

世界経済 I 第3回
多国籍企業論

2019年6月10日

丸川知雄(社会科学研究所)

構成

- 1. 直接投資の概論
- 2. 直接投資の理論
- 3. 身近な多国籍企業の検討
- 4. 国際経営の新潮流
- 5. 多国籍企業の経営の類型と技術開発体制

1. 直接投資の概論

- 最初のグローバル経済は1880～1929年に展開。1913年の世界の海外直接投資の残高は世界の生産高の9.0%(Jones, 2005:21)
- 当時の直接投資は先進国→途上地域という流れ (Jones, 2005:22-23, 数字は安室2012)

投資国		受入国	
イギリス	45%	ラテンアメリカ	33%
アメリカ	14%	アジア	21%
ドイツ	14%	東欧	10%
フランス	11%	アメリカ	10%
オランダ	5%	西欧	8%
その他ヨーロッパ	5%	アフリカ	6%
その他	6%	カナダ	6%
		それ以外	6%

Mary Poppins (映画)

- 1910年代のロンドン金融界が舞台
- If you invest your tuppence (2 pence) wisely in the bank...You'll be part of: railways through Africa, dams across the Nile, fleets of ocean greyhounds, majestic self-amortizing canals, plantations of ripening tea.

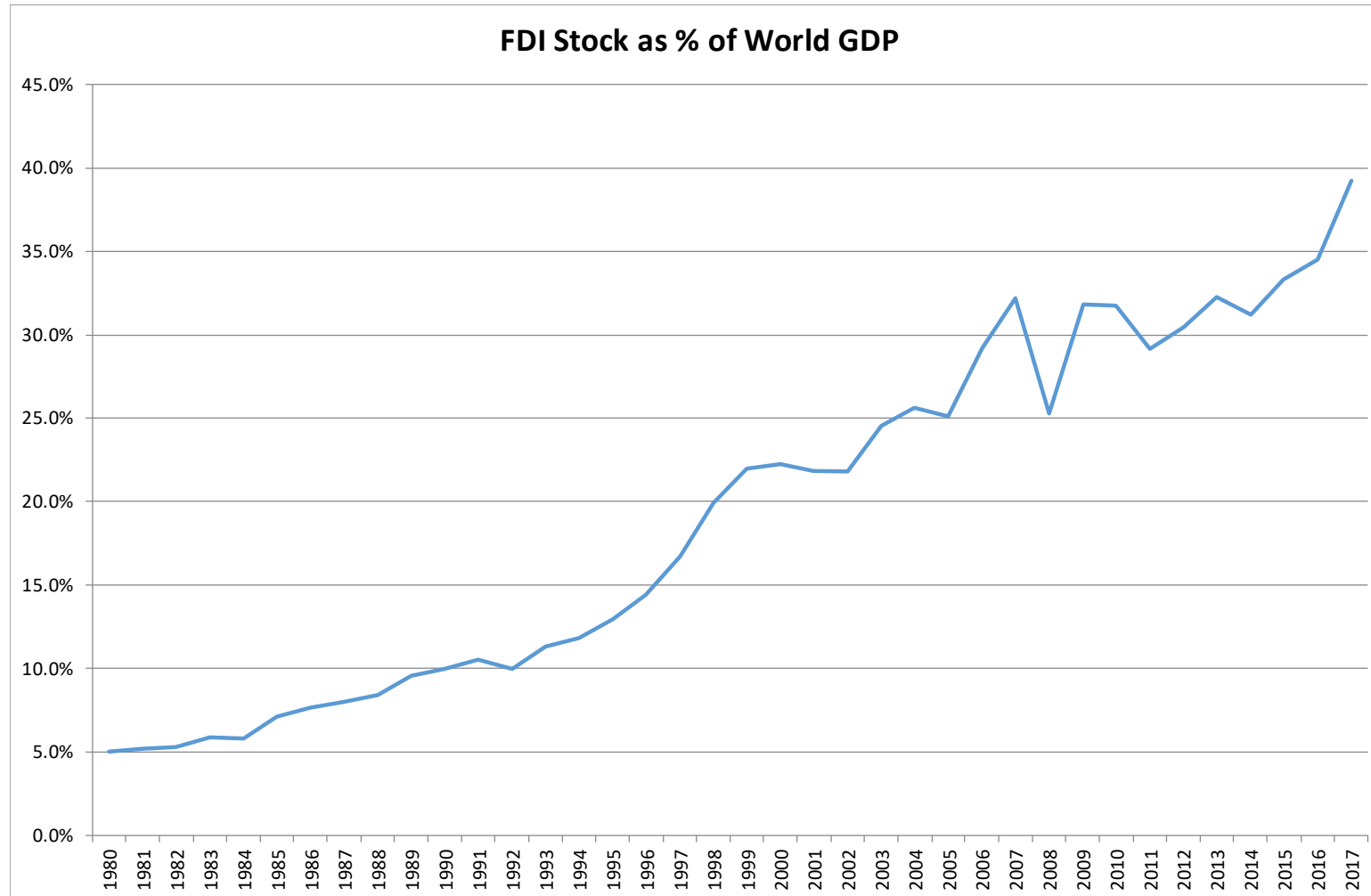
グローバル化への挑戦

- 保護主義はすでに19世紀から台頭したが、第1次世界大戦時に敵産の没収、ロシア革命後に外国資産の没収、排外的なドイツ、イタリア、日本の政権の誕生、メキシコの資源ナショナリズムなどが発生。
- 第1次大戦中に各国が金本位制停止、1919年にアメリカが金本位制に復帰したが、他国はしばらく変動相場制。各国は自国と関係の深い主要通貨にリンクした。日本、スイス、オランダは米ドルに、カナダ、スウェーデン、大英帝国は英ポンドに、ベルギー、イタリアは仏フランにリンク。
- 1924～25年にドイツ、イギリスが金本位制に復帰し、固定相場制が世界的に回復されたが、大恐慌によって崩壊。連鎖的な為替切り下げとブロック経済(英、独、米、仏)出現。
- 1920年代には関税による幼稚産業保護政策がアメリカ、オーストラリア、インド、ラテンアメリカなどで出現。

グローバル経済の回復と発展

- 第2次大戦後の東欧、中国での社会主義革命により、さらに外国直接投資が失われた。
- 1960年の外国直接投資残高/世界生産高は4.4%にまで下落。
- グローバル経済の回復(1950~1980年) GATTの自由化、ECの対外ブロック化と対内自由化。アジア、アフリカ、ラテンアメリカは保護主義を強化。
- 1980年にはアメリカが世界の直接投資残高の40%を占めた。また直接投資の投資先も3分の2が西欧と北米だった。
- 1980年代以降、グローバル化が進展。社会主義陣営の改革・自由化、世界的な規制緩和・民営化、WTOの成立等。
- 1997年には世界対外直接投資/世界生産高は11.8%に上昇。

