

# 発展途上国の工業化と多国籍企業

—波及に関する一考察—

穴 沢 眞

## はじめに

経済発展は先進国から発展途上国への波及 (spillover) の連鎖ととられることができ、古くはクズネッツ、ミュルダールなど<sup>1)</sup>にその考えがみられる。工業化の波及もその一環としてとらえることができ、その一翼を直接投資が担った。直接投資はマクドゥーガル・モデルで想定されるような、単なる資本の移動ではなく、経営資源の移動を伴うものという認識が広まっている。特に、製造業における先進国から発展途上国への直接投資は設備に体化された技術のみならず、各種の技術やノウハウを受け入れ国にもたらす。そして、その主体が多国籍企業である。

工業化の波及自体は広範な考察を必要とするものであるが<sup>2)</sup>、本論では工業化の波及における多国籍企業の直接的な役割、すなわち、進出に伴う経営資源の移転に限定してこれを考察する。もとより、多国籍企業の活動のみで工業化の波及を説明することはできない。また、技術提携や間接的な波及<sup>3)</sup>、さらに外部性の重要性を否定するものではない。しかし、波及の主体を明示したうえ

- 1) S.クズネッツ (塩谷野祐一訳)『近代経済成長の分析』東洋経済新報社、1978年、第9章、G.ミュルダール (小原敬士訳)『経済理論と低開発地域』東洋経済新報社、1959年、第3章、を参照のこと。またA.O.ハーシュマン (小島清監修、麻田四郎訳)『経済発展の戦略』叢松堂、1961年、第10章も波及を扱っている。
- 2) 渡辺利夫は波及をもたらすものとして輸出、資本蓄積、外国資本などを取り上げている。渡辺利夫『開発経済学 第2版』日本評論社、1996年、第VI章。
- 3) 間接的移転等については萩野典宏『国際経営戦略論』日刊工業新聞社、1991年、第7、8章を参照のこと。

で、その直接的な貢献を考察することは、とりわけ多国籍企業による寡占化が進むなかで、発展途上国の工業化を考える一助となるものと思われる。

以下では、まず、波及の概念と移転エージェント (transfer agent) たる多国籍企業による発展途上国への経営資源移転の枠組みを提示する。次に多国籍企業の発展途上国への進出を前者の戦略と後者の政策に基づく相互システムとしてとらえ、配置される機能 (function) について考察する。さらに、現地子会社から地場企業への企業間経営資源移転について言及する。

## 第1節 波及と多国籍企業

### 1-1 波及とギャップ

波及という概念やこれに類似した普及という概念は研究分野により、そして研究者により様々な考えが提示されてきた<sup>4)</sup>。多国籍企業の発展途上国の工業化に対する直接的な役割を考察するため、本論では波及とはある主体 (組織) から他の主体 (組織) への経営資源の移転の集合であり、それは時間とともに変化するダイナミックなものとする。なお、波及や移転に関連してリンケージという言葉も使用される。本論ではリンケージを所有関係のない企業間の長期継続的取引を基本とした関係とし、取引に付随して経営資源が移転される経路をも指す。

波及や移転がおこるのは何らかのギャップ (格差) が存在するからである<sup>5)</sup>。移転やその集合である波及はこのギャップを埋めるための行為と行うことができる。そして、多国籍企業は各種の経営資源をもたらす移転エージェント<sup>6)</sup>の役割を果たしているのである。特に先進国と発展途上国ではギャップが大きい

4) 清川は普及に関する社会科学の諸分野における概念を簡潔に示している。清川雪彦『日本の経済発展と技術普及』東洋経済新報社、1995年、第1章を参照のこと。

5) ギャップについてはJ. フェアウエザー (戸田忠一訳) 『国際経営論』ダイヤモンド社、1975年、pp. 34-35を参照のこと。

6) 技術移転エージェントという語句は多用されるが、ここでは技術のみならず、より広範な経営資源全般を含むため、単に移転エージェントとした。

ため、多国籍企業の移転エージェントとしての役割はより重要である。また、その特質からビジネスに即した、合理的な経営資源の移転がなされると考えられる。

いかなるギャップが存在するかを考えるうえで、多国籍企業に関する理論は有益な示唆を与えてくれる。主要な理論が多国籍企業が有する優位性やその海外への配置やコントロールについて、本論の分析に有用なモデルを提示している。主立ったものを以下にあげる。

