

メイド・イン・アメリカ 再び 米国製造業が国内に回帰する理由

原題: *Made in America, again: Why Manufacturing Will Return to the U.S.*

Harold L. Sirkin、Michael Zinser、Douglas Hohner

2011年8月

概要

中国は生産コストにおいて米国を圧倒する優位性を誇ってきたが、両国の差は急激に縮小している。ボストン コンサルティング グループ (以下、BCG) が分析した結果、中国の賃金上昇、米国の生産性向上、ドル安などにより、北米市場向け製品のうち多くは、米国で生産した場合と中国で生産した場合とのコストの差が今後 5 年以内にはほぼなくなる見込みだ。米国南部と中国揚子江デルタ地域の賃金を、生産性を加味した上で比較すると、**2010 年には中国揚子江デルタ地域の賃金は米国南部の 41% だったが、2015 年には 61% へ上昇すると予測される。**

その結果、現在中国で生産している北米市場向け製品の生産拠点の今後は、大きく 3 つに分けられる。

1. 総コストに占める人件費の割合が小さく、生産量の比較的少ない製品 (自動車部品・建設機器・家電製品など): 米国内への生産拠点の移転が検討される
2. 労働集約性が比較的高い製品: 中国での生産が継続される
3. 労働集約性が高く、生産量が極めて多い製品 (アパレル、靴など): 中国から他の低コスト国への生産移転が検討される

本レポートは「メイド・イン・アメリカ 再び」シリーズの第 1 弾です。

2012 年 9 月に第 2 弾 "U. S. Manufacturing Nears the Tipping Point: Which Industries, Why, and How Much?" を発表しています (日本語版あり)。

10年以上、多くの企業にとって、世界に供給する製品の工場の立地を決めるのは簡単だった。豊富で廉価な労働力、急拡大する巨大な国内市場、人為的な通貨安、そして外資を誘致するために政府が講じる手厚い優遇措置を考えれば、中国が選ばれるのは自明だった。

だが最近では、さまざまな経済的要因により、北米市場向け製品の輸出拠点としての中国のコスト優位性が急激に低下している。一方、米国は労働力のフレキシビリティが高まり、企業が回復傾向にあるため、北米市場向け製品の生産拠点としての魅力を増している。BCGの分析によれば、北米市場向け製品の多くは、米国の一部地域で生産する場合と中国で生産する場合とは、2015年頃までには同等の経済性が確保できる見通しだ。主な理由は以下の通りである。

- 平均的な中国の工場では賃金や諸手当が年間15~20%も上昇している。米国の労働者の生産性の方が高いことを加味すると、米国の中でも人件費の低い南部の州の人件費に対する中国の製造業の中心地揚子江デルタ地域の人件費は2010年の41%から2015年には61%まで上昇する(図表3参照)。つまり、人件費削減率は59%から39%に低下する。人件費が生産コストに占める割合はあまり大きくないため、中国での生産によるコスト削減率は、多くの製品において1ケタ台に下落するだろう。
- 輸送・関税などのサプライチェーンや工業用不動産にまつわるコストやリスクを総合的に勘案すれば、多くの製品において、米国の一部の州で生産した場合と中国で生産した場合とのコストの差は今後5年以内に極めて小さくなるだろう。
- 中国でもオートメーションなどの工夫によって生産性が向上しているが、それだけではコスト優位性が維持できない。むしろ、これによって「安い労働力が利用できる」という中国で生産する際の一番のメリットが損なわれてしまう。
- 中国をはじめとするアジアの新興国では、所得水準の上昇にともなって製品の国内需要も急拡大するだろう。多国籍企業は、中国における生産能力を中国国内市場やアジアの新興国市場向けに振り向け、北米市場向け生産の一部を米国に移す可能性が高い。
- 生産拠点の一部は、中国からさらに労働コストの安いベトナム、インドネシア、メキシコなどに移転するだろう。だが、これらの国々は熟練労働者の不足、中国と比較した場合の国の規模の小ささ、またインフラや国内調達網の不十分さ、政治や知的財産権に関するリスクもあるため、高度な製造業を中国に代わって引き受けるには限界があるだろう。国によっては、労働者の生産性の低さ、汚職や不正行為、社員の安全が脅かされる危険性も懸念事項になる。

今後5年間で、中国から米国への生産拠点の移転が増えるだろう

生産拠点の移転はまだ始まったばかりだ。人件費、輸送コスト、中国の競争上の強み、個別企業の戦略的ニーズに応じて、産業毎に状況は大きく異なるだろう。しかし、BCGは今後5年間で生産拠点の移転は進むだろうと考えている。中国はアジアやヨーロッパ向けの重要な生産拠点であり続けるだろうが、北米向け製品の生産拠点としては、米国の魅力がますます高まるだろう。

しかしながら、米国への生産拠点の移転が進んだ後も、中国の世界の生産拠点としての役割は変わらない。米国への生産移転後の中国の生産能力は、巨大な中国国内市場やアジアの新興諸国市場向け製品の生産に振り向けられるだろう。また、西ヨーロッパ向けには、引き続き、今後も低コストな生産拠点であり続けるだろう。

