

日本製造企業の国内回帰現象と企業競争力に関する考察

A Consideration on "Homecoming Phenomena" of Japanese
Manufacturers and Their Competitive Advantages

中 村 久 人
(Hisato Nakamura)

日本製造企業の国内回帰現象と企業競争力に関する考察

中 村 久 人

はじめに

- 1 日本製造企業の国内回帰現象
- 2 国内回帰現象が生じる理由
- 3 国内工場と海外工場の関係
- 4 国内回帰現象と産業空洞化
- 5 国内回帰現象と企業競争力

おわりに

はじめに

日本製造企業の国内回帰あるいは国内回帰現象という言葉はここ2、3年でよく聞く言葉になってきた。キヤノンやシャープといった複写機やデジタル家電企業あるいはホンダやトヨタといった自動車組立企業の例などが報じられている。こうした国内回帰は一時的な現象なのかそれとも日本企業に今後定着が見込まれる一般的な現象となっていくのか。国内回帰はなぜ生じているのか。また、それはある産業やある業種あるいはある工程においてのみ特殊的であるのか。

さらに、企業のグローバルな海外立地は多国籍企業論ではどのように説明されているのだろうか。そのなかで国内回帰現象に対するインプリケーションを提供してくれるものはあるのだろうか。また、国内工場と海外工場の機能・役割上の「棲み分け」は業界別、業種別、あるいは工程別にいかなる基準で行われているのか。さらに、国内回帰現象は「産業空洞化（現象）」と対極あるいは代替関係にある現象として捉えられないか。もし、そうであれば両現象間の関係を経営学的に分析する価値があるのではないかと考える。

さらに、現実的にも学問的にも日本企業の国内回帰現象と企業競争力の関係は非常に興味深いところである。例えば、90年代からのいわゆる「失われた10年」の期間に多くの企業はアセアン諸国や中国に生産基地（工場）を移したのであるが、そのことは日本企業のコスト競争力を高めるためであったことは明白である。では、国内回帰現象は日本企業の国際競争力との関係でなぜ生じているのだろうか。例えば、中国のような低賃金国で生産するよりも有利な要素や条件を発見または獲得し得たというのであろうか。あるいは、中国に勝てる何がしかの方策を見出し得たのであろうか。もしそうであれば、それらの具体的内容はどのようなものなのか。本稿ではこのような問題提起を

起点として論考を展開して行きたい。

1 日本製造企業の国内回帰現象

戦後最長といわれた「いざなぎ景気」を超えて景気拡大が続く中、製造工場の国内回帰が加速している。経済産業省がまとめた国内の工場立地件数はバブル崩壊を境に低迷が続いていたが、03年からは増加傾向に転じ、しかも大型投資も次々と発表されている。また、工場の国内回帰の業種も多彩なものがある。その顔ぶれはデジタル家電産業を中心に、自動車産業、鉄鋼産業、石油化学産業、製紙産業等と広範囲に及んでいる¹ (表1・表2)。

まず、デジタル家電関連の国内回帰については、例えば表1のように、半導体では東芝は03年以降300ミリウェハー対応のシステム LSI (大分工場) やフラッシュメモリー (四日市工場) の生産ライン設置のための工場建設を行ってきたが、07年度も四日市工場で携帯音楽プレーヤーなどの需要の急増に合わせてフラッシュメモリーの新工場を増設する。また、エルピーダメモリーは07年から台湾に合弁工場を建設するが、国内でも大規模な300ミリウェハー対応 DRAM 工場を東広島市で増設する。

さらに、薄型パネルでは、シャープは02年から第6世代、06年からは第8世代の大型液晶パネルや大型液晶テレビを生産する工場を建設してきた (亀山第一工場、第二工場) が、08年までさらに大型投資を続行する。また、松下電器産業は03年以降プラズマディスプレイパネルやプラズマテレビの工場を建設してきたが、07年度からも大規模な工場建設を続行する。

また、キヤノンは06年末までにデジタルカメラや複写機のインクおよびカートリッジの生産で同社最大級の新工場を大分キヤノンの隣接地に建設し、07年1月より稼動する。同社は他にも薄型テレビ用パネル「SED」の生産 (兵庫県太子町、約900億円)、高級複写機の生産 (茨城県取手市、約200億円)、デジカメ用画像センサー (大分市、約100億円)、先端技術研究所 (東京都大田区、約350億円) にも国内投資を行っている。

さらに、表2の自動車関連にみるように、ホンダでは国内では熊本製作所以来約30年ぶりに新工場を07年から埼玉県寄居町と小川町に建設する。新工場では「VTEC エンジン」や、高級スポーツカーに搭載する V 型10気筒エンジンの生産ラインを建設することになっている。同工場を最先端の環境・生産技術を世界中で展開する中核拠点と位置づけている。将来的には、ハイブリッドシステムの量産設備や完成車組立ラインの設置も検討している。

