

多国籍企業への多様なアプローチ

著者	岩谷 昌樹
雑誌名	埼玉学園大学紀要. 人間学部篇
巻	13
ページ	61-73
発行年	2013-12-01
URL	http://id.nii.ac.jp/1354/00000314/

多国籍企業への多様なアプローチ

Diverse Approaches to Multinational Enterprises

岩谷昌樹

IWATANI, Masaki

はじめに

本稿は、MNE (Multinational Enterprise : 多国籍企業) を捉えるにあたって、すでに確立されている主要な理論にはどのようなものがあるかについて明らかにすることを目的とする。主要な理論の特性を整理することで、MNE研究の到達度を理解することにつながると考える。また、MNE研究と切り離すことができないFDI (Foreign Direct Investment : 海外直接投資) の特質や、日本のMNE研究のビッグ・イシューにも言及することで、MNE研究の視座がどこに置かれるかを確認する。

1. MNEによるFDIの特質

(1) FDIの分類

企業が新しい市場を探そうとするとき (市場獲得 : market seeking)、または効率性の高い生産活動を行いたいとき (効率性獲得 : efficiency seeking)、あるいは原材料や技術、知識、安価な労働力といった新たなインプットを求めるとき (資源獲得 : resource seeking、戦略的資産獲得 : strategic asset seeking)、FDIが促される。

これらを大別すると、店舗展開などを通じ

た海外市場への接近のためになされる投資はHFDI (horizontal FDI)、生産コスト削減のためになされる投資はVFDI (vertical FDI) となる (Navaretti and Venables 2004, pp.23-48)。

HFDIの利点は、距離的な問題や貿易障壁などに伴う取引コストを節約できたり、戦略的優位性を確立したりしながら、市場にアクセスできる点である。VFDIの利点は、国ごとに異なる様々な要因にかかるコスト (factor cost) の格差を減らすことにある。

総じてFDIは、MNEにとって、① (特にHFDIは) 企業特殊的優位の活用を監視する最大の機会を与える方法であり、② (特にVFDIは) 価値ある資産からの見込み利益を最大限にさせる方策である (Rugman 2006, p.142.)。

近年に見る傾向としては、①空間的な取引コストが下がったことにより、市場獲得のためのFDIが積極的になっている、②海外資産の中でも知識がMNEのコアコンピタンス優位性のために獲得されている、③戦略的資産の習得のための投資の重要度が増している、④発展途上国へのFDIが、市場獲得的動機 (中国、インド、インドネシアなど) や安価な労働力を獲得するために機敏になっていること

キーワード : 多国籍企業、海外直接投資、日本企業

Key words : multinational enterprise, foreign direct investment, japanese firm

が挙がる（Dunning 2009, pp.10—12.）。

こうしたFDIと、貿易によって国際化が生じることになる。日本の場合では、FDIは輸出に従うので、日本からの資本流出は依然としてかなり強力である（Basu and Miroshnik 2000, p.227.）。

（2）FDIの3つの特徴

産業別に見る国際化をパターンで区分すると、次の4つに大別できる（Grant 2010, pp. 372—373.）。

- ①貿易・FDIともに低い「保護された産業（sheltered industries）」…鉄道、調髪、ミルクなど土着の企業による排他的活動。
- ②貿易は高く、FDIは低い「貿易産業（trading industries）」…航空、採鉱、農業など主に輸出入によって国際化が起こるところ。
- ③貿易は低く、FDIは高い「複数の国内を持つような産業（multidomestic industries）」…投資銀行、ホテル、コンサルティングなど貿易では国際化が無理な産業。したがってFDIで展開される。
- ④貿易・FDIともに高い「グローバル産業（global industries）」…自動車、石油、コンシューマー・エレクトロニクスなど貿易もFDIも重要な産業。

とりわけ現代では、貿易よりもFDIのほうが国際化の主要な尺度となる（Collinson 2009, pp.72—73.）。世界のシナリオが、①グローバル化、②技術、③ニュー・プレイヤーの出現という3要素によって変化する現在において、FDIは次の3つの特徴を顕著に示している。1つは、R&Dが徐々に地理的分散されていること。また1つは、第三次産業（サービス業）が成長していること。いま1つは、FDIの動機が変わりつつあることであ

る（Dunning 2008, pp.87—88.）。

特にFDIの動機の変化は、魅力的なプル要因が生じていることによる。それは、①その国のリソース・能力・市場（RCM：resources, capabilities and markets）の量と質といった「具体的な環境（PE：physical environment）」、②政策、制度、価値、関係性など、企業が直面することになる「人間的な環境（HE：human environment）」、③規模および範囲の経済性、産業集積、学習機会など、特定の製品がつくられ、取引される際の特殊な状況という「文脈的な環境（CE：contextual environment）」の3つである（Dunning 2008）。

