

〈個人研究〉

「アメリカにおける E ビジネスと企業モデルの転換」

IT 時代のグローバル・ネットワーク企業

夏 目 啓 二

はじめに

本章では、1980年代にはじまる IT（情報通信技術）革命とともに現れた国際経済、国際経営上の大きな変化を取り上げる。本章は、IT 革命の時代にグローバル・ネットワーク企業が登場したことの意味を多国籍企業の歴史から明らかにする。本章で使用する、ネットワーク企業という概念は、オープン・ネットワーク経営（国領二郎 [1995]）や情報ネットワーク経営（林正樹・井上照幸・小坂隆秀 [2001]）という表現で示されるような、ネットワーク＝情報通信技術を利用（統合）した企業経営という概念ではなく、専門企業と専門企業の緊密な協力関係という企業間の関係のあり方を示す概念として提示している。ネットワークを情報通信技術として理解するのか、あるいは、企業と企業、人と人との関係として理解するのか、が重要な分岐である。

第1章 ネットワーク企業の競争構造

□ コンピュータ産業のグローバルな寡占体制

1980年代に入ると IT 産業では、産業構造、企業の競争構造の大きな転換が起きた。80年代までコンピュータ産業と呼ばれていた業界が、IT（情報通信技術）産業と呼ばれるような構造転換を迎えた。この産業構造と企業の競争構造の転換は、そこで活動する企業の類型（タイプ）の転換でもあった。しかも重要なことは、この産業構造と競争構造の転換は、同時にグローバルな規模で起きたのである。そこでグローバルな IT 産業における産

業構造と競争構造の転換がいかに起きたのかを見よう。

80年代までのコンピュータ産業で広く販売・保守サービスされていた製品は、汎用コンピュータであり、それを供給する企業は、企業内部に研究開発・製造・保守サービスなどの企業活動（価値連鎖）を内部化する垂直統合型の多国籍企業であった。汎用コンピュータは、大企業はじめ金融機関、政府など大規模組織で用いられる高価な事務処理、科学計算機であり、アメリカの IBM、DEC、UNISYS、NCR、日本の富士通、日立、NEC が製造企業（メインフレーム・メーカー）であった。汎用コンピュータ産業は、技術集約的で、資本集約的な産業であり、製造企業にとって参入障壁が著しく高かった（A. J. Harman [1971], G. W. Brock [1975]）。それゆえ、メインフレーム・メーカーは、先進国の多国籍企業に集中し、その数も数社に限られたグローバルな寡占産業であった。

□ パソコン産業の成立と構造転換

このグローバルな寡占産業に構造転換がおとずれたのは、IBM がパソコン（Personal Computer: PC）の IBM/PC を出荷した1981年であった。IBM/PC は、コンピュータの製品技術の点で画期的であったばかりでなく、コンピュータの産業構造と企業の競争構造を大きく転換したという点でも画期的であった。IBM/PC は、パソコンがコンピュータ・マニアのみならず、企業と家庭ユーザー向けに広く普及する最初の本格的なパソコンであった。IBM/PC は、今日のパソコンの

ように本体(ハードウェア)とソフトウェア、ディスプレイ、キーボード、プリンターなど周辺装置を一組のセットとして登場し、パソコンの基本的なコンセプトを持っていた。

IBM/PCの登場は、コンピュータ産業の産業構造に大きな影響を与えた(夏目啓二[1994] 131-156頁、大西勝明[1998] 27-49頁)。パソコンの登場と普及により、コンピュータ産業では、これまでの汎用コンピュータにとってかわってパソコンやワークステーション(WS)という高性能で低価格の小型のコンピュータが普及し、コンピュータ産業のダウンサイジング(小型化)を進めた。80年代の中頃には汎用コンピュータ市場とパソコンとWS市場の出荷額は、逆転した。かくしてIBMはじめメインフレーム・メーカーは、90年代の初頭に軒並み経営業績を悪化させた。これに対して経営業績を急速に拡大したのは、パソコン関連企業であった。こうした産業構造の転換はグローバルな規模で起きた。

□ パソコン企業の競争構造

IBM/PCの登場は、企業の競争構造にも影響を及ぼした。IBMが、IBM/PCを市場に投入する際にオープン・アーキテクチャ戦略を採用した。すなわちIBMは、IBM/PCがどのように造られているかという、パソコンのアーキテクチャ(基本設計思想)を公開したのである。このためコンパックなどの他の競争企業がIBM/PCのアーキテクチャにしたがって自社ブランドのパソコンの生産、販売にのりだした。IBM/PCのアーキテクチャにしたがって製造された他社製のパソコンはIBM互換機(コンパチ、クローン)と呼ばれ、数多くの互換機メーカーによって製造された。90年までにIBM互換機はパソコンの世界市場の80%を占めるほどに普及し、事実上の世界的標準となった(C. H. Ferguson and C. R. Morris [1993] pp.17-29., P. Carroll [1993] pp.26-42.)。世界のパソコン産業におけるデ・ファクト・スタンダードの成立である。

このIBMのオープン・アーキテクチャ戦略によって、また、IBMがIBM/PCの要素技術や周辺装置を外部の専門企業に発注したり、依存したことによって専門企業がお互いに補完関係や協力

関係を形成して事業活動できる競争構造ができた。第1に、パソコン製品を構成する要素技術、たとえばOS(基本ソフト)、MPU(超小型演算処理装置)、DRAM(記憶メモリー)や周辺装置、たとえばHDD(ハードディスク・ドライブ)、FDD(フロッピーディスク・ドライブ)、モニター、LCD(液晶表示装置)、プリンター、キーボードなどを標準化(規格化)した部品や周辺装置として専門企業が供給できるようになった(アーサー・D・リトル社[1993])。

