

# 国際企業戦略と競争優位の差別化技術

マツダ株式会社  
事業開発本部部長

福 村 満

## 目 次

1. はじめに
2. 企業戦略を洗う国際化の諸問題
3. 消費の成熟化、商品価値の膨張、拡散
4. 競争と共生、新しい競争優位
5. 新国際化対応と競争優位の差別化技術
6. まとめ

### 1. はじめに

日本の社会の成立ちや、文化、文明的なものを説明するのに、よくストック的か、フロー的かという事が云われる。情報などもストック情報かフロー情報か、ストック情報は印刷メディアでないと伝わりにくい、電波とくに映像メディアではフロー情報しか伝わらない、などと云う風に使う。

社会や文明がストック型であるというのは、ヨーロッパの石造りの都市を思い出せばよいので、彼らは階級社会と、曾ての貴族制度のような、ソフトウエアに支えられて、何百年たってもびくともしないような豪華な宮殿や街を作ってきた。彼らの考え方ややり方は文明をとおりこして文化になっているから、ドレスデンをはじめ第二次大戦で灰じんに帰した幾多の都市も、もとのままに再建されるというわけである。

日本ではそうは行かない。広島でも、いつも老朽化した被爆建物の存非が話題になり、ともすればそれらは新しい別の建築に立て替えられていく。生きている現役の建物でも、日本の場合、寿命はせいぜい数十年ぐらいしかない。

典型的なのは、丸ノ内にあった丹下健三設計の元の東京都庁舎である。これができたのは昭和32年だが、戦後復興と現代建築のシンボルとして、代々木の国立競技場などとともに大変もてはやさ

れた。それがたった30年あまりで取り壊され、似ても似つかない超高層ビルに変身して、それも新宿に引っ越してしまった。

日本では都市の姿も刻々と変わっていく。建築や都市といった一見ハードなものでも、日本ではフロー、うたかた、たまゆらのようなものでしかない。

物理的な形のないソフトにいたつてはフローそのものである。自動車生産で有名なカンバン方式もフロー発想の見本だし、日本経済の強さも、マネーをどちらかというところにある。だから日本企業の利益率は欧米と比べると一桁低かったり、株主が低配当で放っておかれたりする。

とにかく我々の身近な社会は毎日行けゆけドンドンで、甚だフロー的である。そのせいか、日々の生活の中でも、大衆は流行語やキーワードが、いつもフロー的に唄われていないと安心できない。

経営や経済に関する90年代のキーワードは、ダウンサイジング、ネットワークング、アウトソーシングの三つだと言っている識者がいたが、そうすると「国際化」は高齢化、情報化などとあわせて、80年代のキーワードだった、ということになるのか、マッチポンプ屋にいわせると、もう古いということになってしまいそうだが、実際にはどの言葉も90年代に入って、いっそうその重要性を増している。

「国際化」という概念や認識も、いまや重要であるとか、不可欠であるとか云うことを通りこして、我々はそのシャワーのなかにすっぽり浸りきっていて、逃れようもない状態になっているといっても過言ではない。

身の周りにあふれている輸入品や、海外勤務者の労務問題、あるいは激増した外国人労働者のことなど、具体的な国際化現象があちこちで論議さ

れているが、要は、物資、人間、マネー、さらには情報や制度などの、国のあいだの相互依存度が曾てなく高まり、たがいに抜き差しならなくなったということである。

「国際化」が90年代のキーワードでなくなったのかどうかは兎も角として、マスコミ、ジャーナリズムが、この国際化という問題意識を一日として取り上げない日はない。マスコミが取り上げるということは、それを書くともみんなに読まれやすい、すなわち媒体がたくさん売れる、ということであって、それだけ「国際化」ということがマス化、大衆化し、想像以上に我々の生活に近いものになっているということでもある。

だから昔のように、聖徳太子や弘法空海、下って新渡戸稲造、福沢諭吉らが国際人であったなどという次元ではなく、いまの国際化はそれこそ規模もレベルも、史上いまだかつてなく様変わりしているわけで、それはいうならば国際化の「生活化」と言ってよいかも知れない。

だからジャーナリズムはよく、国際化というテーマで社会問題を見ている。文芸春秋の8月号では、「日本を変えた国際人30人」という座談会をしていたし、同じころの週刊朝日でも、世紀末ということで登場させられた永井荷風が、日本初の国際人ではなかったか、と評論されていたのが目に留まった。

荷風が国際人だというわけは、荷風は彼独特の相対主義を持っていて、当時彼ほど西洋を肉体化した人はいないといわれながら、西洋を批判する目もしっかり持っていた、西洋も東洋もいずれも絶対化しないで、世界に対してニュートラルな視線を持っていたからというわけである。

文化という貝殻をまとった脳みそは、物理的にこの地球のどこかにあらざるをえないとしても、その意識は世界に対してニュートラルにある。あたかも人工衛星から地球を見るという感じであろうか、世界に対する意識上のスタンスをニュートラルにとる、というのが今日的な「国際化」ということの要諦のようである。

国際化ということが、ただ外国と交流、往来した、というのであれば、聖徳太子や遣唐使に始まり、下っては幕末の遣米使節、村垣淡路守と枚挙にいとまがない。

往来ということでは、このところの海外旅行者

は、年間1,200万人を超え、国際化現象の一つとしてよく取り上げられるが、終戦の時にアジア地域から引き揚げた日本人はおよそ630万人であったといわれる。広島市民が100万人ちょっと、県民でも280万人ということだから、630万人というのが如何に膨大な人数かということが判かる。47年前でもそのくらい大勢の人々が外国へ出かけていたわけで、その意味では国際化は今に始まったことではないといえる。

## 2. 企業戦略を洗う国際化の諸問題

いま云われている「国際化」とは、80年代に入ってからヒト、モノ、カネそして情報の国境を越えた往来が、それまでとは様子を変えて激増し、日本もこれまでになく、自らの価値観や制度を変えてまで、それに対応せざるを得なくなった状況を云うのだと思われる。

