

第Ⅱ部

国際ビジネス教育に対するニーズ

—新潟県の中国アジアビジネス教育を中心にして—

蛸 名 保 彦

(新潟経営大学教授)

はじめに

新潟県集積地域企業の国際ビジネス教育に対するニーズを研究する場合、問題は二つある。一つは、新潟県企業がグローバル経営に対応する上でどのような課題を抱えているのかということだ。人材育成論に先立ち、同県企業にとっては、そもそも「グローバル経営」とは何か、またそれに対応する場合の経営上の課題は何か、という問題を明らかにしておく必要があるという訳である。いま一つは、そうした経営課題に取り組むためにはどのような人材が必要とされているのかという点である。まず前者の検討から始めることにしよう。

第1章 新潟県集積地域企業のグローバル化と企業経営

ここでは、新潟県集積地域企業の「グローバル経営」上の課題を取り上げる上で、金属加工業企業を中心に検討する。金属加工業企業は、同県企業なかんづく中越地域の中では極めて重要な役割を担っており、従ってそれを研究することは、同県の他の地域企業にも重要な示唆を与えるからである。

そこでまず、中越地域を中心とした金属加工業企業経営のマトリックス分析を試みてみよう。グローバル化への対応と経営戦略上の課題をクロスオーバーさせることによって「グローバル経営」上の課題を浮きぼりにするためである。次いで、そうしたマトリックス分析に基づいて、金属加工業のみならず、同地域における他の地域産業すなわちニット産業や木工家具業をも含めた企業のグローバルビジネスモデルをビジネス圏別に類型化し、中国アジアビジネスモデルにおける「市場獲得型ビジネスモデル」の意義を明らかにしてみよう。第三に、グローバルビジネスモデルに係わるそうしたビジネスモデルを担う企業についての実態分析を再び金属加工業企業を中心にを行い、上記のグローバルビジネスモデルに係わる諸点を検証してみることにしよう。最後に、新潟集積地域および企業が抱える「グローバル経営」上の課題について論点整理をしておこう。

1. グローバル化時代における新潟県金属加工業企業の経営課題

—マトリックス分析

(1) 金属加工業企業経営のマトリックス分析

最初にマトリックス分析という手法について説明しておこう。下図をご覧ください。タテの欄は、企業経営上の戦略課題を整理したものである。(なお、金属加工業企業経営における戦略課題については、第Ⅲ部 第1章 第1節 [2] を参照のこと。) それに対してヨコの欄は、企業経営を、グローバル化への対応を軸にして、第Ⅰ類型(国内生産・国内市場型)、第Ⅱ類型(国内生産・海外市場型)、第Ⅲ類型(海外生産・国内市場型)そして第Ⅳ類型(ボーダレス生産・ボーダレス市場型)に類型化し(参考図参照)、それをタイプⅠ(第Ⅰ類型)・Ⅱ(第Ⅱ類型)・Ⅲ(第Ⅲ類型)・Ⅳ(第Ⅳ類型)とグローバ

ル化・ボーダレス化（注1）の度合いに応じて配列したものである。そして、当該企業がタテ欄・ヨコ欄との組み合わせの中でどのようなポジションにあるのかを明確にしている。その結果、当該企業のグローバル経営上の戦略課題が一目瞭然となるという次第である。

以上のことから明らかなように、マトリックス分析とは、企業経営上の課題とくに戦略課題が企業経営のグローバル化・ボーダレス化によってどのように変化するかを明確にするための経営分析手法である。

では、こうした方法論に基いて、実際に、新潟県中越金属加工業企業経営のマトリックス分析を行ってみよう。その結果は、以下の通りである。

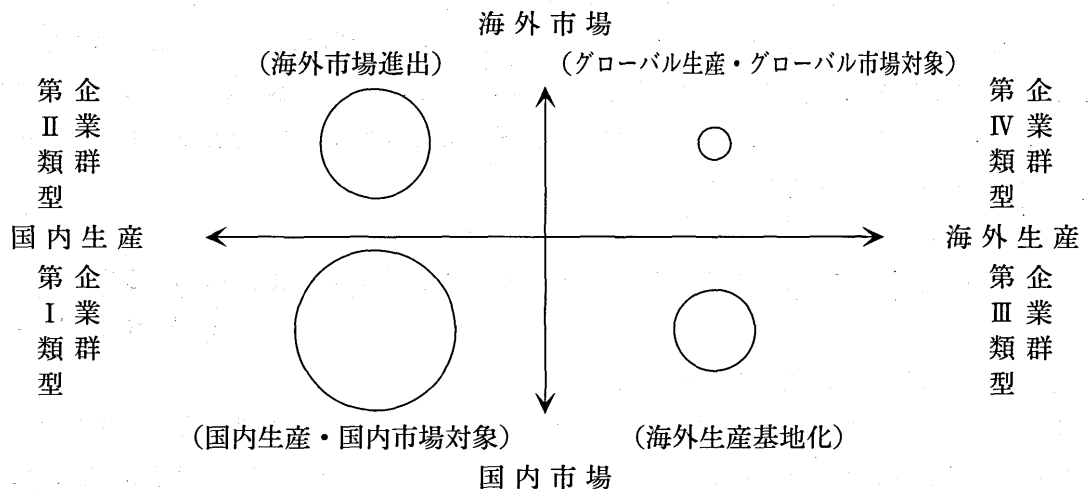
新潟県中越金属加工業企業経営のマトリックス分析

企業経営類型化 (*1) 企業	タイプⅠ	タイプⅡ	タイプⅢ		タイプⅣ
			αグループ	βグループ	
企業経営戦略	A1・A2…	B1・B2…	Cα1…	Cβ2…	D1・D2…
1. 技術革新	・高儀 ・シンワ測定 ・角田工具 製作所	・遠藤製作所			
2. 生産システム 効率化・高度化	・角田工具 製作所	・遠藤製作所	・高儀 ・シンワ測定	・角田工具 製作所	・角田工具 製作所
3. マーケティング	・角田工具 製作所 ・旧明道	・高儀 ・シンワ測定 ・旧明道			・角田工具 製作所
4. ネットワーキング	・旧明道	・旧明道			
5. 人材養成・育成					

