

国際経営とビジネス・カルチャアの衝突と融和

平 松 健 治*

Collision and Reconciliation of Business Cultures among International Enterprises

Kenji HIRAMATSU*

序、問題の提起

- | | |
|----------------------|------------------------|
| 1. 米国のビジネス・カルチャア | 4. ビジネス・カルチャアからみた日本的経営 |
| 2. ビジネスカルチャアのコンセプト | 5. アジアにおけるビジネスカルチャア |
| 3. 欧州市場統合とビジネス・カルチャア | 6. 結びに代えて |

序・問題の提起

近年、企業の国際市場参入や海外立地をめぐる論議に「ビジネス・カルチャア」(経営文化)という用語がしばしば登場している。類語に「コーポレート・カルチャア」(企業文化)や「コーポレート・フィロソフィー」(企業哲学)等もあるが、どのような差異があるのだろうか。

例えば現在世界で最も成長率が高く、域内貿易比率を高めているアジア地域における企業活動を通じて、その概念を検証してみよう。そこには急成長を遂げてきたアセアン諸国や中国をはじめ、数年来開放政策を推進しているインド、ベトナム・ミャンマー等がある。1997年夏以降、タイをはじめとする各国の通貨・金融面に動揺があったとはいえ、これらのアジアの国々は、なお欧米企業の強い関心を引いている。

しかし、1980年代半から急激な円高推移とバブル経済の破綻からこうした地域に海外立地を迫られてきた本邦企業も、その業務展開にあたっては各国の経済環境や経営文化の差異という問題を抜きにしては語れないだろう。いわゆる日本的経営システムを現地の企業経営に根づかせようと努力しても、経営文化の格差によって必ずしも受容られるとは限らない。そうした問題が実は「ビジネス・カルチャア」の衝突や融和というテーマである。周知のようにこのアジア地域には、資本の再投資よりは個人蓄財を優先し、経済力に富む華僑・華人の培った伝統的な経営文化があり、Adat(イスラム慣習法)に根差す回教社会の事業哲学があり、経営にカーストの階層を持ち込むヒンズー教義の職務区分もあれば、社会主義経済からまだ市場経済に移行中の国もある。

*国際関係学科 (Department of International Relations)

このようなアジアにおける多様にして複雑な経営文化の理解とそれらへの融和の努力無くしては、日本企業にとって事業の円滑な推進も業容の拡大も覚束ないだろう。もしアジアにおいて日本企業が各国別や民族別に差異のあるそれらの経営文化を理解せず、従来の日本的経営をサクセス・ストーリーをもたらしした経営手法だとして押し付けようとしても次第に拒絶反応を蒙るだろう。今や日本企業にとって、この地域全域にわたって一般化している産業内分業や工程分業のもとで、そうしたアジア各国のビジネス・カルチャの理解は従来以上に必要になっている。

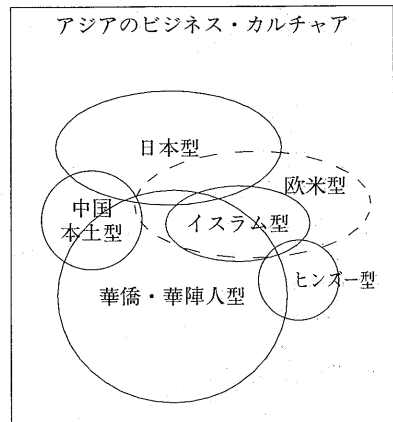
しかも現在のアジア各国、地域に広く深く浸透しつつあるビジネス・カルチャは欧米、特に米国の経営理念であり、ハーバードのビジネス・スクールの手法であり、アメリカン・ドリームを核とするビジネスの哲学である。世界に徘徊しているのは、多国籍企業「グローバル経済という怪物」¹⁾ といつてよく、その企業利益が国家の論理を超越する。

周知のように、欧州各国の植民地であったアジアの各国には旧宗主国の遺制が少なくない。宗主国によっても異なるが、この地域の人々は基本的に欧米の文化に対して畏敬の念を持っており、子女の海外留学先も欧米が圧倒的に多い。彼等が留学先から持ち帰るビジネス・カルチャは現代の欧米の多国籍企業に支配的なスタンダードであり、それらを自らのビジネス・カルチャの中に消化してゆくのである。しかも第二次大戦後独立を勝ち得たこれらの国々が採用している諸制度は、例えば会社法にせよ労働法にせよ欧米に範をとっている例が普通であり、経営者のビヘイビアにも労働者のモラルにも同様な風潮が見うけられるのである。

このようにアジアの企業経営は、近年この地域の経済成長への参入を狙う欧米企業のビジネス・カルチャを受け入れやすい状況にあり、従って日本企業のビジネス・カルチャから次第に離れてゆく土壌が醸成されつつあることに着目すべきである。

今やアジアにおいても欧州においても、それぞれの地域に培われているビジネス・カルチャとの衝突を避け、それぞれと融和を図りつつ企業目的を達成しようとするのは極めて難しい課題になっている。しかしそうした摩擦は避け難い現象であって、企業ベース、国家ベースで対応せざるを得ないのである。本稿は今後益々増大の傾向にある企業の海外進出にからんで、欧州や米国のビジネス・カルチャのコンセプトの由来を尋ね、それらとの衝突を避け、いずこの地域においてもビジネス・カルチャの融和の必要性と可能性のあることを吟味することとしたい。問題が広さと深さのため、以下一つの手探りの試論にとどまるのは止むを得ないだろう。