ハイマーは産業組織論的な考えから、多国籍企業の持つ優位性について言及した。彼は直接投資をこれまでの資本移動とは異なり、子会社のコントロールと位置づけた。そのうえで、その源泉として優位性に注目し、多国籍企業の分析にあらたな視点を導入した<sup>7)</sup>。国際生産とその立地に関してはダニングの折衷理論がある。OLC (Ownership-Location-Internalisation) パラダイムともいわれるが、彼は企業は何らかの企業特殊的優位を持ち、それを有利にする立地優位があり、そして企業は自社が有する企業特殊的優位を内部化するとしている<sup>8)</sup>。バーノンはプロダクト・ライフサイクル・モデルで企業の海外進出と貿易を説明した。彼は製品の3つのステージ(新製品、成熟製品、標準製品)と3地域(米国、他の先進国、低開発国)で輸出入と生産の関係を示した<sup>9)</sup>。内部化理論は市場の不完全性ゆえに、企業はそれを代替するものを企業内に作るというものである。多国籍企業の普遍的な役割を説明するものとして、現在の多国籍企業理論の中心をなしている<sup>10)</sup>。ポーターは競争優位という観点からグローバルな機能の配置を価値連鎖をもとに分析し、その調整の重要性を強

---

7) S.ハイマー(宮崎義一編訳)『多国籍企業論』岩波書店、1979。

8) Dunning John.H, "Explaining Changing Patters of International Production: In Deffence of the Eclectic Theory," *Oxford Bulletin of Economics & Statistics*, Vol.41, No.4, Nov.1979.

9) Vernon Raymond, "International Investment and International Trade in the Product Cycle," *Quarterly Journal of Economics*, LXXX, No.2, May.1966.

10) 内部化理論についてはP. J.バックレイ, M.カソン(清水隆雄訳)『多国籍企業の将来』文眞堂、1993年, A. M. ラグマン(江夏健一他訳)『多国籍企業と内部化理論』ミネルヴァ書房、1983年などを参照のこと。

調した<sup>11)</sup>。

理論ごとに重点は異なるが、多国籍企業は何らかの優位性を持ち、それを海外にもたらし出すことという点はほぼ共通している。この優位性の存在は親会社と新規に設立される子会社との間に、さらに受け入れ国の地場企業との間に特定の経営資源のギャップがあることを意味する。特に先進国の企業が発展途上国に進出する場合、これらのギャップは先進国間の場合よりも大きくなる。

## 1-2 波及の実態

多国籍企業を起点とする波及を考える時、経営資源の移転は企業内（親会社から現地子会社へ）と企業間（現地子会社から地場企業へ）の2つのパターン、もしくは段階を想定できる。図1は一連の経営資源移転をあらわしている。まず、親会社（A社）の戦略等に基づきある機能を発展途上国の子会社（A'社）に配置する。この配置に伴い、企業内では親会社から子会社に対して、配置された

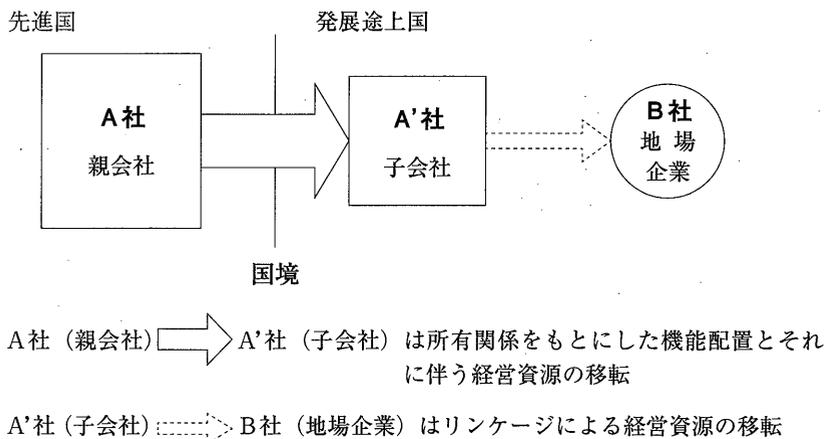


図1 経営資源移転

11) M. E. ポーター「グローバル業界における競争 その理論的フレームワーク」M. E. ポーター編著（土岐，中辻，小野寺訳）『グローバル企業の競争戦略』ダイヤモンド社，1989年。