(注) αグループ；ユーザーであるアSEMBラーの海外進出に伴うパーツサプライヤーの付随的海外生産基地化ケース

βグループ；独自の立場での海外生産基地化ケース

(*1) [参考；グローバル化・ボーダレス化への対応を基軸とする企業経営の類型化]



(出所) 蛸名保彦「序」(新潟経営大学・共同研究プロジェクト『アジア企業進出を巡る問題点と課題ー新潟県中越集積企業の『ボーダレス経営』研究ー』[2003年11月]) p.10より。なお、本図のオリジナルアイデアは(財)新潟経済社会リサーチセンター・アンケート調査「世界に通用する新潟のものづくりに向けてー進展するグローバル経済下における県内製造業の現状と今後ー」(『センター月報』[2003年3月号]) p.15に拠っている。

(2) マトリックス分析が意味するもの—中越金属加工業企業の競争力源泉—

以上のマトリックス分析から得られる結論は以下の通りである。新潟県の金属加工業企業におけるグローバル経営の場合も、基本的には全国と同様の傾向が窺える（第Ⅲ部 第1章 第1節 [2] 参照）。日本の中小企業・集積地域企業の典型でもある中越金属加工業企業のビジネスモデルをマトリックス分析から観る限り、以下の四つの特徴を指摘することができるが、それらの特徴からそのことは容易に頷けよう。

すなわち、一つは、企業類型としてはタイプⅠに属する企業が圧倒的に多いことである。しかしながらこれらの企業が国際競争力を喪失しつつあるのかと云えば、必ずしもそうとは限らないということである。これら企業の経営戦略上の課題が、圧倒的に技術開発に置かれており、次いで生産システムの効率化・高度化にあり、そしてこれらの課題を達成するためのネットワークの有効活用にあるからだ。

二つには、上記の技術開発力に優れた企業の中でもさらにマーケティング力に秀でた企業はタイプⅡとして海外市場の獲得に果敢に挑戦していることである。従ってタイプⅠとⅡの間には技術開発力強化に取り組んでいるという点で、共通基盤が築かれているということを見逃してはならないと云えよう。このことは、タイプⅠ企業の今後の最大の課題がマーケティング力とくに海外におけるそれを如何に強化するかという点にある、ということを示唆している。

三つには、タイプⅤ企業すなわち本格的なグローバル企業が少ないということである。そのことは、中越地域企業の海外生産基地化がそもそも親企業の海外進出の下で行われているために、進出相手市場における販売すなわち「内販」力に欠けているということの意味している。要するに、海外進出が受動的に行われているという訳だ。この点の克服もまた中越金属加工業企業の課題とされなければならないであろう。

最後に、グローバル化・ボーダレス化の立ち後れと表裏の関係で、人材育成が著しく停滞しているということもまた指摘しておかなくてはならない。このことは逆に上記の受動的な対応と密接に関わっており、悪循環に陥る危険性すら指摘せざるを得ないと云えよう。

中越金属加工業企業が日本の中小企業・集積地域企業の典型をなしているとするれば、以上の金属加工業企業のグローバル化・ボーダレス化に伴うビジネスモデルは、それ自体、日本の中小企業・集積地域企業—とりわけ中小製造業企業—のグローバルビジネスモデルにも当て嵌まると考えて差し支えはないであろう。

ただし次の二点については、中越金属加工業企業経営におけるビジネスモデルの特色であるということ強調しておかなければならないであろう。

一つは、角田工具製作所の場合にみられるように、すでにタイプⅣの企業が存在しているということである。同社がタイプⅣ型経営—すなわち海外市場において「生産基地化+内販化」経営—に成功を収めた最大の理由は、同社の海外生産基地化がタイプⅢにおけるβグループ型のそれであったが故であると考えられる。

二つには、卸業者である旧明道社のネットワーク企業としての役割である。同社は、一方でいわゆる「ファブレス企業」としてメーカーの技術革新および生産システム効率化・高度化に対してコーディネーターとして貢献するとともに、他方では卸業者としてのマーケティング力を発揮することによって製品の内外に亘るマーケティングに対して重要な役割を果たしているのである。後述するように、同社は独自のグローバルビジネスモデルとして「グローバル・ファブレス」化を目指していたということが、そのことと大いに関わっていたと云えよう。

新潟県中越地域の金属加工業企業が現在もなお、国内市場において競争力を維持しており、さらにそれを背景にして海外市場に対しても強い進出意欲を抱いているのは、こうした同地域特有のグローバルビジネスモデルに因るものである、ということを見落としてはならないであろう。

2. 中越地域企業の「グローバルビジネスモデル」とその類型化

(1) 中越地域企業の「グローバルビジネスモデル」の類型化

上記の中越地域金属加工業企業のマトリックス分析が示しているように、中越地域企業も「グローバル経営」への対応を次第に強めている。それでは、中越地域企業の「グローバルビジネスモデル」とはどのようなビジネスモデルとして類型化されるのか。とくにアジアにおけるビジネス経済圏との関連で、そのことを明らかにするための作業が必要となるが、その結果は下図の通りである。

〔中越金型加工企業における「ビジネス経済圏別グローバルビジネスモデル」(*a)の類型化〕

ビジネス経済圏	日本国内	北東アジア経済圏 (*b)	東アジア経済圏	アジア経済圏	その他経済圏 (NAFTA) (EU)	
	構成地域	日本	日本・朝鮮半島 ・中国東北地方 ・ロシア極東・モンゴル	日本・中国・NIE S・ASEAN	日本・中国・NIE S・ASEAN・インド etc.	北米 欧
構成国 (対象国)	日本	日本・韓国・北朝鮮 中国・ロシア・モンゴル	日本・中国・韓国 ・台湾・タイ etc.	日本・中国・韓国・台湾・タイ・インド etc.	アメリカ ドイツ etc. etc.	
1 進出目的別	生産基地化	Iグループ企業群 (*C) マルト長谷川 (作業工具/日本) [II] (*d)	シンワ (建築用工具/日本・大連) [III] (*d) 朝倉家具 (桐ダンス/日本・青島) [III] 吉田家具 (木製家具/日本・青島) [III] 古寺製作所 (自動車搭載工具/日本・青島) [III]	下村工業 (プラスチック台所用品/日本・シンセン) [III] 高橋ニット (ニット生地生産/日本・上海近郊) [III] (*d) 第一ニットマーケティング社 (ニット製品/日本・内モンゴル) [III] (*d) マックスニット社 (ニット製品/日本・上海) [IV] 高儀 (家庭用工具等/日本・無錫) [III]	遠藤製作所 (ゴルフヘッド等/日本・タイ) [III] 角田製作所 (作業工具/日本・タイ) [IV]	
	市場獲得	Iグループ企業群 シンワ (建築用工具/日本) [III] (*d) 朝倉家具 (桐ダンス/日本) [III]		マックスニット社 (ニット製品/日本・中国) [IV]	マルト長谷川 (作業工具/タイ) [II] (*d)	マルト長谷川 (作業工具/アメリカ) [II] (*d)

