

2012年4月25日

21世紀の欧州の新産業地図と経営戦略(4)産業空洞化の議論に関する日独仏米企業の比較

パリクラブ通信 瀬藤澄彦

概要

産業空洞化に関する議論は、国際経済の空間の広がり捉えれば、グローバル企業の海外移転は国際経営学の観点から当然の論理である。現実には国ごとに事情が異なるが、海外移転が国内産業の空洞化に直結するという見方は、グローバル経営時代の事情からかけ離れていると言わざるを得ないといえよう。

<産業空洞化議論が盛んな仏米日>

フランスでは2011年11月ごろから、大統領選挙の前哨戦において産業空洞化に関する議論が政治テーマとして前面に出てきた。産業空洞化防止についてはもともとフランス共産党が掲げるテーマの一つであったが、今回の大統領選の各候補者は「産業愛国主義」(社会党:オランド氏)、「産業化の再生」(フランス民主連合:バイル氏)、「フランス製品を購入しよう」(国民戦線:ル・ペン氏)など、国内生産を優先するという主張を競って掲げた。サルコジ大統領も「職業税と週35時間労働制を廃止してメイド・イン・フランスを促進しよう」と主張している¹。

フランスばかりでない。米国のオバマ大統領も2012年1月24日の一般教書演説で米国の産業空洞化阻止に対する強い決意を表明、そのための税制支援措置を打ち出し、2014年までの輸出所得倍増計画を目標に掲げた²。また、日本でも東日本大震災以降、円高、法人税、労働コスト、環境規制、自由貿易協定への乗り遅れ、電力供給の制約という、いわゆる「6重苦」が産業空洞化に拍車を掛けているとの議論が昨年来、盛んである。こうした中、野田政権も産業空洞化回避策を発表している。

¹ Sarkozy défend sa vision du "made in France" 週刊誌 Le Point 2011年12月13日号

² 「オバマ大統領、ボーイング工場で米製造業の復活をアピール」

(<http://wired.jp/2012/02/23/obama-visits-boeing/>)

<モロッコ移転ブームのフランス企業>

日米欧の企業の海外移転についての戦略は、実は一様でない。日本やフランスでは比較的海外移転の動きが加速しているのに対して、このところドイツや米国の企業では海外移転回避の動きが顕著になってきた(詳細は次回本稿続きを参照)。パリ・ドーフヌ経営大学院教授のエル・ムウ氏によれば、フランス企業による海外移転の動きは政府の企業立地支援策が姿を消し始めた 1980 年代後半から始まり、1990 年代以降加速してきた。消費財部門だけではなくサービス産業など業種の幅を広げ、また単に労働コストのみならずインフラなどの投資環境の優れている国に移転するように変化してきた。

海外移転の増加に伴い企業内貿易が急増することで、海外移転先の国からフランス本国への再輸入も増加するようになった。フランスでは約 3,500 社が主要な国際事業活動に従事する企業とされているが、このような企業内貿易に属する輸入は輸入全体の 35~40%にも達し、進出先の国での雇用創出は 77 万人に達していると推計される³。また、サービス産業の移転も従来のコールセンターや会計処理に加えて情報処理、ソフトウェア開発など徐々に高度化している。

海外移転増加の要因は労働コストの問題だけでない。労働生産性や労働力の質、市場アクセス、地政学的リスクの有無、為替リスク、言語的要素などが重視されるようになった。フランス企業の移転先国はこれまでの中国、ブラジルに加えて近年、北アフリカのモロッコへの進出が目立っている。ユーロネクスト・パリの上場銘柄から構成される指数である CAC40 に選出されている企業で、世界的にも有名な AXA、BNP PARIBAS、Bull、Atos Origin、Ubisoft、Bouygues Telecom、RENAULT などがモロッコ進出企業として名前を連ねている。モロッコはフランスより労働コストが 4 割も安いだけでなく、週 44 時間労働制であること、1 ユーロ以下の最低賃金、安い社会保険料、税制優遇措置、教育水準の高い人材が豊富であること、そして何よりもフランス語圏であることなどが進出理由として挙げられる。カサブランカ、タンジールなどでは超モダンな国際ビジネスセンターが出現している。