(図表1)



1. 米国のビジネス・カルチャア

アジアにおけるビジネス・カルチャアを含め、今日世界を席捲しているビジネス・カルチャアには米国にルーツを持つ要因が多い。では、アメリカにおけるビジネス・カルチャアのコンセプトとは何かである。いわゆる近代産業経営における様々な経営手法はその多くを米国にもつが、著名な事例は大量生産を可能にしたフォードイズムやテイラー・システムである。それは英国の植民地として出発した米国を英国の経済的呪縛から解放した契機ともなった。

本来農業国であった米国において、開発されたこうした科学的経営管理手法が第一次世界大戦時に大量の武器の製造を可能にして、枢軸国への売却、貸与によって多額の外貨の流入をもたらした、英国との経済的地位の逆転を可能にしたのである。

H. フォードが大衆向けT型自動車の大量生産に成功したのは20世紀初頭であるが、すでに19世紀末頃から米国の産業社会ではG. ベルや、T. エジソン等の今日いうベンチャア・ビジネスの大衆化、資本化が進み、アメリカの産業基盤におけるアメリカン・ドリームが培われたことは疑いえない。米国の産業基盤は第一次世界大戦を契機に拡充されるが、政府も企業も国際経済との調和や共生というコンセプトを自覚していなかった。産業界はその後も世界最高の保護関税(例えばホウレイ・スムート関税法によって全輸入品に平均55%という釐率を課していた)に依存する土壌によって育まれていたのである。

さらにその基盤にあるものは何か。米国の国土膨張の歴史の過程で賞揚されているフロンティア・スピリットが、今日においてもアメリカン・ドリームを追求する米国のビジネス・カルチャアを特色づけている点は見逃し難い。フロンティアの重要性を説くF.J. ターナーによると、米国史における民主主義の進展は、19世紀末までの「フロンティアの西進史」として扱えられるが、そこに今日のアメリカン・ドリームが根ざしていると言えよう。²⁾

東部エスタブリッシュメントがリードした近時の米国の経営文化は一層ソフィスティケートされて、今日においては平均的経済人の追従できないまでに彫琢されたビジネス・カルチャアを築きあげた。例えば、デリバティブとかLBO、あるいはオプション・ストックにゴールデン・パラシュートといった類である。こうしたコンセプトや経営手法とともに会社と株主の関係や企業の意志決定に関わるコーポレート・ガバナンス等、米国のビジネス・カルチャアの領域は広く、変化も激しいが、他国のそれと比較するアプローチが近年注目されている。

そこに見られるのは、富裕なCEOがリードし、経営で、情報ネットワークを活用し、レイオフを実行してでも、短期的企業利益を増大させ、取締役の報酬は株主の同意なしに決定しうるカルチャアである。Financial Timesの報ずるところでは、米国のトップ経営者の報酬は一般労働者の109倍(日本は17倍、英国35倍)という格差である。³⁾ 貧富の差が拡大する結果、ローレンツ曲線が撓み、ジニ係数が発展途上国並に低落しつつある傾向が窺われる。⁴⁾

1970年初期を境にして、アメリカ経済に「グレート・Uターン」現象がみられ、実質賃金の停滞、所得格差の拡大、貧困人口比率の増加などが顕著になっているという警告がある。ロバート・ラ

イシュの説くところでは、1980年代には、所得と富の極度の集中がアメリカ史上一つの時期を画するまでになったとされる。アメリカ経済には「上に向かう小さなエスカレーター」と「下に向かう大きなエスカレーター」がビルト・インされ、中産階級まで下に向かうエスカレーターに乗せられているという。⁵⁾

アメリカン・ドリームは西部フロンティアから1960年代初には宇宙空間にまで拡大するが、グローバルな国際市場では米国企業の多国籍進出のラッシュである。そうした動きは1950年代後半から始まっており、アメリカ多国籍企業の海外展開は、アメリカ国内事業の収益低下により労働者のレイオフ、工場閉鎖等の摩擦を伴いながらも資本優位のビジネス・カルチャの下で容易に行われた。

1990年代に入って、米国多国籍企業のグローバル展開はより一層盛も成長力の著しいアジアに向けられ、アメリカにおけるビジネス・カルチャをそのまま持込んで最大限利潤の獲得を狙う動きが顕著になっている。必要な場合には手段を選ばず本国政府の介入に依頼するケースも少なくない。

NAFTA, APECにおける昨今の経済問題に関する米国のイニシアティブにみられるように、米国のビッグ・ビジネスは政府を動かして自己利益を優先させ、自由貿易・投資の拡大を旗印に、これらの地域に官民一体で圧力をかけている。そこにみられるのはこうした地域や国々におけるビジネス・カルチャを軽視し、米国流のそれを以って席卷していることが窺われる。一般にグローバル化した米国企業がEUやアジアにおいて進出先の地域や国の経営文化との融和への努力が乏しいのは、基本的には最大限利潤を優先するビジネス・カルチャを金科玉条とし、圧倒的な自国の経済力や軍事力を背景としているからであろう。

2. ビジネス・カルチャのコンセプト

他方、欧州では1993年を契機に進められてきた市場統合が当面なお深化と拡大の方向で、紆余曲折を経ながらも進展しつつある。そうした流れの中で、欧州産業界は従来の欧州各国企業の経営手法、企業組織、経営戦略を統合EUの市場経済に生かすように努力している。問題は域内各国にそれぞれ従来より培われた異なった経営文化があり、その融合が可能かということである。可能でないとすると融和が必要であることが検討されるべきであろう。

