

続・私の見聞記

中国製造業の躍進と日本のものづくりへの懸念

中川威雄

はじめに

数年前、中国が「世界の工場」になりつつあると話題になり、当時一部にはこれを疑いをもって冷ややかに見る人達も存在した。しかしその後の中国製造業の規模拡大と技術レベルの向上は、我々の想像を超える速度で進行し、いまや日本を抜いて世界一のものづくり大国になる様相さえ見せている。確かにハイレベルのものづくりや技術開発力には、日本とはまだかなり大きな差が存在するものの、工業製品において量的に世界一の生産量を誇るものが非常に多くなっている。人口が日本の10倍もある中国でこのまま高度成長が続き、今のようにどんなものづくり分野でも次々と取り込んでしまうようだと、これまで誇ってきた日本のものづくり技術の将来は大丈夫であろうかとの懸念も沸いてくる。

筆者は3年半ほど前に「私の見聞記—中国製造業の驚異と脅威」と題する中国製造業の発展に対する私見をまとめたが、その後にも中国都市部の華々しい発展ばかりでなく、ものづくりの分野でも大きな変化は続いている。この間も少なからず中国の製造業に係わり合いがあったが、その見聞を踏まえ再度現在の個人的な見解を思いつくまま記してみることとした。

1 社会の不安要因は減少している

この3年間の中国は相変わらずの高度成長の持続、所得の増大、貿易黒字の拡大、経済自由化の浸透、自動車生産の急拡大、米国有名企業の買収、世界の資源の囲い込み、人間を送る人工衛星、走り出した新幹線など先進工業国への道をまっしぐらに進んでいる。さらに間近に迫った北京オリンピックと上海万博の準備も順調に進んでいる様子だ。

一方で中国の不安要因は民主化要求、人件費の高騰、地域間格差と所得格差の拡大、大金持ちの出現、不動産と株のバブル的高騰、汚職と政治腐敗、強引な土地収用と頻発する暴動、深刻化する公害、エネルギーや水の不足、一人っ子政策と将来の急速な高齢化、破綻

する社会保障、オリンピック特需の反動といずれもかなり深刻で厄介な問題ばかりである。さらにこれらの影響は中国一国にとどまらず、世界の石油と資源と食料の暴騰、さらに中国を発生原因とする地球全体の環境悪化も現実味を帯びてきた。中国政府もこれらの対策を矢つぎ早に実行しているが、それなりの効果が生れている面も見られるものの、いずれも容易には解決されそうもなく、今後はより深刻となる課題も少なくない。

一方で中国での雇用や税制を含めた製造業の制度的整備は着実に進みつつあり、また政治的経済的不安要因は以前に比べかなり少なくなっているように見える。しかし相変わらず共産党や行政の力は大きなままであり、また世界中の情報がこれだけ入り込むと、国民の民主化要求をいつまでも抑え込むことが出来るのか不安が残る。もっとも国民が日々豊かになっているので、自己矛盾を抱えながら現在の経済成長路線を認め、さらに外資依存度や輸出依存度が高い中国では、対外的には過激な対策は取れなくなりつつある。そのような中国の現状は中国のものづくりへの良い影響を与えつつあるが、同時に次々と噴出する経済成長の負の部分の早期に解消できるかどうかの疑問も残ったままだ。

2 EMS で電子情報機器の生産大国となった

民生用電子情報機器の小形化とモバイル化が進んできたが、当初これこそ日本の高度で繊細な卓越したこだわりのものづくり力が発揮できる有望分野と期待されたものだった。しかし今や大きな電子産業製品であるパソコンと携帯電話では、日本メーカーは世界市場で完敗したままである。いずれも世界最大の生産基地は中国であり、最近では日本の得意とする大型商品である薄型液晶テレビまで中国製のものが増えており、この液晶テレビの戦いには是非勝利してもらいたいものである。これまでの敗因は色々分析されているが、販売面と商品開発と製造面のいずれも世界戦略に欠けていたようだ。しかし内部に使われている電子部品や材料の多くはいまだ日本製も少なくはない。したがって関連する電子部品産業や素材産業では日本メーカーは大いに潤ってはいる。

