

VOL. 5

伊藤理事長対談シリーズ

# 2010年への成長戦略

日本企業は所得収支を増やしてビジネスを拡大する  
『VOICE』2006年8月号(PHP研究所 刊)転載記事

ゲスト トヨタ自動車取締役相談役 奥田 碩 氏  
聞き手 総合研究開発機構 理事長 伊藤元重

## 製造業は投資で外貨を稼ぐ時代

伊藤 昨今、輸出によって得る貿易黒字額より、海外からの金融収益や、海外での現地生産・販売によって収益を得、その儲けを日本に還流させる所得収支の額が大きくなる現象が生じはじめています。そのような流れについて、いまだ実感が湧かないという日本人は多いと思いますが、この所得収支が貿易収支を逆転する現象について、奥田さんはどのようにご覧になっていらっしゃいますか。

奥田 このような現象をもたらすもっとも大きな要因は、日本の人口減による需要の減少です。自動車を例にとると、この十年ほど、年間販売台数 600 万台という状態がずっと続いています。今後人口減により、日本国内で大幅に売れ行きを伸ばすことができないとなれば、輸出を重視することが考えられる。しかしそれも難しい。そうなると各国へ投資して、現地生産、販売による収益を日本に還流させようとなるのは自然の流れです。実際それ以外、日本の製造業が生き延びていく方法はない、とい

う気がします。

伊藤 かつて日本は、自動車やエレクトロニクスをたくさん輸出したことで貿易摩擦の問題が生じ、アメリカや欧州に叩かれました。再びそのような事態に陥るわけにはいかないから、日本の企業戦略としては、もっと積極的に海外に投資をする戦略に向かわざるをえないということですね。

奥田 そうですね。一方、いわゆる「金余り」の問題もあります。トヨタにしても、少くないキャッシュフローがありますが、それを株式などに積極的に投資して、利回りを得ることは考えにくい。これまで、本業と離れた金融投資をしないできたのですから、まったくそれは考えていません。せいぜい国債を買う程度です。

では余ったキャッシュをどうするか。もちろん国内でも必要な設備投資を行ない、機械の更新なども定期的に行ないますが、同時に海外への投資も行なう。そうしてキャッシュを回していくことが、日本の製造業のこれからの成長につながると思います。

**伊藤** 国内で設備投資を積極的に展開しようと思っても、需要が減っているのです、それに見合うリターンが得られないということですね。一方、海外での需要は今後まだまだ増える可能性があります。

**奥田** よくいわれる話ですが、世界の人口の3分の1ほどが自動車を保有しており、残り3分の2はいまだ保有していない。その3分の2の人々は、今後自動車を買う可能性があるわけです。なかでもアメリカの移民は大きな市場です。移民数の増加がほぼ購買増につながります。

**伊藤** アメリカでは自動車がないと生活できませんからね。

**奥田** 自動車と住宅だけは、すぐに必要になるでしょう。アメリカの人口は年間150万人から200万人増えていますが、このうちかなりの部分を移民が占めています。アメリカの自動車の市場は去年約1700万台でしたが、今後2000万台から2100万台になるのは間違いないと見ています。

一方、日本では現在、一生懸命に少子化対策を行っていますが、その効果が表れて子供が増えたとしても、その子供が大人になって自動車を購入するようになるのは二十年以上も先です。それまで手をこまねいて見ているわけにはいきませんから、やはり海外に出て投資するしかないのです。

**伊藤** トヨタはアメリカで現地生産、販売を積極的に行ない、収益を上げていますが、その収益をすぐ日本に還元しているのですか。それともアメリカに再投資するかた

ちが多いのですか。

**奥田** ほぼ半々ぐらいです。アメリカの人口増がいまのペースで続くと、一年に一つぐらいずつ、新たな工場をつくらないと間に合わないことになります。そのために、設備投資資金としてドルでアメリカに置いておこうという意味合いもあります。

**伊藤** 一工場で年間、何台ぐらい生産するのですか。

**奥田** 15万台から20万台です。

**伊藤** 奥田さんの経験上、これまで日本に一年に一工場を新設しつづけることはありましたか。

**奥田** そんなことは、ありませんでしたね（笑）。人口増は企業にとって大きなビジネスチャンスをもたらすのです。

## 為替リスクにどう対応するか

**伊藤** その一方で、石油価格の高騰という懸念が生じてきました。中長期的に見て、中国やインドなどを中心とした世界的な石油の需要増とともに、価格はますます上がる可能性があります。これは自動車の販売、とくにアメリカでの販売にどのような影響を及ぼすとお考えですか。