シリーズ第1弾となる本レポートでは、米国製造業の復活を示す経済動向について考察し、コスト構造の変化を踏まえ、海外での生産に携わる企業への示唆を提示する。

米国の「衰退」と復活

米国製造業の衰退の可能性は、過去40年間に何度も言われてきた。主要工業国のなかで唯一、第二次世界大戦の戦火を免れた米国は、1950年代初頭には世界の工業製品の約40%を製造していた。しかしその後、復興したヨーロッパ、やがては日本からの輸入品に押されて、カラーテレビや鋼鉄、自動車、コンピューターチップといった業界の市場シェアを米国は急激に失った。1970年代から1980年代にかけて、米国が産業競争力を失うのではないかという懸念が高まり、「日本株式会社」型の産業政策の採用や児童への日本語教育の導入などの議論が繰り返されるほどであった。やがて、韓国や台湾の台頭により、アパレルや靴、玩具といった労働集約型製品の生産が米国から移転し、次いで米国が誇るコンピューター、家電製品の大部分においても同じことが起きた。

米国はこうした難局に直面し、いくつもの苦しい対応をせざるを得なかった。工場は閉鎖され、企業は倒産し、銀行は損失処理を行った。また、労働者は新しいスキルを習得しなければならなかった。しかし、米国の産業や経済は、驚くほど柔軟かつ迅速な対応により、競争力と生産性をかつてなく高めて復活した。1990年代後半までに、米国の企業はマイクロプロセッサや航空宇宙産業、ネットワーク機器、ソフトウェア、医薬品などの高付加価値産業で世界に君臨し、製造業の投資、生産高、雇用も急増した。

現在の米国の製造業は、おそらく過去最大の脅威である中国の台頭により、韓国・台湾が台頭してきた時と同じような状況にある。中国は外資や対外貿易に門戸を開いて以来、廉価な労働力(時給1ドル未満)は豊富で、技術者は増え続けている。また、実質的な固定相場制、地方自治体が用意する安価な土地、無償のインフラ、金銭的優遇措置などを組み合わせて提供している。

中国が2001年に世界貿易機関(WTO)に加盟してからの10年間に、コスト削減のために海外での生産を検討する企業にとって、中国は当然の選択肢になった。国連貿易開発会議(UNCTAD)のデータによれば、2000年から

2009 年にかけて中国の輸出額は 5 倍近くの 1 兆 2,000 億ドルに急増し、世界の輸出額に占める割合も 3.9%から 9.7%に伸びた。こうした発展は、労働集約型の組み立て作業から重工業、ハイテクまで非常に幅広い業界に及んでいる。たとえば、アパレルの世界輸出額に占める中国の割合は 17.4%から 32.1%に拡大した。世界の輸出市場におけるシェアは家具で 7.5%から 25.9%、船舶で 4.1%から 19.6%、通信機器で 6.5%から 27.8%、事務機器やコンピューター機器で 4.9%から 32.6%に急増した。一方、米国の製造業界では過去 10 年間で約 600 万人が失業し、数万人の工場が閉鎖され、製造業の危機がたびたび警告されてきた。

潮目の変化

繰り返しになるが、米国の製造業が終焉を迎えるという予想は当たりそうもなく、米国の製造業は依然として活気がある。雇用は 33%も減少したが、生産高は実質ベースで 1972 年の水準の 2.5 倍近くになっている。中国で生産する昨今の潮流にもかかわらず、米国製造業の生産性が先進工業国で最大の伸びを示したことにより、1997 年から不況が始まる前の 2008 年までの間に、米国製造業の生産高は約 30%増加して 1 兆 6,500 億ドルに達した。中国は 2010 年時点で世界における製造分野の付加価値の 19.8%を占めているが、米国も依然として 19.4%を占めており、この比率は過去 30 年間でわずかしこ減少していない。

米国では、労働者のフレキシビリティの高まりや生産性の向上により、コストが低下傾向にある

賃金や輸送コスト、地価の上昇に人民元高が結びついて、中国のコスト優位性が急速に衰える一方で、米国のコストは低下しつつある。賃金は下落傾向、もしくは上昇幅がごくわずかで、ドル安も進んでいる。労働者のフレキシビリティは高まり、生産性の向上も続いている。

BCG は、中国沿岸部の都市で生産した場合と、工場建設の可能性のある米国の一部地域で生産した場合の生産コストの差は、5 年以内にわずか 10~15%程度になると分析している(注:最新のデータで再試算したところ、コスト差は 5%になる見込みであると、2013 年 6 月に発表した)。さらに、輸送や在庫にかかる費用などの要素を勘案すれば、北米向けの多くの製品において、中国で生産した場合と米国で生産した場合の総コストの差はきわめて小さくなるだろう。賃金を抑えるために中国の内陸部に拠点を移す企業もあるだろうが、これは多くの業界にとって魅力的ではないだろう。中国内陸部の地方都市では、沿岸部と比較すると熟練労働者の数は少なく、調達網・交通インフラは劣るため、人件費がわずかばかり安くても、そのコスト削減効果のほとんどが相殺されてしまう。

全てのコストを考慮すれば、サウスカロライナやアラバマ、テネシーのような米国の一部の州が、先進工業国で有数の低コスト生産拠点になるだろう。このため BCG では、北米向け製品の生産拠点が米国内に増加すると予想しており、変化の兆候は現れてきている。

