

国際マーケティング論と資源ベース理論による海外市場参入行動の捉え方^{*} —両理論の限界と他理論との補完性—

富山 栄子

はじめに.

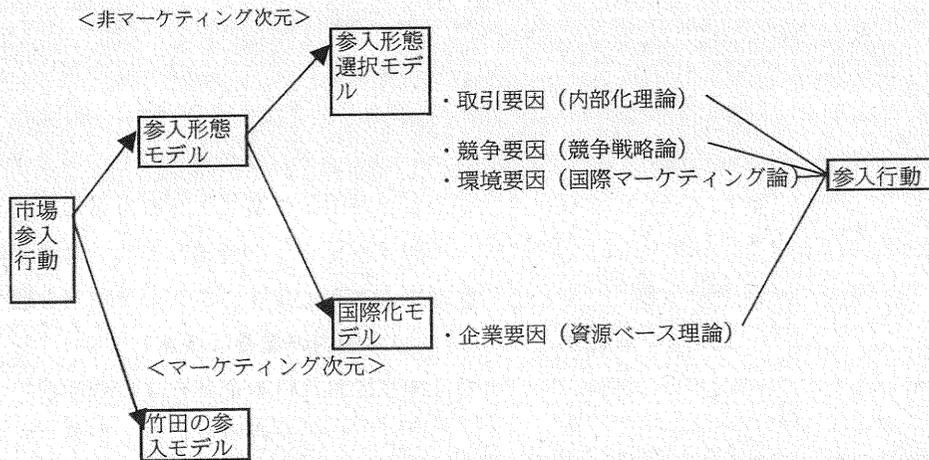
グローバリゼーション、すなわち世界市場の一極化が、驚くべきスピードで進展している。グローバル市場の実現は国境の壁を低下させ、直投資を行わなくても世界の市場への参入が容易になっている。貿易が基本であった国際マーケティングは、60年代から80年代まで多国籍企業が中心的地位を占めてきたが、90年代以降の急激なグローバリゼーションの進展に伴い、知的所有権を含めたライセンスや貿易が中小企業にとっても有効で危険負担の少ない参入手段になってきている¹。グローバリゼーションが浸透していくなかで、大小さまざまな企業主体が世界市場に主役として登場するようになり、こうした傾向も経済や社会のグローバリゼーションを推し進めている²。日本国内の需要は低迷しているが、中国や中東欧諸国などを初めとする新興市場の需要は伸びており日本企業をはじめとした世界の企業が新興市場への市場参入を行っている。こうした時代を背景として、企業は海外市場への参入をたえず戦略として考える必要に迫られており、学術研究でもこのような海外市場参入行動の研究が求められている。

これまでも、企業の海外市場参入行動に関する研究には膨大な蓄積があるが、大半の研究は、1つの理論に依拠しつつ、一部の要因だけに着眼して参入問題を分析してきた。だが、現実には、特定理論だけに依拠して企業の参入行動を説明することは難しくなっている。なぜならば、たとえば多国籍企業にとっては海外市場での子会社の活動は世界的な全社的ネットワークの中で考える必要がある。このため、海外市場への参入問題は、世界的な企業ネットワークから切り離して考えることはできない。多国籍企業は複雑な状況の下で、企業活動の統合と全社戦略の柔軟性を均衡させながら、海外市場への参入戦略を決定する必要がある。このため、海外市場参入行動の分析には、諸理論の統合が求められている。

海外市場参入行動の研究潮流には、参入形態次元から海外市場参入行動を分析した参入形態選択モデルと国際化モデルを包摂した参入形態モデルと、参入マーケティング次元から海外市場参入行動を分析した竹田の参入モデルがあることが谷地(1999)において明らかになっている。前者の参入形態モデルには、さらに参入形態選択の要因を考察する複数の補完的な理論である内部化理論、競争戦略論、国際マーケティング論、資源のベース理論がある(図1)。このうち、内部化理論、競争戦略論については富山(2002)において、批判的に検討した。本稿では国際マーケティング論と資源ベース理論の既存研究の概観を行い、両理論が海外市場参入をどのように捉えてきたのかについて考察し、両理論の問題点と他

の理論との矛盾点、補完性を明らかにする。本稿は、企業の海外市場参入行動の実証分析をするための、理論的なフレームワーク設計の準備作業として、国際マーケティング論、資源のベース理論を批判的に概観し、問題点を指摘するものである。

図1. 海外市場参入行動の既存モデルの概観



出所：富山(2001)252頁。

第1節. 国際マーケティング論とは

国際マーケティング研究の中心は、角松(1983)によると、国際環境の有する多様性、複雑性とマーケティング活動との関連の追究におかれてきた³。国際マーケティング論は、黄(1999)によると、海外市場環境の多様性を強調し、本国や海外市場の統制不可能な諸要素が与件として企業の海外参入に制約を加え、標的国市場の環境条件によって望ましい参入形態は異なると主張する。そして、海外市場の異質性に注目しており、多様な市場環境への適応が参入戦略の基本命題である⁴。すなわち、その理論上の基本的課題は、角松(1983)(1994)が言うように、国際マーケティングが政治上、文化上そして経済発展段階のうえでもそれぞれ異なる各国市場にわたる活動であること、それもそれらが絶えずダイナミックな変化を遂げる市場であり、当該市場環境への対応は、寡占企業間の競争行動として展開されることにかかわる。世界市場の異質な環境の下、マーケティングの最適条件を求めようとする「環境論アプローチ」が国際マーケティング理論の体系構築の最適アプローチとされてきた⁵。国際マーケティング論は、環境決定論的であり、外国環境への効果的な適応を志向してきた⁶。

以下に代表的な国際マーケティング論者が海外市場参入をどのように捉えてきたのかに

ついてその所説を簡単に紹介する。

1-1. カトーラ=ヘスの研究

従来、国際マーケティングは市場を含む環境に適応するものと考えられてきた。これらは環境論アプローチと呼ばれており、その典型はカトーラ=ヘス(Cateora=Hess(1966))である。彼は国際マーケティングに影響を与える要因と統制可能要素(4Ps)、統制不可能要素(環境)に2分し、統制不可能要素を①国内環境(政治勢力、競争構造、経済状況)と、②海外環境(政治勢力、経済勢力、競争勢力、技術水準、流通構造、地理、文化勢力)に区分した。カトーラ=ヘスは、国際マーケティングにおける企業のマーケティング環境は国内環境と国外環境の二重の環境に対応しなければならず、国内環境、国外環境ともいずれも統制不可能な不確実になるものであり、積極的に適合されなければならないと主張した。なぜならば、統制不可能な諸要素の影響はマーケティング努力の最終成果を左右するからであるという。カトーラ=ヘスは国際マーケティングは多様な特性を有する各国市場で活動を展開するものであるが、本国とそれ以外の国という視点で環境要因の差異を求めた。この本国と外国という視点からくる環境の違いに対する理解が、国際マーケティングの基本的特質にかかわる。一方、統制可能な国内諸環境の要素として、価格、製品、販売促進、流通経路の4Pを挙げ、統制可能な諸要素は長期的に変更があるが、短期的にも市場諸条件や会社目標の変化に適応するため変更するのが普通であることを指摘している⁷。

1-2. ルートの研究

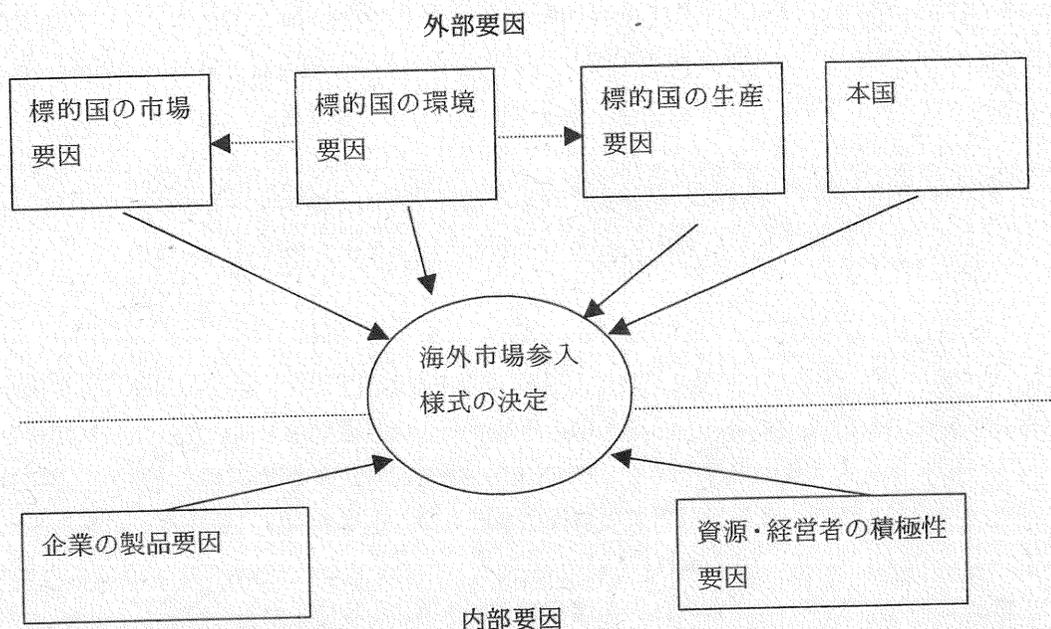
ルート(1984、1994)は、海外市場の参入様式の決定要因として、外部要因と内部要因が存在し、外部要因のひとつとして標的国の環境要因が海外市場参入様式の決定に影響を与えると述べた。環境要因のほかにも、標的国の市場要因、生産要因、本国の要因、内部要因としての製品要因、資源・経営者の積極性要因も海外市場参入様式の決定に影響を与えることも指摘している(図2参照)⁸。

