

【論文】

多国籍企業におけるイノベーションによる成長戦略

Technological Innovation and Growth Strategies of Multinational Corporations

比 嘉 孝 治
Takaharu HIGA

【要 旨】

本論文は、今日のグローバル化した資本主義経済において重要なイノベーターと考えられる多国籍企業における成長戦略の理論を再検討するものである。すなわち、現在の多国籍企業は国境を越えて知識を移転することを通してのイノベーションが企業成長に重要な役割を担っており、既存の慣行を打破して革新を促進するという意味では、シュムペーターの主張する企業者としての役割を担うものとなっている。ここでの多国籍企業におけるイノベーションの重要性をクローズアップし、成長戦略という視点から代表的な多国籍企業の事例研究を試みた。そこから抽出された共通性には、企業の成長要因となる経営資源の源泉を求める基本的な戦略が、これまで企業の内部資源による「内部成長」から、グローバル資源の利用を積極的に取り組む形での「外的成長」へと急速に移行しつつある点が指摘できる。そこから、それぞれの企業が成長する要因について、イノベーションによる成長戦略と今後の方向性と課題について考える。

キーワード：イノベーション、コア・コンピタンス、価値創造、多国籍企業、成長戦略

はじめに

本論文の執筆動機は、現在成長している多国籍企業の成長戦略に関して、従来構築されてきた経営戦略に関する理論を整理した上で、企業成長に関わる主要な要因としてのイノベーションによる成長戦略を抽出し、実際の企業事例で検証してみることにある。

そこでまず、第1章では、国際ビジネスで急速に発展した多国籍企業の生成過程を歴史的に概観することで、今日のグローバル化した経済のイノベーターとしての役割を確認する。第2章では、成長過程にある企業における経営戦略の理論を分類し、多国籍企業との相互関連について考える。第3章では、イノベーション理論の成長性という側面から相互に関連付けて、共通する要素を抽出する。第4章では、多国籍企業の成長戦略という側面から、イノベーションを活用したビジネスモデルや競争環境、業務プロセスや分析を通してグローバルな展開を行っている企業活動の実際の事例を検証する。そして終章では、多

国籍企業の代表的な事例研究より、それぞれの企業が成長する要因について、本論文で主張するイノベーションによる成長戦略を裏付けることにしたい。

第1章 現代多国籍企業の成立

第1節 多国籍企業概念

多国籍企業は主として2カ国以上で事業活動を行っており、現在では国際的な投資の流れ、貿易、および国境を超えた知識移転の重要な担い手となっており、グローバル化の核心でもある。このような多国籍企業を測る規模的な尺度としては投資対象国の数や、一定の規模を備えていることが前提となっているのだが、財やサービスを本国から輸出することだけをもって国際的活動であるとするような企業は、多国籍企業の範疇には入っていない。多国籍企業であるためには、次に示す2つのタイプの海外投資の活動のうち一方の投資活動を行うことが前提なのである。(ジョーンズ 2007、6頁)

1. 多国籍企業は、外国にある資産を所有し支配する目的で対外直接投資を行っていること。
2. 多国籍企業は、海外資産の取得を、既存企業の買収を通じて、あるいは新規に事業活動を開始するといういわゆる「グリーンフィールド投資¹⁾」によって行なわれていること。

ここでの多国籍企業の規模を測定する最も一般的な計量的な尺度には、通常、対外直接投資の金額が比較対象となっている。しかし、ここでの財務指標が、国境を越えて流れる知識や企業者精神の次元を把握しておらず、多国籍企業が移転する経営資源の把握としては、ほとんど役に立たないといった欠点をも有しているので(ジョーンズ 2007、8頁)、この点は差し引いて考える必要があるが、以下、その発展のプロセスを計量的にみることによって多国籍企業の成長を把握する。

第2節 グローバリゼーションでの技術協力

多国籍企業は、1980年代を通じて対外直接投資の年間平均成長率も14%、1996年から2000年の間では、年率40%も成長するなど(ジョーンズ 2007、51頁)、グローバル経済を統合する主導的な推進者となった。これは、世界の輸出額の成長率(4.2%)と世界の生産高の成長率(1.2%)の双方を上回っている(ジョーンズ 2007、51頁)。このような多国籍企業の巨大な投資金額は、今や国境を越えた合併や買収(M&A)という経営戦略に集約され、それは対外直接投資の主要な手段となった。とりわけ、国際M&Aは、グローバル化がもたらす新しいビジネスチャンス、インターネット関連の技術革新、グローバルな株式会社にみられる株価の高騰によって推進され、2001年には、世界の対外直接投資の累計額は6兆8000億ドルにまで達している(ジョーンズ 2007、51頁)。とりわけアメリカは、2004年には依然として他を寄せつけない世界最大の投資国にまで成長し

ている (Huang 2003)。インドでは、1991 年の開放政策以降も対外直接投資はあまり増えなかった (ジョーンズ 2007、52 頁)、経済成長への影響はわずかであった。他方、インドのディアスポラ (国外移住者) は、アウトソーシングの機会を彼らの祖国へと振り向けた。バンガロールでの IT 産業の急速な発展は、シリコンバレーで働いていたインド人との事業協力関係 (ビジネスリネージュ) に起因している (Carana Corporation 2004)。

このように多国籍企業による国際生産の統合が進むにつれて組織形態も同時に進化してきており、ほとんどの産業で巨大企業が M&A によりつくられることで、企業の境界線も曖昧になり、経営の非効率な側面も露呈している。大企業は、研究開発に多額の投資を行っていたが、次第にイノベーションの重要性に気づきはじめ、その成功には経営戦略が必要であった (Christensen 1997)。その結果、「コアではない」ビジネスからの投資の引き揚げ、企業内で遂行されていた多くの高付加価値活動のアウトソーシング、供給業者や顧客あるいはイノベーションにおけるパートナーとして行動する他企業との提携が一般的な傾向となった。このような状況のもとでは新しいグローバル経済が一層複雑化することで、大企業はイノベーションの開発への支出と購買力という点で、重要な役割を演じてきた (Mathews 2002)。ラグマンとドクルーズ (Rugman & D' Cruz 2000) は、北米、ヨーロッパ、日本の三極のうち、それぞれの極で 20% 以上の売上高を持つが、1 つの極の売上高は 50% 未満だという企業を「グローバル」と定義している。それによると、「グローバル」企業はわずか 9 社のみであったことになる。そのほとんどは、IBM、ソニー、インテルのようなコンピュータ、遠距離通信およびハイテク産業や、コカコーラ社のようなビッグビジネスなのであり、自国で成長することで他国に進出しようとする会社であった (ジョーンズ 2007)。以上のように多国籍企業の成立とその成長要因を述べてきたが、それに関連する経営戦略がいかに実施されてきていたのかを見てみよう。

