

グローバル市場の出現

- ・ 1950年代、大衆市場が、アメリカで最初に現実化していた。多少の移動の自由と情報化が実現しただけで、さしたる所得の増加もなしに、世界はアメリカと同一の需要パターンをもつにいたった。
- ・ いずれも豊かさに基づくものではない。すなわち情報に基づくものである。
- ・ この変化が意味するところのものは、これからは地場の中小企業さえ、グローバル経済におけるかのようにマネジメントしなければならなくなったということである。
- ・ これは元に戻すことのできない変化である。保護主義化では、せつかくのグローバル経済を貧困化し、崩壊させるだけである。

「われわれの企業は、グローバルな視野のもとに事業を行っているか？グローバル経済の流れを理解しているか？」 Y・N

- ・ グローバル企業のマネジメントとは、政治的、文化的な多様性をいかに統合するかという問題となる。
- ・ グローバル企業は、会社全体としての戦略を必要とする。しかし各国それぞれの子会社も戦略を必要とする。それぞれが目標、優先順位、計画、損益への責任をもつ自律的な事業である。しかし完全に自立的なわけではない。すべてが相互依存の関係にある。

「全体のことだけを考えてグローバルな意志決定を下しているか？」⇒それでは失敗を免れない。 Y・N

「個々の市場での具体的な戦略にまで落とし込んでいるか？」⇒そうでなければ戦略として成功しない。 Y・N

「個々の市場と個々の事業を自立した絶対のものとする戦略か？」⇒それでは失敗を免れない。 Y・N

「グループ全体の戦略を考え、製品ライン別の戦略を考え、国別の戦略を考えてるか？」 Y・N

- ・ 成功しているグローバル企業は、すべて単一市場、単一技術である。
- ・ 事業の一体性を維持しない限り、グローバル企業は空中分解する。

【具体例】 単一製品のIBM, 医師という単一顧客の製薬会社、金融サービスという単一技術の商業銀行。

「グローバル企業において、多角化の誘惑に克っているか？」⇒多角化の誘惑に克必要がある。 Y・N

- ・ 会社全体のトップマネジメントチームのメンバーは、他のトップマネジメントチームにも参加している。それらのチームでのリーダー役は、必ずしも会社全体のトップマネジメントチームのメンバーとは限らない。

- 【例】 CPC全社のトップマネジメントチームは4人ないし5人である。彼らはそれぞれが5つの地域別カンパニーのトップマネジメントチームのメンバーである。
- ・ 全社のトップマネジメントチームは、各地域別カンパニーのプレジデントの任免権をもっている。
 - ・ 各地域別カンパニーにはそれぞれプレジデントがいるが、全社のトップマネジメントチームのメンバーが各地域別カンパニーのトップマネジメントチームの長をつとめているわけではない。
 - ・ 地域別カンパニーの傘下には、さらに国別のカンパニーが位置づけられている。地域別カンパニーのトップマネジメントチームのメンバーが、各国のカンパニーのトップマネジメントチームのメンバーになっている。彼らもまた国別カンパニーのトップマネジメントチームの長をつとめてるわけではない。

「全社のトップマネジメントチームメンバーはその下部組織のトップマネジメントチームメンバーか？」 Y・N

「全社のトップマネジメントチームメンバーは、各下部組織のトップマネジメントチームの長をつとめているのか？」 ⇒長をつとめているわけではない。 Y・N

「全社のトップマネジメントチームは、現業の仕事からは解放されているか？」 Y・N

【グローバル企業】トップマネジメントチーム

- ・ グローバル企業はトップマネジメントチームを複数もつ。あらゆる国、地域、製品について、それぞれのトップマネジメントチームをもつ。この多層的な構造は、あらゆる決定を遅らせる官僚主義をもたらしやすい。

「世界中のどの国のどの事業の責任者であれ、本社で決定権をもつ者に直接接触することができるか？」 ⇒直接接触できなければならない。が、実際に接触することは滅多にあってはならない。 Y・N

「全社レベルのトップマネジメントチームが、母国事業のトップマネジメントチームを兼任しているか？」 ⇒兼ねてはならない。母国事業のマネジメントに時間がとられ、他の事業を放置することになる。 Y・N