ビジネス経済圏	日本国内	北東アジア経済圏 (*b)	東アジア経済圏	アジア経済圏	その他経済圏 (NAFTA) (EU)
	構成地域	日本	日本・朝鮮半島 ・中国東北地方 ・ロシア極東・モンゴル	日本・中国・NIE S・ASEAN	日本・中国・NIE S・ASEAN・インド etc.
構成国 (対象国)	日本	日本・韓国・北朝鮮 中国・ロシア・モンゴル	日本・中国・韓国 ・台湾・タイ etc.	日本・中国・韓国・台湾・タイ・インド etc.	アメリカ ドイツ etc. etc.
(1) 続き	市場獲得	吉田家具 (木製家具/日本) [Ⅲ] 高儀 (家庭用工具等/日本) [Ⅲ] 下村工業 (プラスチック/日本) [Ⅲ] 高橋ニット (ニット生地/日本) [Ⅲ] (*d) 第一ニットマーケティング社 (ニット製品/日本) [Ⅲ] (*d) 古寺製作所 (自動車搭載工具/日本) [Ⅲ] 遠藤製作所 (ゴルフヘッド等/日本) [Ⅲ]	角田製作所 (作業 工具/日本・中国・韓国・台湾) [Ⅳ] マルト長谷川 (作業 工具/日本・中国・韓国・台湾) [Ⅱ] (*d)		マックスニット社 (ニット製品/アメリカ) [Ⅳ]
2 企業規模別	大企業				
	中小企業	Iグループ 企業群	シンワ (従業員175名) 朝倉家具 (従業員 20名) 吉田家具 (従業員117名) 古寺製作所 (従業員 30名)	高儀 (従業員466名) 高橋ニット (従業員100名) 第一ニットマーケティング社 (従業員186名) マルト長谷川 (従業員120名) 下村工業 (従業員 名) マックスニット社 (従業員150名)	遠藤製作所 (従業員363名) 角田製作所 (従業員 54名)
3 地域レベル別	全国 レベル				
	地域 レベル	Iグループ 企業群	シンワ (三条市) 朝倉家具 (白根市) 吉田家具 (加茂市) 古寺製作所 (三条市)	高儀 (三条市) 下村工業 (三条市) 高橋ニット (五泉市) マルト長谷川 (三条市) マックスニット社 (見附市) 第一ニットマーケティング社 (見附市)	遠藤製作所 (燕市) 角田製作所 (吉田町)

(注)

- (* a) ビジネス経済圏別にみたグローバル経営におけるビジネスモデル。なお、「ビジネス経済圏」については、ボーダレス経営研究会編『中越企業の中国・アジア市場開拓研究－地域国際ブランド戦略の課題－』[2005年1月][補論I]「経済圏に対する二つのアプローチ」p.71～73を参照のこと。
 - (* b) 「北東アジア経済圏」はさらに三つの地方経済圏－すなわち環日本海経済圏・環日本海経済圏・北方経済圏－からなる。
 - (* c) 第Iグループ(第I類型企業グループ)に属する企業群。なお、[II]は第IIグループ(第II類型企業グループ)に属する企業、[III]は第IIIグループ(第III類型企業グループ)に属する企業、[IV]は第IVグループ(第IV類型企業グループ)に属する企業である。
 - (* d) 第IVグループ企業への移行の可能性がある企業。
- (出所) 株式会社高儀・シンワ測定株式会社・株式会社角田工具製作所・株式会社遠藤製作所については、蛭名保彦「中越金属加工業における『ボーダレス経営』の課題－アジア金属加工業共生の途－」(新潟経営大学・共同研究プロジェクト『アジア企業進出を巡る問題点と課題－新潟県中越集積企業の「ボーダレス経営」研究－』([2003年11月]) p.69～77を参照のこと。高橋ニット社・第一ニット・マーケティング社・マックスニット社は、蛭名保彦「新潟県ニット集積企業の中国進出を巡る課題－集積地域企業の『ボーダレス経営』におけるビジネスモデル－」(同上) p.114～115を参照のこと。さらに株式会社朝倉家具・吉田家具工業株式会社については蛭名「『ボーダレス経営』時代を迎えた木工家具企業」(同上) p.146～148を参照のこと。なお、株式会社マルト長谷川・株式会社古寺製作所については、小林禎巳「三条市内企業の海外市場戦略－『中国』をどのような視点(生産基地、市場)で捉えるのか－」(新潟経営大学・サテライト・キャンパス・平成15年度ビジネススクール・ケース研究[蛭名ゼミ]修了論文) p.2～4を参照のこと。下村工業株式会社に関しては、中林国治ビジネススクール・ヒヤリング[2004.07.01]に拠る。

(2) 中国市場進出における「市場獲得型ビジネスモデル」の重要性と意義(*1)

そこでここでは、上記の「グローバルビジネスモデル」の類型化に基づいて、中越企業なかんずく金属加工工業企業を事例として取り上げ、グローバル経営とくに中国市場進出のためのビジネスモデルのあり方を探ってみよう。何故ならば、今日の製造業企業の中国アジア進出は既に市場獲得型が中心となっているからだ。すなわち、中国市場進出は、当初は生産基地化を中心としていたのがあったが、その後、生産基地を活用した「内販」が重要性を増し、今日では市場獲得そのものが戦略的な課題となり始めているのである。中越地域の金属加工工業企業もまたその例外ではない筈だ。そこで、中越金属加工工業企業にとって、中国進出において「市場獲得型ビジネスモデル」はどのような意味を持っているのかという点をまず明らかにしておかなければならない。

