

国際ビジネス研究

VOLUME
14
No. 2

Journal of International Business

第14巻第2号 2022年10月

Autumn 2022

国際ビジネス研究学会編

JAPAN ACADEMY OF INTERNATIONAL BUSINESS STUDIES

巻 頭 言

専修大学がホストの第28回年次大会が、2021年11月6日7日にオンラインで開催された。初日は統一論題「グローバルバリューチェーン（GVC）はどこに向かうのか」をテーマに、2名の研究報告、4名の特別講演とパネルディスカッションが行われた。内外の第一線の講演者の刺激的な報告、講演を受け、会員との活発な議論が展開された。2日目は29の自由論題、編集フォーラム、フェロー講演、フォーラム企画、韓国国際ビジネス学会、European International Business Academyのパネルセッションと充実した大会となった。会員各位のご協力に深甚なる感謝の意を表する次第である。

上記の統一論題が設定された前提は、2000年代にヒト、モノ、カネ、情報の国境を越える移転が活発化し、高度なバリューチェーンが構築され、グローバリゼーションがかつてない勢いで進展したことが挙げられる。しかし、2010年代に入ると、反転とまではいえないものの、グローバリゼーションの進展の足踏みがはっきりした。政治、経済、社会、技術など多くの要因が影響し合い、世界の経済成長率、海外直接投資、国際貿易の伸びが鈍化したのである。その先が、2020年以降の世界的なパンデミックであり、ここで改めてグローバルバリューチェーンの将来についての議論を深めようというのが今回の統一論題であった。

さらに、2021年11月の大会から3カ月後にはロシアのウクライナ侵攻、9カ月後には中国の台湾周辺における軍事演習など、グローバルバリューチェーンに影響をおよぼす出来事が次々と起きている。2020年代は始まったばかりであるが、21世紀がどのような世界になるのか、そして国際ビジネスのあり様がいかに進化するのかを占うことのできる10年になるかも知れない。その意味でも今回の大会は国際ビジネス研究者にとって有意義であったといえるのではないだろうか。

統一論題のテーマと報告者・講演者（敬称略）について下記する。

研究報告

「多国籍企業によるGVCの進展と変遷：拡大する非出資型（NEM）国際生産の可能性」井口知栄（慶應義塾大学）

「危機対応を通じた組織能力の進化 アフターコロナを睨んだグローバルサプライチェーンマネジメント」新宅純二郎（東京大学）

特別講演

「ロジック半導体のグローバルバリューチェーンのダイナミズムと台湾企業」川上桃子（アジア経済研究所）

「ASEANグローバル・バリュー・チェーンの強靱化に向けて」藤田正孝（国際機関日本ASEANセンター前事務総長）

“Moving parts: When more restrictive content rules backfire” Thierry Mayer（パリ政治学院）

“Globalization and its Discontents-the Emergence of a New Global System” Peter J. Buckley（リーズ大学）

紙幅の制約から報告要旨についての記述は控えるが、これらのタイトルを一瞥しただけでも、グローバルバリューチェーンの将来を中心テーマに、経済学と経営学、マクロとメゾとミクロ、世界と地域と各国というように、実に幅広く多面的な議論が展開されたことがわかる。学際的な国際ビジネス研究の特長が如何なく発揮された。これらの報告とパネルディスカッションはYouTubeにアップされているので、ご確認戴ければと考える。

登壇者の論稿を本号と次号に分けて掲載する。本号は藤田正孝先生とP.バックレー先生である。大会から1年を経て、改めて21世紀の国際ビジネスを展望して戴ければ幸いである。

第28回 全国大会実行委員
今井 雅和（専修大学）

目 次

2021年全国大会 統一論題

グローバルバリューチェーン（GVC）はどこに向かうのか

ASEANグローバル・バリュー・チェーンの強靱化に向けて

藤田 正孝（専修大学客員教授、前国際機関日本アセアンセンター事務総長、

元国連貿易開発会議（UNCTAD）投資傾向・課題部部長）…………… 1

The Multinational Enterprise and Global Value Chains in a Disrupted World Economy:

The Basic Theory of Global Value Chains

Peter J. Buckley（University of Leeds, UK）…………… 15

研究論文

SNS広告に対する態度への影響要因に関する異文化間検証

—日本と米国を対象に—

金 炯中（亜細亜大学）…………… 27

国際合弁事業における出資企業間の株式の取得と譲渡

—販売および調達現地化とホスト国での事業経験—

林 正（中央大学）…………… 39

英文要旨…………… 52

執筆者紹介…………… 55

会 報…………… 56

編集後記…………… 59

投稿規程・執筆要項…………… 60

役員構成…………… 63

ASEAN グローバル・バリュー・チェーンの強靱化に向けて

藤 田 正 孝 (専修大学客員教授、
前国際機関日本アセアンセンター事務総長、
元国連貿易開発会議 (UNCTAD) 投資傾向・課題部部長)

要 旨

新型コロナウイルス感染症の世界的拡大する中、バリュー・チェーンの強化と再構築を求める声が強まりました。調達効率化を図った結果として、サプライ・チェーンまたは流通チェーンが限られた企業と国に集中したため、企業は、サプライヤーから必要な材料とインプットを継続的に受けられるかが大きな懸念となり、バリュー・チェーンが集中する場所はどこなのか、が問題となりました。

この問題に対し、私は国際機関日本アセアンセンターからのある報告書 (Resilient Global Value Chains for ASEAN and its Relationship with Partner Countries、https://www.asean.or.jp/en/centre-wide/resilient_gvcs/) の中で、国際生産ネットワークに参入しているASEAN加盟各国および企業は、それぞれの業界における外部リスクに対するバリュー・チェーンの脆弱性を求め、そのリスク度合いを考慮に入れGVC (グローバル・バリュー・チェーン) を検証すべきであると指摘しました。具体的には、2種類のリスク—GVCの上流部分に影響を与えるリスク (サプライヤー市場の集中) と、GVCの下流部分に影響を与えるリスク (バイヤー市場の集中)—を検証し、どの産業がリスクに対してより脆弱な傾向にあるかを特定しました。

検証の結果、サプライヤー市場におけるパートナー国別の集中度を見ると、中国はASEANの様々な産業において最も重要なサプライヤーとなっており、ASEAN加盟国の標準化された222の産業の半分以上 (129産業) で、競争上の懸念を引き起こすのに十分な市場占有率を占めていることがわかりました。一方、日本が、高い市場占有率を示しているのは、38の産業です。他方、バイヤー市場の集中に関しては、中国は多くの産業において主要なバイヤーとは見なされていません (中国が市場の集中において影響力をもつのは、11産業のみ)。日本は、24産業において、主要なバイヤーです。

さらに、私はASEANにおいて強靱なGVCを構築するための、以下5つを含む戦略を提案しました：

- ASEAN加盟国によって実施されたパンデミック関連の政策措置の活用すること
- 民間セクターによる、リスク管理の改善すること
- 公的部門、民間部門双方によるデジタル変革の強力な推進すること
- 新しい危機に強い産業の促進すること
- 国際生産のための企業戦略の再検討すること (オフショアリングまたはリショアリング)

最後に、政策立案関係者に対し、新型コロナウイルス感染症による危機とその経済的余波に効果的に対処するには、一時的な解決策や保護貿易主義に頼るのではなく、全体のバランスに配慮したビジネス環境を維持することが重要であると指摘しました。

I. はじめに

強靱性というのはASEANにとってもCOVID-19以降の時代あるいはそれとともにある時代でのキーワードになっている。これはASEAN経済大臣の“Statement on Strengthening ASEAN’s Economic Resilience in Response to the Outbreak of the COVID-19”（2020年3月10日）やASEAN経済大臣と日本の経産大臣の『経済強靱性に関する日アセアン共同イニシアティブ』（2020年4月22日）を見ても明らかである。『経済強靱化のための日ASEANアクションプラン』を通しリスク対応力とコスト競争力が両立する強靱なサプライ・チェーンの構築を目指すことを目的の一つとなっている。

強靱的なグローバル・バリュー・チェーン（GVC）とは、その中の一つあるいはそれ以上のチェーンが分断されても他のチェーンがその役割を果たしGVC自体は機能し続けるようなチェーンである。国際生産ネットワークに参入し、そのGVCへの参加率も高いASEAN（東南アジア諸国連合）はそのGVCが分断にどれほど強いかがということが当然なる疑問になってきた。パンデミックで脆弱性が露呈すれば、GVCは元の水準に戻るのではなく、より強いGVCへと転換しより強靱なGVCに向かう必要がある。

現在のパンデミックはASEANの貿易や投資に影響を与えるばかりか、ASEANと日本を含むパートナー国の経済関係も見直す必要性を生じさせました。すなわち危機にも強く強靱な生産ネットワークを持つためには何をすべきかということです。この論文で採るアプローチはGVCを通して生産体系を見ることで、脆弱性を判断していきます。

パンデミックはASEANと日本の効率的かつ効果的な生産ネットワークシステムに関しての多くの質問を生み出しました。少なくともはっきりしていることは企業がパンデミック以前と同じようには国際的分業は行わないということであろう。パンデミックは変化を起こすドライバーとなり触媒

になった。そして今まで慣れ親しんできた生産体系の経済秩序を変える。GVCは効率的かつ効果的な生産を生むと考えられたがパンデミックはその有効性を疑問視することにもなった。

この論文は以下のような内容を含む。セクションIIではCOVID-19禍でのGVCの再定義である。効率的かつ効果的な国際生産ネットワークをもたらすその要因が皮肉にもパンデミックからのリスクを増し期待していたようにはGVCが働かない。すると、GVCは将来どのような姿になるであろうか。サプライ・チェーンや生産ネットワークの分断からのリスクに対峙しそのリスクをどのように軽減するのか。強靱なGVCは世界の課題である。

セクションIIIはASEANのGVCの全体像を、特に日本と他のパートナー国との関連において観察し、弱さを明らかにする。それにより、理想的なGVCに導く手段を考える。ASEANにおけるGVCはある産業に偏り集中化しているため、製品の生産や供給上に分断のリスクを負う。この論文ではASEANはどの産業にそしてどのパートナー国においてそのようなリスクを負うのか明らかにする。使われる手法は付加価値貿易のデータを使っての分析となる。付加価値貿易のデータは全てが推計値に基づくためデータの正確性の問題があるので、読者にはその部分は考慮してもらいたい。⁽¹⁾

セクションIVではASEANとパートナー国、特に日本は強靱なGVCを構築するために何をすべきか。官民が共に考慮しなければならない戦略を5つほど考える。それらは、ASEAN加盟国によって実施されたパンデミック関連の政策措置の活用；民間セクターによるリスク管理の改善；官民部門双方によるデジタル変革の強力な推進；新しい危機に強い産業の促進；リショアリングを含む国際生産のための企業戦略の再検討である。

最後に今後の方向性を述べてこの論文を締めくくる（セクションV）。

II. 強靱的な GVCが必要とされる理由

現在のサプライ・チェーンの危機は今に始まったことではなく、かつての自然災害の時（例えば2011年の東日本大震災や同じ年のタイでの大洪水）も同様に日本とアジア間の生産ネットワークの脆弱性が明らかになった。外的ショックの度に生産やサプライ・チェーンの脆弱性に驚くのではなく、どのような危機にも強いバリュー・チェーンを再構築する必要がある。

企業は常に生産の効率性を追求する。その結果としてGVCを世界中に張り巡らす。しかし、効率性とリスクは同じコインの表裏関係にある。より効率的になればなるほどショックへのリスクが強まる。企業は経済安全保障をリスクに効率性を追求することになる。もし少数のサプライヤーがいなければ、予期しない事象（例えば、パンデミック、自然災害、テロ攻撃）があると脆弱に陥る。

新型コロナウイルス感染症が依然として世界的に蔓延している中、バリュー・チェーンの強化と再構築を求める声が、世界⁽²⁾ および地域レベル⁽³⁾ で上がっている。調達の効率化を図った自然な結果として、サプライ・チェーンまたは流通チェーンが限られた企業と国に集中したため、企業は、サプライヤーから必要な材料とインプットを継続的に受けられるかの懸念が生じている。そして、バリュー・チェーンが集中する場所、また段階はどこなのか、が問題となった。

この問題に対し、次のセクションで外的ショックに対するバリュー・チェーンのリスクの程度を計算し、どの産業がリスクに対してより脆弱な傾向にあるかを吟味する。具体的には、2種類のリスク—GVCの上流部分に影響を与えるリスク（サプライヤー市場の集中）と、GVCの下流部分に影響を与えるリスク（バイヤー市場の集中）を検証する。

III. ASEANグローバル・バリュー・チェーンのリスク度

パンデミックによるサプライ・チェーンの分断は個人防護具（PPE）の例にも見られるように生産ラインの停止を超え結果として人間の生命にも危険を及ぼすことが判明した。日本およびASEANがどのような場合でも信頼でき、確実に安定的な生産ネットワークやサプライ・チェーンを築くためにはバリュー・チェーンをうまく統合しリスクを最小化しうる経営能力が必要となる。現在の危機は構造的な弱点と欠点を露呈したばかりでなく将来の成長のためには産業のリストラが必要であることに多くの企業を目覚めさせた。

多くの供給者を持ち調達を多角化すればサプライ・チェーンが分断される危険も少なくなるが、非効率的となりコストの上昇にもつながる。よって、そのバランスをとるのであるが、供給者の最も効率的な数は産業や企業によっても異なる。バリュー・チェーンの脆弱性と競争力減少のリスクをうまく図らなければならない。このセクションではチェーンの脆弱性を計測する。

GVCは上流部門（upstream）と下流部門（downstream）とがある。上流部門では輸出に組み込まれる素材の外国からの提供者やサプライヤーであり、下流部門とは輸出された製品が部品などとして輸出先国からの更なる輸出に組み込まれていくチェーンを指す。よって、GVCがどれほど集中化していることを調べるにはこのチェーンを成す二つの市場、すなわちサプライヤー市場とバイヤー市場での集中度を見る。

理想的なGVCとはどのようなリスクにも対峙できるが、すべてを回避することはできず、リスクを最小化するだけである。企業が強靱なGVCを構築し政府がそのネットワーク作りを促進していくためには現在のGVCがどのような形をして、リスクに対してどの程度脆弱であるかを知ることは重要である。GVCの上流部門と下流部門に与えるリスクを別に考えることができる。問題はGVCがどの程度の少数のサプライヤーに

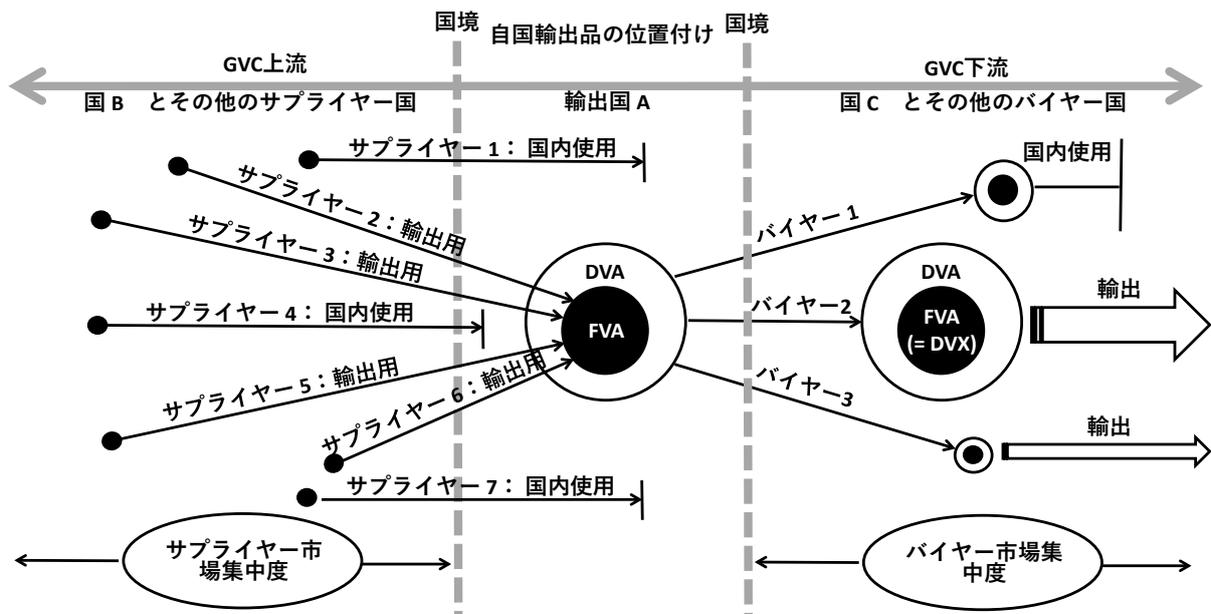


図1 上流（サプライヤー）部門と下流（バイヤー）部門に見るGVC集中度図解

出所：国際機関日本アセアンセンター、Resilient GVCs for ASEAN and its Relationship with Partner Countries: A Way to Mitigate and Adapt to the Economic Impacts of COVID-19.

注：FVA、DVA、DVXの定義はテキスト内のボックス1を参照。

そして少数のバイヤーに集中されているのかということである。集中化していればいほど外的ショックからのリスクが大きくなり脆弱になると考える。市場集中はチェーンの両サイドで起きる。GVC上のある国のある企業の位置を両市場を含めて考えると図1のようになる。

1. GVCにおけるサプライヤー市場の集中度

集中度は二つの段階で計測される。外国への依存度（自国からの輸出が外国からの資材に頼る度合い）とサプライヤーの集中度（外国からの資材の出所がどの程度集中しているか）である。外国への依存度が高ければ高いほど外的ショックによりチェーンが分断の危機にさらされる。そして、そのチェーンが少数のサプライヤーに占められているなら、さらにサプライ・チェーンの分断の危機が高まる。

他の商品にさらに組み込まれるのかあるいは最終生産物として消費されていくのか、どのような商品であれ資材の出所は本国からかあるいは外国からである。外国の資材が輸出品に組み込まれると、GVCにおける上流部門を作る。これが国外

付加価値（FVA）とよばれるものであり、その価値は外国に帰属する（GVC用語のボックス1を参照）。外国への依存度はこのFVAが輸出に占める割合で測られる。この割合が大きければ大きいほどリスクが高くなる。リスクが高くも低くもない中間値はASEANの平均値と世界の平均値の間の数値を取る。この水準はどのような商品であれ生産する場合は平均して外国からの部品や資材を必要とされる割合である。その水準を超える値をリスクが高いとし、低い値をリスクが小さいと判断する。

ボックス1. 論文に使われるGVC用語

グローバル・バリュー・チェーン（GVC）データは、付加価値輸出データに基づき、通関ベースもしくは経由国ベースの貿易データと異なり、付加価値創造に基づいて編集されたものである。すなわち、グローバル・バリュー・チェーンにおける貿易価値は、特定の国および特定の産業によって生み出された、もしくは帰属する価値を指します。よって、各輸出の価値

は、特定の国（積み出し国とは限らない）および特定の産業（商品の属する産業とは限らない）に帰属する。付加価値貿易は、国際産業連関表に基づいて推計されます。ここで使われるデータはEora（オーストラリア）とUNCTAD（国連貿易開発会議）が作成した付加価値貿易のデータ（www.worldmrio.com）である。ASEANに関する部分は国際機関日本アセアンセンターがデータベースを公開している（<https://www.asean.or.jp/ja/centre-wide/centrewide/>）。

- 国外付加価値（FVA）：一国の輸出に含まれる外国で生産され創出された付加価値。
- 国内付加価値（DVA）：国内で生産され創出された付加価値で、その国のGDPに計上される輸出額。国外付加価値（FVA）と国内付加価値（DVA）の合計は、その国からの輸出総額となる。
- 他国からの輸出に組み込まれた自国からの付加価値（DVX）：他国からの輸出に統合される国内で生産・創出・そして輸出された付加価値。世界全体では、この付加価値（DVX）の総和と国外付加価値（FVA）の総和は同じである。
- GVC参加率：輸出がGVCに組み込まれている割合。FVAとDVXを足し合わせたものとして定義する。国際生産ネットワークにどの程度統合しているかの指標になる。

出所：UNCTAD（2013）；AJC（2019）。

もし少数の企業や国だけで輸出に必要とされる資材を供給しているなら、GVCの上流部門はパンデミックなどのショックにより供給の分断の危機に会いやすくなる。多くのサプライ・チェーンがあれば、リスクは分散される。よって、供給の集中度はFVAの構造を見ることで計測される。集中度はハーフィンダール・ハーシュマン指数（HHI, Herfindahl-Hirschman Index）で測る。⁽⁴⁾

HHIは少数で市場を占有すれば、高く出る。

米国司法省によると、HHIが1,500以下で市場が競争的であるとし、1,500から2,500を中間値として、2,500以上を集中度が高いとしている（表1）。一般的な法則としては例えば集中度がすでに高い場合、後にも述べるが買収の結果HHIが200ポイントを超えるような買収は市場力を高めると見なされ反トラスト的として考えられる。また、中間値の市場集中の場合は100ポイントで競争上の懸念を引き起こす。

表1 ハーフィンダール・ハーシュマン指数による市場集中度

HHI 範囲	市場集中度
1,500 以下	非集中、競争的
1,500-2,500	適度に集中
2,500 以上	非常に集中

出所：米国司法省（<https://www.justice.gov/atr/herfindahl-hirschman-index>）。

2段階の集中度、すなわち外国依存度と国外資材源の集中度でもって九つの組み合わせができる（高一高、高一中、高一低、中一高、中一中、中一低、低一高、低一中、低一低）。高、中、低にそれぞれ1, 0.5, 0.1のリスク値を与える。外国依存度が高くとも、サプライヤーの数が多ければ、リスクは高くならない（表2）。

総数222になるASEAN10か国の標準化された産業のうち、⁽⁵⁾ 外国依存度もそれらの資材源の集中度（サプライヤー国の集中度）もともにリスク度が高い（高一高）産業はない。総数の半分以上は（222の内126）GVCも確立されていないという理由もあり、外国依存度もサプライヤー国の集中度も共に小さい。残りの96産業がGVCの上流部門では中間のリスク範囲となっている（リスク度指数は0.01から0.5）。これらの96の産業の内、53が外国依存度は高いがサプライヤー国の集中度は中か低、中位の外国依存度だが、サプライヤー国の集中度が低いのが23産業、外国依存度は低位だが、サプライヤー国の集中度が高か中は20産業ある（表2）。

表2 GVC上流部門（サプライヤー市場）集中度の区分けとASEAN10か国222産業のサプライ・チェーン分断危険度による区分け

外国依存度（自国輸出に含まれる海外からの資材の割合）(A)	集中度（国外資材源の集中度）(B)	リスク度指数 (A) × (B)	各リスク範囲に入る産業数 (n = 222)
高位 (FVA = >38%)	高 (HHI = >2,500)	1	0
	中 (HHI = 1,500-2,500)	0.5	4
	低 (HHI < 1,500)	0.1	49
中位 (FVA = 30-38%)	高 (HHI = >2,500)	0.5	0
	中 (HHI = 1,500-2,500)	0.25	0
	低 (HHI < 1,500)	0.05	23
低位 (FVA < 30%)	高 (HHI = >2,500)	0.1	5
	中 (HHI = 1,500-2,500)	0.05	15
	低 (HHI < 1,500)	0.01	126

出所：国際機関 日本アセアンセンター、Resilient Global Value Chains for ASEAN and its Relationship with Partner Countries、2020年10月 (https://www.asean.or.jp/ja/centre-wide/resilient_gvcs/)。

注：各国は国際標準産業分類 (ISIC) の21から24の産業に基づく。

(A)：高位、中位、低位それぞれにリスク値1、0.5、0.1を与える。

(B)：高、中、低それぞれにリスク値1、0.5、0.1を与える。

FVA = 国外付加価値（一国の輸出に含まれる外国で生産され創出された付加価値）

HHI = Herfindahl-Hirschman Index（ハーフィンダール・ハーシュマン指数）

ASEANでのGVCは222産業の内4分の1余りの53産業が外国依存度は高いがサプライヤー国の集中度は中か低ということもあり、多くのサプライヤーから輸出に必要とされる資材は供給されているようである（表2）。これらの産業はシンガポール、マレーシアでの多くの産業を含み、ベトナムではその国を代表するような繊維・衣服産業、電子器機を含む。しかしながら、外国依存度が高いというのはそれだけ国内生産が低くGDPには貢献しない。特に、シンガポールでは農業・狩猟・林業及び漁業、繊維・衣服・皮革製品業、木材、木製品業、タイでは輸送機械の外国依存度が高くサプライヤー国の集中度は中である。FVAの割合を小さくしかつ国内付加価値（DVA）（ボックス1のGVC用語を参照）を高めるか、外国依存度（FVAで計測される）はそのままでも外国サプライヤーの数を増やすことがポリシーオプションとして考えられる。

ASEANのGVCはEUに次いでFVA割合（外国依存度）が高い（AJC 2019, p.12）。しかしなが

ら、GVCが高いのは国も産業も限定され、多くの産業ではFVAのシェアが平均より小さくGVCへの参加率（ボックス1を参照）も低いのである。

米国司法省によると、HHIが200ポイント高くなると、反トラストの懸念が生じる（U.S. Department of Justice and the Federal Trade Commission 2010）。⁽⁶⁾ この数字はある企業や国がその市場に入るとその市場で14-15%のシェアを持つような場合である（この場合、HHIは約200となる）。HHIが200ポイントを超える産業は表4の通りである。この状況はサプライヤー市場が外的ショックに脆弱になることを意味する。このような状況が起きる可能性を含めて主なパートナー国の状況は以下のようなものである（表3）。

- 中国はASEANの多くの産業で最も重要なサプライヤーである。HHIが200ポイントを超える産業がASEAN諸国全体の222産業の内、半数以上の129に見られ、競争上のあるいはサプライ・チェーン分断のリスク懸念が生じる。

HHIが1,000を超えるのは6産業ある（シンガポールの農業・狩猟・林業及び漁業と繊維、衣服、皮革製品業；タイの輸送機械及びその他の運輸機械業；カンボジアの電気器機及び一般機械と金属及び金属製品業；ベトナムの農業・狩猟・林業及び漁業）である。

- 日本のサプライヤーの集中度に関してはASEAN諸国38産業でHHIが200ポイントを超え、分断の危険に陥る懸念がある。22産業がベトナム、4産業がフィリピン、マレーシアとシンガポール、3産業がタイ、1産業がイン

