

論文

「プロダクト・サイクル論の体系とその意義に関する再考」

大学院経営学研究科

博士後期課程

金 宇烈

目 次

はじめに

1. プロダクト・サイクル論の特徴と理論的限界

- 1) プロダクト・サイクル論の概略
- 2) プロダクト・サイクル論の理論的限界

2. 多国籍企業の投資パターンの変化とプロダクト・サイクル論

- 1) 投資パターンの変化
- 2) バーノンによるプロダクト・サイクル論の再考

3. グローバル・ロジスティックスとプロダクト・サイクル論

- 1) 標準化製品の対米進出
- 2) 新製品の同時生産

終わりに

はじめに

米国企業のイノベーションによる新製品の開発とその製品の国際的な移転過程に注目し、海外直接投資を説明しているプロダクト・サイクル論は、激変する国際経営環境の中で、その有効性が大きく失われつつある。情報・通信技術の発達は、海外進出における時間的、地理的制約を減少させており、しかも多国籍企業は自ら、グローバル・ロジスティックス能力を増強することによって、製品開発拠点から販売拠点に至るまで、それぞれ最適立地を設定しうる能力を向上させてきた。このように、急速に進展している多国籍企業のグローバル・ロジスティックスを解明する理論的ツールとして、プロダクト・サイクル論は、その限界を露呈しているのである。

こうした限界にも関わらず、プロダクト・サイクル論は多国籍企業のグローバル・ロジスティックス戦略あるいは、世界経済の流れにおける一国の産業調整を理解するのに、相変わらず重要な点を与えているのも事実である。例えば、1990年代以降、「サンドイッチ」¹⁾によく比喩されている韓国経済の現状認識とその背景には、正に国際貿易および生産立地に関するプロダクト・サイクル論が潜んでいる。したがって、その正しい認識が企業の国際化戦略樹立と一国の産業調整政策において必要な課題であると考えられるのである。

“プロダクト・サイクル論 (Product Cycle Hypothesis)” は、米国多国籍企業の海外進出、特に生産拠点の海外移転に関する理論的アプローチとして、バーノン (Raymond Vernon) によって最初に仮説化されたが、理論的にも実証的にも大きな影響力をもっていたと言えよう。

本稿では、まず、プロダクト・サイクル論を支えるバーノンの理論的体系を考察した上で、その理論が持つ限界を解明する。そして現実に行われている海外直接投資パターンの変化、すなわち、日・欧企業による米国直接投資 (相互浸透) と、日・欧・米企業の母国・先進国・途上国における同時生産開始の動き²⁾を、プロダクト・サイクル論に基づいて類型化する。最後に、これらの投資パターンの変化を多国籍企業のグローバル・ロジスティックス展開としてとらえ、グローバル・ロジスティックス展開をめぐるプロダクト・サイクル論の限界と示唆点について考察していくことにする。

1. プロダクト・サイクル論の特徴と理論的限界

1) プロダクト・サイクル論の概略

バーノンのプロダクト・サイクル論³⁾はその名称にも示されているように、その理論展開において、マーケティング領域で開発されたPLC (プロダクト・ライフ・サイクル) 理論に大きく依拠している。すなわち、ある特定の製品は、代替製品および技術向上によって消費構造が変化するにつれて、導入期、成長期、成熟期、衰退期という一連の過

程を辿っていくが、バーノンはこうしたPLCが立ち上がる諸国間の時間的差異に注目し、当製品の国際的移転過程は輸出から海外直接投資にまで、一連の過程を段階的に辿っていくと論じる。

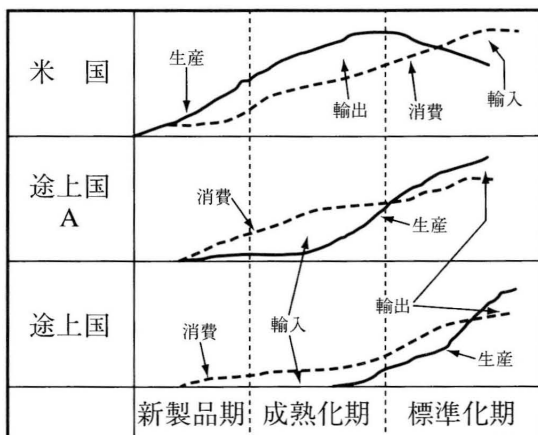
第1の新製品段階では、新製品が米国で開発・製品化され、米国国内で商品化に成功するにしたがって、次第に普及し始めるが、米国以外の先進国でもやがて紹介され、米国からの輸出が開始される。

第2の成熟化段階では、米国国内において当該製品が成熟期に入ると、当製品の量産体制が確立され、コストの問題が次第に重要視されるようになる。海外先進国へ輸出が急速に増加する一方、途上国においても米国からの輸入が漸増される。特にその製品の価格弾力性が大きく、熟練労働代替的な製品の場合、輸入は一層早く増加する。こうした中、先進国においては、模倣生産者が現れるか、あるいは輸入障壁が築かれることによって輸入代替生産が行われるが、米国企業は、こうした脅威への対応、または同市場における寡占的優位を維持するために、直接投資を行い現地生産を展開する。さらに当該製品が標準化され、製品および製造の不確実性がなくなってくると、コスト比較優位が重要な競争ツールになってくる。これが米国企業にとって海外直接投資を一層促す要因となる。この段階における国際貿易と生産立地の変化は、生産の拠点が米国から先進国へ徐々に移転し、貿易の流れも米国輸出支配状態から他の先進国が加わり、途上国市場における米国と他の先進国との輸出競争が激化される。