**奥田** いま石油価格は1バレル＝70ドル前後ですが、さまざまな情報を総合すると、60～70ドルは受け止めなければいけないレベルでしょう。この場合、アメリカだと1ガロン＝3ドル程度です。これぐらいの

価格なら、現在の年間 1600 万～1700 万台の市場は縮小しないと思います。

**伊藤** 第二次石油ショックのときのように、日本が得意とする「エコノミーカー」のような小型の自動車に、またシフトするのでしょうか。

**奥田** それは考えられるでしょう。ただ問題もあります。燃費がよく二酸化炭素の排出量も少ないハイブリッド車のプリウスは、現在アメリカで大変な人気です。しかし納車が3カ月から6カ月待ちという状態になっています。

**伊藤** 需要に生産が追いついていないのですね。

**奥田** もっと量産したいのですが、すぐにはつくれませんから、そこが困ったところでは。

**伊藤** 日本でもやはり3カ月待ちは普通ですか。

**奥田** そうですね。プリウスは日本での需要よりアメリカでの需要が大きいですから、アメリカに多く回しています。

**伊藤** アメリカに重点化させるのは、ブランドを定着させるためですか。

**奥田** 日本社会では小型の自動車が多いですから、プリウスほどではないにしても、かなり燃費のよい車がたくさんあります。

一方、アメリカでプリウスを買われるお客さまの半分は、燃費などの経済効果を考

えてのものです。残り半分は、地球温暖化問題に危機感をもち、二酸化炭素の排出量に関心を示す「環境派」の方々です。そのような方々がけっこう多くいらっしゃいますね。

**伊藤** ハイブリッドシステムの開発には大変な時間がかかったと思いますが、当初からこれほど世界的なスケールで販売できるとお考えでしたか。

**奥田** まったく考えもしませんでした。地球温暖化対策の一環として開発したのですが、結果的に大変なヒットをしたということですね。

**伊藤** 今後、海外に投資のウェイトを増やすとなると、結果的に外貨ベースの収入が増えることになります。たとえば円ドルレートは、現在1ドル=110円近辺にありますが、1ドル=90円まで行ってもおかしくないという議論もあります。そうなった場合、自動車産業をはじめ、日本の製造業は大きな影響を受けると思うのですが、そのあたりはどのようにお考えでしょうか。

**奥田** 私は以前から、円ドルレートは、1ドル=110円から120円程度が、日本の製造業にとっては望ましいと思っています。ただ為替の変動が、そのままダイレクトに企業の収益に影響を与えるということはありません。

たとえば年間で250億ドルの売り上げがあった場合、1円の変動で250億円の損得が出るのかというと、そうではありません。

ビジネスには相手がありますから、円高になればアメリカ側に、「もう少し高い価格

で引き取ってほしい」ということになりまし、円安になれば向こうから「もう少し買い取り価格を下げしてほしい」といってきます。このような調整を加味すると、実際に影響を受けるのは、もっと少なくなります。これは、どの企業でも同じだと思います。

**伊藤** 昔は、そうした価格調整の部分がなく、為替の影響をダイレクトに受けるしかなかったと聞きます。しかし為替変動が頻繁に起こるようになった現在は、企業の対応もずいぶん柔軟になってきたということですね。このようにリスク管理がきちんとできるようになってきたからこそ、積極的に海外投資を行なえるようになったと理解しました。

## 中国における自動車生産の見通し

**奥田** その海外投資について、アメリカはまだ見通しが立つ範疇なのですが、中国やインドが今後発展してきたら、いったいくつ工場をつくれればいいのか、とても想像がつかない状況です。

**伊藤** いま中国では、一年で延びる高速道路の長さが、日本全体の高速道路の長さにはほぼ匹敵するそうです。

**奥田** すでに高速道路の総延長キロでは、アメリカを超えたのではないのでしょうか。中国の人口が13億人として、自動車の普及率が年間数パーセント増えるだけでも、大変な数になります。いま日本では各社合わせて年間1000万台の自動車を生産していますが、中国でも年間1000万台を生産