そもそも「市場獲得型ビジネスモデル」とは何か。この点を明らかにするためには、われわれは、前述のように、方法論的としての「ビジネス経済圏別グローバルビジネスモデル」類型化論を中越金属加工工業企業の場合に実際に当てはめてみるという作業を必要としている。前図はその結果である。そこでまず前図に則して問題にアプローチすることにしよう。

同図からも明らかなように、全国の場合に比べて、中越企業のビジネスモデルは、そもそも生産・販売をボーダレスにかつグローバルにおこなっている企業すなわち「グローバル企業」(いわゆる第IV類型企業群に属する企業)が少なく、逆に生産も販売も国内に依拠している「非ボーダレス企業」(いわゆる第I類型企業群に属する企業)が圧倒的に多い、という特徴を備えている。(因みに、燕・三条地域の金属製品関連企業の現地法人を事例として示しておくと同表II-1-No.1の通りである。)さらに、中国に進出している場合にも、市場獲得型企業が少ないということも見逃せない。中国進出においてはこのことは大きなハンデキャップとなりかねない。何故ならば、中国アジア進出とりわけ中国進出においては、(イ)進出目的自体が市場獲得型へ移行しつつある、(ロ)その場合のコスト競争力—とくに中国製品との競争におけるコスト競争力—強化のために中国アジアを生産基地として活用している、(ハ)こうした市場獲得のための生産基地化方式という日本企業の新たな進出方式は、大企業のみならず中小企業の中国アジア進出においてすらいまやメインストリームとなり始めている、(ニ)そのことは、日本製品の競争力を飛躍的に高めて単に中国市場のみならず世界市場—すなわちそれは、日本市場・北東アジア経済圏市場・東アジア経済圏市場などを中心とするアジア経済圏市場、さらにはNAFTAやEUなどその他経済圏市場からなる—全体の獲得にも繋がっている、からだ。その意味では、中越企業の場合、中国進出において市場獲得型企業が少ないということは、中越集積にとっても看過できない問題なのである。しかも、中越金属加工工業企業の中国進出における「市場獲得型ビジネスモデル」は、単に中国市場進出のビジネスモデルとしてだけではなく、FTAが急展開している今日のアジアにおいては、「北東アジア共同市場」さらには「東アジア共同市場」への参入問題にも深く関わっているだけに、そのこと(中国進出において市場獲得型企業が少ないということ)は一層重要な問題とならざるをえないのである。かくしてわれわれは、「市場獲得型ビジネスモデル」における共同市場論的意義を決して見落としてはならないと云えよう。

このように中越金属加工工業企業の中国進出においては、「中国市場獲得型ビジネスモデル」の確立が急務なのであるが、その際、中越金属加工工業企業のグローバルビジネスモデルにおける最大の課題が、市場獲得+生産基地化という複合的な進出モデル—市場獲得と生産基地化をボーダレスかつグローバルに達成しようとしている—という意味でそれはいわゆる「グローバル経営」に他ならないのだが—を如何に構築するのかという点にある、ということも強調しておかなければならないであろう。

図表 I - 1 - No. 1 三条・燕地域の金属製品関連企業の現地法人（事例）

企業名	現地法人	設立時期
パール金属(株)	中国：上海パール国際貿易有限公司 上海徐氏進口工具有限公司 鄂州三条珍珠金属有限公司 香港：ワコートレーディングCO.,LTD. 台湾：俐綺有限公司 韓国：相和商事株式会社	平成8年ほか
(株)遠藤製作所	タイ：ENDO THAI CO.,LTD. ENDO STAINLESS STEEL CO.,LTD. ENDO FORGING CO.,LTD.	平成元年ほか
下村工業(株)	中国：下村中国製造廠工場 香港：下村香港有限公司	平成7年ほか
(株)タツミ	中国：杭州愛龍金属制品有限公司 アメリカ：TATSUMI GUAM USA.,Inc.	平成3年 平成元年
共和工業(株)	中国：蘇州共和模具有限公司 アメリカ：共和シカゴ工場	平成6年 昭和61年
山崎金属工業(株)	アメリカ：YAMAZAKI TABLEWARE.,Inc.	昭和55年
シンワ測定(株)	中国：親和測定有限公司	平成3年
(株)スノーピーク	アメリカ：Snow Peak U.S.A.,Inc.	平成8年

（資料）各社ホームページ等より政策銀作成

（出所）日本政策投資銀行・新潟支店『三条・燕地域の企業活力の源泉に学ぶー地域産業振興に向けてのケーススタディーー』（付属資料）（2004年8月）p.17より。

3. 新潟県金属加工業企業の経営課題－実態分析（*2）

次に、以上のグローバルビジネスモデルが実際の企業経営においてどのような意味を持っているのかについて検証するために、中越金属加工業企業を中心に実態調査を行ってみたが、その結果は下記の通りである。

(1) 株式会社 高儀

同社は三条市に本社を置く金属加工製品の製造・販売会社である。創業が慶応2年ということからも窺えるように伝統のある企業である。売上高は191億円（2002年度）に達しており、また従業員数も466名を数える中堅規模企業である。事業内容は、建築用工具、家庭用工具、電動工具、DIY用品、ガーデニング用品等の企画・製造・販売である。

