

海外展開に成功した中小ものづくり企業に みられる国際的生産体制の構築 －海外進出先顧客の調達姿勢の変化に対応した 現地生産拠点運営事例の考察－

日本政策金融公庫総合研究所主席研究員

海上 泰生

要 旨

中小ものづくり企業にとって海外進出先顧客となる大手完成品メーカー等は、近年、新興国市場での価格競争に備えて、部品調達姿勢を大きく見直している。加えて、現地の市場特性を意識した開発・設計の現地化の動きもある。こうした潮流変化のなかで、海外展開を志す中小ものづくり企業は、海外顧客に対する製品供給能力を高め、他国勢に対抗しうる競争力を備えなければならない。そのためには、機能的な国際的生産体制の構築を目指して、各国に配置した生産拠点間の役割分担、技術の共有、生産ネットワーク上での連携強化を実現するとともに、国内外人材の育成と適切な現地拠点マネジメントを図る必要がある。

本稿では、こうした問題意識のもとで、まず、大手完成品メーカー等の調達姿勢にどのような変化が起きているのかを探り、それを受けて、競争力ある中小ものづくり企業各社が構築した国際的生産体制とはどのようなものか、明らかにすることとした。

調査方法としては、中小ものづくり企業各社および発注元である大手自動車完成品メーカー等に対してインタビュー調査を行い、そこから重要な要素を抽出・整理した。

その結果、大手完成品メーカー等の調達姿勢に関するほぼ共通した見解として挙げられるのは、「リーマンショック後に大手の調達方針は激変した」「現地調達が強力に推進されている」「日系サプライヤー離れが進行している」という点である。

こうした潮流変化を受けて、中小ものづくり企業のレベルでも、競争力強化を旨とした機能的な国際的生産体制の構築を実現しており、そこでは、海外拠点を単なる顧客近接の出先機関として扱わず、それぞれの拠点が特徴ある経営資源を分けもつ存在として互いに連携することで、グループ体となった総合力を発揮している例がみられる。

一方、開発・設計プロセスの現地化の進行に対する中小企業レベルでの対応については、一部で現地開発を実現している動きがあるものの、完全にシフトしている例はあまりなく、まだまだ日本国内での開発が主流であることがうかがえる。

海外展開に際して必要な人材育成と現地マネジメントについては、成功事例各社とも、現地人材を単なる低廉な労働力とだけみているのではなく、海外展開を成功させるために、現地拠点の組織とともに成長する現地スタッフの育成も併せて重視している。また、現地の自主性に任せ、人材育成を促すマネジメントを心掛けながら、現地人材の特性を活かした“日本的”ものづくりを行い、品質面・価格面の両面にわたる競争力を実現していることが明らかになった¹。

(キーワード：新興国、調達姿勢、中小企業、海外展開、生産体制、人材育成、拠点連携)

¹ 本稿は、日本政策金融公庫総合研究所が三菱UFJリサーチ&コンサルティング(株)の共同研究結果の一部を利用して作成した『日本公庫総研レポート』No.2013-6「低価格競争に巻き込まれない強い中小企業の海外戦略」(2013年8月)のうち、筆者自身が分析を担当した部分をもとに執筆したものである。

1 はじめに

我が国大手完成品メーカー等は、アジア新興国等を巨大な市場として狙いを定めたうえで攻勢を掛けており、同市場での激しい価格競争に備えて自らの生産体制の再編成に取り組むとともに、部品サプライヤーからの調達姿勢を見直している。

また、同市場における我が国製品の想定購買層が、かつての富裕層狙いから中間所得層狙いに移るにつれ、現地の市場特性を意識して、生産工程だけでなく開発や設計プロセスも現地化しようという動きがあらわれている。

こうした多様かつ大きな潮流変化のなかで、海外展開を志向する中小ものづくり企業は、海外進出先顧客に対する製品供給能力を高め、他国勢に対抗しうる競争力を備えなければならない。そのためには、確かな国際的生産体制の構築を迫られており、各国に配置した生産拠点間の役割分担、技術の共有、機能的なネットワーク上での連携強化を実現するとともに、適切な現地拠点マネジメントと国内外人材の育成を図る必要がある。

本研究では、こうした問題意識のもとで、まず、中小ものづくり企業にとっての海外進出先顧客に当たる完成品メーカー等において、どのような調達方針の変化が起きているのかを明らかにし、これに対応して、競争力ある中小ものづくり企業が構築した国際的生産体制とはどのようなものか、という点について考察する。そのために、アジア新興国を中心とした海外展開に成功している中小ものづくり企業各社、および調達側に立つ大手自動車完成品メーカーや大手自動車部品メーカーに対して、詳細なインタビュー調査を行い、そこから重要な要素を抽出・整理した。

本稿の構成としては、まず、序論として第2節で、中小ものづくり企業の海外展開の背景となるアジア新興国市場の急速な拡大について述べ、次

の第3節において、アジア新興国への投資動向を把握し、続く第4節では、本研究の主題に関連する先行研究のレビュー結果を紹介する。それを踏まえたうえで、第5節で、調査手法であるインタビュー調査の概要を説明した後、同インタビュー調査先企業から得られた完成品メーカー等の調達姿勢の変化について、第6節で示す。これを受けて第7節および第8節では、中小ものづくり企業による国際的生産体制の構築について詳述し、最後の第9節でむすびとした。

2 アジア新興国市場の動向

近年、リーマンショックに端を発した金融危機や実体経済のダメージからいち早く回復し、高い経済成長をとげているのは、中国・インド・インドネシア等を始めとするアジア新興国である。リーマンショック以前からも、こうしたアジア新興国の経済成長には目を見張るものがあったが、例えば、中国のGDPが2010年に世界第2位になる等、アジア新興国のプレゼンスは、ここ数年で確実に高まっている。

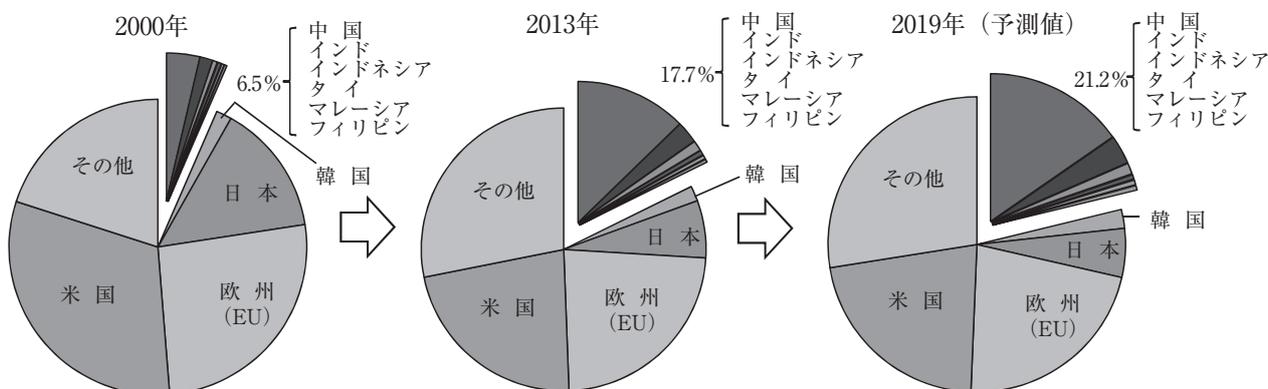
実際に、中国・インド・インドネシア・タイ・マレーシア・フィリピンといった主要なアジア新興国のGDPが世界全体に占める割合をみると、2000年には6.5%に過ぎなかったが、2011年は17.7%、そして2017年には21.2%に達すると予測されている(図-1)。足下で一部に弱い動きもあるものの、日本や韓国等のアジア先進国も含めると、世界経済におけるアジアのプレゼンスは今後も確実に高まっていくといえる。

(1) アジア新興国における

中間所得層の伸び

人口1人当たりの名目GDPの推移をみても、特に中国・マレーシア・インドネシアでは今後も高い伸びが予想されている。所得が大きく伸びれば

図-1 アジア新興国が世界GDPに占める割合の推移



資料：IMF“World Economic Outlook Database”（2014年10月）

（注）図中の％は、中国・インド・インドネシア・タイ・マレーシア・フィリピン6カ国のGDP合計が世界経済全体に占める割合。

ば、その当然の帰結として個人消費も大きく拡大することとなり、2008年時点では日本の個人消費額がアジア最大だったが、2020年予測では中国が日本を大きく上回り、インドも日本に匹敵する水準になると予測されている。

特筆すべきは、アジア新興国では、国民全体の所得が増加するに従って中間所得層が急速に増えており、この中間所得層の存在がリーマンショック後の底堅い消費を支えている点である。

2000年時点で2.2億人程度に過ぎなかったアジアの中間所得層（ここでは、世帯可処分所得が5,000～35,000ドルの層）は、その後急速に厚みを増し、2010年には9.4億人へと拡大した。さらに、2020年には20億人に達すると予想されており、20年間で約10倍に拡大する見通しとなっている（図-2）。また、5,000ドル以上の層（中間所得層と富裕層）の比率も、2000年には9.1%に過ぎなかったが、2010年には32.1%、2020年には66.0%に急増するとみられており、極めて巨大な購買力がアジア新興国に生まれることになる。

（2）アジア新興国における消費需要の伸び

前項で述べた中間所得層の急拡大を受けて巨大な消費マーケットがアジア新興国において著しい

成長をみせている。例えば、携帯電話・液晶テレビ・エアコン・洗濯機・ノートPC・自動車等代表的な消費財の需要地をみると、中国をはじめアジアの存在感が急速に増しており、テレビ一つをとってみても、一通り普及した日本市場に比べて、その数倍もの需要がアジアに潜在していると見込まれている。そのため、これら新興国市場を攻略できるか否かで世界の製造業の勢力図がすっかり塗り変わってしまう可能性もある。

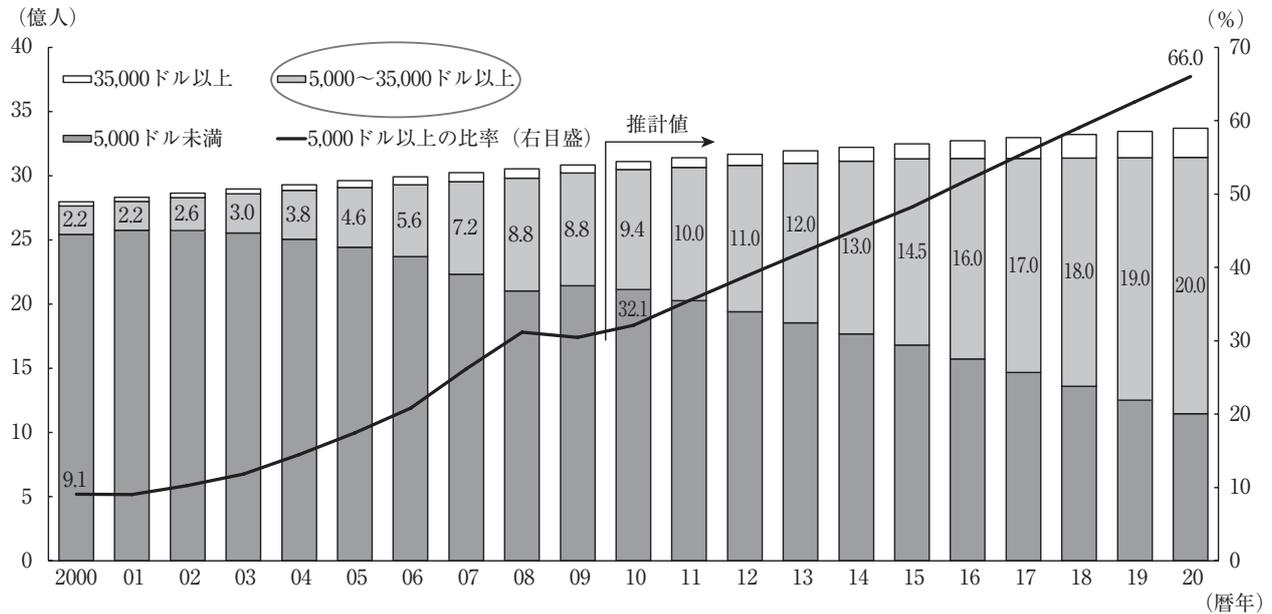
かつて我が国製造業は、主に生産拠点としてアジアを捉え、販売市場としてみる場合は富裕層を対象としたビジネス展開が主流だったが、いまや中間所得層が形成する新たなマーケットは軽視できない規模になっている。情報家電や白物家電等の分野では、既に韓国勢・中国勢・台湾勢がいち早く新興国市場の中間所得層をターゲットとしたマーケティング戦略を展開しており、遅ればせながら我が国製造業においても、当該市場の攻略が急務となっている。

