

# 「グローバル経済」下での 国内製造業中小企業の存立展望と 中小企業政策への含意

渡辺 幸男

---

はじめに

- 1 国内中小製造業からみたグローバル化とは
- 2 中国の自立的発展企業の実像と発展方向
- 3 国内立地企業の存立基盤 - アパレル製品メーカーを例に
- 4 小括

はじめに

今、日本の国内製造業中小企業は、俗に言われる「産業空洞化」という極めて激しい構造変化に見舞われ、その存立展望を改めて問い直す必要がある状況に追い込まれている。この激しい構造変化をもたらしている主要要因の1つが、日本経済の「グローバル」化であることに、間違いない。本稿では、国内製造業中小企業の存立に大きな影響を与えている「グローバル」化とは、国内存立の製造業中小企業から見た場合、どのようなものなのか明らかにする。そこでの基本的視点は、従来の日本製造業の存立の最大の特徴である国内完結型産業構造を変化させている日本製造業企業の海外進出を、三極化と東アジア化の二側面の内容を持つものとして把握することにある。その上で、国内製造業中小企業の存立展望に決定的な影響を与え、俗に言う「産業空洞化」と呼ばれる構造変化をもたらしているのが、日本製造業の東アジア化であることを明らかにする。なお、本稿での東アジアとは、ASEAN諸国から極東ロシアを含む範囲を指している。

ついで、国内製造業中小企業の存立展望に対する東アジア化の持つ意味が、国内完結型の社会的分業構造から東アジアを範囲とした社会的分業構造へのシフトとして把握することにより明確になることを示す。その上で、東アジアを範囲とした社会的分業内での国内製造業中小企業の存立可能性を検討する。この際の基本的条件は、日本国内からみれば、国内製造業中小企業の一般的立地条件の東アジア内での圧倒的な劣悪さと極めて高い相対的賃金水準であり、他には見られない高度産業集積の存在である。他方で、重要なのが、東アジアで発展する産業の内容である。日本等の先進工業国の資本の現地進出に主導された産業発展であり、現地資本による自立的な産業発展である。

以上の両面を、事例<sup>(1)</sup>を紹介しながら検討する。検討を通し、激しい構造変化をもたらす日本国内製造業中小企業の再編の不可避性ととともに、国内に蓄積された産業集積等の産業基盤を生かした、棲み分けの中での国内産業発展の可能性を明らかにする。この両面を把握することの政策的含意が、本稿の最後の検討課題である。そこではいわゆる経済的弱者としての中小企業に対する弱者救済政策とも見られうる中小企業政策の、かつての一定の有効性、意義と、グローバル化のもとの無意味化が示される。

## 1 国内中小製造業からみたグローバル化とは

日本製造業は、戦後急速に発展し、先進工業化を達成した。その際、少なくとも1980年代初めまでの特徴は、国内完結型の産業発展であったことである。その特徴の変化がグローバル化である。

国内完結型の産業発展とは、素原料についてはほぼ全面的に海外に依存するが、その1次加工から完成品に至るまでのすべての製造工程を国内にのみ持ち、最終的に製品を国内で完成する形態での産業発展である。戦後初期の日本の製造業は、第1次高度成長期が典型であるように、一部の機械製品、特に高度な機械製品については海外に依存していた。設備投資が活発になり好況になると、大量に工作機械等が輸入される状況にあった。

しかし、高度成長過程を経て、機械等の国産化も進展し、ほぼすべての工業製品について、国内需要、消費と投資に必要な財を素原料の1次加工から最終製品生産まで国内ですべて行うようになり、同時にそれらを輸出するようになった。中間財を含めた工業製品の輸入も極めて僅少となる。技術等では他先進工業国への依存が依然強かったが、物作りについては、国内生産で賄う生産体制がほぼ構築された。ただし、航空機の様に国内生産化を目指しながらも最終的に国内完結型生産で国内需要を賄うことができなかった製品や、70年代後半から早期に海外生産化したアルミの1次精練工程も存在する。その意味で国内完結型が完璧に構築されたとはいえないが、大陸国家の米国を別とすれば、他先進工業国に類例を見ない水準で国内完結型が進展したことは確かである。

この国内完結型からの転換は大きく見て2つの方向へと行われている。1つは、日系の資本の多国籍企業化を軸として展開した、米欧への直接投資を通して生じた転換である。いま一つは、当初は同様に日系企業の直接投資に主導された、東アジアへの進出を通して生じた転換である。両者は国内製造業、特に中小製造業の存立からみると、決定的に異なる意義を持つ。

---

(1) 以下の内外の事例は、筆者が調査に参加し聞き取った事例である。中国の事例は、日中共同調査研究事業である3E研究院の調査研究の一環として行われた、2000年夏から2002年夏にかけての3回の現地調査の対象企業である。調査結果については、日本貿易振興会編『アジア経済構造改革等支援(3E研究院)事業 専門家派遣実施報告書(中国)』の「中国中小企業発展政策研究・浙江省温州市調査」として2000年12月、2002年3月、2002年12月に報告書が刊行されている。

国内の事例は、ニット製品関連の事例は、(社)中小企業研究センター『産地縮小からの反攻』(同友館、2003年)として公開された調査の事例である。ジーンズ製造企業の事例は、(財)中小企業総合研究機構により「産業集積における戦略決定及び実施支援に関する調査研究」の一環として行われた調査事例である。

