国際経営論

多国籍企業（たこくせききぎょう）

多国籍企業とは、一般には、複数の国々で活動する企業と定義される。しかし、多国籍企業の定義には、実はさまざまなものがある。多国籍企業の「多」というのは幾つを意味するのかという問題についても一致した回答は得られていない。研究者により、研究機関により、その時期と目的によって、さまざまな定義が使われる。

「多」が複数を意味しているとすれば、2カ国以上で活動している企業のことを多国籍企業と呼ぶことができるが、しかし、2個目というのは少数であって「多」ではない、という反論が寄せられる可能性もある。5つの国で活動している場合、あるいは、6カ国以上に限定するなど、調査が行われるときには、任意の数を定義して多国籍企業の調査を行う。学者・研究者以外に、国際連合（UN）、国連貿易開発会議（UNCTAD）、国際連合工業開発機関(UNIDO)といった国際機関、Fortune誌、Forbes誌、東洋経済新報社といった経済ジャーナリズムが全世界に存在する多国籍企業の数と特徴を取り上げることがある。

多国籍企業の定義については、「多」という部分だけではなく、「国籍」という部分にも、いろいろな議論が提起される。まず、**販売拠点**が複数の国にあるという条件だけで「国籍」の存在を認めていいのか、という問題がある。あるいは、**生産拠点**があるだけでよいのか。さらには、本社の株主のなかに異なる国の株主がおらず、一つの国のなかだけで株式が所有されているときに「多国籍」と呼んでよいのか、という指摘もある。株式を所有している本社の株式が一カ国に集中しているのであれば、企業の国籍は結局1つなのではないかという疑問である。つまり、**所有**からみた疑問が提起される場合もある。

多国籍企業の例を挙げれば、ディズニーランドもマクドナルドもパナソニック（旧・松下電器産業）も多国籍企業であり、我々の生活に大きな影響を与えている。優れた経営の方法を外国に移転することによって、外国の消費者の欲求に応える活動をする多国籍企業は、技術移転を進める主体であると認められている。多国籍企業が海外の市場で活動する仕方、これを**市場参入**（さんにゅう）というが、その方法にはさまざまなものがある。ライセンシングで**商標権**（しょうひょうけん）を与えるだけの場合もあれば、海外に工場をつくる場合もある。

海外直接投資（かいがいちょくせつとうし）

海外直接投資とは、「海外での永続的な事業活動を目的として、外国企業の株式を保有すること」と定義される。これは海外直接投資統計をつくるために利用される定義である。海外直接投資の定義は、多国籍企業の定義に比較すると、はるかに標準化されている。世界各国が統計を作成するために定義を共通化しているからである。海外直接投資とみなされる外国企業の株式所有は、10%以上の株式所有比率を目安にしている。**海外での永続的な事業活動を目的として、外国企業の株式を10%以上保有すること**が海外直接投資である。

直接投資に対置される概念として

は、**間接投資**という概念がある。英語ではdirect investment と indirect investmentになるが、後者については、通常 indirect investmentとは言わずにportfolio investmentという概念を使う。直接投資＝ダイレクト・インベストメントは、長期の株式保有をして企業を経営することであり、端的には企業を経営することである。

証券投資＝間接投資＝**ポートフォリオ・インベストメント**の方は、株式の売買によるキャピタルゲインの獲得が目的である。すなわち、証券を買って値段が上がったときに売却して儲けるための投資のことである。企業経営には直接タッチせずに、株式の売買で儲かればよい、という企業行動である。

キャピタルゲインとは何か、という点を説明しておこう。これは、以下に述べるインカムゲインと対になった概念である。直接投資はインカムゲインの獲得を目的とした投資であり、間接投資＝証券投資とはキャピタルゲインを目的とした投資のことである。

キャピタルゲインとは、土地、株式などの資産を売却することによって得る売買差益のことである。土地、株式以外にも、家屋、絵画、切手、陶器、おもちゃ、プロスポーツ選手のサインなど、いわゆる「コレクターズ・アイテム」の売買によってもキャピタルゲインを得ることができる。逆に、販売したときに損がでれば、それをキャピタルロスと呼ぶ。

インカムゲインとは、預金の利子、土地の地代、株式の配当など、「資産を保持することによって得られる収入」のことである。たとえば、土地をだれかに貸して地代を得る、といった活動によってインカムゲインが生まれる。あるいは、レストランのような店舗を貸して、店舗収入をもらえば、それもインカムゲインである。株式の配当を英語ではディビデンド（dividend）というが、株式という資産を保持することによって配当収入が入ってくれば、それはインカムゲインである。

