

## 特別講演

## 再びグローバル能力構築競争の時代へ

## グローバル長期全体最適経営に向けて

## 藤本隆宏

東京大学大学院経済学研究科 教授  
東京大学ものづくり経営研究センター長

## 厳しいハンディを強いられた競争

私はこれまで30～40年間「常に現場から見る」ということを行ってきた。今日もそういった観点からお話したい。

「能力構築競争」というのは私がつくった言葉だが、価格競争以前の段階で「現場」対「現場」の競争がある。海外に生産拠点・開発拠点を持っている企業であれば、当然会社の中で、例えば中国拠点と国内拠点の間で競争がある。この競争に負けると取りつぶしになったり、売却されたりするというようなことが起きる。現場に行き話をしているが、彼らから見れば海外工場は日本国内の工場がマザー工場として教える相手であり、同時に戦う相手でもある。だから優良なグローバル企業の現場というのは「戦うマザー工場」である。教えるだけのレスプロ的なマザー工場は生き残れないのが現状ではないかと思う。

そのようなかたちでハンディが最も厳しい1990年代から2010年くらいまで戦ってきて、たくさん工場がつぶれたり閉鎖になったり売却されたが、それでもずいぶん残っている。今残っているところは非常に強いところだと言える。なぜなら、賃金格差などハンディが非常に厳しかったからだ。産業の競争というのはハンディ戦であり、ハンディが厳しい中で生き残ったということは素の現場力は非常に強いということの意味する。

「日本の工場はもうダメだ」とか「製造業はもういない」とか、私から見ると経済学の論理から実証からも外れた暴論がまかり通っていたのではないかと思う。ようやくこのところに来てそういったことが収まってきたという気がしている。

## 冷戦で引き起こされた賃金格差

今、現場で行われていることがグローバルなスケールでの「能力構築競争」。簡単に言えば、「生産性を上げる」、「リードタイムを短くする」、「不良率を減らす」といった「カイゼン」を行って、それをコスト競争力、品質競争力、リードタイムの競争力に結びつけるということだ。これらを我々は「裏の競争力」と言っている。

競争力というのは一般的な意味からいうと「選ばれる力」と定義している。「表の競争力」というのは「商品が世界中のお客様から選ばれる力」であり、結果はシェアになって現れる。価格、商品力あるいは納期などのお客様が判断する材料、これを「表の競争力」と言っている。

その裏側に「裏の競争力」がある。先ほど言った「開発のリードタイム」、「生産のリードタイム」あるいは物的な「労働生産性」、「直行率」、「稼働率」等々だ。これはいったい誰に選ばれているのか。直接的には会社の経営者だ。生産性が高くても、低賃金新興国である中国に比較してコスト優位に立てていないと閉鎖される場合がある。かつて中国の賃金は日本の20分の1だった。こうい