

論文

成長企業の分析 —極東地域を例にして—

高垣行男

1. はじめに

企業の国際ビジネス（International Business：IB）の議論は、分析フレームワークとして、折衷パラダイム（Eclectic Paradigm）、ウプサラ（Uppsala）モデル、LLL（linkage, leverage and learning）モデル等が検討されており、それぞれをもとにした実証研究の蓄積がされている。折衷パラダイムは先進工業国の製造業を対象とした議論を基礎として、地理的な進出を含めた国際化が分析対象となっている。北欧ではウプサラモデルが地域特性と文化的な距離に着目している。アジアでは、四小龍（韓国、台湾、香港、シンガポール）、中国、そしてASEAN諸国の経済発展が目覚ましく、このような国々の多国籍企業に適用できるような分析フレームワークとしてLLLモデル（Mathews, 2002, 2006）が提唱された。ここでケースバイケースとも言える地域特有の分析モデルで良いのか、さらに最近の新しいトレンドである製造業以外の国際化やBGC（Born Global Company）を包含できそうな統合モデルが必要ではなからうか。統合モデルに向けて「ダイナミックOLIサイクル」として分析を重ねてきている（高垣, 2019, 2021）。

本報告では、LLLモデルが分析対象としている極東地域のキャッチアップ企業についての議論を折衷パラダイム（Dunning, 1977, 1980, 1993）に導入することで統合する可能性の検討を試みた。本報告によって統合モデルへの示唆を得ることを目的としている。

なお、今後の課題として北欧における文化的な近接性を考慮しているウプサラ（Uppsala）モデル（Johanson, 1975；Johanson and Vahlne, 1977, 2003）を用いて、ASEAN諸国の華人企業を対象とした分析を予定している。

2. 折衷パラダイム

「折衷パラダイム」は、所有 (Ownership), 立地 (Location), 内部化 (Internalization) の3つの優位からなる。これらは、企業が多国籍化しようとする意思決定に際して、その基礎をなす潜在的な優位性の源泉である。3つの頭文字から「OLIパラダイム」とも呼ばれる。

所有 (O) 優位性は、ある企業が国際ビジネスに参入して多国籍企業 (MNE : Multinational Enterprises) になるのに、なぜ別の企業はそうではないのかという問いに答えようとしている。MNEとなる企業はその企業が所有するところの特有な優位性を保持しており、これが外国で活動するときに生じるコストをカバーするのでライバルに打ち勝つことができる。立地 (L) 優位性は、MNEがどこに立地するのが有利なのかという問いに答えようとしている。そして、内部化 (I) 優位は、企業が外国市場参入において他の選択肢 (輸出、ライセンスなど) があるにもかかわらず、子会社を保有するという外国直接投資 (FDI : Foreign Direct Investment) を選択する理由に答えようとしている。子会社を所有するときの取引費用、ホールドアップ問題、モニターリング・コスト等のトレードオフに影響を与える。

折衷パラダイムの全体的な説明として、ダニング (Dunning) 自身による数々の著作を概観すべきであるが、カントウェル編著 (Cantwell et al., 2015) がこれに最もふさわしい。同書は9章で構成されている。

第1章はカントウェル (Cantwell, 2015) によるものであり、Dunning自身による数々の著作を5つの時代区分に分けて、折衷パラダイムが、どのように出現して時の経過とともに発展したかについてまとめている。5つの時代区分は、①折衷パラダイムの起源、②強力な階層の大企業の時代および産業集中の高まり、③知識主導型世界経済の時代、④オープンで非公式なビジネスネットワークの「新時代」、そして⑤新時代の折衷パラダイムである。

ダニングの代表的な著作 (Dunning, 1977, 1979a, b, 1980, 1981, 1988, 1991, 1993, 1995, 1997, 1998, 2000, 2001, 2002, 2006a, b ; Dunning & Lundan, 2008a, b, 2010) の中から、慎重に3つの論文 (Dunning, 1980, 1988, 1995) を選択して、順にそれぞれ第2章、第3章、第5章としている。これらは折衷パラダイムの元の定式化と初期の開発に焦点を当てている。折衷パラダイムにおける3

つの優位、すなわち「O」、「L」、および「I」優位は、多国籍企業（MNE）活動について断片化された説明をひとまとめにして分析することができる。制度経済学、戦略的経営、政治学など異なる分野の視点を合成して比較するための枠組みとして折衷パラダイムの発展経緯を適切に示している。第4章、第6から第9章までの各章は折衷パラダイムを補強すべき項目について重要な論文を列記するという構成になっている。

同書ではこれらの章に対する評価をカントウェルは第1章（Cantwell, 2015）に記しているので、以下に、各々の章の紹介に加えて彼のコメントを紹介していく。

第2章（Dunning, 1980）は、ダニングによって当初は国際生産の「折衷的理論」として提案された折衷のパラダイムの元の定式化を提示している。Cantwell（2015）は、折衷パラダイムの起源の背景として、国際ビジネスの古典的な視点の有用な説明を与えている。1970年代初頭にダニングがハイマー（Hymer, 1960）の論文に「影響」され、それがダニングの企業レベルの活動への焦点の変化につながったという事実を強調している。1970年代半ばまでに、この焦点は最終的に折衷的パラダイムの初期定式化に至り、ダニング（Dunning, 1980）は所有（O）、立地（L）、内部化（I）の優位を国際生産の決定要因として設定し、これらの変数間の相互関係を概念化した。

第3章（Dunning, 1988）では、折衷パラダイムのより成熟したバージョンを提示している。この論文では折衷パラダイムの再考といくつかの可能な拡張を提示し、折衷パラダイムに対する様々な批判に対処している。1988年の折衷パラダイムの再記述は本書の中で最も重要な論文であり「IBの様々な関連理論が（どの質問が尋ねられていたかに応じて）識別し、適切に組み合わせたり比較したりできる手段」にした（Cantwell, 2015, p. 1）。

第4章（Boddewyn, 1988）には、「多国籍企業理論の政治的側面」に関する独創的な論文が含まれている。この章では、多国籍企業の「非市場行動」が伝統的な多国籍企業理論に含まれていない事実を強調し、「O」、「L」、「I」の利点の中で「政治的側面」を織り交ぜることによって折衷パラダイムを拡張している。第1章（Cantwell, 2015）では、「O」と「L」の利点の中に政治的側面を広く含めている。彼は、外部の社会的および政治的環境と自らの活動を調整する能力は、非市場関係（ O_i ）を管理する多国籍企業の能力を反映している

