

グローバル・マニュファクチャリングの今日的課題

山田基成

I. はじめに

日本の製造企業にとって、生産活動のグローバル化は20世紀後半から続く経営課題である。産業や企業により開始時期は異なるものの、そのグローバル化は大まかに言えば1960年代から70年代の高度経済成長期に国内市場で発展のキッカケをつかんだ後に、その勢いを利用してまずは国内で生産したものを、欧米諸国を中心とする先進国市場へと輸出することから始まった。その後、海外に工場進出して現地生産したものを市場に供給する、あるいはそこから第三国へと輸出するといった形で1980年代から90年代にはグローバルな生産活動を深化させていった。

日本企業がこうして輸出から現地生産へとグローバル化の歩みを進める傍らで、隣国の韓国・台湾、そして中国といった東アジアの国々も日本の後を追うように経済発展を遂げ、20世紀末には世界市場で日本製品と競合するライバルへと成長した。21世紀に入ると、その競争はますます激化し、低価格品が中心の新興国市場はもとより、品質の良さを競い合う先進国市場でも日本製品が次第に劣勢に立たされる場面が増えつつある。

こうした経済情勢の変化を踏まえながら、近年の日本企業の実産活動におけるグローバル化の経営課題について検討することが本稿の主たる目的である。ここでは、日本企業の

グローバルな生産活動の典型的なパターンを辿っている自動車産業を例に取りながら、この問題について考察する。議論の焦点として取り上げるのは、近年のグローバル化に伴う3つの大きな経営課題である。

21世紀に入り10年を少し過ぎた現在、日本の自動車産業のグローバル化は、20世紀末までのそれとはいくつかの点で異なる様相を呈している。とりわけ次の3点が、自動車メーカーのグローバル・マネジメントにとって従来とは異なる経営課題になっている。

◆ 3つの大きな変化

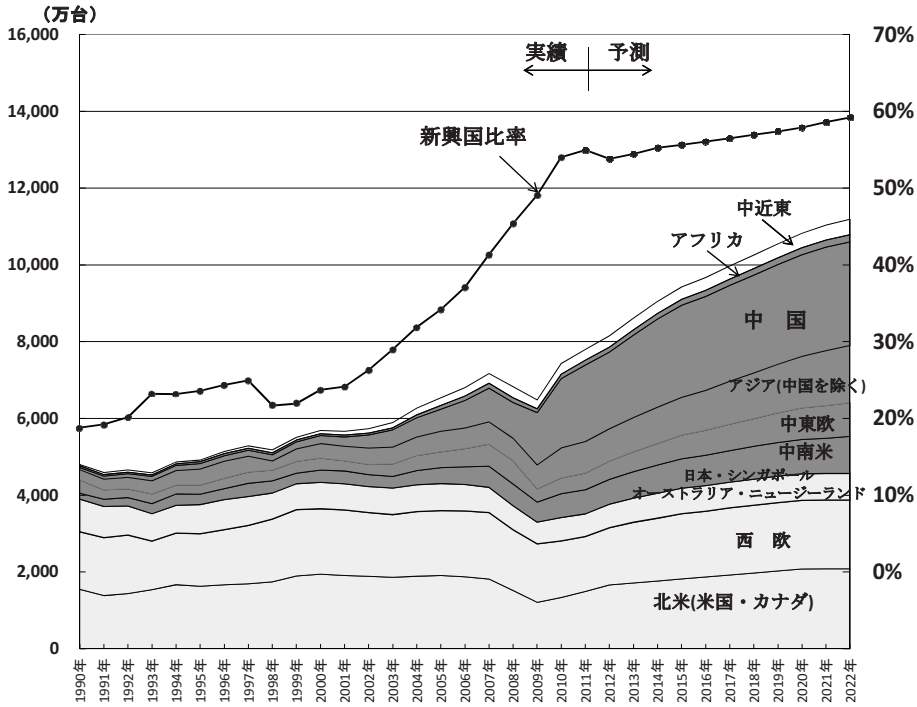
- ①自動車市場における先進国から新興国への重点のシフト
- ②経営の現地化における組立工場の運営から設計・開発活動への拡大
- ③多国間における部品と製品のサプライチェーンの複雑化

