

岐路に立つ日本製造業の複合戦略 — 知財化・現地化・国内回帰の狭間での苦闘を診る —

関 下 稔

目次

はじめに

1. 知財化・現地化・国内回帰
2. 日本自動車産業の複合戦略の現状

小括

はじめに

日本製造業は今岐路に立たされている。円安と規制緩和の追い風に乗って海外進出を加速化させ、増益を実現したその流れは、反転して円高への強風に晒され、また2016年4月14日～16日に発生した「熊本地震」によって、東北大震災に続く再度のサプライチェーンの寸断と途絶に見舞われた。さらにはタカタ製のエアバッグに象徴される海外でのリコールの続発や東芝の不正会計処理や三菱自動車の燃費試験データの不正操作などによって、消費者や投資家の信頼を著しく失墜させ、その結果、企業倫理も大きく揺らいできている。この背後には「パナマ文書」の暴露によって、タックスヘイブンを利用した富裕な個人や政治家や企業グループの租税回避の大きかりで系統的な操作と悪辣な術策が、世界中の顰蹙を買っている状況もある。かつて日本経済が右肩上がりの成長を続けていた頃には、日本の生産様式とか日本の経営システムと呼ばれ、世界の賞賛を浴びた「日の丸」資本主義は今やすっかり地に落ちたかの感がある。他方でアメリカの経済状況も一進一退を繰り返して安定せず、また好調だったドイツもイスラム諸国からの難民の流入や世界的な巨大自動車メーカーであるフォルクスワーゲンの排ガス規制の不正などを抱えて、難局に直面している。そしてEU内でもギリシャに加えて、ポルトガル、スペインなどでの反緊縮の動きが急になっており、イギリスではEUからの離脱の是非が国民投票にかけられている。さらに日本の後を追い、キャッチアップに努めて台頭し

てきた NIES や BRICS などの新興工業国の経済状況も、原油価格の低迷や中国経済の不安定性の拡大などによって、多く激変ないしは悪化に直面している。

こうした昨今の状況を見るにつけ、2015 年が世界の政治と経済の分岐点になるのではと直感した筆者は、その要因を剔出し、これを子細に検討しようと思立った。そこでまずはアジアにおける中国の台頭が与えるインパクトについて、AIIB（アジアインフラ開発銀行）と BRICS 開発銀行を俎上に乗せて、それと TPP（環太平洋戦略的経済連携協定）を対比させながら一瞥し¹⁾、次いで知財化・サービス化が与える生産過程—モノ作り—への影響と知識資本の確立を IoT（モノのインターネット化）を中心において概観²⁾した。小論はそれらに続いて、日本製造業が抱える問題点とその行方について、自動車産業を例にとりて海外展開と国内回帰の両面の追求—つまりは複合戦略—の成否を軸において考察してみたい。そして日本の生産システムと企業経営のあり方の根本について究明の手を伸ばし、さらには将来は企業倫理はどうあるべきかについての考察と提言もしていきたい。

1. 知財化・現地化・国内回帰

2011 年 3 月 11 日の東北大地震以後、日本経済と企業活動の一大転換が急速に進み始めた。サプライチェーンの寸断と途絶は、円高に半ば悲鳴を上げていた組み立て加工型—特に電機、輸送機械、産業用機械など—企業にとって、一挙に海外展開—海外現地生産と海外販売—を加速化させる好機だと映ったようだ。しかもその後の円安と規制緩和は追い風となってその動きを後押ししてきた。もとよりソ連・東欧の崩壊と中国の市場経済化の促進に促迫されたグローバル化の進展は、企業活動の多国籍化を怒濤のように進めてきた。アメリカ企業を先頭にして、国内に収まりきれない世界の巨大企業群は一様にグローバルな視野での部品・原材料の調達や労働力と人材の確保、それに世界的規模での研究＝技術開発拠点の精査と展開、さらには現地政府の外資奨励策の後押しもあって、国際生産を大いに進めた。そしてブランド力にものを言わせた海外での販売を広げ、グローバルな規模での資本蓄積に成功した。それに続いて、残余の企業も陸続としてその後を追った。

しかしながら、我が国企業は高度な技術水準を保持し、かつその主体となる人材は優秀な技能に磨きをかけていて、しかもチームワークに優れ、終身雇用制の定着などによって会社への帰属意識も高く、なおかつ給与・賃金は、長時間労働—時間外労働を含む—などの労働条件全般を斟酌すると、欧米に比べて相対的には割安であった。加えて優秀かつ多種多様な注文に即応できる中小の極めて優良な部品サプライヤーを、自らの下請けシステムとして企業グループ内に包摂することに成功した。しかも選別のかつ段階的に「自由化」を進める政府のターゲットポリシーの強力な支援もあり、国内生産主導型の成長政策を続けることができた。か

くてこれら労使一体となった企業システムと系列体系の下で、生産性の向上と競争力の強化に励み、多くの分野で世界の「モノ作り」の最前線にまで躍り出るようになり、輸出中心の国際戦略を追求してきた。そしてこうした「日本型」生産システムの展開に大いに自信を深めて、その核心としての人材とその技術・技能並びに中小下請けサプライヤーを保持できているのは、到底海外では得ることができない無二の「宝物」の占有だと密かに得心していたようだ。その結果、グローバル化に異質な日本的な企業体質とそれに依拠する「加工輸出型」経済大国だと、外国には映っていた。

ところが経済のグローバル化を先導した先進諸国においては、生産の過度の海外移転が国内産業のリストラや雇用の喪失などを生んで、「空洞化」への国民の批判や反発が強まった。さらにその後に台頭したサービス化・金融化の進展によって、国内での生産活動の停滞や、場合によっては衰退すら招くようになった。しかもグローバル化の花形としてのモノ作りの拠点＝「世界の工場」中国での賃金上昇や「自由」な企業活動への諸々の干渉や制約なども加わって、低賃金と外資誘導策に便乗した途上国・新興国・移行国での生産展開が必ずしもグローバル化の万能薬には成らないことを、進出した先進国企業は思い知らされた。その結果、近年、アメリカをはじめ先進諸国における製造業の国内回帰が叫ばれるようになった。とりわけアメリカではオバマ政権の「進化したモノ作り」つまりは高度先進製造業（advanced manufacturing）の提唱もあって、リショアリングと呼ばれる製造活動の大々的な国内回帰が進められてきている。その背後には、後段で再度触れるが、IoT（Internet of Things、モノのインターネット化）と呼ばれる、IT化の進展が生み出した新基軸を生産過程に活用しようとする動きがある。近年IT化とともに部品類をそれぞれ独立のモジュール（構成部品）に分け、それらを共通のスタンダードに基づいて組み合わせしていく「モジュラー型」（組み合わせ型）生産システムが盛んになってきた。IoTはその延長線上で、部品類にセンサーを取り付け、コンピューターームで逐一モニタリングして、リアルタイムでその状況を把握し、かつインターネットを通じて工場並びに企業全体にその状態を知らせるばかりでなく、場合によっては他企業ともその情報を共有し合うことを意図するもので、そこでは共通のスタンダードとなった強力なソフトウェアが産業全体を支配する、ネットワーク型の「つながる」生産システムの構築が目指されている。

