



## 《日本の読者のみなさまへ》

本稿を契機に、アメリカでは製造業見直しの論議が盛んになりました。時を同じくして、中国では高騰する人件費に対して、生産性をどう高めるのかという検討が増えています。

では、日本でも製造業の空洞化の流れが変わるのでしょうか。実はこの問いは、90年代後半から「ものづくり立国」を唱えてきた日本について、本質的な問題提起をばらんでいます。

相対的な人件費は、アメリカ対中国と同様、日本もその差が縮まっています。しかし、アメリカと比較して日本には大きく2つの課題があります。ひとつは、賃金が高止まりしていること。時間あたりの労働コストは米国よりも5割高い。そして、より根深いのは、労働者一人あたりの付加価値が米国に比べて4割低いことです。要因として、品質やカスタマイズへのこだわりが価格に反映されていないことがあります。顧客や市場から求められているものは何か。どこに価値の源泉があるのか。それらを見直すことが急務となっています。

シニア・パートナー&マネージング・ディレクター  
太田 直樹

## メード・イン・アメリカ 再び

注：本レポートの発表後も、BCGでは継続的に調査・研究を行い、必要に応じ予測値も見直している。具体的には、中国から米国への製造回帰、および、米国の輸出増加の結果として米国内で創出される雇用の見通しを250万～500万人に引き上げた。また、転換点に立つ7つの産業における米国での生産高増加分の予想を年間1,000億ドル～1,900億ドルに増額した。これらの変更にとまない、米国の失業率および貿易赤字への潜在的影響の見直しも修正している。

米国ではあまりに長きにわたり工場労働者の職が失われてきたため、多くの観測筋は、製造業を米国経済の将来を担う重要な要素とはみなさなくなっている。2001年に中国が世界貿易機関(WTO)に加盟した後に起きた中国への大量の生産移転が、こうした悲観的な見方を深刻化させた。

しかし、流れは変わり始めている。賃金の上昇などの要因により、中国の、北米向け輸出拠点としてのかつてのような圧倒的なコスト優位性は損なわれつつある。米国労働者の生産性の高さ、サプライチェーンやロジスティクスの優位性などを十分に考慮すると、2015年頃までには、多くの製品を米国内で製造するほうが経済性が高くなるかもしれない。その結果、米国製造業が復活する可能性がある。

では、一番影響を受けるのはどの産業だろうか。その程度はどれほどのものだろうか。そして、経済への影響はどのようになるだろうか。これらの質問に答えるため、BCGでは主要産業群を対象に、ここ数年のうちにグローバルなコスト構造の変化により影響を受ける可能性が最も

高い産業はどこかを分析した。その結果、中国でのコスト上昇により、米国で消費される製品の米国への製造回帰が進む可能性のある産業群が7つ特定された。

これにより重大な経済的影響をもたらされると予想される。これら7つの産業群において、米国が現在、中国から輸入している製品の10～30%の生産が、2020年までに米国に戻る可能性がある。中国からの生産移転は、西ヨーロッパや他の主要先進国市場と比較した米国の競争力向上による輸出の増加と相まって、直接的・間接的に次のような影響をもたらすと推定される。まず、米国内に200万～300万人の雇用を創出し、失業率を1.5～2%引き下げる効果をおよぼす。そして、非石油関連品の貿易赤字を25～30%低減させる。実際、グローバル経済に広がる多くの変化を考慮すると、この私たちの予想は控えめな数字だと考えている。

## 製造の中国シフト

米国企業の海外への生産移転は、中国が現実的な選択肢となるずっと以前から進められていたが、2001年の中国のWTO加盟後、そうした動きが加速した。数億人の労働者、工場労働者の低い賃金、急発展する国内市場、外国投資を誘致するための政府の手厚い優遇措置を武器に、中国は無敵のコスト優位性を誇るようになった。2000年から2009年にかけて、中国の米国への輸出は3倍近くに増加した。

それでもなお、現在米国では、米国内で消費される製品のほぼ4分の3に当たる年間3兆4,000億ドル相当の製品が生産されている。さらに、米国は年に1兆3,000億ドル相当の製品を主にヨーロッパ、カナダ、メキシコに輸出しており、これは米国の製造業の強さを示すさら

