

論文

文化的距離とジョイントベンチャー・パートナーシップ

稲村 雄大

キーワード

多国籍企業
文化的距離
外国企業の不利益
海外進出方法
ジョイントベンチャー

目次

- はじめに
 - 理論的背景と先行研究
 - 外国企業の不利益
 - 文化的距離
 - JV パートナーシップ
 - 先行研究の考察と分析の視点
 - おわりに
- 参考文献

1. はじめに

JETRO (2020) の調査によると、2019年の日本の対内直接投資額は前年比37.3%増の4.0兆円であり、比較可能な2014年以降では2番目に大きな額であった。また同年の対日直接投資額を地域別にみると、北米からの投資が前年比140.4%増の1.9兆円で、全体の48.6%と最多となっているが、アジアからの投資も前年比98.1%増の1.0兆円で、全体に占める割合は26.3%となっている。対日投資国の上位を見ても、米国、英国、香港、シンガポール、中国、ケイマン諸島、ルクセンブルク、フランス、タイ、台湾と、多様な国からの積極的な投資が行われている。

それら外国企業が日本で事業を展開する上での魅力について、経済産業省(2020)の調査では、61%の企業が「所得水準が高く、製品・サービスの顧客ボリュームが大きい」という市場規模(需要)の大きさに魅力を感じており、47.6%の企業が「インフラ(交通、エネルギー、情報通信等)が充実している」といった事業環境、また47.3%の企業が「製品・サービスの付加価値や流行に敏感であり、新製品・新サービスに対する競争力が検証できる」という需要の質にも魅力を感じている。

一方で、外国企業が日本で事業を展開する上での阻害要因としては、上位から「ビジネスコストの高さ(75.1%)」、「人材確保の難しさ(53.6%)」、「日本市場の閉鎖性・特殊性(45.2%)」、「製品・サービスに対するユーザーの要求水準の高さ(44.3%)」、「行政手続きの複雑さ(40.5%)」、「規制・許認可制度の厳しさ(39.3%)」といったものが挙げられている(経済産業省, 2020)。人件費や税負担、賃料といったコスト面での難しさだけでなく、言語の違いによるビジネスコミュニケーションの困難さや、市場の閉鎖性・特殊性といったものが日本市場における外国企業の事業展開を阻害する要因として挙げられているのは興味深い。

一般的に多国籍企業は、母国とは異なる外国の市場に参入し、ビジネスを国際化することによって、さまざまな便益を得ることが可能になる(Dunning, 1981)。他国の市場で新たな顧客を獲得することで売上を拡大し、国際分業を通じて最適な場所で生産活動を行うことでコストを削減し、その結果、国内のみで事業活動を行うよりも多くの利益を獲得できる可能性が高まるのである。しかし一方で、参入した先の現地企業との競争において外国企業は不利な立場に置かれる可能性も高く(Boehe, 2011; Hymer, 1976; Sofka and Zimmermann, 2008; Zaheer, 1995)、したがって、そのような国際化によって得られる便益は必ずしも多国籍企業が低コストで得られるものとは限らない。多国籍企業の海外子会社は進出先のホスト国において、外国企業であること(foreignness)によってさまざまな困難に直面し、それがホスト国の現地企業との競争において不利な状況をもたらすのである(Luo and Mezias, 2002)。

このように、外国企業が進出した先のホスト国において困難に直面し、追加的なコストを負担しなければならなくなる状況を、Zaheer(1995)は「外国企業の不利益(liabilities of foreignness)」と表現した。そのような多国籍企業が海外において直面する外国企業の不利益は、異なる国の間の文化的距離や物理的距離が遠くなるほど大きなものとなる(Calhoun, 2002; Ghemawat, 2001; Miller and Richards, 2002; Zaheer, 1995, 2002; Eden and Miller, 2004)ため、多国籍企業が国際ビジネスにおいて生き残り成功するためには、国家間のさまざまな違いがビジネスに及ぼす影響を理解することが不

可欠である (Ghemawat, 2001, Beugelsdijk, Kostova, Kunst, Spadafora, and Essen, 2018)。

本稿は、外国企業の不利益に影響を与えうるさまざまな国家間の距離の中でも、これまで多くの注目を集めてきた「文化的距離」に注目し、母国とホスト国との間の文化的距離の大きさが、外国企業の不利益を克服する方法としての現地企業との「ジョイントベンチャー (JV)・パートナーシップ」形成にどのような影響を与えるのかについて、先行研究を整理しながら考察しようとするものである。そのため以下では、まず外国企業の不利益、文化的距離、および海外進出方法としてのジョイントベンチャー・パートナーシップの形成について、理論的背景と先行研究を整理する。その上で、文化的距離とジョイントベンチャー・パートナーシップの形成に関する先行研究における分析結果の不一致を説明するための視点を提示する。

