

日本経済大学

# 大学院紀要

第2巻 第2号

## 論文

- 組織集団における創造革新性パラドックスの発生メカニズムと克服方略に関する研究 (1)  
—創造的アイデアの生成と仕事イノベーション—…………… 古川久敬 (1)
- 研究対象としてのゾンビ—社会科学におけるリサーチアジェンダ—…………… 石松宏和 (23)
- 商品売買の会計処理に関する一考察…………… 石内孔治 (33)
- ミャンマーの人的資源の展望 ……………… 叶 芳和 (59)
- イノベーション創出における場とマネジメントの研究…………… 小松康俊 (75)
- 防衛調達原価管理におけるクロスファンクショナル組織の役割と効果に関する一考察  
—日英の比較を中心として—…………… 森光高大 (91)
- 異種技術間での競争と製品スペックの変化…………… 中川 充 (103)
- 災害時の都市防災コミュニティ政策に関する研究…………… 仲間妙子 (115)
- インテリジェンスがマネジメントの一端を担う論拠…………… 菅澤喜男 (149)
- 製薬企業のグローバル戦略と研究開発投資…………… 関口 潔 (163)
- 製造業におけるグローバル戦略の変容…………… 丑山幸夫 (173)
- ミャンマーにおける保健医療の現状と今後の可能性…………… ウイン・トゥ・ミヤッカラヤ (189)

2014(平成26)年3月

日本経済大学大学院

# 製造業におけるグローバル戦略の変容

丑山幸夫

## I はじめに

日本の製造企業は、1980年代より海外進出を加速化させ、多くの企業が大規模な多国籍企業として成長してきた。日本企業は、それまでに培ってきた製品競争力や製品イノベーション力、生産技術力、コスト競争力などを背景に、海外の製造拠点を一気に拡大させたのである。そして、それまでの輸出中心の国際戦略から海外への製造拠点の建設や海外企業の買収による戦略への転換を図った。ところが、2000年代に入ると、新興国経済の成長と新興国企業の台頭により競争環境は大きく変化を遂げている。従来の先進諸国の企業間による競争から、新興国企業を巻き込んだより厳しい性格の異なる競争に移行してきている。そうした競争環境に対応するため、完全な自前主義から脱却し、競争企業との提携も視野に入れた複合的な戦略を模索する企業も出現している。

本稿では、グローバル戦略で定評のある製造企業の事例について、経営学理論を使用して、製造業における海外直接投資などの従来からのグローバル戦略を分析するとともに、新たな競争環境における国際戦略の変容について考察し、新旧の企業戦略を分析する上で国際経営理論の有効性を検討する。また、従来の先進国企業間の競争に新興国企業を交えた新たなグローバル競争環境における課題の解決方法について考察を加える。

## II 日本企業のグローバル戦略

戦後における日本の製造企業の国際化は製品輸出から始まったが、為替要因や国内の労働コストの上昇を背景に、1970年代より海外直接投資が徐々に増加し、1980年代には日本企業の海外進出が加速した。企業は海外子会社の設立による現地生産やM&Aにより海外進出を活発化させ、急速に国際戦略を強化したのである。主として欧米企業の海外直接投資を説明する国際経営の理論はこの時期大いに発展したが、日本企業の国際戦略もこうした従来の海外直接投資の理論を援用して説明が可能であると考えられる。

しかしながら、日本経済が1990年代より長い停滞期に入ると同時に、新興国経済が発展期に入り、新興国企業も成長期を迎えるに至る。そして21世紀に入ると、テレビ産業などのように一部、新興国企業に主役の座を奪われるような事業も出てきている。グローバルレベルでの競争構造が変化してきたのである。こうした新興国企業との熾烈な競争環境に

置かれた日本企業であるが、従来と同様の競争優位を維持するのみならず、新たな戦略のもと従来以上の攻勢に出て、世界トップレベルの地位を獲得している企業も続出している。そうした企業は如何なるグローバル戦略を採用してきているのであろうか。もちろん、企業経営の成功はグローバル戦略のみならず総合的な戦略によるものであることは疑いようがないが、国際戦略も大きく貢献していると考えられる。

経営学の分野では、近年競争戦略や国際戦略に関する新たな研究が登場し、こうした企業の国際戦略を分析する枠組みができつつある。こうした枠組みなどを利用して日本企業の事例を分析し、新たな戦略の有効性と他の産業や企業への適用について考察する。

### Ⅲ 分析枠組みと考察の視点

本稿では、2000年頃までの日本企業の主たる国際戦略を説明する理論として対外直接投資に関する理論を、そして主として1990年代から2000年以降の成功企業の戦略を分析するための理論として提携戦略や経営資源に関する理論などを使用している。以下、対外直接投資の理論と提携戦略の理論、経営資源に関する理論のそれぞれについて概観する。

#### 1 対外直接投資に関する理論

ラグマンらは、対外直接投資を説明する理論として内部化理論を提唱している。多国籍企業は、市場の不完全性を代替するものとして企業内部に市場を作り出し、資源配分と流通上の問題を、経営管理命令を用いて解決するとしている。企業の内部価格は企業の組織活動を円滑化し、内部市場が正規市場と同じように、効率的に機能することを可能にするのである。市場に欠陥がある場合や正規市場の取引コストが不当に高い場合、それらを内部化する理由が発生するのである（ラグマン [1983], 9頁）。ラグマンによれば、「世界的規模をベースとしてみても、貿易には無数の障壁や、他の不完全市場が存在するので、多国籍企業が出現する理由はさらに強い。多国籍企業は、国際的市場不完全性を（国内の場合と同様）内部化し、かくして、グローバルな社会的厚生を増大を図る。」（ラグマン [1983], 9頁）のである。

