

*MMRC*  
*DISCUSSION PAPER SERIES*

No. 488

立地優位性の変動に基づくマネジメント：  
グローバルスウィングからの示唆

東京大学大学院経済学研究科

大木 清弘

株式会社 smart-FOA

奥 雅春

2016年7月

 MONOZUKURI 東京大学ものづくり経営研究センター  
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>

# Management based on fluctuation of locational advantages: Suggestions based on 'global swing'

Kiyohiro Oki

Assistant Professor of Graduate School of Economics

The University of Tokyo

[okik@e.u-tokyo.ac.jp](mailto:okik@e.u-tokyo.ac.jp)

Masaharu Oku

CEO of smart-FOA Co., Ltd.

[masaharu.oku@smart-foa.com](mailto:masaharu.oku@smart-foa.com)

## Abstract

This paper discusses management based on the fluctuation of locational advantages. By investigating the concept of 'global swing' (Oku, 2013), we clarify the necessity, typology, and the research possibility of such management.

Although prior studies have discussed management based on the differences and changes in locational advantages, they did not focus on management based on the fluctuation of locational advantages. Oku (2013), a pioneer book by a business person, however, proposed a new managerial concept called a 'global swing'. It can be interpreted as an example of such management.

In this study, we first clarify the necessity, process, and managerial factors of such management by reconsidering the 'global swing'. Second, we classify such management into two categories: management adapting to the fluctuation of locational advantages (e.g. global swing, levelling the fluctuation of locational advantages through the innovation of each site, and outsourcing), and management controlling the fluctuation of locational advantages (e.g. creating a situation in which the fluctuation of locational advantages is rare, and creating desirable fluctuation levels of locational advantages for multinational corporations). Lastly, we propose future research possibilities for each management.

Keyword: fluctuation of locational advantages, global swing, multinational corporations

# 立地優位性の変動に基づくマネジメント：

## グローバルスウィングからの示唆

大木 清弘

東京大学大学院 経済学研究科 講師

[okik@e.u-tokyo.ac.jp](mailto:okik@e.u-tokyo.ac.jp)

奥 雅春

株式会社 smart-FOA 代表取締役

[masaharu.oku@smart-foa.com](mailto:masaharu.oku@smart-foa.com)

### 要旨

本稿は、立地優位性の変動に基づくマネジメントについて、奥 (2013)の「グローバルスウィング」の概念を元に、その必要性、具体的なマネジメントの類型、および今後の研究可能性について議論したものである。既存研究は、立地優位性の違いに基づくマネジメントや立地優位性の変動に基づくマネジメントについて議論をしてきたが、立地優位性の変動に基づくマネジメントについては十分には議論をしていなかった。しかし、実務家が書いた本である奥 (2013)では、立地優位性の変動に基づくマネジメントの一種と解釈できる「グローバルスウィング」という概念が先駆的に打ち出されている。そこで本稿は奥 (2013)の「グローバルスウィング」の概念を元に、立地優位性の変動に基づくマネジメントについて議論を行った。

まず、「グローバルスウィング」の概念を立地優位性の変動に基づくマネジメントとして捉えることによって、立地優位性の変動に基づくマネジメントが必要とされる理由と、その具体的なプロセスや必要なマネジメント要件を明らかにした。次に、グローバルスウィングを含めた立地優位性の変動に基づくマネジメントを、「立地優位性の変動に対応するマネジメント (グローバルスウィング、立地優位性の変動を個々の拠点のイノベーションで平準化させるマネジメント、アウトソーシング)」と「立地優位性の変動をコントロールするマネジメント (立地優位性の変動がない状態を作るマネジメント、立地優位性の変動を自ら作るマネジメント)」に類型した。最後に、各マネジメントの今後の研究方向性について議論した。

キーワード：立地優位性の変動、グローバルスウィング、多国籍企業

## 1. はじめに

本稿の目的は、既存研究で十分に議論されてこなかった立地優位性の変動に基づくマネジメントについて、奥 (2013)の「グローバルスウィング」の概念を元に、その必要性、具体的なマネジメントの類型、および今後の研究方向性について議論することである。

国際経営において立地優位性は海外進出の前提とされてきた。海外直接投資は立地優位性を持つ国に対して行われ (Dunning, 1979, 1988)、立地優位性に基づく活動の配置の議論も行われてきた (天野, 2005; McKendric, Donner, & Haggart, 2000; Porter, 1986)。これらは国ごとの立地優位性の「違い」に基づく企業行動である。その一方で、立地優位性の変化に基づく企業行動も観察されている。立地優位性の変化に基づいて活動の国際的な再配置を検討したり (Albertoni, Elia, Fratocchi, & Piscitello, 2015; Bals, Daum, & Tate, 2015)、自ら産業クラスターの形成に働きかけて立地優位性を生み出したりするマネジメント (McKendric et al, 2000) である。このように立地優位性の「違い」や「変化」に基づくマネジメントは、国際経営の分野で議論されてきた。

しかし、立地優位性の「変動」に基づくマネジメントについて、既存研究は十分に議論していない。「変動」とは、「元の状態への復元も含む連続的な変化」のことである。すなわち一回きりではなく、かつ不可逆的ではない変化のことである。例えば、景気変動 (自然災害や政治的紛争によって引き起こされるものも含める) による各国市場の急激なアップダウンに伴う市場の優位性の変動、為替の変動や要素コストの変化による生産コストの優位性の変動などである。こうした変動は、近年の多国籍企業にとって大きな課題となっている。例えば、市場のアップダウンとして、タイの国内自動車市場の変動があげられる。タイ国内の新車販売台数は、2009年は55万台程度だったものが、政府の政策により2012年に143万台を記録した後に、2015年には80万台弱と、6年間で大きな上下を記録している。生産コストの変動の例で言えば、中国と日本の生産コストの比較が挙げられる。2000年前半には安価で豊富な労働力によって世界の工場と言われてきた中国は、一般工ベースで見て、2000年以降に賃金が3倍以上上昇してきた。そのため、中国にコスト上の優位性がなくなったと判断し、日本に生産を回帰させる日本企業も現れている。生産コストの面で見ると立地優位性が、日本と中国の間で変動している状態であると言えるだろう。このように立地優位性の変動は現在起きている現象であるにもかかわらず、それに基づいたマネジメントに関する議論は薄かったのである。

学術界での議論が進まない一方、一部の実務家は立地優位性の変動に基づいたマネジメントに注目している。その一つが、奥 (2013)が提唱した「グローバルスウィング」である。奥が定義する「グローバルスウィング」とは、「世界各地ではほぼ同時に生じる経済変動に対応して、生産、販売、開発の諸機能をグローバルレベルでダイナミックかつスピーディにスウィングさせること」である。彼は景気の変動、為替の変動、突発的な自然災害や政治的な事件を変動として捉え、それによって多国籍企業にとって不利な地域、有利な地域ができてくると説明している。これは立地優位性の変動と同義であり、グローバルスウィン

グは立地優位性の変動に基づいたマネジメントの一種であると考えられる。奥は、グローバルスウィングが実際に一部の企業で無意識に取り組みられているマネジメントであることを示した上で、今後多くの企業がその方向に進むことの必要性を説いている。

しかし奥 (2013)は実務家向けに書かれた著書であり、グローバルスウィングについて、国際経営の学術的な文脈で議論したものではない。グローバルスウィングは、既存の国際経営の研究の中では重きが置かれていなかった立地優位性の変動に基づくマネジメントの一例であり、同分野の研究に対して示唆をもたらす可能性がある。しかし、グローバルスウィングを、立地優位性の変動に基づくマネジメントと捉えた上での議論は、奥 (2013)では十分には行われていなかった。

そこで本稿は、奥 (2013)のグローバルスウィングを立地優位性の変動に基づくマネジメントとして捉えることで、立地優位性の変動に基づくマネジメントの必要性、具体的なプロセス、必要なマネジメント要件について明らかにする。そうした議論を行った上で、立地優位性の変動に基づくマネジメントを類型化し、今後どのような研究の発展可能性があるのかを明らかにしていく。

