

論 文

# 国際ビジネスにおけるダイナミックな OLIサイクル

高 垣 行 男

## はじめに

本論では、国際ビジネスの中で、最近の対外直接投資（FDI：Foreign Direct Investment）のトレンドを分析して説明できる分析モデルの構築を目指す。従来の研究は、FDIを実行する主体者である多国籍企業（MNE：Multinational Enterprise）としては、主として製造業を対象としてきた。これは、製造業が多かったからであるが、最近の海外ビジネスのトレンドとして、(1)小売業、(2)外食産業があり、さらに(3)ボーン・グローバル企業（BGC）、(4)M&Aなどがある（高垣、2018）。製造業においても、生産のグローバル化が進行して、価値連鎖の一部を外国にしている企業が多くなってきている（高垣、2013）。

これらを分析する統合的な分析モデルの試みとして「ダイナミックOLIサイクル」を本論で提唱する。多国籍企業論ではレディング学派（Reading School）のダニング（Dunning, 1979）による「OLIパラダイム」がFDIを分析するモデルとして取り上げられることが多い。これに、小規模店舗で採用されることの多いフランチャイジングを議論の対象とできるように修正する。さらに動的な分析視点を加え、さらに、企業が持つ経営資源や能力の議論をボーングローバルやM&Aの分析に用いることで融合させる。実証研究による説明力の強化はこれからの課題である。

## 1. 最近の国際ビジネスのトレンド

最近の国際ビジネスにおける傾向は、高垣（2018）で議論したとおりである。

まず、生産のグローバル化は、企業が個々の生産活動に最適な場所を世界中から選び、それぞれの生産拠点を構えている状態を指す。工業製品を例にとると、部品はそれぞれの生産に最適な国で作られ、組み立てに適した国で完成品

となる。製品の仕様は、ローカルなものも根強い人気として残っているが、グローバルな共通的なものとなりつつある。

製造業では、製造拠点や販売拠点が国外に移転しているだけでなく、至る所から最適な部品調達を行うなど、サプライチェーンが部分的に外国に存在しており、大半が外国に移転している企業もある。

製造業以外の業種、例えば、小売業などによるFDIが、2000年以降は顕著になってきており、飲食業も増えつつある。小売業の外国市場への参加は、品揃えの必要性からロジスティックの整備などディストリビューション・チャンネルの確保が必須となり、現地企業と比べて明確な商品や店舗経営システム（競争優位）の確保がないと難しい。小売業のうちコンビニエンスストアや、外食産業では、1店舗の商圈が狭いという性格から、多数の小規模店舗を配置する必要性があり、フランチャイジング契約が採用されることが多い。

さらに、創業の初期から国際間でビジネスを行う企業として、特定の国を拠点とはしないボーン・グローバル企業も出現している。企業の国際化は、本国で所有の優位性を確立したのちに国際ビジネスという段階的なものであったが、創業時から国際間で優位性を入手することが可能になったからと考えられる。

また、外国への進出手法として、現地企業の買収（M&A）による企業も出てきている。

とくに、ボーン・グローバル企業（BGC）は、従来の企業の国際化の「段階的展開プロセス」のモデルで説明ができないのか、もしくは、これまで経験したことのない全く新しい国際企業の発展モデルなのかを議論する契機となる。

では、これら最近のトレンドの詳細をみていこう。

## 1.1 製造業における国際ビジネスのパターン

企業の国際化の一般的なパターンは、「製造業」の場合、輸出から対外直接投資であり、進出先の国ごとに価値連鎖（もしくは、ビジネスプロセス）を持つ。これは「国内で完結して成熟された価値連鎖を外国にも持つ」ことであり、国内での価値連鎖の成長の結果として国際化するとも言える。

一方、別のパターンとして、「国内で持つ価値連鎖の一部分を外国から入手」して、より強い価値連鎖をつくりあげること目標とする場合は、これに国際ビジネスを利用するわけであり、国内の成長の結果では無い。優位性を国外か

ら入手しようとしていると考えられる。次に、幾つかのパターンを示す。

### (1) 国内のリーディング・カンパニーの国外進出

国際ビジネスのプロセスは、製造業では、まず輸出によってスタートし、販売子会社の設立、そして、生産子会社の設立が続く。さらに、研究開発 (R&D) が外国で行われるようになる。国内で完結した実績を積んだ価値連鎖が有り、十分な経営資源を持っており、外国でも価値連鎖を再現する形で国際化する。その際に、国内で作り上げた優位性に基づいて国際化するものであり、本国での優位性を、外国子会社に移転することで、現地国での競合他社に対する優位性を保持する。

例として、米国や欧州の石油企業、そして日本の自動車製造企業や家電企業があり、「本国内での成長の結果としての国際化」であり、一つのビジネス（輸出→国外生産→研究開発の国際化）による価値連鎖を一国ごとに展開し、それを複数国で展開させることとなる。これは、これまでの典型的な国際ビジネスともいえる。

企業が国際ビジネスを実行するにつれて、さまざまな次元での課題が生じてくる。基本的な視点は、本国市場でつくり出された「優位性」が国外市場でどのような形で用いられるのかという点である。また、優位性の移転に伴って生じる文化摩擦、法律や歴史の違いなどを乗り越えて、どのような経営をするかといった事が研究対象となる。

これは、ハイマー＝キンドルバーガー (Hymer = Kindleberger) 理論による企業特有の優位性 (FSA : Firm Specific Advantage) の考え方が分析に適用できる。そして、ラグマン (Rugman) やカソン (Casson) の内部化理論 (Internalization Theory) が、いかなる方法で外国市場に参画するのか、という問いかけについての分析に用いられる。さらに、どの国に対してかという視点を加えれば、ダニング (Dunning) によるOLIパラダイム (図1) が分析に威力を発揮できる。

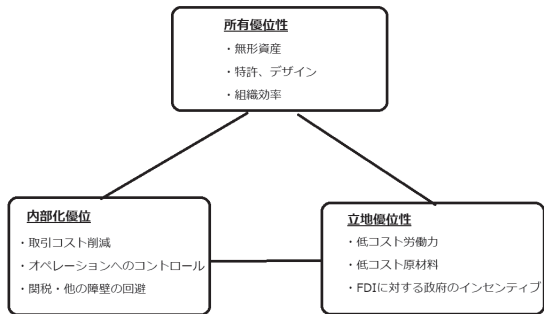
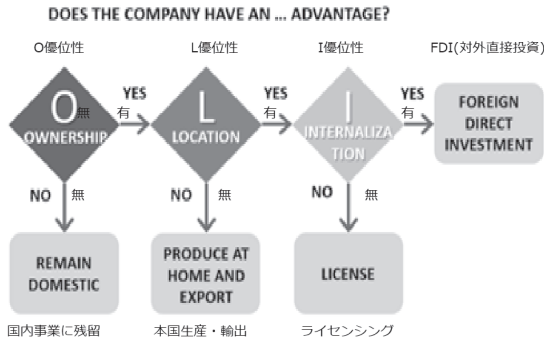
### (2) 価値連鎖の一部が外国で展開される

部品調達先や納入先が国外企業であるという企業が増えてきている。

一例は、上記の(1)の場合における発展過程に相当する。国際的な部品調達は、

**OLIパラダイム**

優位性は有るのか？



注：ダイナミック OLI サイクルは、OLI パラダイムに、表 4 の概念が加わる

図 1 OLIパラダイムとダイナミックOLIサイクルの概念

企業自身が、国外生産を開始することから始まる。ここで、この生産子会社で必要とする部品の調達をどこから行うかという課題が生じる。生産子会社は、当初は本国での部品納入先からの調達を行い、つまり本国から現地国に輸入することからスタートし、徐々に現地の部品メーカーを開拓して発注先を現地国に変更する。本国の部品納入業者が現地国に生産子会社を設立して、現地の部品供給元となる場合も有る。

また、この他に上記の(1)のパターンに帰着するが、最近では、企業内における国際的な情報ネットワークの整備に従って、さらに国際的に部品を調達するようになってきている。また、複数国に立地した生産子会社間での部品の調達・納入も有る。

電機電子エレクトロニクス産業では、「部品調達」の国際化が進んでおり、使用されている部品は、部品メーカーの在外工場で生産され、供給されるものである。自動車産業でも同様である。

自動車産業では、日産がルノーとともに、主力の小型車で設計・調達を一本化している。年産300万台規模の小型車部品共通化を進め、開発コストを3割削減するとともに、調達コストの削減を目指そうとしている。これは、各国で構築されて価値連鎖を国ごとには捉えず、価値連鎖を国際化しようとするものである。

このような事例は、高垣（2013）で国際ビジネスの時代区分を6つに分類しているが、「第5期（1980年代半ば以降から1990年代）」頃から多く見られるようになった。これらは、(1)に示した典型的な国際ビジネスの変形として、同様の分析手法（OLIパラダイムなど）で研究がおこなわれてきた。