³ Mondialisation et délocalisation des entreprises par El Mouhoub Mouhoud La Découverte (2008 年第 1 版、2011 年第 3 版)

<海外移転の 6 類型>

エル・ムウ氏によれば、企業の海外立地には六つの類型がある(表参照)。第 1 は、製品の労働コスト比率が高い上、製品の重量が少なく輸送コストもあまり掛

からない産業において、世界的な価格競争という脅威から身を守るための防衛型の海外移転が行われる場合である。事例として、リヨン市郊外に拠点を置くアウトドア用品やDIY用品などを販売する企業、Lafuma(ラフマ)がある。第2は、供給先の企業の海外移転に誘発されるように海外移転する系列下請け企業のようなケースである。自動車部品メーカーは中東欧に進出した自動車メーカーに追随する形で海外移転を決めた。また、繊維産業のサプライヤーがアパレル企業の進出に合わせて移転している事例もある。

第3は、有名ブランド企業が利益確保を狙って製造コスト削減を図るために海外生産を行うケースである。この場合、小売価格は据え置きコスト減を反映させない。第4は、価値連鎖業務の移転により競争優位を構築する攻撃型移転の事例で、ドイツのアパレル産業が該当する。第5は、企画コンセプトは本国で行い、組み立て生産のみ海外移転するコアコンピタンス集中合理化型海外移転で、スポーツ用品関連企業に多い。第6は、海外移転先の立地条件の変化に応じて、労働コストの面でより有利な国に再移転する巡回型海外移転である。

【表 企業海外立地の6類型】

	決定因子と影響	事例
防衛型海外移転	グローバル競争加速、本社・企画研究開発、コスト競争力のための海外生産	ラフマ:生産の3分の1は国内。その他はチュニジア、モロッコ、ハンガリー、中国で生産
誘発型海外移転	大本企業の海外移転に伴う関連系列サプライヤー企業の海外移転	アパレル企業の海外進出に伴う繊維企業の移転 自動車メーカーの海外進出に伴う自動車部品関連企業の海外進出
利益マージン確保型海外移転	海外移転は表向きで消費国の小売最終価格を維持しながら利益幅維持を図る	アパレル、靴、玩具などの有名ブランド企業のマージン改善を目的とした海外移転
攻撃型海外移転	比較劣位にある業務の海外移転による本国での競争優位の強化、多国籍企業の立地ポートフォリオ選択	ドイツのアパレル産業:1950年代以降の中東欧諸国への移転 自動車大手、ルノーのビルボルド工場の移転
コアコンピタンス集中合理化型海外移転	技術革新や学習効果の面での企業コンピタンスが生かされる国への移転	ダイソン:ごみ袋不要の掃除機 ナイキ、アディダス(運動靴):製品企画・マーケティングは本国、生産・組み立てを海外移転 ロシニョール、サロモン(スキー用具):生産拠点をルーマニア、中国、トルコ、モロッコ、スペインへ
巡回型海外移転	最初の海外移転先の労働コスト上昇に伴い、さらに労働コストの安い近隣国への移転	マイクロソフト、サラマンダー(靴)、ケンウッド(カーオーディオ)、フィリップス(ビデオレコーダー):生産拠点をハンガリーなどの近隣東欧諸国から、労働コストのさらに安い国へ再移転

