

グローバルビジネスの変容に関する一考察

深 見 環

I. はじめに

経済のグローバル化が進む中、国境を越えた経営活動は、新興国の企業も巻き込んだ大競争時代に突入している。経営環境はダイナミックに変化を遂げ、今まで進出の少なかった途上国にも企業が進出するなど、これまで以上に多様な国の人々や慣習を理解することが求められるようになっている。本論文では、昨今のグローバルビジネスの変容について、企業の海外進出や投資に関する理論を用いてその概要を再確認するとともに、これまでの理論では捉えきれなかった新たな市場へのアプローチについても考察をしている。

企業のグローバル化に関する理論では、企業の持つ優位性や立地の優位性、プロダクトライフサイクルの視点に立った理論の他、これらの枠組みを超えた ICT を活用したグローバルネットワーク型組織の必要性が論じられてきた。しかし現代のグローバル経営環境の下では、もはや国際生産は、優位性を持つ企業のみが行う活動ではなく、プロダクトライフサイクルに沿って、技術水準の格差と生産拠点の移動が符合する時代でもなくなりつつある。先進国から中進国、そして途上国へと順番に経済発展する雁行形態的発展も崩れており、低価格のコピー商品が途上国に氾濫し、グローバルビジネスの市場は、BOP 市場へと急速に向かっているのである。

この新しい市場へのアプローチを考える際、そこにいる消費者に何を提供すればよいのか、これを考えるためには、製品の供給方法やプロモーション活動を含めた一連のバリューチェーン（価値連鎖）を、新たに開発し組みなおすが必要になってくるであろう。また、サプライチェーンを構成する各ステークホルダーも、これまでとは全く異なることが予想されている。まさに現在、グローバルビジネス手法が新たな転換点を迎えているものと考えられるのである。

II. グローバルビジネスの形態と理論

企業活動のグローバル化は、今なお急速な進展を見せている。グローバル企業は世界に多数の拠点をもち、各拠点に経営資源をいかに効果的に配分し、グループ全体での最適化を図れるかが焦点となっている。近年、先進国経済が伸び悩む一方で、新興国経済や新興国市場は著しい成長をみせている。このためグローバル市場が均質化し、企業には先進国や途上国の枠組みにとらわれない即応性や対応力がますます求められるようになっている。本章では、企業の海外進出の形態や企業経営がグローバル化していく際にみられる理論的側面について検討していくことにする。

1. 企業の海外進出とその形態

企業の海外進出の形態は、大別すると海外との取引活動によるものと海外直接投資によるものに分けることができる。海外との取引活動には、国際貿易（間接輸出・直接輸出）をはじめ、ライセンス、フランチャイズなどがあり、海外直接投資には、完全所有子会社による形態や合弁会社による形態などがある。企業活動がグローバル化していく初期の段階では、国際貿易がその出発点となるが、以下ではまず、上記にあげる企業の海外進出における主要な形態について確認していくことにする。

i. 国際貿易

国際貿易は間接輸出と直接輸出の2つに分けられる。間接輸出は、海外市場への輸出経験の乏しい企業が、輸出業務に精通した商社などの自国の貿易仲介業者を通じて製品輸出を行うことであり、直接輸出は、自国の貿易仲介業者を介さずに自社内に貿易部門を設置し、現地市場には販売会社を設立するなどして、製造業者自らが海外市場への製品輸出を行うことを指す。

間接輸出では、海外市場へ参入するための投資やリスクを最小限に抑えることが可能になるため、輸出の初期段階にある企業や資金の制約がある企業、中間財の輸出や低技術製品の輸出などで、輸出後のフォローがあまり必要とされない企業で選択される場合が多くなる。一方、直接輸出では、現地の消費者や取引先と直接接触することができるため、現地市場におけるニーズの把握や企業のプロモーション活動が容易に行えるというメリットがある。このため、より高度な技術を用いて最終消費財を大規模生産している企業などでは、直接輸出が選択されることが多くなるのである。

ii. ライセンス・フランチャイズ

ライセンスは、ある企業（ライセンサー）が他の企業（ライセンシー）に対して、一定の期間、特許やノウハウ、技術、商標、著作権などの無形資産を提供する契約であり、フランチャイズは、ある企業（フランチャイザー）が加盟店（フランチャイジー）に対し、商標、商号、ビジネスモデルや経営ノウハウなどをパッケージとして提供する契約である。

ライセンスでは、製品の製造、販売をライセンシーに委託できるため、新規市場への参入の際、そのコスト、リスク面で有利になる半面、ライセンサーがライセンシーへ、ノウハウ、技術の供与を行うことが起こるため、ライセンサーの持つ優位性を低下させる可能性がある。ラグマン（A. M. Rugman）は、企業は、いきなり自らの企業特殊的優位性（広義に知識・技術・経営スキルなどを含む）を危険にさらすようなことはせず、製品が標準化し、その優位性の消散リスクが十分に低下した生産段階に移行したのち、ライセンスに転換する傾向があると指摘している¹⁾。このため、企業の持つ優位性を確保するためには、企業が海外市場へ進出する方法はむしろ、次に取り上げる海外直接投資が優先的手段となり、企業活動のグローバル化は、間接貿易、直接貿易、海外直接投資、ライセンスという順番で進展していくものと考えられるのである。

iii. 海外直接投資

直接投資は、外国政府債、外国株式、不動産などへの投資である間接投資とは区別され、ある国の企業が他国に研究、生産、販売、サービス拠点などを設置するような投資を指す。経営資源を移転した進出先での経営のコントロールが目的とされ、その所有形態の違いから、完全所有子会社と合弁会社に分けることができるのである。