機能が効率よく運営されるために必要な経営資源が順次、継続的に移転されてゆく。一般にヒト、モノ、カネ、情報といわれる経営資源は、より具体的には人的資源、原材料、設備（物的資源）、資本、さらに技術（生産、管理）、ノウハウ、ブランド、信用などの情動的経営資源を含むものとする<sup>12)</sup>。企業内の移転は市場を介さないだけでなく、親会社のコントロールが働くため企業間移転に比べスムーズに行われる。なお、次節でみるように、時間の経過とともに配置される機能に変化し、それに伴い、また新たな経営資源が移転される。

さらに発展途上国内で、子会社（A'社）から地場企業（B社）に前者が持つ経営資源の一部が企業間で移転される。企業間の経営資源の移転は、基本的には取引関係がある企業の間のみられる。両者の間に所有関係はないため、経営資源の移転は市場を介するものと介さないものに分類できる。ここでは市場を介さずに、技術やノウハウなど多国籍企業の持つ経営資源の一部が地場企業に移転されるケースを想定する。企業間で経営資源の移転が起こるという必然性はないが、合理的と判断された場合には経営資源の移転が行われる。第3節でみるように基本的にコスト・ベネフィットを勘案して子会社が長期的な観点から判断する。

矢印で示された移転が多く企業のより、継続的に行われることが本論でいう波及である。また、一般に企業内移転と企業間移転の間にはタイムラグがある。これは多国籍企業の親会社から現地子会社へ移転された経営資源が子会社内で蓄積され、定着するまで一定の時間を要し、蓄積と定着が次のステップである企業間移転の前提になるからである。多国籍企業での経営資源の企業内移転が現地子会社と地場企業との間の企業間移転の前提になるという意味で、2段階モデルと呼ぶことができよう。また、ここでは先進国の多国籍企業による発展途上国への移転を取り上げるので、移転は双方向ではなく一方と考える。経営資源のうち、技術の移転については多くの研究がなされているが、本論では技術だけでなく他の経営資源も含めて考える。

---

12) 伊丹敬之『新・経営戦略の論理』日本経済新聞社、1984年、p.50。

## 第2節 多国籍企業による機能配置

多国籍企業の発展途上国での機能配置は、親会社の戦略と受け入れ国の工業化の段階の相互作用により決まると考えられる。以下ではまず、多国籍企業の戦略を考察し、ついで受け入れ国である発展途上国の工業化の段階を工業化政策も含めながら概観する。そして、最後に発展途上国に配置される機能について概念図を用いながら説明する。

### 2-1 多国籍企業の戦略

多国籍企業の戦略や子会社のコントロールについては様々な説明がなされてきた。また、研究者により異なった用語が用いられ、統一性はない。ポーターはグローバル戦略を機能の配置と調整ととらえている<sup>13)</sup>。このほかに、バートレット=ゴシャールは多国籍企業の戦略をマルチ・ナショナル、グローバル、インターナショナル、トランスナショナルに分けて説明している<sup>14)</sup>。ここでは主に生産に重点を置く UNCTAD のレポートでの分類をもとにし、これに修正を加えて戦略のパターン化を行う<sup>15)</sup>。

同レポートでは多国籍企業の戦略の変化を以下の3つに分類する。すなわち自立 (stand alone)、単純な子会社の統合 (simple affiliates integration)、複雑な国際生産の統合 (complex international production integration) である。そして、それぞれの例として、マルチ・ドメスティック、アウトソーシング、地域コアセンターをあげている。本論では基本的に上記の分類を踏襲するが、呼び方は、マルチ・ドメスティック、生産統合 (輸出基地)、マルチ・リジョナルとする。これは発展途上国への進出のみを分析するためであること、そし

13) M. E. ポーター 前掲論文 p.33。

14) C. A. バートレット, S. ゴシャール (吉原英樹監訳) 『地球市場時代の企業戦略』日本経済新聞社, 1990年, pp.18-21。

15) UNCTAD, *World Investment Report 1993*, United Nations, New York, 1993, p.117.

