

グローバル企業の

“コーポレート・ガバナビリイティ”

(corporate・Governability：企業統治能力)

本社の戦略的機能について

若林直樹

目 次

まえがき

1. 実例による問題提起

- ①松下電器とMCAの確執（94年10月）
- ②ソニー・コロンビア・ピクチャーズの「暖簾料」一括償却（94年9月）
- ③ソニーの組織改革・「カンパニー制」の採用（94年4月）
- ④松下電器の組織改革・「事業部本位制」への原点復帰（94年2月）

2. 配慮すべき経営戦略

- ①『国際化戦略』の動向
- ②『経営組織戦略』の動向
- ③『企業形態論』（企業集団）の動向

3. 提 案

経営指導力の維持・確保のために

- ①本社の戦略的機能について
- ②その戦略的命題とは

まえがき

企業はたゆみなく事業を多角化し、グローバルに国際化していくことによって、企業寿命の延命を計るものである。一方、限りなき事業の拡張は、本社権限を巡って、経営中枢と事業部門の葛藤をますます助長することとなる。すなわち経営の自由裁量権を巡って、権限の集中と分散が繰り返され、効率と調和を求めて、その確執は先鋭化する。

事業部門の遠心力と、本社中枢の求心力は、相互の力関係で、右に振れ左に振れながら、力のバランスを求めて、組織を改革し、戦略の転換を計るものである。グローバル化し多角化した企業集団では、本社そのものの指導力に限界が生じた場合、企業グループ自体の空中分解の危険さえ孕んでいると見なければならぬ。端的には、本社の意思が通らない、本社の意向通りにコトが進まない、という末期的現象が現れる場合である。

一般に企業の最終意思決定は、遅滞なく事業部門に伝達され、忠実に実践されなければならない。事業部門における経営の自由裁量権は堅持されるものの、それは企業グループとしての所定の枠組みを越えるものであってはならない。そのバランスを維持・確保することこそ本社中枢の権威というものである。その源泉をいずれに求めるのか、21世紀の世界企業を目指して、本社の権威の再構築が望まれるところである。

今、日本「的」経営は、グローバル化のプロセスを経て、まさに変質を遂げんとする最中にあり、新しい日本「型」経営の経営システム確立のために、その改革の第一歩を踏み出さなければならない。すなわち理念先行の観念的経営システムから、戦略中心の実践的経営システムの確立である。そのためには抽象的な借り物の戦略ではなく、企業独自のカルチャーをベースとした特異な戦略、そして、それを創造する特異なプロフェッショナル「戦略集団」を創りあげることから始めなければならない。

本稿でいうコーポレート・ガバナビリイティとは、巷間伝えられる、

企業の社会的責任、企業倫理を問題視し、経営者のモラル、株主の権利擁護等を主題とする、コーポレート・ガバナンス論議とはいささか論点を異にするものである。企業は本来「善」なるものであり、一部の企業不祥事をとらえて、企業性悪説を前提とする議論は、いかにも皮相的であり、企業経営者の実態を知らない、神経質な思過しといわざるを得ない。

今日の日本企業は、その優先課題として、従業員や関連会社、もちろん株主も含めて、その企業を防衛、維持、存続させることを最重点に考えており、経営理念の一貫性、戦略の統一性が侵されるような事態に直面しつつある時に、企業行動を規制するとか、牽制するとかというような議論は時宜にかなったものとはいえない。

本稿の主張は、バブル崩壊後、経営に対する自信を喪失し、目標を見失った感のある、多くの経営者の奮起を促し、指導力を取り戻すための一助として、権威の裏づけとなる本社及び、ゼネラルスタッフの戦略的機能の強化を訴えるものである。

以下に、最近の実例をモデルとして、グローバル企業の苦渋を紹介し、これを解決するいくつかの経営戦略の流れを参考に、若干の提案を試みたものである。

1. 実例による問題提起

わが国エレクトロニクス業界を取上げ、最近のM&A事例、特に、本業とは異質の事業会社を買収して、本社の指導力が問われているケース2件を紹介し、主題とするグローバル企業の「ガバナビリティ」が問われているケースとして問題提起した。

次いで、同じくグローバル企業と目される、両社の組織改革事例により、伝統的な「分権制組織」(事業部制組織)の発展型を模索するケーススタディとして、将来の「関係会社分権制」或いは「分社経営」又は「持株会社」化が、今や必然性を帯びてきたという問題意識とともに、今日的な経営課

題に足るものとして本稿の主題とした。

この2種類のケーススタディは、いかなる企業も事業の国際化、多角化のプロセスで、等しく体験する課題のひな形でもある。そして同時に、企業の「ガバナビリィティ」の帰趨と、有効な「組織戦略」の如何を問う、経営学上の重要な課題でもある

①松下電器とMCAの確執（94年10月）

松下電器産業と傘下の米映画・娯楽大手、MCA（90年11月、約8000億円で買収）トップとの経営主導権を巡る確執は、奇しくも、M&A後の異業種企業の運営の難しさを露呈するものであった。

94年10月に行われた両者のトップ会談の席上、MCAの創業者ワッサーマン会長と弁護士出身のシャインバーグ社長は、経営権の委譲を要請したという。もし松下がこれを受け入れていたなら、ハリウッドでは歓迎されても、世界の財界では物笑いの種になっていたであろう。MCA側は自分たちの要請が、そのままスナリ通らないことは百も承知していた。だからこそ「ハリウッドの巻き返し」といわれるドリームチーム（スピルバーグ監督、ディズニー・スタジオのカッツェンバーグ前会長、MCA傘下・ゲフィンレコードのゲフィン会長の有力三人による総合娯楽企業の創設構想）が設立を計画している映画スタジオと協同歩調をとることで、松下に無言の圧力をかけているとも見られる。（日本経済新聞）

松下とMCAの確執の原因は、松下がMCAをグループの一事業部門と見ているのに対して、MCAは松下を単なる投資家としてしか考えていなかったという。もしそうだとしたら両社の“同床異夢”以外のなにものでもない。

松下がMCAに対して、資本家または投資家に徹して、高配当を期待していたなら、100%の株を保有する必要はなかった。また経営者に徹しようとしていたなら、映画事業をマネージするノウハウをもっていなかったことは致命的であったといわねばならない。松下は資本家なのか経営者なの

か、この点が不明確なままの、日本的曖昧さをベースとした大型買収であったといわざるを得ない。事実、両社の思想統一をはかるべく設定された、副社長クラスで構成するエグゼクティブ・コミTEE（経営幹部会議）は、年にたったの四回しか開かれなかったという。

