

# 多国籍企業の市場参入方式選択理論に関する検討 —取引コスト理論、プリンシパル・エージェント理論、 ダイナミック・ケイパビリティ論からの接近—

藤 澤 武 史

## 要 旨

本稿では、国際戦略提携といった代替参入方式との対比を意識しながら、特にフランチャイジングおよび国際 M&A の説明に取引コスト理論が果たして有効なのかどうか重点を置く。そこで、既存研究と関連させて、フランチャイジングにはプリンシパル-エージェント理論、M&A にはダイナミック・ケイパビリティ論が取引コスト理論の「代替理論」ないしは「より効果的な理論」となり得るか、あるいは「補完理論」となるのかを検討し、結論を出すとしてしよう。

キーワード：取引コスト (Transaction Costs)、プリンシパル-エージェント (Principal Agency)、ダイナミック・ケイパビリティ (Dynamic Capability)、国際合弁事業 (International Joint Venture; IJV)、企業の合併・買収 (M&A: Merger & Acquisition)

## I 序

多国籍企業の外国市場参入戦略に関する一般理論を構築するにはいくつかの課題が残されている。1980年代前半までは輸出やライセンスとの対比の中で対外直接投資の選択決定因に焦点が当てられていたが、1980年代半ばより国選戦略提携の選択を扱う研究が急増した。1990年代に入ると、国際戦略提携の中でも、国際合弁事業 (International Joint Venture; 以下 IJV と略

記)を議論する研究が注目された。M&A (Merger & Acquisition; 企業の合併・買収)やフランチャイジング (Franchising; 以下、FCと略記)に関する研究も続いた。

これらの流れの中では、M&AかFCかの選択については、議論が多くありながらも、両方式を同時対比させて選択決定を理論的に説明する試みは完璧とまでいかない。

そこで本稿では、国際戦略提携といった代替参入方式との対比を意識しながら、特にFCおよび国際M&Aの説明に取引コスト (Transaction Cost; 以下、TCと略記)理論が果たして有効なのかどうかに重点を置く。むしろ既存研究から明らかなおお、FCにはプリンシパル-エージェンシー (Principal-Agency; 以下、PAと略記)理論、M&Aにはダイナミック・ケイパビリティ (Dynamic Capability; 以下、DCと略記)論がTC理論の「代替理論」ないしは「より効果的な理論」となり得るか、あるいは「補完理論」となるのかを検討し、何らかの結論を出す必要がある。最後に、統合的理論が論理的に構築できた場合には、その現実適用性という点からも有効性に関する考察を重ね、上記3つの理論の統合可能性を示唆するとしよう。

## II 国際戦略提携の選択に関する研究

TC論者の中で、TCを定式化したWilliamson (1986)の貢献は測り知れない。TCが発生する要因として、①情報の偏在、②将来の不確実性、③関係特定の資産への投資、④市場競争によるインセンティブ効果を挙げ、これら要因が揃えば、TCが発生するという。例えば、パートナーによる契約破棄のリスクが高ければ、サンク・コストの発生を恐れ、関係特定の投資は控える。合弁生産側やOEM (Original Equipment Manufacturing; 相手先ブランドによる生産)供給企業は汎用機で生産するよう選択するかもしれない。ただし、専用機ではなく、汎用機での生産は非効率で、コスト高とともに品質劣化を生みやすい。そのため、他の市場取引先を失うリスクもあって、結局、TCは高まる。ロックイン (lock-in) 効果を恐れる余り、TCが新たに

発生するといった例は現実に起こり得る。

藤澤（2012；2013）は Williamson 流の TC 理論を組み入れて、国際戦略提携の成立条件を他の参入方式と対比させて特定化しようと試みた。

図1 藤澤による従来までの「国際戦略提携研究」

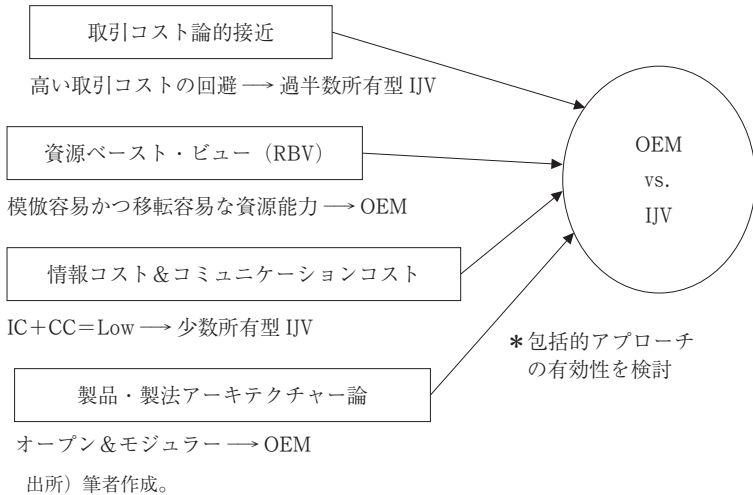
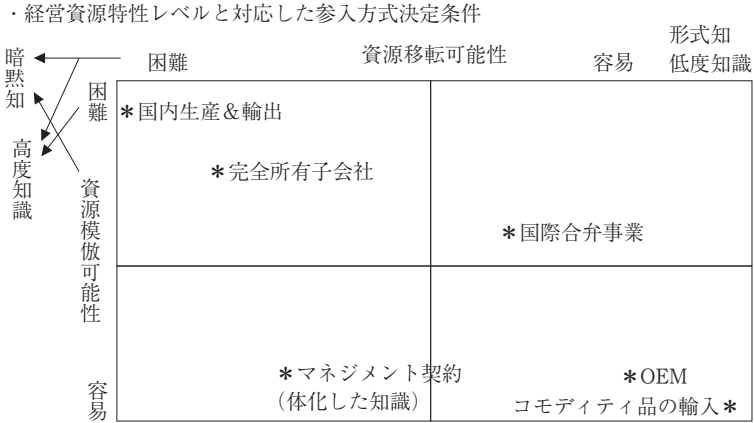


