

『岡山商大論叢』（岡山商科大学）

第47巻第1号 2011年7月

Journal of OKAYAMA SHOKA UNIVERSITY

Vol.47 No. 1 July 2011

《論 説》

多国籍企業のマネジメントに関する研究 —CI活動による統合問題の解消に向けて—

于 琳

A Study on the Management of Multinational Companies

—Integrated Resolution with CI Activities—

Lin Yu

1. はじめに

多国籍企業とは、本国本社と分散配置された海外子会社あるいは海外現地法人から構成される国際的企業グループである。多国籍企業の経営の特徴は国境を越えて、多様な経済、政治、文化に注意を払いながらビジネスを展開していることにある（吉原，2002）。伝統的な多国籍企業モデルでは、競争の優位性は本社から一方的に移転されるものとしてとらえられ、したがって、海外子会社は本社に対する依存度が高かった。今日の多国籍企業の本社と海外子会社との関係は、組織規模の拡大と職務の多様化が進むにつれて、本社が中心であり、海外子会社は周辺、という単純な関係ではなくなりつつある。海外子会社の中には、自社で新しい製品、技術、事業、ビジネス・システムなどを生み出すところも出てきている。また、21世紀を迎えた今日では、市場のグローバル化、インターネットやパソコン

の普及、通信コストの低減、人や物の移動コストの低減などの環境の変化によって、海外子会社の自律は容易になってきている。多国籍企業は全体として経営資源の最適化を図り、最高のパフォーマンスを得るには、自律していく海外子会社と本社との関係の統合マネジメントが重要な課題になってきている。

本研究は、海外子会社と本社との関係のマネジメントに着眼する。まず、多国籍企業の進展に伴い、本社と子会社、子会社と子会社の間関係はどのように変化しているか。これらの関係に焦点を置いて、多国籍企業の統合の必要性について解明する。次に多国籍企業の統合マネジメントに関する先行研究をレビューし、社会化マネジメントによる多国籍企業の統合の可能性を検討する。さらに、日本的CI活動の特性と役割に関する先行研究をレビューしたうえで、日本的CI活動が多国籍企業の社会化マネジメントの有効的な経営手法の一つであることを明らかにしたい。

2. 多国籍企業のタイプと進展

まず、本社と子会社、子会社と子会社の間にはどのような関係があるか。多国籍企業の進展から、その関係がどのように変化してきたか。このような変化に対して、いかにマネジメントするべきかについて検討する。

2.1 多国籍企業のタイプ

多国籍企業は企業の出身国とその歴史的文化的背景や業界の特性から、Hymer (1960) は、マルチナショナル、グローバル、インターナショナルという3タイプのいずれかに分類できることを明らかにしている。その3つのタイプとその特徴は以下のとおりである。

(1) マルチナショナル企業

「マルチナショナル企業」とは、複数の国に進出している企業である。したがって、この形態の企業では各国の市場環境は多様であることから、

それぞれの市場に対応するために、経営資源を分散させ、それぞれの子会社に大幅に権限移譲を行っている。このために子会社の自律性が高いことを特徴とする。マルチナショナル企業は各海外事業を独立した事業の集合として捉えられる（図1）。

（2）グローバル企業

「グローバル企業」は、「マルチナショナル企業」と同じく、多数の国に進出していることを前提としているが、各国の市場そのものを統合された

図1 マルチナショナル企業における本社と海外子会社との関係



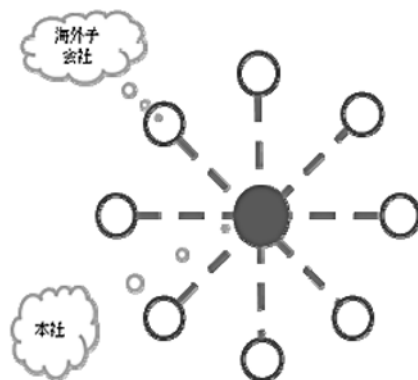
出所：福住（2006），71頁参照。

図2 グローバル企業における本社と海外子会社との関係



出所：福住（2006），71頁参照。

図3 インターナショナル企業における本社と海外子会社との関係



出所：福住（2006），71頁参照。

1つの市場として考えられている。この形態の企業では、世界市場向けの製品を本国で集中的に開発・生産し、世界規模での効率性が追求されることを特徴とする。そこでは海外子会社は単なるグローバル市場への配送センターと考えられている（図2）。

（3）インターナショナル企業

「インターナショナル企業」は、国外の事業を本国の前線基地とみなされており、本社がもつ知識や技術が海外の子会社に移転された企業である。そして、各国の子会社はそれらを必要に応じて改良する裁量権を委ねられているが、重要な意思決定は本社に帰属することを特徴とする（図3）。

2.2 多国籍企業の進展

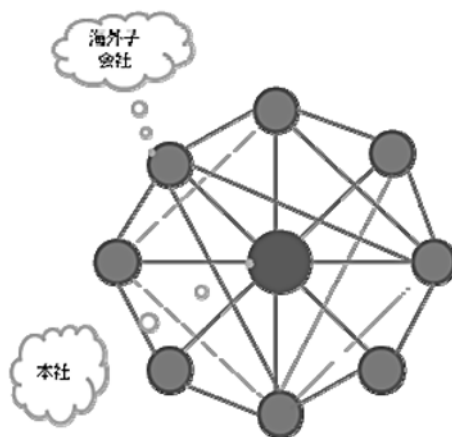
以上の3つのタイプの特徴を詳しく見ると、これらの3つのタイプとも、グローバル効率と現地適応とをトレードオフの関係とみされており、どちらか一方しか重視できない状態にある。

すなわち、マルチナショナル企業では、現地環境への適応を重視するあまり、グローバルな効率性が損なわれる危険性がある。これとは逆に、グローバル企業では世界的な効率性のみが追求され、現地適応は軽視しがち

である。インターナショナル企業では、グローバルな効率と現地適応という課題をトレードオフの関係から対処しようとするが、結局のところ、いずれの課題に対しても中途半端にしか応えられない問題をかかえている。Bartlett and Ghoshal (1989) は、20世紀後半の複雑な経営環境が、企業を第4のモデル、すなわち「トランスナショナル企業」に向わせることを指摘している。トランスナショナル企業では①世界規模での効率性、②各国の環境への適応、③イノベーションの促進と活用、今日のグローバル競争で要求されるこれら3つの戦略課題を同時に追求することを可能とし、それによって競争優位の継続的なレベルアップを図ることができるとする。

