

# 多国籍企業の グローバル戦略とリストラ



桜美林大学教授

ふじた みる  
藤田 実

## はじめに

1月から世界中に<sup>まんえん</sup>蔓延し、現在も多くの国で感染が拡大し続けている新型コロナは、企業の経済活動を停止させ、それに伴い労働者国民の仕事や生活に大きな混乱と苦難を引き起こしている。各国で緊急事態や非常事態が宣言され、都市のロックダウンや外出自粛・禁止が発令されたことで、多くの企業や店舗が休業せざるを得なくなり、解雇や一時帰休される従業員が世界中で相次いでいる。

しかしコロナ禍は全ての企業、労働者国民に等しい災禍をもたらしたわけではない。大企業のホワイトカラー従業員を中心にリモートワークができる従業員もいれば、新型コロナへの感染を恐れながらも出勤せざるを得ない労働者も多数存在している。企業レベルで見ても、移動や外出の自粛で売上高が大幅に減少した観光業や飲食業、感染拡大による部品納入の中断で操業停止を余儀なくされた製造業もあれば、リモートワークの増大で

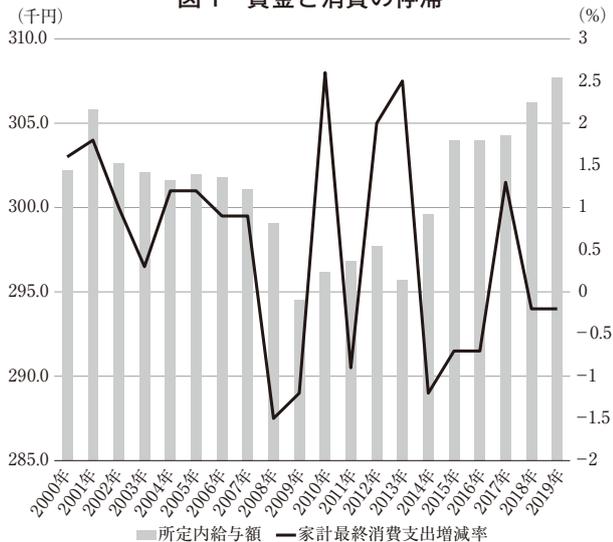
高収益を上げているIT企業などもある。

コロナ禍が、従業員や企業に与えた影響はさまざまであるが、コロナ禍が全世界に拡大したのはグローバル化に起因することは誰もが認めざるえない事実であろう。今まで、グローバル化は途上国の経済を發展させるとともに、先進国でもグローバル企業の収益拡大を通じて、国民全体の厚生を高めるとされてきた。

しかし現実には、グローバル化が国民全体の厚生を高めるのではなく、むしろ産業の空洞化や格差と貧困を増大させることが明らかになってきた。グローバル化の負の側面が鮮明になる中で、コロナ禍が世界の労働者国民にさらなる苦難をもたらしている。

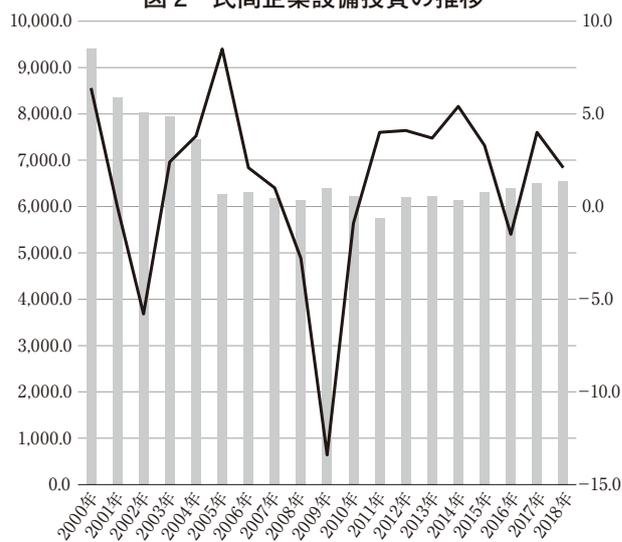
本稿はグローバル化が日本の経済にどのような影響を与えてきたのか、多国籍企業はどのようにグローバル化で収益を拡大してきたのかを検討するとともに、ポストコロナにおける多国籍企業のグローバル戦略と人事処遇制度の変化を展望することを課題とするものである。

図1 賃金と消費の停滞



出所：所定内給与額は「賃金構造基本統計調査」、家計最終消費支出額は「国民経済計算」

図2 民間企業設備投資の推移



出所：「国民経済計算」



## 日本経済と日本企業の 1. グローバル化



### (1) 日本経済の長期停滞と日本企業の グローバル化

日本経済は、97年の消費増税と金融危機を契機に実質 GDP 成長率でみると、98年の-1.1%、99年の-0.3%、2001年の-1.1%、リーマンショック後08年の-1.1%、09年の-5.4%、東日本大震災後11年の-0.1%など度々マイナス成長に陥っただけでなく、プラス成長の年でも1%前後の低い成長に止まっている。低成長が20年以上続いているという点で、日本経済は長期停滞状態にある。

日本経済の長期停滞の要因をめぐっては、需要側の要因と供給側の要因がある。需要側の要因としては、賃金の停滞による家計消費不足と企業の設備投資の停滞である。賃金の停滞状況を所定内給与額の推移から見てみると、2001年の30万5000円をピークに減少し続け、反転するのは2010年からであるが、13年には29万5000円に減少し、その後上昇傾向にある。もっとも上昇しているといっても、2001年のピークを越えるのは2018年の30万6000円で19年でも30万7000円に過ぎない。この20

年間、日本の従業員の所定内給与はほとんど増加していないのである。所定内給与が増加しないのだから、家計最終消費支出が増加するわけがない。2000年代の家計最終消費支出の増減率を見ると、リーマンショック後の急減への反動である10年、東日本大震災後の12年、13年を除くと、マイナスの年も多く、プラスの年でも1%前後しか増加していない（図1）。労働者国民は賃金が増加しないので、消費も抑えているのだから、財やサービスの生産や販売が増加しないのは当然である。

国内での消費が停滞しているのだから、国内設備投資も停滞している。国内設備投資のピークは2000年で9兆4157億円だったが、その後現在（2018年）までその金額を上回することはなかった（図2）。2018年の国内設備投資額は6兆5471億円で、2000年の約70%に過ぎない。増加率で見ても、アメリカの住宅バブルで輸出が増大した2000年代前半を除けば、3～4%の増加に過ぎない。設備投資は、家計消費と並んで需要拡大の要因であるが、設備投資は関連産業へ需要を次々と波及させるという効果が大きく、とくに不況期から好況期にかけての景気拡大を牽引していくものである。その経済波及効果が大きい国内設備投資が、2000年代には減少し続け、ここ20年間は5～6兆円台に止まっている。結局、消費需要が停滞しているので、投資需要も停滞し、それが経済成長を停滞させているのである。



