

国際企業環境の課題

－ 新たな企業間連携の考察 －

田 中 則 仁

要旨

日本経済は2012年末の第二次安倍内閣誕生で、景気回復への活路を見出したかに見える。2013年の第1、第2四半期はいずれも年率でプラス成長の兆候を示した。金融資本市場や株式市場では景気回復への期待感が先行し、株価を押し上げて資産効果から奢侈品の需要が百貨店や専門店などで増大している。しかし肝心の労働者の給与所得や中小商店、中小企業の需要や発注となると、必ずしも顕著な増加を示しているとは考えられない。成長戦略の成果が第4四半期でも必ずしも出ていない中、日本経済の行く末を考察するとともに、変化する内外の企業環境と企業における経営の本質を見直していく。本稿では、今一度企業の原点に立ち返り、企業とものづくりの仕組みを再確認しながら、今後特に懸念される中国企業の活動と事業承継についても、経営と技術の側面から論じる。企業間連携の新たな方向性を念頭に置き、企業の持続ある発展のために必要な仕組みと考察していきたい。

キーワード：起業、企業家精神、企業家活動、ものづくり、事業承継、後継者育成

1 日本経済の現状と内外の課題

1-1 日本経済の現状

日本経済の回復基調は、2013年に入って本格化しているように見える。実際に第2四半期の年率換算の国内総生産成長率は2.6%を示し、前四半期に続き着実な成長軌道を示している。第二次安倍内閣の課題として日本経済の再生が目標にされ、年初来の株価上昇と円安の動きリーマンショック以前の水準に台に回復した。株価は2013年12月30日の大納会で16,291円とし、1年前に比べ56.7%高を記録した。また同日の外国為替相場は105円台の円安水準であった。第二次安倍内閣の誕生による、景気回復への期待

感が株と為替に影響してといえよう。一方で山積する国内外重要課題への迅速な取組が必要であり、税と社会保障の一体改革、経済外交（TPP交渉参加）への対応と震災復興、日銀による大幅な金融緩和、景気浮揚につながる財政出動、そして三本目の矢である成長戦略が功を奏するかが課題になっている。

しかし、2011年3月11日の東日本大震災の経済と経営的側面での影響と教訓として、東日本の広域な地方に部品や部材の生産拠点が多数存在し、緻密に構成されたサプライチェーンがあることを実感させた。¹ 部品や中間財の納入企業における生産停止と物流停滞は日本だけでなく世界の企業の生産体制に波及した。これは我が国の国内経済だけでなく、国際経済や国際経

¹ 田中則仁（2011b）参照。

営の場における世界市場が、緊密な相互依存関係にあることを内外の企業や人々に印象付けるべきごとであった。

また、東電福島第一原発事故の教訓として、国内電力需給の大きな課題とコスト感覚、原発の危険性を利用者である企業や国民が強く再認識することになった。これら一連の諸問題は、依然として日本経済の大きな課題であり、いずれも重要度と緊急度において、抜本的な解決の糸口が見出せないでいるのが現状である。改めて日本国内に目を転じてみる。東日本大震災の事後処理は、東京電力福島第一原子力発電所の放射能漏れ事故により、住民の避難や周辺地域の除染など、自然災害以外の要因が重なり、遅々として進まない状況である。作業現場での仕事は、一日の被曝許容量が決められているため、厳しい現場では数時間で作業を終えることになる。また作業員も同様の理由で人員を回転させなければならないことから、確保にも困難が付きまといっている。政治における政策決定は、時として一般的な合理性を欠くことがしばしばある。国家の将来を見据えて、100年後の社会を先見してのビジョンであれば納得はできるが、震災特需を期待する企業や団体が水面下で跋扈し、この機に乗じた余剰利益を得ようとするレントシーキング活動には、ただ私利私欲に依るのみという他はない。またそうした行動に走る企業や団体を牽制する指導力も、現在の政治状況では到底望むべくもない。第二次安倍内閣が規制緩和を強く打ち出し、岩盤といわれる既得権の壁に挑戦すると宣言したが、依然、政治の課題として不透明な状況は深刻である。2020年に招致が決定した東京オリンピックへの期待感を歓迎しながらも、手放しでは喜べない国内問題が山積しているといえよう。

