトルが外側にむかっている方向、つまり資源軸は多様性、意思決定軸は広域性、行動軸は自由対応性が超国籍企業のベクトル指針ということになる。

〔参考文献〕

- Baden, F.C., *The globalization of professional service firms: evidence from four case studies*, in Y. Aharoni (ed.), *Coalitions and competition*, Routledge, 1993.
- Bartlett, C.A. & S.Ghoshal, *Managing across borders*, Harvard Business School, 1991.
- Buckley, P.J. & M.Z. Brooke, *International business studies*, Blackwell, 1992.
- Casson, M. (ed.), *International business and global integration*, The Macmillan Press, 1992.
- Costanza, R., et al, *The value of the world's ecosystem services and natural capital*, "NATURE, Vol.387, 1997, pp.253-260.
- Dunning, J.H., *The Nature of transnational corporations and their activities*, in United Nations(ed.), *Transnational corporations and world development*, International Thomas Business Press, 1996.
- Fombrun, C.J. & S.Wally, *Global entanglements: the structure of corporate transnationalism*, in V. Pucik, et al. (eds.), *Globalizing management*, John Wiley & Sons, 1992.
- Ghoshal, S. & C. Bartlett, *The multinational corporation as an interorganizational network*, in S. Ghoshal & D. E. Westney (eds.), *Organization theory and multinational corporations*, St. Martin's Press, 1993.
- Gilroy, B.M., *Networking in multinational enterprises*, University of South Carolina, 1993.
- Lewis, A., *Political-economic restructuring of Eastern Europe*, John Wiley & Sons, 1992.
- Tichy, N. M., *Global development*, in Pucik, et al. (eds.), *Globalizing management*, John Wiley & Sons, 1992.
- Yip, G.S., *Total global strategy*, Prentice-hall, 1992.
- Wendt, H., *Global embrace*, Harper Business, 1993.
- Westney, D.E., *Institutionalization theory and the mu-*

tional corporation, in S. Ghoshal & D. E. Westney (eds.), Organization theory and multinational corporations, St. Martin's Press, 1993.

カブラ、H、吉福伸逸、他訳、『タオ自然学』工作舎、一九九五年、二二〇～二二五ページ。

ゴア、A、小杉隆訳、『地球の掟』ダイヤモンド社、一九九三年、一六五～一八六ページ。

ソープ、W、『価値の再発見に向けて』、ケストラ、スミシーズ編著、池田善昭監訳、『還元主義を超えて』工作舎、一九八七年、五三六ページ。

チェンバレン、N.W、不二葦淳孝、他訳、『企業と環境』ダイヤモンド社、一九七四年、二六〇ページ。

ローレンツ、F、日高敏隆、大羽更明訳、『文明化した人間の八つの大罪』新思索社、一九九五年、二五ページ。

朝日新聞、一九九七年八月八日。

井上隆一郎、『グローバル企業の盛衰』ダイヤモンド社、一九九三年。

内橋克人、『共生の大地』岩波新書、一九九五年、一四三ページ。

浦野紘平、『みんなの地球』オーム社出版局、一九九六年、一〇二ページ。

海老澤栄一、『経営のグローバル化戦略 経営理念の視

点から』『国際経営フォーラム』第五号、一八四～二〇三ページ。

海老澤栄一、『超国籍企業の分析視点 その概念化をめざして』『国際経営フォーラム』第七号、七～三〇ページ。

呉儀（中国対外貿易相）談、日本経済新聞、一九九五年十一月三十日。

清水靖子、『日本が消した。パプアニューギニアの森』明石書店、一九九四年。

鈴木弘然（日本フォード社長）談。日本流通新聞、一九九五年三月十四日。

徳山二郎 談、朝日新聞、一九九五年十一月二十八日。

中村修、『なぜ経済学は自然を無限ととらえたか』経済評論社、一九九五年、一三五ページ。

鷲尾圭司、『マングローブ林の再生』日本経済新聞、一九九五年十月十九日。

日本経済新聞、一九九五年六月四日、十一月三十日。
（えびさわ えいいち／経営学部教授）

II 超国籍企業研究の諸アプローチ

(一) 物質資源と超国籍企業

一、世界的企業環境の変化

一九七二年にローマクラブが出版した『成長の限界』の近未来予測は全世界的に非常に大きなインパクトを与えた。この時期から学際的な学問領域の研究や地球全体を踏まえたグローバルな発想が学問研究に見られるようになった。この背景にはME、素材、光り、バイオ、あるいは情報といった技術革新の進展を見逃す訳にはいかない。また、一九六七年以降に宇宙衛星の打ち上げや月面着陸あるいは北極・南極大陸の探査など、その他多くの国境を超えた科学技術の進展もまた、それに深い関連をもっているといえよう。世界は既に地球規模で変化しつつあり、国境の問題は、人間が往き来するのに大きな障害ではなくなりつつあるのである。このような背景の下で、企業経営における資本活動は、まだまだ多くの制約条件があるとはいえ、以前と違って、国境というバリアをそれほど苦しめないでも発展できる時代になって来ているのである。

地球資源の有限性は今日一般に認識されている。しかし、地球上には、まだまだ利用し得る資源あるいは活用し得る資源は存在していると言われている。その有限的

地球資源を人類が最大限に有効利用を図ろうとするならば、一国単位のエゴを捨てて協力しあわなければならぬであろう。例えば、中国の砂漠地帯あるいはアフリカの砂漠地帯は太陽エネルギーの取り組みには最適の地であり、これをエネルギー源として確保し利用するには、人類にとって優れたしかも最大といえる程の有限資源の有効利用ではあるが、そのためには膨大な費用と優れた技術が必要であり、それを配送するための超音速送電網が必要となる。プロジェクトが非常に大きくなってしまいうからである。

二、超国籍企業の成立

資源を基盤にして、今日的な超国際企業の成立要件を活動面から考えてみた場合、その活動は、全世界的な資源活用で、そこまで大きなプロジェクトが持たれていない現状を考えあわせれば、特定の資源利用に限られることになるだろう。したがって、当面の超国籍企業活動は国境を超えた該当資源国で、先ずは合併企業を設立するとか、あるいは複数の本社体制を作って、いつでも重点移転が出来るような体制作りを行うなどに拠らざるを得ないだろう。しかし、企業が他の企業に先んじて優れた企業活動を展開しようとするとき、より有効な条件で活動をする必要がある。企業はインターネット情

報を活用して最有利条件で意思決定をし、行動を起こすだろう。そのときの企業行動は、当然、活動基盤である本社の国境をこえての移動もその中に考慮されなければならなくなっていくだろう。

このような国境を超えての移動は、やがて企業が国内の地域活動から全国的活動へ、また、海外活動へと拡大し、さらに多国籍企業へと変身していった軌跡のように、技術進歩に裏打ちされた産業社会の発展と、情報インターネットの発達と相俟って、超国籍企業という企業形態の常態的スタイルになってくるのではないだろうか。

先にも触れたように、資源の問題に関連して超国籍企業が成立しうると考えられる要件は、まず、とりあえず資源が有限であることから出発せざるをえないだろう。例えば石油である。驚異的な技術や経済変動があつて、代替エネルギーが豊富かつ低価格で入手できる時代が来ようとも、おそらく安易で利便性のある石油の相対的な価格は、それが有限という観点から上昇の一途をたどるに違いない。何故ならば、やがて豊富な産油国は減少してこようとし、埋蔵量も乏しくなつて来よう。したがつて、これまでのような手段で石油を採掘する訳にはいかなくなるだろう。そのため、採掘にはますます長いパイプを必要とすることになり、油田開発の採算ベースはま

すますます悪化すると予測されるからである。そのうえ産業の発達は需要の増大を招き、価格上昇を押え得なくなることは自明の理と考えるからである。その意味で石油を産業の基盤にしている企業は、石油資源確保のために、いろいろ問題に直面する筈である。たとえば貿易摩擦解消のために、止むを得ず現地生産を余儀なくされ、その最有利活動を図る局面で、本社移転が考えられたとき、意思決定の重要な決定要因ともなりかねない事態も起る可能性も出てくることもありうるだろう。それは資源をどうしての超国籍企業の成立を促す要因といえるだろう。