こうした動向は日本企業にも反映されていて、とりわけ組み立て加工型の輸送機械、電機、産業用機械などにおいて、この動きが強く出始めている。冒頭で述べたような、有利な国内での生産を縮小して、敢えて海外生産の拡大に踏み切った我が国企業の海外展開の論拠は多々あるが、特に国内に比して低廉な労働力の使用や割安な原材料の確保と、旺盛な海外需要への対応としての現地販売は大きな魅力であった。そして事実グローバル市場での直接の競争が企業の成長を促し、その巨大化と巨額の資本蓄積を生み出してきた。ところで一旦海外へと舵取り

したこうした戦略を国内回帰へと改めるとなると、これらのメリットを上回るものが国内に用意されるか、あるいは海外生産そのものが不調に陥っていて、撤退せざるを得なくなるかが前提になろう。しかも実際に撤退するとなると、そこには現地労働者や部品サプライヤーへの補償金などに巨額の撤退費用がかかるし、また社員や株主に先行きの不安を感じさせることにもなる。あるいは再び円高に反転するのではという懸念も出てこよう。

もっとも、期待を持って始めた海外生産だが、当初の目論みとは違って、スムーズに日本国内並の労働者・作業員の熟練度・技能度が達成できないことや、現地の雑多で未熟なサポートインダストリー（裾野産業）を精緻な自社の下請け系列システムに組織し直すことも容易ではないことを、企業の多くが日々思い知らされている。さらに新興国企業などを先頭とする有力な地場企業の成長や台頭によって、厳しい競争状態に直面しているところも多くある。加えて追い風となってきた円安がいつまで続くか不透明だといった国際金融上の不安定要因も加わってくる。これらプラスマイナス両面を比較秤量し、詳細かつ慎重に検討すると、国内回帰にためらいが生まれたり、簡単には決断できないことになろう。熟慮を重ね、幾多の逡巡の末に、多くの企業は、国内需要の減少傾向とは反対に海外需要の拡大が今後も確実に見込まれること、生産コストに関しては彼我の差は狭まってきているとはいえ、労働コストやエネルギーコストはまだ依然として内外の格差が大きいこと、現地労働者の陶冶や下請け系列システムの構築には時間がかかるとはいえ、これまでの経験に裏打ちされたノウハウを駆使して努力を重ねれば、長期的には前進かつ達成可能なこと、さらにこれまでの路線の延長ではなく、現地の需要と条件に合わせた多様化戦略の展開という妙手を新たな企業戦略として加えれば、必ず成功に導くことができると確信して、海外生産重視路線の継続を決断している。

とはいえ、敢えて国内回帰に旋回した、家電を始めとする組み立て加工型の企業群にはそれなりの秘策と勝算があるはずだ。その勝算の根拠となるのが、上で指摘したIoT（モノのインターネット化）の活用をその中心に置く戦略である。これはドイツの「インダストリー 4.0」やGMのIIC（インダストリアル・インターネット・コンソシアム）の提唱やその精力的な推進によって注目を浴びており、筆者も先にその概要を素描してみた³⁾。その要点は、部品類にセンサーを取り付け、コンピュータールームでその状況を逐一モニタリングしながら、部品の寿命や故障の有無などをリアルタイムで把握して、素早く補修したり、あるいは適宜交換したりして、最適な稼働状況を常に維持していこうとするものである。さらに進んでは予知保全の考えに沿って、未然に故障を防ぐことも目指されている。

だがこうした保守面の改善は一半でしかなく、より積極的には、コンピュータ（特にPC）とインターネットの利点を活用して生産コストの削減や最適化、効率化、迅速化を一層図るために、部品類の状況を正確に把握し、その連携を高めて、統合的で一体的な生産システムを構築することに主眼がある。そこでは「組み合わせ型」生産システムのメリットを生かして、部

品の共通化とその互換性に依拠して部品間のつながりを作り出して、他分野との連携を図ったり、さらに進んでは他企業とも連携して生産全般の相互連関と一体化、統合化を図ろうとし、しかもそれをバーチャル世界における司令・統制下で展開しようとしている。その結果、データに基づいて厳密に想定され、かつシミュレーションまでされている進行予測と実際の進行状況との—いわばバーチャル（仮想現実）とリアル（実際の進行）の—事実上二重の世界が構築され、しかも前者が後者に優位し、先導・統御・規制していくことにもなるので、これをサイバーフィジカルシステム(CPS)と呼んだりもする。これは垂直的な自社内に閉じられたクローズド体系ではなく、広く企業横断的な、オープンな、ネットワーク型のつながりを持った生産システムをさらに前進させるもので、その中心にはスタンダードを確立した強固なソフトウェアの力がある。モジュールごとに分割された部品を共通のルールに基づいてつなぐ、組み合わせ型生産システムがIT化の進展とともに盛んになったが、これはその一層の進化、発展を企図するものである。とりわけアメリカではヨーロッパ移民の「新定住地」=本来の植民地という歴史的条件もあって、部品と機械の不足と独立の補修産業の未発達、それに慢性的な労働力不足に見舞われていて、そこで当初から標準化された共通部品とその互換性に依拠して機械化を進めてきた経緯がある。それはヨーロッパの伝統的な生産システムとは異なる「アメリカ的生産システム」(American System of Manufacturing)と呼ばれて、生産体制に新風を吹き込んだ。その土台の上に、IoTを繋げようというものである。一方ドイツは優秀な独立の中小部品メーカーの下支えによってモノ作りの優位性を維持してきたが、これら独立の部品メーカーを共通のスタンダードによって結んで、より統合的で効率的な生産システムを構築するために、同じく強力なソフトウェアの力によってそれを確立しようとするが、ただしアメリカ流の民間企業主導ではなく、上からの国家的なスタンダード作りを企図して、「インダストリー 4.0」(第四の産業革命)という麗々しい名前をこれに与えて、国家ぐるみの運動を強力に展開している。

