

## 生産機能の国際的配置

### —中小企業の海外直接投資におけるケーススタディ—

中小企業金融公庫総合研究所 産業・地域・政策研究グループ 副主任研究員

久保田 典男

#### 要旨

日本の製造業の海外直接投資はいくつかの段階を経て進展してきたが、最近では、中小企業でも主力ユーザー企業からの要請・対応や立地論的な要因などといった単純な誘因だけではなく、各国内、海外の生産拠点の機能分担を戦略的に行うことで全体の最適化をどのように図るか、などといった総合的な視点が必要となっている。中小企業の海外直接投資は新しいフェーズに入ったといえよう。

中小部品メーカーはユーザー企業の影響の強さ及び撤退・移転の困難性という中小企業的制約を抱えているが、こうした中小部品メーカーの生産機能の国際的配置を考察するには、経営資源の移転という見方から更に一步踏み込んで、移転される（またはされない）経営資源の特性に着目することが必要である。

ASEAN 及び中国の双方に生産拠点をもつ、自動車または電気機械産業の中堅・中小製造業者15社について、経営資源の特性のうち「中核的な経営資源」を明確に区分しやすいか否か、という点に着目して企業のタイプ分けを試みたところ、タイプごとに生産機能の国際的配置のあり方が異なっていることが示された。

事例企業の初期における海外進出の要因は、全ての場合においてユーザー企業からの要請やユーザー企業の海外進出への対応である。しかしながら、各企業はユーザー企業の動向に配慮しつつも、進出後は自社の経営資源の特性などに配慮した海外戦略に基づいて生産機能の国際的配置を図っている。また、中小部品メーカーは、中小企業的制約がある中でも、新たな展開や既存拠点の活用などを行うことで「制約付きの全体最適化」を図ろうとしている。

中小製造業者の生産機能の国際配置を考察するには、ユーザー企業の動向や立地論的な要因などの要素に加え、企業が蓄積している経営資源の特性、企業の戦略などに着目する複合的な視点が必要である。

#### はじめに（問題意識）

グローバル化の進展に伴い、わが国製造業者の海外生産は拡大している。こうした動きは、大企業にとどまらず、中小企業にもみられている。

企業の海外生産は、生産活動の目的でなされる海外直接投資の一形態である。わが国企業の海外直接投資はいくつかの段階を経て進展してきたが、企業の海外直接投資を決定する誘因は、貿易制限的措置、労働費用要因、消費地立地、集積要因などといった立地論的な要因が中心であった。また、中小企業、

特に中間財を生産する中小部品メーカーの場合は、販売先である主力ユーザー企業の影響を強く受けることから、主力ユーザー企業からの進出要請やユーザー企業の海外展開への自社判断による追随などが海外展開の主たる誘因となっていた。

しかし最近では、中小企業でも主力ユーザー企業からの要請への対応などといった単純な誘因だけではなく、各国内、海外の生産拠点の機能分担を戦略的に行うことで全体の最適化をどのように図るか、などといった総合的な視点が必要となっている。

企業の海外生産については、これまで立地論や国

際経営論などの領域において様々な研究がなされているが、既存の研究では、生産機能の国際的配置にみられる現象を、わが国中小製造業者の実態に即して十分に説明しているとはいえない。

本稿は、中小企業の実態の国際的配置について経営資源の移転という見方を取りつつ、主力ユーザー企業の影響などといった中小企業的制約を抱えている中小部品メーカーの海外直接投資を考察するには、移転される（またはされない）経営資源の特性に着目することが必要との仮説的視点に立脚している。そしてこうした視点から、中国、ASEANの双方に生産拠点を有する電機、自動車関連の中小部品メーカーの企業事例を分析し、中小製造業者が、主力ユーザーの影響などといった中小企業的制約を受けつつも、その中で、立地論的な要因に加え、蓄積している経営資源の特性などに基づいて生産機能の国際的な配置を戦略的に行うとともに、拠点間全体の最適化を図ろうとしていることを示すことを目的とする。

1では、企業の海外直接投資に関する論点を整理する。まず、日本の製造業の海外直接投資の歴史を振り返りつつ、海外直接投資がいくつかの段階を経て進展してきたことを示すとともに、それぞれの段階において立地論的な要因が関わっていることを指摘する。

次に、企業の海外直接投資を経営資源の移転として理解する見方について先行研究をレビューする。

最後に、国際経営論などにおける多国籍企業の先行研究において、拠点間の配置、調整、全体の最適化に関する視点に絞ってレビューを行う。

2では、企業全般の話からわが国中小製造業者へと焦点を当て、その海外展開の最近の傾向及び中小部品メーカーが有する中小企業的制約について整理する。

3では、既存の先行研究では、わが国中小製造業者の実態の国際的配置を、その実態に即して充

分に説明しているとはいえない点について触れる。そしてこれまでの先行研究を踏まえつつ、主力ユーザー企業の影響などといった中小企業的制約を抱えている中小部品メーカーの海外直接投資を考察するには、経営資源の特性に着目することが必要である、との仮説的視点を提示する。

4では、中国、ASEANの双方に生産拠点を有する電機、自動車関連の中小部品メーカーの企業事例15社を、中核的な経営資源を区分しやすいか否かという特性に基づいてタイプ分けし、それらの事例分析を行うことで、経営資源の特性の違いによって生産機能の国際的配置のあり方が異なっていることを検証する。

5では、事例の考察結果に基づき、中小部品メーカーが、中小企業的制約を受けつつも、立地論的な要因に加え、蓄積している経営資源の特性などに基づいて生産機能の国際的な配置を戦略的に行うとともに、拠点間全体の最適化を図ろうとしているという複合的な視点を提示する。

## 1 企業の海外直接投資に関する論点整理

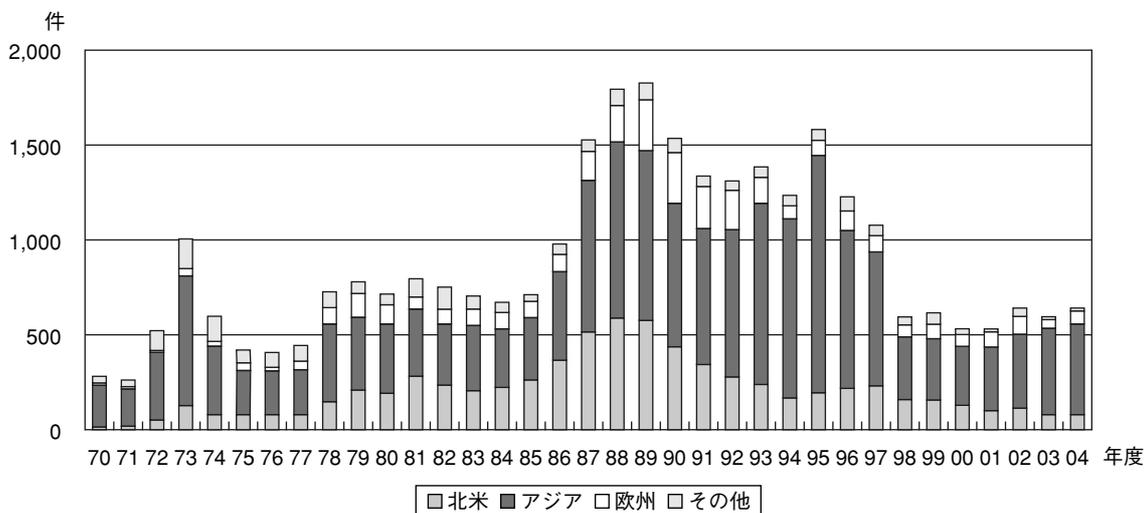
### (1) 日本企業の海外直接投資の歴史的経緯～立地論的な要因が主たる誘因

企業の海外生産は、生産活動の目的でなされる海外直接投資の一形態であることから、ここではまず、わが国製造業の海外直接投資の歴史を振り返ってみる。

1970年度以降のわが国製造業の海外直接投資件数の推移を主要地域別に示したのが図表1である。これをみると、投資件数の大きな変動があった時期の近辺において、為替相場の大きな変動があったことがわかる。

海外直接投資が大幅に増加した時期としては1972～1973年度、1978年度、1986～1988年度などがあげられる。1972～1973年度の近辺には、1971年12月のスミソニアン体制に基づく円の切り上げや、1973年

図表1 わが国製造業の対外直接投資件数の主要地域別推移（年間のフローベース）



(注) 1. 外為法の改正により、80年11月までは許可ベース、その後は届出ベース  
 2. 94年3月までは「3,000万円相当額以下」、94年3月以降は「1億円相当額以下」の対外直接投資については、本統計の届出不要限度額として反映されていない。  
 3. 「対外及び対内直接投資状況」による統計数値の公表は2004年度までしか行われていない。  
 出所：財務省「対外及び対内直接投資状況」、大蔵省「対外直接投資届出統計」