三、本社機構の弾力的立地

最先端技術あるいは新製品のライフ・サイクルを見るまでもなく、いずれにしても、かつて一年もかかった変化が僅かニカ月足らずで起きる例の山ほどある時代である。それによって経営環境も目まぐるしく変わつてくる。そこでは的確な情報の把握速度が一段と重要な資源となる。しかし、企業が折角変化に適応し得たとしても、環境変化は一時点で止まるどころか、ますます連続的に多発して来るだろう。たとえ生産活動の場を弾力的な形で最有利立地においていたとしても、情報機能を完備した本社機構はつねに情報を最有利に活用して最有利立地

に確保している状態に置く必要があるだろう。資源の確保をベースにして、本社機構の弾力的対応の必要がそこに現えてくる。超国籍企業成立の基盤がそこに潜在しているといえるだろう。

(さかいばら よしお／経営学部教授)

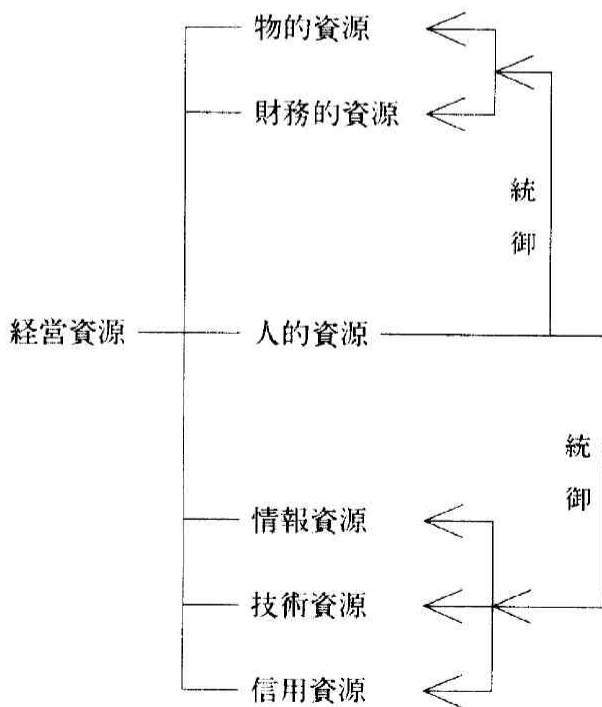
(二) 人的資源と超国籍企業

一、人的資源の管理と測定

企業経営において、経営管理者が正確な企業実績を測定し、合理的な経営計画を設定する上で、企業会計が重要な役割を果たすことはいまでもない。また、企業を取り巻く外部利害関係者が、企業の財務内容に対する適切な判断と合理的な経済的意思決定を行う上で企業会計は有用な財務情報を提供することになる。ところで、伝統的な企業会計は、企業の保有する経営資源のうち、物的資源および財務的資源を中心とした測定および伝達システムとなっている。すなわち、企業会計を行うに当たって、現行の会計システムは、物的資源や財務的資源については厳格な会計処理と情報開示を求めている。しかしながら、それ以外の人的資源や情報資源などについては、その有償による購入と消費に限定して会計処理と開示が行われるにすぎない。別言すれば、企業の保有す

るハードウェアに関しては厳格な会計処理と開示を求め、ソフトウェアに関してはそれほど厳格な扱いをしていないということが明らかである。

企業の保有する資源のうち最も貴重な資源は人的資源である。しかも、物的資源や財務的資源などの諸経営資源が有効適切に管理運営される過程で、人的資源の果たす役割が非常に大きいといわれなければならない。今日の企業経営にあたっては、人的資源の重要性についての認識はますます増大している。人的資源が物的・財務的資源その外の資源を統御する関係は、次の通りである。

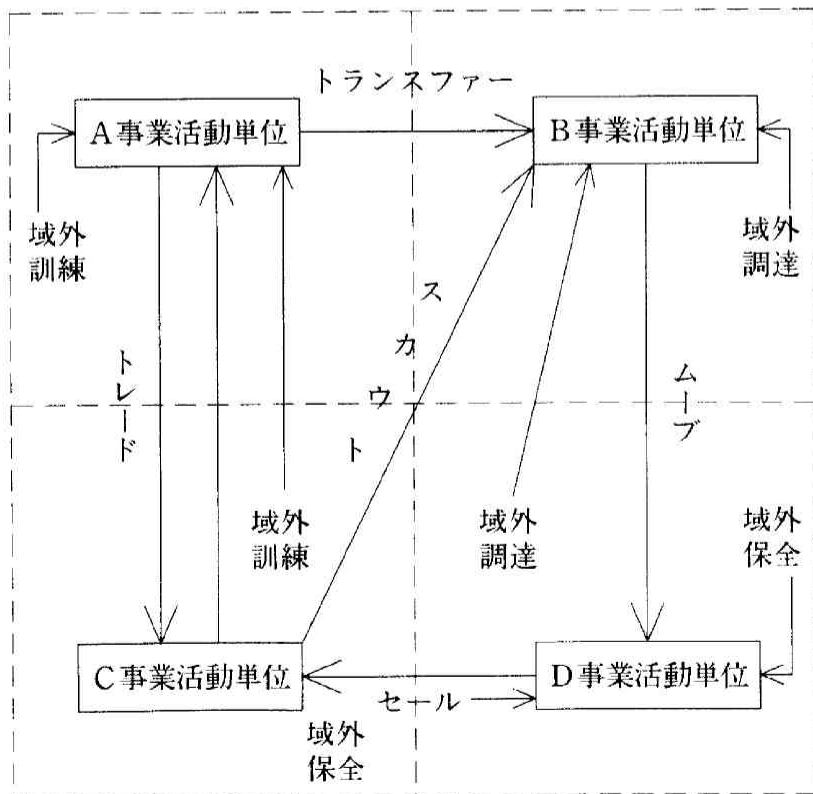


このような人的資源の重要性に着目して、企業会計上の測定や開示の面で、物的資源や財務的資源に片寄せた従来の企業会計システムを改善しようとする試みが人的資源会計 (Human Resource Accounting, HRA) である。人的資源会計は、まず第一には、物的・財務的資源中心の会計を修正して、人的資源についても物的・財務的資源と同様の正しい会計処理を行い、有用な人的資源情報の開示をはかることを課題としている。そして人的資源会計の究極のねらいは、企業の人的資源についての正しい会計処理と人的資源会計情報の開示を行うことによつて、企業の経営者に対しては、人的資源の重要性を認識せしめ、また従業員に対してはやる気と生きがいを持たせ、さらに企業外部の利害関係者に対しては、企業内事情により精通した合理的な経済的意思決定を行わしめることにある。

二、超国籍企業の人的資源会計システム

人的資源会計の問題領域は以上の通りであるが、次に理念型としての超国籍企業における人的資源会計の導入の必要性について考察したいと思う。

超国籍企業における経営資源の管理運用に関する基本的な考え方は、資源の非限定性もしくは非固定性にある。すなわち、保有する資源の管理保全については、特



定の国や地域に限定もしくは固定されず、それを必要とする事業活動単位が、必要な規模を、必要なタイミングで調達し、保全することを可能とするシステムが用意されていることが超国籍企業の特徴である。

人的資源については、資源の調達、訓練、成長、移動、保全などの諸管理活動が従来型のグローバル企業とは異なる。超国籍企業の人的資源管理の構造を示せば、次の通りである。

このような人的資源の管理保全活動を展開する超国籍企業にあつては、人的資源会計を導入する意義が極めて大きいといわなければならない。超国籍企業の会計システムに人的資源会計を導入することによつてもたらされる効果を整理すれば、次の通りである。

