国際経営戦略論

OLIフレームワーク（OLI Framework、おー・える・あい・ふれーむわーく）

企業がなぜ海外直接投資（Foreign direct investment、FDI）を行うのかを説明する理論的枠組みであり、ダニング（Dunning）によって提案された。OLIフレームワークは、海外直接投資や貿易に関する既存の理論を包括的に取り入れたものであり、折衷パラダイム（Eclectic paradigm）とも呼ばれる。OLIフレームワークの柱は、オーナーシップ・アドバンテージ（O-advantage）、ロケーション・アドバンテージ（L-advantage）、インターナライゼーション・アドバンテージ（I-advantage）という３つの要素である。オーナーシップ・アドバンテージとは、企業が競争優位の源泉となる有形および無形の経営資源を所有することから生じる優位性のことであり、ロケーション・アドバンテージとは進出国の経済的、産業的、政治的、文化的環境から生じる優位性のことである。また、インターナライゼーション・アドバンテージとは、組織内取引を通して（すなわち海外子会社を設立して）生産、販売等を行うことから生じる優位性のことである。OLIフレームワークは、これら３つのアドバンテージが存在するときに企業が海外直接投資を行うと考える。まず、進出しようとしている国の現地企業に対して競争優位を獲得できる有形あるいは無形の経営資源を企業が所有していることが海外直接投資を誘引する条件になる。有形あるいは無形の経営資源としては、資本、人材、技術、マーケティング・ノウハウなどが挙げられる。次に、進出しようとしている国が、天然資源や低コストの労働力、安定した政治・経済環境、外国企業への優遇策など外国企業にとって魅力的な条件を備えていることが海外直接投資が行われる誘因になる。その魅力的な条件を持つ進出国に、企業は所有する経営資源を移転して事業活動を行うことになるが、進出国への経営資源の移転が、市場取引（すなわちライセンシングなどの契約）よりも組織内取引（すなわち海外子会社）による方が有利であることが海外直接投資が行われる誘因になる。もし市場取引の方が有利であれば、企業は海外直接投資を行わず、ライセンシングなどの形態で経営資源を進出国に移転する。しかし、技術やノウハウなど無形の経営資源の移転を伴う場合には、ライセンシングのような市場取引が効果的でないことが多い。市場取引の場合、取引相手を探し、取引条件を交渉し契約を結んだうえ、取引相手に契約を履行させなければならない。しかし、無形の経営資源の場合、取引条件（たとえば価格）を決めるのが難しく、たとえ決められたとしても、取引相手に無形の経営資源を使いこなす能力がないと、効果的に移転することができない。さらに、取引相手の行動をコントロールすることも難しい。このため、企業は組織内取引（海外子会社の設立）を選択することになる。このフレームワークが提案されてから20年が経つが、現在でもOLIフレームワークは、なぜ海外直接投資が行われるのか、どこに立地すれば企業は高い成果を得られるのかを説明する主要な理論的枠組みの1つである。

エントリー・モード（Entry mode、えんとりー・もーど）

外国で事業活動を行おうとする企業が、戦略的目標を達成するために選択する、進出国への参入方法をエントリー・モードという。エントリー・モードは大きく、資本を伴わない参入形態（Non-equity mode）と資本を伴う参入形態（Equity mode）に分けられる。資本を伴わない参入形態は輸出と契約に分類でき、資本を伴う参入形態も合弁会社と完全子会社に分類できる。資本を伴う参入形態は、進出国に現地法人を設立して事業活動を行うものであるが、資本を伴わない参入形態は、現地法人を設立することなしに進出国で事業活動を行うものである。

資本を伴わない参入形態に分類される輸出は、間接輸出と直接輸出に分けられる。間接輸出は輸出代行業者を通した自社製品の海外への販売を指し、直接輸出は製品を製造した企業自らが行う輸出を指す。もう一方の資本を伴わない参入形態である契約とは、ローヤルティを対価として、自社が所有する技術や知的財産の使用に関する権利などを外国企業に与えることを指す。契約による外国への参入の代表的なものとして、ライセンシングやフランチャイジングが挙げられる。

