

グローバル市場参入戦略に対する内部化アプローチの有効性*

—理論的検討と仮説構築を中心にして—

藤 沢 武 史

I 研究の意図

国際マーケティングの上位戦略に相当する市場参入戦略の研究対象は、1980年代後半以降、外国市場参入戦略からグローバル市場参入戦略へとシフトした。ここでいう「グローバル市場参入戦略」には、多国籍企業の親会社または子会社がどの市場を販売標的としてどんな製品をどの国で生産すべきかを、グローバル競争優位の維持・強化に向けて戦略経営の観点から意思決定するという特徴が見られる。世界市場制覇を企図した完全所有子会社の設営はむろんのこと、在外子会社数の増大に伴って生じる「配置と調整」を意図した参入政策に加えて、国際戦略提携などを通じた多国籍企業間の事業ネットワークは、グローバル市場参入戦略ならではの現象である。特に、近年よく見られる国際戦略提携にすべきかあるいは単独参入行動でいくべきかの決定に、製品規格面でのグローバル・デファクト・スタンダード（業界標準）の早期確立による世界市場開拓が絡むだけに、グローバル市場参入戦略の決定因を考察する際には、外国市場参入戦略の決定因の考察以上に、多国籍企業の市場開拓行動と技術戦略との関連を追及する必要がある。

ところで、市場参入行動の質的变化とともに、学会にインパクトを与える

*本稿は1999年日本商業学会関西部会4月例会で報告した原稿に加筆修正したものである。神戸大学小島健司教授、甲南大学中田善啓教授ら多くの方から有益な質問や示唆を頂いた。記して感謝したい。小稿にありうる誤謬は、筆者が責任を負うべきは言うまでもない。

学説も変遷してきた。1970年代後半から80年代前半にかけて、外国市場参入戦略の理論的枠組みに、ルート (1982)¹⁾らの国際化アプローチと、「レディング学派」の内部化アプローチに関心が向けられた。後者にはダニング (1979)の国際生産折衷論²⁾と、バックレー＝カソン (1976)³⁾やラグマン (1981)⁴⁾が中核となった多国籍企業の内部化理論が知られる。ここで、「内部化 (internalization)」とは、企業が持つ製品や技術、情報を他の企業に貸与したり販売するのではなく、これらに関して市場に代替する場を企業内部に自ら創り出す行為をいう。内部化理論はこうした企業行動に基づいて、多国籍企業の生成、発展と行動の原理を、できる限り普遍的なレベルで明らかにしようとする。

国際化アプローチは、外部環境要因とりわけ外国市場リスクを重視し、輸出から技術供与を経て対外直接投資への転換を示唆した。内部化アプローチは輸出の後に対外直接投資が最適だとし、知識消散リスクの大きい技術供与を最終選択肢に位置づけた。ラグマン (1981) による国際化アプローチへの反駁にも影響されて、80年代前半には内部化アプローチが新たな研究パラダイムに定着した。ラグマンらの成果は、多国籍企業の本国市場向け供給方式の理論化に援用された (藤沢1990)⁵⁾。

しかしながら、ポーター (1986) の価値連鎖概念に基づくグローバル競争戦略論⁶⁾や、バートレット＝ゴシャル (1989) のトランスナショナル型多国籍

- 1) Root, F. R. (1982), *Foreign Market Entry Strategies*, AMACOM. 中村元一監訳、桑名義晴訳 (1984)『海外市場戦略』ホルトサウンダース社。なお、ルートが提唱した参入方式決定の力学モデルをグローバル市場参入戦略の説明ツールとして用いるための修正方法に関して藤沢 (1997) が指摘している。詳細は、諸上茂登・藤沢武史『グローバル・マーケティング』中央経済社、73-74ページを参照されたい。
- 2) Dunning, J. H. (1979), "Explaining Changing Pattern of International Production: In Defence of the Eclectic Theory", *Oxford Bulletin of Economics and Statistics*, Nov.
- 3) Buckley, P. J. and Casson M. C. (1976), *The Future of Multinational Enterprise*, Macmillan.
- 4) Rugman, A. M. (1981), *Inside the Multinationals*, Croom Helm Ltd. 江夏健一・中島潤・有澤孝・藤沢武史訳 (1983)『多国籍企業と内部化理論』ミネルヴァ書房。
- 5) 藤沢武史 (1990)「協調的国際市場参入戦略と内部化接近法」『関西学院大学商学論究』第38巻第2号
- 6) Porter, M. E. (1986), *Competition in Global Industries*, Harvard Business School Press. 土岐坤・中辻萬治・小野寺武夫訳 (1989)『グローバル企業の競争戦略』ダイヤモンド社。

