

多国籍企業とグローバル生産システム

国際生産からグローバル生産へ：能力と不確実性からのアプローチ

九州大学大学院経済学研究院
石田修

日本国際経済学会第76回全国大会
日本大学経済学部
2017年10月22日(日曜日)



1. はじめに

1-1. 研究目的

- ◆ Dunning (1979) の提示した「国際生産」に対比して、組織間関係による生産システムを「グローバル生産システム」と定義し、その形成と実態を明らかにする
- ◆ 国際生産システムからグローバル生産システムへの変化
 - ①ガバナンスの視点からみると組織と国境を超えたネットワークの進展
 - ②生産構造の基盤とする制度からみると、ケインズ主義から新自由主義への制度変化
- ◆ ②の側面が①の変化を促したと考える、その上でネットワークの実態を提示する

1-2. 研究対象

- 環境変化によるMNCの資源活用変化と組織分解とGVCの機能・実態を分析
- ① フォーカル企業(Focal Firm)視点: IP(国際生産)システムからGP(グローバル生産)システムへの変化
 - 環境(制度)変化(に対する経営者の知覚)⇒不確実性に対応した資源管理と組織変化
 - FDI(所有)による有形資産管理⇒FDI資源の分解・再編による無形資産管理
 - 余剰資源活用の相補関係形成⇒知識生産・価値創造のための協調(collaboration)
 - 多角化による有形資産のシナジー⇒補完形成による資産活用のシナジー⇒知識創造シナジーへ
 - 組織内余剰資源(スラック)活用の変化
 - プロセスとプロダクト・イノベーション⇒ビジネス・モデルイノベーション
- ② GPシステムの俯瞰的視点: 組織・GVC・ネットワークの構造の提示
 - 価値創造・リスク・不確実性への対応
 - 協調による価値創造・知識生産関係の形成
 - 合意によるリスク分担とリスク負担階層構造形成
 - 持続的成長、アジリティ、同質化
 - 情報取引の信頼性を基盤とした組織間協調による知識創造と環境変化に対応できる幅広い情報入手による柔軟性
 - ネットワークにおける模倣的同質化とオープン化による競争的同質化

1. MNCの理論的アプローチの分類

(i) 市場調整(企業の異質性)からみたMNC

- 生産性格差を反映した異質性を対象
組織利潤最大化、効率化:結果視点
- 孤立した経済単位:市場個人主義
- 企業異質性⇒生産性格差
 - 国内生産<貿易<FDI<アウトソーシング
- ネットワーク⇒形態と経済性(複製効率性)
- 論理的歴史認識
 - 1970~80年代 企業同質
 - 90~2000年代 企業異質

(ii) 能力・制度からみたMNC

- 「企業の異質性」の生産性上位のFDI企業における組織の異質性を対象
- 組織の能力と存続:プロセス視点
- 関係性のなかでの単位:信頼関係性
- 組織異質性①⇒経営者の環境認識(知覚)の相違
- 組織異質性②⇒知識創造プロセスの相違
 - Penrose (1959) に依拠、RBVの組織間資源賦存差ではない。また、同じ生産性水準の組織間でも余剰資源のサービスの相違が現れる
 - Penrose(1995) のネットワーク視点を加味する
- ネットワーク⇒信頼関係でありGVC相補関係形成の基盤
- 制度的歴史認識
 - 1970~80年代 FDI資源の分解・再編
 - 90~2000年代 組織解体と資源活用の変容:GVCとの関わり(所有による資源配置(FDI)よりも、GVC形成を主導するか、それともそこへの参入を目的とするか)

資源と行動からみた2つのアプローチの相違

- 資源活用
 - (i) 資源賦存であり、現行GVCに完全雇用
 - (ii) 余剰資源を将来のGVCの知識生産プロセスで活用
- 行動=所得(効用)+利得(社会感覚)とすると
 - (i) 利得を排除する
 - (ii) 利得を相互信頼として受容し、知識生産の結果として創造価値は相互に配分競争をこなう

表 7-1 多国籍企業の進出決定要因の時代的な変遷

多国籍企業の進出決定要因	1970年代・1980年代 の多国籍企業活動 (主に同質的な企業を仮定)	1990年代・2000年代 の多国籍企業活動 (主に異質的な企業を仮定)
1. 被投資国の生産要素市場 (労働・天然資源等) 一賃金・教育水準 一地価・インフラ	被投資国の生産要素の質的・量的な比較優位を活かした原材料や中間財の調達(輸入・垂直的直接投資)	被投資国における、企業レベルの規模の経済性を活かした資源開発・輸出基地(資本集約的資源開発)(輸出基地型直接投資)
2. 被投資国の消費市場 (貿易財・非貿易財) 一所得水準・市場規模 一商慣行・法制度 一税制度・出資規制 一前方連関・後方連関	関税障壁等の回避のための現地生産(関税回避的・貿易摩擦回避的直接投資) 被投資国市場における価格支配力の拡大(投資国の比較優位部門の資本移動)(非製造業での水平的直接投資)	被投資国での規模の経済性に応じた、現地生産継続か、輸入による代替かの選択 被投資国における前方連関・後方連関の拡大 大規模・成長市場への投資の集中
3. 投資国-被投資国関係 一投資国の関税 一被投資国の関税 一輸送費用 一為替水準 一地政学的要因	水平的直接投資における貿易と直接投資の代替的關係(為替変動回避のための現地生産) 垂直的直接投資における貿易と直接投資の補完的關係(重力モデルとの対応)	集積の経済性(空間的クラスターの利用)による効率化 ネットワークの経済性(知識資本の複製)による効率化
4. 周辺国(広域経済圏) 一中心と外縁 一貿易自由度 一投資優遇制度	中継貿易拠点の利用 租税回避地(タックス・ヘイブン)の利用	被投資国からの調達 被投資国への供給 技術移転の費用に応じた空間的ネットワークの形成
5. 産業・企業特殊な要因 一生産性/品質・ノウハウ 一無形資産 一取引関係	資産所有・管理のメリットに応じた投資形態(グリーンフィールド投資、合併買収、アウトソーシング)	知識資本(企業特殊知識)の地理的配置 被投資国の人的資本の育成と活用

出所)伊藤由希子(2016)「多国籍企業の海外進出決定要因-生産性の差異はなぜ重要なのか」、木村福成, 松岡寛『国際経済学のフロンティア』, 東京大学出版会

2

表1 3つの分析視点: 研究領域と個人行動(左右の表の①②③は対応関係にある)

領域	現象	機能・構造	生成要因・変化	個人行動	資源・技術	原典
①貿易論	フラグメンテーション 企業の異質性	サンク・コストと単位費用or生産性の関係	第2のアンバンドリング サービス・リンク・コスト	①市場: 市場個人主義	資源賦存・技術所与、社会関係がない原子化された個人(制度はモデルに全く影響しない)	Hayek(1944)「個人こそが自己の目的の究極の審判者」p44、Hayek(1949)「政府は、...彼らが知っており、そして彼ら自身が決断するに当たって考慮に入れることができる原則を遵守させることにのみ限定されるべきである」p18
②企業論	垂直統合	取引費用・企業境界	金融化・株主価値最大化 (効率的市場仮説)	②企業組織 限定合理性と機会主義	賦存としての技術・技術所与(RBV) 雰囲気と討論が取引の満足度を高める Williamson(1976) p.372	原子化された個人による自己利益追求 Simon(1961)「意図としては合理的であるが、限定されてのみそうである」、 Williamson(1975)「自己の利益を悪がしこいやり方で追求すること」 「市場」に代え「権限」「権威」にしたがって資源配分:内部化による組織境界
③関係論	協力・協調・提携	信頼関係・埋め込み		③ネットワーク 社会関係	資源余剰(スラック)が存在 信頼・資源・知識は賦存・所与ではなく、プロセスのなかで形成・創造	・埋め込み」「信頼を生み出し不正行為を妨げる際の具体的な個人関係とそのような関係の構造」「企業間の社会関係」 Granovetter(1985) ・関係の中で学習する個人:知識とは「人間の関係性の中で作る資源」野中、遠山、平田(2010)

