

## いま、米企業の国内回帰と Digitization — アメリカ産業の再生と日本企業

### 1. プロローグ

今から二年前、英紙 *Financial Times* は当時の日本の現状を指して「日本は *splendid isolation* (優雅な孤立) を楽しんでいるようだ」(1) と評し、このままでは日本は世界の流れから置いてきぼりにされる、と警鐘を鳴らしていたのですが、今日の現状は、更にその思いを深めつつある処です。

今年の2月、筆者は初めて韓国を訪問しました。幸い現地では、サムスンのマネジメントの人たち、OBの人たちと話す機会があったのですが、そこでは、彼らがグローバル経済の中でいかに生き延びていこうとしているのか、を見せつけられたのですが、その姿はまさにダーウインが言っていた「ただ強い種が生き延びると言うのではなく、変化に適応できる種が生き延びる」ということを目の当たりとするものでした。

さて、いま申し上げた「優雅な孤立」を楽しんでいると指摘された日本ですが、この先どうしたいのか、どうなろうとしているのか、まったく見えてきません。現状は益々既得権益にしがみつく姿だけが浮き彫りとされるばかりです。

ワシントン大学のマリー・アンチョルドギー教授(M. Anchordoguy)は近著(2)において、日本経済を「共同体資本主義」(Communitrian Capitalism)と定義した上で、キャッチ・アップ段階のシステムとしては有効だったが、ひとたび欧米に追い付いた後は、この体制はそれほど有効ではなくなってきており、急速でラディカルな技術変化が生じる時代に成功するためには、このシステム、つまり「共同体志向」から市場重視へとシフトさせ、より企業家的で、創造的になる必要があると強調しています。

因みに、企業の多くは円高が続くと、対外競争力が劣化し、経営が苦しくなってしまうとして、大挙して政府に円安誘導を求めます。円高は企業の海外流出を齎し、結果として雇用の流出につながり、経済的、社会的不安が広がっていくと言うのです。

しかし本当にそうなのでしょうか。実際、円高で企業の海外移転が顕著となったのが2008年ですが、それ以前の輸出依存の成長のさなかでも製造業の雇用者数は減少してきて

いるのです。という事は、円高阻止、海外移転阻止が言われるのは、雇用を心配するのからではなく、現状を維持したい、これまでの基本モデルをなんとかして継続したい、とする、言うなれば保身の発想に過ぎません。このことは、仮に国内に製造業をとどめ置いたとしても現状のシステムの下では当該雇用の確保は難しく、それだけ構造変化が進んでいるという事を語る処です。

因みに、この2月に倒産した半導体メーカーのエルピーダ社と言ひ、大幅な赤字を期しているソニー等、大手電機企業と言ひ、同じコンテクストにある処で、赤字の責任を取って退任したソニーのハワード CEO に代わって急遽平井氏が CEO に就いたのですが、その平井 CEO の就任演説を評して、英誌、*The Economist* (2012/(2012//14)は「1万人の人員削減を掲げてるが、その多くは自然退職と子会社への転籍であり、経営環境が構造的変化を示している中、新生ソニーはどういった企業になろうとしているのか、何も伝わってこない。つまり、ソニーは何も変わらないということだ」と極めて痛烈に評していたのですが・・・。

いつまでも円安云々ではなく、この際はその円パワーを活用した戦略展開を構想すること、そして新たなビジネス構築に向かうことが筋というものではないのでしょうか。

6月5日、発表された2011年度「ものづくり白書」でも、海外へ転出した企業へのアンケート調査の結果を踏まえ、つまり海外での収益は海外に再投資をするとの回答が3割をこえていたのですが、空洞化阻止のための施策と言ひ、日経新聞の社説までも歯止めをかける方策を、と同様主張するばかりです。同じことを言わんとしているのですが、雇用機会を云々するなら、この際は、権益保全型の従来発想を横に置いて、新しい将来像を描き、新しい産業の創造を、と今一度、強く打ち出していくのが筋ではと思料するのです。