このうち完全所有子会社は、海外に 100%出資の完全子会社を設立する形態である。本国企業が単独で海外進出する方法であるため、現地での子会社のコントロールが容易になるうえ、海外でのすべての収益を獲得することができる。また一方の合弁会社は、進出国のパートナー企業と共同出資して現地法人を設立する形態であり、現地パートナーを通じた市場参入や現地における市場ニーズの獲得、商習慣への適応がスムーズに行えるなどというメリットを持つのである。

2. 海外直接投資の類型

企業の投資目的は様々であるため、企業戦略に応じた海外直接投資が行われている。またこれまで投資を受け入れてきた途上国でも、先進国企業の直接投資が国の貿易拡大や雇用効果、技術の移転や GDP の成長へと結びついてきたため、経済成長のエンジンとしてみなされることも多かった。本節では海外直接投資の代表的な類型である輸出志向型直接投資と市場追求型直接投資について取り上げ、その違いを検討するとともに、投資国と投資受入国との関係性について考察していくことにする。

i. 輸出志向型直接投資

外国に部品や完成品の生産拠点を設置し、そこで生産された製品を投資国や第三国へ輸出するために行われる投資が輸出志向型直接投資である。この型の直接投資は生産コストの削減を目的に行われるものであるため、生産活動に関わる労働コストの削減や部品、原材料費などの削減が可能になる地域への投資が行われるのである。例えば先進国の企業が高い技術を要しない労働集約的な製品の生産や製造工程を労働コストの低い発展途上国に移転しようとするのは、このケースにあてはまる。この輸出志向型直接投資の急増は、途上国政府の産業政策の転換によるところが大きい。アジア地域の経済成長もこの型の投資が牽引役になったことは周知のところであろう。

60 年代のアジア諸国で、その初期に導入された輸入代替工業化政策は、先進国からの輸入を減らし、狭い国内市場に向けて工業化を進める政策であった。しかし途上国においては、国内の技術水準が低いという点や、関連産業が未発達であるという点が容易に解決し得ない問題として横たわっており、これに替わる外資導入による輸出志向工業化政策が、途上国の経済成長の原動力になったのである。輸出志向工業化政策への転換によって、経済成長がもたらされるメカニズムは次のようになるのである。①自由市場経済政策の導入→②投資受入国は各種の誘因（優遇措置）を提供し、外国企業の導入をはかる（安い賃金、免税、輸出加工区：EPZ など）→③外国直接投資の流入によって、輸出向け工業化が進む（労働集約的、加工組立型工業、海

外市場向け)→④輸出工業化の拡大によって製品輸出の急速な増加(低生産費、品質管理:QC、外国企業による国際マーケティング)、輸出の多様化→⑤外国直接投資の輸出向け工業化による現地経済への発展波及効果(所得、雇用、外貨獲得、技術移転、人材育成、現地調達、産業連関効果など)→⑥輸出工業化・製品輸出による急速な経済成長²⁾。

1970年代から1980年代に見られるアジアの途上国に対する直接投資は、投資国企業を途上国へ進出させたプッシュ要因と外国企業を積極的に誘致しようという受入国によるプル要因に左右されながら、日本からアジア NIES への直接投資の流れが、まず初めに決定したのである。その後比較優位の構造変化を反映した投資の流れは、ASEAN、中国へと向かうことになり、現在ではベトナム、ラオス、ミャンマー、カンボジアなどの ASEAN 後発国や、南アジア地域などに、労働集約的産業の立地優位性が奪われつつある。このようにアジア地域における直接投資の活動は、受入国の経済成長に貢献し、当該国の比較優位の構造を変化させ、その再編に沿った新たな地域への投資活動を連鎖的に創出するという、拡大、波及効果をもたらしてきたものと考えられるのである。

ii. 市場追求型直接投資

現地市場での販売やサービス活動を目的として、投資先国に生産拠点や販売拠点、サービス拠点などを設置することを市場追求型直接投資という。この型の直接投資は、現地市場での製品供給やビジネス活動をスムーズに行うことが目的とされる。したがって貿易障壁の回避が必要となる企業や消費者ニーズに適合した製品供給を円滑に行いたい企業が、消費市場での生産活動や販売活動を行う場合、このタイプの直接投資を行うことになるのである。例えば今後成長が見込まれる新興国市場への直接投資や小売、ホテル、不動産、金融など、サービス業の直接投資も、その多くはこの型にあてはまる。90年代以降、BRICs(ブラジル、ロシア、インド、中国、南アフリカ)といわれる新興国が外資導入策を充実させ、経済成長するようになると、このような国々の巨大市場を狙った直接投資が顕著になっていくのである。その後、外国資本の投資先は、ASEAN 後発国や、インド、ブラジル、北アフリカなどにも向かっていくことになるが、安価な生産コストや市場の将来性を見込んだ投資が、投資立地の移転を伴いながら今なおグローバルレベルで、動的に進行しているのである。

3. 企業のグローバル化に関する理論

i. ハイマー理論

企業はなぜ直接投資を行うのか。この疑問について答える概念的枠組みを初めて提供したのがスティーブン・ハイマー(S. H. Hymer)であった。ハイマーは、1960年に彼によって著された博士論文「国民企業の国際的活動」のなかで、投資企業が投資先企業を「支配(control)」しているかどうかという基準のもとで、直接投資と証券投資(portfolio investment)を明確に区別しなくてはならないと主張し、直接投資を初めて資本移動論から分離させたのである。

それまでに見られた企業の海外投資の根拠は、各国の利潤率の格差によって発生するものと考えられ、企業が高い利子率を求めて証券投資を行うという資本移動論を踏まえた考え方であ