トヨタでは、99年にトヨタ自動車九州 (福岡県宮田町・荻田町) を建設して以来福岡県で高級車新工場棟とエンジン工場を稼動させている。また、カローラなどを生産する高岡工場 (愛知県豊田市) で09年までに全面的な設備の刷新を行い、現在の1.7倍の高速で車体を運搬するロボットなど

表1 工場の国内回帰（デジタル家電関連）：2003年以降の大型投資実績と計画

事業分野	企業名	所在地	事業内容	投資額 (億円)	投資時期
半導体	東芝	大分県大分市	300ミリウェハー対応システム LSI 生産ライン	2,000	03年6月－07 年
		三重県四日市	300ミリウェハー対応フラッ シュメモリ生産ライン	2,700	03-06年
		三重県四日市	NAND 型フラッシュメモリ 生産ライン	6,000	07年10－12月
	ルネッサンステク ノロジー	茨城県ひたちな か市	300ミリウェハー対応量産ライ ン増設	700	03年度
	NEC エレクトロニ クス	山形県鶴岡市	300ミリウェハー対応システム LSI 生産ライン	650	03－04年
	富士通	三重県桑名市	300ミリウェハー対応ロジック LSI 生産ライン	1,600	04－07年
	エルピーダメモリ	広島県東広島市	300ミリウェハー対応 DRAM 工場(第一棟)増設	1,050	03－04年度
		広島県東広島市	300ミリウェハー対応 DRAM 工場(第二棟)増設	3,000	07－08年
	松下電器産業	富山県魚津市	300ミリウェハー対応システム LSI 生産ライン	1,300	04年5月－05 年末
	ソニー	長崎県諫早市	300ミリウェハー対応超高速プ ロセッサ生産ライン増設	530	04年度
薄型液晶 パネル	シャープ	三重県亀山市	大型液晶パネル(第6世代)、 大型液晶テレビ	1,500	02年5月－05 年4月
		三重県亀山市	大型液晶パネル(第8世代)	3,500	06年8月－08 年
		三重県多気郡	システム液晶	920	02年5月－04 年3月
	松下電器産業	大阪府茨城市	プラズマディスプレイパネル (PDP)、プラズマテレビ(第二 工場)	600 1,800	03年1月－04 年4月 07年7月稼動
		兵庫県尼崎市	PDP、プラズマテレビ(第三工 場)	950 1,800	04年9月－05 年11月、 07年7月～
	富士通日立プラズ マディスプレイ	宮城県東諸県郡	PDP	750	05－07年
	IPS アルファテクノ ロジー	千葉県茂原市	薄型テレビ向け大型液晶パネ ル(第6世代)	1,100	08年度まで
	東芝松下ディスプ レイテクノロジー	石川県能美郡	中小型液晶パネル(第4世代)	500弱	05年4月～
デジカメ	キヤノン	大分県大分市	デジタルカメラ、デジタルビ デオカメラ	276	04年4月－05 年3月
複写機	キヤノン	大分県大分市	カートリッジとインク	800	07年1月～
太陽電池	三洋電機	大阪府貝塚市	太陽電池	128	03-04年
材料	信越化学工業	福島県西白河郡	300ミリシリコンウェハー増設	900	03-04年
		福島県西白河郡	300ミリシリコンウェハー増設	1,000	04-06年
	富士写真フイルム	熊本県菊陽町	液晶表示装置用フイルム部材	1,100	06年10月～

（出所）百嶋徹「製造業の『国内回帰』現象の裏にあるもの」、ニッセイ基礎研 REPORT, 2004.12, p.4.を筆者が

加筆・修正

表2 工場の国内回帰(自動車関連、鉄鋼、石油化学、製紙): 2004年以降の大型投資実績と計画

事業分野	企業名	所在地	事業内容	投資額 (億円)	稼動・投資時期
自動車	ホンダ	埼玉県寄居町・小川町	乗用車、エンジン	700	10年稼動
	トヨタ	福岡県荏田町	乗用車、エンジン	340	06年稼動
	日産	国内4工場	生産ライン刷新、エンジン	700	07年まで
	関東自動車工業	岩手県金ヶ崎町	第2ライン	320	06年1月稼動
	ダイハツ工業	大分県中津町	中津工場稼動	400	04年12月稼動
	スズキ	静岡県牧之原市	小型車	600	08年秋稼動
	アイシン精機	北海道苫小牧市	エンジン用部品	100	07年稼動
タイヤ	ブリジストン	福岡県北九州市	大型建設車両用タイヤ	285	09年下期稼動
鉄鋼	住友金属工業	和歌山市	鉄鋼	2,000	10年度稼動
	東京製鉄	愛知県田原市	薄板	1,200	09年10月稼動
石油化学	コスモ石油	大阪府堺市	ナフサなど	1,000	10年度稼動
	新日本石油	宮城県仙台市	石油化学製品	600	07年度
製紙	大王製紙	愛媛県四国中央市	塗工紙	470	07年8月
	日本製紙	宮城県石巻市	塗工紙	630	07年11月

