

アベノミクス後の日本経済と産業競争力の再構築

－輸出力回復と成長エンジン再起動に向けた製造業再活性化の展望－

Japanese Economy After ‘Abenomics’ and
Reconstructing Competitiveness of Japan’s Manufacturing Industries
: Prospect for Recovering Export Capability & Reactivating Growth Engine

谷川 浩也*

*****目 次*****

1.	はじめに (問題意識)	21
2.	「アベノミクス」下で顕在化する制約条件と産業競争力低下のメカニズム	23
2.1	巨額の貿易赤字定着と「空洞化&競争力低下」の構造的連関	23
2.2	「デジタル化」と「グローバル化」による競争優位の喪失	26
2.3	コーポレート・ガバナンスの歪みによる「良い経営」の萎縮	28
3.	国内産業基盤の再強化に向けての分野別課題と戦略の方向性	30
3.1	国内産業拠点の維持と海外拠点の収益力向上	30
3.2	「ソフトウェア・リッチ型産業」分野における競争力再構築	31
3.3	「インディペンダントな中小企業」群の戦略的振興	34
4.	おわりに	37

1. はじめに(問題意識)

「アベノミクス」の登場後、約1年半が経過した。2012年末の現政権成立後、円高是正と株高進行は順調に推移し、若干の調整を含みつつも足下の2014年春時点において、1ドル=100~103円、日経平均株価で14000~15200円程度の水準を維持している。かかる経済環境の変化、特に過度の円高の是正は、多数の製造業企業の2012年度及び2013年度決算収支の大幅改善をもたらし、史上最高益を記録する企業も続出している¹。また、このような収支の改善は、輸出大企業を中心とする一時金増額及びベアの実施を通じた賃金上昇をもたらし、デフレ脱却のトリガーにもなることが期待されている。更に、何よりも長期化するデフレの中で沈滞していた企業マインドや市場の雰囲気が一変するとともに、消費

※一般財団法人機械振興協会経済研究所次長 兼 独立行政法人経済産業研究所コンサルティングフェロー

¹ 2014年5月13日現在、トヨタ自動車ほか自動車メーカー5社、及び日立製作所などが2013年度決算での史上最高益更新を発表している。

の予想を上回る拡大が積極的な財政政策の効果や循環的回復軌道に乗る設備投資の好影響とともに、実体経済の力強い成長を導いている。

筆者は、昨年の機械経済研究（No.44）所収の論考²に於いて、アベノミクスの初期の効果が著しいことに着目しつつ、政策パッケージとしての「アベノミクス」がその克服を目指したところの「失われた 20 年」がもたらされた背景やメカニズムを考察し、「アベノミクス」の歴史的意義について分析及び整理を行った。同論考においては、「失われた 20 年」がもたらされた端緒として、概ね 1990 年を基点とする「地政学の転換」、「円高の進行」及び「バブル崩壊による逆資産効果」に着目するとともに、その後のデフレを悪化させた要因として、「金融政策の失敗」と「グローバル化も反映した賃金/物価の低下」を重視した。かかる基本認識を前提に、「地政学の再転換」が生じつつある現時点で、デフレ脱却を主要な目標に据えつつ、大胆な金融政策の転換により「過度の円高の是正」と「株高による資産効果」を企図した「アベノミクス」の有効性とその歴史的意義を主張した。

既に見たように、その後の経緯はほぼ予想通りの展開となった。しかし、同時に同稿後半において、「失われた 20 年の間に蓄積された実体経済の歪みに起因する輸出伸び悩みが自律的成長軌道への復帰に対する制約要因となる可能性」を指摘したが、その後約 1 年余を経た現在、かかる懸念は見事に顕在化した。即ち、アベノミクス後の円高是正後も輸出は期待ほど伸びず、2013 年度の貿易赤字は約 13 兆円余にも達した。また、これとほぼ平行する形で経常収支黒字も大幅に縮小しており、直近の 2013 年度全体でも黒字額が 7899 億円程度と比較可能な 1985 年以来最小規模となっている。確かに、資本自由化後の国際収支赤字が持つ意味は高度成長期とは異なり、また消費増税に伴う駆け込み需要効果が剥落する 2014 年度貿易収支赤字が大幅に減少するとの予測もあり、問題はさほど深刻ではないとの議論もある。が、近年の貿易赤字は確実に国富を海外に流出させていることに加え、赤字拡大の背後に「空洞化を含む国内産業基盤の弱体化」という構造変化の存在を否定できない以上、かかる構造変化が中長期的な成長制約要因にならないか、又は更なる国際収支赤字拡大をもたらす可能性はないかについて、慎重に検討すべきである。

では、如何に考えるべきか。上記 2013 年の論考では、輸出伸び悩みの要因として「価値作り能力の低下」、「内部留保の積み上がり」及び「海外投資の蓄積」という 3 つの可能性を示した。そしてこれを踏まえ、筆者らは、2013 年度の機械振興協会経済研究所の調査研究プロジェクトにおいて、我が国製造業が今後ともグローバル競争力を維持し、日本経済の成長発展に寄与していくため何が重要を考察すべく調査研究を実施した³。本稿は、当該調査研究の成果を踏まえ、上記仮説も含め空洞化と競争力低下のメカニズムを分析するとともに、今後求められる企業経営及び政策立案の戦略について整理を試みたものである。

² 谷川（2013a）がそれである。なお、下記 URL 参照。

http://www.jspmi.or.jp/material/file/eri/pdf/kikaikeizaikenkyuu/kikaikeizaikenkyuu_44_2.pdf

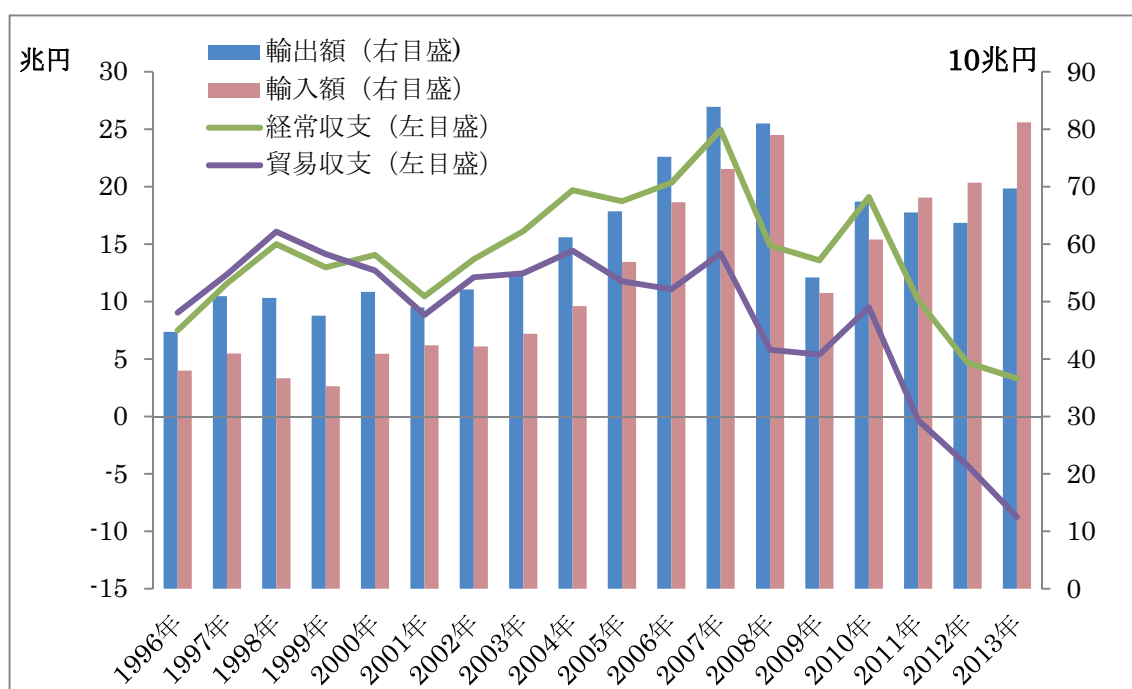
³ 調査研究プロジェクトの名称は、「グローバル経済下における我が国製造業の競争力に関する調査研究（委員長：松島茂東京理科大教授）」であり、その成果は、機械振興協会経済研究所（2014c）を参照。