デジカメ・ゲーム機の両製品では、日本ブランドは勝ち組である。しかしその製造となると米国パソコンメーカーと同じくその大部分が中国にあるEMS企業への生産委託である。EMSへの委託生産は自動車の自前のグローバル生産と異なり、製品開発は自国でもファブレスを基本とする製造システムである。欧米系の巨大な携帯電話やパソコンメーカーは、中国でのEMS委託生産が主流で発展している。最近ヒットしている iPod や iPhone も類似の生産体制である。皮肉な見方をすれば日本ブランドのデジカメもゲーム機も委託生産に移し、日本国内では製品開発に徹したからこそ、価格的な面で現在の日本製品の競争力が保持できているのかも知れない。

このEMS委託生産は製品開発と販売を手がけるセットメーカーが、低コストの量産体制を持つEMSメーカーに生産を委託するビジネスモデルである。高度な電子部品供給や技術的に難しい設計や部品製造は多くの日系メーカーをはじめとする先進工業国企業が関与して供給しており、今のところ簡単な部品製造や組立て作業のみが中国に移っている。中国が牽引する製造業のグローバル化は、このEMS体制を大きく発展させているように見える。つまり発展途上国での筐体製造や組立てを中心とする委託生産と、先進国での製品と技術開発や先端技術を要する高度部品と素材生産といった棲み分けのものづくり体制である。同じような日本の勝ち組にコピー機があるが、肝心のエンジン部は日本国内でその他は自社の海外工場で生産しており、EMSとは異なるが類似の生産体制ともいえる。ひょっとするこのような複数の有力ライバル各社を顧客とするこの中国のEMS生産体制が、将来一般的な量産工業品の生産体制を暗示しているような気がする。今後の電子機器の発展においては、高品位や超薄型テレビ、パソコンとテレビが複合化した情報家電、また携帯電話では技術的・機能的な面で優位にある日本のメーカーに期待したい。そのとき世界的規模の成功を期待するならば、当然欧米メーカーのように中国やこのEMSで生産することも考慮すべきかも知れない。

3 急速な生産増で自動車生産大国へまっしぐら

中国の自動車生産量が一昨年ついにドイツを追い越し世界第三位となった。また販売台数についても日本を抜き世界第二位の国になった。去年は生産と販売台数が900万台に迫り、ここ一～二年で日本を抜き世界第二位となりそうだ。中国がこのところ年間百万台以上の生産増を続けたというのは、かつて世界でどの国も経験してこなかったことである。十年前には誰もがこの現在の状況を予測できなかった。

自動車産業は機械産業の雄であり、先進工業国の象徴でもある。大量生産品で言えばこれほどに大きな単独の機械製品は自動車の他には存在しない。部品点数だって一台の乗用車で二万点にも及び、部品産業には金属・プラスチックなどの素材産業から、機械加工・金型・成形・組立てを含めものづくり全般を包括する裾野の広い産業である。さらに最近の自動車は電子機器や制御機器も多量に使われ、電子・機械産業全般に関係し、自動車生産国は先進工業国の証でもある。そのためもあって中国政府は自動車産業振興には特別の力を入れており、輸入車や金型などには特別の課税をしてでも外資の進出を促すと共に、使用する鋼材や各種材料の国産化も進め、部品の国産化も強力に進めている。明らかに自動車製造を中国の将来の輸出産業に育てる方針で動いており、既に一部国産車では輸出が始まっている。

完成車輸出だけでなく自動車部品産業が育っていけば、部品を外国に輸出する企業も出てくる。既に一部の自動車部品輸出は始まっているが、欧米系自動車メーカーはコスト低減の

ため中国より本格的な部品調達の可能性を検討しているようだ。前述のEMSによるパソコンビジネスと同じように、委託生産で自動車を作ろうと考えている可能性も否定できない。実際に中国ローカルの二輪車メーカーや元気のいい乗用車メーカーを見ていると、そんな時代がやって来ないとは言えない気がする。

中国の自動車技術については世界中の先進国が中国で生産し、しかも現地生産比率を上げており、したがって技術移転も急ピッチで進んでいると見られる。外資の自動車各社は中国国営メーカーとの対等合弁会社である。気になるのは将来過剰生産時代や不景気が到来したとき、負け組みとなった外資系メーカーの幾つかは自ら中国工場を手放すのであろうか。そのときは先進国の技術を丸ごと手に入れるのであろうが、今の時点でそんなときの対策や戦略までは恐らく手が及ばないのであろう。

