

学位請求論文要旨

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

—アパレルと自動車部品の中小企業を事例として—

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

2022年1月

学籍番号：sv2020-003

氏名：姜 艶輝

論文要旨

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

―アパレルと自動車部品の中小企業を事例として―

戦後日本において、大企業と中小企業が並存する「二重構造」が長らく問題視されてきた。しかし実際には、中小企業の力なくして日本経済の発展はありえなかったと言っても過言ではないほど、日本における中小企業の経営活動が果たしてきた役割は大きい。近年、長引く不景気や、経営者や社員の高齢化による後継者不足などを背景に、中小企業の休廃業や倒産が相次いでいるが、そのような厳しい状況下でも、生き残りをかけた熾烈な競争を勝ち抜き、ニッチ市場を独占するような実力のある企業もある。そうした、成功している中小企業の経営活動を分析することが、日本経済を読み解き、これからの日本の経済・産業のあり方を考える鍵となると考えた。

本論文では、日本を本拠地とする中小企業であり、中国の現地企業と提携関係を結んで生産体制を構築した、アパレルメーカーチュウキ社および、自動車用金型・部品メーカージュンゲン社をケーススタディとして、その経営実態を明らかにし、マイケル・ポーターの理論に基づき、両者の競争優位戦略を詳しく分析する。従来、競争優位戦略論は、大企業に当てはめられるものであったが、本論文は、これを中小企業にも応用できるかどうか試みるものである。この分析の結果を通して、現在、新型コロナウイルス感染拡大の影響等により苦戦を強いられている中小企業が、厳しい情勢下でもいかにして経営を継続していくかについての考察につなげていく狙いがある。

この分析の準備として、第1章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。

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

第2から第6章までは様々な論者の「経営戦略論」の考え方について考察した後、ケーススタディで用いる、マイケル・ポーターの理論を研究し、重要なキーワードである「ポジショニング」「市場細分化」「5つの競争要因」「売り手の交渉力・買い手の交渉力・新規参入の脅威・競合企業の脅威・代替品の脅威」「価値連鎖」などの概念を解釈した。

近年著しい成長を遂げている中国経済について、歴史の動きと照らし合わせて、GDPの変化、産業構造の変化、産業ごとの生産量の変化などの統計データを参照して、その特徴を解明したのち、ケーススタディで扱うチュウキ社の属する紡績・アパレル産業および、ジュンゲン社の属する機械工業について、その黎明期から今日までの発展の歴史を振り返り、生産量や輸出入量の変化、労働生産性の変化などを詳しくデータ分析した。その結果、紡績・アパレル産業については、先進国におけると同様、中国においても先行産業として一時期、支配産業にまで成長し、現在はその地位を機械工業や電気機器産業、通信機器産業に奪われているとはいえ、いまだ大きな役割を演じていること、機械工業については、国内市場の需要を満たすようになっただけでなく、世界有数の生産量を誇る輸出産業に成長してきたことが明らかになった。

日本に目を転じ、まず日本のアパレル産業および自動車産業の現状について、それぞれの産業の構造や特徴、生産量や輸出入量の変化など、さまざまな統計データをもとに考察した。その後、チュウキ社およびジュンゲン社をケーススタディの対象として、その経営方法や取引先企業との関係性、バリューチェーンにおける立ち位置等について詳細に分析し、両社の競争戦略を究明し、その共通点及び相違点を抽出した。方法論として、両社それぞれについて、ポーターの理論に従って、セグメンテーションおよびターゲティングを検証し、5つの競争要因および価値連鎖を分析して、企業の業績を検討した。

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(ファッション)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と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。

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¹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。

両社を比較した結果、チュウキ社・ジュンゲン社とも、創業当初から現在まで、他の競合企業との競争を勝ち抜くために戦略変更を行っているが、チュウキ社の場合は、単一製品を安いコストで大量生産する「コスト集中戦略」から、ターゲットを絞って高級化を狙う「差別化集中戦略」へ、ジュンゲン社は、コスト集中戦略から、製品カテゴリーを拡張しコスト削減を徹底する「コストリーダーシップ戦略」へとシフトチェンジしており、それぞれ成功していることが明らかになった。これらの時流を読んだ戦略変更によって、小企業である2社が、大きな不況を乗り越えて、堅調な経営活動を継続できたのである。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。