第3の標準化段階では、当製品が完全に標準化され、当該製品に対して規模の経済が完全に享受されるようになると、二つの立地におけるコスト相異は賃金コストの差に帰すこととなり、先進国から途上国へと、その生産立地は変化されていく。このように標準化製品段階に入ると、完全なコスト比較優位が働き、米国は純輸入国へと転落し、他の先進国や途上国は輸出国として発展を成し遂げるのである。

以上がバーノンによるプロダクト・サイクル論の概略であるが、その特徴を以下で探ってみる。

プロダクト・ライフ・サイクルと生産立地の変化



Raymond Vernon, "International Investment and International Trade in the Product Cycle," *Quarterly Journal of Economics*, Vol.80, May 1966, p.199.

プロダクト・サイクル論の最大の特徴は、マーケティング領域で開発されたPLC理論を多国籍に応用することによって、米国企業の海外進出を説明している。従ってマーケティング領域で開発されたPLC理論に根拠するところが大きいといえるだろう⁴。すなわち、PLC上の各段階における製品、市場および技術的な諸要因が、企業の生産立地を決定する重要な要因として取上げられている。

第2に、米国多国籍企業の海外直接投資を解明するために開発されたモデルであり、その点、バーノン理論の限界が内在するのである。すなわち、プロダクト・サイクル論は、伝統的な貿易理論であるヘクシャー＝オリーン理論が米国を中心とする現実の国際貿易を説明しにくいという問題意識から始まり、現実の問題を解明しうる新しい理論の構築に対する努力として提案されたものである⁵。従って、バーノンのプロダクト・サイクル論はあくまでも、米国企業を想定したものであり、米国企業がその寡占的な地位を維持するために海外直接投資を展開すると説明している⁶。

第3に、企業の海外直接投資の動機は市場における寡占的な優位性を維持するために行われる。これに関してバーノンには海外ライバル企業の登場あるいは現地国の規制などの脅威が海外市場での機会よりも敏感に反応する要因となる⁷、と言う。

第4に、革新的な新製品および生産工程は米国企業が米国立地で開発することを想定しており⁸、その根拠は、まず米国消費者の平均所得水準および教育水準が他の先進国に比べ高く、生産要素として資本は豊富であるのに対して、熟練労働者は足りなく賃金水準が高いため、技術革新の可能性が高いと言う。こうした技術革新によって生み出された革新的な製品は、初期の不確実性およびそれに伴うコミュニケーションの必要性が

ら米国立地が好まれるようになる。すなわち国内ニーズに反応した形で導入された新製品は、国内における顧客、供給者、生産者との間に迅速で効果的なコミュニケーションが必要であり、さらに新製品の場合、その導入段階では安価な労働力がそれほど重要ではない、いわゆる価格設定の自由度を持っているので、コスト比較優位はそれ程重要ではなく、米国での立地が決定されるのである。

2) プロダクト・サイクル論の理論的境界

前述のような理論的特徴を持っているプロダクト・サイクル論は、その論理展開において、いくつかの問題点を内在しているが、本節ではそのことについて考察していく。

第1に、バーノンのプロダクト・サイクル論の核心的な柱であるPLC理論自体は、マーケティング領域においても大きな課題が残されている。それは、製品の集計水準に関する問題である。これについて、デイは「総合的製品クラス及び産業から、製品タイプあるいはフォーム、それから変種やブランドに至るまで広がる階層的な製品構造を特徴付ける集計水準の多様性」を指摘し⁹、集計水準の難しさを述べている。

また、バーグ (T. L. Berg) は、PLC理論の発展を展望して、その初期の歴史をS字カーブからベル型カーブへの発展として指摘しているが¹⁰、この二つのカーブを区分するものは、カーブにおける衰退期の存在である。S字カーブには衰退期が存在しない市場永続論であり、逆にベル型カーブには衰退期が存在する市場飽和、衰退論である。この論理的対立の背景は「製品の集計水準」をめぐる研究対象の差異に基づくものであり、具体的に言えば、市場永続論は単独製品に立脚するのではなく、製品群に立脚して考えなければならないと、いうことである¹¹。

要するに、集計水準として製品市場の基準をどう規定すべきかが、PLCを正しく認識するために重要であり、その水準の相違によって結論が大きく左右されることになるのである。

では、なぜ、製品集計水準の規定が問題になるのか、それは後に述べるように製品の差別化あるいは製品の多様化（既存製品との関連性が深い製品ラインの拡張）の概念がプロダクト・サイクル論には含まれていないからである。バーノン自身、PLC論をその理論展開の寄り所としながらも、製品の集計水準に関して、何の言及もないまま、プロダクト・サイクル論を展開しているため、現実に行なわれている製品改良、製品変更、ブランド・イメージ確立などによる差別化、そして機能・性能の類似する製品ラインの追加による多様化など、企業の主体的な製品戦略を説明しにくいという問題を残している（例えば標準化製品としてテレビを見よう。白黒、カラー、ポータブルコンソール・セット、さらに最近のワイド・ハイビジョン、などが考えられ、絶え間なく差別化・製品ラインの拡張が行われている）。