標的国の市場要因とは、標的国の市場規模、競争構造、現地のマーケティング・インフラストラクチャーの利用可能性である。標的国の生産要因は、経済インフラストラクチャー(輸送、通信、港湾施設等)の質と費用、標的国の原材料、労働力、エネルギー、その他の生産手段の質、量、費用を指す。標的国での生産費が低ければ、現地生産が輸出よりも有利である。標的国の環境要因とは、標的国の政治、経済、社会、文化の特質、政府の政策と規制、地理的な懸隔を指す。本国の要因には、本国の市場規模、競争構造、生産費、海外投資の規制などが挙げられている。製品要因には、差別化された製品、サービス集約的な製品、サービス製品、技術集約的な製品、改良が必要な製品等が挙げられる。資源・経営者の積極性要因とは、経営資源の豊富さ、経営者の積極性を指す。

ルートは、標的国と本国の市場、生産、環境要因は企業にとって外部要因であり、参入

様式的意思決定に関するパラメーターであると見なしている。そして、一般的に市場、生産、環境要因が単独で決定的な影響を及ぼす外部要因はひとつもないとしている。多くの外部要因の中でも、特に重要な要因として、市場要因の中の市場規模と環境要因（政治、経済、社会、文化の特質、政府の政策と規制）を指摘した。市場規模が小さい場合、企業は限られた経営資源しかその市場に投下しない。また、政治、経済、社会、文化の特質が大きく異なる場合、市場リスクは高くなる。その場合、経営資源の投入をそれほど必要としない参入様式が選択され、経営資源の投入量大きい直接投資は忌避される。さらに、輸入規制政策や海外投資規制政策などの政府の規制や、競争構造などの外部要因が制約となり、企業はあらゆる参入形態を自由に選択できるわけではないとしている⁹。

図2. 海外市場の参入様式の決定要因



出所：Root(1982)訳書 20 頁、Root(1994)p.29.

1-3. カトーラ=キーベニーの研究

カトーラ=キーベニー (Cateora= Keaveney(1987)) は、成功をおさめる国際的ビジネスにとって重要なのは、ある市場から他の市場にまで存在する環境における差異性への適応であるとした。そして、企業はマーケティング・ミックスに対する国外や国内の統制不可能な環境（国外の統制不可能な要素=文化、競争、政府、技術、法律、政治、経済、国内の統制不可能な要素=法律、政府、政治、競争）の影響を予期し、それらの影響を最小化するようマーケティング・ミックスを調整し、製品を当該企業の国内環境と複数の海

外環境に適応させる必要を説いた。すなわち、環境に適応するという環境論アプローチこそが国際マーケティングの成功の鍵であり、いつも変化しほとんど制御できない未経験のしばしば理解できない環境への適応が重要であることを強調した¹⁰。

1-4. グッドナウ=ハンツの研究

Goodnow=Hanz(1972)は、環境規定要因（政治的安定、市場機会、経済開発とパフォーマンス、文化の一致、法律障壁、自然地理障壁、地理文化的距離）が企業の参入様式に影響を与え、当該国の環境が「ホット」¹¹になるにつれて、企業はマーケティング・チャネル活動によって多く統制することができ投資できる参入戦略を追求することを実証した。「ホット」な国とは、政治的に安定しており、高い市場機会、経済開発とパフォーマンス、文化の一致、そして、低い法律障壁、自然地理障壁、地理文化的距離が近い国であると彼らは定義している¹²。そして、親会社によって実行される投資の範囲とチャネル制御に対する親会社の制御の程度は外部環境に関連しており、投資の範囲と統制力の程度は、環境が望ましくなくなっていくにつれて下がると結論づけ、外部環境はチャネル選択に影響を与えるのみならず、企業が当該市場へ参入するのかどうかにも影響を与えると述べている¹³。Goodnow=Hanz(1972)の主張は、企業が自社に最大の利益を与え得る国に対して、より大きなコミットメント（財務、マーケティング、および人的資源）を行うことを示唆したものである。

1-5. ラ・トーレの研究

ラ・トーレ（1990）は、Goodnow=Hanz(1972)の議論を発展させ、市場の魅力度と政治的投資環境の評価との関係を表で提示した（表1）。表1の左上の覧は、企業が最大の財務的、市場コミットメントを検討しており、良好な投資環境がさらにそのことを促進している状態を表す。このような状況のもとでは、企業は可能であれば常に完全所有の形態を選ぶ。投資環境が悪化するにつれて目先のきく投資家は、市場成果を最大に維持しつつ財務的コミットメントを減少させていくことを望む。逆に最高の投資環境が整っていてもそれは市場のもつ潜在性の代替とはなり得ず、そのような場合には市場参入時のコミットメントは限定的なものになる。市場に関する見通しが暗く、同時に投資環境も貧しい場合は、企業はどんなコミットメントを行うことも拒否し、せいぜいアームズ・レングス取引に止める。これらのトレード・オフがいかに決定され、いかなる方法で達成されるかは、投資過程を理解する上で重要な要素であるとラ・トーレは述べている¹⁴。

以上、海外市場参入行動を国際マーケティング論の視点から捉えた研究を概観してきた。国際マーケティング論はこれまで見てきたように、海外市場環境の多様性を強調し、本国や海外市場の統制不可能な諸要素が与件として企業の海外参入に制約を加え、標的国市場

の環境条件によって望ましい参入形態が異なるという環境論アプローチを採用してきた。国際マーケティング論の特徴は、現地国が政治的に安定し、高い市場機会を持ち、低い法律障壁であるなどの環境の不確実性が少なくなるにつれて、企業はより多く統制でき資源投入量の大きな参入戦略を追求するというものである¹⁵。

表1. 市場の魅力・政治環境に基づき選好される外国市場における戦略

市場の魅力または企業戦略との適応度	政治的投資環境の評価が良い	政治的投資環境の評価が不安定	政治的投資環境の評価が悪い
高レベル	最大の人的・財務的コミット 完全所有子会社設立	市場・人的投資を継続しつつ、財務的エクスポージャー*は行わない 過半数所有子会社を選好	市場状況にあわせ、財政的エクスポージャーを最小限にする 長期的なリスク・ヘッジとして技術移転を行い、少数株式保有を狙う
中レベル	資源の投入は高レベルに維持 リスクに対する許容度は代替的投資機会の魅力に依存	大規模な資源の投入は積極的に行わない 状況に応じ合弁を選好	市場参入に対しあまり関心がない 結果的に財務的エクスポージャーを伴わない場合のみ、参入を検討
低レベル	市場機会に対し無関心 少量の財務的・人的コミットメントは考慮 独立の代理店または合弁を選好	状況に応じ若干の資源を投入 市場での活動は、輸入販売代理店を選好 可能なら技術移転を行う	時々輸出を行ったり、限定的な技術移転協定を結ぶ以外は関心がない

※ エクスポージャーとは、経済的リスクの度合いや、融資者や投資者がリスクにさらされる程度、外国為替や先物取引での損失の可能性、貸し倒れの可能性等を指す。

出所：ラ・トーレ(1990)218頁に筆者が加筆・修正して作成。

第2節. 国際マーケティング論の問題点

国際マーケティング論にはさまざまな問題点もある。以下にそれらを指摘する。

第1に、国際マーケティング論は、黄(1999)が述べているように「環境の不確実性」の概念で海外市場の多様性を単純化している¹⁶。環境差異の理解は、重要な視点ではあるが、それだけでは、各国市場ごとに異なる環境への対応を図るマーケティングということにしかならない。それぞれ異なる外国ビジネス環境からくる不確実性は、事業活動を展開する各々の国の環境について綿密な研究を要する。ある国で成功した戦略が、別の国では政治的状況や経済発展段階の違いによって、あるいは文化的差異によって役立たないことがある

