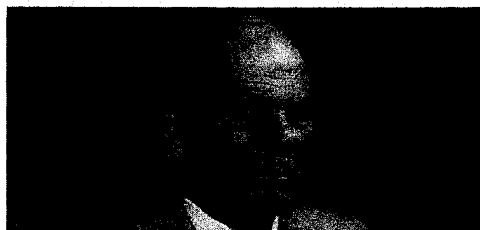


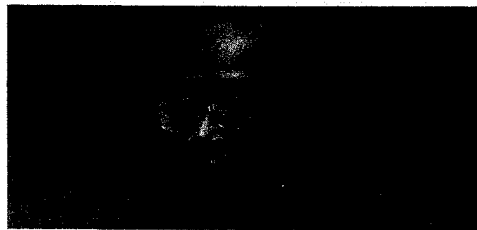
山田善靖



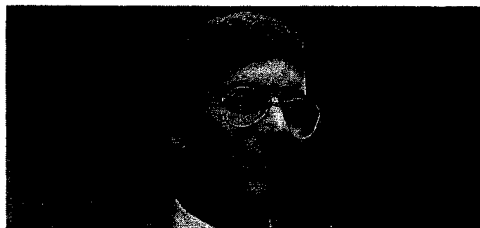
井上宗迪



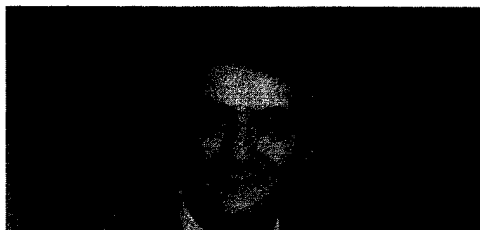
デービッド・ハーツ



田島義博



ジェームス・ホダー



ウィリアム・ピアスカラ

メントの中にもうめ込むことが求められてくると考えられます。

一言で言えば、これからの企業が、コーポレートプロフィールを追求するためには、グローバルプロフィールにどのよう貢献できるかを十分検討することが、必要不可欠となっているということです。

さて、シンポジウム1では三極体制と新しい世界経済秩序に対して、経済学、国際経済学という広い立場からマクロな議論がなされましたが、このシンポジウム2では、さらに具体的に、グローバル・マネジメントについて、いろいろな立場からの検討を進めたいと思っています。始めるにあたりまして、簡単にパネリストのご紹介をさせていただきます。短い時間ですので、皆さんの発言の言外の意味を理解していただけたらと思います。

まず、マイアミ大学のハーツさんは、アーサー・アンダーソン、あるいはマッキンゼイで、二〇年間重役を勤めているとともに、少し前まではコロンビア大学のビジネス・スクールの兼任教授をされていました。この経歴の示すように、理論と実践を行ってきている方です。そして、専門は人工知能、マネジメントサイエンス、システム分析、OR、さらに、

コンピューターやロボットの分野です。その上コンピューター法学という幅広い専門分野をお持ちの方です。二番目のホダーさんはスタンフォード大学の準教授です。経済学部の博士論文では、為替等の交換レートの変化に伴うような場合のリスクヘッジの問題を取り上げました。それ以来、国内あるいは国外の金融問題の研究を専門としています。三番目のペンシルバニア大学のピアスカラさんは現在、国際OR学会連合会（IFORS）会長でORを専門としている方です。そしてさらに、ペンシルバニア大学のウォートン・スクールの教授であるとともに、グローバル経営とリーダーシップを研究することを目的とした研究所の所長で、企業の競争力の研究を併せてやっています。次に多摩大学教授の井上さんは、丸紅の国際経済研究室長を兼任しています。グローバル経営を実践している方です。昨日この会議のために帰国をされたと聞いていますが、このように、現在のグローバル経営の実践のまっただ中にいる方です。それから最後になりますが、田島さんは、学習院大学の経済学部長という要職にありながらも財団法人・流通経済研究所の所長もお務めで、マーケティング流通分野を専門としています。以上のように、皆さん研究者であるとともに実践家であるというような、ビジネスに何らかの形で関わっている方々です。では早速ご報告をお願いしたいと思います。

**真の世界企業は消費者の為にある**

ハーツ 最初にニュー・エコノミックフロンティア

に關してお話をします。世界には主要な経済国があり、それが世界に進出をして、より多くの財やサービスを作っています。しかし、まだ欠けているものがあります。それは、経済交流に關わる様々な問題解決が進んでいないことです。例えば、ガットの交渉が順調ではありません。日本、ドイツには保護主義がまだ残っています。貿易不均衡の調整もうまくは行われていない現状があります。

