

## 市場のグローバル化と多国籍企業の競争行動

竹 田 志 郎

### はじめに一経済のグローバル化と多国籍企業

近年、EU拡大、FTAA交渉、東アジア共同体といった地域経済統合体形成・進展の動きが激しくなっている。こうした地域市場の生成は多国籍企業にリージョナル化という企業行動を積極化させる要因となっている。国際経営学の視点からすれば、グローバル、マルチドメスティック（ポーター）、あるいはマルチナショナル、グローバル、インターナショナル、トランスナショナル（バートレット、ゴシャル）といったいくつかの戦略上の対応行動が指摘されているが、多国籍企業の本質を国際トラストとする限り、現下のリージョナル志向の企業行動をグローバル化への過程と捉えるか、一つの究極的な到達点と理解するかは重要な課題となる。

すなわち、多国籍企業の実体が独占体による市場開発目的のための海外直接生産投資であり、こうした多国籍企業が経済のグローバル化の生成・発展のための意識的な原基的推進主体であるという視点に立つならば、その相互依存関係の検討は両者の今後の発展を明らかにする上で不可避となる。

経済のグローバル化を産業側面から注目するとき、一般的に国際投資、超国家的生産と関連取引、技術移転、供給業務そして製品開発からマーケティングに至る複雑な国際ネットワークを含むクロスボーダー（国境を超える）事業活動となる<sup>1)</sup>。このグローバル化現象の中で市場開発を目途とする多国籍企業の生き方を直接に規制する場が市場にあることは言うまでもない。その意味で筆者はかねてより経済のグローバル化の進展を企業経営的視角から見つめるために推進主体（＝企業）と環境与件（＝市場）とに分けて分析してきた<sup>2)</sup>。

本稿ではこの「市場」の在り方を需要側面（＝製品市場）について「最終消費者市場」と「取引業者市場」に分割して検討し、さらにこれと供給側面（＝要素市場）との相関が

企業の競争行動にどのような変質をもたらすかを検討してみたい。そしてこの競争行動が現段階での市場のグローバル化に対応しつつ、どのような企業のグローバル化を惹き起こすものであるか、について触れてみたい。

## 1. 多国籍企業にとっての“2つの市場”

かつて「市場のグローバル化」を主張したレビット (T. Levitt) は、次のように指摘した。

「工業技術の発展は世界を同質化へと向けている。—略— 世界各地の殆ど全ての人々が新工業技術を通じて、聞いたり、見たり、試すことで欲望や願望がかきたてられる。これはグローバルな共通化を進め、世界各地での市場を同質化しつつある。—略— この新しい現実に適合する企業は、生産、流通、マーケティングおよび経営の面で巨大な規模の経済性を生み出す<sup>3)</sup>。」

この概念は未だ現実のものとはなっていないし、経営学的視点からみて精確なものとはいえない。しかし、多国籍企業の今後の方向を考えると、いくつかの限定条件を考慮するならば有効なヒントを今でも提供しているのではなかろうか。

A. その一つは、工業生産力の発展が世界各地の消費者の同質化と多様化の推進力となり、継続的な発展を志向する点である。ただし、この動向が直ちに現実の製品需要とはならない点である。

B. 他の一つは、巨大な規模の経済性の確保が企業行動の新しい達成目標となり得る点である。ただし、この目標志向には企業の機構的・戦略的な存在が前提となる点である。

この2点は、経済のグローバル化を市場と企業のグローバル化とに二分化して検討することを必要としている。

Aの限定条件は多国籍企業（基本形態を製造企業とする）にとっての製品需要が販売対象市場の最終消費者の需要と同じではないことによる。これは最終消費者市場の需要と多国籍企業の目前に存在する取引業者市場の需要とは質的に異なるからである。

すなわち、最終消費者市場は、①個人の欲望を前提に、②購買力によって限定され、③生活慣習、既存商品・サービスによって特定化される。それに対し取引業者市場は、①企業の戦略・計画を前提に、②業界事情（競争関係・既存の企業力等）、国内外の政治法律

諸制度等によって限定され、③現場担当者相互の取引上の思惑・折衝によって特定化されるものである。

この双方の需要を形成する3つの要因は、①自らの意志を十分に発揮できるもの（前提条件）、②自らの意志の疎通が不可能なもの（限定条件）、③外在条件の存在によって選択という範囲に狭められるもの（特定条件）、といった性格をもつ。これを前提に、現在進行している2つの市場のグローバル化に注目するとき、以下のような特徴を見出すことができる。