①②は環境変化や制度から個人を切り離し、市場メカニズムや組織のなかの経済単位の数量・価格・コストに焦点。

➢ 組織利潤最大化・満足化、効率化という結果視点

③は環境・制度(不確実性)との関わりが課題。環境(制度)変化への知覚・対応、組織内余剰資源の活用、リスク・不確実性への対応、が課題となる。また、組織間関係プロセスのなかでの情報取引の信頼性と価値創造における知識生産が焦点。

➢ 組織の能力と存在・存続というプロセス視点

Granovetter(1985): ①社会性を排除した過小社会化、②組織調整による過剰社会化、③は①②では排除された社会関係ネットワーク(制度・慣行に影響された社会的個人・企業を想定)。③の利点として信頼に基づく情報取引(p.490)について以下の理由: i) 安価である、ii) 自分自身の情報(過去の情報)信頼する、iii) 継続的であり将来の取引を妨げない、iv) 実際の経済関係は、信頼に期待し機会主義を控える社会の上で行われている。

*ゲーム理論における方法的個人主義(経済学の合理性・合理的選択)への疑問: Sugden(1990:p.89)「ゲーム理論は、究極的には慣習以上のものでない合理性という概念」に依拠。Basu(2011)集団における利他主義を提示し、方法的個人主義を批判。

・関係性の視点と余剰資源を関連させて社会関係(ネットワーク)を論じていることは、一般的ではない、報告者の考え方

3

表2 制度変化:「資源の束」・「経営者-労働」関係から「契約の束」・「経営者-株主」関係へ

	論者	論点	内容
経営者-労働関係 企業境界は明確	Penrose (1959)	・ 管理機構・資源の束 ・ 余剰(スラック)の累積的活用	- 企業家サービスの知覚により余剰資源を活用し、拡張方向性(成長)を決定 - 拡張プロセスの中で知識生産、知識蓄積 - リスク・不確実性を低下させるために経営者サービス活用
	Cyert & March (1963[1992])	・ 適応的制度としての企業 ・ スラック:不確実性低減バッファ	- 全知的合理性ではなく、適応的合理的システムであり、企業は経験から学習 - 組織スラックは不確実性を処理することに重要な役割
	Thompson (1967)	・ 依存関係とパワーは表裏一体 ・ スラック:不確実性の低減 制度的レベルの外部不確実性:一般不確実性とコンティンジェンシー	「組織の合理性は、クローズド・システムの論理に完全に適合するものではなく、オープンシステムの論理を必要としている」 「協同的な戦略下では、パワーの効果的獲得は、コミットメントの交換、当事者双方の潜在的な不確実性の減少に依存」
	野中・竹内 (1996)	・ 意図的カオスと冗長性	相互間形成の場の形成はマネジメントのうえでは必ずしも結果をもたず、冗長性を持たせる目的を優先
	Williamson (1975)	・ 内部化による取引費用の削減 ・ スラック支出:スタッフに対するインセンティブ	- サイモンの「限定された合理性」、機会主義、資産特殊性を仮定し、資産特殊性がある場合「連続的スポット契約」(市場取引)は費用が高い - 不確実性・複雑性の高い取引は費用が高い - 固定費を伴う取引で頻度が高い場合は市場の取引費用が高い - 満足・最大化とは利潤最大化と同じ視点(市場論の結果視点と調和的)
経営者-株主関係 企業境界は曖昧	Jensen & Meckling (1976) Jensen (2002)	「契約の束」としての企業 ・ スラック:非効率 ・ ストックオプションにより内側の経営者と組織外部の株主と一体化(株主価値最大化)	「契約の束」:スラック(余剰)の受取契約者としての株主を明確化 - スラックは不効率:たとえば、余剰資源は経営者に自己に都合のよい目的に利用されてしまうので、この可能性をなくすためにスラックはなくすべきであるとされる(Jensen, 1986) 「経営的決定」は企業内へ分散、そして、株主が取締役に委譲し、「支配的決定」の取締役へ集中 - キャッシュフロー管理により企業資源解体やアウトソーシングを促進

- マクロ経済的見れば:労働分配率の低下と富の所有格差の拡大
- 産業組織から見れば:金融部門:拡大・コングロメリット化、非金融部門:コングロメリット解体・ダウンサイジ
- 企業組織から見れば:組織の解体・企業境界の柔軟化(例えばBusinessWeek 1993, Feb 7)
- 報告では、制度効率性が進められ、それとともに不確実性・リスクが拡大(Beck:1986のRisikogesellschaft)、同時にリスクの制度化(Power 2007)が進行した。そのなかで、不確実性・リスクに対応する制度としてネットワーク・GVCが形成・進化した。
 - 「資源の束」から「契約の束」へ:1980年代の独占禁止法の緩和・M&Aブームにより「経営者-株主」関係をベースにした組織再編
 - ステークホルダーからシェアホルダー圧力によるガバナンス:「経営者-労働者」の絆の解体、資金スラックの株主への帰属
 - 所有による資源管理から外部資源の補完関係形成とそのガバナンス(ビジネス)モデル創出:イノベーション・リスク負担の階層構造
 - 余剰資源の特定分野への集中利用とスラック資金の特定人材への充当
 - シェアホルダーの目的と企業家目標の対立の解決・調和(?):googleのデュアル・クラス・ストック

4

2. フォーカル企業の視点

2-1. システム転換

- ◆ フォーカル企業からみたIP(国際生産)システムとGP(グローバル生産)システムの対比(表1)
 - 生産システム=「企業活動の機能・実態」+「それを支える政策・制度」
 - 生産システムの転換:政策変化と制度転換⇒FDI資源活用変化、組織解体、資源活用の変容

表3 国際生産(IP)とグローバル生産(GP)との対比

	IP: 国際生産(International Production) 1950年代-70年代	GP: グローバル生産 80年代(とりわけ90年代)～
編成	Dunning(1979):「MNCのFDIにより融資された生産」:折衷理論	コアへの投資集中と周辺業務のアウトソーシング:ネットワークの活用によるGVC形成
企業定義・ガバナンス	「資源の束」・ステイクホルダー価値重視	「契約の束」・株主価値重視
資源所有	FDI(所有)による資源配分	脱所有と組織間ガバナンス(ビジネス・モデル)構築
企業境界	「経営者-労働者」関係により明確	「経営者-株主」関係により曖昧
組織形態	M型組織による内部化:取引コスト削減のための組織内部調整:人事管理(雇用契約)重要	マトリックス型・フラット型・ネットワーク型組織:財務部門(キャッシュフロー管理)重要
環境	環境に対応した国際組織編成(コンティンジェンシー):Bartlett & Ghoshal (1989)	経営者の環境変化の知覚に対応した余剰資源活用:Penroseの成長論、ダイナミック・ケイパビリティ
成長	事業部の維持を前提、事業部レベルの成長	組織全体の再編による持続的成長
リスク	規模の経済性・内部化によるリスク削減 多角化による内部リスク分散	外部へのリスク分散によるリスク削減 分散リスクのネットワークによる統合管理
シナジー	多角化による物理的要素のシナジー効果:規模の経済・コスト削減	知識創造のリスク削減と知識創造のシナジーのためのネットワーク活用:知識創造
投資(米国企業)	需要に反応	利潤に反応(将来のキャッシュフロー重視)
価値活動	付加価値の拡大・創造(価値創造)	協調による付加価値創造とパワーによる付加価値獲得(価値獲得)
イノベーション	プロセスあるいはプロダクト・イノベーション	ビジネスモデル・イノベーション