また、最近では生産要素として新しいものが登場してきています。例えば、コミュニケーションです。これはほんの数年前までは生産要素に入っていないで、またコンピュータを巡るテクノロジも新しい生産要素になってきました。さらには運輸の手段。これも生産要素の一つと言えるでしょう。

現在、表面上は経済はうまくいっているように見えます。しかし不況がある。そして様々な困難は、世界各地にエア・ポケットのように存在しているのです。例えば戦争が行われた場合、結果として、多くの国が何らかの形でドルの負担を強いられることに必ずなるでしょう。これは、未来を見る際の、不確定要因の一つです。

意思決定には、必ずリスクが伴います。そうでなければ、意思決定と言えないのです。どのような意思決定をしても、必ずリスクは伴います。これを組織の中で行うとすると、組織の付加価値となるコンポーネントの再検討が必要になります。そして、それを通して、将来の投資政策を決定することになるのです。そこからは、三つの新しい側面が世界の貿

易行動について生まれてきます。それが、この会議の主題だと思えます。

一つは、貿易のフローの増加です。その結果、先程ブロックさんのお話にあったように、ファイナンスも世界化、グローバル化してくるのです。例えばグローバル・ボンドを考えてください。貿易が、グローバルライズしない限り、このような金融商品は存在しないわけです。それから二つ目は、競争の激化です。これは生産施設の過剰から発生します。いろいろな分野で生産施設が過剰状態にあり、競争の激化がもたらされるのです。三つ目は何かと言うと、経済の国際化、つまりは、国際金融チャンネルの異常に速く変化する相互連結であります。

次に、構造変化の進む経済ということに関して、述べてみたいと思います。現在、生産性は世界中で低下しているようです。これは一つの仮説であるが、もしそれが正しいとすれば、アメリカの長期的な変化、あるいは他の国々の長期的な変化の結果なのか、それとも短期的な現象であるのが問題になってきます。

それを回避するために、企業も国もR&D(研究開発)を強化する必要があります。情報技術の利用の活性化、さらに貿易の自由化が必要です。これらを実行して初めて、自らが経済的に生き残れるのです。全世界の経済的な生き残りも、実はそれにかかっています。と言っても過言ではないでしょう。

国際貿易に關わっている企業はたくさんあります。大前研一氏の言葉を借りれば、「そうした企業の中の

くは、結局、より大きなチョイスや満足を消費者に与えることが問題である。真の世界企業とは、政府のためではなく消費者のために存在する。投資をするにしろ、生産したり売るにしろ、全てこれは消費者のためである」ということになります。

## 情報技術は、不測の事態の中で意思決定の力に成り得るか

しかし同時に、いま、私たちが住む豊かな世界において開発途上国問題があることは、否めません。そのために、様々な政策による確実な経済的状况がそれらの国々に提供されようとしています。開発途上国が発展するのは簡単な問題ではなく、私も解決策は明言できません。しかし次のことは言えると思います。国際経営のための技術や技法、これを変える必要があります。電子データ処理のネットワークができ、その結果、技術的あるいは経営上の問題にしても、急速に情報が行き交うようになりました。金融情報がまさにそうです。それを利用してリスクを回避するための意思決定ができるようになりました。また、生産スケジュールや個人のスケジュールなどの調整も可能になりました。しかし、そのような協調を得るためにはコストがかかります。それを賄うためには、オーケストラの指揮者のような監督が必要だと思えます。

コンピュータ技術の発達の結果、人間の神経系のように、単にそれを実行する細胞だけでなく、その組織全体を調整して統合することが可能になりま

した。それが、コミュニケーションテクノロジー、コンピュータテクノロジーの一番のポイントではないでしょうか。

そして今、意思決定のために技術を活用するやり方としては、経営者のインチュイション、つまり、直観が利用できます。これは大きな問題です。政治家にしても経営者にしても、ある一つの考え、思いつきや勘というものを得る。そしてそれを通して何らかの解決策を出す。しかし、その勘で得られた、解決策の説明ができない。この人達はこれまでの経験により、こうなるかもしれないという勘を持ちます。第六感と言ってよいかもしれませんが、実際に、それが起こっているのです。