サムスンはこの4月、これまで日本にあった開発部門の組織と営業部門の組織を一本に再編し、しかも主要な機能を本社に戻したのです。その狙いを、サムスンの関係者に質すと「もはや日本でビジネス開発の拠点は必要なくなった、ジャスト、リエゾンとし、その戦力をアジアに向けることにした」と言うのです。いうなれば日本を見限ったと言う処です。

企業は伸びる市場に投資し、拠点の再配置を図るのは当然のことです。そこで、なぜに日本に投資活動が戻ってこないのか、を考えていく事が筋と言うものです。世界が工場や拠点の誘致を競う中で、日本政府はその現実に鈍感すぎるのではないのかと思うばかりです、かつて強かった日本はどこに行ったのでしょうか。

そんな思いを巡らしていた矢先、4月3日付の英紙 *Financial Times* が掲載した米企業GE

の国内回帰（Reshoring）を伝える記事（3）に出くわしたのです。更に時を同じくして、Harvard Business Review 3月号は、ハーバード大のM. ポーター&J. リブキン両教授による論稿、つまり、グローバルな環境変化は今、米国に有利に働いてきており、‘米国内での事業立地’（Nearshoring）を戦略的に取り組むことを提唱する論稿（4）を掲載したのです。

実際、米国内ではシェールガスの開発増産が進み、関係企業の活発な動きが伝えられてきていますし、更には、産業の現場におけるデジタル化が急速な進化を遂げてきたことで、米産業の生業が革命的な変化を遂げつつあることが指摘されるようになってきています。

もとより、こうした米産業を巡る変化は、米国経済はもとより、グローバル経済の仕組み、グローバル競争構造の変化を必至とする処と思料します。つまり、係る変化を理解すること、そしてこれが日本の企業にどのようなインパクトを齎すことになるのか、考えていく事が不可欠なことと考えています。

そこで、まず Financial Times が伝えていたGEの進める Reshoring 戦略を取り上げ、その現状と、それが意味すること、更には、いま伝えられるアメリカ産業を巡る変化の実状について、どういったことになっているのか、各種、メディア情報をベースに、当該変化の実状を、下記項目を柱として整理、取り纏めることとしました。

- ① メディアが伝える米企業の新たな動き、
  - Offshoring から Reshoring へ（GE の場合）
  - シェールガス開発と米製造業の再生
- ② Nearshoring という事業立地戦略
  - いま、アメリカに有利に働く事業環境
- ③ Digitization の進化が変える産業システム
  - 第三次産業革命
  - 生産現場を革命するデジタルイノベーション

そして、日本の現状にも照らし、これら変化をどのように受けとめ、どのように対応していくべきか、につき斯界各位と共に考えていきたいと下記、報告する次第です。

## 2. 米企業の新たな行動様式

### （1）国内回帰を進める米企業 — GE の Reshoring（リショアリング戦略）

現在、米国では海外から米国内に製造拠点を移す **Reshoring**（国内回帰）を戦略とする企業が多く出てきていると言われてしています。その背景にあるのが進出先の新興国で、労働者賃金が急上昇してきたこと、一方、米国内賃金とは言えば、国内経済の不振を反映してカットされてきていることから、海外工場の労働コストの米国に対する‘優位’が失われてきたという事情があると言うものです。因みに、2005年時点で米国賃金は中国の4.6倍と言われていたのですが、米BCG（ボストン・コンサルティング）の予測では2015年にはそれが2.3倍までに縮むと予想しています。加えて原油価格の高騰による輸送コストの上昇も生産の国内回帰を後押ししている処と言えそうです。この結果、**Reshoring**、国内回帰が進み、米国内での工場雇用者数はこの2年で42万9000人増加したと報じられています。

