

第2回 国際経営の基礎知識

○多国籍企業

2 国間以上に所在する事業活動、ないしは営利を生み出す資産を運営管理する企業。
国による違いは文化的隔たり、政治的隔たり、地理的隔たり、経済的隔たりに分けて捉えられる（CAGE フレームワーク）。

Cf 制度的距離への注目：多くの研究において制度的距離と海外子会社のパフォには相関関係が見られる。

○海外進出の理由

積極的理由：海外市場獲得、海外経営資源獲得、海外事業での学習狙い

消極的理由：外部からの要請

→ 競争相手に勝つための戦略として海外進出する→ どう優位に立つかが問題

○国際経営の戦略目標と競争優位の源泉 by Ghoshal

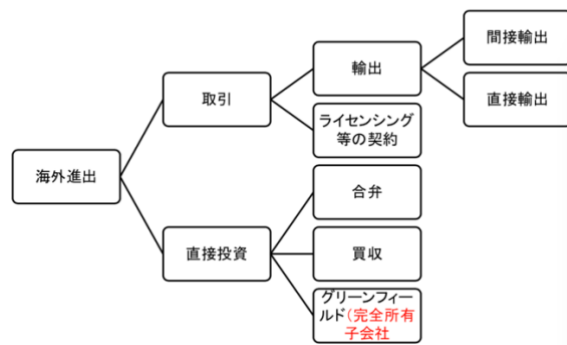
戦略目標：国際化を通じ得ようとするもの。効率、リスク管理、イノベーションなど。

競争優位の源泉：国際化により目標達成する際の手段。**国の違い、規模経済、範囲経済**

- ・ 規模の経済：規模を拡大することで製品一つあたりのコストが下がること。
- ・ 範囲の経済：異なる製品や事業を同時に扱うことで、製品一つあたりコストが下がること。相乗効果により製品の付加価値が増すなどのメリットが得られることを指すシナジー効果は厳密には含まない。 対義語として「範囲の不経済」があるが、基準は曖昧で事前に最適な範囲の経済を測定することは困難である。
- ・ **効率性**につながる競争優位の源泉
 - 1 国の違い：国毎の要素コストの活用による効率性実現
 - 2 規模の経済：拡大することによる効率性実現
 - 3 範囲経済：投資やコストを複数商品・市場・事業間でシェアすることによる効率性
- ・ **リスク管理**につながる競争優位の源泉
 - 1 国の違い：各国固有のリスクヘッジ
 - 2 規模の経済：拡大によるリスクへの対応。柔軟性には逆機能を持つためバランス大事
 - 3 範囲の経済：多角化によるリスク分散
- ・ 学習によるメリット
各国固有の知識の学習、学習量上昇による学習効果。多様な製品・事業での学習共有

○海外進出形態 国際化のメリットを得るためどう進出するか？

「取引」による進出と「直接投資」による進出に大別可能。取引は「輸出（間接/直接輸出）」と「ライセンスなど契約」、直接投資は「合併」「買収」「グリーンフィールド」に分けられる。



●取引

- ・ **間接輸出**：自国の輸出代行業者や現地委託販売業者を通じ製品を輸出すること。
投資は抑えられるが現地市場の情報が製造会社に蓄積されにくい。 Ex 商社
- ・ **直接輸出**：生産業者が社内で担当者を決めて自ら輸出する方法。自国の生産コストが高い、関税障壁などがある場合はやがて海外生産へ移行する。 Ex 海外事業部
- ・ **ライセンス**：他企業に自社の特許、商標、技術ノウハウ等へのアクセスを一定期間認める契約。資金は少ないがライセンシーへの統御が困難&技術流出の懸念あり
- ・ **フランチャイジング**：ライセンスの一種。海外のフランチャイジーを決定しブランドの使用許可を出す一方で、現地運営に細かい規則を課す。コストはかからないが、世界中のフランチャイジーの品質管理が困難。
 - ・ 3つのフランチャイズ
 - 1 ストレート・フランチャイジング：本部と海外のパートナーが直接的にマスター・フランチャイズ契約を結ぶ。
 - 2 合併型フランチャイジング：パートナーと共に現地に合併会社・子会社を設置し、そこを相手先として M/F 契約を結ぶ。
 - 3 サブ・フランチャイジング：海外の現地本部が現地で加盟店を募集し、フランチャイズ契約による店舗展開を行う。

●直接投資

- ・ **合併**：自社と現地企業、もしくは現地以外の国の企業など複数企業で所有される企業を設立する進出方法。現地企業と組むことで、現地知識へのアクセスや現地政府とのつながりを得られるが、技術流出や現地パートナーとの経営権のトラブルの可能性。
- ・ **買収**：相手先の「文化」をどう融合させるかが問題になる。多くの場合買収先は上手く行っていない企業であり、変化をもたらす必要があるが相手への尊重がマスト。
- ・ **グリーンフィールド**：一から現地に拠点を作ること。買収と対比されやすく、この分類では完全所有子会社を設立するものを指す。合併でのグリーンフィールドも存在するのに留意。円滑な技術移転の執行が求められる。