また、バックレイとカソンは、彼らの理論に関し、次のように説明している。「(1) 企業は不完全市場の世界で利潤を最大化する。(2) 中間財市場が不完全であるとき、内部市場を創設することにより、市場を回避する誘因が存在する。内部化により[外部]市場によって結び付けられていた諸活動は共通の所有と管理のもとに置かれることになる。(3) 国境を越えて行なわれる市場の内部化が多国籍企業を創出する」（バックレイ [1993], 35頁）とし、特に「中間財市場の内部化は、内部化の限界ベネフィットが限界コストに等しくなるところまで行なわれる」（バックレイ [1993], 35頁）と説明している。

この内部化には、完成品の生産拠点を国外に展開していく水平統合型の多国籍化と研究

開発（R&D）拠点や原材料・中間材の生産拠点，販売・流通拠点などを国外に展開する垂直統合型の多国籍化とがある。

一方，20世紀の終わり頃，ダニングはハイマーらの寡占優位理論と，ラグマン及びバックレイとカソンらの理論を発展させ，OLIパラダイム（OLI paradigm）と呼ばれる多国籍企業の対外直接投資の活動を分析するためのフレームワークを提唱している。

ダニングは，多国籍企業による海外生産に関わる変数を3つの変数，つまり所有特殊的優位（Ownership（O）-Specific Advantage）のO変数，立地特殊的優位（Location（L）-Specific Advantage）のL変数，内部化インセンティブ優位（Internalization-Incentive Advantages）のI変数に大別している。

第一の所有特殊的優位は，無形資産に代表される資産優位と共通のガバナンスがもたらす優位性とからなる。資産優位とは，製品イノベーション能力，生産管理，組織化能力，マーケティング・システム，コード化できない知識やマーケティング・ファイナンス等に関する経験知をもつ人材の革新能力などである。また，共通のガバナンスがもたらす優位性には，新規参入企業に対して既存企業が発揮する優位性と多国籍性による優位性がある。前者の優位性には，企業規模，確立した企業ポジション，範囲と特化の経済性，独占的な支配力や良質な企業資源，労働力・天然資源・資金・情報などの生産要素に対する排他的あるいは有利なアクセス，有利な条件での生産要素の獲得能力，製品市場への有利なアクセス，親会社の保有する資源の活用，生産・購買・マーケティング，資金などにおける共同調達による相乗効果などがある。後者の優位性としては，情報，資金，労働などの国際市場へのより有利なアクセス，各要素や市場の地理的な差異を学び利用して優位性を確保する能力，異なる通貨地域や政治的シナリオの違いに応じてリスクを分散・削減する能力がある（Dunning [2008], pp.27）。

そして，ダニングは，第二の立地特殊的優位には，①天然資源人工的に創出された資源賦存と市場の空間的分布，②労働・エネルギー・材料・部品・中間製品などの生産要素の価格・品質・生産性，③国際的な輸送およびコミュニケーションの費用，④投資に対する奨励と阻害要因，⑤輸入制限などの貿易に対する人工的障壁，⑥商取引や法律，教育，輸送，通信などのインフラの整備状況，⑦心理的距離（各国に存在する言語，文化，ビジネス，慣習などの相違），⑧研究開発，生産，マーケティングの集約化の経済性，⑨経済システムと政府の政策などがあるとしている（Dunning [2008], pp.27）。

第三の内部化のインセンティブ優位は，前述した内部化理論そのものの論拠に基づいている。つまり，中間財や情報，技術，マーケティング技術などを外部市場で取引するコストが自社組織内の取引よりも大きい場合，企業はライセンスの提供や海外の生産者との取引よりも海外直接投資を選択する，としている（Dunning [2001], pp.83-115）。

ダニングによれば，内部化優位のインセンティブには，①探索ならびに交渉の費用の回避，②買い手の不確定性（生産要素の性質や価値の散逸），③現地市場ごとに差別価格が



適用できない場合の対応策，④中間製品・完成品の品質管理を行う販売者の必要性，⑤相互依存的な活動における範囲の経済の獲得，⑥先物市場の不在への対応，⑦受入国政府との関係の改善などがある。

ダニングのOLIパラダイムは、その名前から分かるように、この理論を構成するO変数、L変数、I変数により成るが、幅広い要素・変数が一つの概念枠組としてまとめられており、本稿での分析フレームとして大変有効である。

## 2 国際提携に関する理論

Lynch は、米国企業との共同作業の中から、戦略スペクトラム (Strategic Spectrum) というツールを開発した。戦略スペクトラムとは、全ての構造的な戦略オプションを、「外部組織との協調」(External Corporation)、「拡張された協調」(Extended Corporation)、「企業内部の協調」(Internal Corporation) といった一連の関係する形態に分類する。つまり、一連の取引の関係は、「ベンダーとの取引」と「内部部門の拡張」を両端とするスペクトラムをなしているとしている。このスペクトラムによれば、「外部組織との協調」には、ベンダーやサプライヤー、ライセンス供与、販売代理店が入り、「拡張された協調」には、クロスライセンス契約や戦略提携、フランチャイズ契約、合併事業が入る。OEM 契約は、「外部組織との協調」と「拡張された協調」の境界線上にあるとしている。一方、合併や買収、子会社設立、内部部門の拡張は「企業内部の協調」であるとした (Lynch [1993], pp.29-32)。