## (2) やや鈍化しつつある海外展開と国内回帰

国内経済は停滞する一方で、企業の海外展開は2000年代に急速に進んだ。消費も投資も停滞しているだけでなく、今後とも少子化で人口減となる国内では需要の拡大も望めないとして、日本企業は海外での事業活動を強化してきた。

日本企業の海外展開の実態を見ると、リーマンショック後、急速に海外展開を進めてきたが、14・15年度を境にその増加傾向は鈍化しつつある。海外現地法人企業数は、09年度から15年度までで38.6%増加したが、その後18年度まででは4.0%と大幅に鈍化している（表1）。従業員数、売上高、経常利益、設備投資額も基本的には同様の傾向にある。ただし業種別に見れば、小売業やサービス業では海外展開を活発化させており、海外従業員数、売上高、経常利益、設備投資額で15年までと同じような伸びを示している。

このように日本企業の海外展開は小売業やサービス業を除けば、現在は一段落しているように見える。

こうした傾向を受けて、一部には日本企業は海外展開から国内回帰へ戦略を移しつつあるのではないかという議論もある。確かに、資生堂やマツダ、日清食品、パイオニア、ローム、JDIなどの製造業で海外生産や海外工程を国内に戻す動きがある。とくにコロナ禍で中国などからの部品供給が中断し、それにより国内生産も停止したことやマスクなど医療資材の生産が海外に偏っていたことで国内では供給不足に陥るといった海外生産リスクが顕在化したため、国内回帰を進めるという面もある。

国内回帰の理由には、中国などアジアの経済発展で賃金が上昇し、生産コストが増大したことも上げられる。日本への逆輸入や第三国への輸出向け製品が中心の場合、生産コストが増大すれば、国内生産が有利となるからである。

しかし生産コストが増大したから、国内回帰するというほど問題は単純ではない。現地・域内販売向けの比率は、経産省「海外事業活動基本調査」によれば、09年度で北米は94.7%、アジアは77.6%、欧州は89.3%であったのに対し、18年度はそれぞれ、93.9%、79.6%、82.2%であり、欧州を除けば大きくは低下していない。現地・域内生産と現地・域内販売を目的に海外展開する場合、現地の賃金コストが増大しても、容易に撤退せず、海外展開を継続するケースが多いので、一部の国内回帰の事例を取り上げて国内回帰が今後進むとみるのは早計である。従業員数や設備投資を見ても、09年度よりも高い水準を維持しており、経常利益も増加していることを考えると、海外展開で利益を収受する段階にある。したがって、現時点では、海外展開から国内回帰への転回が始まったということとはできない。日本企業のグローバル展開の傾向は変わらない。そこで次に、日本の多国籍大企業のグローバル展開の動向と戦略を見てみよう。



## 2. 多国籍大企業のグローバル戦略とリストラ推進



### (1) グローバル収益の拡大

海外展開は件数などではやや鈍化しつつも、日本企業は依然として海外で収益を拡大させようとしている。企業の海外展開は、二つの途で企業収益に貢献している。一つは海外現地法人への輸出増大であり、もう一つは海外現地企業からの配当金やロイヤリティなど受取収益の増大である。海外現地法人への輸出拡大は、海外へ工場を移転する場合、最初は工場建設のための機械など資本財は日本から輸出するケースが多く、輸出拡大となって現れる。工場が操業を開始しても、とくにアジ

表1 海外現地法人の実態

	09年度	10年度	11年度	12年度	13年度	14年度	15年度	増加率 (15/09)	16年度	17年度	18年度	増加率 (18/09)
現地法人従業者数												
合計	18,201	18,599	19,250	23,351	23,927	24,011	25,233	38.6	24,959	25,034	26,233	4.0
製造業	8,399	8,412	8,684	10,425	10,545	10,592	11,080	31.9	10,919	10,838	11,344	2.4
うち輸送機械	1,681	1,659	1,720	1,950	2,080	2,201	2,351	39.9	2,364	2,354	2,365	0.6
非製造業	9,802	10,187	10,566	12,926	13,382	13,419	14,153	44.4	14,040	14,196	14,889	5.2
うち卸売業	4,982	5,134	5,318	6,381	6,712	6,641	7,125	43.0	7,005	7,092	7,409	4.0
うち小売業	479	494	589	705	715	660	692	44.5	680	708	737	6.5
うちサービス業	1,314	1,398	1,587	1,918	1,968	2,105	2,399	82.6	2,346	2,460	2,689	12.1
現地法人従業者数												
合計	4,701,317	4,993,669	5,227,164	5,583,852	5,518,666	5,749,122	5,574,262	18.6	5,590,295	5,952,854	6,052,305	8.6
製造業	3,680,327	3,972,659	4,109,466	4,363,643	4,383,067	4,565,709	4,417,855	20.0	4,326,050	4,567,952	4,574,004	3.5
うち輸送機械	1,136,053	1,227,954	1,356,052	1,443,056	1,478,412	1,603,293	1,621,710	42.7	1,577,201	1,770,385	1,813,589	11.8
非製造業	1,020,990	1,021,010	1,117,698	1,220,209	1,135,599	1,183,413	1,156,407	13.3	1,264,245	1,384,902	1,478,301	27.8
うち卸売業	409,310	403,698	428,607	484,349	488,668	501,145	496,831	21.4	546,285	572,708	590,309	18.8
うち小売業	183,195	117,639	204,852	209,996	140,198	158,642	107,266	-41.4	149,851	176,034	184,529	72.0
うちサービス業	112,931	99,220	105,218	101,204	110,916	141,097	165,026	46.1	158,011	192,057	238,979	44.8
現地法人売上高(100万円)												
合計	164,466,063	183,194,818	182,242,114	199,034,419	242,578,401	272,156,103	274,016,996	66.6	257,647,374	288,132,736	290,913,621	6.2
製造業	78,305,761	89,327,934	88,289,996	98,384,657	116,997,649	129,712,997	134,996,164	72.4	123,636,074	138,024,661	138,584,467	2.7
うち輸送機械	37,331,187	40,529,259	39,020,397	44,832,652	53,288,858	60,772,572	67,524,859	80.9	64,267,321	69,850,389	70,094,046	3.8
非製造業	86,160,302	93,866,884	93,952,118	100,649,762	125,580,752	142,443,106	139,020,832	61.4	134,011,300	150,108,075	152,329,154	9.6
うち卸売業	66,572,090	70,017,106	68,035,352	72,421,076	88,382,356	101,394,509	102,510,939	54.0	95,198,400	108,288,576	106,512,822	3.9
うち小売業	4,645,167	5,105,883	5,544,575	6,372,995	7,845,847	8,992,149	7,029,519	51.3	8,065,948	10,205,791	11,210,523	59.5
うちサービス業	2,242,943	3,307,629	4,898,034	5,489,720	10,038,372	11,328,668	12,622,044	462.7	11,829,875	13,241,711	15,056,226	19.3
現地法人経常利益(100万円)												
合計	6,973,659	10,900,398	10,624,778	7,643,631	9,868,037	10,792,000	9,630,857	38.1	12,220,835	12,590,496	13,730,356	42.6
製造業	3,493,637	5,280,353	4,071,330	4,160,430	4,901,075	5,722,437	6,267,937	79.4	6,712,446	6,938,599	6,554,189	4.6
うち輸送機械	1,675,877	2,481,753	1,860,708	2,046,933	2,267,801	2,853,356	3,255,032	94.2	3,236,819	3,444,205	2,717,178	-16.5
非製造業	3,480,022	5,620,045	6,553,448	3,483,201	4,966,962	5,069,563	3,362,920	-3.4	5,508,389	5,651,897	7,176,167	113.4
うち卸売業	976,585	1,605,309	1,708,245	1,315,272	1,668,209	2,328,594	2,422,040	148.0	2,282,376	2,422,865	2,856,419	17.9
うち小売業	134,419	136,214	151,503	134,235	139,354	162,486	107,597	-20.0	93,164	182,157	211,174	96.3
うちサービス業	233,303	305,812	619,473	582,601	785,011	675,994	435,443	86.6	790,732	825,243	1,399,218	221.3
現地法人設備投資(100万円)												
合計	3,589,512	4,102,133	5,096,808	6,269,954	7,735,035	8,634,595	8,725,895	143.1	7,839,572	7,615,164	8,876,489	1.7
製造業	2,058,685	2,325,418	3,082,273	3,815,707	4,646,055	4,649,364	4,571,639	122.1	3,766,446	3,961,088	4,384,020	-4.1
うち輸送機械	876,746	904,756	1,292,117	1,710,634	2,301,797	2,382,400	2,141,476	144.3	1,813,244	1,694,639	1,910,637	-10.8
非製造業	1,530,827	1,776,715	2,014,535	2,454,247	3,088,980	3,985,231	4,154,256	171.4	4,073,126	3,654,076	4,492,469	8.1
うち卸売業	380,625	275,719	320,786	413,115	396,633	741,662	740,172	94.5	645,284	742,727	615,654	-16.8
うち小売業	74,604	87,941	152,069	203,130	133,481	146,994	220,879	196.1	312,802	218,698	594,880	169.3
うちサービス業	24,316	26,295	140,970	81,155	82,316	145,834	207,195	752.1	348,827	229,486	214,380	3.5

