

新興国企業の国際化と生産ネットワークの形成

高 瑞紅

1. はじめに

経済環境の激変や企業活動の多様化、グローバル化が進む中、じわじわと国際競争力を失う日本企業が多く見られる。他方、積極的に世界規模の事業展開を推し進めることで、持続的な成長を成し遂げている新興国企業が多数現れている。本稿では、成長企業の1つである台湾多国籍企業 A 社に注目する。同社は、台湾における、ある日系建設機械の販売代理権を獲得したことにより、1979年3月に代理店として創業した。同社は1980年代半ば、工作機械の部品を製造する工場を買収し、工作機械の販売と補修部品の製造を開始し、代理店から製造業へと業界転換を図ることができた。その後は、国際提携や国内外企業を買収を繰り返しながら、領域強化や新規事業への参入を進め、事業規模を拡大してきた。2015年、A社はDMG森精機、ヤマザキマザックに次ぐ世界3位へと躍進した。2017年3月現在、4つの事業分野、すなわち工作機械事業（54生産工場）、産業設備及び部品事業部（24生産工場）、PCB（2生産工場）、グリーンエネルギー事業（5生産工場）から構成され、台湾、中国、日本、欧米などで計85生産拠点（合併会社12社を含む）、51ブランドを持つ企業グループにまで事業を発展させてきた。

本稿は、この台湾企業 A 社を対象にインタビュー調査を行い、世界規模で広がる生産拠点がいかなる進化の過程を経て形成されたかを考察し、個々拠点がネットワークの中で果たす役割や、拠点間分業と連携のメカニズムを明らかにしたい。それらネットワークの形成と進化を促した要因の把握を通じて、そして日本企業への示唆を考えてみたい。

2. 先行研究の検討

企業の国際化は製品の輸出入から長い歴史で進んできた。第一次世界大戦後、資金力ある企業は海外で生産拠点を設置することもあったが、国際化が全面的に世界に広がったのは第二次世界大戦以後のことである (Flaherty [1989], Abele et al. [2008], Friedman [2008])。こうした企業活動が国境を越えて拡充する中、企業は多様なニーズ及びそこから出てくる課題に合わせて、組織や体制の在り方も対応しなければならない (Prahalad and Doz [1987], Bartlett and Ghoshal [1989])。企業の国際化が進む中、関連する研究が豊富に蓄積してきた。ここでは、主に生産の国際化に重点を置きながら、先行研究のレビューを行い、いくつかの論点を提示したい。

(1) 国際化と海外進出の動機

企業の国際化プロセスは、一般的に代理店や販売子会社による輸出から、最終的に現地生産へと徐々に海外投資に伴って国際的活動を拡大してきた (Penrose [1959], Johanson and Vahlne [1977])。こうした企業の国際化を理解・説明するため、多くの理論が提示された。多くの研究はまず、進出のための条件や海外進出の動機に関心が向けられていた。企業が保有する優位性や市場支配力 (Hymer [1960], Kindleberger [1972]) や製品のライフサイクルの段階が生産活動の立地に与える異なる影響 (Vernon [1966])、得られる取引費用回避の利益や市場の不完全性の回避 (Williamson [1971], Buckley and Casson [1976])、立地、市場、市場支配力の3つの統合 (Dunning [1977]) など、様々な視点から海外進出の動機や多国籍企業の行動について論じてきた。こうした初期における、企業の国際化に関する議論は、主に欧米先進国における多国籍企業を研究対象にしていた。

1980年代になると、日本企業による生産拠点の海外シフトが活発になり、北米、西ヨーロッパ、日本の三極体制による企業の国際化が加速した (Flaherty [1989])。海外事業展開の拡大に伴って競争が激化し市場の複雑性が増す中、海外進出の動機や形態も変化している。1980年代以降、各国の製造業において、直接投資は最も多い海外進出の形態となっていた (Ferdows [1997a])。限定合理性から発生するコストや機会主義的な行動を抑止するコスト (Williamson [1975, 1986])、そして市場の不完全性の問題 (Buckley and Casson [2009]) などによるコストやリスクを抑えるために、企業は市場での取引を企業内部で処理する方がより効率的であると判断し、海外直接投資の選択が増えたと考えられる。こうして多国籍企業の海外直接投資についての理論・実証研究が活発に行われるようになった。

(2) 海外直接投資の形態

海外市場にアクセスする手段としては、輸出、現地ローカル企業に生産を委託するセンシング、現地拠点を設置し自ら生産活動を行う直接投資の3つがある (Dunning [1988])。企業が国際化を進める中、どのような形態で市場参入するか意思決定する必要がある。Dunning [1979, 1988] では、初期の多国籍企業理論や実証研究を整理した上で、どのようなときに企業は海外直接投資を選択するかについて、OLI (Ownership, Location, Internalization) 理論を提唱した。この理論は、市場の支配力と取引コストの両方を考察し、企業が所有する生産活動に必要な生産技術や経営ノウハウといった無形資産を海外に移転し、進出先の企業よりも優位性を持つ場合、また、自国で生産し輸出するよりも外国で現地生産した方が有利になる場合、自社の現地生産によって高い利益を得られると期待される場合、直接投資で進出することをより好むと指摘した。

海外直接投資の場合、100%単独出資の形で海外拠点を設置するのか、それとも外部の経営資源を有効に活用するために提携の形で拠点を設けるのか、企業は国際化戦略の視点で進出の形

態を考える必要もある。先端的な技術や特殊なノウハウを駆使する企業は、製品品質の確保や技術流出防止のため、単独投資により海外拠点を内部化するインセンティブを持つ。しかし、技術や情報の陳腐化の早さ (Rugman et al. [1995])、幅広い技術を必要とするイノベーション活動 (Gugler and Dunning [1993]) など、技術変化の不確実性と複雑性が増大する一方、技術や情報を収集・蓄積・分析する能力には限界があるので、企業間提携の形成による外部知識の内部化が高く評価されている (Boyd and Buckley [1995])。また、自社にとって補完的な経営資源を外部から調達することで人材育成コストの削減や R&D コスト・リスクの節約 (Boyd and Buckley [1995], Maltz et al. [2011])、経営資源限界の克服を可能とする点などに大きなメリットがあると論じられている。他方、企業間提携では、コンフリクトや決別の可能性や危険性 (江夏 [1994], Chesbrough and Teece [1996])、パートナーの機会主義的な裏切り行動や技術の流出 (Hamel et al. [1989], Chesbrough and Teece [1996]) などによって失敗と損出を負う恐れを拭い去ることはできない。こうして、従来の子会社を設立し自社で海外生産を行う内部化の利益に加えて、外部企業と協力関係を結ぶことで外部化の利益を活用した企業間国際提携も注目されるテーマになった。

(3) 生産の国際化及び立地選択の決定要因

企業は製品を国内市場に供給するだけではなく、輸出を通じた海外市場への供給、さらには海外生産拠点をを用いた海外市場への供給を行うことで、生産活動の国際展開を進めてきた。海外で生産拠点を設置することにより、原材料の調達やコスト削減や、保有する優位な知識や技術の活用など、市場参入による利益を得られるが、それに加えて多数拠点からなる生産ネットワーク内で連携した経営活動によって多く利益を得られるため、海外生産拠点の設置がさらに進められていた (Kogut [1990])。とりわけ、関税など貿易障壁の縮小や撤廃、輸送インフラの整備、IT 技術の進歩につれ、生産拠点の国際展開はより多くのメリットが得られるようになってきた (Bartlett and Ghoshal [1989], Ferdows [1997a])。海外に生産拠点を設置する際、どの国や地域に立地させるかは企業にとって重要な問題である。生産拠点を世界各地に展開する中、拠点の立地に注目した研究が増え始めた (Meijboom and Voordijk [2003])。

どの国・地域を選択するか、また、どの要因が企業の立地決定に影響を及ぼしているか研究されている。初期の研究は、拠点の立地選択に焦点を当てるものが多かった (Meijboom and Voordijk [2003])。コスト評価が適正であるか否かに問題を抱えているにもかかわらず、多くの企業は拠点を新設する際、ただ単に費用最小化を判断基準とした立地選択をしていることが明らかになった (Schmenner [1979], Meijboom and Voordijk [2003])。場合によって、立地先固有の無形的かつ定性的な特徴から利益が生まれることもありうる (Schmenner [1979])。この点に注目して、多くの研究は、様々な独特な立地条件の検討を行った。それら条件として、投資導入政策や立地優遇制度、免税や非関税障壁の撤廃、低コストのエネルギー、通貨変動の

利点の享受、市場やサプライヤーへの接近、現地固有の知識・インフラ・資源へのアクセス、優秀な熟練工の活用、事業拡張の可能性、補完的サービスへのアクセス、競争相手の把握、空気・水・騒音・気候などに関して良好な環境を享受できることで従業員の生活の質向上、提供される機会への把握、持続可能性など、様々なものが取り上げられている。

こうして、立地先固有の要素が、生産拠点を立地させる際の意味決定を左右する要因となるほか、企業系列が立地選定に影響する可能性が指摘されている。Head et al. [1995] では、米国進出した日系企業の立地を分析した上で、同業者や関連業者との近接性が重要視されているため、新規進出はすでに多くの企業が集積する立地場所を選定する傾向にあることを指摘している。中国に進出している日系企業も、立地先決定の際、同一の系列企業が立地している地域に立地を選定する傾向にあり、とりわけ規模の小さい企業が同伴進出を行う傾向がより顕著に見られる (Belderbos and Carree [2002])。

