

グローバル競争戦略論の展開：多国籍企業論の新動向

津守，貴之

<https://doi.org/10.15017/4492931>

出版情報：経済学研究. 56 (3), pp.149-166, 1990-12-10. 九州大学経済学会
バージョン：
権利関係：

グローバル競争戦略論の展開

— 多国籍企業論の新動向 —

津 守 貴 之

はじめに

- I. 企業多国籍化と企業間競争状況
— Hymer 仮説
1. 対外直接投資と国際事業活動
2. 企業の優位性と市場の不完全性
 - II. 多国籍企業一般の行動様式—内部化理論
1. 環境要因と企業
2. 国際ビジネスの一般理論としての内部化理論
 - III. 経済のグローバル化と企業間競争の激化—グローバル競争戦略論
1. Multinationalization から Globalization へ
2. グローバル競争下における企業、産業、国民経済
- おわりに

はじめに

現在、企業活動の世界的展開がますます加速化しつつあると同時にその企業活動の「場」である産業そのものが投入、産出両方において世界的な連関を強め、またその制度的基盤（例えば特許制度や会計制度など）の国際的調和化や物的基盤（情報・通信・輸送システム）の世界的規模での一体化も企業間競争を複雑かつ世界

的なものとしている。このような現実に対応して近年、さまざまなグローバル戦略論が盛んに論じられている。その基本的な論点はグローバルな規模で競争が激化する状況の中で各個別企業がどのような戦略を立て、どのような企業組織を構築すれば他企業に対する競争上の優位性を獲得することができ生き残ることができるか、というものである。言うまでもなく、このような論点は国際経営論（あるいは多国籍企業経営論）に属するもので、企業活動国際化のプロセスを分析の中心課題としてきた従来の多国籍企業論とは問題関心あるいはアプローチを異にするものである。しかしながらそのような違いと同時にグローバル戦略論は現実の多国籍企業の動向を把握しようとする試みであり、多国籍企業の現状を分析するための重要な視角を提供しているという側面をも合わせ持っていることも言うまでもない。

そこで本稿では近年のグローバル戦略論の台頭が従来の多国籍企業論、とりわけそのもっとも有力な理論的潮流である内部化理論、に対してもつ意味を検討することとする。まず第1節においては多国籍企業論の原型の一つである Hymer 仮説を取り上げ、Hymer 仮説が本来持っていた理論的含意の再検討を行う。次に第2節では内部化理論の基本的構成を描写し、Hymer 仮説と比較することによって両者の異同点、あるいは内部化理論の特徴点を明確にす

る。そして最後にグローバル戦略論を取り上げ、その問題意識、現状認識及び理論的方向性を見た上で従来の多国籍企業論、特に内部化理論とどのような相違点があるのか、またどのような課題を突きつけているのかを検討することとする。

1. 企業多国籍化と企業間競争状況

— Hymer 仮説

1. 対外直接投資と国際事業活動

(International Operations)

Hymer は従来の国際投資論は利子率の高低を基準にして説明されているため米国をめぐる現実の国際投資の動き=ポートフォリオ投資の流入と直接投資の流出という相反する資本の動き、を説明できない¹⁾、また理論的には国際投資の二大項目である直接投資とポートフォリオ投資の分類基準は投資先企業の「支配」(control)の有無となっているにもかかわらず従来の説明では投資先企業を支配する必然性が説明されていない²⁾ため十全なものではないとする。この現実的・理論的問題点から Hymer は国際投資論を「支配」という概念をテコに以下に述べるように分類・整理していく。まず、第一に投資先企業の支配を必要としないポートフォリオ投資と、支配を意図した投資である直接投資を明確に区別し両者が別個の原理で動くということ、即ち、前者は利子率の高低を基準として動くのに対して、後者は個別企業の利潤極大化行動と当該企業と多国企業との関係性によって規定されること、である。第二に直接投資の中にも二つのタイプがあること、一つはポートフ

ォリオ投資と近い性格を持っている、つまり必ずしも支配を必要としない資産運用型の直接投資であり³⁾、もう一つは投資先企業の支配を必要とする直接投資—Hymer はこれを国際事業活動 (International Operations) 型の直接投資とよんでいる—があることである。後者の国際事業活動型直接投資の場合、投資企業が投資先企業を支配しようとする動機は①「[投資先企業である] 外国企業とそれ以外の国の企業との間の競争の排除」であるか、または②「[投資企業が持つ] 特定のスキルあるいは能力への報酬の完全な獲得」である。①の競争の排除はとりわけ市場が不完全な場合、例えばその産業が独占あるいは寡占状態であるならば企業間の結託は利潤の極大化にとって有利となるが、その結託の一種として直接投資による他国企業の支配がある。また②の企業間の能力格差の存在については、もしも上述のような市場の不完全性がみられるならばなんらかの優位性を持つ企業はその能力に対する報酬の極大化を求めてやはり他国企業の支配を選択するであろう⁴⁾。つまり Hymer は直接投資という支配をともなう資本移動が個別企業の論理に則って行われていると考えたのである。

さて対外直接投資が個別企業の論理に則って行われると論じた後、Hymer は国際事業活動=一国規模の個別企業の国際活動、の一環として直接投資を捉え直す⁵⁾。そして国際事業活動の理論という形で、一国規模の個別企業の海外進出の一形態として直接投資の理論的把握を行っていく (図 I-1)。

さらに上記の視点から対外直接投資の原因、

1) Hymer [16] pp. 3-5, p. 6, pp. 11-22, (邦訳 pp. 3-4, p. 6, pp. 10-17)

2) ibid p. 23 (邦訳 p. 19)

3) ibid pp. 23-4 (邦訳 pp. 19-20)

4) ibid p. 24 (邦訳 p. 21)

5) ibid pp. 27-8 (邦訳 p. 23)

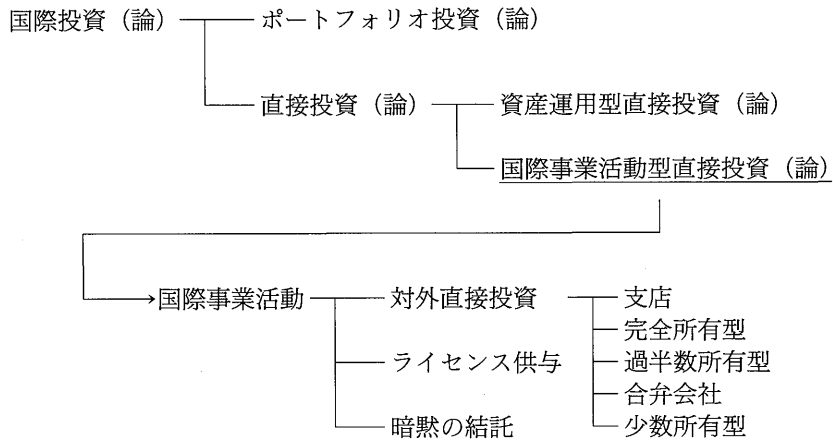


図1-1 対外直接投資と国際事業活動

即ち、「ある企業が他国企業を支配するようになるその理由」⁶⁾を分析していく。つまり一国規模の企業が技術提携などその他の国際事業活動の形態があるなかで対外直接投資を行い内部化＝多国籍化する理由が国際事業活動の理論の基本的な分析課題となる。次に、一国規模個別企業がなぜ直接投資を選択し多国籍化するか、その要因について Hymer の見解をみていくこととする。

