

Title	ナショナル・イノベーション・システムとグローバル・バリュー・チェーンへの 多国籍企業子会社の役割：在フィリピン日系多国籍企業の事例を中心に
Sub Title	The effects of actors of national innovation system and global value chain for roles of MNE subsidiaries : the cases of Japanese MNE subsidiaries in Philippines
Author	井口, 知栄(Iguchi, Chie)
Publisher	慶應義塾大学出版会
Publication year	2014
Jtitle	三田商学研究 (Mita business review). Vol.56, No.6 (2014. 2) ,p.33- 46
JaLC DOI	
Abstract	<p>フィリピンのような発展途上国では、多くの現地サプライヤーは中小企業であることが多い。彼らの技術革新能力の向上のためには技術習得が不可欠である。したがって、現地サプライヤーの技術革新能力の向上を実現する上では、現地中小企業の技術習得メカニズムやプロセスを解明することが中心的な論点となる。しかし、技術習得には一般的にコストや時間がかかり、また、技術へのアクセスも容易ではない。発展途上国においては、必要な技術に関する情報や技術そのものへのアクセスをするための道筋が必要となり、そうした情報やルート確保のためには企業の組織的な努力が必要となってくる。一方で、企業以外の諸組織(フィリピンの場合では、多国籍企業子会社、現地サプライヤー企業、大学などの研究機関など)がナショナル・イノベーション・システム(NIS)を構成することも、企業独自の努力とは別の次元で、技術習得において重要な役割を担っている。本論文では、フィリピンのNISの構成要素の可能性を特定し、特にその中でもホスト国に進出した多国籍企業子会社の果たす役割が大きいことを議論する。NISの企業間連携と企業間リンケージが生み出すシステムに焦点を当て、企業間連携の効果をより明確に提示し、多国籍企業子会社の役割を明らかにするために、グローバル・バリュー・チェーン(GVC)の議論とNISの議論との連結を試みる。GVCの議論の中でもリード企業の役割に注目し、ホスト国における多国籍企業子会社のリード企業としての企業間連携への役割について、NISとGVCの観点から述べる。在フィリピン日系多国籍企業のヒアリング調査のデータを用いて、フィリピンのNISの構成要素を明らかにし、どのような役割を日系多国籍企業がフィリピンのNISやGVCに果たしているのか考察し、結論に至る。</p> <p>This research focuses on organisational linkages between MNE subsidiaries and participants in National Innovation System (NIS) focusing on Multinational Enterprise (MNE) subsidiaries' governance structures in sectors producing for global markets, structures we refer to as Global Value Chains (GVC) in the Philippines.</p> <p>Based on the interview data from Philippine, we try to discuss different roles of MNE subsidiaries and potential inter-organisational linkages within the GVC and within the framework of NIS.</p> <p>We therefore explore significant inter-organisational linkages between MNE subsidiaries and local suppliers and investigate inter-organisational linkages as key drivers affecting suppliers' technological development, hence upgrading level of the NIS in a host developing country like the Philippines.</p>
Notes	今口忠政教授退任記念号#論文
Genre	Journal Article

URL

https://koara.lib.keio.ac.jp/xoonips/modules/xoonips/detail.php?koara_id=AN00234698-20140200-0033

慶應義塾大学学術情報リポジトリ(KOARA)に掲載されているコンテンツの著作権は、それぞれの著作者、学会または出版社/発行者に帰属し、その権利は著作権法によって保護されています。引用にあたっては、著作権法を遵守してご利用ください。

The copyrights of content available on the KeiO Associated Repository of Academic resources (KOARA) belong to the respective authors, academic societies, or publishers/issuers, and these rights are protected by the Japanese Copyright Act. When quoting the content, please follow the Japanese copyright act.

ナショナル・イノベーション・システムとグローバル・バリュー・チェーンへの多国籍企業子会社の役割：在フィリピン日系多国籍企業の事例を中心にして

The Effects of Actors of National Innovation System and Global Value Chain for Roles of MNE Subsidiaries: The Cases of Japanese MNE Subsidiaries in Philippines

井口 知栄(Chie Iguchi)

フィリピンのような発展途上国では、多くの現地サプライヤーは中小企業であることが多い。彼らの技術革新能力の向上のためには技術習得が不可欠である。従って、現地サプライヤーの技術革新能力の向上を実現する上では、現地中小企業の技術習得メカニズムやプロセスを解明することが中心的な論点となる。しかし、技術習得には一般的にコストや時間がかかり、また、技術へのアクセスも容易ではない。発展途上国においては、必要な技術に関する情報や技術そのものへのアクセスをするための道筋が必要となり、そうした情報やルート確保のためには企業の組織的な努力が必要となってくる。一方で、企業以外の諸組織（フィリピンの場合では、多国籍企業子会社、現地サプライヤー企業、大学などの研究機関など）がナショナル・イノベーション・システム（NIS）を構成することも、企業独自の努力とは別の次元で、技術習得において重要な役割を担っている。本論文では、フィリピンのNISの構成要素の可能性を特定し、特にその中でもホスト国に進出した多国籍企業子会社の果たす役割が大きいことを議論する。NISの企業間連携と企業間リンクが生み出すシステムに焦点をあて、企業間連携の効果をより明確に提示し、多国籍企業子会社の役割を明らかにするために、グローバル・バリュー・チェーン（GVC）の議論とNISの議論との連結を試みる。GVCの議論の中でもリード企業の役割に注目し、ホスト国における多国籍企業子会社のリード企業としての企業間連携への役割について、NISとGVCの観点から述べる。在フィリピン日系多国籍企業のヒアリング調査のデータを用いて、フィリピンのNISの構成要素を明らかにし、どのような役割を日系多国籍企業がフィリピンのNISやGVCに果たしているのか考察し、結論に至る。

This research focuses on organisational linkages between MNE subsidiaries and participants in National Innovation System (NIS) focusing on Multinational Enterprise (MNE) subsidiaries' governance structures in sectors producing for global markets, structures we refer to as Global Value Chains (GVC) in the Philippines. Based on the interview data from Philippines, we try to discuss different roles of MNE subsidiaries and potential inter-organisational linkages within the GVC and within the framework of NIS. We therefore explore significant inter-organisational linkages between MNE subsidiaries and local suppliers and investigate inter-organisational linkages as key drivers affecting suppliers' technological development, hence upgrading level of the NIS in a host developing country like the Philippines.