企業の優位説⁷⁾が世に問われて以来、内部化アプローチはすっかり影を潜めた感がある。双方の新しい所説は、多国籍企業内の配置・調整機能、企業間ネットワークの戦略的重要性を取り上げており、参入戦略にとどまらず、包括的なグローバル・マーケティング研究にも応用され（諸上1997）⁸⁾、パラダイム・シフトの主役を射止めた。

では、80年代前半に一世を風靡した内部化アプローチは果たして、グローバル市場参入方式の選択を説明するだけのパワーを持ち得ないのであろうか。確かに、ラグマン説へは内部化概念が多国籍企業の存在根拠を示すに過ぎないという意味でトートロジーに陥っているという疑問が投げかけられ、ダニング説に対しては分類に終始し動態性に欠けるという批判が付きまとったのは事実だが。

今では、ハイテク製品に集中した戦略提携現象への対処能力にも欠け、内部化仮説の風化が叫ばれて久しい。とりわけグローバル・デファクト・スタンダードの早期確立を狙った提携は市場参入初期か新製品導入期以前に生成するため、内部化仮説の反証となり、それに修正を迫った。PLCの成熟化に伴う技術レベルの標準化を外部化への移行条件に設定した論旨は通用しない。企業特殊的優位の取引コストに分析の焦点を当ててはいるが、特殊的優位の共同利用から期待される費用節減と売上・利潤増が考慮されない。「伝統的な内部化理論ではもはや、今日の国際戦略提携の本質をとらえることはできないし、1980年代後半の日本の対外直接投資の急増を説明することはできない（長谷川1998）」⁹⁾という結論は象徴的だ。

多くの批判にも拘わらず、筆者は依然としてダニング説の妥当性を認めている（藤沢1999）¹⁰⁾。少なくとも今日まで、部分的ながらも、レディング学説に

7) Bartlett, C. A. and Ghoshal, S. (1989), *Managing Across Borders: The Transnational Solution*. 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。

8) 諸上茂登・根本孝編著 (1996)『グローバル経営の調整メカニズム』文真堂。

9) 長谷川信次 (1998)『多国籍企業の内部化理論と戦略提携』同文館、60-61ページ。

10) 藤沢武史 (1999)「ダニング仮説の検証—日本製造業の対中投資と対英投資データに基づいて」『関西学院大学商学論究』第46巻第5号。

よってグローバル市場参入方式の選択が説明可能だと提唱したい。以下、多国籍企業の市場開拓行動と技術戦略に注視しながら、レディング学説の応用により、どんなタイプのグローバル市場参入戦略ならば説明可能なのかを規定してみるとしよう。また、その学説を適用できないタイプの参入選略の特徴にも言及してみよう。

Ⅱ レディング学説の特徴と評価・批判

1. 特徴

[1] バックレー＝カソン (1976) の多国籍企業理論

バックレー＝カソンは、内部化の誘因となる市場不完全性として、1) 取引相手の発見、契約の締結・実施、需要予測に関する不確実性、2) 知識や情報に関する市場の不完全性、3) 規模の経済性による市場の不完全性、4) 数量制限、関税、その他の政府介入を指摘し、これら不完全性への対処法として公式的コントロールが有効であると主張し、多国籍企業の成立条件を提示した。彼らの説の特徴は、多国籍企業にとって技術などの知識は中間財であるとみなし、世界におけるこうした類の財にかかる取引コストが高ければ、それを内部利用する方(=在外子会社の設立)が大きなベネフィットを生むとして、多国籍企業化の進展を説いたところにある。

