

競争優位と国際経営立地の課題

徳丸義也

I はじめに

我が国企業の海外事業活動基本調査（2016）によれば、有効回答6,766社が保有する現地法人は25,233社（内製造業11,080社、非製造業14,153社）にのぼり、地域別ではアジアが66.7%、北米13.0%。欧州11.7%の順で分布している。アジアではとりわけ中国（31.3%）やASEAN 4 各国¹に（17.8%）に集中している。また、中小企業海外事業活動実態調査（2017）によれば、輸出も含めて海外展開する中小企業の割合は全体の43.9%、そのうち直接投資実施企業が31.2%（全体の13.7%）である。中小企業の直接投資実施企業の全体に占める割合は小さいものの、海外拠点数の増加傾向が続いている。

このように企業による海外展開は大企業とともに多くの中小企業にもみられ、アジアを中心として特定の国や地域に集中する傾向にある。1985年のプラザ合意以降、大企業による海外生産拡大への対応と現地の安価な労働力確保を目的としてきた中小企業の海外展開であったが、現地の市場開拓を目的とした進出が増えるなど、その状況は大きく変化してきている。国内産業の空洞化と

1 ASEAN 4 各国とはマレーシア、タイ、インドネシア、フィリピンである。

しても懸念されてきたが、2011年に「中小企業海外展開支援大綱」を取りまとめるなど政府は積極的な支援の方向に転換しつつある。

中小企業の海外展開については様々な角度からの研究が進められてきた。こうした研究の現状と課題について丹下(2015)は、①海外展開プロセス、②現地拠点の機能、③海外進出形態、④日本国内への影響、⑤国際経営論との関係の5つの視点で分類し整理している。中小企業の海外直接投資の効果について藤井(2013)は、市場獲得やコスト削減の効果、既往取引先への対応、生産要素の確保など、海外事業のみならず国内事業の競争力も向上させると指摘する。中小企業の海外展開による国内事業への波及プロセスを明らかにする研究や、直接投資が企業の国内事業に与える良い影響についての財務データを用いた研究にも関心がよせられている(中小企業庁, 2014)。国際経営研究の立場から久保田(2007)は、生産機能の国際的配置を経営資源の移転として、拠点間の配置、調整、全体の最適化について中小企業の事例から検討した。しかし、競争優位を確保するための戦略との関係において経営資源の配置と調整の考察には至っていない。

ところで、中小企業の海外展開の効果や課題を問うとき、進出国あるいは本国である国内の競争環境とのかかわりを抜きに考えることはできない。進出国の競争環境にかかわりをもちながら、販売市場や原材料・部品の調達、人的資源を含めた経営資源の、企業内あるいは企業間での国境をまたぐ移転と調整が行われる。いかなる立地戦略のもとに、本拠地である本国との関係において、どの国のどの地域に展開するかという観点での研究が求められているといえる。

本稿では、国際経営や多国籍企業に関する先行研究をふまえ、とりわけ競争優位の観点から経営立地研究の展開を試みる。そのうえで、本拠地である本国と海外拠点の2国間の国際経営をモデルに、経営資源の配置と調整による競争優位の分析の枠組みを試案として提示する。国際経営研究に経営立地論の視角を組込み、競争環境を軸に海外拠点での立地適応戦略と国境をまたぐ経営資源の移転と調整の課題を検討する。事例研究を通じて進出国の競争環境の違いを比較検討しながら国際経営立地の課題を明らかにしていく。

II 国際経営と経営立地研究

1 国際経営と多国籍企業

国際経営とは、生産、販売、調達、研究開発あるいはサービス提供などの経営活動の、一部あるいはその多くが国境をこえて海外で行われるか、国境をまたいで行われる経営のことである(吉原, 2010)。国際経営活動には輸出や海外生産、技術供与などがある。

企業が海外で事業活動を行う場合、海外子会社(現地法人)を設置し外国の国籍をもつことから多国籍企業と呼ばれる。どのような種類の経営活動を海外に展開するのか、さらには世界のどこに立地するのが国際経営戦略として問われてくる。同時に経済、政治、文化にわたって本国と異なる現地の経営環境に適応すること、そのための国と企業の関係の調整が重要になる。

間接投資が資金投資に対する利子率の地理的格差によって引き起される資本移動の現象であるのに対して直接投資は、貨幣資本以外の資本、技術やノウハウなど各種の経営資源の移動をとめない、投資先において実際の経営に携わることである。経営資源の利用においては国ごとの相対的な収益性によって影響をうけながら事業収益をあげることを目的としている。

ダニング(1979・1988)は海外直接投資と海外生産に関するさまざまな考え方を総合するフレームワークを提唱した。自らのアプローチを折衷的としつつ、所有特殊的優位を有していること、市場取引を迂回して内部化する誘因が存在すること、立地特殊的優位が立地によって得られることの3点をあげた。この3変数は相互に関連しており、相互作用を繰り返す中で国際的生産が行われるとしている。

投資を行う企業が地元企業に対して有する優位性は規模や市場支配力にかかわらず、生産や販売、組織一般に関する技術やノウハウもその源泉である。また、内部化は不完全な市場取引に対して不確実性を減少するために組織を選択するものであり、とりわけ海外において研究開発など知的所有権の保全が大きな要因となる。立地上の優位性は、その地点でしか利用できない市場や資源、

政治的条件や文化的・言語的類縁性等である。

直接投資における重要な要素を統合するダニングのモデルは、有益な概念構造を示している。「所有」と「内部化」の2点の変数が企業の内部関係における要因を意味しているのに対して、3点目の「立地」は企業の外部関係を説明したものであり、それらを同時に扱うことが折衷的ともとれる。しかし、海外拠点の立地を企業の内部関係と外部関係の相互関係において説明しようとする試みは、経営立地研究の視角にも通じるものであり、国際経営立地の重要な課題を示唆しているといえる。

多国籍企業の立地行動に関する研究は、企業内空間的分業型と市場圏分割型の論理に集約される（鈴木ほか、2005）。ヴァーノン（1960）は、アメリカ企業の生産拠点がその他の先進国から発展途上国へと展開すること、アメリカからの輸出が発展途上国からの輸入へと貿易構造が変化することをプロダクトサイクルによって説明した。集積の外部経済を必要とする新製品の生産と低賃金労働による成熟製品や標準化製品の生産といった、先進国と発展途上国の間での製品別の企業内空間的分業の論理でもある。ヘライナー（1981）は、アメリカの多国籍企業が組立などの労働集約的な工程を発展途上国に配置した結果、企業内貿易という形での発展途上国の輸出が拡大することを指摘した。工程間の企業内空間的分業の論理である。

ハイマー（1972）はアメリカとヨーロッパの先進国間での直接投資の相互浸透的な立地が、寡占産業における市場シェアの獲得競争によって引き起こされることを説明した。ポーター（1986）は企業の立地を価値連鎖の配置としてとらえ、活動をどのように配置するか、どのように調整するかを集中と分散のバランスにおいてグローバル戦略を説明した。主要市場に合わせた活動を分散的に配置し各市場への近接性や各市場に特有のニーズに対応する立地行動である。先進国間の相互浸透による市場圏分割型の論理である。