実際、現実の多国籍企業は、一連の製品群あるいはファミリー・ブランドを抱えており、また絶えざる改良・進化・拡張を行っている。このようにバーノンは一連の製品群

あるいはファミリー・ブランドによる修正、拡張、拡大を見逃し、一つの製品の海外移転が、当該製品群に属するすべての製品の海外移転をまるで現すように仮定してしまったのである。

第2に、バーノンは米国企業の海外進出要因として、製品が標準化されるにつれてもたらされるコスト意識の強化以上に、米国製品に対する輸入国政府の規制強化による脅威を重要な要因として見なしている。しかし、米国政府の輸入規制に関しては念頭に置かなかったため、標準化製品の対米進出、いわゆるサイクル逆行を説明できないものにしてしまったのである。実際に多くの日本企業が米国政府の輸入規制を回避し、輸出市場を防衛するために、対米直接進出を図ったことを考慮すれば、米国企業がかつて直面したことと同様に、米国政府の輸入規制が、他の先進国企業の対米進出をもたらした大きなきっかけになったのは確かである。

第3に、マーケティングにおけるPLCは、ある特定製品あるいは製品群（製品の集計水準に関する問題はなおも残されている）を想定するものであって、多数製品系列を持つ米国多国籍企業の海外直接投資を説明するために、そのまま機械的に応用するのは、若干の無理がある。要するに、バーノンの想定したモデルはあくまでも特定製品の海外進出を説明するモデルであるが、実際多くの米国多国籍企業は、多数系列製品群を持っているため、企業体と海外移転製品との有機的関連性を先に究明する必要があるのである。

これに関して衣笠洋輔氏は、多くの米国企業は国内多角化・拡大化を通じて、多数系列製品を持つようになり、海外地域拡大を通じてその成長決定要因を海外に求めるようになったと説明し、「特定製品と全体系列製品との有機的関連」から多数系列製品を持つ米国多国籍企業の海外直接投資を解明している¹²。すなわち、米国多国籍企業の全体成長戦略を国内での拡大化・多角化、そして海外への地域拡大としてとらえ、国内での拡大化、多角化といった循環的な流れにそった多数の製品系列は、その条件が整ったものから、順次に海外へ地域拡大されると説明している。

第4に、プロダクト・サイクル論には、製品多様化（既存製品との関連性の深い製品ラインの拡張）および差別化があまりにも単純化されている。衣笠氏はこの問題に注目して、ある製品が標準化され、その生産立地が米国から先進国、さらに途上国へ移転するにつれて、米国企業および他の先進国は高級製品へ特化するような戦略対応を仮定し、「国際貿易および生産立地転換のサイクル・モデル」を提示している¹³。

こうした差別化および高級品中心の製品ライン拡張による多様化の概念が、プロダクト・サイクル論には欠落されているため、ダイナミックな多国籍企業のグローバル・ロジスティックス展開を説明するのに限界を残している。

第5に、生産立地転換の主体を米国企業に限定したことにより、応用の幅を自ら狭めることになってしまった。それはプロダクト・サイクル論の出発点でもあるが、イノベーションが米国で起き、そうしたイノベーションを新製品へ結び付けるのは米国企業で

あると限定するところに起因する。バーノン自身、欧州および日本を出発点とするイノベーションが起きる可能性を全く否定するわけではなく、実際にイノベーションが欧州および日本企業によってもたらされるならば、それら企業による対米進出も可能であると触れてはいるものの、非常に制約されていると付言している¹⁴。

2. 多国籍企業の投資パターンの変化とプロダクト・サイクル論

1) 投資パターンの変化

プロダクト・サイクル論は1960年代の海外直接投資、特に米国多国籍企業の海外進出を見事に説明したが、1970年代に入り、現実の多国籍企業の投資パターンがダイナミックに変化し、プロダクト・サイクル論に依拠してみれば、サイクルある段階をスキップしたり、逆行するといったケースが目立つようになった。こうした投資パターンの変化をプロダクト・サイクル論に基づいて類型化するところに本節の狙いがある。

まず、多国籍企業の投資パターンをプロダクト・サイクル論に依拠して、類型化すれば、1. サイクル移転、2. サイクル・スキップ、3. サイクル逆行、4. サイクル同時立ち上り、などであり、サイクル移転がプロダクト・サイクル論の示唆する通りに製品の国際的な移転が行われることと想定すれば、プロダクト・サイクル論から説明できないのは、2, 3, 4であろう。

まず、サイクル・スキップに関して、鈴木典比古氏の説明¹⁵に従って、その要因とスキップのパターンを類型化したのが下の表である。

多国籍企業の外部環境要因とサイクル・スキップ

	国内生産	—	輸出	—	海外生産
プロダクト・サイクル論					
① 海外市場への積極的浸透					
② 強力な競争相手の出現					
③ 貿易制限					
④ 海外での低賃金、新技術利					

注：海外生産は、現地国生産・逆輸入・第3国輸出を含む。

上の表でも分かるように、いずれも輸出段階の省略と海外生産へのスキップが見えるが、その諸要因に関する説明を付言すると以下のとおりである。

- ①海外市場への積極的浸透：海外に事業機会があれば、それを充分に享受すべく、国内市場指向から、いきなり海外生産へと飛躍する。
- ②強力な競争相手の出現：海外市場で現地企業が急激に輸入代替化・国産化を成し遂

