

〔論 説〕

生産拠点の立地と対外戦略

—海外シフトと国内回帰現象の狭間で・対中戦略を中心に—

井 沢 良 智

【要 旨】

日本企業の業績回復がほぼ確かになってきたこの時期, はたしてこれが日本企業の構造からする復活であるのかどうか。ことに中国が生産基地としての評価にとどまらず, ほう大な人口を裏付けとする消費市場として, その需要が将来の想定ではなく, 現実に日本企業の戦略決定と経営行動に影響を及ぼし始めたことを, グローバリズムへの適応と相まって, どう解し, どう経営行動として取り組むか。一方で, 日本企業の中に, 海外から日本に回帰する現象を見せたり日本に主力を置く戦略を選択する対極的な動きもある。この回帰が意味するものも大きい。

一時的な特需ブームによる復活に終わらない, 本質的なグローバル化とも合致する対応をどう実現するか。時代に適合する技術の思想や体系を模索する中で, 企業と公による対応戦略のあり方を問い, 海外拠点の中心, 中国との競争優位の比較や生産システムの将来に対する示唆を汲み取り, 生産拠点の立地に対する問題提起を試みる。

序 論

直近の情報では, 2004年の中国の輸出入合計額, いわゆる貿易総額は, 対前年比で30%増えて1兆ドル前後に達し, 日本を抜いて世界第3位になることが確実になったという。WTO加盟に加速されて, 「世界の工場」として外資の進出は高水準に達し, 貿易相手国の順位もじゅうらい首位であった日本に代わって, 米国や欧州が台頭している。中国の世界経済におけるプレゼンスは, もはや日本にとってもわれ関せずとして放置できないところまできている。

ところで, 日本企業の海外生産比率は, すでに15%を越え, これまでの主たる進出対象地域であったアジア, 北米, 西欧にとどまらず, 近年では新興の東欧やいわゆる BRICs に目し, 広域に及ぶ設立をねらったグローバル戦略が進展している。なかでも中国は, 米国に代わって, 韓国, 台湾を含む日米欧の大中小さまざまな規模の企業が合従連衡, 競争を繰り広げるロジスティックスの基地と化している。出遅れをいわれ, バブル経済崩壊後, 意思決定にあるいは経営行動に起業家精神の弱さを指摘される日本企業も, 中国の拡大成長の特需ブームを取り込み, 成長と生き残りをかけた戦略行動に躍起である。

生産拠点の魅力がコスト安にあることと並んで、中国が世界経済に急激に存在感を高めている背景には、市場としての急拡大がある。低迷を続ける日本企業は、過剰設備の廃棄、縮小、あるいは市場の争奪によって製品のはげ口を確保することに明け暮れてきた。中国の生産コストにおける絶対優位は、同国への生産拠点シフトの最大誘因であったが、市場開放はまだ十分ではなく、購買力も魅惑的なレベルには遠かった。WTO加盟以降、早晚中国が市場として開花することは予想され、各種の予測も若干の幅をもってその時期、規模などを予想したが、市場の潜在力が開花した近年の現実、われわれにとって感覚的には突如という展開に近いものであった。長期的予測をはるかに上回る事態が眼前に開けると、製品を収納する一大消費拠点の一角を占めるためには、多国籍企業は生産機能の中国立地に遅れをとるわけにはいかなかった。

このように、中国がコスト安を主因に、日本企業にとって生産拠点シフトの対象として重きをなす一方で、生産を日本国内に戻す国内回帰の現象、あるいは国内に主力拠点を立ち上げる戦略が採択される動きも少なからずある。前者におけるソニーや松下電器の動き、後者のシャープに代表される国内投資優先など、大手に、そして中小企業にも共通する動向が少なからず目につくようになった。国内の設備投資が対前年比どう展開するか、これは国内の特殊優位や戦略の選択行動の成果を示す具体的なメルクマールであるが、設備投資の動向は2003年に対前年比8%増という国内重視を肯定できる動きを示している。

