

学位請求論文

日中製造業のバリューチェーンを活かした  
中小企業の戦略的柔軟性に関する研究  
ーアパレルと自動車部品の中小企業を事例としてー

2022年1月

城西国際大学大学院経営情報学研究科

起業マネジメント専攻

姜 艶輝

# 目 次

## 序 章

1. 研究背景と目的
2. 仮説
3. 論文構成

## 第 1 章 中小企業の分析方法

- 1.1 中小企業の定義
  - 1.1.1 日本における中小企業の定義
  - 1.1.2 主要国における中小企業の定義
- 1.2 日本の中小企業に関する研究
  - 1.2.1 日本中小企業に関する経済学の研究
  - 1.2.2 日本中小企業に関する経営学の研究
- 1.3 本研究の分析方法
  - 1.3.1 経営戦略論の考え方
  - 1.3.2 競争優位論の分析ツール
  - 1.3.3 本研究の分析方法

## 第 2 章 日本アパレル業界の現状とチュウキ社の位置づけ

- 2.1 日本アパレル業界
  - 2.1.1 日本アパレル業界の現状
  - 2.1.2 アパレル製品輸入の拡大と販売チャネルの変化
- 2.2 中国紡績業の発展
  - 2.2.1 中国紡績業の変遷
  - 2.2.2 中国紡績業の発展と優位性
  - 2.2.3 中国紡績業の労働生産性
  - 2.2.4 小括
- 2.3 アパレル生産・流通の特質
- 2.4 チュウキ社の位置づけ

## 第 3 章 チュウキ社の競争優位

- 3.1 チュウキ社のセグメント
  - 3.1.1 チュウキ社のコスト集中戦略
  - 3.1.2 チュウキ社の戦略変更
- 3.2 バリューチェーンの変化
- 3.3 チュウキ社から見た脅威
  - 3.3.1 供給業者からの脅威
  - 3.3.2 買い手からの脅威

- 3.4 チュウキ社の実績分析
- 第4章 日本自動車部品産業の実態とジュンゲン社の位置づけ**
- 4.1 日本自動車産業のアセンブラーとサプライヤーの関係
  - 4.1.1 川上部門の素材産業
  - 4.1.2 自動車部品メーカー(サプライヤー)
  - 4.1.3 自動車完成車メーカー(アセンブラー)
- 4.2 日本型取引関係(系列化)
  - 4.2.1 日本自動車産業生産協力の系列化
  - 4.2.2 サプライヤーの実態と取引関係
- 4.3 自動車産業と金型の関係
  - 4.3.1 自動車部品の種類と技術特質
  - 4.3.2 金型の種類と金型加工の技術特質
  - 4.3.3 金型産業とその生産技術
- 4.4 中国機械工場の発展
  - 4.4.1 部門間のデータ比較分析
  - 4.4.2 経済高成長のなかの機械工業
  - 4.4.3 小括
- 4.5 ジュンゲン社における日本金型・部品分野の位置づけ
  - 4.5.1 ジュンゲン社概要
  - 4.5.2 ジュンゲン社における金型・部品分野のなかの位置づけ
- 第5章 ジュンゲン社の競争優位**
- 5.1 ジュンゲン社のセグメント
  - 5.1.1 安価な金型の生産
  - 5.1.2 部品製造業への参入の意味
  - 5.1.3 ジュンゲン社の競争戦略
- 5.2 ジュンゲン社のバリューチェーン
  - 5.2.1 金型関連のバリューチェーン
  - 5.2.2 部品関連のバリューチェーン
- 5.3 供給業者と買い手からの脅威
  - 5.3.1 供給業者の実態
  - 5.3.2 供給業者からの脅威
  - 5.3.3 買い手の実態
  - 5.3.4 買い手の脅威
- 5.4 ジュンゲン社の実績分析
- 第6章 チュウキ社とジュンゲン社の戦略的柔軟性の分析**
- 6.1 日本中小企業における事業発展の変化

- 6.1.1 中小企業の海外進出志向
- 6.1.2 中小企業における海外拡大の機能の変化
- 6.1.3 日本国内における中小企業経営の落ち込み
- 6.2 チュウキ社とジュンゲン社の競争要因の比較
  - 6.2.1 チュウキ社とジュンゲン社の競争要因の比較
  - 6.2.2 チュウキ社とジュンゲン社の弱み
- 6.3 競争優位モデルの調整
  - 6.3.1 競争優位モデルの調整
  - 6.3.2 チュウキ社とジュンゲン社の相違点

## 終 章

- 1. チュウキ社とジュンゲン社の競争優位
- 2. 市場変化に対応する中小企業の可能性

## 序章

### 1. 研究背景と目的

経済の発展がある段階に入ると、大手企業は相次いで出現し、その役割も際立つようになる。このような段階に入ってから中小企業の存在が無視されがちである。しかし、実際に先進国においては数多くの中小企業が存在し、それぞれの国の経済を支えている。例えば、日本の中小企業・小規模企業者は、全事業者数の 99.7%、全従業者数の 68.8%、全付加価値額の 52.9%<sup>1</sup>を占めており、日本の雇用とはいうまでもなく日本の経済をも支えているといえる。

一方、中小企業が経済の景気に左右されやすく、脆弱性をもっているのは事実である。日本の場合、1990年代以降企業数は小規模企業者を中心に減少傾向を強めている。しかも経営者の高齢化や後継者不足などの背景に休廃業・解散件数は年々増加傾向にある<sup>2</sup>。例えば 2021 年 10 月 20 日現在、コロナによる経営破綻の 2262 社のうち、従業員 5 人未満の企業が半数を占めている<sup>3</sup>。

ところで、全ての中小企業は必ずしも不景気に晒され、倒産したり休業したりするのではなく、そのなか、実は多くの中小企業が存続している。そのなかには、世界でも有名な企業もあれば、ニッチな市場を独占している企業もある。さらに中小企業のなか、上場した企業もあれば、中堅企業にまで大きく成長した企業もある。これらの中小企業が学術研究に良い素材を提供してくれた。本論文は、生き残されている中小企業に重要視を与えるべきと考えている。

中小企業に関する研究が数多く積み重ねられてきた。しかも今まで、先学がさまざまな視点から中小企業を研究している。本論文は、先行研究を踏まえて、競争優位戦略の視点から 10 年以上経営を続けてきた中小企業(小規模企業者)としてのアパレル企業のチュウキ社と金型・部品メーカーのジュンゲン社の経営実態<sup>4</sup>を詳しく考察し、競争優位戦略の分析ツールを駆使して、それらの戦略を分析する。

中小企業社が存続しているからこそ意味があると思われる。本論文の目的は、取り上げる企業ケースの経営を深く掘り下げて、それらの戦略選択の特徴を明らかにすることと、それらの戦略選択と競争要因との関連性を検証することである。これらの分析結果に基づいて、中小企業が競争優位戦略を取った意味を探ってみることにする。

### 2. 仮説

先述のように、今まで中小企業の経営・生産活動について多種多様な研究が積み重ねら

---

<sup>1</sup> 財務省歳出改革部会資料「中小企業、エネルギー・環境」2020 年 10 月 26 日、2 頁。

<sup>2</sup> 財務省歳出改革部会資料(2020 年)、3 頁。

<sup>3</sup> 株式会社東京工商リサーチ([tsr-net.co.jp](http://tsr-net.co.jp))、2021 年 10 月 21 日に閲覧。

<sup>4</sup> 筆者が中国と日本ではビジネスをやっており、取り上げた 2 社のことについて詳しく知っている。しかも、2 社の経営者の承諾を得てから、研究対象とした。この 2 社を事例として取り上げる学術的な必要性について、後続の各章において述べることにする。

れてきた。これらの先行研究を踏まえたうえ、本論文は競争優位戦略論の視点から中小企業の持続的な経営を考察する。しかし、競争優位戦略の分析は大手企業にしか使えず、中小企業に向いていないという見方もある。これについて第1章で詳しく検討する。まずここで、競争優位論の視点や分析手法が中小企業の経営に応用できるということを仮説とする。

また、大企業と比べる際、中小企業は小回りが利くとよく言われている。すなわち、中小企業は大手企業と異なり、膨大な組織を抱えておらず、内部の諸組織や、いろいろな制度に縛られず、市場需給の変動をキャッチしてから素早く行動し、その変動に対応しうるものが中小企業の特徴とされている。しかし、このような比喩が中小企業の生産量の小幅な調整や製品生産の切り替えを指しているのはほとんどである。実際に中小企業が戦略調整を行っていることが無視されがちである。従来論点にとらわれずに中小企業が小幅に生産を調整したりするだけでなく、今までの戦略と異なる、大きな戦略調整を行っていることは、本論文では仮説とされる。

つまり、本論文では二つの仮説が立てられている。一つは競争優位戦略論の中小企業分析への応用である。もう一つは、中小企業が大幅に戦略調整を行っていることである。

### 3. 論文構成

本論文は図1が示した通り、主に6つの章から構成されている。第1章では、本論文のフレームワークを検討する部分である。特に中小企業概念の整理、日本中小企業の現状分析、競争優位戦略の分析方法などについて詳しく検討する。

第2章から第5章までは、ケーススタディである。そこで、アパレル企業のチュウキ社と金型・部品メーカーのジュンゲン社を事例として取り上げ、それらの事業内容、取引関係を具体的に分析し、それぞれの競争優位戦略を検証する。ケーススタディによる検証・分析の結果に基づいて、第6章では、二つ会社の戦略的柔軟性を論証する。

また、第1章から第6章までの検討を通して、先行研究で見られていない観点や分析方法を確立し、独自の結論に辿り着くことを試みる。また筆者が、この研究によって新たな時代にふさわしい中小企業に関する学術研究の土台を築き上げることに貢献しようと考えている。

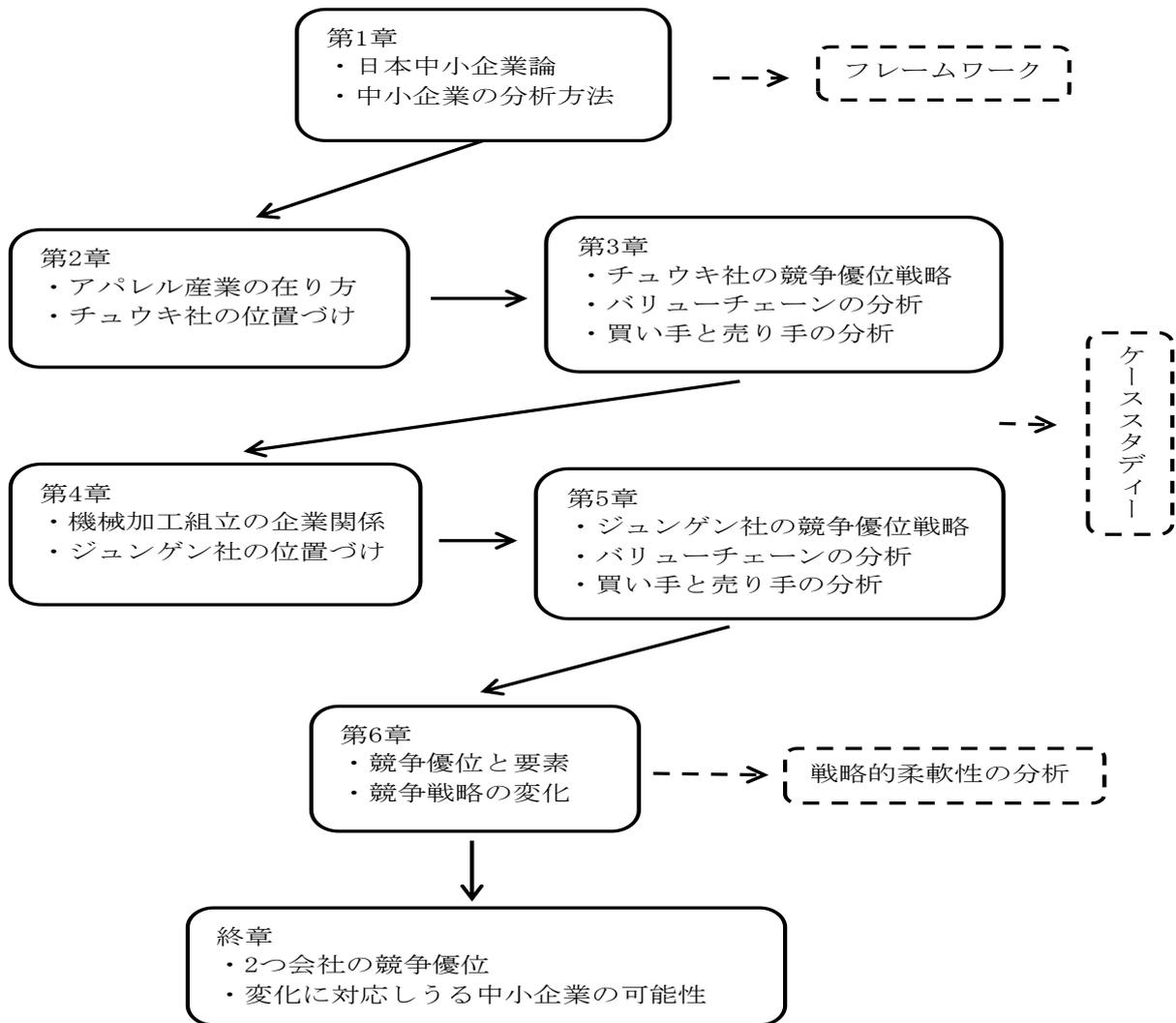


図1 論文構成

出所：筆者の作成による

## 第1章 中小企業の分析方法

冒頭で述べたように、不況や災害に晒されて、倒産したり休業したりする中小企業が決して少なくない。但し、生き延びた中小企業も数多く存在する。

### 1.1 中小企業の定義

#### 1.1.1 日本における中小企業の定義

日本においては、昭和38年(西暦1963年)7月20日に第43回通常国会で「中小企業基本法」(以下は基本法と称す)が可決された。基本法の「第一章 総則 第二条」(平成11年(1999年)法律第146号及び昭和48年(1973年)法律第115号)によって中小企業者の範囲及び用語の定義が以下のように定められた。

すなわち、「この法律に基づいて講ずる国の施策の対象とする中小企業者は、おおむね次の各号に掲げるもとし、その範囲は、これらの施策が事情の基本理念の実現を図るため効率的に実施されるように施策ごとに定めるものとする。

一 資本の額または出資の総額が3億円以下の会社並びに常時使用する従業員の数が3百人以下の会社及び個人であって、製造業、建設業、運輸業その他の業種(次号から第4号までに掲げる業種を除く)に属する事業を主たる事業として営むもの

二 資本の額又は出資の総額が1億円以下の会社並びに常時使用する従業員の数が百人以下の会社及び個人であって、卸売業に属する事業を主たる事業として営むもの

三 資本の額又は出資の総額が5,000万円以下の会社並びに常時使用する従業員の数が百人以下の会社及び個人であって、サービス業に属する事業を主たる事業として営むもの

四 資本の額又は出資の総額が5,000万円以下の会社並びに常時使用する従業員の数が50人以下の会社及び個人であって、小売業に属する事業を主たる事業として営むもの

…

5 この法律において「小規模企業者」とは、おおむね常時使用する従業員の数が20人(商業又はサービス業に属する事業を主たる事業として営む者については、5人)以下の事業者をいう<sup>5</sup>。

中小企業基本法の中小企業者の範囲は、個別の中小企業施策における基本的な政策対象の範囲を定めた「原則」であり、各法律や支援制度における「中小企業者」の定義と異なることがある。例えば、平成26年(2014年)に公布された『小規模企業振興基本法』(法律第94号)においては、小規模企業者と異なる概念として、小企業者が使われている。この法律には、「小企業者とは、おおむね常時使用する従業員の数が5人以下の事業者をいう」<sup>6</sup>とされている。

また、「中小企業金融公庫法においては、中小企業の範囲を政令により、旅館業は資本金5,000万円以下又は従業員200人以下、ソフトウェア業・情報処理サービス業は資本金3

<sup>5</sup> 『中小企業基本法』による。

<sup>6</sup> 『小規模企業振興基本法』による。

億円以下又は従業員 300 人以下としている」<sup>7</sup>という。

以上のような中小企業の範囲と定義を表 1.1 にまとめた。

表 1.1 日本における中小企業の定義

業種	中小企業者 (下記のいずれかを満たすこと)		小規模企業者	小企業者
	資本金の額又は出資の総額	常時使用する従業員の数	常時使用する従業員の数	常時使用する従業員の数
①製造業、建設業、運輸業 その他の業種(②～④を除く)	3億円以下	300人以下	20人以下	5人以下
②卸売業	1億円以下	100人以下	5人以下	5人以下
③サービス業	5,000万円以下	100人以下	5人以下	5人以下
④小売業	5,000万円以下	50人以下	5人以下	5人以下

出所：『中小企業基本法』、『小規模企業振興基本法』による

### 1.1.2 主要国における中小企業の定義

日本の中小企業の範囲および定義が『中小企業基本法』によって定められた。また、各機構および行政企業は中小企業を支援する際、それぞれの中小企業に関する範囲および定義を独自に定めることがあるが、『中小企業基本法』から離脱すると考えにくい。これから中小企業概念が世界範囲で如何に定められているかを見ることにする。

1997年のOECDの調査においては、27か国の(中小企業)定義がされている。この調査によると、最も多いのが従業員数のみを基準にした17か国である。次いで、4か国が従業員数と資産または資本金を用いる。そして、1か国は従業員数と売上高を、また1か国が払込資本金、資産および売上高を、他の1か国が株主のファンドと従業員数を用いている。残り3か国の基準は規定されていない<sup>8</sup>。以上のことを見れば、国が変わると基準も変わることが明らかである。この調査を踏まえて、本論文は先進国と発展途上国の事例を取り上げ、それぞれの中国企業の定義が如何に異なっているかを考察する。

#### (1) 国際機関における中小企業の定義

国際協力事業団(現在は独立行政法人国際協力機構)の調査書によると、国際機関は、零細企業、小規模企業、中規模企業のそれぞれについて一応の定義を持っているが、必ずしも独自の厳密な定義を持ち合わせているわけではなく、プログラムやプロジェクトを立ち上げる時には、援助対象国が用いている定義を尊重している。世界銀行及びUNIDOの零細・中小企業の定義は表1.2が示した通りである。

すなわち、UNIDO(United Nations Industrial Development Organization-国連工業開

<sup>7</sup> 中小企業診断協会編『中小企業の法律・施策用語小辞典』同友館、2003年、5頁。

<sup>8</sup> 米倉『21世紀型中小企業の国際化戦略』税務経理協会、2001年、8頁。詳しくは、米倉(2001)の図表1-1を参照されたい。

発機構)は企業の従業員数で零細中小企業の範囲を定めた。そこで従業員数は10人以下の場合、零細企業(micro enterprise)、従業員数(small enterprise)は10人～50人の場合、小企業(medium enterprise)、50人～249人の場合、中企業とされている(表 1.2)。

表 1.2 零細・中小企業の定義

企業規模	UNIDO	世界銀行		
	従業員数	従業員数	総資産額	年間総売上高
零細企業	10人以下	10人以下	10万ドル以下	10万ドル以下
小企業	10人～50人	10人～50人	10万～300万ドル	10万～300万ドル
中企業	50人～249人	50人～300人	300万～1500万ドル	300万～1500万ドル

出所：国際協力事業団『鉱工業プロジェクトフォローアップ調査報告書』平成15年8月、表-1による

一方、世界銀行<sup>9</sup>は企業の従業員数だけでなく、総資産額と年間総売上高に対して、具体的な数値を定めている。例えば、零細企業の場合は、従業員数が10人以下、総資産額が10万ドル以下、年間総売上高が10万ドル以下と、小企業の場合は、従業員数が10人～50人、総資産額が10万～300万ドル、年間総売上高が10万～300万ドルと、中企業の場合は、従業員数が50人～300人、総資産額が300万～1500万ドル、年間総売上高が300万～1500万ドルとされている(表 1.2)。

但し、各企業の規模について世界銀行は、従業員数、総資産額、年間総売上高のうち二つ以上の条件を満たすことになっている。また他の国際金融機関もこれに準じている<sup>10</sup>。

## (2) アメリカの中小企業の定義

アメリカにおいては、『中小企業法 1958年』第3条の定義によれば、「中小企業(small business concern)とは、「独立自営(independently owned and operated)の企業であり、かつ、当該企業の事業分野で支配的ではない企業とする。中小企業庁長官は、この基準に加えて詳細な基準、とりわけ中小企業の従業員及び売上額を定める」と規定されている<sup>11</sup>。

また、業種別に種々の基準があるが、現在、製造業で従業員500人未満、卸売業で同100人未満、小売り・サービス業で売上高350万ドル未満、または従業員500人未満などが一般的基準となっている。但し、大企業の子会社などは独立自営ではないため、適用外とされている<sup>12</sup>。

連邦中小企業庁(Small Business)は従業員数が20人未満の企業を零細企業と、20人から500人未満の企業を中小企業としている<sup>13</sup>。また、ジェトロの調査資料によると、調査

<sup>9</sup> 今、世界銀行グループは五つの機関から構成されている。それらは国際復興開発銀行、国際金融公社、国際開発協会、国際投資紛争解決センターと多数国間投資保証機関である。

<sup>10</sup> 国際協力事業団『鉱工業プロジェクトフォローアップ調査報告書』平成15年(2003年)8月、表-1の備考による。

<sup>11</sup> (財)中小企業総合研究機構『アメリカ中小企業白書2008・2009』同友館、2010年、535頁。

<sup>12</sup> (財)中小企業総合研究機構(2010)、535頁。

<sup>13</sup> SBA(中小企業庁)のホームページによる(2021年3月25日に閲覧)。

統計などでは中小企業が業種に関わらず従業員数 500 名以下と定義されているという<sup>14</sup>。また業種別を見れば、製造業の場合は従業員数 500 名以下の企業、卸売業の場合は従業員数 100 名以下の企業、小売業の場合は従業員数 100 名以下、サービス業の場合は年間売上 700 万ドル以下の企業、一般建設・土木業の場合は年間売上高 3300 万ドル以下の企業、農畜産業の場合は年間売上高 75 万ドル以下の企業が中小企業と定義される<sup>15</sup>。

また、国際協力事業団の調査によると、米州開発銀行(IDB)は①金融・その他事業サービス(経営ノウハウ、技術移転、トレーニング)を受ける機会を十分に持たないビジネス、②従業員数・使用人数 10 人以下で、総資産額が 2 万ドル以下のビジネス(いずれも医療・法律分野を除く)を中小企業と定義する<sup>16</sup>。従業員数は UNIDO と世界銀行の定義した零細企業と同じであるが、総資産額が世界銀行の定義(零細企業の場合は 10 万ドル以下)より低い。

### (3) 中国の中小企業の定義

日本やアメリカなどのような先進国より、発展途上国としての中国はより細かく中小企業の範囲を定めている。2018 年 1 月に(中国)国家統計局が公布した『統計上大中小微型企業劃分弁法(2017)』において『国家經濟行業分類』(『国民諸經濟部門分類』)に基づいて、2011 年に公布した『統計上大中小微型企業劃分弁法(2011)』を修正したことについて説明した。新しい企業規模の定義は表 1.3 の通りである。業種がかなり細かく分けられ、それらの規模の範囲および定義が売上高、従業員数と総資産額等の指標で表されている。

具体的に見ると、業種が 16 とされており、農業から工業、サービス業までの業種が漏れなく一つ一つの業種に対して、中国は大企業、中企業、小企業と零細企業を分類し、それぞれの範囲を定めた。例えば、農林牧畜業・漁業の場合は、分類の指標が売上高だけであり、売上高 500 万元以上 20000 万元以下は中企業、売上高 50 万元以上 500 万元以下は小企業、売上高 50 万以下は零細企業とされている(表 1.3)。

また、小売業の場合は、従業員数と売上高という二つの指標でその範囲が定められており、従業員数 50 人以上 300 人以上、売上高 500 万元以上 20000 万元以下は中企業、同 10 人以下 50 人以上、同 100 万元以上 500 万元以下は小企業、同 10 人以下、同 100 万以下は零細企業とされている(表 1.3)。

### (4) インドネシアの中小企業の定義

一方、同じ発展途上国のインドネシアにおいては、それぞれの機関における中小企業についての定義がまちまちであり、中小零細企業の実態把握には統一が取れていないことが現実な問題である。表 1.4 が示したように、インドネシアの中央銀行、工業省、中央統計局、商工省とインドネシア商工会議所はそれぞれが独自に小企業の定義を下した。

<sup>14</sup> 日本貿易振興機構(ジェトロ)ニューヨークセンター『米国の中小企業と中小企業を取り巻く環境について』2010 年 11 月、3 頁。

<sup>15</sup> 日本貿易振興機構ニューヨークセンター(2010)、3 頁。

<sup>16</sup> 国際協力事業団(2003)、3 頁。

表 1.3 中国における中小企業の定義

業種	指標	中企業	小企業	零細企業
農林牧畜業・漁業	売上高	500万～20000万	50万～500万	50万以下
工業	従業員数	300人～1000人	20人～300人	20人以下
	売上高	2000万～40000万	300万～2000万	300万以下
建設業	売上高	6000万～80000万	300万～6000万	300万以下
	総資産額	5000万～80000万	300万～5000万	300万以下
卸売業	従業員数	20人～200人	5人～20人	5人以下
	売上高	5000万～40000万	1000万～5000万	1000万以下
小売業	従業員数	50人～300人	10人～50人	10人以下
	売上高	500万～20000万	100万～500万	100万以下
運送業	従業員数	300人～1000人	20人～300人	20人以下
	売上高	3000万～30000万	200万～3000万	200万
倉庫業	従業員数	100人～200人	20人～100人	20人以下
	売上高	1000万～30000万	100万～1000万	100万以下
宅配業	従業員数	300人～1000人	20人～300人	20人以下
	売上高	2000万～30000万	100万～2000万	100万以下
宿泊業	従業員数	100人～300人	10人～100人	10人以下
	売上高	2000万～10000万	100万～2000万	100万以下
飲食業	従業員数	100人～300人	10人～100人	10人以下
	売上高	2000万～10000万	100万～2000万	100万以下
情報サービス業	従業員数	100人～2000人	10人～100人	10人以下
	売上高	1000万～100000万	100万～1000万	100万以下
IT技術サービス業	従業員数	100人～300人	10人～100人	10人以下
	売上高	1000万～10000万	50万～1000万	50万以下
不動産業	売上高	1000万～200000万	100万～1000万	100万以下
	総資産額	5000万～10000万	2000万～5000万	2000万以下
ビル管理業	従業員数	300人～1000人	100人～300人	100人以下
	売上高	1000万～5000万	500万～1000万	500万以下
レンタル業・サービス業	従業員数	100人～300人	10人～100人	10人以下
	総資産額	8000万～120000万	100万～8000万	100万以下
その他	従業員数	100人～300人	10人～100人	10人以下

出所：(中国)国家統計局『統計上大中小微型企業劃分弁法(2017)』(2018年1月)の付表である『統計上大中小微型企業劃分標準』による

表 1.4 インドネシアにおける中小企業の定義

機関名	条件	備考
インドネシア銀行(中央銀行)	資産額600百万ルピア以下	土地や財産を除く
工業省(当時)	資産額600百万ルピア以下	土地や財産を除く インドネシア人が所有する企業
中央統計局	雇用数5人～9人	
商業省(当時)	資本金25百万ルピア以下	
インドネシア商工会議所	商業：資本金150百万ルピア以下 年間売上高600百万ルピア以下 工業：資本金350百万ルピア以下 年間売上高10億ルピア以下 農業：商業と同じ サービス業：商業と同じ 建設業：資本金250百万ルピア以下	

出所：国際協力事業団『鉱工業プロジェクトフォローアップ調査報告書』

平成15年8月、表-3による

そのなか、インドネシア商工会議所は比較的詳しく産業別に小規模企業の範囲を定めた。例えば、商業、農業とサービス業の場合は資本金 150 百万ルピア以下、年間売上高 600 百万ルピア以下、工業の場合は資本金 150 百万ルピア以下、年間売上高 10 億ルピア以下、建設業の場合は資本金 250 百万ルピアが、小規模企業とされている(表 1.4)。

中小零細企業の振興において、重要なことは、できるだけ、それらの実態が正確に把握されることであるが、インドネシアにおける小規模企業が置き去りにされた背景には、このような、関係機関ごとに中小企業の定義があり、各機関間の政策調査が取れなかったことがあるという<sup>17</sup>。

今まで見たように国によって中小零細企業の定義が異なっている。P.J.バックレイは、「中小企業の定義は、著者と状況によって変わることが明らかである。いろいろな定義は正しくもなければ間違ってもいない。単に多かれ少なかれ役に立つ」と述べている<sup>18</sup>。但し、インドネシアのような状況であれば、政府が中小企業に関する法制度を整えない限り、中小零細企業に対し、振興政策の立案も困難を極めることになると思われる。

## 1.2 日本の中小企業に関する研究

### 1.2.1 日本中小企業に関する経済学の研究

日本中小企業に関する研究は、古くから始まったという<sup>19</sup>。しかもこれらの研究がさまざまな主体によって行われてきた<sup>20</sup>。また、やや古い議論であるが、清成忠男によると、日本中小企業に関する議論が多岐にわたって展開されているという。このような論考がいくつかの類型に整理することができる。つまり、それらは①消滅論、②残存論、③滞留論、④定着論の四つのタイプに区分されている<sup>21</sup>。

一方、渡辺俊三によると、時代によって日本中小企業に関する視点も違ってくる。すなわち、最初は、大企業の圧倒による中小企業問題として研究がスタートした。同時の研究内容は、中小工業の発達、存立分野、経営、存立条件などに集約していた。そして、1950年代からは、マルクス経済学に依拠した中小企業論が現れた。1960年代には、中小企業経営論が八発になり、その後10年間さらに開花した。1980年代に入ると、中小企業の評価は問題性から、貢献性を重視する見解が広がった<sup>22</sup>。

これから、先学の諸論点を踏まえながら、日本中小企業の存立条件と発展過程を簡潔に考察していく。まず一つは、二重構造は日本の中小企業を語る際、避けて通れないことと

<sup>17</sup> 国際協力事業団(2003)、3頁。

<sup>18</sup> 米倉穰(2001)、8頁。

<sup>19</sup> 詳しくは、植田浩史「歴史的視点から見た中小企業」日本中小企業学会『日本中小企業学会論集 22 中小企業存立基盤の再検討』同友館、2003年3月、寺岡寛「日本における中小企業の研究動向」法政大学『大原社会問題研究所雑誌』No.541、2003年12月、渡辺俊三「中小企業論研究の成果と課題」名城大学『名城論集』第8巻第4号、2008年3月などを参照されたい。

<sup>20</sup> 寺岡寛(2003)、19～20頁。

<sup>21</sup> 清成忠男『日本中小企業の変動』新評論、1970年、15頁。

<sup>22</sup> 渡辺俊三(2003)、129頁。

思われる。植木によると、二重構造は、1957年3月の日本生産性本部2周年記念で、当時の東京大学教授、有沢広巳が初めて使い、1957年度の『経済白書』で日本経済の二重構造が分析され、その解消が日本経済の課題であるとされたことによって、広く知られるようになったという<sup>23</sup>。

一般的に近代的大企業と前近代的零細企業が併存し、両者の間に資本集約度・生産性・技術・賃金などの大きな格差があると認識されている。また、日本の高度成長期に大企業を中心とした高生産性部門と中小企業の低生産部門が編み込んでいる構造を指すことで、日本経済の特徴とされた。すなわち、「過小過大性」、「低生産性」、「根強い残存」、「大企業による中小企業へのしわ寄せ」、「企業規模別賃金格差」、「企業規模別生産性格差」などが日本の中小企業に固有な特徴とされており、二重構造は特殊日本的な現象であるということが指摘されている<sup>24</sup>。

1970年代に入っても、問題とされた格差そのものが解消されておらず、二重構造が最初に問題にした小企業は依然として多数存在していた。植田浩史によると、従業者9人以下の事業所従業者の比率は1955年から1970年にかけて20%から16%に低下したものの、上述の事業所従業者の実数では約140万人増加したという<sup>25</sup>。また、従業者数9人以下の小経営における家族就業者の比率は32.8%であり、依然として家族就業の比率は高かったと指摘された<sup>26</sup>。

1980年になると、経済のグローバル化が進んでいると同時に、円対ドルのレートが急速に変わり、円高の進行が急激になった。いうまでもなく円高は、日本経済を外に開く効果を有している。すなわち、円高が輸出経済に大きな打撃を与えたとみられる。海外への直接投資が拡大しつつある結果、産業の空洞化が顕在化していった。

他方、輸入、特に消費財の輸入が急増している。こうした大手小売業による「開発輸入」は当然に国内中小企業を圧迫している<sup>27</sup>。特に中小企業が集約している繊維産業、アパレル産業、履物産業などは輸出産業から輸入産業へ転換するようになった。また、系列関係で大手企業が海外に進出していくにつれて、下請系列に属する中小企業も海外進出が著しく増えている。

すなわち、中小企業の海外進出の本道は、急進展しつつある国際分業の動向、ますます深まりつつある相互依存関係、現地域内の内需拡大の見通し、日本の輸入拡大の動き等を見通しながら、その中での自己の適切な一・役割を求めるといった、長期的・総合的判断の上に築かれるべきものということである<sup>28</sup>。

1990年代に、世界においていくつかの大きな出来事があった。ベルリンの壁の崩壊を契

---

<sup>23</sup> 植田浩史(2003)、5頁。-

<sup>24</sup> 清成忠男(1970)、66頁。

<sup>25</sup> 植田浩史(2003)、6頁。

<sup>26</sup> 植田浩史(2003)、6頁。

<sup>27</sup> 清成忠男『中小企業ルネッサンス』有斐閣、1993年、43頁。

<sup>28</sup> (財)商工総合研究所『中小企業の海外進出』中央経済社、平成2年、19頁。

機に、ソビエトと東欧は社会主義に決別し、資本主義の道を歩み始めた。一方、中国においても本格的な市場経済システムへの移行が推し進められ、経済規模が拡大しつつある。清成忠男によると、このようなグローバリゼーションの下で、次第に日本の中小企業に新しいチャンスを与えていることになっている<sup>29</sup>。

### 1.2.2 日本中小企業に関する経営学の研究

前述のように二重構造が存在している故、小経営が経済発展の抑制要因と捉える研究は少なくなかった。しかし、視角を変えてみると、小経営の存在が経済発展の原動力となっているという見方が否定することわけにはいかない。もしもう少しポジティブな視点から中小企業の変化、あるいは発展を見るとしたら、中小企業の存続、中小企業の上昇を如何に見ればよいかは非常に興味深い考え方というべきである。

日本の中小企業が如何に存続できたか、それらの経営が如何なるものかを究明すべきである。実際には、中小企業に関する研究が昔から積み重ねてきた。これらの研究について、寺岡寛と渡辺俊三<sup>30</sup>が数多くの先行研究を網羅して分類し、検討した。本研究がそれらの研究から多くの有益な啓発を得ている。だが、本研究は氏らの研究を踏襲し、全ての先行研究を検討するより、むしろ取り上げたケースの特徴に合わせて、いくつかの中小企業経営戦略に関する先行研究の分析に重点を置く方がいいと考えている。

また、中小企業の経営戦略を見る際、学問から実践的な要素を抽出し、中小企業を対象に指導したり、アドバイスしたりするのに役立たせる研究もあれば、中小企業の具体的な行動から論理的に分析し、中小企業の固有メカニズムを探求する研究もある。本研究はどちらかという、後者に近い。筆者が実体験に照らし合わせて、適合する経営学の理論を借用し、今までの経営戦略を分析し、大手企業と異なった、中小企業の特質を浮き彫りにすることを試みる。

1990年の東京証券取引所は1月4日の「大発会」よりいきなり200円を超える下げを記録した。1989年12月29日の「大納会」でつけた史上最高値の3万8915円87銭から、一転して下げ始めた格式市場は、その後31年経過した今日も史上最高値に程遠く届かないまま、長期的に日本の株式市場は低迷を続けている。また、2008年の世界金融危機、2011年の東日本大震災と昨年から発生した新型コロナウイルス感染症の大流行(パンデミック)が相まって起こったのに伴い、経営に暗雲が立ち込める会社が続出しており、特に多くの中小企業が経営困難となり、倒産したり、休業したりしている。

とは言え、旺盛な活力を溢れる中小企業が存在する。そのなか、既存企業もあれば、新規企業もある。ここで悪条件に立ち向かい、経営の再建に挑んでおり、経営を見事に続けられる既存中小企業を研究対象として、それらの経営戦略がいかなるものかを明らかにし

<sup>29</sup> 清成忠男(1993)、46頁。

<sup>30</sup> 寺岡寛「日本における中小企業の研究動向」法政大学『大原社会問題研究所雑誌』No.541、2003年12月、渡辺俊三「中小企業論研究の成果と課題」名城大学『名城論集』第4号、2008年3月を参照されたい。

ていくために、中小企業の経営戦略についての先行研究を検討する。

先ほど、戦略の定義について検討したが、さまざまな学者が戦略についていろいろな見方を持っている。まさにヘンリー・ミンツバーグの指摘したように、時々、戦略がプラン(Plan)であったり、戦略が策略(Ploy)だったり、戦略がパターン(Pattern)であったりして、時々戦略がポジション(Position)であったり、戦略がパースペクティブ(Perspective)<sup>31</sup>であったりする。つまり、戦略に関する唯一の簡潔な定義はないということである。

実際に、戦略が多岐にわたって定義づけられているのは各学派の異なる見解によることという<sup>32</sup>。例えば、プランニング・スクール(学派、以下は同じ)のプラン、ポジショニング・スクールのポジション、アントレプレナー・スクールのパースペクティブ、ラーニング・スクールのパターン、パワー・スクールのプロイ<sup>33</sup>などである。

一方、実務経験者は、代表的な経営戦略理論では、中小企業の長期的な戦略方向に対する提言はできないと指摘し<sup>34</sup>た。その理由としては三つ挙げられた。すなわち、①これまでの戦略理論では、企業の資本量や資金量についての前提がない。そのため往々にして活用可能な企業は大規模企業に限られ、中小企業へそのままで活用には無理がある。②公的機関を除き、企業の本来の目的は利益確保であり、いずれの理論も持続的な競争優位の方法を模索するが、中小企業経営者には「利益の極大化」を目的としない層が存在する。③経営者による戦略的意思決定の重要性については中小企業の実態に即するものである。他方、未完成な組織実態や経営資源の外部への依存などについての言及はない。

確かに、中小企業は大手企業と異なるところが少ない。例えば、①中小企業の最大の特徴は、大企業に比し脆弱な経営資源(質と量)にあること、②経営に対する戦略的意思決定の多くが経営者に集中しており、組織化されたものは少ないこと、③中小企業での事業内容は大手企業に比し第3次産業に従事する企業の割合が高いこと、④事業の多くは対象とする市場が限定的であること、⑤中小企業は成長を絶対する企業のみで構成されないことと⑥資本関係を伴わない企業間「連携」が存在する<sup>35</sup>ことが挙げられ。

しかし、中小企業と大手企業との相違があるため、今までの経営戦略論は中小企業に当てはまらないと言い切れない。中小企業であれ、大手企業であれ、いずれも人的、および物的の生産要素を結合し組織し、生産を行ったり、用役を作り出したりする事業体であることは無視するわけにはいかない。いずれも市場において取引を行い、競争相手に逢着したりして、独自のやり方(戦術)を練り上げ、競争相手から市場シェアを勝ち取り、より大きく事業を拡大する、あるいは事業を維持することにつなげようとしている。

このような中小企業の経営活動過程を振り返って、洞察力をよく発揮し、中小企業の特

---

<sup>31</sup> ヘンリー・ミンツバーグ『戦略サファリ』斎藤嘉則監訳、東洋経済新報社、2013年、10頁～17頁。

<sup>32</sup> ミンツバーグ(2013)、16頁。

<sup>33</sup> 各戦略学派の見解についてミンツバーグ(2013)、5頁～6頁を参照されたい。

<sup>34</sup> 武石誠司「中小企業における戦略理論形成の条件」西南学院大学大学院『西南学院大学大学院研究論集』第3巻、2016年7月、44頁。

<sup>35</sup> 武石誠司(2016)、37頁。

有な経営戦略を見出すことが非常に重要な意味を持っていると思われる。本研究では、研究対象とした企業は、それぞれも低迷しつつある日本経済のなか、10年以上経営活動を続けてきた中小企業である。また、これから考察する二つのケースが、いずれも成熟した産業に属する。本研究は、これらの企業が如何に、成熟市場の隙間を探し出したのか、また如何にそれを狙って参入したのかを究明することを試みる。それを明らかにするためにポジショニングベースとしたアプローチに重要視を与える必要があると思われる。

