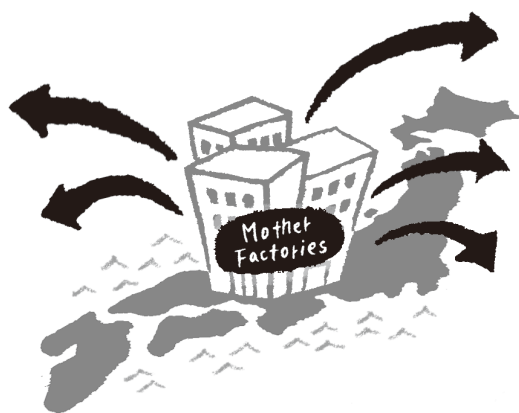


超円高と日本企業の海外進出問題

グローバルなマザー工場王国めざして

(株)経営共創基盤代表取締役CEO 富山 和彦氏に聞く

(聞き手・滑川太一金属労協事務局次長)



―昨年7月以降の超円高が続く中で、金属産業はもろに打撃を受けており、今中堅企業まで含めて金属産業の海外志向がすごく強まっています。私たちは何とか国内に製造拠点を残して、雇用を確保したいと考えていますが、国内需要は停滞したままです。まだ日本には1億人以上の人口がありますから、ある程度の需要はあると思うのですが。

富山 これは2つの側面があります。ひとつは、日本というのはいまだに世界で実質的には2番目に大きな、中高級品市場だということです。これは絶対忘れてはいけないことです。かつ、日本の企業のホームグラウンドだということです。

実はホームとアウェーというのは大事なポイントで、同じ条件であれ

ば、アメリカの自動車産業はアメリカで一番強いわけで、それは当たり前のことです。ドイツに行ったら同じ条件でしたらドイツが一番強いわけです。だから日本自身が非常に大きなホームマーケットを持っていることの優位性を忘れてはいけないのです。もう一方で、そうは言いつつ

も日本のホームマーケットが世界の市場の8%に過ぎないということもまた事実なのです。かつてはアメリカの市場も日本から見たら、セミホームマーケットに近いところがあり、日本製品で溢れていました。日米同盟で近い関係にあるし、アメリカ人は日本製品に関して、なんだかんだと言っても好意的でしたから。

バブルのピーク時で、日本のホー

ムマーケットとアメリカのセミホームマーケットを足すと世界のGNP比で40%を超えていました。

今の現実を見れば、日本のセミホームマーケットであったアメリカ市場が他の国に相当侵食されて、日本の市場は8%の国内市場だけという状態です。そうすると日本は90%のアウェー市場で成長を考えないといけなくなりました。

従来の日本の会社の感じからいうと、90%アウェーで異常にグローバル化すると感じるかもしれません。製造業というのはもともと貿易財なので、本来はグローバルなものです。

アウェーの試合になっていて、一方で新興国がこれだけのし上がってくると、その生産拠点も世界中に拡

散していかざるをえません。日本の製造業も、金属加工業をはじめとして、企業規模を問わず、そういうモードにならざるを得ない、これはある程度避けられないと思います。

―中小企業も海外のアウェー市場で闘う力を付けなければ、ということですか

富山 日本の産業には系列構造があり、国内で作って国内のお客さんに売ればいいという、膨大な集積がありました。それで中小零細企業が生き残れた側面がありました。ぶら下がっていることによって大儲けもできないけれど信用面や資金繰りの面、商売の発注量も保証してくれたという仕組みがありました。

日本の製造業、中小零細企業とい



インタビューに応える富山和彦氏。右は聞き手の滑川次長

うのは、会社としてはやや不完全なところがあって、本来メーカーが普通持っている開発機能、営業機能はなくて、大企業の下請けとして純粋に製造機能に特化する形であれだけ数が成り立ってきたという、垂直分業型ですね。

加工貿易立国にはいい仕組みで、この二重構造は景気変動のバッファーにもなっていたし、ある種の信頼の原則でお互いに持ちつ持たれつでやってきました。これが円高で賃金

が先進国より高いということになると、さすがに維持できなくなります。

技術的には高いけれども普通に頑張っている程度の中小企業だと、たぶん厳しい状態にあります。親企業が海外に工場を移転して、必然的に一緒に行ったら地元の部品メーカーが強くなっており、親企業も日本でのように頼むとは限らないわけです。