ドネシアにある。一般的に電気器機及び一般機械、精密機器、輸送機械及びその他の運輸機械業に高い集中度を見せる。

- ASEAN諸国では5つの国（インドネシア、マレーシア、シンガポール、タイ及びベトナム）が産業によっては競争上の懸念を起こすほどの重要なサプライヤーとなっている。HHIが200ポイントを超える産業数はベトナムのサプライヤーからタイのサプライヤーに亘りASEAN諸国産業の3から38である（表3）。ASEAN諸国産業で一番多くの重要なサプライヤーとなって

表3 GVC上流部門（サプライヤー市場）での各国ASEAN産業におけるGVCの脆弱性に影響を与えるパートナー国、2017年

パートナー国 (サプライヤー元)	HHIを200ポイント以上持つASEAN産業の数 (n=222)	産業例 ^a
中国	129	[シンガポール] 農業・狩猟・林業及び漁業；繊維、衣服、皮革製品業；[タイ] 輸送機械及びその他の運輸機械業；[カンボジア] 電気器機及び一般機械；金属及び金属製品業
日本	38	[ベトナム] 食料、飲料、たばこ製造業；出版、印刷、記録媒体複製業；木材、木製品業；輸送機械及びその他の運輸機械業；繊維、衣服、皮革製品業
韓国	1	[フィリピン] 金属及び金属製品業
米国	18	[フィリピン] 金融及びビジネス活動；貿易業；分類不明；[マレーシア] 分類不明；公共サービス及び防衛業
ASEAN	71	以下参照
インドネシア	12	[シンガポール] 木材、木製品業；食料、飲料、たばこ製造業；繊維、衣服、皮革製品業；電気、ガス、水道；ホテル、レストラン
マレーシア	8	[インドネシア] 石油、化学及び非金属製品業；[ブルネイ] 電気、ガス、水道；[インドネシア] 鉱業、採石業及び原油採掘業；[ブルネイ] 石油、化学及び非金属製品業；[シンガポール] 木材、木製品業
シンガポール	10	[ブルネイ] 木材、木製品業；金融及びビジネス活動；電気器機及び一般機械；貿易業；石油、化学及び非金属製品業
タイ	38	[ラオス] 石油、化学及び非金属製品業；貿易業；運輸、倉庫及び通信業；公共サービス及び防衛業；電気、ガス、水道
ベトナム	3	[ラオス] 食料、飲料、たばこ製造業；ホテル、レストラン；分類不明

出所：国際機関 日本アセアンセンター、Resilient Global Value Chains for ASEAN and its Relationship with Partner Countries、2020年10月 (https://www.asean.or.jp/ja/centre-wide/resilient_gvcs/)。

注：米国司法省によると、高度の集中度を持つ市場ではHHIが200ポイントを超えると市場力が高まるとされる。

HHI=Herfindahl-Hirschman Index（ハーフィンダール・ハーシュマン指数）

a HHIが上位5業種までを例として挙げている。業種名は注5を参照。

いるタイはすべてカンボジアかラオスにあり、特に後者では『タイプラスワン』としてのラオスからの輸出品に重要なサプライヤーとなっていると共に分断のリスクも高まる。

- シンガポールにおいては全ての10産業がブルネイにあり、両国の強い経済関係を示している、その分リスクも高まる。インドネシアはシンガポールの12産業に重要なサプライヤーとなっており、マレーシアの場合はASEAN諸国産業の8の内、7産業がインドネシアとブルネイにある（共通な産業は石油、化学及び非金属製品業や金属及び金属製品業等）。
- 米国は競争上の懸念を引き起こすほどの重要なサプライヤーとしてなっているASEAN諸国産業数は18あり、ほとんどがマレーシアとフィリピンにある。

2. バイヤー市場の集中度

GVCの下流部門は輸出先を示す。DVXの指標で測られ（ボックス1のGVC用語参照）、どれほど他国からの輸出に自国の輸出品が組み込まれるかという輸出製品の競争力を示している。DVXシェアが大きくなればなるほど、その商品を輸出する企業にとり、バイヤーがどれ程安定的で信頼がおけるかという事が重要になる。集中化すればするほど分断のリスクがその分高くなる。

ASEANの総輸出の内30%がDVXのシェアであり、このシェアは世界平均とほぼ同じとなっている。FVAの中間値と同じようにその平均前後の8%を取り、26-34%をDVXの中間値とする。この中間値を超える値でリスク度が高くなり、低い場合はリスク度が小さくなるとする。ASEAN諸国222産業の内、高位が38産業数、中位が87、低位が97ある（表4）。また、サプライヤー市場での集中度（企業数・国数）を測るようバイ

表4 GVC下流部門（バイヤー市場）集中度の区分けとASEAN10か国222産業のバイヤー・チェーン分断危険度による区分け

下流への統合度（他国からの輸出に組み込まれる自国輸出品の割合）(A)	集中度（他国からの輸出に統合される国外製品の出先集中度）(B)	リスク度指数 (A) × (B)	各リスク範囲に入る産業数 (n = 222)
高位 (DVX = >34%)	高 (HHI = >2,500)	1	2
	中 (HHI = 1,500-2,500)	0.5	5
	低 (HHI < 1,500)	0.1	31
中位 (DVX = 26-34%)	高 (HHI = >2,500)	0.5	1
	中 (HHI = 1,500-2,500)	0.25	15
	低 (HHI < 1,500)	0.05	71
低位 (DVX < 26%)	高 (HHI = >2,500)	0.1	2
	中 (HHI = 1,500-2,500)	0.05	5
	低 (HHI < 1,500)	0.01	90

出所：国際機関 日本アセアンセンター、Resilient Global Value Chains for ASEAN and its Relationship with Partner Countries、2020年10月 (https://www.asean.or.jp/ja/centre-wide/resilient_gvcs/)。

注：各国は国際標準産業分類 (ISIC) の21から24の産業に基づく。

(A)：高位、中位、低位それぞれにリスク値1、0.5、0.1を与える。

(B)：高、中、低それぞれにリスク値1、0.5、0.1を与える。

DVX = 他国からの輸出に組み込まれた自国からの付加価値（他国からの輸出に統合される国内で生産・創出・そして輸出された付加価値）

HHI = Herfindahl-Hirschman Index（ハーフィンダール・ハーシュマン指数）

ヤー市場の集中度もHHIの3段階（2,500以上、1,500-2,500、1,500以下）で見る。この二つの指標の組み合わせからASEAN10か国222の産業は表4のようになる。高位のシェアと高いHHIの組み合わせは2産業あり、それらはミャンマーの鉱業、採石業及び原油採掘業とカンボジアのリサイクル業である。DVXが中位か低位でもHHIが高い産業は他に、ラオスの農業・狩猟・林業及び漁業と木材、木製品業、ブルネイの繊維、衣服、皮革製品業の3産業である。他の産業217数はHHIが中か低であり、市場の集中度は高くはない。

バイヤー市場の集中度は基礎資源や資源関連の産業、例えば鉱業、採石業で高い。長期に亘る安定的な契約が売買関係者の間で必要なこともあり、企業数は限定される。しかし、一般的にHHIで見るとバイヤー市場の集中度はサプライヤー市場での集中度より低い。前方への統合度（DVXのシェア）いかに拘わらず、バイヤー市場の集中化度は低い。ASEANの製品は広く購入されている。これはASEANが他国の輸出に必要とされる資材を広く供給していることを意味している。もしバイヤー・チェーンのいくつが寸断されてもASEANは他のバイヤー・チェーンにシフトすることが可能となる。

ASEANが比較的得意とする電気・電子部品や自動車部品等のインプットで成るバイヤー市場では集中化が現れているわけではないため、それらの製品である電気・一般機械そして輸送機械は多くの国に輸出されている。下流部門のバリュー・チェーンは輸出がアームズ・レンゲス（arm's length）による取引が多いということで、上流部門のバリュー・チェーンより強くない。

個々のバイヤー国を見ると、中国はインプットを供給する側（上流部門）では強い影響力があるが、下流部門のASEANバリュー・チェーンでは主要なバイヤーではない。他の国、例えばASEAN諸国のシンガポールやタイ、ドイツや日本の方がその購買活動によってはASEAN製品の輸出に影響を与えるほどのリスク度が高い（表5）。

- GVC上流部門と異なり、中国は主要なバイヤーとしては現れない。HHIが200ポイントを超えているのは222の内11の産業である。これらには、ラオス、マレーシア、ミャンマーのそれぞれの農業・狩猟・林業及び漁業、ベトナムとタイの鉱業、採石業及び原油採掘業、シンガポールとマレーシアの電気器機及び一般機械がある。
- 日本がHHIで200ポイントを超える産業はブルネイの第一次産業と第二次産業に含まれる産業とフィリピンの鉱業、採石業及び原油採掘業、精密機器、インドネシアとマレーシアの鉱業、採石業及び原油採掘業とベトナムの精密機器がある。
- 韓国はGVCの上流部門と異なり、重要なバイヤーとなる産業数が多い。日本と同じようにブルネイにそれらの産業が集まる。
- ASEANにとりASEANが最も重要なバイヤーとなる。HHIが200ポイントを超える産業数は98ある。その中でシンガポールが52あり、それらの産業に重大な競争上の懸念をもたらすほどのシェアである。タイはシンガポールに次いで重要なバイヤーとなっている。HHIが200を超える産業数は34ありその内32が『タイプラスワン』と言われているラオス、カンボジア、あるいはミャンマーにある。タイからの輸出はそのような国々からの輸出に統合化されている。それ以外に、フィリピンの輸送機械、ブルネイの鉱業、採石業及び原油採掘業がある。
- EUにおいてはドイツとオランダが主要なバイヤーとして出現する。特にドイツはASEANからの多くの産業で（26産業数）競争上の懸念を起こすほどのリスク度がある。

表5 GVC下流部門（バイヤー市場）での各国ASEAN産業におけるGVCの脆弱性に影響を与えるパートナー国、2017年

パートナー国 (バイヤー元)	HHIを200ポイント 以上持つASEAN産 業の数 (n=222)	産業例 ^a
オーストラリア	4	[タイ] 教育、健康その他のサービス；[シンガポール] その他のサービス業； 教育、健康その他のサービス；[ベトナム] 教育、健康その他のサービス
中国	11	[カンボジア] 木材、木製品業；[ベトナム] 鉱業、採石業及び原油採掘 業；[ラオス] 農業・狩猟・林業及び漁業；[タイ] コミュニティー、社会 及び個人サービス活動；出版、印刷、記録媒体複製業
日本	24	[フィリピン] 鉱業、採石業及び原油採掘業；[ブルネイ] 運輸、倉庫及び 通信業；金融及びビジネス活動；鉱業、採石業及び原油採掘業；電気、ガ ス、水道
韓国	17	[ブルネイ] ホテル、レストラン；鉱業、採石業及び原油採掘業；電気、 ガス、水道；建設業；[インドネシア] 鉱業、採石業及び原油採掘業
ドイツ	26	[フィリピン] 公共サービス及び防衛業；[カンボジア] ホテル、レストラ ン；教育、健康その他のサービス；運輸、倉庫及び通信業；繊維、衣服、 皮革製品業
オランダ	7	[フィリピン] ホテル、レストラン；食料、飲料、たばこ製造業；教育、 健康その他のサービス；[タイ] 食料、飲料、たばこ製造業；[フィリピ ン] 農業・狩猟・林業及び漁業
ASEAN	98	以下参照
インドネシア	2	[シンガポール] 輸送機械及びその他の運輸機械業；[マレーシア] 鉱業、 採石業及び原油採掘業
マレーシア	9	[シンガポール] 金属及び金属製品業；建設業；出版、印刷、記録媒体複 製業；運輸、倉庫及び通信業；[カンボジア] 農業・狩猟・林業及び漁業
シンガポール	52	[ブルネイ] 繊維、衣服、皮革製品業；[インドネシア] 電気器械及び一般 機械；[マレーシア] 出版、印刷、記録媒体複製業；[インドネシア] 石 油、化学及び非金属製品業；精密機器
タイ	34	[ラオス] 木材、木製品業；[ミャンマー] 鉱業、採石業及び原油採掘業； [カンボジア] リサイクル業；[ラオス] 農業・狩猟・林業及び漁業；電 気、ガス、水道
ベトナム	1	[ラオス] 貿易業

出所：国際機関 日本アセアンセンター、Resilient Global Value Chains for ASEAN and its Relationship with Partner Countries、2020年
10月 (https://www.asean.or.jp/ja/centre-wide/resilient_gvcs/)。

注：米国司法省によると、高度の集中度を持つ市場ではHHIが200ポイントを超えると市場力が高まるとされる。

HHI=Herfindahl-Hirschman Index (ハーフィンダール・ハーシュマン指数)

a HHIが上位5業種までを例として挙げている。業種名は注5を参照。

IV. ASEANに強靱なGVCを作るための 戦略

GVC参加率と経済成長率とは正の関係があることは証明されている (UNCTAD 2013, p. 150-152; AJC 2019, p. 26-27)。実際にASEANはGVCへの参加を高め、さらにそれを高度化していくという政策を掲げている (ASEAN 2015, p. 11)。し

かし、ASEANの国際的生産ネットワークが向上する一方で、国外市場に頼りその市場の集中化が起きる可能性があることで、パンデミックのように外的ショックに脆弱になる。

すでにグローバリゼーションは貿易や海外直接投資で計測されるとそのスピードは落ちてきている。ASEANだけを見るとGVC参加率（ボックス

ス1を参照)は2015年以降ほぼ変わらずGDP比の海外直接投資の大きさも変わらない。パンデミック以降ASEANのグローバル化の行方がどちらに向かっても強靱なGVCが必要となる。多くの産業が上流部門・下流部門での効率性が市場集中により損なわれる危険性がある。ここではそのための戦略を5つほど考える。

1. ASEAN諸国のパンデミック関連の政策施策や行動案を実行し利用する

一つには、パンデミック以降さまざまな国で導入された政策措置を理解しうまく取り込むことでリスクを最小化しパンデミックの悪影響を軽減する。そのような措置は短期的なものが多いが、長期的な影響を与え今後の操業にも重要になるものがある。

医療設備や医療R&Dへの特別な施策そして、ヘルスケアや医療コネクティビティの向上のための施策が多くのASEANで見られる。物流の滞りの軽減のため、特に国境措置では原産地証明の電子発行、あるいは税関申告の電子申請(カンボジア、インドネシア)、またこういうことが前に比べてそのスピードが速くなっている。パンデミックの期間、別な港を開港して物の流通をよりたやすくする(ブルネイやカンボジア)施策もある。海外直接投資分野ではマレーシアやフィリピンは港湾事業や船舶会社、タイでは医療健康機器の素材生産へのインセンティブがある。

これらはGVCの安定的かつ信頼のおけるサプライヤーやバイヤーの多様化には必ずしもつながらないが、GVCの上流部門・下流部門での過度の集中を軽減し、バリュー・チェーン自体への支援につながる。ASEANの施策をうまく企業側は使っていくということが必要である。重要なことはこのような情報が日本などの外資系企業にうまく行き渡ることである。一つにはASEAN事務局などがそれぞれのメンバー国の施策や情報を一元化し提供することなどが望まれる。

2. 民間部門のリスクマネジメントを向上する

パンデミックを契機としてリスクマネジメントが非常に問題となり、特にASEAN側においてはこれに対してあまり企業は考えてこなかったということが浮き彫りになった。自然災害、テロリズム、そしてパンデミックなど多くの場合にリスクマネジメントが必要となる。旅行部門においては特に必要なことである。⁽⁷⁾ 企業は常にビジネスリスクがあることを考え、日常のビジネスにリスクマネジメントの必要要素を取り込むことが重要である。危機の最小化、モニタリング、制御に企業は対処しなくては行けない。

3. 官民部門双方でのデジタルトランスフォーメーションを強く進める

第二の戦略と同じようにこのことも日本もASEANもパンデミック時に改めて気がついたことであるが、民間部門もあるいは公共部門もデジタルトランスフォーメーションが非常に遅いことが分かり、さらに強力に推進していくという事が必要である。

パンデミックにより、さらにASEANではデジタルデバインドが進むという危険はあるが、すべての国がデジタル技術の重要性を新たにし多くのイニシアティブが採用された。日本とASEANとで共にデジタルネットワークを作りあげていくことが考えられる。デジタル技術に特徴づけられたバリュー・チェーンは典型的な例であり、それには以下の4の戦略でも例として取り上げられるがテレメディスン(遠隔治療)は良い例である。

現在の危機からの機会を捉えASEANはすでにその方向に向かっている。例えば、オンラインでのショッピングや支払い決済が促進されるようにオンライン上でのプラットフォームの提供をしたり(ブルネイ、ミャンマー、フィリピン)、IT設備のための資本減耗の加速化を認めたり(マレーシア)、ITベースの産業を促進したりしている(マレーシア)。

4. 新たな危機対応可能な産業の育成

例えばテレメディスン等のライフサイエンスなどのような第4次産業革命（4th Industrial Revolution）に見合う産業、そういう産業の促進をしていくこと。それにより今回のような危機、例えばパンデミックなどの危機に関して強い産業をつくっていくことである。

新たな産業は技術集約的でIT関連になる。そのような産業はASEANとパートナー国、特に日本とでは共通の興味があり、そのような分野で日本企業はASEAN企業への出資を考え、それらとの合併を設立することもある。多くの産業においてそのような新産業からの製品は存在しており、例えば、ライフサイエンス一般；アグリビジネス産業における高付加価値製品；輸送機械の電気自動車、自動物流；ビジネスサービスにおける消費者サービス、地域本部、R&Dセンター；ICTにおけるマイクロ・ナノ電子分野；エネルギーや環境保全；その他の産業においては繊維技術やロボティクスがある。

これらの産業はASEAN企業の今後のダイナミックな成長に結び付けるものであり、世界経済の新たな形態（configuration）に沿って行くものである。

5. オフショアリング、リショアリング等の国際生産のための企業戦略の再考

最後に、国際生産のための企業戦略の再検討が必要であるという事である。この戦略は、国レベルや企業全体でのこれまでの四つの戦略と異なり、国際生産のための個々の企業戦略の再検討である。

企業は自己の最適な国際生産体系を作り上げていく上で、オフショアリングする一方、ダイベスト（資本撤退）、リロケーション（配置転換）、リショアリング（国内回帰）、ニアショアリング（近隣国への事業転換）を行う。政策決定者はどうしてこのような様々な形態をとるのかを理解しなければならない。世界の海外直接投資は2020年

に35%減少し2021年はパンデミック直前の値には現在戻っているが、2022年はせいぜい同じ程の額として予測されており、2015年のピーク時から4分の1ほど小さくなっている（UNCTAD 2022）。日本からの海外直接投資は2021年60%近く減少している。投資の減少要因は新規投資不足か既存企業からのダイベストメントによる資本減少なのか、あるいはその両方なのか、そしてダイベストメントの場合はその後が完全なる海外事業の撤退か、リロケーションかリショアリングかは見極める必要がある。現在、リショアリングは政策課題にもなっている。

表6はASEANにおいて日本の企業の新規設立や解散・撤退した現地法人数の推移を見て、この数字が意味することは、この両者間では非常に数字が近い、あるいは年によっては、そして特に最近に実際に解散・撤退が多いという事実である。ここに日本がサプライ・チェーンの強靱化の一環としてリショアリングという政策との関係を見ると、サプライ・チェーンの分断を回避するために日本で生産をすることで補助金を与えるが、もともと日本に戻ってくるような企業に対してどうして補助金を渡すのかという問題がある。すなわち企業の戦略をよく考えた上で、政府援助は熟考せざるを得ない。ASEAN側は日本がASEANにとり4番目に大きい貿易相手国、2番目に大きい投資国であることを踏まえ、より強靱なGVCを作り上げていけるような環境を提供することが必要である。

リショアリングにより投資国のサプライ・チェーン及びライフラインを確実にするという理由と海外直接投資の重要性は矛盾しない。投資受入国は企業の完全なる撤退とリショアリングを含む配置転換とでは結果的には影響が同じであっても、それぞれの違いを認識して政策を立てる必要がある。パンデミックはASEANに投資受入国としてのチャレンジを与えている。

表6 ASEANにおける日系現地法人の新規設立数と退出数、2009-2020年

新規設立現地法人数／ 解散・撤退現地法人数	2009	2010	2011	2012	2013	2014	2015	2016	2017	2018	2019	2020
新規設立現地法人数	62	72	172	233	207	189	140	102	104	110	90	59
内訳：												
フィリピン	1	3	14	11	8	14	13	9	5	15	9	6
マレーシア	3	6	15	15	15	16	13	10	10	10	13	8
タイ	22	20	36	77	66	39	34	18	25	23	12	9
インドネシア	10	6	41	57	34	37	17	17	10	9	9	9
解散・撤退現地法人数	126	107	108	90	106	78	121	119	141	117	123	190
内訳：												
フィリピン	19	8	12	8	7	6	13	3	13	9	6	14
マレーシア	25	11	7	17	14	16	19	20	17	19	19	22
タイ	31	33	25	23	34	15	35	32	43	27	34	68
インドネシア	15	16	21	6	13	7	14	20	16	24	15	22
その内、組織再編、経営資源の見直し等に伴う拠点統廃合数	61	44	57	49	51	39	49	59	50

出所：経産省、我が国企業の海外事業活動基本調査、各年版（<https://www.meti.go.jp/statistics/tyo/kaigaizi/index.html>）。

注：..は不明。

V. 結論

国際生産はGVCと同じようにその体系が不断に変わる。企業は外的環境、技術、そして社会的要因及び内部的な戦略要因に対応しその付加価値活動の構成や組織化を変える。よってパンデミックにより起きた一時的なダイベストメントなどは大きな懸念としてみることはない。

GVCでの市場集中は上流部門であれ、下流部門であれ、GVCの健全な操業を損なうばかりでなくライフラインの遮断を含む社会的な問題も引き起こす。上流部門では国外付加価値（FVA）の国際競争力に与える重要性を認識しながら、国内付加価値（DVA）を向上させることがすべての国に当てはまる共通の政策課題である。下流部門では輸出先の多様化を図ることが必要である。

最後に、今回のような危機というのは今回だけにかかわらず、これから先もある。少なくとも今のところ保護貿易、保護主義に頼るといことは

見られないが、一時的な解決策ということではなく、これから先もリスクを避けなければならないような解決策を考える。サプライ・チェーンやバイヤー・チェーンなどのGVC分断の危険度を小さくするためには、やはり生産の効率性が弱くなるということは避けられない。いわゆる最高のエフィシエンシー（efficiency）と最小のリスクという両立が困難であるため、適当なバランスを考えるべきである。その場合、当然のことながら企業によって、商品によって、それは異なる。

リスク度の計算は仮に高い値が出ても、これは常に外的ショックにいつも脅かされているというよりは、小さい値を持つ産業よりはよりそれに遭う傾向が高いということである。外的ショックからの脆弱性を正しく恐れることであり、GVCの更なる強靱性と安定性には効率性の減少というコストが掛かる。

【注】

- (1) EoraとUNCTADの付加価値貿易のデータをここでは使っている(ボックス1を参照)。その他にはOECD(経済協力開発機構)のTiVA(trade in value added)のデータが広く使われている(<https://www.oecd.org/sti/ind/measuring-trade-in-value-added.htm>)。付加価値貿易によるASEANのGVCに関する論文は筆者が日本アセアンセンターに在職中に、16本の論文を出している(10か国の国別の論文、5つのASEANの代表的な産業(自動車産業、電気・電子産業、繊維・衣類産業、アグリビジネス産業、観光業、そして1本のASEAN地域全体の論文である(<https://www.asean.or.jp/ja/centre-wide/centrewide/>))。)
- (2) 例えば、G20では2020年5月にG20 Actions to Support World Trade and Investment in Response to COVID-19が発表された。
- (3) ASEANでは2020年6月にHanoi Plan of Action on Strengthening ASEAN Economic Cooperation and Supply Chain Connectivity in Response to the Covid-19 Pandemicが発出された。
- (4) HHIは個々の企業(国)の市場占有率の二乗を足し合わせたものであり、0近くから10,000の間を取る。例えば、3企業(あるいは3カ国)がFVAの市場にいる場合それぞれの占有率を50%、30%、20%とした場合、HHIは $50^2+30^2+20^2=3,800$ として計算される。米国司法省によると、この数字は集中度が高いとされる(表1を参照)
- (5) 各国を国際標準産業分類(ISIC)の21から24の産業に分けた。それらの産業には以下の産業を含む(アルファベット順): Agriculture, hunting, forestry and fishing(農業・狩猟・林業及び漁業); Community, social and personal service activities(コミュニティー、社会及び個人サービス活動); Construction(建設業); Education, health and other services(教育、健康その他のサービス); Electrical and general machinery(電気器機及び一般機械); Electricity, gas and water(電気、ガス、水道); Financial intermediation and business activities(金融及びビジネス活動); Food, beverages and tobacco(食料、飲料、たばこ製造業); Hotels and restaurants(ホテル、レストラン); Metal and metal products(金属及び金属製品業); Mining, quarrying and petroleum(鉱業、採石業及び原油採掘業); Motor vehicles and other transport equipment(輸送機械及びその他の運輸機械業); Other manufacturing(その他の製造業); Other services(その他のサービス業); Petroleum, chemical and non-metallic mineral products(石油、化学及び非金属製品業); Precision instruments(精密機器); Public administration and defence(公共サービス及び防衛業); Publishing, printing and reproduction of recorded media(出版、印刷、記録媒体複製業); Recycling(リサイクル業); Textiles, clothing and leather(繊維、衣服、皮革製品業); Trade(貿易業); Transport, storage and

communications(運輸、倉庫及び通信業); Unspecified(分類不明); Wood and wood products(木材、木製品業)。この産業分類に従うと、第一次産業は2、第二次産業(製造業)は10、第三次産業(サービス業)は11、不明は1と分類される。

(6) 高度に集中化されている市場で買収の結果HHIが100-200ポイント上がる場合、重大な競争上の懸念を引き起こし精査される場合が多い。200ポイントを超すと市場力が強まるとされる(<https://www.justice.gov/atr/horizontal-merger-guidelines-08192010#5c>)。適度の集中化がある場合はHHIが100ポイント上昇すると、重大な競争上の懸念がある。この論文では200ポイントを境に市場の集中化があるとの判断にする。

(7) 例えば、タイで2006年に政権が変わった時、赤色シャツと黄色シャツの反対派同士の争い事で多くの旅行者たちが飛行場で幽閉されタイから抜け出すことができなくなったという事件がある。

【参考文献】

- ASEAN Secretariat (2015). ASEAN Economic Community Blueprint 2025, ASEAN Secretariat, Jakarta.
- AJC (ASEAN-Japan Centre) (2019). Global Value Chains in ASEAN: A Regional Perspective, Paper 1 (revised), January.
- U.S. Department of Justice and the Federal Trade Commission (2010). Horizontal Merger Guidelines, issued on August 19, 2010.
- UNCTAD (2013). *World Investment Report 2013: Global Value Chains: Investment and Trade for Development*, Geneva and New York: United Nations.
- UNCTAD (2022). *World Investment Report 2022: International Tax Reforms and Sustainable Investment*, Geneva and New York: United Nations.