各国での情報・通信・交通・運輸諸制度の発展は、世界各地の人々に各種商品・サービスについての知識を伝え、品物を見せ、体験させることによって顧客選好の世界的一体化（同質顧客の増加）を進める。もとより、これによって全く同一の商品が購買されるものではなく、現地国での政治経済的・社会文化的条件の差異による特定な商品が要請される。多国籍企業にとって同一製品が自国では普及品であっても他国では高級品となることや自国では必要としない製品アイテムが他国では重要となることはしばしばみられる。しかし、留意されるべき点はこの最終消費者市場のグローバル化が世界の顧客に同品種の商品への購買欲望を生み出す過程を意味していることである。したがって、この過程は商品それ自体の開発、企業活動の発展、情報や物の流れを支える技術・インフラの進展に依拠した比較的ゆっくりと変化する性格といえる。

一方、取引業者市場は、製造企業にとって最終消費者市場に至るまでの過程を形成する各種流通業者によって構成される。これら業者の発注が製造企業の具体的な需要となる。この発注を創り出すためには、自社の戦略に基づく取引先との折衝を前提として、各製造業者にとって、取引業者市場内部の②の限定条件、業界内競争関係での自社の位置を中心に国内外の政治法制的制限によって規制される。特に強い影響を及ぼす要因は販売対象としての流通業者間、販売主体としての製造業者間の競争状況である。この当該企業の需要を直裁に規定する市場規模と内容は、製造企業の流通部門への進出にみる市場の内部化の程度によって異なる状況を示すものといえる。その意味で多国籍企業の競争行動の局面的な変化をみるためには最終消費者市場ではなく取引業者市場のグローバル化への注目が不可避となる。

## 2. 取引業者市場のグローバル化

現段階での取引業者市場のグローバル化の特質に注目するとき、非価格競争から価格競争へ重点移動に伴う企業間競争の世界的一体化（同次元での企業間競争の増加）が挙げられる。かつて指摘したように、この過程は多国籍企業形成期に見られた米国企業の圧倒的優位の下での非価格競争中心の時期から1980年代の中頃以降、90年代にかけて価格競争側面の強化をもたらした。すなわち、「後発先進国・発展途上国・社会主義国企業の成長や先進諸国政府規制の緩和・撤廃による国内外の当該産業部門への各国企業の参入から生じた同次元での競合企業数の増加、発展途上国の成長・社会主義国の市場経済の導入による消費市場の拡大から生じた競争の地域的拡大、技術革新の加速化・平準化による他産業部門への参入可能性の高まりから生じた競争の分野的拡大、事業活動の拡大化・多角化による参入と撤退から生ずる競争行動の迅速化等による<sup>4)</sup>」大競争時代の到来である。ここでの取引業者市場は、最終消費者市場の発展が漸次的で量的な変化であるのに対し、比較的急速で質的な変化を伴うものといえよう。

現在、多国籍企業が自らの事業活動を遂行する（意志を貫く）上で直接的な対象となる市場はこの取引業者市場であり、特に価格競争への対応が求められる。とはいえ、これはかつての自由競争段階での価格競争とは異なり、ひとたび、製品の差別化を経験した製品市場は「価格の安さのなかに最高の品質と信頼性を組み込むことを<sup>5)</sup>」企業側に要求するのである。つまり非価格競争を踏まえた上での価格競争である。これは企業にとって差別化のためのコスト・アップと低価格化のためのコスト・ダウンという矛盾する要請の素早い克服を求める。

こうした性格の価格競争に対応する多国籍企業は自らの競争行動を有利に展開するために、従来のような完全所有主義の新設方式による現地事業単位の構築だけに依存するのではなく、合併・買収・提携方式を併用する進出・拡張を必要とする。これは企業内国際取引遂行の多様化を生み出す。

そのため機構上、戦略上の変化を伴いながら、多国籍企業は需要＝販売側面にあっては現地での輸入ないし卸売業務を代理店に委託するか、自社販売に踏み切るかの選択に迫られる。無論、業種により販売経路形成は製品内容によって限定される。これにより取引業

者市場の在り方は大きく変化する。さらに、供給＝調達側面においても、現地工場・関連製造企業・金融機関・IPO等の設置によって要素市場での取引業者市場の存在もかなり変わるものとなる。