する日が近く来るでしょう。そして、今後道路がどんどん整備されていくのですから、まさに天文学的な需要が見込まれます。

また中国のほか、今後大躍進が期待される国として、インド、ロシア、ブラジルという、いわゆるBRICsがあります。現在日本では、BRICsが豊かになればどのようなことが起こるかといった議論は、ほとんどなされていない。しかし生活レベルが上がれば、当然、資源の使用量が増えますし、一方で動産が欲しいということにもなってくる。BRICsの巨大化にもなって、世界経済のメカニズムも大きく変わってくると思います。

**伊藤** 中国についてさらにお聞きしたいのですが、1990年代に中国は自動車の輸入をかなり閉ざしました。中国で自動車を売りたいなら、国内に合弁会社をつくりなさいというわけです。それがWTO（世界貿易機関）への加盟によって、今後、輸入をかなり緩めるのではないかという議論もあります。現実に日本から中国への輸出というのは、かなり考えにくいものではないでしょうか。

**奥田** 日本からの輸出は今後増える可能性はありますね。また一方では、中国は「自国でつくりたい」といっています。現在カローラやクラウンなどに加え、プリウスも中国でつくっていますが、いまは日本からの輸出のみであるレクサス車も中国でできないか、という話になってくるかもしれません。

**伊藤** 自動車は、消費地に近いところでつくったほうがいいということでしょうか。

奥田 それがもっともその国のためになります。雇用増につながり、経済成長にも寄与しますから。自動車などは、そのやり方が適切だと思います。

伊藤 ただ、二年ほど前、アメリカのアトランタで意外に感じたことがあります。日系企業がたくさん進出しているのですが、自動車メーカーの方は、いまおっしゃったように新しい工場を増やすとか、増産するといった話をしていた。ところが家電メーカーの方は、いかにしてアメリカから撤退するかという話ばかりなのです。アメリカでつくってアメリカで売るより、中国でつくってアメリカに輸出したほうが、はるかに採算が合うからとっていました。グローバル化とはいっても、自動車と家電では、ずいぶん戦略が異なるという印象を持ちました。

奥田 家電メーカーが積極的に中国に進出するのは、安い労働力で製品を組み立て、世界各国へ輸出する。中国を市場として見る一方で、輸出のための生産基地として使っているからでしょう。

## グローバル競争で勝てる技術力

伊藤 話は変わりますが、少子化が進み、海外にどんどん投資せざるをえない状況において、今後日本の製造業は、技術力をどのように高め、継承していけばよいのでしょうか。

奥田 それはいちばん難しいところです。わが社をはじめ、さまざまな企業が直面している問題といえます。技術のマニュアル

化自体は、比較的簡単にでき、わが社でも行なっている。しかし、マニュアルを一種の「形式知」とすると、技術にはカンやコツといった「暗黙知」といえる世界があります。これを海外の生産現場に伝えることは、たいへん難しい。

そうはいっても日本の技術者は真面目ですから、海外の工場にも頻繁に出向き、何とか伝えようと努力しつづけてきました。それによってようやく「暗黙知」が根付くようになった。さらに近ごろは、日本の各企業を退職した60代、70代の技術者が、韓国や台湾、中国に行って技術指導を行なうようになり、そこからも「暗黙知」が伝わるようになってきたのです。

そのような状況になりましたから、日本企業は、これまでと同じようなかたちで技術を継承するだけでは、早晚韓国や台湾、中国企業に追いつかれてしまいます。絶えず技術革新や技術創造を行なうことが求められる時代になってきたのです。

伊藤 先日新聞で、韓国の自動車メーカー、ヒュンダイ（現代）のブランド評価が、アメリカにおいてトヨタ車のブランド評価を上回ったという記事を読みました。レクサス車のブランド評価はヒュンダイより高かったのですが、トヨタがヒュンダイに追い抜かれたということではありませんが、彼らの実力が上がってきたということは感じられますか。

奥田 感じます。日本企業が技術を教えていることもありますし、もう一つ、日本製の部品を買っているということもあります。同じ部品を使って、そこに技術が加われば、当然品質はよくなります。

