

多国籍企業活動の内部化と協調

小 島 清

要 約

多国籍企業（MNC）がそのビジネス（活動）をINT（内部化）するかEXT（外部化）するかは、同じ楕円の半面であって、同一の意志決定基準に従って決められる。内部需要が十分に大きい主要活動ラインについては、十分な規模経済利益の実現しうる優れた生産方法や階層組織をセットし運営することになる。しかしそうでない補助的活動や調達については外部化つまり外部企業との協調をはかった方が良い。そしてINTとEXTの最適な組合せを達成するのが良い。ここにEXTとは、合併、ライセンスリング、OEM、その他の提携関係によって、外部企業と協調することに他ならない。その典型が合意的分業に見出されるのである。

I 問題

1980年代において最もめざましかったのはMNC（多国籍企業）活動（ビジネス）の「内部化理論」（theory of internalization）の構築であった。それは「取引transactionコストの節約」を目指すもので、MNC論とか海外直接投資論のコア理論を構築するまでに発達した。Williamson (1975), Buckley and Casson (1981), Rugman (1980, 1981, 1985), Buckley (1987), Hennart (1986), Dunning (1988), 小島 (1989) などの貢献が注目される。だが同時に他方では、企業間の協調cooperationの重要性が強調されるようになった。それは、J.V.（合併）、産業協力協定、ライセンスリング、フランチャイジング、下請け契約、OEM（original equipment manufacturing）取決め、経営契約、その他非出資取決め（non-equity arrangements）など、協調の仕組みとその程度とが大きく異なる種々の方策によるものである。

Buckley and Casson (1987), Buckley (1990), Kojima and Ozawa (1984) など上記と同じ学者だけでなく, Levitt (1983), Oman (1984), Harrigan (1986), 竹田志郎 (1990), さらに Porter (1986), Contractor and Lorange (1988) の編著に収録された多数の優れた研究があげられる。実際界においても, MNC間の協調が事実上大いに進展している。

外部の企業ないし公開市場との取引を行って, ビジネス (企業活動) の協調 (cooperation, coordination, collaboration, alliance など, いろいろに表現される) をはかることを「外部化」EXT—externalization と名づけよう。これは企業活動の「内部化」INT—internalization, とくに得らるべき規模経済 economies of scale (or scope or network) に, 限界があることから必要になってくる。MNCのビジネスをいっそう拡大し, グローバリズするには, その企業は外部経済利益を補うように活動の一部を外部化する必要が生ずる。場合によっては, 内部化の程度を縮小し, 外部化の程度を拡大し, もって内部経済と外部経済の合計の適正化を図ることが良い。

内部化するか, それとも外部化するかの理由はつきつめてみると結局同じものである。つまり楯の表と裏の関係にある。このことを先ず第Ⅱ節で究明しておきたい。ではその内部化と外部化を決める共通リーゼンは何であるか。それは取引コスト論者の言うような「取引コスト最小化」ではない。むしろ実現しうる「技術的規模経済」に依存する。

このことを明示するために, 第Ⅲ節で, 最小最適規模 (MOS) サンクコスト・モデルを再録する。このモデルから, 内部化・外部化の選好を決める四つの基準が導かれる。しかしそれは「所与の需要 (つまり市場) と照合して, 最適規模経済を実現するよう, 内部化と外部化を決める」という一つの基準に収斂できる。この基準を, 企業の内部統合, プラント別生産特化, 海外直接投資などの諸問題に応用しうることを例示的に説明する。

最後の第Ⅳ節では, 递增収穫 increasing returns to scale 下にある二財については, 合意的分業 agreed specialization をすることを勧めている。それによって参加者 (企業或いは国) は相互に, 規模経済の利益を実現し, 社会的ベネフィット (すなわち消費者余剰) の極大化をはかりうるからである。この合意的分業を実現するためには, 第1に, 独占価格づけ行動から離脱しな

ければならないし、第2に、相手に自己の需要分の生産をお互いに任せあうという合意が必要である。かかる合意的国際分業は国際間のビジネス協調の基礎になるし、事実、JV（合弁）とかOEM取決めといった形で大いに推進されつつあるのである。

Ⅱ 内部化・外部化の動機

MNCのビジネス活動を次の三つの分野に大別し、その各々について内部化（INT）と外部化（EXT）とがあることを指摘してみよう。すなわち、

（a）調達sourcing or logistics。企業の必要とする諸中間財の調達であるが、この中間財には、生産のための原材料・直接的労働投入だけでなく、有形資産 tangible assets（工場、鉱山、オフィス、機械設備など）、無形資産 intangible assets（情報、技術、商標、ブランドネーム、経営スタッフ、能率よく組織された階層構築 hierarchyなど）のすべてが含まれる。

（b）生産 production。企業の最終財（ないしサービス）の生産である。自動車メーカーにとっては完成車の組立てであるが、部品メーカーにとっては部品がその企業にとっての最終財であることはいうまでもない。

（c）販売 sales or marketing と財務 financing。

さて、ここに内部化というのは、上記三分野の活動をできるだけ一企業の中にとりこみ、中央の意志決定と命令の下に、階層組織、完全所有支社システム、そして計画的な内部（トランスファー）価格づけによって経営を最も能率的に管理運営することである。

ところが、企業は同時に、種々の理由から（その理由を究明しなければならぬのだが）その活動の一部を外部市場 external market に依存することが必要でありかつ有利となる。外部市場には、JV（合弁）、R&Dに関する出資または非出資の契約、その他の取決め、長期購買契約、ライセンス、OEM、系列取引、そして公開スポット市場など諸種のものがある。もとより内部市場と外部市場とに、出資比率 ownership とか経営権 control とかの尺度によって、截然と分けることは容易ではない。JVについてはとくにそうである。本稿では両市場を機能 function の観点から区別し、内部市場はトラン

表1 国際生産の折衷理論（ダニング）

- (1) 企業能力優位（Ownership-Specific Advantages）（自国企業が他国企業を上回る優位）
 - (a) 多国籍でなくても生ずる優位
 1. 企業の規模，確立された名声，生産物多様化，生産プロセス多様化，分業と特化の利益を獲得する能力，独占力，企業に属する生産要素の優れた能力とその活用。
 2. 企業に特有な所有権としての技術，商標。
 3. 生産の管理，組織，マーケティング・システム，研究開発（R & D）能力，人的資本と経験の蓄積。
 4. 投入物，たとえば労働者，自然資源，金融，情報の，排他的ないし他より有利な入手可能性。
 5. 投入物を有利な条件で（企業の規模や買手独占的影響により）入手する能力。
 6. 生産物販売市場の排他的ないし有利な入手可能性。
 7. 政府の介入（たとえば市場新規参入への規制）。
 - (b) 新規企業にくらべ，既存企業がブランチ工場をもつ場合の優位
 8. 工場をもつ場合，その能力（管理，経営，R & D，マーケティングなど）を親会社が有利な価格で入手しうること。
 9. 子会社との間でジョイント供給をやることから生ずる節約（生産についてだけでなく，共同の購入，マーケティング，金融についても）。
 - (c) 多国籍であるが故にとくに生ずる優位
 10. 多国籍化すると，より広い機会が開かれ，上述諸利点が高められる。
 11. 情報，投入物，マーケットについての知識のより有利な入手。
 12. 要素賦存や市場の国際間の相違を利用できる能力。
 13. リスクを多様化できる能力（たとえば通貨圏や資本化率の違いを活用して）。
- (2) 内部化利益（Internalisation Incentive Advantage）

（市場の失敗から守る，ないしそれを活用する利点）

 1. 市場での取引をやる場合にかかる諸コスト（相手の発見，交渉，モニタリングなど）の節約になる。
 2. 特許技術，商標など property right（工業所有権）の使用コストを回避できる。
 3. 買手の不確実さを回避できる。
 4. 市場では差別価格づけが許されないが，それをやる。
 5. 生産物の質を守る。
 6. 外部性とか相互依存行為の economies が獲得できる（上述(1)の 8，9を見よ）。
 7. 先物市場が存在しないとき，これを企業内で補償できる。
 8. 政府の干渉（輸入数量割当，関税，価格統制，税制のちがいがい，など）を回

避したり、それを活用できる。

9. 投入物（技術を含む）の供給や販売条件をコントロールできる。
10. 支社の販売先をコントロールできる。
11. 交互補助とか市場略奪的価格づけ、などをやることができる。

(3) 立地利益 (Location-Specific Advantages)

1. 投入物と製品販売市場が空間的に分散されていること。
2. 投入物（労働、エネルギー、原材料、部品、半成品など）の価格、品質、生産性。
3. 運送・通信費。
4. 政府の介入。
5. 輸入規制（関税障壁を含む）、税率、インセンティブ、投資環境、政治的安定性、など。
6. インフラストラクチャ（商業的、法制的、運輸）。
7. 心理的距離（言語、文化、ビジネス、慣習などの差）。
8. 研究開発の生産とマーケティング上の economies（たとえば、R & Dを本社で集中的にやった場合の規模経済の程度）。

出所：John H. Dunning, *International Production and the Multinational Enterprise*, George Allen & Unwin, London, 1981, pp.80-81.

