

多国籍企業にみる米国系ユダヤ人のビジネス行動

横浜国立大学 名誉教授

竹田志郎

〈要旨〉

多国籍企業にみる最高経営者の思考方式は、異文化経営の属性を顕在化させる。米国のユダヤ系事業家達は、常に市場の“隙間”に自らの生存の場を求める「限界就業者」として行動する。その結果、「抽象化能力の優秀性」「自己保全性」「合理的打算性」という思考方式にみる属性を形成した。だが、これらの属性はかれらの歩む道、つまり、A.既存産業部門で米国ビジネスにいち早く同化するか、B.新産業部門を創出し支配的地位を占めるか、によってその現れ方に大きな偏差をみる。自らの属性が発揮されやすいBの道で「人的つながりの活用」「迅速な決断力・機動力と事業機会の評価力の優位性」という特性となって現れる。本稿では、次世代 DVD 規格競争の中にこの動きを追い、多国籍企業化の一層の進展がユダヤ的特性の喪失をもたらすかを検討する。

〈キーワード〉

多国籍企業、意思決定、米国系ユダヤ人、限界就業者、次世代 DVD 規格競争

1. 最高経営者の意思決定とユダヤ的思考方式

近年多くの論議を呼んだブルーレイ・ディスク対 HD DVD(以下 BD と HD とする)による次世代 DVD 規格競争は、周知のように 2008 年 2 月、東芝の HD 事業撤退の表明により BD 側の勝利となって終焉した。多国籍企業と異文化経営との関連の中で標記のような主題を採り上げた理由は、(1)上記規格競争終結の特定要因としてタイム・ワーナー社の戦略転換が大きな影響を与えていること、そして(2)この意思決定には米国ユダヤ系企業経営者の行動特性がみられること、したがって、競争終結の要因が基本的には BD 側と HD 側企業間の市場・技術開発競争の集積結果ではあるものの、(3)経営者の意志に具現化された思考方式であるユダヤ文化の存在を無視できないこと、などによる。1)

次世代 DVD 規格競争の中核企業となったソニー、東芝をはじめ、当初国内製品の輸出業務を主軸として海外事業を進めていた電機・自動車・機械等の日本企業は、1980 年代以降米・欧に次いで多国籍企業へと発展していった。

こうした多国籍企業の行動様式は一般的に言って、所与の政治経済的与件にあつて当該産業部門の構造的特質をはじめ、世界市場での競合関係にみる位置づけ等によって規制される。だが、意思経済としての個別企業の行動は経営パラダイム 2) として特殊化され、具体的な経営戦略となつて現出する。ここで最高経営者の「意識」は、組織体としての企業の方向付けに決定的な役割を演じる。そのため文化の構成要素となる「思考方式」は、経営行動を決定する上で不可欠となる。

A・サターによると、ユダヤ人を特徴付けるものは、民族や国家をはじめ宗教でもなくユダヤ文化であるという。しかし、実際にユダヤ人は世界各国に散っているため、その様々な要素のうち「彼らが共通に持っている文化は思考方法」であるとし、その内容を以下の 5 点にまとめている。3)

- 環境変化に対して、実用主義と適応性をもって対処する
- 独立独歩で思考する能力を鍛える
- 読解力、分析的思考を鍛え、学習する癖をつける
- 自分の文化を維持しながら、世界に飛び込む
- 個人的及びコミュニティーレベル両方で他人を思いやる

こうしたユダヤ人一般に共通する属性は世界各国に生存するかれらの社会生活にあつて様々な偏差を生むことになる。しかし、サターが米国系ユダヤ人であるところから、このような思考方法と生活行動は本稿でみるかれらのビジネス行動の基底となっているのではなかろうか。

本稿では、米国系ユダヤ人のビジネス行動の特性がどのようなものであり、とりわけ、かれらが多国籍企業の最高経営者として事業活動を展開するとき、どのような思考方式となつて現れるかを検討することになる。