3月の変動相場制移行に伴う円高・ドル安があった。1978年度の近辺には、「カーターショック」といわれる米国の貿易収支の大幅な赤字やインフレ率の上昇に伴う円高・ドル安があった。また、1986～1988年度の近辺には1985年9月のプラザ合意を契機とする円高・ドル安があった。

また、海外直接投資が大幅に減少した時期としては1998年度があげられるが、1997年にはアジア通貨危機が起こっており、このことがアジア向けの投資件数の減少と関係していると考えられる。

しかし、為替相場の変動だけでは、海外直接投資の変動要因を充分には説明できない。なぜならわが国製造業の海外直接投資の変動には、為替相場以外の様々な要因が影響しているとともに、それらの要因の中身が段階を経て変化しているためである。海外直接投資の段階を大まかに区分すると、①1970年代～1980年代前半、②1980年代後半、③1990年代以降に分けられる。以下ではこれらの段階に分けて、海外直接投資の推移を主要地域別にみていくことと

する(図表2)。

#### ① 1970年代～1980年代前半

この時期の海外直接投資に影響を与えた主要因は、日米間、日欧間の貿易摩擦であると考えられる。日本の米国、西欧諸国への電気機械などの輸出が大幅に増加し、これらの諸国と日本との間の二国間の貿易収支が日本側の大幅な輸出超過となるに伴って、これら諸国では対日輸入に対して様々な新しい貿易障壁を設けるとともに、既存の障壁が高められていった。こうした動きを受けて、日本の製造業者は米国や西欧諸国に直接投資を行い、これらの諸国での現地生産を開始したことから、この時期に北米、欧州向けの比率の上昇がみられた。

代表的な事例としてはカラーテレビ生産のための米国への直接投資増加があげられる。1977年7月に日米両国政府は、日本の対米カラーテレビ輸出を制限するために、3年間の市場秩序維持協定(OMA<sup>1</sup>)を結んだ。日本のメーカーの多くはその前後から米国内に新工場を建設したり、既存工場を

1 Orderly Marketing Agreement の略

図表2 わが国製造業の対外直接投資に影響を与えた主な要因

| 時期              | その他対外直接投資に影響を与えた主な要因   | 対外直接投資の主な動き  | 為替相場に関連する主な出来事  |
|-----------------|--|--|---|
| 70年代～<br>80年代前半 | <ul style="list-style-type: none"> <li>・貿易摩擦（日米間、日欧間）<br/>→米国、西欧諸国での現地生産の推進<br/>→関税、輸入制限などの非関税障壁への対処</li> <li>・アジア NIEs 諸国などの輸出志向型の工業政策<br/>→輸出加工区、経済特区の地域に進出<br/>→貿易摩擦への対処</li> </ul> | <ul style="list-style-type: none"> <li>・1972年度、73年度と対外直接投資急増<br/>アジアでは NIEs 向けの増加</li> <li>・70年代終わり頃から80年代にかけて北米、欧州向け割合の増加</li> <li>・78年度に急上昇</li> </ul> | <ul style="list-style-type: none"> <li>・スミソニアン体制に基づく円切り上げ（71年12月）</li> <li>・変動相場移行に伴う円高・ドル安（73年3月）</li> <li>・円高・ドル安（カーターショック）（78年）</li> </ul> |
| 1980年代<br>後半    | <ul style="list-style-type: none"> <li>・低賃金労働の利用<br/>→労働集約的・技術的にそれほど複雑でない生産工程の移転</li> </ul>  | <ul style="list-style-type: none"> <li>・アジア向け投資は NIEs から ASEAN に徐々にシフト</li> </ul>  | <ul style="list-style-type: none"> <li>・プラザ合意（85年9月）に伴う円高・ドル安</li> </ul>  |
| 1990年代<br>以降    | <ul style="list-style-type: none"> <li>・中国の改革・開放政策進展、中国市場等の拡大</li> <li>・アジア地域の企業の能力向上、産業集積の進展</li> <li>・中国 WTO 加盟（01年12月）</li> </ul>   | <ul style="list-style-type: none"> <li>・90年代以降米国向けの割合低下</li> <li>・98年、99年度とアジア向けの割合低下</li> <li>・2000年以降アジア向けの割合上昇</li> </ul>                             | <ul style="list-style-type: none"> <li>・アジア通貨危機（97年）</li> </ul>   |

(出所) 各種資料に基づき筆者作成

買収したりして米国での現地生産を推進することで、日本から米国へのカラーテレビの輸出を代替していったのである。

また、この時期には日本のメーカーによるアジア NIEs 諸国への工場建設も行われた。その背景にあるのは、アジア NIEs 諸国などにおける輸出志向型の工業政策である。これらの国では輸出加工区や経済特区などを設け、先進国の資本及び技術を招き入れて、現地の豊富な労働力と結びつけることによって、輸出を拡大する政策が推進されていた。更にこれらのアジア諸国が欧米との貿易摩擦に関する OMA の対象となっていない場合には、それらの国で生産を行って欧米に輸出すれば、貿易摩擦を回避することも可能となったのである。

## ② 1980年代後半

この時期の海外直接投資に影響を与えた主要因は、プラザ合意後の円高・ドル安などに伴う、海外生産による低賃金労働の利用であると考えられる。大幅な円高の進展は日本国内の賃金やその他の生産費が欧米やアジア諸国と比べて短期間で大幅に上昇したことを意味する。このため特に賃金の低いアジア地

域を中心に、労働集約的な生産工程や技術的にそれほど複雑でない生産工程の移転が行われた。また、アジア NIEs 諸国の賃金の上昇に伴い、アジア地域への投資は NIEs 諸国から ASEAN 諸国に徐々にシフトしていった。

## ③ 1990年代以降

この時期の海外直接投資に影響を与えた主要因は、中国の改革・開放政策進展に伴う中国市場の拡大や、アジア地域の企業の能力向上、産業集積の進展である。アジア通貨危機の影響を受けた1998、1999年度を除けば、1990年度以降は概ね北米向けシェアの低下、アジア向けシェアの上昇がみられている。特に中国が WTO に加盟した2001年12月の近辺からはアジアの中でも中国向けの海外直接投資が増加したと考えられる。

このようにわが国製造業者の海外直接投資の歴史を振り返ってみると、立地論的な要因が深く関わっていることがわかる。鈴木（1994）は、立地論という視点から、多国籍企業の立地要因と国際的立地条件を整理した（図表3）。多国籍企業の立地要因は、労賃の大幅な国際的格差（ここでの格差は賃金格差

図表3 立地論という視点からみた多国籍企業の立地要因と国際的立地条件

| 多国籍企業の立地要因                  | 国際的立地条件   |
|-----------------------------|---|
| ●労働費用要因                     | ・労賃の大幅な国際的格差（賃金格差、労働の質的差異）                      |
| ●集積（外部経済）要因                 | ・外部経済の相違（インフラ整備、サポーターインダストリーの集積）                |
| ●輸送費用要因<br>・物理的要因<br>・人為的要因 | ・各国間における距離<br>・保護貿易措置（関税、非関税障壁）                 |
| ●収入要因（市場への接触の利益）            | ・市場のニーズの国際的な相違<br>・海外市場動向の不確実性<br>・受入国政府の投資優遇措置 |
| ●生産費用の追加的要因                 | ・文化、慣習の違い、受入国政府の投資規制                            |

(出所) 鈴木 (1994) に基づき作成

図表4 わが国製造業の対外直接投資の歴史と主な立地論的な要因との関係

|                 | 立地要因  | 背景                                |
|-----------------|---|-----------------------------------|
| 70年代～<br>80年代前半 | ●輸送費用要因（人為的要因）<br>→・欧米での現地生産<br>・アジアでの輸出加工区への進出 | 保護貿易措置（関税、非関税障壁）                  |
| 1980年代後半        | ●労働費用要因<br>→コストダウン目的の進出                         | プラザ合意後の円高に伴う賃金格差                  |
| 1990年代以降        | ●収入要因（市場への接触の利益）<br>→消費地立地<br>●集積（外部経済）要因       | 市場の拡大、多様化<br>進出先のインフラ整備、地場企業の能力向上 |

(出所) 鈴木 (1994) などを参考に筆者作成

だけでなく、熟練・技能といった労働の質的差異も含む)を立地条件とする労働費用要因、インフラ整備、サポーターインダストリーの集積などの外部経済を立地条件とする集積（外部経済）要因、輸送費用要因（輸送費用要因は、各国間における距離を立地条件とする物理的要因と、関税、非関税障壁などを立地条件とする人為的要因に更に分けられる）、市場のニーズの国際的な相違、海外市場動向の不確実性、受入国政府の投資優遇措置などを立地条件とする収入要因（市場への接触の利益）、文化、慣習の違い、受入国政府の投資規制などを立地条件とする生産費用の追加的要因などに分類される。