とりわけGEが進める **Reshoring** 戦略は、いろいろの意味で注目を呼ぶ処ですが、例えば本年4月3日付、英 **Financial Times** 紙は、GEが進める **Reshoring** 戦略を取り上げ、GEが米国内家電事業に10億ドル（約820億円）を投資し、メキシコや中国に移していた製造拠点をケンタッキー州レイビルに戻すこと、つまり **Reshoring**（国内回帰）を決定したこと、そして、これにより数百の雇用が創出されることになったと報じています。

ただ、イメルト CEO 自身、この国内回帰は「過去にないほどのリスクな投資だ」とコメントはしています。が、今のアメリカにあって、GEがそうした **Reshoring** 戦略に舵を切ったということは、経営判断によるものではあるのですが、以下で触れるようにオバマ政権との関係を考慮するとき、GEが語る戦略アナウンスメントは、政治的にも大きな意味合いを持つ処と思料されるのです。

さて、同紙（**Financial Times**）によると、GEの社員数は、2011年時点で、30万1000人、その内、在米社員は13万1000人ということですが、同社では2009年以降、米国で新たに1万3500人、その内製造部門で1万1000人の採用計画を実施中のとの由です。そして伝えられるところでは、今GEはTVでCM‘**GE Works**’ シリーズを流しているのですが、そこでは製造の「アウトソーシング」を止めて国内に戻すことでGEグループ全体の競争力を高める、とキャンペーンを張っており、まさにイメルト構想を映すものですが、良くも悪くも、イメルト氏はGEを米製造業復活のシンボルにしてしまったと言われるほどになっているのです。

4年前、GEは労働コストの安い韓国、メキシコ、中国に生産拠点を移転させ、その結果、従業員は減少し、この工場パークは閉鎖になるものと思われていた処です。しかし、家電部門 **GE Appliance** の **Chip Blankenship** CEOは、生産の海外移転は一時的にはコスト

削減効果を齎してきたが「時がたつにつれ、持続可能なビジネスモデルではないことが判明した」ため、GEとしては国内生産再開を決めたとしているのです。そしてその際の対応について次の三点を挙げています。つまり、

- 第一が無駄のない「リーン生産方式」と設計技術の導入
- 第二が賃金体系(時給)の見直し(2005年を境として以前とその後の従業員に区分)
- 第三は1700万ドル(約13億6000万円)の政府補助の存在

そうした推移を経て、暖房機の生産は中国から、冷蔵庫はメキシコから戻ってきており、洗濯機の実産もアジアから戻す予定と伝えられています。従って、現在約4100人いるルイビル工場の従業員は、来年には5000人に増加の見込みとされているのです。

いま、GEのLouisvilleにあるAppliance Park(1953年、GEの国内向け家電の主力工場として建設された)はこうした状況の変化を映すごとく、大きく生まれ変わりつつあると言われていています。例えば、建物の外側には巨大ビデオ・スクリーンが配置され、工場内部で働く作業員のキビキビした姿が写し出され、また生産の移転で一部設備は雑然とされたままにあるものの、内部労働環境の整備は進み、組み立てラインでは暖房機、冷蔵庫の新シリーズものが次々に生産されてきているのです。

処で、GEのReshoringについてですが、勿論これが経営戦略として位置づけられるものですが、そこには、これまでのオバマ政権とイメルトCEOとの関係を考慮してフォローしていく事が必要ではと思っています。事情は以下という事です。

つまり、新興国に流出した雇用を国内に回帰させるというリショアリング戦略は、いま米国で熱い支持を得ていると言われてはいますが、その背景には政治的な要素が色濃く映る処となっている点です。つまり、大統領選挙を控えた今年、2012年はこのリショアリングは政治的シンボルともなっているという事情があるというものです。既にオバマ大統領はリショアリングを雇用創出につながる政策として、後押しする方針を示しており、米国での製造・研究開発に対する減税措置なども打ち出している処です。

又、イメルト氏は2011年1月、オバマ大統領からの要請を受け、「経済再生諮問委員会」の委員長に就任しているということです。その目的は「雇用拡大、競争力の向上」を図っていくことにあるのですが、その点では、GEのReshoring戦略は、政治がらみと言った感は否めない処です。