2. 理論的背景と先行研究

2-1. 外国企業の不利益

前述の通り、Dunning (1981) によると、多国籍企業は外国市場に参入しビジネスを国際化することによって、さまざまな便益を得ることが可能になるが、一方で、参入した先の現地企業との競争において、外国企業は不利な立場に置かれる可能性も高い (Boehe, 2011; Hymer, 1976; Sofka and Zimmermann, 2008; Zaheer, 1995)。事業活動を国外で行うことは、それを国内で行うことよりもはるかに困難をとまなうものであり、たとえば他の国から進出してきた企業は、ホスト国において異国から来た存在とみなされ (Hennart, 1982; Luo and Mezias, 2002)、ホスト国における政治的リスクや経済的リスク (Alvarez and Barney, 2005; Maitland and Sammartino, 2015) に直面し、事業活動の正当性を問われる (Kostova and Zaheer, 1999) ことになる。それによって、多国籍企業はホスト国において追加的なコストを負担しなければならないのである。

そのような、企業が国外の事業活動において直面する困難や追加的なコストを、Zaheer (1995) は「外国企業の不利益」と呼び、それが多国籍企業に関する理論の基本的な前提であるとした。実際に、それを理論的基礎として、ホスト国の現地企業と比較して外国企業は経営の効率性が低く (Miller and Parkhe, 2002)、暗黙知や資金へのアクセスが制限されており (Bell, Filatotchev, and Rasheed, 2011; Mezias, 2002b)、生存率も低い (Henningsen, Henningsen, Eden, and Cruz, 2006; Kronborg and Thomsen, 2009; Mata and Freitas, 2012; Zaheer and Mosakowski, 1997) といったことが、多くの研究で確認されている。また、そのような外国企業の不利益の原因や、それを克服するための戦略についても、数多くの研究が行われてきた (Bell et al., 2012; Luo and Mezias, 2002; Mezias, 2002; Sethi and Guisinger, 2002; Zaheer and Mosakowski, 1997)。

外国企業の不利益の源泉は国と国との間に存在する違いであり、基本的に国レベルの要因であるが、その具体的な特徴は多国籍企業の海外子会社という組織レベルで見られる。たとえば外国企業であることは、海外子会社において使用される言語や、行動規範、採用方針、組織構造、そして意思決定パターンといった、日々の仕事のやり方や文化に現われる (Luo and Mezias, 2002)。またそれは、その海外子会社に対する周囲からのステレオタイプや、現地ネットワークへのアクセス可能性にも影

響を与えうるのである (Eden and Miller, 2004; Zaheer and Mosakowski, 1997)。

Eden and Miller (2001) によると、多国籍企業がホスト国で直面する外国企業の不利益には3つのカテゴリーがある。それが、① unfamiliarity hazards、② relational hazards、③ discrimination hazards である。まず①の unfamiliarity hazards は、市場に対する不正確な評価や、不十分で誤った情報、ホスト国の文化や規範、価値観、ビジネスの進め方に対する不十分な知識が原因となって発生するコストである (Caves, 1971; Eden and Miller, 2004; Petersen and Pedersen, 2002)。多国籍企業の母国と進出先ホスト国との間の違いが大きい場合、海外子会社が現地の文化や規範、ルールを解釈し理解することが困難になり、結果としてそれがホスト国における取引コストを上昇させてしまうのである (Henisz and Delios, 2002; Mezias, 2002)。

②の relational hazards は、多国籍企業の内部および外部との取引によって発生するコストである (Caves, 1971; Masten, Meehan, and Snyder, 1991)。多国籍企業内部の親会社と海外子会社との間のコミュニケーションや調整は、多国籍企業の母国とホスト国との間の地理的距離や文化的距離が離れるほど困難となりうる (Eden and Miller, 2004)。さらに、多国籍企業の海外子会社がホスト国において現地のネットワークへのアクセスを制限され、信頼関係を構築できていないような場合には、外部の企業との取引においても追加的なコストが必要となる (Eden and Miller, 2004; Ring and van de Ven, 1992)。Eden and Miller (2004) によると、母国とホスト国との違いは、多国籍企業の販売や仕入れといったビジネス上の取引において組織間の問題を発生させうる。それは、規制や規範、文化などの違いがあることによって、多国籍企業の海外子会社が現地の取引相手との信頼関係を築き、有効なパートナーシップを実現することが困難となるからである。