資本を伴う参入形態に分類される合弁会社（Joint venture）は、進出国の企業との共同出資で現地法人を設立して進出国での事業活動を行うものである。自国あるいは進出国から複数の企業が親会社として参加することもある。自社から見た合弁会社の株式保有比率により、マジョリティ（50%超を保有）、シェアード（Shared; 50対50の保有比率）、マイノリティ（50%未満を保有）に分類できる。もう一方の資本を伴う参入形態である完全子会社（Wholly owned subsidiary）は、外国に参入しようとする企業が単独で進出国に現地法人を設立し、その株式のすべてを所有する形態である。完全子会社の設立には、新しい現地法人を設立するグリーンフィールド投資（Greenfield investment）と、進出国の既存企業を買収して完全子会社化する方法がある。

ウプサラ・モデル（Uppsala model、うぷさら・もでる）

ウプサラ・モデルはステージ・モデルとも呼ばれ、企業の国際化の進展パターンを説明する理論である。ウプサラ・モデルという名称は、スウェーデンのウプサラ大学の研究者が北欧企業の国際化プロセスを観察することによってこのモデルを導出したことに由来する。ウプサラ・モデルは、企業の国際化を段階的に進展・深化していくプロセスと考え、その理由として、外国での経営ノウハウやビジネス環境に関する知識の欠如を挙げている。またウプサラ・モデルは、国際化を進めるために必要な知識は、外国での事業経験を通して徐々に蓄積されていくと主張する。このため、国際的な事業活動に必要な知識を獲得するにつれ、企業は段階的に外国市場への経営資源投入の程度を高めていくとウプサラ・モデルは予想する。

ウプサラ・モデルは、企業の国際化に必要とされる知識を２種類に分類している。１つは客観的知識（Objective knowledge）であり、もう1つは経験的知識（Experiential knowledge）である。客観的知識とは外国で事業活動を行うために必要とされる一般的な知識であり、実際に外国で事業活動を行わなくとも獲得可能なものである。一方で経験的知識は、外国での事業経験を通して獲得されるものである。企業の外国市場へのコミットメ

ント水準には、客観的知識よりも経験的知識の方が重要な影響を与える。経験的知識が蓄積されるにしたがって、企業は外国での事業活動に対するコミットメントを段階的に引き上げていく。

ウプサラ・モデルのもう1つの主張は、外国での事業活動に必要な知識の欠如のため、企業は心理的距離が小さい国から大きい国へと段階的に国際化を進展させていくというものである。心理的距離とは、文化、政治システム、経済システムなどの違いから生じる情報の流れの障害を指す。外国での事業活動に必要な知識を欠く企業は、現地の状況が比較的理解・把握しやすい心理的距離の小さい国から海外進出を始め、経験的知識が蓄積され外国市場に対する心理的距離が取り除かれるにしたがい、漸進的に心理的距離が大きい国へと事業活動を拡大していくとウプサラ・モデルは予想する。

ボーン・グローバル（Born-global、ぼーん・ぐろーばる）

グローバル・スタートアップ（Global startup）、インターナショナル・ニュー・ベンチャー（International new venture）とも呼ばれるボーン・グローバルは、経済のグローバル化と情報、コミュニケーション、輸送、生産などに関する技術進歩の中で形成された既存企業とは異なる特徴を持った企業であり、国内市場で成功を収めた後に外国市場に進出する国際化した中小企業（Small- and medium-sized international enterprise）とは区別される。伝統的な国際経営理論では、企業はまず自国内での成長にコミットし、その後外国市場への参入を行うと考えられていたが、ボーン・グローバルは創業当初から外国市場への参入を目標として掲げ、その実現にコミットするという点で従来の理論が考えていた企業とは異なっている。ボーン・グローバルの定義には様々なものがある。たとえば、企業設立から2年以内に1つ以上の製品の輸出を開始し、少なくとも総生産高の25%を輸出している企業をボーン・グローバルとする定義もあれば、企業設立から3年以内に外国市場に参入し、外国市場への参入から3年以内に少なくとも売上の25%を自国市場以外から得ている企業をボーン・グローバルとする定義もある。輸出を開始する時期と外国市場から得る売上に関して若干の違いがあるものの、企業設立当初から外国市場に参入し、売上の相当割合を外国市場から得ているという点は、多くの定義に共通している。また、ボーン・グローバルは技術集約型、あるいは知識集約型産業を営む企業に多いと考えられているが、必ずしもハイテク産業であることがボーン・グローバルであることの要件ではない。どのような産業に属しているにせよ、外国市場に通用する製品やサービスを保有していることが早期の国際化に必要だと考えられている。