第2に、ソフトウェアの専門企業がパソコンのアプリケーション・ソフト(応用ソフト)の開発の重複を避けることにより開発コストを下げ、多様な種類の応用ソフトを供給する競争条件ができた。また、多くのソフトウェア専門企業が標準化(パッケージ化)した製品として応用ソフトを供給することができた。第3に、パソコン組立企業がIBM互換機を製造する場合、パソコンのアーキテクチャが公開され、しかも要素技術は外部の専門企業から調達することが可能となったためパソコン組立企業の技術的、資金的な参入障壁は低く、参入企業が相次いで激しい価格競争を繰り広げられる競争構造となった。こうしてコンピュータ産業は、パソコンやWSなどの特定の基幹部品への集中や組立など特定の企業活動を担う専門企業の登場により、IT産業といわれるようになった。

IT産業の成立は、コンピュータ企業と産業の概念的な消滅を意味する。コンピュータ産業では、IBM、DEC、HP、NEC、富士通、日立などの企業が独自のアーキテクチャに基づく汎用コンピュータを自社で開発、製造、販売、保守、リースしてきたが、今や、IT産業では、どの企業もオープンなアーキテクチャに基づいたパソコンやWSの基幹部品や周辺装置の開発、製造、販売、保守、リースを自社ですべて行うことはなくなったからである。かれらは、他社との協力関係、補完関係を前提にそのいずれかの機能を担うにすぎなくなった。かかる意味でコンピュータ企業は、概念的に消滅したのであり、それにとって代わって特定の機能を担う専門企業群が協力、補完しあって完成品を市場に送り出すようになった。もはやIT産業は、単独の企業によってはパソコンや

WSを市場に送り出せない産業構造をもつにいたったのである。

□ 専門企業とネットワーク企業

サクセニアン(A. Saxenian [1994] 250-251頁)によると、これらの専門企業は、2つの基本的な特徴をもっていた。専門企業の第1の特徴は、自社の経営資源を最も得意とする事業分野に集中しており、その事業分野は、特定製品か特定部品に限定されており、事業活動も研究開発、設計、製造、物流、販売・マーケティングなどいずれかの活動に限定するかもしれない重点を置いていることである。第2の特徴は、この専門企業と他の専門化した供給企業の成功とが分かちがたく結びついていることであり、この点から供給業者を、革新的なシステムを共同で設計、開発、製造していく『パートナー』ととらえていることである。こうした協力関係によって、顧客の側も供給業者の側も、さらに専門化をすすめる技術を前進させることができるのである。

このようにサクセニアンは、この専門企業のもつ密接な協力関係＝ネットワークという関係の重要性を明らかにした。サクセニアンは、「ネットワーク生産」という視点から、専門企業が経営資源を特定製品や部品に集中できるのは、専門企業がお互いに補完関係や協力関係を形成し、それを前提に事業活動できるからである、ことを明らかにした。筆者(夏目啓二 [1999])は、この専門企業をネットワーク企業と定義している。専門企業の経営戦略に着目することによって「ネットワーク生産」の視点では捉えられない企業間の競争関係を明らかにできるからである。

すなわち、80年代に台頭したこの専門企業＝ネットワーク企業は、密接な協力関係を基礎にした企業間競争のなかから少数の寡占企業を生み出しているのである。IT産業でネットワーク企業が競争優位の確立をめざして競争戦略を展開しているが、そのなかで、急速にインテルとマイクロソフト、シスコシステムズはじめ少数のネットワーク企業が寡占化している。ネットワーク企業は、特定事業分野に経営資源を集中しながら当該分野でのマーケット・シェア(市場占有率)を早期に独占するマーケティング戦略と技術開発戦略を展開

し、少数の寡占企業となっている。少数の「勝ち組」の寡占企業のみが市場を支配するような競争構造が形成されつつある。

第2章 グローバル・ネットワーク企業の生成

□ ネットワーク企業と地域的な産業集積

こうしたネットワーク企業の特徴をさらに明らかにしておこう。ネットワーク企業の第1の特質は、参入障壁が低く、企業間競争が激しいことである。ネットワーク企業が事業活動を行うばあいにはこれらのネットワーク企業間で密接に協力関係を結ぶことにより、かれらの製品や基幹部品の開発、製造にあたって必要とされる技術開発費、設備投資費用を分散することができるので垂直統合型の企業と比較して事業資金を大幅に節約することができるし、さらに技術開発の速度(スピード)を高めることができた。このため、優れたアイデアや技術開発力をもちながらも豊富な資金をもち得ない技術者や企業家が事業を起こすことを可能にした。つまり、この分野の参入障壁が低く、それだけネットワーク企業間の競争が激しいという特質をもっていた。ネットワーク企業のほとんどが、資金力のない新興の事業会社(start-ups)からスタートした。

さらに第2に、ネットワーク企業は、こうした技術者や企業家だけでなく、エンジェルやベンチャー・キャピタリスト、大学などを含めた地域的な産業集積の上に密接な協力関係を形成した。ネットワーク企業は、カリフォルニア州のシリコン・バレーはじめシアトル(ワシントン州)、オースチン(テキサス州)、デンバー(コロラド州)など地域的な産業集積のなかで密接に相互の協力関係を形成し活動した。新興企業の多くが豊富な資金を持たないため、かれらの事業を資金的に支援したのが、エンジェルと呼ばれる個人投資家やベンチャー・キャピタリストであった。エンジェルは、彼ら自身、成功した技術者や企業家であり、かれら自身が、あるいはかれらの事業会社が資金の面でこれらの新興の技術者や企業家を支援した。