とりわけ①は立地の問題でもある。立地は、規模と経済史とともにその国の「伝承物（legacy）」と見なされ、ミクロ経済の競争力の1つとして捉えられる（Ketels 2008, p.112—114.）。立地は、企業が資産を得る機会を創出できるような正当なインフラと経済的環境を提供しなければならない（Ketels 2008, p.113.）。

（3）FDIの7つの「様式化された事実」

以上のようなプル要因からも促されるFDIの重要性は、現代の世界経済の「様式化された事実（stylized fact）」の1つである（Brakman and Garretsen 2008, p.1.）。FDIについての様式化された事実には、次の7つのようなものがある（Navaretti and Venables 2004, pp.3—15.）。

- ①FDIが1990年代以降、世界のGDP（Gross Domestic Product：国内総生産）や世界貿易の成長以上に、急速な伸びを見せている。2000年代前半にその伸びは安定したものとなった。1970年から1984年の間、1年あたり平均で、世界のGDPは3.1%、世界の輸

出は5.2%、FDIは4.2%の割合で増えた。それが1985年から1999年の間ではGDPが2.5%、輸出が5.6%しか伸びない一方で、FDIは17.7%増加した。

- ②FDIの大部分は先進国によってなされている。1995年から1997年の間では83.55%（アメリカ21.94%、ヨーロッパ50.56%、日本5.81%、オセアニア1.20%）、1998年から2001年の間では90.02%（アメリカ16.08%、ヨーロッパ66.66%、日本3.09%、オセアニア0.53%）、2002年から2004年の間では90.34%（アメリカ24.19%、ヨーロッパ54.42%、日本4.60%、オセアニア2.04%）のFDIが先進国によってなされた。
- ③FDIは主に先進国によって進められるが、発展途上国によるFDIのシェアが高まっている。例えば、世界全体のFDIにおける中国のFDIのシェアは1988年から1993年の間で4.6%だったが、2002年から2004年の間では8.4%にまで増えた。
- ④FDIのフローのほとんどがM&Aという形態で占められている。先進国になればなるほど、その傾向は強い。FDIにおけるM&Aのシェアは1980年代中頃で66.3%、1998年から2001年の間で76.2%となっている。
- ⑤ほとんどのFDIが技能・技術集約産業に集中している。2003年では、全世界のFDIのうち、化学および化学製品産業が6%、自動車とその他の輸送設備産業が3.4%、電子および電子設備産業が3.2%、食品・飲料・タバコ産業が2.8%のシェアを占めた。
- ⑥国内だけで活動する企業よりも、FDIを行う企業のほうが大きく、ときには生産的である。大きいというのは総売上高や付加価値（海外子会社の労働生産性）などの点である。

⑦FDIを行う企業が国際的な生産ネットワークに関与することが多くなっている。

（4）立地特殊的優位

以上のような様式化された事実を有するFDIの世界規模でのブームは、貿易について、①技術的な障壁の引き下げ、②政策に誘発された障壁の引き下げの2つを同時にもたらしした(Neary 2008, p.13.)。とりわけ、これはヨーロッパで顕著であり、EUという単一の市場活動下で、貿易の障壁は減っていった。そうしたFDIを行う主体である企業が、どの国に魅力を感じるかは、前述したようなプル要因に負うところが大きい。具体的に言うと、①その市場の大きさや成長率（PE）、②リソースの利用可能性（PE）、③政治・経済・社会情勢の安定（HE）、④FDI政策（HE）、⑤物流・輸送ネットワークやICTインフラの整備（CE）といった「その国に特殊な優位性（country-specific advantage）」ないし「立地特殊的魅力（location-specific attractiveness）」によって決まる。

例えば、①に魅力を感じるならマーケティング・ステージをそこに求め、②の中でも安価な労働力が魅力的ならば生産拠点をそこに求め、⑤が魅力的ならばロジスティックの拠点をそこに求める。ダニングは、企業のこうした立地の決定は、国際ビジネス理論の中核にあり続けると見なす（Dunning 2009, p.30.）。

小売企業においても、こうした立地の優位性は文化的近さや市場規模、競争業者の動きなどからもたらされる（スターンクイスト 2009, p.48.）。それらに基づいて国際化の意思決定がなされ、先進国に進出するか途上国に進出するかという「どこへ？」が決まる。

総じて、こういった立地特殊的魅力に応じ

た進出によって、企業は、①資本投資を行い、資本・資産・生産・輸出を増やすことで、収益を得る。②技術・能力・知識を移転し、技術的能力や学習効果、生産性を高めることで、イノベーションを興す。③雇用を増やし、所得と購買力の増加につなげることで、販売量を増やす（Collinson 2009, p.76.）。

別の捉え方をすると、①FDIが成功する限りは資本投資という「流出（outflows）」が収益という「流入（inflows）」を導く。②訓練や技術への投資が現地におけるイノベーションの源泉となる。③より安価な、そして（もしくは）より優秀な現地労働者を雇うことでMNEは生産性・製品・サービスを改善できるということになる（Collinson 2009, p.77.）。