ただ一方で、こうした国内回帰とは逆に、三洋電機が中国や韓国企業と矢継ぎ早に提携を結び、率先して生産のアジア協力体制を唱える戦略を選択した行動も注目される。

日本における産業空洞化論は、いぜん現実の問題ではあるが、生産拠点の海外シフトといっても、現状では、圧倒的な比重を中国が占めている事実やその背景にある諸要因から推して、空洞化に結びつく脅威は実質的に中国との対し方から生じているとあってよい。バブル経済の崩壊から復活基調に入った近年の日本企業の業績は、中国経済の高度成長が特需として復活を支えたからだと言い切る論もある。日本企業の採った対応、戦略的な資源集中なりリストラは、こうした論調の中でどんな風に評価され、今後の展開がどうなると予測したものか。

変化と対応の振幅が大きい時代に、日本企業、とりわけ製造業は自らの競争優位をどう掌握し、生産拠点の立地をどう戦略的に位置づけているのであろうか。とかく迅速性に決定的に欠けると評される日本企業が、環境に適応するグローバル戦略を固めることは、いま何よりも急ぎ取り組むべき主題と思われる。以下にそうしたコンテキストに従って抄論する。

1. 日本企業のプレゼンスの変容

(1) 生産拠点の立地を海外に求める日本企業の行動要因

長らく高度成長を謳歌し、その末にこれまたバブル崩壊の長期にわたる低迷に喘いだ日本経済も、すでに成熟をいわれて久しい。成熟経済国として内需市場が頭打ちになった結果は、必然的に国内の内需をめぐる競争が一定のパイの中でお互いのシェアを奪う分捕り合戦の、成長戦略には似て非なる苛酷な競争の展開である。国内では、製品開発、市場開発ともにサプライ・サイドが資源を集中したにもかかわらず、質量、機能ともに現状で飽満気味の消費者、ユーザーは、購買を抑制して動意を見せなかった。むしろ、成長期を過ぎた商品分野では、収入の低迷に喘ぐ消費者の購買意欲をそそるには、低価格で供給することが条件として最優先であった。

コストを決する生産要素、経営資源における競争優位が確実に低下する一方の日本企業にとって、残された選択肢は海外市場の開拓であり、競争力の回復のために低コストを実現できる生産拠点を造ることであった。そうしたニーズに限れば、海外進出はとらざるをえない選択であった。中国の急拡大する市場とコストにおける優位性は、国際市場の生存をかけた競争戦略にとって無視することのできない、魅力ある立地の誘因となったのである。

中国に進出した日系企業の中で、一貫して現地定着にこだわった代表的な企業の一つは松下電器である。天安門事件を記録に残した中国の一大変革期に、多くの日本企業が中国から撤収したにもかかわらず、同社は中国に拠点を維持した数少ない企業であった。松下は、資金調達を見直すことに並行して、生産コストの削減というテーマに取り組んできた。そのために、日本から輸入する部品、半製品も相当数を現地製品の調達に切り換えざるをえなくなった。同社の日本の国内生産も、調達の現地化の影響を免れなかった。

生産拠点を海外に設ける場合、一般には技術の標準化が進んだ汎用品、標準品が現地生産の該当品目に選ばれる。しかし、いつまでも低位の加工度の生産に現地が甘んじるわけではない。高度の技術を要する製品の機構装置部分や部品も、いずれ現地化が必要になる。なお一層高度な設計や開発業務といえども、いずれ現地化を迫られる時期がくる。とかくわれわれは、基幹部品は日本で生産するものだ、と思い、汎用品、低付加価値品を現地に委譲することを棲み分けだと考えるきらいがある。英洲一人氏は、この点について、「“中国の安価な労働力を利用する” “低付加価値品を現地生産する” という発想が強く出てきても、(中略) 主戦場は明らかに中国になるのだから、中国市場で生産が増えるのは不可避である」と、あえて指摘している(英洲 2003)。標準品、汎用品の境界はあいまいであり、その定点が固定されて不動ではないのだから、日本企業は、固定観念を排すべきだと、同氏は訴えるのである。訴えられているといっ

