

海外拠点が果たす生産ネットワーク形成への役割 －新興国多国籍企業の事例研究－

和歌山大学

高 瑞紅

キーワード：生産ネットワーク、拠点の役割、新興国多国籍企業

1. はじめに

多くの企業は世界規模で生産拠点を広げている。グローバル化が進む中、企業を取り巻く環境から生じる立地優位性や企業内各拠点能力の変化などがダイナミックに変動する。企業はこうした内外の経営環境の変化に合わせて、拠点間の役割分担・再配置を戦略的に行い、拠点間の連携を促進する環境と仕組みを構築しなければならない。

生産活動の海外シフトが進む中、これまでは主に先進国企業を対象に、その海外進出の動機、本国拠点から海外拠点への知識移転などに着目した研究が豊富に蓄積されている(Bartlett & Ghoshal, 1989; 山口, 2006; 折橋, 2008)。近年、新興国企業が台頭する中、新興国多国籍企業の国際化に着目した研究も蓄積されている(Child & Rodrigues, 2005; 天野・大木, 2007; 丸川・中川, 2008)。

しかし、海外拠点が着実に増加する中、企業内生産拠点のネットワーク形成ならびに、海外拠点が生産ネットワーク形成に与える影響を検討した研究はあまり見当たらない。ここでは、世界各地に 83 社を有する台湾企業の事例分析により、生産ネットワークの形成ならびに海外拠点の役割について検討する。

2. 先行研究の検討

2.1. 生産国際化の動機

近年では、中国やインドなど新興国の台頭につれ、新興国企業の国際化に着目した研究が急速に増えている。対外進出動機として、海外市場開拓やコスト削減などは従来の先進国企業を対象にした研究と共通するが、新興国企業特有の動機もある。それは、先進的 R&D と製造の施設や人材・知識などの戦略的資産の獲得、または技術のキャッチアップやブランド力の確立などの新たな競争優位や創造性資産の獲得を目的とするものである(丸川・中川, 2008; 川井, 2013)。また、海外資本市場の活用(丸川・中川, 2008)、母国への「逆技術スピルオーバー」(郭・黄, 2012)なども挙げられている。

2.2. 立地選択の決定要因

生産の世界展開が進む中で、拠点の立地選択に焦点を当てる研究が多く、企業が拠点を新設する際、設置費用最小化を判断基準とした立地を選択する傾向

が強く (Meijboom & Voordijk, 2003)、安価な労働力の確保を主目的とした新興
国多国籍企業も似た行動原理を示している (Chen, 1992)。一方、新興国企業に
は特有の行動パターンと課題も見られた。投資先として、まずは先進国にする
か、それとも途上国・新興国にするかの意思決定である。対外直接投資の動機、
企業が有する経営資源の多寡・性質、産業属性によって、その立地決定と行動
パターンには違いが見られた。

2.3. 海外拠点の役割と生産ネットワーク

海外生産拠点に特化し、その役割に初めて注目したのは Ferdows (1989)であ
る。彼は、海外生産拠点は単なる低コストの追求ではなく、それぞれが異なる
多様な役割を果たせると指摘した。Ferdows (1997)では、戦略的動機と拠点の
能力の 2 つの軸を用いて、海外生産拠点を 6 つに分類し、その役割の進化モデ
ルを提示した。その後、Vereecke & Vierdonck(2002)では、多国籍企業は海外進
出の際に、技術や特殊なノウハウなどの優位性を海外市場に持ち込むことで現
地市場への浸透を図っているが、それらの優位性の違いによって生産拠点が果
たす役割も異なることを明らかにした。最近では、拠点の組織能力が役割の変
化やパフォーマンスに及ぼす影響に関する研究が増えている (Golini et al.,
2014)。他方、新興国企業に着目する研究も海外拠点が生産機能に加え、市場
知識と業界の動向などの情報収集や技術の取得 (陳・楊,1999)、生産・販売ネッ
トワークの構築 (川井, 2013)など多様な役割を果たしていることと指摘してい
る。複数海外拠点が増える中、各拠点が担う役割は変化・進化し続けるという
動的な視点から捉える議論の必要性がある (Vereecke, Dierdonck & Meyer,
2006)。

2.4. 先行研究の限界と研究課題

これまでの諸研究を踏まえて、3 つの研究課題について触れておきたい。第
1 には、企業内生産ネットワークの形成過程を解明することである。第 2 の課
題は、個々の拠点が生産ネットワークの形成に与える影響と拠点役割の変化を
考察することである。第 3 の課題は、生産ネットワーク内の拠点間連携を検討
することである。

3. 事例研究

本研究では、台湾企業 A 社を取り上げ、事例研究を行う。1979 年に建機の
代理店として創業した同社は、対内・対外 M&A を多用して工作機械メーカー
へと変貌を遂げ、世界規模で生産拠点を展開している。2017 年 5 月現在、4
つの事業分野、すなわち工作機械(52 社)、産業設備及び部品(24 社)、PCB (2
社)、グリーンエネルギー(5 社) から構成され、台湾、中国、日本、欧米など
で計 83 社を持つ企業グループにまで事業を発展させてきた。