これでは思想を統一するとは名ばかりで、明らかに対話不足であると謗られることもやむを得ないであろう。更に決定的な破綻は、MCAの発案による、米三大ネット・NBCやバージソン・レコードの買収提案である。

（雑誌「選択」）

松下は、時あたかもバブル崩壊後の経営再建計画の最中にあり、かつては二兆円を越えた手元資金も、いまやその半分以下のレベルでしかなかった。映画娯楽産業にとって、放送事業への事業拡大、レコード事業の拡大等がきわめて重要であることの認識はしつつも、業界固有のニーズに基づく、現実感をもった献策とは評価されず、足下の経営危機の故もあって、これを拒否する結果となったことは、両社にとって不幸なことであったとしかいいようがない。特に松下側にとっては、買収の後、MCAトップを破格の処遇で据置いただけでなく、株式の配当も受け取らず、将来の事業拡大に向けて内部蓄積に専念させるべく手を打ってきたという自負がある。

その矢先に、日ならずして再度の買収資金の投資要請であった。コミュニケーション不足に加えて、やや感情的な行き違いもあったのではないかと推量される。

巷間、マスコミの論調は、硬軟相半ばしている。持株の一部または全部を放出して、少なくともキャピタルゲインを得られるよう努力すべし、又は一時的な経営資源の流失を覚悟の上で、MCAのトップを入れ替えて、経営再建を計るべし、あるいは日本的経営の権化、松下幸之助哲学による「共存共栄」「自主責任経営」の実をあげるべく、時間をかけて説得すべし、等々の議論を呼んでいる。

②ソニー、コロムビア・ピクチャーズの「暖簾料」一括償却（94年9月）

ソニーは、94年9月中間決算で、映画事業担当の米子会社ソニー・ピクチャーズ・エンタテインメントの営業権の内、期初の金額の70%強に当たる2652億円を償却したと発表した。映画事業の収益低迷に対応した措置で、同時に映画事業の建て直しにかかわる費用、即ち、進行中の映画製作の中止や訴訟の和解金支払いなどで発生した約500億円の費用も一時損失として計上した。この結果、同期の連結純損益は、3096億円(前年同期は100億円の黒字)の赤字となった。

同社は、先を買収した(89年9月、約4800億円で買収)米コロンビア・ピクチャーズが前身で、買収の際に投入した金額と、同社の純資産評価額との差額を営業権として資産計上し、これまで40年間の均等償却方式で償却を進めてきた。

しかし、映画事業は昨年度からヒット作に恵まれず、前期に推定200億円近い営業赤字を計上しており、今期も黒字転換が見込めない状況にあるといわれている現状では、映画事業が将来稼ぎ出す収益で年間約100億円の償却負担を吸収していくのは困難と判断、一時償却に踏み切ったということである。

今回の償却で、来期以降は年間22億~23億円で済むことになるという。ソニが会計処理を変更してまで巨額の償却を決めた背景には、米映画事業に回復の兆しが見えないという事情がある。

今回の措置で映画事業の年間償却負担は五分の一近く圧縮されるとはいえ、ヒット作が出なくては映画事業の黒字化は不可能であろう。今年の映画興行収入シェアは、これまでの20%前後から5%以下に大幅にダウンしたという。

今秋には買収以来、前任のトップに替わって経営の衝にあった、ハリウッドの有名プロデューサー、ピーター・グーバー会長が経営責任をとって辞任している。

ソニーはその後、経営建て直しのために、映画事業の傘下にあった劇場部門を独立させ、映画、テレビ、劇場の三つの事業それぞれの責任を明確

にした。

ソニー・ピクチャーズに対しては、昨年来、株式売却の噂がつきまとっている。マルチメディア時代のソフトの花形として、映画会社への株式市場の関心は従来以上に強く、巨額の損失を立てて、身を軽くしたことは、映画事業の建て直しを目指すという建前とは別途に、一面では、将来の株式の一部売却や、他社との資本提携を視野に入れた両面作戦とも受け取られている。(日本経済新聞)

③ソニーの組織改革・「カンパニー制」の採用(94年4月)

ソニーは11年振りに大幅な組織改革に踏み切った。従来の細分化され過ぎた事業本部と営業本部を廃止し、三つの「グループカンパニー」と五つの「ディビジョンカンパニー」を新設する。カンパニーの長(プレジデント)は一定レベルの投資の決定権などを持つこととなった。すなわち、従来からとってきた商品別・事業部制組織を一步進めて、社長に残されていた権限を更に分散、併せて市場別の組織に再編する、事実上の分社化をねらった組織改革である。(日本経済新聞)

グループカンパニーは、既に事業基盤が確立している事業単位であり、AV(コンシューマー用音響・映像)機器、部品(コンポーネンツ)、テープ・電池など(レコーディングメディア・バッテリーなど)のカンパニーを新設する。

ディビジョンカンパニーは、規模は小さくても、将来の成長が見込める分野を特定したものであり、放送局向けAV機器、ワークステーションなどシステムビジネス、電話機などパーソナルインフォメーション・コミュニケーション機器、車載用AV機器などのモバイル・エレクトロニクス、半導体関連(セミコンダクター)の五つのカンパニーとなっている。従来は19事業本部と8営業本部があり、その下に50以上の事業部があった。組織の細分化により市場や経営環境の変化に適合しきれないという問題が指摘されていた。今後は事業部が各カンパニーの傘下に入ることとなる。事

業本部間の風通しを良くし、最近弱まっているといわれる商品開発力を強化するのがねらいである。また、権限の委譲で、盛田昭夫会長の長期療養引退後の集団指導体制への移行をにらんだ布石であるともいわれている。社長や各カンパニーを統括する経営会議は、ある一定レベル以上の新規投資や、全社レベルで決めるべき案件のみを扱うと規定している。商品別に細分化された現行の事業本部制をなくし、各カンパニーに競争原理を導入しようとするものである。

ただ、各カンパニーの長にどこまでの権限を与えるのか、現時点では具体的に明らかにしていない。権限の委譲が円滑に進まないようだと、現場の混乱を招きかねないのは必定である。

④松下電器の組織改革・「事業部本位制」への原点復帰（94年2月）

松下電器産業は94年2月、事業本部制および部門制の廃止など「事業部自主責任体制」「事業部本位制」の強化と、本社組織の簡素化、技術部門再編などを骨子とする大幅な経営改革を発表した。また、人材の適正配置を三ヶ年かけて進める計画で、現在間接部門に属している、約20000人の社員のうち30%に相当する6000人を新規事業、重点事業、販売強化に振り向ける。バブル経済時代に膨れ上がった機構、人員体制を見直し、「円高新時代に対応した機動的な経営体質を確立する」のがねらいである。

