


MMRC
DISCUSSION PAPER SERIES

No. 388

グローバル分散拠点配置の競争優位

駒澤大学経営学部専任講師
東京大学ものづくり経営研究センター特任研究員
中川 功一

2012年2月

 **MONOZUKURI** 東京大学ものづくり経営研究センター
MMRC Manufacturing Management Research Center (MMRC)

ディスカッション・ペーパー・シリーズは未定稿を議論を目的として公開しているものである。
引用・複写の際には著者の了解を得られたい。

<http://merc.e.u-tokyo.ac.jp/mmrc/dp/index.html>

Dispersed location advantage:
Examination of international location strategy by 359 Japanese large manufacturers

Koichi Nakagawa

Abstract

From the statistic examination by 359 Japanese manufacturers, this study verified that the dispersed location strategy is competitive advantageous form over focused location strategy, in today's global business context. Firms chose dispersed form because it can respond flexibly to the quantitative growth and the qualitative diversity of global economy.

Keywords

Dispersed location strategy, competitive advantage, Japanese manufacturers, and Flexibility

グローバル分散拠点配置の競争優位

中川功一

駒澤大学経営学部専任講師

日本の大手製造業 359 社を対象とした国際拠点配置の分析から、グローバル分散型の拠点配置が業績向上に貢献していることを明らかにした。この結果は、近年の世界経済の量的拡大や質的多様化に適応するために、エリア別に柔軟かつ自律的な対応ができる分散型の組織が適していることを示唆するものである。

キーワード

分散配置、競争優位、日系製造業、柔軟性

1. はじめに

本稿は、積極的なグローバル展開が、日本の製造業企業の経営業績に正の影響を与えていることを実証するものである。日本企業の国際経営にまつわる議論は大変盛んになっているが、その議論の土台となるべき「国際化は経営業績に貢献しているかどうか」という点は確認されないままとなっている。この点については天野（2005）による 1995 年時点のデータによる分析があるのみで、それ以後は行われていない。しかも、天野（2005）が検証を行った 1995 年と 2012 年現在とを比べれば、日本企業のグローバル化は遙かに進展している。改めて、国際化と経営業績との関係について、理解を更新する必要があると思われる。

本稿の第 2 の狙いは、集中型か分散型か：拠点のグローバル配置状態と経営業績の

関係を検証し、現代のグローバル競争に照らして適切な拠点配置戦略を明らかにすることである。結論を先取りすれば、本稿の分析からは、特定エリアに絞った拠点配置をするのではなく、日米欧中アジア等の各エリアに分散的に拠点配置を行うことが望ましいことが明らかになる。この結果を踏まえて近年の競争を見つめ直すと、世界各エリア市場の量的拡大や質的多様化に対し、各エリア別に柔軟に対応できることが、グローバル分散配置に競争優位を与えていると推測されることになる。

2. 既存研究の整理

2.1 多国籍企業のマクロ組織論の停滞

国際展開が、企業業績にどのような影響を与えるか—これを考えるにあたっては、企業が世界地図上に描く全社的な事業体制の有効性を考えなければならない。そこで、まずは「世界地図上に描く事業体制」を取扱う研究、すなわち多国籍企業のマクロ組織論について既存の研究状況をレビューしておきたい。

多国籍企業のマクロ組織を扱った研究は、大別して、①個別拠点設立の論理探求：直接投資の理論（Dunning, 1979；Rugman, 1986）、②個別拠点のマネジメント方法（Asakawa, 2001；Birkinshaw, 1997）、③技術移転やコンフリクト解決など拠点間関係のマネジメント（大木・中川, 2010；山口, 2006）、そして④グローバル組織のあるべき全体像を考察するもの（Bartlett and Ghoshal, 1989；Stopford and Wells, 1972；Porter, 1986）に分けられる。個別拠点を分析の基礎に置く①②③が実証を伴いつつ深耕されてきたのに対し、④組織の全体像を捉える研究は、これまで幾分敬遠されてきたきらいがある。とりわけ、実証面では、事例ベースでの分析はあれども、多数のサンプルによる統計的検証があまり成されてこなかった。

グローバル組織の全体像の実証研究がこれまであまり進んでこなかった理由としては、Bartlett and Ghoshal (1989) や Doz, Santos and Williamson (2001) などの有力研究が高度に理論的で、かつ幾分理念型的な議論に終始し、実証困難性が高かったことが挙げられる。また、子会社単位ならばサンプルが収集し易い一方で、企業単位でグローバル組織設計を検討するとなると、従来はデータ収集が著しく困難であったことも指摘できる。なぜならば、どの国・地域においても、大多数の企業がグローバル展開をごく一般的な戦略オプションとして実行するようになるのは 20 世紀末以降のことであり、統計分析に足るだけのサンプル数が集まるようになったのはごく近年だからである。こうした理由があり、これまではグローバル組織の全体像と企業の競争優劣との関係はあまり検証されてこなかったものと思われる。

だが、国際的な競争が盛んに行われる産業ならば、企業が描くグローバルな組織設計の巧拙によって、業績にも影響が出ると考えるのが自然であろう。幸いにも現在は、多くの企業がある程度の海外事業経験を有するようになっており、十分なバリエーションあるサンプルが収集できると思われる。本稿ではそうした現状を踏まえて、グローバル組織の全体設計のうちから一論点として拠点配置問題を採り上げ、検証を行っていく。

2.2 拠点配置の論理

さて、グローバル組織の全体設計は、Porter (1986) の整理に基づけば、①拠点の配置：集中か分散か、②拠点間の調整：密な調整か放任かという 2 軸が設計原理となる。本稿では、このうち①配置問題に焦点を当てる。グローバル拠点配置は、大きく集中配置と分散配置に区別できる。企業はこのうちから適当な集中度（分散度）を選択して事業を行うことになる。それぞれの配置政策にどのようなメリットが存在しているのかを整理してみよう。

・集中配置の論理

グローバル拠点配置の一方のタイプは、集中配置である。こちらのタイプは、拠点の設置数を絞り、少数の拠点で事業を行う。本国のみに拠点を設置するという組織体制が、このタイプの極にあたるものである。

集中配置は、経済地理学の理論に照らして、最も効率的な組織体制だと考えられている。国の比較優位と輸送コストに照らし、当製品の生産流通において費用・品質・納期の全てに優れる立地を少数選択する（究極的には 1 か所のみを選択する）ことが、企業の有限の資源を最も効率的に使った組織体制だと考えられるのである（Casson, 2000；松原, 2006）。理想的ではない立地に拠点を増やしても、コスト・品質・納期のいずれかにおいて劣った成果しか上げられないので、集中配置が望ましいと考えるのである。

集中配置は、国の比較優位のみならず、規模の経済性と学習効果によっても経済効率性を高めることができる（Porter, 1986）。小規模の拠点を世界中に分散させるよりも、大規模拠点をどこか 1 か所に設置したほうが、生産規模による収穫逓増がみられる産業では、より少ない費用で生産できる。また、分散するよりも集中したほうが拠点の生産経験を累積することができるため、経験を積むほどにコスト低減が見込める：学習効果が発生する産業では、集中配置の方が効率性の上昇が速くなると考え

られる。

さらに、集中配置は拠点管理・統制が容易になるといったメリットもある。世界中に多数の拠点を抱える場合、すべての拠点に目を光らせようとすれば本社の負荷が大きくなってしまふ。末端の拠点までは目が行き届かなくなってしまうたり、十分なサポートを行えなくなる可能性もある。一例として、世界最大規模の製造業企業であるトヨタ自動車では、2005年頃から経営トップ陣が「兵站が伸びきっている」という表現を用い、海外拠点に本国から十分なサポートが行えなくなっていることを危惧するようになってい¹。事実、その前後からは、2009年からの北米品質問題こそ当該部品に問題なしとの最終報告が出たものの、たびたび大規模リコールが行われるようになっており、社内外で品質水準が懸念されるようになってい²。また、拠点数が増えるほどに企業内外のバリュー・チェーンは複雑になり、その管理の困難性も増大していくことになる。