5

2-2. 2つの側面

■ IPからGPへ: 3つのプロセス

- ◆ 1. FDI資源の分解 国際経済の構造変化の2局面(マクロ:MNCと途上国の関係:ダイアッド関係)
 - FDI資源のアンパッキング⇒資源活用リスク分担
 - 第1局面: ブレトンウッズ体制崩壊と金融自由化: FDIパッケージの資金と他の要素が分離
 - 第2局面: 累積債務問題の顕在化(1982年～) MNCと途上国企業の関係: FDIパッケージの多様な分解形態
- ◆ 2. 米国企業組織の変化(ミクロ・メゾ: MNCと途上国企業の関係: ネットワークの制度基盤形成)
 - 企業組織のアンバンドリング⇒資源所有・活用の変容
 - 米国における制度・政策変化(新自由主義・市場経済化)のなかでの金融活動の拡大とその影響: 株主価値最大化
 - 非金融業の金融化: 利潤に反応する投資、無形資産活用のための組織解体・変容
- ◆ 3. アジア(日本)企業のグローバル化とブランド(米国)企業による包摂(ネットワーク成立)
 - 米国発祥のEMS第1世代からアジアに定着したEMS第2世代へ: アジアの優遇策によるコスト削減のためのアジア進出、中国との関係優位性による台湾・中華系EMSの台頭
 - 電機電子産業: 部品サプライヤー、製造受託: 鴻海、アパレル: 利豊・AKH、靴: 宝成工業

■ 2つの側面: フォーカル企業の行動と環境変化(前者2つのプロセスに注目)

- ◆ 行動: MNCはFDIパッケージの「分解」から所有戦略「再編」(有形資産の売却・無形資産の所有)へ
 - 国際マクロの側面: 先進国市場の収縮、オイルダラーの還流によるMNCのFDIパッケージのアン・パッキング(分解)
 - 米国政策・制度変化の側面: 小さな政府(制度の効率化)と金融化による組織のアン・バンドリング(解体)
- ◆ 変化 ①「MNC-多国籍銀行-途上国」関係から「MNC-MNB-途上国企業」関係へ リスクシェア再編
②ガバナンス構造の変化、米国企業の資源所有と活用の変容
 - 対途上国へのシンジケートローン拡大と累積債務問題
 - 累積債務後は融資の新形態(ハイブリッド化)、金利から手数料へ、対民間銀行・企業への資金ファイナンス、
 - ⇒途上国の視点からは「東アジアの奇跡」の前後の期間
 - ⇒アジア諸国の外資政策の転換、コンテストベースの競争、輸出主導の経済成長
 - ⇒MNCの国際下請け生産 とりわけ日本と西ドイツ(ただし、ネットワークではなくダイアッドな関係)
 - ネットワークの基盤としての途上国の企業の成長にうおる不確実性・リスク分担
 - 米国企業の組織解体と資源活用の変容
 - ⇒GVC形成による相補的知識生産構造と付加価値配分の階層構造形成

6

2-3. FDI資源のアン・パッキング、リスク分担関係の形成・再編: 国際環境の2つの局面

- ◆ 2つの局面: MNC・多国籍銀行(MNB)・途上国との関係⇒資源活用リスク分担
 - 第1局面: ブレトンウッズ体制崩壊と金融自由化のなかで: FDI資源のアン・パッキング(分解)
 - 米MNCの国際生産システム確立
 - ユーロ市場の成長: 途上国のファイナンスは、エクイティ・ファイナンスからMNBのデッド・ファイナンスへ
 - ・ FDIの資金と他の資源との分離
 - FDI資源(技術、設備、経営ノウハウ、海外マーケティング)の活用
 - ・ 途上国市場確保のための交渉手段
 - MNC組織と途上国との経済発展生産要素の補完関係形成
 - ・ 投資の新形態: Oman(1984、1989)小島(1985)
 - ・ 資源採取産業と輸入代替型国内市場向産業で外国企業支配を排除
 - 第2局面: 累積債務問題の顕在化(1982年～) FDI資源のアン・パッキング(再編)
 - 途上国の外資政策を緩和・自由化
 - ・ 従来型FDIを呼び込む誘致競争: 「底辺への競争」(Stopford & Strange: 1991)
 - 地域的なシフト: UNCTC(1988: p.71)
 - ・ 新規参入MNCの活動: 米国からのFDIシェア減少、欧州・日本から増加
 - ・ 受入国のシェア変化: アフリカへのFDI割合微増、ラテンアメリカ減少、アジア地域増加
 - 製品成熟化・技術標準化のなかでのFDI資源利用の差別化
 - ・ MNCの技術・ノウハウ活用
 - MNCのリスク分散行動と途上国の成長戦略
 - ・ MNCの固定費リスク軽減と途上国自前の固定資本投資・所有
 - 途上国の開発戦略転換: 輸出指向的行動
 - ・ 途上国のバックワード・リンケージ形成と輸出促進
- 1960年代からのFDI行動の変化については[資料1]、FDI資源については[資料2]を参照

■ 途上国の成長・企業の自立化: 先進国MNCと途上国企業の関係形成

- ダイアッドな組織間関係: 組織間ネットワーク関係(ネットワーク、GVC)形成の起点

7

[資料1]: FDI資源の分解・再編の歴史と立論

- 60年代 ユーロ市場の拡大・活用を通じた米国MNCのヨーロッパへのFDI拡大
 - シュレパール(1968)『米国の挑戦』 Vernon(1966) プロダクトライフサイクル
- ①70年代: 米国MNCは所有(FDI)による国際生産拡大。
 - ②先進国MNCの相互浸透
 - Hymer(1976)
 - ③日本・西独の後発組は、途上国に対してFDI資源を分解(技術移転)し、下請け生産を促進
 - Oman(1984) Kirchbach(1983)
 - ④70年代後半: シンジケートローン: MNC・金融機関・投資受入国でのリスク分担。
ライセンス、国際下請け、ジョイントベンチャーなど投資の新形態。
アジアNIESのバーゲニング・パワー拡大、技術導入と海外販売により輸出指向的政策重視
 - Oman(1984)
- ①80年代: 累積債務問題顕在化と途上国外資政策緩和: 先進国MNCのリスク管理(FDI資源分解)
 - UNCTC(1988)、Oman(1989)、Stopford & Strange(1991)
 - ②先進国MNC組織間アライアンス拡大
 - Hagedoorn(1996) Penrose(1995)
 - ③プラザ合意後: 日本MNCは国際生産・国際下請生産促進
 - Halbach(1989)、Lim and Fong(1991)
 - ④FDIの相対資産効果・相対資金効果
 - Klein & Rosengren(1994)
 - ⑤グローバル化への適応(コンティンジェンシー)
 - Bartlett & Ghoshal(1989)
- ①90年代: ITC化による取引コストの低下、グローバル化のなかでのネットワーク関係促進
 - Doz, Santos, & Williamson(2001)、Forsgren, Holm & Johanson(2005)
 - ②米国での連続金融緩和: スティックホルダー価値から株主価値重視へ、企業組織解体促進
 - Lazonic & O'Sullivan(2000)
 - ③MNC資産のグローバル・オーケストレーション: 特殊資産・ケイパビリティ(資源の束)のポートフォリオ
 - Teece(2009)