事業本部制は、山下俊彦元社長（現取締役相談役）が84年に導入した制度で、関連する事業部の相互調整機能を担ってきたが、機能、組織が肥大化し、事業部の機動力発揮に障害となる事例も出始めたためこれを廃止することとしたものである。

同時に、谷井昭雄前社長（現相談役）が、将来の「分社経営構想」（ソニーのカンパニー制に匹敵）の足掛かりとして、91年に導入した、関係会社も含めた幅広い領域で製造・販売までを統括する「部門制」も廃止することとなった。

今後は役員による「事業担当制」を導入し、組織ではなく個人レベルで、

事業部横断的な問題の調整や意思決定を行う仕組みにする。同制度は78年に三総括事業本部制を廃止した後、事業本部制導入までの期間実施していたことがある。今回、事業部の活力を高める手段として復活することとなった。

全社的テーマを扱う本社技術部門については、研究開発本部（中央研究所など四研究所）と開発本部（映像情報研究所など三研究所，二開発センター）に再編した。また、技術行政的な役割を担う「全社開発会議」を社長直轄下に新設した。さらに事業部技術部門を支援するための技術・品質本部も新設することとなった。本社組織は全般的に簡素化するが、これから重要な経営課題になると見られる、法務、海外戦略、知的財産権、渉外、経営政策などの立案に関しては、本部や統括室を作ったり、社長直轄とするなどして機能を強化していくという。

いわば森下新社長体制になって初めての大規模な組織見直しといえるもので、水膨れ体質を筋肉質に変えるため、事業部を最優先する伝統的な「事業部本位制」の徹底を打ち出したものである。（日刊工業新聞）

松下電器産業は、故松下幸之助創業者がはじめた伝統の事業部制に、いわば再生をかけて、原点回帰することとなった。松下電器は、独立採算制の事業部の集合体として運営し、活力を維持してきたが、その後の事業本部制の導入、部門制の導入を経て、このような中間組織の存在が「屋上屋を重ねる」結果となった。

それは単なる組織の肥大化だけではなく、事業部長の権限や責任が不明確になり、意思の伝達・決定の速度もおくれるようになった。とはいっても事業本部制は新規事業の育成に一定の役割を果たしてきたのは事実であり、それぞれの本部が一つの企業体として内部資本金を持ち、設備投資などに振り向けているほか、余剰利益はプールする権限も持っており、ある程度リスクヘッジをすることができた。

新体制では内部資本金は本社に戻し、余剰利益は事業部に分配、新規事業に伴うリスクは、それぞれの事業部がかかえることになった。今後、事

実上、社長直轄の事業部体制となる以上、事業部間にまたがる事業をどう調整し、リスクマネジメントを如何にするのか、松下再生の鍵はここにあると言えよう。(日本経済新聞)

2. 配慮すべき経営戦略

前章の事例研究を通じて、個々の事例が内包する課題、およびその意図を理解するために、最近の経営戦略の動向や趨勢を敷衍し、歴史的な経緯の中で、本稿で主張する企業の「ガバナビリイティ」との接点を明らかにし、問題視する所以を説明しなければならないであろう。すなわち、わが国企業の国際化の経緯と、今当面している「国際化戦略」の課題は何なのか、単独企業としての分権制組織原理は、今後とも、企業グループとしての「経営組織戦略」の指導原理足りうるのか、そして同時に、企業集団に関わる「企業形態論」から見て、その必然性は有りや無しや等の点で、筆者の所見を披露し、次章の提案に至る問題提起の過程をご理解いただき一助としたい。

①『国際化戦略』の動向

今日の世界経済は、等しく先進国間で進行している景気調整、アジア等の発展途上国の成長、計画経済圏の市場経済体制への移行等、様々な事象が複雑に絡みあって、益々混迷を極めている。一方、EU(欧州連合)、NAFTA(北米自由貿易協定)の調印、APEC(アジア太平洋経済協力会議)、或いはEAEC(東アジア経済協議体)の動向等、閉鎖的な地域統合の危険を孕んだ国際情勢を前にして、GATTの発展的解消、WTO(世界貿易機関)の発足、果たして自由貿易体制は今後も維持可能なものなのか、ことごとく不透明な環境の中で、多数の企業は多大のリスクと企業生命をかけて、海外に工場を展開し、技術移転をはかり、現地化の努力を尽くしている。企業は成長と共に「国際化」の道を歩むものである。わが国企業の海外進

出、グローバル化は近年ますます顕著になり、好むと好まざるとにかかわらず、今や企業の論理を超越して、国策としての必然性さえ持つに至ってきた。

そもそも企業にとって事業を「国際化」ということは、市場および、事業活動の拠点が国境を越えるということである。市場とは、製品の販売市場のときもあれば、経営資源の調達市場のときもある。

活動拠点とは、メーカーの場合、生産活動の拠点である場合と、開発および販売拠点である場合がある。つまり生産、販売、開発、調達といった事業活動の様々な面で、海外に活動の場を拡大することである。

わが国企業の「国際化路線」は、その時々を経済的な時代背景のもとに、環境の変化に適合する対応を見せてきた。典型的には、輸出入の時代、摩擦回避型現地進出、コスト対策型現地進出、市場立地型現地進出、グローバル型多国籍進出といった多様なタイプを経験してきた。

(1)1960年代の「国際化路線」——「国内市場指向型」

一般に、企業の「国際化路線」、現地進出の際の指導原理は、先進国であれ後進国であれ、初歩的には「国内市場指向型」である。特に後進国の場合、現地政府による工業化の促進、雇用の拡大に寄与するとともに、技術援助を積極的に行い、合わせて庶民の生活水準向上のために、生産した製品はすべて現地国、国内販売を中心とする、輸入代替型の事業展開が専らである。このような国内市場限定型の海外生産の特徴は、次のように要約できる。

