

## 論 説

# 人的ネットワーク重視型多国籍企業の台頭とその組織理論 多国籍企業の海外子会社とは何か( 4 )

関 下 稔

### はじめに

これまで筆者は多国籍企業の海外子会社の持つ意味と役割に関して包括的に論じてきたが、前稿の最後で、企業組織の発展を跡づけ、その合理性を追求することの意味は認めるとしても、それが過度の形式主義や抽象的なモデルの重視、そして現実には些末な組織いじりに堕してしまっている弊害を指弾した。そして、組織を生み、それを動かしているものはなによりも人間であり、それを重視する必要性が次第に育ってきていることを指摘して、次のように結んだ。「以上のことから導き出されるものは、知的営為と知価の確立、その固有の価値と特有の形態、人間が組織するネットワーク優位性の確立、分権化とコラボレーション、共同制作と共和・共存・共生の思想、そしてそれらを指図し、さらにはそれを乗り越えて進む人間の積極性の発揮つまりは人間の能動性や意志の強さである」<sup>1)</sup>。本稿とそれに続く一連の企てではIT化の進展と知識重視へのパワーシフトのなかで台頭してきている新しいビジネスモデルやそれに沿った企業組織の変容、さらにはM & Aの隆盛下での企業の統合と分離という資本の二方向での運動の展開などを受けて、多国籍企業の海外子会社のあり方や役割も大きく問われてきているが、それを人的ネットワークの形成と発展という面に焦点を当てて考察しようとするものである。

その点では、検討の素材としていくつかの主張を以下では取り上げることになる。一つはC・A・バートレットとS・ゴシャルのものである。彼らは1980年代の末に出した『地球市場時代の企業戦略』(Christopher A. Bartlett & Sumantra Ghoshal, *Managing Across Borders : The Transnational Solution*, Harbard Business School Press, 1989)<sup>2)</sup>と題する著書の中で、多国籍企業の本社と海外子会社との間の情報交換やコミュニケーションの活発化を重視する主張を展開したが、その後10年ほどを経た1990年代の末には、『個を活かす企業』(Christopher A. Bartlett and Sumantra Ghoshal, *The Individualized Corporation*, Harper

Collins Publishers, 1997)<sup>3)</sup>を出して、さらに一歩進めて、情報、知識、ノウハウを戦略的資源と見なして、これを中核とする経営と人間の能動性・創造性の発揮の必要を訴えている。こうした彼らの主張は本稿のテーマとフィットしており、検討素材として俎上に乗せるに足るものである。

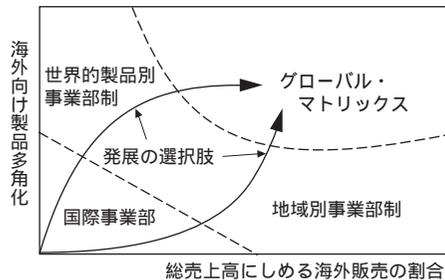
さらにこうした人々のコミュニケーション重視の気風やそのありようはこれをひとまとめに「ソーシャル・キャピタル」(社会関係資本)という概念で括ることが可能であり、こうしたいわゆる「社交」の持つ意味に関しては、これを経営学ばかりでなく、政治学や社会学、さらには哲学にまで広げて一般的、普遍的に論じようとする風潮も広がっている<sup>4)</sup>。起源からいえば、むしろこの後者での展開の方が先であり、経営学はこの考えを取り入れようとしたというのがことの真相だろう。その点ではドン・コーエンとローレンス・ブルザックの『人と人の「つながり」に投資する企業』(Don Cohen & Laurence Prusak, In Good Company, Harvard Business School Press, 2001)<sup>5)</sup>は最近でた代表的な主張であり、これもこのテーマに関する一連の企画の中に検討課題として位置づけ、取り上げてみたい。というのは、それによって、筆者が日頃主張している「知識資本」(intellectual capital)とその成果としての「グッドウィル」(goodwill)の概念<sup>6)</sup>やその内容を精緻化していく手掛かりにもなると考えられるからである。もっとも、経営学から政治学や社会学などの隣接分野にまで検討範囲を広げるのは、学際的で国際的な学問部門では避けられないことであるとはいえ、これが過ぎると、際限なく課題が拡散し、多国籍企業の組織のあり方と海外子会社の役割の解明という本来の検討課題への焦点をぼやかすことにもなりかねない。そこでどんなに魅力的で必要なことではあっても、多国籍企業の海外子会社の持つ意味と役割という当面の研究課題に限定して論じることにし、政治学や社会学などの関連分野に踏み込んだ、広範囲にわたる、より根本的な検討はさらに将来の課題としておきたい。

そこで、以下の展開では、とりあえず、最初にパートレット/ゴシャールの一連の主張の要点とその積極的な価値ならびに問題点を詳細に検討し、IT時代におけるその含意を探りたい。そしてそれに続く稿において、コーエン/ブルザックのものを中心的な素材にして、「ソーシャル・キャピタル」の持つ意味と内容に関して検討し、これらを合わせて、パワーシフトと呼ばれる知識中心の時代の世界史的な意味と位置づけの確定を行い、未来への脱出路(ゲートウェイ)を探りたい。

## 1. パートレット/ゴシャールの多国籍企業組織論の要点

パートレット/ゴシャールは彼らの共同での最初の著書『地球市場時代の企業戦略』において、組織の非構造的側面を重視する主張を行っているが、その根拠は、ストップフォード/ウ

第1図 ストップフォードとウェルズによる国際的組織機構の段階モデル

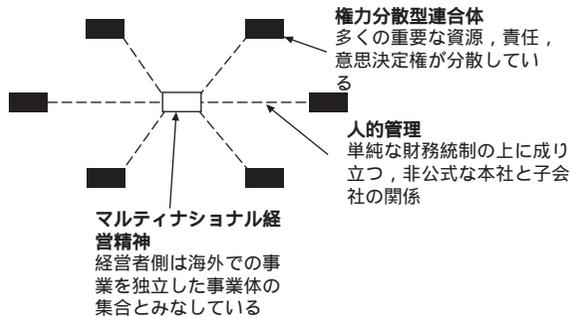


出所：C・A・パートレット/S・ゴシャル『地球市場時代の企業戦略』吉原英樹監訳，日本経済新聞社，1990年，P41，図2-2による。

エルズが提唱して一大流行を生んだマトリックス組織がアカデミズムでの賛同や同調とは別に、実際の実践過程では多く失敗に帰したか困難に直面して変更を余儀なくされてきたという、彼らの事実認識に基づいている。その理由は、多国籍化（地域）、多角化（事業）、多様化（製品）、多機能化（職能）といった複合的な役割を多国籍企業は果たさねばならず、それを単一組織へ集約化して整合するのは極めて困難だからというものである。彼らの要約によると、「ストップフォードとウェルズの研究によれば、一般的に世界的企業は、海外拡張のはじめの段階では国際事業部で国際経営を行うが、そこでは海外販売高も製品多角化も低位である。次の段階で、海外向け製品数をあまり増やさずに販売を伸ばした企業は、概して地域的機構を採用する。一方、海外向け製品数を実質的に増やした企業は、世界的製品別事業部の機構を採用する傾向にある。そして最終的に販売高も製品数も多くなれば、企業はグローバル・マトリックスに達することになる」<sup>7)</sup>（第1図）という。だが、これは二元的な指令で問題を解決しようとするため、予測や利害関係の違いをかえって拡大してしまうことになり、実際にはうまくいかないことが多く、結果的には失敗に終わることになった。企業の戦略が違えば、当然に組織上の目標も異なり、それに沿って異なる組織構造を構えることになるが、その結果、それぞれの組織の特性を生みだし、そして活動の蓄積は組織伝統になって堆積される。そこでは一律な方程式は組めないのが実際であると、彼らはいふ。そこで、次に、こうしたそれぞれの企業の組織特性と組織伝統とはなにか、そしてそこにはどんな独特の形式と一般的な型（パターン）があるのかの検討に入っていく。