3 アジア新興国への投資動向

日本貿易振興機構 (JETRO) が集計している「貿易・投資・国際収支統計」²をみると、巨大市場を

² <http://www.jetro.go.jp/world/japan/stats/bop/>

図-2 アジア新興国における所得階層別人口の推移



資料：経済産業省「2010年版通商白書」

抱えるアジア新興国に向けた我が国からの投資のストックを示す対外直接投資残高は、中国向けが圧倒的に大きく、シンガポール、タイがこれに続いている。2013年のフローでは、洪水被害の反動で急増したタイ向けをはじめ、インドネシア、ベトナム等が順調に伸びている。中国向けは足元で減少したものの、それでもタイに近い高水準にある。やはり、従来から付き合いの深いタイ、大市場の中国、潜在的な期待が大きいインドネシア等が注目株だが、その一方で、インドへの直接投資は2008年をピークにやや減少に転じている。

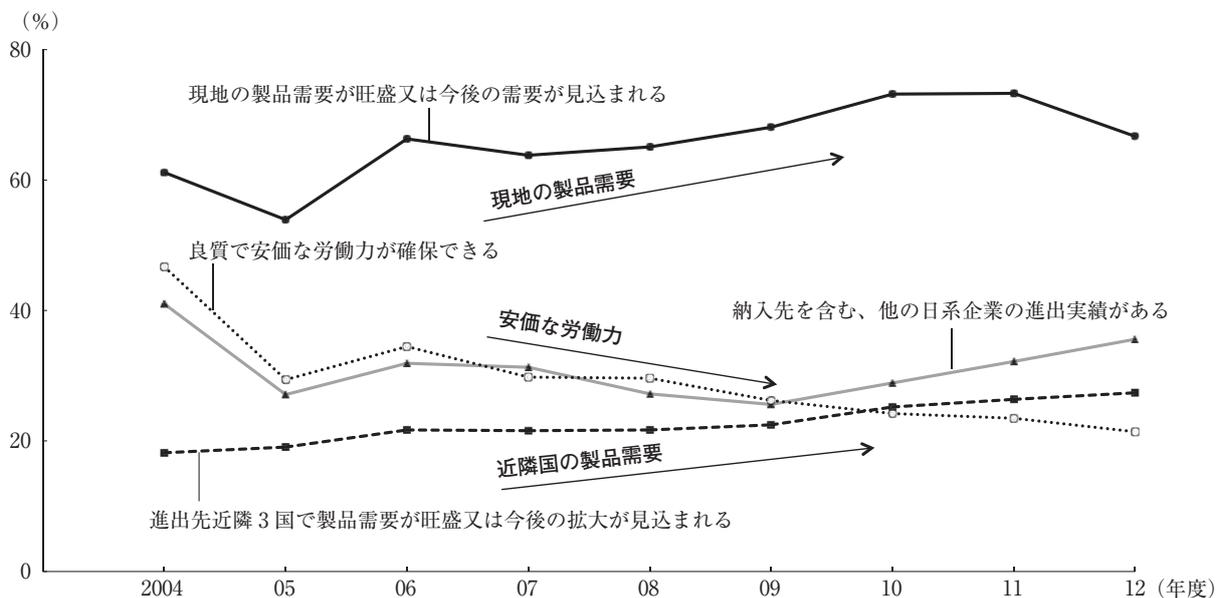
一般に、新興国は、産業インフラが不足していたり、経済政策・税制を含め政治が安定しないうえ国際ルールに馴染みにくい商慣行があったり、治安にも問題がある等といったカントリーリスクを伴う。それでも、いまや新興国市場を想定することなしにグローバル戦略を立てることは現実的ではなく、新興国市場とりわけアジア新興国市場にいかん投資し、ビジネスチャンスを獲得するかが経営上の大きな鍵となっているといえよう。

(1) 現地生産から現地市場開拓へ

日本企業が海外投資を決定する際のポイントについてみると、「現地の製品需要が旺盛又は今後の需要が見込まれること」が最も多く、「進出先近隣3国で製品需要が旺盛又は今後の拡大が見込まれること」とともに、時系列的にみても徐々にウエイトを高める趨勢にある(図-3)。これに対し、「良質で安価な労働力が確保できること」は明らかな低下を示しており、海外直接投資の目的が低コストの現地生産から現地市場開拓へとシフトしたことがうかがえる。

ただし、中小企業と大企業に分けて投資決定のポイントをみると、様相は多少異なる。最も重視しているのが「現地の製品需要の高まり」であることに変わりはないが、中小企業に限って言えば、「納入先を含む他の日系企業の進出実績」のほか、「良質で安価な労働力の確保」や「品質価格面で、日本への逆輸入が可能」という回答の割合も意外に高い。中小サプライヤーに特有の取引先追随型の直接投資があること、大企業ほど方

図-3 日本企業が投資決定の際に重視するポイントの推移



資料：経済産業省「海外事業活動基本調査」

(注) 調査対象は、当年度末で現地法人をもつ日本企業。大企業を含み、金融・保険・不動産業等を除く。

針転換が進んでおらず、コストダウン目的の直接投資も依然重視されていること等がうかがわれる。

(2) ターゲットは中間所得層にシフト

上述したとおり、日本企業のアジアへの投資目的が、現地生産から現地市場開拓へとシフトしつつあるが、その現地市場のどこを狙うのか。最終製品の消費市場に関していえば、約8割の企業が新興国市場における想定消費者層として中間所得層を挙げており、富裕層を大きく上回っている(経済産業省「2010年版ものづくり白書」)。

これまでの日系メーカーは、高付加価値なジャパン・ブランド等を前面に出して、主にアジアの富裕層相手に商売を展開してきた。しかし、韓国・台湾・中国メーカーがいち早く中間所得層をターゲットにシェア拡大を図るにつれ、日系メーカーの間にも危機感が高まっている。日本国内市場が少子化・成熟化により内需の大きな拡大を見込めないなか、対照的に巨大になりつつある新興國中

間層市場は無視できない存在であり、将来、高付加価値製品のユーザーにもなり得る潜在的な購買層に向けて、早い段階から摺り込みをしておきたいところである。

(3) アジア市場攻略を踏まえた

製品開発体制

アジア新興国が市場として注目され、また、富裕層狙いから中間所得層狙いに製品の想定購買層を移すにつれ、開発や設計業務も現地化しようという動きがあらわれている。

これまでの富裕層狙いの場合では、日本で企画開発した商品そのまま現地へもち込んでも十分通用し、「Made in Japan」がむしろ歓迎された傾向があるが、ボリュームゾーンである中間所得層狙いの場合には、各国の生活実態や価格ニーズ等を個別に捉えた庶民的な製品の投入が必要となる。

もちろん、現地での開発・設計を行う理由として、開発経費削減を見込む企業が多いものの、生

産拠点との近接性や市場・顧客との近接性に重きを置く企業もかなり多いという。開発の現地化が進めば、生産現場の実情把握と現場からの迅速なフィードバック、商品市場から直接得られる情報の反映、顧客の個別ニーズへの迅速な対応等が可能になり、そのメリットは確かに大きい。今後、その流れが加速する可能性は高い。これに中小企業が対応できているのか観察する必要がある。

4 中小ものづくり企業の海外展開に関する先行研究のレビュー

ここで、本稿の主題である中小企業の海外展開とアジア新興国に関連する先行研究を整理する。

(1) アジア新興国市場に合せた低価格戦略

アジア新興国市場の拡大とものづくり産業の生産・調達の実態や、中小企業の海外戦略にかかる先行研究は相当程度存在するが、ここでは、近年発表された先行研究を中心に、本調査の分析の視点に関わるものについて取り上げる。

まず、アジア新興国市場の比重が高まることによる競争環境の変化については、総合研究開発機構(NIRA)が『NIRA政策レビュー』No.47(2010年7月)において「成長戦略としてのアジア」と題する特集を組んでいる。そのなかで伊藤(2010)は、「戦後の日本のもの作りは常に所得水準の高い欧米市場を主たるターゲットに置き、日本でコスト競争力のある製品を作り込んで欧米市場で強い競争力を確保することができたが、アジア全域で猛烈なスピードで数が増えている中間所得層は日本よりもはるかに平均所得が低く、日本で売れる製品をそのままアジア諸国へ持っていったとしても高い市場シェアはとれない」「日本企業はボリュームゾーン戦略を表明し、現地の所得水準にあった低価格の製品を積極的に開発・供給しようとしているが、アジアの急成長のなかで日本のもの作り

が競争力を維持するには、より広範な課題にチャレンジする必要がある」と指摘し、技術流出を防ぐ知財戦略も交えつつ、重要な市場かつ生産拠点であるアジア諸国との生産ネットワークの構築が重要な意味をもつようになったとしている。

その生産ネットワークがいかに変化しつつあるかについては、新宅・大木(2012)が『一橋ビジネスレビュー』「日本企業の海外生産を支える産業財輸出と深層の現地化」のなかで、いまや部材・製造機械の脱日本調達を目指す「深層の現地化」が進みつつあると指摘している。同研究では、現地調査の結果をもとに「1990年代から2000年代にかけて、日本企業は海外生産拡大と同時に、部材や製造機械といった産業財の日本からの輸出を増やしてきたが、近年、こうした産業財を海外拠点が現地調達する動きがあらわれている」「付加価値で考えた場合、現地調達率を1次サプライヤーレベルで判断すると過大評価であり、部材や装置等の日本からの輸入分が『隠れた日本コスト』となっている」「新興国企業に負けられないためにも、日本の付加価値を極力減らし、実質的現地化を進めることによって、コストダウンを図っていく必要があるという認識が広がりつつある」との分析結果を提示している。しかし、だからといって日本の産業空洞化が進むという結論ではなく、「全体コストが減れば、価格が下がり、ターゲットになる購買層が広がって、ボリュームゾーンで売ることができる。その結果、日本企業の海外市場での販売が拡大すれば、日本の付加価値は下がっても生産量は増えるので、トータルでみた日本の付加価値は変わらない」「すべてが現地調達化されるのではなく、20~30%程度の日本コストは残る。例えば、金属・化学製品等の材料や、自動車産業では安全性に関わる部分や長期的な信頼性に関わる部分の現地化には顧客が慎重になっている」と分析している。なお、同研究では、部材や装置の現地化が進むなか、今後のサプライヤーに求め

られる対応として現地部材の使いこなし能力を挙げ、「新興国企業の素材を使いこなせる企業、もしくは自社のサービスを使えばそうした素材を日本材と同等にまで高めることができる企業は、ビジネスを拡大できる」としている。

(2) アジア新興国に向かう中小企業の課題

一方、市場や生産拠点としてのアジアの位置づけが高まるなか、今後の中小企業が直面する課題について多角的に分析しているのが加藤（2011）で、経済産業省「海外事業活動基本調査」の再編加工を通じて、海外展開している中小企業は全企業数の1～2%に過ぎないと断ったうえで事例分析を行い、「海外生産を成功させるには、何よりも、生産に関する頭脳である開発力と技術力を国内本社が備えていること」と指摘している。また、「日系サポート企業ゆえの信頼のもとで取引が拡大していたかつての時代とは明らかに異なる時代へと変化している」「単純な技術力の優位性というのは過去のものとなり、品質、納期、コスト、そして提案力といった面で日本国内の取引場面と同じレベルの対応力を備えていくことが日系企業には条件づけられている」と分析している。

また、山本（2012）は「中小製造業における海外受注獲得プロセスの国際比較」と題して韓国・シンガポール・日本の中小企業の海外受注獲得プロセスを分析し、「中小製造業は自社の固有技術・評判を認識しながら海外企業に連なるネットワークを獲得・構築することで海外受注獲得を実現できる」と指摘している。

さらに、望月（2012）も「東アジア生産ネットワークと中小企業」と題して東アジア生産ネットワークの現状と中小企業の海外戦略について分析を行っており、「海外進出中小企業は、海外拠点と国内拠点の連携強化による海外の事業機会の取り込みや各生産拠点のネットワーク化による経営資源の有効な配置・活用が必要である」「国内拠

点においても多品種少量生産、高付加価値化の製品・部品、サービスへの対応や研究開発、試作といった機能を高め、イノベーションを活発化していくことによって、海外と国内の連携強化、相互の波及効果の促進を図り、競争力を高めていくことが求められている」と指摘している。

(3) 海外展開をめぐる動向と先行研究の状況を踏まえたうえでのリサーチ・クエスチョン

以上みてきたような、海外展開をめぐる各種の動向と先行研究を踏まえて、本稿では、①中小ものづくり企業の海外展開先顧客となる完成品メーカー等の調達姿勢に何らかの変化はみられるのか、②“強いものづくり企業”の各社は、顧客の調達動向に対応して、どのように国際的生産体制を構築しているのか、という点を明らかにするために分析を進めていくものとする。

