

## 国際戦略経営論の構成

山 倉 健 嗣

企業の国際化とグローバル化にともない従来とは異なる経営問題が生ずる。企業の国際化は事業活動の海外における地域的拡大・縮小であり、グローバル化は地球規模で事業展開が行われることである。企業の基本的方向を定め実行する経営戦略も再考する必要がある。そこで国際戦略経営論の現状及び到達点と展開方向を明らかにするのが本論文の目的である。

### 1. 企業の国際化とその展開

企業の国境を越えた事業活動の本格的展開やそれに伴う先進国・新興国との関係の複雑化は企業の国際化問題を経営学的観点から論ずることを必要としている。そこで、企業の国際化を戦略の形成実行評価変革という戦略経営の視点よりとり扱うことにする。その分野は国際経営論の重要な領域として議論されている (Werner 2002, 安室 2007)。

まず国際企業 (International Business) とは何か。国内企業 (Domestic Business) との違いを議論することとしよう。企業の国際化を表現する用語としては、多国籍企業 (Multi-national Enterprise), 世界企業 (World Business), 超国籍企業 (Transnational Corporation), グローバル企業 (Global business) などがあるが、ここでは国内企業と対比させる意味で、国際企業という用語を使うことから出発する。

企業の国際化の基準には量的基準・質的基準がある (Heenan and Perlemutter 1979)。我々は操作的に国際企業を定義するのではなく、むしろどのような企業を国際企業とするのかという概念的アプローチをとる。そこで国際企業を企業の1つの形態として考え、まず国際企業を「国境をこえて経済的機能を遂行している企業」としてとらえる。すなわち、複数の国で特定の財やサービスの供給を行う主体が国際企業である。したがって経済的機能の範囲が国内に限定されているのか、限定されていないのかにより、国内企業と国際企業とを区別することになる。国際企業は国境をこえて経済活動を遂行していくことにより、国内企業とは異質の政治的・文化的・経済的環境に直面する。その意味で企業行動が国境により分断されており、多くの国境線が1つの経営単位のなかを走っている (吉原 1979)。したがって国際企業を分析するためには、国内環境だけでなく国際環境の多様性についての深い理解を必要としている。

また海外における事業展開は海外における子会社の設立を意味する。そこで行動主体に則して定義するならば、国際企業は本国親会社と海外子会社から構成される複合組織であり、本社

と海外子会社とからなる統合された企業グループに他ならない。

国際企業は本社と異なる国籍の子会社とから構成されている。しかも海外子会社は所有の同一性や経営権の掌握により、親会社により統合されており、親会社の子会社に対するコントロールが国境をこえて行われているのである。その意味で、国際企業の最高経営者達は「摩天楼の最上段から支配し、ある晴れた日には世界中をほとんど見わたすことができる」(Hymer 1960)といえよう。したがって国際企業を分析していくためには、いかにして国際企業が統合されていくのか、グローバルな視野に立った経営が行われるのかを明らかにしなければならない。海外子会社は本国とは異なる環境に対応しなければならず、現地適応の経営が必要であり、自らの能力蓄積を行い成長していく。また海外子会社が海外企業との合弁事業として設立される場合には、単なる組織内関係ではない、組織間関係としての側面にも留意しなければならない。国際化した企業はこうした複雑な関係の中で経営していくことが必要である。

## 2. 国際経営戦略

企業の経営戦略は環境のなかで自らの基本的方向を定め、それに対して資源配分を重点的にを行い競争優位を形成維持することである。何を事業とするのか、事業の組み合わせをいかにするのか、いかに競争優位を確保するのが戦略形成の重要な課題であった(山倉 2007)。企業の国外における事業の地域的拡大にともなう競争優位の確保が国際企業の戦略課題である(土屋1979, Rugman and Brewer 2009)。国際企業の経営学的分析は国際経営戦略の解明からはじまる。国際経営戦略は経営戦略の1つであり、経営戦略の国際的側面をとり扱う。国際戦略経営論は国際環境の中の戦略の策定だけでなく戦略の実行そして変革を扱う(Harrison & John 2013)。国際経営戦略は企業の海外活動における基本的方向を定めることである。国境を越えた事業活動をいかに行っていくのかを決定することである。こうした活動の量的質的拡大にともない、国内・国外を一体とした戦略を策定することも必要になる。単に企業が海外にいかに進出していくかだけでなく、地球的規模で事業活動をいかに展開していくのかも重要な戦略決定である。市場に参入する競争から世界から学ぶ競争に変化したのであり、こうした状況でのグローバルな競争優位の確保を追求しなければならない(浅川 2003)。国際経営戦略は企業を取り巻く環境要因と内部要因を分析し策定される。戦略に基づき、海外における生産・販売・研究開発活動が具体化される。

