

多国籍企業における内部化理論の再検討試論

日本のテレビ・ゲーム産業をケース・スタディとして -

飯田 健雄

A Tentative Reconsideration of Internalization Theory in the MNCs

— A Case Study of the TV Game Industry in Japan —

Takeo Iida

この論文の研究目的は、日本のテレビゲーム産業のケーススタディを通しての内部化理論の再検討にある。内部化理論は、イギリスのレディング派を中心に1970年代から精緻化され、多国籍企業の行動分析に大きな貢献をなした。しかし、内部化理論は、1990年代に飛躍的發展を遂げたコンピュータ・ソフト産業の多国籍化が行われる前に完成してしまった感もある。

論文におけるケーススタディの結果からは、日本のテレビゲーム産業はレディング派の説くような内部化を推し進めていないことが観察できる。内部化理論はコスト・ベネフィットに従った多国籍企業の行動理論であると仮定される一方、テレビゲーム産業は集権的で本国に傾斜した開発・生産を行い、海外生産の機会は少なく販社レベルに留まることを示している。このような観察結果からしても内部化理論に基づいた多国籍企業の行動原理は、コンピュータ・ソフト産業の観点からも修正される機会を見出している。

This paper centers on a tentative reconsideration of internalization theory in the MNC's in light of the case study of the TV-game industry in Japan. The Reading school has greatly contributed to the theoretical development of MNC theory since the beginning of the 1970s. However, it may be that the rapid global growth of the computer-IT industry obsolesces or invalidates the theoretical edifice established by the Reading school.

It can be observed in the research findings that the Japanese TV-game industry is seldom fully multinationalized through internalization as is explicated by the Reading's school. It is therefore inferred that internalization theory is systematized, predicated on the analysis of MNC's oriented for cost effective behavior. Thus far, there is a theoretical leeway to be extensively investigated in terms of the computer-IT industry in order to further refine internalization theory.

内部化理論 企業特殊優位 レディング派 テレビゲーム産業 国内産業集積 多国籍企業の発展段階説 プローザビリティ

Internalization, Reading's school, TV-Game industry, Domestic industrial accumulation, MNCs' developmental behavior, Plausibility

(原稿受領日 1999. 10. 19)

多国籍企業における内部化理論

1.1 多国籍企業における内部化理論の位置付け

多国籍企業理論における内部化理論の立場は、市場の効率的統制を通じて企業の多国籍化を説明していこうとするものである。内部化理論という効率的統制とは、「市場の失敗」⁽¹⁾を回避するために、開放的で恣意的な市場価格（アームズレングス価格）に経営の成り行きをまかせず、本社と海外子会社間での統御・管理された海外事業展開の在り方と規定できよう。海外事業展開とは完全子会社、合併、または海外提携（ライセンス）のいずれかの経営形態をさす。それゆえ、内部化理論は、多国籍企業の行動過程の分析を試みる以下の論者とは立場を異にしている。

第一に、内部化理論は、ハイマー⁽²⁾やキンドルバーガー⁽³⁾の不完全競争の産業組織論をベースにした多国籍化の解明とは異なる。ハイマーやキンドルバーガーからすれば、海外進出は国内不完全市場と規模の経済性に基づく一方で、生産効率拡大と受入国側の競争を制限しての事業拡大だからである。すなわち、ハイマーやキンドルバーガーは、独占的優位性を有する一方的な（unilateral）本社ベースでの観点でのみ多国籍化を説明していく。ここには、内部化理論の中核にある本社 子会社間の双方向的（bilateral）の統制的視点は欠落している。

第二は、内部化理論は、小島清⁽⁴⁾が提出した発展志向型海外直接投資の仮説とは合い入れない。小島の述べる多国籍化のプロセスは競争劣化にさらされている産業を起点に仮説構成がなされている。この仮説は、比較劣位の直接投資政策と比較優位にある産業の輸出政策という国益を眼中に置きながらの並行したマクロ経済学的手法を取り入れている。小島はこの比較優位と比較劣位の並列的關係からこのような直接投資の

形態を貿易補完的 direct 投資と呼ぶ一方で、ダニングの内部化理論を国民経済的厚生増大・発展促進の視点が欠落していると批判している⁽⁵⁾。しかし、小島の仮説では企業はなぜ多国籍化していくかの経営的側面に焦点を絞った因果関係は看過されている。⁽⁶⁾

第三に、内部化理論はレイモンド・バーノンのように製品の陳腐化プロセスに焦点をあてたプロダクト・サイクル・モデル⁽⁷⁾とも異なっている。プロダクト・サイクル・モデルは、競争優位を品質競争から価格競争にシフトした際の標準化製品の海外事業展開である。それゆえ、プロダクト・サイクル・モデルでは海外進出の動機は、進出国先の低賃金・低コスト・競争に耐える低価格の実現が枢要となる。この理由で、内部化理論がすべての業種をカバーする包括的一般理論と言える一方で、プロダクト・サイクル・モデルは製品寿命からどのように投資収益を生み出して行くかといった製造業のみに当てはめた理論と言える。

第四に、アリバーの理論⁽⁸⁾は、国際間の利子率による裁定や為替変動によるリスク回避に焦点を当てて企業の多国籍行動を分析する。日本企業の多国籍化の潮流は固定相場制の瓦解（1971）、プラザ合意（1985）以降の円高定着に強い相関がある。しかし、日本企業のすべてが円高や国際間の利子率の差による影響を受けて多国籍化した訳ではない。ここには、競争優位に裏付けられた内部化を行なうに足る企業が多国籍化していった理由が大きく考えられる。

上述された四つの多国籍企業に関する理論と比較すれば、内部化理論は本社 海外事業の構造連関分析とも言えるだろう。内部化理論が多国籍化の行動分析において大きな説得性を有している理由は、抽象的な経済的・産業組織論的観点ではなく、企業の具体的意思決定的側面から対象を把握していくアプローチにある。ちな

みに、図1は多国籍企業理論における内部化理論の位置付けを示すものである。

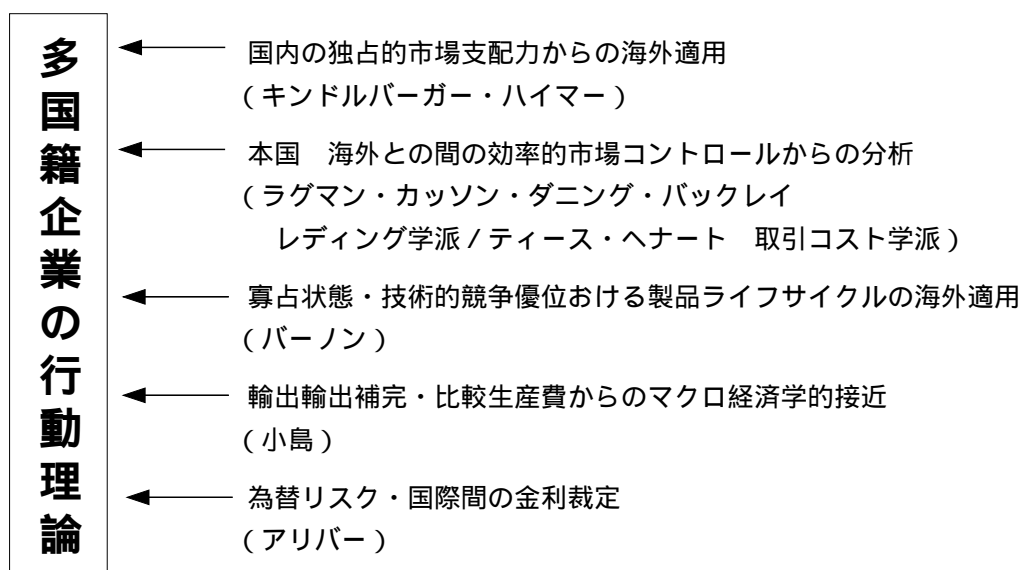


図1 多国籍企業の理論構図

1.2 内部化理論の一般的概念枠組

多国籍企業理論に対する内部化理論の功績はイギリスのレディング大学 (The University of Reading) の研究者に帰されるものである⁽⁹⁾。彼らはレディング派 (Reading's School) と呼ばれる。その理論の主要な唱導者は、ダニング (John H. Dunning)、ラグマン (Alan M. Rugman)、カッソン (Mark Casson)、バックレイ (Peter J. Buckley) である。

ダニングは、折衷理論を提示し、多国籍企業の行動は一つの要因ではカバー出来ないとして、分析上の優位要因を(1)企業特殊優位 (Ownership-Specific Advantage)、(2)企業立地特殊要因 (Location Specific Variables)、(3)内部化特殊要因 (Internalization Incentive Advantage)⁽¹⁰⁾の三つの要因に大別した。これがダニングの主張する国際生産の折衷パラダイムである。この折衷的パラダイムは、ダニングによって、その頭文字をとってOLIモデルと名づけられた。ダニングによれば、内部市場の成立は、特に、企業特別優位に大きく依存するとしている⁽¹¹⁾。

ラグマンは多国籍企業の行動は市場の不完全性の統御にあると主張した。「内部化は、多国籍企業理論の一つである。なぜならば、内部化は国際 (国内と同様) 生産を説明する理由を、それ自体の中に内包しているからだ。企業は、外国市場への供給によって、利益を得ようとするとき、海外に生産立地しようとする。企業は、輸出およびライセンスが信頼できない、劣位の、あるいはより出費がかさむ選択であろうとき、対外直接投資を選ぶであろう。内部化は、企業特殊の優位を世界的規模で維持するための一つの手段である」⁽¹²⁾。

バックレイとカッソンは、内部化の意思決定要因として、(1)産業特殊的要因 (Industry-Specific Factors)、(2)地域特殊的要因 (Region-Specific Factors)、(3)国家特殊的要因 (Nation-Specific Factors)、(4)企業特殊的要因 (Firm-Specific Factors) に分類している⁽¹³⁾。

1.3 グランドセオリーとしての内部化理論

内部化理論はすべての多国籍行動を包含して

しまうグランドセオリーにある。すなわち、内部化理論が折衷理論と言われるように、企業の多国籍化過程の因果関係が非常に包括的で曖昧といわざるをえない。江夏健一が主張するように「すべてを語っているがゆえに、何も語っていない」⁽¹⁴⁾という批判は少なからず当たっているように思われる。換言すれば、仮に内部化理論にそぐわない多国籍化の過程が観察された場合、内部化理論はプロクテスルースの寝台⁽¹⁵⁾として機能し、その事象を例外と見なすか、または理論的に検証に耐えないものとして否定する可能性もある。

しかし、現在のところ内部化理論は直接投資の一般理論であり、その牙城を崩すのは困難である。小島清の内部化理論への反論⁽¹⁶⁾は、経済学的見地からの反論であり、かつ内部化理論の論者によって考究されてきた調査フィールドを与件としている。現在まで、内部化理論を主張する多くの論者は、多様な製造業やサービス産業分野をケーススタディとして、その仮説を補強する方向に動いてきたといっても過言ではない。ダニングは、製造業だけではなく、OLIモデルをサービス産業、さらには国家と企業の関係にまで研究領域を拡大させ、その理論的妥当性の深化をはかっている⁽¹⁷⁾。

1.4 再検討のための新しい潮流

しかし、1990年代に入ってから内部化理論に疑問を投げかけるような多国籍企業の行動が観察されはじめている。すなわち、内部化を大きく進めなくても国際的に競争優位を維持できるという多国籍企業の行動である。これらの新しい観察事象は、内部化理論を成立させた調査領域における産業分野ではない。

その分野は次世代の産業の牽引車と目されるコンピュータ・ソフト産業の分野である。この産業の特徴は本社の強力な集権体制である。た

例えば、コンピュータ・ソフト産業の有力企業ともいえるマイクロソフト、オラクルは、そのソフトの開発拠点をアメリカ本国に限定し、海外拠点は販社が中心であり、進出国でのソフト開発も単なる現地の言語に適合した商品企画の域をでていない。

また、ソリューション・ビジネス産業の場合も販社を中心に国際事業展開をしている。ソリューション・ビジネスは、コンピュータによる経営情報分野における産業である。現在、ソリューション・ビジネスはERP（エンタープライズ・リソース・プランニング）やSCM（サプライ・チェーン・マネジメント）の名称で経営管理の効率化を図るソフト生産を行っている。そのオリジナルソフト生産は本国ベースである。すなわち、ソフトウェア産業における多国籍行動を見る限り、グローバル・ベースでの戦略核は、本国重視にますます傾斜して、内部化を無理に押し進めていないのである。

さらに、コンピュータ産業においても、生産拠点をアメリカ本国に固執して成功を収めてきた企業がある。それは、アメリカ起業家精神の星ともいえるアップル・コンピュータである。アップル・コンピュータは海外OEMによる互換機生産を極端に嫌う企業でもある（1999年3月現在）。同様に、ATMやモデム生産で世界屈指の企業であるシスコや3COMにしてもシリコンバレー付近で生産され、国際展開は販社主体である。また、半導体企業のガリバー、インテルでさえ最先端MPUの開発・前工程生産は本国に限定している。

このように、コンピュータ・ソフト産業や他のハイテク企業の多国籍行動に対する本国ベースでの管理集権体制や生産拠点の本国集中化は内部化理論にとって大きな挑戦となるであろう。

1.5 問題の争点

1990年代におけるコンピュータ・ソフト産業の多国籍化の行動を内部化理論に照らし合わせるならば、内部化理論が新しい産業の多国籍化を説明しきれない理論的限界が露呈されてくる。次の二点が大きな問題点である。

第一点は、ダニングによる企業特殊優位における海外進出の展開形態である。ダニングは企業特殊優位が働いた場合、直接投資、輸出、ライセンスの形態をとると主張している⁽¹⁸⁾。しかし、ダニングは企業特殊優位から多国籍化の過程を説明する際、この三つのいずれかの選択の可能性しかのべていない。企業特殊優位、内部化特殊優位、立地特殊優位のすべての要因が企業の多国籍化に影響を与えとしても、それは、どのような業界であり、どのような海外事業展開になるかは答えてくれない。特に、直接投資において、コンピュータ・ソフト企業は、海外子会社による生産を行わず、海外子会社による販売を戦略の要諦に据えるのかといった理由説明がなされていない。要するに、企業特殊優位が働いたとしても、企業意思決定が直接投資、輸出、ライセンスのいずれかの選択に向かうかについて因果関係を明晰化されねばならない。こうしてみれば、ダニングの

企業特殊優位の概念は非常に荒削りであることが理解されよう。ダニングによる企業特殊優位からみた多国籍化の行動過程は、さらなる精緻化と実証化の作業が必要である。

第二点は、ラグマンによる多国籍化過程の仮説である⁽¹⁹⁾。ラグマンは、アハロニー⁽²⁰⁾やパールミューター⁽²¹⁾が主張してきた多国籍発展段階論(図2参照)を批判した。アハロニーやパールミューターによると、企業は次のような過程を経て多国籍化していく。それは(1)ライセンス、(2)輸出、(3)進出国での販社設立、(4)進出国での梱包、(5)合併の設立、(6)完全海外生産という発展過程である。ラグマンによれば、この多国籍化の進化的プロセスは、企業にとって外国での事業展開がリスクであるという単なる理由づけであり、本国での意思決定の延長にすぎないと批判した。特に、ライセンスは海外市場でのサービスに他ならないとするアハロニーやパールミューターの主張は、修正されなければならないとした。そして、ラグマンは、ハーシュ・モデルを援用しながら、企業の多国籍化の行動過程が(1)輸出、(2)直接投資、(3)ライセンスとなると仮説づけたのである⁽²²⁾。しかし、ラグマンのこの一般的図式は、あらゆる産業に適用された経験的実証性を