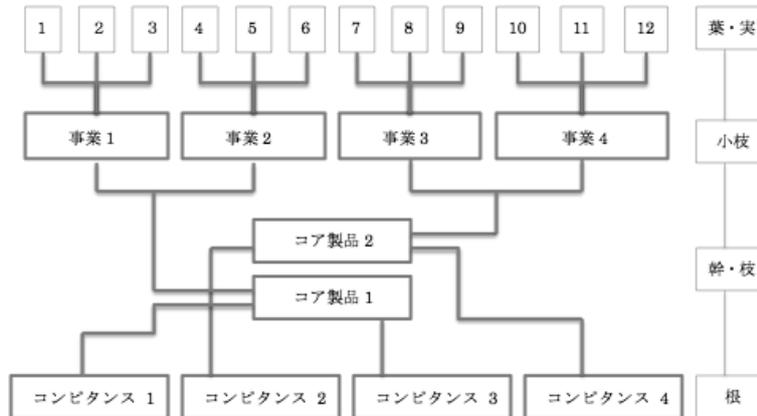
第 2 章 成長戦略のパターン

本章では、多国籍企業が国際的に経営を展開するためにさまざまな戦略を採用してきたプロセスに関して、これまで研究されてきたコア・コンピタンスやイノベーションによる価値創造など企業の成長戦略の理論を相互に関連付けることで、多国籍企業の成長戦略について、その共通性をクローズアップする。

第 1 節 コア・コンピタンス

プラハラード＝ハメル (1990) は多国籍企業の成長戦略を明らかにするために、コア・コンピタンスという概念を導入している。それによれば、日欧米の企業の比較分析から、その企業観の相違によって、欧米企業を製品単位のポートフォリオ (組み合わせ) と理解し、日本企業は製品を生み出す能力のポートフォリオ (組み合わせ) と解釈する。

図1 コア・コンピタンスのポートフォリオとしての企業観



出所：プラハラード＝ハメル（1990、p81）より編者作成、
中橋國藏 編著『経営戦略の基礎』東京経済情報出版、2008年、126頁。

すなわち、多角化して複数の事業を展開する会社を大きな木に見立て、図1に描かれているように、幹とコア製品、小枝を事業部、葉や花は最終製品、そしてそれらに栄養を与える根がコア・コンピタンスであると考えた。つまり、このようなコア・コンピタンスとは、常に新しい最終製品を生み出すために多様な製造技術の調整と複数の技術の統合を学ぶための、組織内における集合学習なのである（中橋2008、126頁）。このようなコア・コンピタンスは長年にわたって企業の中で蓄積されるため、模倣が困なものとなり、持続的な成長戦略の源泉となっている（プラハラード＝ハメル1990）。ここでは、企業を最終製品や事業のポートフォリオとして捉えるのではなくイノベーションを蓄積するコア・コンピタンスとして捉えることで、持続的競争優位性を獲得することができるのである（中橋2008、126頁）。

このようなコア・コンピタンスが市場における企業の地位や競争力を左右するということが自体は、決して新しい理論とはいえない。問題は、数多く考えられるコンピタンスの中でどれがコアであり、どれがコアでないかをどのようにして区別できるかということである（宮川2005、320頁）。ここでは、成長戦略という側面で、このようなコア・コンピタンスにおける主導権を守り、維持することが多国籍企業の成長において重要な課題なのであり、イノベーションと価値創造と密接な関連性がある。以下、そのことについて詳細に述べることにしよう。

第2節 イノベーションと価値創造

プラハラード＝クリシュナン（2009）によると、成長戦略上の技術革新を行う重要な要因として「顧客経験の共創」を考える。つまり、消費者の商品価値は、自分だけの得がたい経験から生じ、企業が数多くの消費者を対象とするとしても、瞬間的には、ひとりの顧客による消費経験に注意を集中する必要性を訴えている。次の重要な要因としては「グ

ローバル資源の利用」があり、これは大規模に幅広く事業を展開する企業でも、単独では、各顧客にそのつど満足のいく経験を充たすだけの力を持たず、様々な関連企業の力を借りる必要があるということである。これは前述してきた多国籍企業のグローバル化のなかでの企業間の技術提携の重要性を唱えているものに他ならない。そこでは経営資源の有無というよりも、社内外の資源が十分に機能する状態にあるかどうかが重要であると説明する。しかも、このようなプロセスは、事業分野を問わず、前述した価値創造を行うためには、重要なのであり、そのことは人材マネジメント、製品開発、製造、価値設定、物流、マーケティング、ブランド・マネジメント、企業のテクノロジー基盤、つまり基幹となるITとその仕組みや、経営者の仕事のやり方、技能、発想などに大きく影響するものである。したがって第4章の事例研究では、このようなパターンの大まかな相違点について、具体的に多国籍企業にあてはめて、考察してみることにしよう。