一方、長谷川は提携の内部化理論を主張している。彼は、取引は①取引相手の確認、②取引条件の決定、③取引の実施、の3段階からなるプロセスを通じて行われる、としたうえで、「内部化」とは、これら3段階の取引プロセスが市場ではなく企業内で行われるようになることであると理解されるが、ここでいう市場や企業は取引の「場」を提供しているにすぎず、取引の原理を「場」からいったん切り離して考える必要があるとした。つまり、Lynchと同様に、取引の原理を、「スポット市場」と「階層組織」を両極にもつスペクトラムとして捉え、このスペクトラムを意思決定の自律性と取引関係の排他性のふたつの次元で特徴づけたのである (長谷川 [1998], 67-71頁)。そして、スポット市場が取引コストに直面するとき、階層組織よりも低い内部化レベルにとどまる中間的な形態の方が、効率的な取引の原理となることは十分ありうるとした。

また、戦略提携におけるコストを検討する上で、単なる取引コストだけでなくイノベーションのコストを考慮する。他社との協力によって、開発のスピードアップ、コストとリスクの削減、不可欠なインプットの獲得、ユーザーの獲得、異質な組み合わせによる相乗効果が期待できるとしている (長谷川 [1998], 124-127頁)。

### 3 バーニーの理論（経営資源（リソース）からの視点）

バーニーは、国際戦略は多角化戦略の一種であるとし、「経済価値に関する2つの評価基準」を満たす必要があるとしている（バーニー [2003], 下巻235頁）。その一つ目は、「国際戦略が実際に範囲の経済を活用していること」とし、二つ目として、「その範囲の経済を外部投資家が自分で実現するには割が合わないほどコストがかかること」であるとしている。つまり、国際戦略が価値をもつためには、「企業が外部環境に存在する機会を活用できるか、外部環境に存在する脅威を無力化できなければならない」（バーニー [2003], 下巻235頁）のである。そして、「経営資源（リソース）からの視点」を「国際戦略」にも適用し、①国際戦略の価値（外部環境に存在する機会の活用や外部環境に存在する脅威の無力化）、②国際戦略の稀少性（経営資源やケイパビリティの稀少性）、③国際戦略の模倣困難性、④国際戦略の組織構造を分析の視点として提供している。それぞれの分析の視点を概観すると以下の通りとなる。

#### (1) 国際戦略の価値

まず、活用すべき外部環境に存在する機会として、①既存製品やサービスに対する新規顧客の獲得、②安価な生産要素へのアクセス確保、③新たなコア・コンピタンスの形成（国外市場やパートナーから学習する）、④現行のコア・コンピタンスを新たな方法で活用する、⑤企業リスクの軽減などがあると、バーニーは論じている（バーニー [2003], 下巻236頁）。

また、外部環境に存在する脅威を無力化することも重要であり、その例として、競合企業の国際提携などをあげている。

#### (2) 国際戦略の稀少性（経営資源やケイパビリティの稀少性）

バーニーは、「国際戦略は、ほとんどの競合企業間でその稀少性を失いつつある」が、「もしもある1社の経営資源やケイパビリティが競合企業間で稀少であれば、稀少性の条件はなおも満たされる」（バーニー [2003], 下巻266頁）と主張し、その稀少な経営資源やケイパビリティの例として、類まれなマーケティング能力、高度に差別化された製品、特別な技術力、優れた経営の才、そして規模の経済をあげている。

#### (3) 国際戦略の模倣困難性

バーニーは、国際戦略が複製される可能性を評価するための視点として、次の2点、直接的複製と代替の可能性を指摘している。

まず、直接的複製について、バーニーは、「単に競合企業が成功している国際戦略を複製しようとしているからといって、それらの企業が常に複製できるとは限らない」と主張し、「成功している企業の経営資源やケイパビリティが経路依存的で、成功との因果関係が不明で、社会的複雑性を有している程度が高いほど、その国際戦略の直接的複製はコス

トがかかりすぎて実行不可能なものになるだろう」(バーニー [2003], 下巻267頁)としている。

次に、代替の可能性については、「たとえある企業の国際戦略の複製コストがあまりに高く、事実上複製不能だったとしても、その戦略が持続的競争優位を生み出すことを妨げるような「代替」が存在している可能性は否定できない」(バーニー [2003], 下巻267-268頁)とし、戦略的提携、多角化、M&Aなどの他の企業戦略が、国際戦略の代替となりうると主張している。

#### (4) 国際戦略の組織構造

バーニーは、国際戦略を追及する企業の組織体制として、市場による統治、中間的統治、階層的統治という選択肢があるとしている。市場による統治とは、いわゆる輸出のことであり、「対等の独立企業同士の市場取引関係」による国際戦略である。この形態は、単純な輸出を行なうのみで、海外直接投資などは行なわないという形態である。現地パートナーとの契約は、完備契約を用いる。この形態の利点は、コストの低さと発生しうるリスクが小さいことである。しかし、この場合、国際戦略の価値は、前にみた、「既存製品やサービスに対する新規顧客の獲得」だけであり、他の範囲の経済性は享受できない。

次に中間的統治の形態は、ライセンス契約からジョイント・ベンチャーまで幅広く、国際化の推進において多くの場合に採用される方法の一つである。しかし、バーニーは、中間的な統治について、「機会主義的行動の恐れが発生すると、戦略提携のパートナーは互いに他方の行動を見張ったり評価したりする必要が出てきて、それは提携のコストを上げてしまう…… 国外パートナーのパフォーマンスを評価する際のコストも困難さも、国内パートナー同士の提携と比べてはるかに大きくなる」(バーニー [2003], 下巻271頁)としている。

