

日本企業のものづくり再生戦略

田 中 則 仁

要旨

2012年は日本経済が政治的動向を反映し、企業環境としては激動の一年であった。2011年3月の東日本大震災以降、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。さらに2011年10月からの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。2012年に入っても円高基調がしばらく続いたが、11月の衆議院解散を受けて日本企業にとっては大きな環境変化があった。自民党第二次安倍新政権の登場により、日本企業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えた。そのための新たな戦略としてロボット産業に着目し、企業の再生戦略を考察した。特に中小企業向けの支援施策を早急に策定し、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：日本企業、企業環境、ものづくり、ロボット産業、企業再生

1 日本経済の現状

2012年の日本経済は、前年からの激動の諸事情を解決できないままに継続し、さらに難しさを増していったといえよう。2012年に入っても第3四半期まで76円台の円高基調がしばらく続いたが、11月の衆議院解散を受けて日本企業にとっては大きな環境変化があった。年末の自民党第二次安倍新政権の登場により、為替相場は一転して急速な円安基調になり、2012年末では86円台へと戻した。特に株式市況においては東京証券取引所の2012年12月28日の大納会では10,359円の年初来最高値で終え、新年への期待感を示した。さらに2013年1月4日の大発会では10,

688円と東日本大震災前の水準に戻し、円の対ドル相場は88円台を記録した。市場関係者の期待感は、長期不況脱却への一縷の望みという点では理解できるものの、2013年年頭の時点で、自民党安倍総裁の政権公約である金融緩和を受けて、実際にはまだ何も実効ある政策がとられていないにもかかわらず、為替相場と株式市況は反転した。現実の政策が補正予算として策定され、次年度予算へとつながっていくにしても、実施されるのは3月以降であり、それが効果を上げていくのはさらに半年以上先のことである。

この数年来、2008年9月のリーマンショック、2011年の震災、津波被害、原発事故、急激な円高、国内の不況とデフレ、そして高い法人税率、

さらには日本と韓国、中国との外交上の不協和音が企業の輸出入を減退させ、いわゆる七重苦として企業経営に影響を与えている。日本経済の現状を考えると、もっと地道で足元を固めていくような施策を一つずつ重ねていくことと、それと呼応して企業の競争力を強化していく経営戦略の構築が今こそ必要になっている。

2011年3月11日の東日本大震災、¹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2年近い現在も進行中の事案である。また同年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。およそ10数社が復旧に要する関連追加投資の増大を懸念し、現地からの撤退を決定した。

一方で、日系企業の多くがタイのアジア地域における地政学的な重要性から現地での操業継続を決定し、2012年3月期には完全復旧に至った。現在では世界中の企業が、製品の構成部品を世界各地から調達している。最終的な組み立て地がいずれかの国になるにせよ、構成部品の製造拠点は多国籍である。それら部品や部材の調達と最終組み立てを考えると、アジアの中心的な立地であるタイのバンコク周辺が重要な拠点として外せないと判断されている。東京の首都圏に例えるなら、山手線のターミナル駅にあたる存在がバンコクであることから、ロジスティックス的にも今後も重要性を増すであろう。北側隣接国ミャンマーが昨年来、市場開放政策をとり、諸外国との外交や通商政策でも注目をあびている。ミャンマーとタイ東部の臨海拠点へと延びる新規の幹線道路網は、北部のチェンライ郊外から着々と整備されており、重要な社会資本整備が進んでいることをうかがわせる。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が今後とも世界的な視野で模索されていくことであろう。

タイで日本企業の多くが操業継続を決定した背景には、日本国内での企業ものづくりが採算上困難を極めていることが要因と考えられている。日本の製造業に着目すると、国際競争に對峙している大企業ばかりでなく、日本の中小企業も多くの課題に直面していることが分かる。大企業と中小企業の典型的な関係である自動車産業をみても、トヨタ自動車を頂点とする部品納入企業が形成する、いわゆるトヨタピラミッドは、今後どのように展開するのか。またその形態が変容するとすれば、既存の2次下請け、3次下請け企業が生き残るには、どのような戦略をとることが必要なのであろうか。そこで中小企業に課せられた難問は、上位の下請け企業に追隨して海外進出するのか、それとも国内に残って大口受注の減少分を補うべく新規顧客を開拓できるのか。あるいは新規事業に打って出る方向を模索するのであろうか。これら中小企業にとってはまさに「進むも地獄、残るも地獄」という厳しい選択肢しか残っていないのである。