- ① 人的資源会計を実施することによつて達成される効果
 - (1) 人的資源の管理保全が有効適切に行えること。
 - (2) 人的資源に関する正しい会計測定が行えること。
 - (3) 人的資源に関する有用な情報の開示が行えること。
 - (4) 人的資源会計基準の制定による会計行動の規制が行えること。
- ② 人的資源会計情報を利用することによつて果たされる効果
 - (1) 人的資源の管理運営についての業績測定が正しく行えること。
 - (2) 人的資源を含む資源の計画が合理的に行えること。
 - (3) 人的資源会計情報による利害関係者の規制が行えること。
 - (4) 人的資源会計情報利用者の意思決定による企業活動の規制が行えること。

超国籍企業の経営管理システムの中に、人的資源会計としての特質をもつ会計システムが組み込まれることによつて、各事業単位の経営者にとつては、より有用な人的資源の管理が行え、また、各事業単位の所属する従業員にやる気と生きがいを持たせることが期待されるのである。なお、超国籍企業における人的資源会計システム(測定システムと開示システム)の詳細については、別の機会に考察したいと思う。

(てるや ゆきお/経営学部教授)

(三) 地域文化と超国籍企業

一、二つの組織論理

本来企業というものは、社会組織的な形成物としてのゲゼルシャフトとして成立した。義務としての職務内容と報酬が個人を単位とする契約によつて基礎付けられ、その基盤の上に経済的な利潤追求という目的合理的な組織が出来上がっている。このような組織の在り方は、もちろん市場経済という前提無しには機能しない。各企業は全社会的な理想や目的に直接的に関係するのではなく、限定された商品やサービスを個々の組織の利益を目標として競争的な市場で販売するために生産するのである。市場で出会う個々の商品やサービスが結果として社

会全体の繁栄や福祉を向上させるのであって、個々バラバラに利益を追求する利己的な企業群は一見競争関係にありながら、実は意識せぬままに、市場論理として存在する「神の見えざる手によって」全社会的に有用な分業の体系を構成しているのである。「利己心の追求は公益の増進である」という神話がここに成立した。

しかし、人間という存在は、自然生的、歴史的な存在であるが故に、存在被拘束性から自由ではありえず、したがって、ゲゼルシャフトの内側でのみ生きることが不可能である。人はある特定の時代や気候環境や国家や民族や近隣社会や家庭の中に投げ出されるように生まれてくるのであって、そうした選択不可能性、交換不可能性に囲まれて育ち、自らの存在をも最終的には選択不可能、交換不可能な個人として位置付けるようになる。親子関係、親族関係、友人関係といったもので代表されるゲマインシャフトの存在は人間には不可欠であり、そうした関係の維持と発展こそが諸個人の生活や仕事の目的や「生きがい」を構成するのであって、それは明らかに企業組織の目的とは違っているのである。ここからは犯してはならぬ個人の権利としての「人権」の思想が出現する。

以上の二つの組織論理のうち、とりあえずこの論考においては、前者を「市場社会的組織論理」、後者を「自

然的組織論理」と呼ぶことにする。歴史的には前者は後者の中から生じてきたのであり、それ故にこの二つの組織原理の質の違いは相対的なものである。前者はより人工的、合理的であり、後者はより自然的、非合理的である。しかし、この二つの組織原理は現代世界においては普遍的な形で相互依存的にも、相互対立的にも存在している。

二、地域研究と二つの組織原理

現代社会に生きる一人の会社員を考えて見よう。彼にとつては、彼の勤める企業の論理と、彼が生活の基盤を置く家庭の論理は多くの場合対立するものである。この場合企業は「市場社会的組織論理」を代表し、家庭は「自然的組織論理」を代表するものだと思念される。しかし企業も歴史的構成物である以上、時間を経て形成されてきた特殊な人間関係や習慣の蓄積は持たざるを得ず、実は一見「市場社会的組織論理」を代表する企業の重要な部分が「自然的組織論理」で動いているということも十分ありうるのである。一方家庭についても、それが市場社会に存在している以上、所得と消費の長期的な均衡の必要性から自由なわけではなく、また社会全体に普及している市場社会的な価値観には大きな影響を受けている。具体的な一人の会社員が家庭の「自然的組織論

理」と企業の「市場社会的組織論理」の対立と観念した、その悩みの実体が、実際は企業の「自然的組織論理」と家庭の「市場社会的組織論理」の対立であるかもしれないのである。

具体的な企業体で二つの論理がどのように関係付けられて機能しているのかという問題を実践的に明らかにしようとするれば、そこに地域研究の視点が不可欠にならざるを得ない。この現代世界は、様々に異なる政治制度を持った様々な国家によって構成されており、様々に異なる言語を持った様々な民族によって生きられており、様々に異なる価値観を持った様々な宗教が流布してもいる。地域的な視点から見れば、それぞれの諸個人が生まれ育つ環境や伝統は地域によって無視できぬ相違があるものであり、そうした相違は企業にとっても重要な人間関係の形成に大きな影響を与えている。二つの組織論理の内の「自然的組織論理」はすぐれて地域的な論理として構成されるのである。一時期騒がれた日本の経営論は、言ってみれば日本企業内における「市場社会的組織論理」と「自然的組織論理」がどの様に組み合わされているのかということテーマにした探求であった。それ故にそれは日本についての地域研究的色彩を強く帯びていたのである。

それになぜ「アメリカ的経営」が日本の経営論と同じ

ように問題にならなかつたのであろうか。実はそれは先に工業化社会を実現した西欧の経営に比べて問題になっていたのだと筆者は考える。問題になっていたが故にアメリカの研究者達は経営学という新しい研究分野を生み出したに違いない。もと植民地であり多民族社会であったアメリカ社会の特殊性が彼らに「我こそは世界のモデルである」という普遍性に対する自信を植え付け、その自信が「アメリカ的経営」を研究対象とする経営学を生み出したのだと考える。論理的には日本の経営論はそうしている。そしてその線上に、我々は「華人的経営論」や「イスラム的経営論」といった地域的な経営論の出現を想像することが出来る。そうした地域的に特殊な経営論の蓄積を基盤としてより普遍的な経営学は明確になってくるのである。歴史的には、社会的な普遍性は常に地域的な特殊性を通じて顕現してきた。地域研究の立場は特殊性から普遍性を批判するというベクトルを持たざるを得ないのである。

三、地域文化と超国籍企業

超国政企業とは現代世界においては、理想的な一つの概念であるにすぎない。それは概念的な理想型であるが故に、現実社会の世界化した企業の体制に対する批判と

しての意味を持ち得る。そういった意味ではそれはあたかも潰え去った社会主義や共産主義の理想によく似ている。しかし、社会主義や共産主義がおよそ一世紀にわたって大きな実践的影響力を持ち得たのは、マルクスによるそれらの思想のトレーガーとしてのプロレタリアートの発見があったからである。超国籍企業の理想は、この現代世界のどこにそのようなトレーガーを見出すことができるのであろうか。

「市場社会的組織原理」と「自然的組織原理」という二つの組織原理の観点から言うならば、超国籍企業は、超国籍的ではあるが故に、その「自然的組織原理」が具体的な一つの国民国家に由来するものであっては成立しない。日本の経営を奉じる日本企業が超国籍企業になれないことは自明なことである。また一般の日本人が超国籍企業の思想の実戦的なトレーガーになるということも考えられない。超国籍企業を構成する「自然的組織原理」は具体的に特殊な地域文化から一定の距離を置いていなければならぬのである。そのような社会的性格を体現している人間の集団が存在しているのだろうか。

東南アジアに定住している華人は、そのような集団になりうる可能性を濃厚に持っている人間集団である。彼らは棄民として出発したが故に中国という国家に必ずしも忠誠感を感じているわけではない。彼らは中国の地方

文化をその生活の基盤として維持しているが、同時に非常に現代的な生活態度を身に付けてもいる。彼らは異文化に囲まれてその経済力を発展させたが異文化に全く吸収されてしまうということもなかった。華僑・華人と言えはすぐに問題にされるのはそのファミリー・ビジネスであるが、実体としての彼らの家族や親族のネットワークは国境を超えているのである。考えて見れば、家族というものは、その存在形態は地域によつて様々であるにしろ、全人類的にまた歴史的に普遍的な制度であつて、国民国家のような単なる近代の産物とは異なっているのである。国民国家の社会文化に取り込まれた他の人間集団とは違つて彼らの存在形態は世界的である。