**伊藤** 自動車のヒュンダイが、エレクトロニクスのサムスンのように日本企業を脅かす存在になってくることは、考えられますか。

**奥田** 「暗黙知」の細かいところまで伝わるようになれば、そうなるかもしれません。

**伊藤** 今後、日本がグローバル競争で勝てる技術力としては、自動車分野ではどのようなものがあるのでしょうか。

**奥田** 自動車といえば、たとえば、情報通信技術等の活用によって交通問題の解決や安全で快適な移動の実現をめざすITSの分野があります。また燃料電池自動車をできるだけ早く完成させることです。そしてこれらについて、追いつかれないようにつねにレベルアップを図りつづけることです。

**伊藤** ここで心配なのが、日本の自動車メーカーがクローズドな環境で技術開発を行なってしまうことです。かつて日本のコンピュータ業界は、クローズドに国内だけで開発を進めた結果、たしかに素晴らしい技術はできたけれど、海外の新たな標準には適合せず、世界競争で敗れました。日本の技術力を確保するには、グローバルな連携を行なうことも重要なカギとなる気がします。

**奥田** 国際的な連携はたしかに大切ですね。昔から自動車業界では、エンジンなどキーとなるコンポーネント（構成要素）について、まったく新しい要素を含んだ開発に迫られたときに世界的な再編が起こり

ました。

エンジンを一つ起こすのに、大ざっぱに言って200億～300億円ほど掛かるといわれます。これが燃料電池となれば、もっと莫大なカネが掛かる。それだけの投資をする資金的な余裕がない会社もありますから、他のメーカーがつくったエンジンを買うことになります。そこから何らかの技術的な連携が生まれ、やがて資本提携へとつながり、最終的に合併に至ることもありえます。今後もまったく新たな種類のエンジン開発などにもなって、そうしたことが起こる可能性はあるでしょう。

**伊藤** 液晶テレビで、ソニーがサムスンと組んで重要な部品の開発に当たるというようなことが、今後、自動車業界でも起こりえるということですね。

**奥田** 私は、家電ならエアコンのコンプレッサー、自動車ならエンジンというコアの部品こそが、自分たちの技術の粋であり、そこに他社の部品を使ったら、完成品も自社のブランドではなくなると考えてきました。コアの部品を他社から買うのは技術者の恥として、個人的には認めたくないのです。

しかしながら、自社開発に関して弱い部分にまで力を注ぎ込むだけの余裕がないなら仕方がない。経済性などを考えると、他社から購入することも考えざるをえない。

## 真の「科学技術創造立国」をめざして

**伊藤** 逆にトヨタでは、独自技術のハイブリッドシステムを他社に供与しています。

今後日本企業は、積極的に独自技術を開発し、それを知的財産として保護しながら、一方でパテントを世界に売って稼ぐということも考えられます。知的財産の問題は、これまで会長を務めていらした日本経団連でも大いに議論されたと思いますが、どのように考えたらよいと思われませんか。

**奥田** たとえマニュアル的な「形式知」の技術であっても、それが新しい知財として認められれば、保有して積極的に世界に売ること必要でしょう。

しかし一方で、日本の自動車メーカーには、本当の意味での知財が存在しないのです。先日、小泉首相に「日本企業にはどのような知財がありますか？」と聞かれましたが、「じつはほとんどありません」と答えました。たとえば自動車のエアバッグにしてもブレーキにしても、核となる技術の特許はすべて欧米のものです。日本は周辺技術ではさまざまな特許を取っていますが、核となる技術についての特許は本当に少ない。燃料電池も、もともと潜水艦などで使っていたものを自動車用に改良して搭載しただけで、核となる技術は外国で生まれたものです。

今後は日本でも、核となる技術を創造していくことが重要で、そのための環境整備が求められます。

**伊藤** そのためには日本の社会システムも変える必要があります。発明・発見の宝庫であるアメリカには、新しいものを考えること自体を評価する風潮があります。まずは日本にも、そのような雰囲気をつくらなければなりません。

**奥田** ところがアメリカ人は、発明・発見を製品化して、家庭で使えるようにすることは苦手です。逆に日本は製造国としてはいいのだけれど、エジソンのような天才はなかなか生まれてこなかった。

いま政府は日本を「科学技術創造立国」にするといっています。私はそれを実現するために、考えていることがあります。発明・発見という山の頂上をめざして多くの人が走っている段階では、さまざまなルートが考えられますが、それらのできるだけ多くに予算をつける必要があるということです。これを無駄だと見る意見もありますが、網を大きく張ることは大事です。