前者の米欧への直接投資は、国内生産により米欧に輸出していた財の生産拠点が、米欧の2拠点での生産へと転換したことを意味する。日系企業の日本国内1極での生産体制から3極生産体制へのシフトを意味する。輸出部分の現地生産化そのための国内生産のとりあえずの減少という形で、国内製造業は影響を受けたが、1次加工からの国内での完結した生産の構造としては、大きな変化を被ることが無かった。

それに対し、東アジアへの進出を通して生じた転換は、根本的に異なる。日系企業の海外直接投資先からの製品や中間財の逆輸入の大量発生が、この進出の結果を象徴している。そこで生じていることは、国内完結型の生産構造の東アジアを範囲とした社会的分業構造への転換である。ここでは、日本市場向けの最終製品生産が東アジアで広く行われるようになっただけでなく、中間財を日本国内と東アジアの諸地域の間で双方向でやり取りする形で、広域的な社会的分業構造が構築されてきている。製造業の全体的な生産体系が大きくかわり、日本の製造業は、東アジアを範囲とする製造業の全体的な生産体系の一部を占めるにすぎない存在となった。

国内完結型の生産構造の製造業である限り、国内外での諸機能の棲み分けは、全く問題外となる。問題は国内のどこに立地するかであり、日本という国民経済の単位で考えれば、内部立地することが必然であり、国内地域間での競合が問題になったに過ぎない。先に見た3極化が進展しても、米欧との3極化であるかぎり、この構造に変化はない。しかし、東アジア化したということは、この点で決定的に異なる。

一般的立地条件が大きく異なり、過去の産業蓄積も大きく異なる東アジア全体の中で、日本国内が物作りから見て製造業中小企業にとってどのような存在かが、大問題となる。国内各地域間の問題ではなく、国民経済としての日本経済が、物作りで、東アジアの中での棲み分けを迫られる。最終製品の国内市場や輸出市場での競争ではなく、物作りの立地拠点として、東アジアの中で日本国内立地が評価され、他国立地との棲み分けを迫られる。これが、東アジア化としてのグローバル化の意味である。結果として、日本・北米・欧州の3極生産体制は、東アジア・北米・欧州という3極生産体制に再編される。

さらに東アジア化としてのグローバル化に、現在大変化が生じている。東アジアを範囲とする社会的分業構造構築は、従来、日系資本の進出を中心に行われた。日系独占資本の自分勝手な対外進出の結果、国内中小企業に「被害」が生じた、といった認識が流布する所以である。筆者自身は、資本は独占資本であろうとも、自分勝手に対外進出するのではなく、競争に強制され、資本の論理に従い対外進出するし、そのような資本でなければ資本として再生産できないと考える。それゆえ、「加害者」としての独占資本と、「被害者」としての中小企業といった発想は持たない。しかし、東アジア化の過程が、日系独占資本に主導され生じたことも確かである。

この状況が変化した。現在の東アジア化の動きを、日系企業主導と考えることは、東アジア化の現状認識としては決定的な誤りである。現在、日本国内を含む東アジアを範囲とした社会的分業構造の高度化を主導しているのは、日系企業に限定されず、韓国や台湾等の企業、中国の現地企業も、主導的主体として登場してきている。東アジアを範囲とした社会的分業構造が、東アジアの多様な資本に担われ主導される状況へと変化した。日系企業のための論理で東アジアでの社会的分業が構築される時代は過去のものとなった。日系企業が東アジアでの物作りで競争する相手は、他日系企業

と他欧米先進工業国企業のみであった時代は終わった。競争の強制は、東アジアの多様な現地資本との競争によっても生じはじめた。この中で、日本国内立地の物作りの存立基盤が問われ、国内立地製造業中小企業の存立展望が模索されざるを得ない。日系巨大企業の身勝手な行動を非難することに、多少なりとも意味があった時代さえも終了した。

東アジアを範囲とした社会的分業構造の形成を前提とし、その分業構造の中で日系企業以外の多様な主体が活動していることを前提とし、日本国内での製造業中小企業の存立展望を考えることが不可避である。東アジアの中での日本国内の位置を考え、そこでの棲み分け展望を模索する以外ない。以下では、2側面から、日本国内の製造業中小企業の存立展望を模索したい。1つは、中国の巨大国内市場を背景に、東アジア市場での新たな主導主体として登場してきた中国企業の事例を通してであり、他方は、東アジア化の影響を最も強く受けている国内アパレル製品製造の産地立地の中小企業群の事例を通してである。前者を通して、東アジアの社会的分業の中でも最も発展の顕著な部分の発展方向性が確認され、日本国内生産が棲み分けるべき方向の示唆をえられる。後者を通して、日本国内での生産の棲み分けの存立可能性が確認される。