る。国際マーケティング論に依拠した既存研究は、本国以外の諸外国の各々の環境の差異について、その差異性の意味が問われておらず、それぞれの国ごとの本国とは異なる対応の重要性が述べられているにすぎない¹⁷。

第2に、国際マーケティング論は、黄(1999)や角松(1983)が指摘するように、標準化 vs 適合化という二分法的な区別がされている。国際マーケティング論の研究の関心は、主に異質文化など外部要因や個々の参入の制約条件に集中しているが、これは1960年代の標準化論争以来、標準化の阻害要因を環境要因に求めるのが通例になってきたことによる¹⁸。確かに、各国の異質性が内在する環境要因が、企業の世界的標準化を達成する阻害要因となってきたことは確かである。それは各国の市場の異質性は目に付きやすく、企業がコスト最小化のために標準化を希望するのにそれが達成できないのは異質な環境要因が原因であるという議論である。しかしこのような標準化 vs 適合化といった二分法的な区別は不十分である¹⁹。現地志向型マーケティング重視による国際マーケティング論が、環境の異質性をどのように捉えるのか、各国の異質環境のどの側面がマーケティングに重要な影響をもたらすかという問題は、国際マーケティングのあり方に大きくかかわってくる²⁰。

第3に、国際マーケティング論者は、角松(1983)が指摘する通り、環境要因を統制可能要因と統制不可能要因に分類しているが、この分類区別があいまいで、それぞれの側面の分類が理論的でない。たとえば、カトーラ＝ヘス(1966)は流通チャネルや価格、販売促進を統制可能に分類しているが、実際にはこれらは個別企業にとって完全に統制可能であるとは言えない²¹。理論の精緻化が求められる。

第4に、国際マーケティング論に依拠した、情報源と意思決定権を子会社に分散させたマルチナショナル企業は、現地ニーズには対応できるが、生産活動が分散しているために効率の点で不利になる。このように、国際マーケティング論に依拠した現地適応型を追求すると、競争戦略論が強調するところの「規模の経済」による効率を損なう。顧客は一般的に現地に合った製品を求めているものの、高品質で安価なものを求めるという点では一致している。ところが国際マーケティング論に依拠すると、経済的、政治的、社会的に異質な環境に対し、企業は情報や組織力を分散させ、現地の経営方法に沿って各国市場の違いに対応する組織モデル「マルチナショナル型組織モデル」を採用。このため、現地市場の格差や受入国の政治的要求に対して非常に敏感で適応性があるので、どうしても現地適応に重点が置かれる。そのため低価格の実現の点で二の次になり、経済的に見て継続が難しい²²。

第5に、現代社会は、パートレット＝ゴシャル(1989)が指摘する通り、経済的・技術的・政治的・社会的環境が急速に変化し、予測がつかないため、適応性に関する課題が増幅している。真の課題は、適応性を身につけることにあるのではなく、消費者嗜好、技術、法規制、為替相場、相対価格の変化などに対する適応性を維持する能力を身につけることにある。現在は、資源調達、価格形成、製品設計、総合戦略などについて柔軟性を持つ

ことが、「必要な分化」を維持する上で重要になっている。このような目標を達成するには、国際マーケティング論に依拠した権力分散型の組織では柔軟性に欠ける²³。

以上が国際マーケティング論の問題点である。しかし、これらの問題点を他の理論が補っている。国際マーケティング論が他の理論とどのような点で補完しているのかについて、以下に記す。

第3節. 国際マーケティング論と他理論との補完性

第1に、国際マーケティング論に依拠した環境要因で考えると、Hill=Hwang=Kim(1990)が主張するように、環境が変化しやすい現地国では、企業は技術移転などの低い資源投入量の参入形態を好む。しかし、取引費用理論から考えると、技術移転は高い漏洩リスクがある。このため、多国籍企業の競争優位が多くの準レント²⁴を生むことを約束する企業特種的ノウハウの漏洩を考えれば、それは適切でない。これは、減少した漏洩リスクから生じる取引費用の節約と、完全所有子会社による中央集中的な指令からくる戦略の柔軟性の欠如から予測される損失とを比較することで解決することができるかもしれない。取引費用の節約が、戦略の柔軟性の欠如から生じる予測される損失よりも多いならば、完全所有子会社が参入形態として好まれる²⁵。この意味で国際マーケティング論と取引費用理論は補完的である。

第2に、国際マーケティング論と競争戦略論は補完的である。Hill=Hwang=Kim(1990)が指摘している通り、例えば、非知識集約的産業に基盤がある多国籍企業が国内事情を周知しておらず、将来の需要が不確実で、カントリーリスクが高い国への参入を考えている場合、国際マーケティング論に従えば、参入様式としては技術移転が望ましい。しかし、その世界的な産業が限られた数社の世界的なプレーヤー間による寡占的相互依存関係にあるなら、そして現地市場がその多国籍企業のグローバルな競合企業のホームベースであるなら、競争戦略論に従うと、多国籍企業は高い統制力の参入形態を選択する。この場合、完全所有子会社の柔軟性の欠如とサンクコストは、現地国の競合企業に当該多国籍企業の本国市場への競争的な攻撃を思いとどまらせる手段として、現地国での価格を下げる脅迫を用いることができる多国籍企業的能力によって相殺される。競争戦略論では、個々の子会社は損失を出しても世界的にみれば価値の最大化へ繋がるかもしれないと考える²⁶。したがって、環境が不確実であるからといって国際マーケティング論が主張するようにリスクの低い参入形態を選択するとは限らない。

第4節. 企業の資源ベース理論（組織能力理論）

次に、本節では、企業の資源ベース理論の代表的な研究を概観し、その問題点と他の諸

理論との矛盾点と補完性について考察する。

4-1. Barney 理論

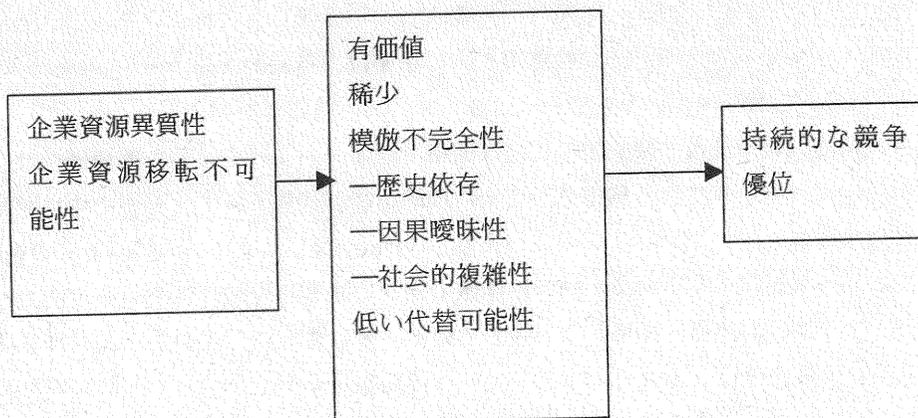
資源ベース理論の代表的な論者としては、Barney(1991)が挙げられる。彼は、「企業が競争優位を持つのは、現在あるいは潜在的な競争相手によって同時に実行され得ない価値創造戦略を実行している時であり、その時に、戦略実行中の企業以外の他の企業がこの戦略の利点を模倣・複製できない時、この戦略実行中の企業は、持続的な競争優位を持つ²⁷」と主張し、「持続的な競争優位は企業能力に依存している²⁸」ことを強調した。そして、「企業は市場で持続的な競争優位を購入することは期待できず、むしろそうした競争優位は企業によってすでに統制されている稀少で不完全に模倣可能で代替不可能な資源の中に発見されなければならない²⁹」と述べている。つまり、Barney は、企業特殊な戦略とその戦略の模倣不可能性を強調し、他の企業が同時に模倣できない企業特殊な戦略の策定能力と実行力を持つ企業が、競争優位を持つと主張している。彼はさらに、どのような属性を持つ資源が「持続的競争優位」をもたらすのかという枠組を提示した。そして、持続的な競争優位をもたらす資源の属性を述べるにあたり、Porter の2つの仮定、すなわち、業界構造分析と戦略グループ分析が、業界内及び戦略グループ内の企業の統制する資源と、彼らが追求する戦略を同質と見なしている点と、企業が戦略を実行するために使う資源が移転可能(mobility)であると仮定している点を否定した³⁰。こうした仮定は Barney が主張する競争優位の可能な資源としての「企業資源の異質性と移転不可能性(immobility)」を排除するからである。Barney はこれらの仮定をとり払い、ある産業内あるいはグループ内における企業は統制する戦略資源を異質なものと考え、企業間での資源の移転は完全に移転可能ではなく、それゆえ、異質性を持続することができる³¹。「企業資源」には、企業にその効率性と有効性を改善させる戦略を創造させ実行させることを可能にする企業によって統制されるすべての資産、能力、組織プロセス、企業特質、情報、知識などが含まれる。この企業資源こそ、企業が戦略を策定し実行するために使うことができる強さであると Barney は考えている³²。