彼らによれば、企業組織のモデルはグローバル型、マルティナショナル型、インターナショナル型の三つのタイプに分けられるという。そしてそれらが最近の急速な状況の変化にともなって、トランスナショナル型に収斂されていくと見ている。なお、ここでの「グローバル」(global) や「マルティナショナル」(multinational) や「インターナショナル」

第2図 マルティナショナル型組織モデル



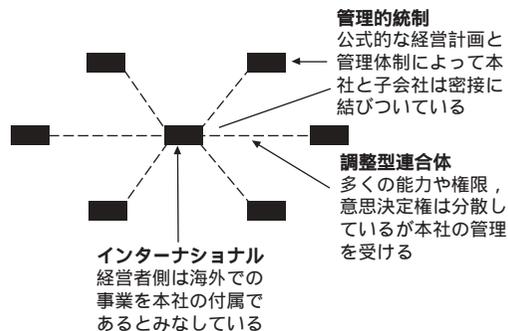
出所：C・A・パートレット/S・ゴシャール『地球市場時代の企業戦略』吉原英樹監訳，日本経済新聞社，1990年，P68，図3-1による。

(international)，さらには「トランスナショナル」(transnational)などの用語法は通常の意味と異なり、筆者の使用法とは異なっており、彼らの独自の概念規定と使い方によっているので、その是非は措くとして、その内容と意味を最初に正確に理解しておこう。なお、multinationalは通常は「マルチナショナル」と表記されるが、翻訳者の表記法に従って、本稿では「マルティナショナル」で通すことにする。

まず第1にマルティナショナルだが、これは「権力分散型連合体」とでもいうべきもので、戦前に海外拡張した企業が採用した標準的な型で、情報や組織力を分散させ、現地の経営方式に沿う形をとって、各国市場の違いに対応しようとするものである。つまり、「マルティナショナル型組織の特徴をまとめると、次のようになる。情報と組織力を分散した連合体であること。非公式な個人的統制と単純な財務管理システムによる経営方法(をとること)。(そして)世界的経営(において)は、各国の独立した事業連合体と見なす経営精神(に基づくもの)である」(ただしカッコ内は引用者による補充)<sup>8)</sup>(第2図)。一言でいえば、現地適応型である。

第2にインターナショナルは「調整型連合体」とでもいうべきもので、戦争直後の10年ほどは優勢であった。当時は知識や専門技術を技術的進歩の遅れている国や市場開発の進んでいない国へ移転することが主要な課題であった。つまり「現地の子会社は新製品や戦略を自由に改良できたが・・・、製品開発、経営方法、着想などについては親会社に大きく依存しており、本社の管理や統制の度合はマルティナショナル企業よりも大きい」<sup>9)</sup>ことになる(第3図)。そしてアメリカに本社をおく企業はこうしたやり方によく適合した。すなわち、積極的に権限の委譲をしながらも、洗練された経営体制と専門的な経営幹部によって総合的な管理が行われ、この管理体制の中に定期的に情報を流すルートが敷かれ、中央の幹部の意思が伝わるようになっている。かくして、経営支配権を握るトップマネジメントは、独立した子会社が自由に行

第3図 インターナショナル型組織モデル



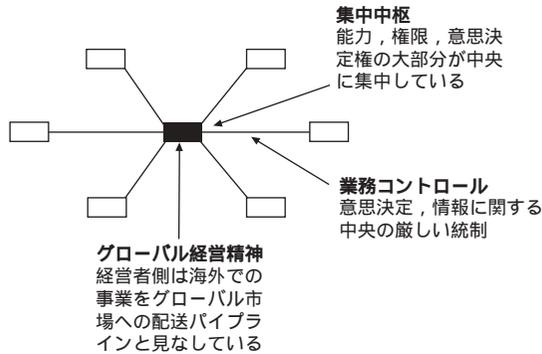
出所：C・A・パートレット／S・ゴシャル『地球市場時代の企業戦略』吉原英樹監訳，日本経済新聞社，1990年，P69，図3-2による。

っている経営を上手に管理し，子会社の目指すべき方向に誘導できる。つまり，これはアメリカ企業の経営管理上の優位性に基礎をおいた現地への適用を基本とする，いわば経営・生産・流通などの技術移転型のものである。

第3のグローバル型は情報や権限の中央集中化を基本にしている。これは近代的な企業形態で，国際化のパイオニアであるフォードやロックフェラーが採用したものである。厳しい中央管理体制の下で，グローバルな規模での効率化を追求して，標準化された製品を世界中に出荷した。後にこれは日本企業によっても模倣されることとなった。すなわち，ここでの海外子会社の役割は販売とサービスに限られ，部品を組み立てて製品を販売し，本社で開発した計画と方針を実行することにもっぱら当てられた。「マルチナショナル型組織やインターナショナル型組織に比べると，グローバル型組織は製品や戦略を生み出す自由がずっと少なく，既存のものを改良することもできない。この組織機構は「中央集中」である<sup>10)</sup>といえる。つまり，「グローバル組織の特徴は，中央集中型の結びつきの中で子会社が親会社に依存して厳しく管理されており，世界を一つの経済単位と見なす経営精神をもっていることである」<sup>11)</sup>（第4図）。つまり，これは集権型モデルである。

そして以上の三つの組織モデルはそれぞれの歴史，文化，経営者個人の影響を受けて形成され，まったく異なる戦略的能力と特徴を有しているものである（第1表）。つまりマルチナショナル型モデルは現地市場の格差や受入国の政治的要求に非常に敏感であり，インターナショナル型モデルは親企業の知識や専門技術を移転させ，現地のニーズに合わせて改良するのに効果的である。またグローバル型組織は中央の統制による戦略の開発とグローバルな規模での効率性を発揮できる。一言で表現すれば，グローバルとは世界的な効率性の追求であり，マルチナショナルとは現地化の追求であり，そしてインターナショナルとは本社からの移転を中

第4図 グローバル組織モデル



出所：C・A・パートレット／S・ゴシャール『地球市場時代の企業戦略』吉原英樹監訳，日本経済新聞社，1990年，P70，図3-3による。

第1表 基本的戦略能力：マルチナショナル企業，グローバル企業，インターナショナル企業

マルチナショナル企業	グローバル企業	インターナショナル企業
強力な現地子会社によって各国市場の違いに対応する	中央集中型のグローバルな規模の経営でコスト優位性を追及	親会社の知識と能力を世界的に広めて適応させる

出所：C・A・パートレット／S・ゴシャール『地球市場時代の企業戦略』吉原英樹監訳，日本経済新聞社，1990年，P20，表1-2による。

心とするものだと、彼らは定義している。こうした彼らの定義はそれらの言葉の本来的な語義解釈とは一致しておらず、その点では少なからぬ違和感を感じざるを得ないが、それぞれをこう定義するという彼らの規定に従えば、それなりの意味合いは了解できる。ただし、現地適合=分権化(マルチナショナル)、移植=伝播化(インターナショナル)、本社集中=統合化(グローバル)は、それぞれに多国籍企業に共通の特徴でもあり、その内のいずれかをのみ突出させた子会社とはいっても、所詮は程度の差以上にはでないことも事実である。というのは、後に検討するトランスナショナル型組織はそれぞれの特性に合わせて柔軟に対処し、かつそれらをネットワークで結びつけて管理する、いわばそれらの全ての特性を合わせ持つ包括的なものだからである。したがって、こうした差をそれぞれの組織伝統から来る明確な組織特性と見るか、それとも比較的な量的差異に過ぎないかとするかは、ここでの重大な分水嶺になる。それについての評価は後段で行おう。