2. 企業の優位性と市場の不完全性

先述したように Hymer は直接投資を選択する要因として①競争の排除と、②企業間の能力格差の存在を挙げている。順序は逆になるが、まず Hymer がいうところの企業の優位性をみてみよう、彼のいう企業の優位性とは「当該企業が他企業より低コストで生産要素を入手できるか、または、より効率的な生産方法についての知識を持つあるいはその生産方法を支配しているか、または、その企業が流通面の能力において優れているか、または製品差別化を行って

いるかのいずれかのことである」⁷⁾。ここでは一国規模の企業の国際事業活動が問題となっているため関係を持つ他国の特定産業の企業に対してこれらの優位性を持っているかどうか、しかも現地企業は現地国の情報へのアクセスという点で一般に外国企業に対して有利な条件を持つので進出企業の優位性はこの現地企業の一般的な有利さを相殺してあまりあるものであるかどうか、が重要なポイントとなる⁸⁾。次に競争の排除の問題をみてみよう。相手国市場に多数の企業が存在し競争的であるかそれとも少数の企業しか存在していなくて独・寡占的であるかが問題となる。この相手国の市場の状況によって優位性の行使の仕方が変わってくる。もしも市場の状況が独・寡占的であるならば相手国企業を直接投資によって支配することで結合利潤 (joint profit) を享受することができるが、競争的市場であるならば結合利潤は期待できない、従ってライセンス供与を選択することになる (図1-2)⁹⁾。

7) ibid p. 41 (邦訳 pp. 35-7)

8) ibid p. 42-3 (邦訳 p. 37)

9) ibid pp. 47-50 (邦訳 pp. 40-41)

6) ibid p. 33 (邦訳 p. 28)

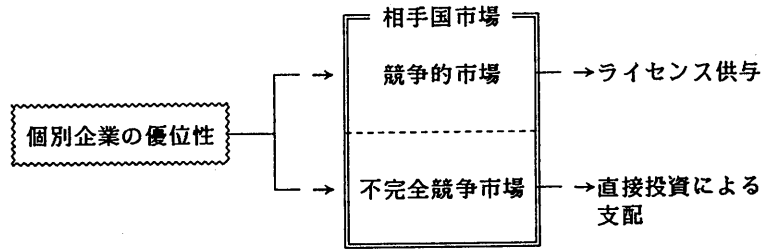


図1-2 産業の競争状況と国際事業活動の型

この二つの要因を組み合わせると以下のようなになる。「何らかの優位性」を持つ個別企業はその優位性を行使する際に、相手国市場の競争状況に対応して国際事業活動の形態を選択する。即ち、相手国市場が独・寡占状態ならば、「何らかの優位性」をもつ個別企業は相手国企業を直接投資によって所有し統合することによって一貫した経営を行えることになり結合利潤を獲得できるし、また価格や産出量を統制し利潤を極大化することもできる、したがって直接投資を行うことによって相手国企業を支配しようとする。それに対して相手国市場が競争的であり自らの優位性の買い手が多数である場合は一貫経営的独占による結合利潤の獲得は困難であるし、また価格と産出量を統制することも困難になり、直接投資を行い相手国企業に対する支配権を確立したところでメリットはない、したがって直接投資以外の例えばライセンス供与を選択することとなる。優位性を持つ企業が相手国市場の不完全性＝不完全な競争市場に直面した際に取引相手企業を自己の組織の中に組み込むことによって結合利潤を獲得することが期待できるため、企業は市場＝取引主体が独立している分権的な取引形態、を捨て、組織内部化し中央集権的な意志決定を行う¹⁰⁾。

以上のように Hymer は「何らかの優位性」を持つ一国規模の企業が相手国産業の競争状況に

よって自らの国際事業活動の型を選択していくという仮説を立てたわけであるが、実際に彼は米国企業の国際事業活動に関する実証分析でこのことを検討している。即ち、米国企業は競争相手が少ないカナダやラテンアメリカには直接投資を相対的に活発に行っている一方で競争相手が多い西欧には技術輸出を選択しているし、また直接投資を多く行っている産業は少数の特定産業に偏っており、その産業は集中度が高い、という結論を得ている¹³⁾。つまり各産業がもつ特性（産業集中度の程度など）と国民経済間格差（競争状況の差にみられる各国産業構造の相違）が、少なくとも、優位性保持企業が国際事業活動を行う際の形態決定条件となっているのである¹⁴⁾。さらに Hymer は、上記の仮説を展開させて多国籍企業は世界的規模での産業状況あるいは世界経済体制にその行動を制約されつつも逆に世界経済体制を自らの利潤極大化に適し

10) *ibid* p. 47 (邦訳 p. 40)
ibid pp. 54-64 (邦訳 pp. 46-51)
ibid chapter 4. (邦訳 第4章)
 11) Hymer の見解を展開するならば、市場の不純性＝不完全性に対応した優位性保持企業による内部化によって市場の不完全性はますます固定化されると考えられる。
 12) *op. cit* pp. 54-64 (邦訳 pp. 46-51)
 13) *op. cit* chapter 4 (邦訳 第4章)
 14) また、その後の論文で Hymer はさらに国民経済間の経済成長率格差（とりわけ米欧日間のそれ）によって直接投資の流れが影響を受けることを指摘している。Hymer [17] [18]

たものへと組織化していく主体であると考えていくのである¹⁵⁾。

このようにみえてくれば、Hymerの多国籍企業論は企業組織をはじめて明示的に国際資本移動論の中に導入したとはいえ、単純な企業論ではなく産業状況および国民経済間格差を理論的視野の中に入れており、さらには世界経済体制論としての性格をも持つものであったといえる¹⁶⁾。

II. 多国籍企業一般の行動様式論

— 内部化理論¹⁾

いままで見てきたHymer仮説の基本的な図式「一般」化したものが内部化理論である。以下、本節では内部化理論の基本的な理論構造を見ることによってHymer仮説との異同点を検討することとする。

15) Hymer [17]。Hymer理論の連続性についてはDunningとRugmanも指摘している。Dunning & Rugman [11]

16) また、多国籍企業論のもう一つの古典であるVernonのプロダクト・ライフ仮説は、①国際貿易は単に各国のコスト要因、即ち、供給サイドの状況のみによって規定されるのではなく、需要サイドの状況によっても影響を受けること、②そしてこの需要サイドの状況の各国間での相違＝各国市場間の異質性の存在を生産に結び付けるのが企業であること、③第二次大戦後の米国経済は他国と比べて圧倒的な生産力を保持し、したがって所得が相対的に高いことから特殊な需要構造を持っていたこと、から、新製品の成熟製品、標準化製品への陳腐化というプロダクト・サイクルという形で表現される需要・供給条件の世界的規模での変化にそって、米国内での新製品開発・輸出→他の先進国への投資・現地生産→途上国への投資・生産拠点設立・米国への逆輸入という当時の米国の貿易パターンおよび対外直接投資パターンが展開されると論じている。やはり企業の組織的活動に着目しつつも当時（1960年代前半）の世界経済の状況を前提として論じられている。Vernon [31]。

1) ここではRugmanの内部化理論を中心に取り上げることとする。その他の論者（Buckley, Casson, Teece, Hennartなど）とRugman説との異同点については別の機会に論じたい。

1. 環境要因と企業

まず、企業にとっての環境要因を内部化理論は二つの概念によって捉えている。即ち、外部市場の不完全性という概念と環境変数という概念がそれである。外部市場の不完全性、環境要因という順でこれら二つの概念を検討してみよう。

