

Global/Transnational Management

グローバルマネジメントを超えて

2024/9/10

トライアドコンサルツ® 2025年6月 All rights reserved



<提 言>

- 日本企業のプレゼンスの低下、競争力の低下が云々されている。現在日本企業の国際競争力は、日本はかつて世界1位の競争力を誇っていたが、2024年のIMD世界競争力ランキングでは38位にまで低下。
- 非効率なビジネス慣行やデジタルトランスフォーメーションの遅れがその原因と指摘されている。
- 今般この機会を利用し、国際経営学的のフレームワークに当てはめてみて、定性的に分析を行い、直感的に日本企業の立ち位置と、競争力を確認してみることとする。
- その結果、日本企業の国際経営管理のユニーク性は、他社とは異なる、独自のものがある。明らかに差別化された独自性が見えてきている。

“企業のグローバル化” への発展モデル ～国際企業はどのように発展するか？～

企業が国際市場に進出する際に、グローバルな製品事業部を通じて実現するか、又は地域的なローカル市場ニーズを満たしながら発展していくか、というパターンを経由し、グローバル化する（P 3 図 1）。

日本企業のように、グローバル化を目指す企業は、**Global Integration(①グローバル統合)**と、**National (Local) Responsiveness(②ローカル適応)**という二つの異なる性質の課題を克服し、これら課題にどのような形で対応していくかによって企業パフォーマンスが決まり、経営戦略の稚拙が決まる。本社と現法人の役割分担関係は、**①グローバル統合と②ローカル適応**に応じて、表 1（P 4）のように類型化出来る（4 分類される）。

縦軸の**Global Integration(①グローバル統合)**とは、正に地球全体を一つの共同体と見なして、ビジネスを世界的に一体化（グローバルイゼーション）を進める思想。まさに「全地球主義」であるが、この特性は、製品やサービス自体が国や地域による差別化を要求されず、大量生産や規模の経済で経営することが経済合理性にかなうという発想である。通例、多国籍企業が国境を越えて地球規模で経済活動を展開する行為や、自由貿易および市場主義経済を全地球上に拡大させる思想になりやすい。

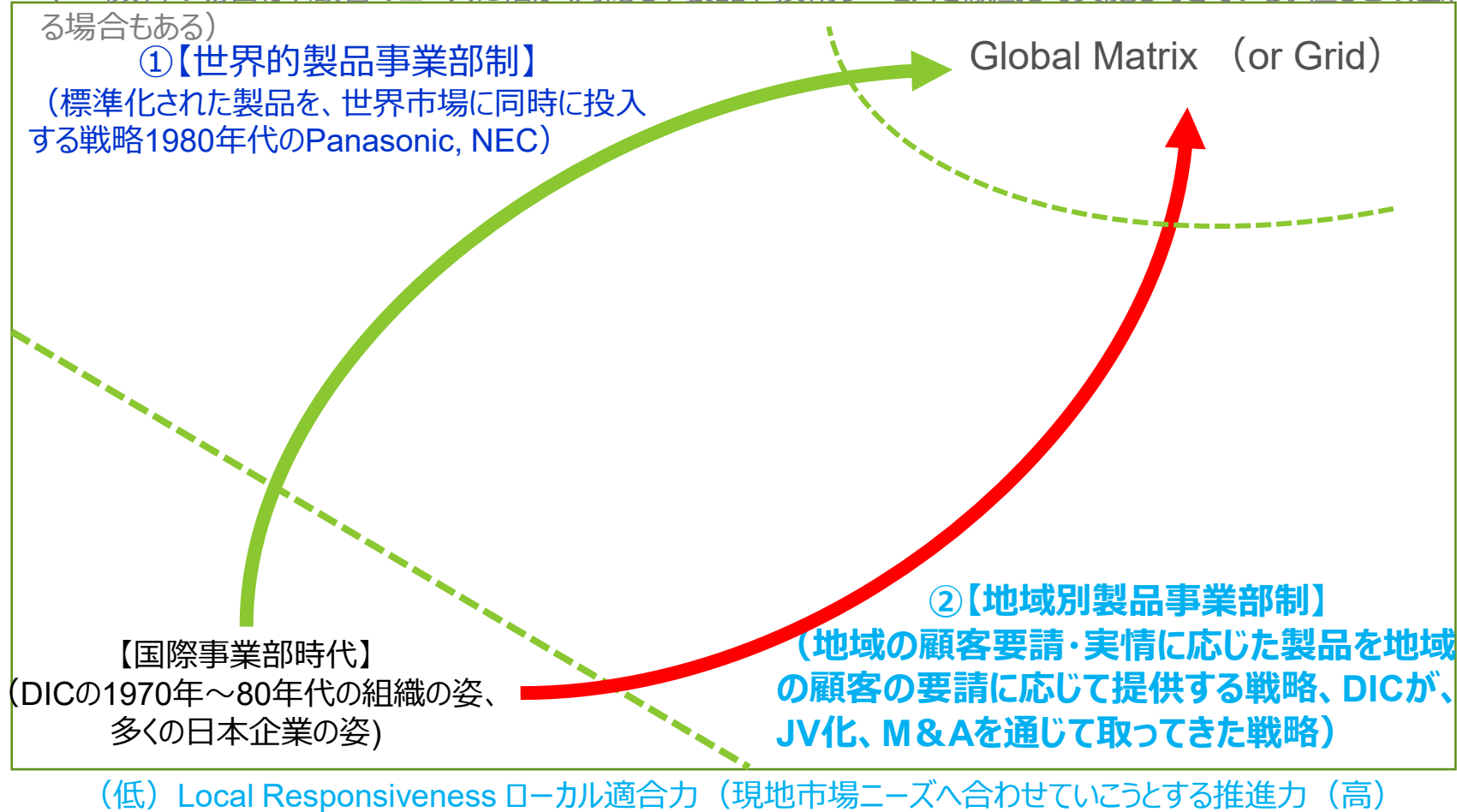
横軸の**National (Local) Responsiveness(②ローカル適応)**という切り口は、地域特性のユニークな市場ニーズに忠実に答えることで、収益力を上げ、経営能力を高めていこうとする考え方である。

