

発展途上国製造業企業の多国籍化

—— マレーシアの事例をもとに ——

穴 沢 眞

はじめに

近年、発展途上国の企業が多国籍化するケースが増加している。発展途上国企業の多国籍化については1970年代から研究の蓄積があるが¹⁾、発展途上国の工業化の進展に伴い、彼らの競争優位にも変化が現れ、様々な進出形態がみられるようになってきた。しかしながら、当該分野における、近年の包括的な研究はUNCTAD（2006）など、限られたものであり、さらなる研究が待たれる分野である。

本論では発展途上国企業のうち、製造業企業のみを取り上げて分析を行う。また、事例としてはマレーシア企業を扱う²⁾。マレーシア製造業企業の多国籍化は比較的最近の事象であり、本格的な研究は緒に就いたばかりである。そのため、統計資料の入手などの制約も大きく、ここでは主に事例研究により考察を進める。

本論の構成は以下の通りである。まず第1節においてマレーシアの発展段階から同国が海外直接投資を増大させる段階に入ったことをマクロレベルでの投資発展経路を用いて示す。次に、第2節では発展途上国製造業企業の直接投資

1) 初期の研究にはLecraw（1977）、国連経済社会開発局多国籍企業・マネジメント部（1993）などがある。

2) 本研究は科学研究費補助金基盤研究(B)課題番号20402019「東アジアの経済統合と発展途上国企業の多国籍化－マレーシアの事例」平成20年度～22年度の研究成果の一部である。

要因と進出目的を提示する。第3節では既に海外進出を果たしたマレーシア製造業企業が3つのグループに分類可能なことを示し、これらのうち、近年、顕著である地場サプライヤーの海外進出に注目する。引き続き、第4節では、特に電機・電子産業におけるサプライヤーが先進国の多国籍企業に追随して海外に進出する事例を取り上げ、地場サプライヤーが海外に子会社を設立することを可能にした要因を抽出し、これに検討を加える。海外に進出するためには何らかの競争優位を持つことが必要である。海外進出を可能にした経営資源について分析し、これと並行して経営資源の移転と蓄積過程についても考察する。第5節ではマレーシアの事例をもとに、今後の理論的インプリケーションに言及する。そして、第6節は全体のまとめである。

1. 投資発展経路

マクロ経済の観点から発展途上国からの直接投資の増加を理解するためには投資発展経路が有用である³⁾。経済発展に伴い、発展途上国は徐々にいわゆる投資発展経路上のより上位の段階へ進むことになる。投資発展経路自体は製造業のみならず、他の産業を含めたものであるが、実際の発展途上国の海外直接投資を観察すると、上位の段階の海外直接投資の増大にこれらの国々の製造業者が少なからず貢献している。

図1に示されたように、投資発展経路は5段階に分けられる。第1段階では海外からの投資は主に発展途上国の天然資源の開発に集中し、一方で投資の流出はほとんどみられない。このため、ネットの海外直接投資はマイナスとなる。この段階にいる国々はいわゆる最貧国である。

ネットの海外直接投資のマイナス分は第2段階ではさらに拡大する。これは外資の流入が増大するが、海外への投資はこの段階でも極めて少ないためである。製造業についてみると、この段階では低賃金労働力など、輸出指向型の多

3) 投資発展経路の詳細についてはNarula (1996)を参照のこと。

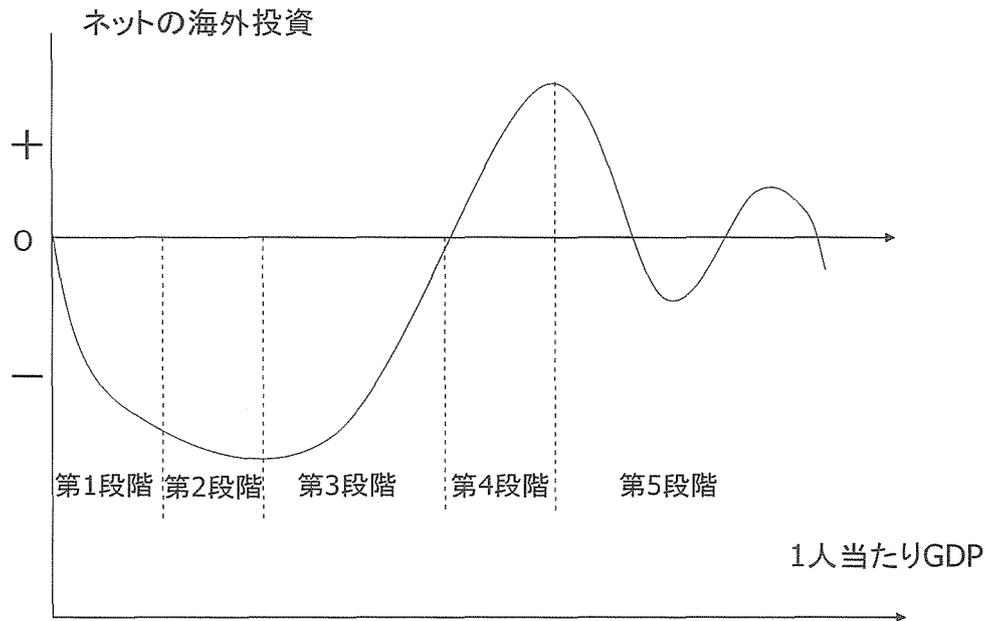


図1 投資発展経路

出所：Narula (1996), p. 22 をもとに筆者作成。

国籍企業にとって好ましい受入国の要素条件により、直接投資の流入が増加する。一般に輸出指向型の多国籍企業は投資規模、生産規模ともに大きくなる傾向がある。これ以外にも受入国における輸入代替工業化政策と、それに伴う製品の輸入規制などの国内市場を保護する動きに対応するために当該受入国に進出する多国籍企業も現れる。