そして、ある経営資源が価値を有し、稀少で、模倣が不完全で、代替可能性が低いほど、異質性が高まり、資源の移転が困難になり、これらの属性を有することによって持続的な競争優位が達成される(図3)。この資源の属性は、Barney(1991)によると、具体的に以下のことを指す³³。

(1) 有価値：価値ある資源(valuable resources)は、その資源が、事業の機会を開拓するか、あるいは脅威を中和化することに貢献するものでなくてはならない。Barney(1991)は、それを、経営資源を組織的資本資源(物理的技術、プラント・設備、地理的な立地、原材料へのアクセス)、人的資本資源(訓練、経験、判断、地籍、対人関係、個々のマネージャーと労働者)、物的資本資源(公式な報告構造、公式非公式の計画・統制・調整システム、

諸グループ間の非公式な関係)の3つに分類している。これらの資源はたとえ、稀少で、模倣が不可能で、代替可能性が低かったとしても、価値がなければ、すなわち、機会を開拓し、脅威を中和するのでなければ、それは資源とは呼べないと述べている³⁴。

図3. Barneyの資源ベース理論のシェーマ化



出所：Barney(1991)p.112.

(2) 資源の稀少性(rare resources)：資源の稀少性は、競争企業間である特定の資源がどれほど保有されているかを示す。一般的に、特定の価値ある資源を所有する企業数が、業界で完全競争を生むのに必要な企業数よりも少ない時、資源は競争優位を生む潜在力を持つ³⁵。

(3) 不完全に模倣可能：独特な歴史状態(unique historical conditions)、因果曖昧性(causally ambiguous)、社会的複雑さ(socially complex)の3つの理由のうちの一つあるいは混合によって、企業資源は完全に模倣することは不可能であり得る³⁶。

(4) 代替可能性：競争優位の源泉である資源がたとえ正確に模倣されることがなくても、競合他社が別の資源や類似の資源を使って自社の資源を通じて実行する戦略と同じ戦略を実行することが可能なら優位性を維持することは困難である³⁷。例えば同じ戦略を実行するために2つの貴重な企業資源をそれぞれ別々に利用することができる時、それらは戦略上、同等である。この価値ある企業資源のひとつが稀で、完全に模倣不可能であり、他方はそうでないとする、前者の企業資源を持つ企業は一定の戦略を考え実行することができる。そして、戦略的に同等な企業資源がなくても、これらの戦略は持続的な競争優位を生む。なぜならそれらを考え実行する資源が、価値があり、稀で、不完全に模倣可能であるからである。戦略上同等の資源があることは、他の競争企業が同じ戦略を、異なる方法で、異なる資源を使って実行することができることを示すものである。この場合、企業にとって脅威なのは、これらの代替資源が競争相手にとって模倣が容易であるか、あるいは稀少でない場合である³⁸。

このように、Barney 理論では、企業資源の有価値性、稀少性、模倣不完全性、低い代替可能性という条件を同時に満たす資源が、優れた業績の持続可能性（持続的競争優位）の源泉となり得る。これらの属性を有する資源は、企業間の移転が困難であり、それによってこれらの属性は企業特殊性の程度を示していると理解されている。優れた業績の実現には企業資源がその活用方法に特殊的であること、そして持続的競争優位の実現には企業資源が企業に特殊的であることが条件となる。

4-2. Johanson=Vahlne の研究

Johanson=Vahlne(1977)は、国際事業では市場知識の獲得に困難があるので、市場情報の欠如と不確実性のため増加し言葉や文化による相違からくる知識の欠如が、国際化事業の発展に関連した意思決定への重要な障害であると述べている。現地のマネージャーは知識が欠如している不確実な状況で意思決定を行わなくてはならないが、Johanson=Vahlne(1977)は、こうした不確実性を削減するための対処として参入形態を捉え、資源投入量と知識の源泉の視点から独立の貿易業者を通じた輸出、販売子会社を通じた輸出、生産子会社の3つをとりあげた。そして、資源投入量は生産子会社で最大となり、販売子会社を利用した輸出や生産子会社では知識の源泉のチャネルを確保・統制することが可能になると考えている。この研究では、知識には「客観的知識」と「経験的知識」の2つのタイプがあり、前者は客観的な知識を持って教えることができるが、後者は、個人的な経験を通してしか学ぶことができないと論じている。経験それ自体は決して伝達されることができず、客観的な知識と比べて容易に獲得できないため経験的知識こそが重大な知識であることを強調した。国内の事業では、かなりの部分を基本的な経験に頼ることができるが、外国の事業では初めから基本的な経験上の知識も持っていないので、当該国での事業と事業の間に連続的に獲得されなくてはならないとしている。「経験的知識」には「一般的知識」と「市場特殊的知識」がある。「一般的知識」は、地理的な場所にかかわらずあるタイプの顧客の共通した特徴とマーケティング手法に関する知識である。「市場特殊的知識」は、特定の国内市場の特徴についての知識であり、例えば、ビジネス環境、文化様式、市場システム構造、個々の顧客企業とその社員の特徴などに関する知識である。特定国での事業活動に際して重要となるのは「市場特殊的知識」である。「市場特殊的知識」は市場の経験を通してしか主に獲得できないのに対して、事業の知識はある国から別の国へ移転可能である。市場知識と市場コミットメントの間には直接関係があり、知識は資源と見なすことができる。従って、市場についての知識があればあるほど、資源の価値があり当該市場へのコミットメントは強くなる。これはとりわけ「経験的知識」について言えるのであり、他の個人や市場に移転できないものと考えられている。経験によって蓄積される市場特殊的知識に欠如している企業やマネージャーが、独立した貿易業者を通じた輸出形態を採るのは、外部の企業との協働という形で知識の獲得に努めるためであると説明している。経験を蓄積して

いく過程で独立した貿易業者による輸出から自社の販売会社を通じた輸出に転換される。どの形態にせよ、輸出が先行し、生産投資が後行するのは、生産投資の方が資本投下量が多いためリスクが大きいのみならず、経験を基盤とした市場特殊的知识が蓄積され、それをもとに形成されるマーケティング資源の代替性が低いことによると説明される。つまり、この理論では企業が最初、知識や資源の欠如という制約条件のもとで生じる不確実性を削減することを目的とした行動を展開し、実際の事業活動を通じた経験に伴い、より多くの資源投入量が必要な形態に変化するというのがその主張である³⁹。

Johanson=Vahlne(1977)の研究の功績は、市場特殊的知识が企業に蓄積されるほど、経営資源の価値が増大し現地市場へのコミットメントが強くなり、この市場特殊的知识を含めた経験的知識が、他の個人や市場に移転できないとして企業能力として重要視した点にある。

第5節. 企業の資源ベース理論の特徴

以上、企業の資源ベース理論の代表的な論者である Barney(1991)理論と、企業の資源ベース理論に依拠して海外市場参入行動を分析した Johanson=Vahlne(1977)の研究を概観した。資源ベース理論の特徴をまとめると以下の通りである。

表2. 内部化理論と資源ベース理論の比較

	内部化理論	資源ベース理論
分析単位	取引	企業
主要な焦点	取引の特徴	企業能力
鍵となる仮定	機会主義	限定された合理性
競争の源泉	取引の効率的な経営	能力開発と活用
ノウハウの管理における主要な方向	コスト最小化	価値の管理
所有形態選択の際に鍵となる考慮	取引最小化、取引特徴と統治形態間の適合	貢献と企業能力に置かれた要求
一時的な方向	本質的に静学で均衡指向	本質的に動学：発展プロセスとしての学習と構築能力

出所：Madhok(1997)p.41.を基に筆者作成。

第1に、資源ベース理論が強調する企業能力の視角は、黄(1999)が指摘する通り、競争戦略論と同様に、価値最大化の視点から海外参入問題を捉えており、ルート・モデルでは不十分であった参入プロセスの移行要因を明確にしている。その基本的な命題は、企業の国際化が漸進的なプロセスであり、現地市場に関する知識や国際経験が蓄積されるにつれて、外部不確実性が低下し、企業はその市場との関わりを深めていくことにある。そして、国際化プロセスの各段階で企業が持つ現地市場知識の蓄積や国際経験などの企業能力に、本

