

多国籍企業のイノベーションと内部非効率性

立教大学経済学部

關 智一

1. 多国籍企業とイノベーション

シュンペーター仮説(Schumpeter hypothesis)とは、①規模の大きい企業ほどイノベーションが活発である、②製品市場において独占的地位の高い企業ほどイノベーションが活発である、という2つの仮説の総称とされる(青木・伊丹[1985])。この検証結果としては、概ね明確な相関を否定するものが多い。ここから、同仮説の結論として、独占的な市場においてイノベーションが実現しやすいとも、大企業の方がイノベーションに有利だともいえない、という結論が導き出されることとなる(後藤,2000)。この論理に従うならば、大規模かつ独占的な企業でもある多国籍企業もまた、特段にイノベーションを活発に行うとはいえない、ということになる。多国籍企業といえども、イノベーションによる収益を上回るほどの費用が発生する可能性は、決して否定できない。そして、この場合の費用=コストとして、そもそものイノベーションの実現のために投じられたコストとともに、組織内部から追加的に発生したコストの二種類が想定されよう。

2. マネジメントのコスト

こうした組織内部から追加的に発生したコストは、一般的には X-非効率性(X-inefficiency)と呼ばれている(Leibenstein[1987])。たとえば、組織の場合には、①敵対的な関係、②努力を惜しむという慣行、③階層上の流れにある障害物、④不適切な階層上の流れの諸関係、⑤不適切な階層上の合意手続き、⑥手続き集合における切れ目や障害、⑦広範囲にわたる集団の慣性領域、⑧非効率的に整備された手続き、⑨努力慣行にあまり適合していない賃金および労働条件、などが X-非効率性の具体的な内容として挙げられている。こうした非効率性=追加コストについては、従業員側からのみではなく経営者側からも当然、発生すると考えられる。この点に関しては、新古典派的企業観における利潤最大化仮説(profit maximization hypothesis)へのアンチテーゼとして登場した、経営者効用最大化仮説(managerial utility maximization hypothesis)における費用選好(expense preference)の概念が参考となる(Williamson[1967])。たとえば、スタッフ費用や役得のための支出、裁量的な投資に利用される資金などのコストに対して、経営者は中立的な態度をとらないとされる。つまり、こうした企業組織の構成員による裁量的行動(discretionary behavior)によって発生するコストとは、まさしく企業組織の内部管理構造にかかわるものであり、それはすべての企業に発生する可能性をもったコストにほかならない。

「・・・いったん組織内部の仕事となると、その仕事は固定化し、それを維持・拡大してゆこうとする傾向が生まれる。そのため、陳腐化した生産方法や技術に固執するというようなことになる。環境の変化や新たな技術に適応することがむずかしくなる。企業組織として、ある部門の生産を縮小したり撤廃したりすることには大きな抵抗があり、このような面から組織内取引のコストは増大する。さらに、企業組織の規模が拡大してくると、各部門の官僚主義的な偏狭性は一層つよまり、それによってさらに組織内取引のコストを高めることになる。もちろん、このようなコストは企業のマネジメントがきわめてうまくいっている場合には発生しない。したがって、組織内取引のコストとは、言葉をかえていえばマネジメントのコストなのである(今井・伊丹・小池[1982]p.59)。」

3. 多国籍企業の内部非効率性

GE ヘルスケアのインド・中国の農村部の低所得者層をターゲットとした市場開拓の成功事例は、いわゆるリバース・イノベーション(reverse innovation)という新概念の普及と相成って、今日の多国籍企業研究に新たな分析視角を提示する結果となった。すなわち、新興国市場への本格的な参入に向けた多国籍企業のイノベーション課題を、従来の先進国中心の市場観からの脱却と位置付け、こうした破壊的思考(disruptive thinking)への転換の必要性が主張されている(Hart[2007])。それはあたかも、これまでの日常性といかに訣別すべきか、を多国籍企業に迫るかのようである。また、GE ヘルスケアのリバース・イノベーションの成功の背景には、ローカル・グロース・チーム(Local Growth Team; LGT)を用いたその独特な組織アプローチが指摘されている(榊原[2012])。しかし、次第に官僚制化する大規模企業の組織内に、あえて自律的な小規模独立組織を設置することは、スカンク・ワークス(Skunk works)以来の伝統的な組織革新手法であり、そのこと自体になんら目新しさはない。むしろ、この事例が図らずも明らかにしたのは、LGT の設置が GE の組織内部に追加的に生み出したマネジメント・コストについてであり、それは大規模かつ国境を越えた組織を有する多国籍企業ゆえの内部非効率性の存在を意味している。すなわち、常に長い時間をかけて出来上がった組織構造・経営慣行・態度を変えることへの組織内部からの激しい抵抗・反発を、いかに最小限に食い止められるかにこそ、実はリバース・イノベーションなるものの成否が委ねられていると考えられる、ということである(Immert, Govindarajan & Trimble[2009])。こうした内部非効率性を改善すること、すなわちマネジメント・コストの発生の抑制こそ、営利組織である多国籍企業 GE の本来の姿であり、こうした企業としての日常性の回復こそが、グローバル市場に点在する利潤機会の発見と獲得を可能とする、と考えられるのである。以上、本報告では、こうした内部非効率性の観点から多国籍企業のイノベーション課題について検討を行い、新たな論点の提示を目指したい。

4. 主要参考文献

- 青木昌彦・伊丹敬之(1985)『企業の経済学』岩波書店。
- 後藤晃(2000)『イノベーションと日本経済』岩波書店。
- Hart, S. L., (2007), *Capitalism at the Crossroads: aligning business, earth, and humanity*, 2nd ed., Wharton School Publishing. (石原薫訳『未来をつくる資本主義: 世界の難問をビジネスは解決できるか』英治出版, 2008 年)。
- 今井賢一・伊丹敬之・小池和男(1982)『内部組織の経済学』東洋経済新報社。
- Immelt, J. R., Govindarajan, V., and C. Trimble, (2009), “How GE is disrupting itself,” *Harvard Business Review*, Vol. 87, No. 10, October. (関美和訳「GE: リバース・イノベーション戦略—画期的な新製品は新興国から生まれる」『ハーバード・ビジネス・レビュー』第 35 巻第 1 号, 2001 年)。
- Leibenstein, H., (1987), *Inside the Firm: the inefficiencies of hierarchy*, Harvard University Press. (鮎沢成男・村田稔監訳ほか『企業の内側—階層性の経済学』中央大学出版部, 1992 年)。
- 榊原清則(2012)「リバース(反転)イノベーションというイノベーション」『国際ビジネス研究』第 4 巻第 2 号。
- Williamson, O. E., (1967), *The Economics of Discretionary Behavior: managerial objectives in a theory of the firm*, Markham Pub. (井上薫訳『裁量的行動の経済学—企業理論における経営者目標』千倉書房, 1982 年)。