8

[資料2]: FDI資源の分解・再編の歴史と立論

	国際生産 FDI資源パッケージ移転(内部化)	グローバル生産 FDI資源の分解・再編
有形資産	資本財・在庫管理の内部化	受け入れ国の所有、ジョイントベンチャー・プラントのターンキー、生産施設の売却・VMI
	中間財生産の内部化	中間財国際下請(アウトソーシング)
	最終財生産の内部化	完成財国際下請((アウトソーシング)
無形資産	技術・知識の内部化	ライセンスによる技術移転、GVCでの相互依存、ネットワークでの情報交換、GVC単位での価値創造・知識生産
	市場アクセス 販売 内部化	本国および第3国販売のためのFDI
	組織運営ノウハウ 内部化	フランチャイズ、ライセンス
金融資産	エクイティ・ファイナンスによるリスクテイクと全収益確保(エンクレイブ形成)	バランスシートの拡大と資本構成の変化 節税・知財管理によるタックヘイヴンへの利益蓄積、CCC指標ベースのサプライチェーン管理

2-4. 企業の金融化と組織・資源所有活動の再編: 組織・機能のアン・バンドリング

(1) 米国の制度転換と企業の金融化

◆ 論点整理

- キャッシュプール拡大による市場圧力 (80年代以降個人に対する機関投資家の持ち株比率増加)
 - パーリー＝ミーンズの株式分散 (株主支配消滅)・経営者支配確立という構造変容
- 金融活動の肥大化
 - 経済活動全体における金融部門の拡大: Krippner(2011)
- ガバナンスの変化 ステイク・ホルダー価値から株主価値重視へ
 - 80年代デッドファイによる乗取・敵対的買収、90年代ストックオプション: Holmstrom and Kaplan(2003)
 - 小口株主を機関投資家が組織化し、証券流動性による金融市場の統治: オルレアン(1999)翻訳(2001)
 - ダウンサイジング: Lazonick and O' Sullivan(2000)
 - 短期主義: Crotty(2005),
- 非金融業の企業行動の変化
 - 蓄積行動の変化: 投資と産出の減少、より高い利益 Stockhammer(2006)
 - オフショアリングにより利潤を高め、それを投資ではなく金融資産へ Milberg and Winkler(2009)
 - 企業は資本蓄積・生産的活動ではなく、収益最大化する資産の束 Crotty(2005)
 - 自社株買は、創造した価値以上の価値をもたらす、不公平な所得や富の分配をもたらした Lazonick(2010)
 - 企業のバランスシートの変化: 金融資産の拡大、しかし、固定投資を阻害するものではない Davis(2016)
- 世界経済における2つの成長モデルの併存
 - 信用主導型消費成長国(米国)と輸出主導成長国(アジア諸国) Stockhammer(2009)

■ 企業の金融化: 株式価値が経営者行動・資源活用への影響を高める

- 経営者が付加価値生産のためにリスクを負う投資行動を弱め、需要よりも利潤に反応した行動をとる
 - 製造業がバランスシートを拡大させる (Davis:2016): 負債増加と固定資本投資との関連性がなくなる
 - 金融資産投資の拡大とGWC(Global Wealth Chains)形成
- 単体事業組織の解体・事業形態の標準化(投資銘柄化)と柔軟化(合理性の境界の柔軟化)
- 無形資産(知識)の活用重視、有形資産(固定費)の削減
- 雇用の削減とフレキシブル化(バウンダーリーレス・キャリア)

10

(2) 企業の金融化と経営者と組織: フォーカル企業の視点

◆ 企業機能

- ① 生産管理, 販売管理, 労務管理, 人事管理: サプライチェーン・マネージメント(ルーティーン維持・効率化、リスク低減)
- ② R&D、成長戦略(企業家精神): (イノベーション・知識創造・成長の方向性)
- ③ 財務管理, キャッシュマネージメント(資金効率運用、企業価値最大化)

■ 変化: ①②③の機能のパワー・バランス(表2)

- 1950年代と1960年代は中間管理層が急増し、M型組織における事業部制の管理; Jacoby(2004)
 - フォーディズム: 分配関係を安定化させ、中流階級の購買力を増加。需要拡大と企業成長の好循環形成の基盤
- 人事部門(ルーティーン維持と労働者のリスク保護)と財務部門(収益向上)の対立拡大
 - 企業の熟練保護から「企業固有の熟練への依存を最小限にする理念にたった産業設計」への転換
- ウォール・ストリート(WS) 圧力: 財務管理と企業家精神(イノベーション)との対立
 - リスクを負う投資行動を弱め、需要よりも利潤に反応、自社株買いによる株主還元

(3) 金融化によるMNCの再編: 「資源の束」解体・FDI重要度相対的低下・「ルールの束」確立

■ 企業組織の変化: 株主圧力と短期指向経営

- 組織社会(Drucker)・経営者資本主義(Chandler)から資金運用者資本主義(Minsky)へ移行
 - 経営者・株主関係形成: 株価連動型報酬・ストックオプション導入
 - ・ NYS では年間株式回転率70年代20%から83～87年70%、2002年100%を超える: Crotty(2005)
- 内部統制をリスク管理(可視化・アカウンタビリティ)として組織再構築 Power(2007)
- 金融市場からの「非難」にさらされることから企業家精神(アニマル・スピリッツ)の変質
- 「資源の束」管理から資源の選別・アウトソーシング・外部資源相補関係形成
 - ダウンサイジング: 研究開発自前主義衰退とベンチャー企業買収促進
 - 米国内リージョナルネットワーク再生による補完・協調関係: Saxenian(1990)によるシリコンバレーの評価
 - MNCの内部製造資源売却によるFDIの分解加速・再編
 - ・ 米国型EMSによる製造子会社買収と米国型EMSのアジア・シフト(補助金や人件費の圧縮)
 - ・ アジア型EMSの成長: 米国内リージョナルネットワーク解体とグローバルでの再構築
- 短期指向収益に適応したシステム構築: 価値創造から価値獲得へ (Wal-Mart とApple などのビジネス・モデル)
 - Wal-Mart: GPO(2005), Petrovic & Hamilton (2006)、アップル: Lazonick, Mazzucato & Tulum(2013)
- 慣行・信頼に依拠した「ルールの束」としてのビジネスモデルの確立・覇権形成
 - 「暗黙的ルール」と「形式的ルール」Kogut & Zander(1996)、Dyer & Nobeoka(2000)
- GWC形成・タックスヘイブンの活用: 組織変革(企業内技術手数料取引の振り替え操作)[図1,表3]
 - オフショア金融機関とのGWC(Global Wealth Chains)強化

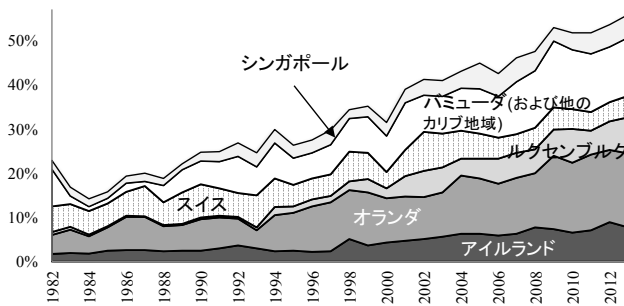
11

表2 組織部門の役割と戦略の変化(企業家機能・人事管理と財務管理部門との力関係の変化のなかで)