出所：経済産業省「海外事業活動基本調査」

表2 企業の海外展開による収益拡大

(単位:100万)

	2009年度			2018年度		
	輸出高	現地法人向け	受取収益合計	輸出高	現地法人向け	受取収益合計
合計	54,819,111	23,359,112	3,681,625	78,550,909	39,273,918	6,839,047
製造業	43,635,470	22,085,710	3,182,893	64,616,084	36,983,979	5,864,006
うち電気機械	5,031,444	2,273,916	285,533	4,479,695	3,024,961	421,206
うち情報通信機械	6,867,469	4,757,506	225,172	9,790,207	5,000,164	592,719
うち輸送機械	17,005,197	9,604,422	1,825,550	25,779,658	19,427,085	2,831,896
非製造業	11,183,641	1,273,402	498,732	13,934,825	2,289,939	975,041
うち卸売業	10,137,551	1,147,903	334,779	12,309,055	2,180,186	679,128
うち小売業	64,963	38,473	12,394	98,956	26,712	8,704
うちサービス業	427,221	14,970	21,605	769,169	20,316	71,741

出所:経済産業省「海外事業活動基本調査」

ア地域では低賃金目当ての工場移転なので、完成品を製造するための部品や資材の多くは日本から輸出される。また大企業の海外展開では、下請けの部品企業も親企業に誘われて、現地に進出し、部品を供給する。この段階でも海外展開は、日本からの輸出拡大として現れるので、企業収益の拡大に貢献している。

しかし海外工場の操業が本格化するにつれ、日系の現地部品企業から供給が拡大するとともに、現地企業も育ってくるので、徐々に部品や資材の現地調達が増えてくる。この段階になると、日本からの輸出は技術流出を警戒しての基幹部品が中心になるので、現地での生産量の拡大に応じて輸出金額は増大するものの、伸びはやや鈍化する傾向にある。

海外現地法人への輸出増大を通じての収益拡大の次に、海外での操業や営業が本格化し、現地法人の収益が拡大するようになると、海外現地法人からの受取収益が増大する。2009年度は、現地法人向け輸出は合計で23兆3591億円（集計企業数2332社）に対し、受取収益合計は3兆6816億円（2306社）で、輸出高の15.8%である（表2）。2018年度では、輸出高は39兆2739億円（4592社）に対して、6兆8390億円（3404社）で17.4%に上昇している。製造業では、09年度の輸出高は22兆857億円（1782社）に対して、受取収益合計は3兆1829億円（1701社）で、輸出高の14.4%である。18年度の輸出高は36兆9840億円（2456社）に対し

て、受取収益合計は5兆8640億円（2281社）で、輸出高の15.8%である。

このように企業の海外展開は、企業内貿易で現地法人への輸出を増大させるが、次いで受取収益が増大し、輸出と受取収益の両面から日本企業の収益に貢献している。

## (2) 海外展開の増加による国内雇用の代替

日本企業のグローバル展開は企業収益を増大させているが、国内雇用にはどのように影響しているだろうか。この点に関しては、1990年代から2000年代リーマンショック前までの調査研究をもとにして、「海外従業者数と国内従業者数の間には、統計的に有意なマイナスの関係が見られない」「貿易障壁を含む貿易のコストの削減を目的として行われる水平的な直接投資、生産コストの削減を目的として行われる垂直的な直接投資のいずれも、国内の従業者にプラス、または影響がない」などの分析が多数出されている<sup>1)</sup>。

しかしリーマンショック後の海外展開では様相が異なる。リーマンショック前後で、海外進出企業と非進出企業に分けて雇用の増減（国内雇用増減率）を見た『経済財政白書』（2013年版）によれば、リーマンショック前（2004～2007年）には、海外進出企業は非進出企業よりも国内雇用を増加させる傾向にあった。しかも、本社及び営業拠点、生産拠点、研究・開発拠点のいずれにおい