ところで我が国の生産システムは、こうしたオープンな企業間ネットワークの構築は苦手で、上述したように、自社組織を中心にした垂直的な下請け系列体系に基づいて部品メーカーを組織してきた。そこで日本企業は、これまでの、こうした事実上のクローズドされたシステムは止めずに、このIoTの流れをそれに接ぎ木しようと工夫を凝らしている。そこではロボット生産世界一という利点を利用して、できるだけ機械(ロボット)の手助けを得て、かつこれとIoTとを結合させながらも、あくまでも人間による生産作業と生産統制を中心において、作業者がウェアラブルを装着して司令室からの綿密・詳細な指示を仰ぐ形での「ロボットセル生産」のシステムを、組み立て加工型の機械産業—特に家電など—においては大々的に展開しようとしている。それによって、非正規の作業員をも活用しながら、チーム力を使って完成品を組み立て、しかも良質なものを適切な価格体系で提供でき、また多種多様な需要にも即応でき、かつ最短の時間で仕上げられるシステムを作り上げようとしている。こうして、あくまでもモノ

作りに拘り、それをできる限り低コスト—特に人件費—で、良質のものを、人間と機械との共働によって作り出す戦略を展開しようとしている。これは標準を握るソフトウェアの力に依拠する欧米でのIoTの展開とは異なる道で、どちらが今日のマスカタイマイゼーション（変種変量生産）に見合い、競争力を持ちうるか、一概にその帰趨は見えてこない。

とはいえ、日本のこの行き方ははたして賢明といえるだろうか。なるほどモノ作りそのものでは、人間と機械の融合と共働を追求する日本の道にはそれなりの勝算はあるだろうが、果たしてそれだけで十分だろうか。企業グループ内には最良の技術とノウハウが何層にも蓄積され、それが企業内の統一的なスタンダード—多くは「暗黙知」の形—として秘密裏に強固に保持されているにもかかわらず、産業横断的なスタンダードの確立には消極的なため、知財化された強力なソフト力を産業全体では持てずにいる。だがこのままで果たして情報化の進展した生産システムの支配する、今日のグローバルな競争時代の荒波を乗り切っていけるだろうか。こうした疑念が当然に湧いてくる。筆者の第1の、そして最大の疑問はここにある。というのは、モノ作りに拘る日本企業のやりかたは、アメリカ経済を先頭にして、知財優位のサービス経済化が急速に進展し、モノ作りはその中に包摂される新たな事態が進展し始めていることから、はるかに遠く、異質だからである。

今後を展望すると、この知財優位の時代は、生産を中軸に置いた経済過程全般でのPCとインターネットに加えて、3Dプリンターやビッグデータ、さらには人工知能（AI）やロボットの活用などによって、今後、益々進化、発展を遂げていくことが予想される。もちろん、モノ作りがなくなるわけではないが、コト作り（知財）によるモノ作りの包摂化が進むと、どんなに生産能力が高くても、それだけでは競争優位には立てない。組み合わせ型生産システムとそのネットワークに依拠しながらも、グローバルスタンダードを確立したソフトウェアをその中核として保持し、しかも自らはいち早くそこから脱出して知識資本に変身して、生産全般の組織者・統制者に上り詰めたものだけが、全世界を掌握できることになろう。そうすると、モノ作りがコト作りに包摂されて「モノゴト作り」⁴⁾として統合され、かつモノ作りがコト作りの下位に呻吟する新たな事態が出現するかもしれない。端的に言えば、世界一のモノ作りの技術を持っていても、ソフトウェアを握って、ネットワークを構築している知識資本の支配下に入らざるをえない事態の招来、つまりは一種の下請けメーカーに転落することにもなりかねない。というのは、コト作りの世界ではハードよりもソフトが優位になるが、そこではその基本的な手段であるコンピュータの基幹的な素材である半導体の生産費用は限りなく最小化に向かっていて、その結果、コンピュータの大容量化と高集積化と巨大化を可能にしている。他方でその伝達手段としての通信網も多重化と大容量化と低額化が可能になってきている。それらによって、豊富な情報量を蓄積したクラウドコンピュータとそれが提供するビッグデータが情報産業の主武器になろうとしている。そしてインターネットを介して情報産業の中核に盤踞するネッ

ト企業は、無料で利用者に情報交換の場を提供し、広告費で稼ぐという一なおこれは表面的な仮装でしかないのではという疑念を筆者は持っているが「使用の経済学」を駆使して巨大花形産業にまで成長している。かくしてこうした「限界費用ゼロの世界」⁵⁾ではこれまでの経済法則と生産主体のメカニズムをそのまま描くことはできない。しかもグローバルスタンダードを確立したソフトウェアが知財化されて、それを握る、製造業から出て知識資本にまで上り詰めた少数企業に莫大な富を保証することになる。まさに現代の怪物（リバイアサン）の出現である。これが21世紀の「知識資本主義」が構想する典型的な構図である。

第2の疑問は、これと関連するが、半導体生産の世界ではEMSと呼ばれる、設計とマーケティングを握るファブレスメーカーと、具体的な生産を担うファウンドリーといわれる受託生産企業との間の分業が行われ、前者には巨額の利益が生まれるが、後者は低い利益に呻吟する「スマイルカーブセオリー」が支配するといわれてきた。しかし今日、台湾の受託企業が巨大化して、そこから脱し、さらにモノ作りを得意としてきた日本のメーカーの上を行くところにまでなり、たとえば鴻海が不況に喘ぐシャープを買収した。また自らは技術開発に励まず、もっぱら模倣に依拠する量産型の半導体メモリーと低価格帯の家電から出発した韓国の三星が、退職した日本の技術者などのスカウトを巧みに織り交ぜて技術力を向上させ、今では東芝を凌駕するばかりでなく、アップルとの間で特許侵害をめぐる訴訟合戦を度々繰り返し、クロスライセンスによる相手特許の取得を目指して共存していこうとするほどの先端巨大企業に成長している。これらの成功物語は何を物語っているだろうか。日本のモノ作りはそれだけを極めていけばよいというわけには今日いかない。世界のスタンダードにまで上り詰めなければ、その将来は覚束ない。これを簡単に、生産で成功して、事業で失敗している、つまりは経営戦略の失敗だただけで片付けてよいだろうか。あるいは日本の唯我独尊的な、技術体系の閉鎖された「ガラパゴス化」が生み出した必然だったとだけに片付けられようか。ひたすら技術の向上と技能の陶冶に励んだ結果がこうした皮肉な結末に至った顛末を究明し、またその将来を展望することは是非とも必要になろう。この課題は日本的な生産システムとその事業＝経営システムの特質と意義と役割と、そしてまたそれ故に刻印される限界を明らかにすることにも繋がるだろう。極めて重要かつ大切な課題である。