5 調査方法 ～“強いものづくり企業”へのインタビュー調査

本研究では、これまでみてきたアジア新興国市場の成長や海外投資の動向を踏まえたうえで、同市場において現に事業展開に成功している中小サプライヤー企業を、政府刊行物・新聞・雑誌・ウェブを含む各種の公開情報や信用情報会社が提供する企業データベース、日本政策金融公庫の調査歴・取引歴のある企業群の蓄積データ等をもとに選定し抽出した。これを「強いものづくり企業」と称し、詳細なインタビュー調査を実施した。インタビュー調査先には、本稿の主眼である中小部品サプライヤーだけでなく、調達サイドに立つ大手自動車完成品メーカーや大手自動車部品メーカーも含めた。これは、部品の供給側と調達側の両サイドから掘り下げるためである。当該インタビュー調査先の一覧については、表-1のとおり。

表-1 インタビュー対象企業一覧

(1) 大手企業

企業名	本社所在地	事業概要
スズキ(株)	静岡県浜松市	自動車メーカー (二輪車・四輪車等の製造販売)
(株)デンソー	愛知県刈谷市	自動車部品メーカー

(2) 中小企業

企業名	本社所在地 (下段は主な海外生産拠点)	事業概要
(株)ニュートン	岩手県八幡平市 (中国、タイ、フィリピン)	精密プラスチック製品製造、金型設計・加工
(株)ミツワ化学	神奈川県平塚市 (フィリピン、タイ)	プラスチック用の金型設計・製作、 プラスチックの成形、二次加工、組立・検査等
(株)対松堂	愛知県豊川市 (中国、ベトナム)	プリント基板の設計と実装
日本リークレス工業(株)	東京都港区 (中国、インド、ASEAN他)	自動車用ガスケットおよび一般工業用パッキンの製造・販売
(株)小松精機工作所	長野県諏訪市 (タイ)	精密プレス部品一貫製造、各種精密機械部品製造
(株)昭芝製作所	東京都練馬区 (フィリピン、中国)	自動車部品、建設車両部品、その他金属プレス、 合成樹脂加工、金型設計・製造
KTX(株)	愛知県江南市 (米国、中国、韓国、タイ)	自動車、航空機、住宅設備、医療、レジャー関連の試作金型、量産金型製品製造
(株)マイクロ発條	長野県諏訪市 (マレーシア、中国)	最微細バネを中心に精密小物バネの開発、製造、販売
(株)東研サーモテック	大阪府大阪市 (タイ、マレーシア、中国)	一般熱処理、表面硬化熱処理、薄膜形成処理、 ろう付け、ショットブラスト等
(株)芝浦電子	埼玉県さいたま市 (中国、タイ)	温度センサの製造・販売
タカネ電機(株)	神奈川県川崎市 (中国)	複写機、レーザービームプリンター、医療機器等の電子部品の設計および組立
(株)NCネットワーク	東京都台東区	加工事業 (開発や製造、素材や部品の調達支援)、 エミダス事業 (工場検索エンジンサービス等)

資料：筆者作成 (以下同じ)。

6 インタビュー調査結果から読みとる 部品サプライヤーをめぐる大手完成品 メーカー等の調達姿勢の変化

中間層市場の拡大を受けて、大手完成品メーカーが製品ターゲットを中間所得層へ転換する場合、最も影響が懸念されるのは、この完成品メーカーにおける部品調達姿勢の変化である。低価格競争が見込まれる中間所得層相手のビジネスでは、非日系新興国サプライヤーとの競合になり、今後いっそうコストダウン要請が強まる可能性が

高い。

実際、経済産業省「2012年版ものづくり白書」によると、我が国製造業が中間層市場を開拓する際、日本国内市場や欧米市場では、多くが「高品質・高機能」を目指すのに対し、中国市場では「低価格・コスト競争力」を目指す企業が多いという。すなわち、アジア新興国市場において我が国企業が狙うべき対象が、これまでの富裕層から中間所得層にシフトすることで、高品質・高付加価値志向から低価格志向への姿勢の変化が顕著になるのである。

今日に至るまで、我が国中小サプライヤー各社

表-2 大手完成品メーカー等がサプライヤーに求める品質とコスト

企業名	サプライヤーに求める品質とコスト	キーワード
スズキ(株)	日系サプライヤーの場合、日本本社であろうと、インドの生産拠点であろうと、品質管理や工程管理は日本国内と同レベルで担保されていることを前提に取引している。海外でも日系サプライヤー、あるいは日系サプライヤーの合弁先と取引が多い理由はそこにある。ねじ、ワッシャー、ボルト、ナットといったファスナー部品と呼ばれるものは、特に耐久性などの品質が重視される。あたかもローテク部品のように思われがちであるが、実は、熱処理技術などでノウハウが必要とされ、意外と現地調達が難しい部類に入る。	品質は大前提
(株)デンソー	コスト競争力をいかにつけるかが第一の条件になる。日本のなかで商売を続けていく場合でも、どうやって安くつくるかをベースに考えなければならない。海外へ出た時には、現地の材料、設備、型を出来る限り利用して、いかに現地の相場を実現するかが鍵となる。	コスト競争力が第一条件

は、大手完成品メーカー等（大手部品メーカーも含む。以下同じ）へと集束するサプライチェーンの傘の下で、それぞれ役割を果たしている。

長く安定的な生産活動を続けるには、サプライチェーンを支える各企業が互いに収奪し合うのではなく、末長く共存共栄を図るのが理想である。そのため、日本国内で主要取引先との実績を積み重ねてきた中小サプライヤーは、海外進出の際にも既存の取引関係の継続に相当程度期待することができた。それを前提として、海外現地での生産体制を築く例が多かったのも事実である。

ただし、リーマンショックや欧州債務危機を契機にして、そうした様相が変わったとの声がある。世界経済の牽引役が日米欧といった先進国からアジア新興国へとシフトする動きのなかで、多くの生産活動が新興国の成長市場や低賃金労働力を前提とするものとなり、規模拡大と低価格をしのぎ合う状態になった。大企業も中小企業も生き残るために、自らの競争力を十分に発揮できる体制構築が求められている。

(1) 大手完成品メーカー等の現地調達動向とサプライヤーに対する取引方針

こうした潮流のなかで、新興国成長市場に活路を求める大手完成品メーカーの生産・調達姿勢はどのように変化しているのか、および中小サプライヤーの目線からみて顧客の調達姿勢の変化はどのように映るのか、本節では、双方へのインタビュー調査結果から、海外展開を図る中小ものづ

くり企業の事業環境を明らかにする。

① 大手完成品メーカー等がサプライヤーに求める品質面・コスト面の要求

ここでは、中小サプライヤーの事業環境を大きく左右する大手完成品メーカー等の調達動向と、サプライヤーに対する取引方針について、大手企業から聞き取ったインタビュー調査内容のなかから、注目すべき部分を抽出してみる(表-2)。

最初に、リーマンショック以降、大手企業と中小サプライヤーの取引関係の様相が大きく変わったともいわれているが、そのなかで、これまで日系サプライヤーの大きな強みであった「品質」や「精度」への価値や評価に何らかの揺らぎがみえるのか、新興国市場の成長により急速に高まった「コスト」への要求はどうか、その点に注目した。

まず、インド市場の開拓で先駆的役割を担っているスズキ(株)は、「日系サプライヤーの場合、日本本社であろうと、インドの生産拠点であろうと、品質管理や工程管理は日本国内と同レベルで担保されていることを前提に取引している。海外でも日系サプライヤー、あるいは日系サプライヤーの合弁先と取引が多い理由はそこにある」という。人命にかかわる重要保安部品を扱う自動車産業では、品質は大前提であり、従前どおり日系サプライヤーの品質管理能力を高く評価していることがうかがわれる。たとえ価格競争が激しいアジア新興国市場であっても品質重視の姿勢は変わらない

表-3 大手完成品メーカー等の現地調達方針と日系サプライヤーの立場

企業名	現地調達方針と日系サプライヤーの立場	キーワード
スズキ(株)	マルチ・スズキ車の部品は、90%以上が現地調達である。ただし、ジョイントベンチャーも含む日系サプライヤーから現地調達している割合は少ない。 日系サプライヤーは品質管理に安心感があるのは確かだが、“日系だから”という理由で取引上有利になることはない。特にリーマンショック後の厳しい経済環境のなかで日系サプライヤーというアドバンテージは失われつつある。	日系のアドバンテージ喪失
(株)デンソー	これまで、調達の「現地化」といえば、“現地に進出した日系サプライヤーから購入する”という意味でよかった。ただし、これではコストダウンに限界があるため、新興国市場プロジェクトでは地場メーカーからの調達を推進した。 日系メーカーは日本の材料、設備、型、治具、工程でものをつくる。これでは、人件費程度しかコストダウンできない。当社では、現地の材料や設備を使えないか、現地の型を使い切るためにはどうしたらいいか、というところまで踏み込んで、生産工程の見直しを図っている。	材料・設備まで地場調達を推進

い。それぞれ日系サプライヤーが選ばれる理由である。

興味深いのは、同社が「ねじ、ワッシャー、ボルト、ナットといったファスナー部品と呼ばれるものは、特に耐久性等の品質が重視される。あたかもローテク部品のように思われがちであるが、実は、熱処理技術等でノウハウが必要とされ、意外と現地調達が難しい」と指摘するように、基礎的・基盤的な部品であるほど、品質が決定的な要素となり、現地製部品で代替するのが困難だという。シンプルな機能・形状であるがゆえ、より品質管理の真価が問われ、日本のものづくりが生きる部材分野が依然として存在するのである。

ただし、品質の高さだけで事が済むわけではなく、(株)デンソーでは、「コスト競争力をいかにつけるかが第一の条件になる。日本のなかで商売を続けていく場合でも、どうやって安くつくるかをベースに考えなければならない。海外へ出た時には、現地の材料、設備、型を出来る限り利用して、いかに現地の相場を実現するかが鍵となる」と強調する。同社のいわんとするところは、品質は大前提だがそれだけでは競争力になりえず、他社から抜きん出るには、やはりコスト低減を徹底するべきという指摘だと解釈できる。

② 非日系サプライヤーへの現地化を推進

日系サプライヤーがもつ品質管理力への信頼は

変わらないものの、前項での(株)デンソーのインタビュー内容にもあったとおり、品質が高ければ多少なりとも価格を度外視しようというかつての姿勢は、既に希薄になりつつある。

その点について、スズキ(株)は、「日系サプライヤーは品質管理に安心感があるのは確かだが、“日系だから”という理由で取引上有利になることはない。特にリーマンショック後の厳しい経済環境のなかで日系サプライヤーというアドバンテージは失われつつある」と指摘している(表-3)。この指摘にあるとおり、その背景には、やはりリーマンショックに端を発した世界同時不況があり、これが大手完成品メーカー等の経営面にも大きな打撃を与えたことから、大手各社は一層のコストダウンに取り組むようになった。また、機を同じくして、新興国が世界の生産センターかつ一大成長市場となったことから、それらを意識したコスト低減の実現が至上命題となったのである。

コスト低減意識が一段と強まると、「高い品質=高めのコスト」という図式になりやすい日系サプライヤーへの風圧が強まることになる。その流れのなかでは、(株)デンソーは、「これまで、調達の『現地化』といえば、“現地に進出した日系サプライヤーから購入する”という意味でよかった。ただし、これではコストダウンに限界があるため、新興国市場プロジェクトでは地場メーカーからの調達を推進した」という。コスト低減という命題が

表-4 調達側大手メーカーがみる日系サプライヤーの今後の状況

企業名	日系サプライヤーをめぐる状況	ポイント
スズキ(株)	世界的な集中購買というトレンドのなかでは、日本国内市場向け製品には日本国内サプライヤーから調達し、海外市場向けにはグローバル市場から調達する等という切り分けは難しくなるだろう。 核となる機能部品は一緒に作り込みを行うサプライヤーの存在が非常に重要となる。ただし今後は、運命共同体のサプライヤーと、そうではないサプライヤーとの選別は進むだろう。	サプライヤーの軽重の選別が進む
(株)デンソー	「当社しかつけない」というオンリーワンの存在は引き続き競争力を保つだろうが、それでもコスト競争力と切り離して考えることはできず、また、グローバル化のなかで着実に現地調達が増えていく流れにあることは間違いない。	コスト競争と現地化は不可避

脱日系という方向性に変換され、それまでの現地進出日系サプライヤーとの取引という形式的な「現地化」ではなく、実際に非日系ローカルサプライヤーからの調達量を拡大する動きへと軸足を移しつつある。

さらには、(株)デンソーが「日系メーカーは日本の材料、設備、型、治具、工程でものをつくる。これでは、人件費程度しかコストダウンできない。当社では、現地の材料や設備を使えないか、現地の型を使い切るためにはどうしたらいいか、というところまで踏み込んで、生産工程の見直しを図っている」というように、より上流工程にさかのぼり、現地製の材料³や設備等を採用することでコストダウンを図ろうとする動きまであらわれてきている。同社では、これを「深層の現地化」と呼んでいるが、同文言は先行研究レビューで取り上げた新宅・大木（2012）も指摘しているところで、同研究による「新興国企業に負けないためにも、日本の付加価値を極力減らし、実質的現地化を進めることによって、コストダウンを図っていくという認識が広がりつつある」という主張が裏づけられた形となっている。