・分散配置の論理

効率性の良さと本社統制の容易さが集中配置のメリットであるならば、分散配置のメリットは個別エリアに合わせた柔軟性と自律性、そしてリスクヘッジである。

まず、各エリアの変化に対する柔軟性について検討しよう。日米欧アジアと各エリアあるいは各国別に拠点を設置したならば、それぞれのエリアの事業環境にあわせて拠点を運営することが可能になる (Porter, 1986)。各エリアの経済水準、市場特性、労働市場、法律、文化慣習、宗教など各種要因に合わせて、拠点の役割、生産品目、販売・マーケティング方法、生産プロセスなどを変更し、エリアごとに最適な組織体制を作ることができる。こうした柔軟性は、とりわけ特定エリアで事業環境が変化する場合によく発揮される。あるエリアで上記の各種要因が変化するとき、同エリアに拠点を有していれば、そうでない場合に比べてその変化に素早く、的確に対応できる可能性が高い。例えば、市場ニーズが変化するときには、エリア拠点を有していればすぐに消費者の声を聴くことができるし、その消費者の声を解釈するにしてもエリア拠点の現地従業員や長期駐在者ならばより正確な解釈が可能になるであろう。

この柔軟性の背景には、分散配置ならば自ずと拠点ごとの自律性が高まるという理由が存在する。先述のように、集中配置の場合と比較して、分散配置は良い意味でも悪い意味でも目が届きにくくなり、個別拠点がおのずと自律的に判断しなければならぬ部分が増える。拠点の運営能力が低ければその本国統制の弱さはむしろ課題とな

¹ 『日経ビジネス』2005年2月14日号。

² 『日経ものづくり』2010年4月号。

るのだが、拠点の従業員が自分たちで判断し運営できるだけの能力を有していれば、拠点が自律的に行動することで、素早く柔軟に現地の変化に対応して行動できるようになるのである (Asakawa, 2001)。

また、分散配置は、特定の拠点が不調になったり、トラブルに巻き込まれた場合のリスクヘッジにもなる (Ghoshal and Bartlett, 1988)。為替やバブルといった経済的要因だけでなく、災害やテロ、戦争など、各国には固有のリスクが存在しており、企業は自社が活動する国のトラブルに巻き込まれる可能性を常に抱えている。集中戦略を採用している場合、拠点立地国がトラブルに陥れば、企業は大きな打撃を受けることになる。一方、グローバルに分散配置していれば、個別国のトラブルから蒙るダメージを小さくすることができるのである。

以上のように、集中配置・分散配置がそれぞれにどのようなメリット・デメリットを有するかは、ある程度既存の研究でも明らかにされている。企業は、集中配置の効率性・統制と、分散配置の柔軟性・自律性・リスクヘッジを天秤にかけ、それらのバランスをとりながら、配置戦略を考えていると考えられる³。

しかしながら、現実には企業がどのように拠点配置を行っているかを、グローバルに、かつ多数のサンプルを用いて検証した研究は、少なくとも日本と欧米の主要な国際経営系ジャーナルを見る限りでは、有力なものほとんど存在していない⁴。数少ない例外のひとつとして、Rugman and Verbeke (2004) による分析が挙げられる。Rugman らは、2001 年の時点では、日米欧の多国籍企業は基本的に自国市場を主体としており、他 2 エリアは周辺市場扱いであることが大半で、Fortune500 の中でもわずかに 9 社のみが、トライアド (日米欧 3 極) 体制を形成していることを指摘している。つまり、2001 年時点では、ごく僅かな最も国際化した企業が、ようやくに世界の 3 エリア程度で事業を行っているのみであると指摘しているのである。だが、Rugman の分析から数年が経過し、その間に企業のグローバル化もトライアド以外の経済水準も前進した。こうした変化が、企業のグローバル展開にどう影響しているのか。そして、どの程度のグローバル拠点展開が、企業に優れた業績を与えてくれるのか。次節以降では、上記の集中・分散配置それぞれのメリットを念頭に置きつつ、日本企業を対象に分析を行っていく。

³ ただし、これは企業が少なくともその企業なりに合理的に判断し行動するならば、という仮定のもとでの話である。現実の企業立地においては、明確な合理的説明を欠いていながらも、歴史的経緯からたまたまそこに立地しているという「履歴効果」が存在していることにも注意すべきである (松原, 2006)。

⁴ 先述の通り、分析に足るサンプル数が集まるようになったのがごく近年であるためかと思われる。

3. 分析

3.1 サンプルとデータの取扱い

本稿では、日本の主要製造業かつ競争のグローバル化が進んでいる産業から、代表的な企業を抽出して、その国際展開の状態と業績との関係を調べていく。具体的には、輸送機器、電気電子機器、医薬品、化学品、機械、精密機械、鉄鋼、非鉄金属の8業種から、日本の株式市場に上場している企業で、上場後10年以上の活動実績を持ち、2007年時点で500億円以上の売上規模をもつ企業をサンプルとした。該当した企業は375社であったが、このうち有報の記載では海外事業の内容が判断できなかった12社を除いた363社がサンプルとなった。

データは専ら各社有価証券報告書（有報）、各社1997年会計年度版及び2007年会計年度版に拠っている。有価証券報告書は虚偽の記載が違法行為となるため、企業情報として最も信頼性のあるデータである。同報告書には各年度の会計的業績のほか、子会社の住所や活動内容が記される。海外で事業活動を行う場合、現地にて法人登録をする：海外子会社を設置する必要がある。したがって、当該企業が海外で事業活動を行う場合、有報にはその海外子会社の場所と活動内容が記載されることになるのである。ただし、有報のデータでは、連結対象から外されている子会社の活動は確認できない。また、資本関係にない委託生産先との契約関係なども把握することは難しい。そのため、各企業が実際にグローバルに展開している企業活動の全体像よりは、少し小さく、本体及び連結対象子会社で展開しているグローバル経営の範囲が把握されることになる。こうした限界はあるものの、連結子会社までを見ていけば、同社の事業活動はおおむね描き出されるとみてよいかと思われる。なお、1997年と2007年の2時点を採用したのは、この10年間の拠点配置の変化を捉えていくためである。

また、国際展開状態を推測するための分析対象としては、製造拠点と販売拠点のみに絞り込むことにした。他の部門を検討から外した理由は、ひとえに企業間比較が困難であるためである。製造・販売拠点のほかに海外子会社化されることがあるのは、持ち株会社、投資会社、土地所有会社、管理会社、研究所、物流会社、情報システム担当会社などである。持ち株会社、投資会社、土地所有会社、管理部門については、独立の法人として組織するか否かは企業によってまちまちであることから、分析には含まなかった。次に研究所について述べる。医薬品業界では研究開発を海外で独立拠点として保有することが一般的であり、化学系の企業でも散見される。しかしながら、電機や輸送機器など他の業界では研究開発のみ独立の法人として海外に設置することはまれで、製造拠点に併設されるなどして製造子会社内の一部門として編成されるこ

とが多い。そのため、海外の研究開発活動がどの程度実施されているのかは、有報からでは正確には知ることはできないので除外した。物流子会社、情報システム部門については、サンプル数が僅少であったため、分析が困難であると判断して除外した。

なお、本研究では、2007年までという、あえて近年の日本経済をいくつもの大きなショックが襲う前の時代に焦点をあてることとした。企業業績や国際展開には、リーマンショックや東日本大震災などが大きなショックを与えているが、それらのインパクトはあまりにも大きく、単純に国際展開と企業業績の2つだけを取り出したところで、適切な因果関係を描き出すことは難しい。2008年以降の企業業績には、国際展開状態よりもはるかに大きな要因が作用しているだろう。また、そうした大きなショック時には、国際展開についても、平常時とはまた異なる論理が作用していると思われる。そこで本研究では、1997年から2007年までという、近年としては比較的安定した成長が達成された10年間を抜き出し、日本企業のグローバル化がどう進められたのかを分析することとした。もちろん、2008年以降、現在までの大変動の時代についても分析する価値は非常に大きいのだが、まずは2007年までの期間を知り、その上で、もう少し時間が経った後に検証する必要があるだろう。