(出所) 日本経済新聞2006年3月11日および2007年1月1日から筆者作成

を導入し、完成までの時間を短縮する。

さらに、スズキが25年ぶりに静岡県牧之原市に小型車の専用工場を新設する。現地生産だけでは海外需要に応じきれないためだという。また、日産自動車は06年に開発拠点の一環として北海道陸別町の試験場内に高速用テストコースを新設している²。タイヤではブリジストンが30年ぶりで国内工場(北九州市)の建設を決めている。

さらに、鉄鋼では住友金属工業が10年、東京製鉄が09年に大規模な国内投資(各和歌山市、愛知県田原市)を行う。また、石油化学ではコスモ石油が10年、新日本石油が07年に大規模投資を国内(各大阪府堺市、仙台市)で行う。また、製紙では大王製紙と日本製紙が07年にそれぞれ四国中央市と石巻市で工場の新・増設を行う。さらに、川崎重工業は産業用ロボットで40年ぶりに国内工場の建設を決めている。

2 国内回帰現象が生じる理由

国内回帰あるいは国内回帰現象という言葉は、ここ2、3年でよく聞かれるようになってきた。この言葉には2通りの意味があるように思われる。一つ目は一度海外進出した製造企業(工場)が、そこから全面撤退して日本国内でやり直す場合である。例えば、NECとか富士通といったPCメーカーなどに見られる現象である。2つ目は、海外工場の新・増設を行いながら、日本国内でも工場を建設する場合である。表1や表2で示した企業はすべてこれに属することになる。本稿では国内回帰現象の意味を2つ目の意味で解釈することにする。

さて、国内回帰現象はなぜ生じているのであろうか。以下のようないくつかの理由が考えられる。

まず第1は、国内景気が好況を取り戻したことにより、企業に資金的余裕ができてきたことである。日本の製造業は、バブル崩壊後に人件費が低いアジア各国へ、特に中国への生産移転を加速させた。その後、国内の過剰生産設備、過剰人員などが解消に向かい、新たな製造拠点を国内に置くケースが増えてきたというわけである。

第2は、高度な生産・製品技術の海外流出を避け、先端技術の「ブラックボックス化」を図ることである。製品の生産が過当競争になり、値崩れする一つの理由は海外メーカー（特に、新興市場国企業）に新技術を模倣されたり盗まれたりすることにあるので、先端技術をブラックボックス化して外部に漏洩しないようにする。例えば、北九州市の新日鉄化学の新工場は、携帯電話の回線図を焼き付ける基盤材料の生産を行っているが、基盤生産の技術とノウハウが外部に漏洩するのを避けて国内に立地した。04年に稼動した大型液晶パネルを生産するシャープの亀山工場や05年に稼動したプラズマディスプレイパネル（PDP）を生産する松下電器産業の尼崎工場でも技術流出の防止に最大限の注意を払っている。工場内に入る際は従業員も含めてカメラ付携帯電話の持込は全面禁止になっていることはいままでもない³。

ここで、シャープのブラックボックス化についてもう少し解説したい。第6世代からは、装置は可能な限り自社で開発・製造したり、装置メーカーに基本部分をつくらせ、その上に同社で独自開発した技術を載せるといったことも行っている。さらに、生産の歩留まりに関わる重要な装置では、同社の技術者が設計したものを4つの部分に分解して、液晶装置ではない分野のメーカーにばらばらに発注している。同社は特許では技術は守れないと考えている。そのため亀山工場のために開発した新たな液晶技術の3分の2は特許出願をしていない。特許出願はある意味競合他社に技術を公開して教えることにもなる。日本の特許庁特許電子図書館の特許・実用新案の公開広報へのアクセスでは上位10位までに日本の企業はなく韓国、台湾、中国の企業であったという。しかし、特許を出願していなければ、他社が同じ技術を偶然開発し特許出願した場合、逆に同社が特許侵害になってしまう。そこで考えたのは、ブラックボックス化した技術のすべてを公正証書にして公証役場に供託しておく方法であった。こうしておけば技術が外部に漏れず、万一類似の技術が出願された際は、供託した書類の封を切って対抗することができる⁴。

さて、国内回帰現象の第3の理由は、開発と生産の一体化によって技術開発が加速化することである。研究開発部門と近い場所に生産部門を持つことで市場と生産部門の双方からの情報を研究開発にフィードバックできる。かつてのアメリカのテレビ産業にみられたように、国内に工場がなくなると研究開発機能までなくなり産業自体が消滅することにもなりかねない。先端技術を開発する研究開発部門とマザー工場は国内に残し、海外工場に対しては中央集権的なグローバル管理が必要