[2] ラグマン (1981) の多国籍企業理論

ラグマンは輸出先国において関税などの政府誘導型の市場不完全性が存在していて、かつ多国籍企業の企業特殊的優位が強い時には、その相手国へは対外直接投資による参入方式がライセンスよりも選好されると唱えた。当該製品事業の技術供与には知識消散リスクが高いためである。ただし、受入国の政治リスクが高い場合は例外であるとした。こうして、多国籍企業は参入先市場国で参入後の時間が経過するに従って、当初の本国からの輸出から、対外直接投資を通じた現地生産に切り替わり、最後に現地企業への技術供与を選択するようになるのが一般的だと提唱した。

[3] ダニングの多国籍企業理論 (1979)

「国際生産の折衷論」として知られるダニング仮説の要諦は、①所有特殊の優位（製品技術、生産技術、ブランド、流通経路などでの自社の優位性）と②（受入国での）立地特殊の優位と③内部化誘因の同時成立が多国籍企業による国際生産の必要十分条件であるという点にある。これら要因に応じた参入方式の選択は、図1に示されるごとく要約される（詳細は藤沢（1999）参照）。

図1 ダニングの国際生産折衷論の決定因

	所有特殊の優位	立地特殊の優位性	内部化インセンティブ
輸出	○	×	○
技術供与	○	○	×
対外直接投資	○	○	○

注) ○は、存在するケース、×は存在しないケースを意味する。

2. 評価・批判

上記3タイプからなるレディング学派の共通点は、内部化理論を応用することによって多国籍企業の一般理論を構築しようと試みたことにある。一時は、一般理論としての地位を確立したかに見えた。だが80年代後半以降、トートロジー的な論理構成であるといった批判に始まり、次のようないくつかの限界点が指摘され、今日に至っている。①取引コスト節約に伴う内部化コストの発生を比較する視点の欠如、②多国籍企業の階層組織を前提としているため、情報ネットワークで連結されたトランスナショナル型の多国籍企業（バートレット＝ゴシャル1989）に典型的な情報コスト増加と引き替えに実現可能な経営管理コストの節減が無視されていること、そして何よりも重視すべきことに、③国際戦略提携を説明できないという批判（長谷川1998）¹¹⁾であろう。

11) 長谷川信次（1998）『前掲書』61ページ。

Ⅲ グローバル市場参入戦略を説明するツールとしての内部化アプローチの有効性に関する検討

1. 3種類のグローバル戦略タイプの子会社の設立

キム＝ファン(Kim, W. C & Hwang, P)は、ダニングの理論枠組みに多国籍企業戦略の視点を加えた統合フレームワークを構築し、ダニングの理論枠組みの妥当性を検証する試みを展開した(1992)¹²⁾。その結果、3つに分類されたグローバル集中化、グローバル・シナジー、グローバル戦略動機の子会社ともに、完全所有志向が強いという傾向が確かめられた。すなわち、キム＝ファンの研究成果から、①産業集中度の高いグローバル業界で市場シェアを高めたいケース、②R&D、マーケティング、製造面でのグローバル・シナジーを得るといふ目的を持つケース、③全社レベルからグローバルな事業単位の効率性を達成しようとして事業単位間の調整を必須とするケースに関して、多国籍企業は自社単独での世界市場開拓行動を技術戦略などと絡ませて選択することが理解される。ダニング説の妥当性はこれら3ケースで証明されたわけである。

2. 国際戦略提携の説明力—技術特性に基づく国際戦略提携の成立—

技術の標準化には2つの側面がある。第1は、製品ライフサイクルの世界的成熟化に伴う「技術レベルの標準化(平準化)」、第2は、グローバル・デファクト・スタンダード(世界的業界標準)といった「製品規格の世界的統一化」である。後者は製品ライフサイクルの初期(新製品開発期、導入期、成長期)に成立し、古くはビデオのVHS、近年では携帯電話などの通信機、パソコン、CPU、MPUなどのハイテク製品において、市場での標準規格を制覇しようとする競争が激しく見られる。

第1の製品ライフサイクルの世界的標準化に伴い技術レベルが標準化したような製品に関して国際戦略提携がよく成立するのは、自動車業界が典型であ

12) Kim, W. C. & Hwang, P(1992), "Global Strategy and Multinationals' Entry Mode Choice", *Journal of International Business Studies*, Vol. 23, No. 1 First Quarter.