### (3) 企業の成長プロセスへの国際ビジネスの関わり

高垣（2013）での第5期（1980年代半ば以降から1990年代）から第6期（2000年代以降）に入る頃から、外国への進出が「国内での成長の結果としての国際化」ではなく、「自らのビジネスを成功させる」ために、その価値連鎖の一部を国際化することが起きている。上記の(2)のように部品調達先が国外企業という企業の中でも、このような企業は有る。一般的なパターン（上記の(1)など）が国内で獲得した優位性の移転を前提とすることに対して、国内で獲得した優位性の移転をとまなわない。価値連鎖が本国と外国（複数国）で展開することが自らの成功への道であるからである。第6期では、このように、企業の成長途上で成功のための価値連鎖を考えると、例えば、国外からの高性能で低価格な部品が必要であれば、国外からの部品調達を行ない、自らの価値連鎖の一部を国際化していく事例が出てきている。

電子機器メーカーの例を、図2に示す。この事例では、国内の部品製造企業から調達していたが、国外の部品メーカーに切り替えた。なお、その後、国内の価値連鎖と同じものを国外に保有している。

図3は、ユニクロの例であるが、衣料品のデザイン（＝研究開発）は米国で行い、縫製（＝生産）は中国の外注先で行い、製品となってから国内外の自社小売店に供給している。

アップルのiPhoneの場合、製品開発は本国のアメリカで行い、製造は外注先企業の中国の工場で行い、販売は世界各地のアップルの子会社が、通信キャリア会社を通じて一般利用者に販売している。図3と同様である。なお、付加価値の高い研究開発と販売を自社で行い、付加価値の低い製造を外注というのは、「スマイルカーブ現象」を理解したうえでのことと考えられる。

グローバルな顧客の出現や、もしくは国内に大きな顧客が見つからない場合も、価値連鎖を外国に求める誘因と言える。国外の顧客への販売は、伝統的には輸出であり、国内販売と同様の製品を国外へ輸出していたが、国内の成長率が鈍化し、国外市場への販売を試み、もしくは外国の顧客（グローバル企業）からの引き合いで輸出ビジネスが始まる。取引等の考え方は国内企業と異なり、国内では販売はされておらず、顧客の大半が国外といった例も見られる。また、

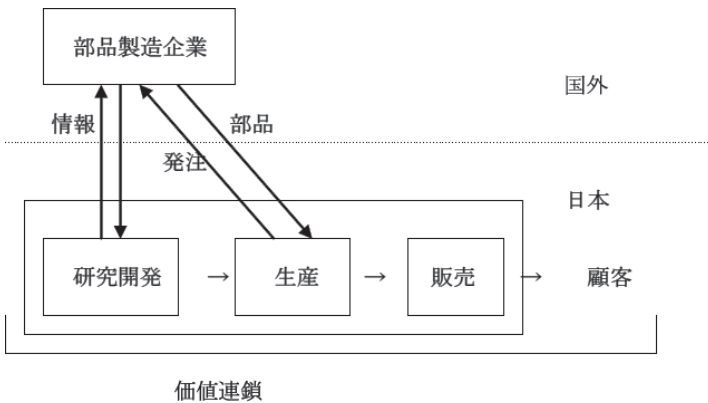


図2 価値連鎖が複数国で展開（部品調達が国外）：電子機器メーカーの例

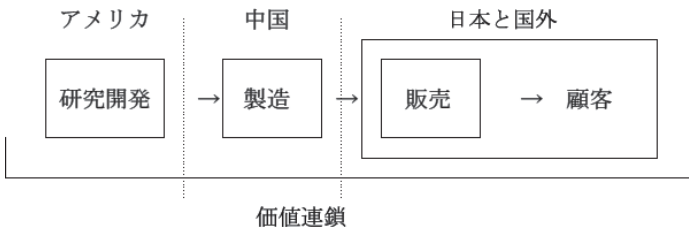


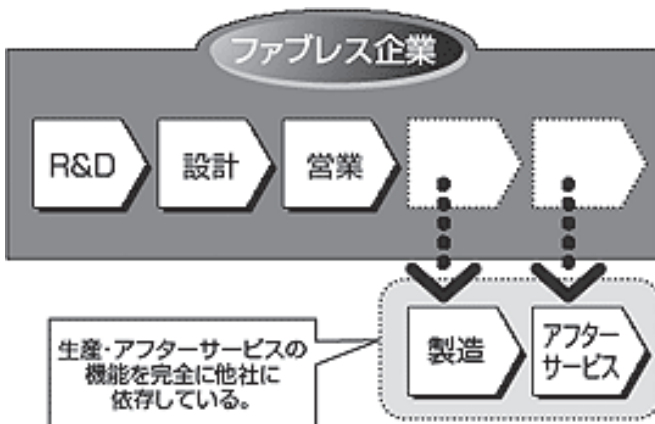
図3 価値連鎖が複数国で展開：ユニクロの例

国外の子会社相互間、そして本社との間のネットワーク化も大きな特徴である。これらの場合は、FSAの考え方、内部化理論、OLIパラダイムなどでは、説明が複雑化してしまうところが出てくる。OLIパラダイムの3つの要素を組み合わせていると考えられる。本論での新しい試みの分析対象といえる。

#### (4) 価値連鎖のさらなる国際化

さらに、「価値連鎖の多くが外国」という例として、利豊（Li&Fung：利豊有限公司）の事例がある。利豊は、香港の大手商社で、有名ブランド、消費者向けブランド品、大手小売を顧客に、年間売上高は、200億ドル（約1兆8,000億円）の大企業である。衣料品を例にとると、工場は保有していないが、デザインとスケッチ（韓国）、紡糸と染色（台湾）、ボタンとジッパー（日本）、縫製（タイ）といった組み合わせを、顧客のアイテム毎に行い、付加価値の高い仲介者の役割を担っている。通常の商社は、各地の完成品の取引上の仲介業務であるが、利豊（Li&Fung）の事例は、豊富な製品知識、各国の加工業者の得意分野の知識とネットワークで、高級ブランド品から大手小売り店向けの衣料品について、「商品企画から調達、生産、そして納入まで」を業務範囲にしている。

かつて、製造業で製造工場を自前では持たないファブレス（図4）が注目を



出所：野村総合研究所『経営の基礎知識（第2版）』2004年（Web版）

図4 ファブレス企業の特徴

浴びたことが有る。利豊は工場を持たない。ここまでは、図3のユニクロと類似している。利豊は、営業部門は社内に持つが、R&Dと設計に相当する衣料品のスケッチとデザインをも外注している。衣料品の分野で、開発から生産にかかわる価値連鎖の大半を外国に持ち、国際的な衣料品ファブレスを実現しているともいえる。なお、ポーターの価値連鎖において、支援業務（資金、知識・情報など）について、利豊は本社内に保有している。

利豊の場合は、OLIパラダイムの3つの要素をダイナミックに組み合わせていると考えられる。本論での新しい試みの分析対象といえる。

## 1.2 小売業と外食産業

日本のサービス業（規模：11兆円）や小売業（8兆円）の国際化は、製造業に（123.8兆円）比して少ない。卸売業（95兆円）を除くと国外比率は製造業に比して低い。このような日本企業の小売業の国際化の低迷の一因として、欧米企業に比して生産性が低いことが指摘されている。しかし、2000年以降は、製造業以外の業種、例えば、小売業や飲食業によるFDIが、顕著になってきている。現在、国外市場に継続して進出、あるいは最近新たに進出した小売業は、百貨店（6社）、総合量販店（GMS）、コンビニエンスストア（3社）であり、食品スーパーは進出していない（高垣，2018）。この中で、コンビニエンスストアの国外での店舗展開が目立った状況にある。

小売業の外国市場への参加は、品揃えの必要性からロジスティックの整備などディストリビューション・チャンネルの確保が必須となり、現地企業と比べて「明確な違いの有る商品や店舗経営システム」（競争優位）の確保がないと難しい。小売業のうちコンビニエンスストアや、外食産業では、1つの店舗の商圏が狭いという性格から、多数の小規模店舗を配置する必要性があり、フランチャイジング契約が採用されることが多い。なお、特徴のある商品を提供するユニクロや無印良品の店舗展開も成功例と言えそうである。

外食産業は国内の市場規模が下がり続けているが、国外での日本食人気を背景に、国外店舗を展開する企業が増えてきている。これは外国人の料理の好み日本人に近づいてきているのか、もしくは日本食が外国人の味覚に近づいているのか、いずれにしても日本人が作って食べている料理の多くが国外で評価されていると考えられる。進出先は、中国や東南アジアなど、日本から近接地



域が多い。地理的な近さだけでなく、文化的な近接性によるものと考えられる。

業態として、コンビニエンスストアと外食産業では、フランチャイジングを選択している。当初は子会社を設立したうえで、現地でモデルとなる店舗展開して、その後に現地とのフランチャイジングで多店舗化を行うという2段階構成であることが多い。商圏が狭いことから小規模店舗で多数の店舗を必要とするためであり、現地の子会社が当該国のフランチャイジーを管理するケースが多い。フランチャイジング契約の下では、フランチャイザー（提供側）は、フランチャイジー（使用側）の企業にフランチャイザーの名前と運営システムを使って店舗を開店する権利を与える。この代償として、フランチャイジー（使用側）は販売額の一定率をフランチャイザーに付（ロイヤルティ）を支払う。大規模な進出による期待利益が不確実な場合に大規模な投資を自らは行わないで現地の企業とのフランチャイジングによって外国でのプレゼンスを発揮する機会が得られる。小店舗の小売業であるコンビニエンスストアや外食産業での例が多いのは、商圏が狭く、利用者は近隣の店を利用することが多いため、多店舗の必要性が高いからである。