と強調する。彼は、この分類は、折衷パラダイムが国際ビジネス (IB) の研究にどのように適用されてきたか、そして国際ビジネス (IB) 研究に従事する政治学者へのアプローチを理解するのに役立つと主張している。

なおバックレイら (Buckley, Enderwick, Forsans, and Munjal, 2013) は、この分野の実証研究は非市場変数を含めることで折衷パラダイムの説明力を高めることを示唆している。さらに、折衷パラダイムは、多国籍企業によるFDIの必要条件を説明することに限定されており十分条件を説明していないと批判した。ボデウイン (Boddewyn, 1985) は、多国籍企業の行動の完全な説明のためには、動機と定着する状況を一緒に考慮すべきであると提示した。

第5章 (Dunning, 1995) では、提携による資本主義の時代における折衷パラダイムの再評価を提示する。この論文でダニングは、多国籍企業活動の理論化における提携による資本主義の「出現」の意味合いを論じた。折衷パラダイムは、企業の相互依存性と相互接続性、および関連当事者との取引を組織する方法から生じる競争上の優位性を説明する必要があると強調した。ダニングは、企業、国、市場の境界は曖昧になりつつあり、それらを制限された境界内に収めることは、多国籍企業の活動の不完全な見方をしてしまうことを示唆した。

IB分野におけるネットワークの重要性を強調して、カントウエルは、ますます組織的および地理的に分散したネットワークから「O」の利点を引き出す中心となる会社の能力と動的能力の概念を結びつけている。彼は、「Oの利点は、IBネットワークを調整して、より強力で持続可能なイノベーションの流れを生み出し、最大の価値創造を達成できるグローバルバリューチェーンの接点 (ノード: node) で知識の新しい組み合わせを育成する能力を伴う」と強調した (Cantwell, 2015, p. 14)。

カントウエルは「O」と「I」の利点の関連性に関する議論をしている。彼は、取引コストの分析が会社の境界を説明 (Buckley and Casson, 1976) して、会社の能力の生成がその進化の道筋を説明することを強調している (Dunning and Lundan, 2008b)。彼は「IB分野では、これら2つのアプローチを相互に排他的な選択肢として扱ってきた学問の継続的な底流が続いているのは残念」

(Cantwell, 2015, p. 7) と考えている。彼は折衷パラダイムを、会社や他のアクターを超えて広がるIB関係のより広いシステムを分析するための全体的な枠組みと見なしている。

カントウエルは、マシューズ (Mathews, 2006) によって提案されたリンケージ、レバレッジ、ラーニング (LLL) モデルの関連性に関する議論に触れている。最近の研究 (Buckley, Forsans, and Munjal, 2012; Munjal, 2014) は、この分野における研究の進化の流れは、LLLメカニズムが代わりに、提携と知識主導型世界経済の時代に特に関連する持続可能な「O」の利点の形成に関する有用な洞察を提供することを示唆している (例えば、Buckley, Munjal, Enderwick, and Forsans, 2016a, b; Munjal, Buckley, Enderwick, and Forsans, 2013)。

第6章 (Brouthers and Werner, 1999) は、ダニングの折衷パラダイムは記述的か規範的かについて議論して、折衷パラダイムの予後予測力を調べている。彼らは、折衷パラダイムは記述的 (研究者の思想や価値観を排し、何が事実であり何が事実でないかを客観的に検証しようという態度) であるが、規範的 (思想や価値観が入り込むことを容認し、何が理想で何が理想でないか、何が有益で何が有益でないかを考察しようという態度) なモデルという特徴があると結論付けている。実証分析では、Agarwal and Ramaswami (1992) によって提案されたように、「O」、「L」および「I」変数間の相互作用が、管理者にとって貴重な意味合いを加える規範的になることを示している。カントウエルは、「折衷パラダイムは、IB活動の受容パターンの客観的現実の分析と、これらの活動に従事している企業およびアクターの戦略および意図の両方を等しくうまく組み立てることができる」と述べている (Cantwell, 2015, p. 17)。

第7章 (Mudambi and Navarra, 2004) は、分散した多国籍企業ネットワークにおける知識創造と知識の流れの影響について議論している。この章では、子会社自身の目的が多国籍企業の全体的な目的と異なる可能性があることも主張している。そのような場合、子会社が知識を創造し、多国籍企業のネットワークに逆転送することができる。企業内で力を発揮することができる。この章の重要な貢献は、多国籍企業の範囲が時間の経過とともに徐々にどのように強化されるかというプロセスに光を当てている。ペリラら (Pereira, Munjal, and Nandakumar, 2016) による最近の研究は、これらの側面を本社と子会社の関係に関する理論的枠組みに織り込んでいる。彼らは、子会社による知識の創造と多国籍企業のネットワークへの逆の移転が、本社と子会社の相互依存につながることを示唆している。適度な相互依存は「両方にとって最善」であり、

相互依存の程度が高いと多国籍企業が「変革」する可能性がある。

カントウェルは、グローバルな相互接続性と情報技術の進歩という現状において、多国籍企業の構造は絶えず変化していることを強調しているCantwell (2015)。より高度な自律性とホスト国のネットワークへの組み込み性を持つ子会社は、多国籍企業にとって「新しい能力領域」を生み出す。「O」、「L」、「I」の利点に関しては、「O」と「L」の利点の間の激しい相互作用と、本社と子会社の関係を分析するうえで折衷パラダイムが効果的である。

第8章 (Cantwell, Dunning and Lundan, 2010) は、「国際ビジネス活動を理解するための進化的アプローチ：多国籍企業と制度環境の共進化」を提示しており、ダニングによって書かれた最後の論文の1つである。折衷パラダイムには、Dunning and Lundan (2008a, b) への言及を通じて「意思決定を導く企業固有の規範と価値を組み込んだ制度的所有権の利点 (O_i)、ならびに本国の制度的環境 (L属性) の痕跡」が含まれることを強調している。

「ダニングは、多国籍企業の役割と企業の境界の決定要因のより具体的な問題を超越して、IB研究のより広い議題を見失うことはなかった」(Cantwell, 2015, p. 7)。このアジェンダの一部は、多国籍企業と他の組織やその制度的環境との相互作用（または共進化）を検討することであった。