拠点配置問題では、企業がどの「エリア」に進出したのかが分析対象となるので、「エリア」を適切にグループ分けすることが肝心となる。このグループ分けは、日米欧という単純なトライアドの時代に比して、大変難しい問題となっている。例えば、アジアと大きくくりにしてしまうと、シンガポール進出、中国進出、マレーシア進出、インド進出が全て同じグループとなってしまう、異なるタイプの進出行動を同グループに分類してしまう恐れがある。かといって、一つ一つの国をばらばらのグループにしても、企業間の比較分析が困難になってしまう。国のグループ分けは、同じ目的の拠点配置が、同じグループに分類されるように行わなければならないのである。

本稿では、拠点配置については、世界を大きく7か所に分けて捉えることとした。すなわち、日本、北米（メキシコ含む）、EU圏、中国（香港含む）、香港除くアジアNIEs（韓国・台湾・シンガポール）、ASEAN諸国、その他地域である。日本企業の経営実態を反映し、北米や欧州を大きくくりにとめた一方で、アジアはやや細かく分類した。日本の製造業にとって北米への進出は、基本的にアメリカ合衆国市場を中心ターゲットとしてのものであり、これらは類似の企業行動としてグループ分けできるだろう。なお、メキシコを含めたのは、日本企業によるメキシコ進出のほぼ全てがマキラドーラ圏内であり、アメリカ合衆国への輸出が想定された拠点であることから、北米狙いの戦略として同じ括りとした。同様に、EU圏諸国への進出はEU市場

全体を狙っての行動とみられるから、これらも「EU 圏」としてまとめることとした。

これに対し、アジア圏への展開はもう少し詳細に考える必要がある。近年の日本企業にとって、これら地域への直接投資は欧米への投資よりも積極的であり、また分業のネットワークもより緻密に設計されている。そうした実態を踏まえ、アジア圏は中国進出、アジア NIE s 進出、ASEAN 進出の 3 つにやや細かく分類した。中国進出は現地市場を狙っての行動でもあり、また「世界の工場」としての役割を狙っての行動でもある。香港進出は大陸中国への足掛かりとされる：香港販社から大陸中国に販売したり、香港製造拠点から大陸中国に工場出資したりすることから、香港も中国に含むこととした。これに対し、香港を除くアジア NIE s 進出はサムスンやエイサーなど韓国企業や台湾企業向けの事業拠点であったり、あるいはシンガポールのコンビナートへの進出であったりと、アジア NIE s 内に存在する企業との取引目的や、あるいはアジア本社としての役割を担わされることが多い。ASEAN は、中国と同様に「世界の工場」としての役割が期待される場合が多いが、中国と異なり現地の市場としての魅力はやや小さいのが現状である。さらに、近年の実務家を悩ませている問題として、進出先は中国か ASEAN か、あるいはその両方か、という問題があることから⁵、この 2 地域を分けて論じ、それぞれの経営効果を見ることとした。

「その他地域」には、ブラジルなど南米、インド、ロシアなどが含まれるが、後段の分析で明らかのように、連結子会社が設立されることはまだ稀で、これら地域の進出サンプル数は限られてくることから、一括りに「その他地域」への拠点配置としてグループ分けすることとした。

3.2 サンプルの概要：電機・機械・化学・金属系 8 業種の近況

抽出されたサンプル 363 社について概要を述べる。国内のいずれかの株式市場に 10 年以上上場しており、かつ 2007 年決算時点で 500 億円以上の売上高をもつ企業数は、それぞれ医薬 17、化学 68、輸送 62、機械 59、非鉄金属 15、電機 101、鉄鋼 27、精密 14 の計 363 社となっている。

最初に確認しておきたいことは、1997 年から 2007 年までの 10 年間で、国内製造業の業績はどう変化したか、ということである。表 1 にはサンプル 363 社全体及び業種ごとの売上高、営業利益、営業利益率の実績値と 1997 年決算との比を載せてい

⁵ 進出先は中国か東南アジアかというテーマでの議論は、カジュアルな検索を行うだけでもいくつでも見つかる。例えばこの数か月の日経 B P 社出版の雑誌を閲覧すれば、『日経トップリーダー』2012 年 1 月号, pp42-43, 『日経マネー』2011 年 11 月号, p. 8, 『日経ビジネス』2011 年 6 月 27 日号, pp. 104-107. 『日経トップリーダー』6 月号, pp. 42-44. 『日経コンピュータ』2011 年 5 月 12 日号, pp. 54-59. などで議論が行われている。

る。表 1 から明らかなように、この 10 年間は、これら 8 業種の企業が順調に成長を遂げていた時代であったことがわかる。全体を見れば、売上高は平均しておよそ 1.5 倍になり、営業利益率は平均して 2% 上昇している。個別業種にばらして観察しても、いずれの業界でも売上・利益・利益率のいずれも上昇している。つまり、リーマン・ショックと東日本大震災を迎えるまでは、21 世紀は日本の大手製造業にとっては成長の時代であったと結論できるのである。以下のグローバル展開の議論は、この事実を踏まえたうえでデータを眺めていく必要がある。

表 1. サンプル企業の業績

	サンプル数	2007 年 売上高 単位・百万円	2007 年 営業利益 単位・百万円	2007 年 営業利益率 単位・%
全体	363	635774 (146%)	47991 (212%)	8.45 (131%)
医薬	17	296902 (142%)	65247 (237%)	17.46 (124%)
化学	68	382689 (147%)	29881 (183%)	7.43 (134%)
輸送	62	1317768 (173%)	90771 (285%)	4.86 (124%)
機械	59	248853 (136%)	24773 (222%)	9.97 (126%)
非鉄金属	15	517722 (140%)	37492 (242%)	7.25 (183%)
電機	101	783612 (129%)	45710 (150%)	8.02 (110%)
鉄鋼	27	458916 (132%)	56471 (349%)	11.05 (334%)
精密	14	287897 (167%)	34755 (183%)	11.33 (118%)

※下段()内は 1997 年比。

3.3 分析 1：グローバル製販拠点配置の状況

まずは、製造・販売それぞれの拠点は配置エリア数を観察してみよう（表 2）。表 2 からは、1997 年から 2007 年の 10 年間で、日本企業の海外進出が非常に進んだ実態が明らかになっている。1997 年時点では全体の 32%が海外製造拠点を持たず、43%が海外販売拠点を有していなかったのであるが、2007 年時点では両指標はそれぞれ 16%、32%まで下がっている。また、海外進出している企業の中でも、1997 年時点では製造拠点の設置エリア数は 1 か所のみとする企業が最も多く全体の 19%、販売拠点のほうは 2 か所のみが 15%で最多であったが、2007 年には製造は 3 か所とする企業が最多で 19%、販売は 4 か所とする企業が最多で 19%となった。平均値を見ると、海外製造拠点設置エリア数は 1997 年の 1.78 から 2007 年の 2.62 へと約 1 拠点分増加しており、同じく販売拠点設置エリア数は 1.56 から 2.14 へと増加している。総じて、日本の製造業企業はこの 10 年をみても非常に海外進出が進んだと結論できよう。

表 2 日本製造業企業の製造・販売拠点設置エリア数別企業数

	製造拠点		販売拠点	
	2007 年	1997 年	2007 年	1997 年
平均進出エリア数				
	2.62	1.78	2.14	1.56
海外進出エリア数				
0	59 (16%)	116 (32%)	118 (32%)	154 (43%)
1	54 (15%)	70 (19%)	34 (9%)	44 (12%)
2	58 (16%)	65 (18%)	54 (15%)	55 (15%)
3	68 (19%)	47 (13%)	47 (13%)	52 (14%)
4	62 (17%)	27 (7%)	68 (19%)	35 (10%)
5	42 (12%)	30 (9%)	29 (8%)	19 (5%)
6	20 (5%)	8 (2%)	13 (4%)	4 (1%)

N = 363.