ナショナル・イノベーション・システムとグローバル・バリュー・チェーンへの多国籍企業子会社の役割*

——在フィリピン日系多国籍企業の事例を中心にして——

井 口 知 栄

<要 約>

フィリピンのような発展途上国では、多くの現地サプライヤーは中小企業であることが多い。彼らの技術革新能力の向上のためには技術習得が不可欠である。したがって、現地サプライヤーの技術革新能力の向上を実現する上では、現地中小企業の技術習得メカニズムやプロセスを解明することが中心的な論点となる。しかし、技術習得には一般的にコストや時間がかかり、また、技術へのアクセスも容易ではない。発展途上国においては、必要な技術に関する情報や技術そのものへのアクセスをするための道筋が必要となり、そうした情報やルート確保のためには企業の組織的な努力が必要となってくる。一方で、企業以外の諸組織（フィリピンの場合では、多国籍企業子会社、現地サプライヤー企業、大学などの研究機関など）がナショナル・イノベーション・システム（NIS）を構成することも、企業独自の努力とは別の次元で、技術習得において重要な役割を担っている。本論文では、フィリピンのNISの構成要素の可能性を特定し、特にその中でもホスト国に進出した多国籍企業子会社の果たす役割が大きいことを議論する。NISの企業間連携と企業間リンクが生み出すシステムに焦点を当て、企業間連携の効果をより明確に提示し、多国籍企業子会社の役割を明らかにするために、グローバル・バリュー・チェーン（GVC）の議論とNISの議論との連結を試みる。GVCの議論の中でもリード企業の役割に注目し、ホスト国における多国籍企業子会社のリード企業としての企業間連携への役割について、NISとGVCの観点から述べる。在フィリピン日系多国籍企業のヒアリング調査のデータを用いて、フィリピンのNISの構成要素を明らかにし、どのような役割を日系多国籍企業がフィリピンのNISやGVCに果たしているのか考察し、結論に至る。

<キーワード>

多国籍企業、現地子会社、ナショナル・イノベーション・システム、グローバル・バリュー・チェーン、企業間連携、フィリピン

* 本研究は、文部科学省科学研究費基盤研究（B）（海外学術研究）「日系企業のBOP戦略とビジネス生態系モデルに関する研究」（課題番号：23402038）による成果の一部である。

1. はじめに

フィリピン経済は、1980年代後半から海外直接投資（FDI）が急増し、その過程において外国資本を積極的に活用した「工業化」が進められ、経済発展を遂げてきた。ところが、近年では、工業化のスピードが鈍化し、2011-2012年のフィリピンの経済成長率は第一次産業が2.8%、第二次産業が6.8%（2010-2011年は1.8%）、第三次産業が7.6%（2010-2011年は4.9%）であり、サービス産業の成長が著しい（NSCB）。2011年には、第三次産業がGDPの56.5%を占めている（製造業は22.4%）。

日本からの対フィリピン直接投資の金額（認可ベース）によると日本は重要な投資国であるが、¹⁾ 鉱山への投資などの大規模投資を除くと、近隣ASEAN諸国より投資額が少ない（NSCB）。また、²⁾ 多国籍企業にとってフィリピンはASEAN諸国の1つの投資先として捉えられていることが多く、日系だけでなく多くの多国籍企業がフィリピンから撤退し、より有利な条件の整う他のASEAN諸国や中国などに進出するケースも見られている。特に製造業にすでに直接投資をした多国籍企業にこの傾向が見られる。そこで、現地サプライヤーの技術革新能力が向上するならば、多国籍企業子会社がより有利な国へ移転することを避けられるだけでなく、フィリピン経済にとって有利となりうる高付加価値製品の生産も可能になるのではないかと、という観点から以下2点が解明すべき課題として浮上する。すなわち、現地サプライヤーの技術レベルの現状と発展段階を明らかにし、次に、発展への阻害要因や影響（内部と外部の影響）要因を解明していくことである。

フィリピンのような発展途上国では、多くの現地サプライヤーは中小企業であることが多い。彼らの技術革新能力の向上のためには技術習得が不可欠である。技術習得とは、現地サプライヤーが現時点で持っている技術レベル以上の技術を習得し、企業内に蓄積することを指している。したがって、現地サプライヤーの技術革新能力の向上を実現する上では、現地中小企業の技術習得メカニズムやプロセスを解明することが中心的な論点となる。しかし、技術習得には一般的にコストや時間がかかり、また、技術へのアクセスも容易ではない。発展途上国においては、必要な技術に関する情報や技術そのものへのアクセスをするための道筋が必要となり、そうした情報やルート確保のためには企業の組織的な努力が必要となってくる。一方で、企業以外の諸組織（フィリピンの場合では、多国籍企業子会社、現地サプライヤー企業、大学などの研究機関など）がナショナル・イノベーション・システム（NIS）を構成することも、企業独自の努力とは別の次元で、技術習得において重要な役割を担っている。

多国籍企業子会社の国際戦略の変化として、ホスト国での役割の変化が近年注目されている。能力創造型子会社（Competence creating subsidiaries）の出現に関する研究に関連し、多国籍企業

1) 2011年の日本のFDI認可額ベースの割合は30.2%である（NSCB）。

2) JETRO（2011）による一般工職に対する企業の年間実質負担額を比較すると、マニラ（3,897ドル）、セブ（3,071ドル）やバタム島（3,451ドル）はバンコク（5,125ドル）やクアラルンプール（5,615ドル）より低いが、ジャカルタ（3,247ドル）、ハノイ（1,733ドル）、ヤンゴン（629ドル）、プノンペン（1,504ドル）等のより低負担額のASEAN諸国の存在により低賃金が有利となるホスト国ではないことは明らかである。

