

国内で何を創り、どう磨くか

吉 見 隆 一
 (財)商工総合研究所
 主任 研究員

9月以降、欧州金融市場の動揺、米国景気の後退と長期停滞懸念、通貨安による輸出競争力強化を図る思惑などから、為替相場が大きく変動する不安定な状況が続いている。円ドルベースでも急激な円高が進行し、海外への生産移転の加速が懸念されている。

経済のグローバル化により貿易相手国が多国化していることから、実質実効為替レートで競争力の変化が議論されることが多い。実質実効為替レートとは、主要な他通貨との為替レートを貿易量でウェイトづけし、物価上昇率の差を加味して調整したもので、2005年を100として指数化して表示されている。数値が大きくなると円高、小さくなると円安方向にあることを示す。これで見ると、2010年9月は104であり、1994年以降の円高のピーク151（95年4月）や、2000年前後の130程度と比べれば、現在の円は十分円安の水準にあり、為替レートからみた価格競争力は当時ほど厳しい状況にはないことになる。

ここで名目実効為替レートを見ると、1995年4月の112に対して2010年9月は121とやや円高となっている。実質実効為替レートの定義上、実質レートが円安方向となるのは、名目レートが円安になるか、物価上昇率が対象諸国より相対的に低い場合である。ということは、実質レートが円安となっているのは、この間の物価上昇率が相対的に低かったことの結果であり、海外生産によるコストダウンを含めて、低価格化に取り組んできた企業努力によりもたらされたものである。低い収益率は日本企業の問題として指摘されるが、そのような犠牲を払って実質的な円安、価格競争力が維持されてきたと考えられる¹。

中小企業が大きなウェイトを占める日本経済にあって、コスト削減に中小企業が大きく貢献してきたことは間違いない。現在の円高は10数年に亘って、乾いたタオルを絞るようなコスト削減を続けてきた中小企業に、さらに一層のコストダウンを迫るものであり、実質実効為替レート云々の議論を以って楽観視できる状態ではない。

今回に限らず急激な為替レートの変動の緩和は政府の大きな責務であるが、とはいえ企業としてはこれを俟たず対策を講じる必要がある。海外生産はこれに対する有力な選択肢である。しかし、海外への生産移転には多くのマネジメント能力が必要であり、経営リスクを伴

¹ 10月に行われた東京経済大学創立110周年記念シンポジウムで、元日銀理事平野氏（現トヨタフィナンシャルサービス副社長）は、「円高による企業収益減少を回避するために企業は必死にコストダウンを行い、この結果さらにデフレが進行する。以前は実質実効為替レートでマクロ的に判断することが正しいと考えていたが、このような意味において、やはり円高は問題があると考えられるようになった」という趣旨の発言をしている。

うことから、生産移転が困難な中小企業が多いことも確かである。これらの企業は国内での経営基盤をどこに求めるべきであろうか。

商工中金と当財団が実施した「中小企業の国際事業展開に関する実態調査」（調査時点2009年12月）では、海外に事業拠点を持つ中小企業の国内外の生産拠点での事業方針を問うている。国内生産拠点が中心とする企業比率から海外拠点が中心とする企業比率を差し引いたDIでみると、生産ロットが小さなもの（27.9）、納期が短いもの（31.7）、高度な技術が必要なもの（57.9）、高付加価値のもの（43.6）、日本市場向けのもの（36.9）で、DIの比率が高い。これに対して大ロット（▲18.7）、納期が長いもの（▲22.9）、高度な技術を必要としないもの（▲35.4）、低付加価値（▲31.4）、現地市場向け（▲63.5）、第三国市場向け（▲24.2）となっており、生産ロット、納期、技術水準、付加価値、市場による使い分けが明確に意識されている。

ヒアリングの事例でも、国内生産拠点では国内市場向け製品や特殊な製品を生産し、海外では現地市場向け汎用品を生産（耐食ケミカルポンプ、浮上油回収機メーカー）、納期まで1ヶ月未満の製品は国内で製造している（電気通信機器メーカー）などのように、内外での使い分けが行われている。国内生産が、小ロット、短納期、高度な技術、高付加価値、国内市場向けで、優位なことはこれまでも指摘されてきたが、この調査結果は、それらに強固な国内生産の基盤があることを明確に示している。

また、新宅純二郎・天野倫文（2009）²では大企業の例として、ノート・パソコンのように、製品ライフサイクルが短くてモデル数の多い分野では、国内市場向けに国内工場から短納期で出荷する体制が整えられていること、などが紹介されている。国内に生産基盤を置く中小企業の活路は、このような国内でのニーズに着目した受注活動の強化、このようなニーズに即した生産管理、設備、人的能力の整備と向上にある。

上に示した例は、生産の効率性に関するものであるが、さらに重要なのは高度な技術や高付加価値である。先のDIが示すように、これらの国内生産の優位性は極めて大きい。諏訪のDTF³（Desk Top Factory）研究会は、コンパクトで効率的な生産システムを実現・実用化し、省エネ、省資源、省スペースという社会的課題に応えようと活動している。2010年6月現在、21社7機関が参加しており、大企業も含まれるが活動の中心は中小企業である。中心メンバーの強いリーダーシップや、事務局のサポート等により、技術レベルの高い企業同士による積極的な技術の相互提供が行われている。多機能ターニングセンター、超小型ホットエンボス装置、卓上型ニッケルめっき装置等の共同研究開発の成果を挙げ、その成果をもとに、参加メンバーがDTF対応の各種機械を事業化しており、国内の企業、大学、研究機関、海外の大学にも納入実績がある。連携には、メンバー間の秘密保持、信頼性の確保など連携による技術開発への課題があるが、技術領域が狭く、人材、設備など経営資源にも限りがある中小企業では、他企業や研究機関等との連携の積極的な活用が有効と考えられる。

² 新宅純二郎・天野倫文編『ものづくりの国際経営戦略』2009年有斐閣

³ DTFとは、机上に簡単に設置できる小型の機械装置を連結し、システム化された工場のことである。