この取引業者市場で価格面での競争関係とともに多国籍企業の動きを直裁に規定する条件として前述した国内外における政治法制上の諸制度のうち特に自由貿易協定から通貨同盟に至る地域経済統合体の問題が挙げられる。地域経済統合体は多国籍企業の企業配置戦略に種々な影響を及ぼす。改めて指摘するまでもなく米国市場への参入にあたり、NAFTAの存在を考慮し、生産・販売拠点の設営を行い、企業内国際取引を効率よく進める例などがそれである。

ここに市場のリージョナル化をもたらす外在的な条件をみる。もとより開発・調達から販売・サービスに至る各側面で全世界市場に依存する真のグローバル化の進展をすべての多国籍企業に見ることはできない。一国市場という枠を超えたにしても、企業主体にみる戦略展開と現地国市場のあり方によって特定地域を中心とする事業活動が一般的であるのが現状といえるだろう。しかし、多国籍企業が自らの市場開発の場を自国だけに限定するのではなく、全世界市場を意図し、それに沿った戦略展開を進めていることは事実である。次節ではそれを前提に当該市場内部での競争行動をみていこう。

### 3. 市場の世界的一体化と競争構造

多国籍企業と認められる企業の競争関係は明らかに一国を超え、北米、南米、欧州、アジアといった地域のいずれかを主軸としてグローバル化の途を歩んでいる。例えば、自動車業界での米日欧を代表する事例に注目すると、GMの北米への販売依存度は69.8%（ただしSaab、Fiat、いすゞ、スズキ、富士重等グループ全体でみると46.2%）、トヨタのアジア・大洋州への依存度は52.5%、VWの西欧への依存度は56.2%となっている（2002年次）。自国を含む当該地域への依存度は高いとはいえ、他地域への販売を無視して自社市場の構築は不可能と言えよう。換言すれば、かつて、コトラー（P. Kotler）が一国内の特定産業部門内での競争関係から提起した<sup>6)</sup>リーダー、チャレンジャー、ニッチャー、フォロアーの競争戦略は世界市場という場を前提に展開されることになる。基本的にこれら四者の市場内での位置関係、市場開発目標、競争戦略は国内競争市場の場合と異なるもので

はない。

自動車企業の事例に注目して、世界市場での競争構造を整理してみよう。2002年次の世界市場での総販売台数56,859,700台中トップ10社（GM、フォード、トヨタ、VW、ダイムラークライスラー、ホンダ、PSA、現代、日産、ルノー）<sup>7)</sup>による販売台数は、50,241,600台で全体の88.4%に達している。1位のGMグループの構成比、22.6%から10位のルノーの構成比は4.0%であるのに対し、それに続く企業の構成比は三菱自工の2.5%、BMWの1.8%にしか達していない。その意味でこの上位10社の動きに世界自動車市場の主たる状況をみることができよう。

この市場で量質ともに圧倒的な経営資源をもつGMは、リーダーとして最大の市場シェアの維持・拡大と最大利潤の獲得を志向する。同社の大宇自動車の買収にみるアジアという地域市場やスズキへの資本参加にみる軽自動車という製品市場の拡張は市場全体並びに市場シェアの維持・拡大を意図したフルライン型戦略の結果といえよう。

これに対してチャレンジャーは経営資源や市場シェアではリーダーには達しないが、その地位を目指して直接に競合する。そのため、リーダーのフルライン型戦略と同様の動きを示すとともに、特に自社の主張する革新的な差別化型戦略の採用が必要となる。フォード、トヨタ、VW等の企業はこの地位におかれる。近年にみるトヨタの欧州市場での新型アベンシスの投入や販売店の再編での市場支配の強化や北米市場でのハイブリッド車の参入に現れている。

このリーダーやチャレンジャーそして時としては次にみるフォロアーにも経営資源・企業規模の点で劣るが、特定部門では強力な力をもつ企業としてニッチャーが存在する。この種企業は、BMW、スズキ、ポルシェのように特定乗用車種の市場セグメントでの地位確保を目指す特定ライン集中型戦略を主軸として対応する。

これに対してフォロアーはチャレンジャーに経営資源や市場シェア等の面で及ばないが、リーダーを目指し、類似した事業活動を価格面で対応する競争戦略を中心に遂行し、経営資源の蓄積を通じ、その条件によってはチャレンジャーなりニッチャーとしての途を歩むことになる。PSA、ホンダ、フィアット、現代等の各社がその位置にあるのではなかろうか。

