

在アジア日系多国籍製造企業のグローバル市場 参入戦略に関するケーススタディ

藤 沢 武 史

I はじめに

1990年代以降、日系多国籍製造企業はタイと中国を中心にしてアジアへの進出に拍車をかけた。その進出パターンは大別して、現地市場確保型とグローバル市場参入型とに分かれる。後者の参入戦略は、進出先の子会社（現地子会社）が欧米、日本、アジア近隣諸国などに製品や部品を輸出するウェイトが高いといった特徴を有する。むろん、こうした在アジア子会社の製造活動に占める対売上高輸出額比率が高ければ高いほど、子会社はグローバル市場参入戦略型であると判断するのは的確であり、一般的と言えよう。本稿で用いるグローバル市場参入戦略という用語も、この基準に依拠する。

しかしながら、子会社の立地先国が増えるにつれて多国籍企業の親会社には子会社の活動を全社的な視点で調整する必要性が高まり、子会社の輸出比率だけでグローバル市場参入戦略型と規定することは十分でなくなっている。むしろ、①子会社内での研究開発、調達、製造、マーケティング、人事といった経営諸機能の連結度の強さ、②本国の親会社による子会社の事業活動との統合度や調整度の強さ、といった経営の質的な側面を評価して、子会社が全社的にみてグローバル市場参入戦略型であると規定する方が実態に即していると考えられよう。かかる要素①と②を併せたものが、多国籍製造企業にとっては「経営活動の付加価値連鎖」と呼称されるものに他ならない。

本稿では、まずグローバル市場参入戦略が伝統的な外国市場参入戦略とど

ういった面で違いを有するかを規定し、次いで、かかる定義に照らし合わせて、在アジア日系多国籍製造企業の参入方式がグローバル市場参入戦略のパターンに合致しているかどうかを判断するとしよう。市場参入動機（参入戦略目的）は子会社の操業開始以降で変わる可能性があるため、設立時点だけでなく操業開始以降から直近までも注視されなくてはならない。こうした動態性にも配慮しつつ、子会社設立による市場参入戦略目的がグローバル市場参入型か現地市場参入型（外国市場参入方式型）かを比較するために、トヨタとデンソーのタイとベトナムにおける子会社でヒアリング調査を試みた。両社は自動車産業という点で共通し、デンソーはトヨタの子会社でありトヨタとの取引関係は緊密である。さらに自動車産業の加工組立て企業としてトヨタは世界連結売上高で第2位、同部品企業としてデンソーも世界第2位である。こうした共通項が多いので、比較対象として適切である。タイとベトナムは東南アジアの中で経済成長が著しく、日本企業にとっての有力な進出先として人気が高いという点で共通性がみられる。次いで、自動車といった同一産業内での垂直連鎖の中で比較可能なことに加えて、進出先国がタイとベトナム以外にもあり、かつ業種が異なるケースを1つ取り上げて対比させれば、立地特殊的優位の源泉にもなる進出先国特性および産業特性が及ぼす子会社のグローバル市場参入戦略型選択への影響も知ることができよう。その対比の際、マレーシアで操業している松下電器産業の子会社を紹介するとしよう。以上より、「経営活動の付加価値連鎖」という尺度を基準にして、操業目的におけるグローバル市場参入戦略度を上記5つの子会社間で比較検討することについては、十分な意義が認められよう。

II グローバル市場参入戦略の定義と伝統的アプローチ

外国市場参入戦略と対比してグローバル市場参入戦略にはどのような特質がみられるであろうか。外国市場参入戦略では、1つの外国標的市場を対象にして、その1国への参入方式としてどれを用いると望ましいかが問われる。一方、グローバル市場参入戦略では、親会社と海外子会社を含めた全社的観

点から1つの外国市場で望ましい参入方式を決定し、そこでの参入方式決定は他国や自国での参入行動や経営活動にも影響を及ぼすことになる¹⁾。「多国籍企業の販売活動は本国からの完成品輸出に加えて現地・第三国・本国向け生産・販売を含む。したがって、ここでのマーケティング活動は、国際市場全体に対する同時的実施と調整が必要となる²⁾と指摘した竹田志郎による定義は、まさしくグローバル市場参入方式を共通理解するのに有意義である。

今日まで外国市場参入方式の選択理論は1960年代以降未曾有に公表されてきたが、グローバル市場参入方式との区別となれば、1986年に提示されたポーター (M.E.Porter) の研究にさかのぼらなければならない³⁾。ここでは、グローバル競争戦略の中で競争優位を強化するために、販売・マーケティングと価値連鎖の中の購買物流、製造、出荷物流、サービスといった主活動の国際配置と調整との有機的な連結が重要だと指摘されている。支援活動である人事、技術開発、調達に加えて全般管理も主活動と機能的に連携されねば競争強化に役立たないと説かれる。こうした見解は、諸上茂登によるグローバル・マーケティングの分析枠組みにも採択され、新たな研究パラダイムの形成に貢献している⁴⁾。とはいえ、ポーターの枠組み自体がもはや決して新