中小企業の輸出に関して国際比較が可能な公式的統計を探すのは困難であるが、The Global Entrepreneurship Monitor（GEM）という機関が行った調査によって各国のボーン・グローバルの動向を把握することができる。36カ国を対象にGEMが行った調査によれば、ボーン・グローバルが多い国として、カナダ、チリ、アイスランド、アイルランド、韓国、ニュージーランド、タイなどを挙げることができる。一方で、日本はボーン・グローバルが非常に少ない国の1つに数えられている。

文化的距離（ぶんかてききょり、Cultural distance）

自国と外国との文化的差異は、企業が外国で事業活動を行う際に感じる自国からの心理的距離の原因の1つである。人の思考、認識、行動様式は文化に影響されるため、人的資源管理、意思決定、交渉方法なども文化の影響を大きく受ける。このため、文化的差異への対応は海外での事業活動の成功を左右する重要な要素の1つに数えられている。

多くの研究者が様々な方法で文化の分類を試みてきたが、その代表的なものとしてホフステッド（Hofstede）の研究が挙げられる。ホフステッドは、米国企業であるIBMが保有する世界70カ国の海外子会社において、その従業員11万人を対象に質問票調査を行った。その結果、4つの次元により文化が分類できることを明らかにした。4つの次元とは、権力格差（Power distance）、不確実性回避（Uncertainty avoidance）、個人主義/集団主義（Individualism/collectivism）、男性性/女性性（masculinity/femininity）である。権力格差とは、権力の不平等、すなわち集団の中に権力的に強い立場にある人々と弱い立場にある人々がいるという階層的な差異が社会で当然とされている程度を指す。不確実性回避は、不確実なことや曖昧なことに耐えうる程度を指す。調査対象国の中で、日本は不確実性回避の傾向が高い国に分類されている。個人主義/集団主義は、個人を集団に属していると見るか、あるいは個人を集団とは独立なユニークな存在として見るかの程度を指す。最後に男性性/女性性は、攻撃性、自信のような伝統的な男性的価値観が社会において強調されている程度を指す。調査対象国の中で、日本は最も男性的な文化を持つ国であるという結果が示されている。近年、ホフステッドはこれら4つの次元に5つ目の次元である長期指向（Long-term orientation）を加えた。長期指向とは、倹約、持続性、義理などの価値観が社会で強調されている程度を指す。これら5つの次元について各国のスコアが算出されており、そのスコアを用いて自国と外国との間にどの程度の文化的差異があるかを数値化することができる（長期指向を除いた4つの次元で数値を算出することが多い）。ホフステッドの調査には、IBMという1企業の従業員を対象としていること、データ収集からかなりの時間がたっていること（1967年から73年の間にデータを収集）、国の文化というよりはビジネス文化を反映していることなどの批判があるが、文化的距離を算出するために現在でも多くの研究で用いられている。

海外子会社（かいがいこがいしゃ、Foreign subsidiary）

海外子会社とは、企業が海外直接投資を行い外国に設立した現地法人のことである。設立された現地法人の株式の100%を親会社が保有する完全子会社（Wholly owned subsidiary）と、株式の一部を保有する合弁会社（Joint venture）があり、ともに海外子会社と呼ばれる。伝統的な国際経営理論では、親会社が策定した戦略の忠実な実行者として海外子会社を考えてきたが、近年では、海外子会社の活動をいかにコントロール・コーディネーションするか海外子会社自体の競争力をいかに強化するかが、多国籍企業の競争力強化のための重要な課題だと指摘されるようになった。このような中で近年では海外子会社の戦略的役割が注目され、いくつかの類型が提案されている。代表的な類型として、グローバル統合と現地適応という観点か