またその状況は日本だけでなく、世界中が国際化の波に洗われていて、経済の分野を中心に、国際的に相互依存関係を急速に深めている。それは、日本にとっても世界にとっても、史上初めての体験であるところが興味深くもあり、不安でもある。

わが国は、80年代になると貿易黒字が激増、財政赤字の累積が深刻になるという大きな政治課題に直面し、いろんな意味でのそれまでの壁や殻を打ち破るために、中曽根政権が登場した。記憶にも新しい、彼はそれを戦後政治の総決算と総括し、あわせて国際化の時代の到来とも言ったわけである。

そこで彼は、国鉄民営化を目玉とする行財政改革、ロン、ヤスで象徴される対米協調路線の大推進、仕上げは為替レート的大幅変更等と、今から見ても大変ダイナミックなことをやってのける。

その結果、一万円だったジョニ黒が五千円になり、幻と云われたシーバスが酒屋に山積みされている光景も珍しくなくなった。また、円高でたまらないというのでどしどし外国に工場を建設してコスト対策を講じた結果、工場を動かしに出かけた大量の日本人と地元の外国人との間で、さまざまな労務上、雇用上の問題を生じた。

またいまでは、夜もふけると東京の新宿も渋谷も中近東やアジア系の人たちで一杯で、耳慣れない言葉でわいわい話している集団に、雑踏の中で

巻き込まれたりすると、日常的にはまだまだ国際人でない普通の日本人には、コワイという感じすらするそうである。これもまた、中曽根政治のもたらした国際化現象だが、これには「内なる国際化」と云われるフェーズが絡んでいて、解決、というより対応の難しい問題といえる。

とにかく、80年代に入って、国際化はわが国の歴史上かつてない展開を見せた。「国際化」を直訳すると Internationalization ということになるが、グローバル化、ボーダレス化といったほうが当時の状況に近いのかも知れない。

いっぽう戦後の荒廃の中から、世界の三大経済圏のひとつに数えられるまでになった日本経済とそれを支えた貿易活動も、はじめのころは国内の余りものを海外で処分するという、単純な海外販売に始まった。

それが、競争優位を確保するために、拡大均衡という、エントロピー増大の方向に沿った、自然な推移の中で、生産規模の拡大と維持のため、海外市場の流通システムを整備するという、いわゆる輸出活動に進化し、続いて更に国際マーケティングの見方、さらには事業の多国籍化という極致にまで発展した。この発展はアメリカでは50から60年代にかけ、わが国では70から80年代にかけて、顕著であったとされている。その間には少なくとも20年くらいのズレがある。

もっとも小林規威（慶應義塾大学）によると、日本の一流企業で、国際企業だの多国籍企業だのと言っても、実態はせいぜい、氏の経営国際化の5段階発展説<sup>1)</sup>の2段階目、すなわち単なる海外生産のレベルを超えてはいない、ということである。

また、経営国際化の第二段階、つまり海外生産の発展段階以降についても、マネジメントのスタイルがどのようになっているか、すなわち、海外に分散、展開した各機能拠点を、日本から集権的に統制するのか、それぞれに経営権を委ねた形での共同体型でいくのか、さらには、幾つかの地域本社の分権集合型にするのか、といったことがある。そのいかんによっては、発展段階は同じ第二

段階であっても、経営の様相はかなり相違したものになる。

いずれにしても、M.ポーター（ハーバード大）の云うように、グローバル企業の意識と行動とは、国内事業と海外事業とを、別個の違ったものとは考えずに、全体として見る立場にあるものといえよう。

それにしても、企業行動の発展段階がアメリカよりも遅れている、などという、事実であるにしても、気分を害する向きもあるだろう。しかしそれは、社会や経済システムのスタート時点での遅れはやむを得ないとしても、日本が知的に遅れていたということではない。

日本の企業の発展段階がいくらかでも遅れているとしたら、それは文化の違いに起因している。ルース ベネディクトの「菊と刀」らしい、日本の文化を西欧のそれと如何に比較、考察するかについては、おおくの試みがあるわけだが、すくなくとも我々の社会が、内向きの同化社会であることは、異論のないところだろう。

シマ文化のシマとは、アイランドの島ではなく縄張の意味で、氏神様のお祭りでのしめ縄の張ってある内側のエリアのことである。そこでは、異質なものを同化して、すべて内側へと包みこんで行く。ウチ文化というのは身内の内で、しめ縄の内か外かということが、すべての価値判断の基準になるのである。

日本が異質同化社会であるのに比べて、西欧は、同質異化社会であるといえる。そこでは内側のものが外へと異化し、独立しながら社会を広げていく。

この例は、日本と欧米のオフィスの部屋割のやり方を比べてみるとよく判る。日本ではオフィスはふつうは大部屋だから、社員が一人増えても机を一つ入れるだけで対応できるが、むこうでは、更にあと一つ、個室が必要になる。日本では内側に取り込むが、あちらでは外に向かって増殖するというわけである。

企業の発展段階に欧米とズレが出ているとしたら、それはこの異質同化にかかる時間のためではないかと思われる。

また我々はホンネとタテマエという二重の意識構造に強く支配されている。だから、知的にはよく判っているが、やらない、できない、というこ

#### 1) 経営国際化の5段階発展説

- ①輸出②海外生産③企業内分業体制の進出地域分業体制への組込④統合された地域ユニット間の交流⑤グローバル機会極大化戦略の推進

とが日常、随所に見うけられるのである。

その典型的な例が株主総会の運営であろう。経営者はだれも知的には、総会は本来どう運営されるべきか、欧米の総会が時間と手数をかけてどのように運ばれているか、よく知っているが、日本では誰もそのようにしようとはしない。

これは、日本人がおおくはディベートつまり討論を好まない、ということにも関係がある。

このように日本人は、論理的あるいは理論的にあるべき姿が判っていても、いろいろな文化的動機で、大抵は逆の行動をとる。学問や学者はむしろ論理的だから、ものごとの発展段階などということを考えるが、実利にフローで追われている実業家にとっては、自社の経営がどの発展段階にあっても、余り興味のないことかも知れない。