2. 「アベノミクス」下で顕在化する制約条件と産業競争力低下のメカニズム

2.1 巨額の貿易赤字定着と「空洞化&競争力喪失」の構造的連関

1996年以降の輸出入額、貿易収支及び経常収支の推移を見ると（図表1）、現在の貿易赤字拡大の直接の原因は、2008年以降の輸入の堅調な増加と輸出の伸び悩みにあることがわかる。また、2008年のリーマンショック時と2011年の東日本大震災時というエポックメイキングな2つのイベントが生じた年に、それぞれ基本的なトレンドの変化が生じていることも見て取れる。即ち、2008年には、リーマンショックによる世界的な景気停滞を反映し、輸入がそれ以前のトレンド上で拡大したのに対して輸出が減少に転じることで貿易収支と経常収支の黒字幅が大幅に減少し、翌2009年には本格化した世界不況を反映して輸出入額ともに激減した。また、2011年には、東日本大震災による国内サプライチェーンの寸断等を背景に輸出が減少したのに対して、輸入が原発の稼働停止による燃料輸入増を反映して更に増加したため、2010年に回復に転じる気配のあった貿易収支黒字と経常収支黒字が大幅に減少し（前者はついに赤字化）、現在に至っている。

図表1 輸出入額及び貿易収支・経常収支の推移

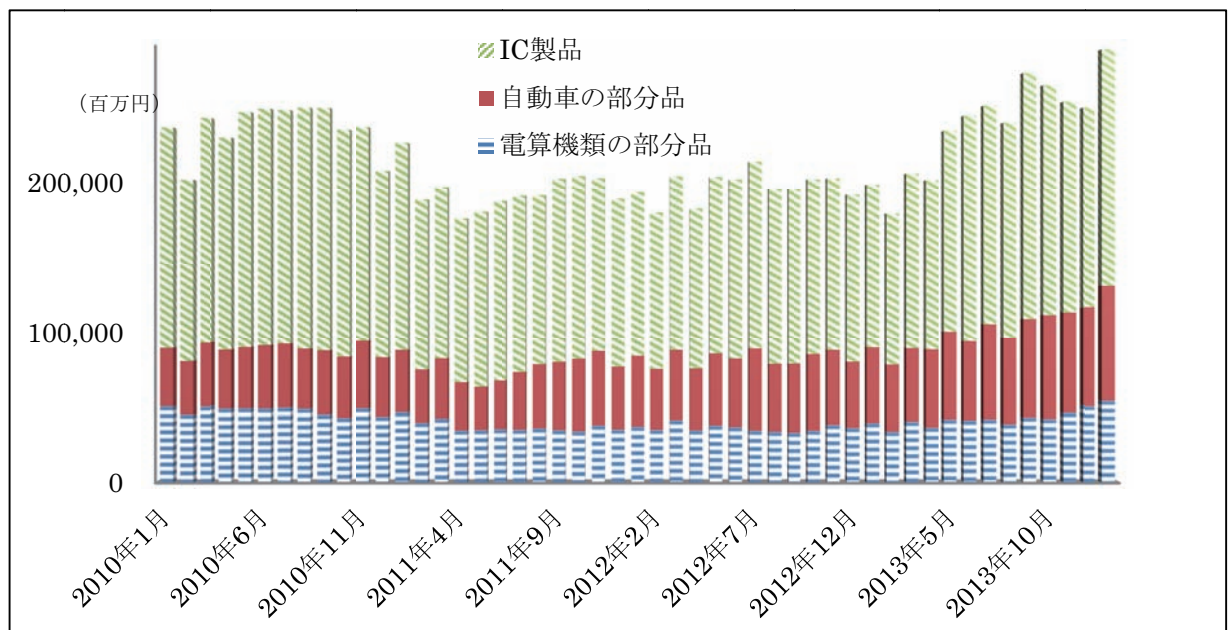


出所：財務省 貿易統計より筆者作成。

このように、2008年の需要面（世界）のショックと2011年の供給面（国内）のショックとを経て、我が国の貿易収支赤字が定着するに至ったが、その間を通底する基本的傾向は、「輸入の顕著な増加」と「輸出の伸び悩み」と言える。このうち前者については、既に指摘した原発運転停止と円安に伴う化石燃料輸入代金支払増の影響は確かに大きい。

2013年1~9月期の輸入額の対前年同期比伸び率を見ると、鉱物性燃料が8.3%であるのに対して一般機械が16.4%、電気機械が19.8%、及び輸送用機械が15.6%となっており工業品輸入増の貢献の方が大きい。更に細かく見ると、電子部品とICの伸び率がそれぞれ35.7%、13.6%、自動車部品のそれが20.2%となっており、2000年代以降本格化した下請けも含む『根こそぎ海外進出』の構造的寄与が示唆される。(図表2参照)。

図表2 部品輸出金額の推移(2010年1月~2014年1月)



出所：財務省 貿易統計より筆者作成。

他方、後者をどうみるべきか。2割を超える円安進行により少なくとも国内産製品の価格競争力は著しく回復したはずにも関わらず輸出が伸び悩む現実は、論理的には非価格競争力が低下したためか、空洞化により国内生産能力自体が縮小したためのいずれかである。この点につき、昨年の論考では、「バブル崩壊後のメインバンクの役割縮小を反映したキャッシュリッチ経営への転換による内部留保拡大(=設備投資減少)の影響」⁴という可能性を提示した。が、「過去20余年の円高局面で日本企業は輸出製品価格への転嫁を相当押さえ、概ね2000年以降Jカーブ効果が現れにくい構造に変化した」⁵こと、及び「過去20年間に、法人企業の内部留保拡大にほぼ見合う規模で長期株式所有(=海外子会社出資やM&Aを反映)が増大している」こと(図表3参照)などから、やはり行きすぎた企業の海

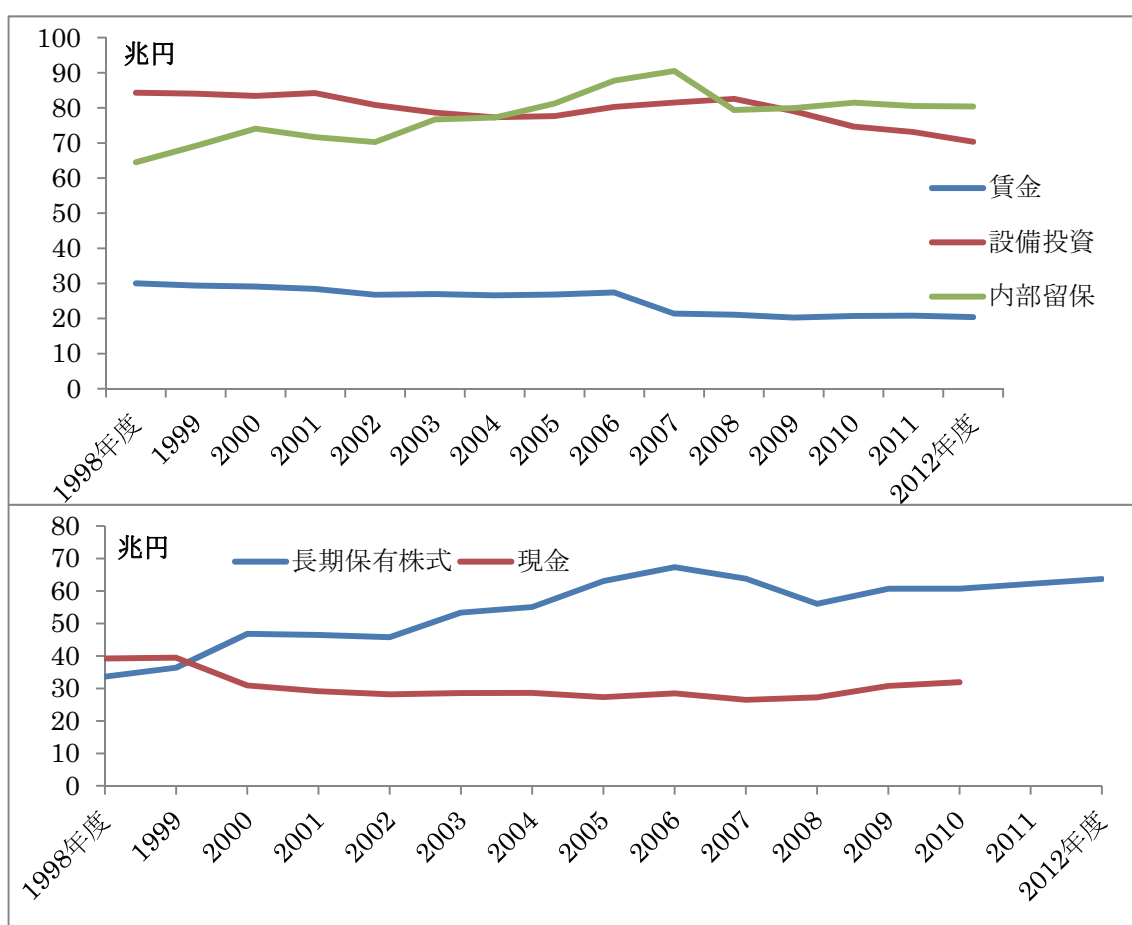
⁴ 谷川 (2013a) pp.32-33 参照。

⁵ 清水・佐藤 (2014) は、日銀データを用いた回帰分析により、1990年から2010年にかけて為替相場が1%増加しても日本企業の現地通貨建て輸出価格は平均して0.278%しか上昇しておらず、また、長期の貿易関数の推計及び短期のエラーコレクションモデルによる推計により、1985年から1998年まではJカーブ効果が観察されるのに対し、1999年から2013年まではそれが観察されないことを見出した。