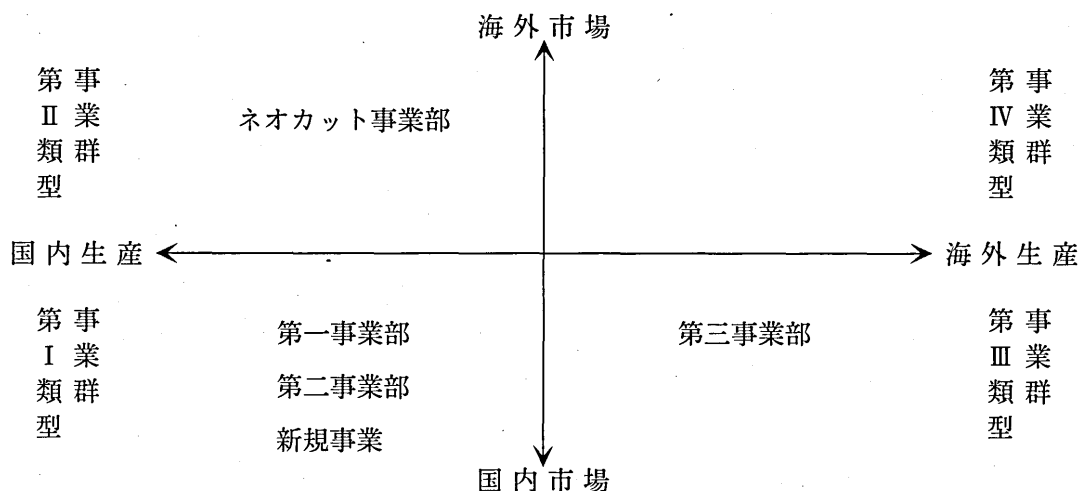
同社の事業展開は大別すると次の五つの事業分野に区分される。第一事業部は、作業工具、建築工具、電動工具、利器工匠具等の卸売りなどであり、全国の金物小売店を対象にしている。エンド・ユーザーは専らプロフェッショナルである。売上高は凡そ70億円（2002年）に上るとされる。この分野の製品は国内で生産され、販売は国内市場を対象にしている。

第二事業部は、学校教材、ギフト用品の卸売りであり、対象は学校教材販売会社、通販・カタログ業者などである。この分野も国内生産であり、国内市場を対象にしている。

第三事業部は、家庭用工具、電動工具、ガーデニング用品、家庭金物などの卸売りであり、対象は全国のホームセンターである。従って一般のユーザーをも対象にしている。売上高は最も大きく凡そ100億円（同）に達しているとされる。注目されるのは、この分野の製品の凡そ85%が中国の自社工場（無錫工場）でOEM生産されており、その全てが国内市場で販売されているということである。

この他、ネオカット事業部ではノコギリ、刈り込み鋏、高枝切り鋏の製造・組み立てを行っており、海外市場をも販売対象にしている。売上高は凡そ5億円（同）とされる。最後に新規事業分野として、万年ウッド（仮称）の製造・販売を企画しているとのことである。売上高は凡そ7億円（同）とのことである。

さて以上の事業展開を類型化すると以下の通りとなる。



上図から引き出せる「グローバルビジネスモデル」に関する同社の特色は次の二点である。一つは、同社の場合、事業分野によって類型化されるということである。つまり事業分野別類型化論を必要とし

ているということである。二つには、第三類型事業群に属する第三事業部の事業展開が同社経営の屋台骨を支えているということである。すなわち、中国の無錫工場におけるOEM生産が経営のカギを握っているのである。同社の「グローバル・ビジネスモデル」の核心は実はこの点にあると云えよう。

無錫工場のOEM生産はコスト要因に困っており、そうした要因が作用している限り、それは同社の収益構造に大きく貢献し、同社は自社のビジネスモデルから果実を得続けることができる。だが問題は、(イ)中国とくに同社工場が立地している長江三角洲における労働市場の変化—すなわち上海地域を中心とする急速な経済発展による「華東経済圏」における労働市場の逼迫化—、(ロ)日本国内の同業他社の追随による同社「グローバルビジネスモデル」の汎用化—つまり同社の競争優位性の低下—、という二つの条件変化に伴い、そうしたメリットが低下ないし喪失する可能性が、同社のビジネスモデルには伏在しているという点である。従って、近い将来予想されるそうした条件変化に対して、同社がどのように対応するかが同社の今後の経営戦略上の最重要課題となるものと観られる。

(2) シンワ測定株式会社

同社は1971年に設立された企業である。現在の企業規模は、売上高が凡そ35億円（2002年）であり、従業員数は175名である。やはり中堅企業に属していると云えよう。事業内容は、長さ計製造（金属製直尺・曲尺）、工作機械等特殊目盛り、写真技術による特殊表面加工、精密エッチング、温度・湿度計製造、面状発熱体、各種計測機器、建築用工具などの製造・販売である。事業所は、本社および工場が三条市および燕市にあるほか、中国・大連に関連会社（親和測定有限公司）を持っている。

同社の特色は、この大連子会社を生産基地として有効に活用しているところにある。大連子会社は、シンワ測定株式会社の子会社として1991年に「大連経済技術開発区」において設立された比較的新しい会社である。大連開発区に設立したのは、同開発区が輸出型の外資企業に対して税制面で様々な優遇措置を受けられる経済技術開発区であったからだとのことである。事業内容は、量具・工具製造販売であるとされる。現在の従業員は、正規従業員が約120名の他に常時パート労働者を起用しているとのことである。従ってかなりの生産規模を有する企業であると云える。

大連に企業を設立するに当たっては、同社としてはそれを中国国内市場を含む国際マーケティングの一環として位置づけていたとされるが、実際にはむしろ同社の生産基地つまり加工基地として活用され、今日に至ったとのことである。しかしながら、同じ加工基地とはいえ、時とともにその性格が変化している。当初は、「来料加工」方式（つまり原材料は日本の本社から支給し、それを大連工場で加工し、製品ないし仕掛品を再び本社に搬送し加工費のみを売買するという加工方式）であり、しかもこの方式が殆どであった。従って純粋に加工基地として位置づけられていたのであるが、その後、この方式は後退し、現在ではそれに代わって「進料加工」方式（つまり原材料を支給品として日本から持ち込むのではなく積極的に中国製の原材料に移行し、また製品および仕掛品の全てを日本に搬送する必要はないという加工方式）が全体の8割（従って来料加工は2割となる）を占めるに至っているとされる。進料加工方式の場合には、来料加工方式に比べ、内販（中国国内での販売）が比較的容易であり、その意味ではマーケティングの可能性は高まっているとのことである。（尤も、だからといって、現在もなお大きな代金回収リスクがある以上、今すぐ内販に乗り出す積もりはないとのことである。）コスト面では、何れにせよ、大連工場の生産費（同社の場合は加工費）は、日本での生産費（三条・燕工場における生産費）に比べ凡そ1/3に過ぎないとのことである。（日本の消費税に当たる「増値税」については、同社の場合凡そ17%を支払っているが、ここで云う生産費とは、直接的な費用以外のこうした諸経費を全