対外直接投資のストックはGDPに対して相対的に伸び続けている

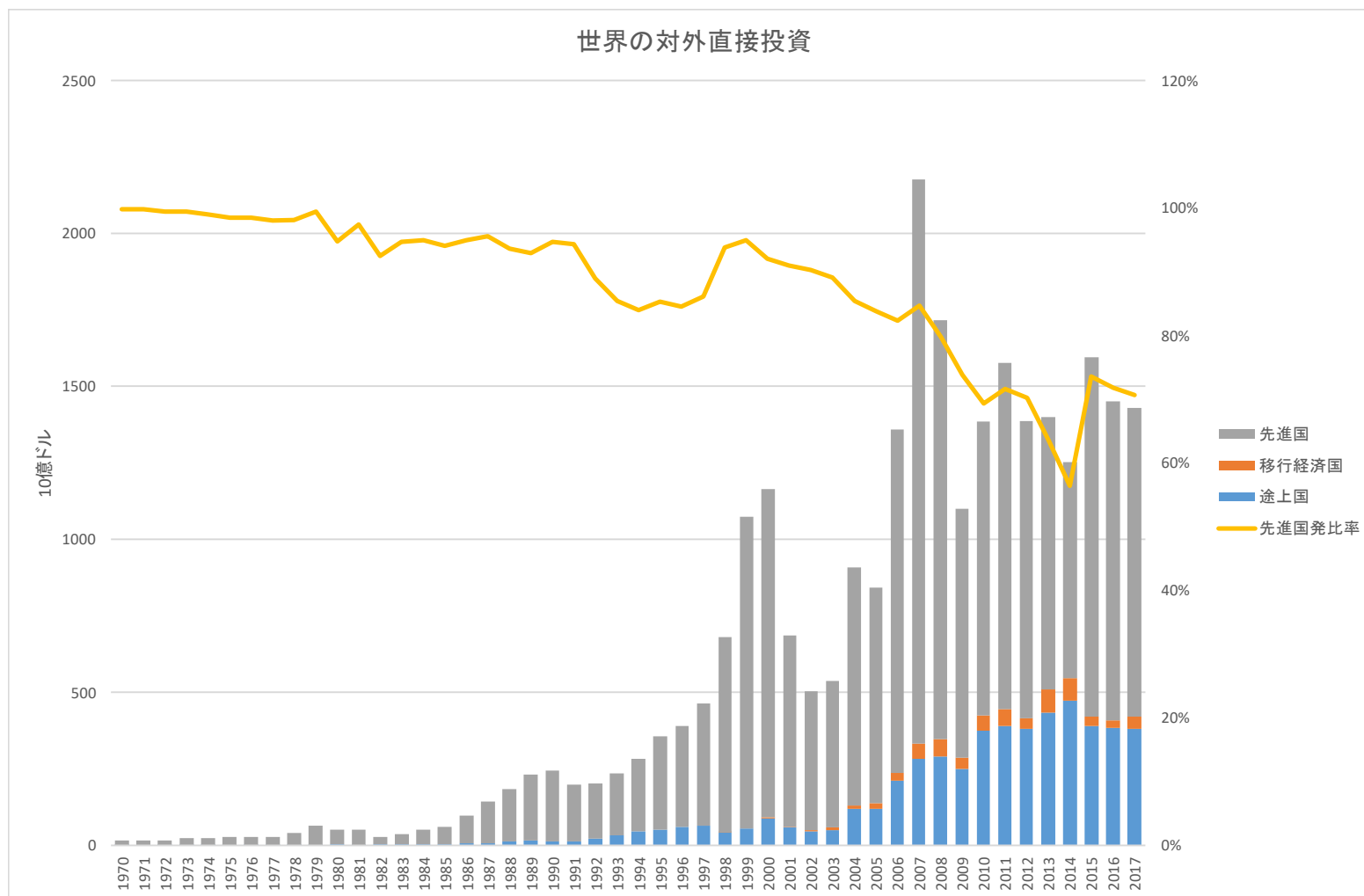


今世紀に急増した国際間の直接投資 投資先は先進国中心から途上国へ



ちなみにアジアの移行国はすべて途上国に入っている。香港は途上国に含まれ、英領バージン諸島は含まれない

投資の送り出し国としても途上国が伸びている



直接投資の送り出し国・地域の多くが、同時に直接投資の受け入れ国・地域でもある。なぜか？

中国が直接投資の送り出し国として急速に台頭。
日本は送り出すばかりで、入ってくる方はさっぱり。

対外直接投資トップ10カ国・地域(2017年)

単位:100万ドル	
United States of America	342,269
Japan	160,449
China	124,630
United Kingdom	99,614
China, Hong Kong	82,843
Germany	82,336
Canada	76,988
British Virgin Islands	70,780
France	58,116
Luxembourg	41,155

対内直接投資トップ10カ国・地域(2017年)

単位:100万ドル	
United States of America	275,381
China	136,320
China, Hong Kong	104,333
Brazil	62,713
Singapore	62,006
Netherlands	57,957
France	49,795
Australia	46,368
Switzerland, Liechtenstein	40,986
India	39,916
Japan	10,430

2016年の状況

対外直接投資トップ10カ国・地域(2016年)	
単位:100万ドル	
United States	299,003
China	183,100
Netherlands	173,658
Japan	145,242
British Virgin Islands	94,820
Canada	66,403
China, Hong Kong SAR	62,460
France	57,328
Ireland	44,548
Spain	41,789

対内直接投資トップ10カ国・地域(2016年)	
単位:100万ドル	
United States	391,104
United Kingdom	253,826
China	133,700
China, Hong Kong SAR	108,126
Netherlands	91,956
Singapore	61,597
British Virgin Islands	59,097
Brazil	58,680
Australia	48,190
Cayman Islands	44,968
Japan	11,388

2. 直接投資の理論

- 資本移動の理論: 資本は資本の限界生産性が低い国から高い国に移動する。(要するに先進国から途上国に資本が移動する。)
- ところが、第2次大戦後は圧倒的に先進国間での直接投資が多かったし、同じ産業で双方向に投資が行われることも多かった。
- そこでHymer(1976)の産業組織論アプローチが生まれた。
- Hymerは問うた。企業は海外市場では現地企業に比べて不利なはずだ。なぜそれでも進出するのか？ ①独占を図る動機があるからだ。②投資先の現地企業に比べて優位性(advantage)を有しているからだ。