さてここで企業文化(Corporate Culture)や経営文化(Business Culture)とは何か改めて吟味しておこう。

前者の企業文化というコンセプトが唱えられたのはスタンレイ・M・デイビスによると、1980年代になって、エクセレント・カンパニーなる概念が登場した際を契機としているという。⁶⁾ 類義語に企業哲学(Corporate Philosophy)や経営理念(Business Philosophy)等もあって議論を進める上で概念を峻別しておく必要がある。それらの概念は、本来企業が長年かかって培った企業自身の理念や価値のパターンであって、企業の生成と発展の歴史の中で、その国の文化、社会、

経済の風土に根差して築き上げたその企業の組織、制度、戦略、社風等の全体をいうものである。一流の多国籍企業の中にはそれらを国際市場に通用させて成功している事例も少なくない。⁷⁾ IBMの“Break-Through”, Motorolaの“Total Customers Satisfaction”や松下電産の“水道哲学”等がその一例であるが、詰るところ個別企業ごとの営業戦略上のテーマに過ぎない。

これに対し、後者の経営文化なる概念は本邦の企業経営に関する文献や出版物などにも見掛けるが、前者と同義と見ることが多い。しかしビジネス・カルチャという用語はオックスフォードやウェブスター等の辞典にも見えていない。

他方「欧州のビジネス・カルチャ」(1993年)を編集したC・Randlesomeによれば、知的発展の状況をその国の文化とするならば、ビジネス・カルチャとはその国における商業的發展(コマーシャル・デベロップメント)の状況と定義しようという。⁸⁾ここにいうコマーシャルはビジネス一般を意味し、企業は商業的行為の基本となる営業姿勢と価値観によって行動するが、一国の法制や当局の規制を受け入れ、産業・金融政策に即応し、社会的、経済的、経営的諸条件に適応した営業活動をする。彼の説によると、欧州には国ごとに経営文化があり、欧州にはその国の数だけビジネス・カルチャがある。それぞれのビジネスカルチャの間には類似性も多くみられるが、異質性も少なくない。

以上を要するに、企業行動のよってたつ基盤がビジネス・カルチャであって、卓越した企業がその国土、時代の経済、社会に適応した企業文化を築くのである。それを具象的にみる場合、ビジネス・カルチャの定義が含む実態は、社会・経済的な視座から寧ろ経営風土(例えば「経営史」米川伸一編)⁹⁾と訳するのが適切とも言えよう。カルチャとは長年の間にその国、地域でカルティベイトされた制度や慣習、価値観などの累積であるからである。

しかし日本において「経営風土」と訳される原語はしばしば“Business Climate”である。本来Business Climateというコンセプトは、国際企業の海外投資の際、現地人の雇用や生産ラインのセット・アップに当たり、好むと好まざるとにかかわらず適用される税制、金融条件、経済インフラの整備状況や当局の投資優遇制度等にからむいわゆる投資環境を意味するのが普通である。いわばコンサルタント的立場から投資条件を云々する概念とみてよい。

ところでわれわれが本稿で吟味したいのはもっとソシオ・エコノミックス的な土壌の広がりや深さ、それに歴史の長さに培われた企業経営の在り方からむビジネス・カルチャというコンセプトである。そうした観点からすると、少なくとも欧州統合の場では、EU各国は単純にして同質的な経営文化も経営風土も存在しないということである。

では現状で、国や民族によるそうしたビジネス・カルチャの相違は、その多様性の故にどのように衝突し、またどのように融和の努力がなされているのであろうか。筆者がたまたま欧州に駐在した1990年から1994年の期間はEUの市場統合が進展し、その間通貨統合を含むマストリヒト条約も合意、調印された時期であったが、見聞したところでは欧州のビジネス・カルチャをめぐってそうした衝突は徐々に同化、融和されるであろうという楽観論が少なくなかった。

そうした根拠となるのは、EU主要国には、1980年代後半より企業のクラフト部門や中小企業政策の重要な柱として、各国の企業間の協力と連携共同を強める行政制度が組織化されており、市場統合というチャンスとリスクに対応するために国境を越えた各国の企業間の協力体制が推進されているのである。こうした理念に基づいて設立されている機関にBRE (Bureau de Rapprochement des Entreprises / Business Cooperation Center) と BC - Net (Business Cooperation Network) があり、前者と後者で公開、非公開の違いはあるが、EUの下請受注、研究開発、地域内の企業間協力関係の確立など広範な支援を受けることができる体制が存在しており、EU加盟予定国や域外企業の参加も可能とされている。¹⁰⁾

従って以上のようなEUにおける現実の制度上、企業経営の立場からは、各国企業にある経営文化の多様性こそ逆にシナジー効果(共働作用)を上げ得る強みであるという見解が少なくない。もちろん反面、異なった経営文化間の融和は容易ではないとしてみる冷めた分析もある。

例えばドイツのコンサルタント会社R.ベルガー・グループがまとめ、「経営文化と成功要因」と副題を付けた著作「欧州強化の模索」(1993)は、そうしたシナジー効果に厳しい見方をし、「欧州各国にある経営文化の類似点を見極めて協調の可能性を探り、協同作業を進めようとすることは、綱渡りのようなことである。そうした差異を無理に合致させようとすることはシナジー効果を妨げることになる」として、極めて多様性に満ちた欧州は、優れて一体的な構造を持つ日本や米国に対比されるものである。もし、欧州の多様性を十二分に活用されないとするならば、欧州は世界的規模の市場で恐らく後塵を拝することとなるだろう」と警告している。^{11), 12)}