さて、これら三つの型のいずれかを中核とする多国籍企業は1980年代にトランスナショナルな組織へと変貌を遂げるようになったという。その理由は、それまでは効率性(グローバル)、

第2表 マルティナショナル企業，グローバル企業，インターナショナル企業の組織の特徴

組織の特徴	マルティナショナル企業	グローバル企業	インターナショナル企業
能力と組織力の構成	分散型 海外子会社は自立している	中央集中型グローバル規模	能力の中核部は中央に集中させ他は分散させる
海外事業が果たす役割	現地の好機を感じ取って利用する	親会社の戦略を実行する	親会社の能力を適応させ活用する
知識の開発と普及	各組織単位内で知識を開発して保有する	中央で知識を開発して保有する	中央で知識を開発し海外の組織単位に移転する

出所：C・A・パートレット／S・ゴシャル『地球市場時代の企業戦略』吉原英樹監訳，日本経済新聞社，1990年，P79，表4-1による。

適応性（マルティナショナル），学習力（インターナショナル）がそれぞれの成功に欠かせない能力だとされたが，今や，競争力の維持にはこれら三つの力の兼備が求められるようになったからである。というのは，三つの目的のうちのどれか一つを成し遂げるためには，他の二つを犠牲にするか，あるいは一定の妥協を図らなければならなくなるからである。こうしたジレンマは，実は企業が情報網や組織力を作り上げ，海外子会社に任務を与え，知識を社内に普及させていく中から生まれたものである（第2表）。すなわち，情報や能力を中央で統合しているグローバル企業は，規模の経済性を最大限に発揮することによって効率を上げようとする。そうすると，海外子会社はあまり情報をもたずに経営を行わねばならず，その結果，現地の市場ニーズに対応する意欲や能力が損なわれかねない。さらに知識や技術の中央集中化によって効率のよい経営革新が可能になり，比較的低コスト，高スピードで新製品や新工程を作り出せるが，それは自国市場外のニーズや生産の現実への適切な認識を欠くことにもつながる。また多様な現地ニーズを理解していても，全ての要求を満たそうとして細分化しすぎたり，その反対におおざっぱすぎてどの市場にも適合させられなかったりということにもなる。つまり，いずれにせよ海外子会社には情報が限られていて，活動範囲が狭いため，自国外の事柄に関して十分に学習する機会が与えられないので，グローバルな効率性を犠牲にしないと，これらの問題を克服できないことになる。

次に，情報源と意思決定権を子会社に分散させているマルティナショナル企業の場合には，現地ニーズには対応できるが，生産活動が分散しているために，効率の面ではどうしても不利になる。知識が管理・統制されておらず，子会社間で伝えられることもないので，学習も困難になる。現地子会社のイノベーションは，子会社間の縄張り争いや独立意識過剰の結果，うまく伝播しないし，しばしば防衛行動の一つともなりかねない。このように子会社間でのコミュ

ニケーションが不足しているため、適応性に欠けている。最後に、インターナショナル企業の場合はその逆に親企業の知識や能力をうまく移転できるが、組織の構成や業務システムの特性によって、グローバル企業よりも効率が悪くなり、またマルチナショナル企業よりも適応性が低くなる。いずれも中位であるという中途半端な特性を脱却できない。

だがこうしたそれぞれの弱点と矛盾はトランスナショナルという観点から見ると、まったく違って見えてくる。すなわち、トランスナショナル企業が効率を求めるのは、グローバルな競争力をつけるための一手段としてであって、それによって、直接に利益をあげるためではない。また現地への適応の重要性を認識しているが、それは国際経営における柔軟性を身につけるための一つの手段としてである。さらにイノベーションは組織全体、企業ぐるみの学習の結果得られるものだと考えられる。このように問題を再定義することによって、従来とは違う選択基準を設けることができるようになる。従来は、規模の経済性とコスト・リーダーシップを競争優位の基本条件と考えたり、あるいは地域分化こそが業績向上の第一条件だと見なしたり、さらには本社のイノベーションによるコスト節約と収益増大を最大級に期待したりした。しかし、トランスナショナル企業にとってはそれらは部分的に正しく、メリットもあるが、だからといって、真理の全てを表しているわけではない。グローバルな競争で抜きん出るためには、費用も収益も同時に管理しなければならないし、効率とイノベーションはどちらも重要で、かつイノベーションは社内の様々な部分から起こるのが望ましい。すなわち、情報を中央に集中すべきか分散すべきかという問題よりも、状況に合わせて適切に意思決定を行うことがトランスナショナル企業では重要となる。またグローバルな競争力をつけるには、規模の経済、範囲の経済、それに要素費用の経済を同時に最大限に利用し、かつ為替相場の変動、消費者嗜好や技術の変化という不測の事態に対する柔軟性も身につけなければならなくなってきた。つまりグローバルなレベルでの競争の激化が多国籍企業のスピーディでフレキシブルな対応を求めるようになったし、そこに競争勝利の条件もあることになる。

かくして、トランスナショナル企業の組織や能力の複雑な構成は、中央集中型か現地分散型であった従来の組織よりも効果的である。したがって、こうしたトランスナショナル型企業の組織と情報の効果的配分という内容を端的に表現すれば、「統合ネットワーク」という言葉が適切であろう。そして「この言葉は、トランスナショナル組織が管理しなければならない部品、製品、資源、人材、情報などの重要な流れを強調している。設備の物理的合理化という問題以上に、企業は将来の課題や展望を統合していかなければならない。すなわち、大量かつ複雑な連絡・伝達の連結、相互依存する業務、形式のおよび非形式的なシステムなどがトランスナショナルの実際の特徴となる」<sup>12)</sup>(第3表ならびに第5図)。かくしてここではネットワークの敷設とその管理が大事になる。

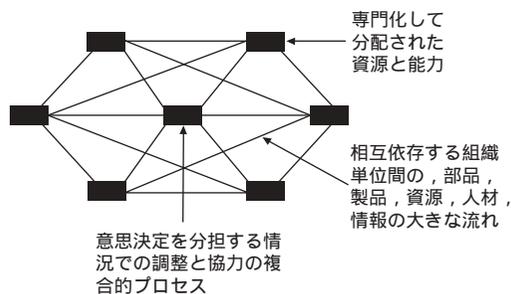
以上でみた、トランスナショナル組織の第1の特性は柔軟性を身につけることである。たと

第3表 トランスナショナルの構築と運営

戦略能力	組織の特徴	運営上の課題
グローバルな競争力	組織力，能力は分散し相互依存する	多様な経営見通しと能力を正当化する
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ている	複数の柔軟な調整法を開発する
世界的学習	知識を共同で開発し世界中で分かち合う	共通のビジョンと個人的コミットメントを構築する