本稿はまず、既存の国際経営論において立地優位性がどのように扱われてきたのかを、立地優位性の「違い」に基づくマネジメントと立地優位性の「変化」に基づくマネジメントの観点から整理する。その上で、これらの研究において立地優位性の変動の観点が十分に議論されていないことを示す。次に、奥(2013)が提唱したグローバルスウィングに注目し、それが立地優位性の変動に基づくマネジメントの一種であることを示した上で、立地優位性の変動に基づくマネジメントの必要性、具体的なプロセス、必要とされるマネジメント要件を明らかにする。その次に、グローバルスウィング以外にも議論を拡張し、立地優位性の変動に基づくマネジメントを類型して、複数提起する。最後に、立地優位性の変動に基づくマネジメントを今後研究するにあたっての研究方針を示す。

## 2.国際経営論における立地優位性

### (1)立地優位性とその決定要因

立地優位性 (locational advantages)<sup>1</sup>とは、「ある企業が特定の場所でオペレーションを行う際に得られる特別な優位性 (Erramilli, Agarwal, & Kim, 1997)」のことである。国際経営論の端緒となった海外直接投資論では、投資先国が立地優位性を持つか持たないかが、多国籍企業の直接投資先を決定する要因であると説明されてきた (Dunning, 1979, 1988)。投資先の国が投資元の国に対して、またはその他の投資先候補の国に対して立地優位性を持つ場合、その国が事業活動を行う場所として選ばれるのである。

---

<sup>1</sup> 立地優位性は立地特殊的優位性(location-specific advantages)と表現されることもある。また、Dunning (1979)では location advantages という言葉が使われており、Dunning (1988)の中では「location-endowment advantage」という言葉も登場している。日本語でも英語でも多様な表現方法がある言葉なので、ここでは立地優位性 (locational advantages) で統一する。

ホスト国の立地優位性を決定する要素は多数存在している。Dunning and Lundan (2008)によると、経済的な要素として「天然資源の豊富さ」「市場規模の大きさ」「人件費、原材料、土地代等のコスト」「文化的・地理的な隔たり」「優れた研究者の豊富さ」「グローバル市場へのアクセスの利便性」などが、政治的な要素としては、「政治・経済情勢の安定性」「政策の透明性」「法制度の整備度」「外資系企業への優遇税制」「地域経済統合への加盟」「産業集積の発展度」「運輸や通信インフラの整備度」などが挙げられていた。例えば、日本企業が投資決定のポイントとして上げるのが最も多いのは、「進出先国の周辺を含めた市場の拡大が見込まれること」であり、それに「良質で安価な労働力の確保」が続いている<sup>2</sup>。日本企業は、「市場規模の大きさ」や「人件費」といった立地優位性に注目して投資先を決定しているといえるだろう。

## (2)立地優位性に基づく多国籍企業のマネジメント

立地優位性は、多国籍企業の競争優位の源泉として注目されてきた。例えば Ghoshal (1987)は、国の違いを活用することで、多国籍企業は効率を上げたり、リスクをマネジメントしたり、イノベーションを起こしたりすることができるかと主張した。このように立地優位性に基づくマネジメントは、国際経営の分野で様々議論されている。そうした研究は「立地優位性の違いに基づくマネジメント」と「立地優位性の変化に基づくマネジメント」に分けることができる。

### ①立地優位性の「違い」に基づくマネジメント

前述のとおり、立地優位性は多国籍企業が特定の国を直接投資先として選ぶ際の前提条件である (Dunning, 1979, 1988)。多国籍企業が直接投資を行って現地に子会社を設立するのは、母国にはない立地優位性を活用するためである。そのため、直接投資という企業行動自体が、国の立地優位性の違いに基づくマネジメントと言えるだろう。

こうした国ごとの立地優位性の違いが、どのタイミングで、どのような国に進出するかを決定することも議論されている。Vernon (1966)は、1950年代の米国企業の海外展開を分析し、製品のライフサイクルの進展に合わせて、米国、その他先進国、発展途上国と生産が移って行くという「プロダクトサイクル仮説」を提唱した。当時米国は最も労働賃金が高い国だったため、「労働節約的なイノベーションを求める市場の規模」において優位性を持っていた。一方、発展途上国は安価な労働力という立地優位性を持っていた。そのため、製品のアイデアはその製品を欲しがる顧客が多いアメリカで生まれる。さらにその製品の投入初期は、顧客のニーズを踏まえた設計変更が頻繁に起きるため、開発・生産をアメリカで行うことが有利となる。しかし製品がこなれてきて標準品になると、低価格が製品の訴求点となるため、最終的には安価な労働力を持つ発展途上国で生産する方が良い。もちろん、全ての企業がプロダクトサイクル仮説に当てはまるわけではないが、製品ライフサ

---

<sup>2</sup> 第45回海外事業活動基本調査

イクルの進展に従って、異なる立地優位性を求めて異なる国に進出していくことは、現代の企業でも行われていることである。

このように国ごとの立地優位性の違いを活用することは、企業全体の効率を上げることにつながる。Porter (1986)は、国ごとの立地優位性の違いを前提に、バリューチェーン上の諸活動を国際的に配置することで、多国籍企業は競争優位を得られると説明した。実際、ハードディスクドライブ (HDD) 産業では、アジア地域の立地優位性を前提にした国際分業構造をいち早く作れた米国企業が、日本企業に対して競争優位に立てたことが明らかにされている (McKendric et al., 2000)。また、日本企業を対象にした研究でも、本国に高付加価値な活動、海外に低付加価値な活動という国際分業をした企業の方が、パフォーマンスが高い可能性が示唆されている (天野, 2005)。また、海外企業に製造活動や開発活動の一部をアウトソーシング (オフショアアウトソーシング) する場合も、海外の人件費などのコストの立地優位性を前提としたものが多い (富浦, 2014)。

さらに効率だけでなく、国ごとの立地優位性の違いを活用することで、イノベーションを生み出すことも可能である。伝統的な海外直接投資論では、イノベーションを生み出すのは本国本社であり、海外子会社は本国で生み出した優位性を、現地の立地優位性と合わせて使うだけの場所とみられていた (Buckley & Casson, 1976; Dunning, 1979, 1988; Hymer, 1976; Rugman, 1981)。しかし、海外子会社において新たなイノベーションが生まれることが、1980年代以降活発に議論され、注目されている<sup>3</sup>。

海外子会社でもイノベーションが生まれる理由の1つは、特定の国や地域が特定の産業において競争力を持つためである。Porter (1990)は要素条件、需要条件、関連・支援産業のサポート、ライバル間競争の4条件が揃うことによって、特定の国において特定の産業が競争力を持つようになることを説明した。こうした現象は地域レベルでも見られ、例えばカリフォルニアのシリコンバレーはIT産業の一大集積地として知られている (Saxenian, 1994)。そのような産業の場合、特定の国が最先端技術や優秀な研究者の蓄積といった立地優位性を持つことになる。その国に設立された子会社はそうした立地優位性を活用することでイノベーションの主体となり得るのである。こうした視点に基づき、海外子会社においてどのようにイノベーションの創出を活発化させるかも議論されてきた (例えば、Ghoshal & Bartlett, 1988; Nobel & Birkinshaw, 1998; Roth & Morrison, 1992)。

海外子会社で生み出されるイノベーションに注目が集まると、本国本社を中心としない、

---

<sup>3</sup> こうした議論の中には、海外子会社が本国とは異なる環境に置かれているがゆえに、本国とは異なるイノベーションが起きるといった議論も含まれている。例えば、新興国で現地環境に合わせるために起こるイノベーションは「リバースイノベーション」と呼ばれ、今日注目されている (Govindarajan & Trimble, 2012)。しかしこの文脈での「異なる環境」は、必ずしもその国が立地優位性を持つことと関連付けて議論されていない。「国の立地優位性の違い」は「国ごとの違い」の一部分のため、「国ごとの違い」に基づく議論の全てが、「国の立地優位性の違い」ではないからである。ここでは、両者の差を意識し、純粹に「国の立地優位性」の差に基づいた議論のみを取り上げている。

