

# 国際企業環境とものづくり戦略

## －匠の技の考察－

田 中 則 仁

### 要旨

2011年は日本企業にとって激動の一年であった。3月の東日本大震災は、日本企業のみならず、世界経済へも多大な影響と、多くの教訓を残した。さらに、ものづくりの仕組みとして緻密に構築された日本企業の生産体制は、東北地方の生産拠点が影響を受けたこと、その後の復興が思いのほか進まなかったことである。10月にはタイ中央部での記録的な大洪水で、460社に上る日系企業が被害を受けて操業が停止した。また国際金融市場では、EU諸国の財政危機に端を発した通貨不安から円買いが進み、2011年の円平均値は79円を記録した。この記録的な円高基調は、今後しばらくは続くと考えられ、日本企業にとっては抜本的な国際経営戦略の再構築を迫られている。これらの国際企業環境の変化を考慮しながら、製造業における技術の課題を考察した。特に円高下の日本企業がどのような方向性でものづくりの競争優位を維持していくか、それには技術に込められた匠の技をさらに磨いていくことが必要である。そのための戦略と施策を早急に考察し、官民一体となって取り組むことが急務である。

キーワード：国際経営、国際企業環境、ものづくり、技術、競争優位、匠の技、円高

### 1 激変する企業環境

2011年は自然災害に明け暮れた年であった。3月11日の東日本大震災では、二万人近い方々の尊い人命が失われた。震災後の数ヶ月間、東北地方ばかりでなく日本中で製造業におけるサプライチェーンが寸断され、首都圏はもとより中部圏や関西圏でも企業の生産計画に滞りが出る状況が続いた。<sup>1</sup> 地震と津波に加えて、東京電力福島第一原子力発電所での被災による放射能漏れ事故は、今後の収束の見通しが未だつかないという点で、震災から1年近い現在も進行

中の事案である。また10月にタイ中央部で発生した大洪水は、大潮と重なり甚大な被害を引き起こし、約2カ月にわたり首都機能をマヒさせた。現地進出日系企業では主要な7工業団地にある460社の生産拠点が浸水被害を受けた。完全復旧の目途が立たない企業も多く、半導体関連企業を中心に復旧に要する関連追加投資の増大を考慮し、現地からの撤退を決定した企業も少なくない。

国際金融市場においても、東日本大震災は大きな影響を与えた。2011年3月11日の震災以降その翌週には、外国為替市場では震災復興資

<sup>1</sup> 参考文献 (9) 田中則仁 (2011c) pp.2-4 参照。

金で円需要が高まるとの観測から、ドル売り円買いが始まり円高基調に推移した。また震災による保険金支払いのため、保険会社が海外資産を売却し、円貨に転換させるいわゆる円転を行うとの外国為替市場の関係者の観測から、円資金の需要が高まると予想したのである。さらにその後8月には、アメリカの財務省証券(TB: Treasury Bond)の格付けがスタンダード・アンド・プアーズ社によって引き下げられたことからドルへの信用が低下し、それに代わる通貨として円買いになり、2011年8月19日にはニューヨーク市場で75円台を付けるにいたった。本稿執筆時の2012年1月上旬においても、東京市場、ニューヨーク市場そしてロンドン市場では依然として76円から77円台を前後している。為替相場の今後の動向分析は、本論文の対象にはなり難いが、アメリカ経済を何とか立て直し、雇用創出を促そうというオバマ政権の基本姿勢がある。アメリカ大統領選挙がある2012年11月までの時期において、為替が円安基調に戻ることは極めて考えにくい状況である。アメリカ政府としてはドル安の追い風で輸出を増やし、同時に海外からアメリカ国内への製品輸入を抑制したいであろう。輸出の拡大がアメリカ企業の国内生産に拍車をかけ、労働市場でも新規雇用機会を増やしていく方向に誘導したいと考えるのは自然である。国際経済は一衣帯水ともいえる緊密な相互依存関係にある。その意味ではアメリカ経済の景気浮揚策が、日本経済にとってのマイナスに働くことを覚悟しておかなければならない。これは特に国際経済全体が単一市場化し、この経済規模が全体としてそう大きな伸びを示していない時には、アメリカ経済の市場拡大が日本経済の縮小という犠牲のもとに行われるというゼロサム状態になってしまう。ブラジル、ロシア、インド、中国などのBRICsといわれる新興工業国が8%から10%に達する経済成長率を示し、中国の国内総生産