勘を利用するというやり方は、それに関する概念フレームを見て、情報を受け取り、その分析をする云々ということになるわけであり、非常に複雑な過程です。この過程を、現在では「ファジーのネットワーク・ストラクチャーを利用した体系」で処理する方法も開発されています。過去の関連ある経験を入力しておいて、同様のことが同じような場面で起きるかもしれないと認識した上で、問題自体を考えようということですが、これは情報の整理・検索に役立つことになります。

ここで、経済の体制を考えてみたいと思います。ハインツ・ペーガレスという物理学者は「経済体制には均衡状態などはない。つねに不均衡状態にあるのが経済体制だ」と言っています。つまり、進化や遺伝のメカニズムのような物とは違うというわけで

す。これらは常に調整をしています。経済体制も例えば免疫耐性と同じであり、不断の調整を行っているものだと言うことです。均衡状態にはないということです。

彼はさらに「不均衡状態の分析に関しては何もわかっていない。通常、それは単なるカオスだ」とも唱えています。一つの不均衡状態が起こると、簡単にカオスに突入してしまう可能性があるということなのです。経済学者たちは、こうした新しい複雑な科学を世界経済に適用できないかと試みています。

しかし、それは必ずしもうまくいかないでしょう。もしもうまくいけば大金持ちになれます。しかし、複雑性の科学を使って世界経済の基盤や各国経済を分析できても、お金を儲ける事は無理だと思えます。

変化は継続して起こり、しかも、その変化が何であるかはわかりません。全く予期できない事態が発生する世界にこれからなるでしょう。その中で意思決定をしなければなりません。ひょっとすると不可能ということもあり得るのです。非常に悲観主義的です。しかし、ここまでこられたことが、楽観性の基盤と言ってよいと私は思っています

## 資本市場でのファイナンスの方法

ホダー 私は、企業がどういう形でファイナンスをやっているのか、世界の資本市場でどうやっているのかという問題点から述べてみます。

具体的に考えるために、「あるアメリカの企業」という例えでお話していきます。この企業は、どう

いう方法でスペインにおける製造業の会社へ投資を行うかを検討しています。どれくらいの投資を株式でファイナンスするのか、どれくらいを借入れてファイナンスするのかという問題についてです。さらに、借入れの決定部分に関しては、どこで借入れを行うのかという問題が付随します。一般的に言って、アメリカとスペインで借入れるとは限定されていないので、東京でも借入れが可能です。チェーリッヒ、香港、ロンドン、あるいは他の主要国際金融市場でもできるわけです。

次の問題点は、どの通貨で借入れをするかです。米ドルで、あるいはスペインのペセタ、円、ドイツマルク、ポンドでの借入れは可能です。また、通貨バスケットも使用することができます。さらに、好きな通貨、マルクなりドルなりを選ぶことができる。しかもロンドン、東京、香港、好きな市場でそれが実行できます。つまり、企業金融問題は多くの通貨を世界中のどこでも選ぶことが可能なのです。企業の親会社の所在地や投資先も関係ありません。選択肢が多いのです。しかも、誰から借入れるかという問題も自由に選択できます。

例えば、距離の離れた資本市場での債券発行、コマーシャルペーパー（商業手形）発行です。しかもいくつかの市場で発行ができるわけです。あるいは、民間銀行だけでなくシンジケートローンや民間銀行シンジケートからの借入れも考えられます。このような特定の銀行にアプローチする方法、バンカーズトランスや、いくつものメインバンク（主要銀行）

に行く方法などがあります。例えば、ニューヨークに会社がある場合、ニューヨークに行くことがあります。また、東京、ロンドン、チューリッヒ、香港等に支店がある場合には、そこで銀行から借入れをすることが出来ます。このように、全ての多国籍、あるいは超国家銀行から借入れが可能なのです。つまり貸し手や、そのローンの通貨、借入額、どこで借入れるかなどを、バラバラに行うことができるわけです。