そして第3の疑問は、実際に行われているのは、グローバル化に合わせて海外での現地生産を主力とするが、これまでの日本人的な特質である国内生産の維持もそれと並行して展開していく、いわば複合的な企業戦略の追求である。その意味合いはどこにあるのだろうか。有力企業は国内には司令本部と並んで、主力・中枢となるマザー工場を残して、研究・技術の中核と財務と人事を総括、保持しながら、海外では現地の需要に合わせた大胆な現地化を進め、本国と海外との有機的な連関と、それぞれの自立性や独自性を発揮していこうとする二正面戦略の展開を推進している。その典型はアジアにおけるトヨタの展開—ピックアップトラックとSUV

(多目的スポーツカー)とミニバンに特化した一に見て取れる。しかも他方では欧米などの先進地域において、それとは別に自動走行車の開発など、最新のIT技術の採用を鋭意進めている。しかもこうしたグローバルな複合戦略に合わせて、企業組織の刷新と再編まで図っている。これは日本企業のあり得べき将来像を示しているものだろうか。

これらのことを考えると、ことは海外生産から国内回帰へのシフトとだけに矮小化できないだろう。その背後にはIT化、ロボット化、AI(人工知能)、3Dプリンター、ビッグデータといった21世紀の新たな科学技術の発達とその生産・流通などを含む経済全体への適用や、さらに進んでは生活全般への科学技術の恩恵の享受が生み出す、新たな需要創出と利便性の向上という問題までも含んでいる。また世界的な多様な需要と生産条件に合わせた複合的な戦略の展開が、今日の多国籍企業のグローバル戦略の特徴になり、そこでは現地化を大いに進め、地場企業との広範な企業間国際提携が追求されている。これはかつてのような企業内国際分業を中心軸に置いた多国籍化の展開とその支配領域の拡大ではない。その結果、他面では新興国を始めとして、途上国の地場企業の成長を促し、さらにそれらの多国籍企業化までが陸続として簇生してきている。こうした21世紀のパラダイムシフトと生産条件の変化、そして世界の平準化とグローバルな競争の激化をどう見たらよいだろうか。これは現下の一大問題である。そこで次に日本製造業の複合戦略の成否を確かめるため、その手順として、さしあたり自動車産業の状況をその基礎資料によって確認してみよう。

2. 日本自動車産業の複合戦略の現状

日本の自動車会社の国内、国際の両展開のバランスを基礎的なデータによって確認するために、『日本経済新聞』にまとめられた最新のデータに加工を施して、読み解いていこう。まず2016年4月26日にまとめられた乗用車8社の2015年度の国内生産台数と輸出、販売実績(第1表)を見ると、いくつかの特徴が浮かんでくる。

第1に、この表に加工を施してⅢグローバル度を計算してみると、海外生産が国内生産の2倍にも上る(項目⑦)ことである。今や日本の自動車産業は海外生産主導型に移ってきている。この傾向は、海外生産が前年度比で4.5%上昇しているのにたいして、国内生産は逆に4.1%減少していて、これがこの間の趨勢になっていることでわかる。次にこれを各社別に見てみると、二つの傾向がみて取れる。一つは日産、ホンダの突出(5倍以上)を先頭にして、スズキ、トヨタの4社はこの流れに乗って、海外生産中心型であるのに対して、三菱、マツダ、ダイハツ、富士重工はその逆に国内生産中心型を維持している。これは、グローバル化に合わせて大きく海外生産へと飛翔しているところと、これまでの国内生産中心を止められないところとの鮮やかな対比を示している。さらに各社別の傾向を細かく見ると、海外生産が国内生産の5倍

第1表 乗用車8社の生産と販売：2015年度（単位：千台，%）

	I. 生産			II. 販売			III. グローバル度		
	① 国内生産	② 海外生産	③合計 (①+②)	④輸出	⑤ 国内販売	⑥合計 (④+⑤)	⑦生産 (②/①)	⑧販売 (④/⑤)	⑨海外 生産志向 (②/④)
トヨタ	3,172 (36.6)	5,759 (32.3)	8,931 (33.7)	1,759 (41.3)	1,489 (33.3)	3,248 (37.2)	1.82	1.18	3.27
日産	849 (9.8)	4,377 (24.5)	5,226 (19.7)	490 (11.5)	573 (12.8)	1,063 (12.2)	5.16	0.86	8.93
ホンダ	761 (8.8)	3,971 (22.3)	4,732 (18.0)	97 (2.3)	704 (15.8)	801 (9.2)	5.22	0.14	40.94
スズキ	861 (9.9)	2,090 (11.7)	2,951 (11.1)	114 (2.7)	630 (14.1)	744 (8.5)	2.43	0.18	18.33
三菱自	653 (7.5)	552 (3.1)	1,205 (4.5)	432 (10.1)	102 (2.3)	534 (6.1)	0.85	4.24	1.28
マツダ	989 (11.4)	582 (3.3)	1,571 (5.9)	787 (18.5)	232 (5.2)	1,019 (11.7)	0.59	3.39	0.74
ダイハツ	661 (7.6)	277 (1.6)	938 (3.5)	7 (0.2)	587 (13.1)	594 (6.8)	0.42	0.01	39.57
富士重	715 (8.3)	236 (1.3)	951 (3.6)	576 (13.5)	151 (3.4)	727 (8.3)	0.33	3.81	0.41
8社合計	8,661 (100.0)	17,844 (100.0)	26,505 (100.0)	4,263 (100.0)	4,467 (100.0)	8,730 (100.0)	2.06	0.95	4.19

