

## 国際ビジネスと地域特性

高 垣 行 男

### はじめに

世界は「グローバル化」したとはいえ「国による様々な違い」が有るため、国内ビジネスと比べると、国際ビジネスは格段に複雑である。こうした違いは全て、国際ビジネスの慣行に大きく左右する。政治制度、経済制度、文化や社会、法律制度、そして技術による違いが存在している。本論では世界で起きている政治・経済・文化の制度や体系をめぐる進化や変化の趨勢を説明し、それらが国際ビジネスの慣行に与える影響を洗い出す。

企業が海外ビジネスを開始するにあたって「どの企業が?」「どの国で?」「どのように?」という3つの問いかけのうち「どの国で?」に相当する。これはダニング (Dunning, 1958, 1974, 1979) によるOLIパラダイムの「Location Advantage」に相当する。

日本の製造業はアジアを低コストな「生産の場」とし、その生産品を日本市場や欧米市場で販売してきたが、「消費の場」としてのアジアが目される (川端基夫、2011)。少子高齢化、人口減少、消費減退などで日本の国内市場が縮小に向かっている反面、アジアを中心とした新興国における消費が急速に拡大している現実を考えれば、日本企業がこのような国外市場に眼を転じていくことが求められる。他方、アジア市場は「未知の地平」であり、多様な社会・文化背景をもつ人々の消費行動、ライフスタイルの理解が必須である。それぞれの地域特性を的確に把握し対応できる人材の育成はますます重要になっていく。日本で要請されているグローバル人材とは、産業界においては、まさにこのような異文化横断的で実践的な知識を備えた人々のことであるとみなすべきではなからうか。本論では、グローバル化を前提にしたうえで「国による様々な違い」を議論していく。

# 1. グローバル化

## 1.1 グローバル化とは

世界はグローバル化してきていると広く認識されているが、図1は、経済地理学者が描く地球である。歴史的な段階を経て「地球は縮んだ？」のであろうか。年代ごとの移動手段の速度でみてみよう。地理上の発見（1500-1840年）期は馬車や帆船で10mph（時速16km）で、産業革命（1850-1930年）期は蒸気船36mph（時速58km）から蒸気機関65mph（時速104km）で、航空機の普及（1950年代）期でプロペラ機300-400mph（時速480-640km）で、ジェット旅客機（1960年代）500-700mph（時速800-1,120km）である。

## 1.2 グローバル化の状況

ここでは、世界の経済のグローバル化が進むようすを紹介するとともに、グローバル化を進行させる主要因を概説する。

過去の30年間にわたり、市場と生産のグローバル化が急速に進行してきている。

「市場のグローバル化」とは、各国の市場が統合して1つの巨大市場になることを指す。ただ、これを過大に期待しないことが大切である。グローバル化には幾つかの局面がある。

「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

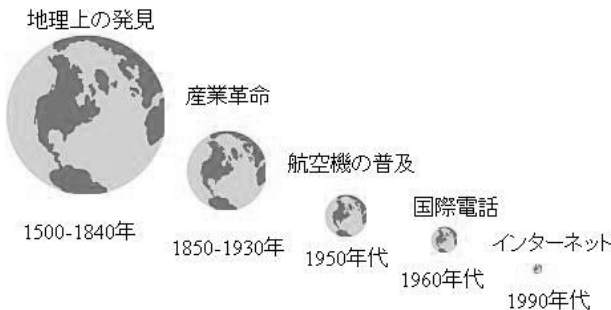


図1 縮小する時間距離

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。その結果、アメリカ製品、日本製品、ドイツ製品について語ることに意味を失い始めているといえる。なぜなら、国独自の特徴を持つ製品はその特徴が似通ったものとなるか、製品は、共通的なニーズを満たす「グローバル」製品に取って代わられつつあるからである。

グローバル化に向かうトレンドの根底には、①自由な貿易の推進（貿易障壁の引き下げなど）と、②科学技術（通信・情報技術や輸送技術）の発展という2つの要因があると考えられる。時系列的に振り返ると次のようなことが起きている。

第二次世界大戦の終結以来、材やサービスや資本の自由な移動に対する障壁が大幅に引下げられた。何よりも、このことにより生産のグローバル化へのトレンドが加速し、企業が世界を単一市場とみなせるようになったといえる。

生産と市場のグローバル化の結果、過去30年間、世界の貿易高が生産高を凌ぐ速さで成長し、対外直接投資（FDI）が急増した。また、世界の先進工業国で輸出・輸入がさらに深く浸透し、競争圧力が高まる産業が相次いで出てきた。

マイクロプロセッサの進歩と、それに関連した通信技術と情報処理技術が発展したことが、企業が世界各地に広がる国際企業の拠点を結びつけ、高度な情報ネットワークを構築する上で寄与した。輸送にかかわる技術発展の寄与も大きく、ジェット旅客機の利用もまた、移動時間の短縮を通じて、世界各地に広がる国際企業の拠点を結びつけることに一役買った。企業が世界各地の拠点を緊密に調和させ、世界を単一市場とみなせるようになったのは、こうした変化のおかげといえる。

1960年代はアメリカ経済が世界の支配的立場にあり、世界経済における対外直接投資（FDI）を見ても、大手の多国籍企業のリストを見ても、その大半がアメリカ企業であった。また、世界のおよそ半分（共産主義世界の中央計画経済諸国）は、西側の企業に門戸を閉ざしていた。

1990年代半ばを迎えると世界の生産高に占めるアメリカのシェアが半減し、西ヨーロッパ諸国と東南アジア諸国が大きなシェアを占めるように

なった。世界の対外直接投資（FDI）に占めるアメリカのシェアも、おおよそ3分の1の水準に下がった（ただし、投資金額は増加している）。この頃のアメリカの多国籍企業（MNE）は日本とヨーロッパに本拠を持つ多くの多国籍企業との競争に直面していた。