（5）M&Aの効用

このように企業がFDIによって、魅力を感じる各国に進出することで、企業はMNEとなる。UNCTADによれば、1990年代初めには37,000のMNEが170,000の海外子会社を有していたのに対し、2005年では77,000のMNEが770,000以上の海外子会社を、翌2006年では78,000のMNEが780,000以上の海外子会社を有するまでに至っている（UNCTAD 2007）。

これは、FDIを通じた子会社保有であるが、現在、そのFDIのフローは先進国より発展途上国で伸びている。そのフローのほとんどは「FDIについての様式化された事実」で挙げたように、国境を越えたM&Aによって形成される。世界のFDIの全価値におけるM&Aのシェアは、1999年で80%以上を占めるほど重要である（Neary 2008, p.25.）。

産業組織論では、M&Aの2つのモチベーションが強調される。1つは、M&Aを行う

企業が競争を和らげることができるという戦略的な動機である。もう1つは、M&Aによって、技術を移転したり、規模の経済性を追求したり、生産を調整したりすることなどを通じてシナジーが生じるという効率的な動機である（Neary 2008, p.26.）。

こうしたM&Aに際しての投資は投機的ではないので、現地の産業発展やインフラ建設、現地企業・サプライヤーの育成に寄与するものとなる。つまりFDIはMNEのみならず、現地国にとっても有益なものとなっているのである。

なぜ有益になるのかというと、M&AではR&DをなすためのFDIが多くなるからである。また、本社と子会社間でフローしているものが知識や能力といった「目に見えない資産」であるため、工場設備や労働資本などの「目に見える資産」と比べて、所有権の法的な範囲が曖昧なこともあり、「フローしやすい」からである。

「目に見える資産」へのFDIは「熟していない領域（greenfield）」への投資となるため、M&Aによって「目に見えない資産」を即戦略にできることに比べて、「目に見える資産」は熟すまでに（フルに活用できるようになるまで）時間がかかるということも理由に挙げられる。

2. MNEについての6つの主要理論

（1）MNEの2つの側面

現在、MNEの理論を決定付けるほどの大きなテーマとなっているのは、①MNEの「効率性（efficiency）」を検証する内部化理論、②MNEと国家間のパワー関係（企業特殊的優位か国家特殊的優位か）に基づく「分配（distribution）」問題の実証研究の2つである。

中国企業のレノボがIBMのパソコン事業部を買収した際に、アメリカ議会の保護主義者たちからの異論があまり出なかったのは、レノボの企業特殊的優位のほうにパワーがあったことを示す。しかし、もし中国企業がアメリカのエネルギー産業を買収するとなると、国家安全保障の理由から、アメリカの政策立案者から反対される（Rugman 2009 p.305./訳書2010, p.174.）。これは国家特殊的優位が勝るケースである。

以上のような効率性と分配の問題は、MNEという同じコインの表と裏の関係にある（Rugman 2009 p.3./訳書2010, p.2.）。そのMNEを組織として、あるいはグローバル経済におけるアクターとして、さらにはそのアクターを取り巻く社会との関係性の中から捉える場合、大別して6つの見方が存在する。この視点の違いは、MNEのどの要素を強調するかによって異なるものである。だから、部分的には共通した論理を持てども、それぞれにオルタナティブな見解であり、矛盾し合うところも含む。

それは、MNEが「多次元から成る創造物（multidimensional creature）」であることを示している。6つの見方は、MNEの「明るい側面」と「暗い側面」のいずれかを重視する（Forsgren 2008a, pp.1—4, 151—153.）。

明るい側面とは、MNEがリソースのアップグレード（人材育成、新製品の製造・販売、資金調達、技術供与など）を通じて、価値を創造し、進出先国の経済成長や一国の富に貢献していることである。昨今、注目されているBOPビジネスはMNEをこの側面から捉えている。明るい側面でのMNEは、英雄（heroes）視される。

暗い側面とは、MNEのルールを押し付け、

劣悪な労働環境下で現地ワーカーを働かせたり、現地のビジネス機会を奪ったりすることである。また、リソースの管理が不完全であったり、リソースの移動による成果が不透明であったり、現場でのコンフリクトが絶えなかったりすることも問題視される。CSRが問われるのも、この側面からMNEを捉えるからである。暗い側面でのMNEは、悪者（villains）扱いされる。

また、アメリカのメジャーブランドのロゴマーク（ウォルト・ディズニー、マクドナルドなど）を現地国で多く見かけることから生じる文化帝国主義的な捉え方（自国アイデンティティ・クライシス）も、この側面からの指摘である。1社の売上高が1国のGDPより高いこともMNE脅威論を呼び起こす。