新たな国際経営のマネジメントが提唱されるようになった。例えば Bartlett and Ghoshal (1989)は、海外子会社が現地環境の特性に応じて専門的な経営資源と能力を構築した上で、各国拠点が相互依存的に関係し合い、グローバル統合とローカル適応を同時に達成する組織を「トランスナショナル組織」と呼び、多国籍企業の理念系となる組織であると主張した。さらに Doz, Santos, and Williamson (2001)は、トランスナショナル組織が現実に存在しないことを指摘した上で、本国拠点の優位性に準拠せず、海外に進出し、世界中に分散する知識を活用することで、競争優位を得る組織を「メタナショナル企業」と呼び、多国籍企業の目指すべき姿の 1 つであると主張した。メタナショナル企業は、知識の創出に立地優位性を持つ国が分散・流動化していることを前提に、各国から生まれる様々な知識を感知し、流動化し、活用する。こうしたマネジメントによって、たとえ立地優位性のない国で生まれた企業でも競争優位に立てると彼らは主張している。これらのマネジメントはいずれも、本国本社だけがイノベーションの担い手であることには限界があり、海外子会社が各国特有の知識を獲得したり、立地優位性を活かす形でイノベーションを起こしたりすることが、多国籍企業にとって重要となっていることを示唆している。

## ②立地優位性の「変化」に基づくマネジメント

以上のように立地優位性の違いは海外直接投資の前提であり、立地優位性を活用することで、多国籍企業は効率性の追求やイノベーションの創出を行えるとされてきた。これに加えて、一時点の立地優位性の違いではなく、立地優位性の「変化」に基づくマネジメントも行われている。

まず、「立地優位性の変化に対応するマネジメント」が挙げられる。これは、立地優位性の変化を所与とした上で、活動を再配置・調整し、競争優位を得ようとする動きである<sup>4</sup>。例えば、立地優位性のなくなった国における特定の活動を縮小し、新たに立地優位性を持つ国に重心を移していくようなマネジメントが上げられる。前述の HDD 企業は、シンガポールの生産コストが上昇するにつれて、量産拠点をタイや中国にシフトしていった (McKendric et al., 2000)。ユニクロの生産委託先は元々ほぼ中国だったが、徐々にベトナムやバングラディッシュといった、賃金面の立地優位性を持つ国への委託も増やしている<sup>5</sup>。また、米国航空会社のデルタ航空は、歴史的にアジアのハブ拠点を日本にしてきたが、旅客市場規模において優位性を持つ中国に徐々にシフトしつつある<sup>6</sup>。さらに近年は、新興国で行っていた活動を本国に戻す「バックショアリング (リショアリング)」の動きも、欧米企業で観察されている (Albertoni et al., 2015; Bals et al., 2015)。新たな立地優位性を持つ新興国が現れる一方、経済発展に伴って安価な労働コストなどの立地優位性を失う新興

<sup>4</sup> Vernon (1966)の議論も一見立地優位性の変化に対応したマネジメントに見える。しかし Vernon の議論では立地優位性の違いは固定的で、どの立地優位性が重要となるかが、製品サイクルによって変わるという話なので、ここには含まれない。

<sup>5</sup> 2013年1月26日日本経済新聞朝刊。

<sup>6</sup> 2016年1月20日日本経済新聞夕刊。

国も増えている。そうした動きに合わせて、活動の再配置や再調整が活発化していると言えるだろう。

その一方で、立地優位性の変化を能力構築の機会として利用するマネジメントもある。例えば大木 (2011)は、立地的に不利な条件に置かれた拠点が、社内の競争圧力に促される形でイノベーションを起こし、パフォーマンスを向上させる可能性を、日産自動車の事例から議論している。立地優位性がなくなったことが圧力となり、企業の能力構築を促進し、立地優位性の不利を補うだけのイノベーションを生み出す可能性もあるのである。立地優位性の変化に従って活動の配置や調整を再度行うだけではなく、立地優位性の変化に抗う形で立地優位性の変化に対応するマネジメントも、多国籍企業の競争優位獲得には求められるのである。

同様にメタナショナル経営も、立地優位性の変化を所与としたマネジメントである。メタナショナル経営は、重要な知識・能力の所在が分散し、流動化していることを前提に、世界中から知識を獲得することを目指すマネジメントである (浅川, 2006)。どの国が特定分野の知識の創出に立地優位性を持つかが変化していくため、常に世界中で知識の探索を行う体制を整える。メタナショナル経営は、立地優位性の変化に対して、知識の面から対応すべき方策を議論していると言える。

第二に、立地優位性の変化に対応するのではなく、自ら立地優位性の変化を起こすマネジメントもある。これは、特定の国の立地優位性の創出に企業に関わるマネジメントである。例えば HDD 産業におけるシンガポールの立地優位性の変化は、企業と政府が関わることでもたらされた (天野, 2005; McKendric et al., 2000)。そもそもシンガポールは、米国と比較した時の労働コストにおいて優位性を持っていたため、1980年代に量産拠点として米国 HDD メーカーの投資を受けるようになった。その際に米国 HDD メーカーは、シンガポールをただの量産拠点と見るのではなくて、HDD に関わる技術者や管理者の人材輩出の場として位置づけ、投資を行った。シンガポール政府も、そうした投資を得るための HDD 産業に特化した優遇施策を用意し、磁気記録技術センターと呼ばれる政府機関も設立した。こうした投資があったため、1990年代になって、より労働コストの安い中国やタイに HDD の量産が移っていく中でも、シンガポールから撤退する企業は少なかった。シンガポールは、量産工場をサポートする人材の輩出において優位を持つようになっていたため、東南アジアの HDD 生産ネットワークの核として位置づけられたのである。

このように立地優位性の創出に企業に関わる事例は他にも多数ある。インドのバンガロールは、もともと「プログラミングに熟練した安価な労働市場がある」という立地優位性から IT 企業の投資が集まり、現在では「より高度な R&D 活動もできる IT 人材の労働市場がある」という立地優位性を持つ地域へと変化していった (Saxenian, 2007)。もちろん、産業クラスターを生み出すのは企業 1 社では難しく、現地政府の協力に加え、他の企業の投資も必要となる可能性は高い。しかし、立地優位性を自ら作り出すことも、多国籍企業の重要な戦略オプションとされている (天野, 2005)。

### ③立地優位性の「変動」に基づくマネジメント

このように、立地優位性の違いに基づくマネジメント、立地優位性の変化に基づくマネジメントは既存研究で活発に議論されてきた。それらを整理したものが表 1 である。それに対して「立地優位性の変動」に基づくマネジメントは、既存研究で十分には議論されてこなかった。

表 1 立地優位性の「違い」と「変化」に基づくマネジメント

立地優位性の「違い」に基づくマネジメント	立地優位性の「変化」に基づくマネジメント
<p>①海外直接投資(Buckley &amp; Casson, 1976; Dunning, 1979, 1988; Hymer, 1976; Rugman, 1981, Vernon, 1966)</p> <p>②企業全体の効率性の追求</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>・バリューチェーン上の活動の配置と調整 (Porter, 1986)</li> <li>・国際分業体制の構築(天野, 2005; McKendric et al., 2000)</li> <li>・オフショアリング(富浦, 2014)</li> </ul> <p>③グローバル・イノベーション</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>・トランスナショナル(Bartlett &amp; Ghoshal, 1989)</li> <li>・メタナショナル経営 (Doz et al., 2001)</li> </ul>	<p>①立地優位性の変化に対応するマネジメント</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>・立地優位性の変化に合わせた活動の再配置・再調整 (Albertoni et al., 2015; Bals et al., 2015; McKendric et al., 2000)</li> <li>・立地優位性の変化を能力構築の機会として利用(大木, 2011)</li> <li>・メタナショナル経営 (Doz et al., 2001)</li> </ul> <p>②立地優位性の変化を起こすマネジメント</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>・立地優位性の創出(天野, 2005; McKendric et al., 2000)</li> </ul>

ここでいう変動とは、「元の状態への復元も含む連続的な変化」のことであり、「変化」の一形態である。例えば、需要面での立地優位性に注目すれば、その国の需要が景気によって激しく上下し、市場の面で魅力的な状態とそうでない状態を繰り返す国が存在する。近年の新興国（例えばブラジルやタイ）では、政府の優遇政策等によって急激に市場が成長した後に、一時的な特需が終わると市場が冷え込むというような変動が観察されている。また、製造コスト面での立地優位性に注目すれば、新興国の労働コストの上昇傾向に加えて、為替レートの変動や、各国に蓄積している生産性改善のノウハウの差によって、コスト面での最適生産地は常に変化している。例えば、日本企業の日本工場を中国工場と比較した時、当初は中国工場がコスト優位だったが、中国工場の賃金の上昇、日本工場の生産

