

多国籍企業の競争戦略における相互作用

Interactions on Competitive Dynamics in Multinational Companies

博士前期課程 商学専攻 2018 年度入学

伊藤 富佐雄

ITO Fusao

目 次

1. はじめに
2. 論文の構成
3. 各章の紹介
4. おわりに

1. はじめに

本稿は企業間競争を主題としている。競争力でもなく競争優位性でもなく、競争そのものがテーマである。企業は顧客が他社の製品やサービスではなく、自社の製品やサービスを優先的かつ継続的に選好してくれることを望んでいる。そのために、他社の動きを観察し、対応行動を取る必要がある。競争は外部環境に対する働きかけと影響、例えばタイミングや内部資源という競争力の組み合わせを直接的・間接的に競合に作用させる。アナロジーの意味において企業の戦略とは競争と同義語である。

本稿で多国籍企業を選択する理由は二つある。ひとつには多国籍企業における進出国での継続的相互作用という視点での研究蓄積が十分ではないことである。近年では「競争優位は継続しない」が一般認識になってきている。本稿は参入側(多国籍企業)のみならず既存側の視点も加えた継続的相互作用を論じる。二つめは、複数国に進出した多国籍企業同士の競争(相互作用)に関する研究蓄積が少ないことがある。どのようにして多国籍企業が相互作用を生み出し、どのように変化していくのかを確認する。

2. 論文の構成

論文は、下記の通りに構成されている。

はじめに

第1章 問題の所在

第2章 競争ダイナミクスの系譜

第3章 対抗行動とコーペーション行動

第4章 多国籍企業の競争戦略における相互作用

第5章 まとめ

3. 各章の紹介

第1章 問題の所在

まず、問題の所在として、藤本(2005)の競争力の分類を再構成し、用語を整理した。藤本によれば、競争力は「表層の競争力」と「深層の競争力」に分かれる。競争とは「表層の競争力」の組み合わせの的確さと効果によって優劣を競う行動を言う。組み合わせは「主体としての自分の行為が、自分以外の主体の行為と相互作用」(野中他 2008)することによって変わる。これを戦略的という。問題は、優れた表層の競争力を持っている企業が常に競争において勝ちを収めるとは限らないことである。希少・模倣困難な資源を獲得・蓄積しても、その使い方と使う技術がなければ競争に勝てない。どんなに名刀を持っていても、剣士の腕が三流なら試合には勝てない。表層の競争力を使って競争を行い、相対的にアドバンテージを得ることができるポジションが優位であり、優位性とは優位を獲得するためになすべき方向性である。それは逆説的だが、競争劣位の結果として発見された強化すべき競争力のことである。深層の競争力もまた、組み合わせによって表層の競争力の優劣に影響し、さらに、戦略的活用の度合が競争の勝敗を左右する。競争の結果としての優位は成功体験として強化され、ライバルによってそれが弱みに転化されるまで戦略強化として成長する。競争の結果による劣位は深層の競争力、あるいは優位性の源泉にまでフィードバックされ、ソフト面として運営体系の再構成から再出発するか、ハード面での遅れが認識されるなら追加投資の資金力が問題となる。

市場ではなく企業に分析的関心を寄せることで競争行動の理論と実践のギャップを埋めることができると考えたのは A.A.Thompson Jr. (1980) である。「対抗的競争」という概念で、競争とは主導権と影響力を巡って反応や反作用の行動が展開される「ライバル状態」であり、プロセスであるとした。

第2章 競争ダイナミクスの系譜

競争を体系化する試みを行ったのが R. D'Aveni (1994) であった。入山 (2012) は D'Aveni を「企業が積極的に競争行動することは業績に向上につながるか」という疑問を研究する“コンペティティブ・ダイナミクス(競争ダイナミクス)”の嚆矢とした。D'Aveni は Hypercompetition という概念によって「激しく急速な競争の動きを特徴とする環境」下で、「新しい競争上の優位性を継続的に生み出し、対戦相手の競争上の優位性を破壊し、時代遅れにし、無力化することによって不均衡を生み出し、完全競争を破壊し、市場の現状を崩壊させるプロセス」であるとした。