## 2 中国の自立的発展企業の実像と発展方向

日本国内との棲み分けを考えるためには、何よりも中国で発展している製造業の内容を見る必要がある。豊富な低賃金労働力を一方の基礎として、中国製造業は急速に発展している。しかし、その発展は低賃金労働力の豊富な存在のみに依存するものではない。同時に、現在の中国での生産は、外資系企業や中国系企業双方を合わせても、豊富な低賃金労働力があり、海外から技術や最新鋭機械を導入しているとしても、物作りのすべてで国際競争力を持っているわけではない。中国での生産が優位性を持っている製品内容について確認する必要がある。その際、避けなければならないのは、単純な比較優位論に基づく棲み分け論である。中国での生産で生じていることは、後に見るOK集団の例のように、ある部分では低賃金労働力を最新鋭の機械と組み合わせた生産であり、またある部分では外資系企業が最先端の技術を持ち込み豊富な低賃金労働力を利用している生産である。単純な労働集約的生産の比較優位などではない。

以下では、中国での製造業の発展の一方の極とも言える、外資に依存しない、浙江省温州市の自立的発展中国企業の事例<sup>(2)</sup>を紹介する形で、中国製造業の発展内容を示す。事例を通し、中国での製造業発展の独自性と可能性、そして方向性と限定性を明らかにする。それを通し、日本国内製

---

(2) 中国浙江省温州市の産業発展について、筆者は試論的検討を、別途行っている。拙稿「中国浙江省温州市産業発展試論 温州市工業・企業発展把握の仮説的フレームワークの提示と若干の検討」(『三田学会雑誌』94巻3号 2001年10月)、拙稿「中国浙江省温州市産業発展試論 その2 温州市産業機械メーカーの形成とその意味」(『三田学会雑誌』95巻3号 2002年10月)を参照。

また、温州市産業発展についての包括的な議論としては、『三田学会雑誌』の特集である「<2003年度慶應義塾経済学会コンファレンス特集> 移行期・中国における市場形成・制度改革・産業発展 温州モデル」を中心に」(96巻4号近刊)を参照。

造業の棲み分け可能性と方向性についての示唆をえる。

#### （１） 巨大な革靴メーカー OK集団

OK集団は、浙江省温州市に立地し浙江省で２番目の生産量を誇る革靴メーカーである。同社は、1988年創業、従業員3,000人（現場労働者はほとんど温州市外の出稼ぎ労働者、大卒の管理職も400人ほどおり、温州市外の人ほとんど）、2000年の売上高7億元、年間500万足を生産し、そのうち400万足を、自社ブランドで、自社の800の専売店を通して、中国国内市場で販売している。このような販売規模を、温州市にある自社工場に台湾製とイタリア製の計15本の生産ラインを備える形で、自社生産体制のもとで実現している。さらに年1,000点を超える自社ブランドの新製品開発のために年500万元を投入し、温州市、広州市、イタリアの3箇所にデザインセンターを設け、イタリア人6名を含む70名のデザイナーを社内に保有している。

中国国内市場の巨大さ、それを同社は自社の専売店ネットワーク構築により現実の一体化した市場とし、他国に類例の無い圧倒的な巨大生産規模を実現し、それをもとに、デザイン、生産設備等でも、他国企業では真似のできない形で大規模化・高度化を図っている。それらを相対的に安価な労働力を豊富に利用して生産している。10数年で、自前で企画開発し、最新鋭の靴生産機械を備え、年間500万足という巨大な生産規模を実現する企業が、中国市場が本格的に形成され、それを自社の市場として取り込めたことにより、出現している。ちなみに、2000年の日本国内の革靴生産は300以上の工場を合わせて1,700万足である。ここから、量産規模で勝負する製品については、中国市場を制覇した企業に対抗できるような企業は、世界に存在しがたいことになる。

単なる低賃金であれば、対抗手段は他企業にもあるが、低賃金と組み合わせられた市場の規模をもとにした規模の経済性それ自体については、中国以外の他国市場をベースにした企業が対抗することは、ほぼ困難である。これは、中国外企業のみならず、中国市場に販売ネットワークを築けていない中国進出外資系企業についてもいえる。

#### （２） 安価な靴下の大量輸出企業 KY針織

浙江省温州市のなかの瑞安市陶峰鎮に、同社は立地している。当企業は、もともと郷鎮企業だったが、現経営者に1991年に買収され、ニット編み機による男女スポーツ用靴下、スパッツ、女子用ストッキング等のメーカーとして再編された。オランダ華僑が一部出資し、輸出権確保等のため合資会社形態をとっているが、地元の経営者が経営権を掌握している。実質的に創業10数年の企業であるが、従業員800人余、総資産1.2億元（日本円で約19億円）で、社内に65台の靴下編み機を所有し、180の外注先を持ち、外注先企業が保有する編み機は5,000台以上とみられる。24カ国に輸出し、2000年の生産額は1.5億元、輸出は1361万米ドルである。2001年前半には生産・輸出とも前年比で70%増を実現している。ISO9000シリーズの認証も2001年に取得した。

同社の特徴は、農村部の小さな町に立地しながら、海外華僑ネットワークを利用し、自立的に自社の販売網を構築し、周辺農村部の10人程度を雇う靴下編み立て企業を大量に外注利用して生産した安価な靴下を、大量に東欧中心に輸出し、急成長していることにある。その価格は工場出荷時点で1足1元（約16円・調査当時）程度であり、東欧で自社の現地卸事務所の卸価格が1足1.3元であっ