最後の問題は、誰が借入れを行うかということです。親会社であったり、スペインの子会社であったり、別の子会社で借入れを行う場合もあります。イギリスの子会社が借入れをするのが有利だとしたら、それが実行できるのです。ここで重視すべき概念は、この企業は複雑な選択肢から選択をしなければいけない。そしてそれを構成する。そして、いかにグローバルに資本市場を活用するのか、という点です。資金調達コストと、特定のファイナンス・パッケージのリスクの選択も必要です。それについては、他の不確実性に対してのヘッジ、将来の為替レート変動に対するヘッジの選択が可能です。ここでは、貸手との関係をも考えなければいけません。例えば、この企業は当該貸手との、あるいは複数貸手との関係を強化したいと思っている場合もあります。貸手との関係はどうするかという点で、リスクとリターンのトレードオフに直面します。複雑な意思決定のプロセスは、複雑な金融パッケージが原因です。それと同時に、この企業は過去の金融構成や借入れに

ついて、また、製造業の事業内容も考えなければいけません。スペイン、アメリカ、全世界における事業内容も考えなければいけません。これらは、非常に複雑な問題です。しかし、これらの分野では、すでに企業は高度な技法を持っていますが、競争が激しいゆえに、その技術の高度化をさらに迫られています。

また、この企業は生産コストや資金調達コストの削減も行わなければいけません。この面で行くつかの代替的ファイナンス・パッケージに直面した場合、それが同じリスク特性、同じ貸手特性を持っているとしたら、資金コストの低いほうを選ぶことが要求されるわけです。以上、概略をお話ししました。これは「グローバル財務構造」、あるいは、ストラテジー・パラダイムと呼ばれています。それらに対する企業のアプローチについても、述べてみました。

## 企業レベルで世界市場統合は進む

続いて、各国政府の政策に対する関係について見ていきたいと思います。まず、資本コストの比較、また、これが国際市場における競争力に対してどういう影響を持つかを説明します。

ここ数年、アメリカにおいて討論され憂慮されていることですが、アメリカ企業のデメリットとは資金調達コストが競争相手よりも高いことです。資金調達コストを米国や日本、ドイツ、イギリスと比較すると、よくわかることです。資金調達コストは、アメリカとイギリスにおいて、総体的に高くなつて

います。つまり、両国の企業が、国際競争面でのデメリットを負うことになるのです。しかしこれは、グローバルな財務構造の面からは意味を持ちません。東京での資本コストが安ければ、日本企業だけでなく、アメリカやドイツ、イギリスの企業も、日本に来て東京で借入れればよいわけです。逆に、日本以外が資本コストが安い、ユーロ・カレンシー市場のほうに安ければ企業はそこで借入れをすればよいわけです。これは、多くの企業がやっています。ユーロ・カレンシー市場は資本コストが安いのでここ数年間、特に日本の大企業にとって重要な市場になっています。日本の大企業が、ユーロ・マーケットに出て行ってそこで発行しているわけです。

政府にとって重要なことは、世界中の資本市場へアクセス可能な多国籍企業や超国家企業と、小さな企業を分けることです。中小企業は概ね国内市場での資金調達に限定されています。そこで資金コスト比較が行われているが、私の見るところ、これらを解釈し直さなければいけません。つまり、中小企業の競争力はどうなるのかという点です。アメリカにおいても、中小企業は相対的に利点・欠点を持っています。アメリカでは、中小企業は国際資本市場へはアクセスができません。そのため、多くの企業は直接的に、あるいは間接的に金融仲介機関を通じて、国際市場を使うようになってきたのです。仲介としての役割が出てきたと言えるわけです。こういう場合、政府はどの程度まで自国の中小企業がデメリットを負っているのかを、考えなければいけな

いこととなります。

他の問題点としては、資本市場に対する規制があります。多くの企業は、その資本構成の最適化を目指している。つまり、最も効率のよい資金調達先を見つけるにつれて、これらの企業は最も資金コストが低いところに出てくるわけです。リスク面からも、最も有利なところに出てきます。最もコストの低い市場、それは他の市場に比べて、規制が緩和されているところだと思います。つまり、意図的に、あるいはそうでなくても企業が規制の差を世界的に利用するようになってきているのです。これは各国の政府当局に大きな圧力を与えています。つまり、各国においては規制を調整する必要があります。相対的に類似した規制の構造を各国市場において持つ必要性があるからです。同様に、税制面も国により違いがあります。この面でも企業はこれらを活用しようとします。とりわけ、有利な税制がある国で借入れをしようと努力します。これは税務当局にとつての圧力であり、税務当局はその税制面を各国間で調整し、かなり類似した税制を各国間において取るようになります。世界には、複雑な「グローバル財務構造」がすでに企業レベルで存在しています。それも、ますます高度な技術を持つようになっていきます。競争で負けないためには、そうしなければならぬのです。これは、世界の資本市場の統合を加速します。企業は一つの市場から調達して、それを世界の他のところにシフトするという力を持っています。これも税制、市場規制の統合化に向けての圧力です。この、資本