なる証拠である。

製造の中国シフトは、その背景に照らしてとらえるべきである。確かに、米国では多くの工場が閉鎖され、多数の職が失われた。しかしその多くは、オートメーションや、より効率的な生産方法といった、全世界的に製造業の直接雇用を減少させているトレンドによる。相当な量の仕事は中国に移ったのは、コストのなかで労働が大きなシェアを占めていたからである。これらの生産がもし中国に移っていなければ、おそらく別の低賃金国へ行っていただろう。

しかし、中国への大規模なアウトソーシングが行われた産業でも、驚くほど多くの仕事が米国内に留まった。例えば、米国内で販売される家電の52%、機械の61%、輸送機器の70%、家具の71%は国内で製造されている。これらの産業は低コスト国に向かうわけでもないが、必然性あって米国に留まっているというわけでもない。一般に、工場労働者の賃金が生産コスト全体に占める割合はあまり大きくない。輸送コスト、市場に出すまでの時間、エンジニアリング・チームやデザイン・チームと生産ラインの近接といったロジスティクスの問題の方が比較的重要だ。主要な産業クラスターの中に位置していることは優位にはなり得るが、必ずしも多くの企業にとってきわめて重要というわけではない。

前述のようなグローバルなコスト構造における大きな変化の結果、多くの産業が転換点、すなわち生産を米国に回帰させることに経済的合理性があるという段階に近づいている。

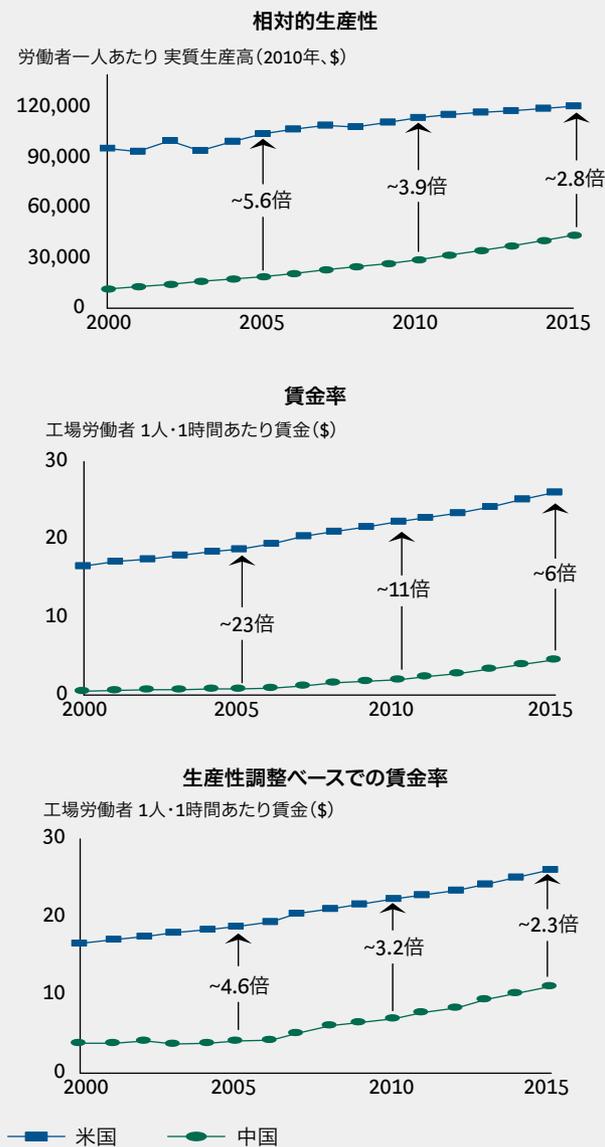
## 中国での生産は安いのか

2000年には、中国の工場労働者の賃金は平均で1時間あたりわずか52セントで、米国の工場労働者の平均賃金の3%にすぎなかった。その後、中国の賃金・諸手当は毎年2桁の伸びを示し、2005～2010年に平均19%上昇した。対照的に、この間の米国の製造業労働者の諸手当も含めた総費用の増加は年間4%未満にとどまっている上、労働組合の将来の賃金や手当の交渉に対する姿勢もより柔軟になっている。