③の discrimination hazards は、外国企業の海外子会社がホスト国における政治的リスク (Henisz and Williamson, 1999) や自民族中心的 (ethnocentric) な消費者による外国企業へのステレオタイプ化 (Balabanis, Diamantopoulos, Dentiste Mueller, and Melewar, 2001) によって、ステークホルダーから不当な扱いを受ける場合に発生するコストである。制度環境からの同形化圧力が強いホスト国において活動する海外子会社は、しばしばその圧力に適応できないことによって正当性 (legitimacy) を得られなかったり (Kostova and Zaheer, 1999)、現地の暗黙知ネットワークから排除されたりしてしまう (Schmidt and Sofka, 2009; Zaheer and Mosakowski, 1997)。さらに、外国企業がたとえ進出先のホスト国について多くの知識を持っており、現地の規範やルールに沿って活動していたとしても、それらの企業は現地のさまざまな組織や個人からの外国を嫌悪する感情 (xenophobia) や差別に直面する可能性もある (Arikan and Shenkar, 2013; Sharma, 2015)。

2-2. 文化的距離

国境を越えてビジネスを展開する多国籍企業が直面する上記のような問題をより深く分析するために、これまで国際ビジネスの研究者は「距離」という概念を用い、それをさまざまなトピックに適用してきた。たとえば Ghemawat (2001) によると、国と国との距離には、文化的距離、制度的距離、地理的距離、経済的距離などさまざまなタイプがあり、多国籍企業はそれらの距離、すなわち国と国

の違いを考慮して国際的にビジネスを展開しなければならない。

たとえば文化的距離には、言語や民族、宗教、そしてそれらの中心に位置する規範や価値観の違いが含まれる。文化が異なれば、生活習慣や考え方も当然異なり、したがって顧客の好み、つまりニーズも大きく異なってくる。また、ある国では喜んで受け入れられるものが、別の国では宗教上の関係で絶対に受け入れられないということもある。

また制度的距離とは、主に、法律や政策、規制といった、その国の政府に関連するものであるが、それ以外にも、各国の政府による意図的な保護主義や直接投資の制限、国内企業の支援といった障壁が、制度的距離となって多国籍企業による海外での事業活動の妨げとなりうる。さらに、意図的でなくても、その国における汚職や、法制度の不備、社会的な対立があるような場合も、その国でビジネスを行う上で問題となる。

地理的距離には、国と国との間の物理的な距離だけでなく、時差や気候の違い、交通網や通信網といったインフラの整備状況の違いといったものが含まれる。国家間の物理的距離が離れば離れるほど、当然ながら、輸送や通信にかかるコストが上昇する。また、気候が異なれば、顧客が求める製品やサービスも異なったものとなるであろう。さらに、交通網や通信網が整備されていないような国においてビジネスを行なう場合、それらが整備されている先進国で行なうやり方とはまったく異なるやり方が必要になる。

最後に経済的距離として、国の経済規模や国民の所得水準の違いは、潜在顧客の購買力の違いに大きく影響し、したがって求められる製品やサービス、そして許容される価格も当然ながら異なったものとなる。また、個々の国が有するさまざまな資源（生産要素）の量や質も、国家間によって異なるため、それらを活用しながらビジネスを展開するための最適な方法も異なるものとなるであろう。

これらのさまざまな距離の中でも二国間の文化的価値観の違いを意味する文化的距離は、国際ビジネスに関する研究において最も広く使われてきた距離の概念であり（Beugelsdijk and Mudambi, 2013; Shenkar, Luo, and Yeheskel, 2008; Tihanyi, Griffith, and Russell, 2005）、多国籍企業はこの文化的距離を考慮しながら国際ビジネスの戦略を考えることが必要（Beugelsdijk et al., 2018）だと考えられてきた。文化的距離が大きい場合、ホスト国において重要な価値観や規範を理解することが困難になり（unfamiliarity hazards）、また外国企業という存在に対する心理的な距離を感じられることによって、ホスト国における現地企業との協力関係を築くために追加的なコストが必要となるのである（relational hazards / discrimination hazards）。