った。これに対しハイマーによって指摘された企業が直接投資を行う動機は、①企業間の競争排除、②優位性に対する報酬の掌握、③多様性の確保³⁾、であり、彼は特に企業の持つ優位性に着目し理論を展開したのである。この理論では、企業が直接投資を行う場合、投資を行う企業は現地の企業に対して様々な点で不利な状況に立たされているのであって、劣位な状況を上回る優位性を保有しなければならないと考えられている⁴⁾。企業が海外へ進出すると、現地の商習慣に関する情報や消費者情報の不足、現地政府や、消費者、企業などからの差別的扱いといった困難に直面する可能性が大きい。こうした劣位性を上回る優位性が、直接投資の際には必要だというのである。また進出企業が持つ優位性は、国外に移転された後でも十分に発揮され、ここから得られる報酬も完全に掌握されることが重要である。これらの点からも企業の優位性は不完全である市場で取引するものではなく、経営の支配権が確保される直接投資で管理するものだと言われたのである⁵⁾。

ii. 折衷理論

ダニング (J.H.Dunning) は、これまでの理論的アプローチを総括し、「国際生産の折衷理論 (eclectic theory of international production)」を展開した。彼は多国籍企業の国際生産は所有特殊的優位 (Ownership specific advantage)、立地特殊的優位 (Location specific advantage)、内部化優位 (Internalization advantage) のすべての条件が揃う時に進展を見せると主張する⁶⁾。まず必要とされるのが所有特殊的優位であり、それは企業が受入国へ単独進出するためには、進出企業は現地企業に比べ、国際生産に必要なコストを相殺できるだけの優れた資産とスキルを持たなければならないと考えられるからである。企業の所有特殊的優位は、企業規模、経営技術、マーケティング技術、生産技術、資金調達力、情報収集力などを指すという。こうした企業に備わる優位性は、進出国における不利な条件を克服し進出国の競争相手と戦うためには不可欠な要素となるのである。次に内部化優位とは、技術優位の確保や、取引や情報に関する高価なコスト、買い手不確実性などの外部市場の失敗を回避するための決定因であると考えられている。これは企業の持つ所有特殊的優位をオープンな市場取引で売却するよりも、企業組織内で取引し、取引市場を内部化するほうが優位である状態を指している。また立地特殊的優位は、企業が投資を行う現地の市場規模や成長性、低廉な労働力や現地政府の優遇策等である。企業は、自社の持つ優位性を活用できる場所についても、グローバルレベルで考慮しながら直接投資を行うか否かについての決定を行うというのである。内部化優位の有無は、直接投資かライセンス供与かを決定する要因として、また立地特殊的優位の有無は、直接投資か輸出かを決定する要因として大きな役割を果たすと考えられている。

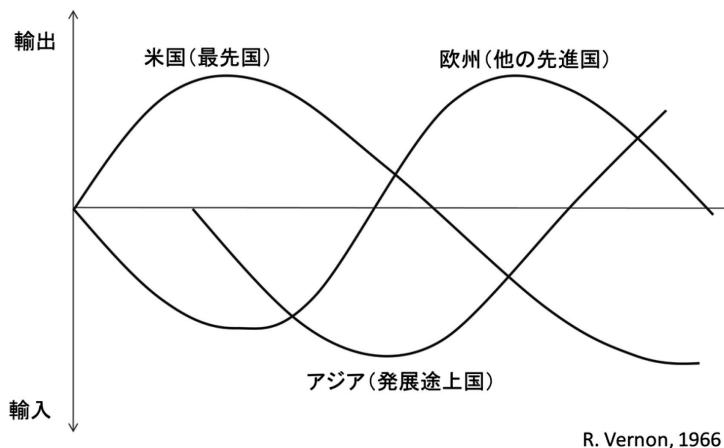
iii. 製品ライフサイクル理論

バーノン (R. Vernon) は、製品ライフサイクル理論で企業の海外展開を説明する。彼は、技術格差が導く製品の生産立地について、米国を基点とし、米国から他の先進国、そしてその後は発展途上国へと、次第に生産拠点が移転する国際的な分業パターンを示したのである⁷⁾。

製品ライフサイクルとは、製品には人と同じように一生があり、市場への導入期、成長期、

成熟期、衰退期の各ステージを辿るという考え方である。この概念をもとにバーノンは、製品が新製品から成熟製品へ、そして、標準製品へと進むにつれ、生産立地と貿易パターンに変化が生じ、企業の国際化に影響が及ぼされることを明確に示したのである。この理論では、以下のような段階を経て、国際分業が進行すると考えられている。

図－1 国際プロダクト・サイクル



①米国で新製品が開発され、生産が始まる。まず国内市場で販売され、国内に製品が行き渡ると欧州へ輸出される。②生産技術が次第に平準化し、米国以外の先進国でも生産が開始される。③先進国で製品は成熟期を迎え、発展途上国への輸出が開始される。その後、発展途上国でも製品生産が開始されるようになる。④米国は国内生産を中止し、価格の安い製品を他の先進国、あるいは発展途上国から輸入し始める。