図1の枠組みに沿って、第1に、国際戦略提携タイプのうち、OEMを「ネットワーク型」とみなし、IJVを「内部化型」として双方の選択原理に関する理論的検討を試みた（藤澤：2012）。第2に、TCだけでは単独投資（完全所有子会社の設立）とIJVとの区別が付かないので、コスト要因として情報コスト（Information Cost; ICと略記）とコミュニケーション・コスト（Communication Cost; 以下、CCと略記）を導入した（Fujisawa: 2008）IJVとOEMの選択の識別には、TCの他、リソース・ベースト・ビュー（Resource-based view; 以下、RBVと略記）や製品・製法アーキテクチャーの基本的コンセプトが援用可能である。その総合的なアプローチを外国市場参入方式選択に適用すると、図2-1と図2-2のように示せる。

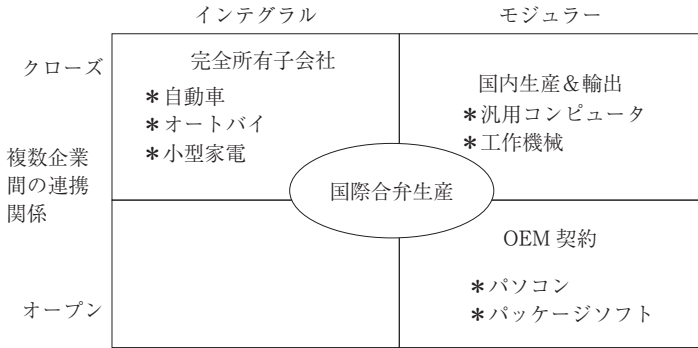
その他、動学的な試みとしては、IJVとOEMの選択決定因の差異を見出

図 2-1 経営資源の模倣可能性と移転可能性に応じた参入方式の選択



<出所>諸説を援用して藤澤が作成。

図 2-2 アーキテクチャーの分類に応じた参入方式の選択



<出所>アーキテクチャーの分類と該当製品に関しては、藤本隆宏（2001）、p. 6、より抜粋。参入方式の記載は藤澤による。

すべく、上記方法に加えて、先発多国籍企業と後発多国籍企業間の製品技術価値とブランド価値の時間の経過に伴う変化を考察要因に組み入れ、OEMと技術供与絡みのIJVから、合弁解消による純OEMそしてOEM契約の解消を図示した（藤澤：2006, Fujisawa, 2013）。こうした転換モデルを、国際

製品ライフサイクル (IPLC) の段階ごとに両価値の取り分 (分配) を基準にして定式化を試みた (藤澤:2007, Fujisawa, 2013)。

国際戦略提携に関する筆者のこれまでの研究体系は、以上のとおりである。

IJV の選択問題に関する理論的な研究となれば、レディング学派の功績が実に大きい。Casson (2000) は自社の標的市場規模と環境の変移性の度合いに応じて、M&A と国際合併とライセンスの使い分けがなされると定式化している。

Buckley & Casson (2010) はネットワークの配置タイプの違いによる利得とコストを識別している。オープンで透明性ある水平型ネットワークには学習／普及が利得となるが、閉鎖的で不透明な水平型ネットワークでは価格面の結託がコストになる。オープンで透明性ある垂直型ネットワークでは中間財市場と川上／川下への投資の調整が利得になるが、閉鎖的で不透明な垂直型ネットワークでは垂直統合が参入障壁を築き、ネットワークが形成できないと指摘している。国際合併には、自社側の少数所有型 (マイノリティ出資型) が多いだけに、また水平型も垂直型も見られるので、Buckley の所説からは、このように有益な示唆が得られる。閉鎖的で不透明なネットワークは、M&A につながると類推できよう。

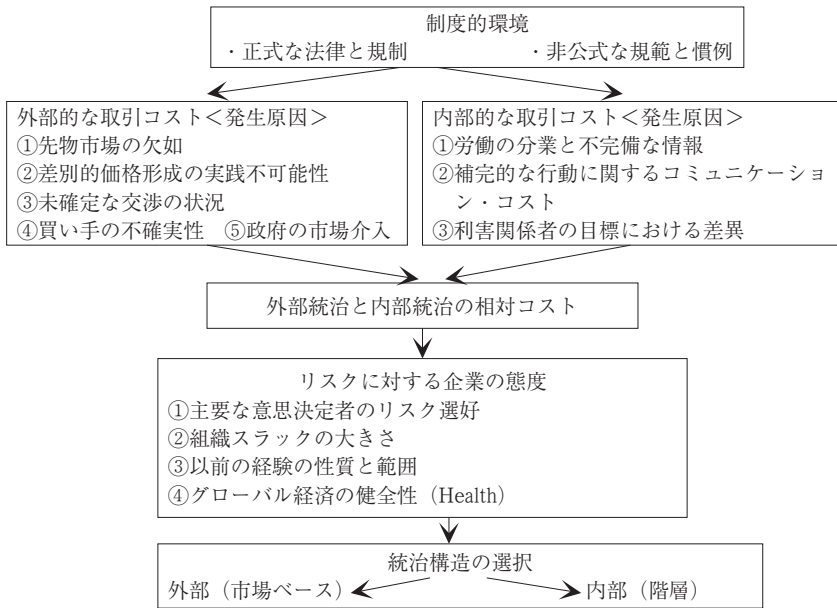
以上の研究をふまえると、IJV の選択決定を含めた多国籍企業による外国市場参入方式の選択行動の理論的説明に TC 理論的アプローチの有効性が失われていないのは確かである。ただし、情報コストやネットワークの活用性など TC 以外の決定因を組み入れる必要性が増し、かつ TC 理論を支柱に据えたままの議論が困難となり、他の学説を援用していかねば一般論化できないのが現状のようだ。

そういった中、近年では、Buckley & Strange (2012) の理論的示唆が注目される。多国籍企業における市場環境特性に適合して IJV の採択すべき戦略展開や重視されがちな経営資源要素に違いが生じ、そこでパートナー企業が IJV から得るべき利益の分配法則を 3 分類化して指摘している点は見逃せない。かかる研究の体系化を次節で紹介するとしよう。

### Ⅲ FC と M&A の選択に対する TC 理論からの接近可能性

Buckley & Strange (2012) はまた、海外 FC および国際 M&A への考察に TC 論などの適用を試みている。その枠組みを示したのが、図3に他ならない。

図3 取引コスト論から見た統治構造の決定因



出所) Buckley & Strange (2012), p. 102.