明るい側面を見据える理論には、①調整理論…取引コストの節約によるMNEのコスト効率性、②知識理論…RBVやナレッジマネジメント、組織能力に基づいて競争優位を保持するようなMNEの価値創造、③デザイン理論…コンティンジェンシー理論をベースにした組織管理構造としてのMNEの環境への戦略的適合の3つが挙がる。

一方で、暗い側面を見据える理論には、①支配理論…ハイマーに始まる産業組織論を軸にしたFDIによるMNEの市場力形成、②ネットワーク理論…子会社のビジネスネットワークやリソース依存理論を基礎としたMNEのビジネスリレーションシップ構築、③政治理論…制度化理論に則り、異なる制度的環境において正当性および権限を主張するMNEの政治的行動の3つがある。これらは別の区切り方をすると、経済理論を背景とするもの（調整理論、知識理論、支配理論）と、組織理論を背景とするもの（デザイン理論、ネットワー

ク理論、政治理論）に二分することもできる（Forsgren 2008a, p.10.）。

こうした6つの理論におけるMNEの中核能力やビジネス環境などの特徴を挙げると、次のようになる（Forsgren 2008a, pp.146—147, Table 8.1 Six perspectives on the multinational firm : Some core dimensions.）。

（2）調整理論

調整理論は、バックレーとカソンによる内部化（市場の失敗を防ごうとする企業の傾向）に関する議論が中心にあり、「企業内部（inside）」に着目する。この理論は、現在でも「明察の指針（beacon of clarity）」であり、MNE研究の堂々とした出発点であると見なされている（Rugman and Verbeke 2003）。

海外生産では距離的問題からMNEに追加コスト（市場での取引コスト、社内での管理コスト）が生じる。市場知識が不足するため、不確実性もある。そこでMNEは、コストを最小限にとどめ、不確実性を減らすために、国境を越えて市場を内部化しようとする。その内部化した範囲がMNEと市場との境界線を引く。

ラグマンも調整理論の代表論者であり、総じてMNEは、足りない外部市場に取って代わる内部市場を創出することで、外部性を回避することに従事していると述べている（Rugman 2006, p.6.）。とりわけMNEの知識優位は、MNEの内部市場によって最も保護される（Rugman 2006, p.144.）。

この点から見るとMNEは、企業が所有権を有する範囲内および範囲外の双方で、価値を付加する活動の集合体であり、その活動を管理し運営するものとなる（Dunning and Lundan 2009, p.106.）。言い換えると、ある

特定の機能ないし付加価値活動の管理単位を調整するものとしてMNEを捉えるのである（Dunning 2003, p.108.）。

そうした調整理論の特徴は、①交換の機能を特に重視すること、②価値を付加する単位として企業を見なすことにある。これは、市場それ自体は「変質機能（transformation function）」に着手できないことを示している。企業に特有な交換機能と付加価値機能の結合こそが、企業の収益可能性を決定付け、さらには成長率を決めることになる（Dunning 2003, p.109.）。また、調整理論でのMNEのビジネス環境は、独立したビジネスアクターが名を伏せて存在する市場（anonymous market）に置かれる。

（3）知識理論

知識理論は、進化論やコアコンピタンスなどの議論に関するものであり、企業が有する模倣しにくい組織能力の特異性に注目する。組織を技術的装置としてではなく、社会的共同体（国境を越えて知識の創造と移転を行う効率的なメカニズム）として見なす。

そこでは、組織内でのチーム関係や個々人の複雑な相互作用がクローズアップされる。そうした組織や個々人の能力が埋め込まれた社会的知識の貯蔵庫がMNEであるという見方をする（Forsgren 2008b, p.30.）。

よって、MNEは進化システムとして分析されるので、企業内部のサブシステムが細かく注意して調べられる（Westney 2009, p.133.）。その際、知識というものが人的資本と組織資本を包括するものとして取り扱われる。さらには、技術という物的資本が技術変革の主要な源泉として扱われ、これも知識を具体化したものと見なされる。

そうした技術力は学習効果により高まる。それとともに調整理論における取引コストの状態によって、MNEの現在および未来の戦略が選択される。つまり、MNEの技術力の増加と、統治構造との「共進 (co-evolution)」が戦略を決定付けるのである (Verbeke 2003)。

また、知識理論では、①競争的環境を分析し、特定化し、②競争優位が獲得できるように経営資源を再配置し、③組織内の人々を動機付け、戦略に積極的に参加させ続けられるシニアマネジメント (トップマネジメント) の手腕が重視される。持続可能な競争優位を創出し、維持するには、複雑な組織を管理する能力が必要となるのである (Prahalad and Doz, 1987, p.158.)。トップマネジメントの仕事は、経済・政治・組織それぞれからの義務・命令を満たすところで、実行可能な戦略を打ち出すことにある (Prahalad and Doz, 1987, pp.1-6.)。