The Multinational Enterprise and Global Value Chains in a Disrupted World Economy:

The Basic Theory of Global Value Chains

Peter J. Buckley (University of Leeds, UK)

The Heckscher-Ohlin theory of international trade rests on the key role of factor substitution in the location of economic activities. This arises because the inputs to economic production are assumed to be immobile. Following MacDougall (1960), the assumption of capital immobility was relaxed and subsequent theories of foreign direct investment (FDI) have continued this tradition. Capital mobility is a key factor in the construction of global value chains (GVCs). Traditional theories of trade including Heckscher-Ohlin concentrate on the specialisation of production between industries rather than the division of labour within an industry. Thus, intra-industry trade and GVCs are neglected by traditional trade theory. Critically, the Heckscher-Ohlin approach abstracts from proprietary technology and indeed from imperfect competition with its corollary of firm-specific technologies. Technical progress in traditional trade theory focuses on factor savings (labour and/or capital saving technologies) rather than the reduction of transport costs, stimulation of economies of scale and promotion of the intra-industry division of labour (Casson 1995).

The existence and importance of GVCs illustrates the need for new theory. This paper examines in particular the role of technological change and its crucial importance in reconfiguring international trade and investment and GVCs. First, technological progress, rather than factor substitution has a major role in the location of activities and their linkages in GVCs. Second, technical progress is a key factor in

reducing transport costs (between the stages of the value chain and between producers and their international markets, and in promoting the (international) division of labour. Third, technology is largely proprietary and firm-specific, as is innovation. Access to knowledge is an important barrier to entry that tends to create monopolistic or oligopolistic market structures. It is frequently advantageous for a monopolist to integrate backwards to secure inputs or components for the final product and to control marketing outlets forward. Thus, we observe the emergence of integrated multinational enterprise (MNEs) where these links are internalised (Buckley and Casson 1976). GVCs are a mixture of internalised and externalised links giving the focal firm the power to orchestrate GVCs (“the global factory” or networked multinational (Buckley 2009a, b)).

Technical progress is not just “innovation” – the creation of new products and services and new production methods – it is also about increasing the division of labour within industries. New technologies create new industries and they disrupt existing industries. Technical change that increases the subdivision of economic activities creates a market for intermediate products. These subdivisions create markets in semi-processed materials linking the activities – a value chain. This division of labour creates a pyramid of activities where both vertical and horizontal specialisation occurs. (“Components” at the bottom of the pyramid, “assembly” above it). Where these intermediate products are tradeable, the

possibility of spatial separation occurs giving rise to value chains, either jointly owned or separated by a market linkage.

A particular class of technical progress is “radical innovation”. Radical innovation disrupts both the technological basis of an existing industry and the division of labour that underpins the wider industrial configuration in which the focal firm is embedded. Radical innovation disrupts an industry both directly and its GVC links by altering the technical relationships that constitute intra-industry trade. The radically innovating firm may be able to adapt existing GVC links or it may need to create a fundamentally new chain. Some existing “components and subassemblies” may be adapted to the new technology, others may become redundant. New components and subassemblies may need to be created, either by the innovating focal firm or by entrepreneurial ventures seeking to enter the new value chain. The new value chain may be partly or wholly internalised, or outsourced as costs and strategy dictate. It is almost inevitable that radical innovation will mean radical spatial change in the GVC because location costs will differ between “old” and “new” technological imperatives. Radical innovation often comes from outside traditional industry boundaries and the relationships and location of the innovator will have profound influences on the configuration, both spatial and organizational, of the new GVC.

Principles of Analysis of Global Value Chains

Several principles govern the structure of global value chains (GVCs) (Casson 2013, Casson and Wadeson 2012, 2013).

1. The ownership of entities and activities change along the chains:- The ownership of assets (to produce the product or service), the ownership of technology, the ownership of data, and the ownership of the

product are not the same thing. (Figure 2)

2. Generally the ownership of the product confers residual rights and will be undertaken by the local firm/ orchestrating firm/ brand owner/ OEM throughout the GVC.
3. Rights will be protected differentially along the GVC. The product will be protected by branding, the technology by patent protection and copyright law, assets will be protected by laws on capital ownership and patents on how to produce the product or services, data will be protected by privacy laws. Virtual firms will exist who own the product or service, not necessarily the assets or technology.
4. Along the value chain, there will be competition among substitutes and cooperative relations or agreement among complements.
5. Connecting capabilities (interface competence) will result in coupling and decoupling between activities. (Figure 3).
6. Engagement with the end user (Customer) will confer certain benefits and productive analytics becomes a competitive advantage (confers monopolistic benefits) so this will be jealously guarded. This is an example of the importance of the control of data and its analysis into information throughout the value chain. Intellectual property protection within the chain is vital.
7. Monopolistic advantages allow the extraction of rent at points along the GVC so attempts will be made to reduce competition at key ‘choke points’ to enhance rent appropriation.
8. Product flows are to be distinguished from technology flows in the GVC.
9. Activities along the chain are governed by and can best be analysed by least cost location and the internalisation/ outsourcing decisions (e.g. Subcontracting Figure 4).
10. Control by contract contrasts with control by management fiat within a company. The content of

contracts are a vital component of the analysis of GVCs. (figure 5) (Coase 1988a, 1988b).

Levels of Analysis

The analysis of GVCs is complicated because it can be conducted at several levels – the level of the firm (micro), the GVC (meso), the national and global economy (macro), and within the firm (micro-foundational). For our purposes, this is an essential point because it is necessary to distinguish external technological changes from those developed within the firm or GVC. Deciding what is exogenous and what is endogenous to our explanatory model is crucial.

Technology

The theory of GVCs is predicated on stable technology, or rather stable technologies in all the linked firms. Disruption in one technological domain will disrupt the whole value chain. A minor technological advance will cause ripples as new configurations and connections are forged with alterations in both internalisation and location strategies seek to reach a new equilibrium. A radical shift may well displace the whole value chain, and its participants as the new technology outcompetes the old. (Figure 6).

Allocation of Rights within a GVC

Coase (1937) said “in order to carry out a market transaction it is necessary to discover who it is that one wishes to deal with, to inform people that one wishes to deal and on what terms, to conduct negotiations leading up to a bargain, to draw up the contract, to undertake the inspection needed to make sure that the terms of the contract are being observed, and so on” (Coase, 1988a, p.6). According to Coase (1988a), “the existence of transaction costs will lead those who wish to trade to engage in practices which bring about a

reduction of transaction costs whenever the loss suffered in other ways from the adoption of those practices is less than the transaction costs saved” (p.7). Firms adopt transaction costs avoiding practices whenever the costs suffered from the use of these practices are less than the transaction costs saved. Transaction costs saved are the benefit whereas the costs of using alternative practices (such as the market) are the costs. Coase (1988b) added that “Even though the costs of contracting increase more than the costs of vertical integration as assets become more specific and quasi rents increase, vertical integration will not displace the long-term contract unless the costs of contracting become greater than the costs of vertical integration – and this might never happen for any value of quasi rents actually found” (p.43).

Using the Coasean framework, we can resolve the supposed problem of the conflation of ownership and control. These are different institutional arrangements involving different bundles of rights – and quasi-internalization represents a distinctive allocation of those rights between two or more parties. Ownership is a more complete bundle of rights than those conferred by the right to control certain assets (decision rights). Quasi-internalization covers a set of shared rights with elements of control allocated differentially to the individual parties to the contract. The crucial question is therefore what rights to control do individual institutional arrangements confer? What does the firm wish to control in different circumstances? Basing these answers on the minimization of transactions costs gives a viable, transparent, and empirically testable determinate outcome in the design of GVCs, given the extant system of property rights.

The Role of Complementarities

Casson (2018 pp.213-4) points out that Coase ignored complementarities which are an important

feature of multistage production processes. Concentration on the role of prices in coordinating interrelated substitutions ignores technical complementarities. Complementarities allow for a firm to exist simply in order to combine productive inputs in appropriate proportions. The global value chain is a representation of a multi stage process. Often, the amount of input from the previous stage is fixed in proportion to the output supplied to the subsequent stage. Coordinating the flows of intermediate products involves matching outputs at each stage or tier. (It may be possible to adjust proportions by managing wastage at each stage). This is frequently adduced as an argument for vertical integration not because of transactions cost reasons but technical ones.

Given fixed proportions in a production process, long-run substitution between components is impossible **as long as the technology is unchanged**. As Casson (2018 p.214) points out, Long-run substitution under fixed proportions occurs only through substitution between technologies.

The Global System View

The global systems view presents stylised view of the division of labour in a knowledge-based (international) economy (Buckley and Casson 1976, 1998, 2009, Buckley 2009 a, b, Buckley and Hashai 2004). A

simplified version of a linear value chain in this tradition is shown as Figure 1.

Governance of GVCs

Far-sighted contracting can be a substitute for internalization within a GVC. This requires selectivity – what are the most important contracts? How to combine a governance structure in a GVC such that all parties bring their best to the organization? Creating confidence and trust among the parties is crucial. Governance needs to infuse relationships with confidence so that all parties feel confident to invest.

R&D-led versus marketing-led GVCs.

Does a GVC require one firm to lead/orchestrate the chain? If so where should that lead come from? Leadership in a GVC is derived from entrepreneurial action, innovation and the protection of this leadership in the longer run by acquiring competitive advantages through technological leadership, monopolistic protection or economies of scale. Analysts often point to R&D as the source of innovation and marketing as the source of competitive advantage but it is the control and integration of both with a production or service function that provides long run competitiveness. Figure 1 shows a linear value chain. Figure 3 includes vertical integration in the “production stages” of the

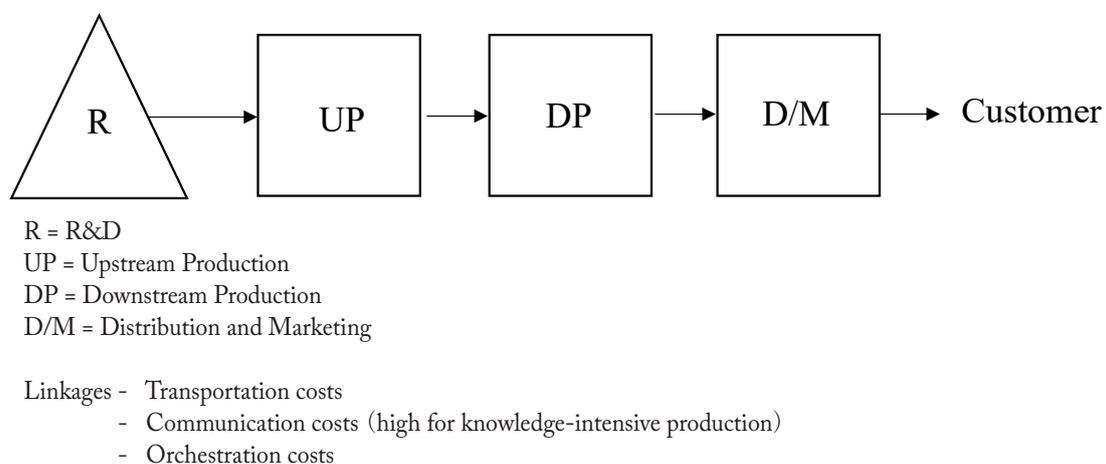


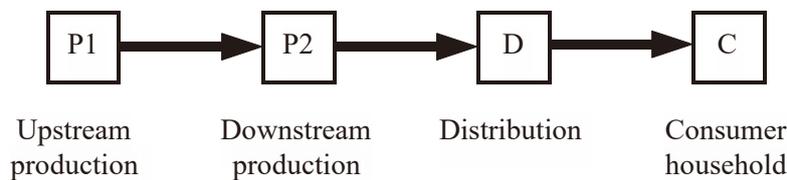
Figure 1 A Simple Linear Value Chain

chain. Figure 4 shows subcontracting. Figure 5 has a specialist intermediary as leading the chain. The two key decisions at every stage of the GVC are whether the activity should be outsourced or internalised and where the activity should be located. The governance of the whole GVC is a further scarce skill.

Impact of recent changes on GVCs

The key to understanding GVCs is to understand the MNEs that control them. GVCs are not independent phenomena, they are creatures of the global system, and the driving forces of that system are MNEs. Zhan (2021) identified five major trends.

1. *Economic governance realignment.*
2. *Technology and the new industrial revolution.* The key technology trends include robotics-enabled automation, enhanced supply chain digitalization and additive manufacturing.
3. *Sustainability endeavor.*
4. *Corporate accountability.* It is suggested that international cooperation to fight corruption, illicit payments, tax evasion and anti-competitive practices will have important consequences for GVC governance choices.
5. *Resilience-oriented restructuring.*



Note:

The square boxes denote facilities. Because production and distribution facilities normally operate on a scale sufficient to meet the needs of multiple consumers, the consumer in this diagram is best regarded as a representative consumer drawn from a population of consumers rather than just a single individual.

The horizontal black line denotes product flow, and the arrow indicates the direction of flow. P1 and P2 are linked by semi-processed product flow; P2 and D by wholesale product shipped from factory to warehouse or retail unit; and D and C by finished product delivered to (or collected by) the final customer.

Figure 2 Basic supply chain for a differentiated product supplied to a national market

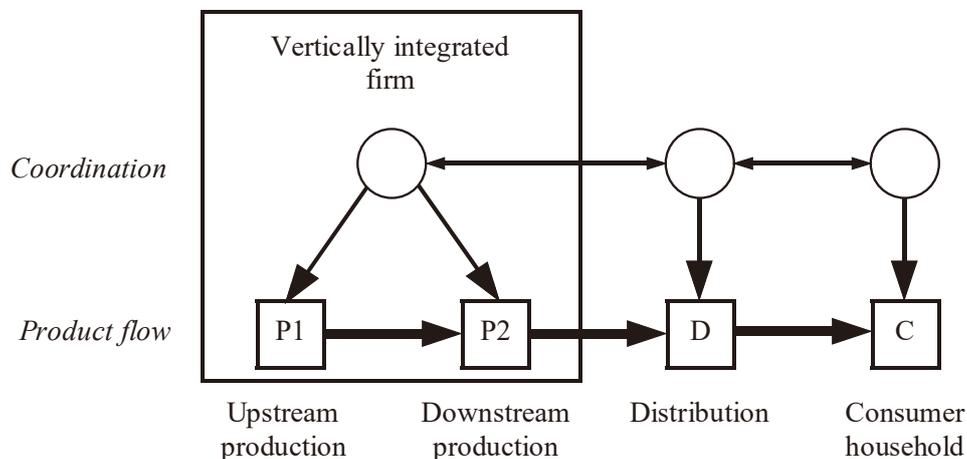
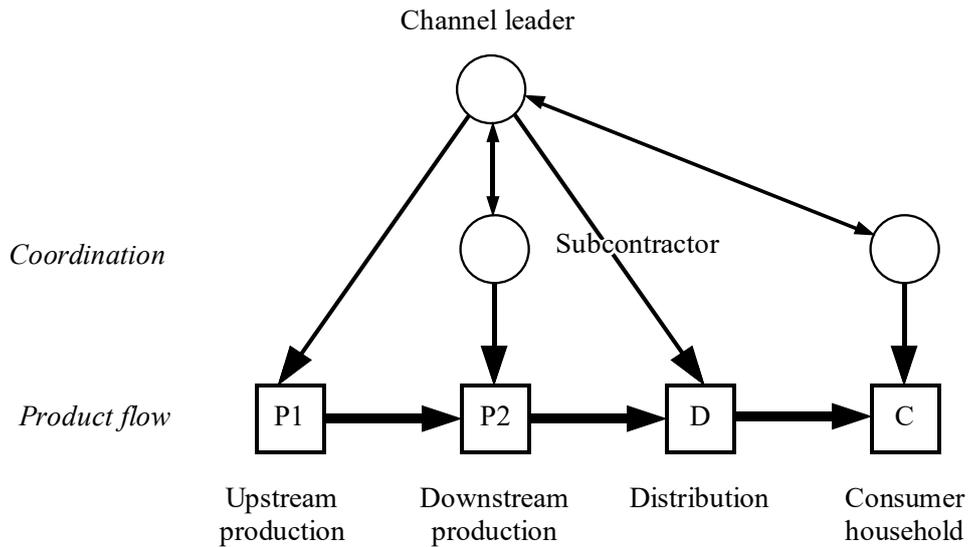
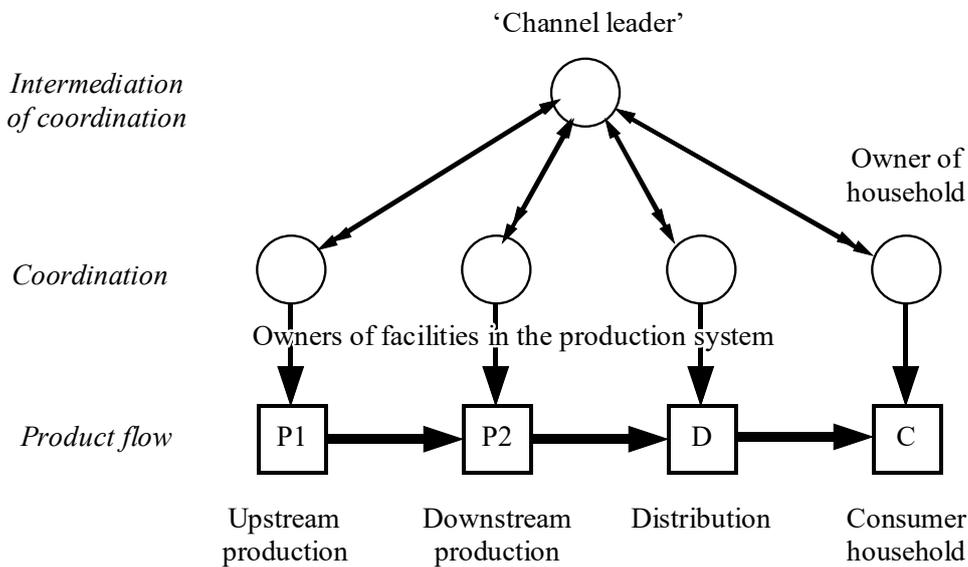


Figure 3 A simple example of internalisation involving the vertical integration of production



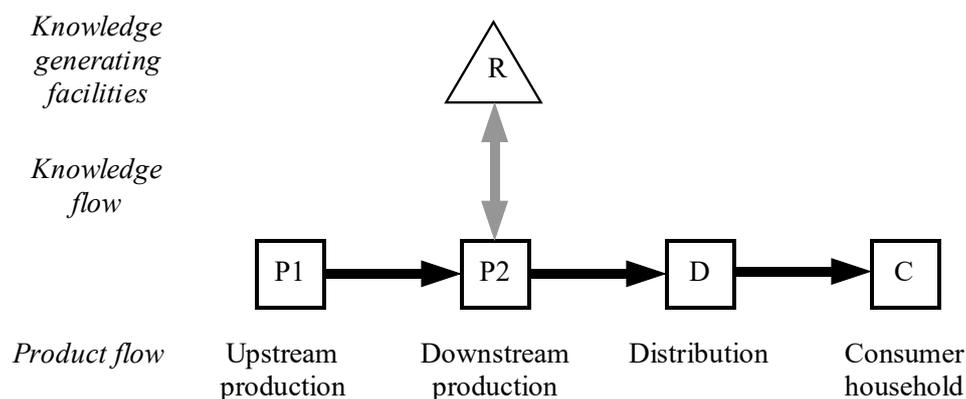
Note: The 'channel leader' owns both P1 and D, whilst the subcontractor owns P2. It can be seen that subcontracting partially 'hollows out' the channel leader's operations. The figure illustrates the case where the subcontractor owns the semi-processed product to which it adds value. Under 'labour only' subcontracting, however, the channel leader would retain ownership of the product throughout, and simply pay the subcontractor a fee for the work done (see Figures 5, 10, 11).

Figure 4 Subcontracting of production



Note: The double arrow on the thin sloping lines signifies subcontracting, in which the channel leader delegates production to an independent owner of a plant but retains ownership of the product processed in that plant. The direction of the arrow indicates the direction of control over the product. The contract negotiated between the channel leader and a plant owner restricts the discretion of the plant owner in order to safeguard the channel leader's interest in the product. The product flow between the plants is coordinated by the channel leader, since he 'internalises' the ownership of the product (though not the plants), but the plant owners

Figure 5 Coordination of a national market supply chain by a specialist intermediary that owns the product in the chain



Note: The triangle R represents an R&D laboratory. The grey line represents the flow of knowledge between research, R, and production, P. This is a two-way flow, comprising technology developed in the laboratory flowing to P, and feedback from P for the improvement of the technology in R. While the technology can often be patented, the feedback cannot. Both flows have commercial value. Because knowledge is a public good whose spread is difficult to control, it can easily diffuse to imitators and rivals. The resulting competition in the exploitation of the knowledge will undermine its value to the originator. This creates a strong incentive to internalise the knowledge flow. If the knowledge were offered for sale to licensees, the potential buyers might learn the knowledge from the specification, and hence be unwilling to pay for it because they already knew it. On the other hand, if the originator withholds key information from prospective buyers, the buyers may undervalue it and so the originator receives less than the knowledge is really worth.

The figure assumes for simplicity that proprietary technology is used only at stage P2, although it could in principle be used in P1 and D. This refinement would complicate the subsequent diagrams quite considerably, however.

Figure 6 The role of proprietary technology in a national supply chain

These changes can be resolved into exogenous impacts on MNEs and their GVCs and the strategic responses of decision making of firms within value chains to these exogenous pressures (Buckley 2021).

Exogenous Changes from Technological Developments

Digitization has important consequences for location, internalization and governance decisions by MNEs. In foreign entry strategy, the emphasis shifts from market penetration using FDI to increasing user adoption. Theory and practice needs to take more of a demand side perspective. The choice between takeovers versus greenfield investments remains a critical choice. For digital operation, internalization decisions are about governing networks, particularly user networks. The bundling of digital assets with other (physical) assets is a crucial aspect of strategy (Hennart 2009).

Location decisions are radically affected by digitization. In digital operations, not all users are equally important. Their importance depends on the user's collective interactions. This can provide a demand side locational advantage. Demand is heterogeneous in different countries so MNEs have to assess the similarity and dissimilarity of preferences across locations. The sensitivity of digital operations may mean that the liability of foreignness is increased and a "liability of outsidership" may attach to foreign digital entities. As location factors, the physical location of supporting (physical) infrastructure, the quality of institutions in the host country is of increasing importance and data storage (standards, regulation "ownership" (home citizens) sovereignty) becomes vital. Given the political sensitivity of digital information capture, the extraterritoriality of legislation and regulation and digital sovereignty

including “Cloud” security become locational determinants. Digitization produces new issues for corporate governance including the reconfiguration of (non-unique) resources. Digital resources are highly mobile and governance needs to respond both to the firm as a platform owner (parallel to brand owners owning the product {Apple}) and as a platform user. Because, for digital firms, data on users is easily available and can be monitored, transferred and even doctored, internal MNE regulation and the regulation of the firm’s entire GVC needs to be strict.

Exogenous Changes from Government pressure on MNEs

Government pressure on MNEs will have location effects and internalization/ownership effects as MNEs seek to reconfigure operations, perhaps through offshore outsourcing of activities to low-intervention countries and restructuring governance arrangements. It has been suggested that cartels may replace integrated MNEs (Buckley 2020b) or that multi-domestic structures will return. Given the increasing importance of (international) contracting in GVCs, government policies on contract enforcement at all levels will become increasingly critical. The transparency and effectiveness of contract enforcement regimes will become vital in attracting and keeping internationally mobile activities.

Exogenous Changes from the Growing Influence from Civil Society

Civil society influences the State primarily through political action or influence, while it influences the market primarily through consumer demand and moral control (Abbott & Snidal, 2008, 2009). Both influences have effects on regulation and on demand that require MNEs to re-examine their strategy. The impact of civil society on MNE strategy is under explored in international business theory.

The Strategic response of MNEs in Reconfiguring Value Chains

A parallel example of external change raising new theoretical perspectives is Verbeke’s (2020) paper that explores how the COVID-19 Pandemic will change global value chains. He suggests that COVID-19 will affect (1) investment in intelligence and contracting safeguards; (2) levels of irreversible overseas investments; (3) relational contracting and (4) levels of diversification. The technique used by Verbeke parallels the perspective in this paper.

Buckley et al (2020) find emerging economies forging ahead relative to advanced economies in income derived from *fabrication activities*, handling the physical transformation process of goods. In contrast, convergence in income derived from *knowledge-intensive activities* carried out in pre- and post-fabrication stages is much slower. The reconfiguration of higher-value added activities is by no means levelling between advanced and emerging countries in the way that fabrication activities have done in the rapid globalization era.

In a recent study of the evolution of GVCs, Buckley et al. (2020) find emerging economies forging ahead relative to advanced economies in income derived from fabrication activities, handling the physical transformation process of goods. In contrast, convergence in income derived from knowledge-intensive activities carried out in pre- and post-fabrication stages is much slower. The reconfiguration of higher value-added activities is by no means levelling between advanced and emerging countries in the way that fabrication activities have done in the rapid globalization era.

Enderwick and Buckley (2020, p. 109) suggest that, under pressure from COVID-19, “GVCs may be physically shorter, but fragmentation will continue as intraregional specialization develops.” (See also Verbeke 2020). Zhan’s views parallel those of Enderwick and Buckley (2020) as he suggests that

reshoring will lead to shorter, less fragmented value chains and a higher geographical concentration of value added and that digitally-enabled diversification will lead to a wider distribution of economic activities, but potentially with more concentrated value-added in developed countries where digital coordination of GVCs takes place (see also Buckley et al. 2020).