以下では、この3つの変化が日本企業のグローバルな経営行動にどのような影響をもたらしているかについて検討する。

II. 市場における重点のシフト

図1は世界市場における自動車の年間販売台数の推移を地域別に示したものである。自動車調査会社FOURINの調べによれば、2010年には年間販売台数における先進国市場(図中のグラフ下部)の占める割合は50%を

図1 世界・地域別自動車販売台数 (左側) と新興国比率の推移 (右側)



出所：FOURIN『世界自動車統計年鑑2012』

割り込んで48.1%に低下し、その一方で新興国市場 (図中のグラフ上部) の占める割合が49.7%へと上昇し、先進国を初めて上回った¹⁾。今後の予測ではさらに新興国の比率は年々高くなり、やがては6割近くを占めるようになるとされ、自動車の販売市場では先進国から新興国への重心の移行が進みつつある。

そして、このことは単に販売量が逆転したというだけでなく、自動車という製品が20世紀の間は先進国の比較的裕福な人たちの乗り物として生産・販売されてきたが、21世紀の現在では新興国の中間所得層の人々にとっての乗り物になりつつあるという意味で、製品としての質的な転換を企業に求めている。すなわち、世界の自動車市場が先進国から新興国へと移行するのに伴って、自動車メーカーの経営行動として市場が成長する国で完成車の

組立生産を行い、現地で販売活動に取り組むのは当然のこととして、これに加えて従来とは異なる次元の新たな難題をもたらしている。

自動車メーカーにとってこれまでのグローバル化は、日本の国内市場向けに開発したモデルをベースにして、これを欧米先進国のそれぞれの市場に適合するように設計を一部変更して生産し、販売する行動を基本にしてきた。ところが、今後のターゲットとなる新興国市場の消費者は、ほとんどが所得に未だ余裕があるとはいえない中で、生まれて初めて自動車を購入しようとする人々である。こうした顧客には、欧米の自動車メーカーをはじめとするライバル車に比して、相対的に高い日本車の品質をアピールする商売は必ずしも通用しない。求められるのは、新興国の中間層の人々にとって手頃な価格で購買意欲を喚

起する車を開発し、これを生産し販売するという行動であり、日本や欧米の先進国市場向けの車を通して積み重ねてきた能力とは次元の異なるものである。そして、この問題は自動車産業のみが直面するものではなく、家電やエレクトロニクス関連の企業をはじめとする多くの産業分野の日本企業に突きつけられた共通の難題でもある。

より正確に言えば、日本企業に限らず経済が発展して先進国となった国々の企業は、総じてこうした状況に陥る。筆者はこれを「技術力向上のパラドックス」と呼んでいる²⁾。企業は自らの成長とともに技術力を向上させ、それがさらなる発展の原動力となる好循環を生み出す。こうして企業や国は成長して先進国となり、それとともに国民の所得も向上して購買力が高まっていく。先進国の企業はこの市場の要求に応える品質の高い製品を提供しようと努力する結果として、相対的に品質の低い安価な製品は生産しなくなっていく。

図2の縦軸は企業が保有する技術力の高さを製品に体化された機能や性能によって示しており、同時に市場の顧客が求める機能や性能のレベルを表している³⁾。横軸は時間であり、企業の技術力（実線）と顧客が欲する製品の機能や性能（点線）は共に、時間の経過

に伴って右上方のより高いレベルへと移行していく。かりに現時点で、先行する日本企業の技術力は実線上の点Aにあり、後発のライバル企業の技術力は点Bにあるとしよう。そして、市場の顧客が求める平均的な製品の機能や性能への要求水準を点線で示すと、先進国市場の要求水準に比れば新興国市場の要求水準は下方に位置する。