階層的統治について、バーニーは、コストもかかりリスクも高いとしながら、以下の利点があるとしている。まず第一に、範囲の経済の広い部分を実現する可能性があること、第二に、広範に組織をコントロールし機会主義の脅威を抑制できること、そして第三に、国際事業から得るすべての果実を独占できることである、としている。

### IV グローバル戦略に関する事例 (ダイキンの空調事業)

#### 1 ダイキン工業のグローバル成長戦略

ダイキン工業(以下ダイキン)は、グローバル空調市場におけるリーディングカンパニーである。同社の2012年の連結売上高は1兆2,909億円で、その内、空調・冷凍機事業が87%を占める。

1924年創業のダイキンの海外進出は、1969年、オーストラリアへの空調機器販売会社の



設立から始まるが、その後、同社は欧州、アジア、米州を中心に海外進出を強化している。以下、地域別に海外展開の歴史を概観する。

### (1) 欧州進出と欧州での成長戦略

ダイキンは1972年、ベルギーに「ダイキンヨーロッパ社」を設立し、1973年より空調機のノックダウン生産を開始している。そして1982年、同じくベルギーに空調機販売会社を設立し欧州での販売を強化した。

同社は1990年代、欧州市場を強化していくが、その背景としては欧州での空調に対する考え方の変化があった。「中北欧では夏場でも冷房を入れなければ過ごせない日はあまりなく、空調需要は拡大しないと見られていた。ところが、地球温暖化の影響もあり、1990年代半ばから、空調に対する考え方が変化し始めていた」（井上 [2011], 71頁）のである。そこでダイキンは、1990年代から2000年代にかけて従来から取引のあったフランス、ドイツ、オーストリア、スペインなどの代理店を買収していった。同社は、販売機能の内部化、つまり垂直統合型の多国籍化を進めていったのである。

ではこの内部化はどのような狙いから進められたのであろうか。当時、ダイキンが代理店に様々な依頼を出しても同社の指示に従わないケースがあったようである。井上によれば、「(代理店に) 拡販をしたいと思って一生懸命に頼みに行き、資金も融資して強化している割に、熱心に売ってもらえない問題がありました。・・・(ある代理店は) ルームエアコンは得意だけれど、うちが得意とする業務用を売らないのです。スペインの代理店は逆に大型空調は得意ですが、ルームエアコンを売ろうとはしません。さらに売り上げを増やしてほしいと要請すると、・・・これだけ利益が出たら十分だと言うのです。別の代理店を使おうとしても契約上、無理でした」（井上 [2011], 72-73頁）という。このように、ダイキンは同社の販売戦略を徹底させることを目的の一つとして代理店を買収していった。また、同社の特徴を出すための「営業戦略を展開するためには、自前の販売網の整備は欠かせなかった。従来の代理店は、利益が出やすい商品にだけ目を向け、それ以外の商品を軽視する傾向があった」（井上 [2011], 76頁）のである。

同社は、欧州戦略は1998年のドイツの代理店買収から基本的に変ったとしている。そしてドイツの売上高は、買収した98年の1,100万ユーロから、2006年には7,700万ユーロに増え、大きく発展したのである（井上 [2011], 73頁）。

また1990年代、ダイキンは、米国系や現地メーカーとの厳しい競争に晒されていたフランスにおいても同社の経営基盤を強化する戦略をとった。同社は、「劣勢を跳ね返すべく、1995年からベルギーのダイキンヨーロッパ社はダイキンフランス社（1992年買収）への特別支援を開始した。ディーラーへの直販、営業人員、営業拠点の拡充に努め、販売店の管理手法を改善した。2000年には市場シェアはフランスで首位となったのである。」（井上 [2011], 76頁）このように、販売機能の内部化は垂直統合型の多国籍化の一つであるが、



こうした内部化は、同社の販売戦略を中心とした総合的な経営戦略や経営理念を徹底し、同社の全社戦略を浸透させるための重要な手段であったと考えられる。

## (2) 東南アジア事業の戦略

アジアにおけるダイキンの海外拠点の設立は、1982年のタイへの空調機製造・販売会社の設立に始まる。その後、1987年と1990年にも空調機製造・販売子会社を設立している。日本企業の多くがこの時期タイに製造・販売拠点を進めており、同社もその流れの中で拠点建設を進めて行ったと考えられる。

こうしたタイにおける製造拠点の設立は、OLIパラダイムによって説明ができる。ダイキンは、空調の製品力、製品開発力、マーケティング力、資金力などの所有特殊優位（O優位）を有しており、またタイという国は、豊富な労働力や安価な労働コスト、教育水準、政治や文化などの親近性、日本との距離的な近さなどの立地特殊優位（L優位）を有していたと考えられる。更に、生産技術の適用による品質管理や販売政策・経営戦略・経営理念の徹底などの内部化インセンティブ優位（I優位）があったと推定される。