2. 限界就業者としての米国系ユダヤ人

近年にみるユダヤ人の総人口、約 1,300 万人のうちイスラエルには 530 万人強、米国に 530 万人弱の人々が生存し、この 2 カ国で全体の 8 割強に達することになる。この他 10 万人台のユダヤ移民のいる国々には仏・加・英・露・アルゼンチン・独・豪などがあり、10 人未満 5 万人以上の国としてはブラジル・ウクライナ・南ア・ハンガリーをみるだけである。ユダヤ人移住の国際的拡がりには世界各国にみるわけだが、米国への集中度はケタ違いに高い。加えて、

「一つの標準的なユダヤ人の性格なるものは存在せず、」⁴⁾ 「アメリカのユダヤ人か、イギリス、フランス、ドイツ、イスラエル等、そのいずれの国のユダヤ人であるかが問題なのである。ユダヤ人の地位はこれらの社会それぞれにおいて異なっている」⁵⁾ ため、現在のユダヤ人のビジネス行動の特性を探るとき、「アメリカのユダヤ人の社会的地位」の検討は重要な意味をもつ。

本国人口にはほぼ近い数のユダヤ人達の米国移住には、①植民地時代(1650年代)のスペイン・ポルトガル系、②1820～60年代のドイツ系、③1880～1920年頃の東欧系、④1930～60年代のドイツを中心とする欧州系、⑤1980～90年代のロシア系という5つの動きをみる。現在の米国系ユダヤ人のビジネス行動形成の上では、③と④の動向について注目する必要がある。ただ、この状況については本稿の論述に係わりのある点に限定して整理したい。

まず、②の移住によるユダヤ人が主として小売・卸商、セールスマンといった流通業を中心に生活したのに対し、③の人達は被服・皮革・金属加工等の製造業や建設業に就くほか医者・弁護士等の専門職をはじめ、化粧品・映画・新聞・広告といった新産業の開発を進めた。ナチス・ドイツ確立以降、第2次世界大戦を通して④の人々の移住が行われ、再び貿易商を含む流通業や各種の新事業(情報・通信)の開発、既存企業での事務職・専門職への参入をみる。

この結果、現時点での米国系ユダヤ人は、「金融、メディア、情報通信、不動産、小売等の分野を中心に富を築きあげ」、「電力等の公益事業、メジャーとよばれる国際石油資本そして自動車に代表されるオールドエコノミーの製造業にはほとんど進出していない」という就業形態が生じている。かれらの「アメリカ経済に占める地位は確かに大きなもの」となったわけだが「それは『アメリカ経済全体を支配する』ほどのものでは決してない」⁶⁾ と言えよう。

こうした事態は、かつて筆者が指摘した「限界就業者」⁷⁾ とでも呼ばれ得る米国社会でのユダヤ人の「地位」を反映している。すなわち、米国系ユダヤ人の多くは既存産業部門内では辛うじて就業を続け、その業務縮小により最初に失職・転職を余儀なくされ、再び復職の機会があったとしても最後に回される位置関係にあった。これは常にかれらがアメリカ経済の“隙間”を自ら開拓し、生存することを余儀なくされた。この点にかれらが開発し、優位に立っていた流通業を代表する大量小売機構の発展の中にはっきりと現れている。

大量小売機構は、②のドイツ系移民による百貨店から始まる。この成功は、20世紀に入り、次に流通業に参入しようとした人達に、その“隙間”を都市ではなく地方部に求める通信販売店の開発へと向かわせた。その後、百貨店の高級化が進み、雑貨等の低価格品を取り扱わなくなると、そこに“隙間”を見付けバラエティストアを創り出した。そして30年代のスーパーマーケット、大戦後50年代後半のディスカウンター、70年代に入ってから倉庫型会員制量販店、80年代のホームセンターと大量小売機構の発展をみる。これらの大部分は米国系ユダヤ人

達の“産物”であったわけだが、この中で 30 年代のスーパーマーケットだけは違っていた。1929 年の大恐慌後、人々の最低限の食を癒すという需要に応える必要が急務となり、巨額な資本投入を必要とした。これは非ユダヤ系の人々にとっても大きな市場となったため、スーパーマーケットの開発はユダヤ人達の入り込む新しい“隙間”とはならなかったわけである。