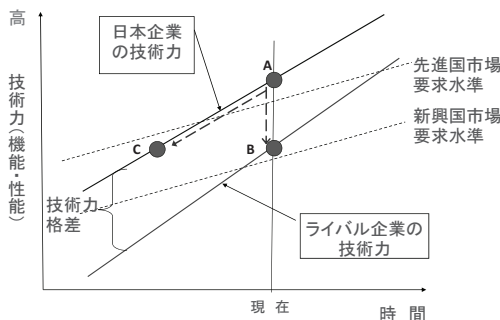
その結果として、新興国市場の顧客は先進国市場に比して要求水準が低いゆえに、日本企業より技術力が低いライバル企業であっても、その要求を満たす製品を生産することが可能であり、顧客も自分が求める要求水準を満足していれば、価格の安い製品を好んで購入する。これが自動車産業に限らず多くの日本企業が置かれた典型的な状況である。

もしそうならば、日本企業も点Bレベルの低機能品を安価に生産すればよいということになるが、実際にはそのインセンティブが働きにくいところにパラドックスが存在する。その原因としては、いくつかの要因を挙ることができる。

一つには、述べるまでもなく日本企業が造る製品はコストが高くつく経済構造にある。端的には国内における人件費、ならびにエネルギーや流通などのインフラに関わるコストの高さである。もちろん、単にコストのみの問題であれば、費用の安い国や地域で生産すればよいが、現実にはインフラ・コストの安い場所で機能や性能を落とした製品を生産すれば、原価は必ず大幅に下がるというものでもない。

コスト以上に難しいのは、これを開発し生産するさいに、技術的には現在（点A）よりも低いレベル（点B）での生産が可能ではあるものの、日本企業で働くエンジニアの多く

図2 企業の技術力と顧客の要求水準



は大学・大学院で最先端の科学や技術の知識を学び、これをさらに高度なものとする仕事を本来は望んでいる。すなわち、点Aから将来に向かって実線をさらに右上方に延伸する仕事をしたいと考えている。こうした人々にとっては、現状よりも技術力が低い点Bレベルでの仕事に対するモチベーションは低くならざるを得ない。

自動車の新モデルの開発にさいして、現在では標準搭載となっている各種の安全装置、たとえばエアバッグやアンチロック・ブレーキ・システム、衝突時の耐久性を高めた車体構造などの機能を、コストを下げるために意図的に省いた車を生産することを、エンジニアは喜んで行い得るであろうか。5年前、10年前に遡れば、日本車にもそのような機能は必ずしも備わっていなかったが、それはその時点での技術力としての限界だったからである。点Bに下りるということは、エンジニアにとっては現在から昔の技術水準（点Aから点C）に逆戻りすることであり、本来進みたい方向とは逆方向へ向かうことを意味する。

加えて、高度な技術力と優れた品質を競争力の源泉とする日本企業にとっては、低価格かつ低機能品のビジネスをすることは、企業としてのブランドや顧客からの評判という点ではマイナスの影響をもたらす恐れがつきまとう。会社や経営者としても、世界最先端の環境と安全に配慮した車を提供していると言いながら、他方で劣位の技術レベルを用いた商品に自社のロゴマークを付けることは、ユーザーが抱く企業イメージを損なうかもしれないリスクを考えると、躊躇せざるを得ない。

さらに厄介なのは、点Aにおけるビジネスと点Bにおけるビジネスとの発想の相違にある。繰り返すように、点Aにおける仕事はこ

れまで世の中に存在しなかった新しい機能や、より高度な性能を製品に付加するものであり、日本本社や周辺の研究開発施設での作業が可能な仕事である。これに対して点Bにおける仕事は、顧客が生まれて初めて手にする製品をどのように造るか、どうしたら購入してもらえるかを考える仕事であり、これがいったい誰の仕事であり、どこで実施すべき作業かは検討を要する。日本本社のエンジニアが機能や仕様を落とした製品を考案するといった単純な話とは、およそ次元の異なる仕事である。これが日本企業の直面する技術力のパラドックスであり、新興国の中間層の人々に適合した製品を開発し生産することの困難性を生み出す原因となっている。