反対にそうした禍いを転じて福とせよとでもいうべき考え方も出ている。R.レッセム/F.ノイバウムの「ユーロマネージメント・システム」(1994)によると「欧州で仕事する以上、欧州各国の文化を心得ない経営者は失格である。…西欧は十分コモンセンスに恵まれており、北欧は分別に優れ、東欧は直感に鋭く、そして南欧は感性が豊かである。…真の地球的規模の企業は…それぞれ固有の企業文化のバイアスを残しつつも他の領域との精神的、地理的取り組みを通じて大きくなり、そしてまた高品質の製品と高揚された社風を作り出すのである」という。¹³⁾

その提言は、欧州の統合を展望して、米国、日本を目標とした国際競争力を念頭においたものである。そこに一貫している思考はアングロサクソン流であるが、大切なことは「われわれ自身を変容(トランスフォーム)し、われわれの内なるカルチャを克服せねばならないことである。…将来われわれはこうした経営文化の同化(カルチャ・アシミレーション)が欧州ビジネスや通貨統合の進展に向けて達成されるよう希望する」と述べている。

このような発想の展開するところに、「欧州会社」、「欧州支配人」あるいは「ユーロ・マネージメント」や「ユーロ・マーケティング」という新しい概念がある。^{14), 15)} ビジネス・カルチャの領域が個別の国単位からEU全域に拡大されていることを意味するが、これはアジア全域に付いても当てはまる話である。今や新しくアジア型経営とかアジア支配人というコンセプトを検討すべき時期を迎えていると言えよう。

3. EU市場統合とビジネス・カルチャア

欧州各国におけるビジネス・カルチャアの差異については、欧州の市場統合に対するプラスの面とマイナスの面をそれぞれ力説する見解があるが、現実の問題としては統合に隘路となっている様々な事情を窺うことができる。

例えばドイツの自動車メーカーにイタリア人の技術担当役員が加わる場合や、ハンガリー人のマーケット担当の部長が東欧に拡販を狙うオランダの家電メーカーに採用される場合等のプラスは否定されるべくもない。

しかし経済、社会的な土壌の異なる国々に跨がる広域的な経営活動を推進している国際企業の場合(欧州に進出している日本企業を含め)、日常の企業運営にビジネス・カルチャアの違いからくる困難が多いことは容易に想像されるところである。¹⁶⁾

かように実際面ではEU各国間にはしかく容易に融合し得ない経営文化面の差異が、そうした欧州全域にわたる以下のような各般の領域に散見される。¹⁷⁾

例えば、(1)今後EU労働法の骨格を為すとみられるドイツの経営協議会や共同決定方法の理念は、使用者と労働者との協議によって経営上の諸問題を解決しようとするが、産業別労組の色彩の強い国々には受け入れ難い経営文化である。かつて英国の郵政当局がドイツの経営協議会の制度を採用しようとして失敗した事例もある。

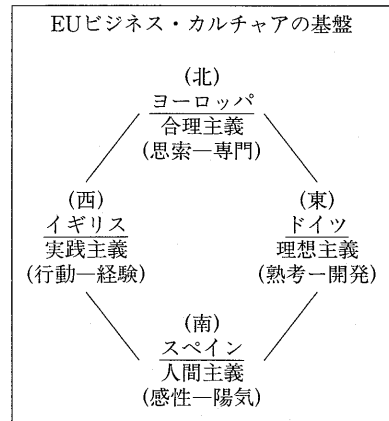
(2)教育制度から来る企業者意識には各国間により深いギャップがある。エリート育成機関出身者が政府高官の昇進コースを経て大企業の経営者に天下るルートの定着しているフランスや、産業界を忌避してシイティを指向するイギリスの高学歴者社会の慣行は、各州ごとに工科大学を設け実学や技能の習得に努めるドイツ産業界の経営文化との格差が大きい。

(3)社会・福祉制度で注目されるのは、ドイツの自動車産業の一部で実施されている週休3日制である。労働時間の短縮と操業時間の短縮と操業時間の延長を両立させており、それを可能にしているのは、個人の生活に合わせて、例えば200種類を超す勤務スケジュールが合意されているからである。欧州全域にわたってこうした動きが統一されることは容易ではないだろう。(文末の図表3参照)¹⁸⁾

このような実態を見ると、市場統合の過程で企業経営にとって必要なことは、特に企業活動が欧州の複数の国々にわたる場合、各国々のビジネス・カルチャアを弁え、理解した活動が要請されることである。そうした視点から見て、従来例えばユニレバーとかロイヤル・ダッチシェルの成功例があるのは、イギリスとオランダの経営風土が多分に類似している点を否定し得ない。

しかし欧州企業のビジネス・カルチャアは、他の欧州企業との融和とともに、近年進んで米国

(図表2)



(出所)Euro Management System
R. Ressem/F. Neubaum,1994

流ビジネス・カルチャアを吸収しようと努めている。例えばドイツの製薬会社ヘキストの役員に米国人を容れたとか、イギリスの名門メディア企業ピアソン社（経済誌エコノミストなどを支配する）の社長に米国経営者を迎えたとかいう状況であって、こうした現象は増大の一途である。そこに欧州企業の培ってきたビジネス・カルチャアは米国のビジネス・カルチャアに洗われて、今後一層グローバルな性格を強めることとなろう。