部門	機能	対象資産	資源活用	戦略変化	イノベーション
管理戦略 生産管理 購買管理	経営者機能: 学習による効率化	有形資産/ 人材・資材	ルーティン管理 リスク管理	垂直統合・内部化からアウトソーシング 生産管理・人事管理組織の解体縮小	PCI⇒BMI
成長戦略 研究開発	企業家機能: 余剰資源の活用の 方向性決定 経営者機能:不確実 性の低減	無形資産	余剰資源活用による 成長模索・知識生産	組織内管理から組織内と組織外との知 識結合の模索・管理	PDI⇒BMI
財務戦略	キャッシュフロー管理	金融資産	資本管理	内部資本市場から外部資本市場(投資 銀行との密接な関係による資産管理)	BMI (GWC形成)

PCI: process innovation PDI: product innovation BMI: business model innovation

図1 海外で発生した米国企業利潤の
タックス・ヘイブンの割合



出所 Zucman(2013) のデータ(<http://gabriel-zucman.eu>)より作成

表3 米国企業で50億ドル以上を海外に保有する企業
(単位10億ドル)

企業	総キャッシュ	海外キャッシュ	海外キャッシュの割合
Apple	110.2	74	67%
Microsoft	59.5	50	84%
General Electric	83.7	>41.9	>50%
Cisco	46.7	41.7	89%
Google	49.3	25.7	48%
Oracle	29.7	25.1	84%
Johnson & Johnson	24.5	24.5	100%
Pfizer	24.0	~19.2	~80%
Amgen	19.4	16.6	82%
Qualcomm	26.6	16.5	62%
Coca-Cola	15.8	>13.9	>88%
Dell	13.9	~11.8	~85%
Merck	19.5	>9.2	>47.2%
Medtronic	8.9	8.3	93%
Hewlett-Packard	8.1	~8.1	~100%
eBay	8.0	7	88%
Wal-Mart	6.6	5.6	85%

出所 GPO(2013a) p165 より

12

まとめ FDI資源の分解(国際マクロ経済構造)と組織・資源再編(ネットワーク形成)

■ FDI資源の分解(企業と国の関係レベル)⇒FDI資源のアンパッキング

□ FDIの基準モデル「資源の束」の全体的管理

- Dunning(1979) 国際生産(international production)

□ FDIの資源パッケージの分解:MNCと途上国と資源補完とリスク分担

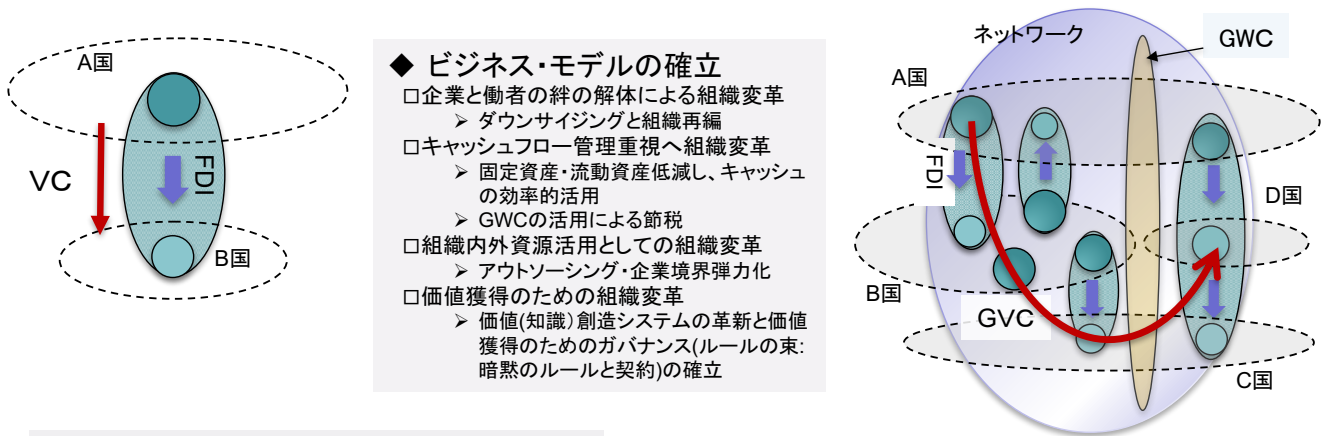
- 所有を伴わない「投資の新形態」Oman(1984) 小島(1985)
- FDI資源分解: 国際金融市場(ユーロ市場)の形成・金融自由化による影響
 - ・ エクイティ・ファイナンスから多国籍銀行によるデッド・ファイナンス
 - ・ 資金資源とその他の資源の分離
- 投資リスク分散: 累積債務問題による戦略転換「適応的制度としての企業」

■ 企業資源パッケージ再編: 補完関係、価値創造と価値獲得リスク分散と不確実性回避 契約と束としての企業(企業間関係レベル)⇒組織・資源のアンバンドリング

- 米国金融化(多角化ディスカウント)による境界の弾力化・変化:コングロメリット解体・資源の分解
- 企業単位資源、事業単位資源、タスク単位資源へとコア資源の細分化
 - ・ 「資源の束」:垂直統合による総資源管理の終焉とコア資源管理に集中
 - ・ 「契約の束」:株主価値最大化に寄与する固定資産売却・外部諸資源活用
 - ・ 「ルール束」:ビジネスモデルの構築によるリスク分散・不確実性回避
 - ・ リスク・不確実性の分散化・原子化と負担格差
- 企業組織の脱垂直化(製造拠点の売却・所有放棄)
- 企業組織間補完関係「ケイパビリティに基づく企業」Richardson(1972)
- 財務管理に資源配分、バランスシートの拡大、株主価値最大化「契約の束としての企業」Jensen & Meckling (1976): Jensen (2002)

■ グローバル生産システム

- 政策・制度基盤の変化に対応した動き「適応的制度としての企業」Cyert & March(1963)
- 制度的レベルの2つの外部の不確実性:一般不確実性とコンティンジェンシーThompson (1967)
- 組織間パワーの関係形成(Pfeffer and Salancik,1978)
- タックス・ヘイブンを包摂するグローバル・バリュー・チェーン



政策変化・制度転換

新自由主義政策(制度効率性)によるリスクの個人化、企業化(変動相場制、金利自由化、金融自由化、オフショア市場、年金の個人勘定化、ERM)が進行した。不確実性・リスクに対応するための制度としてネットワーク・GVC(Global Value Chain)が離床・進化した。結果として、資源管理・知識生産の「場」での階層構造が形成された。

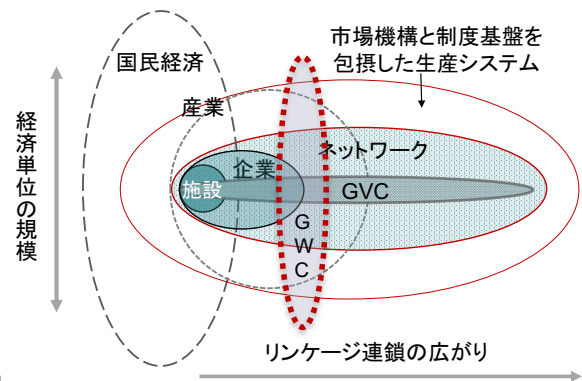
14

3 GPシステム

3-1. 組織・GVC・GWC・ネットワーク・市場

◆ 調整単位: 企業組織・GVC・GWC・ネットワーク・市場

- GVC: 特定製品生産に関する組織間関係
 - 事前固定価格の下での数量調整関係
 - 資源補完関係
 - 不確実性・リスク分担関係
- 余剰資源活用の重要性: 将来のGVC形成に必要
 - 余剰資源活用による協調的知識創造プロセス
 - 次世代製品開発の組織間知識創造シナジー・価値創造
 - 価値獲得力の階層構造形成
- ネットワーク: GVCのライフサイクル支える基盤
 - GVC形成に必要な情報交換の場
 - 知識創造・付加価値創造を支える情報基盤
- GVC: ネットワークの特殊形態
 - 相対的にGVCは「強い紐帯」、ネットワークは「弱い紐帯」
 - 企業間情報ネットワーク(弱い紐帯)から知識生産コラボレーション(強い紐帯)まで多様な形態が存在
- GWC(global wealth chains): オフショア市場に収益を滞留させるためのネットワーク
 - Zucman(2013) 家計所有のオフショア資産を考慮するとユーロ地域は債務国ではなくは債権国へ。米国の債務額も軽減されると試算。国際収支上でのグローバル・インバランスよりも、国内の富のインバランスと財政問題の方が重要だと主張。