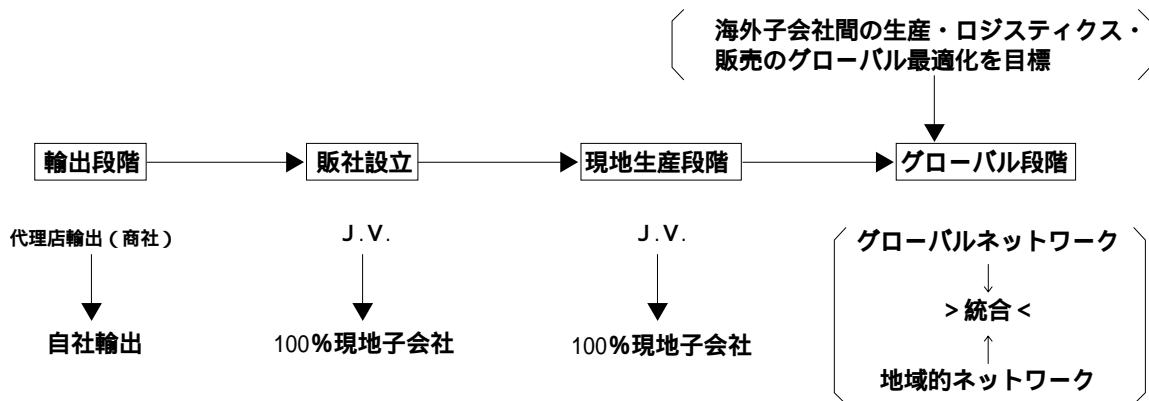


図2 グローバル化への一般的発展図式

有しているとも思われない。その理由は、ラグマンが行った仮説構築を行なった時期が伝統的産業からの類推（アナロジー）であり、コンピュータ・ソフト産業は当時まだ黎明期にあったからである。ここにラグマン・モデルの限界が露呈されている。

1.6 一つの仮説構築

コンピュータ・ソフト産業を通じてダニングおよびラグマンの仮説に再検討をせまる仮説が構築できる。それは、コンピュータ・ソフト産業が本社集権体制からなり、競争優位の源泉は産業集積がなされた地域でのハイテク路線にあることだ。そのために、海外戦略は輸出をベースに本国から海外へ生産拠点を移転しない企業構造が生み出されて行く。換言すれば、取引コストや生産の海外立地問題は、本国の市場環境で解決できるために、直接投資における内部化が進まない傾向が出てくると考えられる。従来内部化理論に対する仮説は次のように要約される。

仮説：企業特殊優位は産業がコンピュータ・ソフトの場合、直接投資の形が海外生産ではなく販社ベースの傾向になる。従って、直接投資は輸出主体となりラグマンの仮説は否定される傾向にある。

この仮説にのっとれば、第一に、ダニングが主張するように企業特殊優位は直接投資、輸出、ライセンスといった明確な分別に仕切られるのではなく、輸出と直接投資の中間項といった販社が仮定されてもいいわけである。第二に、それゆえコンピュータ・ソフト産業にとって、安価な労働コストを求めての工場移転や各国の生産工程の最適配分を求めてのグローバル化は、その戦略面からほとんど意味をなさない。コン

ピュータ・ソフト企業の製品はすべて本国でライン化され、海外は販社ベースという国際事業展開の構図である。これは、ラグマンの主張とは違って、内部化過程がそれほど進まない多国籍企業の戦略行動でもある。

こうしてみると、日本企業における内部化理論の適用⁽²³⁾は、1960年代から1980年代にみられた重厚長大企業の国際化の軌跡という説明も成り立ってくる。特に、この内部化理論は安価な労働力と地代を求めて生産の移転を行って行った日本企業の東南アジア進出パターンにきわめて適合していたという仮定も成り立ってくる。換言すれば、内部化理論の日本型多国籍企業への適用は、日本という先進工業国と発展途上国との間の製造業を主体とする地域的限定（雁行形態）が働いていることを見逃すべきではなからう。

この意味で、独占的な競争優位を享受するコンピュータ・ソフト産業から多国籍企業動態を分析していくことは、新しい視角から多国籍企業における内部化理論の再検討を押し進めていく契機となりえる。

1.7 ケーススタディとしての日本のテレビ・ゲーム業界

多国籍企業における内部化理論への再検討および批判的探求のために、日本のテレビ・ゲーム業界は格好のケース・スタディを与えてくれている。

第一に、テレビ・ゲーム産業がアメリカでのソフトウェア産業と同じハイテク産業であることを指摘することが出来る。テレビゲーム産業は、半導体産業およびコンピュータ・ソフト産業の発展と軌が一つであると言ってもよい。その最大の戦略武器は、現代ハイテク企業の技術的中核ともいえるMPUとコンピュータ・グラフィクス(三次元CG)の技術成果に密接に関連

がある。ソフトウェア産業はアメリカ企業の独壇場とあってよいが、テレビゲーム産業だけは、日本企業が絶対的な競争優位に立っている。

第二に、日本のゲーム産業は、国際的に独占的な位置にある一方で、その産業の歴史は浅く、企業も規模が大きくないために、研究調査のアクセスが比較的容易なことである。研究対象の企業は任天堂を除いて、ほとんどが東京付近に集中している。

第三に、1980年代初頭に日本において台頭したテレビゲーム産業が、1990年代後半において任天堂、ソニー、セガ・エンタープライゼスに絞り込まれ、同時にこの三社によって、テレビゲーム業界の国際的寡占化が進んでいる事実である。このテレビゲーム産業の動態は、産業自体の裾野が広くないために、研究対象が絞り込みやすい利点を有している。

第四に、これら三社のマーケット・シェアが数年単位で大きく変動する事実から、その競争力の源泉を比較的容易に見出せる可能性が高いことである。

1.8 分析概念からの検証

ダニングによる企業特殊優位とラグマンによる多国籍化の行動過程をより説得的に再検討するためには、検証領域を内部化理論の分析概念に適合させねばならない。内部化理論の再検討のために媒介項をテレビゲーム産業として内部化理論の内側に潜りこむわけである。レディング派によって使用されている内部化理論のための分析概念は、以下に示したように11項目からなる。

検証においては、(1)の不完全市場はテレビゲーム産業が内部化理論に適合するかの前提条件になる。特に、(2)の企業特殊優位は拙論で提示された仮説支持のための最重要項目となる。そして、この仮説検証が支持されれば、ダニン

グとラグマンの理論を乗り越える契機が存在している。この関連で言えば、(3)内部化特殊優位、(4)立地特殊優位、(5)中間財市場、(6)取引コスト、(7)産業特殊要因、(8)国家特殊要因、(9)地域特殊要因、(10)垂直的統合、(11)の水平的統合の9項目は仮説支持のためには否定的なファクト・ファインディングが必要となるであろう。

1.8 (1) 不完全市場(Imperfect Market)

不完全市場とは市場が複数の企業によって寡占化されて、競争状態が顕現化されている市場である。不完全市場ではプライス・メーカーと呼ばれる市場価格に影響力を持つ経済主体が存在する。企業は価格決定に一定の影響力を行使したいがために、市場の不完全性は内部化理論成立のための前提となる。この仮説はハイマーによって支持されている。

1.8 (2) 企業特殊優位(Ownership Specific Advantage)

企業特殊優位とは、内部市場を組織し、管理する能力を反映する企業内部の諸要因である。具体的には、知的財産権、企業文化、プロダクト・イノベーション、組織およびマーケティング・システム、革新能力、人的資産、ファイナンス、ノウハウ等である。この仮説はダニングによって支持されている。

1.8 (3) 内部化特殊優位(Internalization Specific Advantage)

内部化をすすめることで、国内生産の限界費用を上回る効率性が生じ、多国籍的に張巡らされた工程がより容易に統制可能な優位である。それらには、交渉コストの削減、交渉破棄や訴訟の回避、将来の市場開拓、移転価格による節税、政府による介入の緩衝等が含まれる。レディ

ング派によって主張されているが、特に、ラグマンやカッソン⁽²⁴⁾によって代表される仮説提示である。

1.8 (4) 立地特殊優位(Location Specific Advantage)

企業自体が海外に生産を移転する場合、生産性が向上していくかどうかという優位である。ミクロ経済学の一分野である経済立地論とも関連がある。企業は海外進出にあたって次のような立地決定要素を考慮に入れざるをえない。すなわち、受入国における自然および加工資源、価格、労働力、半製品、海外輸送および通信コスト、輸入制限、インフラストラクチャー、政治社会文化的差異(イデオロギー、言語)、研究開発やマーケティングの集中化の程度、政府の経済政策、資源分散等の要素である。主として、ダニングによって強調される仮説提示である。

1.8 (5) 中間財市場(Intermediate Market)

最終消費者に売られる以前における多段階生産工程中(サービスを含む)の中間財を指す。企業にとって、中間財市場を内部化していくことが多国籍化の道でもある。レディング派においては、この中間財市場の国内を超えた内部化が進展していくことで直接投資が生じるといふことは見解が一致している。

1.8 (6) 取引コスト(Transaction Cost)

コース(R. H. Coase)⁽²⁵⁾は、市場システムの利用には取引コストがかかることを明確にした。そのために企業内部の取引の方が市場価格にまかせるとしてもコストが逡減し、生産の効率化に寄与するとした。コースは国内企業にのみ内部化説を適用したが、ハイマー(S. H. Hymer)⁽²⁶⁾はコースの理論を国際事業展開に適用した。この内部取引の理論は、ウィリアムソン(O. Williamson)⁽²⁷⁾

によって精緻化されている。ウィリアムソンによれば、企業組織内の動態的、技術的变化が内部取引を押し進めて行く。さらにウィリアムソンの理論はティース(D. J. Teece)⁽²⁸⁾やヘナート(J. F. Hennart)⁽²⁹⁾によって多国籍企業の本社・子会社間の組織構造や意思決定から分析が加えられた。

1.8 (7) 産業特殊要因(Industrial Specific Advantage)

製品の性質と外部市場の構造に関連する諸要因である。バックレイとカッソンによってなされた仮説提示である。これは海外進出の動機が経済インフラの確立や産業集積によって説明できる観点である。企業の生産活動のライフラインでもある道路、水、電力、港湾・空港の他、ハイテク化・複雑化する生産能力・工程に耐える比較優位が受け入れ国の経済環境内に存在するかという問題でもある。

1.8 (8) 国家特殊要因(National Specific Advantage)

関係国の政治的・財政的・経済政策的関係に関する諸要因である。この要因は前述したように、バックレイとカッソンによる仮説提示である。しかし、この仮説は、企業がどの国で事業展開をするかの決定要因であるために、ダニングの言う立地特殊優位(Location Specific Advantage)と重なり合う分析概念である。

1.8 (9) 地域特殊要因(Regional Specific Advantage)

市場に結びついた進出地域の地理的、社会的性格に関する諸要因である。この要因の仮説提示も、前述したようにバックレイとカッソンであるが、ダニングの言う立地特殊優位(Location Specific Advantage)と重なり合う分析概念とみてよい。

1.8 (10) 垂直統合(Vertical Integration)

独占企業の行動形態であり、生産において、アップストリームとダウンストリームをコントロールするために中間財取引を内部化する統合である。特に多国籍企業との関連では、アップストリームとダウンストリームの生産がおのおの違った国々で行われている時に、垂直的統合は、中間財生産において企業内貿易の形をとるのである⁽³⁰⁾。

1.8 (11) 水平統合(Horizontal Integration)

国境を越えた生産工程の同時段階において、本社 子会社間で収斂された企業活動の統合形態である。水平的統合が進んだ段階においては、本社 子会社間で生産技術、マーケティング、財務、人事などの経営資源を共有している。特に、水平統合は情報化によって促進される。企業内貿易において情報共有という範囲の経済性は、企業成長への主要なダイナミズムを与えている⁽³¹⁾。

1.9 研究の対象範囲

多国籍企業における内部化理論の再検討のためには、テレビゲーム産業自体の構造分析や国内企業の事業展開や組織構造の分析は必須である。拙論では、多くの部分を本社の事業活動分析に焦点をあてているが、これは多国籍企業に対する動態研究からの逸脱ではない。

それゆえ、本国ベースでの事業展開の十分な分析が行われて初めて、テレビゲーム産業における海外戦略基盤が理解可能となる。拙論の冒頭から海外事業の分析をはじめてしまうことは、結果として多国籍化の現象面しか把握できないことに陥る。簡約すれば、多国籍企業が属する産業および市場の性格を探求して初めて、内部化理論への批判的探求は可能になる。

ゲーム産業における内部化理論の試み

2.1 日本のテレビゲーム産業

2.1 (1) 家庭用テレビゲームの定義

テレビゲーム産業とは家庭用テレビゲーム機とゲームソフトを生産している産業を指す。家庭用テレビゲームとは、テレビで電源プラグが備えられたハード機本体にゲームソフトがインプットされているROMカセットやCD-ROMを入れて、スクリーン上に現れるキャラクターをハード機本体に繋がれたコントローラで移動させながら家庭で遊ぶゲームである。そのために、ゲームセンターに設置されたゲーム機器のようにお金を払って遊ぶゲームではない。これらのゲームはアーケード用ゲームと言われ家庭用ゲーム機器とは区別される。また、任天堂のゲームボーイに代表されるような単体のゲーム機でもない。ゲームボーイは文庫本ぐらいの大きさで、ポータブルという利便性はあるが、テレビというモニターを使用しない点では家庭用テレビゲームとはいえない。さらに、コンピュータでCD-ROMを利用して楽しむゲームも家庭用ゲームの範疇には入らない。コンピュータのスクリーン上でゲームを楽しむことはできるが、独自のコントローラを購入しなければならない。このコンピュータ用のコントローラ生産・販売は、テレビゲーム業界の企業には関連のない企業によって行われている。また、コンピュータを使用したゲームは、家庭用テレビゲームのように座ったり、寝そべったりしてみんなでゲームを楽しんだりすることが難しく、子供には人気がない。

2.1 (2) 歴史

テレビゲームの出現は、1970年代後半、アメリカのマグナボックス社が開発・販売した「オデッセイ」から始まる。このゲーム機はアーケ-

ド用ゲーム機であった。その後、1980年代に入ってアタリ社が家庭用テレビゲームの開発に乗り出し、「アタリ2600」はアメリカ全家庭の約30%を占めると言われた。

日本での本格的テレビゲームの出現は、1983年に任天堂が売り出したファミリーコンピュータ（通称ファミコン）である。8ビットの本格的テレビゲーム専用機であった。テレビ本体、コントローラ、ソフトカートリッジ（ROMカセット）が分離し、現在のゲームの仕様と同じになる。1981年から1983年のわずか3年の間に11社がテレビゲーム市場になだれ込んだ。しかし、任天堂のファミコンを残し、すべてのゲーム機は5年後には市場から駆逐されていた（表1参照）。

1987年にNECの関連会社、NECホームエレクトロニクスがPCエンジンを発売、ファミコンに独占されているテレビゲーム市場に参入する。この後、立てつづけにセガ・エンタープライゼス（メガドライブ）、松下電器（3DOリ

アル）、パイオニア（レーザーアクティブ）、バンダイ（ピピン）等、市場は再び混戦模様となっていた。しかし、数年で数多くのメーカーが市場から撤退を余儀なくされ、1999年現在、大手ハード機メーカーは任天堂、ソニー・コンピュータ・エンタテインメント、セガ・エンタープライゼスの3社に絞られている（表2参照）。

