

松 山 大 学 論 集
第 27 卷 第 6 号 抜 刷
2 0 1 6 年 2 月 発 行

製造業における分業と投資戦略

—— 外部経営資源依存型の投資のアウトソーシング ——

上 羽 博 人

製造業における分業と投資戦略

—— 外部経営資源依存型の投資のアウトソーシング ——

上 羽 博 人

1 はじめに

グローバルな企業間競争の激化の中で、多国籍企業の海外直接投資戦略においては新たな質的变化が生じている。それは、貿易・投資の規制緩和とグローバルな法令の整備、物流・情報・通信システムの高度化と普及、仮想的空間の信頼性の向上や普及、サプライヤーなどの外部経営資源の成長と発展、グローバルな SC (Supply Chain : 供給連鎖) の構築と SCM (Supply Chain Management : 供給連鎖管理) の普及、などにより、資源開発や生産、物流、販売などの拠点構築にかかわる直接投資において、従来のような「長期的」で「1企業完結型」ではなく、直接投資の「選択と集中」が行われ、短期的、限定的で工程や地域を特定した「外部経営資源への依存型」すなわち、これまでの自社の工程や業務を既存の外部経営資源にアウトソーシングする形態だけではなく、今後必要とされる投資さえも技術流出やコントロール能力の喪失を恐れず外部経営資源にアウトソーシングするのである。これを「外部経営資源依存型の投資のアウトソーシング」と呼ぶことにする。

特に生産部門では部品から製品にいたる「分業階層別の集中的な直接投資」や「分業工程の同階層・異種類の企業や地域を特定した分散投資」が行われている。その原因は「規模の経済性」と「差別化」を両立させることを目的とした製品開発、製品や生産技術の複雑化、急速に変化する市場環境への対応の難しさ、スループットを重視した企業経営への変化などである。

分業階層別の集中的な直接投資とは、企業の系列による生産の垂直・水平分業、すなわちSCの各分業階層で最終生産工程にある製造業などの経営戦略を基本にサプライヤーが独自の経営戦略に基づいて投資を行うというもので、日本の系列企業に多かった親会社追随型の直接投資ではなく、系列が希薄化しサプライヤー自身が経営環境を理解しながら立地選択、設備投資などを行うものである。

そして、分業工程の同階層・異種類の企業や地域を特定した分散投資とは、同階層の分業工程において同種の部品や中間財、製品を生産する拠点を北米、アジア、EU（European Union 欧州連合：1993年発足）など立地的特殊優位性のある特定の地域に投資（サテライト型産業集積の形成）を分散させるが、同時にリーン（生産・流通）システム（JIT（Just In Time））に基づき相互に不足分を交換する「ネットワーク型分業システム」を構築するものである。なお、ネットワーク型分業システムとは、複数の企業がSCを形成し世界各地に分散する調達、生産、物流、販売の各拠点を高度な物流・情報・通信ネットワークなどの仮想的空間によりリーン（生産・流通）システムで連結し、部品・中間財・製品を柔軟に供給しあう相互補完型の調達、生産、販売システムである。また、ネットワーク型分業システムに参加する企業は、サプライヤー、最終生産工程にある製造業、流通業、物流業など同業種、異業種が多彩であり、そのSCは同業種、異業種間の戦略的提携であるとともにVC（Value Chain：価値連鎖）でもある。ノードの時代から、リンクの時代への変化といえる。

本論文では、海外直接投資の外的環境変化について概観したのち、多国籍企業における直接投資を質的に変化させたアウトソーシングの拡大と生産システムの変化について検討するとともに、多国籍企業における企業戦略の変化と海外直接投資および物流の関係について若干の理論的な分析を試みたい。

2 海外直接投資における環境変化

多国籍企業とは、複数の国に調達、生産、物流、販売などの拠点を立地し、

それぞれの拠点をネットワーク（商流、物流、情報流など）により連結し、母国の本社を中心にグローバルに経営資源を移動させ、「利潤の最大化」を図る経営戦略をとっている企業である。

企業が多国籍化する理由には、母国市場の飽和、安価な労働力の確保、為替リスクや租税の回避、新市場の確保、経済のブロック化、投資受入国の規制緩和、製品の市場ニーズへの合致、親会社への追随、FTA/EPA（Free Trade Agreement：自由貿易協定／Economic Partnership Agreement：経済連携協定）-FTZ/EPZ（Free Trade Zone：自由貿易地域／Export Processing Zone：輸出加工区）¹⁾などを利用した輸出迂回などさまざまであり、一般的には「比較優位となる経営資源の獲得」と「現地市場へのアクセスの向上」のためである。また、海外直接投資には新規投資（グリーンフィールド型投資）やクロスボーダーM&A、ブラウンフィールド型投資などがあり、具体的には投資受入国での新法人の設立、株式取得による海外既存企業の買収、海外子会社への再投資などである²⁾。

初期の多国籍企業の投資は、そのほとんどが間接投資や資源開発のための直接投資であり³⁾、加工組立型工業を中心とした直接投資は第二次世界大戦以後といえる。それは、貿易・投資の規制緩和、物流・情報・通信システムの高度化と普及に大きく関係している⁴⁾。

貿易・投資の規制緩和を行うため、第二次世界大戦直後から GATT（General Agreement on Tariffs and Trade：関税及び貿易に関する一般協定）や IIA（International Investment Agreement：国際投資協定）が進められてきたが、1990年代以後に顕著に見られるようになった。その理由は、ソビエト連邦の崩壊（1991年）、WTO（World Trade Organization：世界貿易機関）の設立（1995年）や中国の WTO 加盟（2001年）、FTA・EPA の増加（EU、NAFTA（North American Free Trade Agreement 北米自由貿易協定：1994年発足）、AEC（ASEAN Economic Community：ASEAN 経済共同体：2015年12月31日発足）、TPP（Trans-Pacific Strategic Economic Partnership Agreement：環太平洋戦略的経済連携協定：2018

年発足見込み))などのマクロ的なものと、各国の貿易・投資に関する国内法の規制緩和による管理(貿易・為替など)の簡素化や情報システムのオープン化、国際条約やルールの整備などのミクロ的なものがある。特に、後者は貿易取引量を拡大し、取引を円滑にする短期的で効果的な方法である⁵⁾。