## (3) 中国市場への進出戦略

ダイキンは、東南アジアに空調事業を展開しつつもリスクの高い中国への進出に慎重であったが、1995年、上海協昌と組み中国に空調生産の合弁会社を設立した。

中国では、100%出資子会社は国内販売が許されておらず、合弁での進出を余儀なくされた。ダイキンは、空調関連の企業ではなくミシンメーカーと組み、空調生産の合弁会社を設立し同社は60%出資した。合弁会社を設立する場合、その目的や利点の一つとして合弁相手の技術や販売網を利用できることがあげられるが、異業種の会社と組んだためそうした利点はなかった。しかし、業種が異なるため、合弁相手は生産、販売のすべてをダイキンに任せてくれた。（井上 [2011], 60頁）多数持ち分の出資のため経営の主導権は握っていたが、生産、販売の実態についてはほとんど100%出資のようなコントロールができたと考えられる。品質管理や生産・販売戦略についても同社の方針を徹底できたのである。合弁会社は部分的な内部化（長谷川 [1998]）と考えることもできるが、この会社の生産、販売の実態としては、ほとんど完全な内部化と同等の効果が得られたと考えることができる。

中国への進出に際し、同社は市場規模の大きいルームエアコンではなく業務用エアコンに注力することにした。ルームエアコンは高級機に限定した。そして、業務用エアコンは、中国で主流であった床置き型ではなく、最新鋭の天井埋め込み型を主力の生産機種とした。ダイキンの考え方は次の通りである。「エアコンが普及する通常のパターンでは、床置き型から始まり、壁掛け、天井つり、天井埋め込み型へと順番に変わっていくのですが、中国では携帯電話やパソコンを例にとっても途中の段階を飛び越して一気に最新鋭機種が普

及する傾向があります。そこで、天井埋め込み型で攻勢をかけたのです。」(井上 [2011], 62頁) こうした方針は成功を収め中国の業務用エアコンで首位になったのであるが、これは、的確な市場分析、特に製品を投入した際の市場の変化に対する読みが的確であったためと考えられる。業務用エアコンに注力したため価格競争に巻き込まれることもなかった。さらに高級機種のため利益率も高く、中国進出を成功させることができたのである。

ダイキンの中国への進出は、OLIパラダイムで説明できると考えられる。ダイキンが有する差別化された製品、製品イノベーション能力、生産技術、マーケティング能力、資金力などの所有特殊的優位と中国という国が有する世界最大の市場や優秀な人材などの立地特殊的優位、そして合弁会社であるが実質的に生産・販売政策で主導権を握ることができる内部化インセンティブ優位があったと想定される。

## 2 ダイキン工業の競争戦略の変容

### (1) 米国市場への進出戦略 (OLY 社の買収)

ダイキンの米国への進出はアジア、ヨーロッパよりも遅かったが、1991年フッソ樹脂生産会社を米国に設立し、1994年より生産を開始している。しかしながら、米国進出は順調ではなかった。米国市場は成熟しており、また同市場にはキャリア社やトレン社、ヨーク社などの有力な大手メーカーが存在していた。

ダイキンは2006年、マレーシアに本社を置くグローバル大手空調メーカーのOYL社を2,461億円で買収した。OLY社は米国などに拠点を持ち、アプライド(大型空調)事業で世界第4位の空調メーカー「マッケイ・インターナショナル」を傘下に置いていた。OLY社は短期利益重視の経営である程度の利益を上げていたが、研究開発投資は少なく技術力は弱かった。しかし、「5,000トン以上の大型空調や屋上据え付け型空調などダイキンにはない品ぞろえがあり、低コストでの生産やグローバルな部品調達も得意」(井上 [2011], 98頁)であった。

前に見た欧州販社の買収はダイキンの戦略(販売チャネルのてこ入れ)を徹底させるためのものであったが、OLY社の買収は同社の弱い部分の強化を狙ったものであった。「OLY社の買収は、品ぞろえの点では、アプライドやローコストのルームエアコン事業を補強するものであり、地域的には弱い北米事業の強化を目指すものである。さらに言えば、ローコストのモノづくりの基盤と人材を得るという目的もあった。当社が名実ともに空調グローバル・ナンバーワンになるために、比較的弱い分野を強化できる事業とその狙い手を一気に手に入れるという意味があった」(井上 [2011], 340-341頁)のである。つまりダイキンは、OLY社の買収によって、北米にビジネス基盤を確保するとともに、幅広い製品ラインを整備するための補強を行ったと考えられる。特に、今後新興国で大きな成長が見込める低価格のルームエアコンの製造技術・ノウハウを得たことにより、アジアを中心とする新興国での事業をテコ入れすることが可能となったと考えられる。

この OLY 社の買収は、同社の従来のグローバル戦略とは異なっている。これは、OLI パラダイムのフレームを使用して分析すると明らかとなる。ダイキンによる OLY 社買収の誘因は、研究開発力や資金力などダイキンのもつ所有特殊的優位によるところも大きい。ダイキンは業務用空調の製品イノベーション力・開発力などはあるものの低価格のルームエアコン関連の製品技術や生産技術は弱かった。低価格ルームエアコンの技術は買収によって初めて可能になったのである。また、OLY 社傘下のマッケイ社が有する米国拠点のみならず世界有数の空調市場など米国の有する立地特殊的優位も当買収の誘因のひとつである。もちろん、買収による経営方針や経営戦略の徹底など、内部化インセンティブ優位も当買収の誘因の一つであったと考えられる。