しかし、この四者の世界市場での競争上の地位、市場開発目標そして対応戦略を考える

とき、次の3点への配慮が必要となる。

(1)これら四者の市場内での位置関係はかなり可変的なものであること。各地にある企業は、自らの発展のためにリーダーが常に製品自体の市場開発、市場シェアの維持・拡大を志向することを受けてチャレンジャーは基本的にはこのリーダーの座の確保を意図して行動する。これはトヨタの北米でのレクサス、サイオン等による多車種での競合姿勢にみられる。フォロアーの場合、究極的にはリーダーを目指したとしても直接的にリーダーとの競合関係に入ることは不可能であり、取り敢えずチャレンジャーの位置確保を狙う行動を採る傾向にある。これもホンダの「少ない車種を確実に売る」という04年の北米での戦略に現れている。これに対し、ニッチャーの場合、自社の企業力からみて特定の標的市場で専門化し、巨大企業との競争を回避するか、もしくはリーダー等を活用する動きを示す。スズキのGMとの提携等はこの例といえよう。そしてフォロアーとしての地位確保が得られた場合は大きな行動転換を進める可能性が無いわけではない。かつてダイムラーがクライスラーの買収を通してフォロアーとなり、チャレンジャーへの途を歩んでいるケースはこの例といえよう。

こうした四者の維持・拡大のための競争行動が競争関係を可変的なものとしている。

(2)この競争関係を通ずる集中合併は世界的規模で急速に進行していること。上記四者は自らの維持発展のために自社の資本集積だけでなく、M&A（とりわけ買収）と資本参加・合併企業・契約設定等の提携による事業展開を意図している。これはリーダーであるGMにみるかつての完全所有主義を中心とする自前主義から現段階での経営の巨大化・迅速化のために提携を必要とする企業理念の大幅な転換<sup>8)</sup>やチャレンジャーからリーダーを目指すトヨタによる日産やフォードへのハイブリッド車技術の供与<sup>9)</sup>等に現れる。また前出のダイムラーによるクライスラーの買収はもとより、チャレンジャーへの競合過程でのロールスロイスの買収でVWに敗退したBMWのロールスロイス・ブランドの確保<sup>10)</sup>によるニッチャーとしての地位拡大等にも反映している。

(3)この世界的集中合併は事業活動のリージョナル化の進展を通してグローバル化を志向するなかで行われていること。これは研究開発・調達・生産活動という供給側面と製品の販売・物流・マーケティング・サービス活動という需要側面双方の市場対応から生じている。個別企業にとってこの要素市場と製品市場への対応は最終的な市場の維持拡大を

意図したとしても直面する市場が前述した通り最終消費者市場ではなく、取引業者市場であることに留意されねばならない。特に要素市場の場合、圧倒的に取引業者市場との対応が多くなる。近年の自動車業界にみる東南アジア諸国でのタイを中心とする企業内国際取引の展開はこの事態を反映している。したがって、需給両面での対応は世界的な企業配置を前提とする川上・川下の活動能力によってその市場規模は限定されてくる。その意味で自動車企業は「国別」から「地域」へという統合体市場で新しい戦略を要求される<sup>11)</sup> 現実に直面していると言える。しかし、後述するように製品市場の真の対象が最終消費者市場であることや川上活動の合理的なコスト引き下げの要請からみて最終的にはグローバル化の進展が志向される。

以上、自動車業界の競争構造に注目しながら、市場の世界的一体化の仕組みをみたわけだが、この仕組みは自動車産業だけでなく、他の多国籍企業についても同様なことが言える。では、こうした競争関係はどのような共通した競争行動を生み出すことになるのだろうか。

#### 4. 競争戦略と3つの企業行動

前節で瞥見した通り、リーダー、チャレンジャー、ニッチャー、フォロアーという四者の競争戦略はそれぞれの競争上の位置から3つの形態の組み合わせを採る傾向にある。

まず、リーダーによるフルライン型戦略は前述したように当該製品市場全体の維持・拡大のために新しい最終消費者市場の創出を目標とする。そしてこれは一般的に新顧客や新用途の開発、使用頻度や量の増加を求める戦略といわれるわけだが、世界市場の場合、従来、当該製品を使用したことのない国・地域への参入が中心的な流れとなる。ただ国内市場と異なり、自社の全製品ラインを当初より投入することは不可能である。

例えば、近年の中国自動車市場でその先端を行くVWは当初中・小型車を中心に参入し、高級車を拡販するための専門業者サービス網を整え、2003年次に乗用車5モデルを追加するといった動きを示している。これに対して同社では同じ新興市場でも競争の激しい中・東欧では防衛戦を強いられ、ブランド毎に異なる販売網と顧客層をもち、相互に食い合わないような注意を特に払う戦略が採られている<sup>12)</sup>。