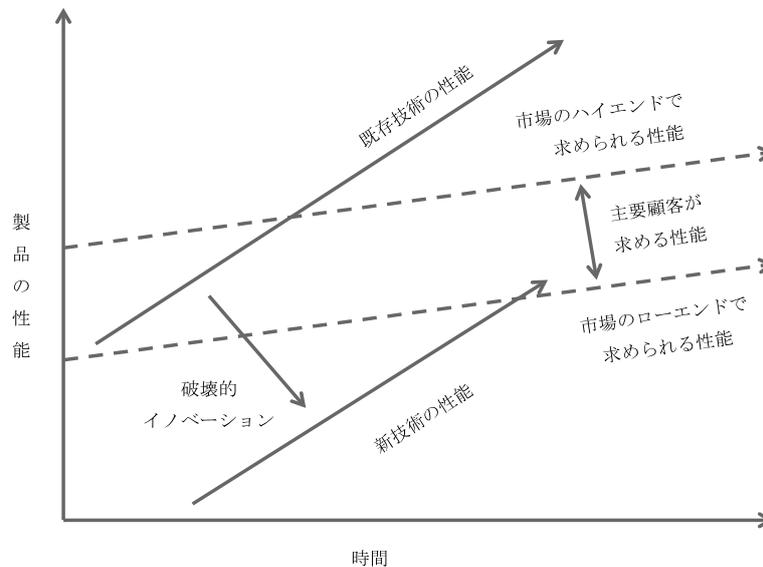
第3章 イノベーションによる成長戦略

成長戦略上のイノベーションは、技術の革新のみではなく、様々な側面での斬新性を意味している。イノベーションを経済の主役に位置づけたシュムペーター（1926）によれば、イノベーションとは、新しいものを生産する、あるいは既存のものを新しい方法で生産することである。本論文ではそのような側面でのイノベーションによる企業の成長戦略について考察するものである。企業が開発した新製品がイノベーションとして成り立つためには、市場で売られ、普及していく必要がある、企業間の連携が必要である。このようなプロセスを前提にして、イノベーションについてそのタイプを類型化して理解することにしよう。

第1節 イノベーションの類型

クリステンセン（2000）は、イノベーションを「持続的イノベーション」と「破壊的イノベーション」と分類することによって、業界リーダー企業が新規参入企業に敗れる理由について説明した。図2は、持続的イノベーションを追求するリーダー企業が、破壊的イノベーションを追求する後発企業に敗れるプロセスを示したものである。

図2 持続的イノベーションと破壊的イノベーション



出所：クリステンセン 2000年、邦訳 2001年、10頁を加筆修正。

「持続的」対「破壊的」というイノベーションの2分類は、技術革新が既存製品の性能を上げるか下げるかによって定義されているものであって、技術革新の程度が漸進的か急進的かとは関係ない。つぎに、イノベーションの源泉に関して考察してみよう。

イノベーションの源泉とは、イノベーションを生み出している担い手のことである。長い間、製品イノベーションはその製品を作っているメーカーによって生み出されると考えられてきた。例えば、トランジスタ・ラジオを作ったソニー、iPodを作ったアップルなど、企業がイノベーションの担い手であると思われてきた。これに対して、フォン・ヒッペル（1976）は、イノベーションの源泉は多様であることを明らかにした。すなわち、イノベーションの担い手は、企業以外に、商品を実際に使っているユーザーや原材料や部品をメーカーに提供する供給業者である場合がある。このように、ユーザーが、プロトタイプまで開発し、それからのイノベーション・プロセス、例えば、プロトタイプの改善や製造、市場導入などをメーカーが行うイノベーションをフォン・ヒッペルは「ユーザー・イノベーション」とよんだ。そして、製品のプロトタイプまで自分で作っているユーザーを「リード・ユーザー」とよんでいる。ただし、フォン・ヒッペル自身が言及しているように、ユーザー主導のイノベーションが、すべての製品・産業にあてはまるわけではない。また、ユーザー・イノベーションも、企業は外部のリード・ユーザーのアイデアを取り入れて新製品を開発できることを示している（フォン・ヒッペル 1988）。

これに関連して、チェスブロウ（2003）は、アイデアの創出から市場化までのすべてのプロセスを自社内で行うイノベーションを「クローズド・イノベーション」とよび、アイデアを外部から取り入れて行うイノベーションを「オープン・イノベーション」とよんでいる。ここでいう「クローズド・イノベーション」は、文字通り閉鎖的イノベーションで

あり、企業はイノベーション・プロセスすべてを自社内部の活動によって閉鎖的に行う。従来、多くの多国籍企業がクローズド・イノベーションの方法をとっていた。これに対して、「オープン・イノベーション」とは、文字通りの開放的イノベーションであり、企業はイノベーション・プロセスのすべてを自社内部で行うのではなく、外部で創出されたアイデアや技術を取り入れて、それを製品化し、市場導入するのである。また、オープン・イノベーションの概念には、企業が自社のアイデアや技術を外部の企業に提供することも含まれている。チェスブロウによると、オープン・イノベーションとは、企業は自社のビジネスモデルを基準にして、そのビジネスモデルが必要とするなら、企業の内外を問わず、アイデアや技術を探求し、活用するものである。また、自社のビジネスモデルに上手く適合しない内部のアイデアや技術を、それを必要とする外部の企業に提供するものである。

これらを前提にして以下、イノベーションによる成長戦略の特質について理解する。

第2節 イノベーションによる成長戦略の特質

第1章で多国籍企業の変遷をみてきたように、多国籍企業の重要な課題は、知識の創造と移転であり、とくに資本集約的な製造業においては、アメリカ、ヨーロッパ、そして後にはそれ以外の国々の企業が、自社の研究所の設立を通じてイノベーションの重要性を認識し推進してきた。バートレットとゴシャルによれば、当初、多国籍企業は、たんに親会社の知識を子会社に伝える運搬手段であると考えられ、彼ら（Bartlett & Ghoshal 1989）のいう、インターナショナル型の組織モデルが、とりわけ、前述した知識移転に影響しており、それによるとかなり早い時期から、子会社は自分自身で革新的能力を身につけ始めてくると理解された。

このように多国籍企業における研究開発による、発明や発見からイノベーションまでの知識移転プロセスについては、通常、困難な作業がともなっており、必ずしも自社の発明を製品化できるとはかぎらず、他の企業の特許をライセンス取得して、それを製品化することも珍しくないのである。いくつかのハイテク産業では、スタートアップ段階のベンチャー企業を買収することによって革新能力を維持する企業もアメリカで多くみられている。通信やその他の業種の事例では、インドのバンガロール周辺のソフトウェアクラスターのような、より安価でより創造的な場所に、イノベーションの一部をアウトソーシングする経営戦略も採用されている。別の戦略としては、企業内部で技術能力を地理的に分散化させることによって、国や地域、さらには特定地方におけるイノベーションの特質と多様性を、絶えず採用しうるような戦略も存在する。このようなローカリティの多様性は、各国・各地域で教育体系やビジネス文化の特性が異なること、さらには、企業と公共政策の関係が多様であることによってもたらされている（Nelson 1993; Cantwell 1989）。多国籍企業は、さまざまなローカリティのなかで行われた研究成果を総合的に活用することで、革新能力を強化できる。これは、研究開発における海外子会社の「親孝行効果」