R.D'Aveni 以降の潮流は Smith et al, (2001), Ketchen, Snow&Hoover(2004), Chen & Miller (2012), 柴田・立本(2017)らが Review している。

第3章 対抗行動とコーペティション行動

具体的な競争戦略における相互作用のひとつに、対抗行動を“戦略定石”としてまとめた

理論体系がある。Kotlerはリーダーの6つの市場シェア防衛戦略に対し、チャレンジャーの5つの攻撃戦略をリスト的に示した。嶋口(1986)はKotlerの市場地位分類を量と質で定義し、それぞれに応じた市場目標と戦略方針に合わせた定石行動があるとした。山田(2012)は嶋口のリーダー企業に対し、チャレンジャー企業からの見方によって業界破壊者(外部)、侵入者(外部)、挑戦者(内部)と分類し、勝てる攻撃ポイントをフレームワークに昇華した。内田(2015)は山田と同様、チャレンジャー企業に注目し、製品・サービスと儲けの仕組みによって「プロセス改革型」「市場創造型」「秩序破壊型」「ビジネス創造型」に類型化し、攻撃だけでなく防衛にまで論を展開した。しかし、これらの潮流に対し、赤岡(1994)および谷地(2012)は、経営資源の量的側面と質的側面が独立した変数になっていないことを指摘した。

市場地位に着目した潮流に対し、競争の発生メカニズムに着目する研究群があった。リーダー地位が確定する安定期では自ら仕掛ける必要もなくなる。シェア差が大きいほどその安定感が増す一方、シェア差が小さいと下位企業からの追い上げが厳しい。つまり、相対的なシェア差によってその行動が決まる傾向がある。

さらに先行、後発といった時間差問題もある。一般的に先行行動に対し、後発企業には反応するかしないか、という選択肢がある。つまり、競争の発生に関する決定権を持っている。多くは先行者に対する同調行動(極端には完全コピー)と差異行動(独立行動)の間である部分コピーの範ちゅうで行動を決定する。先行企業のマーケティング結果にフリーライドする方法として、便乗と相乗がある。単独のフリーライドは、先行者とほぼ同じ目線で寡占(複占)を目論むが、グループによるフリーライドは業界標準化行動として現れる。フリーライドしない方法として、対抗と無視がある。広い意味でコンセプトをコピーした上でアンチテーゼの形で先行行動を否定する“対抗”や、伝統工業などでは効率的で収益性が高くても製法や手法の変更を拒否する能動的無視がある。他に、沈黙行動でもある受動的無視行動があり、それによって市場を拡大させない戦略、つまり“意図しない独占行動”に追い込む方策もある。

コーペティション行動は時間による反応行動の変化である。トレンドを創ることを目的に特定の事業に協調行動を集中する戦略である。後に対抗行動に移行することから競争へのコミットメントと捉えるべきだろう。

第4章 多国籍企業の競争戦略における相互作用

このように先行研究を整理した上で競争戦略における相互作用を2つの視角で検討した。ひとつは、進出多国籍企業と受入既存企業の相互作用で6パターン、12の事例に見た。もうひとつは、多国籍企業間の相互作用を事例にみた。

まず、前者は進出先市場、進出元企業、受入既存企業の基本的な対応行動によるフレームワークを設定した。

進出先市場には先進国市場と新興国市場がある。前者は明確な市場と歴史を持った既存市場が出来上がっている。後者には先進国の手法をどん欲に取り込んだ後に、模倣・同質的行動を経て国内標準化の動きによって淘汰する基本行動がある。

進出元企業行動には先進国多国籍企業と新興国多国籍企業がある。前者は本国で蓄積した事業経験と多国籍化経験による自社事業標準を持つ。後者は先進国等から取得した経営資源（技術）を現地環境に適合させて自社事業標準とする。

受入既存企業の対応行動としては、受入、拒否、黙認がある。受入は、事業が近いケースでは Co-Opetition（協力-競争）的受入となり、遠いケースではエコシステム参加型受入となる。拒否には Hypercompetition 的拒否と Multi National Contact 的拒否（相互の本拠地市場に対する攻撃又は抑制）がある。黙認には判断としての黙認（消極的受入）と判断保留としての黙認（様子見）がある。