外進出がもたらした国内生産能力の空洞化によると考えるのが妥当である。

この分析結果は、製造業経営者側がかねてより『六重苦』（→円高、電力料金高、法人税高、通商交渉の遅れ、雇用規制緩和の遅れ及び過剰な環境規制）が改善されない限り、海外進出は止められない」と主張していた事実と整合的である。しかし、仮に『六重苦』だけが問題なのであれば、国内の空洞化は進んでも世界市場での日本企業は競争力を維持しているはずだが、実際の市場プレゼンスを見るとそうになっていない。やはり、バブル期からデフレ期にかけて電機産業を中心に製造業が非価格競争力も低下させ、世界市場の爆発的成長の中で市場シェアを劇的に失った影響も無視できない⁶と考えるべきだろう。

図表3 大企業の「賃金&設備投資 vs 内部留保」と「長期株式保有 vs 現金保有」の推移



出所：財務省 法人企業統計より筆者作成。

⁶ 堀（2009）の分析によれば、バブル期からデフレ期（1980年～2006年）にかけての日本の推計輸出入関数が通常の符号条件と1前後の高い所得弾性値を持つ「海外所得感応度の高い」それであったところ、同時期にアジア市場の高度成長と日本市場の低迷が共存したにも関わらず実際の貿易黒字がほぼ横ばいであったことは、この期間を通じて継続した円高によって競争力が減じたためと結論づけられる。また、輸出財の付加水準別に再分類しつつ、アジア諸国及び日本のそれぞれの先進国市場及び新興国市場での比較構造的変化を追跡した分析によると、1980年から2004年までの間にアジアに於いて域内諸地域の発展段階の差に応じた補完的分業ネットワークの構築が進んだものの、その中で日本の輸出のシェアが低付加価値品のみならず高負荷価値品においても低下し、競争力低下の反映と解釈されている。

2.2 「デジタル化」と「グローバル化」による競争優位の喪失

次に、2.1 で見た我が国製造業の「非価格競争力」の低下がもたらされた背景やメカニズムについて考察しよう。1980 年代に世界を圧倒した日本のエレクトロニクス産業が 1990 年代から 2000 年代にかけて、特許の取得も含め先進的な技術水準で優位を保っているが市場での競争に勝てなくなりつつあるとの事実は、近年かなり明瞭に認識されており、昨年の論考でも著名な経営学者による「価値づくり力の低下」論⁷を仮説的に提示した。ただ、この議論も「一定の性能・品質を有する製品を新興国企業も容易に作れるようになった技術パラダイムの転換と高度技術による限界的付加価値に相応の対価を支払わない新興国消費者の台頭を背景とするアジア企業の競争力増大」は説明するものの、それに対して欧米では撤退企業もある一方で独占的競争力を獲得するメーカーを多数輩出しているのに対して、日本企業だけが一方的に撤退している現実を説明し切れてはおらず、結局、新しい現象という「結果」を描写しているだけではないかとの疑念が否定できない。また、上記の「価値づくり力の低下」論において、今後の日本企業の成功モデルになると指摘された「シャープの液晶」が既に競争力を喪失していることも経営論としての説得力を減じている。

日本のエレクトロニクス産業の競争力低下のメカニズムを卓越した視点から分析した小川（2014）によれば、日本の産業競争力喪失の典型例とされるエレクトロニクス企業の敗北メカニズムは、次のように説明される。まず、製品の技術構造がハードウェア・リッチなものからソフトウェア・リッチなものに深化することを通じて、従来製品の品質確保等を図る上で「工場内摺り合わせプロセス」や「現場の暗黙知」が果たした役割がキーコンポーネントや製造設備への組み込みソフトに取って代わられた。そしてその結果として、最先端の技術が瞬時に国境を越えてグローバルに移転するという 100 年に一度の構造変化が生じ、その中で、圧倒的な製造技術優位を誇った日本企業が従来の強みを失ったものの、その代わりとなる強み又は新たな勝ちパターンを見出せておらず、結局先行する欧米企業と追い上げる新興アジア企業に挟撃される形で競争力が劇的に喪失した。

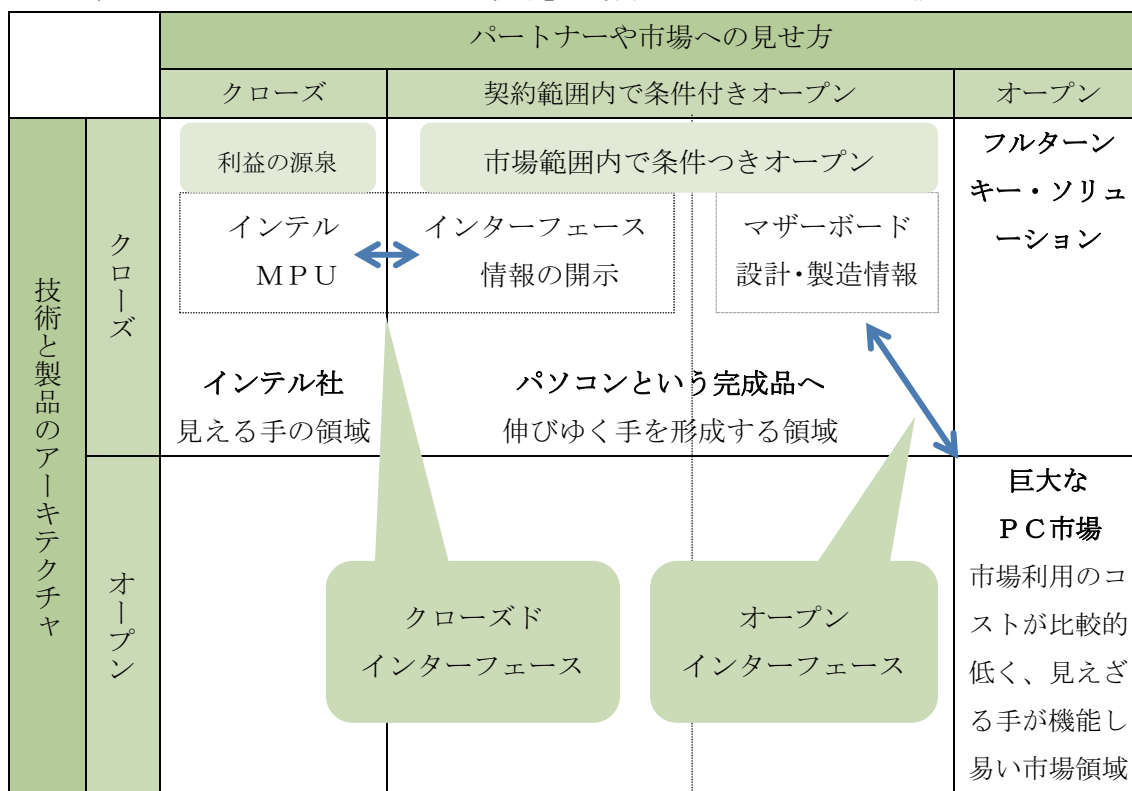
このメカニズムをパソコン市場で圧倒的な強みを有するインテル⁸の勝ちパターン（図表 4 参照）で見ると、まず、同社の圧倒的強みである MPU については完全にクローズド（特許取得も真のコア領域のみで数も少ない）でコア技術部分を囲い込んでいる。次に、契約範囲内でのインターフェース情報をオープンにすることにより、契約相手の台湾メーカーに同社 MPU を用いたマザーボードを作らせ、これが『伸びゆく手』としてアジア企業の優れた設計・製造能力の積極活用を実現している。更に、マザーボードのインターフェース