ら海外子会社の役割を分類するものがある。この分類によれば、グローバル統合と現地適応という戦略的要求の程度にもとづいて海外子会社はオートノマス（Autonomous）、リセプティブ（Receptive）、アクティブ（Active）子会社に分類される。オートノマス子会社は、ほとんどの活動を親会社から独立して行い、生産物のほとんどを現地市場で販売する自律的な海外子会社であり、現地適応を追及する多国籍企業に典型的な海外子会社である。リセプティブ子会社は、ほとんどの活動が親会社や他の海外子会社と戦略的に統合されている海外子会社であり、グローバル統合を追及する多国籍企業に典型的な海外子会社である。アクティブ子会社は、多くの活動を進出国で自律的に独立して行いつつも、親会社や他の海外子会社とも統合されている海外子会社であり、グローバル統合と現地適応を同時に追及する多国籍企業に典型的な海外子会社である。そのほかの代表的な海外子会社の分類として、多国籍企業の中での知識の流れに注目して分類するものがある。これによれば、親会社や他の海外子会社から当該海外子会社へのナレッジ・インフローの程度及び当該海外子会社から親会社や他の海外子会社へのナレッジ・アウトフローの程度にもとづいて4つの類型に海外子会社が分けられる。この分類では、高アウトフロー・低インフローの海外子会社はグローバル・イノベーター（Global innovator）、高アウトフロー・高インフローの海外子会社はインテグレーティッド・プレーヤー（Integrated player）、低アウトフロー・高インフローの海外子会社はインプリメンター（Implementer）、低アウトフロー・低インフローの海外子会社はローカル・イノベーター（Local innovator）と呼ばれる。

グローバル戦略的提携（ぐろーばるせんりゃくてきていけい、Global strategic alliance）

グローバル戦略的提携とは、異なる国を本国とする2社以上の企業の間で結ばれる国際的な協調関係である。グローバル戦略的提携が締結される動機としては、1社では負担できないコストとリスクを提携パートナー間で分担すること、提携パートナーが保有する技術や知識などの経営資源にアクセスし活用すること、提携パートナーとの事業活動を通してパートナーが保有する能力を学習すること、1社だけでは困難な規模の経済を達成すること、主要な競合企業と提携することにより競争を緩和すること、提携パートナーと共同で将来の技術標準を開発すること、進出国から現地企業としての認知を得ること、参入障壁を緩和することなどが挙げられる。これらグローバル戦略的提携の締結理由としても挙げられている長所を活用して、各提携パートナーは提携を通した競争優位の獲得を目指す。

グローバル戦略的提携は大きく、契約的ジョイント・ベンチャー（Contractual joint venture）と資本を伴うジョイント・ベンチャー（Equity joint venture）に分けられる。契約的ジョイント・ベンチャーは、新しい法人の設立を伴わない契約を通した協調関係であり、資本を伴うジョイント・ベンチャーは、提携パートナーによる新しい法人の設立を伴う協調関係である。契約的ジョイント・ベンチャーでは、締結された契約に基づいて提携パートナーが共同で事業活動を行う。契約的ジョイント・ベンチャーの例としては、研究開発コンソーシアム（Research and development consortium）、共同生産（Co-production）、共同マーケティング（Co-marketing）、長期

供給（Long-term supply）などが挙げられる。資本を伴うジョイント・ベンチャーは、国籍の異なる２社以上の親会社が資金その他の経営資源を共同で出し合って新しい法人を設立し、その法人を通して共同での事業活動を行うものである。

グローバル戦略的提携には、各提携パートナーに競争優位をもたらすというメリットがある反面、デメリットもある。デメリットとしては、各提携パートナーが共同で事業活動をコントロールすることから生じる対立関係、重要な技術の提携パートナーへの漏出、提携パートナー間の目的の不一致から生じる柔軟性の喪失、将来の競合企業の意図せざる育成などが挙げられる。

