

経営資源の移転性と対外直接投資との関係に関する考察

～電子商取引とプラットフォームに関する分析を中心に～

1、背景と問題意識

eMarketer¹のデータによれば、2017年の世界の電子商取引の市場規模は前年比24.8%増の2.3兆ドルを記録した。同調査報告では、電子商取引の市場規模は今後も成長を続け、2021年には3.5兆ドル規模に達すると予想されている。電子商取引をはじめとしたデジタル新興産業は近年、急激な成長を遂げており、これからも衰えることなく成長し続けていくであろうと予想される。特に、電子商取引のなかに中核的な位置づけとされるプラットフォーム役を果たしている米国のアマゾンや中国のアリババなど、本国市場における成功経験や培ったノウハウと得た莫大な資金力をもとに、日本、欧州および東南アジアなどの地域に、プラットフォームのインフラ整備を急速に整備していることにつれて、異なる地域市場への進出が従来と比べ、大きな変革が起きている現状がある。

インターネットを主な媒体とした小売、ホテル予約、コンテンツ配信などのB2C電子商取引は従来の小売業やサービス業と比較して、そのビジネスモデルも顧客とのコミュニケーションアプローチも異なる。一方、これまでの国際経営学の理論は主に伝統的な産業を対象として研究が行われ、理論が確立されてきた。電子商取引を代表としたデジタル新興産業に必ずしも適用できるとは限らない。

本研究は前述の現状を踏まえ、国際経営学の主要な研究分野の一つである対外直接投資(FDI)を主な研究対象とする。対外直接投資に関するこれまでの研究は、主に構造的市場の失敗(ハイマー)、取引コスト(コース)、内部化理論(バックレーやカソン)、折衷理論(ダニング)など、多国籍企業の外部・内部市場に着眼した研究がメジャーとして行われてきた。本研究は電子商取引の従来の伝統的な小売業やサービス業と大きく異なる特徴の一つである顧客とのコミュニケーションアプローチに着眼し、これまでの対外直接投資に関する研究であまり取り上げられてこなかった経営資源の移転性に注目したい。

リソース・ベースド・ビュー(RBV)理論によれば、VRIO特性を持つ経営資源が持続可能な競争優位に寄与できるとされており、そのVRIO特性を持つ経営資源の移転性に関する考察を軸に、ダニング折衷理論が指摘したOLIの3つの要因、すなわち、所有特殊性的優位、立地特殊性的優位および内部化優位だけで、対外直接投資の誘引を説明し尽くすことはできないとして、OLIに加え、T(=Transferability)、すなわち経営資源の移転性を新たな折衷要因として考慮する必要があると論じたい。

¹ <https://retail.emarketer.com/article/global-ecommerce-topped-23-trillion-2017-emarketerestimates/5a6f89f5ebd40008bc791221>

2、所有特殊性的優位と経営資源の移転性との関係

ダニング(2000)²によれば、投資先の地域市場において、所有特殊性的優位、すなわち、所有する経営資源が競争優位に対する寄与度が高ければ高いほど、多国籍企業が対外直接投資に傾きやすいとされる。競争優位に寄与する経営資源に関する議論について、リソース・ベースト・ビュー理論がより全面的に論述しているため、リソース・ベースト・ビューをベースに、経営資源の観点から所有特殊性的優位と経営資源の移転性との関係を論じたい。

バーニー(1991)³によれば、ある経営資源が VRIO、すなわち価値、希少性、模倣困難性、組織体制の適切性の四つの特性を有してはじめて持続可能な競争優位に寄与できるとされる。また、梁(2015)⁴は VRIO の特性を持つ経営資源が異なる地域市場に移転された場合は、移転先の地域市場における競争優位に容易に寄与できるケースと、寄与できなくなるケースがあると考察し、持続可能な競争優位に寄与する経営資源の特徴を議論する際に、VRIO のほかに移転性も考慮する必要があると指摘した。