(4) 海外拠点の戦略的役割

国際経営戦略論では、生産や販売、研究開発など多国籍企業の海外子会社が担う様々な役割についてすでに多くの研究が蓄積されている。海外子会社の戦略的な役割については、様々な視点が取り上げられているが、Bartlett and Ghoshal [1989] では、それらを実行者、ブラックホール、貢献者、戦略的リーダーの4つに整理した。他には、拠点の国際展開によって経済活動のリスクを減少でき (Hymer [1976])、各拠点の強みを強化し発揮する国際的機能分化によって競争力と収益力を高め (McKendrick et al. [2000], Martin and Florida [2003])、本国拠点の事業構造の転換や新事業の創出が可能となる (天野 [2005]) としている。こうして企業は、輸出入により利益を獲得するだけでなく、進出先固有の立地優位性を求めて拠点を国際展開し、それら拠点間の機能分化を通じて経済効果を享受してきた (Yip [1989], Kogut [1990])。

海外生産拠点に特化した議論は、これら多国籍企業における海外子会社の役割について考察してきた。海外子会社の中にある生産拠点の役割に初めて注目したのは Ferdows (1989) である。彼は、海外生産拠点は単なる低コストの追求ではなく、それぞれが異なる多様な役割を果たせると指摘した。また、Ferdows (1997b) では、生産拠点の利点を、立地の優位性 (例えば、拠点設置や活用などの戦略的動機) と拠点の能力 (例えば、技術活動の広がり) に分類して、その役割を検討した。具体的には、生産の海外移転、資源獲得、サービス、貢献者、支店、先導部隊の6つに分類し、また、それら実現可能ないし期待可能な戦略的役割について評価を行った。

彼の研究は学術的評価を得て、多くの研究の新たな出発点となった。例えば、Vereecke and Van Dierdonck [2002] では、多国籍企業は市場参入の際に、技術や特殊なノウハウなどの優位性を海外市場に持ち込むことで現地市場への浸透を図っているが、それらの優位性の違いによって生産拠点が果たす役割も異なることを明らかにした。また、彼らは、Ferdows の議論は

生産拠点ネットワークを検討するうえでも有用であると評価する一方、生産ネットワークに加える新しい拠点に限定しすぎていることも指摘した。また、Maritan et al. [2004] では、Ferdowsの枠組を使って、計画や生産、意思決定において海外生産拠点が持つ自立性の程度について調べ、経営上の自律性の程度は拠点の戦略的役割に応じて異なっていると明らかにした。

また、海外拠点の役割は拠点間競争など様々な影響によって変化する (Birkinshaw and Hood [1998])。Meijboom and Vos [2004] では、オランダ系多国籍企業4社を対象にして、生産ネットワークにおける拠点役割のダイナミクスを測定し、拠点運営の能力を調べた。Feldmann et al. [2009] や Feldmann and Olhager [2013] では、拠点の組織能力を生産やサプライチェーン、開発に分けて、異なったタイプの組織能力とその程度は拠点の戦略的役割や立地、そして拠点のパフォーマンスへの影響を分析した。こうして拠点が持つ組織能力が拠点に注目し、それが役割の変化やパフォーマンスに及ぼす影響について多くの研究が行われていた (Golini et al. [2014])。

近年では、個々の拠点が生産ネットワークの中での役割及びその変化について関心を向ける研究が増えている。先述したように、海外直接投資を行う際に、拠点の戦略的役割としては、立地優位性の活用を重要視している点が多くの研究で指摘されている。しかし、生産ネットワークの形成が進むにつれ、市場へのアクセスを優先に考える企業が増えていることが明らかになった (Vereecke and Van Dierdonck [2002])。Vereecke et al. [2006] では、Ferdowsのモデルに加え、拠点間の知識の流れに注目し、拠点が生産ネットワークの中で果たす役割を調べた上で、拠点を孤立した拠点、受話器機能の拠点、ホスト役を務める拠点、能動的な拠点の4つに分類した。また、拠点が組織内で果たす戦略的役割は拠点の歴史や自律性、資源の違い、投資などによって異なってくるのが分かった。生産ネットワークが徐々に形成される中、個々の拠点が担う役割は変化し拡大し、進化し続けるという動的に視点を捉える議論が展開されてきた。

(5) 先行研究の限界と研究課題

これまでの諸研究を踏まえて、先行研究の限界を指摘し、4つの研究課題について触れておきたい。第1に、新興国からの多国籍企業に焦点を当てた研究はまだ少ない。まず海外直接投資や多国籍企業の国際化に関する研究は、競争優位性を持つ先進国企業を対象にした研究が多い。海外投資が拡大する中、一般に規模が大きく、生産性が高い企業が多いといわれている多国籍企業が保有する優位性や市場支配力、多国籍企業から進出先の現地企業への技術移転と雇用の創出などといった海外直接投資の理論や実証研究が豊富に蓄積されてきた。それに対して、保有する経営資源がそれほど競争力を持ってない新興国企業に注目した研究が相対的に少ない。

そのために、第2の課題として、新興国多国籍企業の国際化における深化過程を解明することである。今日、多くの新興経済国企業が海外に拠点を設置し、海外市場に進出している。あ

らゆる領域における市場が巨大な多国籍企業によって制覇されつつある中、競争力が弱い新興国企業は何を保有し、どのように海外へ事業を展開し、国際化を推進していくのか、その国際化推進の取り組みやプロセスが明らかになっていない。また、技術の進化が加速するとともに市場環境はより厳しく不確実になる中、新興国企業は開発の能力と速度を考えれば全てを企業内で行うことで市場の変化に対応して競争に勝つことは不可能に近い。新興国企業が国際化を進める中、海外市場ニーズの変化への対処方法に焦点をあてた研究はあまり行われていない。

第3の課題は、海外拠点、とりわけ先発拠点や中心となる拠点が果たす役割とその役割の変化を考察することである。先述したように、海外生産拠点に焦点を当てた研究は多く行われてきたが、多くの研究は主に拠点の立地優位性や組織能力、役割、拠点間の知識の移転などといった個別の拠点到フォーカスし議論を展開していた。少ないながらも拠点の能力や役割の進化など動的な分析も現れるようになってきたが、拠点の戦略的役割が拡大し変化する中、個別の拠点、とりわけ先発拠点または海外生産ネットワークの形成に最も貢献する海外拠点はどのような役割を担い、その役割はどのように拡大し変化しているのか、こうした拠点役割の進化プロセスは依然として明らかになっていない。また、個々の拠点は他の拠点にいかんして影響を与え、さらにネットワーク全体の変化に影響を与えているのか、こうした拠点間の相互作用及びその相互作用がもたらす拠点の進化と役割の変化についての研究はほとんど見られない。

第4の課題は、生産ネットワークにおける拠点間の相互作用を検討することである。先述したように、生産ネットワークは、世界各地に分散された拠点の協調された集合体である。生産ネットワークが形成される中、個々の拠点の規模や機能が変化するとともに、全体が変化していく。これまで拠点レベルまたは生産ネットワークレベルに関する研究は、複雑性を軽減するため、拠点とそのネットワークをそれぞれ独立した視点からの議論が多かった。また、生産ネットワークの中にある個々の拠点についての研究は、もっぱら立地決定に焦点を当てており、具体的な事業活動についての記述が少ない。立地・再配置のプロセスにおいても、生産ネットワークのダイナミックな変化も重視してこなかった。個々の拠点とそれによって形成されるネットワークとの相互作用は、個々の拠点と生産ネットワークの両方を同一視野に入れて観察しながら議論を展開する必要がある。

3. 研究の目的と研究方法

先行研究のレビューで指摘したように、台頭する新興国企業が海外市場に進出し国際化を進む中、海外市場ニーズの変化への対応がどのように行っているかに焦点をあてた研究はあまり行われていない。また、生産ネットワークの中で、拠点役割の進化プロセス及びその役割の変化・進化、他拠点への相互作用、さらに生産ネットワークの形成に与える影響など課題は依然として明らかになっていない。本稿の目的は、台湾多国籍企業を取り上げ、これらの課題を考

察することである。

フィールド調査は2010年2月から2015年11月にかけて行われた¹⁾。これらの調査によって得られた資料に基づき、以下の4点を検討する。1つ目は、新興国多国籍企業の国際化の進化プロセス、2つ目は、この進化プロセスを可能にした要因、3つ目は、形成された生産ネットワークにおける個々の拠点の役割とその役割の変化・進化、4つ目は生産ネットワークにおける拠点間の連携についてである。こうした国際化プロセスの中での変化と進化を考察することは、長期的なデータ収集と観察が必要不可欠となる。本稿では、数年にわたって複数の拠点の関係者にインタビューを行い、経時的事例研究 (longitudinal case study method) を実施することにした。

4. 事例

(1) 事業展開及び国際化

A社の事業展開の歴史の変遷を概観すると、大きく4段階に分けることができる。第1段階は、代理店から製造業への転換を果たした創業期である。第2段階で、複数の国際提携を通じた組織学習を行い、機械メーカーとして着実に基盤を固めながら、中国大陸への市場参入を果たした。第3段階で、中国大陸での事業を拡大するとともに、台湾域内の吸収合併及び買収(M&A)を活用して事業規模の急速な拡大を実現し、業界の地位を確立した。第4段階で、海外でのM&Aにより世界展開を進め、世界規模に生産ネットワークを広げてきた。以下では、主に主力事業の工作機械に焦点をあて、各段階の展開を概観する。

① 創業期 (1979年 - 1985年)