(Kuemmerle 1999)、すなわち、本論文で主張している多国籍企業の成長戦略の一つなのである。

以下、このような多国籍企業の本社で研究開発された優位技術のグローバルな専有を目的とする海外移転の成長戦略に関して知識移転という視点で少しく概説してみよう。知識移転の内部化理論によれば、多国籍企業が存在する理由は、市場よりも企業組織のほうが国境を越えた知識移転に際し効率的である。しかしながら、コグットによれば、この企業内部での効率的な知識移転は、単純なものではなく、複雑な暗黙知ないし「ノウハウ」が、コード化しにくい、「粘着的」なものである (Kogut & Zander 1992 ; von Hippel 1994) という。しかしながら、パートレットとゴシャルが力説するように、多国籍企業内部での複雑な知識移転は極めて重要な組織の成長戦略のパターンを構成するものと考えられる。

これまで議論してきた多数の歴史的事例から明確にいえることは、企業内での知識移転は複雑なことから決して容易に行われてきたものではなかったということである。このように多国籍企業内での知識伝播は、けっして単純なものではなく、企業の戦略の意思決定によって大きく作用されている。パートレットとゴシャル (1989) によって描かれたマルチナショナル型の組織は、企業という境界内部ですばやい知識伝播を達成するうえで、特異な問題を抱えていたように思われる。

以上の歴史的根拠を踏まえて、次のことが考えられる。すなわち、多国籍企業は国境を越えて知識を移転する優れたイノベーターであるということである。この点を考慮すると、マルチナショナル型の組織よりも、インターナショナル、グローバル、あるいは、トランスナショナル型の組織のほうが知識移転において、より効率的ということになるように思われる。しかし、それらの組織形態が知識移転に際して障害もまた存在する。つまり、海外派遣社員を起用したとしても、多国籍企業内における国家間の職務異動には限界があり、これが知識移転にとって大きな制約要因ともなっている。なぜなら、多国籍企業は国境を越えて継続的に技術移転を行うのに、なんら優れた機能を持っているものではなく、研究開発による発明や発見からイノベーションまでの知識移転プロセスについては、たえず困難な作業が付随しているものである。以上述べてきたことをもとにして、多国籍企業の事例で概観することにする。

第4章 事例研究 (ケーススタディ)

第1節 ソニー・グループ

ソニーにおける事例研究より、同社は数年前に、社内の組織があまりに複雑多様になっているために、同じような製品の開発が重複してすすめられ、協力して行えば他の部門にとって大きな助けになるような研究が、ある部門ではほとんどの秘密裏に垣根の内側だけで勧められているのを知り、これを打破するシステムを考えた。月に一回社内でもテクノロジー・シンポジウムを開催するというのがそのアイデアだった。ここで事業部長と研究開

発に携わるリサーチャーが同席して相互に報告する(盛田＝ラインゴールド 1990、407頁)。従来のシステムでは、トップもそのスタッフも、一拍遅れでなければ開発の現状、プロジェクトの実態を知ることができなかった。

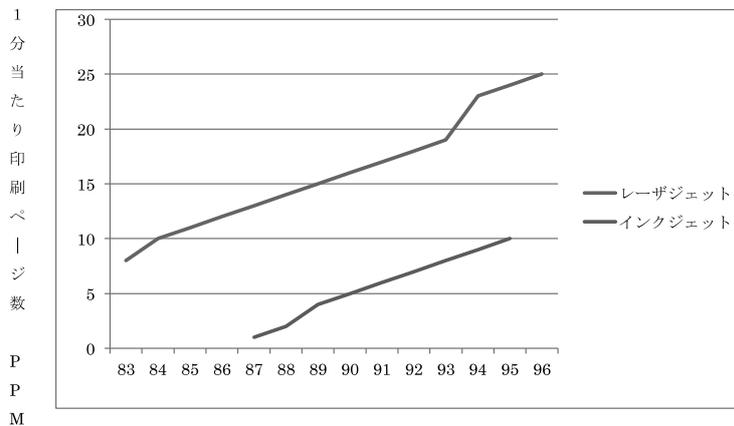
だからと言って、ソニーで基礎研究が軽んじられているわけでは決してない。現実には多くの基礎研究プロジェクトが承認されている。しかし途中まで進みながら撤退を余儀なくされた開発計画もある(盛田＝ラインゴールド 1990、408頁)。

経営資源に注目したコア・コンピタンス論によれば、企業の戦略行動の第一歩は独自の資源を蓄積することであり、蓄積された資源にあわせてポジショニングが行われる(青島＝加藤 2003、30頁)。現在、デジタルカメラなどの撮影素子として使われている CCD のトップメーカーであるソニーは、1970年代初頭に、トランジスタから IC への転換とともに主導権を失った半導体技術を蓄積するために、当時最も難しいと考えられた CCD 開発に着手したといわれている(菊池 1992)。CCD 事業自体は、利益のない長い期間を経験することになるが、そこでの技術蓄積が、その後のビデオカメラ市場でのソニーの競争優位に多大な貢献をした。そこには長期的な技術や事業構想はあったにせよ、必ずしも最初から市場における明確なポジショニングがあったわけではない。むしろ独自の資源蓄積がその後の事業展開を促したといえる(青島＝加藤 2003、31頁)。このように資源に注目する戦略論に従えば、具体的な事業領域の設定の前に資源の蓄積活動を行うことになるため、資源蓄積に方向性を与えるような長期的なビジョンのようなものが鍵となる。そうしたビジョンは「戦略的意図 (strategic intent)」と呼ばれことがある(プラハラード＝ハメル 1989)。ソニーのデジタルカメラやビデオカメラの主要部品の一つである CCD の開発事例は、その他の企業への主要部品の供給業者として顧客が求める価値を提供したもので、他社に真似されない資源を保有することにより企業利益を確保していた。また、1年に何機種も導入するような、非常にサイクルの早いデジタルカメラ市場では、いかに必要なものを必要なときに必要なだけ供給できるのが、重要な能力となってくる(青島＝加藤 2003、188頁)。この点では、ソニーのような企業は成長戦略としての優位性を持つ可能性があった。

