

多国籍企業の新展開

—— 新ビジネスモデル・新アーキテクチャーの出現 ——

Development and Transition of Global Corporation : Emerging New Business Model and New Architecture

明治大学 五味 紀男

Meiji University
Norio GOMI

要旨

電気産業の多国籍企業は、ほかの産業分野とくらべ、その多面性は際立っている。それは従来の国際化による地理的拡大に加え、事業の多角化に対する各企業の取り組みにより、国別企業別に大きく異なる企業体が存在する。そしてさらにその事業内容も先進国企業とそれに追隨する新興国企業の中で事業の選択が行われている。さらにその事業の選択がその企業のビジネスモデル、さらに商品のアーキテクチャーの選択で大きく異なる。専門化によって、世界規模の市場を目指す事業形態と、限定された市場での総合販売を目指す企業が、併存している。日本企業も、グローバル市場を対象市場としてのビジネスモデルの戦略が問われている。

キーワード●ビジネスモデル、アーキテクチャー、地理的視点、商品多角化視点、垂直水平分業視点、プラットフォーム

Abstract

Global enterprises in electronic industry are characterized for its multi diversity and variety in its business model and platform in its global competition. On top of traditional pattern of globalization, multi product policy makes difference in each company. Furthermore, companies in matured country and company in emerging country makes contrasting strategy to keep competitiveness. Successful model of business seems to be derived from the strategy to target global market and share in different form. Concentrating in particular field of business model is also new shape of outcome In vertical and horizontal scope. Japanese global enterprise must to clarify and to focus its business model to meet global competition.

Key Words ● business model, architecture, geographic scope, vertical & horizontal scope, platform

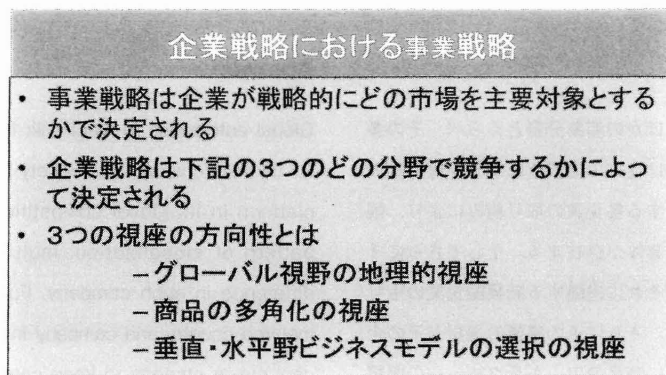
問題提起

多国籍企業論は、バートレットとゴシャルの研究によって、類型化され、基本的多国籍企業論の基本的理解の中心となっている。然るに、事業の多角化、さらに20世紀後半からのICT化の進展と、製造プロセスのモジュール化は、新たな企業形態を生み出している。この多様化と変化する企業形態を従来のバートレットゴシャルの分析だけで包含しにくくなってきており、従来の分類区分と異なる発展形態が生み出されている。特にエレクトロニクス領域の産業群は、そのICTとの連関性とグローバル化への対応の同時対応は、様々なバリエーション

を生み出している。バートレット & ゴシャルの分析は基本的には地理的拡大のプロセスを中心になされている。更に企業の形態は多角化という伝統的手法の中での事業拡大と、逆に事業対象を絞り込んだ専門化には世界規模の市場を対象とした規模の経済に根ざした戦略がみられる。更に、事業のプロセス・段階を分解した垂直統合、垂直分業更に水平分業の形態を生んでいる。この3つの変化は、更に多国籍企業の周辺に関連企業を生み出している¹⁾。従来の多国籍企業論で律しきれない多様性を生んでいるといえる。

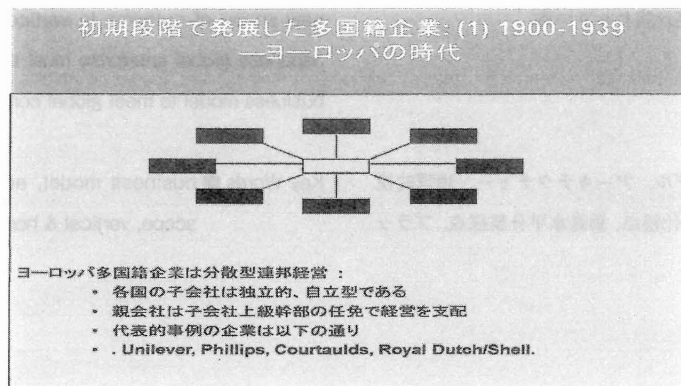
このような視点に立った時、グラントの企業成長の3つの軌跡はこの分析に大きなヒントを

図1 グラント 企業戦略分類



グラント、R. M. 加瀬公夫監修『現代戦略分析』中央経済社、2008年、474ページより筆者加筆。

図2 グラント教材欧州型マルチナショナル型多国籍企業



Bartlett, C. A., and Ghoshal S. *Managing Across Border*, HBS Press, 1989, p. 51.