そうした欧州の経営文化の衝突と融合という問題は、日本を含むアジア地域におけるそれとも共通するテーマであり、ビジネス・カルチャアの融合を図れる可能性は極めて大きいという議論がある。果してそうだろうか…。以下日本型経営や日本的経営という論点を吟味しよう。

4. ビジネス・カルチャーからみた日本型経営

いわゆる日本型経営も本論の趣旨からすれば、日本の「ビジネス・カルチャア」である。かつてソニーの盛田昭夫氏が日本型経営について投じた一石は産業界やエコノミストの間に大きな波紋を巻き起こした。¹⁹⁾ 私見によれば、そこで紛糾を呼んだ認識の誤りは日本型経営と日本的経営の混同である。

盛田氏の問題提起は、従来の日本型経営を欧州のビジネス・カルチャアとの比較で分析されたものであって、当時欧州の経済事情の調査から得た極めて適切かつ有益な日本的経営に対する助言であった。しかし当時産業界をはじめ各界から批判的論議が少なくなかった。

日本的経営は通常企業経営の三種の神器と称する経営手法、すなわち終身雇用、年功序列、企業内組合等にTQCやJIT等を加えた内容とするものとされる。

ところで日本的経営というコンセプトに関して、その後の産業界、学会、エコノミスト等に錯綜している論議を吟味してみると、戦後日本の企業経営において醸成されてきた日本的経営なるコンセプトは3つのディメンジョンに区分して検討するのが妥当であろう。1つは人事管理面という3種の神器として指摘された終身雇用、年功序列、企業内組合、2つは生産面におけるJIT(カンバン方式)やTQC(全社品質管理運動)、さらに下請け・系列等の垂直的な企業支配構造、3つめは経営管理面におけるボトム・アップとか根回し、さらに株式持合制やメイン・バンク制あるいは株主と企業の特異な関係等コーポレート・ガバナンス²⁰⁾に関わる複雑にして多岐にわたる諸問題である。それらのコンセプトの多くは、日本の長い歴史と文化の中で培われたものであった。

こうした日本的経営は確かに高度成長期の日本企業の業績を支え、特に生産面における経営手法は幾つかの米国企業や一部のアジアの国々にサクセス・ストーリーのギミックとしてもてはやされたことは事実であるが、注目されたのはJITやTQCなど主として生産面における日本的経営手法が、国際競争力の向上に裨益するものと評価されたからである。特に輸出指向産業の育成を図る途上国や新興工業国に、世界市場へ参加するための経営手法として有用であった。しかし人事管理面や経営管理面においては日本的経営は必ずしも評価されているわけではなく、バブル経済

を経た昨今、特に終身雇用や年功序列などは日本企業自身の内部から徐々に崩されつつある。

欧米ではどうか。日本の製造業における経営手法の幾つかを導入あるいは参考にしている欧米企業もあるが、少なくとも両者のよってたつ経営文化には際立った相違がある。欧州には長い産業、経営の歴史の中で育まれてきたビジネス・カルチャがあり、それは日本のそれとは歴史的、社会的なコンセプトで差異のあるものである。それはソシオ・エコノミックス的な地盤で仕上げられた理念や制度もあれば、産業社会の仕組みの中で育まれてきた慣行もある。

その一つは収益か、シェアかという生産管理面の基本的な経営概念の選択である。日本の大企業の場合には見込・大量生産の経営戦略を得手とするのに対し、欧州企業(米国企業も)の手法は多くの場合受注・予約生産を主流としてきたのである。少なくともそうした伝統に立っている。

他の一つは、製造原価の見積もりが欧州企業(米国企業も)の場合、通常コスト・プラス・フィー主義であるのに対し、日本企業(特に家電、自動車、精密工業等)の場合は市場に通る建値ないし市場占有率を高める狙いでランプサム方式をとる。両者の間にあるのはシェア主義と利益主義の相違であり、キャッチアップ主義と共同・共生主義のビジネス・カルチャの格差である。

因みに日本企業の低収益率はこうしたシェアー主義が従来より製造業、非製造業を問わずビジネス・カルチャの根幹にあったからである。その背後に百貨店は売上高、銀行は預金残高比較、証券業界においては預かり資産残高競争などが経営目標とされ、収益率、特に自己資本利益率(ROE)は軽視されてきた。日本の企業社会で、こうした日本型経営を下から支えたのが日本的経営であって、日本型経営と日本的経営の両者が相携えて高度成長に至る日本の経済システムを支え、日本の膨大な経常黒字を招き、過大な円高をもたらしたバブル経済に連なった背景とも言えよう。大量雇用、偏差値教育という社会現象も無縁ではない。

一般に欧州企業が受注による少量・多品種生産主義をとってきたのは、中世以来ギルドによる製造業の伝統によるものである。領邦国家や自由都市において、ギルドの生産活動(実は絵画や音楽の分野でも)は主として君主、貴族、あるいはハンザ商人等の注文によってなされていた。そこには徒弟制度の伝統が生まれ、万能型の親方によって中小規模の生産活動が主流となったものである。欧州の市場統合は実はその克服と日、米企業へのキャッチアップに狙いを付けたものであるといっても過言ではない。中でも日本企業の大量生産方式は、その限りで遅れた国際競争力を回復するビジネス・カルチャとして検討する価値が認められたのである。