(注) 千台で四捨五入しているため正確には合計値が合わない。

資料：『日本経済新聞』2016年4月27日より作成。

にも上る日産、ホンダと、2倍前後のトヨタ、スズキの両傾向が見られる。前者が一路海外生産へと驀進しているのにたいして、後者は一定の抑制を効かせていて、国内生産も忘れてはいない。この傾向は国内生産中心型にも見られるところで、三菱、マツダは国内生産と海外生産の割合があまり開かないのに対して、ダイハツ、富士重工は国内生産の割合が極めて高い。つまり国際生産をできないでいる国内志向型企业である。これらを全体的に総括すると、1) 海外生産比率の極端に高い、日産、ホンダ、2) 海外生産中心ではあるが、国内生産とのバランスが極端に高くない、トヨタ、スズキ、そして3) 国内生産中心ではあるが、同時に海外生産にも励んでいる三菱、マツダ、4) 最後に極端に国内生産中心のダイハツ、富士重工の、四つのカテゴリーに分類できる。したがって色合いに違いはあるものの、2) と3) が国内と海外との両面を同時的に追求する複合型戦略をとっている典型だといえよう。なお、これだけでは総体としての海外志向性を判断できないので、後段で⑨に基づいて総体を見ることにする。

第2に今度は輸出と国内販売とを比較してみると、全体としてはまだ国内販売が輸出を上

回っているが、個別には輸出が国内販売を上回る輸出指向型が、トヨタ、三菱、マツダ、富士重工の4社、反対に、国内販売が輸出を上回る国内指向型が、日産、ホンダ、スズキ、ダイハツの4社である。これもまた細かく見ると、前者の中ではトヨタは国内販売と輸出の割合が比較的均衡しているのに対して、三菱、マツダ、富士重工は著しく輸出中心である。他方で、後者の中では日産が比較的均衡しているが、残りのホンダ、スズキ、ダイハツ三社は著しく国内販売に傾いていて、輸出は少ない。そうすると、トヨタ、日産という最大手の二社は、前者が輸出主力、後者が国内販売主力だが、輸出と国内販売のバランスがよい、いわば両脱み戦略を展開していることになる。それに次ぐホンダ、スズキは国内販売でこそ日産を上回るほどの勢いを示しているものの、輸出になると上位2社にはるかに及ばない。そして三番手以下の三菱、マツダ、富士重工はもっぱら輸出主力である。これと対照的なダイハツはホンダ、スズキ以上に国内販売偏重で、輸出には力を入れていないといえよう。このように、伝統的な輸出中心の日本的な国際化—グローバル化の初期的な段階で、極めて日本的な特質でもある一痕跡が依然として今も残っているが、最王手2社は国内でのシェアも大きく、国内販売と輸出のバランスが取れている。それに次ぐところは国内でのシェアが高いところは国内販売に主眼を、そうでないところは輸出に力を注いでいると判断できよう。なお全体としては国内販売が7.5%も減少していて、国内のモータリゼーションが飽和状況になっているのは、国内志向的な会社には痛手になるろう。

さて第3に以上を総合して、グローバル化にあたって輸出と海外生産とのどちらに中心を置いているかを見てみよう。これはかつて企業内国際分業華やかなりし頃、「輸出に数倍する海外生産」として企業の多国籍度を測る指標として利用された経緯がある⁶⁾。これを見ることの意義は、グローバル度をより深く、観察することができるからであり、そうすると、上記での特徴付けに変更が生まれることもあり得る。これで見ると、ホンダ(40.94)とダイハツ(39.57)が飛び抜けて突出していることがわかる。つまり輸出よりも海外現地生産を選好していることになる。これは、指標だけから見れば、アメリカ企業に典型的な、グローバル化の本道を往っているものだと見て取れる。スズキにもその傾向がある。これにたいして、日産は、上の2社ほど極端ではないものの、海外現地生産比率が相当に高く(8.93)、これまたグローバル化の本道を往っている。トヨタは3.27と比較的低位で、これは輸出から海外生産へのシフトがまだ途上にあることを物語っている。残りの三菱、マツダ、富士重工は輸出中心を脱していない。

以上の特徴から全体を総括すると、次のようにまとめることができよう。まずホンダは国内生産よりも海外生産を中心におき、しかも輸出よりも現地生産を選好する、完全にグローバル型の生産システムを敷いている。これは、このメーカーが固有のスタイルや性能に自信を持ち、独自の生産システムを世界のどこでも展開できることを物語っている。グローバル化の本道を

往っている。ダイハツの場合は、国内生産中心かつ国内販売が中心で、輸出は振るわない。そのことがここでの「輸出に数倍する海外生産」という指標では飛び抜けて高い数値になっている。事態の本質からすれば、グローバル度が極めて高いという意味合いではないだろう。スズキはホンダと同様の道を歩んでいて、海外生産中心、そして輸出よりも現地生産が主力である。軽自動車における同社の世界的な優位性とニッチな市場—たとえば、東欧、インド、中国内陸部など—の開拓という野心的な経営スタイルが功を奏しているといえよう。これらのグローバル化の本道を歩むメーカーから見ると、日産は海外生産に中心をおき、輸出よりも現地生産を志向していて、十分にグローバル化しているといえ、海外志向性は8.93である。とはいえ国内販売の割合も少なくないので、国内販売と輸出の関連性から見て、基本的には複合戦略をとっていると見てよいだろう。これに比べると、トヨタの指標からはより確かな複合戦略の展開が窺われる。生産のグローバル化（1.82）や販売のグローバル化（1.18）に比べて、海外生産志向性（3.27）の方が高く、着実に総体としてのグローバル化が進んでいることがわかるが、これまで国内市場で確かな地歩を築いているので、それも忘れてはいない。だからトヨタの、この複合戦略の展開こそが、今日の過渡段階における日本企業のグローバル化の姿を端的に表しているものだというのもできよう。これらに比較すると、三菱、マツダ、富士重工の3社は生産の国際化が進まず、輸出に依存する、従来型のグローバル化—正確には国際化と呼ぶべきか—に止まっている。

以上を要約すると、①グローバル化の突出しているホンダ、スズキ、②国内生産、海外生産の複合戦略をとるトヨタ、日産、③そして輸出中心型の従来型—日本型—を墨守する三菱、マツダ、富士重工に3分できるだろう。そしてダイハツはそこから外れる、極めて異質な構造を持っているといえよう。そこにはトヨタへの実質的な系列化の動きとその支持と運動しているといえるかもしれない。