### 1.3 M&Aとボーン・グローバルの状況

#### (1) M&A

国外進出の早道はその地域で操業している既存企業のM&Aである。競争力のある製品ラインを持ち、優れた流通ネットワークを持っている企業を買収できればシナジー効果による利益も生じる。M&Aの利点は、国外の市場を獲得できること、対象企業の経営資源を入手できること、シナジー効果が期待できることである。

日本企業は、かつて、国外での経験が浅いと買収してもその企業の経営ができないので、新規に子会社を設立する（グリーンフィールド）が多かった。

しかし、日本企業の対外M&Aは趨勢的に増えており、対外M&Aに2000年以降、累計110兆円を投じた。これは、同期間での上場企業による純利益（約300兆円）の3分の1に相当する。そのうち4割（約43兆円）は米国に、3割（約31兆円）は欧州に向かった。名門・有力企業のM&Aで、国際ビジネスの上位に入るのを狙った大型案件が目立つ。業種ではヘルスケア、IT（情報技術）などである。

対外M&Aによって事業領域を広め業績拡大につなげた企業も多いが失敗例もみられる。M&A対象企業選びから価格交渉、買収後の統合プロセスまで含めた「M&A実施能力」を国際レベルにまで高められるかどうか、企業の成長力を左右する大きな要因となる。買収後については、後述の事業の育成の考え方が必要となる。

## (2) ボーン・グローバル

ボーン・グローバル企業 (BGC) の出現の背景としては、一般的に、①市場のグローバル化、②輸送やICT技術の新しい展開、③資源不足でも持続的競争優位性の発揮が可能、④国際的起業家精神を有する人の増加など、が挙げられる (高垣, 2018)。

ボーン・グローバル企業 (BGC) の概念は、従来の企業の国際化の「段階的展開プロセス」のモデルで説明ができるのか、もしくは、これまで経験したことのない全く新しい国際企業の発展モデルなのかを議論する契機となる。ここでは、ボーン・グローバル企業 (BGC) (および類似概念) についての代表的な研究について概観してみよう。

ボーン・グローバル企業 (BGC) の名称はマッキンゼイ社がオーストラリア製造業協会に提出した報告書 (McKinsey & Co., 1993) の中で使われたものが最初であり、その内容はオーストラリアの中小製造業のうち新興輸出企業についての分析であった (Rennie, 1993)。

ボーン・グローバル企業 (BGC) の出現について、Cavusgil (1994) は、2つの意味 (「スモール・イズ・ビューティフル」と「段階的な国際化の終り」) を述べている。また、ボーン・グローバル企業 (BGC) の国際化プロセスの特徴として、Hedlund & Kverneland (1985) は、これまでの国際化プロセスの段階を飛び越えるという意味で「蛙とび (Frog Jump)」という表現を使った。

さらに、Ganistsky (1989) による研究があり、創業からすぐに国際化を志向する企業のことを「生まれながらの輸出企業」と呼んだ。なお、ハイテク製品を生産している企業で創業時から国際企業を目指す企業をハイテク・スタートアップ (High-Tech Start-Up) の名称で扱う研究もあった (Jolly et al., 1992)。また、Oviatt & MacDougall (1994, 1995, 1997) は、そうした企業を「国際ニュー・ベンチャー (INV: International New Venture)」と呼んだ。彼らは

INVを「創業時からすぐに複数国の資源（原材料，ヒト，資金，時間など）を使って複数国でその製品を販売することにより強力な競争優位を求める企業」と定義している。彼らは、バリューチェーン活動の調整すべき項目，関与する国の数が，多いか少ないかの2軸からなるマトリックスによってINVを4類型（①輸出／輸入スタートアップ，②多国籍貿易，③地理的に絞ったスタートアップ，④グローバルスタートアップ）に分類している。

さらに，Madsen & Servais (1997) は，分析フレームワークとしてJohanson & Mattson (1988) のモデルを使って，BGCは「後発のスターター」または「特に国際的な企業」に該当するものが多いと結論づけている。そして，彼らは段階モデルへの批判者とは一線を画し，段階モデルの背後にある理論がこの小規模企業の国際化を理解するのに依然として利用可能であると主張している。本論では，彼らの考え方を採用し，さらに議論する。

## 2. 新しい傾向をどう分析するか

### 2.1 製造業における実証研究の前提

従来の国際ビジネスの分析では，主に製造業を対象としており，貿易と対外直接投資を前提とした。変化といってもその前提条件の範疇を大きく超えるものではなく，バリエーションの範囲で有った為，「貿易と対外直接投資」の組み合わせにかかわる諸問題を考慮すればよかった。

しかし，最近の国際ビジネスは，ビジネス・プロセスの一部もしくは大部分を国際化している場合が出てきており，既存の分析手法では複雑であり中には難しい場合も出てきている。では，どういった視点が必要となってくるのか？また，従来の分析手法から大きく逸脱せず，併用できる方法を求めるということも必要であろう。

国際ビジネスの議論で重要な課題である「立地」の選択と「知識」の管理から議論を試みてはどうであろうか（表1参照）。

「立地」の選択と「知識」の管理を重要視するが，その中で，経営資源（ヒト，モノ，カネ，知識・経験など）を，どのように活用するのかという視点が必要と考えられる。

「立地」の選択と「知識」の管理について，重要な事柄を整理してみよう。

「立地」とは，すなわち，マテリアルフローをどのように最適化するのかと

いう意味でもある。また、「知識」の管理とは、経営資源を発揮し強化するという意味でもある。

さらに、ファブレスの組織を念頭に置いて、ポーターの価値連鎖に、経営資源の管理を組み込んだモデルを構築できないかを考慮する。

なお、Hill (2008) では、マテリアルハンドリングに注目して、研究開発、工場立地、物流を統合する組織を提案しておりこれも考慮する。

概念図を、図5に示した。製品1について、「購買物流→製造→出荷物流→物流・マーケティング→サービス」という価値連鎖がある。必ずしも、本国内にあるのではなく、外国A, B, C……の中で、最適なところを選択している。次に、製品2について、「購買物流→製造→出荷物流→物流・マーケティング→サービス」という価値連鎖があり、必ずしも、本国内にあるのではなく、外国A, B, C……の中で、最適なところを選択している。そして、製品3について、「購買物流→製造→出荷物流→物流・マーケティング→サービス」という価値連鎖があり、これも、必ずしも、本国内にあるのではなく、外国A, B, C……の中で、最適なところを選択している。このように、製品ごとに、価値連鎖は、最適な国にあるという状態を保つように、国際的な配置がなされている。

なお、本社組織として残すべき事柄として、①ヒト：管理者（国外要員）の

表1 立地の選択と知識の管理

<p>(1) 立地の選択</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>①国内の競争戦略とは異なる意思決定をしなければならない</li> <li>②世界的な活動の配置：価値連鎖の各活動の場所がどこで、その数はどれくらいか</li> <li>③子会社の立地をどこにするか</li> <li>④顧客はどこにいるのか。そして、原材料の入手、人件費、運賃なども考慮に入れる</li> <li>⑤活動の配置と調整：             <ul style="list-style-type: none"> <li>国別で行われている同種類の活動がお互いにどれだけ「調整」されているか</li> <li>「集中」：一ヶ所で活動を行いそこから世界にサービスを提供する</li> <li>「分散」：国ごとに活動を行う。極端な場合、国別に完全な価値連鎖を持つ</li> </ul> </li> </ul> <p>(2) 知識の管理：</p> <p>知識に基づく競争優位を発揮して、次の事柄をさらに向上させる</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>①市場の知識</li> <li>②商品企画</li> <li>③技術開発</li> <li>④組織の管理</li> </ul>
---

出所：高垣 (2013)

国際ビジネスにおけるダイナミックなOLIサイクル

人材配置(国際間の移動が難しいので現業部門である工場や店舗の要員は現地),  
 ②カネ:(国際間の移動が難しいため),そして,③知識・情報(国際間のナ  
 レッジ・マネジメントの考え方を導入)を想定する。

具体的な事例を分析するには,企業の価値連鎖が外国に存在する企業の分析  
 モデルの構築を試みる必要がある。

Teece(2014)がダイナミック・ケイパビリティとして提案するように,  
 企業が保有する優位性をどのように選択して所有の優位性(企業特有の優位  
 性:FSA)をダイナミックに自社のものにするかという視点をOLIパラダイム  
 に加えることができよう。

とくに,M&Aとボーン・グローバルについては,業種に限定されないが,  
 所有の優位性(企業特有の優位性:FSA)の入手方法に大きく関与している。

所有の優位性(企業特有の優位性:FSA)が,OLIパラダイムでは,3つの  
 条件のうちで,対外直接投資(FDI)を行う第一の条件である。立地の優位性  
 との組み合わせを考慮することで,企業の優位性のなかで知識にかかわる議論  
 を考慮することによってOLIパラダイムの汎用性を高めることができると考え  
 られる。