さらに、経営資源の移転性は経営資源がカテゴリズされているバリューチェーンカテゴリと関係があると梁(2017)⁵は指摘した。バリューチェーンの支援活動にカテゴリズされた経営資源が、移転先の地域市場における競争優位に寄与する効果が明確であり、移転性が顕著に表れる一方、バリューチェーンの主活動にカテゴリズされた経営資源が、移転先の地域市場における競争優位に寄与する効果が不確実であり、移転性が顕著に表れないと考察される。

それらの先行研究結果を踏まて、電子商取引の場合は特に、前述した異なる地域市場における競争優位に対する寄与効果が不確実とされるバリューチェーンの主活動にあたるインバウンド・アウトバウンドロジスティクスや、マーケティング・セールスおよびサービスに関して、異なる地域市場におけるロジスティクスインフラの整備や、顧客の購買履歴、嗜好パターン、ロコミ等に関する情報の取得と分析はアマゾン、アリババなどのプラットフォームを通じて、定量的に正確かつ低コストで入手できるようになっている。したがって、従来、異なる地域市場間の移転により競争優位の維持ができなくなるこれらの経営資源を補うために、輸出やライセンス供与などの選択肢のメリットが薄くなる。多国籍企業が地域市場において、バリューチェーンの支援活動に専念し、バリューチェーンの

² Dunning, J. H. (2000). The eclectic paradigm as an envelope for economic and business theories of MNE activity. *International Business Review*, 9,163-190.

³ Barney, B.J. (1991), "Firm Resources and Sustained Competitive Advantage.", *Journal of Management*, 17(1), 99-120.

⁴ 2015.9 論文「多国籍企業の本社と子会社との間に関する考察—経営資源移転と地域特殊競争優位を中心に—」『早稲田大学社学研論集』,Vol.26, pp.111-120.

⁵ 2017.9 論文「多国籍企業の経営資源移転と地域市場における競争優位に関する考察」『早稲田大学社学研論集』,Vol.30, pp.157-165.

主活動の大半はプラットフォームに任せば、ビジネスが成り立つため、対外直接投資をしやすくなる傾向があると考えられる。

上記の論述から、電子商取引のビジネスモデルをメインに採用した多国籍企業はプラットフォームの活用を通じて、移転性の乏しい経営資源が補われることにより、異なる地域市場における所有特殊性的優位を維持しやすくし、対外直接投資を選択しやすくなるため、移転性は対外直接投資の選択に影響を及ぼす一因といえるであろう。

3、立地特殊性的優位と経営資源の移転性との関係

ダニング(2008)⁶は、付加価値の高い経営活動の立地選択において、先進国が選ばれやすい傾向が強いと考察し、多国籍企業のロケーションポートフォリオの内容と構造を立地特殊性的優位として、グローバル競争優位に影響を及ぼしていると指摘した。多国籍企業の立地選択を議論する際に、特に地域統括会社(RHQ)が重要な役割を果たしていると言われる。本稿は地域統括会社と経営資源の移転性に注目し、議論したい。

地域統括会社を設立する背景には、直接投資による海外進出が盛んになったことに伴い、現地法人への経営統制を高めることは主な原因として挙げられている。多国籍企業が志向する戦略によってあるべき地域統括会社の形は異なるが、主に本社機能の一部を地域に委譲することで意思決定の迅速化を図ること、グローバル戦略の地域への適応を図ることおよび、マーケティングなどの地域内業務の標準化・共通化を図ることなどがあげられる。

既に論じてきたように、これらの経営活動は主にバリューチェーンの主活動にカテゴライズされており、活動に属す経営資源の移転性が乏しく、競争優位に対する寄与効果が不確実なので、地域統括会社の存在意義としてグローバル本社(GHQ)から現地法人へと経営資源の移転と競争優位に対する寄与効果を補う側面があると捉えることができる。