以上のように、日系サプライヤーをめぐる事業環境は厳しさを増しており、かつて日本国内で積み上げた大手発注元との既存取引関係も、簡単に継続できるとは言い切れない状況になっている。

しかも、本当に平等な観点で日系・非日系に関わらない調達先の選定が行われるならまだ良い

が、一部の大手メーカー（別件調査先）の経営層からは、非日系サプライヤーからの調達割合を教条的に数値目標化し、是非もなくその実現を調達部門に迫るような動きもみられる等、むしろ日系であることが逆にハンディとなりかねない「日系離れ」への傾斜が懸念されている。

③ 調達側大手メーカーの視点からみる日系部品サプライヤーの今後の状況

前項で、大手完成品メーカー等が、日系サプライヤーの品質管理能力や工程管理能力を高く評価しつつも、コストダウンを図る目的から、非日系ローカルサプライヤーとの取引拡大を進め、その過程のなかで日系サプライヤーの選別を進めていることが分かった。ならば、調達側大手完成品メーカー等が予測する日系サプライヤーの今後とは、どのようなものであろうか（表-4）。

この点について、スズキ(株)は、「世界的な集中購買というトレンドのなかでは、日本国内市場向け製品には日本国内サプライヤーから調達し、海外市場向けにはグローバル市場から調達する等という切り分けは難しくなるだろう」と指摘する。つまり、今後は、調達行動にもますます国境がなくなる。これまで、品質要求が特別に高い日本国内市場だけは、日本国内サプライヤーの既存取引関係が閉鎖的に確保されてきた。それさえ、今後は、期待しにくくなるということだろう。

ただし、部材の調達の態様は、必ずしも一律で

³ 重要保安部品用材料や、プリント基板の組立に用いるICチップ等銘柄指定のあるものは除く。

はない。ほとんどコストのみを尺度として調達先を決めるような部材もあれば、絶対的な品質水準や性能要求があり高度な摺り合わせを要する部材もある。おいそれと新興国現地サプライヤーをもって代替できない重要なパーツも数多くある。

実際にスズキ(株)は、「核となる機能部品は一緒につくり込みを行うサプライヤーの存在が非常に重要となる。ただし今後は、運命共同体のサプライヤーと、そうではないサプライヤーとの選別は進むだろう」と指摘している。例えば、他社に代替が効かないため、発注元大手メーカーがどこまでも運命を共にし随伴させたい日系サプライヤーがいる一方で、非日系を交えた熾烈な競争環境に晒される日系サプライヤー達が増えていくとの指摘である。

まさに、オンリーワン技術をもつ企業等がこうした発注元との運命共同体サプライヤーに該当するのであろうが、この点については、(株)デンソーも言及しており、「当社しかつけれない」というオンリーワンの存在は引き続き競争力を保つだろう」という。ただし、「それでもコスト競争力と切り離して考えることはできず、また、グローバル化のなかで着実に現地調達が増えていく流れにあることは間違いない」と指摘する。

こうした指摘にあるように、グローバル化とコスト低減への流れは例外のない大きな潮流であるのかもしれない。だが一方で、単なる低価格一辺倒の競争から一線を画して存立できるサプライヤーがいることも、調達側大手メーカー両社が確かに認めるところである。

(2) 中小部品サプライヤーからみた

顧客の調達動向

前項では、調達サイドからのアプローチとして、発注元大手メーカーの現地調達動向とサプライヤーに対する取引方針に着目して、自動車完成品メーカーおよび大手Tier 1メーカーの2社に対す

るインタビュー調査内容から重要部分をピックアップした。

一方、アジアに生産拠点を構えている中小部品サプライヤー側は、上述の大手2社以外も含む大手完成品メーカーや大手Tier 1メーカー等の調達動向について、どのように感じているのだろうか。ここでは、供給サイドからのアプローチとして、中小部品サプライヤー各社へのインタビュー調査内容を分析する(表-5)。

① 日系サプライヤー離れの動き

本研究インタビュー調査先中小サプライヤーは、それぞれ固有の強みを有する企業であって、顧客である大手完成品メーカー等からも頼られる存在である。しかし、そうした企業が目線からみても、今日の手元完成品メーカー等の調達行動はかなりドライになったと映っており、非日系サプライヤーへの傾斜や、素材・設備レベルの現地調達の動きが進展しているとの指摘が相次いだ。

例えば(株)ミクロ発條は、「かつては日本の発注元各社はあまり冒険をしなかった。品質が安定しているということで日本の材料を使い、日本企業や日系サプライヤーへの発注が中心であった。しかし、リーマンショック後は様相が変わった。日系サプライヤーから一気に仕事を引き上げ現地の部材に切り替えるとか、そのようなことが急速に進んだ」としている。リーマンショックを一つの分岐点として、大手完成品メーカー等の姿勢が一変したことを指摘している。

以降、低コスト至上主義が企業行動を支配し、低廉な原価という点で有利な現地ローカルサプライヤーへの傾斜が強まった。また、KTX(株)のように、「10年くらい前は、発注元各社のタイ拠点でも日本人スタッフが購買を担当していたが、いまはタイ人スタッフが購買・調達をするようになってきている。それとともに、日本製や日系サプライヤーから買うということが、必ずしも推奨

表-5 中小サプライヤーからみた顧客の生産・調達動向

企業名	顧客の生産・調達動向	ポイント
タカネ電機(株)	今は顧客企業から一緒に海外へ出て欲しいと頼まれることもなく、顧客企業とサプライヤーとの関係はかなりドライになっている。その意味では、国内で付き合いがあったとしても、そのサプライヤーに相応の実力がなければ、事後の仕事は出さなくなっている。また、在庫レスやジャストインタイムの関係から、顧客企業の近くに立地しなければ機敏な対応ができない。たとえば、顧客企業はできるだけ50キロ圏内から部品を集めたいということで、周囲のサプライヤーを探し、極力在庫をもたずに対応できるようにしている。	近接のサプライヤーを重視
KTX(株)	10年くらい前は、発注元各社のタイ拠点でも日本人スタッフが購買を担当していたが、今はタイスタッフが購買・調達をするようになってきている。それとともに、日本製や日系サプライヤーから買うということが、必ずしも推奨されていない。安ければローカルサプライヤーから買うというケースが確実に増えている。	日系 サプライヤー離れ
(株)NC ネットワーク	基本的にアジアには「安い仕事しかない」という現実が影響している。せっかく高い技術力を持ちながら、アジアのマーケットではまずはコストが優先される。日本の大手自動車メーカーや電機メーカーは、東南アジアについてはサプライヤーを連れていかないという方向性を打ち出していると思われる。日本国内や日系企業から調達している限り、既存の取引から脱却できず、従来のつくり方を変えられない、つまり安いものづくりができないと考えてのことだろう。	日系 サプライヤー離れ
(株)マイクロ発條	かつては日本の発注元各社はあまり冒険をしなかった。品質が安定しているということで日本の材料を使い、日本企業や日系サプライヤーへの発注が中心であった。しかし、リーマンショック後は様相が変わった。日系サプライヤーから一気に仕事を引き上げ現地の部材に切り替えるとか、そのようなことが急速に進んだ。	日系 サプライヤー離れ
	海外へ出たことで、逆に海外市場での納入価格がそのまま日本に伝わってしまう状態にある。顧客側は海外拠点で生産できるから、安くつくれるであろうと考えている。しかし、中国系や台湾系と同じ値段で日本国内でつくれと言われても、使う材料も異なり不可能である。つまり、ますます日本でしかつくれないものづくり力が問われてくる。当社は、日本国内拠点は日本国内でしかやれないものを生産することをモットーとしてやっている。	国内価格も 海外市場並みに
(株)ミツワ化学	新興国の自動車市場は、まずボリュームがあることがメリットになる。ボリュームがとれば、採算も確保しやすい。ただし、プラス面ばかりではない。顧客からは「これだけの大量発注をするのだから」と、当然、値下げ圧力がかかってくる。そこで猛烈な競争になるのは間違いない。結局、「いかに受注するか」「いかに安くつくるか」に尽きると思う。昔は海外に出ただけで利益が出たが、今は国内市場にいるのに海外市場での価格がベースになっている。	国内価格も 海外市場並みに
	欧米系メーカーは、日系の成形メーカーをまだ多く使っていない。理由は、①品質は良いけれどコストが高い、②海外の顧客と交渉できる人材がいない（特に中小企業に）、という点にある。しかし、世界に目を向ければ、日本の中小企業や日系企業と取引したいと考えている外資の自動車部品メーカーはもっといると思う。	欧米系に 潜在的顧客
(株)昭芝製作所	新興国の台頭により、主要顧客の調達戦略が大きく変化したことで、各社の変化として、部品調達コストの3割削減、調達先の削減（半減）、海外部品調達比率引き上げ（1割から4割へ）等の動きがみられる。	急速なコスト削減
(株)対松堂	当初、当該複写機メーカーは大手EMSやローカル企業を活用していたようであったが、品質面で日系サプライヤーしか対応できない仕事は、結局、日系サプライヤーに戻り、当社も受注につながった。日系サプライヤーならば図面に従ってきちんと調達を管理できるといった信頼があるからだと思う。また、大手メーカーがせっかく現地サプライヤーを指導し育てても、能力をつけた従業員がキャリアアップのためにすぐに転職してしまうという悩みもあったようだ。	日系 サプライヤーへの 回帰

されていない」といい、大手完成品メーカー側調達部門の人的体制自体が現地化し、日系サプライヤーとの関係が希薄になりつつある点も指摘している。

タカネ電機(株)も「いまは顧客企業から一緒に海外へ出て欲しいと頼まれることもなく、顧客企業とサプライヤーとの関係はかなりドライになっている。その意味では、国内で付き合いがあったと

しても、そのサプライヤーに相応の実力がなければ、事後の仕事は出さなくなっている」とし、また「顧客企業はできるだけ50キロ圏内から部品を集めたいということで、周囲のサプライヤーを探し、極力在庫をもたずに対応できるようにしている」と述べているように、かつて付き合いのある日系サプライヤーであるか否かというより、地理的近接性を重視する顧客の姿が浮き上がって

くる。

さらに、中小企業の海外展開への支援事業を営む(株)NCネットワークは「日本の大手自動車メーカーや電機メーカーは、東南アジアについてはサプライヤーを連れていかないという方向性を打ち出していると思われる。日本国内や日系企業から調達している限り、既存の取引から脱却できず、従来のつくり方を変えられない、つまり安いものづくりができないと考えてのことだろう」という。

各社の指摘を総合すると、「日系離れ」の動きは疑いがなく、従来の日本一色のものづくりでは、コスト面で限界があるという考え方が広まり、そこから脱却しようとする意識の顕在化であろう。

② 日系サプライヤーへの回帰と再評価

日系離れがみられる一方、反対に日系サプライヤーが再評価されて、いったん現地のサプライヤーに流れた仕事が戻ったとの指摘も複数なされている。例えば(株)対松堂は「当初、当該複写機メーカーは大手EMSやローカル企業を活用していたようであったが、品質面で日系サプライヤーしか対応できない仕事は、結局、日系サプライヤーに戻り、当社も受注につながった。日系サプライヤーならば図面に従ってきちんと調達を管理できるといった信頼があるからだと思う。また、大手メーカーがせっかく現地サプライヤーを指導し育てても、能力をつけた従業員がキャリアアップのためにすぐに転職してしまうという悩みもあったようだ」と、日系サプライヤーの品質管理や工程管理の能力が再評価されている点や、現地サプライヤー人材の定着率の低さや不安定さを指摘している。

ほかにも、アジア新興国産業では未だ手薄な熱処理・表面処理等の基盤技術分野においては、日本の専門メーカーが海外進出して発注元の近くに立地すると重宝されるという例がある。熱処理・

表面処理等の工程は、高度なノウハウと蓄積した経験を必要とするため、新興国企業はもちろん、大手メーカーといえども海外で内製するのは簡単ではない。信頼できる専門メーカーが来てくれれば全面的に任せたいという発注側の潜在的ニーズがあり、それを掘り起こすことに成功した中小サプライヤーの例もある。後述する(株)東研サーモテック等はこれに該当する好例である。以上のような例が「日系離れ」に抗う動きといえよう。

③ 国内価格にまで波及する海外市場の価格水準

海外市場において現地メーカー等との競争を制し無事に受注を獲得できた場合でも、手放しで喜んでいられない状況もある。その海外市場で適用した値決めが意図しない方向に波及することも多く、例えば(株)ミクロ発條は、「海外へ出たことで、逆に海外市場での納入価格がそのまま日本に伝わってしまう状態にある。顧客側は海外拠点で生産できるから、安くつくれるであろうと考えている。しかし、中国系や台湾系と同じ値段で日本国内でつくれと言われても、使う材料も異なり不可能である」と、発注元からの低価格要求の強まりに懸念を示している。