出所：C・A・パートレット／S・ゴシャル 『地球市場時代の企業戦略』吉原英樹監訳，日本経済新聞社，1990年，P91，表4-3による。

第5図 統合ネットワーク



出所：C・A・パートレット／S・ゴシャル 『地球市場時代の企業戦略』吉原英樹監訳，日本経済新聞社，1990年，P120，図5-1による。

えば，ある市場では現地子会社は標準化したグローバルな製品を受け持ち，中央の決定を効果的かつ十分に実行するという役割に徹するが，別の市場では子会社が積極的に地域にあった製品を開発するといった具合である。このように，柔軟性を保ち，画一性を排除することがその特徴となっている。次に，ここから導き出される第2の特性は責任の分化である。生産設備に余裕を持たせて柔軟性のあるオートメーションを採用すれば，需給面での予期せぬ変化にも柔軟に対応できるし，それを近年流行のモジュール生産とドッキングさせると，基本的な部品やデザインは標準化したうえで，製品の特徴や形を市場ごとに分化させることができるようになる。そしてそれに対応して，組織の部署ごとに役割や責任を分化させる，つまりは分権化することが大事になる。これはさらに，子会社の設置されている当該国の法制度や政策や行政指導などの特性に合わせ，また子会社の戦略的位置や産業特性なども加味することによって，より一層の，多様で多層的な柔軟性の発揮と責任の分化が必要になろう。第3に中央本部ばかりで

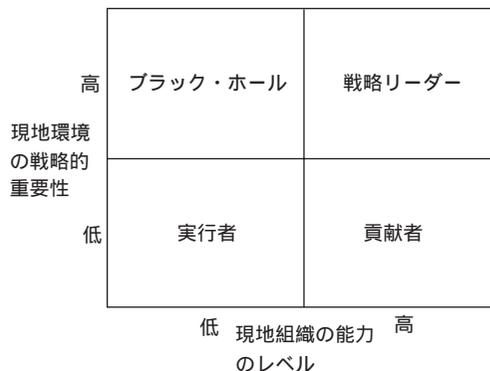
なく、各地の子会社などから生まれる様々なイノベーションや、その普及化である世界的学習を活発化させ、かつそれらを統合していくためには、全体として同時的に管理していくことが大事になる。つまり、分散した組織で世界的に解決していくという基本姿勢が大切になる。

以上のことをまとめれば、第3表に示したように、トランスナショナルの特徴は内的な一貫性と相互補強にあり、統合ネットワーク、子会社の役割と責任の分化、複数のイノベーションの同時管理が、その統合的な組織システムの柱になるといえよう。

したがって、トランスナショナル組織では様々なレベルでの調整が大事になるが、それらは第1に部品、半製品、完成品などの物流の調整、第2に資金や技術などの稀少な経営資源の管理・調整、そして第3にイノベーションや学習能力の中心となる知性、着想、知識の結合・調整、に集約される。そのための調整法には、集中化（経営幹部への重要な意思決定の集中）、形式化（制度や手続きの慣行化・ルーティン化の奨励）、内面化（共通の目標、価値観、経営パースペクティブを管理職に浸透させて、彼らの判断材料とすること）といった原理・準則が求められ、かつそれらの多様な組合せに留意しながら進めていくことが大事になる。そのためには、長期ビジョンを持つことと社員が会社の全般的な方針にたいしてコミットメントを行えるようにすることが望まれる。そうした背景が企業全体への社員の参加意識を高め、企業目標を推進する大きな力となる。

かくして、彼らがいうトランスナショナル組織の概要はわかってきたが、統合ネットワークと呼ばれるその組織特性は、第5図に示されるように、世界中にある非常に専門化した組織単位を結びつけて、効率性、適応性、イノベーションといった多次元の戦略課題を達成させる複

第6図 海外組織の役割のタイプ



出所：C・A・バートレット/S・ゴシャル 『地球市場時代の企業戦略』吉原英樹監訳、日本経済新聞社、1990年、P142、図6-2による。

雑なもの組合せである。そしてこの機構の強みは分散，専門化，相互依存といった，本来的には矛盾し合うような基本特性を統合し，しかも同時追求することが可能になることである。別の言葉で表現すれば，一律的なヒエラルキーをもった階層組織を改めて，柔軟で多様な組織を作り上げることがトランスナショナル組織の特徴で，それは子会社を戦略上のパートナーと見なす「トランスナショナル精神」<sup>13)</sup>の横溢したものであり，その役割分化は第6図のように表すことができる。かくして，組織構造よりも，その基になる非構造的な精神が重視されるようになるというのが，彼らの主張のエッセンスである。

## 2．多国籍企業のグローバルネットワーク形成の意味・内容・計測化

前節で見たように，パートレット／ゴシャルの多国籍企業組織論の特徴は，分散，専門化，相互依存といった相異なる特性を同時に追求する複眼的な視点と，それらを統合する一貫性をもった柔軟な組織原則，つまりは「トランスナショナル精神」溢れた組織の構築である。したがって，ストップフォード／ウェルズ流のマトリックス調整を基本とする多国籍企業組織の発展段階説的なアプローチはとらず，出自が異なり，それぞれに組織特性を持った多国籍企業組織の個性を尊重した包括的展開という総合的アプローチを採用している。その際のキーワードはネットワークである。そしてなぜそれが必要になるのかの根拠とその内容を明らかにするのが，最初の共著での主要な課題であった。その後，1993年に出された「組織間ネットワークとしての多国籍企業」<sup>14)</sup>においては，今度はネットワークそのものの検討を組織論の既存の成果を援用して，やや抽象的に展開している。そこでは，明確な結論を導き出すというよりは，分析のために有効と考えられる手法や手段を駆使して，計数的な根拠も示しながら，試論的にいくつかの作業仮説を提示して，一般化のための素材を提供することに重きを置いている。

そこで彼らの作業仮説だが，まず第1に多国籍企業を単一の組織というよりは，組織と組織をまとめた「組織間グループ」と考え，その構成単位としての「組織ユニット」とそれらを結ぶネットワークによる「リンケージ」を基本線として，その様相を描いている。そうすると，さまざまな組織ユニット間の交換関係のネットワークとして多国籍企業を見ることができるようになるという。したがって，ここでは多国籍企業の一体性や一元的指令体質は弱まり，それに代わって連合体的性格や協力・協調・同意モードが表面にでてくるようになる。第7図はオランダのフィリップス社が60カ国に所有する活動ユニット（子会社）を結ぶ世界的なネットワークを作り上げている様子を簡潔に示したものである。なおこうした視点で多国籍企業論を改めて眺めてみると，パールミュッターの，例の本国志向（E），現地志向（P），地域志向（R），世界志向（G）というEPRGモデルなどもネットワーク論的アプローチとして再認識できるといえる。ただし，これまでのものと，ここでの彼らの立論が違うところは，一つには多国籍企業



の活動環境の制度的・社会的な構造を問題にすることである。具体的には多国籍企業の置かれている国のもっているそれぞれに異なる制度環境によって、その行動が影響されることに注意を払っている。そうした、国の特性という条件を入れて考えると、相互関係のネットワーク（「リレーショナル・ネットワーク」）の構造は多様になりうる。もう一つは多国籍企業の各ユニット間の双方向性、相互依存性、価値共有などの相互作用の面の重視である。このことが意味しているものは、相互作用あるいは双方向性の確認と強調であり、したがってここでは組織としての対等性や独立性に力点がかけられるようになる。そしてその背後には、ヒエラルキー（位階制）やピラミッド体系よりはフラット（同一平面）ないしは水平的な組織体系をこのリレーショナル・ネットワークが意味しているという彼らの認識がある。