「マルチナショナル企業」及び「グローバル企業」、「インターナショナル企業」の3つのモデルの多国籍企業は、これまで優位性は本社からの一方向（ワンウェイ）的移転を図るものとしてとらえられてきた。たとえば、競争力の強い企業が国外に事業機会を見出し海外へ進出し、その企業が外国市場で脅威にさらされる場合、あるいは脅威が知覚された場合のリスク・ヘッジとして本国の優位性を移転して現地で活用すると考えられてきた。他方、「トランスナショナル企業」は、すでに活動拠点のネットワークをグローバルに張りめぐらしているために、企業にとっては、新たに外国市場に進出する場合に直面する問題は存在しない。さまざまな国を横断的に活動することから、この企業は規模と範囲の経済的メリットを手に入れる。この形態の企業の場合、ある国で築いた競争的優位性を別の国で生かすこともできるし、海外の拠点を通じてそれまで国内では手に入れることができなかつた資源や知識、情報にアクセスすることができる。これに触発されて、新たな技術的ブレイクスルーが生まれ、多国籍化することが新たな優位性の形成につながる。しかも、トランスナショナル企業の経営資源や能力は、ネットワークの構成メンバーの間で弾力的に配置することができることとなる（図4）。

図4 トランスナショナル企業における本社と海外子会社との関係



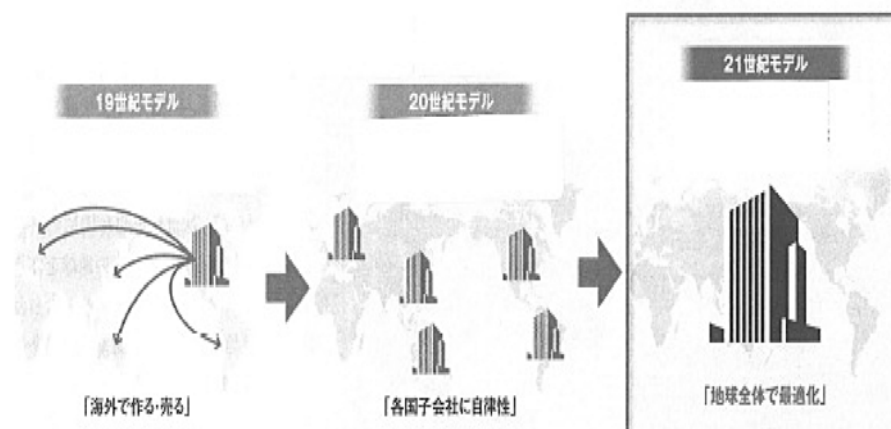
出所：福住（2006），71頁参照。

3. 多国籍企業の社会化マネジメント

19世紀には、マルチナショナル、グローバル、インターナショナルという本社に機能を集中している企業が多かった。20世紀には、世界経済の一体化、交通や通信技術の発達などによって、人、モノ、金、情報の国境を越えた移動が飛躍的に容易になったために多国籍企業は従来の3つのモデルから「トランスナショナル企業」に向うこととなる（Bartlett and Ghoshal（1989））。そこでは権限移譲は海外子会社におよび、それぞれの地域や市場に適応するようにしたがって、海外子会社の自律性が強くなってくる。

21世紀に入ってから、企業のグローバル化が進展し、多国籍企業が海外に拠点を分散するにしたがって、海外子会社は異なる役割を有するとともに、異なる資源を有し、会社の内部構造も異なってくる（子会社相互間で分化した構造）。本社と各海外子会社は、それぞれ本社との独自の関係を持ち（本社と海外子会社間での分化した関係）、子会社間の関係もそれぞれの国で異なるものとなる。しかも、現地適応化のためのオートノミーが必要となり、それに基づいて現地子会社の独自の発展を図る場合、グローバルな効率性を追及しようとする本社からのコントロールがあるために、現地会社と本社との間にはコンフリクトが生じやすい。機能的専門化にと

図5 多国籍企業の進展傾向



出所：水野（2009），30頁。

もなう分化に加えて，多国籍形態の企業では，各海外子会社は独自の戦略および競争目標，現地環境からのさまざまな要求があるために，分裂的になりやすい状況におかれる。本社は，各子会社独自の環境に適応することを認めているが，本社と海外子会社との間で種々のユニット間の重複とコンフリクトを最小限におさえ，統合システムの維持を図る。多国籍企業の場合，本社と現地子会社の間には地理的および文化的隔たりがあるために，本社と現地会社との間は国内の子会社との関係より離散する傾向がある。したがって，いかにして海外子会社を統合するかという問題がクローズアップしてきた¹⁾（図5）。

3.1 茂垣（2006）の研究

多国籍企業のグローバル化の進展によって，統合問題がクローズアップしてくる。

海外子会社のマネジメントについて，茂垣（2006）の研究では，海外子会社の属性（機能，設立，所有形態）にもとづき，本社とその子会社との関係のマネジメントは，「集権化」，「公式化」，「社会化」の3つ点におい

1) 茂垣（2006），131頁。

ての特色を識別できることを明らかにする。

(1) 集権化によるマネジメント

集権化とは、パワーの源泉としての戦略資源は本社に集中しているために、海外子会社は必要な資源が欠如しがちである。重要な戦略的及び政策的決定のほとんどが本社で行われる。この集権化によるマネジメントは、費用があまりかからない方法であるが、しかし、海外子会社の現地化のレベルは低く、現地環境に十分に対応した意思決定を下すことは困難である。

(2) 公式化によるマネジメント

公式化とは、政策、ルール、職務記述書等々がマニュアルおよびその他のドキュメントでどこまで書き留められているかを捉え、通常、どこまで文書化されているか、その程度が問われる。

公式化に基づくマネジメントは、文書化とルールに基づく行動を余儀なくさせられることから、官僚制的コントロールともよばれる。しかし、報告関係や権限規定、職務分掌規定などが明確にされていることから、経営の不透明性は少なくなる。また、この公式化を進めることにより、さまざまな知識やノウハウが形式知化される（すなわちマニュアル化される）ことにより、本社の資源を海外子会社へ効率良く移転するためには、かなり優れた面を有していることが指摘されている（Bartlett and Ghoshal, 1989）。さらに、多国籍企業の組織規模の拡大と職務の多様性が進むにつれて、この公式化は本社や子会社の内部だけに特有なものではなく、本社と海外子会社との間でも進められるために、多国籍企業を全社的に「標準化」するには、有効なマネジメントの方法である。しかし、それがいったん定着するならば、潜在的慣性が創り出されることから、環境変化への迅速な適応に対して制約を課すこととなる。