この理論は、米国が世界で最も進んだ先進国であるという立場で考えられた、1960年代の理論であるが、アジア地域でも見られた、日本のあとを技術の格差に即しながらアジア NIES がキャッチアップし、続いて ASEAN、中国がそのあとを追っていくという、いわゆる雁行形態的發展とも符合する理論であった。しかし、近年のグローバルビジネスは、各国間の技術格差と製品ライフサイクルという時間の経過が、必ずしも生産拠点の移転とは結びついておらず、研究開発や部品調達、生産、販売にいたる、グローバルな最適化をねらった直接投資や経営戦略が行われる傾向が強まっている。また、製品ライフサイクルの短縮化により、その各段階が明確さを失いつつあるうえ、ICT 技術の発展によって組織間のネットワーク化によるシナジー効果が急速に重要度を増しているのである。つまり、世界的な市場競争の激化とニーズの多様化に応じるためには、本社、子会社、関係会社間での情報共有と迅速な情報活用が何より欠かせない要素となっているのである。

iv. 小島理論

途上国の市場拡大は、それら国々の政府の果たした役割が大きいことは言うまでもないであ

ろう。前述のとおり輸入代替工業化政策から輸出志向工業化政策への転換はその好例であり、経済成長への波及効果は極めて高かったのである。

アジア地域における日本企業の海外直接投資について研究を行った小島によれば、日本型海外直接投資は、日本において比較劣位になりつつある産業（相手国では比較優位化しつつある産業）から海外投資進出が行われるため、結果的に相手国の被投資産業を顕在的な比較優位産業へと押し上げる効果をもたらすものであるとされ、これにより、国内の新たな比較優位産業へと労働や資本を移動できる日本と投資受入国との間には、調和的な貿易が拡大されるため、直接投資がなかった場合に比べ、両国間には、より利益の得られる貿易が生み出されると指摘されている⁸⁾。

小島モデルは、伝統的なヘクシャー＝オリーン・モデルにしたがい、生産要素の収益率格差によって、先進国から途上国に対する直接投資が行われるとするものである。具体的には、「(順) 貿易志向的直接投資－pro-trade oriented FDI」と「逆貿易志向的直接投資－anti-trade oriented FDI」の二つのタイプの直接投資に大別され、これらの特徴は、以下のように示されている。

潜在的比較生産費を尺度として、ホスト国の比較優位産業（＝投資国の比較劣位産業）を選び、投資国の比較劣位産業の企業から経営資源がホスト国の潜在的比較優位産業へ移転されれば、後者に生産性改善効果が生ずるので、比較生産費差は拡大され、より利益の大きい貿易が創造される。そしてこれは、直接投資によるホスト国の企業能力、生産関数、生産性の改善という利益と比較生産費の指示する方向に従う貿易の利益という二重の利益を実現するのである。これとは逆に、ホスト国の潜在的比較劣位産業へ直接投資をすると、ホスト国の輸入産業の生産性が改善され、輸入代替生産が拡大し、その産業の輸入、輸出ともに減少する。したがって、貿易利益は小さいものとならざるをえない。このタイプの直接投資では、比較生産費の原理に則した貿易方向に相反して生産性が改善されるため、両国における貿易利益の増大も困難となる⁹⁾。とされている。彼はこのように、国際貿易と海外直接投資とを同じ比較生産費説によって統一的に基礎づけることの重要性に言及し理論を展開するのである。そして、貿易と投資を統合する理論によってはじめて、海外直接投資の問題におけるマクロ経済学的解明と、これに伴う投資国、被投資国への経済厚生効果が明らかになると考えたのであった。

小島は、日本型海外直接投資については、受入開発途上国のバランスのとれた順次的工業化をスタートさせ、指導し、促進する教師（tutor）の役割を果たすべきものである。したがって受入国の最も必要とする製造消費財、豊富な労働力を活用できる労働集約産業、学習の容易な簡単な技術の産業から移植をはかるのは正しい順序である¹⁰⁾。と述べ、「雁行形態的企業進出」の重要性を論じたのである。小島による日本型直接投資＝貿易志向型直接投資の核心には、赤松要などの先行研究を基礎とした、国の持続的な経済発展、いわゆる国益を念頭ににおいた直接投資のあり方という視点が導入されているのは明らかである。しかしながら 90 年代になってグローバル競争戦略論が活発化し、国家の枠組みを超えた企業の私的利益の分析がクローズアップされるようになると、国益という概念、あるいは国益と企業利益の一致という考え方は、説得力を持たなくなってしまったのである。しかし、今日再び海外直接投資を企業益にのみ結

び付けるのではなく、進出国の国益にも結びつけた形で行おうという動きがみられるようになっていく。そしてそれは、雁行形態的に後発国がすぐ前を走る先進国にキャッチアップするという考え方ではなく、これまで、ビジネス活動の対象には捉えられてこなかった貧困層に対するビジネスを通じ実現しようとするものに、変容してきているのである。

本節では、グローバルビジネスにおける重要な理論について概観し、企業が海外への事業活動を展開する根拠について確認をしてきた。どの理論にも一定の説得力があり、80年代までの多国籍企業のビジネス活動の法則性とも多くの点で一致がみられたのである。しかしながら、ICT技術の急速な発展により、グローバルビジネスの新たな動きが現れ始めている。次章では、ICTを活用したネットワーク組織の構築と生産体制の変化についてみていくことにする。

Ⅲ. ネットワーク型組織と生産体制の変化

企業活動のグローバル化に伴い、その組織構造は変化する。ストップフォード＝ウェルズ (J.M.Stopford and L.T. Wells) は、フォーチュン誌 500 社にリストされた米国の多国籍企業を分析し、多国籍企業はその海外進出の段階や戦略に応じて、異なった組織構造を採用すると考えたのである¹¹⁾。彼らによれば、企業の海外進出の初期段階はフェーズ 1 とされ、海外に自立の子会社を有する段階であるとされている。次のフェーズ 2 は、海外子会社間の調整を図るために国際事業部が設立される段階であり、フェーズ 3 は、本社での戦略策定や計画立案のもと、グローバルな視点に立つて全社的な組織運営が開始される段階であると考えられている。この段階では、企業の組織構造は主として 2 つのルートに分かれるものとされている。その 1 つは、製品多角化を追求する世界的製品別事業部制を採用する企業であり、もう一方は、製品の多角化率は低いものの海外での売上げを追求する地域別事業部制を採用する企業である。