Exogenous Change – Developments in Technology

Digitalization has important consequences for location, internalization and governance decisions by MNEs. In foreign entry strategy, the emphasis shifts from market penetration using FDI to increasing user adoption. Platform companies are more concerned with reach than individual territories as interconnection across national frontiers is a major boon for users. This implies that both theory and practice need to take more of a demand side perspective. The choice between takeovers versus greenfield investments remains a critical decision. For digital operations, internalization decisions are about governing networks, particularly user networks. At the same time, the bundling of digital assets with other (physical) assets is a crucial aspect of strategy (Hennart 2009).

Location decisions are also radically affected by digitalization. In digital operations, not all users are equally important, and their weight depends on the user's collective interactions. (Thus, attracting a "celebrity" or key "influencer" can increase the salience of the platform or product). This can provide a demand side locational advantage. Demand is heterogeneous in different countries so MNEs have to assess the similarity and dissimilarity of preferences across locations. The sensitivity of digital operations may mean that the liability of foreignness is increased and a "liability of outsidership" may attach to foreign digital entities. As location factors, the physical location of supporting (physical) infrastructure and

the quality of institutions in the host country is of increasing importance and data storage (including standards, regulation and ownership by home country citizens to ensure "sovereignty") becomes vital. Given the political sensitivity of digital information capture, the extraterritoriality of legislation and regulation and digital sovereignty including "Cloud" security become locational determinants.

Digitalization produces new issues for corporate governance including the reconfiguration of (non-unique) resources. Digital resources are highly mobile and governance needs to respond both to the firm as a platform owner (parallel to brand owners owning the product e.g. Apple) and as a platform user. Since data on users is easily available for digital firms, and it can be monitored, transferred, and even doctored, internal MNE regulation and the regulation of the firm's entire GVC needs to be strict. Technological advances in digital assets, such as Blockchain have implications for improving governance and for monitoring. Blockchain, correctly utilized, can also be a tool for regulation and external monitoring.

Exogenous Change – Government Pressure on MNEs

Government pressure on MNEs will have location effects and internalization/ownership effects as MNEs seek to reconfigure operations, perhaps through offshore outsourcing of activities to low-intervention countries and the restructuring of governance arrangements. In this context, it has been suggested that cartels may replace integrated MNEs (Buckley 2020a) or that multi-domestic structures will return. Given the increasing importance of (international) contracting in GVCs, government policies on contract enforcement at all levels will become increasingly critical. If intra-firm enforcement by management fiat is replaced by contract, then arbitration rules, insurance and risk mitigation by government become paramount.

The transparency and effectiveness of contract enforcement regimes will become vital in attracting and keeping internationally mobile activities.

Exogenous Change – Influences from Civil Society and Demand Changes

Civil society influences the state primarily through political action or influence, while it influences the market primarily through consumer demand and moral control (Abbott & Snidal, 2008, 2009). Both influences have effects on regulation and on demand that require MNEs to re-examine their strategy. The impact of civil society on MNE strategy is under-explored in international business theory, particularly in terms of the indirect influence through regulation.

Conclusion

It is impossible to understand GVCs outside the strategy of MNEs. The impact of megatrends can be traced through a tractable model drawing on the extant internalization theory of the MNE. Exogenous changes work through the internalization, location and governance decisions of MNEs. MNEs also initiate these megatrends directly through the creation of new technologies and products and through their direct influence on civil society and policy at all levels of formulation and implementation. These decisions of MNEs interact and evolve together with pressure from civil society and Government policy changes to give outcomes for global value chains that are predictable but will be determined by the context of global, national and local circumstances. Zhan's (2021) paper draws our attention to contemporary forces in globalization that require careful theoretical consideration and empirical testing. A detailed knowledge of differing contexts is required to predict the outcomes of the dynamic processes identified but this has to be analysed on a consistent and coherent theoretical basis.

Changes in technology, regulation and other government policies including protectionist and national security restrictions and increased pressure on MNEs and related institutions from the demands of civil society (sustainability, human rights) interact and increase the volatility and uncertainty of the global business environment. These elements vary by (national) location, by technological domain and by industry and therefore have significant effects on GVCs through the internalization, location and governance decisions of MNEs.

A single external environment for MNEs can no longer be taken for granted. The current trend towards protectionism, even autarky, and the associated “techno-nationalism” make national boundaries and extra-territoriality an increasingly important location factor for MNEs and a profound influence on their internalization strategies and governance (Buckley 2020a, b). The recent completion of the Regional Comprehensive Economic Partnership (RCEP) is almost entirely focused on tariff reductions on physical goods with little impact on services, standards or regulation. The application of coordinating policies across nations for services is problematic and is likely to be more so as services (and servitization) grow in the future. The global orchestration of GVCs will become increasingly important as contracts replace ownership and the governance of contract enforcement will assume critical importance and increasing scrutiny by nation states and MNEs alike. New global institutions with real powers will become increasingly necessary in the trade, investment, technology and health domains.

【Reference】

Abbott, K. W. & Snidal, D. 2008. The Governance Triangle: Regulatory Standards, Institutions and the Shadow of the State in W. Mattli & N. Woods (Eds). *The Politics of Global Regulation*, Princeton: Princeton University Press.

- Abbott, K. W. & Snidal, D. 2009. Strengthening International Regulation through Transnational New Governance: Overcoming the Orchestration Deficit. *Vanderbilt Journal of Transnational Law*, 42(2): 501-578.
- Buckley, P. J. 2009a. Internalisation thinking: From the multinational enterprise to the global factory, *International Business Review*, Elsevier, vol. 18(3): 224-235.
- Buckley, P. J. 2009b. The impact of the global factory on economic development, *Journal of World Business*, Vol. 44, 131-143.
- Buckley, P.J. 2020a. The Return of Cartels? *Management and Organizational Review* (forthcoming).
- Buckley, P.J. 2020b. The Theory and Empirics of the Structural Reshaping of Globalization. *Journal of International Business Studies*, 51(9): 1580-1592.
- Buckley, P.J. & Casson, M. 1976. *The Future of the Multinational Enterprise*. London: Macmillan.
- Buckley, P.J. & Casson, M. 1998. Models of the Multinational Enterprise, *Journal of International Business Studies*, 1998, vol. 29, issue 1, 44.
- Buckley, P. J. & Casson, M. 2009. The internalisation theory of the multinational enterprise: a review of the progress of a research agenda after 30 years. *Journal of International Business Studies*, 40(9): 1563-1580.
- Buckley, P.J. & Casson, M. 2019. Decision making in International Business. *Journal of International Business Studies*, 50(9): 1424-1439.
- Buckley, P.J. & Casson, M. 2020. The Internalization Theory of the Multinational Enterprise: Past, Present and Future. *British Journal of Management*, 31(2): 239-252.
- Buckley, P.J. & Hashai, N. 2004. A global system view of firm boundaries. *Journal of International Business Studies*, 35(1): 33-45.
- Buckley, P. J., Strange, R., Timmer M. P. & de Vries G. J. 2020. Catching up in the Global Factory: Analysis and Policy Implications. *Journal of International Business Policy* (forthcoming).
- Casson, M. C. 1995. *Enterprise and Competitiveness: A Global Systems View of International Business*. Oxford: Oxford University Press.
- Casson, M.C. 2013. Economic Analysis of international supply chains: An internalization perspective. *Journal of Supply Chain Management*, 49(2): 8-13.
- Casson, M.C. 2018. The Theory of International Business: The Role of Economic Models, *Management International Review*, Springer, vol. 58(3): 363-387.
- Casson, M.C. & Wadeson, N. 2012. The economic theory of international business: A supply chain perspective. *Multinational Business Review*, 20(2): 114-34.
- Casson, M.C. & Wadeson, N. 2013. The economic theory of international supply chains: A systems view. *International Journal of the Economics of Business*, 20(2): 163-86.
- Chen, L., Shaheer, N., Yi, J. & Li, S. 2019. The international penetration of ibusiness firms: Network effects, liabilities of outsidership and country clout. *Journal of International Business Studies*, 50(2): 172-192.
- Coase, R.H. 1937. The Nature of the Firm. *Economica*, vol. 4(16): 386-405.
- Coase, R.H. 1988a. The Nature of the Firm: Origin. *Journal of Law, Economics, & Organization*, Vol. 4(1): 3-17.
- Coase, R.H. 1988b, Ronald H. Coase. *The Firm, the Market and the Law*. Chicago: University of Chicago Press.
- Enderwick, P. & Buckley, P.J. 2020. Rising Regionalization: Will the post-COVID-19 World See a Retreat from Globalization? *Transnational Corporations*, 27(2): 99-112.
- Hennart, J-F. 2009. Down with MNE-centric theories! Market entry and expansion as the bundling of MNE and local assets. *Journal of International Business Studies*, 40(9): 1432-1454.
- MacDougall, G.D.A. 1960. The Benefits and Costs of Private Investment from Abroad: A Theoretical Approach. *Economic Record*, 36, 13-35.
- Miroudot, S. 2020. Reshaping the policy debate on the implications of COVID-19 for global supply chains. *Journal of International Business Policy*, 3(4): 430-442.
- Petricevic, O & Teece, D. J. 2019. The structural reshaping of globalization: Implications for Strategic Sectors, Profiting from Innovation, and the Multinational enterprise. *Journal of International Business Studies*, 50(9): 1487-1512.
- Srinivasan, N. & Eden, L. 2021. Going digital multinationals: Navigating economic and social imperatives in a post-pandemic world. *Journal of International Business Policy*, 4(2): 228-243.
- Van Assche, A. 2020. Trade, investment and intangibles: The ABCs of global value chain-oriented policies. *OECD Trade Policy Papers*, No. 242, OECD Publishing, Paris, <https://doi.org/10.1787/750f13e6-en>.
- Verbeke, A. 2020. Will the COVID-19 Pandemic Really Change the Governance of Global Value Chains? *British Journal of Management*, 31(3): 444-446.
- Zhan, J. X. 2021. GVC Transformation and a New Investment Landscape in the 2020s: Driving Forces, Directions, and a Forward-looking Research and Policy Agenda. *Journal of International Business Policy*, 4(2): 206-220.

SNS広告に対する態度への影響要因に関する異文化間検証

—日本と米国を対象に—

金 炯 中 (亜細亜大学)

要 旨

ソーシャルネットワークサービス（以下、SNS）の急速な成長にもかかわらず、SNS広告の特徴とその効果に関する実証的研究は限定的である。また、既存研究の大半は、ローカル市場の観点から議論されており、異文化の観点からSNS広告の有効性を検討した研究は非常に乏しい。そこで本研究は、広告価値及び社会的要因が、SNS広告に対する態度と行動意向にどのような影響を与えるかを異文化コンテクストで検証することを目的とする。分析に当たっては、日本と米国のSNSユーザーを対象に実施した質問紙調査結果を元に、共分散構造分析モデルを用いた。その結果、まず、信頼性は日本及び米国のSNSユーザーの広告態度に正の影響を与えることが明らかになった。また、情報性、インセンティブ性、そして主観的規範は米国と日本の間で異なるパターンを示していることが確認された。そして、広告に対する態度は両国ともユーザーの行動意向に強い影響を与えることが判明した。本研究は、SNS広告の国際的な活用における文化の役割について検証することにより、国際マーケティングの研究領域に理論的・実証的知見を示すことができた。

1. はじめに

ソーシャルメディア調査機関We Are Socialが発表した「Digital 2021」によると、2021年現在、世界人口の約53%がSNSを利用しているという。ソーシャルネットワークサービス（以下、SNS）特有の相互作用性及び即時性は、世界中の消費者と密接なリレーションシップの構築を可能とする。国際マーケティングのツールとして採用されているSNSは、グローバルリーチとパーソナライズという二律背反な要素を結合できる特徴を持つ (Okazaki & Taylor, 2013)。そのため、世界有数の企業がSNSを広告プラットフォームとして導入しつつある。

昨今、SNSの重要性が拡大しているにもかかわらず、SNS広告の特徴とその効果に関する実証的研究はまだ限定的である (Johnston et al., 2018)。特に、日本においては、新しいメディアとしてSNSに注目した研究は存在するものの、SNS広

告の効果に関する学術的なアプローチはほとんど見受けられない。金 (2019) は、SNSの利用動機と広告態度との関係を実証的に検討したが、広告態度に影響を与える要因は他にもいくつか想定される。例えば、情報性や娯楽性といった広告の価値もその一つとして挙げられる。一方で、Taylor et al. (2011) は、社会的影響要因がSNS広告に対する態度に与える影響を検証した。SNSユーザーは意思決定プロセスにおいて社会的影響を受けることが予想されるが、これまで社会的影響要因とSNS広告態度との関係について論じた研究は、Taylor et al. (2011) 以外に散見されない。本研究では、広告態度に影響を与える社会的影響要因として主観的規範に注目し、SNS広告の効果を包括的に分析する。合理的行動理論で提唱された主観的規範は (Ajzen & Fishbein, 1980)、他のメディアとは異なり、社会的繋がりを中心価値としているSNSに対するユーザーの行動を理解する

上で重要な概念であると考えられる。

他方、SNS広告に関する既存研究は、一部を除き（金，2019；Johnston et al., 2018）、ローカル市場の観点から議論されており、異文化論的アプローチは非常に乏しい。国際的観点からSNS広告を分析した既存研究は、概念的分析に留まっている研究（例えば、Okazaki & Taylor, 2013）や、態度や認識のみを検証した研究（Hudson et al., 2016; Taylor et al., 2011）が大半で、国によってSNS広告の効果がどのように異なるかについては十分に解明されていない。とりわけ、社会的影響要因は、文化によってその度合いに差が生じると予測できるが、それについて実証的に検討した研究は皆無に等しい。そこで本研究は、広告価値及び主観的規範が、SNS広告に対する態度と行動意向にどのような影響を与えるかを異文化コンテキストで検証することを目的とする。分析は、日本と米国を対象とする。日本にとって米国は輸出や海外拠点など、国際ビジネスの観点から重要な市場である。しかし、両国間では高い文化的異質性がみられる。例えば、Hofstedeの文化次元からすると、日本は集団主義、高い不確実性の回避、長期志向などの文化的特徴があるが、米国は個人主義、短期志向などの文化的特徴を有している。一方で、日本と米国は共に先進国であり、SNS広告の普及率とSNS広告産業構造においては類似した傾向が見られる。このように、米国は文化的背景以外においては日本と類似性が高く、SNS広告の効果を異文化コンテキストで検証しようとする本研究にとって格好の対象国といえる。

SNS広告をグローバルに展開することについての理解が不足している中（Hudson et al., 2016）、SNS広告の効果を異文化の観点から検討することは、国際マーケティング領域に新たな知見を提示できると考えられる。特に、日本と米国のSNSユーザーから得られた実証的知見は、両国の文化と類似した市場を予測する際にも参考になり得る。

2. 先行研究及び仮説

2-1. SNS広告

(1) SNS広告の概念

SNSの利用者は世界的に年々増加している。We Are Socialの報告書「Digital 2021」によると、世界人口の約53%（42億人）がSNSのアクティブユーザーであるという。これは2020年度より13%成長した数値である。ユーザー数の増加に伴い、SNSは消費者の行動を把握・管理できる効果的なマーケティング・ツールとして重要度を増している。実際、2020年のFortune500社の内、89%の企業がTwitter、そして85%の企業がFacebookのアカウントを保有している（Dartmouth Center, 2020）。プラットフォームによって差はあるものの、世界有数の企業が複数のSNSアカウントを通じてマーケティング活動を推進している。SNS広告は、SNSを通じて明示的・暗黙的に伝達されるあらゆる形態の広告を指す（Taylor et al., 2011）。従来のWeb広告やモバイル広告などと比較し、SNS広告は消費者とより有効でインタラクティブなコミュニケーションを取ることができる。それは、ユーザーが「いいね」や「シェア」などの意思表示を行うことでエンゲージメントが得られるSNSの性質にも起因すると考えられる。そのため、企業はSNSやSNS広告を通じ、自社関連のコミュニケーション活動を展開するだけでなく、ユーザー同士の意思伝達機能を用いた情報拡散を図ることもできる。

(2) SNS広告の価値

消費者行動モデルを説明する既存研究の多くは、Fishbein & Ajzen（1975）の理論に基づき、認知的要素が感情的要素に影響を与え、また感情的要素が行動に影響を及ぼすことを想定している。広告の効果を検証するモデルにおいては、受容者の認知的側面と、感情的要素としての広告態度が注目されてきた。Ducoffe（1996）が提示したウェブ広告効果モデルもその一つである。彼のモデルは、受容者が知覚する広告の情報性と娯楽

性などの要因が広告態度に影響を及ぼすことを表している。彼の研究以来、多くの研究者は広告態度に影響を与える要因を新たに追加しながら、このモデルを発展させてきた。最近、ウェブ広告のみならず、モバイル広告や一部のSNS広告分野においても採用されている（例えば、Shareef et al., 2017）。しかし、SNS広告に関する既存研究は、態度に影響を及ぼす広告価値要因が限定されており、広告が有する価値を十分に考慮しているとは言い難い。本研究では、関連領域の文献を手掛かりに、広告態度に影響を与える広告の価値について提示し、その適用可能性についても検討する。

広告の最も重要な機能の一つは、情報を提供することである。広告における情報性は、ユーザーに客観的で最新の情報を提供することであり、製品の価値及び特性を伝達する広告の基本的機能である（Greyser & Bauer, 1968）。情報提供という広告の特徴は、広告態度の先行要因として認識されている。広告が製品関連の情報を十分に提供していると認識する消費者であるほど、モバイル広告に対する態度及び受容意向がポジティブになることが報告されている（Tsang et al., 2004）。このように、情報性は広告態度に影響を与える価値の1つであり、SNS広告に対する態度にも影響を与えることが予想される。

娯楽性は、情報性と共に広告の主要価値の一つであり、愉快さ、楽しさなどで表すことができる（Polly & Mittal, 1993）。娯楽性は古くから広告の価値と効果における重要な要因として認識されてきた。また、広告メッセージが氾濫している今日において、消費者の注意を引くためには、広告のクリエイティブな側面における娯楽性の追求が求められる。娯楽性については、Ducoffe（1996）がウェブ広告に対する態度と直接関連することを発見している。それを受けて、SNSの文脈でも娯楽性は広告態度との間で正の関係を持つと考えられる。

信頼性は、一般的に、広告を発信する企業が客

観的な情報を発信するであろうと認識する程度として理解できる。Brackett & Carr（2001）は、Ducoffe（1996）が提示した広告価値要因の他に、メッセージに対する信頼性を提示し、広告態度に及ぼす影響を検討した。そしてWang & Sun（2010）は、オンライン広告における信頼性が広告態度にポジティブな影響を与えることを明らかにした。信頼性が広告態度に正の影響を与えることが複数の研究で報告されているにもかかわらず、SNS広告に関する既存研究においてはほとんど注目されていない。広い意味ではSNS広告もオンライン広告に含まれるため、SNS広告においても信頼性の程度が広告態度に影響を与えることが想定される。

Tsang et al.（2004）は、モバイル広告における通話料割引などのインセンティブが、消費者の広告反応に正の影響を及ぼすことを発見した。一般的に、クーポンや割引などの販売促進活動は、広告に比べ短期間の効果を見込んだ活動である。Kalakota & Robinson（2002）は、モバイル広告にインセンティブ要素を加えた場合、消費者が広告により積極的に反応することを明らかにした。SNS広告においても、インセンティブの提供はユーザーの広告態度にポジティブな影響を与えることが推察される。以上の議論から、次の仮説を提示する。

仮説1：情報性はSNS広告に対する態度に正の影響を与える。

仮説2：娯楽性はSNS広告に対する態度に正の影響を与える。

仮説3：信頼性はSNS広告に対する態度に正の影響を与える。

仮説4：インセンティブ性はSNS広告に対する態度に正の影響を与える。

(3) 社会的影響

Nielsenの調査によれば、世界各国の消費者約4万人中の88%が企業のブランドサイトやテレビ広告より、友達や家族からの推奨を信頼している

という (Nielsen, 2021)。SNSユーザーが増加する中、SNS上で繋がっている家族や友人の影響力は益々高まっているのである。本研究では、態度に影響を与える要因として、上述した広告の価値に加え、社会的影響要因に注目する。社会的影響要因の1つである主観的規範は、ある人が当該行動を実行すべきか否かについて知覚される社会的プレッシャーを指す (Ajzen, 1991)。Ajzen & Fishbein (1980) は、合理的行動理論 (Theory of Reasoned Action: TRA) において、個人の行動意向を主観的規範と態度という2つの要因で説明している。その後、Ajzen (1991) は、合理的行動理論を拡張させた計画的行動理論 (Theory of Planned Behavior: TPB) を提示した。合理的行動理論と計画的行動理論が提唱されて以来、主観的規範は様々な領域で導入され、個人の行動に関連する社会的影響の解明に採用されてきた。元来、合理的行動理論において主観的規範と態度の因果関係は明確に設定されていないが、Tarkiainen & Sundqvist (2005) のように、主観的規範が態度を経由して購買意向に影響を与えることを検証した研究も散見される。また、Taylor et al. (2011) も社会的影響要因が広告に対する態度に影響を与えることを明らかにしている。したがって、本研究においては、主観的規範がSNS広告に対する態度を経由し最終的に購買意向に影響を与えると考えられる。こうしたことから、次の仮説が提示できる。

仮説5：主観的規範はSNS広告に対する態度に正の影響を与える。

(4) SNS広告に対する態度と行動意向

広告に対する態度は消費者の行動意向に影響を

及ぼすとされる。行動意向の中でも購買意向は、消費者が製品を購入しようとする意思の表明であるため、購買行動を予測するツールとして多くの研究で採用されてきた (例えば、Duffett, 2015)。一般的に、広告に対する好意的な反応は、宣伝された製品に対する肯定的な態度として現れ、購買意向に繋がるのが想定される。実際に、MacKenzie & Lutz (1989) は、広告及び製品に対する態度が消費者の購買意向に影響を与えることを明らかにした。以上を踏まえ、SNS広告の態度と購買意向の間に因果関係があると仮定する。なお、本研究の分析枠組は図1の通りである。

仮説6：SNS広告に対する態度は購買意向に正の影響を与える。

2-2. 日本及び米国のSNS広告市場と文化

本研究は、日本と米国を対象に異文化コンテキストで議論する。米国は、日本にとって2番目の輸出相手国であり、日系企業の海外拠点数も2番目に多く (外務省, 2021)、国際ビジネスの観点から非常に重要な市場である。勿論、輸出相手国と日系企業の拠点数の1位は中国であるが、中国は同じアジアに属しており、文化的類似性が高い。一方、米国は日本と同様に先進国であり、SNS関連産業の発展段階も同等なレベルにある。つまり、経済の水準や産業の発展段階は類似しつつも、後述のように文化的背景は異なっていることから、本研究の対象として適していると判断した。以下においては、まず両国のSNSの利用率及び広告産業構造を確認する。

日本の2020年のインターネット利用率は83.4%となっており (総務省, 2021)、インターネット利用者の全年齢層でSNS利用率が上昇している。



出所：筆者作成

図1 本研究の分析枠組

とりわけ、20代の利用率は2019年の87.1%から約3%上昇し、全年代の中で最も高い90.4%を記録した。他の年代より一日当たりの利用時間が長い20代は約110分（2019年より約30分増加）となっている。2020年の日本の総広告費は新型コロナウイルス感染症拡大の影響により前年比88.8%の6兆1,594億円となった（電通, 2021）。しかしながら、インターネット広告費は成長を続け、2兆2,290億円（前年比105.9%）で総広告費全体の36.2%を占めた。「2020年日本の広告費インターネット広告媒体費詳細分析」によると、SNSなどで展開されるソーシャル広告は前年比116.1%の5,687億円となり、インターネット広告費全体の32.4%となった。一方、「Digital 2021」によると、米国のインターネット利用者は2億9,880万人で、普及率は約90%であるという。SNS利用者の割合は全人口72.3%（2億4千万人）であり、一日当たりの利用時間は2時間7分となっている。年齢層で見ると、日本と同様に20代が最も利用時間が長い。2021年度の米国の総広告費は約2,840億ドルとなった（MAGNA, 2022）。デジタル広告費は前年比35%増加した1,620億ドルを記録した。その内、SNS広告は前年比36%増加し580億ドルとなった。

Hofstedeの文化次元によれば、米国は個人主義のスコアが高く、短期志向が高い文化である。一方で、日本は男らしさ、不確実性の回避、長期志向が高く、個人主義のスコアが比較的低い（集団主義）ことが見て取れる（表1）。また、GLOBE projectの調査では⁽¹⁾、日本の文化は、個人より集団を重視する制度的集団主義の数値が高く（日本：5.19、米国：4.20）、所属する組織の中で結束を強く表す指標である仲間内集団主義の数値も高くなっており（日本：4.63、米国：4.25）、

集団主義的傾向が強いことが確認できる。さらに、Hall（1976）が提示した異文化モデルにおいても、日本は高コンテクスト文化に含まれていることから、一般的にコミュニケーション情報は非明示的となるが、米国のような低コンテクスト文化においては明示的なコミュニケーションを用いることが多い。以上のように、日本と米国はSNS利用率及び広告産業構造は類似しているものの、文化的側面においては異質性が高い。以上を踏まえ、次の仮説を提示する。

仮説7：日米の間には、SNS広告に対する価値
(a)・主観的規範 (b)・態度 (c)・購買意向の因果関係に相違が見られる。

3. 調査の概要

設定した仮説の妥当性を検証するために質問紙調査を実施した。データ収集は2019年3月15日から4月10日にかけて両国（東京とロサンゼルス）で行われた。ロサンゼルスを含むカリフォルニア州は、米国の中で日系企業の現地法人数が最も多く⁽²⁾、米国内で最も人口が多い消費市場である。その中心都市であるロサンゼルスをも米国ビジネスの拠点として位置づける日系企業も多いため、本研究の対象として選定した。本研究は、既存研究の調査対象が大学生に偏っていることを考慮し、多様な年齢層が対象になるよう心掛けた。そのため、質問紙調査は筆者の知人から性別・年齢・職業など属性の異なる様々な知人を複数選び、それらの知人を起点にスノーボールサンプリング方式で実施した。この方式は、人々のパーソナル・ネットワークについての情報を得るという特徴を有し、友人や知人からの影響を多く受けると予想されるSNSに対する調査には最適であると考えられる。SNS利用者である回答者からSNSを利