同社は1979年、ある日本企業の建設機械の台湾販売代理権を取得し、代理店として創立された。その翌年、工作機械の部品工場を買収し、工作機械を販売しながら補修部品の製造を開始した。1982年に旋盤、1984年に研削盤を製造する工場を買収し、1985年に自ら工作機械の製造に着手し、メーカーへの変化を遂げた。後述するように、同社は、M&Aを新規事業の参入やダイナミックな事業拡大を実現させる有効な手段として利用し続けてきた。

同社は、製造分野への参入を試みるとともに、1983年に日本企業の電動工具の代理販売権も取得したため、販売チャネルやサービスの整備に取り組み始めていた。

1) 企業訪問と聞き取り調査は、2010年2月2日と2011年8月9日(日本)、2011年9月6日(台湾)、2012年5月31日(杭州)、2013年10月21日(日本)、2013年11月11-12日(杭州)、2014年3月5-7日(台湾)、2014年3月17日(イタリア)、2015年8月7日(上海と杭州)、2015年8月17日(杭州)、2015年11月10-14日(杭州)に実施した。

② 組織学習及び中国市場参入 (1986年 - 1998年)

A社は1986年、代理販売していた電動工具を生産する日本企業と折半出資で合弁会社を設立し、自動車をはじめ電機・通信などさまざまな産業分野の構成部品であるダイカストや電動工具の現地生産を台湾で開始した。その後、建築用品や印刷機械など生産品目を拡張し、同社における第2の柱である産業設備及び部品事業分野を切り開いた最初の生産拠点となる。

同社はこの国際合弁事業に続き、1987年に日本塗装設備業界のトップ企業、1988年に本社スウェーデンにある世界最大手ベアリングメーカーとそれぞれ合弁会社を設立し、台湾で現地生産を開始した²⁾。1998年には日本ケーブル業界のトップ企業と技術提携を行った。この時期に行った国際提携の共通点は、これらの提携相手はそれぞれの業界のトップ企業であるが、いずれも同社が参入している工作機械業界のメーカーではなく、金属加工のために工作機械を使用している消費者である。そこに、販売会社として起業した同社ならではの独自の視点があった。これらの戦略的意図は、製品の使い手の立場から製品の構造や機能を学習するとともに、製品のニーズについて理解を深めることにある。

例えば、塗装設備を製造する合弁会社が翌年に稼働し始めたが、金属部品を加工するに使われている工作機械の8割弱はA社が製造したものである。自社の製品は実際、使われているときに、どこが問題でどこを改善すべきなのか、加工に対する品質や精度についての要求が厳しい日本企業から習得できることが多い。2社は2009年中国で合弁会社を設立し、現地生産に乗り出した。他方、ベアリングを生産する企業との合弁は、さらなる精密加工に必要な旋盤を理解する狙いがあった。その背景には、トヨタが台湾進出した1984年以降、多くの部品メーカーも相次ぎ進出し現地生産を行っていたため、自動車部品の加工に対応できる精密工作機械の需要が高まった。A社の製品は一般機械部品や金型の加工に使われている立形マシニングセンタが主体であった。トヨタの台湾進出を精密加工の工作機械需要を増加させる好機と捉えて、1988年に合弁会社を設立すると、これと並行して、台湾の旋盤メーカーを買収し、新機種の導入に取り組んだ。

この合弁事業を通じて精密加工機械の性能・機構・要求などに関する知識を学習し、1991年にCNC旋盤を開発し、その成果が現れるようになり、その後も数々の新機種を開発し、台湾で数々の賞を受賞した。こうして複数の有力パートナーから様々な製品知識や製造技術を吸収し、ユーザーのニーズを理解した上で効率・精度、経済性の高い加工を可能にする工作機械の研究開発・改良に取り組みながら製造基盤を着実に固めてきた。

1998年日系ケーブル企業と技術提携は事業の多角化を図る戦略的な試みであった。自動車の

2) 同社は、その後もアメリカ、フランス、日本などの海外企業と、台湾または中国大陸で複数の国際合弁事業や技術提携を行ってきた。2000年以降に行った国際提携の相手は、工作機械及びその部品メーカーが中心となっている。

普及に伴って、駐車場やエレベーターの整備が必要となってくる。同社は既に1992年にエレベーター・駐車設備事業部³⁾を設立し、機械式・自動式駐車設備の組み立てや関連部品の加工を開始した。駐車装置事業を持つ日系パートナーからは関連技術の強化のみならず、メンテナンスやエンジニアリングなどのノウハウも得られるのである。この技術提携を経て、2010年に中国で合弁会社を設立し、現地生産に乗り出した。

この時期に同社が行ったもう1つ大きな戦略的意思決定は中国大陸市場への進出である。1991年日系商社を通じて工作機械を中国に販売した同社は、これを機に中国に進出する意思決定を行い、1993年に中国で最初の生産拠点となるA-Chinaを設立した。生産稼働するまでの数年間には、同社は1993年に北京、1997年に上海など中国での販売チャネルを整備しながら輸入工作機械と駐車設備の販売を着手した。後述するように、この中国進出と販売チャネルの整備は同社その後の急速な事業展開を実現することに大きく寄与するものとなった。

③ 中国事業の展開と台湾域内を中心としたM&A（1999年－2009年）

中国での販売が順調に伸びつつある中、生産能力の拡大が必要となったA社は、1999年、電子部品加工や精密金型向けの機種を生産する日本企業を買収した。中国では、その後も急速な工業発展に伴い、工作機械の需要は増加し続け、とりわけ主要ユーザーである自動車産業の急速な成長に伴って、2002年、中国は工作機械の最大消費国と最大生産国となった。同社はこの急速に需要が拡大していることを受けて、台湾域内で複数のM&Aを行った⁴⁾。2000年、自社工場の新設と並行して、精密金型と自動車産業やIT産業向けの機種を持つ大手LWを買収した。この1989年台湾工作機械業界トップを占めたLWを買収したことで、生産能力の拡張を可能にした同社は、同年業界トップ10位入りを果たし、5位に浮上してきた。2007年には台湾2社とアメリカ企業1社、さらに2009年には、フォックスグループや航空業界向けの精密機種を生産する台湾1社を買収し、中国市場の需要に対応して機種のラインアップの拡充や領域強化を進め、事業規模を拡大してきた。また、同社は産業設備事業において、2002年に日本で1社、PCB事業において、台湾で2005年と2006年のそれぞれ1社に加えて2007年に2社、計4社（そのうち1社は台湾上場企業であった）を買収し、事業の多角化に取り組み始めた。

他方、中国で輸入機種の販売を着実に拡大するに伴って、同社の中国での現地生産も順調に軌道に乗りつつある。1993年設立したA-Chinaは、工場建設に伴って段階的に組立を行った。当初、部品を台湾から調達しながら加工や部品供給に関わる協力企業の対中進出をサポートし、2001年に本格的な量産を開始した。中国事業統括責任者へのインタビューによると、2005年に

3) 現在、産業設備事業部に統括されている。

4) 本文は工作機械事業に焦点をあてているが、この時期、同社は産業設備事業において日本で1社、PCB事業において台湾4社（そのうち1社は台湾上場企業であった）を買収した。

は現地生産と輸入を合わせて年間販売台数が1000台を突破し、ここ数年は年間4000台を達成している。これは同社が国内外において数々のM&Aを行う主な資金源となっている。

この中国拠点为好調に滑り出したため、同社は2004年に新たに176,000平方メートルの土地を取得し、台湾で買収した企業の中国現地生産を促した結果、2016年現在、工作機械3社、フォークリフト1社、部品加工1社が入居している。同社は2006年にA-Chinaの香港で上場を果たし、2007年中国で設立した合弁会社の生産拠点として666,000平方メートルの土地を取得した後、2016年現在、工作機械とその関連部品・加工4社を含む6社が集積している。海外生産推進によるコスト競争力強化や短納期対応を図りながら、中位機種は台湾生産とする一方、数量が見込まれる低位機種は中国生産とするなど、生産分業体制を構築しつつある。

④ 新規事業参入及び国際展開（2010年－現在に至る）

この時期、A社は事業の国際展開を加速しながら、2011年太陽光発電やLED照明などのグリーンエネルギー関連事業4社を新設し、将来を見据えた新規事業に乗り出した。同社は創業以来、一貫して事業の多角化を模索しながら、試行錯誤を続けてきた。先述した1986年に設立した電動工具を生産する合弁事業を始め、複数の合弁事業及び海外企業を含む数々のM&Aの結果、国内外に立地する塗装設備や駐車設備、フォークリフト、部品事業など幅広い製品群の24生産拠点は、現在産業設備事業に統括され、同社の第2柱となっている。しかし、産業の盛衰に翻弄され、集約の一路を辿っている産業もある。主にコンピュータ通信産業や、エレクトロニクス産業、事務機器産業向けのプリント回路基板を中心とするPCB事業部は、主に台湾で企業を買収することによって事業参入を果たした。1992年に初めての工場を買収してから最盛期の2007年には13生産拠点に達した。その後、パソコン市場の急激な縮小を受けて、同社はPCB事業を集約しながら新規事業を探り始めた。2013年に4社、2016年現在で2社にまでPCB事業のダイナミックな集約を行ったこと並行して、主力の工作機械事業への投資を強化し、収益基盤の強化を図ってきた。

まず製品品質や技術を向上させるため、2010年から日系工作機械と部品加工のメーカーとの合弁事業4社を中国（3社）と台湾（1社）で相次ぎ立ち上げた。また、需要の変化に対応して、同社は100年以上の歴史を持つドイツやイタリアの名門7社を含む23社（世界各地計45生産工場）を買収し、国内外において同業界に大きな注目が集まっている（表1）。これらのM&Aを通じて、機種のラインナップを拡張したのみならず、先進国メーカーの買収を活用しながら要素技術の蓄積と製造技術の向上を進め、今後の成長に向けて世界市場での積極的な事業展開を図っている。