III. 経営の現地化における深化

自動車メーカーにとって1980年代から90年代のグローバル化は、自動車の組立工場を海外に移転することであり、現地でも日本国内と同様な完成車の生産体制を確立することが目標であった。また、生産する車種も日本国内で開発して量産を開始した新モデルを、一定の時間差をおいて海外工場にスムーズに順次拡大していくことが活動の中心であった。ところが21世紀の現在は、世界中の市場で新モデルをほぼ時間差無く生産し販売することが求められ、そのためには現地でも部品の設計や評価機能が必要となり、部品サプライヤーを含めて量産の準備作業を日本と同時並行で進めていかなければならない。また、時には日本では生産されない現地市場に適合した自動車を、現地で設計・開発する時代を迎えている。

日本の自動車メーカーのグローバル化は、

国内で組み立てた完成車を外国に輸出して、現地市場で販売する「販売の現地化」からスタートした（表1参照）。その後、自動車メーカーは完成車の輸出だけでなく、現地に小規模の組立工場を設けて完成車を生産し始めたが、当初は必要な部品一式を日本から送り、現地で組み立てるノックダウン方式により、自動車を生産することが多かった。年間の生産台数が数千台から2、3万台程度の組立工場は、ほとんどがこの方式で運営されており、大型の機械設備や自動化設備は限られた使用にとどめ、人手主体の手作業により車を組み立てる。

ただし、組立に用いる部品の中でも大物のプレス部品やバンパーなどの樹脂部品は、自動車メーカーが現地で自ら生産するものもある。また、シート、トリム、エアコン、タンク、排気管などの嵩張るものや物流効率が悪い部品については、自動車メーカーの現地工場の稼働とほぼ同時に、日本国内で取引する部品メーカーも工場進出し、生産量は少なくとも現地での製造を行う。こうして完成車の組立に並行して、部品メーカーの進出も始まる。これらの部品メーカーも当初は日本の本社からその部品を輸入するが、その後は簡単な部品の組み付けから始めて、やがて構成部品の現地調達というステップを辿って現地化が進んでいった。

表1 自動車メーカーの現地化プロセス

第1段階	自動車の販売・サービス
第2段階	自動車の組立生産
第3段階	自動車部品の生産・調達
第4段階	自動車部品の現地仕入先との適合設計
第5段階	自動車の新モデルの量産準備
第6段階	地域市場への適合モデルの企画・設計

他方、進出先国の政府、とりわけ発展途上国では国内産業の振興を促進すべく、自動車に限らず完成品の組立に用いる部品の国産化率を設定して、一定割合の素材や部品をその国内で調達することを義務づけるローカル・コンテンツ（現地調達率）を課す。それと同時に、外国から輸入される完成品はもとより素材や部品に対しても高い関税を課すことで、外国企業の誘致の促進や国内における調達を増やそうとする。したがって、進出企業からすれば好むと好まざるとにかかわらず、ローカル・コンテンツを達成することが不可避の義務となる。

そこで自動車メーカーも部品メーカーも、進出先の地場（ローカル）企業の技術力や価格を調査しながら、彼らからの購入を検討する。日本からの部品メーカーの進出を促す一方で、一部は地場の部品メーカーを活用して、これを育成しながら部品の調達を行う。ただし、米国や西ヨーロッパの先進国には既存の地場企業が数多く存在し、その利用を検討できるが、途上国の場合には地場企業の数に限られ、進出当初の購入は容易ではない。

加えて、地場企業からの調達にさいして自動車の設計部隊は日本にいたので、日本国内の設計者と現地の仕入先（部品メーカー）とをつなぐ技術のリエイゾン組織が必要となる。海外では日本国内における調達部品とは異なる、現地で入手可能な材料や加工方法を採用することになるので、部品の強度や耐久性などについての確認や試験が必要となる。さらに、この技術リエイゾン組織は、現地市場における自動車の使用環境の調査や、それに適合した自動車とするための車両のチューニングなども担当する。