### 1.3 本研究の分析方法

#### 1.3.1 経営戦略論の考え方

戦略という言葉は企業の経営活動に対して使うようになったのは、20世紀50年代ごろのようである。イゴール・アンゾフ(Harry Igor Ansoff)によると、その時期、戦略という考え方が経営学関係の文献に次第に認められるようになってきた。製品ライン戦略、マーケティング戦略、経営戦略などを扱う文献が数多く現れてきている<sup>36</sup>という。

一体戦略とは何かについて、学者によって異なる見方がある。例えば、アンゾフが戦略とは、①企業の事業活動についての広範な概念を提供し、②企業が新しい機会を探求するための個別的な指針を設定し、③企業の選択の過程を最も魅力的な機会だけに絞るような意思決定ルールによって企業の目標の役割を補足するもの<sup>37</sup>である。つまり、戦略はある施策、あるいは対策を実施する前の段階の行いとみてよい。

また企業の戦略について、伊丹が下記のように述べた。すなわち、戦略とは、「将来のありたい姿」と「そこへ至るための変革のシナリオ」、その二つからなるものである。「ありたい姿」が流れの終着点を示し、「変革のシナリオ」がそこまでの行程を示す。その二つからなる流れの設計が戦略というものである<sup>38</sup>。つまり、企業戦略を語る際、将来のありたい姿とそれを実現させるための変革を無視するわけにはいかない。

一方、ジェイ B.バーニーは戦略を「いかに競争に成功するか」ということに関して一企業が持つ理論(セオリー)<sup>39</sup>と定義した。また、成功のためのセオリーを選択し実行する時、ある企業がどのように競争するかという意思決定は、その業界や市場の重要な経済プロセスに関する「その企業の」理解や、それを前提とした競争手段の有効性に関する「その企業の」精一杯の推量に基づいている<sup>40</sup>と指摘した。

実は、競争に三つの状態がある。それらは、「競争優位」「競争均衡」「競争劣位」のことである。競争優位をもたらすようなセオリーを実行している企業が、競争均衡をもたらすセオリーを実行している企業よりも、また、競争均衡をもたらすセオリーを実行している企

<sup>36</sup> イゴール・アンゾフ『企業戦略論』広田寿亮訳、産業能率大学出版部、1969年、128頁。

<sup>37</sup> アンゾフ(1969)、129頁。

<sup>38</sup> 伊丹敬之『経営戦略の論理』日本経済新聞出版社、2018年、4版6刷、9頁。

<sup>39</sup> ジェイ B.バーニー『企業戦略論上』岡田正大訳、ダイヤモンド社、2018年第22刷、28頁。

<sup>40</sup> バーニー(2018)、29頁。

業が、競争劣位をもたらす企業より、成功している<sup>41</sup>ということを書ーニーは認識している。要するには、結局のところ、競争を成功した否かはその企業が市場や業界の状況を判断することとそれに基づき作成した競争手段によるものであり、セオリーと具体的な競争手段はどちらも重要で不可欠である。

そして、マイケル・ポーターは業界内で防衛可能な地位をつくり、五つの競争要因にうまく対処し、企業の投資収益を大きくするため、攻撃的または防衛的アクションを競争戦略<sup>42</sup>という。競争の発生する基本的な場所である業界において、有利な競争的地位を探ることと定義付けている。ポーターは特に競争戦略が他社との違いを打ち出すこと<sup>43</sup>であると強調している。このような競争戦略が、会社の努力の対象(目標)と、そこへ到達するための手段(ポリシー)の合成である。つまり、競争戦略の重要な構成部分として、会社の目標、あるいは使命と具体的な運営ポリシー、あるいは戦術が必要不可欠である。

### 1.3.2 競争優位論の分析ツール

#### (1) ポジショニング

ポジショニングの提唱者ともいえるマイケル・ポーターは業界内で会社が他の業者に比べてどのような地位をしめるかに重要視している。その地位いかんによって、会社の収益性が業界平均の上か下かが決まる。ポーターは会社の競争的地位が優れたものであれば、業界構造が好ましくなく、そのために業界の返金収益率がまあまあのものであっても、会社はかなり高い収益率を享受することができる<sup>44</sup>と指摘した。

表 1.5 三つの基本戦略

		競争優位の源泉	
		他社より低いコスト	差別化
戦略ターゲットの幅	広いターゲット	1. コスト・リーダーシップ	2. 差別化
	狭いターゲット	3A. コスト集中	3B. 差別化集中

出所：ポーター(1985)、16頁

また、業界で平均以上の業績を達成するために、戦略の3類型として「コスト・リーダーシップ」「差別化」「集中」戦略(表 1.5)を提唱し、広いターゲットで勝負するのか、狭いターゲットで勝負するのか、また他社より低コストを志向するのか、高付加価値で勝負するの

<sup>41</sup> バーニー(2018)、32～33頁。

<sup>42</sup> マイケル・ポーター『競争の戦略』土岐坤ほか訳、ダイヤモンド社、1982年、55頁。

<sup>43</sup> マイケル・ポーター『新版 競争戦略論 I』竹内弘高監訳、ダイヤモンド社、2018年、98頁。

<sup>44</sup> マイケル・ポーター『競争優位の戦略』土岐坤ほか訳、ダイヤモンド社、1985年、15頁。

かが重要であることを強調した<sup>45</sup>。

## (2) 市場細分化

業界細分化とは、競争戦略の立案を目的として、業界を小単位に分割することをいう。ここでは「業界」を「市場」に置き換えても差し支えないと思われる。また、市場細分化の変数として、買い手の地理的立地、買い手のタイプと流通チャネルが使われている<sup>46</sup>。

地理的立地(ジオグラフィックともいう)は国、地域、都市規模などによる分類で特定地域に的を絞ると、工場の建設や販売網の整備を新たに必要とすることもあり、地理的変数は経営全般に影響を与える可能性を含んでいるといえる。

買い手のタイプには、相手の規模、業界、戦略、デモグラフィックが含まれている。そのうち、特にデモグラフィックが深く注視されている。すなわち、誰が買うのかを問い詰めることが非常に重要である。それが幅広い商品・サービスで活用される変数である。

そして、流通チャネルとは企業が作った製品を市場に投入し最終的に消費者の下へ届ける役割を担う流通業者全般のことを指す。また、流通は生産者が消費者と直接取引する直接流通と、生産者と消費者の間に流通業者が介在する間接流通に分けられている。さらに、流通チャネルを分類すると、自社チャネル(自社の営業部、直営店を含む)と外部チャネル(代理店、小売り、卸売り業を含む)に分けることができる。

さらにそれらに生産されている品種、あるいは生産できる品種を付け加える必要がある。市場を細分化するために、市場の個々の品種(潜在製品を含めて)を識別し、構造の違いまたは価値連鎖の違いを比較する必要がある。それを使うと、買い手のセグメントも同じやり方で識別できる<sup>47</sup>。

## (3) 5つの競争要因と価値連鎖

また、ポーターによると、5つの競争要因の力関係は、セグメントごとに異なる。買い手の価値連鎖も、買い手に奉仕するために必要な売り手の価値連鎖も、セグメントごとに異なる<sup>48</sup>。つまり、セグメントごとの競争要因と価値連鎖を分析することによって、研究対象の競争戦略の特徴を浮き彫りにすることができると思われる。

すなわち、一方五つの競争要因によって拡張された競合関係によって市場の構造と競争の性質が決まる。業界の中長期的な収益性を決定づけるのは業界構造であり、その具体的な表れが五つの競争要因なのである<sup>49</sup>。五つの競争要因が新規参入者からの脅威、売り手(サプライヤー)の交渉力、買い手の交渉力、代替品(代替サービス)の脅威、既存企業間の競

---

<sup>45</sup> この基本戦略はポーターが『競争の戦略』では提出したが、その後の『競争優位の戦略』ではさらに精緻化した。

<sup>46</sup> マイケル・ポーター(1985)、283頁。

<sup>47</sup> マイケル・ポーター(1985)、290頁。

<sup>48</sup> マイケル・ポーター(1985)、283頁。

<sup>49</sup> マイケル・ポーター(2018)、37～38ページ。

合(既存企業同士の競争者)から構成されている(図 1.1)。

新規参入者は、新たな生産能力を業界に持ち込み、市場シェアを奪い取ろうとする。そのため、既存企業にとっては価格やコスト、応戦するために必要な投資に圧力がかかる。特に、新規参入者が他の市場から多角化を図っている場合、確立された能力やキャッシュフローをテコに競争を仕掛けてくる場合には影響が大きい<sup>50</sup>。

企業は、経営活動に必要なインプットをえるために、さまざまなサプライヤーグループに依存している。交渉力の大きいサプライヤーは、他社よりも高い価格を払う、サービスの質を制限する、業界内の各社にコストを転嫁するなどをして、より大きな利益を獲得である。コスト上昇を価格に転嫁できない業界の場合、交渉力の大きいサプライヤーの存在によって収益が低下する可能性がある。

買い手についても、サプライヤーの場合と同じく、力強い交渉力を有する注目に値するグループが存在しうる。有力な買い手は、有力なサプライヤーとは逆に、品質やサービスの向上を求め、供給側業界の企業を競わせることで、業界全体の収益性を押し下げ、自らの収益性を高めることができる。買い手がその影響力をテコに業界各社に交渉を迫る場合、価格感度が高い業界で価格引き下げ圧力をかけてくるような場合は、買い手の力は強くなる<sup>51</sup>。

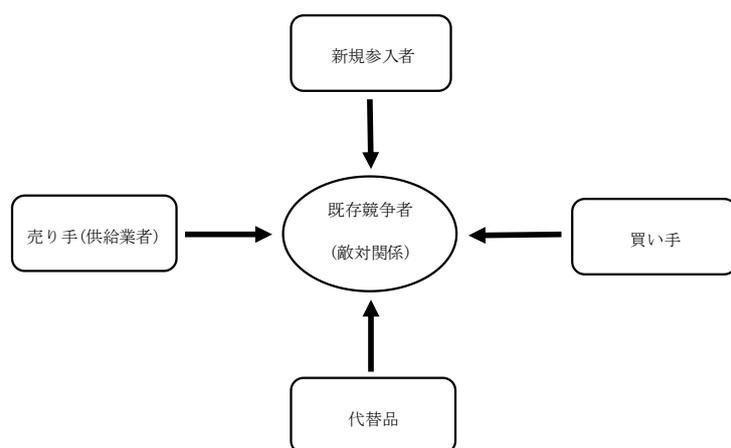


図 1.1 五つの競争要因

出所：ポーター(1985)、8 頁による

代替品とは、ある業界の製品やサービスと同等もしくは類似の機能を、異なる形で果たすもののことである。代替品は常に存在しているが、姿形が既存の製品やサービスあまりにも違っているため、見落とされやすい。代替品の脅威が大きくなると、業界の収益性が低下する。代替品や代替サービスが現れると、価格に天井が生じ、業界の潜在利益は抑え込まれる<sup>52</sup>。

企業間の競争の多くは、価格競争、新製品の投入、広告キャンペーン、サービスの改善

<sup>50</sup> マイケル・ポーター(2018)、42 頁。

<sup>51</sup> マイケル・ポーター(2018)、51 頁。

<sup>52</sup> マイケル・ポーター(2018)、54～55 頁。

などの形で展開されている。競争が過熱するとその業界の収益性が制限される。実際には、競争の度合いは、競争がどれくらい激しいかだけでなく、どのような面で競争しているかをも反映している。また、競争が価格のみに向かっていくと、企業の収益は打撃を被る。価格競争によって、業界の利益が顧客に移るためである。そうなると、顧客は製品の特性やサービスに関心を払わなくなっていく<sup>53</sup>。

ポーターが言ったように、五つの競争要因それぞれの強さは、業界構造すなわち業界の基本的な経済特性および技術特性の関数である。五つの競争要因の全部が同等に重要であるわけではなく、重要な構造要因は業界によってみな違う。また、構造が変化すると、五つの競争要因の強さが全体としても、相対的な関係でも変わり、従って、業界の収益性は上方にも下方にも動く<sup>54</sup>。

#### (4) 価値連鎖

一方、競争優位は、会社を全体として観察することによっては理解できない。競争優位は、会社はその製品を設計し、製造し、マーケティングをやり、流通チャンネルに送り出し、各種のサービスを行う、といった多くの別々の活動から生まれてくる。これらの活動のそれぞれが、会社の相対的コスト地位に貢献し、また、差別化の基礎を創造する。会社がこれらすべての活動とその相互関係を体系的に検討する方法こそが、競争優位の源泉を分析するのに必要なのである<sup>55</sup>と、ポーターが指摘した。

そこで、ポーターが競争優位の源泉を分析する基礎概念として、価値連鎖を提起した。ポーターによると、価値連鎖という概念は、コストのビヘイビアおよび差別化の、現存又は現在の源泉を理解するために、会社を戦略的に重要な活動に分解する。これらの戦略的に重要な活動を、競争相手よりもより安く、またはよりよく行うことによって、競争優位が入手できる<sup>56</sup>という。

価値連鎖は、価値のすべてを表すものであり、価値をつくる活動とマージンとからなる。会社の経営活動は業界や会社の規模等によって多少異なっているが、製品の設計、製造、販売、流通、資源サービスの諸活動は大抵の会社が行っている。価値をつくる活動とは、会社の活動の中で、物理的にも技術的にも別個の活動である。マージンとは、総価値と、価値をつくる活動の総コストの差である。

むろん、価値をつくる活動に必要なのは、購入される原材料、人的資源(労働者と経営者)、製造に必要な体化された技術(例えば設備、輸送機械等)である。それを大きく二つの活動に分けることができる。それらは、主活動(プライマリー)と支援活動(サポート)である<sup>57</sup>。前者の主活動は、図 1.2 の下段に書いてあるように、製品の物的創造、それを買い手に販

<sup>53</sup> マイケル・ポーター(2018)、56～58頁。

<sup>54</sup> マイケル・ポーター(1985)、8～10頁を参照されたい。

<sup>55</sup> マイケル・ポーター(1985)、45頁。

<sup>56</sup> マイケル・ポーター(1985)、45頁と47頁。

<sup>57</sup> マイケル・ポーター(1985)、50頁。

売し輸送する活動、さらに販売後の援助サービスである。後者の支援活動は、資材調達、技術研究開発、人的資源など、各種の全社的機能(インフラストラクチャ)を果たすことで、主活動のそれぞれを支援する活動である(図 1.2)。

また、主活動と支援活動のそれぞれには、三つの活動タイプがあり、競争優位の確保にとって違った役割を果たす<sup>58</sup>。まず一つは、直接的な活動である。買い手のための価値創造に直接関与する活動である<sup>59</sup>。例えば、アセンブリー、パーツ製造、セールス部隊の動員、広告宣伝、製品設計、社員募集などが含まれている。

そして、もう一つは間接的活動である。直接的活動が継続して行われるように横から支える活動である。会社の経営活動のなか、よく見られているメンテナンス、日程の作成、設備の稼働、セールス部隊の管理、研究開発の管理、セールスマンの販売記録作成などが間接的活動に属する。

最後の一つは、活動の質の保証である。つまり、ほかの経営活動の質を保障する活動である。活動の質の保証は、品質管理と同じものではない。質を高めるには、多くの価値創造活動が関係する。それらは、監視、検査、資源、再吟味、点検、調整、やり直しなどの活動である。

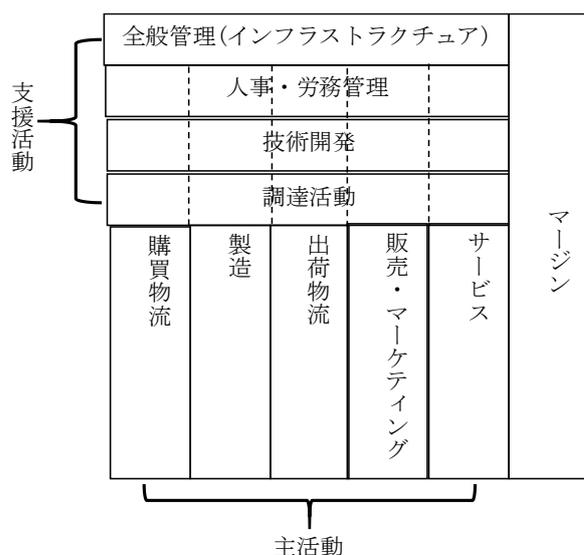


図 1.2 価値連鎖の基本形

出所：マイケル・ポーター(1985)、49 頁。

また、ポーターによると、価値連鎖は個々の独立した活動の集合体ではなく、相互に依存した活動のシステム<sup>60</sup>という。価値創造活動は、価値連鎖内部の連結関係でつながっている。連結関係とは、一つの価値創造活動の実績と他の活動のコストまたは成果との間の関係である。そして、連結関係は、二つの仕方で競争優位を導き出す。それらは、最適化と調整である。

<sup>58</sup> マイケル・ポーター(1985)、56～57 頁。

<sup>59</sup> マイケル・ポーター(1985)、56 頁。

<sup>60</sup> マイケル・ポーター(1985)、61 頁。

ところで、連結のあり方は無数であり、いちばんはっきりしている連結関係は図 1.2 の点線で示された支援活動(人事・労務管理、技術研究開発、調達活動)と主活動(購買物流、製造、出荷物流、販売・マーケティング、サービス)の間の連結である。例えば、製品設計によって製品の製造コストが変わり、また、調達方法によって、さらに製造コスト、検査コスト、製品の品質に影響が及ぶ<sup>61</sup>。

### 1.3.3 本研究の分析方法

本研究では、二つの中小零細企業を対象に、それらの競争優位戦略を分析する。そのうち、一つは、主にアパレル製品(ランジェリー、肌着、水着)に関する企画、デザイン、生産調達、販売を行っている企業である。もう一つは、自動車部品を生産するには使われる金型に関するデザイン、一部加工、組立、販売を行う企業である。

この二つの企業は業界が違うだけでなく、買い手のセグメントの幅、製品の幅、生産規模では、異なるところが比較的多いため、比較研究するには非常に大きな意味を持っていると思われる。

そこで、この二つの企業に対して、まずセグメンテーションとターゲティングを検証する。その後、五つの競争要因を分析してから、価値連鎖の分析で企業の業績を検討する。

---

<sup>61</sup> マイケル・ポーター(1985)、62 頁。

## 第2章 日本アパレル業界の現状とチュウキ社の位置づけ

### 2.1 日本アパレル業界

#### 2.1.1 日本アパレル業界の現状

1990年代に入ってから日本国内のアパレル産業が厳しい状況に置かれているとみられる。まず、供給過剰と市場規模の縮小が際立つようになった。すなわち、1990年以降日本国内供給量の変化を見ると、1990年時点の約20億着から、2013年にピークに達しており、その後調達コスト上昇に伴い、落ち込んでしまった。しかし、近年になるとまた回復の兆しを見せてきた。2018年の供給量は39億着強となり、1990年のそれより約倍増している。

また、市場規模も減少する一方である。2019年度の市場規模は、前年度比0.7%減の9兆1700億円である。近年では、横ばいの状況が続いている。そして、品目別に見ると、婦人服・洋品市場が同0.3%減の5兆7100億円、紳士服・洋品市場が同1.5%減の2兆5400億円、ベビー・子供服・洋品市場が同0.5%減の9100億円となっており、いずれも微減した。2020年に新型コロナウイルス感染症の影響による外出控えなどにより一層、市場規模の大幅な縮小が見込まれる。

実際には、アパレル業界では近年では、商品の「供給過剰」が問題視されている。1999年以降、供給量の半分前後が売れ残るという事態が常態化しており、消化歩留まり率（全て正価で売れた場合を100とすることで、そのうちどれぐらい(比率)売られているかを表す指標である）は、6、7割にとどまり、値引き販売を繰り返しても小売りチェーンや直販型のアパレルメーカーで1割程度、紳士既製服では3割前後も残っている。

もちろん主な原因は、不況の影響で、消費者の価値観や買い物の傾向が変化し、人々は服にお金を使わなくなってきたことにあると思われる。総務省の「家計調査」<sup>62</sup>から「被服および履物」に関する年間支出を見ると、二人以上の世帯の平均が、2000年には約20万円であったが、2019年には約11万円に減っている。

この数値の変化は、近年では進んでいる服飾品の低価格化も反映している。近年の衣料品の購入単価および輸入単価は、1990年頃の6割程度にまで落ちている。結局のところ、売れ残った商品は、アパレルメーカーが抱えて翌年に販売したりして、二次流通業者に放出して処分するか、または売れ残ったものは焼却処分されることになることが度々起きている。

昨年からはまった新型コロナウイルス感染症の拡大に伴い、アパレル業界がいつそう大きな打撃を被っている。2020年6月まで新型コロナウイルス関連の倒産は245件にもものぼった。アパレル・小売り関連企業が、飲食業と宿泊業に続いて多くなっている。上場アパレル各社も経営不振に陥った。上場しているアパレル企業12社のうち、半数の6社が赤字に転落している<sup>63</sup>という。こうして、少ない需要を獲得するために各社での競争は激化するとと思われる。

<sup>62</sup> 総務省『家計調査年報』各年版による。

<sup>63</sup> 電子版“THE OWNER”による(2021年5月21日に閲覧)

## 2.1.2 アパレル製品輸入の拡大と販売チャネルの変化

### 1) アパレル製品輸入の拡大

戦前から高度経済成長期にかけて、繊維産業は日本の経済を支える主要な輸出産業であった。しかし、1980年代以降、輸出志向型工業化を目指す諸途上国が低賃金という競争優位で、繊維産業の発展に力を入れてきた。特に1985年のプラザ合意後円高が急速に進み、日本の繊維産業は輸出競争力を失い、世界繊維市場シェアを途上国に譲らざるをえなかった。図2.1が示したように、2019年に主要な繊維・繊維製品輸出国のなか、日本の繊維・繊維製品の輸出金額は、非常に少なくタイのそれをわずかに上回っている。

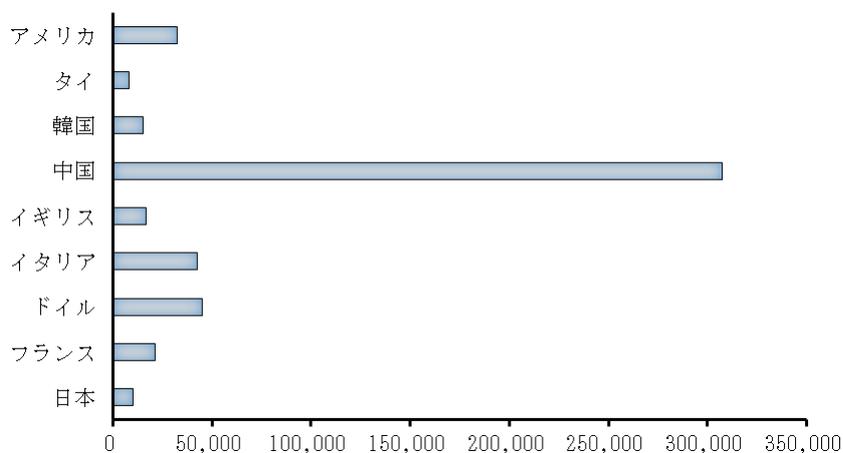


図 2.1 主要国繊維・繊維製品の輸出総額

出所：経済産業省統計資料による。

注：単位は億円、統計年は2019年

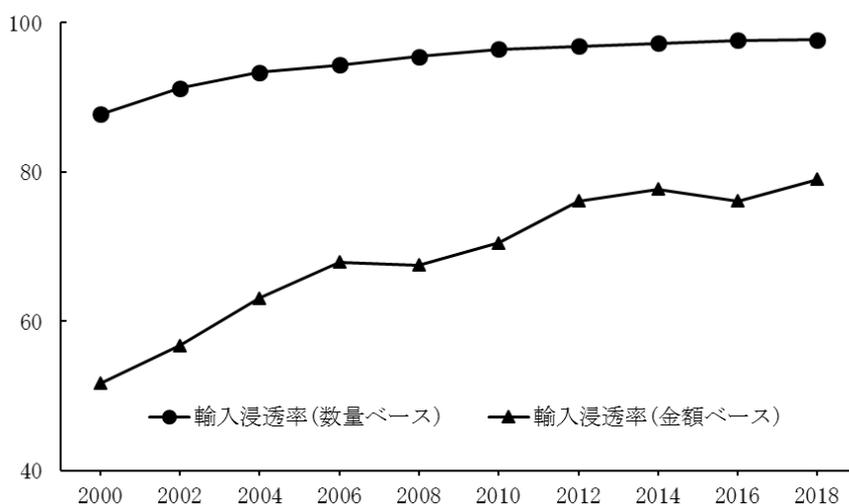


図 2.2 日本のアパレル輸入浸透

出所：経済産業省工業統計などによる。

前述のように、1980年代以来、円高の進行と内需の活発化により、海外繊維・繊維製品の輸入が増えはじめ、1990年代に輸入量が国内生産量を上回るようになり、以降も輸入量は右肩上がりに増加し続けている。2018年の市場規模における国産品・輸入品の割合を見

ると、数量ベースでは輸入品の占める割合が約 98%になっている。金額ベースでも輸入品の割合が約 8 割に達している(図 2.2)。つまり、日本で売られているアパレル製品のほとんどが海外からの輸入品であり、国内で衣料品は 2%程度(生産量ベース)しか生産されていないという。

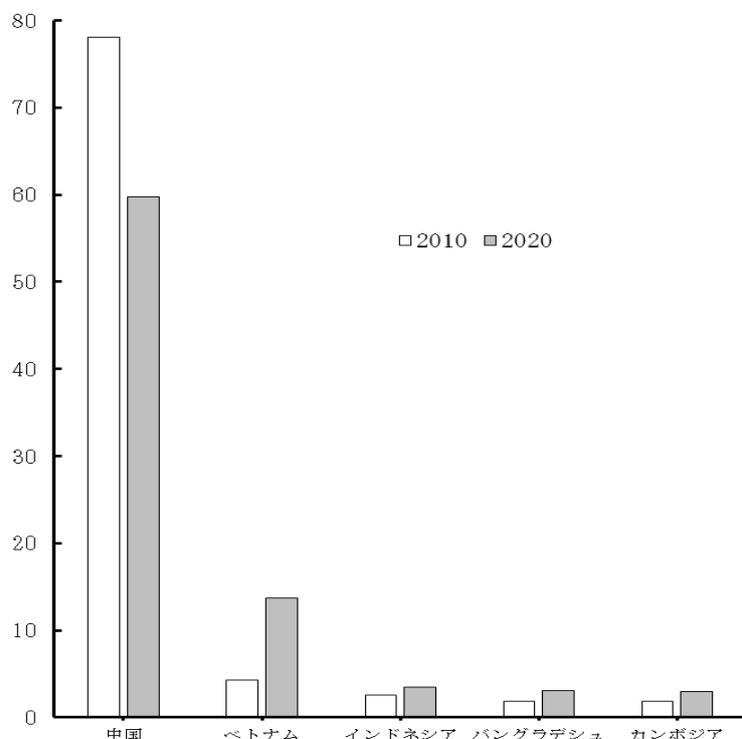


図 2.3 日本における繊維製品別輸入国の割合

出所：財務省貿易統計資料による。

ところで、日本におけるアパレル製品の輸入相手国の割合は中国が最大で、2010年には中国からのアパレル輸入量が全体の約 8 割を占めていた(金額ベース。以下は同じ)。しかし中国の急速な経済成長につれて人件費が上がってきたため、労働者がより安く雇える他の東南アジア諸国にアパレル製品の生産地がシフトしてきている。したがって中国からのアパレル製品の輸入割合は約 60%にまで低下している(図 2.3)。

中国からのアパレル製品輸入割合の低下に対して、東南アジア諸国、特にベトナム、インドネシア、バングラデシュ、カンボジアからの輸入が顕著に増えている。この東南アジア 5 カ国からのアパレル製品輸入割合(金額ベース)は、10 年前の 2010 年の 10.5%から現在(2020 年)の 23.2%へと上がってきた。特にベトナムからのアパレル製品輸入割合は 2010 年にわずか 4.3%であったが、2020 年になると、13.7%に大幅に上昇してきた。

また、繊維・繊維製品別輸出割合(金額ベース)をみると、日本の場合に製品(衣料品)の輸出割合は最も少ない。だが、日本の衣料品は、海外への輸出向け、国内向けとも高価格帯(高級ブランド向け)が中心となっている<sup>64</sup>。

<sup>64</sup> 日本繊維産業連盟「我が国繊維産業の現状、サステナビリティへの取り組み」2021年2月25日、15頁。

衣料品の輸出に対照的に存在するのは、素材、特に二次製品と生地がより多く輸出されており(図 2.4)、これらの分野の製品が依然として国際競争力を持っているといえる。だが、韓国の場合も、繊維・繊維製品のなかで生地は最も多く輸出している。つまり、日本は強い競合相手の韓国に戦われているといえる。

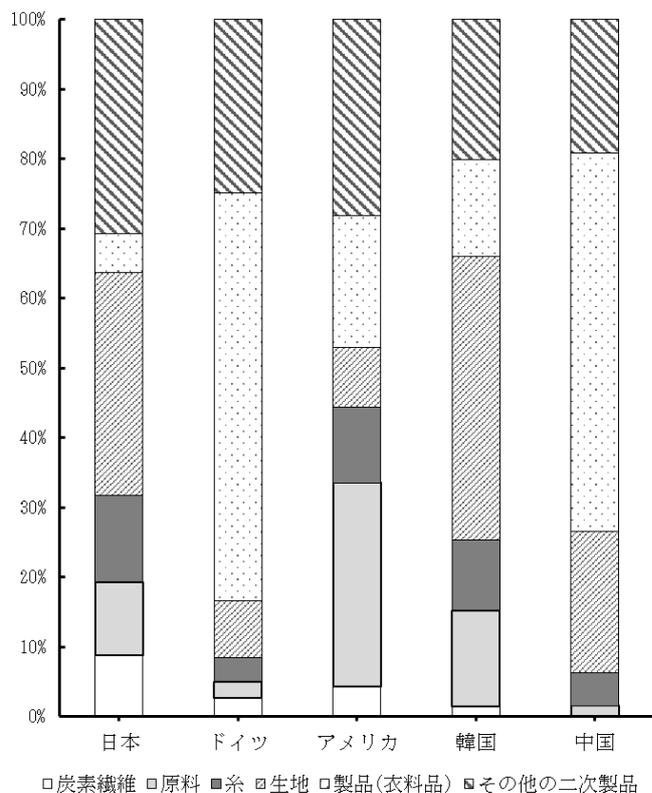


図 2.4 主要国繊維・繊維製品別の輸出割合  
出所：経済産業省統計資料による

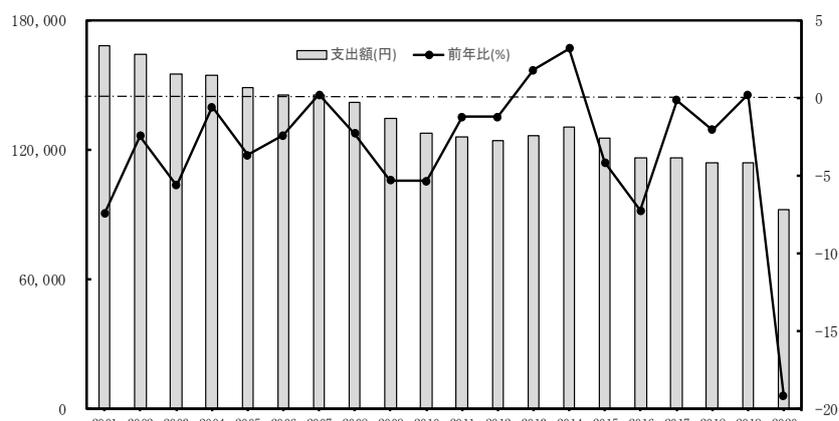


図 2.5 被服及び履物の1世帯当たり年間消費支出額の推移  
出所：総務省家計調査資料による

図 2.5 が示したように、日本国内のアパレル消費が年々減退している。極少ない年(例えば 2013 年、2014 年と 2019 年)にプラス成長があったが、2001 年から 2020 年まで、アパレ

ル品への支出はマイナス成長が続いており、平均伸び率が-3.23%である。日本人がファッション離れ時代に突入したといえる。

日本国内のアパレル品の消費が伸び悩んでいるため、アパレル業界は、事務所や従業員も縮小している。例えば、事業所数および出荷金額は、1990年代はじめの4分の1にまで減っている。2017年の繊維産業の事業所数は1.1万か所にのぼり、全製造業のその5.7%を占めており、従業員数は21.4人で、全製造業のその2.8%を占めている。日本繊維業界の出荷額は3.2兆円である。

## 2) アパレル販売チャネルの変化

前述のように、長引いたデフレにより、衣類品や靴などのファッションへの支出金額が年々減っている。こうして、アパレルに興味を薄れた消費者が増える一方で、コストパフォーマンス重視の安くてよい商品を求める消費者も依然として多く、日本国内のアパレル市場は、消費が減る中で、ニーズが多様化するという非常に難しい局面を迎えているといえる。

ところで、日本のアパレル商品は、百貨店、専門店、量販店、総合スーパーなどのリアルな店舗のほか、通販、テレビショッピングなどあらゆる流通チャネルを通して販売されている。このようなアパレル商品の流通経路が、近年少しずつ変わってきている<sup>65</sup>。

かつて、アパレル商品を最も売り上げていたのは、百貨店であった。今でも百貨店各社の売上の中で、アパレル商品が4割を超えており、アパレルが百貨店業界を支えているといってもよい。1990年のバブル崩壊後は、百貨店におけるアパレルの売上も下がり一方であり、百貨店中心だったアパレルに、他業態が参入してきた。それらは、低価格が魅力のディスカウントストアや総合スーパーである。

例えば、2014年の国内アパレル総小売市場規模は前年比100.9%で、やや増えているものであるが、販売チャネル別にそれぞれの市場規模を見ると、百貨店は2兆1221億円で、約2.6%減っている。そして、量販店は9869億円で、約3.8%減っている。百貨店や量販店と比べてみると、専門店(2.7%増)と通販(4.0%増)は小幅に伸びており<sup>66</sup>、全体の市場を牽引しているとみられる。

そして、2019年になると、リアルな店の売り上げは全体的に減少傾向となっている。百貨店の売上は1兆6700億円で大幅に減っており、2018年より約6.4%も低下している。一方、量販店のそれは7900億円で、前年比1.8%減となっている。専門店も5兆500億円で同0.3%減である。リアル店舗に対して、通販・ECなどは1兆6400億円で2018年より約5.4%増となっている<sup>67</sup>。販売チャネル別を見ると、アパレル各社は、インターネット通販事業を強化すると同時に、オムニチャネル戦略を取っているとみられる。それによって、

<sup>65</sup> Apparel-wild.net による(2021年1月30日に閲覧)

<sup>66</sup> 矢野経済研究所調査資料(調査機関は2015年7月~9月)による。

<sup>67</sup> 矢野経済研究所 Web サイトによる(2021年1月16日に閲覧)

シナジー効果が現れたといってもよい。

そして、アパレル業界の上位順位の変化を見ると、SPAの台頭が際立っており、2000年に入ってから業界の上位企業がSPAへの転換を強めてきているとみられる。表2.1が示したようにファーストリテイリング、ワールドとオンワードというSPA型のアパレル企業が上位5社に入っている。

表 2.1 4.1 日本アパレル業界上位企業の推移

業界順位	1994	2009	2019
1	レナウン(1,986)	ファーストリテイリング(6,850)	ファーストリテイリング(22,905)
2	オンワード樫山(1,675)	しまむら(4,296)	しまむら(5,219)
3	イトキン(1,353)	ワールド(3,141)	オンワードホールディングス(2,482)
4	三陽商会(1,303)	オンワードホールディングス(2,486)	ワールド(2,362)
5	ゲンゼ(1,267)	青山商事(1,946)	アダストリア(2,223)

出所：業界動向 search.comによる。

注：かっこの数値は売上高(単位は億円)

## 2.2 中国紡績業の発展

日本アパレル業界が急速な衰退のなか、再編を余儀なくされたことは先ほど分析してきた。ところで、日本に対して、中国アパレル業界は逆に急速に成長してきており、輸出産業としても世界でよく知られている。本研究によって取り上げたアパレル企業も積極的に中国の現地企業と連携して、日本市場向けのアパレル製品を作っている。なぜそれができたかは理解するために、これから中国アパレル業界の発展を考察する。

周知のように紡績業が繊維から糸をつむぐ産業である。それは、綿紡績を中心に羊毛紡績、麻糸紡績、絹糸紡績、化学繊維紡績の各分野からなっている。いうまでもなく、アパレル産業の発展にとってはその素材産業としての紡績業の発展が不可欠である。確かに今日では電子技術、IT技術の発展に伴い、産業社会が著しく変わってきたことは否定できない。しかし、紡績製品は他の素材に代替されられない特質をもっているため、民生用(アパレル製品やその他の家庭製品)だけでなく、生産用の分野においても重要な役割を演じつつある。

一方、世界の産業発展史を振り返ってみると世界で最初の産業革命がスタートしたイギリスから非欧米国の最初の工業国である日本まで、多くの国の工業化過程において近代産業としての紡績業の貢献が無視できない。それはなぜかという点、紡績業が数多くの産業と直接関連しており、産業間の連関効果が生ずるからである。すなわち、紡績業はその川上部門に当たる繊維生産部門から、織布生産の川中部門、アパレル生産の川下部門だけでなく、綿、麻、絹、化学繊維などの素材を提供する農業や石油化学産業、そして紡績業に使われている機械を生産する機械工業との間に経済の波及効果があると考えられる。

従って、これから1980年以降経済の高成長を成し遂げている中国において、紡績業が如何なる形で現れているかを検証することが必要といえる。すなわち本研究では、中国経

済、特に中国産業において紡績業<sup>68</sup>の位置づけを明らかにすることを通して、中国経済の発展段階を知ることができる。また、中国において紡績業が今までの工業国と同じような役割を果たしているかを考察することによって工業化過程の同質性を確かめられると考えられている。

### 2.2.1 中国紡績業の変遷

中国紡績業の歴史が比較的長かった。中国紡績業創出の端緒が19世紀70年代に遡る。1873年に広東省の商人、陳啓源が中国の初の絹工場を立ち上げた。それは絹の糸の輸出が盛んに行われたことに応えるためであったという。そして、1876年と1890年にもう織物工場と綿織物工場が相づいて設けられた<sup>69</sup>。

産業立地を見ると、紡績工場はほとんど沿海都市に立地していた。特に上海、杭州、蘇州、無錫には紡績工場が非常に多かった。また、約48%の綿織物関連設備と約75%の毛織物関連設備が上海に、約80%の絹糸紡績関連設備が上海、杭州、蘇州、無錫に集約していたという<sup>70</sup>。

1950年代に入ってから、従来の綿紡績業、毛紡績業、絹糸紡績業の生産技術や運営経験を生かして、中国の各地域において新しい工場を建てたりして、中国政府は紡績工業の発展に力を入れた。既存の紡績工業だけでなく、麻紡績業、化学繊維、染色加工業、紡績機械製造業などの産業部門も起こされてきたため、中国は既存の紡績業を補完するようになった。

紡績業の各部門を詳しくみていく。まず綿紡績業は中国の紡績業のなかで最も大きな産業部門である。中国が世界の主要な綿産地であるため、原料の供給が豊富で、綿紡績を支えているといえる。そして、綿紡績業に使われる紡機(粗紡機、精紡機)と織機(はた)も国内の技術開発を海外からの導入に加えて、大量の増産だけでなく紡績関連機械の機械化、自動化の水準も大幅に高まってきた。既存技術と異なる新しい技術が着実に普及しつつあるとみられる<sup>71</sup>。