そういったなかで時間が経ち、みんなが、個別、部分適合性を求めて、あくせくしているうちに、それらの複合作用によって、国際化の波は否応なくひたよせてきた。国際化という現象は、それらしいものは弘法大師の昔からあったわけだが、こんどの国際化は、外国から参考にする、必要とする、ものや仕組みを持ち帰って来る、といったなまやさしいものではない。

このところの国際化でこれまでと違うのは、「受け」というか「入り」というか、例えば、外国の企業が日本の国内へきて日本人のように商売する、外国人が日本国に住んで働く、そしてときどきはトラブルを起こす、そういったことが、点ではなく、面いや立体的にしかも大量に発生する、という側面が出てきたことである

企業の多国籍化も、経済摩擦も、みな日本が外国へ出ていく方の国際化だが、その結果、「入り」の国際化といった問題も急速に起こってきた。

国際化の現象はもちろん国ごとに違うはずだが、ヒト、モノ、カネの急激なモビリティの増加と、交通とくに通信技術の革新が、国際化の世界同時、全面波及を促している。

M. ポーターは国際化の促進要因を幾つかあげているが、特に経済的な国家間の相互依存度は、輸出国にとっても輸入国にとっても抜き差しならず強まっており、みんなが原始生活に戻らない限り、もはや相互依存関係の解消も逆戻りもない。

こうして我々も、世界の人々も、史上始めて以来の国際化現象の方向へと、ひた走るほかない

のだが、そのためには、昔ならず戦争に解決策を求めていたお互いが、なんとか折り合ってやっていたける、新しい多面的な相互関与の論理や、制度やルールといったもの、工夫が必要になっている。

日本は経済大国であると同時に、その経済力の巨大化の一面として、文明大国としての影響力も曾てなく大きくなっているわけだから、この世界融和の新しいルールづくりへの責任も、それなりに大きいものと云わねばならない。

そのとき参考になる知見は、文化人類学でいう文化相対主義という考え方ではなかろうか。それは、日本ではこうだが、相手の国では違うのだという、つまり文化の違いを認め、理解する感覚のことだが、それをすぐ敗北主義だときめつける、いわば武斗派も必ずいるから、問題はやさしくない。

古い例だが、マハトマ ガンジーは、イスラム教徒との融和を願って断食したために、ヒンズー教徒に暗殺されてしまうのだからやりきれない。いまのユーゴ内戦もそうだが、どんな問題でも宗教が絡むと解きほぐしがやっかいになる。

日本が、当面する未だかつてない国際化の、新しいルールづくりに貢献できるかどうかということだが、それは日本あるいは日本人が国際化できるか、日本というものをどこまで世界に普遍化できるか、通用するようになっていけるか、ということでもある。

結論から云うとそれはかなり難しいのではないだろうか。けれども国際化は歴史の流れとしては逃れられない途である。

たとえば話は急に実務的になるが、フローだけで暴れ回る日本を、すこしでも静かにさせようという機略に満ちたBIS規制を始め、国際会計基準の適用、米国歳入庁の国際移転価格問題など、相手側から新ルールが次々と持ち出されてきている。

そのほか、日常活動と生活のあらゆる側面で、国のうちそとに次から次へと国際化に関わる問題が起こってくる。私たちはもはや国際相互依存の仕組みの中でないと、メシが食べなくなっているから、それらの問題から逃避的ではありえない。

日本の国際化がなぜ難しいのか、多くの観点から論じることができるが、その根本は先程も触れた日本が異質同化で内向きの社会文化を持ってい

るところにある。それをもう一段噛み砕いていうと、まず言葉の問題、つぎに私たち日本人がこれまで抱いてきたアイデンティティ認識や国家観の問題などがあげられる。

アイデンティティ問題とは、これまで属地的、属文化的に自覚してきた日本人というものと、日本人でありながら国際人であり、世界市民であるといった、二重の帰属意識を持てるのかということである。

日本にはまた、天皇制を中心に据えた、固有の国家観があるのも、それを地球村の一員という国際感覚と、政治センス的にどのように折合をつけるのか、むつかしい問題である。

もうひとつ、日本の国際化のフリクションをあげるなら、我々日本人は、行動の論理的コントロールや体系化が不得手なことである。また記録ということを経視しがちなのも、新しい問題を解いていくためには不都合な条件といえる。

太平洋戦争における日本軍の非論理的な戦いぶりを、実証的に追及した、一橋大学の野中郁次郎教授らの「失敗の本質」という優れた研究があるが、そのなかで例えば、戦争末期のレーダー開発に対する日米の評価と、ことに日本軍の態度についてふれ、日本軍はレーダーを攻撃兵器でない、そういうものを開発するのは敗北主義だとして忌避したことが開発の遅れとなり、敗因に結びつたとしている。そのような例は枚挙にいとまがない。

記録を重視しないというのも、論理化や討論を好まないのだから、そのために必要とする資料や記録もいらない、というところにつながっている。いま日本の民間企業が、数多く海外へ出て、いろいろな活動を行っても、会社単位でも業界としても、先例や現地慣行といったものを、論理的、体系的に記録して残す、という意識は非常に薄いのではないか。

このように国際化への障害はいろいろと多いのだが、それはとにかく相手の方からやってきて、逃れることができないのだから、なんとか取り組んでゆかなくてはならない。国際化ということが、外国人に親切にしたり、英会話ができるようになることだとよいのだが、自分のアイデンティティを保ちながら、どう相手（世界）と関わっていくか、ということだとすると、テーマを理解す

るだけでもそう簡単ではない。

矢野 暢（京都大学）は、それを次のように定義する。国際化とはユニークな固有文化あるいは文化的アイデンティティを持った民族なり国家（企業）を、最も摩擦の少ないかたちで国際的に定位すること、であると。