従って、図表1のように異なる地域市場において電子商取引のビジネスモデルを採用すれば、多国籍企業のグローバル本社は、プラットフォームを通じて、地域市場における経営活動に関わるあらゆる情報を正確かつ迅速に把握できるため、地域統括会社の代替として意思決定の迅速化、地域への適応、地域内業務の共通化等の役割を果たせると期待できる。

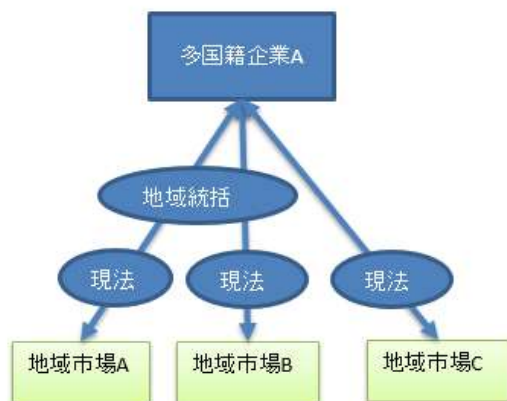
上述したように、多国籍企業は電子商取引のビジネスモデルを採用し、プラットフォームの活用を通じて、移転性の乏しい経営資源を補助する地域統括会社の役割を果たし、ロケーションポートフォリオを正確かつ低コストで構築・再構

⁶ Dunning, J.H. 2008. Location and the multinational enterprise: A neglected factor? *Journal of International Business Studies*, 40(1): 5-19.

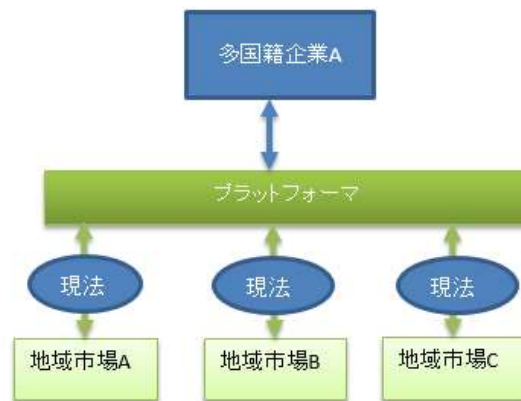
築することが可能となるため、経営資源の移転性は対外直接投資の選択に影響する一因になり得ると考える。

図表 1

従来のビジネスモデルと地域統括会社



電子商取引とプラットフォーム



著者作成

4、内部化優位と経営資源の移転性との関係

多国籍企業は内部取引コストより市場での取引コストのほうが高い時、あるいは不完全市場において市場での取引が不透明でリスク回避が困難な時に、内部化優位が顕著に表れ、直接投資を選択する一因とされる。

移転性の乏しい経営資源を無理矢理に地域市場に移転させようとする場合、内部取引コストが急激に跳ねあがることに伴い、内部化優位が低下していく。従って、従来の多国籍企業は移転性の乏しい経営資源を有すればするほど、それらの経営資源を現地で調達する傾向が強くなり、直接投資の傾向が弱くなる。逆に移転性の高い経営資源を有すればするほど、内部取引コストが低く内部化優位が顕著で、直接投資の傾向が強くなると考えられる。

電子商取引でプラットフォームを活用する多国籍企業の場合は、前述したように、プラットフォームがバリューチェーンの主活動に属する移転性の乏しい経営資源を補ってくれるため、直接投資を選択しやすくなる。よって、経営資源の移転性は直接投資選択に影響を及ぼす一因といえるだろう。

5、まとめ

これまで論述してきた、プラットフォームを中核とした電子商取引に関する分析を通して、経営資源の移転性はダニング折衷理論で指摘された所有特殊性的優位、立地特殊性的優位および内部化優位の三つの要因のすべてと関わり、それらの要因を通じて、多国籍企業の対外直接投資の選択に影響を及ぼす新たな一因と考えられる。