外部市場の不完全性について。理論的には市場メカニズムは財・要素を最適配分できるが²⁾、現実の外部市場は不完全なものであり、したがって財・要素の最適配分および消費は妨げられる。このような市場の失敗はとりわけ現実の国際経済において顕著である³⁾。この国際経済における市場の不完全性には大きく分けて人為的な不完全性と自然的な不完全性の二つがある（表II-1）⁴⁾。人為的な不完全性とは国際貿易・国際金融への政府の介入などによる自由な国際市場の歪みである。具体的には関税などの貿易障壁や為替管理などが挙げられる。自然的な不完全性とは、①公共財市場の不備、即ち、技術などの知識といった価格設定が不可能あるいは困難な公共財は市場そのものが不備であること、したがって知識はその開発・取得費用を回収できないまま他企業に伝達・消散するリスクがあること、②取引費用の存在、即ち、市場取引とは費用無しに行われるわけではなく何らかの費用が必要である、例えば商品販売および購買における空間的、時間的ミスマッチなどが現実に存在するし、また原材料・設備の購買、あるいは製品の販売、また労働雇用に市場で行う場合には契約上の困難が付きまとう以上、現

2) Rugman [27] pp. 24-5 (邦訳 pp. 4-5)

3) *ibid* p. 4 (邦訳 p. 24)

4) Rugman et. al., [28] pp. 104-108 (邦訳 pp. 134-140)、およびCasson [6]を参照。

表II-1 内部化理論における国際経済の不完全性認識

人為的な不完全性	自然的な不完全性
①政府規制 : 関税など, モノ, カネ(ヒト)*1の自由な国際移動を阻害 ②特定財に対する独占的企業・国家の存在*2	①公共財価格の設定 : 知識(knowledge)などの市場が不完全 ②取引費用の発生 a) 買い手・売り手の不確実性 b) 品質管理 c) 契約締結の困難性

Rugman, et. al [14] pp.98-9 and p.104 (邦訳, pp.126-7およびp.134) より作成

*1) Rugman達は政府規制の中に移民法を挙げているが, 移民法, 即ち, ヒト(労働力)の国際的移動を制限する立法措置が市場の不完全性とどのようにかかわっているのかは必ずしも明確ではない。

*2) Rugman達は人為的な不完全性としてこの②の項目も加えている。特定財に対する独占的国家的存在は, 例えば石油産業におけるOPECのようなケースが考えられるが, 独占的企業の場合は, 後に述べるように, 市場の不完全性は企業にとって外生的なものである以上, 市場に歪みをもたらすような企業の存在は考えにくい。また企業特殊の優位性をもつ企業以外に独占的企業を想定するとしても両者の相違点についての具体的な言及はみられない。

実には取引費用が存在すること, である。

環境変数について。環境変数とは国家特殊あるいは立地特殊な要因であり, 次の三つの要因で構成される。即ち, ①経済的変数=一国の全体的な生産関数を規定するもので, 労働, 資本, 技術, 天然資源, 人的資本など国民経済間での相対的な質的・量的賦存状況, ②非経済的変数=各国の政治的・社会的・文化的要因であり, 多国籍企業が海外進出→現地生産するに際して追加的費用を課すもの, ③政府変数=多国籍企業本国の政府あるいは受け入れ国政府による経済への介入の程度・方法を表すもの, がそれである⁵⁾。

言いかえるならば, ①の経済的変数は通常, 各国の比較優位を決定する相対的な要素賦存状況をあらわすものであり, ②の非経済的変数は企業が多国籍化し現地生産を行う際に発生する要因であり, また③の政府変数は, 先述した人為的な市場の不完全性をもたらすもので, 本来, 経済的変数によって規定される効率的な自由貿易を歪め, さらに企業投資行動にも影響を

与える要因である。

ここで注意しておかなければならないことは, 内部化理論にあっては環境変数は企業にとっては与件のものであり外生的変数として企業がコントロール不可能なものであるとすることである⁶⁾。

次に企業側の要因である企業の優位性, 内部化理論の言うところの企業特殊の優位性 (firm specific advantage) を見てみよう。

先に Hymer 仮説にも企業が多国籍化する原因として「何らかの優位性」の保持が挙げられていたが, 内部化理論においても同じく企業特殊の優位性の保持が多国籍化の条件となる。多国籍企業はそれぞれ独自の企業特殊の優位性を持っており, この企業特殊の優位性が他企業に対する競争優位を形成する。内部化理論の企業特殊の優位性とは企業が保有する内部優位であり, 「多国籍企業が特別なノウハウや中核的スキルを開発したときに顕現するもので, 他の企業がそのノウハウやスキルを利用したり正確に模倣したりすることのできないものである。また,

5) Rugman et. al, [28] pp (邦訳 pp. 130-132)

6) ibid p (邦訳 p. 132)

もし他の企業が利用や模倣をしようとするならば長い時間がかかるしまた高い費用がかかるものである」⁷⁾。

そして企業特殊的優位性は、一つはR & D支出によって、もう一つは企業による特定環境への対応によってもたらされるのである。前者の場合—これが企業特殊的優位性の核をなすものであるが—R & D支出が新製品の生産、新生産プロセスの開発、あるいはより効率的・効果的な生産プロセスの組織化方法の開発をもたらす。後者の場合、ある特定の環境に合わせて技術を革新し適応させることが製品系列の差別化をうながしマーケティングや物流上の企業特殊的優位性を生み出す⁸⁾。

これら企業特殊的優位性は、外生的要因である環境要因とは違って、企業にとっての内生的変数であり、したがって企業がコントロールすることができるものである⁹⁾。

2. 内部化の理論とその背景

企業は自らの企業特殊的優位性を最も効率よく使用するために外部市場の不完全性に対して内部化という手段を用いて企業特殊的優位性をコントロールしようとする。それでは内部化とは何か。「内部化とは企業内に市場を創出するプロセス」¹⁰⁾である。つまり内部化とは企業特殊的優位性の消散費用や様々な取引費用の存在に特徴づけられる不完全で非効率な外部市場に代わって企業がその組織の中に完全に効率的な内

部市場をつくることを意味する。そして自由貿易が行われていたならば達成できたであろう効率性と経済厚生を企業が不完全市場を内部化すること、つまり多国籍化することによって獲得するのである。ただし現実の市場取引も知識の消散費用や取引費用が付随しているわけであるが市場を内部化するにも当然、費用がかかる(例えば現地企業の設立コスト)。企業は市場の不完全性から生じる費用と内部化費用を比較して前者が後者を上回っている場合には直接投資を行い市場を内部化するのである。したがって内部化はあくまでも理想的な自由貿易体制から見れば次善の策なのである。

そして内部化理論は多国籍企業の行動をこの内部化概念を軸として定式化している。即ち、輸出、対外直接投資、ライセンス供与の三つの国際ビジネスの形態のどれを選択するかを、知識の消散費用あるいは取引費用と内部化費用の比較によって改められる。即ち、先述したような、消散費用あるいは取引費用よりも内部化費用が少なければ内部化=対外直接投資、を選択するという基本図式をもとに、輸出、対外直接投資、ライセンス供与の費用比較を外国市場参入および本国市場参入の両ケースで行うのである¹¹⁾。その際、対外直接投資選択、即ち、内部化選択の十分条件は企業特殊的優位性の保持であり、必要条件は、水平的統合の場合は模倣などによる企業特殊的優位性の消散リスクであり、また垂直的統合の場合には取引費用の削減である。