2-3. JV パートナiership

多国籍企業の海外子会社は、上記のような文化的距離、およびそれによって引き起こされる外国企業の不利益を克服し、現地企業に対する競争優位を構築するために、企業固有の資産やケイバビリティ、技術や知識を活用する（Hymer, 1976; Rugman and Verbeke, 2001; Zaheer, 1995）。また、ホスト国の制度環境からの圧力に対応して同形化したり（Salomon and Wu, 2012）、積極的に評判を構築したり（Husted, Montiel, and Christmann, 2016; Luo, Shenkar, and Nyaw, 2002）、現地企業との

つながりを強めたりする (Darendeli and Hill, 2016; Mezias, 2002; Zaheer and Mosakowski, 1997) ことによって、外国企業らしさ (foreignness) を弱めることも可能であろう。

このように多国籍企業の海外子会社は、進出先のホスト国において、自社が有する資源だけでなく、現地企業とのつながりを作ることによって、外国企業の不利益を克服できる可能性がある。たとえば多国籍企業は他の国に進出する際、進出先ホスト国の現地企業とジョイントベンチャーを組むことによって進出することも可能である。直接投資をとまなう海外進出方法として、自社のみで進出する (完全所有子会社) のか、現地企業とのジョイントベンチャーで進出するのかという選択は、進出後の海外子会社のパフォーマンスや生存に与える影響の大きさから、企業の国際戦略において非常に重要な問題とされてきた (Stopford and Wells, 1972; Li, 1995; Makino and Beamish, 1998)。

多国籍企業が自らの資本のみで設立した完全所有子会社によって他の国へ進出する場合、母国とのさまざまな違いによって生じる外国企業の不利益を、自らが有する独自の資源によって克服しなければならない。しかし、現地の企業をパートナーとしてジョイントベンチャーを設立することによって、現地固有の知識やコネクションをパートナー企業から低コストで獲得することが可能となる (Kogut, 1988; Hennart, 1991; Hennart and Park, 1993)。それらの資源は、現地市場の独自性に対処し、制限された資源を利用し、政治的リスクから自らを守るために有効であり (Guillen, 2003)、ホスト国の企業をジョイントベンチャーのパートナーとし、そのパートナーが現地に固有の知識やネットワークを提供することによって、多国籍企業は、ホスト国についての知識不足によって生じる unfamiliarity hazards や、現地企業との取引にかかるコストを上昇させる relational hazards、さらには外国企業であることによって不当に扱われる discrimination hazards を克服することも可能になるのである。

もちろん、現地企業をパートナーとしたジョイントベンチャーを設立せずに完全所有子会社によって単独で進出した場合でも、外部からそのような知識やネットワークといった資源を調達することは可能であろう。しかしながら、それらの資源はその国もしくは地域に特殊なものであり、市場の不完全性が存在する場合、高い取引コストが発生しうる。

したがって、進出先の国における経験が少なく、そのため現地固有の知識やコネクションを企業が十分に保有していない場合、パートナーを通じてそれらの資源を獲得できないということは、完全所有子会社によって進出した企業にとって大きな不利益となってしまうのである (稲村, 2004)。このように、これまでの先行研究において、母国と進出先ホスト国の間の文化的距離は、多国籍企業にとって不確実性や複雑性、そして追加的なコストの源泉だと考えられ、したがってその距離が大きければ大きいほど、現地の文化に詳しい現地企業と協力する必要性、すなわちジョイントベンチャーを設立する必要性が高くなると考えられてきた (Anderson and Gatignon, 1986)。

しかし一方で、文化的距離が大きい場合、多国籍企業が他国の企業をパートナーとすることにはリスクも伴う。それは、そのように異なる文化を背景とする企業との取引は不確実性が高くなるためであり、たとえば現地企業とのジョイントベンチャーにおいては、異なる文化を背景とする従業員間のコミュニケーションや協力が必要となり、それはコンフリクトや誤解を生む原因ともなりうる。そのため、多国籍企業は文化的距離の大きな国の現地企業とのパートナーシップを避けようとするとも考

えられる。

実際に、ジョイントベンチャーにおいては、経営権が共有されることによって両親会社の相反する利害がぶつかり、その調整にコストがかかるという側面もある (Killing, 1983)。また、現地パートナーとの目標の不一致、もしくは非互換性によって、契約リスクが発生する可能性もある (Caves, 1996)。それに対して、完全所有子会社ではパートナーとの意見調整などを必要とせずに意思決定を行うことができるため、調整に必要なコストを節約することが可能である。