もともと、‘21世紀の資本主義’を特徴づける変化の一つが「政府とビジネスの関係」の変化と言われ、それは誘導的、補完的關係に向かうことになる、とされているのですが、

であれば、現下の **reshoring** は、それを検証するものとも言えるというものです。

もう一つの問題は、量的な効果への評価です。GE の 2011 年の総売り上げ（1397 億ドル）の部門別構成比をみると、GE Capital（金融投資）が 33%、Energy infrastructure 部門が 31%と二部門だけで 64%を占めるのが現状です。一方いま回帰の対象となっている製品は冷蔵庫、暖房機等、いわゆる‘白もの’で、それを扱う GE の家電事業は総売り上げの約 6%に過ぎません。これでは大した効果は期待できないのでは、との指摘が集まる処です。しかしこうした数字も、上述の通りの環境にあるイメルト氏が主導する GE の戦略であるという点で、経済的、政治的にも積極的な意味を持つ処となっているのです。

勿論、雇用創出を **Reshoring** だけに頼るのはあまりにも楽観的だと指摘する(5)向きはあります。例えば、米国に回帰し、国内でテレビを組み立てたとしても現状では部品輸送費は膨大となると指摘されているのですが、これは国内に部品供給元がないということで、‘こと’の限界を浮き彫りする処と言えます。しかし、後述する生産現場での技術革新、デジタル革命が進んで行くなかで、こうした問題は解消されていく事になるものと思料される処です。もっとも米国の技術者の不足問題にどう対応していくかは、長期的な時間軸を立てた国内回帰のプロセスの中でリアルに解決されていく事になるものと考えます。

今年 3 月、レイビルの商工会議所年次総会でイメルト氏は、GE の雇用創出作戦に対して歓迎ムードも OK だが、Appliance Park でのビジネスが成長し、競争力を維持できなければ、何ら意味はなく、それだけに非常に困難なことだが、成功するよう頑張るほかないとし、‘今はそう約束するばかり’と講演しているのですが、そのイメルト氏は、直近の Harvard Business Review で、「もはや労働コストをベースで進めるオフショアリングは **Old model だ**」(6) と言いきっているのですが、極めて印象的と言わざるを得ません。

因みに、BCG によると、2015 年までには多様な製品が低コストで国内生産できるようになるだろうと指摘する一方、近時、オバマ政権の製造業支援策も加わり、米国が海外か、の二社択一に対して「米国」を選択する傾向が強まってきていると言うのです。そして、いずれ「米製造業再興」が実現するとしているのです。

## (2) シェールガス革命 — シェールガス開発と米製造業の再生

こうした回帰ムードの進行する中、これを更に促すような動きが出てきました。それは言うまでもなく、新型天然ガス‘シェールガス’[注：泥や砂が固まってできる頁岩（けつがん＝シェール）に閉じ込められた天然ガス]が米国内で大量生産が可能になってきたことです。これまで北米やアジアに大量の埋蔵が予測されていたのですが、地層の性格から採掘コストが足

かせとなっていたと言われてきました。

しかし新たな採掘技術〔注：特殊な水の高圧注入で岩盤を砕きガスを回収技術〕が開発されたことで、生産の採算が急速に向上してきた結果、米国内での生産が急速に拡大してきたというもので、具体的には、全米ガス生産に占めるシェールガスの比率は、2005年の4%から現時点では24%までに拡大しており、2035年にはそれが5割にまでに達するものと予想されています。

そして大量生産が可能となったことでガス価格は大幅に低下（5月には百万 BTU 当り2 \$まで低下、それまでの6分の一相当、アジア、欧州ではこれが4～6倍と）、このことにより、米経済は極めて活性化してきており、既に直接的、間接的影響により数十万の雇用が創出されてきたと言われていています。そして、このことは国内の生産拠点としての魅力が高まってきたという事で、石油化学をはじめ関係産業の活性化を促す処となってきてと言われています。(7)