子会社の R&D に見られるような能力創造型子会社の持つ役割がホスト国の NIS に貢献するといった研究が増えている (UNCTAD, 2005)。しかし、特にホスト国が発展途上国の場合には、多国籍企業子会社が R&D 設備を持っていたとしても「生産技術」に関する役割が中心なので、「製品開発」や R&D の「R」である「基礎研究」の役割を持つ子会社は稀である。そのため、ホスト国が発展途上国の場合の R&D が担う本質的な役割についてはまだ研究段階である。企業間連携に関しては、ホスト国における多国籍企業子会社と現地サプライヤー間のバックワードリンケージの重要性が注目され、特に東南アジア諸国におけるバックワードリンケージに関する先行研究が増えている (UNCTAD, 2001; Narula and Dunning, 2010; Yang and Liao, 2009)。しかし、ここ数年議論されているバックワードリンケージに関する研究の多くは、多国籍企業が与えるリンケージに関する研究であり、対象国がフィリピンであることはほとんどない。本論文では、フィリピンの NIS の構成要素を検討するとともに、それぞれの構成要素の相互作用の関係を導き出すことを目的としている。このため、サービス化が進みつつあるフィリピンに進出した多国籍企業子会社がどのような企業間連携を生み出し、どのような影響をフィリピンの工業化に与えるのか、その現状を明らかにする。在フィリピンの多国籍企業子会社への組織間リンケージへの意識調査のヒアリング調査のデータを基に、実際に影響が強い企業間（または組織間）リンケージの種類を考察する。

本論文は、以下のように構成されている。理論的背景として、発展途上国における NIS の構成要素の可能性を特定し、特にその中でもホスト国に進出した多国籍企業子会社の果たす役割が大きいことを議論する。NIS の企業間連携と企業間リンケージが生み出すシステムに焦点を当て、企業間連携の効果をより明確に提示し、多国籍企業子会社の役割を明らかにするために、グローバル・バリュー・チェーン (GVC) の議論と NIS の議論との連結を試みる。GVC の議論の中でもリード企業の役割に注目し、ホスト国における多国籍企業子会社のリード企業としての企業間連携への役割について、NIS と GVC の観点から述べる。在フィリピン日系多国籍企業のヒアリング調査のデータを用いて、フィリピンの NIS の構成要素を提示し、どのような役割を日系多国籍企業がフィリピンの NIS や GVC に果たしているのか考察し、結論に至る。

2. 発展途上国におけるナショナル・イノベーション・システム (NIS) の構成要素

ナショナル・イノベーション・システム (NIS) とは、新しい技術を、公的または私的なセクターの活動やその相互関係により新たに普及させる組織間のネットワークまたはリンケージ (Freeman, 1987)、あるいは、イノベーションプロセスに影響を与えたり、プロセスを決定づける要因 (Lundvall, 1992; Nelson, 1993) と定義されている。NIS におけるイノベーション・システムの範囲内で、個々の企業の技術習得や技術吸収が行われることによってそのシステムが構築され、機能すれば、そのシステムは技術を生み出すシステム (Lundvall, 1992; Edquist, 1997) やその国（や地域）にとっての技術習得システム (Lall, 1992; Viotti, 2002) としてイノベーションが起こる可能性に影響を与える要因となる。NIS における構成要素は、組織（企業、大学、研究機関、政府サ

ポート機関)、制度(共通認識、習慣、規範、規則、法律等)であり、各組織が連携することによりリンケージが形成され、そのリンケージを有効に活性化させる政府機関の役割にも注目されている。本論文では、NISの構成要素としての「企業」を在フィリピンの多国籍企業子会社と、その子会社と実際に相互作用を持つ現地サプライヤーと定め、多国籍企業子会社が現地サプライヤーに与える影響、および、現地サプライヤーの技術習得の結果がNISに与える影響に注目する。構成要素の中でも現地サプライヤーの技術レベルの技術習得に貢献しうる、多国籍企業子会社との企業間連携および企業間リンケージ(バックワードリンケージなど)の役割(Dwyer et al., 1987; Håkansson and Johanson, 1988; Jarillo, 1988; Johanson and Mattson, 1988; Contractor, 1990; Bartlett and Ghoshal, 1991; D'Cruz and Rugman, 1992; Anwuah, 1997; UNCTAD, 2001)は重要であると考えられ、制度の中の環境要因として捉えることの妥当性についての考察および検証を行う。

企業間連携とは、多国籍企業子会社がホスト国の現地サプライヤーから部品やパーツなどを調達する際に作り出されるバックワードリンケージと、多国籍企業子会社がホスト国において生産した製品を海外市場や海外拠点供給する際に見られるフォワードリンケージの2つから形成される。多国籍企業子会社が与えるバックワードリンケージに焦点を当てた場合、種類、方法、期間等が現地サプライヤーに与える影響が、サプライヤーの技術習得を中心として検証されている(Iguchi, 2008)。ホスト国が発展途上国の場合のNISの現状、特に現地サプライヤーの技術レベルの現状と発展段階、制度内の一フレームワーク(institutional framework)としてのバックワードリンケージのNISの向上への影響は、いくつかの文献で明らかになっている(Narula and Dunning, 2010; Iguchi 2013)。理論的考察面ではサプライヤー子会社発展(Supplier Typology)分析フレームワーク(Cantwell and Iguchi, 2005)の中でも、特に能力創造型子会社に注目し、R&Dのグローバル化(ホスト国から見た場合は現地化)に関する理論の再検討とバックワードリンケージとサプライヤーの技術向上との関連性についての再構築が行われている。