が2010年に日本を凌駕したことを考えても、ヨーロッパにおけるアイルランド、ポルトガル、ギリシャ、イタリアそしてスペインの厳しい財政問題の現状を勘案すると、国際経済情勢は決して楽観できないのである。これらの企業環境の激変を考えながらも、日本企業の存続をかけた国際経営戦略と今後のものづくりの方向性を考察していく。

## 2 ものづくりの競争激化

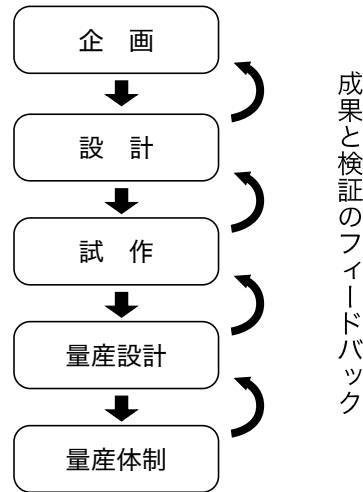
日本企業はこれまでも何度となく円高や貿易摩擦などの通商課題に直面してきた。その都度、企業内の経営努力、生産性の向上、技術力を駆使しての新製品開発などで困難な局面を打開してきた。今回の円高における企業環境を考えると、日本企業の競争条件は従来になく険しいといわざるを得ない。IT家電産業での日本企業は、価格面はもとより技術的にも韓国企業の後塵を拝しているのが現状である。10年前までの競争関係では、日本企業には相対的に価格は高くとも品質への信頼性、技術的な優位性がありそのブランドパワーを活かすことができていた。しかし現在のIT家電産業では、韓国のサムスン電子やLGをはじめとする数社が、液晶テレビ用32型以上のフラットパネルに代表されるように、寡占状態で世界の企業に製品を供給している。中小型の液晶パネルの製造技術ではさらに標準化が進んでおり、世界中で20数社が生産しパソコンメーカーなどへ供給している。では世界的なレベルで基盤技術の標準化とこれらの汎用製品化が進み、各社の最終製品の差別化がきわめて少なくなっている中で競争が行われているのである。<sup>2</sup>

### 2.1 標準化の課題

製造業の新製品開発においては、市場動向を踏まえて製品の企画がなされる。その上で製品

<sup>2</sup> 参考文献(12) 田中則仁(2010d) pp.50-51 参照。IT家電では技術の標準化が急速に進展するため、グローバルスタンダードが確立すると差別化が図り難くなる。

図1 企画から量産への概念図



(筆者作成)

の設計が行われ、試作品が作られる。その間に何度となく成果と検証が繰り返され、製品によっては消費者のモニター意見などが取り入れられ、設計変更がなされる。試作品が完成したからといって、そこから直ちに量産体制には移行できない。ものづくりにおいては製造段階での各種部品や部材の取り付けなど、量産に向けての実装技術が駆使され、重要な役割を果たす。各種の部品をどの段階でどのように装着するか、その工程と口数をいかに無駄なく行うかなど、ここでも繰り返し生産部門と部品メーカーとの擦り合わせが行われていく。このフィードバック作業を経て、ひとつの製品が量産へと向かうのである。

これまで日本企業の得意とするこの実装技術分野においても、韓国、台湾、中国企業の躍進が著しい。新製品といえども汎用品になった段階では、ものづくりも日本企業の独壇場とはいえないのが現在のこれら産業における実態である。

日本企業のものづくりにおける技術的な優位性の核になった要素が、アジア新興国の企業に共有され、それぞれの生産現場に浸透してきた結果である。これまで海外進出日系企業が何と

かして伝え、移転しようと努力してきたものづくりの技が、今や先端技術産業において日本企業にとっての大きな脅威になってきたのである。技術はそれ単体では移転されることはない。必ず人を介して伝わるものである。日本国内の主要企業が、満60歳を迎えたいわゆる団塊世代の大量退職と、長引く不況による人員削減により技術をもった熟練工を数多く解雇してきた。2000年代後半において退職した60歳代の熟練工が、新興国の成長企業による生産技術導入の方針により、相当数の中国はじめアジア各国の生産現場へと再雇用されていた。これらの日本人熟練工の指導で、近年ますますアジア諸国の成長企業の技術力が高度化してきたのである。

## 2.2 サプライチェーンの脆弱性

タイ中央部の大洪水の結果、多くの日系企業が被災したことは前項で述べた通りである。2011年11月頃から少なからぬ日系企業で、生産再開に向けてまずは移転させた製品の生産ラインを日本に再度戻し、生産数量を増やして顧客企業への供給を確保しようとする動きがあった。そこで問題になったのが、それら製品の生産ラインにおける製造工程に熟知している日本