第2にその組織ユニットは本社と海外子会社であり、そこに所有関係に基づく組織内の結びつきがある点では、一般的な組織間関係とは多少異なる面もでてくるとはいえ、所有関係に基づくヒエラルキー的なパワーは通常考えられているよりも実際は弱いのだという主張に与して、子会社は自立性も、したがって自律性も高いため、親会社と海外子会社との間の組織間ネットワークにおいて、本社の命令は限定的であると規定している。「多くの論者によると、複雑な組織における所有とヒエラルキー的パワー（命令）との結びつきは、しばしば考えられてきたよりもずっと弱いものである。・・・この結びつきはMNC（多国籍企業のこと。引用者）の場合、特に弱いと思われる。なぜなら、所有するユニットと所有されるユニットとの間には大きな物理的（距離的の意味。引用者）・文化的隔たりがあるからだ」<sup>15)</sup>。したがって、たとえば、組織間関係を類型的にとらえて、その相互作用を単一的、連合的、一体的、社会的選択などに分ける議論があるが、それにあてはめれば、多国籍企業の場合にはある程度のヒエラルキーがあるので、単一的と連合的の中間にあると分類している。多国籍企業のヒエラルキー構造内での海外子会社の相対的自立性または自律性の主張が彼らの基本姿勢であり、そこから、ネットワークを介した社員のコミュニケーションの積極的意味と役割がでてくる。

第3に多国籍ネットワークは所有関係をともなう企業内でのネットワークが基本だが、各子会社は現地でのサプライヤー、顧客、競争相手などとの間のリンケージ、つまりは伝統的な「外部ネットワーク」とも関連を持ち、その中に埋め込まれているとみる。つまり、広範な外部ネットワークの一部として多国籍企業のネットワークを考えなければならないということになる。したがって、多国籍なネットワークを全体として評価するためには、ネットワークの結びつきの緊密度合、つまりは密度（density）を問わなければならない、それには組織の内部関係の緊密度をみる「内部密度」(within density)と、全体的な外部ネットワーク、つまりはさまざまな組織セットの密度を示す外部の「セット間密度」(across density)の、双方から判断しなければならないとする。そして両者には当然に内部と外部との質の違いがあり、両者の複合的な関係として全体を見ていくことになる。

第4に多国籍企業の資源配置には集中と分散の両面があり、そこにはさまざまな「ばらつき」がある。もう一方で、こうした量的な次元での把握とは別に、その内容が極めて差別化されているか、それとも一般的かの区別もあり、前者の進んだものを「専門化」と呼んでいる。こうしたばらつきと専門化は多国籍企業の資源配置の親疎さや集中度合を測定でき、そのことを通じて多国籍企業の戦略を見てとることが可能になる。またそれは多国籍企業としての優位性や独自の形式の確立、つまりは成熟度を示す指標ともなる。

第5に社会的ネットワーク内のパワー配分を問題にする場合には、パワーの主要な源泉として、交換関係における他への依存性を問う「交換パワー」と、構造的な依存性を示す「構造的パワー」に分けることができる。そしてこの後者は親会社への「求心性」(centrality)がどれだけ強いかを示すことにもなる。なおこれは、国際政治経済学の用語法では「関係的パワー」と「構造的パワー」として国家間の関係を表す試みがストレンジによって展開されたが<sup>16)</sup>、それとの親和性が強く感じられる。その意味は、内的なパワーの根源、あるいはそれ自体としての力と、その外的な交渉あるいは他との関係において現れる外的なパワーの両面から、物事を見ていかなければならないということである。そこで、筆者は前者を「絶対的なパワー」(absolute power)、後者を「相対的パワー」(relative power)と名付けてみたい。そして筆者の意見では、事態の進行にともなって、前者から後者への重心の移動が生じていくと考えている。あるいは、前者に基礎をおいた後者の拡大、浸透が進んでいるといえようか。

そして最後に、全体としていえることは、グローバル化の進展を通じて、巨大多国籍企業の間には一定の方向への収斂化作用が生じてきていることである。それは、他とは「差別化されたネットワーク」を構築することによって、巨大多国籍企業の優位性が際立つようになるような構造の出現である。つまり、それ自体の絶対的パワーに依拠して、多数で密度の濃いネットワークを構築して相対的パワーを発揮し、重点的な専門化(集中)と広範な拡散(分散)との両面での総合的な追求を行って、ネットワーク上の優位性を確立することになる。そしてそれが他の巨大多国籍企業の「模倣の連鎖」をよぶと、やがては巨大多国籍企業は次第に「同型化」していくようになると予想できる。これが多国籍企業の一般的で普遍的なネットワークの型となり、そして同時に世界中にそれが蔓延して、今度はそうしたネットワークを通じた多国籍企業間の競争が激化するようになる。

以上要約した彼らのネットワーク論は、一方では一般的パターンを検出するための抽象モデル化を進めたために、やや単純化過ぎて膨らみを欠くようになり、他方では計数的に証明しようとして、かなり非現実的な想定をせざるを得なくしている。人的ネットワークの緊密度を計測しようとする試みは、従来から、企業間の支配-従属関係を資本と役員兼任制の双方からみようとする金融資本に関わる分野で盛んであった。筆者もかつて、同好の士と研究グループを組織して、フェンネマ、スコット、ユシーム、パストレ、ミンツ/シュワーツなどの代表的な

論者の所説を検討したことがある<sup>17)</sup>。そこでの教訓は計数的に把握できる部分のごく限られていること、とりわけ、資本ではなく人的結合を考える際には、そのことがむずかしくなること、そして計数的に可能な部分と計数に現れない部分とのバランスをどうとり、全体としての総合評価に中にどう汲み入れ、斟酌するかが難問だったという、痛切な反省がある。ここでの課題である多国籍企業の世界的ネットワークの考察にあたり、その形式も内容も多種多様であり、その親疎や密度はさまざまであるが、その中から確かな傾向や質の変化をどう認識するかが大事になる。とはいえ、少なくともIT化の進行は情報を通じるネットワークの敷設と作動をはるかに高いレベルに押し上げたはずである。これは企業のバーチャル化を呼び、空間の圧縮と時間の短縮を両輪とするグローバル化に合わせた企業システムと企業間関係を生み出した。多次元空間を結ぶ情報ネットワークは多国籍企業の一大動脈となり、それにとまって人的な関係も新たな段階を迎えている。ここにネットワーク論が依拠しなければならない確かな土台がある。そこで、次節では、この人的ネットワークの意味と内容に関して考察を進めてみよう。

### 3．知識重視型経営と人的ネットワークの重要性

ゴシャル／パートレットは1997年にだした『個を活かす企業』において、前節までに見たような多国籍企業の親会社と海外子会社、そして子会社相互間の企業内でのネットワークが企業間の広範な外部ネットワークの内円にしっかりと敷設され、それと並行しながら有効に作動して、優位性を発揮していることを前提にして、今度はその下での人々の繋がりや交流、そして人材の持つ積極的役割、つまりは創造性について、考察している。

ここでの彼らの基本的な問題意識は事業部制が権限委譲を進める形をとりながら、実際は中央への集中化を進め、企業内での官僚統制を強めた結果、形式主義を蔓延させて、個人の獨創性をかえって削ぐようなことになり、会社を停滞させてきているという現状把握である。そしてそこからどのようにして、起業家精神を再興させるかが主要な課題になる。