そして、前述のように毛紡績業の起源が19世紀半ばに遡ったが、中国には羊毛原料がそれほど豊富ではなかったため、綿紡績業ほどその発展がうまく進まなかった。毛紡績業の発展が1950年代以降となる。今、中国毛織物の生産は地域分布が偏らず全域に立地している。国内の需要に応じて、中国は原色の生地だけでなく、染色、プリントなどの染色整理分野を補完したりして、作り方も機織り、メリヤスなどを増やしたりして、完成品と

---

<sup>68</sup> 中国の統計資料(例えば『中国統計年鑑』『中国紡績工業統計年鑑』)によると、アパレルと紡績を区別せずすべてのデータは紡績業のものとして集約されているため、本論文では、アパレルを含めた紡績業を考察することにせざるをえない。

<sup>69</sup> 『当代中国的紡績工業』中国社会科学出版社、1984年、2頁。

<sup>70</sup> 『当代中国的紡績工業』、11頁。

<sup>71</sup> 林乃基編『中国紡績経緯』紡績工業出版社、1989年、27~28頁。

してアパレル製品、装飾品から生産用製品にまで生産を拡大したりして、毛紡績業の発展に大いに力を注いでいる<sup>72</sup>。

中国においては、編み物（メリヤス）加工業は綿紡績業に次いで2番目大きな分野である。主に洋服、靴下、装飾品、セーターと手袋などはこの産業によって作り出される。特に、羊毛を原料とした中国の編み物加工業が技術の導入と原料の確保によって急速に成長してきた。また、素材の多様化に伴い、完成品の種類も多く増えている。しかも、中国においては、編み物加工業が重要な輸出産業でもある<sup>73</sup>。

ところで、アパレル産業は綿織業、毛織業、麻織業などの素材産業の下川部門に当たる。1950年代まで、中国のアパレル産業は個人経営が中心になっていた。国民収入の上昇に伴い、アパレルの市場需要が増えてきた。これらの需要に応えるため、アパレル生産の大機械制度が導入され、生産の機械化、大規模化が急速に進んでいった。その後、電動ミシン、電動ハサミ、電気アイロン、ボタン付けマシンなどが相次いで開発され、生産されるようになった。1970年代以降、機械裁縫技術が普及するようになり、中型裁縫工場が各地域にて設けられた<sup>74</sup>。

他方、機械工業—紡績機械工業が紡績業の川上部門に当てはまる。1949年まで、中国の紡績機械工業がほとんど紡績機械の修理工場であった。1950年に入ってから中国政府が海外に過度に依存しないために紡績機械工業に力を入れるようになった。1949年から1951年までの間、中国は東北の瀋陽市、中部の鄭州市と西部の経緯市に相次いで紡績機械工場を創設したと同時に、既存の修理工場を拡充して、紡績機械生産の地域分布のバランスを調整した。1951年に中国の最初の紡績機械が製造された。それらが西北第一綿紡績工場、邯鄲第一綿紡績工場、武漢第一綿紡績工場と浙江紡績工場に配置された<sup>75</sup>。

その後の何十年間、中国政府が枝分け方式で次々と沿海地域から内陸へ紡績機械工場を建てていった。すなわち中国政府が、沿海地域にある既存の工場から熟練工、技術者、および主な設備を引き抜き、黄石市、宜昌市、白銀市、渭南市、邵陽市と常德市といった内陸地域に移動させた。1980年代まで、中国が自ら綿紡績、毛紡績、麻紡績、絹糸紡績および染色、化学繊維などの産業部門を作り上げ、専門機械だけでなく補助設備を生産する工場を設けた<sup>76</sup>。

また、原綿、原毛、麻、生糸(カイコのマユからとった糸)と化学繊維が紡績業の原料とされている。1950年代以降、中国政府はまず綿花、羊毛、麻、蚕糸という天然繊維を生産する農業の振興に拍車をかけた。80年代まで、中国の綿花、蚕糸と麻の生産量は世界の上位3位以内に入っていた<sup>77</sup>。60年代以降、化学繊維産業が重点的に育成されてか

72 林乃基編(1989)、28~29頁。

73 林乃基編(1989)、31~32頁。

74 熊玲『東華大学修士論文 中国早期服装産業史研究』2002年、39~43頁。

75 『当代中国的紡績工業』120頁。

76 『当代中国的紡績工業』121頁。

77 『当代中国的紡績工業』150頁。

ら、化学繊維の紡績製品と化学繊維の混紡製品が増えてきた。80年代初頭まで化学繊維と綿花との混紡では、化学繊維の割合が15~20%に、化学繊維と原毛との混紡では、化学繊維の割合が約40%に達している<sup>78</sup>。

そればかりか、実は、中国政府が紡績業、および紡績業の川上部門や川下部門の発展を促すために、紡績単科短期大学(1980年代まで(以下同じ)3校)、紡績単科大学(13校)。例えば中国紡績大学—現在の東華大学、北京紡績学院—現在の北京服装学院)、総合大学の紡績学科(17校。例えば、新疆大学)、および紡績中等専門学校(専門学校。42校)、紡績技工学校(専修学校。225校)を設置しており、紡績業とその関連産業に多くの人材を送り込んだ。また、国と各地域の紡績専門研究所(例えば中国紡績科学研究所、北京紡績科学研究所)を設け、紡績関連の新技术の研究開発、新製品の商品化をも積極的に展開していた。

要するには、中国政府は1950年代以降、惜しまずに大量の資金、人材を紡績業及びその関連産業に投下した。その結果は、紡績業と関連産業がフルセットで作り上げられ、急速に成長してきたと思われる。

## 2.2.2 紡績業の発展と優位性

1980年代に入ってから、中国紡績業がさらにいっそう発展を成し遂げている。前述のように1980年代から1990年代までの間、紡績業が中国の工業に君臨しており(図6)、もしその川上部門に当たる化学繊維産業と川下部門に当たるアパレル産業を加えてみれば、2000年までそれらの総生産が中国工業総生産に占める割合は二ケタであった。ちなみに、80年にはそれは17.87%で最も高かった。ホフマンの言い方でいうと、中国の紡績業がその時期の支配産業(dominant industry)であり、中国経済の成長を牽引してきたということである。

丁斌斌の研究によると、1980年代以降の中国紡績業の発展が三つの時期に分けられている。つまり、それらは、産業構造変化の時期(1979~2001年)、急速な発展の時期(2002~2004年)と貿易自由化の時期(2005年以降)である。特に前の二つの時期を経た中国紡績業は企業の生産規模の拡大、生産技術と製品技術の革新が着実に進んでいた<sup>79</sup>。これによって中国が紡績業の大国(紡績製品の生産大国、紡績製品の輸出大国)を成す基盤は築き上げられた。

確かに2000年以降中国紡績業が生産総額では機械産業、電機機器産業、通信機器産業に追い越されてしまったが、依然として輸出産業の主役となっている。すなわち、ある調査によると、鉄鋼製品、化学製品、OA機器、自動車、紡績製品、アパレルのなか、紡績製品のRAC(顕示的比較優位指数)は比較的高かった(表2.2)。それは次第に低下してきて

<sup>78</sup> 『当代中国的紡績工業』152頁。

<sup>79</sup> 丁斌斌「我国紡績服装産業発展與国際競争力研究綜述」四川省紡績工程学会『紡績科技進展』2010年第5期、91頁。

いるが、2017年に紡績業は最も高い産業であり(2.8980)、世界市場でも競争力が比較的高いといえる。

表 2.2 紡績業と他の産業の比較

	鉄鋼製品		化学製品		OA機器		自動車		紡績製品		アパレル	
	ウェイト	RAC	ウェイト	RAC	ウェイト	RAC	ウェイト	RAC	ウェイト	RAC	ウェイト	RAC
1980	n. a.	n. a.	0.8	0.8000	n. a.	n. a.	n. a.	n. a.	4.6	4.6000	4.0	4.0000
1990	1.2	0.6320	1.3	0.6190	n. a.	n. a.	n. a.	n. a.	6.9	3.2860	9.0	4.2850
2000	3.1	0.7750	2.1	0.5250	4.5	1.1250	0.3	0.0750	10.4	2.6000	18.2	4.5500
2010	9.4	0.8700	5.2	0.4810	27.8	2.5740	2.6	0.2410	30.3	2.8060	36.7	3.9980
2017	13.6	1.0620	7.1	0.5550	32.2	2.5150	3.7	0.2890	37.1	2.8980	34.9	2.7270

出典：中国社会科学院工業経済研究所『中国工業発展報告 2019』

(北京)経済管理出版社、2019年、220頁による

注：ウェイトは各産業の輸出総額の対生産総額の比、

RACは顕示的比較優位指数(Revealed Comparative Advantage)

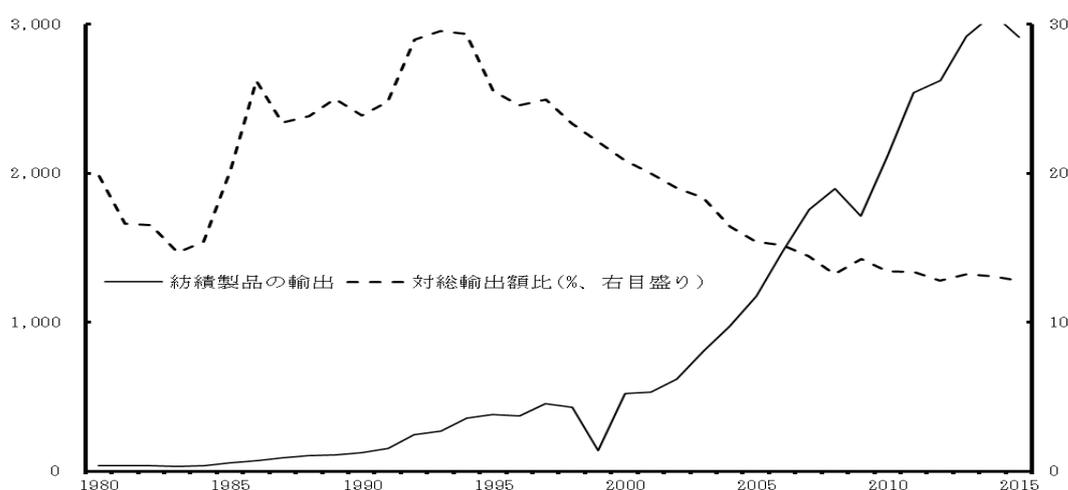


図 2.6 紡績製品の輸出

出典：中国紡績工業年鑑各年版と紡績工業統計年報各年版より

筆者が作成

注：輸出金額は億米ドル

また、1980年から紡績製品の輸出比率（輸出総額の対生産総額比）が徐々に上昇し、2017年に37.1%となっており(表 2.2)、国内で生産した紡績製品の三分一が海外へ輸出されている。一方、紡績製品輸出額金額の対中国輸出総額比も90年代まで非常に高かった。特に90年代前半に、紡績製品輸出金額の対中国輸出総額比は30%に近づいていた(図 2.6)。その後、この比率が低下していったが、紡績製品の輸出金額が依然として急速に増えており、2015年のそれが1990年の約24倍、2000年の約6倍となっている。

つまり、輸出比率(輸出総額の対生産総額比、2017年に37.1%)と紡績製品輸出金額の対中国輸出総額比(1993年に29.53%)では、中国紡績業は非常に特出しており、輸出産業と

しての競争優位を持っている産業である。それがアパレル(輸出比率、34.9%)や OA 機器(同、32.2%)(表 2.3)とともに、中国輸出産業の主役となっているといっても過言ではない。

表 2.3 中国紡績業の変化(1978年～2017年)

	1978年(A)	2017年(B)	拡大倍数(B/A)
総生産(億元)	473.20	68,935.65	146
輸出(億ドル)	21.54	2,745.10	127
繊維生産(万トン)	276.00	5,430.00	20
紡績業従業員(万人)	311.20	2,000.12	6
産業用繊維製品生産(万トン)	17.00*	1,508.30	89

出典：孫瑞哲「深化改革開放・構築紡績強国」中国紡績工業連合会

『紡績服装週刊』第 17 期、2018 年 5 月、14～17 頁より筆者が作成。

こうして、国内需要の拡大と世界市場の開拓に伴い、中国紡績業の規模も急速に拡大してきた。総生産の面で見れば、1978 年の 473.2 億元から 2017 年の 68,935.65 億元へと約 146 倍と拡大した。そのほか、輸出額、繊維生産量、従業員、産業用繊維製品生産量もそれぞれが 127 倍、20 倍、6 倍と 89 倍増えている(表 2.3)。

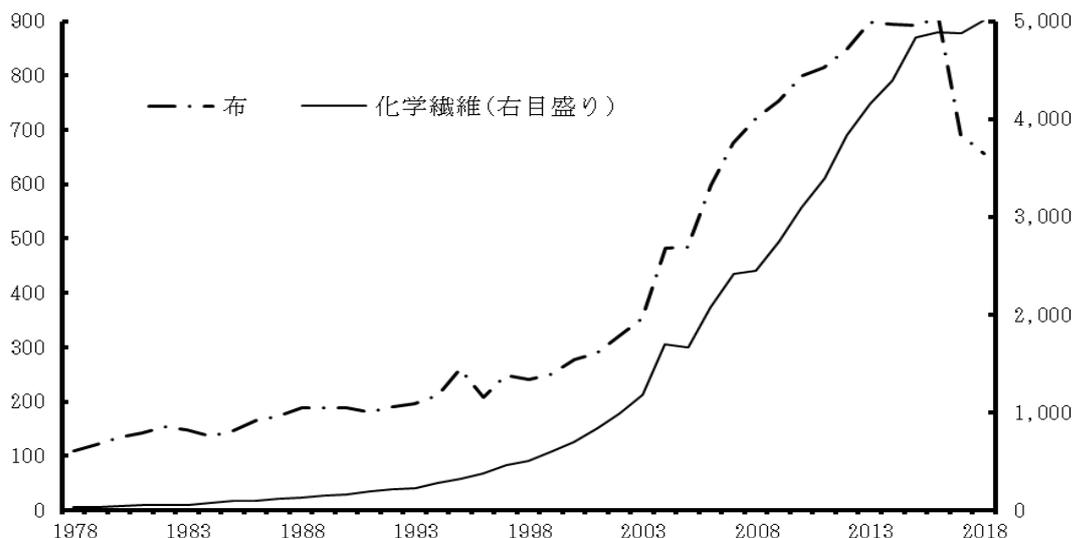


図 2.7 3.10 布と化学繊維の生産推移

出典：中国統計年鑑各年版などより筆者が作成。

注：布の単位は億メートル、化学繊維の単位は万トン。

このような規模拡大を、具体的な製品で確認することができる。図 2.7 と図 2.8 が示したように、既存の素材生産(布、絹織物)の拡大だけでなく、新しい素材(化学繊維)の生産も急速に伸びてきた。すなわち、布の生産量は 1978 年に 110 億メートルしかなかったが、2016 年にそのピークに達しており、約 900 億メートルであった。絹織物の生産量は 1978 年に約 28 万トンであったが、2016 年に 3732 万トンで史上最大となった。一方化学繊維の生産量は 1978 年にわずか 28 万トンであったが、5011 万トンで約 180 倍も増えた。

1980年代以降、中国紡績業発展の特徴は生産規模の拡大だけでなく、紡績製品の多様化も進んできた。注目すべきなのは民生用紡績製品が圧倒的に多い時代から民生用紡績製品と産業用紡績製品との共存時代が変わってきたことである。例えば、1980年には、アパレル用紡績製品、その他家庭用紡績製品と産業用紡績製品の割合はそれぞれが84%、11%と5%であった。民生用紡績製品が圧倒的に多く生産されているのはよくわかった。しかし、2017年になると、それぞれの割合が45.5%、27.6%と26.9%に変わってきた<sup>80</sup>。これらのデータの変化から産業用紡績製品の生産が大幅に上がってきたと読み取ればよいと思われる。

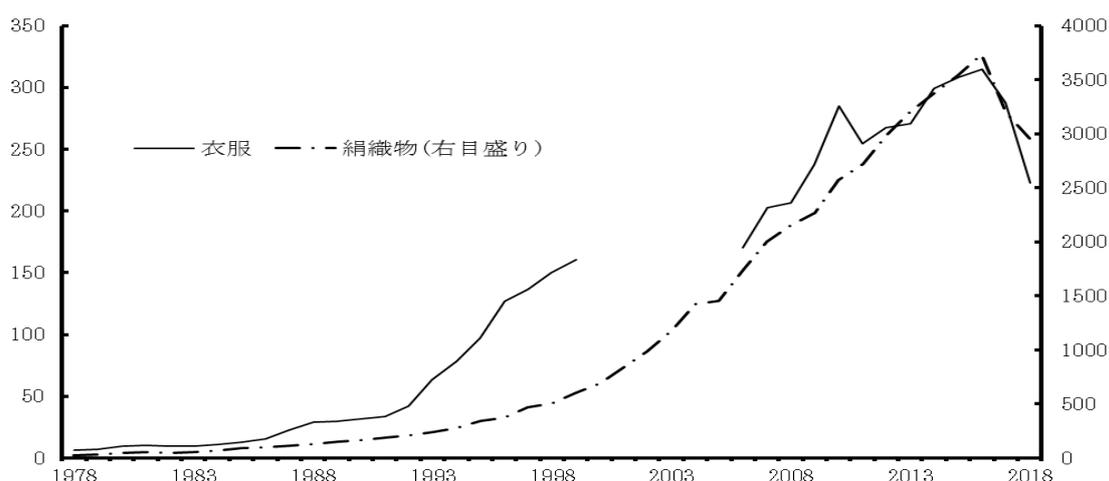


図 2.8 絹織物と衣服の生産推移

出典：中国統計年鑑各年版より筆者が作成

注：衣服の単位は億着、絹織物の単位は万トン

一方、完成品のアパレル製品もその生産量が拡大してきた(図 3.11)が、多種多様なものも生産されるようになった。特に国内市場の需要に応じて、子供服、男性服、女性服、高齢者服のような年齢別、性別の服はいうまでもなく、ファッション性の高い服の生産も年々増えている。素材の使用や製法なども多様化が著しく現れている<sup>81</sup>。

### 2.2.3 中国紡績業の労働生産性

これから 1980 年代以降、中国紡績業の労働生産がどれほど変化してきたかを検証することにする。ここで、データの制限があるため、各種年鑑と統計資料からかき集めてきた 1980 年から 2015 年までのデータを三つの時期に組み分けた。つまり、これらの三つの時期を市場経済模索期(1980 年から 1991 年まで)、市場経済移行期(1993 年から 2015 年まで)と WTO 加盟後(2002 年から 2015 年)とする。

<sup>80</sup> 中国社会科学院工業経済研究所『中国工業発展報告 2019』(北京)经济管理出版社、2019 年、319～320 頁。

<sup>81</sup> これについて関連専門誌や新聞報道などは非常に多い。例えば『紡績服装週刊』がその一つである。

ところで、よく知られているように生産性はアウトプット(産出)÷インプット(投入)の関係(比率)を表す指標であり、効率性を測る指標としてよく利用されている。ここで、中国紡績業の総生産(生産高)を「アウトプット(Y)」とし、中国紡績業の従業者を「インプット(L)」とすると、(中国紡績業の)労働生産性=Y/L という数式が成立する。

表 2.4 が示しているように、1980 年から 2015 年現在まで中国紡績業の労働生産性が著しく上昇している。1980 年から 1992 年までの間の労働生産性は 26,197 元/人・年であったが、1993 年から 2015 年までの間のそれは約 10 倍も拡大し、263,625 元/人・年になった。また、WTO 加盟後の労働生産性は WTO 加盟前のそれより約 15 倍も高くなっている。

表 2.4 総生産に対する労働生産性の寄与 単位：元/人・年、%

	1980-1992	1993-2015	1993-2001	2002-2015
総生産成長率	19.53	13.28	9.36	15.79
従業者数増加率	16.74	-0.91	-5.31	1.92
-寄与率	-15.23	42.82	107.88	1.00
労働生産性	26,197	263,625	78,237	382,803
労働生産性成長率	8.40	14.46	15.58	13.74
-寄与率	115.23	57.18	-7.88	99.00

出典：中国紡績工業年鑑各年版と紡績工業統計年報各年版より

筆者が算出・作成

次は、「労働」だけの生産要素によって、紡績生産が行われる紡績産業の単純なケースを仮定し、従業者数の増加と労働生産性の上昇が中国紡績業の総生産にどれほど貢献しているかを検証することにする。この検証が下記の式 1 によって行われる。

$$Y = L * \frac{Y}{L} \quad \text{式 1}$$

ここで、Y は中国紡績業の総生産、L は中国紡績業の従業者数である。Y/L は労働単位(従業者一人)当たりの総生産であり、労働生産性と呼ばれる。両辺の対数を取り、さらに両辺を時間 t に関して全微分すると、式 1 が

$$\frac{\partial \ln y}{\partial t} = \frac{\partial \ln L}{\partial t} + \frac{\partial \ln(\frac{Y}{L})}{\partial t} \quad \text{式 2}$$

式 2 に変わる<sup>82</sup>。左辺は中国紡績業総生産の成長部分であり、右辺の第 1 項は従業者数増加の総生産成長率に対する寄与、右辺の第 2 項は労働生産性の寄与である。式 2 によって、従業者増加率の寄与率と労働生産性の寄与率を算出した。その結果は表 2.4 の通りである。

すなわち、従業者数増加率の寄与率は各期間(1980～1991 年と 1992 年～2015 年)のそれぞれが、-15.53、42.82(107.88(1992～2001 年)、1.00(2002～2015 年))である。他方、労働生産性成長率の寄与率は 115.23、57.18(-7.88(1992～2001 年)、99.00(2002 年～2015 年))である。

<sup>82</sup> 詳しくは中島隆信ほか編『実証経済分析の基礎』慶応大学出版会、1997 年、215～216 頁を参照されたい。

注目すべきところは、2002年から2015年までの間の両者(従業者数増加率と労働生産性成長率)の寄与率である。この時期において、従業者が1.92%増えているのに、労働生産性はそれから受けた影響が大きくなり、大幅に上昇している。その結果、従業者増加率の対総生産成長率の寄与が1.00であるのに対して、労働生産性成長率のそれは99.00である。つまり1992年からWTO加盟直前までの時期と異なり、WTO加盟後における中国紡績業の労働生産性の上昇は人員のリストラによってもたらされたものではなく、資本に体化された技術の変化などによるものが比較的大きいと推測される<sup>83</sup>。

## 2.2.4 小括

中国紡績業は国民経済活動のなかでその支配産業にまで成長しており、規模の拡大とともに、製品の多様化も進んできた。そして、中国紡績業がその支配地位を機械工業、電気機器産業、通信機器産業に取って代わられても大きな輸出主導産業として依然に国民経済にとって無視できない役割を果たしている。

以上の結論からみると、紡績業が工業化の初期段階において急成長を成し遂げる先行産業であり、国民経済に大きく貢献し、一時支配産業となるのは工業国の共通点といっても過言ではない。つまり、紡績業が中国の工業化初期において先行産業として発展してきた事実で、赤松要の雁行形態発展論が中国紡績業の発展経路に当てはまるといえる。他方、先進国においてはすでに「斜陽産業」となっている紡績業が中国においては工業の主役を演じていることは中国と先進国との間に、発展段階の格差があることを物語っている。これも「雁行形態」の継起現象の一つである。

しかし前述のように、2000年以降中国の主要な輸出主導産業となっているのは紡績業だけでなく、OA機器産業もある。この検証結果は雁行形態発展論に疑問を投げかけたといわざるを得ない。今までの先進工業国(特に日本)と異なっている産業発展のタイプがいかなる要因で形成したのか、またそれが現在の産業発展論にとっていかなる意味を持っているのかについての解明を今後の研究に譲ることとする。

## 2.3 アパレル生産・流通の特質

「アパレル」とは、英語で「衣服」「服装」「装飾」といった意味で、1970年代に日本でも公式に使用されるようになったという。アパレル用語の解釈は人によって異なり、洋服だけでなくアクセサリやバッグ類を含める場合もあるが、本論文では、衣料品を指す専門用語としてアパレルを使う。したがって、これから用いるアパレル産業という用語は、衣料品の製造・流通・小売に関わる産業の総称を指す。

---

<sup>83</sup> 資本を要素とする場合の生産性や全要素生産性の検証によって、中国紡績業の成長要因をさらに明らかにすることができる。だが、紙幅が尽きるため、ここで省略する。

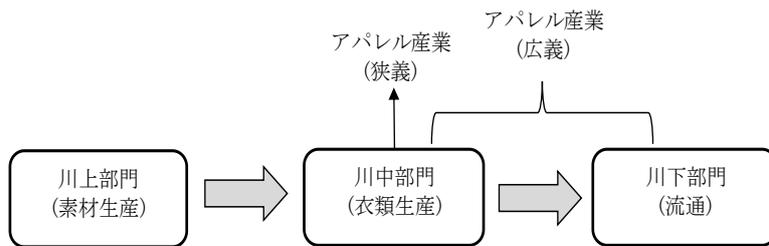


図 2.9 アパレル産業の概念図

出所：筆者の作成

ところで、産業を語る際、各産業の間の関連を産業連関で表現する。さらに産業連関を表すには、川の流れに例えて、川上部門(産業)、川中部門(産業)、川下部門(産業)というふうな表現の仕方もある。このような表現でアパレル産業とその関連産業を分類すると、川上部門に当たる素材産業、川中部門に当たる縫製産業と川下部門に当たる(アパレル)小売り産業と分けることができる(図 2.9)。

また、川中に位置するアパレル産業は、商品の企画、デザイン、素材調達、生産管理、卸売などの機能を果たす「アパレルメーカー」と、縫製工場などを有し、衣類製造に特化する「アパレル生産企業」から構成されている。但し、アパレル生産企業かアパレルメーカーについて正確な定義はない。なお、アパレル企業の中には、自社で生産工場を持つもの(製造+卸売ー製造卸)もあれば、小売まで行うもの(製造+小売りー製造小売り、SPA)もある。

前述のように 1990 年代以降は、ユニクロに代表されるような、製造から小売まで一貫して自社で行う「SPA 方式」をとる企業も徐々に増えてきている。つまり、この業態はバラエティに富んでいるといえる。ここでは、アパレル生産と流通にかかわる企業をすべてアパレル企業と呼ぶことにする。但し、それぞれの役割を分析する際、わかりやすいため、前述の分類に従う、つまり、衣類等の生産に特化するアパレル企業をアパレル生産企業と、そうじゃないアパレル企業をアパレルメーカーとする。

さて、紡績業の部門分類についてすでに第 3 章で検討した。これから、筆者が専門的な立場から、アパレル製品の生産から流通までの過程についてそれぞれの役割を分析する。まず、縫製に特化したアパレル生産企業をみることにする。アパレル生産企業がアパレルメーカーからの発注を受けてから、衣類の生産を行う。衣類の生産工場は、衣服の種類によって異なっている。すなわちアパレル生産工場が織布を裁断し、縫い上げてブラウス、パンツ、ドレス、スーツなどの衣料をつくる縫製工場と、ニット糸を編んでセーターなどのニット製品をつくるニットウェア工場に大別される。

もちろん、縫製工場も衣服の種類によってさらにパンツ、ブラウス、T シャツ、子供服、婦人服、紳士服など品種ごとに専門的に分けられている。それぞれには、生地のカット、縫製、アイロンがけ、ボタン付けや糸始末などの仕上げ・検品などの工程がある。さらに、各生産工程に職種の違いもある。例えば、縫製工程において、衣服の種類によって使うミシンの種類も違ってくる。工場の規模などによって、複数種類のミシンを配置する場合も

ある。

一方、アパレルメーカーは商品の企画、デザイン、素材調達、生産管理、卸売などの機能を有することについて述べた。よく立ち入ってみると、アパレルメーカーにはバイヤー、デザイナー、パタンナーなどの専門職がある。つまり、アパレル製品がデザイナー、パタンナー、裁断工、縫製工など、数多くの仕事人の手を経て、ようやく完成させられる。

実は、アパレル生産企業の多くは、アパレルメーカーから設計図や素材を仕入れ、OEM製造のみを行う中小・零細企業がほとんどである。しかし、アパレル生産企業が自ら自社ブランドを立ち上げ、アパレルメーカーへと変身したのもある。また最近では、縫製工場がブランドを立ち上げて直販するファクトリーブランドも誕生してきている。

アパレル生産部門が全体的に共通している問題は、人手不足である。すなわち、裁断、縫製などは技術・技能性が比較的高い職種であるため、一人前になるまで学習や実践的な経験の積み重ねが必要である。日本社会の少子高齢化が進んでいることや、またこのような職業を敬遠する若者が増えている<sup>84</sup>こともあり、さらに従事者の高齢化を加えて、良い人材が集まりにくくなってきている。ゆえんに現場で働く人の不足が慢性的な問題となっている。つまり、日本のアパレル産業にとって縫製職人の高度な技術・技能を如何に継承していくかは大きな課題といえる。

次は、アパレル製品の売り場に立ち入ってみることにする。アパレルメーカーから小売業者に渡されたアパレル製品は、百貨店や専門店、量販店の店頭には並べられており、カタログやインターネットのショッピングサイト（EC サイト）に掲載されている。

日本の代表的な百貨店は、三越、高島屋、伊勢丹、松坂屋、西武などがある。これらの百貨店が、「衣・食・住の商品群の販売額がいずれも 10%以上 70%未満の範囲内にあると同時に、従業者が常時 50 人以上雇われており、かつ売り場面積の 50%以上において対面販売を行う業態」と定義されている。アパレル産業の全盛期であった 1970～80 年代は特に、「衣料品は百貨店で買うもの」であった。しかし、近年では、百貨店はショッピングセンター（SC）<sup>85</sup>、セレクトショップなどの専門店や、量販店、EC（インターネット販売）など、続々と登場してきた小売店舗に市場シェアを奪われている。

一方、専門店は、あるテイスト、年齢層、性別などにターゲットを絞った販売店を指しており、セレクトショップもこれに分類されている。例えば、「ユニクロ」、「しまむら」、「洋服の青山」や「AOKI」などの店舗も専門店に分類されている。これらの専門店は、独立して店舗をかまえる場合も、百貨店や SC にテナントとして出店する場合もある。

専門店のシェアが伸びている背景には、近年、SC 店舗数の増加により、SC にテナントとして出店する専門店も増えていることと、専門店の中でも特に、「ユニクロ」と「しまむら」が売上を大幅に拡大していることがある。

---

<sup>84</sup> 特に指摘しておきたいのは高度な技術・技能が必要とされているにも関わらず、賃金水準がそれに見合う額になっていない日本アパレル産業の実態である。

<sup>85</sup> ショッピングモールともいう。ルミネ、ららぽーと、イオンモールなどは SC に分類されている。

さらに近年、特にシェア拡大が著しいのは EC(電子商取引)である。アマゾンやゾゾタウン、楽天などの EC サイトをはじめとして、ヤフオク、メルカリなどカスタマー同士で直接取引もできる(いわゆる CtoC) ショッピングアプリの利用も増えている。インターネットの普及に伴い、いつでも、どこでもスマートフォンさえあれば買い物のできる EC サイトが急速な成長を成し遂げている。アパレルメーカーは、時代的に求められた販売方式に応えるため、相次いで独自のオンラインショップを開設するか、プラットフォームに店を設けるか、積極的に E コマースに参入している。特に昨年が始まった新型コロナウイルスの営業でその対策として販売チャネルを急遽 E コマースに切り替えたりするアパレル企業が増えている。

## 2.4 チュウキ社の位置づけ

本論文の研究対象とした一つの会社は、アパレル会社のチュウキ社である。チュウキ社が 2010 年 8 月に創立し、今年(2021 年)に 11 周年を迎えた。現在では、2 人を雇っている。第 1 章で、検討した日本における中小企業の定義によると、チュウキ社が小企業者に当たる。

同社の社長は、縫製現場をよく知っている経営者である。実は、同社の社長が現在の会社を立ち上げるまで、中国において、縫製工場を運営する会社の役員であった。10 年間、現場に立って生産ラインへの人員配置、作業員の教育・トレーニング、作業員の給与制度づくり、品質管理などに携わった。

取扱商品は、ブラジャー、ショーツ、水着などである。その内訳をみると、ブラジャーは 69%、ショーツは 17%、水着は 14%である。取扱商品のうち、自社ブランド製品の割合は 10%に占めている。

アパレル製品の生産提携先は、中国にある DY 社、DJ 社と FY 社である。先ほど、検証したように、中国の紡績業が着々と発展してきた。今は、中国の主要な輸出産業となっている。チュウキ社がこのようなアパレル製品の加工条件を生かし、中国現地にあるアパレル製品の加工会社と連携を結んでから現地会社に生産を請け負わせる。これらの企業が国内現地で地元の素材メーカーから素材、生地を調達している。また、場合によってチュウキ社を経由して、日本の素材メーカーから素材、生地を調達している。これらの素材を使い、アパレル製品を作っている。

チュウキ社の主要な取引先(日本)は、業界の大手企業もあれば、中堅企業もある。例えば、長期的な取引関係を結んでいる会社は千趣会、ユニチカ、ローバスなどである。これらの会社に関する分析を第 3 章に譲る。

図 2.10 が示したように、チュウキ社は、アパレル産業の川中に位置付けられる。同社が、大手アパレル企業から注文を受け、場合によって仕様や図面を与えられ、中国のアパレル生産企業に OEM を依頼したり、現地で素材を調達したりして、完成品を日本の大手アパレル企業に納品する。また、同社が小規模でありながら、独自に商品を企画し、デザインし

てから、中国のアパレル生産企業に OEM 生産を依頼し、完成品を日本の大手アパレル企業に売さばく。いずれの過程において、チュウキ社が生産管理と品質管理に参画している。したがって、チュウキ社は小規模のアパレルメーカーと呼ぶことにしてよい。

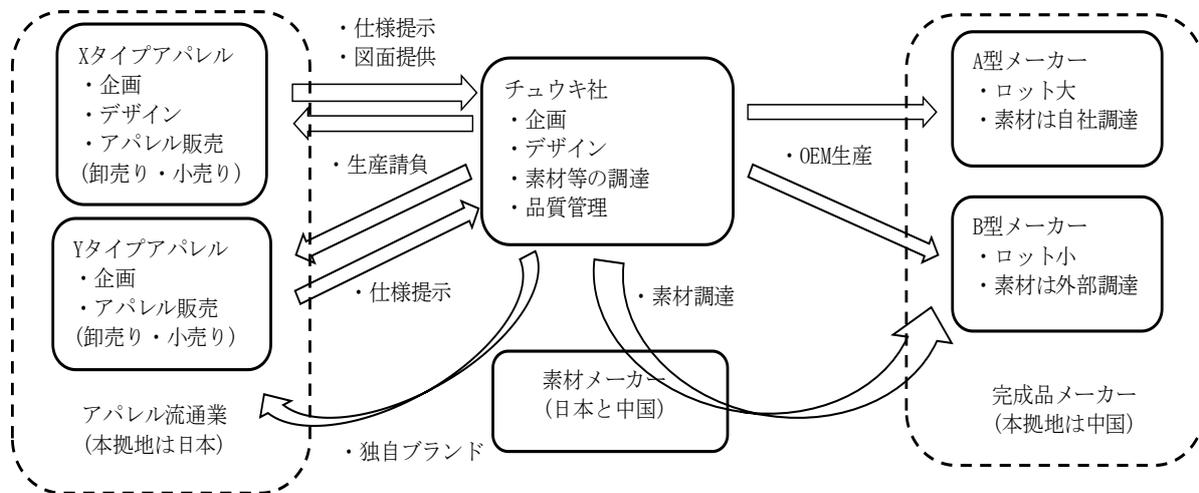


図 2.10 チュウキ社の取引関係図

出所：筆者の作成

### 第 3 章 チュウキ社の競争優位

### 3.1 チュウキ社のセグメント

#### 3.1.1 チュウキ社のコスト集中戦略

前章において述べたように、チュウキ社の取扱商品は主に女性のアパレル製品であり、今までブラジャー、レディースショーツと水着を販売していた。周知のように、ブラジャーとレディースショーツより水着の季節性がやや高いと思われる。すなわち、夏になると、小学校ではプールの授業が始まる。ほぼ全校の学生が水泳授業に参加する。そればかりか、海水浴場が開いたり、プールのテーマパークが開園したりする。家族連れや若者が賑わう場所が多くなる。つまり、夏の季節に入ると水着の需要が急に増えると考えられる。

このような季節性の高い商品に対応して、水着の小売りも季節的に調整しているとよく見られる。夏になると、総合スーパー(GMS)やショッピングセンター(SC)などにおいて水着の売り場が大きく設けられる。スポーツウェアなどの専門店も他の季節より多くの水着を入荷する。それだけでなく、ファッションショップやインターネットショップも水着の販売に積極的に取り込む。業態が違って同じような行動で市場対策に乗り出すということである。逆に、季節が変わる(春、秋、冬となる)と、水着の販売が縮小するという傾向も見られる。

実は、日本の水着市場でも競争が激しい。水着市場に参入しているメーカーにはミズノ株式会社のような総合スポーツメーカーもあれば、東レ株式会社のような大手繊維メーカーもある。いずれもオリジナル製品を作り出している。チュウキ社のような小企業者がこれらの強豪とオリジナル製品で競争できないと思われる。そのため、チュウキ社は低付加価値標準製品の生産に特化している。

一方、ブラジャーとショーツの分野でもチュウキ社は設立当初、ランジェリーの名ブランドである株式会社ワコールホールディングス、株式会社シャル、株式会社アイケーなどに遭遇し、競争の相手にならないことを自覚していた。最初は、チュウキ社が低付加価値標準ブラジャーとショーツの市場を狙い、その生産に特化してきた。

要するには、チュウキ社は自身が小企業者であるため、資金力、技術力、生産力、経営力など諸側面で既存企業(特に大手企業)のオリジナル製品と競争できず、低付加価値標準製品の生産を選んだ。言い換えればチュウキ社は創立後の数年間、コスト集中戦略を取っていた。

また、季節性製品(水着)だけを受注すると、企業の稼働率が悪くなるはずである。チュウキ社が季節性製品の受注に偏らず非季節性製品(ブラジャー、ショーツ)の注文を積極的に受けていた。両部門の製品生産・販売の相互補完で経営資源の効果を最大化することができ、なおかつ企業の稼働が続けることになる。

確かにこれらの低付加価値製品の生産が標準化されて、技術レベルもそれほど高くなく、参入障壁が比較的低いため、中小企業も参入しやすい。その反面、差別化が図りにくいため、コストを如何に削減し、競争力を高めていくのかは中小企業にとって会社存続の問題である。

コスト集中戦略を取った以上、常にコストを削減しなければならない。チュウキ社がまず考え出したのは仕入価格の引き下げである。チュウキ社の社長は、2000年より10年間、日系アパレル中国現地工場生産ラインの管理、作業員の教育訓練を担当していたため、現場の経験を十分に持っている。チュウキ社の社長(以下はジャン社長)がこのような経験を生かし生産コストの削減に取り込むことを決断した。

中国現地の委託縫製工場において、まず標準作業時間を決めることである。一つ一つの生産工程の作業時間をストップウォッチで測り、生産工程全体の標準作業時間を算出し、この標準作業時に基づいて、各作業員の作業成果を評価する。但し、全ての従業員は標準作業時間内で仕事を完成しえないケースが続出したため、ジャン社長は、さらに各生産工業の優れた作業員の動きをよく観察し、標準作業動作を定める。各生産工程の作業員を訓練し、標準作業動作を身に付けてもらう。

標準作業時間と標準作業動作を定めてから、さらに賃金制度の改革にメスを入れた。すなわち、今まで毎月決められた給与を付与する制度(固定給制度)が設けられていた。標準作業時間と標準作業動作を現場で徹底することによって、時間単位当たりの産出が多くなった。しかし、それと同時に作業員と作業員の間、格差が明らかに現れている。現場従業員にインセンティブを与えるため、出来高制を取り入れることが決まった。

標準作業時間、標準作業動作、新しい賃金制度を考案し、実行した後、ジャン社長はコスト削減をさらに進めるため、原価管理を行った。生産工程に関わる費用、例えば材料費、人件費、燃料原料費と経費(直接経費と間接経費)などを正確に把握する。それに基づいて作業内容によって費用が分類される。一つ一つの費用をチェックし、節約すべきところを改善し、コスト削減を徹底的に貫いた。