自動車のエンジンにしても、経営者の思い入れで一種類だけにこだわってしまい、失敗に陥ったケースが多々見られます。その会社が揃えるすべての自動車に同じエンジンを載せてしまい、共倒れになってしまったのです。

トヨタの場合、五つか六つのバリエーションをつくり、そこから選んでいます。そして、たまたまハイブリッドシステムが成功を収めたわけです。国家の政策でも同じで、早い段階でどの技術に懸けるかを決めるのではなく、多少無駄はあるかもしれませんが、いろいろやらせてみる。そのうえで見込みがないものは落とし、最終的に最も優れたものを残すのです。

## 外国人研究者を招く「受け皿」づくりを

**伊藤** それは個別の企業レベルでできることではありませんね。

**奥田** 国家レベルでやることも大切です

が、「産・官・学」の連携も考えられます。ただここで問題なのは、研究者が日本人ばかりだと、どうしても発想に限界が生じてしまうということです。やはり外国人の研究者や知識人を取り込んで、明治維新のときのように、彼らと一緒に、本当の意味での知財となるものをつくり込んでいかなければなりません。

残念ながら、いまの日本の社会は、優秀な外国の研究者を受け入れる体制にはなっていません。給料が安いし、住宅も広くゆったりしていない。子供を学校に通わせたくても、インターナショナルスクールは、ごく少数しか存在しない。これでは外国の研究者に「日本に来てくれ」といっても、嫌がられます。実際、豊田工大で外国の研究者を招こうとしましたがうまくいかず、結局シカゴ大学構内に大学院大学をつくるしかありませんでした。

**伊藤** 「科学技術創造立国」を実現するには、外国の優秀な研究者が日本に来て生活できる環境づくりという点から始めなければならないということです。

**奥田** ただ不思議なことに、愛知県岡崎市にある分子科学研究所には、非常に優秀な外国人が何人も来ています。ノーベル賞クラスの研究者が3、4年ずつ来ては、交代で研究しています。彼らのためのフランス料理店などもあって、あの一角だけは外国人街のようになっています。こうした場所は、探せばまだあるのではないのでしょうか。

**伊藤** 茨城県の筑波研究学園都市もそうですね。たしかに少し前にはかなりそのような動きがあったのですが、バブルが崩壊

してから、グローバルな視点で日本の未来を考えようという意欲が少し薄れてきました。せっかく経済が立ち直ってきたのですから、ここでもう一度、本腰を入れてやるのが大事ですね。

**奥田** 税制面で研究開発費のインセンティブを与えるぐらいでは、「科学技術創造立国」にはなりません。どうもそのあたり、日本は建前と本音が違うし、実行力に欠ける。それではいつまでたっても実現できません。

科学技術の進歩は、大変な勢いで経済や社会生活に影響を与えてきました。過去百年を見ても、世の中がこれだけ変わったのは、科学技術がそうとう関係していることは間違いありません。では21世紀に、どのような科学技術が出てくるかという、誰にもわからない。2010年なら予測もつきますが、2050年になると、もう人知を超えた世界です。それでも科学技術が世界を大きく変えていくことは間違いない。日本は「科学技術創造立国」として世界の先端を走らなければならないのです。

たとえば宇宙利用についていうと、ロシアや中国は有人宇宙船の打ち上げを度々行なっています。アメリカの「スペースシャトル」のように、地球の周りを旋回し、飛行機のように地球に着陸させるには大変な技術力が必要ですが、ロシアや中国のように、上下を往き来する宇宙船ならば、そこまでの技術力を必要としません。それでもこのような宇宙船があれば、どんどん資材を運べますから、宇宙工場だってできるし、そこで工業製品を組み立てることも不可能ではなくなるのです。日本もそのような宇宙船の開発に本格的に取り組み、宇

宙利用を積極的に考えてはどうでしょうか。

このようなことをいうと、往々にして「夢物語だ」といわれますが、本来、企業経営者はそこまで考えなければならないし、政府も考えておく必要がある。それでこそ「科学技術創造立国」といえる、と私は思います。

\*この記事は、月刊誌『Voice』の許可を得て転載しています。