た。使用する機械は下請企業の場合は、国産の編み立て機械であり、単色の単純なものを編み立てている。中にはNCのついたものも利用されている。社内生産ではイタリア製の柄編みが可能な編み立て機械が導入されている。また、農村部の下請企業に雇用されている労働者の賃金は、1日12時間労働で月1,500元(約24,000円)ということであった。同社のシェアは、ハンガリーでは全靴下市場の60%、チェコ、イタリアでは25~30%である。また、下請企業の多くは、かつて国内向けに生産していたのが、国内市場の過剰化を契機に同社の専属的下請工場として再編された企業である。

ここで注目されるのが、同社が自立的に流通ルートを開拓し、農村部の巨大な生産力を再編利用し、低価格靴下で、大きな販売シェアを東欧諸国で占めるようになった事実である。さらに、その際に、一方で低級品には国産機械を、そして相対的にクラスの上の製品にはイタリア製機械を自ら導入し、市場のニーズに対応していることである。形成されたばかりの中国の巨大な低級品市場を背景に形成された生産能力を、多少グレードアップし、自前で東欧の中低級品市場に食い込み、急成長する。このような企業が例外的でなく形成されているのが、今の中国である。

低賃金で豊富な労働力の存在が、これらの企業の発展の必要条件である。しかし、形成されている生産力はそれだけに依存するものではない。低賃金労働力に加え、中国の持つ巨大な市場(当面は量産的な中低級品市場)を背景に巨大な生産能力による規模の経済性を実現した生産力なのである。それが、国内の低級品市場の成熟化の中で、自立的に海外市場開拓へと乗り出しつつあるというのが、上記事例の示唆である。

### (3) 簡便化機械開発の機械メーカー NI機械廠

1989年に現技術廠長が夫妻で創業した温州市のNI機械廠は、現在従業員30名、売り上げは月30万円の研磨機械メーカーである。主力は、温州市に多い雑貨生産者向けの研磨機械である。もともと調味料工場の機械設備を担当する機械工であり、機械加工企業として独立し、金型を生産していたが、雑貨の研磨機が有望と見て、研磨機製造に乗り出している。

同社が開発した研磨機は、当初は同社自身が自社の機械を使用して部品加工していたのだが、中国のホテル等で急速に普及しつつある温水と冷水を混合させ調整させる蛇口用部品のセラミック部品の鏡面研磨を念頭においたものである。この蛇口は大小30程度の温州立地の企業で生産されている。この部品の価格は輸入であると1個40元と高く、輸入研磨ラインは150万元と高価であった。この状況を意識し、同社は技術的・生産能力両面で劣るが、10数万元のより簡便な設備機械を開発した。この機械でも蛇口用部品として必要な表面の粗さ0.2mmの水準が実現できた。その結果、セラミック部品の値段は1個3元にまで低下した。現在では、同社の研磨機はこの部品製造のためだけに使用されているわけではない。しかし、当初は、温冷水調整のための蛇口用部品の需要拡大があり、温州市内でその生産が広がったが、そのネックとして安価に国内生産ができないセラミック部品が存在し、その解決が大きな需要につながるが見込まれ、同社の研磨機が「開発」された。

同社は開発のみではなく、販売面でも大きな特徴を持っている。現在、代金の回収等で問題があり、直販とホームページを通して販売している。販売市場は浙江省中心だが、哈爾濱、成都、内モンゴル等へも広がっている。販売方法の特徴は、設備機械の販売だけではなく、設備機械を購入す

る企業の従業員に対し、同社で無料で機械使用の研修を行っていることである。ユーザー側から1・2名の加工要員を、4日から1週間の期間でうけいれている。さらに、ユーザーがこれまでと異なる材料の研磨を行うことを試みる際には、同社は無料で相談にのる。また、販売の際にも希望する材料が同社の機械で研磨加工可能であることを無料でテストしてユーザーに見せてから、設備を販売している。これは、同社の研磨機で行う研磨が、機械で研磨せずとも手作業で研磨することが可能であり、実際に機械研磨の方がより精度がよく、効率的であることを、ユーザーである雑貨製品を生産している事業者に理解してもらう必要があることにもよる。

同社はアフターサービスにも力を入れており、アフターサービス・研磨のテスト・ユーザーの工場での据え付け調整担当の技術者が5名いる。これらの人員が、販売1年以内は無料で部品等の代金も含めすべて同社負担で修理を行なう。1年以後でも、部品代だけを受け取る形で故障等のトラブルに対応している。その結果、同社の機械は現在では口コミだけで十分売れるものとなっている。このように自社で簡便化開発した機械の部品を、NC機を使わず、中国国産の汎用工作機械で生産している。一般ワーカーの賃金は月800～1000円で、温州外の華南や江蘇省の人が3分の2を占め、技術者は他の国有企業等の出身者で、年に3万円～5万円といった賃金水準であり、いずれも必要な人員を確保している。

#### （4） 事例が示唆すること

事例が示唆するように、中国企業による中国市場掌握を通して、量産の中低級品製品についての中国企業による圧倒的競争力が形成されつつある。ここで重要なのは、これらの中国企業が、13億人の市場を1つの市場として活かす力を自らの販売網構築を通して実現し、自立的に海外販売の戦略的展開をし、低級な安価な製品の生産に必要な機械を独自に開発しているといったことである。市場ニーズを把握し、自ら販売網を構築し、ニーズにあった機械が他国に無い場合は、それを独自に開発し、必要ならば先進国の機械やノウハウを導入する。その結果として、他国に例を見ない量産的生産体制を構築しつつある。このように見ることができる。