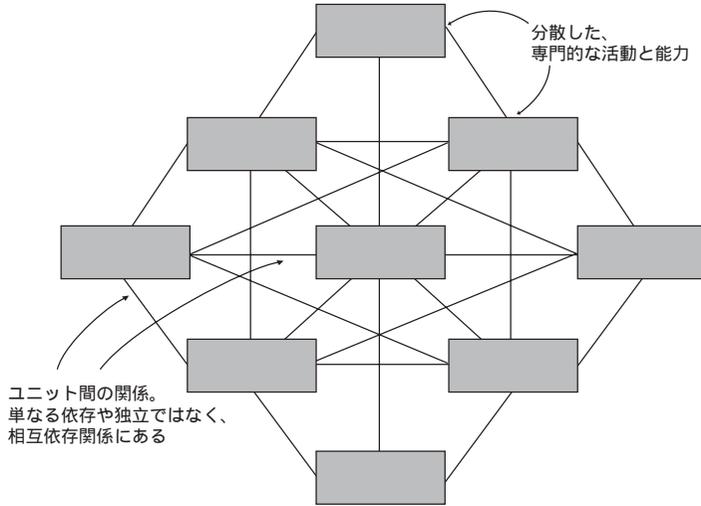
社員がかって会社にたいして持っていた強い一体感、帰属意識、当事者意識は、企業が権限委譲を進める過程でかえって失われるという皮肉な結果をもたらした、と彼らは見ている。事業部制の下で権限の委譲が起ると、その反面で管理が必要になる。それは組織に新しい階層やより精巧なシステムを作りだし、官僚主義が蔓延し、結果として起業家精神をつぶすことになった。そこで、その過程に関する彼らの説明を少し長くなるが、引いてみよう。「企業内における情報の共有と意思決定プロセスに根本的な変化が起きると、現場のマネージャーとその上位のマネージャーとの関係に亀裂が生じてくる。現場のマネージャーは、自分たちの創造的思考や精緻な分析も、画一化された報告書の様式によって縛られ、トップマネジメントのために報告書を統合する過程で、情報が抽象化され、まとめられて、同じようなものになってし

まうことに不満を募らせ始めていった。上位のマネージャーが創造力豊かな現場のマネージャーの考えにフィルターをかけ、評論し、解釈することで、現場のマネージャーたちはその議論や評価のプロセスから疎外され、ついには欲求不満が無関心へと変化していったのである。そして彼らが苦労して作り上げた計画や提案が、最終的にはROI（投資収益率）という一つの数字になり、戦略ポートフォリオ上の一つになってしまったときには、無関心はあきらめや皮肉な態度となって、情熱は完全に冷めてしまった<sup>18)</sup>。かくて、亀裂 不満 無関心 あきらめ という過程を辿って、企業内における上層と下層の対立が助長・拡大され、その結果、企業の活力が次第に奪われることになる。

そこで、起業家精神をどう呼び覚ますかだが、そこには自発性、分権化、自己規律、情報公開、信頼関係と透明性や開放性、公正さや公平さ、それにそうした風土を支える各種の支援体制などの要素が強く求められてくる。とりわけ、組織構造に関する従来の事業部制の持つ弊害をどう克服するかは大事な課題になる。製品別組織と顧客別組織、効率性が柔軟性が、中央集権型か分権化された組織化などのジレンマは、二者択一を迫る事業部制という組織に原因がある。それに代わるのは、「統合ネットワーク」という新たな組織の枠組みである。「この組織モデルは、企業が部門ごとに能力やノウハウを育て、知識や情報、経営資源の横方向の流れを通じて、その分散した能力を結合させる。さらにこのモデルは信頼を醸成し、その信頼が組織をまとめる接着剤としての役割を果たす。こういった組織は、企業に学習能力を根付かせるのに必要不可欠な、二つの原則に基づいて作られている。その原則とは「分散した専門的な活動と能力を基盤とした構造」、そして「相互依存を基盤とした組織間の関係」である<sup>19)</sup>（第8図）。つまり、専門家と彼らの相互依存を統合することであり、これは基本的にはコラボレーション（対等・平等な協働関係）の体系を作り上げることである。

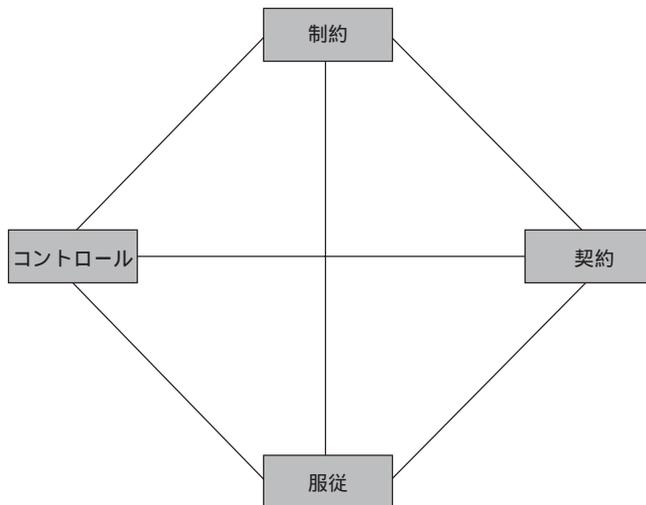
そこで、こうした統合ネットワークシステムが従来のものとどう違うかを解明するために、彼らはこれまでの行動特性（第9図）と、新しく目指すべきもの（第10図）とを比較しながら、その要諦を開陳している。第9図にみられる伝統的な企業における第1の特性は「服従」である。企業の拡大・発展による事業の多角化にともなって遠心力が働いて拡散していくのを避けるために、多くの企業は社員を共通の方針や同じやり方で縛ろうとした。こうした軍隊モデルは事態の進展にともなってその規範が退化する危険があり、業務の手続きに柔軟性を欠き、意見の相違を好まない権威主義がはびこって、次第に時代遅れになっていった。第2の特性は「コントロール」である。事業部制の下で、本社の幹部は自分に結果責任を残す仕組みがなければ、事業部のゼネラル・マネージャーに実質的な権限を進んで委譲することはしなかった。大半の企業では本社スタッフの強大な支配の下に、洗練された資本計画、業務予算計画のシステムを開発し、全社に及ぶトップダウン型管理体制を敷いた。だがこうした体制は資本の割り当てや業績を維持していく上では効果的だったが、最終的には人間関係の悪化をもたらした。

第8図 統合ネットワーク



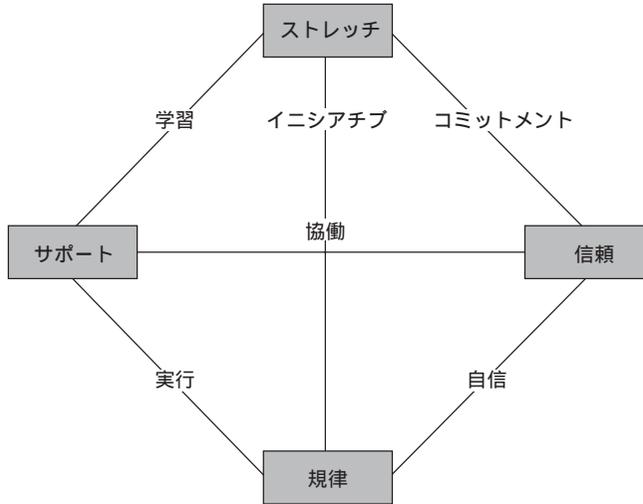
出所：スマントラ・ゴシャール+クリストファー・A・パートレット『個を活かす企業』グロービス・マネジメント・インスティテュート訳，ダイヤモンド社，1999年，P87，図表3-1による。

第9図 行動環境の病は継承される



出所：スマントラ・ゴシャール+クリストファー・A・パートレット『個を活かす企業』グロービス・マネジメント・インスティテュート訳，ダイヤモンド社，1999年，P129，図表5-2による。

第10図 行動環境と個人の行動



出所：スマントラ・ゴシャル+クリストファー・A・パートレット『個を活かす企業』グロービス・マネジメント・インスティテュート訳，ダイヤモンド社，1999年，P159，図表5-8による。