生産ライン人員配置の合理化、標準作業時間と標準作業動作の実行に伴い、現場の組織が大きく変わり、スリム化が実現させられ、人員のモチベーション、作業能力も高められた。その結果、従業員当たりの産出量と時間単位の産出量も引き上げられた。さらに原価管理の導入によって、企業全体のコストが大幅に減らされてきた。中国現地工場の加工賃を大幅にカットすることができたため、チュウキ社は一時全ての製品の利ざやを多く取るようになった。

### 3.1.2 チュウキ社の戦略変更

チュウキ社は、コスト削減に積極的に取り込んだ効果が上がったが、わずかの数年の間、中国現地では数多くの縫製工業が増えていった。特に水着の生産は、二つか三つの生産ラインを持っていれば、十分な受注を得られる。新規企業は、低加工賃を甘んじて日本から委託生産を受けている。つまり、チュウキ社にとって多くのライバルが現れてきた。今まで受注金額で相手をまったく勝てなくなった。もし加工賃を極端に引き下げってしまうと、採算に合わなくなる。

次の手として、チュウキ社が今までの単なる委託生産から提案+委託生産へと切り替え

る解決策を打ち出した。つまり、OEM の生産量を減らしながら、仕様、デザイン原案などを提案し、フィードバックされた指示に基づいて修正した仕様、デザイン案を現地工場に持ち込み、現地工場での生産を行う。言い換えれば従来の OEM 方式から ODM 方式へとスイッチしている。

ところで、前述のようにレディースランジェリー市場では、大手アパレルメーカーがオリジナル製品を絶え間に作り出しつつあり、市場の主導権を握ろうとしている。だが、消費者のファッションに対するニーズや志向が常に変わる。しかも、近年では需要の多様性が極めて著しくなっている。そこで、チュウキ社が市場を細分化し、肌に合わない化学繊維、センシティブスキンなどからヒントを得て、肌触りの良さに注目し、絹のランジェリーを考案した。

また、素材の考案から製品のデザインまで、全て自社が担当するため、チュウキ社が自社のブランドで製品を発売することを試みた。こうして、同じブラジャー、レディースショーツでもオリジナルのものであるため、プレミアムがよりいっそう高くなった。もちろん、生地素材の品質、縫製手法を日本と同じレベルで維持している。生産方式から見ると、従来の OEM から ODM へシフトしたのにとどまらずさらに OBM 生産方式に踏み込んだ。

セグメンテーションの視点から見ると、化学繊維の原因でかゆみ、かぶれ、湿疹、接触性皮膚炎などの肌トラブルが生ずる人のグループがあり、チュウキ社はこのような人のグループに市場を切り分け、かなり狭い市場に製品を提供する。もちろん、シルクがこのように限定された人々だけでなく、全ての人に良い素材として使われていると思われる。そのため、チュウキ社の狙いはまず特定の人のグループの需要を応えようとする。市場へのさらなる浸透も考えている。

いずれにせよ、シルクのランジェリーはアパレルをイメージした「服」ではなくライフスタイルを表すファッション<sup>86</sup>（高級品）として印象付けられているため、今までの標準化されたものと異なり、付加価値が比較的高い。実際にもそうである。今までの製品よりかなり高い価格をつけて売り出している。つまり、チュウキ社は、従来のコスト集中戦略から差別化集中戦略へ移行しつつある。

### 3.2 バリューチェーンの変化

先ほど、考察したようにチュウキ社は当初コスト集中戦略を取っていたが、激しい市場競争に勝ち抜くために、コスト集中戦略を部分的に継続していると同時に、差別化集中戦略を取り、収益の最大化を図ってきた。

同社設立後の4年間、もっぱらコスト集中戦略を取り、低付加価値の標準化されたブラジャー、レディースショーツと水着の生産・販売を支えるために、OEM 方式で中国現地工場に製品の生産を委託した。つまり、この4年間、これらの製品の OEM 生産が 100%であっ

---

<sup>86</sup> 富澤修身『都市型中小アパレル企業の過去・現在・未来』創風社、2018年、241頁。

た。

2014年になると、ODM生産が始まり、その後さらに拡大していった。また、2017年からOBM生産も始まり、2020年にOBM製品は全体の約20%に占めている(金額ベース。以下は同じ)。2020年時点でOEM製品は全体の2割にまで下がった(図3.1)。

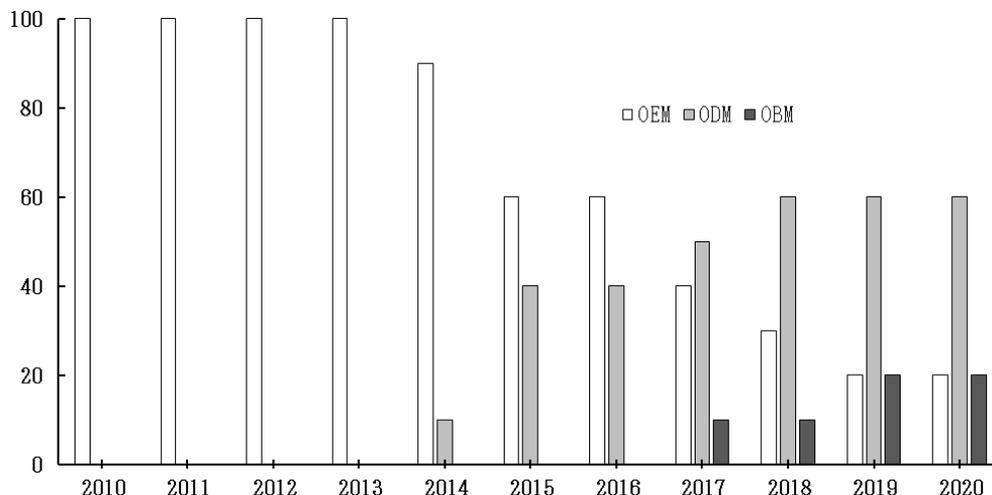


図 3.1 生産方式別の割合の変化(金額ベース)

出所：チュウキ社のデータにより筆者が作成

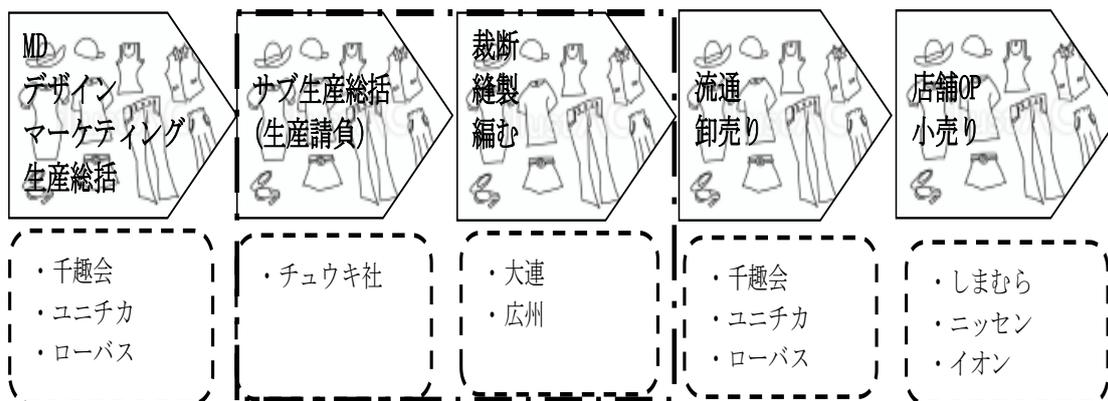


図 3.2 アパレル製品の生産・流通の主要な活動 (1)

出所：チュウキ社資料により作成

アパレル(ファッション)製品の生産・流通過程を分けてみると、まずマーチャンダイジング(MD)、デザイン、マーケティング、生産統括、サブ生産統括、生産請負、裁断、縫製、編む、流通・卸売り、店舗オペレーション(店舗OP)、小売りなどの生産・経営活動に分類することができる。そのうち、MD、デザイン、マーケティングと生産統括は製品の生産・流通過程の川上部門に当たる。これに対して、店舗OPと小売りはその川下部門に当たる。チュウキ社はちょうどその真ん中の部分に位置づけられている。

図 3.2 が示したのはアパレル製品の生産・流通の主要な活動である。チュウキ社は、起業してからの最初の4年間MD、デザイン、マーケティングと生産統括を、アパレルメーカーに委ねており、基本的に生産管理の機能を果たしていたといえる。チュウキ社の機能に

対して、ユニチカ、ローバスのようなアパレルメーカーは、比較的高い付加価値を生み出す担い手となっている。また、アパレルメーカーは製品の仕様やスタイルなどを決める主導権を握っており、なおかつ製品の流通ルートをも把握している。つまり、このバリューチェーンの中、アパレルメーカーが非常に重要な役割を演じている。

さらに、図 3.3 を見ると、図 3.2 のバリューチェーンと異なるところがある。すなわち、従来、アパレルメーカーが担っていた MD、デザイン、マーケティングと生産統括の機能はチュウキ社が行うようになった。生産管理や生産統括などから高次の経営機能への移行はそれほど簡単なことではない。このような構図を一変した企業努力が必要とされている。具体的に見ると、市場調査能力、市場分析能力、デザイン能力とマーケティング能力が上がらないと、製品を売ろうとしても売れない可能性が十分にありうる。つまり、バリューチェーンを塗り替えるチュウキ社の競争力が高まってきたといえる。



図 3.3 アパレル製品の生産・流通の主要な活動(2)

出所：チュウキ社資料により筆者が作成。

確かに、チュウキ社は競争分野が狭いが、バリューチェーンの位置づけを変えたことによって、製品の支配権(主導権)を手に入れることができた。それをよく実行できたのは「会社の経営資源と経営技能を十分に発揮」<sup>87</sup>したからと思われる。

### 3.3 チュウキ社から見た脅威

強力な競争要因が業界の収益性を決定し、戦略の立案において何より重要なものである。また、競争要因は産業・業種の経済特性や技術特性によって左右されている<sup>88</sup>。競争要因は、ポーターが提起した新規参入者、供給業者(売り手)、代替品、顧客(買い手)と競争業者なのである。これらの競争要因はそれぞれが脅威を持ち、自社に影響をもたらす。

前述のように、アパレル業界においてはマニュアル化、標準化された製品市場の障壁が低く途上国の企業が低人件費を競争優位として非常に参入しやすい。会社創立当初に、チュウキ社の取り扱っていた製品はほとんどが低付加価値のものなので、類のメーカーが相次いで、中国現地で現れてくる。価格競争が激しくなり、コスト削減に常に行わないと相手

<sup>87</sup> マイケル・ポーター(1985)、69 頁。

<sup>88</sup> マイケル・ポーター(2018)、41 頁。

に追い上げられてしまう。チュウキ社は、コスト削減に努力しただけでなく、品質の向上、納期の厳守にも工夫した結果、受注量を守っていた。

### 3.3.1 供給業者からの脅威

自社にとって供給業者(売り手)は可能な限り、高い価格で原料や素材を供給する交渉力をもっている。供給業者からの脅威を与えられないように、チュウキ社は、会社創立の際、中国現地の会社と協力し、企業グループが立ち上げた。すなわち、2010年8月にチュウキ社が創立し、同年10月にDY社、DJ社、FY社と提携契約を交わし、企業グループを作り上げた。

#### 1. DY社

DY社は1990年に創立した企業である。従業員を400人抱えており、562台ほどの設備を有する比較的大きなアパレル企業である。水着は年間60万枚程度(以下は同じ)、ブラを300万枚、ショーツは100万枚を生産しているが、そのほとんどが委託生産(OEM)である。そのほかヨガウェア、スポーツウェアやパジャマをも生産しており、これらの製品に使われている素材は、カートン、ナイロン、ポリエステル、シルクなどである。ちなみに、同社は5万枚以上の大口顧客に限り、オーダーを受けている(図3.4)。

縫い目を重ねて平面に縫製できる特殊マシン「フラットシーマー」を8台設置しており、特殊縫製の水着の大量生産に対応している。内販と輸出の内訳(金額ベース。以下は同じ)は、2018年以前には中国国内販売が4割で、海外輸出が6割程度であったが、近年は逆転して、中国国内販売が6割で、海外輸出が4割になっている。中国国内販売は一流ブランドの委託生産がほとんどであり、中国にある約5000店舗において製品を販売している。

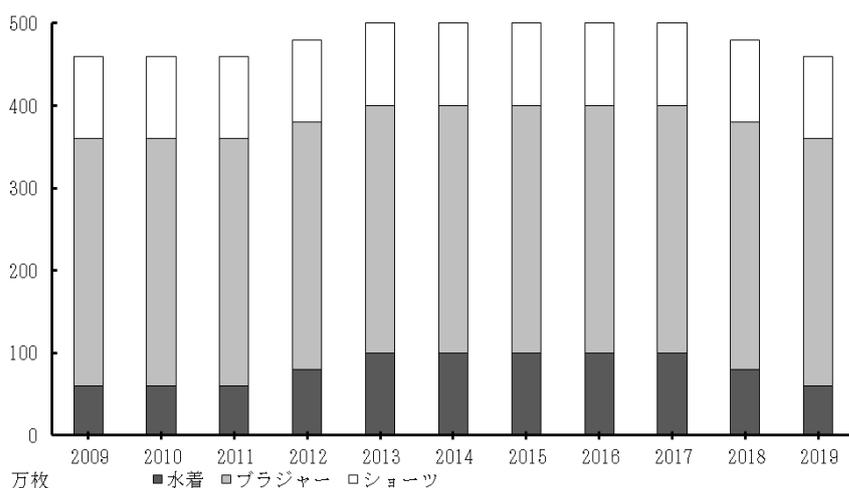


図 3.4 DY社の主要製品生産量の推移

出所：チュウキ社の資料により筆者が作成

チュウキ社はDY社に水着、ブラジャーとショーツを委託生産している。DY社の水着、ブラジャーとショーツの生産量は年によって違うが、この3種類製品の年間最大生産量は

500万枚である。その生産量の変化が図3.4の通りとなっている。

## 2. DJ社

DJ社は2006年に創立した。前述のようにチュウキ社の社長がもともとDJ社の設立を手掛けた。しかもDJ社の経営陣の一員として、現場作業、人員配置、作業員の教育・訓練を携わっていた。主要な製品がブラジャー、ショーツ、水着、スポーツウェアとパジャマなどである。

現在は規模を縮小しており、下着の生産は以前と同規模だが、水着の生産は10万枚程度。給料計算の方法や業務の効率化などの改革を2011年から実施して以来、売り上げを3億円から6億円にまで伸ばした。これは、先ほど検証したようにチュウキ社の戦略の転換に伴い、OEM依存体制から脱却して、ODMや自社ブランド化を進めた結果と思われる。高価格・高付加価値製品の生産・販売、中間コスト削減が可能になり、収益の増大を成功させたところでは協力体制のなか、最も突出した企業である。DJ社の売上高は2009年から2019年までの11年間、約3.5倍も増えた。

中国国内販売と海外輸出の内訳は、2016年までは中国国内販売が2割で、海外輸出が8割だったが、2017年に中国国内販売が4割にまで増加し、さらに2018年からは中国国内販売が6割にまで伸びている。

DJ社は、中国の名産地から素材・生地を調達している。例えば、綿類は山東省を中心に、ナイロン・ポリエステル類は広東省の広州・汕頭、福建省を主として、プリンターなどは江蘇省の無錫からである。

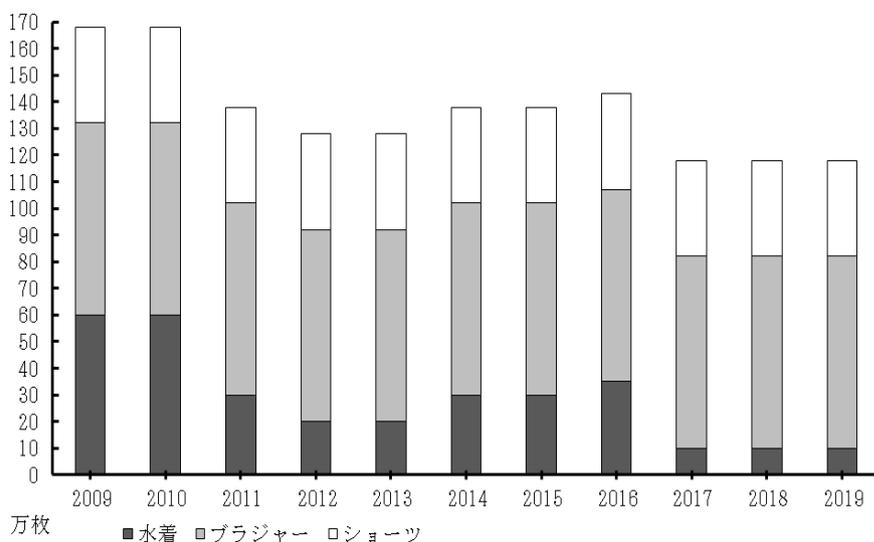


図 3.5 DJ社の主要製品生産量の推移

出所：チュウキ社の資料により筆者が作成

チュウキ社は、DJ社に水着、ブラジャーとショーツの縫製を委託している。DJ社によるこの3種類製品の生産量が図3.5のように変化してきた。3種類製品の最大生産量は約170万枚である。

### 3. FY 社

FY 社は、チュウキ社が下着縫製の依頼をきっかけに提携関係をスタートさせた。2008 年に創立した FY 社は現在、100 人の従業員を抱えており、設備を 200 台ほど有している。主要な製品はブラジャーとショーツである。この 2 種類製品の生産に使われる素材が綿、ナイロン、ポリエステル、シルクなどである。これらの素材はほとんど広州や無錫から調達している。

同社が企画力を持っており、新商品開発をも担っている。無縫製商品、磁石入りのガードルなど、新技術を使い、商品の開発が得意であり、ODM 生産と OBM 生産を主としている。

また、FY 社がアパレル専門店などの店舗を通さずに、直接販売を行なっている。その販売は、インターネット経由が比較的多く、動画サイトやインスタグラムの人気インフルエンサーと契約して宣伝を代行してもらうなどの最先端の方法を取り入れている。2016 年以降、売り上げを急速に伸ばし、特に 2017 と 2018 年には 1 ヶ月で 50 万枚も売りさばいている。

中国国内販売と海外輸出の内訳は、2016 年時点では中国国内販売が 2 割で、海外輸出が 8 割程度だったが、チュウキ社の他の提携会社と同様、その後中国国内販売が逆転して、主役になった。現在では中国国内販売が約 9 割を占めている。

今まで、チュウキ社は FY 社にブラジャーとショーツの生産を委託している。FY 社の主要製品生産量の変化は図 3.6 の通りである。

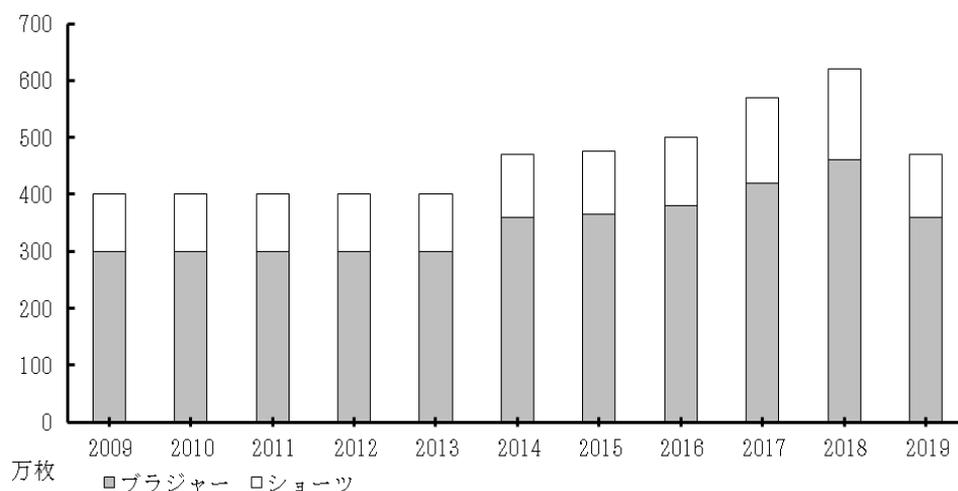


図 3.6 FY 社の主要製品生産量の推移

出所：チュウキ社の資料により筆者が作成

### 4. 小括

チュウキ社が中心となって企画を行い、提携会社に生産を依頼する。提携会社にはそれぞれ、企画開発部、在庫管理、発送スタッフ、デザイン、パタンナー、ネット開発、仕入れ、総務などの担当者がそれぞれの責務を持って、チュウキ社と連携しながら業務を進め

ている。

また、これらの会社は現地で縫製工場を持っている。しかも縫製工場だからこそ、素材メーカーのとのつながりが強いため、チュウキ社は直接現地の素材メーカーから素材を調達せず、素材調達、縫製などを一括でメンバー企業に委託する場合もあれば、日本の素材などが必要となる時、チュウキ社は現地の企業がスムーズに生産を行うために日本の素材メーカーから素材を調達している。それによってメンバー企業に素材と製品の安定供給を守られてきた。

つまり、チュウキ社は提携戦略を通し、売り手からの脅威を見事に回避し、日本への納品をスムーズに行うようになっている。

### 3.3.2 買い手からの脅威

ところで、ポーターによると、有力な買い手は、有力なサプライヤー(売り手)とは逆に値下げを迫り、品質やサービスの向上を求め、業界全体の収益性を押し下げる<sup>89</sup>という。チュウキ社の買い手はほとんどが大手アパレルメーカーである。図 3.7 が示しているようにアパレル大手企業の千趣会とローバスのそれぞれからチュウキ社が売り上げの 25%の受注をしている。大手総合繊維メーカーのユニチカに全体の 20%の注文を受けている。

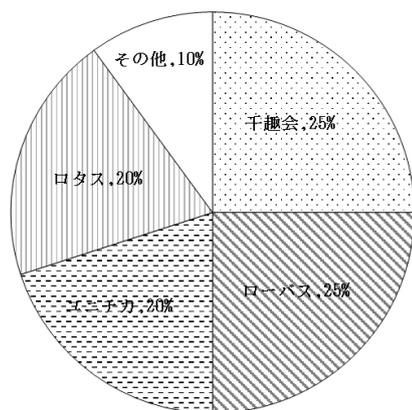


図 3.7 チュウキ社の受注先

出所：チュウキ社資料により筆者が作成

#### 1. ユニチカ

大手総合繊維メーカーのユニチカは化学繊維(合成・半合成繊維)およびその関連事業の衣料・生活雑貨・寝装を主力事業としており、プラスチックフィルム、樹脂製品など非繊維事業を拡大している。実は、ユニチカが通販大手のベルーナとトリンプを通して、アパレル(ファッション)製品を販売している。つまり、チュウキ社のユニチカへ納品したランジェリーや下着がベルーナとトリンプで売られている。

<sup>89</sup> マイケル・ポーター(2018)、51 頁。

周知のようにベルーナは、総合通信販売、専門通信販売、店舗販売、ネット販売を中心とした小売りサービス業を営んでいる。特に、ベルーナネット販売には、レディース(アウター、パンツ、スカート、スーツ、靴、バックなど)、インナー・下着、メンズ、インテリアが含まれている。連結売上高(2020年3月期)は1,799億円にのぼり、そのうち、販売部門の売上高の割合は約85.4%(総合通信販売は40.8%、専門通信販売は27.7%、店舗販売は16.9%)、圧倒的に多い<sup>90</sup>。

一方、トリumpf(Triumph)は外資系アンダーウェアメーカー大手であり、日本の下着業界では第2位に位置付けられている。同社の直営店のほか、近年ネット販売を展開している。ネット販売には、ブラジャー、ショーツ、ランジェリー、ガードル、インナーなどが含まれている。

## 2. 千趣会

また、チュウキ社が千趣会からレディースショーツの生産を請け負っている。千趣会は東証1部上場で、総合サービス会社である。主要な事業は、通信販売事業、保険・クレジット事業、ブライダル事業、法人事業(取引先をサポートする事業)、子育て支援事業。そのうち、通信販売事業(基幹ビジネスの総合通信販売ベルメゾンをはじめとして、花の通信販売のイイハナなどを含める)は、総売上高の81.0%に占めている<sup>91</sup>。また、ベルメゾンはネットショップを展開している。ネット販売は、ファッション、インテリア、妊娠・ベビー・キッズ、ビューティなどを含めている。そのうち、ファッションにおいてはさらにレディースファッション、インナー・下着・パジャマ。スポーツウェア、メンズファッションなどの販売ブースが設けられている。

## 3. ローバス

そして、チュウキ社のもう一つの買い手はローバスである。ローバスは会社の本拠が奈良県にある。同社が主に女性用肌着を取り扱っている。ローバス社が中小企業でありながら、企画力、生産力という企業機動力でファッション業界の領域を超えたニューふぁしよんビジネスモデルを築き上げた。得意分野が肌着に優しいインナー作りの提案である。

しかも、ローバス社が大手通販のセシールやニッセンに強いパイプを持っている。ローバス社からチュウキ社が受注したレディースショーツがセシールとニッセンで売られている。

セシールは総合通信販売事業を運営しており、カタログ通販とオンラインショップを開設している。オンラインショップにおいて、レディースファッションやインナー・下着を販売している。他方、ニッセンはファッション通販であり、婦人服を中心とした衣料品、インテリア雑貨などをインターネット・カタログ通信販売で販売している。また、ニッセン

<sup>90</sup> ベルーナ社 WEB サイト (belluna.co.jp)、2021年1月16日に閲覧。

<sup>91</sup> 千趣会 WEB サイト (senshukai.co.jp)、2021年1月16日に閲覧。

は婦人服の実店舗をも有する。

#### 4. しまむらホールディングス

そのほか、チュウキ社が株式会社しまむらに水着などを提供している。よく知られているように株式会社しまむらが総合衣料品店である。実店舗を抱えており、ファッション、衣料品、寝具、インテリアを販売している。立地条件は、郊外のロードサイドに店を出したりして、2000年以降商業施設への出店、自ら各事業を複合させたファッションモールを出店している。出店形態別の割合で見ると、郊外型フリースタANDING(単独立地)が約65%、オープンモール型の商業施設への出店が約15%、ブルイン型への出店が約20%である<sup>92</sup>。

同企業グループは、ファッションセンターしまむら、アベイル、バースディとシャブルの実店舗事業を抱えている。グループ全体で1,430店舗(2021年2月時点)を抱えており、取扱いアイテム点数は約40,000点にのぼっている。

そのうち、ファッションセンターしまむらは最新のトレンドファッションから、家族みんなが日常生活で使用する実用衣料・寝具・インテリアまでの総合衣料品店である。合計店舗数は315店舗であり、取扱いアイテム点数は約7,000点である。

アベイルはレディース・メンズ衣料とシューズ・服飾雑貨をトータルコーディネートできるヤングカジュアル専門店である。バースディは出産準備から子育てまでのあらゆるシーンに対応した、幅広い商品を提供するベビー・子供用品の専門店である。シャブルは雑貨と婦人ファッションの専門店である。ディバロは婦人靴、紳士靴、子供靴の専門店である。

これらの大手企業を相手にすると、当然品質の向上、納期の遵守が厳しく求められている。前述のように、チュウキ社の社長が現場の生産管理を熟知しているため、現場で作業員の作業を指導し、人員の配置、生産コストの採算まで、現地会社を指導していることによって、大手企業にまとめられていること以上、生産作りを行っているため、チュウキ社の信頼性がいっそう高まってきているため、生産請負を変えて、独自の提案、独自のデザインをこれらの買い手に提案すると、合格した製品は少なくなった。つまり、巨大な買い手を取引の相手にして、単に順応的に製品の生産を請け負うだけでなく、常に自らのポジショニングをし、より競争力のある製品を作っていくことは、競争上の脅威をポジティブ効果に変換する能力である。

#### 5. 小括

これまで分析したように、チュウキ社は競争からの脅威、あるいは影響を最小にすることを常に考え、それに対応しうるポジショニングを作り出す。しかも、アパレル(ファッ

---

<sup>92</sup> しまむらグループWEBサイト(shimamura.gr.jp)、2021年1月22日に閲覧。

ヨン)業界の低コストと高付加価値製品の両極分離をよく察知し、それをよく利用して、低コストの生産請負から脱却しようとし、自ら仕様の提案、製品スタイルのデザインを積極的に行い、会社の競争優位を高めていく。さらに、会社の業界を正確に把握し、境界線をはみ出さず、より低くコストを削減すること、納期をより厳しく守ること、品質をよりよく仕上げることでより高い付加価値製品の製造をめざすことを考え行動をしてきた。

### 3.4 チュウキ社の実績分析

ところで、競争優位を維持したり、高めたりすることは会社の収益増につながらないという意味はない。これまで、チュウキ社が取った経営行動は、実りがあるとみられる。持続的な経営パフォーマンスの良さ(悪さ)を検証するには、KPI がよく使われている。チュウキ社がまず小企業者であり、一般消費者を相手に直接小売販売を行っていない特徴から財務関連の指標(売上高、利益伸び率)だけを用いて、チュウキ社の業績を分析する。

まず、チュウキ社の売上高変化をみてみよう。2010年から2014年までのデータが入手できないが、2015年から2019年までの5年間のデータをみると、2015年から2017年までの3年間は、伸び率は緩かったが、着実に伸びていることが分かった。そして、2018年から2019年までの2年間の売上高の伸び率が急速に拡大したことが見て取れる(図3.8)。売上高急拡大の要因は、ブラジャー、ショーツと水着の販売枚数が増えていることと、自社ブランドの販売枚数が増えていることに帰することができる。

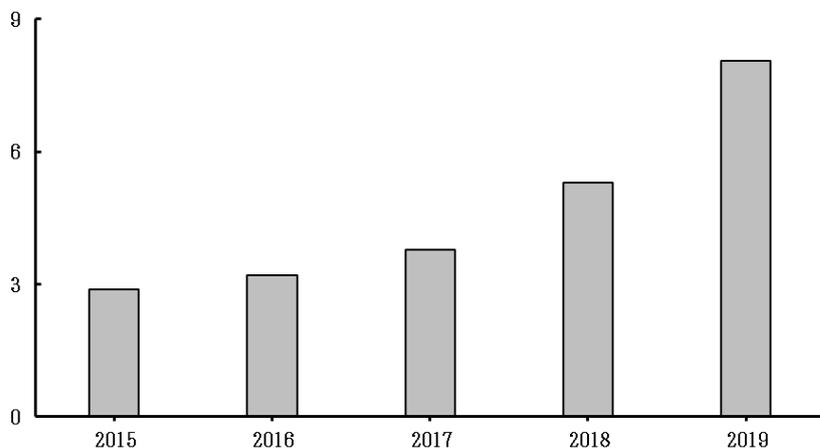


図 3.8 チュウキ社売上高の推移

出所：チュウキ社の資料により筆者が作成

次は、営業収益伸び率の変化を検討する。図3.9がセグメンテーションとポジショニングを不断に調整していた効果を示している。すなわち、チュウキ社が低価格の生産請負(OEM)から提案などの業務内容を加味した生産請負(ODM)、そして自らMD, デザイン、マーケティングを行ったうえ(特に日本市場向けのブラジャーとショーツに)、生産を遂行する経営(OBM)へのシフト過程において、製品の収益も上がってきた。3種の製品のうち、ブラジャーとショーツの営業収益伸び率が着実に伸びていることはそれを証明している。特に速い段階においてデザインに力を入れたブラジャー分野では、その利益の伸び率は極めて

著しい(図 3.9)。

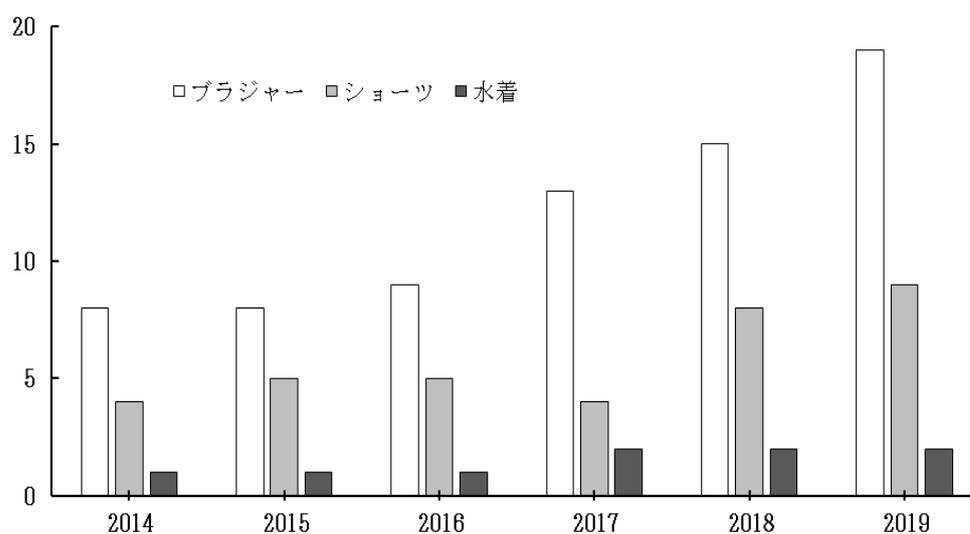


図 3.9 チュウキ社製品別の利益伸び率

出所：チュウキ社資料により筆者が作成

以上の財務データの分析を通して、チュウキ社の生産略調整の効果があつたことが明らかになった。すなわち、チュウキ社がブラジャー、ショーツ、水着などの女性下着に関するコスト集中戦略を取り、アパレル業界に参入した。しかし、コスト集中戦略を取ったからこそ、アパレル業界に参入しやすかったといっても、同業界に入ってから非常に激しい競争にさらされているのは現実のものである。

製品の幅が狭いカテゴリーでコスト競争をしようとした時、徐々にコストを削減し、利益を伸ばす余地がなくなり、場合によって収益さえも維持しえなくなる。このような難局に直面したチュウキ社が差別化集中戦略にシフトした。その戦略変更の効果は、先ほどの財務分析によって証明された。

#### 第 4 章 日本自動車部品産業の実態とジュンゲン社の位置づけ

## 4.1 日本自動車産業のアセンブラーとサプライヤーの関係

自動車サプライヤー業に属するジュンゲン社の位置づけと生産機能を正確に把握するために、まず自動車産業生産の技術特質を考察して、その後日本自動車産業の取引関係を検討する。

さて、日常の中、国内の自動車メーカーをいう時大抵トヨタ、日産、ホンダを挙げている。これらのメーカーは自動車生産工程の組み立て部分を担っている。実は、1台の車を作るのに、数多くの素材、金属部品、プラスチック部品、電化製品などを使っている。つまり、1台の車の製造に関わる生産活動に、さまざまな業種が参加している。そのため、広範な関連部門を有する自動車産業が業際型産業<sup>93</sup>と呼ばれている。

そのなか、自動車の生産に作れた原材料に当たる鋼材(形鋼、薄板など)、アルミ、プラスチック、樹脂、ガラス、ゴムなどを生産する部門を素材産業と呼ぶ。これらの素材産業は自動車産業の川上部門に当たる。

そして、これらの原材料・素材から自動車の生産に使われた部品、ユニット製品を生産する部門をサプライヤーと呼ぶ。これらの部品サプライヤーは自動車産業の川中部門に当たる。

さらに、サプライヤーから調達してきた部品やユニット製品を組み立てたり、据え付けたりして、自動車の完成品を作る部門をアセンブラーと呼ぶ。自動車のアセンブラーは川下部門に属する。製造部門のほか、利用部門(例えば、道路貨物運送業、道路旅客運送業)、関連部門(例えば、ガソリンステーション、自動車保険)、販売・整備部門(例えば、自動車販売業、自動車整備業)が川下部門として挙げられる。

つまり1台の車を作るのに、自動車関連の川上部門、川中部門と川下部門に属する数多くの異業種の企業が係っているといえる。

### 4.1.1 川上部門の素材産業

前述のように自動車部品を作るのに、鉄鋼、アルミ、合成樹脂、繊維、ゴム、ガラス、塗料などさまざまな素材が使われている。従来には自動車の最も重要な素材は鉄鋼であった。1970年代までは、自動車の素材のうち鋼材が8割に占めていた。だが、近年になると、鋼材の使用量が徐々に減りつつあり、自動車構造材の軽量化と多様化が進んでおり、鋼材のかわりにアルミ、炭素繊維強化プラスチック、マグネシウム、樹脂など軽い素材が目されるようになった。これらの素材は単に軽量化しているだけでなく耐衝撃性も高い。そのため、鋼材の代わりにこれらの素材がより多く使われるようになった。

自動車企業の鋼材調達先として、日本製鉄、JFEホールディングス、神戸製鋼所の大手メーカーをあげることができる。これらの三つの大手鉄鋼メーカーはいずれも高炉メーカーであり、多種多様な鋼材を作り出している。これらの大手鉄鋼メーカーと大手アセンブ

<sup>93</sup> 白澤照雄『産業界シリーズ 自動車業界』教育社、1990年、27頁。

ラー(トヨタ、日産、ホンダ、三菱自動車、いすゞ自動車)の間、車体などに使われている鋼材に関して、安定的な大量取引の関係が築いてきた。

また、自動車企業のプラスチック調達先として、三菱ケミカルホールディングス、三井化学、旭化成、東レ、帝人などを挙げることができる。例えば、三菱化学、三菱樹脂、三菱レイヨンという三菱系の素材3社が経営統合した三菱ケミカルホールディングスは、幅広い素材・材料技術を持っている。自動車関連素材として、樹脂、PP コンパウンド、エンジニアリングプラスチック、アクリル樹脂、ガラス繊維強化マット、炭素繊維複合材、リチウムイオン電池素材など領域の事業を抱えている。

近年では、電気自動車(EV)の生産が急成長してきた。それに伴い、EVに使用される素材がガソリン車のそれと異なり、自動車全体の素材使用は変わりつつある。そのため、EVの普及は素材メーカーにとって大きな新規参入チャンスとなっている。例えば、旭化成がプラスチックメーカーでありながら、電子部品メーカーでもあり、車間距離や障害物などを認識する同社のセンサー技術は自動車の安全対策で大きな注目を集めている。ちなみに、旭化成の自動車関連事業規模はおよそ1,000億円にのぼっている<sup>94</sup>。

自動車メーカーは、市場のニーズに合わせて常に製品の開発・改良を重ねており、素材メーカーには、完成車のコンセプトや用途に合った素材の提供を求めている。素材メーカーはそれらの要請に応えるために常に、新素材の開発を行っている。例えば、自動車業界は燃費性能の改善策として、車体の軽量化を推し進めている。現在では、自動車に占める樹脂系の使用率は重要ベースで1割強である<sup>95</sup>が、軽量化対策による金属からの代替でさらにその比率の向上を目指し、化学メーカーが樹脂など軽量素材の生産・開発を積極的に展開している。

#### 4.1.2 自動車部品メーカー(サプライヤー)

車種や国によって異なるが、1台の自動車を作るのにおよそ3万点の部品が必要とされている。自動車部品メーカーは、素材メーカーから供給される素材を使って部品を製造する。1台の自動車を製造するには約200社の関連メーカーが関わっている。また、シートユニット部品だけでも約50社によって生産されているという。

そして、自動車部品メーカーには大きな企業もあれば中小零細企業もある。一般社団法人日本自動車部品工業会に入会している正会員の企業は427社<sup>96</sup>にのぼり、ほとんどが大きな企業である。例えば、日本自動車部品工業会の正会員である株式会社小糸製作所、株式会社デンソー、株式会社アイシン精機、横浜ゴム株式会社はいずれも比較的大きな企業である。

それぞれの自動車部品メーカーは専門があり、特定の部品の製造だけを担当している。

<sup>94</sup> 東洋経済 ONLINE([toyokeizai.net](http://toyokeizai.net))、2021年6月7日に閲覧。

<sup>95</sup> 東洋経済 ONLINE([toyokeizai.net](http://toyokeizai.net))、2021年6月7日に閲覧。

<sup>96</sup> 2021年9月1日現在(一般社団法人日本自動車部品工業会 WRB サイト [jiapia.or.jp](http://jiapia.or.jp) による(2021年9月15日に閲覧))。

とはいっても、中小零細企業と違い、比較的大きな企業は大抵ユニット製品を作っている。例えば、小糸製作所が前照灯、補助前照灯、標識灯などの自動車用照明灯を作っている。また、デンソーの場合は、エアコンシステム、ヒートポンプシステム、セーフティ・コックピットシステム機器などを製造している。そして、アイシンはオートマチックトランスミッション、パワー・スライドドアシステム、体重検知センサー、オイルポンプなどを作っている。