この国際的定位とは、国際社会の中に日本を位置づけて見る、据えつけて見る、という感じのことである。国際的定位は、地理的ロケーションに関する空間的な定位と、時間的、歴史的定位の二つにわけられるが、より重要なのは後の歴史的定位である。

それにはまず、過去との関わりあいをどうみるか、ということがある。よく政治家が失言したり、教科書の編集で外国からクレームをつけられたりするのには、いまだに歴史的事実をウチ向きシマ文化で強引に解釈し、過去を率直に定位させないという傾向があるからである。

次に、歴史的現在、いいかえると同時代的適応の問題がある。国はそれぞれ理念も違えば法律も違う。それがウチむきシマ社会とあちこちでぶつかって、摩擦を引き起こす。ぶつかると、討論が嫌いでネゴシエーションが下手だから、ともすればあいてのロジックに受け身になってしまう。この同時代的定位は、文化相対主義でいう相手の立場があって、固定的には捉えられないが、いずれにせよネゴシエーターは、相手国の事情に精通した上、落としどころを探る、鋭い国際感覚を磨いておこななくてはならない。

日本が、国際社会の中でもっと確かな所を得るために、気を配らなければならないポイントがもう一つある。

それは、先進諸国をはじめ世界中のほとんどの国々は、ストック的感覚にもとづく価値観を持っているわけだが、そこへ定位するのに、フローの文明大国日本が、みんなの尊敬をどう集められるか、ということである。

そのためには、フロー文明の中にストック的要素を造り込むこと、それには、コンセプトに風格や気品あるいは香り、さらには美といった観点が必要なことである。

香りと言うと最近感じたことだが、広島には神戸や横浜にあるような街の香りが無い。札、仙、広、福でいえば、札幌と仙台にはいくらか香りが

あるよう思える。あとで触れる、意味の経営技術化ということで、広島活性化を考えると、広島に香りを付けるというのが基本的な着眼点になると考える。

ここまで、これからの企業戦略を考える際の前提となる、国際化という観点について述べた。そのことを経営管理の問題と結びつける前に、いまずし確認しておきたいベーシックな問題が幾つかある。

### 3. 消費の成熟化、商品価値の膨張、拡散

それはまず、今日の消費ということについてである。80年代以降、世の中は大変な成熟消費社会になった。但しここでいう成熟とは、質的な成熟のことを指す。

所得水準が平準的に上昇し、高学歴、高年齢化が進んだ結果、欲求水準の高い豊かな消費者が大量に生まれた。そこへ技術革新によってあらゆる商品が高度化し、それにサービス化や情報化が伴ったために、消費は需給両面から飛躍的に成熟を加速された。

そこへマスコミもからんで、サブカルチャーなどの情報創出に努め、新しいライフスタイル、流

行が生み出されたので、消費はさらに多面的、立体的に成熟させられることになる。

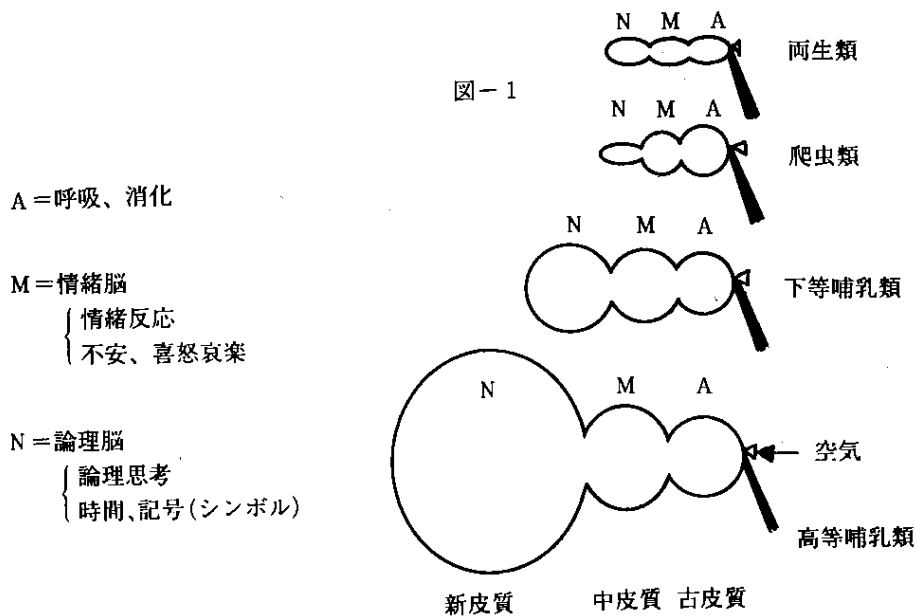
消費の成熟化とはどういうことかという、モノや効用の消費を嗜好するときの価値判断のベースが、だんだんと物理的な実体から離れ、膨張、拡散していくということである。

ひとびとはものの価値を、使用価値よりも、間接的で、観念的、心理的な、ソフトな価値で評価をする傾向を強める。それを、S. ヴェブレンは「げん示的消費」、つまり、みせびらかしの消費とい、J. ボードリヤールは記号性消費と言った。

少し前までは、調味料などのいわば日用買い周り品は、品位や使用価値で選ばれとされてきたが、いまごろは塩や砂糖にもブランドが付され、産地や成分のいわれがロマンチックに語られて、記号消費を促している。それは無印品の3倍ほど高価でありながら、けっこう主婦の受けもよいようである。それによって供給者は少しでも分のよい商売を狙っているのである。そうしないと企業はともすれば、あとでも触れるように、石川啄木型、すなわち限界企業になりやすい。

さてここで、消費に関してもう一つの着眼点がある。それは我々の消費行動が多くは情緒に支配されているということである。人間は合理的な判

図-1 マクリーンによる大脳進化の風船モデル



断のうえ行動する、という経済学的前提や、消費行動の論理的なモデルをつくらうとするマーケティングの数々の試みはあっても、また我々自身も、つねづね合理的な判断や行動に努めていても、どうもそれが微妙な情緒や、妙な気分に左右され、結果的に不合理な行動をしてしまっていることがよくある。

それを、アメリカ国立衛生研究所のP.マクリン博士は、「大脳進化の風船モデル」という仮説を提唱して、人間の脳の中には、進化論的に、古い情緒脳と新しい論理脳とがあって、互いに相剋していると云った。(前頁、図-1.)