て含めてのことである。)

従って大連工場は、生産規模如何では、同社にとって大きなコストダウン効果を期待し得るということであり、それだけ同社として経営上のメリットが大きいうことを意味している。そこで次にこの点を確認しておこう。同社の売り上げ（2002年）の中で上位5品目について調べてみると、以下の通りである。曲尺は売上額が約6億円であるが、そのうち大連工場調達比率は凡そ15%である。建築用工具は同じく約6億円であり、同比率は約70%と大半を大連工場に依存している。レーザー・光学機器は同じく約3億円であるが、大連工場には全く依存してはいない。直尺は同じく約2億5,000万円であるが、大連工場比率は凡そ80%と殆どを依存している。最後に水平器は同じく凡そ1億5,000万円であるが、これもまた大連工場には依存していない。

つまり、建築用工具や直尺、曲尺などの分野では大連工場に大きく依存しており、しかもこうした分野の同社売上比率の高さから観て、結局同社の場合も、大連工場は同社経営の屋台骨を支える役割を果たしていると言えるのである。

次に、大連工場は今後の同社のビジネスモデルにおいてどのような意味を持っているのかということを探ってみよう。この点をクローズアップするために、上記5品目のプロダクトサイクルを調べてみると、まず汎用品に関しては、曲尺および直尺は低落傾向を辿っているのに対して（とくに曲尺についてはその傾向が顕著である）、建築用工具は逆に急増している。つまり同じ汎用品の中で急速に代替化が進展しているのであるが、それは建築分野における技術革新を反映したものと想定される。その意味で、構造的な性格を持っているものと理解しておかなければならないであろう。しかしながら、建築用工具における大連工場の依存率の高さから観て、同社にとってはそうした代替効果が経営の圧迫要因とは必ずしもなっておらず、むしろ経営改善効果にすら繋がっている面があるとのことである。その点からも、大連工場が同社経営に対して果たす役割は今後も引き続き大きいと考えられよう。他方、レーザー・光学機器および水平器など比較的高度な技術を要する分野は増加傾向にあるが（とくにレーザー・光学器は大幅に増加している）、こうした高度技術分野は同社にとっても今後成長分野に属するものと想定されるが、こうした分野についてのコスト引き下げ問題が今後登場する際に、国内生産と中国生産との組み合わせを技術・コスト両面からどのように考えるのかということが同社にとっても重要な経営課題の一つとして浮上してくるものと想定される。

最後に、中国市場をはじめとする国際マーケティング戦略をどのように展開するのかという問題—それは同社にとっては古くて新しい問題でもあるが—が同社にとっても避けては通れない課題として今後登場してくるものと想定される。上記の35億円の同社売り上げの殆どが国内向けであるということは、同社のグローバルビジネスモデルがやはり第Ⅲグループに止まっているということを示している。だが、海外市場開拓のためには第Ⅳグループへの転身が求められており、とくに中国市場の開拓を目指す場合には、そのことが不可欠の課題となる—ということを指摘しておきたい。

(3) 角田工具製作所

同社は、新潟県吉田町に立地する金属加工メーカーであるが、とくに作業工具の企画、製造、販売を目的としている。操業は1964年であり、従業員規模は54名である。扱う品目は、ペンチ類（ペンチ、ラジオペンチ、強力ニッパー、ケーブルカッター、ミニベンチ、ミニラジオ、ミニニッパー、斜ニッパー）、プライヤー類（プライヤー、ウォーターポンププライヤー）、レンチ類（六角レンチ、T型六角レンチ）、ビット類（各種電動、エアビット）、鍛造品（各種鍛造品、自動車部品鍛造）である。

会社の沿革を紹介しておく、以下の通りである。

- 1964年 5月；個人操業プライヤー生産開始。
- 1972年 5月；株式会社角田工具製作所を設立、ペンチ類生産開始。
- 1979年11月；本社吉田町に移転。
- 1982年 4月；本社工場ペンチ類のJIS表示認定工場となる。
- 1986年12月；関連会社（株）田中工具製作所設立、ミニツールの生産。
- 1988年 6月；燕工場操業開始、プライヤー類、レンチ類、ビット類の生産。
- 同 12月；関連会社（株）シグマ工業設立、各種熱間鍛造品の生産。
- 1989年 9月；燕工場プライヤー類のJIS表示認定工場となる。
- 1991年10月；関連会社安塚精工（株）設立・関連会社タイツノダツール設立、精密作業工具の生産および各種作業工具の製造販売。
- 1993年11月；タイツノダツール操業開始。
- 1999年10月；タイツノダツールJIS表示認定工場（従業員数約200名）となる。

以上の沿革からも理解されるように、同社もまたアジアとくにタイへの進出を機にボーダレス経営へと移行している。同社のボーダレス経営の特徴は、(イ)企画開発を主体とした燕工場と生産を担当するタイ工場とのコラボレーション、(ロ)国内外ユーザーのニーズの変化に機敏に対応する体制を整えている吉田本社工場によるコラボレーションの高度化—という二つの要素を結びつけることによって、内外両面に亘る生産機能とマーケティング機能とを上手くリンクさせながら、製品の高付加価値化を展開している点にある。

この点を作業工具の高付加価値化プロセスについて具体的に観てみると、以下の通りである。

〔角田工具製作所のグローバルビジネスモデル〕

・市場構造；

海外（輸出）：6割〔横這い〕（うち約90%が台湾・韓国・中国を中心とするアジア向け輸出）

〔ユーザー〕：ユーザー動向の変化

汎用品（一般向け・アマチュア利用型） ←

高度品（工場向け・プロ利用型） ←

国内：4割〔横這い〕

〔ユーザー〕：ユーザー動向の変化

汎用品（一般向け・アマチュア利用型） ←

高度品（工場向け・プロ利用型） ←

・生産構造；

国内：6割〔漸減〕（高度製品の生産を中心としている）

高度製品一部はタイへ移管する予定

国内生産はニーズ高度化に対応する開発試作型へ移行予定

海外（タイ）：4割〔漸増〕（汎用品及び半製品を生産している。

但し部品・原材料はほぼ全量日本から調達）

（現在）→

←（将来）

←（今後）

-----：将来

-----：今後

—————：現在

要するに角田工具製作所のグローバルビジネスモデルは、グローバル経営の下で、市場構造と生産構造の変化をダイナミックに捉えることによって、両者を上手くマッチングさせながら、同社の国内外における生産機能とマーケティング機能双方を今後とも有効かつ積極的に活用しようとしているものだと云えよう。