性改善によって、近年は日本の工場がコスト優位を取り返している企業も見られる（新宅，稲水，福澤，鈴木，横澤，2014）。各国の生産性改善に関する能力差<sup>7</sup>をベースに、各国の賃金の変化、為替レートの変動が合わさって、製造コスト面の立地優位性は常に「変動」しているのである。

では「変動」に基づくマネジメントは、既存研究で議論されてきた「変化」に基づくマネジメントとどのように異なるのか。まず、「立地優位性の変化に対応するマネジメント」の場合、「元の状態への復元」や「連続的な変化」は必ずしも考慮されていなかった。立地優位性の変化に合わせて活動の再配置・再調整を行っていくとしても（Albertoni et al., 2015; Bals et al., 2015; McKendric et al., 2000）、立地優位性を失った国が再度立地優位性を持つ可能性を考慮していなかったのである。また、変化が連続的に起こった場合、重心の移動を頻繁に行わなければならないが、それをどのように行うのかも議論されていなかった。変化に合わせて活動の再配置・再調整を行うにしても、「変動」下では容易ではない。変動に伴って考慮すべきこれらに関する議論がなされていないのである。

第二に、「立地優位性の変化を能力構築の機会として利用するマネジメント（大木，2011）」は、変化した立地優位性の違いを固定とした上で、社内の最適配置の変動を活発化させるマネジメントである。何らかの「変動」を踏まえているという意味では「立地優位性の変動に基づくマネジメント」に近い。しかしここでは、変化した後の立地優位性は固定的に考えている。立地優位性を失ったことがイノベーションの圧力となっている以上、立地優位性の変動によってやがて復元するのであれば、立地優位性を失うことがイノベーションの圧力とならなくなる可能性がある。例えば、各国拠点が自らのパフォーマンスの悪さを市場規模、為替レート、労働コストに求めてしまえば、各国拠点のイノベーションは促進されない可能性があるのである<sup>8</sup>。しかし、こうした問題にどのように対処するのかの議論は行われていない。

第三に「メタナショナル経営（Doz et al., 2001）」は、その概念としては立地優位性の変動を考慮している。知識・能力の所在が世界中に分散・流動化しているという前提は、知識の創出における立地優位性が、復元も含めて連続的に変化していることを意味している。しかし、メタナショナル経営は知識の観点から変動を捉えているのみで、市場面やコスト面での立地優位性の変動への対応に関しては議論を行っていない。さらにメタナショナル

---

<sup>7</sup>もちろん、生産性を改善する能力は企業毎に蓄積されるものである。しかし日本企業の国内工場は総じて生産性を改善する能力が高いという結果は、いくつかの研究から示されている（大木，2014；新宅他，2014）。よってある程度、国ごとに生産性改善に関する能力の差が存在していると考えて良いだろう。ただし、生産性改善が不得意とされている国でも、生産性改善に高い能力を持つ組織は存在するので注意されたい。

<sup>8</sup> 例えば 1980 年代の米国の自動車産業は、日本の自動車産業に対して不利な立場に置かれているのは、為替レートや不当に安い労働コストに起因すると考えていた。しかしそうではないことが判明すると、米国自動車産業でも日本の自動車産業を学習し、生産性を向上させる動きが起きた（藤本，2003）。こうした歴史的事実からも、「立地優位性を取り戻せれば勝てる」という意識が、イノベーションや学習を停滞させる可能性があるといえる。

経営において、どの程度の地理的スコープで知識の探索を行うかに関する議論は今後の課題であるとされている（浅川，2006）。これはメタナショナル経営の議論が登場した時点では、どの活動をどの範囲で配置すべきかが、十分に議論されていなかったことを意味している。そのため、変動に応じて活動の配置をどのように変えていくかも、十分に議論されていない。

その一方で「立地優位性の変化を起こすマネジメント(天野，2005; McKendric et al., 2000)」は、どこか1つの国・地域において優位性を作り出すことに焦点が置かれており、連続的な変化を引き起こすことには焦点に置かれていない。また、新たな優位性を作り出すことに焦点が置かれているため、失われた立地優位性を復元するためのマネジメントについては十分には議論されていない。よって、立地優位性の変化を起こすマネジメントでも、立地優位性の変動は考慮されていないといえる。

以上のように、立地優位性の変動に基づくマネジメントは、立地優位性の変化に基づくマネジメントの一部であるにもかかわらず、これまで十分に議論されてこなかった。そのため、立地優位性の変動に基づくマネジメントがなぜ必要で、どのようなプロセスで行われるもので、そのために必要なマネジメント要件は何か、これまで明らかにされてこなかった。そこで次節では、立地優位性の変動に基づくマネジメントの実像をつかむために、奥（2013）を元にした議論を行う。奥（2013）は立地優位性の変動に基づくマネジメントの具体的な姿を議論した先駆的な研究である。彼が提案した「グローバルスウィング」の概念を元に、立地優位性の変動に基づくマネジメントの必要性、その具体的なプロセス、必要とされるマネジメント要件を明らかにしていく。

### 3. グローバルスウィング：立地優位性の変動に基づくマネジメントの一形態

#### (1) グローバルスウィングとは何か

グローバルスウィングとは奥（2013）によって提唱された、多国籍企業のマネジメントの一形態である。その定義は「世界各地でほぼ同時に生じる経済変動に対応して、生産、販売、開発の諸機能をグローバルレベルでダイナミックかつスピーディにスウィングさせること」である（奥，2013, p.42）。具体例として奥は「スウィング生産」をあげている。スウィング生産とは、「生産拠点を複数持った上で条件のよい生産拠点で製品を生産すること」であり、各国の小刻みな変動（自然災害、経済状況、政治問題など）に合わせて、製品を小刻みに生産拠点の上を移動させるマネジメントである。このようにグローバルスウィングは「変動」に対応するマネジメントとして提起されている。

奥が定義する変動とは「基本的に質の変化を伴わない上下の動き」である。景気の変動、為替の変動、突発的な自然災害や政治的な事件を変動の例としてあげている。そうした結果、不利になる地域や有利になる地域が生じる中、企業はその有利な側にいる必要があり、そのためのアプローチが「グローバルスウィング」であるという。よって、奥の議論する変動とは「立地優位性の変動」とほぼ同義であるといえる。奥(2013)は「立地優位性」とい

う言葉を使っていないが、グローバルスウィングとは立地優位性の変動に基づいたマネジメントの一形態である、立地優位性の変動に「対応」するマネジメントと言える。

## (2)グローバルスウィングがなぜ必要か

続いて、グローバルスウィングが必要とされる理由から、立地優位性の変動に基づくマネジメントが必要とされる理由の示唆を得る。奥 (2013)は実務家としての経験を踏まえて、グローバルスウィングが今後必要とされる理由を4つあげている。

第一に、世界経済の成長が右肩上がりから横ばい経済になった結果、変動対応がより重視されるようになったからである。右肩上がりの時代の場合は、変動があったとしても全体としては成長しているため、その成長のトレンドを把握し、追いかけていくことが重要だった。そのため拡大が何よりも重要で、相対的に変動への対応は軽視されてきた。しかし横ばいの時代になると、成長のトレンドの把握の重要性が薄れ、変動に追従することがより求められるようになった。その結果、トレンドを見据えた大規模な投資ではなく、小規模な投資を行い、リスクに対応していくことが重視されるようになったという。

第二に、変動の振幅が近年大きくなっているためである。2000年代に入ると、自然災害、経済変動、政治問題が多発し、変動が常態化した。さらにそうした変動が、グローバル金融の下ですぐにグローバルに伝播するようになり、ひとつのショックがより広範囲に影響し、大きな変動をもたらすようになっている。すなわち、大きな変動が高頻度で発生するようになったため、企業は変動への対応が求められているのである。

以上の二つは時代背景を踏まえた必要性だが、第三の理由は変動が与える負の効果に関するものである。それは、変動への対応の負担が、イノベーション（変化への対応）を阻害することである。奥によると、ある部品メーカーのある工場の場合、その企業にとって全くの新製品ではないものの、別の工場からスウィングされて作ることになった製品が30%を占めていたという(奥, 2013, p.49)。こうした「新製品ではないが、変動への対応の結果、生産することになった製品」の立ち上げの負担は大きく、新製品の立ち上げと同様に資源が割かれてしまう。結果、新製品の立ち上げだけに資源を集中することが難しくなっているのである。すなわち、これまで軽視されてきた「変動への対応」を考慮しなければ、イノベーションが阻害される可能性があるといえよう。