この OLY 社の買収は、いくつかの戦略的な目的をもって実施されたが、その戦略的な目的の一つが今後大きな成長が見込まれるアジアを中心とした新興国市場に投入する製品やサービスの強化であったと考える。製品・サービスの一つは既に指摘した低価格ルームエアコンであるが、もう一つはマッケイ社に蓄積されてきた製品開発からソリューション提案、保守・メンテナンス、サービスに至る洗練されたノウハウであった。低価格ルームエアコンは今後コモディティ化し価格競争に晒されていく。保守・メンテナンスやサービスなどとの組み合わせによる付加価値の提供がますます重要になると考えられる。また、アプライドも今後新興国での需要の伸びが期待される。アプライドは機器だけでは収益を確保することが難しく保守・メンテナンスやサービスが必要であるが、このことはかえって新興国企業の攻勢に対抗する際に有効な戦略商品・サービスとなる。

もう一つの重要と思われる戦略的な目的は、ダイキンとマッケイ社のもつ技術を融合させ新たな競争力の高い製品ラインナップを完成させることであったと考えられる。この買収後、ダイキンは従来のインバータをはじめとする環境技術とマッケイ社がもつアプライドのノウハウを融合させ、「業界で最高効率の空調チラー、ターボ冷凍機など、独自性のあるアプライド商品の開発に成功し、評価も高い」（井上 [2011], 342頁）という。両者のもつコア技術を融合させ、競争力の高い商品の開発に結び付けている。

## (2) 中国企業（珠海格力電器）との提携

ダイキンは、2006年より中国の家庭用エアコン最大手の珠海格力電器（以下「格力電器」）に新興国向けノンインバータエアコンの生産を委託してきたが、2008年同社と包括的に提携することで合意した。両社が進めているのは、①日本市場向けインバータルームエアコンの生産委託、②基幹部品の共同生産、③金型の共同制作、④原材料・部品の共同調達・共同購買、⑤グローバル市場向け普及可能なインバータルームエアコンの共同開発、の5つの協業テーマである。ダイキンは2009年、「基幹部品の共同生産」と「金型の共同生産」のための合弁生産会社（ダイキン出資比率49%）を設立した。

ダイキンは長年培ってきたインバータ技術を中国メーカーに供与することにしたが、そ



の狙いはインバータ技術を世界標準にすることにあった。空調にとって新興国市場は今後の最も高い成長が見込まれる市場であるが、これまで低価格のノンインバータ機が主流であった。しかし、各国の環境意識が高まる中、環境規制が強化され空調にも省エネが求められており、インバータ機が飛躍するチャンスが訪れたのである。ダイキンは中国最大の格力電器と提携し、中国市場の標準をインバータ化することで、世界標準も押さえようと考えた（井上 [2011], 110-111頁）。ダイキンは、自らのコア技術を最大限許される範囲で格力電器に提供し、インバータ機が中国標準、そしていずれは世界標準になることを目的とするオープン化戦略をとったのである。戦略提携によって、標準獲得のためのインバータ陣営を中国に形成した。この提携により中国の業界はインバータが優勢となり、結果的に、ノンインバータに集中していた部品がインバータにシフトし、安価で品質の良い部品が確保できるという状況も生まれた。そして安価な商品が駆逐され、価格は同社が戦えるレベルに引き上げられた（井上 [2011], 112頁）。

また、基幹部品や金型の共同生産、原材料・部品の共同調達・共同購買、グローバル市場向け普及可能なインバータルームエアコンの共同開発により、新興国市場のルームエアコンを攻略する体制を構築している。従来の新興国に対する製品戦略は、中国に代表される最新鋭業務用エアコンと高級ルームエアコンに焦点を当てるものであったが、この戦略を、コストを抑えたルームエアコンをボリュームゾーンに投入する戦略に切り替えつつある。新興国市場を攻めるためにはリーズナブルな価格のボリュームゾーンは無視できないものと判断したと思われる。そして、インバータ機を世界標準の省エネエアコンとすべく、中国企業との提携に踏み切ったと考えられる。

このように、ダイキンはこれまでの自社単独の経営資源を活用した海外進出戦略ではなく、パートナーの経営資源を活用した、または自社とパートナーの経営資源を融合させた経営戦略をとることにより、新興国市場における新興国企業との競争という新たな競争環境に対応しようとしたのである。

## V グローバル戦略の変容

以上、ダイキンのグローバル戦略を海外直接投資と買収・提携戦略の視点から抽出・整理し、一部分析を試みてきたが、ここでは同社の2000年までの国際戦略とそれ以降の戦略の変化を国際経営理論と関連付けて考察する。また、ダイキンの新興国市場での競争優位の確立戦略を参考に、日本企業の新興国市場における戦略に関する示唆を提示する。

### 1 グローバル戦略の変容と国際経営理論

ダイキンは2000年まで、自社の有する差別化された製品や製品イノベーション力、マーケティング能力、資金力などを活用する形で、代理店の買収などで垂直統合型の内部化を



進めるとともに、製造拠点の設立による水平統合型の内部化を進めてきた。この時期の同社の国際戦略は、ほぼ内部化理論や OLY パラダイムで説明することが可能であると考えられる。

内部化理論では、ポーターの指摘した経営活動の価値連鎖における完成品の製造を中心に、上流の R&D や原材料の入手・生産、仕掛品・半製品の生産、及び下流の販売・物流・サービス活動などを統合化する垂直統合型の内部化と、完成品の製造拠点を外国に展開する水平統合型の内部化があるとされる。

欧州における代理店の買収による販売チャネルの整備や販売力の強化は、下流の販売・物流・サービス機能を内部化するもので、垂直統合型の内部化といえる。販売政策と経営理念の徹底を図るための方策であった。同様に、オーストラリアや南アフリカにも販売会社を設立しており、これも垂直統合型の内部化と考えられる。