ここから、ようやく現実存在となった巨大な中国市場をわが物として、独自の量産生産体系を構築した企業群の形成が示唆される。急速に発展する量産型企業が、多様な分野で、そしてごく低級な製品から中高級な製品まで、量産物であればほぼすべての分野で、形成されつつある姿が窺い知れる。このような独自の生産体制の構築が、当面無尽蔵とも言える低賃金の一般労働者の存在と組み合わされるとき、他国の企業にとって、同様な製品の生産については、中国に乗り込み、自らの製品技術・生産技術でのノウハウ等を生かし、中国企業との正面からの競争に打ち勝つ以外、将来展望はないことになる。しかも、このような中国市場を背景にして形成された巨大な規模の経済性を発揮できる企業が、中国市場の成熟化を契機に自ら海外市場へと進出し始めている。OK集团の場合は、2001年の時点では、海外へはOEMでの供給に留まっていたが、KY針織の場合は、低級品靴下の国内市場の成熟化を契機に、華人のネットワークを利用して東欧に進出し、自ら販売事務所を現地に設けて、ポーランド等の低級品靴下市場の何割かのシェアを既に獲得している。

しかし、同時に重要なのは、中国企業そして中国進出企業がこのような物作りについての世界的な供給者になれるということ、中国企業にとってこのような方向での発展が、相対的にはもっとも

容易な道であるということである。急速に発展可能であり、また急速に発展することは、他方で、量産では無い多様な資本財等については、OK集団の例が明確に示唆するように、海外製品を必要とする水準になれば、自ら開発する、あるいは国内企業が開発するのを待つことなく、海外製品を大量に導入することになる。同時に、量産志向の生産体制を構築したということは、非量産的な財、資本財の多くや高級消費財については、当面中国内に生産基盤が形成されがたいということを意味する。ここに、発展する中国製造業と日本国内の物作りとの棲み分けの基軸が存在する。

ユニクロに見られるように、日系企業が海外で開発生産し輸入する製品とだけではなく、このような形で発展する海外の自立的中小企業とも、日本国内の中小企業は棲み分けていかないかぎり、国内生産の展望は開けないのである。東アジア化とは、このような企業との棲み分けを国内立地生産機能に求めることになる。

当然のことながら、中国と競合する側に、中国には無い一定の蓄積が無ければならない。多くの発展途上国のように、中国に無いものが無ければ、事態は非常に厳しいことになる。ある時代、日本製の織布製品が、発展途上国の多くを支配し、現地の手工業的織布産業を解体したように、中国の製品があふれかえることになる。しかし、日本の国内にはこれまでの産業発展で蓄積してきた中国には無い産業基盤が存在する。これを活かすことで、中国製品との棲み分けが可能となる。その具体的な可能性を、次節で事例を紹介しながら見ていくことにする。

### 3 国内立地企業の存立基盤 - アパレル製品メーカーを例に

ここでは、現在国内生産がもっとも厳しい状況に置かれている産業分野の1つといえるアパレル製品生産企業で、国内に生産基盤を持ち、国内生産を活かし、企業の発展展望を持っている企業の事例を3つ紹介する。最初の2事例は、国内生産であるがゆえに存立発展展望を持っている事例である。第3の事例は、中国での生産活動が活発化しているゆえに、国内生産が必要となり、その契機をうまくつかみ、90年代創業企業で急発展している企業である。

#### (1) 国内事例1 THニット 五泉のアパレルメーカー向け提案力強化ニットメーカー

ニット製品産地である新潟県五泉市の代表的ニットメーカーである同社は、2001年度20億円強の売り上げを実現し、産地全体では90年代後半から3分の2の売り上げに縮小している中で、黒字を確保している。同社は、ニット製品のメーカーであるが、単にニット単独の製品に留まることなく、布帛や皮革といった異素材との混合製品を企画・開発している五泉の婦人物のニットメーカーの代表的存在である。同社の異素材混合製品は同社製品の8割を超えている。このような異素材との組み合わせは、従来のニット製品や布帛製品に無い特徴をアパレル製品に持たせることができ、アパレルメーカーにとっても魅力的な製品であるが、異素材を組み合わせることによるパターン作成や加工面での技術的な難しさがある。それぞれ素材により収縮率等が異なることから生じている。このような技術的困難を克服する高度な技術を社内で開発し、複合素材をアパレルメーカーに企画・提案することにより、同社は受託生産者として内外の競争相手に対し、一定の差別化を実現している。また、3次元の立体パターンの導入などでも、より高度な技術を実現している。



同時に、複合素材のみではなく、布帛製品の受託生産も可能にすることにより、アパレルメーカーのブランド展開の際のフルアイテム、すなわち特定ブランド一式を受託生産する能力を持ち、その面でも受託生産者としての差別化に成功している。さらに、デザイン開発と情報収集のための東京オフィスを開設し、アパレルメーカーでの勤務経験のある専任開発室部員を2名配置するなど、編み地開発に留まらない企画・開発力の蓄積に努めている。これにより、単なる生産技術の優れた受託生産者としてだけでなく、小売りに力点を置いてきているアパレルメーカーに対して企画提案力のあるニットメーカーを目指し、成果をあげている。結果として、同社がアパレルメーカーに提案した結果に基づく受託生産は現在では受託生産全体の40%にまで高まっている。