この 2 軸分析フレームは、どちらが優れているとかいう発想や、経営管理の進化を表すモデルではない。製品やサービスの特性と、市場の関係を相対的に示している。

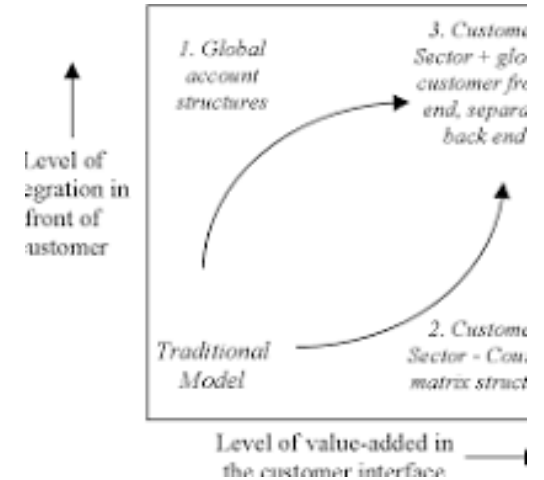
Stopford & Wells Model of MNE (グローバル化への進化過程) (図1)

- 国際事業部（製品の輸出入）から始まる経営組織の進化は、世界的な製品事業部制を通じて、又は地域的な製品事業部制を通じて拡大・発展し、グローバルマトリックス又はグリッドモデルに進化する（Stopford & Wells ; The Evolution of MNEを改変）
- 例えばDICなど早くから海外志向が強かった、グラフィック関連企業の場合、①よりも寧ろ②に近い形でグローバル化を実現していったと考えられる（インキ・ポリマー・顔料の場合は、顧客のニーズに細かく対応し、製品や技術サービスを徹底して実施してきている。但しこの過剰適応が、経営活動のグローバル化を邪魔する場合もある）

(高) Global Integration グローバル統合
(低) Local Responsiveness ローカル適合力



(Strategic Management Journal, 1988 - Wiley Online Library より図を借用し、左図を作成)