ベンチャー・キャピタリストは、新興の事業に対して資金調達のみならず事業に必要な人材や情

報を提供することでかれらを支援し、かれらを新規株式公開(IPO)に導いて投資回収を行う地域の投資銀行や法律事務所、会計事務所、コンサルタント会社である(Perkins, A. B. and Perkins, M. C. [1999])。またスタンフォード大学など地域の有力大学も数多くの技術者や企業家、人材を輩出する一方で、かれらと持続的な協力関係を形成しながら新興企業を支援した。地域的な産業集積における大学の役割は重要であった。ネットワーク企業は、こうした新興の技術者や企業家のみならず、エンジェルやベンチャー・キャピタリスト、大学などの地域的な産業集積の上に密接な協力関係を形成することができた。

□ 地域的な産業集積からグローバルな産業集積へ

これまでの産業集積の研究は、地域的な産業集積の構造や特質、その形成条件と政策について研究を行ってきた。しかしながら、その多くは、一地域ないし一国レベルの研究に留まっていた、と言ってよい。IT革命とシリコン・バレーの多くの研究(Kenney, Martin (eds.) [2000]、Lee, Chong, M. and W. F. Miller and others (eds.) [2000])もこの地域的な産業集積を解明してきた。

しかしながら、IT革命はグローバルに展開しており、その活動拠点となっている産業集積もグローバルに展開している。地域的な産業集積がグローバルな産業集積へと展開するのは、一見すると論理的な矛盾であるかのように見える。しかしながら、この論理的に矛盾するように見える現実が、実際には進行している。IT産業の地域的な集積は、シリコン・バレーやアメリカ国内の各地域のみならず、台湾の新竹、インドのバンガロール、中国の中関村などに「アジアのシリコン・バレー」といわれる産業集積となってアジアはじめ世界にひろがりつつある。この意味においてIT産業の地域的な集積は、グローバル化しつつある。

こうしたIT産業の地域的な集積のグローバル化は、いかに形成されてきたのだろうか。日・米・欧IT多国籍企業のアジアへの進出にともなう企業内国際分業とその再編成のなかで産業集積が形成されたが、このためにアジアの産業集積は、シリコン・バレーへの依存を強めていること(涌井秀行 [1997]、柿崎繁 [2001] 107-153頁)が明

らかにされてきた。また、アジアの地元企業のIT関連の産業集積がすすみ広域的な産業集積を形成しつつある(北村かよこ [2001])点も解明されてきた。

しかしながら、最近の研究(アジア経済研究所 [2001])は、ITに関連するアジア各国の産業集積地域が国境を超えてリンクし、新たなITの産業集積が形成されていることに注目しはじめた。さらに、国境を超えたアジアの産業集積は、シリコン・バレーとのあいだで移住者を介した人的な結びつきによって深くリンクされている(三和総合研究所調査部 [2001])ことも明らかにされはじめた。しかしこれらの先行研究には、ITの技術者や企業家、ベンチャー・キャピタリストなど人材のグローバルなネットワーク(密接な協力関係)が形成され、展開されていることが解明されていない。これら人材のグローバルなネットワークが、IT産業のアジアへの技術移転にとって不可欠である。

すなわち、アメリカのシリコン・バレーなどIT産業集積地とアジアのIT産業集積地とのあいだの技術者や企業家、ベンチャー・キャピタリストのネットワーク形成と持続的なコミュニケーションの維持こそが、アジアのIT産業における技術移転＝グローバル化の決定的な条件である。そしてこの担い手は、アジアからアメリカへ留学したり、ビジネスのために渡米した移住者(immigrants)たちである。最近の研究は、このネットワークを解明しつつある。

□ 外国人IT技術者と「頭脳流出」

アメリカのシリコン・バレーはじめITの産業集積地には多くの外国人IT技術者が働いていることはよく知られている。しかし、その実態はあまり知られていなかったが、最近の研究によると、外国生まれの個人(帰化市民と同様に外国人労働者を含む用語)は、アメリカのIT技術者250万人の約17%で約35万人を占めている。NRC(National Research Council [2000])の評価では、H-1Bビザ(短期ビザ)を保持する外国人労働者は、アメリカのIT技術者の約10%で25万人を構成している。外国人のIT技術者がアメリカのIT技術者のなかで大きな役割を占めている(夏目

表1 H-1B 申請者の本国

	パーセント		総 数
	推定	95% の信頼度	
すべての国	100.0		134,400
インド	47.5	(45.9-49.2)	63,900
中国	9.3	(8.3-10.2)	12,400
イギリス	3.2	(2.6- 3.8)	4,400
カナダ	3.0	(2.4- 3.5)	4,000
フィリピン	2.7	(2.2- 3.3)	3,700
韓国	2.3	(1.8- 2.8)	3,100
台湾	2.1	(1.6- 2.5)	2,800
日本	2.0	(1.6- 2.5)	2,700
その他の国	27.8	(26.4-29.3)	37,400

(出所) U. S. Immigration and Naturalization Service [2000], p.1.