(a)高率の保護関税によってガードされた、比較的小規模な生産体制

(b)生産コストは割高であるが、輸入商品の高率関税により適正利潤の確保可能

(c)進出先国内では競争力があるが、国際競争力は弱い

(d)規模の拡大は、単品の量的拡大より、多品種・多角化を旨とした成長路線

(e)本社の事業品目を可能な限りカバーする「ミニ本社」指向に徹する

(2)1970年代の「国際化路線」——「再輸出促進型」

先の「国内市場指向型」から一步抜きん出て、国際企業化・多国籍化への第一歩を画することとなる。それは相手国の業界、および、市場に合わせた経営、現地政府のニーズに合わせた経営という、国際収支等の改善を願う現地側の事情に即応した、相手側に歓迎される海外活動、すなわち「再輸出促進型」の現地化政策に転換することであった。これは、ひいては現地側、特に、現地経営者の裁量にかなりの自由度を与える結果となり、世界に視野を広げて、工場は大規模化し、独立の経営権確保に一步近づくこととなった。すなわち現地自身が、本社の国際企業化への一翼を担う結果をもたらし、それはさらに、今日の円高対応・製品逆輸入のブーメラン現象を全面的に支援、促進する結果をももたらすこととなった。

このような「再輸出促進型」の海外生産の特徴は、

- (a)製品の大部分が輸出向けである以上、十分な国際競争力を持つこと
- (b)従来型の生産拠点に比べて、スケールが大きく、最新鋭の工場であること
- (c)国際的な企業グループの一員として、国際分業の主役を演ずること
- (d)多角化した事業品目を整理し、国際競争力のある品目に限定、特化すること
- (e)マニュアル化された技術の移転に留まらず、国内の工場と同水準にあること

というように要約できる。

(3)1980年代の「国際化路線」——「現地一貫生産体制型」

プラザ合意（85年9月）以降、大幅な円高に見舞われた日本企業、特に製造業各社は、海外への工場展開を急ピッチで進めざるを得なくなり、コスト対応、摩擦回避型の海外進出を加速させた。以後80年代を通じてわが国企業の海外直接投資は、一貫して増加の一途をたどることとなった。このころの進出の特徴を要約すると

- (a)従来のような発展途上国中心ではなく、米欧等の先進国への投資、すなわち消費市場に密着した製品の開発・製造を実現し、市場需要の特性に、よりこまやかに対応する、市場立地型の進出が見受けられる
- (b)従来型の完成品の組立工場のみならず、部品専門工場や部品販売会社、サービス会社、更には研究開発会社や金融会社等の新設である。すなわち設計・開発・資金調達・資金運用から為替ヘッジなどの面においても、有能なスタッフやブレンを配置し、ノウハウの獲得・集約、情報の一元化を狙ったもの
- (c)直接投資による海外生産活動の拡大を背景に、多国籍化した企業グループ内または、異なる企業間での工程間分業、すなわち標準化、定形化した部品・半製品について、品質、機能、価格の点で比較優位にあるものに限って、相互に供給・補完する国際分業が顕著になってきた

(4)1990年代の「国際化路線」——「地域自己完結型」

EUの結成に始まる、世界的な地域連合は、その意図するところが、閉鎖的なブロック経済なのか、開かれた自由貿易圏なのか、判然としないまま、NAFTA, APEC, その他世界の各地域で、地域統合乃至連携が進捗しつつある。

このような世界経済の新しい枠組みの中で、わが国企業は各地に点在していた海外拠点を整理、統合し、北米、欧州、アジア、日本（出先工場と位置づけたアジアを含める場合もある）の四極または三極に集約した、国際化路線を取ろうとする企業が急速に増えてきたといえよう。それぞれの地域内で開発、生産、販売、管理等のすべての事業活動を地域自己完結的に運営するというものである。

事実、大手の企業では、各国に分散立地していた海外拠点を、地域として統括する地域統括会社を設立する動きが相次いだ。地域統括会社は、本社機能の一部を委託され、その地域のニーズに基づく地域密着型の経営

戦略をとろうとするものである。いわば当該地域に限って、ほぼ完全な自治権、意思決定の自由裁量権を確保するかに見受けられた。

しかし、「グローバル企業」の本社の立場から見て、進出した当該の国又は地域に完全な自治権、経営の自由裁量権を認めることが、世界企業としての必然の帰結なのか、それが時代の趨勢なのか、グループとしての「経営理念」「経営戦略」「経営組織・システム」「ブランド」「投資効率」等の整合性、統一性が侵されることはないのか、コーポレート・ガバナンスの中核である本社の「ガバナビリィティ」はどうなるのか。

グローバルな事業展開を目指す本社の「国際化戦略」と、国または地域に根ざした「国際化戦略」とは自ずから相容れないものがあるはずである。国際化戦略のみならず、すべての事業戦略は、出先事業部門の意向をすべて反映するものではない。本社は少なくとも一現業部門の立場を越えて、グループ全体の経営効率を第一義とした意思決定を行うものであり、合意に至らない案件の「決済拒否権」事前の合意事項に関する「業務指示・命令権」等は当然本社に留保されるべきものである。普通「経営計画」立案の段階で相互の意思統一が計られ、具体的な投資案件、および事業戦略、ならびに事業目標は、相互に合意の上、事前に決済されるものであって、事業部門は日常の事業活動においてのみ自由裁量権が認められ、当初の事業計画実行と事業目標達成の責任は、当該の事業部門にあるというものである。そういうルールと手続き、そして理念を維持、確保するのが「グローバル企業」なりの「ガバナビリィティ」の主要命題ではないのか、本稿で主張する今日的な問題提起の一つである。

②『経営組織戦略』の動向

(1)「経営組織」と経営戦略

「経営組織」の問題は事業経営の中心的且つ基本的な課題であり、経営管理の根幹をなす重要な問題である。従って、産業界における「経

営組織」に関する研究も、経営戦略の一貫として、戦略的な見地からの研究を中心として進められてきた。経営戦略とは、企業が、変化する環境に、如何に適應するか的基本的な構想であり、企業の進むべき方向、努力を集中すべき対象、目的をもった資源展開のパターンを定めたものである。「経営組織」とは、選択された所期の戦略実施のための仕組みであるといえよう。企業が成長と存続を永遠のものにするためには、戦略と組織は、常に、適切な相互補完関係をもっていなければならない。

一般に「経営組織」を論ずるに当っては、組織の構造そのものを問題にするのではなく、謙虚に、先ず組織の目的が何であるかということから明らかにすることから出発しなければならない。「経営組織」が優れたものであるためには、「経営組織」のもつ目的を十分に果たすものでなくてはならない。