5. アジアにおけるビジネス・カルチャ

欧州型経営を支えるのは今や通貨統合を見越した企業経営の共生という理念であり、環境維持やエコロジー等とも調和、共存しようという哲学である。これに対してアメリカ型経営文化のプロトタイプはフォーダイズムやテイラーリズムに溯り、メディアを駆使し、国内外の最大限利潤を吸収しようとする企業活動、そしてそれをささえるのは新古典派経済学的な市場経済を謳歌する徹底した個人主義のアメリカン・ドリームといえよう。

その米国は昨今APECの主導権をとり、他方EUもASEMの場を通じアジアへのプレゼンス増大させようとしており、日本が拱手傍観している間に実態は急速に進展しようとしている。

日本企業はそうしたメガコンペティション時代を迎え、好むと好まざるとに拘わらずアジアに軸足を移さざるを得ない状況にある。今後のアジア地域における経営戦略の面で特に留意すべきは、華僑、華人のビジネス・カルチャアが広く支配していることである。周知の如く華僑のビジネス・カルチャアは契約より信義を重んじ、出資と経営の分離が不十分なことであった。しかも知られているように近年中国本土の市場経済化が進展するに及んで、中国本土への投資を進めており、彼らのビジネス・カルチャア自体が一段と変化してきたことである。それは1984年香港返還を合意した英中会談を契機としている。海外華僑の本国投資が増大したのは、故鄭小平主席の「ねずみをとる猫は何色でもよい猫」という命題であり、華僑の個人主義的制度の指標と同義である。

華僑、華人グループと並んで注目されるのは在外インド人、印僑グループである。印僑と称しても、華僑、華人グループの数や資本力に及ばないが、19世紀以来、アジア、アフリカ地域を含め世界各地に進出しており、統計上で確認できる推定数は約1300万人といわれる。1990年代に入って、インド政府の外資開放政策により、インド経済は活況を呈しつつあるが、彼等のインド本国への投資が本国政府によって強く期待されている。一般に印僑に7グループあり、出身を調べると、宗教別、地域別に複雑であるが、古くからイギリス植民地行政の末端につながり、短期の利益追求と投資資金の回収に急で、現地に溶け込まない特性が非難されるケースも少なくない。

しかし、昨今バンガロール地方にコンピュータ産業が急速に発展し、インドにおけるシリコンバレーといわれる迄になっている。英国植民地時代からの教育システムもあって下層以外のインド人の知的水準は高く、高度のメディア・ソフト産業の発展を可能にしているもので、多国籍企業の進出の現地での先兵になっているといわれる。こうした知的水準の高さから国際機関での就業者も多く、その能弁に辟易することもあるが、論理思考と契約尊重の気風は日本的ビジネス・カルチャアよりは寧ろ欧米のビジネス・カルチャアに馴染むものと言えよう。

特にインド経済の枢要な分野に地歩を占めるラジャスタン州出身の通称マルワリーや古くからイギリス植民政策の買弁的地位にあったパーシ、あるいは早くから海外進出に積極的であったパンジャブ州などのシークなど、それぞれの集団の今後のインド経済の内外における事業展開が注目される。総じて言えることは、集団、親族、姻戚関係内での連帯と相互扶助の絆が強く、またシークの一部にはカースト制とは無縁と称し、技術習得などにも極めて熱心である。ただしどの集団にも言えることは、行政権力への依存よりは自助精神を尊重し、身内での資金調達など集団による連帯的な力は大きい。ただし自分の集団以外は、利益追求のためには容赦なき対象である。

またアジア地域での国際事業展開で留意すべきは、イスラム経済勢力である。周知のとおり、イスラム原理主義的な慣行は中近東から東へ移るに従って宗教的教義より実利的経済の論理が強まる。パキスタン等における金融業務に金利徴収を排し手数料名目とするイスラム・バンキングの制度・慣行はあるが、マレーシアに至ると、イスラムが人口の過半を占めるためそうした制度

は存在しても、全金融システムに占める比率は極めて小さい。

インドネシアの諺に「盗人は家屋の柱は盗めるがその土地は盗めない」という。イスラム慣習法(Adat)によれば、土地を含め、開発の対象となる森林や、石油や天然ガスの採掘の対象となる海底油田、ガス田等凡そ天然資源に属する産出品は売買の対象とならない神の所有物とされる。それを司るのがSheikhであり、代理として政府機関が管掌するのが道理となっている。資源の開発輸入にあたっては、土地や資源はリースとかコンセッションの範疇で取引されるという基本認識、つまりは現地のビジネス・カルチャの理解なくしては国際経営も難しいだろう。

尤も同じイスラム教国でも、旧ソ連邦下にあった中央アジア5カ国のように、社会主義計画経済から資本主義市場経済に移行努力中の国々もある。これら地域は、ソ連の無宗教イデオロギーの強制により、経済に宗教色が入ることは少ないが、同じく市場経済に移行中の中国やヴェトナム等と違い、狩猟・オアシス農業経済より経験のない市場経済に入るための混乱期にある。そうした段階で現在浸透しつつあるのは欧米流のビジネス・カルチャであって、どのような衝突・融和現象がみられるか今後注目に値しよう。

全般的にみて、アジア各地に於いて実務面における現地人のビヘイビアは寧ろ欧米的なセンスを基本にしている。例えば残業は忌避、報酬次第によってスピン・アウトは通常のことであって、日本の進出企業で日本的経営を遵守しているのは案外東京を向いている派遣邦人社員と一部現地人のみという事例が少なくない。中国では「豊かになれるものから豊かになれ」とは寧ろアメリカ流のビジネス・カルチャに通ずると言えまいか。