人工員がいなかったことであつた。ある自動車部品の製造企業では、作業工程がほぼ標準化されていると見做されていた部品ではあつたが、実際に同じ工作機械を使用して同じ鋼板素材をプレスしても製品の歪が生じてなかなか解決できなかった。その工程は既に数年前からタイに移管しており、日本国内にはもはやその部分の工程に詳しい日本人工員はいなかった。そこでタイから現職の班長クラスの熟練工員を呼び寄せ、作業の指揮をとってもらい、圧力の調整とタイミングを計ったところ、問題点が一気に解消したのである。この事例からは多くの教訓が読み取れる。日本企業が生産部門の一部をタイに移管した場合、当然当初は日本人熟練工がアドバイザーとして常駐したことであろう。しかし作業上の技術が伝達できた時点で日本人は帰国し、その後はタイ人同士での作業技術の移転が行われてきたのである。その間にさまざまな作業改善が試みられたであろうし、それこそが日本企業のものづくりの真骨頂であつた。日本の本社工場では、一度生産移管した製品を二重に国内で生産し続けることはないため、その技術はタイに生産移管し移転できたところで終了してしまう。ところが今回のタイの大洪水にみられる生産体制の再構築にあたっては、タイでの作業工程は完全に日本には残っておらず、タイ人熟練工に指導を仰ぐことになつたのである。ものづくりにおいては、製品をつくるのは工作機械ではなく、それを操る作業員である。どのように優れたNC（数値制御）工作機であっても、そのオペレータの力量が製品の品質や精度に如実に表れるのである。高精度の作業を通じて高品質の製品を作るには、高度な工作機械は不可欠である。百分の一ミリの精度の製品を作るには、千分の一ミリの精度で動かせる工作機械がなければできないことではない。しかしその機械を操作するのは熟練工なのである。どのように高価なハードウェアであっても、ソフトウ

エアを自家薬籠中のものとした優れた熟練工のヒューマンウェアなしには力を発揮することはできない。タイの大洪水はまた日本企業のサプライチェーンが、国境を越えて進化していることを知らしめることになつた。日本企業のみならず世界の企業においては、その製品を形作る各種の部品や部材を、国籍を問わずに世界中から調達している。品質と価格と納期さえ充足できるのであれば、そのサプライヤーが世界のどの国に所在しようと全く問題にはならないのが現在の製造業である。しかしこれだけ精緻に構築されたサプライチェーンであるからこそその問題も、今回の大洪水で改めて明らかになつた。製造業における生産体制での問題の本質は、先に述べた東日本大震災の事例と同様で、部品供給の体制をとことんまで追求し、無理、無駄、ムラを削減してきたことの結果である。<sup>3</sup> それだけにリーン生産システムといわれる、ものづくりにおける日本企業の無駄削ぎ落としには、ダイエットし過ぎて健康を損ねたり、体脂肪が少な過ぎて風邪をひきやすくなるような危うさも内包していると言わざるを得ない。

### 3 円高の影響

前項で述べたように、2011年における急速な円高基調は、輸出志向型の日本企業には大変厳しい環境変化であつた。2010年に90円台で推移していた為替水準に比較し、1年間で70円台後半へと約20%近い円高は企業業績に大きく影響を及ぼした。各企業の売上高における輸出比率により円高の影響は異なるものの、円高による為替差損を単純に現地販売価格の値上げで対応することができない現状を考えると、その損失と影響はかなり大きい。特に日本の輸出産業で大きな割合を占めている自動車および輸送用機器関連の産業、IT家電や情報通信機器の分野では、韓国、台湾そして中国企業との

<sup>3</sup> 参考文献 (9) 田中則仁 (2011c) pp.6-8 参照。SCMの精緻化で、部品の共通化と供給体制の複線化が製造企業の大きな課題になつた。