る。こういったタイプの国際戦略提携は、ラグマンの理論に動態性を持たせるべくバーノンのプロダクトライフサイクル論を掛け合わせる試み（藤沢1990、T. Fujisawa 1994）¹³⁾によって説明可能となる。すなわち、参入方式の時系列は、先進国系多国籍企業による対外直接投資による完全所有子会社の設立→合併事業による戦略提携（資本提携）→技術提携・生産提携・調達提携といった組み合わせを伴うOEM供給（業務提携）または現地系多国籍企業による提携相手の現地子会社の買収、といったパターンを辿るものと予言できる。マツダの在アメリカ子会社がフォードによって買収されたケースはこのパターンに合致する。上記統合モデルは提携企業の双方の本国市場をベースとした分析であるが、双方の銘柄需要曲線を世界市場における需要を反映したものに置き換えることで、世界市場ベースの分析へと拡張できよう。

次に、グローバル・デファクト・スタンダードの確立を自社単独で試みるべきか、国際戦略提携によって達成しようとするべきかの規定因には、ベーセン＝サロナー（Besen, S. M. & Saloner, G.）（1989）によると、①私的インセンティブ（大か小か）、②技術やフォーマットに対する選好（一致（または無差別）か多様か）が関係する。私的インセンティブとは、業界標準を採用するプロセスに参加することから生じる便益と費用の差を意味する。ここで、便益とは、ネットワーク外部性から生じる様々なメリットを指す。費用には、業界標準の決定プロセスへの参加費用と、決められた業界標準を採用するために必要な変更に伴う費用と、業界標準が決定されることによって失われてしまう既存の競争優位性が含まれる（浅羽茂1995）¹⁴⁾。

私的インセンティブが大きく、かつ技術やフォーマットに対する選好が一致

13) 藤沢武史（1990）「前掲論文」および Fujisawa, T. (1994), "A Theoretical Consideration and Cases of International M&As", *Kwansei Gakuin Annual Studies*, Vol. 48.

14) 浅羽茂（1995）『競争と協力の戦略』有斐閣。浅羽茂氏が引用したベーセン＝サロナーの文献は、Besen, S. M.=Saloner, G. (1989), "The Economics of Telecommunications Standards" in Crandall, R. W. M. & Flamm, K. eds., *Changing the Rules: Technological Change, Competition, and Regulation in Communications*, the Brookings Institution.

している場合、どの技術、フォーマットを採用するかを選択することだけが問題であるので、自社単独での業界標準確立行動が採択されやすい。ゆえに、内部化アプローチは適用可能である。

私的インセンティブが大きく、かつ技術やフォーマットに対する選好が不一致しているケースでは、スポンサー企業はファミリーづくりを通じて、事実上の業界標準を形成しようと積極的になるから、国際戦略提携が選択される可能性はきわめて大きい。競合企業の持つ技術が暗黙知的であればあるほど、逆にファミリー形成が必須になると考えられるから、暗黙知の内部化つまり自社内利用を唱える内部化アプローチは、かかるケースには適用不可能である。

そこで、以下、私的インセンティブが大きく、かつ技術やフォーマットに対する選好が一致している場合に限って、第2決定因を加味して内部化アプローチの妥当性を考察してみたい。

第2決定因は、業界標準のスポンサー企業の戦略ポジションに関連する要件である。戦略ポジションを規定する要因には、①世界市場における市場地位と、②必要資源の社内充足度が該当する。業界標準を目指す企業行動パターンは、市場地位も社内充足度も低いケースを除く下記の3つに分かれる。