第3段階に入ると当該国はいわゆる NIEs（新興工業経済）と呼ばれる段階となり、地場企業による対外直接投資が起こり、ネットの海外投資の状況は改善される。1人当たり GDP の上昇と賃金の上昇により、労働集約的な産業は比較優位を失いはじめ、当該産業に進出していた多国籍企業と地場企業はより発展段階が低く、低賃金労働力が豊富な国々に生産設備を移すようになる。第3段階でも直接投資の流入は依然として流出を上回っている。これは電機・電子産業など特定の産業にとって良好なインフラストラクチャーやクラスターが多国籍企業による直接投資を促進させるためである。彼らの投資目的は第2段階でみられた低賃金労働力などの生産要素を求めるものから生産効率を求めるものへと移行する。

第4段階では1人当たりGDPはさらに高くなり、ネットの海外投資はプラスとなる。賃金の高騰が地場企業による直接投資のプッシュ要因となる。地場企業のうち、直接投資額を増やし、複数の子会社を持ち多国籍企業になるものも現れる。この段階に達した国々は先進国と呼ぶことができる。これらの国々の比較優位は資本集約的もしくは技術集約的な産業にシフトする。世界中に配置されている子会社の数が増えるため、企業内貿易も増加する。そして、投資発展経路の最終段階である第5段階ではネットの海外投資はプラス、マイナス、どちらへも振れる可能性がある。

一般的に発展途上国は経済発展とともに上記のような投資発展経路を辿ると考えられるが、そのスピードは国により、大きく異なるといえる。Narula (1996) は各段階を辿って行く早さは当該国の①資源の構造、②市場の大きさ、③経済発展戦略、④政府の役割、の影響を受けるとしている。

それでは本論で取り上げるマレーシアは現在、投資発展経路のどの段階に位置するのであろうか。UNCTADが毎年発行しているWorld Investment Reportをもとにマレーシアの1989年以降の対外及び対内直接投資の差、すなわちネットの海外投資額の変化をみたものが図2である。同図からは2007年以降マレーシアの対外直接投資額が対内直接投資額を上回り、その後もプラスの状況が続いていることが分かる。

図2を単純に図1で示した投資発展経路と比較すると既にマレーシアは第4段階、すなわち先進国のレベルに達したとみることができる。しかし、同国の対外直接投資を詳細にみると、税回避地域である同国のラブアン島への投資が圧倒的に多い。特に2004年以降、変動はあるもの50%以上、年によっては対外直接投資の70%から80%を占めている。これらの投資額を差し引くと、ネットの直接投資額は2004年以降、大きく下方にシフトする。また、同国の1人当たりGDP(名目値)のレベルをみると2009年の時点で7,030米ドル⁴⁾であり、世

4) ここでは世界銀行の数字を用いた。購買力平価換算ではマレーシアの1人当たりGDPは14,012米ドルでランクは57位に上がる。

単位：100万米ドル

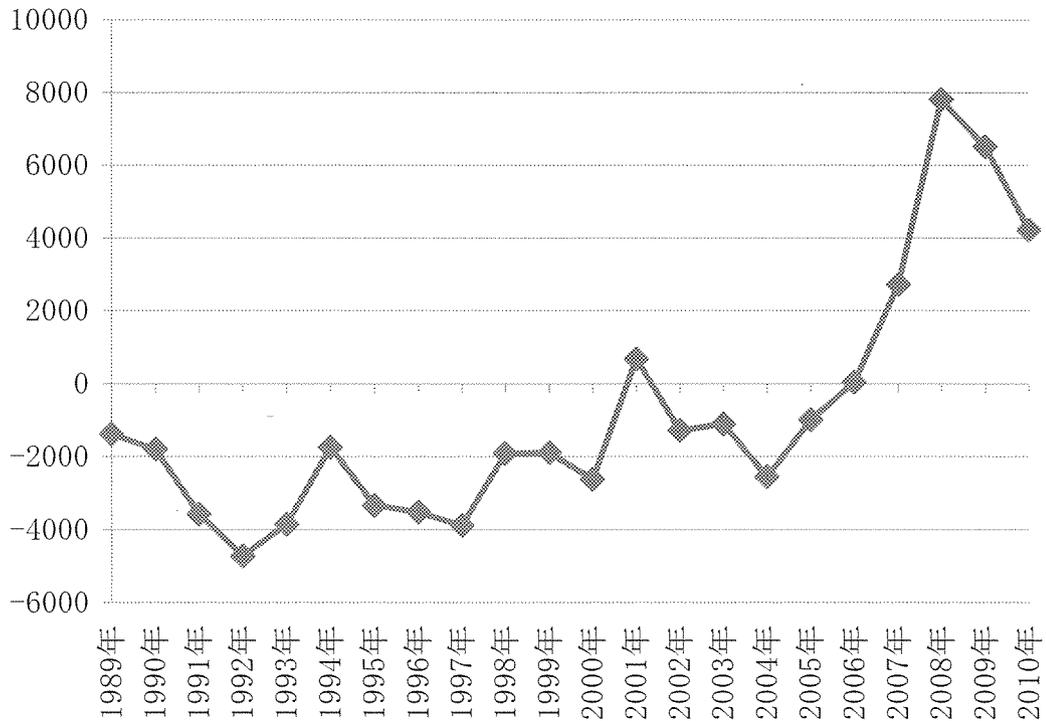


図2 マレーシアのネットの直接投資額

出所：UNCTAD, *World Investment Report*, 各年号より筆者作成。

界ランクは70位であった。近隣のタイ、フィリピン、インドネシアよりも高い数値であるが、韓国の17,078米ドル、シンガポールの36,537米ドル、日本の39,738米ドルと比較すると1人当たりのGDPが先進国の水準に達したとは言い難い。これらの点から、現時点ではマレーシアは投資発展経路の第3段階にあるとみるのが妥当であろう。