図-1のような三つの皮質の関係は、古いほうから新しい方へと向かう一方通行で、論理脳は情緒脳に支配されているというのである。だから人間は不合理な結論を情緒的に選んでしまっていると言う。

とすると、人間コミュニケーションにおいては、理屈で説明するより、感覚に訴える、感じさせる、ということが、極めて大事である、ということが言えよう。筆者は、そのことを企業経営の視点と結びつけ、かねてから「感訴経営」ということの必要性を言ってきた。

感訴とは、耳慣れないのも道理で造語だが、感受性という聞きなれたことばの、反対語にあたる。つまり感受する反対に、感じてくださいと訴える、という意味である。

そこで、企業や組織の運営、管理を行うにあたって、経営資源の配分を中心とした、通常の実業的経営に対し、自らの感じられ方ということに格段の注意を払い、そのアイデンティティを経営的に統御して、経営資源回収の効率向上に寄与させよう、というのが組織、企業体の意味的経営ということである。(図-2.)

消費の高度成熟化や、消費の情緒性、さらには企業の感訴化と意味的経営への、認識と理解が出来ないと、その会社は非常に稀な場合を除いては、まず限界供給の企業になってしまうだろう。

筆者はそれを、石川啄木企業と云っているが、そのココロは「東海の小島の磯の白砂に、われ泣きぬれて蟹とたわむる、働けど働けどわが暮らし楽にならざりき、じっと手を見る」という有名な「ひと握りの砂」という詩の後段のような会社になるということである。

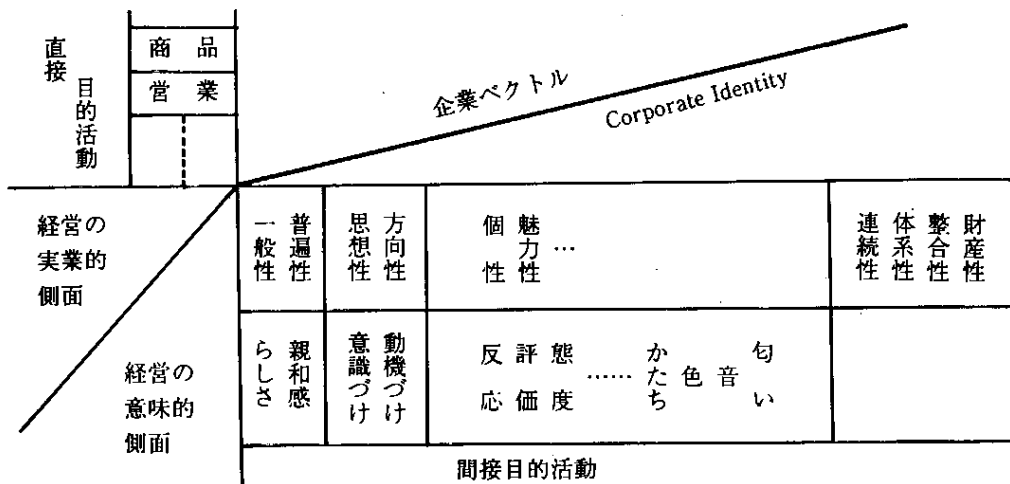
#### 4. 競争と共生、新しい競争優位

ところで、国際化時代の企業戦略を考えると、もうひとつ、確認しておきたい基本的な問題は、競争ということについてである。

経済や生産活動の国際的な規模の拡大が急速に進んで、資源の有限性や環境破壊の危険性がますます現実味を帯びてくると共に、対外的な経済や文化の摩擦を緩和するために、ちかごろ共生の哲

図-2 組織体の意味的経営

図-2



学ということがさかんに言われるようになった。

京セラの稲盛会長は有力論者のひとりだが、当初、海軍精神とやらで苛烈な営業を展開し、今日の京セラや第二電電を作った人が、競争相手と共に生きようと説得されても、俄かには信じがたいものもある。しかし激しかった人が、年を経てそのような境地に至達されたのだと考えれば、それはそれで結構なことではある。

だが他方、共生などとなぜ日本は遠慮しなければならないのか、共生とは経済学用語でいうとカルテルだ、競争の手をゆるめるのは感心しない、といきまく経済学者もいる。

どうも競争という言葉が、金看板であった時代はすぎたようだが、競争原理の働かなかった共産社会が崩壊した現実を見ると、共生はカルテルなどと断罪しないまでも、歴史的にまだしばらくは、適度、適正な競争というのは必要であるという気がする。

適度の競争などというと、右からも左からも叱られそうだが、野放図な、ただひたすらな、もひとついえば純粋に自由な競争というのは既にないわけで、日々の競争と摩擦の中から、「適度」の限界を探るのが、国民生活の維持と向上を付託されている、資本主義の新しい責任ではないかと思う。

収益至上主義や自由競争信仰への反省は大いにするにしても、行き過ぎた反応は自らの生存を脅かす、虚弱化にも繋がりがかねない事を知ったうえで、これから競争と共生の具体的な接点を探さなければならない。

それは二者択一ではなく、共生的競争という複合概念として捉えるべきで、これまで見られたようななりふり構わぬ単純競争が否定されただけで、生存と競争の本質は変わるものではない。

他者を圧殺してしまうような競争はいまや非難の対象となり、バランスがとれ抑制の利いた競争が要請されるとき、新しい競争優位はどのように捉えればよいのであろうか。

これまで、日本の競争優位は、進んだ製造法、高い品質、低い価格、ニッチ市場への侵食力などにあるとされてきた。

それらは、国際化、成熟した情緒消費、共生と限定競争、といった背景のもとで、有効な競争優位たりうるのであろうか。

M.ポーターは、競争優位の源泉は①コストリーダーシップ②差別化③集中の三つにあると説いた。しかしこの中で、コストと集中は上記のことからして、もはや古いタイプの優位の条件といえる。となると新しい競争優位は、差別化の中になれないことになる。