一方、「オールドエコノミーの製造業」にあって、第 2 次大戦に至ると国内労働力の不足は軍需産業部門での工場、造船所、航空機工場での工員をはじめセールスマン、事務員としてユダヤ人の雇用が進むが、戦後にはごく一部の技術的職種を除き再び解雇された。

こうしたユダヤ人達の米国での社会的地位はたんなるマイノリティ・グループの一員ではなく、限界就業者としての位置関係にあることを示している。すなわち、かれらは自らの集団内部での生活に依存するのではなく、“多数派”が占める産業部門への参加や新規産業部門の開発、専門的・知的職業への従事により米国経済全体へ参入していった。これは多国籍企業とかれらとの相関を見出す上で見落とすことのできない点である。

さらに、現実にも多国籍企業で活動する米国系ユダヤ人に注目するとき、限界就業者であることを基底としながらも、欧州生まれの初代と米国生まれの二代目以下とは、その生存目標も生活条件も異なる点に留意されなくてはなるまい。つまり、移民家族の世代間の偏差は通常、当該国での「社会的変化の速度、社会構造の複雑性、および文化的統合の程度および階層的可動性の速度」という要因で形成され、米国系ユダヤ人の三世代の偏差は「初代と二代目の対立と差異にみるほど、二代目と三代目では大きくはなく」、かれらの米国社会への同化作用はかなり異なっている。ただ、各世代とも「伝統的な宗教信念を保有し、ゲッターの安楽と安全から去ろうとしなかった者がいる一方で、急速に“アメリカ化”を受け入れビジネスに成功し、また婚姻を通じてユダヤ的特質を失っていった」⁸⁾ 者も存在した。

多国籍企業の経営幹部を含め財界での成功者達は、この“アメリカ化”を受け入れた者であったわけである。かれらの多くは③の移住者達の第三世代なり、④の第二世代の人々であった。この人達は先代が達成した中産階級の地位を継続し、現地にうまく適合しながら、ユダヤ人としての共通性を維持し、生活の“安全と上昇”にその生存目標を求めればよかった。こうしたかれらの意識、行動の中にユダヤ的なビジネス行動の特性を喪失する可能性をみる。しかし、反面では前述したように、かれらがアメリカ経済の中核にあるのではなく、「米国企業にあってユダヤ人はアウトサイダーの位置」⁹⁾ にあることに変わりはない。この点がかれらのビジネス行動にユダヤ的特性残す条件となった。

3. 米国ビジネス社会への同化の道

では、この特性とは何か。かつて筆者は、米国系ユダヤ人の目立った属性として、(1)抽象化能力の優秀性、(2)自己保全性、(3)合理的打算性を挙げたことがあった。¹⁰⁾

この3つの属性は相互に関連しビジネス行動の特性を生み出した。すなわち、優れた抽象化能力により姿態変換した事物の中にその同等物を探り出すことが可能となる。これは理詰めの経営戦略、標準化ノウハウの創出、M&Aといった経営行動を迅速に進める基底となる。そして、この属性は素早い意思決定力とともに市場機会の評価力を高揚させる。これはビジネス活動での自己保全性の発現である。自らの安全性確保のため、かれらは徹底した損益計算に準拠した取引を遂行する。ここにかれらの言う「相互の利益」が生まれる。これは互いに譲り合うことではなく相互の要求内容を徹底的に主張しあうことで維持される。そこから合理的打算性という属性が生じる。この属性は交渉の場での相手方の妥当性を見抜くこと、つまり、具体的な事柄の中で同等な価値を把握することで現出する。これが優れた抽象化能力を必要としていることは言うまでもない。

こうしたビジネス行動にみるユダヤ的属性に係わる近年の指摘の中から上記の論理を確認しておこう。

「ユダヤ人が抽象的な発想に長けていたことが新しいビジネスの世界をつぎつぎと開拓することになった。抽象的な概念というと、形がないから自由な発想を可能にする」¹¹⁾という。この指摘は既成概念にとらわれず、新しい発想を可能にするという説明の一部であり、拙見とは若干異なるわけだが、抽象化能力の優秀性を認め、既存の存在形態から離れた価値の同等性を追うという点では同様な考え方を見出すことができる。