多様な素材を利用して、布帛製品を含めたフルラインを受託生産する能力を持つ同社だが、そのために大小さまざまな企業を大量に外注利用するという特徴も合わせ持っている。外注先は新潟県内にあり、車で30分くらいのところを中心とし、大小合わせ100件くらいある。全体としては、外注利用が6割程度を占める。工程別にみると、同社の場合、複合素材が中心であり、そのため布帛の縫製業が盛んな新潟市の縫製加工企業数社の外注利用も含めて、縫製業についての外注依存が目立つ。縫製については裁断縫製を一貫して受注している企業も含め外注利用し、必要とする縫製加工の7割を外注に依存している。縫製加工を受注している企業は大小さまざまで、中には100人規模の企業も存在している。その他、編み立て加工専門企業や裁断加工企業への外注もあり、裁断加工については必要とする量の5割を外注に依存している。刺繍、リンクング、プレス、附属品付け、仕上げといった工程は、家庭内職者への外注が中心であり、内職者の中に中心的な仲介担当のものを決め、それらを中心に数多くの内職者への外注を行っている。これらの加工については、同時に社内にも担当するものがあり、サンプル生産を中心に、社内での加工に従事している。

以上見てきたように、同社の特徴は、布帛とは異なり縫製等のより難しいニット製品を扱うメーカーとしての特徴を生かし、布帛製品、ニットの複合製品、そしてニット製品と、アパレルメーカーが必要とするフルアイテムを受託生産できる能力を持つこと、単に受託生産能力のみではなく、アパレルメーカーに対してデザイン面等を含めた高い企画提案力をもつこと、それらの裏付けとして編み地開発を含めた高い生産面での技術力を持つこと、これらのことにあるといえよう。同時に、このような独自の開発力・生産技術力をもつ企業が、自在に生産を行うために有効なのが、布帛製品の産地に立地する縫製加工企業を外注利用でき、さらに新潟県内のアパレル関連の多様な企業を内職者を含め外注利用できることである。

## （2）国内事例2 DM 児島のファッション性ジーンズ開発アパレルメーカー

同社は、倉敷市に立地し、国内広域的連携を通して国内の熟練技能を生かす独自製品を開発し、輸出をも展望に入れ国内生産を拡大させている。先代が戦後マシン5台で学生服や作業服の縫製業を始めたのが創業である企業だが、現在では特定の契約した小売店にのみ直接販売するジーンズ・メーカーである。現在、多くのナショナルブランドのジーンズ・メーカーが中国での生産にシフトしている中で、同社は、香川県に立地する自社工場も含め国内生産のみで対応している。同社は、単に直接ジーンズ・ショップに販売するというだけでなく、独自の加工を開発し、ジーンズのもつ特性を活かしながら、独自製品を開発しているメーカーである。たとえば、カラージーンズを開

発したのは同社が最初である。また、同社の製品は、製品染という手法を開発したこともあり、独自の風合いがあり、同社の製品に対する根強いファン層を確保することに成功している。結果として、同社の製品は、ナショナルブランドを1,000円以上も上回る上代を下げることなく推移できている。さらに、新ブランドシリーズでは上代価格の引き上げに成功している。

このような同社の独自の製品開発と、その小売り直売による独自のブランド確立の背景には、同社内部の製品開発力の蓄積とともに、周辺の中堅専門加工メーカーとの共同開発による独自製品開発の成功が大きな意味を持っている。瀬戸内周辺という単位での周辺地域に立地する洗い加工メーカーや染色加工メーカー等の存在が、共同開発や独自製品の生産にとって、決定的に重要な意味を持っている。そのために、開発を当地で行うとともに、生産も瀬戸内周辺の自社工場と専属下請工場および関連加工メーカーを外注利用して行うこととなっている。

さらに興味深いのは、同社がこのように周辺の関連加工企業と共同開発し、同社が直接卸している特定の小売店を通してナショナルブランド製品よりかなり高い価格で販売している同社独自のジーンズ製品が、有名芸能人の愛用するところとなり、同社のこの不況下での順調な販売拡大に寄与していることである。さらに愛用者の影響力により香港等での販売にもつながってきている。日本の芸能文化の東アジアへの波及が、同社の高価格製品の輸出市場形成へとつながっている。

同社のジーンズ・メーカーとしてのこの競争上の優位の基礎の1つは、瀬戸内地域を範囲とした各種の関連加工メーカー、それも製法等で新たなものを開発・生産できる中堅の関連メーカーの集積があり、それらとの連携が可能なことにある。それゆえにこそ、同社にとって企業として発展展望を持つためには、国内に開発基盤とともに生産基盤を持つことが不可欠であると言える。それを通し、輸出アパレルメーカーとしての展望をも持ちはじめている。製品や機能の特異性から市場に近接した生産を必要とした企業と異なり、明らかに国内産業集積を前提して、独自の製品を開発生産し、それを通して存立している、生産面の必要から国内生産立地している企業である。