て、発展途上国の工業化の段階との対応関係をみるうえで、必要な部分を明確にするためである。以下ではそれぞれの戦略と子会社の概要を示す。

### 1. マルチ・ドメスティック戦略

各国に自立的な子会社を配すること。関税の引き上げなどの受け入れ国の政策により、輸出による市場への参入が困難な場合に多くみられる。発展途上国に進出する場合は、一般に国内市場は大きくないため、子会社の規模は小さく、また、親会社にとってもさほど重要な子会社ではない。地場企業との合弁企業の形態をとるものが多く、親会社のコントロールは弱い。

### 2. 生産統合戦略

親会社のロジスティクス戦略に基づき、海外に輸出基地を設立する。個々の子会社は親会社の強力なコントロールのもとにある。輸出向けの製品を生産するため、生産規模は大きい。多くは100%出資の完全子会社の形態をとる。

### 3. マルチ・リジョナル戦略

海外での生産規模が十分大きく、多くの子会社を持つに至ると3極、または4極体制のように、世界をいくつかの地域に分け、地域統括本部を設置し、域内の子会社のコントロール機能も一部持たせるようになる。親会社の相対的なコントロールは低下し、地域統括本部が出資する形態の子会社が増える。

なお、多国籍企業は複数の戦略を同時に採用することもある。例えば、マルチ・ドメスティック戦略に基づき各国に国内市場への供給を目的とする子会社を持つと同時に、輸出基地を特定国に持ち、主要な市場向けに生産を行うことがある。

## 2-2 発展途上国の工業化

発展途上国の経済発展段階は概ね、工業化の進展度でこれを置き換えることができる。また、発展途上国の工業化のプロセスは輸入代替と輸出指向に大別される<sup>16)</sup>。さらにこれらはそれぞれ第1次、第2次に分類される(図2)。第

16) 輸入代替工業化および輸出指向工業化を扱った文献は多い。ここでは以下をあげ

1次は軽工業または労働集約的産業で、第2次は重工業または資本・技術集約的産業でおこると考えられる。ただし、段階論的に見た場合、これらはその時々  
の主流となっている政策をあらわしており、実際にはいくつかの工業化のプロ  
セスが同時進行している。また、最新の設備を導入することにより競争優位が  
もてるビンテージ効果が強く働く産業では当初から輸出指向となることもあ  
り、必ずしも全てのプロセスを経るわけではない。

発展途上国が当初、輸入代替工業化を目指す理由は、輸入しているという事  
実がそこに市場があることを示しており、既存の市場に国産品を供給しようと  
するためである。そのため、先進国からの輸入を阻止すべく、関税等が用いら  
れる。いわゆる幼稚産業保護の観点から容認されるものであり、一方で外貨の  
節約も期待された。国内生産は地場企業だけでなく、輸出が困難となった海外  
の企業が進出して行う場合もある。

輸入代替は保護に伴う非効率や発展途上国の要素賦存に反し、資本集約的な  
生産方法が採用される（先進国の技術がそのまま持ち込まれる）ことや、結果  
として資本財、中間財の輸入が増加し、外貨の節約に貢献しないなどのデメリ  
ットが顕在化するケースがみられた。しかし、製造業を興し、経営者、技術者、  
労働者に経験を積ませるといった役割は果たしたように思われる。おそらく第1  
次輸入代替をスキップして工業化を進めることはほとんどの発展途上国にとっ

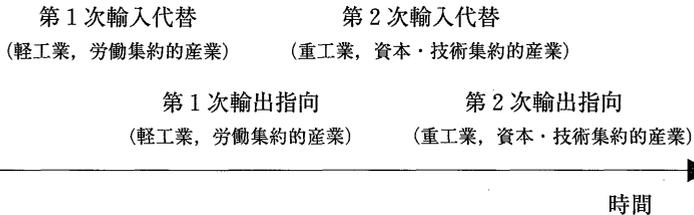


図2 発展途上国における工業化プロセス

ておく。渡辺利夫 前掲書 第V章, Bruton Henry, "Import Substitution," Balasa Bela, "Outward Orientation," とともに Chenery H. and T.N. Srinivansan, *Handbook of Development Economics*, Vol. II, Elsevier Science Publishers, B.V., 1989.

て困難であったと思われる。第2次輸入代替も工業基盤の全般的な拡大にとって必要である。また、装置産業の場合、ビンテージ効果によりマイナス面が顕在化しにくい場合もある。

輸出指向工業化は前述の輸入代替工業化のマイナス面を克服し、要素賦存状況からみて発展途上国が比較優位を持つ労働集約的産業から開始される。これが第1次輸出指向工業化である。ある産業では輸入代替を終了した後に輸出指向へと移行する。これは繊維・衣類、雑貨などでみられた。また、潜在的な比較優位を顕在化すべく多国籍企業が進出する場合もある。これは仮に発展途上国が比較優位を持つ産業であっても、地場企業が海外市場への参入のノウハウを持たない場合は比較優位は顕在化されず、実際の輸出に結びつかないためである。

