

多国籍企業の理論とグローカリゼーションの概念の有効性に関する考察

明治大学経営学部

鷲見淳

グローカリゼーション (Glocalization) とは、グローバリゼーション (Globalization) と現地適応・現地化を意味するローカリゼーション (Localization) を組み合わせた合成語で、「均質化」への過程か、あるいは、「多様性」の創出の過程か、を中心的な論点とするグローバリゼーションの議論から派生的に認識されるようになった概念である。この発表の目的は、グローカリゼーションの概念に内在する「グローバル」と「ローカル」が、多国籍企業の理論的進展の中で、どのように位置付けられ、議論されてきたのかを明確にし、その概念の有効性を検討することである。

本発表では、多国籍企業の理論における「グローバル」と「ローカル」の概念の出現（萌芽）を、アメリカ企業の多国籍化が本格化しつつあった 1960 年代のパールミュッターやバーノンの多国籍企業の考察、そして、フェアウェザーの多国籍企業の組織機能の「集中」対「分散」の議論に見出し、この対立関係が、後のグローバル戦略論のなかで、「グローバル」対「ローカル」という企業の国境を跨ぐ経営活動の戦略的問題として、初めて明確にされることを指摘したい。ここでは、グローバル戦略論の中心的研究として、マイケル・ポーターの競争戦略の考察、プラハラード&ドーズによるマルチ・フォーカルの概念、ゴシヤールのグローバル戦略、バートレット&ゴシヤールによる国際戦略の類型、ゲマワットの AAA モデルとアービトラージ戦略の 5 つを取り上げる。

グローバル戦略論を特徴付ける「グローバル」対「ローカル」の議論に最も影響を与えた研究の一つが、マイケル・ポーターによる業界の競争戦略の分析である。本発表におけるポーターの重要性は、これを海外での事業展開に当てはめようとしたところにある。ポーターは、事業の海外展開における現地化と統合（標準化）の問題を価値連鎖の配置と調整の問題として捉えた。さらに、現地化と統合の調整のあり方は、産業によって異なる。ポーターは、この問題をグローバル産業とマルチ・ドメスティック産業の対比を通して考察した。

これまでの優勢な考え方は、ダニングによる OLI 折衷理論に明確に見られるように、企業の本社所在地（自国）の優位性（所有の優位）に基づいて、海外直接投資を行い、国際展開をしていくというものであったが、ポーターの議論では、競争優位の源泉は自国である必要はなく、「国家の競争優位の源泉」は「立地による競争優位の源泉」へとさらに展開される。

「立地」の重要性についてのポーターの指摘に関連して興味深いのが、彼の「クラスター」の概念である。グローバル市場で組織が競争優位性を持続的に発揮するためには、クラスターという、極めて「ローカル」な要因に依存しなくてはならない、といった「グローバル」と「ローカル」の逆説的な関係を明確にしているのが、クラスターの概念であり、グローカリゼーションの視点から見ても極めて興味深い論点である。こういったポーターの競争戦略の理論（とその「グローバル」への応用）の中に、グローカリゼーションの視点が明確に認められる。

ポーターによりグローバル（競争）戦略が考察されたのと、ほとんど時を同じくして、プラハラード&ドーズは、組織の競争優位性の創出のための鍵となる要因は、グローバル統合（Integration）と現地適応（Local Responsiveness）であり、この2つの「相反する圧力」の組み合わせが産業により異なることを主張した。

グローカリゼーションの視点から興味深いのが、マルチ・フォーカル（multifocal）の概念である。グローバル統合と現地適応の二つの概念は、基本的には二律背反の関係にあるが、プラハラード&ドーズは、海外進出に成功している企業は、これらの2つの必要性を二者択一的に取り扱っているのではなく、企業戦略のレベルで、これらの最適バランスを見だし、積極的に活用していることを示した。マルチ・フォーカル型企业に典型的に示されるように、グローバル統合と現地適応の2つの要素が、二者択一的に選択されるのではなく、両者が同時並行的に進行するという考え方は、グローカリゼーションの概念の基本的な属性である。

プラハラード&ドーズによるグローバル統合と現地適応の考察では、この2つの概念は二律背反の関係にあるものの、戦略上の選択肢の問題としては、二者択一ではなく、実際は両要素のミックスとして、最適な組み合わせが選択されることが指摘される。この考え方にに基づき、グローバルとローカルの最適な組み合わせをより多面的に捉えたのがゴシャールによるグローバル戦略の考察である。ゴシャールのグローバル戦略は、本国と現地国の相違を活用して得られる利益、規模の経済、範囲の経済の3つの要因の最適バランスを戦略的に設定することが競争優位の源泉となることを明らかにしたことに多大の意義があり、ここでも、グローカリゼーションの論点が明らかに認められる。