調整単位	調整様式	主要単位	交換様式	関係	知識・情報	価格機構
企業組織	FDI・垂直的統合	施設・事業部	組織内交換	所有	暗黙知蓄積	振替価格
生産連鎖	GVC 付加価値連鎖	特殊資源をもった補完 関係企業	関係的交換 社会的交換	協力・協調・ 連携	知識創造シナジー	固定価格
情報取引連鎖	ネットワーク	企業・個人	社会的交換	評判・信頼	情報共有	オークション伸 縮価格
契約(ダイアッド)	市場	企業・個人	離散的 市場交換	契約	情報の非対称性 と不確実性	

注. 調整と価格の定義については、Goldberg(1976,1977)やMacneil(1978)、協力・協調・連携はSpaackman et al.(1998)、知識・情報についてNonaka(1994)やKogut & Zander(1992)、「暗黙知」に関してはM・ポランニの概念を評価したNelson & Winter(1982)を参照のこと。

15

◆ GVC(ネットワーク)におけるフロー、ストック、プロセス

- フロー: 財・サービス生産にともなう付加価値と資金、そして、財・サービス生産を支援する情報
- ストック: 有形資産の売却とアウトソーシング、無形資産(知識)蓄積・エコシステム形成・ライセンシング
- プロセス: 知識創造プロセス: 余剰資源のサービス(活用)により創造(資源賦存でない≠RBVの問題)
 - 余剰資源活用の「場」の形成: 知識創造の時空間プロセス展開
 - 現行生産GVC(すでに開発された形式知)と併走した次世代・次々世代GVC 形成による知識創造プロセス

◆ GVC(ネットワーク)における数量(表①)と情報・知識(表②)の対比

- GVCを形成するそれぞれの組織間の競争状態の相違がGVCの階層構造を規定する1つの要因
 - 異なる競争状況にある組織間関係(ダイアッド)の集合としてのGVC・ネットワーク
- GVC:「事前数量調整交渉時に価格固定」+「ネットワーク・オークションによるBtoBの変動価格」
- 価格交渉力とコスト圧縮によるマークアップ上昇: 買い手主導とエコシステム確立による優位生・パワーの発動
- ビジネスモデル: モジュール化、オープン化などによりサプライヤー数増加環境を整備し、交渉力向上
 - Intelのビジネスモデル
- オープン・イノベーション: 弱い紐帯のネットワークを活用、次世代のGVC構成の企業による知識創造プロセス

GVC・ネットワークでは、売り手(発信)と買い手(利用)は異なるプロセスや部門・領域で活動している

表① 数量		買い手		
		独占	寡占	多数
売り手	独占	相互交渉 バイラテラル・オークション	売り手主導	売り手主導 フォワード・オークション
	寡占	買い手主導	相互交渉 バイラテラル・オークション	売り手主導
	多数	買い手主導 リバース・オークション	買い手主導	市相互交渉 市場

表② 情報・知識		利用		
		独占	寡占	多数
発信	独占	ヘテラルキー	強い紐帯のネットワーク 長期的関係	デファクトスタンダード エコシステム確立
	寡占	弱い紐帯のネットワーク オープンイノベーションによる知識創造プロセス		
	多数	* スモールワールド以外はスケール・フリー		スモール・ワールド

16

3-2. 不確実性とGVC::組織内紐帯の解体とリスクの個人化

◆ 「契約の束(エイジェンシー理論)」における個人: リスクの個人化

- 労働者の役割の変化: 経営者-労働者の絆の解体(人事管理機能の変容)
 - 物的生産工程の単純化・標準化(モジュール化など)による企業固有熟練の依存低下
 - 知識生産労働編成の変化: 垂直統合の企業内知識生産から、オープン化による組織外の知識活用(メタナショナル)
- 個人(家計)の金融化: 証券市場の高配当・株高指向とリスクの個人化
- 年金資金の動向は[資料4]
 - 401Kの導入: 年金の個人勘定化 国内製造基盤の解体、海外アウトソーシングの起点
 - ・ 1980年代から非正規雇用拡大(労働の流動化)、労働移動制約緩和
 - ・ 企業の年金運用リスクの個人への転化 Hocker(2006)
 - ・ 年金式プールの形成: ERISA 法や 401(k) プランを始めとする一連の制度改革にて分散投資が可能
 - ・ 受給者の年金運用に対するマインドが自己責任投資にシフトし、リスクマネーの供給が促進
 - 医療、教育、住宅など金融ローンの拡大: 家計が金融市場に大きく関わる
 - ・ 「ケインズ主義の民営化」(Crouch; 2009): 国家の債務ではなく家計の負債による消費拡大

