

## 現調化と裾野産業(サポーティング・インダストリー)

さまざまなアジア諸国では、これまで外資の導入による直接投資主導により労働集約的な形で製造業を発展させ、自国経済の成長を促進させる方針を採ってきた。しかし、タイ・パーツの下落(1997年)やリーマン・ショック(2008年)などを経て、進出した企業も、これまでの事業形態や経営方針について見直さなければならない時期に来ている。

こうした経営環境の変化の中、製造業において昨今特に注目を浴びているのが現調化(Localization)であり、日系企業のみならず欧米企業も検討を本格化している。また自国内で生産・調達してきた部品を第三国、例えばアジア諸国のようなコストの低減が見込める国々へ移管し、それを逆に輸入することも検討の対象となっている。企業にとって求められる品質を確保しつつコストを低減し、今後も生き残って行くためには、本格的に現調化に取り組まざるを得ない時期に来ていると言える。

海外への進出企業が現調化をさらに推し進めるための大きな要素として、進出先で『モノづくりの基盤』が確立されているかどうか成否の鍵を握っていると考えられる。モノづくりの基盤とはインフラの整備のみならず、地域産業(地場産業、下請企業)に代表される裾野産業(Supporting Industry)の整備が含まれる。我が国の場合は裾野産業の振興・発展政策が古くから実施されて来た事により、さまざまな基幹産業も発展してきたと言える。

ここで我が国が実践してきた裾野産業育成の方策について例を挙げて説明すると、一つ目は『パッケージ・アプローチ(Package and Clustering Approach)』がある。例えば伝統的な産業である窯業(セラミック)では、原料採掘業者、製土業者、釉薬業者、窯元、問屋、輸出業者等々、実に様々な企業が密接に関係し合っ(分業化されて)産業が構成されており、これらを国や地方行政によるインフラ整備をはじめ、工業試験場の整備(技術の向上)、教育機関の整備(人材の確保)等々による形でサポートする体制を整えて来たことから、伝統的に裾野産業(地場産業)が定着した。

次に、今日の我が国を代表する自動車産業では、完成車メーカーを核とする『下請け企業型形態(Subcontracting Linkage)』があり、大企業と下請企業群により構成されるピラミッド型の企業関係が産業の特色となる。各上位企業が一次、二次、三次の下請け企業を抱えることで産業の底辺部に広範な裾野産業が形成されて来ており、上位企業からの品質やコスト低減に関する要求に応えることで下請け企業は技術の向上を果たして来た。これは下請企業群の層の厚さが産業の発展に如何に重要かを物語っている。

しかし、タイなど我が国の経済圏と密接な関係が続けている一部のアジア諸国を除き、多くの国々では裾野産業の育成・振興については未だ目が向けられておらず、裾野産業の育成により産業そのものの層を厚くする、という考えも確立されていないと言え、その他の多くの国々では『モノづくりの基盤』が整備されているとは言い難い状況である。進出企業としては、現調化のために必要な『要素』が現地で調達できれば一層推進できるのであるが、実際には納期や品質等、企業の要求を満たすレベルに達する製品を供給できる企業が育っていないのが現実である。例えば、現地で『要求される品質を満たすネジ1本』が調達できれば現調化が実現できるにも関わらず、これが調達できないが故に関連するユニットごと本邦調達を続けなければならない、という事態を招くことにもなり得る。(一部の国では自国産業の保護や振興を目的として現調化率を指定する場合もある。)

企業は現調化を実施するにあたってこのような問題に直面することになり、日本国内では当たり前として片付けられてしまうことが進出先では大きな障害となってしまうこともある。資金、技術、人材等に余裕のある大規模企業体の場合、外注先への技術供与・技術指導等を行うことで自社で対策を取ることも可能であろうが、中小規模の企業体の場合、これが逆にコストを押し上げる要因にもなり得る問題である。結果的に利益を圧迫するとしても現調化を見送る方が得策である、ということになりかねない。

ただし逆に、ここに中小規模の企業が海外へ進出するチャンスが存在することも事実であり、現地の企業がなし得ない活動を外資企業が代替することで、逆にビジネス・チャンスに代えることも可能となる。(もちろん、中小企業には大きな負担となる資金や人材問題を解決する必要がある。)

以上。