第9章 (Teece, 2014) は、「多国籍企業の動的能力に基づく起業家理論」を提唱している。ティース (Teece) の貢献は、主に内部化理論の分析に基づいている。彼は、取引コストベースの理論のいくつかの欠点を指摘し、国際的な経営見通しをIBの視点と統合することによって、多国籍企業の能力 (Capability) ベースの理論を提案している。ティースは、伝統的な多国籍企業理論は、多国籍企業の成長における起業家、経営者、リーダーの役割を適切にカバーしていないため、能力ベースの理論は伝統的な多国籍企業理論と並置されていると主張している。

「Oの利点の概念化は、より広く普及している通常的能力とは対照的に、IBコンテキストに翻訳されたときの動的能力の概念に似ている」(Cantwell, 2014; Teece, 2014)。ダイナミックな能力構築と進化的側面に関するこれらの微妙な理論的基礎は、多国籍企業の経験と学習がホスト国の制度的環境に関連するリスクを軽減することを示唆する新しい実証研究への道を開いている (Munjal & Pereira, 2015)。

全体として同書は、OLIという折衷パラダイムを通して多国籍企業の活動のパノラマビューを提供するという非常に有用な論文のリストを提示している。

3. LLL (linkage, leverage and learning) モデル

3.1 ドラゴン多国籍企業

多国籍企業は米国や西ヨーロッパの国々で発達し、研究上では折衷パラダイムを代表とする分析ツールが出てきた。しかし、日本と東アジアの企業は、所有の優位性とは関係のない別の優位性をもって海外に事業拡大をしていった。すぐれた組織能力、企業と銀行との良好な関係、他の企業からの支援、そして国の金融支援が、国外への事業拡大を可能にした。これらの企業が成功し、「ドラゴン多国籍企業 (DM: Dragon Multinationals)」と呼ばれ、1990年代におけるグローバル化の流れにおいて、重要な役割を果たした。彼らは、自国では利用できない優位性を用いて、海外事業を行った。また、ジョイントベンチャー方式によって、利害関係者とパートナーと組んで、グローバルな展開をしていた。

世界経済の「周辺」と呼ばれていたアジア太平洋、ブラジル、インド、中国から国際化する後発企業を表す「ドラゴン多国籍企業」という用語が使われた。10年半の間に、国際ビジネスシステムに驚くべき変化があった。国際化した企業自体が急増し、その多くが完全にグローバル化し、世界最先端の企業としての地位を確立している。後発者からキャッチアップに専念していた企業の多くは、今や追いつき、模倣から革新へと移行しつつある。

「ドラゴン多国籍企業 (DM)」の初出は、2002年にオックスフォード大学出版局からニューヨークで出版された『Dragon Multinationals』(Mathews, J.A. 2002)である。マシューズは2006年にAPJM (*Asia Pacific Journal of Management*) に発表した論文で、この用語を再検討した。彼の問いかけは、グローバルビジネスシステムは挑戦者企業にとってどのように見えるのか、そしてアジア太平洋地域のような地域からの挑戦者多国籍企業 (MNE) は、時には激しい抵抗に対してどのように成功裏に自分自身を確立したのかということであった。このアプローチは、DM企業を国際ビジネス (IB) における新しいタイプと見なし、DM企業が既存の企業に迅速に追いつくことを可能にするような独特の戦略を備えていた。これらの新興のDMの成功を、説明する手段とし

て、LLL（リンケージ、レバレッジ、ラーニング）モデルで説明しようとした。

マシューズ（Mathews, J.A. 2006）が提案した戦略的枠組みは、後発の多国籍企業による国際化の取り組みの成功、すなわち、国際化を加速するため、LLL（リンケージ、レバレッジ、ラーニング）能力を開発すること、それ自体が進化し、新しい状況に適応しなければならなかったことを示している。2002年の枠組みに改良を加えており、これらの変更点をレビューし、継続性の領域と、より重要な改良点のいくつかを指摘する。

DM企業が、自らの資源や獲得した能力だけで国際企業になるのではなくて、既存のプレーヤーとつながり、そこからのリソース（技術、資産、市場ポジション）を活用し、繰り返し行うことによって、国際企業を構築することである。LLLモデルは、企業が世界の舞台で活躍することで既存のプレーヤーに追いつくことを可能にする独特の戦略の主な特徴である。

マシューズが最初に注目したのは、シンガポールの企業であったが、台湾のエイサー（Acer）への詳細な分析に立脚している。LLLモデルの詳細は後述するが、エイサー（Acer）のほかに多くの企業がDMに加わっている。つぎの各企業は国際化の各々のパターンでLLLモデルの側面を実証している。

レノボ（Lenovo）、ファーウェイ（Huawei）、自動車の吉利、インドの鉄鋼会社Ispat（現在のAcelror-Mittal）、ハイアール（Haier）のような白物家電、風力発電のGoldwindのような中国のテクノロジー企業がある。そしてインドの風力発電のスズロン（Suzulon）、メキシコのセメント生産者セメクス（Cemex）がある。Ispatは、オーストリアの開発者から直接還元鉄（DRI）技術をライセンス供与し、イノベーションを他の方法では想定されていない程度に拡大することで、世界最大の鉄鋼会社への道を歩み始めた。

風力発電機のゴールドウインド（Goldwind）は、ギアリングを排除し、特に洋上風力タービンに適した永久磁石ダイレクトドライブ（PMDD）技術の世界最大のプロモーターとして浮上している。ゴールドウインドはスマートな後発者戦略を専門としている。

白物家電メーカーのハイアールは、1985年にドイツのリーバー社との合弁事業（JV）で、先進技術にアクセスすることができ中国製のエアコンや冷蔵庫にすぐに組み込むことができた。ハイアールは、世界で最も有名な白物家電ブランドになった。

セメックスは、全地球測位衛星技術を利用して世界中の生セメントの配送を追跡した世界初の会社となった。

これらの企業は、アジア太平洋地域の企業の成功によって牽引された世界経済の主要な発展を理解するための優れたケースとして注目されている。彼らの成功に不可欠なのは、リンケージ(既存のプレイヤーとのつながり)、レバレッジ(これらのリンケージからテクノロジーやその他のリソースを保護する)、ラーニング(リンケージとレバレッジ活動の繰り返しの行使)のさまざまな側面を含む動的な能力を強化する戦略である。