第四に、グローバルスウィングによって効率性を上げられるからである。生産拠点で言えば、これまで各国工場はそれぞれの範囲で生産性向上や立ち上げスピードのアップといった改善を行ってきたが、これは一工場の閉じた改善、「クローズド型改善」に過ぎない。それに対してグローバルスウィングでは、その時々のコストの変動に合わせて、最適な工場で生産を行うことができる。急激な市場の拡大に対しては、一つ以上の拠点での生産量を拡大させることで、市場の機会を逃さない。場合によっては同時立ち上げも行う。逆に市場の縮小に対しては、特定の拠点での生産を迅速に縮小させて、できる限り損失を小さくする。奥 (2013)は、こうしたグローバル全体での効率性追求の動きを「グローバル

型改善」と呼んでいる。また、グローバルスウィングが可能であれば、天災などの緊急事態に必要とされる代替生産をいち早く立ち上げることができ、機会損失を最小化することができるだろう。特定の場所での特定の活動のボリュームを、変動に合わせて迅速に増減していくことができれば、そうでない企業よりも効率性で上回ることが可能となり、競争優位を得ることができるのである。

以上で議論したグローバルスウィングが必要とされる理由のうち、四つ目の理由以外はグローバルスウィングに限定されない、立地優位性の変動に基づくマネジメントが必要とされる理由である。近年になって立地優位性への変動への対応が総体的に重要になってきており、その変動はより高頻度に、振り幅の大きいものになっている。そうしたマクロ環境の変化に加えて、立地優位性の変動への対応はイノベーションの阻害要因になり得るため、軽視することはできなくなっている。マクロ環境の変化、デメリットの抑制の観点から、立地優位性の変動を前提としたマネジメントが必要とされているのである。

### (3)グローバルスウィングのプロセス

では、立地優位性の変動に基づくマネジメントはどのように行われるのか。ここでは、その一形態であるグローバルスウィングのプロセスを明らかにする。

奥 (2013)には明記されていないが、グローバルスウィングは4つの段階に基づくと思われる。まず、グローバルスウィングの最初の段階は、どの変動にスウィングで対応するか、スウィングにどれくらいのコストがかかるか、どれくらいのスウィングスピードを目指すかを事前にデザインし、その後のプロセスに必要なマネジメント要件を備える段階である。すなわち、「スウィングのデザイン」の段階である。対象とすべき変動を絞り込まなければ、どの変動に対応すべきかが分からなくなる。また、スウィングを行うためのコストを踏まえたうえで、どれくらいのスウィングスピードが望ましいかも考えなければならない。この段階は、奥 (2013)で具体的に触れられているわけではないが、事前にデザインを用意することで、円滑なスウィングを促すことができると考えられる。もちろん、結果として当初のデザインから変更しなければならないこともあるだろうが、グローバルスウィングを行うにあたっての前提条件を考えておかなければ、いざ変動が行った時にスウィングのスピードが遅くなる可能性がある。

グローバルスウィングの第二の段階は、立地優位性の変動が実際に起きた後にある。変動が起きた時に、どの活動をどの拠点でどのくらいの規模で行うべきか、その「最適状態」を特定することである。この最適状態は、事前にオプションとして準備されている場合もあるが、実際に変動が起きた後に現状を踏まえつつ特定される。この点も奥 (2013)には明記はされていないが、立地優位性の変動した後の最適な状態をいち早く特定するためには、各拠点の能力の把握が必要である。立地優位性と各拠点に蓄積された組織能力が合わさって、最終的な各拠点のパフォーマンスが生み出される (藤本, 2012)。よって、立地優位性の変動後に最適な拠点を特定するためには、各拠点の能力の把握が必要不可欠である。さ

らに、いち早く最適状態を特定するためには、普段から各拠点の能力を把握できていることが望ましいだろう。各拠点の能力と現状の立地優位性を踏まえて、最適な活動の配置を特定するのである。

グローバルスウィングの第三段階は、最適と判断された状態に、目標とするスピードで移ることである。変動への対応を迅速に行うことが、イノベーションを阻害しないためにも、効率性を追求するためにも求められる。奥 (2013)はこのプロセスを重視し、このスピードを上げることが競合他社との差を生むと強調している。後述するが、奥 (2013)では、配置・調整の変更がしやすい (スウィングしやすい) 体制を作り上げるための方策が、必要なマネジメント要件として説明されている。

グローバルスウィングの最後の段階は、スウィングした後の異常を捉えることである。奥 (2013)によると、各国拠点に差があるため、スウィングした後にトラブルが起きることは避けられないという。そのため、そうした異常を経営陣、管理層、現場が感知し、行動していく必要があるのである。

以上、グローバルスウィングのプロセスは、「スウィングのデザイン」「最適状態の特定」「最適状態への迅速なスウィング」「異常の感知」の4つの段階から成り立つといえる。この中で「最適状態への迅速なスウィング」は、立地優位性の変化のマネジメントや、立地優位性の変動を考慮していたメタナショナル経営で軽視されていた部分である。グローバルスウィングは、立地優位性の変動に基づくマネジメントの一形態に過ぎないが、変動に基づくマネジメントでは既存研究では注目されてこなかったプロセスが重視される可能性が示唆される。

#### (4)グローバルスウィングに必要なマネジメント要件

では、以上のプロセスを実行するうえで必要なマネジメント要件は何か。奥 (2013)は生産活動のグローバルスウィングに必要なマネジメント要件として以下をあげている。

まず、小刻みな変動に対応できるように、「小さな投資の集合体」であることが求められる。生産ラインで言えば、小規模ラインを作り、それをユニットとして組み合わせた形で工場のラインを構成する。小規模ラインは、生産能力が半分であれば、投資も半分、セット人員も半分、スペースも半分が理想である。大規模ラインの場合、減産となれば大きな固定費を抱えた装置で少量を作らなければならないため、小規模な生産は非効率となる。しかし小規模ラインであれば、特定のユニットでの生産を止めることになるので、大規模ラインで少量作る時よりも、コスト的に有利になる。また、止めたラインを移設することができれば、止めたラインの固定費をゼロにすることが可能になる。さらに、奥 (2013)では明示されていないが、大規模ラインとは違い、止めたラインのスペースを活用することができるので、増産時に向けた改善やその他の製品の生産などの代替の準備も可能になる。一方増産の場合は、そのユニット単位で立ち上げていくことで、小刻みな増産対応が可能になる。いずれにしても、小さな投資の集合体であることが重要なのである。

次に、「適切な標準化」である。当然、生産品目を拠点間で移転させる際には、生産要素である人、機械、マテリアル、方法を標準化しておけば、迅速な移転が可能になる。ただし、完全な標準化は現実的ではなく、特に買収などを行った場合はそうした差が残ってしまう。奥はむしろ、完全に標準化を実施することを目指す方が、コスト的に膨大になるとしている。そのため、標準化は「適切な」レベルまで行うことが求められている。

三つ目に情報機構の整備である。奥(2013)によると、定常期ではヒエラルキー型の階層構造で問題ないが、変動が起きる過渡期では異なってくるという。将来が完全には予測できないため、非定型業務が日常的に発生する。そのため、トップダウンの決定に基づいて定型業務を行っていく階層構造では対応できなくなる。そのような場合、将来の変化を自ら作り出す組織や、各階層がそれぞれ活発に機能できるような非ヒエラルキー型情報機構が求められる。すなわち、縦と横がそれぞれ情報を共有し、生の情報を共有することで、意思決定を俊敏に行っていく組織である。そして、こうした情報共有体制を作り上げるためには、グローバルに広がる現場のリアルな情報を常に把握できるための、ITの整備が必要不可欠であると議論している。