こうした多国籍企業の立地要因と立地条件を、わが国製造業の海外直接投資の歴史にあてはめて整理してみる（図表4）。すると、①1970年代～1980年代前半は、貿易摩擦に伴う米国や西欧諸国などの保護貿易措置を主たる背景とした輸送費用要因が海外生産を行う要因となって、欧米での現地生産やアジ

ア NIEs などの輸出加工区への進出が行われた。②1980年代後半は、プラザ合意後の円高・ドル安などに伴う労働費用要因が主要因となって、コストダウンを目的とした ASEAN 諸国などへの進出が行われた。③1990年代以降は、市場の拡大、多様化などを背景とした収入要因（市場への接触の利益）が主要因となって、消費地立地が進んだ。また、アジア諸国のインフラ整備や地場企業の能力向上を背景とした集積（外部経済）要因のメリットが見出されるようになった。このような経緯から、1990年代以降に日本の製造業のアジアでの海外生産が本格化してきたと考えられる。

## (2) 経営資源の移転としての視点

企業の海外直接投資については、経営資源の移転として理解する見方がある。ここでは中小企業の海外直接投資（海外生産）を経営資源の移転として捉えていくにあたり、これまでの先行研究を整理して

おく。

Penrose (1959) は、どのような要因が企業の成長を可能にするかという視点から、新規市場への経営資源 (managerial resources) の蓄積、拡張として海外直接投資を捉えた。

小宮 (1975) は、こうした Penrose の企業成長の理論を基礎に置き、海外直接投資を経営資源の移転と捉える視点を提示した。小宮 (1975) によると経営資源とは、「外面的には経営者を中核とし、より実質的には経営管理上の知識と経験、パテントやノウハウをはじめマーケティングの方法などを含めて広く技術的・専門的知識、販売・原料購入・資金調達などの市場における地位、トレード・マーク (ブランド) あるいは信用、情報収集・研究開発のための組織などをさす」としている。

企業がどのような製品を作るか、あるいはどのような事業分野に進出するかは、企業が現在保有する (および将来獲得する) さまざまな経営資源を有効に利用するにはどうすればよいか、という観点から決定される。そして企業が新分野や外国に進出するのは、企業が保有しているさまざまな経営資源を使って獲得する利潤 (限界生産性) が、新しい分野や外国における方が、従来の分野や国内におけるよりも高いと予想されるからである、と主張した。

Williamson (1975)、今井・伊丹・小池 (1982) は、取引を不完全な市場に任せるよりも、企業内に「内部化」したほうが取引コストの節約につながる時、付加価値は企業内部で生み出されるとした。こうした内部化が取引コストの節約を可能にし、企業が拡大していくという内部化理論の考え方は、国境を越えて行われる取引にも適用され、企業の多国籍化を説明する理論として広く受容されている。

こうした内部化理論を受けて、小宮 (1988) は経営資源の「需要面」に着目しつつ自身の直接投資の理論の拡充を図り、異なる地点の間に、財貨サービスその他の資源を移動させ、また情報と知識を伝達

するのに、企業の「内部組織」あるいは準内部組織を利用した方が「市場」を使うよりもしばしばより効率的であるとした。そして直接投資に対し、「市場ではなく企業の内部組織や準内部組織を使って、異なる地点に資源や情報を移転し、また異なる地点での生産活動を組織する方法」という視点を加味している。直接投資が行われるのは、資源 (財貨・サービス) や情報を異なった地点に移動させ、また異なった地点での生産活動を組織するにあたって、市場機構を通じる移転よりも、企業内組織あるいは準内部組織を通じる移転のほうがより有利であると企業が判断するからである、としている。また、企業が企業内部組織を使って非市場型の資源・情報の移転を実行しうするためには、そのために使用しうる各種の経営資源を企業内部に既に蓄積して保有しているか、それとも蓄積しつつあることを海外直接投資の必要条件の一つとしている。

### (3) 拠点間全体の最適化の視点

ここでは、国際経営論などにおける多国籍企業の先行研究において、拠点間の配置、調整、全体の最適化に関するものを整理しておく。

Porter (1998) は、多国籍企業のグローバル戦略を、企業の個々の活動をどこに置くかという「配置」 (configuration) と、各地に広がる活動を一つのネットワークとして「調整」 (coordination) するかどうか、という2点に分類した。そして、企業が各活動を選択して様々な国に配置、調整を行うことで、ネットワークとしての競争優位が決定されるとした。

次に、本社、海外子会社間の機能分担と統合運営のあり方を整理する (図表5)。Bartlet and Ghoshal (1989) は、本国・本社と海外子会社間での機能分担、統合運営の形態を、グローバル、インターナショナル、マルチナショナル、トランスナショナルに分類した。

グローバルは、本国・本社への中央集中型であり

図表5 本社、海外子会社間の機能分担と統合運営の形態

|           |   |
|-----------|---|
| グローバル     | 世界市場向けの製品を本国・本社で集中的に開発・生産し、海外子会社に輸出して供給。海外子会社の独立性低い。                                  |
| インターナショナル | 海外子会社は本国・本社から移転された知識や技術を必要に応じて改良する裁量権をもつ一方、重要な意思決定は本社に帰属。                             |
| マルチナショナル  | 経営資源を分散させてそれぞれの海外子会社の自立性を高める。実質的には多くの海外子会社の集合体。                                       |
| トランスナショナル | 経営資源が本国・本社と海外子会社の間で弾力的に配置。イノベーションをグループ全体で推進し成果を共有。各海外子会社の現地適応力を犠牲にすることなく世界規模での効率性を図る。 |
| メタナショナル   | 本国優位の戦略を超えて、(既存の海外拠点に依存しない)世界中に散在する経営資源を活用し、統合的にマネジメントを行うことでイノベーションを推進、拠点全体の最適化を図る。   |

(出所) 各種参考文献に基づき筆者作成

海外子会社は本社の強いコントロール下に置かれる。世界市場向けの製品を本国・本社で集中的に開発・生産し、海外子会社に輸出することで供給される。

インターナショナルは、本国・本社と海外子会社の調整型であり、海外子会社は本国・本社から移転された知識や技術を必要に応じて改良する裁量権をもつ一方、製品開発、経営戦略などの重要な意思決定は本国・本社に帰属しつつ本国・本社との調整によって行われる。

マルチナショナルは、権力分散型であり、経営資源を分散させてそれぞれの海外子会社の自立性を高めている点が特徴である。海外子会社での事業は独立した事業体の集合とみなされる。

トランスナショナルは、経営資源や能力が本国・本社と海外子会社の間で弾力的に配置されることにより、世界規模での効率性と各国の環境への適応の両方が実現されるとともに、イノベーションをグループ全体で推進し成果を共有することが可能とされる点が特徴である。

更に、重要な知識・能力の世界規模での流動化、分散という状況に対処するため、Doz, Santos and Williamson (2001) は、メタナショナルという概念を提示した。メタナショナルでは、これまでの本国・本社優位の戦略を超えて、既存の海外拠点に依存し

ない<sup>2</sup>世界中に散在する経営資源を活用し、統合的にマネジメントを行うことでイノベーションを推進、拠点全体の最適化が図られるとしている。

## 2 中小部品メーカーの海外展開の最近の傾向、制約

1では企業全般の話として海外直接投資に関する論点を整理したが、ここでは中小製造業者に焦点を当て、その海外展開の最近の傾向についてみていくとともに、中小製造業者の中でも特に中小部品メーカーが有する中小企業的制約について整理する。

天野(2005)は、企業サンプル216社(うち中堅・中小企業105社)を、多角的成長型(主力事業の売上が伸び、かつ他事業の売上も拡大)、主力事業特化型(主力事業の売上は伸びているが、他事業の売上が縮小)、事業転換成功型(主力事業の売上は減少したが、多事業の売上を伸ばすことで減少分をカバー)、事業転換失敗型(主力事業の売上が減少し、かつ他事業への転換に失敗)の4つのグループに分類して分析を実施した。これによると、「主力事業特化型」「事業転換成功型」において中堅・中小企業数の比率が大企業数の比率を上回っており<sup>3</sup>、海外直接投資を実施した企業は、大企業ばかりでなく中堅・中小企業も国際化を梃子とした構造改革を遂

2 ドーズ(2006)は、トランスナショナル・モデルとメタナショナル・モデルの最も異なる点として、トランスナショナルが回顧的なのに対し、メタナショナルは予見的である点を指摘している。メタナショナルでは、知識の察知を既存の海外子会社に依存するという前提を置いていない点がトランスナショナルとの主要な違いであるとしている。