行った先々でまた叩き合いが始まるわけです。中国で生き残ろうと思うと中国の企業に、インドにも売ろうとすると、インドの企業とも競合しなければいけません。

そうすると、日本の中小企業も海外に出ていくには、一定以上の規模に、売上数十億の所までは統合していかないと、設計開発機能とか営業機能を持つてないので競争に勝てないわけです。

中国で売れば日本でも売れるはずですから、そういう意味でも日本にホームマーケットがあることは、実は絶対の優位性で、まったく同じ条件で同じだけの機能や規模

になつていけば、他の国の部品メーカーに負ける企業はなくなります。

為替はこの数年間は円高で厳しいかもしれませんが、所詮波があります。生産拠点が分散していれば、為替のリスクは小さくなります。大きな流れで見たときに、日本の中小企業も小さなグローバル企業を目指さないと、これからは厳しいです。

—日本のものづくりも変わってきたように見えますが。

富山 発注元が図面を出して精度も指示してくれて、それに合わせて作るというのが日本の製造業の得意なところでした。しかし、徹底的に「擦り合わせ」をして作り込むというやり方が、下手すると命取りになる場合があります。

最近の自動車メーカーは関連中小企業に性能仕様だけ提示して、これを一番安いコストで実現するように求めます。そうすると、完成度の高い、レベルが高い標準品を作れる、設計開発能力がないとそういうビジネスはできません。

エンジンの中枢部分や駆動系のコア部分には、コンカレントエンジニアリングも必要なきはやりませんが、自動車を作るなかで、サイドミ

ラーとか、ワイパーなど大半の部分は、より安い方がいいわけです。

だから、ものづくりの流れはどちらかというとできるだけ標準品を組み合わせてやって、それでできない重要なコアの部分だけ擦り合せて作るようになってきました。あるいは競争相手と差別化しなければいけないところだけは自前でやる。その大きな流れはたぶんこれからも止まらないでしょう。

ですから、中小企業もそれなりの商品設計をして提案する能力を持たないといけません。日本の中小メーカー自身が、ものづくりのすばらしい技術を持っているとしたら、技術を「商品」にするというところで皮むけないといけません。

それも、商売する相手は世界中のいろいろな国の人たちなのです。韓国の自動車メーカーとか、ヨーロッパ、中国のメーカーなど、それぞれみんなクセがあるので、それに合わせていくとなると、会社自体、国籍的にも多様化する必要があります。

そこでハードルになるのは、日本の中小企業はオーナー会社が多いので、オーナーシップに固執して、なかなか合併が進まないことです。それから、ある程度大きくなって

も、多様な国籍の、かつ、優秀な専門経営者を雇うのを嫌がることもハードルになります。

—そこが欧米とは違うところでですね。欧米企業はざいぶん多国籍化していると聞きますが。

富山 ヨーロッパもオーナー会社は多いですが、所有と経営は分離されているケースが多いのです。割と優秀な経営者を高給で雇って、かつ、いろいろな国籍の人を雇って、世界中飛び回らせている企業が少なくないですね。

ヨーロッパの製造業はとつくの昔にグローバル企業になっています。北欧にしても、スイスにしても、製造業王国です。そうして、本部機能はそれぞれの国にあり、実際の生産や販売は世界中で行っています。

日本のように重層的な系列構造を持たず、もともと小さい企業がたくさんあったので、ある程度大きくならないと生き残れなかったのです。ヨーロッパの機械系メーカーは数十億から数百億の間の中堅メーカーが多く、今後日本が参考にすべきだと思います。

—そういうヨーロッパの中堅メーカーの商売の大半は海外ですね。大手

富山和彦氏



でもフィリップスなどは、オランダの企業なのにオランダ国内での商売は全体の1%もないのです。スイスの数十億円しか売り上げない時計メーカーでも99%の商売が海外です。工作機械メーカーでもほとんど海外です。ですから結構立派な風情のヨーロッパ系の人たちが中国の見本市などに来ています。