2 競争優位と経営立地論の展開

この節では経営立地論の視角からポーターの競争戦略論を検討する。企業の立地する経営位置は、製品の加工・販売、原材料の調達、必要労働力の確保、

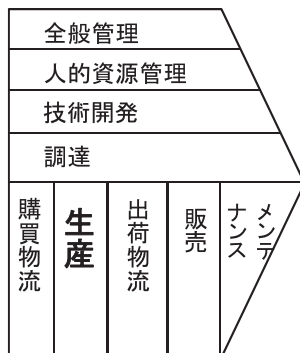
関連する業務などの費用と収益にかかわる経営判断の対象である。それらの位置的条件を、原材料指向や市場地指向、労働地指向など、経営の対外的関係として検討してきたのがウェーバーにはじまる工業立地論であった。企業の本社をはじめ組織・機能の立地選択や立地移動の実態やその論理の解明に貢献してきた。

経営立地研究では、内外の経営環境の変化に対して、現在の経営位置を前提にしつつ、経営内部を構成する諸条件を再編することで対応する論理を、立地適応として研究の課題に加えている²。低賃金労働を利用して労働集約的な生産工程を行ってきた生産拠点を、所得の上昇や市場規模の拡大といった経営環境の変化に適応して、技術・資本集約的な工程の生産に変更することなどである。工程間の企業内空間的分業は立地移動ではなく、立地適応によって調整され再編される。

ところで経営内部を構成する諸条件には立地単位に配置された機能が含まれる。ポーター（1986・1988）は企業活動を価値連鎖に分解し、この活動をどこに「配置」するのかという観点から立地を取り扱った。価値連鎖は主活動としての購買物流、生産、出荷物流、販売・マーケティング、メンテナンス活動等に分類される。これらは全般管理や人的資源管理、研究・技術開発、調達活動などの支援活動によって支えられる(図1)。立地単位には多様な機能の組み合わせが考えられる。内外の経営環境の変化に対応しうる、価値連鎖活動を通じた経営内部の多様は適応可能性を概念化したといえる。

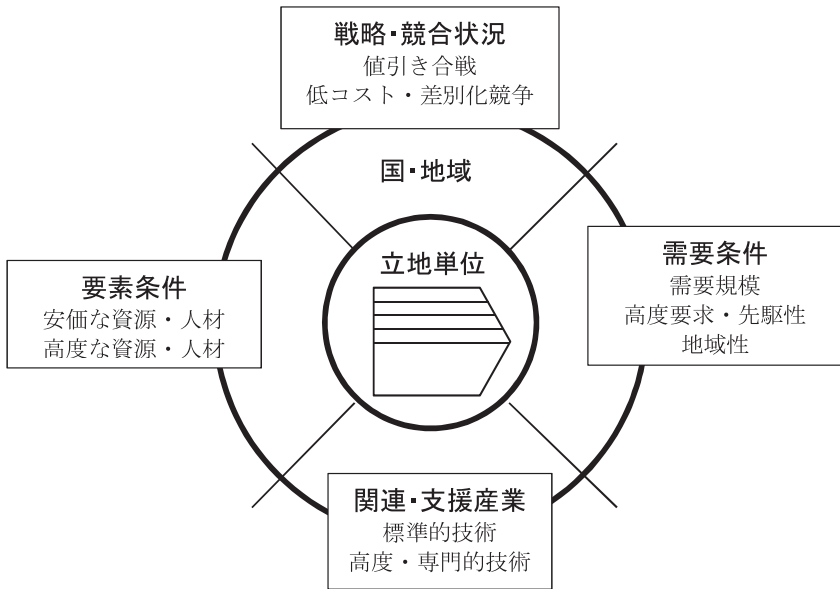
経営外部の諸条件についてポーターは、立地がもたらす競争優位をダイヤモンドの4つの競

図1 価値連鎖



2 徳丸（2016）は、産業集積や産業クラスターなどの立地環境が個別経営の立地適応に果たす役割について考察した。

図2 企業の競争環境



争要因から考察している。すなわち需要条件、要素条件、関連・支援産業、そして戦略・競合の状況である(図2)。需要条件は、特殊な製品への要求水準の高い先駆的な顧客の存在がイノベーションや生産性の向上を刺激する。関連・支援産業では高度・専門的技術による部品や機械、サービスを提供する有能な供給業者や関連業者が知識の移転やイノベーションを加速させる。要素条件は経営資源が安く入手できることを比較優位とし、品質の高い「専門的」な経営資源を競争優位の潜在的要因であるとした。戦略・競合の状況では値引き合戦などの価格をめぐる競争よりもイノベーションや改革へのプレッシャーを高める環境が競争優位であるとした。

従来の経営立地研究が、企業の経営位置と、費用と収益からなる経営判断の対象としてきたことに対して、ポーターは、知識やイノベーションにかかわる

経営判断の対象としてとらえなおしたといえる。経営内部の価値連鎖活動に対応する経営外部の競争要因との相互の適応可能性が競争優位の課題である。

3 グローバルな活動の「配置」と「調整」の課題

ポーター（1986）は、企業の価値連鎖の「配置」とともに、分散した活動を一つのネットワークとして「調整」することがグローバル戦略の特徴であるとす。グローバル競争の一般的なフレームワークとして、価値連鎖の集中的配置と分散的配置によるメリットとデメリットを検討し、活動の調整による競争優位について説明した。分散した活動の調整は原材料や為替レートなどの比較優位の変化に対応できること。分散した活動で習得した知識を各国間で共有し活用していくことなどである。これは国境を越えたハードや知識などのソフトを含めたな経営資源の移転と調整が、立地移動ではなく経営内部の適応可能性によって実現することでの競争優位である。

経営資源の国際移転と調整に関して曹（1993）は、多国籍企業の競争優位や経済的効率性のみを重視して、あたかも本国本社の戦略や組織化原理が何ら抵抗なしに現地子会社に浸透できると想定することには限界があると指摘する。受入国側の論理が考慮されていないためである。生産設備や部品・素材などのハードウェアは簡単に国境を越えられるものの、コード化しにくいノウハウや生産システムなどソフトの領域が広がるほど経営資源の移転と定着に時間と労力が必要となる。現地子会社による受入国の環境への適応の課題を明らかにしている。

国際経営のこうした活動の配置と調整には、企業間の系列や下請といったネットワークが介在することも考えられる。ディッケン（1992）は、多国籍企業の立地を組織内及び組織間関係の経済システムとしてとらえ、生産連鎖³の調整と規制、生産連鎖の地理的配列の2つの側面から分析する。企業は資産の所

3 生産連鎖とは取引面でつながった諸機能のまとまり。機能の段階ごとに、財やサービスの生産プロセスに対して価値が付加される。ポーターの価値連鎖が企業内の価値活動であるのに対して企業間での価値活動を定義した。