ところで、日本の場合は自動車部品メーカーが完成車を組み立てる自動車工場の周辺に立地している。例えば、トヨタ自動車本社所在地の愛知県には、自動車部品製造企業が約1338社<sup>97</sup>もある。そのうち、デンソー、日本特殊陶業、フタバ産業、愛三工業のような上場会社もある。

そして、日産自動車栃木工場所在地の栃木県には、自動車部品製造企業がおおよそ201社<sup>98</sup>ある。そのなか、自動車用駆動系部品、自動車ブレーキ部品、中型・小型歯車などのような機械加工・組み立て業に属する企業もあれば、プレス金型、溶接加工などのような補助部門もある。前述のように自動車産業を支えている自動車部品産業が多種多様な部品や部材を提供する裾野産業である。

一方、ホンダ狭山工場所在地の埼玉県には、自動車部品製造企業が約425社<sup>99</sup>もある。そのなか、エフテック、ジーテクト、エイ・エステックなどのような上場会社もあれば、茂木製作所、三協スプリングのような中小企業もある。

これまでの考察を通し、次の2点の事が分かった。すなわち、自動車部品メーカーはそれぞれ専門性があり、独自の技術をもって自動車の部品かユニット製品を生産している。また、自動車部品メーカーはほとんどアSEMBラー所在地の周辺に立地している。

#### 4.1.3 自動車完成車メーカー(アSEMBラー)

自動車完成車メーカーは文字通り、自動車の完成品を生産する会社である。一般的に自動車メーカーともいう。日本には自動車メーカーがおおよそ12社ある<sup>100</sup>。そのなか、軽自動車の専門メーカーとしてのスズキ株式会社、ダイハツ工業株式会社もあれば、トラックの専門メーカーとしてのいすゞ自動車株式会社、日野自動車株式会社、三菱ふそうトラック・バス株式会社、UDトラックもある。

2019年には、日本の自動車生産台数は968万台にのぼった。そのうち、乗用車は自動車生産台数の86%に占めている。日本には乗用車生産を生産する企業が8社(トヨタ、日産、ホンダ、三菱自動車、マツダ、SUBARU、スズキ、ダイハツ)ある。トヨタ、日産とホンダというビッグスリーの生産台数はその他の5社より圧倒的に多い。しかも乗用車の全てのカ

<sup>97</sup> Baseconnect による(2021年6月11日)。

<sup>98</sup> Baseconnect による(2021年6月11日)。

<sup>99</sup> Baseconnect による(2021年6月11日)。

<sup>100</sup> 一般社団法人日本自動車工業会の会員となる自動車メーカーの数である。

テゴリーを網羅している。

表 4.1 6.1 主要自動車メーカーの車種

	トヨタ	日産	ホンダ
コンパクト	6	3	3
ミニバン/ワゴン	10	4	5
セダン	8	4	3
SUV	10	3	2
スポーツカー	14	2	2
軽自動車	5	3	5
その他	1*	1**	0
合計	54	19	18

出所：各社 WEB サイトにより筆者が作成。

注：\* 小型モビリティ。 \*\* EV リーフ。

表 4.1 が示したように、トヨタはコンパクトから軽自動車までの全ての乗用車を生産している。トヨタの生産している乗用車の種類が 54 で最も多い。しかも各カテゴリーでもトヨタは他社より車種が多い。一方日産とホンダの生産車種はそれぞれ、19 種類と 18 種類となっている。いうまでもなくこれ程多種類の乗用車を生産している自動車メーカーは生産のために多種多様な素材、部品を調達していると考えられる。

## 4.2 日本型取引関係(系列化)

### 4.2.1 日本自動車産業生産協力の系列化

日本においては、企業と企業間の取引関係はスポットデリバリー関係ではなく、「長期相対取引関係」<sup>101</sup>や「長期継続的取引関係」<sup>102</sup>などと言われている。例えば、日本自動車産業の場合、自動車メーカーを中心に形成した特殊な企業グループがある。日本の最大な自動車メーカーであるトヨタは素材や部品を提供する数多くの「仲間企業」を抱えている。一般的にこれらの素材メーカーや部品メーカーが「トヨタ系列」<sup>103</sup>企業と呼ばれている。

表 4.2 6.2 他系列サプライヤーからの調達比率

<sup>101</sup> 橋本寿朗「長期相対取引形成の歴史と論理」橋本寿朗編『日本企業システムの戦後史』東京大学出版会、1996年。

<sup>102</sup> 浅沼万里『日本の企業組織革新的適応のメカニズム』（菊谷達弥編集）東京経済新報社、1997年、166頁。

<sup>103</sup> 企業の「系列」というのは一般的な用語であって必ずしも明確な定義を持っていないという（下谷政弘『日本の系列と企業グループ』有斐閣、1993年、219頁）。

		96年	99年	02年	05年	08年
トヨタ	日産系列サプライヤー	0.0	0.0	0.0	0.0	0.0
	ホンダ系列サプライヤー	0.3	0.2	0.3	0.3	0.3
日産	トヨタ系列サプライヤー	1.4	1.7	2.2	5.3	5.3
	ホンダ系列サプライヤー	0.3	0.4	0.5	1.0	3.0
ホンダ	トヨタ系列サプライヤー	7.6	7.2	8.0	10.0	10.0
	日産系列サプライヤー	0.0	0.1	0.1	0.3	0.2

出所：武石彰・野呂義久(2017)、表3により筆者が作成

また、武石・野呂の調査によると、自動車完成車がほかの系列サプライヤーから調達が非常に少ない。表4.2が示したように、トヨタは日産系列サプライヤーから部品や部材の体調をまったくしていない。ホンダ系列サプライヤーから部品や部材の調達がわずか0.3%である。しかも1996年から2008年まで、ほとんど変わっていない。一方、日産はトヨタ系列サプライヤーからの調達がやや多くなっているが、最大な時でも5.3%に過ぎなかった。そのなか、ホンダはトヨタ系列からの調達が比較的高く、2005年からそれが10.0%となっている。つまり、日本の自動車産業の場合アSEMBラーとサプライヤーによって組まれた系列企業グループは排他的な組織体であり、このような特徴は特に大手完成車メーカーによる系列で極めて著しいといえる。

実は、系列関係を持っているといっても、全ての企業が直接トヨタと取引関係を必ずしも持っていない。つまり系列関係を持っている企業のなか、トヨタと直接的に取引する企業もあればトヨタと間接的に取引する企業もある。このような企業間関係について数多くの先行研究が積み重ねられてきた。ここで、先行研究を踏まえながら日本自動車産業の独特な分業仕組みを整理することによって、自動車部品メーカーとしてのジュンゲン社の位置づけが明確化できると思われる。

ところでこれらの系列部品メーカーのうち、完成車メーカーに直接納入する企業を「ティア1」という。また「ティア1」に納入する企業を「ティア2」、「ティア2」に納入する企業を「ティア3」と言い、一般的にティア1、ティア2、ティア3の順で企業規模が小さくなる傾向がある<sup>104</sup>。

大手完成車メーカーのティア1企業をみると、トヨタ系列には株式会社デンソー、株式会社アイシン、株式会社豊田自動織機、豊田合成株式会社などがある。デンソーはエアコンシステム、ヒートポンプシステム、セーフティ・コックピットシステム機器など、アイシンはオートマチックトランスミッション、パワー・スライドドアシステム、体重検知センサー、オイルポンプ、ブレーキシステムなど、豊田自動織機はエンジン、カーエアコン用コンプレッサーなど、豊田合成はゴム、合成樹脂、ウレタンなどの製造をそれぞれ専業にしている。

一方日産系列には、ユニプレス、河西工業、ヨロズ、ファルテック、パイオラックス、

<sup>104</sup> 経済産業省『2013年版ものづくり白書』2013年、14頁。

アルファなどがある。ホンダ系列には、エイ・エステック、ケーヒン、ショーワ、日信工業、八千代工業、エイチワンなどがある。もちろん、日産系列とホンダ系列の部品メーカーがそれぞれ特定の部品や機材を専業としている。

ティア1と呼ばれる企業はほとんど自動車総合部品メーカーである。ティア2と呼ばれる企業群はほとんど鋳造、プレス産業に属する企業である。ティア3と呼ばれる企業群はほとんど金型・素材産業に属する企業である<sup>105</sup>。日本の自動車業界において、ティア1企業群は数百社も存在しており、そしてティア2の企業群は数千社も存在している<sup>106</sup>という。しかも、ティア1企業の規模が比較的大きいのに対して、ティア2以下の企業規模は比較的小さく、そのなか、中小零細企業が非常に多い。これらの企業(自動車完成車メーカーと自動車部品メーカー)は、完成車メーカーを頂点として、部品メーカーと連なるピラミッド型の構造をなしている。

#### 4.2.2 サプライヤーの実態と取引関係

遠山恭司の現地調査<sup>107</sup>によると、サプライヤーのさまざまな実態がわかるようになった。まず、遠山氏が自動車部品サプライヤーを1次サプライヤーと中小サプライヤーという二つのグループに分けた。中小サプライヤーには2次サプライヤーと3次サプライヤーが含まれている。

表 4.3 6.3 主要取引先との取引開始時期

	回答件数	1960年代以前	1970年代	1980年代	1990年代	2000年代以降
1次サプライヤー	92	64.1	14.1	5.4	8.7	7.6
中小サプライヤー	855	16.3	22.0	21.8	17.3	22.7

出所：遠山恭司(2016)表3-3による。

表4.3が示したように1次サプライヤーのなか、主要取引先との取引開始時期で1960年代以前からは最も多く、64.1%となっている。これに比べてみると、中小サプライヤーは主要取引先との取引開始時期がほぼ均等に分布しており、どの時期も2割前後となっている。

表 4.4 6.4 主要取引への依存度

	回答件数	30%未満	30~50% 未満	50~70% 未満	70~90% 未満	90%以上
1次サプライヤー	94	37.2	24.5	19.1	14.9	4.3
中小サプライヤー	847	28.7	21.4	16.5	14.3	19.1

出所：遠山恭司(2016)表3-2による。

しかし表4.4が示したように、1次サプライヤーは主要取引への依存度が低い。そのうち、90%以上依存の場合、わずか回答件数の4.3%であり、70~90%と合わせても2割にも達していない。逆に30%未満依存の場合は最も多く、37.2%となっている。一方、中

<sup>105</sup> 日経 XTECHstech.nikkei.com(2021年6月14日閲覧)。

<sup>106</sup> ジュンゲン社社長に対するインタビューによる。

<sup>107</sup> 遠山恭司「自動車部品サプライヤーの全体像把握に関する基礎データ」中央大学『中央大学経済研究所年報』第48号、2016年。

小サプライヤーも過度に主要取引に依存しているとは見えず、90%依存の場合は回答者の割合が19.1%で、70%~90%に合わせても33.4%となっており、回答件数の三分の一にすぎない。要するには、系列企業グループに属するといっても結局のところ、それ程主要な取引先にあまりにも依存していない企業が多いことがわかった。

その反面、これらのサプライヤーはかなり多くの企業と取引をしている。1次サプライヤーの場合20社以下の企業と取引をする回答者が17.6%になっている。21社~50社、51社~100社、101社~300社という三つのカテゴリーに対する回答者件数は回答総件数の4分の3にも占めている(表4.5)。実には、多数の企業と取引をするサプライヤーは1次サプライヤーだけでなく、表4.5が示したように中小サプライヤーも対数の企業と取引している。

表 4.5 6.5 販売先総数

1次サプライヤー	回答件数	20社以下	21~50社	51~100社	101~300社	301社以上	
	85	15	21	22	21	6	
100.0	17.6	24.7	25.9	24.7	7.1		
中小サプライヤー	回答件数	1~3社	4~9社	10~29社	30~49社	50~99社	100社以上
	829	213	188	240	82	46	60
100.0	25.7	22.7	29.0	9.9	5.5	7.2	

出所：遠山恭司(2016)表3-1による。

表 4.6 6.6 営業利益率の分布

	回答件数	5%以上	0~5%未満	マイナス
1次サプライヤー	89	41.6%	50.1%	8.3%
中小サプライヤー	832	25.7%	47.8%	26.4%

出所：遠山恭司(2016)表3-2による。

しかし、利益を獲得する能力をみると、1次サプライヤーは明らかに中小サプライヤーより収益性が高い。遠山氏の調査によると、営業利益率が5%以上と回答した1次サプライヤーの企業数は1次サプライヤー総回答企業数の41.6%に占めている。これに対して、中小サプライヤーのそれは25.7%にすぎない。営業利益率がマイナスと回答した中小サプライヤーの企業は中小サプライヤー総回答企業数の26.4%にも占めている(表4.6)。

これまでの検討によると、自動車部品サプライヤーが自動車完成車アSEMBラーを中心とした系列グループに入っている。しかも、系列グループ間の協力生産が非常に少ない。それにしても、サプライヤーはあまりアSEMBラーに依存しておらず、独自に販路を開拓し、多数の企業と取引をしている。また、如何に収益性を高めるのかは中小サプライヤーにとって改善すべき経営課題となっている。

### 4.3 自動車産業と金型の関係

#### 4.3.1 自動車部品の種類と技術特質

周知のように、自動車は、車種や自動車完成車メーカーによって差は多少あるが、約

4,000種類、個数にして2~3万個の部品から組み立てられている。これらの部品は、大ざっぱに分けてみると「エンジン」「ドライブトレイン」「シャーシ」「ボディ」「アクスル・ブレーキ」「クライメートコントロール」などにより構成されている。

まず、動力源としてのエンジンは、熱エネルギーを機械的エネルギーに変換する内燃機関で、クルマの心臓部ともいえる部分である。主要な部品は、カムシャフト、タイミングギア、ピストン、コンロッド、バルブ、スタータモーター、ベアリングキャップ、クランクシャフトなどである。自動車部品のうち、半数近くがエンジン部分に使用されている。

そして、ドライブトレインは、エンジンの出力を駆動力とする推進力を伝達する装置の総称である。それは、エンジンからの駆動を適切なトルクと回転速度に変換するトランスミッション(パワー・速度変換装置)、エンジンからの駆動をタイヤに伝えるドライブシャフト、左右駆動輪の回転差を吸収し、スムーズな旋回を実現する装置としてのフェレンシヤルなどからなる。

また、シャーシは「枠組み」を意味しており、一般的にサスペンション、ステアリング、タイヤ、ホイールなど、主に足回り関連の構成部品を表す場合が多い。ボディは文字通り、鋼板でできたボンネットやドア、トランクリッドなどによって構成されたものを指す。アクスルはフロントアクスル、リアアクスルに分けられ、左右それぞれの車輪をつなぐ車軸を指す。

これまで取り上げた自動車部品の多くは金属素材を用いて作られたものである。しかもこれらの部品はある「型」に、溶かした金属を流し入れて成形加工して作られている。この「型」のことを金型という。実は、金属のみならずプラスチック、ゴム、ガラスなどの素材によって作られた部品も金型が必要とされている。

今では、金型は自動車部品だけでなく、航空機や船舶の部品、家電製品や日用品にいたるまで、あらゆる工業製品の製造に用いられる製造業の重要な工具となっている。

#### 4.3.2 金型の種類と金型加工の技術特質

金型には様々な種類がある。一方その用途により、プレス用、プラスチック用、ダイキャスト用、鍛造用、鋳造用、ゴム用、ガラス用などに分類される。また、金型を用い、加工する時の加工の仕方で、閉鎖空間によって成形を行う密閉型である「モールド」タイプと、開口部をもつ開放型の「ダイ」タイプに大別される。もちろん、モールド型金型にはプラスチック用、ダイキャスト用、ガラス用、ゴム用などのものもあれば、ダイ型金型にはプレス金型、鍛造型などもある。

金型の中で、代表的なプレス用、プラスチック用(樹脂成型品用ともいう)、鍛造用、鋳造用の4タイプがよく使われている。プレス金型は、凹型と凸型の一对の金型からなり、その間に鉄板やアルミ板など加工したい素材を挟んで圧力をかけることで成形を行う。ほぼ均一な厚みのものを加工するのに適しており、自動車部品や家電の部品などに使用されることが多い。

一方プラスチック用金型は、プラスチックの成型に使用されるもので、溶かしたプラスチックを射出成形機で金型の中に注入し、冷却することでプラスチック製品を取り出すことができる。また、鍛造用金型は、金属に圧力や打撃を与えることにより、金属に塑性変形を起こさせて強度を強くすることを指す。最後の鋳造型（金型鋳造）は、金型に溶けた金属を流し込み、冷やして成形する方法で、鋳造で作ったものを鋳物という。特に非鉄金属の鋳物にダイキャストが益々使われるようになった。

これらの金型のうち、生産額ではみるとプレス用金型の生産額は最も多く、プラスチック用金型がそれに次ぎ、この2種類で全体の7割前後に占めている。しかし、近年ではこの2種類はやや減少傾向にあり、その代わりにダイキャスト用（鋳造の一つの種類）、鍛造用が増加傾向である。

#### 4.3.3 金型産業とその生産技術

金型産業は、高付加価値製品の効率的な生産に欠くことができない高精度の部品を量産するためのマザーツールとなる金型を製造する重要な産業である。また、高い精度が要求される金型は基本的に一品生産となるため、金型産業は中小企業性の産業でもある。しかし、その反面高い技術力や高度な設備・機器を備えることを求められる産業でもある<sup>108</sup>。

金型を生産する企業を金型メーカーという。初期の頃は職人が手作業で素材を切削して金型を作っていたが、機械が高精度化、高速化、高機能化、多軸化、省エネ化などの性能を向上させてきたにつれ、NC工作機械やマシニングセンターが使われるようになった。今では、設計段階に使われる機械の開発も進められてきており、3DCADやCAMなどのようなデザイン補助コンピューター及び生産管理・データ管理補助コンピューターも導入されている。これらの機器に使われているソフトウェアの研究開発も日進月歩で進んでいる。

金型によって作られる製品の精度を決定づけるのは、その母体である金型自体の精度である。金型の性能の良し悪しが、その国の工業発展に直接的に結びつくため、これまでの歴史の中で、各国はしのぎを削って金型の技術開発にいそしんできた。金型生産の先進国であるドイツには「金型は生産工学の王」という言葉がある。金型産業が、その国の工業の発展を支えていると言っても過言ではない。

日本は世界有数の金型生産国の一つで、中国、アメリカに次いで世界第3位の出荷量を誇る。日本の金型産業が発展したのは第二次世界大戦後である。当初から日本で生産される金型の大部分は自動車部品用である。そのため、自動車産業の発展は金型産業の発展と切っても切れない関係であるとよく言われている。高度経済成長の好景気により、設備投資が盛んになり、金型産業も追い風に乗ってあっという間に成長してきた。1983年に1兆円産業の仲間入りを果たした。

ところが、1985年のプラザ合意をきっかけに、ドルに対する日本円の急激な上昇が引き

<sup>108</sup> 江頭寛昭「日本、韓国、台湾のプラスチック金型産業」日本中小企業学会『日本中小企業学会論集』同文館、2003年、127頁を参照。

起こされた。それによってそれまで輸出主体であった日本の製造業が一変した。海外の輸入品が国内市場に出回るようになり、日本の製造業は生産コストの安い海外へと移った。国内における製造業の生産基盤が弱体化してしまった。斜陽産業と言われたアパレル産業と同様に、日本国内の金型生産も困難な局面に入った。結局、多くの金型メーカーは生産拠点を海外へ移転したり、廃業したりすることが相次いで出ている。

要するには、国内産業の空洞化に伴い、日本の金型製造業が低迷に陥ってきているため、日本の企業は金型の製造を中国などの発展途上国に委ねざるをえなくなった。

#### 4.4 中国機械工場の発展

これまで検討してきたように、日本においては機械加工・組立産業は古くからいろいろな「系列関係」のような連携関係があったからこそ、生産活動がスムーズに展開されてきた。しかし、人件費、原料費などの費用が比較的高くなってきた1990年代から、海外の生産に依存するようになった。自動車などの日本の花形産業であっても輸出部品が増えてきた。特に、今中国は台湾や韓国などにとって代わって、機械工業が競争力を高めてきており、主要な機械や部品の輸出こととなった。本論文では取り上げられたケースも中国の現地企業との連携で日本市場向けの部品や金型を生産している。ですので、中国機械工業の「強さ」を理解するにはその実態を分析する必要があると思われる。

中国の機械工業について日本の財界は下記のように認識している。「中国は、近年高い経済成長を続けており、現在工作機械需要が最も高い国である。自ら生産する工作機械の技術レベル面では未だ先進国と差があるものの、欧米の工作機械メーカーを積極的に買収するなどによって、技術面でも急速に向上しつつあり、生産額は2009年から11年連続で世界1位となっている」<sup>109</sup>。つまり、中国機械工業は技術レベル面では欧米先進国へのキャッチアップの段階に置かれているが、量的には世界のトップに躍り出たということである。

ところで、1990年代までの学会などでの議論を振り返ってみれば、1970年代から中国が東南アジア地域に数多くの機械・機器を輸出していたような動きに日本人の経済学者(中国経済専門家ではない)が驚き気持ちを隠せなかった。なぜかというと、90年代以前の経済パフォーマンスでは、東南アジアの主要国は中国に勝っていたからである。すなわち、従来の日本の学会や政府機関では、アジア工業化における雁行形態の追跡道程のなか、先頭に走っていたのは日本である。日本の後ろについたのはアジアニーズとアセアンフォー(マレーシア、タイ、インドネシア、フィリピン)である。そして、アセアンフォーに後続したのは中国という見解が通用されていた。

これから、90年代までの中国工業化に関する疑問に答えるために中国工業化のテックオフ期に遡って、その製造業の歩み方を考察し検討することを通し、早期の中国工業化、機械工業発展の意味を解き明かす。そして、1980年代以降の高成長期における中国の工業

---

<sup>109</sup> 一般社団法人日本工作機械工業会 WEB サイト(jmtba.or.jp 2021年6月27日に閲覧)

化、特に機械工業が先進工業国へのキャッチアップを如何に展開したか、それらの国際後進性が解消されているかを問い詰め、具体的な機械工業を事例に詳しく検証していくことにする。中国機械工業発展の特徴を明らかにしたうえ、その歩むべき方向性を論証する。

#### 4.4.1 部門間のデータ比較分析

表 4.7 が示したように、中国機械工業には企業数が 11.1 万社もあり、工業部門のその 23.96%に占めている。その従業員数、生産高、固定資産総額、税前収益も工業部門のそれらの 25%以上の割合に占めている。つまり、1980 年代まで機械工業は中国の工業部門において非常に重要な役割を演じているといえる。

表 4.7 機械工業の実績(1985 年)

	実績	工業部門の割合
企業数	11.1 万社	23.96%
従業員数	1,788 万人	27.70%
生産高	2,235 億元	26.95%
固定資産	1,550 億元	36.60%
税前収益	431 億元	25.90%

出所：中国当代編集委員会(1990)

により筆者が作成

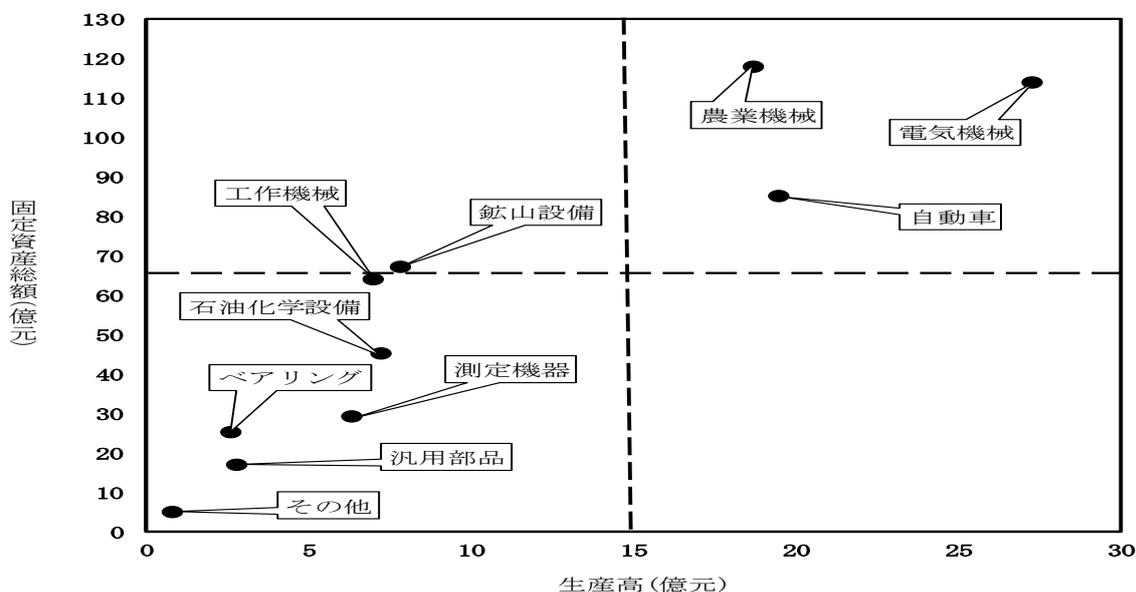


図 4.1 固定資産の生産能力

出所：当代編集委員会(1990)により筆者が作成

これから固定資産の生産能力と技術者の生産能力という 2 つの概念を用い、中国機械工業の各部門を比較分析する。図 4.1 では、縦軸を固定資産総額とし、横軸を生産高とし、電気機械、自動車、農業機械、鉸山設備、石油化学設備、工作機械、測定機器、汎用部品、ベアリングなどの製造部門の位置づけを分析する。図 4.7 のなか、4 つの区域があり、右上の区域は固定資産総額も多いことと生産高が高いことを、左下の区域は固定資産総額が

比較的少ないことと生産高が比較的低いことを現している。

農業機械、電気機器と自動車の製造部門においては、固定資産総額と生産高はいずれも高い。これに対して、石油化学設備、ベアリング、汎用部品と測定機器などの製造部門においては、両者のいずれも低い。つまり、この2つのグループの機械製造部門においては、固定資産総額と生産高の間、何らかの比例関係を持っている。言い換えれば、固定資産をより多く有する機械製造部門の生産高も高い。また、固定資産が比較的少ない機械製造部門の生産高も低い。

しかし、ここでは注目すべき部分は鉱山設備と工作機械の製造部門である。確かに工作機械、鉱山設備の製造部門は機械製造部門全般と同じく、資本集約的部門である。工作機械と鉱山設備の製造部門はそれぞれの固定資産総額が比較的多いが、生産高がそれほど高くなかった。この2つの製造部門は製造部門と比べてみると、稼働率の向上化か固定資本潜在的能力のさらなる引き出しという大きな課題が取り残されていると思われる。

一方、図 4.2 では、縦軸を従業員千人当たりの技術者人数とし、横軸を生産高とし、電気機械、自動車、農業機械、鉱山設備、石油化学設備、工作機械、測定機器、汎用部門、ベアリングなどの製造部門の位置づけを分析する。図 4.1 と同じで、図 4.2 のなかにも 4 つの区域がある。右上の区域は従業員千人当たりの技術者人数が多いことと生産高が高いことを、右下の区域は従業員千人当たりの技術者人数が比較的低いことと生産高が低いことを現している。

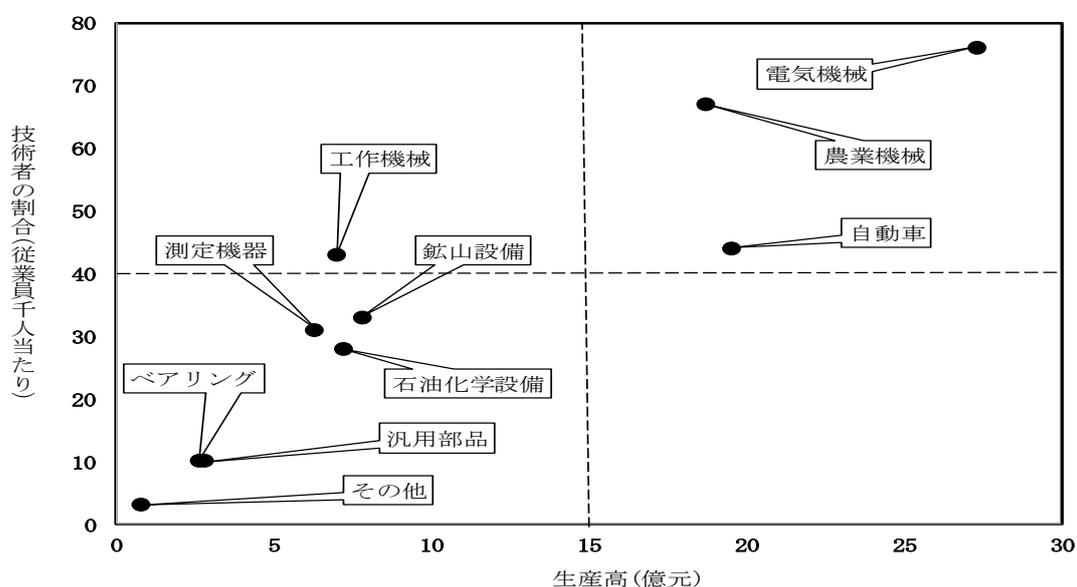


図 4.2 技術者の生産能力

出所：当代編集委員会(1990)により筆者が作成。

農業機械、電気機器と自動車の製造部門においては、従業員千人当たりの技術者と生産高はいずれも多い。これに対して、石油化学設備、鉱山設備、ベアリング、汎用部品と測定機器などの製造部門においては、両者のいずれも低い。つまり、この2つのグループの機械製造部門においては、従業員千人当たりの技術者人数と生産高の間、何らかの比例関

係を持っている。言い換えれば、従業員千人当たりの技術者人数をより多く有する機械製造部門の生産高も高い。また、従業員千人当たりの技術者人数が比較的少ない機械製造部門の生産高も低い。

ここで、工作機械製造部門だけは、他の機械製造部門と異なっている。つまり、従業員千人当たりの技術者人数が自動車製造部門とほぼ同じであるが、その生産高は比較的低い。今までのデータ分析によって、先ほど考察した工作機械工場が多いが、生産効率が好ましくないことは証明された。要するには、特に工作機械製造部門は資本財と技術者などを充分に生かしていなかったといえる。

1980年代まで、中国機械の製造は基本的に従来の技術を模倣し、コピー製品を中心にある程度の規模で行われた。言い換えれば中国の機械工業が着実に発展してきた事実は否定するわけにはいかない。しかし、それらの技術レベルは世界の先進的な機械生産技術、製品技術に程遠いといわざるをえない。特に大型鉱山設備、大型石油化学設備、特殊機械、NC工作機械の技術開発に取り残された課題は少なくなかった。

#### 4.4.2 経済高成長のなかの機械工業

##### 1. 1980年代以降の中国经济成長

中国经济の高成長期は日本学会でも1980年代以降からという認識が強かった。確かに、中国经济は1980年代以降、急速な成長を成し遂げている。中国のGDP伸び率をみると、1980年から2019年までほとんどの年にはそれが6%を超えており、年平均で約9.3%である。特に、WTO加盟国となってからの10年間(2002年から2011年まで)は、中国のGDP伸び率が平均で10%を超えており、中国经济の黄金時代ともいえる。

中国经济の拡大ぶりはGDP規模の国際比較をみればわかる。すなわち、1980年には中国のGDPが世界の10位であった。翌年の81年には12位に転落した。その後、上がったたり下がったりして、2005年には5位にようやく上がってきた。その後、イギリス、ドイツと日本を相次いで抜いていき、ついに世界2位になった。また、1999年には中国のGDPが世界の約3.36%であったが、20年後の2019年にはそれが約16.36%にまで上昇した。ちなみに1999年には中国GDPの対米国比が約11.32%であったが、20年後の2019年にはそれが約67.10%に達している。

そして、中国は人口大国であるため、GDPが世界2位になったとしても1人当たり所得水準がそれほど高くないとみられる。1979年には中国の1人当たりGDPが183ドルであり、低所得水準国グループに入ったが、2019年には中国の1人当たりGDPが10,261ドルであり、世界銀行の所得基準でいうと低中所得水準に当たるとのことである。40年間で、中国の一人当たりGDPは約56倍も拡大した。また、1980年から2019年までの1人当たりGDP年平均伸び率が約9%である。

さらに、中国の国民経済生産活動の変動を見ることにする。1979年から2019年までの40年間では三つの産業部門構成(第1次産業、第2次産業、第3次産業)の変化が極めて顕

著である。1点目は第1次産業部門のウェイトが30%強から次第に減少していき、2019年にはすでに一桁となった(7.1%)。2点目は第2次産業部門が40%以上のウェイトを維持してきている。3点目は第3次産業部門が徐々にそのウェイトを伸ばしてきている<sup>110</sup>。つまり、この40年間の経済高成長のなか、第1次産業部門の役割が次第に小さくなってきており、第2次産業と第3次産業が経済成長の牽引役を果たしてきているということが読み取れた。

要するには、1980年から今までは、中国経済の規模が急速に拡大してきただけでなく、一人当たりGDPも著しく伸びてきた。このような国民経済のすさまじい発展を支えてきたのは第2次産業部門と第3次産業部門といえる。

## 2. 機械工業生産構造の高度化

中国の機械工業生産構造の変化を見る前に、まず中国機械工業の分類を整理しておく。中国機械工業联合会によって作られた「中国機械工業联合会業種目録」は機械工業を13の部門に分けた。それらは農業機械、エンジン、建設機械、測定機器、オフィス用機械、石油化学設備、鉱山設備、工作機械、電気機器、自動車、生産用部品、食品包装機械、その他生産用機械などである。そのなか、自動車産業と電気機器製造業は中国機械工業の産出高の50%以上を占めている<sup>111</sup>。

### ① 農業機械製造業の発展

前述のように、1980年代以降、農業をはじめとする第1次産業のウェイトは顕著に低下していった。但し、それは農業の経済状態が衰退しているという意味をしていると決していけない。国民経済に占めるシェアが低下していくなか、産業の集約化、いわゆる農業の産業化、農業生産の高度化が徐々に進んできたのはよくみられる。それは、農業がそこから工業やサービス業への労働力の移動に対するために、単位生産高の向上、労働力の生産性の向上を図ってきたことを意味している。中国も例外ではない。2019年に中国農業における作物生産の機械利用率(農業機械化)は70%にあがっている。

周知のように、農業機械(農機)には、農作業を行うための原動力を提供する機械(原動機、トラクター)、灌漑の機械(ポンプ)、畑を耕す機械(プラウ、ロータリー)、整地する機械(ハロー、パッカー)、肥料や堆肥をばらまく機械(ブロードキャスター、マニユアスプレッダー)、収穫に使われる機械(コンバイン、バインダ)、種まきや田植えのための機械(田植え機、プランター、ドリル)、牧畜用の機械(レーキ、ロールベアラ)などが含まれている。

現在では、中国においてこれらの農機の国内製造は国内の需要にほぼ満たしており、農機の国産率が90%に達している<sup>112</sup>。特に大型農機の製造が進んでいるとみられる。例えば、

<sup>110</sup> 以上のデータは中国統計年鑑各年版による。

<sup>111</sup> 顧沙林(2011)、135頁。

<sup>112</sup> 『中国機械工業年鑑』2019年版による。

今まで 180 馬力以上の大型トラクターの生産ができなかったが、2000 年代以降は、大型トラクターの量産が行われるようになった。小麦収穫作業用コンバイン、モロコシ収穫作業用コンバイン、水稲収穫作業用コンバインはさらにいっそう大型化されてきた。水稲植え付け機械の生産も成熟期に入ったという。

中国の農業機械工業は国内の農業需要に製品を提供するだけでなく、海外への輸出をも展開している。2018 年に、中国の農機輸出額は 322.19 億元にのぼり、そのうち、東南アジアへの輸出額が 2 割強に占めている。中国農機の輸出は主に収穫用機械(41%)、農産物加工品用機械(22%)と畑整地用機械(16%)を集約している<sup>113</sup>。

## ②建設機械製造業の発展

一方、中国においては工業化の進展に伴い、都市部と農村部のライフラインやインフラの建設も大幅に拡張されている。特に道路(高速道路を含む)、橋梁、鉄道(地下鉄、高速鉄道を含む)、港湾、空港、発電所(原子力発電、火力発電のほか次世代を担う新エネルギーを含む)の建設はかつてないスピードで進められている。例えば、2018 年に中国において鉄道総距離は 13.1 万キロメートル(そのうち、高速鉄道総距離は 2.9 万キロメートル)、道路延長は 485 キロメートル、高速道路延長は 14 万キロメートル、河川航路延長は 12.7 万キロメートルに達している<sup>114</sup>。

むろん、これほど巨大なインフラ建設の推進に伴い、中国の建設機械製造業も発展のエンジンをかけられており、規模の拡大だけでなく、製品カテゴリーの拡充を図ってきた。しかも、単機の規模も大型化されてきた。例えば、2000 トン以上のベルト起重機、500 万トン以上の陸起重機、72 メートルアーム生コンクリート搬送車、シールドマシンなどは、2000 年に入ってから相次いで開発され、量産化された。

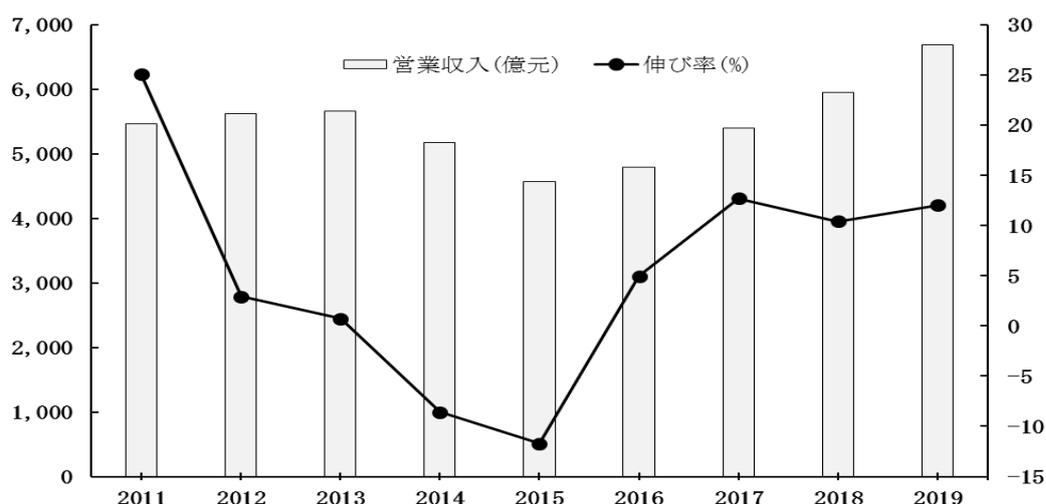


図 4.3 建設機械製造業の営業収入

出所：『中国機械工業年鑑』各年版により筆者が作成

<sup>113</sup> 前臆産業研究院「我国農業機械行業進出口發展現狀」2020 年 1 月による。

<sup>114</sup> 中国公路網 chinahighway.com(2021 年 6 月 24 日に閲覧)。

しかし、建設機械製造業はインフラ整備の変化にさらされやすい。2011年から2019年までの間、中国建設機械製造業の営業収入はV字型回復・成長を呈している(図4.3)。2011年にその営業収入伸び率は25.1%であったが、2年後の2013にそれは0.7%となり、さらにその2年後の2015年にマイナス11.7%であり、期間中の最大な下げ幅となった。2016年に回復が始まり、2017年に下がる前の2013年とほぼ同じ水準に回復した。2017年から2019年までの3年間、営業収入の伸び率は二ケタで続いた。

建設機械種類別を見ると、2016年から2019年までの間、ショベル、ホイールローダーとカーゴクレーンの販売台数の伸び幅はそれぞれが3.4倍、1.6倍と1.9倍であり、ショベルの伸び幅は最も大きかった<sup>115</sup>。また、2016年から2020年までの「13次五か年計画期間」には、ショベル、ホイールローダーはそれぞれの生産台数が124万台、278万台である。いずれも数量で世界のトップクラスに入っている<sup>116</sup>。