になる。国内の研究開発機能と先端技術を有するマザー工場が国際競争力の源泉であると日本の各社が気づき始めたのであろう。

第4は、上記のようなマザー工場を国内に持ち世界各地の工場に生産ノウハウや生産システムを波及させていくためには、国内工場は単純な技術開発にとどまらず、大量生産できるノウハウ（量産ノウハウ）を確立する必要があること。例えば、自動車メーカーなどではこの先低燃費エンジンやハイブリッド車の普及が進むとみられるが、マザー工場として将来を見据えたそれらの量産ノウハウの確立が必要になる。

第5は、国内には、素材、部品、機械加工などの関連産業の技術集積があることである。つまり、「クラスター効果」を活用して工場の早期立ち上げと操業が可能である。先端技術の開発から生産に至るまでには高い技術力を有する企業群が必要となる。単に1社だけの力では試作や量産は不可能である。そのためには材料・部品メーカーの協力がなければ成立しない。国内には産業クラスターが多数存在しているので有利である⁵。

第6は、生産ラインの自動化等の革新により、人件費の高い国内でも国際競争力を持つことができる。産業用ロボット、無人搬送機等を駆使した自動化工場、無人工場等により人件費の削減を狙う。但し、この自動化は多品種少量生産に対応できるものでなくてはならない。例えば、キヤノンがまず自動化しようとしているのは複写機のトナーやプリンター用インクのカートリッジ生産の工程である。さらに、同社が国内回帰で最終的に狙っているのは作業員が手作業でやっている部品の組み付け・組み立て工程の完全自動化である。

第7は、多品種少量生産の場合、多能工がセル生産方式を活用すれば、人件費の高い国内でも十分採算が合うようになった。例えば、キヤノンの阿見工場（茨城県阿見町）はセル生産の先進的な導入工場である。この工場はデジタル高速複写機の中核生産拠点であり、中国の蘇州や珠海などに展開する複写機生産拠点の生産技術を支えるマザー工場の役割も担っている。阿見工場では、99年にコンベアは完全に撤去されセル生産ラインに変わったが、セルラインに多能工が配置され、コンベアラインと比べてはるかに少ない人員で組み立てを行っている。また、同じくセル生産方式を導入している松下電器産業の大阪・門真工場では、導入前に必要だったものを仮に100とすると、人員は60、生産に必要なスペースは56、エネルギー消費は39、設備投資額は10、仕掛かり在庫は40になり、総コストでみれば65になったといっている⁶。

第8は、国内の生産現場が必要な機能だけを備えた安価な専用装置を内製化し、設備メーカーがつくれないノウハウの入ったその専用装置で対抗すれば中国、韓国、台湾などのメーカーの追従をかわすことができる。特に、多品種少量生産における設備で重要なのは、より生産方式をフレキシブルな体系に変えていくことである。設備投資の抑制には、あまり過度な自動化は避け、多能工が

人手でやったほうが需要変動に対応しやすい分野はあえて自動化設備を入れないといった工夫がなされれば海外に出て行く必要はなくなる⁷。

第9は、設備集約型企业や研究開発型企业はもともと人件費の占める割合は低いので国内生産で十分採算が取れる。これらの企業にとっては人件費の安さより生産技術の革新のほうがコストの低減により重要となる。また、これらの企業は、その性格上海外進出した場合も新興市場国より先進国が多く、これら企業に国内回帰現象はほとんど生じていない。

第10は、国内の多くの自治体が優遇策を講じるなど先端工場の誘致に積極的である。各自治体は競って誘致を展開しており、既述のシャープの亀山工場の誘致にも多大の優遇策が講じられたと報じられている⁸。これによってバブル崩壊期間中は低調であった自治体による工業団地の分譲も景気の回復とともに契約数が増加傾向にある。

最後に、新興市場国、特に中国での現地生産にはかなりのカントリーリスクがあることである。中国では社会主義という政治体制の違いをはじめとして、人民元切り上げ問題、税制等の法制度の不透明、電力不足、特許など知的財産権の侵害等がある。これに加えて、いわゆる反日デモとそれに続く日本商品のボイコットや工場でのストライキ(ユニデンや太陽誘電など)といった「社会リスク」も記憶に新しいところである。

3 国内工場と海外工場の関係

多国籍企業における立地の理論としては、周知のようにダニング(J.H. Dunning)の立地特殊的優位(location specific advantages)がある。彼は折衷理論(OLI理論)の主唱者であるが、多国籍企業の生成と成長の要因を、その企業の有する所有特殊的優位、内部化誘引から生じる優位、および立地特殊的優位に求めている。所有特殊的優位と内部化誘引から生じる優位が一体になり、これに立地特殊的優位が加わるとき、多国籍企業として直接投資(現地生産)を行う要件が満たされるのである。

彼は、立地特殊的優位の内容として具体的には次のものを上げている⁹。

①天然資源や作り出された資源の賦存および市場の空間的分布、②労働力、エネルギー、原材料、部品、半製品など投入物の価格、品質、生産性、③国際輸送や通信のコスト、④投資の誘引とそれを思いとどまらせる誘引(成果の要求など)、⑤製品やサービスの取引に対する人為的障壁(輸入規制など)、⑥社会やインフラの基盤(商業、法律、教育、輸送、通信など)、⑦国家横断的イデオロギー・言語・文化・ビジネス慣行・政治などの違い)、⑧研究開発、生産やマーケティングを集中することの経済性、⑨政府の経済システムや戦略、つまり資源配分の制度的枠組み