4 華僑資本が大いに貢献する製造業

中国企業の活躍で、台湾・韓国でも国内製造業の空洞化が懸念され、日本と共通の悩みを持っている。台湾と韓国などの製造業は、日本などの先進国から導入し易い技術を使って繁栄していた分だけ、中国へも流失しやすい製品の製造業が多く、空洞化の影響は大きかった。また日本のように基本的な高度技術や技術開発力を保有していない時期に起ったため事態はより深刻にもみえる。したがって両国とも日本と同じように今後は科学技術立国を目指し、開発部門を自国に置いて何とか生き残ろうとしているものの、その達成には日本以上に苦しい状況にある。

一方で台湾や香港やシンガポールなどのいわゆる華僑資本の中国での活躍は非製造業以外を含めて目覚ましいものがある。日本や韓国の企業にとって、中国に製造業を進出する上で、中国との言葉と文化の障害の問題は想像以上に大きい。その点台湾や香港のように中国語圏の企業は意思の疎通にも問題なく、文化の差もそれほど大きくはない。華僑系企業が力をつけた分野に、言語の異なる他国系企業が競争しても、競争に負けてしまう危険性が高い。中国に進出する外国勢は、かなりの技術差や経営資源の差が存在しない限り、華僑系との競争の中での中国に於ける活躍は易しくない。

中国の製造業に占める外資系企業の割合は大きい。これを中国が政策的に外資を呼び込んだ結果でもあるが、輸出に貢献する外資系企業の割合は非常に高い。中国の製造業の驚異的發展は台湾企業や華僑の貢献が非常に大きく、特に製造業では情報電子機器産業での台湾企業の貢献は大きい。すでに台湾での製造においてグローバルの競争力をかなり持っていた企業が、中国大陸で事業を始めれば強力な力を持つのは必然のことであった。これから類推すると、今後は半導体や液晶にも拡大していくことであろう。要するに台湾のビジ

ネスをそのまま人件費が一桁安い対岸に移して、成功したと見なせる。もちろん台湾自体の製造業も、今では中国の存在なしには生きていけない体質に変化している。

5 これからも製造業の賃金上昇は続く

中国の製造業の強味はなんと言っても低賃金である。単なる製造に係わる直接の人件費だけでなく、その他の間接経費も人件費の集積されたもので、実際には何から何まで安くなっている。その人件費も中国沿岸部でかなり高騰しており、また簡単に解雇できる雇用制度はなくなり低賃金頼りの繁栄はいずれ行き詰るとも言われている。しかし中国ではまだまだ内陸部や農村部の貧困層が控えており、実際にかんりの製造業が工場を沿岸地区から内陸や北部地区へ展開し始めている。しかしこのままの低賃金状況が続く筈はなく、日本が過去に経験をしているように、今後は賃金の更なる高騰と同時に為替レートの調整もされることになろう。今の中国は大きな貿易黒字を抱えているので、いずれ「元」の価値を見直される筈である。それがいつ訪れいくらになるかは今のところ予測できないが、日本のように360円から120円と3倍となっても、中国の人件費はまだ日本と大きな差が残る。いずれにしても賃金が高騰する前に、他国が打ち負かせない巨大な製造業大国が確立していることは間違いなさそうである。

過去に加工組立て産業において、先進国企業が中国生産に踏み切った直接の理由はこの安い人件費による組立て作業費の削減にあった。日本においては自動化によって高い人件費の負担を減らす対策は限界に達しており、多くの製造業ではコスト面で中国製に負ける事態となっていた。特に多品種少量生産時代となり、製品寿命も短くなりモデルチェンジも頻繁となって、高度な自動組立てを採用するのでは安い人件費には勝てない状況となった。その結果生れたセル生産システムではあるが、この方式も中国でも既に採用されており、両国の人件費の大きな差は製造のコスト差として残ったままである。

よくある議論に例えばわが社の製造コストに占める直接の人件費の割合は10%であり、中国で製造しても最大10%のコストダウンしかないとの議論がある。これは工業製品の材料から全ての部品を内製していた場合に通用する話であり、実際には世界で比較的共通なのはエネルギーコストぐらいで、その他は人件費の集積されたものが製造コストを構成しているといえよう。そのため中国で効率よく生産された工業製品は、あれだけの低価格が実現できるのである。

6 ものづくり用生産財も成長している

中国は世界の工場となったが、ものづくりには生産用設備が必要である。中国国内で調達ができるものもあるが、最先端の高度な生産財は先進工業国からの輸入に頼らざるを得ない。

