

Title	グローバル・バリュー・チェーン (GVC) と非出資型 (NEM) 国際生産がホスト国企業に与える影響：東南アジアにおける機会と課題
Sub Title	The impact of global value chains (GVCs) and non-equity modes (NEMs) of international production on local firms in host countries : opportunities and challenges in Southeast Asia
Author	井口, 知栄(Iguchi, Chie)
Publisher	慶應義塾大学出版会
Publication year	2024
Jtitle	三田商学研究 (Mita business review). Vol.67, No.3 (2024. 8) ,p.37- 55
JaLC DOI	
Abstract	本研究は、非出資型 (NEM) 国際生産形態が多国籍企業とホスト国の現地企業に与える影響を、グローバル・バリュー・チェーン (GVC) への現地企業の参加という観点から分析することを目的としている。特にフィリピンとタイを中心に、NEM形態がもたらす経済的機会と課題に焦点を当て、ホスト国の産業構造や企業戦略にどのような影響を与えるかを検討した。NEM形態は、資本を直接投入せず、契約や提携を通じて生産活動を行うビジネスモデルであり、多国籍企業 (MNE) がリスクを分散しつつ市場に迅速に参入する手段として重要視されている。この形態は、新興国において、技術移転や国際市場へのアクセスを通じて現地企業に利益をもたらす可能性がある。例えば、フィリピンのIT-BPO産業やタイの鶏肉・アパレル産業では、NEM形態の導入により、現地企業が国際市場への参入と競争力向上の機会を得ている。 しかしながら、NEM形態にはリスクも伴う。多国籍企業が容易にパートナー企業を変更できるため、現地企業は契約が突如打ち切られるリスクに直面する可能性がある。特に労働集約型産業では、雇用が不安定化し、労働条件の悪化が社会的不安を引き起こす懸念がある。また、NEM形態による競争力強化の取り組みが、低賃金や低生産性の悪循環をもたらす可能性も指摘されている。さらに、NEM形態に依存することで、現地企業が多国籍企業に過度に依存し、自律的な技術開発や経営の発展が阻害されるリスクも存在する。 本研究では、NEM形態がもたらす機会と課題を包括的に分析し、その結果がホスト国の産業発展や企業戦略にどのような影響を与えるかを明らかにした。具体的には、NEM契約における所有権の有無が多国籍企業と現地企業の関係性に与える影響、NEM形態とホスト国産業の関係、所有権と管理の問題、ローカライゼーション戦略の必要性などを考察している。NEM形態がホスト国の産業構造に与える影響は多岐にわたり、特定の産業においては大きな経済的利益をもたらす一方で、持続可能な成長を妨げるリスクも内在していることが示された。特に、ホスト国企業が多国籍企業との連携を通じて技術移転や競争力向上を図る一方で、契約の不安定さや依存度の高まりが、長期的には企業の自律性を損なう可能性があることが明らかになった。 This research examines the impact of Non-Equity Modes (NEMs) of international production on multinational enterprises (MNEs) and local firms in host countries, focusing on the Philippines and Thailand. NEMs, which operate through contracts without direct investment, allow MNEs to diversify risks and quickly enter markets. In emerging economies, NEMs can benefit local firms by providing access to international markets and technology transfer. For example, in the Philippines' IT-BPO sector and Thailand's poultry and apparel industries, NEMs have helped local firms enhance their competitiveness. However, NEMs also pose risks. MNEs' flexibility to switch partners can leave local firms vulnerable to sudden contract terminations, leading to employment instability and deteriorating labor conditions, especially in labor-intensive industries. Additionally, over-reliance on NEMs might hinder local firms' autonomous development and create a cycle of low wages and productivity. The research clarifies while NEMs can drive economic growth in specific industries, they also present challenges to sustainable development. The balance between reaping benefits from MNE partnerships and maintaining local firms' independence is crucial for long-term success.
Notes	榊原研互教授・岡本大輔教授 退任記念号 論文
Genre	Journal Article
URL	https://koara.lib.keio.ac.jp/xoonips/modules/xoonips/detail.php?koara_id=AN00234698-20240800-0037

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.

グローバル・バリュー・チェーン（GVC）と非出資型（NEM）国際生産がホスト国企業に与える影響：東南アジアにおける機会と課題

The Impact of Global Value Chains (GVCs) and Non-Equity Modes (NEMs) of International Production on Local Firms in Host Countries: Opportunities and Challenges in Southeast Asia

井口 知栄(Chie Iguchi)

本研究は、非出資型国際生産（NEM）形態が多国籍企業とホスト国の現地企業に与える影響を、グローバル・バリュー・チェーン（GVC）への現地企業の参加という観点から分析することを目的としている。特にフィリピンとタイを中心に、NEM 形態がもたらす経済的機会と課題に焦点を当て、ホスト国の産業構造や企業戦略にどのような影響を与えるかを検討した。NEM 形態は、資本を直接投入せず、契約や提携を通じて生産活動を行うビジネスモデルであり、多国籍企業がリスクを分散しつつ市場に迅速に参入する手段として重要視されている。この形態は、新興国において、技術移転や国際市場へのアクセスを通じて現地企業に利益をもたらす可能性がある。たとえば、フィリピンの IT-BPO 産業やタイの鶏肉・アパレル産業では、NEM 形態の導入により、現地企業が国際市場への参入と競争力向上の機会を得ている。

しかしながら、NEM 形態にはリスクも伴う。多国籍企業が容易にパートナー企業を変更できるため、現地企業は契約が突如打ち切られるリスクに直面する可能性がある。特に労働集約型産業では、雇用が不安定化し、労働条件の悪化が社会的不安を引き起こす懸念がある。また、NEM 形態による競争力強化の取り組みが、低賃金や低生産性の悪循環をもたらす可能性も指摘されている。さらに、NEM 形態に依存することで、現地企業が多国籍企業に過度に依存し、自律的な技術開発や経営の発展が阻害されるリスクも存在する。

本研究では、NEM 形態がもたらす機会と課題を包括的に分析し、その結果がホスト国の産業発展や企業戦略にどのような影響を与えるかを明らかにした。具体的には、NEM 契約における所有権の有無が多国籍企業と現地企業の関係性に与える影響、NEM 形態とホスト国産業の関係、所有権と管理の問題、ローカライゼーション戦略の必要性などを考察している。NEM 形態がホスト国の産業構造に与える影響は多岐にわたり、特定の産業においては大きな経済的利益をもたらす一方で、持続可能な成長を妨げるリスクも内在していることが示された。特に、ホスト国企業が多国籍企業との連携を通じて技術移転や競争力向上を図る一方で、契約の不安定さや依存度の高まりが、長期的には企業の自律性を損なう可能性があることが明らかになった。

This research examines the impact of Non-Equity Modes (NEMs) of international production on multinational enterprises (MNEs) and local firms in host countries,

focusing on the Philippines and Thailand. NEMs, which operate through contracts without direct investment, allow MNEs to diversify risks and quickly enter markets. In emerging economies, NEMs can benefit local firms by providing access to international markets and technology transfer. For example, in the Philippines' IT-BPO sector and Thailand's poultry and apparel industries, NEMs have helped local firms enhance their competitiveness.

However, NEMs also pose risks. MNEs' flexibility to switch partners can leave local firms vulnerable to sudden contract terminations, leading to employment instability and deteriorating labor conditions, especially in labor-intensive industries. Additionally, over-reliance on NEMs might hinder local firms' autonomous development and create a cycle of low wages and productivity.

The research clarifies while NEMs can drive economic growth in specific industries, they also present challenges to sustainable development. The balance between reaping benefits from MNE partnerships and maintaining local firms' independence is crucial for long-term success.