—技術を商品にするという話ですが、知財の問題とかを考えると、技術を一回売ったらそれっきりみたいなことにはなりませんか。

富山 だからそこは、何をブラックボックスにするのか、何を特許にする

のかというのも含めて、相当したかたでなければ生き抜いていけないですね。結局知財を戦えるような人材を抱えることが必須です。

私が親しいトランプ屋さんの話ですが、社長は京大の機械工学を出た男ですが、私の前の前の会社の後輩でした。実家が大阪でトランプと花札を作っている会社で、紙加工業だったわけです。親父さんが病気になるって、その後輩が売上高数億円の会社を継いだのです。

—それで彼は、20年前の話ですが、カジノ用のトランプに目をつけました。カジノで使うトランプというのは、ものすごく要求品質が厳しいです。一回切りの使い捨てで、かつ不正の問題があるので刷るところから使うところまで、お札みたいに厳しい管理をします。

トランプ製造にはいろいろな技術が必要で、印刷技術はもちろんのこと、実際に使うときのシャッフリングマシンの製造技術も必要です。ラダムシャッフリングをしないとデーターが客と組んでインキをやるからです。そのシャッフリングをする機械に技術の要素があります。目に見えない塗料でフェイクをひっかけられるのです。要はお札の透かしと

同じで、お札の印刷に近い技術が組み込まれています。このようにいろいろな特許がある世界なのです。彼はまずマカオにトランプとシャッフリングマシンを売りに行きました。

マカオに行って、スタンリー・ホーというカジノ王のところに飛び込み営業したところ、日本の印刷は非常にファインで、きれいな印刷をしますので、試験的に採用してもらった。やはり評判が良くて、ガーツとシェアを広げていったのです。

—シェアが広がると、シャッフリングマシンなどに当然類似品が出てくるわけです。すると彼はアメリカ人やヨーロッパ人を相手に訴訟をやりまくるわけです。

訴訟をバンバンやって、それで相手は怯むわけです。そういう交渉をガリガリやって、今、マカオではおそらく圧倒的なシェアを持っています。シンガポールやオーストラリアでもダントツです。ラスベガスでも、シェアがだんだん上がってきました。それでも売上高は数十億ドルレベルです。それで100%日本で作っています。

—紙加工業としては確かに高い印刷技術を持っていたし、加工技術を持っていました。それでも国内しか見

ていなければ、大手玩具メーカーの下請けでトランプを作って、という世界で終わっていたでしょう。

自分のブランドで自分の足で世界中に売り込む。日本の製造業の人次、あるいは金属加工業の人たちが、世界に冠たる技術を持っているというのであれば、それをやるかやらないかです。

その会社もトランプを印刷する技術に関して世界一だから成り立った話です。紙とは生き物ですから、紙を正確に印刷する技術。何重にも重ねて貼り合わせていきますから、その張り合わせの技術。見えないインクを上手にすかして刷る技術であるとか、そこには「擦り合わせ」があります。

そこを擦り合せてきちんとした商品にして、かつ、それを安く作るために自動化する。人間の手が入ると不正が起きやすいから、買い手も自動化工場を好むのです。

そのトランプ製造の企業は滋賀県の中では有数の工場ですから、大きくなることによって雇用を産んでいくことは事実です。そこで必要になるかなりハイレベルの人材も採用し、生産管理を任せています。

このように商売の大半は海外で、

営業も開発も海外ベースでやらなければいけないけれど、会社自体が進化していかないと国内雇用も増えないと思います。

―電力不足も製造業にとっては非常に困った問題です。

富山 これはそう簡単には改善しない問題です。地元の合意がないと原発は稼働できないでしょう。みんな、自分のところに原発がなければ動かせないと思っているんですよ。経済的に動かしたくても、政治的な問題で止まっているわけですから、最後は民意で決めることです。

電力料金は上がるでしょうね。もちろん電力会社は無駄を省いたりもっと合理化努力をしてコストを下げなければいけません。だけど、それで吸収できるようなレベルの話ではありません。

原発の社会的なコストは高いという議論がありますけど、あれは社会的コストの話です。企業会計上は原発は安いのです。既にある原発に関しては圧倒的に安いので、稼働しなかったら絶対に電力料金は上がりま

す。東電や関電がどんなにリストラ努力しても、10何パーセント上がるでしょう。

東電を解体して発電電を分離したら電力利用料は上がらないようなことを言っている人もいますけれども、そういうことはないですね。

電力料金が上がったときに一番打撃を受けるのは製造業です。日本で一番中間層雇用を支えている製造業が打撃を受けると、ますます中間層雇用が減少するし、ますます格差社会になってしまいます。