つまり、これまで米石油化学産業は海外の産油国依存を前提として運営されてきましたが、今やその問題からの解放が可能となってきた事、と同時に新たな企業展開が期待される処となってきたのです。

この4月、米化学会社、ダウ・ケミカルは、このシェールガスを原料に、米国内でのエチレン生産を本格化する旨を発表しています。米国内に世界最大級のエチレン工場を建設するというものです。エチレンはプラスチック原料や合成繊維、医薬品などに使われる素材で、これまでは安価な原料が手に入る中東などで投資を進めてきたのですが、再び米国内での生産に舵を切ることになったと言うものです。この他、ロイヤル・ダッチ・シェルや電炉最大手のヌーコアも工場建設を検討中と伝えられています。

かくして、米国内におけるシェールガス開発は、低コストのガスの普及を可能とし、製造業の活性化、製造業の再生、そして米国回帰を促すと同時に、これが暮らしや企業活動を変え、更にはマネーも動くと言うもので、まさに「**シェールガス革命**」とされる処です。昨年、IEA (International Energy Agency) は、シェールガス開発を高く称賛する報告書を出していますが、その際のタイトルは、`Are we entering a gold age of gas?`となっていました。が、さる5月29日には、この`?`を外した由です。

以上、現下で進む米海外企業の本国回帰への動き、米国内でのシェールガスの増産が促す**ガス・エネルギーをベースとする国内設備投資の動き**、この二つの動きは、同一コンテクストにあって、結果として、米製造業の再生を促し、併せてグローバル競争構造を大きく

変えていく事が、予想される処となってきたのです。

尚、日本企業においても米企業同様、賃金高騰の中国から日本に回帰する動きが現れてきています。因みに、富士ゼロックスでは、高速印刷機生産を中国から日本へ移管し、中国でのオペレーションの枠組みを今年中に見直すとしています。つまり、中国の人件費の急激な上昇を受け、きめ細かな設計変更や工程の改良を進めやすい国内で作るのが有利と判断。中国では出荷台数の多い普及品の生産に特化し、日中で役割を分担するといものの由。こうした中国でのコスト上昇を受け、付加価値の高い製品を中心に、効率の高い日本に生産を映す動きが今後、広がる可能性があるものとメディア（8）は指摘しています。

### 3. Nearshoring（ニアショアリング戦略）

#### ー いま、アメリカに有利に働く事業環境

米海外進出企業の米国内への回帰が強まるなか、ハーバード大学の M.ポーターと J.リブキンの両教授が直近の **Harvard Business Review** に寄せた論稿（前出）は、上述企業の行動に理論的根拠を与えるものと思料されるのです。

つまり彼らは、ハーバード・ビジネス・スクールの卒業生へのアンケート調査結果を踏まえて、過去30年間、事業活動の移動性が以前に増して高まってきたこと、そしてこれら事業を受け入れたいとする国も増えてきたことで、受け入れを巡って競合する国も増え続けてきている、等々、事情に照らし、立地を巡る意思決定の重要性が一気に高まってきたとして、「立地の経済学」への理解の必要性を指摘するのです。

そして、新興国の賃金の急上昇、物流コストの高騰、製品ライフサイクルの短縮など、重要なトレンドがいま、アメリカという立地に有利に働き始めており、北米市場向けの事業などは、**Offshoring** にかかる隠れたコストや地域の改善能力を考慮すると、海外の立地以上に魅力的な場所が、多様な国であるアメリカにはある筈であり、従って、企業経営者は立地決定の方法を改善し、米国内の優位を活かしながら国内外の地域社会発展に寄与していくよう行動すべきと提唱しています。

これまでの **Offshoring**（オフショアリング）との対比において、これを **Nearshoring**（ニアショアリング）と称し、当該戦略の推進を提唱しています。