FC の選択に関係する要因の1つは、「外部的な TC」である。外部的な TC の発生原因が図3の中に5つ挙げられている。外部要因5つのうち、1つは FC という参入形態と最初からまったく関係しない。それは、「①先物市場の欠如」である。FC は先物市場の中で行われるわけでもない。つまり、先物市場があるから、FC が選択されるわけでもなく、また逆もそうである。

したがって、「①先物市場の欠如」を除く、②差別的価格形成の実践不可

能性、③未確定な交渉の状況、④買い手の不確実性、⑤政府の市場介入、が理論的な検討対象となる。

FC という参入方式の特性からして、②差別的価格形成の実践不可能性はほぼ無関係、③未確定な交渉の状況は回避可能、④買い手の不確実性は小、⑤政府の市場介入は割合に多くてもよい、とされる。これら4つの要因の中では、政府の市場介入がTCを上げる要因となるだけに、⑤はもともと階層を支持する。ゆえに、①先物市場の欠如は、FCにまったく関係せず、要因②と③と④は、FCによって克服可能であり、⑤の政府市場介入は影響力があまり及ばないため、FCの選択に問題なしと考えられる。

以上より、外部的なTCの発生原因のうち、②差別的価格形成の実践不可能性、③未確定な交渉の状況、④買い手の不確実性、に関してのみ非階層、すなわちFCの選択を支持する。

第2に、「内部的なTC」の発生原因が指摘され、それには、①労働の分業、②補完的な行動にかかるCC、③利害関係者間の目標の差異の少なさ、が挙げられる。

上記作用因に関して、労働の分業が可能であれば市場ベースの参入方式が選択される。ところが、労働の分業に関して不完備な情報しか入手できなければ、市場ベースの参入には阻害要因となり、階層、すなわち新規設立やM&Aが支持される。補完的な行動にCCが多くかかれば階層が選好される。利害関係者間で目標の違いが小さければ、市場ベースの取引となり、戦略提携の成立が見込める。

第3に、「リスクに対する企業の態度」が関係する。その態度の中に、①主要な意思決定者のリスク選好、②組織スラックの大きさ、③以前の経験の性質と範囲、④グローバル経済の健全性(Health)が含まれる。

上記のうち、市場ベースの取引が有利となるのは、①主要な意思決定者のリスク選好が比較的小さく、②組織スラックの大きさに限界があり、③以前の経験の性質と範囲があまり関係せず、④グローバル経済の健全性は多少関係する程度でしかない、といった条件が揃う時である。これらの条件の下で

非階層、すなわち FC が選好される。なぜなら、FC 協定自体は契約ベースだが、Oxley (1999) の分析枠組みに示されるとおり、市場ベースに入るからだ (Oxley, p. 17)。

上記の選択決定因の中で、「内部的な TC」に関連して、「不完備な情報」が阻害要因となって、「情報関連的 TC」(Casson: 2000) を発生させ、かつ「補完的な行動に対する CC」を要するのであれば、階層が望ましいことになる。いずれにせよ、直営方式を参入方式として対外直接投資とみなし FC から切り離せば、かかる FC の選択決定には TC が無関連となる場合が多い。ゆえに、TC 理論だけからは説明が付きにくい。

次に、TC 理論から見た M&A 選択決定因についても、Buckley & Strange (2012) は以下のように言及している (pp. 100-112)。

まず、外部的な TC の発生原因と関連させた場合はどうであろうか。第 1 に、先物市場が欠如すると、現物市場のボラティリティが大きくなるため、それを抑制するには 1 社の取引規模を大きくして市場支配が望ましくなるから、M&A が有効となる。第 2 に、差別的価格形成の実践が不可能であればそれを可能にすべく、M&A が選好される。第 3 に、未確定な交渉の状況を回避できなければ、交渉地位を高くすべく、M&A を選択するようになる。第 4 に、買い手の不確実性が大きければ、買い手を統合すべく M&A を選択するのが常套手段となる。第 5 に、政府の市場介入が多いと、M&A は実施しにくい (例：独占禁止法への抵触)。以上より、第 5 の要因だけが TC 論とは不一致となる。

他方、内部的な TC の発生原因と絡ませても興味深い。第 1 に、労働の分業が可能であり、情報が完備すれば、M&A を生みやすい。この点は階層組織の決定因に反する。第 2 に、補完的な行動に関する CC がかかるのでそれを制御すべく、階層 (完全所有子会社の設立) を選ぶのが TC 理論の主張に合致するが、M&A の場合、統合側と被統合側との間で事前的にも事後的にも CC を多く要するので、TC 理論に合致しない。第 3 に、利害関係者の目標における差異が大きいため、それを制御すべく完全所有子会社が選ばれる



が、M&A が部分的買収だと、目標の差異が大きな TC を発生させる。ゆえに、第1と第2の発生原因は理論と不一致となり、第3の要因は部分的に不一致と考えられる。このように、M&A の選択に関する限り、内部的な TC の発生原因は矛盾し合う関係が強いようだ。

その次に、リスクに対する企業の態度と関連させて M&A 選択の可否が決まるという。第1に、主要な意思決定者のリスク選好が比較的大きいと、階層型が選ばれやすい。M&A は事業リスクが大きいので、かかる第1要因に沿う。第2に、組織スラックの大きさに限界なしとなれば、被統合会社（または事業）との経営資源融合に組織スラックが重要なので、この点は M&A 選好に合致する。第3に、以前の経験の性質と範囲は M&A の特徴に結び付く。M&A の早期選択に過去の経験は寄与するからである。第4に、グローバル経済の健全性（health）は M&A を支援する。リーマンブラザーズショックの経験から明らかである。以上より、4つのリスクに対する企業の態度変数は M&A を支持する。