グローバル・バリュー・チェーン（GVC）と 非出資型（NEM）国際生産がホスト国企業に与える影響

—— 東南アジアにおける機会と課題 ——

井 口 知 栄

<要 約>

本研究は、非出資型（NEM）国際生産形態が多国籍企業とホスト国の現地企業に与える影響を、グローバル・バリュー・チェーン（GVC）への現地企業の参加という観点から分析することを目的としている。特にフィリピンとタイを中心に、NEM形態がもたらす経済的機会と課題に焦点を当て、ホスト国の産業構造や企業戦略にどのような影響を与えるかを検討した。NEM形態は、資本を直接投入せず、契約や提携を通じて生産活動を行うビジネスモデルであり、多国籍企業（MNE）がリスクを分散しつつ市場に迅速に参入する手段として重要視されている。この形態は、新興国において、技術移転や国際市場へのアクセスを通じて現地企業に利益をもたらす可能性がある。例えば、フィリピンのIT-BPO産業やタイの鶏肉・アパレル産業では、NEM形態の導入により、現地企業が国際市場への参入と競争力向上の機会を得ている。

しかしながら、NEM形態にはリスクも伴う。多国籍企業が容易にパートナー企業を変更できるため、現地企業は契約が突如打ち切られるリスクに直面する可能性がある。特に労働集約型産業では、雇用が不安定化し、労働条件の悪化が社会的不安を引き起こす懸念がある。また、NEM形態による競争力強化の取り組みが、低賃金や低生産性の悪循環をもたらす可能性も指摘されている。さらに、NEM形態に依存することで、現地企業が多国籍企業に過度に依存し、自律的な技術開発や経営の発展が阻害されるリスクも存在する。

本研究では、NEM形態がもたらす機会と課題を包括的に分析し、その結果がホスト国の産業発展や企業戦略にどのような影響を与えるかを明らかにした。具体的には、NEM契約における所有権の有無が多国籍企業と現地企業の関係性に与える影響、NEM形態とホスト国産業の関係、所有権と管理の問題、ローカライゼーション戦略の必要性などを考察している。NEM形態がホスト国の産業構造に与える影響は多岐にわたり、特定の産業においては大きな経済的利益をもたらす一方で、持続可能な成長を妨げるリスクも内在していることが示された。特に、ホスト国企業が多国籍企業との連携を通じて技術移転や競争力向上を図る一方で、契約の不安定さや依存度の高まりが、長期的には企業の自律性を損なう可能性があることが明らかになった。

<キーワード>

グローバル・バリュー・チェーン、GVC、非出資型国際生産、NEM、多国籍企業、MNE、東南アジア、技術移転、競争力、持続可能性、契約不安定性

1. はじめに

多国籍企業（MNE）の海外進出戦略は、経済のグローバル化と技術革新の進展に伴い、大きな変化を遂げている。特に、OLI パラダイム（所有、立地、内部化の優位性）に基づく進出の決定要因は、デジタル技術の進化や市場の変化により、従来の考え方から進化しつつある。OLI パラダイムは、多国籍企業がなぜどこでどのように海外進出を行うかを説明する理論であり、企業の国際経済活動を理解するための枠組みとして広く認識されているが、現代の多国籍企業の戦略は、グローバル・バリュー・チェーン（GVC）の発展に伴いさらに複雑化している。

GVC の進展により、多国籍企業はサプライチェーン全体の効率化やリスク管理の強化といった戦略的進化を遂げている。それに伴い、ホスト国のサプライヤー企業に求められる役割も変化してきている。技術移転や品質管理の強化が求められ、ホスト国の現地企業はより高付加価値な活動に従事することが期待されている。また、多国籍企業は持続可能な成長を目指してサプライヤーとの長期的なパートナーシップを築くことを重視するようになってきている。

こうした変化の中で、多国籍企業が海外進出時に選択するエントリーモードも変化している。従来の出資型の海外直接投資（FDI）に加えて、近年では非出資型（NEM）国際生産形態が注目されている。NEM 形態は、多国籍企業が資本を投入せずに現地企業との契約や提携を通じて生産活動を行う方法であり、リスクを分散しつつ、柔軟性を高める手段として重要視されている。これにより、多国籍企業は資本投資を抑えつつ現地市場に迅速に参入することが可能となり、ライセンス契約やフランチャイズ契約を通じて現地のニーズに対応した製品展開や事業運営が実現されている。

ホスト国のサプライヤー企業にとって、NEM 形態ビジネスは成長の機会を提供する。多国籍企業との提携を通じて技術やノウハウの移転が進み、競争力の向上が期待される。また、NEM 形態ビジネスはホスト国の産業基盤を強化し、雇用創出にも寄与する可能性があり、ホスト国の中小企業がグローバル市場にアクセスする機会を広げることに貢献する。しかし、NEM 形態に依存することによるリスクも存在し、契約の突然の打ち切りや需要変動による経済的不安定が生じる可能性も考えられる。さらに、現地企業が多国籍企業に依存しすぎると、自律的な技術開発や経営の発展が阻害されるリスクも指摘されている。

本論文は、NEM 形態が多国籍企業とホスト国の現地企業に与える影響を、GVC への参加という観点から考察するために、次の節立てで構成されている。まず、次節では、多国籍企業が海外市場に進出する際に選択する戦略やエントリーモードについて論じる。ここでは、企業がどのようにして新しい市場に進出し、どのような手法を用いてリスクを管理しながら事業を展開するかを検討する。そして、GVC の概念を定義し、その重要性について説明する。GVC がどのようにして企業間の連携を促進し、国際生産ネットワークの一環として機能しているかを明らかにする。続いて、非出資型（NEM）国際生産が企業間の関係にどのように影響を与えているかを分析する。また、東南アジア地域における GVC への参入の実態についても考察し、地域の経済発展に

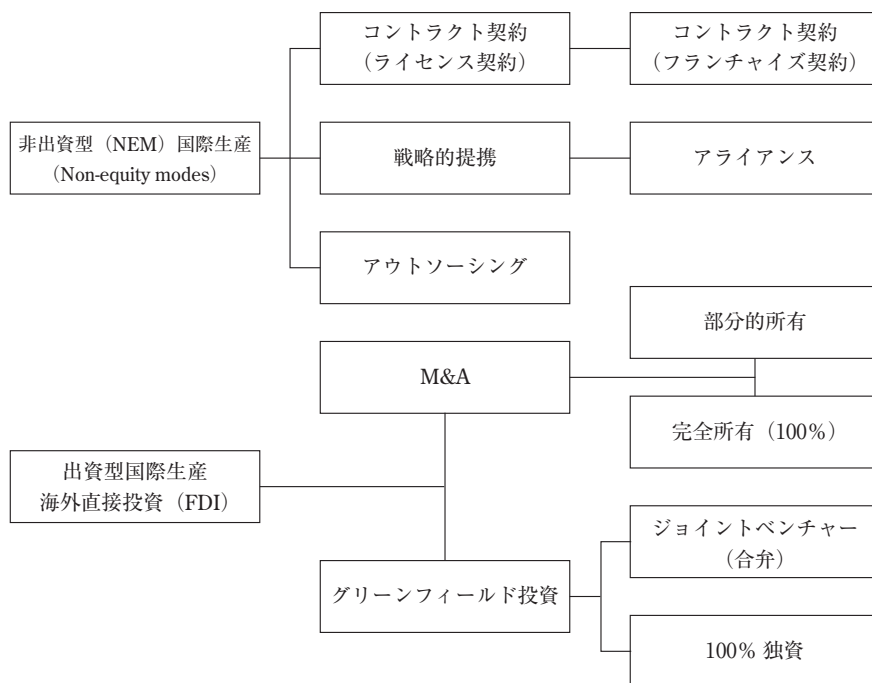
における NEM 国際生産の役割を探る。そして、ホスト国が NEM 国際生産を推進し、GVC に参加する際に直面する機会と課題について議論し、NEM 形態を採用することで得られる経済的利益と、それに伴うリスクについても検討する。その後、具体的な事例として、フィリピンとタイにおける NEM 形態の導入がどのような課題と機会をもたらしているかを詳細に分析する。これらの国における NEM 国際生産の影響を具体的に示し、その成果や問題点を明らかにする。最後に、NEM 形態の進展による多国籍企業にとっての機会と、現地企業にとっての機会、さらにはホスト国全体が直面する課題について結論づけ、現代のグローバル経済における多国籍企業の戦略的選択の意義を明らかにしたい。

2. 多国籍企業の海外進出戦略とエントリーモード

多国籍企業によるグローバル経営は、「海外に複数の拠点をもち、付加価値活動を国際的に行う企業」によって行われる。このグローバル経営とは、広義には世界規模で展開する戦略を指し、狭義には世界を単一市場として捉え、世界規模で競争優位を獲得する戦略を意味する。企業が世界規模で付加価値を追求し、競争優位を築くためには、技術や経営技能、組織能力などの見えない資産を活用する能力が必要である。多国籍企業が海外直接投資（FDI）を行う論理は、企業固有の優位性（Caves, 1971）に基づき、経済的利益を創出するための手段として重要である。具体的には、技術や経営能力、市場知識などの所有から派生する競争上の優位性を活かし、海外に生産設備などの投資を行うことが挙げられる（Hymer, 1960/1976）。また、製品サイクル論（Vernon, 1966）に基づき、製品のライフサイクルに応じて国際的な生産拠点を選定する戦略も重要視されてきた。

OLI パラダイム（Dunning, 1993; Dunning & Lundan, 2008）は、多国籍企業が展開する海外進出戦略を理解するための理論的枠組みである。このパラダイムは、所有の優位性（Ownership advantages）、立地の優位性（Locational advantages）、および内部化の優位性（Internalization advantages）の三つの要素を基にしている。OLI パラダイムの所有の優位性では、多国籍企業がホスト国にて、現地企業に対抗できる十分な有形および無形資産を保有することが重要視される。具体的には、企業の持つコア・コンピタンス、優れた技術、情報、知識、ノウハウへのアクセス能力、特許による技術の保護、卓越したマネジメントと組織の技術、および企業規模に基づく規模の経済性が挙げられる（Dunning & Lundan, 2008）。立地の優位性では、企業はどこに海外進出するかを効果的に決定する必要がある。天然資源探求型、市場探求型、効率探求型、戦略的資産探求型などの立地のタイプが考慮される。立地の優位性が明確でない場合、企業は自国内での優位性を活用し、製品を海外に輸出する戦略を採用することがある（Dunning & Lundan, 2008）。内部化の優位性では、企業が輸出やライセンス供与にとどまらず、海外直接投資（FDI）を通じて事業を拡大する能力が評価される。市場（知識）の取引コストが高い場合、企業は自社内で事業を内部化し、取引コストを削減し、競争優位を維持することがある（Casson & Buckley, 1976）。OLI パラダイムは、多国籍企業がどのようにして競争優位を確立し、維持するかを理解するため