(3) 社会化によるマネジメント

社会化とは、ある社会（家族や共同体，組織，地域，国など）における規範や価値を個人に浸透させ，内面化することをとらえる。

社会化によるマネジメントの方法は経営理念やビジョンを中核とした規範や価値を企業レベルで個々人が受け入れることによって，メンバーが一致団結し，ある方向に向かって協力しあうように，組織メンバーの行動を内発的にコントロールする方法であり，組織文化論あるいは企業文化論でいわれる「共有化された価値」による規範的統合である。この社会化による経営統合は，期待や物事をいかに統合させるかについての世界規模での統一性を図ることができると同時に，コーポレート・アイデンティティ（CI），一体感を醸成し，共有の決定前提（価値前提）を形成することができる。この社会化による調整は，集権化を図る本社に大きく依存できるというメリットと，公式化による柔軟性の欠如のデメリットを克服するという点で魅力的である。

茂垣（2006）は，社会化によるマネジメントについてのメリットを明確にした。すなわち，①多国籍企業の場合，組織規模が拡大し職務の多様性が進むにつれて，集権化を図る場合には現地環境に十分に把握して意思決定を下すことが困難になる。標準化のもとでは企業を取り巻く環境の異質への適応を阻害するのに対して，社会化によるマネジメントは集権化を図る本社に大きく依存できるというメリットと，公式化に伴う柔軟性の欠如というデメリットを克服する点で魅力的である。②社会化マネジメントによる統合は，期待や物事をいかに行うかについての世界規模での統一性に寄与するものであり，コーポレート・アイデンティティ，一体感を醸成し，共有の決定前提（価値前提）を形成することを可能にするものである。また，彼は，多国内企業内の積極的な人材交流によって，中核的な価値の共有に寄与すると考えられる。

3.2 馬越（2000, 2006）の研究

茂垣（2006）は、海外子会社のマネジメントの方法について論究するものであるのに対して、馬越（2000, 2006）は多文化の多国籍企業に対する統合の可能性について、以下のように論究している。

これまでの異文化における企業経営の研究は、3段階に分けることができるとしている。第1段階は、「同質の属性（国籍、文化的背景、言語）をもつ経営」として特徴付けることができる。第2段階ではビジネスの国際化が進むにつれ、文化的多様性を許容する経営に移行し、特に海外現地法人で現地社員を雇用する段階である。この段階では、依然として国の文化の違いをいかに克服するかに力点が置かれる。第3段階では、21世紀を迎える現在みられるように、情報化が高度かつ広範に進み、ビジネスはますますスピードアップし、グローバル化に拍車がかかる段階である。この段階では、経営における距離と時間が大幅に短縮され、俊敏な意思決定が不可欠となり、かつてのような各国の文化の差異を強調するのではなく、ビジネスにおける共有の価値観を基本として、ベスト・プラクティスを追求することに重点が置かれる。馬越は以上の3段階があることを指摘する。

また、馬越（2000）は、48か国に支社、現地法人を持っているアメリカ多国籍企業を対象に行ったアンケート調査に基づき、地理的にも文化的にも遠いはずの米国本社と海外子会社との「意識的距離」が短いという結果を引き出し、21世紀には、経営において国という垣根がますます低くなり、グローバル化が進展し、経営上のさまざまな創意工夫によって、いろいろな文化的な背景を持つ社員が共有したビジネス価値観を有し、文化の壁を越えて協働することが可能であることを指摘している。

多国籍企業の場合、組織規模の拡大と職務の多様化が進むにつれて、本社が中心である海外子会社は周辺、という単純な関係ではなくなりつつある。海外子会社の中には、自社で新しい製品、技術、事業、ビジネス・システムなどを生み出す事例も見られる²⁾。伝統的な多国籍企業モデルでは、優位性は本社から一方向（ワンウェイ）移転としてとらえられており、子

会社の本社に対する依存度は高かった。21世紀を迎えた現在では、もはや、集権化と公式化マネジメントによって企業の統合を行うことが難しくなってきた。また、グローバル化の進展にともない、多国籍企業には、物理的な距離や国の文化面に見られる距離を克服して、組織文化論あるいは企業文化論でいわれる「共有化された価値」による規範的統合が求められている。茂垣、馬越の研究とも、多国籍企業における「共有化された価値」による規範的統合の重要性を強調するものである。しかし、馬越の研究は、多様な文化的な背景をもつ社員がビジネスにおける価値観を共有し、文化の壁を越えて協働することが可能であることを指摘するが、ビジネス価値観をいかにして共有するかについては触れていない。茂垣は社内の積極的な人材交流によって、「共有化された価値」による規範的統合を図ることができる、と指摘したが、社内の積極的な人材交流は、人数と移動の範囲が限られることから、ビジネス価値観を共有できる範囲に限界がある。また、人材交流は、企業の理念や価値観を人から人に伝達する機能をもつが、その共有の価値観の形成および統合には大きな寄与を期待できないという問題を有する。

4. CI活動に関する先行研究

次に、多国籍企業の共有化された価値による統合、すなわち、いかに社会化マネジメントを行うかに着眼し、日本のCI活動の変遷と定義を明らかにしたうえで、CI活動と多国籍企業の社会化マネジメントとの関連性について明らかにしよう。

4.1 CI活動の変遷と定義

CI活動は、アメリカの企業で1950年代後半から、マークやロゴ（社名の字体）などのデザイン面を統合することによる事業効率の向上を目的と

2) 吉原 (2009), 18頁。

してスタートした。欧米のCI活動の中心的な「ビジュアル・アイデンティティ」の概念は、1970年代日本に導入されてから、日本独自ものとして拡大し多様化してきた。松田（2000）によると、日本のCI活動の定義は学研的にとらえたものはそれほど多くない。松田（2000）はCI活動の定義について、4つの年代に分けて捉えている。

1970年代に主流であった定義は、経営目的に合致した理想的なイメージ目標を掲げ、それを現実化するための経営努力を伴う永続的な情報開発行為で、経営環境をよくするためのコミュニケーション回路を創りだすテクノロジー体系であるとする。この考えは企業のイメージ戦略との関連が強い。