内部化理論の上記の基本図式から分かることは、まず内部化理論は対外直接投資の決定要因および過程を理論化しているだけでなく、他の

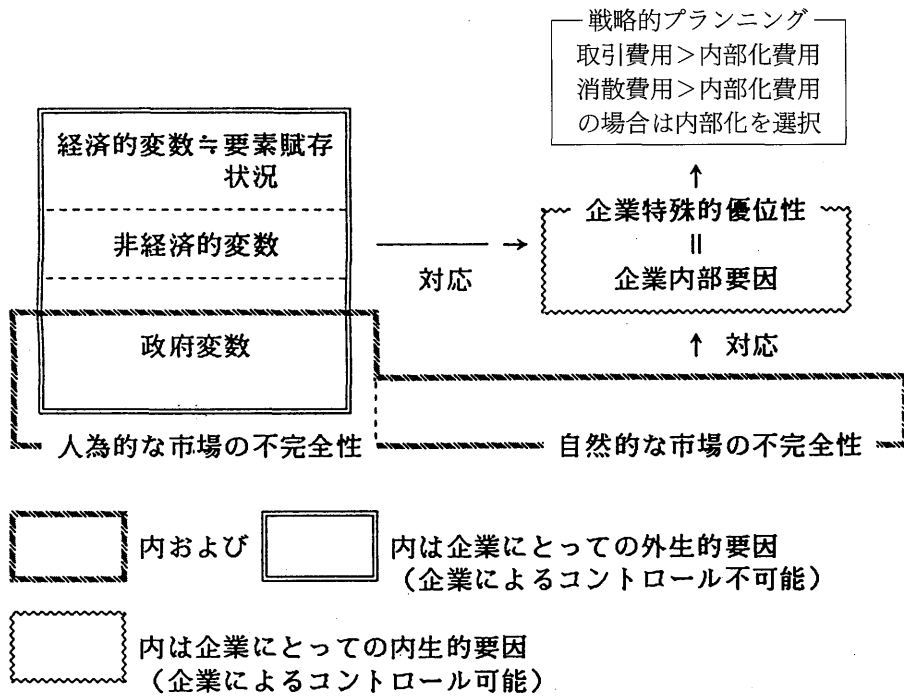
7) *ibid* p. 103 (邦訳 p. 133)

8) *ibid* p. 103-104 (邦訳 p. 133)

9) *ibid* p. 100 (邦訳 p. 129)

10) Rugman [27] p. 28 (邦訳 p. 9) その際、内部化理論では内部化を分権的市場取引をハイアラキー構造をもつ組織へ転換させるものとは考えておらず、組織内でかなり分権的な取引が行われるものとしているようである。Buckley [2] 参照。

11) *op. cit* pp. 54-7 (邦訳 pp. 40-3)



図II-1 内部化理論における企業と環境

国際ビジネスの形態（輸出とライセンス供与）を含めてどの形態を採用すればより効率的なビジネスが行えるか、という国際ビジネスの選択論であること、また国際的な生産拠点配置を国際事業活動の種類と関連させていること、したがって外国市場ばかりでなく本国市場への参入方法も定式化されていること、である。

このような特徴は内部化理論の多国籍企業についての現状認識から由来するものである。内部化理論は多国籍企業による企業内国際分業の形成・進展、したがって企業内中間生産物（情報を含む）貿易の展開を前提として理論を構築しているため、世界的な子会社のネットワークを持つ多国籍企業が全ての国の市場に対してどのような国際ビジネスを選択するか、が問題とされるのである¹²⁾。

このことは同時に内部化理論が多国籍企業活

動の世界的展開が開発途上国の工業化と密接に関連しており、生産・輸出拠点として途上国が台頭しつつあること、即ち、生産の空間的「場」として途上国が登場しつつあることを意識していること、を意味している。したがって企業の優位性が各国国民経済、とりわけ多国籍企業の母国に存在するのではなく企業が相対的に独立して保持している優位性、とりわけ技術的優位性にあるとする考えを強めたと考えられる。

ここで Hymer 仮説と内部化理論とを比較し、両者の異同点あるいは内部化理論の特徴点を整理してみよう。

Hymer 仮説と内部化理論の共通する点は両者ともに企業が多国籍化する原因を中心的な分

12) Casson [8] [9] に見られるように、この企業内貿易の進展についての内部化理論の認識は Helleiner [14] や Froebel et. al., [11] を強く意識している。

析課題として持つことである。そして両者ともに多国籍化する企業が優位性を持っていること、市場の不完全性が存在すること、が企業多国籍化の原因であるとする点で共通性を持つ。ところがいままで見てきたように、企業の優位性および市場の不完全性についての両者の把握の仕方にはズレがある。Hymer 仮説における企業の優位性は進出相手国の企業に対する「何らかの優位性」であり、他の全ての企業に対する優位性ではない。自国企業に対する優位性あるいは競争はとりあえず問題とされていないのである。それに対して内部化理論における優位性＝企業特殊的優位性は個々の企業が他の全ての企業に対して持つ優位性を意味しており、したがって多国籍企業一般が環境一般の一部としての他の企業全てに対して持つ優位性と位置づけられている¹³⁾。次に市場の不完全性について両者の把握の違いを見てみると、Hymer 仮説が市場の不完全性を独・寡占状況の存在と関連させて論じ、直接投資による内部化は企業が相手国市場の不完全性を利用して利潤極大化を行い、さらには優位性保持企業が世界経済を自らの利潤極大化に適した姿に組織化すると論じているのに対して、内部化理論においては市場の不完全性を企業の市場における取引活動の効率性を阻害する外生的な環境一般の一部として取り扱い、企業による内部化は知識消散費用および取引費用の削減・消滅手段とされる。

両理論の間で企業の優位性および市場の不完全性に対する以上のような相違がでてくる理由は両者の理論的なスタンスの相違からでてきて

いると考えられる。即ち、Hymer 仮説が産業組織論を国際的に適用し、多国籍企業の巨大性が市場構造を歪めさらに多国籍企業による世界経済の組織化の進行という独自の世界経済体制論を構築していったのに対して、内部化理論はあくまでも個別企業の行動様式に問題関心を限定させ、企業一般が世界経済を含む環境一般にどのように対応していくかを理論的に展開した。このことによって内部化理論は企業論として理論を精緻化・体系化していくとともに本来、多国籍企業論が検討すべき世界経済体制論的領域を切り捨てていったといえる。

III. 経済のグローバル化と企業間競争の 激化 — グローバル競争戦略論の展開

1. Multinationalization から

Globalization へ

1970年代の半ば以降、多国籍企業論の分野で主流をなす内部化理論が企業多国籍化の理論の一つの方向性で精緻化すると同時に多国籍企業の世界的ネットワークの形成を前提として多国籍企業一般が環境一般に対応する際にどのような国際ビジネスを選択するか、を定式化したわけであるが、この内部化理論の現状認識は1970年代半ば以降、一つの共通認識となる。例えば、Hymer 仮説とならぶ企業多国籍化理論の古典であるプロダクト・サイクル仮説を提唱した R. Vernon も1979年に「新たな国際環境のもとでのプロダクト・サイクル仮説」と題する論文の中で以下のように述べている。1970年代の国際経済環境の変化の中でプロダクト・サイクル仮説の有効性が低下したとして、①先進諸国市場の間の異質性の減少＝市場の同質化、②多国籍企業の子会社の世界的配置、という二つの理由を挙げている¹⁾。

13) ただし Casson は多国籍企業は非独占企業であるとして、その優位性は現地企業に対してのみ発揮できるとしている。Casson [10]。総じて Rugman は企業特殊的優位性を強調する傾向がある。

しかし1980年代にはいと多国籍企業論に関する議論の中心は、単に多国籍企業の世界的展開や市場の同質化といった国際環境の変化を跡づけ多国籍企業一般の行動様式を定式化するという流れだけでなく、環境変化に対応した企業間競争の性格変化の把握へとしだいに移行していく。いわゆるグローバル競争戦略論と呼ばれる一群の議論がそれである。まず1980年代の国際経済環境の変化をグローバル競争戦略論がどのように捉えているか、そしてどのような議論を展開しているかをみることとする。