一般の中小企業においても、デフレによる市場価格の低迷と売れ行き不振が長期化している。しかし原材料や人件費の高値安定は、原価構成においても切り詰める余地を少なくしており、生産性の向上も厳しくなっている。このようないわゆる川上インフレ川下デフレの状態がこの数年間続いており、中小企業の基礎体力を失わせている。国内市場の一般消費財市場においても、100円ショップに代表される廉価販売店の増大は、従来からの日本企業とくに伝統産業や製造業においても打撃が大きくなっている。神奈川県内で一時期脚光を浴びた水引や正月飾りの中堅企業「飾一」は、製品づくりにおける創意工夫では決して引けを取らなかったものの、外国産の飾りのコスト競争には太刀打ちできず2008年に倒産したのである。このように日本の伝統工芸的な製品でも、国際化の波は容赦なく

¹ 参考文献 (12) 田中則仁 (2011c) pp.2-4参照。

打ち寄せてきて、中小企業はさまざま競争に直面し克服していかなければ生き残れないのが現状である。企業に向けての国際化のうねりは、内から外へ向けての国際化ばかりでなく、外から国内へ向けての怒涛のような国際化もある。これまで純国産とか伝統産業と考えられてきた分野であっても、諸外国からの製品流入の波を避けることはできない。日本企業の競争力は、まだ決して衰えているとは考えられず、むしろ優位性をもっている分野が多いはずである。マクロ的な経済動向に一喜一憂せず、自社の強みと弱点、機会と脅威を冷静に分析しながら、現実に向き合うことが必要である。福島の大東電原発事故にみられるように、日本人の性癖で、「黙る」、「考えない」、「思い込む」²が最も危険であること思い知らされた。専門家であるほど厳しい現実を目を瞑って考えないようにし、想定外という言葉で逃げを打ってきた結果が大規模な人災を招いた。この事実を再度認識して、企業の経営においてもあらゆる事態を考えながら、起こりうる事態にどう対処するかを準備し、むしろ挑戦する姿勢が今こそ求められている。

2 ものづくりの現状

2012年の日本経済は、前後2年近い急激な円高で、企業の価格競争力は大きく低下した。特に2012年上期の円高倒産は帝国データバンクの特別調査³によると中小企業で50社、負債総額718億円に達した。輸出企業の価格競争力が落ちて受注が減少したこと、輸入企業でも円安を見込んで金融機関と結んでいた為替デリバティブ取引の損失が響いたとされている。さらに円高の影響を受けやすい製造業、卸売業の上半期の倒産は全体で約1,600社あった。そのうち円高の影響で倒産した企業は数百社に上る可能性がある⁴と推計している。一例として、合成樹脂原料販売加工の大洋マテリアルは、海外受注の

大幅な減少が響き、2012年6月に民事再生法の適用を申請している。従来、企業環境の激変に際しては、まず本業回帰で万全の態勢をとるといわれてきた。ところが2011年から2012年の円高局面に関しては、本業での不振と、海外取引上の為替戦略が裏目に出ていた企業が多くみられる。為替が円安ドル高であった2004年から2007年頃には、多くの日本企業が円安リスクを回避すべく為替デリバティブ契約を金融機関と結んでいた。しかし2010年後半からの急激な円高ドル安局面では、その為替戦略が損失を生み出す結果になった。金融機関の契約解消に伴う違約金が高額になる等で、食品企業のエスケー食品は為替デリバティブの損失が業績を圧迫し、2012年6月に自己破産した。

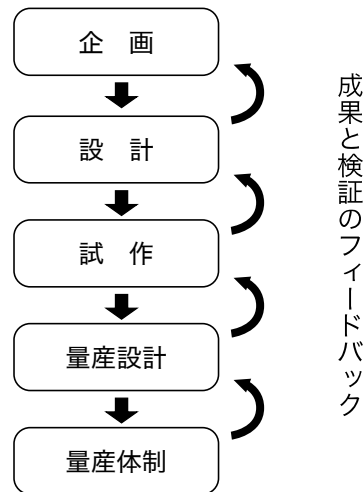
日本企業はこれまでも何度となく円高や貿易摩擦などの通商課題に直面してきた。その都度、企業内の経営努力、生産性の向上、技術力を駆使しての新製品開発などで困難な局面を打開してきた。今回の円相場における企業環境を考えると、日本企業の競争条件は従来になく険しいといわざるを得ない。

ものづくりの企業にとって、為替動向は重要な経営の判断指標である。円高が継続するのであれば、価格競争力維持のために海外への生産拠点移転という選択肢が意味を持つ。しかし製造業の拠点戦略の時間軸と、為替市場の時間軸とは速さがまったく異なる。企業行動が年単位での動きであるのに対して、為替市場は一日あるいは1時間単位で刻々と変化して動いている。各国の通貨当局も協調して介入や誘導をしていますが、市場のプレーヤーの投機資金の総額とは比較にならない程度である。日銀の姿勢や意向は市場関係者に伝わっても、大きな為替のうねりを反転させることは到底できない。せいぜい急速な乱高下を緩和させる程度である。日本企業が世界の市場で競争し、評価される一方で、このような国際金融市場の動向を十二分に加味