⁷ 谷川（2013a） pp.32-33。なお、機械振興協会経済研究所（2014c） pp.73-77（補論 4）参照。

⁸ 小川（2014）は、インテル以外の競争力ある企業の競争戦略及び知的財産戦略も同様のフレームワークで説明できると論じており、具体的には、CDMA 方式による半導体チップをコア技術とし、Wi-Fi 技術を伸びゆく手としたクアルコムの場合、独得のデザインやインターフェースを支える統合型ソフトウェアプラットフォーム（iOS）をコア領域とし、コネクタの意匠とそれを通る制御信号のプロトコルを伸びゆく手としたアップルの場合、などが詳しく示されている。また、日本企業では、DVD ディスクのスタンパーとこれに用いる多数のアゾ色素のコーティング・ノウハウを日々技術革新することでコア技術とし、これらを一体化して盛り込んだフルターンキー・ソリューション型製造プラットフォームを伸びゆく手とした三菱化学の場合が詳しく示されている。

情報の全面的オープン化により、当該マザーボードと周辺の電源等のパーツを組み合わせれば世界中のメーカーが誰でも相当の品質・性能を備えたパソコンを製造できるような状況を創出し、激しい競争によるコストの大幅削減と世界市場の急激な拡大を実現している。このスキームの下では、コア技術を囲い込んだクローズド領域で独占的な高利潤が保証されるのに対して、激しい競争が行われるオープン領域で利益率は最も低く、そして契約による条件付きオープンとなる中間領域でその中間的水準の利益率が得られることとなる。

図表4 「オープン&クローズド戦略」の枠組みによるインテルの勝ちパターン



出所：小川（2014）より、筆者作成。

他方、製品の設計・生産や部品の開発・生産に特化した台湾・韓国・中国の企業は、クロスライセンス戦略により研究開発コストをミニマムに抑えるとともに、償却期間とタイミングを自由に選択できるフレキシブルな法人税をはじめとする政策イノベーションの支援も得つつ、「機動的な大規模生産設備投資によって高い市場シェアを確保する」戦略により、低い利益率でも多額のキャッシュフローを生み出すことで市場競争に勝利してきた。これがアジア企業の勝ちパターンの姿であり、決してワンマン経営者による迅速な意思決定や豊富な資金調達力のみによる勝利ではなく、その背後に米欧企業とは異なったアプローチによる周到な競争戦略と知的財産戦略が存在することを軽視すべきではない。

両者の間に挟まれた日本企業は、何らの有効な展望もないまま多額の研究開発投資と夥しい数の特許を生み出したものの、それがビジネスでの勝利には殆ど繋がらず、徒に敗退

を繰り返し、現在の苦況に陥っている。実際、近年に至るまで日本企業は、決して高い技術力に裏付けられた画期的製品を世に出せなかったわけではなく、1990年代後半以降だけで、CD-ROM、液晶パネル、DVD、リチウムイオン電池、太陽電池、液晶テレビ、及びカーナビなどを世界に先駆けて実用化したが、いずれも当初の圧倒的な技術力に基づく独占状態が短期間に崩壊し、しかも近年になるほど市場シェアの劇的喪失に至るまでのリードタイムが短縮している。このように技術優位をビジネス上の利益に確実に結び付ける具体的な戦略の不在故に、今や研究開発投資分の回収も難しく、ビジネスそれ自体を維持できなくなりつつある。他方、この間多数の取得特許が公開され、アジア企業への技術移転を促進することで自らの首を絞めた面もあるが、後述するように、かかる状況を誘発した政府の知的財産政策の混迷は、厳しく評価されるべきであろう。

2.3 コーポレート・ガバナンスの歪みによる「良い経営」の萎縮

2000年前後を転換点として、ア) 株主代表訴訟制度の改革（訴訟提起の容易化）、イ) 内部統制制度の強制導入（企業統治における性悪説への転換）、ウ) 株式持ち合いの解消（機関投資家の役割増大）、及びエ) 役員制度改革（執行役の分離と委員会会社の創設）などによる企業統治改革が一気に進められた。これらの諸改革は、いずれも英米型の『一元的会社手段説⁹』に基づき、企業を巡る多様なステークホルダーのうち特に株主の利益を最大化するべく構想・実施されたが、「日本の伝統的な企業観や企業統治原理とは根本的に相容れ難いものを性急に、かつ強制的に取り入れたため日本企業の競争力が徒に毀損された」とする見方¹⁰がある。谷川（2013a）の分析で「失われた20年」の概ねの起点である1990年頃以後に現れ、それ以前には存在しなかった要素に着目することから考察を開始したことを想起すれば、これらの企業統治制度改革の議論すらなかった1970~80年代の日本の製造業企業が世界で圧倒的な強さを有していたことを踏まえ、これがその後の日本企業の競争力低下に何らかの実質的な関係があると推定することは合理的だろう。

近年このような問題意識に果敢に取り組み、含蓄のある著作を著している加護野によれば、概ね2000年頃以降の企業統治制度改革の失敗により、日本企業の「戦略的転換能力の不足」、「投資を避け内部留保を積み増す行動の定着」、「職場の荒廃と従業員の企業への一体感という伝統的強みの喪失」という迷走が始まり、これが確実に競争力低下をもたらしたとされる。その具体的メカニズムを見ると、まず、日米構造協議での米側要求を端緒とする株主代表訴訟改革は、訴訟提起のハードルを劇的に下げたことで取締役が訴訟での責任追求を逃れるため「経営判断の原則¹¹」を遵守せざるを得ない状況をもたらした。これに

⁹ 会社手段説とは、「企業は誰かの持ち物であり、当該所有者の要求を実現するためのもの」とする考え方であり、このうち英米型の所有者は株主とするものを「一元的用具説」、大陸欧州の所有者は多様なステークホルダーとするものを「多元的用具説」という。これに対して「企業は誰の持ち物でもなく、それ自体としての存在意義を持つ社会的存在」と考えるのが『会社制度説』である。

¹⁰ 加護野（2014）及び加護野・砂川・吉村（2010）参照。

¹¹ 経営判断の原則とは、「意思決定に違法性がないこと」、「事実認識に不注意な誤りがないこと」、「意思決定の内容が同じ立場にある企業人の目から見て明らかに不合理でないこと」、及び「意思決定が会社の利益を第一としていること」の4つの準則により構成される。

より、例えば組織全体で違法行為を防止するべく性悪説に基づく監視とルール違反に対する厳罰によるコンプライアンスが強化されたが、これは「X理論に基づく管理¹²⁾」が導入されたことを意味し、日米の経営学者が既にも実証しているとおりに、従業員のグッドパフォーマンスをもたらす良い経営を阻害した。また、多くの経営者が合理的だと思ふ決定に拘わった結果、動きの速い市場でのリターンが期待できる良いビジネスに当然に伴うリスクも取れなくなった。更に、持ち合い解消に伴う上場子会社の100%子会社化は、日本企業がリスクを取ってベンチャー的新規事業を進める上での優れた伝統的手段を奪った。これらは、いずれも製造業企業の競争力の低下に繋がった。

他方、機関投資家の役割の増大や取締役と執行役の分離に代表される役員制度の改革も会社への長期コミットを基礎とする内部チェック機能を低下させる代わりに、短期の利益計上や過大な配当を求める近視眼的な株主圧力を高めるとともに、十分な情報を持たない監視役をワークさせるために更に監視役を創設するというような制度の自己増殖の弊害をもたらした。確かに、ニューヨーク市場やロンドン市場での機関投資家向け説明(IR活動)が社長の重要な業務となったのも2000年前後のことであり、彼らが要求するROE経営が行き過ぎたこと(例えば、日本では非常に高いハードルであるROE8%の当然の要請)が過剰な資産圧縮や設備投資足切りラインの上昇を通じて、マクロ的な需要不足や設備投資の海外流出(=空洞化)を加速したとの北野(2012)の主張も定量的検証に値する。