- NCR は ATM の生産をジョージア州コロンバスの工場に移転した。この工場では 2014 年までに 870 名を雇用

する予定である。

- ザ・コールマン・カンパニーは、中国での生産・輸送コストの高騰を受け、16クォート(15リットル)サイズのキャスター付きプラスチッククーラーボックスの生産拠点を、中国からカンザス州ウィチタへと移転している。
- フォード・モーター・カンパニーは全米自動車労働組合(UAW)との間で、フォードにとって有利な協約(工員を新規雇用する際の時給を14ドルとする)を結び、最大2,000名の雇用を米国に戻そうとしている。
- スリーク・オーディオは高級ヘッドフォンの生産の中国企業への委託をやめ、フロリダ州マナティ郡の自社工場に移転した。
- ピアレス・インダストリーズは、コスト効率向上、リードタイム短縮、製造工程の地元管理による利便性向上のために、すべてのAVシステム機器の生産を中国から引き揚げ、イリノイ州に集約する予定である。
- アウトドア・グレイトルーム・カンパニーは、焚火台や一部のアウトドアシェルターの生産を中国から米国に移転した。移転前は、中国の下請け業者に9カ月も前に注文を出さなければならず、非常に不便であった。

労働集約型の量産品は今後も中国で生産される可能性が高い

北米市場向け製品の生産拠点の移転はまだ始まったばかりだが、これから数年で加速するだろう。コスト構造の変化による影響は、製品によって大きく3つに分かれるだろう。

1. 総コストに占める人件費の割合が小さく、生産量の比較的少ない製品(自動車部品・建設機器・家電製品など): 米国内への生産拠点の移転が検討される
2. 労働集約性が比較的高い製品: 中国での生産が継続される
3. 労働集約性が高く、生産量が極めて多い製品(アパレル、靴など): 中国から他の低コスト国への生産移転が検討される

(コスト構造の変化が個別の業界に与える影響については、本シリーズのレポート第2弾で検討したので、ご参照いただきたい。そのレポートの中で、生産拠点の米国回帰の可能性が高い産業は、輸送機器、コンピュータ・電子機器、金属製品、機械、プラスチック・ゴム製品、家電、家具の7つであると発表している。)

このような動向は、中国の製造業が衰退し、多国籍企業が中国本土の工場を閉鎖する、と示唆しているわけではない。中国の生産能力は、中流世帯が毎年数百万ずつ増える巨大な国内市場、そしてアジアの新興諸国向けの製品の生産に振り向けられるだろう。加えて、中国は今後も、西ヨーロッパ向けには低コストな生産拠点であり続けると考えられる。また、強力な産業クラスターを構築し、大規模な生産能力や多数の部品・原材料サプライヤーを抱える

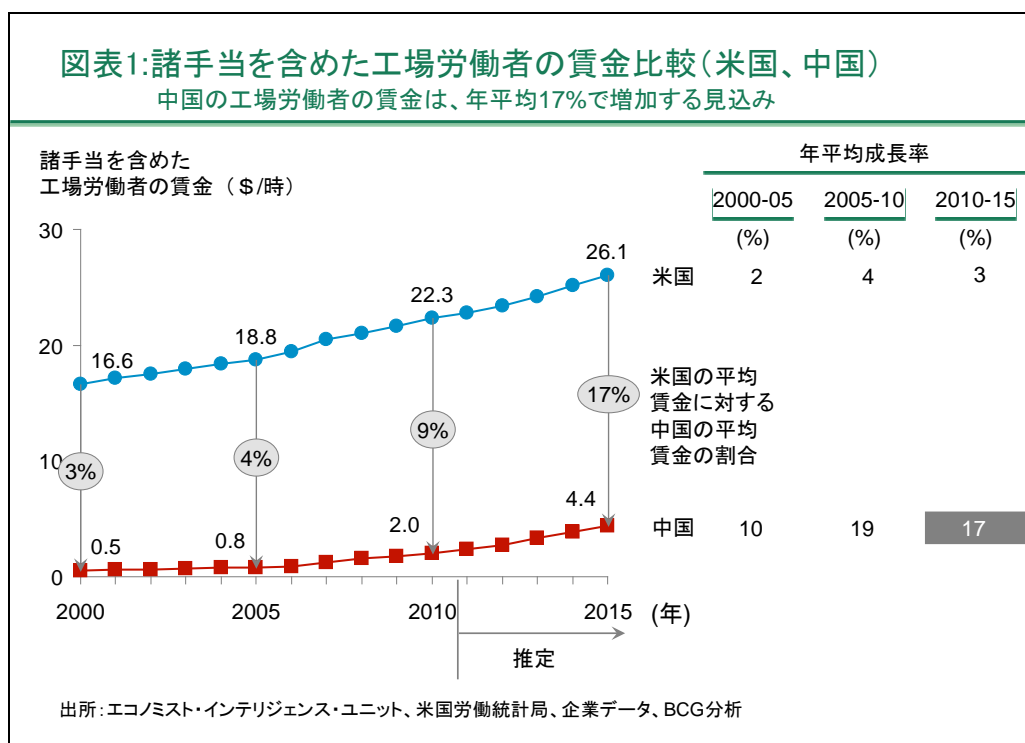
産業においては、中国が競争力を保つだろう。つまり、企業は新たな生産設備を建設するにあたって、無条件に中国を選ぶのではなく、別の選択肢も模索する可能性が高い。

コスト構造の変化

さまざまな要因が結びついて、コスト構造が米国にとって有利な方向へと変わりはじめています。

中国の賃金上昇

中国の工場では何年も前から賃上げが当たり前になっている。たとえば、幅広い業界で中国が「世界の工場」として台頭した1999年から2006年までの間に、平均賃金は150%も上昇した。上昇が始まった時点での賃金は低水準だったが、いまや必ずしも「低水準」とは言えなくなる転換点が見え始めている。1つには、生産性の伸びを上回るペースで賃金が上昇しているからだ。中国の平均的な工員の賃金と諸手当は、2000年から2005年にかけて年率10%の伸びを示した(図表1)。2005~2010年の賃金上昇率は年平均19%に達したが、米国の生産労働者の総人件費は同時期にわずか4%しか増加していない。ここ数年は特に、中国の賃金は急増している。2010年には、中国だけで92万人を雇用する大手委託生産業者フォックスコン・インターナショナルが、相次ぐ従業員の自殺を受けて、巨大な深圳工場の賃金を2倍に上げた。ホンダ向けの工場では2010年にストライキが発生した後、47%の賃上げがあった。最低賃金の上昇率は中国国内の20の地域で20%を超え、四川省では最大30%に達した。



