

大手製造業の生産拠点再編と ものづくり中小企業

西 岡 正
(立 命 館 大 学)
(経 営 学 部 教 授)



○進む大手製造業の生産拠点の再編

国内大手製造業が生産拠点の再編を進めている。ソニーグループは、日米欧市場向けカメラの生産を中国からタイ工場に移管（2022年12月）。中国工場を中国市場向けカメラ生産に特化させている。先行してキャノンも中国でのカメラ生産から撤退している（22年1月）。産業ロボット大手の安川電機は、27年度稼働を目指してインバーターの主要部品の新工場を福岡県行橋市に設ける。中国や東南アジアなどで外部に委託製造してきたプリント基板の実装を新工場内で内製化する。これにより主要部品の内製化率を現在の25%から50%以上に引き上げる計画である。

空調大手のダイキン工業は、23年度中に、中国製部材の供給が途絶してもエアコンの生産が継続できる体制を構築する。特殊なバルブなど空調専用部品を「リスク部品」と位置づけ、中国以外の生産拠点を持たない調達先（サプライヤー）には、他国でも製造できるよう工場の新設などを求めている。省エネなどエアコンの中核機能にかかわる部品は内製化する。滋賀県で自社生産を開始したプリント基板は、マレーシアでも生産開始。モーターも中国以外の複数拠点で自社生産できる体制にするという¹。

自動車メーカーに追随して海外生産を拡大させてきた自動車部品大手でも、同様の動きが進んでいる。シート大手のタチエスはトリムカバーの生産を中国から秋田や長野県の工場に一部移管。同製品の国内生産比率を現状の30%から23年度に35%まで引き上げる。油圧機器大手のカヤバは市販用ショックアブソーバーの生産を北米から国内に一部移管する。カヤバでは23年度中の移管を目途としており、生産効率を大幅に高めた「革新ライン」を岐阜北工場（岐阜県可児市）に同年度下期に導入するという²。

○再編の背景

脱中国依存、国内生産回帰、内製化といった生産拠点再編が進む背景には、コロナ禍でロックダウン（都市封鎖）や国際物流の混乱が長引き、特定国・地域に部材供給を依存するリスクが顕在化したことに加え、ロシアによるウクライナ侵攻や米中対立の深刻化によって、各社が地政学的リスクを直視せざるを得なくなったことがある。また海外生産コストが人件費等の上昇により増加する一方で、近年の円安進行により国内生産の競争力が回復してきている

¹ 日本経済新聞2022年9月21日朝刊。

² 日本経済新聞2023年2月21日朝刊。

ことが（23年3月時点）、大手製造業の国内生産回帰を促す要因となっている。こうした国内回帰の動きは、世界の政治経済情勢の不確実性が増す中で、サプライチェーン（供給網）の強靱化に資すると肯定的に受け止められていることが多い。日本政府も20年から「サプライチェーン対策のための国内投資促進事業」を実施、生産拠点の集中度が高い、あるいは国民が健康生活を営むうえで重要な品目に関して、国内生産拠点整備を支援している。

さらに生産ラインの自動化により、国内工場で競争力を保ちつつ内製化を進めることが可能になってきたことも、国内回帰の動きを後押ししている。前述の安川電機でも、新工場計画について「EMSの部品調達や生産の増減に対する対応は、当社の期待に届かなくなっており、依存度を下げるため内製化を進めることにした。従来は安いからという理由で調達していたが、これからは内製化しても費用対効果は得られると考えている」としたうえで、自動化による内製化の流れが一時的なものではないことを示唆している³。

○中小企業には「変態」が求められる

大手製造業による生産拠点の再編は、供給網を支えるものづくり中小企業の経営に大きな影響を与えよう。取引先大手製造業の生産拡大に対応して、中国等での海外生産を拡大してきた中小企業は少なくない。これらの中小企業にとっては、大手製造業の生産縮小によって受注基盤を喪失しかねない。経営資源の限られる中小企業が、大手製造業と同様に生産拠点の再編に取り組むことも容易ではない。一方で、長らく受注の海外流出に苦しんできた中小企業からは、大手製造業の国内回帰による受注機会の増加を期待できるとして歓迎する声も多い。

しかしながら、そう単純な構図ではなかろう。大手製造業は海外拠点でのものづくり経験を経て、国内においてはより高度なものづくりを実現しようとしており、生産ラインの自動化による内製化を進める傍らで、サプライヤーへの要求水準をいちだんと高めている。国内回帰による供給網の強靱化を図るだけでなく、より国際競争力を有するものづくりを目指して、昆虫類が生育過程で姿かたちを幼生から生体に変えるように、自らのものづくり形態をいわば「変態」させようとしている。ちなみに変態過程においては、生活様式を著しく変化させる昆虫類も多いという。ものづくりの変態により、調達戦略、サプライヤー間の競争次元が変質する可能性は高い。

中小企業の多くは、これまで取引先から提示されるモノ（製品）を競合先より安く早くつくることを競ってきたが、今後は取引先が求める機能実現の最適化を追求するものづくりに転換することが必要であろう。そこで求められるのは最新鋭設備やIoTを活用したものづくりばかりではない。いわゆる成熟化した「枯れた技術」は、最先端技術を追求する大手製造業では見過ごされがちだが、中小企業ではコア技術としてノウハウの蓄積が進められていることが多い。これらの枯れた技術を駆使し、あるいは組み合わせることで、低コストながらも新たな機能を実現できることも少なくない。大手製造業の国内回帰という好機を生かすためには、従来の取引慣行やものづくりに固執することなく、中小企業も自らのものづくりをモノ基準から機能基準に「変態」させていくことが肝要である。

3 安川電機「2022年度第2四半期決算説明会質疑応答（2022年10月11日）」（同社webサイト参照）。同社では本文のコメントとあわせて「従来の調達先で部品がない、もしくは最短のリードタイムを確保できない状況において、自動化をどれくらい追求すれば人件費がどのくらい低減できるのかといったノウハウが徐々に蓄積されてきた。単純に「価格が安いところで物を作ればいい」といった神話は崩れ、「自動化を進めコストを意識しながら自社内で部品を作る」といった流れがこれから世界中で起きるはずだ。当社はこの動きに先行して内製化を進めることにした。」とコメントしている。