表2 合併事業の設立動機（ハリガン）

(A) 内部的利点 internal uses

1. コストおよび危険の分担（不確実性の削減）
2. まだ市場がないときでも資源 resources を入手できること
3. 企業の借入能力を補完する金融をうること
4. 最小効率規模の大きい工場 plants の生産物をシェアすること
 - a. 設備の無駄な重複の回避
 - b. 副産物、副プロセスの活用
 - c. ブランド、販売経路、広範な生産品種などをシェアすること
5. インテリゼンス——新技術、新顧客についての窓口を得ること
 - a. より優れた情報の交換
 - b. 技術者の相互接触・交流
6. 革新的経営方法
 - a. より優れた経営システム
 - b. SUB (strategic business unit : 戦略組織) 間のコミュニケーションの向上
7. 企業家的人材 entrepreneurial employees の確保

(B) 競争上の利点（現行戦略地位の強化）

1. 産業構造革新 (evolution) への貢献

- a. 新産業を先頭を切って開発すること
- b. 競争地位の変動性 volatility を低減する
- c. 成熟産業を撤退 (rationalize) させる
- 2. 競争者に先占する (先頭参入の有利性)
 - a. 好顧客へ速やかに接近できる利益
 - b. 生産能力 capacity の拡大ないし垂直的統合
 - c. 有利な条件と資源との獲得
 - d. 最良のパートナーとの連合 coalition
- 3. 産業間境界の崩壊への防衛的対応ならびにグローバリゼーション
 - a. 政治的緊張の緩和 (貿易障害の克服)
 - b. 地球的ネットワークへの接近という利益
- 4. より有効な (effective) 競争者の造成
 - a. 協力的な親会社をもつハイブリッドにする
 - b. より少数だがより効率的な企業間の競争にする
 - c. 異質パートナー間のバッファーとなる
- (c) 戦略的利点 (戦略的地位の増強)
 - 1. シナジー (相乗) 効果の創出と活用
 - 2. 技術 (または他のスキル) の移転
 - 3. 多角化 diversification
 - a. 新しい市場, 製品, スキルへの足掛かり的参入をはたす
 - b. 投資の合理化 (ないし部門の切り捨て売却)
 - c. 新用途向け親会社技術のてこ入れ

出所: Kathryn Rudie Harrigan, *Managing for Joint Venture Success*, D.C. Heath & Co., Lexington, 1986, p.16. なお佐伯光彌監訳『ジョイントベンチャー成功の戦略』有斐閣, 1987, p.22を参考にしたが, その訳に従ってはいない。

スファア価格を用いるのに対し, 外部市場は交渉価格 arms' length price に従って機能していく市場であると定義しておきたい。

外部市場への依存といっても, たとえばJVとスポット市場への依存とでは定性的に異なるという細かい問題があろう。かかる外部市場の中での質的差は, ここでは省略するが, 或意味では, 本稿での内部化対外部化の相違と類同する問題として, さらに検討することができるであろう。

内部化対外部化という問題の研究の代表として2つの表を引用しよう。表1はJohn H. Dunningによる彼の国際生産のO.I.L.パラダイムの要約であるが, これはMNCの内部化を勧める立場である。これに対し表2はKathryn Rudie HarriganがJV (外部化の典型) 動機を要約したものである。

さてこの二表を比較して見るに、内部化と外部化（ここではJV化）の重要な動機 motivation の殆どすべてが両者に共通なものであることがわかる。すなわち、(i)有形・無形の企業資産、原材料その他の投入物の入手と活用について、一方、ダニングは、内部規模経済が獲得できることが企業能力優位であると言い、他方、ハリガンは、外部化によって、外部規模経済がシェアできること、それを活用すべきことを強調する。(ii)製品の多様化、生産立地・販売市場の多角化、リスクの分散などについては、内部化によっても、外部化によっても同じ目的が追求されるわけであるが、状況に応じてどちらがより有効 effective であり、より経済的であるかということになる。その際、ダニングでは、内部化による取引コストの節約が強調されているが、ハリガンでは外部化による技術的合理化の重要性に重点が置かれているように見受けられる。いずれにしても、内部化か外部化かの動機は殆ど同一である。それ故その点が問題なのではなく、むしろ内部化対外部化の程度 degree がなぜどのように決まるかということこそ究明しなければならない問題であるということになるのである。

第2に、ダニングもハリガンもそうであるが、ビジネス（経営学的）アプローチでは通常、数十（或は数百）に及ぶ多数の動機ないし変数 variable が挙げられる。これでは内部化対外部化選定の一般的・基本的決定因を見出すことができない。そういう無限に多い個別要因はビジネス自身がより多く知っており実践していることである。そこから1つ2つの決定因によるモデルを構築するものでなければ、学者がビジネスに有用な指針を提供することにはならない。それこそ学究の果たすべき仕事である。以下それを試みてみたいのである。

Ⅲ 内部化・外部化の決定因

内部化の利益はBuckley—Cassonモデル（1981）によって解明されたが、より正確には小島（1989）モデルの方がベターである。それは以下に要約するとき最小最適規模（MOS）サンクコスト・モデルである。

〈サンクと規模経済〉

われわれは次のコスト関数を用いることにする。

$$(1) \quad TC = c(x) = \begin{cases} a + b \cdot x & \text{if } x \leq x^* \\ (a/x^* + b)x & \text{if } x > x^* \end{cases} \quad \text{ただし } a, b, x^*, \text{ 従って } a/x^* = \text{constant}$$

$$(2) \quad AC = c(x)/x = \begin{cases} a/x + b & \text{if } x \leq x^* \\ a/x^* + b & \text{if } x > x^* \end{cases}$$

ここで x^* は最小最適規模 (MOS) である。 x が x^* に達するまでは技術的規模経済が働き、産出物単位当たり固定投資費用たる a/x は逓減する。 x^* 量で規模経済は実現されつくし、 x が x^* 以上になると、平均固定投資費用は不変の a/x^* になる。 a/x^* は「最小平均固定投資費用」である。

いま 2 つの生産方法 $i = \alpha, \beta$ を指定すると、最小 $AC (= MC)$ は次のようになる。

$$(3) \quad b_{\alpha}^* = a_{\alpha}/x_{\alpha}^* + b_{\alpha} \quad (\text{すべての変数はコンスタント})$$

$$(4) \quad b_{\beta}^* = a_{\beta}/x_{\beta}^* + b_{\beta}$$

すなわち、最小 AC は、直接的可変費用 b_i (これは経済的条件によって決まり所与である) の大小のほか、最小単位固定費用 a_i/x_i^* の大きさ、つまり実現される規模経済の程度に依存する。この a_i/x_i^* は企業の有形無形資産の技術的能率と最小最適生産規模 (MOS) の大きさに左右されるのである。

図 1 には生産方法 α と β の 2 ケースが描かれているのであるが、方法 α について説明しよう。 $O\alpha$ が固定投資費用 a_{α} であり、 αS_{α} とその延長線の傾斜が b_{α} である。 x_{α}^* が MOS であるが、総費用曲線は x_{α}^* に対応する S_{α} (scale point と呼ぼう) に達するとキンクして、原点から引いた OS_{α} の延長線となる。その傾斜が、 $b_{\alpha}^* = a_{\alpha}/x_{\alpha}^* + b_{\alpha}$ である。 b_{α}^* を到達可変費用、 a_{α}/x_{α}^* (最小平均固定費用) を間接的可変費用、 b_{α} を直接的可変費用とそれぞれ呼ぶことにしよう。間接的可変費用は a_{α}/x_{α}^* であるから II' と示した線分 OI の延長線の傾斜である。これを αS_{α} の延長線の傾斜たる b_{α} に加えたものが、 S_{α} の傾斜たる b_{α}^* になる。こうして総費用曲線 OS_{α} が求められるのである。