表1 国際 M&A による国際展開

	イタリア	ドイツ	ロシア	日本	韓国	中国	合計
2010	1 (2)						1 (2)
2011	3 (7)						3 (7)
2013		6 (9)	1 (1)				7 (10)
2014				4 (8)			4 (8)
2015	1 (5)	2 (8)			1 (1)		4 (14)
2016	1 (1)			1 (1)	1 (1)	1 (1)	4 (4)

注) ①主力の工作機械事業における M&A のまとめである。

②括弧内は生産工場数である。

出所) 社内資料に基づき、著者作成。

(2) 中国に進出する先発拠点による成長牽引

2000 年以降、中国を含むアジアは世界における工作機械への需要拡大を牽引し、とりわけ中国では工作機械への依存度の高い自動車生産やタブレット PC、スマートフォンの普及拡大など需要拡大を背景に、2002 年からは工作機械の最大消費国と最大生産国となっている⁵⁾。1993 年に初めて中国現地拠点 A-China を設立した A 社は、この好機を逃さず、先述のように販売網を構築しながら生産拠点を増やしてきた。ここでは、その生産ネットワークの形成プロセスを見てみよう。

先発拠点 A-China は現在、生産台数が台湾本社を超えるほど企業グループの主力拠点に成長し、中国事業展開の牽引役を担ってきた。まずは、投資の意思決定を促進する役割である。台湾工作機械産業は 1990 年代末から技術力向上を背景に台湾の工作機械需要を賄うだけでなく、輸出も年々増加し、その最大の輸出先は中国大陸である。A 社は 2001 年、台湾同業界においてトップ 5 位であるにもかかわらず、輸出のトップとなり、その後も維持し続けてきた。その 1 つ大きな要因は、中国に拠点を持つことで、現地ユーザーに直接アプローチする接点を確保するとともに、ユーザー基盤の構築に取り組んだことにある。また、いち早く現地の拡大する需要の把握は、生産能力を急拡大させるため、台湾域内で多数の M&A を行った戦略的意思決定の裏付けにもなっている。

次に、現地生産体制の整備に重要な役割を担ってきた。当時、中国ユーザーは低価格志向が強いことで、中低価格機市場が急拡大しつつあった。それを受けて、現地生産を推進し価格競争力と為替変動への対応力を高めることが必要となる。先述のように、同社は台湾で買収した企業の中国現地生産を促した。2000 年買収した LW が 2004 年に現地生産を着手してから、現

5) 「World Machine-Tool Output and Consumption Survey」Gardner Business Media 社、2016 年レポートによる。

在5社の生産体制となっており、各社はそれぞれ現地ユーザー向けエントリーモデルとなる低価格機が中心となって量産効果を追求することで急速に拡大する需要に対応してきた。こうした現地生産体制の拡張をスムーズに可能にしたのは、サプライチェーン体制が先発拠点によって整備されたことにある。台湾からサプライヤーを呼び込むことで、台湾と同じ品質を維持しながら機種の量産を可能にした。先発拠点として、サプライヤー基盤の共有だけでは、稼働初期に必要な販路やアフターサービスの支援、現地経営のノウハウの提供など後発拠点への支援を行ってきた。

また、この先発拠点は中国に立地する合弁会社への経営活動から部品加工の内製化、合弁会社を通じた学習効果を台湾に立地する拠点への浸透など、重要な役割を果たしている。次は、その詳細を見ることにしよう。

(3) 中国合弁事業におけるシナジー効果の創出

台湾拠点の現地生産を促進しながら、A社は中国で複数の合弁事業も展開してきた。2000年以降、中国自動車産業の急速な成長に伴って、自動車産業向け中高位機種の需要も急拡大している。この需要に対応するため、トヨタを中心とした自動車産業向け精密加工用のCNC旋盤に特化している日本企業B社と2004年12月に合弁会社A&B-Chinaを設立した。B社は、中国に進出している多数の顧客メーカーからの要望に応えるため、中国での現地生産やメンテナンス体制を構築する必要がある。既に現地で製造基盤と販売が軌道に乗っているA社はB社の需要に適合していた。合弁会社は2005年5月、A-Chinaの工場を一部借り受け、日本企業の技術と台湾企業の中国における事業蓄積と経験を融合させて、中国市場に投入するCNC旋盤の生産を開始した。A社からは経営幹部を派遣せず、その代わりに合弁会社を素早く軌道に乗せるために、優秀な現場作業員10名を合弁会社に移籍させた。

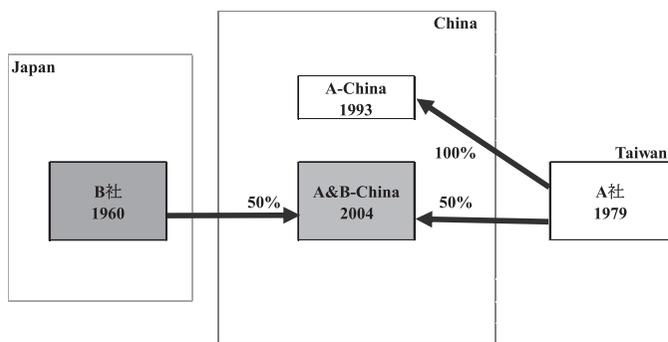


図1 合弁当初の出資比率

出所) 著者作成。

この合弁会社は3年目からは利益が出るようになり、2007年在中外資系工作機械企業の中でトップ10に入った。合弁会社が早く軌道に乗ったのは、A-Chinaの支援が背後にあることは否定できない。同社が数年かけて開拓し育成した中国ローカル部品メーカーやユニット部品に優位性を持つ台湾系部品メーカーから調達することによって、現地調達ならびに部品共通化が可能となり、コストを削減できた。また、既存の販売網によるシナジー効果で、当初予定していた日系企業のみならず、中国ローカル企業にまで販売が着実に拡大したのである。こうして合弁会社は機種の補完と生産の拡張などによって、A社中国での事業拡大を加速させる原動力の1つとなった。

A社は、この合弁事業により機種の拡張を可能にした他、内製化の取り組みや組織学習を行い、さらなるシナジー効果をグループ内に創出していった。まず、A-Chinaは合弁事業に様々な支援を提供する中で、逆に合弁から様々なことを学ぶことができ、さらに業務範囲も拡大できた。A社は2004年当時、多くの台湾メーカーと同じ組立専門メーカーであり、機種の設計を除き、部品加工を全面的に協力企業に依存していた⁶⁾。中国での現地生産も、台湾系部品メーカーを中心としたサプライチェーン体制を整備し、同じビジネスモデルを展開してきた。しかし、合弁会社の顧客は主に現地に立地する日系企業であり、多様なニーズに対応しながら高品質を維持する必要があった。品質と価格競争力を両立できる体制を整備するため、B社は鋳物などの加工工程をA-Chinaで内製することを要請した。これは、A-Chinaをはじめ、A社が主要部品・加工工程の内製を進めるなど、コア技術の蓄積にも本格的に取り組むきっかけとなった。

また、合弁を通じた組織学習は、中国に立地していない拠点を含むグループ全体の製造技術や生産管理のレベルアップや生産性の向上を促進した。B社は、TPS生産システムを工作機械産業に応用することでよく知られ、トヨタに出向した経験のある駐在員によって合弁事業にTPSを導入している。同じ敷地内にあり、また生産の前工程でもあるA-Chinaにも製造技術や生産管理の指導を行うことに加え、TPS生産システムの導入と浸透を指導した。こうした合弁を通じた学習と内製化は、A-Chinaをはじめ、中国での生産拠点全体の品質の向上と生産性の改善につながった。台湾にある各拠点も、A-Chinaの成長に刺激を受け、学習意欲が高まり、拠点間の学習が促進された。

こうした拠点間の相互作用と連携は、既存事業を強化・成長させるとともに、新たな事業展開と提携関係拡大をもたらした。まず、合弁会社の製品品質が日本と同様に高いため、B社は中国でも高い知名度を獲得し、日本本社の製品まで中国で売られるようになった。輸入拠点として2007年に中国駐在所を設立し、さらに2010年に駐在所を現地法人のB-Tradingに切り替え

6) 台湾では、工作機械産業の集積が形成されており、数多くの部品やユニットの専門メーカーが存在し、企業間分業と連携でモジュール化を追求することによって比較的多様な顧客ニーズに対応できる体制が整っている。A社はM&Aを活用して中高位機種市場にも参入したため、世界規模のサプライチェーンを利用した部品やユニットの購入も行われている。

て独立させた。日系企業だけではなく、ローカル企業への販売強化を図った。こうしてB社は、後発者でありながら中国での市場参入と事業拡大を実現できた。また、日系など要求水準が高いユーザーとの接点を積極的に持つことを通じて技術力を向上させるために、A社は2008年、日本で販売会社A&B-Japanを立ち上げた。B社は、日本で顧客ニーズの把握及び販売とアフターサービスを担当するのに対して、A社は、B社から設計・生産に必要なとされる技術指導を得ながら、台湾で部品調達と組立を担当した。このように、相互の資源や強みを組み合わせることによって、経済利益とシナジー効果を楽しむようにするため、協力関係を強化した。

これまでの提携関係によって築き上げたパートナー間の相互信頼をベースに、2社は複数企業を巻き込みながら複数の合併事業を展開し、広い範囲における分業体制の構築を図った。次に、複数提携による生産拠点の拡大とカスタマイズ対応力の強化を見ることにする。