さらにジョイントベンチャーにおいては、契約の不完備性が存在するため、パートナーの機会主義的行動による技術情報の漏洩もしくはブランドネームや評判へのただ乗り (free-riding) を完全に防ぐことは不可能である (Delios and Henisz, 2000)。これに対して、企業は完全所有子会社によって進出することで、強いコントロールによって現地パートナーの機会主義的行動を抑制し (Anderson and Gatignon, 1986)、海外子会社に対して親会社が提供した資産 (技術資産やブランド資産) を管理し保護することが可能である (Gatignon and Anderson, 1988; Hennart and Park, 1993)。

実際に、文化的距離と海外進出方法との関係に関する実証研究の分析結果は必ずしも一致しておらず、Morschett, Schramm-Klein, and Swoboda (2010) の分析結果でも文化的距離と海外進出方法との間に統計的に有意な関係は示されていない。また、文化的距離と海外進出方法の関係についてメタ分析を行った他の研究においても、やはり明確な結論は得られていない (Magnusson, Baack, Zdravkovic, Staub, and Amine, 2008; Morschett et al., 2010; Reus and Rottig, 2009; Tihanyi et al., 2005)。

3. 先行研究の考察と分析の視点

以上のように、文化的距離と海外進出方法としてのジョイントベンチャー・パートナーシップの形成との間には、必ずしも統計的に有意な関係が一貫して確認されてきたわけではない。それは、多国籍企業がホスト国において外国企業の不利益を克服するための方法として、現地企業とのジョイントベンチャーを設立することには、パートナーが有する知識やネットワークを利用できるという便益がある一方で、既に述べた通りさまざまなリスクも存在し、そのリスクが母国とホスト国との間の文化的距離にも影響を受けるからだと考えることも可能であろう。このようなトレードオフを背景とした分析結果の不一致を説明するために、以下では、ホスト国における「事業活動の目的」が「保有資源の活用」にあるのか「現地資源の獲得」にあるのかを分析の視点として考察する。

まず、多国籍企業は独自の技術や商品、ブランドといった自社が持つ何らかの優位性を武器として活用することによって、ホスト国において直面する外国企業の不利益を克服しようとする。しかし、その優位性が多国籍企業の有する独自の資源に基づくものである場合、その資源の特殊性は、最適なジョイントベンチャー・パートナーを探し、契約条件を交渉し、契約を履行する上で、取引コストやリスクを高めるものとなりうる。さらに、外国企業であること (foreignness) は必ずしも多国籍企業に不利益をもたらすだけでなく、さまざまな潜在的な便益をもたらす可能性もある (Stahl and Tung, 2014)。たとえば「原産国効果 (country-of-origin advantage)」のように、外国の製品やサー

ビス、ブランドであること自体がホスト国市場において強みとなることも考えられる。

したがって、多国籍企業が自ら保有している何らかの資源をホスト国に持ち込み、それを強みとしてホスト国の市場で顧客に製品やサービスを提供しようとする場合には、その資源の活用方法をコントロールし、外国企業であること (foreignness) を維持するためにも、ジョイントベンチャーではなく完全所有子会社を選択する可能性が高まるとも考えられる。すなわち、多国籍企業が海外子会社において自社の資源を活用し、ホスト国市場をターゲットとした事業を行おうとする場合、ジョイントベンチャー・パートナーシップが選択される可能性は低くなると予想できる。

一方で、多国籍企業にとってホスト国に存在するさまざまな資源にアクセスし、それを利用しながら国際的に事業を展開することも重要となりうる。たとえば、現地の優秀な人材や、技術知識、充実したサプライヤーのネットワークといった資源を活用して優れた製品やサービスを開発・製造した上で、それをホスト国内の市場だけでなく他の国にも展開することが海外子会社の事業目的となる場合もあるだろう。多国籍企業がそのような目的によってホスト国で事業を行うためには、ホスト国内の他の組織が有する資源にアクセスしなければならず、したがって外国企業の不利益の中でもとりわけ relational hazards を克服することが不可欠となる。そしてそれらは多国籍企業の海外子会社単独で克服するのは非常に困難なものであり、したがって現地企業をジョイントベンチャーのパートナーとし、そのパートナーの有するネットワークを活用することで、目的とする資源にアクセスしようとするとも考えられる。すなわち、多国籍企業が海外子会社においてホスト国内に存在する外部の資源を獲得し、ホスト国外の市場もターゲットとした事業を行おうとする場合、ジョイントベンチャー・パートナーシップが選択される可能性は高くなると予想できる。