[2002])。

表1が示すように、1998年5月から1999年7月にアメリカへ入国してきたH-1Bビザの外国人技術者の国籍を見ると(U. S. INS. [2000] pp.1-4.)、インドが47.5%で圧倒的に多い。次いで、中国、イギリス、カナダ、フィリピン、韓国、台湾、日本、の順で続いている。これらのH-1B技術者の職業(表2)は、システム・アナリスト、プログラミングの職業が53.3%で最も多く、電気・電子技術職業とコンピュータ関連職業を含めIT関連が61.6%を占める。これらの技術者は、高学歴(表3)で、若年層(表4)であり、本国から見て「頭脳流出(brain drain)」と言われた。

これらの移住者(immigrants)は、しばしばアメリカでめざましい専門的、経済的な成功を収めた。サクセニアン(Saxenian, AnnaLee [1999]、[2000a])の研究が示すように、1998年のインドの技術者は、カリフォルニアのシリコン・バレーで775以上の技術会社を経営しており、それは、36億ドルの売上と1万6600名の仕事を生みだしていた。かれらのなかにはベンチャー・キャピタリストとして活動するものも生まれた。

□「頭脳循環」とグローバル・ネットワーク企業

こうしたアメリカに移住し活動するIT技術者や企業家は、たんなる「頭脳流出」ではなく、やがてかれらの一部は帰国して本国のIT技術者あるいはIT産業の企業家、ベンチャー・キャピタリストとして活動し、本国のIT産業の発展の担い手となっている。IT技術者や企業家の国際的

な移動は、一方的なアメリカへの移住や永住だけではなく、本国への「頭脳循環」を伴っているのである(Saxenian, A. and Chen-Yueh Li [2000])。

さらに、IT革命と輸送技術の著しい発展と情報通信と輸送コストの低下ともむすびついて本国に戻ったIT技術者や企業家は、同じエスニック(民族)の在米IT技術者や企業家とのあいだに密接な情報とコミュニケーションのネットワークを形成し、かれらの本国とアメリカのIT産業の発展を支える(Saxenian, A. [2000b])。かくしてIT技術者の国際的な移動とかれらの国際的なコミュニケーションとネットワークは、先進国と発展途上国との経済関係を大きく変える可能性を秘めている。これは、IT革命とグローバリゼーションが国際経済と国際経営に開きつつある新たな可能性といえる。

すなわち、先にみたようにグローバルな規模でIT産業の競争構造が変わり、発展途上国においてもITの産業集積がはじまり、高付加価値製品や部品を製造する可能性が生まれている。IT産業では、専門企業によって部品や製品が供給されるため、かれらが必要とする資本額は小さく、参入障壁が低いという特質がある。こうした競争構造は、労働集約的な事業分野を相対的に技術集約的な事業分野に移行する可能性をつくりだす。そのためには、IT技術者とその技術を事業化するのに必要な資金を供給するベンチャー・キャピタリストが不可欠であった。

こうしたIT技術者や企業家、ベンチャー・キャピタリストがアメリカのIT産業集積地から「頭脳循環」というかたちでアジアのIT産業集積地、とくに台湾へ戻ってきた。しかも、かれらは、アメリカとアジアのIT産業集積地の間に技術と情報のコミュニケーションを維持する役割を果たした。アジアとアメリカのITの産業集積地においてIT技術者と企業家、ベンチャー・キャピタリストが相互に緊密な情報のコミュニケーションを維持し、それぞれ特定分野や特定製品に経営資源を集中して事業活動を行う専門企業をグローバル・ネットワーク企業と定義することができる。グローバル・ネットワーク企業は、21世紀のグローバルなIT産業で大きな役割を果たす可能

表2 H-1B申請者の職種

	パーセント		総 数
	推定	95%の信頼度	
総 計	100.0		134,400
システム・アナリストとプログラミング	53.3	(51.7-55.0)	71,700
電気・電子技師	4.9	(4.2- 5.5)	6,500
コンピュータ関連職種	3.4	(2.8- 4.0)	4,600
単科大学、総合大学の教育職	3.0	(2.5- 3.5)	4,000
会計士、監査人、および関連職種	2.8	(2.3- 3.4)	3,800
建築、エンジニアリング、調査等の職種	2.3	(1.8- 2.7)	3,000
その他	30.3	(28.8-31.9)	40,800

(出所) 表1に同じ、p.2.

表3 H-1B申請者の取得学位

	パーセント		総 数
	推定	95%の信頼度	
総 計	100.0		134,400
高校卒業証	1.0	(0.6- 1.3)	1,300
短期大学学位	0.5	(0.3- 0.7)	700
大学学士	56.8	(55.2-58.5)	76,400
大学院修士	30.7	(29.2-32.3)	41,300
専門学位	2.5	(2.0- 3.0)	3,400
大学院博士	7.6	(6.8- 8.5)	10,300
なし	0.8	(0.5- 1.2)	1,100

(出所) 表1に同じ、p.3.

表4 申請者の年齢

	パーセント		総 数
	推定	95%の信頼度	
総 計	100.0		134,400
20歳以下	0.1	(0.0- 0.3)	200
20—24歳	18.6	(17.3-19.9)	25,000
25—29歳	42.4	(40.7-44.0)	56,900
30—34歳	22.1	(20.8-23.5)	29,800
35—39歳	9.2	(8.3-10.2)	12,400
40歳以上	6.6	(5.8- 7.3)	8,800
年齢不詳	1.0	(0.6- 1.3)	1,300

(出所) 表1に同じ、p.4.