ポーターは、差別化とは、買手が大変重要だと思う次元に沿って、自社あるいは自ブランドを、業界内で特異性を持ったものにするということだと思っている。買手が大変重要だと思っている次元を発見することが、至難の技なのだが、難しいからこそそこに摩擦を軽減、回避した上、プレミアム付きでも商売が出来るという、競争優位点を発見する妙味があるのだといえる。

## 5. 新国際化対応と競争優位の差別化技術

ところで、これまでポーターをはじめ、諸家が範とし、その立論や構想の下敷きとしてきたのがIBMである。残念ながらその巨人IBMですら、いったんは存亡の危機にひんし、再建への苦難の道を歩んだ。それほど、このところの経営と競争の環境や条件が厳しく、それに対応するのに、どんな組織やシステムを持ってきても、IBMですら、失敗が避けられなかったわけである。

様変わりした国際化時代に、新しい事例を踏まえた国際経営管理のパラダイムが必要とされているが、これからの市場戦略を考えるにあたっては、競争優位を確保するための源泉のうち、差別化に関し、その経営技術化論とでも言うべき観点について以下に述べて見たい。

筆者はかねてより、企業だけでなくあらゆる組織体の経営には、財務諸表に表れるような、数量的で実業的な側面に加えて、意味論的でイメージ論的な管理面があると考えてきた。

その管理の有無と上手、下手が、売上をはじめとする、すべての経営資源の回収効率を上下させる。にもかかわらず、ほとんど多くの組織体では、資源配分など、結果としての数量の再手配だけが、主な経営手段であると捉えられてきた。

通常、企業経営が意味やイメージと関わる分野は、商品イメージや企業イメージとして認識され、その管理と統制は、広告や広報の業務を通じて行うものと理解されている。



しかし、顧客や消費者が商品や会社を感じるチャンネルは、広告や新聞記事だけではない。ものいわぬ商品そのものやサービス、店頭やセールスマン、株主応接や社員の地域における態度などなど、企業活動のすべての対人接触が、数量的実態をも含め、なんらかの意味やイメージを担って運ぶ。

とりわけ商品は、最強のイメージ搬送担体だが、しばしば物理的な属性に気をとられたり、広告などと並んで製作にクリエイティブな作業が中心となる場合には、その意味の制御は、実質的にアーチストの手に任されることが少なくない。

また、その会社のすべての出発点になる売上、その売上の多寡を潜在的、致命的に左右する商品の意味やイメージ、これが意外に、経営会議での必須検討事項になっていないこともある。

いくら分厚な経営計画書をオーソライズしても、売上、収益の計画値の実現に致命的な影響を及ぼす、商品そのもの、物理的、情動的属性の固定作業が、経営管理の網の目からこぼれ落ちているのである。

先ほど、かの有名ブランドのワコールが、92年秋に準備していた新ブランドーリナジェスへの変更を、急遽とりやめるといふ珍事があった。そのわけは、社長が新ブランドの企画を、父親の会長にも、ましてや役員会にも図らずに進めたので、それが実施直前に会長の知るところとなり、怒りを買ったからというのだ。

クリエイティブの絡む仕事が、経営会議をすっぽぬけしやすいのは、文官にあたる事務職と、武官であるデザイナーの間に必要な、意志疎通のための共通言語が不備なのが根本原因のひとつである。

いいかえると、企業の意味目標やプロジェクトコンセプトを、アウトプットに置き換え、再現する過程において、文官と武官の意志の交換を容易にする、コードの体系が、経営技術と言うほどには全く発達していないのである。

差別化の経営技術ということは、意味やイメージの、より確実なコントロール技術をつくるということだが、その中には、意味のアセスメントということも含まれている。

組織や企業の行動は、日々、時々刻々、好むと好まざるとに関わらず、意味やイメージをたれ流

していく。だからそれを、経営支援のために、できるだけコントロールすると同時に、意味の事前評価ということにも、充分、注意を払っておかなければならない。

事前評価の主眼は、意味の肯定評価の逆目を読む、ということである。やってみて、そんなつもりではなかったのに、という事後のマイナス評価の発生を極力防ぐということでもある。

先だって、ヨーロッパをまわる機会があったが、ロマンチック街道を走ると、沿道に、いまなんと、日本語でロマンチック街道と書いた案内板が、何メートルおきかに立てられているのである。

それを見た印象は、同行のジャーナリストとともども、一様にイヤーな感じであった。いうまでもなくロマンチック街道というのは、多額の投資をして、電柱、電線などの人工物を地中に埋設してまで、中世ヨーロッパの景観を復元した、観光、生活博物館である。そこで日本語の看板に出くわすというのは、タイムマシーンよろしく中世の雰囲気満喫している最中に、突然マシーンが壊れて現代に舞い戻った、という甚だ悪い寝覚めのようなであった。

あの看板を企画した人はおそらく、案内の便宜を図るといふ一次的な肯定評価だけに終わり、そのあげくに、景観の観光資源化という最終目的には、むしろマイナスに働く逆の意味の発生を、読み落したわけである。

差別化の経営技術化論とは、そうした問題意識をブレイクスルーしようという着想によっている。そこで順序としてはまず、コンセプトワークである。

故本田宗一郎氏の垂訓の一つに「工場経営断想」というのがあり、その最初に「理論の尊重」ということが説かれている。

私（本田）の会社では、工場経営の根本を理論の尊重におく。会社の業務に関する限り、理論を尊び合理的に処理する。正しい理論こそ古今を通じて誤らず、中外に施してもとらない、と述べられている。