もとより現地市場への製品自体の適合性の把握、修正・引き上げの決定は速やかに行わ



ねばならない。チャレンジャーとしての位置にあるフォードがフルライン型戦略の中で業績悪化からの再建の途を「車造りの原点に戻ろう」とし、多角化路線の後退に求め<sup>13)</sup>、数多くの工場閉鎖をはじめ生産体制の再編を実施した点はこれを示している。例えば、近年にみるメキシコ工場で生産中の小型車「フォーカス」をミシガン工場に集約し、ジョージア工場で生産中のベストセラーカー中型セダン「トラス」の生産を打ち切り、これに代わる新型セダン「フューチュラ」をメキシコ工場で生産するといった動き等がその例である。

選択需要の確保としての市場シェアの維持・拡大にしても他国での取引業者市場が国内とは決定的に異なり、現地ないし第三国企業がすでに市場を形成しているときは低価格製品ラインからの参入が原則的に要請される。ただし、特定ライン集中型戦略を採る場合は、当初より高価格製品ラインの参入が進められる。中国市場でVWを追う企業の一つBMWの場合、「中国では本物の高級品を求める層があり、いずれ7シリーズの最大市場になるとの予測<sup>14)</sup>」に立って3、5シリーズに加えこの最高級ラインの販売強化のため現地ディーラーを04年末までに2倍の48店舗に、05年末には55店舗に増やし、販売網の強化を進めるといふ。

これに対して差別化型戦略を象徴する動きとしては、北米市場でのトヨタのカムリへのハイブリッド車の導入と「サイオン」の全米向け販売予定が挙げられる。

03年秋、GMはトヨタとの環境技術提携を2年間延長するとき、ハイブリッド分野の共同研究を提携内容から外すように提案し、独自の研究の途を選んだ。これはハイブリッド技術の先端を行くトヨタへのGMの警戒心ともとれるが、トヨタ側からすれば、自社技術の独自性をリーダーに認めさせたことにもなる。一方、「欧州ではディーゼルエンジンで十分<sup>15)</sup>」とするVWは、自社の製品差別化の上でこのハイブリッド技術の活用を重要視していない。

こうした状況下でトヨタは前述のように日産やフォードへの同技術の供与を通じてデファクトスタンダード確保を志向し、市場支配の上でリーダーに対して非価格競争側面でもり強力な位置を占めることを意図している。

さらにこの差別化型戦略は価格競争側面にも現れている。トヨタは03年末までにカリフォルニア州だけで、10,898台を売った若者向けブランド「サイオン」を2004年6月以降に

全米向けに交渉無しのワンプライス（定価）販売の方針を打ち出している。この価格は12,480ドル（139万円）でカロラーの13,570ドル（151万円）より低くなっている。「米国トヨタ自動車販売（TMS）」によれば、この車種はやがて加齢とともに他のトヨタ車に乗り換える潜在顧客の獲得可能性を高めるだけでなく、米国発の成功事例を作ったことに大きな意味があるとしている<sup>16)</sup>。これは品種と価格面からリーダーとの競争関係で優位に立つようとする戦略といえるだろう。

前節でみた世界市場の現段階での競争関係を踏まえたこの3つの競争戦略はどのような競争上の企業行動の特質によって支えられているのだろうか。

第1は、市場の選択と集中である。前出のフォードの事例にも現れているように、多角化にみる質的变化に留意しつつ、自社の存続と発展の場を精確に確定することであるともいえる。無論、これは自動車だけでなく、多くの産業部門にみられ、多品種少量生産（部門によっては変種変量生産）体制下での自社の事業活動のより効率的な展開を目標に進められる。たんに「本業に帰る」のではなく、多角化を継続し、非効率であれば、速やかに撤退することを意味している。まさにこの「速度」こそ市場選択のための不可欠な属性である。

第2は、事業活動の個性的展開である。これにはトヨタのハイブリッド車開発にみるような技術開発を軸とする製品だけでなく、サービス・技術・ノウハウ・経営方式・ブランド・企業イメージ等の差別化も含まれる。まさに他社に真似のできない、その企業“らしさ”のもつ力の推進である。しかし資本規模の拡大、技術革新の加速化・平準化は経営資源の中で最も当該企業を差別化させ得る要素を特にヒトに係わる部分に求めている。ヒトの側面からみたその企業“らしさ”の形成とは企業理念の発現にある。つまり、企業主体が自らの企業理念に基づく認識力と発現力を確立することである<sup>17)</sup>。