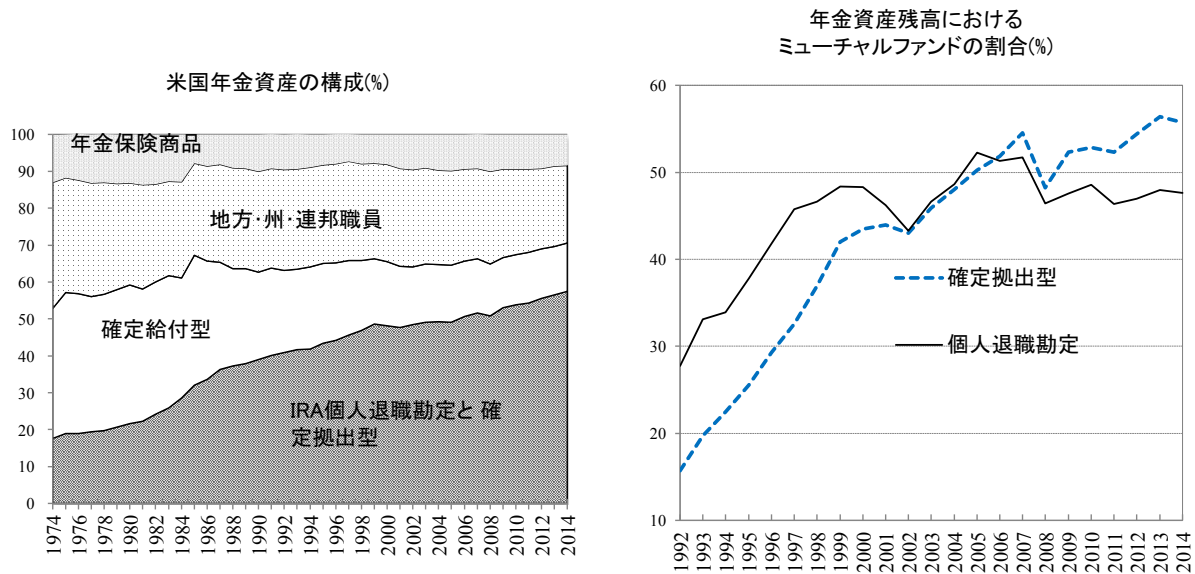
■ 不確実性・市場リスクへの対応: 信頼・慣行をベースとしたネットワーク活用

- 市場と契約(組織)の限界1: 市場化のなかでの個人主義と機会主義の調整不可能性
 - Schumpeter (1943[1994])「(法的)対等な契約当事者による自由契約のネットワークにだけ依存し、誰もが(短期的)功利主義的目的によるだけ導かれる社会システムは機能しない」 p.423
 - Arrow (1974)「信頼は社会システムの重要な潤滑剤である」 p.23
 - Denzau & North (1994)「市場経済は、信頼が存在しうよう一連の共有された価値観の存在に基づいている。起業家の道徳性は市場経済の決定的な無形資産であり、それがなければ取引費用は大きく上昇する」p.2
- 市場制度の推進(金融化)の中での「経営者-労働者」関係解体と社会関係ネットワークの「離床」と活用
- 関係のネットワーク: 「親密な関係が、行動をより予測可能なものにする」Granovetter(1985)
 - Beck (1994,p.14)「個人化とは、産業社会の確実性が崩壊していること、そして、確実性を欠いた中で、自己と他者に新たな確実性を発見し創造することを意味する」⇒ 社会的ネットワークへの関わりを強制する
 - Basu(2011)内集団における利他性: 個人や組織が自己の属する集団の利益のために多少の損失を引き受ける覚悟がある

注)不確実性とリスク: 不確実性が組織の中や個人の中に取り込まれ、管理されるようになるとリスクとして認識される。リスク社会というコンセプトはBeck(1986)のRisikogesellschaftが起点になる。そして、リスク転嫁社会とはHacker(2006)のThe Great Risk Shiftのアイデアであり、リスク管理社会(リスクの制度化)とはPower(2007)のOrganized Uncertaintyにアイデアの原点がある。

[資料4] キャッシュ圧力の形成

- ①レーガン政権:ACRS(加速減価償却制度) ICT(投資税額控除) が企業のキャッシュフローを拡大させるが生産的投資よりもM&Aに向かう
- ②401(k)制度:年金基金のミューチャルフンドへの流入によるキャッシュ圧力の拡大



出所 www.ici.org

注:1974年Employee Retirement Income Security Actにより創設されたIRA(個人退職勘定:Individual Retirement Account)は、個人が金融機関等に開設した積立勘定に拠出する個人年金制度。当初の目的は、企業年金制度がない企業の従業員に対し、税制優遇措置により貯蓄を奨励することであった。その後の改正で、現在、70.5歳未満の全勤労者及び自営業者が、基本的IRAを利用できる。基本的IRAでは、401(k)プランと同様に、拠出額は課税所得から控除され、運用収益も給付時まで課税を繰り延べることができる。

18

3-3.リスク社会と組織:リスクの制度化と不確実性の管理

(1)リスク管理の制度化

- ◆ 不確実性を管理・組織化し、リスクとして対応することが、政府、企業、個人に対する社会的要求
 - 一方では政策により規制緩和・制度効率化などで市場取引コスト(関税・輸送通信費)が低下したが、他方でネットワークへの参入・ポジション維持のための不確実性およびリスク管理が大きくなっている
 - 「リスクの個人化」+「不確実性管理の組織化」=リスクの制度化
 - ケインズ主義の「民営化」:政府による財政出動ではなく、家計の負債による消費拡大
 - 債券市場による「小さな政府」の財政管理
 - リスクの個人化による管理
 - 年金資金運用の自己責任化:雇用流動化による「社会の安定」
 - ローンによる持ち家政策推進: 財政出動に依存しない ownership society
 - 金融政策主導による資本市場による調整機能 ⇐ 効率的市場仮説
 - 金融市場におけるポートフォリオ戦略を立てるための情報の明確な基準確立の必要性
 - ・ 組織の透明化・アカウンタビリティ
 - ・ 非金融業コングロマリット解体による投資分類確立(標準化による投資銘柄化)
 - 金融機関の一方での機能分解と他方でのコングロマリット化(非製造業と異なり市場効率的であるため)
 - 外部資本市場による企業ガバナンス
 - 内部資本市場の非効率性:リスク管理のために内部統制を外部に明確化
 - 不確実性の管理・組織化:リスク管理(ERM)がガバナンスになる(Power: 2007)
 - ガバナンスにリスク管理が重要な機能として組み込まれ、それにより組織が再編
 - 市場によるリスク管理]評価がさらなる組織透明性と組織再編・資源活用再編を制度化する
 - 社会的評判の制度化: 政府ではなく第三機関による評価システム化
 - 企業の社会的責任 (ISO 26000)
 - 環境へ配慮 (ISO14001)
 - グローバル化による各経済単位の相互依存⇔自己決定権の縮小・放棄
 - 対立、競争ではなく協調・協力という「関係の束」の制度とその管理が重要となる: 強調の中でのリスク管理
 - 市場メカニズム・組織では管理できない新たなシステム: それぞれの経済単位のネットワークやNPOの出現

19

(2) 不確実性と組織

- ◆ 組織にとっての不確実性: Thompson (1967) 「イノベーションと環境」
 - 契約と市場の限界: 組織内での知識生産の不確実性があり、情報と知識の交換の必要性 (知識シナジー)
 - ハイエク (オーストリア学派) は市場は既存知識の発見の場であり、均衡の場ではない
 - ・ しかし、発見に注目するものの組織外の知識創造・知識構築は対象としない
 - オーストリア学派が対象としない知識創造の場として、ネットワーク (GVC) がある
 - ・ 市場で交換されない情報の多くがネットワークで入手でき、相補関係形成により知識生産・価値創造が行われる
 - リスク管理制度の下での市場リスク (環境)
 - 金利変動、為替変動、株価変動: 金融市場のボラティリティ
 - 需要の不安定性
 - 株式価値最大化 (短期指向と長期目的の相克)
 - 単位投資規模の拡大
 - モジュール化・コモディティ化による価格競争激化、
 - 技術ライフサイクルの短縮化 (Agarwal & Gort : 2001)
 - イノベーション投資の巨額化 (National Science Board : 2000)
 - 破壊的イノベーション (Bower & Christensen: 1995)、
 - 不確実性バッファとして組織スラック (Cyert & March 1963) 縮小: ダウンサイジング・集約化・専門化・株主還元
 - 将来への成長の長期的視点低下による不確実性: 資本市場からの監視による余剰資源活用領域の制約
- 不確実性の組織化: リスク管理としての GVC
 - 多角化組織解体 (市場によるコングロマリット・ディスカウント) と脱垂直化: 資本市場の評価に見合う事業単位
 - 企業の多面的な資源活用決定権縮小、フルセットによる自立的生産能力の縮小
 - 企業特殊優位にある資源の管理・開発に集中: 「ケイパビリティに基づく企業」 Richardson (1972)
 - 経営者・労働者関係解体とアウトソーシングによるリスクの外部委託 (労働管理・固定費管理)
 - リスク・シェアリング (リスクの外部化) としての GVC 形成
 - 協調による資源補完関係形成、そして知識創造プロセスと表裏一体
- フォーカル企業によるビジネス・モデル (「ルール of the 束」活用) 形成の 2 面性
 - ① 価値獲得最大化と価値獲得階層 (例 スマイルングカーブ)
 - ② リスクの外部転嫁とリスク分担の階層構造 (例 VMI)