- 1) グローバル市場参入戦略に言及したものとして、藤沢武史 (1996)「国際市場進出戦略」(角松正雄・大石芳裕編著『国際マーケティング体系』ミネルヴァ書房、第5章所収)、p.108、を参照されたい。
- 2) 竹田志郎 (1996)「国際マーケティングの特性」(角松正雄・大石芳裕編著『国際マーケティング体系』ミネルヴァ書房、第3章所収)、p.75、において、グローバル市場参入戦略にのみみじくも関連したと考えられる定義がみられる。
- 3) ポーターが提唱した価値連鎖の考えに関しては、Porter, M. E. (ed.) (1986), *Competition in Global Industries*, Harvard Business School Press. (土岐・中辻・小野寺訳 (1989)『グローバル企業の競争戦略』ダイヤモンド社)を参照されたい。また、諸上茂登 (2004)「グローバル経営におけるマーケティングの役割」(諸上茂登・藤沢武史『グローバル・マーケティング』第2版、中央経済社、第2章所収)、pp.23-24、において、ポーターが指摘した価値連鎖の有機的統合の戦略的重要性が言及されている。
- 4) 諸上茂登 (2004)「グローバル・マーケティングの調整と統制」(諸上茂登・藤沢武史『グローバル・マーケティング』第2版、中央経済社、第12章所収)において、理論フレームと実証研究結果が示されている。

しいわけではなく、伝統的とさえ言われる。果たして、ポーターの研究アプローチではグローバル市場参入方式の決定を議論するのに不具合になっているのであろうか。

以下、グローバル市場参入方式の決定を外国市場参入方式と区別して議論していく際、ポーターによる経営活動付加価値連鎖の考え方を適用していくのが適切かどうかを論証するとしよう。それに先立ち、外国市場参入方式に関する既存の研究にどういった限界があるのかを把握し、それに基づいてグローバル市場参入方式の次元に踏み入るための研究上の手がかりを得たい。

Ⅲ 外国市場参入方式選択研究の限界点

外国市場参入方式に関する多種多様な調査研究をサーベイしたダッタ＝ヘルマン＝ラシード (D. K. Datta, P. Herrmann & A. A. Rasheed) らによると、従来までの研究には外国市場参入方式決定を洞察するうえで、整合性や見解の一致に欠けるものが大半だとみなされ、以下8つの要因がその原因として挙げられるという⁵⁾。

第1は、外国市場参入方式選択モデルが特定化不十分なままに出てきたことに関係する。では特定化が十分にできていないのはなぜか。まず、1組の変数を考慮に入れても他の変数が考慮されていないからだ。本国と受入国の要因、産業特性、企業レベルの要因を広範囲に同時考察するような研究はまだ少ない。次いで、企業の国際経験が参入方式選択に及ぼす影響を調査した場合に表れるように、主要説明変数の操作化が多岐にわたるため調査研究の一貫性に欠ける。さらに、直線系モデルを想定したが実際には曲線系モデルが妥当であったという事例に代表されるように、モデルの特定化と検証が正しくないところに原因がある。これらに加えて、事前的要因と参入方式選択との関係を説明しようと試みた研究に偏りすぎ、選択された参入方式の成果

5) D. K. Datta, P. Herrmann & A.A. Rasheed (2002), "Choice of Foreign Market Entry Modes : Critical Review and Future Directions", in M. A. Hitt & J. L.C. Cheng eds., *Managing Transnational firms ; Resources, Market Entry and Strategic Alliances*, An Imprint of Elsevier Science, pp.144-148. から引用した。

を問う研究はごく限られているのも問題視される。経営を実践する意思決定者にとっては、むしろ参入方式の成果こそが意義を有する関心事となるのである。また、実証研究とはいえ限界があり、逸話風の証拠を並べるだけに終わってしまうのも難である。さらに、参入方式に関する実証研究の対象が製造業に偏り、サービス業が少ないのも不満点とされる。

第2に、参入方式と成果との直接的関係のみに限定した研究が大半であるが、将来は研究の発展に向けて、両者の関係にコンティンジェンシー要因（状況に応じた変数的要因）を組み入れていく必要がある。外国市場への参入で成功するか失敗するかは、参入方式だけで決まるとするのは稀でしかない。参入方式と成果の関係を弱める状況要因は以下のとおり多様に及ぶ。すなわち、(1)受入国の産業特性ならびに国家特性（これらは多様な参入戦略別ごとに成果に影響を及ぼす）、(2)企業特性（例えば、多国籍企業の事業経験、経営資源能力、競争能力）、(3)事業特性（事業の相対的規模）、(4)国家間の差、が考慮に入れられるべきだとみなされる。

第3に、参入戦略の成果の結果を検討した限り、成果の広範囲な操作化が望ましいと示唆される。外国市場参入戦略の研究を将来も進めていくには、外国市場参入に関係する動因や目的が多岐にわたることを反映して、成果の操作化の範囲を広げていくとよい。

第4に、企業が外国市場に参入する「順序」(order)を考慮しない研究が過去に多くみられたが、後発参入企業も先発と同様な参入方式を選択する傾向にあるから、かかる類同現象を意識して参入順序を洞察すべきである。

第5に、過去の研究では、ある企業の参入方式選択は他社の意思決定と独立視されて扱われたが、実際はそうでないケースが多い。大企業は特に、多数市場にわたって参入戦略のポートフォリオを追求するのがほとんどだ。ある特定市場で参入方式を選択する際、当該企業が他の市場で遂行する戦略に影響されるかもしれない。これら相互依存性の性格は、将来の研究面で興味深い調査問題となる。同様に、多国籍企業の事業経験が参入順序に部分的影響を及ぼす要因として取り扱われるとともに、同一国での事業経験と国々に

またがる単一企業内での先行的な事業経験とが識別可能な要因として捉えられるような、より動態的モデルを用いてこそ、研究に進展があるとみてよい。

第6に、参入方式の選択とその成果の関係をよく理解するには、組織学習の視点を十分に活用すべきだ。これまでの一部の研究で明らかにされたとおり、企業が国際化すると、学習の機会が広がり、その学習によって大きなイノベーションが生まれるのだから。国際化で成功した企業をみてわかるように、効率的な組織学習は効果的な参入方式を得るとともに、実行後も成果を得るうえで欠かせない。