過去の約30年間に起きた大きな変化は、特に東ヨーロッパにおける共産主義の崩壊であり、これが国際企業に巨大な長期的チャンスを生み出した。くわえて、中国とラテンアメリカが自由市場経済に向けて動き出したことも、欧米の国際企業に機会（と脅威）をもたらしている。

### 1.3 グローバル化に関する認識

#### (1) 地球市場は同質化に向かう

レビット（T. Levitt）は、1983年の論文「地球市場は同質化に向かう」（The globalization of markets, 『DIAMONDハーバード・ビジネス・レビュー』ダイヤモンド社、1983年9月号）で、市場の変化と、技術の進化によって加速されるグローバル化の趨勢についての見解を示し、将来を視野に入れた「宣言」として発表した。現代の輸送技術や通信技術の登場によって消費者の趣味や嗜好がグローバル化し、標準化された消費者の世界的市場が作り出されていると主張した。たとえば、サービス提供のための生産ラインを設けることは可能だし、接客は一定の品質を確保するために標準化したり監視したりすることが可能である。これを実施した例として、マクドナルドのハンバーガーチェーンが大成功を収めた（論文「サービス活動の工業化」〈The industrialization of service, 『DIAMONDハーバード・ビジネス・レビュー』ダイヤモンド社、1997年2月号〉）ことを挙げている。

彼の主張は、企業が生き残り繁栄するためには、最善のデザイン、信頼性、価格を具現化した統一規格の製品を世界中で提供しなくてはならないというものだった。このようなアプローチが生み出す効率の良さは、さまざまな文化的嗜好を考慮に入れ国ごとの市場に合わせて製品をつくり分けることによる利益を上回る。この理由となるのが、世界の同質化に向けた趨勢である。「2つのベクトルが世界を形成している。それは技術とグ

ローバル化である。技術は人間の嗜好を決定するのに一役買っている。グローバル化は、経済的な現実である。嗜好がどれだけ多様化しようとも、次第に収束し、規模の経済がコストや価格の低減につながる市場を形成するようになるのだ」と指摘している。

しかし、多くの研究がレビットの議論は大袈裟だととらえ、今でも国によって大きな差異があることを示している。一方、IT技術によってもっと、グローバル化が進展しているという視点も有る。

## (2) フラット化する世界

トーマス・フリードマン (Thomas Freedman, 2005) は、その著書『フラット化する世界』においてIT技術の進歩によってグローバル化を促進し「丸い」地球が「フラット」な世界になりつつあると指摘している。時期区分として、グローバリゼーション1.0から3.0までの3段階に分けているが、表1に紹介しよう。

### ① グローバリゼーション1.0 (1492-1800年)

大航海時代から産業革命までの期間で、コロンブスが航海に乗り出した年 (1492年) から旧世界と新世界のあいだで貿易が始まり、1800年頃まで続いた。推進する原動力は、物理的な力 (馬力・風力・蒸気動力等) であり、ヨーロッパの「国家」がその力を用いて、世界を支配しようとした。

### ② グローバリゼーション2.0 (1800-2000年)

二度の世界大戦と大恐慌により中断されたが、産業革命からIT革命までの期間であり1800年頃から2000年頃まで続いた。共同出資によるオランダやイギリスの会社により産業革命の先鋒をつとめた。ハードウェアの分

表1 フラット化する世界

段階	時代	変化の推進力	主体	参加者
1.0	1492-1800	物理的な力	国家	西洋諸国
2.0	1800-2000	ハードウェア	多国籍企業	先進諸国
3.0	2000年以降	IT技術	個人	全世界

野での飛躍的進歩（最初は、蒸気船や鉄道、飛行機・自動車等の輸送手段、次には、電信電話・コンピューター・ネットワークといった通信手段）が原動力となり、欧米先進諸国の多国籍企業が主体となって、市場と労働力を求めてグローバル化を推進した。

③ グローバリゼーション3.0（2000以降）

2000年前後から、パソコンと光ファイバーを活用したIT技術により、全く新しい時代に突入した。個人や小集団が、IT技術によって、全く新しい力を獲得した。そして「丸かった地球」を「フラットな世界」に変えつつある。先進諸国の個人のみならず、かつては共産圏に属していた東側の諸国や、アジアの発展途上国の国民も、この輪の中に入ってきている。

(3) 世界はさほどフラット化していない

パンカジ・ゲマワット（Pankaj Ghemawat, 2007）は、フリードマンの『フラット化する世界』に対して、具体的なデータから、世界はさほどフラット化していないと反論している。彼の著書『グローバル戦略の再構築（Redefining Global Strategies）』の中で、国ごとの差異は残っており、グローバル戦略を考える際にその差異を真摯に受け止めなければならないと結論づけている。ボーダレスの世界にいて、情報もモノもヒトも国境を越えて自由に行き来しているように見えるが、実際は、グローバル化に対する人々の認識と現実は乖離していて、世界はそれほどつながっていないと主張している。交通やコミュニケーション技術は進歩して、航空輸送のコストは1930年代に比べ約9割低下したし、同時期に電話代も大きく下がった。さらに、インターネットが世界中の情報格差を縮めた。しかし、ネットの世界でさえ、国ごとの差異はビジネスに影響を及ぼしている。

ゲマワットによると、インターネット通信量のうちシェアを増やしたのは各国内での通信であり、国際間のシェア、特に大陸間のシェアは低下している。ネットの世界でも国境は厳然と存在している。

現在は、世界が完全統合するグローバリゼーションではなく、「セミ・グローバリゼーション」といえる。本国での戦略をそのまま他国で実行するとか、国境を考慮しない世界標準の戦略がうまくいかないことは明かで