以上の項目に関して進出予定先の立地特殊的優位が多く存在すればするほど立地として適してい

ることになる。この立地特殊的優位論では企業の国内回帰については触れられていないが、本国も立地選択肢の一つとして考えれば十分にこの理論の活用価値はある。

また、競争戦略論で著名なポーター (M. Porter) は、その著『国の競争優位』の中でグローバル競争優位の「ダイヤモンド・フレームワーク」の概念を展開している¹⁰。このフレームワークによれば、企業の立地は次の4つの決定要因と2つの変数によって決定される。

【決定要因】	【変数】
①要素条件 (生産要素に関してその国が置かれた地位)	機会 (チャンス)
②需要条件 (国内外での需要に対する性質)	政府の役割
③関連産業および支援産業 (国際的な競争力を有する企業の存在)	
④企業の戦略、構造およびライバル企業間の競争	

結論として、1 国内で以上の4つの決定要因と2つの変数からなるフレームワーク全体が一つのシステムとして最良な形で機能するとき競争優位の源泉としての「ダイヤモンド・フレームワーク」が実現し、一国の企業・産業がグローバル優位を獲得すると述べている。彼は、この理論的枠組みにより、例えば製菓産業の分野で、世界的製菓企業のうち2社をスイスのような小さな国が有しているのはなぜか、人口わずか数百万人のデンマークがインシュリンの生産で世界をリードしているのはなぜか、イタリアがなぜ靴製品やデザイン・サービス産業で世界有数なのか、日本がなぜロボット産業で最先端なのか、といったような質問に回答が可能になるといっている。

ダイヤモンド・フレームワークが企業の国内回帰に与えるインプリケーションは、グローバルな観点から当該産業の世界的な中心地域 (国) に企業の中核的拠点を置くべきだということだろう。国内回帰もグローバルな中核拠点を強化するための立地として考えるべきであろう。

また、国際経営を組織や戦略の観点から分析したバートレット (C.A. Bartlett) とゴシャル (S. Ghoshal) は、欧・米・日3カ国の多国籍企業の特徴をそれぞれ①マルティナショナル企業、②インターナショナル企業、③グローバル企業という名称で説明している¹¹。

表3 欧・米・日多国籍企業における戦略と組織の特徴

	マルティナショナル企業 (ヨーロッパ企業に多い)	インターナショナル企業 (アメリカ企業に多い)	グローバル企業 (日本企業に多い)
戦略の特徴	市場ごとの差別化 (柔軟性)	本社でのイノベーション を世界規模で拡張	本社集中によるコスト 優位性 (効率)
組織の特徴・権 限委譲	権限分散型連合体 分権化	調整型連合体 重要な決定の集権化、 その他の分権化	中央集権型連合体 集権化

(出所) C.A. Bartlett & S. Ghoshal(1989), p.65を筆者が加筆・修正

表3に示すように、ヨーロッパの多国籍企業に多いマルチナショナル企業は、進出先ごとに柔軟な戦略をとり、子会社は親会社から権限を大幅に委譲された「権限分散型連合体」を形成している。また、アメリカ企業に多いインターナショナル企業は本社で技術のイノベーションを行い、それを世界規模で子会社に波及させる戦略をとり、権限については重要な決定は親会社を集権化し、その他の権限は分散化させた「調整型連合体」を形成している。さらに、日本企業に多いグローバル企業の戦略的特徴は、あらゆる機能を本社に集中しコスト効率を高めることで優位性を確保し、権限も親会社集中した「中央集権型連合体」になっていると、パートレットとゴシャルは分析している。

日本の多国籍企業の親会社における工場（マザー工場）と生産子会社（工場）との関係も「中央集権型連合体」として運営されているといえよう。マザー工場はトータルに日本的生産システムを国内外の工場に移転する中核工場である。海外の工場はレイアウトや生産設備もマザー工場と同一にして日本の生産システムを導入するのである。同一にしておけば工場で起こる大抵の不具合は既に国内で経験済みなので、海外工場でトラブルが発生した場合の対処が容易になる等の利点がある。山口氏によれば、「マザー工場とは、親会社における技術移転のセンターとして、海外からの人材を受け入れ、訓練を行い、海外で運営しやすい製造技術を開発するなど、技術移転戦略の中心を担う大規模な組織単位である」と定義している¹²。

同氏の参加した関西生産性本部が実施した「日本企業の海外経営に関する調査」によれば、マザー工場の海外工場に対する役割として、上で述べた本社からの技術移転、海外工場でトラブルが発生した場合の対処、海外工場の中核となる人材の養成、現地従業員の教育訓練などのほか、海外への新製品導入の円滑化、両工場従業員間のコミュニケーションの円滑化、親会社の経営ノウハウや工場カルチャーの伝達・普及、などが重要な役割として日本の多国籍製造企業に認識されている¹³。