LLLモデルの鍵は、加速された国際化に焦点を当てた戦略的枠組みを提供することといえる。折衷パラダイムで議論するような経営資源が豊富な企業ではなく、単純で柔軟な格子構造の組織を作り出すような企業であり、世界経済を相互に関連する性格として引き出す方法である。以下に、LLLを簡単に詳しく説明する。

3.2 LLLモデルとは

(1) リンケージ (Linkage)

DMはテクノロジーが豊富な企業やターゲット市場ですでに活動している企業とつながり、活用し、世界経済の相互関連性を活用する。リンケージは、複数のチャンネルを介して行うことができる。JVは明らかにそのような経路の1つである。サプライチェーン契約、技術ライセンス契約、市場参入に焦点を当てたパートナーシップなど、他にも多くのチャンネルがある。いずれの場合も、戦略的資源が不足している企業は、戦略的な意思があれば、既存のプレイヤーと連携することで不足分を補うことができる。

(2) レバレッジ (Leverage)

リンケージにより、DMの外側にある資源を組み込むことができる。資源としての技術および／または市場の地位へのアクセスを得る。

ハメルとパラハラド (Gary Hamel and C.K. Prahalad, 1993) のハーバードビジネスレビューの論文によると、「リソースレバレッジ戦略」は、シリコンバレーのシスコなど、主要国の大手企業に適用されていると見ていた。この用語は実際には後発者の戦略的願望もカバーしており、後発者 (DM) が関与す

るケースはキャッチアップのプロセスを示している。

(3) ラーニング (Learning)

マシューズによると国際化する企業のダイナミックな能力とグローバルなリーチを構築する手段として、リンケージとレバレッジを繰り返し適用する。その中で確立された企業によって課せられた競争上の課題に耐えるために必要な能力を備えている。

なお、LLLモデルで採用されているラーニングの概念は、組織学習に関する広範な研究に基づいてさらに洗練させる必要がある。新興市場、特にインドの製薬会社から後発者が国際化する中で、Ray, Ray, and Kumar (2017) の研究ではそのような改良に着手している。

3.3 LLLモデルと折衷パラダイムの違い

LLLモデルが折衷 (OLI) パラダイムとどのように異なるかを明確にする。

まず、LLLは、OLIの伝統的な国際化フレームワーク (所有、立地、および内部化の利点) と比較して、戦略的なフレームワークである。OLIは、戦略的な議論ではなく、ミクロ経済に基づくフレームワークである。国際ビジネス (IB) の枠組みが、信頼できる知識の体系を開発する際に、OLIがミクロ経済学的な議論であるが、LLLは戦略的な議論を明示的に示している。

第2の特徴は、後発者が先進企業とのギャップを埋めようとする際に利用される「キャッチアップ戦略」を提供する。後発者が加速する国際化に焦点を合わせるのには、例えば漸進的な拡大のアップサラモデルで説明されているように、ゆったりとした国際化の資源を自らのものとする余裕がない。OLIフレームワークは、議論していない。

第3の特徴は、新しいDMが拡大している世界経済の相互接続された相互連関特性に適応している。これにより、世界中の市場に拡大するにつれて、軽量で格子状の組織構造の組織を構築することができる。対照的に、OLIは、国際化のプロセスが展開する基質を対象としていない。

LLLのこれら3つの特徴は、多国籍企業の発展を理解するのを助けることができるフレームワークといえる。

中国やインドから出現した新しい多国籍企業のすべてのケースを説明してい

るわけではないが、かつては周辺地域と呼ばれていた地域から出現しつつある企業の最も顕著な特徴を捉えることは、キャッチアップ戦略の主要な特徴と、そのような企業が独特の後発者戦略を策定する際に活用できる。多国籍企業は、拡大し、規模と範囲において国際的になれば、OLIが議論している領域となる。しかし、そこに到達するには、ターゲットとする特定の技術と特定の市場によって構成されるキャッチアップ戦略を展開する必要がある。後発企業はミクロ経済学的な推論だけでそこにたどり着くのではなくて、グローバルな世界で自分のやり方で戦略を立てなければならない。このようにLLLは後発者としてニーズに適応した戦略的枠組みを提供している。

実際、LLLフレームワークを利用して、個々のケースメソッド用教材（AcerやSuzlon, Ispatなど）の作成や、一般的な実証的調査において、非常に多くの興味深い実証研究が行われている。タンとマシューズは加速された国際化の測定に関する研究（Tan and Mathews, 2015）、フウはDMの特許戦略に関する研究（Mei-Chih Hu, 2012）がある。

4. 事例分析

ここでは、LLLモデルと折衷パラダイムによる分析の比較を試みる。対象は、LLLモデルがDMとして議論しているエイサー（Acer）を例にして2002年から2006年頃を想定する。最近の状況については同社のWebサイトを参照されたい。


4.1 台湾のエイサー社について

エイサーの会社概要を表1に示す。

台湾のエイサー（ACER）は、創業者であるスタン・シー（施振榮）氏が1976年に設立した。中国語名称は「宏碁」股份有限公司であり、「広く永遠に、偉大な囲碁の勝負」という意味であり、積極的、活力のあるという意味とエース（Ace）の意味を含む。

事業分野はデスクトップ・モバイルPC、サーバおよび記憶装置、ディスプレイ、周辺装置の販売、ITソリューションである。売上高：49億USドル（2003年）、70億USドル（2004年）で、グループ企業は、PCパーツを販売するAOpen、メモリモジュールを製造するApacerなどである。エイサー（acer）会社沿革を表2に示す。

表1 エイサーの会社概要

企業	エイサー (宏碁)	
経営者	スタン・シー (施振榮)	
企 業 概 要	<p>1976年 スタン・シー (施振榮) と妻キャロリン・イー (葉紫華) とマルチテック社 (Multitech) 設立 (従業員11名)。</p> <p>工業デザイン, 海外貿易, マイクロコンピュータ関連の3業務 →マイクロコンピュータ市場 OEMと米国からの輸入で成長</p> <p>売 上: 49億USドル (2003) 70億USドル (2004)</p> <p>海外活動: 100か国以上 グループ全体39,000人を雇用</p>	
	グループ企業	<p>PCパーツ販売: AOpen</p> <p>メモリモジュール: Apacer</p>
	<p>1981年 マイクロ・プロセッサ1 (小教授一号, Micro processor I) を発売, 主に輸出</p> <p>1984年 「明碁電腦」(BenQ) 設立</p> <p>1987年 エイサー (Acer) に変更</p> <p>1987年 Acer Laboratories Inc.</p> <p>1996年 AOpenを設立。</p> <p>2004年 創業者スタン・シー引退</p> <p>2007年8月 ゲートウェイ買収</p> <p>2007年10月 バックカードベル買収</p> <p>2007年10月 ゲートウェイ買収</p> <p>2008年3月 E-TEN買収</p> <p>2009年 PC出荷数で世界第2位</p>	
	<p>事業分野</p> <p>デスクトップ・モバイルPC, サーバおよび記憶装置, ディスプレイ, 周辺装置, ITソリューション</p>	