ても増加傾向にあった。リーマンショック後（2009～2012年）には、海外進出企業、非進出企業とも、本社及び営業拠点と生産拠点において国内雇用を減少させているが、特に、海外進出企業、それも大企業ほど国内の生産拠点において雇用を減らしていることが明らかになっている（図3）。

しかも海外展開の増加と国内雇用減少との関係では、国内の生産拠点の閉鎖と海外拠点の新設との間で相関関係が見られる。海外進出企業について、リーマンショック前（2004～2007年）と後（2009～2012年）の国内生産拠点と海外生産拠点の新設・閉鎖状況を見ると、リーマンショック後、海外進出企業は、国内拠点を閉鎖・縮小する一方で、海外拠点の維持、新設・増設を優先してきたことが分かる（図4）。国内拠点を縮小・閉鎖した企業はリーマンショック前6.7%で、そのうち海外拠点を新設した企業は2.3%である。これに対して、リーマンショック後、国内拠点を縮小・閉鎖した企業は12.4%で、そのうち海外拠点を新設した企業は5.1%である。つまり、リーマンショック後、企業は国内拠点を閉鎖・縮小したことで、国内雇用が減少したのである。なお、図4は中小企業を事例としているが、『経済財政白書』（2013年版）は大企業でも同様の傾向にあるとしている。

### ③ 多国籍大企業のグローバル戦略と国内拠点のリストラ推進

日本企業のグローバル化は、国内拠点の縮小・閉鎖を進めながら、海外での収益拡大を目指してきた。日本の多国籍大企業はどのようにグローバル化を推し進め、国内生産拠点のリストラを進めてきたのか、鉄鋼業と電機産業を事例に見てみよう。

## ①鉄鋼業（日本製鉄）におけるグローバル化とリストラ

### 1) 鉄鋼業におけるグローバル化

鉄鋼業では1990年代後半から、世界的な過剰生産による鉄鋼価格の低下、原料企業の再編による鉄鉱石価格の上昇、CO<sub>2</sub>排出量の規制強化による環境対応費用の増大などを背景に、世界的に鉄鋼企業の再編が進んだ<sup>2)</sup>。日本でも、2002年に日本鋼管と川崎製鉄とが経営統合し、JFEが成立したほか、同年の新日鉄、住友金属、神戸製鋼3社の提携合意を経て、2012年には新日鉄は住友金属と経営統合し、新日鉄住金が成立した。2019年には日本製鉄と社名変更した。こうして日本の鉄鋼企業は、日本製鉄、JFE、神戸製鋼の3社体制となった。

鉄鋼業のグローバル化といっても、<sup>せんこう</sup>銑鋼一貫製鉄所の場合、高炉、転炉、圧延などの設備は巨大で建設費用も莫大なので、単独での一貫製鉄所の建設ではなく、現地資本との合弁という形態が一般的である。例えば、現在はブラジルのウジミナスは、日本製鉄の子会社となっているが、もともとは1958年に当時の八幡製鉄を中心に日本とブラジルの合弁で設立された。

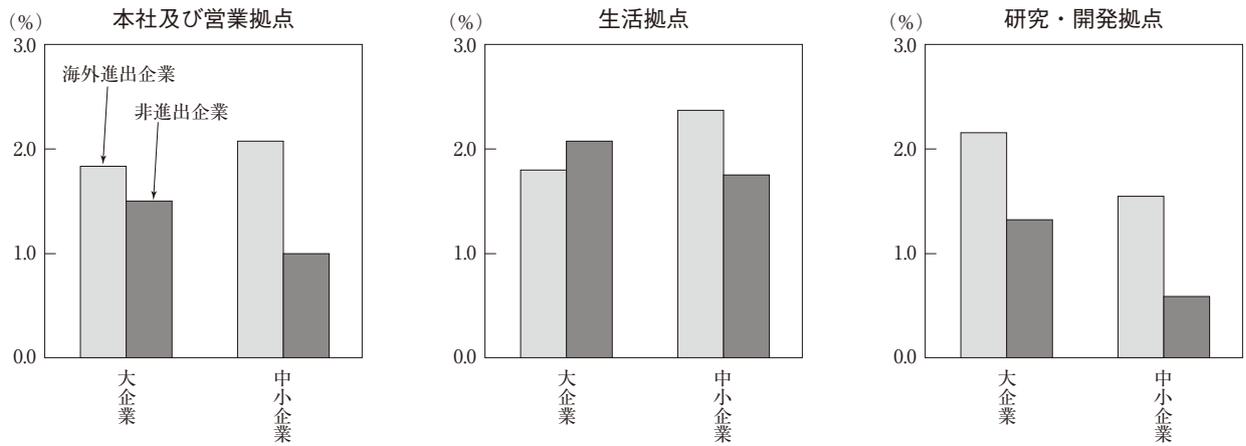
鉄鋼業でのグローバル化は、1990年代に日本企業の海外展開に伴い、鉄鋼の国内需要が減少し、海外需要が増加するという形で、海外での生産拠点新設が進んだ。とくに自動車産業の海外展開に伴い、必要とされる自動車用高級鋼板（高強度鋼板、高防錆鋼板）の供給が日本の自動車メーカーから求められ、生産拠点を新設していった。

日本製鉄の場合、鋼鉄はブラジル（ウジミナス）やインド（アルセロール・ミタル、エッサールスチール）などの自社一貫製鉄所や現地提携の鉄鋼企業から供給を受けたり、日本から輸入したりして下工程（圧延・製品化）のみを担当する生産拠点がほとんどである。日本製鉄の生産体制は国内粗鋼能力が5400万トンで、国内から半製品として海外の下工程に供給しているのが400万トン