特に輸出割合の多い外資系製造業では、どうしても一流の生産財を設備することとなって、中国の生産財の輸入は非常に多く、今では日本の大きな顧客となっている。もちろん生産財の設備購入量では世界一になりつつあるが、中国産の生産財も量的には世界のトップに躍り出ようとしている。例えば射出成形機のローエンド品はかなり前から世界一の量を生産しており、工作機械でも生産量は急速に増えている。

日本の工作機械やプレス機械や成形機など機械部品用生産財は中国輸出景気とも言われ、バブル期の記録を抜き去ってこれまで空前の好景気が続いてきた。直近の米国などの不安定な経済状況はともかく、産業新興国の発展で今後もこの景気が続くとの予測もされるものの、中国製の生産財に世界の市場を奪われる危険性も伴っている。工作機械は機械を作る機械つまりマザーマシンと呼ばれ、簡単には真似して製造はできないとされていた。しかし工作機械の主要部品や制御システムは、それぞれ専門メーカーが製造して供給されており簡単に入手できる。パソコン並みとは言わないでも、今やかなり的高级工作機までもどこでも製造できる時代となってきた。高度な機能部品の幾つかを輸入すれば、恐らく高級な精密工作機械さえも自力で製造できるレベルに達しつつあると見た方が良さそうである。

筆者が心配するのはこの先日本の貴重な輸出品である生産財まで中国に移ってしまう点である。日本で生産される工作機械は今ではほとんどがNC化されている。かつてNC機以外の汎用工作機械も日本の国産品であったが、価格競争に敗れ日本では生産されなくなった。果たしてNC工作機械が海外生産に移る可能性はないのであろうか。既に一部の工作機械メーカーは中国で生産を始めている。このことは生産財であっても簡単に真似されない高度技術が伴ってなければ生き残っていけないことを示唆している。さらに工作機械に限らず他の一般的な汎用生産設備でも同じようなことが進行している。その多くは先進工業国の生産財のコピー機またはそれに類似したものであるが、中国製の生産財の価格は時には破格の安さで取引され、しかも以前は性能に問題が多かったが最近は急速に向上している。

7 先進国のものづくり技術への追従

日本と中国のものづくり技術に対する色々な議論の中で、中国に対しての誤解も多く存在しているようだ。極端な悲観論と楽観論が幅を効かせているのは少々問題である。やや感情的なものが付加され誇張された面もあるが、過去の多くの楽観論は、現実に行われている技術移転の実態を予測できなかったようだ。また悲観論も技術発展やニーズの変化を読めなかった点がある。冷静に見れば工業技術は水が高きから低きへ流れるが如く、次々と他国へ移転されて世界に広まり、さらには先進国を逆転する歴史を繰り返してきた。貿易や人の行き来が盛んになり、今や製品や技術情報も瞬時に伝わる社会になって、どうして

日本の技術だけがその例外となり得るのであろうか。産業技術では教えて伝わらない技術は殆んど存在しない。どんな高度技術であっても、教育訓練により技術技能の習得は可能である。

筆者も中国が既存技術に追いついた幾つかの事例を見ている。携帯電話の筐体の生産体制には成形用金型準備も短時間が要求され、この金型製造技術は日本で確立した。しかし、今では金型準備期間に関する限り、中国が日本を抜いてより短期間で金型準備が出来ている。さらに最近の筐体を見ると特殊な表面処理を施した金属製筐体もあり、中国製でも高級感のある携帯電話が現れている。今評判の iPhone などの筐体が中国製であることを見れば、もう製造面では侮れない技術レベルに達している事が理解できよう。さらにかって日本でモバイル機器の軽量化のため Mg 合金のダイカスト鋳造品が流行りだし、毎月のように肉厚も薄くなり、その技術は極めて高いものとされていた。しかし今その製造の大半は中国で行われている。

実はこのような電子機器でなくとも、ブランドもののスポーツ用品などすでに多くの手のかかる高級品は中国でなければ生産できない事態となっている。高級品の多くは人手を要することので、技術レベルさえ満足すれば中国で生産した方が有利となるのは当然である。日本をはじめ外資系企業が製造に必要な技術を提供し続ける限り当然の帰結である。中国国内で内装や調度品を見ると、日本では手間と価格面で採用できない高級品が使用されている例もある。100 円ショップで象徴される中国の製造業と、高価な製品を製造する中国のイメージが共存する時代がすぐ近くに来ているようにも見える。