表1 Hofstedeの文化次元スコア

	権力の格差	個人主義	男性らしさ	不確実性の回避	長期志向
日本	54	46	95	92	88
米国	40	91	62	46	26

出所：Hofstede, G., G.J. Hofstede & M. Minkov (2010), "Cultures and Organizations", Mc Graw Hill. より筆者作成。

用している他者をあげてもらうことで、本研究の中心概念の一つである社会的影響について調査することが可能となる。なお、本研究では、特定のSNSプラットフォームや広告はあえて設定せず、最近最も利用頻度の高いSNSを念頭に回答を求めることで、発見事実の一般化を図ることとした。測定項目の翻訳は英語教師を含む2名のバイリンガルによって並行翻訳法で行われた。2名が翻訳した結果を照らし合わせ、必要に応じて意識しつつ、最終的に原文との整合性を確認した。

結果、日本では、158名、米国では180名の合計338名からのデータが回収できた。未記入項目が多いケースなどを除外し、最終的に日本の132名と米国の169名から合計301名の有効回答が得られた。標本の属性は次の通りである。日本での性別割合は男性36.4%・女性63.6%であり、年齢は、18~19歳が10.6%、20~29歳が64.4%、30~39歳が11.4%、40~49歳が8.3%、50歳以上が5.3%であった。一方、米国での性別割合は男性47.9%・女性52.1%であり、年齢は18~19歳が13%、20~29歳が52.1%、30~39歳が17.8%、40~49歳が13%、50歳以上が4.1%であった。SNSプラットフォームの種類によってユーザーの年齢層に差はあると予想されるが、両国ともSNS利用率が最も高い20代のサンプルが多く回収された。

調査で用いた測定項目は表2の通りである。広告価値において、まず、情報性はWang & Sun (2010) をベースに本研究に適合するよう再構成し3項目で測定した。娯楽性はDucoffe (1996) の3項目を、インセンティブ性はTsang et al., (2004) が提示した項目を修正し採用した。信頼性についてはLiu et al., (2012) を参考に3項目を設定し、主観的規範についてはJung et al. (2011) の項目を修正し4項目で測定した。態度はTaylor et al. (2011) を参考に3項目を設定し、行動意向についてはDuffett (2015) から3項目を採用した。各項目は5段階のリッカート尺度(「1. 全くそう思わない」~「5. 非常にそう思う」)で測定された。

4. 分析と結果

4-1. 探索的因子分析と確認的因子分析

本研究は、独立変数と従属変数のデータを単一の回答者から収集したため、コモン・メソッド・バイアスを検証する必要がある。そこで、ハーマンの単一因子検定を実施した(Podsakoff & Organ, 1986)。全ての構成概念の観測変数を用いて、固有値1以上を因子抽出の条件とする探索的因子分析(回転なし)を行ったところ、固有値1以上の因子が5つ抽出され、第1因子の寄与率は29.091%であった。この結果から、コモン・メソッド・バイアスは問題とならないことが確認された。

次に、全てのデータ(22項目)を投入し、探索的因子分析(最尤法、プロマックス回転)を行った。1つの項目が不安定な因子負荷(0.5未満)を示したため⁽³⁾、以降の分析では除外された。他の諸項目は各々想定されていた7因子に収束した。KMO(Kaiser-Meyer-Olkin)値は0.842で、標本数の妥当性が確認された。7因子の累積寄与率は68.628%であった。

続いて、構成概念の信頼性と妥当性を確認するため、確認的因子分析を行った(最尤法による推定)。 χ^2 値は382.602で有意($p < .001$)を示し、 df は168であった。 χ^2/df 値は2.277で、CFIは.941、TLIは.919そしてRMSEAは.065で、Hair et al. (2010) が提示した適合基準を満たした。信頼性はCronbachの α 係数で確認した。全ての変数で0.7を超える十分な値が確認された(表2)。合成信頼性(Composite Reliability: CR)も全ての変数で0.7以上となり、推奨される基準0.6(Bagozzi and Yi, 1988)を上回った。また、AVE(Average Variance Extracted)は、表2の通り全ての変数で0.5以上の値を示し、収束妥当性が認められた(Fornell and Larcker, 1981)。さらに、各変数のAVEと変数間の相関係数の二乗値を比較したところ、AVEが大きいという条件を満たし(表3)、弁別妥当性が支持された(Fornell and Larcker, 1981)。

表2 測定項目と信頼性

因子	測定項目	平均	標準偏差	α 係数	CR	AVE
情報性	タイムリーな情報	3.50	1.151	0.815	0.824	0.610
	多様な情報	3.49	1.109			
	良い情報源である	3.40	1.116			
娯楽性	面白い	3.28	1.181	0.876	0.877	0.703
	リフレッシュ	2.75	1.162			
	楽しさと喜び	3.27	1.230			
信頼性	内容に疑いはほぼない	2.38	0.981	0.860	0.865	0.682
	信頼できる商品が宣伝	2.44	0.920			
	内容が信頼できる	2.49	0.989			
インセンティブ性	何かの見返りがある	2.44	1.058	0.782	0.784	0.645
	ノベルティ商品を提供する	2.61	1.009			
主観的規範	友達はポジティブ部分強調	3.23	1.014	0.875	0.876	0.642
	友達は参加を積極的に勧誘	3.06	1.143			
	友達は参加を薦める	3.25	1.106			
	友達は楽しいと言う	3.54	1.031			
態度	有名ブランド広告に興味	2.92	1.192	0.804	0.809	0.587
	ほとんどの広告に興味	2.27	1.070			
	友達が薦める広告に興味	2.53	1.130			
購買意向	購入予定	2.18	1.146	0.910	0.911	0.774
	購入したい	2.29	1.117			
	お金があれば購入	2.36	1.180			

出所：筆者作成

表3 相関係数の二乗と AVE

	1	2	3	4	5	6	7	AVE
1. 主観的規範	—							0.642
2. 情報性	0.067	—						0.690
3. 娯楽性	0.077	0.413	—					0.703
4. 信頼性	0.052	0.036	0.200	—				0.682
5. インセンティブ	0.092	0.075	0.080	0.236	—			0.645
6. 態度	0.079	0.086	0.144	0.199	0.148	—		0.587
7. 購買意向	0.030	0.061	0.072	0.185	0.152	0.540	—	0.774

出所：筆者作成

4-2. 構造モデル分析の結果

(1) 因果関係分析

信頼性、収束妥当性、そして弁別妥当性が確認できたため構造モデル分析に進んだ。本研究では、文化（国籍）が異なる集団の間で、SNS広告に対する態度及び行動意向がどのように異なるかを観測するため、多母集団同時分析を用いた。結果は表4の通りである。全体の分析モデルの適合度をみると、 χ^2 値は433.128で有意（ $p < .001$ ）を示し、 df は204であった。 χ^2/df 値は2.123で、

CFIは.938、TLIは.916、SRMRは.055、そしてRMSEAは.061でいずれの適合度も水準を満たしている（Hair et al., 2010）。同様に、多母集団同時分析の適合度も表4の通り、全ての項目で良好な当てはまりの基準を充たしている。

表4 構造方程式モデルの分析結果

対象	パス	標準化推定値 (b)	標準誤差	検定統計量 (t)
全体	態度←情報性	.205	.084	2.120*
	態度←娯楽性	.019	.081	.192
	態度←信頼性	.290	.087	3.516***
	態度←インセンティブ性	.209	.075	2.682**
	態度←主観的規範	.125	.072	2.043*
	意向←態度	.747	.085	10.075***
	意向←性別 (統制変数)	.052	.088	1.137
	意向←年齢 (統制変数)	.001	.004	.032
$\chi^2=433.128, df=204, p < .001, \chi^2/df=2.123, CFI=.938, TLI=.916, SRMR=.055, RMSEA=.061$				
【多母集団同時分析】				
日本	態度←情報性	.261	.149	1.870
	態度←娯楽性	.184	.157	1.225
	態度←信頼性	.348	.187	2.926**
	態度←インセンティブ性	-.093	.229	-.846
	態度←主観的規範	.239	.154	2.496*
	意向←態度	.775	.101	6.690***
	意向←性別 (統制変数)	.107	.119	1.590
	意向←年齢 (統制変数)	.045	.006	.660
米国	態度←情報性	.425	.134	2.958**
	態度←娯楽性	-.130	.096	-1.001
	態度←信頼性	.211	.092	2.019*
	態度←インセンティブ性	.270	.074	2.809**
	態度←主観的規範	-.017	.078	-.202
	意向←態度	.710	.123	7.511***
	意向←性別 (統制変数)	.021	.123	.330
	意向←年齢 (統制変数)	-.032	.006	-.495
$\chi^2=641.938, df=406, p < .001, \chi^2/df=1.581, CFI=.938, TLI=.915, SRMR=.067, RMSEA=.046$				

注) *** $p < .001$, ** $p < .01$, * $p < .05$

出所: 筆者作成

(2) 仮説検証

全体データの分析結果を確認すると(表4)、情報性 ($b = .20, p < .05$)、信頼性 ($b = .29, p < .001$)、インセンティブ性 ($b = .20, p < .01$) は態度と有意な正の関係を示しており、仮説1、仮説3、仮説4は支持された。しかし、娯楽性との関係は有意ではなかったため、仮説2は棄却された。また、主観的規範と態度には正の関係 ($b = .12, p < .05$) が確認され、仮説5は支持された。そして、態度と購買意向との関係 ($b = .74, p < .001$) も有意であったため、仮説6は支持された。続いて、多母集団同時分析の結果を確認する。まず、情報性と態度に関しては、米国人 ($b = .42, p < .01$) には正の関係が見られたが、日本人では有意ではなかった。次に、娯楽性は日本人 ($b = .19, n.s.$) と米国人 ($b = -.13, n.s.$) で共に非有意であった。そして、信頼性がSNS

広告態度に与える影響は、両国とも有意(日本人, $b = .33, p < .01$; 米国人, $b = .21, p < .05$)であった。インセンティブ性と態度の関係は米国人 ($b = .27, p < .01$) のみが有意であった。したがって、仮説7(a)は部分的に支持されたといえる。一方で、主観的規範と態度の関係は日本人で有意 ($b = .23, p < .05$) と米国人で非有意 ($b = -.01, n.s.$) であったため、仮説7(b)は支持された。なお、主観的規範と態度の関係は、パラメータ間の検定統計量においても有意差が示され(2.31)、両国間の相違が確認された。態度と購買意向に関しては両国とも正の関係が確認されたため(日本, $b = .77, p < .001$; 米国, $b = .71, p < .001$)、仮説7(c)は棄却された。加えて、デモグラフィック変数の性別及び年齢をコントロール変数として設定し、ターゲット概念である購買意向への影響を検討した。その結果、全体データ

分析及び多母集団同時分析共に有意ではなかったため（表4）、性別と年齢はSNS広告の反応に影響を与えないことが判明した。

5. 考察

本研究では、広告価値及び主観的規範がSNS広告の態度と行動意向にどのような影響を与えるかを異文化間コンテキストで検証することを目的とした。本研究で提示したモデルでは、総じて、広告価値（情報性、インセンティブ性、信頼性）と主観的規範は広告態度に影響を与え、また態度は購買意向に有意な影響を及ぼすことを明確にした。

具体的にみると、情報性は米国人の広告態度に最も影響を与える要因であることが確認された。米国は低コンテキスト文化に属しており（Hall, 1976）、一般的に広告上に多様な情報を掲載する傾向があるため、情報性が態度に影響を及ぼしている可能性がある。その一方で、日本人では有意性が見られなかった。オンライン関連の研究領域においては、情報性と広告態度は正の関係にあることが報告されている（例えば、Wang & Sun, 2010）。しかし、本研究（日本人対象部分）では、情報性と広告態度との関係性が非有意であった。集団主義文化の日本人は、知人との繋がりを目的にSNSを利用する傾向が強いため、フロントページの広告を情報として認識せず、魅力を感じていない可能性が高い。

娯楽性は、オンライン広告領域においては態度や行動意向への主たる影響要因として認識されてきたが（Tsang et al., 2004）、本研究では両国ともに有意ではなかった。娯楽性に関する結果は、伝統的メディアやオンライン広告分野で確立された理論的見解がSNS環境に移転できない可能性があることを示唆しているといえよう。

信頼性は両国ともに広告態度と正の関係が確認できた。この結果は、オンライン広告を対象とした従来の研究と一致する（Chia-Ling et al., 2012）。信頼性は広告活動を含む多様なビジネス場面で重

要な要因であるが（Brackett & Carr, 2001）、SNS広告研究領域ではほとんど検証されていない。しかし、本研究の結果によってSNS広告の態度形成に影響を与える要因であることが示され、また日本人の広告態度に最も強い影響を及ぼす要因であることが判明した。他方、信頼性はリスクとも関連性があるが予想される。その観点からすると、不確実性の回避レベルの高い文化においては、リスクを回避しようとする傾向が強いため（Hofstede et al., 2010）、不確実性の回避レベルの高い日本人の広告態度に信頼性がより強い影響を与えていると推察できる。

インセンティブ性は米国人の広告態度にのみ影響を及ぼすことが明らかになった。一般的に、長期志向の強い文化ではそうでない文化より将来のために価値を保存しようとする傾向が強い（Hofstede et al., 2010）。Hofstedeの文化次元によれば、日本は長期志向であり、米国は短期志向の文化である。クーポンや割引などの販売促進ツールは短期間の使用を想定していることが多いため、長期的志向性の強い日本人にとっては価値として認識されない可能性が高い。一方、短期的志向性の強い米国においてはSNS広告を通じた販売促進ツールは依然として有効であると考えられる。

主観的規範は日本人の広告態度にのみ影響を与えることが明確になった。日本は集団主義文化に属する。集団主義文化の消費者は意思決定プロセスにおいて個人主義文化に比べ所属する組織の影響を受けやすい。本研究では、主観的規範がSNS上に掲載された広告の態度や購買意向を予測するための重要な要因であることが判明した。すなわち、多くの友人や知人がSNSの参加を推薦するにつれ、SNSを社会的に望ましいものと捉えるようになり、やがてSNS広告をより好意的に認識するようになることが予想できる。このように、本研究で提示した概念間の因果関係には、日米間で相違性が存在することが確認された。よって、文化は主観的規範の効果を調節する役割を果たし

ていると言える。

6. 本研究の意義と今後の課題

本研究は、ローカル市場の視点から議論されてきたこれまでの研究とは異なり、異文化のコンテキストでSNS広告の効果について議論した。とりわけ、これまでのSNS広告関連研究において殆ど注目されてこなかった主観的規範を採用しつつ、多様な広告価値要因を取り入れたSNS広告効果モデルを提案することにより、SNS広告の効果を理解するための新たな知見を提示することができた。その点で、本研究はSNS広告研究領域における合理的行動理論の拡張可能性を示唆したといえる。

本研究は、SNS広告の国際的展開における文化の役割について検証した。既存研究は、一部の研究を除き（金，2019；Johnston et al., 2018）、単一市場に焦点を当てて実施されており、SNS広告に関する異文化アプローチは非常に乏しい。しかし、本研究は、異国間の文化的距離が消費者の態度や行動意向に重要な役割を果たすという根拠を提供した。本研究の研究結果は、国境を越えて行われる国際マーケティング戦略に有効な知見を与えられる。とりわけ、国際広告の標準化・適応化戦略の研究領域との関連が強い。その観点からすると、文化的背景が異なる国の間では、SNS広告に対する評価が異なるため、SNS広告の標準化戦略は有効ではないことが示唆される。

他方、本研究の結果は国境を越えてSNS広告の展開を目指している国際マーケターに実務的インプリケーションを提示できる。本研究の結果からすると、行動意向はユーザーがSNS広告に対して知覚した価値と広告態度に依存する。SNS広告キャンペーンを通して好意的な態度を形成していくためには、信頼性、情報性、インセンティブ性に焦点を当てたSNS広告の展開が特に重要となる。とりわけ、不確実性の回避レベルの高い日本においては、信頼性のある広告キャンペーンを実施することが何より必要である。影響力の強い

ユーザーから積極的な支持を得ることは、SNS上での人気向上は勿論、他の消費者に信頼性の手かかりを提供することにも繋がると考えられる。加えて、SNS広告に信頼性を与えるためには既存の友人推薦メカニズム以外に、新たな認証制度の導入といった信頼性向上のための制度的補完策が必要かもしれない。米国においては、情報性とインセンティブ性のある広告をデザインする必要がある。情報性のためには、提示する情報の質と量に注意を払う必要がある。製品の機能や価格などあらゆる側面をカバーする最新かつ包括的な情報は、SNS広告のメッセージにおいて重要であると考えられる。また、短期志向の強い米国においては、有料コンテンツを利用できるクーポンや割引券といったメリットを提供することで、SNS上でのエンゲージメントを戦略的に増やすことができると推察できる。昨今、多くの多国籍企業はSNSアカウントを開設し、単純なメッセージを投稿するだけの活動に留まっている（Duffett, 2015）。SNSの国際展開において重要なのは、文化によって効果的なSNS広告が異なることを正確に理解することに他ならない。

本研究の限界と残された課題としては次の点が挙げられる。まず、回収したサンプルの年齢層（20代）に偏りがあったことは指摘せざるを得ない。近年、SNSの種類によって主たるユーザーの年齢層が異なることを考慮すれば（例えば、Tik Tok）、今後は特定のSNSプラットフォームを選定して調査を行うことが必要であると考えられる。次に、本研究は日本と米国を対象としているが、他の国及び文化への適用可能性は限られる。異国間分析の研究には限界も多い（Liu et al., 2012）。例えば、サンプルの比較可能性、調査項目の解釈における文化の違いなどが挙げられる。本研究では多母集団同時分析でこれらの問題の一部は解消しているが、すべてのバイアスが考慮されているわけではない。そして、本研究ではSNS広告の態度形成に影響を与える要因としてポジティブな側面だけを取り上げた。しかし、近年、

パーソナライズされた広告に対するプライバシー懸念が問題となっている (Gironda & Korgaonkar, 2018)。その他、ウェブ広告効果モデルで用いられた「いらだち (irritation)」(Ducoffe, 1996) は、SNS広告の態度にもネガティブな影響を及ぼすと予想できる。こうした要因を検討することで、SNS広告の効果メカニズムを深く理解できると考えられる。最後に、SNS関連技術は絶えず変化しているため、本研究が現在の市場状況を完全に捉えているとは限らない。この限界を克服するためには様々な文化的背景を持つ国々を対象とした追加的な検証が必要であろう。

*謝辞

本稿の執筆にあたり、匿名のレフェリー先生方より貴重なご指摘を頂きました。ここに記して感謝の意を表します。

【注】

- (1) GLOBE projectはHofstedeの研究の欠点を補う形で調査が行われ、9つの文化的次元を定義した。各国のスコアの詳細は<https://globeproject.com/results/countries/>を参照。
- (2) 帝国データバンクによると、米国に進出している日系企業は2020年1月時点で約6,700社であり、地域別にはカリフォルニア州が最多(1,719社)であることが報告されている。詳細は、帝国データバンク(2020.11.13)「米国に進出している日本企業、全国に約6,700社4年前から約100社減少」を参照。
- (3) インセンティブ関連の「SNS広告は価値を提供する」を削除した。

【参考文献】

Ajzen, I. (1980). *Understanding attitudes and prediction social behavior*. Englewood Cliffs, NJ: Prentice-Hall.

Ajzen, I. (1991). The theory of planned behavior. *Organizational Behavior and Human Decision Processes*, 50, 179-211.

Bagozzi, R.P., & Yi, Y. (1988). On the evaluation of structural equation models. *Journal of the Academy of Marketing Science*, 16(1), 74-94.

Brackett, L., & Carr, B. (2001). Cyberspace advertising vs. other media: consumer vs mature student attitudes. *Journal of Advertising Research*, 41(5), 23-32.

Chia-Ling, L., Sinkovics, R., Pezderka, N., & Haghirian,

P. (2012). Determinants of consumer perceptions toward mobile advertising: a comparison between Japan and Austria. *Journal of Interactive Marketing*, 26(1), 21-32.

Ducoffe, R. H. (1996). Advertising value and advertising on the Web. *Journal of Advertising Research*, 36(5), 21-35.

Duffett, R. G. (2015). Facebook advertising's influence on intention-to-purchase and purchase amongst Millennials. *Internet Research*, 25(4), 498-526.

Fishbein, M., & Ajzen, I. (1975). *Belief, Attitude, Intention and Behavior: An Introduction to Theory and Research*. Addison-Wesley, Reading, MA.

Fornell, C., & Larcker, D.F. (1981). Evaluating structural equation models with unobservable variables and measurement error. *Journal of Marketing Research*, 18(1), 39-50.

外務省 (2021). 海外進出日系企業拠点数調査. (<https://www.mofa.go.jp>)

Gironda, J. T., & Korgaonkar, P. K. (2018). iSpy Tailored versus Invasive Ads and Consumers' Perceptions of Personalized Advertising. *Electronic Commerce Research and Applications*, 29, 64-77.

Greysen, S. A., & Bauer, R. A. (1968). *Advertising in America: the consumer view*. MA: Harvard University Press.

Hall, E.T. (1976). *Beyond culture*. New York: Doubleday.

Hair, J. F., Black, W.C., Babin, B.J., Anderson, R.E., & Tatham, R.L. (2010). *Multivariate Data Analysis*, Pearson Prentice Hall.

Hofstede, G., Hofstede, G. J. & Minkov, M. (2010). *Cultures and Organizations: Software of the mind*. Third Edition. McGrawHill.

Hudson, S., Li, H., Martin, R., & Madden, T. (2016). The influence of social media interactions on consumer-brand relationships: A three-country study of brand perception and marketing behaviors. *International Journal of Research in Marketing*, 33(1), 27-41.

Iyengar, R., Han, S., & Gupta, S. (2009). Do friends influence purchases in a social network? *Harvard Business School Working Paper*, 1-34.

Johnston, W. J., Khalil, S., Nhat Hahn Le, A., & Cheng, J. M.-S. (2018). Behavioral Implications of International Social Media Advertising: An Investigation of Intervening and Contingency Factors. *Journal of International Marketing*, 26(2), 43-61.

Jung, J., Shim, S.W., Jin, H.S., & Khang, H. (2016). Factors affecting attitudes and behavioural intention towards social networking advertising: a case of Facebook users in South Korea. *International Journal of Advertising*, 35(2), 248-265.

金炯中 (2019). 「SNS広告の反応に関する異国間分析—日本と韓国の大学生を対象に—」『国際ビジネス研究』11(2), 15-29.

Kalakota, R., & Robinsin, M. (2002). *M-Business: The Race to Mobility*, McGraw-Hill.