ある。

ゲマワットは国（および地域）の差異を表2のように4つの側面からCAGEフレームワークとして提起して分析している。4つは、文化的（Cultural）、制度的・政治的（Administrative/political）、地理的（Geographical）、そして経済的（Economic）であり、それぞれの頭文字をとっている。これによって国ごとの戦略的差異を認識する必要性を説いている。

ゲマワットは、グーグルやウォルマート等の事例を用いて、海外での戦略、とくに中国やロシアでのビジネスの不調の原因について、CAGEフレームワークを用い説明している。例えば、両社がこれらの諸国で苦勞した差異として、文化としての言語的隔たり、制度的としての検閲のような制度的・政治的枠組みの隔たり、地理的としての時差や物理的隔たり、そして経済的としての資金決済に要するインフラの未整備等が例示されている。

表2に示されているような、国（もしくは地域）ごとの差異（隔たり）は、産業や製品特性ごとにも存在する。例えば、半導体のように文化の影響を受けない（Culture-free）ような特性を有する製品の場合と、化粧品や食品のように文化の影響を受ける（Culture-specific）ような製品とでは明らかに差異は大きい。そして、政治的・法的差異に関しても、軍事・交通・電力・情報・天然資源のような国家的に戦略的な意味を有する産業部門ほど制度的規制が大きくなる。地理的隔たりによって影響を受けやすい例としては、バルキーな製品の輸送コストは製品単位価格が低い割に重量がかかる。経済的な隔たりは、供給サイドからの賃金コスト水準、および需要サイドからの所得水準が基本的な要素である。

事業を国際的に展開するにつれて、こうした「CAGEフレームワーク」

表2 CAGEフレームワーク

文化（Cultural）	宗教・民族・言語・社会規範
制度・政治（Administrative/political）	法的・制度的・政治的規制
地理（Geographical）	物理的隔たり・時差・気候・物流コスト
経済（Economic）	労働コスト・資本コスト・所得水準・インフラ

出所：P. Ghemawat (2007), pp. 40-45、訳書、72-78頁より作成

のような地域特性を考慮した優位性の比較が不可避となる。

(4) チャールズ・ヒル

ヒル (Hill, 2008) の教科書『インターナショナルビジネス』は、英語圏の国際ビジネス関係では最もよく使われている。この中で、彼は、グローバル化を次のように、説明している。

グローバル化は、より統合され、より相互に依存をしている世界経済への移行であり、市場と生産という2つの分野でグローバル化が進んでいる。

「市場」のグローバル化とは、個別的な国内市場から、一つの世界市場が台頭することである。そして、好みや選好はグローバルな規範に、また、世界市場を形成して、世界的な規格品を提供する方向に向かっている。しかし、国々の市場に顕著な違いは存在しており、これらの違いのために、マーケティングや運営上の戦略、そして製品仕様を、その国に適合するよう企業は求められる。

「生産」のグローバル化とは、財やサービスの源を、世界から利点の有るところから活用することであり、生産要素（労働、資本、土地）の費用もしくは質は異なる。

グローバル化が進行した背景には、世界市場を管理、規制、監視する支援機関を必要としており、世界機関（機構）の出現（GATTからWTO、IMF、世界銀行、国連）が大きく寄与している。

グローバル化を推進してきたマクロ要因は、①貿易障壁の縮小、②技術進歩であり、さらに大きなグローバル化への基礎となる。

貿易障壁の縮小の他に、外国直接投資への制限の撤廃も、市場と生産のグローバル化を促進した。

技術進歩の役割として、IT技術だけでなく、輸送技術の進歩が大きい。

グローバル化に対して賛否両論がある。まず、賛成論の根拠として、①財貨・サービスの価格低下、②経済成長を刺激、③消費者所得の増加、④雇用の創出、⑤国々は最も効率的に生産される財貨・サービスの生産を専門とすることなどが挙げられる。一方、グローバル化に対する反対論の根拠として、①豊かな先進国で製造にかかわる仕事が破壊、②先進国の非熟



練労働者の賃金率が下がる、③会社は労働および環境に関する規則の少ない国々に移動する、④国家主権の損失などが挙げられる。

#### 1.4 現状把握について

国内ビジネスと国外ビジネスでは、戦略立案に先立つ現状把握はどのように行われるのであろうか。

国内ビジネスでは（高垣、2008）、企業の戦略立案に先だって、事業環境分析を行うが、内部環境と外部環境の分析から成る。内部環境分析では、企業組織の強みと弱みを分析する。企業が保有する経営資源と実行能力を分析対象とすることに相当するので資源ベース論（RBV）の議論を駆使する。

外部環境分析では、企業組織外からの影響要因による機会と脅威を分析する。外部環境の分析では、当該企業が属する産業内の分析と、その産業外からの影響を把握するためにマクロ環境分析を行う。

産業内の競争状況の分析には、M. ポーター（Porter；1980, 1985）の産業分析手法（5-forces）が多用される。ポーターによると、考慮すべき5項目として、競合者、新規参入者、代替品、買い手、売り手からの影響である。

産業外からの影響であるマクロ環境分析として、PEST分析が多用され、分析すべき項目として、政治・法規制（P）、マクロ経済（E）、社会文化（S）、技術革新（T）である。ここで社会文化とは、人口構成や世代の変化、社会風潮の変化などがある。突発的な事件・事故も考慮すべきである。

このような分析は静的なものであり動的な分析を行う必要がある。

一方、国外ビジネスの場合は、まず、内部環境分析による企業組織の強みと弱みは、本国において有効なものであって、対象国で有効であるかどうかの確認が必要となってくる。

産業内分析（ポーターによる5-forces）については、本国での市場構造や行動が前提となっているので対象国での状況把握が必須である。マクロ環境分析には、対象国におけるPEST分析が必要になる。