下方のパネル(ii)を見よう。平均費用曲線はスケール点 S_{α} に至るまでは $A_{\alpha} S_{\alpha}$ 曲線のように逓減するが、それ以後はコンスタントな $S_{\alpha} A_{\alpha}'$ 直線になる。コンスタントな直接可変費用 b_{α} は $m_{\alpha} m_{\alpha}'$ 直線の高さで示される。これにス

スケール点でコンスタントになった間接的可変費用 a_n/x_n^* が加わるので、スケール点を越えた到達可変費用 b_n^* は $S_n A_n'$ の高さになるのである。

理解を難しくしているのは（以下、下添字を省いて述べるが）、通減する a/x と、コンスタントになる最小平均固定費用＝間接的可変費用 a/x^* の存在である。それはセットアップ固定投資費用に、サンクされる部分 $\bar{a}$ とサンクされえない部分 $\bar{\bar{a}}$ とがあるからである（ $a = \bar{a} + \bar{\bar{a}}$ ）。それぞれにいかなる固定投資費用項目が属するかは詳細に検討せねばならないが、かりに $\bar{a}$ を「創業資産費」、 $\bar{\bar{a}}$ を「固定的運営費」と名づけておこう。 $\bar{a}$ の代表は設備であるが生産技術、ブランド・ネームなどの無形資産も含まれる。 $\bar{\bar{a}}$ は企業組織を運営する一定人数のoverhead人件費が主であるが、創業借入資金への利払や借地料・法人税なども含まれる。

$\bar{a}$ たる機械設備や生産技術が、産出量が増えるにつれ $\bar{a}/x$ を通減させること、それに最小最適規模 x^* が存在する（たとえば溶鉱炉のMOSは年産500万トンである）ことは明白で、それは設備のもつ性能によって技術的に決まる。このセットアップ $\bar{a}$ 費はサンクされ（経理上は減価償却されるということであろう）、MOSに到達するとき、或はそれ以前にゼロになり、経費（平均費用）には算入されなくなる。

もう1つのセットアップ・コストたる $\bar{\bar{a}}$ （固定的運営費）は、企業組織の良否・運営の巧拙といった技術的性能によって、 $\bar{\bar{a}}/x$ の通減度とMOSが決まる。だがこの $\bar{\bar{a}}$ はサンクされない。スケール点に達するまでは一定額の $\bar{\bar{a}}$ を要し、産出量 x の増加につれ $\bar{\bar{a}}/x$ （平均固定的運営費）は通減するのであるが、スケール点に達すると $\bar{\bar{a}}/x^*$ は最小になり、それ以降はそれがコンスタントな間接的可変費用に転ずるのである。

たとえば年10万単位の産出がMOSである工場の運営については、5人のマネジャー、年5,000万円の給与を要するとしよう。 $\bar{\bar{a}}/x$ （平均固定的運営費）は、操業度が1割であると産出量単位当たり5,000円につくが、MOSに達すると最小の500円になる。10万単位がMOSであるようにデザインされた工場であるから、それ以上、たとえば12万単位に産出量を増すにはマネジャーを1人（給与1,000万円）増やす必要がある（そうしなければ工場の能率は低下し平均費用は通増しよう）。つまりコンスタントな可変費用 $\bar{\bar{a}}/x^*$ を

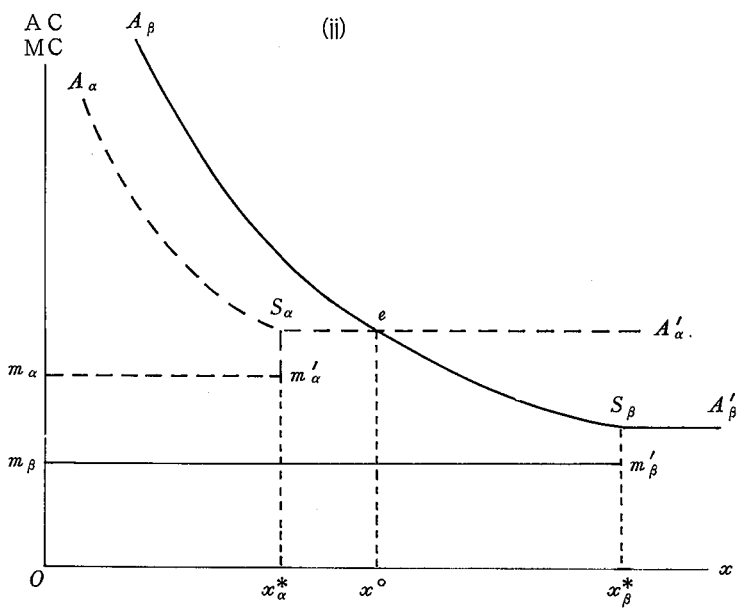
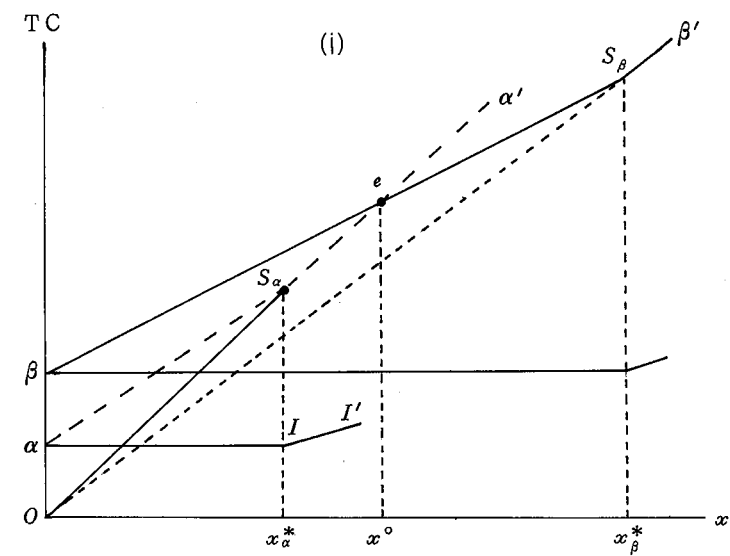


图 1

必要とするようになるのである。

ついでに別の生産方法との比較に触れておこう。10万単位でなくその1/10の1万単位産出がMOSである場合を考えよう。先の5人のマネジャーの1/10たる1/2人にするわけにはいかず、やはり最低1人のマネジャーを必要とする。1人のマネジャーで最も能率を挙げうる、上とは違ひ、工場をデザインする必要がある。つまりMOSの大小に応じて採用される工場のデザインと運営の仕方が異なり、実現される規模経済の程度にしたがって最小平均固定費用（この場合1,000円）が異なってくる。

かくして、(3)式のように、到達平均費用 $b^* = a/x^* + b$ になるメカニズムがわかった。それは $a = \bar{a} + \bar{a}$ のうち、創業資産費 $\bar{a}$ は、MOSたる x^* に到達するまでにサンクされて $\bar{a}/x^* = 0$ になる。ところが固定的運営費 $\bar{a}$ はサンクされないで（経常的に必要で） $\bar{a}/x^* = \text{constant} > 0$ となる。かくて到達可変費用 a/x^* の実体はサンクされない固定的運営費すなわち間接的可変費用ということになる。そしてこの間接可変費用 a/x^* と、直接的可変費用 b との合計が、到達平均費用 b^* となる。可変費用とは限界費用の別名であるから、平均費用＝限界費用となるのである。

〈小島基準 或は 規模経済基準〉

(3)式と(4)式を比較して、次の(5)式のようになるならば、生産方法 β の方が α よりも superior であると言える。

$$(5) \quad a_\alpha/x_\alpha^* + b_\alpha > a_\beta/x_\beta^* + b_\beta$$

これが小島基準である。すなわち、

〈小島基準〉 最小最適生産規模（MOS）がより大きく、到達平均費用がより小さいほど、より superior な生産方法である。

図1(i)では、 $O\beta'$ 線の傾斜 (b_β^*) が $O\alpha'$ 線のそれ (b_α^*) より緩やかになることで示される。パネル(ii)では、到達する平均費用＝限界費用たる $S_\beta A_\beta'$ の高さが $S_\alpha A_\alpha'$ より低いことで示される。そうなるのはMOSがより大きく、そこに到達する迄に実現される技術的規模経済の程度が β 型の方が α 型より大きいからである。したがって「規模経済基準」と呼んでもよい。