その上で、先行研究において海外進出方法に対する直接の影響が必ずしも確認されていない文化的距離は、このような海外事業の目的と相互作用しながら、ホスト国におけるジョイントベンチャー・パートナーシップの形成に正もしくは負の影響を及ぼすと考えられる。たとえば、多国籍企業の海外子会社の事業目的が「保有資源の活用」であり、ホスト国市場をターゲットとした製品・サービスの提供である場合、文化的距離はジョイントベンチャー・パートナーシップの形成に正の影響を与えると予想できる。なぜなら、そのような場合に多国籍企業が直面する外国企業の不利益でとりわけ問題となるのは unfamiliarity hazards や discrimination hazards であり、あまりにも異なる文化を有する国の企業にとって、現地パートナーの支援なしに単独でホスト国の潜在顧客のニーズや購買行動を理解し、それに対する効果的なマーケティングを実施し、現地の消費者からのネガティブなステレオタイプを回避することは困難だと考えられるからである。

また、多国籍企業の海外子会社の事業目的が「現地資源の獲得」である場合、文化的距離はジョイントベンチャー・パートナーシップの形成に負の影響を与えると予想できる。そのような場合に多国籍企業が直面する外国企業の不利益でとりわけ問題となるのは relational hazards であり、たしかにジョイントベンチャー・パートナーを通じてホスト国内の資源にアクセスすることが、その困難を克服する上で有効となりうる。しかし一方で、あまりにも文化的背景が異なる国の企業間のパートナーシップにおいては、Mezias (2002) が指摘するように、ホスト国のやり方とは明らかに異なる外国

の文化に基づくマネジメント手法や、契約フォーマット、IT システム、会計処理の方法といった細かな手順の違いがパートナー間での摩擦を生み、信頼を損ね、取引コストを高める可能性も考えられるからである。

4. おわりに

本稿の目的は、多国籍企業の母国とホスト国との間の文化的距離の大きさが、外国企業の不利益を克服する方法としての現地企業との「ジョイントベンチャー・パートナーシップ」形成にどのような影響を与えるのかについて、先行研究を整理しながら考察することであった。そのために、まず外国企業の不利益、文化的距離、および海外進出方法としてのジョイントベンチャー・パートナーシップの形成について、理論的背景と先行研究を整理し、その上で、文化的距離とジョイントベンチャー・パートナーシップの形成に関する先行研究における分析結果の不一致を説明するために「事業活動の目的」が分析の視点となりうることを示した。

上記のように、関連する理論や先行研究を整理し、分析の視点を提示することを本稿の目的としたが、実際に、ホスト国における事業活動の目的が「保有資源の活用」にあるのか「現地資源の獲得」にあるのかによって、多国籍企業がホスト国において進出方法としてのジョイントベンチャー・パートナーシップを選択するかどうか異なり、またその選択に母国とホスト国との間の文化的距離の大きさが影響するかどうかについて、今後より詳細に検討した上で具体的な仮説を構築し、客観的なデータを用いた実証分析を行うことが必要であろう。

* 本稿作成に際して、令和2年度科学研究費助成事業（学術研究助成基金助成金）基盤研究（C）（一般）課題番号：20K01827「産業の枠組みを越えた組織関連携の創生・構築・社会化のプロセスに関する研究（令和2年度～5年度）」（研究代表：稲村雄大）による研究助成を受けた。

参考文献

- Alvarez, S. A., and Barney, J. B. 2005. How do entrepreneurs organize firms under conditions of uncertainty? *Journal of Management*, 31: 776-793.
- Anderson, E., and Gatignon, H. 1986. Modes of foreign entry: A transaction cost analysis and propositions. *Journal of International Business Studies*, 17(3): 1-26.
- Arikan, I., and Shenkar, O. 2013. National animosity and cross-border alliances. *Academy of Management Journal*, 56(6): 1516-1544.
- Balabanis, G., Diamantopoulos, A., Dentiste Mueller, R., Melewar, T. C., 2001. The impact of nationalism, patriotism and internationalism on consumer ethnocentric tendencies. *Journal of International Business Studies*, 32: 157-175.
- Bell, R. G., Filatotchev, I., and Rasheed, A. A. 2011. The liability of foreignness in capital markets: Sources and remedies. *Journal of International Business Studies*, 43(2): 107-122.
- Beugelsdijk, S., and Mudambi, R. 2013. MNEs as border-crossing multi-location enterprises: The role of discontinuities in geographic space. *Journal of International Business Studies*, 44: 413-426.
- Beugelsdijk, S., Kostova, K., Kunst, V. E., Spadafora, E., and Essen, M. 2018. Cultural distance and firm internationalization: A meta-analytical review and theoretical implications. *Journal of Management*, 44(1): 89-130.