1980年代の始めでは、CIとは、企業の理念や行動を経営戦略レベルから洗い直し、状況に適応する哲学や理念の再構築をおこない、それに基づいて社外に向かって市場戦略、社内に向かって体質改善の問題まで総合的に新しい改革をおこなって行こうとする施策である。コーポレート・アイデンティティは単なるグラフィックスではなく、企業の経営理念・方針を映したコミュニケーション・シグナルであり、企業の統一的な視覚的・視聴的表現手法であると捉えられている。また、これは企業のペルソナ（persona）とかキャラクターを感知させ連想させるマネジメントの有力な一手段となり、デザインとマークの統一や変更を中心としたVI（visual identity）に関連する施策が多い。

1980年代の半ばに主流であった定義は、一般的に経営理念や企業文化を明確にし、それをロゴマークなどによりコミュニケーションすることにあつた。つまり、CI活動は従業員の意識と行動という企業文化要素を対象にしたMI（mind identity）とBI（behavior identity）関連の施策まで広範囲にわたっている。

1980年代の後半から1990年代にかけて、CI活動の定義は、CI活動とは、目に見えるものを作り出しながら、意識と行動変革や組織変革を進めていく手法ととらえられた。また、それは企業の今ある姿を見つめ直し、環境

や時代の変化に合わせて将来のビジョンを構築する創造活動へと広がりを示している。この段階では、CI活動は企業の組織構造と従業員の意識と行動を変革させるために実施するものであることが明確になっている。つまり、CI活動は、VI, MI, BI関連の施策であった。

日本のCI活動の変遷から、日本のCI活動は、VI, MI, BIを含む独自の概念であることを読み取れる。VI, MI, BIについて、深見（1991）は、次のように説明している。VIは、企業の経営理念、価値観や行動を総合的にかつ視覚的に表現するものである。MIは、CIの核となる経営理念を構築するものである。そして、従業員がその理念を共有することに意味がある。BIは、MIに基づいて、組織や従業員の行動の基礎を構築する。つまり、それは行動規範を策定し、従業員の行動指針となる。松田（2000）は、さらにVI, MI, BIについて次のように説明している。VIは、企業イメージなどについてデザイン面を中心とした視覚的な概念であると。VI系の施策には、企業のマークの制定や統一、パッケージ・デザイン、封筒や看板のデザイン策定などのデザイン関連する施策がある。MIは、企業の目的や存在意義という理念的概念である。MI系の施策には、経営理念の策定、事業領域の策定、スローガンの策定などがある。BIは、MIに基づいて、従業員の意識と行動を対象にする実践的な概念である。BI系の施策には、社是社訓や行動指針の策定などがある。

ここでは、深見（1991）、松田（2000）の定義に基づきCI活動の研究を考察する。

4.2 CI活動に関する先行研究

1970年代から、CI活動が日本に導入され、1980年代から1990年代にかけて、盛んにCI活動が行なわれた。しかし、CI活動の様相や評価に関する研究はあまり多くない。ここで、いくつかのCI活動に関する先行研究をまとめ、CI活動の有効性を明らかにしたい。

(1) 島田 (1988) の研究

島田 (1988) は日産の事例を通じて、CI活動の有効性を検証した。日産は1983年12月の創立50周年で、長期経営戦略として今後の企業存続のための経営理念の見直しと、国際戦略の面から海外におけるブランド名の変更を背景として、CI活動の導入が決定された。まず、デザインシステムの開発と、海外でのブランド名の認知を推進する活動、デザインマニュアルの完成などのCI活動を行うことによって、世界150カ国、国内3,000店のディーラーの看板変更を含め、視覚面でのアイデンティティの統一を行なった。また、社内の意識統一や、企業イメージを社外に端的に伝えるものとして、新しい企業スローガンを発表し、基本コンセプトを制作することによって、官僚的・若々しくない、センスが悪い、女の子に人気がない、セクショナリズムなどと受け止められてきた悪しき風土や経営体質を一掃し、新しい社風をつくり上げようと、社内でさまざまな変革の動きを起こした。島田は日産の事例を通じて、あらかじめ企業イメージ目標を定めておき、イメージという共有言語で企業活動を行い、またその活動を評価することによって企業のイメージをはじめ、社風の変革が出来たことを指摘した。

(2) 若林・斎藤・中村 (1989, 1990, 1991) の研究

若林・斎藤・中村 (1989, 1990, 1991) は、中部のある電力会社で働く約2,000人の従業員を対象にして、CI活動についてのアンケート調査を3年連続行なった。その結果、企業のCI活動が、コミュニケーション活動としては企業のイメージ変化に一応の成功を納めたと評価された。しかし、組織活性化戦略としてのCI活動は、未だその目的を達成していないことを指摘した。なぜならば、組織の活性化はコミュニケーション活動としての“イメージリフレッシュ”の活動だけからでは不可能であり、同時に“ヒューマンリフレッシュ活動”が推進される必要があることを指摘する。すなわち、企業全体として、企業理念や企業イメージを構築するだけでは真の組

組織活性化は達成されず、新たに打ち出された理念やイメージを実現するエネルギーの源であるヒューマン（従業員）サイドのリフレッシュが必要であることを指摘している。

（3）松村（1993）の研究

松村（1993）では、組織文化、企業文化と業績との関連性に関する先行研究のレビューをしたうえで、環境が安定している場合には、企業文化は順機能によって企業に高業績をもたらすが、環境が変化し、企業が環境適応しようとする段階になると、企業文化は逆機能を露呈しはじめ、CI活動はその逆機能を抑える働きをすることで、環境適応のメカニズムを維持するものであることを明らかにした。企業文化の逆機能を抑えるCI活動について次のように述べている。「CI活動はまさに、企業の外部者からの認知度（VI）という空間軸の関係性の構築をし、企業の過去からの理念体系（MI）という時間軸の連続性を構築するという点で企業アイデンティティの確立を意味しているものと考えられる。企業アイデンティティの確立結果として経営者、従業員の意識は改革され、動機づけられる（VI）という心理的な意味が帯びてくるのであろう。CI活動は企業イメージの刷新という形で企業外部の環境を変化浮き彫りにし、環境の変化を上手に理念体系に組み込むことで、心理的抵抗や共感を損なうことなく企業アイデンティティの確立という姿で企業文化を変容させることを可能にするのである。すなわちアイデンティティの確立を伴うCI活動は企業文化のもつ逆機能を最小限に抑えることができる」と。次に、Schein（1985）が捉える企業文化の3つのレベル①人工物と創造されたもの、②価値、③基本的の仮定とCI活動のVI、MI、BIの役割に照らして、「CI活動は企業イメージの刷新、理念体系の再構築と、見える、聞こえる部分からアクセスすることで、見えない。聞こえない基本的仮定を揺さぶり、地殻変動を可能にするのである」ことを指摘している。