次に角度を変えて、各社の業績に関して連結決算に基づいて見ていこう。第2表は2015年4～12月期の実績と2016年3月までの見通しを示したもので、これに多少の加工を加えてみた。これをみると、まず第1に純利益ではマツダ、三菱は減収を記録しているが、それ以外の5社は増益を示し、しかもホンダを除く4社は最高益を記録している。しかも2016年3月の見通しも良好で、引き続き上昇志向にあるといえよう。このように2015年度は日本の自動車会社にとっては好調の年であった。とりわけ日産、富士通、スズキにとっては大飛躍の年だったといえよう。そして純利益の大きさから判断すると、①トヨタが1兆8860億円とダントツの1位で、②これの約3分の1の水準に日産（4528億円）、ホンダ（4379億円）が並び、これに幾分か及ばない位置に富士重工が3377億円で付けている。これらの最上位並びに上位グループからすると、③そこからかなり離れた位置にマツダ（1234億円）、スズキ（1022億円）が1千億円台で並び、④最下位に三菱が767億円で低迷していると、それぞれを配列できるだろう。

第2表 乗用車7社の連結業績：2015年実績と2016年3月期見通し

(単位：億円，%)

	①売上高	②純利益	③世界販売	④利益率 (②/①)	⑤世界販売比率 (③/①)
トヨタ	214,313(7) 275,000(1)	※ 18,860(9) ※ 22,700(4)	7,632(▲0) 10,050(▲1)	8.8% 8.3	3.6% 3.7
ホンダ	109,432(11) 145,500(9)	4,379(2) 5,250(3)	3,514(7) 4,735(8)	4.0 3.6	3.2 3.3
日産	89,430(11) 122,500(8)	※ 4,528(34) ※ 5,350(17)	3,891(1) 5,500(3)	5.1 4.4	4.4 4.5
マツダ	25,477(16) 33,700(11)	1,234(▲6) 1,550(▲2)	1,145(14) 1,515(8)	4.8 4.6	4.5 4.5
富士重	24,186(17) 32,100(12)	※ 3,377(77) ※ 4,140(58)	712(7) 955(5)	14.0 12.9	2.9 3.0
スズキ	23,555(10) 31,000(3)	※ 1,022(28) ※ 1,200(24)	2,122(0) 2,837(▲1)	4.3 3.9	9.0 9.2
三菱自	16,619(5) 22,600(4)	767(▲22) 1,000(▲15)	787(▲2) 1,053(▲3)	4.6 4.4	4.7 4.7

(注) 上段は2015年4月～12月期実績，下段は2016年3月期見通し。

()内は前年同期比増減率%，▲は減，※は最高益。

資料：『日本経済新聞』2016年2月11日より作成。

ここでは売上高ではマツダ，スズキと同等の富士重工が，純利益ではこの両者よりもはるかに上を往く好調さを示しているのが特筆される。なお以下も含めて，第1表での特徴付けと異なる結果が生まれることもあるのは，第1表が台数表示一軽四輪車から高級車まで一律に扱った一に依拠した数字であるのたいてして，第2表は金額表示であることに幾分かは影響されていよう。ただし，両面から総合的に見ていくことが事態の本質に迫る上では有効である。

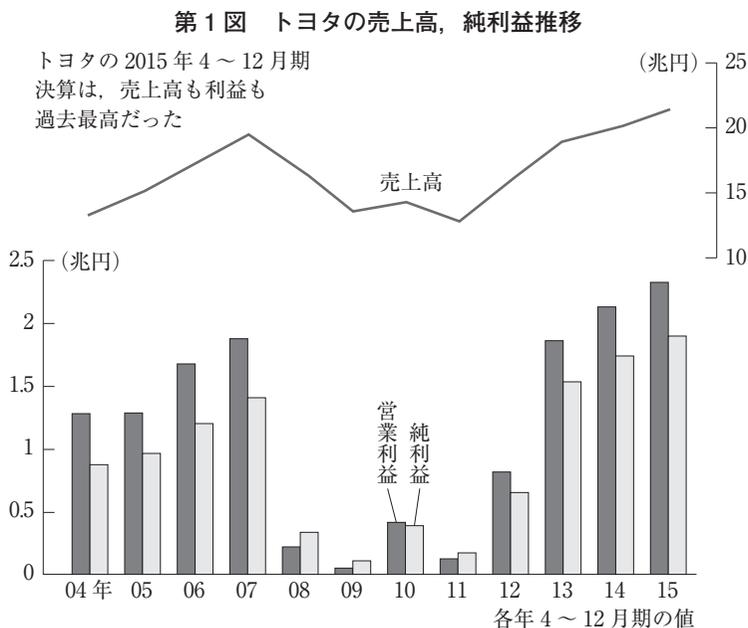
第2にこの好調な業績は世界規模での販売つまりは国内販売に加えて，輸出ならびに海外子会社の現地販売並びに第三国輸出（日本国内への逆輸入も含む）の総計一によって支えられている。こうした日本自動車産業のグローバルな展開を端的に示す世界販売に関しては，2015年度はトヨタ，スズキがほぼ現状維持，三菱が減少しているのを除いては，すべからく上昇傾向にある。その意味では上で見た，積極的な海外志向が好結果を生んでいるといえるだろう。そしてこの世界販売の割合だが，スズキ（9.0%）が極めて高い比率を示しているが，それを除いては軒並み3～4%台である。この数字は国内，海外両睨みの複合戦略の現段階での水準を表しているともいえよう。なお，逆輸入の数値がないのは何とも残念で，これに部品貿易の数字も加えて，より深く企業内国際分業や企業間国際提携の実態を解明する課題はここではまだ未展開のままである。

第3に両者の関係を合わせて、売り上げ高利益率を計算してみると、トヨタは8.8%と高く、次いでホンダが5.1%で、それ以外は4%台である。トヨタの安定かつ効率的な業績内容が窺われる。なお富士重工だけは14%という飛び抜けて高い利益率を計上している。これは高収益性というはなはだ効率的な経営をおこなっている証左でもある。

以上見た業績内容が示すものは、全体としての自動車各社の好調ぶりだが、なかんずくトヨタがその頂点に位置する王者にふさわしい業績内容を示している。そしてもう一つ特筆されるべきは、富士重工の高い売上高利益率の獲得である。この会社の効率性が示されている。