### (3) 国内事例3 ST 検品業を中心とした日中双方展開の急成長企業

ニット製品の検品業で1990年に新潟県見附市で創業した同社は、現在では、ニット製品を中心としたアパレルの検品業そして補修等の加工業を中心に、国内では新潟県内の栃尾や東京、和歌山に工場を持っている。2002年4月現在での日本国内での従業員数は150名、そのうち見附には50名ほどいる。また、中国の上海に同社が44%出資する香港資本と日本の繊維製品後加工機械メーカーとの3者による合弁工場をもち、220名ほどを雇い、国内と同様な検品や加工を同社から4名スタッフを派遣して行っている。中国の青島に検品委託先があり、近い将来に青島にも自社の検品工場を持つことを予定している。

このように、同社は創業10数年であるが、検品業とそれにかからむ補修や加工業に進出することにより、見附での操業にとどまることなく、ユーザーの要望に応える形で、積極的に国内外の他地域に進出している。年売上高は、全体で10億5千万円ほどであり、そのうち見附は2億円である。なお、この中には検品と加工関連の売り上げだけでなく、和歌山で行っている外注利用のアパレルメーカー向けの製品の製造販売も含まれている。これは納期のない追加注文的なTシャツやセーターを、同社が窓口となり製造販売しているものである。このように、同社では、商社との関連で求

められる機能であれば、検品に限らず何でも引き受けることが基本戦略となっている。現在では、上海で商社の生産管理業務の代行も行い、また、各個店向けのセット揃え等の業務も受託している。そのため物流の免許も取得済みである。

アパレル製品の最終的な仕上げ加工や物流そして急ぎの追加注文品の生産にも進出する等、中国を中心に海外で生産されたニットや布帛のアパレル製品の仕上げ工程と物流を、各大手アパレルメーカーや大手商社等から受託する便利屋として急成長している企業である。受託の中心は三菱商事をはじめとする大手商社6社である。ちなみに同社の1999年の売上高は2億5千万円弱であった。2桁それともかなり大きな2桁成長を実現している。

その中で、見附では、中国製品を中心に、中国現地での検品にシフトしている量販店向けのものではなく、百貨店向けのブランドセーターの検品および関連の加工をしている。すなわち中国では検品料が国内の3分の1のため、検品の水準から見て日本人の目での検品を必要としないものについては、日本市場向けの製品でも、急速に中国現地の上海や青島という製造拠点の中心地に検品工程そのものがシフトしている。また、現地の製造メーカーを補修工程に組み込むことにより、現地でも補修が可能となっている。しかし、このようになっても、一定水準以上の製品については、同社の場合にも依然として日本での日本人による検品が必要とされている。

見附に入るものは、成田空港経由のものと同新潟港経由のものが半々である。輸入される製品が検品で不良になる率は10%程度であり、そのうち9割程度は補修可能である。そのための補修を社内と周辺の外注先を利用して行っている。プレス加工、色落ちするので色止め加工、全部付け替える場合もあるボタン付けなど、あるいはネームを付ける等の最終的な付属品等をつけること自体の受託もある。そのためにも、周辺に多様な加工を受託する企業や内職者が豊富に存在することが、産地に立地する検品業の強みとなっている。東京では補修が不可能であり、補修必要部分を見附に宅配便を利用して送り対応している。

同社自体は、見附を越え、中国で生産されるアパレル製品関連の最終的加工流通部分の担い手として、多国籍企業化している。その中で見附・栃尾といった新潟県内のニット産地にも存立する意味が存在する企業といえる。

#### （4） 国内3事例が示唆すること

上記事例の紹介によって示唆される第1は、ごく当たり前のことだが、高度なファッション性が追求される等の差別化要素が大きく、技術的に高度でかつ迅速な生産対応が必要なものの生産については、高度な製品に対する巨大な需要が存在する日本国内に立地することが可能であることである。このことは、差別化可能な製品の生産であれば、国内生産立地が可能であることを意味する。

しかし、事例が示唆するのはこれに留まらない。同時に差別化を実現するためには、極めて国内生産が有利であることをも示唆している。これが事例が示唆する第2の点である。高度なアパレル製品の柔軟かつ迅速な生産体制、そして開発体制を実現する基盤として、国内に蓄積された産業集積が極めて有効であり、それを活用することが決定的な国内生産立地条件となりうる。

示唆される第3の点は、このように日本国内市場を主たる対象として創出された差別化商品は、日本が東アジアのファッション情報発信の地となることにより、発展する東アジアの高級品市場向

けに輸出可能商品となることである。国内市場向けに限定されずに、産業集積を活用したファッション性の高い商品が市場拡大可能なことを示唆している。

しかも重要なのは、STの事例で示唆されるように、このような高度な差別化のための必要に対応できる産業集積は、現在、発展する東アジアにおいては、日本国内のみに蓄積されていることである。これが第4の示唆である。多国籍化した検品業企業が、国内産業集積内立地を、特定加工機能については必要としていることは、この点で極めて示唆に富む。

ただし、ここで注意すべきは、国内に蓄積された産業集積の活用というとき、その産業集積は、特定の従来の産地型産業集積地域単位で把握されるものではないことである。3事例とも、産地型産業集積が蓄積したものを活用しているが、いずれも従来の産地を越えて、柔軟に生産に開発に蓄積されたものを組み合わせ活用している。従来型の産業集積企業として存立するのではなく、地域の枠等にこだわることなく、創造的に産業集積を活用し、国内生産立地の優位性を実現しているのが、これら3事例である。産業集積を活用するとき、従来型の生産体制・開発体制にこだわってはいけない、より独創的に活用するときに産業集積が生きてくる、これが第5の示唆である。