質的な重要性があることを強調している⁴⁰。取引費用理論においては、Madhok (1997)が述べているように、特定の統治取り決めによって得られる便益を取引費用最小化によって測定している。これに対して、資源ベース理論では、投資から実感された価値の最大化によって測られており、製品市場への参入は将来の価値への投資と見なされている。提携関係に関しては、価値はより効率的な活用だけによってではなく、より重要な将来の活用に使える知識ストックへの貢献によって測られる。資産特殊的投資に関しては、取引費用の議論では、提携関係は相互依存を引き起こし、適応性を抑制し、機会主義に対する企業の弱点を増大させる。しかし、取引費用の最小化と機会費用の防止だけでは企業の価値創造や発展には繋がらず、結局、企業は、取引費用最小化と企業特殊的知識の流出防止のために、提携関係を通じた最善の価値創造の実現方法へと戦略を移行させていく(表2)⁴¹。

第2に、資源ベース理論に従うと、黄(1999)が言うように、合併や提携などの中間形態は企業能力の相互移転を促進する機構となる。企業能力の観点からみれば、技術移転は技術を移転することはできても企業組織の情報、知識の評価、開発のノウハウまでは移転できない。このため、経営資源の海外移転には技術移転は適切な参入形態ではないと見なされる。一方、技術や知識を支える業務ルーチンやノウハウを同時に移転できる合併や現地子会社の形態は、企業の競争力と利潤獲得能力を高めることになる⁴²。企業という階層組織は、市場契約に対して、企業特殊的資源の創造と活用及び新知識の社内浸透等、目に見えない形での優位性を持つため、合併企業は、単一企業としての共通の企業文化、ルーチン等が発展し、それがこの企業内の経営諸資源の間にプラスの相乗効果を発生させると考えられる。この点で合併企業形態は、個々の企業が市場契約をした場合よりも、資源ベース理論の観点からみると優位性を持つ。なぜならば、ある製品の使用や製造に際して、現地企業の持つ技術や特性、資産などの経営資源と企業能力を取得できると考えるからである。このように、資源ベース理論ではKogutが指摘するように、合併企業が複雑で暗黙的な組織ルーチンの移転と模倣を可能にする媒体の役割を果たす。合併企業という媒介で知識が移転され、企業は互いに学習することができる。組織の知識は暗黙知である可能性が高いので、組織知識の移転は組織が複写されたら、実行することができる。企業が技術資産の一部を売りたいと仮定すると、移転して使用を統制する一般的なメカニズムは技術移転契約を通して行われる。しかし、もし知識が組織的に縛られたものであるなら、技術移転は暗黙知を移転するには不適當なメカニズムとなる。この場合、合併企業が複雑で暗黙的な組織ルーチンの移転と模倣を可能にする媒体の役割を果たす⁴³。このような経営資源と企業能力の補完性は、Harriganが述べているように、なぜ子会社形態よりも合併形態による海外参入が多いのかを説明する理論概念と言える。今まで経験したことのないような異質な市場環境への参入は、経営資源を展開する能力不足が制約条件となり、参入形態に関する企業の選択幅が狭くなるが、合併などの中間形態は新しい経営資源と企業能力を取得するための手段となる。したがって、合併パートナーとの経営資源と企業能力の補完性は国

際合併の成功要因となる⁴⁴。こうした補完性は、多国籍企業の生産技術、製造過程、経営管理能力及び経営システム、現地パートナーとの資本、既存設備や現地人材および現地市場知識との間に発生する⁴⁵。

第3に、資源ベース理論は、新古典派経済学が仮定する完全情報、資源の移動可能性及び分割可能性を捨象している。経営諸資源の識別と、どのような経営資源を結合するかは、経営者が意思決定すべき重要な問題で、重要な諸資源は企業間を自由に移動しないと考えられている。さらに、この理論では経営資源は市場購入によって簡単に入手できないし、企業内で非生産的になったからといって容易に企業外に放出できないとしている⁴⁶。

第4に、資源ベース理論では企業行動の核心は、Madhok(1997)が述べているように、機会主義的行動の回避よりも、企業特殊的資産の活用と開発にある。能力の活用と開発の動態的なバランスは企業の継続的な成功に欠かすことができない。能力の開発は将来志向・機会模索・学習へと繋がる。開発は、活用によりこの価値を実現し未来の開発に対する資源を生成する間に、活用できる将来の価値の可能性を提供する。提携関係が特に世界的規模でダイナミックに動いている知識集約的な産業で行われているという事実は、企業能力を発展させる機会と、機会主義から生じる損失をトレード・オフすることを企業が忌避しないことを示している。短期的な取引費用の最小化よりも、企業能力によって将来の価値の基盤を創造することによる長期的な存続の方が重要である。開発が重要な産業や能力開発を必要とした事業では、将来の価値を認識し、取引費用の節約よりも提携関係を好む。たとえ企業が内部化を好んだとしても、企業内の開発は不完全であり、適切なルーチンの学習コストが時間、努力、経営資源に関してより高くなる。さらに静的な環境で企業が必要とする能力と基礎をなすルーチンを開発することができても、開発速度がダイナミックな環境下で競争力を持ち続けるにはスピードが遅すぎるかもしれない。たとえば、化学産業のように開発スピードが重視される産業では、環境の不確実性が市場を通じた取引費用に与える影響の程度よりも、現在及び将来の価値を生成し実現するのに必要とされる能力を企業が所有する程度と、能力の制約がある中で受入可能な時間とコスト内でそうした能力の開発に対する最適な手段が何かを査定することの方が重要である⁴⁷。

このように、資源ベース理論では合併企業が複雑で暗黙的な組織ルーチンの移転と模倣を可能にする媒体の役割を果たすため、合併企業という媒介で知識が移転され、企業は互いに学習できることができると説く。このため技術や知識を支える業務ルーチンやノウハウを同時に移転できる合併や現地子会社の形態は、企業の競争力と利潤獲得能力を高めることになる。

第6節. 企業の資源ベース理論と他の理論との矛盾点と補完性

企業の資源ベース理論と他の諸理論とどのように異なり、どのように矛盾し補完してい

るのであろうか。それらについて以下に指摘する。

第1に、先発参入優位に対する捉え方が競争戦略論と資源ベース理論では異なる。競争戦略論では、企業は合併企業などの中間形態を通して先発参入優位効果を獲得することができると考えている⁴⁸。たとえば、Lieberman=Montgomery (1988) の先発優位の研究では、競合他社よりも早期に市場に参入することによって、流通チャネルへの接近、顧客ののれんの確保、肯定的な評判等が獲得されると考えられている。また、Day=Wensley(1988)の戦略論の枠組においては、先発優位という要因が参入のタイミングとしてマネージャーの戦略的選択の範疇に位置付けられていて、たとえ、優れた資源や技能を有していたとしても、それが地位の優位に至るには参入のタイミングに部分的に依存すると考えられている。これに対して、Barney(1991)においては、早期に参入することで利益が得られたのは、その企業が他の競合企業以上に市場の機会を察知できる能力を有していたからであり、その差がタイミングの差を生み出したと説明されている⁴⁹。

第2に、取引費用理論と企業の資源ベース理論は、Agarwal=Ramaswami(1992)が述べているように、コスト最小化 vs 企業の資源能力の最適活用という違いにもかかわらず統合問題に向けた限定された合理性の概念を共有している。資源ベース理論では、企業は自社だけで異なる市場であらゆる事業を行う構造的な経験的能力には限界があるので、その統合に関する決定は、資源能力と過去の歴史の結果による国際経験によって制約を受けていると仮定している。この場合、合併や提携などの中間形態は、資源ベース理論によると、不足する資源能力や国際経験を補完する資源となり得る。

第3に、競争戦略論に依拠した中央集中的なグローバルな企業も国際マーケティング論に依拠した分権的なマルチドメスティックな企業もノウハウなどの学習を妨げるかもしれないが、企業の資源ベース理論に依拠した企業は、合併企業や提携を通じて、技術や知識を支える業務ルーチンやノウハウを同時に移転でき、企業の競争力と利潤獲得能力を高めることができる。資源ベース理論によれば、異質な市場への参入は企業に学習する刺激を提供し、新たな企業能力を取得する機会になる。Ghoshal(1987)は企業能力の学習について言及し、国際マーケティング論に依拠した分権化志向のマルチドメスティックな企業では、子会社が現地環境から学習する適切な感覚や、分析・対応能力を持っていないかもしれない。競争戦略論に依拠した中央集中化志向のグローバル企業は、組織資源が中央集中化され、各国の子会社を異なる国へ組織の付加価値を供給するための配送パイプラインだと見なし、多様な学習はおこらないかもしれない。グローバル企業のように中央集中化された意思決定プロセスは企業の本社の外で蓄積された知識に対して鈍感であるかもしれない。また、マルチドメスティックな企業は、子会社は現地資源と高い自立レベルを享受しているものの、逆にグローバルな学習を活用できないかもしれない。それは異なる組織構成体で開発された知識と専門知識を移転し総合する能力が欠如しているからであるとしている。これに対して企業の資源ベース理論に依拠した企業は、合併企業や提携を通じて、技術や