(4) 提携関係の強化及び内製化の推進

近年、中国ローカル企業が台頭しており、技術力と開発力を蓄積した海外企業との技術提携やM&Aによって、難易度が高いといわれている円形5軸マシニングセンタの開発に成功した企業も現れている。産業政策の下で、機能部品やCNC制御システムの国産化を進められ、高性能かつ高速CNC（コンピュータによる数値制御）機械の開発と機械製造産業の活性化の促進を図ってきた⁷⁾。市場競争が激化する中、在中日系企業が設備投資負担の軽減を図り、量産によりコストパフォーマンスに優れた中国や台湾メーカー製の工作機械の導入を拡大する動きが徐々に広がりを見せている。取り巻く環境変化に対応するため、AはB社の協力を得ながら、パートナーシップを強化し、差別化を図るための内製化を進めてきた。

まず、2006年生産・販売が順調に乗り出した合併会社は生産規模を拡大することにした。当時トヨタの広州工場の生産開始など、日系自動車メーカーが中国現地生産を強化することに伴って、部品メーカーの現地生産も加速していた。その拡大するニーズに対応するためであった。受注から据付までに顧客ニーズに踏まえたカスタマイズへの追求を図るため、中国現地生産の製品を含むB社のすべて製品を代理販売しているT社に、20%追加出資の形で出資を誘った。T社は、自動車産業向けの工作機械に精通している商社である。T社の資本参加によって販売へのコミットメントが強化されるとともに、顧客に密着したニーズの把握とそれに対応した製品やサービスのカスタマイズ提供への取り組みを進めた。

他方、カスタマイズした機種を投入することで差別化を実現するため、B社の日本での協力の会社の中国進出を促した。これらの日本企業は規模が小さいため、A社はそれぞれ45%、50%、60%出資している（図2）。2010年工作機械を正常に作動させるための電子制御盤及び工作機

7) 2005年9月に発表された「機械製造産業の活性化促進に関する指示」、2006年2月に発表された「科学技術発展に向けた中長期国家計画」（計画期間06～20年）を参照。

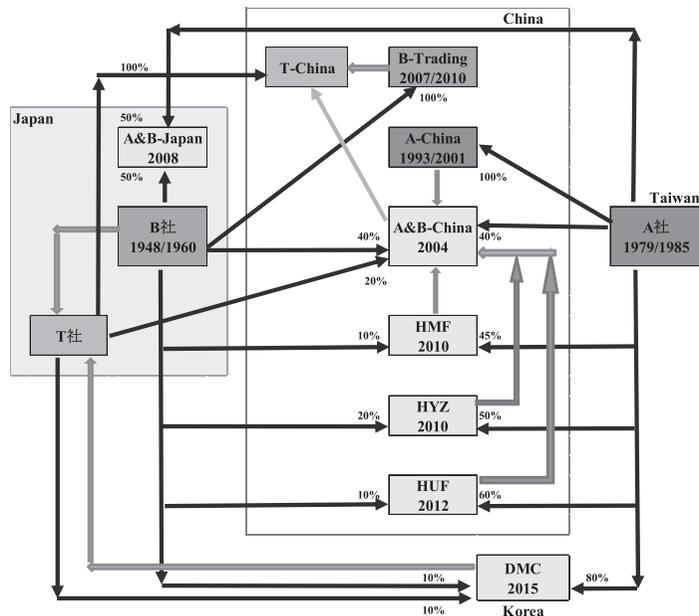


図2 提携関係及び出資比率

出所) 著者作成。

械の駆動部をコントロールするFA装置、いわば工作機械の頭脳の部分を担う機器を製造する2社(M社とZ社)はそれぞれ合弁会社HMFとHYZを設立した。この2つの合弁事業は、工作機械の加工効率・精度、経済性を高める上で重要である部分を内製することで、製品の性能を向上させるとともに、カスタマイズ可能な制御ソフトウェアによる制御機能の差別化を実現することを通じて、他社と差別化を図る。また、2012年に金属加工専門2社合同出資でHUFを設立し、現地生産に乗り出した。2社とも40年以上CNC旋盤やマシニングセンタによる複合加工、フライス加工に長けていながら、あらゆる金属加工に対応できるため、少量多品種生産にも対応できるようになる。こうしたカスタマイズした製品やサービスの提供や、コア部品・プロセスの内製化を行うことによる差別化の追求は、主要な顧客である日系ユーザーの囲い込みを図っているA&B-Chinaのみならず、部品や加工工程の共通化・共有化及び知識やノウハウの拠点間移転によって他の生産拠点にも競争力向上の一翼を担っている。

こうして低中価格機市場の拡大とともに売上を伸ばしてきたA社は、中国生産拠点を軸に据えつつ、市場ニーズ取り込みに注力し、生産拠点を増えてきた。2016年現在、中国では20社の生産拠点があり、自社及び台湾で買収された企業による直接投資は6社、日系企業との合弁事業は6社、買収された海外企業の中国拠点8社から構成される⁸⁾。これらの拠点は、量産効

8) これらの生産拠点の内、産業設備事業の4社を除き、残りの16社は工作機械とその部品・加工メーカーである。

果を追求しながら、部品の内製化の拡大によるカスタマイズ対応も図っているため、規模のみならず技術的にも着実に成長している。

(5) 製品ラインナップの拡大と生産ネットワークの形成

先述したように、A社は数々のM&Aを活用して販売業者から製造業へと変化を遂げ、成長する中国市場に伴って増産や販売チャネルの整備を行い、急速な事業展開を成し遂げてきた。これらのM&Aは生産能力の拡大だけでなく、需要拡大の見込みある産業に対応する機種を追加しながら戦略的に製品ラインナップを広げてきた。

まず、2000年半ばまでのM&Aは、パソコンや自動車ならびにそれら産業に関連する精密金型に対応する機種を生産する企業を対象にした。当時のA社は、一般機械設備加工向けのマシンセンターを中心とする機種を取り扱っているため、台湾で需要旺盛のPC関連産業や成長する中国自動車産業向けの金型などを加工する機種の追加ならびに生産能力拡張を重点課題としていたことが読み取れる。また、買収された台湾企業の関連事業の強化を図るため、フランス企業と技術提携を行った。同社は、自動車や航空産業向けの機種を生産するだけでなく、自動化生産ラインの設計やソリューションの提供も行うメーカーである。

2010年からはイタリアやドイツなど欧州メーカーを中心とした買収を加速した。中国では、2008年北京オリンピックや2010年上海万博といった重要な国際イベントの開催に伴って、道路や高速鉄道、地下鉄建設など大規模開発が進められた。建設機械や鉄道車両、金型などの分野で加工品質や生産性の向上を図るため、ドイツや日本の高性能な機種の導入を進めている。欧州では、工作機械市場の縮小が進む中、海外市場に活路を開く必要がある。しかし、国際展開する上では、独特の商習慣や法律に対応できる人材の不足、投資が回収可能かどうかも問題で、海外における販路、アフターサービス網の構築に課題を抱えている企業が多い。このような中で効率的に販売を確保するには、海外市場に顧客基盤を持つA社との連携は有効な選択肢となる。

市場のニーズが多様化しつつある中、2015年にA社は韓国DMC社を買収した。1944年創業のDMC社は、韓国で最も歴史が長い工作機械メーカーであり、韓国や日本の有名な企業を含む複数企業からOEMを請け負ってきた。好調な中国での販売に生産が追いつかないB社も、日本での工場新設と並行して、2009年からDMC社に委託生産をしてきた。多様な機種を生産できる生産拠点を傘下に入れることで、単なる生産拡大ではなく、変種変量生産への対応が期待できる。また、同年、ドイツのMGグループを手掛ける大型買収も行った。同社はエンジン部品とシャシー部品の機械加工をすぐに行える製造工場と機械を自動車業界に提供する世界最大で技術的に最も進んだ企業の1つであり、ドイツ、ハンガリー、米国、中国、インドに7大生産拠点を持ち、販売・サービス拠点を含む計15拠点を世界各地に配置している。

こうして同社は、M&Aや業務提携によって中国を中心としたアジアだけではなく、欧米企

業を買収することで需要の増加が見込める地域へのアクセスを図り、製品ラインナップやバリューチェーンを拡大しながら、世界規模でのシナジーを創出できる展開を探っている。

5. 発見事実の整理と考察

本稿は、台湾企業を研究対象にし、新興国企業の海外展開及びその国際化が深化する過程を詳細に整理した。A社は一貫してM&Aを活用し、進出する中国市場での需要拡大や需要の多様化に対応してきた。中国事業の急速な成長が牽引役となり、同社の国際提携や欧米市場参入、製品ラインナップの拡大など、さらなる国際化を促した。先進国の多国籍企業による内部資源の強みを生かした国際展開と異なり、台湾多国籍企業は、主に外部資源を活用することで国際化を進めてきたことが明らかにされた。

これを可能にした重要な要因の1つは、中国拠点による販売チャネルの構築である。中国全土に張り巡らされた販売ネットワークはM&Aのための資本を蓄積し、M&Aによって市場の成長に応じた生産能力や機種の拡張を可能にしたことで販売をさらに促進すると、販売とM&Aの好循環メカニズムを創り出し、生産ネットワークの形成に大きく貢献した。この販売網は中国市場参入を狙う日系企業を惹きつける最も重要なポイントにもなり、合弁の締結に貢献した。また、後発拠点への支援や加工工程の内製化の担い手、知識の他拠点への移転など、拠点の役割は徐々に拡大し進化したことが分かった。他方、合弁事業は、日系サプライヤーの中国進出を促し、部品や加工工程の内製化比率を高めることで自社のカスタマイズ対応力を強化すると共に、内製の部品や加工品をA社の生産拠点に供給することでA社グループ全体のカスタマイズ対応力の形成に寄与している。