もちろん現代東南アジアの華人のような人間集団は他にも存在する。例えば、アジア・アフリカに広がったインド商人達、世界中に散らばるユダヤ人資本家もそうであろう。いずれも故郷から切り離されて異文化の中でその経済力を構築した人々であり、かつては商業民族として蔑みの対象とされてきた人々である。それらの人々の存在形態は、彼らをして具体的に特殊な地域文化に最終的なアイデンティティーを持たなくせしめている。かれらのネットワークがより密になり、より拡大し、彼らの経済力がより強力になり、より大きな影響力を持つとき、彼らの中に未来の統合のための思想への希求が胚胎

するかもしれない。その思想の核心が超国籍企業論となる可能性はあり得ないことではない。

(まるおか ようじ／経営学部教授)

(四) 情報ネットワークと超国籍企業

情報技術特に情報ネットワーク技術は、企業や個人などの利用者にとって、物理的にどこにいるかとか相手がいるかどうかといった時空間の制約から解放される。資源に乏しいヒトや企業でもネットワーク上でビジネスを十分に展開できるといふ際だった特徴をもっていることが知られている。つまりインフラ系の準備さえ整っていれば、利用者全てが平等の環境を手にすることが可能なのである。もし企画開発型のベンチャー企業がネットワーク上で製品やサービスの企画を打ち出し、それに顧客が興味を示した場合、ネットワーク上でビジネスが成立することになる。

超国籍企業に限定してみると、世界全体を一つのマーケットとして考えることが可能となる。国という概念が希薄な超国籍企業では、倫理的に許されるかどうかの議論は別にして、原材料の最も安い所から調達し最もコストの安い工場で生産を実施し、最も高く買ってくれる相手に売るといふ行為は理論上可能になる。しかし実際に

は価格やサービス内容などが一気に知れ渡るため顧客や商品に関する情報を「独り占め」することは早晚不可能になる。したがって時間の経過と共に適正な市場価格が形成される余地さえ生まれてくる。

企業規模でいえば、ニッチ市場を目指す企業の場合、巨大企業ではなくてもグローバルマーケットを対象にビジネスを十分に展開できる。バーチャル化の流れに乗れることになる。日本の人口は少子化が進んでおり、長期的に見て今後大幅な売上増は望めない。しかし世界に目を転ずれば人口過密の国もある。国の枠や制約を取り払うだけで広域空間を対象にしたビジネス展開は、超国籍企業の真骨頂でもある。

情報ネットワーク自体には意思がなく、利用する企業や管理者の意識に大きく左右される。かつての家電や化粧品、フランチャイジーがメーカーとの間で囲い込みを前提としたメーカーに限定されるので、売上は伸びず次第に衰退の一途をたどっていることは周知の通りである。地球的規模でビジネスの可能性を探るためにも、インターネットに代表される情報ネットワークを駆使することは必要条件の一つになっている。

情報ネットワークは超国籍企業の重要な経営基盤の一つになると同時に、ビジネスリテラシーを醸成させる機会を作ってくれる有力なツールになることが期待され

る。

(えびさわ えいいち／経営学部教授)

第二部 事例研究

I 総論・超国籍企業の萌芽

国籍や国旗、国歌を意識した経営を営むこと、そのこと自体、誰からも批判されることはないであろう。問題なのは、ビジネスの論理を振りかざし、自国または自社の利益追求のために本来協働関係にあるはずの他国または他社を踏みじり、環境を再生させる行動のかけらすら見せないような企業行動なのである。企業サイズが大きくなることによつて、あるいはまたサイズがそれ程大きくなくても最先端の電子技術を駆使することによつて世界中に影響力を行使することが現在では可能になってきている。

社会的存在としての企業は、今や、経済の論理の他に生命体の論理を同時に保有することが自ら求められるようになってきている。われわれがこれまで強調してきた超国籍のモデルは現実にはどこにでも散見されるという段階には至っていない。しかし部分的にはあるにしろ、その萌芽がみられる。以下では、①経営者の経営理

念、②人的資源の扱いと意思決定、③経営資源の集中分散、④経営管理の連携、⑤情報ネットワーク、⑥脱国籍企業行動、⑦開かれた地域主義、の順に企業の「超」国籍度を概観してみる。

(一) 経営者の経営理念

経営者が抱いている企業のイメージの中に、超国籍を彷彿させる表現をつかむことができる。先の図1で示したフレームワークとの対応で言えば、その主な焦点は意思決定の広域化および行動の自由対応にみられる。

・企業にとつて、地域や年齢層だけを意識したマーケティングは意味がなくなり、国境を超えるグローバルな市場戦略が求められる(米ワイアード誌社長、マトカーフ・日経産業新聞、一九九五年十一月二十二日)。

・私の会社は二年前に六〇〇人だったが、今は七、〇〇〇人。大半が米国での雇用だ。たまたま日本に住むが、実際は飛行機に乗っている時間が一番長い。だから本社は空中で、住所はインターネット上のメールアドレスととってもいい。(ソフトバンク社長、孫正義・日本経済新聞、一九九六年十月十三日)

・ソニーの米国、欧州法人に十五年勤めたが、経営を日本式、米国式、ドイツ式と分ける時代ではなくなったと思う。業態がグローバル化してお互いに長所を学ん

だ結果、今問われるのはソニーの経営であり、独テレコムの経営だ。(ドイツテレコム社長、ロン・ゾンマー・日本経済新聞、一九九六年五月十五日)

不振が続くナイロン生産は米デュポンに委託し、ポリエステル生産は海外が主体となる。国際生産中心の繊維事業は高付加価値化に変わっていく。帝人を支える新たな柱は医薬・医療と記録メディアになる。情報ネットワークを基盤とし、国境を超えたグローバル企業になるのが目標だ。(帝人社長、板垣宏・日経産業新聞一九九五年十一月六日)

能力とやる気に国境はない。(トーヨータイ社長、杉浦敦・日経ビジネス、一九九五年十一月二十日号)

うちは日経企業ではなく、アジア企業だと思っている。(トランステック・エレクトロニクス会長、柿本功・日経産業新聞、一九九五年五月十二日)

われわれは世界一社構想です。地球儀の上に両足を置き、頭も胴体も手もおく考えです。(フォード日本社長、鈴木宏然・日経流通新聞、一九九五年三月十四日)

(二) 人的経営資源の扱いと意思決定

超国籍企業では、複数の国の人々が社員として雇用されることになる。文化、宗教、生活様式、言語、価値観などが国によって異なるという前提で経営行動を展開し

なければならぬ。したがって経営資源のなかでも人的経営資源の扱いが最も重要な課題となる。経営者を含む管理者の現地化を進め、意思決定の自由度をいかにしてホスト国側の企業に任せるかがここでの主題になる。図1のフレームワークとの対応で言えば、経営資源のなかの人的資源の多様性が広域空間を対象とした意思決定を可能にし行動の自由対応を可能にするのである。現代版「植民地」政策では、このような意思決定の現地化はほとんど期待できない。

・CEOに米国人、二人の副社長も英国人。(スイス航空・日本経済新聞、一九九七年五月五日)

・現CEOはドイツ人、次期CEOはオーストリア人、経営幹部九名のうち、スイス人は二名。(ネスレ・日本経済新聞、一九九七年五月五日)

・カルソニック、牧野フライス、日本精工、取締役以外国人採用。(日本経済新聞、一九九六年七月十日)

・海外に生産拠点をもちネミックラムダは、従業員構成に占める日本人の割合は、二〇パーセント前後。(日経ビジネス・一九九五年五月一日・八日号)

(三) 経営資源の集中分散

カネやモノ、情報などは、グループ全体での効率を考えた集中管理の部分と各国の企業に自由度をもたせた分

散管理の部分とを同時に実現することによって、経営資源全体の効率運用が可能になる。つまりグローバルな視点での資源有効利用とローカルに固有な資源管理の同時実現を可能にするのである。図一のフレームワークとの対応で言えば、超国籍企業に固有の意思決定の広域性および資源の多様性管理が経営資源の集中分散を支える基盤になる。