こんなトップが頭に居ては、ホンダの社員もさぞや煙たかったろうと、お悔やみするが、端から見ると大変にすばらしい言葉のように聞こえる。

矢野 暢教授も、これからの国際化とは、知的な次元での世界との交感関係に立つことである、

と述べているが、筆者の立論の根本態度も、知的、論理的であることにあり、加えてもうひとつは、意味論的であることである。

論理的、意味論的な新しい差別化の手がかりをつかむアプローチの第一歩には、たとえば日本商品の物理的、経済的属性とその意味的、情動的価値が、それが売れている市場の消費文化、あるいは社会文化との、意味的マッチングを検査する調査、研究などが考えられる。

また一方、将来的なこれからの日本らしさとは何か、その普遍性とは何か、といった研究も必要である。将来的な、というのは、日本すなわちフジヤマ、ゲイシャではないということである。というのは、アメリカの輸入高級車市場で、ベンツ、BMを抜いてブッチギリになってしまったのはトヨタレクサスだが、かたや日産のインフィニティはトヨタの半分も売れず、業界ではその明暗がちょっとした話題になった。

その際、日産の失敗原因は、クルマのスタイリングの面でも、宣伝やイメージづくりの面でも、妙に、変に、フジヤマ、ゲイシャの「日本」を打ち出そうとしたからだ、と、言われている。

つぎにまた、新しい国際競争と企業戦略のプラットフォームの研究も、あらためて必要になるだろう。各国の拠点の役割とコスト、リスクなどの再編成である

また、設計やデザインの隙間を発見するために、業界内のブランドの意味的相対地図のような研究も必要になるだろう。

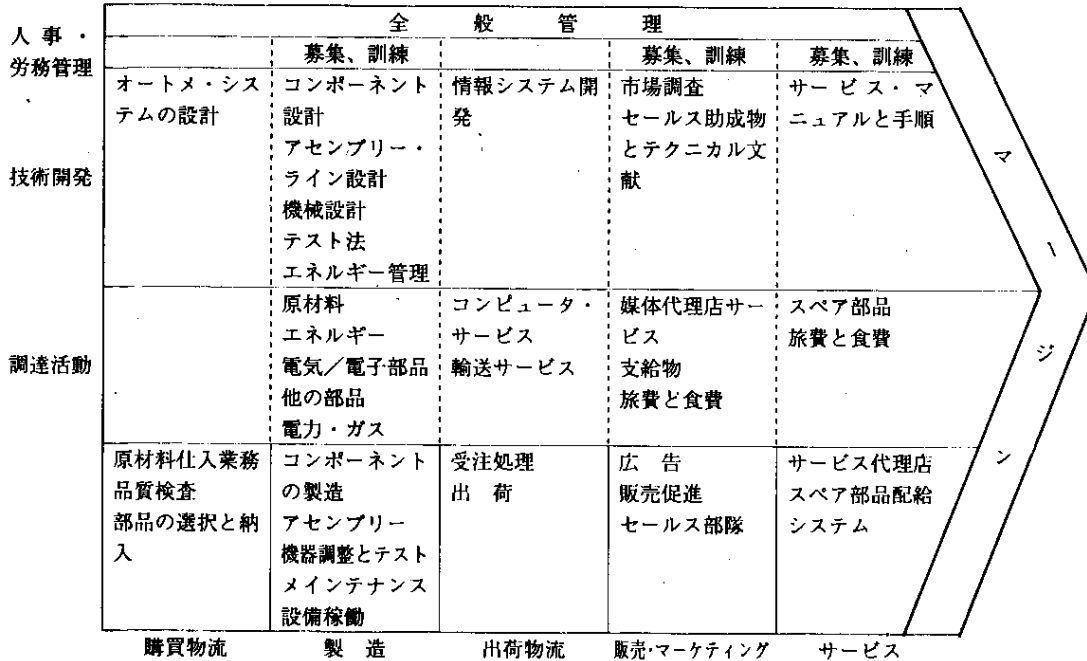
最後には、それらの準備を統合したコンセプトあるいは仮説として、自らのドメインやアイデンティティ目標を設定しなくてはならない。これらはすべて、商品の当該市場における感じられかたと意味を探り、連続した再現の前提となる一種のスタンダードを構成しようとする作業である。

このようにして、従来の経営計画に通常欠けていた、経営管理と市場戦略の実施面でのリアリティーを増し、市場取引とブランドのより確かな存在性を描出する、意味的競争優位の差別化技術の前段階が形づくられる。

コンセプトができると、こんどは、それを再現するための基準や技術の開発が必要で、それが差別化技術の後段を構成することになる。

ポーターは、競争優位のポイントを発見し強化

図-3 ある複写機メーカーの価値連鎖



「競争優位の戦略」M.ポーター ダイアモンド社

する基本手段として、価値連鎖という概念を導入した。図-3はその一般論を具体例に置き換えた一例だが、ひとつの競争優位を生むための部門、業務価値の連鎖、相関図である。