原発を動かさないことがとってもリベラルでアンチ大資本のように錯覚している人がいます。あれは逆で、原発を動かさないと化石燃料に、短期的にはシフトします。化石燃料は環境にも良くないし、今価格が上昇しています。

代替エネルギーは、はるかにコストがかかりますから、代替エネルギーにシフトすれば、もっと電力料金は上がります。反原発を言う人はリベラル系の人が多いでしょうが、結果的に彼らが期待しない方向へ日本の社会は変容していきます。

―中間層を増やし所得格差を縮めるには、どうしたらいいですか。

富山 資本装備率を高め、生産性を上げなければならないということですね。製造業が典型ですね。サービス

産業というのは、外食とか、介護とか、残念ながら労働集約産業ですから最後は叩き合いになって、給料は上がりません。

サービス産業でも、たとえば医者とか弁護士という高度知識産業系は資格で供給を絞っているわけだから、常に需要のほうがたくさんあるという構図の産業で、これは給料が上がりません。

所得格差の極端な例がアメリカです。これはイデオロギーの問題でなくて産業構造の問題です。政権が新自由主義でも、社会民主主義でも、製造業がなくなると格差社会になります。北欧を見ても分かるように、ヨーロッパ型社会というのは産業構造としてまだ製造業を国内に維持できているから、中間層の厚みがあるのです。

政治や政策の役割は、ある産業構造が国の中で成り立っていて、それがベースにあつて、補完的に所得再分配を上手にやって、落ちこぼれる人を救うということでしょう。

日本でも産業構造の中で、製造業が抜けているから格差拡大が起きているのです。製造業ないしは資本装備率の高い産業が抜けると、結果的にサービス業比率が高く

なり、知識集約型か労働集約型かどちらかになる。

中間層よ、もう一度と言うのだったら、資本装備率を持った産業、資本集約型のサービス業を作って生産性を上げることでしょう。産業構造や、産業組織に関する政策で、どうやったら日本の国内に、比較的資本装備率の高い労働が残せるかを考えたほうが良くて、それが中間層を作る最大唯一の処方箋です。

サービス業だったら、例えば通信系の産業が、比較的賃金が高いのは設備装備率が高いからです。エネルギーもそうですね。IT産業もサービス業ですが、それなりの給料を稼げるのは、資本装備率が高いからなのです。

食品を作ったり、チョコレートを作るところは製造業になります。だから、そこは中間層雇用が作れる世界だし、やっぱり設備装備率、資本装備率をうまく使えるようなサービス業をもっと強くしていく必要があります。

―農業も資本集約型になれそうですね。

富山 そうです。農業は、わざわざ労働集約的な農業を残してきていま

す。本来はもっと資本装備率を上げていって、工業化されなければいけない。農産品、特に生鮮品というのは長距離を運べないので、比較的国内に残る産業です。サービス業というのは、財の生産と消費が同じ場所で行われていくので究極の地産地消と言っていていいでしょう。よりサービスの必要な要素が入ってくればくるほど国内に残ります。

問題は、同時同場のもの多くは労働集約的になるので、資本装備率を上げようとすると、ここで規制緩和の問題が絡んできます。規制が資本装備を阻んでいいる面があるので。医療の分野でも、在宅医療はこれから非常に需要が伸びるはずですが、在宅医療を資本装備化しようとする、今みたいに一軒一軒回っているようでは、すごく労働集約的になりますね。これをIT技術を使って、テレビ画面を見せて遠隔で診療できるようにしようという試みがされています。ほとんどが薬をもらうだけですから、インターネットで薬をもらえるようにしようという話になります。しかしそれは規制でだめだというわけです。薬だけもらうためにいちいち病院まで行っているからぜんぜん生産性が上がりません。

資本、設備を上手に使って生産性を上げて、そこで働いている人の賃金を上げる方法があっても、規制が阻んでいる部分があるので

規制を取り払い、資本装備率を上げれば、結果として確かに労働集約的な雇用は短期的には減ります。しかし、そこは乗り越えていかない、いつまでたっても多くの単純労働を吸収して、女工哀史みたいな環境で頑張り続けるという世界ができてしまうわけです。