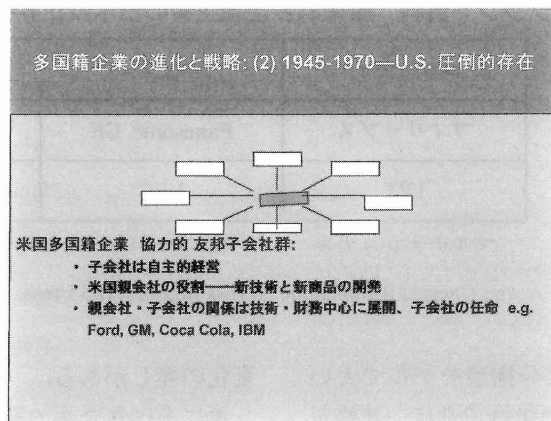
与えてくれる。図1 グラントによる企業の戦略の3つのスコープである。

地理的スコープの事業戦略

多国籍企業論における多国籍企業の定義は幾つかあるが、基本的に2箇所ないし6箇所以上の海外拠点をもち、製造、販売、開発等を推進する企業を多国籍企業と定義されていた²⁾。地理的拡大の中での企業の成長戦略は、地理的視点の分類と定義出来る。その中でパートレット・ゴシャルは、4つの企業モデルを提示し

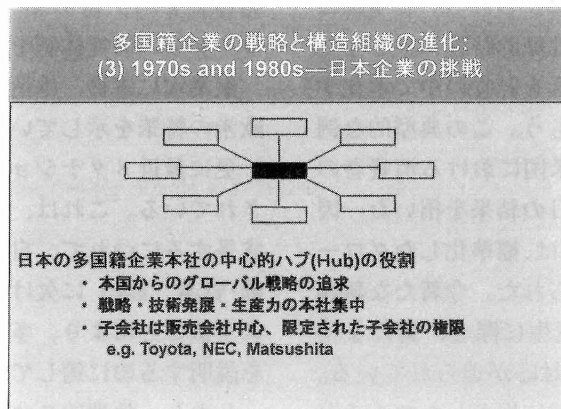
た。欧州の複数の国の市場の中で形成されてきたマルチナショナル型企業、米国のインターナショナル型企業、日本の更にグローバル企業と定義しその特質を明示している。更に多国籍企業の進展は、世界各地のグローバルな資源を、内部化し最適利用するトランスナショナル企業を定義している。この定義に基づくと、欧米日の多国籍企業の形態を明示した。ヨーロッパでは、EUの形成過程の中で、各国の独自性を生かして分権型経営が先行した。今エアバス企業の成立、ロイヤルダッチシュエル、ユニレバーのような集成型、2カ国本社型までその変種があ

図3 グラント教材米国型インターナショナル企業



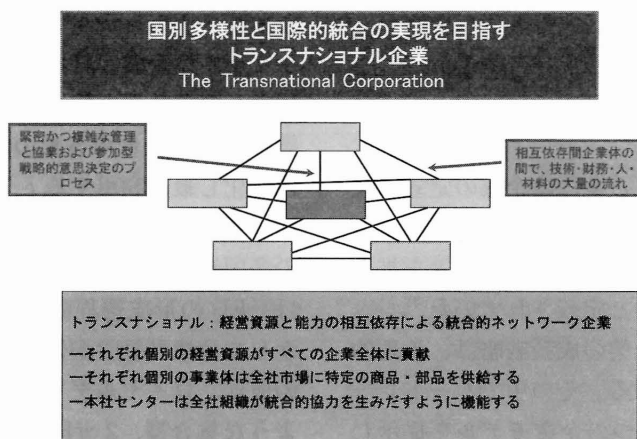
Bartlett, C. A., and Ghoshal S. *Managing Across Border*, HBS Press, 1989, p. 51.

図4 グラント教材日本型グローバル企業



Bartlett, C. A., and Ghoshal S. *Managing Across Border*, HBS Press, 1989, p. 52.

図5 グラント教材 トランスナショナル型企業



Bartlett, C. A., and Ghoshal S., *Managing Across Border*, HBS Press, 1989, p. 52.

表1 グラント資料 産業別多国籍企業の日米欧企業の特徴

日用品	ユニリーバ	花王	P & G
消費家電	フィリップス	Panasonic, GE	
通信機器	ITT	NEC	エリクソン
	マルチナショナル	グローバル	インターナショナル

Bartlett, C. A. and Ghoshal S. *Managing Across Border*, HBS Press, 1989, p. 50.

る。しかし ABB のように分権型モデルで大いに評価された企業も、その組織運営は一部修正を施し集権化も進んでいる。米国のインターナショナル企業は、米国の多民族国家の中で形成され米国内で自己完結したモデルをベースにその応用型としての国際運営がされる。基本的に米国主導の経営であり、地域的特性に根ざしたマルチドメスティックな要素を経営の中で消化する能力にかけているとおもう。この典型的な例として、GM が世界及び米国における消費者の動向を軽視した経営が今日の結果を招いた一因である。日本の多国籍企業は、標準化したグローバルモデルの経営が進められた。今新たな新興市場 BRICs、VISTA の誕生に際し、新たな中級・低級レベルの商品の対応が迫られている。グローバル戦略から、地域に根ざしたマルチドメスティック商品の開発の対応に迫られる新たな

変化の兆しがある。

更に多国籍企業の進化は海外の現地の資源リソースを内部化によって取り込むトランスナショナル型のモデルが注目された。事業の発展期の IBM がそれである。このモデルは研究開発体制をハブ & スポーク型からハブ & ネットワーク型の研究体制を可能にした。

産業別に電機、生活関連商品、通信機器の日欧米の特筆を示している。

更に最近メタナショナル型の海外事業が提唱されている。これは、とりわけ途上国の企業の成長するにつれて、自国の内部資源（原料・労働・資本 Etc）に欠けている要素をアウトソースすることにより、多国籍企業化を果たす企業を説明するのに適している。