(4) 松田 (2000, 2007, 2008) の研究

松田 (2000, 2007, 2008) は、CI活動を組織変化の施策としてとらえ、1986年、1996年、2006年3回のアンケート調査と2006年から2007年にかけて行ったインタビューから、「CI活動の施策としての有効性が、企業にかなり評価されるようになり、1つの施策として認識されつつあることによると考えられる。・・・企業の中でも差異があると考えられる。・・・従業員の意識や行動の変革には有効な施策であると評価し、・・・それ以外にも、①スピード化、②子会社意識の払拭、③共有できるものができたことなどに有効性を認識している。・・・(しかし、) 成果に対する認識や施策の有効性に対する評価が異なることは避けられない」ことを明らかにしている。

5. 多国籍企業の統合問題とCI活動

島田 (1988)、若林・斎藤・中村 (1989, 1990, 1991) は事例とアンケート調査に基づいて、CI活動における視覚的情報 (広告、ロゴマーク、看板、製品、企業のスローガンカードなど) について、企業のイメージの統一と変革、社内意識の統一に関する有効性を検証した。しかし、若林らは3年間のCI活動に対して、“イメージリフレッシュ”の活動として評価したが、“ヒューマンリフレッシュ活動”としての成果は得られなかったと指摘した。

確かに、“ヒューマンリフレッシュ活動”は3年間だけでは短すぎるといえよう。継続的なCI活動によって“ヒューマンリフレッシュ活動”を含む組織の活性化ができるものと考えられる。この点について、松村(1993)は、企業文化、すなわち企業のアイデンティティの形成には時間、空間の連続性があり、CI活動が企業のアイデンティティの形成には有効であり、企業文化の逆機能を最小限に抑えることができることと、CI活動は、見える、聞こえるアクセスによって、見えない、聞こえないという思い込みを揺さぶり、根本的な「改革」を可能にすることを示唆している。

若松 (1993) は、CI活動を環境適応のメカニズムとしてとらえ、CI活

動が環境変化に適応できる有効性を明らかにした。松田（1997, 2000, 2007, 2008）は、CI活動を組織変革の施策としてとらえ、従業員の意識と行動の変革には有効な施策であることを考察する。

これらの先行研究は、CI活動は企業のイメージの統一と社内意識の統一、環境適応、組織変革などに関する有効性を明らかにするものである。そして、CI活動と社会化マネジメントに関する先行研究を踏まえたうえ、以下では、CI活動における多国籍企業の社会化マネジメントに関する有効性について検討したい。

5.1 CI活動のMIの施策による価値観の共有

企業の多国籍化進展によって、従来製品開発、経営方法、経営戦略など本国本社に依存するやり方では、もはや各国の市場およびその他の現地状況に適応することが難しい。海外子会社に対するコントロールは、組織的なハードなシステム的な側面だけに依存することには限界がある。もはや、理念的あるいは社会的なソフトの側面からの統合手法がさらに必要とされている。これに関して茂垣（2006）は、社会化マネジメントという統合方法を提示する。社会化マネジメントとは、企業レベルで経営理念やビジョンを中核とした規範や価値を個々人に受け入れさず社会化マネジメントによって、メンバーが一致団結し、ある方向に向かって協力しあうように、組織メンバーの行動を内発的にコントロールする方法である。組織文化論あるいは企業文化論でいわれる共有化された価値による規範的統合であることをすでに述べた。つまり、多国籍企業の社会化マネジメントの真髄は、企業レベルで経営理念やビジョンを中核とした規範や価値を共有させることである。

MIはCI活動の一環である。MIは、企業の目的や存在意義という理念的概念である。MI系の施策には、経営理念の策定、事業領域の策定、スローガンの策定などがある。つぎに、MIの施策と多国籍企業内の規範や価値の共有との関連性について考察しよう。

経営理念およびビジョンは、価値観の共有化を図る上で基本的な要素である。それが人々に真に受け入れられ、共有されて初めて、モチベーション、判断、コミュニケーションにいきてくる。経営理念を注入されることによってはじめて組織が単なる人の集まりや機能的に集めたものでなくなり、命を吹き込まれた社会的な有機体になる³⁾。子会社が異なる国に配置され、異なる職務を担い、文化、言語、習慣が異なる従業員から構成された多国籍企業にとって、経営理念の注入は特に重要である。MI系の施策には、経営理念の策定、事業領域の策定、スローガンの策定などがある。MIの施策によって経営理念は分かりやすい各国の言語でのスローガンの形式で、各海外子会社に伝えられる。そして、各海外子会社は経営理念、企業ビジョンを指針にし、事業領域の策定を作成し、全社の統一性を保ちながら、現地に適している事業を展開していく。また、同じ理念、ビジョンに基づいて展開する事業には、情報、技術、人的資源などの何らかの関連性をもつネットワークが形成され、経済的なシナジー効果が得られる。

ベネッセコーポレーションの前身当時の福武書店の社長福武哲彦は長期的な経営ビジョンを提示した。それは「1970年代までは企業基盤を整えてローカル出版社から大手出版社に成長する過程である。1980年代は充実した体力をもとに海外にも拠点を置き、1990年代には出版のみでなく幅広い教育・文化の分野で日本を代表する企業となり、21世紀には国際企業として大きくはばたきたい」⁴⁾ というものである。それを従業員に伝えるために、CI活動を行った。MIの施策として、まず、経営ビジョンを3つのキーワードに集約された。「文化化」「国際化」「情報化」がそれである。そして、その3つのキーワードに基づいて事業領域が策定された。「文化化」とは、文化の時代を代表する文化企業になることを意味していた。その後、出版事業で展開された多角化は、この「文化化」を目指したものである。「国際化」は文字どおり、業務内容、営業地域の国際化