国際経営戦略は海外活動における基本方針の策定であり、まず海外においていかなる地域でどのような事業活動を行うのかの決定である。それには海外における地域の決定、海外における事業内容の決定、参入形態の決定が含まれる。

第1の決定である地域決定には、どの地域に参入するのかの決定と、選択された地域をどのような組み合わせでもつのかの決定、そしてどの地域からどの地域へという参入経路の選択がある。

第2の事業内容の決定は、海外においてどのような製品(系列)を販売・生産するのかの決定である。本国と同じ製品であるのかあるいはそうでないのか、また本国の製品のうち、どの製品を海外において販売・生産するのかの決定である。それと関連し、海外における多角化をはかっていくのか、またどのような方向ではかっていくのかが問われなければならない。親会社の研究開発能力やマーケティング能力と関連づけなければならない。

第3の決定である参入形態の決定は最も議論の行われているテーマである。それは、海外市

場への参入において、輸出・ライセンス供与(契約)・投資(海外生産)のなかでどれが選択されるのか、またどのような組み合わせでもつのかの決定である。3つの形態について、それがどのような経営資源の移転であるのかが問われなければならない。特になぜ海外において生産が展開されるのかは、直接投資が親会社のコントロールによる経営資源の一括的移転であることをふまえて議論しなければならない。

また国際企業が本社と海外子会社とからなる統合された企業グループであるとするならば、国際経営戦略の重要な課題はどの地域にどのような海外子会社を設立し、どのような組み合わせでもち、子会社の能力を活用しつつ、いかに全社の統合を行っていくのかということにある。

国際経営戦略を論ずる場合には、とりわけグローバルな事業の展開に伴い、国内とは異なる環境のもとで企業活動が行われること、海外における事業活動が複数の国で同時に行われることに留意しなければならない。その意味でグローバルな統合と現地適応を考慮した戦略展開が必要である。

国際経営戦略を明らかにするためには、なぜ海外において事業活動を行うのか、なぜ企業は国際化するのか、なぜ生産活動の国際的展開をはかっていくのかの説明が行われなければならない。こうした問題は海外直接投資の決定要因の分析として経済学者を中心に展開されてきた。影響を与えてきた理論には次のようなものがある(長谷川 2008)。

- (1) R.バーノンのプロダクトサイクルモデル——これは製造業の海外生産サイクルをとらえるのに優れたモデルであり、商品のライフサイクルと生産の国際的展開をむすびつけている(Vernon 1971)。すなわち、商品のライフサイクル(新製品→成熟商品→標準商品)の変化にともなう、本国→先進国→低開発国という国際的生産のサイクルを描く。このモデルは、商品のライフサイクルに応じた経営能力とそれに適した立地選択を重視している。海外立地展開をもたらすアメリカ企業の優れた研究開発能力を強調している点に特色をもつ。もっとも批判の対象となったモデルでもある。
- (2) ニッカーボッカーの寡占的対抗モデル——寡占産業において一団となって海外直接投資が行われるという現実に注目し、同一産業の競争企業に対して同様な行動を採択するといった対抗行動として、海外投資を説明する(Knicerbocker 1973)。後発企業の投資行動の説明に役立つ。
- (3) ハイマーおよびキンドルバーガーの寡占モデル——企業が海外直接投資を行うのは市場の不完全性にあり、財市場や要素市場における不完全性や寡占体制や政府の介入による不完全性が海外直接投資をもたらす。かかる市場の不完全性の存在ゆえに、企業が固有にもつ独占的優位性(技術、資本、製品差別化、規模など)を利用して、海外投資を行う。このモデルは以後内部化論としても展開された。
- (4) 内部化論——コースによって定式化された内部化論を国際的次元に適用する試みであり、ダニング・カッソン・バックレイ・ギッディ・ラグマン等によって展開されている(Buckley & Casson 1976, Rugman 1981)。現在主流となっている考え方である。なぜ海外投資が輸出やライセンス供与よりも選択されるのかについて、輸出・ライセンス供与といった市場取引の代替として、海外子会社の設立という内部取引を選択することとして説明している。ハイマー等と同様に、内部化論は国際市場における市場の不完全性に注目する。それは政府の諸規制(関税・課税など)から情報・知識についての中間財市場の失敗からもたらされる。かかる不完全性に対処する制度が親会社による海外生産子会社の設立