NISとホスト国での企業間連携や企業間リンケージを多国籍企業グループ側、または多国籍企業子会社側からの視点で見た場合、ホスト国における外部知識の活用の戦略的重要性が議論されており(Narula and Dunning, 2010)、そこでは多国籍企業本社がいかに現地固有の知識(locally embedded knowledge)獲得のネットワークを構築し、そして在外子会社でいかに外部知識を活用されているのが課題となっている。こうした論点については、多くの先行研究で組織間リンケージ(協働プロジェクト等)の重要性の視点から考察されている。また、欧系企業をベースにした多国籍企業グループの国際戦略の変化としては、ホスト国における在外子会社の役割の変化が近年注目されている。最近では市場の自由化およびグローバル化の進展により、ホーム国の本社が持つ経営資源のみが在外子会社を含む多国籍企業グループの競争優位の源泉ではなくなっている。設立当初の多国籍企業グループのグローバル経営戦略に影響が出ると、在外子会社の持つケイパビリティと技術レベルが変化する傾向があり、さらにはチャーター(権限)が強化する子会社も確認されている(Birkinshaw and Hood, 1998; Ambos, et al., 2010)。伝統的な在外子会社である能力活用型子会社に代わって、多国籍企業グループ内のグローバルネットワークの一部として、戦略的知識創造型の役割を持つ「能力創造型(competence creating)の海外子会社」(Cantwell and Mud-

ambi, 2005) や、ホスト国から技術や知識を吸収し、本国へ移転するようなケイパビリティを持つ子会社が出現している。

一方では、在外子会社の価値創造活動への多国籍企業本社の役割 (Forssgren and Johanson, 2010) を再検討すべきとの視点も出てきており、Johanson and Vahlne (2010) が指摘するように本社と在外子会社間などのグループ内ネットワークや、ホスト国への進出後の産業クラスター内での企業間連携の役割の再検討の必要性も問われている。

多国籍企業の研究開発機能は企業活動の価値連鎖の最上流に位置する機能であり、多国籍企業グループにおいてグローバル化のスピードがもっとも遅くなる機能領域であるとされている (Narula and Dunning, 2010)。特に、多国籍企業の研究開発活動がグローバル化するなかで、ホスト国の NIS の構成要素の中でも重要視されている研究所や研究拠点の知識創造能力の活用はさらに遅くなる。

企業間連携の視点から在外子会社の研究開発の役割を捉えると、多国籍企業の強みはホスト国に蓄積された知的資源を獲得し、グループ内ネットワークを用いて移転することにより価値創造を行うことにある (Doz et. al., 2001; Frost, 2001)。また科学技術知識生産のグローバルな規模での地理的分散化 (Tidd et. al., 1997; Chiesa, 2001)、研究開発活動のリスクの増大とグローバル市場への対応の重要性、製品開発スピードの短縮化傾向、そしてオープン・イノベーション論の登場 (Badaracco, 1991; Rosenbloom and Spencer, 1996; Roberts, 2001; Chesbrough, 2003, 2006) から、ホスト国における外部知識の活用の戦略的重要性が議論されている。

多国籍企業の戦略的課題は、いかにグローバルな規模での知識創造型のネットワークを構築して、在外子会社を梃に外部知識を活用しようかという点になってきている (Narula and Dunning, 2010)。

3. グローバル・バリュー・チェーン (GVC, Global Value Chain)

すでに検討したように、ホスト国における組織 (企業, 大学, 研究機関, 政府サポート機関) は、NIS の重要な構成要素として捉えることができる。Edquist (2004, 190-191) によれば、NIS 内の重要な活動は、GVC 内の多国籍企業子会社の役割を分析する活動である。この論文では NIS 内の構成要素の中でも、特に、多国籍企業子会社の役割を GVC の視点と統合することにより、ホスト国における企業間連携の可能性とその影響についての示唆が得られるのではないかと考えられている。

GVC とは、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示している。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。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引されるという現象は、1990年代以降の東、東南アジアおよび東欧で生まれた新しい動きである。国際市場への連結は、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求められる。したがって、国際的に

バリュー・チェーンないしサプライ・チェーンを連結させている多国籍企業子会社や合弁会社と企業間連携を保持している現地企業は、各種部品・構成材や原材料の供給、およびライセンスング、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、グレードアップ軌道に乗ることができる (UNCTAD, 2013, 166)

GVC の先行研究では、途上国の産業、ローカル企業における技術力向上への示唆に関する研究が多い (OECD, 2007; Sturgeon and Linden, 2011; William and Winkler, 2010)。先進国に関する GVC の研究では、統計データを利用し、多国籍企業内部の工程分業や、生産ネットワークにおける分業を考察対象としている (Christian and Gereffi, 2010, Gereffi et al., 2005)。その中でも、Gereffi et al. (2005) の研究は、GVC のガバナンス形態を分類し、その形成要因を説明しており、フィリピンのような発展途上国を対象とした際の多国籍企業子会社と現地企業の企業間連携の本質や影響を分析するための有効な論点を提供している。さらに、Sturgeon and Linden (2011) は、現地サプライヤー企業の経営戦略が多国籍企業の GVC 形成に果たす役割の重要性を指摘している。この視点も重要ではあるが、フィリピンの事例の場合では、むしろ多国籍企業現地子会社がリード企業として果たす役割の方がより強いと考えられる。

4. ホスト国における多国籍企業子会社のリード企業としての NIS と GVC への役割

先行研究における GVC の議論では、リード企業の役割が重要であることが述べられていた。リード企業とサプライヤー企業が企業間連携を形成するとき、サプライヤー企業からではなく、リード企業からのイニシアチブである点は、これまでの研究でも検証されている (Lall and Narula, 2004; Narula and Dunning, 2010; Iguchi, 2013)。GVC を形成する際の 3 つの要因として、Gereffi et al. (2005) は Complexity (製品・製造プロセスの仕様の伝達に必要な情報の複雑性)、Codified (Complexity の要素の情報、知識の記述性、取引ごとの特定性の程度)、Capabilities (実際および潜在的なサプライヤーの能力) を挙げている。また、多国籍企業子会社がホスト国で形成する GVC におけるガバナンス形態を、Markets, Modular Value Chain, Relational Value Chains, Captive Value Chains, Hierarchy の 5 つに分類している。表 1 は現地サプライヤー企業へのリード企業の役割とその効果がリード企業のガバナンス形態の違いによって異なることを表している。

現地サプライヤー企業へのリード企業の役割とその効果は、そのガバナンス形態により、構築されるバリュー・チェーンが大きく異なる。つぎに企業間連携が期待される 3 つの形態に焦点を当ててその条件、役割、効果を説明していく。

リード企業の構築するバリュー・チェーンがモジュラー・バリュー・チェーンである条件は、製造する製品が市場での取引で可能な製品よりも複雑となり、バリュー・チェーンにおいてモジュラー方式を用いる規格化が必要な、汎用性の高い製品であり、そのため、技術規格における特殊性が少なく、製品や製造プロセスにおける特殊性も少ない場合である。したがって、サプラ