即ち、企業目的を効果的に達成することにこそ、その意義が求められねばならない。「経営組織」それ自体が目的ではあり得ないのであって、企業目的達成のためにこそ「経営組織」は存在し発展するものである。更に「経営組織」は、企業環境に応じて変わるべきもので、決して静態的なとらえ方をしてはならない。環境が変われば、組織もそれに応じて、また変わるといったダイナミックなものであるべきであろう。すべての企業は、それぞれ独自の「経営理念」や「ビジョン」を持っており、社会的に課せられた企業目的を持っている。それは未来永劫企業が存続する限り、一貫した「経営理念」として貫徹しなければならない。

しかし企業が置かれる市場の条件、経済的規模、その他の経済環境が、常に変容していく限り、企業は、如何に大を成すとも、その目的完遂のため、環境に応じた組織づくり、時宜にかなった組織改善の課題を常に担わなくてはならない。

(2)わが国企業に課せられた経営課題

わが国経済は、戦後の驚異的な高度成長から、石油ショックによる一時的な頓挫、ニクソンショックを契機とした変動相場制移行等を経て、ドル安・円高を克服し、今バブル崩壊の経済国難に直面しているが、今日までの長期、安定的な成長を維持してきた日本経済も、今後対処すべき貿易摩擦や対外不均衡、経済大国としての役割と義務、地球規模で進行しつつある社会経済的地域連合等、重要な課題が山積している。世界の先進国としての日本の役割と課題はきわめて大きいのは当然としても、今、企業がなさねばならない課題とは何であろうか。いうまでもなく、国籍と国境を越えた世界企業としての義務と役割の自覚、即ち、強固な経営体質に裏打された事業基盤の確立と、世界的視野をもった広汎な社会的責任の完遂と言うことに他ならない。

いふなれば、高能率高賃金、低コストの経営を強力に進め、併せて収益力の高い、高度に合理的な、そして効率的な、経営体質を確立することが先ず第一である。これらの課題は、時代の如何にかかわらず、従来から企業にとっては不変の命題ではあったが、高度経済成長の中にあつて、各企業とも、ともすれば、シェア第一、マスプロ・マスセール、規模拡大、輸出主導の外需依存という、営利主義指向を強めてきたことは否めない。少なくとも、バブル景気の中で膨脹した内需の健全な成長バランスの回復、先進国、後進国の別なく市場を開拓した外需への行過ぎ是正などを配慮した事業構造改善の要請は、今やわが国企業の存亡に関わる緊急課題でもあろう。

(3)課せられた経営課題の組織論的対応

わが国の主要業界は、戦後一貫して「分権制組織」を採用してきた。今日では経営の核となる「プロフィットセンター」を、事業部あるいは工場においた「製品別事業部制」が普遍的な組織体制として定着している。戦後各企業は昭和30年代に、アメリカ式近代経営の手法として「長期経営計画」の立案、「事業部制組織」の活用を取り上げ、広く日本の企業に受け入れられた。特に、エレクトロニクス業界では商品

が多岐に亘り、進歩の激しい技術や、変転極まりないマーケットの中で、急速に業績を伸ばしてきた各社にとって「事業部制組織」こそ、時宜にかなった有力な経営組織として高く評価された。各社は、商品別に事業を編成し、事業部（もしくは関係会社）を組織した。そのトップである事業部長（関係会社社長）には開発・生産・販売の全裁量権を与え、担当商品に限定して、技術的にも市場開発的にも一意専心、当該担当事業の事業経営に専念させたことが、功を奏して、今日の大いなる成果を得る一因となったことは事実であろう。

しかし今や、「事業部制」は万能薬ではなくなった。業界および個々の事業規模の拡大に伴い、管理費の増大、セクショナリズム、事業部間の競合、弾力性を欠くシステム事業等々、一面で、大企業特有の弊害と併せ、組織上修正を迫られているのも事実である。事業本部制、セクター制、SBU制、マトリックス構造など、種々の試行錯誤を繰り返しているのが現状である。更には近年特に顕著な多角化、国際化戦略で拡大し続ける内外の関係会社、子会社をどのように管理、統制するのか、従来型の「事業部制」の理念を通すとしても、既に上場している子会社、経済的・社会的風土の異なる国境を隔てた海外子会社など、企業グループとして世界的な規模にまで成長した企業集団の「組織戦略」は如何に在るべきか、「経営組織」は基本的には、環境の変化や企業立地の特異性には柔軟に対応するものである以上、企業はこれらの諸案件にどのような対応を考えているのか、今もってその最適解は見つかってはいない。

分権制組織の究極の姿は「関係会社分権制」である。企業内組織としての事業部の権限を強化・拡充し、プロフィットセンターとしての一組織である事業部に、より一層の独自性と自治権を付与する、すなわち独立の法人格を与えることである。換言すれば、企業グループとしての分権制組織「分社経営」の実現である。

求心力としての本社権限を、どの程度本社に留保するかによって、

戦前の強大な「コンツェルン」に近い組織に化けることもあれば、株式を相互に持ち合う、緩やかな縛りしか残っていない「同好会」的な系列会社グループになることもある。今提案しようとするのはそのどちらでもない。技術、資金、人材に関する権限のみ本社に留保し、「持株会社制」を基本に「総本社と複数の事業会社」による「企業集団」を想定することである。国内では、現在法的に独禁法上、純粹の持株会社は認められない、従って、先の三つの資源管理を本社に置き、営業機能を本社が合わせ持つことによって、法人格的には「事業兼営持株会社」のスタイルを取ることができであろう。

問題は「事業部制」組織の核である「プロフィットセンター」をどこに設定するかであろう。換言すれば、如何に多角化しても如何に国際化しても、企業あるいは企業グループとして、主管する事業のクラスターの枠組みをどのように編成するかであろう。常識的には、当該事業の「技術特性」「市場および地域特性」「管理特性」の夫々に、シナジー効果の認められる事業グループを、独立したクラスターとして、分権の単位とするのが普遍的である。しかしことはそう簡単に割り切れるものではない。画然と隔絶できる事業を多角化路線で取り込んだ場合または自己増殖した場合はともかく、ほとんど多角化の対象とした事業は、多角化成功の条件から見て、本来事業の周辺に位置するものが大半であり、当然の帰結として、技術、市場および地域、管理のいずれかに共有する特性を持ち、しかも各特性相互に、密接な関連と、ウェイトの異なる関わり方を持つものである。

このように複雑にからみ合った事業主体を管理するグローバル企業の、普遍性のある組織指導原理があるのかどうか、あるとすればそれはどんなものなのか、本稿で主張する今日的な問題提起の一つである。