(ハイアラーキーの国際的拡大)である。かかる内部化は企業特有の優位性 (R&Dにもとづき技術や情報など) を利用ししかも維持するためにおこなわれる。すなわち、親会社のコントロールのもとにおかれた海外部門の設置により、国際的レベルにおいて、企業は国内レベルで蓄積してきた親会社の優位性を利用・維持することができる。したがって海外直接投資は企業固有の優位性を失わないためにライセンス供与よりも選択される。内部化論によれば、市場の不完全性に対して企業固有の優位性にもとづく「内部化」によって、国際企業は全世界的規模で生産・販売を行う。

以上代表的論者をとりあげ、なぜ企業が海外生産を開始し、親会社のコントロールにもとづく戦略の根拠や意味を明確にしてきた。国内企業から国際企業への発展は海外における事業展開であるとともに、国境をこえた階層的統合でもある。

既存の理論の統合モデルとして位置づけられるのがダニングによって提唱された折衷理論であり、OLIモデル (Ownership Locational Internalization Model) とも呼ばれている (Dunning 1980, 1985)。この理論ではなぜ事業活動の国際化が行われるのかは次のように考えられている。

第1に、企業は受け入れ国の他企業よりも相対的優位性をもっていることである。かかる優位性には技術・ブランド・品質・生産技術・マーケティングノウハウ・経営管理上の知識などが含まれる。これは企業によって無形の財産であり、市場から調達できない企業に特殊なものである。この点はすべての論者によって重視されている。

第2に、本国よりも受け入れ国が立地上の優位性をもっていることである。立地上の優位性は親会社にとって特定の地域に海外投資を行う場合の誘因であり、市場規模・現地国政府の優遇策、安い労働力の利用、政治的安定などがある。

第3に、事業活動の国際化は市場の不完全性に対して、親会社の優位性を内部化することの利益を享受することである。したがって、投資形態が他の参入形態よりも選好される。これは親会社のコントロールによる海外子会社の設立の形をとり、親会社の保有する優位性が維持されるばかりではなく、親会社と子会社との国際的・統合的ネットワークをつくりあげることからの優位性も獲得する。そこで企業固有の優位性を全世界的規模で維持する手段が海外直接投資に他ならない。海外生産拠点のネットワークは親会社の意思のもとに海外子会社を統合していくことになる。内部化論によって重視されている。

3つの優位性の観点より企業の国際的事業展開を説明する整理箱を提供したと言える。こうした枠組みが一般化できるかどうかについては議論があるところであり、中国のような新興国後発企業のモデルとして連結・レバレッジ学習モデルが提示されている (Li 2007)。

国際経営戦略は海外においてどこでどのような事業活動を行うのかに関する決定である。ではどのように国際経営戦略は展開していくのであろうか。国際経営戦略は通常、①間接輸出、②直接輸出およびライセンス、③海外生産の開始、④海外生産の世界的展開、⑤海外研究開発の開始・展開という段階的に展開していく。地域選択とむすびつけるならば、日本企業では輸出→発展途上国における生産→先進国における生産と展開していくのが一般的とされる。近年こうした段階的な展開でない海外事業展開も現れてきている。ポーン・グローバルの議論や中小企業や新興国企業の国際化では見ることができる (高井 2008, 多国籍企業学会 2012)。

海外における世界的な事業展開は海外子会社の生産ネットワークの拡大を意味する。したがって国際経営戦略問題は単にどこに進出するのかという問題にとどまらず、こうした本社と海外子会社からなるグローバル・ネットワークをいかに設計するかも重要な課題である。それは設



立されたまた新たに設立しようとする海外子会社をいかに本社コントロールのもとにおくのか、子会社にどのような機能を分担されるかの決定である。従来からいわれてきた、現地市場向け子会社、輸出向け子会社、戦略子会社といった子会社の分類は国際経営戦略における子会社の戦略的位置を明らかにしたものである。

そこでグローバル・ネットワークをどのように設計していくのかといった考え方に焦点をあてて、国際経営戦略を類型化することにする。親会社と子会社との調整の程度の違いに則して、国際経営戦略をグローバル統合戦略（Global Integration Strategy）と現地適応戦略（Local Responsiveness Strategy）に分類する（Porter 1986, Doz 1986）。この類型化は海外における事業展開がどのような課題に重点をおくのか、だれが責任主体であるのかを明らかにしたものである。ポーターやドーズによって主張されているが、フェアウェザーの統一化と分散化の発想と同一のものといってよい（Fayerweather, 1969）。