Kim, H.W., Gupta, S., & Koh, J. (2011). Investigating the

- intention to purchase digital items in Social Networking Communities: A Customer Value Perspective. *Information & Management*, 48, 228-234.
- Liu, C.L.E., Sinkovics, R. R., Pezderka, N., & Haghirian, P. (2012). Determinants of consumer perceptions toward Mobile Advertising—A comparison between Japan and Austria. *Journal of Interactive Marketing*, 26 (1), 21-32.
- MacKenzie, S.B., & Lutz, R.J. (1989). An empirical examination of the structural antecedents of attitude toward the ad in an advertising pretesting context. *Journal of Marketing*, 52(2), 48-65.
- MAGNA. (2022). Global advertising market reaches new heights, and exceeds pre-covid levels. (<https://magnaglobal.com/global-advertising-market-reaches-new-heights-and-exceeds-pre-covid-levels/>, 参照日 2022年 2月16日)
- Moon, J., & Kim, Y. (2001). Extending the TAM for a World-Wide-Web context. *Information & Management*, 38, 217-230.
- Nielsen. (2021). Beyond martech: building trust with consumers and engaging where sentiment is high. (<https://www.nielsen.com/us/en/insights/article/2021/beyond-martech-building-trust-with-consumers-and-engaging-where-sentiment-is-high/>, 参照日 2022年 2月16日)
- Okazaki, S., & Taylors, C. R. (2013). Social media and international advertising: Theoretical challenges and future directions. *International Marketing Review*, 30 (1), 56-71.
- Podsakoff, P. M., & Organ, D. W. (1986). Self-reports in organizational research: Problems and prospects. *Journal of Management*, 12(4), 531-544.
- Polly, R. W., & Mittal, B. (1993). Here's the beef: factors, determinants, and segments in consumer criticism of advertising. *Journal of Marketing*, 57 (3), 99-114.
- Richard, J.E., & Meuli, P. (2013). Exploring and modeling digital natives' intention to use permission-based location aware mobile advertising. *Journal of marketing Management*, 29(5/6), 698-719.
- Roman, S., & Cuestas, P.J. (2008). The perceptions of consumers regarding online retailers' ethics and their relationship with consumers' general internet expertise and word of mouth: A preliminary analysis. *Journal of Business Ethics*, 83(4), 641-656.
- Shareef, M. A., Mukerji, B., Dwivedi, Y. K., Rana, N. P., & Islam, R. (2017). Social media marketing: Comparative effect of advertisement sources. *Journal of Retailing and Consumer Services*, 46, 58-69.
- 総務省 (2021). 情報通信白書.
- Taylor, D.G., Lewin, J.E., & Strutton, D. (2011). Friends, fans, and followers: Do ads work on social networks? How gender and age shape receptivity. *Journal of Advertising Research*, 51 (1), 258-275.
- Tsang, M., Ho, S., & Liang, T. (2004). Consumer attitudes toward mobile advertising: an empirical study. *International Journal of Electronic Commerce*, 8(3), 65-78.
- 電通 (2021). 2020年日本の広告費.
- サイバーコミュニケーションズ・D2C・電通・電通デジタル (2021). 「2020年日本の広告費 インターネット広告媒体費詳細分析」
- University of Massachusetts Dartmouth Center for Marketing Research. (2020). The Fortune 500 adopt to the sudden and unprecedented COVID-19 global pandemic: How the Pandemic Impacted Social Media Use Among the Fortune 500.
- Wang, U., & Sun, S. (2010). Assessing beliefs, attitudes, and behavioral responses toward online advertising in three countries. *International Business Review*, 19(1), 333-344.
- We Are Social & Hootsuite (2021). Digital 2021. (<https://datareportal.com/reports/digital-2021-united-states-of-america>, 参照日 2022年 2月16日)
- (受理日 2022年 9月27日)

国際合弁事業における出資企業間の株式の取得と譲渡

—販売および調達現地化とホスト国での事業経験—

林 正 (中央大学)

要 旨

本稿の目的は、国際合弁事業 (IJV) における多国籍企業 (MNC) と現地パートナー企業による IJV の株式の取得と譲渡を促す要因を明らかにすることである。IJV における出資企業間の依存関係に注目し、IJV の現地販売と現地調達、また MNC のホスト国での事業経験が、IJV における各出資企業の出資比率の変化に影響するという議論を行う。日本における製造業の IJV を対象とした分析の結果、次の傾向が見いだされた。(1) 現地販売比率や現地調達比率が高い IJV ほど、MNC は当該 IJV の株式を現地パートナー企業に譲渡する傾向を持つ。(2) 現地調達比率が高い IJV ほど、MNC は現地パートナー企業から当該 IJV の株式を取得しなくなる。(3) MNC がホスト国での長い事業経験を持つ場合、IJV の現地販売比率と MNC による現地パートナー企業からの当該 IJV の株式取得の関係は正にモデレートされる。(4) MNC がホスト国での長い事業経験を持つ場合、IJV の現地調達比率と MNC による現地パートナー企業に対する当該 IJV の株式譲渡の関係は負にモデレートされる。これらのことは、IJV において販売と調達の現地化が MNC と現地パートナー企業間の依存関係を生み出すものの、MNC はホスト国での事業経験を積むことでその関係を変化させられる可能性を示している。

1. はじめに

多国籍企業 (Multinational Corporation: MNC) による海外市場への参入形態の1つとして、ホスト国の現地企業との国際合弁事業 (International Joint Venture: IJV) は、学術的および実務的な関心を集め続けている。IJV を形成することで、MNC はホスト国市場に関する規制や商慣習、また流通網に精通する現地パートナー企業の経営資源を活用でき、当該市場での事業活動を円滑に進められる⁽¹⁾。一方の現地パートナー企業は MNC から新規性の高い技術やブランドなどの経営資源を導入し、それらを活用して現地市場での事業を行うことができる。このような特徴を持つ IJV について、国際経営研究では海外市場への参入時点における IJV の選択要因に関する研究が積み上げられてきた (Brouthers & Hennart, 2007)。しかし、IJV には出資者が複数存在するため、事業開始後

の経営上の意思決定において出資者間の利害関係の不一致により摩擦が生じやすい。IJV の出資企業間での摩擦は、各出資企業による IJV のコントロールを巡る出資比率の変更、すなわち IJV の株式の取得と譲渡を促す。

たとえば、1986年から2003年において日本企業が出資していた5,053社の IJV のうち、1,805社が1度は出資比率の変更を行ったと言われる (Chung & Beamish, 2010)。また、IJV における出資企業間での株式の取得や譲渡は、主にホスト国における規制緩和や産業の急激な成長によって促されることが指摘されている (e.g. Iriyama & Madhavan, 2014; Driffield, Mickiewicz & Temouri, 2016)。

これらの先行研究は、国や産業等の外部環境の変化が IJV における出資比率の変化を促すことを示しており、IJV のマネジメントについて有益な知見をもたらす。しかし、MNC や現地パートナー

企業の経営資源を反映したIJVの販売や調達に関する特徴が、出資比率の変化とどのような関係を持つのかという問題は未だ明らかにされていない。このことは、海外事業におけるMNCの出資比率と販売や調達の現地化が、それぞれ経営成果に影響すると言われることを考慮すると、重要な課題である (Dhanaraj & Beamish, 2004; Liu, Gao, Lu & Lioliou, 2016)。

現地販売比率が高いIJVであれば、MNCが持つ海外の販売網を活用せず、ホスト国の顧客にとって望ましいマーケティングを実施することが必要とされる。一方、現地調達比率が高いIJVであれば、MNCや第3国からの輸入よりも、ホスト国における優れた供給業者との取引関係を形成することが求められる (Rangan & Drummond, 2011)。IJVの現地販売や現地調達の比率の高低により、当該IJVでのMNCと現地パートナー企業による経営資源での貢献やその依存関係は変わる (Luo, 2001)。特に、MNCは事業経験がない不慣れなホスト国で現地販売や現地調達を行う場合、IJVの現地パートナー企業に依存せざるを得ない事態に多々直面すると考えられる。

では、IJVにおける販売や調達の現地化は、MNCと現地パートナー企業のそれぞれによる株式の取得と譲渡にどのように影響するのだろうか。また、MNCのホスト国での事業経験は、IJVの販売や調達の現地化と株式の取得や譲渡との関係をどのように変化させるのか。本稿はこれらの研究課題の解明に取り組む。

IJVにおけるMNCの出資比率の高低は、その経営成果に影響すると言われる (Chung & Beamish, 2010)。しかし、海外市場への参入時点のIJVを含む形態選択の研究と比べ、IJVの事業開始後の出資比率の変更に関する研究は著しく少なく、その影響要因は外部環境の変化を除いてあまり知られていない (Putzhammer, Puck & Lindner, 2020)。この研究動向に対し、本稿はIJVの販売や調達の現地化とMNCの事業経験に注目し、IJVの事業開始後における出資比率の変更要因を探求するこ

とで貢献する。

本稿の分析対象は、日本企業と日本以外の国に本社が立地するMNCの製造業の在日合弁事業である。『外資系企業動向調査』(各年版)によれば、各国のMNCにとって日本市場は部品や原材料の調達網、また販売網の開拓が非常に困難な市場である。そうした困難を克服するため、多くのMNCが日本企業とのIJVを形成し、経営資源を共有しつつ日本での事業活動を行っている。

本稿の構成は以下の通りである。まず、IJVにおける出資企業間の依存関係とMNCの事業経験に関する先行研究を検討し、仮説を導く。次に、分析の対象と方法を説明する。最後に、分析結果にもとづき、IJVの先行研究への貢献と限界について議論する。

2. 理論的背景と仮説

2.1. IJVにおける依存関係

MNCは海外市場への参入当初、当該市場における顧客の嗜好や需要動向、また商慣習や政府の規制といった現地市場に関する知識を持たないため、現地企業よりも不利な立場に立たされる。現地の経済、言語、法律などの情報上の不利だけでなく、政府による差別的規制を受ける場合もある。このような、MNCが海外市場で直面する問題は「外国企業であることの不利 (Liability of Foreignness: LOF)」と呼ばれる (Hymer, 1960)。

MNCにとって、ホスト国の現地企業と経営資源を共有するIJVを形成することは、LOFを緩和する手段の1つであると言われてきた。(Eden & Miller, 2004)。IJVを形成することで、MNCは市場では取引し難いホスト国の流通網や消費者の嗜好に関する知識を現地パートナー企業と共有して事業を行える。現地パートナー企業も優れた技術や生産ノウハウ等のMNCの経営資源を活用し本国事業を進めることができる (Inkpen & Beamish, 1997)。

ただし、IJVにはMNCと現地パートナー企業が出資するため、事業開始後の経営上の意思決定において出資企業間での利害関係の不一致により

摩擦が生じやすい。MNCと現地パートナー企業はIJVの意思決定において摩擦が生じた際、そのコントロールを巡って当該IJVの株式を相手から追加的に取得しようとする (Blodgett, 1991)。一般的に、IJVにおける株式の持分は、当該IJVの「コントロールの尺度として解釈」され、「コントロールが高い親会社ほど意思決定が容易となり、出資者間の摩擦を抑制できる」(Dhanaraj & Beamish, 2004, p.296)。MNCと現地パートナー企業によるIJVでは、一方の株式の取得はもう一方の株式の譲渡を意味するため、両社の影響力を反映した交渉が求められる。MNCと現地パートナー企業の交渉上の優劣は、各々がどれほどIJVの活動において必要とされる経営資源で相手に依存しているかによって左右される (Lee, Chen & Kao, 1998)。

資源依存論によれば、組織がその活動に必要な資源を獲得しようとする場合、当該組織はその資源を供給する側の組織に依存することになる。対象となる資源が (1) 需要側にとって重要であり、(2) 供給側が自由に利用・配分でき、(3) 代替元がない場合に、資源の供給側の組織は当該資源の需要側の組織に対してパワーを持つ (Pheffer & Salancik, 1978)。相手組織に対してパワーを持つ組織ほど、相手組織の行動に影響を及ぼし、制約を課することができる。

IJVでは、MNCと現地パートナー企業が異なる経営資源を供給して活動を行うため、両社間には依存関係が生じる。IJVにおいて、パワーは「資源がどのように配分されるかを決定する際に各親会社が持つ影響力」を指し、「財務や技術、事業やマーケティングに対する影響力」と定義される (Steensma, Barden, Dhanaraj, Lyles & Tihanyi, 2008, p.4)。資源依存論や交渉力の視点から、IJVの出資企業間の関係を分析した研究は、重要な技術や製品を導入してIJVに大きな貢献をする出資企業ほど、事業開始後に高い影響力を持ってコントロールを引き上げることを見出している (Blodgett, 1991)。また、各出資企業の経営資源での貢献度に

顕著な差が見られ、パワーが不均衡なIJVほど、意思決定上の摩擦が生じやすくなり、高い影響力を持つ出資企業がIJVの株式を取得する意図を持つと指摘されている (Liu, Dong, Zou & Sun, 2020)。

2.2. MNCのホスト国での事業経験

企業は事業活動に必要な資源を調達しようとする際、依存関係にある組織からの影響や制約に対応するために合併や役員派遣等の組織間協定を結ぶ傾向を持つと言われる (e.g. Hillman Withers & Collins, 2009)。しかし、組織間の依存関係への対処方法は、組織間協定に限定されるわけではない。MNCはホスト国での事業経験を積むことで、当該国事業にとって重要な知識を獲得し、現地市場の他組織への資源依存を軽減できる (Liu et al., 2016)。

ホスト国での事業経験から得られる知識とは、当該国の「市場の特徴や、ビジネス環境、文化的特質、市場システムの構造、そして個々の顧客企業や人材の魅力に関する知識」を意味する (Johanson & Vahlne, 1977, p.28)。これらの知識は、MNCにとって事前の市場調査では入手が困難な暗黙知であり、ホスト国での事業経験を通じた学習によって得られるものである。

一般的に、MNCはホスト国への参入当初、LOFに直面して円滑に事業を展開できない。現地企業と異なり、当該国市場における事業の機会や脅威を的確に評価できず、文化的な差異によって利害関係者との誤解も生じやすい。しかし、MNCはホスト国において事業経験を積むことにより、当該市場での商慣習や規制、顧客の嗜好性を深く理解できるようになる。また、現地の供給業者や流通業者との関係性を形成する機会に恵まれる (Lu, Ma & Xie, 2022)。

つまり、MNCにとって、ホスト国での事業経験から得た知識はLOFを緩和する効果を持つ。このことを裏付けるように、海外事業の出資比率に関するメタ分析では、豊富なホスト国経験をj持つMNCほど、現地パートナー企業に依存せず、

出資比率を高める傾向を見出している (Tang & Gudergan, 2018)。これらのことは、ホスト国の事業経験が豊富なMNCほど、IJVの事業開始後も、当該IJVでの現地パートナー企業への依存度が下がることを示唆する。

2.3. 仮説

IJVの出資企業間の依存関係やMNCの事業経験を考慮した場合、IJVの販売と調達の現地化は、MNCと現地パートナー企業の出資比率の変化にどのような影響を及ぼすだろうか。

IJVが現地市場の探求を目的とする場合、その現地販売比率は高くなる。現地販売比率が高いIJVほど、次の理由により、MNCは現地パートナー企業からIJVの株式の取得を試みず、むしろ現地パートナー企業にIJVの株式の譲渡を行いやすくなると考えられる。

第1に、現地販売比率が高いIJVでは、ホスト国市場でのシェアを高めるため、当該国の文化的な特徴や消費者の嗜好性、需要動向や商慣習を理解し、それを反映した現地市場向けのマーケティングを行う必要がある (Luo, 2001)。これらの活動では、LOFに直面するMNCよりもホスト国を本国として事業を行う現地パートナー企業が強みを持つ。つまり、販売の現地化を進めるIJVでは、現地市場向けのマーケティング活動においてMNCは現地パートナー企業に依存しがちになり、現地パートナー企業は高い影響力を持つと考えられる。

第2に、特定のホスト国向けの販売やマーケティング活動に必要な経営資源は、MNCにとって当該国以外の事業では活用し難い立地制約的な経営資源と言われる (Rugman & Verbeke, 2001)。現地販売比率が高い海外子会社ほど、立地制約的な経営資源を多く持つため、MNCの親会社や他子会社と知識移転を行いにくくなり、親会社による経営資源の配分に関する関心も遠のきやすい (Bouquet & Birkinshaw, 2008)。そのため、MNCは現地販売比率が高いIJVに対して、経営資源の

移転によるコントロールの向上に消極的になると考えられる。反対に、現地パートナー企業にとって現地販売に注力するIJVは慣れ親しんだ本国市場の顧客をターゲットとするため、本社との知識移転も行いやすい。現地パートナー企業はMNCと異なり、IJVと本国で多くの知識を共有するため、MNCよりも高い影響力を持つと考えられる。

一方、現地販売比率が低く、輸出比率が高い海外事業は、主にMNCの親会社や第3国の子会社に製品や部品を供給し、MNCの事業活動に貢献する (Liu et al., 2016)。IJVが輸出を積極的に行う場合、現地パートナー企業はホスト国外の販売網や流通網を持つMNCに依存しがちになり、MNCは高い影響力を持つと考えられる。また、輸出比率が高いIJVはホスト国外のMNCの活動に影響するため、MNCはコントロールを積極的に高めようとするだろう。

以上の議論は、IJVの現地販売比率が高いほど、MNCは現地パートナー企業に経営資源で依存するため、現地パートナー企業が高い影響力を持つことを示唆する。その結果として、現地パートナー企業はIJVの株式をMNCから取得しやすくなり、またMNCに譲渡しなくなると考えられる。このことは、MNCと現地パートナー企業の2社間のIJVを対象とする場合、IJVの現地販売比率が高いほど、MNCは現地パートナー企業に対してIJVの株式を譲渡する傾向を持ち、その一方でIJVの株式を取得しなくなるということを意味する。

仮説1a: IJVにおける現地販売比率は、MNCによる現地パートナー企業へのIJVの株式の譲渡と正の関係を持つ

仮説1b: IJVにおける現地販売比率は、MNCによる現地パートナー企業が保有するIJVの株式の取得と負の関係を持つ

次に、現地調達の影響について検討しよう。関税や輸送コスト、また為替レートの変動性を考慮した場合、MNCがホスト国で効率的に事業を行うには、長期的に見ると調達の現地化を進める必

要がある (Rangan & Drummond, 2011)。しかし、MNCはLOFに直面し、現地供給業者から取引対象に選定されにくく、情報開示を強く求められるなど、様々な困難に直面する (Lu et al., 2022)。一方、現地パートナー企業は本国での取引経験により、現地供給業者の生産体制や財務状況、製品の品質や価格について詳しい情報を持つ。そのため、調達の現地化を進めるIJVほど、MNCは現地供給業者の選定や契約において現地パートナー企業に依存しがちになり、現地パートナー企業は高い影響力を持つと考えられる。

また、IJVが現地調達によって得る部品や原材料は、MNCにとって不慣れなホスト国で入手する経営資源であり、親会社や他子会社が利用する経営資源との関連性を適切に評価できない可能性がある。MNCは経営資源の関連性が低い海外事業ほど、本国で生み出した技術等の知識を移転しにくくなり、出資比率を下げ、撤退しやすいことが知られている (Lee et al., 1998; Berry, 2013)。反対に、現地パートナー企業は、本国に立地するIJVが現地調達する中間財の詳細な情報を現地供給業者との交流を通じて入手しやすく、IJVと本国事業との関連性を把握しやすい。そのため、現地調達比率が高く、知識の共有を行いやすいIJVに対し、現地パートナー企業は出資比率の向上にMNCよりも積極的な姿勢を示すと考えられる。

一方、IJVの現地調達比率が低い場合、それは当該IJVの輸入比率が高いことを意味する。MNCにとって、LOFを克服するには本国や他国で生み出した製品技術や生産ノウハウといった優位性を海外事業に移転する必要がある (Hymer, 1960)。MNCは優位性が体化された部品や原材料を積極的に輸入するIJVに対して、優位性が現地パートナー企業を含む現地企業に流出することを懸念し、当該IJVに対するコントロールを高めようとするだろう。

仮説 2 a: IJVにおける現地調達比率は、MNCによる現地パートナー企業へのIJVの株式の譲渡と正の関係を持つ

仮説 2 b: IJVにおける現地調達比率は、MNCによる現地パートナー企業が保有するIJVの株式の取得と負の関係を持つ

上述した仮説が示す関係性は、MNCがホスト国での豊富な事業経験を持つ場合に変化する可能性がある。ホスト国での事業経験が乏しいMNCは、不慣れな当該国市場において現地パートナー企業にIJVの流通網や販売網の開拓を含むマーケティング活動で依存しがちになる。しかし、MNCはホスト国での事業活動を通じて、当該国での商慣習や規制の制度に加えて、顧客の嗜好や需要動向に関する知識を得ることができる。MNCはホスト国での事業経験を積むことで、当該市場の需要動向を適切に評価できるようになり、現地パートナー企業に対しIJVの出資比率の調整に関する交渉力を高めることができる (Iriyama & Madhavan, 2014)。

つまり、MNCはホスト国での事業経験を積むことにより、現地パートナー企業に対する資源依存に対処できるようになると考えられる。MNCのホスト国での事業経験が豊かなほど、IJVに現地パートナーが供給する経営資源の重要性は低下する。IJVが販売の現地化を進めているとしても、MNCはホスト国での事業経験にもとづき、現地流通業者や小売業者を選定して取引関係を形成できると考えられれば、当該IJVに対するコントロールを高めるよう現地パートナー企業から株式の取得を試みると考えられる。また、現地パートナー企業がIJVのコントロールを高めようとしても、自社が取引可能な現地流通業者を取り上げながら説得することにより、自社にとって不利な条件での株式の譲渡は行わなくなるだろう。

仮説 3 a: MNCのホスト国での事業経験が長いほど、IJVの現地販売比率とMNCによる現地パートナー企業への当該IJVの株式の譲渡の関係は負にモデレートされる

仮説 3 b: MNCのホスト国での事業経験が長い

ほど、IJVの現地販売比率とMNCによる現地パートナー企業の当該IJVの株式の取得の関係は正にモデレートされる

続いて、IJVにおける現地調達比率と出資者間での株式の取得と譲渡の関係性に、MNCのホスト国での事業経験がどのように影響するかを検討しよう。MNCはホスト国での事業活動を通じて豊富な経験を積むと、当該国の多様な供給業者との接点を持ち、それらの能力や信頼性を評価できるようになる。ホスト国での事業経験を通じて現地企業とのネットワークを構築したMNCは、現地供給業者の選定や契約を自ら行う傾向を持つことが指摘されている(Williams, McDonald, Tüselmann & Turner, 2008)。

MNCは自ら適切な現地供給業者を選定して取引できる場合、IJVが調達の現地化を進めるとしても、供給業者の選定や取引で現地パートナー企業に依存するとは限らない。ホスト国での事業経験が豊富なMNCは、現地調達比率が高いIJVでの現地パートナー企業の影響力に対処するよう、現地調達部品で利用可能な新しい生産技術の移転の提案といった方法で、現地パートナー企業からIJVの株式の取得を試みるだろう。また、MNCは適切な中間財を供給可能な現地供給業者との取引の可能性を説明することで、自社に不利な条件での現地パートナー企業への株式の譲渡は行いにくくなると考えられる。

仮説4a: MNCのホスト国での事業経験が長いほど、IJVの現地調達比率とMNCによる現地パートナー企業への当該IJVの株式の譲渡の関係は負にモデレートされる

仮説4b: MNCのホスト国での事業経験が長いほど、IJVの現地調達比率とMNCによる現地パートナー企業の当該IJVの株式の取得の関係は正にモデレートされる

3. 分析対象と分析方法

本稿は、仮説を検証するため日本企業と日本以外に本社が立地するMNCの製造業の在日合弁事業を取り上げる。主なデータソースは東洋経済新報社の『外資系企業総覧』(1997~2020年版)である。日本におけるIJVは次の理由により仮説の検証に適切であると考えられる。

第1に、日本市場は、各国のMNCにとって部品や原材料の調達網、および販売網の開拓が非常に困難な市場であると言われてきた。『外資系企業動向調査』(各年版)によれば、外資系企業による日本での事業の阻害要因として「日本市場の閉鎖性や特殊性」という項目が例年上位に挙げられる。それに対し、外資系企業が日本企業との提携から得られる便益として「日本市場への参入が容易」になる等の項目に加えて、日本企業が持つ「人的・企業ネットワークを活用できる」という項目が上位に挙げられる。このことは、本稿のMNCと現地パートナー企業がIJVに提供する経営資源の議論と整合的である。第2に、日本では1967年の第1次資本自由化措置以降、MNCによる日本市場参入に関する規制は段階的に緩和され、1997年の外為法改正により外国為替取引が大幅に自由化された(深尾・天野, 2004)。つまり、MNCが出資比率を変更しやすくなった環境下でのIJVを分析対象として利用できる。

以下に示す変数が入手可能なMNCと日本企業の2社が出資する製造業のIJVは164社である。これらのIJVを分析対象期間である1996年から2019年までの年ごとに記録し、観測数1,296となるデータを構築した⁽²⁾。出資企業数が多いIJVほど、意思決定上の摩擦が生じやすく、出資比率も変化しやすいと言われる(Chung & Beamish, 2010)。このことを考慮し、3社以上が出資するIJVは分析対象から除いている。以下では分析に用いる変数を示す。

被説明変数は、Iriyama & Madhavan (2014) や Driffield et al. (2016) を参照し、ある年のIJVにおいて、MNCが①現地パートナー企業にIJVの

株式を譲渡する場合、②現地パートナー企業からIJVの株式を取得する場合、③それを行わない場合、という3つのケースを示す変数 (*tra*) を作成した。ある年にMNCがIJVの株式の譲渡(取得)を行った場合、IJVにおけるMNCの出資比率は前年よりも低下(増加)し、一方の現地パートナー企業の出資比率は増加(低下)する。*tra*は、MNCが現地パートナー企業に対してIJVの株式の譲渡(取得)を行った場合に1(2)を取り、それを行わなかった場合にベースアウトカムとして0を取るカテゴリー変数である。MNCによるIJVの株式の譲渡は39件確認され、株式の取得は52件見られた⁽³⁾。

説明変数である現地販売比率 (*sal*) と現地調達比率 (*pro*) は、各年の各IJVの輸出比率と輸入比率を用いて作成した。*sal*は100から輸出比率を引いた値であり、*pro*は100から輸入比率を引いた値である。両変数は0から100の間に収まる。また、MNCのホスト国での事業経験 (*exp*) は、IJVに出資するMNCが、各年に日本で出資している全子会社の事業継続年数を合計した値の対数値である (Delisos & Henisz, 2003)。仮説の検証では、*sal* と *pro* のそれぞれと、*exp* の交互作用項を用いる。

これらの説明変数のほかに、IJVにおける出資企業間での株式の取得と譲渡に影響すると考えられるMNCとIJV、産業と国に関する制御変数を用意した。IJVに出資するMNCの規模を示す従業員数 (*pem*)、MNCのIJVに対する出資比率 (*equ*)、IJVの規模を示す従業員数 (*emp*)、IJVの産業がMNCの本業と異なる場合に1を取るダミー変数 (*div*) を作成した。*pem* と *equ*、*emp* は Dhanaraj & Beamish (2004) を参照して対数変換した値を用いた。

次に、IJVの不安定性に関する先行研究 (e.g. Iriyama & Madhavan 2014) で取り上げられた各年の各産業の変動性 (*mar*) と成長率 (*gro*) に関する制御変数を作成した。*mar*は産業ごとに各年の出荷額を標準化し、各産業のt-1年からt-5年までの値を用いたローリング回帰分析によって算出し

たt年の出荷額の予測値とt年の出荷額との残差である。*gro*は各産業におけるt-4年からt年までの出荷額の成長率である。各年の産業出荷額のデータは『工業統計表』(各年版) から入手した。加えて、産業における無形資産の重要性を示す変数として、各年の各産業の研究開発集約度 (*rdv*) と広告集約度 (*adv*) を用意した。*rdv* と *adv* のデータは『企業活動基本調査』(各年版) から入手した。さらに、IJVに出資するMNCの本国の特徴として、MNCの本国における外資系企業の企業買収の容易さに関する制度的特徴 (*eas*) と、日本との文化的距離 (*cul*) を作成した。*eas*はDelios & Henisz (2003) と同様にIMDの『国際競争力年鑑』(各年版) における「外国人投資家は自由に国内企業の株式を取得できるか」という項目の値を利用した。*cul*はHofstede, Hofstede & Minkov (2010) に記録されている各国文化の4側面の値を用いて、Kogut & Singh (1988) の方法で計算した値である。また、Driffield et al. (2016) と同様に、年と産業のダミー変数を用いた。説明変数と制御変数は被説明変数 (*tra*) に対して1年のラグをとった値を用いる。

以上の変数を用いて仮説の検証を行う。被説明変数の*tra*は、MNCが現地パートナー企業に対し、IJVの①株式を譲渡する場合に1、②株式を取得する場合に2、③それを行わない場合に0を取るカテゴリー変数である。*tra*が各値を取る確率を推定する方法として、多項ロジットモデルを用いる。当該モデルは海外事業の形態の選択や出資比率の変更の分析に利用されており、本稿の仮説検証に適切な方法であると考えられる。

4. 分析結果

表1には、基本統計量と相関マトリクスを纏めた⁽⁴⁾。相関マトリクスを見ると、*pem* と *exp* に高い相関が見られたため、VIFを確認した。最も高い値を示したのは*pem*の1.8であり、一般的に許容される10以下に収まるため、多重共線性による深刻な問題は生じていないと考えられる⁽⁵⁾。