さらに、技術・製品の棲み分けの観点からは、業界によっても異なるが、海外工場はコスト重視の量産工場として位置づけられ、国内工場を中心としたマザー工場は最先端の技術や素材を駆使した高付加価値製品の供給拠点に位置づける企業が多い。また、半導体や液晶の製造企業では、どちらも生産工程を技術集約的な前工程と労働集約的な後工程に分け、前者を国内工場、後者を海外工場がそれぞれ工程別に担当している。

本社側のマザー工場が海外工場に対してコントロールパワーを維持し続けるためには、子会社側の製品構成や設備水準を絶えず高度化できるだけの「継続的な技術移転」能力を有することが必要になる¹⁴。国内回帰現象はまさにマザー工場が国内での最先端技術を生み出し続けるための能力強化の一環として捉えることができよう。

4 国内回帰現象と産業空洞化

冒頭において国内回帰現象には2種類あると述べたが、一度海外進出した企業の全面的国内回帰も海外工場の新・増設を行いながら日本国内でも工場を建設する国内回帰も、マクロの統計上からすれば国内回帰現象など生じていないといえるかもしれない¹⁵。国内回帰する企業以上に海外進出企業の数が増加しているからである。製造業の現地法人と国内全法人の設備投資の伸び率でみても02年度を底にして双方ともに増加している。国内回帰現象は一時的現象なのか将来的とも続く一般的現象なのか現時点では判断することはできないが、国内回帰する企業は、海外工場と同様増加していることは確かである。また、国内回帰は既述の半導体、薄型液晶パネル、デジカメ、複写機などデジタル家電関連や自動車、鉄鋼、一般機械、電機機械、石油化学、製紙などの産業に特徴的な現象であり、産業一般にまでこの現象が拡大するかどうかは現時点では明確でない。

さて、ここでは国内回帰現象をバブル崩壊後の「平成不況」でよくいわれた産業の空洞化現象と比較してみたい。最初に、この2つの現象は代替的關係にあるのかそれとも補完的關係にあるのかという点を考察する。個々の企業別にみれば、海外工場の投資が増加し、国内工場の新設も増加する国内回帰では産業の空洞化とは補完的關係にあるといえよう。これに対して海外投資額が減少し国内投資額が増加する場合（海外から全面撤退し国内に回帰）の国内回帰は、産業の空洞化とは代替的關係にある。マクロ経済的にみれば、国内回帰と産業空洞化は両方が増加傾向にあり、おしなべて補完的關係にあるといえよう。

産業空洞化がいわれたバブル崩壊の期間中、大田区、川崎、東大阪市などの国内中小零細工場が多く倒産したり、大企業でも日産自動車の村山工場閉鎖と2万人規模の人員削減など、短期間のうちに多くの産業構造内部に大規模な混乱が生じ、生産設備と労働力が大幅な遊休状態に陥った。この時期、関氏によって主張されたのが「技術の空洞化」であり、特に、基盤技術の海外流出を食い止めるための「マニファクチャリング・ミニマム」構想であった¹⁶。この構想では、国内に「創造的なモノづくりを実現していける技術的な最小限の組み合わせ」を確保する必要性がアピールされた。国内回帰現象がこの先も継続すれば、基盤技術の流出にも歯止めがかかり、こうした構想も杞憂に帰すことになるかもしれない。

85年度のプラザ合意以降の急激な円高により、日本企業の海外進出は急激に増加した。90年代に入るとアジア諸国、特に中国への進出企業が増加したのであった。安くて豊富な労働力を求めて進出した日本の大企業は、現地に部品メーカー、素材メーカー、中小加工業者などを呼び寄せたため、それまで国内で長く継続してきた本社工場と地方圏の技術集積の地域間分業が崩れ、地方圏に「産業空洞化」と「技術の空洞化」がもたらされたのである。

その結果、首都圏の国内本社工場（マザー工場）が研究開発、製品開発、自前の技術開発といっ

たプロトタイプ機能の推進役となり、日本の地方圏とアジア NIEs、アセアン諸国、中国といったアジア諸国の子会社群が成熟製品の量産機能をライバル関係の下に担当する「技術集積の3極構造」が形成され、これまでの地域間国内分業に代わって「地域間国際分業体制」が実施されることとなった。

国内回帰現象がこの先継続しても、こうした地域間国際分業体制が基本的に崩壊するような事態にはならないであろう。アジアでの工場の新・増設は依然として増加しているし、現地での部品メーカー、素材メーカー、加工業者などの技術は依然として必要とされているのである。