3 中堅・中小企業数/大企業数の比率は、「多角的成長型」で0.610、「主力事業特化型」で1.045、「事業転換成功型(他事業が主力事業の売上減少の50%以上をカバーしている)」で1.278、「事業転換失敗型(他事業は主力事業の売上減少の50%もカバーできていない)」で1.133、総サンプルで0.964となっている。

行している点が窺える。

中小企業庁(2006)では、東アジア諸国に進出し活路を開いた中小企業に焦点を当て、様々な分析を行っている。この中で8割近い企業が、海外展開をしながら国内生産も効率的に維持し、生産性の向上を実現するいわばWin-Win型の企業であることが示されている。また、1990年代初めに東アジアに拠点展開をした中小企業について、海外展開をしていない企業と比較して日本本社業績への影響を見ると、進出当時、業績が停滞・悪化傾向であった企業も日本本社の売上高や本社営業利益率の好転につながっている割合が多いことが示されている。こうした結果は、海外展開による事業の最適配置の実現や、本社と海外拠点の機能分担体制が全社の効率性の向上に寄与していることを示唆しているといえる。

このように最近の中小製造業者では、海外展開による構造改革の推進や事業の最適配置の実現などの新たな動きがみられると考えられるが、一方で、中小製造業者の中でも、特に受注生産による中間財

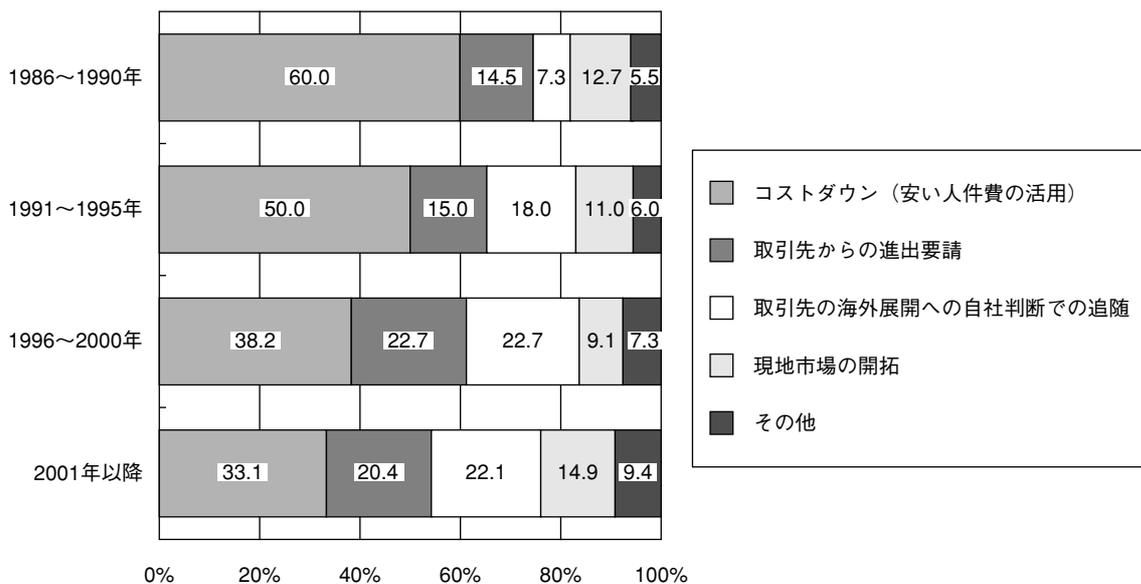
(部品、加工品)の企業間取引を行う中小部品メーカーに焦点を当てた場合、どのような特徴が見られるのだろうか。ここでは中小部品メーカーの海外生産においては、①ユーザー企業の影響の強さ、②撤退・移転の困難性という2つの中小企業的制約がある点について触れておく。

① ユーザー企業の影響の強さ

中小企業庁(2006)によると、中小製造業者の進出当初の目的のうち、「取引先からの進出要請」、「取引先の海外展開への自社判断での追随」の合計は、進出年次1996~2000年の企業で45.4%、進出年次2001年以降で42.5%と高い割合を占めている。特に1990年代以降、大企業の海外生産シフトがますます進展する中で、このようなユーザー企業対応型の海外進出が増えている様子がわかる(図表6)。

受注生産による中小部品メーカーの場合は、発注先である大手セットメーカーを中心とするユーザー企業の動向に左右されるため、中小製造業者全般と比較して進出の動機・背景としては、ユーザー企業

図表6 東アジア進出時の製造拠点の目的(進出年次別)



(注) 三菱UFJリサーチ&コンサルティング(株)「最近の製造業を巡る取引環境変化の実態にかかるアンケート調査(2005年11月)」の結果に基づくもの  
出所: 中小企業庁「中小企業白書(2006年版)」に基づき作成

に関連したものがかなり多いと考えられ、かつ進出後もユーザー企業の影響をより受けやすいと考えられる。

しかしながら、進出当初に既存のユーザー企業からの仕事量の確保がある程度見込まれた場合でも、現地の地場企業の技術力向上や産業集積の進展などにより、その後ユーザー企業側がこれまで取引のあった中小部品メーカーに将来に亘っての調達を保證できなくなっている傾向があると考えられる。このような制約下で中小部品メーカーは取引先数や取引量の確保を行わなければならないのである。

## ② 撤退・移転の困難性

部品の組立を事業の中心とするセットメーカーの場合は、主要設備が建物や作業台などであるケースが多いため、設備の移転などが比較的容易であると考えられる。しかし、中間財を製造する製造業者は設置する機械設備などが大型であるケースが多い。また、設備の条件出しや設備の操作を行う人材育成に時間を要するケースが多い。このためセットメーカーと比較して、設備投資、人材育成に関するコスト負担が重くなる傾向がある。まして、資金的、人材的に制約の大きい中小部品メーカーの場合、その負担は更に重くなることはいうまでもない。三井(2006)は、日本的な生産システムの特徴として、有能な現場管理者や中間技術者の存在を指摘しているが、中小部品メーカーが海外において事業展開を行うにあたって、このような人材をいちから確保、育成するのも困難である。こうしたことから中小部品メーカーは、一旦進出すると容易に撤退したり、他の拠点に移ったりすることができなくなるという制約を有している。

## 3 中小企業の海外生産に対する仮説的視点

ここでは、既存の先行研究では、わが国中小製造業者の生産機能の国際的配置を、その実態に即して十分に説明しているとはいえない点について触れる。そしてこれまでの先行研究を踏まえつつ、様々な制約を抱えているわが国中小部品メーカーの海外直接投資を考察するにあたって仮説的視点を提示する。

1(1)の海外直接投資の段階と立地論的な要因の整理では、わが国製造業者の海外直接投資の歴史を振り返りつつ、そこに立地論的な要因が深く関わっていることを示した。しかし2の中小企業の海外展開にみられる最近の傾向で示したとおり、最近では中小企業でも国際化を梃子とした構造改革を遂行したり、海外展開による事業の最適配置の実現や、本社と海外拠点の機能分担体制が全社的効率性の向上に寄与していることが示唆されたりしているなどの新しい動きがみられている。

中小部品メーカーの場合、進出の動機、背景としては、取引先からの進出要請、取引先の海外展開への自社判断での追随に関するものが多いと考えられるが、中小企業の海外展開が進展する中、中小部品メーカーでも、主力ユーザー企業からの要請、対応や立地論的な要因などといった単純な誘因だけでなく、各国内、海外の機能分担を戦略的に行うことで全体の最適化をどのように図るかといった総合的な視点が必要となっている。いわば中小企業の海外直接投資は新しいフェーズに入ったといえよう<sup>4</sup>。

1(3)の多国籍企業における拠点間の機能分担と統合運営に関する発展段階論では、多国籍化した企業が、拠点間の配置や調整を行いつつ拠点全体の最適化を図るために、経営資源や能力が本国・本社と海外拠点の間で弾力的に配置されるトランスナショナルや、本国・本社優位の戦略を超えて、既存の海外

4 ここでいう新しいフェーズとは、ユーザー企業からの要請、対応や立地論的な要因に比較して、国内、海外の戦略的な機能分担などの重要性のウェイトが相対的に増したことを意味している。従って、今日の中小企業がユーザー企業からの要請、対応や立地論的な要因を無視したり、かつての中小企業の海外進出において国内、海外の戦略的な機能分担が全く行われていなかったりということの意味しない。

拠点に依存しない世界中に散在する経営資源を活用するメタナショナルという概念が理論上、提示されている。しかしながら、2の中小企業の海外展開にみられる制約で示したとおり、わが国の中小部品メーカーは①ユーザー企業の影響の強さ、②移転・撤退の困難性という中小企業的制約を抱えている。