最後に、海外事業の先発拠点として、中国拠点はA社の国際化が深化する過程で重要な役割を果たした。先述の販売チャネルの構築や内製化の担い手だけではなく、新拠点が順調に稼働するための人的支援や経営ノウハウの提供、知識の拠点への移転、内製化した加工品の他拠点への共有と供給など、拠点間での分業と相互作用を促進することに寄与している。以下では、これらの発見事実の理論的・実践的インプリケーションを考察したい。

(1) 海外直接投資とM&Aの再考

まず、これまで議論されたM&Aのメリットとデメリットについて簡単に整理したい。M&Aは、規模の経済性や範囲の経済性、時間の節約などによって効率化を追求できる。ビジネスを拡大または新規事業に進出する場合、製品の開発や人材の確保と育成などに莫大な時間やリスクが伴う。M&Aは必要な経営資源を短時間に確保する有効な手段として、最も多く用いられる手法だと考えられる。すでにその分野で蓄積と実績を有する企業を買収することで、時間の節約やリスク削減を実現でき、必要な技術や人材、ブランドなど経営資源の確保が可能になる。

また、M&A は取引関係の構築や拡大を可能にする1つの手段となる。被買収企業の取引チャネルを通じて自社製品を被買収企業の持つ取引相手に販売していく、または被買収企業の持つ取引先から調達することが可能になるため、海外市場に参入する日本企業もよく活用している方法の1つである。マーケットシェアの拡大や取引先の開拓などによる事業の質・量を高めることが可能となる。しかし、企業文化統合の問題や人材の流出、取引関係の中止などといったM&Aのマイナス効果もしばしば指摘される。

とは言え、日本企業を含めM&Aが急増している。今日における世界規模の経済活動の中、すべて自力で行っていくという考え方は大きな誤りである(Harbison and Pekar [1998])。競争環境の激化に伴い、成長や競争優位の確保が期待できる経営資源をいち早く取り入れ、変化する市場ニーズに迅速に対応する際、M&Aは有効な選択肢である。本事例により、急速な成長や激変の市場環境へ対応するため、限られた経営資源しか保有していない新興国企業が、小規模から大型までM&Aを一貫してうまく活用することで徐々に事業規模を拡大させ、海外へ事業展開、そして複数国に多くの拠点を持つ巨大な多国籍企業にまで成長する手段となっている。これまで、古典的多国籍企業の海外展開について、長年組織内蓄積された資本や技術、人などといった経営資源、とくに金融的側面の国境を越えた移動が強調されてきた。これまで取り上げられているM&Aにおける経済効果に新しい機能を加えるとともに、多国籍企業の国際化における進化プロセスには対照的な2つアプローチがあることを指摘したことは、これまでの多国籍企業に関する議論に新しい観点を提示しているといえるだろう。

(2) 戦略的国際提携の再考

次に、本事例から、戦略的国際提携に関する理論的・実践的インプリケーションが得られる。提携の成立要因は多くの分析が蓄積されており、主に異なる経営能力や技術、製品ラインの補完などといった外部資源の内部化と、需要の多様化や政治法制的環境への適応などといった環境の変化や不確実性への対応の2つにまとめることができる。しかし、単一の提携からはこれらの狙いをすべて満たすことできない。これまで多く議論されたように、提携関係は時間の経過と共に変化していく。学習能力のギャップ、企業規模や成長によるパワーバランスの変化などによって、一層の効果を求めて提携関係は解消される可能性を常に具有する。

本事例で取り上げた中国での合弁事業は、組織学習によるキャッチアップの手段だけではなく、それぞれ当初の提携目的を超えて、時間の変化と共に相互の資源や強みを組み合わせる分業体制を構築することで、より緊密な企業間関係への動き(形成・強化)を促進し、協働成果を高めている。同時に、2社間において、複数に展開した提携を通じた学習成果が本社拠点をはじめ拠点間で移転・共有・統合することによって組織全体の学習を行い、競争優位が強化され、それがさらなる協力関係を展開させていくような好循環が生み出されるのである。パートナー間の協働成果を高めるため、互いの知識を効率的・効果的に組み合わせる関係特殊能力の

形成に注目する議論もあるが（Zeng and Hennart [2002]）、多くの研究は単一の提携関係における協働に留まっており、本稿では、それをベースにした複数の分業関係が提携関係の継続を安定化させる可能性を示している。

さらに本稿では、2社間にとどまらず、サプライヤーやOEM先を巻き込みながら、製品間分業による水平的合併事業と、部品や工程間分業による垂直的合併事業が両方存在する提携ネットワークを形成し、製品間の分業や内製化の進展とともに競争力の向上を図っている。こうして構築された提携ネットワークでは、企業間関係は提携相手でありながら取引関係を持つように進展した。また、提携ネットワークの中で情報や顧客の拡大と補完、部品の共通化、調達の統合など様々な経営資源の共有が進んだ。また、ネットワーク外にある提携先が持つ情報も間接的にアクセスできた。

技術革新の加速や需要の変化と多様化に伴ってグローバル競争が激化する中で、資源の補完による分業利益の獲得が重要になっている今日、国際提携は、その分業体制や提携ネットワークを構築するための信頼関係を形成し、進化する双方の競争優位の持つ資源を理解するステップとして、重要な役割を果たすことは理論的な示唆を持つと言えよう。

(3) 拠点進化プロセス中での役割・機能の拡大

海外拠点の役割について、先行研究の多くはその役割とそれが維持できる理由に着目して議論を展開し、それらの役割を分析し分類した。時間の経過や生産ネットワークの形成によって役割の変化があることを触れたものの、時系列で動的に捉える研究がほとんどない。本稿では、経時的事例研究により、2つの海外拠点を観察し、その進化プロセスを追跡し解明した。発見事実で述べたように、多くの海外直接と同じ生産コストの削減や市場への接近を目的とする先発拠点は、販売チャネルの構築と伴ってM&Aの資本を蓄積する源泉となり、後発拠点（中国での合併事業）への様々な支援、他拠点へ知識移転、内製化の担い手など拠点が進化する過程で担う役割を徐々に拡大している。経時的事例研究だからこそ、こうした役割における変化と進化ならびにその要因の解明を可能にしたと考えられる。

進出先の市場ニーズを察知し収集して親会社や他拠点への情報発信やアンテナ効果として役割は他にも多く見られるが、ここで注目したい点は、資本蓄積の機能である。従来の多国籍企業論では、海外子会社の役割を、親会社が保有する技術や特殊なノウハウなどの優位性を、資本移動を通じて海外市場へ移転するための受け皿として捉える。それに対して、本事例では、この資本蓄積を基盤として、親会社がさらに生産規模や製品ラインナップを拡大させ、巨大企業グループに至る成長に大きく貢献している。新興国多国籍企業の海外拠点が持つ特有な機能であるかどうかは、今後の研究によって議論すべきであるが、世界規模で動く経済の流れが加速する中、対外直接投資の拡大に伴い、直接投資収益が拡大する傾向にあり、資生堂など売上高の半分以上を海外で稼ぐ会社も増えてきた。海外子会社から利益の本国への還元についての

議論があるものの、海外拠点における資本蓄積が企業全体の成長と発展に寄与する可能性を議論した研究はそれほど多くない。

先発拠点が構築した販売チャネルは、魅力ある提携先を惹きつけた要因の1つであり、間接的に優良な提携相手を確保する機能も果たした。本事例のように、成長する市場には世界各地から有力なプレーヤーが集まるため、優良な提携先に出会う機会が多くなり、また現地で蓄積した経営経験や構築した販売チャネルなどが、参入に遅れた優良な会社を惹きつけることになる。この間接的な役割はほとんど注目されてこなかった。

(4) 拠点における生産ネットワーク形成の役割

中国での先発拠点は、生産ネットワークの形成にも大きな役割を果たしている。まず構築した販売網のシナジー効果で、後発拠点の市場参入や現地生産を牽引するとともに、先述したように、M&Aのための資本蓄積に寄与したことで、A社が内外における直接投資で生産拠点を急速に増やし、台湾と中国には生産能力や機種を補完する機能を有する生産基地を形成することが可能になった。また、合併事業でも、中国での経営経験、初期時点における敷地の提供と人的支援、販売網などを相互補完的に活用することで、大きなシナジー効果を創出し、その後の複数の合併事業への発展に貢献したと考えられる。さらに、合併事業から学習した知識を他拠点への移転、そして内製化の加工品を他拠点への供給などといった生産ネットワークの中での拠点間相互作用や、それによるシナジー効果の創出を中心となって推進している。

親会社への知識移転（高 [2012]）など拠点間の知識についての研究もあるものの、これまで海外拠点の役割についての議論は主に個々の拠点が果たす役割に焦点を当てており、生産ネットワーク形成における海外拠点が担う役割を分析する研究はあまり進んでいない。世界各地に分散し、生産ネットワークを形成している企業が増えており、また立地優位性の変化に伴って拠点の再配置や統廃合などを行うことで拠点の国際的な最適化が推進されている。生産ネットワークの中で個々の拠点が担う役割とその変化や進化を注目した研究は必要になるだろう。