やがて、現地における車の生産台数が増え

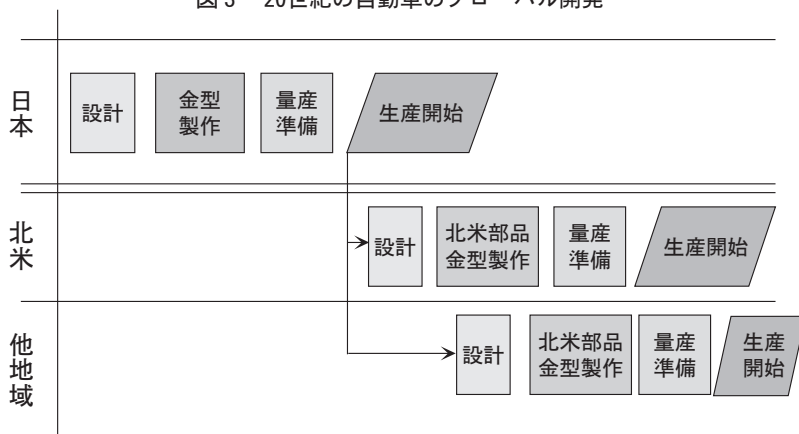
るのに伴って、工場は年産数十万台規模の本格的な組立工場への拡張、あるいは工場の新設が行われる。同時に、現地工場の技術部隊にも経験や技術力が蓄積されると、次段階としてアッパーボディー（自動車の外形）の設計を現地へ移転する段階を迎える。この頃になると、部品の現地調達率も十分に高くなっており、日本で設計されたのと同じモデルを現地で生産する必要性は低くなっている。むしろ、日本市場とは異なる現地の実情を知る技術者が、現地市場にとって最適な車両を企画し、設計を行う方が経営行動として理になっている。

こうして自動車メーカーの生産活動の現地化は、車両の組立から始まって上流工程である設計へと遡っていく。ただし、この移行がどの程度のスピードで進むかは進出先の国によって異なり、米国などの先進国では1990年代半ばにはこうした作業が開始されたが、アジアなどの新興国では21世紀に入ってから急速に進みつつある⁴⁾。それと同時に、20世紀のグローバル化とは異なる要素として、新製品を市場に導入するさいに世界各国でほぼ同時に発売することが次第に常態化してきた。

従来は造り手である自動車メーカーが、自らの都合を優先して市場への新モデル投入の時期を決めることができ、国により1～2年の時間差を設けてきたが、現在はそうした行動はその市場を軽視していると受け止められる。

かつての自動車の新モデル開発は、まずは日本国内で投入する新モデルの立ち上げに組織として全力を上げる。その目処が立ったら、次はそのモデルをベースにして大市場である北米市場に向けて一部、設計を手直しして、北米での生産を開始する。これが終われば、さらに別の地域に投入するための設計変更と現地生産のための準備に取り組む。こうして日本市場への新モデルの投入から一定の時差を置いて、世界市場で順番に販売していくというのが通常の行動パターンであった（図3参照）。そして、このような行動パターンであれば、日本本社の設計部門の人材を当初は国内モデルの開発に専念させ、次いで北米向けモデル、その後は他地域向けモデルへと有効に活用することができた。また、それに伴って新モデルの量産立ち上げに取り組む生産技術部門も、日本、北米、他地域の順番に金型や生産設備を準備すればよく、金型などの製

図3 20世紀の自動車のグローバル開発



作も国内で順に行うことが可能であった。

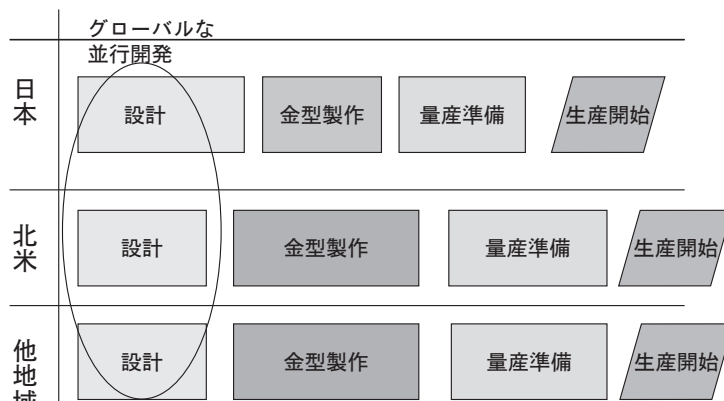
ところが、世界の複数市場で同時に新モデルの立ち上げを行おうとすると、日本国内向けの設計作業と他国向けの設計作業を同時に進めなければならない。日本で設計するにしても現地で設計するにしても、それだけの人材や資金を重複して揃える必要がある。まして激化するグローバル競争の中では、コストを抑えた安価な車の開発が求められており、そうなるとまずは可能な限り同じモデルの車—グローバルモデルを世界市場に投入する方が設計や生産準備の作業負荷は小さくてすむ。