性を秘めている。

第3章 多国籍企業とグローバル・ネットワーク企業

□ 20世紀の多国籍企業の特質

グローバル・ネットワーク企業の登場は、多国籍企業と資本主義の歴史から見てどのような意義をもつものと考えたらよいのだろうか。グローバル・ネットワーク企業はIT時代に一時的に生まれた企業形態＝経済制度なのだろうか。それとも21世紀に支配的となる企業形態なのだろうか。比較して考察することにしよう。

19世紀末から20世紀の転換期に大企業が登場し、それとともに大企業は、階層制管理組織とそれを運営する専門経営者層を形成し、1970年代末までに専門経営者層によって運営される寡占的大企業が支配的な経済制度となり、アメリカで「経営者資本主義」ともいうべき資本主義が登場した。こ

の近代企業＝経営者企業の発展の歴史と「経営者資本主義」の台頭を解明したのが、経営史家のA. D. チャンドラー, Jr. (Chandler, Jr. A. D. [1962] [1977] [1990])であった。

近代企業の特質は、A. D. チャンドラー, Jr. (1977)が解明したように、大きくいて2つある。ひとつは、近代企業は、垂直統合企業であると同時に多角化企業もしくは複数事業部制企業である、ことである。近代企業は、その形成史をみると大量生産企業がその内部に大量販売網を形成し、つづいて大量購買網を創設していったように、企業内部に製造、販売、購買、研究開発、マーケティングの事業単位を内部化したという点で垂直統合企業であった。また、近代企業は、当該事業分野での寡占的な支配の確立＝産業の成熟を迎えると新規の事業分野かもしくは新規の地域へと事業分野を拡大した。かくして近代企業は、多角化企業もしくは、複数事業部制企業となった。

さらに、近代企業は、垂直統合企業であれ、複数事業部制企業であれ、これらの多数の事業単位の間を通ずる資金、財、情報の流れを調整するために、ミドル・マネジメント(中間管理者層)やトップ・マネジメント(最高経営者層)によって形成される階層制管理組織を必要とした。階層制管理組織によって行われる管理的な調整がうまく行われる場合においてのみ、近代企業は競争力を持続することができた。また、近代企業の階層制管理組織は、それらが形成されるときに大きな役割をはたした家族企業の創業者＝個人大株主や企業合併を主導した金融機関や銀行家の代表にとってかわって、やがては専門経営者層によって運営されるようになった。この意味で近代企業は、経営者企業と呼ばれるようになった。

これらの近代企業は、国内で活動するだけではなくグローバルに活動する多国籍企業でもあった。近代企業は、当該事業分野での寡占的な支配の確立＝産業の成熟を迎えると新規の事業分野もしくは新規の地域へと事業分野を拡大し、近代企業は、多角化企業もしくは複数事業部制企業となったことは、先に指摘した。近代企業が、寡占的な産業の支配を確立するにつれて新規の地域へ事業拡大することは、一国内の地域的な事業を超えて他国への地域的な事業拡大を含むものであり、近代企業が多国籍企業へと事業展開する過程でもあった。これが20世紀の多国籍企業の第一の特質である。

近代企業が多国籍企業へと事業展開することは、世界的規模で展開する製造、販売、購買、研究開発、マーケティングなどの事業単位が多国籍企業内に内部化される過程であった。その過程は、新規の子会社の設立か既存の企業を買収・合併する方法によって行われた。多国籍企業の世界規模の事業展開が、完成品であるか中間財であるかによって、本国と進出先国の製造工場間の関係は、製品別分業あるいは工程間分業の關係に置かれた。近代企業の当該産業における寡占的な支配の確立と多国籍企業としての事業展開を理論的な関連でとらえたのは、P. スウィージー(P. M. Sweezy [1972]、P. M. Sweezy and H. Magdoff. [1972])と宮崎義一氏([1982])であった。

□ 多国籍企業の階層制管理組織

多国籍企業が事業活動を世界的規模で展開し、その事業単位を世界的に分散し、配置するにつれて、世界的な規模で展開する事業単位間を通ずる資金と財、情報の流れを調整する階層制管理組織もグローバルに展開することになった。グローバルに展開する多国籍企業の階層制管理組織のうち、最高経営者層の機能は、本国の(都市)本社に配置されながらも、中間管理者層の機能は、進出先国の都市に支社、子会社として配置され、現場単位とその管理組織は、進出先国の地方に配置された(S. Hymer [1972]、宮崎義一 [1979])。多国籍企業の階層制管理組織では、戦略的な意思決定は、本国の都市に配置しながら、戦術的な意思決定を進出先国の都市に配置し、現場管理の意思決定を進出先国の地方に配置するなど、本国への戦略的意思決定の集中と進出先国への戦術的意思決定の委譲が進んだ。これが20世紀の多国籍企業の第二の特質である。

しかしながら、90年代に入って多国籍企業の事業拡大と事業単位の数が増大するにつれ、また、世界的な多国籍企業間の競争が激しくなり、技術革新のスピードが速くなるにつれ、戦略的な意思決定が本国本社から進出先国の都市の子会社へ委譲がすすみ、本国への戦略的な意思決定の集中ではなく進出先国の子会社への分権化が進むことになった。そうした多国籍企業の管理組織形態は、亀井正義氏の整理([2001] 91-112頁)によれば、戦略的意思決定が本社に集中する集権的な階層制管理組織からマトリックス組織や水平的組織さらにはハイブリッド組織へ移行する。

マトリックス組織(Stopford and Wells [1972])は、現地事業部の責任者が、本社にある製品別組織の上司と、地域別組織の上司に対して、指示を受け、報告する管理組織である。マトリックス組織は、現地の責任者が2人の上司から指示を受け、報告する組織である。水平的組織(White, E. M. and Poynter, T. A. [1990])は、こうした現場の責任者が上司に指示を受け・報告するという階層制的な関係はなく、他の単位の同輩に協力を求め、彼らのレベルで問題を処理する水平的ネットワークの組織である。その際に、かれらは価値観を共

有して、行動し、評価されるという。また、ハイブリッド組織(Lentz, S. S. [1996])も水平組織と同様に、階層制管理組織をもたず、ITシステムによって情報を共有し、必要に応じて事業単位が本社の役割を演じる組織という。