- Boehe, D. M., 2011. Exploiting the liability of foreignness: why do service firms exploit foreign affiliate networks at home? *Journal of International Management*, 17: 15–29.
- Calhoun, M. A., 2002. Unpacking liability of foreignness: identifying culturally driven external and internal sources of liability for the foreign subsidiary. *Journal of International Management*, 8: 301–321.
- Caves, R. E., 1971. International corporations: the industrial economics of foreign investment. *Economica*, 38: 1–27.
- Darendeli, I. S., and Hill, T. L. 2016. Uncovering the complex relationships between political risk and MNE firm legitimacy: Insights from Libya. *Journal of International Business Studies*, 47(1): 68–92.
- Delios, A., and Henisz, W. J. 2000. Japanese firms' investment strategies in emerging economies. *Academy of Management Journal*, 43: 305–323.
- Dunning, J. H., 1981. *International production and the multinational enterprise*. George Allen and Unwin, London.
- Eden, L., Miller, S., 2001. Opening the black box: multinationals and the costs of doing business abroad. *Academy of Management Proceedings*: C1–C6.
- Eden, L., Miller, S., 2004. Distance matters: liability of foreignness, institutional distance and ownership strategy. *Advances in International Management*, 16: 187–221.
- Gatignon, H. and Anderson, E. 1988. The Multinational Corporation's Degree of Control over Foreign Subsidiaries: An Empirical Test of a Transaction Cost Explanation. *Journal of Law, Economics, and Organization*, 4(2), Fall: 305–336.
- Ghemawat, P. 2001. Distance still matters. *Harvard Business Review*, 79: 137–147.
- Guillen, M. F. 2003. Experience, Imitation, and the Sequence of Foreign Entry: Wholly Owned and Joint-venture Manufacturing by South Korean Firms and Business Groups in China, 1987–1995. *Journal of International Business Studies*, 34(2): 185–198.
- Henisz, W., and Delios, A. 2002. Learning about the institutional environment. In B. Silverman (Ed), *Advances in international management: The new institutionalism in strategic management*. Vol. 19. 339–372. Amsterdam: Elsevier Science.
- Henisz, W. J., Williamson, O. E., 1999. Comparative economic organization - within and between countries. *Business and Politics*, 1: 261–277.
- Hennart, J. F. and Park, Y. R. 1993. Greenfield vs. Acquisitions: The Strategy of Japanese Investors in the United States. *Management Science*, 39(9): 1054–1070.
- Hennart, J. F. 1982. *A theory of Multinational Enterprise*, Ann Arbor: University of Michigan Press.
- Hennart, J. F. 1991. The transaction costs theory of joint ventures: An empirical study of Japanese subsidiaries in the United States. *Management Science*, 37: 483–497.
- Henningsen, D. D., Henningsen, M. L. M., Eden, J., and Cruz, M. G. 2006. Examining the symptoms of group-think and retrospective sensemaking. *Small Group Research*, 37(1): 36–64.
- Husted, B., Montiel, I., and Christmann, P. 2016. Effects of local legitimacy on certification decisions to global and national CSR standards by multinational subsidiaries and domestic firms. *Journal of International Business Studies*, 47(3): 382–397.
- Hymer, S. H. 1976. *The international operations of national firms: A study of direct foreign investment*. Cambridge, MA: MIT Press.
- JETRO. 2020. 『ジェトロ対日投資報告 (JETRO Invest Japan Report) 2020』
- Killing, P. J. 1983. *Strategies for Joint Venture Success*, Praeger, New York.
- Kogut, B. 1988. Joint Ventures: Theoretical and Empirical Perspectives. *Strategic Management Journal*, 9: 319–332.
- Kostova, T., and Zaheer, S. 1999. Organizational legitimacy under conditions of complexity: The case of the multinational enterprise. *Academy of Management Review*, 24: 64–81.
- Kronborg, D., and Thomsen, S. 2009. Foreign ownership and long-term survival. *Strategic Management Journal*, 30(2): 207–219.