第7に、多数の理論的アプローチがあれば、こうした重要な組織の選択を洞察しやすい。参入方式の選択に重要な影響を及ぼすコンティンジェンシーのいくつかを通して、違った視点の関心事を統合化する試みもあれば、戦略的行動理論と取引コスト理論の統合化を主張して、参入方式選択に影響する戦略性と経済性とのトレードオフ的性格を把握しやすくした研究も発表されているので、参考になる。

最後に、方法論の視点からみて、時系列的かつきめの細かい方法論が用いられるべきだ。例えば、中核となる競争能力の移転方法のようなプロセスが参入方式の選択と同じくらい海外事業成果に影響を及ぼすのであるから。従来の研究で、参入方式の遂行と成果を見るには、部門比較を通じた荒削りの方法論でしかなかった。

以上、外国市場参入方式選択に関する今後の研究課題が8つのタイプに分けて示された。外国市場参入方式選択の時系列的延長上あるいは量的延長上にグローバル市場参入方式選択があると仮定した場合、これら8つの研究課題はほとんどと言ってよいほど、グローバル市場参入方式決定を扱う研究にも当てはまるであろう。要約すると、①参入先国の本国やその他の国との特異性と同質性といった環境要因にもっと目を向けることに加えて、②産業特性、事業特性、企業特性による参入方式選択への影響を測ること、③他社の参入行動が自社のそれに模倣的かどうかを意識すること、④世界の中でどの国に参入するかという順番とどういった参入方式を使うかという順番に配慮

すること、⑤外国市場の中で自社の参入国と参入方式とのポートフォリオを組むこと、⑥国際事業経験が他国での参入方式選択に影響すること、⑦コンティンジェンシー的な状況要因を組み入れること、⑧中核となる競争能力の移転方法を注視すること、がグローバル市場参入方式選択においてとりわけ重要な考察ポイントになろう。

グローバル市場参入方式選択が外国市場参入方式選択の延長上にあるとするならば、上記で要約された8つのポイントに沿って研究の改善を図ればよいが、質的な側面で両者は異なるという見解が提起された場合、それにどう答えれば良いであろうか。

実は、上記課題の1つとして指摘された⑤の参入方式のポートフォリオを組む場合でも、自社の競争優位がどの経営活動にあるかを無視できない。また、⑧の自社にとって中核的な経営能力が何にあり、その移転方法に何を用いるかは、経営機能の強さによって決まる。②の企業特性、事業特性による参入方式選択への影響の1つには、経営機能の強さに関わる。⑦のコンティンジェンシー的な状況要因を組み入れるとすれば、経営活動の付加価値連鎖の中のどの部分を内部で利用し、どの要因に対しては外部に任せるかを定めることで対処可能であろう。①の参入先国が本国と同質ならば、経営資源の内部利用度を高め、そうでない時は低めるといった調整が必須であろう。③の他社の参入行動が模倣的ならば、自社の付加価値連鎖の組み方を変えて対応していかなければならないであろう。

結局、外国市場参入方式選択で取り上げられた研究課題をグローバル市場参入方式の決定問題にそのまま適用したとしても、ポーターが提示する経営活動の付加価値連鎖といった考え方の中である程度は処理可能だと推察される。しかし、両方式には決定的相違があるはずだ。グローバル市場参入方式の決定問題に直面した場合、多国籍企業は経営活動の付加価値連鎖を「全社的に」かつ当然ながら「戦略的に」意識せざるを得ないという点が見過ごされてはならない。ゆえに、経営活動の付加価値連鎖の統合から生まれるマージン（利幅）を全社的に最大化できるよう、それぞれの参入方式選択に取り

組むところに、グローバル市場参入方式ならではの特性がうかがえよう。逆に、外国市場参入方式選択では全社的レベルでの経営活動の付加価値連鎖への拘りはあまりなくて、1つの標的市場国での成果の最大化に重点が置かれよう。本国対海外標的市場国との2国ベースでの意思決定が中心となろう。また、標的市場国政府の輸入規制や外国為替相場の変動に対応した進出決定が多くなり、これら事前的な問題への対応行動として外国市場参入方式が決定されよう。

したがって、「グローバル市場参入方式の決定の方が外国市場参入方式の決定よりも、経営活動の付加価値連鎖の統合を意識する以上、市場参入以後の「事後的な」経営活動との関連性を強く考慮せざるを得ないであろう」という仮説が成り立つであろう⁶⁾。この仮説を検証すべく、在アジア日系企業の実態調査⁷⁾を踏まえて、経営活動付加価値連鎖の統合度の高さが子会社の輸出比率の高さに結び付いているかどうかを明らかにしてみたい。

