

● 日本企業は、なぜ海外へ出たのか

● 上級〜一般教養レベル

「安い人件費を求めて、日本を捨てた」——その説明だけで、本当に歴史は見えるのか？

日本企業の海外進出について、ときどきこんな説明を耳にします。

「日本は人件費が高くなった。だから企業は安い労働力を求めて海外へ出ていった。」

確かに、生産コストは重要な要因の一つでした。

しかし、それだけで日本企業の海外進出を説明すると、かなり大切なものを見落としします。
為替。

海外市場の成長。

貿易摩擦。

取引先の海外進出。

現地生産の必要性。

サプライチェーン。

そして企業が生き残るための経営判断。

特に中小企業まで視野を広げると、

「海外へ行けば儲かるから出た」

だけでは説明できない企業が見えてきます。

今回の NIGHT FLIGHT では、海外へ出た企業を責めるのでも、海外進出を美化するのでもありません。

「その時代、その企業には何が見えていたのか？」

そこから考えてみます。

📌 まず「円高」という条件

日本企業が海外生産を増やした時代を考えるうえで、為替は外せません。

たとえば、日本で 100 万円の商品を作ったとします。

1 ドル＝150 円なら、単純計算で約 6,700 ドルです。

ところが 1 ドル＝80 円まで円高になると、同じ 100 万円の商品は約 12,500 ドルになります。

もちろん実際の輸出価格は企業の価格設定や為替ヘッジなども関係するため、これほど単純ではありません。

しかし基本的には、

円高になるほど、日本国内で生産して海外へ輸出する企業には収益面の圧力がかけやすくなる

ということです。

企業からすれば、

「日本で作り続けるべきか」

ではなく、

「世界市場で競争を続けるためには、どこで作るのが合理的か」
を考える必要がありました。

海外市場そのものが成長した

もう一つ重要なのが、

「海外で作る」だけでなく「海外で売る」
という視点です。

アメリカやアジアなどの市場が成長すれば、日本企業にとって海外は単なる「安く作る場所」
ではなくなります。

大切なお客さんがいる市場

になります。

需要のある場所の近くで作る。

現地の消費者に合った商品を開発する。

輸送時間を短縮する。

現地企業から部品を調達する。

為替変動の影響を一部抑える。

こうした利点があります。

つまり企業の海外進出には、

コスト削減型の海外進出

だけではなく、

市場獲得型の海外進出

という側面もあります。

貿易摩擦という問題もあった

さらに歴史を見ると、単純なコスト論では説明できない出来事があります。

日本から海外への輸出が増えれば、輸入する国との間に摩擦が起こることがあります。

特に自動車などでは、

「日本から大量に輸出するのではなく、販売する国で生産する」
という選択にも意味がありました。

現地に工場を建てれば、

現地で雇用が生まれる。

現地企業から部品を購入する。

現地で税金を払う。

つまり日本企業が、

「外国から商品を買ってくる会社」

から、

「その国でも雇用や生産を担う会社」

へ変わります。

海外生産には、こうした国際関係上の事情もありました。

 でした。「サプライチェーン」

ここで重要な言葉が登場します。

サプライチェーン

簡単に言えば、

原材料から製品が消費者へ届くまでの企業のつながり

です。

自動車メーカー社だけで、自動車は作れません。

鉄鋼。

樹脂。

ガラス。

電子部品。

半導体。

金型。

工作機械。

塗料。

物流。

非常に多くの企業がつながっています。

つまり、大企業の工場が一つ海外へ移動すると、

その後ろにある企業群にも影響が及ぶ

ことになります。

ここから、中小企業の問題が見えてきます。

 **中小企業にとって海外進出とは何だったのか**

たとえば、ある中小企業が長年、大企業へ精密部品を納めていたとします。

その大企業が海外工場を建設します。

そして、

「**海外工場でも同じ品質の部品を供給してほしい。**」

と求められた。

中小企業にとって、これは大変な決断です。

海外工場を造るには、

土地。

建物。

設備。

借入金。

現地採用。

技術指導。

品質管理。

税制。

法律。

為替。

政治リスク。

さまざまな問題があります。

大企業なら吸収できる失敗でも、中小企業には会社の存続を左右する失敗になる可能性があります。

🚩 「進出するリスク」と「進出しないリスク」

ここが非常に重要です。

海外へ出ればリスクを負います。

では、海外へ出なければ安全だったのでしょうか。

必ずしもそうではありません。

主要顧客の生産が海外へ移れば、国内からの受注が減る可能性があります。

海外へ出る

→ 巨額の投資リスク。

国内に残る

→ 主要取引を失うリスク。

つまり企業は、

リスクを取るか、取らないか

を選んでいたのでなく、

「どちらのリスクを取るか」

を選ばなければならなかった場合があります。

この違いは非常に大きいと思います。

🏠 「冒険したかった」のではない

海外進出した中小企業を、

「グローバル化の波に乗って海外へ挑戦した」

と表現すれば、格好よく聞こえます。

しかし実際には、

会社を残したい。

取引先との仕事を続けたい。

社員の雇用を守りたい。

そのために海外進出という大きなリスクを背負った企業もあったでしょう。

だから今回の NIGHT FLIGHT では、

中小企業は、何も冒険したくて冒険したわけではない。

という視点を大切にします。

これは海外進出を肯定するためでも、否定するためでもありません。

当時の経営環境の中で判断を見るためです。

「学校の統廃合」で考えてみる

ここで例の「学校」の話を使ってみます。

少子化で子どもが減った。

教室が余る。

学校を統廃合する。

その時点では合理的な判断だったとします。