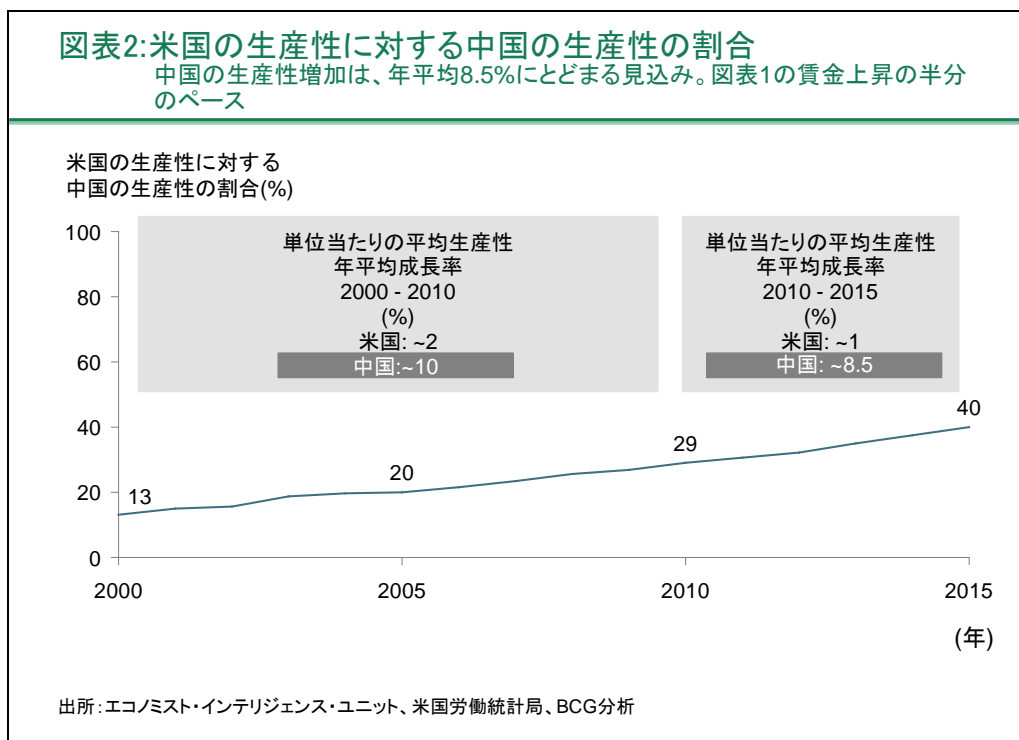
上海や浙江省、江蘇省にまたがる揚子江デルタ地域に限定して見ると、諸手当を含む中国の労働者の人件費は今後5年間で年平均18%も増加し、1時間あたり約6.31ドルに達すると予想される。揚子江デルタ地域は製造業の

生産高が中国で最も多く、自動車や電子機器といった高度技術産業の中心地である。そうなれば、中国の労働者の総報酬は、米国南部の製造業が盛んな州で熟練労働者が得る報酬の約 25%に匹敵するようになる。この格差は依然として大きいように思えるかもしれないが、2000 年時点では揚子江デルタ地域の工員の平均賃金が 1 時間あたりわずか 72 セントだったのに対し、米国南部の州の労働者の報酬は 1 時間あたり 15.81 ドルだったことを考えると、差は急速に縮まっている。

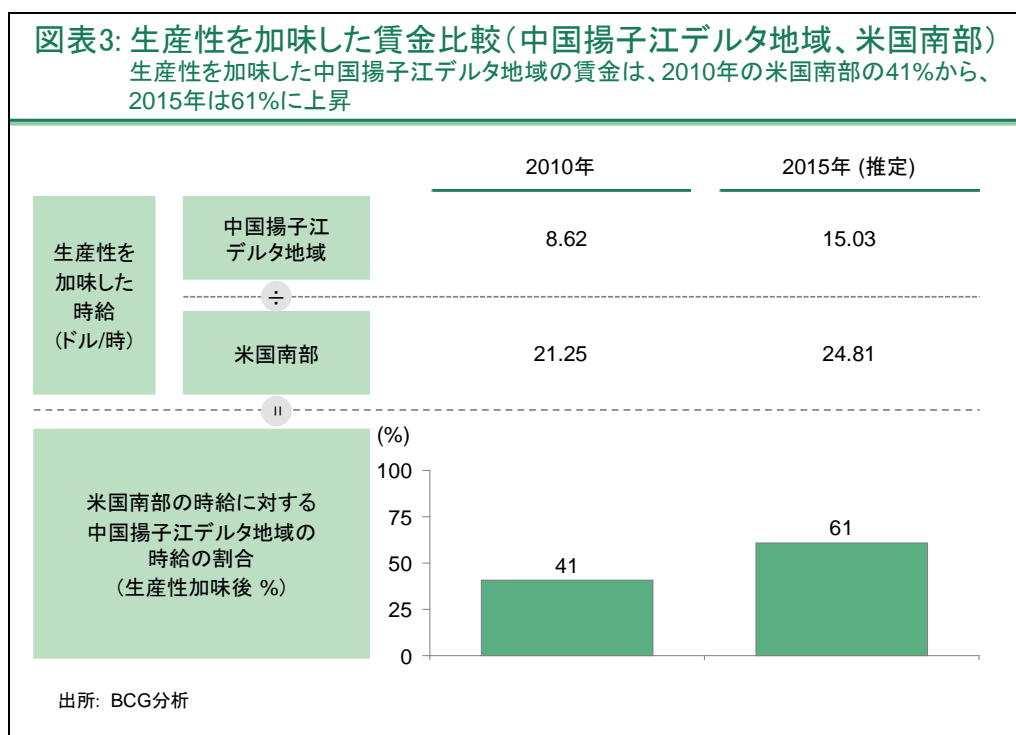
この傾向が加速する可能性もある。中国の労働団体はますます力をつけ、外資系企業に賃金や諸手当の増額を要求している。中国政府は、労働者の権利を強化するために新しい労働法の制定を進めている。例えば、企業が社員を解雇する場合は、勤続期間 1 年につき 1 カ月分の給与に相当する解雇手当を支払わなければならない。