(5)式を成立させる必要十分条件を求めてみよう。 $b_\alpha^* > b_\beta^*$ でなければ β 方法が superior になる可能性はない。その仮定の下で(5)式が成立するために

は、産出量の臨界値 x^* が存在する。すなわち

$$(6) \quad x^* = a_\beta / (b_\alpha^* - b_\beta) = a_\beta / [(a_\alpha / x_\alpha^* + b_\alpha) - b_\beta]$$

この臨界値は図1に見られるように $O\alpha'$ 線（その傾斜は b_α^* で、 α 型の到達可変＝平均費用）に βS_β 線（その傾斜は b_β で、 β 型の直接可変費用）が上から切る e 点に対応する生産量 x^* である。 e 点を「転換点」と呼ぼう。

図示からも明らかなように、 β 方法の MOS たる x_β^* が臨界値 x^* より大きいならば転換点 e を越えるわけで、必ず (5) 式を成立させる、つまり $b_\alpha^* > b_\beta$ となり、方法 β が superior になる。さらに、 x_β^* が x_α^* よりも大きければ大きい程、つまり実現される規模経済の程度がより大きい程、より superior になるのである。

ここで〈小島基準〉によって強調しておきたいことは、superior な生産方法たらしめることに貢献する最も重要な要因は、より大きな MOS によって、いかにより大きな技術的規模経済を実現するかにかかっているということである。¹⁾

これまでの議論を以下のように整理することができよう。われわれは次のような生産関数（ただしこれは形式的なものでその正確な specification は今後の課題である）を念頭に置いている。

$$(7) \quad x = f[\bar{A}, \bar{A}, L, R]$$

ここで x は生産量、 $\bar{A}$ は有形無形の企業資産、 $\bar{A}$ は企業組織運営人員など、 L は直接的生産従業員、 R は物的中間財である。関数 f の形は、 $\bar{A}$ 以下の各投入要素の性能と、それらを組合わせて最大限の規模経済を実現できるようデザインし運営する生産技術と運営ノウハウに依存する。 f はかかる技術的關係によって predominantly に決定される。 f の形がわれわれの言う最小最適規模 MOS の大きさ、規模経済の程度を決めるのである。

これに対し、各生産要素に価格を掛けて合計すると、コスト関数が求まる。

$$(8) \quad \text{総費用} = [p_1 \cdot \bar{A} + p_2 \cdot \bar{A}] + [p_3 \cdot \tilde{L}(x) + p_4 \cdot \tilde{R}(x)] = a + b \cdot x$$

（ただし $\tilde{L}$, $\tilde{R}$ は均衡値）

これがレディング学派的総費用式に他ならない。いわば原価計算アプローチである。そしてかれらは専ら p_1 , p_2 , p_3 , p_4 に注目し、内部化・MNC化によって各価格を低めうることを、コストを節約しうることを強調する。かれら

は背後にある生産関数 f の存在を忘れ、真の利益は f のいかに基づく規模経済の実現程度であることを無視してしまうのである。海外低廉労働の利用が、 L の投入を増し、機械 $\bar{A}$ の投入を減らすといった生産関数の選択は生ずるであろう。そうであっても実体的・技術的規模経済利益が生産関数 f のいかに依存することには違いはない。

原価計算アプローチ（或はレディング学派）は、外部市場調達にくらべ内部調達によっていかに取り引きコストを節約できるかを強調している。これに対し、規模経済の実現こそ内部化の真正利益であると反論してみたい。そして、内部化による規模経済実現に限界があることから外部市場や他企業との協調が必要になってくることを示してみたい。

内部化・外部化の選択基準

1つの企業（或は国民経済）にとって、環境として与えられるその企業の生産物への需要（つまり市場）の大きさと、この需要を満たすように採用するMOS生産によって達成できる規模経済economies of scaleの大きさとの関係によって、内部化の方が良いか、それとも外部化によって補った方がよいかが決められる。このことを明示したのが図2である。この図は先の図1と同じであるが、次のものが追加されている。すなわち WW' 線は国際価格（2財の場合には2財の価格がともに $OW=1$ ）を示す。 D_1D_1' 線と D_2D_2' 線はそれぞれ、 α 財と β 財についての国内（或は企業内）需要曲線である。後者に外国（或は企業外）需要、つまり輸出を追加すれば、総需要曲線が求められるが、それは点5を通るものとしよう。

(a) 静態基準

さて、図2に示されるように、一国（一経済）において、それぞれ違った需要条件に直面し、異なった生産方式で生産される二財 α と β があるものと仮定しよう。

α 財への国内需要は点1において満たされるが、国内価格は P_α となり、国際価格 W より割高につく。つまり α 産業は比較劣位にあり、この国は α 財の $Ox_2(=W2)$ 量を国際価格 W で輸入した方がベターである。——国産にくらべより大きい消費者余剰が得られるからである。ここで輸入するということ

は、調達 procurement を外部化することにはかならない。そしてそれは外部経済を活用することを意味する。すなわち外国が α 財を、国産によって提供できるより以上の、より多くの量をより低廉に提供してくれるのであるが、そういう外部経済の方が、国産の場合に達成できる内部経済を上回るので、輸入することを選ぶのである。

これに対して、 β 財への国内需要は点 4 において満たされ、国内価格は P_β になる。この国内価格は国際価格 W より割安である。つまり β 産業は比較優位にあり、たとえば $x_4 x_5$ 量を輸出することができる。それを国際価格 W で海外販売できるならばかなりの利益をあげることができるわけである。そしてこの β 財の輸出額によって先の α 財の輸入額の全部または一部を支払うことができよう（或は出超になることもありえよう）。したがってこのような β 財の生産は、内部経済を十分に実現して、内部化するに値するということになるのである。

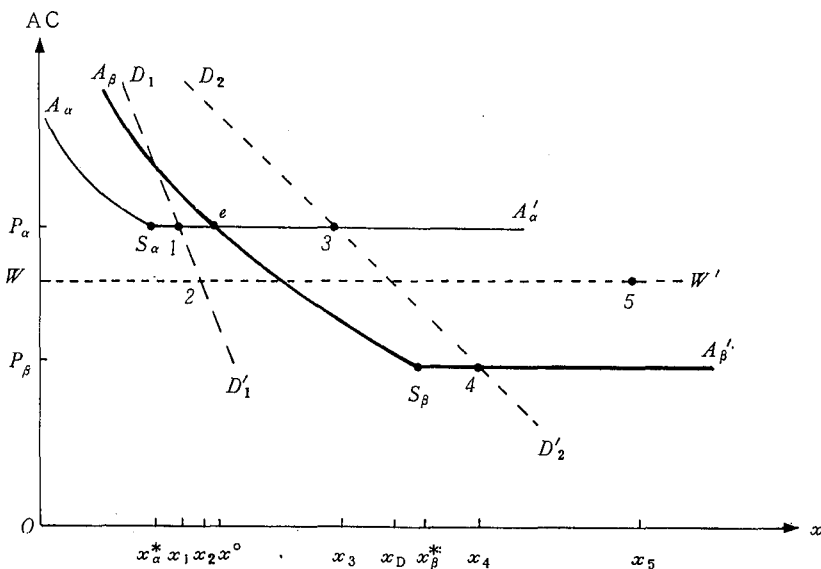


図 2

以下の生産物選択の静態的基準はこうである。すなわち、

- (i) $x^* < D$ ならば内部化を選ぶ (preferable)。
- (ii) $x^* > D$ ならば外部化を選ぶ。

ここで x^* は α 財と β 財が同一費用で生産される場合の産出量 (図2の Ox^* 量) であり、 D は同一価格 W の下での各財の内部需要量 (α 財は Ox_2 量、 β 財は Ox_0 量) である。

この基準こそ、比較生産費であり、比較優位財を輸出し、代わりに比較劣位財を輸入するという国際分業の決定因にほかならない。

基準(i)は、需要が十分に大きくて superior な生産方法を採用しうるならば、そういう内部経済を実現するよう内部化することが preferable である。逆に、基準(ii)は、需要が superior な生産方法を採用するには足りない程小さいならば、その生産はあきらめて、輸入することにし、つまり外部化し、外部経済利益を活用するようにした方が良いということを示している。