1-2 国際経済情勢と経済外交の行方

2011年以降、依然として不透明な欧州経済情

勢は、ユーロ安の現状、欧米各国の国内経済回復が急務であることを示している。EUにおけるギリシャを始めとするポルトガル、アイルランド、イタリア、スペインなど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。米政府は2012年11月のオバマ大統領再選までは、外国為替を安値誘導して輸出で稼ぎ、輸入を抑制するねらいで経済運営をしてきた。

オバマ大統領二期目の課題は、アジア外交での存在感確立と米中関係の構築であり、これに向けた通商外交がTPP交渉に現れている。² しかし、2013年10月のインドネシア、バリ島でのTPP会合では、リーダーシップを発揮すべきアメリカのオバマ大統領が欠席せざるを得なかった。アメリカ議会との関係で、次年度予算案の未成立と政府借入上限額の引き上げに難航するという国内の重要懸案がその理由であった。オバマ政権二期目に大きな期待が寄せられたが、2013年の施策を見る限りでは、期待値から相当下回ったといえよう。

各種の経済外交は、いずれも世界経済への影響が免れない問題である。アメリカ議会と大統領府との深刻な対立だけに、オバマ大統領が国内を離れることができなかったのであるが、一連の経済外交におけるアメリカの主導権と信頼性への陰りができてきたことだけは確実である。これからの国際経済新秩序構築に、強いリーダーが不在になる不安が募りつつあるのではなからうか。

2011年9月上旬において、円の対ドルレートは76円台を前後していた。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からすれば、大統領選挙がある2012年秋までの円高水準は70円台の対ドルレートで推移した。円高ドル安の追い風で、アメリカ企業は輸出を増やし、同時に海外からアメリカ国内への製品輸入を抑制した。輸出の拡大が

² 田中則仁（2011a）でTPPについて論及。日中韓のFTAなどの経済外交については、田中則仁（2012b）を参照されたい。

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需要を一定程度は増やしてきた。国際経済関係において、各国は一衣帯水ともいえる緊密な相互依存関係にある。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ことを示している。その理由から、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。

1-3 BRICSの動向

ブラジル、ロシア、インド、中国、南アフリカなどのBRICSといわれる新興工業国が、2012年に年率で8%から10%に達する経済成長率を示した。中国の国内総生産が日本を凌駕したことを考えると、新興国の成長軌道は若干の減速があったとしても、今後もしばらくは続くであろう。

しかし中国や韓国においても、国際市場での競争力強化の一方で、国内問題では深刻な課題を抱えている。中国での国内での所得格差、都市と農村の格差、中央と地方の格差、大都市と中小地方都市の格差などがある。これらは外交にも増して対処すべき緊急課題である。国民の不安と不満の増大を、領土問題などで逸らしていける状況ではない。また韓国においては2013年12月、韓国鉄道公社の鉄道労働組合による22日間にわたるストライキは、深刻な対立を浮き彫りにした。2013年末には収束したものの、民営化をめぐる議論は国会の小委員会に先送りされた。国内企業の競争力格差は、日本や中国よりも大きく、一般企業の労働者を含む多くの人々の不安解消をどのように図っていけるかが朴政権2年目の課題になる。

2 企業環境の変化と中国企業の台頭

第二次安倍政権の第一の矢である金融緩和策は、2013年に入ってから金融資本市場の上昇局面と、急速な円安基調は多くの輸出関連企業の営業利益を上方修正させた。しかし円安は資源やエネルギー関連の企業にとっては輸入コストの負担増になり、ガソリンをはじめ原油を使用する電気料金や資源価格の高騰をもたらしている。本来は、中立的である為替動向も、实体经济に対しては時間差をつけながらのプラスとマイナス両面での影響を与えている。輸出関連の日本企業を取り巻く環境では、円高は一息つく恩恵と受け止められているが、事業を取り巻く競争環境に目を転じると、中国、韓国の企業が多く産業分野で競争優位を保っている。ここでは、中国企業の活動の現状をみていく。