しかし、地理的スコープの分析は、どのような商品で、どのような商品構成とビジネスモデ

ルでの事業が展開されるかについては、答えていない。この内容を分析するのが次の2つのファクターによる分析が必要になる。

商品の商品戦略、多角化による事業戦略——プロダクトスコープ

グラントはプロダクトスコープを定義している。この定義を少し拡大して考察すると変化する電機事業の動向を的確に知る分析を与えてくれる。最近の電機企業の変化を、世界的レベルで理解するのに大きく寄与している。

事業の多角化には米国のコングロマリット型の事業展開がある。更に関連商品の中での多角化は、アンゾフのマトリックスで新市場の開拓という地理的拡大と商品の新商品の拡大が成長戦略となる。そこでの分析手法としてプロダクトライフサイクルとプロダクトポートフォリオ (PPM) が事業戦略の主要な軸となる。

ここでは多角化による事業の集積と、逆に商品を選択集中し単品あるいは少数商品に集中して規模の経済を世界市場を視野に取る戦略が存在する。

複合型総合電機企業の転換

累積した事業群からの選択的集中した事例として、

GE: ジェットエンジン、医療機器等に集中、プラスチック部門の売却

シーメンス: 携帯電話からの撤退、医療用器械、風力発電、電気自動車等への集中

GEは米国内市場占有率2位から転落する事業は、退出する。シーメンスは高い世界シェアを目標とする。当初の総合企業から戦略的集中が進んでいる。今この事業の選択と集中が急速にすすんでいる。米国・欧州にあっては、総合家電メーカーはもはや存在しなくなっている。GEはコングロマリット型事業の選択と集中を繰り返している。フィリップス社は既に、白物家電から撤退している。また半導体を分社化している。

単業型または少数商品モデル

少数モデルで世界シェアを目指す戦略をとる企業がある。

ノキア: 携帯電話への集中

HP, Dell: パソコン・サーバーに特化

インテル: CPUに商品の集中

これに対し日本企業は欧米の事業の選択と集中に比較して、その進展度は遅れている。しかし次第に電機企業も3つの元の事業本体に集約が始まっているようにみえる。この成立過程をたどってみよう。

歴史的にその成立過程

多国籍企業の成立は、事業形成の過程の時代的および国内外の経済環境によって形成されてきた。そこでの単品会社から複品会社さらに多角的商品を抱える総合家電のような多大な品種を抱える事業までである。

欧州でも米国でも総合家電企業では成立した。GEやRCA、シーメンス、フィリップス、トムソンなどがあつた。日本でも日本の国内市場を背景に総合電機メーカーが成立していた。同時にそれ以外、米国のRCA、あるいはTV各社および音響各社は相次いで姿を消し、欧州でもテレフンケンや独英の電機企業が事業活動を停止した。

また80年代までメインフレーム企業も、コンピューター企業も、ほぼ一貫生産を続けてきた。それから、製品のモジュラー化、デジタル化さらにグローバル化の進展は事業の形態を多様なものにしていく。グラントのプロダクトスコープは、この問題を考えるのに視座をあたえてくれる。GEやRCA、シーメンス、フィリップス、トムソンさらに日本でも日本の国内市場を背景に総合電機メーカーも、その成立過程の需要基盤は国内市場さらに近隣諸国を主な対象市場として、発展しその市場の需要にこたえるため商品の複品化が事業戦略として当然に拡大していった。

日本企業も大別して、重電産業グループ日立・

東芝・三菱のような E&E グループ、コンピューター・通信企業 NEC および富士通の C&C グループ、さらに家電グループ AVHA パナソニック・サンヨー、ソニー、シャープ等がある。基本的に国内市場を基盤として成立し、そのうえで海外進出をはたした。

しかしとりわけ欧米にあって、事業の選択と集中が起きている。GE はマッキンゼーのポートフォリオ分析により、米国市場で 2 位以内の事業に集中する。ジェットエンジン、医療機械、原子力発電、白物家電とあたかもコングロマリットの事業形態をとり、事業相互間のシナジー効果は望みにくい。このモデルに似ているのが、韓国企業で、サムスンが当初より、小さな国内市場を乗り越して当初より、世界シェアを 5 位以内の商品を、対象商品にして事業戦略をとっている。フィリップスはすでに白物家電部門からの撤退、半導体部門は分離している。新規分野では医療機器分野を拡大している。シーメンスは携帯電話からは撤退、医療機械、風力発電、電気自動車の開発に重点をシフトしている。註 4 日本の企業はこの事業の選択と集中のプロセスはテンポが遅い。日本国内である程度の需要が見込める中で、事業の集中化あるいは撤退と集中化は欧米企業あるいは韓国企業に遅れをとっている。

単品複品企業群

一方現在 ICT 関連事業のインテル、ノキア、あるいは HP、デル、ソフトのマイクロソフト等、ベンチャー企業から出発して、得意とする少数商品により当初から世界市場に挑戦して規模の経済を梃子に事業をのぼした。

まったく性格の異なる事業が多国籍企業として存在している。このように業態の違う企業の比較検証はあまりおこなわれていない。日米が 80-90 年代通商問題で争ったときもこの企業のビジネスモデル、あるいはプラットフォームと事業形成に至る日米企業の正立過程の違いは明白である。