さらに次の段階として現れるのが、グローバル・マトリックスといわれる組織構造である。この組織は、世界的製品別事業部制により製品多角化を追求していた企業が、海外での売上比率をさらに高めたい場合や、地域別事業部制により海外売上げを伸ばしてきた企業が、製品多角化も併せて進めていく場合に選好する組織構造である。

この国際的組織構造モデルは階層型組織の延長にあり、需要の多様化や技術の移転、またはその高度化が急展開する昨今において非効率であることが顕在化しはじめ、むしろ世界中の海外子会社や関連企業との間で、常に知識や情報の交換や調整を行い競争力を高めていくことが企業の中心的課題になってきたのである。つまり、インターネットなどの通信技術や輸送技術の急速な発展にともない、企業関係は、階層型からネットワーク型へと変容を遂げてきたのである。このようななかで、相互依存的な組織単位間で、部品や製品、資源、人材、情報等を統合ネットワークで結ぶ形態を説明したのがバートレットとゴシャールであった。

バートレットとゴシャールは、グローバル競争時代の到来とともに、多国籍企業は、グローバルな効率性の追求、現地への適応力、学習力や知識移転を同時に達成する組織としてのトランスナショナル企業を示している。彼らは、欧州、日本、米国の多国籍企業を分析し、マルチナショナル企業、グローバル企業、インターナショナル企業という 3 つの組織形態を提示し

たうえて、これら 3 組織の強みを兼ね備えた理念型として、トランスナショナル企業をあげているのである¹²⁾。

これらの組織形態にみられる特徴は以下のように要約される。

表－1 マルティナショナル企業、グローバル企業、インターナショナル企業、トランスナショナル企業の組織の特徴

組織の特徴	マルティナショナル企業	グローバル企業	インターナショナル企業	トランスナショナル企業
能力と組織力の構成	分散型 海外子会社は自立している	中央集中型 グローバル規模	能力の中核部は中央に集中させ他は分散させる	分散、相互依存、専門化
海外企業が果たす役割	現地の好機を感じ取って利用する	親会社の戦略を実行する	親会社の能力を適応させ活用する	海外の組織単位ごとに役割を分けて世界的経営を統合する
知識の開発と普及	各組織単位内で知識を開発して保有する	中央で知識を開発して保有する	中央で知識を開発し海外の組織単位に移転する	共同で知識を開発し、世界中で分かち合う

Bartlett and Ghoshal, 1989

①マルティナショナル企業

欧州企業に多くみられる形態といわれる。進出国の経営手法や市場ニーズなどに適応する戦略をとる。したがって、経営資源や能力の多くを現地に分散させ、現地の海外子会社は自立的に運営されることになる。また海外子会社には知識の開発やそれを保有する権限も与えられている。

②グローバル企業

日本企業に多くみられる形態といわれる。経営資源や能力の多くを本国本社に集中させ、海外子会社は本社の戦略に従って行動する。標準化された製品を大量生産する場合など、グローバルな効率性の追求には適した形態であると考えられるが、海外子会社には知識の開発や保有といった権限が与えられていない。

③インターナショナル企業

米国企業に多くみられる形態といわれる。本社が持つ経営管理の手法やノウハウなどを海外子会社に分散させ、本社の能力を世界的に活用する。マルティナショナル企業やグローバル企業に比べ、現地への適応やグローバルな効率性の追求という点ではその能力は低くなるが、本社、子会社間での学習という面では優れた形態であると考えられている。

④トランスナショナル企業

トランスナショナル企業は本社、海外子会社に関わらず、独立した複数の事業単位間で経営資源や能力などを相互依存的に交換しながら、事業単位ごとに戦略策定と責任の分担が行われ、

企業グループ全体で機能を発揮させる形態である。したがって獲得された知識、情報、ノウハウ、技術などの管理と分配も企業全体で実行される。例えば基本的な部品を標準化しその他の部分は市場特性に合わせた特徴をもたせる製品生産を行いたい場合、本社が効率化を追求するための標準化の役割を果たし、現地の海外子会社が現地市場への適応化の役割を果たすなど、事業単位それぞれが自立的役割を担うのである。また近年において、製品開発能力が企業の競争優位のため重要な戦略と位置づけられていくなかで、トランスナショナル企業の知識管理は、研究開発能力を本社か現地かのどちらかに集中させる方法をとるのではなく、本社と海外子会社の情報の共有、蓄積によって、企業グループ全体でこれらの情報を分かち合い、世界的な解決を図ろうとするのである。つまりトランスナショナル組織は、各海外子会社の役割と責任の分化により、企業グループ内の複数のイノベーションやさまざまな資源を、統合ネットワークによって同時に管理をし、相互補完的に複数の目標達成を可能にさせる組織システムといえるものであり、本社、海外子会社のそれぞれの能力に応じて相互に関連性を持つネットワークの形成が、企業競争力へ繋がることを示唆したものである。

このようにトランスナショナル企業は、マルチナショナル企業の適応性、グローバル企業の効率性、インターナショナル企業の学習力を併せ持つ形態であると考えられる。マルチナショナル企業にも、グローバル企業にも、インターナショナル企業にも、それぞれ長所、短所があることが明らかになっており、先進国企業がそのモデルとなっている。トランスナショナル企業はこれらすべての長所を備えた組織形態であることから、実際にいくつもの実例が存在する形態であるというよりはむしろ、ネットワーク型組織を志向する多くの多国籍企業にとって、より理想型に近い組織形態を示しているものと考えられるであろう。