もつとも同じような製品が製造できているからと言って、他国との製造技術レベルの比較は簡単ではない。例えば韓国メーカーの安価で高品質な乗用車は米国で評判になっている。確かに日本車を徹底的に分析した上での韓国人の勤勉さに支えられての素晴らしい成果ではある。しかし昨今では現地生産が必須となり、韓国系米国工場の生産品が評価される時代となった。米国では人件費も高く労働者の勤勉度も異なり、韓国メーカーも同じ価格で同じ品質のものを米国工場で製造できなくて苦悩しているという。その点では韓国車の米国製は日系メーカー車との差はまだかなり存在するそうだ。このことは中国をはじめ発展途上国の製造技術力自体を、正確に評価するのに考慮すべき例として挙げる事が出来る。

8 対策が難しい技術流出とコピー商品

中国進出の日系企業においては、日本流に採用した社員にやる気を起こさせ、日本的な創意工夫を一生懸命教えている。その努力の結果、技術・技能を習得した優秀な人材が、その後には転職しライバル会社に引き抜かれたらどうしようもない。給料が 2 倍以上に提示されれば、殆どの社員は出て行ってしまふ。周りにはそのように転職や独立で成功した多

くの金持ちがいるため、有能でやる気のある人ほど独立心も強く転職希望度も高い。この対応が出来ずに悩んで企業存亡の危機に陥ることも少なくはない。

日本からの技術流失のかなりは生産設備の輸出の形で行われる。せっかく開発した貴重な技術を守りたければ、キーとなる生産設備は内製化したり、生産設備のブラックボックス化の対応が取られ始めている。日本の工業用素材関係が強いのは生産設備が一般化されておらず、特殊材料の生産設備の購入が容易ではないためである。

しかし実際には外販せずに設備開発部隊を社内に温存し維持していくのは、その企業にとって大きな負担となる。またこの対策がとれる分野は限られており、生産設備が市販されている場合は手の打ちようがない。さらに技術を熟知する技術者が引き抜かれたらおしまいである。結局は真似されないか真似されても次に勝てる技術を開発し続けるか、あるいは強力な知財権を確立して防衛するしかない。実は製造業でこれを経済性を含めて効果的に実行するのは決して易しいことではない。

中国のコピー商品の評判はすこぶる悪い。著作権や商標権を無視するばかりでなく、本来ならば高価なコンピュータソフトも無断でコピーされたものが使われる。これらが犯罪であることは言うまでもなく、世界中の非難を浴びている。強力な政府を持つものだから、厳しく取り締まるのが当然だと思われるが遅々として進まない。そのような違法な模倣は論外だが、工業製品のコピーとなるとかなり微妙な話となる。日本においても欧米での商品を見て、何とか同じデザインものを国産化しようとした長い歴史がある。対象となるのは外国製品だけでなく、国内のライバルメーカーの製品を買い集めて分解し調査することは当然のごとく行われている。確かに中国のようなデッドコピーや紛らわしい類似の名称をつけるといった破廉恥なことを堂々とは行わなかったが、ものづくりに関しては進んだ商品や技術情報を参考にするのは当たり前のごとく行われてきた。

中国のものづくりへの非難の中に、このコピー商品の例を挙げられることが多い。違法なコピーは非難さるべきであるが、ものづくりにおいて同じ形状のものを同じ方法で製造したからと言って法律には触れないらしく、生産を停止させるわけには行かない。工業製品の多くはその品物や部品を見れば、専門家にかかればほとんど正確にその製法は解明できる。ましてや生産財や金型を輸出すればそれを真似して作る事は困難ではない。このことは日本国内に一家しか生産できない部品など、ほとんど存在しないことから理解できよう。なんとも納得し難いことだが、コピー商品は国際的にも知財権違反にならない限り認められていることを認識すべきである。我々もそろそろ明白な法律違反を除いては、感情的に中国のものづくりの模倣性を非難するのが無駄なことを悟るべきだ。さもなくば堂々と提訴して戦うべきで、情緒的に嘆いてみても始まらない。