知識を支える業務ルーチンやノウハウを同時に移転でき、企業の競争力と利潤獲得能力を高めることができると述べている⁵⁰。

第4に、資源ベース理論と競争戦略論は補完関係にある。ノウハウが企業特殊的であり移転不可能であるために、資源ベース理論に従って、企業が完全所有子会社という階層組織を設立して経営資源の移転を試みたとしても、本国と現地国には違いがありその移転は完全には実現されない。このため、移転の履行適応コストは増加し、ノウハウが侵食され、価値が減少するかもしれない。このような場合、Madhok(1997)によると、多国籍企業は、現地知識の豊富な現地企業との合併形態といった提携関係を好む⁵¹。この点について、戦略的重要性を強調した競争戦略論と、企業能力を主張した企業の資源ベース理論を統合した論点をフォールクナー(Faulkner(1995))が提示している。諸上(1997)の研究によると、フォールクナーは競争優位の資源ベース理論に依拠しつつ、当該活動の戦略的重要性と、企業能力に応じて自社内生産（内部化）すべきか他社生産（外注）すべきかという論点を提示した。彼は戦略的な重要性が高く企業能力も高ければ、内部化が最善であると述べているという。そして、戦略提携が形成されるのは、当該活動の戦略的重要性が中程度以上はあり、その活動における自社競争能力の熟達度が高くない場合である。活動の戦略的重要性が低ければ、いくらその方面で自社競争能力が優れていても、資源の有効活用の観点に立てば、外部化する方が得策となる⁵²。

第5に、内部化理論では Madhok(1997)によれば、市場の失敗だけに焦点をあてているが、資源ベース理論では企業能力と階層組織の失敗の限界を見ている。資源ベース理論は、資源の企業特殊性と稀少性のために、競合企業による模倣が不可能となり、それゆえ企業特殊性を持つ資源が超過利潤（準レント）の源泉になると主張する。資源ベース理論は、内部化理論のように、市場取引における契約当事者達の裏切り行為という機会主義的行動の可能性を、企業という階層組織の存在理由にしたり、規模と事業範囲の制約要因として前提せずに、準レントの創造というプラス要因を重視する。このように、資源ベース理論では企業行動の核心は機会主義的行動の回避よりも、企業特殊資産の活用と開発にあると考えている。取引費用最小化アプローチは限定された合理性とともに機会主義が仮定されているが、資源ベース理論の議論は限定された合理性だけに集中しており、機会主義の仮定とは独立している。すなわち、取引費用理論は契約や取引の費用に対する統治形態の影響に焦点をあてているのに対して、資源ベース理論はノウハウがレントを生み出すポテンシャルに対する統治形態の影響に焦点をあてている。企業の境界を越えた知識移転に関しては、取引費用理論と資源ベース理論は一致している。両理論とも、暗黙知の移転は内部化へ結びついている。しかし、取引費用理論では市場メカニズムを通じた取引を行わないことによって節約あるいは回避された取引費用の程度に焦点があるのに対し、資源ベース理論では、企業内での取引を行わなかったことによる全体としてのレント生成能力の点で犠牲になった価値の程度に主たる焦点がある（表3）⁵³。

表 3. 内部化理論と資源ベース理論の違い

	内部化理論	資源ベース理論
境界を越えたノウハウの移転	機会主義の仮定の下で市場の失敗	ノウハウの企業特殊性と不完全な模倣可能性といった企業能力による生来の相違による市場の失敗 機会主義は論点ではない
境界内でのノウハウの移転	異なる空間を越えた企業特殊的なノウハウの完全な移転可能性を仮定	ノウハウの特殊性と完全な移転不可能性による階層組織の失敗 機会主義は論点ではない
企業特殊的資産	資産の活用を強調	資産の開発と活用に焦点
協力、提携へ向けた方向	コスト最小化 保護意識が強い姿勢 境界のインタフェースにおいて、ノウハウに狭く焦点をあてている	便益を探す 肯定的な価値創造姿勢 ノウハウの下にあるルーチンへ向けた広い焦点

出所：Madhok(1997)p.45.を一部修正して筆者作成。

むすびにかえて；統合理論

本稿では、国際マーケティング論、資源ベース理論について批判的に検討してきた。富山(2002)における取引費用理論、競争戦略論に依拠した海外市場参入研究の概観と合わせ、各理論の主要な概念を整理してまとめたのが表4である。これらの理論は分析視点が異なるため、海外市場参入行動に対して対立した理論が提示されてきた。世界的な企業の経営者はグローバルな効率、国ごとの適応性、世界的基盤に立った知識の開発能力を身につける必要性を承知している。特定の理論だけに基づいた分析では、部分的な要因のみに限定された分析にとどまり、市場参入行動に関する様々な要因が欠落することになり、海外市場参入研究の有効なアプローチにはならないであろう。特定の理論に基づいた単一次的な経営ではなくから統合理論に依拠した複次元的な経営や様々な経営パースペクティブのバランスを取る必要がある⁵⁴。

海外市場参入に関する研究を深めるためには、諸理論を統合する必要があるという指摘は、Aulakh=Kotabe(1997)らによってされてきた。Aulakh=Kotabe(1997)によると、取引費用理論は機会主義、限定された合理性、取引効率を強調しており、個々の市場について二者間のバーゲニングの問題を理解するには有益である。一方、競争戦略論の分析は各市場を超えた全社レベルの競争力との関連を重視し、全社戦略としての参入に焦点をおいた有効なアプローチである。そして、企業の資源ベース理論の視点は外国市場における統合決定

表4. 海外市場参入に関する諸理論

既存理論	基本視角	代表的な海外市場参入の論者
取引費用理論	<p>利潤の源泉である企業特殊的な資産の取引特性や外部不確実性を強調(Buckley=Casson(1976), Rugman(1980))。</p> <p>企業特殊的資産が生む利潤獲得のため、企業が取引費用を最小化する参入形態を選択</p> <p>取引特殊的資産に価があり不確実性が高い時、企業は統合する (Anderson=Gatignon(1986)pp.10-19.)</p> <p>機会主義、限定された合理性、取引効率</p> <p>市場の不完全性を避けるために垂直統合する</p>	<p>Anderson=Gatignon(1986), Anderson=Coughlan(1987), Klein et al. (1990), John=Weitz (1988)</p>
企業の資源ベース理論(組織能力理論)	<p>企業資源</p> <p>競争優位と持続される競争優位</p> <p>企業は、競争相手が実行していない価値創造戦略を実行している時、他企業がその戦略の利得をコピーすることが不可能であるとき、持続的な競争優位を持つ(Barney(1991)p.102.)</p> <p>持続的な競争優位は、企業能力に依存 ((Barney(1991)p.116.)</p> <p>持続的な競争優位を持つには企業資源は、貴重で稀で不完全に模倣可能で代替不可能でなければならない(Barney(1991)p.106.)</p> <p>経験的知識は容易に取得されない (Johanson=Vahlne(1977)p.28.)</p> <p>市場特殊的知識は当該市場での経験を通して獲得される (Johanson=Vahlne(1977)p.28.)</p> <p>企業経験と市場経験の蓄積において外部から人員を交代させることは困難 (Johanson= Vahlne(1977)p.29.)</p>	<p>Johanson=Vahlne(1977), Barney(1991), Grant(1991)</p>
競争戦略論	<p>企業全体としての戦略優先</p> <p>相互依存性</p> <p>ネットワーク</p> <p>規模の経済を活用し、速く大規模投資を通して先制的なポジションを得ること、異なった活動を越えたシナジー作用を達成するために相互依存的に経営することがグローバル戦略に重要 (Hout=Porter=Rudden(1982)pp.98-106.)</p> <p>企業は効率を達成しリスクを管理し、将来の変化に適応できるための内部学習能力を開発するために、これらの矛盾する目標を最適化する戦略行動を採ることで競争優位を開発(Ghosal(1987)p.427.)</p>	<p>Kim=Hwang (1992), Hout=Porter=Rudden(1982), Harrigan(1988), Ghosal(1987)</p>
国際マーケティング論	<p>標的国市場や本国市場の外部要因が参入様式に影響を与える (Root(1994)pp.28-33.)</p> <p>参入企業の製品特性や経営資源、経営者の積極性などの内部要因が参入様式に影響を与える(Root(1994)pp.33-35.)</p> <p>進出市場の環境要因の差異を重視(Root(1994)pp.30-33.)</p> <p>外部環境は、企業が当該市場へ参入するかどうかに影響を与える (Goodnow=Hanz(1972)p.46.)</p> <p>環境における差異性への適応 (カトーラ=キーベニー(1989) 23 頁)。</p> <p>統制不可能な環境(文化、競争、政府、技術、法律、政治、経済)の影響を予期し、それらの影響を最小化する (カトーラ=キーベニー(1989) 23 頁)</p>	<p>Root(1982) (1994), Goodnow=Hanz(1972), カトーラ=キーベニー (1989)</p>

