

海外と国内事業は経営の両輪、 求められる大企業の国内事業先端化

吉 見 隆 一
(財)商工総合研究所
主任 研究員

企業が直面している大きな問題は、リーマンショックを契機に国際的規模で生じたバブルの崩壊による大幅な需要の減少である。各企業とも対応に苦慮しているところであるが、中国に現法を保有し現地市場向けの部品加工を行っている中小企業、数社のお話しでは、「中国の事業で利益が挙がっているお陰で、国内本社が一息ついている状況」とのことであった。

経済のグローバル化に伴う価格低下に対応するための生産拠点として、先進諸国の需要の早期回復が見込めない中、強い成長力を持つ新興国市場を取り込むために、海外を意識した事業展開が重要になっている。

経済のグローバル化への対応は中小企業、ひいてはわが国の雇用にもかかわる重要な問題である。1月3日付朝日新聞で、志賀氏（日産自動車最高執行責任者）は、①開発や生産コストを下げるためには（日本の）成熟市場と（中国等の）成長市場を組み合わせる必要があり、生産を（両市場を合わせて規模の利益を発揮することができる）海外に移す流れは止められないこと、②日本に何を残せるか一生懸命考えているが、外国人株主が多くなっており、日本に生産拠点を持つことや日本で投資するためには、それに見合う経済的な合理性が必要なこと、③とはいえ事業はグローバル化できるが、ブランド力にはモノ作りの伝統や日本企業の伝統が受け継がれており、日本人社員のヤル気、気持ちも重要である、従って④会社の収益や数字と人の気持ちの両方のバランスをとることが大事、と経済のグローバル化時代における経営の難しさを語っている。

ところで、中小製造業を類型化すると、技術面では、高い技術やノウハウを保有し強い競争力を持つ企業、群を抜く技術はないがノウハウ等で工夫しながら競争力を保持している企業、量的な面では量産品を対象とする企業と、多品種少量、一品生産を行う企業、市場面では自社製品を持ち多数を顧客とする企業と受注生産を行う企業、などに区分される。中小企業は保有する経営資源の量と質に応じて、これらの類型間の組み合わせの中に存立基盤を見出している。グローバル化という視点で見ると、高い技術、高品質かつ効率的な多品種少量、一品生産等に強みを持つ企業は、マスマーケットを対象とする量産分野での低コスト生産に優位性を持つ海外企業との差別化が可能であり、国内立地による成長が可能であろう。しかし、日本の中小企業の多くは世界の中で高いレベルにあると思われるが、世界水準を抜く圧

倒的に高い、熟練した技能や技術、知識、スキルを保有している企業は、そう多くはない。また、高度なニーズは、企業にとって高付加価値な分野ではあるが、個々の市場規模は大きくはないであろう。従って、中小企業がこの方向を目指すことは重要ではあるが、雇用という面から考えた場合、大きな役割は期待しがたい。

雇用の観点から中小製造業の中核である金属機械工業について考えると、経済グローバル化の只中にある、一定の量産規模を前提とする受注型企業の帰趨が重要である。日産の志賀最高執行責任者が語るように、発注者である大企業の海外への生産移転は今後も進むであろうし、新興国市場の成長は、国内需要だけでは採算ベースに乗らない製品の新興国への移管という形でそれを加速化する可能性がある。

そこで海外事業と国内事業の連関の形成、維持が重要になってくる。ある受注型の中小企業は国内と海外事業の関係について次のように語っている。「日本国内でも生産ラインを専用機化すれば採算はとれる。しかし製品寿命の短さ、量的変動等の不透明要因があるため、専用機化はリスクが大きい。従って海外に生産拠点を設け、汎用機を使い労働集約的に生産することにより、リスクをヘッジすると同時に利益確保を図っている。海外では日本への輸出だけでなく、現地需要にも対応し利益を拡大している。しかし、製品寿命があるため同じものをつくり続けては行き詰るし、素材や機能の高度化を先取りしないと、将来に亘って海外事業を維持発展させることができない。そこで重要となるのが、日本国内で大手企業の先端的技術・マーケットに関連する開発・試作、量産を行い、やがてそれを海外に移転するというサイクルの構築であり、そのためには日本に一定の生産拠点が必要である。」同社はこのような戦略により、海外と国内の事業の連関を形成し、日本国内の雇用維持を図っていかうと考えている。これは中小企業の典型的な海外事業に対する考え方であり、経営者としての想いであろう。また、ある程度の規模を持つ中小企業は、開発・試作と量産を合わせて利益を確保していることが多い。このため、国内生産拠点が維持されるためには、一定期間の量産が必要である。

中小企業の雇用者数は69.4%を占めており（2006年民間非一次産業計、企業ベース。会社の常用雇用者数と個人事業所における従業者総数に占める割合）、中小企業経営の安定と成長は雇用、国民生活の安定と質の向上を実現するうえで極めて重要である。高技術、高付加価値分野への事業展開、新興国市場をターゲットとする事業展開等、中小企業の自助努力はもちろん重要である。しかし、と同時に、中小企業が海外事業と国内事業の好サイクルを形成し、国内雇用を維持するために、大企業には、国内の研究開発、投資の強化、先端分野、マーケット開拓、そして国際的な母工場としての位置づけ、生産規模の維持を改めて強く期待したい。開発・試作を支援する中小企業の存在は、大企業自身が世界のトップを維持し続けるためにも重要だと考えるのだが、どうであろうか。