また、「ユダヤ人は変化や迫害によってけっして打ちのめされることがなく、かえって困難な状況を飛躍する好機としてとらえてきた」ことから「逆境の中から業を起こす力」¹²⁾を持っているとも言われる。これは徹底した自己保全性から生じる事業機会の評価力と迅速な行動力の存在を示している。

こうしたかれらのビジネス行動は、「あくまでも『理詰めの商法』」を生み出す。つまり、かれらは「何よりも商契約を重んじる。問題が生じた場合はどうするかなど、細則にわたって取り決めをすることが、そのまま『正直』であることにつながっている。」¹³⁾そして「取引は売り手と買い手の双方が対等の立場に立って行われなくてはならない」¹⁴⁾と主張する。これが合理的打算性の存在に結びつくことを意味している。

以上のようなビジネスにみるユダヤ的属性は、米国経済への適合度により大きな偏差をもつ。かれらの米国経済への同化の過程は大別して次の2つとなる。¹⁵⁾

A. 自動車・航空機・鉄鋼・銀行・運輸・公益事業等の既存産業部門（非ユダヤ人が支配的

な活動の場) 内で徐々に活動の場を広げる。

B. 被服・化粧品・マスコミ・情報通信・映画・流通等の新産業部門（ユダヤ人の二世代、三世代達の就業の場ともなる）を開発し、その中で支配的な地位を占める。

現在の多国籍企業と米国系ユダヤ人との関連を知る上で、かれらがAとBの道でどのようなビジネス行動を採るかの検討が必要となる。

Aにみる数少ない成功者—例えば、かつてのコダック・ゾーノウ社長、デュボン・シャピロ会長、IBM・ピア副社長—はもちろん、Bにみるユダヤ人でも企業の巨大化により経済全体の中で主要な位置を占めるにつれ、“アメリカのビジネスマン”として行動する傾向が強いと一般的にみられている。では、Aの道を歩んだユダヤ人達にはどのような同化の過程が存在したのだろうか。

1980年代に入ってコルゲート社の会長となったR・マークとクライスラー社の副社長G・グリーンワルドはともに外国子会社で活動し、その地位を得た。かつてC・E・シルバーマンは、この点を偶然なものではないとし、次のように指摘した。

「かれらはそれぞれコルゲート社とクライスラー社が、他の多数の会社と同じく、国内企業から多国籍企業へと転換する時期に就職した。ある意味で外国での操業は新しい産業であり、その経営は新しい職業といえる。また、ユダヤ人が国内操業よりも、外国操業の方に受け入れられやすかったということもありうるだろう。」そして当初フォードに就職したグリーンワルドは、「フォードのような大自動車会社では本社から遠く離れるほど個人の責任が重くなりますから」16)と発言している。

多国籍企業の出発時点での外国市場は、未開拓でリスクな分野として誰もが担当しながらない活動領域であったのだろう。かれらは、そこに“隙間”を見付け、自らの“腕”を示し、企業内での出世の道を歩んで行ったに違いない。アメリカ化を受け入れざるを得ない過程においても限界就業者としての道を垣間見ることになる。

1974年1月、デュボンの会長に就任したA・シャピロは、Aの道で成功した数少ないユダヤ人の一人であり、「米国社会のなかで着実に根をおろしている様子を示している。」しかし、「白人アングロ・サクソン系プロテスタント教徒が主流を占める米国社会（Aの道＝筆者）では、あくまで多数の白人キリスト教徒に能力を認められた者でなければ、少数派出身の者が登用されることはない」とまで言われ、こうした少数派にみるビジネスの成功の秘訣は、「NCR、IBM、GM等のトップマネジメントが採った戦略と基本的に同じであり、ユダヤ人ならではの特筆すべき経営思想をもっていたわけではなかった」17)と指摘される。