こうしたことから、既存の研究は、生産機能の国際的な配置を、わが国の中小部品メーカーの実態に即して、十分に説明しているとはいえないと考えられる。中小部品メーカーの海外直接投資を考察するには、中小企業的制約を抱えた中で、本社と海外拠点の機能分担、経営資源の適性配置をどのように図るかといった「制約付きの全体最適化」という考え方が必要になるのではないだろうか。

そこで、本稿では中小部品メーカーの生産機能の国際的配置について、1(2)で示したような経営資源の移転という見方をとることとする。そして中小部品メーカーがユーザー企業の影響の強さ及び撤退・移転の困難性という中小企業的制約を抱えていることを前提に置いた上で、その海外直接投資を考察するにあたり、経営資源の移転という概念から更に一歩踏み込んで以下の仮説的視点を提示する。

**仮説的視点1 中小部品メーカーの海外直接投資を考察するには、移転される（またはされない）経営資源の特性に着目することが必要である**

言葉を換えて言えば、国内に残す機能と海外に移転する機能をどのように戦略的に選択しているかという観点が重要となるのである。

また、中小部品メーカーが中小企業的制約を抱えた中で「制約付きの全体最適化」を図ろうとしていることを考察するにあたり、更に以下の仮説的視点を提示する。

**仮説的視点2 中小部品メーカーの海外直接投資では、進出後の新たな展開や既存拠点の活用などがみられる**

中小部品メーカーは、進出当初に既存のユーザー企業からの仕事量の確保がある程度見込まれた場合でも、その後既存ユーザー企業側から将来に亘っての長期の調達を保証できるとは限らない傾向にある。このため、進出後にマーケットの拡大や各拠点の機能の変化などといった新たな展開がみられるかどうかには留意する必要がある。

また、資金的、人材的に制約の大きい中で、設備投資、人材育成に関するコスト負担が重い中小部品メーカーの場合、一旦海外に進出すると容易に撤退したり、他の拠点に移ったりすることは簡単ではない。このため一旦進出した既存の拠点をどのように生かして、グループ全体の最適化を図ろうとしているのかに留意する必要がある。中小部品メーカーの場合、ユーザー企業に安易に追随しないことがむしろ最適化につながるケースも多いと考えられるのである。

#### **4 事例分析～中国、ASEANに生産拠点を有する電機、自動車関連の中小部品メーカーの事例**

ここでは、中国、ASEANの双方に生産拠点を有する電機、自動車関連の中小部品メーカーの企業事例15社を、経営資源の特性に基づいてタイプ分けし、分析することで、経営資源の特性の違いによって生産機能の国際的配置のあり方が異なっていることなどを検証する。

##### **(1) 事例企業の分類**

中小企業金融公庫総合研究所(2006)では、2005年8月～12月にかけて、ASEAN及び中国の双方に生産拠点をもつ、自動車または電気機械産業の中堅・

図表7 事例企業の概要

| 企業名                | 従業員数<br>(人) | 東アジアの主な生産拠点 (進出年)  |
|--------------------|-------------|--|
| 半導体部品製造業A社         | 169         | タイ (96) 中国：東莞 (97)、上海 (97)   |
| 電気接点製造業B社          | 160         | 台湾 (73) マレーシア (88) 中国：アモイ (04)   |
| はんだ製造業C社           | 500         | マレーシア (89) 中国：北京 (94)、香港 (95) 天津 (00)、惠州 (01)、上海 (02) フィリピン (95) 台湾 (05) |
| 金属部品製造業D社          | 400         | 台湾 (65) シンガポール (79) マレーシア (91)<br>中国：華東 (92)、華南 (00) タイ (96)             |
| 精密ゴム製品製造業E社        | 438         | シンガポール (87) マレーシア (88) 中国：香港 (86) 深圳 (94)、上海 (98)                        |
| プラスチック成形部品製造業F社    | 30          | マレーシア (89) 中国：上海 (96)  |
| 電線・ケーブル製造業G社       | 50          | マレーシア (92) 中国：東莞 (97)、上海 (98)、杭州 (04) タイ (03)                            |
| アルミホイール製造業H社       | 370         | フィリピン (89) タイ (96) (02) 中国：煙台 (92)、昆山 (01) (02)                          |
| プラスチック成形部品・金型製造業I社 | 165         | タイ (01) 中国：上海 (01)、蘇州 (01) (02)、常州 (02)                                  |
| めっき加工業J社           | 231         | シンガポール (79) マレーシア (95) タイ (01) 中国：東莞 (95)、惠州 (05)                        |
| プラスチック成形部品製造業K社    | 296         | タイ (95) 中国：上海 (01)   |
| トランス製造業L社          | 70          | タイ (89) 中国：深圳 (97)   |
| 金属プレス部品製造業M社       | 75          | マレーシア (93) 中国：中山 (04)  |
| プラスチック成形部品製造業N社    | 300         | タイ (97) 中国：蘇州 (02)   |
| 自動車部品製造業O社         | —           | タイ 中国  |

(出所) 中小企業金融公庫総合研究所「生産拠点の国際的な機能配置」中小公庫レポート No.2005-8に基づき筆者作成、以下記載のない限り同じ

図表8 事例企業の分類

| 中核的な経営資源を区分しやすい企業群<br>ブラックボックス的な生産工程あり<br>(国内外の生産機能が異なる) |   | 中核的な経営資源を区分しにくい企業群<br>ブラックボックス的な生産工程なし<br>(国内外の生産機能を同じとすることを志向) |   |
|--|---|---|---|
| <タイプ1><br>(独自に開発した技術・<br>ノウハウに強みが起因)                     | <タイプ1'><br>(ユーザーとの摺り合わせ<br>から生まれる技術、<br>ノウハウに強みが起因) | <タイプ2'><br>(現在では金型など<br>海外でできない部分あり)                            | <タイプ2><br>(一貫生産、総合力<br>などに強み)   |
| ・A社(半導体部品)<br>・B社(電気接点)<br>・C社(はんだ)                      | ・D社(金属部品)<br>・E社(精密ゴム製品)                            | ・M社(金属プレス部品)<br>・N社(プラスチック成形部品)<br>・O社(自動車部品)                   | ・F社(プラスチック成形部品)<br>・G社(電線・ケーブル)<br>・H社(アルミホイール)<br>・I社(プラスチック成形部品・金型)<br>・J社(めっき加工)<br>・K社(プラスチック成形部品)<br>・L社(トランス) |
| より中核的な経営資源が区分しやすい<br>より技術志向的                             |   |   | より中核的な経営資源が区分しにくい<br>よりユーザー志向的  |

中小製造業者15社に対してインタビュー調査を実施し、進出の動機・背景、国内拠点と海外拠点の機能分担、拠点間の連携などについて確認した。

事例企業の15社の概要は図表7のとおりであり、受注生産による中間財(部品・加工品)の企業間取引を行う企業が中心となっている。

ここでは、量産を中心とする製品立ち上げ後の生産段階において、企業の強みに匹敵する「中核的な経営資源」を明確に区分しやすいか否かという点に着目して、事例企業のパターン分けを試みた(図表8)。

まず「中核的な経営資源を区分しやすい」ものにつ

いては、日本国内でブラックボックス的な生産工程を有する技術志向的な企業群として<タイプ1>とした。またそのような生産工程を(相対的に)有さず、一貫生産による総合的な技術力を強みとするユーザー志向的なものについて、「中核的経営資源を区分しにくい」企業群として<タイプ2>に大別した。

更に、<タイプ1>の中でも、「中核的経営資源」がユーザーとの摺り合わせの中から生まれる度合いが強いために国内にブラックボックス的な機能を置く企業については、<タイプ1>の中でも相対的にユーザー志向的なものとして<タイプ1'>とした。

また、「中核的経営資源を区分しにくい」<タイプ2>の中でも、難易度が高い金型などについては国内拠点で生産して海外拠点に供給するという側面をもつ企業が存在することから、こうした企業については、<タイプ2>の中でも相対的に技術志向的なものとして<タイプ2'>とした。

(2) 企業事例

ここからは各タイプの代表的な事例を1社ずつ取り上げ、経営資源の特性に着目しつつ、生産機能の国際的配置がどのようになっているかをみていく。また、ユーザー企業の影響の強さ、撤退・移転の困難性といった中小部品メーカーに特に強くみられる

中小企業的制約を克服するための、進出後の新たな展開や、既存拠点を生かした取組みについても合わせてみていくことにする。

<タイプ1：中核的な経営資源を区分しやすい企業群～技術型>～半導体部品製造業A社

●経営資源の特性と生産機能の国際的配置 (図表9)

A社はガラス封止サーミスタ素子の量産化技術の中核的経営資源とする企業である。サーミスタ素子の製造は国内拠点の中でも1工場に集約し、「ブラックボックス化」されている。