ところが 20 年後、大きな産業が町へやってきた。

若い世代が増えた。

子どもも増えた。

すると、

今度は教室が足りなくなる。

だからといって、

「20 年前に学校を統合した判断は間違いだった」

とは限りません。

当時と現在では、

前提条件が違う

からです。

企業の海外進出も、これと似た視点で見ることができます。

企業が変節したのではない。「最適解」が変わった

ここが今回の記事で、最も大切にしたい部分です。

かつて、

円高

海外市場の拡大

貿易摩擦

取引先の海外移転

国内外のコスト差

などが強く働く環境では、海外生産が合理的だった企業がありました。

ところが現在は、

経済安全保障

地政学リスク

サプライチェーンの再構築

半導体の重要性

AI・データセンター投資

政府による産業支援

など、新しい条件が加わっています。

条件が変われば、

「どこで作るのが最も合理的か」

という答えも変わります。

だから、

****企業が変節したのではない。**

企業を取り巻く「最適解」が変わった。 **

この見方をすると、

海外進出 → 国内投資

という一見反対方向の動きも、一本の線で理解できます。

JP では「日本へ全部戻せばいい」のか？

ここで話を単純化してはいけません。

海外へ出ることが簡単でなかったように、

国内へ戻ることも簡単ではありません。

新しい工場には土地が必要です。

建設会社が必要です。

技術者が必要です。

電力が必要です。

水が必要です。

物流が必要です。

部品メーカーが必要です。

そして何より、

巨額の資金が必要です。

ここで、私たちが先ほど見つけた、

「教室が足りない」

という問題が登場します。

 **お金はある。しかし「教室」が足りない**

企業が、

「日本でもう一度設備投資しよう」

と思ったとします。

しかし、すぐに工場が完成するわけではありません。

人がいない。

電力設備が足りない。

建設能力が足りない。

部品供給能力が足りない。

物流が足りない。

つまり、

投資するお金があっても、その投資を受け止める供給能力が足りない。

経済学では、こうした問題を**供給制約**として考えることができます。

そして面白いのは、

その不足そのものが、次の設備投資を生む

ことです。

電力が足りない。

→ 電力設備へ投資する。

人手が足りない。

→ 自動化・ロボットへ投資する。

物流が足りない。

→ 物流施設へ投資する。

教室が足りない。

→ **教室を造る仕事**が生まれる。

 **ただし、中小企業は再び決断を迫られる**

ここでも中小企業を忘れてはいけません。

大企業が国内に巨大工場を建てる。

すると周辺企業へ、

「生産能力を増やしてください」

という注文が来るかもしれません。

しかし中小企業は考えます。

新しい設備はいくらする？

銀行からいくら借りる？

人を採用できる？

給料はいくら必要？
電気代は？
そして何より、
「この注文は10年後も続いているのか？」
です。
ここで、過去と同じ構図が見えてきます。
かつて海外へ出ることが冒険だった。
そして今度は、
国内へ再投資することも、また冒険なのです。

だから「粗利」が重要になる

ここで国内編への重要な接続点が出てきます。
中小企業が新しい仕事を受注した。
売上が増えた。
それだけでは十分ではありません。
材料費。
電気代。
物流費。
人件費。
金利。
さまざまなコストが上昇する中で、適正な価格で受注できなければ利益が残りません。
そこで見るのが、
粗利です。
適正価格で受注する。
粗利を確保する。
利益を残す。
その利益から、
賃上げ
設備投資
研究開発
へお金を回す。
ここまでできて初めて、
「国内回帰のお金が、中小企業まで流れた」
と言えるのではないのでしょうか。

本当の「国内回帰」を考える

したがって、
巨大な半導体工場が日本にできた。
だけで、
「日本復活！」
と結論づけるのはまだ早い。
私たちが見たいのは、その先です。
大企業が国内へ投資する
↓
周辺企業へ発注が広がる
↓
中小企業が適正価格で受注する
↓
粗利が残る
↓
賃金上がる
↓
次の設備投資ができる
↓
さらに新しい仕事を受けられる
この循環まで回れば、
単なる「工場の国内回帰」から、
「産業の国内再構築」
へ進み始めたと考えることができます。

🌟 上級〜一般教養レベルのポイント

日本企業の海外進出を、
「安い人件費を求めて、日本を捨てた」
という一文だけで説明することはできません。
企業は、
為替
市場
貿易摩擦
生産コスト
顧客
サプライチェーン
といった条件の中で、生き残るための選択をしてきました。

特に中小企業には、
海外へ進出するリスク
と、
海外へ進出せず仕事を失うリスク
の間で判断した企業もあった。
だから、過去を現在の条件だけで裁かない。
これは経済を見るときにも大切な姿勢です。

そして、現在を見る

条件が再び変わり始めました。
企業が日本へ戻るかどうかだけを見るではありません。
本当に観察したいのは、
日本国内でもう一度投資することが、合理的な選択になっているのか。
そして、その投資が、
大企業だけで止まらず、中小企業の粗利・賃金・設備投資まで流れているのか。
ここまで数字で確認できれば、
「国内回帰」という言葉の中身が見えてきます。

寄り道研究所

NIGHT FLIGHT SPECIAL I 【世界編】

● 上級〜一般教養レベル解説でした。

海外へ出た企業を責めない。
国内へ戻る企業を持ち上げすぎない。
その時代に、何が合理的だったのかを見る。
そして次の「？」は――

****企業が日本へ戻ってきたとき、
その巨大なお金を受け止める「教室」は足りているのか？****

ここから、NIGHT FLIGHT はいよいよ**国内編――「工場から始まる、お金の血流」**へ
向かいます。 