市場の統合加速化ができれば、そして規制面での圧力に対処できれば、グローバルなベースでの税制面の調整が図られると思います。従って、各国政府において税制の差別化がますます困難になり、かなり類似したものになってくるだろうと考えられます。

### ✓ 超国家的企業の条件

山田 続いてはピアスカラさんから、グローバル経営を成功させるのにはどんな事を考えて技術を使っていたらよいかという点について、お話をしていたと思います。

ピアスカラ 二一世紀に競争力を維持するためにはグローバル企業としてどういった手法と方法論を必要とするかを、説明していきます。

現在、グローバル企業は多くの調整に直面しています。業界内での調整があります。これは、技術的な挑戦、生産性です。現在の生産性は、努力をして達成しても、明日にはより生産性の高い企業が生まれればそれまでになってしまいます。長期の成功のためには知識の獲得を連続的、継続的に行うことが必要となります。経営のシステムや構造も変わってきます。大型グローバル企業になると数百、数千の関係を納入業者や顧客と持っています。また、様々な系列関係もあり、所有形態も違います。つまり、きわめて複雑なシステムとなるわけです。それから企業が複雑性に直面している点においては、「規模」も問題です。グローバル企業の規模が急速に大きくなると、そのためには新しい製品や市場が必要にな

ります。

そのようにグローバル企業は、対外的な問題にも直面しています。国内政治、社会、経済的な変革が世界において速い、という問題です。ホダーさんから国際的な規制と法律が金融界にどういった影響を与えるか、統合の方向、為替レートの変動性についてのレポートがありました。経済問題だけではなく、政治の問題も世界経済に大きな影響を与えているのです。

私はここでは、グローバル企業という言葉ではなく「トランスナショナル・ファーム」、超国家的企業という言い方をしたいと思います。その差ですが、グローバル企業は形態も規模も多様です。多国籍企業として事業をしています。これに対してトランスナショナル企業というのは、製造が多くの国で統合され、国境を越えて動く、つまり、金融側面、財務側面、経営側面で統合されているものです。市場へのアプローチも統合化されています。自国ベースの企業ではなく、世界で事業を行う企業なのです。つまりベンチマーク（基準点）は、地元の競争や強みだけを見るのではなく、どういう経営の仕方がよいかということグローバルな視点から眺め、ベストを選ぶということです。その際、地球環境にはどういった影響を与えるかということも、当然考えなければいけないわけです。自分の国、または事業を行う国だけではなく、グローバルな観点で環境問題を取り上げる姿勢が必要となります。

では、こういったグローバル企業の経営陣の役割

ですが、トップマネジメントとしては、企業の使命、戦略、構造、経営者の選択、資源の配分といった政策、標準を作ることが挙げられます。しかしグローバルなマネージャーの過去一〇年、二〇年の責務となると、変化が非常に速い。これを何とか、マネジメントしていかねばいけないわけです。そうでなければ効率的にグローバル市場にアクセスできません。次に、グローバルな組織機構、これをいかに手直しして成長していくか。機能的に分けるのか、それとも地理的に分けるのか、製品別の組織を作るのか等は、製品市場の種類によって変わってくるわけです。また、新しいタスクとしては、知識が社内

で連続的に成長するようにすることが必要です。しかし、もっとも新しいトップマネジメントの役割は、社会あるいは国家に対しても、模範を示したり援助をしたりして、リーダーシップを取ることにあります。グローバル企業は、そのようなリーダーシップを求められているわけです。例えば、簡単な例を一つ。アメリカ、イギリスの企業で南アフリカで事業を行っている企業は、黒人を中堅幹部に取り立てています。もちろん自分の利益のためでもありません。南アにおいて役割を果たしたいということ、特に黒人を取り上げているわけです。このような力は、変化が多様で、深く速いことです。これが、マネジメントの活動に影響を与えます。しかも企業は、複雑で規模が大きいという現実があります。今までは、このような企業を合理的に経営することに限界があることが主要な問題でした。特に、複雑で大き

