

2013年4月25日

グローバル・ファクトリー 多国籍企業 concepts を止揚したアプローチ

パリクラブ通信 瀬藤澄彦

概要

多国籍企業のグローバル価値連鎖に関する考え方が高度化するにつれて、グローバル化の影響は、世界経済の広い領域を支配し始めた「グローバル・ファクトリー」と呼ばれる新たな現象を引き起こしている。グローバル・ファクトリーの概念のポイントは、多国籍企業がより洗練された高度なものになりつつあるという点である。

精密な差異化されたネットワーク

グローバル化の影響は、世界経済の広い領域を支配し始めた「グローバル・ファクトリー」(global factory)と呼ばれる新たな現象を引き起こしている。そして、このグローバル・ファクトリーが定着するにつれて、多国籍企業は多くの新興国の産業の方向性とさらに深い関わりを持つようになってきた。グローバル・ファクトリーの概念は、2004～2005年にかけて英国の Peter J. Buckley 氏と Pervez N. Ghauri 氏によって導入された。この概念のポイントは、多国籍企業がより洗練された高度なものになりつつあるという点である。

ここでは業務のアウトソーシングも内部化もなされるが、アウトソーシングには「物づくり」というより「購買・調達」という概念が強い。オフショアリングは海外生産を行うという決定を伴って外部化する選択を意味する。多国籍企業はさらに正確に業務を効率化する能力を有しており、従前は内部の独断的な決定によってのみ統制できるような業務も外部化することが可能となってきた。

W. Egelhoff 氏は、統括本部を有するヒエラルキー型の構造を持つ企業の方が、調整を必要とするネットワーク型の企業よりも優れているとする四つの分野を挙げている。(1)株主に対する説明責任、(2)子会社間の統制のとれたグローバルな一斉行動の企画・実行、(3)規模の経済性の判断・実行、(4)重要な改革を伴う課題の見極めと問題提起である。

グローバル・ファクトリーは、中央による統制をネットワーク・システムに連結することによって、これらの目標をより容易に達成することができるとされている¹。欧州

においてもフランスの L.フォンタネ氏や M.フカン氏らフランス国際経済予測情報研究所 (CEPII) のエコノミスト・グループが「巨大な移動「リユージュー・グローバル」」と題してこのような類似した新たな概念を挙げている。

グローバル・ファクトリーの登場は、国際ビジネスに参入する企業に新たな機会を提供する。インドや中国のような新興国の企業は、ブランドを保有する先進国の多国籍企業から生産やサービスの業務を下請けしている。多国籍企業が新興国の企業を下請け企業として業務委託することは、逆に多国籍企業が内部化していたような企業活動に新興国企業を接近させることになった。このような現実が、多国籍企業の抱える内部システムを一種のグローバルな市場の試練にさらしたが、ここからグローバル・ファクトリーという表現が見られるようになってきた²。その価値連鎖は、下記の三つの分類から成立している。

第一は、一般的に OEM (相手先ブランドによる生産) と呼ばれる自社製品を製造する事業者がブランドをコントロールし、デザイン、エンジニアリング、製品のための研究開発 (R&D) に責任をもって当たる。第二は、OEM 企業は製造業務の委託を受ける企業 (Contract Manufacturer: CMs) にとっては顧客の関係にある。モジュラー型生産ネットワークにおいて、これらの CMs 企業は顧客から生産を委託される製品の変更や刷新の要望に応えられるだけの能力を持ち合わせると同時に、大量生産によって低コストで製造業務を遂行していくことが求められる。この場合、柔軟性のある適応能力はローカル条件とされる消費者の差異化需要を満足させるために不可欠とされる。第三は、ハブ & スポークの原則に従い物流、ローカル市場への適合などに沿って業務を遂行することである。