企業が水平・垂直分業により、ある特定の狭

い領域・ドメインでコアコンピタンスを経営の比較優位として、周りの協力企業との分業体制で事業を形成することがこの単品複品型事業の特徴といえる。

電機産業の分類

以上をまとめると次のようになる。単品企業、複品企業さらに多品種事業を分類すると以下のようになる。

単複会社	事業形態と評価
ノキア	コングロマリットから携帯電話センギョウメーカーへの転換
インテル	パソコン用 CPU 専業メーカーとして寡占的存在
デル	ガレージインダストリーからのパソコン中心の事業体
HP	コピー機、パソコン専業企業、デルとともに 95% EMS 発注
モトローラ	TV, 半導体、携帯電話からの撤退明確な事業戦略が見えない
選択と集中進化会社	
GE	マッキンゼー方式による事業の選択と集中、米国内 2 位以内
シーメンス	総合電機から、医療・風力発電・ソーラー電池・環境自動車へ
フィリップス	白物家電・半導体からの撤退、事業領域の集中
サムスン	世界市場の 5 位以内の事業に集中
多角的商品企業	
パナソニック	無線・白物総合家電メーカー
ソニー	無線関連相互総合メーカー、ソフト・サービスへの事業拡大
シャープ	無線・白物家電メーカー
	註 3 社とも情報関連拡大で AVCC 企業と

もいう。

東芝	重電・家電・デバイス総合メーカー
日立	重電・家電総合企業
三菱	重電・家電総合企業、事業分野の絞りこみが進む

註3社をE&E企業ともいう

NEC	コンピュータ・通信ソリューション事業へ特化
富士通	コンピュータ・通信ソリューションへの特化

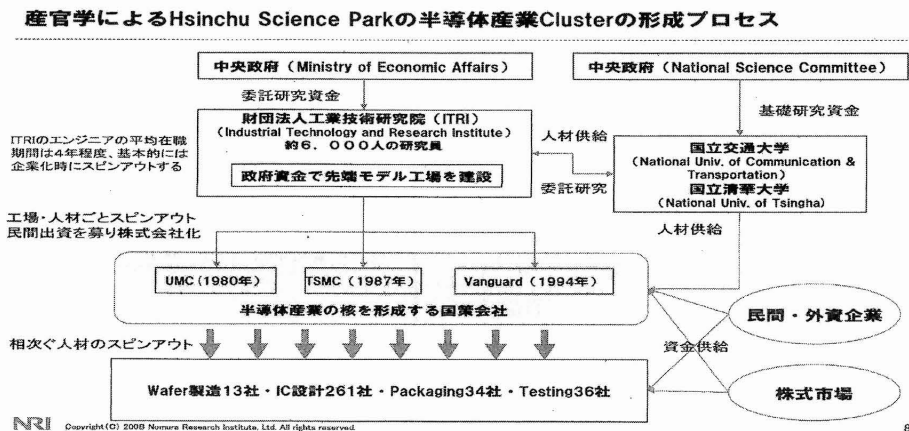
註この2社はC&C会社と定義している

国内市場を起点に出発した総合企業が、順次、グローバル市場の競争に視点が移り、次第に世界レベルでのコアコンピタンスを持つ事業ドメインの得意領域に事業を、選択と集中の結果次第に集約している。いち早くグローバル競争にさらされた欧米企業は日本企業よりも、いち早く事業領域の選択と集中、さらに事業領域の変化に直面した。日本企業は、国内市場とグローバル市場という2重構造の対応のなかで、事業の伝統的多角性を、いまだ持続している。初めから国内に多くを期待できない韓国企業が、当初より世界市場をめざすことにより、あたかもGEのような事業の絞り込みがおこなわれ、経営資源の戦略的集中が意図的に行われ、結果乏

しい経営資源の中ですぐれた結果を生んでいる。中国企業は13億の国内市場に支えられ、日本の技術移転により成立した国営企業の多角化路線の日本型モデルと、米国からの技術導入と買収によるのハイテク集中企業の両方が存在している。

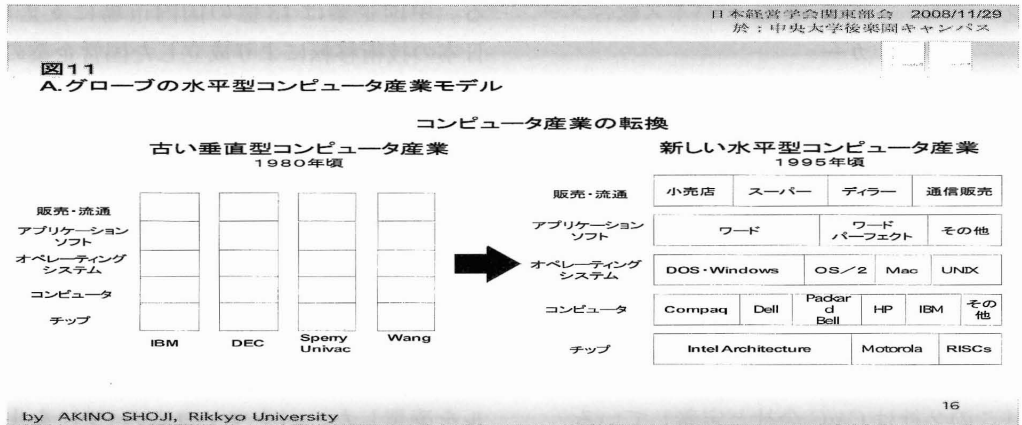
米国の新興企業は、当初よりシリコンバレー等、大学・ハイテククラスターを起点にした、企業の成長は、単複商品に集中し、世界市場を視野に入れた世界戦略で新たなビジネスモデルを作った。たとえば、CPUの開発で、インテルを凌駕した、パナファコム(Cyrix)のCPUを生んだが、富士通は、単品の販売よりも製品の販売を選んだ。インテルはD・ラム等汎用品での販売では、日本・韓国の量産メーカーとの競争を断念しCPUの生産に集中しその後の地位を確保した。ノキアはフィンランドのコングロマリットであり、少量生産多部門の集合体であった。そこから一挙に世界市場での成長セクターの携帯電話に着目し、事業領域を集中して今日の事業体となった。デルや本来のHPとコンパックの合併によって今日のHPは、はじめから少数の事業領域であった。モトローラは、その多角的事業領域からTV、半導体、携帯電話と順次撤退したが、今日に至り競争力のある事業領域を見出していないといえる。