輸出指向工業化を促進する一つ的手段として自由貿易地区や輸出加工区<sup>17)</sup>などの関税上の飛び地を作り、そこに多国籍企業が輸出基地を作るケースがしばしば見られた。発展途上国の安価な労働力を利用した生産がそこでは行われていた。自由貿易地区等は関税上の飛び地であると同時に経済上の飛び地になっている場合が多い。現地子会社と地場企業間のギャップが大きすぎるため、経営資源の移転は企業内に留まり、企業間へと拡大するチャンスは少ない。そのため、関税を賦課されずに自由に輸出入を行えるという特典を利用して、ほとんどの原材料、中間財が輸入されるのである。この場合、ネットの外貨獲得は大きくない。また、企業内貿易が行われる場合にはトランスファー・プライス<sup>18)</sup>が用いられる可能性も高い。

第2次輸出指向工業化をすべて自力で行いうる発展途上国は少ない。この段階では前述のように重工業や資本・技術集約的な産業が中心となる。通常、こ

17) 台湾、マレーシアでは自由貿易地区、韓国では輸出加工区、メキシコではマキラドーラと呼ばれる。ともに輸出入関税が課されない、国内の関税上の飛び地である。

18) トランスファー・プライスとは企業内貿易において、企業が恣意的に決定する価格をいう。

これらの産業は寡占化が進んでおり、発展途上国の地場企業にとっての参入障壁は極めて高い。ただし、半導体のような、いわゆる技術集約的な産業でも、その生産工程の一部は労働集約的な場合もあり、分離可能な生産工程だけが発展途上国に配置されることもある。なお、これは第一次輸出指向工業化でも起こりうる。

このように発展途上国の輸出指向工業化では多国籍企業の役割は大きくなる傾向にある。それに呼応して、発展途上国は後方連関効果を通じた、国内産業の発展を目指す。様々な方法で現地調達率の上昇が企図され、多国籍企業とのリネージュの拡大、深化がより強く叫ばれるのは輸出指向工業化の段階である。

### 2-3 機能配置

ここではポーターの価値連鎖と機能の配置<sup>19)</sup>を援用して、これまでの多国籍企業の戦略と受け入れ国の発展段階をもとに機能の配置を考える。図3は特定企業の機能配置を戦略と受け入れ国の発展段階に対応させた概念図である。まず、縦にとられた機能は最下部が支援活動と呼ばれるもので、通常、進出した国すべてに配置される。中段部は生産と生産に関連する機能である。標準化された製品の生産から順次より高度な製品の生産へと進む。さらに生産基地としての地位が高まると生産に関連する調達、設計、R&Dへと機能が拡大する。最上部はマネジメントや広域支援を含む。一般に上位に位置するものほど高度な内容を含み、配置される国は限られる。

横軸はそれぞれの国の発展段階を示している。A国は最も発展段階が低く、順次、右へ行くほど発展段階は上がる。そしてD国は親会社のある先進国である。また、○と●は異なる2時点（ここでは1980年と2000年とした）での時間の経過に伴うそれぞれの機能の配置状況の変化をあらわしている。一般に時間の経過とともに配置される機能は高度化する。同一国でもその時点の工業化の