グローバル統合戦略は企業全体にわたる調整を基本とした、世界的規模で競争を行う戦略であり、グローバル競争や標準化という環境要請に適合した戦略である。この戦略は全体システムの効率性・調整を重視する戦略であり、子会社を相互依存的単位として扱い、しかも親会社のタイトなコントロールのものにおく戦略である。また企業に蓄積された生産・技術・マーケティングにける固有の優位性を基礎に展開され、生産や研究開発の統合されたネットワークが形成される。

一方、現地適応戦略は他社との競争に対して、各国の市場を基本的単位として競争する戦略であり、現地子会社の自主性を重視し、現地国政府および各国市場・文化の違いといった環境要請に適合した戦略である。この戦略では、子会社は個々の独立した単位であり、親会社は研究開発および財務面においてコントロールを行う。

グローバル統合戦略をとるのか現地適応戦略をとるのかによって、国際経営組織・子会社の位置づけ・参入形態・所有政策に影響を及ぼす、これらは戦略の純粋型である。世界的競争にもとづく統合の必要性と現地国ニーズへの対応といった二重の戦略的要請に対処することは、戦略レベルの問題として重要である。パートレットとゴシャルによって提示されたトランスナショナルという考え方はグローバルな効率追求と現地市場への適応に加えて、グローバルなイノベーション・学習を同時に追求する戦略モデルである（Bartlett & Ghoshal 1979, Hitt & Cheng 2003, 梶山 2009）。こうした戦略課題に対処するには組織レベルの問題としてもとり扱わなければならない。

### 3. 国際経営組織

企業活動の国際的戦略展開にともない、どのように組織を形成していくのであろうか。国際化にともなう企業を管理する仕組みを問うことは国際組織構造について論ずることであり、国際経営組織論の重要な課題である。組織の解剖学であり、本社組織機構の問題である。ストップフォードとウエルスによって本格的展開が行われた（Stopford & Wells 1972）。

組織構造は組織におけるメンバー、単位間の比較的安定したパターン化した関係であり、組織におけるメンバー間の分化と統合の仕組みである（Mintzberg, 1979）。したがって国際組織構造は海外事業を管理する仕組みであり、海外子会社をコントロールする枠組みを設定している。国際組織構造は部門の分化基準、権限—責任システム、意思決定の位置の決定を含む。そ

ここで国際組織構造の決定は海外事業の展開に対して、本社にどのような部門を設置し、それを全社的に統合していくのかについての決定である。かかる組織構造を動かしていく国際管理システムの問題は組織の生理学とも言うべき課題であるが、どのように本社が海外子会社を調整・コントロールしていくのかをとり扱っている。どのような財務報告システムを設計するのか、子会社の業績評価をいかに行うのか、公式的・非公式的な本社と子会社とのコミュニケーションシステムを創設するのか、本社と子会社とからなる委員会・タスクフォースなどの統合機構をいかに設計するのか、子会社管理者の採用・報奨・昇進などをどのように決定するのかなどが含まれる。

国際組織構造にはどのような形態があるのだろうか。海外事業展開に対応してどのような基準にもとづいて部門を分化・統合しているのかにより、国際組織構造の形態として、国際事業部型、グローバル型をあげることにする(吉原 1979, 安室 1982・2007)。最高経営者による海外子会社の直接コントロールも1つの子会社管理の方法ではあることは指摘しておく。

国際事業部型とは既存の国内事業部と同じ水準に海外事業に権限・責任をもつ部門(国際事業部)を創設することであり、アメリカ企業ではその下位レベルの課は地域別に編成されている。国際事業部の設置により、①海外レベルにおける活動が単一的に調整される、②最高経営層の責任を軽減することができる、③国際的拡大について社内合意がえられる、④国際経験の蓄積を組織的に行うことができる、⑤全社的な国際事業のなかで海外子会社の位置づけが与えられるなどの利点がある。しかし、①国内事業と国際事業との分離のために、両者のコミュニケーションが円滑にいかない、②世界的観点に立った経営を行うことができない、③本社スタッフと国内事業部とが分かれているため、子会社の支持が十分でないなどの問題点をもつ。

グローバル型とは世界的規模で戦略的計画が策定され、全社の観点にたち、国内と海外との有機的統合を重視する国際組織構造形態である(Davidson 1982)。したがって、国際的権限・責任をもった業務単位がつけられ、最高経営層は全世界的視野に立って戦略策定を行い、本社スタッフは全世界的視野に立って助言を行う。グローバル型には分化基準として製品・地域・職能のうちどれが重視されるのかにより、グローバル製品事業部制・グローバル地域事業部制・グローバル職能制、また複数の分化基準によるグローバルマトリックスに分類することができる。そこでグローバル製品事業部制・グローバル地域事業部制・グローバルマトリックスについて述べる。