(4) 旧明道株式会社（注 a）

燕市に本社を置いた旧明道株式会社は、従業員95名を擁する金属加工業者であったが、事業内容は、ハウスウエア、キッチン用品など食生活や住環境に係わる金属製品の企画販売であり、その意味では卸売り業に属していた。だが同社の業態は、単なる卸売り業者というよりも工場を持たないメーカーすなわち「ファブレス企業」と呼んだ方が適切であった。

同社の歴史を紹介しておく、会社設立は1947年11月5日であるが、そこにはさらに前史が横たわっており、創業は1937年5月1日に遡る。同社は、前会長である明道太計巳氏が煙管（キセル）の製造販売を開始したこの時点を創業とみなしていたからである。従って同社の沿革は以下の通りとなる。

- ・1937年5月；創業
- ・1947年11月；株式会社明道権冶商店の設立
- ・1972年10月；社名を明道株式会社と改称
- ・1975年10月；燕商業卸団地に物流センターを完成
- ・1996年8月；ホームページ開設
- ・1998年4月；イントラネット構築開始
- ・2000年4月；基幹業務と情報システムの連携開始
- ・2002年4月；新基幹システム運用開始

同社の以上の沿革からも窺えるように、卸売り業者としての同社の歩みは、同時に「インター・メディエーター（Inter-mediator；取引仲介業者）」から「インフォ・メディエーター（Info-mediator；情報仲介業者）」への転身のそれでもあったという点にまず注目しておかなければならない。そのことが次に述べる同社の「地域サプライチェーンネットワーク」構想登場の背景をなしていたのである。

「地域サプライチェーンネットワーク」構想とは、金属加工集積地域である県央地域において、同社が「地域インフォ・メディエーター」機能と「地域コーディネーター」機能の双方を駆使することによって集積地域企業間のコラボレーションを推進しようというものであった（注 b）。要するにそれは、同社が「ファブレス企業」化するための手段の一つであると同時に、地域におけるコラボレーション再構築の手段でもあった。

しかしながら、「地域サプライチェーンネットワーク」が情報ネットワークシステムである限り、それはあくまでも手段に止まっていたということも見落とせない。それ自体が、県央地域の金属加工企業が直面している課題—すなわち地域ブランドを確立して世界市場に参入し地域産業として生き残りを計るという課題（注 c）—の直接的な解決手段である、という訳ではなかった。

そこで同社は、「地域サプライチェーンネットワーク」構想とともに、燕ブランドの確立のために新たな方途を打ち出した。それが、「しゃらくもの（写楽もの）」であった。「しゃらくもの」とは、県央地域を中心とする7社の金属加工メーカーがそれぞれの得意とする技術を駆使して独自の製品を開発・生産しながらも、それらの製品を国際市場に売り込むために一つのブランドに纏め上げたものであった。（それは丁度、ドイツのゾーリンゲン市が同市の刃物メーカーの地域ブランドである“ゾーリンゲン”

を世界に冠たるブランドに迄育て上げることによって同市の刃物製品のグローバル・マーケティングに成功を取めたということ想起させる。) その意味でそれは、集積地域企業群によるグローバル・マーケティング戦略に係わっていた。だがこうした戦略を展開するためには集積地域企業間のコラボレーションが不可欠であり、さらにそのコラボレーションを可能にするためには「インフォ・メデイエーター」機能と「コーディネーター」機能が求められるが、それらの機能を発揮するのが同社の役割であったので、それを支援するITが「地域サプライチェーンネットワーク」に他ならなかった。

以上からも明らかなように、同社が「ファブレス企業」化するという意味は、同社がITを駆使して三つの機能すなわちインフォ・メデイエーター機能、コーディネーター機能そしてマーケティング機能を果たすということであったが、その際重要な点は、これらの機能が集積地域内における内延的展開と共にボーダレスな展開を求められている—マーケティング機能の場合はとくにそのことが重要であった。つまり重層的な展開が求められていたのである。同社の「ファブレス企業」化がそうした文脈において捉えられなければならなかったとすれば、同社のグローバルビジネスモデルにおける今後の戦略的課題は、文字通り「グローバルファブレス企業」化であったと云えよう。

(注 a) 明道株式会社は2005年7月23日付けで和平フレイズ社と統合した。

(注 b) 明道社の「地域サプライチェーンネットワーク」構想に対する以上の理解については、蛭名保彦「アジア共生型『ビジネス情報ネットワーク』の提唱—新潟経営大学ビジネスフォーラムの論点整理と課題—」(新潟経営大学・地域活性化研究所『地域活性化ジャーナル』[第7号]) p.10を参照のこと。なお石井泰幸氏は、さらにそれに加えて「地域サプライチェーンネットワーク」におけるマーケティング機能の重要性を指摘されている(石井泰幸「地域情報ネットワークの現状と展開—コラボレーションネットワークの展開—」[明治大学経営学研究所『経営論集』〈第50巻〉] p.210~218参照)。