製品 1、2、3・・・



本国内



外国 A、B、C・・・

(注)「製品 1、2、3・・・」によって「外国 A、B、C・・・」を最適のところから選んで組み合わせる。  
 出所:ポーターの価値連鎖をもとに筆者が作成

図5 ポーターの価値連鎖を国際的な配置

## 2.2 小売業に対する実証研究の前提

### (1) 小売業でOLIパラダイム分析

小売業の国際化に関して、金崎(2003)が、OLIパラダイムによる分析を行っているので、ここに紹介する。小売業は、現地国では輸入もしくは現地で生産された商品が、消費されるという特徴を持つ。そのため、進出国の選定において、現地での市場規模、規制・開放性が、重要となる。さらに、もっとも消費者に近いところに位置することから、製造業以上に現地の社会的・文化的差異の影響を受けやすい。これらのことから小売業では、「①規模が大きいほど、②外国市場の開放性が高いほど、③本国と外国の文化的相違が小さいほど、外国市場にひきつけられる」という仮説が立てられる。OLIパラダイムの立地の優位性から導き出される仮説といえる。

さらに、小売業は現地市場で事業展開を行う必要があるが、その際に、文化的差異や社会的・政治的制度の相違により、現地企業に比べて非常に不利な状況に直面する。小売業が国際化するためには、こうした不利な条件を乗り越える企業特有の優位性(FSA)を有する必要がある。このことから、小売業は「本国市場におけるプレゼンスが大きいほど、外国市場に参入する強い動機が生まれる」という仮説が導き出される。ところで、小売業の持つ「所有特殊の要素」は、その知識を現地国の企業に供与する(ライセンス、フランチャイジング)に供与しようとした場合、内容が開示されなければ取引相手はその内容を評価できない。開示すればただ乗りされる危険性があるため、適切な価格を設定することが難しく市場取引にはなじまない。そのため、進出側の小売業に内部化インセンティブが働くという仮説が導き出される。

「立地特殊の要素」に関して「小売業においては、外国市場の規模が大きいほど、外国市場の開放性が高いほど、「本国と外国の文化的相違が小さいほど、外国市場にひきつけられる」という仮説は次の理由で支持される。というのは、多くの小売企業は純粋に国内でしか活動を行っていないか、本国市場と文化的に密接な関係にある地域にしか進出していない。さらに、本国と近似している国の所得が増加した時に、進出が行われている。このことから、仮説は支持されていると考えられる。

「所有特殊の要素」における仮説として、「本国市場におけるプレゼンスが大きいほど、外国市場に参入する強い動機が生まれる」について、が示されてい

る。しかし、本国で競争優位を得ている小売手法を海外進出国に移転したが、異質の環境に直面し、有効に活用できないまま多くの企業が失敗しているのが現状である。本国でいくら競争優位を得た手法であっても、異質な環境に移転することの難しさを示している。

小売業において外国市場でも収益をうみだす資産が乏しいため、内部化インセンティブが強く意識されることはなかったとされている。

上記の金崎（2003）による分析の取り組みは、OLIパラダイムが、小売業の分析で有効という好例といえよう。なお、外食産業における渋谷（2011）の取り組みも同様である。

ところで、小売業大手のウォルマートは、対象国によって、買収、合弁、ゼロからの進出（グリーンフィールド）を選択している。このことは示唆に富んでいる。具体的には、現地企業を買収による進出（カナダ、韓国、ドイツ、英国）、合弁による進出（メキシコ、ブラジル、中国、日本、中米）、ゼロからの進出（プエルトリコ、アルゼンチン）である。進出先の状況によって参入方式を変えている。

第一の買収について、ウォルマートはある程度の競争力を持った企業を買収することで、迅速な国際化を実現しようとした。しかし、同社が買収を行った国々は競争が激しい。グローバル・リテラーの進出がひと段落した段階では、買収できる企業は負け組企業であり、撤退に伴う売却である可能性は高い。

第二の合弁は、現地の企業などとともに出資し、起業することで進出している。合弁には、進出する際に単一組織で実施すると様々なリスクを抱えることから、複数の企業が共同で取り組み、お互いの弱点を補うことでリスクの分散を図ると共に事業の成功の確度を増す効果がある。合弁は当初進出先に規制や独特の習慣がある場合に利用されてきた。なお、日本の西友への出資は、既存の企業であるため全株式の買収に至らなかったのも事後的に合弁ということになっているが、後に、持ち株比率を高めているので買収に近いケースと考えられる。

第三のゼロからの進出は、発展途上国に採用されている。現地に適当なパートナーが見つけれないためこの方法を採用した。

(2) 対外直接投資とフランチャイジング

企業の成長は国際的な展開という意味合いを持つことが多い。企業は外国市場に参入するか、あるいは他の国に拠点を構築する際に最適な方法を、いくつかの選択肢から選ぶ。その選択肢は輸出、直接投資、さらにライセンスやフランチャイズ契約などさまざまである。直接投資には、さらに子会社への経営支配の観点から合併と完全子会社、進出方法の観点から既存の企業の買収と更地からの新規設立がある。国外への参入方法について、選択肢をいくつか紹介する。

対外直接投資で外国に子会社を保有する場合に、持株比率をどのようにするか、すなわち、の場合に、合併子会社か完全子会社とするか、そして、グリーンフィールド投資か買収 (M&A) にするかは、大きな検討項目である。また、対象国や、企業の外国ビジネスの経験によって、合併子会社か完全子会社とするかに影響している。

無印良品 (MUJI) の良品計画の場合、外国企業への持株比率に制約が小さい香港と、シンガポールに合併子会社を設立している。その後、持株比率に制約が大きい中国には完全子会社を設立している。これは、現地国の制約ではなく、当初はMUJIの国際経験が少なかったことに起因していると考えられる。

直接投資とフランチャイジングの組み合わせもあり、図6はファミリーマートの例である。対外直接投資により合併子会社を設立し、その国でのライセンス供与を行う。その子会社の直接経営による店舗を展開するが、現地へのフラ

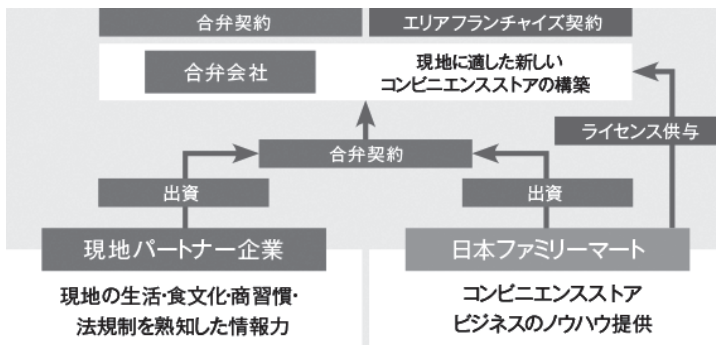


図6 直接投資とフランチャイジングの組み合わせ (ファミリーマート)



ンチャイジングによって、多店舗展開を実現している。

このような方法は、多数の店舗を必要とする外食産業でも行われている。なお、外食産業でも、サイゼリアは直接経営の店舗展開を行っている。

### 2.3 ボーン・グローバル企業に対する実証研究の前提

ボーン・グローバル企業は、段階的な発展モデルではないといわれるが、Madsen & Servais (1997) は、小規模企業の国際化を理解するのに「段階的なモデル」が利用可能であると主張している。北欧諸国を分析したウブサラモデルでは、企業は時間をかけて学習・経験を蓄積し、間接輸出、直接輸出、海外販売子会社設立、海外生産、研究開発活動の移転といった様々な発展段階を経ながら国際化していくとされている (Johanson and Vahline, 1977, Dunning, 1993)。

ボーン・グローバル企業の出現の理由については、第一に、市場状況のグローバル化、世界市場経済の統合の進展、インターネットをはじめとするICTによるビジネスのグローバル化の進展といった外的要因が挙げられる。第二に、希少な経営資源の有効利用、国際的な経験が豊かな人材の増加や起業家精神（アントレプレナー）の台頭といった内的要因が挙げられる。国際的起業家精神アプローチといえる。

ボーン・グローバル企業が限られた資源と少ない経営上の経験しか持たないのに大規模MNEに対抗していけるのはなぜか。この問いに答えるには企業の持続的競争優位性の源泉を明らかにしてきた「資源ベース・アプローチ」を用いて分析することが有益であろう。なお、ボーン・グローバル企業は、ネットワーク組織をとることも特徴である。

これらは、ボーン・グローバル企業を分析する上での基本的な知識であり、以下に簡単に紹介する。

#### (1) 先発企業と後発企業

ヨハンセンとマトソン (Johanson & Mattson, 1988) によれば、「先発企業」の場合、当初、国境を跨ぐネットワークは非常に少ない。また、知覚される不確実性の程度は高いが、市場特殊な知識の程度は低い。従って、「段階的な国際化パターン」が一般的である。これに対して、「後発企業」と「国際的な

企業」の場合は、国境を超えるネットワークは既に十分確立されている。そのようなネットワーク内にポジションを有することが市場で活躍するためのある種の前提条件となる。BGCはここでいう後発企業と特に国際的な企業に酷似しており、従って、このアプローチはBGCを分析するのに大いに役立つことになる。

ボーン・グローバル企業の国際的ネットワークを通じた繋がりや取引は、当初は投資する資源も十分ではない。一般的に、繋がりや取引の強さは、時間量、感情的強度、親密さ、相互依存のサービスなどにより規定される。しかし、弱くても多くの繋がりを持つ企業は、強い繋がりや取引を有する企業より優位性を享受できる場合がある (Sharma & Blomstermo, 2003)。