これらの国々が日本に範をとりたいのは、実は日本的経営ではなくてキャッチアップを目的として来た日本型経営のシステムなのであって、それは市場統合のEUの狙いとも同じなのである。

経済成長に政府の役割を評価した世銀報告「東アジアの奇跡」は、日本にとって今や過去のこととして受け止めるべきであるが、アジア各国やその他の地域の途上国にとっては、そうした日本型経営やそれを支えてきた日本的経営はなお日本モデルとして先達の教訓として受け入れられる場合もあるであろう。内、外需を合わせた生産ラインによる大量生産主義、外貨獲得のための輸出指向産業の育成政策を日本型経済システムとすれば、ビジネス・カルチャとしての日本型経営はその限りでまだ余命はあるかも知れない。しかし、欧米流のビジネス・カルチャは次第にアジアに根つきつつあり日本の国際経営はそうしたアジアにおける多様なビジネス・カルチャの衝突と融和の現状に留意しなければ、万事に成功は覚束ないだろう。

形式的には欧米に劣らぬ日本のビジネス・カルチャも昨今、業界トップ企業の不祥事などで色褪せた感じである。コーポレート・ガバナンスの喪失、株主軽視の会社主義、国際会計基準の忌避、官民癒着の公共事業等々、日本企業の依って立つビジネス・カルチャは大きく世界標準を外れて今や反省期にある。

こうした状況では、アジアをはじめ海外のいかなる地域へ企業進出しても現地のビジネス・カルチャとの融和をはかり、欧米のビジネス・カルチャに対抗して経営上の指導的地位を得ることは困難であろう。日本人の、日本人による日本的経営というビジネス・カルチャのアジア

地域、さらに世界への限りない浸透はあり得ないのである。進出する現地や取引する相手国の企業と、そのビジネス・カルチャアを尊重し、調和を図って共存する以外にはないだろう。例えて言えばそれはEUで、ドイツ1国のビジネス・カルチャアが他国のそれとの衝突をさけて、統合市場で調和をはかりつつ共生してゆくことと同じであろう。

結びに代えて

私見によれば、アジアにおけるビジネス・カルチャアの衝突は、欧州におけるそれとかなり異なった側面がみられる。前述のC. Randlesomeによれば、欧州では国によってビジネス・カルチャアが異なるというのであるが、アジアにおいてはそうした現象に加えて、宗教上の慣行（例えばイスラミック・バイキングやカースト制度等）やエスニック的な商業倫理（華僑のパン組織や印僑の連帯にみられるような）もボーダレスな広がりをもっており、そうしたビジネス・カルチャアを理解し、尊重し、調和を図ることのできない日本の経営はメガ・コンペティションの時代には落伍してゆくこととなろう。欧州経営者に並ぶアジア経営者というコンセプトを吟味することも必要である。

しかし時代は進んで欧州経営者とかアジア経営者というコンセプトから、近時グローバル・マネージャーという表現をみることがある。²¹⁾ いわゆる国際経営者、global bossという範疇であるが、Business Week誌によればこうした経営者に国境は無関係であって、現下の企業経営のグローバルな展開にあたって、(1)企業間の文化的摩擦を最小限に抑える働きをする。(2)彼らの共通言語はアメリカ流のMBA用語であり、(3)自らの才覚を頼りに積み上げたキャリアで動くが、実際的には生産現場の実情を知り、マーケティング手法に長じ、国際取引の経験を持つ。今日のグローバル企業はハードのコンピューターの製造で、設計はインド、回路のエッチングは日本、ウエハーの切断は韓国、組立はタイ、ケーシングはシンガポールといういわゆる産業内分業、工程分業をクロスボーダーで行う。国のビジネス・カルチャアを越え、エスニックの慣行が混ざりあう国際経営の時代である。少なくともビジネス・カルチャアの融和を図りつつ、企業目的を推進できる経営者の必要な時代が到来していることは間違いない。従順な労働者のサービス残業や、系列の中小企業の出血下請や、若年者の指導する企業内組合等の支えによって大量生産に効果のあった時代の日本的経営が世界に通用する余地は今や乏しくなっている。日本的経営がアジアで共生できる可能性を楽観視する論議も多いが、²²⁾ 日本的経営の人事管理面、対外経営関係面での世界標準を離れたデメリットが、近時続々と暴露されるに及んで、悲観的にならざるを得ない。

企業経営の世界標準が来るべきビッグバンの課題になろうとしており、いわゆるコーポレート・ガバナンスの国際間の異同に関心が高まっている。そうした視座において、本稿で採りあげたビジネス・カルチャアの相違、その衝突、融和というテーマをより具体的、体系的、地域別に分析、吟味する研究は極めて魅力ある作業であろうが、今後の学習に譲ることとしたい。