同様に(株)ミツワ化学は、海外では大きなロットで受注できるというメリットを認めながらも、その一方で、「プラス面ばかりではない。顧客からは『これだけの大量発注をするのだから』と、当然、値下げ圧力がかかってくる」といい、「昔は海外に出るだけで利益が出たが、いまは国内市場にいるのに海外市場での価格がベースになっている」と、海外受注の思わぬマイナス面を訴えている。

以上のように、インタビュー調査先中小サプライヤーの全社にほぼ共通する見方は、「リーマンショック後に大手の調達方針は激変した」「現地調達が強力に推進されている」「日系離れが進行している」という点である。これらの見方は、先に

みた大手完成品メーカー等2社の調達姿勢や今後の展開方向ともほぼ一致しており、大きな潮流変化をサプライヤー側も肌で感じているといえる。

これまで、我が国中小サプライヤーの海外進出後の事業スタイルは、国内生産拠点と同様、安定した品質でつくり込むことで、ローカルサプライヤーとの差別化を図りつつ、日系大手完成品メーカー等からの継続的な仕事を受注するというものであり、発注元大手メーカー側もある程度そうした期待を掛けてきた。

しかし、リーマンショックに端を発した世界同時不況以降、低価格圧力、日系サプライヤー離れや現地調達化の強力な推進といった動きが顕著になっており、まさしく、スズキ(株)の指摘するような「日系中小サプライヤーはいまのビジネスモデルをどう再構築するかという正念場にある」という状況への対応が求められている。

またその一方で、引き続き厳しい工程管理が重視されるものづくりや、ローカルの技術では代替できない仕事については、いったんローカルサプライヤーに流出した仕事がまた日系サプライヤーに戻るといった再評価の動きも認められた。大手完成品メーカー等が「サプライヤーの選別を進めていく」と指摘しているように、選ばれたサプライヤーには逆に仕事が集中する傾向もあらわれている。

7 インタビュー調査結果から読みとる 強いものづくり企業各社の 国際的生産体制の構築

こうした完成品メーカー等の調達姿勢の変化のもとで、海外展開を志向する中小ものづくり企業は、海外顧客に対する製品供給能力を高め、他国勢に対抗しうる競争力を獲得しなければならない。そのためには、確かな国際的生産体制の構築を迫られており、各国に配置した生産拠点間の役

割分担、技術の共有、機能的なネットワーク上での連携強化を実現するとともに、適切な現地拠点マネジメントと国内外人材の育成を図る必要がある。

ここでも、強いものづくり企業各社の事例を詳細に分析することにより、多くの企業にも当てはまる重要な示唆が導き出されると思われる。

(1) グローバル生産体制と

各国拠点間の役割分担

今回、インタビュー調査先企業のように、積極的な海外展開の結果、新興国市場における確固たる地位を築いているケースでは、おおむね複数の海外生産拠点を持ち、それぞれ効果的に拠点配置を行っている例も少なくない。進出先各国・各エリアの拠点にどのような役割をもたせるか、経営トップのグローバルな構想が求められるが、この点について、大手Tier1企業の代表格であるデンソー(株)が、一つの標準的な考え方を示している(表-6)。

デンソー(株)のグローバル生産供給体制は、「市場のあるところで生産・供給する」ことを基本とし、そのうえで、ある拠点で集約してつくった方がメリットの大きいとなれば、そこで集中してつくるといった応用を施すもの。その際、大物や輸送コストのかかるものは「①顧客近郊生産」、小物で、高性能で高精度のものは「②グローバル集中生産」、中物は「③特定地域で集中生産」といった考え方にもとづくといい、この考え方は、多少の規模の差こそあれ、中小企業の部品サプライヤーにおいても通じるセオリーとなろう。

例えば、(株)ニュートンでも「各国の生産拠点は、生産品目ごとに棲み分けをしているわけではなく、その地域の市場ニーズに応える生産を手がけている」としており、デンソー(株)と同じく市場近接生産を基本としている。

(株)芝浦電子でも、「海外工場は顧客別に棲み分

表-6 各国拠点間での技術の共有と連携強化

企業名	各国生産拠点間の役割分担と技術の共有	ポイント
(株)デンソー	グローバル生産供給体制は、「市場のあるところで生産・供給する」ことを基本とし、そのなかで、類似工程の集約など、競争力が最大となる生産・供給体制をとっていく。つまり、ある拠点で集約してまとめてつくった方がメリットの大きいものは、集中してつくることも検討する。 大物や輸送コストのかかるものは「①顧客近郊生産」、小物で、高性能で高精度のものは「②グローバル集中生産」、中物は「③特定地域で集中生産」といった考え方で、中国、インド、ASEANそれぞれの地域のなかでやっていく。さらに、アジアという大きな枠組みでみた場合に、どこで最適生産していくか、ということがますます重要になってくる。	市場近接生産 & 高度加工品は集中生産
(株)芝浦電子	海外工場は顧客別に棲み分けている。上海工場やタイ工場は自動車メーカーや家電メーカーなどのお客様に応じて何でもやるが、エアコン向けが一番多い。中国の東莞工場は歴史的にみて複写機向けやプリンター関係が多い。 基本的に、人海戦術が必要で価格が重視される製品分野は、タイや中国の工場で生産している。一方、高度なもの、難しいもの、急ぎのものは国内工場で生産している。いずれにせよ、国内外のどちらで製造するかという振り分けは、本社が決めている。	市場近接生産 & 高度加工品は国内集中生産
(株)ニュートン	各国の生産拠点は、生産品目ごとに棲み分けをしているわけではなく、その地域の市場ニーズに応える生産を手がけている。たまたま、今は深圳がOA機器メーカーのメッカであるため、そこではOA部品が全売上高の7～8割になっている。	市場近接生産
	5拠点のグループで連携を強めていくことが重要だ。例えば、フィリピンでは顕微鏡でしかみえないくらいの複雑形状の小物を得意としている。深圳はインサート技術や歯車の技術が優れている。各工場で交流すると、色々なものがみえてくる。 各海外拠点間の技術の共有は可能である。たとえば、OA機器向けであれば深圳で保有している歯車技術が応用展開できている。自動車部品にも昆山工場の技術であったり、兄弟会社の深圳工場の技術が応用できている。	拠点間で技術共有
(株)ミツワ化学	グローバル化に伴い、3拠点間の連携に力を入れている。以前は発展にあわせそれぞれ違う設備・仕様になっていってしまうことが多くあったが、現在は3拠点間でなるべく同じ設備・仕様を使うことで、同じものづくりができるようにしている。拠点間での人材交流も図っていて、フィリピンから日本へ社員を派遣し、6カ月間の研修を受けてもらっている。また、フィリピンからはタイへも常時派遣を行っている。	拠点間で同じ設備・仕様
タカネ電機(株)	グループ全体で一つの会社と考え、日本で試作を行い、中国で量産をすることで、利益を配分していくという考え方をすれば、スムーズにいくことも多い。	拠点間で垂直連携

けている」といい、加えて「人海戦術が必要で価格が重視される製品分野は、タイや中国の工場生産している。一方、高度なもの、難しいもの、急ぎのものは国内工場生産している」としており、市場近接生産を基本として、高度加工品は国内工場集中生産する点も、共通している。その意味では、大企業も中小企業も、生産拠点の効果的配置という点では同じセオリーに従っていることになり、組織規模や生産数量によって差異はないということになる。

(2) 各国拠点間での技術の共有と連携強化

前項で示したように、各国拠点間が自ら近接する市場に規定されて役割分担ができている場合には、それぞれは各地の個別事情に応じて動くのが基本である。各地かつ個々の顧客の要望に従えば、

特定の技術が高度化し、各拠点それぞれで異なる長所が育っていく可能性がある。しかし、基本的に独自性があるとはいえ、有効な経営資源を局所的に封じ込めておくのは、やはり惜しい。

強いものづくり企業各社では、そうした意識から、各拠点の長所を有効に共有していく体制づくりに努めている。

まず、(株)ニュートンは、「5拠点のグループで連携を強めていくことが重要だ。例えば、フィリピンでは顕微鏡でしかみえないくらいの複雑形状の小物を得意としている。深圳はインサート技術や歯車の技術が優れている。各工場交流すると、色々なものがみえてくる」といい、拠点間で得意技術をもち寄って、交流し連携していく方針を打ち出している。その結果、「各海外拠点間での技術の共有は可能である。例えば、OA機器向けで

あれば深圳で保有している歯車技術が応用展開できている。自動車部品にも昆山工場の技術であったり、兄弟会社の深圳工場の技術が応用できている」という。

(株)ミツワ化学でも、「グローバル化に伴い、3拠点間の連携に力を入れている。3拠点間でなるべく同じ設備・仕様を使い、同じものづくりができるようにしている。拠点間での人材交流も図っている」と、拠点間で棲み分けるといよりも、相互でミラーノード(代替拠点)として機能させる方向性を示している。このように国境を越えた拠点間で同じ品質の製品がつくれるということは、不測の災害等に備えたBCP(事業継続計画)の策定や為替リスクのヘッジ等、事業環境変化への対応面でもメリットがある。

さらに、タカネ電機(株)では、「グループ全体で一つの会社と考え、日本で試作を行い、中国で量産をすることで、利益を配分していくという考え方をすれば、スムーズに行くことも多い」として、国境をまたぐ広域的観点からグループ内各拠点を一企業内の各部門とみなし、試作開発ステージ担当拠点や量産立ち上げステージ担当拠点等をつなぐある種の垂直連携を打ち出している。

いずれの場合も、海外拠点を単なる顧客近接の出先機関として扱わず、それぞれが特徴ある経営資源を分けもつ存在として拠点間が連携することで、グループ一体となった総合力を発揮しようという方向性にある。

さて、たまたまであろうか、本研究においては、(株)ニュートン・(株)ミツワ化学・タカネ電機(株)という電機産業系のサプライチェーンに属する部品サプライヤーにおいて、こうした方向性が明確であった。検証までには至らないが、自動車産業に比べて電機産業系の方が、より違いが大きい複数の技術分野や製品種を同時に扱う傾向が強いことから、技術共有や連携が促進される可能性がある。

(3) 海外現地での開発設計への移行

① 一般的な流れとなりつつある現地開発拡大の動き

今日、新興国への海外進出の目的は、先進国市場に仕向ける製品加工のため単に低賃金労働力だけを目当てにしていた段階から、伸長著しい新興国現地市場への販売を目標にした消費地立地型生産拠点という段階へと進んだ。ただこれまでは、主に日本国内市場向けに設計・開発された製品で販売実績のあるものを、そのまま現地市場にも展開するというパターンが多かった。

しかし、新興国市場の規模が日本国内市場を上回る製品分野もあるいま、現地の文化・風土に通じたローカル企業をライバルとするなら、現地独特のニーズや事情を踏まえた開発が求められる。

この点について、自動車完成車メーカーであるスズキ(株)では、例えば、「インドはクラクションを使うのは当たり前で、クラクションに求めるデバイス等が違って来る。また、インドの坂道等にはブレーキを踏ませるための段差が設けられているので、車高を上げる必要がある。エアコンもインドや欧州では温度環境が異なるので、お客様がこだわ部分が違う」と、各国での製品事情の違いを指摘する(表-7)。かくいうスズキ(株)は、多少限定的ではあるが現地開発を進めていて、「地域限定モデルの基本的な設計は日本で行うが、細部のつくり込みはインド等の現地で行い、最終的に日本でチェックするというやり方になる。それ以外の部分は日本のエンジニアもかなりサポートするなかで、現地できつくり込むようにしている。現地にもインド人の設計者が1,000人規模で在籍する」という。

このような現地開発拡大への動きは、一般的な流れとなりつつあり、確かにその点は中小部品サプライヤーも認識している。例えば、(株)ニュートンは「家電等のケースでは、海外拠点内で一から生