しかし、亀井正義氏([1996] 155-160頁、[2001] 25頁)が指摘するように、マトリックス組織は失敗に終わり、水平的組織やハイブリッド組織もその運用がきわめて難しい。というのも、「世界中に散在する拠点を統合する必要性がますます高まっている」以上、「重要意思決定の集権化が分権化に逆戻りすることはない」からである。90年代の多国籍企業の階層制管理組織の再編成もこの原理の枠内で進んでいるとみることができる。

□ 戦略的提携とアウトソーシング戦略

むしろ、拙著([1999] 105-130頁)が明らかにしたように、戦略的提携やアウトソーシング(外部委託)が、多国籍企業の経営戦略と管理組織を大きく変えつつあると見るべきであろう。80年代の中頃になるとアメリカ多国籍企業は、戦略的提携、アウトソーシング(外部委託)を展開しはじめた。

戦略的提携は、M. ポーター(Porter, Michael E. (ed.) [1989])によれば、企業間で、合併とはゆかないまでも、事業のいろいろな面での結びつきを深める正式な、しかも長期的にわたる友好関係で、合併事業、ライセンス契約、納入契約、マーケティング契約、その他さまざまな約束である。戦略的提携は、パートナーと事業活動を行うほうが、内部でその活動を行ったり、対等の取引に依存したり、他の企業と合併することよりも勝っている時に生じる。戦略的提携は、事業活動を市場の取引を通じて行ったり、企業内部に内部化するのではなく、独立した企業の外部の経営資源を活用する戦略である。

またアウトソーシング(島田達巳編 [1995] v-vi 頁)は、これまでアメリカ企業が自社の内部に統合してきた生産、販売、マーケティング、購買、物流、サービス、人事、経理、企画などの企業活動を分解し、自社の最も強いもしくは中核(コア)となる企業活動に特化し、他の企業活動は外部の企業に依存するという戦略である。したがってこの戦略は、企業のコア・コンピタンスを強め

る戦略でもある(Hamel, Gary and Prahalad, C. K. [1994])。しかもその場合、アメリカ多国籍企業は、自社にない経営資源を取り込むために、市場を通じた取引や、買収や合併などのような内部化によるのではなく、その中間形態である外部委託という方法を採用。これは、アメリカ多国籍企業がこれまで自社内に統合してきた企業活動の一部の外部化である。この意味で戦略提携やアウトソーシングは、垂直統合企業のネットワーク企業化としてとらえられる。

□ グローバル・ネットワーク企業

このような形で垂直統合型多国籍企業の経営戦略と管理組織の在り方に大きな変化を迫っているのは、ネットワーク企業やグローバル・ネットワーク企業との競争であった。ネットワーク企業やグローバル・ネットワーク企業との競争こそ、垂直統合型多国籍企業が経営戦略と管理組織の在り方を変え、ネットワーク企業化しようとする推進力である。垂直統合型多国籍企業もネットワーク企業化しつつある。

このグローバル・ネットワーク企業は、先にみたように、アジアとアメリカのIT産業集積地においてIT技術者と企業家、ベンチャー・キャピタリストが相互に緊密な情報のコミュニケーションを維持し、専門企業相互の協力と協調をもとにそれぞれ特定分野や特定製品に経営資源を集中して事業活動を行う専門企業の集団であった。グローバル・ネットワーク企業は、専門企業相互の協力と協調をもとにして、いいかえれば、外部の経営資源を内部化することなく利用することを前提にして、自社の経営資源を特定事業分野に集中する経営戦略であり、それに対応する管理組織も他の専門企業との協力と協調の関係をもちつつ編成される。しかもパートナーとの協力関係は、対等であるばかりでなく運命共同体のように利害を分かち合っている。

グローバル・ネットワーク企業の組織は、自社独自の管理組織をもちつつも、他社との協力・協調関係のなかで規定される。自社が、研究開発か製造か販売か情報管理部門のいずれに特化するかは、自社の経営戦略と他社のそれとの関係によって規定される。この協力と協調の関係のなかでは、

独立のネットワーク企業同士が自社の組織をあたかも単一の管理組織であるかのように統合しているが、それは、あくまでもかれらの協力・協調関係が成立している限りにおいてである。したがってネットワーク企業相互の協調・協力関係がなくなれば、ネットワーク企業相互間の組織も消滅する。かかる意味においてグローバル・ネットワーク企業は、20世紀の多国籍企業にかわって台頭しつつある新しいタイプの企業なのである。

□ 企業戦略とネットワークの関係

これまで見てきたように、IT革命の時代に登場したグローバル・ネットワーク企業の戦略と組織を考察してきた。その際に、「はじめに」で明らかにしたように、ネットワークという概念を企業と企業、人と人との関係を示す概念として使用することの重要性が明らかであろう。とりわけ、ネットワークを情報通信技術と理解してこのネットワークの技術の発展が、企業の戦略と組織に影響を及ぼすという理解が広まっているからである。

たとえば、国領二郎氏のオープン・ネットワーク経営の概念を代表的な事例に検討してみよう。同氏は、「人材やベンダー、流通チャネルなどを自社のコントロールのもとにおく」垂直統合型の経営を「囲い込み型経営」、外部の経営資源を有効に活用する経営を「オープン・ネットワーク経営」ととらえ、前者から後者への転換を主張している。その際、同氏は、標準インターフェイスを用いて開放的な関係を構築することが重要であり、そのために分散情報処理通信システムを活用した経営を提唱しているのである。つまり、外部の経営資源を有効に活用するためには、分散情報処理通信システムの活用が大事であると、いうのである。