T. Levitt は1983年の論文「市場のグローバル化」(‘The Globalization of Markets’) で以下のように「世界的規模での最終消費財市場の同質化」現象とそれによる企業の競争条件の変化を論じている²⁾。

情報、輸送、移動手手段の発達などの技術進歩によって「かつて考えることもできなかった規模で一般消費財のグローバル市場が出現」しており、この市場のグローバル化によって企業、特に事業を国際的に展開している企業はその戦略を次のように見直さなければならない。需要が世界的規模で同質化しているわけであるから当然、規模の経済性が一国規模での市場の場合よりもはるかに強くはたらく、したがって世界的規模での経済性を活用できる企業組織を作ることができるかどうか企業が競争力に大きな影響を与えることとなる。ところが従来の多国籍企業(Multinational Corporations)は多数国で事業を展開しているが、製品および企業活動を現地に合わせて多種多様なものとしているため規模の経済性を享受できず、相対的に高いコストで企業活動を行っている。それに対して世

界的規模での需要の同質化に対応したグローバル企業(Global Corporations)は「あたかも全世界を単一体と見なすごとく一貫した事業活動を行う。即ち、どこでも同じ方法で同じものを売るのである。したがって相対的に低いコストを享受している」。製品、生産方法、販売方法ばかりか「デザイン、機能、さらにはファッションさえもグローバルな規模で同じ」ものを採用し、グローバルな規模の経済性を享受しているし、またできるのである。

このLevittの「市場のグローバル化」論は、市場の状況変化＝世界的規模での同質化という環境要因の変化が企業の組織及び戦略に与える影響を重視している。即ち、市場の同質化が新たな競争条件＝グローバルな規模の経済性を生み出し、従来の現地適応型多国籍企業の劣化、Levittの言うところのグローバル企業の台頭をもたらしつつあるというのである。

このように従来、多国籍企業論では前面には必ずしも出ていなかった企業の戦略と組織の問題あるいは環境と組織との関連が1980年代にはいとしだいに重視されるようになってくる。上記のLevittの「市場のグローバル化」論に対して1970年代のおわりから1980年代にかけて進行しつつある国際競争状況の変化を踏まえてグローバル競争戦略論を説いているのがM. Porterである。次にPorterのいう「国際競争パターンの変化」を見てみよう³⁾。

1950年代中ごろ以降、世界の貿易の伸び率は世界のGNPの伸び率を上回っている。このことは国内取引の額を測定する指標であるGNPの伸び率よりも国際取引の額の伸び率の方が上回っていることをあらわしている。つまり世界

1) Vernon [32]

2) Levitt [20]

3) Poreter [25]

経済の相互依存性が国民経済内の連関の強化よりも相対的に強まりつつあることを意味していることになる。この世界経済の相互依存性の増大という現象は第二次大戦後の自由貿易体制のもとで情報・通信技術の進歩および輸送手段の発達により進展していった。そして各国市場が世界的に連結し企業間競争が世界的規模で行われるようになる。従来、一国規模での競争が支配的であった（つまりドメスティックあるいはマルチ・ドメスティックな産業）産業がグローバル化し、「ある国での競争上の地位が他国での競争上の地位によって影響をうける」ようになるのである。この産業のグローバル化は必ずしも企業組織がグローバルに展開していること＝多国籍企業であることを必要としない。企業組織の多国籍化ではなく企業がその活動を行う「場」である産業が世界的規模での企業間競争にさらされることが産業のグローバル化なのである。逆に言うならば、企業組織の多国籍化は必ずしもその企業が属している産業のグローバル化を意味するわけではない、したがって内部化理論が想定した多国籍企業の子会社の世界的ネットワークの存在が産業のグローバル化のポイントではなく自国市場も含めた世界向け生産を行うかどうか、また「世界的規模で企業活動を統合すると何らかの競争優位性が生まれる」かどうかのポイントとなるのである。

しかしながら1980年代のおわり頃から状況は変化しつつある。即ち、保護主義の台頭により自由貿易体制が形骸化するなかで情報・通信技術のいっそうの進歩、規模の経済性の限界、生産過程の機械化による労務費の相対的な低下などの要因が貿易の伸びを抑えるとともに通信・調整コストを低減させ対外直接投資額を増大させた。自由貿易体制の形骸化とともに自由貿易

体制のもとでのメリットの低下が従来のグローバル競争の環境変化をもたらしているのである。そこで次にグローバル競争戦略の一般型およびグローバル競争優位性一般を検討した上で、このグローバル競争の環境変化がどのようにグローバル競争戦略に影響を与えているかを見てみることにしよう。

2. グローバル競争下における企業、産業、国民経済

Porter は従来の国際競争についての議論には企業多国籍化の論理はあっても国際企業経営の論理はなかったとして⁴⁾、グローバル競争戦略論を展開する。その際、Porter は企業、産業、国民経済という三つの分析の視点を提示する。まず企業からみていくと、企業の競争優位性を考察するにあたって、企業全体を一つの単位としてみるのではなく企業をいくつかの活動の連鎖、いわゆる「価値連鎖」としてみる。彼の考えによれば、企業活動とは主活動である購入ロジスティックス、製造、出荷ロジスティックス、マーケティングおよび販売、サービスと、支援活動である企業の全般管理、人的資源管理、技術開発、調達という9つの活動によって形成されており、それぞれの活動がそれぞれに価値を生み出すとともに、またそれぞれの活動の間の関係が相互に価値創出に影響を与え合う⁵⁾。それぞれの価値活動の幅を組み合わせることによって産業状況あるいは国民経済状況という環境に適合した価値連鎖をつくり他の企業に対する競争優位を形成する。したがって、他の企業よりもいかに速く環境に適合し競争優位性を確保するかが企業戦略のポイントとなる。

4) Porter [25] p.17 (邦訳 p.21)

5) Porter [24]

つぎに産業視点であるが、彼は企業の競争戦略を考察する際にはこの産業を分析の基本単位としておくべきであると主張する⁶⁾。というのも産業は企業間競争の「場」であり、企業間競争の型、したがって企業の競争戦略の型は産業の性質によって規定されるからである。

グローバル競争戦略は基本的に国境を越えた空間的戦略であるので、国の経済的特性が重要な意味を持つてくる。この国の経済的特性をPorterは「グローバル・プラットフォーム」(Global Platforms)とよび、企業の競争優位性の重要な源泉とみなす。第一に各国の特性としての比較優位である。資本や労働などの相対的な要素賦存状況が競争優位性をもたらすあるいは影響を与える要因として挙げられる。第二に各国の需要および国内経営環境の相違である。この第二の側面は、企業が、①適切なグローバル戦略をもっともはや発見し、実行することができるかどうか、②国内での競争の成果としてのその国独特のノウハウが規模と習熟の優位に転化するかどうか、③国際市場でもとめられるさまざまな種類の製品需要の基礎の習得ができるかどうか、に影響を与えるものである⁷⁾。企業は環境に適合していくものである、それぞれの国の需要あるいは国内経営環境の特性に適合していく。したがって企業全体あるいは特定の価値活動にとって需要および国内経営環境が良い効果を及ぼすかどうか、によってグローバル・プラットフォームの競争優位性の源泉としての優劣が規定される。