四つ目に組織感度の向上である。これは、経営層も管理層も現場も、様々な異常に対して敏感に察知できるような体制をとることである。完全な標準化ができない以上、グローバルスウィングを行っていく際には、工場や国を変えるとどうしてもうまくいかない部分が出てくる。そうした「異変」にいち早く気づくのが、組織感度の高い組織である。奥(2013)によると、こうした組織を作るためには、現場の情報を意味のある形で吸い上げ、それを共有し、それを元に議論し、お互いに気づきを得ることが重要であるという。そして、そのためのその手段として、「FOA (Flow oriented approach)」「DAC 広場」「ダイナミック・インフルエンスマネジメント」を提唱している。これらの具体的な説明は奥(2013)に委ねるが、グローバルスウィングを行った際に問題が起こるのは防げないため、その問題をいち早く察知する体制が求められるのである。

以上、奥(2013)は大きく4つのマネジメント要件を示したが、これはグローバルスウィングに必要なマネジメント要件を全て枚挙しているわけではない。しかしこの議論から、グローバルスウィングの各段階に必要なマネジメント要件について示唆を得ることができる。

最初のプロセスである「スウィングのデザイン」に必要なマネジメント要件については特に言及はない。しかし、スウィングのデザインの内容から、いくつか考えることができる。まず、スウィングの対象となる変動の決定である。変動には、需要変動、為替の変動、組合による変動、政治的な問題による変動と様々ある。これらの各変動がどの範囲にどのような影響を与えうるかのリスク把握が必要となる。大きなショックを与えるリスクや頻繁に起こるリスクは、スウィングで対応すべき変動として見出されるだろう。次に、どの製品(ライン)をスウィングさせるかを考えなければならない。これは、変動のリスクの影響が大きい製品(ライン)、客先重要度が高い製品(ライン)が選ばれやすい。三つ目に

スウィングに伴うコストを想定しなければならない。そのためには、自社のコスト構造の把握が求められるだろう<sup>9</sup>。四つ目に、目指すべきスウィングスピードを特定しなければならない。最適なスピードは、特定のスピードでスウィングする際のコストとスウィングによって得られる利益の最適点によって決まるため、変動に対応することで得られる利益の推定も必要となる。例えば災害に対応したスウィング生産の場合、商品在庫がある限り問題ないのであれば、在庫が切れない程度のスウィングスピードになる。また、重要なお客はスウィングできないことによる損失が大きいため、迅速なスウィングスピードが求められる。

次に「最適状態の特定」に必要なマネジメント要件であるが、この点も奥(2013)では特に言及はない。しかし、各拠点の能力の把握が必要なため、各拠点の能力を把握できるような情報共有体制を作る必要があると言える。奥が重要視する現場の情報の共有システムは、各国拠点の能力を把握する際にも活用されるだろう。

「最適状態への迅速なスウィング」に必要なマネジメント要件は、奥(2013)で明確に示されていた。スウィングしやすい体制のために、「小規模な投資の集合体」と「適切な標準化」が必要である。投資単位を小さくすることで、小刻みな変動に対応しやすくなる。また標準化を適切に進めていくことで、ある拠点から別の拠点への活動の移転が容易になる。またその他にも、こうしたスウィングの重要性を社内で共有するといった価値の共有も、スウィングしやすい体制には必要となるだろう。

最後の「異常の感知」についても、奥(2013)では強調されている。完全な標準化は不可能なために、スウィングした後に何らかの異常が起こる。そのため、そうした異常を感知する能力が求められるのである。奥はそのために「組織感度」を上げることの重要性を説き、ITを使って情報を共有し、その情報を元に議論する体制の重要性を説いている。

以上、グローバルスウィングの各プロセスに必要なマネジメント要件を議論した。それをまとめたものが表2である。前述のとおり、「最適状態への迅速なスウィング」は立地優位性の変化に基づくマネジメントでは軽視されていたプロセスなので、そのためのマネジメント要件の議論は注目すべきであろう。

---

<sup>9</sup>スウィングに伴うコストは、その企業の国際的な展開のあり方によって変わってくる。例えば各国拠点が扱っている製品や工程が国ごとに大きく違う場合、スウィングをする際に各国拠点で「手直し」が必要になるため、スウィングのコストが高くなる。またそれを防ぐために製品や工程を適切に標準化しようにも、製品や工程が国ごとに異なっている場合は、標準化するためのコストは大きいものとなる。そのため、こうした状況にある製品は、スウィングの対象として選ばれにくい可能性が高い。また、ノックダウン生産のように工程(活動)別の分業をしながら海外展開をしている場合、その工程だけをスウィングできる体制を作り出す必要がある。そのためには、その工程を行う工場を複数持つか、他の活動をしている工場がその活動を引き受けられる体制を作らなければならない。こうした体制を整えるのもコスト高となり得る。このように、グローバルスウィングを適用しやすい条件と適用しにくい条件がありえる。この点は今後の研究課題である。

表2 グローバルスウィングのプロセスと必要なマネジメント要件

グローバルスウィングのプロセス				
立地優位性の変動発生前		立地優位性の変動発生後		
スウィングのデザイン		最適状態の特定	最適状態への迅速なスウィング	異常の感知
内容	対象となる変動、スウィングする製品(ライン)、スウィングにかかるコスト、望ましいスウィングスピードを想定し、以降のプロセスに必要なマネジメント要件を準備する。	どの活動をどの拠点でどのくらいの規模で行うかを選択する	最適と判断された状態に望ましいスピードで移る	スウィングした後の異常を経営陣、管理層、現場が感知し、行動していく
必要なマネジメント要件	①変動リスクの把握 ②優先すべきラインの把握 ③自社のコスト構造の把握 ④変動対応により得られる利益の推定	各拠点の能力を把握できるような情報共有体制(現場重視の情報システム)	①小規模な投資の集合体 ②適切な標準化 ③スウィングの重要性の共有	組織感度の上昇(ITを使って情報を共有し、その情報を元に議論する体制)

#### 4. 立地優位性の変動への「対応」と「コントロール」

前節において、立地優位性の変動に基づくマネジメントの一形態である「グローバルスウィング」の議論を元に、立地優位性の変動に基づくマネジメントの必要性、その具体的なプロセス、必要なマネジメント要件を検討してきた。このうち、立地優位性の変動に基づくマネジメントの必要性については、グローバルスウィングの議論をそのまま援用できる。立地優位性の変動が常態化して振幅が大きくなっていること、立地優位性の変動への対応がイノベーションを阻害することは、立地優位性の変動に基づいたマネジメントが必要となる理由として共通して言えることだろう。

しかし、前節で明らかにした具体的なプロセスや必要なマネジメント要件はあくまでもグローバルスウィングのものであり、立地優位性の変動に基づくマネジメント全てに共通するものではない。なぜならば、グローバルスウィングは立地優位性の変動に基づくマネジメントの一形態である、立地優位性の変動に「対応」するマネジメントの一形態に過ぎないからである。立地優位性の変動に対応するマネジメントにもその他のマネジメントが存在していることが考えられるし、そもそも立地優位性の変動に対応する以外のマネジメントもありえる。

そこで以下では、立地優位性の変動に基づくマネジメントとしてどのようなものが考えられるかを複数提起する。それぞれのマネジメントを、立地優位性の変動に「対応」するマネジメントと、立地優位性の変動を「コントロール」するマネジメントに類型した上で、説明を行っていく。

### (1)立地優位性の変動に対応するマネジメント

立地優位性の変動に対応するマネジメントの 1 つ目は、前節で議論したグローバルスウィングである。変動に合わせて各国拠点の活動の規模を増減させていくマネジメントである。変動に迅速に合わせていくことで、競合他社に対して効率性の面で上回ることができる。このマネジメントでは、「スウィングのデザイン」「最適状態の特定」「最適状態へのスウィング」「異常の察知」というプロセスがとられ、それを実現するためには「小規模な投資の集合体」「ある程度の標準化」「現場レベルの情報共有体制」が必要であるとされてきた。奥 (2013)では生産活動のスウィングが前提とされていたが、その他の活動でもある程度当てはめることができるだろう。