図表 1 非出資型と出資型国際生産によるエントリーモード（参入方法）の分類



出典：筆者が図式化し作成

の有効なツールである。特に、所有の優位性である技術や知識、立地の優位性を活かした効率的な市場探求、内部化の優位性を活用し、どのホスト国に海外直接投資をするかという意思決定を理解することに役立つ。

多国籍企業が海外市場に進出する際には、企業の持つバリュー・チェーン（価値連鎖）のどの機能を海外に進出させるのか、という意思決定をする。企業は、自社のバリュー・チェーンの中で、どの部分を海外に展開するのが最も効果的かを判断する。例えば、生産、販売、R&D など、各機能の特性やホスト国の条件を考慮して決定する。次に、どのようなエントリーモード（参入方法）を使って対象とするホスト国に進出するのか、という選択をする。企業は進出する国の市場環境、リスク、コストなどを総合的に評価し、最適なエントリーモードを決める。その選択によって、進出時の投資額やリスク、管理の度合いが異なるため、企業は自社の戦略や目標に応じて最適なエントリーモードを決める必要がある（図表 1）。

エントリーモードにおいて、出資型にするか非出資型にするかの選択は、OLI パラダイムの内部化理論と密接に関係している。内部化理論には、外部市場の不完全性と知識の取引に関する重要な議論が含まれており、その不完全性が特に強調されている（Buckley & Casson, 1976）ように、外部市場にはいくつかの不完全性が存在する。例えば、企業間の活動を調整するために必要な情報を提供する先物市場が存在しないため、情報の対称性が欠如している。また、外部市場では中間財の差別的な価格設定が困難であり、売り手・買い手の双方が少ない寡占状況にあることが多

い。さらに、製品性能や価値に関する情報が売り手と買い手の間で等しくないため、適正な価格設定が難しい場合がある。国際市場における各国政府の介入も、外部市場の不完全性を助長する要因となっている。また、知識の取引には特有の困難が伴う。知識の売り手と買い手が独占的な立場にある場合、コンフリクトが発生しやすく、その解消には内部化が必要となる。不明確な知識や不確実性の高い知識を市場を通じて取引することは困難であり、そのため企業にとっては知識を内部で保持し、取引コストを削減することが有利である（Doz, Santos, & Williamson, 2001）。知識は無形資産であり、正確な評価が難しいため、売り手が意図的に価格操作を行う可能性もある。このため、企業には知識の内部化を進めることが求められる。さらに、R&D や新規事業の立ち上げは、同一企業内で行う方が効率的であり、シナジー効果を生む可能性が高い。こうしたプロセスを通じて、企業は内部化を進めることで競争力を高め、効率的な経営を実現することができる。

多国籍企業が海外直接投資（FDI）を選択するか非出資型（NEM）国際生産を採用するかの判断は、企業の戦略的意思決定に深く関わる（Buckley & Casson, 1976）。FDI は企業が現地に直接投資し、完全な所有権や支配権を持って事業を展開する方法である（Dunning, 1993）。一方で、NEM は企業が資本を投入せずに、現地企業との契約や提携を通じて生産活動を行う方法である（Dunning & Lundan, 2008）。NEM が選ばれる場合、企業はリスク分散や地域特有の市場知識を活用することを重視し、投資リスクを最小限に抑えながら市場への進出や生産活動の拡大を目指す。

多国籍企業は、自社内部に蓄積された経営資源を海外市場で有効に活用し、コスト削減や利益最大化を目指して、様々なエントリーモードで海外に進出する。具体的なエントリーモードには、1) 輸出・輸入、2) 非出資型（ライセンス契約など、NEM 形態）、3) 出資型（FDI など）がある。多国籍企業が選択するエントリーモードは、ホスト国に進出することによるリスクと管理の度合いのバランスによって決定される。古典的な Uppsala ステージ・モデルによれば、企業は時間をかけながら間接輸出、直接輸出、海外販売子会社設立、海外生産、研究開発活動の移転といったステージを上っていく。これにより、徐々にリスクと管理の度合いを高めていく（Johanson & Vahlne, 1977; Johanson & Vahlne, 2009）。

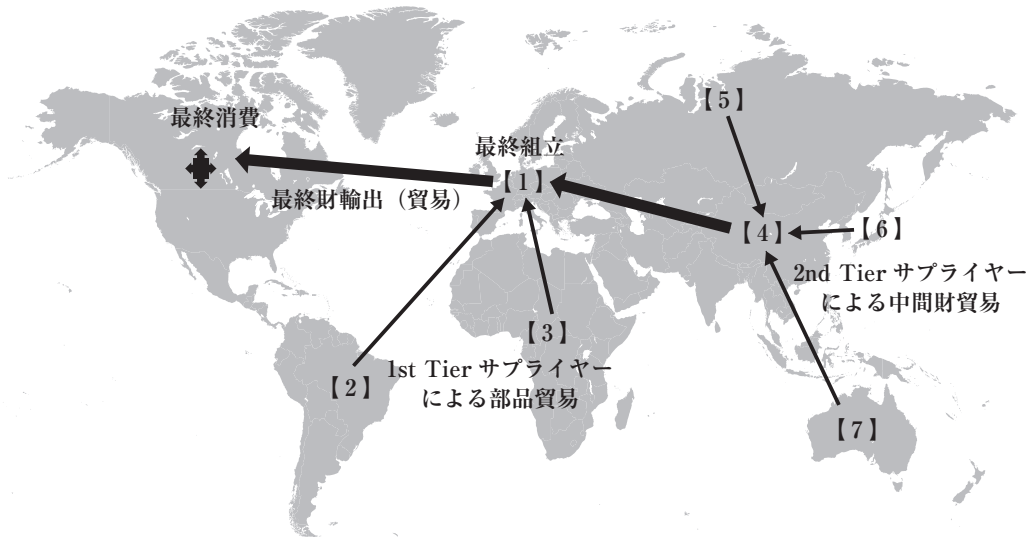
出資型である海外直接投資（FDI）は、それまで輸出していた製品を現地生産に代替する手法であり、ライセンスを与えて他社が生産していた製品を自社で生産するためのエントリーモードとしても利用される。FDI を通じて、企業は生産のすべてを行う場を現地に設けるため、現地法人を設立するが、製造業（自動車産業やエレクトロニクス産業など）やサービス業（レストランやスーパーマーケットなど）でも選択することが可能である。日本企業は、1980年代後半から、FDI を伴う現地生産を行う企業が急増した（UNCTAD, 2023）。出資型である FDI はリスクも伴うが、第三者との取引コストを下げるのが可能となり、ターゲット市場が、ホスト国から第三国に広がり、またホスト国からの輸出も容易になることに繋がり、多国籍企業の持つ生産拠点や R&D 拠点がグローバル生産ネットワークの一部となることで、効率的な国際生産体制を築くことができる、というようなメリットがある。つまり、FDI は日本企業にとって現地生産を通じて競争力を強化し、国際市場での優位性を確立するための重要な手段であった。

NEMの具体的な形態には、コントラクト契約（ライセンス契約、フランチャイズ契約）、戦略的提携やアライアンス、アウトソーシングが含まれる（Gereffi & Fernandez-Stark, 2011）。コントラクト契約では、多国籍企業とパートナー企業が一定の契約条件のもとで生産活動を共同で行う。この形態によると、契約に基づく協力関係を通じて、生産効率を高め、リスクを分散することができる。ライセンス契約では、多国籍企業が技術やブランドの使用権をライセンス供与することで、現地パートナー企業に生産の実施を許可する。これにより、企業は自ら生産設備を持たずに市場に参入でき、技術やブランドの普及を図ることができる。フランチャイズ契約は、ブランドの商業利用権を与えることで、現地企業が独自の生産基盤を活用してブランド製品を生産・販売する形態である。これによって、ブランドの市場展開を迅速に行うことができる。戦略的提携やアライアンスでは、相互の強みを活かして共同で生産活動を展開し、市場競争力を強化する。この形態は、パートナー企業とのシナジー効果を最大化し、新しい市場機会を創出するために重要である。アウトソーシングは、特定の業務を外部の専門企業に委託することで、コスト効率を向上させながら生産活動を効果的に管理する方法である（Gereffi, Humphrey, & Sturgeon, 2005; Kedia & Lahiri, 2007）。この方法を用いて、企業はコア業務に集中し、非コア業務を効率的に処理することができる。これらの形態を通じて、多国籍企業は投資リスクを最小限に抑えながら、柔軟かつ迅速に市場の変化に対応することができる。NEMは、企業が現地の市場知識や資源を活用し、効率的かつ効果的に生産活動を展開するための戦略的ツールである（UNCTAD, 2013）。