9 安易に走り技術開発力が弱点

もっとも技術流失させたからと言って先進国が衰退するとはいえない。先進国の技術を導入し手発展した韓国や台湾など、あれだけ強力な大型企業が存在するのに、目立った新技術はなかなか生れてこないし、技術開発力でいつまでたっても日本に追いつけない状況にいらだっている。また急速に発展する中国製造業に、ほんとに日本と同じような地味なものづくりが根づくであろうか。高度なものづくりはそれこそ日々改善活動が行われ、それが蓄積・継承されて初めて高品質で本物の高度なものづくりが実現するのである。安易な真似だけを続けているだけでも、このように大発展を遂げている中国の製造業である。長期にわたる厳しい訓練を要し、高い所得もそれほど期待できないのが製造業の従事者である。特に技術開発や新製品開発には高級技術者だけでは完成できないことが多く、開発経験の豊富な熟練技能者やある意味ではローテクと見られる分野の技能やノウハウが不可欠のことが多い。果たして短期の金儲けに走る中国社会に、日本のような熟練技能者は育つのであろうか。

中国製造業は日本の製造技術や技術開発力が欲しくてたまらない。安易な技術取得の手段に日本企業の買収がある。技術が欲しい割に中国企業が日本の製造業を買収した話は多くはない。韓国や台湾の大企業でも殆んど日本企業の買収をしていない。さらに欧米の大企業でも日本企業の買収は少ない。敢えて言うなら、唯一日本の自動車産業に買収例が存在するだけである。円安の中で株価も低迷していた電機・情報機器産業など、日本には高いものづくり技術を持った製造業は多かったにもかかわらず、そんな話が聞かれない。どうやらこれは技術や人材は欲しいが既存の業務遂行に不安があり、買収対象の日本企業の経営に自信が持てないことが原因であろう。つまり日本を技術開発拠点として維持することも容易ではないという読みがあるに違いない。一番欲しい技術の取得は最も安上がりな人材のヘッドハンティングによって済まそうとしている。このことは守る側の日本の製造業としても真剣に考慮しておくべきことである。さらに日本の自動車企業を買収した欧米企業が、すぐさま日本並みの高い製造技術を活用して成功した話も聞かない。技術移転だってそんなに易しいものではないし、日々技術は進化している。確かに中国企業が米国有名企業である IBM パソコン部門を買収したのは衝撃的ニュースであった。中国が求めた IBM の技術開発の拠点は日本に有った筈である。今後この買収例の成り行きは、中国企業の先進国企業の買収事例として参考にされるであろう。

現在の中国製造業の弱点はなんと言っても技術開発力の欠如である。新製品の開発は勿論、生産技術の開発や既存技術の改善や熟成も満足に出来る状況にはない。また設備にしても使用者自らの工夫を前提とした難しい装置はなかなか使いこなせない。一番の原因は技術者の経験不足と協力企業の不在である。殆どの技術者は開発の経験はなく、開発を適切に指導できる人材も育っていない。さらに経営者も先ずは真似して追いつくことを目指して

いることも影響している。もっともこれは決して悪い選択ではなく、後発の発展途上国企業の賢明な選択といえる。いずれ自力で開発できる時期は訪れようが、かなり先のことであろう。ただし先端産業分野は外資系が活躍しているので、外資系企業が開発部隊を中国に移すとなれば話は別で、その場合には中国の技術開発力も意外に早く育つ可能性がある。さらに中国企業が金の力にまかせて先進国企業を買収することもねらっており、この点でも高度技術の移転は進む可能性はある。また技術開発力確保においては産業集積度の影響も無視できない。分野によっては、中国において既に大きな産業集積が行われているものがかなり存在する。中国の凄さはその産業集積の速度が速く規模がとてつもなく大きいことだ。日本の製造業が発展したのは、ある意味では小さな国に類似企業が多数うまれた集積効果によっているとの見方もある。単なる部品供給の簡便さやコスト削減ばかりでなく、短期間の立ち上げや技術改良に結びつく。何よりも色々な技術とマーケット情報が効率的に得られる利点は甚大で、いずれは技術開発自体もこれらの集積地が主導することとなるような気がする。現実には中国の産業集積地に出かけて行った日本企業も少なくはなく、このように先進工業国の企業までも集積地に集まれば開発力が高まるのは当然である。