2. 発展途上国製造業企業による直接投資の要因分析

本節では発展途上国企業による直接投資をその要因をもとに分析する。投資発展経路から導き出されるマクロの要因分析または貿易理論との関連で議論された要因について考察し、次に多国籍企業論の立場に依拠するミクロの要因分析を行い、最後に、特に発展途上国企業に特有な進出パターンについて言及する。

前述の投資発展経路は発展途上国が辿るべきいくつかの段階を示し、第2段階以降では地場企業も海外に投資を行うとしている。基本的には投資発展経路も段階論的な考え方を踏襲しており、マクロレベル、もしくは産業レベルでの分析となっている。マクロまたは産業レベルの投資決定については周知の小島モデルがある。これは貿易と直接投資を比較優位を用いて統一的に説明するものである。同モデルによれば、比較優位を失った、すなわち比較劣位化した産業が、当該産業が潜在的に比較優位を持つ国に直接投資を行い、両国が比較優位財を輸出し、比較劣位財を輸入することにより、両国の経済的厚生が増大するというものである（小島，1989）。このような直接投資は日本型もしくは順貿易志向的直接投資と呼ばれる。1970年代の我が国の繊維産業などの労働集約的産業の海外進出を説明するモデルとして、小島モデルは有用なものであった。これと同様の現象は日本の後を追って工業化を進めた韓国、台湾などでも観察されたものである。経済発展に伴う賃金高騰により、比較優位を失った発展途上国の産業がより低廉な労働力を求めて海外に進出するケースは今後も各国の経済発展に伴い起こりうるものである。

ただし、日本でも円高以降、比較優位を持つ産業が直接投資の主役となってきている。小島モデルに反するような比較優位を持つ産業が海外に進出するケースを米国型もしくは逆貿易志向的直接投資と呼ぶ。これは貿易理論に依拠するというよりも企業の戦略に基づく海外進出と考えることができる。古くはバーノンのプロダクト・サイクルモデルにより、米国で開発された新製品は当該製品が標準化するに従い、他の先進国、発展途上国へと生産地が移って行き、これに伴い、米国企業や先進国の企業は多国籍化することが示された（Vernon, 1966）。このモデルも小島モデル同様、貿易と直接投資との関係を示したものである。プロダクト・サイクルモデルの現実説明能力は低下してきているが、同モデルの考えを拡張することにより投資発展経路にあるように、ある発展途上国の経済発展に伴い、より発展レベルの低い国々に進出する可能性を示唆することができる。また、比較優位を持つ産業から海外進出を行うという小島のいう米国型直接投資は発展途上国においては比較優位を持つ産業自体が少ない

ため、限定的ではあるといえるが、一部の資源ベース産業などにおいては当てはまるであろう。

次に多国籍企業論の立場から企業の海外進出要因をみて行く。多国籍企業の研究も対象により分析方法が異なる。企業の海外進出の直接的な要因分析には主に産業組織論的アプローチが用いられてきた。多国籍企業論の立場からは、企業が海外進出するには何らかの競争優位⁵⁾を持つことが必要となる。競争優位については当初、ハイマー (1979) やキンドルバーガー (1970) により提唱され、彼らは多国籍企業の企業特殊的な優位を明らかにしようとした。このアプローチはその後、ダニングに引き継がれ、さらに拡張されていった。ダニングの折衷理論 (OLI パラダイム)⁶⁾において彼は海外進出するには企業特殊的優位 (O: ownership advantage) を持たねばならず、投資先は立地特殊的優位 (L: location specific advantage) によって決まり、内部化インセンティブ上の優位 (I: internalization incentive advantage) は企業特殊的優位を最大化するように働くとしている。

既述の投資発展経路との関連で言えば、企業特殊的優位と立地特殊的優位が投資発展経路の各段階を辿って行く際に、より重要となる。ダニングは技術力やトレードマークなど無形資産から生じる企業特殊的優位に注目しており、一般的には先進国の企業がより多くの競争優位を有すると考えられる。しかし、発展途上国の企業でも企業特殊的優位を持つことは可能であり、この競争優位を活用して海外進出を果たすことも充分ありうる。

ダニングの折衷理論はかなり包括的なものであり、前述のマクロまたは産業レベルの分析と異なり、対象は個別の企業となる。しかし、一般的には同一産業内の企業の競争優位は類似する場合が多く、企業レベルの分析を産業レベルの分析に拡大する可能性が残されている。特に先進国においてはこの傾向が強いと思われる。

5) ハイマーは優位性といったがここでは他社に対する優位性とし、より広範な意味を持つ競争優位を用いる。

6) ダニングによる著作は多いがここでは Dunning (1988) をあげておく。

これまでの要因分析は一般的なものであり、発展途上国企業に限定されたものではなかった。以下では、特に発展途上国企業に焦点を当てた研究をもとに、彼らの海外進出要因を探ることとする。