製品の競合関係が海外市場において厳しい。そのため安易な価格の転嫁は、そのまま市場占有率の低下に繋がってしまうのである。

### 3.1 円高基調の定着

2011年10月31日に日本政府は、円売りドル買いの市場介入を行った。その結果、前日比で4円近い円安の79円台までになった。これには月次決算日である末日に円高のままでは、為替差損を通じて企業業績に相当な悪影響を及ぼすとの判断があったことであろう。しかしこの介入も外国為替市場の関係者にはすでに織り込み済みの対策であり、間もなく円は76円台の水準へと戻っていった。政府による市場介入には、一時的な効果があるものの、永続的なものでないことは明らかである。すなわち円の上昇局面でその上げ幅をいくぶん弱めることができたとしても、上昇基調をとどめて下降局面に押し戻すことは到底できないことなのである。主要国の通貨当局が協調介入を行ったとしても、それは通貨当局の姿勢を示したというにすぎず、市場の大河を逆流させることはできないのである。特に2011年の外国為替市場では、ヨーロッパ各国の財政金融危機が根底にある通貨危機である。この流れにおいて先ず取り組むべきは、財政危機への抜本的な施策をEUとして明示し、それへの救済基金として当初予定の1兆ユーロをEU加盟国から確保すべきであった。しかし2011年12月時点で、ドイツは7,500億ユーロ規模の構想にも拒否姿勢を示した。ドイツの負担割合の大きさを懸念しての反応であった。救済基金へのドイツの拠出が増えれば、ドイツ自身の財政負担にもなり、それがドイツ国債の金利上昇を引き起こすことにつながるからである。ドイツとしてもこれ以上の資金調達コストを負担できないと考えている。この状況下での外国為替市場関係者の関心事は、資産保全対象通貨としての信認の拠り所として、ドルでもユーロでもなく円になったという消去法によるものである。国公債残高が国内総生産の2倍近い日本経済の基礎的条件を考えれば、市場関係者は

決して円の価値を全面的に信じているわけではない。むしろ日本経済の現状を考慮すれば、いつ投資家からの円離れの動きが起こっても不思議ではないはずである。

これらの要素を総合的に勘案すると、外国為替市場における円高基調には当面変化はないであろう。その上で、日本企業にとっての円高対策はどのように構築されるべきかを考えていきたい。為替レートそのものは、輸出と輸入がバランスしている企業にとっては基本的に中立である。総合商社などでは決済日ごとの売り為替と買い為替を同額で調整し売買するマリーをさせることで、円ドルの為替リスクを回避することができる。しかし個々の企業において、円高は大きな企業経営上の環境要因として、企業の経営努力を超えた事態として重く押し掛かっている。

### 3.2 円高による M&A 増加と危険性

そこで円高のメリットとしてあげられているのが、海外企業の買収と合併の動きである。いわゆる円換算で相対的に安くなった M&A をこのタイミングで仕掛けるという動きである。たしかに2009年であれば総資産100億円相当の海外企業の買収資金が、2割以上安い70数億円になる計算である。長年にわたり海外事業を展開し、国際経営の実績とノウハウを備えている企業が、予てから狙っていた企業をこの機に買収するという事は意味のある戦略であろう。しかしどれほどの日本企業が、このような長期戦略のもとで M&A を考えているのだろうか。企業の M&A は、個人旅行者が海外旅行で円高の恩恵を受けて買い物をする事とはまったく異なる。企業買収はそこからが本当のスタートであり、現地の従業員や地域社会との関係構築など、直面する課題はきわめて多い。生産コストの削減や日本からの脱出という単純な理由では、決して事業の持続ある発展は望めない。

そこで円高下の海外事業展開が、企業規模の大小を問わず国際経営戦略の選択肢となる必要

条件を考えてみよう。

### 1) 海外取引の実績

まずはその企業にこれまで海外取引の実績があることが必要であろう。純粋に日本国内だけで事業を行ってきた企業には、海外事業展開の必然性がない。どのような経営戦略であっても、それを行う必然性がないものに結果はついてこないのではなかろうか。

### 2) 主体性のある海外事業展開

中堅中小企業において散見されるのは、大口取引先や親会社からの勧誘や同業他社に従う形での安易な海外事業展開である。このような他社追随型の海外事業展開は、経営戦略からみて大変危険なことである。それは企業自身に主体性がないことが最大の問題である。これまで述べてきたさまざまな企業環境の変化は、たしかに企業の想定を超えたものであったろう。しかし自社の経営戦略には、経営者自らの意思が働かなければ成功は覚束ないのである。

### 3) 投資国への思い入れ

そして企業がこれから事業展開しようとする進出相手国への、十分な思い入れが必要である。これは単なる経営者個人の思い入れや、一方的で感情的な思い込みとはまったく異なる。進出相手国を十二分に精査した上で、此処でなければという強固な理由がなければ現地化は到底進まない。その国のその都市での事業立ち上げが、自社にとってどのような意味を持つのかを明確にできなければ、投資の意義が関係する全ての人々に伝わらないのである。