10 日本のものづくりのとりべき道は

工業製品の国内販売が飽和に達し、輸出にも限界があり現地生産が求められるとき、海外工場による生産基地のグローバル化は必然である。そのとき日本にもものづくりの開発拠点などが残したままの海外進出は、日本のものづくりの将来像の一つであり、大いに奨励されるべきであろう。海外生産が増えても、高度部品生産と新商品開発と技術開発は日本に残っている姿である。過去に海外生産を強いられたとき、家電製品、電子情報機器、精密機械、半導体、電子部品の製造にもその機会は訪れていた。しかしそれらの幾つかは乗用車生産のようなグローバル化は行なわれていない。結果論であるが原因は経営戦略の判断にあるように見られ、その失敗を今後の企業戦略に生かしてほしいものだ。

優れた製品は優れた部品で成立っている。多くの企業で生産された製品でも、基本的なキーパーツを共通部品として使用することも多くなっている。このキーパーツのものづくりを高度に極めれば、競争力の高い部品産業が生れる。日本企業だけでなく先進工業国での製造業では、このような部品事業で業績をあげている企業が多い。ひとつの部品に限って人材を投入すれば、効率的に技術を高めることができ量産効果も大きい。昔のように何でも自前で調達するのは困難となっており、製造業がグローバル化した時代には海外を含めた部品調達が一般化している。この部品事業分野で日本の製造業の活躍はかなり顕著である。しかしこの高度部品の製造業自体もいつまでも日本に残る可能性に高いものの、大きな需要国の中国でいつの日か生産が行われない保証はない。製造技術が固まり技術変化が止まった時点で、中国での生産の方が適している場合も少なくはない。技術発展や技術変

化が続く限り、日本の高度部品産業の優位は続くであろうが、技術が停滞した技術については海外生産になる可能性が高いことを覚悟すべきであろう。

確かに今日本のマーケットを見ると中国製品で溢れている。以前は日本に対して中国輸入額が日本からの輸出を超過していたものの、最近中国の工業生産が高度化すると共に日本からの輸出額が超過する状態に変わった。中国での製品製造には、高度な工業製品や部品を数多く輸入しなければならなくなった証であり、これまでの韓国や台湾と日本の関係に近づいてきている。しかし今甘受している中国景気に、中国は規模が大きいだけにこの状況が何時までも続くかどうかの不安は消えない。やはり製造業における今後の中国との関係は、過去の日本と米国の関係になる可能性も有り得るのである。豊かな繁栄を持続させたいとすれば、常に一步リードを保って先を行くかねばならない宿命を持っているのが日本なのである。しかし過去にこのような取組みで国家規模で成功した例はなさそうだし、それだけに日本の製造業にとって易しいことではない。

日本企業は変化への対応ができることが、日本の製造業の競争力を高めていると言われた時代もあった。変化への対応はスピードが勝負であり、スピードは技術力とも関連するので日本はその点が有利と見られていたのではあるが、日本の経営者の対応は遅れることが多かった。下からの調査を積み上げて多くの意見を集約する日本的経営システムのせいであろう。その点リスクを抱えてもトップダウンで決まることの多い海外や中国企業の迅速な対応に遅れをとることとなっている。二番手や既存の技術を使うことを前提にする限り、速さはトップの決断の早さに比例する。つまり開発が伴う日本企業の決断リスクに比べれば、早期決断は容易であり成功の確率も高いのである。

どうやら従来の日本的経営は日本国内での競争には適していたが、グローバル化が進んだ製造業には必ずしも通用しないようだ。多くの成功体験を持つ日本企業に、経営方針に大きな変化を求めることは難しい注文かもしれないが、このまま消耗していくのを見るのは忍びない。さらに類似の製品を製造する企業数が多すぎる日本の製造業が、国内外で互いにいたずらに競争を続け体力を消耗している姿も気になる点である。最近ついに経営の苦しくなった幾つかの大手製造業同士の合併が報じられ、専門性が高く競争力を持つ大企業が現れているが、グローバル化が進む製造業では当然のことでありむしろ遅すぎたぐらいである。

11 日本のものづくりの将来を占う

日本の製造業の将来は中国問題を抜きには考えられない。またその先には人口大国のインド問題もあるし、その前にはベトナムやアセアン諸国、さらには南米もあって同じように自国の工業化に賭けている。それらの国の幾つかは中国モデルの追随を目標としているよ

うだ。しかも中国で成功した多くの企業も既にその経験を生かし中国以外への進出を企てている。今の状況を見ると先進国の自国の生産だけではよほどの世界市場独占に成功している企業以外は、中国への進出を選択せざるを得ない状況にある。