図6 野村総研データファンドリークラスターの形成



NRI Copyright (C) 2009 Nomura Research Institute, Ltd. All rights reserved.

図7 立教大学秋野教授報告垂直統合から水平分業への転換



このように、電気産業の多国籍企業は、先に地理的特徴とは別に、商品の特徴 product scope (プロダクトスコープ) の視点が、その性格を明示しているといえる。米国シェアでの経営判断、世界シェアでの経営判断の違いがあるが、GE およびサムソンの選択と集中は、日本企業の経営判断を上回るはやい決断で、好成績を残している。さらに単品・複品企業は当初から世界市場を見据えて戦略を構築しビジネスモデルを策定している。

日本企業も世界市場を見据えた選択と集中の加速が求められている。

EMS やファンドリーの出現

このような競争環境の変化は、EMS やファ

ンドリーの成立、発展と無関係ではない。これがプロダクトスコープと、あとで述べる vertical scope (パーティカルスコープ) にも重大な影響をもたらす。

米国の企業のファブレス企業の受け皿として、誕生して発展した、ファンドリーは当初米国で発達したが、順次台湾を中心に発展して、米国・日本企業からの注文を受けたある意味でローカル拠点企業である。台湾に拠点を置く輸出企業ということができる。半導体メーカーはEMSにくらべその設備投資額が大きく、分散型の投資は適さない。さらにその投資に際し、台湾政府が相応な役割を果たしたといえる。この理由によりファンドリーのEMSのような国

図8 立教大学秋野教授報告 初期のブランドキギョウト企業とEMSの関係

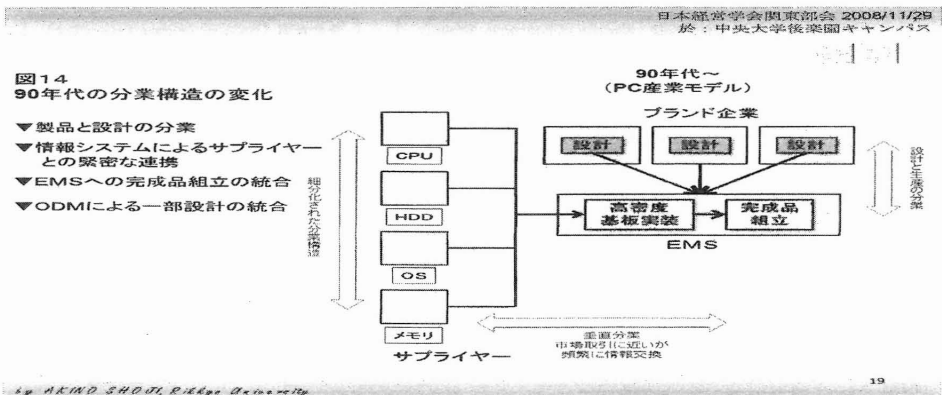
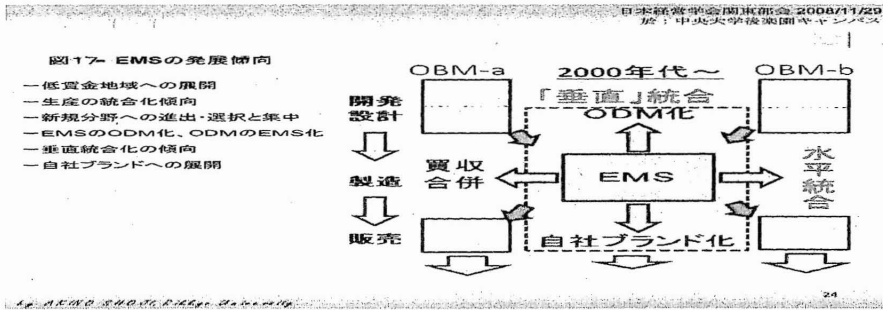