有とともに企業間の取引や提携、系列や下請けを通じてグローバルなネットワークによる生産連鎖を調整する。国家は政治的、社会的、文化的側面から生産連鎖を規制する。一方、生産連鎖の地理的配列は、各構成要素がどこに立地するのか、地理的な集中と分散の可能性がある。生産連鎖の地理的な配列による価値活動、企業内の調整とともに企業間の調整による価値活動といった観点から多国籍企業の立地をとらえている。

ディッケンは、生産連鎖による経済活動が局地化された地理的クラスターすなわち集積を形成する強い傾向があるとしたうえで、取引可能な相互依存性と取引できない相互依存性の2つの集積メリットをあげる。前者は企業群が地理的に近接することで必要な取引コストが低下することに起因する。後者は社会・文化的基盤と知識やイノベーションの増進を促す集積の要因である。国境を越えた企業内・企業間の調整や知識などの経営資源の移動において地理的クラスターの役割を強調したといえる。

Ⅲ 競争優位と国際経営立地の課題

1 重層的な競争環境の分析枠組み

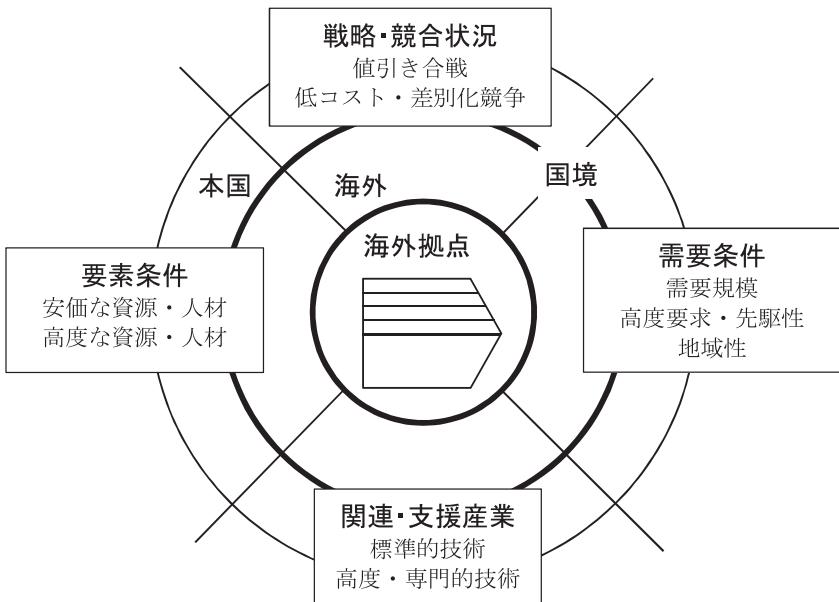
本稿は、本拠地である本国と海外拠点の2国間の国際経営をモデルに、経営資源の配置と調整による競争優位の分析の枠組みを提示する。ダイヤモンドの競争環境を軸に海外拠点への価値連鎖の配置とそれぞれの競争要因との相互関係を検討する。さらに、海外拠点への価値連鎖の配置と本国との調整を重層的な競争環境のもとで描きだすことにより国際経営における課題を抽出しようとするものである。

まず海外生産拠点の立地単位は、保有される生産機能と関連する価値連鎖の配置で表わすことができる(図1)。そのため多様な機能の組み合わせが考えられる。労働集約的生産工程の場合には人的資源管理や調達配置され、低賃金労働や低コストの原材料調達の活動が主要な役割をはたす。また、資本・技術集約的生産工程への生産拠点の再編には、人的資源管理や調達は高度人材や高

度・専門技術へと活動内容が変化し、製品や生産プロセスの設計・開発という技術開発の支援活動が関連する。

海外拠点の立地環境はダイヤモンドによる4つの競争要因であらわされる。比較優位に関係する要素と競争優位の源泉とされる要素に識別される（図2）。さらに、その外側に本国の競争環境を加えて「海外拠点の重層的競争環境」を描いている。海外拠点の活動には現地の競争環境とともに、本国の競争環境にかかわる調整の課題が関係すると考えるからである（図3）。

図3 海外拠点の重層的競争環境



直接投資は進出先国の状況を熟知した現地企業との競争劣位を克服する本国での所有特殊の優位の移転である。国際経営はさらに、経営資源の配置によってもたらされる競争優位と活動の調整によってもたらされる競争優位を課題とする。概念図は海外拠点に焦点をあてこの2つの課題を検討することを目的とした枠組みである。

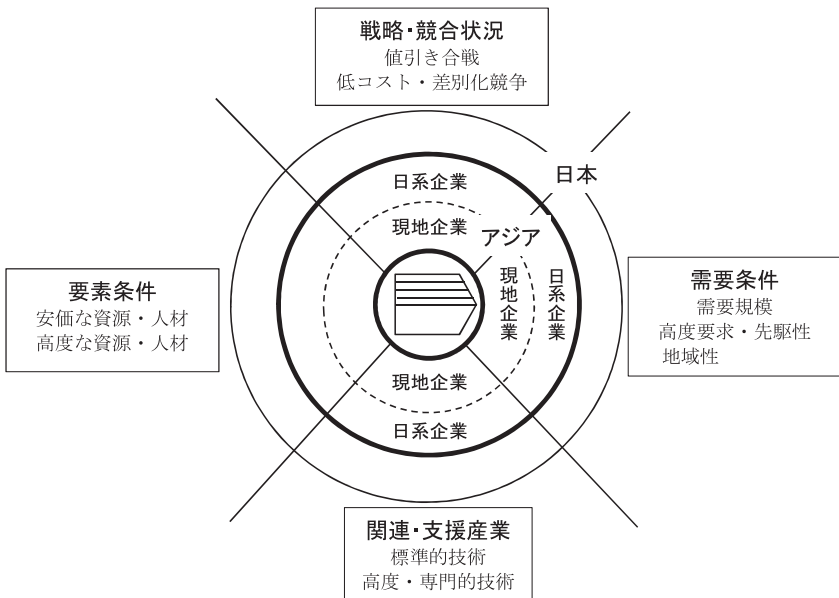
中央部の太線は国境である。グローバル化が資本や情報などの経営資源の移

動を加速させるにもかかわらず、国際経営においての国の役割はむしろ大きくなってきている。国家は政治的、社会的、文化的側面から生産連鎖を規制する。直接投資により取引を内部化することは、国境を隔てた市場取引における不確実性を縮減する役割が含まれている。

一方、わが国の企業による海外展開はアジアを中心として特定の国や地域に集中する傾向がみられる。「日本企業の海外拠点の重層的競争環境」には競争要因としての現地日系企業の集積を考慮する必要がある。海外拠点にかかわる競争条件の要素として現地企業と区分して表している（図4）。

多国籍企業の立地は連携や系列、供給業者を通じたグローバルな対外関係のネットワークに埋め込まれており、生産連鎖の調整には企業内と企業間の調整をとまなう。文化的、社会的、制度的に異なる国の競争環境において、日本的な生産・供給システムの経営資源の移転と調整にこうした集積がかかわると考えるからである。