また、この表 2 は、この 10 年で拠点の分散配置が支配的となっていたことも示唆している。例えば、1997 年時点で、本国を除き世界 3 か所以上で製造をしている企業は全体の 31%、同販売は 30%となっているが、2007 年ではそれぞれ 53%、

44%となっている。つまり、製造・販売ともに、ほぼ半数程度の企業が、2007年には本国以外に世界3エリア以上で活動しているのである。そのエリア選択の組み合わせはともあれ、半数程度の日本企業は、グローバルの需要を満たすべく、世界中に拠点を分散的に配置していることが見て取れる。逆に言えば、1997年時点では、世界3エリア以上で活動している企業はまだ多数派ではない：限定されたエリアに集中的に配置することが支配的であったことが示唆される。

続いて、具体的にどのエリアへと進出しているのか、エリア別の集計を見ていこう（表3）。まず、製造拠点に目を向けると、この10年は中国とASEANへの進出が集中していることがわかる。実に全体の6割程度の企業がこの両地域に製造拠点を有しており、北米を抜いて進出先の1位、2位となっている。北米も、両地域には抜かれたものの、半数以上の企業が北米に拠点を有しており、依然として日本企業の量産拠点進出先として重要な位置づけにあるといえる。このほか、EU圏、アジアNIEsもともに進出企業数を伸ばし、4割弱の企業が進出している。これらのエリアに入らないその他地域には、南米やオセアニア、インド、ロシアなどが含まれるが、これらの地域に進出している企業はまだ少数派であった。

表3 海外進出先エリア別進出企業数

進出エリア	製造拠点		販売拠点	
	2007年	1997年	2007年	1997年
北米	189 (52%)	177 (49%)	199 (55%)	161 (44%)
EU圏	140 (39%)	113 (31%)	179 (49%)	156 (43%)
中国	222 (61%)	94 (26%)	142 (39%)	75 (21%)
アジアNIEs	143 (39%)	116 (32%)	154 (42%)	116 (32%)
ASEAN	211 (58%)	127 (35%)	69 (19%)	35 (10%)
その他地域	47 (13%)	20 (6%)	35 (10%)	26 (7%)

N = 363.

販売拠点についてはやや様子が異なる。販売拠点は全体として増えており、中国の伸びが大きいことは製造拠点の場合と同じであるが、進出企業数ベースで見ると北米がトップで、EU圏、アジアNIEs、そして中国と続いている。またASEANに販売拠点を設置する企業は、増えてはいるものの決して多数ではない。この背景には、日本企業は北米・EU・NIEsには市場獲得目的で進出しており、中国・ASEANは

製造拠点としては魅力的であるが、上記市場に比べると市場としてはまだ販売専門の拠点を設置するほどにはすべての製造業にとっては魅力的ではないのだと考えられる。また ASEAN の販売拠点数が少ないのは、東南アジア全体の販売統括拠点がシンガポールに置かれることが多く、ASEAN 各国までは設置しないことが多いことも影響していると思われる。なお、販売拠点の場合も、ブラジルやインドなど上記に含まれないその他地域への進出はまだ限定的であることが確認された。

さて、ここで本国拠点の保有状況についても簡単に触れておきたい。グローバル化の進展とともに、日本の製造業は国内拠点の整理統合を進めてきたことは広く知られている。しかしながら、ここで強調しておきたいことは、分析対象とした 8 業種 363 社のうちで、本国製造機能を有していない企業は電機 4 社のみ（アイ・オー・データ機器、キーエンス、マブチモーター、ユニデン）であり、国内販売機能を有していない企業は 1 社も存在していないということである。さらに言えば、製造機能を持たない 4 社のうちでも、アイ・オー・データ機器を除く 3 社は、事業の初期段階からファブ・レスと自社を位置付け、国内製造を持たない戦略を実行してきており、近年のグローバル競争の影響で国内生産を停止したわけではないのである。もちろん、生産量縮小や試作工場化などの国内製造拠点の規模縮小が行われていたり、事業部単位では国内生産から撤退している可能性はある⁶。また、本稿では 500 億円以上の大企業に限定しているのでも、中小企業を分析対象とした場合にはまた違った実態が見えてくる可能性もある。だが、少なくとも日本の大手製造業については、企業単位で完全に国内生産を停止している例は非常にまれである：何らかの形で国内に製造機能を残している場合がほとんどであると言えるだろう。

続いて、製造と販売両方の国際配置を総合的に検討してみたい。ここでは集中か分散かという拠点配置戦略を描き出すために、製造・販売それぞれの拠点保有数によってサンプルを分類した。すなわち、海外拠点保有数 0 を「本国配置型 (Home)」、1-2 を「集中配置型 (Focused)」、3-4 を「中間配置型 (Medium)」、5-6 を「分散配置型 (Dispersed)」とした。製造、販売それぞれにこの区分を適用し、 $4 \times 4 = 16$ タイプに分類した。その結果が表 4・5 である。なお、これ以降の分析では製造機能を持たないファブ・レスであった 4 社は同じ論理では検討できないとして除外し、残る 359 社を対象に分析した。

⁶ 近藤 (2007) は、パナソニックが実施した国内生産拠点の再編を詳細に追跡している。また、中川・大木・天野 (2011) は、限られたサンプル数ながらも、事業部単位で見れば国内生産を完全に停止している企業が業種問わず広く存在していることを明らかにしている。

表 4 2007 年 製造・販売拠点の国際配置戦略分類

		製造拠点配置			
		本国型	集中型	中間型	分散型
販売拠点配置	本国型	H・H 42	F・H 38	M・H 34	D・H 4
	集中型	H・F 8	F・F 32	M・F 29	D・F 17
	中間型	H・M 6	F・M 34	M・M 52	D・M 22
	分散型	H・D 2	F・D 7	M・D 13	D・D 19

N = 359.

表 5 1997 年 製造・販売拠点の国際配置戦略分類

		製造拠点配置			
		本国型	集中型	中間型	分散型
販売拠点配置	本国型	H・H 88	F・H 49	M・H 16	D・H 1
	集中型	H・F 17	F・F 54	M・F 23	D・F 3
	中間型	H・M 6	F・M 29	M・M 27	D・M 23
	分散型	H・D 3	F・D 2	M・D 7	D・D 11

N = 359.

表 4：2007 年の配置状況を眺めると、最大多数となっているのは、製造・販売ともに中間程度の国際配置状況となっているタイプ（M・M 型、以下同様に製造・販売の順に分類のイニシャルで表記する）であった。次いで H・H 型が 42 で多くなっている。全体としては、「分散型」に分類されるほどに製造・販売それぞれの拠点を散らばらせる企業は多くはないが、本国以外に世界 3、4 エリア程度をカバーするという中間程度の国際配置が多く採用されていることがわかる。また、製造拠点のエリア数

と販売拠点のエリア数に相関があることも推測される。実際、製造・販売拠点それぞれの配置エリア数の実数値の相関を見ると、0.41 となり、ある程度の相関があることが確認された。

2007 年時点との比較として、10 年前の製造・販売配置状況のデータである表 5 を観察してみよう。こちらは、H-H が最大多数で 88 社存在しており、1997 年時点では全サンプルの 4 社に 1 社が製造・販売ともに国内のみで事業を行っていたといえる。次いで多くのサンプルが観察されたのは F-F でありサンプル数は 54、その次が F-H で 49 である。H-H、F-F、F-H の合計で 191 に達し、過半数を上回っている。こうした結果から、1997 年時点ではまだ製造業の海外進出は限定的なものであり、海外進出したとしても本国以外にせいぜい 1、2 エリアのみに限定的に進出することが一般的であったといえるだろう。なお 1997 年時点では製造・販売拠点エリア数の相関は 0.59 と非常に高い値となっており、製造・販売の進出が非常にリンクしていたことがわかる。