戦略が産業により異なることは、マイケルポーターの競争戦略やプラハラード&ドーズによるIRグリッドの考察において明確にされ、特に、バートレット&ゴシャールによる類型は、グローバル戦略論の考察で最も頻繁に用いられている。グローバル統合と現地適応のミックスは、マルチナショナル型、グローバル型、インターナショナル型、トランスナショナル型の4つのタイプに類型化される。

プラハラード&ドーズによるマルチフォーカル型の考察で示されたように、IRグリッド上での企業のポジションは、実際には、組織の成長あるいは衰退の過程で変化しうる。この考え方は特に、インターナショナル型とマルチナショナル型に当てはまる。市場が競争的である限り、時系列的に見れば、インターナショナル型には、グローバル型あるいはトランスナショナル型へ移行する必要性が生じ、マルチナショナル型には、トランスナショナル型へ移行する必要性が生じる。こうした考え方の中に、グローバルとローカルの交錯する過程の考察を中心的な問題とするグローカリゼーションの視点が認められる。

ドーズとプラハラードの考察においては、グローバル統合とローカル適応のトレードオフは「マルチ・フォーカル」型として両概念の妥協点が存在することが明確にされた。これが後に、ゴシャールとバートレットによるトランスナショナル型として新たに概念化されるわけであるが、他方で、ゲマワットは「アービトラージ」型として、独自のモデルを提示した。戦略の側面而言えば、「適応戦略（Adaptation）」、「集約戦略（Aggregation）」、そして、「アービトラージ（裁定）戦略（Arbitrage）」の3つの要因からなるAAAモデルである。

ゲマワットの見解がここで興味深い理由は、アービトラージの概念が国家間や地域間の違いを最

大限に活用することを目的としていることである。これまでのグローバル戦略の議論では、グローバル統合と現地適応の2つが対立概念として存在し、企業はこの2要因の最適な組み合わせを見出すことにより、競争優位性を創出することが目的であったが、競争優位の源泉はあくまでも、グローバル統合の部分が中心であり、この部分をいかに最大限に活用して、組織全体の効率性を最大限に高め、競争優位に結び付けるかが、議論の中核であった。現地適応は、あくまでも、必要なコストとしての位置付けである。グローバル統合の概念は、水準化による共通部分の創出に基づく。ゲマワットもいうように、ゴシヤールのグローバル戦略も含めて、それまでの優位性の創出の議論は、国家間の「差異」よりも「共通性」に基づいた議論が多かった。

グローバル化の議論には、それが「均質化」への変化の過程であるとする見解と、反対に、「多様性」の創出の過程とみなす、相反する見解がある。多国籍企業の理論では、グローバル化の過程は、基本的には、「均質化」への動きであり、グローバル戦略論に見られる様に、優位性の創出のためには、グローバル統合をどれだけ実現できるかが鍵となる。価値連鎖に関連づけられれば、グローバル統合が促進されるのは、価値連鎖の川上の部分である、研究開発や購買、そして生産過程の効率性を増大させることにより創出される付加価値によってである。多国籍企業の理論構築の出発点としてよく挙げられるハイマーの仮説（外国企業としての不利）でも、「違い」は「負債 (liability) 」であった。

こうした多国籍企業の理論、特に、グローバル戦略の議論の中で、ゲマワットのアービトラージ戦略の考え方とAAAトライアングルモデルは、優位性の創出のためには、均質化ではなく、「多様性」を活用するという、新たな見解を明確にしている。ここでの優位性の源泉となる新たな付加価値が作り出されるのは、川上だけではなく、川下に分類される、流通やマーケティングの過程であるといえる。

ゲマワットのアービトラージの概念は、パートレットとゴシヤールによるトランスナショナル型の議論に含蓄されるものの、あくまでも、現地適応の一部として議論されているだけであった。ゲマワットによるアービトラージ戦略の考え方とAAAトライアングルモデルは、これとは対照的に、グローバルとローカルの関連性を、これまでのグローバル戦略の議論とは反対の視点から考察した（すなわち、価値連鎖の川上部分ではなく、川下部分による新たな価値創造の可能性を明確にした）グローカリゼーションの議論として見ることも可能である。

全体として、グローバル戦略論においては、企業活動の分散と統合の問題を中心として、現地化のみならず、グローバル統合の重要性が明確に議論されている。IR グリッド上での企業のポジションの時系列的な変化も論点の一つである。この意味において、グローカリゼーションは多国籍企業の理論において有効な分析概念である。