

2013年1月25日

21世紀の欧州の新産業地図と経営戦略(12)グローバル価値連鎖の日欧米比較<7>

パリクラブ通信 瀬藤澄彦

概要

現代の世界経済における多国籍企業は、複数国において製造プロセスを企業内あるいは企業間のクロスボーダー生産ネットワークとして構築するようになった。また、グローバル価値連鎖(GVC)ガバナンスの観点から、市場型、企業間関係型など五つのGVC 統治モデルが提唱されている。

<生産活動の世界的な分散>

現代の世界経済における二つの重要な特徴は、(1)新興諸国の広い産業分野の成長を促している企業の世界的な生産活動と貿易のグローバル化、(2)これら多国籍企業の垂直的な統合の動きである。多国籍企業は技術開発、製品戦略、マーケティング、製造、サービスの付加価値のあるセグメントに重点を置くと同時に、総括的なサービス業務や量産型の生産活動のような機能・業務の直接的な所有を回避しようとしている。

このような特徴は、米国の経営学者であるマイケル・ポーター氏の提唱した価値連鎖という概念をグローバル経済の中で構築することにより明確になる。そこでは、企業はどの業務分野をアウトソースするのか、どのような世界的な経済空間の場で業務を展開していくのかが焦点となる。生産活動のグローバル化には「分散」(フラグメンテーション)という概念が適用される¹。多国籍企業は、複数国において製造プロセスを企業内あるいは企業間のクロスボーダー生産ネットワークとして構築するようになった。

それでは、企業活動はなぜこのように世界的に分散するのであろうか。逆説的であるが、世界市場が統合化すればするほど、貿易取引を通じて多国籍企業そのものを統合化とは違う方向、すなわち分散に向かわせているのである。企業は自社のコアコンピタンスでなく、重要度の低い価値連鎖の業務や役務を国内外にアウトソースすることに競争優位の源泉を見いだしたのである。

この象徴的な現象は、世界貿易において部品や素材などのような中間財貿易取引の比重が高まっていることを示す。生産活動が地理的な空間を越え、多くの企業との関係の中で分散されているとすると、これらの分散された業務は世界的にどのように統合されるのか。ここでは、企業経営の価値連鎖に関連した所有関係の可能性の度合いに応じて、国境を越えたクロスボーダー的な生産の分散を可能にするような経営組織構造の有無が重要な意味を帯びてくる。

生産業務が自社からなかなか分離できない場合には、多国籍企業の経営や海外直接投資が選択肢として登場する。反対に生産活動の世界的な分散が可能な場合は、直接投資の重要性は減少し、連帯関係の限定された世界的な企業間関係に基づいた国際経営による対応が可能となる。

<取引コスト論による多国籍企業の2項対立関係>

グローバルな生産活動が世界市場を経由するのか、あるいは多国籍企業内部で処理されるのかという2項対立的な関係は、取引コスト論の経済学によって説明が可能である²。Arm's length market relation と呼ばれる企業間関係の中間的形態は、一般的に標準化された生産活動に向いている。標準化製品は容易に評価することや、無在庫生産・受注生産も可能である。さらに、標準化製品は多くのサプライヤーと顧客によって供給・購入されるため、資産特殊性の問題も少ない。

取引コスト論は、なぜ企業が業務活動の一部を自社内に取り込んで処理しようとするのかを説明するのに有効である。

第一に、製品やサービスが顧客主義に徹するほど、特別な取引工程が要請される。ここに機会主義的なリスクが発生する可能性がある。一方で、業務の全てをアウトソーシングすることをやめてしまうか、あるいはアウトソーシングそのものが防御的な行動によってコストを高いものにしてしまう可能性がある。

第二に、取引コストは企業間関係においてさらに調整が必要となる場合、一段と上昇する。標準化されていないインプットや統合型の製品デザインの設計には、製品デザインに関わる複雑な情報のより複合的な技術移転が必要となる。このため、企業間の境界における頻繁な相互の調整行動がさらなるコスト上昇要因となる。一つの製品のある部分のデザイン変更は、その製品の他分野のデザイン変更を余儀なくさせる。同様に取引コストは、製造プロセスが時間集約的な場合、価値連鎖のフローをシンクロするための調整が必須となってくる。