2.1 (3) ゲーム・ソフト産業

テレビゲーム産業はハード機が競争力の必要条件とするならば、ビデオソフトは競争力の十分条件となる。ちなみに、ビデオソフト企業はサードパーティと呼ばれている。ハード機は優良なビデオソフトによって売上が伸びていくことは、アタリショックという劣悪なビデオ量産でアメリカのテレビゲーム業界の崩壊によっても実証されている。換言すれば、ハード機はゲームソフトの売上に支えられ、想定された売上に乗りきれない時は、規模の経済性が働かないた

表1 1980年代前期におけるハード機

発売年月	製品	会社名	ビット数	価格(円)
1987.7	カセットビジョン	エポック社	4	13,500
1982.6	インテレビジョン	バンダイ	16	49,800
1982.9	オデッセイ	北米フィリップス	8	*
1982.10	ぴゅー太	トミー工業	16	59,800
1982.11	M5	ソード	8	59,800
1982.11	ゲームパソコン	タカラ	8	59,800
1982.11	マックスマシーン	コモドルジャパン	8	59,800
1982.12	ダイナビジョン	ヤマギワ電気	16	49,800
1983.3	アルカディア	バンダイ	8	19,800
1983.5	アタリ2800	アタリ	8	24,800
1983.7	ぴゅー太ジュニア	トミー工業	16	15,200
1983.7	SC3000	セガ・エンタープライゼス	8	29,800
1983.7	ファミリーコンピュータ	任天堂	8	14,800

(注) 資料作成は山名一郎「キング・オブ・ゲームの未来戦」日本実業出版社1994年を参考とした。

*印は現在資料が存在せず価格については不明。

表2 1980年代後期におけるハード機

発売年月	製品	会社名	ビット数	価格(円)
1987.10	PCエンジン	NECホームエレクトロニクス	8	24,800
1987.10	マスターシステム	セガ・エンタープライゼス	8	16,800
1988.9	メガドライブ	セガ・エンタープライゼス	16	21,000
1990.11	スーパーファミコン	任天堂	16	25,000
1991.5	ネオ・ジオ	SNK	16	48,800
1991.12	メガCD	セガ・エンタープライゼス	16	49,800
1993.7	ワンダーメガ	日本ビクター	16	82,800
1994.3	3DOリアル	松下電器	32	58,000
1994.9	プレイディア	バンダイ	32	24,800
1994.10	3DOトライ	三洋電機	32	54,800
1994.11	セガ・サターン	セガ・エンタープライゼス	32	44,800
1994.11	PC-FX	NECホームエレクトロニクス	32	49,800
1994.12	V.サターン	日本ビクター	32	(**オープン価格)
1994.12	プレイステーション	ソニー・コンピュータ・エンターテインメント	32	39,800
1996.3	ビピンアットマーク	バンダイ	32	64,800
1996.6	N64	任天堂	64	25,000
1998.11	ドリームキャスト	セガ・エンタープライゼス	64	29,800

(注) 資料作成は各企業へのヒアリングの他に矢田真理「ゲーム立国の未来像」日経BP社を参考とした。
*印の価格は発売当時のものである。**印の「V.サターン」は発売当初からオープン価格であった。

表3 大手サードパーティ企業

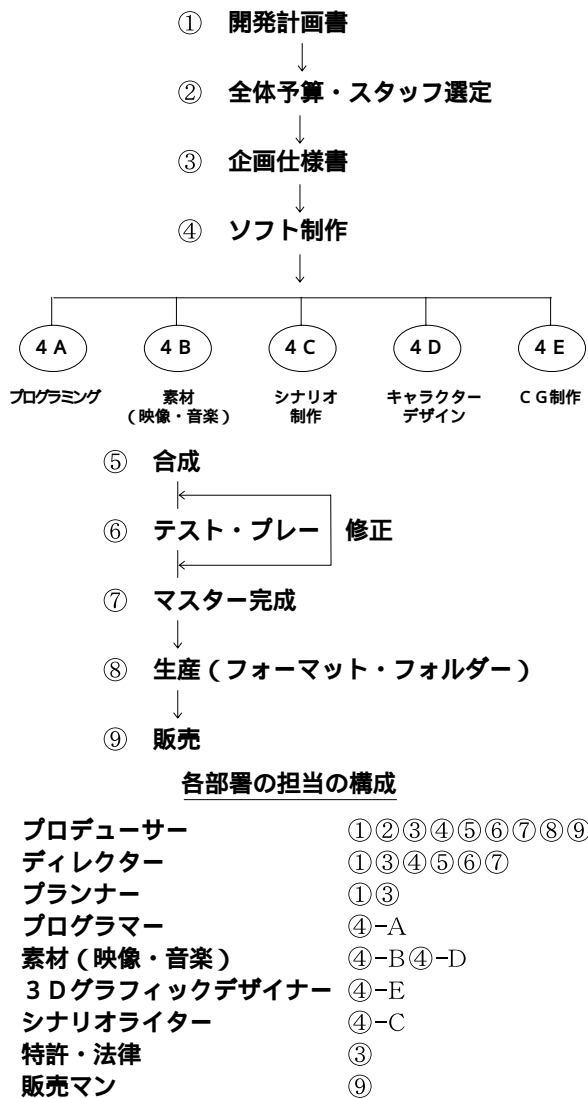
会社名	資本金(円)	売上高(億円) (単独/連結)	設立(年)	本社	代表的ゲームソフト作品
バンダイ	218億	1561/2882	1950	東京	ドラゴンボール
カプコン	182億1000万	470/580	1979	大阪	ストリートファイター バイオハザード
アスキー	130億	475/-	1977	東京	ダービースタリオン
タカラ	144億	441/487	1959	東京	DX人生ゲーム
コナミ	120億2028万	720/896	1969	大阪	ときめきメモリアル がんばれゴエモン
ナムコ	99億3203万	1078/1457	1955	東京	ゼビウス 鉄拳
コーエー	85億	113/162	1978	横浜	信長の野望
エニックス	68億	118/-	1975	東京	ドラゴンクエスト
タイトー	64億	700/-	1953	東京	電車でGO
スクウェア	44億	414/689	1986	東京	ファイナルファンタジー サガフロンティア
テクモ	34億	126/131	1967	東京	モンスターファーム
SNK	38億	362/-	1978	大阪	月華の剣士
ジャレコ	30億254万	126/131	1971	東京	アイドル雀士スーチーパイ

(注) ここでの売上高については、1998年度3月期決算時の(単独/連結)を示している。
資料として、各企業へのヒアリング、会社四季報、有価証券報告書を参照した。

めに市場から駆逐される運命にあるといえよう。

ゲームソフトの制作は、ハード機メーカー（任天堂、セガ・エンタープライゼス、ソニー・コンピュータ・エンタテインメント）とゲームソフト・メーカー（スクエア・エニックス等）、さらにナムコ、コナミ等の業務ソフトメーカーの三つに大別される（表3参照）。

ゲームソフト制作はシステムティックな流れの中で行われている。一つのタイトルゲーム制作の人員構成はゲーム制作の規模によって異なる



(注) 各ソフトメーカーのヒアリングを基に作成

図3 ソフト制作の一般モデル

るが約30人程度である。プロデューサー、ディレクター、ゲームデザイナー、シナリオライター、グラフィックデザイナー、プログラマー、ミュージックコンポーザー、サウンドプログラマーが頻繁なミーティングを介してアイデア、仕様、音楽、デザインを同時進行的なプロセスで決めていく（図3参照）。

それゆえ、日本で販売されるテレビソフトゲームは、日本国内で開発・商品化、生産されることになる。日本に輸入され市場に出回っているテレビゲームソフトはほとんど存在しない。

なお、100万本を越すようなゲームソフトの場合、ハード機の売上にも結果として貢献していく。このようなゲームソフトをキラソフトと呼ぶ（表4参照）。また、ゲームソフトが持つ文化的制約性についても注目すべきである。エニックス社の『ドラゴンクエスト』が1950万本売れたにもかかわらず、アニメに付随する文化的バリアから海外に輸出されないケースがある。また、コナミの『ときめきメモリアル』も国内で150万本出荷している。しかし、このゲームソフトもテーマ設定と主人公が日本の高等学校と女子高生という文化的制約に阻まれて海外では販売されていない。

2.1 (4) 市場規模

家庭用テレビゲーム機器の出荷額は、1997年現在、1兆48億円である（図4参照）。内訳は、ハードウェアが5103億円、ソフトウェアが5373億円である。さらにハード機の国内出荷額と海外出荷額の内訳はそれぞれ1416億円、3686億円となる。ソフトウェアの出荷額の国内・海外の出荷額の内訳は、それぞれ3898億円、1478億円となる（図5～6参照）。こうしてみると、ハード機の出荷比率は、国内の方が低く、ゲームソフトの出荷比率は国内の方が高いことが観察される。現在、ゲーム産業全体の市場規模は日本

表4 出荷本数が500万本を超えるテレビゲーム・ソフトシリーズ(199年4月)

ゲームソフト名	会社名	出荷本数(万本)		
		総数	国内	海外
スーパー・マリオ・ブラザーズ	任天堂	1億4263	3078	1億1185
ソニック・ザ・ヘッジフォグ	セガ・エンタープライゼス	2100	600	1500
ドラゴンボール	バンダイ	1136	1126	10
ストリートファイター	カプコン	2000	1000	1000
ドラゴンクエスト	エニックス	1490	1490	0
ファイナル・ファンタジー	スクウェア	1350	905	445
バイオハザード	カプコン	1000	500	500
ゼルダの伝説	任天堂	700	150	550
ダービースタリオン	アスキー	640	640	0
バーチャル・ファイター	セガ・エンタープライゼス	550	300	250

(注)各ソフトメーカーへのヒアリングより作成。この他、テレビソフトで100万本を突破したミリオンセラーとして、『鉄拳』(ナムコ)285万本『サガフロンティア』(スクウェア)160万本、『ときめきメモリアル』(コナミ)150万本、『モンスターファーム』(テクモ)135万本、『Dの食卓』(ワーブ)100万本等がある。なお、ここで示された出荷本数については、パーソナル・コンピュータ用やゲーム・ボーイ等のソフトはカウントされていない。

(資料) '98CESAゲーム白書

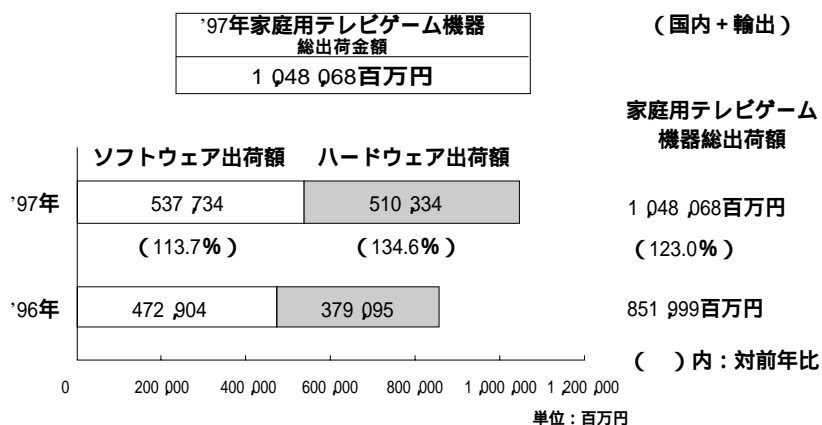


図4 家庭用テレビゲーム機器 総出荷金額規模

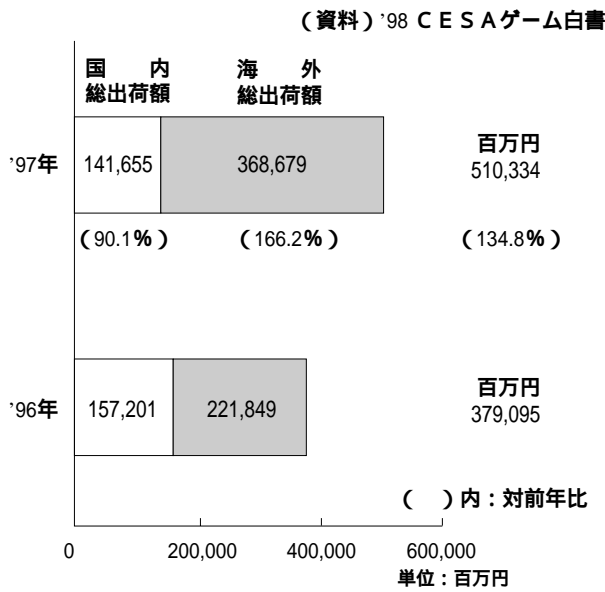


図5 ハードウェアの国内外出荷額

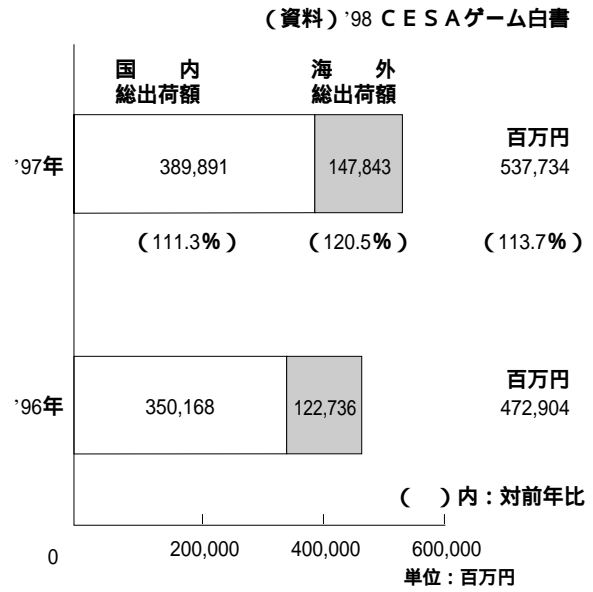


図6 ソフトウェアの国内外出荷額

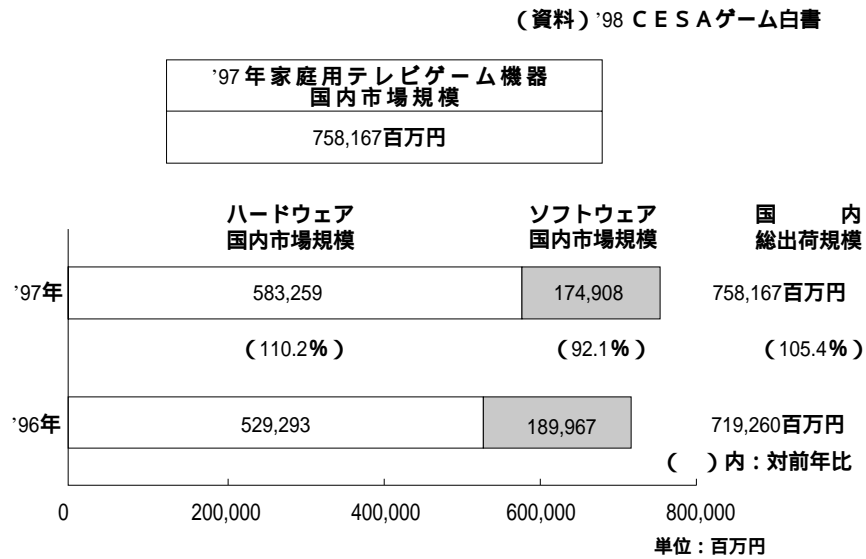


図7 家庭用テレビゲーム機器 国内市場規模

国全体で7581億円である(図7参照)。内訳はハードウェアが5832億円、ソフトウェアが1749億円である。

なお、テレビゲームの市場規模を他の企業と比較してみると、トヨタ自動車が7兆7694億円(1998年度単独)、ソニーが2兆4064億円である。それゆえ、テレビゲーム産業自体が大企業1社の売上高にカバーされてしまうわけであるから、