² 参考文献 (21) 畑村洋太郎「思い込みから抜け出せ」(2012)

³ 『日本経済新聞』2012年8月4日朝刊3面

図1 企画から量産への概念図



(筆者作成)

した為替資金戦略をたてておかなければ、本業のものづくりすらできなくなってしまうのが現在の企業環境である。

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。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（コモディティ化）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。⁴

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

⁴ 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。

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、大企業や中堅企業の製造現場を長年にわたり支えてきたベテラン技術者が大量退職した。これらの退職した50歳代、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った。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った。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ったが、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った。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ったのである。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、ソフトウェアを自家菜籠中のものとした優れた熟練工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った。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った。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。⁵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 円相場の影響

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った。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。さらに2012年12月の第2次安倍政権の誕生をうけて、為替相場は急激な円安へと向かった。総選挙時の自民党安倍総裁の演説から、日本経済再生には金融緩和が不可欠との主張を繰り返し、選挙戦での自民党有利との観測がでてから、為替相場は円売りドル買いに転換した。2013年に入ると、円相場はさらに下降し90円台まで下落している。この結果、輸出志向型企業では株価を上げ、それら企業のすそ野に展開する機械産業でも株価が上昇してきた。ただしここで注意しなければいけないことは、まだ安倍政権として実質的な政策発動をなしていないことである。補正予算の規模を示し、次年度予算での重点項目を指摘はしたが、具体的な政策と予算項目はこれからの編成作業で決まる。また予算編成が当初通りに進んだとしても、それが国会で可決成立し、施策として施行されるのはまだ数カ月先である。その成果が地域経済に波及し、中小企業へとたどり着くのは早くとも今年後半になろう。そう考えると、

2013年1月時点の円安、株高はいささかバブルの気配がある。この事態で気を付けなくてはいけないことは、先行きの思惑により変動する為替動向が、企業の今後の戦略に大きく影響を与えることである。

昨年末まで約2年以上、円は80円前後で推移していた。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からである。

一方、安倍政権後の金融緩和期待から下落した円相場は、上記の輸出関連企業には大きな福音であったが、エネルギー産業や海外産原材料に多く依存する産業にあっては、コストの大幅な上昇につながるのである。現在でも東電の原発事故以来、各企業は省エネや電気料金の値上げを求められ、その対応に苦慮している。仮に、円高が今後しばらく、例えば数年にわたり継続するのであれば、生産拠点の海外移転を含めた抜本的な経営戦略の転換を考えられよう。しかしこうして為替相場乱高下すると、海外移転戦略は全く意味を持たないばかりでなく、経営にとってはより高い海外製品を輸入せざるを得ないという意味で、逆の結果をもたらすことになる。為替相場の動向と企業戦略の時間的な尺度の違いが、ものづくり企業にとっては特に大きな影響を与えることになる。

3.1 円高時点の状況

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

⁵ 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雑化が製造企業の大きな課題になった。

近い円安の、79円台まで円安水準になった。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抛り所として、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 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こと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を考えているのであろうか。企業のM&Aは、個人旅行客が海外旅行で円高の恩恵を受けて買い物をする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应考虑すべきであろう。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 海外市場の意義

日本経済の長期不況の中で、2011年度の日本の国内総生産は実質で約515兆円、輸出は65兆という状況である。この規模の産出水準の日本経済において、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こっ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。⁶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 韓国にみる企業の海外戦略

李明博大統領（当時）は積極的な首脳外交を進め、2011年に韓国の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、メイドインコリア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

⁶ 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。

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する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世代スマートフォ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な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、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分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 ものづくりの課題

これまで戦後の60数年にわたり、日本企業は欧米の先進技術に追いつき追い越せとその技を磨いてきた。企業の競争優位の源泉は、何とい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。⁷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ェアの技術がある。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わってきた。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て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 産業空洞化の実情