第3回 多国籍企業の歴史 ～Geoffrey Jones の講義から

先進的多国籍企業：紀元前 2000 年の古代アッシリア帝国で誕生し、地中海辺りで家族単位で貿易を行っていた。 Ex @シルクロード、大航海時代、東インド会社



第1次グローバリゼーション 1880~1929

イギリス産業革命による大量生産実現。その後の輸送・通信技術の進化、金本位制による国際資本移動の活発化。 天然資源や食糧供給地の発見・開発
→ 1820s から 19C 末で国際貿易は年率 3.5%で成長。

特徴：1914 までには化学医薬電気機械自動車ブランド食品タバコなどの海外生産も開始し、持続的な技術移転が始まる。海外のみでビジネスするフリースタンディング企業も誕生。イギリスが世界の中心としてリードし、WW1 後はアメリカが中心に。

- ・英国企業：1914 時点でイギリスの対外直接投資残高は世界の 45%を占めていた。
海外進出の形態は主に free standing 企業（本国で株式会社を発起、資金調達して海外で事業を行う。主に鉱山など資源開発事業）

Free standing 企業：最初の必要資金を本国で調達し海外事業をモニタリングする。

本国側に「クラン」というメンバーが共同体の紐帯で強く結ばれた目標・理解を共有する集団があり、経営が傾くと本国側で「ビジネスグループ」を形成し、様々な現地子会社をまとめて統括するようになる。

- ・米国企業：1914 時点対外直接投資残高世界 2 位。階層組織を重視し、本国への報告義務、本国からの頻繁な派遣、子会社との密接な繋がりが特徴
- ・ドイツ企業：米国と同率。1913 時点で世界電気製品生産額の 1/3 以上を手がける。

分断の時代 1930~WW2

大企業は国際カルテルを作り、国際貿易を制約。各国子会社は現地に任せられ、ヨーロッパ子会社は現地に合わせた製品作りを行う。

自律性重視の時代

欧州企業：体系的なマネジメント欠如、子会社の高度な自律性。

米国企業：自立性を重視する企業が現れ出す。Ex GE, フォード、GM オペル社

グローバル経済への復興 1950~80

「パックス・アメリカナ」:米ドルを主要通貨とする固定為替相場制により米国企業が主導的地位を築く。欧州・日本への投資。 Cf プロダクト・サイクル仮説



アメリカの地位低下

1960s アメリカ貿易黒字低下、70s には貿易赤字。さらにベトナム戦争や社会政策により財政赤字。71 年にドイツ・日本の経済成長を理由として金ドル兌換停止。相対的に

日本企業の地位上昇。

(日本企業の歴史)

1853 開国、外国商人による貿易と商社による外国企業への対抗。紡績業が盛んで中国市場へも進出。～ WW1 中に中国国内に民族紡績業台頭、輸入関税設定。戦後重化学工業発展。WW2 後は商社による海外拠点の回復、電気・自動車産業が成長し、輸出による欧米への挑戦が行われる。

海外進出の系譜：1960s に繊維・電機産業進出（輸出中心）、ニクソンショック・プラザ合意による円高が発生し、海外進出の必要性が高まる。

1970s~1980s には日本が世界を席卷（"Japan as No1"）、経営や生産システムへ注目。輸出中心の海外展開から始め、本国中心・日本人中心の海外展開を行う。

(欧州) WW2 後~1990s

欧州全体で共同体を作る動きが活発化、51 に ECCS が設立したことを発端に EEC 設立、域内関税撤廃。石油危機で共同化は一旦停滞するが、のち復活。

企業は現地化を重視し、米国子会社を放置し統制を緩める。

(米国)

組織構造とシステムの重視+本国からの派遣社員。財務業績のレポート義務。自立性重視しつつ様々な組織構造を試す。

多極化の時代 1980s~

1980s までは北米、西ヨーロッパ、日本の三極体制。1990s はアメリカの IT 投資による New economy。日本バブル崩壊、アメリカにおける IT バブル崩壊・エンロン事件、テロ etc 多国籍企業の活動は活発化しており、多国籍企業での企業内取引が貿易の中心（中国ブーム）

1980s 第一次（改革開放後の経済特区の設置）、1990s 第二次、2001 第三次（中国の WTO 加盟）、2000s 後半第 4 次（流通業が主な進出企業、中小企業が積極的に進出）（新興国企業の海外進出）

韓国、台湾、中国、インド

第 4 回 海外直接投資論

○なぜ海外直接投資が選ばれるのか？

各国の為替差損が目的ならば、資産を持てば良く直接経営に関わる必要はない。

・Hymer(1960)の議論：

アメリカは 1914 まで証券投資の受け入れ国であり、1920 まで証券投資・直接投資双方を拡大したが、1930s には証券投資は激減。戦後直接投資が激増し、証券投資流入も激増した。（証券投資理論では低利子率から高利子率へ金が流れるはずであり、対外投資・証券投資流入が同時並行で起こっているのは不自然。