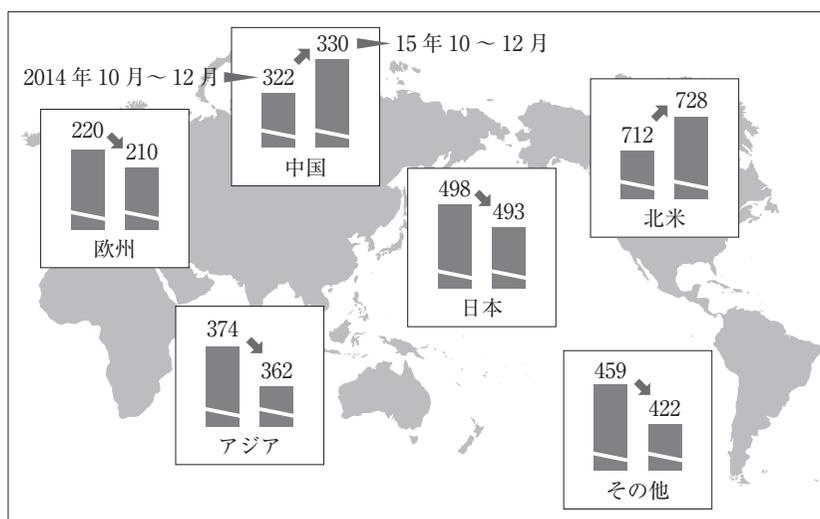
ところでこれら自動車産業に占めるトヨタの位置だが、先の第1表で見ると、国内生産では36.6%、海外生産では32.2%、輸出では41.3%、そして国内販売では33.3%を占めている。輸出に占める割合が4割以上で最も大きいのが、おしなべて、日本の自動車産業の3分の1を制置していることになる。そして第2表にみられるように、業績内容も安定し、むしろ他社に対して圧倒的さえある。この傾向は第1図にみられるように、この3年間に飛躍的に増大してきていることに端的に見て取れる。さらにこの実績はトヨタの世界的な展開によって生み出されているもので、地域別の販売台数を示した第2図に表されている。多少の凹凸はあるものの、各地域で満遍なく販売していることがわかる。

この強大なトヨタ王国を支えているのは、いうまでもなく堅固かつ強力な下請け系列システムである。今度はこれを見てみよう。第3表はグループ内の主要8社の2016年3月期の実績



資料：『日本経済新聞』2016年2月6日による。

第2図 トヨタの地域別販売台数



(注) 単位：千台。中国はダイハツ・日野を除く。
資料：『日本経済新聞』2016年2月6日による。

第3表 トヨタグループ各社の連結業績：2016年3月期実績
(単位：億円, %)

	①売上高	②最終損益	③対ドル想定レート(円)
デンソー	45,245(5)	2,442(▲5)	110
豊田自動織機	22,289(3)	1,830(59)	105
アイシン精機	32,431(9)	969(25)	—
豊田通商	81,702(▲6)	▲437	105
ジェイテクト	13,999(3)	486(14)	105
トヨタ紡績	14,157(8)	39(▲25)	105
豊田合成	7,818(7)	202(▲4)	105
愛知製鋼	2,141(▲11)	0.2(▲99.7)	110

(注) () 内は前期比増減率, ▲は赤字または減, —は未公開。
資料：『日本経済新聞』2016年4月29日より作成。

を見たものだが、売り上げは増加傾向にあるとはいえ、損益面では赤字ないしは減収傾向にある企業が多い。さらに2017年3月期の予測では軒並み減収が予想されている。その要因に円高と新興国の成長の減速が影響していると考えられる。これらの指標は他家トヨタの好調さとは裏腹である。この対照性は何を物語っているのか。本社の高収益が下請けの低収益ないしは減益によって守られ、保証されているとすれば、グローバル化に沿った海外展開が進んでも、下請け系列システムの下での繁栄という、これまでの特質は変わっていないことになる。とす

第4表 上場企業の主要業種別連結業績動向

(単位：億円、上段は2015年4～12月期実績、下段は2016年3月期予想、カッコ内は前年同期比、前期比増減率、%、▲は損失または減少)

業種名	社数	売上高		経常損益		最終損益	
食品	70	101,941(7.1)	5,946(21.7)	4,573(41.0)
		134,906(7.1)	6,517(11.0)	4,608(25.7)
繊維	36	42,150(3.4)	2,591(35.2)	1,678(2.4倍)
		57,627(3.4)	3,364(20.3)	2,000(99.7)
パルプ・紙	15	32,661(3.1)	1,126(27.2)	656(2.2)
		44,987(5.2)	1,460(13.4)	594(▲13.0)
化学	131	208,307(1.5)	18,409(17.3)	9,643(▲11.6)
		284,294(2.1)	23,196(10.4)	12,058(▲10.5)
医薬品	29	55,201(7.9)	9,515(25.0)	6,853(32.2)
		72,297(6.5)	9,562(87.5)	6,418(9.1)
石油	6	99,449(▲21.0)	▲779(赤字縮小)		▲1,474(赤字縮小)	
		130,687(▲20.2)	▲496(赤字縮小)		▲3,447(赤字縮小)	
鉄鋼	34	98,651(▲9.0)	3,997(▲44.6)	2,406(▲41.3)
		132,067(▲9.8)	4,414(▲53.7)	2,290(▲58.3)
非鉄金属	77	117,491(3.1)	5,037(▲23.9)	2,662(▲41.5)
		159,346(2.3)	6,756(▲24.8)	3,405(▲37.0)
機械	138	184,093(5.5)	14,741(▲1.7)	9,313(3.3)
		255,606(3.7)	20,048(▲2.0)	12,340(4.7)
電気機器	146	574,598(2.2)	31,733(▲6.3)	15,312(▲26.4)
		782,570(0.6)	40,044(▲7.5)	19,477(▲21.8)
造船	5	18,266(5.9)	818(▲17.5)	409(▲42.3)
		26,053(3.7)	1,090(▲11.8)	554(▲28.6)
自動車・部品	57	627,559(9.2)	53,906(7.6)	37,862(13.2)
		829,053(5.2)	67,203(5.5)	46,407(9.3)
精密機器	29	43,736(6.3)	4,230(5.5)	2,982(3.9)
		59,570(5.1)	5,618(3.4)	3,887(27.5)
製造業合計	876	2,300,013(2.9)	157,716(3.3)	96,878(▲1.3)
		3,099,452(1.4)	197,005(1.6)	115,486(▲3.1)
建設	98	180,632(6.1)	10,835(43.7)	7,415(47.0)
		257,448(5.0)	13,919(20.7)	9,105(29.7)
商社	160	547,913(▲3.3)	19,394(0.4)	12,766(▲0.7)
		755,122(▲0.1)	24,772(▲1.0)	16,649(4.4)
小売業	61	92,148(3.9)	3,967(27.0)	2,475(42.8)
		124,373(3.3)	5,378(26.0)	3,083(41.8)
不動産	36	54,317(5.0)	6,190(25.5)	4,118(20.0)
		77,973(2.2)	7,843(6.5)	4,814(9.7)
鉄道・バス	27	102,362(3.1)	15,419(19.2)	10,087(20.2)
		137,720(2.3)	16,548(11.3)	10,679(22.2)
陸運	22	45,964(2.6)	2,183(7.9)	1,352(12.6)
		62,088(3.3)	2,732(5.5)	1,614(16.0)
海運	9	43,148(▲2.2)	1,243(▲21.4)	562(▲45.6)
		56,480(▲4.7)	1,244(▲40.9)	▲1,327(赤字転落)	
通信	17	211,443(5.0)	28,799(4.6)	15,592(3.9)
		283,498(2.3)	33,646(1.6)	18,861(8.1)
ガス	7	29,117(▲13.0)	2,827(2.2倍)	1,839(87.3)
		41,438(▲14.6)	3,921(21.8)	2,600(29.2)
サービス	182	99,370(6.0)	8,576(0.2)	5,363(6.3)
		135,722(5.8)	11,059(2.8)	6,744(16.9)
非製造業合計	660	1,472,914(0.9)	107,191(9.9)	65,338(11.4)
		2,019,498(1.3)	129,512(3.4)	76,741(9.2)
全産業合計	1536	3,772,928(2.1)	264,907(5.9)	162,216(3.4)
		5,118,950(1.4)	326,517(2.3)	192,227(1.5)
金融を含む全産業合計	1671	4,173,305(2.0)	334,677(2.9)	208,700(2.1)
		5,644,820(1.1)	414,989(0.8)	247,932(1.5)