な企業になると合理性の適応が難しくなるのです。ここで、知識分野において、マネジメントが知るべき不可欠な新しい三つの話をしましょう。

第一には、大型の包括的な知識システムを使って、戦略的、業務的な意思決定をすることです。その際、マネジリアルモデルと呼ばれるものがそのサポートをします。スーパーコンピューターでデータを分析して情報を取り出して、それに基づいて意思決定をする、というプロセスで進むのです。そのスーパーコンピューターの能力を有効に利用するのに、オペレーションズ・リサーチのモデルとアルゴリズムを使ったり、エキスパートシステムとAIも使ったりします。また、新しい大型のデータ・ベース管理能力も必要になります。少し例をあげましょう。

先ほど、金融財務に関してグローバルな側面からお聞きました。ホダーさんからは、債券発行の際、どこの市場で行うかという問題があがってきました。この債券発行は、世界各地で多くの企業が行っていて、データも膨大です。私の同僚で、オンラインのアルゴリズムを開発している人間がいます。数百台の高速度のプロセッサのデータを利用できる形にして、自社の債券その他のポートフォリオをスムーズに運営しています。それからマーケティングと生産についても、競争優位獲得のために活用します。例えばPOSのデータです。スーパーマーケットやドラッグストア、デパートからのPOSデータは、あまりにも膨大だということです。例えば、数十億ビットのデータが毎日入ってくるわけです。これだ

けのものを管理していくことはかなり煩雑な仕事です。しかし見返りも多いわけです。広告政策や販売促進政策、マーケティング戦略、生産計画もPOSデータに基づいて行われるようになります。消費者の反応を十分に把握、検討した後で意思決定をした方が効率的です。今後は、オンラインでやってくる膨大なデータをアルゴリズムと意思決定支援ルールを使い、意思決定に利用できる形に変えて、企業の収益性向上に役立つように変えることが必要になってくるでしょう。

また、生産と流通のネットワークの統合という側面については、どこに生産拠点を作るか、どこで組み立てるか。流通機構はどのような流れにするかをグローバルな形で、最適化することが求められるでしょう。つまり各国の規制、為替コスト、労賃の差を利用して長期的な意思決定をする形になると思います。

## 組織の知能を利用して

もう一つ重要な手法、方法論で台頭しつつあるのは、超国家シナリオ構築です。

新しい理論が人間、組織の挙動に関して作られています。経済学者や他の分野の学者が、リスクと意思決定の分析の研究を行ってきました。しかしこの研究はハーツさんからもあったように、クローズドエンドではなく、均衡解はないわけです。つまり、意思決定の場合、必ずしも均衡状態だけで見ることができないのです。均衡解もなく最適な意思決定で

もない。しかし、新しくデータやアイデアが出てきた時に、「ヒューマン分析」や「デザイン分析」を行って、こういったリスクと意思決定をモデル化し、構造化し、超国家的なシナリオを作ることが必要だと思えます。それには、定量的、定性的なシナリオ分析とシナリオ作りのツールが不可欠です。これはマーケティングでも生産でも同じです。

ここで、企業経営をしていく上での環境問題との関係について少し述べたいと思います。グローバルな生態系、環境的な変化の中、多くの法律と規制が様々な国で、環境上の標準を設定しています。企業に対して、生産、企画、廃棄物や公害に関しての標準が設定されているわけです。こういった多くの標準は通常、非常に高く設定されています。リスクとコストという観点から考えてみると、例えば、社会が企業のライフスタイルを変えるためとは言え、非常に厳しい標準と言えます。確かに、健康に対するリスクがゼロでも、同じ資金を高速道路での事故防止や禁煙に使えば、社会全体により役立つわけです。このように、標準があまりにも高く設定されているために、コストが高つくすぎる問題があります。決して環境問題を軽視する意味ではなく、十分にこれを理解した上で、コストとの兼ね合いにおいて行う必要があると言いたいです。

さて最後に、新しい技術で台頭しつつあるものの中に必ず存在する、中核知識の形成に触れる必要があると思えます。企業は、このコアノレッジに依存しているわけです。この場合は、科学、工学、技術

だけではなく、人材に関しての知識もコアノレッジと言えます。例えば、従業員や顧客、納入業者に対しても中核知識を利用することが必要になるでしょう。新しいQCを適用する様々な場面では知識を組み立てていき、この知識を貴重な財産としていくわけです。しかし、これらを使い超国家的にするためには、新しい文化や宗教、新しい国家に適用するためには、どうすれば良いのでしょうか。皆、人種や行動パターンなどが違います。しかしいずれにせよ知識や知性は必要になります。そして、企業人は知識を使うことにより、便益を人々に返していかなければならないと言えます。