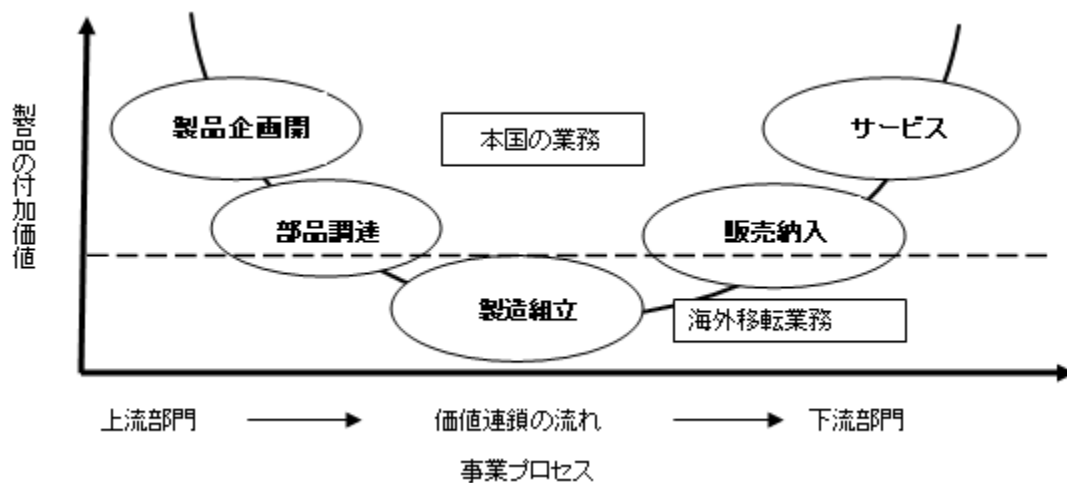
出所: Mondialisation et délocalisation des entreprises par El Mouhoub Mouhoud
La Découverte を基に筆者翻訳・作成

<「スマイル・カーブ」>

多国籍企業経営の世界では、従来から「スマイル・カーブ」と呼ばれる価値連鎖の国際的な業務の配分によって付加価値をさらに高められることが知られている⁴。企業が真のグローバル企業と呼ばれるのは、価値連鎖の事業活動を世界的に展開することができたときである。国際的な生産工程ネットワークや戦略的提携を広げていく場合、米国の経営学者であるマイケル・ポーター氏も、一般的に価値創造の高い収益性のある業務を自社で確保し、市場コストが低い場合はその業務をアウトソーシングすることの必要性を説いている。

海外移転が国内産業の空洞化に直結するという見方は、グローバル経営時代の事情からかけ離れていると言わざるを得ない。やみくもな経済ナショナリズムによって企業の海外移転を批判することは、中長期的に当該国への所得収支のプラス効果につながるなどマクロ経済ベースでの国益を知らない議論といえよう。

【図 スマイル・カーブ 製造の付加価値は低い】



出所: 各種資料を基に筆者作成

⁴ スマイル・カーブとは、台湾のコンピューター製造企業エイサー(acer/宏基)の当時の会長スタン・シー(施振榮, Stan Shih)氏が2005年に提唱した概念。電子機械産業のようにオープン化が進んだ産業分野で、付加価値=利益が、サプライチェーンの上流に位置する部品企業と、下流に位置するソリューション/コンサルティング企業に集中する現象。サプライチェーンの中央に位置

する製造企業の利益率が低下し、両端にある部品企業とソリューション企業に利益が集中する様子をグラフ化すると、ちょうどスマイルマークの口のデザインのようになることからこう名づけられた(ビジネス用語辞典より一部抜粋)。

※なお、本稿で述べた意見は全て筆者の私見である。

(執筆者プロフィール)

瀬藤澄彦

パリクラブ(日仏経済交流会)会員

諏訪東京理科大学、リヨン・シアンスポ政治大学院(SciencePo Lyon)講師。

早稲田大学法学部卒業後、ジェトロ入会。アルジェー、モントリオール、パリ、リヨンのジェトロ事務所長、次長。パリ ベルシー仏経済財政省・対外経済関係局・日本顧問。2001年度フランス国家殊勲(オールドル・ナシオナル・ド・メリット)シュバリエ賞受賞。著書多数。

※この記事は、三菱東京 UFJ 銀行グループが海外の日系企業の駐在員向けに発信している会員制ウェブサイト「MUFG BizBuddy」に 2012 年 5 月 9 日付で掲載されたものです。