まさにアメリカの経済社会に同化していったかれらの姿をみる。その意味で米国系ユダヤ人

達の成功は、自らの生きる場を米国経済の中に新しく創り出すというBの道の開発にその多くをみることになる。したがって、この道を行くユダヤ人達のビジネス行動の中にかれらのもつ属性を見出すことになる。

4. 新しいビジネス活動創出の道

このBの道を歩み成功したユダヤ人は数多い。メイシーズ百貨店の R・H・メイシー、シアーズ社の J・ローゼンウォルドをはじめ、E・J・コーベッツの Y・ファーコフやホームデポの B・マーカス等の小売業やエステーローダー、レブロン社の C・レブソン等の化粧品、また、ハリウッドにみるユニバーサル社の D・サーノフ、パラマウントの S・レッドストーン等、さらにタイム・ワーナー社の G・レビン、NY タイムズの A・H・サルツバーガー等メディアにも多くみられる。第2次大戦後に発展する情報産業でのデル社の M・デル、インテル社の A・グロブ (ハード)、マイクロソフトの S・バルマー、グーグルの L・ページと S・ブリン (ソフト) 等枚挙にいとまなし、というところ。これら企業は業種によって異なるものの、かなり多くの企業が多国籍企業としての行動展開を進めることになる。

ここでは、次世代 DVD 規格競争終結に決定的な影響を及ぼしたタイム・ワーナー社の意思決定にみる米国系ユダヤ人的属性を検出してみたい。

冒頭でみたように 2008 年 2 月 19 日、東芝の HD DVD 事業撤退の声明により BD 規格優位のうちに終わった。BD 対 HD 間の規格競争には数多くの要因をみるわけだが、具体的なキツカケとしてワーナー・ブラザーズによる双方規格支持から BD 規格単独支持という戦略転換が挙げられる。18) すなわち、

「1 月 4 日、米国映画大手ワーナー・ブラザーズによる『ブルーレイ・ディスク(BD)』規格支持にすぐさまメールを送った人物がいた」というのだ。それが「親会社であるタイム・ワーナーの最高経営責任者(CEO)、ジェフリー・ビューケスだ。1 月に就任したばかりのビューケスこそ、ワーナーを東芝の『HD DVD』規格から BD に乗り換えさせた張本人」19) と言われる。

このビューケスは 1952 年、ニュージャージーで生まれ、イエール大学卒業後、1977 年スタンフォード大学大学院で MBA を取得。シテイバンクで 2 年間就業後、タイム社傘下のケーブル TV ネットワーク、HOB(Home Box Office)に 1986 年に勤務。91 年に同社社長(最高執行責任者=COO)、95 年に同社会長(最高経営責任者=CEO)となる。やがて、2002 年、89 年にワーナーを合併したタイム・ワーナー社の娯楽・ネットワーク・グループの責任者に就任すると 05 年には同社社長(COO)として、HBO、Turner Broadcasting(CNN,TNT 等)、タイムワーナ

ー・ケーブル、AOLを統括することになった。そして2008年1月、かれは同社社長で経営最高責任者(CEO)となったわけである。

50年代初めに米国で生まれ、十分な教育を受けたビューケスは、米国系ユダヤ人の一人として“アメリカ化を受け入れ”Bの道を選び、経営幹部の座を得たことになる。かれはCEOに就任すると、ただちに「タイム・ワーナーの株価がDVD販売の低迷で昨年1年間で27%も下落した要因は新世代DVDの規格争いにあると見て方針転換を決めた。」²⁰⁾

ビューケスはこの意思決定が、東芝のHD事業撤退に直接結びつくものではないにしろ、決定的な影響を与えるものであることは十分に承知していたと思われる。それにもかかわらず、『ハードは東芝、ソフトはタイム・ワーナー』という二人三脚でホームシアター構想の実現を目指す²¹⁾ 両社の関係に亀裂を生じさせる行動に出たことは、大きな決断を必要としたはずである。