生産性の伸びを上回るペースでの賃金上昇

一般的には「中国の労働者の生産性が向上すれば、賃金の上昇分が相殺されるだろう」と考えられている。事実、製造業における中国の労働者 1 人あたりの生産高は過去 5 年間にわたって年平均 10%も増加しており、これは米国の生産性上昇率の 5 倍近くのペースである(図表 2)。中国の生産性はこれからも目覚ましい成長を見せ、今後 5 年間は年 8.5%の伸びを示すだろう。しかしながら、それでは賃金上昇のペース(年平均約 17%、図表 1 参照)の半分にしかならない。つまり、生産性を加味して調整したとしても、過去にあまり例を見ないほど人件費が高騰していることになる。



労働者1人あたりの生産性を加味した場合、2005年当時は中国の労働者の平均的人件費は米国の水準の22%にとどまっていたが、2010年までには31%に達した。揚子江デルタ地域は中国の他地域に比べて生産性が高いものの、賃金格差は急速に縮小している(図表3)。2010年時点では、米国南部の工員の時給が21.25ドル、生産性を加味した中国揚子江デルタ地域の工員の時給が8.62ドル(米国南部の41%)であったのに対し、2015年には米国南部では24.81ドル、揚子江デルタ地域で15.03ドル(同61%)になる見込みだ。つまり、米国南部に対する中国揚子江デルタ地域の人件費面の優位性は、2010年の59%から2015年には39%に低下する見通しだ。



それでもなお中国の賃金水準はかなり低いように思えるかもしれないが、人件費が生産コストの一部にすぎないという点を忘れてはならない。総コストに占める人件費の割合はビデオカメラのような製品でわずか約7%、機械加工の自動車部品でも約25%にとどまっている。今後も続くと思われる人民元の上昇はもちろん、輸送費や関税などのコストまで勘案すれば、中国での生産によってコスト削減効果が得られたとしても、世界を半周するサプライチェーンの運用に関わる時間や無数のリスクには見合わないかもしれない。

このようなコスト構造の変化を分かりやすく説明するために、米国内で組み立てる自動車の架空部品を想定した例をご紹介します。サウスカロライナ州のような米国の南部で製造する場合と、揚子江デルタ地域で製造する場合を考える(図表4)。2000年当時は、中国の賃金が米国の約20分の1であったため、中国で生産することが経済面で理にかなっていた。2015年になると、揚子江デルタ地域の工場で働く労働者の報酬はその4分の1になると予想される。中国の工場における労働者1人あたりの生産性は、2000年には米国南部の工場の13%であったが、2015年には大幅に改善され、42%になるだろう。この部品を1個製造する人件費は2000年には米国で2.11ドル、中国で

0.74ドル(米国の35%)であったが、2015年には米国で3.31ドル、中国で2.00ドル(同61%)となるだろう。その結果、中国での人件費削減率は2000年の65%から2015年は39%に低下する。この部品の総コストに占める人件費の割合は25%と仮定しているため、総コストの削減率はさらに低下し、2000年の16%から、2015年は10%を下回るだろう(注: 図表4では四捨五入して「10%」と表示)。

図表4: 生産性を加味した賃金比較の方法 (架空部品を想定した例)

想定する企業	製造拠点の選択肢		2000	2015 (推定)	
<ul style="list-style-type: none"> 米国を拠点とする自動車部品のサプライヤー 取引先の大部分は米国に製造拠点を置くOEMメーカー 	米国南部の州	<ul style="list-style-type: none"> フレキシビリティの高い組合・労働者 最小限の賃金上昇 生産性の高い労働者 	賃金 (\$/時)	15.81	24.81
		米国の時間当たり製造個数 (個/時)	7.5	7.5	
		米国の生産性 (%)	100%	100%	
		部品当たりの人件費 (\$)	2.11	3.31	
<ul style="list-style-type: none"> 米国で部品を製造した場合の平均所要時間は8分。1時間に7.5個製造 総コストに占める人件費の割合は25% 	中国の揚子江デルタ地帯	<ul style="list-style-type: none"> 労働力不足 急上昇する賃金 米国より生産性の低い労働者 	賃金 (\$/時)	0.72	6.31
		米国の時間当たり製造個数 (個/時)	7.5	7.5	
		中国の生産性 (%) ¹⁾	13%	42%	
		部品当たりの人件費 (\$)	0.74	2.00	
		人件費の削減率 (%)	65	39	
総コスト削減率(輸送費や関税等のコストを勘案前) (%)			16	10	