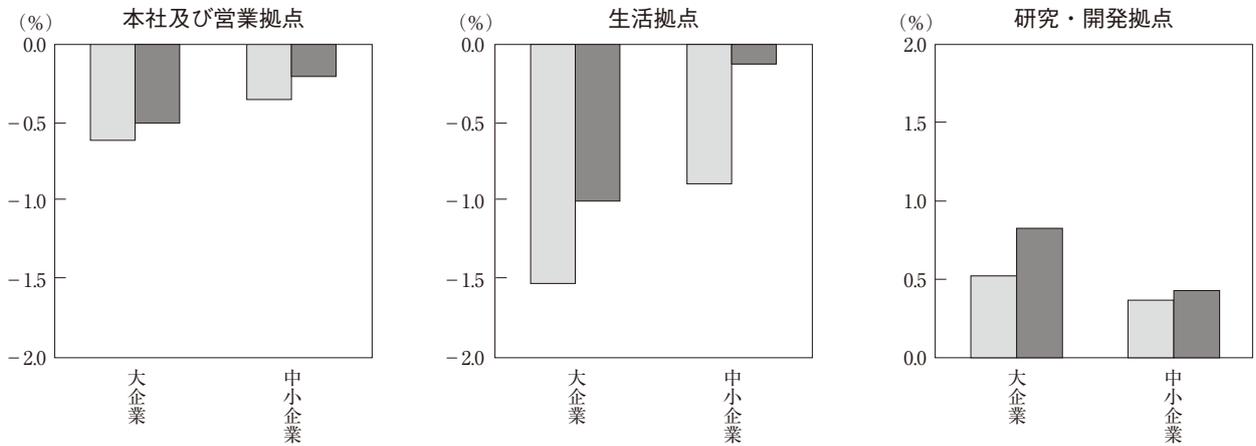
図3 リーマンショック前後の国内拠点別の雇用増減率

リーマンショック後、海外進出企業における国内雇用は縮小

(1) リーマンショック前



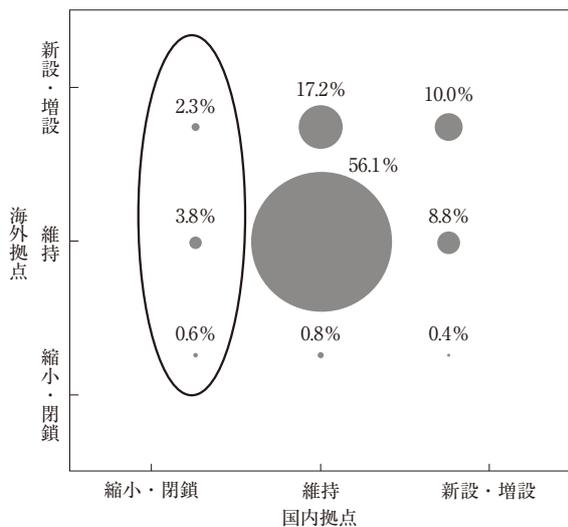
(2) リーマンショック後



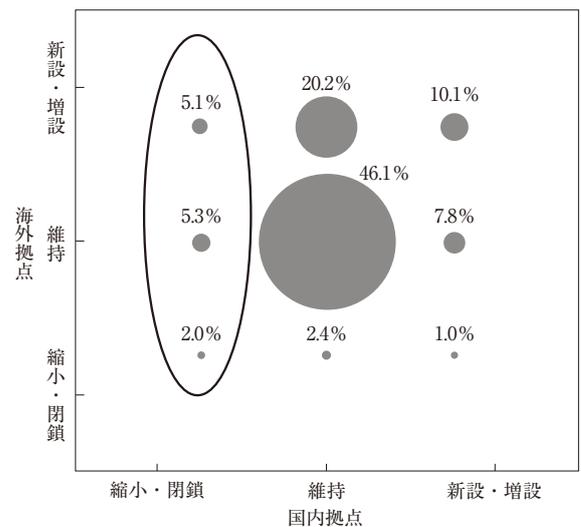
出所：「経済財政白書」(2013年版)

図4 リーマンショック前後の国内外の生産拠点数の変化(中小企業)

(1) リーマンショック前



(2) リーマンショック後

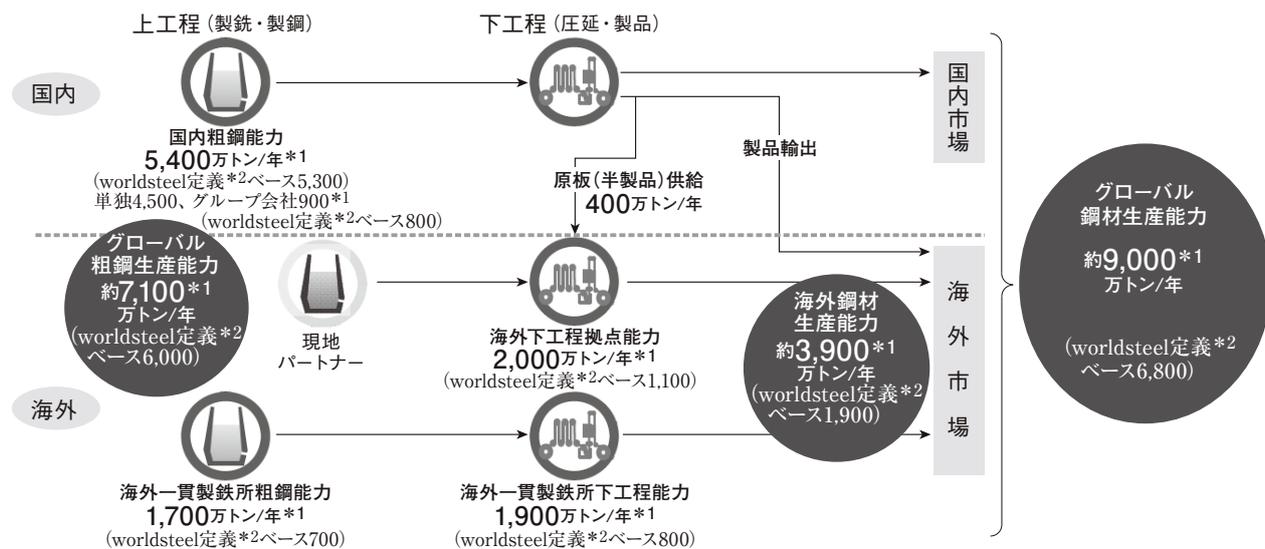


注1：横軸は国内拠点の新設・閉鎖状況、縦軸は海外拠点の新設・閉鎖状況を示している。

注2：円の大きさは、該当する国内拠点、海外拠点それぞれの新設・閉鎖状況の組み合わせを選んだ企業の割合を示している。45度線より上側の領域には、国内よりも海外において拠点の新設・増設をした企業が分布している。

出所：「経済財政白書」(2013年版)

図5 日本製鉄のグローバル生産体制



出所：日本製鉄「当社経営の概況」(https://www.nipponsteel.com/ir/library/pdf/businessbriefing.pdf)

で、グローバル鋼材生産能力は9000万トン、海外鋼材能力は3900万トンであるから、国内鋼材生産能力は5100万トンである。国内での鋼材生産は国内市場と輸出に回されている。輸出比率は約40%である。海外現地拠点では、一貫製鉄所による粗鋼能力は1700万トンで、それ以外に現地提携企業から供給を受け、下工程の生産能力は3900万トンなので、海外生産比率は粗鋼で23.9%、鋼材では43.3%に達する(図5)。