図4 日本企業の海外拠点の重層的競争環境



2 国際経営立地の課題—中国とベトナムの事例から

大阪府産業経済リサーチセンターは中国とベトナムを対象地域として、海外拠点を持つ日系製造業の現状と課題についてのアンケート調査をおこない、中国23社、ベトナム19社から回答を得た⁴。調査内容は、「工場の保有機能」をはじめ「販売先の国と企業」「原材料・部品の調達方針」「役員、研究者・技術者の状況」そして「最も脅威を感じる競合企業」について、3年前、現在、3年後見通しの時系列で現状と見通しを明らかにしている。「工場の保有機能」を価値連鎖の配置として、「現状と見通し」を競争環境の競争要因にかかわる立地適応戦略としてとらえ、「日本企業の海外拠点の重層的競争環境」の枠組みのもとで検討をくわえていく。

(1)中国における日系製造業の場合

海外生産拠点の保有機能

最初に「工場の保有機能」について検討する。製品別では3年前には普及品の生産工場が88%、高級品の生産工場が12%であったが、現在は普及品が72%、高級品が28%、3年後には普及品が62%に減少し、高級品が38%へと増大する見通しである（図5）。また、「営業販売の企画・実践機能」を加えた工場は3年前には24%であったが、現在57%、3年後は65%に増大する見通しである（図6）。

こうした価値連鎖の主活動を支えるのが支援活動の配置である。「生産技術の開発、改良」を配置する工場は3年前には21%であったが、現在39%、3年後は65%に増加する見通しである（図7）。同様に「既存品の現地向け仕様変更・再設計」を配置する工場は3年前24%、現在43%、3年後52%となっている（図8）。また、「原材料・部品調達先、外注先の選定」を配置する企業は3

4 「国内中小製造業とアジアの日系製造業との関係構築に向けて」と題する報告書をまとめた。調査企業の主な業種は、基礎素材型が多く続いて加工組立型、生活関連その他型の順である。親企業の資本金規模では3億円以下の中小規模の企業の海外拠点が全体の2割強占めている。営業利益では黒字企業が過半数を超えており、売上高の傾向は8割以上が拡大傾向にあると回答している。

図5

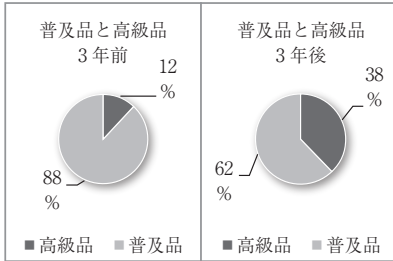


図6

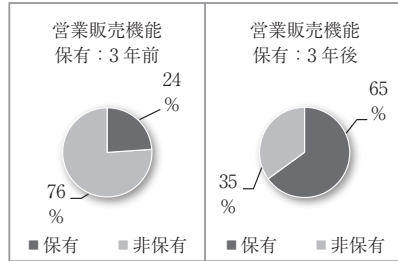


図7

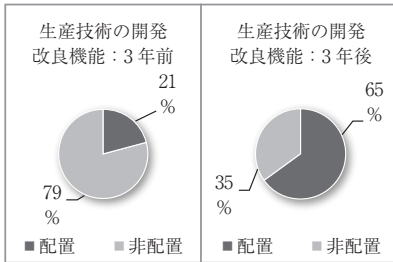


図8

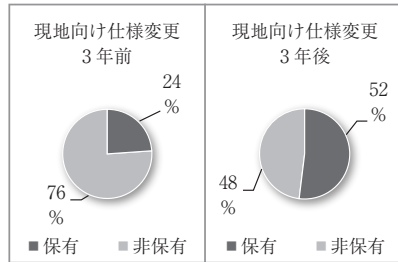


図9

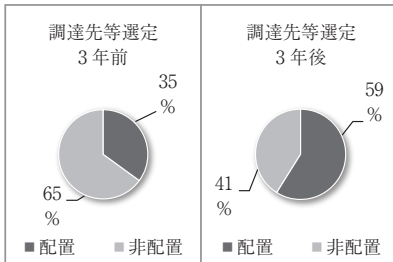
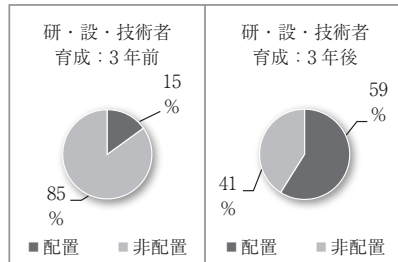


図10



年前には35%であったが、現在61%、3年後も59%の見通しである(図9)。人的資源管理については「研究者・設計者・技術者の育成」を配置する工場は3年前の15%から現在の35%、3年後は59%に増加する見通しである(図10)。

工場の保有機能は普及品から高級品生産へのシフトにあわせて、営業販売機能の拡充や支援活動の価値連鎖の配置が急速に進みつつある。日本国内で蓄積

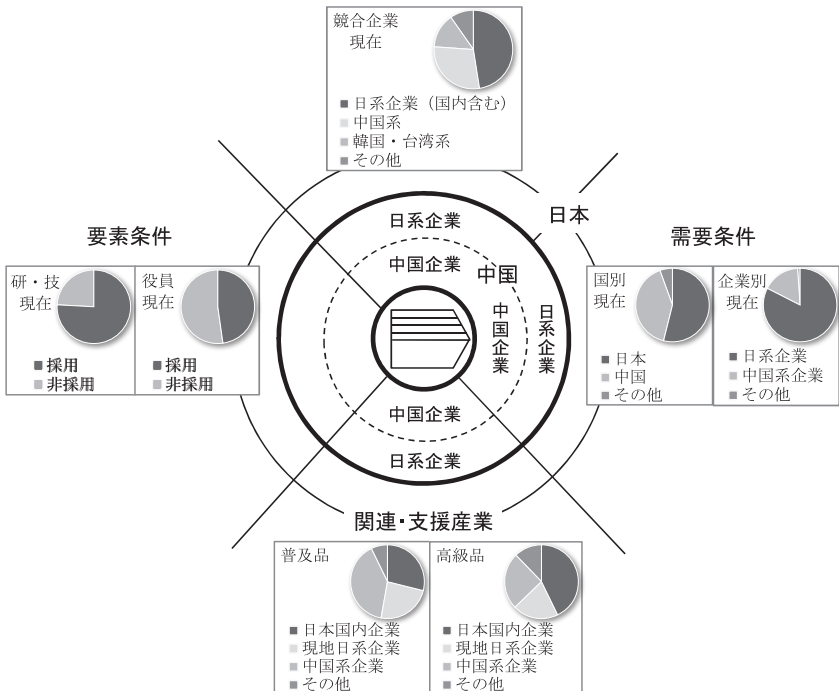
してきた競争優位のある経営資源の国際移転のプロセスであるともいえる。同時に、競争環境のそれぞれの競争要因との相互関係、立地適応戦略とのかかわりで考えていく必要がある。以降、ダイヤモンドの競争環境を軸にそれぞれ調査結果を基に検討を進めることとする。