2-1 中国企業の躍進

国際市場での中国企業の活躍がめざましい。中国をめぐる経済分析や企業観測は多く、中国製品といえどもはや汎用品レベルの生産技術ではなく、資本集約的な先端技術製品こそが中国工場で製造されているといっても過言ではない。現在では、日本の家電量販店でも中国企業の製品が数多く並んでいる。また日本や韓国のブランド名が付いていても、生産地は中国であることが多い。中国企業の製品が、日本のみならず世界各地の市場で、着実に市場に浸透していることは明らかである。

アメリカのビジネス雑誌、フォーチュン誌2013年版世界の500社では、上位10社中の第4位に中国石油化工（シノペック）、第5位に中国石油天然気集団、第7位に国家电网が入っており、日本のトップ企業であるトヨタ自動車は次の第8位である。また上位500社の国別では、アメリカの132社に続き、中国の89社、日本の62社であり、中国企業の活躍が明らかである。これら中国企業の多くが国有企業あるいは国有として出発しているが、一方、意欲的な企業家による私営企業の急速な発展も目覚ましい。パソコン

の聯想（レノボ）、通信網の華為（ファーウェイ）、家電の海爾（ハイアール）など、世界の強豪企業に伍して活躍している。

かつての中国では国営企業は計画経済に基づいた国策を実施する行政機関としての存在であった。国営企業には法人格がなく、利益が出ても全て上納する代わり、損失が発生しても補填されることから、独立採算の組織ではなかった。それが1970年代末以降の経済改革・対外開放政策により、国家が権限を与えた国有企業は経営の自主権と法人格を持つことになった。とはいえ所管官庁との関係は依然として継続されており、完全な独立には遠かったといえよう。そして近代企業制度の推進の方向を受けて、国有企業の株式売買と資産の流動化がすすみ、民営化の方向に進んできたのである。

中国に限らずどの国でも、どの企業でも何らかの必要性と存在意義があつて誰かが創業し、発展させてきたのである。その後、企業の発展に伴い、組織が拡大し事業が多角化していく。中国企業に関するものづくり、品質管理の仕掛けや信頼性向上についての経緯はいろいろところで紹介されているが、本稿ではいずれ課題に上がるであろう中国私営企業の事業承継について考えていきたい。

2-2 中国企業の創業から成長への課題

中国の私営企業各社は、创业者の確固たる経営理念と強いリーダーシップにより今日の発展を実現してきた。创业者による先見性と挑戦心が、多くの経営判断の分岐点で企業をより良い方向に導いた結果である。組織化し制度化した日本の大企業にみられる意思決定の遅さとは対極の即断即決がオーナー企業の身上である。いわゆるトップダウンとボトムアップの長所短所である。ただし、日本企業の稟議制度や集団的意思決定が短所ばかりでないことも付記しておかなければならない。それは新事業計画の立ち上げ時、起案者が計画を策定し、関係する部署の担当者へ回覧することで、予算や人事の制約に気付き、修正を重ねながら現実的な計画に仕

上がっていくのである。そして最終決定を社長や役員会が承認した時点では、その計画が全ての関係者に周知されており、直ちに実施に取り掛かれるという長所がある。ただ今日のような決断の迅速性を要求されるビジネスの現場においては、意思決定に要する時間の長さが大きな短所になっている。

トップダウンの長所と短所を考えてみよう。创业者が自身の基準で事業計画を見極め、生じる結果に対してのリスクを負う覚悟で総合判断し決断する。期を見るに敏とはこのことで、チャンスと判断すればその場で決断を下す。この即断即決はたしかに创业者にしかできないことであろう。一方、実施を命じられた社員たちは、その事業計画がどのような経緯で決定されたのか不明であり、現在手掛けている事業をどのように並行して実施するのか、あるいは保留または中止するのも不明なまま取り組まざるをえなくなる。新事業への周知や思い入れもないままに取り組むことは、さぞやストレスになるであろう。このような場合の新事業に関する社員への説明責任と納得性をきちんと保証できれば、トップダウンの即断即決は大きなビジネスチャンスを掴み、企業成長へと繋がる方法といつてよい。

3 経営者の人事戦略における課題

組織の基本として、社員の一人ひとりが「余人をもって替え難い」という状況は、とても危険であり脆弱性が高いといわれる。しかし組織のトップである企業家本人には、一方で余人をもって替え難いカリスマ性も要求される。これは洋の東西を問わず、指導力の源泉としてリーダーに求められるカリスマ性は、何にもまして不可欠な資質であることは自明であろう。