図9 立教大学秋野教授報告



秋野晶二「EMSの現代的特徴とOEM」立教ビジネスレビュー 2008年6月、94ページ。

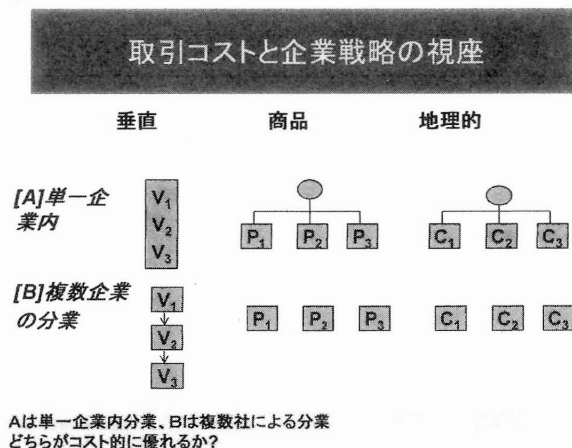
際的展開を可能にせず、台湾の独自の発展を生む結果となった。

反面EMSは当初米国で成立した。その後北米中心から東欧アジアにも世界的レベルで展開し、一種の国際企業である。次第にアセアン中国を生産拠点とする事業が拡大している。またその中で台湾企業の存在が高まってきている。基本的には、アSEMBリー事業の、調達の規模の経済メリットと、自動組み立て機械の稼働と、低廉の労働コストをメリットとしている。さらにトップ企業のフォンファイは、世界的規模の社内金型工場が、金型・部品と付加価値部分を高めている。活動はアジアの中国ベトナムばかりでなくインド、チェコにおよび、北米のメキ

シコで、ソニーのTV部門の買収をし、さらに同社からのTVの発注を受けている。このビジネスモデルの競争の持続性については、今後の研究が必要と思う。しかしこの現状グローバルレベルの事業展開は、多国籍展開の一事例といえる。EMSの展開は、多国籍企業の製造拠点の拡大に対し、労働や集中購買、さらに高度の機械稼働によるコストダウン効果を生み、地理的な視点での、東欧、メキシコの稼働からその後アジアに一層集約がはじまったが国際的的事业展開をはたしている。

EMSの誕生は、コンピューターとりわけパソコンの水平分業と生産のアウトソーシングで一挙に発展した。その領域は携帯電話さらに各

図10 グラント報告 3つの多国籍企業の視座



グラント、R. M. 加瀬公夫監修、『現代戦略分析』中央経済社、2008年、477ページより筆者加筆。

種家電製品に拡大がみられた。

さらにEMSの発展は企業のプロダクトスコープの発展を促した。米国企業は商品の企画・設計・デザインに集中し、生産をアウトソーシングしてスピード性と価格の競争力を同時に達成した。デルや、アップルのように生産設備の投資を避けて、商品企画さえよければ、商品の販売する企業になれるのである。アマゾンのキンドルの評価ははまだ不明であるが、目論見どおりことが運ばば、ICP製造小売り業となるわけである。ソニーのプレステーションも、任天堂のWeeもEMSに製造委託をしているが、結果高い設備の投資を避けて、高い収益性をほこっている。

そして、また同時に事業の垂直・水平モデルに大きな影響をもたらした。

ここで、その内容については、集中して説明をくわえる。90年台各PCメーカーの設計をもとに、EMSは注文を受けて、組み立てた。共通部品の集中購買と組み立て機械の稼働がEMSの存在を可能にした。

さらにEMSは設計能力を高め、オリジナルデザインマニファクチャ（ODM）に進化する。さらに自社のブランドで自主商売を始めると、オリジナルブランドマニファクチャ（OBM）となる。ここまで来るともうEMSへの引き返しはない。

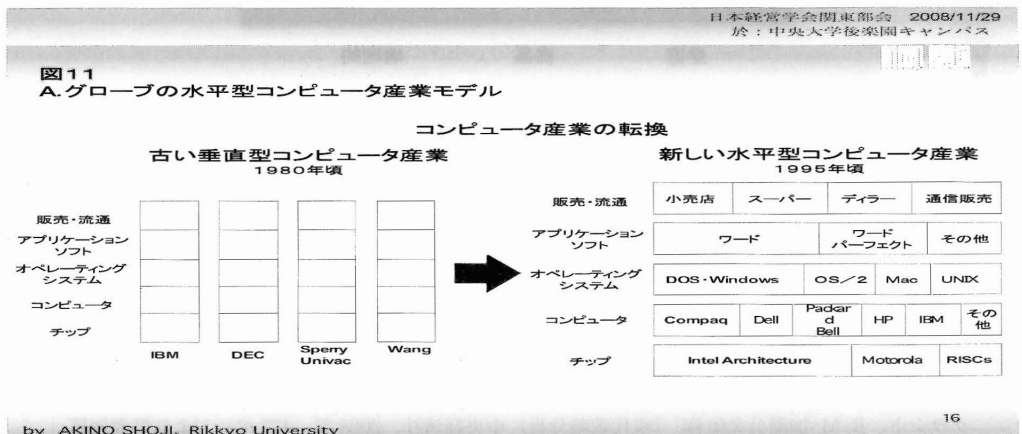
例をあげると、エイサーはすでに自社ブランドで製品の世界展開を、はたしている。一方フォコンファイ社（Foxcon）は、EMS専門メーカーとして部品金型の内作の部門を高めることに専心している。このEMSの存在は多国籍企業の商品構成を形成する product scope に重大な影響を与えている。さらに次の垂直スコープにも重大な影響をあたえている。

垂直・水平スコープの事業の展開

再度グラントの図表でグラントの定義する Vertical Scope を見てみよう。

従来型の経営では事業プロセスの垂直統合型事業を意味する。そこでは上図での単一会社の社内垂直統合で事業がされたのはよくあるケースであった。しかし下図の垂直分業が企業間で行われることも多い。具体的にいえば、パナソニックとトーレでプラズマパネルの合弁会社を設立した。またエレクトロルミネッセンス EL についても同様に住友化学とパナソニックの合弁が進められている。トーレのカーボンファイバー樹脂は、三菱重工等に納入され航空機の機材に組たてられ、ボーイングに納入されている。この商品の開発生産プロセスは、垂直分業システムといえるであろう。一方パソコン・携帯電話は90年代、米国の企業が商品企画設計を通