さらに、第3の事例が示唆することは、発展する東アジア内に立地することを活用することが、企業発展に有効であること、そしてその中で一定の機能は国内に立地する必要があること、東アジアの発展ゆえに、日本国内の物作りが発展する側面が存在することである。大きな可能性を持つ、東アジアの一角に存立し、その中で独自の機能を発揮することを可能とする、東アジアの他地域に存在しない産業集積を保有するのが、日本国内である。この独自の産業集積を活かすことにより、国内での物作りも大きな発展展望を持ちうること、これが第6、そして最重要の示唆であろう。

## 4 小 括

### (1) 本稿の展開から生じた3つの確認事項

国内完結型から東アジアを範囲とした社会的分業への転換の国内中小企業にとっての意味を考察するために、2と3で中国と国内で今発展している企業事例を紹介することで、1で概述した東アジア化の具体的な意味内容をみてきた。そこで確認されたことを、ごく簡単にふりかえれば、まずは、中国を中心とする東アジアの産業発展は、国内立地産業の存立基盤を大きく変化させていることである。量産型の製品については国内で生産する意味を失わせる状況が現出している。それも中国現地資本の自立的発展によって、中国巨大市場を1つのものとすることにより、巨大な規模の経済性を発揮しうる生産体制の新たな出現により、従来想定されていたような単純な低賃金労働力利用といった次元での発展ではない形で、新たな量産体制が構築されつつある。それを念頭に置き、日本国内での物作りを再編成せざるを得ない。これが最初の確認事項である。

第2の確認事項は、東アジアの発展の中で、日本国内での物作りは独自性を発揮でき、しかも東アジアの発展を活用しうることである。東アジアがいまだ開発・生産・供給できないものを、日本国内の産業集積は開発・生産・供給可能である。それゆえに再編の中での発展展望がある。しかしそれに留まらず、東アジアが発展することから生まれる新たな市場が、新たな生産体制が、今ある日本の産業集積を必要とする側面を持ち、新たな形態で国内産業集積が活用され、東アジアの発展

の中で発展展望を持ちうることになる。

さらに、国内に蓄積された産業集積等の産業基盤は、今後、極めて存在意義の大きなものとなるが、その意義は従来型の産業集積利用に留まっていることでは活かされない。これが第3の確認事項である。本来の意味で独創的に再編活用することが、意義を現実化するためには不可欠である。「産業空洞化」と今の変化を把握することからは、このような独創的再編活用の発想は生まれない。発展する東アジアの一部に日本はあり、東アジアに高度な産業集積は、当面日本国内にしかない。この事実を確認し、アジアの発展の下での再編を積極的に受け入れ、主導していくところに、国内物作りの展望は開けてくる。国内完結型の産業構造には二度と戻らないし戻れないのであるから。

## （2） 中小企業政策への含意

中小企業政策という観点から、国内完結型から東アジア大での社会的分業へのシフトの意味を最後に検討しておく。この議論をするに際し、まず、ここでは何よりも中小企業政策を問題とする視角として、中小企業で働く人の生活の安定そのものという視角を排除して、視角を設定する。産業政策そして地域振興政策の視角である。国民経済そして地域経済の発展は、その多くの部分を中小企業の発展によって担われるという発想に基づく視角である。また、社会政策としての中小企業で働く人々の問題を、直接中小企業政策に結びつけない視角である。人間としての弱者は社会政策の対象となるし、すべきであると考えが、企業弱者と擬される中小企業は、人間ではなく、競争上の弱者であることそれ自体から、政策対象として保護される理由はない。

かつて、中小企業政策は、国内完結型の中での産業政策の一環として展開された。国内完結型であったがゆえに、中小企業底上げ政策が産業政策として意味を持ち、中小企業政策の一方の大きな柱となった。そのことが、中小企業が弱者であり、政策として弱者救済政策が存在したとの誤解を生んだ。しかし、実態としては、その政策の意味は、すべてのものの底上げそれ自体よりも、国内ですべての財を供給することが必要とされ、それゆえにこそ、すべての機能の担い手の高度化が求められたことにある。中小企業政策もその一環を担った。

しかし、このすべての機能を国内に保有するという前提が、東アジア化により崩れた。日本国内の中小企業政策を考えると、このことを常に念頭に置く必要がある。従来国内中小企業が担ってきたすべての機能を、国内に保持する努力をすることが必要なくなったし、不可能になった。全般的な国内中小企業の底上げとしての中小企業政策は無意味になった。その意味での産業政策としての中小企業一般の高度化政策は不必要になった。必要とされる中小企業政策は、東アジア化の下で、日本国内地域の産業振興に繋がる政策、すなわち地域産業振興政策の一環としての中小企業政策ということになる。東アジアの産業発展の中で、国内の産業集積等の産業基盤を活かし、東アジア発展の一翼を担う産業振興政策としての中小企業政策である。あるいはそれへ向けての構造転換政策としての中小企業政策である。

東アジアの中で、独自の物作り基盤を形成するためには、日本各地の産業集積は、極めて有効である。それを、東アジアの発展の一端を担うものとして再編成するならば。

（わたなべ・ゆきお 慶應義塾大学経済学部教授）