第3は、他社事業能力の効率的活用である。GMにみた自前主義から戦略提携への転換のように、これは研究開発・共同調達・生産委（受）託・共同生産・販売委（受）託・業界標準化等、主要事業活動の各側面にみることができる<sup>18)</sup>。この戦略提携は自社特有の事業開発力を前提に他社のもつ事業活動を利用する急速な市場への適応を意味している。多国籍企業にとって主要な所有・経営面での自前主義を補足する意味でこの戦略提携は企業内国際取引の多様化を惹き起こすことになる。そして第2にみた自社の個性的な企業行動

推進のために、標準化された他社のもつ製品なりサービスに対する単独もしくは提携によるアウトソーシングがコスト引き下げや事業活動転換の迅速化のための重要な条件となる。

## 5. 競争行動からみた市場のグローバル化

上記のような特徴をもつ現段階での多国籍企業の競争上の企業行動（＝競争行動）は収益取得のために国内外という区別無く自国も世界市場の一つとなった事業計画を生み出す。これは前節第2でみたような、研究開発から企業イメージ形成に至る製品＝企業の差別化によるコスト上昇を抑え、低価格化のためのコスト引き下げを意図するために、極力同様な製品の大量生産を志向させるとともに競争の場の世界的な一体化を志向させる。ただ実際の市場側の動きはEU、NAFTA等の地域経済統合体という枠の中での市場および競争関係が現実のものとなる。では、この地域内での競争関係が多国籍企業間競争の最終の場となるのだろうか。そうではなくやはり全世界的な競争関係とこれに対応する競争行動が多国籍企業にとって必要となるはずである。

この点についてラグマン（A. M. Rugman）らは多国籍企業のグローバル化の進展を分析した最近の論文で未だに真のグローバル化は進んでいないとし、その理由を次のように指摘している。その一つは、市場開発活動にみる進出国の需要に現地化された対応が有効であると言われるにもかかわらず、実際には各国市場の類似性を利用することで利益を得ているに過ぎない。これはしばしば本国地域（例えば、日本企業であればアジア地域）での成功した戦略の寄せ集めである。他の一つは資源供給活動にみる規模と範囲の機会が豊富であると考えられるにもかかわらず、実際には国や地域の相違による価格差益を得ているに過ぎない。従って、これらの本質的な統合のためには、立地上の特殊性を真に反映した企業内国際取引の過程が必要である、としている<sup>19)</sup>。

これについては、市場のグローバル化における最終消費者市場と取引業者市場のあり方の違いに注目する必要がある。本来、最終消費者市場のグローバル化を志向して企業のグローバル化は進展するものであるわけだが、実際には多国籍企業の目前に現れる取引業者市場のグローバル化に即応する形で展開されていることが、上記ラグマンらの指摘に反映している。前述したように取引業者市場の需要は、企業の戦略に発し、業界事情特に競争

上の位置で限定され、取引上の折衝・駆け引き等で特定される。

ここから企業のグローバル化の存在形態を確認する必要がある。つまり1. で提示した多国籍企業の発展方向を考える上でのレビットの見解に対する限定条件B. (18頁) への配慮が必要となる。すなわち、企業のグローバル化は最終消費者市場に対応する企業行動としては開発・調達・生産・販売の世界的一体化であり、これはITの発展を基礎とする国際的配置・調整戦略の推進によって支えられている。これに対して取引業者市場に対応する企業行動としては企業内国際取引の多様化に伴う市場支配の世界的一体化であり、これは国際的な企業配置を基礎として直面する川上・川下企業活動によって支えられている。特に供給側面を形成する要素市場、とりわけ原材料、部品等のサプライヤーとの取引は地域的な枠を越えて進行する可能性を多くもっており、そのために自社の世界各地での生産拠点配置は現実の販売活動が地域的な枠内で行われたとしても、コスト引き下げ上の優位を目指してグローバル化を先行させる可能性をもつ。

前出自動車企業の例から特定企業がどの程度の国際的企業配置を進めているかを確認してみよう。本来ならば、本稿の冒頭でみたように、多国籍企業の実体が市場開発目的のための海外直接投資である以上、販売会社・サービスセンター・工場・研究所等の諸事業単位について分析されねばならないわけだが、ここでは各社同等の基準による資料で比較するため生産拠点に絞って整理する。