こうして国内1拠点で生産されたサーミスタ素子は海外拠点に供給される。海外拠点では国内拠点から供給された素子を用い組立を行っている。海外拠点はいわば国内工場の分工場的位置付けである。一方、国内工場はマザー工場として海外工場を指導したり、人材を育成・輩出したりする役割も担っている。

●進出後の新たな展開、既存拠点の活用

A社は、海外進出をする前は、あまり国内のエアコン関連のシェアが高くなかったが、タイ、中国への海外展開を契機にユーザー企業の海外拠点の近くに進出してエアコン分野の販売を拡大する戦略が奏功し、シェア拡大に成功した。また、進出当初は日

図表9 半導体部品製造業A社の日本本社及び東アジア生産拠点の機能分担

| 日本                       |  |  |
|--------------------------|--|--|
| ・サーミスタ素子の製造 (1工場に集約)     |  |  |
| 【機能】各拠点に供給               |  |  |
| ・サーミスタセンサの組立・販売 (その他6工場) |  |  |
| 【機能】用途別組立工程のマザー工場        |  |  |
| ・研究開発                    |  |  |
| ・生産設備製造                  |  |  |
| ・商社機能                    |  |  |

| ASEAN             | 中国                         |
|-------------------|----------------------------|
| マレーシア (96年)       | 上海 (97年)、東莞 (97年)          |
| ・サーミスタセンサの組立・販売   | ・サーミスタセンサの組立・販売            |
| 【機能】日本から素子を調達して組立 | 上海：エアコン向け中心<br>東莞：事務機器向け中心 |
|                   | 【機能】日本から素子を調達して組立          |

(注) 網掛の部分は日本のみ機能に配置、以下同様

本への持ち帰り生産が多かったが、進出先における新規顧客開拓による売上増加に伴い、持ち帰り生産の割合が徐々に低下している。主力ユーザー企業の一部にベトナム進出の動きがあるが、その動きに対応して慌ててベトナムに進出することは考えておらず、既存のタイ拠点を拡張するのが効果的と判断している。

＜タイプ1’：中核的な経営資源を区分しやすい企業群～摺り合わせ型＞～精密ゴム製品製造業E社

●経営資源の特性と生産機能の国際的配置（図表10）

E社は顧客のニーズに合わせた材料開発機能やゴムの配合率などの技術開発力を中核的経営資源とする企業である。材料配合は国内拠点で行い「ブラックボックス化」している。

国内拠点で決められた配合率は海外拠点に伝達される。海外拠点では国内拠点から伝達された配合率に基づき材料を混ぜて、成形、加工を行っている。こうした材料開発機能はユーザー企業との摺り合わせからもたらされるものであるが、E社のユーザー企業のほとんどが日系企業であり、研究開発機能を日本に残していること、海外拠点では近隣に立地するユーザー企業の拠点到ジャストインタイムで納品する必要があることが、現在の生産機能の配置と関わっている。

●進出後の新たな展開、既存拠点の活用

E社のマレーシア拠点は進出当初材料供給基地としての役割を担っていたが、その後の中国拠点の拡大に伴いその役割は低下している。一方で、国内拠点からマレーシア拠点に製品を移管しマレーシア拠点の優位性を模索する試みがなされている。

また中国拠点は、保税區に立地し輸出中心の事業を行っていたが、その後の日系企業の中国への進出増加に伴い、現地進出日系企業への販売へとシフトするなど新たな展開がみられている。

＜タイプ2’：中核的な経営資源を区分しにくい企業群～技術型＞～金属プレス部品製造業M社

●経営資源の特性と生産機能の国際的配置（図表11）

M社は金属プレス金型の設計・製作から、試作板金及び量産プレス加工まで一貫して対応できる総合力を中核的経営資源とする企業である。金属部品のプレス加工という点で生産機能は国内拠点、海外拠点でほぼ同じだが、高難度の金型については国内拠点で設計・製作し海外拠点へ供給している。このためM社の国内拠点では、コア技術である金型のレベルアップに努めている。また、国内拠点では、事務機器向け、医療機器向けなどユーザー企業が国内生産としている高付加価値部品や小ロット部品の加工を行っている。

図表10 精密ゴム製品製造業E社の日本本社及び東アジア生産拠点の機能分担

| 日本  |  |  |
|---|--|--|
| <ul style="list-style-type: none"> <li>・材料配合等の技術開発 [配合率は機密]</li> <li>【機能】各拠点に配合率を指定</li> <li>・金型（一部）</li> <li>・ゴム製品の製造販売（自動車関連のゴム製品の製造販売）</li> <li>・営業機能</li> </ul> |  |  |
| ASEAN   |  |  |
| マレーシア（88年）<br>シンガポール（87年）（販売のみ）   |  |  |
| <ul style="list-style-type: none"> <li>・ゴム製品の製造販売 [配合率は日本の指示]</li> <li>・材料の配合・半加工品の製造</li> <li>【機能】特殊な半加工品を中国拠点に供給（但し材料供給基地としての機能は低下）</li> </ul>                    |  |  |
| 中国  |  |  |
| 香港（86年）、深圳（94年）、上海（98年）   |  |  |
| <ul style="list-style-type: none"> <li>・ゴム製品の製造販売 [配合率は日本の指示]</li> </ul>  |  |  |

図表11 金属プレス部品製造業M社の日本本社及び東アジア生産拠点の機能分担

|  |  |                        |  |
|--|--|------------------------|--|
| 日本   |  | 中国                     |  |
| ・プレス部品製造、販売<br>(金型から試作板金～量産プレスまでの一貫生産)<br>(事務機器、医療機器など)<br>【機能】小ロット、高付加価値部品の加工<br>・高難度の金型の設計・製作<br>【機能】海外拠点に金型供給 |  | 中山 (04年：日系企業と合併)       |  |
| ASEAN  |  |                        |  |
| マレーシア (93年)  |  |                        |  |
| ・プレス部品製造、販売<br>(DVD、音響、ビデオ、事務機器部品等)  |  | ・プレス部品製造、販売<br>(自動車部品) |  |

●進出後の新たな展開、既存拠点の活用

M社では電気・情報通信関連分野のプレス加工を主力としてきたが、自動車分野への参入という戦略から、自動車関連のプレス部品に強みをもつ日本の企業との合併で中国に進出した。この中国拠点には、中国市場の情報収集というアンテナ工場的な狙いもある。

また、国内本社の判断で最適な拠点へ生産を振り向けるべく、香港を営業窓口とし、本社のコントロールによる全体最適化を図ろうとしている。

<タイプ2：中核的な経営資源を区分しにくい企業群～ユーザー志向型>～アルミホイール製造業H社

●経営資源の特性と生産機能の国際的配置 (図表12)

H社はアルミホイール及び自動車鑄造部品の製造販売を行う業者で、アルミの材料開発、独自の鑄造技術、高品質の部品やホイールの技術開発力などの総合的な技術力を中核的経営資源とする企業である。国内拠点では、研究開発、技術開発の機能を配置し、軌道に乗せてから海外拠点に技術移転している。これはユーザー企業が、研究・技術開発の機能を日本に残していることに対応したものであるが、H社は将来的には海外でも開発や試作を行うことを志向している。また、国内拠点では高付加価値品の製造を主に行っているが、「日本でしかできないものはなく、海外はタイムラグだけ」というのが同社の生産に対する基本的な考え方である。

各海外拠点では現時点で、タイではアルミホイー

図表12 アルミホイール製造業H社の日本本社及び東アジア生産拠点の機能分担

|  |  |   |  |
|--|--|---|--|
| 日本   |  | 中国  |  |
| ・アルミホイール、自動車鑄造部品の製造販売 (高付加価値品中心)<br>・技術開発、デザイン、試作、営業機能 |  | 煙台 (92年)                                  |  |
| ASEAN  |  |   |  |
| フィリピン (89年) 技術供与→(92年に合併)→独資                           |  | ・自動車鑄造部品の製造販売 (素形材)<br>(将来的にアルミホイール製造を予定) |  |
| ・アルミホイール、自動車部品製造販売<br>・各海外拠点への人材供給基地                   |  | 昆山 (01) 台湾系企業との合併                         |  |
| タイ (96年) 技術供与→(00年に合併)                                 |  | ・アルミホイール製造販売                              |  |
| ・アルミホイール製造販売<br>(将来的に自動車鑄造部品の製造販売を予定)                  |  | 昆山 (02)                                   |  |
| タイ (02年)   |  | ・自動車鑄造部品の製造販売                             |  |
| ・アルミホイール向けデザイン、金型、設備製作<br>【機能】タイ拠点の生産支援                |  |   |  |