→ 証券投資理論では直接投資は説明できず、独自の理論が必要になる。

主張：海外進出企業は直接投資することで、自社の優位性の現地で活用が可能になり現地企業に対して優位に立てる。

+ ライセンシングで優位性を移転しようとする、足元を見られたり、契約する側される側の優位性の評価に対する認識ギャップが発生したりする。また将来を十分に予測してライセンス契約を結ぶのは困難である。(市場の不完全性によるもの)

Hymer は多国籍企業に対して独占を悪とする観点から否定的であった。(Porter)

・ **内部化理論** 1970s から Hymer の議論を補強する形で多国籍企業の投資を説明

企業が市場取引ではなく内部化するのに関する議論。市場の不完全性を強調し、取引コストを比較した際市場取引でなく内部化が選ばれる場合があると主張。(市場取引の場合は取引相手の機会主義的行動を排除するため取引コストが大きい)

※機会主義的行動：取引特殊な投資の場合大問題、足元を見られる hold up 問題。取引コストは具体的に実証するのは困難。市場取引の中で下げるなら信頼に基づいた長期的取引関係が有効。

・ Buckley & Casson (1976)

中間財の取引、特に知識の取引における市場の不完全性を前提にし、このために多国籍企業という組織形態がとられると説明。知識の内部市場があることが多国籍企業の長期存続にもつながるとして多国籍企業に対しポジティブな評価。

・ Rugman (1981)

カナダへの海外直接投資を評価し、内部化理論に基づき海外直接投資こそ多国籍企業が持つ知識を流入させる手段であるとして海外直接投資を積極的に支持。

・ **ダニングの折衷理論** (1979)

Hymer から続く海外直接投資に関する議論を統合し、多国籍企業が直接投資する理由を議論。以下の 3 条件を満たした時多国籍企業は直接投資すると主張。

- 1 **所有優位性** (O-advantages)：特定市場に従事する他国企業と比較し、それら以上に利益を生む優位性を持つ。主に無形資産の形態を取り、一定期間は那企業だけが排他的に所持する。
- 2 **内部化優位性** (I-advantages)：1 を満たした上で、この優位性を外国企業に販売、リースするより優位性を自ら使用 (内部化) した方が利益が出る。
- 3 **立地優位性** (L-advantages)：12 を満たした上で、本国以外で少なくとも何らかの投入要素と共にこれらの優位性を使用した方が利益になる。
(これがないと外国市場は輸出、国内は国内生産で賄えば良くなる)

OLI パラダイムで多国籍企業の進出形態がある程度予測可能になる。

→ L だけなし：自社優位性を自国で活用し製品を輸出。

I だけなし：自社優位性を海外企業にライセンスして供与。

O なし：どんな形態でも海外市場で現地企業には勝つことが困難になる。

- ・ 分かりにくい箇所：O（所有優位性）は資産優位と取引優位に分類される。
資産優位＝他企業にない独自資産の保有。取引優位＝グローバル展開する自社ネットワークの中で資産優位を効率的に管理・利用できる能力。（Oがあったとき内部化した方が有利な状況を指すI優位性とは異なる）

- ・ Oに関する最新の議論：短操業期間で海外に進出する born global 企業、優位性の選別、Oを持たなくとも海外に進出し、新たな優位性を得る Meta national 経営

第5回 プロダクト・サイクル仮説と優位性の移転

・ Vernon の議論

Hymer と同時期に異なる視点から（貿易論における「レオンチェフ・パラドクス」の説明も兼ね）多国籍企業と直接投資の理由を説明。製品のライフサイクルに注目。

Cf レオンチョフパラドクス：1950年代、アメリカは農業製品を輸出し工業製品を輸入していたが、これは「資本豊富国は資本集約的な財を輸出し、労働集約的な財を輸入する」という貿易論の一般的見解に反するものだった。

・ プロダクトサイクル仮説

- ①新製品は新製品が求められるような市場から生まれる。1960s では、そのような市場は高所得者の多いアメリカに存在したため、需要に応える形でまずはアメリカの起業家が新製品を開発。発売当初は標準化が進んでおらず開発や顧客とのコミュニケーションが必要なため、開発拠点近く（アメリカ）で製造される
- ②新製品がアメリカ国内需要を満たすと、米国以外の先進国でも需要が生まれ米国から輸出が行われる。この頃には製品の標準化も進んでいるため製造コストの重要性が増し、競争の激化に伴い先進国現地での製造も行われるようになる。コストが下がれば途上国でも需要が発生し、先進国現地から途上国への輸出が起こる。
- ③途上国でも現地生産が拡大、労働コストが安いと製品が労働集約的&輸送コストも大きくなければ途上国からも米国・先進国への輸出が行われる。