1 英国のオックスフォード大学教授の Sven W.Arndt 氏と Henryk Kierzkowski 氏が 2001 年に提唱

2 オリバー・ウィリアムソン氏

<五つのグローバル価値連鎖(GVC)統治モデル>

しかし、取引コスト論の重要性を認識することによって、複合的な調整型の生産システムが常に垂直的な統合につながっていくと結論付けるのは性急である。資産特殊性、機会主義的なリスク、あるいは調整コストなどの側面は、むしろ多様な方法を通じて企業間関係レベルで処理することが可能である。ネットワーク企業統治主義学派³は、頻繁な取引、名声あるいは社会的基準などが特別な地理的空間や社会グループにビルトインされているような場合には、むしろネットワークを通じて機会主義的なリスクを制御し得ると主張する。

信頼、評判、相互依存などが機会主義的な振る舞いを抑制し、取引コスト論が想定している企業間分業と相互依存関係をより効率的で複合的なものにしてくれる。さらに言えば、企業の経営資源を重視するエディス・エルーラ・ティルトン・ペンローズ氏⁴らの考えによれば、資産特殊性が存在するにもかかわらず、企業が中核的なインプット業務を外部に依存して、複合的な企業間関係を構築しようとする理由は十分にある。

GVCの多くの事例研究や上述したようなアプローチを踏まえて、GVCガバナンスの観点からGVC統治モデルが提唱されている⁵。取引コスト論、グローバル商品連鎖論、経営組織論などの分析を通じて、ネットワーク企業関係が価値連鎖ガバナンスの中間的形態としての存在が浮かび上がってくる。米国のGary Gereffi氏、John Humphrey氏、Timothy Sturgeon氏の3人は、ネットワーク企業関係を中間領域として独立させ、それをさらに三つのパターンに分類した(The governance of global value chains: Gary Gereffi, John Humphrey, Timothy Sturgeon (Review of International Political Economy 12:1 February 2005 :78-104))。モジュラー型、企業間関係型、キャプティブ(従属)型の三つである。さらに、市場型と統合(ヒエラルキー)型を合わせて五つのGVC統治モデルが加わる。

1.市場型 取引の標準化やコード化が容易な場合には、製品のスペックは簡潔でサプライヤーはバイヤーからのインプット情報があまりなくても製品を作ることが可能である。市場では買い手の個別条件に合わせて売り手が価格を設定する。ここで交換される情報はそれほど複合的ではなく、取引は明示的な調整を伴うことなく処理される。

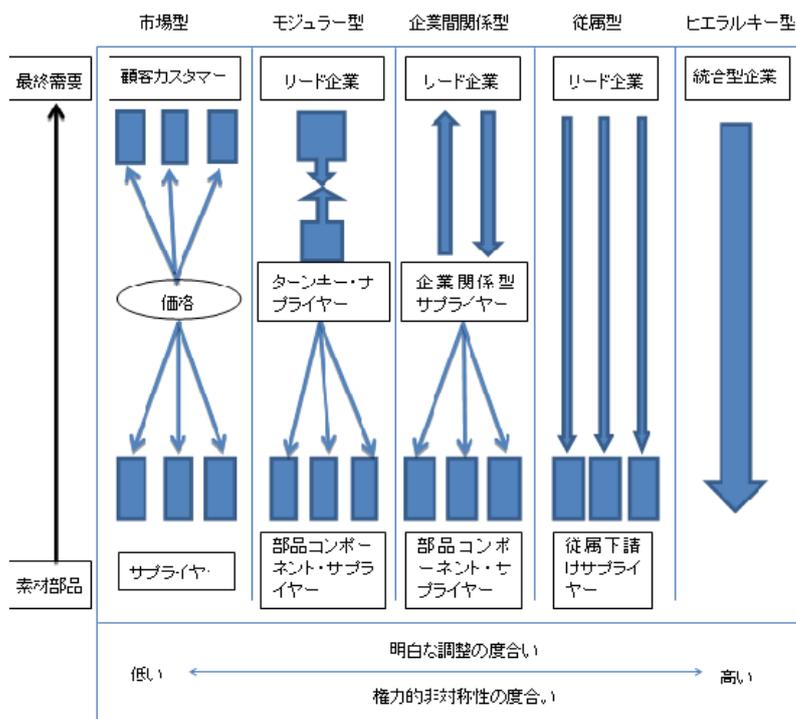
2.モジュラー型 ここでもサプライヤーはある程度、顧客の詳細な条件に合わせて製品を作るが、いわゆる「ターンキー方式」に基づいた役務の提供も行うサプライヤーとなると、製品サービスの技術的な工程に関わるノウハウに全ての責任を負う。そして個別の特別な投資を回避するような汎用(はんよう)的な産業機械を動員することによって、クライアントに代わって部品や資材の製作にも投資を行う。