（注）ニアショアリングとは、当該活動に最もふさわしい経済的条件を備えた場所を国内で新たに探し、国内の経済的多様性を利用すること、と定義されるもの。



つまり、「(米国) 企業はグローバル化を急ぐあまり、アメリカという立地の現在および将来的なメリットを見過ごしてきている」とし、この際は、企業の立地決定に係る問題を整理、見直していく事で米国内市場の優位さが再確認され、結果としてアメリカに立ち返る事業や国内にとどまる事業が出てくるとして、企業立地としてのニアショアリングの戦略性を示唆するのです。

まさに、現下に進む国内回帰の変化を endorse する処と言えそうです。

#### 4. デジタル化の進化が変える産業システム

##### (1) 第三次産業革命

4月21日付 The Economist は、目下急速に進化する digitization (デジタル化) に注目、製造の現場で進む3次元デジタル設計・製造 (CAD・CAM) が無人化操業を可能とし、これがこれまでの製造業の生業を変え、とりわけ、中国での労働賃金の上昇に照らし進出企業の本国への回帰を促す要因ともなってきたと言っているのですが、産業構造の変化、更にはクラウドを経ることで経済活動の行動様式が大きく変わっていくとして、これから起こる変化を「**第3次産業革命**」(9) として分析しています。となれば言うまでもなく、企業の競争力の在り方も変化していくでしょうし、現下のグローバリゼーションの生業も必然的に変わっていく事になる処です。

言うまでもなく、第一次産業革命は18世紀末の英国で起きた機械化、工業化による社会変革と言われるものです。第二次産業革命は、20世紀初頭のアメリカでH.フォードが始めたコンベヤーによる自動車の大量生産にはじまるものでした。そして、今、第三次革命とされる状況が進みだしていると言っているのです。

つまり、デジタル化の進化、とりわけ3Dプリンターが導入されていく事で、生産現場の生業が大きく変化し、因みに工場の「無人化」、「マス・カスタマイゼーション (顧客一人ひとりの好みに合わせた生産)」が進むことで、技術と労働者の関係を変え、これら関係の変化が進むことで単にビジネスを変えるだけでなく、広く社会の生業をも変えていく、そういった革命的な変化、第三次産業革命が進んできていると言っているのです。そして、この変化を真に変化として受け止めていく事が必須となってきたのです。

##### (2) 生産現場を革命する Digitization (デジタイゼーション)

— ‘アナログものづくり’ v s ‘デジタルものづくり’

この **Digitization** が革命的ともいえる変化を齎しているのが製造の現場とされています。従来の、ものづくり（アナログものづくり）は、多くの部品を組み合わせた、溶接することで、製品づくりをしてきました。つまり、機能設計、構造設計、実際の生産までの開発プロセスがすべて順送りとなっていました。しかし、新しい製品づくり（デジタルものづくり）では、製品はコンピューター上で設計（デジタル設計）され、しかも3次元プリンター上で生み出されていくということで、その場での製造が可能になるというものです。

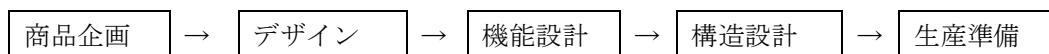
つまり、商品企画が続いているうちにデザインを始め、デザインの最中に機能設計構造設計も始めると言う開発方法がデジタル・データをや取りすることで可能になったという事で、デジタルものづくりによって生産性向上の概念は大きく変わったのです。

（因みに「アナログものづくり」と「デジタルものづくり」を比較したのが下図です。）

3Dプリンターの導入で無人操業が可能となり、従来型の工場で扱うにはあまりにも複雑すぎ手に余るような製品についても楽々作り上げることが出来、自宅ガレージからアフリカの村に至る、どこでも製造が可能になるというものです。又、3Dプリンティングの応用は特に目を見張るところで、既に軍事用ジェット機のハイテク部品は顧客仕様にプリントされ、サプライチェーンの地図も変わり、産業の構造変化が進むというものです