自動車企業の世界主要生産拠点の分布

		G M	Ford	トヨタ*	V W	D-C	PSA	日産	ホンダ	現代	ルノー	BMW
北米	米国	●	●	●		●		●	●			○
	カナダ	●	●	●		●			○			
	メキシコ	●	●	○	○	●		●	○		○	○
	その他											
南米	ブラジル	●	●	○	●	○□	●	○	○		●	□
	アルゼンチン	○	○	○	○	○	○				□	
	コロンビア	○	□	□							□	
	ベネズエラ	○	○	○								
	チリ	●									○	
	その他	○1)					□2)					
西欧	英国	●	●	○	○		○	○	○			●
	ドイツ	●	●		●	●						●
	スペイン	○	●		○	●	●	○			●	
	イタリア	●			○		□					
	ポルトガル	○		□	○		○				○	
	フランス	●	●	○		●	●				●	
	ベルギー	○	●		○							
	その他	●3) ○4,7)	●4) ○5,6)			□6)						○4)
東欧	ロシア	○	○								○	○
	ポーランド	●		●	●							
	その他	□12)		□8)	○10, 11 12)	○9)	○8, 10)				●13, 14)	
アジア・大洋州	日本	■	■	●		■		●	●		■	
	中国	■	■	●	■	●	□	■	●	■	□	□
	タイ	○	□	●		●		●	○□			○
	インドネシア	○		○		○		○	●	□		
	ベトナム	○	○	○		○			●	□	○	
	マレーシア		□	○			○	○	●	□		
	フィリピン		○	○				●	●			
	台湾		○	○				□	○			
	インド	○	○	●		□			○		○	
	豪州	○	○	○								
	その他	○15)								●15)	●15)	
中東・アフリカ	トルコ	●	■	○		○			□	○□	●	
	イラン					○	●	●				
	パキスタン			□				○	○			
	エジプト	○				■	□					○
	ケニア	○					○	○	○			
	南アフリカ	□	○	○	○	○		○				○
その他	□16, 17)			□19)		○18) □17)					□18)	

[注] ○=完全・多数所有 ●=2カ所以上 □=合併・資本参加 ■=2カ所以上 部品・組み立て工場を含む。

- 1) エクアドル 2) ウルグアイ 3) スウェーデン 4) オーストリア 5) ノルウェー 6) オランダ 7) フィンランド  
 8) チェコ 9) ウクライナ 10) スロバキア 11) ボスニア・ヘルツェゴビナ 12) ハンガリー 13) スロベニア  
 14) ルーマニア 15) 韓国 16) チュニジア 17) ナイジェリア 18) モロッコ 19) イスラエル

\*=ダイハツ、日野を含まず。

出所：Fourin『世界自動車メーカー年鑑2004年』フォーイン社 2003年より作成。

表に示されるように、リーダーGMは全世界の地域に、またこれを追うチャレンジャー、フォード・トヨタ・日産・ダイムラークライスラーにしても同様な工場配置をすでに完了している。その他ニッチャー、フォロアー企業にしても、主要地域への配置は進んでおり、生産活動以外の拠点を含めるならば、一層細かな事業所網は張り巡らされていると思われる。

例えば、表中で最も数の少ない現代を採ってみても、表記されていない組立工場が8カ国（イラン、エジプト、ボツワナ、台湾、米、ベネズエラ、ブラジル、パキスタン）、販売会社4カ国（日、独、米、加）そして出資関係をもたない販売拠点197カ国）、研究開発センター4カ国（米、中、独、日）、統括会社4カ国（米、ポーランド、アラブ、豪）に及んでいる<sup>20)</sup>。このことは多国籍企業の企業内国際取引を行う戦略上の前提条件はすでに主要企業にあっては十分に確立されていることを意味している。

上記の事態はラグマンらの指摘するように世界各地域への販売依存度からみた市場開発面で多国籍企業全体が未だ真のグローバル化を進めていないとはいえ、企業主体からみてコスト引き下げを意図する少品種大量生産体制形成の可能性は十分にあるものとみられる。それもかつての一国内での単純な大量生産体制への回帰ではなく、全世界的規模の差別化を踏まえた高次元の生産体制の創出である<sup>21)</sup>。

多国籍企業は取引業者市場という枠の中で現実には限定されつつも、やがて最終消費者市場のグローバル化への適合を目指し、企業のグローバル化を推進していくのではなかろうか。