1. 米国と中国の揚子江デルタ地帯の平均的生産性の差。揚子江デルタ地域の生産性は2009年を基準に年平均7%のペースで向上すると想定している。このペースが中国の製造業全体の生産性(約8.5%)よりわずかに遅いのは、揚子江デルタ地域が他の地域より高度な製造工程を導入しているためである
出所: エコノミスト・インテリジェンス・ユニット、米国労働統計局、企業データ、BCG分析

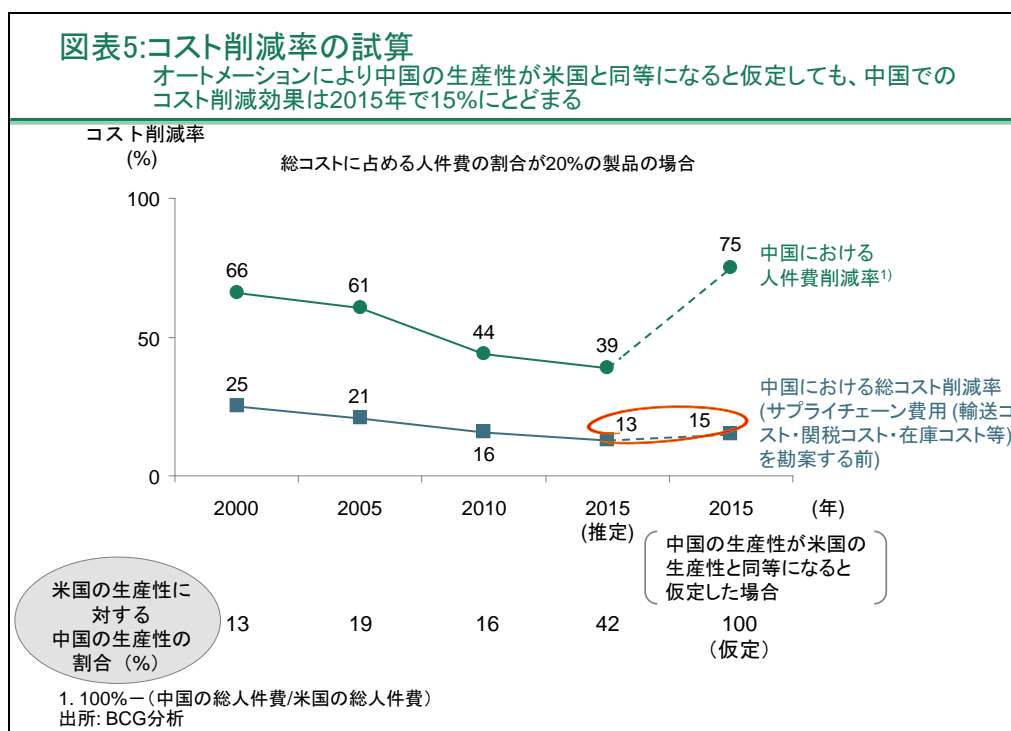
したがってこの製品の場合は、コスト削減効果があるとしても、他のコストやリスクを総合的に勘案すると、中国での生産が最適解とはいえないだろう。このような傾向が仮に2020年まで続くとすれば、コストバランスが完全に逆転し、付加費用を考慮する前であっても、米国での生産の方が中国で生産するよりも経済性が高い、ということになるかもしれない。

オートメーションの限界

オートメーションへの投資を強化すれば、「人件費の安さ」という中国で製造する一番のメリットが損なわれる

オートメーションへの投資を強化すれば、中国の生産性が低いという問題が解決できるように思えるかもしれない。多国籍企業なら本国で利用しているものと同じ機器を導入するだけでよいだろう。だがそうになると、人件費が安いという、中国で生産する一番のメリットが損なわれてしまう。オートメーション化を進めれば、製品の総コストに占める人件費の割合は低下する。オートメーション化によって生産性は上がるだろうが、その結果として、総コストの面で米国に対する中国の優位性が大幅に向上する可能性は低い。

人件費が総コストの 20%を占めるキッチン用品を例に挙げよう(図表 5)。2005 年、標準的な中国の工場における同製品の人件費は米国より 61%安く、生産性の差を加味しても、サプライチェーンの諸費用を勘案する前の総コストは 21%安かった。だが中国の賃金上昇により、2015 年までに総コスト面の中国の優位性は 13%に縮小するだろう。



ここで、この中国の工場に米国と同じ生産ラインを導入し、同水準の生産性を確保したと仮定してみよう。この製品の総コストに占める人件費の割合が低下し、先進的な工場を運営するための諸費用が発生するため、中国で生産することによる総コストの削減率はわずかに改善されるものの、15%にとどまるだろう。これは輸送コストや関税、在庫コストなどの費用を勘案する前の数字である。このような北米向けの製品については、おそらく多くの企業が米国での生産拠点の建設に踏み切るだろう。

人件費以外のコスト

人件費以外の部分でも、中国のコスト構成は変化している。電気代は2010年から15%も急増した。輸入する燃料用石炭の価格の上昇、エネルギーを大量に消費する企業向けの優遇料金終了も、中国の電気の74%を消費する産業界の電気料金を押し上げている。

そのうえ、中国の工業用地はもはや安価ではない。事実、地価は米国の大部分の地域よりはるかに高い。たとえば、工業用地の価格は寧波の沿海都市で1平方フィートあたり11.15ドル、南京では14.49ドル、上海では17.29ドル、深圳では21ドルもする。全国平均は1平方フィートあたり10.22ドルである。これに対して、アラバマ州の工業用地は1平方フィートあたり1.86~7.43ドル、テネシー州やノースカロライナ州の工業用地は1.30~4.65ドルである。中