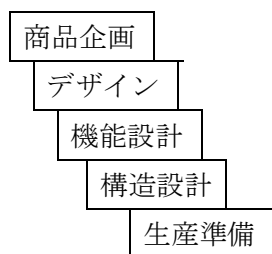
[ 比較図 ] 「アナログもの作り」 vs 「デジタルもの作り」

### [アナログものづくり]



後工程への情報の受け渡しは「紙の図」、「紙の書類」、「口頭」で行われる

### [デジタルものづくり]



各部署は中心になるデジタルデータベースから、「3D デジタルデータ」、「モデル CG」、「デジタル部品表」、などを必要な時に必要なだけ取り出すことができる。

（注）畑村洋太郎、「勝つための経営」（P91）

このデジタル化の進化は、新製品開発といった面でも極めて重要な影響を齎していく処です。新素材は軽量、強度、そして耐用度、等々いずれも従来のものより高く、因みにカーボンファイバーは鉄鋼、アルミに代替、飛行機からマウンテン・バイクまでに多用性は高いというものです。‘ナノ’新技術は微小世界での製品開発 (bandage, crockery, genetically engineered virus 等) を可能とし、またインターネットを通じてデザイナー間での新製品開発での協働がし易くなってきています。米フォード社がリバー・ルージュ工場の建設にあつたては膨大な資金を必要としましたが、今日では、それはパソコン開発に必要な資金以下で済むまでになっているというものです。

あらゆる革命がそうであったように、デジタル技術の進化はメディアを変え、‘流通’の業態を変え、つまりT型モデルが馬車の蹄鉄工の職を奪っていったように破壊的な変容をもたらしていくことになるのです。大方の仕事 (ジョブ) は、工場でと言うのではなく、オフィスということで、そこに集まるのは設計者、技術者、IT 専門家、ロジスティック専門家、マーケティング・スタッフやその他の専門家群。その点では製造業では一層の専門性が要求されていくことになるかと指摘される処です。

日本を含む先進諸国では現下で進むデジタル化の進化で、高性能ロボット、立体印刷技術、インターネットによる設計などを通じて中国でなくても低コストでの生産を可能にする技術が相次ぎ実用化されてきています。アップルなどは多くの製品を台湾の受託製造会社が中国に持つ工場で生産してきていますが、現状、うかうかしていられないと言ったところでしょうか。

更に、今後向かう先が、デジタル化の一層の進化で、無人化とすることであれば、中国に無人化工場を集中させるより市場に近い場所にいくつか分散した方が、物流コスト、消費者ニーズの多様化を考えると効率的になると言うものです。

つまり、現在、海外での生産を先進国に戻すと言った動きが高まってきたのは、中国の賃金が上昇してきたと言う事もさることながら、需要の変化に機敏に因應していけるよう、その為に顧客により近い場所に、という事情が強く働いていると理解できる処です。まさに立地戦略の再考を促す処とも言えそうです

因みに、キャノンの御手洗会長は今年(2012年)1月6日、同社はオランダに最新鋭のトナーカートリッジ工場を新設することを明らかにしています。その工場とはロボットを活用し、組み立て工程を完全に無人化すると言うもので、既に同様の自動化工場は米国で建設されており、オランダはそれに続くものという事です。燃料費の高騰で輸送コストや為替の円高、ユーロ安が経営の重荷になってきている事情もあり、二大消費地である米欧に無人化工場を設けて大規模生産し、収益強化を目指すもので、将来はプリンターの製造拠点

も置くオランダを欧州戦略の拠点とする構想の由です。これは円高対応を第一義とするものと云う事ですが、上述工場のデジタル化とは軌を一にする展開、と言える処です。御手洗会長は、これを「海外戦略の集大成」と位置付けるのです。

序でながら、日本企業のビジネスはグローバル化してきたが、グローバル・マネジメントとなるとまだまだ問題は多いと指摘されています。とりわけ‘人材’の如何という事ですが、いまやそれが最大の課題となってきている処です。こうした問題を含めこの際は、グローバル・マネジメントの実際を注目していきたいと思う次第です。