その理由は、①ネットワークの維持コストが安い、②強い繋がりより新鮮な知識を供給する、③企業の適応行動に対する制限が少ないなどである。多数の弱い繋がりを持っている企業の方が顧客のニーズに対してカスタマイズ度の高い製品やサービスを開発できるかもしれない。

## (2) 国際的起業家精神アプローチ

国際経験が豊富で起業家精神の旺盛な起業家がベンチャーを起業する機会が増え、初めてベンチャー・ビジネスと国際ビジネスとが繋がったのである (これまで両者は対極にあった)。研究分野でも国際的起業家精神の研究がベンチャー・ビジネス論と国際ビジネス研究を結びつけたのである。

Knight (2001) は、BGCが期待される成果を出すための「国際的起業家志向の概念モデル」を提示している。これは、国際的起業家精神を有する経営志向性が戦略レベルでの戦略的能力、国際的活動の準備、技術獲得のそれぞれを推進・向上させ、その結果、期待される国際的成果が生み出されるというモデルである。

## (3) 資源ベース・アプローチ

バーニー (Barney, 1991, 2002) によれば、企業が持続的競争優位性を獲得するための資源特性として、①資源の価値、②資源の希少性、③模倣の困難性、④非代替可能性、⑤因果関係の曖昧性、⑥社会的複雑性を挙げている。

これらの持続的競争優位性を構築するにはハメルとパラハラド (Hamel &

表2 ポーン・グローバル企業の出現可能性

母国市場での市場規模と競争の程度が小さいほど 市場のチャンスが大きいほど 知覚された市場リスクが低いほど 知識、技術強度、産業のグローバルな性質が高いほど 企業規模が小さいほど、また創業からの年数が短いほど 企業やその創業者がネットワークにうまく統合されているほど 創業者やトップ・マネジメントチームの国際性が高いほど 製品の独占的優位性が高いほど 企業のR&D強度やイノベーション率が高いほど 企業の財務的資源や借入資本へのアクセスが良好であるほど
--

Prahalad, 1994)によると資源特性を活用する企業特殊的能力(コンピタンス/ケイパビリティ)が重要となる。

デンマークの知識・技術産業に属するポーン・グローバル企業の調査を行ったホルスブルージとエンブリンガー (Holthbrugge & Enblinger, 2009)によれば、市場の状態と当該企業が有する資源の関係からポーン・グローバル企業の出現可能性について整理している(表2)。

#### (4) ネットワーク構造

ポーン・グローバル企業は、多くの活動が外注されているネットワーク構造(図7)といえる。このような方法で組織された企業はかつてバーチャル(仮想)組織と呼ばれたが、それはこの企業が絶えず変化しており、非階層的で、クモの巣状のネットワークによって結び付けられた一連のプロジェクト・グループまたは共同作業で成り立っているためである。

ネットワーク構造は、一つの企業内で採用される場合は、環境が不安定で、今後ともそれが変わらないと予想されるときには最も役に立つ。そのような状態では通常革新と素早い対応が強く要請される。固定給制の従業員を雇う代わりに、特定のプロジェクトについてまたは一定の期間だけ必要な人材と契約するのである。

企業外との間で採用される場合は、供給業者と流通業者との長期契約が垂直的統合によって企業外から調達できるサービスに置き換わる。電子市場と精緻な情報システムが市場における取引コストを低減させ、従って「作る」という

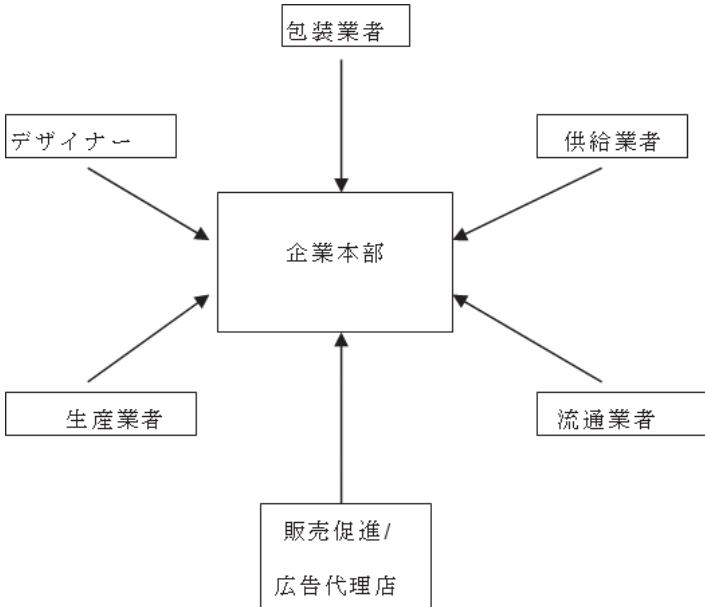


図7 ネットワーク構造

意思決定よりも「買う」という決定が当然視される。1つの建物または1つの地域に立地する代わりに、組織のビジネス機能は世界中に分散する。組織は実質的に「とりまとめ役」を果たす小さな本部機能を持ち、完全に所有する事業部、部分的に所有する関連会社、その他の独立の会社を電子的に結ぶ核となる。

ネットワーク組織の究極的な形態は、コンピューターによって互いに1つの情報システムに結ばれて、製品またはサービスの設計、生産、マーケティングを行う一連の独立企業または事業部門になる。

ネットワーク組織構造によって企業は、急激な技術の変化および国際交易と競走の変化するパターンに対抗する柔軟性と適応力を高めることができる。またそれによって企業はそのディスティンクティブ・コンピテンシーに集中できるし、一方ではその専門分野に努力を集中させる他の企業の効率性を寄せ集めることができる。

しかしネットワークには不利な点もあることも留意する必要がある。ネットワーク構造は本質的には不安定で、つねに緊張関係にさらされているために現

実には一時的な構造にすぎないと考える人もいる。多数のパートナー候補が必要なことも問題の原因となることがあり得る。種々の機能を独立した供給業者・流通業者に下請けに出すことは、活動を組み合わせることによって生じるシナジーを失う可能性もある。ある会社が少数の機能だけに専門化しすぎると、誤った機能を選択するリスクを冒すことになり、ひいては競争力を失うことにもなりかねない。

## 2.4 M&Aと企業の育成策

M&Aに関しては、企業の育成策の考え方が参考になる。キャンベルたち (Campbell, Goold and Alexander 1994) は、著書の中で、企業の育成策に関して、次の2つの重大な問題に対処せねばならないと主張している。

- ① どのような事業を保有すべきなのか、またそれはなぜか。
- ② 事業部門を育成してその業績を優れたものにするためには、どのような組織構造、管理プロセス、哲学がよいのか。

ポートフォリオ分析はこれら①と②の問題に対して、さまざまな業界の魅力度を検討することによって、またキャッシュフローに関する事業部門の管理、つまり成熟部門から得たキャッシュを新製品の構築に使用することによって答えようと試みた。ポートフォリオ分析は、企業の現状分析にとどまっておらず、企業はいかなる産業に今後参入すべきか、あるいは企業は製品ラインまたは事業部門間でどのようにしてシナジーを実現するかという質問には対処できない。ポートフォリオ分析は事業部門または製品ラインを別個の独立した投資と見なして、物事を主として財務的に捉える傾向にある。

これに対して企業の育成策は、事業部門の価値のみならず事業部門間のシナジーを築き上げるために使用される資源と能力 (capability) の面から企業を見るのである。

「複数の事業を擁する企業は所有する事業に影響を与える——または育成することによって価値を作り出す。最も優れた親会社はそのライバルのどの会社よりも価値を創造する。こうした企業が、「育成優位 (parenting advantage)」と我々が呼んでいるものを持っているのである」とキャンベルたちは論じている。

企業の育成策は、親会社のコア・コンピテンシーおよび親会社と傘下の事業

体との関係によって創造される価値に重点をおき企業戦略を生み出す。企業の本部という形で、親会社はこの関係において非常に大きな権限を持っている。親会社の技能と資源および事業部門の必要性和機会の間に良好な適合性があれば、その会社は価値を創造していることが多い。しかし良好な適合性がなければその会社は価値を壊すことになりがちである。全社戦略に対するこの取り組み方は、新規事業として何を取得すべきかを決定する場合だけでなく、既存事業部門の最善の管理法を選定する場合にも有益である。

本社の第1義的な仕事は、各部門に必要な資源を供給し、部門間で技能と能力 (capability) を相互に移転させることによって、また範囲の経済性 (集中購買のような) を達成するために分割された企業の職能活動を調整することによって事業部門間のシナジーを確保することにある。現代の企業の市場価値の3/4がその無形資産——組織の所有する知識から生じていることを考えると、非常に重要である。

### (1) 企業の育成戦略の開発

キャンベルたちは適切な企業戦略を求めには、3段階の分析を勧めている。

第1は、戦略要因という観点からの各事業部門 (買収の場合は標的企業) の調査である。事業部門のスタッフは部門の事業戦略を作成した時点でおそらく戦略要因を見極めているだろう。