出所: エイサーのHP情報などから筆者作成。

表2 エイサー (acer) 会社沿革

<p>1976年—マルチテック (Multitech) ・インターナショナル・コープの設立。</p> <p>資本金: 100万台湾ドル。5名が設立者。創業当初は従業員11名の小規模な会社。</p> <p>スタン・シー (施振榮) と彼の妻キャロリン・イー (葉紫華): 50%の株を保有。</p> <p>ケン・タイ (台中和), ジョージ・ファン (黃少華), フレッド・リン (林家和)。</p> <p>ケン・タイは, マイタック (MiTAC: 神通電腦) 社でインテル製品を扱っていた。</p> <p>当初は工業デザイン, 貿易, マイクロコンピュータ関連の3つを主な業務とする。</p>

成長企業の分析—極東地域を例にして—

- 一部創業メンバーの離脱により、マイクロコンピュータ市場に注力。
初期は他社ブランドによるOEMと米国からの電子機器の輸入で成長。
1978年—マルチテックは、パン・アジア（全亜電子）のマイコンキットEDU-80の販売代理を行う。
1979年—マルチテックは、台湾企業で初めて社員持ち株制度と配当金制度を実施した。
持株の社外に売却は禁止されており社員の優遇策である株式のオプションとは異なる。
社員の給料天引きによるエイサーの資金調達という意味合いがあった。
企業哲学は高度な権限委譲システムと極めてユニークな性善説、逆説的思考があった。
困難への挑戦、障害の突破、価値の創造がモットー（人がやることはやらない）。
1980年—EDU-80の輸出を開始する。
朱邦復とともに天童中文電腦を開発したが売れなかった。
1981年—コンピュータ学習機「マイクロプロフェッサーⅠ（小教授一号, MicroprofessorⅠ）」を発売。
ツインヘッド（倫理電腦）：チェン・イチュン（陳義誠）から10万台台湾ドルで買取り。
EDU-80での販売経験やマニュアル作成技術が効果を上げた。
テキサス・インスツルメンツの電子部品をビデオゲームメーカーに輸入販売（利益大）。
ライバルのマイタック社（神通電腦）が国内販売、マルチテック社は輸出に注力。
1982年—「マイクロプロフェッサーⅡ」を発売。
アップルⅡに類似。英国や南アフリカで告訴。
アップルⅡeと互換性のある「マイクロプロフェッサーⅢ」の販売を中止する。
1982年—米国コムデックスに出品されたコンパックのポータブルⅠに注目。
IBM互換機は知的所有権違反に問われなかった。
IBM PC/AT互換機をITRI（電子研究所）に委託して開発した。
（途中、台湾工業局の介入で、5社の共同）
1984年—ディスプレイ・周辺機器部門を受け持つ企業「明基電腦」（BenQ）を設立。
1984年—エイサーは米国にIBM互換パソコンを輸出。
BIOSがIBMの著作権を侵害していると訴えられる。
（1989年にもエイサーは、IBMにBIOSの著作権侵害で訴えられている）
1986年—龍騰国際計画の下で世界進出が始まる。
スローガン「龍夢成真、指日可待」（龍の夢が実現するまで指折り数えて待つべし）。
半導体設計のエイサーラボラトリ（揚智科技）を設立。
1987年—ブランド名を、マルチテックから、「エイサー」に変更する。
エイサーはOEM販売と自社ブランド販売を並立させるようになる。
カウンター・ポイント社を買収するが、失敗に終わる。
海外向けブランド名をマルチテックからエイサー（Acer）に変更。
半導体部門を切り離し、社名をAcer Laboratories Inc. (ALi) として子会社化。
1988年—純利益2.5百万米ドルと業績は順調で、株式を公開。
1996年—『わたしも……というのはわたしのスタイルではない(Me-Too Is Not My Style)』という本を出版。
1989年—経営トップにIBMで20年経験の劉英武（レオナルド・リユー）紹える。
エイサーは米国支社、台中、高雄の支社を100%子会社化する。
当初は51%以上を地元資本に、その後可能ならば100%子会社化という考え方。

テキサス・インスツルメンツ(TI)との合弁会社TI・エイサー(DRAM生産)に1億8,500万台湾ドル投資。人員整理を伴うリストラを実施。

1990年—アルトス・コンピュータ・システムを94百万米ドルで買収した。

本格的な北米ビジネスの拠点と想定したが失敗(エイサー最大の失敗)となった。

1991年—人員整理を伴うリストラを実施する。

年末に、IBM互換機不況に遭遇し、エイサーは創業以来最大の赤字に転落する。

1992年4月—エイサー社長、劉英武(レオナルド・リュウ)は引責辞任する。常々業績本格的な北米ビジネスの拠点とすべく、不振ならいつでも会長を辞めると言明していたスタン・シーは会長を退くことを表明するが、慰留され会長にとどまる。

1992年—ビジネスモデルとして「ファーストフードモデル」を採用する。

1996年—PCパーツメーカーAOpenを設立。

2001年—ブランドロゴを「Acer」から「acer」に変更。

2002年—100か国以上においてグループ全体39,000人を雇用。

2004年—創業者であるスタン・シーがエイサーから引退。

2005年—会長兼CEO: ジェイティ・ワン, 社長: ジャン・フランコ・ランチ。

2007年10月8日—パワードベルを買収することを発表。

2007年10月17日—ゲートウェイを買収(7億1,000万ドル)。

2008年3月3日—スマートフォンの設計・製造会社E-TENを買収すると発表。

2009年—第3四半期のPC出荷数でデルを抜き世界シェア第2位。

出所: 高垣 (2017) から修正

創業者のスタン・シー (Stan Shih: 施振栄) は、チェン・ロンが本名であり、外国人に覚えやすい名前としてスタン・シーを選んだ。本名とは、特に何の関係もない。表3に彼の略歴を示す。なお、マルチテック(エイサーの前身)の設立(1976)までを示す。設立以降は、表1を参照されたい。