アジアではタイなどに生産販売拠点を設立してきた。これは、完成品の生産拠点の設立という点では、水平統合型の内部化であるが、販売・物流・サービス機能拠点の設置という観点からみると垂直統合型の内部化である。

また、中国では合弁の製造販売会社を設立したが、販売・生産機能では同社が主導権を有し、販売・生産政策や経営理念においてダイキンの意向を徹底できたという面では、ほとんど100% 出資に近い形で事業を進めることができている。ほぼ内部化と同様と考えて良いと思われる。

内部化以外の要素については、ダイキンの対外直接投資は、OLI パラダイムの所有特殊の優位と立地特殊の優位で説明することができた。所有特殊の優位は、先にも触れたとおりダイキンのもつ差別化された製品や製品イノベーション能力、生産技術、資金力などであるが、立地特殊の優位は、進出先国である欧州や豪州、南アフリカ、タイ、中国などの市場や生産要素（人的要素を含む）、インフラなどであったと考えられる。

しかし2000年以降、空調のグローバル市場環境の変化に伴い競争環境も変化すると、企業のグローバル戦略は大きく変化するに至る。日本企業には、従来の単独の海外進出戦略とは異なる戦略をとる企業も出てきたのである。ダイキンが好例であるが、これからの成長市場である新興国において新興国を母国とする企業と競争するための戦略をとるようになってきているのである。それが OLY 社の買収や格力電器との提携による新たなコンピタンスの獲得や標準化の推進であった。

このような新たな競争環境に対応すべき戦略を説明する理論も出現している。そうした理論に含まれるのが、戦略提携の理論や経営資源、ケイパビリティに関する研究などであると考えられる。

ダイキンによる OLY 社の買収は、既存の内部化理論で一部説明することができる。また、OLI パラダイムの所有特殊の優位や立地特殊の優位でも一部説明することができる。しかし、OLI 社の買収においては、パートナーの経営資源の活用が大きな目的となっており、

内部化理論や OLI パラダイムだけでは説明が困難な部分もある。

また、格力電器との提携は、完全な内部化ではないため、Lynch のフレームや内部化の拡張という「提携の内部化理論」でなければ検討が難しい。さらに、パートナーの経営資源の活用や自社とパートナーの経営資源の融合という観点からの分析においては、経営資源に焦点を当てる理論がより有効であると考えられる。

まず、Lynch のフレームや長谷川の理論を使用することによって、ダイキンによる買収と提携を、従来の海外直接投資と比較し特徴づけることが可能である。Lynch のフレームを使用すれば、従来の海外直接投資と買収は「企業内部の拡張」であり、合弁事業は「拡張された強調」に位置づけられるが、買収は海外直接投資より「ベンダーとの取引」に近いところにプロットされる。また、長谷川の理論を使用すれば、合弁事業は内部化理論の拡張として位置づけられるが、他者との協力によって、開発のスピードアップ、コストとリスクの削減、不可欠なインプットの獲得、ユーザーの獲得、異質な組み合わせによる相乗効果という点は、格力との提携にも当てはまる。

次に、ダイキンによる OLY 社の買収と格力電器との提携では、パートナーの有する資源と自社の資源とを融合させ、新たなコンピタンスの獲得を図っているが、この点についてはバーニーのいう国際戦略の価値という視点から分析できる。分析結果は以下の通りである。

- ① OLY 社の買収によりマッケイ社の有する米国の新規顧客を獲得した。また、格力電器との提携により、中国における新規顧客を獲得した。
- ② 格力電器との提携により、安価な生産要素へのアクセスが可能となった。
- ③ OLY 社の買収により、アプライドの技術を学習し、ダイキンのもつインバータ技術と融合させることにより、製品ラインを大幅に拡充するとともに、家庭用エアコンの低コストでの生産技術を習得し新興国市場で競争力のある製品の投入を図ることができた。また、格力電器との提携によりグローバル市場向けの家庭用インバータエアコンの共同開発体制を構築できた。このように買収・提携戦略により新たなコア・コンピタンスを形成した。
- ④ 現行のコア・コンピタンスであるインバータ技術を、上記の新たな方法で活用した。
- ⑤ 格力電器との提携により、中国市場でのインバータ機主体の流れを作り出し、ノンインバータ機による省エネ化の流れというダイキンにとってのリスクを軽減した。

## 2 新興国市場における競争戦略

本稿で既に見てきたように、ダイキンの新興国市場の攻略戦略は、1990年代の上海協昌との合弁事業と2000年代の格力電器との提携や OLY 社の買収では大きく異なる。

1995年の上海協昌との合弁では、ダイキンの優位性を前面に押し出した戦略をとった。製品もルームエアコンは高級機に絞る一方で、最新鋭機種 of 業務用空調に焦点を当てるこ

とにより、価格競争に巻き込まれることを避けるとともに、ダイキンのブランド価値を高める戦略をとったのである。

しかし、2000年代に入り、新興国市場がますます拡大し、新興国企業の参入により競争環境がますます厳しくなると、ダイキンにも新たな戦略が求められるようになる。市場の流れを自社に優位な方向に導く戦略や過当競争による価格レベルの低下防止、及びボリュームゾーンの攻略戦略である。

ダイキンは、まず中国で大手の格力電器と提携し、インバータ技術の提供というオープン化戦略をとった。同社は、優れた環境技術を提供することより中国のデファクト標準を獲得し、更には世界標準の獲得を目指すことで、同社の優位性を確実にする戦略に出たのである。優れた技術のガラパゴス化を回避するという意味合いもあった。また、一定の環境技術を装備した機種を標準とすることで、価格レベルの低下を防いだのである。