勿論、バブル崩壊後のバランスシートの極度の拡大や株主利益を余りにも軽視した企業経営慣行など、日本企業側にもこれらの改革が求められた実態はあった。しかし、これらの一連の改革の基本にある英米型の会社観と制度の発想は、日本で伝統的に機能し、高度成長期に広く定着した『従業員や取引先も含む多様なステークホルダーが主体的に関与する長期連帯主義による経営やガバナンス』とは余りに距離があり、やはり短期的な効果の一方で、中長期的な弊害も無視し得ないものがあつたのではないだろうか。

なお、改革の行き過ぎという視点からは、IFRSの強制適用の有無も今後の重要な問題である。「公正価値と呼ばれる経営者による資産価額の将来見通しに基礎を置くIFRSは、投資銀行的な事業には明らかに適しているとしても、少なくとも製造業には余り向いていない会計制度である」¹³⁾との基本認識を再確認しつつ、弊害の少ない対処が重要である。近年のM&Aやグローバル採用の急速な流行についても同様である。更に、かかる視点が「規範的経営学」であるがゆえに、学会の議論も一部に留まるが、今後、個別のケーススタディの深化や他の実証的知見の蓄積を通じて、問題の分析・評価も深まることが期待される。

¹²⁾ 経営学では、性善説を「Y理論」と性悪説を「X理論」と呼ぶが、これまでの実施用研究によれば、Y理論に基づいて部下を管理している経営者や管理者の方が高い成果を上げていることがわかっている。

¹³⁾ 岩井・佐藤(2012) pp.117-131 参照。

3. 国内産業基盤の再強化に向けての分野別課題と戦略の方向性

3.1 国内産業拠点の維持と海外拠点の収益力向上

既に見たように、アベノミクスが企図するデフレ脱却を実現するとともに、中長期的にバランスのとれた民需主導の成長軌道への復帰を実現していくためにも、輸出力と技術革新力の回復に繋がる国内産業基盤の競争力再構築は、経済政策上の喫緊の課題である。しかし、過去の円高期に一旦海外に移転した設備投資はサンクコストになりがちであり、容易に国内に再転換できない。加えて、サプライヤーも含む海外進出の蓄積による海外での集積形成が更なる海外投資を誘引する効果も小さくない¹⁴。更に、日本経済が直面する IS バランスの限界（家計は貯蓄性向マイナス、政府は大幅赤字、企業部門が貯蓄過剰だが海外生産能力に化体）を踏まえると、マクロ的には、可能な限り空洞化スピードを遅らせつつ、巨額の貿易赤字による国富の散逸を防ぐとともに、人口減少時代にも中長期的にサステナブルな国内産業基盤を早期に構想し、構築していくことが肝要である。

この場合、国内に維持されるべき産業基盤とは、分野的に見ると、まず現在日本企業が競争力を維持し、今後もその見込みの高い分野は当然その中心に位置づけられるべきだろう。これを業種的に見れば、自動車、自動車部品、産業機械、建設機械、及び精密機械などの『摺り合わせ型』乃至は『摺り合わせと技術蓄積が意味を持つ非デジタル産業分野（熱と圧力を成業する技術を活用する分野、等）』¹⁵などである。また、「市場規模で 100 億円程度のニッチ分野は、技術蓄積のある日本企業の競争力維持が容易」¹⁶との見方が有力であり、このような事業部門を重点的な対象とすることも有効であろう。他方、国内に維持していくべき産業基盤を機能面から見ると、生産性の高い研究開発部門、製品開発・設計部門、及びマザー工場と呼ばれる世界の自社拠点向けの生産技術開発指導を行う部門が重点となるべきことは言うまでもない。特に、根こそぎ海外進出を防ぎ、技術力ある中小企業が競争力を維持しつつ国内事業基盤を維持していく上で、需要創造と技術情報移転の源泉となる大企業の開発・設計部門が国内に残ることは、優れて肝要である。

また、このような諸重点分野・部門を競争力ある国内産業基盤として維持していくためには、これら諸部門自身が必ずしもプロフィットセンターではないことも踏まえ、企業全体の戦略として、これら国内拠点を維持・強化するための資金の稼ぎ場として、海外拠点の役割はその重要を増す。同一社内の国内拠点に比べれば利益率が高いものの同業の欧米企業よりは低いと言われる海外オペレーションの収益率を高め、そこから国内への送金増を図ることが今後益々必要となる。因みに、今回の調査研究プロジェクトにおける ASEAN 現地調査を通じて、輸送用機械や電気機械を中心に現地で多拠点を展開する主要日系企業

¹⁴ 機械振興協会経済研究所が 2012 年末から 2014 年始めにかけて行った企業ヒアリング調査によれば、自動車各社はアベノミクスの早い段階から「既に地産地消の考え方で海外進出トレンドは固まっており、今後の国内回帰はない」旨の見解が主流であり、設備投資サイクルの短い半導体以外の電気機械や事務機械各社へのヒアリングについても同趣旨の反応が見られた。なお、谷川（2013a）参照。

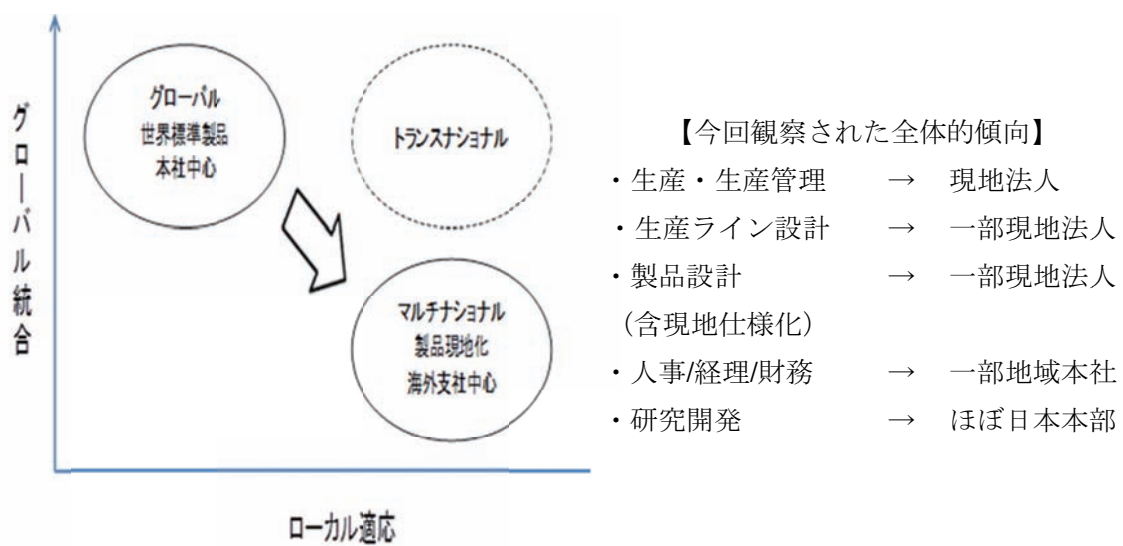
¹⁵ 富山（2013）pp.188-202 が今後の日本製造業の復活モデルの①及び②として掲げている。

¹⁶ 富山（2013）pp.202-209 が上記の今後の復活モデル③として位置付けている。

が海外に蓄積した自社事業資産¹⁷の収益力を高めるため、地域経営の強化¹⁸、生産以外の現地化の強化¹⁹などに積極的に取り組んでいることが明らかとなった（図表5参照）。

また、政府としても何よりも『六重苦』の克服を含む画期的制度改革を断行することが必要不可欠であり、現在検討中と伝えられる『新しい成長戦略』における法人税減税や特区制度による労働規制緩和等の実験的緩和、エネルギー政策の正常化等を通じた電力・LNG価格の低減などは、その断固たる実行が強く期待される場所である。