20

(3) ネットワーク形成: 持続的成長とアジリティの基盤、同質化作用

- グローバル・バリューチェーンの形成・再編基盤
 - 企業家の外的環境の知覚能力による内部余剰資源活用の方向性決定
 - 信頼のある情報交換の場の形成
 - 経営者サービスによるスキャンニング能力向上
 - スキャンニング精度向上の情報収集の場
 - スキャンニング資源の確保による不確実性低減
 - 市場では入手不可能な情報共有や市場では得られない知識の発見と相互関係による知識創造シナジーが可能
 - 資源の重要性と代替的資源の利用可能性から組織間パワーの関係形成の場 (Pfeffer and Salancik, 1978)
 - 関係形成のリスク・コストを低減させるための信頼・評判の活用
 - 各組織の適応の相互関係: 適応的合理性のシステム (Cyert & March, 1992) の再構築
 - 組織間リスクコミュニケーションによる対応
- 環境変化に対応したアジリティ確保の基盤
 - 組織の評価は市場での支配力・価格競争力だけでは決定されない
 - 競争という対立構造ではなく、GVC での協調能力やガバナンス能力、ネットワークにおける信頼、ネットワークにおける主導力・存在感で決定される
 - 自己組織の拡張・成長のための余剰資源活用と他組織への協調・責任とが同時に成立することが、知識シナジーを生み、組織グループの拡張とアジリティの鍵をにぎる
 - 弱い紐帯のネットワーク活用による組織の知識活用・創造能力を高めることが可能となる
 - 新たな知識創造機構としてのネットワーク・GVC の活用 Granovetter (1974)、Hansen (1999)
- ネットワークにおける同質化によるコスト圧縮圧力 (同質化と異質化の併存)
⇒ RBV 的知識ストックよりも知識生産プロセスの「場」の階層が重要である
[一方で、ネットワークでもモジュール化 (同質化) された場でのイノベーションでは、過度な競争、コスト圧縮の環境を作り出す。他方で、ネットワークにおけるエコシステムを構築プロセスの「場」でのイノベーションは価値獲得能力を向上させる。後者は、少数あるいはオンリーワンの異質性 (ガバナンス力) を作り出す]
 - 競争的同質化: 製造部門の子会社売却と製造のアウトソーシング、ビジネスサービスのアウトソーシング
 - 不確実性の中での同一産業での模倣的同質化: 米国型 EMS の模倣によるコスト圧縮のアジア型 EMS
 - 異なる産業での模倣的同質化: 衣料・靴・電気・電子の GVC 形成
 - イノベーションの階層構造と組織間・国民経済間の階層関係の対応

21

(4) グローバル化・リスク社会化の圧力とイノベーションの階層化

- ◆ IP時代(垂直的統合): 有形資産と無形資産が一体となって資産保有・蓄積
 - プロセス・イノベーション、プロダクト・イノベーションを組織内部で推進し、デファクト・スタンダードの確立
- ◆ GP時代(多角化・コングロマリット・ディスカウント): 垂直統合解体
 - 有形資産削減でキャッシュフローを高める 一方で、研究開発・マーケティングに特化でROA・ROE上昇
 - 研究開発投資拡大・ライフサイクルの短縮化、コモディティ化のなかでの差別化、
 - 競争環境の変化のなかでの内部知識創造の限界: メタナショナル
 - 資源の所有の変容: プライマリー・ビジネス・モデルというルールの上の確立を求める競争
 - 米企業: 企業内部の資源の活用方法の変化: 技術革新の能力向上から外部資源活用のための管理知識構築
 - ・ リスク管理のためのビジネスモデルの創造: ルールの上の設定
 - ルールを効果的に運用するための技術手法の開発: グローバルに分散した組織間関係としてのGVC構築
 - リスク分散・不確実性の削減: 生産プロセスにおける雇用契約と物理的行程資産管理の外注化
 - ・ 取引コストの視点から見れば、知識生産では人間の限定合理性と機会主義を保持し、製造プロセスなどその他の不確実性・リスク要因を解体し外部へ委託・転化する
 - 管理知識構築(ビジネスモデル)の革新により、知識創造能力のあるGVCの構築競争
 - 金融指向により資金スラックを拡大(価値獲得と金融資産運用で流動性確保): アップルの膨大な流動性
- ◆ イノベーションの階層構造
 - ビジネス・モデル、プロダクト・イノベーション、プロセス・イノベーション
 - 企業家により余剰資源をいかなるイノベーションに向けるかが異なる
 - 日本はプロセスやプロダクトイノベーション、科学技術振興政策を重視
 - 米国の金融市場のガバナンスはビジネスモデル・イノベーションを評価する
 - Corrado, Hulten & Sichel(2009)、内閣府(2011)、Corrado, Haskel, Jona-Lasinio & Iommi (2012) 米国は無形資産への投資が高い
 - 消費者情報を取り込み同時にCCCを高めるエコシステム(ビジネスモデル)確立: 情報管理知識の確立
- FDIはGVCのなかでは一つの資源管理手法にすぎない
- GVCではBMIによる「ルールの上」の支配力が重要

4. むすび 今後の変化をどう捉えるか

- ◆ 短期的収益と結びついた収益部門への投資と企業家的精神が投影されたコア部門への投資との乖離
 - 前者の本質: 物的資産ではなく、無形資産管理と金融資産管理: 監査・管理可能性の追求[資料5]
 - 後者の本質: 付加価値生産、多く付加価値を創造する能力の探求: 企業家精神の追求
 - ネットワークを活用したGVCの形成の2面性
 - ・ リスク管理のための管理知識の構築: ビジネスモデルの構築による価値獲得
 - ・ 相互協調による次世代の製品ののための知識創造: 企業家精神追求の組織分担
 - GVC間の競争優位性を維持するための両者のバランスはいかにあるべきか
 - ・ Apple社の開発研究拠点の日本への設置: 知識補完関係の強化
- ◆ 金融市場への抵抗: googleのデュアル・クラス・ストック
 - 創業時「株主=創業者」⇒ベンチャー・キャピタル資金流入時
 - 「株主=創業者+投資家+従業員」⇒上場「株主=一般投資家」
 - 10:1の差がある2種の株式(デュアル・クラス・ストック)
 - しかし、自動運転部門分社化(2016年10/27日経)、Waymo事業会社設立(2016/12/14日経): 撤退の布石?
 - ・ 2015年ラリー・ペイジの自動運転とロボット事業の採算性が問題化(2016/6/1 日経)
 - ・ 2~3年で技術者の退職・2016年8月最高技術責任者クリス・アームソン退職(2016/8/6 日経)
 - ・ 開発責任者として採算性重視のジョン・クララフチック就任(2016/10/27日経)
- ◆ 「資源の上」としての企業の復興?
 - 金融市場からの企業戦略への圧力を排除・長期的戦略のための資源活用可能か?
 - ケインズの「企業家の精神の均衡」が維持されるか
 - アニマルスピリッツによるリスク・不確実性を覚悟し積極的投資を行うか?
 - シュムペーターの主張のように銀行(金融機関)は企業家イノベーションにファイナンスするか?
 - 長期的投資と不確実性・リスクの伴うプロダクト・イノベーションは促進されるか?
- ◆ 制度の収斂化は起こるか
 - ビジネスモデルの収斂化、製品レベルではなくGVC間の比較優位は持続するのか
 - 製造基盤であるアジア地域の諸国はGVCでの協調的知識創造プロセスで、形式知を所得し、さらに暗黙知創造の主導権を確立できるか
 - アジア地域の諸国はビジネスモデルを構築し、リスク管理知識の優位性を獲得できるか