3) この場合の製品とは、部品も含む。

表1 ホスト国における現地サプライヤー企業へのリード企業（多国籍企業子会社）の役割とその効果

ガバナンス形態	現地のサプライヤー企業への主な示唆	ホスト国での GVC 発展への主な示唆
注) Market	<ul style="list-style-type: none"> ・ No formal cooperation between partners ・ Low switching costs for customers 	<ul style="list-style-type: none"> ・ Full exposure to market forces ・ Learning options limited to trade channels
Modular	<ul style="list-style-type: none"> ・ Lower degree of dependence on lead-firms; suppliers tend to operate in more than one GVC ・ Limited transaction specific investments (e.g. generic machinery that can be used for more than one client) 	<ul style="list-style-type: none"> ・ Substantial scope for linkages ・ Relatively high volume of information flowing across firm linkages
Relational	<ul style="list-style-type: none"> ・ Degree of mutual dependence between partners ・ Frequent interactions and knowledge exchange between partners ・ Supplier more likely to produce differentiated products 	<ul style="list-style-type: none"> ・ Degree of knowledge transfer and learning relatively high ・ More stable demand due to higher switching costs for lead firms
Captive	<ul style="list-style-type: none"> ・ Relatively small suppliers; high degree of power asymmetry ・ High degree of monitoring and control by lead firm ・ Knowledge sharing focuses on efficiency gains 	<ul style="list-style-type: none"> ・ Can generate relatively high degree of dependency on few MNEs that may have low switching costs ・ Knowledge transfer takes place (due to mutual benefits) but limited in scope
FDI (Hierarchy)	<ul style="list-style-type: none"> ・ Supplier is fully vertically integrated and under full managerial control 	<ul style="list-style-type: none"> ・ Fastest and often only approach to gaining ownership advantages required for GVC access ・ Business linkages required to widen the scope of technology and knowledge transfer

注：Market 形態——製品仕様が相対的に簡単で、容易に記述され、かつサプライヤーが顧客からの追加情報なしで生産できる場合、市場による統治が予想され、購入者であるリード企業とサプライヤー企業の知識や技術移転などの調整 (coordination) は少ないことが予想される。

出典：UNCTAD (2013, 144), Gereffi et al. (2005).

イヤー企業は、このような製品の製造を通じた企業間連携のために特別な製造装置に投資する必要はない。リード企業が要求している規格化された製品をサプライヤー企業が製造することが可能であるため、リード企業は企業間連携におけるフローの管理 (モニタリング) をしないことが多い。Market 形態と異なり、価格だけが支配する古典的な市場ではないが、Market 形態よりも製造する製品が複雑となり、同時にスピード、柔軟性、低コストを特徴とするモジュラー・バリュー・チェーンが形成される。モジュラー方式に関する情報のフローは、リード企業からサプライヤー企業へと移転されることが期待されるが、企業間において移転される技術や知識のレベルはサプライヤー企業の技術レベルに大きく規定されてくると考えられる。続いて、リード企業が、Relational バリュー・チェーンを形成しうる条件は、製品仕様の記述がさらに難しく高度になってくるにもかかわらず、サプライヤーの能力がリード企業の期待に応えられるレベルを持ち合わせている場合である。この場合、取引において、リード企業とサプライヤー企業間における企業間の情報や技術移転の伝達が不可欠であり、相互に情報のフローが見られることが期待され

る。また、サプライヤー企業側の役割としては、差別化された製品を製造することが多く、リード企業にとっては、スイッチングコストが高くなるため、長期的、安定的な企業間連携が期待される。そのため、この形態によるホスト国への効果は他の形態よりも大きいものと考えられる。4つ目の Captive バリヤー・チェーンが形成される際に留意すべき点として、現地側に要求される製品の仕様内容が複雑かつ高レベルであり、製造が困難であるにもかかわらず、現地サプライヤー側の技術能力が低い場合が考えられる。リード企業による技術面の指導等の介入により、サプライヤー側はリード企業への依存を高めることとなり、技術移転や知識移転は行われるが、ごく狭い工程に限られることになる。このように構築された GVC により確認できる企業間連携は、ダイナミックに変化することが予想される。その要因として、多国籍企業子会社と現地サプライヤー企業で取引される製品の特徴や情報の複雑性のレベルと現地サプライヤー企業側の需要への対応力（現地サプライヤーの技術力とも関係している）、取引される製品の特徴や情報の複雑性の低下と仕様技術の簡素化、取引製品の仕様の記述の変化（向上もしくは困難化）、サプライヤーの能力の変化（向上または低下）が考えられる（UNCTAD, 2013; Gereffi et al., 2005）。

グローバル・サプライ・チェーンは基本的には、部材や完成品の調達や配給を中心とした国際的ロジスティックスの視点からの数量的概念であるのに対して、GVC は財やサービスの生産と流通の国際的連鎖を価格や利益の視点から見た価値的概念であると言える。その意味では、多国籍企業による国際的な生産と流通のネットワークのどこで付加価値が創出されているのかを分析する場合には、GVC の視点が有効となる。

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（例えば、日系企業でいえば、フィリピン市場に投入されている日清食品、味の素、ユニ・チャーム、マンダム、YKK、等、の低価格製品は主にインドネシア製および中国製である。また自動車、船舶も基本的には現地市場用製品の主要部品はタイ、中国、日本から輸入され、現地では組立が中心である⁴⁾）。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卷されてしまい、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。

ただし、フィリピンのような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、現地でさらなる 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。日系企業の場合は、それらの中国、インドネシア、タイ等における拠点や、関