これらに関する1つの例が、1994年のCOCOM(対共産圏輸出統制委員会: Coordinating Committee for Multilateral Export Controls)の解散である。それまでCOCOM加盟国間の貿易取引では先端技術の部品・中間財・製品や生産技術などの多国間の移動が厳しく規制されていたが、ソビエト連邦の崩壊により規制の意味が減少し、グローバルに規制の緩和や手続きの簡素化が行われたのである。

他方、物流・情報・通信システムの高度化と普及はモノの移動を効率化し、多国籍企業の直接投資にも影響を及ぼしたのである。ハードでは、1950年代終わりからの海上コンテナ輸送や1970年代初頭からの大型航空機(B747, DC10など)で、これらの新しい物流手段は輸送のユニットロード化(コンテナ化)とDoor to Door化による国際物流の低廉性、安定性、安全性、迅速性、定時性をもたらしたのである。ユニットロード化の究極の意味は荷主企業にユニット内の荷役と管理をアウトソーシングするということである。その効果は荷役の迅速化、効率的な積み替えとDoor to Door物流、貨物管理の容易性の向上(貨物の大小、価格の高い安いに関係なく管理できる)、前工程と後工程の効率的な連結などをもたらしている。また、ユニットロード化により積み替えが容易となり、物流システムが「ポイント・ツー・ポイントシステム」から「ハブ・アンド・スポークシステム」に大きく変化し、物流企業における経営資源の有効活用が可能となった。このため、陸上輸送や内陸水運さらには産業集積の内部構造と分布にも大きな影響を与えることになったのである。

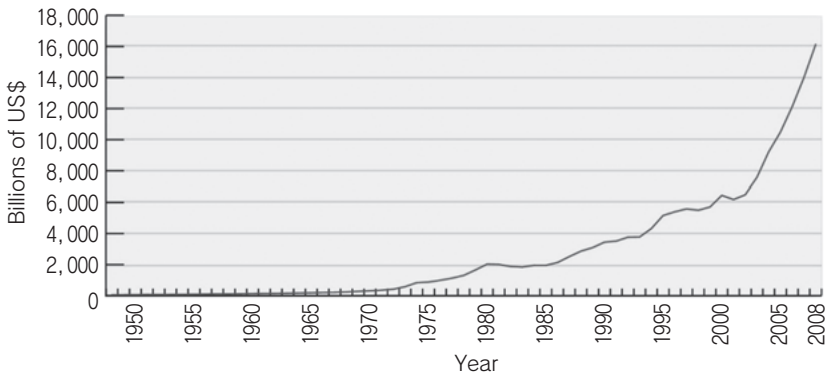
ソフトでは、1980年代からのパソコンやインターネットなど情報・通信システムの高度化とグローバルな普及は、物流と情報、物流と経営の融合化とシステム化を可能にするとともに、今日では仮想的空間の信頼性の向上と普及を

もたらし、企業経営や SC-VC 全体を考慮に入れたグローバル・ロジスティクスや、グローバル・SCM の構築を可能にした。多国籍企業における情報・通信システムなどの仮想的空間の重要性は、その分野への旺盛な投資からも理解できる。

これらのハードとソフトの高度化は、多国籍企業の行う調達、生産、物流、販売を統合化するとともに同期化させ、労働コストやインフラストラクチャー、サプライヤーの集積、法的規制緩和、投資受入優遇措置、市場ニーズなど立地特殊的優位性を考慮した拠点への最適配置を促進し、細かな部品・中間財から製品に至るまでのグローバルな単品在庫管理⁶⁾ やリーン（生産・流通）システムの構築を可能にしているのである⁷⁾。このため、製造業を中心とした多国籍企業は、貿易取引の簡素化（送金決済の増加、貿易取引のアウトソーシングなど）を行うことでムダなコストの排除が可能となり、今日では世界の物流量の約 70%（企業内貿易などとして）を創出しているといわれている⁸⁾。

本質的には貿易・投資の規制緩和が行われ、また、情報・通信システムが高度化しても物品の移動を効率化できなければそれらを有効に使うことができない。すなわち、初期の多国籍企業の投資が間接投資や資源開発、国や地域ごとの小規模なフルセット型産業集積の構築のための直接投資に偏っていたのは、在来貨物船による物流では生産工程を細分化し分散させても、それらを効率的に連結することが不可能であったからである。20 世紀初頭にはすでに全長が 200 m（4 万トン）を超える大型船舶建造技術は確立されていたが荷役に問題があり、船舶を大型化し効率的に輸送を行うことができたのはバルク（穀物、石炭、鉱石など）や液体（原油など）など荷役がベルトコンベアやパイプラインなど比較的効率的に行える原材料や素材だけであった。製品を輸送する在来貨物船は荷役効率が悪く停泊時間が長くなるため大型化されず、加工組立型工業に重要となる部品や中間財の輸送も管理の難しさやコスト高によりあまり行われなかった。このため、海外直接投資の量と質が限られていたのである。そして、コンテナ船が世界に定着し始めた 1970 年代から急速に貿易やグローバ

図1 世界の貿易量（1948年-2008年）（10億ドル）



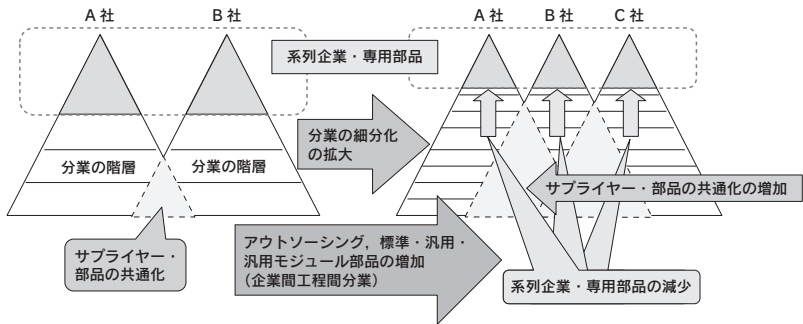
World Trade Organization, International trade and tariff data, http://www.wto.org/english/res_e/statist_e/statist_e.htm.