- Li, J. T. 1995. Foreign Entry and Survival: Effects of Strategic Choices on Performance in International Markets. *Strategic Management Journal*, 16(5): 333-351.
- Luo, Y., Mezas, J. M., 2002. Liabilities of foreignness: concepts, constructs, and consequences. *Journal of International Management*, 8: 217-221.
- Luo, Y., Shenkar, O., Nyaw, M., 2002. Mitigating liabilities of foreignness: defensive versus offensive approaches. *Journal of International Management*, 8: 283-300.
- Magnusson, P., Baack, D. W., Zdravkovic, S., Staub, K. M., and Amine, L. S. 2008. Meta-analysis of cultural differences: Another slice at the apple. *International Business Review*, 17: 520-532.
- Maitland, E., and Sammartino, A. 2015. Decision making and uncertainty: The role of heuristics and experience in assessing a politically hazardous environment. *Strategic Management Journal*, 36: 1554-1578.
- Makino, S. and Beamish, P. W. 1998. Performance and Survival of Joint Ventures with Non-conventional Ownership Structures. *Journal of International Business Studies*, 29(4): 797-818.
- Masten, S. E., Meehan Jr., J. W., Snyder, E. A., 1991. The costs of organization. *Journal of Law, Economics, and Organization*, 7: 1-25.
- Mata, J., and Freitas, E. 2012. Foreignness and exit over the life cycle of firms. *Journal of International Business Studies*, 43(7): 615-630.
- Mezas, J. M., 2002. Identifying liabilities of foreignness and strategies to minimize their effects: the case of labor lawsuit judgments in the United States. *Strategic Management Journal*, 23: 229-244.
- Miller, S. R., and Parkhe, A. 2002. Is there a liability of foreignness in global banking? An empirical test of bank's x-efficiency. *Strategic Management Journal*, 23(1): 55-75.
- Miller, S. R., Richards, M., 2002. Liability of foreignness and membership in a regional economic group: analysis of the European Union. *Journal of International Management*, 8: 323-337.
- Morschett, D., Schramm-Klein, H., and Swoboda, B. 2010. Decades of research on market entry modes: What do we really know about external antecedents of entry mode choice? *Journal of International Management*, 16: 60-77.
- Petersen, B., Pedersen, T., 2002. Coping with liability of foreignness: different learning engagements of entrant firms. *Journal of International Management*, 8: 339-350.
- Reus, T. H., and Rottig, D. 2009. Meta-analyses of international joint venture performance determinants. *Management International Review*, 49: 607-640.
- Ring, P. S., van de Ven, A. H., 1992. Structuring cooperative relationships between organizations. *Strategic Management Journal*, 13: 483-498.
- Rugman, A. M., Verbeke, A., 2004. A perspective on regional and global strategies of multinational enterprises. *Journal of International Business Studies*, 35: 3-18.
- Salomon, R., and Wu, Z. 2012. Institutional distance and local isomorphism strategy. *Journal of International Business Studies*, 43(4): 343-367.
- Schmidt, T., Sofka, W., 2009. Liability of foreignness as a barrier to knowledge spillovers: lost in translation? *Journal of International Management*, 15: 460-474.
- Sharma, P. 2015. Consumer ethnocentrism: Reconceptualization and cross-cultural validation. *Journal of International Business Studies*, 46(3): 381-389.
- Shenkar, O., Luo, Y., and Yeheskel, O. 2008. From "distance" to "friction": Substituting metaphors and redirecting intercultural research. *Academy of Management Review*, 33: 905-923.
- Sofka, W., Zimmermann, J., 2008. Regional economic stress as moderator of liability of foreignness. *Journal of International Management*, 14: 155-172.
- Stahl, G. K., and Tung, R. L. 2014. Towards a more balanced treatment of culture in international business studies: The need for positive cross-cultural scholarship. *Journal of International Business Studies*, 46(4): 391-414.
- Stopford, J. M. and L. T. Wells, Jr. 1972. *Managing the Multinational Enterprise: Organization of the Firm and Ownership of the Subsidiaries*, New York: Basic Books.

- Tihanyi, L., Griffith, D. A., and Russell, C. J. 2005. The effect of cultural distance on entry mode choice, international diversification, and MNE performance: A meta-analysis. *Journal of International Business Studies*, 36: 270-283.
- Zaheer, S., Mosakowski, E., 1997. The dynamics of the liability of foreignness: a global study of survival in financial services. *Strategic Management Journal*, 18: 439-463.
- Zaheer, S. 1995. Overcoming the liability of foreignness. *Academy of Management Journal*, 38: 341-363.
- Zaheer, S., 2002. The liability of foreignness, redux: a commentary. *Journal of International Management*, 8: 351-358.
- 稲村雄大. 2005. 「海外進出形態の選択と企業の内部制度環境—日本企業の中国進出に関する実証分析—」『日本経営学会誌』 15: 42-52.
- 経済産業省. 2020. 『外資系企業動向調査（2020年調査）』