この決断を促した要因に、「HBOに自社の持つ映画のライセンスを独占的に提供し」たり、「メールオーダー・ビジネスを通してアメリカでのCDの直接販売で対等なパートナーシップ」²²⁾ を握っていたソニーからの働きかけを無視することはできない。つまり、米CBS出身でハリウッドに豊富な人脈を持ち、ソニー・アメリカ社社長を経験したソニーのH・ストリンガー会長によるワーナーとの折衝である。具体的な交渉内容は不明だが、これが、『トップセールスで口説き落とした』(BD陣営)と見る向きが多い²³⁾ とまで言われるほどのインパクトを与えたことは事実であろう。

ストリンガーも1942年英国生まれの「アメリカ・メディアで成功したユダヤ人」²⁴⁾ であった。この両者の交渉がワーナーの戦略転換に拍車をかけたことは想像に難くない。ここに米国ビジネスでのユダヤ的属性が映し出されている。それは次の2点である。

(1) 巨大化した企業にあっても「組織の中の個人」が強く現れている。つまり交渉相手への信頼である。もとよりストリンガーへの個人的な信用度というものは部外者にとって知る由もない。しかし、ソニー創業者の一人、盛田昭夫が自分自身を“日系ユダヤ人”と称し、「ユダヤ人は聡明で想像力に富み、気性と世界観が日本人に非常によく似ている」とし、「ユダヤ人はアメリカのビジネス・カルチャーの中で、日本人と同じくらい『別の社会にいる』ことを実感していた。」そして「盛田はできるだけユダヤ人を雇うように幹部に指示し」、「それから10年間でエドワード・ロッシーニ、アーネスト・シュワルツェンバック、ハーベイ・シャイン、ロン・ゾマー、ウォルター・イェトニコフ、マイケル・シェルホフ等がソニーの幹部を務めた」。²⁵⁾ こうした背景はストリンガーの交渉を優位にしたと想像される。つまり、ビジネスで「人的つながり」を活用する、という特性である。

(2) ビジネス取引に現れる速やかな決断力・機動力および機会の評価力の優位性である。

A. まず迅速な決断力と機動力という特性は、かれらの事業取引の中で「小回りのきくビジネスに長けている」というかたちで現れる。ストリンガーとの交渉がいつなされたかは明らかでないものの、ビューケスの CEO 就任(1月1日)後、1月4日にワーナー・ブラザーズの BD 単独支持声明は出された。東芝にとって、この『朋友』ワーナーの戦略転換は全く「寝耳に水に近い」²⁶⁾ ものであった。一方、ストリンガーも「BD はすでに次世代 DVD ソフト全体の 7 割を占めているが、ワーナーの単独採用でソフト数の拡大がさらに加速するだろう」²⁷⁾ とし、1月6日の米国家電見本市(CES)で「今日はブルーな日になった」²⁸⁾ との勝利発言を行っている。ただ、この発言につき、「ブルー」を「憂鬱」であるとし、本人は複雑な思いでいた、とする向きがある点に留意すべきである。それはストリンガーが CES で「ワーナー首脳と並んで記者会見し、『BD 勝利』を世界に印象付けようというもくろみがワーナー側の都合で実現しなかった」²⁹⁾ ことだ。広報活動の視点からみれば、かなり効果的とみられる CES での共同発表への不参加というワーナー側の「都合」とは何だったのか。これも部外者にとって知る由もない。しかし、次にみるユダヤ人のビジネス特性と無縁ではなさそうな気がする。

B.それが機会の評価力である。これは取引の上で「市場機会の掌握に貪欲である」³⁰⁾ という特性となって現れる。このため新事業の開発や既存事業の拡大・転換のための合併・買収・提携や売却・清算・解消等は速やかに進められる。2006年、ビューケスは CW ネットワーク形成のため CBS との合弁事業を行うほか、07年にはアトランタ・ブレイブスをリバティメディアに売却している。その意味で、いかに 90年代前半現行 DVD でソニーと激しい競争を演じ、規格競争に勝利した東芝との『朋友』関係といえども、HD 側中核企業との連携は「回避できた損失」となり、BD 側中核企業ソニーと組まないで、「得られる利益を失う」ことの時には、当然解消されるものとして映ったはずである。