3.1 中国事業の拡大と生産ネットワークの形成

1991年日系商社を通じて工作機械を中国に販売した同社は、これを機に中国に進出する意思決定を行った。同社は輸出と並行して、1993年に中国で最初の生産拠点となるA-Chinaを設立した。生産稼働するまでの数年間には、同社は中国全土で販売網を整備し始め、2015年には100の事務所の設置に至った。輸入機種の販売を着実に拡大する中、A-Chinaは工場建設に伴って組立ラインの稼働を段階的に引き上げ、2001年に量産を開始した。当初、すべての部品を台湾から調達しながら、現地でのサプライヤー基盤の構築も行った。2016年度、台湾以外の拠点の売上高は90%を占め、そのうちの90%は中国市場での販売によるものである。

この中国拠点が好調に滑り出したため、同社は2004年に新たに土地を取得し、台湾で買収した企業の中国現地生産を促した。2017年現在、工作機械3社、フォークリフト1社、部品加工1社を含む5社が入居している。さらに、同社は2006年に香港でA-Chinaの上場を果たし、2007年には、中国で設立する合弁事業の生産基地として土地を取得した。2017年現在、工作機械とその関連部品・加工4社を含む6社が集積している。

3.2. 中国合弁事業におけるシナジー効果の創出

2000年以降、中国自動車産業の急速な成長に伴って、自動車産業向け中高位機種の需要も急拡大している。A社はこの需要に対応するため、日本企業B社と2004年に合弁事業A&B-Chinaを設立した。合弁事業と敷地を共有しているため、合弁事業は、先発拠点A-Chinaから中国事業経験の提供やサプライヤー基盤の共有など様々な支援を受け、3年目からは利益が出るようになり、2007年在中外資系工作機械企業の中でトップ10入りした。

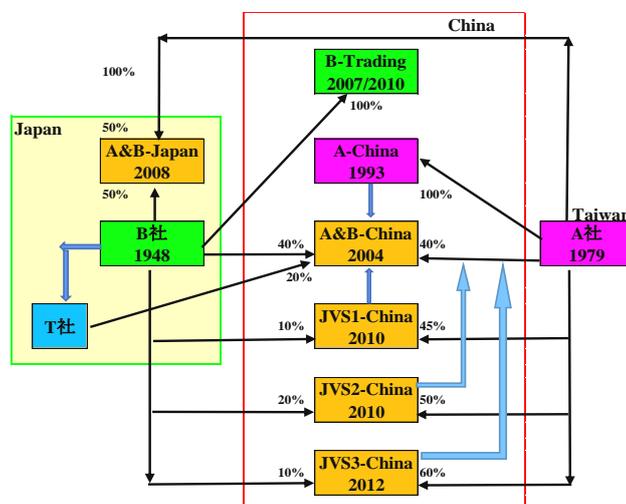
品質と価格競争力を両立できる体制を整備するため、B社は鋳物などの加工工程をA-Chinaで内製することを要請した。これは、A-Chinaをはじめ、A社が主要部品・加工工程の内製を進める契機となった。こうした拠点間の連携は、既存事業を強化させるとともに、新たな事業展開と提携関係拡大をもたらした。A社は2008年、日本で販社A&B-Japanを立ち上げた。このように、相互の資源や強みを組み合わせることによって、経済利益とシナジー効果を享受できる協力関係を強化した。

3.3. 提携関係の強化及び内製化の推進

A社はB社とパートナーシップを更に強化し、コア部品・プロセスの内製化を進めた。まず、2006年商社T社に、20%追加出資の形で出資を誘った。また、カスタマイズした機種を投入することで差別化を実現するため、2社はB社の日本での協力会社の中国進出を促した(図1)。こうしてA社は、中国

事業を軸に据え、ニーズの拡大と多様化に対応しながら生産拠点を増してきた。

図 1 提携関係及び出資比率



4. 考察と今後の課題

4.1. 海外拠点による投資促進と資本蓄積

メーカーとしての歴史が浅く、海外ビジネス経験もない A 社は、当時、対内・対外 M&A を多用して、中国市場ニーズの急拡大と多様化に対応しながら事業を拡大させ、そして世界規模で拠点を持つ多国籍企業に成長した。先発拠点を中心とする中国拠点は生産機能を果たしながら、対内・対外投資を促進しながら、資本蓄積の充実に大きく寄与してきた。従来の多国籍企業論での事業拡大と多国籍化と異なったアプローチの存在を示唆している。海外拠点が企業全体の成長と多国籍化に寄与する可能性を示した。

4.2. 拠点間連携による拠点役割の進化ならびに生産ネットワークの形成

海外拠点は自らの事業経験と能力を蓄積・強化するとともに、他拠点との業務連携や協働を進めることによって、担える役割の拡大・進化を促進できたことが明らかになった。企業内拠点間の連携は、各拠点の組織能力向上や多機能化を促進するとともに、生産ネットワークの形成に大きく貢献したことが分かった。ことを示唆する結果が得られた。海外拠点数の増加・多機能化が進んでいる中、本社拠点や海外拠点との縦型連携のみならず、同一または異なる国・地域に立地する姉妹拠点間の横型連携からシナジー効果や利益創出効果が生まれることが示唆される。

本研究では、企業内生産ネットワークの形成及び拠点間連携を考察したことで、多国籍企業論の議論に理論的なインプリケーションを持つと考えられる。しかし、規模の拡大に伴う生産ネットワークのマネジメントなどが解明されていない。これらを今後の課題にしたい。
(参考文献当日配布)