- 優位性を持っている場合、わざわざ直接投資する必要はあるのか？ 技術のライセンスング等でもいいのではないか？
- そこでBuckley, Cassonは内部化(internalization)理論を唱えた。すなわち、ライセンスングによって技術などの企業特殊資産からのレントを十分に獲得できない場合、すなわち企業特殊資産の取引費用が高い場合に直接投資が選択されるというのである。
- Dunning(1988)は折衷パラダイム(Eclectic paradigm)と称して、O:企業特殊資産の保有(技術、ブランドなど)、L:立地上の優位(投資先に工場進出することのメリット)、I:内部化の優位、の3条件が揃った時に直接投資が行われると論じた。

プロダクト・ライフサイクル論

- ヴァーノン是新製品の導入から成熟、衰退までのライフサイクルと国際投資の関係を考えた。
- 導入期:市場は先進国に限られ、生産も先進国
- 成長期:製品の標準化が進み、先進国での生産と販売が成長。
- 成熟期:技術が普及し、途上国での生産が有利になり、直接投資と逆輸入が進む。

日本型とアメリカ型

- 小島清は日本で比較優位を失った労働集約的産業がアジアに工場移転していることを念頭において、それを「日本型直接投資」と呼んだ。
- 一方、「アメリカ型直接投資」とは、ハイマーが描くような優位性をもって投資先国の市場を取りに行くような投資であるのに対し、日本型は途上国の低廉な労働力を利用し、日本ないし第三国に製品を輸出することを目的とした投資である。小島は日本型は順貿易型、アメリカ型は逆貿易型（投資先では部品などの輸入が増えるため）だと主張した。
- 日本型直接投資は、結局のところ、要素価格の変動に基づく各国の比較優位の変化と対応している。そうした変化は直接投資があってもなくても起こりうる。直接投資は変化を早める役を果たしているといえようか(Krugman and Obstfeld, International Economics)。

3. 身近な多国籍企業の検討

東京ディズニーランド: 運営会社のオリエンタルランドの株主構成は京成電鉄(20%)、三井不動産(8.5%)、千葉県(3.6%) 本家のDisney Entertainments, Inc.には売上原価の1割程度のロイヤルティーを支払っている。

日本マクドナルド: 1971年に北米のマクドナルド50%、藤田商会40%、藤田田氏10%の合弁企業として創業。売上高の1%をロイヤルティとして米マクドナルドと藤田商会に支払う。ただし、藤田氏は独自に経営したいので、干渉しないで欲しいと主張。2001年に株式上場した際に藤田氏、藤田商会は株を売却。現在は日本マクドナルドホールディングスを北米マクドナルド50%保有、残りは一般投資家等。



- 日産自動車 1999年にルノーと資本提携を決定。ルノーが株の43%を所有、日産はルノーの株の15%を所有。2010年、日産・ルノーとダイムラーが相互に3.1%ずつ所有。2014年4月、ルノーと日産は研究・開発、生産技術・物流、購買、人事の4機能を統合
- セブンイレブン 1973年、イトーヨーカ堂が米サウスランド社とライセンス契約して第1号店を豊洲に出店。1991年、サウスランド社が経営破綻し、セブン-イレブン・ジャパンが同社の株を取得して経営に参画、7-Eleven, Inc.と改名。2005年、セブン-イレブン・ジャパンが7-Eleven, Inc.を完全子会社化。



- 台湾のセブンイレブン 食品メーカーの統一企業が1979年にサウスランド社と契約して開業。アメリカ流の経営を行ったが、開業から7年間赤字続きだったので他国のセブンイレブンのノウハウを吸収して改革。ターゲットを主婦から出勤族・青少年に移し、出店場所の団地から大通りへ。コーヒーではなく茶葉卵を置く。
- 西友 1956年、西武グループ・西武百貨店によって西武ストアー開設。1960年代に西武流通グループ(セゾングループ)が西武鉄道から分裂。2002年、Walmartと提携。2008年、Walmartの完全子会社(資本金1億円の合同会社)に。