## 〔注〕

- 1) OECD, *New Patterns of Industrial Globalization*, OECD, 2001, p.13.
- 2) 拙稿「市場のグローバル化と企業のグローバル化」『経営行動』Vol.6 No.1 (1991) pp.2-9. 拙著『多国籍企業と戦略提携』文真堂 1998年 199—200頁。
- 3) Levitt, Theodore, *The Marketing Imagination*, Free Press 1983, p. 20. 土岐坤訳『マーケティング・イマジネーション』ダイヤモンド社 1984年 30頁。
- 4) 拙著 前掲書 50—51頁。
- 5) Levitt, *op cit.*, pp. 24—25. 邦訳# 36頁。
- 6) フィリップ・コトラー、小坂恕他訳『マーケティング・マネジメント』#プレジデント社 1983年 第11章。

- 7) 2002年次の数値は全てFourin『世界自動車メーカー年鑑・2004』（フォーイン社 2003年）による。またここでの企業別販売台数は以下の企業グループのもの。GM（Fiat、Saab、いすゞ、スズキ、富士重を含む）、フォード（マツダ、ジャガー、ボルボ、ランドローバー）、トヨタ、VW（アウディSkoda、ロールスロイス、SEAT、Scania）、ダイムラークライスラー、ホンダ、PSA、現代（起亜）
- 8) F・G・ドナー会長による「事業子会社の完全所有を維持するという長年にわたるGMの政策は、その能率的な世界的事業経営にとって不可欠であり、これまでと同じく今後も至上命令とされる」（Donner, Frederic G., *The World-wide Industrial Enterprise*, McGraw-Hill, 1967, p.71. 邦訳 85頁）という発言とワグナー社長の第2回日経フォーラムでの「勝者になるため『大きくかつ迅速』であることが必要であり、そのために提携という道を選ぶ」（『日本経済新聞』2000年10月31日付）という発言を比較すると明確になる。
- 9) 『日経産業新聞』2004年3月10日付。
- 10) 『日本経済新聞』1998年6月8日付。Wall Street Journal, July 29, 1998. 2004年4月7日開催されたニューヨーク国際自動車ショーでBMWのパンケ社長は「我々は高級車ブランドという違う次元の戦略で経営している」とし、「ダイムラーの苦戦をよそに高級車専業での生き残りに自信を示した。」（『日経産業新聞』2004年4月9日付）
- 11) 「市場の攻防—変わる東南アジア」（下）『朝日新聞』2004年3月19日付。
- 12) 『日経産業新聞』2004年3月10日付。
- 13) 『朝日新聞』2002年1月10日付。
- 14) 『日経産業新聞』2004年2月12日付。
- 15) 『日本経済新聞』2004年3月12日付。
- 16) 『日経産業新聞』2004年3月10日付。
- 17) 自動車企業の例でみるならば、前出10)でのBMW社長の発言の中に以下のような指摘をみる。「『BMWウイルスの伝染』—パンケ社長は同社の強さをこんな言葉で表現した。社内の各個人がその創造力を生かして製品開発やマーケティングに取り組む独特の企業文化があり、それが社内に着実に『伝染』しているというわけだ」（上掲紙 2004年4月9日付）まさに、この内容が認識力となり、この社長発言は表現力の一部を形成する。
- 18) 自動車企業の例でみるならば、BMW、GM燃料電池車の水素貯蔵部品の共同開発（『日本経済新聞』2002年4月11日付）、三菱自のVWからのディーゼルエンジンの調達（同紙 2003年9月11日付）、ダイムラー、北京汽車のベンツの共同生産（同紙 2003年8月3日付）、サーブと富士重の日欧でのクロス・ディストリビューション（『朝日新聞』2003年10月24日付）、トヨタ、PSA、VWが環境規制対応で協力し部品共通化を進める方針、業界標準化を志向（『日経産業新聞』2003年6月10日付）等があげられよう。
- 19) Rugman, Alan M. and Alain Verbeke, “A perspective on regional and global strategies of multinational enterprises,” *Journal of International Business Studies*, (2004) 35, pp.16-17.
- 20) <http://www.hyundai-motor.co.jp/>
- 21) 拙稿「ITの進化と多国籍企業の競争行動の変質」『国際関係研究』第24巻3号（2003年12月）160—166頁。  
「グローバル化と企業競争力の構築」日本経営学会編『経営学論集74集』（入稿済み）参照。

（本学非常勤講師、横浜国立大学名誉教授）