・近畿エクスプレスは、米州本部、アジア・オセアニア本部を含む四極に権限を委譲し、地域の事情に応じた事業展開と戦略課題の対象となる地域には資本を重点的に配布する方式をとっている。海外各本部の自主性を尊重すると同時に傾斜配分方式を本社主導型で進めることができる。(日経産業新聞、一九九四年二月二十一日)

(四) 経営管理の連携

右記三の「経営資源の集中分散」とも密接に関係する。生産の得意な国、研究開発の得意な国、資源に比較的恵まれている国、それに加えて得意分野をもっている人材のグローバルな視点での登録・活用など、いわゆる国際分業とその連携を意識した経営管理を展開し、全体としての有効性を高めることができる。超国籍企業のフレームワークとの関連で言えば、経営資源の多様性、意思決

定の広域性、そして行動の自由対応すべてがダイナミックな連携行動を支える理論的基盤になる。

この連携にはグループ内での連携とグループの枠を超えた連携とがある。前者の例は、総合部品メーカー、アライドテレシスおよび重電機器メーカーABBにみられる。

・海外七つの法人の株式を直接、間接に所有するのが日本法人である。しかしたまたま日本にあるのであって、日本が中心であるという発想はない。研究開発は米国、生産拠点はアジア、それ以外は販売を担当する。経営の基本は技術レベルの高い国つまり米国で開発を、コスト競争力のある国つまりアジア諸国で生産を、市場の大きい国つまりヨーロッパで販売を、が企業行動原理になっている。(日経産業新聞、一九九四年十一月二十五日)

・自動車の静電塗装用システムでは独法人が自動機、日本法人が塗装機、米国法人がコントローラ、ノルウェーの法人はロボットを生産している。各国の現地法人は設計から生産まで一貫して担当できる力を備えていることが条件になっている。製品の仕様にかんする会議は、回り持ちで開催されている。(日経産業新聞、一九九五年七月七日)

グループの枠を超えた連携の典型は、ライバル企業同

士にみられる。その主な狙いは、単独投資のリスクが大きくなりすぎるとな場合に危険負担を軽減するためにある。

・IBM、シーメンス、東芝の三社による次世代半導体の共同開発計画。(日経産業新聞、一九九四年七月十五日)

(五) 情報ネットワーク

インターネットに代表される経営インフラとしての情報ネットワークは、時間と空間を超える活動を可能にする。時間と空間の超越はまさに、trans-行動そのものであり、超国籍企業を構成する三つの変数つまり資源多様性、意思決定広域性、行動自由対応を支える現象といえる。

・ナイキでは世界各国五〇カ国以上にわたってネットワークを張り巡らせてある。新製品の企画段階で全世界から注文を取り、その分量だけ生産をする。品切れが発生しても追加製造はせずに、次の企画に着手する。世界を一つの市場と考えて行動する。(Computer-world, May1, 1995)

(六) 脱国籍企業行動

超国籍をさらに超えて、「脱」国籍という用語もマス

コミを中心に使われ始めている。生まれ育った国に関係なくビジネスチャンスを見つけた国で起業し、その後成長の機会のある国で事業を展開する。国境へのこだわりは存在しない。この脱国籍企業は超国籍企業の将来行動を彷彿させるイメージがあり、先の「五、情報ネットワーク」と同様三つのフレームワーク変数すべてが密接にかかわっているといえよう。

・FM多重情報サービスのデジタルDJ(カリフォルニア)

・次世代LAN開発を目的としたボラックスR&D(カリフォルニア)

・リゾート・コンドミニアム開発・販売のシグナチュアリゾート(カリフォルニア)

・コイル専門のスマタ電機ではグループ全体で一〇、〇〇〇人が働いている。分布は中国広東省、香港、マレーシアなどである。それを一〇〇人程度のビジネスグループに再編成し、三〇社近い分社を作った。生産会社九社、販売会社四社、開発・製造会社四社、開発・サービスで七社、などが代表的な企業数である。一つの会社に国籍の異なった社員が一緒に働いている。

・本社の主な仕事はコンピュータによる会計データの一元管理およびグループ全体の資源配分である。(日経産業新聞、一九九五年四月二十日)

(七) 開かれた地域主義

国境を超えた大陸ベースでの発想、海を超えた大陸間トライアングル構想、コンパスで距離を測りその半径の範囲内で事業を展開しようとする地域経営構想、などは従来の個別企業中心行動とは大きく異なる。沖縄県・商工会議所の有カメンバーの発想、山口県・下関市のサンズカグループ、岡山県・岡山市の林原グループなどでは地域や海を越えた異なった空間との取引を射程距離にのびた戦略をたてつつある。「開かれた地域主義」の輪が広がり始める兆候がみられる。ここでもやはり、資源の多様性、意思決定の広域性、行動の自由対応が十分に説明できることがわかる。

以上で述べた七つの現象はさらに電腦社会の到来と共に、国の概念を希薄にするような現象に拍車がかかっているというのが実態であろう。企画・開発型の企業は知恵・ノウハウ・構想力など目に見えない経営資源を利用し、既存の経営資源を地球的規模でうまく関係づける。もはや国籍はあまり意味をもたなくなってきた。ある企業の行動を追ってみると、税金の安いところに一時的に避難し、資源調達を地球的規模で比較考量し、製造は条件に見合った信頼のおける企業に生産依頼し、販売も複数の企業に委託し競争原理が働くような仕組みを作

っている。そのような市場原理からデイファクトスタンダードやグローバルスタンダードが生まれてくる可能性がある。

【参考文献】

Computerworld, May 1, 1995.

日経ビジネス、一九九五年五月一日・八日号

日経ビジネス、一九九五年十一月二十日号

日経産業新聞、一九九四年二月二十一日、一九九四年七月十五日、一九九四年十一月二十五日、一九九五年

四月二十日、一九九五年五月十二日、一九九五年七月七日、一九九五年十一月六日、一九九五年十一月

二十二日

日経流通新聞、一九九五年三月十四日

日本経済新聞、一九九六年五月十五日、一九九六年七月十日、一九九六年十月十三日、一九九七年五月五日

(えびさわ えいいち／経営学部教授)

第三部 文献解題

(一) 超国籍企業関連の文献解題

超国籍企業関連文献は、国際 (international) に始まり、多国籍 (multinational) 、グローバル (global) 、超国籍 (transnational) と、広域にわたっている。ここではこれら大きなくりの四つの視点から著書を中心にした関連文献を整理し、その概要を紹介する。また複合的な分野にわたっている文献についても若干付記する。

一、国際 (international) 企業関連

- ・ Buckley, P.J. (ed.), *New Directions in International Business-Research Priorities for the 1990s*, Edward Elgar, 1992.
政治・経済を中心にした国際企業のあり方が、六つの独立した論文で論じられている。書名との整合性はあまり見受けられない。
- ・ Buckley, P.J. & M. Z. Brooke, *International Business Studies-An Overview*, Blackwell, 1992.
国際商取引、貿易、投資が中心課題である。
- ・ Casson, M., "The Organization of International Business-Studies in the Economics of Trust", vol.2,
Edward Elgar, (落丁があつて、出版年度不詳)
経済学を基盤とするビジネスネットワークおよび国際社会における財務ネットワークが中心課題になっている。
- ・ Hussey, D.E. (ed.), *International Review of Strategic Management*, John Wiley & Sons, 1992.
ヨーロッパ、アジア圏を中心にした「V」戦略同盟、人的資源管理のテーマが取りあげられている。
- ・ Lane, H.W. & J. J. DiStefano, *International Management Behavior-from Policy to Practice*, 2nd ed., PWS-Kent, 1992.
事例研究中心の組織行動論・文化論の啓蒙書である。
- ・ Punnett, B.J. & O. Shenkar(eds.), *Handbook for International Management Research*, Blackwell, 1996.
国際マネジメント研究を初め、文化、交渉、国境、JVなど国際経営全般のテーマを扱っている。
- ・ Trevor, M. (ed.), *International Business and the Management of Change*, Avebury, 1991.
ヨーロッパとアジアとの戦略・技術移転・人的資源特性比較が展開されている。
- ・ Root, F. R. & K. Visudtibhan(eds.), *International*

Strategic Management-Challenges and Opportunities,
Taylor & Francis, 1992.

