多国籍企業のグローバル・バリュー・チェーン統括戦略：非出資型国際生産による外部化の視点から

慶應義塾大学　井口知栄

多国籍企業が海外進出をする際のエントリーモードを選ぶ際に、自国からの貿易ではなく国際生産を選択する場合、海外直接投資によって海外子会社を設立したり、ホスト国企業を買収したり、合弁会社を設立したりすることにより、財またはサービスを国境を越えたホスト国を含む近隣諸国などに提供する。いずれの場合でも、多国籍企業による出資が必要となり、出資によりそれらの子会社等の支配権を得ることになる。従来の多国籍企業の海外進出に関する研究は、主として、進出したホスト国での現地生産化に関する視点からなされてきた。多国籍企業がホスト国へ生産工程を進出させた結果、工程間分業が海外に拡がり、原材料や部品、資本財などが各国間で取り引きされるという現象につながっている。このように、製造業などにおいて生産工程が国内外に分散していく国際的な分業体制のことをグローバル・バリュー・チェーン (GVC)と定義する。

しかし、近年では多国籍企業がそれぞれのGVC統括の一環として、資本参加することなしに海外企業の事業に影響を及ぼしたり、あるいは実際に支配権を得て生産を行う非出資型国際生産（NEM：Non-Equity Modes of International Production）が見られる (UNCTAD: 2011、藤田:2012）。NEMは、2008年の金融危機以後、2008年、2009年と減少している世界の海外直接投資を補完している。NEMの形態としては、製造委託、サービス・アウトソーシング、契約農業、フランチャイズ、ライセンス、そして管理契約などがあげられる。NEMの場合、多国籍企業はパートナーとなるサプライヤー（協力企業であり、主にホスト国企業である）と事業契約を締結し、多国籍企業の有する技術やビジネスモデル、企業内市場での内販機会などを軸に運営を行う。その結果、ホスト国企業であるサプライヤーは提携相手となる多国籍企業のGVCに組み込まれることになる。したがって、GVCを統括している多国籍企業本社および多国籍企業子会社と企業間連携を保持しているホスト国企業は、各種部品・構成品や原材料の供給、およびライセンシング、などの形態を通じて、より高度な知識や技術を獲得し、生産・マネジメント技術の向上が可能となり、ホスト国企業内でのCapacity buildingが可能となり、バリュー・チェーンのグレードアップ軌道に乗ることも可能となる（UNCTAD,2013, 166）。サプライヤーであるホスト国企業が多国籍企業のGVCにNEMを通じて参与することで国際市場と連結する場合、国際的品質基準、安全基準が要求されるために、より高度な生産・マネジメント全体のシステムと組織能力の向上がホスト国企業に求められる。

GVCを構築している多くの多国籍企業は国際的に低生産コストの拠点で集中的に生産し、ターゲットとする販売拠点に投入する傾向にある。こうした傾向は、多様なFTA(Free Trade Agreement)による関税率の低下、および各種の国際的標準化をはじめ資本移動を促進する国際的インフラが構築されてくるにつれて一層顕著になってきている。基本的にこうした傾向が一般化した場合には、新興国の現地企業の多くは、ホスト国の資源（素材、構成部品、労働力、知識）を活用しながらホスト国での付加価値を高めていくプロセス(Domestic Value Added Process)が欠如しているために、多国籍企業が立地の優位性を見出す他のホスト国で生産した低価格製品に現地市場を席巻されてしまい、その結果、海外で付加価値が付けられた(Foreign Value Added)製品の単なる販売拠点と化してしまう危険性を有する。しかし、ホスト国の拠点が単なる組立て拠点ではなく、構成部品やシステムの一部として海外で付加価値の付けられた中間製品が輸入され、ホスト国でさらなるDomestic Value Addedが付加され、海外市場に投入される場合には、現地機関、組織の能力向上に連動しうることになる。

本報告では、ASEAN加盟国でも特にNEMのサプライヤー側の役割を担っているフィリピンIT-BPO産業、Capacity buildingが確認されているタイのアパレル産業、食肉産業、宝飾品産業、オートパーツ産業の事例を用いて、多国籍企業のGVC統括戦略を考察する。多国籍企業が従来のエントリーモードではなく、NEMにより国境を越えて多国籍企業の有する技術やビジネスモデルを軸に運営を行っている現象とその影響、そして、NEMによるホスト国企業のGVCへの参加の可能性の考察と、近隣ASEAN諸国へのインプリケーションを提示する。