3. グローバル・バリュー・チェーン（GVC）の定義

グローバル・バリュー・チェーン（GVC）とは、複数の国にまたがる生産工程の間で、財やサービスが完成されるまでに生み出される付加価値の連鎖を指す概念である（OECD, 2013）。この連鎖には、企業が特定の製品を市場に出すための構想から最終消費に至るまでのすべての活動が含まれる（Gereffi & Fernandez-Stark, 2011）。すなわち、GVCは単なる生産工程の連鎖にとどまらず、研究開発、設計、マーケティング、流通などの幅広い活動をも網羅する。GVCの概念は、多くの学術的議論を通じて発展してきた。例えば、「Global production sharing」（Yeats, 2001）や「フラグメンテーション」（Jones & Kierzkowski, 1990, 2005）、「垂直的分業」（Helleiner, 1973; Hummels, Rapoport, & Yi, 1998）、「マルチステージ・プロダクション」（Dixit & Grossman, 1982）といった理論は、国際的に分散された生産プロセスに焦点を当てており、GVCの概念と密接に関連している。「付加価値の連鎖」という表現がGVCの特徴を的確に捉えているとも指摘され、GVCが単なる物理的な生産の分業を超えて、各国がどのように付加価値を生み出し、それが国際的に分散された生産ネットワークを通じて最終製品に組み込まれるかも強調された（Timmer, Erumban, Los, Stehrer, & de Vries, 2014）。さらに、Baldwin（2006）は、「アンバンドリング」という概念を、技術革新とグローバリゼーションがもたらした経済活動の地理的分離として説明した。この概念を用いて、従来は一つの場所で行われていた製造やサービスのプロセスが、通信技術や輸送のコスト低下により、異なる国や地域に分散して実行されるようになり、これにより、各国

図表2 グローバル・バリュー・チェーン（GVC）の概念図



出所：OECD（2013）、p.15を参考にして筆者が翻訳作成

が特定の工程に特化し、その比較優位を最大限に活用できるようになったことを指摘し、GVCの地理的分散化を支える経済理論を説明している（Baldwin, 2006）。

1990年代以降のICTの進展は、「第二のアンバンドリング」とも呼ばれる現象を引き起こし、GVCの急速な発展を促した。Baldwin（2006）やGrossman & Rossi-Hansberg（2008）が指摘するように、個々のバリュー・チェーン活動のスピードや規模が急速に変化し、“trade in tasks”という新たな貿易形態が出現した（Grossman & Rossi-Hansberg, 2008）。この変化により、企業は生産活動をより効率的に地理的に分散させることが可能となり、GVCにおける活動のスピード、規模、複雑さは著しく増大した（Gereffi & Lee, 2016）。GVCの進展には、ICTの発展、貿易の自由化、技術向上が大きな役割を果たしており、これらの要因が世界的な分業体制の急速な進展を後押ししている（Kimura, 2013）。特に、第二のアンバンドリングによって、企業はコミュニケーションや輸送のコストを削減し、各プロセスを最適な場所に配置することでコスト削減と効率化を実現している。GVCの進化は、多国籍企業の経営戦略に大きな影響を与えており、デジタル技術の進展がその変化をさらに加速させ、リアルタイムでのデータ共有や遠隔管理を可能にしている。

図表2はGVCの概念図を表しており、具体的な例として、ある製品の生産プロセスを説明している。【2】、【3】は1st Tier サプライヤーであり、【1】（最終財の最終組立地）に直接材料や部品を納入している。【4】は2nd Tier サプライヤーであり、中間財を生産し、【1】に納入している。【4】で生産される中間財は、【5】、【6】、【7】で生産される部品や、調達される材料で作られている。【1】の最終組立地で最終財となる製品は、同じ地域で消費されることもあるが、図表2のように、輸出されてさらに別の国で消費されるというパターンが多々ある。このようにこの製品は複雑な生産ネットワークによって生産されており、GVCが構築されている。こ

の場合、GVCの中間財に関わるアクター（図表の【1】～【7】）がFDIによる多国籍企業の子会社なのか、それともNEM形態ビジネスをするサプライヤーなのか、という点が重要な問題となる。

GVCは、もともとFDIを通じて形成されてきたが、NEMの進展に伴い、その複雑性が増している（Humphrey & Schmitz, 2002）。FDIを通じて、企業は現地に直接投資し、完全な支配権を確立することで、効率的なサプライチェーンを構築し、GVCを発展させてきた（OECD, 2013）。しかし、知識や技術のやり取りにかかるコストの低下により、企業はFDIではなく、NEMを選択することが増えている。NEMを活用することで、多国籍企業は契約形態や提携戦略を多様化し、より複雑な生産ネットワークを構築することが可能となった（Gereffi & Fernandez-Stark, 2010; Gereffi & Fernandez-Stark, 2011）。これにより、企業は柔軟でリスクに対応できる新たな戦略を採用し、持続可能な成長と競争力の強化を追求している。FDIに基づく子会社は親会社の直接的な管理下にあり、品質管理や技術移転が比較的容易である。一方、NEM形態のビジネスでは、サプライヤーは契約に基づく協力関係であり、これが柔軟性とコスト効率に優れる要因となっている。

GVCの影響は広範囲にわたり、2010年にはGVCを通じた世界の商取引が全貿易の80%に達した（UNCTAD, 2011）。これは、GVCが国際貿易における主要な形態であることを示しており、特に途上国の労働者や企業にとって、GVCへの参加が国際経済に参加するための有効な手段となっている（Pananond, Gereffi, & Pedersen, 2020）。途上国はGVCを通じてグローバル市場にアクセスしやすくなり、経済成長の機会を増やしている。さらに、GVCに参加することで、先進国からの技術移転が進み、技術革新と生産性の向上が促進される。

さらに、GVCは多国籍企業の付加価値活動を広範囲化させている。地理的には、先進国から新興国へと活動がシフトしており、産業面では製造業に加えてサービス業もGVCの一部となっている。機能としては、製造業と物流に加えて、研究開発やイノベーション、バックオフィスの機能までもがGVCに組み込まれている。このように、GVCは企業の活動範囲を広げ、多様な分野での競争力を強化している。これにより、企業は柔軟かつ迅速に市場の変化に対応し、グローバル競争において優位性を確保することができる。

GVCは国の競争力や貿易、投資のパターンに大きな影響を与える。特に途上国に対しては、発展の可能性と同時にリスクももたらしめている（OECD, 2013）。GVCへの参加によって、途上国はグローバル市場での地位を向上させる一方で、競争の激化や経済的な不安定要素にも直面する可能性がある。したがって、各国政府や企業は、GVCのリスクと利益を慎重に評価し、持続可能な成長戦略を構築する必要がある。これには、教育や訓練の強化、インフラの整備、規制の改善などが含まれ、長期的な視点での政策対応が求められる。

以上のように、GVCは、国際的な生産分業を通じて付加価値を生み出し、企業の競争力を高める重要な要素である。しかし、途上国にとってはGVCへの参加は経済成長の機会を提供する一方で、競争の激化や経済的不安定性のリスクも伴うため、慎重な戦略が必要である。

4. 非出資型（NEM）国際生産による企業間関係と ASEAN における GVC 参入の実態

非出資型（NEM）国際生産は、多国籍企業が GVC において採用する戦略的選択肢の一つであり、海外直接投資（FDI）とは異なる特徴を持つ。このビジネス形態では、多国籍企業は資本を投下せず、海外のパートナー企業との協力関係を通じて生産活動を行う。NEM 形態には、コントラクト契約（ライセンス契約、フランチャイズ契約）、戦略的提携やアライアンス、アウトソーシングが含まれる。これらの契約や提携形態を通じて、多国籍企業は投資リスクを最小限に抑えながら、市場への進出や生産活動の拡大を実現している（UNCTAD, 2013）。

NEM 形態ビジネスは、特に技術や市場へのアクセスが限られる途上国において、現地パートナー企業との協力を通じて経済的利益を享受する機会を提供する。このビジネスモデルにより、現地企業は国際的なバリューチェーンに参入しやすくなり、製品やサービスの市場拡大が促進されると同時に、地域経済の成長エンジンとなる可能性がある。具体的には、フィリピンでは IT-BPO/BPM 産業が FDI から NEM 形態へと移行し、家具産業やホテル業界でも同様の展開が進んでいる（Iguchi, 2018）。タイでも、鶏肉産業やアパレル産業が FDI から NEM へと移行し、宝石・ジュエリー産業や自動車部品産業も同様の動きを見せている（Iguchi & AJC, 2020）。さらに、インドネシアやラオスでは、靴産業やアパレル産業が NEM 形態の導入初期段階にあり、地域経済における役割が拡大している（ACJ, 2021）。これにより、現地企業は NEM によるパートナーシップを通じて収益性を向上させ、地域経済の持続可能な発展を支援し、労働者には高い技術を習得する機会とより良い雇用の場を提供することが期待されている。