第1に、世界市場地位が高くとも必要資源の社内充足度が高ければ、IBMの大型コンピュータ事業のように、完全なクローズド・ポリシーが採用される。つまり、他社と協力してまで標準化を進めるインセンティブは低く、単独で自社製品を業界標準すればよいのである。このケースは、内部化アプローチの理論的示唆に完全に従う。

第2に、世界市場地位が高くとも必要資源の社内充足度が低い場合には(TVゲーム機産業の任天堂がその例)、非ライバル企業とのグローバル戦略提携が実施される。世界市場地位はブランド力を反映するので、必要資源(経営資源)と同様に重要な企業特殊的優位の1つと見なせる。したがって、ブランドを特殊的優位に入れている内部化アプローチは効力を失うかもしれない。

第3に、市場地位が弱くとも社内充足度が高ければ、ライバル企業に自社フォーマットを採用してもらうために、自社で補完財をライバル企業に供給

し、グローバル戦略提携の成立が大いにあり得る。ゆえに、内部化アプローチの効力は弱くなる。

以上より、私的インセンティブが大きくて、技術やフォーマットに対する選好が一致しているケースにおいて、自社の世界市場地位が高くてかつ必要資源の充足度が高い場合に限って、自社単独行動が成立するため、内部化アプローチの論理との適合関係が見出せる。

IV 伝統的な内部化アプローチの修正

技術レベルの世界的標準化に伴って多国籍企業の世界市場への参入行動が転換していく現象を、内部化アプローチで捉えることには異論がないであろう。

だが、かかる標準化技術に対応した参入方式転換とは異なって、国際戦略提携が成立する第2の誘因とも言うべき、世界的な業界標準の確立行動は、新製品の開発期から市場導入期にかけて生成しやすいだけに、内部化アプローチが想定しているよりも早いPLC段階で企業特殊的優位を外部化せざるをえなくなる。業界標準がもつこうした戦略上の最大特徴を、内部化アプローチを適用してうまく説明できないであろうか。

1つの可能性として考えられることは、内部化アプローチをウィリアムソンの取引コストの観点から精緻化し、かつ市場成果や財務成果で表されるような「戦略的効果」の視点から修正していく試みであろう。なお、ここでいう内部化とは、経営資源または経営資源取引の内部化を意味する。また取引コストには、資産の特殊性と情報の非対称性から生じる契約コスト、(合併事業や技術供与に関する)契約成立後の監視コスト、技術供与や合併事業に伴う知識消散コスト、取引相手がチーティング(cheating)したために生じる取引特殊的資産の転用不可能性を表す回収不能なサンク・コスト(埋没原価)が関係する。

例えば、コンテンツが複雑で知識の暗黙性が高い情動的経営資源は、その資源に対する買い手の不確実性ならびに機会主義によるダメージは大きいと予想されるから、技術情報の提供などといった形での事前の情報開示がより必要と考えられる。市場でそういった情動的経営資源がどの程度の価値を有するか

は、買い手間での評価が大きく分かれ、評価に大きな分散（リスク）が生じよう。市場での正当な評価を待つ間に、かかる資源の価値は時間の経過と共に減価してしまうから、強大な世界市場競争力を持つ企業ならば、PLCの初期に自社単独でそれを利用すべきだが、世界市場競争力で劣る企業ならば、自社内利用を通じて製品を市場投入すると却って売れないリスクを覚悟しなければならない。

暗黙性が高い複雑な知識（情動的経営資源）を大量に抱える企業が強い世界市場競争力を持つ場合、高くつく知識取引コストを回避すべく、知識を自社内で活用すべき（＝知識の内部化）であろう。逆に、世界市場競争力で優位に立っていない企業においては、暗黙性が高い複雑な知識（情動的経営資源）を大量に保持ないし蓄積していたとしても、その利用先を提携パートナーに求めるといった代替案を考慮すべきであろう。