実行可能な戦略を描くには「IRグリッド (Integration-Responsiveness grid)」という手法が有効である。これは、グローバルな活動統合 (戦略的調整) とローカルな反応のバランスを図るためのものである。企業の機能で言うとR&Dはグローバルな統合が求められ、マーケティングはローカルな反応が求められる。製造については、そのどちらもが高く求められる (Prahalad and Doz, 1987, pp.18-37.)。

そうしたIRのバランスを図るためにも、知識理論 (知識をベースとした社会的共同体) におけるMNEは、外国において独自の能力を創出し、移転し、結合し、利用する。特に移転のされ方は「先生と生徒」の関係に近く、求められる知識が適したところに教えられる。その進化過程は経路に依存するが、経路に決

定されるものではない。

また、知識理論のビジネス環境は、調整理論同様、独立したビジネスアクターが匿名で存在する市場に置かれる。とりわけ科学的・技術的知識の供給と市場需要の増加とが相互作用することで、問題解決のプロセスが採られ、企業特異的な累積的学習が促される。これがイノベーションであると見なされる (Cantwell and Zhang 2009, p.56.)。

(4) デザイン理論

デザイン理論は、チャンドラーの有名な命題「組織構造は戦略に従う (1962年)」に触発される形で、コンティンジェンシー理論として展開される。それは、組織を開放的なものにし、戦略に大きな影響を与える環境に合った組織に変えていくという考え方である。

そのため、①環境と企業の内部活動をリンクさせるような情報プロセスを経た意思決定、②子会社ネットワークの差異的な活用という2点が強調される。パートレットとゴシヤールによるトランスナショナル組織への転換や、「戦略的適合 (strategic fit: 新しい状況下への公式組織の調和)」などが解決に導くコンセプトとなる。

また、組織内での権限が、①シニアおよびミドルマネジャー (トップマネジメントおよび海外子会社のトップ)、②戦略策定や組織構造設計の専門家、③現場で活動する有能な従業員といった様々なグループに委譲されることで、状況にすばやく適応することが促される。国境を越えて権限委譲をするMNEのタイプは、次の6つに大別できる (Whitley 2009, pp.153—160.)。

①自国で主要な意思決定をする「植民型 (colonial: 日本の銀行など)」、②現地の問題

を海外マネジャーに委ねるが、結び付きはわずかな「国内優勢型（domestically dominated：日本のメーカーなど）」、③海外マネジャーに現地のニーズや機会について任せる「経営調整型（managerially coordinated）」、④何人かの海外従業員にかなりの権限を委ね、高いレベルで判断の自由を与える「専門家委任型（delegated professional）」、⑤海外マネジャーにかなりの権限を委ねる「経営者委任型（delegated professional：ABBのマトリクス組織など）」、⑥海外子会社が国際的な問題解決に取り組み、親会社にコミットメントする「高度統合型（highly integrated：BPやロイヤル・ダッチ・シェルといったヨーロッパ系の石油会社に顕著である）」。

以上のような権限委譲を行いながらMNEは、海外市場が複雑で絶えず変化することに応じるため、その激変の環境に組織をうまくはめ込もうとする。企業による「見える手」が絶えず新たな組織形態を模索するのである。したがってビジネス環境も、複雑で動的であり、競争的なものである。

（5）支配理論

支配理論は、6つの理論の中で最も早く（1960年代に）登場した。特にハイマーによる見事な概念的洞察は、調整理論における内部化のコンセプトの基礎をなすものとなった。

MNEが企業特殊の優位をもたらし得るリソースをプラットフォームとして、成長と高収益を求めて海外に投資する行動を捉えるのが支配理論である。前節で触れたFDIの考察が主要なアプローチとなる。そこにおけるMNEは、海外市場において寡占状態から優位性を追求する。ビジネス環境は、現地企業およびグローバル企業との競争下に置かれる。

（6）ネットワーク理論

ネットワーク理論は、市場を特殊なアクター間のビジネス関係によって特徴付ける。重要な存在となるのは子会社であり、それらは単なる法のおよび管理的システムではなく、ビジネスパートナーとして見なされる。そのように、すでに有している子会社との社会的リレーションシップがどのように結合していくかが論点となる。

そこにおけるMNEは、多様な国での子会社のビジネスネットワークを戦略的リソースとして活用する。MNEによる子会社の能力吸収は段階的なものであり、経路依存性が強い。子会社ネットワークの特性上、MNEは幾つかのビジネス環境下に置かれる。

MNEが成熟段階にあると、その優位性は国際的ネットワークを通じた連続性のあるイノベーションプロセスからもたらされる。リソースがグローバルに流れるネットワークを形成する能力と、それを管理する能力が競争優位を築くのである。そうしたネットワークはリソースの結合に用立つ。