表-7 海外現地での開発設計への移行

企業名	開発・設計の現地化への動き	ポイント
スズキ(株)	インドはクラクションを使うのは当たり前で、クラクションに求めるデバイスなどが違って来る。また、インドの坂道などにはブレーキを踏ませるための段差が設けられているので、車高を上げる必要がある。エアコンもインドや欧州では温度環境が異なるので、お客様がこだわる部分が違う。 日本市場向け車の品質が高く、インド市場向け車の品質が低いといった単純な比較はできない。それぞれの国・地域にあった“品質”を見極めていく必要があり、場合によっては材料から変える必要もある。	各国に合った品質の見極め
	地域限定モデルの基本的な設計は日本で行うが、細部の作り込みはインドなどの現地で行い、最終的に日本でチェックするというやり方になる。つまり、設計責任は日本本社にあって、日本でプラットフォームをつくり込む。それ以外の部分は日本のエンジニアもかなりサポートするなかで、現地ですり合わせるようにしている。現地にもインド人の設計者が1,000人規模で在籍する（日本本社の設計部門は約4,000人）。ただし、まだ経験不足のところが多い。それを日本のエンジニアの知見で埋めてきた。	現地設計はまだ細部のみ
タカネ電機(株)	顧客企業の開発拠点はまだまだ日本国内にあるので、日本国内での打ち合わせもあるが、量産品に関して、ことハーネス製品に関しては、初期の打ち合わせ、試作から量産までのほとんどを中国工場で行っている。	製品種によっては現地開発
(株)ニュートン	家電などのケースでは、海外拠点内で一から生産を立ち上げる傾向が非常に強くなっている。今後、発注元が現地拠点で開発するとなると、国内拠点しかないサプライヤーは対応できないし、海外拠点をもつサプライヤーでもエンジニアを最低1名は張り付けなくてはならない。ただでさえ設計人材の確保は厳しいのに、海外でも設計変更などに対応できる体制をつくらないと発注されないかもしれない。	現地開発体制は負担大
(株)対松堂	近年は、顧客企業が海外で開発まで行うケースが増えているが、まだ当社との関係では、開発の打ち合わせ等は日本でいい、実際の製造は中国で行うというパターンが中心となっている。	まだ国内開発中心
日本リークレス(株)	インドはインドで、米国は米国で、日本は日本で開発しようという傾向がある。特に、開発に時間がかかる四輪車こそ現地での開発対応力が求められる可能性がある。当社は二輪車向けも四輪車向けも、今はほぼすべて国内でお客様と一緒に研究開発や摺り合わせを行っているが、やがては海外拠点でも設計開発に対応できるような体制にしなければならないかもしれない。	まだ国内開発中心
(株)芝浦電子	顧客との設計やデザインの摺り合わせや、センサーをどう活用するかといった取り決めも、すべて本社で行っており、海外拠点はあくまでも「工場」という位置づけにある。重要部分の基本設計はまだ日本のなかに残している。逆にいうと、技術の流出の可能性もあるので、顧客側がまだ外にもち出したくないのかもしれない。 上海工場に現地の顧客から直接新規取引の話が舞い込んでも、必ず日本の本社に取り次いで、日本本社の方で顧客の要求内容や具体的なニーズ等を聞く。	まだ国内開発中心

産を立ち上げる傾向が非常に強くなっている」と指摘し、日本リークレス工業(株)も「インドはインドで、米国は米国で、日本は日本で開発しようという傾向がある。特に、開発に時間がかかる四輪車こそ現地での開発対応力が求められる可能性がある」という。

今後に向けても、(株)ミツワ化学が「商談から設計・開発、生産、納品まですべて日本本社が介在せず、海外拠点どうして直接やるのが主流になるかもしれない」と述べているように、海外に進出した主要顧客の近接地には、サプライヤー側も単なる生産拠点を立地するだけでなく、そこに開発機能までもたせなければ受注できなくなるかも

しれない、という見方も強まっている。

② 現地開発拡大の動きと中小部品サプライヤーの対応

それでは、中小部品サプライヤーは、こうした現地開発拡大への動きにどの程度対応しているのか、例えば、タカネ電機(株)では、「顧客企業の開発拠点はまだまだ日本国内にあるので、日本国内での打ち合わせもあるが、量産品に関して、ことハーネス製品に関しては、初期の打ち合わせから試作から量産までのほとんどを中国工場で行っている」といい、一部の製品種においては既に現地開発を実現している。

ただし、こうしたサプライヤーが多数派かという
と、一方で(株)対松堂は、「近年は、顧客企業が海外
で開発まで行うケースが増えているが、まだ当社
との関係では、開発の打ち合わせ等は日本でいき、
実際の製造は中国で行うというパターンが中心と
なっている」とし、また、日本リークレス(株)は、
「当社は二輪車向けも四輪車向けも、いまはほぼ
すべて国内でお客様と一緒に研究開発や摺り合わ
せを行っているが、やがては海外拠点でも設計開
発に対応できるような体制にしなければならない
かもしれない」といい、まだ日本国内開発に留ま
っている現状を示している。

このように、少なくとも現状においては、現地
開発に完全にシフトしている部品サプライヤーの
例はあまりなく、本研究インタビュー先のような
有力中小企業においても、まだまだ日本国内での
開発が主流である。

特に、(株)芝浦電子が「顧客との設計やデザイン
の摺り合わせや、センサをどう活用するかとい
った取り決めも、すべて本社で行っており、海外
拠点はあくまでも「工場」という位置づけにあ
る。重要部分の基本設計はまだ日本のなかに残
している。逆にいうと、技術の流出の可能性もあ
るので、顧客側がまだ外にもち出たくないの可
もしれない」というように、技術流出への懸念等
を理由にほぼ確信的に日本国内での開発を堅持
している例もある。

いずれにしても、現地エンジニアを採用・育成
する余力のある大手企業と異なり、経営資源に
限りのある中小サプライヤーにとって、設計スタ
ッフの現地化は大きな負担を伴う。これまでも
現地法人の経営面を任せられる総経理等の人材
の育成・確保が課題であったが、さらに今後は
現地で設計を任せられるエンジニアをいかに育
成・確保するかが重要な経営課題となるだろう。

なお、近時、現地開発を求める空気が強ま
ってきた背景には、現地市場特有のニーズに
応えて製

品開発を図る狙いがあることは上述したが、
もう一つ別の側面もあると考えられる。

後述するように、旧来の日本的ものづくり
への執着をいったん見直し、設計の段階から
“安くつくる”思想を取り入れ、日本的もの
づくりの範疇を拡げる好機ともなり得るので
ある。この点は本稿8(1)において再度述べ
よう。

(4) 進む海外展開と日本国内生産拠点の

今後の姿

① 日本国内拠点をめぐる厳しい事業環境

中小部品サプライヤーの海外展開が進行し、
新興国現地での開発まで実現しつつある現
状で、日本国内の生産拠点は、必然的に縮
小を余儀なくされていくのだろうか。

大手完成品メーカーだけでなく、中小企
業のようなサポーター・インダストリーま
でも生産の中核的機能を国外に移すとな
れば、質・量ともに国内産業の空洞化が
進行してしまう懸念がある。

そうした懸念の現実化か、最近の国内工
場における受注環境は確かに厳しくなっ
ており、この点について、例えば、タカ
ネ電機(株)では、「当社の日本工場では、
とにかく生き残るために、試作品や数
の少ない医療機器を中心に製造している。
ただし、そんななかで少しでも数が多い
ものについては、最近は、中国国内の
ユーザーや完成品メーカーが、中国
国内で現地調達したいという意向を強
めている。日本国内工場の受注環境は
ますます厳しさを増している」と指摘
している(表-8)。

ただし、こうした厳しい受注環境のなか
で、日本国内生産拠点はその役割を終え、
わずかに本社機能を残すのみとなるか
という、必ずしもそうではないようであ
る。

② マザー工場 = 技術の源泉としての役割

例えば、(株)昭芝製作所は、「マザー工
場である日本の工場で日本のものづく
りを通して技術を確

表-8 海外展開の進行と日本国内拠点に対する今後の方針

企業名	日本国内拠点の今後の姿	ポイント
(株)マイクロ発條	海外展開は、コストや物流面などから、あくまでも海外で調達することを求めるお客様への対応であって、円高下の日本からでも海外へ輸出できる製品力をもっているからこそ、海外でも競争ができると考えている。「日本のマイクロ発條がものづくりの拠点であり、世界の営業拠点であるべき」と社員には常に言い聞かせている。	日本拠点が製造かつ販売の中心
KTX(株)	国内工場増設に掛かる金額を仮に中国に投資したなら、巨大な土地と建物・設備を確保できたのではと言われることもある。しかし、あえて国内に投資を行い、地場固めを行っている。ポーラス電鍍やMPM工法などの先端技術は海外へ出さず、高度な金型などはあくまでも日本で生産し、海外へ供給したい。海外への技術流出を防止するためでもある。	先端・高度加工は日本から輸出
(株)昭芝製作所	マザー工場である日本の工場で日本のものづくりを通して技術を確立しなければ、それを海外に移転することなどできない。コストを優先しすぎて日本に技術が残らないような形で海外進出すると必ず失敗する。海外で儲けたお金をどう日本にもってきて、それを基にどれだけ日本で力を付けて、さらにまた新たな海外投資に振り向けるか。その繰り返しが重要である。	技術の源泉 マザー工場
(株)芝浦電子	センサーのなかの基幹部分であるサーミスタ素子は、福島工場のみで生産しており、製造工程をブラックボックス化している。製造原価のうち労務費の割合は少ないので、中国等の海外で生産する必然性もない。国内には、福島工場の他に、加工を行う六つの生産工場があり、その六つをマザー工場と呼んでいる。海外工場は、どの工場でもマザー工場と同じつくり方、同じ規格、同じ目線でものをつくっており、勝手に変えることはできない。	技術の源泉 マザー工場
(株)ニュートン	日本国内工場は、日本国内市場のニーズを満たすための一生産拠点であると同時に、研究開発部門や生産技術部門を備えている。海外子会社もかなり技術力をつけてきたとはいえ、日本工場は常に子会社工場より一歩先を行く技術をもっておく必要がある。	技術の源泉 マザー工場
日本リークレス(株)	日本の人口は減っており、若者の車離れが進んでいる。車は需要のあるところで作るのが基本で、日本では国内需要分だけをつくり、海外需要分は海外でつくるという棲み分けがよりはっきりしていくであろう。それでも、マザー機能を日本の本部工場に残し、技術開発は日本を中心に行い、技術の対価として海外拠点からロイヤリティを得ることでバランスをとろうと考えている。	マザー工場& 技術ロイヤリティ 収益モデル
(株)ミツワ化学	フィリピンの人件費は日本の9分の1、タイは6分の1なので、輸送費を加えても、国内でつくってはいはともコストが合わないのが実情だ。そういうなかで、今後の日本国内拠点の役割は、支援業務がメインになっていくと思う。設備導入の決定、グローバルな資金管理、海外拠点の支援、日本国内顧客のフォローといった役割である。	海外拠点への 支援基地
タカネ電機(株)	当社の日本工場では、とにかく生き残るために、試作品や数の少ない医療機器を中心に製造している。ただし、そんななかで少しでも数が多いものについては、最近では、中国国内のユーザーやセットメーカーが、中国国内で現地調達したいという意向を強めている。日本国内工場の受注環境はますます厳しさを増しているといえる。	国内工場の 厳しい受注環境

立しなければ、それを海外に移転すること等できない。コストを優先しすぎて日本に技術が残らないような形で海外進出すると必ず失敗する」といい、また、(株)芝浦電子は、「国内には、福島工場の他に、加工を行う六つの生産工場があり、その六つをマザー工場と呼んでいる。海外工場は、どの工場でもマザー工場と同じつくり方、同じ規格、同じ目線でものをつくっており、勝手に変えることはできない」という。いずれも、技術の強みの源泉は日本国内工場にあり、いくら海外に多くの拠点を展開してもマザー工場は日本に置くという姿勢が堅持されている。

さらに、日本リークレス(株)では、「マザー機能

を日本の本部工場に残し、技術開発は日本を中心に行い、技術の対価として海外拠点からロイヤリティを得ることでバランスをとろうと考えている」とし、マザー工場が技術の源泉となるだけでなく、仮に当該工場への直接的受注が減っても、開発した技術のロイヤリティで稼いでいける収益モデルを提唱している。

③ 国内工場を「質的な中核拠点」にするか、「量的な中核拠点」の力も維持するか

上述の3社では、日本国内生産拠点がマザー工場＝技術の源泉としての確かな地位を保つ半面、実際の量産機能の大半は海外拠点が担うという図

式になっている。日本国内生産拠点が変わらず重きを置かれる存在であったとしても、生産コストの安い新興国内拠点が主要な生産地となることは否めない。特に労働集約型の産業であるほど、日本国内工場が負う生産コストのハンディは重い。

まさにこの点について、(株)ミツワ化学は、「フィリピンの人件費は日本の9分の1、タイは6分の1なので、輸送費を加えても、国内でつくっているのはとてもコストが合わないのが実情だ。そういうなかで、今後の日本国内拠点の役割は、支援業務がメインになっていくと思う。設備導入の決定、グローバルな資金管理、海外拠点の支援、日本国内顧客のフォローといった役回りである」といい、日本国内拠点は、生産機能の主役としてではなく、各地に展開している各拠点に対するマネジメントやコーディネート、バックアップ役として役回りを担わせるとしている。マザー工場としての役割も含めて、現実的にはこうした“質的な中核拠点”スタイルが多くなるだろう。