### ③工作機械製造業の発展

製造業加工過程の深化にはより多くの多機能、多様な規模の機械が必要とされている。そのなか、工作機械は非常に重要な機械となっている。すなわち、「すべての工業製品は資源から原材料が抽出され、加工・置換され、その後製品として製造される。そのなかで、あらゆる製造業の原点となっているのが、機械を生み出すための機械である「工作機械」である<sup>117</sup>。また、工作機械が金属などの材料から切削、研削などによって不要な部分を取り除き、必要な形状に作り上げる機械である。金属製部品や金型の多くが工作機械で加工されており、機械を作るために必要な機械であることから、工作機械が「マザーマシン」とも呼ばれている。

ペットボトルから宇宙ロケットまで、私たちが暮らす豊かな社会は、工作機械によって支えられている。どれほど時代が進んでも、工作機械はこの世界に欠かせないということである。また、「切る」「削る」「磨く」というような機能はシンプルであるが、あらゆる機械や製品は、部品から作られているため、工作機械の精度が最終製品の精度・品質に大きく影響する<sup>118</sup>。

冒頭で述べたように、中国はすでに工作機械の生産と消費大国になった。2019年に世界主要国の工作機械生産のシェアを見ると、中国は最も多く、23.1%に占めている。その次はドイツ(16.6%)、日本(15.4%)、イタリア(7.7%)とアメリカ(7.1%)という順になっている(図4.4)。一方、世界主要国の工作機械購入のシェアを見ると、また中国は最も多く、27.2%に占めており、2位のアメリカの11.8%との大きな格差がある。アメリカの後にドイツ(9.6%)、日本(7.3%)、とイタリア(5.4%)が続いている(図4.5)。

<sup>115</sup> 『中国機械工業年鑑』各年版による。

<sup>116</sup> 中国機床工具工業協会「“十三”時期我国機械工業運行状況」2021年2月。

<sup>117</sup> DMG森精機株式会社WEBサイト [dmgmori.co.jp](http://dmgmori.co.jp)(2021年6月24日に閲覧)。

<sup>118</sup> DMG森精機株式会社WEBサイト [dmgmori.co.jp](http://dmgmori.co.jp)(2021年6月24日に閲覧)。

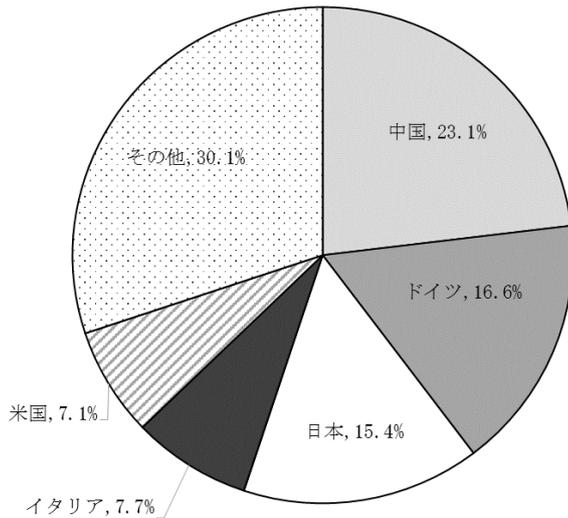


図 4.4 世界主要国の工作機械生産シェア

出所：前臆産業研究院「2020 全球機床行業發展現狀及競争格局」

2021 年 3 月により筆者が作成

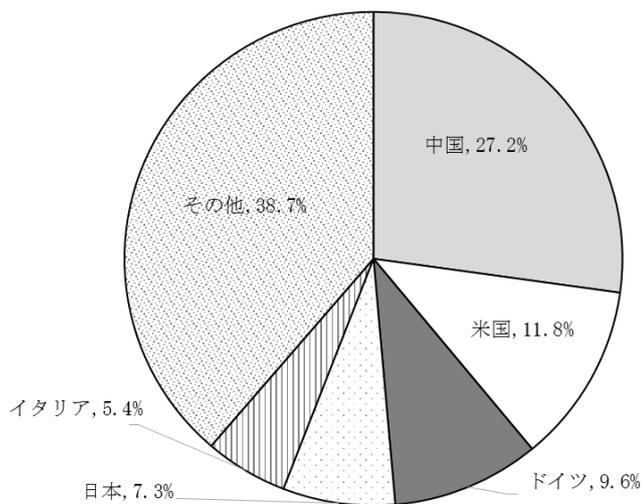


図 4.5 世界主要国の工作機械購入総額シェア

出所：前臆産業研究院「2020 全球機床行業發展現狀及競争格局」

2021 年 3 月により筆者が作成

中国工作機械製造業の生産構造も激しく変化してきている。中国工作機械の生産は単体機・専用機からマシニングセンター、ターニングセンターのような複合加工機へと、さらに高速化、自動化へと進んでいる。データから見ると、2010 年半ばから金属切削工作機械生産は減る一方であった。2014 年に金属切削工作機械の生産台数は 85.8 万台であったが、6 年後の 2019 年に 39.72 万台へと減ってしまった。つまり、6 年間で金属切削工作機械生産台数は半減以下減少したということである。

これに対して、NC 工作機械の生産がスムーズに拡大してきている。実は、中国におい

では、NC 工作機械の生産は 1990 年代から始まった。2000 年代に入ってから、低性能の NC 工作機械は急速に普及するようになった。2015 年以降、高性能の NC 工作機械の開発と生産は本格的に始まり、その量産も実現された。2019 年末時点では、中国の NC 工作機械自給率は 60%に達している。また NC 金属切削工作機械の生産台数は金属切削工作機械の総生産台数の 41.09%に占めている<sup>119</sup>。

中国はすでに NC 工作機械の輸出国に転換した。2018 年から 2020 年までの間、年平均で 10 万台の NC 工作機械が輸出されている。これに対して、この 3 年間、中国が海外から輸入した NC 工作機械の台数と金額は、いずれも減ってきており、2020 年の輸入台数と輸入金額は 2018 年のそれらの半分に当たる<sup>120</sup>。但し、中国における NC 工作機械の輸入総額はその輸出総額を大きく上回っている。すなわち、2020 年に中国における NC 工作機械の輸出台数はその輸入台数より約 5 倍も多いが、NC 工作機械の輸出金額はその輸入額の 3 分の 1 か、5 分の 1 に当たる。よって、中国は高付加価値の高性能 NC 工作機械では、依然として海外に頼っているといえる。

### 3. データ分析からみた中国機械工業の変化

先ほど、機械工業の主要部門について具体的な考察を行った結果から中国機械工業全体の製品カテゴリーが増えてきただけでなく、一つの部門のなかでも製品カテゴリーも増えてきたことがわかった。つまり、範囲の拡大は中国機械工業において着実に実現させられている。

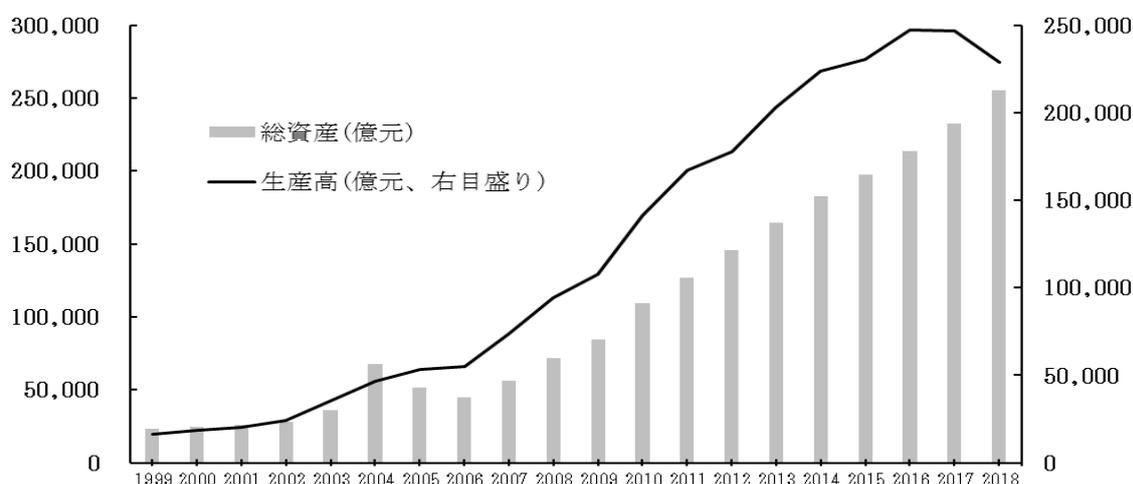


図 4.6 中国機械工業規模の推移

出所：『中国機械工業年鑑』各年版により筆者が作成

ところで、図 4.6 が示したように中国機械工業における総生産と総資本の膨張がみられる。2000 年前半まで、総生産と総資本はいずれも伸びているように見える。しかし、2000 年後半からは総生産と総資本は急速な成長を見せている。2007 年の総生産は 1999 年のそ

<sup>119</sup> 『中国機械工業年鑑』各年版による。

<sup>120</sup> 前臆産業研究院「2021 年中国数控机床行業全景図譜」2021 年 8 月による。

れの約 2 倍であるが、2018 年の総生産は 2007 年のその約 5 倍である。一方、2006 年の総資本は 1999 年のその約 3 倍であるが、2018 年の総資本は 2006 年のその約 4 倍である。

他方、企業規模も拡大してきた。図 4.7 が示したように、2000 年前半まで 1 企業当たりの生産高と総資産は緩やかに増えているが、2010 年以降はいずれも急速な拡大を見せてくれた。2018 年の 1 企業当たり生産高は 1999 年のその約 6 倍に当たり、2018 年の 1 企業当たり資本は 1999 年のその約 3 倍である。

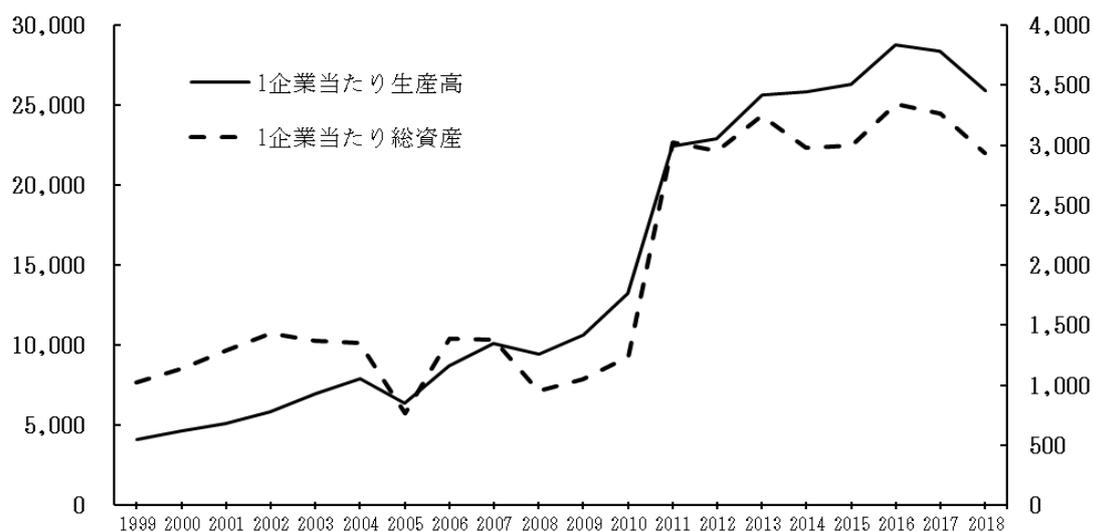


図 4.7 中国機械工業における企業規模の推移

出所：『中国機械工業年鑑』各年版により筆者が作成

さらに個別製品を見ても、生産規模が確実に拡大してきたことがわかる。表 2 が示したように発電設備、工作機械、エンジン、クレーン、トラクターと自動車の生産規模が拡大している。例えば、1978 年から 2018 年までの 40 年間、発電設備、NC 工作機械、エンジン、クレーン、自動車はそれぞれが約 22 倍、355 倍、93 倍、28 倍、187 倍も生産規模が大幅に増えてきた(表 4.8)。

表 4.8 主要機械生産台数の変化

	1949年	1978年(A)	2018年(B)	B/A
発電設備(万Kw)	1.6*	483.83	10,600.49	22
工作機械(万台)	0.16	18.33	71.86	4
NC工作機械(万台)	n. a.	0.06	21.33	355
エンジン(Kw)	0.74	2,905.67	270,100.00	93
クレーン(万トン)	0.60	27.42	777.11	28
中型以上のトラクター(万台)	n. a.	11.43	24.23	2
自動車(万台)	0.06**	14.90	2,780.90	187

出所：『中国機械工業年鑑』各年版により筆者が作成

注：\* 1951 年のデータ

\*\* 1956 年のデータ

前述のように、これほどの規模と製品カテゴリーの拡大は資本の投下に支えられているというべきである。しかし、資本の投下は単なる同じ技術の重複使用をすることに限らない。中国機械工業においては資本がより高度な技術の導入に使われていると推測されている。それは労働生産性の向上に裏付けられている。すなわち、1999年から2018年までの20年間、中国機械工業の労働生産性伸び率が平均で13.2%であり、GDPや第2次産業部門の総生産の伸び率よりも高い。また、中国機械工業における従業員と労働生産性の総生産への寄与率を計算した結果、従業員増加の寄与率は1.91%である。これに対して、労働資産性のそれは98.09%である。つまり、資本やほかの要素を考えず、労働要素だけを見ると、労働者の増加より労働生産性の総生産への寄与は圧倒的に大きいといえる。

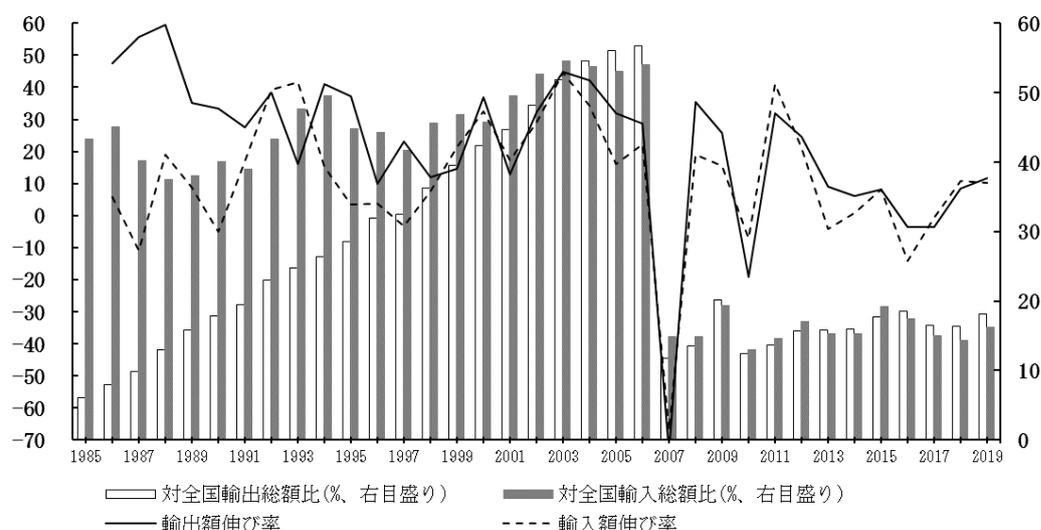


図 4.8 中国機械工業貿易伸び率の推移

出所：『中国機械工業年鑑』各年版より筆者が作成

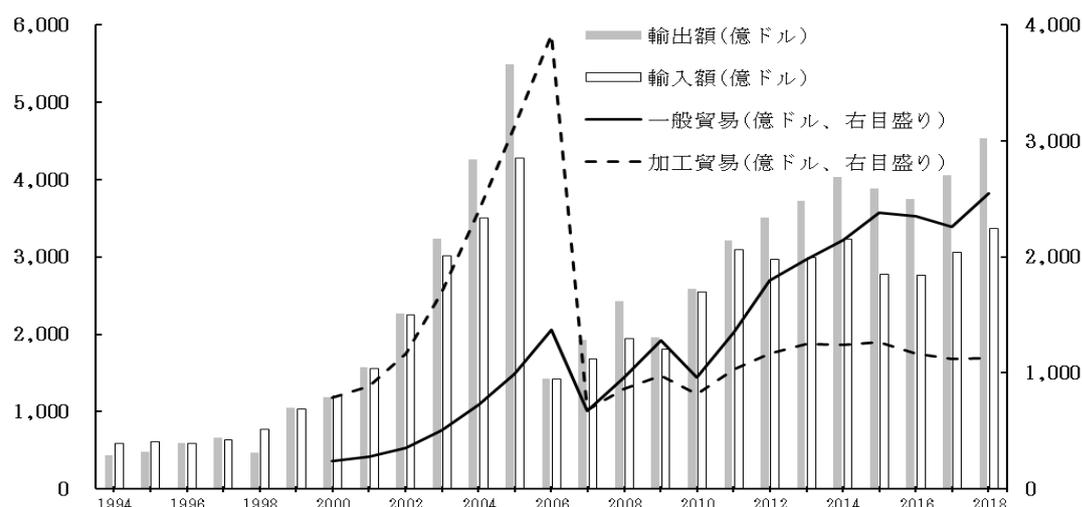


図 4.9 中国機械工業貿易公式の変化

出所：『中国機械工業年鑑』各年版により筆者が作成

最後に中国機械製品の貿易を見ることにする。まず図 4.8 をみる。図 4.8 が示したように、中国の機械輸出と輸入とも個別年を除けば、ほとんどの年に大きく伸びている。そし

て、1980年代から2006年までの間、中国における機械輸入額の対全国輸入総額の比(棒グラフ)は非常に大きくて、ほぼ50%に達している。これに対して、中国における機械輸出額の対全国輸出層が区の比は1980年代にそれほど大きくなかったが、機械輸入が伸びるの(棒グラフ)はとどまらず2006年まで続いた。2006年に中国における機械の輸出と輸入額の対全国輸出総額と輸入総額の比は60%に近づいた。要するには、2006年までは機械工業は中国にとって重要な輸出産業であった。2007年に入ってからそれぞれの比率が減っているが、二ケタで維持している(図4.8)。

また、図4.9が示したように1999年に中国における機械の輸出額がその輸入額を上回るようになった(棒グラフ)。このような状態は2018年にまで続いた。しかも機械の輸出額が逆転してから、輸入額との格差をさらに広げてきた。そればかりか、輸出方式をみると、加工貿易の減少が目立っていることが分かった。すなわち、2000年時点で、中国における機械加工貿易額(輸出額)は機械一般貿易額の3倍強である。2007年に機械の加工貿易が急速に減った。そこから、機械一般貿易額はその加工貿易額を上回るようになり、2018年までその状況が続いた。しかも、2015年から2018年までの間、中国における機械一般貿易額は機械加工貿易額より2倍も多く保っている。

#### 4.4.3 小括

これまで、考察してきたように中国の機械工業は消費財を作る機械と資本財を作る機械を生産する担い手であった。しかし、比較優位を十分に生かせず技術や技能の蓄積の重要性を無視し、欠陥がある機械の産出は少なくなかった。1980年代以降、比較優位に重要視を与え、消費財を作る機械の生産を優先させる機械工業の経済活動の方向性が修正された。今進行している産業高度化のなか、機械工業にとって、関連産業との連携<sup>121</sup>が必要不可欠になってきた。また、中国機械工業は国内市場の需要を満たすようになっただけでなく、輸出産業にも転換してきたといってもよい。

### 4.5 ジュンゲン社における日本金型・部品分野の位置づけ

#### 4.5.1 ジュンゲン社概要

ジュンゲン社は2008年8月に創立した事業体である。事業内容は、主に金型生産(生産は中国現地企業に委ねている)・販売、金型の測定・メンテナンスなどであり、非製造業といえる。第1章で検討した中小企業の定義によると、資本金が1200万円、従業員が8人のジュンゲン社は中小企業者に当たる。

また、翌年の2009年にジュンゲン社の社長は新しい会社(M社)を興した。M社は主に金型の測定受託サービス業務を行っている。同年10月に中国現地で、DH社、DT社、DS社と提携関係を結び、5社の企業グループ(以下はジュンゲン社グループとする)を作り上

<sup>121</sup> 関連産業の連携について詳しくはマイケル・ポーター(1992)を参照されたい。

げた。グループ企業は金型製造、部品の生産を行っている。2010年にさらに6社目のDZ社をジュンゲン社グループに加えた。

前述のようにジュンゲン社グループは主に金型の生産・販売、メンテナンス、測定サービス、金属部品・樹脂成型品の製造などの事業を展開している企業グループである。同企業グループの取り扱っている金型がダイカスト用金型、樹脂成型品用金型、プレス用金型と鋳造用金型という4種類の製品である。生産している部品には、樹脂成型品のほか、プレス部品、ダイカスト部品、鋳物などがある。

#### 4.5.2 ジュンゲン社における金型・部品分野のなかの位置づけ

簡単にまとめてみると、ジュンゲン社は、自動車部品メーカーや非自動車関連の部品メーカーから金型の注文を受け、取引先に渡された仕様や図面に基づいて、中国現地企業に生産を指示する。ジュンゲン社は金型生産の総括だけでなく、中国現地で作られた金型のメンテナンスをも行っている。つまり、ジュンゲン社自身が非製造業であることを理解してもよい(図4.10)。

実は、金型だけでなく、ジュンゲン社が自らの企画・営業によって部品の生産をも請け負ってから中国現地会社にその生産を委ねる。現地で作られた製品を、ジュンゲン社が日本の関連取引先に納品する。

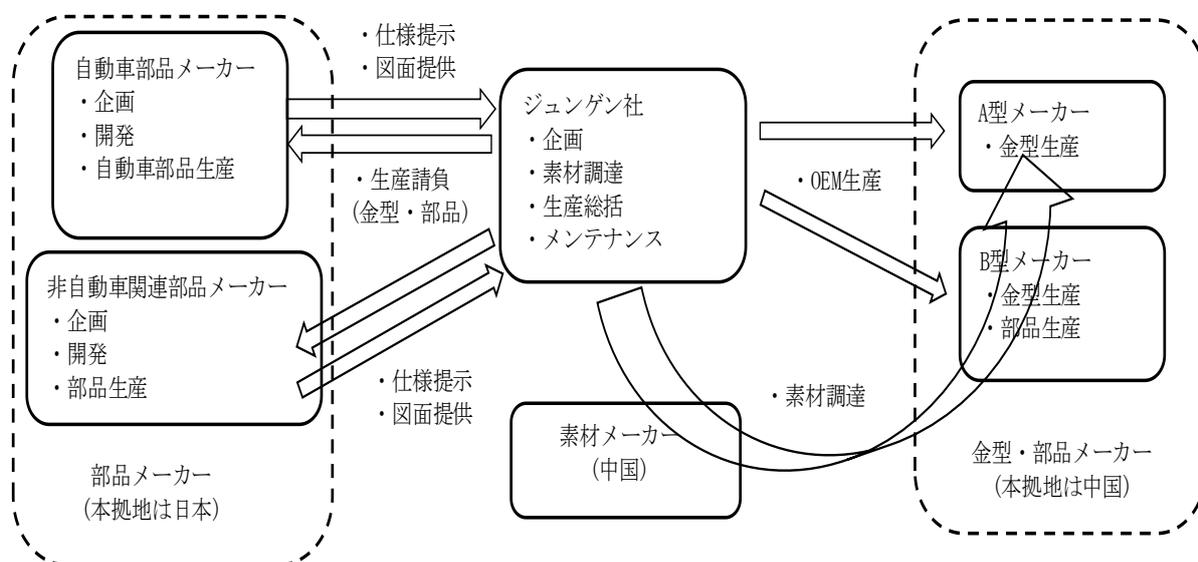


図 4.10 6.1 ジュンゲン社の取引関係図

出所：ジュンゲン社資料により筆者が作成

要するには、ジュンゲン社は部品のサプライヤーであり、ティア3に属するといえる。しかし、ジュンゲン社自身は製品(金型と部品)を作らず、企画、メンテナンスと輸入業務を主要な事業とするため、ジュンゲン社を一種のサービス業に属する中小企業としてもよいと思われる。

## 第5章 ジュンゲン社の競争優位

### 5.1 ジュンゲン社のセグメント

#### 5.1.1 安価な金型の生産

第4章で考察したように、ジュンゲン社の製品群が二つある。一つは、金型である。もう一つは部品である。ジュンゲン社の受注する金型には金型完成品もあれば、金型半製品もある。ジュンゲン社の受注した金型がすべて中国現地会社によって作られている。それはなぜかという点、ジュンゲン社および中国現地企業の加工賃が日本現地企業のそれより安いからである。すなわち、日本の人件費は中国現地の人件費より数倍も高いため、製品の生産コストでも日本が中国より遥かに高い。ジュンゲン社がこの低コストの生産環境を大いに生かしているといってもよい。

また第4章で検討したように、金型の生産工程において高度な機械、例えばワイヤ放電加工機、マシニングセンターなどのようなデジタルによる加工の機械のほか、加工編集・加工支援の補助機械—CAM、高性能な測定器が導入されている。このように、標準化、機械化、デジタル化につれ、金型の製造は工具を使いこなす能力(技能)から機械を使いこなす能力へと移行してきた。言い換えれば、金型の製造は知的集約型といえる。

つまり、ジュンゲン社は高い技術能力を持ちながら、比較的低いコストで金型を作っているといってもよい。

#### 5.1.2 部品製造業への参入の意味

周知のように、大量生産の下で在来製品の金型が消耗品にすぎず、常に交換しないと生産量が維持できなくなる。また、新しい製品を開発した後、この新しい製品に合わせて、新しい形の金型をも作る必要がある。つまり、金型の需要によって金型を在来製品用金型と新製品用金型に分類してもよいと思われる。この二つの需要はいずれも周期的に変化する。すなわち、在来製品用金型が部品の特定の生産量に達していない限り、交換される必要はない。他方、新しい製品の開発も周期的に行われているため、開発された新しい製品だけ、その生産用金型が必要となる。従って、金型の需要が断続的に出てくるといえる。

ところで、第4章で考察したように、ジュンゲン社は金型の製造だけにこだわらずに積極的に部品の生産にも参入している。経営資源を最大限に生かし、より多くの生産高を作り出すのはジュンゲン社の狙いとみてよい。

実に、ジュンゲン社の受注する部品に試作品もあれば、量産品もある。ジュンゲン社の試作品は主に、新しい金型を作ってから新しい金型の完成度と精確さを確認する目的で、この金型を使い部品を少量的に作られたものである。一方量産は前述の試作品と異なり、大量的にものを作ることを意味する。しかも、ジュンゲン社の受注する部品はほとんどユニット品ではなく、単一製品である。

また、量産部品は試作品の延長にある。すなわち、前述のように既存の資源を生かして、ダイキャスト製品、合成樹脂成型品、鋳物を量産するに特化している。技術的には、部品

量産は金型の製造ほど高くないが、中国現地工場の稼働率を高める役割を果たしている。

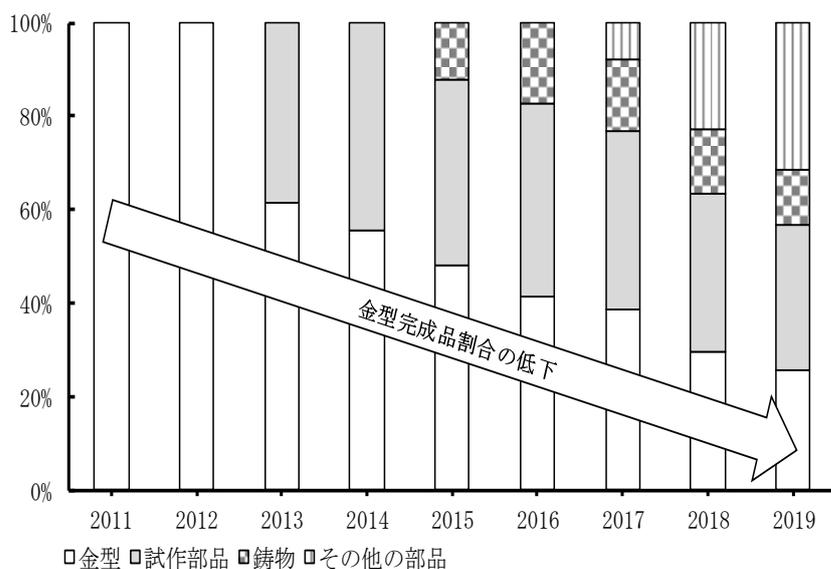


図 5.1 ジュンゲン社製品別売上高の変化

出所：ジュンゲン社の資料により筆者が作成

図 5.1 が示したように、会社が立ち上がったとき、金型完成品だけを製造していた。その 3 年後の 2013 年から試作品を生産し始めて、さらにその 2 年後の 2015 年に鋳物部品の生産を、2017 年にその他の部品(プラスチック成型製品、金型部品など含む)の生産を開始した。2019 年には、金型完成の売上高は会社の売上総額の 25%にまで下がっている。これに対して、試作品とその他の部品の生産が大幅に伸びてきた。

### 5.1.3 ジュンゲン社の競争戦略

これまでの分析によると、ジュンゲン社の取り扱っている製品は金型の完成品、金型の半製品、部品の試作品、量産部品である。四つのカテゴリーの技術レベルが異なっている。図 5.2 が示したように、金型の完成品は技術レベルが比較的高い。量産品の技術レベルは最も低い。金型半製品と試作品はこの両者の真ん中にある。また、ロットサイズでもこれらの製品が異なっている。金型完成品、試作品、量産品のロットサイズが小さいから大きいまでの順となっている。

	技術レベル	高い	→	低い
ロットサイズ ↓ 大	金型完成品			
		金型半製品		
		試作品		
				量産品

図 5.2 ジュンゲン社の製品の 카테고리

出所：ジュンゲン社の資料により筆者が作成

実は、これらの製品が高い技術的な関連性を持っているため、金型の製造から、または

試作品の製造から量産品の製造への切り替えがそれほど難しくない。但し、これらの製品の素材も異なっている。すなわち、合成樹脂を使い、成形品を生産する場合もあれば、鉄、アルミを使い、鋳造製品、プレス製品を生産したりする場合もある。したがってジュンゲン社の取扱っている製品のカテゴリーの幅が比較的広い。

他方、ジュンゲン社はこれらの製品に関して、考えているのが如何に他社より安く作れるかである。コスト削減について、ジュンゲン社は中国現地の低加工賃をコスト削減の手段としているだけでなく、いずれの製品の納期をも短縮するのに努めている。

ジュンゲン社の規模は確かに大手の部品メーカーとの隔たりが遥かに大きい。当然ティア1に属していない。但し、同じ規模の企業と比べてみると、製品のカテゴリーが比較的広い。しかも、低コスト、短納期でこれらの製品を提供している。つまり、第1章の検討によると、ジュンゲン社が採用した競争戦略はコストリーダーシップ戦略といえる。

## 5.2 ジュンゲン社のバリューチェーン

### 5.2.1 金型関連のバリューチェーン

第4章では検討したように、金型がユニット製品であり、いくつかの工程を経て生産される。まずはデザイン過程である。金型のデザイン部門が部品生産に必要な金型の基礎データ(仕様)に基づいて、実の金型を図面上の金型としてデザインし、さらに生産のための生産設計図面をデザインし、設計終了後、加工メーカーに図面と部品表を提供する。

次は部品生産である。この工程において加工メーカーが図面と部品表に基づいて、各部品を生産する。前出のようにNC工作機械やマシニングセンターが金型の加工設備として一般的に備えられている。特に金型の母体の加工はデジタルによるため、まず関連データをCAMに入れて、そこからNC工作機械、ワイヤ放電加工機、マシニングセンターなどの設備に伝達し、素材を機械に固定してから機械が自動的に動き、さまざまな加工を行う。

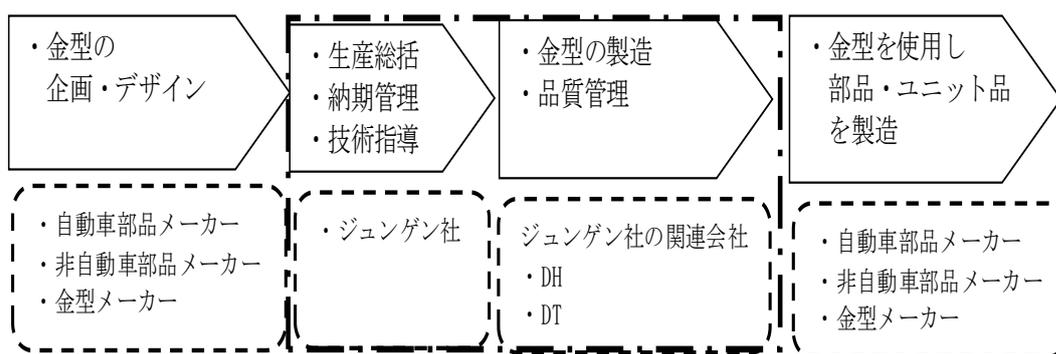


図 5.3 ジュンゲン社にかかわる金型製造のバリューチェーン

出所：ジュンゲン社の資料により筆者が作成

その次は組立である。加工メーカーが母体やその他の部品を揃えてから金型を組立て測定し、作られた金型で部品を試みに作る。作られた部品を取引先の提示の基準に達したかを確認してから、合格製品を出荷する。

ジュンゲン社はこの部品加工と組み立て工程を担っている。流れとして、まずジュンゲ

ン社が取引先から図面と部品表を受けてから、確認して、生産可能を確認してから中国現地関連企業に図面、部品表を送ると同時に、生産管理、品質管理と納期に関する情報をも中国現地関連企業に示す。中国現地関連企業がジュンゲン社の指示を受けてから生産を開始する。そして、中国現地関連企業が出来上がった金型を日本に輸出する。

図 5.3 が示したように、ジュンゲン社および中国現地関連企業がジュンゲン社にかかわる金型の製造バリューチェーンの真ん中にある。すなわち、ジュンゲン社及びその中国現地関連会社は生産の担い手となっており、技術力を持っている金型の完成品メーカーである。

### 5.2.2 部品関連のバリューチェーン

前述のように、ジュンゲン社の取り扱っている部品は試作品と量産品である。まず、試作品について検討してみる。試作とは、新しい製品を生産する前、あるいは新しい金型を正式に使用する前に、製品を試しに作ってみることである。このような試作品の特殊性によって試作品の生産方法が量産と異なっている。つまり、試作品のロットが比較的小さい。しかもジュンゲン社の場合、新しく作った金型を完成品まで仕上げるための試作品なので、金型を調整しながら、試作品を加工する。このような小ロット生産にはまた量産と異なり、比較的高い技術力と技能が求められている。

一方、ジュンゲン社の量産品は他社のそれと同様である。すなわち、マニュアル化され、標準化された手法に機械化、自動化とデジタル化が加わって、部品をより速く、高い歩留まりで、大量的に作り出すことができる。しかも、試作品と異なり、ロット数が比較的少ないが、ロットサイズが比較的大きい。

要するには、図 5.4 が示したように、ジュンゲン社およびその中国現地関連企業は部品生産のバリューチェーンの真ん中にあり、製造の担い手となっている。ジュンゲン社がこのように部品生産を行っている狙いも中国現地の低い生産コストを生かして、収益を最大化することとみてよい。

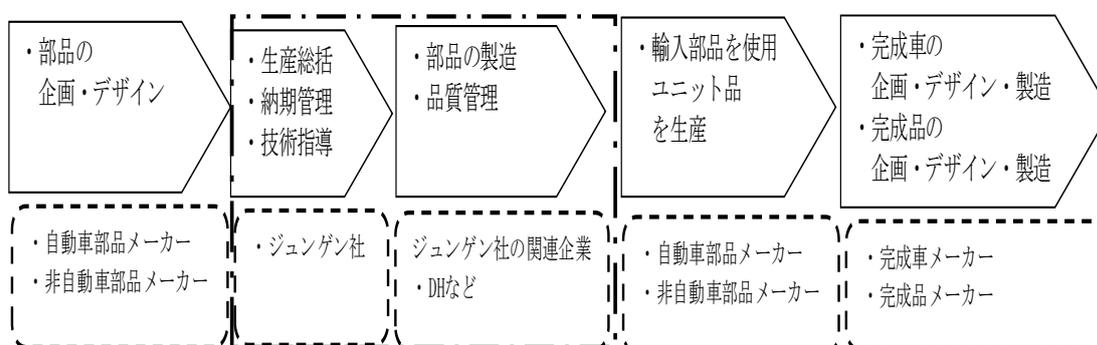


図 5.4 ジュンゲン社に関わる部品生産のバリューチェーン

出所：ジュンゲン社の資料により筆者が作成

### 5.3 供給業者と買い手からの脅威

第1章で述べたように、強力な競争要因が業界の収益性を決定し、戦略の立案において何より重要なものである。また、競争要因は産業・業種の経済特性や技術特性によって左右されている<sup>122</sup>。競争要因は、ポーターが提起した新規参入者、供給業者(売り手)、代替品、顧客(買い手)と競争業者のである。これらの競争要因はそれぞれが脅威を持ち、自社に影響をもたらす。

第3章で、チュウキ社の供給業者の脅威について詳しく分析した。これからチュウキ社と業界構造が異なるジュンゲン社の供給業者からの脅威について分析を行うことにする。

### 5.3.1 供給業者の実態

第4章で考察したように、中国の機械工業が1980年代から飛躍的に発展してきており、工作機械、発電設備。機械の製造能力が1980年以前より遥かに高まった。ジュンゲン社は中国現地の生産能力を活用することを図り、中国現地で、いくつかの機械加工企業や部品加工企業の出資に積極的に参加したり、既存の企業と提携関係を結んだりして協力企業グループを作り上げた<sup>123</sup>。

表 5.1 ジュンゲン社の中国現地協力企業の実態

提携開始年	提携先	金型メーカー	部品メーカー
2009年	DH社	金型の製造 主な設備：CAM、ワイヤ放電加工機、マシニングセンター(5軸)を含む、研削盤、画像測定器	
	DT社		トランスミッションケース、ドアミラーボディーなど自動車部品と半導体関連部品のダイキャスト品の製造 主要設備：ダイキャスト設備
	DS社		自動販売機のプレス品、板金品の製造 主な設備：600トンプレス機械など
2010年	DZ社		半導体関連のダイキャスト品と機械加工品の製造 主な設備：ダイキャスト機やCNC工作機械など

出所：ジュンゲン社の資料により筆者が作成

表 5.1 が示したように、ジュンゲン社の協力企業グループに中国現地企業が4社ある。そのうち、金型メーカーが1社、部品メーカーが4社である。また、部品メーカーのなか、自動車部品を生産する企業もあれば、自動販売機部品を生産する企業もある。これからこれらの企業を詳しく考察する。

DH社は1999年に創立した既存企業であり、2009年からジュンゲン社と協力関係を結ん

<sup>122</sup> マイケル・ポーター(2018)、41頁。

<sup>123</sup> ジュンゲン社の供給各社の実態はジュンゲン社の資料によるものである。

だ。DHは金型メーカーである。主に、自動車部品用プラスチック金型とダイキャスト品用金型を製造している。この会社の社長をはじめとして、何人かが日本で仕事経験を持っている。従業員がおよそ150人いる。比較的大きい企業である。

DH社の製造した金型がほぼ全部日本に輸出されている。DH社が2020年に700個の金型を出荷した。2010年から2020年までの11年間では、DH社の年産金型の個数は約2.5倍も拡大しており、売上高は約1.5倍も増えた。その稼働率が年平均で97%に達している。

DT社も既存の企業である。DT社が2006年に設立した。従業員人数がDH社の3分の1ほどで、50人であり、やや小さい会社である。同社が主に半導体関連部品と自動車部品を製造している。部品の生産能力が年間110万点である。主にダイキャスト品とプレス品である。製品はすべて日本に輸出している。

2010年から2020年までの11年間、DT社の半導体関連部品は約1.7倍、自動車部品は約3倍も拡大した。そして期間中、年間売上高は2倍も増えた。2020年まで年平均稼働率が92%に達している。

DS社は2004年に設立した部品メーカーである。主に自動販売機関連部品のプレス品と板金部品を製造している。社員が約80人である。DS社の製品の100%は日本向けのものである。2020年にDS社の生産した自動機関連部品が約300万個にのぼった。2010年から2020年までの11年間、DS社のプレス品と板金製品は約1.5倍も拡大した。その売り上げは約1.4倍も増えた。今までの年平均稼働率が約90%に達している。