設計作業はグローバルなテレビ会議やIT技術を駆使したバーチャル設計により、日本の作業に同期して世界の各地域で現地市場への適合を考慮しながら設計変更や修正作業を並行して進める。金型は日本で製作する図面を利用可能なものはそのまま現地でも使用できるように設計内容をあらかじめ調整し、現地で金型を製作して試作を行うことで、日本とのタイムラグを小さくする（図4参照）。加えて、設計・開発作業の現地化に伴って、その前段階として新モデルの量産準備に関わ

る現地化も不可欠となる。製品の設計図面から金型を製作して図面通りの部品が造れることを確認したり、量産のための機械設備を調達して生産工程を準備するといった作業を、海外工場が主体的に実施できることが、設計の現地化に向けた必要条件となる（表1参照）。

その上で、グローバルモデルの世界同時立ち上げを行うには、図4に示されたグローバルな並行開発作業を、日本と海外進出先との間でスムーズに進めることが不可欠となる。従来はあくまでも日本市場での先行発売を念頭に置いて、国内ユーザーを考慮した設計を行っていたものから、日本市場のみならず海外各地の市場ニーズと現地工場における量産の準備可能性、具体的には現地で造る部品の設計と量産のための金型の調達・製作などの能力を織り込みながら開発することが必要になった。すなわち、グローバルモデルの開発は、本社内の設計部門と量産準備の関係部門に一部の部品メーカーを巻き込んだ同期的な並行開発作業（Simultaneous Engineering）に、海外進出先の設計や量産準備部門も同時に参加して、グローバルモデルのベースとな

図4 21世紀の自動車のグローバル開発



注：この図は図3との相違を概念的なイメージとして示すためのものであり、四角形の大小で活動期間の長短等を表現しているわけではない。

る新車を開発するという一段と大がかりなプロジェクトとなっている。そして、ベースとなるモデルで試作と量産準備に問題が無いことを確認した後に、日本だけでなく世界各地の工場と同時に本格的な量産に向けた作業に入ることにより、グローバルモデルによる世界同時立ち上げを行う。このようにしてグローバル生産の拡大とともに、単に完成品の生産と部品の調達を円滑に進めるという現地化から、新モデルの同時立ち上げとこれに伴う量産準備や設計の現地化へと課題はいつそう複雑化している。

さらには、ある程度の市場規模、換言すれば生産規模の経済性が見込めるのであれば、特定の地域向けの専用モデルを独自に開発することも行われるようになり、グローバルモデルと地域専用モデルの 2 つを効果的に組み合わせる中で設計や開発体制の現地化に取り組んでいる。

ホンダは2013年に発売する小型車「フィット」の次期モデルを、北米やアジアなどの世界6地域で同時に開発を進め、それぞれの地域ごとに最適な図面を作成して、デザインや仕様を地域ごとの需要に合わせて作り分ける。また、2016年ごろに発売する「シビック」や「アコード」の次期モデルは、車体や内装の設計から調達する部品の選定、量産の体制づくりまでを、米国・オハイオ州の設計開発拠点で米国人技術者を中心に行うという⁵⁾。