げ、輸出市場が急速に圧迫されるような状況では輸出段階をスキップして、海外生産段階へ進む。

③海外での貿易規制：海外政府が自国産業保護あるいは新産業育成の方針をとり、輸入制限を行う場合、海外生産を始める。

④海外での低賃金労働力および新技術の利用：多国籍企業の生産活動に必要な諸資源の内、海外でしか入手できない場合、または海外の諸資源の方が国内のそれより優れているような場合、輸出段階を経ずに、海外からの逆輸入段階に入る。

こうした企業外部環境要因の中、海外市場への積極的関与度、コスト（貿易制限もコストと見なす）、技術利用水準度などを3次元で組み合わせ、サイクル・スキップに対する企業側の戦略的対応策を類型化してみれば次の通りである。

サイクル・スキップと戦略的対応策

① 低・コスト＋高・市場浸透＋低・技術利用：直接投資、新製品の同時生産
② 低・コスト＋高・市場浸透＋高・技術利用：直接投資、新製品の同時生産
③ 低・コスト＋低・市場浸透＋低・技術利用：直接投資、オフ・ショア生産
④ 低・コスト＋低・市場浸透＋高・技術利用：直接投資、開発・生産拠点
⑤ 高・コスト＋高・市場浸透＋低・技術利用：標準化製品の先進国進出
⑥ 高・コスト＋高・市場浸透＋高・技術利用：直接投資、新製品開発拠点
⑦ 高・コスト＋低・市場浸透＋低・技術利用：輸 出
⑧ 高・コスト＋低・市場浸透＋高・技術利用：研 究 ・ 開 発 拠 点

上の戦略的対応策でも現れるように、外部要因として低コストが実現されれば、企業側は他の要因に関係なく、戦略的対応策として直接投資を展開する可能性が非常に高いのに対して、高コストの場合にはかなり制約されているのがわかる。すなわち、高コスト条件下においては、市場浸透および技術利用度の両方がともに高くなければ、生産拠点設営より、輸出かR&D拠点として選択される可能性が高いのである。

第2に、“サイクル逆行”について見ると、示唆に富む理論的展開を果たしているのが、衣笠洋輔氏である。同氏は、標準化製品（米国において当該製品のPLCが立上がった製品）の対米進出を“サイクル逆行”と名づけているが¹⁶、本稿でも同氏の名づけをそのまま引用することにする。上記の類型化に従って、サイクル逆行の条件をとらえると、⑤に該当するだろう。標準化製品の場合、製品の特性上、技術的利用度は低く、緻密な現地需要へ対応する必要が求められ、かつ対米進出は途上国立地より高いコストを伴うと想定されるため、高・コスト、高・現地浸透、低・技術利用度を、標準化製品の対米進出としてとらえることができるのである。

最後に、サイクル同時立上がりは、新製品の先進国、途上国などにおける同時生産で

あり、したがって、ある意味サイクル・スキップでもある。この場合は主にその製品の属性、需要および多国籍企業の戦略によって、二つを想定することができる。まず、潜在的な競争者の出現を防衛し、自社の独占的な地位を確立するために、自国あるいは先進国を開発拠点として位置づける一方、新製品を最初から途上国でオフ・ショア生産を行うこと、第2は、先進国・途上国を問わず、積極的に需要を創造し、また生産拠点の集中によるリスクを分散するために同時生産を開始すること、などである。したがって、①、②、③、④、⑥の場合が、新製品の同時生産を可能にする要因であると言える。

しかし、ここでなお残されている問題は、途上国においては、新製品を生産しうる外部経済および技術的水準が満たされているかどうかであり、もし、途上国が新製品を生産しうるような外部経済および技術的水準を満たしているとするならば、コスト比較劣位にある先進国への生産拠点設営はかなり制約されると言える。

2) バーノンによるプロダクト・サイクル論の再考

1970年代に入り、米国多国籍企業の圧倒的な優位性が次第に薄れる一方、日本および欧州企業の飛躍的な多国籍化に伴って、前述の通り、プロダクト・サイクル論では説明できない海外直接投資の動きが見られるようになった。こうした現実を直視して、バーノン自身もプロダクト・サイクル論の適用の限界を認めたが¹⁷、本節では、これらの変化について、バーノン自身は如何に受け止めているのか、同氏の論文を中心に検討していく。

バーノンは、プロダクト・サイクル論の説得力が次第に弱くなっている理由として次の二つを取り上げている。まず、新製品を導入する多国籍企業が海外に数多くの子会社を設け、ネット・ワークを形成したが、そのネット・ワークはさらに拡大し、海外生産拠点における生産量が急速に増加している。またネット・ワークが拡大しているので、以前には地理的条件に制約された形、製品ライン・新製品の生産は馴染みのある地域から、そうではない地域へ漸次拡大していったが、その性向はかなり低下している。こうした地理的拡大は、米国における新製品の導入と海外子会社での生産のタイミングを急激に縮めており、また新製品の国際的な移転におけるタイム・ラグも短縮している。

第2は環境要因の変化を取上げている。欧州および日本など、先進諸国は急速な経済発展を成し遂げて、米国と同等な所得水準にまで到達するようになった。こうした先進諸国の所得水準の向上は、プロダクト・サイクル論の基本前提、すなわち新製品導入を可能にした米国市場のユニーク性、を大きく弱化させている。そして外国市場と米国市場は同質化しつつあり、革新性に富む企業が海外市場情報に無知であるという前提は、あまり通用しなくなっている。