3-1 リーダーと補佐役の存在

一方、リーダーも生身の人間であるからには、時に病気にも怪我にもなる。そのような時、リーダー不在では何らの意思決定もできないと

いうことでは組織として甚だ危うい。もちろん日常の業務は粛々と進むのであろうが、経営戦略に直接関係するようなレベルの意思決定が、トップ本人でなければできないとなると事態は深刻である。トップをサポートするナンバーツーがきちんといること、さらにその人物がトップと同じ情報量のもとで健全な総合判断をできるバックアップ体制が構築されていることが重要である。

創業者の健全なうちは、その強い指導力と明確な理念の下、組織としても勢いを維持することができよう。しかし、企業がさらに成長し、組織としても大きくなっていった時、経営者がいつまでも個人事業主の感覚では、さらなる発展は覚束ない。創業者と同じくらいの熱意と行動力、指導力を発揮できる補佐役がスタッフとしてどれほど存在しているかが、企業のさらなる成長のカギを握っている。

3-2 日本企業の組織力

日本の主要企業においても、有能なナンバーツーがトップを支えてきた例は多い。パナソニック創業者の松下幸之助にとっての高橋荒太郎、本田技研工業の本田宗一郎を支えた藤沢武夫などがあげられる。企業の創業者であり看板でもあるトップを支え、時には諫める役割を果たすことができる存在は貴重である。トップが独走している時に、周囲をきちんと見極め、社内の様子を把握して必要な助言と心からの支援をしていく存在は、成長し発展してきた企業に共通する要素といってよいであろう。

同様な事は組織の内部であっても見ることができる。課長や部長のような組織の中間管理職は、自分自身の仕事をチームワークの成果で上げることが必要である。ところが人事評価が気になる、成果を独り占めし、失敗を部下の責任にするようでは管理職失格である。近年では、人事評価の仕組みも工夫され、上司の評価だけでなく、同僚や部下からの評価も加味される360度評価も導入されている。それぞれの社員が自分の仕事に対する責任感を持ちながらも、同僚

との情報共有を図っていく姿勢が組織としての強みになっていくのである。またそのように心掛けている社員をきちんと評価していく仕組みと仲間の存在が、その企業の組織活力になっていくのである。

一人ひとりがプロフェッショナルであることと、組織的な対応力があることは決して矛盾するものではない。野球チームをみるまでもなく、各選手が技量を磨き、その上でチームの勝利に貢献できるようなバックアップ体制を心掛けらる、それが本当のチームワークであり組織力である。各人のもつ脆弱性と弱点を認識し、また強みを認めながら、他のメンバーが相互にどれだけ支え合い、かつ補えるかを常に考え続けられるかが強い組織の要素である。

4 事業承継の課題

4-1 中国企業の事業承継

中国企業の活躍ぶりは既に指摘したとおりであるが、前述の各企業の歴史は30年弱である。この間、強力な個性を持つ創業者や技術者によって発展してきた。それぞれに数万人規模の社員を擁する企業であるから、組織としても体制が整ってきている。またこの20年ほどでは、中国における中小企業や中堅企業も育ってきており、その技術力には目を見張るものがある。そこで課題になるのが事業承継である。前項で述べたように、中国ではトップの強いリーダーシップのもとで社業が発展してきた例が多い。そうすると、とかく創業者が自身の成功体験に基づいた経営戦略に固執し、市場の動向を顧みなくなることもある。また自分の経営者としての力量が高いがために、部下や社員の技量を正確に測れず、それが権限移譲や分権化を妨げることが多い。部下の側にも、トップの鮮やかな経営手腕を長年にわたりみてきていると、自分が指示待ち姿勢になっていることに慣れてしまっているケースが多い。またトップに向けて進言するなど部下の立場でおこがましいという意識が蔓延している。

企業の寿命は30年とよく言われてきた。どのような企業であっても、同じことを繰り返しては、もって最大30年ということがその教訓の背景である。近年の情報技術産業分野では、かつての重厚長大産業の7年がこの分野の1年間に相当するくらい変化が速いといわれている。そのため情報技術産業では3年から4年で技術も生産設備などの資産も陳腐化してしまうことになる。実際に身の回りを見ても、同じパーソナルコンピュータを4年以上使っている場合は少なからう。それだけの技術革新と取り扱うデータの急速な増加が、旧来の機種が存在を許さないような風潮がある。