てよい。

(2) 競争力の維持と技術の移転、拡散

周知のように、日本の劣位化が確実に進行している競争力のさまざまな分野で、グローバル大競争の分析として、日本企業が数少ない主導権を維持している分野は技術だけであるとの判定が下されている。スイスの認定機関である IMD が行った国際競争力の比較格付けでは、低落を続ける一方の314項目の中で、技術・研究開発力だけは2位を維持してきた。

こうしたコスト競争力の格差が明らかに存する現状では、生産拠点が現地にシフトし海外生産の比率がアップすることは避けられない流れであろう。ただし、そうした間にも技術は確実に現地に移動し、現地側に吸収され拡散していく。先端技術といってよい液晶分野で、シャープが応用技術の確立に奏功したことは、すでに30～40年にも及ぶむかしから液晶の可能性が言われながら、夢の技術の工業化に成功するまでに要した歳月がいかに長かったかを赤裸々に示している。これだけの難技術にもかかわらず、応用に成功した後はそれほどの年数も経たないうちに、海外に技術が、ある意味で難なく移転してしまったという印象が強い。すでに韓国、台湾企業が追尾し、むしろ本家をしのぐ生産規模に拡大し、高規格の製品を出荷するところまでできている。技術独占が語られた往時とは、状況がすっかり変わってしまった。

欧米先進諸国にとどまらず、近年では、東アジアに強力なライバルが出現するまでになった。液晶やPC、プラスチックの台湾、半導体、液晶、家電の韓国、コストのみならず、品質でも急速に向上している中国など、技術や生産管理においていかに状況が変ぼうしているかが間断なく伝わってくる。成熟経済の下で、低成長に甘んじてきた日本企業が生産の主役交代をいわれるのも、背景にこうした競争要因の変化がある。

3. 日本企業の国内回帰と革新の現場としての国内立地

(1) グローバルな資源賦存の変化と製造業の存立

さまざまな経営指標の示すところでは、2004年に日本企業は明らかに業績の回復過程に入ったと判定してよい。確かに中国特需に負う一面は否定できないが、中国のほう大な人口が費消する天然資源の量が、一人当たりはともかく、総人口相当分を掛け算すると全地球的に天然資源の需給動向にタイトな変動効果を及ぼすことは、われわれの予想を超えるピッチで現実化している。いずれ資源が不足する状況は予期はされていたものの、国際市場でこれほどはやく原材料や資材の逼迫する事態が到来することは、さすがにわれわれの予想に遠いものであった。

業績が急回復する一方で、日本企業はこうしたグローバル環境の変化に対する想定をどの程度長期構造計画に折り込んでいたのか、そしてそうした状況に適応する基本戦略をいかなる製品・市場として選択し、資源を集中投入する用意の必要性として認識していたか。

産業全体の構造的な変化が想定される中で、日本の戦後経済の隆盛を支えてきた製造業のプレゼンス、今後のあり方は、良かれ悪しかれ、われわれの重みある関心事であり続けてやむことはない。競争力、市場の成長性のいずれにしろ、日本の製造業の相対的な低落は、先進国の常としてある程度織り込み済みではあった。しかし、もとより、そうした製造業の低落はただ手を拱くだけで傍観していてよいわけではない。

競争戦略の説くところ、コア・コンピタンスの確保に激しい角逐を展開し、競争優位を獲得できるならば、当然成果は、企業自ら、あるいは空洞化を阻止した国、地域社会、取引業界、個々人に帰属する持ち分として、その果実になるはずである。競争に脱落し、そのままでは存続できないとなれば、譲る以外に続けられない事業分野は、国際市場での主導権を移譲するか、自ら海外に生産拠点を移設するかの、いずれかに踏み込む以外に選択肢はない。