19) ポーターは機能でなく活動といている。価値連鎖についてもポーター前掲論文を参照のこと。

機能

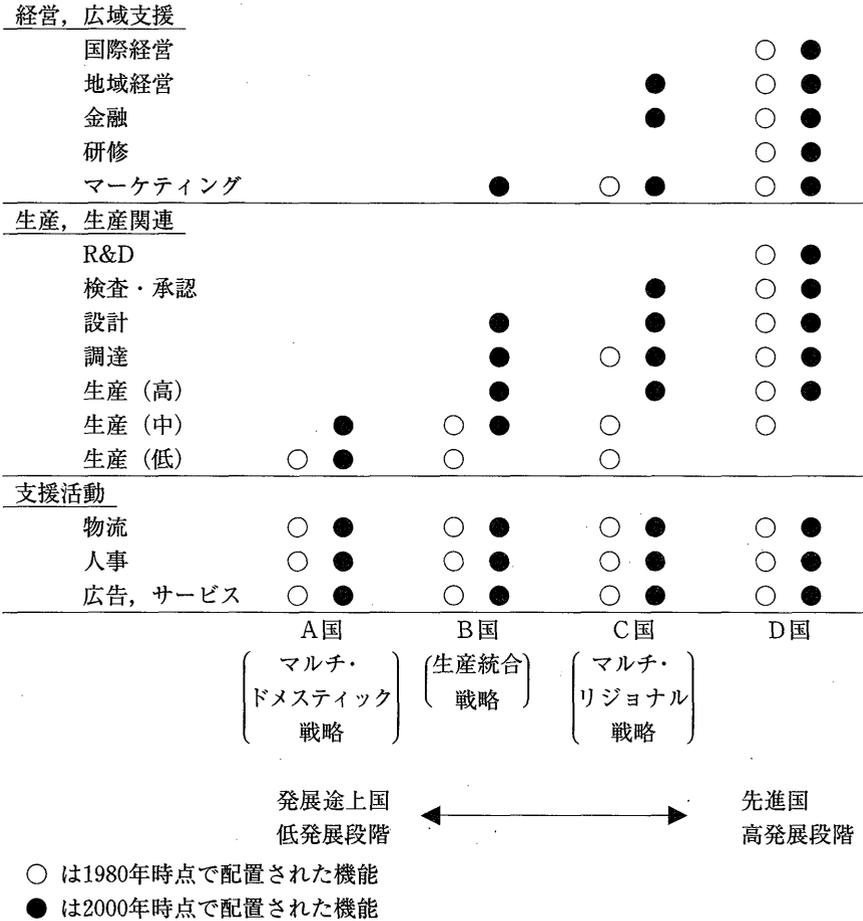


図3 機能配置概念図

プロセスにより多国籍企業が配置する機能は異なり、それに伴い移転される経営資源も異なってくる。

以下では発展段階と戦略をもとにやや詳しくそれぞれの国と子会社の状況を見る。

A国は発展段階が最も低く、輸入代替工業化の段階にある。輸入代替工業化に対応して多国籍企業が選択する戦略はマルチ・ドメスティックである。国内市場は狭隘であり、現地子会社は親企業にとって重要な位置づけにはない。発展途上国側は多国籍企業により国内企業が駆逐されることを危惧し、出資比率の規制を求めることが多く、設立される子会社の形態は合併企業が多い。さらに、出資比率が50%未満の少数所有となることが多く、多国籍企業が経営権を掌握することは困難であり、現地パートナーの発言権が大きい。従って、多国籍企業側は最小限の機能を配置するに留まる。いくつかの機能は現地パートナーも提供し、多国籍企業は主に生産機能を受け入れ国に配置する。製品は発展途上国の国内市場向けであるため、最新の製品が投入されることは少なく、したがって使用される生産技術も高いものではない。発展途上国にマルチ・ドメスティック戦略に基づき進出した多国籍企業側にとって重要な機能を配置するインセンティブは低い。

B国は輸出指向工業化の段階にあり、これに対応する多国籍企業の戦略は生産統合戦略である。多国籍企業は輸出基地を作り、主要市場に製品を輸出する。そのため、製品の品質、価格は国際市場で通用するものでなければならず、まず、配置される機能は生産であるが、マルチ・ドメスティック戦略にくらべ、より高度な技術が求められる。これらの子会社では親会社が完全所有する出資パターンが大半を占める。これは輸出基地である子会社を完全にコントロールするためである。また、これらの子会社はその生産規模が大きいという特徴を持つ。これは指向する市場の大きさに基づく。

受け入れ国の工業化が進み、多国籍企業にとって輸出基地である現地子会社の地位が高まると、さらなる機能の配置が起り始める。生産に関連する機能、すなわち、調達、設計、検査・承認、R&Dなどの配置である。もちろん、その前提として、ある程度の操業期間を経て、経営資源の蓄積が進んでいることが必要である（図3では設計機能までが配置された状態を示している）。

C国はB国よりもさらに発展段階が高く、賃金の上昇や、比較優位産業の変化により、一部で脱工業化傾向がみられるようになる。また、一方で、当該多

国籍企業の多国籍化が一層進み、多くの子会社を持つようになると多国籍企業は特定地域内に地域統括本部を設置し、親会社の機能を一部、これらに配置することとなる。これがマルチ・リジョナル戦略である。これらの国では単純なアSEMBリーなどは行われなくなり、高度な生産関連機能や広域支援活動など、全体としてより高い機能にシフトしてゆく。

D国は親会社の本国であり、経営、広域支援活動のすべての機能と他国に移転してしまった低中位の製品の生産以外の機能を国内に有している。

### 第3節 企業間経営資源移転

前節では多国籍企業による機能配置について考察した。それは企業内での経営資源の移転に関連するものであった。しかし、本節でみる現地子会社と地場企業間の経営資源移転は必ず起こるものではない。もちろん、受け入れ国政府は様々な政策により進出した多国籍企業からの波及効果として、これらの移転を促進しようとする。しかし、発展途上国では現地子会社と地場企業間の経営資源ギャップが大きいので、リンケージの拡大が進まないケースが多い。