目標設定と予測プロセスは，利害対立者間のゲームに堕してしまうことが多く，権力を増した本社のスタッフがモニタリングの名の下に現場のマネージャーの業務に口出しすることが多く，そして後者は受け身にまわって，リスクを回避しようとする。その結果，人間関係が悪化しがちである。第3のものは「契約」である。何事も契約に基づいているという風潮は，報奨金を加味した給与制度の強化によって，万事金銭関係だという考えを強めたし，また大がかりなリストラ，合理化，退職プログラムの実施によって，さらに補強されて，いつでも契約関係をうち切るというプレッシャーを強めることにもなった。それによって，企業と社員の関係が形式的で画一的なものになり，会社への忠誠心が低下した。第4の特性は「制約」である。企業の拡大と多角化にともなって，明確で重点的な企業戦略が必要になり，その範囲内で責任を委譲されたものが業務を運営するようになる。しかし，広範な戦略目的が詳細な戦略計画の中で具体化され，各事業部のポートフォリオとして落とし込まれていくにつれ，戦略上の制約は制限になり，業務上の境界は障壁となる。その結果，リスクを回避し，革新的なものを望まない保守的な考えが広がり，他方，現場のマネージャーは戦略ビジョン，役割，ゴール，課題，優先順位などの複雑な区分の切り分けにたえず悩まされるようになる。

こうした風潮を打破し，革新していくためには，第10図に示されるような要素が強く求められることになる。まず第1の「規律」は命令や方針にやみくもに従うこと（服従）ではなく，

第4表 変革プロセス

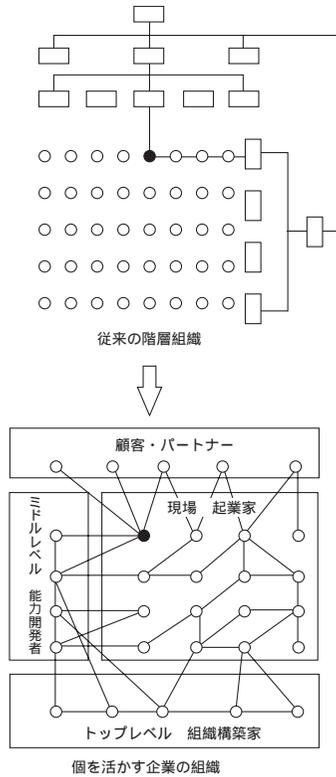
<b>変革プロセス</b> ・ユニットの継続的な業績向上を図る	・短期的な業績と長期的なビジョンとの間に生じる緊張を管理する	・包括的な企業目的とビジョンを創り、大前提を見直す
<b>統合プロセス</b> ・能力を引き付け、開発する、業務の相互依存性を管理する	・ユニット間に分散した知識、スキル、ベスト・プラクティスを結びつける	・行動規範や価値観を制度化して協力と信頼をサポートする
<b>起業プロセス</b> ・新しい機会の創造・追及	・個人の能力開発。個人のイニシアチブを評価し、サポートする	・機会範囲のストレッチ、業績基準の確立
現場マネジャー	ミドル・マネジャー	トップ・マネジメント

出所：スマントラ・ゴシャール＋クリストファー・A・パートレット『個を活かす企業』グロービス・マネジメント・インスティテュート訳，ダイヤモンド社，1999年，P184，図表6-5による。

見通しやコミットメントに基づいて行動するために身についた規範という意味である。第2にコントロールに代わる「サポート」である。これは、上司と部下との関係が指導、支援、ガイドといった特性で定義されるような内容を持たなければならないことを含意している。第3の特性は契約に代わる「信頼」である。評価に際して、プロジェクトや調査の件数などの定量的な側面ばかりでなく、リーダーシップやアソシエイトの能力開発、チームワークへの貢献などの主観的要素も加味される必要がある。特にパートナーへの報奨制度が付け加わることが大事である。第4に「ストレッチ」で、これは個人の向上心を高め、自己や他人にたいする期待値を高めるよう奨励する。視野を狭め、活動を制限する制約とは反対に、開放と活力を生み出す前向きなものである。

企業革新のためには、こうした新たな企業特性が芽生え、かつ定着していかなければならないが、それにはどうしたらよいか。その解答を彼らは不断の改善の「プロセスのポートフォリオ」として企業を考える中に見いだそうとする。具体的には起業プロセス、統合プロセス、変革プロセスの三つのプロセスである（第4表）。彼らの基本姿勢はすでに何度も繰り返したが、組織そのものではなく、それを担う人間の行動にあるという考えである。そこから、構造ではなしにプロセスが大事だという考えがでてくる。そしてそれにふさわしい組織モデルは第11図のようなものになる。従来の階層的で位階的なものから、平面的で双方向的なものへ、つまりネットワーク型への変更である。

第11図 新しい組織モデル

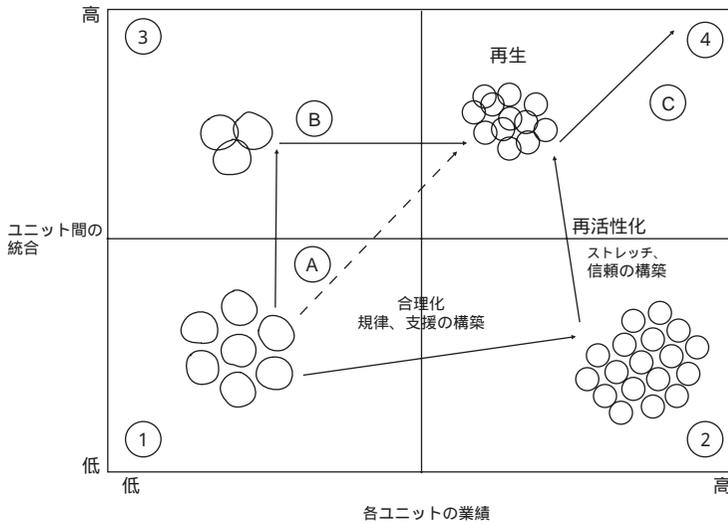


出所：スマントラ・ゴシャル+クリストファー・A・パートレット『個を活かす企業』グロービス・マネジメント・インスティテュート訳，ダイヤモンド社，1999年，P189，図表6-6による。

また1980年代後半から始まった未曾有のリストラ，組織階層の消滅，事業再編，リエンジニアリングなどの波は，企業変革の必要を高めたが，そこには起業家精神を掘り起こす「合理化」(第1段階)，統合とシナジー(同調)を促す「再活性化」(第2段階)，そして継続的な自己変革を達成する「再生」(第3段階)という三つのプロセスがあり，そのことを通じて，「個を活かす企業」への変身を遂げていくことが求められる(第12図)。そして最後に，価値創造者としての企業という立場から，新しい道徳律の確立が求められ，そうしたことを内容とする新しい道徳契約(第13図)が作られる必要があるということに結ばれている。

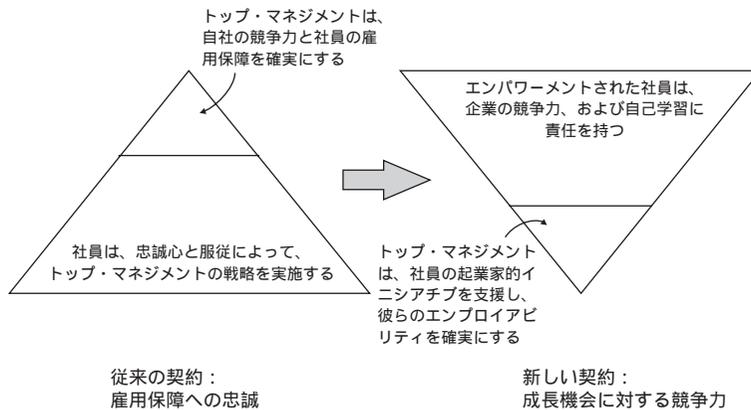
紙数の関係から，後半はごく要約的に述べたが，以上からの彼らの結論は，煎じ詰めれば，信頼と知識の集積効果が企業変革の鍵だということになり，個を活かす企業とはまさにそのことを指しているということになる。それは新しい企業社会へのゲートウェイ(脱出路)になるのだろうか。