この2つの基準は国際貿易についてだけでなく、より一般的に、後に例証するように、企業の生産物選択、中間財調達を選択、販売網政策などに広く適用しうるのである。

(b) 動態基準

今度は、図2が或る経済 (或は企業) が生産販売している一財 (X 財とせよ) についての需要が D_1D_1' 線から D_2D_2' 線に増加したのに伴って生ずる構造調整を示しているものとしよう。需要が D_1D_1' 線に止まっている限り、 α 方式による生産は β 方式によるよりも低い価格で需要を満たしうる。だが需要が D_2D_2' 線へ増加するならば、つまり転換点 e を超える程に増加するならば、superior 方式 β による生産の方が、増加した需要に対して、より低い価格で、よりよくサービスできることになるのである。

かくて、次のような構造調整に関する動態 (over-time) 基準が得られる。すなわち

- (iii) $x^* < D$ ならば能率化 (或いは高度化) が preferable。
- (iv) $x^* > D$ ならば能率化 (或いは高度化) はやるに値しない。

ここで x^* は、前と同じく、 α 方式と β 方式によって同一平均費用で生産される産出量であり、 D は当該同一平均費用 (= 価格 P_n) の下での需要の大き

さ(図2の Ox_1 と Ox_2)である。

この基準(iii)は真正幼稚産業育成論にはかならない。つまり国内(或いは企業内)需要がsuperior生産方法への移行を有利とする程、或いは十分に大きな規模経済の実現を保証する程、大きいならば、そういう方向へ構造調整を敢行した方が良いことを示している。ここで国内(或は内部)需要の大きさが、構造調整(X産業だけならその生産の能率化つまり α 生産方法からsuperiorな β 方法への移行、或いは α 産業から β 産業への高度化)の可否を決定するもう1つのキイファクターであることがわかる。

上述静態基準と動態基準とは、需要の測り方がいくらか違うだけで、全く同じものである。しかも(i),(ii)或いは(iii),(iv)とそれぞれ2つの基準になっているものは、次の1つの基本基準に集約できるのである。

(c) 基本基準

所与の内部需要(つまり市場)の大きさに照らし合わせて最適生産規模を選んだとき、実現できる内部経済の方が、外部経済を上回るならば内部化した方がよい。その逆であるならば外部化し、外部市場に依存してその活動を補完した方がよい。

上記4基準或はこの基本基準は、企業レベル或は工場(plant)レベルのいくつかの問題に適用しうる。それを以下、例示的に解説してみよう。

〈調達を選択〉

第1に、企業の投入物調達に当たっての選択を考えてみよう。企業は大別して二種の技術(或はinformation)とR&Dを必要とする。主要(major)なものと、多数の補助的なものである。このうち主要技術は自社内の大規模R&Dによって創造されねばならない。つまりそれは基準(i)に従い、内製化(INT)されるべきである。だが他方、当該企業には多数の細かい補助的技術が必要となるわけであるが、そのすべてを企業内での小規模R&Dによって内製化することは引合わない。つまり基準(ii)によると、外部調達(EXT)した方が安くつくということになる。また企業内R&Dだけに頼ると入手が適切な時機に間に合わないというものもある。

第2に、自動車(例えば)アSEMBラーは非常に多くの部品を必要とする

のであるが、それをどこまで内製化するか、そして他の多くを外部調達するか、という選択も全く同じ問題である。主要コンポーネント（例えばエンジン、シャーンなど）はsuperior方式で内製（INT）するが、多種の細かい部品（例えば電装品）は外部調達（EXT）した方が安くつくということになる。その際、J.V.によるか、特化した部品メーカーと下請け関係を結んでやるか、それともスポット市場から随時購入するかといった、さらに第2次的選択を伴う。特化部品メーカーでは、複数のアSEMBラーから注文が得られるので、単独アSEMBラーが当該部品を少量だけ内製化する場合にくらべ、より大規模なsuperiorな方法によって大量生産し、より低廉に、全アSEMBラーに供給してくれることになる。つまりそういう大きな外部経済利益を当該アSEMBラーに提供してくれることになるのである。

第3に、鉄鋼ミルAが自社鉄鉱石マインBと石炭マインCとから主原料を調達するよう垂直統合を形成するとしよう。A、B、CはそれぞれMOS（最小最適規模）を達成し、最小平均費用で操業をするよう仕組まれなければならない。そのためには、それぞれが世界中の最適の場所に立地されなければならないし、三者の間に投入－産出の技術的係数が要求するようなベスト・プロポジションが保たれねばならない。

だがこのような必要条件は、内部化（INT）の程度に限界を画することになる。つまり、鉱山の産出能力（capacity）がいくらか過小ならば、不足分をスポット購入（つまりEXT）せねばならない。逆にそれがいくらか過大ならば、過剰分を外部市場に販売し、高い操業度を維持した方がよいのである。こうした場合、日本の複数の鉄鋼メーカーがグループとして共同で、豪州の複数の鉄鉱石と石炭の鉱山の開発をした（1960年代）ことは、最善の政策であったと言えるかもしれない。

〈販売・金融（財務）〉

第4に、生産者の販売活動においては、規模経済よりは、範囲の経済（economies of scope）ないしnetworkの経済がより重要な役割りを演ずる。しかも後者は外部化（EXT）そのものであり、内部化（INT）の利益は少ない。ここでわれわれの基準におけるMOSたる x_n^* は、内部化された販売拠点（例えば販売子会社、直販総代理店など）のみで形成する場合のMOS販売網

と解釈されるべきであり、 x_{β}^* は当該企業が外部販売施設を、例えば他の企業と共同で利用する（併販）といった場合のMOS販売網である。

第5に、日本の総合商社は（また大銀行も）世界中に支店を設け network を形成しているのであるが、これは内部化（INT）である。だがどれ位の数
の支店をもつか、また各支店の大きさといったものに自ら限界が生ずる。そこで支店ではなく提携関係企業、コルレス先銀行といったものを持って、EXTによる補完をすることが必要かつ有益になるのである。

〈多種生産か特化生産か〉

第6に、工場レベルにおける問題であるが、限られたサイズとキャパシティの1工場で、多種類の製品を作るかそれとも一種類の生産に特化 specialize させるかという選択がある。一般的に言うと、多種生産の場合には inferior 生産方法に陥り、特化の場合には superior 生産方法を採用しうる。だが特化生産が preferable であるためには、基準(i), (iii)を満たすように、需要が十分に大きくならなければならない。いま、或る工場aで、これまでは二種（ α と β ）の製品を作っていたが、この工場は β 種の生産に特化させ、 α の生産は放棄したとしよう。ところが α 種への需要が増加したので、それについても superior な方法を採用する第2の特化工場bを開設するのが有利になったとしよう。それは国内と海外のいずれでも、より適した立地を選べばよい。この際、第2工場bを自社のコントロールの下に（内外国を問わず）開設するのが内部化（INT）であり、それを他の企業に任せる（違った程度の各種 cooperation 関係を伴うが）のが外部化（EXT）である。

〈国内生産か海外生産か〉

第7に、われわれの研究（Kojima 1989）によれば、図2において、 α なる inferior 方法によって生産している親会社Aが海外に β なる superior 方法によるプラントを進出させたとしよう。この場合には順貿易志向的海外直接投資 PROT-DFI になる。海外生産の方が輸出よりも低コストになるからである。この場合当該親会社Aは国内生産をやめることになる。そして海外生産拠点Bから、当該市場、第三国市場ならびに母国（日本）へ販売ないし輸出

することになる。したがってこのDFIは（母国日本にとっては）海外調達（offshore sourcing）志向的な性格のものになるわけである。^{2）}

上とは逆に、国内生産が β （superior）方法であるのに、海外に α （inferior）方法の生産拠点を進出させるならば、それは逆貿易志向の海外直接投資ANT-DFIに陥る。このような直接投資はわれわれの基準から見れば何ら行う理由が存在しない。けだし海外生産の方が母国での生産ならびに母国からの輸出よりも高い平均コストになるからである。またそうなるのは海外生産の方が母国生産よりも小さな規模のものにならざるをえない、つまりscaling-downが不可避であるのが普通であるからである。先進国間の製造工業についての直接投資ではとくにそうである。^{3）}このような非合理性が伴うにもかかわらず（したがって私は賛成しかねることなのであるが）、日本の自動車会社がアメリカやヨーロッパにさかんに直接投資進出したのは、合理性の追及ではなく、全く別の理由からであったと思われる。つまり、貿易障害（VERのごとき）の克服、二国間経済摩擦の軽減とか、独占レント追及とかといったねらいからであったと言わざるをえないのである。