4. 国際経営の新潮流

(1) 途上国からの直接投資

- 資本移動の理論ではもちろん、「優位性」の存在を前提にした理論でも途上国企業の対外直接投資を説明することは難しい。
- しかし、あくまで「優位性」にこだわった説明がある。例えば、ウェルズは、途上国企業は先進国の技術を途上国に合うように労働集約的に改良した技術という優位性を持っている、と主張する。また、ラルは途上国企業が特定分野の技術進歩に力を注ぐことで先進国企業に対しても優位性を築くことができると主張する。

華人企業や中国企業の対外直接投資の事例の示唆

- 先進国企業の場合はまず国内で優位性を獲得してから海外に展開する。華人企業・中国企業はいきなり海外投資する。(例:それまで即席麺で実績がなかったのに中国に投資して成功した康師傅)
- また、優位性の獲得を目的とした投資も多い。(例:吉利汽車によるVolvo Car買収、さらにマレーシアのプロトン株の49.9%を取得し、Lotus Carsも取得、LenovoによるIBMのPC事業買収、TCLによるAlcatel, Thomson買収、Haierによる三洋の白物事業の買収、海信による東芝のテレビ事業の買収、MideaによるKuka買収など) 但し、単なる「不合理な投資」に終わることも少なくないのであるが。
- 先進国企業はもともと有している優位性を利用する「資産利用型」の海外投資であるのに対して、華人・中国企業の海外投資は「資産増大志向型」ともいえる。