図 11 立教大学秋野教授報告 垂直統合から水平分業へ



して、台湾等の外注企業に製品組み立てを発注する。生産設備の多大な変動の多い費用を外注化することで、スマイルカーブの底辺でもっとも営業利益率低く、且つ設備投資の負担と未稼働ロスを避ける、アウトソーシングの水平分業が常体となってきた。これは前章のプロダクトスコープで、説明された。

さらなる EMS やファンドリーの役割と発展

地理的要因で意味のあった EMS とファンドリーは水平分業の役割をになった。

この結果、90年代から急速に、EMS という組み立て作業を専業とする業態が急速に発達した。また半導体にあっても、半導体企業で、設計・製品開発のみを行って、その製品化、ウエハー組み立て検査マーキング等を外注する企業もできてきた。その設計開発する会社はファブレスといわれ、その受け皿はファンドリーという。特に台湾は半導体・液晶という事業開発が台湾でとりわけ成長をとげ、EMS もその製造基盤は次第にアジアに集中している。

日本の電機メーカーの具体的モデルの転換が見られる。ソニーはいち早くウオークマンの工場をソレクトロンに売却した。また同社のメキシコ工場をホンファイに売却しそこから OEM 供給をうける。

TV 生産にあって、ディスプレイからの一貫生産をとるのはパナソニックとシャープであり、上述のソニーだけでなく、東芝、日立、三菱等アウトソーシングと事業集約が進んでいる。

今 TV の一貫生産を行なっているのは日系 2 社と韓国 2 社、それに液晶生産設備を買い付ける中国企業が世界市場に本格的に登場する可能性がある。

このように垂直分業は技術の拡散を生む側面もある。

垂直・水平統合・分業スコープ—垂直・水平分業と事業戦略の実態

産業の構造について、伝統的に垂直統合あるいは垂直分業で成立してきた。特に電機産業に

あつては米国のメインフレーム業界は自社内での垂直統合型で 80 年台は推移した。それがパーソナルコンピュータの時代になって、基本 OS、CPU 等分業型専門企業が成立し、それを専門部品業者と、OS、組み立て企業と分業が成立した。家電業界も垂直統合型で主要部品、基本設計開発さらに組み立てと企業内統合型生産であったが、次第に部品業者と組み立て企業との水平分業が常態となった。

メインフレームのビジネスモデル

80 年代のコンピューターメーカーは垂直統合型で、社内で一貫生産を行っていた。これが、パソコンの生産体制で大幅に変化をとげた。主要部品が標準化され、かつデジタル機能の部品は、ほかの部品と入れ替えても、調整はいらなくなった。

アーキテクチャー論でモジュラー型のモデルの特性と説明されているが、デジタル型モジュラー型が商品のグローバル集中生産を促進し、アジアが世界の工場となる一大要因になっている。

水平分業の ICT モデル

この新たな変化をうけて、90 年台になると事態は一変した。パソコンの発展は、従来の垂直統合型モデルから専業メーカーの水平分業になり、対象市場を一挙に世界市場において専門商品の世界市場確保による規模の経済をとる戦略のビジネスモデルがおきた。その代表的なものがパソコン産業でのケースである。基本ソフトはマイクロソフトの MS-DOS の発展の中で、寡占的に市場を占有してきた。アップルの Mac もニッチなレベルでの存続となった。近年リナックスの台頭がグーグルの新 OS 等うまれ、その覇権にやや影がさしだした。マイクロソフト用 CPU を開発したインテルは一貫して半導体のしかも CPU 専業メーカーとして、地位を確保した。デルはパソコンの専業メーカーとして SCM 利用の新ビジネスモデルを確立して、パソコン専業メーカーとして発展した。HP、ノキアにしてもあくまで世界シェアを視野

に入れた戦略で企業は急成長した。

家電製品のビジネスモデル

同様のことが、家電産業にもみられた。主要部品の標準化とアウトソーシングとさらに組立でのアウトソーシングが、同様におきた。日本の企業にあっても、ソニーがいち早くアウトソーシングをてがけ、低付加価値商品から、外注を手掛け、ソレクトロンに自社工場を売却しウオークマンを外注した。さらに最近ではメキシコのTV工場を台湾のフォックスコンに売却したという。パソコン・TVの外注は日本の企業でも普通のこととなった。

反面この進展は途上国の企業の参入をより容易にし、商品のコモデティ化を促進することとなった。米国でのTV製品のニビオ主導の価格の低落や、シンプルカーナビの欧州さらに台湾企業の参入が相次いでいる。

新たな日本のデジタル家電における部材・部品・製品の垂直・水平分業

反面、水平分業で企業のコアコンピタンスを持たず、高い競争力を持続的に維持できるかは、疑問が残る。ソニーのとった路線は今後の歴史的判断に委ねねばならない。シャープやパナソニックの高付加価値部品の内製化は高い設備コストに見合う償却のリスクを抱える半面、内部化による高い付加価値の保持と技術革新能力の持続に有効である。

例えば、プラズマパネルにおける、パナソニックとトーレの合弁事業、今後展開される住友化学とパナソニックのELの合弁事業は、新たな垂直分業と内製化の新たなモデルといえよう。そもそも家電製品、自動車製品等機械産業の成長は、素材とその結晶である部品の成長に支えられてきたのである。プラズマTVや、液晶TV、デジカメに至るまで、新たな商品化は日本の垂直分業によって支えられてきた。石油化学の基礎素材からできた機能性化学品がデジタル家電の屋台骨を作ったのである。そうでなければ、日本も2000年台までに姿を消した米国の