前述のグローバル化に対する認識の違いは、既存の国内ビジネスにおけ

る手法を駆使すれば解消できると考えられる。ただ、現地国(および地域)の特性を十分に把握することが必要となる。

### 1.5 地域特性への影響要因

グローバル化が進む中で、阻害要因もあり、それが、地域特性ということもできる。地域特性は、グローバル化の中で、地域の違いを理解することが、国際経営を進めていく上で重要なことである。

地域と国の特徴は「地域特性」といわれ、地域の持つ独自性や異質性などをまとめて意味する。国の特徴は「国民性」といわれ、国内でも「県民性」なども地域特性の1つといえる。

要因としては、(1)政治制度、(2)経済体制、(3)社会と文化、(4)法制度などがある (Hill, 2008)。次の2章、3章、4章で、詳しく議論していこう。

## 2. 政治と経済による違い

### 2.1 政治制度

政治制度を評価する観点には2つある。1つは、個人主義もしくは集団主義のいずれかを重視する度合いであり、もう一つは、民主主義もしくは全体主義のいずれかを重視する度合いである。

#### (1) 個人主義と集団主義

個人主義 (individualism) とは、国家や社会の権威に対して個人の権利と自由を尊重する政治制度である。個人主義は、政治のみならず、経済や文化の領域で個人の自由の優越性を重視することを土台とする思想である。個人主義は民主主義的な理想と自由主義経済の支持につながる。

集団主義 (collectivism) は、集団の目標やニーズが個人よりも優先することに価値を置く政治制度である。集団主義はプラトン (BC. 427-347) の『国家 (The Republic)』にさかのぼることができるが、現代では、集団主義の後継者は社会主義と言えるが、共産主義と社会民主主義に分かれている。集団主義は経済活動に対する国家介入を支持することにつながり、

全体主義的になることもある。

## (2) 民主主義と全体主義

民主主義 (democracy) とは、国家や集団の権力者が構成員の全員であり、その意思決定は構成員の合意により行う体制・政体を指す。

全体主義 (totalitarianism) とは、個人の全ては全体に従属すべきとする政治体制である

民主主義と全体主義は、さまざまな政治的立場の中でも対局に位置する。代表制民主主義では、市民が自分たちの代表者を定期的な選挙で選び、憲法が政治的自由を保障している。全体主義国家では政党や集団や個人が政治権力を独占し、国家は市民の基本的な政治的自由を否定する。

## 2.2 経済制度

経済制度は大別して、市場経済、計画経済、混合経済の3種類がある。市場経済では価格統制がなく私有が一般的である。計画経済では価格を決めるのは中央政府の計画立案者であり、国家が生産的資産を所有し私有は禁じられている。混合経済は市場経済と計画経済の要素を兼ね備えている。

経済制度は、政治的なイデオロギーと密接な関係が有る。例えば、個人の目標が先の国は自由市場経済体制、また、集団的な目標が先の国々では、国家管理市場を採用することが多い。現在、移行期を迎えている国がたくさん有る。全体主義政権や計画/混合経済制度と決別し、民主主義的な政治機構と自由市場経済制度を目指す大きな変化が起きている。国の経済発展は、財産権が保護されるような適切な市場経済が、どのくらい整っているかによって左右されると考えられる。

## 3. 社会と文化の影響

### 3.1 文化とは何か

文化は、社会の構成員としての人間が獲得する、多くの事柄を含む複合的な総体である。すなわち、文化とは、(1)価値観と規範、(2)社会構造、(3)

宗教・倫理、(4)言語、(5)教育などが含まれる。

### (1) 価値観と規範

価値観と規範が文化の中心的な構成要素である。「価値観」とは、何を善や悪と考え、何を望ましいと考えるかという抽象的概念である。「規範」とは、特定の状況における適切な行動を規定する社会の規則と指針である。価値観と規範は、政治、経済、社会構造、宗教、言語、教育の影響を大きく受けている。

### (2) 社会構造

社会構造は、ある社会の基本的な社会の組織のあり方である。主に個人対集団と階層化という2つの側面で、社会構造が生じる。社会の中には、ある社会組織の基本的な構成要素となっているものがある。

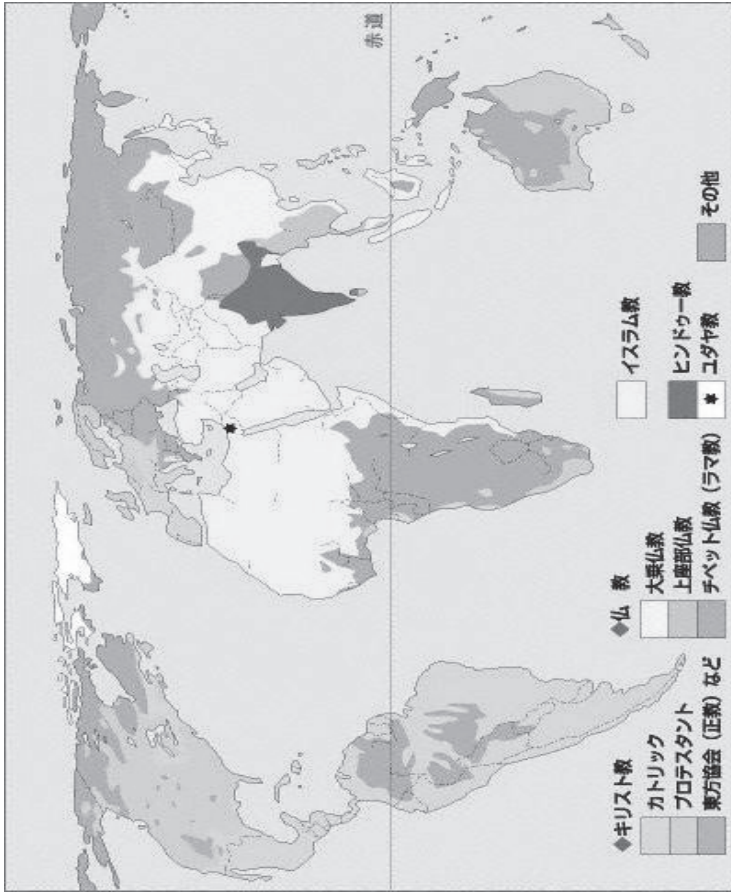
個人と集団について、社会が何よりも重視するのは、個人の業績であるという社会があり、一方、集団の業績であるとする社会も有る。集団が社会組織の基本的な構成要素となっている社会では、何よりも集団への所属と集団の業績を重視する。