これに対して、日本の海外資源開発直接投資（石油、天然ガス、鉄鉱石、ボーキサイトなど）はPROT型になる。けだし、日本は地下資源が稀少で、わずかに賦存するものでも小規模のinferior方式での生産しか行えないのに、海外での高品位の豊富な資源賦存地域での開発は、大規模、高能率のsuperiorな方法で生産しうる。そういうより大規模なMOSを達成しうる。こうしたことは、地下資源についてだけではなく、ゴム、魚、バナナ、チキン、牛肉などのプランテーション型のアグリビジネスについても言える。

労働集約的製造品（繊維、雑貨のごとき）や、自動車、電気機器、その他のハイテク製品の各種部品やアクセサリーの生産への日本の海外直接投資は、やはりPROT型DFIになり、日本の海外調達のためと、開発途上のホスト国の工業化促進のために、つまり双方にとって、大いに有益である。

この場合でもscaling-downという問題が伴うことは事実である。しかしscaling-downは対先進国DFIと違って余り重大な問題ではない。けだし日本の視点から見てscaled-downした工場でも、受入れ開発途上国から見ればかれらにとってはsuperior方法の移植ということになる。その上、低賃金労働

の利点が伴うので、進出生産拠点は国際的水準から見ての比較優位生産に容易になりうるのである。⁴⁾ この際、投資国たる日本側では、このX財の生産を縮小ないし放棄し、ホスト国から輸入調達するようにしなければならない。また自らは他の製品Yへの生産の特化をいっそう進め、それを β (superior) 方法に高度化し、国内への供給と輸出とをより低廉に行うようにすることができるわけである。

〈要約〉

要するに、いくつかの例を挙げるに止まったが、内部化 (INT) と外部化 (EXT) の選択の決定因は、所与の市場 (需要) に照合して、生産 (各工場、販売拠点、そして企業全体の階層組織) の最適な方式 (すなわち MOS) を選ぶということである。企業活動を内部 (企業内) 市場のためだけに最高の能率を達成するよう企画することが INT である。だが企業活動は、EXT を補完することによって (その際 INT がたとえ縮小しても)、より拡大 (broaden) され、より多様化 (diversify) されうる。むしろ INT と EXT とを統合して、最大の economies of scale (or scope, or network) を達成するようデザインすべきなのである。INT と EXT は同じ楕の半面なのであって、別々のものではない。対立するものではなく相互に補完的なものである。

ここで、かかる「需要の大きさ／規模経済」というわれわれの基準こそが、最優先の考慮事項であるべきことを再び協調しておきたい。これに対し、取引コストの最小化こそ企業の利益であると強調することは、誤りに導き易いのである。このことを繰返し注意しておきたい。

IV 合意的分業

世界の人々が欲する有用な新製品を創造しそれを逡減するコストで低廉に供給することは MNC (多国籍企業) の貢献である。だがそうするには2つの障害がある。第1は独占的行動を MNC は好むということであり、第2は企業間で相互特化の合意に達するのが必ずしも容易ではないということである。

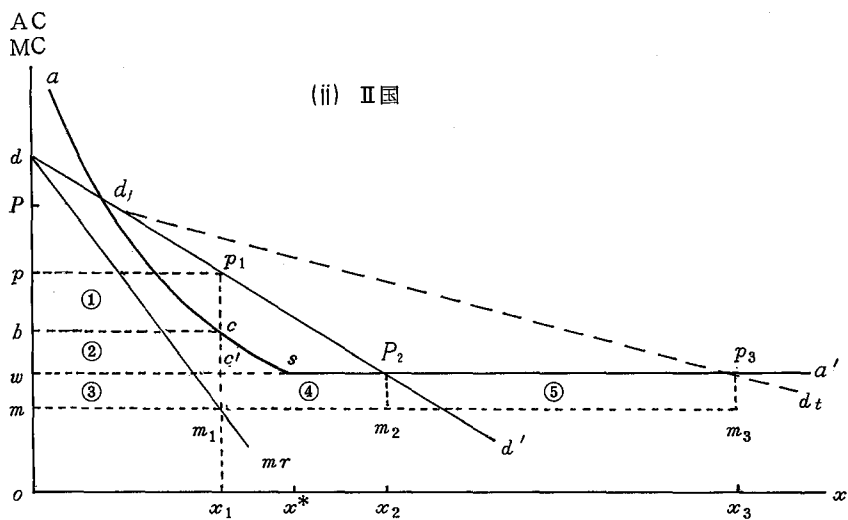
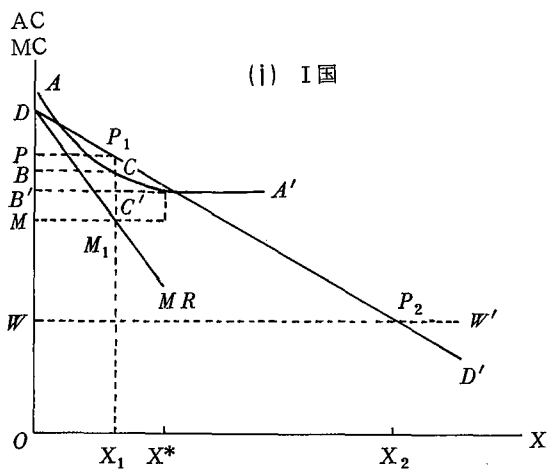


图 3

〈独占的離脱政策〉

図3のパネル(ii)を見よう。ただしこの図は先の図2の β 生産方式と同じものである。国内需要曲線 dd' からその限界収入曲線 mr が導き出される。限界コストは、 m の高さでありコンスタントである。ここで、この企業は利潤(=独占レント)を極大にしようとしたとしよう。それは限界コスト=限界収入になる m_1 点での生産量つまり ox_1 にとどめ、それを市場に op なる価格で販売することによって達成される。独占レントは三角形 dmm_1 、或いは①+②+③という面積で示される。これを独占価格づけ(monopoly pricing)と名づけておこう。

これに対して、フルコスト原理が推唱するように、 mw なる大きさの正常利潤マージンないしマークアップが自由競争市場においては支配的であるとしよう。(ただしこの自由競争なる概念は、限界コスト=平均コスト=価格、したがって限界での利潤はゼロになるとの完全競争という通常の理論的仮定とは異なることに注意されたい。)そうすると、 asa' 曲線は、これまでは平均コスト曲線としてきたのであるが、今や mw なる正常利潤込みの供給曲線とみなされるべきである。そして供給量が独占ケースと同じの ox_1 量であると、この企業はわずかに面積③なる正常利潤しか獲得できないことになる。独占行動の方が、面積①+②だけ余分のレントが得られるので、企業はそれを好むわけである。

社会的便益(social benefit)を消費者余剰ではかるとすると、価格が w の水準まで引下げられると、それは三角形 dwp_2 となる。この社会的便益は、企業が独占価格づけを離脱し、可能な規模経済を、十分に実現して、自由競争価格づけを行うようになってはじめて最大になることに注目しなければならない。自由競争に移れば面積①は当然に消失する。規模経済利益をより多く実現するためには面積②を放棄し、生産量をもっと増すべきである。そこでこの企業が ox_2 量を、価格 ow で市場に供給するならば、社会的便益は極大の三角形 dwp_2 となり、企業は面積③+④なる正常利潤を獲得することになる。この正常利潤が独占レント(面積①+②+③)より大きくなるか、なお小さいかは一義的ではない。もし小さいならば、何らかの公的補助金を企業に支給して、企業が独占から離脱するように仕向けるべきである。かかる補

助金は独占禁止法よりも、いっそう有効に働くであろう。

さらに、この企業が海外市場の開拓に成功し、 x_2, x_3 量を輸出するようになれば、そこから面積⑤なる追加的正常利潤が稼げることになる。かくて自由競争下の正常利潤合計つまり面積③+④+⑤は、独占レントつまり面積①+②+③よりもはるかに大きくなるはずである。結局、適正な規模経済を十分に実現する自由競争の方が、この企業にとっても、独占的行動より preferable になるのである。のみならずそうすることは、すぐ後で説明するように、低廉な輸出が相手諸国に外部経済の利益を提供し、その社会的便益を高めるのに貢献することになるのである。

かくの如く、独占行動的 INT と自由競争的（或は contestable market 的）INT との二種が生ずることに注目したい。もとより後者を勧めたいのであるが、それは一企業の MOS 生産たる x^* よりも市場規模（需要）がはるかに大きい時に、その大市場をいくつかの企業がシェアする場合に、実現しうるのである。