さらにPorterはこの国の経済的特性を「国

の競争優位」という形で捉えなおしている⁸⁾。それによると国の競争優位とは、①要素条件—生産要素、例えば特定産業で競争するのに必要な労働力やインフレなど、②需要条件—産業の製品・サービスに対する本国市場の需要の性質(先述した国の需要構造と同義)、③関連産業と支援産業(Related and Supporting Industries)—当該国内に国際競争力を持つ資材供給産業、その他の関連産業が存在するかどうか、④企業戦略、経営構造、ライバル間競争—企業の設立・組織・管理の仕方を規定する国内条件、および国内のライバル間競争の性質、の四つの要因によって規定されるとする。

つまり国際競争における企業戦略の問題とは上記の各価値活動を各産業および各国民経済状況を考慮しつつ世界各地にどのように展開すれば競争上の優位性を確保できるかということになる。

図III-2は国際戦略の類型を示したものである。縦軸は上に行くほど活動の調整が強く行われ、横軸は右に行くほど活動の配置が集中的になされる。国際戦略は、左下の一国中心戦略(これは各国ごとに活動を分散させ全体的なコントロールと調整が弱い「多国籍企業」—Levittのいう多国籍企業と同じものである—あるいは一カ国だけで活動する企業の戦略で、[各]国にほぼワンセットの価値連鎖を配置するものである)、左上の複雑なグローバル戦略(この戦略は価値活動をある特定地域に集中させ調整およびコントロールを強力に行う戦略である)、右上の単純なグローバル戦略、右下のマーケティング分権型輸出中心戦略の4つのタイプがある⁹⁾。

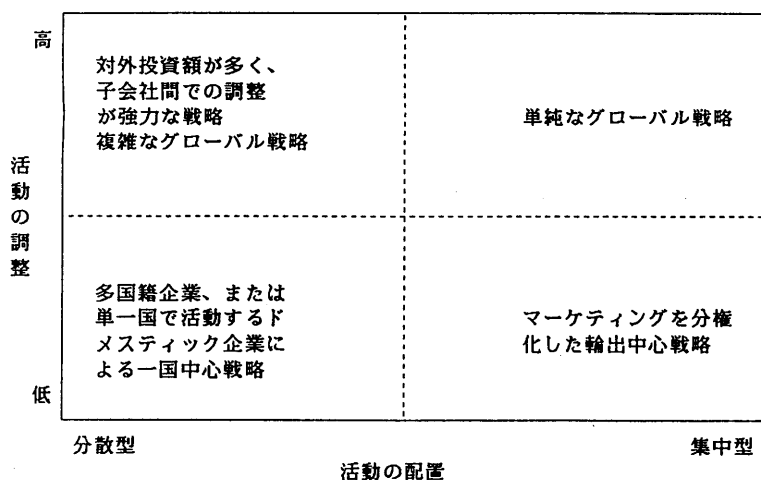
これら4つの国際戦略の間に企業戦略として

6) Porter [25]。この点が従来の単純な企業進化論、たとえば内部化論やPerlmather [24]と決定的に異なる点である。

7) ibid p. 20-22 (邦訳 p. 24-27)

8) Porter [26]

9) ibid p. 27-29 (邦訳 p. 33-35)



Porter[12] p.28 (邦訳 p.34)

図III-2 国際戦略の類型

の優劣があるわけではない¹⁰⁾。先述したように企業は環境に適応していくことによって競争優位性を獲得していくわけであるから、産業の類型や産業の様々な状況および各国国民経済の状況、さらには世界経済の状況に対応して4つのうちのどれが適切であるかが決定されるのである。ここでのポイントはグローバル産業における企業は自らの国際的活動を統一システムとして考えなければならないが、国単位の視点を失ってはならないということである。この二つの視点をどのようにしてバランスさせるかがグローバル戦略の中心課題となる¹¹⁾。したがって、グローバル競争優位性はグローバルな規模での企業活動の適切な配置と調整による環境への他企業よりも迅速な適応から得られる競争優位性であると定義づけることができる。

しかしこれらの競争優位性の源泉はそれのみ

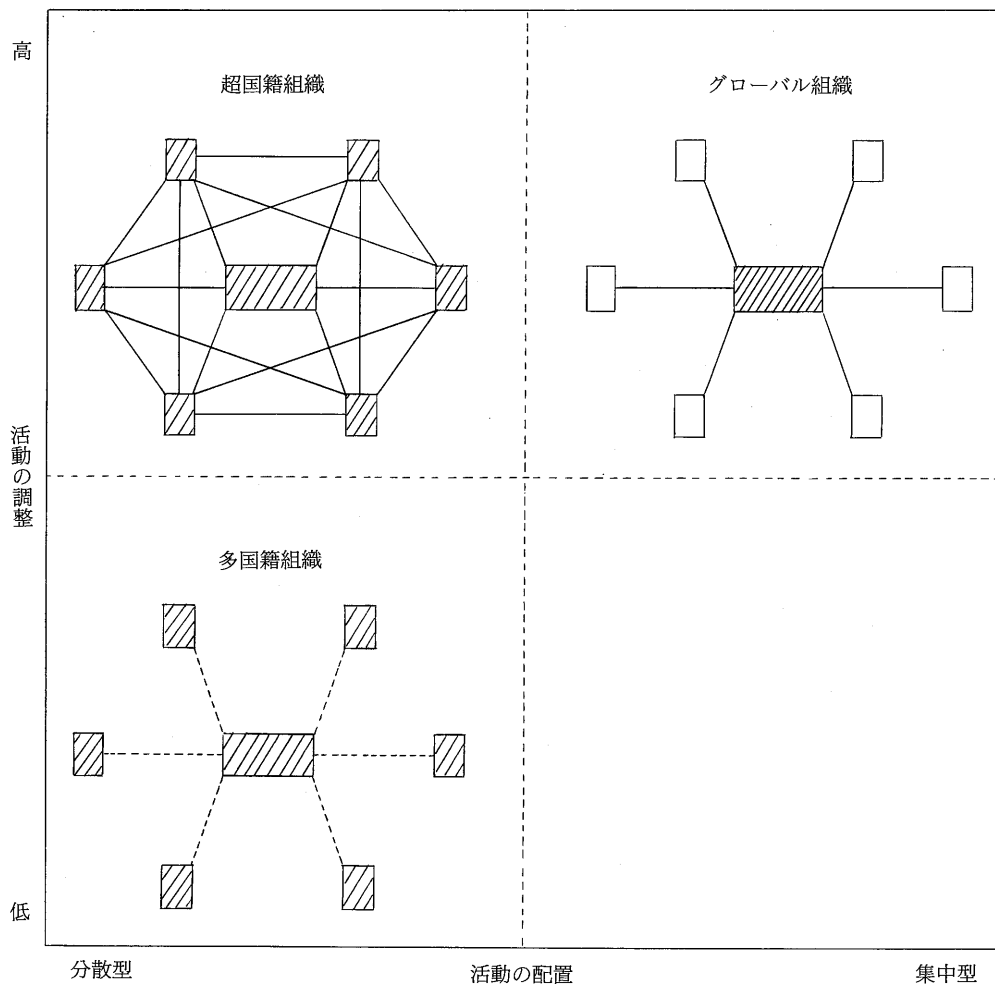
では潜在的な要因に過ぎないし、また競争戦略もそれのみで存在するわけではない。全ての企業が迅速に環境に適合していくわけではない。潜在的な競争優位性の源泉を顕在化させるもの、そして適切な競争戦略を現実化するもの、つまり企業がこれら優位性の源泉を利用可能なものとするものの検討がなされなければならない。それはいうまでもなく企業そのものであり企業組織の構造である。次にこの潜在的な競争優位性を顕在化させ競争戦略を現実化するものとしての企業の組織構造についてPorterと同じ競争戦略論を採用しているBertlettの見解をみとめることとする。