第2節 ヒューレット・パッカー

HP は、1980年代半ばから、レーザージェット印刷技術で一大事業を築き、成功してきた。レーザージェットは、それまで優勢だったパソコン印刷技術、ドット・マトリクス印刷から見れば不連続的な改良であり、HP が圧倒的に市場をリードしていた。デジタル信号を紙の上にイメージに変換する新しい方法が最初に現れたとき、どちらがパソコン印刷の主流になるかという議論が活発になった(クリステンセン 2001)。

図3 インクジェットとレーザーJetの速度の向上



資料：HPの各年の製品パンフレット
 出所：クレイトン・クリステンセン著；玉田俊平太監修、伊豆原弓訳『イノベーションのジレンマ 改訂増補版』翔泳社、2001年、168頁 加筆修正。

HPにおける事例研究から、インクジェットの製品化において、完全に独立した組織部門を新設し、インクジェットを成功させる任務を与えた（クリステンセン 2001、167 頁）。そして、レーザーJetと二つの事業を互いに競争させた。現在では、インクジェットの解像度と印刷速度の性能向上、ネットワーク接続により、パソコン市場の求める性能を十分に達成している。ここでは選択と集中の事業の絞り込みを行うという戦略的プロセスの中で、あるビジネスを成功に遂行する上で要求される中核的な能力が必要なのであり、これは単に独立した技術や技能ではなく、関連した複数の技術や技能の束を意味している。自社の製品やサービスについて顧客の感知度が最も高い価値側面に最も大きく貢献している能力でなければならず、また競争他社にないようなユニークな技術に結びつくものであった。これらのことより、コア・コンピタンスによる成長戦略および、第3章で述べた、破壊的技術に分類されるイノベーションにて顧客経験の共創とグローバル資源の利用を通して価値を創造している企業として、第3章で述べたイノベーションによる成長戦略を実施している事例と思われる。

第3節 アップル

アップルのビジネスモデルも、顧客経験の共創とグローバル資源の利用に近い。一例として、iPodとiTunesをひっさげて、デジタル音楽市場に殴り込みをかけた事例を考えてみたい。iPodの利用者は、その時々のおすすめをとおして、自分ならではの経験を創造できる。iPodには何千もの楽曲を保存できるため、公園、スポーツジム、自宅、通勤途中などどこにいても、時間帯や気分に応じて好みの曲を楽しめる。そればかりか、音楽のあいまに、ポッドキャストでニュースなど役に立つ情報を手に入れられる。つまり利用者ひとりひとりが、自分ならではの経験をiPodと共創しているのだ。デジタル音楽市場はおよそ40億ドル規模とされ、2008年には100%近い成長率が見込まれているが、その80%以上をアップルが占めている。

プルが押さえている（プラハラード＝クリシュナン 2009、34 頁）。では、アップルはどこから経営資源を得ているのだろうか。音楽コンテンツは、音楽業界の大小の企業や数多くの独立系アーティストから、ニュースや各種情報などポッドキャストのコンテンツは、既存メディア、個人、企業から、それぞれ提供を受けている。iPod の製造には、世界各地の事業パートナーが関わっている。30 ギガバイトの第 5 世代 iPod を例に引くと、ディスク・ドライブは東芝、ディスプレイはパナソニックと東芝、SDRAM メモリーは韓国のサムスン電子、ビデオ・プロセッサはアメリカのブロードコムがそれぞれ製造する。最終的な組み立て作業は、インベンテックという台湾企業が中国の工場で行う。設計やデザインはどうかというと、iPod に誇らしげに「Designed in California（デザインド・イン・カリフォルニア）」と刻まれている（プラハラード＝クリシュナン 2009、34 頁）。アップルは、iPod の製造も、音楽コンテンツの制作も、自社で手がけているわけではなく、むしろ成功の秘訣は顧客経験の創造にこそある。アップルはこれを跳躍台にして、iPod、iPhone、アップル TV などにより、映画やビデオの分野でも顧客経験を創造しようと計画している。文字通り、グローバル資源を利用して顧客にその人だけのユニークな経験を届けるのだ。これは製品とサービスのシナジー効果を持たせたイノベーションであることが考察できる。

アップルにおける事例研究より、企業の成長要因となる経営資源の源泉を求める基本的な戦略の考え方が、Mac OS X や iPod および iTunes などの製品開発においては、グローバル資源の利用を積極的に取り組む形での外的資源を利用した成長戦略へと急速に移行しつつある点を指摘することができる。アップルにおけるイノベーション戦略（デジタルライフスタイル技術）は、それまでになかった「デジタルハブのコンセプト」を提示し、iPod、iTunes ミュージックストアでのデジタル楽曲の販売など、新しい顧客体験（価値）を提供したもので、コンセプトによる革新、またはビジネスモデルの革新といわれている（竹内＝楠木 2006）。これらのことより、第 3 章で述べた顧客経験の共創とグローバル資源の利用を通して価値を創造している企業として、前述したイノベーションによる成長戦略を実施している事例と思われる。

第 4 節 インテル

インテルの事例研究より、マイクロプロセッサ事業における独占的地位の確立が同社の高収益に大きく貢献していた。それを支える企業の成長要因として、経営資源の源泉を求める基本的な戦略の考え方が、これまで企業の内部資源による内部成長から、全社的な事業ドメインのとりかたに始まり、経営資源の配分の仕方、社内資源を補う他社との連携の活用、社内の研究開発体制、結果志向・実現志向の問題解決アプローチ、オープンな指向性を持った技術戦略など、多岐にわたる成長要因としては、新たにグローバル資源の利用を積極的に取り組む形での外的成長へと急速に移行しつつある点を指摘することができる。ここでの成長戦略のパターンとして「顧客経験の共創」があり（インテル・キャピタルの