3) 伊丹・加護野 (2003), 348頁。

4) ベネッセコーポレーション広報室 (1996)。

を目指したキーワードである。最後の「情報化」は、新たなコミュニケーション戦略とコンピュータを中心とした情報化社会のビジネススタイルへの転換を意味していた。このように企業ビジョンを明確したうえで、「文化化」というキーワードは、学習参考書の出版を中心としてきた事業から、より文化的な香りのする格調高い一般書籍の出版へと、事業の多角化を促した。そして、「国際化」というキーワードに対応して、アメリカ、台湾、中国などの地域へ事業を拡大して行った。「情報化」という点では、早い時期から積極的に投資を行った。コンピュータの大型化、会員検索や入会申し込みのオンラインシステムによって、顧客との結びつきを強化させ、会員獲得に大きな貢献した。このように3つのキーワードに沿って多角化を進み、各事業のノウハウを共有することによって、福武書店は岡山のローカルブランドから、ナショナルブランドへ、さらにグローバル企業へ向かって急速に成長している⁵⁾。

5.2 CI活動のVIの施策による価値観の伝達

前項においては、ベネッセコーポレーションを例にして、MIの施策を通じて経営ビジョンを分かりやすいキーワードに集約、組織内に注入し企業を成長させる有効性を検討した。ベネッセコーポレーションはMIの施策を通じて経営ビジョンを社内に共有されると同時に、経営ビジョンを形にするために、社章やロゴタイプなどのデザインコントロールから着手した。屋上サインから名刺、封筒、社章バッジに至るまで、一貫したデザインに集約された。つまり、VIの施策を通じて経営理念やビジョンを視覚的な表現でデザイン化した⁵⁾。

島田（1988）も、日産自動車が発デザインシステムの開発、デザインマニュアルの完成、ディーラーの看板などVIの施策によって、視覚面でのアイデンティティの統一を実現出来ることを検証した。若林・斎藤・中村（1989、

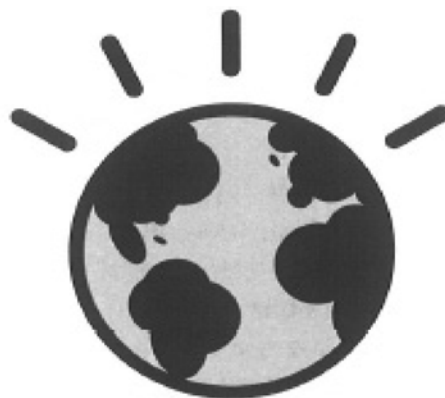
5) 青島（2001）。

1990, 1991) が具体的なVIの施策には触れていないが、中部のある電力会社のCI活動が、コミュニケーション活動としては企業のイメージ変化に一応の成功を納めたことを明らかにした。

IBMは、2008年の秋に今後の100年を見据え、地球規模で深刻化するエネルギー、気候変動、食糧、医療、水、社会インフラといったあらゆる問題に対して、全社の持っている技術を集結して解決策をみつけ、「グローバル統合」による地球全体での最適化を目指すために、「スマーター・プラネット」(もっと賢い地球)という新たなビジョンを打ち出した。新しいビジョンは、地球をイメージしたロゴに「もっと賢く、もっと安全、もっと良い、もっとグリーンに」というスローガンを添えて、世界各地の子会社に発信している⁶⁾(図6)。

価値観や民族性が同じような社会では、皆が同じ用語やマークなどの表現方法を用いなくとも理解されるだろうが、国や民族が異なれば、統一した分かりやすい表現方法を持たなければ、同じ認知が得られにくい。特に、多国籍企業が新たな国に子会社を設立するとき、抽象的で分かりにくい経営理念やビジョンを理解させることは容易なことではない。VIの施策は、経営理念やビジョンを、企業のロゴマーク、パッケージ・デザイン、封筒

図6 IBMの新企業ビジョン「スマーター・プラネット」のロゴ



出所：水野 (2009), 29頁参照。

6) 青島 (2001)。

や看板のデザインなどのデザインに関連する視覚的な「共有言語」で表し、現地社会に発信する。「企業」がある程度認知されて初めて、従業員が集められ、商品あるいはサービスを提供することが可能になり、事業の展開が出来るのである。

5.3 CI活動のBIの施策による価値観の具現化

経営理念はMIの施策によって人々に共有価値観を形成し、またVIの施策によって視覚的なデザインで具現化し、浸透されていく。さらに、この浸透経営理念、共有価値観は、BIの施策である社是社訓や行動指針の策定によって具現化されていく。

共有する価値観やイメージは抽象的なものであり、いかようにも解釈できる。したがって、具体的な表現にして組織の人々に分かりやすい共有の行動指針とすることが必要である。行動指針は、企業の中で遭遇する様々な状況で、各人はいかに行動すべきかをしめすものである。たとえば、先輩には、また上司には、さらにはお客にはどういう態度で接すべきか、どのような手順で仕事をすすめるべきかなどについて基本となる方向づけや制約条件を示すものである⁷⁾。社是社訓や行動指針の策定によって、従業員の行動がコントロールされ、どの程度従業員の行動を制御出来るか、価値観をどの程度共有するかを知ることができる。つまり、BIの施策によって、各海外子会社のトップや従業員の態度、行動に本社の価値観の共有程度を浮き彫りにすることができる。従業員の行動が社是社訓や行動指針の策定と一致すれば、共有価値観による統合が実行出来ている（プラスの反饋）し、逆に、一致しなければ、価値観の共有ができず、統合の効用がない（マイナスの反饋）と判断することができる。