はたしてそうだろうか。すでにみたように、外部の経営資源を有効に活用するためには、外部の相手先企業と提携をすとかアウトソーシングを行う企業と企業との関係が重要なのであって、分散情報処理通信システムを活用することではない。外部の経営資源を有効に活用できるか否かは、戦略的提携やアウトソーシングができるか否かという企業と企業との関係によって決まるのであって、こうした分散情報処理通信システム構築の成否に

よってきまるのではない。分散情報処理通信システムの構築は、その効果に影響を及ぼすにすぎない。したがって、ネットワークという概念で重要なのは、企業と企業、人と人との関係であって、ITという情報通信技術ではない。ITという技術は、その企業と企業、人と人との関係を効果的または、効率的にする技術なのである。

おわりに

グローバル・ネットワーク企業の台頭は、多国籍企業の歴史のみならず資本主義の歴史にとっても大きな意味をもつものである。しかしながら紙幅が尽きたので、今後さらに検討すべき課題を示すことでむすびにかえたい。その第1は、発展途上国と先進国とのあいだのデジタル・ディバイド(情報格差に基づく経済格差)の問題である。その問題群のひとつは、先進国から発展途上国へのITの技術移転が可能かどうかという問題である。今日、先進国と発展途上国のあいだのデジタル・ディバイドは大きい。しかしながら、グローバル・ネットワーク企業は、発展途上国に技術移転の可能性をもたらす。多国籍企業にかわってグローバル・ネットワーク企業が登場することで発展途上国と先進工業国との経済関係の問題に新たな局面が開かれる可能性がある。

第2に、国際労働力移動の問題である。国際労働力移動の研究(Sassen, S. [1988] [1991]、伊豫谷登志翁 [1993] [1998])は、世界的な労働者の移動と多国籍企業の展開という視点から先進国と発展途上国の都市に在住する都市住民の階層的な職種と賃金の格差構造、人種的な格差と差別構造の編成原理を解明してきた。グローバル・ネットワーク企業の台頭は、新しい労働者、技術者、企業家、ベンチャー・キャピタリストの国際的な移動の問題を提起している。しかもかれらは、「頭脳環流」して活動する。この最近の動きを国際労働力移動のなかにどのように位置づけるべきであろうか。

第3に、グローバル・ネットワーク企業間の寡占的な競争構造の問題である。ネットワーク企業間の激しい競争を通じてそのなかからインテル、マイクロソフト、シスコシステムズなど寡占企業

が生みだされてきたことはすでに述べた。寡占的なネットワーク企業とグローバル・ネットワーク企業との競争関係がいかなるものか、先進工業国と発展途上国の関係も含めて、その解明も残された課題である。

最後に、グローバル・ネットワーク企業がIT産業に特有な現象なのかあるいは、自動車産業、電機産業など資本集約的、技術集約的な産業に普遍的な現象なのかの検証も残された課題である。この課題がはたされたときに、A. D. チャンドラー, Jr. が提起した命題、かれは経営者企業の台頭を経営者資本主義の到来=経営者革命と見たが、それに対する新たな命題を提示することができよう。経営者資本主義の到来こそ、市場と価格メカニズムが経済資源を分配する資本主義から経営者の管理的な調整が経済資源を分配する資本主義への転換であった。Invisible Hand から Visible Hand への転換の命題、すなわち、市場と組織に関する命題がいま、またグローバルな段階で問われている。

参考文献

- (1) アーサー・D・リトル社 [1993]『コンピュータ関連企業の高収益革命』ダイヤモンド社。
- (2) 伊豫谷登志翁 [1993]『変貌する世界都市』有斐閣。
- (3) ——— [1998]「グローバリゼーションと国際労働力移動」『国際経済』第49号。
- (4) 大西勝明 [1998]『大競争下の情報産業』中央経済社。
- (5) 柿崎繁 [2001]「『IT革命』進行下の東アジアの電子工業」堀中浩編『グローバリゼーションと東アジア』大月書店。
- (6) 北村かよこ [2001]「グローバル化と新たな産業集積」アジア経済研究所『アジアの産業集積』。
- (7) 亀井正義 [1996]『多国籍企業の研究』中央経済社。
- (8) ——— [2001]『企業国際化の理論』中央経済社。
- (9) 国領二郎 [1995]『オープン・ネットワーク経営』日本経済新聞社。
- (10) 三和総合研究所調査部 [2001]『アジアのIT革命』東洋経済新報社。
- (11) 島田達巳編 [1995]『アウトソーシング戦略』日科技連出版社。
- (12) 関下稔・坂井昭夫編 [2000]『アメリカ経済の変貌』同文館。
- (13) 夏目啓二 [1994]『現代アメリカ企業の経営戦略』ミネルヴァ書房。
- (14) ——— [1999]『アメリカIT多国籍企業の経営戦略』ミネルヴァ書房。
- (15) ——— [2002]「グローバリゼーションと外国人IT労働者」『社会政策学会年報』。
- (16) 野口宏・貫隆夫・須藤春夫編 [1998]『電子情報ネットワークと産業社会』中央経済社。
- (17) 林正樹・井上照幸・小坂隆秀 [2001]『情報ネットワーク経営』ミネルヴァ書房。
- (18) 宮崎義一 [1982]『現代資本主義と多国籍企業』岩波書店。
- (19) 涌井秀行 [1997]『情報革命と生産の東アジア化』中央経済社。
- (20) Brock, Gerald W. [1975], *The U. S. Computer Industry — A Study of Market Power*, Ballinger Publishing Company: Cambridge, Mass.
- (21) Carroll, Paul [1993], *Big Blues — The Unmaking of I B M*, Crown Publishers, Inc.: New York. 近藤純夫訳『ビッグ・ブルース』アスキー出版1995年, pp.39-57.
- (22) Chandler, Jr. Alfred D. [1962], *Strategy and Structure — Chapters in the History of the Industrial Enterprise*, The M.I.T. Press: Cambridge, Massachusetts,. 三菱経済研究所訳 [1967]『経営戦略と組織』実業之日本社。
- (23) ——— [1977], *The Visible Hand: The Managerial Revolution in American Business*, Harvard University Press. 鳥羽欽一郎、小林袈裟治訳 [1979]『経営者の時代(上)(下)』東洋経済新報社。
- (24) ——— [1990], *Scale and Scope, The Dynamics of Industrial Capitalism*, Cambridge, Massachusetts, Rondon, England, The Belknap Press of Harvard University Press. 安部悦夫・川辺信雄・工藤章・西牟田祐二・日高千景・山口一臣訳 [1993]『スケール・アンド・スコープ』有斐閣。
- (25) Ferguson, Charles. H. and Morris, Charles R. [1993], *Computer Wars — How the West can Win in a Post-I B M World*, Times Books: New York. 藪暁彦訳『コンピュータ・ウォーズ 21世紀の覇者』同文書院インターナショナル、1993、pp.30-47.
- (26) Harman, Alvin J. [1971], *The International Computer Industry — Innovation and Comparative Advantage*, Harvard University Press: Cambridge, Massachusetts.
- (27) Hamel, Gary and Prahalad, C.K. [1994], *Competing for the Future*, Harvard Business School Press, Boston. 一条和生訳 [1995]『コア・コンピタンス経営』日本経済新聞社、7~38ページを参照。
- (28) Hymer, Steven [1972], "Is the Multinational Corporation Doomed?" *Innovation*, No.28. 宮崎義一訳 [1979]『多国籍企業論』岩波書店。
- (29) Kenney, Martin (eds.) [2000] *Understanding Silicon Valley — The Anatomy of an Entrepreneurial Region*, Stanford University Press.
- (30) Lee, Chong, M. and W. F. Miller and others (eds.) [2000] *The Silicon Valley Edge — A Habitat for Innovation and Entrepreneurship*, Stanford University Press.
- (31) Lentz, S. S. [1996], "Hybrid Organization Str-