発展途上国や移行経済の企業による直接投資を特集した World Investment Report 2006 では、これらの国々の企業が直接投資を行う要因として、市場追求型、効率追求型、資源追求型、資産創造型の4つがあげられている。市場追求型は新しい顧客開拓などを含み、一般的には近隣諸国に進出するパターンが多くみられる。多国籍化した発展途上国企業をみると、市場追求を重視した企業が最も多くなっている。効率追求型は電機・電子、衣類、IT サービス等の産業で多くみられ、低賃金労働力の活用などによるコストの削減を主な目的としている。これを主目的として海外進出した企業は市場追求型に次いで多くなっている。資源追求型は主に天然資源の入手を目的としたものである。そして、資産創造型は新しい技術の入手などによる生産性の向上を目的とし、主に先進国向けの投資となる。これらのうち最初の3つの型は先進国の多国籍企業にも当てはめることができるが、最後の資産創造型については発展途上国に特徴的なものといえる⁷⁾。なお、産業レベルでみた直接投資の決定要因分析も、上記の4つの型のいずれかに該当するといえよう。

3. マレーシア製造業企業の海外進出

マレーシア製造業企業の海外進出に関する同国内の数少ない資料としては第3次工業マスタープラン（略称IMP3）（MITI, 2006）⁸⁾に記載されたものがある。これによれば、2005年のマレーシアの直接投資額は130億リンギ（マレーシア・ドル）⁹⁾であり、投資先としてはシンガポールを除くアセアンが最も多

7) 国連経済社会開発局多国籍企業・マネジメント部（1993）では市場追求型、輸出志向型、資源追求型、技術追求型、効率追求型の5つの分類となっている。

8) マレーシア通産省が2006年に発行した2006年から2020年までの工業化政策の指針である。

9) 1リンギは2011年10月10日現在、約24.5円である。

く、これにシンガポールを含むアジア NIEs が続いていた。また、上記の金額は全産業を含むものであるが、産業別ではサービス産業が約 5 割を占め、これに石油・ガスと製造業がほぼ同額で続いていた。また、1999年から2005年間の対外直接投資の52%が民間企業によるものであり、残りは金融以外の公企業によるものであった (MITI, 2006: 138-141)。IMP3では製造業における対外直接投資の促進を企図して、金融機関による製造業への海外での操業支援、マレーシア企業による M&A、マレーシア企業用の工業団地の海外での建設、主要な投資先となる国々での政府機関の設立などの必要性を述べている (MITI, 2006: 141)。

マレーシア製造業企業の海外進出に関する研究は極めて限られており、企業を特定することも困難を伴う状況にある。対内直接投資の窓口であるマレーシア工業開発庁には対外投資課もあるが、ここでも統計、資料の整備は進んでいない。ただし、同開発庁では2008年の段階で、未整備のリストながら127社が中国に進出していることを確認していた。しかし、これらの企業には工場ではなく事務所のみを持つ企業も含まれているため、実際に生産活動を行っている企業の数には明らかではない。

筆者の研究グループは2008年から2011年にかけて、マレーシア工業開発庁のリスト、マレーシアの新聞、現地の研究パートナーからの情報をもとに、調査の対象となる企業を抽出した。そして、海外進出を果たした30社以上のマレーシアの製造業企業において海外進出に至る過程や海外進出を可能にした経営資源及びその入手方法などについてヒアリングを行った。さらに、マレーシア企業の海外進出全般について大学関係者や研究機関において関連する情報の収集に努めた。

以下ではこれまでの考察をもとに海外に進出しているマレーシア企業を3つのグループに分類する。

第1のグループは既述の小島モデルにおける日本型の直接投資を行っている企業であり、発展途上国企業の4分類では効率追求型に属する企業である。今回のヒアリング調査対象の中にはないが、現地研究機関でのヒアリングから、

繊維・衣類関連企業によるベトナム、インドへの低賃金労働力を求めた直接投資が増大しているとのことであった。

第2のグループには輸出から徐々に現地生産の拡大へと進む企業が含まれ、資源ベース産業であるゴム関連製品の企業においてこのパターンがみられた。マレーシアは天然ゴムの生産国であり、ゴム手袋などの製品の輸出国でもあるが、生産技術や製品差別化を武器に海外進出をはかる企業が現れはじめた。比較優位産業の海外進出という意味では小島のいう米国型直接投資といえる。

第3のグループには今回の調査の中心となった電機・電子及び自動車部品メーカーが含まれ、この後の分析の中心となるグループである。彼らはもともと先進国出身の多国籍企業のサプライヤーであった。日本においても顧客の海外進出に伴い、彼らを追いかけるように海外進出を果たしたサプライヤーは多いが、一見これに類似した進出パターンがマレーシアでも観察された。

第1及び第2のグループはこれまでの考察から導き出された、既存の理論で説明可能なものであり、伝統的な海外進出パターンといえる。しかし、第3のグループに属する地場のサプライヤーの海外進出は比較的新しい現象であり、さらには彼らの海外進出を可能にした競争優位の獲得と蓄積が他の2つのグループと大きく異なる。そのため、以下の主たる研究対象は第3のグループに属する地場のサプライヤーとなる。

以下ではまず、第3のグループに属する地場サプライヤーの海外進出をこれまでの議論の枠組みの中で捉え直してみる。その際、日本のサプライヤーとの比較を交えながら考察を進める。日本のサプライヤーの多くは、もともと機械組立産業に属する日本国内の電機・電子や自動車メーカーのサプライヤーであり、その後、主要な顧客の海外進出に伴い、彼らの海外子会社に部品等を供給するために海外進出をしたケースが圧倒的に多い¹⁰⁾。しかし、マレーシアのサプライヤーの場合、彼らの顧客の多くは多国籍企業のマレーシア子会社である。

10) マレーシアの自動車部品メーカーにおいても自国の顧客の海外進出に追随したケースがみられるが、その数は少ない。

先進国出身の電機・電子産業、自動車産業に属する多国籍企業はアジア域内に多くの子会社を持ち、域内の経済成長に伴い、その数を増加させ、さらに既存の子会社に新たな製品を導入する。そして、多国籍企業によるこのような拡大プロセスに参加するマレーシア出身のサプライヤーが近年増加しているのである。具体的にはアセアン域内各国や中国で、顧客である多国籍企業が新規の子会社を設立する場合に顧客に追随して海外進出をはかるのである。