5 国内回帰現象と企業競争力

本節では「中国危機」を念頭において日本企業の競争力と国内回帰現象について考察してみたい。さて、グローバル競争に勝ち残るために中国に工場を新・増設する企業は増加しているが、気をつけるべきは中国に工場を持ったからといって競争力が出るわけではないことである。中国市場に進出して成功している企業は進出以前から国内の「勝ち組」であった。コストや製品開発能力に劣る「負け組」企業が中国に進出したら、突然「勝ち組」に代わるわけではない¹⁷。国内で企業としての潜在能力を十分に出し切らず「不徹底なモノづくり」しかしていないで、低賃金だけを頼りに拙速な中国シフトを試みるケースも多かったのではなかろうか¹⁸。そのような企業は中国進出によって圧倒的なシェア獲得など中国企業に対して競争優位に立てる状況を期待するのであるが、待ち受けていたのは日本より過酷な過当競争である。中国から完全撤退して日本回帰する企業にはこの手の企業が多い。

ところで、中国企業などと競争し合って発展していくために、日本企業がとるべき今後の方策はどのようなものであろうか。第1は高コスト構造の打破である。平成不況が「失われた10年」になってしまった理由の一つは、製造企業がバブル経済時に抱え込んだ過剰人員、過剰設備、過剰在庫という3種類の過剰を長期間解消できず、そのため高コスト構造を打破することができなかったためである。これを10数年に及ぶ停滞の中でやっと解消することになったのである。しかし、今後とも日本企業はこれら3種類の過剰の低減に向けて一層の取り組みが必要である。

第2は国内工場と海外工場との役割・機能分担を明確にすることである。国内工場が担うべき役割・機能は、「国内市場への供給拠点」と「生産技術を革新し、効率的なモノづくりのノウハウを蓄積するためのマザー工場」さらには「コンカレント・エンジニアリングなどを含めた開発機能」の3点である¹⁹。特に、製品開発の一部を中国などに移転するケースでも要素技術の基礎研究から製品のコア技術の開発は国内マザー工場、現地市場向けの応用開発は中国というように棲み分けが不可欠である。生産技術と製品開発において国内マザー工場の主導権を明確にすべきである²⁰。

定番商品や設計変更が少ない商品は中国での少品種大量生産、多数の部品で構成され機種変更が頻繁に行われる製品は日本国内でといった棲み分けを行っている企業は多い。何よりも日本市場向けでは国内生産拠点のほうが物流や在庫コスト面で有利である。アパレル製造小売企業では、「メーカーズシャツ鎌倉」のように初めから国内生産によって低在庫を実現し、競争力を持つ企業が現れている。

国内マザー工場の持つべき重要な役割・機能は生産技術の革新であることは既に述べたが、製品を開発する技術力と高品質・高効率で量産する技術力とは異なっている。日本企業が長らく得意としてきたのは量産技術のほうである。生産ラインをどう設計し、どんな装置を使い、どういう工程でつくるかを決めるのは生産現場があってはじめて可能になる。

国内のマザー工場には生産現場の暗黙知が凝縮され、それを世界に拡がる海外工場に水平展開する役割を演じることになる。

さらに、国内工場は新製品の開発でも重要な役割を担うことになる。日本の製造企業の特徴は、米国企業のような画期的な発明や新製品開発は少ないものの、同じ次元で製品の性能を格段に引き上げたり、他分野への応用、複合化、小型化、低価格で商品化することには長けている。

さて、これまで国内回帰現象に関して、国内回帰企業の事例、それが生じる理由、国内工場と海外工場の機能・役割の棲み分けなどについて論考を進めてきた。また、その中で次のような冒頭の問題提起にも答えてきた。すなわち、国内回帰した企業は、例えば中国のような低賃金国で生産するよりも有利な要素や条件を発見または獲得し得たというのであろうか。あるいは、中国に勝てる何がしかの方策を見出し得たというのであろうか。もしそうであれば、それらの具体的な内容はどのようなものか。

最後に、海外から全面撤退した国内回帰企業を除けば、日本企業の国内回帰の選択は上記のような問題提起に対して、経済合理性に照らしてグローバルな観点から最適立地を熟考した上での意思決定の結果であったといえるのではなかろうか。進出国に留まるべきか国内に回帰すべきかの2者択一ではなく、国内回帰は数ある候補地のうちの一つとして最適であったと考えられる。例えば、中国にも多くの工場を有するキヤノンの御手洗社長は国内回帰の理由を聞かれて「国内生産こそキヤノンを支える競争力」であると答えている²¹。また、埼玉に新工場建設を決めたホンダの福井社長も「世界をリードする最先端のマザー工場は日本でしかできない」と述べているのである²²。

おわりに

本稿ではまずどのような業界・業種の企業が国内回帰をしているのかを明らかにした。それはデジタル家電関連を中心として自動車、薄型液晶パネル、デジカメ、複写機、鉄鋼、石油化学、製紙

など多方面にわたっていることが明らかになった。業界・業種に特殊的な現象であると思われるが、産業一般にまで拡大してこの現象を論じることができるかは今後の課題としたい。