なお、高垣(2017)では、経営者の特徴を「PIF: 企業原イメージ型」と「PA: 利益算術型」に、10項目の要因に分けて表現している。10項目は、(1)基本要素、(2)構成要素、(3)企業の熟知、(4)時間的枠組み、(5)事業領域、(6)キャッシュフロー、(7)トップからの指示、(8)企業を変わった場合の転職における企業への適応可能性、(9)後任者、(10)二つのアプローチの組み合わせ(経営者層と管理者層)である。参考として表4にその分析結果を示すが、スタンシーは総合評価として「PA: 利益算術型」である。

4.2 LLLモデルによるエイサー (Acer) の分析

台湾出身のエイサー (Acer) はDMの典型的な企業であり、創業者兼CEOのスタン・シーはDMのモデル戦略家であった。潜在的な後発者の優位性を捉

表3 略歴：スタン・シー

<p>1944年—台湾の台北から170キロ南にある鹿港で生まれた。 3歳の時に父が亡くなる。 少年時代は母とアヒルの卵を売り、文房具を売るなどして家族を養った。 計算が速く利発な子どもであり、商売には特別な才能を持っていた。 高校を優秀な成績で卒業。</p> <p>1968年—国立交通大学を首席で卒業。1年間軍務につき、除隊後、大学院へ進学。</p> <p>1971年—大学院で修士号を取得した。 大学では勉学よりも、社交性と指導性を身に付けた。 卓球、バレーボール、写真、チェス、ブリッジのクラブに参加。</p> <p>1971年—ユニترون・インダストリアル・コープ（環宇電子）に入社。 故郷の林一族の林榮春が株主。</p> <p>1972年—ユニترون（台湾北部の竹北）で、台湾初の電卓を開発し、商品化した。 電卓開発は工業デザイナーに外装を設計させ技術者を招いて試作品を作らせた。 ほとんど売れず。研究・開発部門から生産ライン部門に移った。</p> <p>1972年—クオリトロン・インダストリアル・コープ（榮泰電子）に移った。 林一族のビンセント・リン（林森）が設立した会社で、技術者株を与えられ取締役。 ペン時計を開発した。さほど革新的な製品ではなかったが、商業的には成功した。商品は売れなくては意味がないという信念を持った。 米国ロックウェルにマイクロ・プロセッサの買付と、その応用について学ぶために派遣された。帰国後は、台湾でマイクロ・プロセッサの知識を広めた。</p> <p>1976年—クオリトロンは、石油ショックに遭遇して、赤字を出さないうちに自己倒産する道を選んだ。</p>
--

出所：脇英世（2002）

え、それらを真の利点の源に変えるためにエイサーが物事を異なる方法で行った方法は、把握する価値がある。

エイサーのファーストフードのような戦略的革新は、小量と大量の組み合わせで出荷されたコンポーネントからPCをローカルで迅速に組み立てるだけでなく、エイサーグループ内の市場関係を模倣・代替するネットワーク内で密接に相互作用し、互いにサポートし合う相互接続された企業のグループを形成する。これに対するエイサーの表現は、古い中国語の表現からスタン・シーによって適応され、「Circle Dragons no head」と表記されている。

LLLモデルによるエイサー（Acer）の詳細の分析は、『Dragon Multinationals』（Mathews, J.A. 2002）の第3章に詳しく説明されているので参照されたい。

表4 エイサーの経営者への分析結果

企業	台湾・ACER (エイサー)
経営者	スタン・シー (施振榮) 氏
1. 基本要素	PA：利益重視の行動を中心とする
2. 構成要素	PA：有能な技術者，企業を手中(M&A)に。米国での業界知識が豊富
3. 企業の熟知	PA：幼少期からの金銭感覚。企業での失敗と，米国企業から学ぶ
4. 時間的枠組み	PA：短期的利益を重視
5. 事業領域	PA：マザーボード重視，後にPCに広げるが事業分野は拡大せず
6. キャッシュフローへの姿勢	PA：倒産，業績不振を経験し資金繰りを実感
7. 明確もしくは不明確なトップからの指示	PA：利益志向が強い
8. 企業を変った場合の適応可能性	PA：適応可能であろう
9. 後任者	PA：PA型の後継者であれば可能
10. 二つのアプローチの組み合わせ	PA：PA&PAであるから困難性低い
総合評価	PA (利益算術) 型

出所：高垣 (2017) から修正

4.3 折衷パラダイムによるエイサー (Acer) の分析

エイサーに対する折衷パラダイム (OLI) による分析を表5に示す。

折衷パラダイムはある特定の時期における分析であり，時々刻々と成長を続けるエイサーに代表されるドラゴン多国籍企業に対しては，表5を何枚か作らないと表現できない。

5. 考 察

5.1 折衷パラダイムを修正すべきかどうか

折衷パラダイムに修正の余地があるとするならば，カントウェル (2015) と重複するが，その成立過程から前提に置いていない下記のような事柄であろう。

(1) 静的な分析であり，動的な分析をどうするのか。

成長が著しい企業の分析の場合，時代区分ごとの分析を要する

(2) 直接投資を説明するものである。

表5 エイサーに対する折衷パラダイムによる分析

	一般的な説明（製造業を想定）	エイサー
所有の優位性 (Ownership Advantage)	①研究開発に伴う知的財産権 ②経営管理、マーケティングなど企業の組織にかかわるスキル ③製品の差別化、トレードマーク、ブランドネーム ④規模の経済にかかわる企業のサイズ ⑤設備の最小効率サイズなど	①開発拠点 ②創業者のビジョン ③買収先のものを活用 ④自社工場の生産ロット大 ⑤外注を組み合わせ
立地の優位性 (Location Advantage) 〈所有の優位性と の組み合わせ〉	①天然資源・人工的に創出された資源の賦存、国際的な輸送・コミュニケーション費、関税・非関税障壁、投資インセンティブ、インフラ、技術基盤などの供給側の要素 ②市場規模や所得規模、消費者の嗜好、成長率、発展段階などの需要側の要素。 ③各国に存在するイデオロギー、言語、文化、ビジネス、政治などの相違など。	①供給側の要素 良好な地域に参入、 輸入販売、提携、ライセンス シッピングを駆使 ②成熟市場と成長市場に特化 ③近接地域から参入
内部化の優位性 (Internalization)	①契約の締結・更新に関わる費用の軽減 ②売却しようとする技術に関する買い手の不確実性 ③製品の利用や再販売に対する支配の必要性 ④価格の差別化、もしくは相互利用の優位性	輸入販売、提携、ライセンス シッピングを駆使で拠点を増やす