一般的に、FC も M&A の選択に際しても、TC 論的なアプローチだけで説明が付かないと解される。

そこで、まず FC における TC 理論との食い違いを補正する方法を考察してみる。第1に、「政府の市場介入が割合に多くても良い」という点は階層を支持するが、ところが PA 理論に従えば、エージェントが現地事業主のため、現地政府の市場介入による影響は軽微となる。それゆえ、実質的に現地政府の市場介入とは無関連となるから、かかる第1要因は FC の選択から切り離せる。

第2に、「不完備な情報が阻害要因」という点は階層を支持するが、国際戦略提携ならば、情報の非対称性はある程度許容される。なぜならば、DC 論によると、「提携は、企業が非対称情報の状況で自己取引に対する安全装置となるガバナンス・メカニズムを創造するのを促す一方、情報が双務的に欠如した状況でパートナー同士が資源の交換・開発の調整を実現するのを可能にしている」と示唆されるからだ。FC も提携の1類型ゆえに、DC 論に

依拠すれば、不完備な情報はFCの選好にあまり問題とならない。

さらに、「補完的な行動に関するCC」はTC論では階層を支持するというが、PA理論によると、モニタリング・コストの解除策には、加盟者の選定をいかに行うかが鍵なので、CCは不可欠となる。

それゆえ、PA理論と組み合わせれば、階層の促進要因となる「補完的な行動に関するCC」がFCにも欠かせないと主張できる。

DC論からもさらに、「補完的な行動に関するCC」がFCの正しい選択に必須だと断定できよう。すなわち、「機会主義からそれぞれの利益を保護する上でインフォーマルな安全装置が重要な役割を果たす。提携関係を形成している企業が直面する契約上の破棄は、フォーマルな契約というよりも、インフォーマルな安全装置を通じて有効に処理されるというパターンである」という。かくして、パートナー間の信頼の確立にはCCが不可欠なのは自明である。

結局、取引コスト論をFCの選択に適用して否定される要因が、PA理論とDC論でカバーされ、正当化されることとなる。

他方、M&Aに対しても取引コスト論との食い違い点を補正する方法を提起してみる。「政府の市場介入が多いと、M&Aは実施しにくい」といったケースが、M&Aによる米国反トラスト法への抵触の恐れから見られる。新制度派経済学の主張するとおりである。この点は、TC理論に反する。

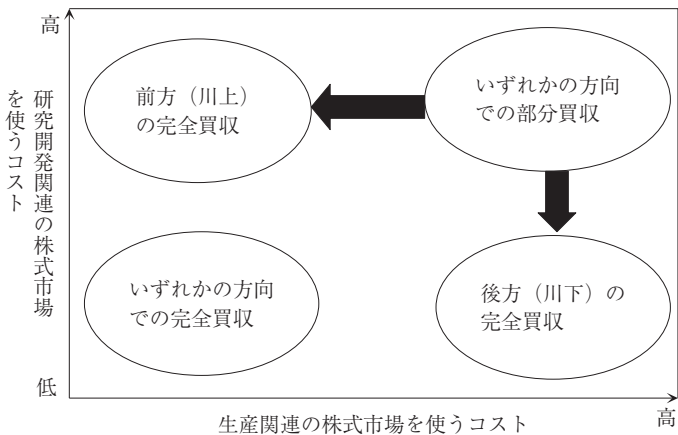
また、「労働の分業が可能であり、情報が完備すれば、M&Aを生みやすい」といった指摘がDC論からは可能である。この点は、TC理論で唱えられる階層組織の決定因に反する。

さらに、「補完的な行動に際してCCがかかれば、それを制御すべく、階層（完全所有子会社の設立）を行う」というのがTC理論の主張であるが、M&Aの場合、統合側と被統合側との間で事前的にも事後的にもCCを多く要するため、TC理論に合致しない。DC論によれば、「①買収における選択のケイパビリティ、②買収における識別のケイパビリティ、③買収における再配置のケイパビリティといった階層が重要なスキルであるからには、組織

の十分な規律と調整を要する」。かくして、買収を意図する企業がそれによってDCを高めるには、組織の規律を守り、調整をしていく上で、買収企業と被買収企業の間でのCCが不可欠となる。

第4に、「利害関係者の目標における差異が大きい」と、それを制御すべく完全所有子会社が選ばれるという見解はTC理論に従う。しかしながら、M&Aには部分的買収も多く、その場合、買収側と被買収側の間で目標に違いが大きければ、TCを発生させるのが目に見えている。このことが現実的である以上、M&Aでは新規設立（新設；Greenfield）に比べて目標管理が重要となる。

図4 完全買収 vs. 部分買収



出所) Chen, Shih-Fen S., (2010), p. 947.

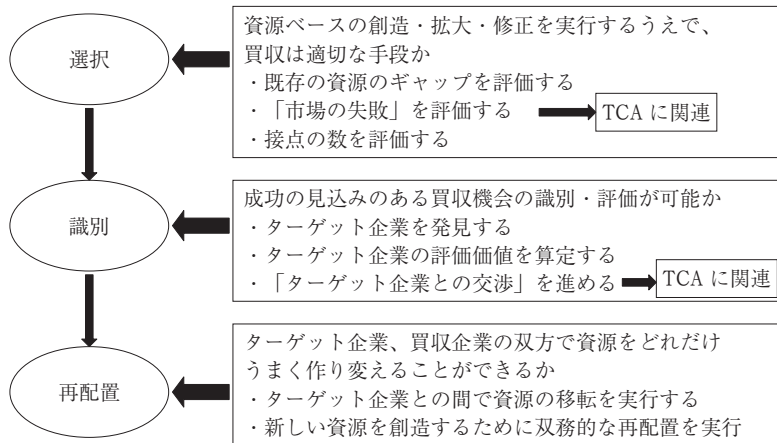
M&Aの選択に関しても、TC理論だけでは説明が難しく、あるいは、場合によって不可能となる状況もあり得る。この点に関しては、Chen (2010)が提示した「取引コスト理論的接近法による買収の意思決定の例示」によって証明される。Chenの所説より、買収の選択時に完全買収と部分買収とを峻別する試みが重要であるのが洞察できる。図4のとおりである (Chen: 2010, p. 947.)。

