吉原英樹（神戸大学名誉教授）

消えていった日本的特徴

－国際経営45年をふりかえる－

青山経営論集　Vol.50　No.2
pp.159～170　2015.9.

著者は言わずと知れた日本の国際経営学者である。評者は大学院で「国際経営論」の薫陶を直接著者からうけたご縁がある。本論文は国際経営学者として45年の長きにわたる研究をとおして，日本企業の国際経営の大きな変化を俯瞰的視点でふりかえり，これまでの「国際経営の日本的特徴とされてきたもの」が将来はたして消えていくか否かを簡潔明瞭に論じている。

本論文の構成について「1. 国際経営の日本的特徴とその後の変化」,「2. 消えた理由」,「3. 戦略の変化とマネジメントの変化の比較」,「4. 残る日本的特徴はあるか」となっている。

「1. 国際経営の日本的特徴とその後の変化」は，1970年代から現在にいたる日本企業の国際経営の変化について述べられている。当初は「国際経営イコール輸出」から1985年のプラザ合意後の急激な円高によって，企業は輸出から海外生産，そしてその後の海外研究開発に国際経営戦略の主軸を変えていき,「順序的かつ累積的な展開」として，今日の「輸出」「海外生産」「海外研究開発」の3つの同時並行の展開をみせてきたという。また「アジアなど発展途上国に集中」,「小規模な工場」,「労働集約的な最終生産工程」,「標準化技術」,「現地市場むけの生産」,「合弁」,「グリーンフィールド投資」を「多国籍化の日本的パターン」の特徴として挙げ，海外直接投資の地理的二分法,「経済的には合理性を欠くが，政治的な理由でやむを得ず行われるものである。」という「仕方なしの海外生産」，海外企業進出は当初の企業買収ノウハウ不足からその後外国企業の買収，戦略的提携も増え，研究開発の国内集中開発からグローバル分散開発への変化，グローバルサプライチェーン・マネジメントなど「多様な国際経営戦略の展開」を指摘している。

「2. 消えた理由」では国際経営の日本的特徴が消えていった3つの理由をあげている。ひとつは，後発の日本企業が時間とともに先発の欧米企業パターンとの共通性が強くなっていったことを「発展段階説」,つぎに情報通信技術の発達による「市場の世界標準化の進行」,さいごに「ボーダーレス化」が日本企業をはじめ,世界の企業の戦略の相違を減らし，共通性を強めているという。

「3. 戦略の変化とマネジメントの変化の比較」では,「消えていった日本的特徴」の多くは実は国際経営の「戦略の変化」であって「国際経営マネジメントの日本的特徴」には「消えずにのこっているものが少なくない」と指摘している。「国際経営マネジメントの日本的特徴」とは「日本人が，日本語で，日本的に」マネジメントするところで，これらのことは現在まであまり変わっていないことを指して「変わる戦略,変わらぬマネジメント」（吉原2011）と表現している。

そして著者が「なぜ国際経営マネジメントは変わりにくいのか？」のひとつの説明を「文化説」として，司馬と梅棹から検討をくわえている。司馬遼太郎の「文明」と「文化」の対比を用い，変わる「国際経営戦略は文明の世界」，変わらぬ「国際経営マネジメントは文化の世界」ではないか，梅棹忠夫の『文明の生態史観』

(1968) にもとづき, 西欧と日本による平行進化説を援用し,「変わりにくい国際経営マネジメントは, 文明の世界に属さないものかもしれない」としている。

「4. 残る日本的特徴があるか」で, 著者の結論は「長期大局的には, 日本的特徴は, 戦略だけでなく, マネジメントのほうも消えていくだろう。」と予測する。外国の優秀な人材を雇用し活用するには国際経営マネジメントの日本的特徴が競争上不利であると指摘, 日本企業が多国籍企業として成長発展していくためには「日本的な国際経営マネジメントを変えていかなければならない。」としめくくる。

さて, 通読して, 率直な感想をふたつ指摘したい。まず, 全体としてとてもわかりやすく単純明快に国際経営の日本的特徴が消えていったとされる背景, その後の経営戦略の変化について説明がなされている。司馬が説明する「文明」と「文化」の違いを, サザエさんがお盆を手にもちながら立ったまま足で障子を合理的に開け閉めする例をあげて,「文化人ではなく文明人ではないか？」という表現には押しも押されもせぬ著者の余裕さえ感じるところである。ただ, 国際経営戦略にくらべ, 変わりにくいとされる国際経営マネジメントが漸進的である理由についてのひとつの説明を文化説としてとりあげている点と「日本的な国際経営マネジメントを変えていかなければならない」とする著者の提言の整合性について, 評者の知見がないためであるのか読んでいて少々わかりづらい感じがあった。つぎに, 国際経営の日本的特徴が消えることによって将来の日本企業の国際経営, とくに今後の国際経営マネジメントや企業業績にどのように影響をおよぼすのか, あるいは筆者が考える日本的な今後の国際経営戦略とマネジメントのあるべき姿について, さらに一歩踏み込んだ見解を示してほしかった。

著者の長年にわたる研究に敬意を表し, つぎの 50 年の半世紀にむけての研究成果を期待して待ちのぞみたい。

（大阪経済大学経営学部准教授　須佐淳司）