出所：一般的な説明は、Rugman, Lecraw, and Booth (1985) p. 19。エイサーは筆者作成。

その他の選択肢（輸出、ライセンスリング、提携など）の説明をどうするか
最近では、直接投資とその他の組み合わせを行う企業が出てきている

- (3) O優位はM&Aで取得できる
- (4) また、子会社での蓄積でも可能である
- (5) ボーングローバル企業のように経営資源が潤沢ではない企業のO優位の位置づけ
- (6) 水平的多角化、垂直的多角化、それらの組み合わせをする企業の分析をどうするか
- (7) 創業者の起業家精神の影響をどのようにモデルに組み込むのか。

5.2 LLLモデルの位置づけ

ここでは、「新興工業国からの新興多国籍企業の独特の戦略を理解する方法」として、21世紀初頭に提供されたLLLの概念的戦略的枠組みの達成された進歩と進化を概説した。

これらの企業や中国、インド、ブラジルなどの国々における出発地が世界経済において重要性を増すにつれて、戦略的選択を明示する方法としてのLLLモデルの重要性も高まっている。ダニング (Dunning) とナルラ (Narula), そしてマシュー (Mathews) による2006年の議論 (Dunning, 2006 ; Narula, 2006 ; Mathews, 2006a, 2006b) では、LLLをOLIのミクロ経済推論に代わる戦略的枠組みとしてではなく、OLIの時代を超越した洞察を、グローバル化した経済のプレーヤーになろうとしていた後発企業の戦略的必需品で補完する方法として見ていた。リンケージとレバレッジによって推進される後発者のラーニングと、これらの企業がグローバルリーダーと同等に先んじることを可能にする自律的な能力の開発を区別する必要性など、改良が現れている。戦略的枠組みとしてのLLLの基本的な特徴は、時代を超越したミクロ経済の議論に基づくOLIと比較して、依然として残っている。

5.3 統合モデルへの示唆

前述の5.1で述べた事柄を解消する試みとして、高垣 (2019) では「ダイナミックOLIサイクル」して提言している。実証分析を高垣 (2021)で行っているが、事例の数が少ない状況である。

6. ま と め

本論では、折衷パラダイムの成り立ちから発展段階を概観した。さらに発展途上におけるドラゴン多国籍企業に対するLLLモデルを紹介した。これらのことからここでケースバイケースとも言える地域特有の分析モデルで良いのか、さらに最近の新しいトレンドである製造業以外の国際化やBGC (Born Global Company) を包含できそうな統合モデルが必要ではなかろうか。統合モデルに向けての修正項目が整理できた。

なお、今後の課題として北欧における文化的な近接性を考慮しているウプサラ (Uppsala) モデル (Johanson, 1975 ; Johanson and Vahlne, 1977, 2003) を

用いて、ASEAN諸国の華人企業を対象とした分析を予定している。

これらを、分析した上で、統合モデルについて議論したい。

英文参考文献：

- Agarwal, S., & Ramaswami, S. N. (1992). Choice of foreign market entry mode: Impact of ownership, location and internalization factors. *Journal of International Business Studies*, 23(1): 1-27.
- Boddewyn, J. J. (1985). Theories of foreign direct investment and divestment: A classificatory note. *Management International Review*: 57-65.
- Boddewyn, J. J. (1988). Political aspects of MNE theory. *Journal of International Business Studies*, 19(3): 341-363.
- Brouthers, L. E., Brouthers, K. D., & Werner, S. (1999). Is Dunning's eclectic framework descriptive or normative? *Journal of International Business Studies*, 30(4): 831-844.
- Buckley, P. and Casson, M.C. (1976). *The Future of Multinational Enterprise*. London: Macmillan.
- Buckley, P.J., Enderwick, P., Forsans, N., & Munjal, S. (2013). Country linkages and firm internationalisation: Indian MNEs within economic-political alliances of nations. In G. Cook, & J. Johns (Eds.), *The Changing Geography of International Business*. Basingstoke: Palgrave MacMillan.
- Buckley, P.J., Forsans, N., & Munjal, S. (2012). Host-home country linkages and host-home country specific advantages as determinants of foreign acquisitions by Indian firms. *International Business Review*, 21(5): 878-890.
- Buckley, P.J., Munjal, S., Enderwick, P., & Forsans, N. (2016a). Cross-border acquisitions by Indian multinationals: Asset exploitation or asset augmentation? *International Business Review*, 25(4): 986-996.
- Buckley, P.J., Munjal, S., Enderwick, P., & Forsans, N. (2016b). The role of experiential and nonexperiential knowledge in cross-border acquisitions: The case of Indian multinational enterprises. *Journal of World Business*, forthcoming.
- Cantwell, J.A. (2014). Revisiting international business theory: A capabilities-based theory of the MNE. *Journal of International Business Studies*, 45(1): 1-7.
- Cantwell, J.A. (2015). An Introduction to the Eclectic Paradigm as a Meta-Framework.