図表5 主要日系企業の ASEAN オペレーションの全体的傾向と IR グリッド上の位置づけ



出所：機械振興協会経済研究所（2013c）より転載。

3.2 「ソフトウェア・リッチ型産業」分野における競争力再構築

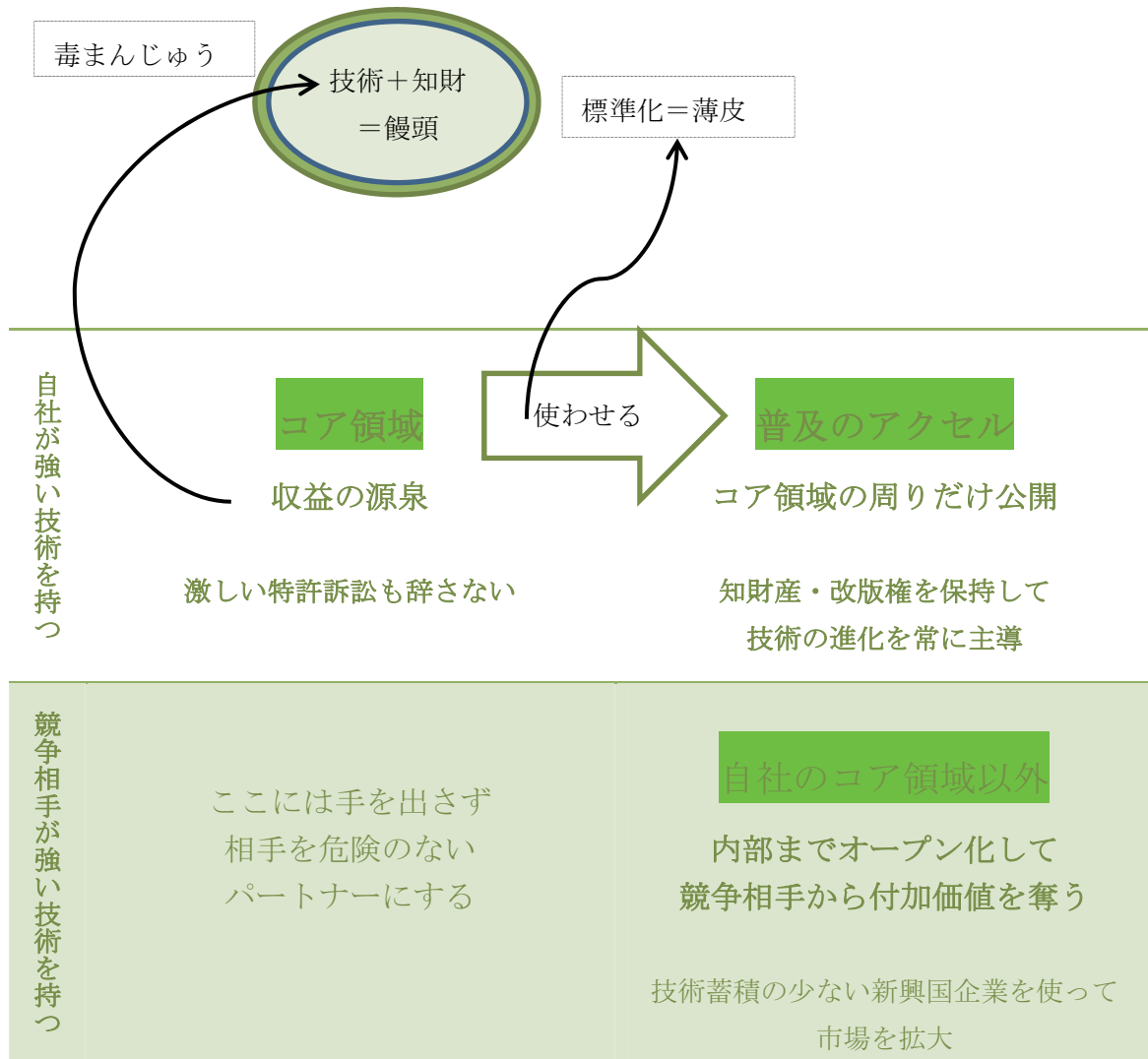
日本国内の産業基盤を再構築し、再び輸出力を向上させていくためには、競争力を維持している産業部門の国内拠点維持に努めることと併せ、2.2 で見たように、一度は日本企業が競争力を喪失して市場のプレゼンスを大きく失ってしまったエレクトロニクス産業を始めとする「ソフトウェア・リッチ型産業」分野での競争力を再構築していくことも必要不可欠である。何故ならエレクトロニクス産業は、依然として技術革新が著しく、市場の成長力も高い産業分野であり、この分野で競争優位を維持することが国内産業基盤を「量

¹⁷ 例えば、日立製作所は ASEAN だけで 59 社、同じく東芝は 63 社の子会社を抱えている。

¹⁸ 例えば、トヨタ社では ASEAN 地域本社が各国拠点に対して、その目標管理、マーケティングの助言及び適性人材配置の面で支援することにより「地域経営」的要素を増やしている。他方、東芝では、地域本社の社長を本社社長直属の地域代表に併任することにより、意思決定の迅速化や現地ベースでの機動力を高めている。なお、機械振興協会経済研究所（2014）pp.28-31、Ghemawat（2013）Chapter5 参照。

¹⁹ 例えば、日立製作所では、シンガポール地域本社にローカル技術者による開発設計チームを設置し、ローカルの目から顧客ニーズを捉えた自由な新製品開発を試行している。

図表6 「オープン&クローズド戦略」による『毒まんじゅうモデル』



出所：小川（2014）より筆者作成。

的に」維持する上で意味が大きいからである。また、従来「摺り合わせ型」ゆえに日本企業が優位を持つとされた自動車、事務機械、産業機械、機能材料、石油化学等の産業でも急激に人工的な論理体系を活用するソフトウェア・リッチ型への転換が生じている現実があり、これら「摺り合わせ型」産業分野での競争優位を失うことは、国全体としての技術水準や技術革新力を維持していく上でも深刻な影響が及びかねないことも重要である。

このため、経済の成熟や生産年齢人口の急激な減少に直面する日本市場を主要なベースとする日本の製造業企業としては、やはり有力な欧米企業の勝ちパターンである「オープン&クローズド戦略」に学ぶことが重要である。自らの固有の強みを活かした新しい個別具体的な「オープン&クローズド」戦略を各社がそれぞれに構築し、過去の知的財産戦略

を大胆に転換することが喫緊の課題となる。この場合に肝要なのは、自社のコア領域（中核となる技術領域）と他者に任せる領域との境界を自社優位に事前設計するとともに、製品やシステムを構築する全ての領域に知的財産権を張り巡らすのではなく、「自社のコアとなる技術領域」と「当該コア技術が他社技術と結合するインターフェース領域」への知的財産権の集中を徹底することである。これは、コア領域に於いてクロスライセンスを排除し、徹底した独占による高い利潤を確保するとともに、インターフェースを公開することにより、将来的に競争相手になりかねない相手にサプライチェーンの他の領域を任せながら協業による巨大市場の創出を導く仕組みを作るためである。（図表6参照）

このような「仕組み」を小川（2014）は『毒まんじゅうモデル』と呼ぶが、当該プレーヤーが部品・材料メーカーであれば、多くの企業がモデルの右下の領域に参入することを誘導するオープン標準化がより重要となるが、それが完成品メーカーであれば、コア領域での圧倒的優位の確保及び維持がより重要となる。要するに、それぞれの企業が直面する市場及び技術の状況と自社の強みを適切に踏まえたビジネスモデルと知的財産戦略を構想することが求められている。これを可能とするためには、従来の日本企業のOJTや幹部選抜プロセスでは養成されにくい「軍師型」人材の育成又は確保が不可欠となる。

他方、1990年代以降の我が国の「知的資産経営」又は「技術開発政策」の基本戦略は、基礎研究を重視せよとの対米通商摩擦圧力にも押され、多額の技術開発投資を行うとともに、多数の特許取得によってその価値を防衛し、事業資産として活用するというものであった。しかし、近年の「デジタル化」や「グローバル化」という構造転換の中では、逆にアジア企業のより少数の特許を使ったクロスライセンスにより容易に技術が移転し又はコピーされ、又は日本のみでの特許化が当該技術情報の公開情報化を加速する効果をもたらしており、産業競争力強化の観点からは有効性を失いつつある。よって、企業が自らの競争戦略・知的財産戦略を変えていく必要があるのと同様、政府もインフラである「技術政策」や「知財政策」を転換していく必要があるだろう。この場合、従来型の当該政策が暗黙に前提している技術開発に関する「リニア型モデル（＝より多くの研究開発を行いより多くの知的財産を取得すれば、競争力向上と産業の成長に繋がるという想定）」を意識的に放棄し、又は抜本的に変更していくことが肝要である。

因みに、この「リニアモデル」は、企業の競争戦略論又は技術経営論として既に限界に直面しているが、一国経済の成長論としても今や全く不適切であるとの指摘²⁰は、真剣に受け止められるべきだろう。上述のように、市場の構造変化にも関わらず多額の研究開発や多数の特許取得を行った日本企業が市場競争で敗れ、事業の縮小と国内空洞化をもたらしたが、これは技術開発や技術移転が経済成長を牽引するという「内生的成長論」の主張がこの分野では明らかに妥当しないことを示している。そして、ビジネスで勝てない研究開発や特許取得に持続可能性はなく、もはや経済（産業）政策と呼べないのではないかと。