投資発展経路の中の第2段階でマレーシアに進出した多国籍企業が第3段階に入り、生産の一部をより低コストで生産できる第2段階にある近隣諸国や中国などに移転し、新たな生産拠点を設けるという効率追求型の直接投資を行ったり、大市場である中国での生産拡大を目的とした市場追求型の直接投資を行ったりする。そして、既にマレーシア国内で多国籍企業のサプライヤーとなっていた地場企業がこれら顧客である多国籍企業の新たな海外展開に呼応し、顧客に追随するのである。前述の4つの進出パターンの中ではマレーシアのサプライヤーにとっても市場追求型となるが、彼らにとっては対象となる市場は顧客である多国籍企業の新規子会社であるため市場自体は限定的である。ただし、実際には、その後、新たな顧客を獲得し、市場を拡大する場合もある。

日本の家電メーカーや自動車メーカーがアジアに進出し、これに日本のサプライヤーが追随するケースは既に述べたように一般的であり、さらに、これら大手メーカーが新規の子会社を設立する場合にも日本のサプライヤーは自社のシェアの維持に努める。この場合、新規の子会社に供給するために新たな子会社を設立するか否かは企業の規模や既存の子会社の配置や生産能力に依存する。場合によっては日本もしくは既存の子会社からの輸出で対応することもある。

マレーシアのサプライヤーは多国籍企業にとっては元来、マージナルなサプライヤーであり、多国籍企業の親会社との取引はほとんどなく、マレーシアの子会社にのみ部品等を供給する立場にあった。このようなマレーシアのサプライヤーがどのようにして、顧客に追随して海外進出を果たしたのかを考察することが、次節以降の主題となる。ただし、次節での分析の対象は電機・電子産

業となる。マレーシアの自動車産業は同国の国民車政策のため、外資系企業の活動が制限されており、かつ、国民車メーカーの海外進出は本格化していないからである。ちなみに、マレーシアの自動車部品メーカーの一部は技術提携先の日本企業などと合併で海外進出するケースもみられる。

4. マレーシア・サプライヤーの海外進出の実態

既に述べたように企業が海外進出を果たすには何らかの競争優位を持つ必要がある。また、サプライヤーとして多国籍企業の海外子会社¹¹⁾と取引を行うための要件を満たす必要もある。以下ではマレーシア・サプライヤーの競争優位構築プロセスと海外進出に至る経緯を考察して行く。

マレーシアの製造業は多国籍企業を中心とした大企業が生産、雇用、輸出面に占める割合が高いという特徴がある¹²⁾。地場企業は公企業を除くとほとんどが中小企業であり、もともと十分な経営資源を有しているとはいえない。今回の調査で明らかになった点は、これら地場のサプライヤーが多国籍企業の子会社との取引を通じて自社の経営資源の拡大と競争優位の創出をはかり、これにより、彼らの海外進出が可能になったという点である。それでは、より具体的にこのプロセスをみて行く。

多国籍企業と地場サプライヤーとの関係は基本的には両者の取引となる。マレーシアのような発展途上国に進出した多国籍企業は部品等の入手先としていくつかのオプションを持っている。それらは自社生産、本国からの輸入、グループ内の他の子会社からの輸入、マレーシア国内の他の多国籍企業からの購入、そしてマレーシア地場企業からの購入である。多国籍企業はコスト・ベネフィットを勘案したうえで、これらのオプションの中から最適なものを選択する。

11) 特に言及のない場合、本節の多国籍企業はマレーシアに進出している多国籍企業の子会社を指す。

12) マレーシアの製造業の特徴については穴沢（2010）第3章を参照のこと。

マレーシアのサプライヤーの場合、多くの企業が製品の品質や技術面で多国籍企業の要求水準を十分に満たすことができない。また、地場のサプライヤーは規模が小さいため、規模の経済を享受することもできない。そのため、彼らがサプライヤーになるには多大な困難が伴う。特に電機・電子産業の場合、大半の多国籍企業が製品の輸出を目的にマレーシアに進出しており、自由貿易地区に立地するか保税工場の資格を有し¹³⁾、関税を課されることなく原材料、部品等を輸入でき、製品の輸出にも関税は課されない。そのため、これらの企業は極めて輸入性向が高いという特徴がある。

このような不利な状況におかれた地場企業がどのようにして多国籍企業と取引を行えるまでになったか、または彼らのアドバンテージが何であったかという点、それらは製品の価格と納期であり、そして、多国籍企業と地場企業との取引を促進させようとする政府の政策的な後押しであった。

まず、製品の価格であるが、規模の経済は働かないものの、労働集約的な生産工程においては、地場企業はより低廉な労働力を用いて生産することにより、輸入品等に対抗できる。また、輸入される部品に関税は課されないものの、輸入の場合、運賃は国内輸送よりも割高になり、これが価格に転嫁されることもある。次に納期面でのアドバンテージがある。多国籍企業の近隣に立地することにより、納期に遅れることが少なく、ジャスト・イン・タイムで生産を行っている多国籍企業にとってはこのことがメリットとなる。同一の部品を輸入した場合、輸送距離が長いことや輸入手続きに要する時間などを考慮すると、顧客に近接することのメリットは大きい。

多国籍企業は必要と認めた場合、自主的に地場サプライヤーの育成を行う。日系企業の場合、地場サプライヤーへの巡回指導は日常的に行われている。一方で、マレーシア政府は他の発展途上国の政府と同様、部品等の現地調達率の