### 4) 海外事業からの撤退戦略の準備

上記の事項とは一見矛盾するようであるが、海外進出を判断した当初の投資条件に、決定的な変化が生じた場合には、正確な判断のもとで現地からの撤退を迅速に決断することも考えておかなければならない。企業は進出の判断は周到な準備の上でするものの、撤退戦略を準備していない場合が多い。海外事業からの撤退は、

企業の経営戦略にとって決してマイナスの側面ばかりではない。むしろ迅速な撤退の決断が、企業の窮状を救うことになると考えるべきであろう。円高による海外事業展開の加速が取りざたされているだけに、個々の企業の慎重かつ大胆な国際経営戦略がいまこそ問われている。

## 4 海外戦略への意識格差

日本企業の得意とするものづくりに、現場では大きな変化が起きていることを考察してきた。国際経営の市場環境がますます密になってきて、各国は国益と貿易利益の増大を求めて、諸外国とのさまざまな通商交渉や経済連携の協定を結んでいる。日本政府が締結してきた FTA や EPA の枠組みを利用した企業においては、その 6 割が売り上げを増加したとしている。<sup>4</sup> 日本が EPA を締結しているのは 13 の国と地域に限られている。そのため上記の経済産業省による企業調査においても、取引相手国と協定がないため活用できないとの回答もあった。今後とも諸外国との積極的な通商外交を展開し、通商環境の整備を進めていくことが急務である。これら EPA 締結国には、インドネシアや ASEAN などの資源国や新興国を含んでおり、日本企業にとっての最重要な通商相手地域である。

### 4.1 韓国企業の積極的な海外戦略

2011 年には韓国の EU との FTA が発効し、韓国企業がヨーロッパへの輸出を著しく伸ばした。日本企業の中にはこの機会を活用して韓国での生産を増強し、メイドイン كوريا として製品をヨーロッパに仕向けている事例もでてきている。FTA という通商の土俵と、ソウル郊外の仁川国際空港をハブにした航空輸送経路の拠点が相俟って、韓国企業の輸出意欲がますます高まっている。日本企業の多くは国内市場が人口 1 億 2,700 万人、国内総生産 500 兆円という

<sup>4</sup> 日本経済新聞 2011 年 8 月 17 日（朝刊）より。FTA と TPP の詳細については参考文献（11）田中則仁（2011a）参照。

巨大市場であるため、まずは国内での地盤を固めるという志向が強い。しかし韓国の成長企業においては、国内市場の狭隘さから、当初から海外市場を念頭に置いた積極的な国際経営戦略を構築しているのである。輸出先ごとのきめ細かい仕様変更、大胆なマーケティング戦略や広告宣伝戦略なども、トップダウンでの迅速な決定のもと、手際良く実行されている。

韓国企業の製品は、いまや先端産業の高付加価値製品であり、その高い技術力は世界市場において専門家ほど高い評価を与えている。かつては2.1で既述した日本人熟練工のアドバイスも必要としたであろうが、現在では日本企業が技術面で追随してというほうが正確な現状認識であろう。2011年11月下旬にNTTドコモが満を持して新発売した次世代仕様LTEの3.9世代スマートホンであるクロッシーでは、3機種中2機種が韓国のサムスン電子とLGの製品であり、日本企業では富士通がラインナップを揃えた。これまでであれば日本企業がさまざま分野で技術の先頭を開拓し、新製品を市場に提供していたのである。現在でも新製品を意欲的に投入している企業は多いものの、それら製品のいったい何点が次年度も生産継続されるか、さらには3年以上生産されて定番商品になるものが何点残るかを考えると、いささか悲観的にならざるを得ない。

## 4.2 日本企業の海外事業戦略

日本企業の海外事業展開については、前項でも論じたように2011年の円高を受けて、久々に積極姿勢が見えてきた。その背景には日本国内の景気低迷と、長年にわたるデフレ基調がある。2008年9月のリーマンショック以降、諸外国は1年から2年で脱却したものの、日本企業にあってはその後も影響を引きずり、東日本大震災後の不況につながっていった企業も少なくない。輸出志向型企業の場合、海外市場はすでに取引実績があり、また部品や部材の調達先として位置づけられている場合が多い。しかし中小中堅企業の場合は、国内市場の低迷から、や

むなく海外へと市場を求めている事例がある。海外事業の円滑な展開には、相当の人員配置と資金計画が不可欠である。この点から考えると、2000年代後半からの日本企業の海外事業戦略には、日本経済の不況感により、やむを得ずにやらされているという追従感が見え隠れしているようである。