Bertlettは国際企業の三つの組織構造の型を取り上げている。即ち、①開発や生産といった上流部門に対して企業組織の中央が強いコントロールを行使することのできる、単純なグローバル戦略を採用するグローバル組織、②本社の弱いコントロールのもとで自律性の強い子会社が分散しており、一国中心戦略を採用する多国籍組織、③さまざまな国の国家利益や需要に対応

10) 後述するように戦略組織類型の間の優劣については実際には左上の超国籍組織は柔軟性および統一性を持ち、現在の国際競争においては競争優位性を獲得する際にもっとも有効な組織類型とされている。

11) ibid p.54 (邦訳 p.68)

図III-3：国際戦略の類型と組織の類型



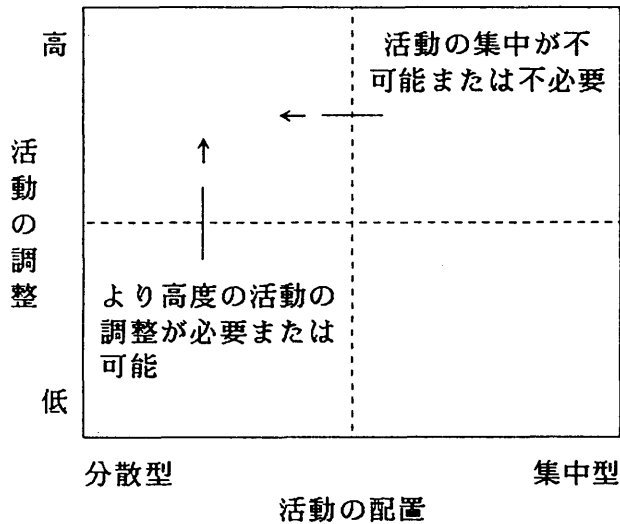
Porter [12] およびBertlett [1] より作成

する組織能力と効率のかつ高収益の確保を可能とするように活動を調整しコントロールできる超国籍 (Transnational) 組織、の三つである図III-3は国際戦略の類型と組織の類型とを対応させたものである¹²⁾。いうまでもなく従来の多国籍企業は②の類型に属し、Levittのいうグローバル企業は①の類型に属することになる。Bertlettはさらに、新たな企業組織類型である

③を加えていることになる。

さていままでグローバル競争戦略の一般的な説明をしてきた(というより筆者が意図的にPorter達の議論から一般的な部分を抽出したのであるが)が、実際にはグローバル競争戦略論は具体的な現実を説明する現状分析的性格の強い理論である。その現状認識とは、一言するならば、日米欧企業間の不均等発展である。先述したように、第二次大戦後から1970年代の変わりころにかけて進行した産業のグローバル化

12) ibid p. 39-41 (邦訳 p. 49-51)



Porter [26]

図III-4 国際戦略の類型

という現象の中で、単純なグローバル戦略を採用した日本企業がグローバル産業において競争優位性を獲得し、Porter 達のいう「多国籍企業」の性格の強い欧米企業が後退した。活動を分散させ自律性の強い子会社が存在したため、弱いコントロールおよび調整しか行っていなかった欧米企業は、活動を集中させ諸活動の強いコントロールと調整を行った日本企業に追い越されたのである¹³⁾。

さらにその後、1970年代のおわり以降になると保護主義などの台頭や情報・通信・運輸手段のさらなる発達などによって、企業活動を一カ所に集中させることはできなくなるし、またそれほど必要でもなくなってくる。つまり従来、日本企業が採用してきた単純なグローバル戦略は不可能かつ不必要になってくるのである。と同時に多国籍組織を採用し失敗した欧米企業は

グローバル競争優位性の獲得のためより分散した企業活動のより高度の調整を必要とするし、またそれが可能となってくる。したがって国際戦略の類型は、図III-4にみられるように、左上へと取れんされる傾向にあり、この高い調整と広範囲の分散を行う超国籍戦略とそれを可能とする超国籍組織の構築が現在の国際競争においてグローバル競争優位性を獲得し生き残る道であるとする¹⁵⁾。

以上の議論から分かることは、国際競争におけるグローバル競争優位性の獲得のポイントと

13) Porter は基本的な分析単位を産業としているので産業ごとに各国の企業の競争力は異なってくる。

15) 例えば、具体的にはコンピューターの使用という形で現れる情報技術を駆使した国際的規模での企業活動の統合化の動きはセイコー電子、横河ヒューレット・パッカードなどによる国際CIM (Computer Integrated Manufacturing=コンピューターによる統合生産)の構築に、現在のところ、その最も典型的かつ進化した姿を見ることが出来る。CIMの構築など高度情報技術を使った企業活動の新たな動きについては稿を改めて論じるつもりである。ここではとりあえず Magee [21] および Gunn [13] を参照。

は、企業にとっての環境である産業の持つ潜在的優位性要因＝規模の経済性、範囲の経済性など、と国民経済のもつ潜在的優位性要因＝要素条件、需要条件、関連産業と支援産業、企業戦略、経営構造、ライバル間競争および政府の政策など、に他の企業よりもより迅速に適合しつつ、しかも単に適合するだけでなく諸価値活動にとってそれぞれ優れた国民経済や産業を選択しなければならぬ、そして活動を国際的に配置し調整することによって潜在的な競争優位性を顕在化させていく、ということである。

おわりに

以上、Hymer 仮説と内部化理論とグローバル競争戦略論を見てきたわけであるが、最後にこれら三つの理論を比較することによって浮かび上がってくる論点を整理して結びとしたい。

先述したように Hymer 仮説は企業の優位性と産業状況あるいは国民経済（世界経済体制）の状況とを密接に関連させて論じられており、したがって世界経済体制論としての多国籍企業論への展開が可能とされたのに対して内部化理論は企業と環境を理論上、別個の概念であると明確に分けることによって企業論としての多国籍企業論の体系化に一定の成功を収めたといえる。それでは内部化理論とグローバル競争戦略論との違いとは何か、次にこの点を検討してみよう。

Hymer 仮説が本来、一国規模の企業の多国籍化を論じ、その後、多国籍企業の世界体制論へと展開していったのとは異なり、もともと多国籍企業の存在を前提としているという点では内部化理論とグローバル競争戦略論とは共通性をもつが、両者の違いは端的には「優位性」と

いう概念の捉え方あるいは使い方に現れている。内部化理論は優位性を企業特殊の優位性という言葉で多国籍企業がすでに保持しているものとして前提しており、企業がこの優位性を保持していることによって多国籍化＝内部化が可能であり必要であると論じる。そこには環境への対応という発想はあるが適合という発想は希薄である。それに対してグローバル競争戦略論は優位性を獲得しなければならないものとして捉え、企業は環境に適合することによって優位性を獲得する、しかもより迅速に適合することが優位性獲得につながるという、俗に言う「早い者勝ち」の論理である。したがって企業組織の一形態でしかない多国籍企業が必ず競争優位性を保持しているということにはならない。

もちろん内部化理論は多国籍企業のいわば「一般理論」としての性格を持っており、その意味において、より純粋理論に近いものであるし、またそうであろうと志向する理論である。それに対してグローバル競争戦略論は「戦略」という現実の企業行動を把握する実践理論であり、いわば「応用理論」に属するものである。したがって内部化理論の応用としてグローバル競争戦略論を位置づけることも不可能ではない¹⁾。

しかしながら、グローバル戦略論の提起している問題は内部化理論をはじめとする多国籍企業論に対していくつかの理論的な再検討を要請するものであると思われる。即ち、第一に産業および国民経済と多国籍企業との関連であり、第二に多国籍企業の組織構造の検討である。第