第2は、業績の改善が可能な分野という観点からの各事業部門 (または標的企業) の調査である。この分野が育成の機会と考えられるのである。

例えば2つの事業部門はその販売部隊を合体させることによって範囲の経済性が得られるかもしれない。別の例では、ある部門はかなりのレベル、しかし卓越したというわけではない生産と物流の技能を持っている。親企業がこの分野では世界クラスの専門知識を持っているのであれば、この部門の業績を改善することができるだろう。親企業はまた、要求のあった技能を持っている他部門の人員を、その技能を必要とする部門に配置転換することもできる。企業本部のスタッフは多くの業界における経験があるので、その部門内の人たちが気付いてさえいなかったような改善可能な分野を発見することができるかもしれない。特定の分野が競争相手に比べて際立って弱いのでないかぎり、事業部門内の人たちは改善可能分野に気付くことがないかもしれないし、特に事業部門

が自身の特定業界だけしか監視していない場合はなおさらである。

第3は、親企業が事業部門（または標的企業）にどの程度よく適合しているかの分析である。企業の本部は資源、技能、能力という点での自身の強みと弱みを認識していなければならない。このためには親企業は各事業部門に対して親としての役割を果たす機会に適した特性を持っているかを自問しなければならない。また親企業としての特性と事業部門の重要な成功要因との間に不整合がないかについても自問する必要がある。

## (2) 育成・適合のマトリックス

さらにキャンベルたちは、企業全体としての企業と事業部門間の適合性に関する多様な判断を要約する方法として、育成・適合のマトリックスを使用するよう勧めている。事業部門を潜在成長力、競争ポジション、または業界構造の観点から分析する代わりに、このマトリックスは親企業との適合性を重視している。

図8に示すように、育成・適合のマトリックスは2つの側面、つまり親が実施できるプラスの貢献および親が及ぼすマイナスの影響、から構成されている。この2つの側面から5つの異なったポジションが作られるが、その1つ1つが企業戦略について固有の意味合いを持っている。

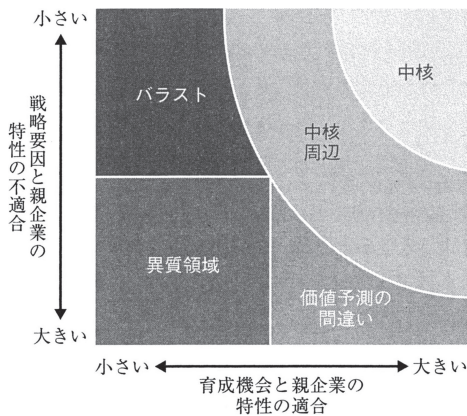


図8 育成・適合のマトリックス

### ①中核事業

キャンベルたちによれば、マトリックスの上右隅にある事業部門は企業の将来にとって中核となるはずである。この中核事業は親企業によって改善の機会が与えられ、親企業も部門の戦略要因をよく理解している。この事業はすべての企業活動のなかで優先されるべきである。

### ②中核周辺事業

中核周辺事業に対しては、親企業の特徴のうち適合するものもあれば、しないものもある。親企業は事業部門が必要とする特性をすべて備えているわけではない、あるいは親企業は部門の戦略要因のすべてを理解しているわけではない。

例えばこの領域にある部門が、その業界での決定的成功要因である広告（香水業界のように）を通じてイメージを作るのが非常に得意であるとする。しかし親企業はこうした強みを持っておらず、広告代理店任せである。親企業が部門に対して、自分で宣伝活動することを止めて、その代わりに親が懇意にしている広告代理店を起用するよう強制したとすれば、部門のほうでは四苦八苦するだろう。このような事業部門は、親企業がもっと理解を深め、中核事業に転換させようとする、相当の配慮を必要とすることになる。この場合、親企業はいつ事業部門の活動と戦略に干渉し、いつ一定の距離を置くべきかを知る必要がある。

### ③バラスト事業

バラスト事業は、親企業との適性は非常に快適だが、親企業の手を借りて改善する機会はほとんどない。これは長年親の傘下にあって、しかも非常に成功してきた事業部門によくあるケースである。親企業は過去には価値創造を行ったであろうが、今ではもう親としてさらに育成する機会は見つからない。バラスト事業は企業にとって重要な安定と収入の源泉である。しかしこの事業には企業全体の成長速度を遅らせる足手まといになり、より生産的な活動から親の目を逸らす可能性もある。環境の変化によってバラスト事業が異質領域に転じる可能性はつねに存在するので、企業意思決定者は将来予測されるキャッシュフロー価値を超える価格で売却できるのであれば、直ちにこの部門からの撤退を考慮すべきであろう。



#### ④異質領域事業

異質領域事業は親企業によって改善される機会のごくわずかしかなく、親の特性と部門の戦略要因との間に不適合が存在する。親企業にとっては価値創造の可能性は少なく、価値破壊の潜在性が高い。これらの部門は、小規模のことが多く、多角化、大規模な買収の一部として受け入れた事業、経営幹部の個人的な趣味によるプロジェクトといった過去の実験的活動の残余物であることが多い。企業の本部でも適合性が少ないことを認めているながら、部門として存続しているのは何か理由がある。現在は儲かっている、買い手が見つからない、親が部門の長にコミットをした、あるいは創立者や会長のお気に入りであるなどの理由である。適合性を改善しようとするれば親企業の価値を損なうことになりかねないので、キャンベルたちは価値がある間に売却することを推奨している。

#### ⑤価値予測を誤った事業

価値予測を誤った事業は育成機会とうまく適合するのだが、部門の戦略要因を親企業が理解していないという点で適合性を欠いている。企業本部はこの点で最大の間違いを犯す可能性がある。事業部門の収益性または競争ポジションを改善する機会だと考えたのが過ちであった。

例えばある部門を世界で通用する生産事業にしようという熱意（親企業が世界的な生産技能を持っているために）を持ちながら、親企業がその部門が主として独自の製品開発とニッチ・マーケティングの専門知識のおかげで成功したということに気付かなかったような場合である。成功の可能性があると思いが、誤った行動によって部門のコア・コンピテンスを損なうというマイナスのリスクに対する親企業の判断を誤らせたのである。

### (3) 水平戦略と多点競合

水平戦略は、事業部門間の境界をなくして部門相互のシナジーを構築し、1つまたはそれ以上の部門の競争ポジションを改善しようとする企業戦略である。シナジーを作り出すために用いるときは、育成戦略と同じような役割を果たす。1つ以上の事業部門の競争ポジションを改善する場合には、競争的な全社戦略と考えることができる。

多点競合は、複数の事業部門を持つ大企業が他の複数事業を傘下にした大企

業と多数の市場で競合することである。これらの多点競合者は1つの事業部門ばかりでなく、多数の事業部門でも競い合っている企業である。手許資金の豊富な企業のいつかは、他の企業の事業部門の不利益になるように、ある特定の市場でのシェアを確保しようとする。各事業部門はその事業戦略について第一義的な責任を負っているが、親企業から何らかの支援を必要とすることがあり、特に競合他社の事業部門が親企業から多額の財務的支援を受けているときにはなおさらである。この場合企業本部は水平的戦略を展開して、関連事業部門の目標と戦略を調整する。

多点競合とその結果として生じる水平的戦略は、実際に業界における強烈的競争状態の展開を緩和するかもしれない。マーケット・リーダーのポジションに対する攻撃は他の市場における報復を招くという認識が、マネジャーに複数市場におけるライバルに対する行動をより保守的なものにするという相互の自制を招き、競合対抗関係を低減させる。

### 3. 最近のトレンドをOLIパラダイムで分析

#### 3.1 OLIパラダイムの確認

OLIパラダイムは、海外で活動を行っている企業に関わる分析上のフレームワークである。OLIパラダイムは所有特殊の要素（O：Ownership specific advantage）、立地特殊の要素（L：Location specific advantage）、内部化インセタイプ（I：Internalization）の3つの要素によりなりたっている。所有特殊の要素とは、企業が技術や知識、ノウハウ、製品差別化能力などの「無形資産」を保有することにより、現地の競合他社に対して優位性を持つことが出来るというものである。なお、そうした無形資産を本国で利用した方が効率のよい場合、輸出という戦略が選択される。しかし、外国での利用がより有利である場合は、対外直接投資により子会社を保有することが行われる。国内よりも外国が有利であることは、立地特殊の要素として説明される。こうした無形資産は企業間、国家間での移転は容易には行われない。この無形資産の取引が市場を介して入手できない場合、企業は外国に自ら子会社を保有する。

OLIパラダイムは製造業を念頭に構築されたものであるが、ダイニングがのちに主張するように、あらゆる在外活動に、説明可能かどうかを確認する。すなわち、小売業や外食産業などを対象にして、OLIパラダイムに当てはめてみる。