それは格差社会容認の考え方です。中間層雇用にしていこうと思ったら、生産性を上げるといことを真剣に考えなければいけない。製造業がもっと頑張らないといけないと思います。

―それで、金属産業は今後どうなっていくと思いますか。産業再編も含めて考えていくとすれば。

富山 金属産業は利益を分かちあひながら、古い仕組みの中でがんばって、必死に延命してきたわけで、これまで構造転換はしてこなかったわ

京浜工業地帯



けです。

今の体制で加工業として、サムスン相手に儲かる商売ができますかという事です。オープンシステムの商売に耐えられますかということでしょう。サムスンなどはアメリカ型になっているので、一番安い標準部品を買い、標準デバイスを買ってきて組み合わせるといいう発想で、水平分業モデルです。ヨーロッパの会社も、ボッシュにしてもジーメンスにしてももう標準品を作るモデルに変わってきています。

今、日本はピンチだと思えます。日本のものづくりの体系そのものが

揺らいでいるところがあります。系列モデルでやってきたことの強さが、完全に今弱みに変わっています。何年も前から言われてますが、長年それで勝ってきたモデルで、みんなそれに慣れ親しんでしまっているの、それを切り替えるというのは大変なことなのです。

実は日本の電機メーカーはその典型で、構造的に変わったかというところが変わっていないのです。それは売上げ構成を見れば一目瞭然で、アップルの主力商品は4つぐらいしかないのに、売上げトータルで、日本の総合電機より大きいのです。サムスンも、主力商品は多くはないのに、やはり日本の総合電機より売上げは大きいのです。日本の総合電機は百貨店のように、40も50も全然違う性格の事業を持っており、最近ようやく整理が始まりましたが、経営できる管理範囲を超えており、完全にホールディングスです。

かつてはサムスンの技術なんて大したことないと言ってきた。製造機器を買ってきてやっているだけの話で、実際大したことないのです。自動化にして人件費の差は解消できるかもしれませんが、結局、パワーゲ

ームであることに変わりません。サムスン社に対抗するのに、日本では何社がやってくるのがクエスチョンマークです。

景気の波は確かにありますが、繰り返すたびにパワーゲームが強まっています。最初は20社ありましたが、1回目の波でそのうち10社振り落とされます。次の波で5社になります。また次の波で、と、これはまさに半導体産業が歩んできた歴史と同じです。

合併や撤退については、そこに雇用があるというのが一応の言い訳なのです。でも本当かなという気がします。

兵站が延び切って、ここはアップルにやられ、ここはサムスンにやられ、ここはジーマーにやられ、ここは中国のメーカーにやられて、個別にやられていったら、個別に減っていくだけです。長期的には一番雇用が減るパターンです。

特に自動車産業はここで構造転換をし、会社の形そのものを変えていく、今が最大のチャンスですよ。

擦り合わせ系列モデルで過去20年間、圧倒的に勝ってきて、GMを倒すまでにいったわけです。問題は、その擦り合わせ系列モデルでこの先

20年も戦えるかということです。人間というのは、本能的に今の形でやりたいから、ここで根本的な大きな変革をする必要がないという方向に、絶対判断としてはバイアスがかかるんです。

系列垂直統合モデルではない、次の日本の自動車メーカーの形は何にするかということに対して、解を自分でつくっていかないとダメです。

改善・擦り合わせでやっていったほうがいい領域と、そうでない領域がかなり明確に自動車会社内では分かれてきていて、固有の擦り合わせの世界というのはほとんど領域が狭まってきています。そのことは日本の電機メーカーも頭ではわかっていたわけです。

ドイツではないですけども、日本の企業も、世界中でものを作って世界中で売るといふようになると思います。国内は、突き詰めていったら、高級品か最新鋭モデルか。先端的、試験的なものしか作らなくなつて、量産的なものは全部海外へ出ていくことになるかもしれません。それはたぶん、ほかの産業材や部品やエレクトロニクスと同じで、そうすると、日本国内に残るものは、マザー

工場機能なのだと思います。

日本にマザー工場を集積できるでしょうか。

富山 産業政策的に、世界中のマザー工場を日本に引っ張ってくるにはどうしたらいいかということです。アジアが伸びる市場であることは間違いありません。ヨーロッパのメーカーにしても、アメリカのメーカーにしても距離的に遠いわけです。本当はマーケットに近い所にマザー工場を置いて、開発機能にしたいのです。しかし、そのときに、開発機能やマザー工場機能を本当に中国に置きたいですかということです。