- ・ 批判：PC 仮説は全てのイノベーションが米国中心で行われるという仮定に無理がある。Vernon 自身も当時の多国籍企業の行動を説明するための仮説であることを理解しており、米国を絶対視はしていなかった。

○知識移転

海外移転の際問題になるのは有形資産よりもマニュアル化・可視化が困難な無形資産

- ・ 何を移転すべきか？

本国で生まれた優位性でも他国では有効でない場合が存在する。

Ex 日本的経営と日本の生産システム

日本的経営：終身雇用、年功賃金、企業別組合、根回し型の集団的意思決定など

日本企業に顕著だった経営慣行。日本企業の強みとして世界的評価。

（人材育成が容易、従業員の長期的利益を考慮した行動、企業に協調的な労働組合により労使関係が安定、従業員の企業への帰属意識を高められる）

→ 実際には移転されていない。

日本国内でのみ有効な優位性であり、移転も困難だったため。

日本の生産システム：現場の一体感を重視した生産体制。日本的経営よりも普遍的な技術体系として海外にも移転された優位性。**マザー工場体制**を利用し移転された。

Ex 改善運動：ホワイト、ブルーカラーどちらも問題解決を行うなど

移転形態はそのまま移転よりも、現地にある程度順応させたハイブリッド型。

・情報移転の難しさを決定する要素

情報は情報の粘着性が高い場合移転が困難。知識は情報とノウハウであるため、情報移転の難しさの決定要因は知識移転のそれとほぼ同じになる。

① 知識の性質

明文化可能な**形式知**か不可能な**暗黙知**か。明文化の可否は送り手の能力も影響

② 知識の量

多いほど移転コストがかかる。特にシステム依存度が高い情報の場合量が多くなる

③ 知識の送り手と受け手の性質・両者の関係

送り手の教え方が下手だと困難。受け手に吸収力があれば移転は容易になるが、能力をつけるには基礎知識が必要。信頼・コミュニケーションチャネルがなければ移転は困難。

Cf マザー工場体制：海外工場の研修受け入れ、日本工場の海外への指導を通じた

日本の生産システムの移転の拠点。「信頼性の高い送り手」として「日本の生産システムの形式知化」を進めつつ「暗黙知を教える場」となり、「受け手の吸収能力向上のための指導」も行った。

第6回 多国籍企業の組織デザイン 海外進出に当たってどう組織をデザインすべき？

組織デザインの基本は分業と調整。ハーバード・グループによる研究の発展（チャンドラー → バーノン → ルメルト）

○チャンドラーの命題

「**組織は戦略に従う**」：戦略転換の後に組織体制を事業部制組織に変化させていた。戦略の転換の後に戦略に合った組織体制が形成される。

○Stopford & Wells

チャンドラーの命題に国際的な視野を加え、チャンドラーの命題を「**ステージ**」とし新たに「**フェーズ**」の概念を出す。

フェーズ 1：子会社は自立的であり、特に統合されず緩やかに財務的に結びつく。
海外の顧客に求められての進出。

フェーズ 2：国際事業部が設立され、本社が海外ビジネスの戦略策定も始める。

子会社活動の調整がメインであり、国内事業とは別個で行われる。

フェーズ 3：首尾一貫した世界的視点にたつ戦略計画が樹立し、海外事業組織は
社内の他組織と密接に連携する。① 世界的製品事業部制、①' 混合型、②地域事業部制
に分けられる。戦略と組織形態が釣り合っていないとやや売上が伸び悩んでしまう。フェー
ズとステージの間には関係があり、S3 に行くと F2 に行く傾向、S2 のまま F2 に行くと S3
に行く傾向がある。F3 は全て S3。

①：海外で製品多角化戦略を取り、技術を重視し移転の確実さを求める時取られる傾向
地域は無視してはいないが、重視はしておらず新製品の投入を重要視する。

②：海外売り上げ重視の戦略を取り、地域ごとの特性をつかむ必要がある時とられる
傾向。新技術・新製品の管理は困難になるため、各地域がそれぞれのニーズだけで
技術を蓄積すると他地域と共有できないコスパの悪い技術が生まれる可能性アリ。

グリッド構造？

ヘテラーキー by Hedlund(1986)

伝統的なハイアラキー型とは乖離した新型組織を概念化し、理念型として提示された
モデル。組織の中心が複数、海外子会社マネジャーに戦略的な役割がある、中心毎に異な
る役割が存在、組織の境界線が曖昧、企業文化など非公式かつ規範的な統御による統合が
主、全体の情報が部分にも宿っている、企業の頭脳も複数存在、外部アクターとの連携
の多さが特徴としてあげられる。

地域統合の組織デザイン：EU,ASEAN など地域経済権に対応する地域統括部/会社を設置
する動き。Cf 地域統括会社：実質地域別事業部なものもあれば共通サービス提供のみも