多国籍企業組織の特徴と類型化 ～KFSは、“統合ネットワークの構築”～

＜表 1＞ 企業のグローバル化発展段階モデル

組織の特徴	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	トランスナショナル企業
能力と組織力の構成	能力の中核部分は本社に集中させるが、他は分散させている	分散型組織で、海外子会社は自立している	中央集権的に経営資源を本社に集積させる	経営資源の分散化化、相互依存体制、専門化.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の持つ長所とを兼ね備えている理想的経営組織モデル
海外事業の目的・役割	親会社の能力を適応させ、活用させる	現地市場の好機をみて利用する	親会社の戦略を実行する部隊となっている	海外の法人ごとに役割分けて、世界企業を統合化する 統合ネットワーク、複数イノベーション同時管理、子会社の役割と責任分化がキー
知識の開発と普及	本社で知識を開発、海外の他の組織単位（現地法人）に移転する	各組織単位で知識開発し、保有する（共有しない）	本社で知識を開発し保有する	共同で知識を開発し、世界中で分かち合う
具体的な企業群	P&G、GE、エリクソン	ユニリーバ、フィリップス、ITT	花王、パナソニック、NEC	GAFA、DIC

国際企業経営の進化を2軸分解で考察すると、製品や技術の特性に応じ、以下のように観察される

(高) Global Integration
(低) Local Responsiveness
グローバル規模で業務の統合を推進する強さ

<タイプ1 グローバルタイプ>

中央集権型自国中心主義、親会社で開発した知財を武器に、海外に展開し推進しようとする。海外子会社は親会社の意向に従う。現地適応は殆ど考えない。

<タイプ4 トランスナショナルタイプ>

分散・専門化・相互依存が特徴。海外組織単位で役割分担実行、世界的に経営統合を実現、共同で知財開発、世界で共有。経営情報は、SFA,SAPで共有化されている。

<タイプ2 インターナショナルタイプ>

知財など、能力の中核部は中央集権的に育成、他の機能は分散型がおおい。本社で知財開発し、各国に移転し、生産やマーケティング活動を行う。方向性は本社→子会社というように、一方通行のみ。しかし各海外子会社の権限は、グローバル型よりも強い。業務の中心は、製品の輸出入業務が中心。

<タイプ3 マルチナショナルタイプ>

分散型経営形態、各国は徹底した分散独立型で現地主義、各国ごとの相互依存体制は薄く、独立したユニットで組織が構成される傾向を持つ。

(低) Local Responsiveness ローカル適合力 (現地市場ニーズへ合わせていこうとする推進力) (高)