筆者作成。

に適する企業の技能や資源を理解するのに有益である⁵⁵。特定の理論に基づいた分析ではなく、諸理論を統合し市場参入行動を検討する必要がある。統合理論の利点は、異なった参入形態を検討する時に、要因と問題の識別の助けとなることである。統合理論は、多様な要因間の可能なトレード・オフを識別することにおいて、利益だけではなく、特定の参入形態決定の追求と関連する可能性のあるコストの理解に有用であり得る。つまり、特定の参入形態決定の追求に関連した利益だけでなく、潜在的なコストを理解するのに役立つ⁵⁶。

急速な技術変化、製品のライフサイクルの短縮化、グローバルな市場競争の激化に加え、EU統合の進展、自由貿易協定などの地域統合傾向、社会主義諸国の市場経済化などにより、企業にとっては環境の不確実性が增大している。このような環境下で、企業はますます激化するコスト競争、付帯サービス競争に勝ちぬくための競争戦略論的なグローバルな一元的、効率的な調達・生産・販売の管理、とくに、有効な国際的ロジスティックスの形成が必要になっている。国際マーケティング論の観点からは企業は世界の多様な環境に適応し、そこから学習し、競争戦略論的視点からは各国の子会社、関連企業間におけるシナジー効果、他社との相互補完的な戦略的提携等を最大限に活用し、企業の資源ベース理論の視点からは企業能力を高めていかないと企業は、競争優位を維持し、創造することが難しくなっている。グローバルな競争で抜き出るためには、費用も収益も同時に管理しなければならない。グローバルな競争力をつけるためには、規模の経済、範囲の経済、要素費用の経済を同時に最大限に利用し、為替相場の変動、消費者嗜好や技術の変化という不測の事態に対する柔軟性も身につけなければならない⁵⁷。諸理論が重視する要因は相互に補完性を持つ。異質な文化と多様な海外市場の環境への適応に関する国際マーケティング論の研究を、環境の不確実性を内部化しつつ個々の取引に焦点をあてて分析した取引費用理論と、企業全体としての戦略を優先させた競争戦略論と持続的な競争優位は企業能力に依存するとした企業の資源ベース理論の研究成果を統合させて海外市場参入行動を検討していく必要があるというのが筆者の基本認識である。

<注>

※ 本稿は、平成13年新潟大学大学院現代社会文化研究科へ提出した経済学博士号請求論文「日米企業のロシア市場参入行動に関する研究」の第3章に加筆・修正したものである。

- 1) 嶋(2000)21～22、29～30頁参照。
- 2) 高井(2000)9頁参照。
- 3) 角松(1983)79頁。
- 4) 黄(1999)34頁。

- 5) 角松(1994) 2 頁、角松(1983)前掲書、81 頁。
- 6) 諸上(1997)33 頁。
- 7) カトーラ・ヘス(1979) 10~17 頁、角松、前掲書、82~85 頁参照。
- 8) ルート (1984) 19~31 頁、Root (1994) pp.28-39.
- 9) ルート (1984) 19~31 頁、Root(1994)pp.28-39. 例えば、寡占市場や独占市場では、企業はリスクを忌避し経営資源の投入を最小にしたいと希望しても、支配企業の力に対抗して競争していくために、生産への株式投資を通じた参入になることが多い。また、市場リスクが高くても、現地国政府の合併企業奨励策により、経営資源の投入を余儀なくされる場合もある。
- 10) カトーラ・ヘス・S.キーベニー(1989) 19、23、28~60 頁。
- 11) ホット国には、日本、オーストリア、ベルギー、カナダ、フランス、アイルランド、西ドイツなどが含まれ、中くらいの国には、メキシコ、韓国、台湾、ユーゴスラビア、フィンランド、香港、ジャマイカなど、コールド国には、アフガニスタン、エジプト、インド、ネパール、サウジアラビア、タイ、ザンビアなど(詳細については Goodnow=Hanz(1972) p.36. を参照されたい。
- 12) Ibid.,Goodnow=Hanz, p.33.
- 13) Ibid.,Goodnow & Hanz, p.46.彼らの研究は米国の製造企業 250 社の市場参入様式の頻度分布を国別に算定した。この調査結果によると、ホットな国から寒い国へ移行するにつれて、企業は輸出による参入様式に依存するようになり、現地生産への投資へは依存しなくなるのが看取された。平均的なホットな国では、輸出が全体の参入様式の 47.2%、現地生産への投資が 28.5%、技術供与と混合様式が残りの比率を占めたのに対し、コールドな国へは、輸出が全体の参入様式の 82.6%を示し、現地生産への投資は 2.9%、技術供与と混合様式が残りの比率を占めた。
- 14) ホセ・デ・ラトーレ(1990)、219 頁。
- 15) 国際マーケティング論の組織モデルは「マルチナショナル型組織モデル」である。このモデルは経済的、政治的、社会的に異質な環境に対し、企業は情報や組織力を分散させ、現地の経営方法に沿って各国市場の違いに対応する組織モデルであり、組織形態は権力分散型の連合体である。マルチナショナル型モデルの企業は、現地市場の格差や受入国の政治的要求に対して非常に敏感で適応性がある(パートレット=ゴシャル、前掲書、72 頁)。
- 16) 黄、前掲論文、34 頁。
- 17) 角松、前掲書、84 頁。
- 18) 黄、前掲論文、34 頁。
- 19) 大石(1997)170~171 頁。
- 20) 角松、前掲書、102 頁。

- 21) 角松、前掲書、85 頁参照。
- 22) バートレット=ゴシャル、前掲書、72、79、84、116 頁参照。
- 23) バートレット=ゴシャル、前掲書、84 頁。
- 24) 準レントとは、「ある資産（生産要素）の最善の用途で得られる価値（報酬）とその資産（生産要素）の次善の用途で得られる価値（報酬）との差額」（Klein=Crawford=Alchian (1978)p.298.）を意味する。
- 25) Hill=Hwang=Kim(1990)p.125.参照。
- 26) Ibid. Hill=Hwang=Kim ,p.126.参照。
- 27) Barney(1991) p.102.
- 28) Ibid.,Barney,p.116.
- 29) Ibid.Barney, p.117.
- 30) Porter(1980)は、企業は競争的な環境を分析し、戦略を選択し、その後その戦略を遂行するために必要とされる資源を取得しなければならないと述べている。これに対して Barney は、Porter(1980)が、企業がこうした戦略を遂行するための同じ資源を持つかあるいはこうした資源へ同じアクセスを持つことを暗黙の前提としていることを批判している (Ibid.,Barney,p.100.脚注 1)。
- 31) Ibid.,Barney,pp.100-101.
- 32) 企業資源は（1）物理資本資源、（2）人的資本資源、（3）組織資本資源の 3 つの範疇に分けることができる。物理資本資源は、企業で使われている物理技術、企業のプラントと装置、企業の地理的立地と原材料へのアクセスを含む。人的資本資源とは、訓練、経験、判断、知性、関係、企業での個別のマネージャーと労働者の洞察を含む。組織資本資源は、企業の公式な報告構造、その公式、非公式な計画、統制力、調整システム、企業内やある企業とその環境内の企業間の非公式な関係を含む。これらすべての資源が戦略優位の源泉になるわけではない(Ibid.,Barney,pp.101-102.)
- 33) Ibid.,Barney, pp.105-112.参照。
- 34) Ibid.,Barney, p.103.,p.106.
- 35) Ibid.,Barney,pp.106-107.
- 36) 「独特な歴史状態」とは、経路依存性 (path dependency) という概念とほぼ同義であり、企業の業績は、その企業が歴史を通して辿ってきた経路にも依存することを意味する。企業が、歴史を通じた独特な経路によって価値ある希少な資源を獲得するならば、他企業には複製できない価値を創造する戦略を実行する点でそうした資源を開発することができる。企業にとっては歴史を通じた特殊な経路なしではそうした戦略を実行するのに必要な資源を獲得することはできない。第 2 の、「因果曖昧性」とは、企業によって制御される資源と企業の持続可能な競争優位との間の因果関係が不明確であることを意味している。この概

念は、その資源を保有している側が業績との因果関係を良く理解していなければ、競争相手はそれを模倣するのは困難であることを示したものであり、あくまで資源を保有している側の状態が問題になる。企業の資源と持続的競争優位の因果関係がよく理解されていないと、成功している企業の戦略を、模倣することでコピーしようとする企業にとって困難である。模倣を困難にする3つめの属性は、「社会的複雑さ」である。競争優位が複雑な社会現象に基づいている時、そうした資源を模倣するほかの企業の能力はかなり制約される。Barneyがいう社会的複雑さには、企業内のマネージャー間の対人関係、企業文化、供給業者と顧客間の企業の評判が含まれる (Ibid.,Barney,pp.107-110.)。

37) 例えば、他の企業の高い質のトップ・マネジメントを模倣することで別の企業の競争優位をコピーすることを模索している企業は正確には模倣することはできないが、独自のユニークなトップ・マネジメントを開発することが可能かもしれない。もし異なるトップ・マネジメントが同等ならば、たとえ、特定企業の特定経営陣が価値があり、稀で不完全に模倣可能であっても、高い質のトップマネジメントは持続的な競争優位の源泉ではない。また、ある企業のマネージャーが企業のカリスマリーダーであるがゆえ、会社の将来について鮮明なビジョンをもっていて、競争企業のマネージャーも自社の将来について鮮明なビジョンを持っていたとする。会社の将来について鮮明なビジョンをもつマネージャーの点からすれば、両者は戦略的に同等であり、互いに代替することができる(Ibid.,Barney, pp.111-112.)。

38) Ibid.,Barney, pp.110-111.