- ucture: A Path to Cost Savings and Customer Responsiveness," *Human Resource Management*, Winter, Vol.35, No.4.
- (32) National Research Council, [2000] Committee on Workforce Needs in Information Technology, *Building a Workforce for the Information Economy*, National Academy Press, Washington, D. C.
- (33) Perkins, Anthony B. and Perkins, Michael C. [1999] *The Internet Bubble*, International Creative Management, Inc., New York. 齊藤精一郎監訳 [2000] 『インターネット・バブル』日本経済新聞社。
- (34) Porter, Michael E. (ed.) [1989], *Competition in Global Industries*, Harvard Business School Press, Boston. 土岐坤・中辻萬治・小野寺武夫訳 『グローバル企業の競争戦略』ダイヤモンド社、1989年、290ページ。
- (35) Sassen, Saskia [1988] *The Mobility of Labor and Capital*, Cambridge University Press. 森田桐郎ほか訳 [1992] 『労働と資本の国際移動』岩波書店。
- (36) ——— [1991] *The Global City: New York, London, Tokyo*, Princeton University Press.
- (37) Saxenian, AnnaLee [1994] *Regional Advantage: Culture and Competition in Silicon Valley and Route 128*, Harvard University Press. 大前研一訳 [1994] 『現代の二都物語』講談社。
- (38) ——— [1999] *Silicon Valley's New immigrant Entrepreneurs*, Public Policy Institute of California.
- (39) ——— [2000a] "The Bangalore Boom: From Brain Drain to Brain Circulation?" in Kenniston, Kenneth and Kumar, Deepak. (eds.) *Bridging the Digital Divide: Lessons from India*, Bangalore, National Institute of Advanced Study.
- (40) ——— [2000b] "Networks of Immigrant Entrepreneurs" in Lee, Chong. Moon., Miller, William F., Hancock, Marguerite Gong. and Rowen, Henry S. (eds) *The Sillicon Valley Edge: A Habitat for Innovation and Entrepreneurship*, Stanford University Press.
- (41) ——— and Chen-Yueh Li [2000] "Bay to Bay Strategic Alliances: The Network Linkages Between Taiwan and the U. S. Venture Capital Industries,"
- (42) Stopford and Wells [1972] *Managing the Multinational Corporation*. 邦訳 『多国籍企業の所有政策』ダイヤモンド社。
- (43) Sweezy, P. M. [1972] *Modern Capitalism and Other Essays* (New York: Monthly Review Press), 畠山次郎訳 [1974] 『現代資本主義』岩波書店。
- (44) ——— and Magdoff, Harry [1972] *The Dynamics of U. S. Capitalism*, New York: Monthly Review Press. 岸本重陳訳 [1978] 『アメリカ資本主義の動態』岩波書店。
- (45) U. S. Immigration and Naturalization Service: INS [2000] *Characteristic of Specialty Occupation Workers (H-1B) May 1998 to July 1999*, February.
- (46) White, E. M. and Poynter, T. A. [1990] "Organizing for World-Wide Advantage," in Bartlett C. A., Doz, Y. and Hedlund, G. (eds), *Managing the Global Firm*, Rutledge.
- [付記] なお、本稿は、龍谷大学の人間・科学・宗教研究助成金の2000年度の助成金を受けて得られた研究成果である。記して感謝したい。また、本稿は、日本国際経済学会第60回全国大会記念出版に寄稿した論文に加筆・補正したものである。