²⁰ 小川（2014）pp.315-318など参照。

3.3 「インディペンダントな中小企業」群の戦略的振興

既に見たように、特に 2000 年代以降の期間に、我が国の製造業の海外進出が決定的に進み、同時にエレクトロニクス等の成長産業分野での競争力が失われた。これによって国内空洞化も著しく深化し、円高是正後も輸出量そのものが増えにくい産業構造となった。他方、この間を通じて最も競争力を維持しているといわれる自動車産業においても、これまでの「グローバル化」トレンドに加えて、「部品共通化」や「モジュール化」トレンドによるサプライチェーンの構造的変化が生じつつある²¹。この変化が想定通り進展した場合、国内の大企業製造拠点から取引先である中小企業への部品発注量や技術情報の流通機会は確実に減少し、これまでの単純な「下請型事業モデル」では、いくら良い加工・製造技術を有していても企業としての存続が徐々に困難となっていくと予想される。

では、どうすべきか。今回機械振興協会経済研究所が行った「成功している海外非進出中小企業」への訪問調査²²によれば、彼らの共通の特徴として、①2000 年代に独自の技術又は技能を自社の競争力の源泉とし、これを武器に国内で生き残ることを経営戦略目標として明示的に位置づけたこと、②国内で生き残るための必死の努力が強い競争力を生み出し、これを基盤にアベノミクス登場後の円安局面で高成長・高収益のビジネスを展開していること、③内外の大企業との取引やデザイン・イン活動を通じて提案型営業を行うとともに、先方からの高度ニーズ情報等の把握にも努めていること、④自社製品の高性能と低価格が強い競争力となって欧米企業に訴求することを見出し、技術スタッフのみならず海外技術営業スタッフの充実を図りつつ、新たなビジネス発掘と拡大に努めていること、⑤会社と従業員間の強い一体感や優れたチームワークを維持し、かつての日本企業の強さの根源であった「長期連帯主義による経営」を推進していること、などが明らかとなった。

これを踏まえ、今後の有望な生き残りパターンとしては、後述の通り「独自の加工技術・技能を競争力の基盤とし、取引先企業に積極的な提案を行うデザイン・イン企業化のモデル」と「独自の製品技術を自らの競争力の基盤とし、自ら海外営業も行うメーカー化のモデル」とに集約されると考えられる²³。因みに、下記①の E 社の事例にもあるように、優れた加工技術とコスト競争力を有する部品供給中小企業の存在は、特に摺り合わせ型産業分野で外資系企業の設計・製造拠点を日本国内に引きつけ、維持していくこと促す上での「強力なインフラ」として機能する側面にも注目すべきである。

<パターン 1：チームによる技能と提案型マーケティング（愛知県 E 社の例）>

同社は、生業（ミシン用部品）で鍛えられた高精度の小物研削・研削加工技術を武器に、

²¹ 機械振興協会経済研究所（2014a）にその構造的背景とメカニズムが分析されている。

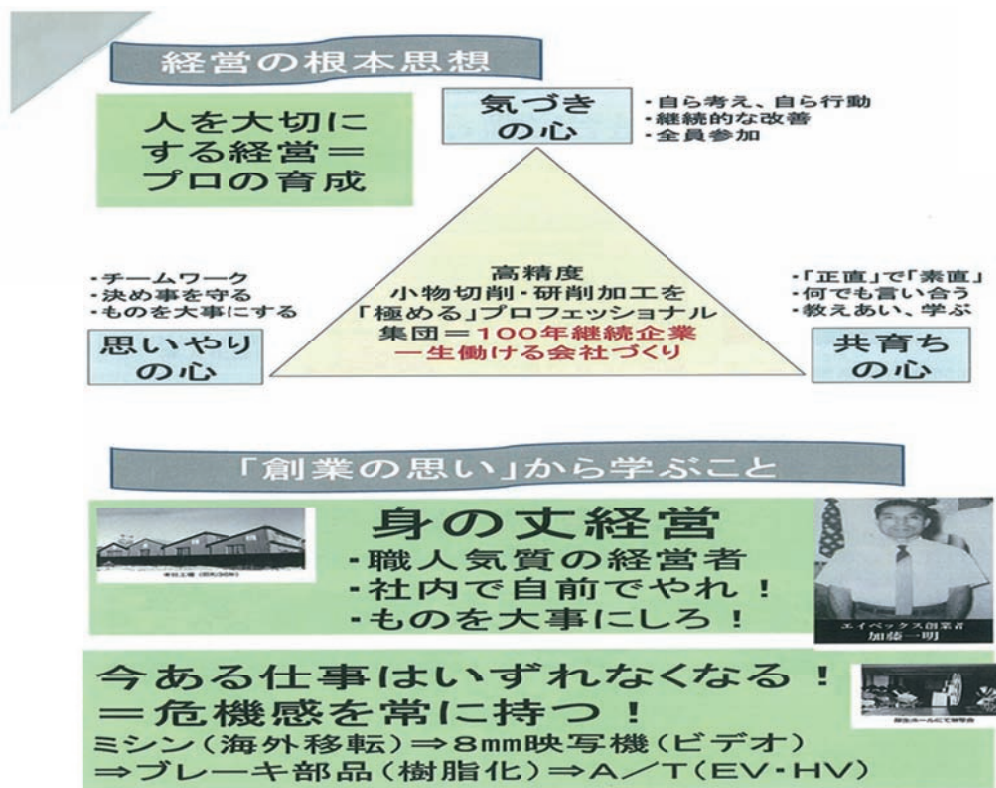
²² 機械振興協会経済研究所（2014c）pp.48-52 参照。

²³ 同様に競争力ある中小企業群の実態分析を深めた論考として、『隠れたチャンピオン企業』のサイモン（2012）や『グローバル・ニッチトップ企業』の細谷（2014）があるが、前者がドイツ全体の輸出増加への当該企業群の貢献を積極的に評価しているのに対して、後者では当該企業群の実態描写を重視しつつそのマクロ的インパクトについてやや懐疑的である。本稿の分析では、量的側面は捨象しつつ成功パターンとしての可能性やそのメカニズムの分析及び描写を重視した。

長年自動車のトランスミッション用高精度部品の加工・納入事業を営んできた。2000年頃に採用を開始した大卒社員の力でそれまで職人の勘に頼っていた生産過程に生産管理ノウハウを導入し、取引先の大量発注に耐える品質管理能力を獲得したことで、それ以前の横ばいトレンドを脱し、成長軌道に乗った。また、リーマンショック後の仕事が激減した際に、暇になった技術者を取引先に派遣し、所謂デザイン・イン的な活動を行わせたのがその後の提案型技術営業の実力養成に繋がった。更に、リーマンショック後のTV報道に取り上げられたことで、近隣の外資系メーカーから声がかかり、取引先の幅が広がった。

同社は、「先代（現社長は3代目）社長からの『人を大事にする経営』や『地域に根ざした経営』を実現するため、日本式の『集団の和』と『相互に助け合うことで生まれるチーム力』を重視した経営を意図的に推進（図表7参照）しており、終身雇用と年功序列は頑なに死守」している。また、かかる経営方針を徹底するため、社員は大学又は高校の新卒の中から社長自らの採用活動を通じて、これはという人材に限り採用している由。このやり方は、これまで非常にうまく機能しており、設備は旧式でも現場のチーム力と改善によるノウハウによって高い品質を保証するという同社の強みをもたらしている。また、同社は「100年（は）続く会社」という目標も掲げ、単に規模を追う経営を慎んでいる。

図表7 E社の社是



出所：同社資料。

＜パターン2：優れた独自技術と海外営業力（福岡県N社の例）＞

1911年創業の同社は、ねじ等のパーツを生産する工作機械専門メーカーで、1969年の独自技術によるフィンガーレス・トランスフォーマー・パーツフォーマー開発以来、純粋に自社で開発した工作機械を自社ブランドで売る「メーカー」として操業を続け、現社長は5代目である。主要顧客は自動車産業におけるTier2と呼ばれる部品供給中小企業群であり、リピーターが多い。昨今の自動車産業の海外進出を反映し、従来は殆ど国内向けであった同社の売上げも近年は6~7割が海外向け出荷である。近年は、独のBMWやVWのTier1メーカー、スイスの時計メーカー又はボーイングのTier1などへの納入が増えている。

海外メーカーは、性能とコストが優れていると認めれば定価で即決購入してくれる優良な顧客でもあり、同社としては海外企業群向けの技術営業を強化している。現在、米、独、香港に販売事務所を置き、自社社員を常駐させているが、偶然や縁もあって非常に有能な人材に恵まれた。ただ、技術的知識がないと営業活動ができないというビジネスの特性もあり、社員のチームとしての団結力や社内の密接なコミュニケーションを確保すべく年の何回かは本社に招集し、本社社員との交流を図っている。また、社長自身が若い頃に米国に留学し、言葉に不自由がなく、論理的なプレゼンテーション（図表8参照）をはじめ欧米型のつきあいに抵抗感がないことが明らかにプラスに作用している。

図表8 N社の自己PR文書（抜粋）

Nakashimada Engineering Works, Ltd.
Where we are strong or weak

ADVANTAGE : Precision, Durability, Originality and Persistency

- "Concentrate to brush up what you are already strong at."
- "Be like no one else in the world."
- "Be responsible for all 9,000 machines we have ever delivered. Forever."
- High Trade-in Value

DISADVANTAGE : High Price, No "Big house".