この間の日本経済では、レアアースに代表される原材料価格の高騰、一方国内消費者物価水準のデフレ傾向が続いてきた。いわゆる川上インフレ、川下デフレの現象である。その結果、円高を期にいつそ海外現地生産に踏み切り、原材料や労働力の現地調達をしながら、第三国市場へと輸出する方向に舵を切った企業もある。前項の4.1で述べた日本企業では、日本国内の生産拠点をアジアに移し、円高のメリットと日本の高い法人税を回避することを選択した。さらに直接投資先のアジア諸国から、部品や半製品を韓国に輸出し、韓国企業の製品の一部になってヨーロッパ市場へと輸出されていく、というビジネスモデルを描いているのである。このような意欲的な日本企業から学ぶべきは、自社の事業展開を明確な構図で描き、FTAやEPAなどの協定を最大限活用しながら生産と販売、ロジスティクスのモデルを構築していることである。そこには自社の持てる経営資源に対する厳しい現状認識、それらと外部資源の有効活用をどのように組み合わせるかという構想がなければならない。デフレや円高の負の側面にだけ目を遣るのではなく、プラスに活かす方法とビジョンを明確に描くことこそ今考えていかなければならない課題である。

## 5 匠の技

企業の競争優位の源泉は、何といたっても技術力である。日本企業の独壇場ともいべきものづくり企業の技術力に、ここ数年変化がでてきている。戦後日本の経済発展過程において、欧米からの技術導入がまず行われ、先進技術を真似て学ぶことから日本の製造業が復興してき

た。<sup>5</sup> 技術には特許等で代表される形式化されたハードな技術と、日々のものづくりの中で蓄積されていくソフトな技術、そしてそこに携わる人に備わり体化されていくヒューマンウエアの技術がある。戦後の一時期において、多くの日本企業が欧米の先進機械を輸入し、それらを使いこなす過程で新たなノウハウを付加していったことで、日本製品の独自性と高度な品質が形成されていったのである。

日本企業のものづくりの現場では、長年にわたり試行錯誤を繰り返しながら技術蓄積がなされ、熟練工の職人芸が培われてきた。1960年代の高度成長期を経て1970年代以降、日本の国内総生産に占める第三次産業の割合が半分を超えた頃から、製造業の省力化や自動化、合理化が一気に進展した。ものづくりの高度化が進む一方で、若年労働者の製造業離れが進んできたことは皮肉な現象である。ものづくりとは産業の基盤を担う立場でありながら、製造業の作業現場における「きつい、汚い、危険」の3Kというイメージがつきまとってきた。日常生活に不可欠な消費財や日々利用している社会資本設備など、ものづくりの現場から送り出されたものばかりであるにもかかわらず、ものづくりの大切さが意識の中での薄らいできてしまった。また若い人々の中には、空調完備のオフィスで快適な仕事に従事した方が、労働環境が良く賃金水準も高くより良い暮らしができるとの共通認識が形成されてきたのである。社会における仕事の中で、どれ一つをとっても不要な仕事や要らない職場はない。また働くからには快適な職場環境で仕事をしたいということも決して否定はできない。しかしものづくりの仕事である製造業の存在が、現在の第一次産業の農林水産業のように相対的に縮小してしまうことは、何としても防いでいかなければならない。農水産業が日本人の食の担い手であるように、製造業も日本の生活基盤を支えるかけがえのない重

要な産業である。

## 5.1 産業空洞化の実態

円高が進行すると必ず喧伝されるのが、産業空洞化論である。しかし円高と産業空洞化には論理的な因果関係は見られない。<sup>6</sup> 筆者も藤本氏と同じく、円高の進行による国内産業の空洞化論には否定的である。地域経済の雇用を支えていた工場が閉鎖され、失業者増大したということ自体は、地場にとっては大変重要な出来事である。しかしそれは企業の生産拠点の再配置や統廃合によっても起こることである。円高による産業空洞化論を声高に論じることは、円高の状況下で国際市場競争に的確に対応できない経営者の言い訳であろう。大規模災害や原発事故は、すでに述べたように企業の想定を超えた未曾有の大惨事であった。しかし国際市場での厳しい競争は、毎日起こっているのである。市場競争への対策を常に準備していなければ、そもそも自然災害が来なくとも経営危機に直面していた企業経営者が少なくないということである。