かくして、コンテンツが複雑で暗黙性が高いようなハイテク技術などの知識に関しては取引コストが高いという因果関係を前提にして、市場要因と技術要

図2 世界市場競争力と取引コストに応じた世界市場参入形態の一般化モデル

		TC	
		H	L
WMC	H	I 自社内での活用 自社内での経営資源活用 単独市場支配 単独によるグローバル・デファクト・スタンダードの確立	II 外部からの調達 委託生産を通じた自社ブランド販売等 標準規格への相乗り （ファミリーへの仲間入り）
	L	III 相手への供給 受託生産 標準規格採用への呼びかけ （ファミリー形成）	IV 外部化 技術供与 事業縮小ないし撤退

注) TCは自社経営資源に生じると想定される取引コスト、WMCは世界市場競争力の略記号。

因とを組み合わせると、図2のマトリクス図内のセルで表されたような市場参入形態ないし撤退行動が適切であると考えられる。

H・Lで「高・低」を意味する。内部活用とは、国内親会社での生産・販売または在外子会社による海外生産・販売供給と同義である。セルⅠの自社内での活用とは、親会社内での生産または完全所有子会社内での生産を意味する。セルⅡは、典型的には少数所有型の合併事業先ないしは技術供与先となる他社、あるいは競合相手をも含む独立企業からの製品や部品の購入となるケースに該当する。セルⅢは自社内単独生産もありうるが、外国では過半数所有型合併事業の方が有力な参入方式となりうるであろう。なお、セルⅡとセルⅢはOEMで例えると区別しやすい。自社から見て、セルⅡは委託生産、セルⅢは受託生産となる。

伝統的な内部化アプローチでは、知識などの経営資源（企業特殊的優位）に関する取引コストが大きければ、その利用を内部化するという視点が貫かれていた。しかし、上記マトリクスのうち、かかる伝統的接近法とはセルⅢにおいて異なる。WMCを低く評価されている企業は、自社の知識優位などの経営資源を単独利用するよりも、戦略パートナーを得て活用する方が好ましい戦略的效果を取得できよう。かかるセルⅢにおいて、具体的参入方式としては、自社単独工場におけるOEM受託生産もありうるが、共同研究開発や共同生産を目的とした他社との合併事業が有力と考えられよう。自社にとっては優位性を持つ知識の取引コストが高いため、過半数所有型の合併事業が望ましい。

他方、セルⅡではセルⅢに比べて、自社経営資源の取引にかかるコストが低いため、その利用を内部化する誘因は弱い。そのため、自社が生産に関わるとしても少数所有型の合併事業にとどめ、場合によっては技術供与だけにとどめてその供与先から生産物を調達するか、またはライバル企業も含めて完全に外部からの調達に切り替えるようなケースが想定されよう。そして、自社の世界市場競争力を駆使して、その調達品が完成品ならば自社ブランド品として世界市場で販売できる。もし調達品が部品であるならば、フォードがマツダから乗用車のプラットフォーム（車台）の供給を受けて、車台の共通化を図るごとく

自社の生産工程に組み入れ、完成車の段階ではスタイルやデザインを市場別ニーズに適合させ、フォードブランドで販売する政策が期待される。この政策は「グローバル・マスカスタマイゼーション」¹⁵⁾の一例となる。

順序は逆になったが、セルⅠには、グローバル・デファクト・スタンダード製品の開発から生産を経て販売に至るまで自社内で完結するプロセスが該当する。また、ロームのように、ある程度 OEM 供給比率が高いとはいえ、独自の優れた製品技術と生産技術に加えて需要者のニーズを生産現場に効果的に取り込んで、インテルや IBM などの有力な発注先に特定用途向け IC を納入するような「グローバル・マスカスタマイゼーション」を志向した単独生産方式による参入戦略も含まれる。