13) 自由貿易地区は関税上の飛び地であり、輸出入関税は課されない。発展途上国では輸出指向工業促進のために設置されることが多く、マレーシアにおいては自由貿易地区の企業は製品の80%以上を輸出する義務がある。工場単位で輸出入関税の飛び地となるものが保税工場である。

向上, 特に地場サプライヤーからの調達を優先するよう, 多国籍企業に対して指導を行っている。さらには地場のサプライヤーを育成するプログラムに多国籍企業が参加するよう要請する場合もある。1990年代初めに政府が推進したベンダー育成プログラム¹⁴⁾に参加し, 地場サプライヤーの育成を行った日系や米国系の多国籍企業も多数ある。米国系企業の場合, 特に経営者がマレーシア人であるケースが多く, このような企業では地場サプライヤーの育成も熱心に行われている。時には多国籍企業は自ら率先し, 州政府などと協力しながら, 地場のサプライヤーを育成するケースもある¹⁵⁾。

このように, 何らかのきっかけで多国籍企業と地場サプライヤーの取引が開始されると, 企業間取引に伴う技術等の経営資源の移転が始まる。以下では実際に地場サプライヤーの育成と彼らの海外進出が結びついた事例をみる。

① 多国籍企業A社と地場企業B, C, D社

米国系多国籍企業A社のマレーシア子会社(A'社)は1970年代の初めに北部のペナン州に設立された。1980年代の初めまではA'社はほとんどの部品を米国から輸入し, 製品は米国に輸出されていた。しかし, 1980年代末に同社は新製品の導入に専念し, 治工具や生産エンジニアリングを地場サプライヤーに外注するようになり, A'社は企業内セミナーや他の研修を地場サプライヤーに対して実施した。これらのセミナーや研修は地場サプライヤーの能力向上に大きく寄与した。

これらのサプライヤーのうち1980年代から取引のあったB社は各種の新製品の導入に成功し, 1990年代半ば以降, 自社製品(ハードディスクドライブ)の海

14) Vendor Development Program (VDP) と呼ばれ, 地場企業からの部品等の購入拡大を地場の大企業や多国籍企業に要請したものである。詳細については穴沢(2010)第8章を参照のこと。

15) 北部のペナン州で実施された Global Suppliers Programme (GSP) があげられる。これは多国籍企業とペナン技能開発センターが協力して, 研修を行い, さらに, 地場企業の海外進出を手助けするものである。詳細については穴沢(2010)第8章を参照のこと。

外生産をフィリピン、中国、タイで行っている。ただし、B社は既に大企業となっており、同社の海外進出はA社ではなく、ハードディスクドライブの日系企業への供給を目的としていた。しかし、同社の初期の経営資源の構築にA'社が果たした役割は大きく、それは経営陣も認めているところである。A'社のサプライヤーであったC社は1998年にフィリピン、1999年に中国にA社とともに進出した。同じく地場サプライヤーであったD社もA社とともに1998年にフィリピンに進出している。これらのサプライヤーもA'社による研修により経営資源を蓄積し、A社のフィリピンや中国での新規の子会社設立を機に海外進出を果たしたのである。なお、D社はA社と同一産業に属する米国系多国籍企業とともに2002年に中国にも進出している。

A'社による地場サプライヤーへの自社内での研修は1990年代末に研修コストの増大により、他の多国籍企業及び地場の研修センター（ペナン技能開発センター）と協力する形へと変化していった。しかし、地場の研修センターと協力し、2000年代半ばまで、地場サプライヤーの海外展開を支援し続けた。

② 多国籍企業E社と地場企業F社

日系家電メーカーであるE社のマレーシアの最初の子会社（E'社）は1960年代に設立された。現在、マレーシアには約20社のE社の子会社があり、もっとも歴史のあるE'社は1980年代末から1990年代初めにかけて、将来性のある地場サプライヤーに特別な支援を行った。当初は地場サプライヤーに研修の重要性をなかなか理解してもらえなかったが、E'社は退職した日本人の技術者を毎月10社の地場サプライヤーに送り続けた。地場サプライヤーはQCDをE'社から習得し、自らの能力を向上させた。彼らはリライアブルなサプライヤーとなり、そのうち、数社は他の日系多国籍企業とも取引契約を結ぶに至った。これらのサプライヤーのうちF社は2000年からはE'社とデザイン・インを開始し、製品の設計段階から協力をするようになった。

E社が新たにベトナムに工場を建設した際、F社は主要なサプライヤーとして2003年に日本企業との合弁事業を立ち上げ、部品を供給している。F社はそ

れまでに製品を輸出した実績はなく、輸出のプロセスをスキップして直接投資のプロセスに入った。これも E' 社による技術的な支援による能力の向上と E' 社との良好な関係によるものといえる。

③ 多国籍企業 G 社と地場企業 H, I 社

日系家電メーカーである G 社の子会社 (G' 社) は 1980 年代末に AV 機器を生産するために設立された。同社も他の日系企業同様、熱心に地場サプライヤーへの巡回指導を行ってきた。これらのサプライヤーのうち H 社は G' 社の協力を得て、高度なプラスチック部品の開発に成功した。H 社は唯一当該部品を生産しており、世界中の G 社の子会社に輸出していた。G 社が新たに中国に子会社を設立した際、H 社は G 社に近接する場所に工場を建設し、上記の重要部品を G 社の新規の子会社に供給するよう依頼された。

家電用のプリント基板を生産する I 社はマレーシアにおいて G' 社と 20 年以上取引関係を続けている。他の多国籍企業とも取引関係があるが、G' 社の工場監査は特に厳しく、これをクリアーすることにより、技術や製品の品質を向上させてきた。特に製品の品質管理と競争的な価格には自信があり、I 社は G 社の要請を受け、1997 年に中国に進出した。I 社も G' 社の指導による能力向上と良好な関係を中国進出の理由としている。