(2) 日本企業の国内回帰現象の意味するもの

ところで、日本企業が海外に急ピッチでシフトしている反面で、逆に国内に回帰している企業がこの近年次第に増える傾向にある。こうした日系企業は、なぜ国内を中心にして投資する意思決定を下したのであろうか。エコノミスト誌（04年7月27日号）では、経済産業省による04年版の『ものづくり白書』の分析結果を、分析担当者も加わって紹介している。対象となった品目として、デジタル関連機器、情報機器からキッチン収納棚にまで及ぶ幅広い商品をカバーしながら、国内生産のメリットを追求し、中小企業でも回帰が進んでいるとの総括をしている。04年2月時点に行った調査では、1年間の回帰実績は16件であり、そうした回帰の理由には、短納期への対応、リードタイムの短縮など、生産体制面の理由と効果、そしてデジタル家電など、付加価値の高い技術のブラックボックス化の推進など、技術・品質面の理由と効果を指摘している（吉田 2004）。

コスト的にも市場としてもきわめて吸引力の強い中国や海外の拠点から撤収する理由や効果には、さまざまな背景があることを事実が明らかにしつつある。発注元の意向を製品作りに反映することが、海外に拠点を置くよりも、商品仕様、機能など、注文にきめ細かく応じて製品に仕上げ、短時日で納品する柔軟な生産体制を可能にすることは国内でこそやりやすい。たとえば、シチズン時計は、省人化、自動化を極限まで進め、中国に拮抗するコストの削減を期して、時計の基幹部品を国内に集約する路線を採っている（日経新聞 2002）。

日本企業の中でも、生産革新に熱心な企業の代表格であるキヤノンも、新商品、技術開発を革新の軸とし、絶え間なく新商品を供給する多角化体制によって全製品の65%を国内で生産しながら、多角化と同時に高付加価値化をコンスタントに進めてきた。キヤノンの工場革新の背景には、セル生産方式の全面導入がある。同社では、長大なベルトコンベアーを撤去し、社員一人ひとりが全ての組み立て作業に与する生産方式に転換することで、コンベア方式に随伴する、いわゆる棚卸資産としての部品、半製品の在庫が激減する成果を得ている。この在庫急激は負債約3,000億円を返済する原資となり、同社に無借金経営をもたらした。現場の作業では、個々の社員が自分の創意で使い勝手のよい工具を作り、現場の効率化を通して生産革新に参画したといわれる（週刊ダイヤモンド 2004）。

4. トヨタの組織能力とシャープの国内クラスター戦略

(1) 豊田の現場組織とデザイン・イン思想

このキヤノンの御手洗社長をして、なお自社の生産革新の遅れを慨嘆させたのが、見学したトヨタの現場であった。トヨタの徹底したものづくりに立ち向かう組織能力を、「手の届かない高み」と評せざるをえないほど強い衝撃を受けた。

藤本隆宏氏は「擦り合わせ」型製品である自動車でも、トヨタの組織には「進化能力」や「改善能力」が備わっており、社内の各部門や部品のサプライヤーが、チームワークの泥臭い「進化プロセス」を通じて生産の現場で結び付き、組織能力を高めているという。設計、生産技術、製造、調達の四位一体を唱え、組織の壁を取り払うか、設計でも、そこではじめて関係者が参加するのではなく、それ以前のコンセプト段階から加わるデザイン・インを基本にする（藤本2004）。しかしなお、トヨタにとって今後世界で不動のメーカーになる目標の200万台の増産には海外にしか余地がなく、20カ所近い工場に人材をどう手当てするかをボトルネックとする。

(2) シャープの国内重点化戦略と技術のブラック・ボックス化

近年の日本企業で国内中心の典型と目されるのが、シャープの三重県亀山市におけるクラスター戦略の展開である。液晶生産の部品から製品までの垂直統合による集積効果は、直近の数値では、液晶関連企業55社、64拠点の立地となって実っている。液晶技術を事業として本格的に実用化したシャープは、戦略の「選択と集中」のリスクに挑み、開発と生産の両機能を国内で一体化する方向を選んだ代表的な直近の例である。