最後に、自社経営資源にかかる取引コストが小さくて、世界市場競争力が脆弱な企業にとっては、セルⅣに位置づけられるとおり、その事業分野からの撤退も止む終えない。

以上のように、伝統的な内部化アプローチを取引コストの観点をより明確に組み込んだ後に、戦略的効果という観点をに入れて修正モデルを提示したが、このモデルの枠組みですべての参入方式決定を説明できるわけではない。その例外的事実として、いみじくも東芝が発表したように、自社開発技術を自社内で新製品化するのではなく、それ以前に技術そのものを他社に供与して技術使用料を受け取るような技術政策と市場政策が挙げられる。東芝のこうした戦略は今後、グローバル企業の間で増える可能性がある。なぜなら、このタイプの技術戦略には世界市場での製品販売競争リスクにさらされずにすむし、R&D 費の早期回収が確実になるというメリットが存在するからだ。とはいえ、この政策が主流になるようには思えない。というのも、新開発技術を他社にいきなり販売すべきかどうかの判断には、世界市場での自社製品販売による期待利益との比較は常に必要だし、当該製品を自社生産・販売したと仮定した場合に次世

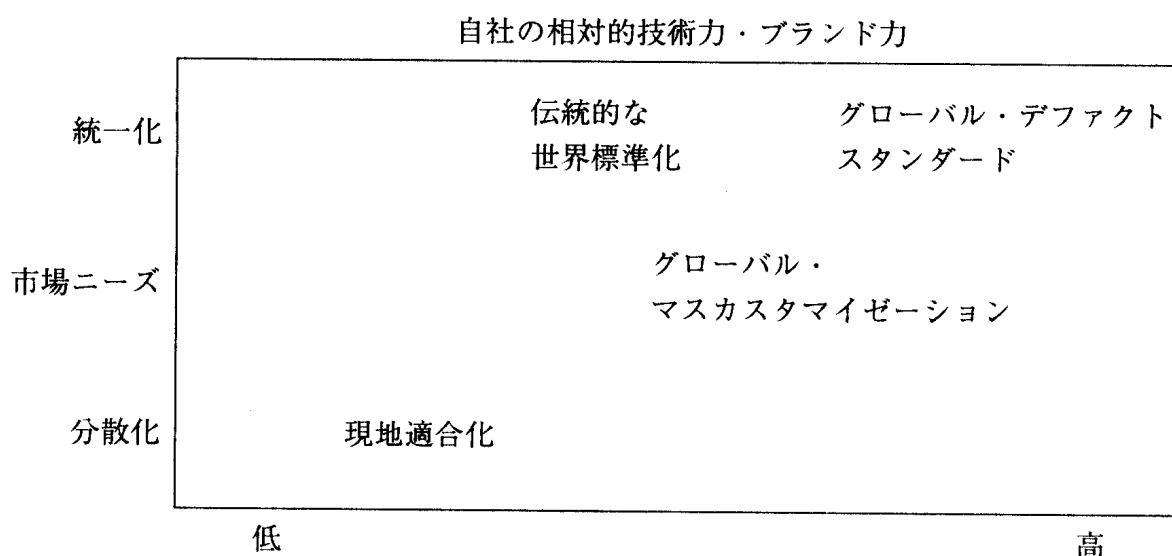
15) マス・カスタマイゼーションとは、「顧客ごとにカスタム化した製品・サービスをより安く、大量生産をベースに、低コストで提供するシステム」である。詳細は、江夏健一（1996）「国際経営戦略と国際マーケティング」角松正雄・大石義裕編著『国際マーケティング体系』ミネルヴァ書房、を参照されたい。

代製品を続けて市場投入した時に節減可能となる世界市場開拓コストも比較対象として算定されねばならないからだ。

営業利益率やキャッシュフローをますます重視しなければいけない現代において、企業価値を高めるには、自社単独で世界市場競争力を強化するか、そういった競争力の高い企業を提携パートナーに選ぶかのいずれかしかないことだけは事実である。市場競争要因を重視すればするほど、取引コストがもつ参入方式選択への影響力を削ぐかもしれない。

そこで、取引コスト要因から離れて、世界市場での自社の競争力がブランド力と技術力以外に、市場ニーズへの対応力にあるとすれば、市場参入時の製品政策は図3のような構図で示せよう。