ル中心、中国（煙台）では鋳造部品の素形材中心など製造品目、製造機能に違いがみられているが、今後は中国（煙台）でもアルミホイール生産、タイでも鋳造部品生産に進出するなど、それぞれの拠点でアルミホイールと自動車鋳造部品の両方を製造したいという意向をもっている。また、タイで金型、生産設備製作を行う拠点を設置し、将来はタイをグループの金型生産拠点とする方針である。

### ●進出後の新たな展開、既存拠点の活用

H社は海外展開を契機に鋳造部品製造からアルミホイール製造に進出し、大手自動車メーカーとの取引を拡大することで脱下請を実現した経緯がある。

また、最初に海外進出を果たしたフィリピン拠点では、技術がわかり英語が堪能な人材を他の海外拠点に供給するという人材供給基地的な役割を果たしている。また、独資で設立した中国（昆山）での鋳造部品の生産拠点は、台湾企業との合弁によって設立したアルミホイール製造拠点の隣の敷地に設置し、合弁パートナーのサポートを得ることで円滑に工場建設を進めるなど、既存拠点を生かす取組みがみられている。

### (3) 事例の考察

ここからは、企業事例の考察に基づき、3. で示した仮設的視点を検証していく。

事例企業15社について、経営資源の特性のうち「中核的な経営資源」を明確に区分しやすいか否かという点に着目して、事例企業のタイプ分けを試みたが、タイプごとに生産機能の国際的配置の状況を見ると、経営資源の特性に基づいて区分した企業のタイプによって、生産機能の国際的配置のあり方が異なっていることがわかる。

例えば、＜タイプ1＞の企業は、オリジナルな材料や中核部品、装置など「中核的経営資源」を明確に区分しやすい点が特徴である。このため生産機能の配置にあたっては、「中核的経営資源」を活用し

た財の生産は国内で技術流出を防いでブラックボックス的に行い海外拠点に供給するという工程間分業がみられている。国内拠点と海外拠点の生産機能は異なっており、海外拠点には「中核的経営資源」以外の周辺的な経営資源が配置される戦略がとられる。

一方、＜タイプ2＞の企業は、「中核的経営資源」を区分しにくく、海外でも総合的な技術力を強みとしてユーザーのニーズにきめ細かく応えることを目指している。従って、経営資源全体を海外に移転しようとするインセンティブがはたらくことから、生産機能の配置にあたっては国内外で同様の一貫生産体制の機能をもつことを目指しており、国内外の生産機能は同じか、同じであることを志向した戦略がとられている。

このように、「中小部品メーカーの海外直接投資を考察するには、移転される（またはされない）経営資源の特性に着目することが必要である（仮説的視点1）」が示されている。

事例企業15社の東アジアへの進出の主な動機を整理すると、ユーザー企業からの進出要請が4社、ユーザー企業の海外展開への自社判断による追従が2社、ユーザー企業からの進出要請とユーザー企業の海外展開への自社判断による追従の両方が9社となっており、海外進出を行うにあたり、全ての事例企業がユーザー企業の影響を受けていることがわかる（図表13）。このことから、受注生産による中小部品メーカーの場合、発注先である大手セットメーカーを中心とするユーザー企業の動向に左右されやすいという制約を有していることが窺える。

こうした制約下で事例企業が、進出後の新たな展開や既存拠点の活用をどのように図っているかを考察すると、事例企業15社の全てが進出後の新たな展開か既存拠点の活用のどちらか少なくとも一つに該当する取組みを行っていることが示されている（図表14）。

進出後の新たな展開では、海外拠点での新規取引

図表13 事例企業の東アジア進出の主な動機

| 東アジアへの進出の主な動機                               | 社数 | 該当すると判断される事例企業    |
|---|----|-------------------|
| ユーザー企業からの進出要請                               | 4社 | A、B、F、O           |
| ユーザー企業の海外展開への自社判断による追随                      | 2社 | K、L               |
| ユーザー企業からの進出要請と<br>ユーザー企業の海外展開への自社判断による追随の両方 | 9社 | C、D、E、G、H、I、J、M、N |

(注) 該当するか否かは、筆者が主要因をヒアリング結果に基づいて判断したものであり、他の動機が進出に影響することを否定するものではない

図表14 事例企業の東アジア進出後の新たな展開、既存拠点の活用の状況

| ●進出後の新たな展開                    | 社数 | 該当すると判断される事例企業 |
|-------------------------------|----|----------------|
| 海外拠点での新規取引開拓                  | 7社 | A、B、C、D、E、L、O  |
| 海外拠点での新規事業分野進出                | 6社 | F、H、I、J、M、N    |
| 日本への持ち帰りから現地からの販売へのシフト        | 5社 | A、B、C、H、K      |
| 労働集約的な工程等の海外拠点への大幅なシフト        | 4社 | B、E、G、L        |
| 海外拠点で設備製作、金型製作などを開始           | 3社 | B、H、J          |
| 海外拠点で開発、試作を行う意向               | 1社 | H              |
| ●既存拠点の活用                      |    |                |
| 初期に進出した海外拠点の人材または技術の蓄積を活用     | 6社 | B、C、D、E、H、J    |
| 初期に進出した拠点の通商面での優位性を活用         | 2社 | D、J            |
| 1つのエリアに2拠点をもちバックアップ体制、棲み分けを推進 | 2社 | D、G            |
| 既存の合弁会社のパートナーのノウハウを活用         | 1社 | H              |

(注) 該当するか否かは、ヒアリング結果に基づいて筆者が判断したものであり、事例企業が他の項目に該当したり、他の取組みを行っていることを否定するものではない。

開拓（7社）、海外拠点での新規事業分野進出（6社）、日本への持ち帰りから現地からの販売へのシフト（5社）、労働集約的な工程等の海外拠点への大幅なシフト（4社）、海外拠点で設備製作、金型製作などの開始（3社）、海外拠点で開発、試作を行う意向（1社）の順となっている。

事例企業は進出当初のユーザー企業との取引が、ユーザー企業の他の拠点への移転などによって縮小した場合でも、新規取引先の開拓や、新規事業分野の進出などによって対処していることが示されている。また、海外拠点で生産設備や金型などを製作し、他の拠点へ供給するなど海外拠点の機能の拡大もみられている。

また、既存拠点の活用では、初期に進出した海外拠点の人材または技術の蓄積を活用（6社）、初期に進出した拠点の通商面での優位性を活用（2社）、1つのエリアに2拠点をもちバックアップ体制、棲

み分けを推進（2社）、既存の合弁会社のパートナーのノウハウを活用（1社）となっている。

ユーザー企業の他の国への移転の動きについては、追随する方針を明確に固めている企業は15社中1社しかなく、他の企業は既存拠点の活用で対処する方針である。その主要因としては、資金的、人的制約が大きいことや、初期に進出した海外拠点の人材または技術の蓄積を評価しており、それらを活用したほうが進出先で一から立ち上げるよりも効率的と考えていることが大きい。

中小部品メーカーは、撤退・移転の困難性があるため、既存のユーザー企業が他の拠点などへの移転を行った場合でも、むしろ初期に進出したことによる人材や技術の蓄積を生かし、既存拠点の人材を他の海外拠点立ち上げのサポート要員として活用したり、同じ域内の海外拠点の司令塔的役割として活用したりするなどの既存拠点を生かす取組みがみられ

る。また、シンガポール拠点における通商面の優位性など、既存地域の立地優位性を活用する取組みなどもみられる。

このように、「中小部品メーカーの海外直接投資では、進出後の新たな展開や既存拠点の活用などがみられる（仮説的視点2）」が示されている。

## 5 結論～経営資源の特性と企業の戦略に着目する複合的な視点

このように、「中核的な経営資源」を明確に区分しやすいか否かという経営資源の特性に着目した事例企業のタイプに沿って、生産拠点の国際的配置の状況を、企業事例を通じてみてきた。

事例企業の初期における海外進出の要因は、全ての場合においてユーザー企業からの進出要請やユーザー企業の海外進出への自社判断による対応である。しかしながら、各企業はユーザー企業の動向に配慮しつつも、進出後は自社の経営資源の特性などに配慮した海外戦略に基づいて生産機能の国際的配置を図っている。

一方で、事例企業の海外展開は、経営資源の特性やユーザー企業の動向のみで決定されるのではなく、輸送費用要因、労働費用要因、市場への接触の利益、集積要因などといった立地論的な要因の影響をうけることはいうまでもない。

わが国の中小製造業者はユーザー企業の動向、立地論的な要因などの外部環境と経営資源の特性などの内部環境との関係の中で戦略を構築し<sup>5</sup>、国内にどのような経営資源を残し、海外にどのような経営資源を移転させるかといった生産機能の国際的配置を行っている。経営資源の移転を伴う以上、企業の戦略という極めて主体的なファクターを抜きにしては中小企業の海外生産を理解することはできない。