### 3.2 OLIパラダイムによる簡易分析

OLIパラダイムを用いて、最近のトレンド（小売業、外食産業など）を分析する可能性を簡略ではあるが探った（高垣，2018）。表3にその要点をまとめた。

表3 OLIパラダイムによる簡易分析

<p>1. 所有の優位性</p> <p><b>小売業</b></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>① 知的財産権……商品デザイン，商標，商品のロゴ</li> <li>② 経営管理，マーケティングなど組織にかかわるスキル…店舗運営スキル</li> <li>③ 製品の差別化，トレードマーク，ブランドネーム……品揃え</li> <li>④ 規模の経済にかかわる企業のサイズ……対象国での店舗数</li> <li>⑤ 設備の最小効率サイズなど……店舗の規模</li> </ul> <p><b>外食産業</b></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>① 知的財産権……レシピ，商標，店舗のロゴ</li> <li>② 経営管理，マーケティングなど企業の組織にかかわるスキル……とくに店舗運営</li> <li>③ 製品の差別化，トレードマーク，ブランドネーム……日本食ブーム</li> <li>④ 規模の経済にかかわる企業のサイズ……対象国での店舗数</li> <li>⑤ 設備の最小効率サイズなど……店舗の規模</li> </ul> <p><b>ボーン・グローバル企業</b>と<b>M&amp;A</b>は所有の優位性は十分ではない。</p> <p>2. 立地の優位性（国特有の優位性）</p> <p><b>製造業</b>の場合は下記だが，<b>小売業</b>，<b>飲食業</b>の場合は多岐にわたるので個別分析が必要。</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>① 天然資源・人工的に創出された資源の賦存，国際的な輸送・コミュニケーション費，関税・非関税障壁，投資インセンティブ，インフラ，技術基盤などの供給側の要素</li> <li>② 市場規模や所得規模，消費者の嗜好，成長率，発展段階などの需要側の要素。</li> <li>③ 各国に存在するイデオロギー，言語，文化，ビジネス，政治などの相違など。</li> </ul> <p><b>ボーン・グローバル企業</b>や<b>M&amp;A</b>も同様に個別分析が必要。</p> <p>3. 内部化の優位性</p> <p>対外直接投資（FDI）でない契約（ライセンスリング，フランチャイズリング）も考慮。</p> <p><b>外食産業</b>の場合，子会社とフランチャイズリングの併用による店舗展開の事例がみられる。</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>① 契約の締結・更新に関わる費用……ライセンスリングやフランチャイズリングの難しさ</li> <li>② 売却しようとする技術に関する買い手の不確実性……契約先が見つかるかどうか</li> <li>③ 製品の利用や再販売に対する支配の必要性……とくに<b>飲食業</b>ではレシピの漏洩防止</li> <li>④ 価格の差別化，もしくは相互利用の優位性……とくに<b>小売業</b>では販売価格の管理</li> </ul> <p><b>ボーン・グローバル企業</b>や<b>M&amp;A</b>は，内部化の優位性の実現。</p>
--

出所：高垣（2018）

### (1) 小売業と飲食業

欧米の大型小売業ではFDIが成功しているが、日本企業で撤退が有ったのは国内での所有の優位性の向上が不十分なままでの参入であったことが理由と考えられる。

以前から海外での日本の飲食店というと小規模な日本料理店があった。料理の質の確保、運営管理などの理由から店舗数を増やせないところが多いままである。最近では国内でレストランチェーンを運営する企業が、所有の優位性(=FSA)を向上させて、対外直接投資(FDI)を行っている。

なお、対外直接投資(FDI)ではない選択肢は、ライセンス、フランチャイジングである。これらが困難な場合に対外直接投資(FDI)を行う。日本の製造業企業では、貿易と対外直接投資(FDI)の組み合わせが多い。ライセンス、フランチャイジングの事例はあまり見当たらないことから、言外に内部化の優位性を考慮したうえで、子会社による対外直接投資(FDI)の方法を選択しているのではと考えられる。なお、外食産業の場合、子会社とフランチャイジングの併用による店舗展開の事例がみられる。フランチャイジングは多数の店舗を短期間に展開できるからである。前述の所有の優位性が確立されており、かつ現地に適切なフランチャイジーが見つかり、表3の3項の①から④に示した内部化の優位性よりもフランチャイジングが優位である場合と考えられる。

### (2) M&Aとボーン・グローバル

ボーン・グローバル企業では、もともと、所有の優位性は十分ではない。ICT技術の向上などで、国内にかかわらず外国の企業が有する所有の優位性を見出して企業活動に取り込むことが容易になっており、外部の所有の優位性活用することができる。

製薬業で、最近、M&Aが活発なのは、研究開発に時間がかかることから、短期的に所有の優位性を確保できることが理由と考えられる。特に売れ筋の医薬品の特許切れによりジェネリック薬品による売り上げ減対策、さらに既存の自社製品の販路拡大を期待している。ただし、以前の事例の中には、M&Aを実施しても運営能力不足でM&A効果そのものが霧散してしまった例もあり、M&A実施後の管理能力にかかっている。自らが保有する所有の優位性が不十

分な場合、資金力で対象企業が保有する所有の優位性を入手できる。さらに入手後は自ら保有する所有の優位性との相乗効果が期待できる。

#### 4. 新しいモデルの必要性と構築

前の簡略分析で、OLIパラダイムが分析に使用可能であることが確認できたので、ここでは、改良版である「ダイナミックOLIサイクル」について、議論する。

##### (1) 国際ビジネスで企業が考慮する事項

そもそも企業が国際ビジネスを実施するにあたって考慮する事項は何であろうかというところから考えてみよう。

まず、「どの国・地域」でビジネスを行おうかというところから始めるのではなかろうか。OLIパラダイムでいうところの「立地 (Location)」の優位性である。

次に、発揮できるのはどのような競争力であろうかということである。この競争力は、対象国における競合他社との関係など、どの国・地域かということと緊密に関連している。

企業は、海外ビジネス活動の中で、所有優位 (O優位) が蓄積する。所有優位は必ずしも自前のものでなくともかまわない。他からの入手 (例, M&A) によって、強化される。

そして、どのような方法で、外国市場に参入するかということであり、これについては内部化 (Internalization)」の優位」によって説明できる。したがって、本論では、OLIパラダイムを基本におくものとする。

OLIパラダイム (折衷理論) は、対外直接投資を説明するものであり、企業が特定の外国市場において所有優位 (Ownership Advantage) を保有している。それを外国企業に転売するのではなく、自らのビジネスとして付加価値を付けることが最も利益となると認識する場合、すなわち内部化優位 (Internalization) をもつ場合に、そして、本国よりも特定の国に資産を持つことが利益になるという立地優位 (Location Advantage) が存在する場合、企業は外国子会社を保有 (直接投資) することを選択するというものである。

## (2) 基本となる分析フレームワーク

本論では、既存の理論や実証研究をベースに、これらを説明できる分析モデルを構築することを目的としている。とくに、小売業と飲食業、ボーン・グローバル企業やM&Aなど最近のトレンドを分析できる分析フレームワークを目指している。本論で提案する分析フレームワークは、ダニング (Dunning, 1974) の「OLIパラダイム」を基本に置いている。新しいトレンドに対応できるように修正を加えたものが、「ダイナミックOLIパラダイム」である。

所有の優位性 (Ownership Advantage) の概念は、ハイマー (Hymer, 1976) の企業特有の優位性 (FSA : Firm Specific Advantage) である。ポーター (Porter, 1980) が指摘する産業内におけるポジショニングの視点からの企業が持つ競争優位 (Competitive Advantage) と言い換えてもよいし、企業内部から見ると資源 (Resource) といえる。このことが、資源ベース視点 (RBV) アプローチの概念を導入する理由である。さらに資源 (Resource) だけでなく、能力 (Capability) が必要である。また、これらの資源と能力の組み合わせをどのように入手してビジネスの中に配置するかという議論が必要であり、ティース (Teece, D.J., 2009) のダイナミック・ケイパビリティ・フレームワークを導入する。

どのように配置するかという観点を加えることによって、所有の優位性 (Ownership Advantage) は、必ずしも自前でなくとも良いという事になり、M&Aやボーン・グローバル企業の議論を対象とすることができるようになる。

ティースは、ポーターを中心とするポジショニング・アプローチ (ファイブ・フォース・フレームワーク : FFF) とやバーニー (Barney, J.B., 1986) を中心とする資源ベース・アプローチ (資源ベース理論やVRIOフレームワーク) からなる競争戦略論を相互補完的に発展させたダイナミック・ケイパビリティ・アプローチ (ダイナミック・ケイパビリティ・フレームワーク) によって、競争優位の持続性を説明しようとしている。さらに、知識創造の議論を加えている。

企業の国際ビジネスの研究は、従来は製造業を研究対象としたものが大半であった。製造業が、国際ビジネスの主役であったからに他ならない。ところが、製造業以外の業種、例えば、小売業や飲食業も増えつつある。さらに、創業の初期から国際間でビジネスを行う企業として、特定の国を拠点とはしないボー

ン・グローバルも出現している。また、外国への進出手法として、M&Aによる企業も出てきている。

これらを包括的にカバーできる分析フレームワークとして、「ダイナミックOLIサイクル」を提唱する。国際ビジネスの研究は、多岐にわたり、最近は、多様化してきている。このような中で、包括的な分析のフレームワークを求めると、細かいところで、説明が不十分な個所が残る可能性はある。しかし、かといって、ケースバイケースの分析フレームワークの寄せ集めだと、研究が複雑になるばかりであり、国際ビジネスの全体像を見失ってしまう可能性がある。細かいところで、説明が不十分な個所が残ったとしたら、新しい研究テーマができたと考えたほうがよさそうである。

### (3) ダイナミックOLIサイクルのイメージ

「ダイナミックOLIサイクル」は、以下のようなイメージを想定している。

「OLIパラダイム」を使って、どのような場合に对外直接投資（FDI）を選択するかという命題を考える時に、次の3段階で議論される。

まず、第1段階で「O：所有優位性を持つ企業」が、第2段階は海外ビジネスの方法の選択として「I：内部化の優位性」を享受できる場合に『FDIを選択』してFDIを選択（ほかにフランチャイズなどの選択肢有）し、どこの国かという問いかけには「L：立地の優位性」のある国に進出すると、いった説明がなされることが多い。