中国では、経済成長や労働者の高齢化により労働需給が逼迫するため、2015年までにさらに年間18%の賃金上昇が予想される。その頃までに、中国の諸手当も含めた1時間あたり平均賃金は4.51ドルに達するだろう(図表1)。中国で製造業の生産高が最も多く、自動車や電子機器など高度技術産業の中心地でもある揚子江デルタ地域では、2015年に平均賃金が1時間あたり6.31ドルに達すると予想されている。そうなれば、中国の労働者の総報酬は、米国の製造コストの低い州の熟練労働者の報酬の約25%に匹敵するようになる。米国労働者の生産性ははるかに高いことを勘案すると、揚子江デルタ地域における賃金は、米国の製造コストの低い州の労働コストの60%を超えるようになるだろう。私たちのモデルは、中国において2015年までに生産性が毎年約8.4%向上するという積極的な想定を含んでいるが、こうした生産性向上も、2倍のスピードが見込まれる賃金上昇を相殺することはないだろう。

2015年頃までには、多くの製品を中国で製造することによる労働コストの削減総額は、実際の労働価値を考慮に入れた場合、10～15%程度にすぎなくなるだろう。輸送や多くのリスク、またグローバルなサプライチェー

図表 1 | 中国では米国より急激に賃金率が上昇



出所: Economist Intelligence Unit、米国商務省経済分析局、BCG分析

ン全体に広がる隠れたコストを考慮すれば、多くの企業は、米国向けの製品を中国で生産してもわずかなコスト削減しかもたらされず、米国で製造する方が経済性が高いことに気づくだろう。

## 転換点に立つ7つの産業

私たちの分析によれば、こうした製造業における経済性の変化の影響は7つの産業群で最も強く現れ、およそ5年後にこれらの産業群は転換点に達すると予想される。7つの産業群とは、コンピュータ・電子機器、家電、機械、家具、金属製品、プラスチック・ゴム製品、輸送機器である。

これらの産業は合計で、米国の年間消費の2兆ドル近くを占めている。2010年には、米国はこれらの製品カテゴリーにおいて、約2,000億ドル相当の製品を中国から輸入したが、これは中国から米国への輸出総額のおよそ3分の2を占めている(図表2)。この7つの産業の米国内での製造の拡大は、西ヨーロッパやその他の先進市場への米国の輸出増加とあわせて、米国経済に800億ドル～1,200億ドルの年間生産高の増加をもたらすと、私たちは予想している。

転換点に立つ7つの産業において、製品生産の10～30%が中国から米国に回帰するという予想は、物流コスト、中国国内市場や米国における需要と供給の変化といった要因の評価に基づいている。私たちはまた、生産の「可動性」も考慮した。例えば、産業によっては、既存の産業クラスター内に位置している必要があるから、あるいは、どこか他の場所に新たな生産設備を構築するのは費用がかかり過ぎるからという理由で、今ある場所に留まる場合もあるのではないかと、といったことである。

図表 2 | 転換点に立つ7つの産業群が、米国内消費の約2兆ドル、中国からの輸入のうち約2,000億ドルを占める(2010年)

	産業	米国内消費 (億\$)	中国からの輸入 (億\$)
	輸送機器	～5,820	～60
	コンピュータ・ 電子機器	～4,670	～1,220
	金属製品	～2,620	～100
	機械	～2,510	～160
	プラスチック・ ゴム製品	～1,700	～90
	家電	～1,340	～250
	家具	～750	～130

出所：米国情勢調査局、米国商務省経済分析局、BCG分析

今後10年の間に中国からの生産移転のおよそ4分の3は、米国にシフトすると私たちは予想している。これにより、米国経済には年間200億ドル～550億ドルの生産増加がもたらされることになる。ここでもその影響は産業により異なる。私たちは、例えば中国から移転するコンピュータや電子機器の製造の大部分は米国にシフトすると見込んでいる。一方、輸送機器では、メキシコ