- work for the Cross Disciplinary Analysis of International Business. In J.A. Cantwell (Ed.), *The Eclectic Paradigm: A framework for synthesizing and comparing theories of international business from different disciplines or perspectives*: 1-22. London and New York: Palgrave-Macmillan.
- Cantwell J.A. (Ed.) (2015). *The Eclectic Paradigm: A framework for synthesizing and comparing theories of international business from different disciplines or perspectives*. London and New York: Palgrave-Macmillan.
- Cantwell, J.A., Dunning, J.H., & Lundan, S.M. (2010). An evolutionary approach to understanding international business activity: The co-evolution of MNEs and the institutional environment. *Journal of International Business Studies*, 41(4): 567-586.
- Dunning, J.H. (1977). Trade, location of economic activity and the multinational enterprise: A search for an eclectic approach In B. Ohlin, P.O. Hesselborn, & P.J. Wijkman (Eds.), *The International Allocation of Economic Activity*: 395-416. London: McMillan.
- Dunning, J.H. (1979a). Explaining changing patterns of international production: in defence of the eclectic theory. *Oxford bulletin of economics and statistics*, 41(4): 269-295.
- Dunning, J.H. (1979b). The Determinants of International Production. *Oxford Economic Papers*. 25. Pp. 289-336.
- Dunning, J.H. (1980). Toward an eclectic theory of international production: Some empirical tests. *Journal of International Business Studies*, 11(1): 9-31.
- Dunning, J.H. (1981). *International production and the multinational enterprise*. London: Allen & Unwin.
- Dunning, J.H. (1988). The eclectic paradigm of international production: A restatement and some possible extensions. *Journal of International Business Studies*, 19(1): 1-31.
- Dunning, J.H. (1991). The eclectic paradigm of international production: A personal perspective. In C. Pitelis, & R. Sugden (Eds.), *The nature of the transnational firm*: 117-136. London: Routledge.
- Dunning, J.H. (1993). *Multinational enterprises and the global economy*. Wokingham: Addison Wesley Publishing company.
- Dunning, J.H. (1995). Reappraising the eclectic paradigm in an age of alliance capitalism *Journal of International Business Studies*, 26(3): 461-471.
- Dunning, J.H. (1997). *Alliance capitalism and global business*. London: Routledge.

- Dunning, J.H. (1998). *Globalization, trade, and foreign direct investment*. Oxford: Elsevier.
- Dunning, J.H. (2000). The eclectic paradigm as an envelope for economic and business theories of MNE activity. *International Business Review*, 9(2): 163–190.
- Dunning, J.H. (2001). The eclectic (OLI) paradigm of international production: past, present and future. *International Journal of the Economics of Business*, 8(2): 173–190.
- Dunning, J.H. (2002). Relational assets, networks and international business activity. In F.J. Contractor, and P. Lorange (Eds.), *Cooperative Strategies and Alliances*: 569–593. Pergamon: Amsterdam
- Dunning, J.H. (2006a). Comment on Dragon multinationals: New players in 21st century globalization. *Asia Pacific Journal of Management*, 23(2): 139–141.
- Dunning, J.H. (2006b). Towards a new paradigm of economic development: implications for the determinants of international business activity. *Transnational Corporations*, 15(1): 173–227.
- Dunning, J.H., and Lundan, S.M. (2008a). Institutions and the OLI paradigm of the multinational enterprise. *Asia Pacific Journal of Management*, 25(4): 573–593.
- Dunning, J.H., and Lundan, S.M. (2008b). *Multinational enterprises and the global economy*. Cheltenham: Edward Elgar.
- Dunning, J.H., and Lundan, S.M. (2010). The institutional origins of dynamic capabilities in multinational enterprises. *Industrial and Corporate Change*, 19(4): 1225–1246.
- Hamel, G. and Parahalad, C.K. *Competing for the Future*. Harvard Business School Press
- Hu, M.C. (2012). Technological innovation capabilities in the thin film transistor-liquid crystal display industries of Japan, Korea, and Taiwan. *Research Policy* 41(3), 541–555 (SSCI)
- Hymer, S.A. (1960). *The international operations of national firms: A study of direct foreign investment*. MIT, Cambridge, MA, Boston.
- Johanson, H.G. (1975). *Technology and Economic Independence*. London Macmillan.
- Johanson and Vahlne, J.E. (1977). The international Process of the Firm. *Journal of International Business Studies*. 8. pp. 23–32
- Johanson and Vahlne, J.E. (2003). *Learning in the International Process of the Firm*. Edward Elgar.
- Mathews, J.A. (2002). *Dragon multinational: a new model for global growth*, New York:

- Oxford University Press.
- Mathews, J.A. (2006). Dragon multinationals: New players in 21st century globalization. *Asia Pacific Journal of Management*, 23(1): 5-27.
- Mudambi, R., & Navarra, P. (2004). Is knowledge power? Knowledge flows, subsidiary power and rent seeking within MNCs. *Journal of International Business Studies*, 35(5): 385-406.
- Mundel, R. (1957). International Trade and Factor Mobility. *American Economic Review* vol. 47, no. 3, pp. 321-335
- Munjal, S. (2014). Foreign Acquisitions by Indian Multinational Enterprises: Testing and Extending Internationalisation Frameworks. *AIB Insights*, 14(3): 21-23.
- Munjal, S., Buckley, P.J., Enderwick, P., and Forsans, N. (2013). The Growth Trajectory of Indian MNEs. In C. Brautaset, & C. Dent (Eds.), *The Great Diversity - Trajectories of Asian Development*: 191-205. Wageningen: Netherlands: Wageningen Academic Press.
- Munjal, S., and Pereira, P. (2015). Opportunities and challenges for multiple-embeddedness through mergers and acquisitions in emerging economies. *Journal of Organizational Change Management*, 28(5): 817-831.
- Pereira, V., Munjal, S., and Nandakumar, M.K. (2016). Reverse dependency: a longitudinal case study investigation into Headquarter-Subsidiary relationship in the context of an emerging country. *International Studies of Management & Organization*, 46(1): 50-62.
- Ray, P.K., Ray, S., & Kumar, V. (2017). Internationalization of Latecomer Firms from Emerging Economies: The Role of Resultant and Autonomous Learning. *Asia Pacific Journal of Management*. 34, 851-873.
- Rugman, Lecraw, and Booth (1985). *International Business: Firm and Environment*. New York: McGraw Hill
- Tan, Hao and Mathews, John A., (2015). Accelerated internationalization and resource leverage strategizing: The case of Chinese wind turbine manufacturers. *Journal of World Business*. Elsevier, vol. 50(3), pages 417-427.
- Teece, D.J. (2014). A dynamic capabilities-based entrepreneurial theory of the multinational enterprise. *Journal of International Business Studies*. 45(1): 8-37.

日本語参照文献：

高垣行男（2017）. 『経営者の戦略決定』 創成社

高垣行男（2019）. 『国際ビジネスの新潮流 —ダイナミックOLIサイクルの試み—』
創成社

高垣行男（2021）. 『起業家精神と国際ビジネス』 創成社

脇英世（2002）. 『IT業界の開拓者たち』 ソフトバンク パブリッシング

Webサイト：

エイサー（Acer） <https://www.acer.com/worldwide/> （2022. 8. 4閲覧）