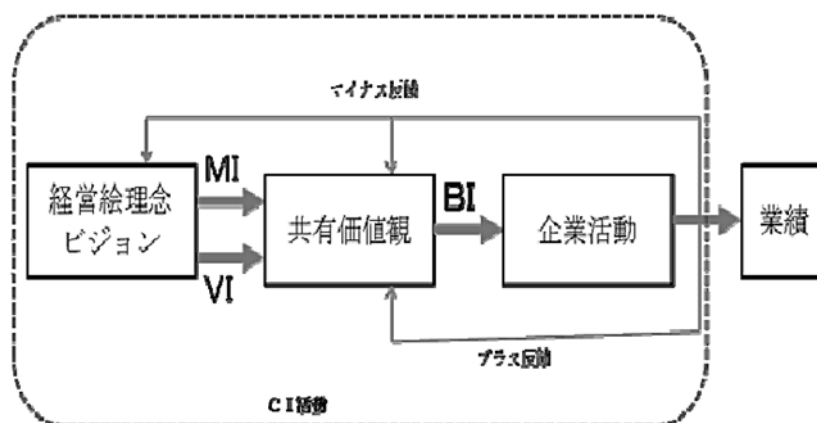
7) 伊丹・加護野 (2003), 353頁。

5.4 CI活動による統合問題の解消

本社の共有価値観を海外の子会社に転移する役割について論述したが、なかでもCI活動におけるMI, BI, CIの施策は、本社の経営ビジョン、共有価値観を事業領域の策定、スローガンの形をとり、企業のマーク、パッケージ・デザイン、封筒や看板のデザインなどの視覚的な「共有言語」で表現し、従業員の行動指針によって海外子会社に発信し、具現化されている。また、各海外子会社で具現化されていく過程から、発信した共有価値観にどの程度共有した反饋が得られるかによって、海外子会社に対する統合効果が異なってくる。海外子会社から、プラスの反饋を得れば、本社の共有価値観の射程範囲が広がり、統合効果がさらに強くなる。逆に、マイナスの反饋があまり大きいのであれば、価値観を修正、変更する必要があることメッセージが得られる。時間とともに、大きくなっていくマイナス反饋が、環境に適する新たな経営理念・ビジョンを提示することを促す。多国籍企業の子会社は多国に分散すればするほど、環境が複雑になり、変化も激しくなる。これに対応する反饋の量も多くなり、反饋の内容の差異も大きくなることを図7は描いている。

CI活動は、多様な価値観を共存している多国籍企業に、本社の経営理念を発信し、具現化していくことによって、共有ビジネス価値観の確立と展開の役割を担う。また、共有ビジネス価値観の確立と展開を図る過程か

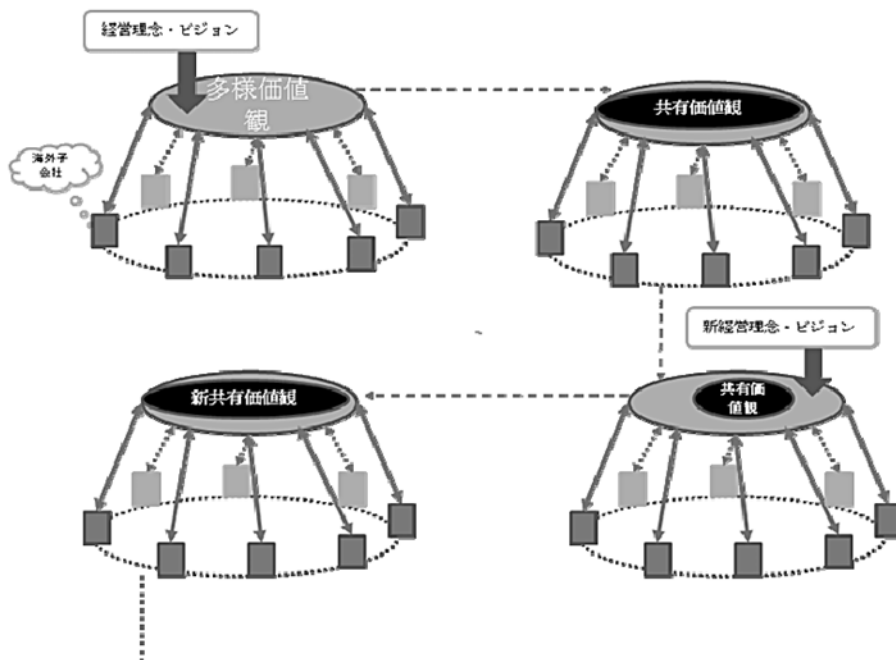
図7 CI活動による社会化マネジメント



ら反饋を得られる。プラス反饋は、共有ビジネス価値観による海外子会社の統合作用を強化する。逆にマイナス反饋から、環境に適応できない既存の価値観を掘り出し、環境に適応するように既存の価値観の修正、補完し、場合によっては新しい企業文化、共有価値観を創出することを促す。このように、発信—具現化—反饋—修正あるいは新価値観を創出することを促す循環を絶えず続け、多国籍の多様な環境の変化に適応できる多国籍企業全体に共有価値観を創出し、共有価値観による社会化マネジメントを実行していくことができると考える（図8）。

松村（1993）は、CI活動のMI、VI、BIの施策が、新しい企業文化を注入し、新たな企業イメージの刷新、理念体系の再構築することができることを指摘した。松田の一連研究も、CI活動が従業員の意思や行動の変化に有効な施策であると評価した。それに対して、若林・斎藤・中村（1989, 1990, 1991）は、3年間行った企業のCI活動が、企業の“イメージリフレッシュ”の活動として一応の成功を納めたと評価された。しかし、CI活動は、企業全体として、企業理念や企業イメージを構築するだけでは真の組織活

図8 CI活動と新たな経営理念・ビジョンの創出との関連



性化は達成されず、新たに打ち出された理念やイメージを実現するエネルギーの源であるヒューマン（従業員）サイドのリフレッシュにはあまり効果がないことを指摘している。

これまでの研究では、CI活動は一時的な企業のイメージの変革と意識変革の施策として実行し、それなりの効果が得られていることを明らかにした。しかし、CI活動による反饋に注目していない。またその反饋による新たな経営理念、ビジョンの創出に促す役割について論じていない。CI活動が本社の価値観を海外子会社で成立と展開する役割を持つと同時に、CI活動は価値観を具現化するBI施策に対する反饋を通じて、環境の変化に適応できない価値観をキャッチできる。そして、継続するCI活動は新たな経営理念・ビジョンを創出することを促す効果もある。企業活動を続ける限り、その存在の意義や役割を問い続け、その存在を確かなものにしていくには、CI活動は周期的な、終わりのない活動を行うことが重要であると考える。

6. 結び

本論文は先行研究のレビューを踏まえたうえつぎのことを明らかにした。

まず、多国籍企業の進展の先行研究の追跡から、多国籍企業の進展につれて、経営統合の必要性という問題意識を提示した。多国籍企業の組織規模の拡大と職務の多様化が進むにつれて、本社が中心であり、海外子会社は周辺、という単純な関係ではなくなりつつある。海外子会社の中には、自社で新しい製品、技術、事業、ビジネス・システムなどを生み出すところも出てきた。従来の本社の絶対的権限、技術の移転の一方向の関係から、協力仕合、補完的なネットワーク的な関係に変化を生じてきている。そして、市場グローバルな統合と地域的分化が同時進行する中、多国籍企業の海外子会社の自律性が強くなってきている状況では、海外子会社の統合が、今日多国籍企業が直面している大きな経営問題である。その問題を解