すでに日本では、例えば、統計的品質管理やインダストリアル・エンジニアリング、VAやVEといった価値分析、それからR&Dなどを効果的に使ってきました。いかに上手に使いこなすかという点では、更に努力が必要となるでしょう。

私のレポートを終えるにあたり、組織の知能を上手に引き出し、使うかという点から、産能大学の松田武彦先生が提唱していますオーガニゼーション・インテリジェンス（組織知能）について述べます。

これは、いかに全てをまとめて、組織の知能にするかということです。組織のコアノレッジを利用することが必要です。この考えは、問題を組織が認識し、問題を確定してそれを解決していくために、個々のグループ、そして組織全体の知識、知性をいかに利用していくかが、重要なポイントであると指摘しています。

## 各国の固有性を認めた経営が大切

井上 私としては、より実践的な立場と、海外でのグローバル化経営という観点から、話を進めたいと思っています。

私はこれまで、経済学、経営学の様々なイシュー（課題）を通じて、現実の経済と経営がどのように動いてきたか、また動いているか、ということに関して取り組んでまいりました。例えば、経済原論のケースとして、最近、日本の創造的経済学者によって指摘されているように、計算機の発達した現代とは言え、N個の財の分析ができない問題が注目されています。事例をあげます。一〇個の財を選択する。その財の中から、さらに一つの望ましいコースを選択するために、コンピューターに計算してもらおう。コンピューターは千分の一秒のスピードで計算してくれる。このような前提でN個の財を増やしていく場合、かなりの時間を要することが明らかになっています。例えば、六〇個の品物から望ましい一個を選択しようとした場合、一〇個からの選択を千分の一秒で計算してくれたコンピューターが、三五世紀時間を必要とします。一〇〇個を選んだ場合、宇宙開闢以前に戻らないと計算ができないと、数学的に厳密に証明されています。

日本の創造的な中堅の経済学者は、従って、市場の取引をまっとうするためには、商人の役割が決定的に大事だと指摘しています。九つの総合商社の、例えば、一日あたりの海外店間におけるテレックス

の文字数は、英字新聞を空白と広告なしで埋めた場合、その量は一日あたり、一万二千ページに相当します。現実のトレーダーはそれらを積み上げてインチュイション（勘）を磨きながら、望ましい選択を繰り返して行っています。このような、現実にはグローバルビジネスに参与している立場から、今回のテーマにおける課題を、五つ指摘してみたいと思います。

まず一つは、利潤極大化ではなく、海外現地の投資家や従業員の満足を高めるための方策はあり得るのか、ということですが、これが、現実には日本企業のグローバル経営における非常に大きな課題として取り上げられると考えます。

二つ目は、現地への貢献という課題です。私は、一昨日、台湾の高尾にある南山大学で「日本企業の国際化」について講演する機会をいただきました。そして、多くの社会人と大勢の学生達からは、日本企業が台湾コミュニティに関してどのようなコントリビューション（貢献）をしてくれるのか、という質問をたくさん受けました。これからは、日本人の駐在員たちも含め、利益の社会還元や海外の地域開発の貢献などを考えなければ、本場の企業活動とは言えない。これは、重要な課題であると思います。

三つ目は、ルール・ディスタレーション、規制と自由裁量についての課題です。マーケットと政府規制の問題が経済学の論争として取り上げられ、そこではストラクチャーとチェンジ、つまり、産業の仕組みと転換の問題が議論されています。その中にお

いては、産業の垂直的統合が注目されています。産業の垂直的統合における争点は山ほどありますが、ローカルコンテンツをいかに引き上げていくか、実はこれが、日本企業のグローバルイノベーションにおいて差し迫った課題になってきていることを、本日は改めて指摘したいと思います。

四つ目は、金融市場が統合へと向かいつつある中で、現実の、企業におけるファイナンスのディスクリージャー（資金調達）をどこまで進めるべきかということ。これが、国際化の現状においては新しい課題として浮上しているのです。