IV トヨタの子会社のケース

1. トヨタの在タイ子会社

2002年末現在、トヨタは26カ国で海外生産を営み、46社の生産会社を有する。1991年には国内生産台数が409万台、海外生産台数が75万台であったが、

- 6) 多国籍企業の対外直接投資意思決定時点を中心として、企業行動を「事前」と「事後」に分けて、多国籍企業の理論を人間行動の公準で再構築する試みが、洞口治夫によってなされている。詳しくは、洞口治夫(2004)「多国籍企業の理論と人間行動の公準」『グローバリゼーションと現代企業経営』千倉書房、pp.19-29、を参照されたい。なお、洞口氏の理論展開の特徴は、取引費用による多国籍企業の存立に関する説明が、事後的な性質から抜け出していないと指摘し、事前的な活動の中にみられる人間行動の特質を分析しないと、投資戦略を表せないと述べているところに存する。それに対して、筆者は本稿で、対外直接投資実施以後の事後的な全社的戦略計画の方が、子会社のグローバル市場参入戦略に大きな影響を及ぼすという考えに重点を置いている。
- 7) ヒアリング調査先は、トヨタの在タイ子会社(2003年8月に訪問)、トヨタの在ベトナム子会社(2004年9月に訪問)、デンソーの在タイ子会社(2002年8月に訪問)、デンソーの在ベトナム子会社(2004年9月に訪問)、松下電器産業の在マレーシア子会社(2003年8月に訪問)であり、調査にご協力くださった関係者各位に御礼申し上げたい。

2002年にはそれぞれ349万台、215万台へと推移した。販売台数では、1991年に国内販売が236万台、海外販売が251万台を記録し、2002年にそれぞれ168万台、384万台へとシフトしている。全社的にみれば、トヨタのグローバル市場参入戦略は国内生産と国内販売を減らし、海外での生産と販売を増やす結果になっている。海外生産と海外販売比率が上昇し、海外販売比率に占める海外生産拠点からの供給が増えているのがわかる。全社的にみて、トヨタは紛れもなくグローバル市場参入行動を実践してきている。

次に、アジアにおけるトヨタの子会社の中でグローバル市場参入戦略について、タイにおけるトヨタの現地生産子会社をその典型例にとってみてみよう。

在タイ子会社はトヨタが海外で最初に設立した工場でもある。1962年に設立された。その当初はタイ国家が課す日本からの輸入車の高関税率に対応して現地生産が進んだ。外国市場参入方式の決定レベルでしかなかったのである。

ところが、タイ国内向けとオーストラリア向けにハイラックスという1トントラックを製造している旧タイプのバンコク工場とは別に、1996年にGateway工場が操業スタートしてから、戦略目的がグローバル型に切り替わった。Gateway工場の自動化率は日本本社工場で実施されている90%~95%という比率に及ばないものの、塗装ラインの全自動化を含めて80%に達し、アジアでは非常に高い数値を示している。

1997年にタイに端を発したアジア経済危機に陥って、いったんは2年間で両工場の操業度が4分の1に落ち込んだものの、2002年には両工場に14万台を生産し（トヨタのタイでの生産台数では史上3番目）、2003年には20万台に昇り、過去最高を記録した。本社の構想では、2005年中に輸出先国を90ヶ国以上へと拡大し、日本での生産を抑えてタイでの生産を年30万台に増やし、在タイ子会社の工場を世界向け輸出拠点に据えるという。ホンダがシビックを世界戦略車に指定して在タイ子会社をこの車種の大量生産・輸出のための世界戦略拠点に位置づけたことに対抗している。そして、トヨタの在タイ子

会社での2つの工場での年産30万台規模は日本の1工場の最適規模に匹敵する。ホンダと同様に、トヨタの在タイ子会社は全世界最低供給コスト拠点になりうる。

2002年度にトヨタはタイでの自動車市場シェア34.9%を確保し、トップの座を堅持しているが、今後はタイ国内市場成長を上回る生産・販売台数を確保しつつ、タイからの輸出に比重を移すようだ。2002年におけるタイの自動車市場は、ハイラックス型の1トンピックアップトラックが6割、乗用車が4割を占めるものの、バンコック市内でのセダンの人気の高まりを背景にして、乗用車の占める構成比が急速に高まっている。この点は、セダンで圧倒的な人気を博しているトヨタに追い風が吹いている。タイではピックアップトラックなどの商用車部門で、いすずが市場シェア38.1%を占めて第1位、トヨタが29.0%で第2位と続く。乗用車では首位のトヨタが46%と快走し、ホンダが34.7%で対抗している。

「現地で売れる車は現地で作る」という構想のもとに、現地国内市場向け生産が軌道に乗り、工場に隣接したところにデザインセンターが置かれた。今では、タイの消費者のみならず、世界の消費者のニーズも満たすべく、受容される自動車の生産にデザインセンターの役割は欠かせない。他方、輸入完成車の高関税率を回避するために部品の現地調達を増やす試みが奏効して、国産化率は2002年現在で約80%に及んでいる。トヨタの部品調達先は、アセアン(ASEAN; 東南アジア諸国連合)域内にある日系、欧米系、タイ系などの部品メーカーに分かれていて、裾野の広い部品調達先が維持されている。アセアン域内からの部品調達には域外からに比べて関税面で優遇されるため、日本からの輸入比率は低下している。

世界戦略拠点となる Gateway 工場では、子会社内での操業環境を良くするために、タイの人によって事業活動が営まれるよう工夫され、管理職に占める日本人出向者は3名に限定されている。管理職以外の日本人出向者はコーディネーターとして、日本で培った経験、知識、人脈を生かしながら、自身が蓄積したノウハウをタイ人ワーカーに移転するよう努力している。日本

人派遣管理者は、本社の日本人と在タイ子会社のタイ人とのコミュニケーションの仲介役を果たすとともに、タイ人管理職者がより正しい判断ができるようサポートしている。こうして、中核となる経営資源能力がタイ人の管理者や従業員にスムーズに移転され、在タイ子会社の競争能力の引き上げに役立っている。