また、中小部品メーカーはユーザー企業の影響を

受けやすいことに加え、人的、資金的制約などから容易に撤退したり、移転したりできないという中小企業的制約を有している。しかしこうした制約の中でも、新たな展開や既存拠点の活用などを行うことで「制約付きの全体最適化」を図ろうとしている。そして海外戦略の遂行は、経営資源の変化をもたらした新たな海外戦略の構築へとフィードバックされていくのである（図表15）。

このように中小製造業者の生産機能の国際的配置を考察するには、ユーザー企業の動向や立地論的な要因などの要素に加え、企業が蓄積している経営資源の特性、企業の戦略などに着目する複合的な視点が必要である。

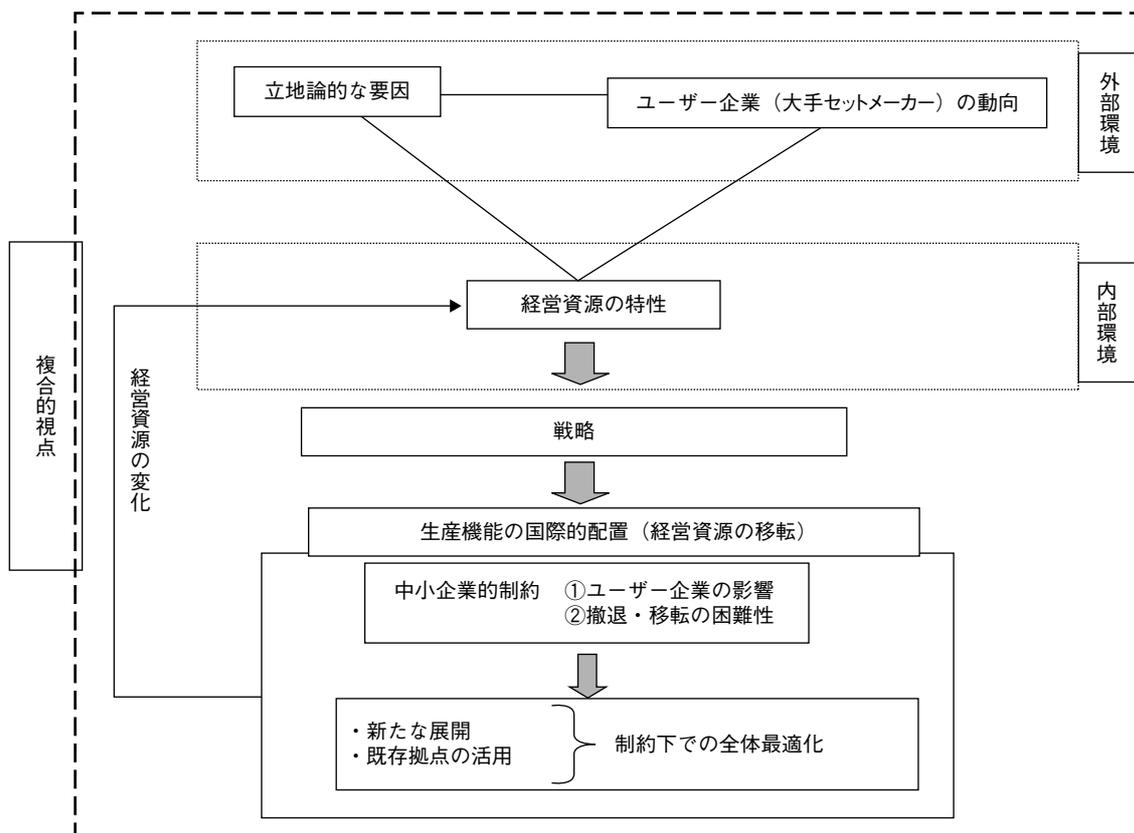
本稿の意義は、中小製造業者の海外直接投資を考察するにあたり、移転される（またはされない）経営資源の特性に着目することの必要性を指摘した点にある。本稿では、経営資源の特性のうち「中核的な経営資源」を明確に区分しやすいか否かという点に着目したが、競争優位性を確保するために構築される企業の戦略については詳細な考察は行っておらず、その点は今後の課題である。経営資源について、技術、人材、生産設備などの要素からその特性を抽出し、それらのマネジメントをどのように行っているかを整理することによって、戦略について考察を加えることも可能かと思われる。

また、本稿では、事例企業の対象を既に ASEAN、中国に生産拠点を有している中小部品メーカーに限定しており、この点は限界として指摘されるかもしれない。しかし、本稿の結論から得られる示唆は、ASEAN、中国の双方に進出する中小製造業者のみに限定されるものではない。ユーザー企業の動向、立地論的な要因、経営資源の特性を見極めつつ、戦略を構築し生産機能の配置を行うことで制約下での全体最適化を図っていくことは全ての中小製造業者

5 戦略論において、業界の魅力度や業界構造などの外部環境と、自社の経営資源などの内部環境との関係については、前者に着目するポジショニング・アプローチと、後者に着目するリソース・ベースト・ビューとがあるが、森本（2004）は、この2つの戦略論はトレード・オフの関係ではなく、補強しあいながらフィットしていく点を指摘している。

に共通する方向性といえよう。製造業者の海外進出が進む中、わが国の中小製造業者が生産機能の配置を最適に行うことによって更に躍進することが期待される。

図表15 中小部品メーカーにおける生産機能の国際的な機能配置



出所：筆者作成

参考文献

天野倫文 (2005) 『東アジアの国際分業と日本企業』 有斐閣  
 今井賢一・伊丹敬之・小池和男 (1982) 『内部組織の経済学』 東洋経済新報社  
 桑田耕太郎・田尾雅夫 (1998) 『組織論』 有斐閣  
 小宮隆太郎 (1975) 『現代日本経済研究』 東京大学出版会  
 小宮隆太郎 (1988) 『現代日本経済：マクロ的展開と国際経済関係』 東京大学出版会  
 三本松進 (2006) 「日本企業のグローバル経営と組織能力」 『組織科学』 Vol.40、No.1 pp.51-59  
 柴山清彦 (2006) 「工場立地再考：技能の特性と工場立地」 『中小企業総合研究』 第5号 pp.37-58  
 鈴木洋太郎 (1994) 『多国籍企業の立地と世界経済—インターナショナル・ロケーションの研究—』 大明堂  
 中小企業金融公庫総合研究所 (2006) 「生産拠点の国際的な機能配置—日本・ASEAN・中国に工場を展開する中小企業のケーススタディー」 中小公庫レポート No.2005-8  
 中小企業庁 (2006) 『中小企業白書2006年版』 ぎょうせい  
 洞口治夫 (1992) 『日本企業の海外直接投資—アジアへの進出と撤退—』 東京大学出版会

- 松原宏 (2002) 『立地論入門』 古今書院
- 三井逸友編 (1999) 「日本的生産システムの評価と展望－国際化と技術・労働・分業構造」 ミネルヴァ書房
- 三井逸友 (2006) 「中小企業の海外事業展開の今日と立地戦略」 『中小企業と組合』 10月号 pp.4-8
- 森本博行 (2004) 「高業績メーカーの利益モデル」 『Diamond Harvard Business Review』 9月号 pp.46-58
- 吉原英樹 (2002) 『国際経営論への招待』 有斐閣
- Bartlet, C. A. and S. Ghoshal (1989) *Managing Across Borders: The Transnational Solution* (吉原英樹監訳 『地球市場時代の企業戦略－トランスナショナル・マネジメントの構築』 日本経済新聞社, 1990年)
- Coase, R. H. (1988) *The Firm, The Market, and The Law* (宮沢健一、後藤晃、藤垣芳文訳 『企業・市場・法』 東洋経済新報社、1992年)
- Doz, Y., J. Santos and P. Williamson (2001) *From Global to Metanational: How Companies Win in the Knowledge Economy*, Harvard Business School Press.
- ドーズ, Y (2006) 「メタナショナル・イノベーション・プロセスを最適化する」 『組織科学』 Vol.40、No.1 pp.4-25
- Ghoshal, S. and E Westney (1993) *Organization Theory and the Multinational Corporation* (江夏健一監訳 『組織理論と多国籍企業』 文眞堂、1998年)
- Penrose, E. T. (1959) *The Theory of the Growth of the Firm* (末松玄六訳 『会社成長の理論 (第二版)』 ダイヤモンド社、1980年)
- Porter, M. E. (1998) *On Competition* (竹内弘高訳 『競争戦略論Ⅱ』) ダイヤモンド社、1999年)
- Williamson, O. E (1975) *Markets and Hierarchies* (浅沼萬里、岩崎晃訳 『市場と企業組織』 日本評論社、1980年)