スタッフィング・ポリシー（Staffing policy、すたっふぃんぐ・ぽりしー）

海外子会社の重要なポストにどのような人材を任命するかに関する決定はスタッフィング・ポリシーと呼ばれ、多国籍企業が競争優位を確立するために行う重要な意思決定の1つに数えられている。海外子会社の経営陣及び従業員は次の３つの類型に分けられる。１つ目は親会社から派遣された海外駐在員であり、PCN（Parent country nationals）と呼ばれる。２つ目は、海外子会社が所在する国で採用された人材であり、HCN（Home country nationals）と呼ばれる。３つ目は、親会社の本国とも海外子会社の所在する国とも異なる第三国の国籍を持つ者であり、TCN（Third country nationals）と呼ばれる。海外駐在員と第三国スタッフは、海外子会社が所在する国以外の国籍を持つことからエクスパトリエット（Expatriate）と呼ばれる。多国籍企業は、海外子会社を取り巻く諸条件やPCN、HCN、TCNそれぞれの特徴を考慮し、それら３つの類型の最適な組み合わせで構成された人材を各子会社に配置する必要がある。

現地スタッフに比した海外駐在員の特徴としては以下の点が挙げられる。まず現地採用スタッフに比して、海外駐在員は本社の戦略をよく理解し、本社の決定にコミットし、それを忠実に実行する傾向がある。それゆえ海外駐在員は、本社が海外子会社をコントロールするために派遣されることがある。また、海外駐在員は本社のスタッフと同じ言語を話し、本社の企業文化も体化しているので、本社と海外子会社間のコミュニケーションの効率性を高める。さらに、本社が保有している技術や経営ノウハウなどの経営資源を、海外子会社に移転するためのメカニズムとしての機能も海外駐在員は果たすと指摘されている。これに対して、現地スタッフの特徴としては、まず現地の政治・経済システムや法体系、現地市場、現地の商慣習などに精通していることが挙げられる。また、いかにして現地従業員を管理し組織を運営するかについて、海外駐在員よりも優れたスキルを持っていると考えられている。さらに海外駐在員と比較して、安いコストで雇用できることも現地スタッフが持つ特徴である。一方、第三国スタッフは、一般に本社あるいは他の海外子会社で一定期間働いた経験を持つ場合が多いため、本社の企業文化をよく理解し、体化していると考えられている。

海外駐在員、現地スタッフ、第三国スタッフをどのように組み合わせるかにより、スタッフィング・ポリシーは３つの類型に分けられる。1つ目はエスノセントリック・スタッフィング（Ethnocentric staffing）であり、海外子会社のキー・ポジションの多くに海外駐在員を任命するものである。２つ目はポリセントリッ

ク・スタッフィング（Polycentric staffing）であり、海外子会社のキー・ポジションの多くに現地スタッフを配置するものである。3つ目はジオセントリック・スタッフィング（Geocentric staffing）であり、国籍に関係なく最適な人材を世界中から選び海外子会社に配置するものである。

途上国の多国籍企業（とじょうこくのたこくせききぎょう、Developing Nations' Multinational Enterprise、DMNE）

途上国の多国籍企業（DMNE）とは、発展途上国や新興国（Emerging economies）を本国とする多国籍企業のことを指す。グローバル市場での競争リーダーは先進国を本国とする多国籍企業である場合が多いが、DMNEはアジアや東ヨーロッパへの海外直接投資における重要なプレーヤーとなっている。

DMNEは、グローバル市場で競争優位を獲得するためのユニークな優位点を持っている。まず、DMNEは本国の政府から支援を受けている場合が多い。本国政府による支援は、DMNEが本国経済に与える影響を考慮して行われる場合が多い。また、DMNEの生産規模は一般に小さく、規模の経済を享受することは困難だが、逆にそれがDMNEの柔軟性を高める。一方でDMNEの海外進出には、DMNEに特有の障壁がある。まず、DMNEは一般に十分な経営資源を保有していないことが多い。また外国での事業経験が少ないため、外国への参入や参入後の海外子会社経営などに必要な知識が不足している。さらにDMNEは、本国において政府による様々な保護の下にあることが多いが、それが外国市場への参入に必要な経営資源の構築・獲得を妨げると言われている。