IV. 多国間でのサプライチェーンの複雑化

前述したように、自動車メーカーは市場に近いところで完成車を組み立てるべく工場を世界各地に展開する傍らで、現地調達率の規制(ローカル・コンテンツ)に対応して部品

の調達も進出先で行うようになり、部品メーカーにも日本から輸出するのではなく、現地生産による納入を求めてきた。そして、自動車の組立工場と部品工場が世界各地に設立された現在では、完成車ならびに部品の生産と物流は、地球規模で最適化をはかる時代を迎えている。たとえば、トヨタ自動車では1990年代までは東南アジア(ASEAN)の一部を除けば、世界各地で組み立てる完成車に使用する部品は、現地で調達する以外はほぼ日本から供給する一方通行の物流体制であった。しかしながら、最近では約30%の部品は日本以外の国から供給するマルチソース体制に変化している⁶⁾。

20世紀の間は完成車や部品を日本から輸出するか、それとも現地で生産するかの二者択一の選択であったものが、現在では第三国で生産して需要のある国へ運ぶという三つめの選択肢を加えて、戦略としてこれをどのように組み合わせるかの経営判断となっている。すなわち、グローバルなサプライチェーンによる柔軟な生産と販売体制の構築が、21世紀のグローバル・マネジメントの課題となりつつある。この背景にあるのは、日本で生産してこれを海外に輸出する行動は、六重苦とも七重苦とも表現される国内のインフラ・コストの高さや円高などの複数の経済的なマイナス要因が足枷となる。その一方で、世界各地で急速に進みつつある国と国、あるいは単独の国を超えた複数の国家間や地域間の自由貿易協定(FTA)の締結が、企業のグローバル行動に影響を及ぼすようになっている。こうした結果として、日本の自動車メーカーの生産と物流体制にいくつかの点で変化が生じつつある。

一つは、国内と海外における生産体制とし

て、国内の生産能力を減らして海外での生産を増やす動きが顕著である。各社の公表資料によれば、今後の国内における自動車の年間生産台数は10～20%の減少が見込まれる⁷⁾。

たとえば、トヨタは350万台を2014年までに310万台に約1割減らす計画であり、日産とホンダは2012年中にもそれぞれ135万台から115万台、130万台から100万台へ減産するとしている。他方、海外では国内での減少を上回る増産が計画されているが、単に生産台数が増えるだけでなく、従来は国内のみで生産していたハイブリッド車のような先端的な戦略車の現地生産も急速に進むことが予想される。

二つめに、海外で生産した完成車を他国へ販売する行動の加速である。これまでもタイなどの海外工場で生産した車を欧米諸国などへ輸出することが行われてきたが、最近ではFTAを活用して先進国から新興国へと輸出することも計画されている、その象徴は米国工場生産した車を北米の近隣諸国だけでなく、太平洋や大西洋を越えて輸出する動きである。トヨタは2012年後半には米国から「ハイランダー」をオーストラリアやロシアへ輸出し、国内での生産を2013年後半には中止する。さらに、2013年には米国で生産した「カムリ」を韓国へ、フランスで生産する「ヤリス」を北米へ輸出する計画とされる。また、ホンダは2012年には米国から「オデッセイ」と「多目的スポーツ車(SUV)」をフィリピンへ輸出するなどし、数年先の2017年には米国から15万台程度の自動車を海外へ輸出する予定である。これが計画通りに進むと、日本からの輸出台数に並ぶとされ⁸⁾、国内で生産し海外に輸出して利益を稼ぐという事業モデルは、次第に過去のものになる可能性がある。

三つめには、そうした変化を象徴する別の

企業行動として、日本国内では生産を行わず海外工場で生産して日本に逆輸入する車種も増えている。日産は2010年夏より小型車「マーチ」の生産を国内からタイやインドなどの新興国に移管して、日本を含めて世界へ輸出しているが、2012年10月からは小型セダン「ラティオ」もタイで生産して日本に輸入を始めた⁹⁾。同じく三菱自動車も、2012年夏より「ミラージュ」をタイで生産し、東南アジアだけでなく日本へも年間3万台を輸入することを開始した。