Chen は、後方・川上統合 (backward integration) となる「研究開発関連」の株式市場を使うコストと、前方・川下統合 (forward integration) となる「生産関連」の株式市場を使うコストといった2種類の M&A 絡みの株式市場取引コストの組み合わせにより、買収形態を完全買収と部分買収とに区分している。ガバナンス (企業統治) の形態とは別に、買収が成立するための方法に焦点を当てると、株式公開買い付け (Take-Over Bid; TOB) が主要な手段となる。すなわち、買収行為は株式市場取引になるわけである。買収する側としては買収コストが割高となるのを避けたいので、後方統合・川上統合を行いたくても研究開発関連の株式市場を使うコストが高く付き、かつ前方・川下統合を行いたくても生産関連の株式市場を使うコストまでも高くなるような場合、いずれかの方向での部分買収にとどまる。逆に、双方とも株式市場取引コストが安ければ、いずれかでも完全買収を目指せる。研究開発関連の株式市場を使うコストが割高で、生産関連の方が割安であれば、ある製造企業の株式を完全買収する。その逆のケースとなれば、研究開発企業の完全買収が行われる。

通常、ガバナンス (企業統治) 面から見ると、買収は階層として扱われる。だが、それは買収後の段階であり、買収成立前で参入方式を捉えると、Chen が指摘したとおり、市場取引という側面を見過ごすわけにはいかない。株式市場取引コストを買収による市場参入方式決定の重要な意思決定変数とみなすところに特徴がある。前方ないし後方の事業統合を企図しても、株式市場取引コストが高く付けば、完全買収よりは部分買収を選択するわけだから、そうなれば市場取引コストが階層を否定すると解せる。ゆえに、買収はグリーンフィールド投資 (完全所有子会社の新設) と区別されねばならない。このことは、買収が外部資源獲得方式となる参入方式に起因していよう。

完全買収決定因の説明が TC 理論と矛盾し合う関係となれば、DC 論の援用により理論的エッセンスを現実の M&A 決定に適用していくのが望ましいと期待される。図5において、買収意思決定に対する DC の適用が示される。

図5 買収のダイナミック・ケイパビリティ



出所) 谷口他訳 (2010)、p. 142、図 6.2。(Helfat, C. E., Teece, D. J., et.al., 2007.)  
 「TCA に関連」という用語は筆者が加筆。

国と企業の多国籍結合による買収の DC を通じた価値創造は、多国籍企業の競争優位を左右するだけに重要だ。図の中で注目すべきは、買収の DC の形成過程のうち、選択段階における「市場の失敗」と識別段階における「ターゲット企業との交渉」が TC アプローチに関連する点である。

買収企業が自国以外の企業を買収して新しい資源を獲得するには、企業の既存の資源ベースを拡大するような資源がしばしば必要とされるが、こうした資源は、不連続的資源交換の場面で「市場の失敗」に服しているうえに複数の接点を要する。

では、市場の失敗が起こる原因とは何か。国内買収にはないクロスボーダー買収ならではの、情報の非対称性に起因した被買収企業の資源価値評価の困難さや不確かさ、および探索対象資源における地理的遠隔資源 (geographically distant resource) という性格が原因となる。これら 2 つは市場の失敗を形成し、国境を越えた単純な資源交換さえも妨げてしまうものとなる。距離を置いた資源交換を妨げてしまう市場の失敗に加えて、資源交換の接点多すぎると、現地企業とのライセンスングや提携は成立しにくい。

そこで、新しい資源を獲得するには被買収企業の資源価値評価の困難さや不確かさ、および地理的遠隔資源といった特定の文脈がクロスボーダー買収に内包される以上、かかる文脈の中で効果的に買収を選択するケイパビリティに加え、買収可能な標的企業を識別するケイパビリティを有する企業こそが買収戦略から便益を享受できる。買収ターゲット企業との間で資源を移転し、造り変える能力を持てば、買収交渉に伴う取引コストを削減できる。

以上より、DC 論には TC 理論アプローチを包摂する余地を残しているので、国際 M&A の選択を説明するのに DC 論は欠かせない。

## IV 再度の理論的究明

### 1. M&A の選択条件に関する再考

TC 理論を中核に据えて M&A の選択条件を検討してみた結果、M&A の採択決定に TC 要因がどの程度強く関係するのがある程度把握できたかもしれない。ただし、M&A を行う側の企業 (Merging &/or Acquiring firm) を果たして「内部化行動」とみなすべきか、「外部化行動」として捉えるのが正しいのかが、最大の疑問点として残される。M&A の場合、資源獲得方法としては間違いなく「外部調達」であるが、統治 (governance) 構造として見れば、M&A は「階層」であることに変わりはない。

既に述べたことから分かるとおり、外部資源獲得方法の正当化については DC 論が役立つ。自社の DC を活用してこそ、自社にない優れた外部資源を獲得でき、内部資源との統合によるメリットが発揮され、組織のダイナミズムが生まれる。こうして、M&A 効果が高まる。一方、統治 (governance) 構造という観点から、M&A が「階層」として扱われるのは、新制度派経済学や TC 理論の主張から当然視できる。

だが、こういった矛盾点は理論化の過程で解消を要するであろう。つまり、新制度派経済学や TC 理論による主張と DC 論を統合化することで、市場参入時の資源獲得方法と統治 (ガバナンス) 構造の議論に整合性が保てるかどうか、理論展開上の争点となろう。