決するには、組織構造や組織システムなどの局所的なマネジメントだけでは、不十分である。多様な文化、価値観を持っている自律性強い子会社を統合するには、経営理念やビジョンを中核とした規範や価値を企業レベルで個人が受け入れることによって、メンバーが一致団結し、ある方向に向かって協力しあうように、組織メンバーの行動を内発的にコントロールすること、すなわち社会化マネジメントによる統合が必要である。

また、茂垣（2006）、馬越（2000）とも多国籍企業の共有化された価値による規範的統合の重要性を強調するものであった。茂垣（2006）は、社会化マネジメントという統合方法を提示した。社会化マネジメントとは、企業レベルで経営理念やビジョンを中核とした規範や価値を個人に受け入れさせることによって、メンバーが一致団結し、ある方向に向かって協力しあうように、組織メンバーの行動を内発的にコントロールする方法である。組織文化論あるいは企業文化論でいわれる共有化された価値による規範的統合であることを明らかにした。馬越（2000）は、48か国に支社、現地法人を持っているアメリカ多国籍企業を対象に行ったアンケート調査では、地理的にも文化的にも遠いはずの米国本社と海外子会社との「意識的距離」が短いという結果が得られ、21世紀には、経営において国という垣根がますます低くなり、グローバル化が進展し、経営上のさまざまな創意工夫によって、いろいろな文化的な背景を持つ社員が共有したビジネス価値観を有し、文化の壁を越えて協働することが可能であることを明らかにしている。

しかし、馬越（2000）は、多様な文化的な背景をもつ社員がビジネスにおける価値観を共有し、文化の壁を越える協働することが可能であることを指摘しているが、ビジネス価値観をいかにして共有するかについては触れてない。茂垣は積極的な社内の人材交流によって、共有化された価値による規範的統合に寄与できることを明らかにしたが、社内の積極的な人材交流は、人数と移動の範囲が限られ、ビジネス価値観を共有できる範囲も限界がある。

さらに、先行研究レビューを通じて、日本的CI活動の特色を明らかにしたうえで、社会化マネジメントの手法としてのCI活動は、多国籍企業のグローバル化が進展し、物理的な距離や国の文化面に見られる距離を克服して、組織文化論あるいは企業文化論でいわれる共有化された価値による規範的統合を可能であることを示唆した。

日本的CI活動の核は経営理念を構築するものである。CI活動は企業の経営理念、価値観や行動を総合的にかつ具現するものであり、そして、組織や従業員の行動の規範を策定し、従業員の行動指針でもある。また、CI活動は非視覚的な社会化マネジメントの中核になる共有価値観を、視覚的なもので表現することから、多様な文化、異なる言語を持ち従業員を抱えている多国籍企業の統合に有効な経営手法である。

CI活動の実施からプラスの反饋が得られと、現存の共有価値観が環境に適しており、社会化マネジメントの統合作用を強める。逆に、プラスの反饋が得られと、現存の共有価値観が環境に適していない部分があることを推測出来る。したがって、CI活動は現存の価値観の訂正、削除、場合によって新たな経営理念・ビジョンを創出することを促す効果もある。CI活動が本社の価値観を海外子会社で成立と展開する役割を持つと同時に、CI活動は価値観を具現化する施策に対する反饋を通じて、共有価値観の環境適応度をキャッチでき、多様な激変な環境に適応する新たな経営ビジョンの創出に寄与できることになる。しかし、多国籍企業でいかにしてCI活動を行うかは新たな課題になり、これについては今後の研究課題としたい。

参考文献

- 青島矢一 (2001) 「ベネッセコーポレーション 企業理念の追求とビジネスモデル」 一橋ビジネスレビュー AUT, 137-159頁。
- Bartlett. C. A. and S. Ghoshal (1989), *Managing Across Borders: The Transnational Solution*, Harvard Business School Press. (吉原英樹監訳 (1990), 『地球市場時代の企業戦略：トランスナショナル・マネジメントの構築』 日本経済新聞社。)
- ベネッセコーポレーション広報室 (1996) 「Benesse—ベネッセへの道—」。
- 深見幸男 (1991) 『CI入門』 日本経済新聞社。
- Hymer. s. (1960), *The International Operations of National Firms: A Study of Direct Foreign Investment*, doctoral dissertation, MIT Press (pub. in 1976). (宮崎義一編訳 (1978), 『多国籍企業』 岩波書店。)
- 伊丹敬之, 加護野忠男 (2003) 『ゼミナール経営学入門 第3版』 日本経済新聞社。
- 馬越恵美子 (2000) 『異文化経営論の展開』 学文社。
- 松村洋平 (1993) 「環境適応に向けた企業文化に関する一試論」 『東京経営短期大学紀要』 第7巻, 115-129頁。
- 松田陽一 (2000) 『企業の組織変革行動』 千倉書房。
- 松田陽一 (2007) 「企業の組織変革行動に関する調査—日本企業のCI活動を対象として06年調査と86・96年調査との比較を中心にして—」 『岡山大学経済学会雑誌』 39 (1), 23-46頁。
- 松田陽一 (2008) 「組織変革行動における企業の評価に関する報告—日本企業におけるCI活動に関するインタビュー調査を中心にして—」 『岡山大学経済学会雑誌』 40 (2), 23-48頁。
- 水野博泰 (2009) 「アメリカの反撃 グローバル経営は死なず」 日経ビジネス, 2009年9月28日号, 22-33頁。
- 茂垣広志 (2006) 『国際経営 国際ビジネス戦略とマネジメント』 学文社。
- 島田京子 (1988) 「日産自動車のCI活動について：社風変革におけるコミュニケーション活動 (〈特集〉 コミュニケーション) オペレーションズ・リサーチ：経営の科学33 (11), 550-555頁。
- 若林満, 斎藤和志, 中村雅彦 (1991) 「組織コミュニケーションとしてのCI活動と従業員の意識変化」 経営行動科学6 (2), 81-91頁。
- 若林満, 斎藤和志, 中村雅彦 (1990) 「CI活動が従業員の組織に対する態度とイメージに与える影響：導入1年後のフォローアップ」 経営行動科学5 (2), 85-98頁。
- 若林満, 斎藤和志, 中村雅彦 (1989) 「CI活動が従業員の組織に対する態度とイメージに与える影響について：組織コミュニケーションとしてのCI活動の視点から」 経営行動科学4 (2), 111-122頁。
- 吉原英樹 (2009) 『国際経営論への招待』 有斐閣。