TV・音響メーカーの姿を一挙にたどったであろう。最近アップルのiPOD、iフォン、あるいはボウスの音響機器、さらにウインドウのデジタルTVへの参入は、異分野への参入であるといえる。このように垂直統合モデルの積極的戦略的意義は再評価されねばならない。

インテル・クアルコム・ARMの半導体企業の異なる戦略

インテルは長らくウインドウズOS用CPUを開発し、継続的に市場を独占してきた。内製部品のCPUを指してパソコンにインテルインサイドの表示を誇っている。

パソコンにおけるインテル製は圧倒的である。片や、クアルコム社は、携帯電話のドライバーおよび各種関連特許でCDMA第3世代電話機で、圧倒的な立場を確立した。電話用半導体の販売に加え、セット売上代金の5%のロイヤリティを支払いをうける。世界市場規模のパソコンにおける現状2億台弱と、5億から10億台に上昇中の携帯電話市場の成長は両社の次の戦略をめぐり衝突している。さらにクアルコムは新たにMPUの開発にのりだした。

さらにここにきて急速に成長してきたARM社が新たなビジネスモデルで急速に成長してきた。それはCPUの設計仕様書、同社はアーキテクチャーという)を提供し、CPUを使用する企業は、そのアーキテクチャーを使用した複数のマルチソースの選択が可能になったといい、ARM仕様に基づく携帯電話のCPUがすでに圧倒的な数にのぼっているという。これは今までの製品、単品の部品からさらに進んで、OS・アプリケーションソフトという部品・プロセス別垂直分業の進化したビジネスモデルといえる。このようにパソコン、携帯電話をめぐって、3社が異なった戦略で、新たなビジネスモデルを発表し市場の確保に努めている。さらに、TV、パソコン、さらにコンピューター化する携帯電話の3つの機器が、市場の占有を目指しての競合関係が発生している³⁾。

新たな戦略の構築、ビジネスモデル、ロードマップ、プラットフォームの策定の戦略

このように、ビジネスモデルが独自のアーキテクチャーを採用して世界レベルでの戦略を構築している。そしてその戦略は単純モデルで、世界規模の標準化を模索して規模の経済のメリットを享受している。これは、商品における、ノキア、デル、HP さらに GE や三星の実施する販売戦略と、さらに部品業界で、世界標準を確保するインテルやクアルコム戦略に、さらに特許権、アーキテクチャーで、ロイヤリティ、ライセンスで収益を得る新たなビジネスモデルも、どこで事業の収益の源泉を確保し、かつ規模の経済・世界シェアを確保する戦略は、基本的に同一である。

地理的なスコープは、製品・部品・製品のソフト。アーキテクチャーいずれの場合も国際規模での事業戦略の選択の中で行使される。プロダクトスコープは世界規模での競争力に焦点をあてた、新興ベンチャー企業と、従来型の多国籍企業の中から商品の選択と集中の絞り込みの進展度合いで様々な形が生じる。さらに垂直統合から垂直分業、さらに水平分業がハイテク産業のなかで、渾然と輩出している。産業間垂直分業もあれば、プロセス間垂直分業もある。さらに EMS が生産水平分業の受け皿として、アジアを中心に世界規模で活動している。

結語的覚書

多国籍企業の成長戦略を論じるとき、3つの視座を考察した。

多国籍企業を定義するとき、地理的スコープでのパートレット・ゴシャールの多国籍企業の分類はすでに定着した評価となっている。しかし、プロダクトスコープによる多国籍事業の分析はされていず、結果、事業の選択と集中、そしてグローバル化の進展による事業形態の差異と特徴は明示的に分類されてこなかった。

た。ビジネスモデルの変化に対する認識が必要となる。そこではプロダクトライフサイクル (PLC)、プロダクトポートフォリオマトリックス (PPM) が分析のツールを提供しサプライチェーンマネジメント (SCM) もより有利な手法を提供した。

さらに、垂直・水平の企業の統合・分業は、事業のプラットフォーム、あるいはアーキテクチャーの設定により新たなビジネスモデル、プラットフォームによる事業の階層分解による事業がうまれている。このような特定領域での国際的展開する企業をはたして多国籍企業と分類するかは定型化されていない。しかしその事業が、製造・開発・販売何らかの部門で5か所以上国際的に展開している企業を、多国籍企業とする従来型定義によれば、これを否定することは出来ない。改めて地理的スコープに加えて、プロダクトスコープ、垂直・水平スコープの検討を付け加える必要がある。

多国籍企業論が単に企業分析のツールとして過去のデータ分析で終わるのでなく、閉塞する今日の日本の多国籍企業の新戦略構築に何らかの貢献をすることが次の役割である。

〔注〕

- 1) グラント、R. M. 加瀬公夫訳『現在戦略分析』中央経済社、2008年。(Grant, R. M. *Contemporary Strategy Analysis*, Blackwell Publishing, 2007.)
- 2) 山下達也・高井透『現代グローバル経営用論』同文館、1993年。ハーバード大学多国籍企業プロジェクトの定義は「フォーチュン誌のランキング500以内、売上高1億ドル以上、海外子会社6各国以上、総資産の20%以上が海外子会社が占める。」
- 3) 日本経済新聞、2010年2月5日。