このように日本製鉄は鋼材の海外生産比率は高いが、これは海外展開した自動車企業からの鋼板供給要請に応えたという側面が大きい、それだけではない。日本製鉄は国内市場の停滞(飽和)も睨んで積極的に海外投資を進めてきた結果でもある。新日鉄時代も含めた2000年代の海外投資をみると、04年に中国宝山鋼鉄などと自動車用鋼板の合弁工場を設立、14年にはアルセロール・ミタルと独ティッセン・クルップの自動車用鋼板工場を共同買収、18年にはスウェーデンの特殊鋼会社オバコを買収、19年にはアルセロール・ミタルとインドのエッサールスチールを買収するなど、世界で生産拠点を配置するようにしている。

このように日本製鉄は新日鉄時代も含めて積極的に海外展開を進めてきたが、それは必然的に国内生産能力の過剰をもたらす。そこで次に国内工場におけるリストラの現状を見てみよう。

## 2) 国内におけるリストラの推進

鉄鋼業は世界的な過剰生産能力、とくに中国における低価格での輸出により鋼材価格の低下や米中摩擦による国内需要先の輸出停滞などにより、経営環境は厳しくなっている。

日本製鉄の場合、13年度の連結売上高は5兆5161億円、17年度は5兆6686億円(日本基準)と横ばいだった。18年度はM&Aの効果で6兆1779億円(国際基準)と増大したが、19年度には5兆9215億円へ減少した。事業利益は17年度には2887億円の黒字が19年度には2844億円の赤字に転落した。

日本製鉄は、19年度の赤字転落やグローバル展開を踏まえて、大規模な国内生産拠点のリストラに乗り出している。リストラは呉、和歌山、八幡を中心に全国の製鉄所にまたがっている。とくに呉製鉄所は焼結、高炉、転炉、連続鋳造という主要設備の休止で製鉄所を全面閉鎖することになった。呉の2基以外にも和歌山の1基、八幡1基の休止で合計で高炉を4基休止し、全国の高炉を15基から11基へ、転炉は38基から28基へ、連続鋳造設備も5基減少させるほか、熱延や厚板などの設備も計16基休止させることを発表している。

さらにコロナ禍で自動車など製造業の生産が休止したり、再開しても鉄鋼需要が落ち込んでいることから、4月には新たに、鹿島、君津、室蘭、小倉にある高炉のバンキング(再稼働できるよう

な準備をして設備を一時休止すること)を発表しているが、これにより高炉は15基中4基を休止し、4基を一時休止状態にする。コロナ禍が長引き、需要減少が続けば、バンキングした高炉もそのまま休止になる可能性もある。

設備のリストラは、日本製鉄だけでなく、JFEや神戸製鋼も高炉の休止を発表しているが、コロナ禍でJFEは倉敷<sup>くらしき</sup>、福山<sup>ふくやま</sup>でも高炉のバンキングを決定した。とくに京浜製鉄所は高炉1基の休止を発表しているが、これにより銑鋼一貫製鉄所の看板を下ろすことになる。京浜製鉄所では「建材などに使う鋼板の加工や表面処理を行うラインの休止を決めている。今回の高炉休止に伴い、熱延など他の生産ライン休止も検討する」(『日本経済新聞』2020年3月27日)という。そうなれば、京浜製鉄所の大幅縮小か全面閉鎖に至る可能性もある。

鉄鋼業のリストラでは、現在までのところ希望退職は募集せず、設備休止に関わる労働者は配置転換で対応するという方針である。しかし遠隔配転に応じられない労働者は、退職を余儀なくされるだろう。コロナ禍が続けば希望退職の募集に踏み切るかもしれない。また構内下請け企業の労働者の処遇は明確になっておらず、解雇を余儀なくされる可能性がある。閉鎖を決めた呉製鉄所では、関連会社を含めて3300人が働いており、雇用問題は深刻になるかもしれない。

このようにコロナ禍以前から鉄鋼業はグローバル対応を進める一方で、世界的な鉄鋼産業の環境変化を理由に、国内生産拠点のリストラを進めている。そのうえ、コロナ禍でさらにリストラが進めば、配置転換では済まず、希望退職の募集に乗り出す可能性もある。国内拠点のリストラは「序章に過ぎず」(『週刊東洋経済』2020年2月17日)、今まで以上の大規模なリストラにつながる恐れもある。

## ②電機産業(日立製作所)におけるグローバル化とリストラ

### 1) 電機産業におけるグローバル化

電機産業は、2000年代に急速に産業競争力を失い、リーマンショック後、不採算部門の売却や様々な製品分野からの撤退など、事業の選択と集中を進めた。事業の選択と集中、事業構造改革においては、各社ごとに対応は異なる。そのなかでグローバル化に活路を求めたのが日立製作所とソニーである。ここでは、リーマンショック後の2010年の「2012年中期経営計画」で海外事業の強化(海外売上高50%超)を掲げて、グローバル化を急速に進めた日立製作所を事例にそのグローバル化戦略を見てみよう。

日立製作所はリーマンショック時に7873億円の赤字を出したのを契機に事業構造改革にのりだし、社会イノベーション事業中心の事業構造と海外事業の強化により、売上高10兆円、営業利益率は2021年度で10%を目指すとした。事業構造改革では、相乗効果が見込めない事業を譲渡するとして、ハードディスク事業(2012年)、日立工機(2017年)、日立国際電気(2017年)、クラリオン(2018年)、日立化成(2020年)と次々と非中核事業を売却していった。また日立は三菱重工業と合併で2014年に設立した火力発電事業会社である三菱日立パワーシステムズの全株式を譲渡し、火力発電事業から撤退することを発表している。

海外事業の強化では、海外売上高50%超を目指し、アメリカのJRオートメーション(2018年)スイスの重電大手ABBからパワーグリッド(送配電ネットワーク)事業を買収(2018年)したほか、2020年にもマレーシアのAI事業やイギリスの鉄道システム事業を買収したりして、グローバル事業を強化している。他方で、日立は2019年にイギリスで計画してきた原発建設を凍結し、事業を中止することを決定している。イギリスでの原発建設を推進するために、日立はホライズン社を相場(5億ドル)よりもはるかに高額の6億7000

表3 日立の中期経営計画とその達成度合い

	2009年度実績	2012年度中計		2015年度中計		2018年度中計		2021年度中計
		目標	実績	目標	実績	目標	実績	目標
売上高 (億円)	89,685	105,000	90,410	10兆円	10,343	10兆円	94,806	
営業利益 (億円)	2,021	5,250	4,249	7,000	6,348	8,000	7,549	
営業利益率	2.3%	5%超	4.7%	7%超	6.3%	8%超	8.0%	10%超
当期純利益 (億円)	-1,069	2,000億円台	1,753	3,500億円超	1,721	4,000	2,225 (英原発除 5,122)	
海外売上高比率	41%	48%	48%	50%超	48%	55%	51%	60%超
国内人員 (1000人)	231	217	208	200				
海外人員	129	161	118	150				