このようにプロダクト・サイクル論を支える基本前提が大きく変化している現状の中で、バーノンはプロダクト・サイクル論の適用可能性を検出するために、多国籍企業を三つのタイプに分類し、それぞれのタイプに属する企業において、プロダクト・サイク

ル論の有効性を検討する。

第1のタイプの企業は、グローバル規模で最適立地を探索しうる革新的な企業群である¹⁸。このタイプの企業はコミュニケーションおよび情報入手のための費用はほとんどなく、いかなる拠点における脅威や成長機会にもすぐ反応できる。そして最適立地を選択しうる能力をもち、革新的な製品がどの国で導入されても直ちに最適立地を探索することができるため、輸出は一時的にならざるを得ない。したがってプロダクト・サイクル論は、このタイプの企業にあまり通用しない。一方、バーノンはこのタイプの企業は、当時未だ出現していないのみならず、もし、存在するとしても、新製品導入段階においては、製品自体がかなり流動的であるため、新製品の最初の立地として最適コスト立地を決定するのは無理であると言う。

第2のタイプの企業は、標準化製品を生産している企業群で、同質的な需要を前提にして生産を行う企業である。例えば自動車、飛行機、製薬、コンピュータなどを取上げることができるが、このタイプの企業は、イノベーション機能を本社に集中する傾向があり、この側面から、これらの企業にはプロダクト・サイクル論が適用する可能性が高い。しかしながら、このタイプの企業においても現地適応の問題が残されており、それぞれの製品ラインの特徴に基づいて最適立地が決められる。

第3のタイプの企業は、本社は国内での革新と生産に専念し、海外市場は海外の子会社に任せる企業である。そして海外での生産の決定はそれぞれ子会社の決定に一任する場合が一般的なため、新製品の地理的普及はそれぞれ子会社の性向と現地経営者の経営方針にかかっている。したがって、プロダクト・サイクルは通用するが、そのサイクル移転過程は短く、寡占的な力も弱いのが一般的である。

以上のように、バーノンは、プロダクト・サイクル・モデルが以前よりその応用範囲においてかなりの制約があるにもかかわらず、ある種の海外直接投資パターンに関する説明と、ある種の企業の海外直接投資を方向づけ、かつ動機付けるのに有効なモデルであると、見解を示している。しかし、ここで指摘しておきたいのは、サイクル・スキップ、あるいは同時生産の可能性に関しては、ある程度説明されているとは言え、サイクル逆行に関しては何の言及もないといった限界を残している。

3. グローバル・ロジスティックスとプロダクト・サイクル論

多国籍企業のグローバル化現象は、一般に、販売、生産、研究開発の順に進展し、これらの諸機能を連結するのが、ロジスティックス戦略の役割である。本来、ロジスティックス (Logistics) とは、前線部隊への補給活動を意味したが、その後、経営用語に転用され、「工場・販売網の配置、原材料・部品の供給、労働力の調達、製品輸送、販売までの一貫したシステムを効率的にコントロールする機能」と定義された¹⁹。本稿では、上記の定義に従って、調達から生産を経て最終消費者に製品を引き渡すまでの一貫した

財の流れと調達・生産・販売拠点の立地に関する意思決定をロジスティックス戦略の主要内容と規定する。

上記の概念規定に基づいて、グローバル・ロジスティックスとプロダクト・サイクル論との関連に注目すれば、まず、プロダクト・サイクル論は、多国籍企業、特に米国多国籍企業の海外生産拠点設営を説明するところに主な狙いがあったため、生産拠点設営以外の問題、すなわち、R&D、販売拠点、原材料および部品調達に関する配慮が欠落している。したがって、プロダクト・サイクル論がグローバル・ロジスティックス展開に示唆するところは、自ずから海外生産拠点設営問題に限られると言えるのである。

次に、海外生産拠点設営に関しても、マティアスが指摘するように、プロダクト・サイクル論はトップ経営者の意思決定に関する役割に十分な考慮をせず、まるで環境変化だけがロジスティックス構造を変化させるように説明している²⁰、点に大きな問題がある。

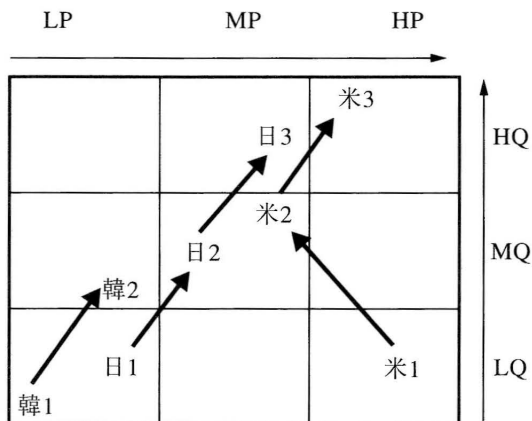
以上の問題点を認識した上、多国籍企業のグローバル・ロジスティックスの一環として展開されているサイクル逆行および同時生産開始に関して、プロダクト・サイクル論が与える示唆点および限界を分析していくことにする。