39) Johanson & Vahlne (1977) p.26,p28.,谷地、前掲書、17~18頁参照。

40) 黄、前掲論文、36頁。

41) Ibid.,Madhok, pp.51-54.参照。

42) 黄、前掲論文、35~38頁を参照。

43) Connor(1991)、横井(1996)51頁、Kogut(1988)p.44,p.50.

44) Harrigan(1985)(1988)を参照。

45) 黄、前掲論文、37頁を参照。

46) この企業観は重要な経営資源は企業内人間のチームワークの副産物かもしれないと考える (Ibid.,Connor、横井、前掲論文、46頁)。

47) Ibid.,Madhok, pp.49-51.参照。

48) 黄、前掲論文、37頁を参照。

49) Ibid., Barney, p.104.

50) Ghoshal(1987)p.432.参照。

51) Ibid.,Madhok,pp.44-48.参照。

52) Faulkner(1995),Strategic Alliances: Cooperating to Compete, McGraw-Hill Book Co.は入手で

きなかったため、Faulkner(1995)の研究に関しては諸上(1997)139頁に依拠した。

53) Ibid.,Connor、横井、前掲論文、45～49頁、Ibid.,Madhok,p.40.参照。

54) バートレット=ゴシャル、前掲書、77、91～93頁参照。

55) Aulakh=Kotabe(1997)p.149.参照。

56) Ibid., Hill=Hwang= Kim,p.127.参照。

57) バートレット=ゴシャル、前掲書、80～82頁。

<参考文献>

Agarwal, Sanjeev & S.Ramaswami(1992), “Choice of foreign market entry mode: Impact of ownership, location, and internalization factors” , *Journal of International Business Studies*, 23(1),pp.1-27.

Aulakh P.S. & M.Kotabe (1997), “Antecedents and Performance Implications of Channel Integration in Foreign Markets” , *Journal of International Business Studies*, 28(1), pp.145-175.

Barney, J.B. (1991), “Firm resources and sustained competitive advantage” , *Journal of Management*, 17, pp.99-120.

Beamish, P.W. (1985), “The characteristics of joint ventures in developed and developing countries” , *Columbia Journal of World Business*, 20,pp.13-19.

Beamish, P.W. (1993), “The characteristics of joint ventures in the People’s Republic of China” , *Journal of International Marketing*, 1(2), pp.29-48.

Connor, K.R. (1991), “A Historical Comparison of Resource Based theory and Five Schools of Thought within Industrial Organization Economics: Do We Have a New Theory of the Firm? ” , *Journal of Management*, Vol.17, No.1, pp.121-154.

Day, G.S.& Wensley, R. (1983), “Marketing Theory with Strategic Orientation” , *Journal of Marketing*, Vol.47, Spring.

Ghosal, Sumantra (1987), “Global strategy: An organizing framework” , *Strategic Management Journal*, 8, pp.425-440.

Goodnow, J.D. & J.E.Hanz (1972), “Environmental Determinants of Overseas Market Entry Strategies” , *Journal of International Business Studies*, 3(1), pp.33-50.

Harrigan (1985), “Vertical integration and corporate strategy” , *Academy of Management Journal*, 28(2), pp.397-425.

Harrigan, K.R. (1988), “Joint Ventures and competitive strategy” , *Strategic Management Journal*, Vol.12 (Special Issue), pp.141-158.

- Hill, Charles W.L., Peter Hwang & Chan Kim (1990), "An eclectic theory of the choice of international entry mode", *Strategic Management Journal*, 11(2), pp.117-128.
- Johanson, J. & Jan-Erik Vahlne (1977), "The international process of the firm: A model of knowledge development and increasing foreign market commitment", *Journal of International Business Studies*, 8(1), pp.22-32.
- Klein, B., Crawford, R. G. & Alchian, A. (1978), "Vertical Integration, Appropriable Rents and the Competitive Contracting process", *Journal of Law and Economics*, Vol.21, pp.297-326.
- Kogut, B. (1988), "A Study of the Life Cycle of Joint Ventures", *Management International Review*, Special Issue, 1988, pp.39-52.
- Lieberman, M. B. & Montgomery, D.B. (1988), "First Mover Advantages", *Strategic Management Journal*, Vol.15.
- Madhok, A. (1997), "Cost, value and foreign market entry mode: The transaction and the firm", *Strategic Management Journal*, Vol.18, pp.39-61.
- Root, F.R. (1994), *Entry strategies for international markets*, Lexington Books.
- 今井賢一・金子郁容(1988)『ネットワーク組織論』岩波書店。
- 大石芳裕(1997)「国際マーケティング複合化の実態」『明治大学経営論集』44巻3・4合併号, 1997年。
- カトーラ・ヘス(1979)『国際マーケティング管理』ミネルヴァ書房、第3版 (Cateora, P.R. & Hess, J.M., *International Marketing*, Richard D. Irwin, 1966)。
- カトーラ・ヘス・S.キーベニー(1989)『マーケティングの国際化』(角松正雄監訳大石芳裕他訳)文真堂 (Cateora P.R. & S.Keaveney, *Marketing: In international perspective*, 1987)。
- 角松正雄(1983)『国際マーケティング論』有斐閣。
- 角松正雄(1994)「わが国における国際マーケティング研究の前進」『熊本学園商学論集』1(1), 1~17頁, 熊本学園大学商学会。
- 黄磷(1999)「海外市場参入の理論展開: 市場環境, 競争, 取引と企業能力」『流通研究』第2巻第1号, 1999年3月。
- 嶋正(2000)「グローバル・マーケティングの進化」『グローバル・マーケティングへの進化と課題』高井眞編著、同文館。
- 高井眞(2000)「21世紀への1つのビジョン」『グローバル・マーケティングへの進化と課題』高井眞編著、同文館。
- 富山栄子(2001)「海外市場参入研究アプローチの概観—旧ソ連・東欧諸国市場参入分析に向けた分析視点の設定—」『現代社会文化研究』第21号、新潟大学大学院現代社会文化研究科、2001年8月。
- 富山栄子(2002)「取引費用理論と競争戦略論の限界と補完性—海外市場参入行動分析のため

の既存理論の批判的検討一』『現代社会文化研究』第23号、新潟大学大学院現代社会文化研究科、2002年3月刊行予定。

バートレット C.P.・ゴシャル S.(1990)『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』(吉原英樹監訳)日本経済新聞社 (Bartlett,C.P. & Ghoshal, S., *Managing Across Borders: The Transnational Solution*, 1989)。

ホセ・デ・ラ・トーレ(1990)「外国投資と経済発展：その対立と交渉をめぐって」(松井礼訳)『国際ビジネス・クラシックス』(中島潤・首藤信彦・安室憲一・鈴木典比古・江夏健一監訳, AIB JAPAN 訳) J.C. ベーカー=J.K.ライアンズ, Jr.=D. G.ハワード編、文眞堂(Jose de la Torre, Foreign Direct Investment and Economic Development, *Journal of International Business Studies*, Fall, 1981, pp.9-32.)。

ポーター M.E.(1995)『競争の戦略』(土岐・中辻・小野寺訳)新訂版,ダイヤモンド社 (Porter, Michael, *Competitive strategy*, The Free Press.,1980)。

諸上茂登・藤沢武史(1997)『グローバル・マーケティング』中央経済社。

谷地弘安(1999)『中国市場参入—新興市場における生販並行展開—』千倉書房。

横井義則(1996)「競争優位の源泉と資産ベースの企業観」『中京商学論叢』43(1), 31～52頁, 中京大学商学会。

ルート(1984)『海外市場戦略』(中村元一監訳 桑名義晴訳)ホルト・サウンダース・ジャパン出版局 (Root,F.R., *Foreign Market Entry Strategies*, AMACOM, 1982)。