以上より、Gateway 工場設立のための直接投資以降、戦略目的のグローバル動機に加えて、支援活動としての調達や人事の戦略的特異性も主流活動に絡んでいることから、トヨタの在タイ子会社はグローバル市場参入方式の決定に沿った展開をみせたといえよう。

2. トヨタの在ベトナム子会社

他方、トヨタモーターベトナムは1995年9月にベトナム政府からライセンスを取得して、トヨタ自動車70%、工業相傘下にあるベトナムエンジン農機具公団が20%、シンガポール商社が10%といった資本構成で開設された。

1日2台から生産をスタートした。トヨタの全工場の中で最小生産規模であり、2003年度で年産11714台でしかない。1直体制での生産ベースでは年7100台の生産能力にとどまっている。ベトナム国内向け生産に限定されるため、多品種少量生産に徹している。生産工程ではカムリ、カローラ、ヴィオス、ゼイス（アジア版多目的乗用用途車）、ハイエース、ランドクルーザーが組み立てられている。

2003年度現在、現地生産部品は17品目だけであり、アセアン域内調達拠点から176の部品品目を輸入している。現地調達比率は車種によって異なるが、20%~37%でしかない。2004年6月になってようやくベトナムのトヨタ工場で作った部品を初めて輸出できるようになった。輸出先はインドネシアのトヨタ工場である。年産1万台超規模にもかかわらず現地生産から利益を出せるのは、ベトナム政府が課す高関税率が背景にある。日本で150万円以内で買えるカローラがベトナムでは350万円に相当する。こうした大きな価格差が生じるのは、生産コストに負担をかける輸入部品への高関税率に加え

て、ディーラーへの卸売り段階でかかる特別消費税と販売店から消費者への小売段階で賦課される付加価値税が価格に転嫁されるためである。

2003年におけるベトナムの自動車保有台数は68万台、1人当りGDP（国内総生産）は約500USドルに過ぎないが、30歳未満の人口が62%を占めるため、市場の潜在的成長性に期待がかかる。そのため、BMW、フォード、メルセデス、三菱、ダイハツ、スズキ、いすゞ、日野などのメーカーが狭隘な市場をめぐって現地生産で競争を繰り広げている。トヨタはかかる国内市場競争に対応してブランド認知度を高めるべく、ブランドイメージの向上に努めている。「自動車メーカーと言えど何を思い浮かべるか」という質問に対して、ベトナム人消費者の64%が「トヨタ」と答えている。高品質、信頼性、高 престижность性が最大人気を博す源になっている。こうした評価を受けて、販売サービスネットワークの形成に力を入れ、自社独自の販売・サービス網をベトナム国内に12拠点設置し、これらは11販売店と1支店から構成される。さらに、多数のディーラーを抱える一方で、直営店を4箇所設けるに至っている。

1997年7月にトレーニングセンターが設置された。2003年3月にプレス工場が稼働し始め、2004年1月に輸出センターが完成した。2004年9月現在、工場内での部品の組み付けや塗装は従業員542名の手作業に任せられている。手先が器用で人件費が安く、国内需要台数が少ないため、ベトナム人を多く雇用する生産システムは効率的である。多品種少量生産のメリットを生かすとともに、技能レベルの向上が図られて品質的にも差別化された車種作りに成功すれば、輸出が見込める。しかし、2004年に視察した限りでは、在タイ子会社のように、トヨタの世界戦略拠点となるのはかなり遠い先のようなのだ。

したがって、トヨタは世界市場参入ポートフォリオを全社的な観点から描くものの、ベトナム市場への参入それ自体は例外的に外国市場参入方式の次元にとどまっている。

V デンソーの子会社のケース

1. デンソーの在タイ子会社

世界で第2位の自動車部品メーカーとして知られるデンソーは、タイに下記のような事業を営む子会社を有している。

①DENSO INTERNATIONAL (THAILAND) CO., LTD.

事業内容：自動車部品の販売

設立年：2002年

出資比率：デンソーの本社が100%（以下、デンソーの本社による出資比率だけを記す）

②DENSO (THAILAND) CO., LTD.

事業内容：電装品、エアコン、マグネット、プラグ等の製造

設立年：1972年

出資比率：51.3%

③DENSO TOOL & DIE (THAILAND) CO., LTD.

事業内容：金型、治工具の製造販売

設立年：1987年

出資比率：100%

④SIAM DENSO MANUFACTURING CO., LTD.

事業内容：コモンレールシステム用噴射ポンプの製造

設立年：2002年

出資比率：100%

⑤TOYODABO FILTRATION SYSTEM (THAILAND) CO., LTD.

事業内容：オイルフィルタの製造

設立年：2002年

出資比率：40%

⑥ANDEN (THAILAND) CO., LTD.

事業内容：リレー及びフラッシュの製造（2004年4月製造開始）

設立年：2002年

出資比率：100%

⑦SIAM KYOSAN DENSO CO., LTD

事業内容：ポンプモジュールおよびその構成部品等の製造(2004年製造開始)

設立年：2003年

出資比率：100%

これらデンソーの在タイ子会社は今日でこそ、デンソーの全社戦略に組み込まれているが、当初のデンソーの海外戦略は、タイ国内を初め各国での規制と関税が原因で生産拠点を設置してきたため、各国生産拠点は各製品の自国内完結のみを目指してきた。