ル・SCの量的・質的变化が生じたのである。こうした貿易量の変化は図1からも理解できる。

このように、各国の貿易・投資の規制緩和と物流・情報・通信システムの高度化と普及により投資環境が変化し、1970年代以降には企業特殊的優位性のある多国籍企業にとっては、経営効率を意識して国や地域の立地特殊的優位性を有効に使うことが可能となった。このため、多国籍企業は国や地域ごとに小規模に分散していた直接投資（小規模なフルセット型産業集積など）を統廃合し、グローバルな分散型、ネットワーク型のものへと変化させたのである⁹⁾。すなわち、それは主に生産を中心に考慮されたものであったが、貿易と海外直接投資に急激な量的、質的变化を生じさせたのである¹⁰⁾。

そして、2000年以降には新興国や途上国の工業化とともに多国籍企業の海外直接投資に新たな質的变化が生じている。それは、いわゆる「スマイルカーブ」に基づいた経営資源の有効活用や投資形態への変化である。企業は自らの経営資源を利用して多角化するよりも参加しているSCを基軸とすることにより自社の生産に対する投資を最小化し、外部経営資源を積極的に利用し利益を

図2 生産のピラミッド構造と分業の細分化の変化



製品は共通部品化、デジタル化の増加により差別化が難しくなる。企業は競争優位を維持するため、生産システムと同時に調達、物流、販売、情報などへの投資を拡大する。そして信頼性、迅速性（スピード）、柔軟性の高いSCシステムの構築に努力する。

最大化するというもので、SC内部の外部経営資源に直接投資とそのリスクを肩代わりさせる「外部経営資源依存型の投資のアウトソーシング」である（図2）。たとえば、自動車メーカーが最終生産工程に隣接してサプライヤーを誘致するための広大な工業用地を確保しサプライヤーパーク¹¹⁾を形成するもので、参加したいサプライヤーが自らのコストとリスクで投資を行うシステムを採用している。また、B787に代表される航空機産業におけるグローバル・SCが有名である¹²⁾

多国籍企業は、企業間競争の激化に対応した経営の柔軟性を確保するために複数の投資受入国の環境に合わせ経営資源の選択と集中を進め、製品の企画・開発、マーケティング、販売、アフターサービスなど企業の差別化が可能な分野では戦略的かつ複合的に投資を拡大するが、差別化が行いにくく柔軟性に劣る生産部門では、企業自らが巨額の投資を行うことをなるべく避け、もっとも理想的な部品・中間財・製品を生産するサプライヤーや最終生産工程を持つ製造業にアウトソーシングするシステムを採用している。このため多国籍企業は、輸出迂回や市場確保、コスト削減などの異なる目的を総合的に考慮し、グ

ローバルに戦略的な拠点を最適配置するようになってきたのである。

3 グローバル・サプライチェーンの変化と海外直接投資

海外直接投資の外的環境変化に加え、生産コストの低下、スループットの向上、リスクヘッジなどを求めた製造分野における多国籍企業の直接投資の質的变化を生じさせたものに部品・中間財・製品の生産のアウトソーシングの拡大と生産システムの変化がある。これらはいずれも、スピードと柔軟性の向上が不可欠となるなかで、ロジスティクスやSCMなど物流の高度化と深い関係にある。

アウトソーシングの拡大は、市場変化の激しい時期の経営にとって経営資源の選択と集中およびストラクチャリング、ダウンサイジングを行うとともに、経営におけるスピードと柔軟性を高め競争優位を維持するために重要である。すなわち、多国籍企業は企業間競争によりリードタイムの短縮、コスト削減が求められているため、投資をしても回収できそうにない、経営に直接関係しない、秘密性（技術など）や収益性、柔軟性が低いなどの施設・設備および部門をアウトソーシングし、経営の核となる秘密性、収益性、柔軟性などが高い施設・設備および部門に経営資源を集中させている。このため、アウトソーシングは市場変化に対するリスクマネジメントともいわれている。企業間競争が激しく内部で新規投資を行っても製品寿命が短く投資を回収できないケースが増加しているため、部品・中間財・製品の生産をアウトソーシングする最終生産工程にある製造業が増加している。製造業が生産をアウトソーシングすることをファブレスといい、また、小売業でスループットを向上するため表向き（実際はアウトソーシング先企業と戦略的提携を行い、経営資源を持たない）は製造や卸を内部化するものを製造小売業とよんでいる。

こうした生産のアウトソーシングが積極的に使用することができるようになってきた背景には、ISO（International Organization for Standardization：国際標準化機構）規格などが普及することで部品・中間財・製品がグローバルに標

準化し品質も安定したため¹³⁾、企業間競争の激化を背景に外部経営資源を利用したOEM (Original Equipment Manufacturer：相手先ブランド製造) や受託製品製造業 (たとえば、EMS：Electronics Manufacturing Service, DMS：Design & Manufacturing Services)、サプライヤーなどの質的向上と普及により、内製化よりも良質で安価な部品・中間財・製品が容易に調達できるようになってきたことがある。また、EC 調達や e-market place などの仮想的空間の信頼性の向上と普及などにより容易に取引相手を見つけることが可能となり、さらに、取引された貨物を移動させる物流企業に関連業務、付帯業務が一括して内部化される傾向にあるため、アウトソーシングが拡大したが、同時に企業間、工程間の商流、物流、情報流が円滑になり「市場の不完全性」が減ったためである¹⁴⁾。世界最適調達はその良い例である。すなわち、多国籍企業は自ら直接投資を行い、生産をしなくても外部から良質で安価な部品・中間財をタイミングよく調達できるようになったのである。そして、仮想的空間、すなわち、クラウドやビッグデータ、人工知能 (AI) の信頼性の向上と普及は正確な市場調査や需要予測を可能にし視点をサプライサイドからデマンドサイドへ変化させ、多国籍企業の経営に限らず拠点の立地、貿易取引などの考え方へ大きな影響を与えているのである。これらに関する理論についても同様であると思われる。