海外進出を急ぐあまり、特許に限らず生産技術が安易に伝播、拡散して、知的所有権が流失

することにどう対処するか。これは、技術の主導権にかかわる問題であるが、垂直統合をあえて選んで、シャープはこの高度の基幹技術の流失を防ぐブラックボックス化に挑戦した。

シャープの三重投資が示唆するものは、地方自治体の企業誘致に対する既成のやり方、考え方への大きな変容を問いかけていることであろう。単に漫然と企業に来てくださいだけでは、それに応じる企業はきわめて限定され、結果は僥倖としかいいようのない展開にとどまるのがほとんどである。欧米加の諸国が日本に専任の担当駐在員を常駐させ、頻繁に誘致活動を展開していることはよく知られているが、三重県では液晶関連の企業群を率先して、意識的に的を絞って県当局が勧誘に努めてきた。すぐれてクラスター戦略に値する根拠は、そこにある。

5. アジア協力体制—三洋電機の選択した提携戦略のパラドックス

こうした国内回帰のケースは、生産革新の拠点づくりの選択戦略として、もはや最終的な結論に据えるべき方向に適うのか。そう断言するのは、おそらく早計であろう。こうした国内回帰に対する強いアンチテーゼの戦略を選択する動きを採ったのが、三洋電機である。韓国の三星（サムスン）や中国の海爾（ハイアール）と提携関係を結び、同社の独自のアジア戦略を牽引する役を担ったのが、会長の井植敏氏である（井植 2004）。

海外で日本製品がある時期韓国製に置き換わり、いま中国製品が急激に増大している。この事実強い衝撃を受けて海爾をベンチマーク、工場を見学、CEOの張瑞敏氏とも接触して、わずかに3ヶ月で提携にまでこぎつけた。海爾や中国企業の「すごさ」について同氏は、「変化のスピード」と「労働力」をあげている。労働力は、安だけでなく、非常に勤勉であり、ハンガリーの度合いも日本人がまったくマネできないもので、今後は欧米企業でさえ、人口や人的資源の豊富さに着目し、生産基地の中国立地に動くだろうとの観察を語っている。

井植氏の衝撃的な指摘の一つに、中国では入社を選考で裸眼2.0を条件に集めているという労働力の質量に対する言及がある。細かい部品を扱う製品、たとえば、 $0.2\text{mm} \times 0.4\text{mm}$ の半導体チップ部品をプリント基板に載せるには、日本ではインサートマシンを使うしかないが、器用で視力2.0の中国の若者はマシンの代行ができることを、井植氏は例をあげながら説明する。

中国製品の質に関しては、日本企業の派遣社員から日本人の既成の中国観を変えるべきだという自省も近年よく聞こえてくる。微細加工・組立ての分野では、チェックに全品検査を要するものが増えており、PPM（Parts Per Million）レベルの品質管理を誇る日本企業といえども、勤勉、器用、低賃金の中国人労働者に頼らなければ、作業に支障を来し、国内では処置できない、あるいは機械で代行するとコスト高になる決定的な弱点がある（井沢 2002）。

ものづくりに対する中国の優位性を知る井植氏は、「中国に取られてしまう」ことを恐れ、ノウハウを非公開にしても、いずれ中国は追いつく、技術差のある今こそ提携関係を結び、緊密化の手を打っておくべきだと訴える。大学数やエリート育成の違いからも、少子高齢化時代の活力低下に備えて、孤立化を避ける関係を築く必要がある。むしろ、世界一に育つ可能性のある市場をバックに、アジア・スタンダードを韓国、シンガポールを含めて取得すべきだと、同氏はいう。氏の描く具体像は、FTA（自由貿易協定）に見い出されるのではないか。

6. モジュラー型の評価—その限界と日本企業に対する示唆

論じるべき個別の論点は際限なくある。さらなる詳論は今後に委ねることとして、ここではごく簡単に問題を示唆的に示しておきたい。国内生産への回帰を唯一の選択肢とすることを、今後の方向として無条件に可と採択できる保証はない。とはいえ、中国企業と、あるいはアジア諸国の企業と何をどこまで緊密に連携していくべきか。方向性としては、棲み分け論にたどり着くか、戦略論を積み上げていくかのいずれかの選択になるのではないかと考えられる。