1 The role of headquarters in the global factory P.267: Peter J. Buckley University of Leeds, UK

2 Innovations in International Business P.270: Peter J. Buckley Palgrave Macmillan

情報プロセスを通じた仲介機能

M.カッソン氏は、経営組織構造における情報コストの重要性を強調する。ブランド企業は顧客と製品のための研究と、ブランドという特別な機能における専門的経営組織である。生産者と小売業者を仲介することによって、ブランド企業は最終消費者に至るまでの全ての流通チャネルを調整する。重要なのは、ブランド企業あるいは市場のリーダー的企業が行っている中間者としての仲介の中心部分は、生産ではなく情報であるということである。ここではブランド企業がグローバル・ファクトリーの情報ハブとしての機能を果たしている。生産の組織的な編成は企業内部

であるが、生産全体や貿易へのつながりは、市場をリードするグローバル・ファクトリーを通じて中間的な調整がなされるのである。第3次産業、特に金融、保険などの分野では、競争優位の本質は情報のプロセスそのものである。

生産活動に関わる価値連鎖の分散は、次の三つの条件で分断的な方向性を伴うものである。すなわち、(1)異なった価値連鎖の局面との間で技術的な断絶が発生する、(2)これらの局面が違った生産要素の集約度によって特徴付けられていく、(3)生産プロセスにおける調整と物流に関わるコストが大幅に低下し、前後の業務の流れとの間の連帯関係が薄まっていくというものである。

これに対し、グローバル・ファクトリーによる生産の価値連鎖を細分していく経営戦略は、技術上の変化を価値連鎖に切れ目なく結び付けて、通信技術の発達によって所有権の移転を伴わずに、さらに細かなコントロールを必要とするような価値連鎖業務に対しても、また地理的に遠距離であってもコントロールすることが可能となってきた。中国やインドなどの新興国の登場が安価で勤勉な労働力へのアクセスを可能にし、物流の発展がさらにコストを引き下げたのである。

製造面の標準的な共通領域を有する製品は、アウトソーシングには理想的である。海外子会社が他の業務や機能との間で相互反応するような関係が欠如する場合には、逆に明白な共通領域を構築したり、あるいは縮小や撤退といった業務の遮断がより意識的に実行されることになる。アウトソースしてはならない製品としては、知的財産権・知的所有権の保護が不可欠なもの、高度な技術を内包するもの、消費者が製造の立地場所に敏感であるようなものなどが指摘される。

グローバル・ファクトリーにおける鍵となる共通領域は、ブランドを所有する企業の中核的な業務活動と製造・サービス部門の間、製造サービス部門と物流機能の間、あるいは小売流通部門と顧客ニーズへの適応の間などの、価値連鎖業務にまたがる分野である。第2次的な共通領域としてはデザイン、エンジニアリング、R&Dのような業務でアウトソースされた業務活動同士の間、第1段階の組み立て業務と部品供給の間、物流と流通業者の間などの部分である。マーケティングやブランド戦略の機能と役割は、価値連鎖のつながりの中では明確に見えるものではないが、グローバル・ファクトリーのシステムを支えるコントロールメカニズムと共に、中核的な接着剤的な役割を担っているのである。

グローバル・ファクトリーの価値連鎖では、これまでの投資ストックの概念を再考してみる必要がある。中核となる企業は生産に関わる部分の所有を減らし、無形資

産のストックを増やしてきた。無形資産としては、ブランド、経営手法、技術革新関連資産、流通チャネルなどが挙げられる。これらの資産は、企業から切り離すことは困難であり他のものと補完し合えるものでもない。また、他の企業がこれらの無形資産を模写することも容易ではない。

グローバル・ファクトリーの重要な特徴の基となっている無形資産とは、どのようなものであろうか。Peter J. Buckley 氏によれば、次の五つが挙げられる。ブランドイメージ、内生化したサプライチェーンマネジメント、新製品デザイン開発のインフラ機能、ローカル適応能力のある流通ネットワーク網、顧客を固定化する経営能力である。