1) 実際に Rugman 達は Porter の競争戦略論を内部化理論のより具体的な応用形態であると位置づけている。Rugman et. al., [28] chapter 14-section 5 (邦訳 第14章-第5節) および Rugman [29] 参照。

一の点は産業と国民経済という企業の競争優位性を育む単位を多国籍企業論の中でどのように理論的に把握していくか、つまり企業と環境の関係を理論的にどのように捉えていくかという問題である²⁾。第二の点は、少なくとも内部化理論では、企業組織とは市場の失敗を回避するものとして前提されており、また多国籍化そのものが新たな優位性を創出するものとしていたのに対して、いわば「階層組織の失敗」をどのように理論的に把握するか、また多国籍企業の内部組織をどのように理論的に処理するか³⁾、という問題である。Porter 理論において見られるような環境への迅速な適合が「市場の失敗」と「階層組織の失敗」両方を回避する方法であるが、そのことは逆にそれぞれの企業組織が環境に対して持つ特殊な性質、いわば「組織慣性」をどのようにうまく御していくか、つまりいかにしてプラスの組織慣性を生かし、マイナスの組織慣性を削除していくかが多国籍企業論の企業論的側面にとっては重要な問題であることは言うまでもない。

さらに Hymer 仮説にみられるように、もともと多国籍企業が国境を越え国家の統制からはなれて相対的に独自の運動を行うこと、そしてそのことが世界経済体制の維持あるいは再編成にとって大きな影響を及ぼすことから多国籍企業論は特殊な企業論であり特殊な国際経済論であったことを考えるならば、グローバル競争戦

略論においても希薄な論点である多国籍企業論の世界経済体制論的側面の再検討も重要な課題として挙げられねばならないであろう。

引用文献

- [1] Bartlett, Christopher A., 'Building and Managing the Transnational: The New Organizational Challenge' in Porter[25]
- [2] Buckley, P. J., 'Organisational Forms and Multinational Companies' in Steve Thompson & Mike Wright (eds) *Internal Organisation, Efficiency and Profit* Philip Allan: Oxford and New Jersey 1988
- [3] ———, —, —, *The Multinational Enterprise: Theory and Applications* Macmillan 1989
- [4] ———, —, — and Mark Casson., 'A Theory of Co-operation in International Business' in Buckley [3]
- [5] Casson, Mark., 'Transaction Costs and the Theory of the Multinational Enterprise' in *Alternative to the Multinational Enterprise* 1979 Macmillan Press
- [6] Casson, M and associates *Multinationals and World Trade: Vertical Integration and the Division of Labour in World industries* Allen & Unwin 1986 London
- [7] Casson, M., 'Introduction and Summary' in Casson, M and associates [7]
- [8] ———, —, —, 'The International Division of Labour' in Casson, M and associates [7]
- [9] ———, —, —, 'General Theory of Multinational Enterprise', in Casson *Firm and Market* 1987
- [10] Dunning, J. H. and Rugman, A. H., 'The Influence of Hymer's Dissertation of the Theory of Foreign Direct Investment' *American Economic Review* 1985
- [11] Dunning, J. H., 'Non-Equity Forms of Foreign Economic Involvement and the Theory of International Production' Dunning, J. H., *Explaining in International Production* Allen & Unwin 1988
- [12] Froebel, Folker, Jurgen Heinrichs, and Otto Kreye 'The Tendency Towards a New International Division of Labor' *Review*, I, 1, Summer 1977
- [13] Giddy, Ian H and Stephen Young 'Conventional Theory and Unconventional Multinationals: Do New Forms of Multinational Enterprise Require New Theories?' in Rugman (ed) *New Theory of Multinational Enterprise* 1982 Cloom Helm

2) Porter のいう国の競争優位に属する問題であると同時に Teece [30] が補完資産という概念で論じたものとも重複するものである。また近年、活発になっている独立企業間での国際提携の問題もこの企業の組織構造との関連での検討が必要である。実際、近年になって内部化理論内部でもしだいに国際提携分析が行われるようになってきている。例えば、Buckley & Casson [3], Dunning [6], Giddy & Young [7], Hennart [15] などがある。

3) Buckley [2] 参照。

- [14] Gunn, G. T., *Manufacturing for Competitive Advantage : Becoming a World Class Manufacturer* 1987 Ballinger Publishing Company
- [15] Helleiner, G. K., 'Manufactured Exports from Less-developed Countries and Multinational Firms' *Economic Journal*, Vol. 83, March 1973
- [16] Hennart, Jean-Francois., 'Can The "New Forms Of Investment" Substitute For The "Old Forms" A Transaction Costs Perspective' *Journal of international Business Studies*, Summer 1989
- [17] Hymer, S. H., *The International Operations of National Firms : A Study of Direct Foreign Investment* 1976 The MIT Press (宮崎訳『多国籍企業論』1979年 岩波書店)
- [18] ———, —. —., 'Multinational Corporations and International Ologopoly : The Non-American Challenge' in Kindleberger, P., (ed) *The International Corporation*, The MIT Press, 1970 (宮崎訳『多国籍企業論』所収)
- [19] ———, —. —., 'Is The Multinational Corporation Doomed?' *Innovation*, No. 28 1972
- [20] ———, —. —., 'The Multinational Corporation and The Law of Uneven Development' J. W. Bhagwati, (ed) ., *Economics and World Order* New York : The Macmillan Company, 1972
- [21] Levitt, Theodore., 'The Globalization of Markets' May-June 1983 *Harvard BusinessReview*
- [22] Magee, J. F., William C. Copacino and Donald B. Rosenfield *Modern Logistics Management* 1985 Wiley Series on Marketing Management
- [23] Perlmutter, Howard V., 'The Tortuous Evolution of the Multinaitonal Corporation' *Columbia Journal of World Business* January-Februry 1969
- [24] Porter, M. E. *Competitive Advantage : Creating and sustaining superior performance* 1985 Free Press (土岐/中辻/小野寺訳『競争優位の戦略—いかに高業績を持続させるか』1985年, ダイヤモンド社)
- [25] ———, —. —. (ed) *Competition in Global Industries* 1986, Hrvard Business School Press, U. S. A. (土岐/中辻/小野寺訳『グローバル企業の競争戦略』, 1989年, ダイヤモンド社)
- [26] ———, —. —. 'Competition in Global Industries : A Conceptual Framework' in Porter [25]
- [27] ———, —. —. *Competitive Advantage of Nation* 1990 Free Press
- [28] Rugman, A. M. *Inside the Multinationals* 1981, Croom Helm (江夏/中島/有沢/藤沢訳『多国籍企業と内部化理論』, 1983年, ミネルヴァ書房)
- [29] Rugman, A. M., D. J. Lecraw and L. D. Booth *International Business : Firm and Environment* 1985 Mcgraw-Hill New York (中島/江夏監訳・多国籍企業研究会訳『インターナショナル ビジネス (上) (下)』1987年, マグロウヒル社)
- [30] Rugman, A. M., 'Multinationals and Global Competitive Strategy' *International Studies of Management and Organization* Vol. XV, No. 2
- [31] Teece, David J., 'Profiting from Technological Innovation : Implications for Integeration, Collaboration, Licensing and Public Policy' in Teece, D J., (ed) *Competitive Challenge*
- [32] Vernon, R., 'International Investment and International Trade in the Product Cycle' 1966 *Quarterly Journal of Economics* Vol. 80, No. 2.
- [33] ———, —., 'The Product Cycle Hypothesis in a New International Environment' *Oxford Bulletin of Economic Study* 41 : 4 November 1979