国で不動産コストを安く抑えるには内陸部に移転する必要があるが、そうすると輸送費が増え、また主要な沿海都市で発展してきた産業クラスターの一員としての利点が失われてしまうだろう。

太平洋を横断するための輸送費も値上がりしている。船便の運賃自体は依然として安価だが、2009年初頭からのバンカー重油の価格倍増が要因である。原油価格の高騰、新規造船の減少、コンテナ港のキャパシティ不足が見込まれるため、2015年には海上輸送料金が値上がりするだろう。その一方で、人民元の対米ドル相場が上昇傾向にあるため、中国から米国への輸出価格もさらに値上がりしており、この傾向は今後も続くだろう。

最後に、サプライチェーンをより広くとらえれば、多くのコストや問題が生じる。在庫や品質管理のコストや問題、また予想外の米国から中国への出張、港湾の閉鎖や天災による供給停止なども考えられる。中国では、これに加えて知的財産権の侵害や、貿易摩擦による懲罰的な関税懸念もある。米国は、全米鉄鋼労働組合の陳情を受けて、風力タービンやソーラーパネルといった中国のグリーンテクノロジー製品向けの助成金が不公正な貿易慣行にあたる可能性があるとして、2010年に調査を開始した。また2009年9月に米国は、市場の混乱を招く中国からの輸入急増を抑制するために、WTOのセーフガード協定にもとづいて、中国製の乗用車・トラック用タイヤの一部に25～35%の追加関税を課した。

他の低コスト国

他の低コスト国には中国に匹敵するほどの労働力がないため、中国の輸出向け生産の全てを引き受けることはできないだろう

多くの企業にとっては、他の低コスト国へのアウトソーシング機会を探り、輸出向け生産の大部分を中国からよりコストの安い地域へシフトすることが合理的に思えるかもしれない。諸手当を含めた製造業の平均時給はタイで1.80ドル、ベトナムで49セント、インドネシアで38セント、カンボジアで35セントである。アパレルや靴、スポーツ用品といった労働集約型製品の生産は、すでに南アジアや東南アジアに多く移転している。

しかしながら、他の低コスト国は、輸出向け生産の全てを引き受けることはできないだろう。ごく単純な理由ではあるが、中国に匹敵するほどの労働力がないからだ。中国は世界最大の人口(13億4千万人)を擁するばかりでなく、労働力に占める壮健な成人の割合が84%と世界一高い。産業労働者の割合も28%と東南アジアよりはるかに高く、産業従事者は2億1,500万人にのぼると推定される。これは、東南アジア全体とインドをあわせた産業労働力より約58%も多い。また、中国の労働者は他の低コスト国の労働者より生産性も高い。ベトナム人労働者の賃金は中国人労働者の賃金の25%に過ぎないが、中国人労働者の生産性ははるかに高いため、人件費の削減効果は小さくなる。しかも、労働市場が逼迫しているため、人件費の安いアジア諸国でも賃金が急上昇している。

他の低コスト国の多くは、最高のインフラや高スキルの人材プール、充実した調達網、生産性の高い労働力が揃っ

ている中国の臨海工業地帯に太刀打ちできない。それに加えて、中国当局は重点業種の外国人投資家に対しては手厚い優遇措置を設け、面倒な手続きを簡略化できるようにしてきた。実際、製造業にとって、中国は他の低コスト国にはないトータルパッケージを提供してくれる有り難い国である。

一方、北米向けの供給拠点としては、メキシコが圧倒的な勝者になる可能性がある。メキシコには米国と国境を接しているという点で大きな強みがあり、米国内ならばほぼ全ての地域に1~2日で製品を届けることができる。これに対して、中国からの船便は21日以上かかる。また、北米自由貿易協定のおかげで、メキシコからの輸入品には関税がかからない。しかも、2015年にはメキシコの賃金は中国の賃金を大幅に下回るだろう。2000年当時は、メキシコの労働者の賃金は中国の労働者の賃金の4倍以上であった。中国がWTOに加盟した2001年以降、米国との国境に近いマキラドーラ工業地帯の生産高は大幅に落ち込んだが、いまや状況が変化してきた。2010年には、メキシコの労働者の賃金は中国の労働者の1.5倍だったが、2015年までに、メキシコの諸手当を含めた人件費は中国の80%になるだろう。(注:生産性を加味すると、2012年にメキシコの賃金は中国の賃金を下回ったことがわかった(2013年6月発表))

しかしながら、中国で生産されている製品の中でも、特に付加価値の高い業務のメキシコへの移転は限定的だろう。また、現在米国で生産されているハイエンド製品の生産は、社員の安全に関する懸念や労働者のスキル不足、インフラの未整備などの理由により、引き続き米国内に残るだろう。

政府の優遇措置の役割

アジアやヨーロッパ諸国の政府は、多国籍企業を誘致し、重点業種のハイテク工場を誘致するために、金銭的優遇措置を活用してきた。10年間の法人税の免除、助成金、低金利の融資など、米国が対抗できないような条件を提示するところも少なくなかった。だが近年、米国の政府や多くの州は積極的な奨励策を打ち出しており、生産拠点誘致において米国の競争力は増してきた。たとえば、グローバル・ファウンドリーズ社は42億ドルを投じてニューヨーク州のマルタに最新鋭のシリコンウエハー工場を建設するにあたり、今後15年間にわたってニューヨーク州から13億ドル相当の還付金や免税措置を受ける。日産は、米エネルギー省が運営する「先端技術自動車製造プログラム」のもとで14億5千万ドルの融資を受け、テネシー州にある新工場の建設費用18億ドルの大部分をまかなった。