これらフレームワークによる事例検討の結果から、ディスカッションポイントを明らかにした。

先進国多国籍企業が先進国に進出する行動には3つの反応パターンがある。進出企業の“標準”と既存側企業の“標準”が正面から対抗する場合、既存側は拒否行動をとる。“技術革命”といわれる程の新製品によって需要を作り出す場合、成功すれば受入行動につながる（それまで様子見）。進出企業の“標準”と既存側企業の“標準”に近いがズレがある時、既存側は黙認行動をとる。

先進国多国籍企業が新興国に進出する場合、既存側は高い確率で受入-模倣行動を行う。そのため、競争フェーズに入るとブーメランを警戒する必要がある。一方において、進出機会をめぐる相互牽制や既存側からの煽りもある。

新興国多国籍企業は先進国の技術や市場の獲得とともに、特に輸入した技術を現地環境に適合させ、同様の環境を有する他の新興国に適用する。

ついで、多国籍企業間における相互作用の事例研究では、競合に対する情報収集・分析能力を持ち、対抗行動が取れる競争力を持つ企業であれば事前に対抗行動を起こすことができる。例えば競合企業の海外進出標準パターンを崩す攻撃がある。

第5章 まとめ

これらのディスカッションポイントから命題を整理する。

成熟度が高い先進国市場への進出では事業類似度が高ければ、既存側は拒否行動を起こす。最も成功率が低いのは競争相手を過小評価した正面攻撃である。それは第一次反撃（価格や制度）に対する切り返し準備を鈍らせる。一方、類似度が低くなるにつれて黙認行動の傾向となる。

“ズレ”の程度が事業基盤を作る時間猶予に関係する。受入既存側は黙認の後、進出事業の成功を確認しながら模倣/周辺同質化行動で市場を拡大し、後に競争行動に変化させる。

成熟度が低い新興国市場への進出では、受入既存側企業は取捨選択せずに模倣行動を取る。それらは市場の需要との相性によって淘汰される。生き残った事業は強化され、進出企業に対する競争行動に移る。最近では、進出を待たず、模倣行動のための経営資源を求める行動も起こす。進出企業は長期的な戦略的ストーリーなしでは Hypercompetition 的競争に疲弊する。

新興国多国籍企業が成熟度が自国と同等以下の国への進出する場合、先進国多国籍企業の

新興国進出と同じロジックが生じる。つまり、どの程度“ズレ”があるのかが問題となる。但し、新興国/後進国では政府主導（制度的要因）による多国籍企業化が進められており、政策方針が大きく影響する。

多国籍企業間ではどう相手の動きを制限し、封じるかに焦点がある。封じるには相手が行動を起こす前に行動する、という鉄則がある。これが「企業が積極的に競争行動することは業績に向上につながるか」という R.D'Aveni の Research Question に対する一つの回答になりうる。

4. おわりに

最後に、本研究の限界である。事例の数と範囲の限界性に加えて、内部資源を源泉とする競争力はどのように環境を認識し、何が作用して相互関係を結ばせ、パフォーマンスを発揮させるか、特に多国籍企業間においては今後の課題となる。そのメカニズム解析は新興国多国籍企業やボーン・グローバル・カンパニーなどの経営の在り方に直結する。

<あとがき>

この論文の原点は筆者が海外子会社を経営した経験にある。引き継いだ当初は安定的な市場であったが、国際的な業界再編成の波が市場の激化を招いた。当時は理論的バックボーンもなく経営センスだけでこの競争に勝ち抜き、10年は持つ会社になったという自負を持って後輩に後を託した。後輩たちはいくつかのミスをしたが、それでも10年持った。あるいは10年しか持たなかった。なぜなら14年めにこの会社は消滅したからだ。なぜそうなったのかを考えた。センスだけで競争を行っていたので行き着く先が見えていなかったのかもしれない。後輩たちに理論的バックボーンによって引き継げばこのような結果は避けられたかもしれない。結局、自分は何をやったのか。経営研究と実務経営の狭間にあるものを探してこのテーマをまだ追いかけている。