一方で、NEM 形態ビジネスにはいくつかのリスクも伴う。多国籍企業が簡単にパートナー企業を変更できるため、供給契約が突如として打ち切られるリスクがある。特に労働集約型産業においては、労働条件の悪化や不安定な雇用状況が生じる可能性があり、これが社会的不安定や経済的不均衡を引き起こす要因となる。さらに、NEM 形態ビジネスによる競争力強化の取り組みが、長期的には低賃金や低生産性の負の連鎖をもたらす恐れもある。製造請負企業が競争圧力によってコスト削減を余儀なくされる場合、それが労働者や地域経済に悪影響を与えることがある。また、外部要因による産業の需要変動が、これらの問題をさらに悪化させることも考えられる。例えば、COVID-19 のようなパンデミックにより、需要が急激に変動し、企業が短期的な利益を優先して労働者の待遇や安全性が軽視されることが多い。

中小企業や極小企業（Micro SMEs）は、地域経済において重要な雇用主であり、特に NEM 形態ビジネスの拡大に伴い、その役割はさらに重要性を増している。これらの企業が GVC に参加することで、地域経済の発展と企業間関係の強化が図られ、持続可能な成長を支える基盤が強化される。特に ASEAN 経済共同体（AEC）において、多国籍企業との連携を通じて、地域の企業は技術や管理ノウハウを吸収し、国際競争力を高めることが期待される。多国籍企業の GVC にホスト国のサプライヤーが参加することは、地域経済の発展にとって重要な一環である。特に NEM 形態ビジネスの拡大が進む中で、これらの企業が GVC に参加することで、地域経済の持

続可能な発展を支えることが期待される (Iguchi & AJC, 2020; Pananond et al., 2020)。NEM 形態ビジネスは、リスクを最小化しつつ市場への迅速な参入を可能にし、多国籍企業が現地の中小企業とパートナーシップを築くことで、双方が利益を享受する。

このように、NEM 形態ビジネスは、多国籍企業と現地企業の協力を通じて技術導入や市場拡大、地域経済の成長に寄与する一方で、供給契約の突然の打ち切りや労働条件の悪化といったリスクも伴う。これらのリスクを管理しつつ、NEM 形態ビジネスを活用することは、多国籍企業が持続可能な成長と競争力を維持するために重要である。企業が戦略的に NEM を選択する際には、現地の経済や社会状況を十分に理解し、長期的な視点でのパートナーシップを構築することが求められる (UNCTAD, 2013)。NEM か FDI かの選択は、多国籍企業の国際戦略において重要な意味を持ち、その選択によって企業と現地経済の発展が大きく左右されることを認識する必要がある (OECD, 2013)。

5. ホスト国における非出資型 (NEM) 国際生産の推進と GVC への参加に伴う機会と課題

この節では、ホスト国（フィリピンとタイ）における非出資型 (NEM) 国際生産を促進し活用する際の機会と課題について Iguchi (2018) と Iguchi & AJC (2020) で得られた結果を用いて分析する。NEM 契約により、多国籍企業との連携を通じて、ホスト国の各産業に多様な機会がもたらされる一方、NEM の特性に起因する現地企業にとっての課題も存在する。これらの機会と課題を包括的に理解することが、ホスト国における NEM の効果的な導入と展開に不可欠である。この節では、NEM が現地企業と多国籍企業の関係に与える影響について、1) NEM 契約における所有権／非所有権、2) NEM 形態とホスト国の産業の関係、3) NEM 契約における所有権と管理の問題、4) ローカライゼーション戦略について、多国籍企業と、ホスト国の視点で機会と課題を検討する (Iguchi, 2018; Iguchi & AJC, 2020; UNCTAD, 2013)。

1) NEM 契約における所有権／非所有権

NEM 契約における所有権の有無に関して、多国籍企業とホスト国であるタイやフィリピンの利点と課題を考察する。まず、多国籍企業が NEM 契約において所有権を持たない場合、その最大の利点は、ホスト国で関連会社を所有せずに市場に参入できることである。これにより、大規模な投資を避けつつ、現地企業との契約を通じて必要なサービスや製品を確保しながら、市場リスクを最小限に抑えることが可能となる。この柔軟性は、特にタイやフィリピンのような新興市場において、多国籍企業にとって重要な戦略となる。しかしながら、所有権を持たないことにはいくつかの課題も伴う。多国籍企業は、現地企業の管理や品質保証について直接的な影響力を行使しにくく、契約先の選定や管理において慎重さが求められる。また、契約の継続性が保証されないため、需要の変動や現地企業の能力不足により、ビジネスが不安定になるリスクが存在する。例えば、タイの繊維・衣料品や宝石・ジュエリー産業、フィリピンの IT-BPO/BPM 業界では、多国籍企業が所有権を持たない NEM 契約を活用することで市場に参入するが、これらの業界で

は、現地企業が多国籍企業の要求を満たせない場合、契約が容易に解除されるリスクが常に存在する（Iguchi, 2018; Iguchi & AJC, 2020）。

ホスト国側にとって、多国籍企業が所有権を持たない NEM 契約は、地元企業に新たなビジネス機会を提供するが、これには多くの課題が伴う。地元企業は自律的に事業を運営しなければならず、多国籍企業からのサポートが限られる中で、独自にマネジメントスキルや技術的スキルを強化する必要がある。また、契約の不安定さにより、多国籍企業が他国へと移行するリスクや、需要変動に伴う不確実性が現地企業の持続可能な成長に影響を与える可能性がある。特にタイにおいては、繊維・衣料品や宝石・ジュエリー産業で、多国籍企業が所有権を持たずに NEM 契約を通じて市場に参入するケースが見られる。これらの産業では、地元企業が多国籍企業と契約を結び、製品を輸出する機会がある一方で、契約の不安定さにより、地元企業は最低限の経営スキルや技術的スキルを備えている必要がある（Iguchi & AJC, 2020）。フィリピンの IT-BPO/BPM 業界でも同様に、多国籍企業は所有権を持たずに NEM 契約を活用している。この業界では、多国籍企業が国内に拠点を持たず、現地企業と契約を結ぶことでサービスを提供している。しかし、契約が容易に解除されるリスクが常に存在するため、フィリピンの現地企業もまた、独自の能力構築が求められている（Iguchi, 2018）。

このように、NEM 契約において多国籍企業が所有権を持たないことは、多国籍企業とホスト国の企業にとって、戦略的な柔軟性を提供する一方で、管理の複雑さや契約の不安定さといった課題をもたらすものである。これらの課題に対処するためには、ホスト国の企業が多国籍企業との連携を通じて持続可能なビジネスモデルを構築し、国際市場における競争力を維持することが求められる。

2) NEM 形態とホスト国の産業の関係

次に、非出資型（NEM）国際生産形態がホスト国の産業にもたらす機会と課題について考察する。フィリピンにおいて、特に IT-BPO/BPM 業界では、多国籍企業が NEM 形態を積極的に活用している。多国籍企業は、子会社を通じてオフショアアウトソーシングを行い、国外の顧客企業と契約を結ぶことが一般的である（Mitra, 2013）。この形態では、多国籍企業が現地従業員を自社のビジネス活動に統合するものの、現地企業的能力開発には直接関与しないことが多い。さらに、多国籍企業は本国の戦略に基づいてフランチャイズ契約等を採用し、国際市場への効率的なアクセスを図っている。この結果、多国籍企業はリスクを分散しながらも、GVC における競争力を維持することが可能となる。一方で、フィリピンの現地企業は NEM 形態を通じて国外からの受注機会を得るが、多国籍企業の子会社として活動する場合、能力開発の機会が制限されることが多い。さらに、小売業界やホテル業界でも、NEM 形態を通じた多国籍企業との関係が形成されるが、フランチャイズ契約では多国籍企業の現地企業に対する直接的な影響は最小限にとどまることが一般的である。このため、フィリピンの現地企業は自らの成長を主導し、限られた支援の中でビジネスチャンスを活用する必要がある（Iguchi, 2018）。

タイにおいても、NEM 形態が様々な産業に影響を与えている。例えば、鶏肉産業では、外国

の多国籍企業とタイの地元企業がFDIを通じてジョイントベンチャーを設立しており、主なターゲット市場は日本やタイ国内の一部である。このようなジョイントベンチャーは、地元従業員が多国籍企業の子会社の事業活動に統合される機会を提供すると同時に、キャパシティビルディングの機会も与えている。また、NEM形態では、タイの地元企業が多国籍企業と契約を結ぶことで、日本などへの製品輸出が可能となる。この場合、ターゲット市場が国外にあるため、食品安全と品質管理は政府によって厳格に管理され、タイの工場は輸出許可証を取得する必要がある。このように、タイではジョイントベンチャーとNEMの両方が共存し、地元企業は多国籍企業から学びながら、多国籍企業の本国戦略に適応している (Iguchi & AJC, 2020)。

