



# 歴史に見る日本製造業

(有)関西中小企業研究所  
代表取締役 中上義春

## 主要輸出品 (2008年)

筆頭は自動車で  
13.7兆円(総輸出額  
の17.0%)となってい  
ます。ここ30年近く  
は、この輸出比率が  
継続です。

2番手の半導体素子  
4.6兆円(輸出総額の  
5.7%)、

3番手の鉄鋼  
4.6兆円(輸出総額の  
5.6%)と続いていま  
す。

歴史のある産業が  
頑張る中、輸出力とな  
る新産業が伸びてい  
ません。

過っての日本製造業はなぜ強かったのでしょうか？

大きくは固定相場制時代の1ドル360円に代表される円安が貢献したことは明白です。

第1の要因としては、為替要因が挙げられます  
が、他に、コスト競争力と優れた技術力を持った競  
合の存在が少なかったことも指摘できます。

では日本製造業の強さの源泉となった「高品質な品を低成本」で作りだす構造は何だったのでしょうか?

日本製造業独自の低コスト生産型ビジネスモデルが存在していました。そのビジネスモデルが通用しなくなった今、新たなビジネスモデルが求められます。

輸出の変化

1ドル360円の固定相場制終盤の昭和40年代前半の時代、当時は鉄鋼業や1大輸出産業となっていた大型タンカー建造の造船業が花形の時代でした。20万トンクラスの大型タンカーが1隻100～120億円、日本の造船所だけでも年間100隻を建造していた時代です。当時の国内名目GDPが40兆円前後でしたから、この品目だけで当時のGDP比2%程度を占めていたこととなります。

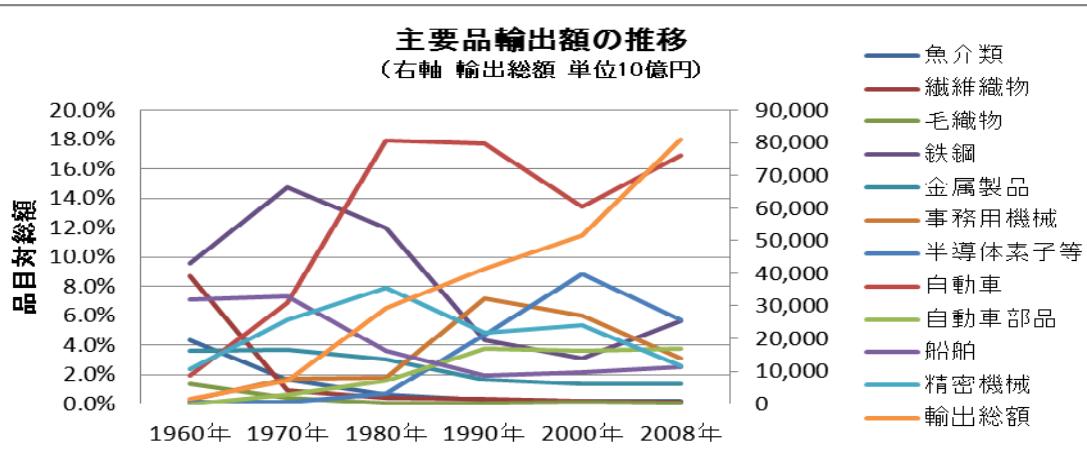
固定相場制は1971年に終了し、1973年7月には1ドル263円まで円高が進行しています。受注はドル建てで、3年先までの受注確保が当たり前の造船業界にとって、為替自由化に伴う損出は耐え難いものでした。

また、1973年10月に勃発した第4次中東戦争により、それまで1バレル3ドル程度であったものが、1974年1月より11.65ドルに引き上げられる第1次石油ショックが

発生し、石油緊急対策として「総需要抑制策」が発動されました。大型公共工事の凍結・縮小、深夜テレビの放送休止やイルミネーションの消灯、休日のガソリンスタンド閉鎖等が実施されました。

これ等が、それまでの主力輸出産業であった鉄鋼業や造船業に与えた影響は甚大で、大型タンカーの建造は受注契約分がキャンセルになるだけでなく、その後10年近く国内では受注ゼロの状態が続きました。韓国や中国の台頭もあり、これら産業は日本が主役の座を降りる原因となりました。

一方、自動車輸出は1970年代を通して急成長しましたが、その他の主要品の伸びは必ずしも比率を上げていません。輸出総額が一貫して拡大する現状からは輸出品の品目が多様化していることが窺えます。



## 日本製造業の強さはどこにあったのか



中国等のアジア諸国がその製造能力を高める中、多くの国際企業が、業務の国際分業を進め、高機能な商品を低コストで製造することを可能としています。

従来の日本製造業が持っていた下請活用型分業構造は、低コストを求めるケースでは、役に立ちません。

従来の下請け型企業には、新しい役割が求められています。

従来の日本製造が強い要因の1つに日本特有の下請け型構造があります。

親企業の労賃と比較し、かなり割安な労賃で、優れた品質を作りだす外部企業を選択し、それら企業を下請け企業として組織化することにより、高品質の製品を低コストで作りだすことを可能としていました。