海外生産拠点の立地適応戦略

海外拠点の「現状と見通し」についての調査結果をダイヤモンドの競争要因に対応させてみてみよう。「販売先の国と企業」を「需要条件」に、「原材料・部品の調達方針」を「関連・支援産業」に、「役員、研究者・技術者の状況」を「要素条件」に、「最も脅威を感じる競合企業」を「戦略・競合状況」に対応させてみる。前者は立地適応の戦略であり、後者はそれに対応する競争要因である。「日

図11

戦略・競合状況



本企業の海外拠点の重層的競争環境」に重ね合わせて、調査結果の現在の概要を表示した（図11）。調査結果の説明および詳細図表と参照していただきたい。

最初に需要条件に対応する「販売先の国と企業」について検討する。調査では日系製造業の国別売上高割合の、3年前、現在、3年後の見通しについての平均値を出している。中国の日系製造業では3年前は日本の割合が60%、中国が37%であったが、現在は日本が54%、中国が41%、3年後は日本が43%、中国が49%の見通しとなっている（図12）。中国での売上割合が増加して日本と逆転している。これらを企業別売上高割合で見た場合、3年前は日系企業と中国系企業の割合が81%と17%、現在は83%と17%であるが、3年後は日系企業が72%、中国系企業が23%の見通しである（図13）。

日系製造業の「販売先の国と企業」の推移からは、日系企業や中国系企業との取引拡大や顧客開拓による中国経済の成長を取り込む需要規模の拡大がうかがわれる。国別売上高における日本の割合は日本への輸出であり、日本と中国の需要条件の変化に対応して両国間で市場戦略の調整が行われてきた。また、これには親会社やグループ間での製品や半製品の企業内貿易が含まれているとも考えられ、製品間、工程間の企業内国際的分業による調整が行われていると思われる。両国の需要条件や競争環境の違いあるいは変化に対して柔軟に調整することができる、国際経営における競争優位であるといえよう。

すでにみたように工場の保有機能には、「生産技術の開発、改良」や「既存品の現地向け仕様変更・再設計」が配置され、「営業販売の企画・実践機能」が強化されてきた。普及品から高級品にシフトする中国での市場深耕、現地ニーズ

図12

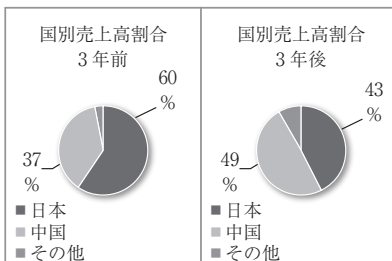
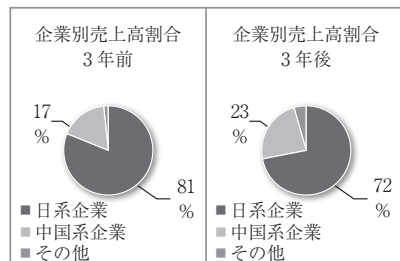


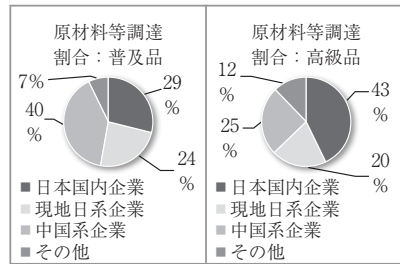
図13



の変化への適応戦略がうかがえる。現地日系企業との生産連鎖がそれを支えているとみることもできる。要求水準の高い地域特有のニーズに対応することでイノベーションを継続する、日系製造業の競争優位の活動であるといえよう。

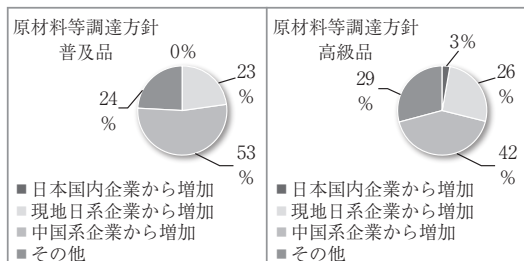
次に関連・支援産業の競争条件への対応として「原材料・部品の調達方針」の調査結果をみってみる。まず普及品と高級品に分けた原材料・部品の調達割合の平均値が得られている。現在、中国の日系製造業は普及品を日本国内企業から29%、現地日系企業から24%、中国系企業から40%調達している。他方高級品は日本国内企業から43%、現地日系企業から20%、中国系企業から25%調達している(図14)。今後3年間の調達方針では、普及品の調達を増加させる割合は、日本国内企業からは0%、現地日系企業から26%、中国系企業から53%となっている。他方高級品は日本国内企業から3%、現地日系企業から26%、中国系企業から42%と拡大する傾向である(図15)。

図14



調達方針に関連して「アジア系企業から調達した際の問題点」と「日本企業(日系企業含む)から調達する理由」についても回答を得ている。アジア系企業では、「納期の遅れや納期変更が多い」「調達品の耐久性が悪い」「図面やノウハウなどの情報漏洩」「指示通りの生産ができない」「新技術や新素材への対応ができない」などの問題点が指摘されている。日本企業からの調達理由では、「高い品質が求められるため」「高い精度が求められるため」「耐久性が求められるため」などがあげられている。

図15



日系製造業にとっての「原材料・部品の調達」は、

日本国内企業からの輸入調達、現地日系企業と中国系企業からの現地調達など、多様な選択肢をもっている。国境をまたぐ企業間の柔軟な調整が行われているようだ。

中国企業からの現地調達を最も重視する今後の調達方針と、工場の保有機能に配置拡充された「原材料・部品調達先、外注先の選定」とのかかわりを考えてみる。原材料・部品における高級品の調達が増えるほど専門性が要求され、経営資源としてのノウハウやシステムの要素が高まる。社会的、文化的な違いからもアジア系企業からの現地調達に際しては、企業間の調整は困難をとまなうであろう。専門性や現地への適応といったより高いレベルの経営資源の移転と調整が求められているのではないか。現地の競争条件が国境をまたぐ企業内の調整の課題を高次に押し上げていると考えられる。

その意味では日本国内企業からの輸入調達から現地調達、さらに中国系企業からの調達へのシフトの過程において現地日系企業の存在は大きい。現地日系企業や中国系企業によるクラスターの形成が、現地の企業間の調整の困難性を軽減する好ましい環境を生み出しているといえないか。中国における関連・支援産業の競争要因が高度化・専門化するプロセスのひとつでもあろう。

次に要素条件に対応する「役員、研究者・技術者の状況」についてである。役員に現地人を1人以上採用している企業の割合は、中国の日系製造業では3年前が35%、現在48%に増加している(図16)。研究者・技術者に現地人を採用している企業の割合は、中国の日系製造業では3年前が65%、現在76%に増加している(図17)。