最後に、業種によって進出エリア数に違いがあるのかどうかを調べておきたい。表 6 は業種別の進出エリア数を検討したものであるが、この表からは海外進出状況は業種によってばらつきがあることがわかる。8 業種全サンプルの平均値と各業種のみ平均値とに統計的に有意な差があるかどうか、t 検定を行ったところ、すべての業種について製造ないし販売で全業種平均と有意な差が存在していることが明らかになった。医薬と鉄鋼は他業種と比べて製造・販売どちらでも進出エリア数が少ないことが明確であった。電機は 1997 年時点から他業種と比べ明らかにグローバル化が進んでおり、製造・販売のどちらでも全業種平均よりも高い値となっている。機械・精密機械は製造拠点エリア数は平均程度であるが、販売拠点では平均以上に多くのエリアに進出しており、販売面で他業種より重点的にグローバル化を行っている傾向が読み取れる。輸送は逆に製造は他業種と同等ながらも、販売拠点は他業種よりも少ないエリアへの進出となっている。ただし、輸送機器業界で販売拠点エリア数が少ないことについては、グローバル化の実態を反映した数値ではないと考えることが妥当である。輸送機器業界では上場企業の過半数が自動車系の部品・材料サプライヤであり、彼らは海外進出にあたってかんばんに代表されるサプライヤ・システムでメーカーに連結され、販売拠点を介さずに製造拠点から直接自動車メーカーに納品する。このため、自動車系サプライヤは海外に販売専門拠点を設けることは余程の大手でない限りはまれなのである。ともあれ、表 6 からは拠点配置のあり方が業種によって大きく異なっているという実態が浮かびあがってくる。以降の分析においても、業種の違いは十

分に加味しなければならないといえるだろう。

表 6 業種別進出エリア数

業種	サンプル数	製造拠点エリア数 平均		販売拠点エリア数 平均	
		2007 年	1997 年	2007 年	1997 年
全体	359	2.62	1.78	2.14	1.56
医薬	17	1.41 ***	1.29	1.71 **	1.41
化学	68	2.76	1.82	1.67 **	1.38
輸送	62	2.98	1.50	1.56 *	0.80 ***
機械	59	2.52	1.44	2.66 ***	1.91
非鉄金属	15	2.93	1.73	0.60 ***	0.80 **
電機	97	2.85	2.58 ***	3.00 ***	2.30 ***
鉄鋼	27	1.29 ***	0.37 ***	0.51***	0.33 ***
精密	14	2.78	1.85	3.92 ***	2.42 *

注) 全体と各業種の平均値の差を t 検定し、有意なものには * マークを付している。

* p < 0.1 ** p < 0.05 *** P < 0.01

3.4 分析 2：国際配置と企業業績の関係

ここまでの分析では、1997 年からの 10 年間で日本企業の経營業績が売上面でも利益面でも成長していること、同時にその 10 年間で日本企業のグローバル化もまた大きく前進したことが明らかとなった。続いては、この「業績の改善」と「グローバル展開の進展」という 2 つの現象が、相互に結びついているものなのかどうかを、統計的に検証する。つまり、製造・販売のグローバル展開が、企業業績にプラスの影響を与えたのかどうかを調べてみたい。

・単一時点の分析

まずは、2007 年の単一時点のみを見て、国際配置と企業業績にどのような関係がみられるかを検討してみよう。データは、本国製造拠点を持たない 4 社を除いた 359 サンプルを用いる。従属変数とする企業業績には、売上高、営業利益額、営業利益率の 3 つの値を用いる。ただし、売上高は 500 億円程度から数兆円まで大きくばらついているので、対数変換した値を用いている。独立変数として、国際配置状況を表す変数として、まず製造・販売それぞれの拠点保有数を導入した。また、特定の進出先

が業績に影響を与えているかどうかを検討するため、進出エリアも変数に導入した。このほか制御変数として、各業種のダミー変数を導入した。

まずは、売上高と拠点設置エリア数との関係を検討する。表 7 より明らかなように、売上高と拠点設置エリア数とには明確な関係がある。業種をコントロールしたモデル A-2 の結果に即して分析結果を実数で説明するならば、海外拠点を持たない企業は売上高 1000 億円弱と推定されるが、本国・海外両方とも 5 エリア以上をカバーしているならば、企業の推定売上高は 1 兆円弱にまで膨れ上がる。ただし、拠点数と売上高との因果関係の方向性はこの分析からは示されないことは注意しなければならない。すなわち、本分析からは、拠点数を増やすことで売上増を狙うことができる、と考えることはできない。逆に、売上が大きいから多くのエリアに拠点を設置できているという因果関係も十分に想定できるのである。

表 7 2007 年のデータによる重回帰分析

	従属変数：売上高（対数値）		従属変数：営業利益率（%）	
	モデル A-1	モデル A-2	モデル B-1	モデル B-2
切片	4.96(106.79)***	4.83(71.30)***	7.12(2.05)**	4.30(1.30)
製造エリア数	0.11 (3.08)***	0.10 (6.28)***	-0.46(2.14)**	-0.06(0.31)
販売エリア数	0.04 (7.12)***	0.08 (5.22)***	0.67(3.46)***	0.56(2.76)***
医薬		0.15(1.25)		10.43(6.91)***
化学		0.08 (1.12)		0.48(0.52)
輸送		0.25 (3.19)***		-2.08(2.14)**
機械		-0.12 (1.53)		2.50(2.68)***
非鉄金属		0.43 (3.25)***		0.81(0.49)
鉄鋼		0.31 (2.89)***		4.66(3.53)***
精密		-0.15 (1.12)		3.12(1.92)*
売上高（対数値）			0.18 (0.26)	0.35(0.53)
F 値の有意確率	0.00	0.00	0.00	0.00
調整済 R ²	0.21	0.26	0.03	0.19

()内は t 値. * p < 0.1 ** p < 0.05 *** P < 0.01

N = 359.

営業利益率への影響は売上高とはやや異なっている。業種をコントロールしたモデル B-2 に基づいて発見事実を整理しよう。製造拠点設置エリア数と営業利益率との間には、有意な関係は見いだされなかった。他方で、販売拠点設置エリア数と営業利益率の間には正の関係が存在しており、1 エリア増えるごとに営業利益率は実に 0.56% も上昇していることが明らかとなった。売上規模と営業利益率の間には明確な関係は観察されなかった。また営業利益率は業種間の差異が大きいことも確認された。分析では電子機器業界を基準点とし、他業種との差を調べているが、医薬品業界は約 10%、鉄鋼は 4.7%、機会は 2.5% 高くなっている。一方、輸送機器は 2% 低くなっている。これらの業種間差異や売上規模を制御した上で、販売拠点エリア数が営業利益率と非常に強い正の関係が得られていることは、注目すべき結果であろう。

表 8 1997 年のデータによる重回帰分析

	従属変数：売上高 (対数値)	従属変数：営業利 益率 (%)
	モデル C	モデル D
切片	4.75 (76.50)***	10.86 (3.79)***
製造エリア数	0.10 (5.53)***	0.12 (0.61)
販売エリア数	0.09 (4.82)***	0.39 (1.87)*
医薬	0.12 (1.17)	7.63 (5.83)***
化学	0.13 (1.85)*	-0.88 (1.10)
輸送	0.31 (4.05)***	-2.13 (2.49)**
機械	-0.02 (0.30)	1.14 (1.37)
非鉄金属	0.41 (3.24)***	-1.99 (1.42)
鉄鋼	0.32 (3.07)***	-2.56 (2.23)**
精密	-0.08 (0.65)	2.58 (1.83)*
売上高 (対数値)		-1.01 (1.72)*
F 値の有意確率	0.00	0.00
調整済 R ²	0.26	0.19

N = 359.