③『企業形態論』（企業集団）の動向

現行の、わが国独占禁止法では「持株会社はこれを設立してはならな

い」(九条一項)、「会社(外国会社を含む)は国内において持株会社を持ってはならない」(同条二項)と定めて、持株会社の設立と運営を禁止している。戦後、経済力の過度の集中排除のため、さらに独占禁止の政策に基づき、独占禁止法によって持株会社は禁止されたものである。しかし、会社が他の定款上の目的に伴って株式の所有を業務としたり、単に財産保全のみを目的とする持株会社までが禁止されているわけではない。多くの会社を支配していても、他の事業活動に伴って株式を保有する「事業兼営持株会社」は、現実に規制されていないことに着目する必要がある。

持株会社は、歴史的には株式会社制度の発達とともに生成し、発展してきたものであり、他社の株式を取得し、保有することによって、その会社を資本的に支配下におき、さらにその被支配会社が他会社の株式に投資し、支配することにより、いわばピラミッド型に多くの会社を支配することが可能である。

戦前のわが国において、三井、三菱、住友などの財閥が、それぞれ三井合名、三菱合資、住友合資(後に株式会社に改組)といった持株会社の機能を通じて、支配力を拡大し、巨大なコンツェルンを形成して、産業・経済界の大勢力となったことは広く知られているところである。これらの持株会社は、それぞれ三井家、岩崎家、住友家だけが出資して、その持分(後に株式)を持っており、完全な同族支配の財閥であった。

ただ、この持株会社を通じて、逐次、資本(所有)と経営の分離が進んだことが重要であり、これによって専門経営者といわれる多くの人材が輩出するに至り、近代的な企業経営の基礎が固められたというべきであろう。

さて、戦後50年を経た今日のわが国では、旧財閥系その他の大銀行系列を中心とする六大企業集団がある。その規模も巨大で結束力もあり、産業・経済界における支配的な勢力となっている。三井グループ、三菱グループ、住友グループの旧財閥系企業集団と、芙蓉グループ(富士銀

行系，旧安田財閥系)，三和銀行グループ，第一勸銀グループ（DKBグループ）がそれである。これらの企業集団は，銀行の取引系列を中心とする横断的結合（ヨコ型企业集団）である。もちろん資本的には相互に株式を持ち合って結束を固め，それぞれ安定株主を確保している。しかし，基本的には銀行を中心として，資金，技術，情報，人脈（材）などで協力しあい，取引および，ある程度の事業領域の調整の便宜をはかり，グループ全体として，また個別企業としての企業力を強める努力を払っている。

一方，わが国の大企業集団の内，垂直的統合（タテ型企业集団）といわれ，資本と取引の両面で中核企業の支配力の強い企業集団がある。トヨタグループ，日産グループ，新日鉄グループ，松下グループ，日立グループなどが挙げられる。これらは，わが国の産業構造の中で，原材料から製品へ，組立産業においては，部品調達関係といった垂直的補完関係を中心として成立している。ヨコ型が金融資本系とすれば，タテ型は産業資本系である。第二次大戦後，経済の高度成長と産業の大規模化にともなって多くのタテ型企业集団が発展してきた。

さて，戦前の持株会社を中心とする，金融資本を背景とした旧財閥系企業集団と戦後の産業資本を中心とした独立系企業集団とは，自ずから似て非なるものがあるが，多数の企業集団を一つのグループとして，管理・運営，成長・拡大する経営戦略には，今日でいう「分社経営」（昭和10年，松下電器が持株会社を中心とする分社組織を発足させたことを嚆矢とする）の指導原理と，同一または類似の経営戦略であるといえよう。

「分社経営」は親会社を核とした子会社，関係会社の企業集団としての経営成果を追求するものであり，親会社が各分社と経営機能を分担しあい，長期的な展望のもとにグローバルな企業活動が営まれなくてはならない。各分社は，それぞれの事業領域をもつとしても，単独の事業活動だけでなく，集団として，親会社自身の経営方針と総合戦略のもとに，結束力で市場競争に対処することが肝要である。

強力な中枢管理機能をもった親会社は、「分社経営」では一般に本社または総本社と称されるが、その役割は次のように整理できる。

- (1)企業集団全体としてのトップマネジメント機能——戦略的意思決定機能
- (2)統合・参謀本部機能——企業集団経営のゼネラルスタッフ機能
- (3)持株会社機能——親会社としての資本調達、蓄積、投資、株持合等の財務機能
- (4)不動産管理機能——土地、建物、機械、設備等の保有管理機能
- (5)人材開発機能——人材、労働力確保と能力開発機能
- (6)金融機能——グループ企業の資金調達、運用等の財務管理機能
- (7)製品・技術開発機能——新技術・新製品開発、基礎・応用研究機能
- (8)情報センター機能——総合的な情報処理、経営情報の提供等
- (9)管理、間接事務の一括代行処理——ルーティンワークの一括、集中処理
- (10)購買、物流管理他——基幹的、基礎資材の集中購買、物流インフラ管理等

およそ以上のように要約できるが、企業集団の規模、各分社の規模、業種・業態さらには経営方針やグローバル化の度合い等によって異なった対応が為されるのは当然であろう。(本項、遠藤康弘著「分社経営の実際」抜粋、要約)

以上、グローバル化した企業集団のガバナビリィティを論ずるに当たり、きわめて日本的な「分社経営」の実務的な管理手法、ならびに指導原理(上記モデルは松下電器)を紹介し、ケーススタディとして、本稿の問題提起の一助とした。

3. 提 案

経営指導力の維持・確保のために

冒頭に紹介した松下電器とMCAの確執，そしてソニーとコロムビア・ピクチャーズの問題に関して，殆どのマスコミは，M&Aの難しさを強調するあまり異業種企業買収の後始末と経営管理上のトラブルを，興味本位で揶揄する論点が多く，表面的，皮相的な評価に終始していた趣がある。

しかし観点を改めて経営学的な「グローバル企業論」としてこれを捉えるならば，実に重要な示唆に富んだ，意思決定の実験であると観ることが出来る。先ず，松下とソニーは，M&A後，対照的なトップ人事を実行した。松下はキャリアを重視し，前任のトップマネジメントをそのまま高給で温存したのに対し，ソニーは果敢に経営陣を一新した。結果は，両社ともに芳しい成果を生まなかった。

もちろん，今日の世界的な，映画産業固有の環境条件に災いされたのも事実であるが，両社ともに「トップ人事任免の本社権限」を堅持すればこそその結果であって，片や確執が表面化し，片や辞任に追い込まれて功を奏さなかったということである。もう一点「金融・財務面での本社権限」に関しても，提案された投資案件についての臨場感と現場感覚に乏しく再投資を拒否した松下，子会社の体質強化と再建のためとはいえ，本社の財務体質までゆがめる，リスクの高い初期投資の一括償却に踏み切ったソニー。