さらに、国内回帰現象が生じる理由については以下の11項目を明らかにした。①国内景気の好況による資金的余裕、②先端技術の海外流出を避けるためのブラックボックス化、③開発と生産の一体化、④国内工場での量産ノウハウの確立、⑤国内での関連産業の技術集積の存在、⑥生産ラインの自動化等の革新による高賃金の克服、⑦多能工によるセル生産方式の導入、⑧安価な専用装置の内製化、⑨設備集約型企業や研究開発型企業では人件費の割合が低いこと、⑩国内自治体による先端工場の積極的誘致、⑪新興市場国に存在するカントリーリスク、などであった。

次に、国内工場と海外工場の関係では、多国籍企業の立地に関する理論から国内回帰現象についてのインプリケーションを探索した。それらの立地論からは工場の国内回帰も経済合理性に基づいた工場立地であり、グローバルな観点に立った最適生産立地を探索すべきことが示唆されたのである。国内回帰のようにみえる現象は、実はグローバル最適生産立地の観点からみても日本での工場立地が最適と判断される意思決定の結果であると思料されるのである。

さらに、中央集権型連合体としての日本の多国籍企業における国内マザー工場をトータルに日本的生産システムを内外工場に移転する中核工場と位置づけ、生産技術や新製品開発の拠点として重要な役割を有していることを明らかにした。このようなマザー工場の存在が国際競争力の源泉であることを国内回帰した企業は気づき始めているのであろう。

最後に、本稿では日本企業の競争力を論じるとき念頭に「中国危機」をおいてきたが、それは最近の日本のものづくりが中国危機をバネに自己変革を進めてきたからであり、その意味では中国はむしろ日本企業にとって成長の原動力になっているといえよう。しかし、業種にもよるが、上記の11項目を推進することで中国での生産に勝てるかという一抹の不安がないこともない。例えば、日系企業でなく地場の中国企業でも多能工が増えセル生産方式をマスターしてきたらと思うと安閑としてられないのである。

【参考文献】

- 1 百嶋 徹「製造業の『国内回帰』現象の裏にあるもの―無差別な国内回帰でなく立地最適化の結果―」ニッセイ基礎研 REPORT, 2004年12月、および日本経済新聞2005年6月16日、2006年3月11日、2007年1月1日（各朝刊）。
- 2 <http://yomiuri.co.jp/atcars/news/> 2006年9月9日。
- 3 <http://www.asahi.com/money/topics> 2006年10月5日。
- 4 後藤康浩『勝つ工場』日本経済新聞社、2005年、61－101ページ。
- 5 鬼塚義弘「再評価される国内での工場立地環境―真の競争力向上に向けて―」『季刊 国際貿易と投資』

- Autumn 2005/No.61, 114ページ。
- 6 後藤康浩、前掲書、52－60ページ。
 - 7 後藤康浩『強い工場』日本経済新聞社、2005年、256－257ページ。
 - 8 鬼塚義弘、前掲稿、114ページ。
 - 9 John H. Dunning, *Multinational Enterprises and the Global Economy*, Addison-Wesley, 1993, pp.76－86.
 - 10 M.E. Porter, *The Competitive Advantage of Nations*, the Free Press, 1990. (土岐坤、中辻萬治、小野寺武夫、戸城富美子訳『国の競争優位』、1992年、49－257ページ)
 - 11 C.A. Bartlett and S. Ghoshal, *Managing Across Borders: The Transnational Solution*, Harvard Business School Press, 1989, p.65. (吉原英樹監訳『地球市場時代の企業戦略』日本経済新聞社、1990年
 - 12 山口隆英『多国籍企業の組織能力ー日本のマザー工場システム』白桃書房、2006年、127ページ。
 - 13 山口隆英、前掲書、128－133ページ、および関西生産性本部『日本企業の現場主義と海外子会社経営ー日本企業の海外経営にかんする調査報告書ー』、1995年。
 - 14 曹 斗燮「電機部品のハイブリッド工場」『日本的経営・生産システムと東アジア』ミネルヴァ書房、1997年、238ページおよび「日本企業の多国籍化と企業内技術移転ー「段階的な技術移転」の論理」『組織科学』Vol.27 No.3、1994年、67－69ページ。
 - 15 百嶋 徹、前掲稿、1－3ページ。
 - 16 関 満博『空洞化を越えて』日本経済新聞社、1997年、59－60ページ
 - 17 後藤康浩、『強い工場』日本経済新聞社、2005年、262ページ。
 - 18 藤本隆宏「アーキテクチャ発想で中国製造業を考える」『中国製造業のアーキテクチャ分析』東洋経済新報社、2005、19ページ。
 - 19 後藤康浩、前掲書、260ページ。
 - 20 後藤康浩、『勝つ工場』日本経済新聞社、230ページ。
 - 21 後藤康浩、前掲書、2ページ。
 - 22 日本経済新聞2007年1月1日(朝刊)。

(2007年1月9日受理)