製造業は、企業内外で複雑に分業を行っているが、市場環境や自社の経営資源、コストなどを把握し、企画・開発から生産までのリードタイムやコストなどを比較することにより自社で生産するか、アウトソーシングするかの決定を行う。そして、分業が拡大し、部品・中間財・製品のアウトソーシング率が高まるほど調達のタイミングが重要となり、生産(部品・中間財)と生産(製品)、生産と市場とを結ぶ物流・情報・通信ネットワークの信頼性と効率性が重要視されてくる。分業は製品や生産工程の複雑化だけではなく経営資源の選択と集中、外部経営資源の成長と発展により細分化され分散される傾向にあるが、アウトソーシングは企業内国際分業 (内部化) から生産性の向上を目的に企業間工程間分業システム、さらにはネットワーク型分業システムへと変化させる最

大の要因となっている。

このネットワーク型分業システムで注目されるのが中間財と流通加工、すなわち遅延戦略である。特定の生産拠点でマスマプロダクション(少品種多量生産)された部品や中間財を市場へのゲートウェイ(港湾、空港、内陸デポやそれら隣接地域など)で流通加工することにより、市場に合致した製品に完成するのである。すなわち、それはSC内部での選択と集中における階層別の企業や地域、分業行程の役割分担を明確化し、各分野の多国籍企業の投資領域を限定するというものである。このため、集積と分散の構造も変化し、部品・中間財・製品がもっとも有利に生産できる地域に直接投資が戦略的に行われ、グローバル・ロジスティクスやグローバル・SCMのシステムを背景に相互補完的に部品・中間財・製品が交換されているのである。

しかし、製造業が気を付けなければならないことは、アウトソーシングは企業の競争優位を維持、拡大するために重要ではあるが、同時にアウトソーシングすることにより自社の技術進歩の停止やコントロール能力の喪失、コスト削減における限界への直面などの問題も生じ、長期的には企業競争力の低下につながる可能性もある¹⁵⁾

たとえば、IBMのパソコン生産のオープン・アーキテクチャ(1964年)とレノボへのパソコン部門売却(2005年)は、1つの典型的な例である。大型汎用機を得意としパソコン市場に出遅れたIBMは競争優位を急速に獲得するためアウトソーシングを積極的に取り入れたが、これが短期的には有効であったが、長期的には外部経営資源を急速に成長、発展させることになり、既存の企業に依存しないパソコン市場が形成され最終的にIBMの競争劣位をもたらしたのである。アウトソーシングは短期的な経営資源の有効利用のために行うのではなく、長期的に競争優位を維持するための見極めを行い、戦略的に使用されなければならない。このため、いったんアウトソーシングしたものを再度内部化することも多い。

他方、生産システムの変化と直接投資の関係は、スループットの向上を求め

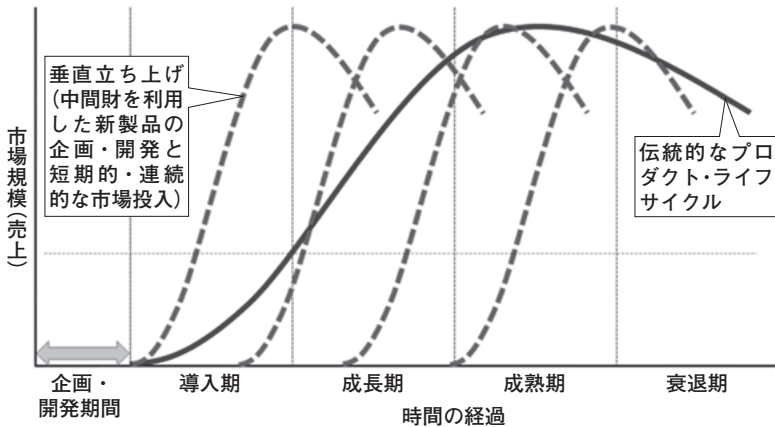
る製造業の経営方針の変化が直接投資先を生産以外の調達、物流、販売に拡大・変化させるということである。すなわち、コンカレント・エンジニアリングの導入、垂直立ち上げなど企画、開発、生産システムが変化すると同時にアウトソーシングが拡大するため、製造業は従来のようなフルセットやフルスペックを満たすための生産への投資を削減させ、代わって調達、物流、販売などの拠点立地やSC、リーン（生産・流通）システムを支える調達システムと情報システムの構築への投資を拡大するのである¹⁶⁾

なお、ここでいう生産システムの変化とは、部品が標準化、汎用化、モジュール化され、生産工程も擦り合わせ型からモジュール型へと変化し、コンカレント・エンジニアリングにより製品の企画・開発から販売までのリードタイムを短縮し、市場環境の変化に対応して製品を柔軟に市場に投入できるシステム作りへの変化をいう¹⁷⁾

製造業がスループットを向上させるためには、急速に変化する市場環境に合わせ新製品を迅速、柔軟に供給することが必要となる。具体的には企画、開発、調達、生産のプロセスを短縮することが必要となるが、このプロセスの工程を削減することは難しいため、伝統的な一から製品を作り上げる方法以外に、中間財や製品を外部から調達し自社の特徴をうまく出せるように調整（差別化）し販売するための技術（垂直立ち上げ）が必要になってくるのである。今日、製造業は少なくとも、①従来からの企画・開発－試作－量産の製品開発、②従来から行われている製品開発のコンカレント・エンジニアリング、③中間財を調達・調整した製品開発、④企画・開発以外をアウトソーシングした製品開発、⑤サプライヤーが提案・生産した製品に自社ブランドをつけた製品開発の5つの方法を市場環境に合わせて複合的に採用し新製品の市場への短期間な連続投入を行っている（図3）。

そして、クラウドやビッグデータ、人工知能（AI）による適切な市場調査や精度の高い需要予測に基づいて必要な製品を、必要な数だけ、必要な市場に、必要な時に、必要な価格で市場へ投入するための企画・開発、調達、生産、物