## 2. FCの選択条件に関する再考

FCの決定因を抽出する際、果たしてTC理論に拘る必要があるのか。基本的には、FCの選択決定にTC理論は強い関連性と理論的な相互補完性を依然として有するものと考えられる。とはいえ、TC理論に代替する有力な理論アプローチが存在することを否定できない。その代表格が、「資源希少理論 (resource-scarcity theory)」と「PA理論」に他ならない。

Alon (2010) はフランチャイザー・システム (franchisor's system) におけるFCの比率を説明するものとして、これら2つの理論を代表的なアプローチ (two popular approaches) とみなして、以下のように所説を要約し、それぞれ擁護できる点と批判すべき点を指摘している。

### (1) 資源希少理論の適用

「資源希少理論」は、乏しい資源で拡大を望むものとして、FCの選択を説明しようとする。つまり、企業が有する資金や人材といった経営資源の豊かさないし欠乏度の観点から、企業戦略や企業競争を捉える。直営店展開に比較して、FCは資金(投資)や人材(社員の雇用)を多く必要としない。投資や雇用から生じるリスク負担も回避できる。経営資源が不足気味の企業が成長しようとする際に選択しやすい。

一方、資源希少理論への反論がいくつかある。Alon (1999) はこれまでの多数意見を踏まえて、①規模の大きな企業ほど、②歴史の古い企業ほど、③成長性の高い企業ほど、国際フランチャイジングへの指向が強いという仮説を構築し、検証を行っている。そこでは、従来の特定年次のデータではなく、1990-1997年という長期間のデータを用いている。その結果、企業の規模や歴史は、国際フランチャイジング指向と関係がないと判明した (pp. 14-18)。

### (2) プリンシパル=エージェンシー理論

マーケティングに対するPA理論の適用可能領域は狭いとしつつも、Bergen, Dutta & Walker (1992) はエージェンシー理論について以下のように説

明した。エージェンシー理論とは、依頼主がエージェント（代理人）に業務を委託して代行させるという視点から経済や企業組織を捉えようとするものである。依頼主が自らの利益のために、エージェント（代理人）にアクションを起こされ、代理人に依存するときはいつでも、代理関係は存在している。つまり、加盟者は、本部のエージェントとしてフランチャイズ・システムのコンセプトを守って契約通りの業務を実行し、フランチャイズ・システムの価値を高める義務がある。しかし、現実には、エージェントは本部の目の行き届かないところで契約を遵守しない場合もある。本部にはエージェントに対する高度な監督能力が要求されるから、当然ながら高コストが生じる。

モニタリング・コストの削減策としては、①加盟者の選定をいかに行うか、②加盟者にどのようなインセンティブを与えるか、などを考える必要がある。このフランチャイズが有する根本的な問題は、国際フランチャイジングを考える場合にも重視されてきた。

結局、資源希少理論であれエージェンシー理論であれ、他の分野から借用された理論であるため、これらを越えるフランチャイジング独自の理論が求められている。

その意味で、資源希少理論とPA理論にTC理論をどのように統合しているかが海外FC選択理論の再構築に欠かせない。となれば、かかる統合の可能性は高いであろうか。

### （3）マクドナルドの対日進出からの検証

マクドナルドの対日進出は、東京の主要駅近くに直営店を5店舗開設したところからスタートした。対日進出当初は内部化が優先されていた。おそらく、当時はファーストフードやハンバーガー自体、日本で馴染みがなく、フランチャイジー（franchisee）を求めるには余分な市場開拓コストがかかるし、情報提供コストと情報処理コストも高くつく。しかも、ファーストフード・ビジネスやハンバーガーショップの成功にリスクが付き物とみなされ、フランチャイザーの交渉地位は低くならざるを得ない。進出当初は模倣容易



でない自社の特殊的優位性を活用して、直営店方式といった自営で店舗を展開した方が、交渉コストや情報関連的 TC などを含む TC を大きく削減できる。

成長期に差し掛かると、日本マクドナルドは首都圏で成功した実績を梃子として、フランチャイジーを多数集められた。フランチャイザーはフランチャイジーとの間で交渉地位を高め、有利な料率でロイヤルティ (royalty) を受け取れるようになる。FC 展開では投資コストを抑制でき、短期間で都心部から地方都市へ加速度的にフランチャイジーを拡大していった。FC ならではの売上高成長率の高さはフランチャイザーのみならず、フランチャイジーにとっても魅力となった。その PR 効果もあって、市場 TC はライセンス契約時のみならず、労働市場でも低下し、従業員を集めやすくなった。その間、顧客や従業員の間でマクドナルドに対する認知度が高まり、ブランド強化を容易に進められた結果、TC は一層低減していったようだ。

ゆえに、日本マクドナルドの発展のケースから、店舗進出当初は直営方式、そして成長期に差し掛かると直営ではなく FC が有力手段だということが例証される。この例証は、外食業界、中でもファーストフード業界の多くの企業にも当てはまるであろう。となれば、PA 理論の含意力と予言力は大きいと言わざるを得ない。

#### (4) 両理論と TC 理論との統合可能性

資源希少理論からは、自社の経営資源が豊かであれば直営店方式といった対外直接投資、すなわち内部化が選好されると示唆される。ゆえに、資源希少理論は取引コスト論が言及するところに一致する。また、資源の豊かさだけでなく、自社資源の性格が「暗黙知 (tacit knowledge)」であれば、こうした知識の移転リスクが高いとみなせ、フランチャイザーは直営店を優先すると考えられるから、TC 理論にも通じる。

このように、資源希少理論は TC 理論と容易に統合できる。PA 理論と TC 理論との接合可能性はどうか。

PA理論からは、直営店における営業利益率>フランチャイジーから得るロイヤルティの対売上高比率（使用料率）ならば、直営店（＝内部化）を選択するという定式化が可能なので、TC理論と考察結果は同じになる。