自動車部品産業においても、タイでは異なるNEM形態が見られる。外国の多国籍企業はFDIを利用してタイに自動車組立工場を設立し、サプライヤーとしては初期段階では自国の企業が多くを占めていた。しかし、これらのサプライヤーは現地で第2次サプライヤーを探す必要があり、タイの地元企業は多国籍企業のジョイントベンチャーパートナーとなるか、純粋な第2次サプライヤーとして競争力を高める努力をしている。この産業構造は第3次、第4次、さらには第5次サプライヤーにも広がり、すべてのプレーヤーが技術意識と品質管理の向上に努めている。また、繊維・衣料品および宝石・ジュエリー産業においても、タイでのNEM形態は下請け契約や契約製造が一般的である。これにより、タイの地元企業は多国籍企業との契約を通じて国際市場にアクセスし、ビジネスチャンスを得ることができるが、同時に、これらの産業でも課題が存在する (Iguchi & AJC, 2020)。

これらの事例から、フィリピンとタイの両国において、NEM形態は特定の産業において戦略的に活用され、多国籍企業と現地企業との間で複雑な関係が形成されていることが明らかである。しかし、この関係は現地企業に、機会とともに課題ももたらしている。

3) NEM 契約における所有権と管理の問題

次に、NEM 契約における所有権と管理について、タイとフィリピンの事例を交えて考察する。NEM 契約の特徴は、多国籍企業が現地企業の事業活動に直接の所有権を持たず、契約を通じて間接的に管理する点にある。これにより、多国籍企業はリスクを最小限に抑えつつ、現地企業の活動をコントロールすることが可能となる。具体的には、品質や納期を厳しく管理し、もし現地企業がこれらの要求に応えられなければ、契約を容易に解除することができる。また、需要が変動した場合、多国籍企業は他国への生産移転を検討し、GVCを柔軟に再編成することで、最適な生産体制を維持することができる (UNCTAD, 2013; WTO, 2011)。

タイの事例では、鶏肉産業や自動車部品産業において、多国籍企業がNEM契約を活用し、現地企業との連携を図っている。鶏肉産業では、多国籍企業がFDIを通じてタイに子会社を持ち、現地企業との契約を通じて製品を輸出する形態が見られる。また、自動車部品産業においては、多国籍企業がタイでの生産を担うサプライヤーとの関係を通じて、品質管理や技術移転を行い、現地企業の能力を向上させている。このように、多国籍企業は現地企業との契約を通じて、自社のGVCにおける競争力を維持している (Iguchi & AJC, 2020)。

一方、フィリピンにおいても、NEM 契約は特に IT-BPO/BPM 業界で広く利用されている。この形態では、多国籍企業が現地企業と契約し、フィリピンの現地従業員を自社のビジネス活動に統合するが、現地企業の実力開発には直接関与しないことが多い。このため、フィリピンの現地企業は、多国籍企業からのサポートが限られる中で、自律的にビジネス活動を維持しなければならない。また、フィリピン企業が多国籍企業の高い品質要求に応える能力を持たなければ、契約が容易に解除されるリスクが存在する（Iguchi, 2018）。

NEM 契約は、現地企業に新たなビジネス機会や雇用創出の可能性を提供する一方で、多くの課題も伴う。多国籍企業が現地企業の所有権を持たないため、現地企業は多国籍企業からの直接的な支援や投資を受けることなく、独自にキャパシティを構築し、需要の変動に対応するための柔軟性を維持する必要がある。例えば、タイの繊維・衣料品産業や鶏肉産業では、現地企業が多国籍企業との連携を戦略的に活用し、自社ブランドの確立や新たな事業の展開を図ることで、NEM 契約のもたらす機会を最大限に活用している（Merk, 2014）。

このように、NEM 契約における所有権と管理の問題は、多国籍企業と現地企業の関係性において重要な要素となっており、両者が持続的に成功を収めるためには、適切な管理体制と戦略的な連携が求められる。

4) ローカライゼーション戦略

次に、NEM 契約におけるローカライゼーション戦略の必要性とその影響について、タイとフィリピンの事例を通じて考察する。多国籍企業は、GVC の一環として現地企業を活用するが、ローカライゼーション戦略の必要性は産業によって異なる。例えば、フィリピンの IT-BPO/BPM 業界では、多国籍企業は現地企業に対して特定のローカライゼーション戦略を求めることは少なく、主に多国籍企業の要求に応じたサービス提供が期待される。このため、現地企業が独自のイニシアティブを発揮する機会は限られ、多国籍企業の指示に従う形で業務を遂行することが求められる。これにより、現地企業が自主的な能力開発や技術向上を行う機会が不足し、多国籍企業の戦略変更や市場変動に伴うリスクにさらされやすい（OECD, 2007; UNCTAD, 2013）。

一方、フィリピンの小売業界では、現地市場に特化したローカライゼーション戦略が求められ、多国籍企業は現地顧客のニーズに対応するために、現地企業に対して積極的な戦略的適応を期待する。この場合、多国籍企業にとっては現地市場への適応が進む一方で、標準化の欠如が課題となる可能性がある（UNCTAD, 2013）。フィリピンにおいて、ローカライゼーション戦略は現地企業の持続的な成長と経済発展にとって重要な要素であり、特に国内市場に依存する産業では、現地企業がローカルの消費者ニーズに適応する戦略を導入することが、長期的なビジネスチャンスを生む鍵となる（Iguchi, 2018）。

タイの事例では、繊維・衣料品および宝石・ジュエリー産業において、多国籍企業が現地企業に対してローカライゼーション戦略を求めることは少ない（Iguchi & AJC, 2020）。これらの産業では、多国籍企業の要件や注文を満たすことが主な目的であり、地元企業が取ることのできるイニシアティブは限られている。このようなアウトソーシングの特徴により、地元企業には多国籍

企業の要求に応じるだけでなく、予期せぬ市場変動や多国籍企業の戦略変更に対処しなければならない課題が生じる (Stacey & Gary, 2011; WTO, 2011)。一方、タイの鶏肉産業や自動車部品産業では、多国籍企業はグローバル戦略と地元の規制の両方に適合させるために、より積極的なローカライゼーション戦略を求める。これらの産業では、タイ国内の生産能力の向上が不可欠であり、現地企業は多国籍企業の要件を満たしつつ、自社の成長を図るための戦略的な取り組みが求められる。特に鶏肉産業では、品質管理や食品安全基準の順守が求められ、多国籍企業と協力しながら現地の規制に適応する必要がある (Iguchi & AJC, 2020)。

外国の多国籍企業は、地元で物理的に存在しない場合でも、国内での生産やサービス提供をアウトソーシングすることが可能であり、ローカライゼーションが優先されない場合でも契約企業との関係を維持する。しかし、NEM 運営においても多国籍企業は自社のローカライゼーション戦略を必要とする。地元の NEM 企業は、GVC の形成において自社の子会社と同様に重要であり、地元企業は多国籍企業から独立してイニシアティブを取り、多国籍企業の全体的な生産ネットワークや GVC に自社の運営や活動を統合することが求められる (UNCTAD, 2013)。

6. フィリピンとタイにおける非出資型 (NEM) 国際生産の導入：課題と機会の分析

フィリピン企業とタイ企業が非出資型 (NEM) 契約を導入する際に直面する機会と課題は多岐にわたる。これらの課題と機会を 4 つの主要なカテゴリーに分類し、分析する。具体的には、1) 契約の継続性に関する問題、2) NEM の特性に起因する問題、3) 現地企業の実力構築の課題、そして 4) 現地企業のイニシアティブと地域社会への埋め込みに関する問題である (Iguchi, 2018; Iguchi & AJC, 2020; OECD, 2013; UNCTAD, 2013)。NEM を採用する現地企業は、多国籍企業との協力を通じてこれらの課題を乗り越え、多国籍企業のノウハウや技術的スキルを活用することで、事業を拡大し新たな機会を創出する可能性を持つ。しかし、これらの機会を最大限に活用するためには、課題に対する戦略的な対処が不可欠である。

1) 契約の継続性に関する問題

非出資型 (NEM) 国際生産契約における契約の継続性に関する問題は、フィリピンやタイの現地企業にとって大きな課題となっている。フィリピンでは、多国籍企業が直接投資を行わないため、現地企業との契約が短期間で終了するリスクが高い。これは、多国籍企業が需要の変動や他国との競争状況に応じて、契約を容易に解除できるためである。例えば、インドやベトナムの IT-BPO/BPM 業界で競争が激化した場合、フィリピンの企業は多国籍企業がより競争力のある他国へビジネスを移す可能性に直面する。これに対処するためには、現地企業は柔軟な対応力と持続可能なビジネスモデルを構築することが不可欠である (Iguchi, 2018)。多国籍企業の需要に迅速に対応できる体制を整えることが、契約の継続性を確保し、長期的なビジネス関係を維持する鍵となる。また、マッチングイベントを活用して国内外の多国籍企業パートナーを見つけることで、新たなビジネス機会を獲得する可能性も高まる。タイの企業も同様に、多国籍企業が直接