企業が国際化を検討する場合は、必ずしも最初からFDIというわけではない、また、特定の国だけを検討対象とするわけでもない。

「O→I→L」という3項目を検討しながら、どこに、どうやって、外国での活動を行うのかを考えるのが妥当と考えられる。したがって、3項目のどこから検討を始めても良いのではなかろうか。もちろん、同時に検討を行ってもよい。検討過程の中で「OLIの3項目によるサイクル」が形成されていると見たほうがわかりやすい。

この3項目は時間的な経緯によって状況が変化するわけであり、海外ビジネスを実行する中で、進出方法（FDI、貿易、フランチャイジングなど）の変更も有り、進出国の変更もある。実行過程の中も「OLIの3項目によるサイクル」が形成されていると見たほうがわかりやすい。なお、外国での活動を進めてい

くうちに、合弁子会社から完全所有子会社に、移行する場合もある。また、フランチャイジングの場合、本国の親会社から直接ではなく現地の子会社が直営店の運営を行い、それをモデルケースとして、子会社を経由して現地企業にフランチャイジングを行うことが多い。このように、一つの対象国でも、進出方法は、時間の経過によって、変更されることがある。

さらに、OLIの検討サイクルを形成する中で、別の国への参入も検討されると見たほうがわかりやすい。また、既に参入している国々を有機的な視点から見ている。企業は、国際ビジネスを行う場としての対象国を個別的に理解するが、ほかの対象国を含めて有機的な組み合わせとして理解しようとしていると言える。

所有優位（O優位）は、対象国における競争力であるので、立地（L優位）との相対的な優位で考慮されるべきである。なお、価値連鎖の一部を国外に置く場合は、所有優位（O優位）と立地（L優位）との関係による。

国際ビジネスの活動の中で、所有優位（O優位）は、蓄積していく。なお、所有優位は本国で蓄積したものを国外で活用すると理解されていたが、子会社の保有するFSAを活用しても良い。さらに、必ずしも自前のものでなくともかまわない。他からの入手（例、M&A）によって、強化される。他との協力関係（ライセンス、フランチャイジング、戦略提携）で、入手しても構わない。中には、初期の段階から、所有優位をうまく組み合わせる企業（ボーングローバル）もある。

FSA（O優位）は、経営資源であり、産業内におけるポジショニングに左右されることから、「資源ベースの視点（RBV）」を加える。また、「資源（Resource）」だけでなく「能力（Capability）」の議論を加えるべきである。さらに、資源と能力をどのように、入手して配置するかという、「ダイナミック・ケイパビリティ」の観点からの検討が必要となる。

なお、ダイナミックOLIサイクルの意味するところは、ダイナミック・ケイパビリティの意味もあるが、むしろ、「OLIの3項目によるサイクル」が、ダイナミックに展開されることを意味している。さらには、複数の国外の拠点の間でもダイナミックな活動があることを意味している。



表4 ダイナミックOLIサイクルの概念

- ①所有の優位性 (Ownership Advantage) は、必ずしも自前のものでなくともよい。
- ②内部化の優位性 (Internalization Advantage) は、FDIだけでなく参入方式を規定するものととらえる。
- ③立地の優位性 (Location Advantage) は、所有の優位性との組み合わせで考える。
- ④所有の優位性に、資源ベース視点 (RBV) とダイナミック・ケイパビリティの考え方を加える。
- ⑤「O→I→L」という検討は、3要素のどこから始めてもよく、3要素を考慮すればよい。
- ⑥「O→I→L」という検討は、市場参入時に考慮するだけでなく、参入後も見直しの検討は継続する。「O→I→L」はサイクルと呼んでもよい。
- ⑦進出対象国だけでなく「O→I→L」の検討は、ほかの地域と有機的に繋がって検討される。

#### (4) ダイナミックOLIサイクルの概念構築

「ダイナミックOLIサイクル」には、イメージの箇所で紹介したように、OLIパラダイムに対して、主として、表4に示すような修正箇所がある。

#### おわりに

企業の国際ビジネスの研究は、従来は製造業を研究対象としたものが大半であった。製造業が、国際ビジネスの主役であったからに他ならない。ところが、製造業以外の業種、例えば、小売業や飲食業も増えつつある。さらに、創業の初期から国際間でビジネスを行う企業として、特定の国を拠点とはしないボン・グローバルも出現している。また、外国への進出手法として、M&Aによる企業も出てきている。これらを包括的にカバーできる分析フレームワークとして、「ダイナミックOLIパラダイム」を提唱した。

包括的な分析のフレームワークを求めると、細かいところで、説明が不十分な箇所が残る可能性はある。しかし、かといって、ケースバイケースの分析フレームワークの寄せ集めだと、研究が複雑になるばかりであり、国際ビジネスの全体像を見失ってしまう可能性がある。細かいところで、説明が不十分な箇所が残ったとしたら、新しい研究テーマができたと考えたほうがよさそうである。

本論は「ダイナミックOLIフレームワーク」の提案をもって、一区切りとする。現在、このモデルを使った実証分析を実施中であり、まともれば別の機会で紹介させて頂きたい。

## 参考文献

(欧文)

- Barney, J. [1991]: Firm resources and sustained competitive advantage. *Journal of Management*, 17(1), 99-120.
- Barney, J. [2002]: *Gaining and Sustaining Competitive Advantage*, Pearson Prentice Hall.
- Cavusgil, S.T. & Zou. S. [1994]: Marketing strategy-performance relationship: An investigation of the empirical link in export market ventures. *Journal of Marketing*, 58, 1-21.
- Dunning, J.H. [1968]: *The Role of American Investment in the British Economy*
- Dunning John H. [1979]: The Determinants of International Production, *Oxford Economic Papers*, 25. pp. 289-336.
- Hymer, S.H. [1960]: *The International Operation of National Firms: A Study of Direct Foreign Investment*, Cambridge, Mass.: MIT Press (宮崎義一訳 S. ハイマー 『多国籍企業論』第I部「企業の対外事業活動」岩波書店 1979年)
- Ganitsky, J. [1989]: Strategies for innate and adoptive exporters: Lessons from Israel's case. *International Marketing Review*, 6(5), 50-65.
- Hamel, G. & Parahalad, C.K. [1994]: *Competing for the Future*, Harvard Business School Press. (G. ハメル・C.K. プラハラード 一條和生訳『コア・コンピタンス経営』日本経済新聞社 1995)
- Hedlund, G., & Kverneland, A. [1985]: Are strategies for foreign markets changing? The case of Swedish investment in Japan. *International Studies of Management and Organization*, 15(2), 41-59.
- Holtbrugge & Enblinger [2009]: Initiating Forces and Success Factors of Born Global Firms, *European Journal of International Management*, 3(2)
- Johanson, J., & Vahlne, J. [1977]: The internationalization process of the firm—a model of knowledge development and increasing foreign market commitments. *Journal of International Business Studies*, 8(1), 23-32.
- Johanson, J., & Mattsson L.G. [1988]. Internationalization in Industrial Systems—A Network Approach, in N. Hood & J.E. Vahlne (eds), *Strategies in Global Competition*, London: Croom Helm.
- Knight, G. [2001]: Entrepreneurship and strategy in the international SME. *Journal*

*of International Management*, 7(3), 155-171.

Kindleberger, C.P. [1969]: *American Business Abroad*, New Haven: Yale University Press p. 14 (チャールス・P・キンドルバーガー『国際化経済の論理』ペリカン社 1970年)

Madsen T., & Servais, P [1997]: The internationalization of born globals: An evolutionary process. *International Business Review*, 6(6), 1-14; 561-583.

McKinsey & Co. [1993]: *Emerging exporters: Australia's high value-added manufacturing exporters*. Melbourne: Australian Manufacturing Council.

Oviatt, B., & McDougall P. [1994]: Toward a theory of international new ventures. *Journal of International Business Studies*, 25(1), 45-64.

Oviatt, B., & McDougall, P [1997]: Challenges for internationalization process theory: The case of international new ventures. *Management International Review*, 37(2), 85-99.

Oviatt, B., & McDougall, P. [1995]: Global start-ups: Entrepreneurs on a worldwide stage. *Academy of Management Executive*, 9(2), 30-43.

Teece David J. [2014]: A dynamic capabilities-based entrepreneurial theory of the multinational enterprise, *Journal of International Business Studies*, 45, pp. 8-37.

(和文)

金崎賢希 [2003]: 「小売業の国際化—OLIパラダイムによる説明—」『経営学論集』, 第14巻 第2号 pp. 17-30

洪水克久 [2011]: 「OLIパラダイムによる日本外食企業の海外戦略の考察 McDonald'sの世界展開から考察する吉野家ホールディングスとサイゼリヤの今後の方向性」立教大学修士論文 (ビジネスデザイン)

高垣行男 [2013]: 「国際ビジネスの分析視座の変化について」平成25年9月 駿河台経済論集23(1)

高垣行男 [2018]: 「最近の外国直接投資の動向と理論について」平成30年9月 駿河台経済論集28(1)