一四章から構成されている。タイトル中に国際とグローバルの混在がみられる。

二、多国籍 (multinational) 企業

・ Ghoshal, S. & D.E. Westney(eds.), *Organization Theory and the Multinational Corporation*, St. Martin's Press, 1993.

三つのパートから構成されており、環境と組織との関係、組織構造と統治、組織文化と規範の順に展開されている。ネットワークを中心とした組織構造論が中心課題になっている。

・ Gilroy, B.M., *Networking in Multinational enterprises-The Importance of Strategic Alliances*, University of Southern California, 1993.

前半では戦略同盟や多国籍企業のパラダイム論が、後半ではネットワーク戦略論が主に展開されている。

三、グローバル (global) 企業

・ Aharoni, Y. (ed.), *Coalitions and Competition-The Globalization of Professional Business Services*,

Routledge, 1993.

一八本の論文集である。その内、四本に国際化 (international) のタイトルがある。必ずしもグローバルに集約されているわけではない。個別のテーマを分析するのに適している。

・ Davidson, W.H., *Global Strategic Management*, John Wiley and Sons, 1982.

ある国の企業が他の国にその行動範囲を拡大していく過程が、マーケティング、財務、政策、資源に代表される個別管理別に論じられている。

・ Dunning, J. H., *The Globalization of Business, -The challenge of the 1990s*, Routledge, 1993.

一五本の論文のタイトルの大半がグローバルではなく、多国籍企業になっている。グローバルとの明確な違いなどが論じられていない。ビジネス展開の際の企業活動のパターン分析に焦点がある。

・ Kotabe, M., *Global Sourcing Strategy, R & D, Manufacturing, and Marketing Interfaces*, Quorum Books, 1992.

新製品開発、イノベーションを中心にして、日欧のグローバル企業の戦略を詳説する。

・ Pucik, V. & N. M. Tichy, & C. K. Barnett(eds.), *Globalizing Management-Creating and Learning the*

Competitive Organization, John Wiley & Sons, 1992.

競争原理、戦略、文化、開発、協働など、経営管理の諸要素ごとに論文をまとめ、全体で十八本の論文を集約している。

・Schmidheiny, S., *Changing Course-Global Business Perspective on Development and Environment*, The MIT Press, 1992.

地球環境の中でビジネスの生存可能性をいかに持続するかが主命題になっている。

・Yano, S. (ed.), *Global Management and Innovation Strategies, Toward a New Frontier in Theory and Practice*, Chikura Shobo, 1993.

人的資源、研究開発、文化の三つのパートで合計九本の論文が掲載されている。

・Wendt, H., *Global Embrace-Corporate Challenges in a Transnational World*, Harper Business, 1993.

地球を一つの市場または場所と考えるとその目指すべき方向を超国籍に求めている。

・Yip, G.S., *Total Global Strategy-Managing for Worldwide Competitive Advantage*, Prentice-Hall, 1992.

企業をグローバルな視点から、マーケット、戦略、

組織、行動、生産・サービス活動別に分析している。

四、超国籍 (transnational) 企業

・Bartlette, C. A. & S. Ghoshal, *Managing Across Borders-The Transnational Solution*, Harvard Business School, 1991.

超国籍企業に論点を集約させて、従来の国際、超国籍、グローバルと何がどのように異なるのかを分析し、固有の概念化および構築方法を論ずる。

・Dunning (ed.), J. H., *The Theory of Transnational Corporations*, Vol.1, Routledge, 1993.

超国籍企業にかんする本格的な理論書である。国連図書館の企画に基づいて実現した一大プロジェクトである。第一巻は初期の理論、理論の一般化、理論の検証、最近の理論の動向を扱っている。

・Lectraw, D. J. & A. J. Morrison(eds.), *Transnational Corporations and Business Strategy*, Vol.4, Routledge, 1993.

経営戦略と超国籍企業との関係が主題である。十本の論文が収録されている。しかし、そのうち六本は多国籍企業にかんする論文である。

・United Nations, *Transnational Corporations and World Development*, International Thomson Busi-

ness Press, 1996.

超国籍企業の歴史、理論、機能、技術革新、人的資源などを中心に二〇本の論文が収録されている。

五、その他

・ Casson, M. (ed.), *International Business and Global Integration-Empirical Studies*, The Macmillan Press, 1992.

欧州のJV, ヨーロッパの東南アジア諸国における多国籍企業のフィールドサーベイを中心にした論文集である。書名の中にinternational, globalが混在しており、必ずしも概念の統一が図られているとは言えない。

・ Koopman, A., *Transcultural Management*, Basil Blackwell, 1994.

文化と社会という切り口から国の政治体制を分割し、それぞれの体制間の組織変革のプロセスが論じられている。

(えびさわ えいいち／経営学部教授)

(二) 経営史の観点からの文献解題

一、歴史研究の貢献

歴史研究、とくに経営史研究は、超国籍企業研究にどのような貢献がなしているであろうか。考えられる点を列挙すれば、つぎの四つに要約できよう。第一に、超国籍企業の正確な年代記を確定すること、第二に、国際経営におけるさまざまな制度や契約形態の存在を確認すること、第三に、超国籍企業に関する各種の理論モデルの検証に資すること、そして最後に超国籍企業の役割に関する実証的データの提供、である。以下、この節では、上記の貢献のうち第一と第二について、これまでどのような研究成果が公表されてきたのかを文献レビューしていく。第三と第四の貢献については、歴史研究プロパーで論じることは難しいこと、また紙幅の関係もあり、ここでの直接の対象とはしなかった。なお、レビューにあたっては、Jones aも参考とした。

二、超国籍企業の年代記

近代ビジネスにおける超国籍企業の出現は、通常想定されているよりも古い。アメリカ超国籍企業の先駆的な研究者であるMira Wilkinsの研究によると、一八五〇年代にはコルト社の、また六〇年代にはシンガー社の早

期的な海外進出が見られ、一九一四年までに四〇以上のアメリカ企業が海外に製造工場を保有していた [Wilkins a]。これに続く、Wilkinsの一九七〇年代初頭までのアメリカ多国籍企業の成長を取り扱った研究 [Wilkins b] とあわせると、超国籍企業は一九四五年以降の現象という常識的な見解を完全に覆すにいたった。同様の傾向は、欧州の超国籍企業についても見いだされている。Frankoは欧州大陸の超国籍企業もアメリカ企業に劣らず古い歴史を持ち、さらに第一次大戦前までに限れば、欧州大陸の超国籍企業は在外子会社数でアメリカのそれをむしろ上回っていたという [Franko a; b]。イギリスについても、DunningがFDI (Foreign Direct Investment) におけるイギリスの圧倒的な地位を統計的に明らかにし、一九一四年時点でイギリスのFDI残高は六五億ドルと、アメリカのそれを二・五倍上回っていたと推定している [Dunning b]。これらの研究から示唆されることは、アメリカに限らず、欧州の企業も一九世紀といふかなり早い時期から超国籍企業化に向かう企業活動を展開していたという事実である。

これに対して、日本企業の超国籍企業化の年代記については、欧米のように詳しい研究成果はえられていない。とりわけ、日本企業の対外直接投資に関する包括的な研究は未開拓な領域のままとなっている。集計的なレ

ヴェルでのデータベースの構築が立ち遅れているために、鉱工業、商業、金融、運輸などすべての分野にわたる対外 (outward FDI) ・対日 (inward FDI) 投資の全貌が掴めない。だが、日本企業による対米投資や外国企業による対日投資の地域別の事例研究が積み重ねられており、前者の研究成果としてWilkins c, dが、また後者の研究成果としてYuzawa & Udagawa、桑原、Mason a, bなどがあげられる。inward FDIを取り扱った研究は、日本以外でも、イギリス [Dunning a; Bostock & Jones] やアメリカ [Wilkins f] でもなされ、outward FDI先進国の新しい研究領域となっている。