すでに述べように海外直接投資はインカムゲインの獲得をねらう活動である。海外で子会社を運営し、その利益を配当として本社に送るという目的のために、海外の子会社を運営していくことが海外直接投資である。多国籍企業というのは、複数の国々で活動する企業と定義されるので、海外直接投資を行う企業は、すなわち多国籍企業と言える。

寡占的優位理論（かせんてきゆういりろん）

寡占的優位理論を最初に提起したのは、スティーブン・ハイマーという学者である。ハイマーは1960年にＭＩＴ（マサチューセッツ工科大学）の博士論文を書き、1974年には交通事故で亡くなってしまったが、彼の死後、1976年になってから、彼が1960年に書いた博士論文が出版された。その間、ハイマーの博士論文を独自に入手して自らの研究に応用した研究者が多数現れて、現在に至るまで重要な理論として残っている。

寡占とはオリゴポリー(oligopoly)の訳で、１つの市場で少数の大企業が生産数量や価格決定で支配的な地位を占めていることを指す。関連した概念として、独占とは、1つの市場に1つの企業しかない状態を指す。寡占化した市場では少数の企業が大きな市場シェア

を握っているために、相互に活動を観察することが可能であり、一社の決定する販売価格を他社が観察して追随することによって、横並びの販売価格が決定されることがある。鉄鋼や造船、ビールなど、必要な資本規模が大きな産業では、寡占企業が登場する事例が多くみられる。

ハイマーは海外直接投資の研究をする中で、次のような事実を発見した。すなわち、アメリカの海外直接投資統計を整理すると、石油産業、自動車産業、化学産業といった少数の大企業が活動する産業で多額な直接投資が行われてきたという事実を発見したのである。石油産業であればスタンダードオイル、自動車であればフォードやGM、化学産業であればデュポンなどが活発な海外直接投資を行っていたのである。

ハイマーがこうした事実を発見する以前、直接投資は、国際金融論の領域で研究されていた。国際収支統計上、直接投資は金融部門に分類されており、証券投資と同じように直接投資も金利や株価に反応して決定されると考えられていたのである。

ハイマーからのち、海外直接投資を「企業の理論」あるいは「産業の理論」として分析するという、いわばコペルニクス的な転換が起こった。コペルニクスによって天動説から地動説に変化が起こったように、直接投資に対する学問領域としてのとらえ方は変わった。国際金融論は、応用マクロ経済学の1つであり、国を単位として金利や投資を考える場合が多い。そうした分析では、海外直接投資も、国を単位とした集計量として議論されていた。しかし、ハイマーが論文を発表してからは、企業・産業単位で直接投資が分析されるようになった。寡占的な企業が存在する産業で、海外直接投資が多く行われているという事実が、アメリカだけでなく多くの国でも発見されたのである。

プロダクト・ライフサイクル理論（ぷろだくと・らいふさいくるりろん）

海外直接投資がなぜはじまるのかについては、いくつかの説明原理が提出されている。数多くの批判がありながらもいまだに生き残っている有力な理論の1つが、プロダクト・ライフサイクル(Product Life Cycle,PLC)理論である。

プロダクト・ライフサイクル理論は、もともとマーケティング論のなかで提出されてきた概念であり、それを直接投資の説明原理として応用したものである。ハーバード・ビジネススクールの教授、レイモンド・バーノンが1966年に発表した論文にもとづいている。

マーケティング論におけるプロダクト・ライフサイクルによれば、製品の生産・販売には、導入期・成長期・成熟期・衰退期があるというふうに、S字型の販売成長カーブが描かれると想定される。この理論を海外直接投資に応用したのがバーノンのプロダクト・ライフサイクル理論である。多国籍企業は、先進国で最初に革新的な新製品を導入する。その製品がうまく売れて成熟期を迎えると、先進国の多国籍企業は、同じ製品を先進国に次ぐ中進国で販売する。そして、さらにその後、開発途上国で製品を販売していく。

縦軸に製品普及率をとり、横軸に時間をとると、新製品は先進国で開発される場合が多い。開発された新製品は、**製品普及のカーブ**を描いて先進国の中で普及していく。先進国での製品普及率が50%から60%を超えたところで、自国の国内市場だけではなくて海外にもその製品を販売しようという戦略をとる。先進国の多国籍企業は、中進国に生産拠点をつ