活動を通じて、インテルはベンチャー企業の成長をはかり、自社製品のアプリケーションを増大させることをめざしているなど)、第二のパターンとしては「グローバル資源の柱」があり、これは大規模に幅広く展開する企業でも、単独では、各顧客にそのつど満足のいく経験を充たすだけの力を持たず、どの企業もみな、大小さまざまな他社の力を借りる必要があることから、グローバル規模での企業間の提携関係に頼っていたことである（インテルのオープン志向の技術戦略や大学との連携など）。そこでは経営資源を持っているかどうかよりも、社内外の資源を十分に使える状態にあるかどうかが重要となる。

インテルにとって画期をなす意思決定は、半導体汎用メモリー事業からの撤退である。1985年にインテルはDRAM事業から撤退した。DRAMとは半導体メモリーの一種で、記憶保持動作が必要な随時書き込み読み出しメモリーをさす。後述するように、DRAMはそもそもインテル自身が発明したチップである。そのDRAM事業からの撤退は、世界の半導体産業におけるインテルのその後の支配性を基礎づける重要な戦略であり、高く評価されている。この撤退があったからMPUへの経営資源の集中が可能になったのであり、それゆえにこそMPUで圧倒的な競争優位を確立できたのである。この撤退事例は、こんにちの日本企業に対して多くの教訓を含んでいるが、重要なことは、インテルにおけるこの撤退の意思決定は紆余曲折を経た、苦渋に満ちたものだったということだ。なるほど創業者のロバート・ノイスや後述するゴードン・ムーアやアンドリュー・グローブという、初期の歴代経営トップの先見性は大きかったのであろう。だが傑出した個人が先見性を発揮したというだけなら教訓に乏しいし、事実を美化しているだけかもしれない（榊原2005、149頁）。実際その撤退は、彼らのような「目利き」による、きれいごとの戦略展開とは言い切れない複雑な過程を辿ったことを、フォスターとカプラン(Foster = Kaplan 2001, pp.130-137)はレポートしている（榊原2005、149頁）。これらのことより、インテルのマイクロプロセッサ事業は、それまでになかった半導体市場を開拓し、第3章で述べた顧客経験の共創とグローバル資源の利用を通して価値を創造している企業として、前述したイノベーションによる成長戦略を実施している事例と思われる。

第5節 シスコ・システムズ

いくつかの事例では、すべての製品系列が外注されることもあった。1984年に設立され、インターネットのネット構築分野で世界的リーダーであるシスコ・システムズは、世界各国に機器販売のための事務所をオープンしたが、製造はまったくといってよいほど行わなかった。1990年代、シスコは、目まぐるしく変化する技術分野でのナレッジベースを維持するために、カリフォルニアのベンチャーキャピタリストによって資金提供を受けて創業したこの企業を買収した。その意味では、シスコは革新ですらも「アウトソース」していたのである（ジョーンズ2007、142頁）。これまではコア・コンピタンスにおける主導権を守り、維持することが多国籍企業の成長において重要な課題（ネットワーク・

ソリューション技術)となっていたのだが、ここでの成長戦略のパターンとしてA&Dによる成長戦略があり、これは大規模に幅広く展開する企業でも、単独では、各顧客にそのつど満足のいく経験を充たすだけの力を持たず、どの企業もみな、大小さまざまな他社の力を借りる必要があることから、グローバル規模での企業間の提携関係に頼っていたことである。

シスコが属しているコンピュータネットワーク業界では、製品ライフサイクルはきわめて短い。ハードウェアは18ヶ月。ソフトウェアに至っては6ヶ月で陳腐化する。さらに新しい製品ソリューションを提供する際には、旧製品以下の価格で2倍のスピードを実現しなくてはならない、とさえいわれている。このように技術が急速に陳腐化する分野では、一定の技術に固執する危険性は大きい。シスコ社内では、“No technology religion”という言葉がよく用いられる。技術は重要だが特定の技術を絶対視してはいけない。という意味だろうか。このようにシスコは、テクノロジー企業としてはめずらしく、テクノロジー信仰をもっていないのだ。1993年に策定された事業戦略でも、買収プロセスの体系化と最適な戦略提携の活用が謳われている。ハイテク企業が技術開発に関し外部資源に依存することは、技術的な弱さを示す証拠だと受け止める風潮が一部あるなかで、シスコはそれに従わず、むしろ次世代技術へのアクセスを獲得する手段として「買収」と「戦略的提携」を最も効果的であると考え多用しているのである(榊原2005、67頁)。

シスコの戦略は、正確にいうとM&Aではない。買収のみ、つまりMはなくてAのみである。合併は社内の権力闘争が発生しやすいという理由から行っていない(榊原2005、68頁)。同社の場合、買収の主なねらいは技術の獲得である。また買収方法は現金ではなく、株式交換方法である。シスコは、技術の獲得のみならず人材や知的資産の獲得もM&Aの目的としている。この人材が、シスコの持続的成長を支える基盤となっている。シスコにおけるA&D戦略が異例なほどに成功している秘密は人材マネジメントにあるとみている(オリリー=フェファー2002、93頁)(榊原2005、72頁)。これらのことより、第3章で述べた顧客経験の共創とグローバル資源の利用を通して価値を創造している企業として、シスコは前述したイノベーションによる成長戦略を実施している事例と思われる。

第6節 ウィプロ・リミテッド

インド南部のバンガロールに本社を置く、ウィプロは、1945年の設立当初はウェスタン・インド・ベジタブル・プロダクツという社名で、マハラシュトラ州(インド国内でも比較的大きな州)で家庭向けの製品を販売していた。多角化にともない、社名をウィプロ・リミテッドと改めたのは1982年。今日でも、幅広い事業分野を手がけているが、世界的に有名なのはやはり、IT関連のコンサルティング、研究開発サービスなどのアウトソーシング、ビジネスプロセス・サービスなどがある(サーキン=ヘマリング=バッタチャ