- No appealing for customers who consider price is the issue.
- Difficult to open the doors of "Big house" where our competitors have already been "living" for years.
- Training young people about machines older than himself is also another big issue.

12/13/2013 6

出所：同社資料。

4. おわりに

「一国の繁栄は、その優れた生産力にかかっている。」1970～80年代を通じた米国の産業競争力低下の諸要因を多角的に分析し、その競争力復活の処方箋を論じたMIT産業生産性調査委員会による1990年の名著『Made in America』は、この一文で始まった。それから20余年、概ね「失われた20年」に相当する時間の経過と長引く円高・デフレ下での産業の競争力低下を経て、我が国に「アベノミクス」が生まれた。筆者は、昨年の論考でその有効性と歴史的意義を考察し、本稿では貿易赤字拡大の背景を探ることを通じて、失われた20年に進んだ構造調整の実相を探りつつ、今後の国内業基盤再活性化の方途を展望した。そして、いずれの論考においても、少子化による人口減少や経済のサービス化が叫ばれるものの、日本経済を供給面から支える基礎として「製造業の国内基盤強化は、やはり必要であり、重要である」²⁴との立場を基本としている。その理由は、複数ある。

まず、純粋な投資銀行業務などを除けば、そもそもサービス業は製造業が製品を開発・生産し、及びその流通・販売に伴って当該製品を動かしていくプロセスに付随しつつその需要が生まれることから、原理的にサービス業だけからなる経済は持続的に成立し得ない。また、一般的に製造業の方がサービス業に比べて生産性上昇率が高く、技術革新の源泉となるべき基盤としても重要である。他方、競争力を蘇らせた多くの米国半導体企業が製造卸売りという第三次産業に属していることが示唆するように、ソフトウェア・リッチ型産業分野において「オープン&クローズド戦略」によって競争力を蘇らせる企業のうち少なくない数は、おそらく産業分類上の製造業に留まることはないだろう。とすれば、製造業がサービス化することこそが「サービス経済化」の主要な実相であると位置付ける発想も重要となろう。何よりも日本人の国民性や日本社会の成り立ちにも親和的な「ものづくり」を安易に捨てるべきではないのではないのか。勿論、地方経済の下支えと雇用確保の観点からは、農業に加え観光など全く新しいサービス業の再興も期待されるが、13兆円にも及ぶ巨額の貿易赤字を量的に補完するには、自ずと限界があるだろう。

他方、地政学的視点も重要であり、一国における過度の製造業基盤の喪失は、当該国にとっての安全保障上の懸念も生じさせ得る。例えば、1980年代後半に日本企業の追い上げにより急速に競争力を喪失した米国半導体産業について、米国の官・学・産は、「民生技術が軍事技術としても不可欠で、かつ市場競争を通じた技術革新の力が強い半導体産業については、将来の技術開発力を維持するため、現在の国内産業基盤維持が重要」との共通認識に立脚しつつ、日米半導体交渉、SEMATECHによる基盤技術開発、州政府補助によるファウンドリー設立などを通じて、半導体産業復活のための諸施策を多角的かつ戦略的に講じた。それから30年余、復活した米国半導体産業は、MPU、メモリーロジックなど半導体全般に亘る圧倒的な優位を見事に再確立している。この歴史に学ぶとすれば、政治的・経済的・軍事的に急速に勃興しつつある大国の隣人として、地政学的に微妙なバランスの維持を今後ともかなり長い間続けて行かざるを得ない我が国として、競争力ある国内産業

²⁴ 機械振興協会経済研究所（2014c）補論1参照。

基盤維持は、単なる経済的利益を超えた『国家的重要性』を持つことが見えてくるはずである。

参考文献

- 伊丹敬之 (2013) 『日本企業は何で食っていくのか』 日経プレミアシリーズ
- 岩井克人・佐藤孝弘 (2012) 『IFRS に異議あり 国際会計基準の品質を問う』 日経プレミアシリーズ 123
- MIT 産業生産性調査委員会 (1990) 『Made in America アメリカ再生のための米日欧産業比較』 草思社
- 小川紘一 (2014) 『オープン&クローズド戦略 日本企業再興の条件』 翔泳社
- 加護野忠男・砂川伸幸・吉村典久 (2010) 『コーポレート・ガバナンスの経営学 一会社統治の新しいパラダイム』 有斐閣
- 加護野忠男 (2014) 『経営はだれのものか』 日本経済新聞出版社
- 機械振興協会経済研究所 (2013) 『空洞化の危機に直面するわが国自動車産業の国内立地競争力 一進行する国内産業集積の構造変動一』
- 機械振興協会経済研究所 (2014a) 『自動車産業の構造変化と部品企業への影響 一欧完成車メーカーの製品開発戦略変化と自動車部品企業の今後一』
- 機械振興協会経済研究所 (2014b) 『機械産業を巡るグローバル競争の変容と競争力の展望 一アベノミクス後に向けて一』
- 北野一 (2012) 『デフレの真犯人脱 ROE (株主資本収益率) 革命でよみがえる日本』 講談社
- サイモン, H. (2012) 『グローバルビジネスの隠れたチャンピオン企業 あの企業は何で成功しているのか』 中央経済社
- 清水順子・佐藤清隆 (2014) 「アベノミクスと円安、貿易赤字、日本の輸出競争力」 RIETI Discussion Paper Series、14-J-022
- 谷川浩也 (2013a) 「円高・デフレの是正と製造業の今後 一失われた 20 年の構造分析と機械産業の課題一」 『機械経済研究 No.44』 pp.21-38.
- 谷川浩也 (2013b) 「『アベノミクス』の今後と我が国製造業の未来 一望まれる「為替の安定」と「空間競争力」の再構築一」 RIETI コラム、No.372
- 富山和彦 (2013) 『稼ぐ力を取り戻せ 日本のモノづくり復活の処方箋』 日本経済新聞出版社
- 延岡健太郎 (2011) 『価値づくり経営の論理 日本製造業の生き残る道』 日本経済新聞出版社
- 藤本隆宏 (2012) 『ものづくりからの復活 円高・震災に現場は負けない』 日本経済新聞出版社
- 細谷祐二 (2014) 『グローバル・ニッチトップ企業論 日本の明日を拓くものづくり中小企業』 白桃書房
- 堀雅博 (2009) 「アジアの発展と日本経済 一外需動向・為替レートと日本の国際競争力一」 深尾京司編『バブル/デフレ期の日本経済と経済政策 1 マクロ経済と産業構造』 慶應義塾大学出版会 pp.177-208.

Barney, J. B. (2011) , *Gaining and Sustaining Competitive Advantage* ,PEARSON

Chang, H. (2010) , *23 THINGS THEY DON'T TELL YOU ABOUT CAPITALISM*
 ,Bloomsburry Press, NY.

Ghemawat, P. (2007) , *REDEFINING GLOBAL STRATEGY : CROSSING BORDERS IN A
 WORLD WHEREDIFFERENCES STILL MATTERS* ,Harvard Business School
 Publishing Corporation.

Penrose, E. (1995) *The Theory of the Growth of the Firm, Third Edition* ,Oxford University
 Press.

Porter, M. E. (1985) *Competitive Advantage* ,FREE PRESS.