上記の事例は多国籍企業との取引関係をもとに地場サプライヤーへと企業間の経営資源の移転が起こり、これにより能力を向上させ、リライアブルなサプライヤーになり、その結果、海外進出の機会を得たことを示している。多国籍企業、地場サプライヤー双方の努力が実を結んだものであるが、特に多国籍企業側からの経営資源の移転というプロセスの重要性を強調する必要がある。結果的に地場サプライヤーの海外進出を可能とした競争優位の多くは多国籍企業との一連の取引と企業間の経営資源の移転により獲得されたといえる。より具体的には、高い技術力や高品質な製品とこれを可能にした生産現場の総合力といえる。そして、これらをもとに既存の取引関係から醸成された企業間関係

が、彼らの海外進出を後押ししたといえる。

ただし、上記の例からも明らかなように、地場のサプライヤーは複数の多国籍企業を顧客に持っており、特定企業に偏った企業間関係を好まない傾向にある。これはリスクの分散という意味もあり、米国系の多国籍企業などでは地場サプライヤーに対し、当該企業との取引が全取引の20%を超えないように指導している例もある。

地場企業にとって彼ら自身が単独で新たに市場を開拓する形で海外市場に進出することは非常に難しい。リライアブルなサプライヤーになることによって多国籍企業に追随した多国籍化が可能になったのである。進出先は顧客である多国籍企業の立地によるが、前述のようにアセアン域内ではタイ、フィリピン、ベトナム、その他では中国が多い。

多国籍企業の本社にとって、他のアセアン諸国や中国で新規に子会社を設立する際、マレーシアのサプライヤーがこれにあわせて進出することのメリットは何であろうか。マレーシアでも観察されたように、多国籍企業は進出先の発展途上国において現地調達比率の向上や地場企業の育成を要請されることが多い。まず、マレーシア・サプライヤーの進出は基本的には進出国において新たな現地法人を設立することであり、これら企業からの調達は現地調達とみなされる。さらに、既にマレーシアにおいて納入実績があるため、彼らは多国籍企業からの価格、品質面での要求水準を満たしている。さらに、既に多国籍企業がマレーシアである程度企業の育成を行っているため、新たな育成という様々なコスト(時間、人の派遣)を必要としない。特に電機・電子産業では産業内の競争の激化によりこれらのコストを極力抑制する企業が増えている。

マレーシアのサプライヤーにとってもいくつかのメリットがあげられる。多国籍企業の本社戦略に基づく他国での新規の子会社設立は、これまでマレーシアで生産されていた製品の生産削減、すなわち彼らにとっての国内市場の縮小を意味する。そのため、海外進出はこれへの対応とみることができる。また、既にサプライヤーであったということは進出先でも既存の技術で対応できるケースがほとんどであり、かつ、顧客が存在するため、比較的リスクの少ない

海外進出といえる。

5. 理論的インプリケーション

これまで、マレーシアのケースについて分析を進めてきた。新たな現象として、多国籍企業に追随する地場サプライヤーが存在し、それを可能にした経営資源の移転がマレーシアにある多国籍企業の子会社から地場サプライヤーに対して行われたこともあわせて明らかになった。これらをもって、直ちに一般化をすることはできないが、ここではこれらの事例が発展途上国出身の製造業者の多国籍化を説明する際にどのようなインプリケーションを持つかについて考える。

図3はマレーシア・サプライヤーの海外進出を概念化したものである。先進国である本国から多国籍企業（X社）が第1受入国（マレーシア）に子会社（X'社）を設立する。これに伴い、本国で取引関係を持つY社も第1受入国に進出し（Y'社）、引き続き現地でも取引関係を維持する。X'社はその後、地場のサプライヤーZ社と取引を開始する。ただし、ここでは取引に基づく企

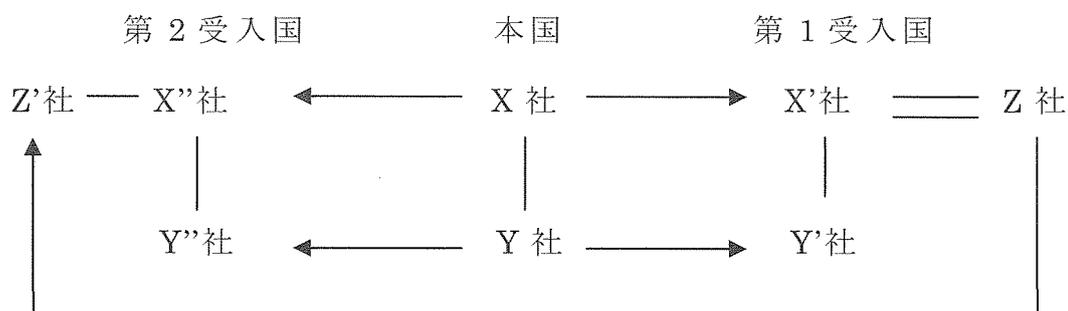


図3 地場サプライヤーの海外進出（概念図）

注：————→ は直接投資を表す。

———— は取引を表す。

==== は取引に基づく経営資源の移転を表す。

同一の文字は同一の多国籍企業を示し、'の数が多いほど、後から設立された子会社となる。

出所：筆者作成。

業間経営資源の移転、より具体的にはコスト・ベネフィットをある程度勘案したZ社への技術支援等も含まれると想定している。そしてX社からX'社へ十分な企業内の経営資源の移転が行われるために必要な時間を考慮する。すなわち、X社からX'社への企業内経営資源の移転と一定のタイムラグを持ったX'社からZ社への企業間の経営資源の移転という2段階経営資源移転である¹⁶⁾。