表1 基本統計量と相関マトリクス

	(1)	(2)	(3)	(4)	(5)	(6)	(7)	(8)	(9)	(10)	(11)	(12)	(13)	(14)
(1) <i>tra</i> 株式の譲渡・取得	1.00													
(2) <i>exp</i> 事業経験	-0.05	1.00												
(3) <i>pem</i> MNC規模	0.00	0.61	1.00											
(4) <i>equ</i> 出資比率	0.09	-0.07	-0.02	1.00										
(5) <i>emp</i> IJV規模	0.07	0.18	0.34	0.14	1.00									
(6) <i>div</i> 多角化	-0.05	0.04	0.16	-0.06	0.10	1.00								
(7) <i>mar</i> 産業変動性	-0.05	-0.05	-0.05	0.00	-0.01	-0.01	1.00							
(8) <i>gro</i> 産業成長性	-0.08	0.00	0.01	0.00	0.01	-0.03	0.18	1.00						
(9) <i>rdv</i> 研究開発集約度	-0.01	0.16	0.06	0.12	0.01	-0.16	-0.10	0.13	1.00					
(10) <i>adv</i> 広告集約度	0.01	0.12	0.01	0.09	-0.11	-0.12	-0.03	-0.03	0.41	1.00				
(11) <i>eas</i> 本国買収制度	0.05	-0.04	-0.04	0.10	0.02	-0.01	0.16	-0.21	-0.01	0.04	1.00			
(12) <i>cul</i> 文化的距離	0.03	-0.07	-0.13	0.03	-0.07	-0.01	0.02	-0.03	-0.06	-0.06	0.18	1.00		
(13) <i>sal</i> 現地販売比率	0.07	-0.07	-0.03	0.01	-0.01	0.00	0.02	-0.03	-0.02	0.13	0.18	0.06	1.00	
(14) <i>pro</i> 現地調達比率	-0.05	0.11	0.06	-0.18	0.08	-0.08	0.01	-0.04	-0.15	-0.09	-0.01	0.02	-0.04	1.00
平均	0.11	4.09	9.93	3.97	4.47	0.42	0.10	0.02	4.90	0.99	8.24	3.00	83.7	79.1
標準偏差	0.42	0.92	1.75	0.19	1.28	0.49	0.70	0.13	2.02	0.63	0.59	1.21	22.57	28.03

表2には、ベースアウトカムをMNCが現地パートナー企業に対してIJVの株式の譲渡や取得を行わないケースとした、多項ロジットモデルの分析結果を纏めた。(1)式は*sal*と*pro*を用いた結果を示し、(2)式はそれらの各説明変数と*exp*の交互作用項を加えた結果を示している。

まず、(1)式のMNCによる現地パートナー企業に対するIJVの株式の譲渡に関する結果に注目すると、*sal*と*pro*は正の有意な関係を示した。これらのことは仮説1aと仮説2aを支持している。続いて、(1)式のMNCによる現地パートナー企業が持つIJVの株式の取得に関する結果を見てみよう。*sal*が有意な変数にならないことは、現地販売比率が高いIJVでも、MNCは当該IJVの株式の取得に消極的ではないことを意味しており、仮説1bは支持されなかった。一方の*pro*は負の有意な関係を示しており、仮説2bは支持された。

次に、交互作用項を加えた(2)式に目を向けてみよう。MNCの現地パートナー企業に対するIJVの株式の譲渡に関する結果を見ると、*sal*×*exp*は有意な変数とはならず、仮説3aは支持されなかった。仮説3aでは、MNCはホスト国での事業経験

にもとづく知識を得ることで高い交渉力を持ち、IJVの現地販売比率が高くても、現地パートナー企業に当該IJVの株式の譲渡を行いにくなると想定していた。ただし、ホスト国の事業経験が豊富なMNCほど、立地制約的な資源を持つIJVの事業価値や全社戦略上の位置づけを適切に評価できるようになることも考えられる。MNCはIJVの事業価値や全社戦略との適合性が当初の期待より低いと判断した場合、現地パートナー企業に対しIJVの株式の譲渡を進める可能性がある。これらの効果が混在するため、*sal*×*exp*はMNCによるIJVの株式の譲渡に影響しなかったと考えられる。

一方、(2)式において、MNCの現地パートナー企業に対するIJVの株式の譲渡と、*pro*×*exp*は負の有意な関係を示した。この関係を図示した図1aによれば、MNCのホスト国での事業経験が短い場合、*pro*はMNCによるIJVの株式の譲渡と正の関係を持つものの、ホスト国での事業経験が長い場合、その関係は負にモデレートされる⁽⁶⁾。また、(2)式と(1)式の尤度比検定では10%水準で有意な差($\chi^2=8.67$)が見られており、これらのことは仮説4aと整合的である。

表2 多項ロジットモデルの分析結果

	(1)		(2)	
	MNCによるIJVの 株式の譲渡	MNCによるIJVの 株式の取得	MNCによるIJVの 株式の譲渡	MNCによるIJVの 株式の取得
<i>constant</i> 定数項	11.100 (4.806) *	-9.173 (4.948) †	6.841 (6.107)	-4.941 (5.256)
<i>exp</i> 事業経験	-0.298 (0.291)	0.019 (0.269)	0.832 (0.853)	-1.224 (0.756)
<i>pem</i> MNC規模	0.096 (0.153)	-0.027 (0.135)	0.103 (0.152)	-0.034 (0.137)
<i>equ</i> 出資比率	-2.264 (0.840) **	1.618 (0.821) *	-2.200 (0.880) *	1.845 (0.899) *
<i>emp</i> IJV規模	-0.329 (0.210)	0.307 (0.147) *	-0.311 (0.216)	0.303 (0.151) *
<i>div</i> 多角化	-1.008 (0.439) *	-0.955 (0.330) **	-1.046 (0.441) *	-1.090 (0.337) **
<i>mar</i> 産業変動性	-0.852 (0.595)	0.285 (0.375)	-0.869 (0.595)	0.336 (0.385)
<i>gro</i> 産業成長性	-0.448 (3.052)	-4.582 (4.929)	-0.751 (3.091)	-5.029 (5.032)
<i>rdv</i> 研究開発集約度	-0.839 (0.560)	0.166 (0.354)	-0.927 (0.579)	0.092 (0.350)
<i>adv</i> 広告集約度	-0.225 (1.616)	0.437 (1.266)	-0.246 (1.624)	0.581 (1.205)
<i>eas</i> 本国買収制度	-0.454 (0.363)	-0.279 (0.401)	-0.481 (0.360)	-0.386 (0.398)
<i>cul</i> 文化的距離	0.189 (0.137)	-0.034 (0.135)	0.167 (0.139)	-0.025 (0.132)
<i>sal</i> 現地販売比率	0.034 (0.011) **	0.009 (0.009)	0.043 (0.036)	-0.057 (0.028) *
<i>pro</i> 現地調達比率	0.014 (0.007) *	-0.013 (0.006) *	0.059 (0.023) **	0.011 (0.022)
<i>sal × exp</i> 現地販売比率 × 事業経験			-0.001 (0.008)	0.019 (0.009) *
<i>pro × exp</i> 現地調達比率 × 事業経験			-0.012 (0.006) *	-0.006 (0.005)
observations	1,296		1,296	
Log-likelihood	-305.7		-301.4	
McFaddens's R-squared	0.219		0.230	

(注) 括弧内は頑健標準誤差を示す。†は10%、*は5%、**は1%水準で有意であることを示す(両側検定)。産業と年のダミー変数は省略している。ベースアウトカムはMNCによる現地パートナー企業に対するIJVの株式の譲渡と取得が行われないケースである。

続いて、(2)式におけるMNCによる現地パートナー企業からのIJVの株式の取得に関する結果に注目すると、*sal × exp*は正の有意な関係を示した。図1bによれば、MNCのホスト国での事業経験が長い場合、*sal*とMNCによる株式の取得の関係は正にモデレートされる。このことは、仮説3bを支持している。

一方、MNCによる現地パートナー企業からのIJVの株式の取得に対し、*pro × exp*は有意な変数とはならず、仮説4bは支持されなかった。製造業のIJVでは、現地調達比率が高い場合、現地パートナー企業は供給業者の選定や契約において貢献するだけでなく、自らIJVに中間財の供給を行ったり、自社の生産設備を共有する可能性もある。こうしたIJVは現地パートナー企業にとって出資対象の事業であると同時に顧客であり、本国

の生産設備を共有する重要な事業となるため、その株式をMNCが取得することに抵抗を示すと考えられる⁽⁷⁾。

制御変数を見ると、一貫した傾向を示したのは*equ*と*div*であった⁽⁸⁾。MNCと現地パートナー企業は、自社の出資比率が高いIJVほど、後に出資比率を低下させず増加させやすくなる。これは、ある時点における2社間でのIJVの株式の取得と譲渡に、それ以前の両社によるIJVのコントロールの程度が影響することを示している。また、MNCは本業と異なるIJVの事業価値を適切に評価できず、株式の取得や譲渡の判断を円滑に行えない可能性がある。そのため、MNCは本業から多角化したIJVの株式の譲渡や取得には消極的になると考えられる⁽⁹⁾。

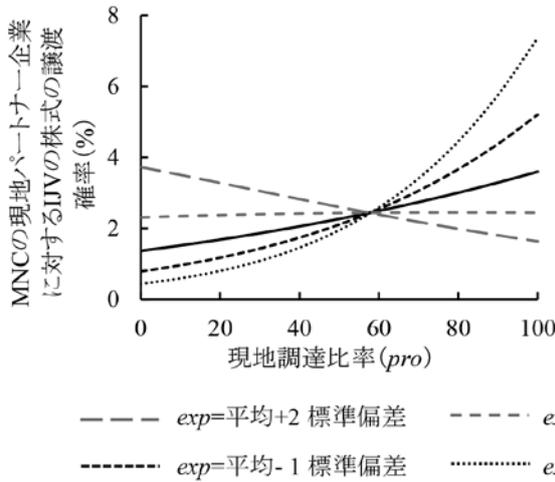


図1a 現地調達比率とホスト国での事業経験の交互作用効果

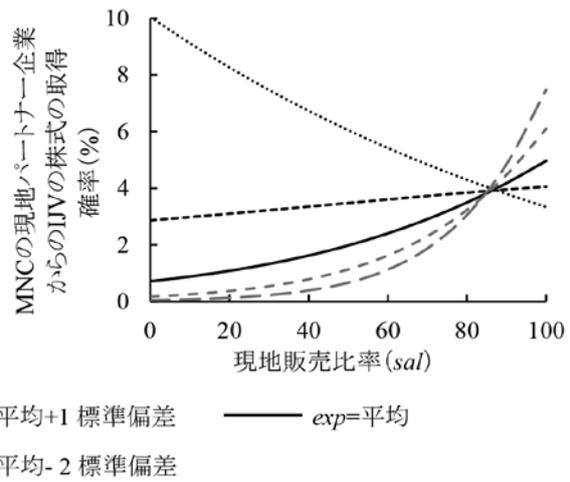


図1b 現地販売比率とホスト国での事業経験の交互作用効果

5. 議論と結論

前節の分析結果は次のように纏められる。(1) 現地販売比率や現地調達比率が高いIJVほど、MNCは当該IJVの株式を現地パートナー企業に譲渡する傾向を持つ。(2) 現地調達比率が高いIJVほど、MNCは現地パートナー企業から当該IJVの株式を取得しなくなる。(3) MNCがホスト国において長い事業経験を持つ場合、IJVの現地販売比率とMNCによる現地パートナー企業からの当該IJVの株式取得の関係は正にモデレートされる。(4) MNCがホスト国において長い事業経験を持つ場合、IJVの現地調達比率とMNCによる現地パートナー企業に対する当該IJVの株式譲渡の関係は負にモデレートされる。以下では、本稿の分析から得られるいくつかの含意について検討したい。

第1に、IJVの事業開始後における出資比率の変化という、実務的な重要性は高いものの、実証研究が少なく、その影響要因は未だ不明瞭と言われる問題について、出資企業間の依存関係に注目して分析を行った (Putzhammer et al., 2020)。資源依存論の視点を用いて、販売や調達の現地化を進めるIJVほど、MNCは現地パートナー企業に依存しやすくなり、その依存関係に応じて出資比率が変化することを論じ、検証した。今後、IJVの出資比率の変化に注目する研究は、IJVの販売や調達がどれほど現地化を進めているのかを考慮

する必要があるだろう。

また、資源依存論にもとづく多くの先行研究は、組織間の依存関係に対処する方法としてのM&AやIJVを含む提携関係の形成に焦点を当ててきた (Hillman et al., 2009)。一方、本稿は資源依存論の知見がIJVの形成だけでなく、IJVの事業開始後における出資比率の変化という問題に対しても適用できる可能性を示した。このことは、IJVにおける意思決定の分析において、企業間の資源依存の関係や経験を通じた学習の視点を取り上げることの必要性を主張するIJVの研究動向に対応するものである (Nippa & Reuer, 2019)。

第2に、先行研究ではホスト国での豊富な事業経験を持つ企業ほど、海外市場の参入時点での出資比率を高めやすいと言われてきた (Tang & Gudergan, 2018)。それに対して、本稿は資源依存論と事業経験にもとづく学習の視点を結び付けて検討し、IJVにおける販売と調達の現地化と、MNCと現地パートナー企業による出資比率の変化の関係性に、MNCのホスト国での事業経験というコンティンジェンシー要因が潜むことを実証した。この結果は、MNCにとってホスト国での事業経験が、事業開始後の販売や調達の現地化を進めるIJVにおいて現地パートナー企業との依存関係に対処するための資源になりうることを示している。

第3に、MNCと現地パートナー企業による

IJVの株式の取得と譲渡に対して、MNCのホスト国での事業経験が異なる影響を持つことを示した。たとえば、ホスト国での事業経験が豊富なMNCほど、現地パートナー企業に対して、現地調達比率が高いIJVの株式を譲渡しにくくなるものの、取得しやすくなるわけではない。このことは、MNCによるIJVの完全所有子会社化を論じる先行研究（e.g. Liu et al., 2020）に対し、MNCはホスト国で事業経験を積んだとしても、当該国での現地調達に関わるあらゆる経営資源を活用できるようになるわけでないことを示唆する。また、MNCはホスト国での豊富な事業経験を持つ場合、現地パートナー企業に対して、販売の現地化を進めるIJVの株式を取得しやすくなるが、譲渡しにくくなるわけではなかった。ホスト国での事業経験が豊富なMNCほど、現地パートナー企業に対する高い交渉力を持つだけでなく、販売の現地化に伴う立地制約的な資源を持つIJVの事業価値を適切に評価し、当該IJVの株式の譲渡を進める可能性がある。今後、IJVの販売の現地化と株式の売却を含む経営成果との関係性を検証する研究（e.g. Song, 2022）は、MNCのホスト国での事業経験にも目を向ける必要があるだろう。

実務的観点から見ると、本稿は次のような示唆をもたらす。現地市場探求型の直接投資を検討する企業のマネジャーにとって、ホスト国の販売網や流通網に精通する現地パートナー企業にマーケティング活動を任せられるIJVは魅力的に見えるかもしれない。しかし、重要な経営資源を現地パートナー企業に依存するIJVほど、事業開始後にコントロールを巡る交渉が生じた際、MNCは不利な立場に置かれることに注意する必要がある。また、ホスト国の各子会社が事業経験から得た知識は、IJVの現地パートナー企業への交渉力として活用できることを意識し、当該国における子会社間の経験知の共有を推奨することはMNCの事業拡大のヒントになると思われる。現地パートナー企業も、現地市場に精通するMNCをIJVのパートナーに選択する場合や、MNCが海外市

場への販売拡大や中間財の輸入等の提案を行う場合、後にIJVのコントロールを巡る交渉を有利に進められなくなる可能性を意識するべきだろう。

本稿は主にデータの制約に関わるいくつかの限界を抱えている。第1に、分析対象は日本に立地するIJVに限定される。日本は諸外国に親会社が立地するMNCにとって、流通網の開拓や供給業者との関係構築が困難な市場であり、経済活動に占める外資系企業の割合が低いと言われる。そのため、本稿の分析結果が適応できる範囲は限られるかもしれない。その一般化可能性を知るには、対内直接投資が盛んな先進国や、経済成長が著しい新興国でも同様の分析を行う必要がある。第2に、IJVの経営成果を考慮した分析を行っていない。IJVの経営成果が低迷した場合、MNCと現地パートナー企業による出資比率はどのように変化するかという問題は、海外事業の撤退研究とも強い関連性を持つ課題であり、検証が期待される。第3に、製造業のIJVにおける価値連鎖の主活動である販売と調達に焦点を当てたものの、それ以外の活動は取り上げていない。財務や人事、研究開発等の価値連鎖における支援活動の現地化がIJVの出資比率の変化に及ぼす影響を探求することは有望な研究課題になるだろう。これらの興味深い研究課題の解明を進めるには、複数のホスト国におけるIJVの精緻なデータを用いた実証研究が求められる。

*謝辞

本研究は科学研究費補助金（20K01831）による助成を受けています。

【注】

- (1) 本稿では、IJVに出資するホスト国の現地企業を現地パートナー企業と呼ぶ。
- (2) 『外資系企業総覧』は外国企業の出資比率が20%以上の在日外資系企業を掲載している。本稿は外国企業と日本企業の2社が出資し、外国企業の出資比率が20%以上かつ95%より低い外資系企業をIJVとみなす。分析対象のIJVに出資する外国企業の親会社が立地する国は11カ国であり、分析対象に占める割合の上位3カ国は米国（56%）、ドイツ（12%）、英国（8%）である。

- (3) MNCの現地パートナー企業に対するIJVの株式譲渡による撤退、および株式取得による完全所有子会社化のケースは『外資系企業総覧』（各年版）で確認した。観測数に占める株式の譲渡と取得の割合（3%と4%）はIriyama & Madhavan（2014）のそれ（1%と5%）に近い。
- (4) 本稿が用いたデータではMNCの現地パートナー企業に対するIJVの株式の取得よりも譲渡の頻度が少なかった。それはIriyama & Madhavan（2014）が指摘するように、一般的にMNCが現地パートナー企業よりも豊富な経営資源を持ち、現地パートナー企業は巨大なMNCに対するIJVの株式の取得に消極的になることを反映しているのかもしれない。一方、WTOへの加盟時期を含む期間における中国でのIJVの撤退を取り上げたKonara, Stone & Mohr（2020）は、MNCの現地パートナー企業に対するIJVの売却が買収より多いことを報告している。これらの研究は、異なる本国を持つMNCや、異なるホスト国のIJVを対象とするため、研究間でのMNCと現地パートナー企業によるIJVの株式の取得と譲渡の頻度の違いが何に起因するかを判断するのは困難である。ただし、MNCと現地パートナー企業の規模の違いだけでなく、ホスト国やMNCの本国の制度環境という要因が影響することを示唆する。
- (5) *pem*を除いた分析も実施したところ、表2の分析結果とほとんど違いは見られなかった。
- (6) 図1aと図1bでは、その他の変数をすべて平均値に固定して計算している。
- (7) MNCによるホスト国での現地化に注目した先行研究は、MNCが不慣れなホスト国において、販売の現地化を進めて事業機会を探求し、投資の判断を行うことを指摘している（Figueira-de-Lemos, Johanson & Vahlne, 2011; Liu et al., 2016）。販売の現地化を進めるIJVでは、現地市場向けのマーケティング活動においてMNCは現地パートナー企業に依存しがちになる。そうした状況下でMNCがIJVを通じてホスト国での事業機会を見出し、当該IJVの株式の取得を行うか否かは、MNCのホスト国での事業経験から影響を受けると考えられる。MNCが販売の現地化を進めるIJVの株式の取得に対して、ホスト国での事業経験を持たない場合は消極的になるものの、豊富な事業経験を持つ場合は積極的になるという表2の(2)式の結果はこのことを裏付けている。一方、調達の現地化を進めるIJVでは、現地供給業者の選定や取引契約においてMNCは現地パートナー企業に依存しがちになり、当該IJVの株式の取得に対して消極的になる。さらに、現地パートナー企業は自社の部品や原材料の供給といった方法を通じてIJVと重要な経営資源を共有する場合、ホスト国での豊富な事業経験を持つMNCに対しても当該IJVの株式を譲渡しなくなる可能性がある（Hennart, 2009）。本稿において仮説2bは支持されるものの、仮説4bが支持されなかったことは、この可能性を示している。
- (8) 表2の分析では、説明変数は被説明変数に対して1年のラグを取った値を用いている。ただし、MNCと現地パートナー企業にとって、IJVの出資比率の変更という意思決定にどれほどの時間が必要とされるのかは定かでない。そこで、被説明変数に対して(a)2年のラグ、(b)3年のラグをそれぞれ取る説明変数、(c)それらの平均値を取る説明変数を用いた補完的分析を行った。この補完的分析では、分析対象であるIJVのデータに加えて、1996年に存在したIJVの2年前までのデータを『外資系企業総覧』（1995年版と1996年版）から入手し、利用した。(a)の仮説に関する説明変数の結果は、MNCによる現地パートナー企業への譲渡に対し *pro* ($\beta = 0.06, p < 0.05$)、*pro* × *exp* ($\beta = -0.01, p < 0.05$) であるが、*sal* と *sal* × *exp* は有意な変数とはならなかった。また、MNCによる現地パートナー企業からの取得に対し、*sal* ($\beta = -0.06, p < 0.05$)、*sal* × *exp* ($\beta = 0.02, p < 0.05$) であるものの、*pro* と *pro* × *exp* は10%水準でも有意ではなく、総じて表2の(2)式の結果と整合的であった。(a)と同様に(c)の結果にも表2の(2)式の分析結果とほとんど違いは見られなかった。ただし、(b)の結果では、(a)や(c)と異なり、MNCの現地パートナー企業への譲渡に対して *pro* × *exp* ($\beta = -0.01, p = 0.15$) が有意な変数ではなくなった。このことは、MNCと現地パートナー企業によるIJVの出資比率の変更が、過去3年よりも過去2年までの当該IJVの販売と調達の現地化、およびMNCのホスト国での事業経験から影響を受けやすいことを示唆する。
- (9) Chung & Beamish（2010）と同様にAndersen & Gillのイベントヒストリーモデルによる補完的分析も行った。MNCが現地パートナー企業に対し、IJVの株式の譲渡（取得）を行った場合に1を取り、それ以外の場合に0を取るダミー変数の*sel* (*buy*)を作成した。年のダミーを除いて、*sel* と *buy* の各々を被説明変数とした分析の結果は、表2の(2)式と同様の傾向を示し、仮説の検証結果は変わらなかった。

【参考文献】

- Berry, H. (2013). When do firms divest foreign operations? *Organization Science*, 24(1), 246-261.
- Blodgett, L. (1991). Partner contributions as predictors of equity share in international joint ventures. *Journal of International Business Studies*, 22(1), 63-78.
- Bouquet, C. & Birkinshaw, J. (2008). Weight versus voice: How foreign subsidiaries capture the attention of corporate headquarters. *Academy of Management Journal*, 51(1), 577-601.
- Brouthers, K. & Hennart J. (2007). Boundaries of the firm: Insights from international entry mode research. *Journal of Management*, 33(3), 395-425.
- Chung, C. & Beamish, P. (2010). The trap of continual

- ownership change in international equity joint ventures. *Organization Science*, 21 (5), 995-1015.
- Delios, A. & Henisz, W. (2003). Policy uncertainty and the sequence of entry by Japanese firms, 1980-1998. *Journal of International Business Studies*, 34 (3), 227-241.
- Dhanaraj, C. & Beamish, P. (2004). Effect of equity ownership on the survival of international joint ventures. *Strategic Management Journal*, 25 (3), 295-305.
- Driffield, N., Mickiewicz, T. & Temouri, Y. (2016). Ownership control of foreign affiliates: A property rights theory perspective. *Journal of World Business*, 51 (6), 965-976.
- Eden, L. & Miller, S. (2004). Distance matters: Liability of foreignness, institutional distance and ownership strategy. Hitt, M. & Cheng, J. (Ed.) *Theories of the Multinational Enterprise: Diversity, Complexity and Relevance*. Bingley: Emerald Group Publishing Limited, 187-221.
- Figueira-de-Lemos, F., Johanson, J. & Vahlne, J. (2011). Risk management in the internationalization process of the firm: A note on the Uppsala model. *Journal of World Business*, 46 (2), 143-153.
- 深尾京司・天野倫文 (2004). 『対日直接投資と日本経済』日本経済新聞社.
- Hennart, J. (2009). Down with MNE-centric theories! Market entry and expansion as the bundling of MNE and local assets. *Journal of International Business Studies*, 40 (9), 1432-1454.
- Hillman, A., Withers, M. & Collins, B. (2009). Resource dependence theory: A review. *Journal of Management*, 35 (6), 1404-1427.
- Hofstede, G., Hofstede, G., & Minkov, M. (2010). *Cultures and Organizations: Software of the Mind 3rd edition*. New York: McGraw Hill. (岩井八郎・岩井紀子訳『多文化世界 違いを学び未来への道を探る 第3版』有斐閣, 2013年)
- Hymer, S. (1960). *The International Operations of National Firm: A Study of Direct Foreign Investment*. Cambridge, MA: MIT Press. (宮崎義一訳『多国籍企業論』岩波書店, 1979年).
- Inkpen, A. & Beamish, P. (1997). Knowledge, bargaining power, and the instability of international joint ventures. *Academy of Management Review*, 22 (1), 177-202.
- Iriyama, A. & Madhavan, R. (2014). Post formation inter-partner equity transfers in international joint ventures. *Global Strategy Journal*, 4 (4), 331-348.
- Johanson, J. & Vahlne, J. (1977). The internationalization process of the firm: A model of knowledge development and increasing foreign market commitments. *Journal of International Business Studies*, 8 (1), 23-32.
- Kogut, B. & Singh, H. (1988). The effect of national culture on the choice of entry mode. *Journal of International Business Studies*, 19 (3), 411-432.
- Konara, P., Stone, Z. & Mohr, A. (2020). Explaining alternative termination modes of international joint ventures. *International Marketing Review*, 37 (6), 1121-1153.
- Lee, J., Chen, W. & Kao, C. (1998). Bargaining power and the tradeoff between the ownership and control of IJVs in China. *Journal of International Management*, 4 (4), 353-385.
- Liu, D., Dong, X., Zou, S. & Sun, G. (2020). Inside the black box: How does resource asymmetry contribute to IJV acquisition intention? *Industrial Marketing Management*, 91, 301-310.
- Liu, X., Gao, L., Lu, J. & Lioliou, E. (2016). Environmental risks, localization and the overseas subsidiary performance of MNEs from an emerging economy. *Journal of World Business*, 51 (3), 356-368.
- Lu, J., Ma, H. & Xie, X. (2022). Foreignness research in international business: Major streams and future directions. *Journal of International Business Studies*, 53 (3), 449-480.
- Luo, Y. (2001). Determinants of local responsiveness: Perspectives from foreign subsidiaries in an emerging market. *Journal of Management*, 27 (4), 451-477.
- Nippa, M. & Reuer, J. (2019). On the future of international joint venture research. *Journal of International Business Studies*, 50 (4), 555-597.
- Pfeffer, J. & Salancik, G. (1978). *The External Control of Organizations: A Resource Dependence Perspective*. New York, NY: Harper & Row.
- Putzhammer, M., Puck, J. & Lindner, T. (2020). Changes in foreign operation modes: A review and research agenda. *International Business Review*, 29 (1), 101619.
- Rangan, S. & Drummond, A. (2011). The problem of control and the role of home-host ties in explaining multinationals' foreign operations, competitiveness, and performance. *Global Strategy Journal*, 1 (3-4), 362-376.
- Rugman, A. & Verbeke, A. (2001). Subsidiary-specific advantages in multinational enterprises. *Strategic Management Journal*, 22 (3), 237-250.
- Song, S. (2022). Location-boundedness, investment irreversibility, and divestment of international joint ventures under host market demand uncertainty. *Long Range Planning*, 55 (1), 102073.
- Steensma, H., Barden, J., Dhanaraj, C., Lyles, M. & Tihanyi, L. (2008). The evolution and internalization of international joint ventures in a transitioning economy. *Journal of International Business Studies*, 39 (3), 491-507.
- Tang, R. & Gudergan, S. (2018). A meta-analysis of the international experience-ownership strategy relationship: A dynamic capabilities view. *Management International Review*, 58 (4), 541-570.
- Williams, D., McDonald, F., Tüselmann, H. & Turner, C. (2008). Domestic sourcing by foreign-owned subsidiaries. *Environment and Planning C: Government and Policy*, 26 (1), 260-276.