1) 標準化製品の対米進出

まず、米国にサイクル起点を持つ標準化製品の対米進出、例えば日本の輸出商品であるカラーテレビ、自動車などの対米直接投資（生産拠点設営）および先進国同士の相互進出、を考察して見よう。バーノンによると、こうした標準化製品は、コストの比較優位が競争上の最大の武器となるため、その生産拠点が途上国へ漸次移転していくべき製品なのに、途上国はもちろん、先進国ひいてはそれらの製品の開発・導入国でもある米国にまでに設けられている。

こうしたサイクル逆行は、バーノンの論理では確かに説明できず、前述の通り、バーノンが考慮に入れなかった製品の多様化および差別化の概念を取り入れ²¹、修正する必要があるが出てくる。これはPLC論をめぐる論争にも指摘したように、製品規定をどうすべきに関わる問題でもある。例として、高度の標準化製品の一つであるカラーテレビを見よう。1960年代後半から70年にかけて日本企業の主力輸出製品であった、カラーテレビの場合、日本は韓国・東アジア諸国に比べ、比較劣位にあるにも関わらず、国内での生産と輸出を持続しているのみならず、対米生産も行なっている。こうした背景は製品の多様化・差別化による非価格競争における優位にほかならない。

新製品の標準化と高付加価値製品への特化



注：Pは価格、Qは品質、L(低)、M(中)、H(高)

上の図は、衣笠氏の「国際貿易および生産立地転換のサイクル・モデル」に依拠し、米国市場を想定して製品の差別化による高性能品（高付加価値品）への特化過程を仮定している。プロダクト・サイクル論は新製品が米国企業によって、米国で導入されると仮定するため、米国企業は当該製品の導入において高価格政策をとり、製品自体は改良の余地が多く残されている反面、性能は相対的に低いと言える（米1）。しかし製品が成熟化期に入ると、製品および製造における標準化が進み、価格低下と性能向上が図られる（米2）。この段階で、先進国を日本と仮定するならば、日本は輸入代替生産を開始し、低価格を武器に輸出し始める（日本1）。そして日本企業が輸出力を付け、コスト面での比較優位を充分活用しながら性能・品質向上を図るにつれて（日2）、米国企業は比較劣位を克服するためにさらなる高性能品に特化する（米国3）。一方、途上国を韓国企業として想定するならば、韓国企業は日本企業よりかなり遅れて、高度に標準化された製品を日本製品より低い価格で米国輸出を開始する（韓1）。

このようにある特定製品が標準化されるにつれて、海外におけるコスト比較優位の追求と国内における高性能への特化の圧力が同時に存在すると見なすべきであるが、バーノンは海外生産だけに注目し、国内との有機的関連を見逃し、また製品差別化および多様化を考慮に入れなかったため、生産立地の転換とそれに伴うグローバル・ロジスティックスを単調にしてしまったのである。

それでは、サイクル逆行と関連して、プロダクト・サイクル論は全く無効なものなのか。衣笠氏の説明によりながら、サイクル逆行条件を探ってみよう。

同氏は、輸出先政府の輸入規制に対して企業進出により対処する方法は、米国企業によってしばしば取られてきたが、米国企業の輸入規制に対して日本企業が米国企業と同

様に企業進出を通じて対処する方法は、可能であるのかという疑問から始め、日本企業が米国進出のために必要な能力条件を示している²²。

- ①米国立地が、労働力＋運送費＋関税＋円高などを総体として考え、日本立地よりコスト優位に立つこと、あるいは、日本立地よりは劣るが米国企業以上のコスト優位を達成すること、
- ②オリジナルティを付与し、低価格を切札とする必要がない製品をもつこと。これは低価格を切札にしない、「高品質・高価格」製品を持っている企業で、コスト比較優位は絶対的条件ではない。

要するに、サイクル逆行条件は、コスト比較優位にあるか、それとも米国企業との技術ギャップを解消あるいは逆転し日本企業によってオリジナルティが付加された製品（例えば時計、カメラ、オートバイ、小型乗用車）を持つかである。

したがって、高度の標準化製品であっても、米国での需要が健在であり、しかも進出企業が差別的優位性（品質・性能・ブランド名などによる製品差別化）が発揮できるならば、米国立地がコスト劣位にあっても対米進出は可能となるだろう。

これらの考察から、サイクル逆行においてもコスト優位は重要であるが、それ以上に差別的優位性が重要な経営資源となるのである。前掲の図を念頭に置いて説明するならば、品質・性能において米国企業と同等あるいはそれ以上の水準を持たない場合（日1, 2の場合）には、対米進出は不可能であると言えるだろう。

山崎氏は、自動車・家電など、標準化製品の対米進出を、プロダクト・サイクル論に基づいて説明するためには、比較優位を超えて品質の優位を説明しうる要因を付加しなければならないと述べ、その要因としてプロセス優位を取り上げている²³。確かに日本企業の差別的優位性の背景にはプロセスの優位性があるとは認めるものの、そもそもそのプロセスも、製品と同様に米国企業によって開発されたものを日本企業が修正・改良したのであって、日本企業が独自に開発したものではない。したがって、非価格競争における優位を日本企業がいち早く確立したのは、米国企業の戦略的対応の相違（新製品の導入に重点を置き、標準化製品に対する改良・性能向上の怠慢）を取り上げることができよう。