くり、その製品を販売する。中進国でも製品普及のカーブが描かれるので、中進国で製品が成熟化していくと新たな市場が開発途上国に求められる。

歴史的には、カーブが後になればなるほど、つまり、開発途上国のほうが立ち上がりのカーブは急になると言われている。急速な立ち上がりが観察されることが多い理由は、模倣の方が独創よりも楽であるという側面と、中進国、開発途上国の人々が先進国のライフスタイルを意識的に模倣しようとするためであると言われている。先進国の人々は、最初に新製品を使うので、試行錯誤があり、また、その新製品を使う便利さを学習する時間が必要になるのである。

このプロダクト・ライフサイクル理論には多くの批判が寄せられている。プロダクト・ライフサイクル理論の基本的なパターンにあてはまらない場合も多い。もっとも有力な批判は**ボーン・グローバル**（born global）と呼ばれる現象であり、創業の時点から複数の国での活動が主たる業務となっている企業の存在が多数認められている。

経営資源移動理論（けいえいしげんいどうりろん）

ベンチャー企業や中小企業のように、市場シェアも少ないし企業規模も小さいけれども、海外で活動するという事例もある。それを説明する理論が、経営資源移動理論である。企業がもっている経営資源を海外に移動させることによって多国籍企業となる、というのが経営資源移動理論であり、この理論ではハイマーの寡占的優位理論のように企業が大きな市場シェアを有している必要はなく、バーノンのプロダクト・ライフサイクル理論のように国内市場が成熟している必要もない、と考える。

経営資源とはmanagerial resourcesの訳語である。1959年に出版した『企業成長の理論』の中で経営資源の概念を最初に定義したのは、エディス・ペンローズである（**ペンローズの資源蓄積論**の項参照）。

経営資源は、創業初期の企業や中小企業にも必ず存在する。化学メーカーが化学薬品を製造する能力、ピアニストがピアノを上手に弾く能力、寿司屋さんが新鮮な魚を選んでお寿司を握る能力、これらはすべて経営資源である。この経営資源を海外に移転すること、つまり、企業経営の能力を移転することが海外直接投資にほかならない。経営資源を移転すれば国際投資になるのであり、市場シェアが大きい必要はない。化学薬品工場を海外に設立した企業、海外で店舗を持つお寿司屋さんや、世界中でコンサートを行うピアニストのように、市場シェアを計算すれば小さくても、企業として成功している事例は多い。

ペンローズを初めとする経営戦略論のことをリソース・ベースト・ビュー（ Resource Based View、ＲＢＶ）、あるいは、資源戦略論という。資源戦略論を展開する学者としてはハメルやドッズがおり、彼らは「**コア・コンピタンス**」という概念を重視している。コア・コンピタンスとは、自社の有する基本的な能力のことであるが、基本的にはペンローズの経営資源と同じことを意味している。企業が保持している経営資源を外国に移動させることによって、多国籍企業が生まれる。これが経営資源移動理論による多国籍企業生成の説明原理である。

内部化理論（ないぶかりろん）

内部化理論とは、取引費用という概念を用いた海外直接投資の説明のことである。この

説を主張したのはアラン・ラグマンであり、トロント大学、オックスフォード大学など世界の有名大学で活動してきた。ラグマンは、ロナルド・コースによる取引費用の概念とオリバー・ウィリアムソンによる取引費用の経済学によって多国籍企業の存在を説明した。

ロナルド・コースは、1994年にノーベル経済学賞を受賞した学者である。彼は、**取引費用**（transaction cost）という概念を提起して、その後の経済学に大きな影響を与えた。そのなかでも有名なのはウィリアムソンであり、コースによる取引費用の理論を使って、労使関係や独占禁止法などのさまざまな領域に応用してきた。こうした学者の学説を総称して、「取引費用の経済学」と呼ぶ場合もある。この「取引費用の経済学」によって多国籍企業の成立を説明しようとした一群の学者がおり、彼らは自らの理論のことを内部化理論と呼ぶ。

取引費用とは、我々が市場を利用するときに必要となるコストのことと定義される。取引費用の第一は、**価格探索（かかくたんさく）のコスト**である。たとえば不動産物件を買う前には住宅情報誌を買ったり、休日を使って不動産屋まわりをしたりするが、これが価格探索である。２番目の取引費用は**交渉費用**である。売り手の言い値で買うのか、値切るのか。３番目は、**契約の履行**を確実にするためのコストであり、これは、市場を機能させるために社会全体で負担しているコストということもできる。すなわち、法律や規制であり、司法制度や警察による取締りである。また、宅地建物取引主任者のように法律によって義務づけられた契約履行の介助を行う仕事もある。４番目の取引費用は、**税金**、とりわけ市場を利用したときにかかる消費税である。