その意味では、設立当初のデンソーの子会社は外国市場参入方式の枠組みに沿って市場開発を行ってきたといえる。

しかし、アセアン域内調達が進み、ようやくこの域内完結製品が誕生した時点で、経営活動の付加価値連鎖の有機的統合が実践され、グローバル市場参入方式としての性格を帯びたようだ。アセアン各国の国産化規制撤廃が2000年以降にWTO（世界貿易機関）の輸入関税撤廃により進行したのが大きい。APEC（アジア太平洋経済圏）の先進国で2010年、発展途上国で2020年に完全自由化を進める一方で、アジア自由貿易協定が2002年に締結されて、アセアン域内関税が0～5%に引き下げられて、規制・関税の撤廃が実現し、デンソーはいっそう世界レベルでの製品完結を目指すようになった。

既述したとおり、タイにおいてデンソーは多種多様な現地生産子会社と販売子会社を設営し、製品多角化戦略を駆使しながら、グローバル市場開発を推進してきたので、全社的にみてその貢献度は大きい。最大取引先であるトヨタがタイでの現地生産を急速に拡大する傾向にあるだけに、タイ国内での自動車部品供給・販売にも力を入れると同時に、これら子会社はデンソーの世界戦略の中にしっかりと組み込まれている。事業目的ないし方向性に二重性があるため、子会社の調整は親会社にとっても枢要だ。後述するデンソーの在ベトナム子会社とも分業関係にあり、今後は、全世界的なデンソーの子

会社群との分業をどのように形成するかがますます注目されよう。

そうすると、デンソーの在タイ子会社にとっての戦略課題は何であろうか。最重視すべきは、低コストの実現を目指すことにある。そのために、第1に部品・材料調達のあり方として、域内調達から世界調達へと転換し、いわゆる最適調達を実現しなければならない。第2に、集中生産のあり方を問わなければならない。製品（組立て）の集中生産は域内レベルで、部品（工程別）の集中生産は世界レベルで取り上げていくべきだ。作りやすく品質の追いかけやすい部品（工程別）ならば、世界規模で大量に集中生産すべきだ。そこでは、デンソーも含めて部品メーカー間での協調が不可欠となる。つまり、部品メーカー間での部品レベルの積極的な販売に加えて、部品メーカーからの部品調達の検討が急務となる。グローバル市場開拓企業らしく、デンソーには集中管理を通じて各生産拠点ごとに内製か外注かの迅速な決定が求められている。結局、企業内ネットワークを利用しながら本社は部品を集中管理するしかない。第3に、世界の生産・販売拠点の再編成にデンソー・グループの生産拠点の淘汰と集中化が不可欠となってくる。これら3つのグローバル戦略課題にデンソーの在タイ子会社は良くも悪くも関わらざるを得ない。

最後に、長期安定的な経営を实践するうえでデンソーにとって経営課題上のキーポイントは2つあると考えられる。1つは、外国為替相場に左右されない体質作りである。長期的にみれば、輸出比率目標を設定し、現地側の輸入調達比率を輸出比率目標とすることである。在タイ子会社のノックダウン生産用部品および原材料の輸入は大部分が円建てで、一部がドル建てとなっている。これら輸入分の総額と同額分を輸出して、輸入決済時と同じ通貨で輸出代金を決済すれば、為替相場の変動に影響を受けなくて済む。短期的には、輸出分と輸入分の相殺、すなわちネットティングといわれる方式を使うことがまず考えられる。その他、外貨建債権と債務のバランス化を図ったり、輸入代金分相当の外貨建預金を持つと、在タイ子会社は為替相場を気にすることなくグローバル市場活動に貢献できよう。

第2に、在タイ子会社における投資コストの最小化が経営課題となろう。かかる投資コスト最小化を実現するための方法の1つは、部品の世界最適調達に積極的に取り組むことだ。ただし、当面は域内関税の有利さを生かしてアセアンでの調達を優先しなければならないであろう。いずれにせよ、外部からの部品調達を増やせば、在タイ子会社は部品生産のための設備投資や部品開発のための研究開発投資を抑えられる。その部品調達先として、デンソーの生産拠点を選ぶべきか、他の部品メーカーからの調達に切り替えるべきかを決めなければならない。その際、本社の意思決定権限がどの程度強く発揮されるかが要注目である。

投資コスト最小化に結び付くもう1つの方法は、集中生産（大量生産）部品のみの投資にとどめることである。コスト面からみて、製品を1つの子会社工場内で完全に内製化しようとしてはいけない。

2. デンソーの在ベトナム子会社

2001年10月に投資ライセンスを認可され、資本金1000万USドルで事業を開始したデンソーの在ベトナム子会社には、デンソーの持株会社であるDenso International Asia PTE. Ltd が95%、住友商事が5%を出資している。低コスト世界No.1とともに、日本と同等の品質を目指している。主要生産品目には、①Air Flow Meter；トヨタ向けに年7万台を生産し、この中には日本向けを含む、②Tumble Generator Value Actuator；マツダと富士重工に納入するため年5万台を生産し、全量は日本向け、③Exhaust Gas Recirculation Valve；NOxと煙を低減するのに寄与し、トヨタ向けに生産、タイとアルゼンチンとポーランドに年2.5万台を輸出、④Value Accelerator Pedal Module；リニアなレスポンスが期待でき耐久性が向上したため、トヨタ向けに年5万台生産、となっている。全生産量の内訳は、日本向けが4割、アセアン向けが4割、その他が2割となっている。日本向けの品質や機能性に見合うための製品作りに、工場に隣接したデザインセンターの役割は欠かせない。そこでは、付加価値生産性を高めるとともに、創造性を