さらに、プリンシパル（依頼人＝親会社または本社）のエージェントに対する監視（モニタリング；monitoring）に、PA理論が重点を置いている点も要注目となる。すなわち、プリンシパル（依頼人＝親会社または本社）による監視が不完全であれば、エージェント（代理人）すなわち契約先企業はプリンシパルの目的以外の利益を追求しがちである。権限が委譲されるがゆえ、エージェントが自らの利益を追求しようとするあまり、プリンシパル側に余計なエージェンシー・コスト（意図的なロイヤルティの支払い漏れやその遅滞など）が発生しかねない。加えて、エージェントのこういった機会主義的行為に監視をするとすれば、プリンシパルは監視コスト（モニタリング・コスト）といったTCの一種を払わざるを得ない。そこで、階層（例：完全所有子会社、直営店）が選好される。

直営店ならば「モニタリング・コストの削減」が可能という点にPA理論は力点を置く。かくして、取引相手の機会主義的行為への対応も考察要因として重視されるという点で、PA理論とTC理論は理論枠組みを共有化しているのが分かる。ゆえに、PA理論とTC理論との理論的統合は実現できる。

## V 諸理論の類別化

FCか、M&Aか、IJVなどの戦略提携か、といった参入方式の選択を理論的に解明する上で欠かせない要件とは、参入後の成果との関連付けである。その成果を生むかどうかに影響するのが、参入方式ごとの「企業間の知識の移転方式」、および「知識移転の次元」である。Buckley et.al. (2012) は、企業間の知識の移転方式を「知識の価値増殖型」と「知識の獲得型」とに、さらに、知識移転の次元を「相補的」(complementary) と「補充的」(supplementary) とにそれぞれ二分している。これら2つの要因を軸にとれば、図6で示されるとおり、概念枠組みが構成される (Buckley et.al, pp. 211-215)。

セル I では、相補的な知識の価値増殖が見られる。パートナーが焦点となる事業単位から相補的な知識を獲得し、両者ともに知識集中度（集約度）を高め、専門化領域を深化させる。セル II では、補充的な知識の価値増殖が進む。パートナー企業がそれぞれ特徴的な知識を保有し、学習意欲を有する場合の知識移転を指す。セル III は相補的な知識の獲得と一致する。セル IV は補充的な知識の獲得に結び付きやすく、市場変化への適応性に最も優れる。GM（General Motors）とトヨタの在米 IJV として知られる NUMMI（North United Motor Manufacturing Industries）や華為技術（Huawei Technologies）はセル IV に位置する。

図 6 補充的と相補的な知識の移転方式

		知識価値の増殖	知識の獲得
知識移転の次元	相補的	<p>セル I</p> <p>相補的な (complementary) 知識の価値増殖</p> <p>パートナーが焦点となる事業単位から相補的な知識を獲得し、両者とも知識集中度を高め、専門化領域を深化</p>	<p>セル III</p> <p>相補的な知識の獲得</p>
	補充的	<p>セル II</p> <p>補充的な (supplementary) 知識の価値増殖</p> <p>パートナー企業がそれぞれ特徴的な知識を保有し、学習意欲を有する場合の知識移転を指す</p>	<p>セル IV</p> <p>補充的な知識の獲得</p> <p>NUMMI (JV by GM &amp; Toyota)</p> <p>Huawei Technologies</p> <p>市場変化への適応性に最も優れる</p>

出所) Buckley et.al. (2012), p. 213.

TC 理論は 4 つのセルのうち、どのセルで最も効力を発揮できるであろうか。TC 理論の理論的性格上、セル I に最大限適合するとみなせる。セル II がそれに次ぐ。なぜなら、第 1 に、知識の獲得という面に TC 理論からは十分目が向けられていないからだ。第 2 に、親会社から在外子会社への知識移転が強みを発揮して、子会社において当該分野で専門化が捗りやすくなるから

である。RBV も TC 理論とほぼ同様とみなせる。

他方、TC 理論とは理論の性格を大きく異にする DC 論の場合、反対の方向性に向かい、セルⅣに適合する。セルⅢには、コンティンジェンシー理論が妥当するであろう。

参入方式の選択問題を、参入時から参入後に至る知識移転方式の選択問題として捉えるならば、同一多国籍企業が海外事業活動ごとに時間の経過とともに各種理論のうちどれかを選択原理としてその時点での最適モデルに選んでいると考えられる。こうした観点に立つと、多国籍企業による市場参入方式選択を包括的に語る上で各種理論を欠くことはできない。その意味で、参入方式選択理論の構築に向けて理論アプローチの統合化への誘因は大きい。

とはいえ、4つの理論アプローチの原理的な特徴を根拠にして多国籍企業の市場参入方式選択への接近法を厳密に検討すれば、図7に描かれた位置付けにより識別されよう。

図7 理論アプローチの所在位置

高 資源・ ケイパ ビリティ の独自 性	取引コスト理論 ・機会主義的行為	コンティンジェンシー理論 ・環境変化に対応した「選択と集中」
	RBV (リソース・ベสต์・ビュー ＝資源ベースの戦略論) ①資源の価値、②資源の希少性、 ③模倣コスト、④資源の組織の活用	
低	プリンシパル-エージェント理論 ・資源希少性理論に近い ・海外子会社の自立化や現地化と海外 独立企業への経営の委任	ダイナミック・ケイパビリティ論 ・環境に適応するために資源を変化 させ、被買収企業からの資源の転用・ 統合を促す組織スキルにも着眼。外 部からの「組織能力のダイナミック 性」を注視。
	遅	速
	事業環境変化のスピード	

出所) Forsgren (2008) pp. 144-149 等を参照し、藤澤が類型化を試みた。

第1に、TC 理論は RBV とは補完関係にあり、統合可能性が高い。

第2に、PA理論はTC理論の裏返しのなので、統合可能とみてよい。

第3に、TC理論はDC論とは対照的な位置（図7を参照）にあり、統合可能性よりも代替性がかかなり強い。とはいえ、「市場の失敗」を評価し、「ターゲット企業の評価価値を算定したうえで、ターゲット企業との交渉」を進めるという段階でのみ、TC理論との接合可能性を見い出せよう。