図16

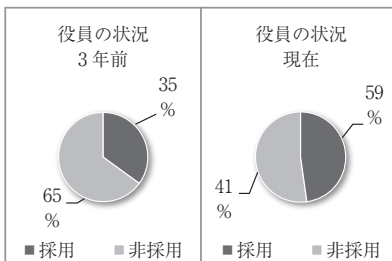
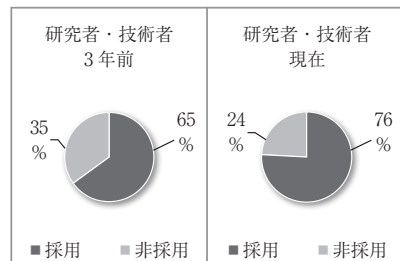


図17



工場の保有機能に人的資源管理として「研究者・設計者・技術者の育成」の配置が拡充された。このことが現地での研究者・技術者採用率の増加につながっている。彼らが「既存品の現地向け仕様変更・再設計」などにかかわって中国での地域特有のニーズへの適応を促し、あるいは「原材料・部品調達先、外注先の選定」にかかわって中国系企業との調整に貢献すると考えることもできる。日本人派遣者も含めて高度な技術・ノウハウなどの人的資源の移転は、時間と労力をかけて調整されてきていると見るべきであろう。

アンケートでは最も脅威を感じる競合企業についてたずねている。中国の日系製造業では現在、日本国内も含む日系企業を脅威とする割合が48%、中国系が29%であるが、今後は日系企業が19%にとどまり、中国系を脅威とする割合が62%へと増大する（図18）。

中国における需要規模の拡大と高級化、原材料・部品の調達に見られる中国系企業の高度化・専門化、高度人材の育成等、今後日系製造業の競合企業として中国企業の存在が大きくなることは容易に推察できる。中国の競争環境は価格を巡る競争から要求水準の高いニーズに対応するイノベーションや改革へのプレッシャーを高める方向へ向かいつつあるといえよう。

(2)ベトナムにおける日系製造業の場合

次にベトナムにおける日系製造業についての調査結果を中国の場合と比較しながら、保有機能と立地適応の戦略について検討する。日本企業の海外拠点の重層的な競争環境の枠組みを通じて、個々の調査結果と全体的な配置と調整の課題について検討していく。

図18

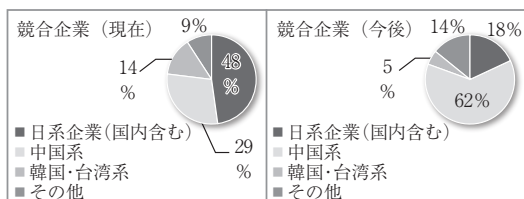


図19

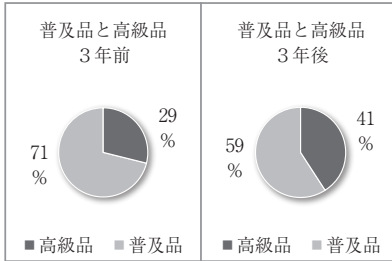


図20

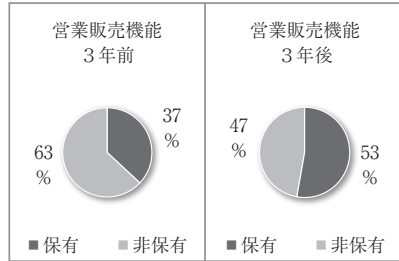


図21

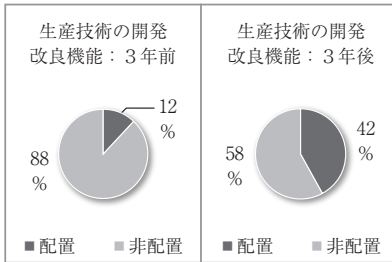


図22

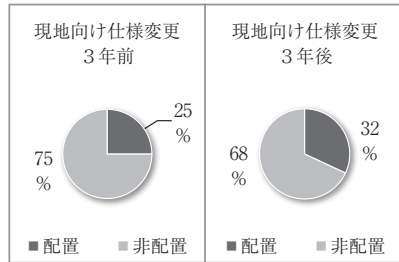


図23

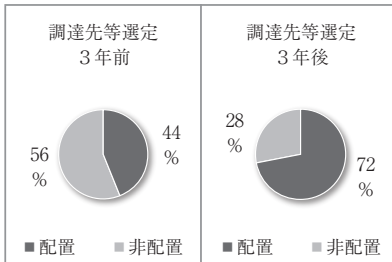
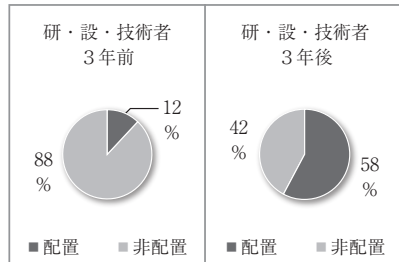


図24



海外拠点の保有機能

「工場の保有機能」では、製品別では3年前には普及品の生産工場が71%、高級品の生産工場が29%であったが、現在は普及品が72%、高級品が28%、3年後には普及品が59%に減少し高級品が41%へと増大する見通しである（図19）。また、「営業販売の企画・実践機能」を加えた工場は3年前には37%の工場であ

ったが、現在47%、3年後53%に増大する見通しである(図20)。普及品から高級品の生産へのシフトは中国の場合とほぼ同様であり、営業販売機能の拡充も進みつつある。

支援活動の配置では、「生産技術の開発、改良」を配置する工場は3年前には12%であったが、現在26%、3年後は42%に増加する見通しである(図21)。同様に「既存品の現地向け仕様変更・再設計」を配置する工場は3年前25%、現在26%、3年後32%となっている(図22)。これらの活動の配置は、中国の場合と比較して3年後の見通しがそれぞれ20ポイントほど下回っている。次節でその要因を探ってみる。

他方で、「原材料・部品調達先、外注先の選定」を配置する企業は3年前には44%であったが、現在58%、3年後も72%の見通しである(図23)。これらの活動の配置は、中国の場合と比較して3年後の見通しが13ポイント上回っている。両国の競争環境に違いに要因があるのかもしれない。人的資源管理については「研究者・設計者・技術者の育成」を配置する工場は3年前の12%から現在の32%、3年後は58%に増加する見通し(図24)であり、中国の場合とほぼ同様である。

海外生産拠点の立地適応戦略

中国の場合と同様に「日本企業の海外拠点の重層的競争環境」に重ね合わせた調査結果の現在状況を示した(図25)。説明および詳細図表と参照していただきたい。中国との競争環境の違い、立地適応戦略の違いについてもあわせて検討していく。

需要条件に対応する「販売先の国と企業」について、ベトナムの日系製造業では3年前は日本の割合が41%、ベトナムが50%、現在は日本が39%、ベトナムが55%、3年後も日本が38%、ベトナムが53%の見通しである(図26)。企業別売上高割合を見た場合も、3年前は日系企業とベトナム系企業の割合が78%と17%、現在は78%と18%であり、3年後も日系企業が73%、ベトナム系企業が18%と大きく変化する見通しはない(図27)。