企業が生産拠点を置くことは、その地において雇用機会を提供すると同時に、その地域の人々に支えられて操業するということでもある。企業であるからには長年にわたる経営環境の変化に伴い、生産拠点の再配置を考える戦略をとることもあろう。しかしそれ以前に、従業員の労働生産性を最大限に引き出して、国際市場で十分通用する競争力ある拠点にしていく努力を不断にすることこそ経営者の務めである。日本の最低賃金が各都道府県で改訂され2011年10月から発効した。これには経営者団体からの反発も強かった。現在の景気低迷下で、賃金水準を引き上げることはこれ以上できないとのことであった。製品の原価に占める人件費は、その一方で労働生産性を向上させることで相対的に低く抑えることができるのである。これまでも

<sup>5</sup> 参考文献 (13) 田中則仁 (2010d) pp.3-4 で日本生産性本部の役割等を詳述している。

<sup>6</sup> 参考文献 (17) 藤本隆宏 (2012) は、「円高による産業空洞化不可避論は明確な論理性を欠く」と述べている。



単能工から多能工へと能力向上を図り、単純な人件費比較では16分の1であった中国の生産拠点と十分コストで対抗してきた日本企業の鳥取県にある工場もあった。この工場のセル生産方式導入は、日本の企業が国際市場での競争で優位に立ち得る証左といえよう。市場競争で持続ある発展を図っていくには、技術を磨いていく不断の努力と、生産現場での労働生産性の向上以外にない。他社がやっているからという受け身の姿勢ではなく、自分達でどのようにすべきかを考える主体性のある姿勢こそが重要なのである。

## 5.2 匠の技を磨く

競争優位の源泉が技術力であることはすでに述べたとおりである。いささか単純化し過ぎではあるが、いわゆるアメリカ式の大量生産方式では、現場の作業員は現在でいう工業用ロボットの存在であった。そこには多民族国家で個人が異文化であることを前提とする社会の中で、いかに労働生産性を上げるかの秘策がこの単能工の単純労働になったといってもよからう。まさにチャップリンのモダンタイムスの映画の世界である。そこでは全ての生産の仕組みはホワイトカラーがオフィスで描き、工場のレイアウトも正確に配置される。作業員は担当箇所の仕事をはたすら間違いなく、手早く仕上げることに尽きるのであった。労働組合の組織が、企業別でなく職能別であることもこのような背景による。しかしアメリカ式大量生産方式には、限界が訪れたのである。それは従業員を人材としてでなく、単純作業をこなすプレイバックロボットと位置付けたことによる限界であった。人の能力は無限と言っても過言ではない。それはもちろん過労を前提にしての労働ではなく、作業現場での工程改善のひらめきや、改善提案の提出などに代表されるヒューマンウエアのことである。

日本企業が培ってきたものづくりの国際化が、高度な技術としてアジア諸国はじめ世界に広まってきたことは、むしろ良しとすべきであろう。

なぜならそれら諸国からの部品や部材が装着されることで、身近なIT家電の製品が完成するからである。2011年の人気商品になったiPhone4SやiPad2などは、いうまでもなくアメリカのアップル社の製品である。しかし故スティーブ・ジョブズが世界各地から屈指の技術を持つ部品を集めてまとめ上げたこれらの製品は、部品の国籍の多様性ゆえに原産地を示すことは困難である。言い換えれば、優れた部品や部材、商品であればそれは国際市場で十分通用する商材であるといえるのである。今の日本企業に求められているのは、円高による産業空洞化論に振り回されるのではなく、自社の技術力を磨き込み、職人芸として体化されてきた熟練工の匠の技をいかに継承し、発展させていくかを考えることである。工場労働者はしばしばその制服の色からブルーカラーといわれてきた。しかし熟練工は創造性を発揮するクリエイティブ・クラスの人材と認識されていかなければいけない。これらの匠が力を発揮できる環境と、その能力と努力を正確に評価し、その成果にふさわしい対価を示していかなければならないのである。それは必ずしも給与や報奨金だけではない。企業がもっとも大切にすべき人的資産として、正当な評価と晴れがましい榮譽をもって迎えられる時、その熟練工たる匠はさらに輝きを増すであろう。

## 6 まとめ

これまで日本企業はさまざまな方法で個々の技術を磨いてきた。その点の努力には敬意を表さなければならない。特に、製品の小型化、多機能化、さらにはいろいろな困難な状況の中での工夫がなされ、今日の日本企業のものづくりを支えてきた。これまでの企業における熟練工には、高精度、高付加価値、先端技術という方向性が求められてきた。技術的にさらに進化するということは、すなわち他社に先駆けて新たな機能や付加価値をつけていくことに他ならなかった。