このようなネットワークは「中庭社会（court society）」の創出であるとも言われる（Morgan and Kristensen 2009）。中庭社会では本社が「君主（monarch）」、子会社が「領地の統治者（feudal lord）」として位置付き、双方のコミュニケーションの仕方や、①国内市場、②現地市場、③グローバル市場それぞれでの主導権などが重要となる。そこに緊張と衝突が生じるからである。

（7）政治理論

政治理論は、MNEが異なる環境における制度や法などに制約を受けなければならないことに着目し、政治的な文脈から、ないし政

治的アクターとしてMNEを取り扱う。国ごとに制度的環境が違うことが、MNEの活動や政策を移転する際の障壁となる点が強調される。制度が「ゲームのルール」を設定しているのである。

この見解でのMNEは、国際的および制度的環境下から支援を得ながら、それに自らも影響を与える。これは「イナクトメント(enactment: 自らの環境を自ら創出すること)」と呼ばれる行為である。そのビジネス環境は、広い意味でMNEが関連する国家的および国際的的制度下にある。こうした捉え方では、MNEの戦略行動や学習パターンなどはミクロレベルで分析される一方、それが国家単位(本国や現地国)でどのような効果をもたらすかについてはマクロレベルで分析される。

MNEは市場の内部化を試みたり、立地を熟考したり、所有による優位性を得ようと試みる。つまりOLIパラダイムの優位性を追求するが、そうした行動は「奨励的構造(incentive structures)」をつくり出すことに大きく関係する。とりわけ政治理論では、所有権を獲得することが最も難しいが、最も重要な成功要因となる。

3. 日本のMNE研究のビッグ・イシュー

(1) 「グローバル500」における日本企業の傾向

INSEADのブラックとモリソン両教授は、日本の多国籍企業を桜に見立て、1990年代中頃がグローバルプレイヤーとして「満開(full bloom, peak blossom)」であったと見なした。しかし、それ以降では、その誇らしい地位を失ってきていると指摘した(Black and Morrison 2010)。これは、フォーチュン誌の

「グローバル500」のランキングからデータの裏付けをしたものである。

1995年のランキングでは、日本企業は10位までに6社、100位までに37社、500位までには141社入っていた。さらには1位から3位までが三菱商事、三井物産、伊藤忠商事という華やかなりし状況にあった。この年、アメリカ企業は10位までに3社、100位までに28社、500位までに153社であり、ヨーロッパ企業は10位までに1社、100位までに38社、500位までに155社入っていた。ベスト10ないしベスト100までにランクインした日本企業の数の多さが目立っていた。

それが2008年での日本企業は10位までにはトヨタしか入っておらず、100位までには8社、500位までには64社にまで減ってしまった。その一方で、アメリカ企業は10位までに5社、100位までに31社、500位までに153社であり、ヨーロッパ企業は10位までに4社、100位までに37社、500位までに183社と、堅調さを示した(Black and Morrison 2010, pp.2-3)。

1995年に、ベスト10に名を連ねた日本企業のランクは2008年にどうなったかという、1位の三菱商事は130位、2位の三井物産は140位、3位の伊藤忠商事は322位、5位の住友商事は236位、6位の丸紅は201位まで下がっていた。唯一、8位だったトヨタが5位に順位を上げた。トヨタ以外で、1995年に100位までに入った会社で、2008年にランクを上げたのは、46位から40位となったホンダだけだった(Black and Morrison 2010, p.41)。

こうしたグローバル500は収益ベースのランキングであるが、UNCTADによるトランスナショナル企業の度合いを測る、会社の外国資産ベースのランキングを見ても、ベスト

100に入る日本企業は1995年の18社から2005年では9社に減った。2005年の国別ランクでは、1位アメリカ25社、2位イギリス・フランスともに13社、4位ドイツ12社、5位日本9社、6位スイス4社、7位オランダ・イタリアともに3社という並びだった（Black and Morrison 2010, pp.5—6.）。ここで問題視すべきなのは、経済大国である日本の実力からすれば、日本企業のトランスナショナルはもっと進んでいて良いという点である。

こうした会社の外国資産という「見える資産」以外でも、インターブランド社が毎年公表しているブランド価値という「見えざる資産」の点でも、日本は2008年で100位までの国別ランキングで、アメリカ、ドイツ、フランスに次いで4番目に位置付いている（Black and Morrison 2010, p.7.）。

それ以降は、スイス、イギリスと続くが、そのトータルブランド価値の上昇率を見ると、日本は2001年から2008年までに39%増加しただけだが、スイスは141%増、イギリスは428%増、フランスに至っては516%も価値が高まっている（アメリカは5%増、ドイツは77%増）。ここでも問題とすべきなのは、GDPで日本に劣る国のほうがブランド価値を高めているという点である。