グローバル製品事業部制では国内・海外を一体とした製品別に部門が分化され、製品別責任がライン管理者に与えられている。海外における製品多角化や全世界規模の競争に適合した組織構造形態である。この構造形態は①国内と海外との統合に伴うマーケティング・技術移転・生産における利益を享受することができる②国内単位と海外単位との密接な結びつきにより海外への資源移転を容易にする③全世界的競争に対する戦略的対応を可能にするといった利点とともに、①受け入れ国の要求に対応しえない②国際的経験がむしろ分散してしまう③国内志向の経営行動によりむしろ子会社への資源移転がそこなわれる等の欠点がある。

グローバル地域事業部制は地域別に業務単位が分化され、本国も1つの単位として他の外国の地域と同じレベルにおかれた構造形態である。地域事業部長は特定の地域のすべての問題について、責任をもつ。この形態は地域・現地市場に対する適応にはすぐれているが、製品系列の調整がむずかしいといった欠点をもつ。

グローバルマトリックスはある時代注目を浴びていた国際組織構造形態である。この形態では、

複数の分化基準（たとえば製品と地域）により、複数の責任をもつ部門が設定される。従来の一元的命令系統ではなく、多元的命令系統により、国際組織構造が編成されている。グローバルマトリックスでは、組織構造を支えるマトリックスの行動や価値が重視される。全世界的規模における調整と受け入れ国への対応といった複数の戦略課題に適合した組織構造が理論的にはグローバルマトリックスであるといえる。

近年こうした戦略課題に対応するための有効的な組織として提示されたのがガルブレイスのフロントバック組織である。組織が第1次的に2種類の部門、フロントエンドとバックエンドに大別されている製品と地域の双方に対応するハイブリッドな組織である（Galbraith, 2000, 小橋 2005）。

どのような国際組織構造が選択されるのかは国際企業の製品の性質、海外市場の性質、多角化の程度、地域多様性・程度等によって規定される。取り上げた組織構造が企業に課せられる問題に対して異なる情報処理能力をもつことにも十分留意しなければならない。企業内外の考慮すべき事項に配慮しながら、戦略課題に適合した国際組織構造を選択しなければならない（Hutchinson, 1976）。

では国際組織構造はどのように発展していくのであろうか。ストップフォードおよびフランコの実証的・理論的研究によりながら検討する。ストップフォードはアメリカ大企業の国際組織構造の発展段階を海外における事業展開とむすびつけて、①自立の子会社の設立、②国際事業部型、③グローバル型と表すことができるとし、フランコはヨーロッパ大陸企業の典型的な国際組織構造の発展を、①マザー・ドーター型（最高経営層による海外子会社の直接コントロールの1つの形態であり、国内部門は職能別に分化しているが、海外部門は直接に個人的関係を通じて本社の最高経営者がコントロールする）、②グローバル製品事業部制としてとらえた（Franko 1976）。

どのように国際組織構造が展開されるのかは企業の国際的拡大・展開がどのように行われるのかという国際経営戦略によって規定される。すなわち、国際経営戦略が組織構造に影響を及ぼすのであり、国際企業においても「構造は戦略に従う」といえよう。したがって、企業が主力製品においてどのように海外における地域拡大を行っていくのか、また海外においてどのように多角化をはかっていくのかが組織構造変化の要因に他ならない。国際経営戦略の展開にともない組織構造は変化していく。

しかし1つの組織構造から他の組織構造への転換はスムーズに行われる保証はない。むしろ戦略の転換と構造変化の間にはラグがある。特に組織構造がパワーのネットワークとしての側面をもつならば、構造転換においてパワーを失うものはそれに抵抗し、パワーを獲得するのはそれを促進しようとする。したがって国際事業部型からグローバル型への転換は戦略課題において異なった優先順位をもつ国際事業部長と国内製品事業部長との対立と解決過程（政治過程）に他ならず、国内事業部長の連合による国際事業部解体という形をとる（Galbraith & Nathanson 1978）。

企業の国際化は、海外における子会社を増加させることである。海外子会社は本国とは異なる政治、文化、経済といった現地環境の多様性に対応していくことが求められるとともに、全社的な視点に立って、子会社の活動を調整していくことも必要である。そこで親会社と分散化した海外子会社とからなる企業グループを、いかに管理していくのかも重要な組織問題である（Westney and Zaheer 2009）。本社と子会社関係が問われなければならない。しかし、企業グルー