テレビゲーム産業はかなり小さな市場規模といえる。

2.2 海外事業展開

2.2 (1) 任天堂⁽³²⁾

任天堂は1980年5月にアメリカへ進出した。最初の事業は任天堂のゲーム機やアーケード用のテレビゲーム機の販売であった。進出当初、任

天堂アメリカはアーケード用ゲームの海賊版が出まわり、ソフト著作権をめぐる攻撃と防御を繰り返した。

1985年に日本の本社でアメリカ仕様にされたファミコンをアメリカに輸出販売し始めた。任天堂アメリカの戦略はほとんどマーケティングに費やされる。第一に、全米の小売店に対話型ディスプレイの設置、(2) トイザラス、メーシー、ドン・キングスポロという大型小売店との積極的販売提携、(3) 任天堂ファンクラブのためのゲーム誌発行、(4) 電話によるゲーム攻略コンサルティング・サービス、(5) ディーラー・ローダーというキャラクター作戦、(6) アメリカ任天堂主宰のテレビゲーム・コンペティション、(7) テレビ番組のスポンサー、(8) POSシステムの導入による販路の簡素化等である。

任天堂のハード機もビデオソフトも日本で生産され、アメリカのシアトルへ空輸される。ゲームソフトの場合、任天堂本社がシアトルに試作品を送り、そこで英語に翻訳し、人種差別用語のチェックがなされ、ゲーム自体の評価が決まる。さらに、このゲームソフトの評価は任天堂の会社関係者だけではなく、モニターとして選ばれたアメリカの子供たちによっても厳しくチェックされる。アメリカのサードパーティもアメリカ任天堂によって厳しい評価を受けた後でマーケットにだされていく。

2.2 (2) セガ・エンタープライゼス⁽³³⁾

セガ・エンタープライゼスは、1986年に100%子会社であるセガ・オブ・アメリカを販社として設立した。アメリカ進出当初、業績は芳しくなかった。1989年にセガ・エンタープライゼスは、16ビットマシーン、ジェネシス(日本名メガドライブ)をアメリカ市場に輸出販売を始めた。

アメリカでのセガ・エンタープライゼスの初

期のゲームソフトは、アーケード用から移転したゲームと躍動感のあるスポーツゲームが主流であった。1990年には、日本市場では任天堂のスーパーファミコンが市場を席卷する一方で、アメリカ市場では、セガ・エンタープライゼスのジェネシスが善戦した。セガ・オブ・アメリカは優良ソフトを市場に送り出すと同時に、価格引き下げ、比較広告を使用して優位にたった。この後、36ビット機のセガサタンの新機種になっても任天堂、ソニー・コンピュータ・エンタテインメントに対して値引き作戦を続行していく。

ゲーム業界にとって画期的だったことは、セガ・エンタープライゼスが国内外の市場を問わず、家庭用テレビゲーム(セガサタン)の生産を100%東南アジア(タイ・インドネシア・マレーシア)と中国・台湾に移管したことである。これは、プレイステーションの値下げ競争で、少しでもコストを下げたい誘引が働いた結果であった。また、部品調達も現地化を加速させてグローバルなロジスティクス体制を狙った。

しかし、セガ・オブ・アメリカは乱売合戦がたたたり、販売促進費の上昇とマージンの減少の両方に悩まされるようになる。このため、ヨーロッパやアメリカでセガ・サタンの販売打ちきりが決まり、海外生産も中止となった。次世代機のドリームキャストは国内生産に戻っている。

2.2 (3) ソニー・コンピュータ・エンタテインメント⁽³⁴⁾

ソニー・コンピュータ・エンタテインメントのアメリカ進出は、1994年5月である。サンフランシスコで事業展開していたソニー・インタラクティブ・エンタテインメントの一部門として設立された。これは、日本でプレイステーションが発売される約6ヶ月以上も前のことであり、企業の多国籍行動としては注目すべきことである。

アメリカでのプレイステーションの発売は事

業部設立から1年後の1995年5月であり、その約2年後の1997年1月、日本のソニー・コンピュータ・エンタテインメントの100%子会社として、ソニー・コンピュータ・エンタテインメント・アメリカが設立された。既に、この時期までにアメリカでは約360万台のプレイステーションが販売されていた。

ハード機はすべて日本から輸出され、アメリカでは生産されていない。輸出はすべて航空便で行われる。その理由はみこみ生産を避けるためである。日本でのハード機の値下げが行われるやいなや、アメリカでもその値下げ金額に相当した値下げを行う。この値下げ時期は、ほとんど同時期である。そうしないと、日本・アメリカ間の価格差を利ざやとして、業者によって並行輸入が行われる可能性があるからだ。現在までに(1999年3月)アメリカでは2062万台のプレイステーションが発売された。

アメリカ市場向けのソフトの量産は、アメリカのソニーの子会社が行っている。日本製のソフト量産もこの子会社で行われる。しかし、マスター版については、日本でアメリカ版ソフトはアメリカの顧客向けに翻訳・仕様化され、完全なアメリカバージョンになっている。このマスター版のみを日本本社の担当者がアメリカに運び大量生産されるわけである。現在までに(1999年3月)アメリカで生産されたソフトは1億4600万本であり、タイトル数は2006、サードパーティの数は263社である。

2.3 ゲーム産業に対する内部化理論の適用

2.3 (1) 不完全市場 (Imperfect Market)

テレビゲーム産業は不完全市場である。テレビゲーム産業は、ゲーム機メーカーである三大テレビゲーム企業によって寡占状態にある。しかし、そこでの競争は熾烈である。巨大企業の松下電器や玩具の大手であるバンダイまでもが

ゲーム市場に参入できなかったことが競争の厳しさを物語っている。また、それに次ぐゲーム企業は、資本力、人的資源、技術開発の面で三大企業を凌ぐ戦略は持てない。

ソフト制作企業もハード機メーカーのサードパーティにならなければ、市場に参入できない。サードパーティとしても多くの裁判での係争から判断されるように、ゲームソフトの中古市場を認めていない。このようにテレビゲーム市場はきわめて参入が難しい寡占状態にあることを物語っている。

2.3 (2) 企業特殊優位性 (Ownership Specific Advantage)

テレビゲーム産業の海外展開は企業特殊優位に関係する。三大ハード機メーカーが、それぞれの優位性を生かして市場競争を行っている。日本で演じられる個々の企業の優位性は、海外でもほとんど変化がない。すなわち、国内の企業間競争がそのまま海外での企業間競争となっている。

任天堂は、100年にわたる玩具作りの伝統がある。セガ・エンタープライゼスは、アーケード用ゲーム機のノウハウを家庭用ゲームの開発・販売に適用している。ソニー・コンピュータ・エンタテインメントは、ソニー・グループ全体の組織開発力で市場席卷に成功した。また、ハード機生産の伸びは、国内のソフト・メーカーのヒット・ソフトによって競争力を支えられることになる。

こうしてみると、テレビゲーム産業における企業特殊優位とは、最低レベルで、ハード機が国内市場で存続できるかにかかっている。ハード機が市場で存続できない場合には、輸出はされえないし、直接投資の足がかりを作り上げることも不可能である。

テレビゲーム産業の場合、多国籍化は、ハー

ド機メーカーに特殊的に内在する競争力(コア・コンピタンス)と大きな関連性があることも理解できる。第一に、ゲーム産業に従事する企業は、中央集権的である。ゲーム産業は国内の縦横に張巡らされた開発・生産ネットワークが競争の源泉であるといっても過言ではない。第二に、ハード機は国内市場で生き残らねばならないことが国際事業化の大前提である。松下電器という大資本をバックにした高性能ハード機であった3D Oリアルや大手玩具メーカーであるバンダイとアップル・コンピュータの提携のもと生産されたピピンアットマークも市場に残れなかった。ハード機がグローバル市場で一巡するのは約2～3年である。数年後にはライバル企業の次世代機に脅かされることになる。この短い製品サイクルでは、ハード機の海外生産の移転は非常に困難である。ここに、生産工程の海外移転が可能な耐久型商品の製造業種との大きな違いがある。第三に、技術的アライアンスは、日本の技術では優位が保てないと思われる最新のMPUや最先端のCG技術の場合、アメリカやヨーロッパのハイテク企業との間で行われる。しかし、そのアライアンスは、開発した製造機種に関わるものであり、一時的なものである。

結論づければ、ゲーム産業のビジネス・モデルの本質は、本社の開発体制の充実と生産体制の集中化にあるわけで、間接輸出から現地生産に至るプロセスが、競争力の進化ではないわけである。

2.3 (3) 内部化特殊優位(Internalization Specific Advantage)

テレビゲーム産業に従事する企業は企業特殊優位をもっているが、海外生産を行なうことで投資収益を上げて行くという内部化理論の仮説は支持できなかった。テレビゲーム産業におい

ては、本国ベースの経営資源を海外に平行に移転させて収益を得る内部化特殊優位は働いていない。テレビゲーム産業は国内で投下資本を回収しているのに関わらず、企業特殊優位からくる戦略行動のために、その収益を海外生産には移転させないでいる。内部化が進まないという事実は、本社が経営資源を独占化する一方で海外販社が現地志向型マーケティング機能だけに特化し、本社の意志決定に大きく依存するという集権的組織体制に表れている

2.3 (4) 立地特殊優位性(Location Specific Advantage)

テレビゲーム産業においては、立地特殊優位はハード機生産に関しては国内にあり、海外にはないとみてよい。テレビゲーム産業では生産に関して立地特殊優位は働かない。ハード機器における部品のOEMが行われるとしても、その大部分は国内関連企業である。テレビゲーム産業にも製品のブーメラン効果を狙ったバーノン・モデルを理論的には適用できるかも知れない。しかし、実際的には、ゲームというきわめて限られたタイムスパンでの一過性人気商品の性格を拭い切れず、効果的競争戦略が働くかどうかきわめて難しい。セガ・エンタープライゼスは価格コストの低減を求めて海外生産展開を行ったが、ソニー・コンピュータ・エンタテインメントとの販売競争に敗れた。

この意味で、生産に関してみれば、立地特殊優位より国際間の技術的アライアンスで十分である。すなわち、技術的グローバル・アライアンスは、国内における競争力の源泉となるハード機器の一部に限定される(図8～10参照)。ゲーム産業の産業集積は主として日本国内で行われているとみてよい。これは、シリコンバレーの同じ地域にある凝縮されたハイテク産業群と同じである。

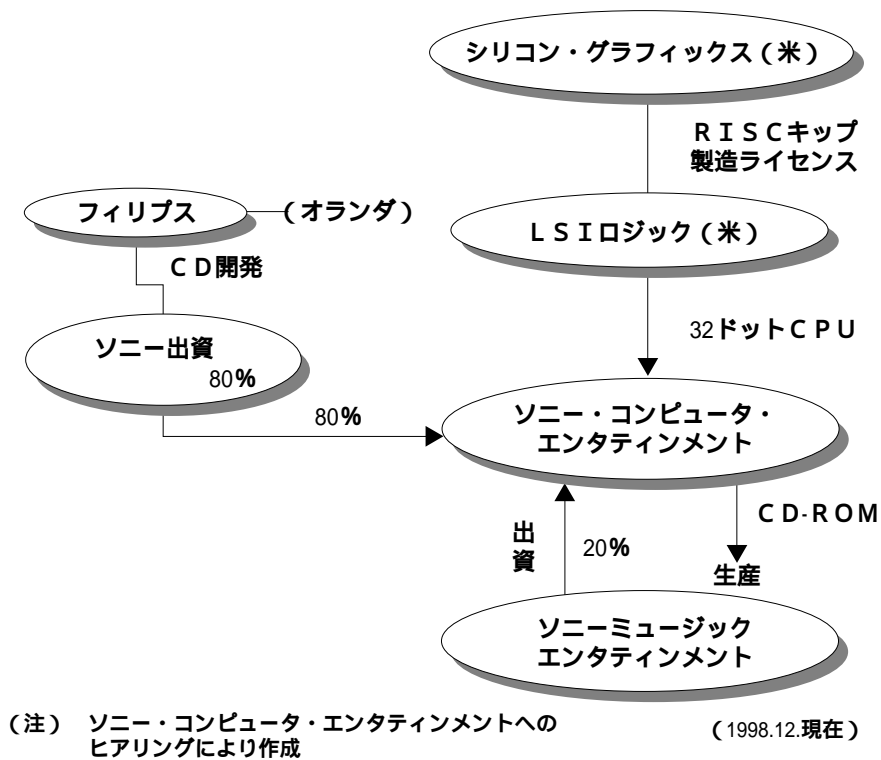


図8 プレイステーションに関わる国内外テクノロジカル・アライアンス

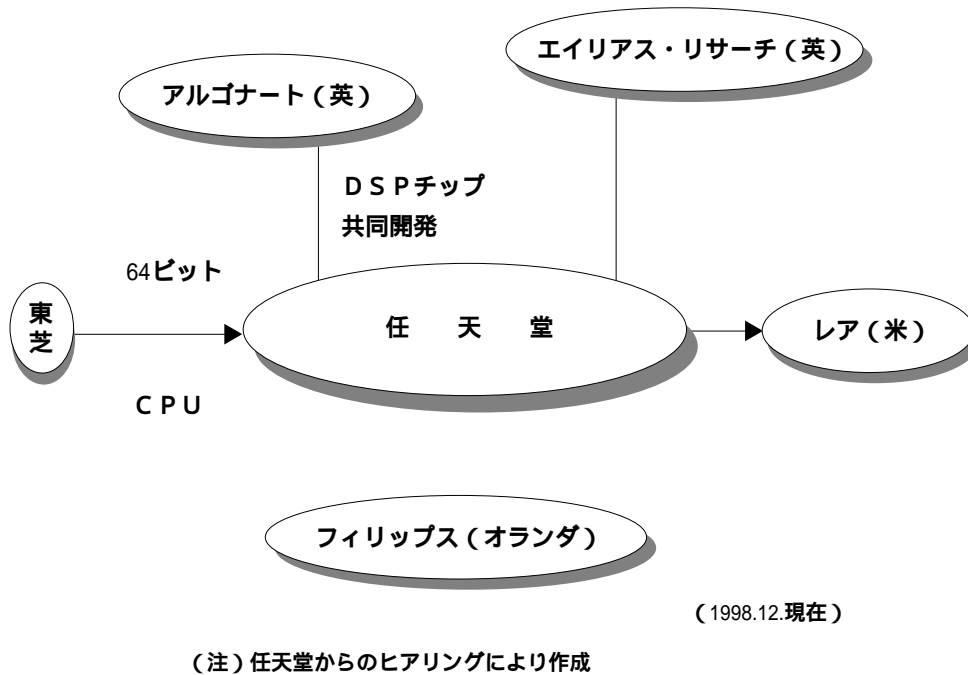
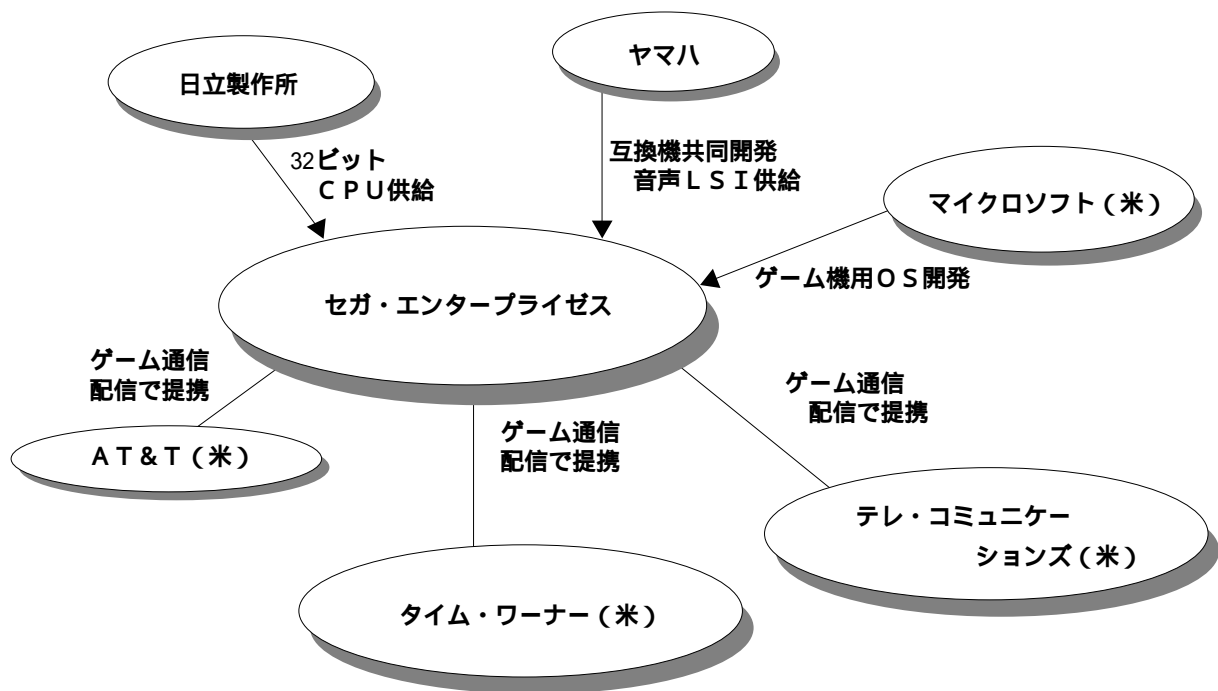