また、OLY社を買収することで、OLY社のもつ低価格ルームエアコンの生産技術を獲得し、新興国のボリュームゾーンで競争力のある製品を開発する戦略に出た。また、いずれ市場の拡大が予想されるOLY社のアプライドも製品ラインアップに加えることができた。

このようなダイキンの戦略は、多くの日本企業にとって非常に示唆に富むものである。

まず、市場を自社に優位な方向に導く一定のオープン化戦略の重要性である。技術の流出による競争企業の台頭を恐れるあまり技術をクローズするケースもあるが、一定の技術を標準化しないと自社が得意とする市場も拡大しない。企業は市場の趨勢をみつつ技術提供の方向性を判断する必要があるだろう。この戦略は、場合によっては価格低下を防止する効果もある。

次に、パートナーとの協力によって自社単独の戦略の限界を補うことの重要性を認識する必要がある。特に新興国市場のボリュームゾーンを攻めるには、低価格の生産技術が今後ますます必要となるであろう。ダイキンのように自社の技術とパートナーの技術を融合させる戦略も考慮する必要がある。

## VI 結び

本稿では、内部化理論やOLIパラダイム、戦略提携の理論、経営資源やケイパビリティに関する理論など、各種の国際ビジネスの理論やフレームワークを使用して、従来の自社の経営資源を活用し海外へ移転する対外直接投資戦略と近年の買収や戦略提携によりパートナーの経営資源を活用する新たなコンピテンスの獲得戦略について考察した。事例としては、ダイキンの2000年までの対外直接投資による成長戦略と2000年以降の買収や戦略提携による新興国を中心とした競争戦略を扱った。その結果、従来の日本企業の対外直接投資戦略と近年の買収や戦略提携の分析において、これらの国際ビジネス理論やフレーム

ワークの限界と有効性を確認した。また、今後ますます成長が見込まれる新興国市場において日本企業が考慮すべき視点の一部を提供した。一方、ダイキン以外の事例についての考察は不十分であった。更なる事例の収集と検証が必要であると考ええる。

#### 【参考文献】

- [1] アラン・M・ラグマン [1983] 『多国籍企業と内部化理論』, ミネルヴァ書房。  
Alan. M. Rugman [1981], *Inside the Multinationals : The Economics of Internal Markets*, Columbia University Press.
- [2] P. J. バックレイ, M. カソン [1993] 『多国籍企業の将来』 文眞堂。  
Peter J. Buckley and Mark Casson [1976], *The Future of the Multinational Enterprise*, Palgrave Macmillan.
- [3] John H. Dunning [2001], 'The eclectic paradigm as an envelope for economic and business theories of MNE activity', *Global Capitalism at Bay?*, Routledge.
- [4] ——— [2008], *Explaining International Production*, Harper Collins Academic.
- [5] Robert Porter Lynch [1993], *Business Alliances Guide*, John Wiley & Sons.
- [6] 長谷川信次 [1998] 『多国籍企業の内部化理論と戦略提携』 同文館出版。
- [7] バーニー J. B. [2003] 『企業戦略論』 ダイヤモンド社。  
Barney J. B. [2002], *Gaining and Sustaining Competitive Advantage*, Prentice Hall.
- [8] 井上礼之 [2011] 『人の力を信じて世界へ 私の履歴書』 日経ビジネス人文庫。
- [9] ダイキン工業株式会社 HP  
<http://www.daikin.co.jp/company/history.html> 2013年12月21日  
[http://www.daikin.co.jp/press/2008/080331\\_k/](http://www.daikin.co.jp/press/2008/080331_k/) 2013年12月29日  
<http://www.daikin.co.jp/press/2009/090218/> 2013年12月29日





NIHON KEIZAIDAI GAKU

DAIGAKUIN KIYOU

The Bulletin of the Graduate School of Business  
JAPAN UNIVERSITY OF ECONOMICS

---

Vol. 2 No.2

March 2014

---

Articles

- Processes Inherent in the Paradox of Innovative Creativity in Work Organizations (1)  
—Generation of Creative Ideas and Job Innovation— ..... FURUKAWA HISATAKA (1)
- Zombie as a Research Object —Research Agenda in Social Science—  
..... ISHIMATSU HIROKAZU (23)
- A Study on the Accounting Transaction of Merchandise  
..... ISHIUCHI KOJI (33)
- Prospects of Human Resources in Myanmar  
..... KANO YOSHIKAZU (59)
- Research on the “Ba” and its Management for Innovation  
..... KOMATSU YASUTOSHI (75)
- Study on the Roles and Effects of Cross-functional Organization in the Cost Management of Defense Procurement  
—Based on the Comparison between Japan and UK Defense Procurement—  
..... MORIMITSU TAKAHIRO (91)
- Study on the Relation between Inter-technology Competition and Change of Product Spec  
..... NAKAGAWA MITSURU (103)
- Research on the City Disaster Prevention of Community Policy at the Catastrophic Disaster  
..... NAKAMA TAEKO (115)
- Argument that Intelligence is Playing a part of Management  
..... SUGASAWA YOSHIO (149)
- Global Strategy and R&D Investment of Pharmaceutical Companies  
..... SEKIGUCHI KIYOSHI (163)
- The Transformation of Global Strategies in Manufacturing Industry  
..... USHIYAMA YUKIO (173)
- Current Healthcare Situation and Business Opportunities in Healthcare Industry in Myanmar  
..... WIN HTU • MYAT KALAYAR (189)