法人としての企業は、その持続ある発展、永続性こそが一番の使命である。そのためには、発展しながら存続できる組織体制を人材の面から構築することこそ、これからの中国企業トップの役割である。伝統的な価値観による地縁や血縁だけでなく、能力主義の人材発掘と育成が、現在活躍している中国企業の喫緊の課題であろう。

4-2 日本の老舗企業

日本国内には創業から100年をこえる老舗企業が、およそ2万社あると帝国データバンクで推計している。³ 古くは、大阪の四天王寺を建立した金剛組は578年の創業から1400年経つ。老舗企業には度重なる経営危機に遭遇しながらも、それを乗り越えてきたり、後継者を家族の血筋でなく経営者としての力量で選び今日に至った企業が多い。大阪では老舗商家の後継者について、船場の跡取り婿養子、という言葉がある。息子は選べないが、娘の婿養子であれば有能な番頭の中から選抜できるとの意味であろう。

これらの教訓は、事業の永続性の為には、専門経営者たる人材を育成することと、その任に相応しい人を英断を持って据えることを意味している。現在、すばらしい勢いがある中国の私営企業が、創業者の交代時期にどのような選択

をするのか、企業100年の計をはかった人材の育成と登用をどのように進めていくのかを注視したい。中国企業の発展は、とりもなおさず日本企業や日本人の社会生活にも大変重要である。中国企業にはこれから頑張ってもらいたいし、そのための企業間や人的交流をますます図っていく必要がある。

老舗企業が大なり小なり掲げている企業や商店の家訓には、相当程度共通する文字がある。第一に「信」、これは信用、信頼をさす。第二に「誠」、誠実であること。さらに「継」、「心」、「真」が続く。元々、これら漢字が中国から渡来したことを考えると、感慨深いものがある。インド建国の父であるマハトマ・ガンジーは七つの大罪の中で「道徳なき商業」、「労働なき富」を戒めている。成長を続ける中国企業が、今後も持続ある発展を目指す時、経営理念の基本になる事項をさし示しているといえよう。

こうした信頼を基盤にした、地域社会と企業の相互扶助の精神を、社員一人ひとりの倫理観としてしっかり持つことを心掛けることが必要である。社会心理学的な視点からも、永続性を希求する企業の組織体制を維持するため、啓蒙的な示唆や提言が今こそ求められている。また企業においては、さらに社会の公器としての果たすべき役割、いわゆる企業の社会的責任(CSR)を十分認識した適切な行動が必要になることはいうまでもない。

4-3 技術移転の実態

日本のものづくりにおいて、ITデジタル家電産業は10年ほど前まで、日本企業の独壇場であったといっても過言ではない。一方、半導体でのインテル、アプリケーションソフトでのマイクロソフトなど、独自の技術と高い独占的な市場支配力をもっていた企業がある。またアップルのように、個性的な製品開発により根強いファンを持ち、PCから携帯音楽端末、タブレット型端末、さらにiPhoneにみられるパームトッ

³ 参考文献 (3)『百年続く企業の条件』帝国データバンク (2009)

プ型のコンピュータ機能を備えたスマートフォンを開発し、時代を先取りしてきたアメリカ企業もある。

2000年以降、日本企業は国内市場の厳しい経営環境下で、利益を計上するために事業の選択と集中を行ってきた。その過程において、大量の人員削減が行われ、多くの優秀な技術者が日本企業を去って行った。特に、1947年から49年生まれのいわゆる団塊世代の人々は、2000年以降、50歳代で長年務めたこれら企業を不本意ながら退職せざるを得なかったといつてよい。しかし、日本企業での30年以上に及ぶ技術の習得で培ってきた経験と勘は、まさに成長志向の韓国や中国の企業の経営者三顧の礼で迎えるに足る技術者であり職人であった。技術は人に体化されることが多く、その職人芸こそがこれまでの日本企業の何よりの競争優位であった。

