

## アジア生産展開による国内生産の空洞化要因と対応策

浜 松 翔 平  
(成 蹊 大 学)  
(経 済 学 部 助 教)



アジア地域が経済発展する一方で、日本経済は成熟期を迎えている。日本の中小企業はアジアでの成長機会の獲得と国内事業の成長の同時達成をどのように実現できるのだろうか。本稿では中小企業の経営戦略の視点から、受注型生産を行う中小製造業を対象に、海外生産と国内生産の両立のあり方について述べる。

日本の大企業のアジア生産展開の深化に伴い、日本の中小製造業がアジア生産展開で成長する機会が増大した。既存顧客からの受注獲得を目指してアジアで生産拠点を設立したり、現地需要をビジネスの対象に生産拠点を設立する企業が増えている。

こうした海外での成長機会追求は国内生産のあり方にどのような影響を与えるのだろうか。これまでのマクロデータ研究では、海外展開を行う企業は海外展開後も業績が良いことが示されてきた。ただし、海外展開を実施すれば、自動的に国内生産が拡大するわけではない。海外展開を実施して大きく成長を果たす企業が存在する一方で、国内生産を縮小させてしまう企業も存在している。

海外生産と国内生産を両立させるためには、海外生産拠点を設立することによってもたらされる国内生産に対する空洞化の要因に着目すべきである。国内事業と海外事業を同時に成長させるためには、以下の空洞化要因を乗り越えていかなければならない。

第一に、国内拠点と海外拠点の拠点間関係のデザインの問題である。拠点間の関係性には、海外が拡大すれば国内も拡大するという補完関係、海外が拡大すれば国内は減少するという代替関係、海外の拡大は国内と無関係という独立関係の3つがある。拠点間関係のデザインによって、構造的に国内拠点の空洞化をもたらしてしまう場合がある。

国内生産と海外生産の両立を意図した企業においては、事前に代替関係を構築するという例は実際にはほとんど見られない。問題となるのは、当初補完関係を形成していたのに、事業展開が進むにつれて独立関係になり、最終的には代替関係になってしまうという場合である。例えば、海外生産製品の部品や原材料を国内から輸出して、海外拠点で後加工を行うという拠点間の役割を構築した場合、海外事業の成長が国内の部品や原材料の生産増加に直接結びつく補完関係となる。しかし、最初にデザインした補完関係が、現地調達の実現や現地拠点の技術水準の向上、またはコスト上の問題から、すべての工程で現地生産をする独立関係となってしまうことがある。そこからさらに海外拠点が成長すれば、国内拠点の顧客を奪い合う、意図せざる代替関係に陥ってしまう危険性もある。

第二に、経営者の時間と意欲の問題である。海外事業設立フェーズでは、新しい顧客を見つけ、顧客の要求にすばやく対応して、工程を設計し、設備投資を行って、製品を作り上げるという、非ルーチンの業務を行う。そのため、現地の経営者が素早く意思決定をし、国内の技術部門や現地生産現場と活動を調整するという、国内外で組織全体をコントロールできる人物の存在が鍵となる。こうしたことができる人物は社内にそう多くはいない。海外事業を成功させるために、国内の社長が直接海外に出向き、多くの時間を使って対応することがよく見られる。

しかし、海外事業を軌道に乗せるため、国内の社長がかかりきりになってしまうと、国内の事業展開を行う上での意思決定が遅れて国内生産が空洞化してしまう危険性がある。中小企業では、一人の経営者が開発・生産・営業の責任者を兼ねている場合がある。特に、新規顧客獲得が経営者のトップ営業でなされているケースでは、国内の事業環境の変化に合わせて、受注を継続的に獲得するという、国内生産を維持する上で最も重要な活動が機能しなくなってしまう。

また、海外事業が成長するにつれて、経営者の国内事業存続への意欲にも影響する。アジアでは、サポーターインダストリーが未熟であり、日本の中小製造業にとって事業機会は極めて多い。日本国内の縮小する市場環境と比べると、アジア市場は魅力的に見える。海外での事業展開へ注力するほうが企業として成長できると考える経営者が出てきても不思議ではない。品質保証や本社機能だけを残し、国内生産を縮小させるという意思決定を行う企業も実際少なからず存在している。

では、こうした海外生産の成長に伴って生じる国内生産の空洞化要因に、どのように対応すればよいのだろうか。

第一に、拠点間関係のデザインを定期的に見直すことである。直接的な生産補完関係が継続するように国内事業を調整する。また、拠点間関係が変化して代替関係に陥ってしまった場合にも、日本拠点がもつ特徴的な技術で差別化することで、代替関係を断ち切ることである。

第二に、少数の経営者リソースを有効活用するために、長期的に組織内で役割を分業するという方法である。海外事業や国内事業の運営を担当できるリーダーの獲得・育成をする必要がある。

第三に、海外で獲得した経営資源の活用である。海外事業で成長した社員を国内事業で重用したり、配当やロイヤリティを新しい事業展開の予算として活用したり、海外で獲得した日系顧客へのチャネルを活用し国内の仕事につなげることである。日本国内では系列を超えた取引関係を構築する事は難しいが、海外では系列外の取引関係も頻繁に見られる。海外で獲得した取引実績を国内の仕事につなげている企業も増えている。

海外展開を企図するうえで、国内事業と海外事業をどのように関係づけるか、そして海外事業の成長を国内事業にどのように活かしたらいいかという点を同時検討しなければならないのである。海外に注力するあまり、国内の市場環境の変化に合わせた事業の展開が遅れる企業が見られるが、海外展開は取りも直さず国内事業のあり方を見直す場面ということは指摘すべき点であろう。