プ・マネジメントについては、十分な検討が行われていない。それは従来の企業グループに関する考え方が、親子型モデルであったからである。このモデルでは中枢である親会社のもとに、周辺である子会社が配置され、資本をベースとして親会社が子会社を支配するという階層的関係としてとらえているのであった。本国発の優位性を活用する視点での本社－子会社関係であった。株式所有とそれに結びついたヒトの関係としての組織間関係を中心に捉えられていた。

しかし企業をとりまくグローバルな環境変化と子会社の成長は、新たなグループ・マネジメントの考え方を要請している。新たなモデルとしては、バートレット＝ゴシャルのトランスナショナル・統合的ネットワーク、ヘッドランドのヘテラーキー、ドズのメタナショナルなどがある (Bartlett & Ghoshal 1979, Noria and Ghoshal 1997, Hedlund 1993, Doz 2001)。こうした考え方では、分散した子会社の自主性を活かしながら、全体としての統合をいかにはかっていくのかを強調している。子会社の能力を活用しつつグローバルにイノベーションを起こしていくかにも注目するのであり、海外事業で優位性をつくるのである。本社と子会社との関係は一方方向の関係ではなく、双方向であり、子会社はかなりの自主性をもって行動し、子会社間には双方向的相互依存性があり、グループの統合は資本というよりは価値や理念そして知識によってもたらされている。本社－子会社間の知識移転や知識創造の解明が必要である。本国優位性を保ちつつ、現地の知識を移転しつつ統合するマネジメントが求められている (浅川 2011)。

そこで海外子会社の戦略や役割分担が重要である (Birkinshaw 2009)。決して海外子会社は同一の能力や役割を持った存在ではなく、異なる能力と戦略的役割を有する主体である。海外子会社の戦略的活用が重要となる。そこで現地環境の重要性の程度、海外子会社の能力の程度に基づいて、海外子会社の役割を分類しているバートレットとゴシャルの研究や活動の調整の程度や活動の配置の集中・分散だけでなく本社のリーダーシップや子会社の有する資源レベルも加味した子会社を分類した茂垣の研究が参考となる (Bartlett & Ghoshal 1979, 茂垣 2001)。それは本社の視点からではなく、子会社の視点から戦略経営を捉えることである。また海外子会社の自律性に影響を与える要因についての考察も必要であり、資源依存パースペクティブに基づき検討しているのがカリニコスである (Kallinikos 1984)。子会社が企業の目標達成に貢献すればするほど、子会社の自律性は高まるという考え方を中心に子会社の環境要因も関連付けて明らかにしている。子会社の能力蓄積による自律性が高くなるに従い、本社の果たす役割はコントローラー的役割から価値創造の支援者の役割へと変化していかなければならない (浅川 2003, Ciabuschi 2012)。

企業の国際化・グローバル化に伴う新たな組織問題がある。グローバリゼーションにともない、従来とは異なる企業行動が要求されてくる。国際企業提携や国際M&Aである。異なる国籍の企業間関係が形成されることである。国際戦略経営にとって組織間関係をいかに形成し展開していくかは競争優位にとって不可欠である。そのひとつである国際企業提携はグローバリゼーションに対応するための方法である (竹田 1992)。それは二つ以上の国籍の異なる企業間の結びつきであり、競争上の優位性を確保するための企業間調整メカニズムにほかならない。したがって国際企業提携は、組織間関係として取り扱うことができる (山倉 1993)。資源依存パースペクティブにもとづけば、企業が国際提携に参入するのは、他企業のもっている資源の必要性からであり、資源依存によるパワーの形成、提携内容への影響が問題となる。こうしたパワーの観点とともに、国際企業提携を知識創造の観点からとりあげることも必要である。企業内部のネットワークと提携などによる外部のネットワークの組み合わせが重要になろう (高井 2008)。



国際企業提携は、それが二つ以上の国籍の異なる組織のリンケージであることから、国内企業間の提携以上に、組織間の利害対立をいかに解決していくかが重要であり、それを処理するメカニズムを解明していかなければならない。国際提携は、形成することよりも継続することがむずかしいからである。それには提携のマネジメントが必要であり、目標の明確化、提携への資源の十分な投入、責任の明確化、情報の交流、人員配置とキャリア開発、提携の進行の監視などがポイントとなる。またストップフォード=ウェルズの提起した出資比率の問題も、提携のマネジメントとして展開される（Stopford & Wells 1972）。提携の評価を何によって行うのかも重要である（Anderson 1990）。