社会はさまざまな階級に階層化されている。階級意識が強い社会は社会的流動性が低く階層化が高度に行われているという特徴がある。階級意識が強くない社会では、社会的流動性の高さと階層化の弱さがある。

### (3) 宗教と倫理

宗教は、聖なる領域について人が共有する信念と儀礼の体系であると定義できるだろう。世界の主要宗教は、キリスト教、イスラム教、ヒンズー教、仏教である。儒教は宗教ではないが、行動に与える影響が大きく、宗教に匹敵する。図3に、世界の宗教を示した。

倫理体系は、行動の方向性と内容を決める際によりどころとなるものであり、一連の道徳原理ないしは価値観である。異なる宗教や倫理体系に基づく価値体系は、企業の事業活動にとってそれぞれ異なる意味を持つ。倫理については、文化への影響が大きいため、別の項(3.2)で説明する。



順位	宗教名	人口
1	カトリック(キリスト教)	10億4000万
2	イスラム教(スンニ派)	9億200万
3	ヒンドゥー教	7億4700万
4	儒教・道教	3億6800万
5	プロテスタント(キリスト教)	3億6100万
6	東方正教(キリスト教)	2億200万
7	大乘仏教(仏教)	1億9800万
8	イスラム教(シーア派)	1億400万
9	上座部仏教	1億3400万
10	英国教会派(キリスト教)	5600万
11	シーク教	2300万
12	チベット仏教	2100万
13	ユダヤ教	1600万
14	イスラム教(ワハブ派)	1100万

図3 世界の宗教

(4) 言語

言語は文化の決定要因の1つである。言語には口頭によるものと口頭によらないもの、両方の側面がある。複数の言語が使われる国には、言語によって複数の文化があることが多い。

(5) 学校教育

学校教育は個人がスキルを学び、社会の価値観と規範に順応する手段である。教育は国家の競争優位を決める重要な要因である。

### 3.2 倫理の違い

「倫理」という用語は、個人や特定の職業集団のメンバーの行為や、組織の行為を律する「一般に認められた善悪の原理」を指す。企業倫理とはビジネスマンの行為を律する倫理であり、倫理的戦略とは倫理に反しない戦略である。

国際ビジネスで生じる「倫理的課題」や「倫理的ジレンマ」は、国によって政治制度、法律、経済発展、文化が異なることに根ざしている。国際ビジネスで特によく見られる「倫理的課題」は、雇用慣行、人権、環境規則、汚職、多国籍企業の道徳的義務をめぐるものである。一方、「倫理的ジレンマ」とは、採用できる選択肢の中に倫理的に容認できそうなものが全く無い状況である。

非倫理的行動の原因は、①個人が持つ不適切な倫理観、②海外子会社と本社の心理的・地理的な距離感、③戦略・業務上の意思決定における倫理的配慮の欠如、④企業文化の機能不全、⑤倫理的行動から逸脱したリーダーが、などである。

道徳哲学者によれば、企業倫理に対する立場として、①フリードマン主義、②文化相対主義、③独善的道德主義、④無邪気な背徳主義には、重大な欠点がある。フリードマン主義では、企業に課された唯一の社会的責任は、法律が定める範囲内で利益を増やすことである。文化相対主義は、進出先の文化の倫理を画一的に海外の状況に当てはめる。独善的道德主義では独り善がりである。無邪気な背徳主義では、他の国からの進出企業が受

入国で倫理規範を守っていないような状況では、多国籍企業の幹部社員も規範に従うべきではないとする。

その他に、⑤功利主義、⑥カント倫理学、⑦権利説などがある。「功利主義」の立場の倫理観では、道徳を行動や実践に移す価値があるかどうかは、それがもたらす結果次第であり、「最大多数の人に最大幸福」をもたらす意思決定が最善とされる。「カント倫理学」の主張によれば、人間は目的として扱われるべきであり、決して他人の目的に単なる手段としてはならない。人間は機械のような道具ではない。人間には尊厳があり、尊厳ある存在として尊重する必要がある。「権利説」では、人間は国境や文化を超えた基本的権利とそれに付随する権利を持っていると考える。そうした権利に基づいて、道徳上、容認できる行動の最低水準が決まる。

## 4. 法律制度

国際ビジネス慣行にとり、国による法律制度の違いが重要な意味を持つことがある。財産権保護の強さや、製品安全性や製造物責任をめぐる法律や契約法の性質は、国によって極端に異なることがある。

世界の法制度（図4参照）には、英米法（Anglo-American law）と大陸法（市民法：civil law）があり（表3参照）、神権政治による法（theocratic law）や官僚的な法（bureaucratic law）もある。