DZ社は1998年に設立した企業であり、ジュンゲン社グループのなか、最も古い企業である。DZ社は比較的小さな企業であり、従業員が40人ほどいる。主に、半導体関連部品のダイキャスト品と機械加工品を製造している。2010年から2020年までの11年間、DZ社の売上高は約1.4倍も増えた。この11年間の平均稼働率が92%に達している。DZ社の製品のうち、約80%は日本向け輸出、残りの20%は中国国内市場に供給している。

### 5.3.2 供給業者からの脅威

むろん、ジュンゲン社にとって中国現地企業が日本的取引慣習を理解することは非常に重要なことである。そのうえ、品質の保証、納期の確保は一時的ではなく、継続的に貫いていくことも必要不可欠である。そうならないと、ジュンゲン社が日本の企業とせっかく築き上げた信頼関係は崩れてしまう恐れがある。

ところで、ジュンゲン社の社長は日本通でもある。1990年代初頭に来日。来日直後、東北地方の金属加工業企業に就職し、生産現場で金型製作の技術・技法を身につけた。その後、関東圏に移り、プレス品や板金製品のようなやや大きい部品を生産する企業に再就職した。この新しい職場でさらに板金技能を磨きあげ、再就職の3年後、工場長に抜擢されて、生産総括、品質管理、人員配置、現場作業員の作業教育・訓練を携わってきた。

ジュンゲン社の社長が金型メーカーとプレス品メーカーに勤めていたとき、CNC工作機械、マシニングセンター、研削盤、3D測定器、CAD、CAMとCAE、レーザー加工機械、溶接

機、プレスブレーキ、シャーリングなどの機械を操縦して部品を作っていたため、機械操作や製品加工などの技法を身につけた。現場の経験が非常に豊富な社長である。

新しい製品を受注する時や試作品を受注した時などに、ジュンゲン社の社長が日本本社の技術者と同行して中国現地企業に駆けつけて、現場で製品の作り方、品質管理などについて現地企業の関係者に指導する。このようにジュンゲン社の社長や技術者が現地企業との交流によって取引慣習、ものづくり理念などを現地の企業に理解することを促したと思われる。品質の保証、納期の確保は、現地企業が徹底的に行うようになった<sup>124</sup>という。

### 5.3.3 買い手の実態

2008年に創立されたジュンゲン社は日本の買い手との取引を模索しており、3年が経てからようやくSH社とHT社に安定的で長期的な関係を築き上げるようになった。その後ジュンゲン社はほぼ毎年一つのパートナー企業を増やしてきており、2017年までおよそパートナー企業が7社となった<sup>125</sup>。表5.2が示したように、この7社のうち、自動車部品メーカーもあれば、非自動車部品メーカーもある。しかも、同じ部品メーカーでも自動車部品だけでなく、非自動車部品の生産を行っている。

表 5.2 ジュンゲン社の買い手

取引開始の年	取引先	自動車部品メーカー	非自動車部品メーカー
2010年	SD社	自動車合成樹脂部品の製造、その他合成樹脂部品の製造、合成樹脂成型用金型の設計・製造	
	HT社		コンプレッサー、ポンプなど完成品、ユニット製品の製造
2011年	OS社	自動車部品の製造	
2012年	AS社	自動車部品の製造	
2013年	TH社		合成樹脂成型用金型の設計・製造、合成樹脂成型品の製造
2015年	SK社	自動車部品の製造、合成樹脂成型用金型の設計・製造、機械・電子ユニット製品の製造	
2017年	NS社	自動車合成樹脂成型部品の製造、合成樹脂成型用金型の設計・製造、化学素材の生産	

出所：ジュンゲン社資料により筆者が作成

#### 1. SD社

2010年にジュンゲン社と取引を始めたSD社との関係はジュンゲン社社長が神奈川県にある会社に勤めたとき、作った人脈によって続けられた。SD社は主に部品加工、真空注型、成形加工、塗装・表面処理、金型の企画・設計・製造などの事業を展開している。

<sup>124</sup> ジュンゲン社の社長へのインタビューによる。

<sup>125</sup> これから検討するジュンゲン社の取引先7社の実態はすべてジュンゲンの提供した資料によるものである。

部品加工の事業では、アルミ、マグネシウム、チタン、ステンレスなどの金属から、ABS、アクリル、ポリカーボネート、ポリアセタールなどの樹脂まで多種多様な素材の加工に対応している。精密な機構部品から3次元の薄肉ハウジングまで多種多様な加工方法をSH社がユーザーに提供している。

SD社がシリコンゴム型による真空注型を行っている。熱硬化性のウレタン、エポキシ樹脂などの多種多様な素材のほか、樹脂の着色加工にも対応している。SD社が独自の技術により高精度で複雑形状の製品の複製ができる。

塗装色、印刷色の調色から実際の塗装、印刷までSH社が一括で作業を請け負っている。さまざまな製品に塗装や印刷を施すだけでなく、メッキ、スパッタリング、アルマイトなどの製品表面処理にも対応している。

SD社が自ら製造した金型に迅速に加工工程に移行し、最短時間で試作品（樹脂成型品）を作ることができる。最大限に簡略化した金型機構でありながらも、ユーザーの提示した精度にしっかり適合した試作品を作り上げるために、SD社が自らのノウハウを駆使し、独自の金型製法と樹脂成形法を行っている。これによって、加工時間とコストを大幅に削減したうえ、高品質の加工をユーザーに提供している。

## 2. HT社

他方、HT社との関係もSH社と同じ、ジュンゲン社社長の人脈によって築き上げられた。同社も神奈川県に立地している。HT社は完成品メーカーであり、主にエアーコンプレッサー、ガスコンプレッサー、ブロワー、真空ポンプなどを製造している。HT社の真空ポンプはコンパクト、低騒音、低振動、高効率、低消費などの特徴がある。また、同社の生産した粉体や液体運搬者に搭載される荷卸し用のエアーコンプレッサーはかなり軽量化されており、日本国内市場で大きなシェアを占めている。

よく見られたコンプレッサーは、粉体圧送に必要な低圧大流量に対応するために、圧縮機の内部で減圧する必要がある。しかし、こうなるとエネルギー効率が悪くなる。HT社のコンプレッサーがユーザーの要望に合わせて、低圧大流量に特化したものが提供できる。言い換えれば、使用中減圧せずエネルギー効率が良くなり、ロスが少なくなるものをHT社が製造している。

HT社の優位は独自の技術、ノウハウを持っているだけでなく、柔軟にユーザーの需要に対応しているとみてよい。

## 3. OS社

2011年からジュンゲン社と取引関係を始めたO社の本社は東京にあるが、日本国内各地にいくつかの工場を構える。100年以上の歴史を持っているO社の年商がおおよそ400億円にのぼっている(2020年度)。O社が主な事業として、多種多様なユーザーに特殊鋼や電子材料を提供し、電子、電磁気などの関連ユニット製品を製造している。特に、O社の製品

の中、マグネットやリニアモーターなどは基礎産業に必要不可欠な新素材、新応用製品である。その部品の一部は自動車部品大手に提供している。

そのほか、O社は素材、電子部品、電子機器の輸出および輸入、制御機器およびソフトウェアの輸入販売、建築用資材の販売、建築工場、内容仕上げ工事の設計および請負、とび・土木工事、鉄筋工事、大工工事、造園工事、電気工事の設計および請負、倉庫業務および配送業務などの事業を展開している。

O社は自動車部品メーカーから部品の加工などを請け負っているが、自動車完成車メーカーの系列社ではなく、独立した部品メーカーではある。部品のみならず、複数の非関連事業を行っている。

#### 4. AS社

2012年からジュンゲン社と取引関係を始めたA社も東京都に立地しており、成形事業、最終製品事業、金型事業を展開している部品メーカーである。そのうち、成形事業では取引先の商品企画・開発力と自社の商品企画・開発力をお持ちより、相乗効果を発揮できるような共同開発を展開している。成形事業では、自動車、家電、OA機器などの外装品、機能部品の製造について外部から生産を受託し、自社の幅広く奥行きのある技術が、強度や美しさ、寸法精度など微細な要望を高次元に満たすに努めている。金型事業では、外部から金型の製造を受託し最先端設備、熟練した高度な加工技術で、スピーディ、かつハイクオリティな製品を提供しようとしている。

企画、開発設計、製品設計、金型設計というような高度な知的機能を持っている。解析、材料選定技術、製品評価・測定技術をも有する。中規模でありながら、トータルエンジニアリングを展開している。A社が技術力を生かして、自社ブランドで最終製品の製造を行っている。

また、A社は自動車完成品メーカーと自動車部品メーカーにオートモーティブ・ライティング、キャビン・コンフォート、電動パワートレイン、ディーゼル/ガソリンエンジンの排ガス処理装置などのようなユニット製品を提供している。

以上の分析をまとめてみるとA社は日本の完成車メーカー系列部品メーカーや独立した自動車部品メーカーにメーターなどの部品を提供している。したがって、A社がティア1に属する企業ではなく、ティア2かティア3に属するサプライヤーといえる。

#### 5. TH社

2013年にジュンゲン社と取引を始めたTH社もST社とHT社と同じ、ジュンゲン社社長の創業する前の取引先である。同社は専用の部品を製造している非自動車関連部品メーカーである。同社の持っている設備にはCNC工作機械のほか、小型工作機械、自動検査機、精密投影機などがある。

THはユーザーから要望や仕様に基づいて、製品の設計、生産の設計などを自ら行い、出

来上がった設計図面に基づいて自社の設備を利用して受注した部品を製造する。

## 6. SK 社

2015年にジュンゲン社と取引を始めたSK社は部品メーカーである。同社は、合成樹脂成形品の製造及び販売、機械・電子部品の製造および組み立て加工、合成樹脂成形用金型の設計・製造及び販売、工業製品用のデザイン、設計、試作及び販売、工業用ロボット、各種機械器具の自動制御装置の設計・製造および販売などの事業を展開している。

同社の製品(ユニット製品、部品、金型)は、工業用電機機器、情報通信機器、車両、家庭用電化製品、住宅設備、介護用品などの分野で使われている。例えば、自動車関連部品だけでは自動車内装・外装用の合成樹脂部品、自動車の機能部品、自動車のブレーキ部品などを数多くSK社が作っている。同社は自動車完成品の主要な部品メーカーである。

SK社が注文を受けてから、まず製品設計を行う。設計した製品のCAE分析に進み、最終設計を終えてから、製品の専用金型を製造し、試作品を作ったうえ、金型の正確さを分析してから成形量産を始める。つまりこの一連の作業(製品企画、製品設計、試作、量産、さらにさまざまな解析と検査、試作と検査)は、すべて自社で行う。SK社がプラスチックの利点を引き出すため、独自の技術を開発した。これによって同社がプラスチック精密工業部品の業界をリードしている。

## 7. NS 社

2017年にジュンゲン社と取引を始めたNS社は70年あまりの歴史を持っている部品メーカーである。同社が自動車部品、光加飾品、電子素材、合成樹脂原料、包装・シート、金型製造などの事業を展開している。

同社の金型関連事業は主に、プラスチック成型用金型の設計・製造・販売、および既存金型の緊急修理、メンテナンスなどを含めている。また、同社が独自の成形技術を開発した。特に、射出プレス成形、ガスアシスト成形、小型精密成形、ウレタン注型、アクリル注型成形、押し出し成形などで自社の独自のノウハウ・技術を使い、高品質なものを提供している。

## 8. 小括

今までジュンゲン社と取引を行っている買い手の状況を考察した。各社の需要内容を一覧表(表5.2)にした。これらの考察によって、ジュンゲン社と取引を行っている7社にはいくつかの共通点が浮き彫りとされた。一つは、各社が単一製品(部品)ではなく、多種多様な製品(素材の同一の場合もあれば、異なる素材の使用もある)を作っていること。二つは、各社がオリジナル技術を開発し、ものづくりにはそれぞれ独自のノウハウを持っていること。三つは、各社がデザイン機能を有することである。四つは、部品や金型のデザイン、製造だけでなく解析・検査、試作・検査のような高度な作業を遂行していることであ

る。

#### 5.3.4 買い手の脅威

ジュンゲン社にとって最も買い手の脅威となるのは第4章で検討した日本的企業関係である。そこで取り上げた自動車の実態は如実に日本的市場取引関係を語ってくれた。つまり、部品市場への新規参入が非常に難しい。まったく不可能とは言い切れない。ジュンゲン社はその一例である。ジュンゲン社社長が長年の商売上の付き合いで取引相手の信頼をえていると思われる。そのため、ある社会の信頼を得てから、評判が良くされてから、さらに多くの会社との取引ができるようになったとみてよい。

ところで、第4章で検討したように、系列部品メーカーの部品供給はほとんどが系列完成車メーカーに流れていく。周知のように自動車が膨大な数の部品から構成されているため、もし納品が遅れたり、欠品したりすれば完成車の組み立てが進まなくなる。そのため、完成車メーカー(アSEMBラー)と部品メーカー(サプライヤー)は、製品開発の段階から密接な連携・協力体制を築きながら自動車の開発・生産を進めてきた。

日本の場合、完成車メーカーが取引を行える部品メーカーを選定する際には「承認図方式」と呼ばれる方式をとることが多い。承認図方式とはなにかというと、発注者(完成車メーカー)が要求する仕様や基本設計に基づいて、部品メーカーが詳細設計を作成して、発注側の承認をえてから部品の製造を始めることである<sup>126</sup>。

従来の日本の自動車業界においては、この承認図方式による発注が大多数を占めていた。承認図方式の採用に当たり、受注をめぐって起きる「開発コンペティション」により、部品メーカーが設計・開発能力を蓄積することや、完成車メーカーが多数の提案の中から最高得点のものを採用することなどのメリットがある。また先ほどジュンゲン社の取引先7社を検証したように、部品メーカーにとって、より高度な技術的能力を蓄えるだけでなく、より複合的な技術・技能をもつことも求められている<sup>127</sup>。

日本的生産協力体制に対して、アメリカや欧米では、完成車メーカーと部品メーカーの間の協力は貸与図方式<sup>128</sup>でつなげられるケースが比較的多くみられている。すなわち貸与図方式は、欧米の完成車メーカー側が設計などをきめ細かく行い、その設計図を部品メーカーに貸与して製造させることである。

承認図方式は長年に、日本の自動車産業競争力の源泉となっているといえる。3万点ほどにのぼる部品の品質や安全性を担保した上で納期を満たして確保し、確実に完成車を市場に供給することを考えてみると、承認図方式による「系列」組織の在り方にはそれなりの合理性があると思われる。

よく議論されているように、日本的生産システムにおいては、完成車メーカーと部品メ

<sup>126</sup> 浅沼万里(1997)、209～211頁を参照されたい。

<sup>127</sup> 浅沼万里(1997)、222頁。

<sup>128</sup> 浅沼万里(1997)、209～211頁を参照されたい。

ーカーは密に連携しながら長期的で、安定な関係性を構築するのに対し、欧米型生産システムにおいては、新製品を開発するたびにサプライヤーを変えたりして、短期的かつドライでオープンな関係をとることが特徴であるという。ところが近年では、欧米企業も日本の生産システムを取り入れ始めた反面、日本の企業は、取引システムの欧米化が着実に引き起こされている。つまり、欧米と日本の間、生産システムのハイブリッド化現象が起きている。

ジュンゲン社社長によると「日本の企業間取引においては信頼をえることが最も重要」という。ジュンゲン社は、信頼関係に基づく人脈ネットワーク構築に絶え間なく重要視を与えつつある。それを念頭に、いすゞ自動車への部品調達をスタートさせた。いすゞ自動車との取引関係をよく築き上げたため、その後、日産、三菱自動車工業、トヨタなど、複数の大手企業と相次いで取引関係を結んでおり、なおかつ大手企業との関係をも堅調に発展させてきている。

#### 5.4 ジュンゲン社の実績分析

ところで、第3章で検討したように競争優位を維持したり、高めたりすることは会社の収益増につながらないと意味はない。チュウキ社について財務指標としてのKPIを分析した。これから同じようにジュンゲン社の財務分析を行う。

ところで、第4章で分析したようにジュンゲン社が積極的に競争優位戦略を調整した。このような経営行動は必ず経営パフォーマンスに影響を与える。また、第3章で述べたように持続的な経営パフォーマンスの良さ(悪さ)を検証するには、KPIがよく使われている。ジュンゲン社はチュウキ社より規模が大きいが中小企業者に分類される。しかも一般消費者を相手に直接小売販売を行っていない特徴から財務関連の指標(売上高、利益伸び率)だけを用いて、ジュンゲン社の業績を分析する。

まず、ジュンゲン社の売上高変化をみてみよう。ジュンゲン社の設立が2009年であった。その翌年の2010年から2019年までのデータが入手できた。そのデータに基づいて作ったグラフは図5.5の通りである。会社成立後の約20年間、売上高が伸びており、6倍強拡大してきた(図5.5の棒グラフ)。こうした売り上げの拡大が、前述のような製品カテゴリー範囲の増幅に全く無関係とはいえない。つまり、コスト集中からコストリーダーシップへのシフトによってジュンゲン社が、製品の種類を増やしただけでなく、製品生産の絶対量の拡大をもたらしたとみてよい。

しかし、ジュンゲン社の収益伸び率はその売上高程スムーズに伸びていない。会社成立の3年目、金型完成品だけを生産していた時期に、金型完成品の生産技術が比較的高いが、コスト競争が非常に激しかった。このような競争に勝つために価格削減などを行った結果、一時収益伸び率が下がった。その後、試作品の生産を始めてから、再び収益伸び率が上昇していった。そして、2015年に金型製造技術を生かして、鋳物製造をも開始し、2017年に金型部品やその他の自動車部品などの生産に乗り出したため、収益が持続的に高い水準で

伸びてきた(図 5.5)。

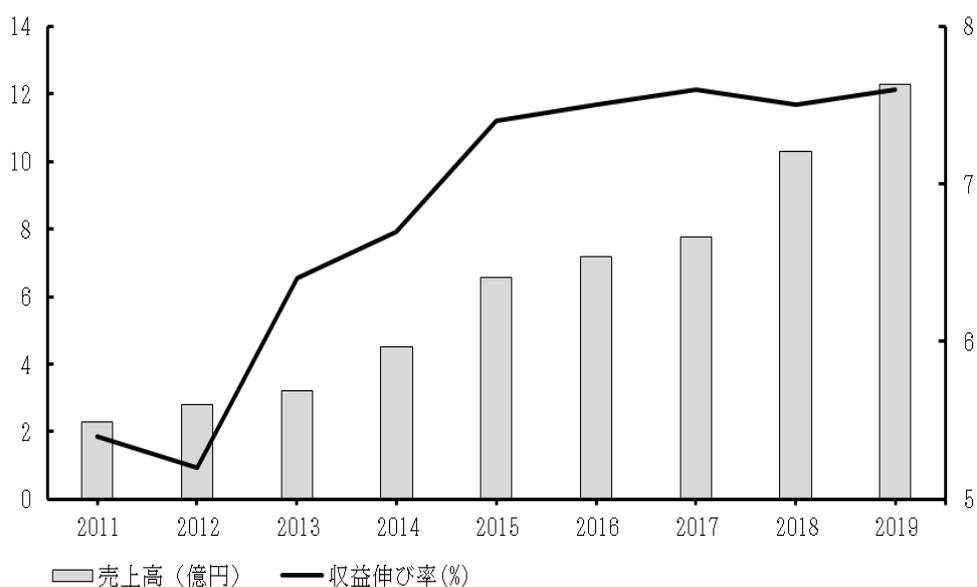


図 5.5 ジュンゲン社における売上高と収益伸び率の推移

出所：ジュンゲン社の資料により筆者が作成

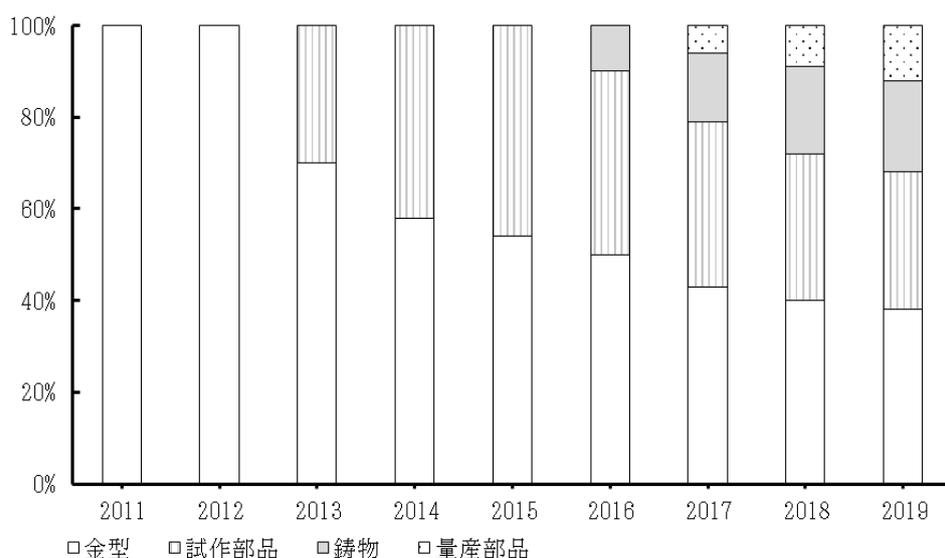


図 5.6 ジュンゲン社における製品別収益割合の変化

出所：ジュンゲン社の資料により筆者が作成

次は、製品別収益割合の変化を検討する。図 5.6 をみると、わかるように金型完成品の収益割合が 2013 年以降徐々に下がっていった。その代り、まず試作品のそれが次第に拡大していき、さらに鋳物のそれも伸び始めた。そして 2017 年から量産部品の製造が始まってからその収益割合も上昇してきた。2019 年現時点では、金型完成品の収益割合が依然として高い。その次は試作部品である。この 2 種類の製品の収益がジュンゲン社の総収益の 7 割強に占めている。つまり、ジュンゲン社が、比較的高い付加価値製品の製造によって競争優位を維持している。それと同時に、ジュンゲン社が積極的に鋳物、他の量産部品など

のような低付加価値製品の生産に乗り出し、会社全体の収益総額の増を図っているとみてよい。つまり、ジュンゲン社が競争優位をコスト集中からコストリーダーシップにシフトさせながら、高付加価値製品生産の拡大にも努めているため、創業以来、特に 2015 年以降高い収益水準を維持してきた。

## 第6章 チュウキ社とジュンゲン社の戦略的柔軟性の分析

第2章から第5章まで、アパレル企業のチュウキ社と金型・部品メーカーのジュンゲン社の競争優位戦略を分析した。その分析結果に基づいて、チュウキ社とジュンゲン社の競争優位要因の変化と競争優位戦略の調整を分析し、中小企業の戦略的柔軟性を検討する。

### 6.1 日本中小企業における事業発展の変化

谷本雅之は、日本には二重構造が存在し、小経営が存在していたことを、経済発展の抑制要因と捉えるのではなく、逆に別の視角から見たもう一つの経済発展の原動力となっている点を強調した<sup>129</sup>。実際に1990年代から日本の中小企業が積極的に海外進出を展開し、グローバル経済発展の担い手となりつつあることは看過できない。このような企業行動こそが、日本経済発展の原動力だと思われる。これから日本の中小企業が海外で事業を展開するかそれとも国内で事業を展開するかについてデータに基づいて分析を行う。

#### 6.1.1 中小企業の海外進出志向

まず、中小企業の海外進出の変化を分析する。ジェトロの調査によると、2005年から2016年現在まで、海外進出をさらに拡大していく企業の比率が高水準に維持している<sup>130</sup>。現状を維持しようとする企業が少なくなっている。これに対して縮小、撤退が必要と考えている企業の比率が極めて低い(図6.1)。

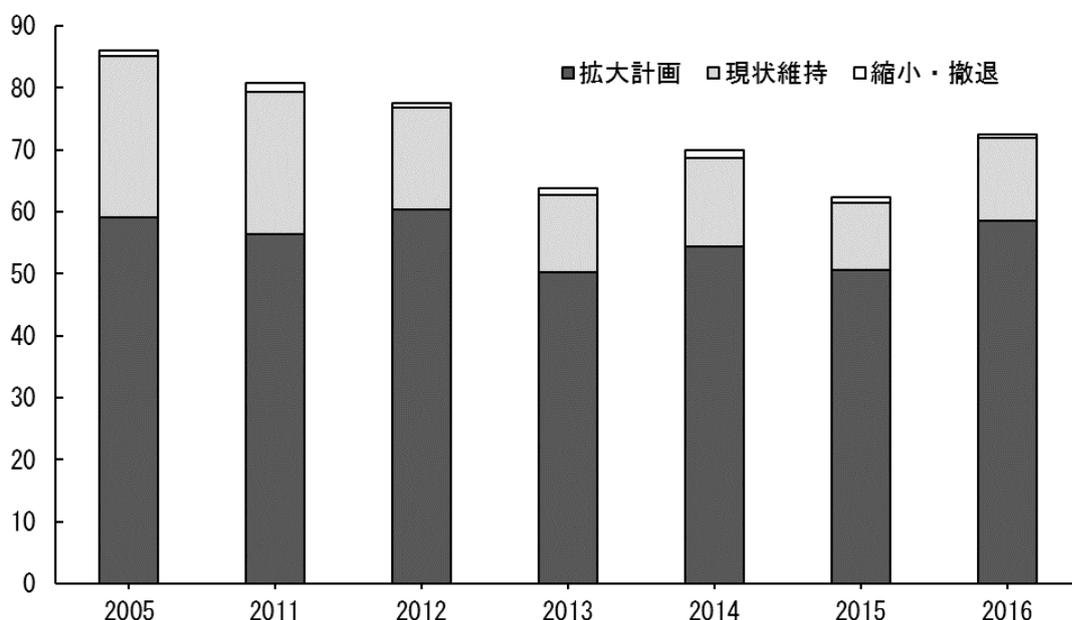


図 6.1 中小企業の海外進出方針

出所: ジェトロ『海外進出企業に関するアンケート調査』2006年度、2016年度による。

<sup>129</sup> 植田浩史(2003)、12頁。

<sup>130</sup> 海外進出の拡大を図る結論が、「現在、海外に拠点があり、今後さらに拡大を図る」と「現在、海外に拠点は無いが、今後新たに進出したい」の回答の合計で集計された結果によるものである(ジェトロ『海外進出企業に対するアンケート』216年度、25頁)。

海外進出に対して、国内での事業拡大も高水準に達しているが、国内で事業を拡大しようとする企業の割合が少しずつ上がっているとみられる。例えば、国内で事業を拡大しようとする企業の比率は、2011年の42.6%から2016年の56.3%へと上昇している。一方、現状を維持することを考えている中小企業の比率は、2005年の26.1%から、2011年の47.8%へと急速に上昇し、2016年に少し下がっているが、約40%にとどまっている(図6.2)。つまり、2000年以降、中小企業が内需の拡大に応じて、国内市場に参入するようになった。

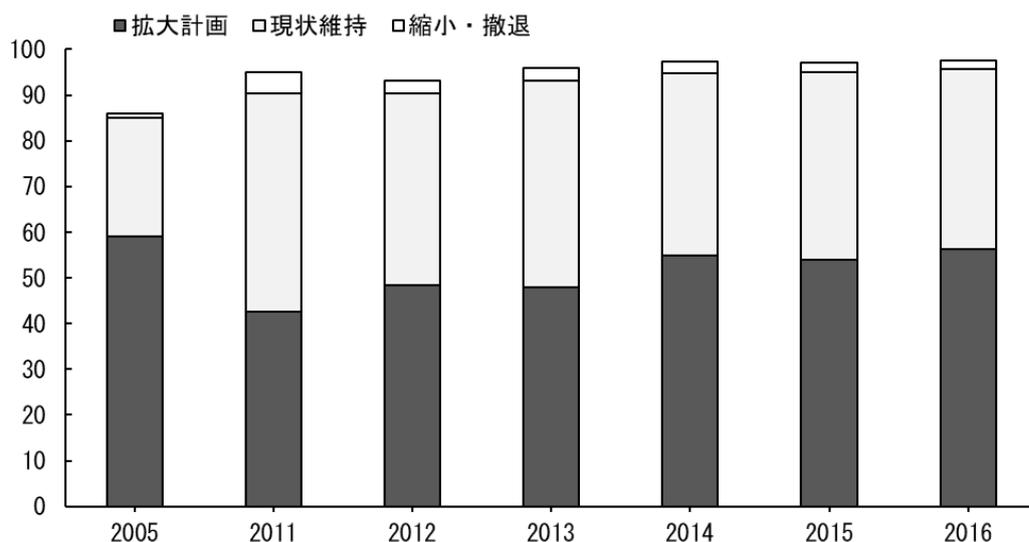


図 6.2 中小企業の国内事業拡大方針

出所：ジェトロ『海外進出企業に関するアンケート調査』2006年度、2016年度による。

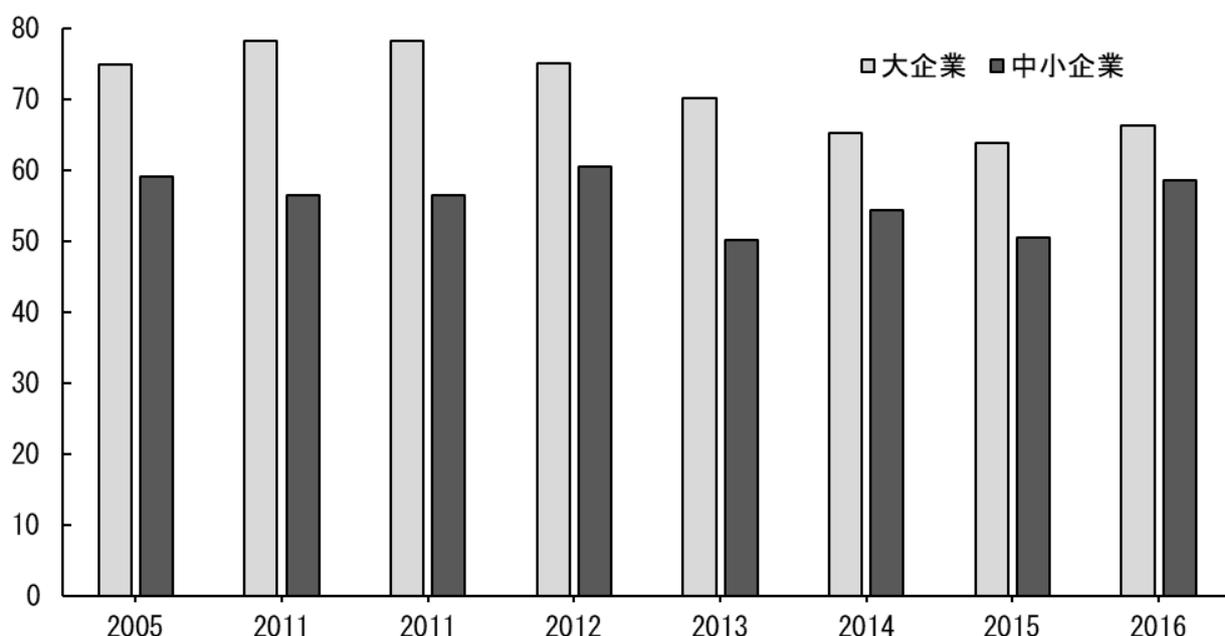


図 6.3 企業規模別の海外進出拡大方針

出所：ジェトロ『海外進出企業に関するアンケート調査』2006年度、2016年度による。

そして、企業規模別による海外進出の計画を見てみると、海外進出を拡大しようとする大企業の比率は中小企業のそれを上回っている。しかも、大企業と中小企業はいずれもその比率が下がっている(図 6.3)。だが、逆に国内で事業を拡大しようと考えている大企業の比率は中小企業のそれを下回っている。しかも、国内で事業を拡大しようとする大企業の割合が減少しているのに対して、同じ考えを持っている中小企業の比率は上がっている(図 6.4)。2014 年から国内で事業を拡大しようとする中小企業の比率が 50%を超えるようになり、2016 にそれが 56.3%に達している(図 6.4)。

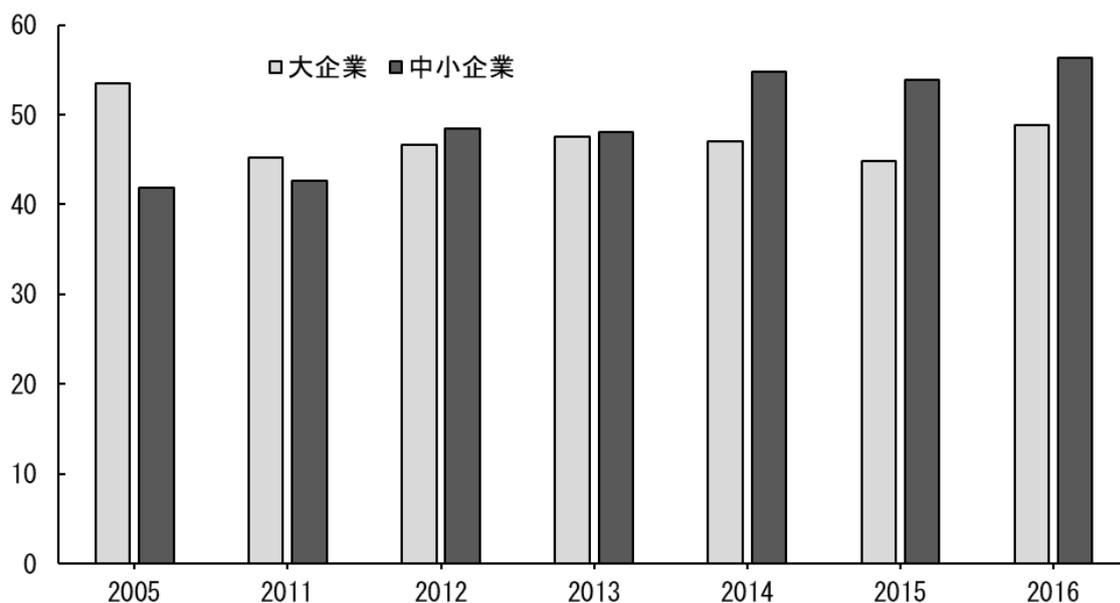


図 6.4 企業規模別の国内事業拡大方針

出所：ジェトロ『海外進出企業に関するアンケート調査』2006 年度、2016 年度による。

### 6.1.2 中小企業における海外拡大の機能の変化

表 6.1 が示したように、中小企業の場合、2005 年に海外で拡大する機能は主な販売(76.9%)、生産(汎用品)(43.6%)に集約している。これらの分野に対して、生産(高付加価値品)、研究開発(新製品開発)、研究開発(現地市場向け仕様変更)、地域統括においては、中小企業における海外の拡大機能が 20%未満となっている。つまり、中小企業の海外への展開は主にコスト競争から勝ち抜けることを目的としているといえる

一方、国内で拡大する機能は販売(73.7%)、生産(高付加価値品)(39.5%)、研究開発(新製品)(39.0%)に集約している。すなわち、販売は中小企業における国内事業拡大の最も大きな目的である。そして、国内の生産では中小企業が汎用品より高付加価値製品に力を注ぎようとしている。また、中小企業が国内で新製品開発に重要視を与えている(表 6.1)。これに対して、汎用品の生産や現地市場向け市場変更の研究開発には中小企業が力を入れている企業が比較的少ない。

今まで考察してきたチュウキ社とジュンゲン社は海外に生産に重点を置き、国内に販売に重点を置くこととしている。つまり、この 2 社は国内市場に供給することを目的として、

それらの製品の生産をより安いコストで生産できる中国現地企業に委託する。本社機能は日本におくということである。

表 6.1 海外と国内における事業拡大の機能(2005年)

	海外で拡大する機能	国内で拡大する機能
	中小企業	中小企業
販売	76.9	73.7
生産(汎用品)	43.6	13.6
生産(高付加価値品)	22.0	39.5
研究開発(新製品開発)	15.0	39.0
研究開発(現地市場向け仕様変更)	18.7	12.3
地域統括	10.3	8.8
物流	16.1	16.2
その他	0.7	0.9

出所：ジェトロ『海外進出企業に対するアンケート』2006年による。

2005年を11年後の2016年と比べてみると、中小企業における海外での事業拡大の狙いに変化があるとみられる。すなわち、販売では約10%上がっているのに対して、生産(汎用品)では約10%下がっている。一方、国内で事業を拡大する機能では、販売に力を入れようとする企業の割合はやや上がっているものの、高付加価値品の生産と新製品開発で企業の割合も少し上がっている(表6.2)。また、海外で拡大する機能でも国内で事業を拡大する機能でも中小企業と小規模企業者との間、大きな相違点は見当たらない。

表6.2が示したように、海外市場でも国内市場で中小企業(小規模企業者含む)が販売に力を大いに入れようとしている。また、国内では中小企業、特に小規模企業者は汎用品の生産からの撤退が極めて著しい。今まで考察したチュウキ社とジュンゲン社もこのような波に乗って事業を展開しているといってもよい。

表 6.2 海外と国内における事業拡大の機能(2016年)

	海外で拡大する機能		国内で拡大する機能	
	中小企業	小規模企業者	中小企業	小規模企業者
販売	86.5	88.4	80.0	81.7
生産(汎用品)	31.0	33.4	21.6	18.7
生産(高付加価値品)	22.6	25.6	44.4	45.6
研究開発(新製品開発)	9.7	15.9	44.2	42.0
研究開発(現地市場向け仕様変更)	15.0	15.3	17.5	16.8
地域統括	12.9	6.9	9.3	7.4
物流	14.1	12.8	18.7	12.7
その他	3.8	2.8	4.1	2.8

出所：ジェトロ『海外進出企業に対するアンケート』2017年による。

### 6.1.3 日本国内における中小企業経営の落ち込み

これから、日本国内における中小企業の経営活動に目を転じて考察してみる。ご存知のように、中小企業の業況はリーマン・ショックの直後に大きく落ち込み、その後東日本大

震災や消費税率引き上げなどの影響でところどころ落ち込みはあるものの、2019年時点で緩やかな回復基調にあるということである。

2019年版中小企業白書によると、地域的にばらつきがあるが、全国的に見て、中小企業の業況が回復しつつあるという<sup>131</sup>。また、2017年から2018年までの売上高の変化について、業種別に比較すると、製造業、建設業、卸売業、サービス業がそれぞれ押し上げ要因となっており、製造業やサービス業について、実は大企業を上回る増加幅であった。だが、中小企業の総売上高がマイナス2.4兆円となり、比較的大きな押し下げ要因となっている<sup>132</sup>。

売上高と同様に、中小企業の経常利益はリーマン・ショック直後に大きく落ち込んだが、その後は緩やかな回復基調が続いている。2018年を通じた動きを見ると、やや横ばい傾向に転じた模様もあるが、過去最高水準となった2017年とほぼ同水準で推移している。さらに、経常利益の内容を詳しく分析してみると、売上高要因は押し上げ要因の中心となっているものの、人件費要因に加えて変動費要因が押し下げ要因となり、押し上げ要因となっている売上高等を上回る押し下げ幅で、全体的にみるとおよそ0.3兆円マイナスとなっている<sup>133</sup>。

他方で、設備投資額が2013年以降強含みで推移していたが、2016年以降はほぼ横ばいで推移しており、足下では28兆円と大企業との大きな差は拡大傾向にあるという指摘がある<sup>134</sup>。つまり、中小企業は製造業・非製造業ともに設備の不足感が増大している。

また、中小企業の資金繰りがリーマン・ショック以降に大きく落ち込み、その後は東日本大震災や2014年4月の消費税増税の反動減でところどころ落ち込んでいるように見えるが、実際におおむね右肩上がりであった。中小企業向け貸出金は2012年まではおおむね横ばいであったが、2013年以降は右肩上がりでも推移しており、史上の最高水準に達している<sup>135</sup>。

最後に、2020年初頭から始まった新型コロナウイルス感染症拡大の影響で、中小企業が多く落ち込んでおり、倒産件数も増えていると報道されている。特に2021年に入ってから倒産件数が急速に増えており、9月に180件を超えて<sup>136</sup>、今まで最大となっている。

全体としては、中小企業、小規模事業者にとってさらなる成長のための設備投資推進施策、取引条件の改善施策を行うことが引き続き重要な課題である<sup>137</sup>と指摘された。大企業に比べて中小企業が仕入れ価格を販売価格に転嫁し切れていないと思われる。そのなか、中小企業自身が如何に経営行動を調整し、市場の変化に対応していくかも、重要な課題とされている。