4) フィリピン（マニラ首都圏およびセブ島）におけるヒアリング調査と市場調査より。

連組織や企業などの組織間連携による付加価値を生み出す行動がこれに該当する。

5. 在フィリピン日系多国籍企業の事例と考察

フィリピンのNISの構成要素を明らかにし、どのような役割を日系多国籍企業がフィリピンのNISやGVCに果たしているのか考察するために、マニラとセブで質問表を用いてヒアリング調査を行った。本論文で用いるデータは2010年3月から2013年3月にかけて収集したものである。日系多国籍企業の役割を考察するために、非日系企業（現地企業と日系ではない多国籍企業）のデータも用いている。対象企業は41社（日系多国籍企業17社、非日系多国籍企業6社、フィリピン企業18社）であり、その中で日系多国籍企業17社の現状に注目する。質問表には、工場の有無、研究開発の有無、共同研究の有無、現地のローカル企業との取引関係の有無と種類、現地の大学や研究所との協同プロジェクトの有無等が含まれている。ヒアリング調査の大まかな結果が表2にまとめられている。

日系多国籍企業17社中、製造業が14社（82.3%）で、研究開発拠点を持つ子会社が4社あった。17社中、将来的な雇用獲得のために大学との交流（ゲストスピーカー提供や工場見学招待など）を積極的に行っている企業が3社、また、技術や生産技術に関する知識に関するノウハウを日系多国籍企業から現地の大学に提供している企業が2社あった。17社の現地のサプライヤー企業との企業間連携についての回答は、1）部品産業が発達しておらずフィリピン系の現地サプライヤーを見つけるのはかなり難しい、2）技術を求めると現地サプライヤーが見つからない（結局タイや中国のサプライヤー企業から輸入する）、3）比較的技術力の問われない梱包材等の現地サプライヤーを探しても輸入依存度が高く現地調達が可能、4）フィリピン国内に取引のあるサプライヤー企業を保有していても、多くが近隣諸国からの輸入業者としての役割を果たしている日系資本の入った企業である、の4つの点に集約できる。

日系多国籍企業は、1990年代のマレーシアやタイで現地サプライヤーの育成に積極的に注力していた。フィリピンでも1990年代にサプライヤーの育成への取組みを試みた日系企業もあった。しかし、そうした企業からの回答は、1）1990年代に現地のサプライヤーと契約をして技術供与や技術に関する教育も行ったが成長しなかった、⁵⁾ 2）1990年代において部品産業のサプライヤーが全く発達しなかった、⁶⁾ という意見であった。また、ある日系企業は1990年代までは現地サプライヤー企業の育成に力を入れていたそうであるが、2011年の時点では、他のASEAN諸国にある人材育成センターに派遣する程度にとどまっているとのことである。1社のみであるが、積極的にフィリピンでの製造のための研究開発拠点をフィリピンに作り、現地の大学に技術教育に向向している企業も存在している。

NISの構成要因となりうる日系以外の多国籍企業の製造業1社の場合（第一次産業が1社、第三

5) この企業の場合、日本で取引関係のあった企業にフィリピンに進出してもらい、サプライヤーとの契約を解消し、日系企業との取引に変更した。

6) この企業の場合、近隣諸国からの輸入に頼る結果となった。

表2 在フィリピン日系多国籍企業ヒアリング調査の結果

	産業	フィリピン 進出年代	資本保有率	新製品開発の ための研究開 発機能の有無	本社との協同 による新製品 開発を行う研 究開発機能の 有無	現地の大学や 研究所との協 同による新製 品開発を行う 研究開発機能 の有無	現地のローカ ル企業との関 係の有無
J1	製造業	1940年代	100%	○		○	
J2	製造業	1950年代	100%	○		○	
J3	製造業	1960年代	JV	○	○	○	
J4	製造業	1960年代	JV				
J5	製造業	1970年代	JV				
J6	製造業	1970年代	JV			○	○
J7	製造業	1970年代	100%				○
J8	販売拠点	1970年代	JV				
J9	製造業	1980年代	100%				
J10	製造業	1990年代	100%	○			○
J11	製造業	1990年代	100%				
J12	製造業	1990年代	100%				
J13	製造業	1990年代	JV				
J14	製造業	1990年代	100%				
J15	製造業	1990年代	JV				○
J16	サービス産業	1990年代	100%				
J17	販売拠点	2000年代	100%				

注：JV は Joint Venture（合弁企業）。

次産業が4社）、現地企業との連携は全くしていなかった。多国籍企業ではないが、フィリピンの大手の製造業4社（第一次産業が4社、第三次産業が10社）の場合、4社とも研究開発機能を持ち、フィリピンの大学や研究所と提携しているが、人材確保が目的であり、企業間連携や共同研究などは確認されていない。

日系多国籍企業の製造業の事例を GVC の視点から考察すると、現地サプライヤーと日系多国籍企業がフィリピンでリンケージを形成しようとしても、技術力の低いサプライヤー企業と連携し、サプライヤーの技術力を上げて現地調達率を上げ、コスト削減を図ろうというインセンティブが生まれにくい。日系多国籍企業が Captive Value Chain をフィリピンで形成する可能性はあるのだが、実際には ASEAN 諸国内の自由貿易協定で関税がかからないのでフィリピンでは入手不可能な資源や素材のみならず、付加価値のついた部品等までも近隣諸国から輸入していることが明らかとなった。つまり、日系多国籍企業は GVC のガバナンス形態の Market または Modular 形態で、ホスト国であるフィリピンのサプライヤー企業が相手ではなく、近隣諸国（タイ、インドネシア、中国などの名前が挙がっていた）のサプライヤー企業との Market 上での輸入を通じた近隣諸国の地域内での GVC が形成されていることがうかがえる。さらに、日系多国籍企業はリード企業として、製品仕様の記述が複雑になり、取引が複雑である製品をフィリピンで製造し

たいとしても、現地サプライヤー企業の技術レベルや能力がリード企業の期待に応えられるレベルを持ち合わせていないため、フィリピンで Relational バリュー・チェーンを形成するのが難しいのではないかと察することができる。フィリピンのサプライヤー企業側はヒアリング調査より部品産業が発達しておらず、サプライヤー企業の技術レベルも低い⁷⁾ため、フィリピンに進出している多国籍企業子会社と Captive バリュー・チェーンを形成し、多国籍企業子会社と強い結びつきを持つことが理想である。すでに4節と5節でも述べているように、多国籍企業子会社側にコストがかかるため、そのような企業間連携は作られず、タイ、インドネシアや中国からモジュラー式の製品が輸入される結果になっている。