国際提携には、出資をともなう合弁のような形態と、出資をともなわない技術供与に代表される形態がある。どの形態が選択されるのかについては、アストレイ=ブラームが示唆的である。彼らは調整へのニーズと柔軟性へのニーズという基本的問題をふまえ、技術の特徴と市場のグローバル化の程度が提携の形態に影響を与えることを明らかにしている（Astley & Brahm 1989）。企業の国際化にとまない、企業と受け入れ国との関係も重要となる。双方のバーゲニング・パワーや受け入れ国政府へのアプローチの考察が求められている（Fagre & Wells 1982, Wells 1986）。

#### 4. 今後の展開方向

企業の国際化に伴い、本国の制度的環境及び受け入れ国の制度的環境に対応するのも重要となる（Kostaba, Roth 2008, Tihanyi et 2012）。国際化した企業は制度にくみ込まれているのであり、制度への同調により正当性を確保していくのが必要である。法律や慣行・規範、文化などの当然と思われる制度への対応が企業の戦略や組織に影響を与えている。そこで組織論で展開されている制度理論の成果を取り入れた議論の展開が求められている（Westney and Zaheer 2009）。制度の同型化圧力が企業にいかなる影響を与え、制度からの逸脱行動がいかに展開されるのかの説明が必要である。企業にとって本国と異なる受け入れ国の制度的環境に直面した企業にとって外国企業であることは負債といえるのか、本国の制度的環境に組み込まれていることが国際化の展開にいかなる影響を与えるのか、本国と受け入れ国との制度的圧力の違いが企業行動にいかなる影響をもつのかなどは課題となる。特に新興国や旧社会主義国への進出を考察する際に重要な論点を提供している。新興国の国際化を考えるとにも制度理論の貢献は大きいと考えられる（多国籍企業学会 2012）。したがって経済や技術よりも政治や文化が前面に出てくることになる。

戦略論で展開されている資源ベース論やダイナミックケイパビリティ論の成果をとりいけることももちろん必要である。国際戦略経営論の展開において戦略論や組織論の成果を充分とりいれていかなければならない（林・古井 2012）。

※本論文は故茂垣広志先生の『グローバル戦略経営』に触発され、戦略経営論の展開方向を考察したものであり、茂垣先生に遅ればせながら捧げることとしたい。

なお本研究は、科学研究費補助金（24530412）の助成を受けた研究成果の一部である。

## 参 考 文 献

- 浅川和宏 (2011) 『グローバルR&Dマネジメント』慶應義塾大学出版会。
- 浅川和宏 (2003) 『グローバル経営入門』日本経済新聞出版社。
- Astley, W. and R. Brahm (1989) 'Organizational Designs for Post-Industrial Strategies', C. Snow ed. *Strategy Organization Design and Human Resource Management*, JAI Press.
- Bartlett, C.A. and S. Ghoshal (1989) *Managing across Borders: The Transnational Solution*, : Harvard Business School Press (吉原英樹監訳『地球市場時代の企業戦略: トランスナショナル・マネジメントの構築』日本経済新聞社, 1990年)。
- Birkinshaw, J. (2009) 'Strategy and Management in MNE Subsidiaries', A. Rugman and T. Brewer (eds) *The Oxford Handbook of International Business*, Oxford University Press.
- Buckley, P and M. Casson (1976) *The Future of the Multinational Enterprise*, Macmillan (清水隆雄訳『多国籍企業の将来』文眞堂, 1993年)。
- Ciabuschi, F, H. Dellestrand and U. Holm (2012) 'The Role of Headquarters in the Contemporary MNC' *Journal of International Management* 18.
- Davidson, W (1982) *Global Strategic Management*, Wiley.
- Doz, Y. (1986) *Strategic Management in Multinational Companies*, Pergamon.
- Doz, Y. et al (2001) *From Global to Metanational*, Harvard Business School Press.
- Dunning, J (1980) 'Towards an Eclectic Theory of International Production' *Journal of International Business Studies* 11.
- Dunning, J. (1985) *Explaining International Production*, Unwin.
- Fagre & L. Wells (1982) 'Bargaining Power between Multinationals and Host Governments' *Journal of International Business Studies*, Fall (1984).
- Fayerweather, J. (1969) *International Business Management*, McGraw-hill (戸田忠一訳『国際経営論』ダイヤモンド社, 1975年)。
- Franco, L. (1976) *The European Multinationals*, Greylock-Press.
- Galbraith, J. (2000) *Designing the Global Corporation*, Jossey-Bass (齊藤彰吾監訳『グローバル企業の組織設計』春秋社, 2002年)。
- Galbraith, J and R. Nathanson (1978) *Strategy Implementation*, West Pub (岸田民樹訳『経営戦略と組織デザイン』白桃書房, 1989年)。
- Harrison, J. and C. H. st. John (2013) , *Foundations in Strategic Management*, 6th South-Western.
- 長谷川礼「国際ビジネスの諸理論」江夏健一ほか編『国際ビジネス入門』中央経済社, 2008年。
- 林倬史・古井仁編 (2012) 『多国籍企業とグローバルビジネス』税務経理協会。
- Heenan, D and H. Perlmutter (1979) *Multinational Organization Development*, Addison-Wesley, (江夏健一訳『多国籍企業論』文眞堂, 1982年)。
- Hedlund, G. (1993) 'Assumptions of Hierachy and Heterarchy with Applications to the Management of the Multinational Corporations' S. Ghoshal and D. Westney (eds) *Organization Theory and the Multinational Corporations*, ST Martins Press.
- Hitt, M.A and Cheng [ed] (2002) *Managing Transnational Firms*, JAI Press.
- Hutchinson, J (1976) 'Evolving Organizational Forms' *Columbia Journal of World Business*, Summer.
- Hymer, S. (1960) *The International Operations of National Firms*, MIT press (宮崎義一編訳『多国籍企業論』岩波書店, 1979年)。
- Kallinikos, J: (1984) Control and Influence Relationships in Multinational Corporations, Uppsala.
- Knicerbocker, F. (1973) *Oligopolistic Reaction and the Multinational Enterprise*, Harvard University Press (藤田忠訳『多国籍企業の経済理論』東洋経済新報社, 1978年)
- 小橋勉 (2005) 「グローバルバリエーションと経営組織」岸田民樹編『現代経営組織論』有斐閣。
- Kostava, T. K. Roth and T. Dacin (2008) 'Institutional Theory in the Study of Multinational Corporations' *Academy of Management Review*, 33 (4), 2008.
- Li, P. (2007) 'Towards a Integrated Theory of Multinational Evolution: The Evidence of Chinese Multinational Enterprise as Latecomers' *Journal of International Management* 13.
- 茂垣広志『グローバル戦略経営』学文社, 2001年。
- Nohria, N and S. Ghoshal (1997) *The Differentiated Network*, Jossey-Bass.
- Porter, M. (1986) *Competition in Global Industries*, Harvard Business School Press (土岐ほか訳『グロー