(注) 対象は全国上場の3月本決算会社。電力、ジャスダックとマザーズの上場会社、親子上場の子会社、決算期変更会社を除く。米国会計基準、国際会計基準の採用会社は税引き前利益を経常利益とした。連結決算を作成していない会社は単独決算で集計。
資料：『日本経済新聞』2016年2月16日による。

ると、今後のグローバル化の進展にあたっては、これらの下請け企業群が先兵となって奮闘しないと、トヨタ王国は維持できず、またその成功も覚束ないことになる。これでは従来からの日本的生産システムの海外拡張にすぎず、その複合戦略なるものにも根本的な斬新さはない。これまでの路線の延長での、新たな接ぎ木を施したにすぎない。あるいはより好意的に見れば、グローバルな展開に合わせて従来の路線に一定の変更を施して、より精緻化したといえるかもしれない。その意味では、世界に異質性を持ち込み、見事トヨタカラーに染め上げられるか、それとも反発を受けて途中で挫折していくかの岐路に早晚遭遇することになる。

最後に、参考までに日本全体での産業別の業績の中での自動車産業の位置を第4表で確認しておこう。業種としては自動車産業は日本最大の売り上げと利益を上げている、我が国のリーディング産業である。だからこの産業の消長が日本経済の帰趨を決めるといっても過言ではないだろう。しかもこの産業は組み立て加工型で、多数の部品サプライヤーを裾野に持ち、しかも自社の系列的な下請けシステムの中がっちりとしてそれらを包摂している。したがって、各社の消長は本社のみならず、グループ全体の命運をも握ることになる。

小括

小論では自動車産業を例にとり、日本企業のグローバル化の最近の特徴をその基礎データを基にして考察してみた。そこでの結論が、複合戦略の展開という表面上は新奇さや工夫を装いながらも、その実態はこれまでの下請け系列システムの上での展開にすぎず、抜本的な転換にはなっていない。相変わらずの下請け頼みが変わらないとすれば、日本経済の構造転換にはほど遠いということになる。なお国内回帰とロボットセル生産の本家は家電にあり、その内容は自動車産業とは異なる特徴を持っているかもしれない。これに関しては稿を改めて展開してみたい。

注

- 1) 関下稔「時代の転機を見つめる—2015年は新しい時代の始まり?—」『立命館国際研究』28巻2号, October 2015。
- 2) 関下稔「時代の転機を見つめるⅡ—IoTを巡るドイツ、アメリカ、そして日本での展開とその将来—」『立命館国際研究』28巻3号, February 2016。
- 3) 同上。
- 4) 小笠原治氏はIoTをモノのインターネット化と訳するのは間違いで、「モノとコトのインターネット化」、つまりは「モノがモノゴト化」していくことだとしている。うまい表現である。『マイカーズ進化論』NHK出版新書、2015年、30-31頁。
- 5) ジェレミー・リフキン『限界費用ゼロ社会』柴田裕之訳、NHK出版、2015年。

岐路に立つ日本製造業の複合戦略（関下）

- 6) 詳しくは関下稔『現代多国籍企業のグローバル構造—国際直接投資・企業内貿易・子会社利益の再投資—』文真堂, 2002年, 参照。

（関下 稔, 立命館大学名誉教授）

Dual Managerial Strategy of Overseas Production and Reshoring in Japan's Manufacturing Industry

Now Japan's manufacturing industry is facing great difficulty in managerial strategy. Japanese companies have been accelerating overseas operations, increasing overseas production percentages and decreasing employment in manufacturing within Japan. If this trend continues, it may harm Japan's economic growth, damaging employment and technological clusters. In order to continue leading the economy Japan's manufacturing industry needs to strengthen the industrial base for Japan's manufacturing industry and to ensure that the country's position can be strengthened and maintained as a supply base for high-level parts and products.

Japan's manufacturing industry needs to maintain its position as a center for domestic research and product development, as well as a manufacturing location for high level components and products, and to continue to accumulate both employment and technical ability so as to continue to provide high added value. In order to do this, it is vital that we strengthen the industrial base of manufacturing industries.

In 2010 American companies started looking into ways to keep costs low and how to bring jobs back to America. Reshoring is the practice that was established to bring manufacturing and services back to the U.S. from overseas. Reshoring benefits manufacturing companies by reducing the total cost of their products, improving balance sheets, and making product innovations more effective. America was deep into a recession and American citizens were pressuring companies to keep jobs in the country. President Obama launched the Select USA program in 2011, the first federal program to promote and facilitate foreign direct investment in the U.S. in partnership with our state.

In this article we consider deeply the relationship between overseas production and reshoring of production back to the home country in Japan's manufacturing industry.

(SEKISHITA, Minoru, Professor Emeritus, Ritsumeikan University)