高級品の生産にシフトしつつも日本とベトナムの販売先の割合は長期的に変化がなく安定した市場戦略あるいは企業内国際分業の調整がうかがえる。工場

図25

戦略・競合状況

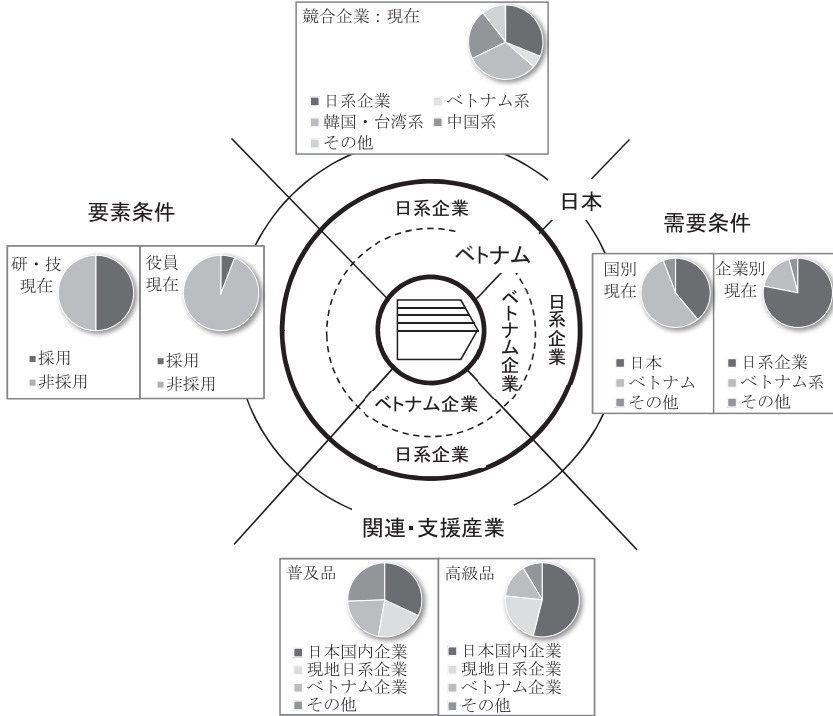


図26

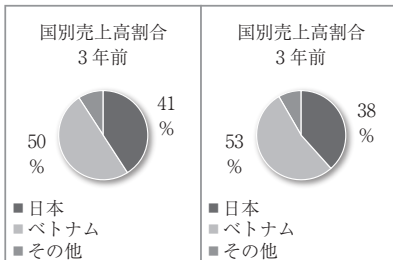
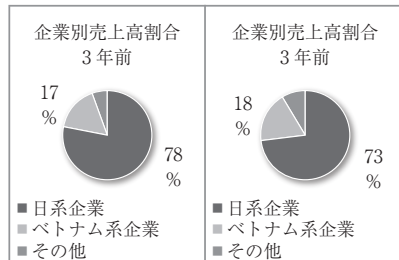


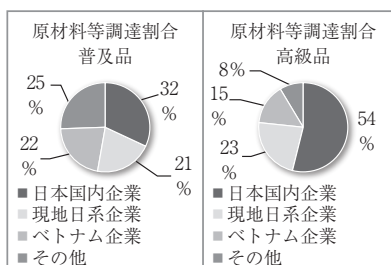
図27



の保有機能において「生産技術の開発、改良」や「既存品の現地向け仕様変更・再設計」の配置が中国の場合より下回っていた。変化の激しい中国の需要条件との違いがその要因となっているのかもしれない。安定した投資先として成長するベトナム市場の比較優位の側面を表わしているといえないだろうか。

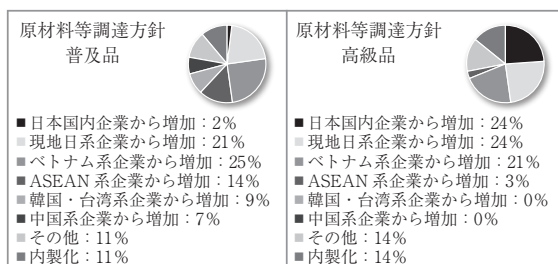
次に「原材料・部品の調達方針」の調査結果をみる。現在、ベトナムの日系製造業は普及品を日本国内企業から32%、現地日系企業から21%、ベトナム系企業から22%、中国系企業から11%調達している。他方高級品は日本国内企業から54%、現地日系企業から23%、ベトナム系企業から15%調達している（図28）。今後3年間の調達方針では、普及品の調達を増加させる割合は、日本国内企業からは2%、現地日系企業から21%、ベトナム系企業からの25%のほかに、ASEAN系企業から14%、韓国・台湾系企業から9%、中国系企業から7%となっている。内製化も11%占めている。他方高級品は日本国内企業から24%、現地日系企業から24%、中国系企業から21%そして内製化が14%となっている（図29）。

図28



高級品の調達に限っていえばベトナムでの関連・支援産業は専門性のある競争条件を整えているとはいえない。日本国内からの調達や現地での内製化の比率が高いことがそのことを表わしている。他方で、普及品の調達についていえば、アジアの新興国からのグローバルな調達がみられる。ここで工場の保有機能への「原材料・部品調達先、外注先の選定」の配置が中国の場合より上回っていたことを思い返し

図29



てみる。そのことの意味は、グローバルな調達先や外注先の選定のノウハウなど高いレベルの経営資源の移転と調整が、ベトナムの競争環境において要求されていたと解釈できないだろうか。ベトナムにおけるグローバル調達の比較優位への立地適応が、企業内での国境をまたぐ経営資源の移転と調整の課題をここでも高次に押し上げている。

次に要素条件に対応する「役員、研究者・技術者の状況」についてである。役員に現地人を1人以上採用している企業の割合は、ベトナムの日系製造業では3年前が6%、現在16%に増加している(図30)。研究者・技術者に現地人を採用している企業の割合は、3年前が50%、現在72%に増加している(図31)。役員への採用率は低いものの、研究者・技術者の採用率が大きく増加していることは中国の場合と同様である。

図30

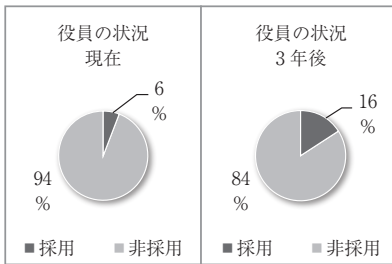
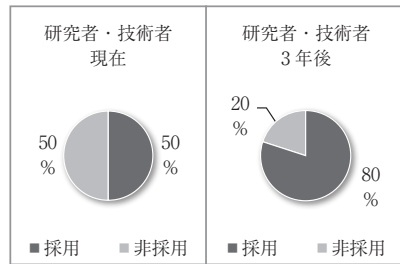


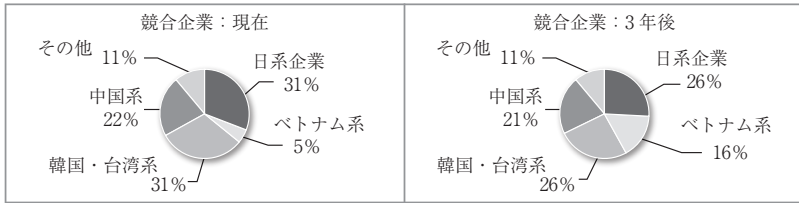
図31



最後に最も脅威を感じる競合企業についてである。ベトナムの日系製造業では現在、日本国内も含む日系企業を脅威とする割合が31%、ベトナム系が5%、さらに韓国・台湾系が31%、中国系が22%を占めている。今後も日系企業が26%、ベトナム系が16%、韓国・台湾系が26%、中国系が21%となっている(図32)。