図3 伝統的なプロダクトライフサイクルと垂直立ち上げ



流、販売の同期化、すなわちロジスティクスやSCMが必要となり、短いリードタイムが要求される場合にはファブレスが行われることが多い。このように、リードタイムを短縮し競争優位を確保するためのアウトソーシングの拡大と同様に、仮想的空間が不可欠となっているのである。

ただし、生産システムの変化は同じ製造業であっても業種により異なっている。たとえば、家電やパソコン、時計などの産業では部品・中間財の70~90%が汎用モジュール化され、特にデスクトップパソコンではシステムの世代さえ一致すればメーカーに関係なくほぼ100%の互換性がある。これに対し、自動車では部品数が3万点以上であり、動力系や制御系、ボディーなど安全基準やデザインなどに制約が多く、クラス間での共通部品の積極的な導入も行われているが、擦り合わせの要素がまだ多いため汎用モジュール化はなかなか浸透していない。しかし、内燃系から電気系（ハイブリットは除く）へと変化することにより、部品数が内燃系の2/3に減少するといわれ同時に標準化が行いやすいため、動力（モーター）や電池、制御装置を中心とした汎用モジュールの使用が増加すると考えられている。すなわち、生産システムのモジュール型へ

の変化は、生産システムの重点を熟練した生産技術よりも部品・中間財の調達・調整技術、すなわちアウトソーシングに移行させているのであり、細分化かつ分散化された分業工程からの部品・中間財の安価で効率的な調達は、最終生産工程にある製造業やサプライヤーが構築するSCの性能（ネットワーク型分業システム）に大きく影響されるのである。

4 多国籍企業の海外直接投資の変化

ダニングによると多国籍企業の戦略は「輸出」、「海外直接投資」、「技術移転」、「戦略的提携」などに分けられ、これらの戦略は経営環境に合わせて柔軟に使い分けられている。たとえば、トヨタはヤリス（日本名：ヴィッツ）やカローラなどの大衆車の生産を海外直接投資の対象にし、海外に合弁会社などを作り現地生産する。他方、レクサスなどの高級車は品質や付加価値の維持、規模の経済性をいかした生産台数などの理由から日本国内でまとめて生産し輸出している。なお、トヨタはNUMMI（New United Motor Manufacturing, Inc.）に見られるように北米ではGMに技術移転を行っていた¹⁸⁾

また、市場の激変と品質の維持、コスト削減にさらされている大衆型のファッション業界などでは、企業の柔軟性を優先するため企画・開発だけを内部化し直接投資を行わずに低コスト、速いスピード、高い柔軟性を持つ企業に技術移転をするとともに生産を委託（戦略的提携）し、品質・生産管理を行っている。しかし、そこで競争優位がなくなれば他の地点の地場産業（立地特殊的優位性）などを探し出し、技術移転により企業育成を行うということが繰り返されている。ここでの特徴は、企業の競争優位を維持するため技術移転を惜しまずにオープンにし、スピードを優先していることである¹⁹⁾。ただし、企業から見れば技術移転であるが、国単位では技術流出の懸念があり長期的には「国の競争優位」を脅かすことにもなりかねない。

多国籍企業の競争優位を維持するための戦略の変化について、ダニングは折衷理論の中で「企業特殊的優位性」と「立地特殊的優位性」、「内部化インセン

タイプ」を用いて、企業が母国を基点とした輸出から海外直接投資、技術移転、戦略的提携などへと経営戦略を変化させる理由を説明している²⁰⁾。そして、特定の市場への輸出、海外直接投資、技術移転、戦略的提携のどの戦略を選択するにしても、企業の持つ技術やブランドなどの企業特殊的優位性が重要であるとしている。たとえば、製造業の製品購入者の囲い込みには購買意欲を駆り立てる一時的なマーケティング戦略よりも、製品の性能・品質、アフターサービス、これを支えるSCの性能（企業間工程間分業システム、ネットワーク型分業システム）などが決め手となる。そして、SCは複数企業の戦略的提携であるとともにVCでもあるため、同業種間および異業種間で戦略的提携を行う場合には各企業の競争優位（企業特殊的優位性）が重要となるのであり、それによりSC内部にWin-Winの関係が作り出されるのである。

このようなSCを中心とした特殊的優位性は標準部品、汎用部品、汎用モジュール部品を多用するエレクトロニクスや家電業界よりも、擦り合わせ工程が多い自動車業界で顕著である。すなわち、ダニングの言葉を借りれば、戦略は「SC 特殊的優位性（分業工程）」と「ネットワーク特殊的優位性（物流）」、それに「SCの内部化インセンティブ」に基づく輸出、海外直接投資、技術移転、戦略的提携へと変化しているといえる。なお、海外直接投資は土地への固縛的要素を強く持ち、市場変化のスピードが早ければ、終身雇用などの長期雇用契約同様、企業経営の柔軟性を劣化させるリスク要因となるため、SC内部で企業間の関係が細分化し、直接投資も分散型となり、自社の投資でもグリーンフィールド型投資よりもクロスボーダー M&A、ブラウンフィールド型投資が拡大する可能性がある²¹⁾

他方、競争戦略において物流は製造業の本来の業務ではないが不可欠なものであるため、業務の選択と集中の過程で製造業は物流をアウトソーシングしながら戦略の中に巻き込んでいく。すでに多国籍企業の物流活動は、表向きは内部化されているように見えるが、実際は調達、生産、販売の各部門の物流関連分野には3PL（3rd party logistics）あるいは4PL（4th party logistics）が深く入り

込んでいる²²⁾

調達分野ではスピードと柔軟性を向上させるため付帯業務、関連業務を物品の移動に近づける。すなわち、EC 調達や e-market place などの仮想的空間が主流になり、部品・中間財・製品の決済や検品および物流は物流企業により一括で行われる傾向になっている。また、生産拠点内部においても部品・中間財・製品の在庫管理や構内輸送なども物流企業により行われている。