こうした取引費用の支払いを避けるには、市場を媒介とせずに組織の内部での取引に変更してしまえばよい。つまり、多国籍企業を設立するということは、市場を利用しないで会社組織を拡大することであり、組織が市場にとってかわることによって取引費用を下げることができるのである。すなわち、内部化とは、市場を組織のなかに取り込むこと、と定義できる。自動車を輸出して40%の高い関税率を支払わないで済ますには、自社で海外に工場をつくって、そこで生産すればよい。多国籍企業が子会社を設立して生産活動をすることによって輸出に代替させるならば、輸出の際に貿易商社を探したり、販売代理店契約を結ぶといったコストが不要になる。

グローバル戦略（ぐろーばるせんりゃく）

多国籍企業の戦略類型について、その古典と呼ばれるのは、ハワード・パールミュッターという学者が提起した類型である。1969年の*Columbia Journal of World Business*誌に、The Tortuous Evolution of the Multinational Corporationというタイトルで論文が発表されている。パールミュッターによるその後の一連の研究では①エスノセントリック、②ポリセントリック、③リージョセントリック、④ジオセントリックの４つの概念が提出されてきた。1969年のパールミュッターの論文には、エスノセントリック、ポリセントリック、ジオセントリックという３類型であったが、ヨーロッパ共同体（EU）の発達に伴ってリージョセントリックが加えられた。

①**エスノセントリズム**とは、民俗学に固有の概念である。例えばある国が他の国を植民地として支配したときに、植民地の人たちに自国の言語教育を行ったり、宗教を押し付けたりするのがエスノセントリックな行為である。アメリカ多国籍企業の経営にもアメリカ的な

文化を輸出する側面があり、たとえば、リーバイスのジーンズは、センチメートルを使う日本でも、インチではかったウエストで販売されている。

②**ポリセントリズム**とは、パールミュッターによるグローバル戦略論に固有の概念である。自国も外国も企業経営に関する影響力をほぼ均等にもっていて、本社は、基本的に財務報告のみで管理をするのがポリセントリズムである。財務諸表の結果がすべてであり、結果が悪ければ経営者との契約を更新せず、結果がよければ、それ以上本社は介入しないという経営方針である。

④**ジオセントリズム**とは、ある種の理念系であり、現実にジオセントリズムとなっている企業が存在するかどうかは明確ではない。ジオとは、地球あるいは世界という意味の接頭辞であり、ジオセントリズムとは、多国籍企業の内部において権限が分散されていて、世界じゅうの子会社がお互いに世界じゅうで影響を与えあっている、という状態を意味している。

上述した①エスノセントリズムの場合、日本の多国籍企業であれば、社長は日本人、取締役会も日本人ばかりで、韓国やアメリカの子会社に派遣される社長も日本人、そして、現地の従業員を使って活動する、というパターンである。②ポリセントリズムの場合、多国籍企業の日本法人の社長は日本人、アメリカ現地法人の社長はアメリカ人、韓国の子会社の社長は韓国人というふうに、それぞれの国の国籍の社長が、それぞれの国に存在するというパターンをとる。④ジオセントリズムの場合は、仮に、ある多国籍企業の本社が日本にあったとすると、日本本社の取締役会の社長はアメリカ人、取締役会のメンバーにはフランス人も、ドイツ人もおり、この企業のフランス子会社では、社長はオランダ人で、取締役にはトルコ人もおり、アメリカの研究所の所長は日本人で、彼を支えるのがカナダ人、といった状態になっている。

パールミュッターは当初、上記の３類型をグローバル戦略として提出したが、その後、彼の理論に③**リージョセントリズム**が加えられた。リージョセントリズムとは、多国籍企業内部の権限が分散した状態が、特定の地理的範囲内に限定されている状態である。ヨーロッパという地域で活動する企業を考えると、ＥＵの進展にともなってヨーロッパという特定の地域内ではジオセントリックに近い経営が行われていることが指摘された。

マルチドメスティック戦略（まるちどめすてぃっくせんりゃく）

パールミュッター以後、多くの学者たちが様々な名称の国際化戦略の類型を提出してきた。マルチドメスティック戦略は、ハーバード・ビジネススクールのマイケル・ポーター教授が提出した概念である（**ポーターの競争戦略論**の項参照）。日本のビジネス界でも広く受け入れられ、「マルドメ」と略していう場合もある。マルチとは複数を意味し、ドメスティックとは国内を意味している。複数の国において個別に国内志向の経営を行うことであり、これは、パールミュッターのポリセントリックにほぼ該当する。