以上にみた A、B 二つのビジネス行動の特性は前述した米国ユダヤ人の属性である自己保全性の現れとみることができよう。かれらは自分(自社)の「やるべきこと」と「やらざるべきこと」を厳密に区別する。したがって、前出 CES でのストリンガーの所信表明に同席しなかった「都合」の中身は、かれらのこうした思考方式にあったのかもしれない。もとより、この自己保全性は、前述したように抽象化能力の優秀性に基づく透徹した合理的打算性の発現といえる。つまり、ビューケスは、タイム・ワーナー社に 22年間在籍し、特に 02年以降、ワーナー・ブラザーズを含む娯楽・ネットワーク・グループの担当責任者として、ワーナー・ブラザーズの事業内容については熟知しており、あの時点での BD 支持が利益取得の上で合理的であるという認識を十分持っていたものと思われる。

5. 多国籍企業化の進展とユダヤ的特性の喪失

このようにAに比べBの道はユダヤ人にとって自らの属性を発揮しうる可能性が高かったと言える。しかし、企業の巨大化に伴い、自国内企業間競争に加え他国企業との競争関係の中に生存の場が拡大するにつれて、かれらのビジネス行動にみる特性は喪失する傾向にある。まさに、かつてA・レオンが指摘した通り、「ユダヤ人が経済的に周囲の社会に適合し、一つの階級を形成することをやめたところでは、どこでもかれらのユダヤ人的特徴は急速に失われる」³¹⁾わけである。

したがって、現存する米国多国籍企業の中核を構成する産業部門³²⁾にあってユダヤ人が圧倒的な力をもつ企業は存在しないし、多国籍企業の経営幹部として活動する数少ないユダヤ人達は、アメリカ人経営者として思考し、行動している。また、ワーナー社の例にみるように、ユダヤ人が創設した映画・メディア・情報・流通・不動産といった、いわば、多国籍企業化の周辺産業の企業幹部として意思決定力を持ち得る企業にあってさえも、一層の世界的事業活動の展開により徐々にそのユダヤ的特性は喪失していくものと思われる。

なぜ多国籍企業化の進展はかれらの特性を失わせるのだろうか。現段階での資本主義経済は当該産業部門での寡占化を前提とする多国籍企業に巨大化だけでなく、多角化をも要請する。

これは第一に、当該産業部門だけでなく、他産業部門企業との取引関係を創り出し、自国内寡占企業間の競争（時としては協調）関係を一層激化させる。こうした厳しい経済的な強制に直面することで、意思決定者の「個人」のもつ特性を発揮することは困難になり、競合企業との同次元での行動を採らざるを得なくなる。

さらに第二には、多国籍企業化は外国の同一もしくは関連産業企業とも同様な競争（もしくは協調）関係に入らざるを得ないことを余儀なくさせる。つまり、個別企業はますます、規模の巨大化、競合企業数の増加、事業地域・分野の拡大を通じ、世界市場での生存行動が強制される。

こうした経済的な強制となって現れる経営与件は、その中で生存・発展を志向する経営主体の「意識」に大きなインパクトを与えることになる。もし意識の集約化されたものが思考であるとすれば、この経営与件が意思決定者である最高経営者の思考方式に変質をもたらすことは改めて指摘するまでもない。その意味で、米国多国籍企業の最高経営者のユダヤ的思考方式は、自国だけでなく高度化した資本主義各国の社会構成体での同化の道を進むことになるろう。