さらに、直接投資の1つである生産拠点の立地戦略をウェーバー（1909年）は「市場接近型」、「中間型」、「原材料接近型」に分類している。市場変化が激しく短リードタイムが求められる生産システムの場合には市場接近型が基本となる。すなわち、仮想的空間の信頼性の向上と普及が進んだ今日では、スループットを向上させるためには、リーン・システムで在庫を持ち販売と供給（生産・物流）の拠点が接近している市場接近型が理想である。しかし、他の要因（企業特殊的優位性、立地特殊的優位性など）も含めると市場接近型だけではスループットの向上につながらない場合もあり、市場接近型、中間型、原材料接近型のどの拠点立地を行うかは物理的空間と仮想的空間の両者に基づいたSC全体のバランスにより決定される。他方、部品や中間財の標準化、汎用化、モジュール化や仮想的空間型産業集積の構築が進むなか²³⁾ 必要な分業工程を特定の地域に集積することが必要でなくなってきたため、生産における分業工程（流通加工拠点を含む）の分散化の重要性も増している。

そして、部品・中間財の調達を重視する製品では、産業集積と世界最適調達を行うために効率的な物流条件も不可欠であり、物流ネットワークがハブ・アンド・スポーク化するに従い、グローバルな分業ネットワークの連結が容易な市場へのゲートウェイとなる港湾、空港が重要視される。それは、製品の出荷にも優位であり、内陸の産業においては世界最適調達との接点が増加するに従い効率を上げるため内陸の生産拠点がゲートウェイとなる港湾、空港に移転するのである。一般的には地場産業などとして発展してきた荷主企業の拠点（分業行程）をハブ・アンド・スポークシステムに沿って階層別分散立地する効

果がある。

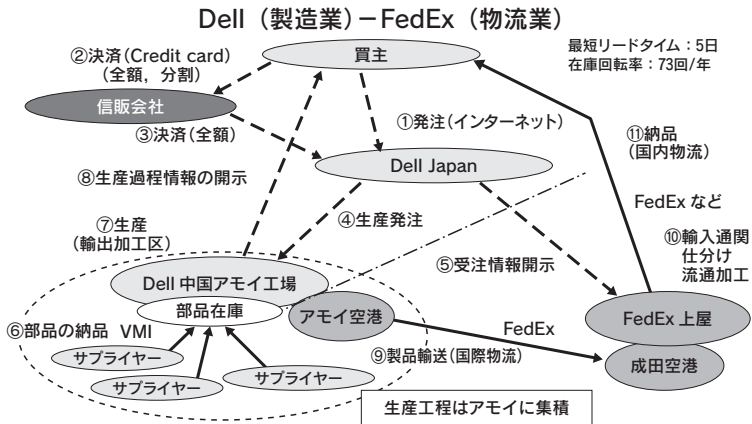
このように、今日の多国籍企業は1企業として活動しているのではなく、ネットワーク型分業システムによるグローバルなSCの中で国際間の経営最適化を行い、SCとしての競争優位を獲得しているのである。このため、最適配置された複数の拠点の個別的問題（部分最適化）だけではなく、これら拠点の連結（ネットワーク）の問題を解決（全体最適化）しなければならない。すなわち、円滑に拠点を結びつける物流・情報・通信ネットワークは多国籍企業にとって生命線となるのである。

製造業ではオープンシステムであるネットワーク型分業システムや仮想的空間を通しての商取引や経営資源の交換が浸透するほど、内部化インセンティブは低下する。このことについてクルーグマンは多国籍企業が海外直接投資を行うためには他の拠点とのネットワーク構築に障害が出ないことが「初期条件」とであると説明している²⁴⁾

製造業と物流企業の戦略的提携のよい例はDellとFedExであろう（図4）。Dellは、競争が激しいパソコン業界で徹底した効率化と軽量化、それに外部経営資源の利用を行い、競争優位を維持している。Dellの生産拠点は最終生産工程だけに特化し、部品在庫はVMI（Vendor Management Inventory）により管理されている。また、製品はBTO（Build To Order：受注生産）のため、在庫は返品されたもの以外にはない。パソコンのハードは、もともとオープンシステムで調達できる汎用モジュールを多用しており、生産拠点は有効な立地戦略に基づいて世界に6ヵ所（アメリカ・テキサス州・オースチン、テネシー州・ナッシュビル、ブラジル・オルトランジア、マレーシア・ペナン、中国・アモイ、アイルランド・リムリック）あり、これらが世界37ヵ国の直販拠点をカバーしている。日本向けのパソコンはサプライヤーが集積し部品調達が容易な中国のアモイで生産され、この生産拠点はアモイ空港から500m離れているだけであり、製品の出荷において優位となっている²⁵⁾

また、DellはVMIによる部品調達やFedExを使った直送システムなど外部

図4 DellのSCM



経営資源に高く依存した経営を行っているが、それは生産以外の調達、物流、販売などの拠点もSC内部にアウトソーシングし、自社の直接投資のリスクを分散しているのである。

このように、多国籍企業は激しく変化する経営環境に柔軟に対応して生産を行うために戦略を変化させており、彼らとSC-VCを構築している物流企業は他の部品や中間財のサプライヤーと同様に彼らの戦略に柔軟に対応できるシステムを構築することが不可欠となっているといえるのである²⁶⁾

5 ま と め

多国籍企業は新しい市場を求め拡大していくが、貿易・投資の規制緩和や物流・情報・通信システムが高度化、普及し、さらに、国際競争が激しい時代には、自社内に多くの経営資源を蓄えた拡大戦略や多角化戦略では短期的に大きく変化する市場環境に柔軟に対応できない。マイケル・ポーターは、これからの企業の競争優位について「低価格」と「差別化」, 「特定分野への集中化」を提言しているが、直接投資においても同様のことが言える。

直接投資は土地への固縛的要素を強く持つため、いったん投資を行うと経営の柔軟性が低下しリスクも多くなる。このため、今日のように市場変化の激しい時代では1企業がすべての投資を行うのではなく、リスクの分散も兼ねそのSCに参加している企業が投資を分担する形をとり、SC全体での競争優位を維持するための投資に変化しているのである。たとえば、製造業が海外直接投資を行わず、生産工程のアウトソーシングや技術移転、戦略的提携を行い自らの投資を削減しているのである。また、直接投資を行ったとしても、グリーンフィールド型投資ではなくクロスボーダーM&Aやブラウンフィールド型投資を選択している。さらに、スループットの向上が求められるSCには調達、生産、物流、販売の適切な同期化（全体最適化）が必要であり、生産拠点への投資だけではなく開発、物流、販売などへの投資も同時に行う必要があるのである。