図-4は同様に、意味やアイデンティティを発

信するビジネスミックスといった考え方で、会社の業務の全般を意味発信連鎖の視点から、粗く構成してみたものである。

このマトリクスの単位業務は量的手配の対象分野として、それぞれ個別にタテ割りで捉えられてい

図-4 意味発信の構造連鎖

職 能		実 体 整 合		感 覚 整 合	
		コミュニケーションワーク			
		行 動 領 域		デザイン領域	
意 味 的 目 標	経営管理	経営理念 企業コンセプト 分野ポリシー 管理ポリシー デザイン・ポリシー	意味的経営計画 新分野計画 価値基準、態度基準 ネーミング	ロゴマークシステム VIS ディスプレイ バッジシステム	
	商品	プロダクト・コンセプト 新商品コンセプト	商品・商品体系意味計画 技術系・物系神話化	スタイリングコード エンブレム、マークシステム パッケージ	
	営業	営業コンセプト 販促ポリシー サービス・ポリシー	営業意味計画 セールス行動基準 リクルート基準 政策視点基準	ディスプレイ、店舗 プロモーション・グッズ パッケージ トランスポテーションビークル ユニホーム、SP ソング	
	開発	技術コンセプト	既存技術系セマンティックス 技術選択基準(新技術)	機械系デザイン (ex. エンジンルーム) 施設・設備デザイン (cf. ロケーション)	
	生産	生産コンセプト	現業意味計画 モチベーション計画	工場デザイン ファサード、見学設備 ユニホーム、ビークル	
	購買	購買コンセプト	関連企業意味計画 行動基準 応接基準	関連会社施設デザイン 表示システム	
	労務	労務コンセプト 人事ポリシー 教育ポリシー	意味的評価基準 (cf. 望ましい人物像) 活性化制度	施設・設備デザイン (ex. 病院、スポーツセンター) ユニホーム	
	総務	総務コンセプト 社内ポリシー 地域ポリシー	総務職能意味計画 応接基準(ex. 電話) 外部交流基準	施設・設備デザイン オフィス・デザイン ステーションナリー パッケージ	
	財務	財務コンセプト	決算姿勢方針	ステーションナリー 決算広告	
	(広報) 広告	広報・広告 コンセプト	広報基準 広告基準	ニュースレリーズ ディスプレイ スタイル・フォーム基準	

ることが多いのだが、それらは意味の発信体の体系として、これまでにない次元から把握、制御される必要がある。

また、それぞれの価値単位を、感訴しうる媒体は何か、ということも確認し、特定しなくてはならない。

さらに、目標とするアイデンティティないしはコンセプトにむけて、商品化し、情報化し、意味化、差別化する手段やガイドライン、さらにまた、その構造や体系といったものの研究も必要である。

なかでも、コンセプトの再現の確実度を上げる、単位となる技術（再現技術）の開発が、基礎的に重要である。

いま、インダストリアル デザインの世界で、従来の機能主義に代わり、製品の文化的、心理的、社会的側面を考慮してデザインを決定しようとする研究が始まっている。

プロダクト セマンティクス（製品における形態の意味論）と名付けられたその手法では、製品の形態要素、つまり大きさ、位置、形状、色彩などの要素を幾つかの仕様に構成し、それに対する心理的、文化的反応を計算処理して、顧客に支持されるであろうデザインを合理的に決定しようといった試みが研究されている。

同様のアプローチによって、市場取引のシンボルである企業名やブランドの意味的コンセプトを、高い確度で再現を保証する技術の開発は可能であり、現に殆どすべての電器メーカーや一部の自動車メーカーで実践が始まっている。

こうした発想と技術開発を蓄積することによって、相手国や市場に、最も抵抗なく受け入れられる、あるいは歓迎すらされるような、企業行動や、商品開発、さらには情報創造の実現が可能になるのである。

従来の多国籍化理論が量の理論であるとする、これは、質の、意味の多国籍化理論といえるのではなかろうか。

## 6. まとめ

最後に、このような技術開発にチャレンジし、あわせて新しい国際化と市場戦略を進めていこうとするなら、そのためには幾つかの条件をクリアしなければならない。

ひとつは、これからの国際化とは、先にも引いたように、世界と知的な次元で交感関係をもつことである、という強い認識の下に、もともとわれわれ日本人とは何なのか、どういう傾向を持っているのか、などということをよく確認し、その上で、国際化を阻む文化的、国民的要因を、理性的に自覚し、自己統制しようとする努力が必要である。

つぎに、企業経営に関しては、従来の経営認識をもっと謙虚に、もっと知的に理想主義的に、レベルアップしなければならない。

たとえば、松下、ホンダ、西武などにすら見られたような、オレがオレがの経営のマイナス的な長時効果や、人生の短さなどに思いを致し、よりニュートラルで人間臭のない、知的な経営指導が求められる。企業は永遠である、公器である、などといいながら、トップが亡くなったり、変わったりすると、すぐトラブルが起こるというのでは、あまりにも短時的で、私的な色彩が感じられてならない。

また、景気のよいときは、メセナの理解者然として上品に振る舞っていても、すこし環境が厳しくなると、企業は本来、行儀の悪いものだ、などと公言して憚らない、夜郎自大な経営者も見かけるが、そういう古典的ともいえる心的態度からは、本当の国際化対応は生まれるべくもない。

経営戦略の全体とあらゆる側面に難しい舵取りを迫られている昨今、これからの企業の存立を左右する根本要因である国際化と、新しい市場戦略の確立に向けて、謙虚で真剣な取組みが為されねばならない。

## 参考文献

- 1) 古田 暁 (1987) : 「異文化コミュニケーション」 有斐閣
- 2) 古田隆彦 (1986) : 「象徴としての商品」 TBSブリタニカ
- 3) 小林規威 (1980) : 「日本の多国籍企業」 中央経済社
- 4) 小林規威 (1986) : 「現代経営事典」 日本経済新聞社
- 5) Koestler, A., 日高敏隆訳 (1967) : 「機械の中の幽霊」 ぺりかん社

- 6) 矢野 暢 (1988) : 「日本の国際化を考える」  
日刊工業新聞社
- 7) Porter, M., 土岐 坤訳 (1989) : 「グローバル企業の競争戦略」ダイヤモンド社
- 8) 戸部良一 (1984) : 「失敗の本質」ダイヤモンド社
- 9) 福村 満 (1985) : 「C I 戦略マネジメント」  
プレジデント社
- 10) 本田宗一郎 (1984) : 「先見の知恵」本田技  
研工業
- 11) 豊口 協 (1987) : 「インダストリアルデザ  
インNo139, 140」日本 I D 協会
- 12) Wölfflin, H. (1936) : 「美術史の基礎概念」  
岩波書店
- 13) 吉原英樹 (1986) : 「戦略的企業革新」東洋  
経済新報社
- 14) 井沢良智 (1990) : 「共生と自助」中央経済  
社
- 15) 影山喜一 (1989) : 「ゲーム社会」中央経済  
社
- 16) 原口俊道 (1992) : 「国際化時代の経営学」  
中央経済社
- 17) 河合信雄 (1992) : 「国際流通とマーケティ  
ング」同文館
- 18) 亀井正義 (1991) : 「多国籍企業の経営行動」  
ミネルヴァ書房