標準化製品の後発企業による技術逆転の可能性に関して衣笠氏は、企業のR&D努力は、一般的にR&D効率がよく、R&D意欲をかき立てる未標準化・未平準化段階に集中的になされるが、後発企業である日本企業が米国でのPLC上標準化・平準化段階に入って引き続き場合、米国企業のR&D意欲、支出は減退されるのに対して、日本企業はR&D努力、支出を意欲的に行っているのが一般的であるため、日・米技術逆転現象が起きている²⁴、と述べる。

また、家電製品の場合、日本企業は戦前から技術蓄積がある程度なされていたことが、戦後日本企業がいち早く成長の軌道に乗ることができる要因になった²⁵という、主張もあるように、日本企業の対米進出を可能にする、製品における差別的優位性の背景には、

技術蓄積と優れたマーケティング戦略にあると考えられる。

2) 新製品の同時生産

次は、新製品の同時生産開始である。これは前述の通り、サイクル・スキップでもあるが、これはそれぞれの製品属性、市場特性および技術利用度、コスト比較優位などを考慮して、研究・開発、生産、販売拠点を緻密に展開する多国籍企業のグローバル・ロジスティックスにほかならない。

サイクル同時立上りをプロダクト・サイクル論と関連づけて分析すると、①輸出段階の省略が見られること、②PLCの国際的移転におけるタイム・ラグがほとんどなくなること、②製品の流れが、導入国、先進国、さらに途上国といったような雁行的パターンが漸次なくなること、などが取上げられる。

これらの背景には、バーノンが後の論文で指摘した、グローバル規模で革新と生産可能性を探索しうる能力を持つ企業タイプが、実際に多国籍経営活動を展開していること、そしてその能力が一層強化されていること、情報・通信の発達によって需要が世界的に均質化されつつあること、これと同時にきめこまかな現地対応がますます重要性を増していること、などを取り上げることができるだろう。

藤沢武史氏は、グローバル・ロジスティックス戦略構成要素を多国籍企業の意志決定の観点から個別に検討することが必要であると述べ、その構成要素として、1. トップ経営者の国際指向性、2. 本国における製品ライフ・サイクル、3. 製品特性、4. 親会社の子会社に対するコントロール、5. 本国の環境条件、6. 事業対象国の環境条件、7. 世界全体の競争・技術・市場動向、8. R & D立地、9. 輸送コスト要因、10. 為替要因、などを取上げている²⁶。したがって、プロダクト・サイクル論で主張するように、製品の特性、ライフ・サイクル段階およびコスト問題が海外生産拠点設営に関して、充分条件ではなく、考慮すべき必要条件であると見なすべきであろう。

以上の分析に基づいて、プロダクト・サイクル論が多国籍企業のグローバル・ロジスティックス展開、特に生産拠点設営に関して示唆するところを要約すれば、以下の諸点を取り上げられる。

- 1 生産立地決定は、当該製品における差別的優位性およびマーケティング機能などを包括的に考慮する必要があるが、相変わらずコスト比較優位は重要な決定変数である。
- 2 需要および技術利用度の高い国を新製品開発もしくは研究開発拠点として位置づける一方、その製品の海外移転および拡散方法に関する意思決定の目安として、プロダクト・サイクル論を活用することができる。
- 3 総合的な収益性の拡大と持続性を維持するよう、新製品、標準化製品および差別化製品における生産拠点設営を国内と海外での需要、技術、競争的要因などを考慮して有機的な関連性の中で事業調整を行うことが必要である。

終わりに

バーノンが指摘したように、多国籍企業の緻密なグローバル・ネット・ワーク形成および日本を始めとする先進諸国の成長は、プロダクト・サイクル論の有効性を大きく低下させている。しかも米国経済の衰退および輸入規制、そして世界経済のブロック化は、多国籍企業の相互浸透をさらに促す要因となり、こうした国際経済環境は、プロダクト・サイクル論の応用範囲をさらに狭めるものとしているのも事実である。

しかし、国際貿易および生産立地の変化が、プロダクト・サイクル論およびその範疇に属する諸理論をもって説明できないとしても、相変わらず重要な意味を与えてくれるのであり、そうした意味で、プロダクト・サイクル論の再考が必要であると思われる。それは国際貿易および生産立地の変化がプロダクト・サイクル論で主張するような理論的枠を超えて行われているとしても、その背景にある国と国における技術移転および蓄積過程は、プロダクト・サイクル論によって支持されているからである。例えば差別的優位性を求める海外進出（サイクル逆行）は、コスト比較優位を求める海外進出（サイクル移転）よりも非常に難しく、その背景には、その企業に差別的優位性を発揮しうる技術があるかどうかであり、ある意味、国家間の技術移転には（特に先進国と途上国間）、相変わらずサイクル移転が存在していると見なすべきであろう。このように技術移転を中心としてプロダクト・サイクル論を再考する必要がある、この点、本研究の限界でもあるが、それは今後の研究課題として取組んでいきたい。

－ 参考文献 －

- 1 G. S. Day, “The Product Life Cycle: Analysis and Applications Issues”, *Journal of Marketing*, Fall, 1981.
- 2 L. T. ウェルス編著、柳原範夫・原 正治・中園史彦共訳
『国際貿易と国際経営』嵯峨野書院、1976年。
- 3 衣笠洋輔「国際マーケティング－日米の企業比較」田内幸一監修
『ゼミナル マーケティング 理論と実際』TBSブリタニカ、1991年。
- 4 衣笠洋輔『日本企業の国際化戦略』日本経済新聞社、1979年。
- 5 諸上茂登・藤沢武史著『グローバル・マーケティング』中央経済社、1997年。
- 6 鈴木典比古『国際マーケティング』同文館、1992年。
- 7 竹田志郎編『国際経営論』中央経済社、1998年。