企業間で経営資源の移転が行われるためには両者間で取引が行われる必要がある。しかも、それはある程度長期的なものでなければならない。標準化された製品の市場でのスポット買いのような取引では、企業間の経営資源移転は起らない。しかし、現地子会社が地場企業と取引を行うか否かは確定的ではない。UNCTADのレポートにあるように<sup>20)</sup>、現地子会社は生産に必要な中間財、部品等について輸入、内製化、現地調達のものを持つ。輸入については企業内の場合と独立した企業からのものがある。内製化は十分な需要があり、規模の経済性が働く場合に選択される可能性が高い。また、特殊な技術が必要とする場合にも内製化が選好される。現地調達については地場企業から

---

20) UNCTAD, *World Investment Report 2001*, United Nations, New York, 2001, p133.

と他の多国籍企業の子会社からの2つのソースがある。このうち、前者の地場企業からの調達为企业間経営資源移転を促すのである。他の多国籍企業の子会社は親会社から必要な経営資源が移転されると考えられるからである。地場企業との取引は基本的にはコスト・ベネフィットで決定されるが、実際には様々な要因が関係し、単純には決まらない。また、一般には短期ではなく長期的な視点でコスト・ベネフィットがとらえられている。

コスト・ベネフィット分析の前に企業間経営資源移転に関連する諸要因を現地子会社サイドからみる。前出のUNCTADのレポートはいくつかの要因を挙げているが、それらのほとんどは前節の多国籍企業の戦略に基づく子会社のポジショニングに関係している<sup>21)</sup>。基本的にはすでにみたように、マルチ・ドメスティック戦略により進出した子会社のほうが、生産統合戦略により進出した子会社よりも地場企業とのリンケージを拡大する可能性が高い。これはもともと、指向する市場が国内であるため、発展途上国の場合、高い技術は必要とされず、参入が容易であることによる。合併企業が多いことも地場企業とのビジネスに対する意識を強めるというプラスの側面を持つ。操業年数も現地子会社内の経営資源の蓄積、定着に関係する。第1次輸入代替、すなわち、工業化の初期の段階で進出した企業はより強いリンケージを地場企業と形成すると考えられる。これに対し、生産統合戦略に基づき進出した子会社にとって、発展途上国の地場企業とのリンケージ形成のインセンティブは低い。しかし、受け入れ国の工業化の進展や工業基盤の強化には、より高い機能を配置する生産統合戦略をとる多国籍企業とのリンケージの拡大がより重要であろう。

次に、具体的に移転される経営資源とその移転方法からコストの実態をUNCTADのレポートをもとに考える。基本的には技術移転が中心となるが、その他の経営ノウハウの移転も行われる。さらに、研修により人的資源の向上がはかられる場合もある<sup>22)</sup>。多くは現地子会社から地場企業への人材派遣に

21) UNCTAD, *World Investment Report 2001*, United Nations, New York, 2001, p.136.

22) *Ibid.*, pp.140-148.

よる OJT (On the job training) で技術等が移転される。また、現地子会社内の施設を活用するケースもみられる。いずれにしても、これらにはコストが伴い、そのほとんどは現地子会社が負担する。

それでは、現地子会社にとって地場企業とのリンケージを持つことのベネフィットは何であろうか。近隣に取引先を持つことから生じる、フレキシブルな調達、交渉の容易さ、情報交換、工場チェックの容易さなどがあげられる。ただし、これらのベネフィットは他の多国籍企業の子会社がサプライヤーとなった場合にもあてはまる。地場企業が賃金などのコストを抑えることにより、価格面で競争力を持つ場合には現地子会社にとってベネフィットはある。また、地場企業への経営資源の移転により彼らをリアルなサプライヤーに変えることができれば、調達先の多様化によるリスク分散の観点からベネフィットとなりうる。経済外的なベネフィットには、企業市民として、地域社会に根ざしていることを印象付けることや、政府の地場企業からの調達要請に応え、良好な関係を維持することなどがあげられよう。長期的にみればこれら経済外的なベネフィットも無視できない。