DMNEは、本国の文化的、制度的環境に応じた特徴を持つが、一方で各国のDMNEに共通した特徴も見られる。1つ目は、DMNEが先進国の多国籍企業とは異なる動機で外国への進出を行うことである。たとえばDMNEは、先進国の多国籍企業のように本国で獲得した経営資源を外国市場で活用するために外国に進出するのではなく、経営資源の獲得自体を外国への進出の動機とする。また、先進国における輸入数量制限の回避もDMNEに特徴的な外国への進出動機である。2つ目は、DMNEが発展途上国を海外直接投資の主要なターゲットとしていることである。3つ目は、外国への進出に必要な経営資源の不足を補うために、サード・パーティに依存して外国市場への参入を果たすことである。サード・パーティとしては、グローバル戦略的提携のパートナーや輸出仲介者、政府機関などが挙げられる。4つ目は、DMNEが上場企業ではなく、創業者一家や政府によって所有されている場合が多いことである。5つ目は、DMNEが製造業を営む場合が多いことである。製造業の中でも労働集約的なものから始め、外国から導入された技術を用いて漸進的に技術集約的な製品に移行していく場合が多い。6つ目は、DMNEが海外子会社から輸出を行わない傾向があることである。輸出を行う場合でも本国に対しては行わない場合が多い。最後は戦略であり、DMNEは製品差別化よりも価格を競争の焦点とする場合が多いと言われている。

Ｉ－Ｒパラダイム（I-R paradigm、あい・あーる・ぱらだいむ）

Ｉ－Ｒパラダイムとは、グローバル市場での競争において多国籍企業が対応しなければならない2つのプレッシャーにもとづき、多国籍企業の競争戦略を説明する理論的枠組みである。Ｉ－Ｒパラダイムによると、多国籍企業はグローバル市場においてグローバ

ル統合（Global integration）とローカル適応（Local responsiveness）という2つの次元のプレッシャーを受ける。グローバル統合プレッシャーとは、世界規模での効率追及を要求するプレッシャーであり、ローカル適応プレッシャーとは、国ごとに異なる特異的なニーズへの対応を要求するプレッシャーである。多国籍企業は、グローバル統合またはローカル適応のいずれかにフォーカスして競争するか、あるいはその両方を競争の焦点にするかを決定する。これにより多国籍企業の戦略は、統合（Integrated）、ローカル適応（Locally responsive）、マルチフォーカル（Multifocal）という3つの類型に分類される。統合戦略は、グローバル統合プレッシャーを強く受ける多国籍企業がとる戦略である。統合戦略の下では、コスト削減を実現するために各国の海外子会社の事業活動を統合したり、標準化された事業活動や製品を各国の海外子会社に導入する。ローカル適応戦略は、ローカル適応プレッシャーを強く受ける多国籍企業がとる戦略である。ローカル適応戦略の下では、国ごとに異なるニーズを満たすために製品のカスタマイズを行ったり、法規制や政治的、社会的要求等現地の要求に対応する。マルチフォーカル戦略をとる多国籍企業は、グローバル統合とローカル適応の2つのプレッシャーに対応し、世界規模での効率達成と国ごとに異なるニーズへの対応の両方を追求する。

グローバル統合プレッシャーとローカル適応プレッシャーの強さは事業や市場の特性に影響される。グローバル統合プレッシャーを誘引する市場的・業界的特徴としては、顧客ニーズが各国で同一あるいは類似していること、主要な競合企業が少数かつグローバル企業であること、グローバル市場での成功のために規模の経済が重要であることが挙げられる。一方、ローカル適応プレッシャーを誘引する市場的・業界的特徴としては、国ごとに異なる市場構造、国ごとに特異的な販売チャネル、国ごとに異質な顧客ニーズ、製品差別化に対する強い要求が挙げられる。