こうしたネットワーク型組織の概念が広がりを見せるなかで、90年代以降になると、モジュール型の生産、組立が行われるようになり、生産工程のネットワーク化、広域化が急速に進むようになるのである。モジュールとはひとまとまりの部品であり、部品間のインターフェイスが標準化されることで容易に組立ができ、商品化が可能になるものである。モジュール生産の発達により一企業がすべての工程を賄うことが減少し、組立工程の途上国へのアウトソーシングが進むことにより、EMS（電子機器の受託加工）、ODM（設計、生産委託）などの新しいビジネスが登場するようになった。またアパレル産業でもSPA（製造小売業）といったビジネスモデルが生み出されるようになり、成長を遂げていったのである。このような製品生産のモジュール化は、設計や研究開発は先進国で行い、組立加工を途上国で行うという役割の分化を促進するようになり、途上国や新興国の多くの中小、零細企業へモジュール部品が継続的に納入されるようになったのである。さらに部品を組み立てれば製品が容易に作れるモジュール型生産が途上国へ拡大すると、コピー商品の増加へと繋がっていった。委託加工が可能なのは、途上国でも生産設備が入手さえできれば次々とコピー商品化され、巨大な人口を擁する途上国の人々のニーズに沿った、機能がシンプルで超低価格の製品生産へと広がりを見せるようになったのである。現代のグローバルビジネスにおいては、コスト削減、柔軟な生産体制実現のためにも、途上国や新興国への委託生産をサプライチェーンに組み入れることが不可避となっており、こうした生産体制の進展によるコピー商品増加の流れを食い止めることは難しくなっ

いるのである。

これまで見てきたように、グローバルな生産体制の新たな潮流は、ネットワーク化やデジタル化が進行するなかでの業務の細分化とアウトソーシングであると考えられる。この現象は、これまでに見られた、グローバルビジネスの発展段階を説明する理論では、解明することが困難になっている。ハイマーは企業が海外での事業活動を行う根拠として、企業の持つ優位性をあげており、これを掌握するために直接投資を行うことを示唆したのであるが、昨今の事業活動においては、直接投資で垂直統合的な生産体制を築き企業の優位性を囲い込むだけでなく、外部企業へのアウトソーシングを行うことが顕著になっている。またバーノンの製品ライフサイクル理論に見られるような、生産技術が標準化するに従い、先進国から中進国、発展途上国へと一定時間を経て生産拠点が移転するという、生産立地と生産技術との関連性も明確ではなくなりつつある。技術移転の速度が速まり、重要な生産活動の一部を担う途上国企業が現れたり、企業内においても、R&Dを本国や本社ばかりで行う時代ではなくなり、海外子会社の知識やノウハウが逆に本社に移転されるなど、企業の内外を問わない組織間での学習や知識移転も活発化しているのである。

Ⅳ. グローバルビジネスにおける新たな市場

近年、グローバルビジネスにおける新たな市場として BOP 市場が注目を集めている。BOP とは、Base of the Economic Pyramid を略したもので、1 人当たり年間所得が 3000 ドル以下の層の人々を指している。BOP 層は、全世界人口の約 7 割にあたり、40 億人がこの層に属しているとされている。またこの層の人々の年間所得はかなり低い水準にはあるものの、市場規模の総額は 5 兆ドルにも達し、大変大きな市場であることは確かである¹³⁾。日本企業は今まで、その技術力の高さと製品開発のきめ細やかさから、グローバル市場の富裕層と中間層を主たるターゲットとしながら、高品質のハイエンド製品の供給をおこなうビジネススタイルを確立してきた。しかしながら、グローバル化が急速に進み、アウトソーシングを請け負っている途上国や新興国から、徐々に BOP 層向けのローエンド製品の供給がみられるようになっていく。こうした層は企業戦略上、もはや無視することのできない市場になりつつある。日本の多国籍企業にとっては、グローバル市場における中間層、BOP 層へのビジネスアプローチを今後どのように行っていくかが、大きな課題として残されているのである。

BOP ビジネスは、従来の新興国や途上国向けビジネスと、どのように異なっているのだろうか。これについては、以下の諸点をあげることができる¹⁴⁾。

- ①これまでに存在しない全く新しいマーケットへのアプローチであること
- ②貧困等の生活水準向上というグローバル課題の解決に寄与するビジネスであること
- ③BOP 層特有のニーズにマッチした製品・ビジネスモデルの開発が求められること
- ④市場創造力が求められること
- ⑤投資家による寄付や先進国政府のグラント（補助金）の活用や、NGO との連携等といった新たなリソースを活用して事業創造・推進できること