「母国以外の事業はすべて国際事業部においてマネジメントしているのか？」 ⇒業績は悪化する。 Y・N

「トップマネジメントが巡回しているのか？」 ⇒巡回では統治をできない。本部を必要とする。 Y・N

「全社的な戦略のもとに行うとしても、あくまでも意思決定は現場で行っているか？」 Y・N

「工場長、支店長は地元を知って、地元とつながりをもって、地元で行動してるか？」 Y・N

「工場長、支店長は会社全体の目標、戦略、ニーズを知っているか？」 Y・N

「各国政府との関係、各国における長期戦略など重要な政策問題については、会社全体のトップマネジメントがリーダーシップと助言を期待しうる存在か？」 Y・N

マネジメントの人事、地位、報酬

「母国のものだけを上層のマネジメントに昇進させているか？」⇒人材を確保できなくなる。	Y・N
「あらゆる国の有能な若者に対し、それぞれの国の純国内的企業以上の機会を与えているか？」	Y・N
「報酬は、世界中一律に払われるべきか？それとも土地の水準に合わせて決められるべきか？その代わりに住宅手当や交際費を増やすべきか？」	Y・N
⇒ 共通の基準はない。報酬システムに最善の答えはありえないこと。問題があったら日々直していくしかない。	
「母国に住み母国の一員でありたいという当然の欲求に敬意を持ち続けることができているか？」	Y・N

グローバル企業と国家主権

「強大なグローバル企業であれば、一国の政府に対抗する力があるか？」⇒政治と経済において、いつも負けるのは経済のほうである。	Y・N
・ グローバル企業は、すべて国を中心にではなく市場を中心に考える。 グローバル市場における資源の最適化、生産と流通(雇用と貿易)を配分することがグローバル企業の機能である。グローバル企業は、生産活動を人がいる所へ動かす。	
「事業活動を行っている国において、その国の経済や市場を中心に考え、かつ行動するべきか？」	Y・N
⇒ナンセンスである。	
「グローバル企業は自らの母国政府の力を利用すべきか？」⇒利用すべきでない。	Y・N
「進出先国では、公共事業や政府調達において国内企業を優先するという慣行があるか？」	Y・N
「進出先国や、母国には、法律の域外適用はあるか？」	Y・N

グローバル企業と途上国

・ グローバル化に伴う機会と問題の多くは、途上国において生じている。	
・ 途上国は資本を必要とする。技術はさらに必要とする。余剰資源たる肉体労働力が生み出す製品のための市場を必要とする。	
・ 途上国は多くの場合、国家主義的である。	
・ グローバル企業が行う意思決定において、進出先国のペルーやインドのために会社全体を犠牲にすることなどありえない。	
「グローバル企業の活動に制限を課されているか？」	Y・N
「外貨負担が重荷になる国や、高率関税による保護を必要とする国へ進出すべきか？」	Y・N
⇒控えるべきである。	
「進出先国の政府による保護策を当てにして、原材料、労働力、資金のコストが高いために採算性が低い国へ進出すべきか？」	Y・N
「数年後に、保護抜きに生き残るだけの競争力を手にすることができるか？」	Y・N
⇒ 愚かである。投資はすべて、競争市場で生き残ることのできるものでなければならない。	
「完全子会社という19世紀的な進出パターンをすべきか？」	Y・N
⇒ それは、途上国にとって最も必要な投資や資本形成、さらにはその国自身のマネジメントや企業の育成を妨げる。	
「子会社は一つの構成部品の製造に特化することができるか？」⇒できなければならない。	Y・N
「投資と経営権の分離を検討したか？子会社の所有権にこだわるべきか？」	Y・N
⇒ こだわる必要はない。途上国としては、海外からの資本を必要としながらも、資本参加の形で自国資本を育てる必要がる。	
「今後、途上国が途上国ではなくなることに伴う問題は何か？どのように諸処の関係を見直すべきか？」	

進出先国との関係

「進出先国の政治構造に参画し、進出先国の国家主権を味方につけるべきか？」⇒つけるべき。	Y・N
「電力、輸送、電話などのインフラにおける支援をすべきか？」	Y・N
⇒ 資本集約的な産業で、価格は政府の管理下にあるという政治的に敏感な産業は避けるべき。	

グローバル企業の組織

・ グローバル企業は、規律のしっかりした集権的組織であると同時に、自立した組織からなる柔軟な連合体として構築されるべき。すなわちシステム型組織が必要になる。	
「グローバル市場に向けて自らの資源として、資本、知識、マネジメントの人間、専門能力をもつ者を動員することができるか？」	Y・N
「グローバル企業の若者は世界の一員たること、異なる文化を見聞しそこに住むこと、多様な選択権をもつことができるか？」	Y・N
「途上国の優れた若者たちに、自らの母国、社会、産業に貢献する機会を与えることができるか？」	Y・N
「自らの組織に各国の異なる慣行を包含しえるか？」	Y・N
【具体例】 日本の子会社では、日本の組織、昇進システム。ドイツ企業では、エンジニアリングに関わる経歴を重視する。フランスでは、グランゼコール大学校の卒業生を重視する。	