がその強力な製造クラスターおよびサプライヤー・クラスターのおかげで、生産移転先のかなりのシェアを占めることになるだろうと予想している。

## 製造の米国回帰のインパクト

およそ5年後に、米国の輸出は少なくとも年に650億ドル増加するだろうと、私たちは見積もっている。米国が多くの産業において、ヨーロッパの大半に比べて大きな生産コストの優位性を獲得していることがその理由である。これは主に、生産性による調整を加えた賃金水準が、西ヨーロッパ全体で米国よりも急上昇していることによる。2000年から2005年にかけて西ヨーロッパでは、労働者一人当たりの製造業生産高は年に3.3%増加した。これは米国と比べておよそ2倍のスピードにあたる。しかし、2000年代後半に、米国では年間の生産性の伸びが2%に加速した一方、西ヨーロッパではわずか0.04%にまで減速した。2000年以降、ドルがユーロに対して年平均3.6%値下がりしたことを加味すると、これは2010年において、米国の平均的な労働者は生産性調整後の時給ベースで、西ヨーロッパの平均的な労働者よりも約35%割安であったことを意味する。同じベースでそれ以前を見ると、この値は2005年には26%、2000年にはわずか12%であった。

私たちは、米国と西ヨーロッパとの賃金格差は広がり続けると予想している。15年の期間で分析すると、予想されるコスト競争力の変化は劇的である。2015年までに、生産性調整ベースで米国の賃金は、ドイツの賃金のわずか67%になると予想される。この間、フランスの人工費は米国に対して40%以上上昇し、イタリアの人工費は約80%高くなっているだろう。したがって、特にロジスティクスの問題が最優先ではない産業においては、米

国を西ヨーロッパ向けの低コスト輸出基地とみなす企業も出て来るかもしれない。

米国の製造業の復活は、雇用にきわめて大きな影響を及ぼすと考えられる。私たちの推定によれば、中国から米国への製造回帰と輸出増加により、合計で60万~100万人の製造業による直接雇用が創出される。

製造業での雇用増の結果、建設、小売、輸送、食品サービス、住宅等の産業でも雇用が創出される。米国商務省経済分析局、経済政策研究所、新米国研究機構、ニューヨーク州公共政策研究所をはじめとする多数の機関が、こうした間接的な影響の定量化を試み、乗数値約2.5~3.5という類似の推定に至った。私たちは、これらの乗数を平均して、新しい工場労働の職が他の産業で180万~280万人の追加雇用を創出すると推定している。これだけの雇用増があれば、米国の失業率を1.5~2.0%引き下げるのに十分だろう。

## 製造業のパラダイムシフト

中国と米国の間急速なコスト構造の変化の影響は、米国の製造業にとっても、製品をグローバルに調達している企業にとっても、深いものになるだろう。自社のグローバル生産ネットワークの見直しにまだ着手していない企業は、すぐに始める必要がある。転換点、すなわち、中国を米国向けの輸出拠点として利用するうえでの明確なコスト優位性がもはや当てはまらない段階に近づいている産業に属している企業にとっては、これはまさに喫緊の課題である。中国を製造の既定オプションとみなし続ける企業は、自社が競争上、不利な立場にあることに気づくことになりかねない。

ただし、企業はこのパラダイムシフトの可能性に対して、慎重かつ賢明に取り組まなければならない。つい最近まで、あまりに多くの企業が安い労働力と固定通貨に魅了され、中国に進出していった。そうした企業は今、賃金が増え、元がドルに対して値上がりしているという理由だけで、中国での生産を大幅に縮小するのは避けなければならない。真に求められるのは、特定の市場向けに特定の製品を製造する際のトータル・コスト、および、将来のコストに影響する経済トレンドについて、グローバルかつ長期的な視点で包括的に理解することである。

そうした評価の際は、様々な国における労働者の生産性、トータル・コスト全体に占める労働のウェイト、ロジスティクスの相対的重要性、広範囲に広がるグローバル・サプライチェーンを運営するための数えきれないほどの隠れたコストやリスクを勘案する必要がある。企業はまた、自社の中国における生産ラインを、成長を続ける中国の国内市場や他のアジア諸国への供給向けに転用できるかどうかを判断する必要がある。

勝ち組の企業は今、自社のサプライチェーンに柔軟性を組み込んでいる。米国市場の需要を満たすための生産能力増強を計画している企業にとっては、今、米国を新たな視点で緻密に見つめ直すべき時であろう。

**Harold L. Sirkin**  
**Michael Zinser**  
**Douglas Hohner**  
**Justin Rose**

本稿は、BCGレポート“*U. S. Manufacturing Nears the Tipping Point: Which Industries, Why, and How Much?*” (2012年9月)を抜粋・翻訳したものです。

**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 シニアパートナー & マネージング・ディレクター

**Justin Rose**  
BCG シカゴ事務所 プリンシパル