図9 N64に関わる国内外テクノロジカル・アライアンス



(注) セガ・エンタープライゼスからのヒアリングにより作成 (1998.12.現在)

図10 ドリームキャストに関わる国内外テクノロジカル・アライアンス

立地特殊優位の場合には、ゲームソフトの人気をいかに潜在的購買者に煽っていくかのマーケティング手法がもっとも重要な競争力の源泉になる。このために、海外事業展開は販社中心の組織となる。ソフト制作の場合、サードパーティは、日本から進出したソフト制作企業と進出国のソフト制作企業という混合である。しかし、ハード機メーカーとサードパーティにおけるビジネスの方法は日本国内と変わらないビジネス・モデルである。この点においては、アメリカにおけるマイクロソフトやオラクルのような大手コンピュータソフトメーカーのように、ソフトコンピュータ産業におけるハード企業に対するソフト企業の優位は起こっていない。

結論としては、ゲーム産業のハード機メーカーは、海外にゲーム機器の製造拠点を有していない一方で、ソフトメーカーも海外に量産工場を有していない(表5)。

2.3 (5) 中間財市場(Intermediate Market)

テレビゲームにおける中間財は、ほとんど日本国内で調達できる。この中間財調達のネットワークは国内で自己完結しているといってもよい。セガ・エンタープライゼスはコストダウンを目的として生産拠点を海外に求めたが、国内生産しているソニー・エンタテインメントに敗退する結果となった。

ハード機生産における自己完結的で緻密な工程を要するハイテク製品のために、企業が多国籍化を展開する大きなメリットがあるかどうか疑わしい。ゲーム機のコアともいえるMPUも日本国内半導体メーカーで調達されるか、またはアメリカの大手半導体メーカーから輸入されているかのいずれかである。

労働力コストからみて、中間財生産の拠点を海外に設立も考えられる。しかし、その製品のハイテク性や緊密な生産コーディネイトを考慮

表5 サードパーティの海外展開

会社名	展開国名
ナムコ	アメリカ、イギリス、アイルランド、フランス、スペイン、ドイツ、イスラエル、シンガポール、中国（上海）、台湾（台北）
コナミ	アメリカ、オランダ、ドイツ、イギリス、シンガポール、香港、韓国（ソウル）、ブラジル
カプコン	アメリカ、香港、メキシコ（撤退）
ジャレコ	アメリカ
エニックス	アメリカ（駐在員事務所）
テクモ	アメリカ
スクウェア	アメリカ
タイトー	中国（北京）
コーエー	アメリカ、中国（天津）
SNK	アメリカ、イギリス、シンガポール、香港、サンパウロ

（注） 下線部で示された国は、テレビ・ゲーム・ソフトの販売子会社があることを意味する。枠で囲まれた国はソフト開発研究所がある。それ以外はアーケード用ゲーム機器の販売子会社である。なお、資料作成は各企業へのヒアリング、会社案内、ホームページによる。（1999.4月現在）

すると、海外での生産は競争優位の主要因(ゲーム機の性能・ソフトの面白さ)を著しく阻害する可能性もある。

2.3 (6) 取引コスト(Transaction Cost)

中古市場に関する限り、セガ・エンタープライゼスの生産戦略から国内より海外の取引コストの方が安いことが推定できる。しかし、ハード機は中間財市場が海外に存在する場合でも、全体の性能や生産の効率性という観点からみれば、国内市場に限定した方がより有利な競争を継続できると仮定できる。要するに、国内取引ではじいた輸出コストは国際分業から計算された取引コストより割高かも知れないが、競争優位からみれば国内生産体制に固執した方が経営行動の合理性は存在する。それゆえ、国内海外取引コストからの観点からのみで、テレビゲーム産業における多国籍化の説明はできない。

2.3 (7) 産業特殊要因(Industry Specific Advantage)

産業特殊要因はテレビゲーム産業では働かない。むしろ、国内の中で産業特殊要因はテレビゲーム産業の戦略的基盤を作り上げてきた。

テレビゲーム産業は、任天堂が玩具から出発し、セガ・エンタープライゼスがアーケード用ゲーム機製造、さらにソニーがプレイステーション以前は、任天堂のサードパーティとして、独自の企業競争力を持っていた。また、ソフト制作企業もテレビゲーム産業が隆盛を極める前は、アーケード用のゲームソフト作りで技術的蓄積がなされていた。そして、このゲーム機器メーカーとソフト制作企業は、ハード機メーカーとソフト制作企業として、アメリカ企業、ヨーロッパ企業、アジアにおける華僑系企業にも参入できない国内ネットワークワークを作り上げてきたのである。これは、系列のために参

入障壁が高いというよりも、ゲームという産業自体に付随する創造的要因（消費者の興味を引くソフト制作）としての障壁が高いとみた方がよい。

このソフト・メーカーもハード機メーカーの厳しい検閲の末に市場に出ることになる。すなわち、ハード機メーカー側のリスクはソフト販売の成否から生まれる。また、ソフト制作の場合でも、ハード機メーカーの厳密なチェック体制の中で行われるために、オリジナルなゲームソフト開発が海外で行われることはない。要するに、ハード機のキャパシティに応じたゲームソフト開発がハード機メーカーとサード・パーティの緊密な協力のもとに行われるからである。これゆえ、ハード機のキャパシティが増加すれば、ゲームソフトの開発も創造性豊かに進化するわけで、両者は、いわゆるポジティブ・スパイラル⁽³⁵⁾というシナジー効果を生み出す相関関係は深い。

業界の競争が激しく、ハード機の新機種が平均5年で、旧・新機種の間ソフト互換性がないうことも、海外OEMによるハード互換機を作ることが困難と認識できる。ゲーム産業は一発勝負の短時間で勝敗がつく業界である。「山内は長期5ヶ年計画とか経営戦略などと、いわば大上段に構えることを極端に嫌う」⁽³⁶⁾「日本ではブームに乗ったと思ったら、もう売れなくなるという意味だと考えた方がよい」⁽³⁷⁾。こういった意味で、ゲーム産業は一過性の流行のような市場を見極めるスピード経営が求められる業界でもある。

2.3 (8) 国家特殊要因(Nation Specific Advantage)

テレビゲーム産業は、国家特殊要因とは関係はないであろう。日本のテレビゲーム産業の本格的成長はバブル経済の崩壊から始まった。ま

た、乱高下する為替相場において、当初の見込み利益が圧縮されることもあるが日本からのハード機輸出は順調に伸びている。国家特殊要因は、購買層の圧倒的需要によってほとんど影響がないと見てよい。また、日本以外の国でハード機メーカーが存在しないために、日本政府に対して輸出規制を求めるような輸入国の国益に関わる問題はないと見て良い。

2.3 (9) 地域特殊要因(Regional Specific Advantage)

テレビゲーム産業の場合、セガ・エンタープライゼスの海外生産で観察されたように、地理的に日本と近い中国、韓国、台湾、東南アジア諸国で製造された部品が日本に逆輸入されアッセンブルされるケースもある。このために、テレビゲーム産業では、地域特殊要因は存在すると結論づけられる。しかし、セガ・エンタープライゼスは海外生産(セガサターン)を中止し、次世代機(ドリームキャスト)は国内生産に戻った。

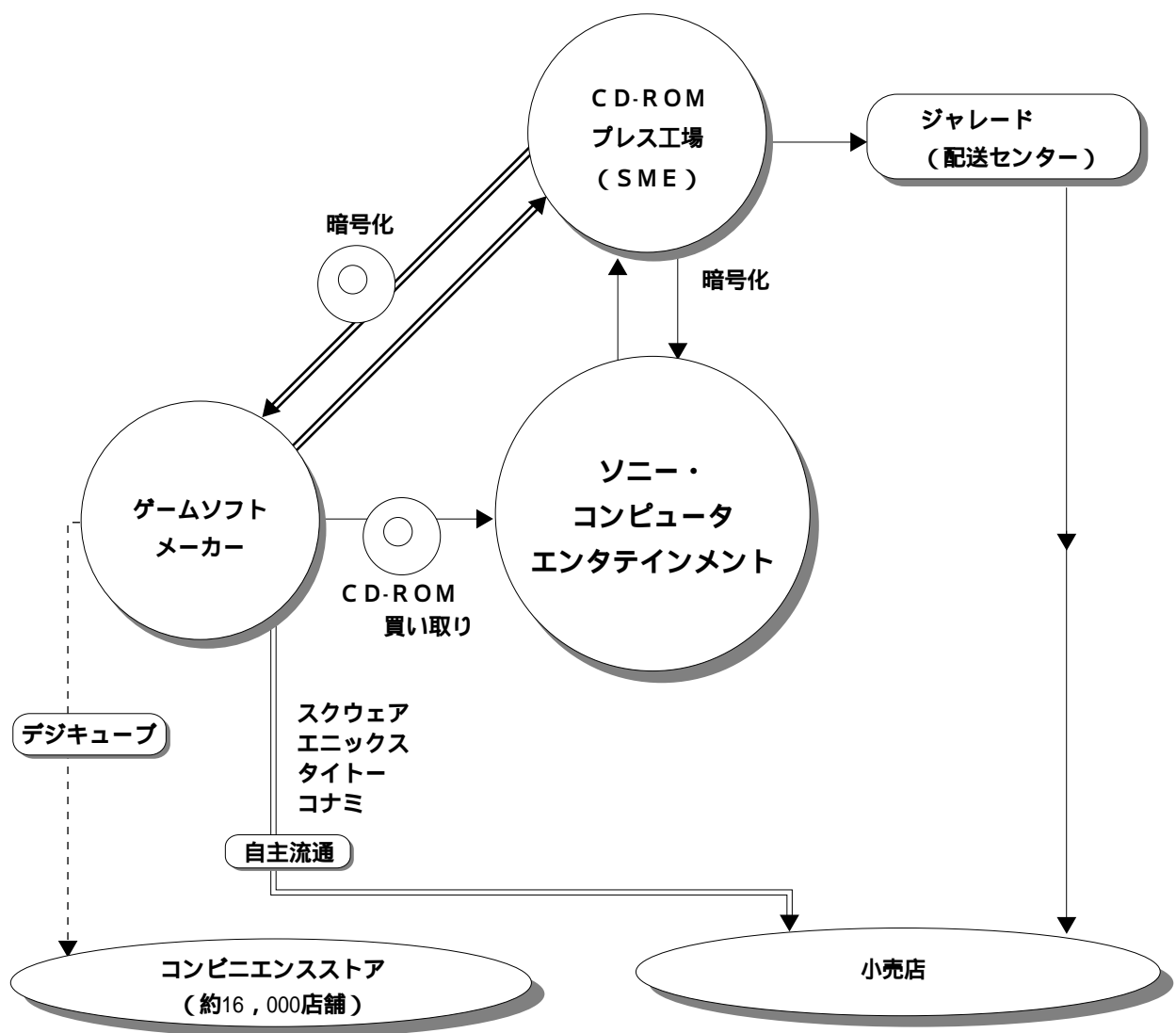
テレビゲーム産業において地域という要素が積極的に働くならば、シリコンバレーで生産されるMPUを日本のハード機メーカーに供給するアメリカハイテク企業である。しかし、日本の半導体企業もアメリカ系企業に比肩できるMPU生産と供給体制を有している。そのため、日本のハード機メーカーが、アメリカ系企業を買収し、垂直的統合を可能にする競争戦略に走るとは思われぬ。両者の企業ドメインが決定的に違ふし、資金的にも日本側が買収できるような中小企業ではないからである。

2.3 (10) 垂直統合(Vertical Integration)