〈相互特化 mutual specialization〉

ハイテク財（例えば I.C = 半導体）についての日米間の競争といったものを念頭におこう。図 3 のパネル(i)を見てほしい。I.C はもともと米国で発明されたのであるが、米国企業は inferior な α 方法で生産している——多分軍需だけに需要が限られていると見込んだためであろう——。その平均コストが AA' 曲線で、またその MOS が X^* で示されている。そのうえ米国企業は独占価格づけを好むので、供給量は OX_1 に限られ、価格は $OP (= X_1 P_1)$ であったとしよう。

Ⅱ国（日本）は I.C の生産ノウハウを輸入し、その品質と生産方法を改善し、パネル(ii)の aa' 供給曲線が実現できるような superior な β 方法へ進んだ。これは家電用など、いな「新しい産業のコメ」として、I.C への需要が巨大なものであると予期したからである。また日本では多数の企業が激しい自由競争を闘わせることになった。その結果、価格は急速に通減し、内需用と輸出向け合計の生産量が急拡大した。それが日米間の I.C 摩擦を生みだしている。

客観的にみると、Ⅰ国（米国）は今や I.C をⅡ国（日本）から OW なる低い

価格で OX_2 量だけ輸入した方がよいということになる。これまでの OX_1 量という独占的生産、その OP という高い価格での国内販売というのを止めた方がよいのである。そうすると、消費者余剰(社会的便益)は三角形 DPP_1 から三角形 DWP_2 に大きく増大しうるのである。

だが、米国企業が敗者になり、日本企業が勝者になるというかかる結果は必ずしも望ましいものではない。双方に利益をもたらしうるもっと優れた処方箋がないものであろうか。それはたしかに存在する。それが私が1970年(Kojima 1970, 1987)以来提唱している「合意的国際分業 agreed specialization」である。

ここで同じI.Cといっても沢山の品種があることを考慮に入れよう。品種X(例えばメモリー・タイプ)と品種Y(例えばロジック・タイプ)とがあらわし。そして上述の特化が、品種Xについては、Ⅱ国(日本)が輸出し、Ⅰ国(米国)はそれを輸入するというようになされるようになったとしよう。しかし同時に、品種Yについては、それと逆方向に、つまりⅠ国が輸出し、Ⅱ国が輸入するという特化が行われるとしよう。ただしそれは、Y品種への両国合計の需要が十分に大きくて、Ⅰ国がsuperiorな β 方法を採用するのが利益であるのでなければならない。また、Ⅰ国はY品種を、Ⅱ国はX品種をお互いに特化生産し(相互特化)、相互に輸入するという、たとえ暗黙なものにしろ、何らかの合意が成立しなければ、実現不可能である。

ここで「合意」agreementというのは、一国は一品種の国内生産を放棄してそれだけの国内需要(市場)を相手国に解放し提供し、相手国が特化生産をより優れた能率でもって実行し自国にも供給してくれることに任せることを意味する。そうすることによって自国は外部経済利益(自国で生産した場合に得られる内部経済利益よりも大きい)を獲得することができるのである。そして相手国には別の品種について同様の市場提供をするのである。このことはまた(本稿全体の論旨の繰返しになるが)、一国は、自国が受けもつ特化生産において実現しうる内部経済利益を極大化するだけでなく、相手国に任せた供給(輸入)について外部経済を獲得し、両者の合計を最大にするよう合意するということを意味するのである。

この結果、相互市場提供・相互分業が実現するならば、両国ともに2品種

をそうしない場合よりも低い価格でより多量に入手し消費しうることになるのである。このことが相互分業の最大のねらいであり、利益である。相互輸出額がバランスするかどうかは、各品種に対する輸入国の需要の大きさのいかに依存するわけで、一義的でない。相互輸出額がバランスする程、国際的合意が得られ易いのであるが、それは不可欠の条件ではなくむしろ第二義的考慮事項である。

かかる合意的分業（特化）は、実際には、一企業内では普通に行われていることがらである。工場別とか部門別の業務の専門化は事実上の合意分業であり、それはheadquarterによって計画され、各部門によって合意されたものである。既述のように、工場別生産特化はわれわれの基準に従って行われるわけであるが、それと同じ原理に基づいて企業内の各種の分業（INT）と補助的活動の外注（EXT）が立案されるわけである。

米加自動車協定（1965）は成功であったと広く評価されている。たしかにそうである。それは米国とカナダの双方に工場をもつ同一（米系）会社の企業内の合意分業の再編成であったからであると推測される。つまり合意的分業は一企業の内部化（INT）の合理化・再生化の手段として敢行される。だとすると、合意的分業が、一企業と他企業との間で、上述の相互特化を実現するように、実行されえないという理由はなさそうである。けだし外部化（EXT）は特化生産への総需要量を増し、superior生産方法への高度化を可能にし、貿易（輸出）を通じて相手国へ大きな経済利益を及ぼすことになるからである。したがって私は、多くの国々が、increasing returns to scale下で生産できる類似商品については、合意的分業を推進することを強く勧めたい。この合意的分業は、差別化（differentiated）製品とか部品の産業内貿易（intra-industry tradeにおいて広く実現可能であるのである。

〈OEMによる合意的分業〉

合意的分業に基づく輸入は海外調達（offshore sourcing）目的DFIの性格をもつ。したがってANT（逆貿易志向的）方向に働く現在支配的な対米DFIではなく、それとは逆方向のPROT（順貿易志向的）方向に直接投資を相互に行えば、合意分業は実現され、大いに促進されることになる。だがそ

れは完全所有形態の直接投資で行う必要は必ずしも存在しない。むしろ合併（Joint Venture）、少額の資本参加、さらにはOEM（original equipment manufacturing——相手先ブランド名による受託生産——）によっても十分行いうる。つまりINTに固執する必要はなくむしろEXTを活用した方がよいのである。

OEM契約を結ぶということは、こうである。すなわち、I国の企業Aが、品種Xの生産をII国のB企業に任せ、それを海外調達（輸入）してくるということである。そしてもしB企業の方も、品種Yについて同様に海外調達をするということになれば、ここに合意分業が実現するわけである。それこそ私が古くから勧めてきたものである。またBhagwatiの勧告⁵¹もこの線に来るのである。

ここでOEM契約の方向は順貿易志向的PROTのものでなければならない、それは通常の先進国投資（たとえば日本の対米自動車DFI）とは全く逆方向であることに、注意しなければならない。私の研究（Kojima 1989）によると、米国企業はOEM契約に基づいて、相当巨額の部品や完成品を日本から調達輸入しているのに、日本側はそれを殆ど（ごく僅かしか）行っていない。このことが問題である。だが今や、1992年1月のブッシュ大統領の訪日を契機として相当巨額の日本側の輸入調達の計画が建てられたように、合意分業の方向に向かって、前進がはかられるものと期待される。

単純なOEM契約をこえて、若干の資本参加を相互に行うとか、合併にするとかすると、合意分業ないし相互輸入調達をいっそう有効なものにすることができよう。けだしそうすることによって双方とも得意の技術を交換しあったり、消費者の好みに合うよう製品の品質・デザインなどを改善することができるからである。

V 結 論

MNCにとって最善の政策は、その階層組織を、主要投入物調達の全体系を含めて、メイジャー・ビジネス・ラインについては技術的に最適のスケールに組み立てること（つまりINTすること）である。それによって競争上の優位を確立すべきである。だが、補助的ビジネス、マイナーな調達、或はそ

の企業が競争力優位をもちえないようなビジネス・ラインについては、外部の企業との協調によって自らの活動を補完することがよい（それがEXTである）。

ここにINTとEXTとは同じ楯の半面であって、所与の内部需要が十分に大きな内部経済を実現させるならばそういう活動はINTすべきであり、そうでないものはEXTによって補完するのが良いということになる。そういう一つの基準によって判断されるべきである。そしてほんとうに重要なことは、INTによる内部経済利益と、EXTによる外部経済利益との合計が最大になるように組織をセットし運営し、もって企業の活動を極大ならしめることである。

ただこの楯というwedge, つまり基準は、需要の大きさに照応する最適規模経済という技術的条件に依存するものであり、ビジネス・アプローチが強調するような取引コストの最小化ということに必ずしも左右されるものでない。このことを付記しておきたい。

(1992.2)