〈注〉

1. ユダヤ文化をはじめ米国系ユダヤ人問題の専門研究者でもない筆者がこうしたテーマを採り上げた理由はこの3点に加え、かつて日本企業の米国市場進出に際し、その取引業者市場を構成する多くの業者がユダヤ人であり、一般米国人企業と比較して、かれらのビジネス行動の特徴をもつものであるか、を分析した経験をもつことによる。
2. 竹田（2006）5, 36～39, 80～81 ページ参照。
3. サター（2004）73～74, 82 ページ。
4. Haag（1969）p.55.
5. ドイツチャー（1970）56 ページ。
6. 佐藤（2004）32 ページ。
7. 竹田（1972）94 ページ。
8. Goldstein & Goldscheider（1968）p.13.
9. Korman（1988）p.187.
10. 竹田（1972）第1章 3 参照。
11. トケイヤー（2000）181 ページ。
12. 前掲書 73 ページ。
13. 前掲書 69, 58～59 ページ。
14. 手島佑郎（1994 年）66 ページ。
15. 他に自らの個人的能力の開発でビジネスに結びつく専門職（弁護士、会計士、学者、コンサルタント、技師等）で成長していく第3の道もあるわけだが、本稿の論旨と離れるため触れないこととする。
16. シルバーマン（1985）126 ページ。
17. 手島（1994）170～171, 178 ページ。この点についてはシルバーマン（1985）も同様な見解を示している。112 ページ参照。
18. 次世代規格競争終結要因の分析は、別稿（2008. 11）において行っているため、ここでの論述は極力避けるが、一部重複する点はお許し願いたい。
19. 『日本経済新聞』2008 年 2 月 23 日付
20. 前掲紙
21. 立石泰則（2006）85 ページ。
22. エプスタイン（2006）150～151 ページ。
23. 『日経産業新聞』2008 年 1 月 10 日付。
24. Blankfort, Jeffrey, "Stunning Jewish Success Dominates American Media," *Noahide News* (<http://www.lewrockwell.com/vance/vance25.html>)

25. エプスタイン (2006) 80～81 ページ。
26. 『日本経済新聞』2008年2月20日付。
27. 『日刊工業新聞』2008年1月8日付。
28. 『日本経済新聞』2008年2月21日付。
29. 前掲紙
30. この A, B2 点については、竹田 (2008) を参照。
31. レオン (1973) 274 ページ。
32. 事業活動のグローバル化主導する中核的な企業は、あくまで産業資本 (鉱工業、農林業等) であって、商業資本 (流通業、サービス業) や貸付資本 (銀行業、証券業等) は産業資本の多国籍企業化に追従して (一時的に促進する場合もあるが) 自らの事業活動を展開する周辺的な企業である。しかし、現実の事業のグローバル化の中では資本・業務関係を軸にこうした周辺企業の事業も全世界的規模に発展している。その意味で本稿では全業種の寡占企業による事業のグローバル化を多国籍企業化として扱うこととした。

〈参考文献〉

- ドイッチャー、アイザック、鈴木一郎訳『非ユダヤ人的ユダヤ人』、岩波新書、1970年。
- エプスタイン、エドワード・J、塩谷紘訳『ビッグ・ピクチャー』、早川書房、2006年。
- Goldstein, Sidney and Calvin Goldscheider, *Jewish Americans*, Englewood: Prentice Hall, 1968.
- Haag, Ernest van den, *The Jewish Mystique*, New York: Stein and Day, 1969.
- Korman, Abraham・K, *The Outsiders—Jews and Corporate America*, Lexington: Lexington Books, 1988.
- サター、アンドリュー・J、中村起子訳『ユダヤ人の頭のなか』、インデックス・コミュニケーションズ、2004年。
- 佐藤唯行『アメリカのユダヤ人大富豪』、PHP 研究所、2004年。
- シルバーマン、チャールズ・E、武田尚子訳『アメリカのユダヤ人』、サイマル出版会、1985年。
- 竹田志郎『ユダヤビジネス』、ダイヤモンド社、1972年
- ” 「アメリカのユダヤビジネス」『プレジデント』1978年2月号、60-69ページ。
 - ” 『多国籍企業の競争行動』、文真堂、2006年。
 - ” 「多国籍企業の経営パラダイム・“標準化の経済性”の追求一次世代 DVD 規格競争終結要因の分析を通して」『世界経済評論』2008年11月号、22-32ページ。
- 立石泰則『ソニー インサイド ストーリー』、講談社、2006年。

手島佑郎『ユダヤ人のビジネス哲学』、ダイヤモンド社、1994年。

トケイヤー、マーヴィン、加瀬英明訳『ユダヤ商法』、日本経営合理化協会出版局、2000年。

レオン、アブラハム、波田節夫訳『ユダヤ人と資本主義』、法政大学出版局、1973年。