第 7 回 トランスナショナル型組織

1960~70s、海外進出するのは先進国でも一部企業のみで、研究もその理由や進出形態、組織デザイン
のみに注目していた。1970s 後半には先進国企業が海外進出するのは一般的になり、米国以外の市場も拡
大、多国籍企業が持つ優位性をどのように現地に適応した形で移転するべきかに注目が集まるように。
1980s には日本企業の海外展開も活発化、日米欧の 3 極時代になりこれらの企業の良いとこどりをした
「トランスナショナル組織」が提唱されるように。

米国が全ての時代が崩壊したことにより、企業は他の地域の市場特性も考慮に入れた

「Standardization（標準化）」「Adaptation（適応化）」のバランスを保つ必要が生じる様に

Standardization（Globalization）：全ての国の市場を共通であるとして、出来る限りグローバルに標準化された製品・サービスを提供しようとする考え方。製品・サービスがグローバルにブランド力を持っている場合支持されやすい。 Ex コカコーラ

Adaptation（Localization）：全ての国の市場を別々に見て、各国に合わせた製品を投入する。国毎の市場の嗜好が大きく異なり、現地化した製品を供給することが望ましい場合支持される。 Ex トイレタリー製品

→ この両者はトレードオフ関係になりがちであり、戦略の取り方によって拠点配置や組織体制は変化する。

○I-R グリッド（フレームワーク） by Prahalad & Doz

標準化・適応化についてより広範囲な戦略の観点から整理する為のフレームワーク。

グローバル統合（"I"ntegration の必要性、**好**）と**ローカル適応（"R"esponiveness** の必要性、**悪**）の2軸で構成され、フレームワーク上に各産業、同一産業内の各企業、同一機能内の各タスクをプロットすることで産業・企業・機能・タスク間のI-R上のポジショニングの違いを分析可能。

○Bartlett & Ghoshal (1989) 「Managing across borders」

日米欧から「家電」「日用雑貨」「通信機」産業に属する企業をそれぞれ一社ずつ選びデータを収集。これらの企業のマネジメントのやり方には地域毎に特徴があり、各産業にはふさわしいマネジメントのやり方があり、それにフィットしたマネジメントを行う傾向のある国の企業が有利になっていると主張。 = 「マネジメントの特徴」の類型化

・類型化

- ・ **マルチナショナル型組織**：強力な現地子会社により各国市場の違いに敏感に対応
- ・ **グローバル型組織**：中央集中型のグローバル規模の経営でコスト優位性を追求
- ・ **インターナショナル型組織**：親会社の知識・能力を世界に広め適応させる。

上からヨーロッパ、日本、アメリカが多い（例外あり）。以上を超えるのが理念型である「トランスナショナル組織（企業）」

・各業界で必要とされる主要戦略

家電：研究開発やマーケティングの規模の経済性の重要性が高く、消費者志向の均質化が見られる産業

日用雑貨：現地に根ざすべき産業。

通信機：PC 仮説が最も成り立つような産業であり米国の研究所から米国内、先進国へ広まっていくような産業

Ex 欧州企業（ユニリーバ）：当初は創業者の厳密な管理があったが死後現地自治権が供与され、現地企業の勃興・WW2の混乱により自主性がUP

米国企業（P&G）：WW2が終わるまで、海外進出に意欲的でなく本国の手法を

そのまま移転（植民地が少なく国内市場が巨大）、WW2後は海外市場を狙いだす

日本企業（松下電器）：戦後は主に輸出、海外進出には意欲的でなかったが現地の要

求に応え進出、基本的決定権は全て日本親会社が握る。

・組織モデル

- 1 **マルチナショナル型組織モデル**：欧州企業に多い。**資産・能力は海外子会社に分散し、海外拠点が自立。現地ニーズの対応には適すが、グローバル統合での効率の追求・拠点間での学習には不利。**
- 2 **グローバル型組織モデル**：日本企業に多い。**資源・能力の多くは本国に集中、その成果が世界規模で活用される、海外子会社は親会社の戦略をそのまま実行、規模の経済の追求、イノベーションの集中による効率性は獲得可能、現地の市場ニーズへの対応や拠点からの学習面で不利。**
- 3 **インターナショナル型**：米国企業に多い。**コアとなる能力は本国に集中させ、他は海外子会社に分散させる。海外子会社は親会社の能力を現地に適応させ活用。親会社の知識・能力の移転が円滑だが、グローバルよりも効率は悪く、マルチナショナルよりも現地適応能力は低い。本国のものを現地に適応させる際に拠点で学習可能というメリット有**

○組織伝統

業界環境の変化により、組織形態にも変化が求められるようになったが各企業の組織形態は、その企業の歴史・形成された哲学・価値観といった「組織伝統」のために改革するのは困難。