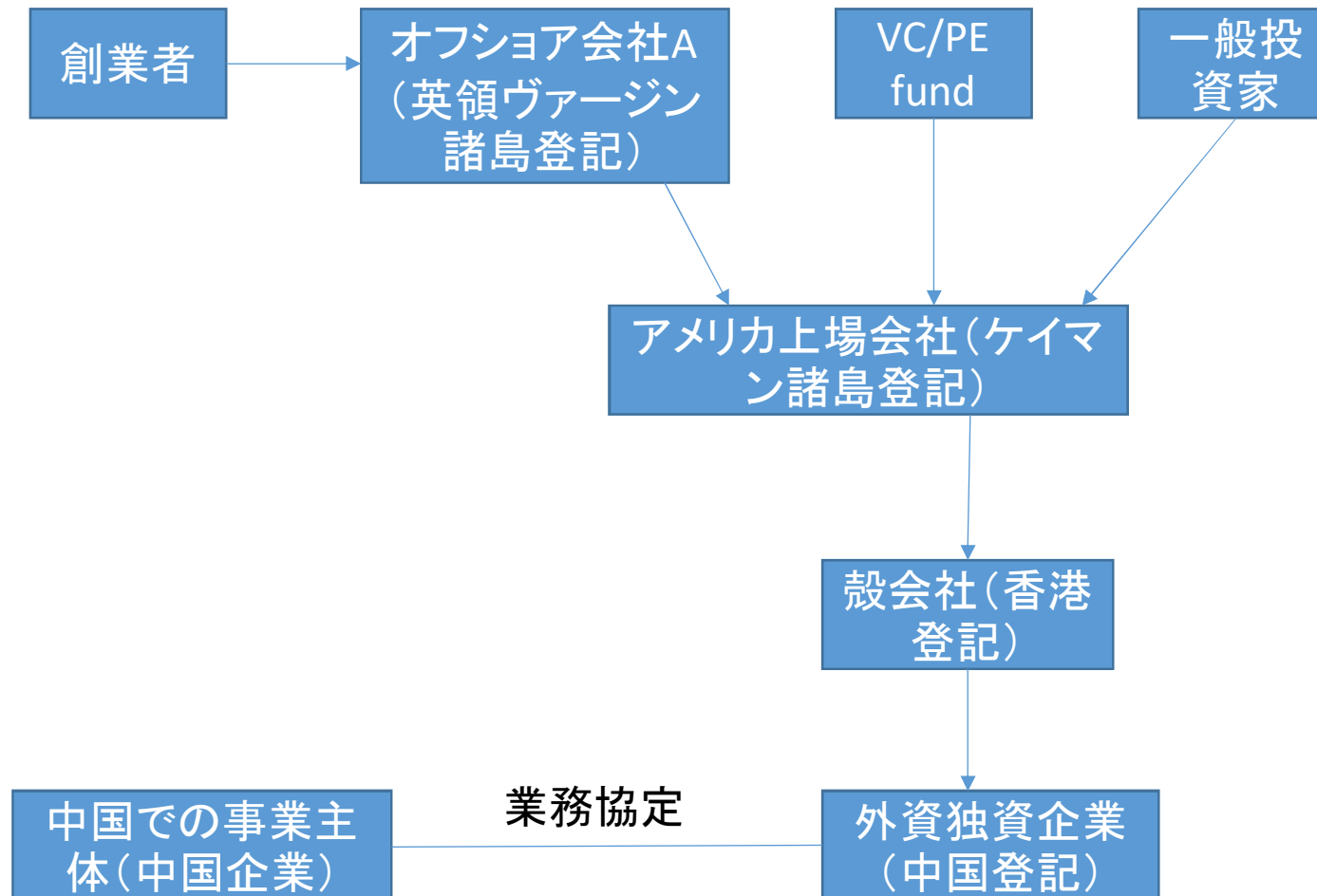
レギュラーな競争優位とイレギュ ラーな競争優位

- 苑志佳(2014)は中国企業の東南アジアへの直接投資の事例から、レギュラーな競争優位とイレギュラーな競争優位に着目した。前者は技術、ブランド、ノウハウなどハイマーが優位性と呼んだものと同じだが、後者はソーシャル・キャピタル(華人・華僑ネットワークの利用)、現地の商習慣への適応性、コネやインフォーマルな商取引などを指す。中国企業は東南アジアで先行する日韓の企業に対抗するために主に後者に頼っている。
- 例えば華僑資本の利用、政府認可の取得など。

途上国企業が先進国で資金を調達するための多国籍化

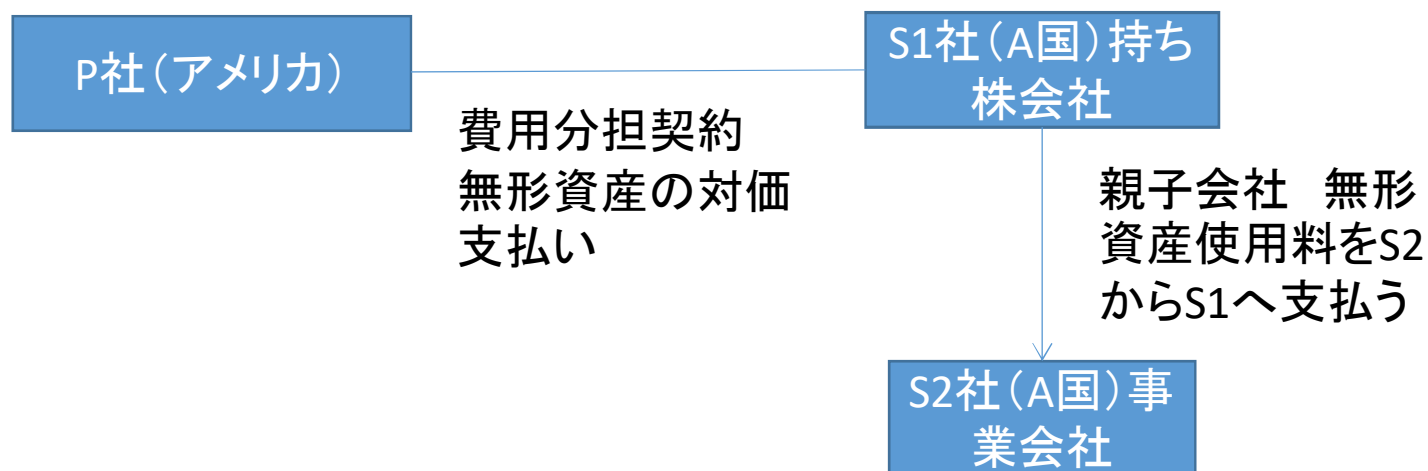
- 伝統的には、先進国から途上国への資金の流れは先進国企業による直接投資、途上国の国債等であった。だが、同じ資金の流れを作り出すのに、途上国企業が先進国で株や社債を発行するという手もあるはずだ。
- 実際、ニューヨークとナスダックに152社の中国企業が上場。(日本企業は16社)
- 中国企業のアメリカ上場でよく使われているのがVIE (Variable interest entities) と呼ばれる複雑な仕組みである。

VIEの仕組み



IT企業が低税率国を利用する仕組み

(今村隆 日経新聞2018年5月17日)



S2が事業で上げた利益は無形資産使用料としてS1に支払われるが、S1社はアメリカとA国(ルクセンブルク、アイルランドなど)の基準の違いを利用し、法人税の課税を免れる、そうだ。