（2）ダイバーシティ・マネジメントという課題

ブラックとモリソン両教授が、こうした「多重苦」に悩む日本企業に向けて示す処方箋は、これまでに外国人の能力を十分に活用できていないので、そうした「人種の多様性（diversity）」を受け容れ、それをマネジメントすべきというものである。

この多様性の受け容れは、花王の元会長で

ある常盤文克が、グローバル・ビジネスでは異なる時間感覚を持つ人々と共存し、対話していくことが、異文化の国々における市場開発や販売戦略の立案、人事管理の面からも重要であると唱えることと同調する（常盤・片平・古川 2010, p.54.）。

この見解は、時間と空間という「いま・ここ」が人・物・金に次ぐ第四の経営資源として価値があるという主張から生じている。外国人も一緒になって、「いま・ここ」という時間と空間を積み重ねることで芽生える「黙の知」がその企業に固有の経営資源となる。これは企業が持続可能な競争優位を獲得できる源泉にもなる。

ブラックとモリソン両教授の指摘に戻ると、日本はアメリカやヨーロッパと比べて、文化的な多様性が足りないのでもっと外国人を雇用することが欠かせないという（Black and Morrison 2010, p.108.）。国籍を問わず積極的に有能な人材を適所に活用していくことが日本企業の課題となる。これは、労働とマネジメントの関係、あるいは組織文化、経営管理の質といった「技術的なソフトウェア（technological software）」（Barney and Hesterly 2010, p.112.）を世界規模で構築することと同義である。

その過程では、日本企業の弱みである言葉の障壁に突き当たることになる。マネジメント層の国際経験という点でも、日本は2010年で49位（1位スイス、2位マレーシア、3位香港：アメリカは31位、韓国は48位、中国は58位）と比較的低い（野村マネジメント・スクール 2011, p.36.）。そうした障壁は、IJV（international joint ventures）の創造的活用や、M&Aの幅広い利用などを通じて、克服に向かうことができる。

そのために必要となるのは、「パスポート・ブライインド」という種類のリーダーシップである (Black and Morrison 2010, p.129.)。ボーダレス化したグローバル・ビジネスを遂行するリーダーには、出身地がどこであるとか、どこの国民であるかといったことはもはや関係なく、その力量こそが問われる。その意味で、パスポートは存在しないことにするというのである。こうしたパスポート・ブライインドなリーダーシップが、日本のMNEという桜が再び「満開」を迎えるためのスタート地点になるのである。

ブラックとモリソン両教授と同様の指摘をするのは、スイスのビジネススクールIMDのドミニク・テュルパン学長である。IMDが1989年から発行している、持続的に富を生み出す力を国別に比較する「世界競争力年鑑 (World Competitiveness Yearbook)」において、1989年から1992年まで連続トップだった日本が2010年版では調査対象の58国の中で27位、2011年版でも26位という日本 (すなわち日本企業) の「つまずき」の理由として、下記の4点を挙げている (テュルパン・高津 2012)。

①もはや競争優位ではない「高品質」にこだわり続けた…薄型テレビなど。②生態系の構築が肝心なのにモノしか見てこなかった…ソニー対アップルは「モノ対システム」「モノ対生態系」の戦いだっただ。③地球規模の長期戦略が曖昧で、取り組みが遅れた…味の素やコマツは一定の成果を挙げている／ヤクルトはダノンの後塵を拝している。④生産現場以外のマネジメントがうまくできなかった…ホワイトカラーを適切にマネジメントできていなかった。

こうした日本企業に向けた処方箋として、

ネスレなどの人材活用をベストプラクティスとし、グローバルな人材の育成が欠かせないと指摘する。例えば、人事異動の効果的な使用や幹部教育、外国人も対象にした人材育成などに取り組むべきであると唱えている。テュルパンもまた「技術的なソフトウェア」の世界規模での構築を異口同音的に訴えているのである。

おわりに

本稿では、MNEへの多様なアプローチ (6つの主要理論) を中心に、MNEによるFDIの特質や、日本のMNE研究の論点についても取り上げた。本稿に続く研究課題として、①6つの主要理論をより詳細に調べること (理論研究) と、②グローバル・ビジネスにおけるリーダーシップについて考察すること (実証研究) などが残されている。

参考文献

- Barney, J.B. and Hesterly, W.S. (2010) *Strategic Management and Competitive Advantage: Concepts and Cases: Third Edition*, Prentice Hall.
- Basu, D.R. and Miroshnik, V. (2000) *Japanese Multinational Companies: Management and Investment Strategies*, Pergamon.
- Black, J.S. and Morrison, A.J. (2010) *Sunset in the Land of the Rising Sun: Why Japanese Multinational Corporations Will Struggle in the Global Future*, INSEAD Business Press.
- Brakman, S. and Garretsen, H. (2008) Foreign direct investment and the multinational enterprise: an introduction, in S.Brakman and H.Garretsen (eds.), *Foreign Direct Investment and the Multinational Enterprise*, The MIT Press.