第12図 企業変革の実行プロセス



出所：スマントラ・ゴシャール+クリストファー・A・パートレット『個を活かす企業』グロービス・マネジメント・インスティテュート訳，ダイヤモンド社，1999年，P228，図表8-1による。

第13図 新しい道徳契約 役割と責任の逆転



出所：スマントラ・ゴシャール+クリストファー・A・パートレット『個を活かす企業』グロービス・マネジメント・インスティテュート訳，ダイヤモンド社，1999年，P269，図表9-1による。

## 小 括

とりあえずは簡単なまとめとコメントをしておこう。ここ10数年間のIT化の進行はさまざま。そのことが多国籍企業の組織とその経営に与えたインパクトを反映できないような多国籍企業論は魅力に乏しい。『個を活かす企業』の訳者によれば、この本が新時代における企業再生の本質に大胆、適切に切り込んだ点を高く評価して、個を活かす企業がいま必要な理由を次のように述べている。モノからサービスへの経済活動の中心が移動した結果、知識による付加価値の創出如何が鋭く問われるようになり、それには「ヒトの創造性と個人の自発性が必要になる」<sup>20)</sup>。そうすると、日本企業はその代表格だということになりかねないと思われるが、実はそうではない。「日本企業は自発性を犠牲にした均質性を勝ちパターンとして徹底的に追及した。ヒトを大事にしてきた日本企業は個を活かさない企業でもあった」。したがって、日本企業はいわば「周回遅れのランナー」<sup>21)</sup>にすぎないとしている。そしてそうした日本企業の再生のためにも、この本が大いに貢献できるという確信が本書を翻訳した理由だと述べている。ここには、非常に鋭敏な時代感覚がある。

ここで検討したゴシャル/バートレットの一連の著作の基本的な分析には従来の多国籍企業論が見て過ごしていた面への鋭角的な切り込みがあり、首肯すべき点も少なからずある。とりわけ、組織構造のみが問題であるかのような風潮には真剣な反省を迫ったと見てよいだろう。しかし、その点を評価した上で、彼らの最近の著書では、その反対に企業内のヒトの創意工夫や熱意への過度の依拠に陥ってはいないだろうか。極端な言い方をすれば、人間関係さえうまくいけば、あるいは人間の創意工夫を尊重する気風が作られれば、物事が解決するかのような論調に見えてくる。なるほど、そうした側面もあるだろうが、実は人間の創造性を萎えさせているのは、資本支配と利益至上主義という企業の体質であり、それは資本主義の下での企業そのもののもつ限界ではないだろうか。もし資本支配と営利至上主義を押さえ、そこからの脱却を遂げようとするなら、それはもはや資本主義とはいえないのではないだろうか。すくなくとも、資本主義の黄昏であり、別のシステムへの移行期である。したがって、ここで彼らが理想主義的に開陳した新しい企業システムとヒトの個性を活かす、創造性豊かで、平等的で協働的な環境は、実はその全面的開花を別の社会の中でしか果たせないだろう。そう考えると、この提案は資本主義から別の社会システムへのゲートウェイ（通路）を飾るものとして意味があるのではないだろうか。

しかも、これをグローバル化の進展の下での多国籍企業の新たな役割として考えると、統合化・画一化と現地化・個性化の両面を合わせ持つその特徴は複雑である。一方では新たなゲートウェイへの最速・最新の乗り物としての面と、他方では現存の資本主義制度の下での世界大での利益獲得と資本蓄積という最悪の手段でもあることの、両面を合わせ持っている。

IT化の進展の下での多国籍企業の変貌はそのいずれの面を際立たせることになるだろうか。そうしたことは、本稿に続いて、ソーシャル・キャピタルを取り上げ、さらには、SRI(社会的責任投資)やアソシエイトを検討する中で、さらに明確な結論を出したいと考えている。

(2004年5月10日脱稿)

## 注

- 1) 関下稔「現代多国籍企業の組織構造の考察 多国籍企業の海外子会社とは何か(3)」『立命館国際研究』第16巻3号, 2004年3月, 91頁。
- 2) C・A・パートレット/S・ゴシャール『地球市場時代の企業戦略 トランスナショナル・マネージメントの構築』吉原英樹監訳, 日本経済新聞社, 1990年。
- 3) スマントラ・ゴシャール+クリストファー・A・パートレット『個を活かす企業』グロービス・マネージメント・インスティテュート訳, ダイヤモンド社, 1999年。
- 4) たとえば, ロバート・パトナム『哲学する民主主義 伝統と改革の市民的構造』河田潤一訳, NTT出版, 2001年。
- 5) ドン・コーエン+ローレンス・プルサック『人と人の「つながり」に投資する企業』沢崎冬日訳, ダイヤモンド社, 2003年。
- 6) 筆者はこれまでの著作のあちこちでこれらの概念に言及してきたが, 最近のものとして, さしあたりは, 関下稔, 中川涼司編『ITの国際政治経済学 交錯する先進国・途上国関係』晃洋書房, 2004年, 第1章, ならびに関下稔, 小林誠編『統合と分離の国際政治経済学 グローバリゼーションの現代的位相』ナカニシヤ出版, 2004年, 序章ならびに第4章, 参照。
- 7) C・A・パートレット/S・ゴシャール『地球市場時代の企業戦略 トランスナショナル・マネージメントの構築』前掲, 41頁。
- 8) 同上, 68頁。
- 9) 同上, 69頁。
- 10) 11) 同上, 71頁。
- 12) 同上, 83頁。
- 13) 同上, 137頁。
- 14) スマントラ・ゴシャール/クリストファー・A・パートレット「組織間ネットワークとしての多国籍企業」, スマントラ・ゴシャール/D・エレナ・ウェストニー編著『組織理論と多国籍企業』江夏健一監訳, IBI国際ビジネス研究センター訳, 文眞堂, 1998年, 第4章。原著はSumantra Ghoshal and D. Eleanor Westney ed., Organization and The Multinational Corporation, St. Martin's Press, 1993。
- 15) 同上, 99頁。
- 16) スーザン・ストレンジ『国際政治経済学入門』西川潤, 佐藤元彦訳, 東洋経済新報社, 1994年。
- 17) 関下稔編著『現代金融資本の諸理論 多国籍企業と多国籍銀行の多重的ネットワーク』同文館, 1988年。
- 18) スマントラ・ゴシャール+クリストファー・A・パートレット『個を活かす企業』前掲, 29 - 30頁。
- 19) 同上, 86 - 87頁。

20) 同上, 訳者まえがき, 頁。

21) 同上, 同じく訳者まえがき, 頁。

## A Transnational Solution to the Management of Global Corporations

Transnational Corporations have many subsidiaries and associates in many countries and regions. They allocate their subsidiaries over the world according to their own management strategy: is international, multinational or global. International strategy means the technological transference from parent company to its foreign subsidiaries. It depends on the smooth adaptability of local subsidiaries to the advanced technology of parent company. Multinational strategy means the localization of corporate activities of transnational corporations. It is very important for subsidiaries to make a suitable decision on the sales, production and procurement of goods. And global strategy means the integration of their corporate activities in the global level. It is required to act quickly according to the order from headquarter in mother country. These are all unique characteristics and values in the strategy of transnational corporations but same time they are all imperfect in the total strategy of transnational corporations. And therefore a transnational solution as a overall strategy is needed for the accomplishment of their purpose. It means the arrangement of these three strategy: international, multinational and global.

( SEKISHITA, Minoru 本学部教授 )