図3 グローバル市場参入時のマーケティング政策



注) 伝統的な世界標準化とは、技術レベルの世界的平準化に伴う製品の世界標準化を意味する。

V 仮説構築と今後の実証課題

伝統的な内部化アプローチを用いて、技術レベルが既に世界標準化している製品分野での提携（タイプ1）を説明できたとしても、グローバル・デ・ファクトスタンダード志向の戦略提携（タイプ2）は説明がつかないと考えられてきた。そこで、タイプ2の成立を想定できる修正モデルを説明すべく、既述の

マトリクスで一般化を図った。とはいえ、果たして現実のデータにどれほどマッチしているかはまだ明らかにしていない。実証研究が今後の課題になる。

現段階での実証の枠組みは下記の通りである。

まず、伝統的な内部化理論に基づきながら、既述のような一部修正を加えて仮説を構築する。次に、『海外進出企業総覧』から海外生産子会社を5社以上有する日系製造企業をサンプルに選び、進出データを分析し、仮説を検証する。ただし、今回はデータの制約ゆえに、戦略提携を識別できない。この点が最大の難である。かかる限界はあるにせよ、基本的に内部化仮説が効力をもつには、内部化の必要条件を示す H1 から H3、十分条件となる H4 の仮説が有意となればよい。内部化度を共通の従属変数とし、内部化度を日本の親会社が持つ生産子会社への出資比率で表す。

H1；知識特殊的優位仮説：「多国籍企業の知識特殊的優位が大きいほど、在外子会社への出資比率は大きくなりやすい」。知識特殊的優位の代用変数には、親会社の対売上高 R&D 費比率を用いる。加えて、状況変数的に、子会社の進出目的を取り上げ、現地市場確保型よりも第三国向け輸出などのグローバル戦略動機の方が世界市場競争にさらされるから子会社の知識特殊的優位は大きいとみなす。筆者が提示した上記マトリクスに従えば、知識優位は R&D 費比率の高さで示せるから、取引コストの大きさにも関係する。

筆者が提示した4つのセル・モデルに関連させて、上記仮説に市場競争力を組み入れるとしよう。ここで、その市場競争力を対売上高広告費比率で代用することにする。

筆者が提示したモデルで区別すると次のようになる。①R&D 費比率と広告費比率が高い企業は内部化（高い出資比率）を志向する（セルⅠ）。②R&D 比率は高くても広告費比率が少ない企業は、事業パートナーを必要とするが、知識にかかる取引コストへの配慮もあって過半数所有を志向する（セルⅢ）。③広告費比率が高くても R&D 比率が低い企業は、②の企業以上に生産への投資を必要としないから出資比率はより小さくなり、少数所有になりやすいと予測される（セルⅡ）。かくして、出資比率で表示される内部化度は、セルⅠ、セ

ルⅢ、セルⅡの順で小さくなると仮定される。

H2；取引コスト仮説：「在外子会社の売上高に対する資本金比率（KS）が従業員数比率に比べて相対的に大きい企業ほど、出資比率は大きくなりやすい」。子会社の資本金は親会社の出資額と一致しないが、資本金は工場建設・設備投資額と比例関係にあるため、KSが大きい企業ほど、子会社撤退に伴うサンクコストが大きいと考えられる。事業解消リスクが高い合弁事業ではサンクコストが発生しやすいから、KSが大きい子会社には完全所有が好ましいと想定される。

H3；操業年数仮説：「子会社の操業年数が長いほど親会社側の出資比率は少なくなるであろう」。現地操業年数が長くなるに伴い、企業特殊的優位は薄れるから、消散リスクは低下し、そのため親会社側は出資比率を引き下げてもよい。

H4；業績仮説：「業績の良い子会社の方が親会社の出資比率は大きい傾向にあるであろう」。親会社の連結利益に寄与する海外事業には内部化誘因が働く。

以上の仮説を実証データに基づき、検証することが今後の課題である¹⁶⁾。

（筆者は関西学院大学商学部助教授）

16) 日本企業の対英進出データに基づいて、仮説を検証する試みは、高井真編著『グローバル・マーケティングへの進化と課題』同文館、2000年5月出版予定、において展開されている。