職人芸をもつ技術者たちは、この10数年間に海外企業からの誘いを受け、2年間あるは3年間などの諸条件で韓国や中国の企業に雇用された。現地では、日本企業の最先端の技術を学ぶべく、若い技術者たちがそのノウハウを吸収していった。日本人のベテラン技術者たちは、本来であれば自社の若手工員を指導し、鍛え上げたいところであったろうが、経営者の近視眼的な経営判断により、職を去っていったのである。技術者としての経験と勘は、むしろ韓国や中国の技術吸収に貪欲な若手工員たちに移転されていった。そこには同じ技術者としての知識欲や向上心を感じ、国境を越えて自らの技術を伝達することにこそ技術者の使命と誇りを感じたのではなかろうか。海外の新天地で活躍する日本人のベテラン技術者に聞かたばに、異口同音に返ってくるのは、当時の経営者が現場を顧みなかったこと。特に、日本の主要企業の競争力が何によって支えられているかを肌で感じていなかったとの厳しい意見である。日本企業の全てが、このような人員削減で利益を計上し、表面的な体裁を繕ってきたということではない。しかし、企業にとっての一番の財産である人材を粗略に扱ってきた企業は、現在厳しいしっぺ返しを国

際市場で受けている。

5 望まれる企業間連携

5-1 一貫生産の時代

ものづくりの企業において、使用する部品や部材いわゆるパーツやコンポーネントの全てを自社で内製化している企業は、現在では殆どないといつてよいであろう。かつて1960年代では、原材料から完成品に至るまでの川上から川下までを、自社内で製造する一貫生産主義、いわゆるワンセット主義が支配的な考え方であった時期がある。その理由の1つとして、国内で部品や部材を製造できる中小中堅企業が十分育っていなかったことがある。欧米各国からの先端技術製品を輸入し、それらを分解精査し、真似して学ぶということが1960年代の企業のアプローチであった。戦前から日本企業には多くの技術蓄積や職人芸があったことは事実である。しかし敗戦後のおよそ10年間で、欧米企業の技術進歩に後れをとり、素材の開発もままならなかったのである。また当時の日本の中小企業では、欧米企業の先端技術製品を目にする機会も少なかった。原材料として使用する金属等の素材の研究開発力が不十分で、似て非なる物しか作れなかった。試作品を作っても、それが十分な設計強度をもっているかを検証する試験設備や公設試験機関も不足していた。現在でこそ企業の試験実験設備が充実してきたし、国や自治体の工業試験場も拡充してきた。試作した製品の強度を中立的な機関で検証することで、製品化に向けての品質を裏付けることができるようになってきた。

またワンセット主義の第2の理由として、日本経済の高度成長期にあって、部品の一部を外部企業に依存するよりは、自社で責任をもって製造することが、ものづくりの信頼性を維持するためにも不可欠であるとの認識と自負があったであろう。自社製品に関して自信を持って顧客に提供するためには、たとえ一部の工程であろうと他人任せにはしない、というものづくりの矜持がその仕組みを支えてきたのである。工

業製品ではその部品点数が多くなればなるほど、どの部品のどの個所で不具合が生じたかを突き止めることが難しくなる。ワンセット主義の最大の利点は、製品の川上から完成段階まで、自社で責任をもって対応することであった。この努力の積み重ねが日本製品のブランド力になってきた。ブランドとはそこに内包された品質への信頼であり、また消費者に対する企業からの約束である。約束を守ることについては、全社を挙げて真剣に対応するという企業の姿勢が、今日の信用を築いてきたといっても過言ではない。