五つ目の最後の課題は、経済学と経営学の新しい切り口として取り上げられている、プリンシパル・アンド・エージェント・イシューです。日本では、代理人の問題として取り上げられています。この議論の中で、生き方としての動機づけの問題があります。これを様々な違いのある国家間でどのように調整・統合していくか、国際化の現場において大きく取り上げられています。この動機づけの問題に関しては、次のことを指摘したいと思います。

すなわち、ついこの前まで、私たちはリージョナリズム・バーサス・グローバルイズム（地域主義対地球主義）を議論してきました。しかし最近では、ピオンド・グローバルイズム（地球主義を超えて）が取り上げられるようになっていきます。これは例えば、今回の湾岸危機で明らかになりました。軍隊を送る国、絶対、送らない国。国境のラインがあると主張した国、逆に、国境線はないと主張した国に分かれ

ました。このように、各国の民族が持っている様々な無形なものを考慮したピオンド・グローバルイズムという捉え方は、新しいグローバルイズムの経営を検討する際、一つの示唆になるのではないかと、そう、痛感しています。

## 日本企業が克服すべきこと

田島 私は、極めて基礎的なことを二つ言いたいと思います。これは特に、日本企業がグローバルイザしようとする時に、克服すべき問題点です。一つは文化的側面でありもう一つは技術的側面と言えます。

第一の文化的側面、あるいは理念的な問題とは、要するに、日本人が歴史の中で培ってきた思考様式や行動様式です。これが日本企業のグローバルイノベーションにとっては、大変な障害になるといえます。それは様々な指摘されていることであり、日本人や日本企業の、内と外を区別する性癖を克服する必要があります。

日本市場というのは内であり、海外市場は外です。内とは、運命共同体的な場合、海外企業にとって極めて閉鎖的な取引の仕組み、あるいは商慣行と取られてしまいがちです。これは日米構造協議において、アメリカ側から鋭く指摘された問題でもあります。しかし、一旦外へ向かう場合には極めて競争的、時には攻撃的になります。我々はこの内と外の思考様式、行動様式を持っていることを反省しつつ克服していかなければ、グローバルイザは不可能と言えます。日本経済や日本企業の存在が、海外におい



で増えれば増えるほど、それが摩擦の原因になっていきます。しかも日本企業は、外国市場に出かけて行った場合、その国の中にまた内なる社会を作ろうとする傾向が大変強いのです。我々はこれを克服していく必要があります。そのことは、日米構造協議で指摘されたビジネスプラクティスに対する批判への答えにもなり得るのです。

第二に、技術的側面について述べたいと思います。先程もコンピューター技術の発展、ネットワーク化の進展がグローバル経営を助けるだろうと指摘されてきました。そこで極めて基礎的なことを言うと、例えば世界がネットワークで結ばれ、そこで情報交換がされていくわけですが、その大きな部分は取引情報です。これが交換される場合に、メッセージの表現様式が国際的な標準で統一されることは、国際的取引の円滑化や効率化にとり、大変重要と言えます。

す。国際的には国連のリーダーシップの下、ヨーロッパは例えばEDIFACT、アメリカではANSIX12という形で国際的標準ができて上がりがつつあります。

ところが、日本の場合は、国際的標準に組み込まれる可能性のある国内標準は出来上がっていません。日本では、企業別や業種別に固有の標準を作る傾向があり、そのことが国内全体の標準化、国際的な標準への同調、結合を非常に困難にしているのです。まず我々は、国内標準化に努力すべきです。その取引メッセージの国内標準化こそが、国際的批判を浴びている日本の取引慣行の複雑さや不透明さ、標準の欠如を将来的に合理化しながら、日本企業が国際企業化していくきっかけになるのだ、と思うのです。山田 以上で皆さんのお話は終わりましたが、それをまとめると、ポイントは二つあると思います。

まず、グローバル化をシステムとして見た場合に、その複雑なシステムをマネジメントする必要があります。様々な情報技術をこなし、現在発達している技術を使っていかなければならないのです。そしてもう一点は、グローバル化することによって、むしろ、各国の固有性が出てくることを強く認めることが大切であり、固有の文化、制度を認めて最終的にはその国のためになる、つまりピアスカラさんの言葉で言えば「社会のリーダー」、ハーツさんの言葉を借りるなら「消費者のため、その国のためになるもの」でないと長期的なグローバル・マネジメントはうまくいかないだろうということです。

複雑なシステムのマネジメントと、その固有性を認めるという二点を、様々な分野からお話しいただいたところで、シンポジウム3にバトンタッチしたいと思います。