しかし、なかには、量的に主要な生産拠点も日本国内工場が担うというスタイルもある。独自の微細バネ加工を誇る(株)ミクロ発條や、同じく特殊な鑄造技術を有するKTX(株)がそれで、まず、(株)ミクロ発條では、「円高下の日本からでも海外へ輸出できる製品力をもっているからこそ、海外でも競争ができると考えている。『日本のミクロ発條がものづくりの拠点であり、世界の営業拠点であるべき』と社員には常に言い聞かせている」といい、KTX(株)でも「あえて国内に投資を行い、地場固めを行っている。ポーラス電鑄やMPM工法等の先端技術は海外へ出さず、高度な金型等はあくまでも日本で生産し、海外へ供給したい。海外への技術流出を防止するためでもある」と述べている。これら2社の例では、量的にも質的にも国内工場が中心となる。国外流出させない確かな技術と育成した優れた人材が裏付けとなっている。

以上のように、いずれの企業も引き続き日本国

内工場が重要拠点であることに間違いなく、メイン工場やマザー工場と位置づける企業が多い。国内でもある程度の量産を手がけている企業は、常日頃の生産活動のなかで日本のマザー工場を強くすることこそが海外工場の強化にもつながるという考え方でほぼ一致している。日本国内におけるものづくりの現場を今後も保持し、新しい技術やノウハウが常に生み出されるイノベティブな場であり続けることを重視している。

8 海外展開に際して必要とされる国内 外の人材育成と現地マネジメント

前節までで強いものづくり企業の生産拠点施策をみてきたが、そこでは、各国拠点間での連携強化やマザー工場たる日本国内工場の主導的役割等がポイントとなっていることがわかる。これは、言い換えると、日本国内工場を中心に技術・ノウハウが絶えず開発され、それが組織内でスムーズに流通することが鍵となっており、それを可能にする人材の育成が極めて重要であると理解できる。

それでは、我が国企業が積極的に海外展開を進めるに当たって必要とされる人材像とはどのようなものか、インタビュー先各社の実感を抽出してみよう（表-9）。

(1) グローバル人材とものづくり人材

まず、(株)ミクロ発條では、「大学を出て日本語しか話せないというのは日本人くらいである。日本人もコミュニケーションレベルを上げていくべきだ。また、ローカルのスタッフは日本人の能力をシビアに見極めている。グローバルに通用する人材マネジメント体制をつくりあげることが重要な課題である」と指摘する。同様に、日本リークレス(株)でも、「米国やインド等は実力が伴わないと現地の人についてはこない。論争できるくらいの言語力や実力がないと、マネジメントすること

表-9 海外展開に際して求められる人材の育成

企業名	日本人社員に対する人材育成	課題
(株)マイクロ発條	大学を出て日本語しか話せないというのは日本人くらいである。日本人もコミュニケーションレベルを上げていくべきだ。また、ローカルのスタッフは日本人の能力をシビアに見極めている。グローバルに通用する人材マネジメント体制をつくりあげることが重要な課題である。 しかしながら、海外へ出て改めて実感するのは「日本人は素晴らしい」ということである。仕事は丁寧で真面目に取り組む。ものづくりにおける日本人の良さを実感できるのも、また海外展開のメリットといえる。	グローバル人材の必要性
日本リークレス(株)	東南アジアでは、「日本人」というだけで現地の社員が認めてくれるところがある。しかし、米国やインド等は実力が伴わないと現地の人はついてこない。論争できるくらいの言語力や実力がないと、マネジメントすることは難しい。	グローバル人材の必要性
タカネ電機(株)	自動車はまだ日本国内に工場があるが、事務機、カメラ、テレビ等の家電系はほとんど日本国内でものをつくっていないので、工場の現場で生きる技術、統率力をもったリーダーが日本にいない。その結果、特定の人が様々な国の海外工場を転々と回ることになる。これは当社もそうだが、大手も同じことを言っている。	日本人現場人材の欠乏
	日本本社から中国工場へ派遣された場合は、実力を伴い戦力になる社員しか中国人社員には認めてもらえない。こちらの人間は、自分より実力が下だと思えば露骨に言うことをきかなくなる。大手企業でも、最近は工場長のなり手がいないところもあると聞く。大手企業の中国工場となると、従業員が1万人規模という工場も少なくない。日本で何百人も部下を束ねた経験がない人では、海外で工場長は務まらない。	大人数マネジメント能力の必要性
(株)東研サーモテック	タイやマレーシアでは日本人は何でも知っているという期待感でみられるため、知識や技術が乏しいと恥をかく。したがって、海外拠点を設けることで、社員が必死になって勉強に取り組む環境が出来上がる。日本の組織のなかだけにいてはなかなか上がらないモチベーションを高めるという効果がある。グローバル時代に対応できる人材の育成は非常に重要で、海外勤務や海外研修は人材活性化の一つの手法として非常に有効である。	海外勤務を通じた若手の育成
(株)ニュートン	仕事が増えたから人を増やす、仕事が減ったから人も減らすという経営では、人が育たない。人が育つには5年~10年とかかかってしまう。そういう人材育成がなされなくては、ユニークさは出せない。仕事量に合わせて人の数を調整するのではなく、例えば従業員120人体制でやっていけるものとは何か、という逆の発想が必要だ。 物事の手順を少し覚えてくらの人材育成では海外勢に負けてしまう。人を育てる意味を理解したうえで、海外戦略をどう構築するのか、それが経営陣に課せられた仕事だと考えている。	人が育つ経営

は難しい」といい、やはり国際感覚をもち海外でもコミュニケーションに不自由しない「グローバル人材」の必要性を説いている。

いわゆるグローバル人材は、製造業に限らずほとんどの業種に共通して求められる性格のものだが、こうした素養とは別に製造業ならではの求められる人材、いわば「ものづくり人材」があり、それがいま不足しているという事実を指摘する企業もある。なかでも、タカネ電機(株)の指摘は興味深い。同社では、「自動車はまだ日本国内に工場があるが、事務機、カメラ、テレビ等の家電系はほとんど日本国内でものをつくっていないので、工場の現場で生きる技術、統率力をもったリーダーが日本にいない。その結果、特定の人が様々な国の海外工場を転々と回ることになる」といい、メーカーとしては本来あり得ないような人材不足

が現実には発生していることを教えてくれる。こうした不安な状況は、中小企業だけではなく比較的人材豊富な大手メーカーにおいても同じだという。

(2) 現地拠点特有のマネジメントの難しさ

また、今日の新興国生産拠点の巨大さを物語る人材不足事例として、タカネ電機(株)は「大手企業でも、最近は工場長のなり手がいないところもあると聞く。大手企業の中国工場となると、従業員が1万人規模という工場も少なくない。日本で何百人も部下を束ねた経験がない人では、海外で工場長は務まらない」と指摘する。最近の新興国工場の規模がかつてとは桁違いのレベルにあり、日本国内工場でのみ育った人材では、対応することが難しくなっているのである。

他にも、日本国内工場と海外拠点の役割分担に

みたように、海外拠点と異なり、量産機能をもたずに試作や開発だけを担当する日本国内工場では、海外の量産工場をマネジメントできる人材がうまく育たないという問題も懸念される。

かつて、日本企業が海外展開をスタートさせた1980年代から90年代においては、工場管理部門の社員が現地の工場長と社長を兼ねて赴任する等の例が多かったが、日本人というだけでローカルスタッフは従うという傾向があった。しかし、新興国との技術格差や経済格差はいまや縮小しており、もう日本人というだけではローカルスタッフを掌握することはできない。ローカルスタッフは日本人の能力をシビアに見極めており、タカネ電機(株)は「実力を伴い戦力になる社員しか中国人社員には認めてもらえない。こちらの人間は、自分より実力が下だと思えば露骨に言うことをきかなくなる」という。

以上のように、海外展開に当たって求められる人材には、今日、様々な要件が課せられており、かつてより難しい育成環境にあるともいえる。

(3) 海外経験を通じた社員育成の効果

今日のように、先行き不透明な時代にあって事業環境が厳しいなか、海外展開に資する人材を長期的に育成していくのは容易なことではない。特に最近では、働き手の意識も変化し、留学や海外経験に対して消極的な若者が増える傾向がある。確かに自社の社員においても海外赴任希望者が減ったと嘆く経営者は多い。

それでも、若手社員を育成するのに海外経験は効果的な機会と捉える企業は多く、そのなかの1社、(株)東研サーモテックでは、「海外拠点を設けることで、社員が必死になって勉強に取り組む環境が出来上がる。日本の組織のなかだけにいてはなかなか上がらないモチベーションを高めるといふ効果がある。グローバル時代に対応できる人材の育成は非常に重要で、海外勤務や海外研修は人

材活性化の一つの手法として非常に有効である」と指摘しており、同社は面接の際に海外赴任の意思がある学生しか採用しないという。他にも(株)ミクロ発條では、「海外拠点があるだけで、海外出張とは無縁の間接部門や工場働く社員も意識が海外へ向いてくる」といい、併せて「海外へ出てみてはじめて、日本で何をすべきかを考えることができる」と主張する。慣れ親しんだ日本国内での仕事と異なり、異なる環境に身を置くことで物事の見方が変わるというのは、海外経験をした者の多くが感じる事実であろう。

同じように、これまであまり意識しなかった日本の良さに気付くのも海外経験の反射的効果であり、(株)ミクロ発條もこのことを指摘している。同社では、「海外へ出て改めて実感するのは『日本人は素晴らしい』ということである。仕事は丁寧で真面目に取り組む。ものづくりにおける日本人の良さを実感できるのも、また海外展開のメリットといえる」という。日本人スタッフにはコミュニケーション力やリーダーシップにまだまだ向上すべき余地はあるものの、やたら悲観的になる必要はなく、海外経験を通して自らの価値を再認識する機会にもなることを示してくれている。

(4) 海外現地スタッフの育成策

日本人社員の人材育成が重要なのはいうまでもないが、海外現地拠点で働く人材の育成方針はどのようなになっているのか。新興国への海外展開がもともと低賃金労働力を目当てに実施されていた経緯からすると、現地スタッフの育成にはさほど投資しないかのような印象があるが、各社は意外にも継続的かつ熱心に育成に取り組んでいる。

① 既に成果が上がりつつある大企業の現地人材育成
まず、中小企業の取り組みをみる前に、大手メーカーのケースをみてみよう(表-10)。

1980年代初頭にいち早くインドに進出したスズ

表-10 海外現地スタッフの育成策

企業名	現地スタッフの獲得と育成	ポイント
スズキ(株)	インド人は語学力も優れており、1年間研修で日本に滞在すれば、読み書きは別として日本語で違和感なくコミュニケーションできる程度になる。100人単位で来日させ、研修を施して、また本国へ帰すということを10年以上繰り返してきたので、インドのマルチ・スズキもベースとなる技術は既に会得している。	制度的な現場教育
(株)デンソー	現地のインド人エンジニアがTATAに何度も足を運び、TATAの設計者に説明を繰り返し、先方にアピールすることができた。交渉を任されたインド人エンジニアは現地で採用した人物である。こうして、現地で知識をもつエンジニアをコツコツと育成してきた結果、現地でも設計変更に対応できる程度の体制が整いつつある。	長期的な人材育成
(株)東研 サーモテック	高い設備・安心できる材料(ガス、電気)をそろえ、環境さえ整えば一応の加工はできるが、金属熱処理業で重要となるのは、管理能力である。この管理能力を高めるには、設備投資に金を掛けるだけではならず、長い目でみて人材を育成するなどの労力もかかる。海外生産拠点を日本国内工場と同じ管理レベルにまで引き上げるには、時間を掛けて従業員を訓練し人材を育成していくしかない。	長期的な人材育成
	我々独自のトレーニングセンターを建設し開校させた。トレーニングセンターは、当社の本業とは切り離して別事業とし、これまで社内教育としてきた内容を同センターに移管する。大学や政府系工学系機関からも支援をいただきつつ、金属熱処理に関わる金属材料、熱処理、品質管理等のカリキュラムを進めていこうとしている。	トレーニングセンター設立
タカネ電機(株)	日本国内工場ではもう量産を手がけていないので改善活動は行っていないが、半面、中国工場では重視しており、トヨタ生産方式のような教育を受けさせている。まず30人を教育し、翌年にそのなかから先生を出して、また30人を教育して、という形で継続している。講習に全部出て、発表をして、卒業試験にパスすると、修了者にはトレーナーの資格を与える。すでに5期生がいるが、能力が上がると辞めていく人も多い。	制度的な現場教育
	個々の従業員のモチベーションを高めるための工夫を常に行っている。例えば、作業員に関しては、1、2、3級というランクを作り、各月の生産達成率とテストの結果で、手当を毎月変えている。また、例えば、Aランクには300円加算などという形で技術手当をつけている。好成績を修め、試験もパスした人には、報奨金を出している。さらに、指導する立場の係長、課長クラスになると、作業員の5倍~10倍の給料を払うなど、日本国内工場とは違い、現場には大きな格差がある。	能力評価とインセンティブ付与

キ(株)では、「100人単位で来日させ、研修を施して、また本国へ帰すということを10年以上繰り返してきたので、インドのマルチ・スズキもベースとなる技術は既に会得している」とし、既に1,000人規模のインド人技術者が育っているという。