三、経営制度

一般に、超国籍企業というと、本国を拠点に、そこから支社を全世界にネットした大規模な組織を想定しがちであるが、歴史的に見た場合、そのような巨大組織を持った超国籍企業とは別の組織をもった企業が、とくにイギリスを中心に群生した。Stopfordは在外居住者がその地での事業を目的にイギリス本国で資本を調達するケースが数多く見られ、この中からのちに超国籍企業へと発展していったケースがあることを指摘する [Stopford]。またWilkinsは、本国に小規模な本社機構を置き、事業活動をもっぱら海外で展開する企業を独立企業

free-standing companiesと名づけ、マレーシアやナイジェリアなど、資本市場の未発達な国では一九六〇年代まで重要なプレゼンスを持っていたことを指摘する [Wilkins e]。さらに、Jonesは時間とともに、その資産を本国から国外へと移転して超国籍企業化するケースがあることを指摘している [Jones b]。最近の多国籍企業の理論家、とくに内部理論家は、金融市場の内部化という観点からこのような企業を理論化しようとしている。また経営史プロパーでも、これまでグローバルな事業部制組織の優位制が強調されてきたが [Chandler]、最近では緩やかな企業結合によるネットワーク関係の重要性が再認識されつつある [Boyce]。Bartlettによれば、超国籍企業の組織は、単にその外部環境に応じて形作られるだけではなく、当該企業の国際事業活動の展開がなされた歴史的経路historical path (Bartlettの「経営遺産administrative heritage」)によっても形作られるという。そうであれば、歴史研究の事例データは、この経営遺産に関する情報を提供することで超国籍企業の理論構築に寄与できる可能性がある [Jones a]。

文献一覧

Bostock, F. and G. Jones, "Foreign Multinationals in British Manufacturing, 1850-1962," *Business*

History, Vol.36, No.1, pp.89-126, 1994.

Boyce, Gordon H., *Information, Mediation and Institutional Development*, Manchester University Press, 1995.

Chandler, Alfred D.Jr., *Scale and Scope*, Harvard University Press, 1990.

Dunning, John H.a, *American Investment in British Manufacturing Industry*, Allen and Unwin, 1958.

——b, "Changes in the level and structure of international production: the last one hundred years", in Mark Casson (ed.), *The Growth of International Business*. Allen & Unwin, pp.84-139, 1983.

Jones, G.a, "Introduction: Transnational Corporations--A Historical Perspective," in ed. by G. Jones, *Transnational Corporations: A Historical Perspective*, Routledge, pp.1-20, 1993.

——b, "The Making of Global Enterprise", *Business History*, Vol.36, No.1, pp.1-17, 1994.

桑原哲也「第二次大戦前の外国企業の対日投資——二次

文献の調査にもとづいて——」『経済経営論叢』(京都産業大学)第二十六巻第二号、一七〇〜一七五頁、一九

九一。

- Franko, L. G. a, "The Origins of Multinational Manufacturing by Continental European Firms". Business History Review, Vol.48, No.3, pp.277-302, 1974.
- **b**, *The European Multinationals*, Harper & Row. 1976.
- Mason, Mark, a, "The origins and evolution of Japanese direct investment in Europe", Business History Review, Vol.66, No.3, pp.435-74, 1987.
- **b**, *American Multinationals and Japan*. Harvard University Press. 1992. Stopford, J. M. "The Origins of British-based Multinational Manufacturing Enterprises", Business History Review, Vol.48, No.3, pp.303-335, 1974.
- Yuzawa, T. and M. Udagawa (eds.), *Foreign Business in Japan Before World War II*, Tokyo: University of Tokyo Press, 1990.
- Wilkins, Mira a, *The Emergence of Multinational Enterprise, American Business Abroad from the Colonial Era to 1914*, Harvard University Press, 1970. 江夏健一・米倉昭夫訳『多国籍企業の史的展開』ミネルヴァ書房、一九七六〜七八。
- **c**, "American-Japanese Direct Foreign Investment Relationships, 1930-1952", Business History Review, Vol.56, No.4, pp.497-518, 1982.
- **d**, "Japanese Multinational Enterprise before 1914", Business History Review, Vol.60, No.2, pp.199-231, 1986.
- **e**, "The free-standing company, 1870-1914", Economic History Review, 2nd series, Vol. XLI, No.2, pp.259-82, 1988.
- **f**, *The History of Foreign Investment in the United States to 1914*, Harvard university Press, 1989.
- (三) アジア地域の観点からの文献解題
- ここでは、地域的な観点から超国籍企業の在り方を考えるに役立つ、現実のタイ企業に関する邦語文献、英語文献を紹介する。第一に、タイ国の民間企業の大部分が中国系の人々によって経営されているため、この分野の研究は伝統的な華僑・華人論と密接に関連している。これらの文献は膨大な量になるので、可見弘明・游仲勲一九九五の文献リストを見てもらいたい。ここではタイの華人、華僑についての古典的文献、Skinner 1957を

Coughlin 1960を挙げておいた。また、極泉克夫一九八四は非常に興味深いエッセイであるが、あまり文献として参照されることがないので挙げておいた。第二にタイ地域研究におけるこの分野の事例研究は末廣昭の登場によつて飛躍的に発展した。Suehiro 1989で代表されるタイ企業研究は、タイ企業や財閥についての歴史、経営形態、所有形態などをふくむ多面的な研究であり、例えば市川一九七九や伊藤一九七九といったそれ以前の研究との違いは一目瞭然である。この邦語文献が末廣の著作を重点的に挙げるゆえんである。特に末廣一九九三はまだ試論の段階にあるとはいえ、国境を越える華人ネットワークとファミリービジネスとの関係について非常に示唆的である。

しかし問題がないわけではない。前世代の華人・華僑研究を批判する末廣の研究の観点からは、逆にタイ華人企業家の財閥の持つ特殊性が見失われる傾向がある。巨大化したタイ華人企業に今も存在するファミリービジネス的な経営形態や所有形態は、普遍的な企業発展モデルの変異形としてあまりにもすつきりと説明されてしまっている(末廣・南原一九九一、山本一九九七)。つまり華人のネットワークは、家族や親族、同郷出身者といった小世界の関係から、国境を越えた親族との関係や留学で知り合った技術的な関係、進出諸国での政治的な関係

まで一続きであつて、彼らの企業経営はそうしたネットワークを基礎として営まれている。末廣一九九五を読めば、最近急速に発展したチナワットグループの発展の契機が、その経営者のアメリカ留学時代の技術的なコネクションと空軍時代の政治的なコネクションの二つを組み合わせたところに存在したことが明瞭になる。確かにそうした組織化の形態は、前世代の華人・華僑と比較するとはるかに国際化し現代的になつてはいるものの、華人・華僑的な特殊性を捨象した一般論のみですべて説明できるとは思えないのである。

つい最近までのタイ企業研究はその研究対象が首都バンコックの大企業に限定されていた。現在では遠藤一九九六a b、Ueda1992, 1994, 1995に見られるような地方の企業家の研究が進み始めている。Ueda1995ではタイ国内における、すでに十分国際的な経済力を得たバンコックの大企業と、いまだに政治的なコネクションに頼る地方企業の対立が説明されているが、両者共に華人企業であり、バンコックの大企業もまた過去に個人的な政治的コネクションに頼っていた時代があつたことを考えるならば、そうした現象はタイ社会における華人・華僑企業の発展段階的な理論で説明できる可能性もありうるだろう。

タイ社会における企業と政治との関係について新しい

理解を提出して注目を集めたのがAnek 1992であり、それは現在タイ社会がかつてのような「官僚政体」論で解釈される段階から、「自由なコーポラティズム」の段階に達しているという理解であるが、前段で説明した地方の状況を考慮した場合、そう簡単に断言できるのかどうか疑問であるし、アネク自身が認めているように、現代タイの「コーポラティズム」には労働者、従業員の代表は参加していないのである。実際、タイ企業研究において労使関係や労務関係の実証的研究ははるかに遅れているのが実情である。

以上のようなタイ企業研究を参考にして、現状の延長線上に「超国籍企業」のあるべき存在形態を考える場合、二つの問題点が浮かび上がる。第二にその経済活動の舞台となる様々な国家の内部でどのように政治と関係を持つかという問題である。

なお、研究者が使っているタイ語文献は、商務省の企業登録書類、社史、葬式本、ビジネス関係の雑誌、新聞であるが、いずれも日本で簡単に手に入るものではない。

【文献一覽】

Coughlin, Richard J. *Double Identity: The Chinese in Thailand*, Hongkong university press, 1960.