しかし、自動車や航空機のように擦り合わせ工程が企業の競争優位に貢献している場合や、BRICsのように経済発展途上にあり、また世界の工業製品の供給基地として長期的に生産拠点が維持できるような場合は、少品種多量生産を行うような巨額の直接投資であっても行われる。すなわち、直接投資の金額や期間、場所などは経営環境や物流インフラ整備などの外的要因により先進国と途上国、装置産業と組立型産業とでは異なるのである。

このように、多国籍企業の海外直接投資は、ネットワーク型分業システムを中核に置くグローバルな戦略に基づいて、SC全体での競争優位を維持するためにオープンシステムとして集積型から分散型へ、多角化型から特定分野型へ、フルセット型から世界最適配置型へ、固定型から流動型へ変化している。すなわち、直接投資は統合化かつ同期化された分業工程の階層別に、短期的、限定的で地域を特定した「外部経営資源依存型の投資のアウトソーシング」、すなわち、「他人の経営資源を最大限に利用して自己の利益を最大化する」へと変化している。ここには企業間の契約による対等な関係だけではなく、力関係も大きく影響している。ただし、オープンシステムといってもSC内部のこ

とであり、SC 外部に対してはクローズドシステムである²⁷⁾

注

- 1) 上羽博人「国際分業の構造的変化と日本港湾」『松山大学論集第 25 巻第 1 号』2013 年 4 月、57-60 頁。
- 2) 上羽博人「産業集積と国際物流システム－自動車産業を中心に－」『港湾経済研究 No. 47』2008 年 3 月、49-50 頁。

United Nations Conference on Trade and Development, "World Investment Report 2000 : Cross-border Mergers and Acquisitions and Development", United Nations, 2000, p135.

- 3) 高中公男『多国籍企業論』谷沢書房、1991 年 3 月、56 頁。
- 4) 岩城淳子『国際寡占体制とグローバル経済』御茶ノ水書房、1999 年 1 月、22-27 頁。
- 5) 国土交通省『FAL 条約（国際海上交通簡易化条約）について』2005 年 10 月。

(http://www.mlit.go.jp/seisakutokatsu/freight/fal_gaiyou.pdf)

FAL 条約は、船舶の入出港に関する申告書類を原則として 8 種類に限定、FAL 条約と異なる手続等を採用する場合は、IMO へその旨通知（相違通告）の義務。船舶の入出港に関する手続（入出港、通関、入管、検疫、衛生手続等）を標準化し、国際海運の簡易化・迅速化を図るものである。間接的分野を整備し、直接的分野のコスト削減につなげる。

- 6) RZ. アリバリー著、岡本康雄訳『多国籍企業パラダイム』文真堂、1996 年 7 月、99 頁。
(Robert Z Aliber, "The multinational paradigm", University press, 1993)
- 7) 池原学志「開発金融研究所報告、第 6 号」『国際的再編の中でわが国自動車部品メーカーの成長戦略』開発金融研究所、2001 年 4 月、38 頁。

品質を保持したまま価格競争の優位を獲得するためには、製造業の原価低減だけではなく、設計から生産、部品調達にいたる製造過程全般でのコスト削減が重要となっており、プラットフォーム（車台）の共通化やモジュール化が世界的な潮流となっている。自動車メーカーが競争優位に立つためには、より早く新車を開発することが重要であり、モジュール／システム開発能力の獲得と共に新車開発能力の短縮ならびに質的向上が重視されている。このような自動車メーカーを取り巻く環境変化とサプライヤーの役割変化を受けて、欧州メーカーはシステムインテグレーター、グローバルサプライヤーへの転換を急ぐ姿勢にある。

- 8) 高中、前掲出、58 頁、岩崎、前掲出、21-22 頁。
上羽博人「物流高度化による貿易取引システムの変化と課題」『松山大学論集第 24 巻第 5 号』2012 年 12 月、42-45 頁。
- 9) 梶田幸雄『海外直接投資と経営』環日本海経済交流センター、2003 年 12 月、11 頁。
(<http://www.near21.jp/kan/data/kajita/kajita.htm>)

グローバル企業は、さまざまな努力を通じてオペレーションの効率を高めなければなら

ない。比較優位を手に入れるための活動の分散を怠ると、やがてそれは競争「劣位」につながる。

- 10) なお、海外直接投資の拡大は IIA の整備や WTO の設立により投資受入国と投資企業間の紛争解決能力の向上も大きく影響している。
- 11) Mari Sako, “*Governing Supplier Parks : Implications for Firm Boundaries and Clusters*”, University of Oxford, Management Studies Said Business School, 2003. 7 (<http://www.rieti.go.jp/jp/events/03091201/sako.html>)

James R. Lincoln, Michael L. Gerlach, “*Japan’s Network Economy, Structure, Persistence, and Change*” Cambridge University Press, 2007. 10, p21.

- 12) Ehsan Elahi, Mehdi Sheikhzadeh, Narasimha Lamba, “*An Integrated Outsourcing Framework : Analyzing Boeing’s Outsourcing Program for Dreamliner (B787)*”, University of Massachusetts Boston, Scholar Works at UMass Boston, 2012. 1, p18.