(株)デンソーでは、「現地で知識をもつエンジニアをコツコツと育成してきた結果、現地でも設計変更に対応できる程度の体制が整いつつある」という。現地経営資源の選定・精査には、現地エンジニアの存在が必要不可欠であり、それゆえに(株)デンソーは、「当社にとっても、サプライヤーにとっても、これからは現地エンジニアの育成は重要なキーになる。海外でいかに人材の量と質を担保していくかが重要な経営課題である」と指摘している。

いずれも、さすがに大手メーカーだけあって、大人数のスタッフに長い時間を掛けて育成する余裕

があるが、中小ものづくり企業の場合ではどうか。

② 中小企業でも継続的な現地人材育成策を実施

例えば、(株)東研サーモテックでも「金属熱処理業で重要となるのは、管理能力である。この管理能力を高めるには、設備投資に金を掛けるだけではならず、長い目でみて人材を育成する等の労力もかかる。海外生産拠点を日本国内工場と同じ管理レベルにまで引き上げるには、時間を掛けて従業員を訓練し人材を育成していくしかない」と述べており、現地スタッフ育成に時間を掛けていることがうかがわれる。また、タカネ電機(株)も「トヨタ生産方式のような教育を受けさせている。まず30人を教育し、翌年にそのなかから先生を出して、また30人を教育して、という形で継続している」とし、中小企業としては比較的多くの人数を対象にして、継続的な教育制度をしっかりと確立

表-11 海外現地拠点に対するマネジメント

社名	海外現地マネジメント	ポイント
日本 リークレス工業(株)	年に1回は、海外現地法人の社長達が集まるグローバル会議を開いている。海外拠点の社長は日本人が多いが、中国、マレーシアとパキスタンの社長は現地の人に任せている。適切な人材の適用とコストダウンの観点から、会社方針を的確に理解しているなら、マネジメントは日本人にこだわる必要はない。	現地人材の活用
(株)対松堂	ある程度現地の人に仕事を任せることで、現地で人を育て、定着率を高めていきたい。ただし、日系企業との取引が多いため、生産管理や技術部門以外に営業や購買にも日本人がいた方が仕事を回しやすいところはある。ワーカーに比べると、管理部門スタッフの定着率は高いが、半年に1回は査定し、評価が高ければ給与を少しでも上げていくなど、モチベーションを高める工夫は欠かせない。	現地人材の活用
(株)小松精機工作所	タイ工場を立ち上げる際、社長と工場長はタイに精通している人材を抜擢し、任せている。数年で入れ替わる出向者と違って、じっくり腰を据えて10年サイクルの計画が立てられる。それが、長い目でみたタイ工場の競争力の源泉にもなっている。	現地人材の活用
	ものづくりにおいても、当社では日本のやり方をそっくりコピーするのではなく、タイ人に合ったものづくり方をしている。例えば、日本では人件費が高いのでなんとか機械加工でバリを取ろうとするが、タイ工場では治具を工夫し、タイ人の器用さを使ってバリを取っている。日本人の発想では、自動化でいかにバ리를小さくするかと考えるが、タイでは逆の発想で、バ리를わざと大きめに作り治具で除去するなど、日本とは違う工夫をしている。	現地人材の資質を活かしてこそ 現地化
(株)昭芝製作所	常置の日本人駐在員は総経理のみにして、あとは必要に応じて応援者を日本から都度派遣する体制をとる。ただし、中国では営業力のある中国人のトップを育成する。日本人ではシェアをとることができず、中国人に任せないとこの国では絶対に成功できない。販売促進は中国人に任せるとしても、技術面については、日本の本社内の技術者を組織化して、設備の立ち上げから修理に至るまで生産管理や品質管理を支援していく。	販売促進は現地人 営業スタッフ
(株)ニュートン	すべてを本社でコントロールしようとする、現地のやりがいなくなるので、ある程度の範囲の権限は与えている。たとえば、年度予算などは本社で承認を与えるが、お金の使い方はある程度現地に任せている。また、日本の本社工場から、新しい製品の投入や技術的な支援をする。現場で受注する歯車の精度に関しても、仮にもう一段高精度のものをやりたいといった場合には、本社のエンジニアの支援が必要となる。	一定範囲の授権
(株)マイクロ発條	海外市場を現地法人任せにはしておらず、日本の本社が現地法人を通さずに直接営業を仕掛け、直接製品を納めている海外顧客もたくさんいる。海外拠点があるからと、海外市場の営業や顧客対応を現法任せにすることはデメリットの方が大きい。自分がつくったものは一生懸命売るが、自分がつくったものでないと営業マンの気持ちが入らない。日本でつくったものなら、やはりつくった本人が魂を込めて売らなければ顧客にも伝わらない。	現地任せには しない

させていることがわかる。

加えて(株)東研サーモテックでは、さらに特徴的な取り組みを展開している。タイに東南アジア最大規模の熱処理工場を構え、タイ工業化の基盤を支えてきた同社であるが、現地の大学と共同で資格制度づくりのプロジェクトを立ち上げたり、熱処理技術者を育成するトレーニングセンターを立ち上げたりする等、現地に根を張った人材育成に着手している。

(5) 海外現地拠点に対するマネジメント

① 現地の自主性に任せ、人材育成を促すマネジメント

前項において、大手メーカー・中小企業とも、

現地人材の育成に継続的仕組みを設けて熱心に取り組んでいることがわかったが、そうした人材が属する海外現地拠点を各社はどのようにマネジメントしているのだろうか。前述のように、技術・ノウハウ・生産設備の面では、日本国内工場がマザー工場として牽引している状況を考えると、日本の本社のコントロールがかなり強いとみて間違いなく、特にトップダウン型が多い中小企業では、本社がすべて決定するかのようなイメージもある。

しかし、実際に強いものづくり企業各社の現地マネジメントをみると、現地の自主性を思いのほか重んじる例が多数を占めている(表-11)。

例えば、(株)対松堂では、「ある程度現地の人に仕事を任せることで、現地で人を育て、定着率を

高めていきたい」とし、日本リークレス工業(株)では、「中国、マレーシアとパキスタンの社長は現地の人に任せている。適切な人材の適用とコストダウンの観点から、会社方針を的確に理解しているなら、マネジメントは日本人にこだわる必要はない」という。同様に、(株)小松精機工作所では、「社長と工場長はタイに精通している人材を抜擢し、任せている。数年で入れ替わる出向者と違って、じっくり腰を据えて10年サイクルの計画が立てられる。それが、長い目でみたタイ工場の競争力の源泉にもなっている」と述べており、いずれも現地人材の活用を力点を置いている。その効果としては、任せることで育成を促し、やる気を出させ、定着率を高め、コストダウンを図ること、および現地スタッフを継続的な担い手として長期的計画が立案できること、等が挙げられる。

現地人材の活用を図る理由としては、これ以外にも(株)昭芝製作所のように、「中国では営業力のある中国人のトップを育成する。日本人ではシェアをとることができず、中国人に任せないとこの国では絶対に成功できない」とし、現地マーケットへのアクセスを阻む様々な商習慣や文化の違いを克服するために現地スタッフを活用している例もある。

② 現地人材の特性を活かした“日本的”ものづくり

もう一つ、生産現場の最前線での現地スタッフの活用方法として注目したい例がある。一般的に、海外進出した日系メーカーは「日本的ものづくり」を海外工場でも変えずに実践しているケースが多いが、(株)小松精機工作所では、日本国内工場と同じく地道なQC活動やカイゼン活動を推進しつつも、日本のやり方をそっくりコピーするのではなく、タイ人の気質に合ったものづくりをしている。具体例としては、「日本では人件費が高いためなんとか機械加工でバリを取ろうとするが、タイ工場では治具を工夫し、タイ人の器用さを使ってバ

リを取っている。日本人の発想では、自動化でいかにバ리를小さくするかと考えるが、タイでは逆の発想で、バ리를わざと大きめにつくり治具で除去する等、日本とは違う工夫をしている」等が挙げられる。日本のものづくりは世界に誇れるものではあるが、日本で適用している方法が必ずしも普遍的ではなく、現地の事情や働き手の資質によって柔軟に変えていくべきことを示している。

この点について、同社では、「ものづくりの基本的考え方は日本的のままとして、手段は現地にあったやり方を選択する」といい、実際、同社のタイ生産拠点においては、硬直的な考え方に縛られず、現地の特性を考えて様々な工夫で成果を上げている。「例えば、一人で三つの作業をしている従業員もいる。自動機よりもはるかに効率的で作業も早く、視察に来たユーザーが驚くほどだ」と興味深い成功事例を挙げている。

一方、例外的に、あくまで日本本社が強い機能を保ち現地拠点に依存しない体制を築いている企業もある。日本拠点が製造かつ販売の中心となつて、円高下でも輸出競争力を維持し続けている(株)ミクロ発條では、「海外市場を現地法人任せにはしておらず、日本の本社が現地法人を通さずに直接営業を仕掛け、直接製品を納めている海外顧客もたくさんいる。海外拠点があるからと、海外市場の営業や顧客対応を現法任せにすることはデメリットの方が大きい」という。当社の場合、現地拠点は海外で調達することを求める顧客への対応のために設立したものであって、顧客担当窓口的役割を果たしてくれればよしとする位置付けである。上述の他の企業とは条件が違うので、この場合ならこうした方針もあり得るということだろう。

9 むすび～“人財”への投資と

企業のあり方

今日、質量ともに急速な変化をみせる新興国市

場を前にして、海外展開を志す我が国中小企業は、日々重要な経営判断の岐路に立たされている。

特に、新興国中間層市場という一大ボリュームゾーンが誕生したことで、当該市場を意識した低価格競争への圧力が日に日に強まることとなった。

そこで本研究では、アジア新興国勢力と競合しながらも独自の存在感を示す強いものづくり企業群を抽出して光を当て、各社の国際的生産体制の構築、人材育成、現地マネジメントについて、詳細な分析を施してきた。

その結果、強いものづくり企業各社は、大手完成品メーカー等の調達動向の変化を十分に理解し、市場近接生産を拠点配置の原則としながら、各拠点の特性を活かした連携と生産ネットワークを実現し、海外現地拠点の自主性を重んじて士気を高めつつ、中長期的な視点から人材育成を図っていることがわかった。いわば、海外展開に成功した中小ものづくり企業では、大企業にも引けを取らない国際的生産体制を構築していることが明らかになったといえよう。

なお、本研究の進行に際して、印象的だったの

は、海外展開に際して必要な人材育成については、各社とも、現地人材を単なる低廉な労働力とだけみているのではなく、現地拠点の組織とともに成長する存在として、現地スタッフの育成に注力している点である。この点に関しては、特に(株)ニュートンの指摘に注目したい。同社では、「仕事が増えたから人を増やす、仕事が減ったから人も減らすという経営では、人が育たない。人が育つには5年～10年とかかってしまう。仕事量に合わせて人の数を調整するのではなく、例えば従業員120人体制でやっていけるものとは何か、という逆の発想が必要だ。物事の手順を少し覚えたくらいの人材育成では海外勢に負けてしまう。人を育てる意味を理解したうえで、海外戦略をどう構築するのか、それが経営陣に課せられた仕事だと考えている」という。ここから、人材(人財)あつての企業という考え方が改めてうかがわれる。

“人”に掛ける金額を“投資”と考えずに“コスト”とみなす経営が幅を利かす昨今、熾烈な競争の渦中にある新興国市場において、我が国メーカーが上記のような人材育成方針をとっていることは、非常に意義深いものと考ええる。

<参考文献>

伊藤元重 (2010) 「成長戦略としてのアジア」 総合研究開発機構 『NIRA政策レビュー』 No.47、pp. 1 - 3

加藤秀雄 (2011) 『日本産業と中小企業－海外生産と国内生産の行方』 新評論

経済産業省 (2010) 「2010年版通商白書」 経済産業省ホームページ

———— (2012) 「2012年版通商白書」 経済産業省ホームページ

———— (2010) 「2010年版ものづくり白書」 経済産業省ホームページ

———— (2012) 「2012年版ものづくり白書」 経済産業省ホームページ

新宅純二郎・大木清弘 (2012) 「日本企業の海外生産を支える産業財輸出と深層の現地化」 『一橋ビジネスレビュー』
第60巻3号、東洋経済新報社

新中間層獲得戦略研究会 (2012) 「新中間層獲得戦略」 経済産業省

望月和明 (2012) 「東アジア生産ネットワークと中小企業」 小川正博・西岡正・北嶋守編著 『ネットワークの再編
とイノベーション－新たなつながりが生むものづくりと地域の可能性』 同友館

山本聡 (2012) 「中小製造業における海外受注獲得プロセスの国際比較」 小川正博・西岡正・北嶋守編著 『ネットワー
クの再編とイノベーション－新たなつながりが生むものづくりと地域の可能性』 同友館