6. 結論

本研究では発展途上国における NIS の構成要素の可能性を特定し、フィリピンにおける多国籍企業子会社のリード企業としての企業間連携への役割について、NIS と GVC の観点からヒアリング調査のデータを用いて考察した。フィリピンの現地サプライヤーの技術レベルの向上への NIS の Institutions (特にバックワードリンケージの役割) と Organizations (特に多国籍企業子会社の現地サプライヤーへの役割) の特徴が把握でき、ヒアリング調査対象の企業の回答より、近隣諸国の NIS や企業間連携と異なる点が明らかとなった。日系多国籍企業の製造業は、非日系多国籍企業や現地大手企業と比べても、フィリピンでの NIS の構成要素になりうるが、東南アジアの他のホスト国と比較すると、GVC の企業間連携が弱く、技術に関するリンケージが形成されていないことが明らかとなった。中長期的かつ安定的な企業間連携が見られないため、日系多国籍企業の NIS への貢献やさらなる GVC への発展が期待できないことが考えられる。Gereffi et al. (2005) によれば、リード企業側はより複雑な製造物を要求し、サプライヤー側には対応能力が求められ、産業内において、部品等の取引の記述能力とイノベーションの絶えざる緊張関係が生まれることになる。さらに、新技術が生まれれば、仕様記述は新たな様式となる。サプライヤー企業の技術レベルとリード企業の求めるレベルの乖離が進むと、フィリピンに根付いていた多国籍企業の撤退や輸入依存度の高く雇用創出の少ない形の製造業のみが根付くことも考えられる。すなわち、海外直接投資を受け入れるホスト国が、バックワードリンケージの質と強度に対する政策や、質と強度を向上させるプログラムをすることにより、フィリピンにおいても NIS の向上が可能になることを意味している。また、多国籍企業だけでなく、フィリピンの大手製造企業のようなある程度の技術力を持つ現地企業が存在する場合は、それらの企業と現地サプライヤーとの間のバックワードリンケージにも注目し、何らかのプログラムを提供することにより、外国資本に頼らない NIS の向上も可能になる国が出現する可能性もある。

本研究は多国籍企業本社や子会社側からの一方的な視点だけでなく、ホスト国からの視点だけでなく、多国籍企業が海外進出することによるホスト国での国際戦略と企業間連携の関連性

7) タイ、インドネシア、中国などのサプライヤー企業はリード企業（多国籍企業）が求めている技術力があることも示唆している。

をフィリピンでのヒアリング調査によるデータを用いて考察した点に独自性が見られる。またホスト国が発展途上国の場合のデータを用いて、NISにおける多国籍企業子会社の有効性とその汎用性を問う文献もあるが、フィリピンはその方向性と全く異なる方向に産業発展が進んでいるという見解も既存研究の限界を指摘している。フィリピンでのヒアリング調査の回答の吟味がされていないので、企業間連携の質を計測することで、マレーシアやタイがホスト国の場合には現地サプライヤーの育成に積極的に注力していた日系多国籍企業が、フィリピンではそのような企業間連携やバックワードリンクを生まみ出せない要因は何か、今後の研究課題となりうる。

参 考 文 献

- Ambos, T. C., U. Andersson, and J. Birkinshaw (2010), "What are the Consequences of Initiative-taking in Multinational Subsidiaries?" *Journal of International Business Studies*, 41, 1099-1118.
- Anwuah, G. B. (1997), "Promoting Infant Industries in LDCs: A Network Approach to Analyse the Impact of the Exchange Relationship Between MNCs and Their Indigenous Suppliers in LDCs Efforts to Boost Infant Industries Development," *International Business Review*, 6 (1), 71-87.
- Badaracco, Jr. J. L. (1991), *The Knowledge Link*, Boston: Harvard Business School Press, 1991, 中村元一・黒田哲彦訳『知識の連鎖』ダイヤモンド社, 1991年。
- Bartlett, C. A. and S. Ghoshal (1991), "The Multinational Corporation as an Interorganisational Network," *Academy of Management Review*, 15, 603-625.
- Birkinshaw, J. and N. Hood (1998), "Multinational Subsidiary Evolution: Capability and Charter Change in Foreign-Owned Subsidiary Companies," *Academy of Management Review*, 23 (4), 773-795.
- Cantwell, J. A. and C. Iguchi (2005), "Multinationals and their Relationships with Local Suppliers: Effects on Local Suppliers' Development Path in the Malaysian Electrical and Electronics Industry," in A. Giroud, A. Mohr, and D. Yang (Eds.), *Multinational and Asia: Organisational and Institutional Relationships*, London and New York: Routledge.
- Cantwell, J. A. and R. Mudambi (2005), "TNC competence-creating subsidiary mandates," *Strategic Management Journal*, 26 (12), 1109-1128.
- Chesbrough, H. W. (2003), *Open Innovation*, Boston: Harvard Business School Press, 大前恵一朗訳『オープン・イノベーション』産業能率大学出版部, 2004年。
- Chesbrough, H. W. (2006), *Open Business Models*, Boston: Harvard Business School Press, 栗原潔訳『オープンビジネスモデル』翔泳社, 2007年。
- Chiesa, V. (2001), *R&D Strategy and Organization*, London: Imperial College Press.
- Christian, M. and G. Gereffi (2010), *The Marketing and Distribution of Fast Food*, New York: Springer.
- Contractor, F. J. (1990), "Contractual and Co-operative Forms of International Business: Towards a Unified Theory of Model Choice," *Management International Review*, 30 (Special Issue), 31-54.
- D'Cruz, J. and A. Rugman (1992), "Business Networks for International Competitiveness," *Business Quarterly*, 56 (4), 101-107.
- Doz, Y. L., J. Santos, and Williamson, P. (2001), *From Global to Metanational*, Boston: Harvard Business Press.
- Dwyer, R., P. Shurr, and O. Sejo (1987), "Developing Buyer-Seller Relationships," *Journal of Marketing*, 51, 11-27.
- Edquist, C. (1997), *Systems of Innovation: Technologies, Institutions and Organisations*, London: Pinter.
- Edquist, C. (2004), "Systems of Innovation: Perspectives and challenges," in J. Fagerberg, D.C. Mowery and R. Nelson (Eds.), *Oxford Handbook of Innovation*, 181-208, Oxford: Oxford University Press.
- Forsgren, M. and Johanson, J. (2010), "A Dialogue about the Uppsala Model of Internationalization," in U. Andersson and U. Holm (Eds.), *Managing the Contemporary Multinational: The Role of Headquarters* (pp. 283-304), Cheltenham: Edward Elgar Publishing Ltd.
- Freeman, C. (1987), *Technology Policy and Economic Performance: Lessons from Japan*, London: Pinter.
- Frost, T. S. (2001), "The Geographic Sources of Foreign Subsidiaries' Innovations," *Strategic Management Journal*,