投資を行わないため、国内外で多国籍企業パートナーを見つけやすいという利点はある。しかし、タイの企業にとっても、多国籍企業が契約を容易に解除できるリスクは大きい。サービスや製品の品質が多国籍企業の基準を満たさなかったり、他国の企業がより競争力を持ったりした場合、長期的な関係が保証されないリスクが存在する。このため、タイの企業もまた、多国籍企業の要求に応えつつ、契約終了のリスクに備えるための戦略を強化する必要がある。しかし、多国籍企業の要求を満たさなかった場合や、他国の企業が優位に立った場合、契約が終了するリスクが常に存在し、現地企業はこれに対する備えを強化する必要がある（Iguchi & AJC, 2020; OECD, 2013）。

2) 非出資型（NEM）国際生産の特性に起因する問題

非出資型（NEM）国際生産の特性に関連する問題は、フィリピンとタイの現地企業にとって、様々な機会と課題をもたらす。フィリピンでは、NEMの特性上、多国籍企業が現地企業を直接所有せず、間接的に管理するため、契約の解除が容易であり、特に品質やサービス基準を満たさない場合にはそのリスクが顕著である。また、フィリピンのIT-BPO/BPM業界やホテル業界、家具の下請け製造などにおいては、主要な顧客が国外に存在しているため、現地企業は国外の市場動向や経済状況に大きく依存している。さらに、多国籍企業の需要は顧客の興味や嗜好の変化によって変動する可能性があり、観光地のトレンド変化や家具・ホームデコレーションの嗜好変化が直接的に影響を与えるリスクがある（Iguchi, 2018）。一方で、タイの企業にとっては、NEMの特性を活かして新しい市場や分野に参入する機会がある。国内に需要が存在しない場合でも、国外の市場でスキルやリソースを活用できる可能性が高い。例えば、タイの鶏肉産業はその一例であり、国外市場への依存を通じて成長の機会を得ることができる。しかし、タイ企業もまた、国外市場に依存することのリスクを抱えており、多国籍企業の需要が顧客の興味や嗜好の変化により変動する可能性があることが課題となる（Iguchi & AJC, 2020）。

このように、フィリピンとタイの企業は、それぞれの市場環境に応じてNEMの特性を活用し、リスクを管理することで、事業拡大の機会を最大限に活かすことが求められる。フィリピンの企業にとっては、国内市場に依存せず国外の多国籍企業からの注文を受けることが成長の機会となり、タイの企業にとっては、国内に需要がない場合でも国外市場への参入が可能である点がNEMの大きな利点であるといえる。

3) 現地企業的能力構築（キャパシティ・ビルディング）の課題

現地企業的能力構築の課題は、NEMにおいて、フィリピンやタイの企業にとって重要な問題となっている。これらの企業は、多国籍企業からの直接的な支援を受ける機会が限られているため、自社の技術的スキルやマネジメント能力を独自に向上させる必要がある。特にIT-BPO/BPM業界や家具業界では、スキルレベルが低いため、多国籍企業のビジネス活動に現地従業員が統合されることでスキルを向上させる機会が生まれる。多国籍企業が提供する研修プログラムやマネジメントノウハウの移転により、現地企業の競争力が高まることが期待されている（OECD, 2013; Stacey & Gary, 2011）。

しかし、現地企業が自らの努力だけでさらに能力を構築することは容易ではない。顧客からの注文を受けるだけでは関連するノウハウを得るにとどまり、それ以上の能力を自力で向上させるには限界がある。例えば、現地企業がバリューチェーン活動を自らの努力だけでアップグレードすることは難しく、多国籍企業の支援がなければ持続的な成長を遂げることは困難である。このことは、ホスト国の現地企業がNEMを通じて長期的に成功するためには、多国籍企業との連携や技術移転が不可欠であることを示している。タイの企業においても、能力構築の課題は重要である。鶏肉産業や繊維・衣料品産業では、エントリーレベルでのスキル要件が低く、地元従業員がビジネス活動に参加しやすいという利点があるが、顧客からの注文を受けるだけでは、関連するノウハウを得るにとどまり、それ以上の能力を自力で構築するのは容易ではない。このように、タイの企業もバリューチェーン活動を自らの努力でアップグレードすることには困難が伴い、多国籍企業の支援が不可欠であることが明らかである (Iguchi & AJC, 2020)。

4) 現地企業のイニシアティブと地域社会への埋め込みに関する問題

現地企業のイニシアティブと地域社会への埋め込みに関する問題は、持続可能な成長を目指す上で重要な課題となっている。ホスト国の現地企業は、地域社会に根ざしたビジネス活動を行うことで、地域経済への貢献を高め、長期的な発展を図ることが求められる。このためには、多国籍企業との連携を活用し、多国籍企業のネットワークやリソースを戦略的に利用することが必要である。こうした取り組みにより、現地企業は持続可能なビジネスモデルを構築し、NEMを通じて得られる機会を最大限に活用することが可能となる (UNCTAD, 2013)。

しかし、フィリピンでは特に IT-BPO/BPM 業界や家具業界の現地企業においては、多国籍企業のビジネスモデルに容易に統合され、短期間で利益を上げることが可能である一方で、現地企業が自社のイニシアティブやデザイン能力を失うリスクが存在する。家具業界では、多国籍企業のビジネスモデルに過度に依存することで、独自のデザインや創造性を発揮する機会が限られる可能性がある。また、小売業界やフランチャイズ企業においても、現地顧客のニーズに応えるために戦略をローカライズする必要があるが、その過程で多国籍企業のオリジナル戦略を適応させることが求められるが、これは時間を要し、初期段階では多くの困難が伴う。タイの企業にとっては、外国のデザインや経営手法に適応し、ローカライゼーション戦略や地元の価値観を考慮する必要がないため、多国籍企業のビジネスモデルを活用して迅速に利益を上げる機会がある。しかし、同時に、自社ブランド製品のデザインを除き、イニシアティブや創造性、伝統的な価値観を失うリスクも存在する。特に繊維・衣料品と宝石・ジュエリーの両産業において、この問題は顕著に現れることがある (Iguchi & AJC, 2020)。これらの課題に対処するためには、現地企業は多国籍企業の支援を受けつつ、独自のイニシアティブを維持し、地域社会に密着した活動を行うことが不可欠である。これにより、地域経済への貢献と企業の競争力を両立させ、持続可能な成長を実現することが期待される。

7. 結論

本論文は、多国籍企業が採用する非出資型（NEM）国際生産形態がホスト国の企業や経済に与える影響を探究し、現代のグローバル経済における NEM 形態の重要性を検討している。NEM 形態は、海外直接投資（FDI）とは異なり、多国籍企業が資本を投入せずにホスト国の現地企業と契約や提携を通じて生産活動を行うビジネスモデルである。この形態は、リスクを最小限に抑えつつ、迅速に市場に対応する手段として注目されている。本論文の中心的な主張は、NEM 形態が多国籍企業とホスト国の企業にとって、GVC への参入や拡大において戦略的に重要な役割を果たすということである。

NEM 形態は、多国籍企業にとっては柔軟性を高め、コスト効率を追求するための効果的な手段となる一方で、ホスト国の企業には技術移転や市場アクセスの機会を提供する。しかし、NEM 形態に依存することによるリスクも無視できない。特に、契約の不安定性や多国籍企業に対する過度な依存は、ホスト国企業の持続可能な成長を妨げる可能性がある。このため、NEM 形態を効果的に活用するためには、ホスト国企業が自律的な能力開発を進め、リスクに対処するための戦略を構築することが必要である。また、NEM 形態はホスト国の産業構造や企業行動に大きな影響を与えるため、ホスト国政府の適切な支援が必要である。

本研究では、フィリピンとタイの事例を通じて、NEM 形態がこれらの国々の産業発展や企業行動に与える影響を分析し、ホスト国における政策的対応の重要性を強調している。特に、教育や訓練プログラムの充実、インフラ整備、規制の改善を通じて、NEM 形態を採用する現地企業の競争力を高めるための支援が求められることが明らかとなった。つまり、NEM 形態がグローバル経済における多国籍企業の戦略的選択肢としてますます重要性を増している中で、その影響を十分に理解し、ホスト国の企業や政府が持続可能な発展を目指してどのように対応すべきかを考えることが重要なのである。多国籍企業とホスト国の企業がともに利益を享受するためには、NEM 形態を効果的に活用し、長期的な視点で持続可能なビジネスモデルを構築することが不可欠である。それを踏まえると、NEM による GVC への参入は、現代の多国籍企業が直面する市場環境や技術進展に適応するための重要な戦略的手段であると結論づけることができる。