テレビゲーム産業は、ゆるやかな垂直的統合がなされている。ハード機の生産がアップーストリームとするならば、ミドルストリームは

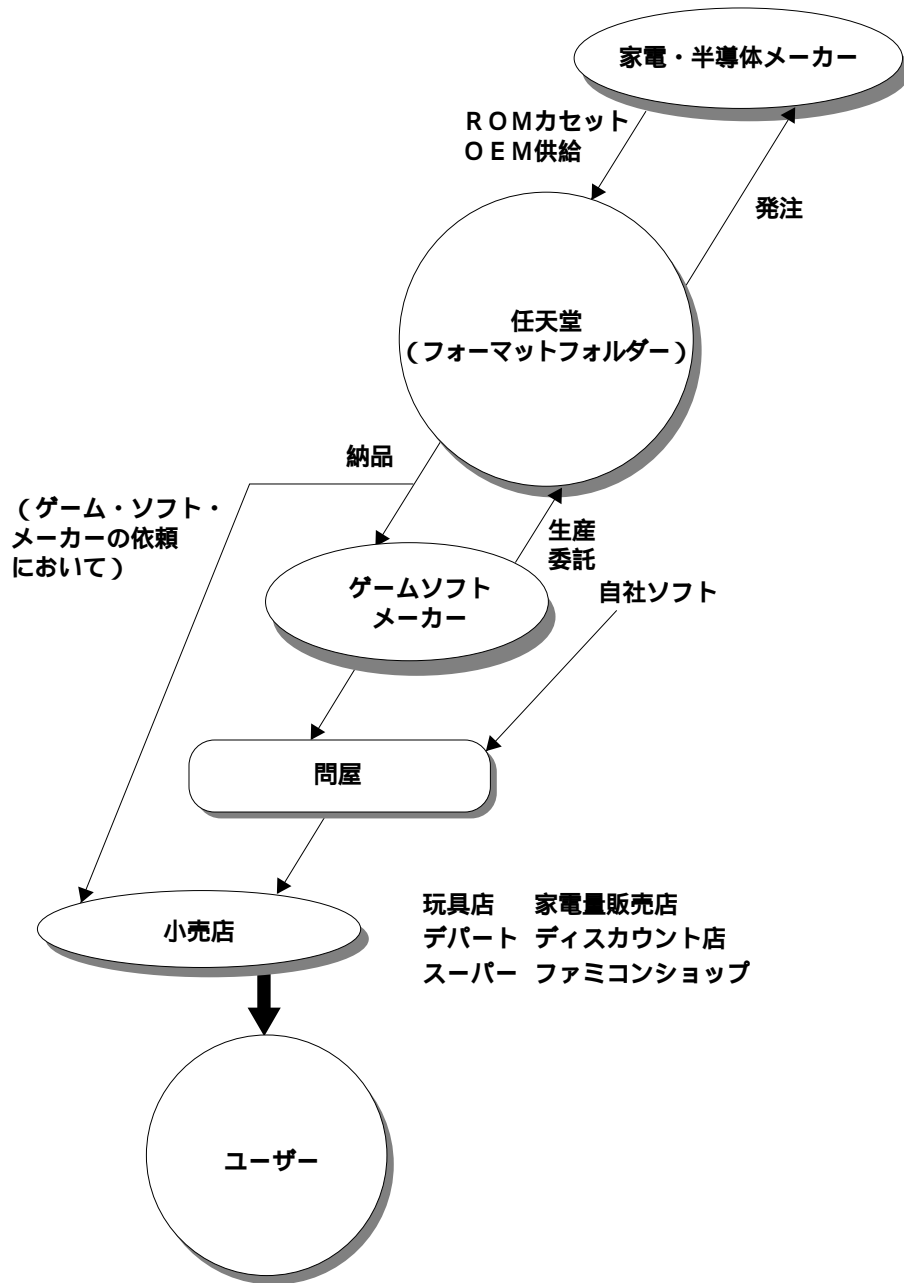
ゲームソフト関連企業であり、ダウンストリームは海外の販社である。その統合はハード機メーカーが頂点に立つ一方で、資本関係のない企業が傘下にくる緩やかな垂直的統合である。任天堂が1984年のファミコン販売から約10年間、テレビゲーム産業を支配した構図こそ緩やかな垂直的統合の典型ともいえる。緩やかな統合とは資本関係がないゆえ、いつでも離脱は理

論的に可能だったからである(図11~13参照)。換言すれば、経営的観点からいえば、ゲーム産業にとって、垂直的統合は長期的に制度的に確立された垂直統合モデルではなく、短期的な可変的統合モデルともいえる。すなわち、テレビゲーム産業にとって垂直的統合は安定的なものではなく、競争力を失った垂直的統合(ビジネスモデル)の場合、競争優位にある垂直的統



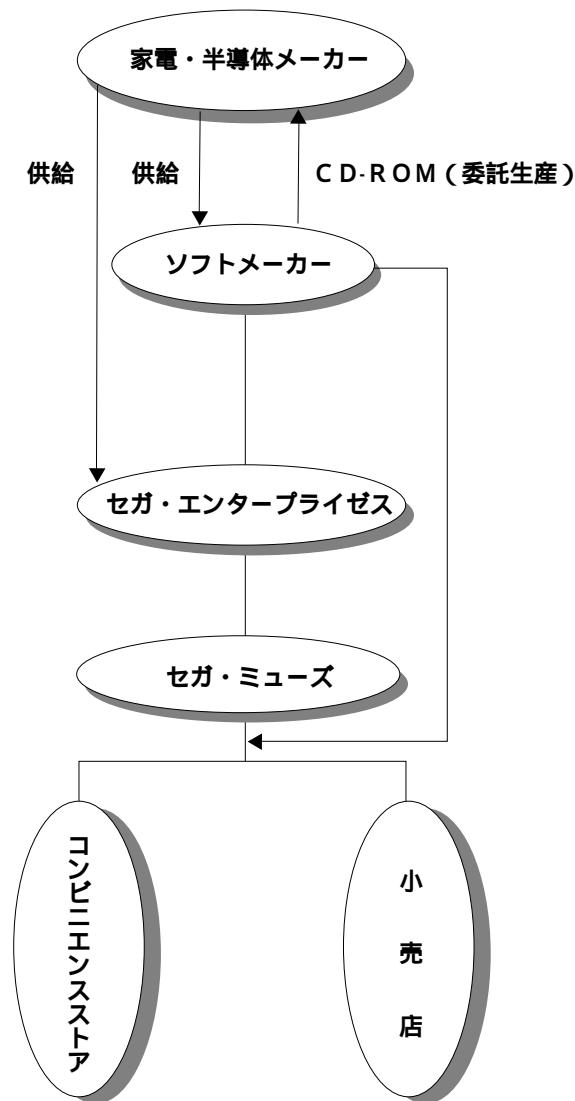
(注) ソニー・コンピュータ・エンタテインメントからのヒアリングにより作成 (1998.12.現在)

図11 ソニー・コンピュータ・エンターテインメントのビジネスモデル



(注) 任天堂からのヒアリングにより作成 (1998.12.現在)

図12 任天堂のビジネスモデル



(注) セガ・エンタープライゼスからのヒアリングにより作成 (1998.12.現在)

図13 セガ・エンタープライゼスのビジネスモデル

合(ビジネスモデル)によって、容易に既存のシェアを蚕食される可能性がある。

現在、日本において、ハード機メーカーが問屋制を廃止したり、サードパーティが、三社のハード機メーカーに相乗るといったマルチプラットフォーム体制を構築したり、ハードメーカー系以外の流通経路を開拓しているのは、垂直統合がゆるやかで可変的なものである証左であろう。

2.3 (11) 水平統合(Horizontal Integration)

テレビゲーム産業は国内でのみ水平的統合がなされた産業構造をもっている。特に、開発では、市場動向にあわせて商品化・販売時期が詳細に検討される。そして、この需給が逼迫した時期をみのがすと売れるものも売れなくなる。特に人気商品となっている製品の場合に、生産が追いつかないこともあるからだ。このため、企業内部・関連企業の製品情報の共有化は必須である。

2.4 適用に関する要約

ゲーム産業の多国籍化は、不完全競争という経済環境の中で企業特殊優位要因が大きく働いているとみてよい。そして、日本国内における緻密で層の厚い産業集積は、圧倒的な高さの産業特殊要因を構成している。セガ・エンタープライゼスによって海外OEM生産も行われこそしたが、立地特殊要因も地域特殊要因も大きな貢献はしなかった。このために、立地特殊要因は日本国内で大きな優位が見られることになる。海外にはライバル・メーカーは存在しないと同時に、海外からの需要が極めて高い理由で、為替変動による売上高への影響や輸入規制は働かず国家特殊要因は存在しない。1980年代においては、ハード機メーカーは垂直統合から得られる機会を享受してきたが、1990年代からの企業間競争の拡大は、垂直統合ではなく、関連企業の自律性が働いている。また、ハード機メーカーとソフト制作企業の間には、ソフト制作における開発期間、生産工程、発売日をめぐって極めてタイトなネットワークという水平統合がなされている。

このように、テレビゲーム産業は非常に高い比較優位をもち、製品開発から販売までフルセット型の生産ネットワークを国内に有する傾向が強く、直接投資は本社レベルの段階に留まると結論づけたい。要するに、テレビゲーム産業は、企業特殊優位に特化しているために、それほど内部化を海外に進展させる必要はない。

こうしてみると、拙論で試みられたテレビゲーム業界におけるケース・スタディにのみ限って言えば、序論で提示した仮説「多国籍企業の競争力がハイテク化されるに伴い、本国から海外へ生産拠点が移転しない企業構造が生まれ出されて行く」という内部化理論への反証は支持されるであろう。

内部化理論の再検討

3.1 内部化理論に関する理論的修正点

ゲーム産業の多国籍化の要因分析で示されたように、内部化理論を適用するにあたり企業特殊要因が競争優位を形成していることが理解できた(図14参照)。また、テレビゲーム産業は本社ベースで多国籍化が留まっていることから、企業の内部化過程は、レディング派の説くようにすべての多国籍企業の一般的図式化が可能ではなく、業種によって異なっていることが確認できる。

この調査結果から、テレビゲーム産業において内部化が進捗しない原因こそ戦略の源泉である推測が成り立つ。換言すれば、企業特殊優位があまりにダイナミックで熾烈な市場競争にさらされているために、不安定であり時間的にも限定されているからだ。この意味において、カッソンは決定的な誤りを犯しているようである。カッソンによれば、企業特殊優位とは、過去の企業家的行動から生じた資産の集積を測定することと理解されているからである⁽³⁸⁾。ここには市場競争を見据えての企業の活発な戦略行動の姿は見えてこない。カッソンによる内部化理論への積極的評価にも関わらず、内部化理論は、資源配分の効率にあまりに囚われていることから、静態的理論に安住しているかのようにみえる⁽³⁹⁾。

この点において、テレビゲーム業界の戦略的行動は内部化理論の準拠枠からは逸脱している。すなわち、熾烈なR&D競争のもと、製品のライフサイクルが短く、需要の読みも不確かな業界分野では、多国籍生産自体が大きなりリスクだからである。セガ・エンタープライゼスのドリームキャストの場合、需要が追いつかず、さらなる量産体制に入った際に、その人気は下降していった。

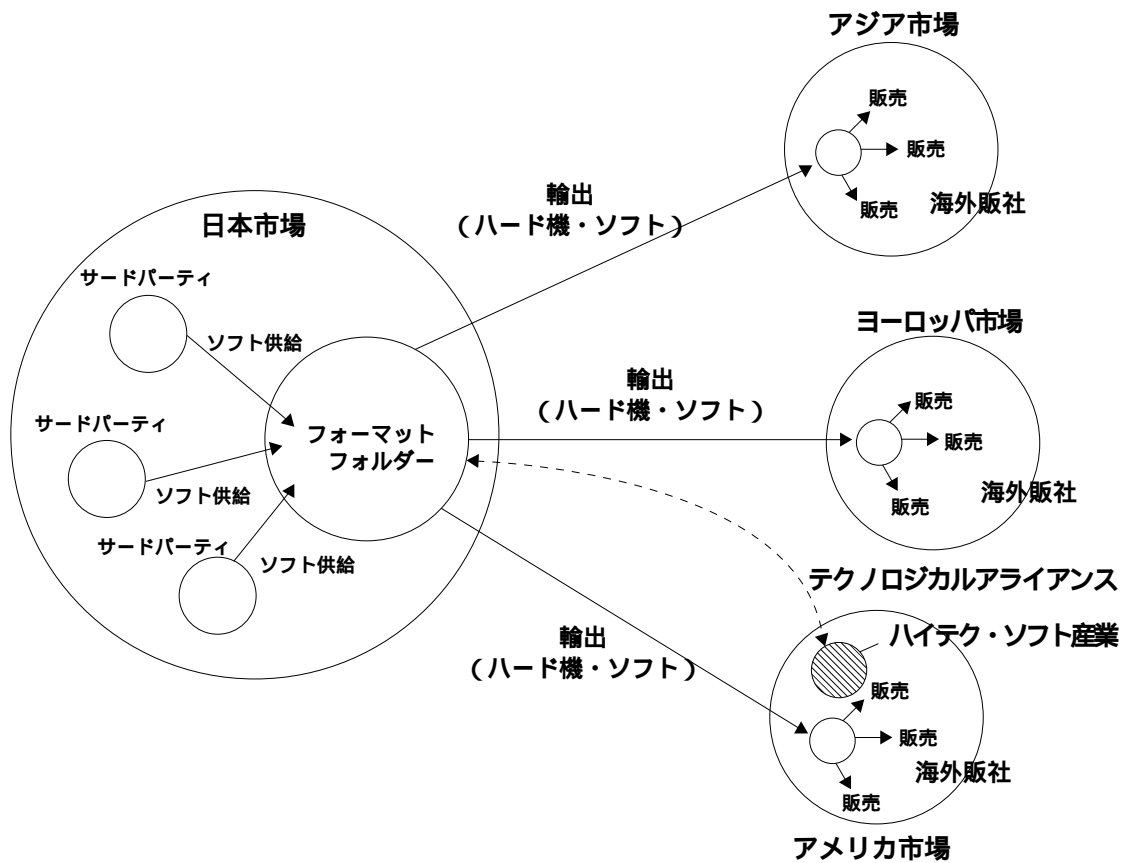


図 14 テレビゲーム産業における多国籍化の一般図式

さらに、ゲーム産業の多国籍化が販社で留まっているもう一つの理由は、輸送がスピーディかつコンパクトに出来る利便性にある。すなわち、的確な需給判断に合わせて、飛行機でROMカセットやCD-ROMを一括して大量に輸送してしまえば、海外に工場を設立する必要はないわけである。この点においても、カッソンは内部化理論においては、国際分権的管理が支配的と述べているが、テレビゲーム産業の集権的行動とはかなりの隔たりがある⁽⁴⁰⁾。テレビゲーム産業の多国籍化は子会社が主体となり、自律性(オートノミー)をもって、グローバルネットワークを展開するといったものではない。特に子会社における意思決定の欠如は取引コストから内部化の分析を進めていったティースや、ヘナートらにも再検討の余地がでてきた。⁽⁴¹⁾

ここに、ハイテク分野の産業に言及すれば、なぜ、半導体部門において、前工程は本社がある国内で生産されるであろうか。マザー工場はなぜ、本国に置かれるのか。なぜ、戦略部品は海外工場で生産されないのか。なぜ、ソフトは海外で開発されにくいかという推測が可能となる。すなわち、これらのハイテク産業は、テレビゲーム産業にみられたように、競争力の源泉は、国内の高度なエンジニア集団の技術開発部門や高度付加価値製品を作り上げるネットワーク体制に支えられた難型生産と需要に迅速に対応する大量生産にあるからだ。

拙論の研究結果に関する限り、技術革新の度が低く、製品のライフサイクルが長く、コスト競争が大きからんだ日常的製品を扱う業種こそ、多国籍化の極点でもある現地生産とグ

ローバルなネットワーク化が進展しているのではないかという仮定が可能である。製造業種の場合には、コスト競争力を主体にして、事業活動の生産工程を海外に移転できる環境を有している。ここに製造業の空洞化現象が語られる一方で、テレビゲーム産業の場合には空洞化現象が起こる素地はないとみてよい。また、経営の現地化は製造業種に常に突きつけられた課題であるが、テレビゲーム産業には経営の現地化という課題はない。むしろ、本社ベースにおいてオリジナルソフトをいかに異文化にあわせて翻訳していくかという製品の現地化が課題となる。

また、日本の製造業において多国籍化の進化パターンは、本社と東南アジアで観察できるローテク機器を主体とする中間財にもっとも適用できると仮定できる。この製造業中心の多国籍化のパターンこそ、東南アジアでのプレゼンスが大きい日本型の進出類型であろう。もちろん、この仮定を十分に論拠あるものにするためには、他の先進工業国における比較調査の必要性があるだろう。

3.2 発展段階説、内部化、国際競争優位との相互関係

多国籍企業は、経営戦略が高度化するにつれ、グローバルなネットワークの中で、最適の収益機会を見出す事業展開を追及していく。それゆえ、企業の多国籍化は、理論的および方法論上の差異はあれ、第一段階(本国からの商品輸出)、第二段階(海外販売子会社の設立)、第三段階(生産の現地化)、第四段階(グローバルなネットワーク体制)というパターンを踏んでいくことは多くの研究者達によって支持されている⁽⁴²⁾。さらに、グローバル経営は、さらに進化・発展していく構図を描く研究者たちもいる⁽⁴³⁾。ランドイとジアタオは、25の製造業のクロス・ボーダーの取引の流れを統計的分析にかけ、多国籍