そしてもう一点「計画立案，推進の本社権限」についても，両社は，ともに，本来の精緻さに欠けていたのではないか，映画制作への技術支援，映画ソフトの有効活用，マルチメディアビジネスへの協調体制等，外部の者には計り知れない所ではあるが，事業計画策定段階での双方の詰め，計画実行段階でのフォロー体制，幹部は勿論，実務責任者に至るまでの実務上の交流，討議，研究不足などが災いしたのではないか，即ちグローバル企業を自負する両社ともに，それぞれの主体性を維持しながら，本社権限

の範囲内で、個々の案件の意思決定を迫られ、苦しい決断をしてきた結果ではあるが、芳しい成果をもたらさなかった。いわば新しい時代の本社のガバナビリィティ（指導力）を誇示するような成果を生むまでには至らなかったということである。

所詮は、未経験の事業分野なるが故に、専門的な事態の分析、状況判断の誤りがあったといわざるを得ない。このままでは両社ともに、衆人環視の中で、ビッグビジネスとしての当事者能力を問われかねない。再び失政は許されない。

①本社の戦略的機能について

今求められている本社のガバナビリィティとは何か、簡潔に定義すれば“企業集団全体としての戦略的意思決定の機能と権限、そしてそれに応えうる能力”を源とするものである。今日のトップマネジメントには、機能と権限は与えられているが、ゼネラルスタッフを含めて、それに応え得る当事者能力ありやなしや。

あるいはその能力を発揮しやすいシステムや体制が整備されているかどうか、もっと根本的には、時代の要請に応える戦略的資質・人材を社内内で開発してきたのかどうか、甚だ疑問の多いところである。

わが国戦前の株式会社は、持株会社の導入によって、期せずして資本（所有）と経営の分離を促進し、有能な専門経営者を多く輩出した。今日の企業は、成熟した自由主義経済体制の枠組みの中で、グローバルに国際化し、多様な技術を駆使し、異質な事業に多角化した、従業員数十万の大企業集団を形成するに至っている。このような企業集団のトップは、あたかも新興国家を運営するに匹敵するカリスマ性と、従業員の全幅の信頼を得るに足る強力なリーダーシップ、神がかり的な先見性などが要求されるものであろう。現実には、そんな大人物、天才的経営者が存在するわけがない。要はトップマネジメントおよびゼネラルスタッフの機能分担と組織的分業によってこれをカバーするのが残された最善

の策であろう。

即ち、現在のゼネラルスタッフ職能の機能を明確に分割、再編することである。「国際的な視野をもって戦略的指向のできる専門的知識と能力をもったプロフェッショナルなスタッフ」と「現実の事業活動を現場感覚でしっかり管理できる専門知識と能力をもったプロフェッショナルなスタッフ」とに分割するということである。

提案の第一は本社機能の見直しである。すべての職能部門において、戦略指向のスタッフと現場指向のスタッフとに分割するということである。それは、単に経営企画職能のみならず、他のすべての本社職能、経理、人事、営業、技術、資材、物流、情報等の部門すべてに亘って、機能分割する必要性を主張するものである。一般に海外事業関連職能も、これを機会に、それぞれ固有の職能に吸収、統一して、発展的に解消すべきものであると考える。一般的には、企画部門がすべての戦略を担当し、海外事業部門がすべての海外活動を担当することになっていた。しかし今や、戦略は、すべての職能に存在し、現業管理もすべての職能に存すると認識すべきである。

第二は本社機能の再編である。各職能にまたがる戦略指向スタッフを糾合して、仮称第一本社、現場指向スタッフ（日常の経営管理）を糾合して仮称第二本社にするとか、それとも、両スタッフをそれぞれ旧来の職能の傘下において統括するとか、いずれの選択肢をとるにしても、企業独自の変革に対する風土と、人的能力と適材の有無に大きく依存するものであり、常識的には、戦略指向タイプの人材は極めて少なく、今後の開発・育成に待たねばならない要因であろうと思われるので、当初は、各職能単位で人材開発を視野に入れながら、職能としての方針の一貫性と独自性、国際的な汎用性を確立することを狙いとして、両方のスタッフを傘下に取り入れる体制の方が改革をスムーズに実行できるものと考えられる。ただこの両スタッフの機能は、基本的には相容れない要素を、本質的に抱えているものである以上、将来の機能分化が必然のものであ

ることは十分に認識すべきことである。いずれにしても段階的にタイミングを斟酌して実行に移すべきものであろう。

第三に配慮すべきは人材の資質である。現場指向スタッフは、永年蓄えた経営ノウハウを、今後も活用する路線に変更がない限り、旧来通り、社内の有能なベテラン社員を重視することで十分であると考えるが、戦略指向スタッフは、国の内外を問わず、特定分野に限ってとはいえ、ある意味では職人集団的な、プロフェッショナルな専門的な見識と力量を備えた人材でなければならない。内なる国際化が叫ばれて久しいが、海外の有力企業や大学、シンクタンクにも人材スカウトのルートを見つけるべきであろう。多角化する事業、多様化する技術には、それなりの専門知識とノウハウが必要であることはいうまでもない。こと人材に関しては、時間のかかる自前主義を捨てなければならないであろう。危急存亡の時、即戦力の確保が急がれる今日、終身雇用とか年功序列、企業内労働組合の枠組みを越えた、新しい労務管理、世界の各業界に活躍する有能な人材に、有効なインセンティブを与える管理システムの確立と、政策提案が肝要であろう。

第四の提案、それは本社の戦略機能を独立させることである。前述の通り、戦略機能と管理機能が明確に分離できた段階においては、かつての持株会社、あるいは分社経営に登場した、「総本社」構想を実現することである。戦略の独自性を維持するためには、現業の管理機能とは別組織である方が望ましい。日ならずして持株会社解禁の法改正が成されれば、これを機に独立の法人格を与えることがきる。但し、だからといって、「総本社」はグループ企業全体に亘るガバナビリィティを等閑にすることは在り得ない。「総本社」は学者や評論家集団であってはならない。しっかりと地に足のついた実務家であることが大前提である。日本の経営者は、既に資本（所有）と経営を分離したとはいえ、そして今後、管理と戦略を分離するとはいえ、資本家または投資家としてキャピタルゲインを優先する前に、まず事業経営者としての動機を優先するであろう