ヤ 2008、55 頁)。ウィプロは当初ソフトウェア・アプリケーション開発をはじめ、ほとんどの業務の拠点をインド国内に置いていたが、インドの他の IT サービス会社と同様に、大量の従業員を顧客のもとへ派遣して、プログラミングをこなす「ボディショッピング」方式をいち早く採用している。ところが、世界中で顧客が増え、従来より複雑で付加価値の高いサービスを提供するようになるにつれて、インド国内の人材だけでは技能が不十分になり、そこで、世界各地の開発センター（2007 年初めの段階で 46 カ国）をネットワーク化し、新興国・急成長地域のコスト優位性や、市場への近さ、技能・機能・文化・言語力（東欧やメキシコの現地語を話せる能力など）といった地域ごとの特長を、適宜組み合わせせて有効活用することになった（サーキン＝ハマリング＝バッタチャヤ 2008、179 頁）。この「ピンポイント」したバリューチェーンを採用して、「グローバル・デリバリー・モデル」と定義づけている。以上のウィプロの事例研究より、同社は当初、自国の低コスト性を武器にしていたが、すでにそのような段階は過ぎており、ソフトウェアの付加価値での成長戦略へ進化している。ここでのウィプロの競争優位性が時の経過とともに低コストから品質へ、さらには革新性その中身は、業務プロセスのイノベーション（TQM 手法を活かしたソフトウェア開発や業務プロセス関連のサービス）や、独自の分析力などへと移り変わってきた様子を示しており、いまや「世界各国の顧客向けに、研究開発サービスと IT アウトソーシングを組み合わせる企業」として、ウィプロは、フォーカスを「コスト効率」からリーン生産方式などを活用した「プロセス改善」へと移行させることにより、グローバル・デリバリー・モデルの質をさらに高いレベルに引き上げようとたゆまぬ努力を続けている（サーキン＝ハマリング＝バッタチャヤ 2008、191 頁）。CEO のアジム・ブルムジは、「イノベーションと質の高いプロセスを通じて、顧客に高い価値を提供する」という強い信念を持っており、この信念にもとづく同社の手法を「ウィプロ・ウェイ」なるメソッドに結実させた（サーキン＝ハマリング＝バッタチャヤ 2008、191 頁）。

多国籍企業が成長して経営活動を持続していくためには、これらの変化の意味合いを理解し、それに慣れることが、避けてとれない緊急の課題でもある。これらのことから、第 3 章で述べた顧客経験の共創とグローバル資源の利用を通して価値を創造している企業として、前述したイノベーションによる成長戦略を実施している事例と思われる。

終章

以上本論文では代表的な多国籍企業の事例研究より、それぞれの企業が成長する要因について、イノベーション理論から要約してみよう。

まず、第 1 章の多国籍企業の生成過程を踏まえて言えることは、現在の多国籍企業が国境を越えて知識を移転する優れたコアとしてのイノベーターであったということである。この点を考慮すると、マルチナショナル型の組織よりも、インターナショナル、グローバル、あるいは、トランスナショナル型の組織のほうが知識移転において、より効率的で

あったことが理解された。しかし、そのような過程で多国籍企業は必ずしも自社の発明を製品化できるとはかぎらず、他の企業の特許をライセンス取得して、それを製品化する成長戦略を取ることも多いということが明らかになった。

第2章では、コア・コンピタンスの概念で多国籍企業の成長戦略を見てみると、企業を資源の束として捉え、企業はコア製品や技術をうまく組み合わせることで、様々な最終製品を生み出すことに成功していた。ここでの成長戦略としてのコア・コンピタンスとは、その製品が最終製品の価値に重要な機能を与えているコンポーネントのことであり、ここからたくさんの最終製品を生じさせているなど、それは単に独立した技術や技能ではなく、関連した複数の技術や技能の束（ソニーの小型化技術やインテルの超小型化技術など）がコア・コンピタンスに相当するものと理解した。これは自社の製品やサービスについて顧客の価値が最も高い束（パソコンメーカーの場合、会社によってはハードウェアの性能や携帯性、あるいはサポートサービスの充実など）に最も大きく貢献している能力でなければならず、また競争他社にないようなユニークな技術に結びつくものであった（HPのインクジェット技術など）。ここでは常に新しい最終製品を生み出すために多様な製造技術を微妙に調整し、複合的な技術の流れを統合していくためには組織内における集合学習なるものが内在しており、これは長年にわたって企業の中で蓄積されるため、模倣が困難になり、持続的な成長戦略の源泉となっていた。

換言すると、本論文で主張するイノベーションによる成長戦略とは次のように要約することができる。まず本論文で主張したイノベーションとは、企業の成長戦略を追求する概念なのであり、新製品や新工程がイノベーションとして成立するかどうかは市場に依存しているということである。そこでは、いかにすばらしい新製品や生産方法を開発しても、それが市場に受け入れられ、経済的効果をもたらすことにより企業の成長が存在することになる。ここでの企業における成長戦略にはコア・コンピタンスとしての主導権を守り、維持することが多国籍企業の成長において重要な課題となっていた（シスコのネットワーク・ソリューション技術など）。ここでの成長戦略上のパターンの一つとしては「顧客経験の共創」があり、これは消費者にとっての価値が、独自の経験から生まれ、たとえ数億人の消費者がいたとしても、瞬間的には、一顧客の消費経験に注目する必要性を訴えていた（アップルのデジタルライフスタイル技術など）。第二のパターンとしては「グローバル資源の柱」があり、これは大規模に幅広く展開する企業でも、単独では、各顧客にそのつど満足のいく経験を充たすだけの力を持たず、グローバル規模での企業間の提携関係に頼っていたことである（インテルのオープン志向の技術戦略、大学との連携など）。そこでは経営資源を持っているかどうかよりも、社内外の資源を十分に使える状態にあるかどうかが重要となる（ウィプロのグローバル・デリバリー・モデルなど）。

本論文で主張しているイノベーションによる成長戦略は、経済効果をもたらす革新のことであり、多国籍企業が成長して経営活動を持続していくために、以上のような成長戦略

の意味合いを理解することが不可欠であり重要な課題となっている。それに関連した事例研究では、この根本的な変化のパターンを通し、顧客経験の共創とグローバル資源の利用を通して価値を創造する企業の事例研究で少しく裏付けることができたように思われる。ここでの顧客経験の創造が優位となる競争環境で勝者となるためには、意思決定を行う立場の人々がこれまでとはまったく違った視点から、調達、物流、コミュニケーションなどのグローバル・ネットワークとしての成長戦略が不可欠であり、これらが21世紀における企業の成長戦略上の重要なイノベーションの源泉となっていた。