出所：日立製作所中期経営計画の各年度版

万ポンドで買収したが、安全対策強化などで建設費が増大し、撤退することになった。

このように日立は選択と集中によるグローバル化を進め、海外売上高は2018年度で51%に達し、15年度の中期経営計画の目標を達成し、営業利益も8%に達し、10%という目標に接近している(表3)。

日立の事業構造改革とグローバル化の柱となる技術がLumada<sup>ルマダ</sup>である。Lumadaは日立が開発したIoT(モノのインターネット)プラットフォームで、これにより製造現場などのデータを収集、分析し、それに基づいて機械や装置の動きを予測し、トラブルを未然に防ぐような適切な指示を行い、品質と生産性を向上させるという。日立はLumadaを核としたソリューションビジネスで、「将来は売上高4兆円、営業利益率15%以上クラスの未踏の領域に何としてもたどり着きたい」(塩塚副社長談「日経新聞」2019年6月4日)としている。「2018年度中期経営計画」では、Lumadaをプラットフォームとし、サービスを開発、提供するフロント、プロダクトの三層構造からビジネス展開するとしている。

日立はLumadaを軸として、「プロダクトの提供が中心のビジネスモデルから顧客・マーケットに深く入り込んでいくビジネスモデルへの転換<sup>3)</sup>」を図るのだという。つまりハードビジネスからハード+サービスへの転換である。このビジネスモデルの転換は、日立の人事処遇制度を大きく転換することになり、労働者にも大きな影響を与え

ることになる。次にそれを見てみよう。

## 2) 事業構造改革とグローバル化に伴う人事処遇制度の変化とリストラ

日立はグローバル化を進めるために、求められる社員像もグローバル人材とデジタル人材であることを明確にした。社員像の変化に合わせて、人事処遇制度も大きく変化させた。まず2012年度に工場勤務社員を除く社員25万人の人材情報をデータベース化した「グローバル人財データベース」を構築し、2013年～14年にかけてマネジャー以上のポジションの格付けをする「グローバル・グレード」と、これに基づく評価と給与制度「グローバル・パフォーマンス・マネジメント」(GPM)という新しい人事処遇制度を導入した。グローバル・グレードは4要素・10項目の基準で測定し、ポジションごとの役割(職責)の大きさを明確化した。グローバル・グレードに基づいて、国内の全管理職を格付けし、旧資格制度(4階層の職能資格)を廃止して7段階のグレードに移行させた。処遇制度も、資格と職位に基づく月例賃金を「グレード給」(グレード別レンジ給)に刷新し、役割と成果による処遇の徹底を通じて、「マネージャーの再定義・意識転換」をはかろうとした。

日立のGPM制度は次のような特徴を持っている。すなわち従業員を世界同一の仕事基準の職務等級で格付けし、給与は役割と成果に基づく「グレード別レンジ給」とし、同一グレードでも成果の発揮度によって昇給幅を決定するというもので

ある。この給与制度では、上限までいくと同一グレードのままでは昇給しないので、社員は全社目標と部署目標に連動する個人目標の達成に向けて行動することを迫られる。この制度では利益目標の達成そのものとそれに向けた行動の評価で企業への貢献度に見合った給与を支払うという役割成果給となっている。これにより、日立の人事処遇制度は従来の年功的な処遇から脱し、仕事基準（ジョブ）で社員を格付けし、その職務を担う能力のある社員に企業への貢献度に見合った給与を支払うという、日本的な「ジョブ型雇用」を目指すものとなっている<sup>4)</sup>。

GPM 制度に基づく「ジョブ型雇用」は、リストラ手段にもなり得るということに注意すべきである。日立の GPM 制度は社員を全世界同一の基準で職務に基づいて格付けし、その役割と貢献度によって給与を支払うというものなので、事業構造の変化に合わせて必要とされる職務が変化すれば、それに対応できないと見なされる社員の格付けは低下する。場合によっては、今までの能力や経験に見合った職務は社内になくして、自ら退職するように迫られることも生じうる。たとえば、社内に残れたとしてもその仕事内容は貢献度が少ないと判断されるので、給与も低下することになる。こうして GPM 制度は希望退職という面倒な方法をとらなくても、「社内に仕事がない」として自ら退職を選択するように仕向けることができる。実際に日立の中西宏明会長は、経団連会長という肩書きであるが、「全員が知識集約型産業の先端を担える人材には、多分なり得ない。大きな組織では20%の人はちゃんとやるけど、20%の人はできない。…切り捨てられる人を全部企業が抱え込むという話ではない」（「朝日新聞」2020年6月30日）と述べている。事業構造改革では、従来のように配置転換で対応するのではなく、それについていけない従業員は切り捨てられても仕方がないと宣言しているのである。



### 3. ポストコロナにおけるグローバル化と人事労務管理の改変



#### (1) ポストコロナ期のグローバル化は どうなるか

日本の多国籍企業は、リーマンショック後急速に生産拠点の海外移転を進めるとともに、海外企業を買収したりして、グローバル化を進めてきた。その結果、日本国内で一部の素材・装置・部品を生産し、それを中国や東南アジアなどに輸出して、現地でも部品を生産し、日本から輸出した部品と合わせて完成品を製造し、その製品を現地で販売したり、日本に逆輸入したりする企業内分業体制を構築してきた。また国内で生産してはコスト高になる低付加価値の素材や部品は海外企業から輸入し、国内で完成品にするということも行われてきた。

こうした分業体制のグローバル化は、企業利益を最大化するために低コスト生産体制をグローバルに構築するという、新自由主義的グローバリゼーションを象徴するものである。

しかし新型コロナが全世界に拡大したことで、その脆弱性が露わになった。感染拡大で海外から、部品や素材が輸入できなくなると、グローバルサプライチェーン（世界的な供給網）が破断し、日本国内の生産も中断した。新自由主義的グローバリゼーションが推し進めた分業体制は、どこか一箇所でも切断されると、生産全体を中断に追い込むという点で、その脆弱性を露わにしたと言える。

コロナ禍で海外リスクが顕在化したので、多国籍企業の国内回帰が進むという議論もある。政府も生産拠点を国内で整備する企業の投資を支援することを決定し、製造業の国内回帰を促そうとしている。

しかし多国籍企業は本格的に国内回帰し、国内拠点からの輸出を基本とする国民経済重視の途を選択するだろうか。国内拠点からの輸出では、為替リスクがあることを考えると、ポストコロナの企業戦略はグローバル展開を逆転させるほどの大きな流れとはならないだろう。すでに見たように、生産拠点の海外移転などの動きはやや鈍化しているのは事実であるし、国内回帰を検討している企業もあるが、現在までのところ海外拠点を閉鎖して、国内に移すという動きは目立っていないからである。