英米法は、「コモン・ロー（common law）」とも呼ばれる。イングランドの国王裁判所と大法官府裁判所の判例を通じて形成された判例法である慣習法（common law）と、エクイティから成る法体系が、コモンウエルズ（旧植民地の地域）に広まったものを指す。ヨーロッパ大陸諸国の法体系（大陸法系）と対比した場合に、複数の国の法体系の共通性・類似性に着目して総称した概念である。

大陸法（大陸法系）は西ヨーロッパで発展し、ヨーロッパ大陸諸国で広く採用されるに至った法体系である。日本も明治維新の際に採用し、東アジア諸国にも広まった。

大陸法の起源はローマ法にあり、ローマ法はローマ市民に適用される

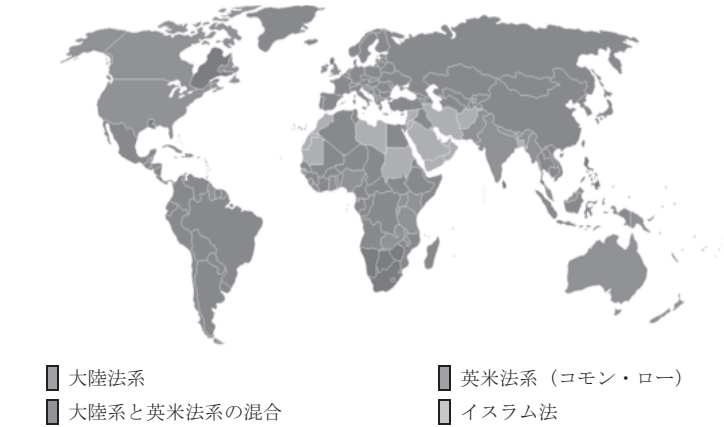


図4 世界の法制度

表3 英米法と大陸法

英米法系	大陸法系
慣例を基にする	法の体系を基にする
判例法	成文法
公法を中心に発展	私法中心
訴訟中心主義をとる	個人の意思から出発する実体法を中心とした理論的な体系で抽象的な概念を用いる
陪審制をとる	参審制がとられる
法曹一元制（弁護士経験者から裁判官・検察官を任用）	職業裁判官によるキャリアシステム
コモン・ローとエクイティの分化	分化は無い
司法による違憲審査が通常	違憲審査に消極的

「市民法」であったが、ローマ帝国の発展・拡大に伴い、ローマ市民以外にも適用される「万民法」を生み出した。ローマ法では一個人が個人として尊重され、個人の意思から出発し、法の下で各々の主体間の平等を基本とする私法を中心とした法体系が発達した。西ヨーロッパではローマ法は忘れ去られた時期があったが、中世にボローニャ大学でローマ法の研究が



始まり、ローマ・カトリック教会と深い関係のもとで大陸諸国でもローマ法が研究されるようになった。中世末には、ローマ・カトリック信者に適用される教会法（カノン法）とともに普遍性を有するものとして広く受け入れられた。大陸法系は英米法系と異なり、ローマ法からカノン法の間に断絶期が有り、次のような差異が有る。大陸法の中でも、フランス系、ドイツ系、スカンディナビア系が有り、社会主義法を採用する地域は大陸法の影響が強いが、大陸法に含めないこともある。

神権政治による法（theocratic law）は、特定宗教と国家を統治する機構が同等な神権政治（theocracy）における法体系であり、世俗主義な法体系とは全く異なる。イスラム法（シャリーア：アラビア語：شريعة Shari'a）は、コーランと預言者ムハンマドの言行（スンナ）を法源とする法律であり、イスラム世界独自のもので、1000年以上の運用実績があり、イスラム諸国では現在も有効な国が多い。キリスト教世界でもバチカン市国のように宗教と国が一体の場合が有る。

官僚的な法（bureaucratic law）は、立法機関（国会）で立案されるのではなく、行政機関である政府・省庁の官僚が立案することを意味する。

日本では「政策」という語が広い意味で用いられており、その企画立案の任務を担当すべき者は、その多くが内閣の政策に基づき官僚組織で立案される。日本の国会において成立する法律案の大多数が行政府である内閣提出のものである。慣行として内閣提出の法律案を優先して審議する傾向にあり、議員の発議による法律案は提出されてもほとんど審議されることなく廃案または継続審議となることが多い。政策は、本来、選挙で選ばれ、国民を代表する議員（政治家）が、企画立案を含めてこれを策定する任務を負う。議員が国会で法案を提出し審議し、官僚は、直接民意を酌むべき職責もそのための仕組みも有さないのであるから、その企画立案に適さない。こうした背景から、国会議員による立法を特に議員立法と呼ぶようになった。なお、内閣が提出した法律案は「閣法」と呼ばれる。

## 5. 国際ビジネスへの影響

本論では、グローバル化の進展を前提にして、国や地域の特徴を、政治、経済、法制度から紹介してきた。国際ビジネスは、地域に住む人たちの特徴を見極め、国ごとに、地域をわけて特性を分析し、その地域特性に応じた戦略を計画地域ごとにビジネス活動をおこなうことが基本となる。

### (1) 文化の違いについて

国ごとの文化の違いや国内の文化との違いについて、①異文化リテラシーと②事業コストを考慮する必要がある。

#### ① 異文化リテラシー

異文化リテラシー (cross-cultural literacy) とは、異文化を理解する能力のことであり、さまざまな国でのビジネスの成功に必要な。国ごとの文化の違いや国の違いが、ビジネスの進め方に与える影響を理解する力である。グローバルなコミュニケーションや、高速輸送、そして世界市場化により、ともすると文化の違いが本当はいかに大きいかさえ忘れてしまいがちである。うわべは世界共通でも、その下には根深い文化の差が残っていることが多い。

#### ② 事業コスト

事業コストは、国(や地域)における文化に関連がある。資本主義型の生産活動に向いている文化と不向きな文化があり、文化によって事業コストが増減する。国の価値体系や規範が、その国における「事業コスト」に影響を与える。