工場をアジアまたは米国のどちらに建設するかを判断するうえで、政府の助成金が決め手になるわけではないが、他のコスト要因が米国に有利な方向に変化している状況では、米国での建設を後押ししてくれる。

中国の製造業の未来

米国が復活しても、中国の世界の生産拠点としての役割は変わらない

米国が復活しても、世界の生産拠点としての中国の役割は変わらない。巨大な国内市場、多彩な資本集約型産業

を支える基盤、高スキルの人材プールを備えた中国は、今後もさまざまな製造業で台頭するだろう。

多国籍企業の多くは、中国から撤退するのではなく、中国での生産能力を中国国内市場や成長するアジア諸国向けに振り向けるだろう。名目上、中国の経済規模は2015年までに米国の3分の2に達する見通しである。すでに日本をわずかに超えており、もう5年もすれば2倍近くになるだろう。可処分所得は230%増加して5兆5,700億ドルに達すると見込まれている。中国では年収9,000ドル以上の世帯が今後5年間で9,000万世帯近く増加するだろう。

賃金格差はかなり縮小していきだろうが、中国は今後も西ヨーロッパ向けの主要な低コスト生産拠点の一つであり続けるだろう。生産性を加味して調整した揚子江デルタ地域の1人あたり総人件費は、2010年時点で西ヨーロッパの25%だったが、2015年でも38%にとどまるだろう。これはおそらく転機をもたらすほどの変化ではない。そのためヨーロッパにとって中国は、今後5年間も主要生産国であり続けるだろう。

企業への示唆

米中のコスト構造が変化すれば、生産面・調達面の選択肢が増えるだろう。労働集約型製品やアジア市場をターゲットにした製品に関しては、高い技術力やスケールメリットを誇る中国での生産が依然として合理的だろう。しかし、もはや中国で生産するのが当然とみなすべきではない。

企業は、全製品の厳密なコスト分析を行うべきである。その際は、生産に関する全コスト項目を洗い出し、最新のデータを使う必要がある。人件費に限らず、労働者の生産性や輸送コスト、エネルギーコストなどの諸費用やリードタイム、リスクを幾通りものシナリオで考慮する必要がある。そして、自社のサプライチェーンがフレキシブルかつ機動的で、グローバルに見てバランスが取れているかどうかを確認し、必要な時には生産拠点や調達先をシフトできるようにしておくべきだ。生産拠点を消費者の近くに配置すれば、納期が短縮できる、人気商品の在庫が劣化すれば交換できる、市場動向や顧客の要求に応じてデザインを変更できるといった数々のメリットがあるが、これらとのバランスも考慮しなければならない。

今すぐに一部の生産拠点を中国から米国、メキシコ、あるいは東南アジアへ移転することが戦略面で理にかなっていると気づく企業があるかもしれない。経済性などの戦略的理由で中国にとどまるメーカーが、年間2桁ペースの賃上げに直面しつつ現在の収益性水準を維持するには、効率性を高めるための画期的な方法を探る必要がある。

中国以外の市場向けに新たな生産拠点の建設を検討する際は、さらに戦略的な判断が求められる。BCGの分析によれば、北米市場向け製品の生産拠点として、米国がこれまで以上に魅力的な選択肢になると考えられる。好ましい投資環境とフレキシビリティの高い労働力を提供すれば、米国製造業の復活が期待できるだろう。

■日本における担当者

大平 正秀 パートナー&マネージング・ディレクター



慶應義塾大学経済学部卒業。ミシガン大学経営学修士(MBA with Distinction)。
東京ガス株式会社を経て現在に至る。
BCG オペレーション・プラクティスの日本リーダー。

■原題

Made in America, Again: Why Manufacturing Will Return to the U.S.

https://www.bcgperspectives.com/content/articles/manufacturing_supply_chain_management_made_in_america_again/

■著者

Harold L. Sirkin BCG シカゴ事務所 シニアパートナー&マネージング・ディレクター

Michael Zinser BCG シカゴ事務所 パートナー&マネージング・ディレクター

Douglas Hohner BCG シカゴ事務所 パートナー&マネージング・ディレクター

■ボストン コンサルティング グループ(BCG)について

BCG は、世界をリードする経営コンサルティングファームとして、政府・民間企業・非営利団体など、さまざまな業種・マーケットにおいて、カスタムメイドのアプローチ、企業・市場に対する深い洞察、クライアントとの緊密な協働により、クライアントが持続的競争優位を築き、組織能力(ケイパビリティ)を高め、継続的に優れた業績をあげられるよう支援を行っています。

1963年米国ボストンに創設、1966年に世界第2の拠点として東京に、2003年には名古屋に中部関西オフィスを設立しました。現在世界43ヶ国に78拠点を展開しています。<http://www.bcg.co.jp/>

bcgperspectives.com では、様々な業界・分野に関するBCGの知見をまとめたレポート、記事およびインタビュー映像などをご紹介します。<https://www.bcgperspectives.com/>

2013年7月発行

■コンサルティングに関するお問い合わせ

電話: 03-5211-0300 / メール: TOKofficialinquiry@bcg.com

■報道/取材に関するお問い合わせ

担当: マーケティング

電話: 03-5211-0600 / メール: press.relations@bcg.com