---

<sup>131</sup> 中小企業庁『中小企業白書2019年版』2020年、6頁。

<sup>132</sup> 中小企業庁(2020)、8頁。

<sup>133</sup> 中小企業庁(2020)、9頁。

<sup>134</sup> 中小企業庁(2020)、10頁。

<sup>135</sup> 中小企業庁(2020)、15頁。

<sup>136</sup> 帝国データバンク調査(日本経済新聞2021年12月14日)による。

<sup>137</sup> 中小企業庁(2020)、24頁。

本研究が取り上げた二つの中小企業は、不況の中で勝ち続けてきた優等生である。むしろ、この二つの中小企業が起こした市場対応の仕方、あるいは戦略的な調整は持続的な成長のための戦略モデルを示してくれたといっても過言ではない。

## 6.2 チュウキ社とジュンゲン社の競争要因の比較

### 6.2.1 チュウキ社とジュンゲン社の競争要因の比較

競争を左右する五つの競争要因について第1章では検討したため、繰り返して議論する必要はないが、ここで最も強力な競争要因が業界の収益性を決定し、戦略の立案において何よりも重要なものとなる<sup>138</sup>ことを再度提起する。それをヒントにして、チュウキ社とジュンゲン社の持続的な成長の決定要因は何かを比較分析し、チュウキ社とジュンゲン社の戦略調整の共通点と相違点を抽出する。さらに、それらの共通点と相違点が何の意味を示しているかを究明する。

第2章から第5章では分析したように、買い手、売り手と自社の経営生産能力がチュウキ社とジュンゲン社の競争優位戦略の採択・調整にかかわる重要な要因となっている。

まずチュウキ社とジュンゲン社の買い手をみよ。チュウキ社の買い手はほとんどが大手アパレル流通企業である。そのなか、本社機能としてのマーチャンダイジング(MD)、企画、製品開発・デザインなどを有する企業が少なくない。例えば、千趣会とローバスはアパレル大手企業であり、それぞれがMD、企画、製品開発・デザイン機能を持っている。一方、ユニチカは大手総合繊維メーカーであり、MD、企画、製品開発・デザイン機能だけでなく、製造機能をも持っている。

そればかりか、これらの大手企業が長年にわたり、流通・販売ルートを大きく築き上げてきた。自らの製品をスムーズに販売させられるために、中小アパレルメーカーが前述のように大手企業との取引ができることに必死に努力していると思われる。チュウキ社がこのような取引関係を保つために、品質を常に向上させること、コストを不断に削減すること、納期を固く守ること、新しい製品の提案をよく行うことを緩めずに積極的に図ってきた。

一方、ジュンゲン社の買い手企業はほとんどが金型メーカーと部品メーカーである。そのなか、大半が自動車メーカーの系列企業である。つまり、これらの企業が一定数量の製品の販売を確保している。もう一つの特徴はこれらの企業が本社機能としての製品企画やデザインなどの機能を持っている。ジュンゲン社がこれらの企業に渡された部品・金型の仕様や図面に基づいて生産の総括、品質管理、納期の保証などのような業務を展開している。

次に、チュウキ社とジュンゲン社の売り手をみよ。チュウキ社とジュンゲン社の売り手企業はすべて中国現地で提携関係を持っている会社である。チュウキ社とジュンゲン社が

---

<sup>138</sup> マイケル・ポーター(2018)、41頁。

これらの売り手企業をOEMと化した。すなわち、チュウキ社とジュンゲン社は自らコーディネートとして、日本の企業から注文を受け、そのまま中国現地提携社に生産を委託する。製品の品質、コストの削減、納期について常に現地企業とコミットする。このような現地企業とのコミットメントは品質の向上、コストの削減、納期の遵守などにとって必要不可欠である。

チュウキ社とジュンゲン社がバリューチェーンのなか、買い手と売り手と、特殊な関係を結んでいることで、受注量の確保、委託生産の安全な着陸に対して役に立たせた。つまり、バリューチェーンのなか、連結関係を作り上げたといえる。マイケル・ポーターによると、価値活動は、価値連鎖内部の連結関係でつながっている。連結関係は、二つの仕方で競争優位を導き出す。それらは最適化と調整という<sup>139</sup>。チュウキ社とジュンゲン社はそれぞれがバリューチェーンの中で、最適化と不断な調整を上手く行ってきたと思われる。

最後にチュウキ社とジュンゲン社の強みをみよ。第2章と第3章では、考察したように、チュウキ社の社長は中国現地の日系アパレル生産工場のパートナーとして現場で作業員の配置、作業員の教育・訓練、給与制度の策定、品質管理、生産のコスト採算などを携わっていた。生産現場の経験が非常に豊富である。

表 6.3 チュウキ社とジュンゲン社の競争要因の比較

	T社	S社
買い手	<ul style="list-style-type: none"> <li>・大手部品メーカーなど</li> <li>・競合相手</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>・大手アパレル流通業など</li> <li>・競合相手</li> </ul>
売り手	<ul style="list-style-type: none"> <li>・縫製工場</li> <li>・提携企業 (資金による結合を含む)</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>・機械加工メーカー</li> <li>・提携企業 (資金による結合を含む)</li> </ul>
自社	<ul style="list-style-type: none"> <li>・商品企画</li> <li>・デザイン</li> <li>・コーディネート</li> <li>・品質管理</li> <li>・生産技術指導</li> <li>・技能指導</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>・コーディネート</li> <li>・品質管理</li> <li>・生産技術指導</li> <li>・技能指導</li> </ul>

出所：チュウキ社とジュンゲン社の資料により筆者が作成。

一方、ジュンゲン社の社長は日本の金型メーカーとプレス製品のメーカーに勤めたことがある。現場の作業員として長い年月で機械の操作、品質の管理を経験している。異なるメーカーでの仕事を通して、さまざまな加工機械の性能、操作方法、加工精度・加工能率の向上などを幅広く熟知している。また、工場長として現場で生産活動を指揮しており、生産総括の経験を積み重ねてきたといえる。

従って、チュウキ社の社長とジュンゲン社の社長は単に日本企業から受けた注文を中国現地企業に下請させる元請負人、あるいは橋渡し役ではなく、それぞれが生産技術・技能、品質管理、コストの削減、納期の厳守などの現場経験、またはノウハウを生かし、相手と

<sup>139</sup> マイケル・ポーター(1985)、61頁。

的確に交渉したり、コミットしたりするコーディネーターと見なしてよい。

以上の分析を簡潔に表 6.3 のような一覧表にまとめた。つまり、競争要因としての買い手との緊密な関係、売り手との提携関係と自社の優れたコーディネート能力はチュウキ社とジュンゲン社の競争優位を持続させていることにとって戦略調整能力のほか三つの重要なファクターである。

さらに、買い手との緊密な関係、売り手との提携関係と戦略調整能力を持っている会社との関係という視点に置きかえてみると、日本国内の強大な販売ルートを持っている買い手と製造技術を持っている中国現地の売り手は、チュウキ社とジュンゲン社の戦略的な調整を可能にしたといっても過言ではない。

## 6.2.2 チュウキ社とジュンゲン社の弱み

業界の定義に基づいて、厳密に言えばチュウキ社とジュンゲン社は製造業ではなく、サービス業に属する。前者はアパレル関連のサービス業者であり、後者は機械加工関連のサービス業者である。出資の金額を見ると、チュウキ社は 1000 万円で、ジュンゲン社は 1200 万円である。それぞれの従業者数は 2 人と 8 人となっている。日本の『中小企業基本法』などによると、前者は小規模企業者であり、後者は中小企業者である。いずれも規模が非常に小さな企業である。

チュウキ社とジュンゲン社はデジタル技術、AI 技術、生命科学の応用技術を開発する中小研究型サービス業者と異なり、伝統的な産業(アパレル業と機械加工・組み立て業)関連のサービス業者であり、研究開発機能を持たない中小企業である。そのため、規模の面で見れば、チュウキ社とジュンゲン社の抱えている経営資源(人材、資金、技術)が限られている。それぞれの買い手のような大手企業と競争しようとしても太刀打ちできない立場に置かれている。

特に金型、専用部品の注文をうけているジュンゲン社の場合、製品生産バリューチェーンの真ん中に位置しているため、金型と専用部品の種類、材質が変わっても、サプライヤーとしての立場が変わっていない。つまり、金型であれ、部品であれ、いずれも完成品として消費財市場に販売することがほぼ不可能である。

つまり、消費財市場で自社の製品が小売販売しがたいことがチュウキ社とジュンゲン社の一つの弱み、あるいは生まれつきの欠点である。

## 6.3 競争優位モデルの調整

### 6.3.1 競争優位モデルの調整

よく知られているように、競争要因からの影響があった場合、自社は収益性が悪くなったりすると考えられる。表 6.4 が示したように、新規参入者が多くかつ強勢で同じ市場に参入すると、価格の引き下げをせざるをえなくなったり、これらの新規参入者に対抗するためにより高いコストを強いられ生産・販売をしなければならなかったりして、結局収益

性が落ちてしまうこととなる。同じように、既存企業同士との競争がより激しくなると、悪質な価格競争を避けられなく、またそのために費用の上昇を避けられなくなる。

チュウキ社とジュンゲン社は、新規参入者の脅威と既存企業同士からの激しい攻勢を避けるために、自ら競争優位の戦略を積極的に調整することが、今までの分析によって見て取れた。

表 6.4 競争要因からの脅威

競争要因	ダメージ	誘因
新規参入者の脅威 ↑	収益性 ↓	価格 ↓ コスト ↑
売り手の交渉力 ↑	収益性 ↓	コスト ↑
買い手の交渉力 ↑	収益性 ↓	価格 ↓ コスト ↑
既存企業同士の競争 ↑	収益性 ↓	価格 ↓ コスト ↑

出所：筆者が作成による。

すなわち、チュウキ社の場合はセグメンテーションを新たに行い、消費者層を一般大衆に据え付けたことから、一般大衆消費者の中から、肌荒れしやすい人、なおかつ収入がやや高い人を抽出し、ターゲット消費者層を選ぶことにした。そこで、チュウキ社が市場において新しい消費者層から支持を得られるのかを慎重に見極めていた。

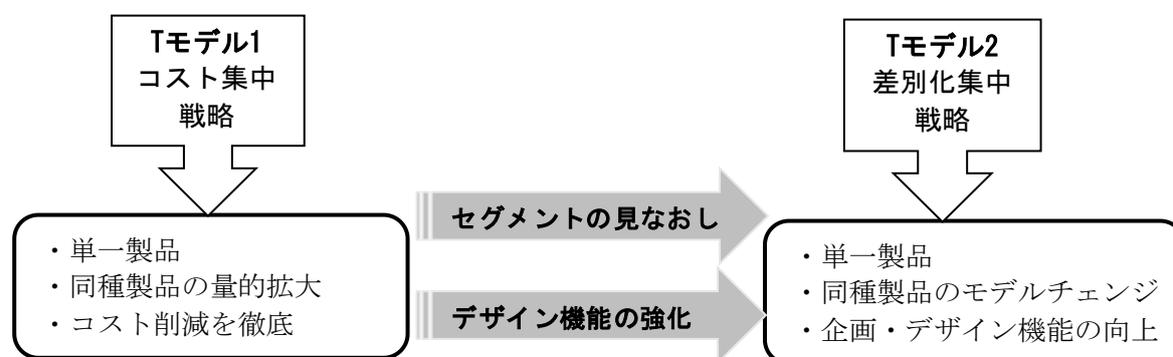


図 6.5 チュウキ社の競争優位戦略の調整

出所：筆者の作成による。

ターゲットイングを済ませてからジュンゲン社が安い価格の既存製品から脱却しつつ、少し価格の高い特定性能の新製品に経営資源を集中させている。図 6.5 が示したように、ジュンゲン社は、デザイン機能の強化を通して、従来のコスト集中戦略(Tモデル1)から差別化集中戦略(Tモデル2)へスイッチした。競争優位戦略の変化の前後を比べてみると、製品カテゴリーはほとんど変わっていないが、製品の性能・品質が大きく変わったため、価格設定が自由にできるようになった。新製品の導入に伴い、チュウキ社の受注量は増えていないが、その営業収益率が少しずつ上がってきた。

もちろん、日本のような優れた市場で差別化だけで競争優位を維持するのは、中小企業

にとって非常に難しい。そのため、チュウキ社は価格を比較的安く設定し、より大きな市場シェアをえようとしている。市場シェアを伸ばし、それによって規模の経済性を生かした生産コストの低減は優位性の維持<sup>140</sup>の一助となる。但し、チュウキ社は生産規模を究極に拡大することを通してコストを削減するのは、中小企業のジュンゲン社およびその提携企業にとって限界につく。そこで、チュウキ社は規模のメリットを生かすのではなく、地域間の要素コストの差を利用している。

一方、ジュンゲン社の場合はセグメンテーションが変わっていないが、分割した需要グループのなか、ターゲットを増やしていった。つまり、ジュンゲン社は低コストの特定部品のカテゴリーをさらに拡大してきた。ジュンゲン社が、1種製品当たりの受注量を増やすと同時に、製品種類を大いに増やしてきた。こうして、ジュンゲン社が既存企業同士との隔たりを開き、既存企業同士からの脅威を避けることに成功した。もちろん、カテゴリーが増えれば増えるほど、新規参入者がジュンゲン社の生産能力に追いつかないため、ジュンゲン社に脅威を与えることが不可能である。

マイケル・ポーター流で言えば、ジュンゲン社がコスト集中戦略からコストリーダーシップ戦略へと切り替えた(図 6.6)。周知のように、単一製品から多種多様な製品への拡大は、範囲の経済が起きる。多種多様な部品を受注してから、提携関係企業に生産を委託する際、上手く調整できれば、それぞれの現地企業の収益も上がれば、ジュンゲン社の収益も上がる。

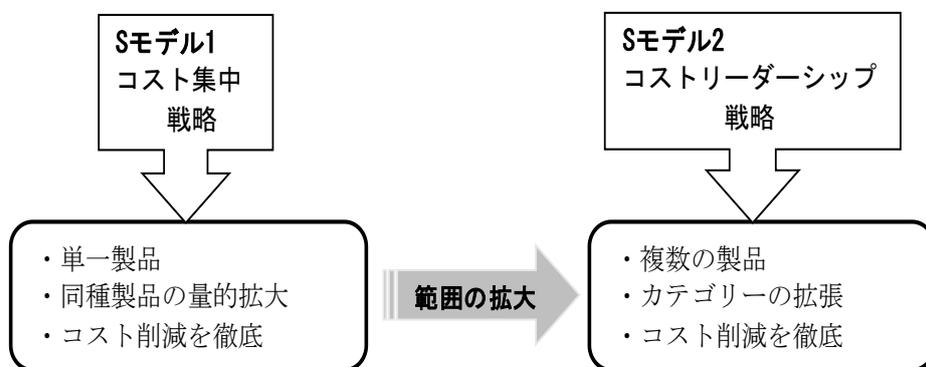


図 6.6 ジュンゲン社の競争優位戦略の調整

出所：筆者の作成による。

この点について、マイケル・ポーターはすでに証明した。すなわち、セグメントの間、価値連鎖が異なるが、多くの価値活動は共通である。従って、異なるセグメントを相手にする価値連鎖をいくつもつなぎ合わせると、広い幅が有利になる<sup>141</sup>。これに照らし合わせてみると、多くの価値活動(特に現地企業の生産活動)が多様な部品の生産に向くからこそ、ジュンゲン社がセグメントの幅を広げてきた戦略的な調整は収益の上昇につながったとい

<sup>140</sup> ジョージ・S・デイ「第2章 ダイナミックな競争環境の中で如何に優位性を創造し維持するか？」ジョージ・デイほか編『ウォートンスクールのダイナミック競争戦略』黒田康史ほか訳、東洋経済新報社、1999年、67頁。

<sup>141</sup> マイケル・ポーター(1985)、70頁。

える。

つまり、このような戦略の調整が市場の変化に対応する両社の柔軟性を語っていると思われる。

### 6.3.2 チュウキ社とジュンゲン社の相違点

図 6.7 が示したように、チュウキ社とジュンゲン社は創業後しばらくの間、単一、低コストの既存製品を生産していた。つまり、最初は、両者ともコスト集中競争戦略を選んだ。その後、両社が競争モデルを調整したが、次の段階ではチュウキ社は差別化集中戦略を選んだのに対して、ジュンゲン社はコストリーダーシップ競争戦略を選んだ。

両社の競争戦略調整の方向が異なっている。両社の間、出た相違は業界の構造に関わっていると思われる。すなわち、チュウキ社とジュンゲン社はそれぞれの受注する製品の質が異なっている。製品の用途、製品の材質、製品の生産設備、製品の生産技術も異なっている。チュウキ社の受注するものはアパレル完成品である。これに対して、ジュンゲン社の受注するものは金型、特定の専用部品である。前者は大衆消費者向けの製品であるのに対して、後者は生産向けの中間製品や機具である。しかも汎用性がなく特定専用なものである。確かに機具は完成品であることを否定することができないが、特定専用部品の生産だけに使える。

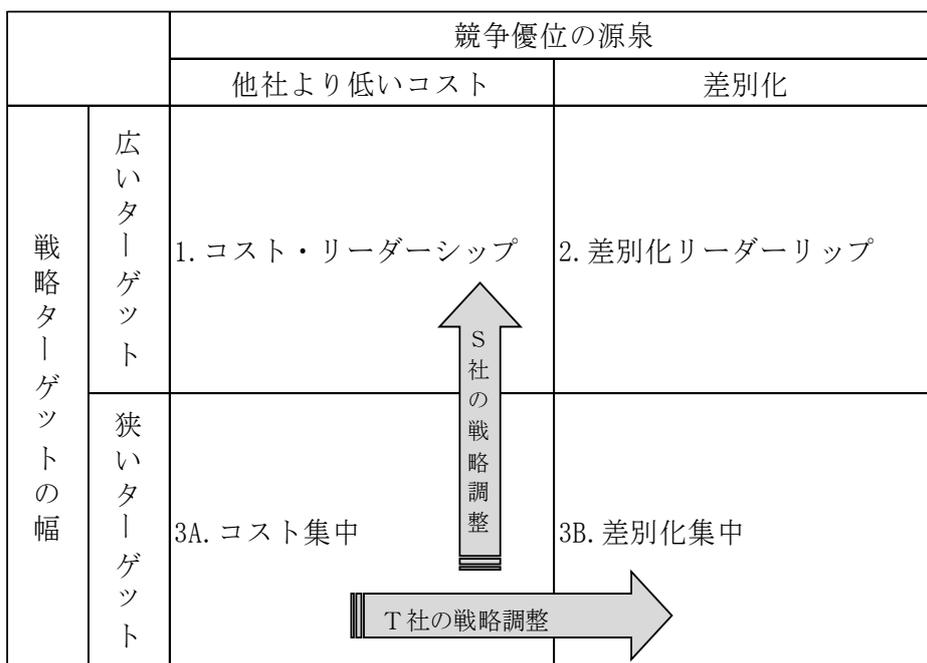


図 6.7 チュウキ社とジュンゲン社の競争優位戦略の変化

出所：筆者の作成による。

注：S社はジュンゲン社、T社はチュウキ社。

業界の構造によって、両社の受注する製品の生産技術の特質に規定されているため、両社が競争優位戦略を調整する際、向かう方向は異なる可能性が高くなる。より具体的に言うと、チュウキ社はコスト集中からコストリーダーシップへと切り替えることもできれば、

差別化集中へと切り替えることもできる。しかし、一方ジュンゲン社は製品の差別化を図ることができない。ジュンゲン社にとって戦略調整はコスト集中からコストリーダーシップへ切り替えるほかにはならない。

確かに、業界の構造は両社の戦略調整の選択方法を規定している、あるいは競争優位戦略の調整の方向に影響を最も強く与えているが、競争優位戦略の調整を阻むほどの要因ではない。言い換えれば、企業が規模の大きさを問わず、絶えずに努力すれば大きな戦略調整を実現させられるといえる。しかも、競争優位戦略調整の方向が異なっても、両者が、競争優位戦略を調整してから、いずれも収益が持続的に伸びているのは今まで検証した通りである。企業が参入する業界の構造が企業に先天的欠陥をつけてしまうかもしれないが、企業の収益の維持と上昇はその競争優位戦略の不断な調整にかかわっているといえる。

## 終章

### 1. チュウキ社とジュンゲン社の競争優位

近年、中小企業の存在を、経済発展の抑制原因と捉えるのではなく、むしろ経済発展の原動力と捉える見方が一般的になってきていることを、第1章で述べたが、筆者も、研究者として、また、一経営者としても、この見方に賛同したい。

第2章から第5章まで分析したように、チュウキ社やジュンゲン社のような、規模がごく小さいながらも不況を切り抜けて奮闘している中小企業者はみな、誰もが大なり小なり、同じような戦略変更を講じているものである。中小企業は、規模や設備、資金の面では、大企業には到底太刀打ちできないが、しかし、大企業に比べて、規模が小さくて、経営者の判断で臨機応変に動きを変えられる、「小回りが利く」という利点があり、これは中小企業の大きなアドバンテージであるといえる。

チュウキ社は、10年前に創業した当初は、コストを下げて大量に生産して大量に販売するOEM中心の生産体制（コスト集中戦略）をとっていたが、時代の流れが変わり、中国以外の、より人件費の安い東南アジアにOEMの委託先が移り、競争相手が増えたこと（競合企業の脅威・代替品の脅威・新規参入の脅威）から、これを避けるために、思い切って、一般大衆向けの低コストの量産品ではなく、特定のターゲットに向けた、独自ブランドによる高付加価値品の生産という方向性（差別化集中戦略）に舵を切り、業績の向上に成功している。

同社は、大企業からの指示書やデザインに従って生産するだけのOEMから、自社で企画書を持ち込んで営業に行き、自社企画の商品を売り込むOEM、OBMに切り替えたことで、業界における立ち位置を、それ以前より一段階上昇させることができた。ODMやOBMであれば、OEMに比べて、商品の価格設定も含めて、自社の決定権が強くなる。

すなわち、素材のサプライヤーである売り手の脅威、商品の販売先である買い手の脅威からより自由になる。例えば、OEMの場合、指定された素材は、特定のサプライヤーしか扱っていないとしたら、そのサプライヤーが値段を上げれば、その値段で買うしか選択肢はなくなるが、ODM・OBMで自社指定の素材を設定できれば、自社の提携している素材サプライヤーから低コストで素材を調達できる、つまり売り手の脅威を回避できる。

また、OEMの場合、生産した商品の値段を決めるのは、OEM生産の委託元の企業であるが、ODM・OBMの場合は、自社で設定して、買い手と直接交渉して決めることができるので、納得した値段で生産することができる、つまり買い手の脅威を回避できるのである。

チュウキ社は、特定の少数のユーザーをターゲットとした高付加価値路線に転換することで、生産コストはそれほど上げずに、それ以前より高価な販売価格で商品売ることに成功した。それだけでなく、販売チャネルとして、インターネット販売や、youtubeのインフルエンサーと契約して発信してもらうなど、時代の先端的な販売方法をいち早く取り入れることで、他社より一歩前を出て、代替品の脅威や競合企業の脅威を退けてきた。

一方、自動車用金型および部品メーカーであるジュンゲン社も、チュウキ社と同様に、

はじめはコスト集中戦略からスタートしたが、設立以降、次々と、中国本土の企業と協力関係を結び、社長の技術者としてのノウハウと経営手腕、そして、提携企業それぞれの強みを活用しながら、次第に取り扱う製品の範囲を拡大し、低コストながらカテゴリーの異なる複数の製品を扱う、コストリーダーシップ戦略へと路線変更を果たした。ガソリン車から電気自動車化（EV化）への移行をはじめとする、大きな改革のさなかにある自動車業界においても、同社は堅調に経営を継続している。

特に、新車の試作用金型は最もハイレベルな技術が必要とされる分野であるが、同社社長は、日本の金型工場で身につけてきた堅実で確かな技術力と、きめ細かい品質管理によって、買い手からの信頼を獲得し、市場を開拓してきた。同社の、取り扱う製品の拡大路線はさらに自動車分野だけでなく、生活用品などの分野にまで広がろうとしている。

日本の自動車業界においては、系列内での受発注は、「承認函方式」に基づく長期的関係のもとで行われることが多く、新規事業者の参入が難しかったが、ジュンゲン社社長は、業界における幅広い人脈ネットワークを活かして、この難局も突破し、多数の大手企業と取引関係を締結し、事業を発展させてきた、つまり、「日本的企業関係」という買い手の脅威をも退けてきたのである。

チュウキ社とジュンゲン社が、5つの脅威を退け、戦略の路線変更を成功させた最も大きな鍵となるのは、中国の提携企業との協力体制であると思われる。両社は、従業員が数名程度のごく小さな会社であるが、中国本土にいくつもの、比較的規模の大きな提携工場があり、いわばSPAのような形で委託、生産体制を構築している。中国は、近年経済成長が著しいとはいえ、日本と比べて生産コストが圧倒的に低く、豊富な労働力もある。それに加えて、チュウキ社・ジュンゲン社の社長の日本での仕事経験と人脈があったからこそ、製品の品質が世界一と言われる日本で、他の企業と互角に戦い、成功をおさめることができたのである。

このように見てきて、大企業と同様に中小企業もまた、他の企業との競争に打ち勝ち、より自社の利益を拡大するために、状況に応じて経営戦略を調整・変更しながら経営活動を展開していることが明らかになった。このことから、序章で提示した、「中小企業が大幅な戦略調整を行なっている」という仮説と、「競争戦略論を大企業のみならず、中小企業の経営の分析にも応用できる」という、二つの仮説が真であることが証明されたといえる。

チュウキ社・ジュンゲン社で見てきたように、中小零細企業も、大企業と同様に、時に大胆で抜本的な戦略変更を打ち出すことがあるが、その動きはむしろ大企業よりはるかに柔軟ですばやく、臨機応変である。チュウキ社とジュンゲン社は、10年間という比較的短期間のうちに、コスト集中戦略から、それぞれ差別化集中戦略、コストリーダーシップ戦略という、大幅な戦略転換をはかることができた。しかもそれだけでなく、チュウキ社においてはOEMからODM・OBMへの転換を1、2年の間に、ジュンゲン社においては、創業からまもなく2社の協力企業と提携関係を結び、金型と部品の生産を手がけ、さらにカテゴリ

一を拡充するという、非常にスピーディで大胆な改革を推進していた。この立ち回りの機敏さと柔軟性こそが、チュウキ社とジュンゲン社をはじめとする中小企業の強みであることが、ケーススタディでの分析によって、改めて確認できた。

ところで、コロナ禍で、大手のアパレル企業や百貨店が非常に苦戦している中で、そのあおりを食って経営難に陥っている中小アパレル企業も多いが、一方で、時代を見抜く慧眼と巧みな手腕によって戦略を変え、危機を乗り越え、そればかりか、新たな市場を開拓すらしている企業もある。敗退し業界を去ってしまう企業と一体なかが違うのか、ということ、成功している中小企業であるチュウキ社とジュンゲン社の経営を研究したことは、中小企業に関する経営戦略研究への貢献に、ましてや今後の中小企業のあり方を考える上で、非常に意義深いものと筆者が信じている。

## 2. 市場変化に対応する中小企業の可能性

氷河期時代に、大型の恐竜が環境変化に適応できずに次々死んでいったのに対して、小回りがきいて適応能力の高い小型の動物は生き残り、現在まで種の存続に成功している。アパレル業界においても自動車業界にしても、不況が続く、新型コロナウイルスが大流行する現代は、氷河期になぞらえられるかもしれない。日本のアパレル業界においては、人々のファッション離れが目立ち、かつてあれほどの栄華を誇った百貨店が次々に事業縮小、撤退を余儀なくされ、老舗のアパレルメーカーが次々と倒産に追い込まれている。

一方、自動車業界は電気自動車の台頭により、自動車産業以外の企業が次々に自動車業界に参入し、熾烈な競争が繰り広げられている。こうした変化の時代において、素早く器用な立ち回りができる中小企業にこそ大きな可能性があるのではないかという考えを、今までの検証を通して筆者はより固く信じるようになった。つまり、経営者として問われるのは事業転換(ピボット)を実行でくるかのことである<sup>142</sup>。

チュウキ社社長は、「敏感肌のユーザー」「ナチュラル素材を好む層」など特定のターゲットに向けたニッチ市場こそがこれからは狙い目だと言う。ファッション業界という、開拓され尽くした分野でなお、ユーザーを増やしていくには、入り込める隙間を見つけることが不可欠だ。チュウキ社だけでなく、多くの中小企業者が同じように考えている。つまり、市場変化をよくキャッチし、アクションを起こし、新しい市場ニーズをつかみ取ることは業績を立て直したり業績を伸ばし続けたりすることにとって重要なプロセスだといえる。

現在は、インターネットが普及して、インスタグラムやツイッターなどの SNS サービスで顧客とじかにやりとりできる時代である。この「双方向性」が現代社会のキーワードといえる。今は、以前のように、特定のブランドが一方向的にアイテムや流行を「発信」して、それにフォロワーがつくという時代ではなくなり、企業がユーザーとの双方向的なや

---

<sup>142</sup> 若林直樹「事業転換が企業製造の鍵」『日本経済新聞』2021年12月14日。

り取りの中で、自社の「ファン」を獲得して、そのニッチな需要に向けた生産を行う、というあり方が広まりつつある。その中では、必ずしも大ロットの生産に対応していなくても、むしろ、注文があった分だけを生産する、という体制があればよい。企業がこのようなダウンサイジングの流れに対応しないと、成長路線からの脱落を余儀なくされる現実味が増してくると思われる。

日本の市場では、「モノ」はすでに飽和状態にあり、「モノ消費」より「コト消費」、そして「イミ消費」に関心をシフトさせている傾向が、特に若い人たちを中心にはっきり現れている。ミレニアル世代(1977年から1997年まで生まれた人)やZ世代(97年以降生まれた人)は基本的に節約志向で、モノを所有せず、ミニマルに生活し、自分の関心のあるコトや、感動する体験にはお金を払いたいと考える傾向が強い。

その中で、アパレル業界で勝負するには、彼らの「関心」や「感動」の体験に食い込まなくてはならない。つまり、モノとどのように出会い、それを購入するに至るか、という「ストーリー」を持たせるということであると筆者は考える。ただTシャツをつくるだけでは見向きもされないが、そこに例えば「あの有名デザイナーとコラボしてデザインしたオリジナルTシャツ」とか「インスタグラムでフォローしているデザイナーが特別に期間限定でデザインしたTシャツ」といったストーリーがあれば高値でも売れる。つまり、ユーザーにとって、サービスやモノの提供者との間でストーリーを共有するという体験が、モノを購入する上で重要になってきており、供給者とユーザー・消費者はともに価値を創造していく(価値共創)時代になってきたといえる。

ここにうまく訴求できるかどうか、中小企業が生き残れるかどうかを決定する鍵となると考えている。単純にモノをつくって売るだけでなく、付加価値をつけることが不可欠なのだ。その付加価値には、例えば、購入の際に相談に乗ってくれることであったりして、アフターサービスの親切さも含まれる。要するに、ストーリーしかり、信頼関係しかり、ユーザーとの間の丁寧で誠実な「関係性」を構築していくことが、企業が生き残るためには不可欠であると言える。そのためには、従来の、作って売る機能にプラスして、ユーザーとの関係性を構築するためのなんらかの仕組みをつくる必要がある。

つまり、モノの生産にプラスして、サービス面をより拡充することが企業に求められている。当然、広告宣伝媒体の主力であるウェブの知識はもはや必須である。専門分野のスキルだけでなく、IT、営業などのほか、他業種とのコラボレーションも必要になってくるかもしれない。電気自動車の普及に従って、IT分野や電気電子分野、自動車関連のサービス分野との異業種、多職種間の連携が不可欠になりつつあるように、アパレルやその他の産業についても、分野を横断した連携が必要となってくる可能性が高い。新しい時代における中小企業のあり方を模索するために、こうした、モノ+サービスの事業展開に取り組む例についても今後、研究してみる価値がある。

ちなみにチュウキ社は、ユーザーが下着や服の選び方について、飲み物を飲みながら店員と一対一で相談できるカウンター付きのカフェの建設を計画しているところである。高

品質・ナチュラル志向・敏感肌向けというニッチな分野でコアなファンを獲得して、差別化集中戦略を一層推し進めていきたい考えである。チュウキ社社長は「お客さんがそこに来てほっとできて、なんでも気軽に相談できる場を作りたい」と話す。チュウキ社の関心は今、ユーザーの「安心」や「癒し」に向かっている。

日本には昔から、商売には「売り手」「買い手」「社会」の三者がみな幸せになるのが良い商売のあり方だという「三方よし」という考え方がある。決して、誰か特定の人が利益を独占しようとするようなあり方が真の商売ではない。とにかく作れば売れる、という時代を終えて、人がモノやサービスを吟味して買う時代になった今、この「三方よし」の精神が再び、蘇らせるようになっていっていると感じる。売り手と買い手、企業と消費者が信頼をしあい、ともに価値を創造していく関係を築き上げることは、中小企業が現代社会の中で経営を成功させていくために重要なファクターと認識しなければならないと思われる。

## 参考文献

### I 日本語（五十音順）

1. 浅沼万里『日本の企業組織革新的適応のメカニズム』（菊谷達弥編集）東京経済新報社、1997年
2. イゴール・アンゾフ『企業戦略論』広田寿亮訳、産業能率大学出版部、1969年
3. 伊丹敬之『経営戦略の論理』日本経済新聞出版社、2018年
4. 植草益『産業融合』岩波書店、2000年
5. 植田浩史「歴史的視点から見た中小企業」日本中小企業学会『日本中小企業学会論集 2 中小企業存立基盤の再検討』同友館、2003年3月
6. 江頭寛昭「日本、韓国、台湾のプラスチック金型産業」日本中小企業学会『日本中小企業学会論集』同文館、2003年
7. 尾木蔵人『インダストリー4.0』東洋経済新報社、2015年
8. 清成忠男『日本中小企業の変動』新評論、1970年
9. 清成忠男『中小企業ルネッサンス』有斐閣、1993年
10. 国際協力事業団『鉱工業プロジェクトフォローアップ調査報告書』平成15年8月
11. 財務省歳出改革部会資料「中小企業、エネルギー・環境」2020年10月26日
12. 白澤照雄『産業界シリーズ 自動車業界』教育社、1990年
13. ジェイ・B・バーニー『企業戦略論 上』岡田正大訳、ダイヤモンド社、2003年
14. ジェイ・B・バーニー『企業戦略論 下』岡田正大訳、ダイヤモンド社、2003年
15. 商工総合研究所『中小企業の海外進出』中央経済社、平成2年
16. ジョージ・S・デイ「第2章 ダイナミックな競争環境の中で如何に優位性を創造し維持するか？」ジョージ・デイほか編『ウォートンスクールのダイナミック競争戦略』黒田康史ほか訳、東洋経済新報社、1999年
17. 下谷政弘『日本の系列と企業グループ』有斐閣、1993年
18. 武石誠司「中小企業における戦略理論形成の条件」西南学院大学大学院『西南学院大学大学院研究論集』第3巻、2016年7月
19. 中小企業診断協会編『中小企業の法律・施策用語小辞典』同友館、2003年
20. 中小企業総合研究機構『アメリカ中小企業白書2008・2009』同友館、2010年
21. 中小企業庁『中小企業白書2019年版』2020年
22. 寺岡寛「日本における中小企業の研究動向」法政大学『大原社会問題研究所雑誌』No. 541、2003年12月
23. 遠山恭司「自動車部品サプライヤーの全体像把握に関する基礎データ」中央大学『中央大学経済研究所年報』第48号、2016年
24. 富澤修身『都市型中小アパレル企業の過去・現在・未来』創風社、2018年  
中島隆信・吉岡完治編『実証経済分析の基礎』慶応大学出版会、1997年
25. 日本繊維産業連盟「我が国繊維産業の現状、サステナビリティへの取り組み」2021年2月25日
26. 日本貿易振興機構(ジェトロ)ニューヨークセンター『米国の中小企業と中小企業を取り巻く環境について』2010年11月
27. 日本貿易振興機構(ジェトロ)『海外進出企業に対するアンケート』216年度
28. マイケル・ポーター『競争の戦略』土岐坤ほか訳、ダイヤモンド社、1982年
29. マイケル・ポーター『競争優位の戦略』土岐坤ほか訳、ダイヤモンド社、1985年
30. マイケル・ポーター『国の競争優位 上』ダイヤモンド社、1992年
31. マイケル・ポーター『新版 競争戦略論 I』竹内弘高監訳、ダイヤモンド社、2018年
32. 橋本寿朗「長期相対取引形成の歴史と論理」橋本寿朗編『日本企業システムの戦後史』東京大学出版会、1996年
33. ヘンリー・ミンツバーグ『戦略サファリ』斎藤嘉則監訳、東洋経済新報社、2013年
34. 横塚仁土「製造業の高度化を目指す中国~21世紀の「製造強国」になり得るか~」三菱UFJサーチ&コンサルティング『GLOBAL Angle』2018年2月号

35. 米倉穰『21世紀型中小企業の国際化戦略』税務経理協会、2001年
36. 渡辺俊三「中小企業論研究の成果と課題」名城大学『名城論集』第4号、2008年3月
37. ワルター・ホフマン『近代産業発展段階論』長洲一二ほか訳、日本経済評論社、1967年

## II 中国語（ペンイン順）

1. 当代中国編集委員会『当代中国機械工業 上』（北京）中国社会科学出版社、1990年
2. 当代中国編集委員会『当代中国機械工業 下』（北京）中国社会科学出版社、1990年
3. 当代中国編集委員会『当代中国紡績工業』（北京）中国社会科学出版社、1984年
4. 丁斌斌「我国紡績服装産業発展與国際競争力研究綜述」四川省紡績工程学会『紡績科技進展』2010年第5期
5. 範存徳・董麗筠「我国機械工業科技現状及未来 30年発展展望」中国科学技術発展戦略研究院『中国科技論壇』1992年第1期
6. 顧沙林「我国機械工業的成就及問題」『企業導報』2011年第8期 135~136頁
7. 金碚『中国製造 2025』中信出版集团、2015年
8. 林乃基編『中国紡績経緯』（北京）紡績工業出版社、1989年
9. 前膽産業研究院「2021年中国数控機床行業全景図譜」2021年8月
10. 孫瑞哲「深化改革開放・構築紡績強国」中国紡績工業連合会『紡績服装週刊』第17期、2018年5月
11. 中国工程機械学会「中国工程機械発展的 70年——紀念中华人民共和国建国 70周年」『中国工程機械学報』Vol. 17, No. 3、2019年10月
12. 中国社会科学院工業經濟研究所『中国工業発展報告 2019』（北京）經濟管理出版社、2019年
13. 中国機床工具工業協会「“十三”時期我国機械工業運行狀況」2021年2月
14. 熊玲『東華大学修士論文 中国早期服装産業史研究』2002年

## III 統計資料など

1. 『家計調査年報』
2. 『小規模企業振興基本法』
3. 『中国機械工業年鑑』
4. 『中国統計年鑑』
5. 『中国紡績工業年鑑』
6. 『中小企業基本法』
7. 『2013年版ものづくり白書』

## IV 公式 WEB サイト

1. 一般社団法人日本自動車部品工業会 (jiapia.or.jp)

2. 一般社団法人日本工作機械工業会 (jmtba.or.jp)
3. しまむらグループ (shimamura.gr.jp)
4. 千趣会 (senshukai.co.jp)
5. 中小企業庁 (chusho.meti.go.jp)
6. ベルーナ社 (belluna.co.jp)

## 謝 辞

本論文は筆者が城西国際大学大学院経営情報研究科起業マネジメント専攻博士後期課程に在籍中の研究成果をまとめたものです。

同専攻葉剛教授には指導教官として本研究の実施の機会を与えて頂き、その遂行にあたって終始、熱心にご指導頂きました。この場を借りて深謝の意を表します。また、同専攻の孫根志華教授、染谷芳臣教授、および同大学大学院ビジネスデザイン研究科袁福之教授、には論文の主査、副査としてご助言頂くとともに本論文の細部に関してもご丁寧にお教え頂いたことにつきまして誠に感謝致します。

在日中国企業協会の王家馴会長に、博士後期課程での学習・研究への参加に当たりご推薦頂きまして、ここにて深謝の意を表します。