むしろコロナ禍で輸出が止まり、ヒトの移動を制限するようになるなど保護主義的な動きが各国で強まったことからすると、コスト面だけでなく現地生産と現地販売の有利性も高まっている。海外展開による現地生産の販路は、多くが現地あるいは域内販売であることを考えると、国内生産に戻すインセンティブは大きくはない。日本が強い市場シェアを有している半導体の素材などでは、技術変化が激しいので供給先に立地して、半導体製造企業と共同して必要な素材を供給することが必要だからである。

逆輸入を目的とする企業内分業としての海外での部品生産の場合は、コロナ禍で一国依存のリスクが高まったことから、それを国内に戻すよりも供給先の多元化として他の国でも生産することを選択する可能性が高いのではないか。

また M&A による海外企業の買収は、企業収益の低下など企業価値の下落を受けて、見直しの動きは出ている。しかしこうした見直しの動きは一時的ではないかと思う。国内で成長が望めない企業や事業構造の転換を目指す企業、一定規模の市場シェア獲得がグローバル競争に欠かせない企業にとって、有力企業の買収は事業拡大や企業収益の向上に役立つからである。自社の技術と補完的な有力な技術を所有する企業の買収も、開発期間を短縮するのに有益であるし、競合企業の追随を防ぎ、市場の独占体制を維持できたり、一挙に

競合企業の独占体制を打破できるので、海外企業を買収する M&A が長期的に減少する可能性は少ない。日本企業は、人件費などの生産コストを削減する一方、設備投資は抑えてきたことで、M&A に支出できる豊富な内部留保を抱えている。したがって、日本企業の海外展開や海外企業を買収によるグローバル化は、一時的な停滞はあっても、ポストコロナの時期においても推進されていく可能性が強い。何よりも現在のグローバル化は、多国籍企業が最大限に利益を追求できる体制として展開されており、反グローバル化の運動は多国籍企業の動きを逆転させるほど強くはないと思われるからである。

## (2) グローバル化に対応した 人事処遇制度の改変

企業のグローバル展開を押しとどめるのが困難だとしたら、労働者にはどのような影響を与えるのだろうか。それは日立の事例で見たように、雇用など人事処遇制度の改変という形ですでに現れている。

日本企業のグローバル化が深化するにつれて、海外拠点が生産機能だけでなく、販売や開発、物流、地域統括など幅広い機能を担うようになった結果、生産技術、マーケティング、研究開発、マネジメントや経理、財務、IT、人事など多くの職種が必要となる。こうした役割を海外拠点で担うのが、グローバル社員ということだろう。国内の本社でも海外拠点と連携しながら、買収した海外企業や海外拠点をマネジメントするための人材、グローバル社員が必要となる。日立製作所が GPM 制度を導入したのも、グローバル社員への転換と育成をねらいとしている。

グローバル社員の重要性が高まるとともに、買収企業や海外拠点で働く社員の評価や処遇も同一の基準で評価するという動きも出てくる。社員の給与水準や雇用慣行は各国別の差異を残しながらも、職務の等級（ジョブ・グレード）あるいは役

割等級（ミッション・グレード）で評価する企業も、日立製作所、味の素、カゴメなどグローバル企業では多くある。

評価基準がジョブあるいはミッションで評価されるようになると、従来の職務遂行能力（職能）で評価されるのではなく、職務あるいは職務と役割で評価されるようになる。これは、職務の内容と範囲、目標などを明確にして雇用されるジョブ型雇用と親和性が高い。日立製作所や富士通、KDDI、三菱ケミカルなどはジョブ型雇用にする報道されているし、経団連もジョブ型雇用の採用を打ち出している。

ジョブ型雇用が一般化すれば、ジョブに社員を割り当てることになるので、必要なジョブを担当できる労働者が社内がいなければ、外部労働市場から調達することになる。採用も職種ごとにジョブを明確にして行われる。ジョブ変更も労働者個人が社内公募に応募して、採用されることが必要である。

ジョブ型雇用を十分に機能させようとするれば、解雇規制の緩和が必要になる。企業は担当業務に対応する職務能力がない、目標とされる業績を上げていないと判断すれば、労働者の解雇を自由に行いたいからである。また事業の入れ替えなど事業構造の変化で担当するジョブがなくなれば、企業は労働者を解雇できる。ジョブ型雇用のもとでは、企業は労働者を自由に解雇できるようになるので、労働市場は流動的になる。

こうして日本企業のグローバル化はグローバル社員を創りだし、全社員を統一のジョブ・グレードで評価するようになるので、従来の長期蓄積能力活用型からジョブ型雇用に変えていくことになる。日本企業のグローバル化は、労働者の前に解雇自由の労働市場を創り出す可能性がある。



## おわりに

新自由主義的グローバリゼーションが世界中にコロナ禍をもたらしたことは明確であり、そのイデオロギーに基づく小さな政府、公共性の領域の縮小が惨禍を拡大した。そのため、ポストコロナの社会像をめぐるっては、コロナ以前に戻ってはならないとの議論が盛んに行われている。確かに経済をめぐるても、グローバル経済を軸とする再生産＝循環ではなく、ローカル経済を軸とする国民経済の再構築が重要になっている。

しかしポストコロナにおいても、日本企業のグローバル化が衰退することは考えられないだろう。そして企業のグローバル化が深化すればするほど、雇用や人事処遇制度もジョブ型になり、労働者の前にはリストラ自由、解雇自由の世界が広がることになろう。

- 1) 代表的な研究としては、清田耕造『拡大する直接投資と日本企業』NTT出版、2015年がある。
- 2) 90年代後半から2000年代にかけての鉄鋼企業の再編については、吉田三千雄「日本鉄鋼産業における構造転換」吉田三千雄・藤田実編著『日本産業の構造転換と企業』2005年、新日本出版社を参照のこと。
- 3) 館田清志・日立製作所人財統轄本部「日立のグローバル人材戦略の取り組み」日立製作所『日立評論』100巻第4号、2018年  
(<https://www.hitachihyoron.com/jp/archive/2010s/2018/04/07a01/index.html>)
- 4) ここで日本的と付記したのは、日立の職務（ジョブ）基準の人事処遇制度は、社会横断的な労働市場の成立を背景とした職務分析と職務評価に基づくものではなく、企業内の職務を基準としたもので、本来的な職務中心の雇用とは異なるからである。

**ふじた みのる** 1954年生まれ。桜美林大学教授、労働総研事務局長。専門は労働経済論、日本経済論。

主著は『戦後日本の労使関係』（大月書店、2017年）、『日本経済の構造的危機を読み解く』（新日本出版社、2014年）。