し、事業経営そのものに最大の興味と関心を持ち、それに徹することが、与えられた社会的使命と道義的責任を全うすることに通ずるものであると認識しているであろう。それが今日の専門経営者の価値観であり、責任感あるいは宿命でもであろう。蛇足ながら、先の専門化された戦略集団は、今後、産業横断的なテクノクラートとして、特異な社会的勢力になるものと見られる。

②その戦略的命題とは

地球的規模で国際化する子会社、シナジー効果がほとんど期待できない異業種にまで多角化する関係会社等、ますます拡散する企業集団、このような日本企業の海外展開をかつては「多国籍企業化」と表現し「グローバル企業化」とはいわなかった。この両者は互いに似て非なるものがあるという。(マイケル・E・ポーター教授) 即ち、世界各国を舞台に活動する企業を一括りに「多国籍企業」あるいは「グローバル企業」と呼ぶのは適切ではない。国際競争に参加する企業がとる国際競争戦略は、選択する戦略によって大きく二つに分かれる。

一つは「マルチ・ドメスティック企業」であり、もう一つは「グローバル企業」である。「マルチ・ドメスティック企業」とは、各国（及び地域）における競争を、その国（及び地域）以外の競争とは無関係に行う企業で、文字通りドメスティックな事業の集合体の性格を持つ。そこにある指導原理は、国（及び地域）を中心とした国際戦略にある。国（及び地域）単位に重要な活動をすべてコントロールし、併せて、各国（及び地域）に展開した子会社に、高度な自立性をもたせ、事業の将来性と投資収益率（ROI）を中心とした管理を特徴とする。いわば強い分権体制を基軸とした、典型的な「多国籍企業」というべきものである。

一方「グローバル企業」とは、ある国（及び地域）での競争状態（又は条件）が、他の国（及び地域）での競争状態（又は条件）に大きく影響を与える事業で、単なるドメスティックな事業の集合体ではなく、そ

の集合体同士が、互いに世界市場で激しくしのぎを削る性格をもっている。その指導原理は、それぞれに環境と立地条件の異なる国(及び地域)別の自立性を認めはするが、より重要視するのは、それらの国際活動をグループに共通する、統一システムとして結合していく側面である。ガバナビリィティの観点からすれば「マルチ・ドメスティック企業」(多国籍企業)は、本社権限まで含めた「分権化」であり、「グローバル企業」は、ガバナビリィティに関わる本社権限についての「統合と整合」を意図するものである。

先に紹介したわが国企業の国際化は、60年代の「国内市場指向型」に始まり、「再輸出促進型」「現地一貫生産体制型」、そして今日の「地域自己完結型」に至るまで、一貫して、国(及び地域)の現地ニーズに基づいて、前者の「マルチ・ドメスティック企業」化(多国籍化)を主流とする国際化路線をとってきた。そして今日、世界経済の地域共同体の進展とともに、インナー企業として、いわば先乗りの特権を享受すべく推進してきた、世界四極(又は三極)体制構築のために、地域別に集約した、地域統括会社の新設を国際化戦略の主流としてきた。

本稿の問題提起は、このような過去の国際化路線を、大胆に修正することを意図するものであり、このままでは「グローバル企業」としてのガバナビリィティが、地域統括会社の経営権とバッティングするのは必定という、危機感に基づくものである。冒頭に紹介したソニーの「カンパニー制」採用、松下の「事業部本位制」への原点復帰の意図するものが、これらの命題に、ある意味で、一つの回答を示唆しているのではないかと考える。即ち「カンパニー制」も「事業部制」も、要は組織の枠組みを“地域中心”から、かつての製品別事業部制の指導原理である“事業中心”へと、組織の“軸組”を変えようとする意図があるものと観ることができると。

なお、松下の「事業部制」(製品別)回帰は、弱体化した体制強化と、本社の指導力回復のための過渡的措置であり、いずれは開発、生産、販

売の各面で、関連の深い商品群が一つの部門として、仮称「事業部門制」に移行するものと想定すれば、ソニーの「カンパニー制」と同好異色のものであると考えても誤りではなかろう。

とはいえ、マルチ・ドメスティック路線をとってきた両社が、急遽、グローバル路線に切り替えることは容易ではない。研究・開発、購買・物流、設計・製造、出荷・物流、販売・マーケティング・サービス、人事・労務、金融・財務等の企業活動の各要素を、要素ごとのニーズに応じて国際的に集中、あるいは分散することの可否をシュミレーションすることが必要になるであろう。

そして又さらに、グループを挙げて、経営効率の観点から最適のバランスを模索調整、指導するという、経営行動と経営資源の最適分散配置を達成することは至難の技であろう。しかし、それが今後課せられた究極のグローバル戦略、「総本社」としての唯一無二の「戦略的命題」ではなかろうか。

具体的な案件は数々ある。ランダムにいくつか例示すれば、

- (1) 関与するすべての事業のポートフォリオ分析、技術・市場・管理相関等の分析に基づく、事業部門化のシナリオ策定
- (2) M&Aや国際的戦略提携のプロジェクト発掘等、今後の多角化・国際化対策
- (3) 企業内空洞化を防ぐ国内工場合理化策および新規事業発掘のシナリオ策定
- (4) コスト・品質・信頼性を重視し、効率の高い最適国際工場立地のシナリオ策定
- (5) 低コスト部品・部材、基礎資材の国際的調達ルートの開発
- (6) 低コスト資金の調達・為替ヘッジ・税制等を重視した国際金融・財務政策
- (7) 新製品・新技術開発および基礎研究の独創性確保のための頭脳集団の編成およびR&D立地の研究

- (8)市場ニーズに直結する商流・物流の国際的ネットワーク
- (9)価格政策・ブランド政策・サービス体制などグローバルマーケティングに関する世界統一戦略の模索
- (10)日本的雇用慣行および政策の見直しと、世界に通じる労務政策を目指した雇用政策のリニューアル，等々
- 多岐にわたるプロジェクトを想定することができる。以上，組織の“座標軸”を修正するという難事業に伴う，ダイナミックな経営諸施策の検討と対策の，早急な立ち上げを期待するという意味を込めて，第五の提案とする。

以 上

参考文献

- ①「分社経営の実際」遠藤泰弘著・日本経済新聞社刊・日経文庫
- ②「多国籍企業の経営学」上野 明著・有斐閣刊
- ③「日立と松下」(上下)岡本康雄著・中央公論社刊
- ④「現代企業入門」日本経済新聞社編著