- バル企業の競争戦略』ダイヤモンド社).
- Rugman, A. (1981) *Inside the Multinationals*, Croom Helm (江夏ほか訳『多国籍企業と内部化理論』ミネルヴァ書房, 1983年).
- Rugman, A and T.L.Brewer [ed] (2009) *The Oxford Handbook of International Business* (2nd), Oxford University Press.
- 梶山泰生 (2009) 『グローバル戦略の進化』有斐閣.
- 竹田志郎 (1992) 『国際戦略提携』同文館.
- 高井透 (2008a) 「グローバル・アライアンス戦略のマネジメント」江夏健一ほか編著『国際ビジネス入門』中央経済社.
- 高井透 (2008b) 「ボーン・グローバル・カンパニー」江夏健一他編著『国際ビジネス研究の新潮流』中央経済社.
- Tihanyi, L, Devinney and T.Pedersen (eds) (2012) *Institutional Theory in International Business and Management*, Emerald .
- 土屋守章 (1979) 『企業と戦略』リクルート出版.
- 多国籍企業学会 (2012) 『多国籍企業と新興国市場』文眞堂.
- Vernon, R. (1966) 'International Investment and International Trade in the Product Life Cycle' *Quarterly Journal of Economics*.
- Wells, L (1986) 'Government Relations in Multinational Corporations' M. Porter (ed) *Competition in Global Industries*, Harvard Business School Press.
- Westney, D.and S.Zaheer (2009) 'The Multinational Enterprise as an Organization', A.Rugman and T.Brewer (eds) *The Oxford Handbook of International Business*, Oxford.
- Werner, S. (2002) 'Recent Developments in International Management Research ; A Review of 20 Top Management Journals' *Journal of Management* 28 (3).
- 山倉健嗣 (1993) 『組織間関係』有斐閣.
- 山倉健嗣 (2007) 『新しい戦略マネジメント』同文館出版.
- 安室憲一 (1982) 『国際経営行動論』森山書店.
- 安室憲一編 (2007) 『新グローバル経営論』白桃書房.
- 吉原英樹 (1979) 『多国籍経営論』白桃書房.
- 吉原英樹 (1997) 『国際経営』有斐閣.

[やまくら けんし 横浜国立大学経営学部教授]

[2013年2月26日受理]