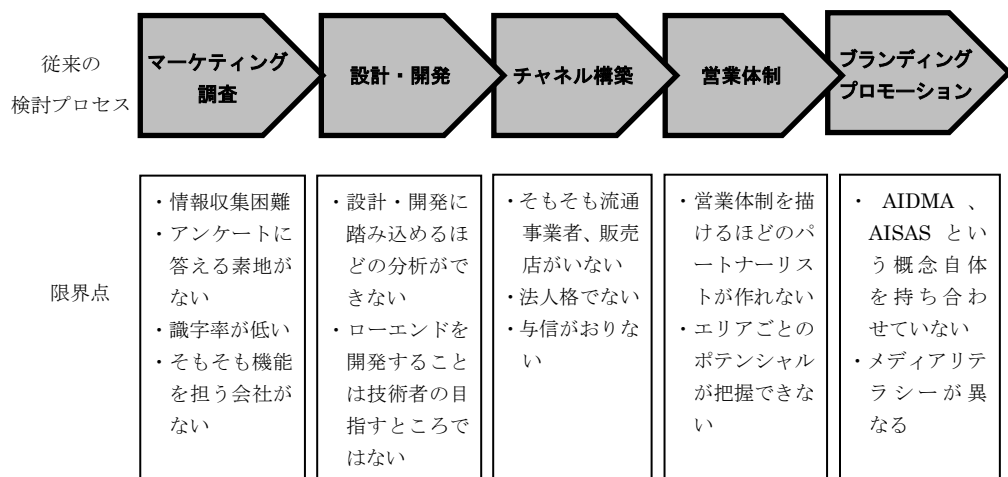
表－2 従来の新興国・途上国ビジネスと BOP ビジネスの違い

従来の新興国・途上国ビジネス	BOP ビジネス
富裕層・中間層のみアプローチ	BOP 層という新たな市場にもアプローチ
社会課題解決を目的としない	貧困等のグローバル課題の解決に寄与する
先進国市場での成功体験があるビジネス	BOP 層特有のニーズにマッチした製品、ビジネスモデル
主に既存市場への進出に注力	新たな市場を創造することに注力
金融機関からの資金調達や企業セクター内での連携	寄付等の社会的な資金や NGO 等との連携による新たなリソースの活用

関西経済同友会 BOP（新興・途上国市場）ビジネス委員会, 2013 年 2 月

表－2 でもわかるとおり、従来の新興国・途上国ビジネスと BOP ビジネスは、大きく異なるビジネスであることがみてとれるであろう。前で述べてきた雁行形態的発展の延長線上にある、先進国をキャッチアップしようとする国々の市場へ参入する方法をとるわけではないため、これまでのビジネスモデルは通用せず、むしろソーシャルビジネスの要素が強いと考えられるのである。特にマーケティング手法は、従来とは決定的に異なっており、プロモーション活動のプロセスを再構築する必要があるものと思われる。BOP 層へ進出する際のプロモーションの限界としては、図－2 のような点が指摘されているが¹⁵⁾、BOP 層は、識字、情報リテラシーなどの力が格段に不足しているため、従来型の消費者ニーズの把握や製品訴求の方法が通用しないと考えられるのである。AIDMA¹⁶⁾、AISAS¹⁷⁾といったプロモーション段階を踏むことができないため、この層に対していかに製品の情報を伝達できるのか、普及できるのか大きな課題になっているのである。

図－2 BOP 層に進出する際の従来手法の限界点



小林慎和・高田広太郎・山下達朗・伊部和晃『BOP 巨大市場をどう攻略するか』日本経済新聞出版社, 2011 年

企業が新しい市場へ製品を供給し消費者に何らかの価値を提供するプロセスを考察するとき、バリューチェーンのつながりを無視することはできないであろう。バリューチェーン（価値連鎖）は主活動と支援活動からなり、主活動は、購買物流、製造、出荷物流、マーケティングと販売、販売後サービスに分けられる。支援活動は、全般管理、人的資源管理、技術開発、調達活動から構成される¹⁸⁾。また、企業の海外事業に対する戦略には、グローバル戦略とマルチドメスティック戦略があり、バリューチェーンのそれぞれの活動がグローバルに展開されたり、国内を中心に展開されたりもすると考えられているのである¹⁹⁾。しかし、こうしたバリューチェーンの概念は、既存市場の顧客に対して、どのように価値を提供しながら製品やサービスの供給を行っていくべきかについて説明することができ一方、BOP 市場へのバリューを提供するプロセスを説明することはできないのである。

バリューチェーン（価値連鎖）の主活動のなかで購買物流は、原材料や部品を工場まで運び入れる活動を指し、ジャスト・イン・タイムなど高度な経営手法が前提となるものである。原材料や部品を製品に仕上げる製造段階では、最新の生産システムによって規模の経済性が実現されたり、FMS (flexible manufacturing system) などが導入され、価値が生み出されることが想定されている²⁰⁾。その先の製品を配送する出荷物流やマーケティング活動、顧客に対する販売後サービスなどは、情報技術の活用による物流の効率化や顧客ニーズの獲得が不可欠となるものである。こうした当たり前ともいえる価値創出のプロセスを、高度な経営システムや ICT 技術が活用されていない BOP 市場へ適応することは極めて困難であり、この市場に適合する新しいバリューチェーンの定義や方法が必要となるのである。

V. まとめ

企業が BOP の層へのビジネス活動を行うためには、第一にサプライチェーンの川下に対する価値創出をいかに行うかが重要な点になるであろう。前述のバリューチェーン（価値連鎖）に照らせば、特にマーケティングと販売、販売後サービスの段階となる。また日本企業は、高度な技術を活用したハイスペック、ハイエンドの商品供給を行うことから脱却していかなければならず、BOP 層の多様なニーズにも対応できる幅広い製品開発を行うことが急がれている。しかし一方では、BOP 層への販売やマーケティング活動には多くの限界が存在することが指摘されている。図-2 では、BOP 層に進出する際の従来手法の限界点として様々な点が指摘されているが、BOP 層にはそもそも、これまでのブランディングやプロモーションの手法が利用できないのであり、商品の便益や使い方を実際に体験させるなどの地道な普及活動が不可欠となるのである。また BOP 層は人口規模が巨大であるにも関わらず、現地のニーズなど、情報の収集が容易にできる市場を形成してはいないため、実際に現地に赴いてのフィールドワークにより、きめ細やかな情報収集を行うことが重要になる。商品供給のネットワークを切り開いていくためには、現地に精通した NGO や NPO の協力も欠かせないものになるであろう。