- 22, 101-123.
- Frost, T. S., Birkingshaw, J.M., and Ensign, P. C. (2002), Centers of Excellence in Multinational Corporations, *Strategic Management Journal*, 23, 997-1018.
- Gereffi G., J. Humphrey and T. Sturgeon (2005), "The Governance of Global Value Chains," *Review of International Political Economy*, 12, 1.
- Håkansson, H. and J. Johanson (1988), "Formal and Informal Cooperation Strategies in International Industrial Networks," in F. J. Contractor and P. Lorange (Eds.), *Cooperative Strategies in International Business* (pp. 369-379), Lexington Mass.: Lexington Books.
- 林倬史 (2013) 「多国籍企業の BOP 戦略論の再検討——フィリピンにおけるフォーマルセクターと外資系企業の位置づけを中心に」『経営論叢』(国士館大学経営学会), 2 (1), 1-18。
- 林倬史・井口知榮・荒井将志 (2013) 「BOP 層の経済的自立化と自律的ビジネス生態系——フィリピン CARD のマイクロファイナンスとサリサリストアの事例分析を中心として」『経営論叢』(国士館大学経営学会), 3 (1), 25-54。
- Iguchi, C. (2008), "Determinants of Backward Linkages: The Case of MNE Subsidiaries in Malaysia," *Asian Business and Management*, 7 (1), 53-73.
- Iguchi, C. (2012), "Globalisation of R&D by TNC Subsidiaries: The Case of South East Asian Countries," *Asian Business and Management*, 11 (1), 79-100.
- Iguchi, C. (2013), "Organisational Linkages and Technological Development: Local Firms' Innovation Mechanisms in Malaysia," 『中央大学商学論纂』, 53 (5), 133-163.
- Jarillo, J. C (1988), "On Strategic Networks," *Strategic Management Journal*, 9, 31-41.
- JETRO (日本貿易振興機構) (2011). 『第21回アジア・オセアニア主要都市／地域の投資関連コスト比較』 日本貿易振興機構・海外調査部。
- Johanson, J. and L.-G. Mattson (1988), "Internationalisation in Industrial Systems: A Network Approach," in H. Hood and J.-E. Vahlne (Eds.), *Strategies in Global Competition*, New York: Croom Helm.
- Johanson, J. and J.-E. Vahlne (2010), "Markets as Networks: Implications for Strategy-making," *Journal of the Academy of Marketing Science, Online First* 22 (November).
- Lall, S. (1992), "Technological Capabilities and Industrialisation," *World Development*, 20.
- Lall, S. and R. Narula (2004), "FDI and Its Role in Economic Development: Do We Need a New Agenda?," *The European Journal of Development Research*, 16 (3), 447-464.
- Lundvall, B. A. (Ed.) (1992) *National Systems of Innovation: Towards a Theory of Innovation and Interactive Learning*, London: Pinter.
- Narula, R. and Dunning, J. H. (2010), "Multinational Enterprises, Development and Globalisation: Some Clarifications and a Research Agenda," *Oxford Development Studies*, 38 (3), 263-287.
- National Statistical Coordination Board (NSCB) (<http://www.nscb.gov.ph/sna/default.asp>)
- Nelson, R. (Ed.) (1993), *National Systems of Innovation*, Oxford: Oxford University Press.
- OECD (2007), *Staying Competitive in the Global Economy: Moving up the Value Chain*, OECD.
- Roberts, E (2001), "Benchmarking Global Strategic Management of Technology," *Research Technology Management*, 44(2), 25-36.
- Rosenbloom, R. S. and W. J. Spencer (Eds.) (1996), *Engines of Innovation: U.S. Industrial Research at the End of an Era*, Boston: Harvard Business School Press.
- Sturgeon T. and G. Gereffi (2009), "Measuring Success in the Global Economy: International Trade, Industrial Upgrading, and Business Function Outsourcing in Global Value Chains," *Transnational Corporations*, 18, 2.
- Sturgeon T. J. and G. Linden (2011), "Learning and Earning in Global Value Chains: Lessons in Supplier Competence Building in East Asia," in M. Kawakami and T. J. Sturgeon (Eds.), *The Dynamics of Local Learning in Global Value Chains*, IDE-JETRO.
- Tidd, J., Bessant, J. and K. Pavitt (1997), *Managing Innovation: Integrating Technological, Market and Organizational Change*, Chichester: John Wiley & Sons Ltd.
- UNCTAD (2001), *World Investment Report 2001: Promoting Linkages*, New York and Geneva: United Nations.
- UNCTAD (2005), *World Investment Report 2005: Transnational Corporations and the Internationalisation of R&D*, New York and Geneva: United Nations.
- UNCTAD. (2013), *World Investment Report 2013: Global Value Chains, Investment and Trade for Development*, New

York and Geneva: United Nations.

Viotti, E. (2002), "National Learning Systems: A New Approach on Technological Change in Late Industrializing Economies and Evidences from the Cases of Brazil and South Korea," *Technological Forecasting and Social Change*, 69, 653–680.

William, M. and D. Winkler (2010), "Trade, Crisis, and Recovery: Restructuring Global Value Chains," in O. Cattaneo, G. Gereffi, and C. Staritz (Eds.), *Global Value Chains in a Postcrisis World*, World Bank.

Yang, C. and H. Liao (2009), "Backward Linkages of Cross Border Production Networks of Taiwanese PC Investment in the Pearl River Delta, China," *Tijdschrift Voor Economische en Sociale Geografie*, 101 (2), 199–217.