(2) 垂直統合から垂直分裂へ

- 安室(2012)が指摘するように、Hymer以来の直接投資の理論とは国境をまたぐ垂直統合の理論であった。
- だが、いまの国際経営の潮流は国際的な垂直統合やM&Aよりも、国際的な企業間分業や企業間提携(若干の出資を伴うこともある)であるように思える。自動車産業でもダイムラー・クライスラーの誕生時には「年産400万台以上のグループしか生き残れない」と言われたものだが、近年はダイムラーとクライスラー、VWとスズキ、マツダとフォードのように「離婚」が続いている。フィアット・クライスラーとルノー(十日産)の経営統合話も破談に

国際的な企業間分業で作られるiPhone



Apple デザイン、設計、販売
製造 Honhai (台湾企業)
主要なIC Qualcomm (設計)
TSMC (製造)
ARM (IPコア)

SAWフィルターなど 村田製作所

ディスプレイ シャープ
カメラモジュール ソニー
メモリ SKハイニクス
ケース Honhai

『週刊ダイヤモンド』2015年5月16日号の分析によれば、iPhone 6の部品原価は2万円弱とのこと。

上記の部品のうち最も単価が高いと推定されているのはどれでしょう？

垂直統合にこだわり続けて失敗した日本の電機メーカー

- 「ものづくり日本」にこだわり、台湾系EMSの利用に遅れをとる。
- シャープ 液晶パネルを内製した液晶テレビ（亀山モデル）
- ソニー デジタル音楽プレイヤーと音楽ビジネスとの利害対立
- 携帯電話・スマホ もともとは各社で基幹ICを設計・生産、OSも各社で開発していた。これでは非効率なので、ドコモ系列ではルネサス、三菱電機、富士通が基幹ICとOSを共通化（MOAP S）、NECとパナソニックは通信IPを共通化し、基幹ICは別々に作り、OS（MOAP L）は共通化した。auは基幹IC（Qualcomm）の上に共通OS（KCP: KDDI common platform）を載せていた。

ガラケーとガラホ

- スマートフォンではアップルのiOSと、それ以外のアンドロイド(グーグル開発の無料ソフト)とに世界の業界が二分された。
- ドコモ、au、ソフトバンクの専用OSは、ガラケーの三大機能(ワンセグ、赤外線通信、おサイフケータイ)や高度なゲーム(FF)を動かすためのものだったが、高度な携帯ユーザーがみなスマホに流れるなか、カスタマイズされたOSが必要なくなった。
- そこで、独自OSを使った「ガラケー」の生産は2017年までに終え、代わりにOSにアンドロイドを使うフィーチャーフォン「ガラホ」を発売することになった。



5. 多国籍企業の経営の類型と技術開発体制

- Bartlett and Ghoshal (2002)は多国籍企業9社の経営の類型を多国籍(multinational)、国際(international)、グローバル(global)の三類型に分けた。

- 多国籍経営(multinational)

ユニリーバ、フィリップス:ヨーロッパでも国によって洗濯機の普及、小売の構造、好まれる香りが異なるので、各国でそれぞれ独立して製品開発し、経営の意思決定。分権的

- グローバル経営(global)

松下電器産業や花王

1980年の松下電器の生産の9割は日本国内で行われていた。R&Dも日本に集中し、規模の経済を追求するために各国に合わせた開発を極力しない。能力は中央に集中、各国拠点は中央の戦略を遂行、知識は中央で作られ、中央にとどまる。

- 国際経営(international)

GE:経営(R&D,生産)の中心はアメリカ。各国にミニGEを作り、それらはアメリカ本社の技術的、経営的資源を取り入れる。しかし、家電で規模の経済性で勝負する日本勢に勝てず、1980年代までに撤退した。

エリクソン:本国(スウェーデン)で開発したものを、各国の拠点の状況に合わせて取り入れる。

- Bartlett and Ghoshal (2002)は三類型の多国籍企業の長所を結合した超国籍(Transnational)経営を推奨する。
- 超国籍経営では、①各国拠点は分散的、独立、専門化した能力を持つ。②世界大の経営に各国が専門的貢献をする。③知識は共同で開発され、世界で共有される。

イノベーション・プロセスの類型

- 日本企業の技術開発は中央的(central innovation)。NECに米国拠点からデジタル交換機の情報が入ったが、開発は本社が米国拠点の意見を聞かずにすすめたため、米国の事情にうまく合わず。
- ユニリーバの開発はローカルの(local innovation)。川で洗濯する人が多いインド向けに固形洗剤を開発など。
- ただ、ローカルのだと不必要な重複開発が起きることもある。フィリップスのイギリス拠点は独自設計のテレビにこだわったができたものは結局ヨーロッパ標準タイプと変わらず、そのため工場を一つ余分に作る羽目になった。