2 つ目には、立地優位性の変動によって生じた不利を、イノベーションで補わせ続けるマネジメントである。これは立地優位性の変化を能力構築の機会として利用するマネジメント (大木, 2011) を継続的に行うものである。立地優位性の変動によって不利な立場に置かれた拠点は、それを圧力としてイノベーションを活発化させることで、立地優位性の変動に伴うパフォーマンスの低下を補う。立地優位性が変動する状況では、全ての拠点がこうした圧力にさらされることになり、イノベーションを継続するように促される。グローバルスウィングが多国籍企業全体で立地優位性の変動に対応するマネジメントだったのに対して、こちらは個々の拠点の努力によって立地優位性の変動による影響を平準化するマネジメントであるといえる。ただしこの体制を実現するためには、立地優位性の変動を「圧力」として捉える土壌作りが必要である。個々の拠点が「やがて立地優位性は回復し、そうなればパフォーマンスは上昇する」と考えてしまえば、逆にイノベーションを怠る事態になりえる。そのためには、変動に合わせてイノベーションを起こせない拠点を厳しく評価する基準が必要となるだろう。また、そうした能力のない拠点の役割を別の拠点で代替できるような体制を作っておくことで、変動に対応しない拠点の縮小が現実に行えることを示すことも有効であろう。

立地優位性の変動に対応するマネジメントの 3 つ目は、グローバルスウィングのように各拠点を内部化せず、アウトソーシングによって変動に対応するマネジメントである。例えば生産活動で見れば、生産をアウトソーシングし、変動に合わせてその時に最も安いところに委託できれば、生産を内部化している時よりも固定費がない分、迅速に変動に対応でき、効率性を上げることができるだろう。ユニクロが中国以外にも生産委託先を増やしているのは、立地優位性の変動に対応するマネジメントとしても理解できるだろう。もちろんアウトソーシングをしても、契約の問題や相手先企業の不在などから、迅速に変動に

対応することは難しいことも多い。しかし市場取引をオプションに加えることで、変動に対応しやすくなるのは間違いない。

以上の 3 つのマネジメントは相互排他的なものではない。グローバルスウィングを行いながらも、立地優位性の変動を個々の拠点のイノベーション圧力として利用し、さらにアウトソーシングを活用することで立地優位性の変動に対応することは可能である。しかしこれまで、「立地優位性の変動にどのように対応するか」という観点から企業のマネジメントを分析した研究がほとんどなかったため、こうしたマネジメントを各企業がどのように実現しているかも、ほとんど明らかになっていない。

## (2)立地優位性の変動をコントロールするマネジメント

一方で、立地優位性の変動をコントロールするマネジメントもありえる。それは、変動が起きない状態を作るか、変動を自ら作るかである。

立地優位性の変動が起きない状態を作るマネジメントとしては、限りなく安定した立地に活動を集約することが挙げられる。例えば、新興国のような市場面、政策面でも不安定で、さらにコスト面での優位性が徐々に失われることがわかっている国には立地せず、先進国のような比較的安定した国に焦点を当てるマネジメントである。もちろん、どのような国にでも天災や経済的なショックは起こり、さらに他国との比較から国の立地優位性が決まることから、完全に変動を抑えることは非現実的である。また、進出国を限定することで、企業規模に限界は生じうる。しかし、なるべく立地優位性の変動が起きないような国、もしくは立地優位性の変動の振りが小さい国に事業活動を集約できれば、立地優位性の変動による影響を小さくすることが可能になる。

もう一つの、立地優位性の変動を自ら作るマネジメントとは、自らの望むように変動の起きるタイミングや変動の振りを誘導するマネジメントである。例えば、立地優位性の変動に影響力を持つ政府に働きかけることで、変動を誘導するのである。もちろん、世界中の政府に平等に働きかけることは不可能に近く、さらに政府に働きかけても政府にコントロールできない変動はどうしても残ってしまう。しかし各国政府に働きかけて自らにとって望ましい変動を作り出す動きは、ロビイングを通じて現実にある程度行われているといえる。

以上のように、立地優位性の変動をコントロールするマネジメントは、企業の努力によってある程度抑えることはできる。しかし、立地優位性の変動が起きない状態を作ることは、事業内容や企業規模の限定につながるだろう。また、変動を自らの望む方向にコントロールすることは、個々の企業には限界がある。よって多くの企業にとっては、立地優位性の変動に対応するマネジメントが主眼となると思われる。

## 5. 結論と今後の研究方向性

本稿は立地優位性の変動に基づくマネジメントに関する研究が少ないことを指摘した上

で、その一種であるグローバルスウィングから、立地優位性の変動に基づくマネジメントの必要性、その具体的なプロセス、必要なマネジメント要件を明らかにした。立地優位性の変動が常態化していること、立地優位性の変動への対応がイノベーションを阻害することから、立地優位性の変動に基づくマネジメントは現実に求められている。そのマネジメントの一つが、立地優位性の変動に対応するマネジメントで、その一形態が「スウィングのデザイン」「最適状態の特定」「最適状態への迅速なスウィング」「異常の感知」のプロセスを含むグローバルスウィングである。同種のマネジメントは他にも、個々の拠点のイノベーションによる変動の影響の平準化、アウトソーシングによる変動への対応等がある。その一方、立地優位性の変動をコントロールするマネジメントも存在する。具体的には、安定した立地への活動の集約、政府などへの働きかけなどである。こうした立地優位性の変動に基づくマネジメントをまとめたものが表3である。

表3 立地優位性の「違い」「変化」「変動」に基づくマネジメント

立地優位性の「違い」に基づくマネジメント	立地優位性の「変化」に基づくマネジメント	立地優位性の「変動」に基づくマネジメント
<p>①海外直接投資(Buckley &amp; Casson, 1976; Dunning, 1979, 1988; Hymer, 1976; Rugman, 1981, Vernon, 1966)</p> <p>②企業全体の効率性の追求 ・バリューチェーン上の活動の配置と調整(Porter, 1986) ・国際分業体制の構築(天野, 2005; McKendric et al., 2000) ・オフショアリング(富浦, 2014)</p> <p>③グローバル・イノベーション ・トランスナショナル(Bartlett &amp; Ghoshal, 1989) ・メタナショナル経営(Doz et al., 2001)</p>	<p>①立地優位性の変化に対応するマネジメント ・立地優位性の変化に合わせた活動の再配置・再調整(Albertoni et al., 2015; Bals et al., 2015; McKendric et al., 2000) ・立地優位性の変化を能力構築の機会として利用(大木, 2011) ・メタナショナル経営(Doz et al., 2001)</p> <p>②立地優位性の変化を起こすマネジメント ・立地優位性の創出(天野, 2005; McKendric et al., 2000)</p>	<p>①立地優位性の変動に対応するマネジメント ・グローバルスウィング(奥, 2013) ・立地優位性の変動を個々の拠点のイノベーションで平準化させるマネジメント ・アウトソーシング</p> <p>②立地優位性の変動をコントロールするマネジメント ・立地優位性の変動がない状態を作るマネジメント(例: 安定した立地への活動の集約) ・立地優位性の変動を自ら作るマネジメント(例: 政府に対する働きかけ)</p>

本稿の貢献は 2 つある。まず、グローバルスウィングの議論を元に立地優位性の変動に基づくマネジメントの必要性を示し、その一形態の具体的なプロセスと必要なマネジメント要件を明らかにしたことである。立地優位性の変動に基づくマネジメントの社会的意義とその具体像を明確にしたことが 1 つ目の貢献である。次に、立地優位性の変動に基づくマネジメントを類型し、複数提起したことである。立地優位性の変動に基づくマネジメントとしてどのようなものが考えられるかを示すことで、今後の研究の議論の土台を作ったのが本稿の 2 つ目の貢献である。

では、立地優位性の変動に基づくマネジメントを研究していく上でどのような研究方向性があるのだろうか。最後に、本稿で提起した立地優位性の変動に基づくマネジメントごとに研究方向性を記す。

まず、グローバルスウィングについては、概念は提唱されているものの、具体的な各プロセスの実情や必要とされるマネジメント要件はまだ完全には明らかになっていない。特に「迅速なスウィング」の実情や必要なマネジメント要件を、具体的な企業の事例を踏まえて議論しなければならない。また、購買や開発活動におけるグローバルスウィングも、検討していかなければならないだろう。さらに、「変動への対応力」をどのように測定すべきかもまだ明確ではない。グローバルスウィングがうまくできている企業とそうでない企業をどのように選り分けていくのかも議論しなければならないだろう。こうした議論を行い、立地優位性の変動に対応するために必要なマネジメントを浮き彫りにしていくことが求められる。