- 8 トーマス・バーグ「アメリカにおけるプロダクト・ライフ・サイクル理論の展開」
阿部美紀夫、村田昭治編『商品寿命の実例研究』1969年。
- 9 レイモンド・バーノン著、霍見芳浩訳
『多国籍企業の新展開』ダイヤモンド社、1973年。
- 10 Raymond Vernon, "International Investment and International Trade in the
Product Cycle," Quarterly Journal of Economics, Vol.80, May 1966.
- 11 R. Vernon, "The Product Cycle Hypothesis in a New International Environment,"
Oxford Bulletin of Economics and Statistics, November 1979.
- 12 藤沢武史「グローバル・ロジスティックスの構造と展開」
『関西学院大学商学論究』、第37巻、1,2,3,4号併合、1989年。
- 13 Mathias, P. F., The role of the Logistics System in Strategic change: The Case
of the Multinational Corporation, University Microfilms International, Ann
Arbor, Michigan, 1982.
- 14 山崎清・竹田志郎『テキストブック国際経営』有斐閣、1993年（新版）。
- 15 山本義徳「プロダクト・ライフサイクルをめぐる諸問題」
『阪南大学紀要』社会科学編、第20巻、第2号、1984年。
- 16 若林直樹『家電産業成長の軌跡』電波新聞社、1992年。

1 それは、国際的標準化製品においては、アセアンおよび中国の追い上げによって価格競争力を喪失し、また高付加価値製品においては、日・欧・米の先進国に比べ技術的・差別的劣位に置かれ、まるで先進諸国と後発途上国との間に挟まって身動きのできない状態を表している。

2 竹田志郎編『国際経営論』中央経済社、1998年、20ページ。

3 Raymond Vernon, "International Investment and International Trade in the Product Cycle," Quarterly Journal of Economics, Vol.80, May 1966, pp.190-207 およびレイモンド・バーノン著、霍見芳浩訳『多国籍企業の新展開』ダイヤモンド社、1973年。

4 L. T. ウェルス編著、柳原範夫・原 正治・中園史彦共訳『国際貿易と国際経営』嵯峨野書院、1976年、10ページ。

5 L. T. ウェルス編著、柳原範夫・原 正治・中園史彦共訳、前掲書、3-6ページ。

6 海外直接投資に関する動機と誘因に関しては、霍見芳浩訳、前掲書71-85ページを参照されたい。

7 R. Vernon, op.cit., 1966, p. 200.

8 Ibid., p. 195.

9 G. S. Day, "The Product Life Cycle: Analysis and Applications Issues", Journal of Marketing, Fall, 1981, p. 61.

- ¹⁰ トーマス・バーグ「アメリカにおけるプロダクト・ライフ・サイクル理論の展開」阿部美紀夫、村田昭治編『商品寿命の実例研究』1969年、61－67ページ。
- ¹¹ 山本義徳「プロダクト・ライフサイクルをめぐる諸問題」『阪南大学紀要』社会科学編第20巻、第2号、1984年、59ページ。
- ¹² 衣笠氏はこの問題点に注目し、米国企業の海外進出過程を国内多角化と拡大化の延長線上で把握している。衣笠洋輔『日本企業の国際化戦略』日本経済新聞社、1979年、第2章を参照されたい。
- ¹³ 衣笠洋輔、前掲書、68ページ。
- ¹⁴ 霍見芳浩訳、前掲書、123－131ページ。
- ¹⁵ 鈴木典比古『国際マーケティング』同文館、1992年、57－61ページ。
- ¹⁶ 衣笠洋輔、前掲書、159ページ。
- ¹⁷ R. Vernon, “The Product Cycle Hypothesis in a New International Environment,” Oxford Bulletin of Economics and Statistics, November 1979.
- ¹⁸ バーノンは、このタイプの企業を“Global Scanning”と表している。Ibid., p. 261.
- ¹⁹ 以下概念規定に関しては、諸上茂登・藤沢武史著『グローバル・マーケティング』中央経済社、1997年、131ページ。
- ²⁰ Mathias, P. F., The role of the Logistics System in Strategic change: The Case of the Multinational Corporation, University Microfilms International, Ann Arbor, Michigan, 1982, Chap 1.
- ²¹ 衣笠、前掲書、83ページ。
- ²² 衣笠、前掲書、159－163ページ。
- ²³ 山崎清・竹田志郎『テキストブック国際経営』有斐閣、1993年（新版）、305－307ページ。
- ²⁴ 衣笠洋輔「国際マーケティングー日米の企業比較」田内幸一監修『ゼミナル マーケティング理論と実際』TBSブリタニカ、1991年、230ページ。
- ²⁵ 若林直樹『家電産業成長の軌跡』電波新聞社、1992年、14ページ。
- ²⁶ 藤沢武史「グローバル・ロジスティックスの構造と展開」『関西学院大学商学論究』、第37巻1, 2, 3, 4号併合、1989年、150－151ページ。