5.2 アウトソーシングの増加

しかし1980年代からの急激な円高や、景気の上昇下降を繰り返す企業経営にとっての困難な局面において、経営者は無理、無駄、ムラを極力排除して、贅肉を削ぎ落とした企業経営の体質改善を図ってきたのである。高度成長期から十余年を経て、多くの企業は巨大に膨れ上がった設備の整理縮小を開始した。高度成長期であれば、自社設備が常にフル稼働して、生産計画の柔軟な変更も意のままであった。しかし1970年代の二度にわたる石油危機やニクソンショックなどの外部からの企業環境の要因を受け、ひとたび低成長期に入ると経営戦略の大きな方針転換をする必要が生じた。重厚長大型の大型機械設備は、稼働率を維持できてこそ、減価償却が可能になるが、過剰生産能力を維持するだけの需要は最早見込めなくなっていった。自社の生産能力を適正規模まで圧縮すると同時に、部品や部材の一部を外部委託するいわゆるアウトソーシングを増やしていった。工業部品の場合には、高度な加工と仕上げを要求される工程が必ずある。一部は専門の機械と職人を擁する中小中堅のサプライヤーの協力が必要な場面が出てくるものである。本来は組み立てメーカーとサプライヤーが、少しでも良いものを作りたい、作っていこうという同じ目標を共有する「すりあわせ」を通じて、はじめて緊密な企業間連携が出来上がり、優れた製品に仕上がるものであ

る。

ところが時がたち、人が異動で入れ替わっていく中で、次第にプライヤーとの関係が希薄になっていく。企業間での関係では、組み立てメーカーとサプライヤーとの連携強化を継続してはいるものの、自社による内製化割合を極力切り詰め、設備投資を必要最低限にする生産の仕組みを作り上げてきた。さらにコスト削減や調達費用を切り詰めるといった、組み立てメーカー側の方針が強まると、本来底流に流れていた両社の信頼関係や情報共有といった重要な要素が、次第に欠落してしまうことになる。そしていつの間にか、組み立てメーカーとサプライヤーの関係には重層的な上下関係の構造ができ上がっていった。

5-3 サプライヤーの底力

いまや自動車企業はもとより、家電、IT関連産業の主要企業は、いずれも製造業というよりは、サプライヤーから納入された部品や部材の組み立てメーカーという方がふさわしい。これらのサプライヤーとの密接な関係があつてはじめて消費者が目にする製品が完成し、出来上がってきているのである。見方を変えれば、完成品の品質はサプライヤーが担っているといっても過言ではない。したがって現在の製造業ではその背景に、組み立てメーカーとサプライヤーとの密接不可分な連携が存在する。それは単なる部品納入企業と得意先という上下の関係ではなく、新製品を設計段階から意見交換してつくり上げていくという、協力関係に進化したパートナーの位置付けになっているともいえよう。さらに各サプライヤー企業が納入する部品部材は、その多くが海外の中堅企業やアジア諸国に展開する自社の製造拠点からの調達である場合が多い。2012年時点での円高は、諸外国からの部品調達をさらに進める方向に導いたのである。部品部材の製造に不可欠な金型製造では、その中心的な生産拠点がすでにアジア諸国に移転している。精密加工を必要とする一部の金型では、依然として日本国内で経験豊富な職人による製

造が継続しているが、それらの出荷先は海外の日系企業生産拠点であることが多くなっている。またこれらの職人芸を持つ技術者たちは現在では高齢化し、若手技術者たちがそれらを自家業籠中のものにするには、最早時間がないのが現状であろう。ものづくりにおける組み立てメーカーとサプライヤー間での、職人的な技術者同士の緊密で高い相互依存関係を基礎としたサプライチェーンこそが、これまでの日本の製造業の特徴であり、競争優位の源泉であったといつてよい。

5-4 サプライチェーンの課題

ものづくりの現場において、震災による部品や部材の滞りの影響は、日本国内の企業にとどまらず、世界の主要企業の生産体制にも影響した。日本から部品や中間製品を輸入していた各国の企業は、日本からの部品供給が滞ったことを教訓にして、調達システムの危機管理を強化している。その結果、部品や部材の一部を中国やアジアのサプライヤーに求め、部品調達の多角化と危険分散を模索している。この動きが一度加速してくると、各国主要企業の日本からの部品調達離れが進み、日本企業への発注が戻ることがなくなる非可逆的な動きになることが懸念されている。

サプライチェーンの再構築は供給体制の単なるダイエットとは本質的に異なる。企業経営においてムダを削ぎ落とすリーン経営という概念が提唱されて久しい。現実の企業や組織において、必要な緩衝材の部分がどこにどのようなべきなのかを考えてみる必要がある。そのためにはこれまでの長年にわたる限られた範囲のサプライヤー間だけでなく、より広い視野から、十分なコミュニケーションがとれるサプライヤー企業を世界市場の中で確保できるかを考え、次世代の企業間連携の構築を考える必要がある。