日本国内で量産工場を稼働させ、製品を世界に供給するビジネスは、今後一部の産業分野を除き困難さは増すばかりである。確かに日本は今以上の技術開発を目指せばよいのだが、常に先頭を走るのは大変な努力を要するし、二番手の有利さや安い人件費の有利さに対抗できるとは限らない。日本の製造業は一層のグローバル化を進め、製造拠点に世界最適地を選択するほかに生きて行く道はないのかもしれない。生き残った欧米の製造業の業態を見れば、中国製造業に対抗することの難しさと、他に選択の道が少ない事がよく分かる。

製造業で繁栄を維持していかざるを得ない日本では、世界に通用するブランドものを続々と生み出す必要がある。端的に言えばトヨタやソニーのような世界に通用するブランドと、世界に量産工場を持つ世界企業を育てていくということであろう。それには技術的優位をまだ維持している今を除いて、時間の経過と共にこの優位さは消えていきチャンスは遠のくのであろう。個々の日本の企業にその余力がないのであれば、同業企業が合併し一致団結してでも対応すべきである。これまでのようにリストラを繰り返しながら、小さなマーケットを各社で分割して生き残ることは、じり貧の将来を選択することとなろう。

中国の発展と日本の製造業の変化を見ると、かつての欧米先進国と日本の関係と同じではないかと思わざるを得ない。日本は初期には低い人件費を武器に、その後は技術改良をして品質の高さで多くの製品市場を欧米諸国から獲得した。欧米先進諸国はモノづくり以外の分野を発展させ、現在それなりにかなり高いレベルの所得を得ている。米英のように金融業で成功するとは思えないが、通常の常識から判断すれば過去に繁栄した類の日本のものづくりは衰退する。日本は団塊世代が引退しつつあり急速な高齢化が進むし、製造業に入ってくる人材もレベルが下がっている。従来のような取組み方ではいずれ苦しくなり縮小するばかりである。幸いなことに世界は以前に比べ大きく開かれている。しかもモノづくりの中心は日本に近い東アジア地区である。製造業に関する限り、自前の海外工場をつくるか外国の海外の工場を活用して発展する以外に道はないように思える。

幸いにも世界経済は発展途上国を中心にかなりの速度で成長を続けている。しかも技術自体もまだ進化を続けており、日本がまだ当分リードを維持できる可能性もある。その発展の地が日本の近隣の東アジアであることは、日本にとってとても有利な点でもある。この機を逸することなく早い時期に行動に移す必要があるそうだ。製造業の苦難の元凶がグローバル化にあるが、そのグローバル化が将来とも避けられない現状では、グローバル化をもっと積極的に活用する方策に活路を見出すべきである。その日本の製造業がせつかく開

発した貴重な技術を守りたければ、キーとなる設備は内製化するなどの対策を採る必要がある。行動を起こすべく時間的余裕も多くは残されていないように思えて仕方が無い。

おわりに

中国製造業と日本のものづくりとの係わりを思いつくまま書き記した。考えて見ると最初に中国を訪れた 30 年前より、中国への見方さらに中国の製造業への見方は筆者の中で大きく動揺をきたしている。もとより少ない経験と限られた情報を基に得られた見解ではあるものの、最初の頃のどうしようもない中国の製造業との印象が、このところ何時も予測を超える変化と発展に驚かされている。最近では日本の過去の高度成長や日本のものづくり技術発展の歴史を超越する事態が続いている。本稿を書きながらジャパンアズナンバーワンと浮かれていた時代、米国では筆者のように米国のものづくりの将来に危惧した人もいたのではないかとつい思ってしまった

中国がここまで発展した以上後戻りはあり得ないし、また将来は現在以上に落ち着いた国政と経済、つまりより成熟した社会の姿になる筈である。一党独裁で民主主義が存在しないといわれるが、これだけ経済が成長し貿易も増し世界の経済と密接に結びつくと、国内や海外との政治摩擦は国内産業や政治基盤にすぐさま大きな影響を与える。したがって内外の問題により保守的でマイルドに変わって来る筈で、まともな大人の付き合いが可能となっていくのであろう。

中国のものづくりがより健全な形で発展を遂げることを期待したいものだが、その発展に日本企業も対応して行くべきで、それが日本のものづくりにも良い効果をもたらす筈である。このままでは まだまだ高度技術や環境技術など多くの先進技術を保有し、さらにその進化を続けられる先進工業国日本は、今後は過去の貴重な経験を生かしてより賢い対応をしてもらいたいと切に願うばかりである。