さらに、上述したのはあくまでも完成車についてのみであり、組立に用いる部品や、その部品を造る素材の生産と調達を含めると、グローバルなモノの移動はさらに複雑になり、時には当事者にさえ把握ができないほどになっている。そうした複雑なグローバル物流の時代にあることを認識させたのが、2011年に発生した東日本大震災とタイの洪水による長期間に亘る生産活動の停止であった。この2つの天災は、企業の生産活動にとっては地震や津波、洪水などがもたらした直接的な打撃もさることながら、一部の被災した生産工場の影響が当事国の日本やタイはもとより、世界中の工場にとって部材供給のサプライチェーンが寸断したことにより生産活動が停滞するという深刻な事態をもたらした。生産活動が滞りなく行われている平時にはつい忘れがちであるが、サプライチェーンという供給システムは、自分が直接に取引する仕入先と販売先との関係に留まらず、さらにその上流あるいは下流にまで及ぶまさに連鎖チェーンとして成り立っていることを再認識させた。

こうして今や製品とその生産に必要な部材は、複数の国や地域の間で双方向に複雑に往来する中で生産活動は行われており、その円

滑なオペレーションをコントロールすることがグローバル・マネジメントの課題となっている。すなわち、経済的な要因のみならず、リスク分散の観点からグローバルな生産と物流体制を構築すべき時代を迎えている。

V. 結びに代えて

ここでは、日本企業のグローバル・マニュファクチャリング・マネジメントに関わる動向を、自動車生産における今日的課題を題材にして、20世紀までと比較する形で検討した。その主たる変化は、①自動車市場における先進国から新興国へのシフト、②経営の現地化における設計・開発活動の拡大、③多国間におけるサプライチェーンの複雑化の3つである。ただし、一口に日本企業とは言っても産業分野が異なれば、自動車産業とは異質の環境下に置かれグローバルな経営課題も違ったものになるであろう。あるいは、同じ自動車業界にあっても、自動車メーカーと部品メーカーでは共通の課題を抱える部分と、両者は取引相手として立場が異なるがゆえに異なる部分もある。さらに、同じ自動車部品メーカーでも事業規模の大きな企業と中小の部品メーカーでは、グローバル化に対する経営のスタンスには根本的な相違があり、これを一概に論じることはできない。

しかしながら、自動車に限らず多くの製品が国民の間に広く普及し、人口もこれ以上は増えない日本にあって、国内市場のみを対象に生産活動を継続するだけでは企業としての成長には限りがあることは、全ての産業、全ての規模の企業に共通する課題である。この点を踏まえて、グローバルな生産活動のあり方を再検討する必要がある。同時に、経営環

境や市場の変化に迅速かつ柔軟に対応するという経済合理的な視点だけでなく、東日本大震災やタイの洪水などの教訓を踏まえて、グローバルなサプライチェーンの複雑化と緊急事態の発生に対するリスク分散も考慮にいれた経営行動が求められている。

注

- 1) FOURIN『世界自動車調査月報』No.310, 2011年6月号。なお、先進国と新興国の両者を合計しても100%にならないのは、イラン以外の中近東8カ国は先進国、新興国のどちらにも含めていないことによる。
- 2) 詳細については、山田基成(2010)『モノづくり企業の技術経営』中央経済社, pp.40-46を参照されたい。
- 3) 山田基成(2011)「グローバル化の変容と部品メーカーの経営行動～中小工場は茹でガエル化を回避し得るか～」『商工金融』第61巻第8号, (財)商工総合研究所, pp.5-23。
- 4) 山田基成(2010)「アジアにおける自動車メーカーの現地化行動—トヨタ自動車を中心に—」平川均・他編著『東アジアの新産業集積—地域発展と競争・共生』学術出版会所収, pp.411-436。
- 5) 『日本経済新聞』2012年9月22日朝刊ならびに11月26日朝刊。
- 6) 名古屋大学経済学部における講義「グローバル・マニュファクチャリング・マネジメント」へのトヨタ自動車からの派遣講師の講義資料に基づく。
- 7) 『日本経済新聞』2012年6月21日朝刊。
- 8) ホンダの日本からの輸出台数は2007年の70万台から11年には23万台に減少している。
- 9) 「新興国から逆輸入・変わる日本車生産で揺らぐ国内拠点」『WEDGE』2010年9月号, pp.38-40。『日本経済新聞』2012年10月6日朝刊。

(名古屋大学大学院経済学研究科)