「航空機産業における部品供給構造と参入環境の実態～機体・エンジンから個別部品分野に至るサプライヤーの実像～」『日本公庫総研レポート No.2010- 3』日本政策金融公庫 総合研究所 中小企業研究グループ, 2011年3月, 7頁。

共同開発パートナーの種類としては、「リスク・アンド・リベニュー・シェアリング・パートナー (RSP)」、 「プログラム・パートナー」、 「サプライヤー」、 「サブ・コントラクター」の4種類がある。リスク・アンド・リベニュー・シェアリング・パートナーは、作業シェアに応じて全体の開発費を分担する一方、製品の販売で利益が出れば、分担割合に応じて利益を受け取ることができるパートナーであり、逆に損失が出ればその損失を被ることになる。プログラム・パートナーは、開発から生産まで特定の部分を一貫して担当する者であり、当初の契約に基づき開発・生産・販売・為替のリスクを負う。サプライヤーは、パートナーが負うようなリスクは負わず、完成機メーカーやパートナーの決めた仕様に従って開発・生産を行う(承認図メーカー)。サブ・コントラクターは、完成機メーカーやパートナーが用意した貸与図に基づき生産を行う。

- 13) 江夏健一, 『多国籍企業要論』, 文真堂, 1987年, 47-48頁。

ブラウンフィールド型投資における生産管理, 品質管理を買った側, 買われた側の違いは, ISO規格に基づくグローバルな標準化や生産される部品が標準部品, 汎用部品など一般品であることが二者間の差異によるリスクを緩和すると考えられる。

- 14) アラン・M. ラグマン著, 江夏健一, 中島潤, 有沢孝義, 藤沢武史訳『多国籍企業と内部化理論』ミネルヴァ書房, 1983年3月, 9-11頁。(Alan M. Rugman “*Inside The Multinationals*” Columbia University Press, 1981)

多国籍企業の拡大理由として「ラグマン」に代表される「内部化理論」が有名であるが, EC 調達, e-market place, 仮想的空間型産業集積のように仮想的空間の信頼性の向上と普及, これをバックアップする物流の高度化と普及による SCM の整備によりアウトソーシングを行っても「市場の不完全性」が減少し, 内部化によるコストを低減できるだけでは

なく、企業間や工程間の連結を内部化同様に効率化できるようになると考えられる。すなわち、これまでの「内部化理論」が今日の多国籍企業の拡大理由にそぐわなくなってきたといえる。

- 15) 武石彰『分業と競争：競争優位のアウトソーシング・マネジメント』有斐閣，2003年4月，7頁，68-69頁。
- 16) 手島茂樹「直接投資を通じた経済発展と多国籍企業の新グローバル戦略の相互作用－新しい展開」『学部創立記念号』，二松学舎大学国際政経学会，1992年7月，55-59頁。
- 17) 今日の製品は非常に高度化しており，ハードだけではなくソフトの両立により機能しているものが多い。運搬機器，パソコン，携帯電話，高級家電などがその例である。このため，「擦り合わせ型」と「モジュール型」の関係を単純にハードウェアの視点から比較するのではなく，「ハード」と「ソフト」の両面から見る必要がある。たとえば，パソコンはハードでは複数の汎用モジュールから構成されモジュール型に分類されるが，モジュール内は擦り合わせ型である場合が多い。またソフトであるバイオスやOS，各種専用ソフト，さらにネットワークなどは擦り合わせ型である。
- 18) NUMMI (New United Motor Manufacturing Incorporated；1984-2009年)「第3部『グローバル企業への飛躍』，第3節 北米で現地生産をスタート，第2項 GM社との合弁」『トヨタ75年史』。
(https://www.toyota.co.jp/jpn/company/history/75years/text/leaping_forward_as_a_global_corporation/chapter1/section3/item2.html)
- 19) 長谷川倍次「第二章 対日投資と多国籍企業の戦略について」『対日直接投資に関する調査』内閣府，2000年3月，23-30頁。
- 20) 江夏，前掲出，20頁。
- 21) 江夏健一，首藤信彦編著，『多国籍企業論』，第4版，八千代出版，1993年3月，214頁
戦略的提携は，多国籍企業の「連結の経済性」を高める手段として注目されている。自社よりも他社の経営機能がより優れているとなれば，いくらライバル企業であっても，それを世界的範囲で組み込み自社の経営機能と統合するのがベストだという戦略的提携構想は，いまや多国籍企業のトップ経営者の共通認識となっている。戦略的提携を促進した環境要因とは，①世界的な製品市場の成熟化と供給過剰傾向，②競合他社の新規参入による競争激化，③ハイテク技術ライフサイクルの短縮化が指摘されている。これらの要因が強まるにつれ，多国籍企業の全社目的，事業目的も売上重視から利益性重視へとシフトしてきたのである。
- 22) 損保ジャパン日本興亜「3PLの課題と4PLソリューション」『物流ニュース No.108』2013年9月。

(<http://www.sjnk.co.jp/~media/SJNK/files/hinsurance/logistics/news/2013/b-news108.pdf>)

3PLとは、「荷主企業に代わり最も効率的な物流戦略の企画立案や物流システムの構築の提案を行い，かつ，それを包括的に受託し，実行すること。荷主企業あるいは単なる運

送事業者でもない、第三者としてアウトソーシング化の流れの中で物流部門を代行し、高度の物流サービスを提供すること。」である。4PLとは、「包括的なサプライチェーンソリューションの構築・統合、運営を行い、伝統的な3PL事業者を越える運営上の責任を負うもので、従来の3PLと異なり、機能面での統合を行うこと。」である。米国のコンサルティング会社が最初に提案したビジネスモデルであり、3PLより上流の概念。

23) 上羽博人「仮想的空間における産業集積の形成と物流の役割」『松山大学論集第27巻第2号』2015年6月、10-15頁。

24) ポール・クルーグマン著、北村行伸、妹尾美起、高橋 亘訳『脱「国境」の経済学-産業立地と貿易の新理論』東洋経済新報社、1994年10月、32-35頁。(Paul R. Krugman, "Geography and Trade" MIT Press, July 1991)

25) 海上輸送や航空輸送に継続する陸上輸送は特殊な場合が多い。今日ではコンテナ(ULD: Unit Load Device)の利用が一般的であるが、国際港湾や国際空港以外の国内で海上コンテナや航空ULDをそのまま利用するにはいくつかの法的手続きを経なければならない。このため、輸出入が多い企業が港湾や空港に接近して立地することは時間的、コスト的な優位性を入手できる。

26) 上羽、前掲出、15-19頁。

物流企業による関連業務、付帯業務の内部化。実際の物品の移動を行う物流企業が関連業務、付随業務を行うことがスピード、コストの面から最良となる。

27) 横田和彦『国境を越える企業買収戦略』(財)国際末アジア研究センター、2005年12月、3-55頁。