Laothamatas, Anek, *Business associations and the new political economy of Thailand-From bureaucratic polity to liberal corporatism*, Westview press, 1992.

Suehiro Akira, *Capital accumulation in Thailand 1855-1985*, The centre for East Asian Cultural studies, 1989.

Ueda Yoko, "Research note: Characteristics of local entrepreneurs in Nakhon Ratchasima city", *South-east Asian studies*, Vol.30, No.3, pp.331-372, 1992.

———, "The development of commercial banking and financial business in the province of Thailand", *South-east Asian studies*, Vol.31, No.4, pp.385-411, 1994.

———, *Local economy and entrepreneurship in Thailand: A case study of Nakhon Ratchasima*, Kyoto university press, 1995.

Skinner, G. William, *Chinese society in Thailand: An analytical history*, Cornell university press, 1957.

遠藤元「タイ地方経済研究の新たな潮流と問題点—地方実業家をめぐる議論を中心に—」、『人文地理』第四八巻、第五号、二七〜四五頁、一九九六。

- 、b「タイにおける地方実業家の事業展開―チ
 エンマイを事例として―」、「アジア経済」第三七巻、
 第九号、五四〜八二頁、一九九六。
- 原洋之助、「タイにおける農業機械産業の展開」、山田三
 郎編『アジアの農村工業』アジア経済研究所、九三
 頁、一三三頁、一九八六。
- 樋泉克夫、「『タイ華人』についてあれこれ(1)〜(15)」、バ
 ンコク日本人商工会議所『所報』一九八四(3)〜
 一九八五(11)
- 池本幸生、a「タイ家電産業における輸入代替型企業と
 輸出志向型企業の併存」、『アジア経済』第三二巻、
 一一号、二三〜三八頁、一九九四
- 、c「タイの自動車組立産業と自由化政策」、
 池本妙子編『産業発展と産業祖式の変化』アジア経
 済研究所、一六九〜一九〇頁、一九九四。
- 市川健二郎、a「華僑系企業のリーダーシップと組織―
 サヤム・モーターズ社のケース―」、伊東禎一編『東
 南アジアにおける経営者の近代化』アジア経済研究
 所、一六五〜一八五頁、一九七五。
- 、b「華人社会と経営風土の変容―タイ華人
 の反応様式―」、伊藤禎一編『東南アジアにおけ
 る工業経営者の生成』アジア経済研究所、二五〜四
 五頁、一九八〇。
- 市川禎一、「タイ国繊維産業の発展とタイ・ブランケッ
 ト・インタストリー」、伊東禎一編『東南アジアに
 おける経営者の近代化』アジア経済研究所、一八七
 頁、二一一頁、一九七九。
- 可児弘明・游仲勲、「華僑 華人」東方書店、一九九五。
- 重富真一、「一次産品取引における情報伝達―タイ産天
 然ゴムの品質改善を中心に―」、『アジア経済』第
 二九巻、第五号、二〜二三頁、一九八八。
- 斎藤実、「タイの経済発展とトラック輸送業の構造」、『ア
 ジア経済』第三〇巻、第六号、二〇〜三七頁、一九
 八九。
- 末廣昭、a「東南アジア繊維産業の発展と構造」、アジ
 ア経済研究所編『発展途上国の繊維産業』アジア経
 済研究所、三五〜六六頁、一九八〇。
- 、b「タイ」、アジア経済研究所編『発展途上国
 の繊維産業』アジア経済研究所、二〇八〜二三二頁、
 一九八〇。
- 、c「日本電気・電子産業の海外投資と多国籍化
 戦略―アジアを中心として―」、アジア経済研究所
 編『発展途上国の電気・電子産業』アジア経済研究
 所、四一〜七七頁、一九八一。
- 、d「タイ」、アジア経済研究所編『発展途上国
 の電気・電子産業』アジア経済研究所、二一七〜二

四九頁、一九八一。

e 「タイ系企業集団の資本蓄積構造—製造業グループを中心として」、『アジア経済』第二五巻、第一〇号、二〇三二頁、一九八四。

f 「タイにおけるライス・ビジネスの展開過程—戦前を中心として—」、アジア・低開発地域農業問題研究会編『第三世界農業の変貌』勁草書房、ハセ〜一九九頁、一九八六。

g 「タイにおけるアグリビジネスの展開—飼料・プロイラー産業の六大グループ—」、滝川勉編『東南アジアの農業技術革新と農業社会』アジア経済研究所、二七五〜三二二頁、一九八七。

末廣昭・安田靖編、『タイの工業化：NAICへの挑戦』アジア経済研究所、一九八七。

末廣昭、h 「タイ農産物輸出商と商品作物—メトロ・グループとタピオカ輸出—」、梅原弘光編『東南アジア農業の商業化』アジア経済研究所、二六七〜三二三頁、一九八九。

末廣昭・重富真一、「天然ゴムの需要構造と輸出戦略—タイにおける『ブリチストン革命』を中心として—」、平島成望編『一次産品問題の新展開—情報化と需要変化への対応—』アジア経済研究所、一〇七〜一四四頁、一九八九。

末廣昭、i 「タイにおける産業コングロマリットの経営

改革・サイアムセメント・グループの事例研究」、『季刊経済研究』第一二巻、第四号、大阪市立大学経済研究会、一〇三七頁、一九九一。

末廣昭・南原真、「タイの財閥—ファミリービジネスと経営改革」同文館出版株式会社、一九九一。

末廣昭、j 「バンコク銀行—タイの金融コングロマリット—(1)、(2)」、『アジア経済』第三三巻、第一号、第二号、アジア経済研究所、四二〜六二頁、四五六〜七〇頁、一九九二。

k 「タイの企業組織と後発的工業化—ファミリービジネス試論—」、小池賢治・星野妙子編『発展途上国のビジネスグループ』アジア経済研究所、二七〜七二頁、一九九三。

l 「ファミリービジネスと財閥—ティアムの成功」、小野澤正喜編『暮らしがわかるアジア読本』タイ河出書房新社、二二六〜二三二頁、一九九四。

m 「チナワット・グループ—タイの情報通信産業と新興財閥—」、『アジア経済』第三六巻、第二号、アジア経済研究所、二五〜六〇頁、一九九五。

n 「タイ—農業農村社会から会社工場社会へ—」、粕谷信次編『東アジア工業化ダイナミズム』法政大学出版局、七四〜一一二頁、一九九七。

スチ・プラサートセット、『タイのビジネス・リーダー』

アジア経済研究所、一九八一。

竹中康司、a 「タイ繊維産業における産業組織と直接投

資」、『アジア経済』第二八巻、第四号、アジア経済

研究所、二二〇～二六六頁、一九八七。

—— b 「タイ自動車産業の考察—取引費用論的アプ

ローチー」、『アジア経済』第二九巻、第五号、アジ

ア経済研究所、二一〇～二九九頁、一九八八。

山本博史、「タイ—CIPグループを中心に」、石原享一

編『中国経済の国際化と東アジア』アジア経済研究

所、三〇三～三三二頁、一九九七。

(まるおか ようじ／経営学部教授)

〈追記〉本稿は、国際経営研究所の共同研究プロジェクト『超国籍企業研究会』（代表 海老澤栄一）の共同研究の成果である。本研究については、一九九四～一九九六年度の同研究所の研究予算の交付を受けた。