○トランスナショナル型組織

多くの産業が現地適応、効率性、学習を同時に求めるようになったことで、マルチ・インターナショナル・グローバルの良いとこどりをした組織形態が求められるようになった。

資産・能力は各国に分散し、拠点は専門化されて適応できるだけの能力を持つ。また各拠点は相互依存的でそれぞれ統合されている。（知識の共有・吸収活用による新創出）

Ex ABB（スイス・スウェーデンの合併企業）：グローバルマトリックス形式を採用。

（実行は個人の力量と志向に大きく左右されるため企業理念の浸透・能力開発のための

教育が不可欠）→ 業績悪化、グローバルマトリックス方式の限界、維持コスト膨大

→ あくまでも理念型であり、現実に実現している企業はなく、移行も非常に困難。

第9回 国際的な活動の配置・調整

1980sには企業の国際化活発化→国際的な活動の配置に注目が集まる。

○Porterのバリューチェーン

企業の全機能を個別の活動に分割し、各部門が生み出す価値とそのコストを整理するとともにそれぞれがどのように組み合わせる企業と比較優位に結び

付いているのかを明らかにするための分析ツール。

2 事業のバリューチェーンを比較することで範囲の経済が働くかどうか分かる。

- ・活動の配置に影響を与える要因

各国の要素コスト、各国の教育レベルや科学技術力、各国制度、産業特性（規模の経済が働くか、必要な市場との距離、必要な開発と製造の距離 etc）

- ・活動の調整

各国で行われる同種類の活動を互いに調整する方法

Cf Porter の注目した同一活動間とは別に異なる活動間の調整も重要。例えば本国開発から海外量産するのは困難が伴う。（製造請負会社 Makers が注目）

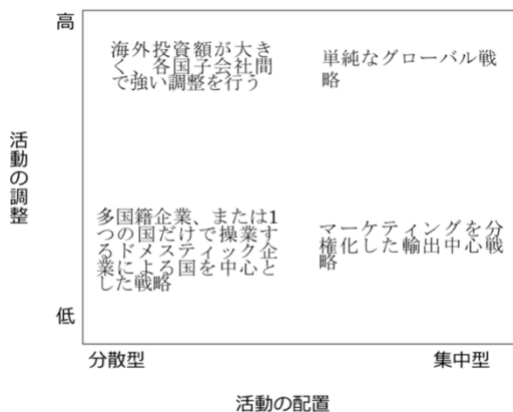
配置には集中から分散まで、国数と組み合わせだけ選択肢があり、調整もゼロから多くまで配置よりも多様に選択肢が存在。

○国際戦略のタイプ

- ・単純なグローバル戦略：特定活動を一拠点に集中させ、そこから世界中に展開する一方で買い手の近くで行うべき活動を標準化によって調整するアプローチ
- ・マーケティングを分権化した輸出中心戦略：製造などの活動は集中配置するが、マーケティングは分権化し調整の程度を低くする輸出中心のアプローチ
- ・多国籍企業、または一つの国だけで操業するドメスティック企業による国を中心とした戦略：各国拠点に活動を分散、間の調整は行わない各国個別対応の戦略をとるアプローチ
- ・海外投資額が大きく、各国子会社間で強い調整を行う戦略：各活動を分散させ、活動の調整も行うアプローチ。

今後は左上に向かうと Porter は予想。

（海外投資 UP、子会社間調整強化）



- ・活動配置・調整に対する近年の議論：

- ・海外に生産を全て出して良いのか：本国で不要としたものが海外で必要な場合
- ・付加価値のないものは全て移転して良いか：共有される知識（industrial commons）に偏りが出て次なる革新が生まれにくくなる。

→ 配置や調整が柔軟に行える生産体制が究極の理想（グローバル・スウィング）

第 10 回 海外子会社論

1980s から本国本社の優位性の受け皿という海外子会社に対する価値観の変化、
海外子会社の売り上げ増加、創出される知識・技術革新などによる重要性の上昇

○海外子会社の類型論 by Bartlett & Ghoshal

現地環境の戦略的重要性	高	ブラックホール (black hole)	戦略的リーダー (strategic leader)
	低	実行者 (implementer)	貢献者 (contributor)
		低	高
		現地子会社の能力・リソース	

- ・ **戦略的リーダー**：企業にとって戦略的に重要なロケに位置し、保持するリソースや能力も高い海外子会社 ex シリコンバレー、成都のイトーヨーカドー
- ・ **貢献者**：企業にとって戦略的に重要ではない市場に位置するが、高い能力と資源を保有する海外子会社。Ex ネスレのアイスコーヒー、トヨタ
- ・ **実行者**：戦略的に重要でない市場に位置し、現地のオペレーションに必要な能力だけ兼ね備えている海外子会社。効率面では戦略的リーダーに並ぶ。
- ・ **ブラックホール**：戦略的に重要な市場に位置するが、能力が匹敵していない海外子会社。現地におけるポジショニングも高くないため、能力の向上がマスト

○海外子会社の役割の決定要因

本社からの役割付与だけでなく、海外子会社自身の選択や現地環境による影響も要素として数えられる。

- ・ 海外子会社の戦略的イニシアチブ：子会社が独自のイニシアチブを取って活動することを重要視する。(by Birkinshaw)

※イニシアチブ＝企業が自社の経営資源を利用・拡大するため独自に先んじて新たなことを始める

Ex 日本 IBM、Levi Straus Japan (ジーンズ)

