

多国籍企業学会第 11 回全国大会 統一論題報告
「多国籍企業における外部化の論理と構築プロセス」

2018 年 7 月 7 日
日本大学 臼井哲也

内部化理論は、国際貿易に代わる新しい国際ビジネスの形態である多国籍企業の成立メカニズム、組織、戦略について精緻な議論を展開してきた。しかし近年、この内部化理論の修正、拡張に関する議論が活発化している (Cantwell, Ludan & Dunning 2010, Collinson & Narula 2014, Lopes, Casson & Jones 2018, Narula & Verbeke 2015, Rugman & Verbeke 1992, 2003, Teece 2014, Verbeke & Kano 2015)。その中核概念は「外部化」である。変化の激しい市場において活動の内部化を志向する巨大企業体は、その柔軟性を失い、もはやイノベーションの主体としての優位性を発揮できない。現在のグローバル市場では、外部資源へ素早くアクセスし、それら資源を柔軟に組み合わせ、市場へのフィットネスを高める組織能力にこそ競争優位の源泉があるという論理が登場している。ダイナミック・ケイパビリティ論である。ダイナミック・ケイパビリティ論に基づく新しい多国籍企業理論では企業家の役割に改めて光を当て、その資源ベースの柔軟な組み替え能力の重要性を説いている。

先行研究は外部化の論理の開発に資する議論を展開しているものの、そもそも企業が外部化を用いて国と企業の境界を越えて多国籍企業化していく動態的プロセスについてはほとんど論究していない。とりわけ企業が最初に進出先国へ市場参入あるいは生産拠点を設置する場合、外部者としての不利益を克服しつつ、外部パートナーを活用する組織能力が求められる。しかし先行研究は、企業がいかにして外部化の利点を獲得するかに関するガイドラインを示していない。

そこで本稿では日系企業の中国での生産アウトソーシングと流通チャネル開発の事例を用いて、外部化による多国籍企業化プロセスを検証し、命題を開発する。発見事項は3つある。第一に、企業が国境を越えて現地パートナーとの関係性を構築していく際には、経済的パワー、信頼 (認知ベースと感情ベース)、資源ベースなど、これまで先行研究で指摘されてきた要因が大いに影響している。第二に、これら要因は互いに影響し合ってパートナー企業との関係構築に貢献している。第三に、外部パートナーとの関係においては、緊密で固定的な

取引関係（高コントロール）のみならず、市場メカニズムを活用した柔軟な取引関係の構築が鍵となっている。生産における系列サプライヤーや流通系列化は日系企業に特殊な「中間組織」を形成してきたが、本報告で取り上げる 2 社においては、既存パートナーとの取引関係を適宜解消し、新しいパートナーを選択できる柔軟性を備えている。本報告ではこれを「関係的柔軟性」として概念化し、将来、外部化を活用し多国籍企業へと進化する（本国資源の乏しい）中小企業や新規国際化企業に対する理論的、実務的な示唆を与える。

尚、本稿の報告は以下の論文のデータに基づいている。

Tetsuya Usui, Masaaki Kotabe, and Janet, Y. Murray, (2017) “A Dynamic Process of Building Global Supply Chain Competence by New Ventures: The Case of Uniqlo,” *Journal of International Marketing*, Vol. 25, No. 3, 1-20

Hajime Kobayashi, Yoritoshi Hara, and **Tetsuya Usui**, (2017) “Trust building process for new market entrants: A case study of a Japanese cosmetics company’s business expansion in China,” *Journal of Business and Industrial Marketing*, Vol.32, No.6, 801-812