マルチドメスティック戦略では、それぞれの国で独自の経営を行うことが強調される。マルチドメスティック戦略が要請される理由としては次のようなものがある。第一に、投資を受け入れる国において出資比率規制があり外国からの投資比率の上限が定められている場合があること、第二にローカルコンテンツ規制として現地調達する部品の比率が定められて

いる場合があること、第三に投資受入国において外国企業への感情的な反発が強まり現地社会との融和をはかる必要があること、第四に現地社会の微妙な文化的な特質を理解するのは現地に長く暮らした経営者であること、第五に現地で資金調達をすることによって外国送金と比較して為替レート変動のリスクを避けることができること、などである。

トランスナショナル企業（とらんすなしょなるきぎょう）

トランスナショナル企業というグローバル戦略の類型化は、バートレット＝ゴシャールによって提出された（『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―』吉原英樹訳、日本経済新聞社、1990年）。トランスナショナル企業とは、多国籍企業の株主が世界各国に分散しており、世界の株式市場に上場している状態であって、世界に存在する子会社を連結させて、多様性を認め合いながら新製品の開発を行い、国籍を超えて**イノベーション**を創出する、という状態を指す。彼らは、ＮＥＣ、エリクソン、Ｐ&Ｇをトランスナショナル企業の事例としてとりあげ、国際経営戦略上の先進性を主張するとともに、こうした多国籍企業が具体的に現れてきたという研究報告を行った。

生産、販売、資金調達を世界の最適国で行い、公式組織を超えたコミュニケーションのチャネルを持ち、世界全体で研究開発に関する情報交換を行う、といった経営である。トランスナショナル企業とは戦略類型の表現の仕方の一つであり、パールミュッターの**ジオセントリズム**にほぼ該当する。

こうしたトランスナショナル企業の存在を批判する研究もある。内部化理論の提唱者であるアラン・ラグマンは2000年に*The End of Globalization*（未邦訳『グローバリゼーションの終焉』）という著作を発表した。ラグマンは、多国籍企業と認定できる世界６カ国以上の多数の国で活動している企業　500社から売上高の高い企業　365社を抽出し、その企業が北米、欧州、アジアでそれぞれどういう販売比率で活動しているのかということを統計的に類別した。すると、そのうちの９社だけが、北米、欧州、アジアでバランスよく20%以上50%未満の販売シェアを社内でもっていたのみであり、わずかに365分の９しかないことを報告した。残り　320社は、本社がある地元地域での販売が50%以上であり、残る36社は２地域で活動していた。つまり、ラグマンの研究によれば、トランスナショナル企業といった戦略類型は、むしろ例外的であることになる。これは、多国籍企業を率いる経営者が、どのような国際化戦略を目指すべきか、という課題について重要な示唆を与える。バートレット＝ゴシャールに従えば、世界各国に子会社の活動を網の目のように張りめぐらした状態を理想とするであろうが、ラグマン研究に従えば、そうした状態はむしろ例外であって目指すべき状態であるかどうかは疑わしいことになる。この問題に関する確定的な回答はいまだに得られていない。

メタナショナル経営（めたなしょなるけいえい）

ジオセントリズム、トランスナショナル企業に類似した戦略類型としてメタナショナル経営という概念が提起された。ドッズ＝サントス＝ウィリアムソンという３人の学者が2001年に*From Global to Metanational*という著作を出版しており、その後、メタナショナル経営という概念を用いて研究をする学者がふえている。

メタナショナル経営では、多国籍企業による**知識管理**のあり方に着目していることが新しい。すでにペンローズは企業成長を説明するときに知識の重要性を強調していたが、ジオセントリズムあるいはトランスナショナル企業という戦略類型では、知識管理の側面はあまり強調されてこなかった。メタナショナル経営では、外部知識へのアクセスを自国のみならず世界各国で行うことを強調している。それまでは、販売、生産、人的資源管理、資本調達といった経営管理の業務分野に着目していたのに対して、メタナショナル経営では、どこの国から知識を取り入れているのか、が問題とされている。

メタナショナル経営が議論される以前は、暗黙のうちに、本国で知識が生まれてそれが海外に移転されていく、と考えられていた。ペンローズによる経営資源移転論、プロダクト・ライフサイクル理論もそうした考え方を基調としていた。しかし、メタナショナル経営では多国籍企業が外国にある知識にアクセスしてそれを手に入れている、という事実に注目している。ナレッジ（知識）へのアクセスが全世界でより頻繁に行われるようになり、融合、活用も世界規模で行われることが強調されている。知識が国際的にどう移転するのかを説明する視角として、メタナショナル経営という概念は新しいものを付け加えようとしている。