超国籍 (Transnational)なイノベーション

- 現地の力を生かした開発 (Locally leveraged innovation)
- ユニリーバはドイツ拠点が開発した柔軟剤 Kuschelweichが大成功したのに着目。そのテディベアの商標に成功のカギがあることに気付いた。その戦略が他国の拠点にも伝達された。日本では「ファーファ」。なお現在は他社にブランド譲渡



- ただ、各国拠点の自立性が高いと、他国拠点の成果を取り入れることに抵抗し、自国開発にこだわる傾向もある

- グローバルに結合されたイノベーション(Globally linked innovation)
- P&Gの液体洗剤の開発ではヨーロッパの部隊はブリーチの代替品を開発、アメリカの部隊は泥の堆積を防ぐものを開発、日本の部隊は冷たい水でも洗浄力が落ちないものを開発。のちに米欧日の成果が結合されて、液体Tide(米)、液体チアー(日)、液体Arielを発売
- 但し、このタイプのイノベーションを実施するには内部でのコーディネーションに時間とコストがかかる。

イメルトの「リバースイノベーション」

- 世界経済のエンジンが欧米から中国、インドなどの新興国に移るなかで、欧米多国籍企業は研究開発体制を見直している。
- GE会長のイメルトによれば従来の研究開発は glocalization で、先進国で新製品を開発して発売し、それを途上国に修正を加えながら展開する、というやり方だった。
- イメルトは「リバースイノベーション」を提起している。すなわち途上国の子会社に研究開発の権限を与え、現地の需要や消費水準に見合った製品を開発してもらおう。途上国で開発されたものを先進国でも展開する。

リバースイノベーション

- イメルトが例示するのはインドで開発した千ドルの心電図測定器である。また中国の農村向けに1.5万ドルの超音波測定器を開発した。
- イメルト曰く、もし先進国企業がリバースイノベーションを行わなければ、新興国市場は現地企業に占領され、その成功をもって先進国市場にも打って出てくる。

第3回（多国籍企業論）の補足

固有の優位性と経営の現地化をどうバランスさせるか：
中国・北京の7-11

- セブンイレブン: 2018年1月現在、世界に64485店。現時点では6万6000店を超えている。中国には7822店（うち台湾5221店）、韓国9231店、日本19979店
- マクドナルドが36897店を101か国に展開。セブンイレブンは18か国に6万店以上を展開。**ドミナント戦略**
- 中国大陸でも北京、天津、上海、青島、成都、重慶、広東省のみ。北京でも2環路から4環路の間、東と北に多く出店、西南方向はきわめて少ない。

中国・北京でのセブンイレブン

- 一日一店舗の販売額(日販)は21403元(2017年)になった。中国地場のコンビニの3倍、他の日系コンビニの2倍
- 若者の間での人気→
- [Higher Brothers](#)海尔兄弟 7-11
- 差をもたらしているのは売っている商品、特にデイリー品(毎日配送する食品):売り上げの63%。
- デイリー品を生産する専属企業の進出:わらべや日洋、フランソア+太陽化学→香奈維斯(天津)



店先での弁当の販売
加熱の仕方をデータで研究



「日本らしさを出す」と現地化とのバランス

- おでんを販売。中国で一般的な「関東煮」と呼び方ではなく、「好炖」という名称を新たに作った。ただし、味付けや具材は現地スタッフの意見で決めた。
- 前スライドの弁当でも「弁当」「料理」といった表現をあえて使用。
- サンドイッチは黄身が見えるようにすることで、日販17個 → 20-21個





北京キューピー（丘比）のドレッシング：日本風、洋食風、中華風がある

北京で売れるのはNo.1いりごま、No.2大拌菜、No.3シーザー、No.4日式、No.5ワサビ



014



北京キューピーで提案
した新しいジャム、マヨ
ネーズの食べ方

「優位性」の模索：ラオックス **LaOX**

- 1930年創業、中堅家電量販店として1999年に東証2部に上場。しかし経営不振に陥り、2009年に中国の蘇寧易購が買収。
- 家電量販店→総合免税店→インバウンド事業中心に
- 店のスタッフも日本人3割、外国人7割