最後に以上のコスト・ベネフィットを図4に示す。図4は縦軸にコストとベネフィットをとり、横軸には時間をとる。縦軸から伸びる2本の曲線  $aa'$ 、 $bb'$  は経営資源移転にかかるコストをあらわしている。一般に原点に対して凸な形状となる<sup>23)</sup>。これは移転する側の経験によりコストが下がるためである。a を起点とする、上に位置する曲線は経営資源蓄積の少ない地場企業に対するコストをあらわし、b を起点とする、下の曲線はより経営資源の蓄積が進んだ地場企業に対する移転コストである。同一企業でも何らかの形で経営資源を蓄積し、 $aa'$  から  $bb'$  へシフトすることもあり得る。地場企業とのリンケージを持つことから生じる子会社のベネフィットは曲線 OC であらわされる。ベネフィットは当初急増するが時間の経過とともにマージナルなベネフィットは

23) 技術移転費用の逓減については若杉隆平「直接投資と技術移転 — 理論と実証研究の展望 —」直接投資研究会『直接投資と経済政策 — 理論の新展開と国際経済問題 —』日本輸出入銀行海外投資研究所、1995年を参照のこと。

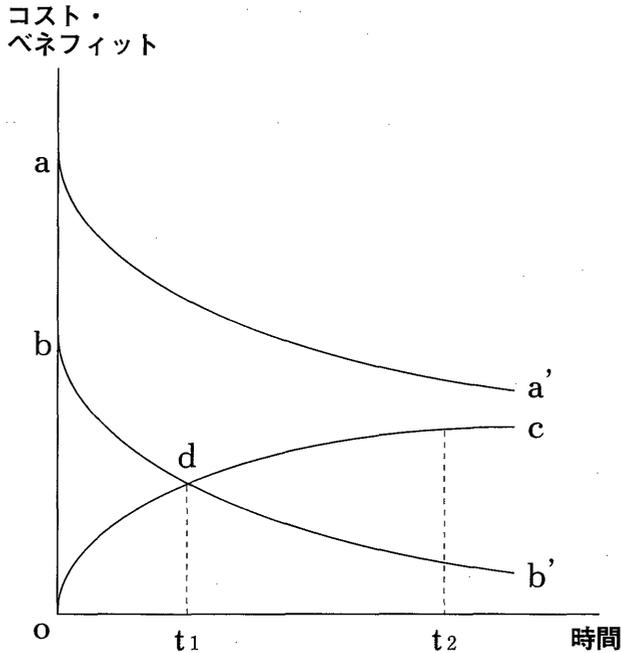


図4 経営資源移転のコスト・ベネフィット

逡減すると考えられる。曲線  $b'b''$  と  $OC$  の交点  $d$  (横軸上の  $t_1$ ) を過ぎるとベネフィットがコストを上回りはじめ、 $t_2$  でトータルでみたベネフィットとコストが等しくなる。比較的短期間にベネフィットがコストを上回る場合には現地子会社も地場企業への経営資源の移転を進めやすい。一方、曲線  $aa'$  と  $OC$  をみると、長期的にもコストがベネフィットを上回ってしまう。そのため、現地子会社から地場企業への経営資源の移転は断念されるであろう。このような状況を打開するため、受け入れ国政府は様々な政策を用いて、コストカーブの下方へのシフトに努めるのである<sup>24)</sup>。

24) UNCTAD, *World Investment Report 2001*, United Nations, New York, 2001, pp.161-193.

#### 第4節 結 語

本論では移転エージェントとしての多国籍企業に注目し、多国籍企業の発展途上国への機能配置と、それに伴う経営資源の移転、さらには現地子会社から地場企業への経営資源の移転の可能性について考察した。これは筆者のこれまでのマレーシアでの現地調査から生まれたいくつかの疑問に対する筆者なりの解答をえるための枠組みを提示するものである。しかし、分析の対象をとって、多国籍企業による直接的な波及のみを扱っており、対象自体がかなり限定されている。また、企業内では機能の配置に伴い、企業間よりもスムーズな経営資源の移転が行われると仮定し、企業内経営資源移転に伴う問題点に言及してはいない。所有関係がある場合、よりスムーズな移転が可能と考えられるが、これはあくまでも企業内と企業間の対比であって、実際には技術移転をはじめとして、発展途上国への企業内経営資源の移転は受け入れ国側の能力の問題を含め、様々な問題がある。また、経営資源の内容についてもさらに掘り下げる必要がある。そのほか、多国籍企業のもたらす、デモンストレーション効果や外部性をも包含した分析枠組みの構築も必要である。これらは今後の課題としたい。