

強いサプライチェーン どうつくる

日本の製造業にとって、2011年は試練の年だった。東日本大震災とタイの洪水という2つの天災が重なり、供給網の寸断で自動車生産などに多大な影響が出た。加速する円高も大きな逆風だ。より強いサプライチェーン(供給網)をつくるために企業は何をすべきか、トヨタ自動車の新美篤志副社長と慶応大学の木村福成教授に論じてもらった。

慶応大教授
木村 福成氏

トヨタ自動車副社長
新美 篤志氏



注目 このデータ

きむら・ふくなり 82年(昭和57年)東大法学部卒、00年より現職。国際貿易論や経済統合研究の第一人者として知られる。東京都出身。53歳。

にいみ・あつし 71年(昭和46年)名大工学部卒、トヨタに入社し、生産畑を一貫して歩む。09年より現職。愛知県出身。64歳。



業界共通の部品を増やす

「今年は震災とタイの洪水で、日本企業の生産が大きく混乱しました。」「強調したいのは現場力の強さだ。震災直後は各地の惨状を見て、『年内いっ

「今年は大震災が続く」と覚悟した。だが現実には、被害が大きかった半導体工場などに大量の応援部隊を送り込むなどして、7月にはほぼ震災前の水準を回復し、9月には完全回復した。タイの洪水でも復旧の速度は速い。打撃

「大きいのは事実だが、その後の足取りの確かさはサプライチェーンの復元力の大きさや回復能力の高さを示していると思う。」「反省点、改善点は何か。」「サプライチェーンの深さを十分に理解できていなかった。当社と直接取引のある部品会社のことよく

「のよう部品は在庫の積み増しも必要だ。これまで半導体の在庫水準は低すぎたが、今は把握しきれなかった。今後は2カ月分の在庫を確保する。特定の車種専用、トヨタ専用の部品を減らし、業界共通の標準部品を増やすことも日本自動車工業会の中で検討したい。」「数拠点での分散生産が可能になり、不測の事態に強い

「タイの洪水では震災の教訓が生きたかった、と批判されましたが、」「今年後半は、震災で落ちこんだ生産量を取り戻すための挽回生産が各工場最大の使命だった。そこで

「増産に拍車をかけている最中に洪水が起り、やはり電子部品などが不足し、まず挽回生産をやり遂げ、それから部品在庫の積み増しなどに着手するつもりだったが、短期間に2つの天変地異が重なり、目算が狂った。」「今の円高は自動車のサプライチェーンをどう変えるのでしょうか。」「国内生産300万台は死守するが、これまで国内でつくり海外に輸出していたエンジンやトランスミッションは現地生産が増える

「だろ。北米で売っている当社の『カムリ』は部品の現地調達率が90%に達し、メキシコ製部品などを多用する米ビッグスリー車よりも『アメリカ製』といわれるが、他の車種でも現地調達の引き上げが急務だ。」「半面、国内では小規模生産でも採算の取れる生産革新に取り組みたい。全部を外に持って行くよりも、日本に重要機を残したほうが勝てる確率は高いと思う。ただ、円が高くなると高くと困ってしまう、というのが正直なところだ」

アジア軸に調達先複数化

「震災とタイの洪水で日本企業のサプライチェーンが大きく揺らぎました。」「震災直後は日本発の生産の混乱が世界を巻き込むという懸念もあったが、

「毎月の輸出統計を見ると、品目別・輸出先別で輸出がゼロになった事例は少ない。つまり多少の混乱や供給不足はあっても、月単位で供給が途絶えるような深刻な事態はまれだったといえる。タイはま進捗形の部分もあるが、全体として

「予想以上のスピードで回復したと評価していると思ふ。」「天変地異による混乱は経済にとって一時的な痛みであることが多いと言われます。」「例えば『需要暴発』といわれた08年のリーマンシ

「それを支えるのはより少ない品目、より少ない輸出先だ。日本企業の輸出基盤がかなり細ったことになる。」「一方、震災後はこうした現象は見られない。震災被害は一過性のみで、復旧に全力をあげた結果だ。ただし、もう少しサプライチェーンに保険

「ど円高は進んでいない。国内製造業の採算は思ったより悪化してないのではないかと。私たちの調査では、東アジアで子会社を増やした企業と、そうでない企業を比べると、前者のほうが国内でも雇用を増やす傾向があった。今回も国内をゼロにして海外に出るといって『根こそぎの空洞化』は回避できると思う。」「日本を含む東アジアは国を超えた生産ネットワークが発達し、国際分業が深化している点で、世界の他の地域を圧倒している。日

「本企業としては、この強みを生かして、アジアのサプライチェーンに働きかけることが重要だ。」「政府の役割は、環太平洋経済連携協定(TPP)交渉や東アジアの経済統合を加速し、企業が活動しやすい環境をつくることだ。タイは投資先として魅力があったために日本車の拠点が集中し、その分だけ洪水被害が深刻だった。他国でもタイ並みの投資環境を整えば拠点の分散が進み、サプライチェーンはより強固になる」

旧態依然の意識に警鐘
震災直後は生産が長期間止まる、との悲観論が高まり、「在庫を極力持たないトヨタ方式は間違いない」という極論さえあった。だがフタを開けると回復は迅速。新美氏の言うように部分的な修正は不可避としても、従来の考え方を全面的に改める必要はないだろう。反省点は別にある。自動車会社は昔からの部品会社とは濃密に付き合っが、半導体など新参企業には関心が薄く、極端にいえば視野の外だった。電子技術の重要性が高まるなかで、今回の天災は自動車会社の旧態依然の意識への警鐘とみることもできる。(編集委員 西條都夫)

「ヨックの時は多くの企業が構造調整に踏み込み、日本から輸出される品目、この輸出相手国の数が平均して2割ほど減少した。シヨックを機に特定製品から撤退したり、ある国向けの輸出をやめたりする例が続出したからだ。日本の輸出額そのものはドル建てで見れば以前の水準を回復したが、

「懸念が高まっています。」「円高は確かに高いが、物価水準を織り込んだ実質為替レートではリーマンシヨック以降、それほど

「をかける必要はある。例えば、重要部品は調達先を複数化するといった工夫が大切だ。今年

「の経験を生かし、そこから調達改革や経営改革が始まることを期待したい。」「円高の定着で空洞化懸念が高まっています。」「円高は確かに高いが、物価水準を織り込んだ実質為替レートではリーマンシヨック以降、それほど

読者と考える