いずれにせよ、デジタル化の進行という環境にあって言えることは、製造業もやはりもの作りだけではなくサービスなどの付加価値を追求しながら成長と雇用創出を目指していく時代になってきた、という事です。消費者にとっては良質の新製品を生み、更には正しくデリバリーされていく新しい時代の到来として歓迎される処です。

14年前、米 MIT の経済学者 Richard Lester 氏は、自著‘The Productive Edge’ (1998) で innovation, deregulation, globalization への対応が米経済の競争力を高めていくが、その最大の変化は IT 技術による‘工業のサービス産業化’、だと論じていたのですが、今、再びと反芻させられる処です。

## 5. エピローグ

いま、米国経済は大きく動きだしたことで、再生へ向けた動きが始まったようです。既に見たように、海外進出企業の米国内への回帰が一つのトレンドとなっています。それが意味することは、これまで競争優位を規定してきた環境が変化してきたことで（つまり進出先の中国等での労働コストの上昇で、米国内コストとの優位性が薄れてきたという事）、競争優位を求めるベクトルが国内に向かい出し、その結果、国内での企業再編が進み出してきたという事です。

もう一つは国内での新型エネルギー（シェールガス）の開発を受けて関連企業の国内事業投資が活発化し、同時に新規事業の生成も進みだしてくるなど、シェールガス革命と言われる変化です。

加えて、予ての‘デジタル化’がここに至って飛躍的な進化を遂げ、3Dプリンターの導入等と言うなれば、更なるプロセスイノベーション、更なるプロダクトイノベーションが同時に進んできた結果、産業の現場のみならず経済社会全体の生業をも大きく変化させていく、まさに第三産業革命とも言われる変化が進みだしてきたと言うものです。

これら三つの変化は timing を同じくして進行してきている処ですが、留意すべきはアメリ

カという国がまさにこうした変化の真只中にあるということ、そして、今起こっている変化を味方にする形で、更なる変化に向かっているという現実がそこにあるということです。そして、この変化の推移の如何が今後のグローバル競争の構造をも規定していく事になるかと言うものです。

グローバル化経済の中で生きていく日本としても、それら変化の本質を理解し、持続可能性を軸とした成長を目指していく事が求められる処です。そうした文脈からは、例えば、シェールガス革命に湧くアメリカが、いかにして製造業を自国の経済基盤として取り戻していこうとしているのか、そしてそのことでグローバルな競争構造はどのように変わっていく事になるのか、見極めていく事は、同様な問題を抱える日本にとって必須のことと考えます。

と同時に、こうした変化に日本が呼応していくとすれば、やはり、‘国を拓く’ということに尽きる処と思料するのです。その為には、貿易自由化の遅れを取り戻していくとか、高すぎる法人税や膨らむ社会保障費の企業負担を見直していくとか、要はビジネスのしやすい環境を整えることが喫緊のことと考えます。そのことで企業は新たな活動を進めることとなるでしょうし、海外資本の日本への流入も進み、そこには新たな雇用が期待できるというものです。そして、この際は、改めて銘記されるべきは、グローバル化時代の国家経営は、要は国内を魅力ある投資環境に整備していく事、そして内外企業に存分に活動してもらえよう努力していく事であり、これなくして成り立たないという事です。

以上

#### [ 注 資料 ]

1. Japan's splendid isolation may be at risk. Financial Times, 2010/4/15
2. M.アンチョルドギー、‘日本経済の再設計’ 2011, [Reprogramming Japan,2005]
3. GE takes \$1bn risk in bringing jobs home. Financial Times, 2012/4/13
4. M.Porter & J. Rivikin , Choosing the United States,  
Harvard Business Review, March 2012
5. High hopes for a shift to 'made in the USA' , Financial Times, 2012/5/11
6. J. Immelt、 On sparking an American Manufacturing Renewal  
Harvard Business Review, March, 2012
7. Shale of the Century, The Economist,2012/6/2
8. 高機能品生産、日本に移管、日経新聞、2012・4・25
9. A third industrial revolution- manufacturing and innovation,  
The Economist, 2012/06/16 4/21

✍