→ 海外子会社の役割は本社が一方的に決定するよりは、海外子会社から創発的に生じるものに潜在的価値があることが多く、その役割も時間と共に変化する。

○強い海外子会社 「グローバルマンデート」 Roth & Morrison

世界規模の製品開発・マーケティングに携わる海外子会社の特徴を調査。

(結論)

- 1 海外子会社の製品のうち本国でも作られているものの割合が高いほど、グローバル

マンデートを持っていない

- 2 社内の相互依存関係に対するマネジメント能力が高いほど、グローバルマンデートを持っていない（仮説に反してしまっている？ 本社の依存が高いほど良い？）
- 3 戦略変化に関するマネジメント能力が高いほど、グローバルマンデートを持っている

○Center of Excellence(COE) Frost, Birkinshaw & Ensign(2002)

COE=初期の定義では世界的に付加価値を貢献できる戦略的重要性の高い海外子会社とされるが、この研究では「企業から価値想像の重要な源泉であると明確に認識されている、社内他部門への移転活用も可能な諸能力のセットを保有した社内ユニット」と定義し COE を判別、その特徴・業績を調査している。

(結論)

- 1 COE は外部環境の影響を強く受け、親会社からの投資が大きい傾向がある。
- 2 全ての COE は基本的に非 COE よりもパフォーマンスが高い。

海外子会社の強さはそのポジションを土台とした組織・市場・財務パフォーマンスで定義される。

強い海外子会社を作るには本社と現地のバランスを保ち、必要に応じて介入・放任を繰り返すのが重要。海外子会社の役割は本社が一方的に決定するものではなく、海外子会社から創発的に生じるものにこそ潜在的価値がある。

海外子会社の役割は時間とともに進化する

強い子会社を作るには、必要に応じて介入と手放しを繰り返し本社と現地のバランスを維持することが大切

第 11 回 グローバル・イノベーション論

○グローバル・イノベーション：多国間にまたがるグローバル規模のイノベーション。

多国籍企業のいくつかの海外子会社が高度な役割を担うようになり、企業内でイノベーションに関わる活動が行われることで生じる。

(イノベーション：技術だけでなく、消費構造の変化をもたらすものも含む。シュンペーターはモノや力を従来とは異なる形で結合する（新結合）)

・類型化 (Ghoshal&Barlett)

- ①Center for global 型イノベーション：本国で技術開発して現地で適用。日本的かつ初歩的。
- ② 「 local 」 ：子会社が自主的に開発、現地で適用。
- ③Local for global 「 」 ：子会社が開発したものが世界的に波及する。

Cf.リパース・イノベーション：途上国で最初に採用された技術が逆流して先進国へ行く場合。
途上国のニーズは先進国とは根本的に違うと想定される。貧しい人のために

作られた機能節約的な技術が先進国へ逆流し征服する事例は非常に少ない e.g. GE ヘルスケア

- ④ **Global for global** ㄥ：多くの子会社がグローバルに貢献するイノベーションを生み出し、本社と多くの海外子会社がお互いに共有しあっている

・ **必要な 2 つの条件**

- 1) **海外子会社がイノベーションの主体**となる (R&D 機能を持たせるか否か)

・ 持たせる理由：マーケット志向、サプライ志向、戦略志向、組織志向、対ホスト国政府の論理

(現地ニーズの迅速な反映、優秀な人材の集めやすさ)

・ 持たせない理由：規模の経済、コミュニケーションとコーディネーションのコスト、機密知識保護、ホスト国政府に対するバーゲニングパワー、R&D 機能の優位性移転の困難さ

- 2) **各国拠点の情報共有を促進**する

社内であっても困難な情報の移転をどう各国間で活発化させる？

移転すべき知識とは何か？ = 形式知、暗黙知？

どう移転する？ 社内体制

Cf Gupta: 社内における知識移転のためのチャンネルが整備されてるほど促進

+ 受け手側の問題：受け手にも能力がないと知識を吸収できない→各国拠点である程度の基礎教育を施す必要性

・ **日本企業の問題**

- 1) 海外子会社がイノベーションの主体となれない→開発権限・資源が本国に集中
2) 海外拠点間の情報共有が進まない→本国から一方的に知識移転

(復習) トランスナショナル型組織：グローバル統合による効率性の追求、現地適応による

各国市場への対応、そして世界規模での学習といった相互に矛盾しあう目標を実現する組織

- ・ **メタナショナル経営論**：トランスナショナル型組織の実現可能性の低さから、新たな理想の組織形態の模索が進んだ結果出た概念。自国の優位性に立脚した戦略を超えて世界中から知識を入手し、活用して競争優位を築きあげるマネジメント。

(多国籍企業の新たな戦略アプローチ)