### (2) 倫理について

国際ビジネスに携わる中で、倫理的に問題がある判断を下してしまった企業幹部の例は多い。倫理という用語は、個人や特定の職業集団のメンバーの行為や、組織の行為を律するもので、「一般に認められた善悪の原理」を指す。企業倫理 (business ethics) はビジネスマンの行為を律する一般に認められた原理であり、倫理的戦略 (ethics strategy) は、このよ

うな一般に認められた倫理に違反しない戦略ないしは行動方針である。

国際企業の意味決定に倫理問題をどう取り組めば、倫理的に好ましくない慣行に企業幹部が手を染めるのを防げるのであろうか。

国際ビジネスにおける意思決定において倫理的事項にも配慮が及ぶようにするために、幹部社員が取るべき方策は次のようなものである。

- (a) 個人として確固たる倫理観を持つ社員の優先的な採用と昇進
- (b) 倫理的行動を重視する企業文化の構築
- (c) 社内リーダーによる倫理的行動の実践
- (d) 意思決定において倫理に配慮することを社員に求めるプロセスの導入
- (e) 自他を問わぬ精神的勇気の涵養

### (3) 文化と職場の価値観

ヘールト・ホフステード (Hofstede, 1984, 1991) は、文化と職場の価値観の関係を調査した。そして、①権力格差、②不確実性回避、③個人主義対集団主義、④男らしさと女らしさという4つの側面を抽出し、それを使えば、さまざまな文化を説明できると主張した。さらに⑤長期主義的傾向の強さ、⑥快楽的か禁欲的かの2項目を加えて6項目とされる場合がある。特定の企業での調査であり、その後範囲を広げており、継続調査を行う研究者もおりわかりやすさから活用の可能性はある。

### (4) 変化する文化と情報の不備

文化は普遍のものではなく、変化し、そして発展していくものである。経済発展とグローバル化の2つが、文化を変える推進力と考えられている。

初めて海外に進出する企業が直面する「リスク (危険)」には情報の不備がある。国際企業は「異文化リテラシー」を養うため、進出先の国で現地人を雇い、国際感覚を備えた経営陣を育て、本国志向主義的行動のリスク (危険) に目を光らせる必要がある。

### (5) カントリーリスク

市場または投資先としての、あるいは、その両方としての国の魅力は、

そこで事業を行った場合の長期的メリットの見込みと、想定されるコストやリスクを比較考慮して決まる。

ある国で事業を展開するメリットは、市場規模（人口）、現在の富（購買力）、将来の成長見通しの関数であるといえる。今は貧しくとも急成長中の国に早い段階で投資する企業は、将来、その見返りとして大きな配当をもたらす「先行者優位」を獲得できる。

市場参入にあたって政治的な見返りを要求される国、事業用インフラが存在しないか未熟な国、現地の法律や規制を遵守するコストがかさむ国では、事業コストが高くなりがちである。

政情が不安定な国、経済運営の失敗を抱えた国、契約違反や財産権の侵害に対する適切な保護を定めた法律制度がない国では、事業リスクがとても大きくなりがちである。

## 6. 最近の動向

### 6.1 国際化のパターンと産業

企業の国際化は、どのような道筋もしくはパターンで始まり、ビジネスの活動範囲はどのように広がるのであろうか。これまで、国際ビジネスの議論の多くは、暗黙のうちに「製造業企業」を研究対象にしてきた。製造業の場合には、「輸出」から始まるのが通常である。対象国は、「心理的距離」が最短の国に対してであることが多い。その国の市場に販売や流通の拠点となる販売子会社をつくり、さらに生産子会社をつくる。最終的には、より完全な子会社を作り製造だけでなく製品開発もそこで行うのが典型的な形である。

製造業以外の企業についても、外国ビジネスを行う企業は多く、例えば、銀行、ホテル、コンサルティング、レストラン、流通業などもある。貿易の対象ではない産業、すなわち、貿易できない製品やサービスの企業の場合、選択肢はない。これらの産業の企業が外国市場でビジネスを始めるには、その市場に對外直接投資、すなわち新規に子会社をつくる（あるいは現地企業を買収する）しか方法はない。国際化の程度については、その産

業の特徴に左右されるところが大きい。企業活動の国際化は、主として貿易と対外直接投資という形で行われるが、その他に、ライセンス（技術供与）、フランチャイズ、そして、ターンキープロジェクト、戦略提携などもある。

日本企業の国際ビジネスの研究対象は、製造業が大半であったが、製造業以外の業種、例えば、小売業などによる対外直接投資が顕著になってきており、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・グローバル企業も出現している。これらを説明できる理論モデルとして統合分析モデル（ダイナミックOLIサイクル）を提案してきた（高垣、2019abc；2020abc）。

## 6.2 日本企業にとってのフロンティア

アジアを中心とした新興国における消費が急速に拡大している現実を考えれば、日本企業がこのような国外市場に眼を転じていくことが求められる。具体的には、ASEAN諸国からインドに至る地域である。他方、アジア市場は日本にとって市場として「未知の地域」であり、多様な社会・文化背景をもつ人々の消費行動、ライフスタイルの理解が必須である。例えば、台湾からシンガポールに至る華人地域、そして、インドネシアからマレーシア、バングラディッシュ、パキスタンに至るイスラム社会、そして大人口を抱えるインドの地域である。