本図は、Christopher A. Bartlett、Sumantra Ghoshalの著書、「Transnational Management」から引用

従来はタイプ4のトランスナショナル型のような企業はない、という研究者の観察だったが・・・。

「タイプ4のような企業はビジネスの世界では存在しない」、という見方が、1990年代中盤までの主流だったが、現代では変わってきた。その理由として考えられるのは；

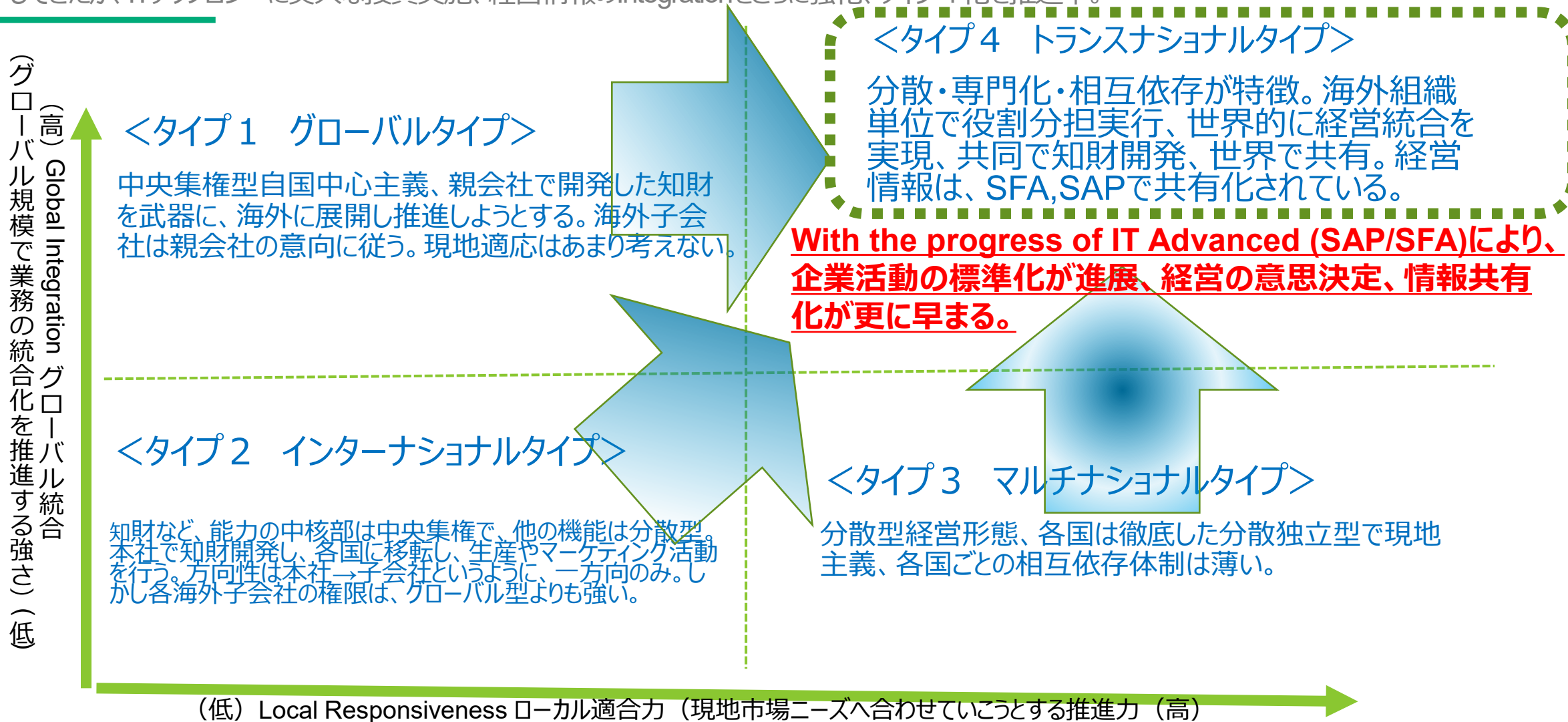
1. インターネットが社会のインフラ化、この応用技術進展スピードが、相当高速化し、これによって、市場情報の伝播スピードが非常に早く、国を超えて伝送されるようになった。
2. 近年AIの成長速度が加速、情報が合成され、洗練されることで、人の思考プロセスの中で思いつかなかった新製品、新サービス開発が進んでいる。
3. 情報通信技術として、SAP,SFAなどの経営管理基幹システムが統合化、日常的に企業活動に入り込んできた。こうした日常の変化の中に、我々の企業活動、マーケティング活動は置かれているわけで、**前頁タイプ1、タイプ2、及びタイプ3の企業は急速に、タイプ4に向かって前進している。**

タイプ4に分類できる企業群は、**Amazon、Microsoft、Google、Meta、Apple、SFA、SAP**が提供するサービスと技術。

この動き、欧州では当該企業の独占的市場支配権に反発。日本ではこれを与件として取り込み、寧ろこれを活用する市場開拓を進めている。

このサービスに対して日本が米国へ支払っている対価は**総額約5.5兆円弱**（2023年貿易統計）となっていて、**インバウンド市場3.5兆円を超え**、国際収支上、日本は支払い超過状態になっている。

- SonyPanasonicなどの場合、企業経営の進化過程は、タイプ4に向かって進展中、世界市場において、Local Responsiveness推進、タイプ3で進展してきたが、ITテクノロジーに莫大な投資実施、経営情報のIntegrationをさらに強化、タイプ4化を推進中。



本図は、Christopher A. Bartlett、Sumantra Ghoshal著、"Transnational Management managing across borders" から引用、DICの社内会議用に集約化した

<結 論>

グローバル企業の発展段階は、製品やサービスの特性に応じ、世界的な製品事業部組織を通じて標準的な製品を供給する形か、地域性に応じ地域のニーズに合わせて適合するかに分けられるが、どちらとも最終的にグリッドに向かう。

多くの日本企業は確実にトランスナショナル化している。働くスタッフは、この方向に躊躇なくアクセルを踏んでいる。上位組織者たちはトランスナショナル化により求められる組織デザイン、ヒト資源の分配を適切に決める必要がある。

唯一の課題は、外部環境で、この過程で遭遇する可能性のあるリスクは、“**地政学的リスク**”、ロシア、中近東、中国、北朝鮮、ラテンアメリカ、アフリカ諸国の政治的な揺らぎ。これからの経営者は地政学的なリスクを抱えながら、トランスナショナルマネジメントに携わざるを得ない。

語学力と同時に**確かな歴史観**を持って仕事をすることは、外部環境に左右されない自分たちを構築する助けになる。

Triad Consults 資料室

「タイトル」

作成年：2025年6月

公開：2026年10月

© Triad Consults