本研究は、NEM 形態に焦点を当てた詳細な分析を行い、多国籍企業の海外進出における NEM の役割と影響を具体的事例に基づいて検討した点に新規性がある。また、ホスト国の視点から GVC の進展を分析し、タイとフィリピンにおける具体的事例を参照した実践的意義を明らかにしている。これにより、持続可能な成長に向けた新たなビジネスモデルの構築が提案されている。実務的意義としては、ホスト国企業の能力構築の重要性が強調され、契約の不安定性に備えたリスク管理の必要性が指摘されている。さらに、地域市場に適応したローカライゼーション戦略の実施が、持続可能な成長と地域社会への貢献に繋がることが示唆されている。学術的意義としては、NEM 形態と GVC の進展に関する新たな理論的視点を提供し、従来の FDI 中心の研究を補完するものである。特に、ホスト国企業の役割変化や GVC への貢献を再評価することで、

グローバル経済における新たな企業間関係の形成に関する理解を深めている。政策的意義としては、ホスト国政府がサプライヤー企業の成長を支援する政策を推進し、雇用創出や知的財産権の保護に関する規制を強化する必要性が強調されている。これにより、ホスト国企業が多国籍企業との連携を通じて持続可能な発展を実現し、国際競争力を高めるための基盤が強化されると期待される。

しかし、本研究にはいくつかの限界が存在する。フィリピンやタイの事例に焦点を当てているため、他の国や地域にそのまま適用することの難しさが懸念される。また、データの制約や長期的影響の不確実性も考慮すべき点であり、さらに幅広い視点からの研究が求められる。非経済的要因が十分に考慮されていない可能性があるため、労働者の待遇や環境への影響についても今後の研究で補完する必要性が残されている。

参 考 文 献

- ACJ (2021). *Non-Equity Modes of Trade in ASEAN: Paper 3: Indonesia*. Tokyo: ASEAN Japan Centre.
- Baldwin, R. (2006). Globalisation: The Great Unbundling(s). *Economic Council of Finland*, 20(3), 5-47.
- Buckley, P. J., & Casson, M. (1976). *The Future of the Multiinational Enterprise*. Basingstoke: Macmillan.
- Casson, M., & Buckley, P. J. (1976). *The Future of the Multinational Enterprise*. New York: Holmes & Meier Publishers.
- Caves, R. E. (1971). *Capital Transfers and Economic Policy: Canada, 1951-1962*. Boston: Harvard University Press.
- Dixit, A. K., & Grossman, G. M. (1982). Trade and Protection with Multistage Production. *The Review of Economic Studies*, 49(4), 583-594.
- Doz, Y. L., Santos, J., & Williamson, P. J. (2001). *From Global to Metanational: How Companies Win in the Knowledge Economy*. Boston: Harvard Business School Press.
- Dunning, J. H. (1993). *Multinational Enterprises and the Global Economy*. Workingham: Addison Wesley.
- Dunning, J. H., & Lundan, S. M. (2008). *Multinational Enterprises and the Global Economy*. Cheltenham: Edward Elgar.
- Gereffi, G., & Fernandez-Stark, K. (2010). Offshore Services Value Chain: Developing Countries and the Crisis. In O. Cattaneo, G. Gereffi, & C. Starits (Eds.), *Global Value Chains in a Postcrisis World: A Development Perspective* (pp. 335-372). Washington D.C.: World Bank.
- Gereffi, G., & Fernandez-Stark, K. (2011). *Global Value Chain Analysis: A Primer*. Durham, Center on Globalization, Governance & Competitiveness (CGGC).
- Gereffi, G., Humphrey, J., & Sturgeon, T. J. (2005). The Governance of Global Value Chains. *Review of International Political Economy*, 12(1), 78-104.
- Gereffi, G., & Lee, J. (2016). Economic and Social Upgrading in Global Value Chains and Industrial Clusters: Why Governance Matters. *Journal of Business Ethics*, 133(1), 25-38. doi:10.1007/s10551-014-2373-7
- Grossman, G. M., & Rossi-Hansberg, E. (2008). Trading Tasks: A Simple Theory of Offshoring. *American Economic Review*, 98(5), 1978-1997. doi:10.1257/aer.98.5.1978
- Helleiner, G. K. (1973). Manufactured Exports from Less-Developed Countries and Multinational Firms. *The Economic Journal*, 83(329), 21-47.
- Hummels, D., Rapoport, D., & Yi, K.-M. (1998). Vertical Specialization and the Changing Nature of World Trade. *FRBNY Economic Policy Review*, June, 79-99.
- Humphrey, J., & Schmitz, H. (2002). How Does Insertion in Global Value Chains Affect Upgrading in Industrial Clusters? *Regional Studies*, 36(9), 1017-1027. doi:10.1080/0034340022000022198
- Hymer, S. (1960/1976). *The International Operations of National Firms: A Study of Direct Foreign Investments*. Cambridge: MIT Pres.

- Iguchi, C. (2018). *Non-Equity Modes of Trade in ASEAN: Paper 7: The Philippines*. Tokyo: ASEAN Japan Centre.
- Iguchi, C., & AJC (2020). *Non-Equity Modes of Trade in ASEAN: Paper 9: Thailand*. Tokyo: ASEAN Japan Centre.
- Johanson, J., & Vahlne, J.-E. (1977). The Internationalization Process of the Firm: A Model of Knowledge Development and Increasing Foreign Market Commitments. *Journal of International Business Studies*, 8, 23–32.
- Johanson, J., & Vahlne, J.-E. (2009). The Uppsala Internationalization Process Model Revisited: From Liability of Foreignness to Liability of Outsidership. *Journal of International Business Studies*, 40(9), 1411–1431. Retrieved from <http://www.jstor.org.kras1.lib.keio.ac.jp/stable/27752460>
- Jones, R. W., & Kierzkowski, H. (1990). The Role of Services in Production and International Trade: A Theoretical Framework. In R. Jones, & A. Krueger (Eds.), *The Political Economy of International Trade* (pp. 31–48). Oxford: Blackwell.
- Jones, R. W., & Kierzkowski, H. (2005). International Trade and Agglomeration: An Alternative Framework. *Journal of Economics*, 86(Suppl 1), 1–16. doi.org/10.1007/BF03051798
- Kedia, B. L., & Lahiri, S. (2007). International Outsourcing of Services: A Partnership Model. *Journal of International Management*, 13(1), 22–37. doi:10.1016/j.intman.2006.09.006
- Kimura, F. (2013). *How Have Production Networks Changed Development Strategies in East Asia?* Retrieved from https://www.wto.org/english/res_e/booksp_e/aid4tradeglobalvalue13_e.pdf
- Merk, J. (2014). The Rise of Tier 1 Firms in the Global Garment Industry: Challenges for Labour Rights Advocates. *Oxford Development Studies*, 42(2), 259–277. doi:10.1080/13600818.2014.908177
- Mitra, R. M. (2013). *Leveraging Service Sector Growth in the Philippines*. ADB Economics Working Paper Series, (No. 366). Manila.
- OECD (2007). *Staying Competitive in the Global Economy: Moving up the Value Chain*. Paris: OECD.
- OECD (2013). *Interconnected Economies: Benefitting From Global Value Chains*. Paris: OECD Publishing.
- Pananond, P., Gereffi, G., & Pedersen, T. (2020). An Integrative Typology of Global Strategy and Global Value Chains: The Management and Organization of Cross-Border Activities. *Global Strategy Journal*, 10(3), 421–443. doi:10.1002/gsj.1388
- Stacey, F., & Gary, G. (2011). Upgrading and Restructuring in the Global Apparel Value Chain: Why China and Asia are Outperforming Mexico and Central America. *International Journal of Technological Learning, Innovation and Development*, 4(1, 2, 3).
- Timmer, M. P., Erumban, A. A., Los, B., Stehrer, R., & de Vries, G. J. (2014). Slicing Up Global Value Chains. *Journal of Economic Perspectives*, 28(2), 99–118. doi:10.1257/jep.28.2.99
- UNCTAD (2011). *World Investment Report 2011: Non-Equity Modes of International Production and Development*. 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.
- UNCTAD (2023). *World Investment Report 2023: Investing in Sustainable Energy for All*. New York and Geneva: United Nations.
- Vernon, R. (1966). International Investment and International Trade in the Product Life Cycle. *Quarterly Journal of Economics*, 80(2), 190–207.
- WTO, & IDE-JETRO (2011). Trade Patterns and Global Value Chains in East Asia: From Trade in Goods to Trade in Tasks.
- Yeats, A. J. (2001). Just How Big is Global Production Sharing? In S. Arndt & H. Kierzkowski (Eds.), *Fragmentation: New Production Patterns in the World Economy* (pp. 108–143). New York: Oxford University Press.