その一方で、技術進歩が消費者や使用者の要望から乖離して、独り歩きしてしまったかのようなガラパゴス化の進歩もあった。<sup>7</sup> 日本企業のものづくりの課題は、熟練工を今後も育て、そこに体化された職人芸をいかにして若い世代に継承していく、その仕組みづくりを考えることである。

さらに技術はそのものでみると一つの点、すなわちコンテンツのようなものである。多くのコンテンツが相俟って技術的な集大成がなされると、これがコンテクストとしての面的な広がりを持つことになる。経営者の仕事とは、こうして蓄積されたコンテクストをさらに組み合わせさせて立体にしていくコーディネーションの役割である。アップル社の故スティーブ・ジョブズが優れていたのは、10年先を見通して、人とコンピュータの親和性に着目したこと。さらにそれを実現するための大小さまざまな技術を、世界中から結集させたことである。彼自身がプログラマーでもなければ熟練工でもない。しかし明確なビジョンを持って、そのために必要なあらゆる部品や部材を探し出すために、何度もダメ出しをしていく。その根気が人一倍強かったのが故スティーブ・ジョブズではなかろうか。彼はここでいう経営者としての匠であった。匠の技を磨き込んでいくことで、社会の在り方まで変化させていった不世出の経営者である。そして各企業においては、個々の熟練工を大切に、持てる職人芸と匠の技を可能な限り若い世代に承継できるよう努めることが、円高や災害の影響を極小化し、企業の持続ある発展をさらに促していくことになる。

## 参考文献

### 日本語文献

- (1) 天野倫文、新宅純二郎編『ものづくりの国際経営戦略』有斐閣、2009年初版
- (2) 伊藤賢次『国際経営－日本企業の国際化と

東アジアへの進出－』新版、創成社、2009年

- (3) 大野耐一『トヨタ生産方式』ダイヤモンド社、1978年初版、2009年106刷
- (4) 片山裕・大西裕編『アジアの政治経済・入門（新版）』有斐閣ブックス、2010年
- (5) 藤本隆宏・桑島健一編『日本型プロセス産業ものづくり経営学による経営分析』有斐閣、2009年
- (6) 山本修一郎『すりあわせの技術』ダイヤモンド社、2009年初版

### 外国語訳書文献

- (7) Clark, Kim B., and Fujimoto, Takahiro., ed., *Product Development Performance*, Harvard Business School Press in Boston, 1991 (藤本隆宏、キム・B・クラーク著『製品開発力 増補版』ダイヤモンド社、2009年)
- (8) Johnson, Mark W., *Seizing the White Space, Business Model Innovation for Growth and Renewal*, Harvard Business Press, 2010 (ジョンソン、M.W.、池村千秋訳『ホワイトスペース戦略－ビジネスモデルの〈空白〉をねらえ』阪急コミュニケーションズ、2011年初版)

### 日本語論文

- (9) 田中則仁「日本企業の国際戦略の課題－海外移転の考察－」『国際経営論集』神奈川大学経営学部、第42巻、2011年10月(2011c)
- (10) 田中則仁「日本企業のサプライチェーン構築の課題－ものづくりの復興に向けて－」『国際経営フォーラム』神奈川大学国際経営研究所、2011年9月(2011b)
- (11) 田中則仁「国際経営戦略と経済連携－企業環境とTPPの一考察」『国際経営論集』神奈川大学経営学部、第41巻、2011年3月(2011a)
- (12) 田中則仁「企業のものづくり戦略－品質への一考察－」『国際経営論集』神奈川大学経営学部、第40巻、2010年10月(2010d)
- (13) 田中則仁「企業のグローバル化戦略－ものづくりの国際経営－」『国際経営フォーラム』神奈川大学国際経営研究所、2010年9月(2010c)
- (14) 田中則仁「アジアの制度設計」『アジア

<sup>7</sup> 参考文献(12) 田中則仁(2010d) p.6 参照。ガラパゴス化と製品における過剰品質の問題を論じている。

- フォーカス』第2号、神奈川大学アジア問題研究所、2010年5月(2010b)
- (15) 田中則仁「企業の国際経営戦略」『マネジメント・ジャーナル』第2号、神奈川大学国際経営研究所、2010年3月(2010a)
- (16) 田中則仁「東アジアの戦略的提携の構築－日韓産業の一考察－」神奈川大学法学研究所紀要、2002年4月

#### 新聞記事

- (17) 藤本隆宏「世界競争、本社は覚醒せよ」『日本経済新聞』経済教室、2012年1月6日朝刊、日本経済新聞