6. まとめと今後の課題

今日、新興経済諸国の多国籍企業が台頭し、既存の多国籍企業と熾烈な競争を繰り広げるようになりつつある。本稿では、台湾企業を研究対象にし、その国際化における進化プロセスを考察した。同社はこれまで企業の数々の買収を活用して工作機械メーカーへと変貌を遂げ、その後も、台湾内外でM&Aを繰り返しながら、製品ラインナップの拡張や領域強化を進め、世界各地に広げる生産ネットワークを形成した。つまり、新興国多国籍企業は、保有する内部資源の優位性を発揮しながら国際化を推進してきた従来の先進国多国籍企業と異なるアプローチで、外部資源を活用することで国際化を進めてきたことが明らかにされた。これまでの多国籍

企業に関する議論に理論的に新しい観点を提示することになると考えられる。

今日のグローバル経済が進む中で、変化する市場ニーズに迅速に対応することには、外部資源を内部化する有効な選択肢として、M&A や国際提携がますます重要な戦略になる。同社は増えつつある拠点間の分業と相互作用によるシナジー効果を創出し、それを最大限に発揮することで、個々の拠点の成長や提携関係の継続を図った。また、水平的合併事業と垂直的合併事業が両方存在する提携ネットワークを構築することで、企業間関係を提携相手でありながら取引関係を持つように進展した。こうして形成された生産ネットワークの中で、情報や顧客の拡大と補完、部品の共通化、調達の統合など様々な経営資源の共有が進みながら、拠点間及び企業間の連携を強化してきた。技術革新の加速や需要の変化と多様化に伴ってグローバル競争が激化する中で、資源の補完や分業がより必要不可欠になる今日、こうした拠点間や企業間連携のあり方は重要な示唆を示したと考えられる。

また、本稿は生産ネットワークが形成される中で個々拠点の役割の時系列な変化と進化及びその要因を解明するとともに、単なる資金の本国への還元だけではなく、資本蓄積や優良な提携相手の確保など企業全体の戦略展開に貢献できる役割を海外拠点が持つことを明らかにした。今後、海外拠点の戦略的位置づけ、拠点の配置・再配置による最適化など考える際に、新たな視点を提示できたと考えられる。しかし、本稿は規模の拡大に伴って生産ネットワークのマネジメントや、販売チャネル構築のプロセス、販売と生産におけるネットワーク間の相互作用が解明されていない。これらを今後の課題にしたい。

*本研究は、JSPS 科研費（国際共同研究加速基金（国際共同研究強化）15KK0090、基盤研究（C）16K03864、基盤研究（B）16H05708）の助成を受けて行われた研究の成果の一部であり、ここに感謝の意を表したい。

主要参考文献

- Abele E, Meyer T, Naher U, Strube G, and Sykes R (eds.) [2008], *Global production: a handbook for strategy and implementation*. Springer, Berlin.
- 天野倫文 [2005] 『東アジアの国際分業と日本企業』 有斐閣。
- Bartlett, C. A. and S. Ghoshal [1989], *Managing Across Borders: The Transnational Solution*, Boston: Harvard Business School Press.
- Belderbos R. and M. Carree [2002], "The location of Japanese investments in China: Agglomeration effects, keiretsu, and firm heterogeneity," *Journal of the Japanese and International Economies*, Volume 16, Issue 2, pp. 194-211.
- Bermingham, J.A. [1996], "Roles of R&D and manufacturing in global marketing management," *Journal of International Marketing*, Vol. 4 No. 4, pp. 75-84.
- Birkinshaw J. and N. Hood [1998], "Multinational subsidiary evolution: Capability and charter change in foreign-owned subsidiary companies," *Academy of management review*, Vol. 23 no. 4 773-795.

- Birkinshaw, J. [2002] "Managing internal R&D networks in global firms," *Long Range Planning*, Vol. 35 [3], pp. 245-267.
- Birou LM, Fawcett SE [1993]. "International purchasing: benefits, requirements, and challenges," *Journal of Supplier Chain Management*, Vol. 29 [2], pp. 27-37.
- Bolisani, E. and Scarso, E. [1996]. "International manufacturing strategies: experiences from the clothing industry," *International Journal of Operations & Production Management*, Vol. 16 No. 11, pp. 71-84.
- Buckley and Casson [1976], "The Future of the Multinational Enterprise," *The Future of the Multinational Enterprise*, pp. 32-65.
- Buckley, P.J. [1990], "Problems and developments in the core theory of international business," *Journal of International Business Studies*, Vol. 21 No. 4, pp. 657-665.
- Buckley PJ, Casson MC [1998], "Analyzing foreign market entry strategies: extending the internalization approach," *Journal of International Business Studies*, Vol. 29 [3], pp. 539-562.
- Buckley PG. and Casson MC. [2009], "The internationalization theory of the multinational enterprise: a review of the progress of a research agenda after 30 years," *The International Journal of Human Resource Management*, Vol. 40, pp. 1563-1580.
- Coleman, J. S., [1988] "Social Capital in the Creation of Human Capital," *American Journal of Sociology*, Vol. 94, Supplement, pp. S95-S120.
- Cheng, Y., Farooq, S. and Johansen, J. [2011], "Manufacturing network evolution: a manufacturing plant perspective," *International Journal of Operations & Production Management*, Vol. 31 No. 12, pp. 1311-1331.
- Chesbrough H.W. and D.J. Teece [1996], "When is virtual virtuous? organizing for innovation," *Harvard Business Review*, Vol. 74, pp. 65-73.
- Coe NM, Dicken P, and Hess M., [2008] "Global production networks: Realizing the potential," *Journal of Economic Geography*, Vol. 8, pp. 271-295.
- Golini, R., Longoni, A. and Cagliano, R., [2014], "Developing sustainability in global manufacturing networks: the role of site competence on sustainability performance," *International Journal of Production Economics*, Vol. 147, pp. 448-459.
- Colotla I, Shi Y., and Gregory M.J., [2003] "Operation and performance of international manufacturing networks," *International Journal of Operations & Production Management*, Vol. 23 No. 10, pp. 1184-1206.
- Dasu, S. and de la Torre, J. [1997], "Optimizing an international network of partially owned plants under conditions of trade liberalization," *Management Science*, Vol. 43 No. 3, pp. 313-333.
- Deflorin, P., Dietl, H., Lang, M. and Scherrer-Rathje, M. [2012], "The lead factory concept: benefiting from efficient knowledge transfer," *Journal of Manufacturing Technology Management*, Vol. 23 No. 4, pp. 517-534.
- Dunning J.H. [1977], "Trade, location of economic activity and the MNE: A search for an eclectic approach," *The International Allocation of Economic Activity*, (Eds.) B. Ohlin, P. Hesselborn and P.M. Wijkman, Palgrave Macmillan UK, pp. 395-418.
- Dunning, J.H. [1979], "Explaining Changing Patterns of International Production: in defence of the Eclectic Theory," *Oxford Bulletin of Economics and Statistics*, Vol. 41, Iss.4, pp. 269-295.
- Dunning J.H. [1988] "The eclectic paradigm of international production: a restatement and some possible extensions," *Journal of International Business Studies*, Vol. 19 [1]: 1-31.
- Dunning, J. H. and Lundan, S. M. [2009] "The internationalization of corporate R&D: A review of the evidence and some policy implications for home countries," *Review of Policy Research*, 26 [1,2], pp. 13-33.
- 江夏健一 [1994] 「グローバル化と国際的企業間協力（総括）」『世界経済評論』第38巻第6号, pp. 36-41。

- Ernst D, Kim L [2002], "Global production networks, knowledge diffusion, and local capability formation," *Research Policy*, Vol. 3, pp. :1417-1429.
- Ferdows K., [1997a] "MADE IN THE WORLD: THE GLOBAL SPREAD OF PRODUCTION," *Production and Operations Management*, Volume 6, Issue 2, pages 102-109.
- Ferdows, k. [1997b] "Making the most of foreign factories," *Harvard business review*, Vol. 75, pp. 73-88.
- Feldmann, A., Olhager, J. and Persson, F. [2009], "Designing and managing manufacturing networks: a survey of Swedish plants," *Production Planning and Control*, Vol. 20, No. 2, pp. 101-112.
- Ferdows, K. [2009], "Shaping global operations," *Georgetown University Journal of Globalization, Competitiveness and Governability*, Vol. 3 No. 1, pp. 136-148.
- Feldmann, A., Olhager, J. and Persson, F. [2009], "Designing and managing manufacturing networks: a survey of Swedish plants," *Production Planning & Control*, Vol. 20 No. 2, pp. 101-112.
- Feldmann, A. and Olhager, J. [2013], "Plant roles: site competence bundles and their relationships with site location factors and performance," *International Journal of Operations & Production Management*, Vol. 33 No. 6, pp. 722-744.
- Feldmann, A., Olhager, J., Fleet, D. and Shi, Y. [2013], "Linking networks and plant roles: the impact of changing a plant role," *International Journal of Production Research*, Vol. 51, No. 19, pp. 5696-5710.
- Ferdows, K. [1989], "Mapping international factory networks," in Ferdows, K. [Ed.], *Managing International Manufacturing*, Elsevier Science Publishers, Amsterdam, pp. 3-21.
- Flaherty T [1989] International sourcing: beyond catalog shopping and franchising. In: Ferdows K (ed) *Managing international manufacturing*, Amsterdam, New York, North Holland, pp. 95-124.
- Flaherty MT [1996], *Global operations management*. McGraw Hill, New York.
- Friedman T [2008], *The world is flat*, Paw Prints.
- Galbraith, C.S. [1990], "Transferring core manufacturing technologies in high-technology firms," *California Management Review*, Vol. 32 No. 4, pp. 56-70.
- 高瑞紅 [2012] 『中国企業の組織学習：国際提携を通じたパラダイム転換』中央経済社。
- Gugler P. and Dunning [1993], "Technology based cross-border alliances," Culpan, R. (Ed.), *Multinational Strategic Alliances*, International Business Press, New York, NY.
- Golini et al. [2014], "Developing sustainability in global manufacturing networks: The role of site competence on sustainability performance," *International Journal of Production Economics*, Vol. 147, pp. 448-459.
- Hamel et al. [1989], "Collaborate with your competitors - and win," *Harvard Business Review*, Vol. 67 [1], pp. 133-139.
- Harbison J. and P. Pekar [1998], *Smart Alliances: A Practical Guide to Repeatable Success*. Jossey-Bass: San Francisco, CA.
- Head K., J Ries and D Swenson [1995], "Agglomeration benefits and location choice: Evidence from Japanese manufacturing investments in the United States," *Journal of International Economics*, Vol. 38, Issues 3-4, pp. 223-247.
- Hyer, S.H. [1976], *The International Operations of National Firms: A Study of Direct Foreign Investment*, Cambridge: MIT Press.
- Johanson J. and Vahlne JE [1977] "The internationalisation process of the firm - a model of knowledge development and increasing foreign market commitments," *Journal of International Business Studies*, Vol. 8 [1] : 23-32.
- Kindelberger, C. P., [1972], "The benefits of international money," *Journal of International Economics*, Vol. 2, 1972, pp. 425-442.
- Kogut, B. [1990], "International sequential advantages and network flexibility," in Bartlett, C.A., Doz, Y. and Hedlund, G. (Eds.), *Managing the Global Firm*, Routledge, London, New York, NY, pp. 47-68.
- Lambert, M.D. and Cooper, M.C. [2000], "Issues in supply chain management," *Industry Marketing*