次に、立地優位性の変動を個々の拠点のイノベーションで平準化させるマネジメントに関する研究である。これは、立地優位性の変動によって不利な立場に立たされることを社内の圧力として利用するマネジメントであり、多国籍企業内の拠点間競争に関する研究に位置づけることができる (Barkinshaw & Hood, 1998; Birkinshaw, Hood, & Young, 2005; 大木, 2011)。ここで重要なのは、立地優位性の変動を圧力に変換するためのマネジメントである。立地優位性の変動することが前提になれば、立地優位性がなくなったことが圧力にならなくなる可能性がある。また、立地優位性の変動に対応できないことが自らの縮小や社内ポジションの低下につながらなければ、各国拠点のイノベーションは促進されない。特に、自らの活動を代替できる組織がなければ、そのような圧力を感じづらい。よって変動に合わせたイノベーションをどのように評価するか、評価できない拠点の活動を代替可能な状態をどのように作り上げるかを明らかにしなければならないだろう。後者については、グローバルスウィングの「迅速なスウィング」に必要な要素と重複する部分もあるだろう。

三つ目のアウトソーシングに関する研究は、既存のアウトソーシングのマネジメントに関する研究の延長上に位置づけられる (例えば, Mol, 2007)。アウトソースする活動の選定、アウトソーシング先の選定、アウトソーシング先のコントロール等について、立地優位性の変動への対応の観点から明らかにしていく研究が求められる。特に立地優位性の変

動への対応を考えると、異なる立地のアウトソーシング先を複数選定し、それぞれの受注をフレキシブルに変化させていく必要がある。そのようなマネジメントに必要な要素を明らかにしていく必要がある。

四つ目に、安定した立地への活動の集約に関する研究では、そのような企業行動が望ましいかどうかを明確にする必要がある。そのためには、立地優位性の変動を避けるような活動の集約を行った企業とそうでない企業を比較し、そうした企業行動が企業の成長、利益率、安定性にどのような影響を与えているかを明らかにする研究が求められる。また、近年議論されている国内回帰のような「バックショアリング」を、立地優位性の変動を抑える行動として位置づけて評価する研究もありえる。Bals et al (2015)によると、バックショアリングの目的として「納期を短くすること」「品質を上げること」「現地の労働コストの上昇に対応すること」が挙げられており、立地優位性の変動を抑えることは目的とされていない。バックショアリングを、安定した立地への活動の集約行動の一つであると捉えることで、近年注目されているバックショアリングの研究に新たな視点をもたらすことができるかもしれない。

五つ目の立地優位性の変動を自ら作るマネジメントは、政府に対してどのように影響を及ぼすかが研究の焦点となる。いわゆるロビイングを、立地優位性の変動のコントロールの観点から明らかにする研究になるだろう。しかし現実的には企業が政府に対して与えられる影響は限定的である。さらに政府やその集合体でも、立地優位性の変動をコントロールすることは難しい。そのため、同種の議論については、あくまでも限定的な効果にとどまることを踏まえたうえで、行っていく必要があるだろう。

以上、本稿は立地優位性の変動に基づいたマネジメントについて、その必要性と具体的な内容と、今後の研究の方向性を議論してきた。本稿の議論によって当分野の議論が産学問わず活発化することを期待する。

## 参考文献

- Albertoni, F., Elia, S., Fratocchi, L., & Piscitello, L. (2015). Returning from offshore: What do we know? *AIB Insights*, 15(4), 9-12.
- 天野倫文 (2005) 『東アジアの国際分業と日本企業』 有斐閣.
- 浅川和宏 (2006) 「メタナショナル経営論における論点と今後の研究方向性」『組織科学』 40(1), 13-25.
- Bals, L., Daynm A., & Tate, W. (2015). From offshoring to rightshoring; Focus on the backshoring phenomenon. *AIB Insights*, 15(4), 3-8.
- Bartlett C. A. & Ghoshal, S. (1989). *Managing across borders: The transnational solution*. Boston, Mass: Harvard Business School Press.
- Birkinshaw, J. & Hood, N. (1998). Multinational subsidiary evolution: Capability and charter change in foreign-owned subsidiary companies. *Academy of Management*

- Review*, 23(4), 773-795.
- Birkinshaw, J., Hood, N., & Young, S. (2005). Subsidiary entrepreneurship, internal and external competitive forces, and subsidiary performance. *International Business Review*, 14, 227-248.
- Buckley, P. J. & Casson, M. (1976). *The future of the multinational Enterprise*. London: Macmillan.
- Doz, Y., Santos, J., & Williamson, P. (2001). *From global to metanational*. Boston, Mass: Harvard Business School Press.
- Dunning, J. H. (1979). Explaining changing patterns of international production: In defense of the eclectic theory. *Oxford Bulletin of Economics and Statistics*, 41(4), 259-269.
- Dunning, J. H. (1988). *Explaining international production*. London: Unwin Hyman.
- Dunning, J. H. & Lundan, S. (2008). *Multinational Enterprises and the Global Economy, 2nd edition*, Cheltenham, U.K.: Edward Elgar.
- Erramilli, M. K., Agarwal, S. & Kim, S. (1997). Are firm-specific advantages location-specific too? *Journal of International Business Studies*, 28(4), 735-757
- 藤本隆宏 (2003). 『能力構築競争』中央公論新社.
- 藤本隆宏 (2012). 『ものづくりからの復活—円高・震災に現場は負けない』日本経済新聞社.
- Ghoshal, S. (1987). Global strategy: An organizing framework. *Strategic Management Journal*, 8(5), 425-440.
- Ghoshal, S. & Bartlett, C. A. (1988). Creation, adoption and diffusion Creation, of innovations by subsidiaries of multinational corporations. *Journal of International Business Studies*, 19(3), 365-388.
- Govindarajan, V., & Trimble, C. (2012). *Reverse innovation: Create far from home, win everywhere*. Boston, MA: Harvard Business Press.
- Hymer, S.H. (1976). *The international operations of national firms: A study of direct foreign investment*. Cambridge, Mass: MIT Press.
- McKendrick, D., Doner, R. & Haggard, S. (2000). *From Silicon Valley to Singapore: Location and competitive advantage in the hard disk drive industry*. Stanford, CA: Stanford University Press.
- Mol, M. J. (2007) *Outsourcing: Design, Process and Performance*. New York, NY: Cambridge University Press.
- Nobel, R. & Birkinshaw, J. (1998). Innovation in multinational corporations: Control and communication patterns in international R&D operations. *Strategic Management Journal*. 19(5), 479-496.
- 大木清弘 (2011). 「多国籍企業における本国拠点の優位再構築：国際的な機能配置選択に伴

- う拠点間競争の効果」『組織科学』 45(2), 101-116.
- 大木清弘 (2014). 『多国籍企業の量産知識：海外子会社の能力構築と本国量産活動のダイナミクス』 有斐閣.
- 奥雅春 (2013). 『現場ナマ情報のグローバル共有戦略：価値あるビッグデータを作る「FOA」』 日経 BP 社.
- Porter, M. E. (1986). *Competition in global industries*. Boston, Mass: Harvard Business School Press.
- Porter, M. E. (1990). *The competitive advantage of nations*. New York, NY: The Free Press.
- Roth, K., & Morrison, A. J. (1992). Implementing global strategy: Characteristics of global subsidiary mandates. *Journal of International Business Studies*. 23(4), 715-735.
- Rugman, A.M. (1981). *Inside the multinationals*. New York, NY: Columbia University Press.
- Saxenian, A. (1994). *Regional advantage: Culture and competition in Silicon Valley and Route 128*. Cambridge, MA: Harvard University Press.
- Saxenian, A. (2007) *The new argonauts: Regional advantage in a global economy*. Cambridge, MA : Harvard University Press.
- 新宅純二郎, 稲水伸行, 福澤光啓, 鈴木信貴, 横澤公道 (2014). 「電機産業の現場力調査：日本の現場の競争力を支える職場」『赤門マネジメント・レビュー』 13(10), 371-406.  
<http://www.gbrc.jp/journal/amr/AMR13-10.html>
- 富浦英一(2014) 『アウトソーシングの国際経済学：グローバル貿易の変貌と日本企業のミクロ・データ分析』 日本評論社.
- Vernon, R. (1966). International investment and international trade in product cycle. *Quarterly Journal of Economics*, 80(2), 190-207.