自動車産業のみならず、ITデジタル家電でも白物家電でも、試作から量産体制に移行する過程では、組み立てメーカーとサプライヤーと

の技術の「すりあわせ」常に行われてきた。時には新製品の企画設計段階から、有力な部品サプライヤーとの共同作業が展開され、部品づくりのプロ集団であるサプライヤーが、新製品を具現化する部品を考案することもしばしばある。このような「すりあわせ」の思考過程を共有できるサプライヤーがいてこそ、ものづくりのパートナーといえるのであろう。

部品サプライヤーの役割は、単に部材のAやBを仕上げて納品する、モジュール型の役割分担ではなくなっている。モジュール部材の品質管理体制を確立し、その作り込みすることは当然のことながら、完成品の全体的な調和のために、どのような微調整と改良が必要かを常に提案し、工夫していくカイゼンの意識を持っていなければならない。

5-5 今後の海外生産と技術移転

日本企業が戦後60有余年を経て、生産現場では団塊世代の大量退職があったことは既に述べた。その結果、退職していった技術者に体化された熟練度と経験知も失われていったのではなかろうか。また職人気質の技術者にしか判らない暗黙知が、一体どれほど継承されているのであろうか。これらの経験知や暗黙知を、なんとか継承可能になるようにする形式知化の努力も必要である。

特に、今後とも日本企業による生産拠点の海外移転は、進みこそすれ減少することはないであろう。そうであればなおのこと、生産現場での技術者の熟練度を高めるとともに、生産性の維持と向上にむけたあらゆる努力をすることが必要になる。職人技の形式知化に取り組み、自動車産業やデジタル家電産業などでのものづくり技術の経験、勘、コツを見える形にしていく「知識基盤化」こそ急務である。

新たな企業間連携のシステム構築は、実用性を兼ね備え、しかも強靱で長持ちするような要素をこの機会に取り入れなければならない。日本企業に求められているのは、従来からの枠に縛られることなく、世界を視野にした意欲ある

企業との連携である。特に、韓国や中国の企業、国際市場での競争相手として牽制することは意味がなかろう。むしろ、これらアジアの成長企業との新たな企業間連携を創造し、優位な人材を育てていくことこそが、真の意味での企業の長期的発展になるであろう。その前向きな活動こそが、少しは明るさが見えてきた現在の日本経済を、一層、新たな方向に展開していく活力になるであろう。

参考文献

日本語文献

- (1) 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）
- (2) 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
- (3) 帝国データバンク史料館・産業調査部編『百年続く企業の条件』、朝日新書、朝日新聞出版、2009年

外国語訳書文献

- (4) Penrose, Edith, *The Theory of the Growth of the Firm, Third Edition*, Oxford University Press, 1995（エディス・ペンローズ著『企業成長の理論 第3版』、日高千景訳、ダイヤモンド社、2010年）
- (5) Schumpeter, J. A., “Economic Theory and Entrepreneurial History”, *Harvard University Research Center in Entrepreneurial History, Change and the Entrepreneur*, 1949（ジョセフ・アロイス・シュンペーター著『企業家とは何か』清成忠男編訳、東洋経済新報社、1998年。訳書には上記を含め企業家に関する1928年の論文2編、1947年の論文1編の4編が収録されている。ここでは本論に関する文献を示した。）

日本語論文

- (6) 田中則仁「日本企業のものづくり再生戦略」『国際経営論集』神奈川大学経営学部、第45巻、2013年3月
- (7) 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）

- (8) 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）
- (9) 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）
- (10) 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）
- (11) 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）
- (12) 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）

新聞記事

- (13) 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
- (14) 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
- (15) 田中則仁「後継者の育成と事業承継の課題」『神奈川新聞』経済面、RESEARCH、2013年11月18日付、神奈川新聞社

その他記事

- (16) 田中則仁「創業・第二創業について－製造業、株式会社芝技研」『中小企業サポートかながわ』第149号、pp.4-5、2013年8月、公益財団法人神奈川産業振興センター
- (17) 田中則仁「創業から経営革新、事業承継－サービス業、平安レイサービス」『中小企業サポートかながわ』第150号、pp.4-5、2013年9月、公益財団法人神奈川産業振興センター