- Management*, Vol. 29, pp. 65-83.
- Lane, C. and R. Bachman [1996] "The Social Constitution of Trust: Supplier Relations in Britain and Germany," *Organization Studies*, Vol. 17, No. 3, pp. 365-395.
- Maltz A., Carter, J.R. and Maltz, E. [2011] "How managers make sourcing decisions about low cost regions: Insights from perceptual mapping," *Industrial Marketing Management*, Vol. 40, No. 5, pp. 796-804.
- Martin K. and R. Florida [2003], *Locating Global Advantage: Industry Dynamics in the International Economy*, Stanford Business Books.
- Maritan, C.A., Brush, T.H. and Karnani, A.G. [2004], "Plant roles and decision autonomy in multinational plant networks," *Journal of Operations Management*, Vol. 22 No. 5, pp. 489-503.
- McKendrick, D., R. Doner, and S. Haggard, [2000] *From Silicon Valley to Singapore: Location and Competitive Advantage in the Hard Disk Drive Industry*, Stanford, CA: Stanford University Press.
- Monczka, R. M. and R. J. Trent [1991] "Global Sourcing: A Development Approach," *International Journal of Purchasing and Materials Management*, Vol. 27, No. 2, pp. 2-8.
- Maritan CA, Brush TH. and Karnani AG [2004], "Plant roles and decision autonomy in multinational plant networks," *Journal of Operations Management*, Vol. 22, pp. 489-503.
- Manyika J, Sinclair J, Dobbs R, Rassey L, Mischke J, Remes J, Roxburgh C, George K, O'Halloran D, Ramaswamy S. [2012] *Manufacturing the future: the next era of global growth and innovation*. McKinsey Global Institute.
- Mascarenhas B. [1984] "The coordination of manufacturing interdependence in multinational companies," *Journal of International Business Studies*, Vol. 15, Issue 3, pp. 91-106.
- Meijboom B. and Vos B. [1997] "International manufacturing and location decisions: balancing configuration and coordination aspects," *Journal of Operations Management*, Vol. 17 [8] : 790-805.
- Meijboom B. and Voordijk H [2003] "International operations and location decisions: a firm level approach," *Tijdschrift voor Economische en Sociale Geografie*, Vol. 94 No. 4, pp. 463-476.
- Meijboom B. and Vos B [2004], "Site competence dynamics in international manufacturing networks: instrument development and a test in Eastern European factories," *Journal of Purchasing and Supply Management*, Vol. 10, pp. 127-136.
- Miltenburg J. [2009], "Setting manufacturing strategy for a company's international manufacturing network," *International Journal of Production Research*, Vol. 47 No. 22, pp. 6179-6203.
- Penrose, E. T. [1959], *The Theory of the Growth of the Firm*. New York: John Wiley.
- Pontrandolfo, P. and Okogbaa, O. G., [1999] "Global manufacturing: a review and a framework for planning in a global corporation," *International Journal of Production Research*, Vol. 37, pp. 1-19.
- Prasad, S., Babbar, S. and Motwani, J. [2001] "International operations strategy: current efforts and future directions", *International Journal of Operations & Production Management*, Vol. 21 Nos 5/6, pp. 645-65.
- Prahalad CK, Doz YL. [1987], *The Multinational Mission: Balancing Global Integration with Local Responsiveness*, Free Press: New York.
- Prasad, S., and Babbar, S., [2000] "International operations management research," *Journal of Operations Management*, Vol. 18, pp. 209-247.
- Richmond A.M. and B. Buckley [1995], "Ontogenetic Behavior of Shortnose Sturgeon, *Acipenser brevirostrum*," *Copeia*, Vol. 1995, No. 1, pp. 172-182.
- Rudberg M. and Olhager J. [2003] "Manufacturing networks and supply chains: an operations strategy perspective," *Omega*. Vol. 31, pp. 29-39.
- Rudberg M. and West BM. [2008] "Global operations strategy: coordinating manufacturing networks," *Omega*, Vol. 36, pp. 91-106.
- Rudberg, M. and Olhager, J., [2003] "Manufacturing networks and supply chains: an operations strategy

- perspective," *The International Journal of Management Science*, Vol. 31 No. 1, pp. 29-39.
- Rudberg, M. and West, M.B. [2008] "Global operations strategy: coordinating manufacturing networks," *The International Journal Management Science*, Vol. 36, pp. 91-106.
- Rugman, A. M. [1981], *Inside the Multinationals: The Economics of Internal Markets*, New York: Columbia University Press.
- Rugman, A. M., Van den Broeck, J. and Verbeke, A. J. [1995], (eds.), *Global Strategic Management Beyond the Diamond*, Greenwich, Conn: JAI Press.
- Schmenner, R.W. [1979], "Look beyond the obvious in plant location," *Harvard Business Review*, Vol. 57 No. 1, pp. 126-132.
- Shi, Y. and Gregory, M., [1998] "International manufacturing networks - to develop global competitive capabilities," *Journal of Operations Management*, Vol. 16 [2, 3], pp. 195-214.
- Shi, Y. and Gregory, M., [2005] "Emergence of global manufacturing virtual networks and establishment of new manufacturing infrastructure for faster innovation and firm growth," *Production Planning & Control*, Vol. 16 No. 6, pp. 621-631.
- Skinner, W. [1996], "Manufacturing strategy on the S curve," *Production and Operations Management*, Vol. 5 No. 1, pp. 3-14.
- Vernon R. [1966], "International investment and international trade in the product cycle," *Quarterly Journal of Economics*, Vol. 80, pp. 190-207.
- Vereecke, A. and van Dierdonck, R., [2002] "The strategic role of the plant: testing Ferdow's model," *International Journal of Operations & Production Management*, Vol. 22 [5], 492-514.
- Vereecke, A., Van Dierdonck, R. and De Meyer, A. [2006] "A typology of plants in global manufacturing networks," *Management Science*, Vol. 52, No. 11, pp. 1737-1750.
- Vernon, R. [1966], "International Trade and International Investment in the Product Life Cycle," *Quarterly Journal of Economics*, Vol. 81 No. 2, pp. 190-207.
- Von Zedtwitz, M., Gassmann, O., and Boutellier, R. [2004], "Organizing Global R&D: Challenges and Dilemmas," *Journal of International Management*, Vol. 10, No. 1, pp. 21-49.
- Von Zedtwitz, M. and Gassmann, O. [2002] "Market vs. technology drive in R&D internationalization: four different patterns of managing research and development," *Research Policy*, Vol. 31, No. 4, pp. 569-588.
- Vos, G. [1991], "A production-allocation approach for international manufacturing strategy," *International Journal of Operations & Production Management*, Vol. 11 No. 3, pp. 125-134.
- Williamson O. [1971], "The vertical integration of production: market failure considerations," *American Economic Review*, Vol. 61 No. 2, pp. 112-123.
- Williamson OE [1985], *The economic institutions of capitalism*. The Free Press, New York.
- Yip GS [1989] "Global strategy in a world of nations?" *Sloan Management Review*, Vol. 31 No. 1, pp. 29-41.
- Zeng, M. and Hennart, J.M.A. [2002], "From learning races to cooperative specialization: Towards a new framework for alliance management," *Cooperative Strategies and Alliances*, pp. 189-210.

The Internationalization of Emerging Market Multinationals and the Evolution of Global Production Network

Ruihong GAO

Abstract

This paper aims to identify the strategic role of foreign plants in the evolution of global production networks and the process of internationalization in emerging market multinationals. In contrast to the way in which multinational corporations in developed countries have proceeded with internationalization, these emerging market multinationals have taken a different approach. The roles of foreign plants have changed during the process of evolution. There is a possibility that foreign plants have contributed to company growth by accumulating capital and securing excellent partners to create successful strategic alliances.