注

- 1) Richard D. Robinson, "A New Approach to Corporate Strategic Decision-Making," Paper presented at the 20th Anniversary World Conference on "Multinational Enterprises and 21st Century Scenarios," in Tokyo, July 4-6, 1990. このロビンソンのペーパーは、企業の価値付加連鎖をいくつかのリンクに切り離すとき、規模経済とスコープの経済とに基づいて、真の競争力優位の要因を決定することが重要であり、取り引きコストの節約にのみ目をうばわれてはならないと説く。その意味で小島の強調したい点と一致するのである。
- 2) DFIによる海外生産からの輸入調達には、当該企業にとってはINTであるが、当該企業の属する母国経済にとってはEXTとなる。これに対し、後のOEMによる調達輸入は、企業にとっても経済にとってもEXTとなる。
- 3) Buckley(1991b)が拙論(Kojima 1989)を取上げ、詳しいreview articleを恵まれたことを感謝する。本稿は旧稿を敷衍・拡充しつつバックレーの批判に答えたいとの意図をもっている。バックレーはいくつかの厳しいコメントを挙げているのであるが、その中の次の一点は、ここで特に取上げておく必要がある。

その一点とはこうである。すなわち、デトロイトの流れ作業中心の大量生産方式と対比されるトヨタ方式のように、需要に対応する弾力的(flexible)生産方式、ロボット化、just-in-time(かんばん方式)といった新方式が導入されてきた。このこ

とが小島の規模経済の概念（或いはMOS）を陳腐（obsolete）なものにしてしまっているのではないか（Buckley 1991b, p.104）。また小島理論を時代遅れ（outdated）なものにしてしまっている（同, p.108）と批判するのである。

たしかにこれは検討に値する問題である。思うに、旧デトロイト方式か新トヨタ方式かは、技術的生産関数そのものの性質の相違である。われわれが問題にしている α 方式と β 方式の差は、同一性格の生産関数、例えば新トヨタ方式における規模（MOS）の大小に依存する。一工場の生産総台数が一定規模以上に達しなければ、弾力的（flexible）生産方式も、ロボット化も引合わない。またそれらが経済的である程度は、生産総台数のいかに大きく左右されるであろう。新生産方式の方がMOSつまり x^* とか、臨界値 x^* というわれわれの基準の重要性を、旧生産方式におけるよりも、いっそう重要なものにしてしまうと、私は確信するものである。

4）2国2財の国際貿易モデルでは、われわれの基準は、規模経済の絶対的大小という尺度ではなく、その比較優位 comparative advantage という尺度で、判定されねばならない。

5）Jagdish N. Bhagwati, "Book Review: Raymond Vernon, Sovereignty at Bay: The Multinational Spread of U.S. Enterprises, 1971," *Journal of International Economics*, September 1972, pp.456~457.

彼のサジェスションはおおよそ次のとおりである。すなわち、GMは小型車生産につきトヨタの株を買い（資本参加）、逆にトヨタは大型車生産につきGMの株を買う。これを mutual equity inter-penetration と呼ぶ。そしてGMは自分の小型車の生産と改善に資源を使うことをやめ、トヨタ車のアメリカ市場での販売を促進する。逆にトヨタは大型車を生産する努力をやめる。

参考文献

- Beamish, Paul W. (1988), *Multinational Joint Ventures in Developing Countries*, Routledge, London and New York.
- Buckley, Pater J. and Mark Casson (1981), "The Optimal Timing of a Foreign Direct Investment," *Economic Journal* 91 (March), 75-87, reprinted in their (1985) *The Economic Theory of The Multinational Enterprise*, Macmillan, Chapter 5.
- Buckley, Pater J. (1987), *The Theory of Multinational Enterprise*, ACTA Universitatis Upsaliensis.
- Buckley, Peter J. and Mark Casson (1987), "A Theory of Co-operation in International Business," University of Reading Discussion Papers in International Investment and Business Studies No.102 (January).
- Buckley, Peter J. (1990), "Problems and Developments in the Core Theory of International Business," *Journal of International Business Studies* 21 (No.4).

- Buckley, Peter J. (1991a), "Book Review, Kiyoshi Kojima, Japanese Direct Investment Abroad, International Christian University, Tokyo, 1990, *Journal of International Business Studies* 22(No.1).
- Buckley, Peter J. (1991b), "Kojima's Theory of Japanese Foreign Direct Investment Revisited," *Hitotsubashi Journal of Economics* 32 (No.2, December).
- Casson, Mark (1979), *Alternatives to the Multinational Enterprise*, Macmillan.
- Casson, Mark (1981), "Preface" to Alan M. Rugman, *Inside the Multinationals*, Croom Helm, London.
- Contractor, Farok J. and Peter Lorange (eds.)(1988), *Cooperative Strategies in International Business: Joint Ventures and Technology Partnerships between Firms*, D.C. Heath & Co., Lexington.
- Dunning, John H. (1988), *Multinationals, Technology and Competitiveness*, Unwin Hyman, London.
- Harrigan, Kathryn Rudie (1986), *Managing for Joint Venture Success*, D.C. Heath & Co., Lexington.
- Hannart, Jean-Francois (1985), *A Theory of Multinational Enterprise*, The University of Michigan Press, Ann Arbor.
- Hannart, Jean-Francois (1986), "What is Internalization?", *Weltwirtschaftliches Archiv* 122.
- Hannart, Jean-Francois (1990), "The Transaction Costs Theory of Joint Ventures: An Empirical Study of Japanese Subsidiaries in the United States," *Mimeo* (forthcoming, *Management Science*).
- Kojima, Kiyoshi (1970), "Towards a Theory of Agreed Specialization: the Economics of Integration," in W.A. Eltis, M. FG. Scott and J.N. Wolfe (eds.), *Induction, Growth and Trade, Essays in Honour of Sir Roy Harrod*, Clarendon Press, Oxford.
- Kojima, Kiyoshi (1977), "Direct Foreign Investment Between Advanced Industrialized Countries," *Hitotsubashi Journal of Economics* 18(No.1, June).
- Kojima, Kiyoshi (1978), "Giant Multinational Corporations: Merit and Defects," *Hitotsubashi Journal of Economics* 18(No.2, February).
- Kojima, Kiyoshi (1981), "Effects of Voluntary Export Restraints of Japanese Cars to the United States" (in Japanese), *Hitotsubashi Ronso* (November).
- Kojima, Kiyoshi (1982), "Macroeconomic versus International Business Approach to Direct Foreign Investment," *Hitotsubashi Journal of Economics* 23(No.1, June).
- Kojima, Kiyoshi and Terutomo Ozawa (1984a), "Micro- and Macro-economic

- Models of Direct Foreign Investment,: Toward a Synthesis," *Hitotsubashi Journal of Economics* 25(No.1, June).
- Kojima, Kiyoshi and Terutomo Ozawa (1984b), *Japan's General Trading Companies: Merchants of Economic Development*, OECD Development Centre Studies, Paris.
- Kojima, Kiyoshi (1987), "Agreed Specialization and Cross Direct Investment." *Hitotsubashi Journal of Economics* 28(No.2, December).
- Kojima, Kiyoshi (1989), "Theory of Internalisation by Multinational Corporations," *Hitotsubashi Journal of Economics* 30(No.2, December).
- Levitt, Theodore (1983), *The Marketing Imagination*, The Free Press, New York.
- Oman, Charles (1984), *New Forms of International Investment in Developing Countries*, OECD Development Centre Studies, Paris.
- Parry, Thomas G. (1985), "Internalization as a General Theory of Foreign Direct Investment: A Critique," *Weltwirtschaftliches Archiv* 121 (Heft 3).
- Porter, Michael E. (ed.)(1986), *Competition in Global Industries*, Harvard Business School Press.
- Robinson, Richard D. (1990), "A New Approach to Corporate Strategic Decision-Making," Paper presented at the 20th Anniversary World Conference on "Multinational Enterprises and 21st Century Scenarios," in Tokyo, July 4-6, 1990.
- Rugman, Alan, M. (1980), "Internalization as a General Theory of Foreign Direct Investment: A Re-Appraisal of the Literature," *Weltwirtschaftliches Archiv* 116 (Heft 2).
- Rugman, Alan, M. (1981), *Inside the Multinationals*, Croom Helm, London.
- Rugman, Alan, M. (1985), "Internalization is still a General Theory of Foreign Direct Investment," *Weltwirtschaftliches Archiv* 121 (Heft 3).
- Takeda, Shiro (1990)(in Japanese)," The Strategic Characteristics of International Corporate Alliance in Multinationals," *Yokohama Business Review* 1 (No.2, September).
- Williamson, Oliver E. (1975), *Markets and Hierarchies: Analysis and Antitrust Implications*, The Free Press. New York.