また、M.カッソン氏によれば、ストックとフローの二つの概念を包含する。ストックはインフラのような価値連鎖ネットワークであり、フローは流れとしての取引である。生産施設、R&D、デザインセンター、オフィスなどがグローバル・ファクトリーのストックである。これに対し、フローは製品、半製品、知識などである。物理的なネットワークは取引の流れを維持するのに不可欠であり、また社会的なネットワークは技術移転、マーケティング、コミュニケーションを遂行するのに重要である。グローバル・ファクトリーとは物理的、社会的なネットワークがビジネス取引、テクノロジー、情報を連結する複合的な企業組織であるということができる。

グローバル・ファクトリー・ネットワークにおいては、世界的な産業立地とそれらの調整はどのようになされるのだろうか。第一の価値連鎖のそれぞれの業務をどのようにして最適に配置していくかという問題については、それぞれの業務間同士の関係をどのように管理するかによってさらに複雑なものとなる。グローバル・ネットワークの一部分の再配置は、多くの他のネットワークの流れに大きな影響を与えることになる。

第二のグローバルな統制の問題については、その調整・管理が契約関係や価格を通じた市場メカニズムによるのか、あるいは経営管理によってこの問題を企業内部において調整するのか。もちろん、実際にはジョイントベンチャーのように市場メカニズムと企業内の統制的な決定を併せ持った手法が採択されることが多い。言うまでもなく、これらの選択は流動的かつリスクで、動的なグローバル経済の中でなされ、企業の経営上の意思決定のプロセスは企業内の情報システムに大きく依存し、また外部環境や競争優位に関わるプレッシャーは常に変化し続けている。従って、経営上の意思決定は持続的に検証する必要がある。しかし、原則としては個々の事象に左右されてはならないのである。

エンセファリゼーション(大脳化)現象

グローバル・ファクトリーによって自社に内生化しなくとも、外部企業の製造委託、販売、広告、研究施設などを密接に取り込むことによって、あたかも自社で行うように業務が遂行されるようになる。その中心となるのはアントレプレナー的な新規事業の立ち上げ、情報処理、資金調達、イノベーションなどである。これは各部門における、いわば第2次的なアントレプレナーとしてベンチャー的の事業に挑戦することをも包摂するのである。

中でも重要な要素は、資金調達である。グローバル・ファクトリーたる多国籍企業にとって、資本市場へのアクセスを有するということは決定的な競争優位につながる。このような資金調達機能を可能にする本国本社のグローバル・ファクトリーは、中国の製造業よりもはるかに大きな影響を与えるものとされている³。先進国ではこのような外部の資本市場がグローバル・ファクトリー企業にさらに強いインパクトを与えている。最近ではヘッジファンド、プライベート・エクイティ・ファンド、ソブリン・ファンドなどさまざまな投資へのアクセスが可能になり、このような資本市場の論理が企業のオペレーションを改善するように駆り立てている。

グローバル・ファクトリーの強さはブランドや情報、資金調達力だけでなく、そのアントレプレナー的な意思決定のメカニズムやあらゆる意味における技術、マーケティング、プロセスイノベーションというようなR&Dに由来する動的な力強さに基づくものである。持続的に競争優位を保つため、ブランド戦略においては常に再投資が必要である。また、品質の維持・向上も不可欠であり、広告・流通戦略もブランド力を強化するために展開されなければならない。このようなグローバル・ファクトリーのプロセスは、企業に大脳のような機能を付与するものとして「エンセファリゼーション(大脳化(encephalization))現象」と名付けられた。

脳機能が一つの分散した機能にすぎないように、全ての機能が本社内部に備わっているわけではない。そして、所有関係のないコントロールこそが現代資本主義の最も重要な特徴であるといわれる。システムの統合機能として部品サプライヤーや生産企画、デザイン、R&D、物流などの各部門の「独立性」を統合・一体化させる方向に作用するコントロールを重視するのである。グローバル・ファクトリーの内部においても厳しい競争が繰り広げられ、それぞれの事業部門は契約と経営資源をめぐって競争するように編成されている。こうして本社の権限が強められ、子会社の事業単位部門にも競争哲学と同時にマーケットプレッシャーが伝達されるのである。

3 The role of headquarters in the global factory P.272:Peter J. Buckley University of Leeds, UK

※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 5 月 8 日付で掲載されたものです。