企業の子会社による実証的な統合プロセスを検証している⁽⁴⁴⁾。

こうして、企業の国際化の段階は多くの国際経営学者によって首肯されているわけであるが、内部化論の研究者によって、国際的市場における不完全性を内部化していく進化過程が多国籍化のより発展した段階であるという理論的陥穽にはまる危険性もある。要するに、多国籍企業の内部化進展、拡大、およびその精緻化こそがグローバル化への道というわけだ。この観点に従えば、親企業を中心とした輸出戦略がベストであるという根拠は、多国籍化の進展により、その理論的妥当性をもはや失っているとみてよい。

しかし、拙論で行われたテレビゲーム産業のケーススタディを見る限り、企業の多国籍化は、間接輸出、直接輸出、ライセンス、合併事業(販売・生産)、現地生産という単純なプロセスではないことが理解できる。さらには、ラグマンのいう輸出、直接投資、ライセンスの過程でもない。

テレビゲーム産業の場合、国際投資による生産要素の移転もグローバル化による生産工程の組合せはほとんど行われていない。それは、端的に言えば、本社レベルでの生産・販売に関わる中央集権体制であり、海外子会社レベルでは、それぞれの国ごとの販社を主体にしたマルチ・ドメスティックなマーケティング戦略とみてよい。

テレビゲーム産業において長期的なグローバル優位を保とうとすれば、企業特殊要因に支えられた国内競争優位をいかに維持していくことが命題となる。このために、テレビゲーム産業の組織化は、コスト削減を目指しての複雑な国際的ロジスティクスを追うようなグローバル化はおこらない。

3.3 内部化理論修正と企業戦略

カッソンは内部化理論の適用として日本企業の多国籍化を信頼関係からなるインフォーマルな内部市場と外部市場における暗黙の契約をその特徴として指摘した⁽⁴⁵⁾。しかし、一方で、竹田は、多国籍企業の内部化理論パターンに修正を求めるような研究結果を出している。「完全所有による子会社設営、機密保持のための全面的な自社技術開発、品質維持のための可能な限りの自社生産、経路確保のためのオウン・ディストリビューション等にみられるかつての多国籍企業のいわゆる自前主義（純血主義）は高い支配力をもつものの、この柔軟性という点からみると、速度が要請される現段階では全能ではなくなったといえる」⁽⁴⁶⁾。竹田の言うように1990年代のメガコンペティション（大競争）を考えれば、カッソンの言う信頼関係からなる日本企業の特質も過去のものになりつつある。

拙論で行われたテレビゲーム産業の分析でも竹田の内部化理論に対する批判を支持することができる。ハード機のグレードアップやソフト制作の3CGをより鮮明な画像にするためには、自前主義では不可能な技術的なグローバルアライアンスは必要なのである。さらに竹田が述べるように、スピード経営も発展段階説の修正を迫ってくるであろう。スピード経営とは、製品の需給に機敏にリクスレスし、間接コストの徹底削減による生産と販売の直結を意味している⁽⁴⁷⁾。具体的には、受注から納入の短縮、棚卸資産の短縮、良好なキャッシュフローの実現等である。仮に、これらのスピード経営がグローバルな事業展開に積極的に適用されるようになれば、重厚な自前組織でシステム化されたグローバル・ネットワークは、フレキシブルな国際アライアンスを組む事業組織を志向していくかも知れない。

さらに、この推論が経験的レベルでの検証に

耐えられるようになれば、少なくとも21世紀の初頭には、多国籍企業において、次のような戦略のパターン化も一つの市民権を得るかも知れない。第一に本国を研究開発のコアとする競争優位なビジネス・モデル形成の重視、第二に、他社の追随を許さない用意周到な次世代製品開発戦略、第三に、ビジネス・モデルの戦略核としての洗練され創造性豊かな少数のエンジニア集団の組織化、第四に技術面で世界の最先端をいく企業とのアライアンスである。この仮定を裏返してみれば、本国でのビジネス・モデルの瓦解と人間のおよび技術的戦略核の消滅が国際競争力の息の根を急速な形で止めていくという経営リスクの可能性である。

3.4 プロザビリティの問題と多元的解釈への方向性

プロザビリティ(PLAUSIBILITY)とは、経験的調査を抜きにする一方で、従来の理論的集積に依拠しながら、研究対象を解釈していく論理的妥当性である。すなわち、アプリアリに構築された準拠枠が先行して、経験的事象を歪めてしまう自己予言成就のための調査とも言える。内部化理論の発展に大きく寄与したレディング派にとって、彼らの中でそれぞれ見解の相違が存在する。しかし、レディング派にとって従来の理論的枠組であらゆる多国籍行動が分析できるとする前提が存在するようだ。ここには、多国籍企業の行動分析がプロザブルなものに堕しやすい陥穽がみとれる。

なぜ、レディング内部でダニングによる企業特殊優位がカッソン、バックレー、ラグマンによって忌避されるかの理由は、彼らの理論的根拠が内部取引の優位性に大きく依存しているためであろう⁽⁴⁸⁾。そのために、企業の具体的特性も内部化理論による既存の準拠枠によって、具体的な経験的処理を行わないままに形式的に図式

化されてしまうからである。換言すれば、彼らからみて企業特殊優位の強調は、ハイマー理論への傾斜であり、内部化理論の整合性に耐えない仮説であり、彼らの研究関心を引きつけないということも考えられる。これは、産業組織論の泰斗、J・スティグラ - が経済理論の企業行動に対する分析はあまりにも形式的・抽象的すぎると嘆いたことと同次元である⁽⁴⁹⁾。すなわち、論争が実証を伴わない論理の中でのみ行なわれる傾向が強い。

拙論では、レディング派の業績を逐一批判的に検討することが目的ではない。内部化理論は多国籍企業の行動分析において、もっとも重要な理論的枠組を提供してくれている。しかし、テレビゲーム業界の調査結果から判断できるように、既存の内部化理論では説明できない多国籍行動も観察されるようになってきている。この点で、バックレイが約15年以上も前に内部化理論について言及した陳述が再び浮かび上がってくる。「内部化理論とはある理論を探し出すための概念であり、平坦に言えば内部化理論とは同義反復(トートロジカル)の言葉でしかない。」⁽⁵⁰⁾。当時、彼が言わんとしているところは、内部化理論の追求は多国籍企業理論の充実をめざした手段にすぎないというわけだ。

しかし、その後の15年間において、内部化理論は発展を遂げ、多国籍企業における行動分析の中で否定しようのない場を占めるに至っている。バックレイのアイロニカルな陳述を肯定的に考えるならば、企業特殊優位を経営学の視点で捉え直すことで、内部化理論を補完し、多国籍企業理論における内部化理論の位置確認を巡って探求を続行していくことは可能である。特に、内部化理論において企業特殊要因を挙げたダニングの研究業績を再検討に附す必要があるだろう。

現在の多国籍企業の理論は複雑に絡み合っ

ている。もはや、一つの理論的枠組で多国籍企業の行動を把握できるものではない。この点では、多国籍企業の理論の統合は不可能とみてよい。ちょうど、それは、35年ほど前に経営学理論の統合化を探求したクーンツの結論がおおいに参考となる。彼は経営学の有効な理論について次のように言っている。「集大成された原理をもつ理論ではなくて、この領域を定義し、分類する、概念上の枠組であり、経験上と研究から蒸留された知識の信用できる断片が、ある秩序をもって関係づけられること」⁽⁵¹⁾。彼のこの言葉は多国籍企業の研究者にも当てはまる。この点において、アリバー、ハイマー、キンドルバーガー、小島等の理論は歴史的に死んでいない。複雑な多国籍企業行動の展開の中で急速に息を吹き返している。換言するならば、内部化理論を精緻化させることで、現代の多国籍企業の行動展開がさらに深く理解可能になるということではなく、内部化理論のみでは把握できない複雑極まる現実が拡大してきているからである。

ダニングの折衷理論は粗野な分類(Crude Typology)に近い。しかし、ダニングの折衷理論は理念型を作るための宝庫である。ダニングの折衷理論を批判・拘泥し、決して統一されることのない理論的不整合さに悩むよりも、ダニングを通して折衷理論の提示された、それぞれの優位性を一つの理念型として捉え直した方が賢明かも知れない。すなわち、それぞれの優位性を相互の理論的補完として補足し直し、ある優位性を一つの論理的整合性に昇華しながら、現象に切り込んで行く条件的理論構築(プロビジョナル・セオリー・ビルディング)への試みである。いかに精密な理論的構築であっても、始めから乗り越えられるべき相対化の運命を引き受けているわけである。それは、決して単に理論的限界を意味するものではなく、新しい理論構築のための里程標なのである。

これは最終的には多国籍企業理論の統合を期待するような中範囲の理論(ミドル・レンジ・セオリー)をめざしているわけではない⁽⁵²⁾。変転きわまりない経営学という分野にあっては、およそ中範囲の理論の構築でさえも整序化される前に陳腐化していく運命にあるからだ。仮に、多国籍企業の将来の方法論的接近が、条件的理論(プロビジョナル・セオリー)となる予見を許されるならば、マックス・ウェーバーの古典的著書『プロテスタンティズムと資本主義の精神』の方法論上の問題に関連してくる⁽⁵³⁾。すなわち、歴史の一回性という限られた条件付けの中で因果関係をめぐる法則探しである。多国籍企業の研究者も理論と歴史的事象の因果解釈をめぐる親和性の議論に直面しているわけだ。それゆえにこそ、マイラ・ウィルキンスが理論の横暴に反駁するように19世紀の企業の国際行動を最新の理論で割り切れるものではないという批判は首肯できる⁽⁵⁴⁾。理論家は先端的な事象を追い求めることで、全体的(ホーリスティック)な歴史をも把握できるという陥穽にはまりがちである。

3.5 内部化理論をめぐる残された課題

拙論で展開されたゲーム産業の多国籍化から導かれた内部化理論の再検討は、さらなる多国籍企業理論への発展可能性を考察できる機会を与えてくれている。しかし、ハイテク・ソフト産業がなぜ理論的に内部化をそれほど進展せしめないかという精緻な調査探求はいまだ行われていない。換言すれば、なぜ、テレビゲーム産業はグローバルな多国籍化を行う必要性がないかという理論的根拠を突き詰めなければならない。ここでは、その理論的根拠を構築するための問題点の一般的提示を試みたい。

3.5 (1) 1960年代～1970年代の輸出・販社ベース戦略との相違

1980年代後半から1990年代に確立していったゲーム産業の国際事業展開は、1960年代から1970年代前半にかけて行われた販社主体による直接投資の構図と同一視できるかどうかである。仮に、両者の間に相違が存在した場合、それは、どのような相違が存在するかという問題で浮かび上がる。拙論で導き出された調査結果は、従来の内部化理論に異議を唱えるものであるが、ゲーム産業の国際化が過去30年間に見られた販社レベルの国際化に全く相似していくとは単純に考えにくい。1960年代～1970年代にかけて多国籍化を始める企業とゲーム産業の企業組織の構造比較が必要となる。

3.5 (2) 産業集積・独占的国際競争優位・および内部化との関係

アメリカにおけるコンピュータ・ソフト産業に関する限り、シリコンバレーでは多くの企業が生産工程に関して相互依存的であり、この地域において生産が自己完結的であるとも言える。シリコンバレーに位置する企業で生産される製品は、外国企業の追従を許さないほど、国際競争優位が高い。そして、ほとんどの有力なコンピュータ・ソフト企業は、海外で製品の開発および生産を行わない。

この傾向は、日本のテレビゲーム産業においても共通している部分が多い。ゲーム機は日本で生産され、ソフト制作も日本で行われている。また、ゲーム産業では、日本に真っ向から立ち向かってくる外国企業はなく、日本が圧倒的競争優位を誇っている。

こうしてみれば、産業集積が一カ国で完結し、かつ、その製品が圧倒的国際競争優位にある時、企業の多国籍化は進捗しない傾向があると仮定できる。内部化理論は多国籍化のすべてに適用・

妥当する根拠を失うかも知れない。しかし、ダニングの企業特殊優位の理論的背景となっているハイマーの理論が無条件でテレビゲーム産業に適用されるわけではない。ハイマーからみれば、独占の優位こそ輸出ベースから海外直接投資を開始する契機となるからである。そのために、シリコンバレーにおけるコンピュータソフト産業の市場構造を探究することは、内部化理論のさらなる再検討へ向かう課題ともなるであろう⁽⁵⁵⁾。

3.5 (3) 国際戦略提携と内部化問題

ゲーム産業の大手3企業は、MPUや3次元のコンピュータ技術の改良では、アメリカの半導体企業やコンピュータ・ソフト企業と提携を結んで、自らの競争優位を上昇させようと凌ぎを削ってきた。

この国際戦略提携は、合併企業と違って製品の工程を共有するのではなく、製品の生産工程をある程度放棄するわけであるから、市場のコントロールを通じた優位を作り出す内部化理論と対立していく。それとも、この国際戦略提携も一つの合理的経営行動として内部化理論にカテゴライズされるものであろうか。国際戦略提携と内部化問題という側面からも精緻な実証研究が求められる⁽⁵⁶⁾。

3.5 (4) 子会社設立のスピード化と内部化問題

テレビゲーム産業を観察する限り、日本でヒットするやいなや海外子会社が時間的隔たりをおかず、すぐに設立される傾向がある。ハイテク・ソフト分野での海外事業展開のスピード化は普遍的現象なのであろうか。企業にとって、この事業のスピード化がリスク要因となり、それほど内部化を進展させないのであろうか。この問題はコンピュータソフト産業への研究拡大によって実証的検討に付されなければならない⁽⁵³⁾。

3.5 (5) 知的財産権による競争優位

任天堂アメリカにおけるテレビゲーム事業の成功は、製品の優秀さやマーケティングの卓越性だけでは語れない問題がある。それは任天堂アメリカの法務部門充実によって違法コピーを駆逐し、任天堂の市場優位が勝ち取られたからである。技術的に優れた製品は知的財産権によって保護され、安易なコピーによって市場を攪乱されないようにすることも重要な経営戦略の一つである。知的財産権侵害に関するMPUに関するインテルとアメリカン・マイクロ・デバイス、OSに関するマイクロソフトとアップルコンピュータ、携帯電話のCDMA特許についてのクアルコムとエリクソン等の係争は、裁判に負ければ市場を失うという死活的なものであった。

特に、知的財産権と変転限りないハイテク産業の関係では、フォロアーがライセンス供与を獲得しないかぎり市場参入が難しくなっている。この一方で、知的財産権にプロテクトされたハイテク企業は競争優位な状況で、国内でさらなる競争優位を志向した製品開発が可能という憶測が成り立つ。いままで看過されがちであったハイテク企業の法務部門と競争優位の関係がさらに探求されてしかなるべきであらう。

結 論

この論文では、多国籍企業における内部化理論をテレビゲーム産業に限定して批判的再検討の可能性を探ってきた。しかし、この再検討をはかる意味での研究範囲は、1980年代初頭の日本におけるテレビゲームの黎明期から、1999年までのテレビゲーム業界に動向という時間的限定も銘記されねばならない。それゆえ、現在、進行中である本国でのゲーム業界再編成の波は⁽⁵⁸⁾、少なからず海外事業戦略の変化を引き起こして