第3章では、多国籍企業が国境を越えて製造業、およびサービス業を展開する過程で市場機会としての価値を創造してきた方法から企業の成長に関連付けた共通要因を抽出した。その事例研究で抽出された共通性には、多国籍企業におけるイノベーションの進化の特徴として、企業の成長要因となる経営資源の源泉を求める基本的な戦略として、これまで企業の内部資源による「内部成長」から、新たにグローバル資源の利用を積極的に取り組む形での「外的成長」へと急速に移行しつつある点を確認することができた。多国籍企業が成長して経営活動を持続していくためには、これらの変化の意味合いを理解し、それに慣れることが、避けてとおれない緊急の課題でもある。ここでは、この根本的な変化を把握するとともに、顧客経験の共創とグローバル資源の利用を通して価値を創造している企業の事例を取り上げた。そこでは、最高経営責任者、経営幹部、あらゆる階層の経営管理者などが、「戦略を定めてそれを実行するために、業務プロセス、IT、データ分析の理解を深めなくてはいけない」という課題に直面している人々の行動パターンを見極めることができたように思われる。以上のように、本論文での事例研究から言えることは、今日における多国籍企業自体がシュムペーターの言う経済発展のイノベーターとしての役割を担っており、その成長が現代資本主義経済の発展に貢献しているように思われる。

(注)

- 1 「グリーンフィールド投資」とは、多国籍企業が海外市場に参入する際、進出先国にすでに存在している設備を買収するのではなく、自ら外国で新たな設備を設立すること。ジェフリー・ジョーンズ著；安室憲一、梅野巨利訳『国際経営講義：多国籍企業とグローバル資本主義』有斐閣、2007年。

文献目録

日本語文献（五十音順）

1. 青島矢一、加藤俊彦『競争戦略論』東洋経済新報社、2003年。
2. 菊池誠『日本の半導体40年—ハイテク技術開発の体験から』中公新書、1992年。
3. クレイトン・クリステンセン『イノベーションのジレンマ：技術革新が巨大企業を滅ぼすとき 増補改訂版』玉田俊平太監修、伊豆原弓訳、2001年。
4. C・K・プラハラード、M・S・クリシュナン『イノベーションの新時代』有賀裕子訳、日本経済新聞出版社、2009年。

5. G・ハメル、C・K・プラハラード『コア・コンピタンス経営—大競争時代を勝ち抜く戦』 一條和生訳、日本経済新聞社、1995年。
6. 榊原清則『イノベーションの収益化—技術経営の課題と分析』 有斐閣、2005年。
7. ジェフリー・ジョーンズ『国際経営講義：多国籍企業とグローバル資本主義』 安室憲一、梅野巨利訳、有斐閣、2007年。
8. J・A・シュムペーター『シュムペーター 経済発展の理論（上）』 塩野谷祐一、中山伊知郎、東畑精一訳、岩波書店、1977年、182-183頁。
9. 竹内弘高、楠木建『イノベーションを生み出す力』 ゴマブックス、2006年。
10. チャールズ・オリリー、ジェフリー・フェファー『隠された人材価値—高業績を続ける組織の秘密』 廣田里子、有賀裕子訳、翔泳社、2002年。
11. 中橋國藏 編著『経営戦略の基礎』 東京経済情報出版、2008年。
12. ハロルド・L・サーキン、ジェームズ・W・ヘマリング、アリンダム・K・バッタチャヤ『新興国発超優良企業』 水越豊監修、中山宥訳、講談社、2008年。
13. ヘンリー・チェスブロウ『OPEN INNOVATION—ハーバード流イノベーション戦略のすべて』 大前恵一朗訳、産業能率大学出版部、2004年。
14. 宮川公男『意思決定論 基礎とアプローチ』 中央経済社、2005年。
15. 盛田昭夫、E・ラインゴールド『MADE IN JAPAN（メイド・イン・ジャパン）—わが体験的国際戦略』 下村満子訳、朝日新聞社、1990年。

英語文献（アルファベット順）

1. Bartlett, C. A and Ghoshal, S. (1989). *Managing Across Borders*. Boston : Harvard Business School Press.
2. Cantwell, J.A. (1989). *Technological Innovation and Multinational Corporations*, Oxford: Basil Blackwell.
3. Carana Corporation. (2004). *Diasporas, Emigres and Development*, Washington, D.C.: United States Agency for International Development.
4. Christensen, C.M. (1997). *The Innovators Dilemma*. Boston: Harvard Business School Press.
5. Foster, Richard N, Sarah, Kaplan. (2001). *Creative Destruction: From 'built to last' to 'built to perdorm'*, Pearson Education.
6. Huang Y. (2003). *Selling China: Foreign Direct Investment During the Reform Era*. Cambridge: Cambridge University Press.
7. Kogut, B. and Zander, U. (1992). 'Knowledge of the Firm, Combinative Capabilities, and the Replication of Technology', *Organization Science*, 3: 383-97.
8. Kuemmerle, W. (1999). 'The Drivers of Foreign Direct Investment into Research and Development: An Empirical Investigation', *Journal of International Business Studies*, 30/1: 1-24.
9. Mathews, J.A. (2002). *Dragon Multinationals: A New Model for Global Growth*, Oxford: Oxford University Press.
10. Nelson, R.R. (1993). *National Innovation Systems: A Comparative Analysis*, Oxford: Oxford University Press.
11. Rugman, A.M and D'Cruz, J.R, (2000). *Multinational as Flagship Firms*, Oxford: Oxford University Press.
12. von Hippel, E. (1976). "The Dominant Role of the User in Semiconductor and Electronic

Subassembly Process Innovation,” *Research Policy*, 5 pp. 212-239.

13. von Hippel, E. (1988). *The Sources of Innovation*, Oxford University Press.

14. von Hippel, E. (1994). “Sticky Information” and the Locus of Problem Solving: Implications for Innovation’, *Management Science*. 40: 429-39.