(受理日2022年9月13日)

Towards Resilient Global Value Chains in ASEAN

Masataka FUJITA

Visiting Professor, Senshu University

Former Secretary General, ASEAN-Japan Centre

Former Head, Investment Trends and Issues Branch, UNCTAD

Abstract

There has been a series of calls at the international and regional levels for strengthening and rebuilding value chains since the outbreak of COVID-19. Although this is a natural consequence of efficient procurement, when their supply or distribution chains are concentrated in a few firms and a few countries, companies have always a legitimate concern as to whether they will continue to receive required materials and inputs from suppliers. Then, the question is where and at what stage the value chain is concentrated.

In response to this question, in a publication by the ASEAN-Japan Centre (Resilient Global Value Chains for ASEAN and its Relationship with Partner Countries, https://www.asean.or.jp/en/centre-wide/resilient_gvcs/), I calculated the degree of risks of value chains to external shocks and identified which industries tend to be more vulnerable to risks. Two types of risks — risks that affect the upstream part of global value chains (GVCs) (supplier market concentration) and those that affect the downstream part of GVCs (buyer market concentration) — are considered.

Looking at concentration by partner in the supplier market, China is by far the most important supplier to many industries in ASEAN. China occupies a market share that enhances its market power enough to cause a competitive concern in more than half of ASEAN member states' standardized 222 industries (129). Japan occupies 38 industries. With regards to the buyer market concentration, China does not figure as the main buyer in many industries (only 11 industries where its market concentration is influential) and Japan 24 industries.

Further, I proposed a set of five strategies to build resilient GVCs in ASEAN. They include:

- Utilization of pandemic-related policy measures and actions implemented by ASEAN Member States
- Improvement in risk management by the private sector
- Strong push for digital transformation by both public and private sectors
- Promoting new and crisis-resistant industries
- Reconsidering company strategies for international production: offshoring or reshoring

For effectively dealing with the COVID-19 crisis and its economic aftermath, it is important for policy-makers to resist the temptation of quick-fix solutions or protectionism and to maintain an overall favorable business climate.

A cross-cultural analysis of factors affecting attitudes toward SNS advertising: Focusing on Japan and United States

Hyeongjung KIM
Asia University

Abstract

Despite the rapid growth of social media and social networking service (SNS) advertising, empirical research on the effectiveness of SNS advertising is limited. Previous research has focused on the local market, and there are few studies examining the effectiveness of SNS advertising from a cross-cultural perspective.

This study is aimed to investigate the relationships among consumer's beliefs about SNS advertising, subjective norm, attitudes toward SNS advertising, and consumer behavioral intention in different cultures. The survey research method has been used to collect data among social media users in United States and Japan. A structural equation model technique is employed to analyze the data.

The results show that credibility emerges as significant factor positively influencing attitude in both countries. And attitude toward SNS advertising emerges as the strong predictors of consumers' behavioral intention in both countries. The effects of perceived informativeness, incentive, subjective norms influence on attitude to use demonstrate different patterns between the United States and Japan samples.

The research provides a better theoretical understanding of consumers' behavioral responses to social networking advertising in international marketplaces.

**Acquisition and transfer of shares between
partner companies in international joint ventures:
Localization of sales and procurement, and host country business experience**

Tadashi HAYASHI

Chuo University

Abstract

The purpose of this paper is to identify the factors that drive the acquisition and transfer of IJV shares by multinational corporations (MNCs) and local partners in international joint ventures (IJVs). Focusing on the dependence among the investing firms in an IJV, we develop hypotheses regarding the effects of local sales and local procurement of the IJV, as well as the MNC's business experience in the host country, on the change in the shareholding of each investing firm in the IJV in question. The following trends were found in the analysis of IJVs in the manufacturing industry in Japan. (1) The higher the ratio of local sales and local procurement, the more MNCs tend to transfer their shares in the IJV to their local partners. (2) The higher the local procurement ratio of an IJV, the less likely MNCs are to acquire the shares of the IJV held by the local partner company. (3) When the MNC has long business experience in the host country, the relationship between the IJV's local sales ratio and the MNC's acquisition of the IJV's shares from the local partner is positively moderated. (4) When the MNC has long business experience in the host country, the relationship between the local procurement ratio of the IJV and the MNC's transfer of shares in the IJV to the local partner firm is negatively moderated. These indicate that although localization of sales and procurement, which are positioned downstream and upstream in the value chain, forms a dependency relationship between MNCs and local partner firms in manufacturing IJVs, MNCs may change this relationship as they gain business experience in the host country.

執筆者紹介

統一論題

藤田正孝（ふじた まさたか）

専修大学客員教授

前国際機関日本アセアンセンター事務総長
元国連貿易開発会議（UNCTAD）投資傾向・
課題部部長

専攻：多国籍企業論、開発経済学

主要著書：国連/UNCTAD, World Investment
Report, 1991-2015年版（共著）.

The Transnational Activities of Small and Medium-
sized Enterprises, 274頁（Springer, 1998）.

ASEAN-Japan Centre, Global Value Chains in
ASEAN, a 16-paper series（2017-2021, 共著）.

Peter J. Buckley

Professor, Leeds University Business School

Areas of expertise: International Business

国際ビジネス研究学会フェロー

Fellow of Academy of International Business

Fellow of the British Academy (FBA)

など称号多数.

主要著書：

The Future of the Multinational Enterprise (1976).

The Theory of the Multinational Enterprise (1987).

The Multinational Enterprise and the Emergence of
the Global Factory (Palgrave 2014).

など著書，編著，論文多数.

研究論文

金 炯中（Kim Hyeong Jung）

亜細亜大学国際関係学部（准教授）

専攻：国際マーケティング論、マーケティング戦
略論

主要論文：金 炯中（2019）. 「SNS広告の反応に
関する異国間分析—日本と韓国の大学生を対象
に—」『国際ビジネス研究』11(2), 15-29.

主要著書：金 炯中（2016）. 『未来を創造する国
際マーケティング戦略論—標準化・適応化戦略
の理論と実践』ミネルヴァ書房.

林 正（はやし ただし）

中央大学総合政策学部（准教授）

専攻：経営学、国際経営論

主要論文：林 正（2017）. 「多国籍企業における
知識移転の促進要因に関するメタ分析」『組織
科学』50(4), 4-12.

主要著書：中川功一・林 正・多田和美・大木清
弘（2015）. 『はじめての国際経営』有斐閣.

会 報

2022年度（第29期後期4月～9月）部会活動報告

関東支部

関東部会

第107回 2022年4月16日（土） Zoom オンライン

司会：大木清弘（東京大学）

開催挨拶 周佐喜和（関東支部長／横浜国立大学）

(1) 多国籍企業の知識マネジメント：トヨタと現代に見る知識ネットワークの形成

徐 寧教（神奈川大学）

コメンテーター：白井哲也（学習院大学）

(2) 新興国における海外研究開発拠点の役割と進化

畠山俊宏（摂南大学）

コメンテーター：金 熙珍（東北大学）

第108回 2022年7月23日（土） ハイブリッド式

会場：東京大学ものづくり経営研究センター

司会：多田和美（法政大学）

開催挨拶 周佐喜和（関東支部長／横浜国立大学）

「IB研究者の社会貢献とは：社会との接点を求めて」

(1) IB研究者としての正統性：学術研究と社会貢献の接点を求めて

大木清弘（東京大学）

(2) IB研究者としての現実をどう捉えるか

内田康郎（兵庫県立大学）

北海道・東北部会

第14回 2022年8月20日（土） Zoom オンライン

司会：岡田美弥子（北海道大学）

(1) “Work adjustment process of expatriate from social network perspective: A theoretical model”

LI Ranbuni（北海道大学）

(2) 産業用ロボット企業の国際比較分析

長桶和也（北海道大学）

関西支部

関西部会

第60回 2022年4月16日（土） 対面開催

会場：関西学院大学 西宮上ヶ原キャンパス 関西学院会館 会議室「翼の間」

開催挨拶 藤澤武史（常任理事／関西学院大学）

(1) 中国人にとってのパトリオティズムの意味に関する考察

李 玲（広島市立大学）

コメンテーター：田端昌平（神戸国際大学）

(2) グローバル・バリューチェーンの理論と適用可能性—アジア諸国との相互依存性に着眼して—

藤澤武史 (関西学院大学)

コメンテーター：伊田昌弘 (阪南大学)

閉会挨拶 伊田昌弘 (関西支部長/阪南大学)

中四国部会

第16回 2022年5月7日(土) 対面開催

会場：広島経済大学 立町校舎

挨拶 米田邦彦 (中四国部会長/広島修道大学)

(1) 海外進出のサドル現象

竹之内秀行 (上智大学)、石井昌弘 (上智大学)、高橋意智郎 (日本大学)

司会：大東和武司 (広島市立大学名誉教授)

(2) 韓国車載2次電池企業のバリューチェーン戦略

李 在鎬 (広島市立大学)

司会：平野 実 (県立広島大学)

中部支部

中部部会

第41回 2022年4月23日(土) Zoom オンライン

挨拶 李 春利 (中部支部長/愛知大学)

(1) 中国製造業の発展プロセス：キャッチアップから追い抜きへ

田中英式 (愛知大学)

コメンテーター：藤岡 豊 (西南学院大学)

司会：竹中厚雄 (滋賀大学)

(2) 中国化粧品市場のアップグレードとEC発展に対する資生堂のマーケティング戦略

楊 秋麗 (京都橘大学)、中川涼司 (立命館大学)

コメンテーター：宮本文幸 (桜美林大学)

司会：高 瑞紅 (大阪経済大学)

(3) 事例発表

ミズノヘキサスロン運動プログラムのベトナム公教育への導入について

—さまざまな壁と挫折の本質—

森井征五 (ミズノ株式会社総合企画室)

司会：澤木聖子 (滋賀大学)

閉会挨拶 林 尚志 (南山大学)

第42回 2022年9月24日（土） Zoom オンライン

挨拶 李 春利（中部支部長／愛知大学）

- (1) A case study of Live streaming in Cross-border e-commerce during
the COVID-19 Pandemic base on Python for data analysis

衛 娣 (Di Wei) (愛知大学)

コメンテーター：岡野寿彦 (NTTDATA 経営研究所)

司会：高 瑞紅 (大阪経済大学)

- (2) 中小酒蔵の事業転換と国際化：清水清三郎商店の事例から

松井義司 (名古屋経済大学)

コメンテーター：伊田昌弘 (阪南大学)

司会：古川千歳 (愛知大学)

- (3) 事例発表

日本の大企業が海外のオーナー企業とパートナーシップを築く際の留意点

～味の素での香粧品（化粧品）事業における取組み～

北川啓子 (JERA 財務部IRユニット (ESG 担当) シニアマネージャー)

司会：銭 佑錫 (中京大学)

閉会挨拶 澤木聖子 (滋賀大学)

(敬称略)

編 集 後 記

『国際ビジネス研究』第14巻第2号を発行することができました。本号には、8本の投稿がありました。そのうち、論文2本を掲載することができました。加えて本号には、招聘論文（前年度全国大会の統一論題）2本を掲載し、今号も充実した内容になりました。原稿を寄せられた先生方に、お礼を申し上げます。

2020年の春から始まった新型コロナウイルスによる行動制限が徐々に解除される方向に向かっています。2022年9月22日付の『日本経済新聞』によりますと、新型コロナウイルスの水際対策を巡り1日あたりの入国者数の上限を10月11日から撤廃すると岸田首相が表明しました。個人旅行も解禁し、査証取得は短期滞在の場合、免除されます。海外渡航が容易になりますので、研究における国際交流や海外調査の活発化が期待されます。

コロナ禍によって、リモートによる研究の進め方や学会の開催のノウハウも蓄積されたと思います。今後は、リモートによるメリットも活用しながら、会員の皆さまの研究が進展することを祈念しています。そして、本編集委員会は、皆さまの研究報告の機会を確保するために、一層の努力を続けていきます。

多忙な中で査読や編集の労を引き受けてくださった先生方と事務局の皆さんには、深く感謝いたします。今後とも、会員の皆さまからの投稿をお待ちしています。

2022年10月

学会誌編集委員

原 田 将

委 員 長 竹之内 秀 行

委 員 稲 村 雄 大 金 熙 珍 河 野 英 子 關 智 一

高 橋 意 智 郎 立 本 博 文 多 田 和 美 富 田 純 一

原 田 将 安 田 賢 憲 行 本 勢 基

レフェリー（敬称略）

糸 久 正 人 白 井 哲 也 周 佐 喜 和 徐 寧 教 多 田 和 美

寺 崎 新 一 郎 中 川 充 平 野 実 福 澤 光 啓 藤 岡 豊

古 川 裕 康 安 田 直 樹 山 口 隆 英 渡 邊 万 里 子

投 稿 規 程

1. 本誌は、国際ビジネス研究学会の機関誌であり、年2回（3月末と9月末）発行される。本学会の個人会員（法人会員を除く）は、投稿資格を有する。なお、共著の場合は、第一執筆者が本学会の個人会員でなければならない。原稿は編集委員会の依頼する匿名レフェリーによる審査を受ける。このとき、記述の修正が求められる場合もある。

なお、原稿は初出のもので他誌への投稿予定のないものに限る。

2. 投稿できるジャンルは、以下の2つとする。

① 論文 (Article) : 国際ビジネスに関する、学術研究にふさわしい厳密さと的確さを有するオリジナルな著述で、問題提起・方法論・分析結果とその理論的考察・明確な結論を備えたもの。理論的、実証的、または方法的に、本学会の学術研究の発展に貢献しうるもの。

② 研究ノート (Research Note) : 先行研究を多数引用し、それらの成果や問題点について解説したもの。または、独自の調査やオリジナルな個別事例についての結果・報告で、国際ビジネスの研究を進めていく上で資料的価値を認められるもの。

投稿時には、どちらのジャンルで応募したのかを、明記する。ただし、編集委員会の判断により投稿者にジャンルの変更を求める場合がある。

3. 一名の（個人）会員が、第一著者として一回に投稿できるのは、原則として一本に限ることとする。（単著論文・研究ノート及び第一執筆者となっている共著論文・研究ノートの合計一本。第二執筆者以下となっている共著論文・研究ノートは含まない）。また、同一号に掲載可能な第一著者としての論文・研究ノートも、原則として一本に限ることとする。

4. 本誌に掲載される論文、研究ノートの著作権は本学会に帰属するものとする。但し、執筆者が転載を希望する場合については原則認めるものとする。

5. 提出／問い合わせ先：国際ビジネス研究学会 リエゾン・オフィス

〒162-0041 東京都新宿区早稲田鶴巻町518司ビル3F 国際ビジネス研究センター内

TEL: 03 (5292) 6056 FAX: 03 (3203) 5964

e-mail: jaibs@ibi-japan.co.jp

6. 原稿提出締切日 年2回、3月31日と9月30日。

執 筆 要 項

1. 原稿は日本語または英語とする。原稿はPCワープロソフトのワードで作成すること。書式はA4版横書きとし、文字サイズは、10.5ポイントとする（表を除く）。表紙を除く原稿の全ページについて、ページ番号を連続して打つ。日本語原稿の場合、ページ設定は40字×36行とする。

2. 原稿はPCワープロソフトのワードで保存したファイルを指定のURLサイトにアップロードした後、ハードコピーを3部提出する。

3. 原稿は、表紙、要旨、本文（図表含）、注、参考文献の順で構成し、執筆者紹介と謝辞は別紙に添付する。

4. 表紙ページには次の内容を記載する。
 - (a) 表題（日本語原稿の場合は、日本語と英語の両方）
 - (b) 執筆者の名前、所属（日本語と英語の両方）
 - (c) 連絡先住所、電話番号、Eメールアドレス
 - (d) キーワード（5つ）
5. 日本語原稿、英語原稿ともに、1ページ目（表紙ページの次のページ）には、日本語文で1,000字以内の要旨を作成する。2ページ目には、英語文で350語以内の要旨を作成する。なお、英語文については、事前にネイティブチェックを受けておくこととする。日本語が第2外国語の場合、日本語のネイティブチェックを受けておくこととする。
6. 本文は、3ページ目から執筆する。本文の冒頭には、表題を書くこと。執筆者の名前や所属等は、書いてはならない。本文、図表、謝辞、注、参考文献、および執筆者紹介等を含めた原稿の分量は日本語原稿で20,000字以内（1ページ=40字×36行で、14ページ以内）、英語原稿で7,500語以内とする。
7. 図表は「図」（英語では“Figure”）と「表」（同“Table”）とに分け、それぞれ通し番号と標題を付け、本文中に挿入する。なお、表の中に使用する文字に限り、文字サイズは9ポイント以上とする。（図のタイトルは下、表のタイトルは上に挿入）

<例：日本語>図1 日本企業の知的財産権組織

<例：英語>Figure 2 R&D Productivity

<例：日本語>表3 川崎重工業の事業部門

<例：英語>Table 5 U.S. Oil Price
8. 英字および2桁以上の数字は原則として半角で打つ。数式、数値の記述は通常のシンボルを利用し、特別なシンボルは利用しない。なお、数式等については、一般の専門誌に利用される通常の約束事をこの原稿にも適用する。日本語原稿については、読点は「、」、句点は「。」を全角で打つ。但し、本文中の（ ）内と日本語参考文献については「,」と「.」を使用する。
9. コメント、助言、研究資金等への謝辞、または報告全体に係わる注で後注とするには適当でないものは、別紙で添付する。掲載時に本文の後、注の前に謝辞として、アスタリスク（*）をつけて配置する。
10. 本文中の参考文献の引用などにも留意し、「拙稿」などの表記や、未公刊自著の引用、その他執筆者が推定されるような論文の引用は行ってはならない。
11. 注釈は、文末注とし、本文中の該当箇所にアラビア数字の通し番号とする。注釈の利用は最小限にとどめるものとする。
12. 引用・参考文献は、以下に示す記載方法による。要件を満たしていない論文はリジェクトする可能性がある。
 - 1) 本文末に一括してリストとして作成し、日本語・英語ともに第一著者名のアルファベット順に記載することとする。英語以外の外国語文献も英語文献に準じて記載する。同一年に同一著者の論文・著作等が刊行されている場合には、「2000a」「2000b」のように、年号の後にアルファベットで順序をつけることとする。』
 - 2) 本文中での引用表記は、以下に示す記載方法とする。
 - (a) 本文中での参考文献を引用する場合には、「浅川（2002）」、「加護野・野中・榊原・奥村（1983）」、「Hamel, Doz & Prahalad（1989）」とする。
 - (b) 著者が2名の場合は、2回目以降も「江夏・首藤（1999）」、「Bartlett & Ghoshal（1989）」と連記する。

(c) 著者が3名以上の場合には、2回目以降の引用には「加護野ほか(1983)」、「Hamel et al.(1989)」と表記する。

(d) 括弧内の記載については、「・・・については既に論じられてきた(浅川, 2002; Bartlett & Ghoshal, 1989; Hamel, Doz & Prahalad, 1989)。」のように表記する。

3) 参考文献の記載方法は、以下に示す記載方法とする。

(a) 書籍

小池和男(2008).『海外日本企業の人材形成』東洋経済新報社.

加護野忠男・野中郁次郎・榊原清則・奥村昭博(1983).『日米企業の経営比較』日本経済新聞社.

Bartlett, C., & Ghoshal, S.(1989). *Managing across borders: The transnational solution*. Boston, Harvard Business School Press (吉原英樹監訳『地球市場時代の企業戦略』日本経済新聞社, 1998年)

(b) 書籍の特定の章

立本博文・小川絃一・新宅純二郎(2011).「グローバル市場獲得のための国際標準化とビジネスモデル」『グローバルビジネス戦略』渡辺俊也編(pp.105-137), 白桃書房.

Imai, K., Nonaka, I., & Takeuchi, H. (1985). Managing the new product development process: How Japanese companies learn and unlearn. In K. B. Clark, R. H. Hayes & C. Lorenz (eds.), *The uneasy alliance: Managing the productivity-technology dilemma* (pp. 337-375). Boston, Harvard Business School Press.

(c) 定期刊行物

大木清弘(2009).「国際機能分業下における海外子会社の能力構築—日系HDDメーカーの事例研究」『国際ビジネス研究』1(1), 19-34.

Bartlett, C., & Ghoshal, S. (1986). Tap your subsidiaries for global reach. *Harvard Business Review*, 64(6), 87-94.

13. 執筆者紹介には、著者名(ふりがな)、所属(役職)、専門分野、主要著書(2点)・論文(2点)を掲載する。

(2021年4月改訂)

国際ビジネス研究学会役員構成

会 長	新 宅 純二郎 (東京大学)		
副 会 長	白 井 哲 也 (学習院大学)	長谷川 信 次 (早稲田大学)	
常任理事	伊 田 昌 弘 (阪南大学)	今 井 雅 和 (専修大学)	
	岩 田 智 (北海道大学)	岸 本 寿 生 (富山大学)	
	周 佐 喜 和 (横浜国立大学)	白 木 三 秀 (早稲田大学名誉教授)	
	高 井 透 (日本大学)	竹之内 秀 行 (上智大学)	
	土 井 一 生 (九州産業大学)	藤 澤 武 史 (関西学院大学)	
	牧 野 成 史 (京都大学)		
理 事	池 上 重 輔 (早稲田大学)	井 口 知 栄 (慶應義塾大学)	
	内 田 康 郎 (兵庫県立大学)	梅 野 巨 利 (大阪商業大学)	
	大 木 清 弘 (東京大学)	大東和 武 司 (広島市立大学名誉教授)	
	岡 田 美弥子 (北海道大学)	笠 原 民 子 (静岡県立大学)	
	金 熙 珍 (東北大学)	河 野 英 子 (横浜国立大学)	
	坂 野 友 昭 (早稲田大学)	澤 木 聖 子 (滋賀大学)	
	四 宮 由紀子 (近畿大学)	錢 佑 錫 (中京大学)	
	竹之内 玲 子 (成城大学)	多 田 和 美 (法政大学)	
	立 本 博 文 (筑波大学)	徳 田 昭 雄 (立命館大学)	
	朴 英 元 (埼玉大学)	馬 場 一 (関西大学)	
	林 尚 志 (南山大学)	古 沢 昌 之 (近畿大学)	
	星 野 裕 志 (九州大学)	山 口 隆 英 (兵庫県立大学)	
	米 田 邦 彦 (広島修道大学)	李 春 利 (愛知大学)	
常任監事	潮 崎 智 美 (九州大学)	山 本 崇 雄 (神奈川大学)	
監 事	佐 藤 幸 志 (拓殖大学)	田 端 昌 平 (神戸国際大学)	
	西 井 進 剛 (兵庫県立大学)		

国際ビジネス研究 第14巻 第2号 通巻27号

2022年10月31日発行

発行所	国際ビジネス研究学会 〒169-8050 東京都新宿区西早稲田1-6-1 早稲田大学商学大学院池上重輔研究室
編集	リエゾン・オフィス 〒162-0041 東京都新宿区早稲田鶴巻町518 司ビル3F IBI国際ビジネス研究センター内 TEL 03-5292-6056 FAX 03-3203-5964
印刷所	株式会社 正文社 〒260-0001 千葉県中央区都町1-10-6 TEL 043-233-2235 FAX 043-231-5562

本書の全部または一部の複写・複製・転記載および磁気または光記録媒体への入力等を禁じます。
これらの許諾についてはリエゾン・オフィスまでお問合せください。

国際ビジネス研究学会
国際ビジネス研究

2022年第14巻第2号

統一論題

グローバルバリューチェーン（GVC）はどこに向かうのか

ASEANグローバル・バリュー・チェーンの強靱化に向けて

藤田 正孝（専修大学客員教授、
前国際機関日本アセアンセンター事務総長、
元国連貿易開発会議（UNCTAD）投資傾向・課題部部長）

The Multinational Enterprise and Global Value Chains in
a Disrupted World Economy:

The Basic Theory of Global Value Chains

Peter J. Buckley (University of Leeds, UK)

研究論文

SNS広告に対する態度への影響要因に関する異文化間検証

—日本と米国を対象に—

金 炯中（亜細亜大学）

国際合併事業における出資企業間の株式の取得と譲渡

—販売および調達現地化とホスト国での事業経験—

林 正（中央大学）