これまで、企業は海外子会社だけでなく外部企業との連携も含めたサプライチェーンの構築によって Win-Win の関係を築いてきた。そしてまた、BOP ビジネスを行うためにも、この市

場から生まれる企業家や、政府関係者、マイクロファイナンス提供団体、地域の有力者やボランティアなど、法人、非営利団体に関わらず、様々な利害関係者との連携が不可欠になるのである。

これまでの企業の海外進出は、投資国企業の企業益と投資受入国の国益との間のバーゲニングパワーにも左右されながら決定されてきた。企業の持つ企業特殊的優位性や投資受入国の立地特殊的優位性などが考慮されながら進展してきたのである。技術格差を利用して生産拠点を移転したり、競争優位性を確保するため、ネットワーク組織を形成して相乗効果を狙った経営も行われ、実益重視の企業活動が実践されてきたのも事実である。一方の BOP 層向けビジネスは、企業の海外進出を促すインセンティブも強くは働かず、むしろ不確実性の高い未知の市場への進出となるのである。しかしこうした、これまでのグローバルビジネス戦略が通用しない新たな市場への欧米や新興国の企業進出が活発化してきており、日本企業の進出も急がれているのである。グローバルビジネスの新たな潮流は、BOP 市場を抜きにしては語れないものとなりつつある。未開の市場に新たな価値を提供し、多くの利害関係者と、いかに早くネットワークを構築することができるのか、我が国企業のみならず、先進国、途上国の枠組みを超えた世界各国の企業の手腕が今まさに試されているのである。

-
- 1) Rugman, A. M., Lecraw, D.J.&Booth, L.D.,eds. *International Business : Firm and Environment*, McGraw - Hill 1985, Chap.6 (藤沢武史訳「輸出、対外直接投資、ライセンスの選択」中島潤・安室憲一・江夏健一監訳、多国籍企業研究会訳『インターナショナル・ビジネス：企業と環境』(上) マグロウヒルブック,1987年, 第6章).
 - 2) 岩城剛「経済開発と多国籍企業」『地域分析』第37巻第2号(1999年3月), 5ページ。
 - 3) Hymer, Stephen H., (1960), *The International Operations of National Firms: A Study of Direct Investment, Doctoral Dissertation*, MIT Press 1976, p.33 (宮崎義一訳『多国籍企業論』岩波書店, 1979年, 28ページ).
 - 4) Ibid., p.41 (同書, 35～37ページ).
 - 5) Ibid., pp.47-51 (同書, 40～43ページ).
 - 6) Dunning, J.H. Explaining Changing Patterns of International Production : in Defense of the Eclectic Theory, *Oxford Bulletin of Economics And statistics*, Vol.41, No.4 (Nov. 1979), pp.277-279.
 - 7) Vernon, R., "International Investment and International Trade in the Product Cycle," *Quarterly Journal of Economics*, Vol.80 May.
 - 8) 小島清『多国籍企業の直接投資』ダイヤモンド社, 1981年, 12～13ページ。
 - 9) 小島清『海外直接投資のマクロ分析』文真堂, 1989年, 5ページ。
 - 10) 小島清「日本型多国籍企業のあり方—商社を中核とする三人四脚型を推進せよ—」『世界経済評論』第19巻(8)(1975年8月), 49ページ。
 - 11) Stopford, J.M. & Wells, L. T., *Managing the Multinational Enterprise/ Organization of the Firms and Ownership of the Subsidiaries*, Basic Books 1972, p65 (山崎清訳『多国籍企業の組織と所有政策』ダイヤモンド社, 1976年, 98ページ).
 - 12) Bartlett, C.A & Ghoshal, S., *Managing Across Borders: The Transnational Solution*, Harvard

-
- Business School Press 1989, p.61 (吉原英樹監訳『地球市場時代の企業戦略』日本経済新聞社, 1990 年, 83 ページ).
- 13) BOP ビジネス支援センターホームページ <http://www.bop.go.jp/bop> による。
- 14) 関西経済同友会 BOP (新興・途上国市場) ビジネス委員会「BOP ビジネスに日本企業はどう向き合うか〜社会的課題の解決と将来のボリュームゾーンへのアプローチ〜」2013 年 2 月, 2 ページ。
- 15) 小林慎和・高田広太郎・山下達朗・伊部和晃『BOP 巨大市場をどう攻略するか』日本経済新聞出版社, 2011 年, 169 ページ。
- 16) AIDMA は、消費者の購買までの心理プロセスであり、Attention (注意)、Interest (関心)、Desire (欲求)、Memory (記憶)、Action (行動) の頭文字をとったものである。
- 17) 電通は、2004 年より「AISAS®」という消費行動モデルを提唱している。これはインターネットの普及を背景に、消費者自らが情報を収集し、発信し、他者と共有するという行動を踏まえて考えられている。その流れは「Attention (気づく) →Interest (興味をもつ) →Search (情報収集する) →Action (購入する) →Share (情報共有する)」というモデルとして、捉えられたものである。(電通ホームページ <http://www.dentsu.co.jp/sips/>による。)
- 18) M.E.ポーター著、土岐坤・中辻萬治・小野寺武夫・戸成富美子訳『国の競争優位(上)』ダイヤモンド社, 1992 年, 59〜66 ページ。
- 19) 同書, 82〜89 ページ。
- 20) 宮脇敏哉・深見環『企業経営の基礎』東京経済情報出版, 2008 年, 162 ページ。