・ **トランスナショナルの問題点**：

- 1) 厳密に該当する企業が見当たらない。
2) 海外子会社が差別化された形で企業全体に貢献する重要性を説いているが、拠点の多くはイノベーション以外の要因で設立されており資源を持ち合わせてないために海外拠点に役割を付す必要がある。
3) アライアンスや FRB から M&A など経営資源の外部依存の議論が薄い

- ・メタナショナルのプロセス

察知（新規技術・市場を予知し、それらに関するナレッジを入手する）→

流動化（入手したナレッジを他国に移転し、新たなナレッジをイノベーションに向け融合）

→ **事業化**（新たに創造されたナレッジを日常のオペレーションに変換し、新たなイノベーションを活用する） E.g. ST micro electronics



（困難）

立地の選択と分散の最適化、知識の複雑性と移動性、知識のルート、吸収能力が困難となって立ち塞がる。

→ 一層理論的に議論が求められる分野であり、定説は出ていない。海外拠点に蓄積された知識を積極的に活用することが企業の競争優位において非常に重要になっている点は留意すべきである。（全てを本国からの知識で賄える時代ではない）

第13回 国際パートナーシップ

強い企業が多国籍企業として海外に出るのでなく、外部に優位性を求める時代に

- ・具体例

1) OEM と EMS

生産に特化した企業。電気機器業界では EMS と呼ばれる。世界中が固定費削減のため 1990 年代から使用、2000 年代には急成長する新興国企業が登場 ex サムスン, ASUS

2) ボーン・グローバル企業

90 年代から出現。本国で創業してすぐ後に海外展開したり、最初から海外市場を狙って企業したりする企業。（強みの考えに合わない）。様々な定義があり、3 年以内に国際化、売上の 10～25% が海外由来の企業をみなすことも。

Ex. IT 系に多い、Reflex Packaging（梱包材メーカー）

強み、海外進出する強い企業家精神を持った経営陣、国際パートナーシップの活用（全部一人でやったりしてない）

- ・パートナーシップの種類

- ・業務提携、資本業務提携（所有権の持ち合い）、合併（提携したパートナーが共同投資、新規独立企業設立）

- ・メリット

- ①海外進出のコストが小さくなる。（進出先での事業経験があるパートナーがいれば投資▼
- ②不足資源が補完可能。
- ③パートナーから学習できる（単純な業務提携では難しいが、協業機会が豊富なら可能

- ・デメリット

porter

①裏切り ②利益配分の問題 ③活動間の調整の問題、④学習機会の非対称性による技術流出の問題

(③：柔軟な生産調整ができなくなる、取引コストが高くなる)

・形態

- 1) 販売・マーケティングにおける国際パートナーシップ：現地のことは現地に任せる。
現地市場のノウハウを早いうちに吸収しておく必要がある。
- 2) 生産における〃：工場を抱えることで生じるコスト・リスクの回避が目的。
工場運営できて安い国。委託元はパートナーへの依存度の上昇を回避する必要。
また委託先が高度化していく可能性もある。(ODM)
- 3) 研究開発（下流）における〃：イノベーションを生み出す部分でなく、割と容易で人手が必要な部分でのパートナーシップ。細かな連携が重要であり、ブリッジ人材が必要となることもある。
- 4) 研究開発（上流）の外部委託化：イノベーションに関しても外部から吸収する動き。
シリコンバレーではベンチャーをバンバン買収する大企業も増えている。

・オープンイノベーション

全ての技術・知識を自社で生み出すのではなく、他社と協力・技術知識の売買により起こされるイノベーション。自前主義からの転換。技術のセンシング、他社との兼ね合いが課題。NHI 症候群 内から外、外から内両方。

・標準化の効果

標準を獲得すると競争において有利。標準を公開することで競争の範囲を限定したり、顧客の新規参入を促すこともできる（公開することで価格が下がり、相手企業を追い出して独占的に）

・決定

- ①デジュリスタンダード：国・標準化団体などが制度的に決定
- ②デファクトスタンダード：競争の結果決定
- ③コンセンサススタンダード：話し合いで決定。現在ではこれが多め。ルール作りで主導権を握れないと不利

・M&A の難しさ

国境を超えた外国企業との M&A をクロスボーダー M&A と呼ぶ。買収と資本業務提携は、相手企業に対しどれほど資金を注入しているかで異なる。

・課題

- 1.どのように買収するに値する企業を見つけるか

2.ポスト・マージャー・インテグレーション（PMI）をどうするか

- ・何を国際パートナーシップで補うか

- 1) 競争優位を得るのに必要な活動の場合：自社で高い競争力を持つなら、自社で抱え込む形で海外進出をする方が望ましい。持っていないなら、買収も含め自前でやるか、パートナーを活用する。（力を借りながら自社を高める）
- 2) 優位を得るために必要な活動ではない場合：基本的にパートナーに委託して良い（OEM など）。売却も考えられる。

- ・留意点

- ・活動単体で重要性が低くても、バリューチェーン全体で重要な場合もある。
 - ・特定の活動がその業界で競争優位を得るために必要かは変化しうる
- 包括的かつ長期的な視点が重要になる。