ここで、1997 年時点の企業業績と拠点設置エリア数との関係も簡単に触れておきたい。実は 1997 年時点でも、基本的な関係についてほぼ同様の関係が観察される。

結果は表 8 の通りであるが、売上高については製造・販売エリア数の両方が正の関係を有しており、営業利益率については販売エリア数が正の関係を有している。注目すべき相違点は、営業利益率に与える販売エリア数の影響が、2007 年時点では 1% 水準で有意であったが、1997 年時点では 10%水準となり、2 者の関係が十分に確からしいとは言えなくなっているということである。また偏回帰係数も 2007 年が 0.56、1997 年は 0.39 と低下している。つまり、営業利益率に対して 1997 年時点では弱い効果があると推測されるにすぎなかった販売拠点エリア数は、2007 年時点では明確に営業利益率に影響を与えるようになってきていると考えられるのである。

続いて、本論の主旨とはやや外れるが、特定のエリアへの進出が業績に影響を与えているのかを検討する。表 9 は、各エリアに製造・販売拠点を設置することが、売上及び営業利益率とどのような関係にあるのかを回帰分析によって検討したものである。分析結果は非常に興味深いものとなっている。繰返しになるが、因果関係は不明であることには注意を払いつつ表 9 を観察していこう。まず売上への効果を見ると、製造については中国以外の全て、販売については北米、NIEs、その他の 3 エリアへの進出が売上と正の関係にあり、特に北米への進出は製造・販売ともに最大の効果があることが明らかとなった。これらの地域への進出は、売り上げ拡大に貢献している可能性があると考えられるのである。ただし、売上が大きいから、豊富な資源を活用して、あるいは更なる成長を求めてこれらのエリアへの進出が積極的に行われているという可能性は大いに考えられる。とりわけ、「その他（インド・南米・オセアニアなど）」への販売拠点進出と売上に関係がみられるのは、これらの地域への進出が業績向上に貢献したというよりも、売上規模が大きいからこそこうした地域への進出が選択されうると捉えるほうが解釈的に妥当であろう。他方、中国への進出は、製造・販売ともに売上に負の影響を与えていることがわかった。こちらも 2 通りの考え方が可能である。すなわち、中国進出は現地での競争環境の厳しさのためにむしろ売上に悪影響であるという可能性と、中国進出は相対的に規模の小さい企業が多く選択しているため、見かけ上、売上にマイナスの効果を与えているのではないかという可能性である。どちらの説が妥当であるかは検討できないが、少なくとも、中国進出は売上には貢献しているとは言えない。中国進出は日本企業にとつてごく一般的な選択肢となっている現状を踏まえると、今後も中国進出の効果は精査を進める必要があるだろう。

表 9 特定エリア進出が業績にもたらす効果（2007 年）

	従属変数：売上高 (対数値)	従属変数： 営業利益率 (%)
	モデル E	モデル F
切片	4.92(70.84)***	4.30(1.20)
製造・北米	0.21(3.82)***	-1.31(1.73)*
・ 欧州	0.19(3.15)***	0.86(1.11)
・ 中国	-0.20(3.43)***	-0.13(0.17)
・ NIEs	0.14(2.62)***	0.44(0.62)
・ ASEAN	0.11(2.03)**	-0.94(1.36)
・ その他	0.14(1.89)*	1.56(1.57)
販売・北米	0.22(3.61)***	1.00(1.23)
・ 欧州	0.08(1.25)	1.61(1.87)*
・ 中国	-0.13(1.86)*	0.18(0.20)
・ NIEs	0.12(1.91)*	0.23(0.27)
・ ASEAN	0.07(1.07)	1.10(1.22)
・ その他	0.24(2.75)***	-2.63(2.34)**
医薬	0.03(0.27)	9.76(6.32)***
化学	0.00(0.01)	0.49(0.51)
輸送	0.12(1.51)	-1.73(1.67)*
機械	-0.21(2.85)***	2.33(2.36)**
非鉄金属	0.34(2.62)***	1.43(0.85)
鉄鋼	0.24(2.37)**	5.25(3.87)***
精密	-0.11(0.90)	3.18(1.94)*
売上高 (対数値)		0.37(0.53)
F 値の有意確率	0.00	0.00
調整済 R ²	0.34	0.21

()内は t 値

* p < 0.1 ** p < 0.05 *** P < 0.01

N = 359.

営業利益率への影響は限定的である。正の影響を与えているとみられるものは欧州への販売拠点進出のみである。市場としての欧州が魅力的であることが示唆される。

他方、負の影響を与えているものは、北米への製造拠点進出と、その他地域への販売拠点進出である。北米は世界で最も操業コストが高い地域でもあり、また日本の経営スタイルを適応させることが難しい地域でもあるため、北米に製造拠点を置くことは利益を圧迫していると考えられるのである。その他地域への進出がマイナスとなっているのは、インドや南米、オセアニアといった地域が、市場として十分な魅力を有していないうえに、市場開拓の困難性が高いためであろうと思われる。

特定エリアへの進出効果については、本稿の目的とはやや逸れるため、これ以上の深耕はしない。だが、各エリアへの進出と企業業績に関係が存在しているという結果は、実務的にも示唆のあるものである。各エリアへの進出がなぜこうした影響を持っているのか、今後の検討が待たれる点だと言えらる。

・1997年-2007年の変化分析

1997年から2007年までの10年間の日系製造業企業の成長（あるいは縮小）と、製造・販売拠点の海外展開との関連を分析する。被説明変数には、1997年-2007年の10年間での売上成長率と利益成長率を用いる。各々の算出方法は以下の通りである。

$$\text{売上成長率(\%)} = (\text{2007年売上高} / \text{1997年売上高} - 1) \times 100$$

$$\text{利益成長率(\%)} = \{(\text{2007年営業利益額} - \text{1997年営業利益額}) / \text{1997年営業利益額}\} \times 100$$

説明変数には、1997年時点と2007年時点それぞれの製造・販売拠点設置エリア数を導入した。最初時点である1997年に選択していた国際配置がその後の業績にどう影響したのか、また最終時点である2007年に形成されている国際配置状態が、業績の成長とどれだけの関係を持っているのか。この2時点の状態と業績の変化との関連を見ることで、10年間にどう国際配置を変更することが有効であったのかを明らかにしてみたい。なお、これまでの分析と同様、業種ダミー変数を導入し、業種による効果を制御している。

結果は表10の通りである。F値の有意確率を確認すると、いずれのモデルも有意であると結論できる。また調整済み決定係数は0.2~0.7程度となっている。決して大きな値ではないが、この期間の企業業績の変化のうちの数%が拠点配置効果で説明できているならば、十分に評価できるだろう。

表 10 10年間の売上高・利益成長に拠点展開が与えている影響

	従属変数：売上高成長率 (%)			従属変数：営業利益成長率 (%)		
	モデル G-1	モデル G-2	モデル G-3	モデル H-1	モデル H-2	モデル H-3
切片	27.7*** (12.13)	42.2*** (13.06)	26.0*** (11.12)	4.03** (2.52)	3.95** (2.45)	2.83* (1.65)
1997 製造エリア数	-6.0* (1.81)		-5.3 (1.42)	-0.49 (0.96)		-0.69 (1.21)
2007 製造エリア数	15.1*** (4.88)		14.4*** (4.55)	1.41*** (2.99)		1.22** (2.55)
1997 販売エリア数		-3.9 (1.06)	-3.4 (0.87)		-0.44 (0.80)	-0.29 (0.49)
2007 販売エリア数		7.4** (2.16)	3.2 (0.93)		1.29** (2.55)	0.98* (1.87)
医薬	1.4 (0.07)	-6.8 (0.33)	2.4 (0.12)	6.66** (2.18)	6.52** (2.13)	7.12** (2.33)
化学	-13.9 (1.15)	-4.7 (0.37)	-12.4 (0.99)	-1.41 (0.76)	0.11 (0.06)	-0.58 (0.30)
輸送	14.4 (1.12)	27.5** (2.07)	14.7 (1.11)	-2.48 (1.27)	-0.60 (0.31)	-1.73 (0.86)
機械	-12.4 (0.96)	-9.7 (0.75)	-12.1 (0.94)	0.55 (0.28)	0.89 (0.47)	0.46 (0.23)
非鉄金属	3.6 (0.17)	21.6 (0.97)	6.8 (0.31)	0.93 (0.29)	3.87 (1.17)	2.66 (0.80)
鉄鋼	9.5 (0.55)	9.8 (0.54)	11.3 (0.64)	8.45*** (3.21)	9.65*** (3.62)	9.55*** (3.56)
精密	25.6 (1.18)	22.3 (1.00)	23.4 (1.07)	6.59** (2.00)	5.67* (1.71)	5.53* (1.67)
F 値の有意確率	0.00	0.08	0.00	0.00	0.00	0.00
調整済 R ²	0.07	0.02	0.07	0.06	0.05	0.07

()内は t 値. * p < 0.1 ** p < 0.05 *** P < 0.01

N = 359.