X'社とZ社との良好な関係が維持された場合、X社が第2受入国(中国など)に新規に子会社(X''社)を設立する際、X'社を通じたX社からの要請やZ社独自の判断により、Z社は第2受入国に子会社(Z'社)を設立する。その際、Z社は既にX'社にとってリライアブルなサプライヤーとなっているので、生産面の支援等は必要ではなく、Y''社と同様に取引を行う。

図3のような概念を理論的に考える場合のフレームワークとしてはフラッグシップ・モデル¹⁷⁾と疑似内部化が妥当であると思われる。フラッグシップ・モデルは巨大多国籍企業のフラッグシップとしての役割を強調する。ここでいうフラッグシップとは子会社やサプライヤーを含む関連する企業をコントロールする企業である。フラッグシップにより作られたネットワークは価値連鎖を不連続な機能に分け、それらを効率的に行える場所、必要な資源にアクセスできる場所、そして、市場に参入できる場所に配置するよう作用する。発展途上国企業が仮に多国籍企業のリライアブルなサプライヤーになることができれば、フラッグシップである多国籍企業のネットワークに参加することができる。換言すれば、ネットワークのメンバーになることは地場サプライヤーの多国籍化を助長する。

内部化理論¹⁸⁾は現在の多国籍企業や国際経営理論の主流である。内部化とは企業内に市場を作ることである。これらの市場は開かれたものでなく、子会

16) 経営資源の2段階移転モデルについては穴沢(2010)第2章を参照のこと。

17) フラッグシップ・モデルの詳細についてはRugman and D'Cruz(2000)を参照のこと。

18) 内部化理論についてはBuckley and Casson(1976)、ラグマン(1983)などを参照のこと。

社のみがアクセスできるものである。多国籍企業は市場を活用するよりも彼らの子会社によるネットワークを組織し、彼らをコントロールすることを好む。もし、地場サプライヤーが唯一のまたは排他的なサプライヤーになれたなら、多国籍企業の子会社に準ずる役割を果たすことが可能になるであろう。このように内部化の概念を拡張することが可能であれば、サプライヤーも子会社とほぼ同じ位置付けとなることが期待できるのであり、これは疑似内部化といえるものであろう。

6. 結 語

本論では発展途上国の製造業企業の多国籍化について、マレーシア企業の事例をもとに考察を加えた。まず、第1節では投資発展経路という概念を提示し、マレーシアが既に第3段階、すなわち地場企業が海外直接投資を拡大させる段階に入ったことを示した。第2節では、発展途上国製造業企業が直接投資を行う目的を貿易理論と多国籍企業論をもとに抽出し、さらに、より具体的なUNCTADによる4分類を提示した。

第3節では筆者のグループが行ったマレーシアでの調査をもとに、既に海外展開を行っている地場企業を海外進出目的により3つのグループに分類した。これらのうち、本論では比較的新たな事象である、第3のグループ、すなわち多国籍企業に追随するパターンに注目した。これに続き、第4節では、電機・電子産業における多国籍企業と地場サプライヤーの取引とこれによって生じる企業間の経営資源移転に言及した。さらには事例研究により、その実態をより詳細に考察した。また、追随型の海外進出が多国籍企業、地場企業双方に与えるメリットにも言及した。

第5節はマレーシア・サプライヤーの海外進出を概念化し、今後の理論化に向けた試論的な部分である。発展途上国のサプライヤーの海外進出の理論的な考察にはさらなる事例の積み上げが必要であり、今後の課題としたい。

参考文献

- 穴沢眞 (2010) 『発展途上国の工業化と多国籍企業－マレーシアにおけるリンケージの形成』 文眞堂。
- キンドルバーガー, C. P. (小沼敏監訳) (1970) 『国際化経済の論理』 ぺりかん社。
- 国連経済社会開発局多国籍企業・マネジメント部 (IBI 国際ビジネス研究センター訳) (1993) 『発展途上国の多国籍企業－本国経済へのインパクト』 国際書院。
- 小島清 (1989) 『海外直接投資のマクロ分析』 文眞堂。
- ハイマー, S. (宮崎義一編訳) (1979) 『多国籍企業論』 岩波書店。
- ラグマン, A. M. (江夏健一, 中島潤, 有沢孝義, 藤沢武史訳) (1983) 『多国籍企業と内部化理論』 ミネルヴァ書房。
- Buckley Peter and Mark Casson (1976), *The Future of the Multinational Enterprise*, Macmillan, London.
- Dunning John H. (1988), "The Eclectic Paradigm of International Production :A Re-statement and Some Possible Explanations", *Journal of International Business Studies*, Vol.19, Issue1, Spring.
- Lecraw, Donald T. (1977), "Direct Investment by Firms from Less-developed Countries", *Oxford Economic Papers*, Vol.29, No.3 (November).
- MITI (Ministry of International Trade and Industries, Malaysia) (2006), *Third Industrial Master Plan 2006-2020*, MITI, Kuala Lumpur.
- Narula Rajneesh (1996), *Multinational Investment and Economic Structure -Globalisation and Competitiveness*, Routledge, New York.
- Rugman Alan M, and Joseph R. D'Cruz (2000), *Multinationals as Flagship Firms-Regional Business Networks*, Oxford University Press, New York.
- UNCTAD (2006), *World Investment Report 2006- FDI from Developing and Transition Economies: Implication for Development*. United Nations, New York and Geneva.
- Vernon Raymond (1966) "International Investment and International Trade in the Product Cycle", *Quarterly Journal of Economics*, Vol.50, No.2.