第4に、相補的な知識の価値増殖にTC理論が最も適しやすく、次いで、補充的な知識の価値増殖に適すると考えられる。

## VI 今後の課題

わが国の多国籍企業理論研究では、TCとRBとPAとDCを総合的に組み込んで外国市場参入方式の選択を包括的かつ体系的に議論した成果は至って少ない。その点で、本稿には何らかの貢献が認められるかもしれない。

反面、欧米ではかなり議論されてきているだけに、本稿は4つの理論間の補完性と代替性を議論した程度にとどまっているがゆえに、課題は多い。

第1に、PA理論とDC論をさらに深く究明したうえで、TC理論との関係についてより厳密に検討する必要がある。上記3つの理論の統合化に不可欠な重要変数を特定化し、これら変数間の関係を定式化することで、その解決が図られるかもしれない。その上で、実例やデータを用いて関係式の妥当性を検証していけば理に叶う。

これまで、Forsgren (2009) が示した多国籍企業理論の学説体系に従えば、「調整型 (coordinating) 多国籍企業」にはTC理論、「知識型 (knowing) 多国籍企業」には組織ケイパビリティ論 (DC論) が当てはまるという (pp. 144-149)。

この見解に沿って、本稿での理論整理を行ったが、多国籍企業を取り巻く内外環境条件に応じて理論体系に変化をきたす恐れがなくもない。

そういった事態に備え、本稿を発展させるうえで参考になる研究成果に注目してみた。Rugman (2014) が唱えた説である。すなわち、全社的な自社内外ネットワークの中で子会社能力の創造と活用が現地の国家特殊的優位と

の関係でどのように行われるかいかんで、ネットワークを通じた参入形態が決まるというモデルである。その中で Rugman は現地子会社の能力創造に注目し、現地の旗艦企業 (flagship firm) を取り巻く集中したクラスターの形成に子会社が割り入って自社外で埋め込み (external embeddedness) に成功することとか、子会社にとって受入国の現地特殊資産を梃子にし得る程度が現地市場条件の競争ダイナミズムによって駆動されるところに着眼点を置いている。この点に目を向ければ、TC 理論、RBV、PA 理論、DC 理論の適用の可能性を広げられるものと確信する次第である。

(筆者は関西学院大学商学部教授)

#### 参考文献

- Alon, Lian (2010), *Service Franchising: A Global Perspective*, Springer-Verlag.
- Bergen, M., S. Dutta and O. C. Walker (1992), "Agency Relationships in Marketing: A Review of the Implications and Applications of Agency and Related Theories", *Journal of Marketing*, Vol. 56, July.
- Buckley, P. J. and M. C. Casson (2010), "A theory of cooperation in international business", Buckley, P. J. and M. C. Casson, *The Multinational Enterprise Revisited: The Essential Buckley and Casson*, Palgrave Macmillan, pp. 41-67.
- Buckley P. J. and R. Strange (2012), "The Governance of the Multinational Enterprise: Insights from Internalization Theory", Buckley P. J. and R. Strange, *Innovations in International Business*, Palgrave Macmillan.
- Casson, M. C. (2000), *Economics of International Business: A New Research Agenda*, Edward Elgar Publishing Limited. 江夏健一・桑名義晴・大東和武司監訳 (2005) 『国際ビジネス・エコノミクス—新しい研究課題とその方向性—』文眞堂。
- Chen, Shih-Fen S. (2010), "A general TCE model of international business institutions: Market failure and reciprocity", *Journal of International Business Studies*, Vol. 41, Issue 6, pp. 935-959.
- Forsgren, M. (2009), *Theories of the Multinational Firm: A Multi-dimensional Creature in the Global Economy*, Edward Elgar Pub.
- Fujisawa T. (2006), "Rebuilding MNE Theory from the Perspective of Modified Transaction Cost Theory: Reviewing Traditional Rugman's Model", *Kwansei Gakuin University Social Sciences Review*, Vol. 10.
- Fujisawa T. (2008), "The behavior of Japanese manufacturers' entering into China and Thailand: Theoretical approach and analysis of the evidence", *Kwansei Gakuin University Social Sciences Review*, Vol. 12.

- Fujisawa T. (2013), “A Transaction Cost Approach Revised toward the General Theory of Foreign Market Entry Strategies, *International Review of Business*, Vol. 13, March. (The Society of Business Administration, Kwansai Gakuin University)
- Helfat, C. E., Teece, D. J., et.al., 2007, *Dynamic Capabilities: Understanding Strategic Change in Organization*, Blackwell. (谷口他訳 (2010)、『ダイナミック・ケイパビリティ—組織の戦略変化—』、勁草書房)
- Oxley, J. E. (1999), *Governance of International Strategic Alliances; Technology and Transaction Costs*, Harwood Academic Publishers.
- Rugman, A. (2014), “Subsidiary Specific Advantages and Multiple Embeddedness in Multinational Enterprises”, 『多国籍企業研究』第7号、多国籍企業学会編。
- Williamson. O. E. (1986), *Economic Organization*, Wheatsheaf Books Ltd., (井上馨・中田善啓監訳 (1989) 『エコノミックオーガニゼーション』、晃洋書房)。
- 藤澤武史 (2006) 「グローバル市場の参入方式—日系製造企業の事例分析とモデル分析の適用」竹田志郎編著『日本企業のグローバル市場開発』、中央経済社、第6章。
- 藤澤武史 (2007) 「グローバル市場参入戦略」諸上茂登・藤澤武史・嶋正編著『グローバルビジネス戦略の革新』、同文館、第5章。
- 藤澤武史 (2012) 「多国籍企業の国際戦略提携における内部化型 VS. ネットワーク型」『商学論究』第59巻第4号。
- 藤本隆宏 (2001) 『生産マネジメント入門〈1〉生産システム編』、日本経済新聞社。