高めるような創意・工夫が凝らされている。デンソー本社への研修を通して人材育成が図られている点は見逃せない。

ベトナムの労務費はタイよりもはるかに安い。生産規模が同じ場合、ベトナムの子会社工場ではより多くの労働者を雇用しやすい。労務費を比較すると、日本の100に対してメキシコが6、タイが3、ベトナムが1.5である。そこで、工場内の自動化度を日本の本社では85%に保つが、ベトナムでは5~10%に抑えている。自動化度（資本集約度）をどの程度にするかという生産ライン形態の際、工場建設時点での労務費を世界的に比較した後、製品1単位あたりの加工賃が労務費と設備償却費との合計でいくらかを算定し、加工費を最小化するような自動化度を最適自動化度として採択する。

かかる法則性のもとに在ベトナム子会社は労働集約型の低コスト・ラインを設けている一方で、原点に立った機能性も追求している。手作業化が進んでも高品質が維持されるのだ。実ラインでのOJT（オン・ザ・ジョブ・トレーニング；現場での職務訓練）が功を奏した結果でもある。最初の圧入工程では荷重に応じて器具、設備を採用し、製品の出来栄を全数管理している。次の溶接工程では汎用機を採用し、最後に接着剤塗布工程は手作業で進めるといった作業の仕分けが光る。不良品の発生と不良品の工場外流出（出荷）を防止するため、人手を使って全数をチェックさせている。実に、日本のデンソー工場と同等の品質を確保する努力が払われている。

結局、トヨタはベトナム向けに外国市場参入方式レベルの直接投資を実行したが、デンソーの場合はグローバル市場開発をにらんだ参入方式決定を選んだと理解されよう。

顧客特性などの市場特性と産業特性が両社の参入方式の違い、すなわち戦略特性の相違を生んだのである。そのため、在ベトナム子会社においては両社の経営活動付加価値連鎖に大きな違いが示されよう。

VI 松下電器産業の在マレーシア子会社（カラーTV製造子会社）

マレーシア松下グループは2003年4月現在で25社から構成され、1960年代に1社しかなかったのと比べると、格段の急成長を遂げた。内訳は、製造子会社が14社、販売子会社が3社、研究開発子会社が3社、金融子会社が1社、保険子会社が1社、持ち株会社が1社、物流・資材調達子会社が1社、環境エンジニアリング子会社が1社、となっている。マレーシアの首都クアラルンプールに18社が集中している。集中化により、研究開発、部品の製造ないし調達、完成品の組立て、販売といった機能がクアラルンプール内で完結しやすい。これら経営活動の統合さえうまくいけば、距離的近接性は、組み立てメーカーの近辺に部品メーカーが集中する日本のトヨタと同様に、高い付加価値を生み出すのに貢献するであろう。

2002年の連結ベースでみると、松下グループの海外販売高は3兆9497億円であり、北米が33%、欧州が25%、中国を除くアジアが29%、中国が10%を占める。海外生産高は2兆3143億円である。中国を除くアジアが40%、中国が23%、北米が19%、欧州が14%、中南米が4%という順である。中国を除くアジアでの生産高は9257億円に達し、そのうちマレーシアでの生産高は36%を占め、第1位である。シンガポールが27%でそれに次ぐ。松下グループにとって中国が世界で最大の生産拠点になっているとはいえ、マレーシアは中国、アメリカに次ぐ重要な生産拠点なのである。極端な言い方をすれば、松下グループでは、中国を含むアジアで生産して、先進国市場に輸出するという世界戦略が構築されているとみてもよい。

次に、マレーシア松下グループに限定していくつかの数値を概観してみよう。当グループの販売高は3400億円であるが、うち78%に相当する2600億円が輸出され、アメリカ、日本、欧州が主な仕向け先となっている。マレーシアの人口が2300万人であることと、技能労働者が豊富に存在する点を考えれば、マレーシアが家電製品や情報機器の世界戦略拠点になるのは当然かもしれない。松下グループにおいてマレーシアでの累計投資額が2003年3月現在

で2175億円にのぼり、総従業員数が3万人を抱え、マレーシア全体の輸出額の2.3%を占めるといったこれら一連の数値は、当グループの重要なグローバル戦略拠点たるゆえんを示す証左ともいえよう。

マレーシア松下グループの中で比較的規模が大きいとされるのは、パナソニックAVネットワーク・クアラルンプール松下という会社である。松下グループのカラーTV事業は当社の製品分野の中でもグローバルな展開が際立っており、世界の17拠点で年間900万台強を生産している。マレーシア工場では年間180万台を生産し、そのうち40%が日本向けに輸出されている。アジアの主要な輸出拠点として定着している。2003年5月には、SARSの影響で北京のカラーTV工場が一時操業停止になった際、このマレーシアのカラーTV生産子会社が北京の子会社に代わって欧日米向け輸出用カラーTVを生産するという報道がなされたほど（実際には生産シフトは起こらなかった）、北京の生産拠点にも匹敵するほどの戦略的子会社とみなされている。以下、パナソニックAVネットワーク、クアラルンプール松下の事業活動を中心にして在マレーシア松下子会社の役割を詳述するとしよう。

当子会社は、1988年5月に設立され、翌年から生産を開始した。2004年9月現在、資本金は36億円、従業員は1650名、その平均年齢は27.7歳である。マレーシア国内で従業員の平均年齢が24歳であるから、割合に勤続年数が長いようだ。