3.企業間関係型 このモデルによるネットワークは売り手と買い手の複合的な相互反応で動いており、そのことが両者の相互依存を深いものにさせると同時に高い水準の特別な資産の創出につながっている。また、名声や家族的な連帯関係によってその関係が維持されている。企業間関係の価値連鎖を支える地理的、空間的な接近の効果が注目されているが、空間的に分散したネットワークでも、信頼や名声があれば効率的な価値連鎖が形成される。

4.キャプティブ(従属)型 取引上、巨大なバイヤーに大きく依存する中小のサプライヤーはほぼ完全にその支配下に置かれ、そのネットワークはリードする企業による徹底した監督、観察、統制が張り巡らされたものになる。

5. 統合(ヒエラルキー)型 この形態は垂直的統合に特徴がある。そこでは幹部・管理職から従業員へ、あるいは本社から子会社へという経営管理の流れが支配的となる。

【図 五つの GVC 統治モデル】



出所: The governance of global value chains (Gary Gereffi John Humphrey Timothy Sturgeon P.89)
を基に筆者作成

五つの GVC 統治モデルの態様は、市場調整とヒエラルキー的非対称性の二つの座標軸に沿って上図のように表現される。小さな矢印は価格に基づく取引関係を、大きな矢印は情報や管理の大きな流れをそれぞれ表しており、調整がなされていることが分かる。キャプティブ(従属)型や統合(ヒエラルキー)型ではさらに強力なバイヤーからそれに従属するサプライヤーへの指示や、企業間関係型の価値連鎖では比較的対等な関係のパートナーへの制裁などが考えられる。モジュラー型では情報の流れが企業間でコード化されることによって簡略化され、暗黙知で仕事をするか、あるいはキャプティブ(従属)型か市場型の統治ガバナンスと結合する。ターンキー型や企業間関係型のサプライヤーとその部品素材を提供する企業との関係は市場型であるが、ここでも他の形態が十分にあり得る。

3 Jarillo 氏、Lorenz 氏、Powell 氏、Thorelli 氏らによる 1980 年代後半より台頭してきた学派

4 ペンローズ(Edith Elura Tilton Penrose)氏は企業が自社内の人的資源の成長によって成長することを理論的に分析した。社員の能力向上やノウハウの蓄積、経営者の力こそ企業成長の源泉であると主張した。

5 製品のアーキテクチャーは一般的に統合(ヒエラルキー)型からモジュラー型に分類される。統合型の製品アーキテクチャーでは製品の機能的な諸要素は互いに強く連結しているのに対し、モジュラー型の製品アーキテクチャーでは反対に製品のサブシステムや部品は緩やかにしか連結されておらず、相互に共通する標準化やデザイン規格によってそれぞれの部品は自己完結している。このことからモジュラー型アーキテクチャーでは多くの他の製品への応用や転用が可能となる。

※なお、本稿で述べた意見は全て筆者の私見である。

(執筆者プロフィール)

瀬藤澄彦

パリクラブ(日仏経済交流会)会員

諏訪東京理科大学、リヨン・シアンスポ政治大学院(SciencePo Lyon)講師。

早稲田大学法学部卒業後、ジェトロ入会。アルジェー、モンリオール、パリ、リヨンのジェトロ事務所長、次長。パリ ベルシー仏経済財政省・対外経済関係局・日本顧問。2001年度フランス国家殊勲(オールドル・ナシオナル・ド・メリット)シュバリエ賞受賞。著書多数。

※この記事は、三菱東京 UFJ 銀行グループが海外の日系企業の駐在員向けに発信している会員制ウェブサイト「MUFG BizBuddy」に 2013 年 2 月 12 日付で掲載されたものです。