〔注記〕

- (1) When Corporations Rule the World, D. C. Korten, 1995; (邦訳) グローバル経済という怪物, 西川 潤 監訳, 1997, シュプリンガー東京 P.157 ff
- (2) アメリカ膨張主義の展開, 山岸 義夫, 勁草書房, 1995, P.3 ff
- (3) Financial Times, 1993, 3, 13, 1980年代後半の調査による。
- (4) 開発経済学, 高木保馬, 有斐閣, 1992, P.27
- (5) 現代アメリカ合衆国, 福田茂夫, 堀一郎, 1993, ダイアモンド社, P.145 ff.
- (6) Managing Corporate Culture, Stanley M. Davis, 1984, Harper & Row Publishers, Inc., (邦訳) 企業文化の変革, 河野豊弘・浜田幸雄訳, 1985, ダイアモンド社, P.1 ff.
- (7) V. O'Brien The Fast forward MBA in Business, 1996, John Wiley & Sons Inc. (邦訳) 吉川明希訳, MBAの経営, 1996, 日本経済新聞社, P.27 ff.
- (8) Business Culture in Europe, Collin Randlesome, 1993, 2nd. Ed. Butterworth-Heinemann, Oxford, P.XI-XII. (Preface参照)
- (9) 経営史, 米川伸一, 1981, 有斐閣, P.6 ff.
- (10) EU各国の企業間の業務協調の現状については, 次の著作が参考になろう。
欧州連合と中心企業政策, 三井逸友, 1995, 白桃書房, P.88.99 ff., およびP.102ff.
- (11) Auf der Suche nach Europas Staerken, Managementkulturen und Erfolgsfaktoren, Roland Berger & Partner 1993, Verlag Moderne Industrie, Landsberg/Lech, P.15 ff.
- (12) 異なった経営文化のシナジー効果の意義, 管理の重要性に触れた優れた論文には, 安室憲一, 「多国籍企業と異文化シナジー管理」, 多国籍企業文化, 第5章, 安室憲一編, 1995, 文真堂, P.96 ff.参照
- (13) European Management System-Toward Unity out of Cultural Diversity, Ronnie Lessem/Fred Neubauer, 1994, McGraw-Hill, London, P.14 ff
- (14) Euromanagement-A New Style for the Global Market, Helen Bloom/Roland Calorie/Philippe de Woot, 1994, Kogan Page Ltd. London.p.121ff
- (15) Euro-knigge fuer Manger, John More, 1992 Campus Verlag, Frankfurt/New York, には, “Multikulturelle Organisation und Fuehrung in Europa”という表現がみられる。p.233
- (16) Cultural Consequences, Geert Hofstede, 1980, SAGE Publications. (邦訳) 経営文化の国際比較, 萬成/安藤訳, 産業能率大学出版部, 1984はIBMのグローバル・マネジメントの視点で調査した国別実態分析が参考になる。

(図表 3)

〈弾力的なシフトのモデル・ケース〉

	月	火	水	木	金	土	日	月	火	水	木	金	土	日	月	火	水	木	金	土	日
早番	A	A	A	A	B	B		B	B	B	B	C	C		C	C	C	C	A	A	
遅番	B	B	C	C	C			C	C	A	A	A			A	A	B	B	B		

〈個人ベースでは5連休も可能〉

月	火	水	木	金	土	日	月	火	水	木	金	土	日	月	火	水	木	金	土	日

(注) A/B/C/…従業員

□ 早番 □ 遅番 □ 休み

(いずれもBMW社資料。)

(出所) 野村総研「欧州産業・企業の新潮流」

- (17) 拙稿「欧州市場統合の現状と問題点—Business Cultureの視点より」, 国際経済学会編, 国際経済47巻第2号, P. 148-151
- (18) 野村総研「欧州産業・企業の新潮流」, 1994. 4. 26号
 (BMW レーゲンスブルグ工場の事例…時短と操業時間延長を両立させている。)
 ・この工場の稼働開始は, 86年であるが90年6月から土曜日を含めた操業時間体制へ変更した。これにより, 工場稼働時間は, 週99時間(1シフト9時間, 月～金: 2シフト, 土: 1シフト)となった。
 ・稼働時間は伸びた反面, 従業員は週4日労働制となった。また, 3週間に1度は, 土日を含めた5連休がとれる。また, 個人の事情に合わせて200種類のスケジュールが用意されている。
 ・一人当たり労働時間は, 導入前の年1, 504時間から導入後は1, 431時間へ減少した。
- (19) “日本型経営が危ない” 盛田昭夫, 文芸春秋 1992. 2
- (20) コーポレート・ガバナンスの国際比較について近年日本でも問題提起は多い。例えば: 岡崎哲二・奥野正寛編, 現代日本経済システムの源流, 1994, 日本経済新聞社, 岩田一政・深尾光洋編, 経済制度の国際的調整, 1995, 日本経済新聞社, 高橋俊夫編著, コーポレート・ガバナンス, 1995, 中央経済社
- (21) グローバル・マネージャーのコンセプトやその要件等については, 以下の論文を参照。①榎本 悟, 「グローバル・マネージャーは」, 安室憲一編, 多国籍企業文化, 1995, 文真堂, 第6章, P.111ff
 ②Business Week, Nov. 27, 1996 など
- その他参考文献:
- (22) 日本企業と東南アジアの経済発展, 三原泰熙, 内田滋, 中央経済社, 1993年, p.15ff.
- (23) Inside Fortress Europe-Strategies for the Single Market Colin Egan/Peter Mckiernan, 1993, Addison-Wesley Publishing Co. Workingham, England
- (24) What Maastricht Means for Business-Opportunities and Regulations in the EC Internal Market, Brian Rothery, 1993, Hampshire, England
- (25) Euro Marketing, Rick Arons, 1991, Probus Publishing Co, Chicago
- (26) Treaty of European Union, 1992, Office for Official Publication of E. C.