行くであろうが、事態が流動的であり、この論文では言及対象から外した。

このような研究の限定を考慮に入れながら、この論文で提示されたように、「ハイテクを駆使したソフト産業が生産の移転をめぐる国際工程区分を行わない企業行動をとる」という仮説を明確な形で検証するためには、アメリカ多国籍企業である半導体企業、ERPビジネス企業、インターネット・コンテンツ企業を調査フィールドとした、さらなる精緻な経験的探求が必要となるであろう。この意味で、この論文でなされた内部化理論への再検討は、経内部化理論を多国籍企業理論の中で十分相対化するための経験的調査に向かう第一歩でしかないことを銘記しておく。

謝 辞

この研究調査にあたっては、ソニー・コンピュータ・エンタテインメント、任天堂、セガ・エンタープライゼスの広報部の方々に深く感謝の意を表したい。これら三社の広報部の方々と長時間にわたるインタビューなしには、この研究はかなり皮相なものに終わっていただろう。また、数度にわたってのシリコンバレー訪問時においてインテル、オラクル、サンマイクロシステムズ、シスコシステムズ、3COMの各関係者からも最新のコンピュータ・ソフトビジネスの潮流について貴重な御意見を賜った。この場を借りてお礼を申し上げたい。

さらに内部化理論については、早稲田大学商学部、江夏健一教授、および早稲田大学社会科学部、長谷川信次助教授からは貴重な御教示を頂いた。厚くお礼を申し上げたい。

注・文献

- (1) 内部化理論における市場の失敗における議論については山口隆英「内部化理論は理論的な進歩か」、『星陵台論集』、第27巻、第2号、55ページ～83ページに詳述されている。
- (2) S.H.Hymer, *The International Operations of National Firms*, MIT Press. 1976. (ステファン・ハイマー/宮崎義一編訳『多国籍企業』岩波書店、1978年)なお、ハイマーと内部化理論との関連性については、H.Horaguchi and B. Toyne, 'Setting the Record Straight: Hymer, Internalization Theory and Transacynion Cost Economics', *Journal of International Business Studies*, Vol.21.1990.pp-487-494. を参照のこと。
- (3) C.P.Kindleberger, *American Business Abroad*, Yale University Press, 1969. (チャールズ・キンドルバガー/小沼敏監訳『国際化経済の論理』、ペリカン社、1970年)
- (4) 小島清『日本の海外直接投資』、文真堂、1985年。
- (5) 小島清、前掲書、37ページ。
- (6) 小島モデルの評価については、江夏健一「国家の経営資源吸収能力と多国籍企業の戦略転換能力」、『世界経済評論』、1988年9月号、32ページ～39ページを参照のこと。
- (7) R. Vernon, 'International Investment and International Trade in the Product Cycle', *Quarterly Journal of Economy* 80. May. pp.190-200. 1966. The Product Cycle Hypothesis in a New International Environment *Oxford Bulletin of Economics and Statistics*. Vol.41.pp.255-268.
- (8) R. Z. アリバー/岡本康雄訳『多国籍企業パラダイム』、文真堂、1996年。
- (9) レディング派の成立に言及すれば、ダニングとカッソンはレディング大学の同僚である。バックレイは一時、ダニングの調査助手を勤めたが、後にカッソンと内部化の方法論について見解を同じにするようになった。ラグマンは、ダニング、カッソン、バックレイが多国籍企業の動態研究の成果を著し始めた頃の1976年に、ダルハウス大学に籍を置いていたが、レディング大学の客員研究員として内部化理論の研究に参加した。しかしながら、レディング派は内部化理論の精緻化には務めたけれども、研究者の間でその一致はみえていない。特に、ダニングとレディング派の三人(ラグマン、カッソン、バックレイ)の間で理論的スタンスはかなり違っている。また、レディング派内部での理論的対立は、邦訳があるP. J. バックレイ・M. カッソン/清水隆雄訳『多国籍企業の将来』、文真堂、1993年の「第2版への序文」からも覗い知ることが出来る。なお、レディ

- ング派の成立については、T.A.B. Corley, John Dunning's Contribution to International Business Studies, Multinational Enterprises in the World Economy, Edited by Peter J. Buckley and Mark Casson, 1992.を参考にされたい。
- (10) OLIモデルによれば、企業優位要因が内部化への必要条件とされている。John H. Dunning, International Production and the Multinational Enterprise. Geroge Allen & Unwin, 1981, pp.80-81.
John H. Dunning, International Production and the Multinational Enterprise. Geroge Allen & Unwin, 1981, p.110.
- (11) John H. Dunning, International Production and Multinational Enterprise, Geroge Allen & Unwin, 1981. p.99.
- (12) ラグマン / 江夏健一・中島潤・有沢孝義・藤沢武史 訳『多国籍企業と内部化理論』、ミネルバ書房、1983年、9ページ。
- (13) P. J. バックレイ・M. カソン / 清水隆雄 訳『多国籍企業の将来』文眞堂、1993年、36ページ。
- (14) 江夏健一『多国籍企業要論』、文眞堂、1984年、49ページ。
- (15) プロクレーステースの寝台とはギリシア神話に由来する牽強付会的な画一的理論化を指す言葉。
- (16) 小島清「多国籍企業の内部化理論」池間誠・池本清 編『国際貿易・生産論の新展開』、文眞堂 1990年、242ページ。
- (17) J.H. Dunning, The Globalization of Business, Routledge, 1993. John H. Dunning, Alliance Capitalism and Global Business, Routledge, 1997.
- (18) J.H. Dunning, "Explaining outward direct investment of developing countries: in support of the eclectic theory of international production", in Kumar. K and Mcleod. M.G. (ed.), Multinationals from developing Countries, 1981. p.4.
- (19) バックレイとカソンも取引コストの観点で輸出、ライセンス、現地生産という多国籍化の行動過程に言及している。しかし、長谷川信次が述べるように彼らの仮説は、取引コストという会計的側面のみからの類推であり、市場規模、企業規模、価格競争という多国籍化の必須条件を欠落させている(長谷川信次「多国籍企業の理論」256ページ~257ページ。吉原英樹編『日本企業の国際経営』、同文館、1992年所収。この理由で、バックレイとカソンによる多国籍企業の行動過程は拙論の問題提起からは外すことにした。
- (20) Y. Aharoni, The Foreign Investment Decision Process. Harvard Univ. Press. 1968.
- (21) H. Permuter, 'Tortuous Evolution of the Multinational Corporation', Columbia Journal of World Business, Jan.-Feb. 1969.
- (22) A . Rugman, The Theory of Multinational Enterprises, Vol.1, Edward Elgar, 1996. pp.22-23.
- (23) Peter. J. Buckley, Studies in International Business, St.Martin's Press, 1992. Mark Casson, Enterprise and Competitiveness, Clarendon Press, 1995.を参照されたい。本社 子会社(関連・系列企業を含む)間の相互依存関係を考慮に入れるならば、バックレイやカソンが日本企業の多国籍化に日本の系列取引や長期的関係(信頼)の重視を内部化理論に取り入れているのはなんら不思議なことではない。しかし、バックレイやカソンの内部化理論の日本企業適用は、彼らの理論的根拠を支えた終身雇用、系列化や長期取引慣行がバブル経済崩壊以来、急速に瓦解しているため、その適用妥当性もクレディビリティを失っている。
- (24) Mark Casson, The Firm and The Market, Basil Blackwell, p.34.
- (25) R.H. Coase, Reading in Price Theory, Selected by a Committee of the American Economic Association, Homewood, 1953. pp.331-351.
- (26) S.H. Hymer, The International Operations of National Firms. MIT Press. 1976.
- (27) O.E. Williamson, The Markets and Hierarchies, Free Press. 1975.
- (28) D.J. Teece, 'Multinational Enterprise, Internal Governance, and Industrial Organization', American Economic Review, 1985. D.J. Teece, 'Transaction Cost Economics and The Multinational Enterprise', Journal of Economic Behavior and Organization, 1986.
- (29) J-F. Hennart, A Theory of Multinational Enterprise, University of Michigan Press. 1982. J-F. Hennart, 'What is Internalization Theory?', Weltwirtschaftliches archiv, 1986. J-F Hennart, 'A Transaction Costs Theory of Equity Joint Venture', Strategic Management Journal, 1988.
- (30) M. Casson, 'Introduction and Summary', Multinationals and World Trade, edited by Mark Casson and Associates, 1986. p.11.
- (31) Peter Buckley, The Multinational Enterprise, pp.5-6. 1989.
- (32) 任天堂のアメリカ進出の詳細については、デビット・シェフ / 篠原慎 訳『ゲーム・オーバー』、角川書店、1993年を参照のこと。
- (33) セガ・エンタープライゼスの海外事業展開はセガ・エンタープライゼスの広報室とのインタビュー、企

- 業案内を基本にしている。また、セガ・エンタープライゼスの海外生産については、日本経済新聞1995年6月1日朝刊を参照のこと。
- (34) ソニー・コンピュータ・エンタテインメントの海外事業展開については、ソニー・コンピュータ・エンタテインメント広報室とのインタビューを基本にしている。
- (35) ビル・ゲイツ / 西和彦訳『ビル・ゲイツ未来を語る』、アスキー、1995年、69ページ。
- (36) 赤木哲平『セガ vs. 任天堂』、日本マネジメント協会、1992年、68ページ。
- (37) 赤木哲平『セガ vs. 任天堂』日本マネジメント協会、1992年、68ページ。
- (38) Mark Casson, The Firm and The Market, Basil Blackwell, 1987. p.252.
- (39) Howard Seymour, The Multinational Construction Industry, Croom Helm, 1987. pp.264-265.
- (40) Mark Casson, The Firm and The Market, Basil Blackwell, 1987. p.38.
- (41) ティースやヘナートらによる取引コストからみた内部化理論については長谷川信次「多国籍企業の内部化理論」、『世界経済評論』、1989年、10月号に詳述されている。
- (42) 発展段階説に関する海外からの有力な文献として次のような著作がある。Perlmutter, H.V. 'The Tortuous Evolution of Multinational Corporations', Columbia Journal of World Business Jan.-Feb. Vol.4 No.1. 1969. Young S.Hamill, J.Wheeler C.and Davis Jr. International Market Entry and Development Strategies and Management, Hemel Hempstead, Harvester Wheatsheaf. 1989. McKierman, Strategies of Growth, London Routledge.1992. なお、内部化理論を主張するバックレイは、発展段階説をリジッド・ステージズ・モデル(Rigid Stages Models)と呼び、その妥当性から発展段階説を支持している。Peter Buckley, Foreign Direct Investment and Multinational Enterprises, 1995. pp.68 ~ 69.日本の学界においても、その影響力は圧倒的である。発展段階説は、企業の国際化を計る一つの定石としての傾向もみられなくはない。
- (43) C. A. バートレット・S・ゴージャル/吉原英監訳『地球市場時代の企業戦略』、日本経済新聞社、1990年。
- (44) Trond Randoy and Jiatao Li, 'Global Resource Flows and MNE Network Integration', Multinational Corporate Evolution and Subsidiary Development, edited by Julian Birkinshaw and Neil Hood, St. Martin's Press, New York, 1998. pp.97-98.
- (45) Mark Casson, Enterprise and Competitiveness, Clarendon Press, 1995. p.118.
- (46) 竹田志郎『多国籍企業と戦略提携』、文真堂、1998年、203ページ。
- (47) スピード経営とは、コンピュータ・ソフト業界でいえばソリューション・ビジネスを指すであろう。それは、顧客ニーズに合わせて製造・物流・販売を短時間に履行するビジネスモデル作りである。詳しくは、福島美明『サプライチェーン経営革命』、日本経済新聞社、1998年を参照のこと。
- (48) ダニングとカッソン、バックレイのレディング派内部の理論的対立については、山口隆英「多国籍企業の統合理論」、『星陵台論集』、1992年、第25巻、第4号、31ページ～49ページを参照のこと。
- (49) J. スティグラ - / 神谷傳造・余語将尊訳『産業組織論』、東洋経済新報社、1975年、1～2ページ。
- (50) P. J. Buckley, 'New Theory of International Business: Some Unsolved Issues', The Growth of International Business, edited by Mark Casson, Allen and Unwin, 1983. p.42.
- (51) ハロルド・ク - ンツ編 / 鈴木英寿訳『経営の統一理論』、1968年、ダイヤモンド社 350ページ。
- (52) 中範囲の理論とは、経験主義的調査と一般理論の中間にある理論的接近からの検証蓄積によって、より包括的理論を構築できる理論体系である。アメリカの社会学者、ロバート・マートンによって主張された。ロバート・マートン / 森東悟他訳『社会理論と社会構造』、みすず書房、1972年、2ページ～10ページを参照のこと。
- (53) マックス・ウェーバーにおける社会科学の方法論上の業績は、『ロツシャーとクニース』(松井秀親訳、未来社、1973年)『社会科学方法論』(恒藤恭、富永裕治、立野保男訳、岩波書店、1972年)『社会学の根本概念』(清水幾太郎訳、岩波書店、1973年)等に示されている。およそ、ウェーバーの方法論を簡約して言えば、新カント派の流れを汲みながら、純粹客観性・流出論理を忌避する認識論に立脚している。ウェーバーにあっては社会的事象における全体性は把握できるものではない。いかに最新の理論で武装した社会科学であっても、その限界性の前で立ち止まらなければならない。数年前に彗星のごとく現れた複雑系の社会科学がいつも簡単に没落してしまっただけか、その学問体系が全体性の把握をめざしていたからであろう。このことは、現代の最先端の企業行動を追う多国籍企業理論にも当てはまる。
- (54) Mira Wilikins, 'Defining a Firm: History and Theory', Multinationals, Peter Herner and Georrey Jones(ed.), Gower Publishing, 1986. pp.91-92.

- (55) シリコンバレーにおける企業の多国籍化研究はようやく緒についたばかりである。IT産業を国際的見地から包括的に扱った著作として、夏目啓二『アメリカIT多国籍企業の経営戦略』、ミネルバ書房、1999年が上げられる。
- (56) 内部化理論の考究に尽力した長谷川は、今日の国際提携戦略は伝統的な内部化理論では本質を捉えきれないと言い切っている。長谷川信次『多国籍企業の内部化理論と戦略提携』、同文館、1998年、61ページ。
- (57) この問題を解く鍵として、コンピュータソフト産業の水平事業展開とコアコンピタンスのポジションニングが効果的分析の切り口となるかも知れない。この拙論の範囲を越えてしまうが、最近の企業のスピード化は垂直的統合の弛緩の現れかも知れない。国領二郎『オープン・アーキテクチャー戦略』ダイヤモンド社、1998年、98ページ～104ページ、山田英夫『デファクト・スタンダードの経営戦略』中公新書、1999年、120ページ～132ページを参考のこと。
- (58) 1999年に入ってから、ゲーム業界で大きな変化が見られている。プレステ2という次世代機、対ソニー戦略における松下電器と任天堂との技術的提携、マイクロソフトのゲームビジネス参入にまつわる業界再編成等である。

著者プロフィール

1951年千葉県生まれ。明治大学商学部卒業。明治大学大学院政治経済研究科修士課程修了。オーストラリア・ラトロープ大学社会学研究科博士課程修了(Ph. D.)。多摩大学経営情報学部助教授。著書「豹変する産業社会」(中央経済社)、「期待のインド市場」(PHP出版)、「かくして巨額損失は海外で生まれた」(日本評論社)。現在、中小企業事業団海外進出検討委員、多摩市国際交流センター評議委員会議長。