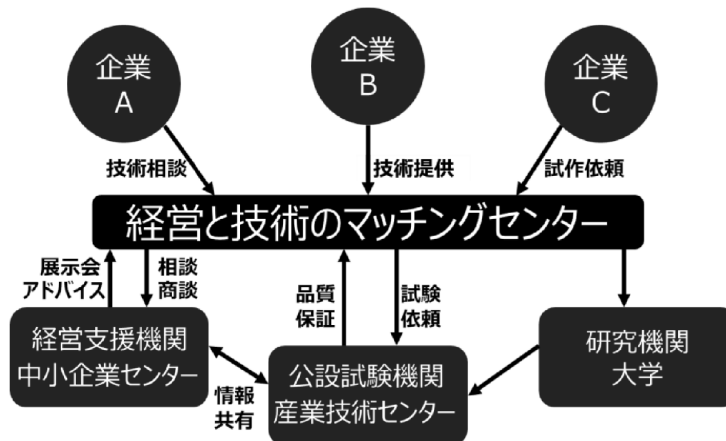
昨年末までの円高進行局面で、必ず喧伝されていたが産業空洞化論である。しかし円高と産業空洞化には論理的な因果関係は見られない。⁸筆者も藤本氏と同じく、円高の進行による国内産業の空洞化論には否定的である。個々の事例において、地域経済の雇用を支えていた工場が閉鎖され、失業者増大したということ自体は、地場にとっては大変重要な出来事である。しかしそれは企業の生産拠点の再配置や統廃合によっても起こることである。円高による産業空洞化論を声高に論じることが、円高の状況下で国際市場競争に的確に対応できない経営者の言い訳であろう。大規模災害や原発事故は、すでに述べたように企業の想定を超えた未曾有の大惨事であった。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。これまでも単能

⁷ 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。

⁸ 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。

ものづくり連携



(筆者作成)

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必要なのである。

5.2 ものづくり連携

昨今、企業のものづくりがさまざまな壁に直面している。技術の壁、資金の壁、生産の壁、販売の壁など事態は個々様々である。特に技術上の難問をどのように解決するか。そのための仕組みを整える必要があるだろう。

上図は、ものづくり企業が直面する現状の課題に、少しでも解決可能な仕組みを提案した連携関係の図である。多くの中小企業が技術的な解決策を模索し、また試作した製品の強度試験をする必要に迫られる時、公設試験機関の存在が大きい。また技術はあってもその製品をどの

ような販路で販売し流通させるか、販路拡大や顧客企業との接点をみつけるマッチング機能も重要である。その観点から、中核に位置する経営と技術のマッチング機能をもつセンターがあると、まさに経営と技術の一体的な運用を可能とするものづくり連携ができあがるであろう。

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と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々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ひたすら間違いなく、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はなく、単純作業をこなすプレイバックロ

ポ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iPhone4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ことなく、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栄誉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工夫がなされ、今日の日本企業のもので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。⁹日本企業のものでづくりの課題は、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、これがコンテキ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キストをさらに組み合わせ、立体にしていこうコーディネーションの役割である。そして各企業においては、個々の熟練工を大切に、持てる職人芸とものでづくり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、企業の持続ある発展をさらに促していくことになる。

⁹ 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。

参考文献

日本語文献

- (1) 天野論文、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) 田中則仁「東アジアの経営環境と日中韓の役割－FTAと企業の国際経営戦略－」『東アジアの地域協力と秩序再編』、第6章所収、神奈川大学アジア問題研究所編、御茶の水書房、2012年（2012b）
- (6) 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
- (7) 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

- (8) 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）

日本語論文

- (9) 田中則仁「日本企業の国際戦略－ものづくりの継承と課題」『国際経営フォーラム』神奈川大学国際経営研究所、2012年7月（2012d）
- (10) 田中則仁「中小企業の経営環境と経営革新」（SME中小企業研究センター中間報告）『国際経営フォーラム』神奈川大学国際経営研究所、2012年7月（2012c）
- (11) 田中則仁「国際企業環境とものづくり戦略－匠の技の考察－」『国際経営論集』神奈川大学経営学部、第43巻、2012年3月（2012a）
- (12) 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）

- (13) 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）
- (14) 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）
- (15) 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）
- (16) 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）
- (17) 田中則仁「アジアの制度設計」『アジアフォーカス』第2号、神奈川大学アジア問題研究所、2010年5月（2010b）
- (18) 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）
- (19) 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

- (20) 藤本隆宏「『強い生産現場』再評価の時」『日本経済新聞』経済教室、2013年1月7日朝刊、日本経済新聞社
- (21) 畑村洋太郎「思い込みから抜け出せ」2013年展望『日本経済新聞』2012年12月29日朝刊、日本経済新聞
- (22) 田中則仁「ロボット産業が拓く日本企業の活路」『神奈川新聞』経済面、RESEARCH、2012年9月17日付、神奈川新聞社
- (23) 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、日本経済新聞社
- (24) 延岡健太郎「ものづくり再生の視点・上・顧客が喜ぶ『価値づくり』を」『日本経済新聞』経済教室、2012年5月28日朝刊、日本経済新聞社