具体的に売上成長率、利益成長率に各変数が与えている効果を検討する。全ての変数を導入しているモデル G-3 と H-3 に即して議論していこう。まず、売上高成長率についてであるが、モデル G-3 からは、専ら 2007 年時点の製造拠点設置エリア数が売上に貢献していることがわかる。2007 年時点に展開しているエリア数が一つ増えるごとに、10 年間での売上高が 14.4%成長している。つまり、完全に国内だけで拠点展開している企業と、世界 6 エリアで展開している企業では、10 年間で実に 2 倍弱にまで売上高の差がつくと推定されるのである。また、1997 年時点の配置は製造も販売もその後の成長性には影響を与えていないことも明らかとなった。したがって、1997 年時点の国際展開の如何に関わらず、2007 年時点までに製造拠点を広域に展開した企業が、この 10 年でより大きな成長を享受していたと結論できる。

営業利益成長率を検討したモデル H-3 を観察してみよう。営業利益は業界差が大きいため、鉄鋼をはじめとしていくつかの業種ダミーが有意に影響をあたえている。これらの影響を制御したうえでも、2007 年時点の製造設置エリア数は 1.22%、販売設置エリア数は 0.98%の営業利益上昇効果をもたらしている。一方、1997 年時点の製造・販売拠点設置エリア数はいずれも有意な効果はないという結果になった。このことから、1997 年時点の国際展開に関わりなく、2007 年までに海外製造・販売拠点を広範なエリアに設置した企業が利益面でも大きな成長を遂げることができたと結論できるのである。

売上・利益の両方に明確な影響が見出される製造拠点について、より分析を深耕させてみよう。表 11 は、1997 年・2007 年各時点の国際配置状態によって作成した 4×4 のクロス集計である。縦軸には 1997 年時点の国際配置状態（国内のみ・集中配置・中間配置・分散配置の 4 分類）を取り、横軸に 2007 年時点の国際配置状態（同様の 4 分類）を取っている。各セルの数値は、該当した企業の売上・利益の平均値を調べたものである。この表からは、1997 年時点の配置状況に関わらず、2007 年時点までに拠点設置エリアをできるだけ拡張した企業の方が、売上・利益ともに劇的に改善していることが見て取れる⁷。その効果は 1997 年時点の配置が集中的であるか分散的であるかに関わらず等しく観察される。回帰分析とあわせて、極めて明瞭に、2007 年時点での製造拠点のグローバル分散配置の有効性が検証される結果となっている。

⁷ 販売拠点については、サンプル数が 10 以下となるセルが 9 個と過半数に上ったため、クロス集計では妥当な結果が得られなかった。

表 11 製造拠点の 1997 年・2007 年国際配置別の売上高成長と利益成長

		2007 年時点の国際配置			
		本国のみ エリア数=0	集中配置 エリア数=1, 2	中間配置 エリア数=3, 4	分散配置 エリア数=5, 6
1997 年時点 の国際配置	本国のみ	26.0%	57.2%	61.6%	105.6%
	エリア数 =0	5.26%	8.20%	8.34%	5.52%
		51	45	17	1
	集中配置	58.5%	38.5%	61.9%	107.5%
	エリア数 =1, 2	11.34%	6.68%	7.08%	10.26%
		6	51	57	18
	中間配置	-54.7%	31.6%	68.7%	86.7%
	エリア数 =3, 4	-4.13%	2.62%	8.39%	11.17%
		1	10	44	18
	分散配置	-	11.1%	47.2%	78.9%
エリア数 =5, 6	-	4.88%	4.21%	9.40%	
	0	3	10	24	

各セルの数値は、上段から順に、売上高成長率、利益成長率、サンプル数である。

一連の分析を総括すると、2007 年の単一時点で見ても、1997 年からの 10 年間の成長で見ても、製造拠点・販売拠点ともに、多くのエリアに配置しているほど、売上も営業利益も上昇していることが明らかになった。とりわけ製造拠点の設置エリア数増加の効果は大きく、1997 年時点の国際配置の如何に関わらず、2007 年時点までに設置エリア数を伸ばした企業が売上・利益の両面で大きく成長していることが明らかとなった。つまり、日本の製造業企業にとって 1997 年から 2007 年までの期間は、拠点の国際分散配置こそが相対的に優れた業績を上げられる戦略であったと結論されるのである⁸。

⁸ もちろん、逆の因果関係や、国際化と業績の両方に影響を与える第 3 の要因が存在している可能性は捨てきれない。想定される論理としては、業績がよいから積極的に国際展開できたという逆因果や、国際 M&A によって拠点数が拡張すると同時に売上も大幅増になっているといった論理が挙げられるし、実際にそうした企業も個別サンプルを注視していけば存在するだろう。しかし、日本の主要製造業企業のうち、業績が良かった企業だけがこぞって国際展開を精力的にし、業績が優れなかった企業はみな国際展開に精力的でなかったという状況は考えにくい。また M&A 説についても、売上や利益を大幅に改善するような大型 M&A はそう頻繁に行われるものではなく、8 つの業種から集められた 359 というサンプル数は、全サンプルについてそうした説明が通じるとする可能性を極めて低いものにしてている。それゆえ、積極的な国際分散配置が業績向上に貢献したとする分析解釈は妥当性をもつものであると結論してよいと思われる。

4. ディスカッション：グローバル分散配置の競争優位

分析からは、近年の製造業日系企業が、積極的に海外進出を進めていたこと、そしてその積極的海外進出が、業績向上にも貢献していることが明らかになった。少なくとも、1997年から2007年という緩やかな経済成長期間について言えば、より多くの製造・販売拠点を設置し、世界各エリアの市場を現地拠点でカバーするという戦略：分散配置戦略が、売上・利益の向上を導いていたのである。もちろん、説明力は決して強いわけではない（決定係数はあまり大きくはない）ので、個別企業に注目すれば、分散配置が適する場合も、集中配置のほうが逆に適している場合もあるだろう。しかし、全体を俯瞰してみれば、21世紀初頭の日系製造業企業にとっては、グローバル分散配置が有効な組織体制だという結論が得られたのである。

ただし、注意すべきは、分散配置が業績向上に効果を持っていたのは、あくまで1997年-2007年の10年間、大手日系製造業企業についてのみだということである。他国企業を対象に同じ分析をしたとしても、各国企業の国際化の進展度合いの違いや、経営システムの違いが作用して、異なった結果になる可能性がある。また、日本企業を対象にしたとしても、中小企業対象であったとしたら、結果は違うものになるだろう。さらに、本研究と同じサンプルを利用したとしても、別の期間、たとえば1987年-1997年の10年で検証したならば、やはり結果は違ったものになる可能性がある⁹。

このことは、単に分析結果の拡大解釈は避けなければならない、という以上の意味をもつ。つまり「1997年から2007年にかけて、日本の大手製造業企業にとっては」という限定条件付きで、グローバル分散配置が業績向上に貢献していることが重要なのである。前段で議論したように、グローバル組織の設計方法は多様であり、分散・集中という点についても、一長一短であることが指摘されている。それを踏まえれば、時代背景問わずグローバル分散配置が有効であるとするのは一般性の強すぎる主張であり、ある種の条件がそろった時にグローバル分散配置が有効だと考える方が妥当であろう。そして、「1997年から2007年にかけて、日本の大手製造業企業にとっては」という限定条件は、グローバル分散配置が有効となるのはいかなるときであるのかを検討するために、豊富な情報を与えてくれるのである。