- Cantwell, J. and Zhang, Y. (2009) The innovative multinational firm: the dispersion of creativity, and its implications for the firm and for world development, in S. Collinson and G. Morgan (eds.), *Images of the Multinational Firm*, John Wiley & Sons.
- Collinson, S. (2009) The multinational firm as the major global promoter of economic development, in S. Collinson and G. Morgan (eds.), *Images of the Multinational Firm*, John Wiley & Sons.
- Dunning, J.H. (2003) Some antecedents of internalization theory, *Journal of International Business Studies*, 34, 108—115.
- Dunning, J.H. (2008) Space, location and distance in IB activities : a changing scenario, in J.H. Dunning and P. Gugler (eds.), *Progress in International Business Research Volume 2: Foreign Direct Investment, and Competitiveness*, Elsevier.
- Dunning, J.H. (2009) Location and the multinational enterprise: a neglected factor?, *Journal of International Business Studies*, 40, 5—19.
- Dunning, J.H. (2009) Location and the multinational enterprise: John Dunning's thoughts on receiving the *Journal of International Business Studies* 2008 Decade Award, *Journal of International Business Studies*, 40, 20—34.
- Dunning, J.H. and Lundan, S.M. (2009) The multinational firm as a creator, fashioner and respondent to institutional change, in S. Collinson and G. Morgan (eds.), *Images of the Multinational Firm*, John Wiley & Sons.
- Forsgren, M. (2008a) *Theories of the Multinational Firm: A Multidimensional Creature in the Global Economy*, Edward Elgar.
- Forsgren, M. (2008b) Are multinationals superior or just powerful ? a critical review of the evolutionary theory of the firm, in J.H. Dunning, P. Gugler (eds.), *Progress in International Business Research Volume 2, Foreign Direct Investment, Location and Competitiveness*, Elsevier.
- Grant, R.M. (2010) *Contemporary Strategy Analysis: Text and Cases: Seventh Edition*, John Wiley & Sons.
- Ketels, C.H.M. (2008) Microeconomic determinants of location competitiveness for MNEs, in J. H. Dunning, P. Gugler (eds.), *Progress in International Business Research Volume 2, Foreign Direct Investment, Location and Competitiveness*, Elsevier.
- Morgan, G. and Kristensen, P.H. (2009) Multinational firms as societies, in S. Collinson and G. Morgan (eds.), *Images of the Multinational Firm*, John Wiley & Sons.
- Navaretti, G.B. and Venables, A.J. (2004) *Multinational Firms in the World Economy*, Princeton University Press.
- Neary, J.P. (2008) Trade costs and foreign direct investment, in S. Brakman and H. Garretsen (eds.), *Foreign Direct Investment and the Multinational Enterprise*, The MIT Press.
- Prahalad, C.K. and Doz, Y.L. (1987) *The Multinational Mission: Balancing Local Demands and Global Vision*, The Free Press.
- Rugman, A.M. (2006) *Inside the Multinationals 25th Anniversary Edition: The Economics of Internal Markets*, Palgrave Macmillan.
- Rugman, A.M. (2009) *Rugman Reviews International Business*, Palgrave Macmillan. / 江夏健一、太田正孝、桑名義晴監訳、佐藤幸志、竹之内秀行、山本崇雄ほか訳 (2010) 『ラグマン教授の国際ビジネス必読文献50選』中央経済社
- Rugman, A.M. and Verbeke, A. (2003) Extending the theory of the multinational enterprise : internalization and strategic management perspectives, *Journal of International Business Studies*, 34, 125-137.
- UNCTAD (2007) *The World Investment Report*, United Nations Conference on Trade and Development, New York and Geneva.

- Verbeke, A. (2003) The evolutionary view of the MNE and the future of internalization theory, *Journal of International Business Studies*, 34, 498-504.
- Westney, D.E. (2009) The multinational firm as an evolutionary system, in S.Collinson and G.Morgan (eds.) , *Images of the Multinational Firm*, John Wiley & Sons.
- Whitley, R. (2009) The multinational firm as a distinct organizational form, in S.Collinson and G.Morgan (eds.) , *Images of the Multinational Firm*, John Wiley & Sons.
- 常盤文克・片平秀貴・古川一郎 (2010) 『いま・ここ経営論 戦略なき戦略のパラドックス』東洋経済新報社
- 野村マネジメント・スクール、野村総合研究所編 (2011) 『トップが語る 次世代経営者育成法』日本経済新聞出版社
- ドミニク・テュルパン著、高津尚志訳 (2012) 『なぜ、日本企業は「グローバル化」でつまづくのか 世界の先進企業に学ぶリーダー育成法』日本経済新聞出版社
- ブレンダ・スターンクイスト著、若林靖永・崔容熏訳 (2009) 『変わる世界の小売業—ローカルからグローバルへ—』新評論