たとえばイスラムでは豚肉や酒など、摂取したり触れたりすることが禁じられるものがある。イスラム教徒（ムスリム）が消費可能な（「神が許した＝ハラール」）食品、医薬・化粧品、衣料品から輸送・貯蔵、金融・保険、観光業などにいたる広域の商品・サービス群を扱う産業としてハラール産業と呼ばれている。イスラム教徒（ムスリム）が消費できる商品であることを保証するハラール鑑定・認証制度も世界各地で体系化が進んでいるが日本では認知度は高くない。欧米の多国籍企業は、世界人口の4分の1にも迫るムスリムの巨大市場に早くから着手し、各商品をハラール仕様にして市場シェアを拡大してきた。

それぞれの地域特性を的確に把握し対応できる人材の育成はますます重

要になっていく。日本で要請されているグローバル人材とは、産業界においては、まさにこのような異文化横断的で実践的な知識を備えた人々のことであるとみなすべきではなかろうか。

## おわりに

本論における「国際ビジネスと地域特性」の議論は、OLIパラダイムでは立地優位性 (Location Advantage) の部分に相当する。企業が国際ビジネスを検討して実行する中で、どの国を選ぶかという理由として進出先の状況が影響するはずである。具体的には、政治制度、経済制度、文化や社会、法律制度による違いなどが存在している。

企業が、国外進出を実施したあと、進出国決定のときから、状況の変化が起きて、この国が好ましかったとは言えなくなってくることもある。「OLIパラダイム」の見直しが、ゆるやかなサイクルで起きるとするのは、「ダイナミックOLIサイクル」の「サイクル」に相当する。

次の研究テーマとして、台湾からシンガポールに至る華人地域での状況調査、さらにASEAN諸国での地域特性に関する調査を予定している。

### 【参考文献】

- Dunning, John H. (1958). *American Investment in British Manufacturing Industry*, London: Allen & Unwin.
- Dunning, John H., (eds.) (1974) *Economic Analysis and the Multinational Enterprise*, New York: Praeger.
- Dunning, John H. (1979). The Determinants of International Production, *Oxford Economic Papers*, 25, pp. 289-336.
- Freedman, Thomas (2005), *The World Is Flat: A Brief History of the Twenty-first Century*, Farrar, Straus, Reese, and Giroux, (トーマス・フリードマン, 伏見威蕃 (翻訳) 『フラット化する世界 (上・下)』日本経済新聞社 2006年)
- Hofstede, G.H. (1984). *Culture's consequences: International differences*

- in work-related values (Abridged ed.)*. Beverly Hills, CA: Sage. (邦訳, ギャート・ホーフステッド (1984) 『経営文化の国際比較: 多国籍企業の中の国民性』 (萬成博, 安藤文四郎 監訳). 産業能率大学出版部.)
- Hofstede, G.H. (1991). *Cultures and organizations: Software of the mind* London, UK: McGraw-Hill. (邦訳, G・ホフステード (1995) 『多文化世界: 違いを学び共存への道を探る』 (岩井紀子, 岩井八郎 訳). 有斐閣.)
- Grant, Robert (2008). *Contemporary Strategic Analysis*, Blackwell Publishing (加瀬公男監訳 『現代経営分析』 中央経済社2008年)
- Hill, Charles W.L. (2008). *International Business*, McGraw Hill Higher Education; 7th Revised.
- 川端基夫 (2000) 「小売業の海外進出と戦略—国際立地の理論と実態—」, 『日系小売業の海外進出』, 新評論出版。
- Levitt, T. (1983). The globalization of markets, *Harvard Business Review*, (May-June): 92-102. (レビット 「地球市場は同質化に向かう」 『DIAMONDハーバード・ビジネス・レビュー』 ダイヤモンド社、1983年9月号)
- Levitt, T. (1987). The industrialization of service, *Harvard Business Review* (レビット 「サービス活動の工業化」 (「DIAMONDハーバード・ビジネス・レビュー」 ダイヤモンド社、1997年2月号)
- 高垣行男 (2008) 『経営戦略の理論と実践』 創成社。
- 高垣行男 (2019a) 「国際ビジネスにおけるダイナミックなOLIサイクル」 駿河台経済論集 第29巻第2号。pp. 129-163
- 高垣行男 (2019b) 『国際ビジネスの新潮流—ダイナミックOLIサイクルの試み—』 創成社。
- 高垣行男 (2019c) 「外食産業におけるダイナミックOLIサイクル」 駿河台経済論集 第30巻第1号。pp. 45-64
- 高垣行男 (2019d) 「中小企業におけるイノベーション—ローカルからグローバル—」 駿河台大学経済研究所 『所報』 第22号。pp. 117-138
- 高垣行男 (2020a) 「ダイナミックOLIサイクルによるM&Aの分析」 駿河台経済論集 第30巻第2号。pp. 43-68

- 高垣行男 (2020b) 「小売業の海外展開に対する分析手法について—ダイナミックOLIサイクルの適用性—」日本経営行動研究学会『年報』。
- 高垣行男 (2020c) 「スタートアップ企業とダイナミックOLIサイクル」『経済論集』第30巻第1号寄稿済
- Pankaj Ghemawat (2007). *World 3.0: Global Prosperity and how to Achieve it*, Harvard Business Press Books, Boston (パンカジ・ゲマワット著、望月衛 (翻訳) 『コークの味は国ごとに違うべきか?』2009。)
- Perlmutter, H.V. (1969). The Tortuous Evolution of the Multinational Corporation, *Columbia Journal of World Business*, Vol. 15 Jan-Feb. p. 11
- Perlmutter, Howard V. (1965). *L'entreprise notionale: Trois conceptions*, *Revue Economique et sociale*, Univ. of Lausanne, No. 2, May.
- Porter, M.E. (1980). *Competitive Strategy*, The Free Press (土岐ほか訳『競争の戦略』ダイヤモンド社、1982年)
- Porter, M.E. (1985). *Competitive Advantage*, The Free Press (土岐ほか訳『競争優位の戦略』ダイヤモンド社、1985年)