集中配置よりも分散配置のほうが有効であったことは、集中による効率性と統制よりも、分散による柔軟性・自律性・リスクヘッジのほうが望ましかったということ

⁹ 連結会計方式が採られる1991年以前では、海外事業活動の全容は判らない上に、会計情報も単独決算のものとなるため、残念ながら比較分析はできない。

意味する。21世紀初頭の大手日系製造業企業が置かれている環境を読み解いていくと、まさしくこれらのメリットが求められていることが理解できる。

1997年からの10年間のグローバル経済は、急速な多極化と成長に特徴づけられる。同期間に世界の名目GDPは約30兆ドルから約60兆ドルへと2倍になっている。そしてその伸びは、中国などアジア圏を中心とした新興国の伸びによるものなのである。事実として、日本を除くアジア地域は、既に世界のGDPの約17%を占めるまでになっており、欧州35%、米国25%に次ぐ（日本は8%を占めるに過ぎない）。しかも、新興国の経済成長は、各国の経済的・文化的・社会的多様性を維持したまま進展している。結果として、20世紀末のRugman（2004）のいう日米欧3極構造「トライアド」から、わずか10年にも満たないうちに、グローバル経済はバラエティ豊かな多極化の時代を迎えているのである。

分散配置は、この世界経済の量的拡大と質的多様化にこたえる上で有効であったのだと思われる。すなわち、近年では各国の競争環境がそれぞれに異なっている上に変化も激しい。それに答えるには、各国別の戦略、製品、マーケティング策が必要になる。少数箇所に集中的に配置された拠点では、各国別の戦略等を用意するには、物理的・文化的に現地に遠く、即応できないばかりか用意された戦略・製品が不適切なものとなってしまう可能性も高い。これに対し、それぞれの国ないしエリアに拠点を準備し、現地に密接して戦略等を立案していくほうが、競争を有利に進められると考えられる¹⁰。この意味で、分散配置の柔軟性と自律性が、21世紀初頭の経済情勢に適していたのだと推測されるのである。

さらに、追加的な試論にはなるが、リスクヘッジという面でも分散配置は近年のグローバル経済に適した組織体制と思われる。日本の地震、タイの洪水、北米の金融ショック、欧州財政危機、中国バブル、頻発する政変やテロと、世界経済はどのエリアを見ても危機から逃れることができなくなった。こうした時代背景を踏まえると、近年は特定エリアに事業活動を絞り込むことが、大変にリスクの高い戦略となりつつあるのではないと思われる。本稿ではそれらのショックが表面化する前時点までを分析対象としているから、この点が検証できているわけではない。だが、上記のような各国情勢を踏まえれば、当面はリスクヘッジの意味でも分散配置が有用となると思われる。

¹⁰ サムスン電子が海外展開を上手く進めている背景に、各国拠点の徹底した現地適応があることは良く知られている（畑村・吉川，2009）。また日本企業においても、現地拠点による現地適応の重要性は事例ベースで報告されている。例えば、セイコーエプソン（中川・天野・大木，2008）や、トヨタ（折橋，2008）など。

結論に代えて：更なる課題

本稿では、分散か集中かを議論の中心にして日本企業の国際展開を分析してきたが、冒頭述べたように、本稿の最大の狙いであり貢献点となるだろう点は「日系製造業企業は、21世紀の現状を踏まえるならば、積極的・多面的に国際展開すべきである」という、日系製造業企業の国際経営を議論する際に前提とならねばならない部分を検証したことである。この点については、本稿は基本的目的を達成できたことと思われる。

しかしながら、議論の前提となるべき部分を検証したということは、文字通り、本来議論すべきことの前提を整備したに過ぎない、ということでもある。今後は、改めて「いかなる国際化が」業績に貢献するのかを、再度、既存研究の議論を整理するなり、実証的な分析をするなりして、検討していかなければならないだろう。

いかなる国際化が求められるか、その無数の論点のなかでも、本稿では最後に「兵站の伸び」問題を指摘しておきたい。先述の通り、「兵站の伸び」問題は、海外拠点が増えるにつれて本国側のサポートのための資源（ヒト・モノ・カネ・情報）が枯渇するという、分散配置を採る場合に生じ易い問題である。この「兵站の伸び」問題は、とりわけマザー工場制度に代表される密接した本国・海外関係を強みとする日系企業にとっては、潜在的にはどの会社も陥る可能性の高い問題である。この問題に対して、それを指摘したトヨタ自身が依然解決策を模索中でもあり、決定的な解は見いだされていない。分散配置を採用するうえで、世界展開のハブとなる本国側をどう再編するか。本稿に連なる次なる課題として、今後検討しなければならない点となるだろう。

参考文献

- 天野倫文（2005）『東アジアの国際分業と日本企業：新たな企業成長への展望』有斐閣。
- Asakawa, K. (2001) Evolving headquarters-subsidiary dynamics in international R&D : The case of Japanese multinationals. *R&D management*, 31, 1, pp. 1-14.
- Bartlett, C. A. and Ghoshal, S. (1989) *Managing across borders*. Boston, Harvard Business School Press.
- Birkinshaw, J. (1997) Entrepreneurship in multinational corporations : The characteristics of subsidiary initiatives. *Strategic management journal*, 18, 3, pp. 207-229.
- Casson, M. (2000) *Economics of international business : A new research agenda*. UK ; Edward Elgar.

- Doz, Y. , Santos, J. and Williamson, P. (2001) From global to metanational. Boston ; Harvard business school press.
- Dunning, John H. (1979) Explaining changing patterns of international production : In defense of the eclectic theory. Oxford Bulletin of Economics and Statistics, 41, pp. 269-95.
- Ghoshal, S. and Bartlett, C. A. (1988) Creation, adoption, and diffusion of innovations by subsidiaries of multinational corporations. Journal of International Business Studies, 19, 3, pp. 365-388.
- 畑村洋太郎・吉川良三 (2009) 危機の経営 サムスンの世界一企業に変えた 3 つのイノベーション. 講談社.
- 近藤章夫 (2007) 立地戦略と空間的分業—エレクトロニクス企業の地理学—. 古今書院.
- 松原宏 (2006) 『経済地理学 立地・地域・都市の理論』東京大学出版会
- 中川功一・天野倫文・大木清弘 (2009) 「永遠のベーシック：マーケティングの 4P をアジア市場で再認識せよ—インドネシア セイコーエプソン社の事例より—」『赤門マネジメント・レビュー』8, 10, 4, pp. 625-633.
- 中川功一・大木清弘・天野倫文 (2011) 「日本企業の東アジア圏研究開発配置—実態及びその論理の探究—」『国際ビジネス研究』3, 1, pp. 49-61.
- 大木清弘・中川功一 (2010) 「多国籍企業における組織内競争導入の効果—昭和電工の事例—」『組織科学』43, 3, pp. 4-17.
- 折橋伸哉 (2008) 『海外拠点の創発的事業展開—トヨタのオーストラリア・タイ・トルコの事例研究』白桃書房.
- Porter, M. E. (1986) Competition in global industries. Boston ; Harvard Business School Press.
- Rugman, A. M. (1986) New theories of the multinational enterprise : An assessment of internalization theory. Bulletin of economic research, 38, 2, pp. 101-118.
- Rugman, A. M. and Verbeke, A. (2004) A perspective on regional and global strategies of multinational enterprises. Journal of international business studies, 35, pp. 3-18.
- Stopford, J. and Wells, L. (1972) Managing the multinational enterprise. NY ; Basic books.
- 山口隆英 (2006) 『多国籍企業の組織能力—日本のマザー工場システム—』白桃書房.