安定的に成長する需要条件あるいは関連・支援産業にかかわるグローバル調達、豊富な人的資源といったベトナムの比較優位の競争環境が、日系企業を含むアジアの新興国企業によるグローバル競争をより激しくさせているといえる。中国との競争環境の違いがベトナムでの日系製造業の競争戦略の違いとして表れている。

図32



IV 結語

本稿は、国際経営や多国籍企業に関する先行研究をふまえ、とりわけ競争優位の観点から経営立地研究の展開について考察した。2国間の国際経営をモデルに、ダイヤモンドの競争環境を軸に海外拠点への価値連鎖の配置とそれぞれの競争要因との相互関係を検討する枠組みを示した。価値連鎖の配置と調整を重層的な競争環境のもとで描き出すことにより国際経営の課題を明らかにすることができた。

日系製造業の工場の保有機能には普及品から高級品の生産へのシフトにあわせて営業販売機能や支援活動の価値連鎖の配置の拡充がみられた。中国の日系製造業の立地適応の戦略は、普及品から高級品に対する要求水準の高い地域特有のニーズへの対応、専門性の高い高級品の原材料・部品の現地調達、現地での高度人材の育成へと変化しつつある。中国の競争環境がイノベーションや改革へのプレッシャーを高める方向に向かうなかで、比較優位から競争優位への立地適応戦略と国境をまたぐ調整の課題が明らかになった。

加えて、原材料・部品の調達方針にみられるように、現地日系企業や中国系企業など中国におけるクラスターの形成が、専門性の高い原材料・部品の現地調達の可能性を高めている。現地日系企業の存在は日本的な生産・供給システムの移転と企業間の調整、現地適応の橋渡しの役割を担っているともいえる。海外拠点を取り巻くクラスターの形成が、企業間の柔軟な調整の環境を整え、

国境をまたぐ経営資源の移転と調整に重要な役割を果たしていることを示した。

ところが同じように普及品から高級品にシフトするベトナムの日系製造業の場合は様子が違っていた。高級品の調達などの現地での関連・支援産業は十分な競争条件を整えてはいない。工場の保有機能への価値連鎖の配置は、安定的に成長する現地の需要条件、グローバル調達といった比較優位の獲得のための立地適応戦略に向けられていた。アジアの新興国との間で激しくなるグローバル競争に対応する、国境をまたぐ競争戦略に結びついている。

さらに、重層的な競争環境の枠組みにおいて、国際経営における経営資源の移転と調整の展開が、本国からの一方向ではなく双方向において促されることを明らかにすることができた。まず、日系製造業の工場の保有機能への価値連鎖の配置は、立地適応の戦略の展開に相応して順次拡充されてきたことをおさえておきたい。日本国内で蓄積してきた競争優位のある経営資源の移転であると同時に、現地の活動によって行われた課題解決であるともいえる。

中国の日系製造業の場合、現地調達を進める立地適応戦略により、「原材料・部品調達先、外注先の選定」の課題は、より高度で地域性を帯びた経営資源の移転と調整を求めるであろう。現地での競争優位の活動が、経営資源の移転と調整の新たなレベルを国内にフィードバックしているといえる。これに対してベトナムの日系製造業の場合は、比較優位の競争条件への立地適応戦略が、グローバル調達のための技術やノウハウといった高いレベルでの経営資源の移転と調整を促しているといえる。中国を上回る「原材料・部品調達先、外注先の選定」の配置がそれを物語っていた。国境をまたいで双方向に影響する経営資源の移転と調整の課題と展開を明らかにすることができた。

最後に、本稿は競争環境を軸にしながらかくまでも海外拠点に焦点をあわせた枠組みであり、本国での競争環境や立地適応の戦略とのかかわりにおいて国際経営立地の課題を明らかにしたものではない。本拠地の競争優位あるいはそれを補完する海外拠点への価値連鎖の配置といった観点からの分析も重要である。今後の研究課題としたい。

参考文献

- 久保田典男（2007）「生産機能の国際的配置—中小企業の直接海外投資におけるケーススタディ—」『中小企業総合研究』第6号.
- 曹 斗燮（1993）「『日本の生産システム』と国際移転に関する一考察」『産業学会年報』第9号.
- 鈴木洋太郎・桜井靖久・佐藤彰彦（2005）『多国籍企業の立地論』原書房.
- 丹下英明（2015）「中小企業の海外展開に関する研究の現状と課題—アジアに展開する日本の中小製造業を中心に—」『経済科学論究』第12号.
- 徳丸義也（2016）「中小企業の経営立地と産業集積—グローバル展開の業態特性と成長戦略」『経済学論集』第39巻 第1・2号 大阪経済法科大学.
- 吉原英樹（2012）『国際経営論への招待』有斐閣ブックス.
- Dicken, P. (1992) *Global Shift: The Internationalization of Economic Activity*, 3rd ed., The Guilford Press（宮町良広監訳『グローバル・シフト（上・下）』古今書院, 2006年）.
- Dunning, H. (1979) “Explaining Changing Patterns of International Production: In Defence The Eclectic Theory”, *Oxford Bulletin of Economics and Statistics*, November, pp.269-295.
- Dunning, H. (1988) *Explaining International Production*, Unwin Hyman.
- Helleiner, G. K. (1981) *Intra-firm Trade and the Developing Countries*, London: Macmillan（関下稔・中村雅秀訳『多国籍企業と企業内貿易』ミネルヴァ書房, 1982年）.
- Hymer, S.(1972) “The Multinational Corporation and the Law of Uneven Development”, In Bhagwati, J. W. ed., *Economics and World Order*, London: Macmillan（宮崎義一編訳『多国籍企業論』岩波書店, 1979年）.
- Porter, M. E.(1986) *Competitive in Global Industries*, Boston: Harvard Business School Press（土岐 坤ほか訳『グローバル企業の競争戦略』ダイヤモンド社, 1989年）.
- Porter, M. E. (1988) *On Competition*, Boston: Harvard Business School Publishing（竹内弘高訳『競争戦略論Ⅰ, Ⅱ』ダイヤモンド社, 1999年）.
- Vernon, R (1960) *Metropolis 1985*, Cambridge, Mass.: Harvard University Press（巖山政道監訳『大都市の将来』東京大学出版会, 1968年）.

参考資料

- 大阪府商工労働部（大阪産業経済リサーチセンター）（2012）「国内中小製造業とアジアの日系製造業との関係構築に向けて」
- 経済産業省（2016）「海外事業活動基本調査」
- 中小企業基盤整備機構（2017）「平成28年度中小企業海外事業活動実態調査報告書」