ただ、いずれにしても、藤本隆宏氏が述べるように、既存の産業分類で大雑把に「業界という括り」で高みから論じる経済学や欧米発の舶来戦略論だけでは説明できない状況が増えている（藤本 2004）。日本のエース産業である自動車業界にも、トヨタのように高収益の企業と氣息奄々に喘いでいるところがある。不況産業とみられている業界にさえ、高い業績の元気企業が存在している。

ところで、次々に企業が生まれ成長めざましい中国でも、一方ではすさまじい数の企業が消滅している。高度成長を謳歌し、また停滞も味わった日本の製造業には、ブレークスルーを重ね、ライフサイクルを繰り返す長きに及ぶ過程があった。これを知っているわれわれは、なぜ中国企業がごく短期間でこれだけの成長を遂げてきたのか、この点にやや理解が難しい思いの拭えないところがある。これを説明するのが、「中国企業の台頭の背景には、90年代のアーキテクチャ革命が深くかかわっている」（安室 2003, 他）である。アーキテクチャを簡潔に説いたのは、「製品の設計思想」と訳し、重要な2分法として「擦り合わせ型」（インテグラル）と「組み合わせ型」（モジュラー）に区別した（藤本 2004）説明であった。安室、藤本説は平易、かつ貴重な説明原理を説いたものである。

中国企業、とりわけ製造業の瞠目すべき拡大成長には、部品、中間製品などが、ユニットとして標準化され、これによって外部調達による部品との結合が可能になったことに生産・技術における急成長の根拠を見い出すことができる。マニュアルどおりに組み立てれば、この道理

の結果として、商品の低価格・大量生産が可能になったのである。

モジュラー型生産システムでは、外部調達が強みを生かせるが、同時に微妙・精緻な規格で、企画段階からデザイン・インによって立ち上げた製品に比べて、一般に価格以外の魅力は乏しい製品になりがちである。しかし、モジュラー路線の頭目と評されるデルコンピューターが、調達のチェーンやシステムを精選して、周到な事前調整で一定の性能と品質を引き出す成果をあげていることは、将来に対する示唆を日本企業に与えたといつてよい。高度の「擦り合わせ」で多品種少量生産のシステムを編み出し、高付加価値品で競争の特殊優位を得てきた日本企業にも、モジュラーは侮れない問題提起をしている。このシステムの脅威を軽視することは、システムの洗練の可能性に目をふさぐ拙劣な対応であろう。

競争優位の確立のために、日本企業は自ら選択して、仮に固有、特異性を批判されるとしても、徹底した取り組みと向き合わなければならない。それには、人材育成・雇用面の強力な基盤固めが、日本的経営の精髓である「終身雇用」「年功序列」の再吟味を兼ねて、ぜひ論議しなければならないテーマとして残っている。あらためて別の機会を得たい。

参 考 文 献

- (1) 英洲一人 (2003) 「中国に勝つニッポン製造業の秘密」『エコノミスト』1月21日、毎日新聞社
- (2) 吉田泰彦 (2004) 「国内生産を追求するそれぞれのメリット」『エコノミスト』7月27日、毎日新聞社
- (3) 日本経済新聞 (2002) 「どっこい日本でモノ作り」日本経済新聞12月22日
- (4) 週刊ダイヤモンド (2004) 「キャノン御手洗社長が太鼓判」『週刊ダイヤモンド』4月17日
- (5) 藤本隆宏 (2004) 『日本のもの造り哲学』日本経済新聞社ほか、『文芸春秋』座談会 (04年8月)
- (6) 井植敏 (2004) 「アジア・スタンダードを発信せよ」*Diamond Harvard Business Review* 3月号
- (7) 井沢良智 (2002) 「21世紀の転換期に何を課題とし、どう取り組むか」『経営学論集72集』日本経営学会
- (8) 安室憲一 (2003) 『中国企業の競争力』日本経済新聞社