製品の製造・販売以外に、技術援助協定を締結し、ロイヤルティと言われる技術使用料を技術供与先企業（シスター・カンパニー）から製品販売価格の4%という条件で取得している。1999年12月2日から2003年12月1日までの5年間をロイヤルティの受領有効期間として設定している。このように、カラーTVの製造以外に、アジア中近東地区のシスター・カンパニー（松下グループ内の他社の海外子会社）への設計開発に関わる技術支援や原材料面での供給支援を行っている。生産子会社と研究開発子会社との連携を通して技術交流を進めるとともに、その成果を海外に発信できるのは強みである。また、物流・資材調達子会社の存在もシスター・カンパニーなどの関連会社

向け原材料供給支援体制の構築に欠かせない。その他、松下が伝統的に力を入れてきた消費者ニーズの充足がマレーシアのカラーTV工場、販売子会社、研究開発子会社の連携で果たされている。例えば、香港では住宅事情の関係もあってか、カラーTVに関して国民は小さい音を好むが、小さい音でありながらはっきりと聞こえるようなTVを求める傾向が強い。逆に、マレーシアでは大きな音量が出るTVが好まれる。こうした国民性の違いに起因した消費者ニーズの異質性を研究開発段階から製造を経て販売まで一貫して組み入れてこそ、世界市場の開拓に成功するのである。以上のように、グローバルな経営活動領域を広げるのに、こうした経営活動の付加価値連鎖が寄与し、その結果、高利益を生み出しているのが理解される。まさに松下グループならではの特異な強みが日本国内と同様に海外でも発揮されているわけだ。

松下グループは研究開発でも世界開発分業体制を築いており、デジタル技術は日本からアメリカとイギリスに送られて両開発拠点で研究が進められ、他方、アジアではアナログの開発が行われている。スピードとローコストを合言葉に研究開発が進行している。特に重視されているのは、第1に、アナログTVの設計の拠点強化であり、世界標準化をさらに進めていく方針である。この面で在マレーシアの松下グループに期待がかかる。第2に、デジタル時代への布石が挙げられる。日本と連動したアプリケーションソフトが欠かせない。設計強化のために、中国、インド、シンガポール、マレーシアを中心としてアジアがソフト設計の拠点到望ましいとされる。第3に、シスターカンパニーの支援強化が研究開発の要諦となる。中国、インド、中南米などにある11社の技術支援が関係する。カラーTVに関しては、マレーシアがアジアの研究開発拠点でもあるが、それが成り立つのは、マレーシアの国民のうち27%を占める中国系住民の存在が大きい。

マレーシアはタイに比べて総じて人件費は高いが、マレー系(63%)、中国系(27%)など3民族から構成されるため、工場内従業員には賃金が低くても働き先を求める多数民族派のマレー系、技術者には頭脳に優れる中国系を雇用するといった民族の職種別使い分けができる。国民の知識レベルが高

い割に人件費が安く、かつ民族構成の強みが生かせるため、ハイテク型多国籍企業にマレーシアは好立地先として選ばれやすい。

その他、既にみたように、松下グループには国際購買事務所と言われる役割を持つ子会社がシンガポールと同様にマレーシアに存在し、中国で製造された部品や原材料をグローバルに供給する拠点としての役割も果たしている。とりわけ欧州企業にとっては、世界最適購買の立地点になっている。

以上から、在マレーシア子会社は経営活動の付加価値連鎖の有機的統合により、松下特有のグループ経営の展開力をさらに強化してグローバル市場開発を推進してきたという意味で、5つのケースの中では一番際立ったグローバル市場参入戦略を遂行しているものと判断される。

VII おわりに

トヨタとデンソーの在タイと在ベトナムの子会社および松下電器産業の在マレーシア子会社について、全社的な経営活動付加価値連鎖の強さを比較した結果、在マレーシア松下電器産業子会社が質的にみてグローバル市場参入戦略動機が最も明確であるのとは対照的に、トヨタの在ベトナム子会社が現地市場販売のための供給拠点として位置づけられ、しかも親会社からの一方的な経営資源移転に頼っているため、伝統的な外国市場参入方式型を採択しているのが理解された。

こうしたケースの比較検討を通じて、日本企業のグローバル市場開発には経営活動の付加価値連鎖の有機的統合度が不可欠であることが例証された。加えて、親会社と子会社の経営資源力（技術力、ブランド力、マーケティング力、組織能力など）、多国籍企業の全社的な市場参入戦略動機、産業特性、進出先国特性（市場規模、市場成長率、労働コスト、関税率など）の4つが、グローバル市場参入戦略型か現地市場参入戦略型かを判別する基準に不可欠であることが確認されよう。例えば、部品はハイテク度や標準化度が異なるため、技術的レベルに応じた国際分業が構築されやすく、また完成品よりも軽量なため輸出に向いているとともに、当該部品を使用する完成品の現地生

産量とあまり関係なく、その国の要素賦存比率に応じて大量生産が実施され、その大半が日本、欧米先進国、新興工業経済群、発展途上国へと輸出される。ところが、自動車組立て産業では、ある程度の現地生産台数を確保できるだけの市場規模が満たされないと、規模の不経済により生産コストが高いつき、現地生産車種に価格競争力がないため、輸出戦略は立てられない。また発展途上国製品と言えど、受入国の技術力が低いとグローバル市場開発に不向きである。

時間の経過とともに、多国籍製造企業の在外子会社が外国市場参入戦略型（＝現地市場志向型）からグローバル市場参入戦略型へシフトしていけば、全社的な経営活動の付加価値連鎖の変更を余儀なくさせるだけに、参入当初から動的に捉えてそのシフト条件を明示することは意義深い。かかる課題については、別稿に譲るとしよう。

（筆者は関西学院大学商学部教授）