中国のように知財保護に不安があり、人が会社を平気で移動するような国が、マザー工場立地向いているか考えた時に、明らかに日本に優位性があるのです。日本の長期雇用慣習も、雇用調整がスムーズに進まない悪口ばかり言われていたが、マザー工場に関しては技術流出が起きないのでから長期雇用がいのに決まっています。日本の安定した法制度も、雇用環境も一朝一夕には作れないものです。

技術というのはノウハウも含めて特許にならないいろいろなも

のがあり、それを日本の場合、人ごとと盗まれてきました。でも基本的に日本人は勤勉で真面目で、義理堅くて、律儀なわけです。私は昔からマザー工場王国、日本をアジアのマザー工場のメッカにすればいいと思っています。

それでは、マザー工場を日本に誘致するためには税制面、規制の面などで何が必要か。それから世界中からそこそこのインテリが日本に常駐するわけですが、日本人以外はめつたに単身赴任はしません。欧米の人は家族で来ます。すると言語問題もあるし、日本に来て子どもの教育に不利だと思ったら、やっぱり考えるので、そういう諸々の条件整備をしていかないとけない。

そういうことを勘案すると、マザー工場の集積地候補としては、東京近辺だったらどう考えても京浜工業地帯が最適だと思います。羽田も国際化されたし、量産工場が出て行つて土地も空いていますし、マザー工場は圧倒的に雇用を生むわけだから人のいない石油コンビナートがある必要はないでしょう。

そこはやはり京浜工業地帯の技術集積があるエリアでないとダメですよ。マザー工場の周辺に精密加工の金属加工技術がないと試作品もつくれないし、その集積がないとものづくりはできないからです。そのエリアに集積する超匠(たくみ)で、世界に天下無双の匠たちは、ウルトラ匠で世界中誰にもこれはできませんという彼らの仕事というのは、ものを売っているというよりは、自分たちの切削技術や研磨技術を売っているのに近いわけだから、マザー工場のサービス機能として生き残っていくでしょう。京浜工業地帯を世界中の大マザー工場集積地域にすればいいと思います。

大マザー工場集積という方向について、政府が果たすべき役割は何でしょう。

富山 そのビジョンを政府は明示すべきです。厳しい状態で苦しんでいる中小企業を、延命させるためだけにお金を補助し続けることで、結果として借金残高ばかり増えるということも起きています。

グローバル中堅企業をめざす企業や、あるいは技術・技能の向上をめざすのなら、その人たちに对する支援制度を整備する。ただ延命するだけであれば、スムーズに転廃業する支援金を出したほうがいいと思います。きついように見えますが、そのほうがトータルで雇用は増えます。

短期的な解はないですが、財政赤字を縮小させるということ、産業構造政策をきちんとやって産業集積をつくり直すことが大切です。格差問題にしても、景気対策にしても遠回りのように見えて、実は近道の処方箋です。

企業と家計には貯蓄が溜まっており、銀行は有り余る資金を運用できず、国債に振り向けています。それを投資に向けるには、財政再建の道筋をつけておかないと将来不安の心理は改善されません。

一番危険なのは、この薬を飲むと魔法のごとく全てが解決するかのような特効薬論です。事業再生もそうですけど、この商品が出ればパッと解決してしまうというのに、すがりたくなる気持ちは分かりますが、

まずそれで解決した試しはないので

す。
—日本の真の産業再生には明確なビジョンと、地道な努力が一番大切ということですね。どうもありがとうございます。

(インタビュアー：2月7日 文責編集 集川金属労協組織総務局)

富山 和彦(とやま・かずひこ)

(株)経営共創基盤代表取締役CEO

産業再生機構元COO

1960年生まれ、1985年東京大学法学部卒、在学中に司法試験合格、1992年スタンフォード大学経営学修士(MBA)、ボストンコンサルティンググループを経て、コーポレートディレクション社設立に参画、後に代表取締役に就任し、41社の再生を実現。2003年、産業再生機構設立時に専務取締役に就任。2007年4月に経営共創基盤を設立。