コスト競争力を持った日本製造業のビジネスモデルと云えます。大手企業が商品開発し、製造の一部を組織化された下請け企業

に委託し、最終商品化する工程と販売を大手企業自らが実施する、ユニクロ等が採用するSPAビジネスモデルに似た構造となっていました。

現在では、アップルのように製品企画・開発と販売に特化し、製造は低コストの海外で実施する。まさにこのビジネスモデルの先駆的な構造が日本の下請け構造と云えます。

### 【付加価値額の構造】

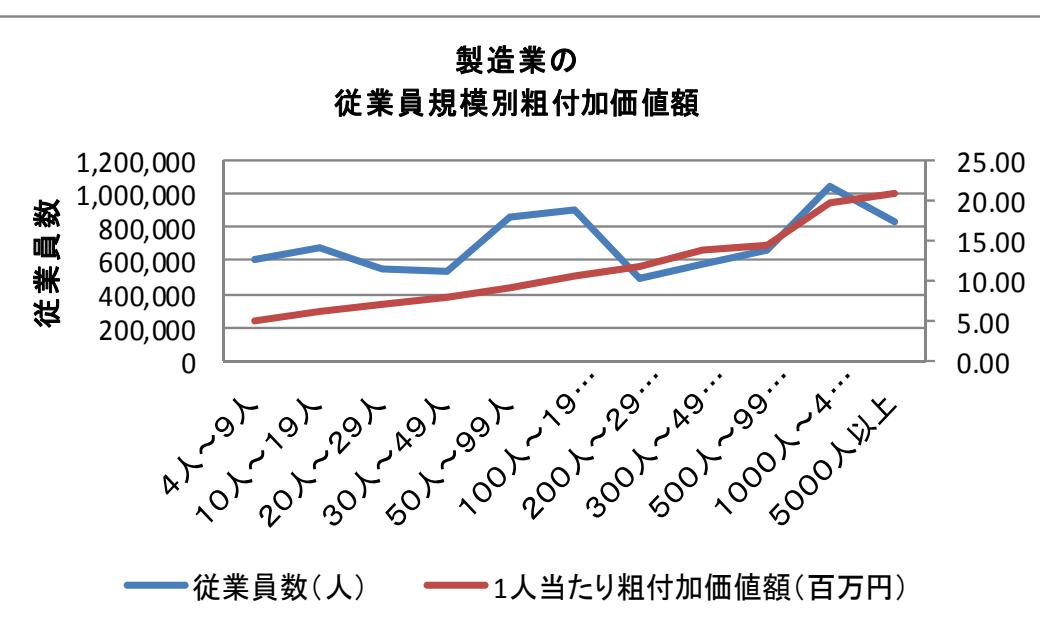
日本製造業の一人当たり付加価値額は企業規模に比例して分布しています。大企業の場合、大規模設備や業務の専門化により、高い生産性が確保できるとは云え、小規模企業の500万円～大企業の2000万円まで、企業規模に比例して、幅広く分布しています。

1～9人の小規模企業と250人以上規模企業の比較では日本で3.7倍、米国で2.4倍、フランスで2.1倍、ドイツで2.5倍、英国で1.6倍となっています(2008年)。これらの国では、企業規模による差は日本ほど大きくはありません。当然下請型ではなく、自社の最終商品生産が主体です。

これら国の場合、大手製造業は、基本的に日本の下請け型企業が生産している加工等は自社内で実施することとなります。結果として、大企業製品の価格競争力は弱いものとなります。

日本国内の多くの大手企業が生産拠点を海外に移す中、従来これら企業の下請けとして一部工程を受注していた企業は、自社で新分野を開拓できなければ、その存在が難しくなる状況に追い込まれています。

高い付加価値額を維持できる“根源”を明確にし、その力を發揮できないならば、これまでの高付加価値は維持できません。



## 優れた単工芸技術の生存をかけて

このような単工芸の高度な加工技術を持つ企業を取りまとめて、世界を目指す企業があります。

従来の大手企業が実施していた自社商品向けの発注ではなく、それら加工技術を必要とする世界中の企業からユニットや部品を受注し、それら企業へ発注し、取りまとめるビジネスモデルです。

京都のゼネラルプロダクション株式会社です。

この企業は関西地区の高度な単工芸の加工技術を持つ、その分野の日本一、若しくは世界トップレベルの位置にある中堅・中小企業をまとめて、最高品質の部品又はユニットを世界中に販売しています。

単工芸を受け持つ中堅・中小企業の生き残り策として注目されます。

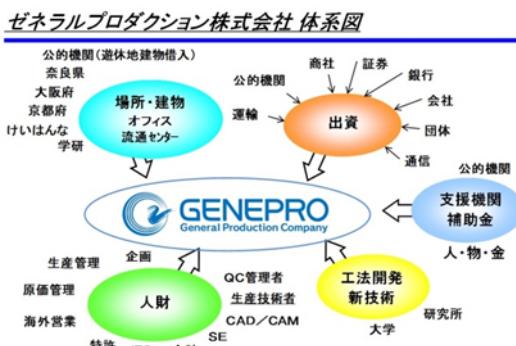


日本の中小製造業のビジネスモデル転換も進んでいます。

単独では、生き残りが難しい場合でも、連携することにより、進路が見える可能性は多くなります。

## ゼネラルプロダクション株式会社

産官学、金融機関が協力し合ってのづくり世界一の日本を守るとの目的で設立された会社です。



### ゼネプロ会社の商流



ゼネラルプロダクション株式会社HPより

(有)関西中小企業研究所

大阪府泉南郡岬町淡輪1694-85

電話: 072(486)5182

FAX: 072(474)3607

電子メール: ksmr@rinku.zaq.ne.jp