(注 c) この点に関連して同社の明道章一前社長は興味深いコメントをされている。「市場は、少子高齢化により、先進国を中心とし、縮小していくことは間違いない。また中国などからの安い輸入品が日本の市場に進出している。この上に、外資系の巨大な資本が日本市場に参入、資金力にものを言わせ、さらに商品の価格競争力を激化させるのは目に見えている。外資系資本の、世界規模での購買力の前で、いくら輸入品を主力にして、価格を下げても、一企業では限界があり、価格競争ではかなわない。反面、外資系資本の参入で商品構成が均一になって、商品選択の幅が狭まるかもしれない。さらに、外資や輸入品の攻勢に絶対負けないものは、日本人が持つ独自の文化や価値観だ。そのためには、企業の枠を超え、燕ブランドとして、全体の力を集約し、世界に発信する必要がある。ITは全体を集約する道具だ」(Echigo Journal news [2002.07.26] より) と語っている。要するに同氏は、(イ)低価格化を武器とした中国製品や外資の攻勢が反面では画一性という陥穽—それはコモディティ戦略(価格に依拠した商品化戦略)が往々にして陥る陥穽である—に陥っていることを喝破されており、(ロ)従って日本人が持つ独自の文化や価値観がそれに対する最も有効な反撃手段たりうるということを見抜いておられ、(ハ)そして、燕ブランドを世界に発信するためには、集積地域企業間のコラボレーションが不可欠であるが、「地域サプライチェーンネットワーク」はそのための有力な手段であるということを示唆されている—のである。

(5) 株式会社 遠藤製作所

同社は燕市に本社を置く金属加工企業である。同社の設立は1950年11月に遡る。従業員規模は372名(平成15年4月現在、なおタイ子会社は2,522名)である。事業内容は、ゴルフクラブヘッド、ステンレス製品、一般鍛造品の製造・販売である。なお、平成15年3月にはJASDAQ市場で株式の上場を行っている。

同社の沿革を辿ると次の通りである。

- ・1947年2月；創業
- ・1950年11月；株式会社設立
- ・1956年2月；金型内製化
- ・1957年4月；キッチン用品分野へ進出
- ・1959年4月；洋食器・ハウスウエア用品分野へ進出
- ・1968年5月；ゴルフ用品分野へ進出、ゴルフクラブヘッドの製造販売開始
- ・1989年4月；ゴルフ事業部の生産拡大のために「ENDO THAI CO.,LTD.」をタイで現地法人として設立
- ・1990年5月；「ENDO THAI CO.,LTD.」ラカバン工場完成
- ・1992年5月；ステンレス事業部門の生産拡大のために「ENDO STAINLESS STEEL (THAILAND) CO.,LTD.」をタイ現地法人として設立
- ・1993年7月；ゴルフ事業部拡張に伴い、ゴルフ事業部第2工場・鍛造工場を新設
- ・1994年12月；「ENDO THAI CO.,LTD.」ゲッドウエイ工場新築
- ・1996年4月；関連会社である株式会社協鍛を通じて「ENDO FORGING (THAILAND) CO.,LTD.」を現地法人として設立
- ・2001年10月；「ENDO THAI CO.,LTD.」マシニング工場として新築
- ・2003年3月；JASDAQ市場に株式上場

以上の経過からも窺えるように、同社は、事業の中核をなすゴルフクラブヘッドをはじめステンレス製品、自動車等鍛造部品などの生産拠点(一部販売拠点を含む)を次第にタイに移行しており、その意味ではタイを生産基地とする典型的な「グローバル経営」である。

同社の事業内容を部門別にみると、ゴルフ事業が圧倒的に大きく同社の総売上高89億円強(平成14年9月期)のうち89%を占めており、ステンレス事業(6.5%)、その他事業(4.5%)を圧倒している。

上述したように同社は子会社として3社4工場をタイに有しているが、そのうち「ENDO THAI CO.,LTD.」(ラカバン工場、ゲートウエイ工場)においてはゴルフ製品、「ENDO STAINLESS STEEL (THAILAND) CO.,LTD.」においてはステンレス製品、「ENDO FORGING (THAILAND) CO.,LTD.」においては自動車等鍛造部品およびゴルフヘッド鍛造品をそれぞれ製造している。

ただしこの場合、製造工程の全てをタイの子会社に委ねている訳ではない。「ENDO STAINLESS STEEL (THAILAND) CO.,LTD.」および「ENDO FORGING (THAILAND) CO.,LTD.」の場合には全ての製造工程を行っているが、「ENDO THAI CO.,LTD.」については、ゴルフクラブヘッドの製造工程は、燕の本社工場で金型製作および鍛造プレス等の前工程を行い、「ENDO THAI CO.,LTD.」では溶接、研磨、メッキ等の後工程を行っている。本社工場とタイ子会社との間で製造工程における分業関係が必要とされる理由は、ゴルフクラブヘッドの製作には同社独特の技術が用いられているからだ。同社の独自技術(注a)とは、(イ)メタルヘッドの材料となるチタン合金を金型に合わせてプレス成形す

る技術、(ロ)アイアンヘッドの材料である軟鉄を加熱し叩いて成型する鍛造工程の二つであるが、こうした技術は今なお本社工場内に止まっており、タイ工場には移転されていないのである。

従って、同社の場合もまた、コスト削減を目的とした量産型製造工程を海外に委ね、国内では高度技術を要する製造工程に特化するという「グローバルビジネスモデル」を取り入れ、それに依拠して「グローバル経営」を行っている。

同社は以上のグローバル経営戦略すなわち、一方で高度な金属加工技術を駆使しながら、他方で大幅なコストダウンを実現するという経営戦略の下で売り上げを大幅に拡大してきたのである(注b)。その意味で同社は「グローバル経営」の成功により“勝ち組”となった集積地域金属加工企業として注目されよう。

しかしながら、以上のような意味での「グローバルビジネスモデル」を同社が今後とも保持しうるか否かについては慎重な判断を要するものと思われる。その理由としては次の二つが挙げられよう。一つは独自技術の海外移転の可能性である。今後量産工程が次第にタイにシフトするのに伴って、同社の独自技術である上記の高度技術もまた移転する可能性を全く否定する訳にはいかないからである。二つにはマーケティング戦略の必要性である。今後は、上記の「グローバルビジネスモデル」に加えてマーケティングなどの販売戦略とくに海外販売戦略を強化することによってタイプIV型の「グローバルビジネスモデル」に挑戦することもまた経営戦略上の課題となる可能性があるからだ。

(注a) この独自技術こそが同社製品に対する市場の確保を可能にしている最大の理由である。

(注b) 同社の売上高は、平成10年3月期には119億7,079万円であったが、平成14年3月期には140億8,501万円に迄拡大している。

4. 新潟県集積地域および企業の課題(*3)

そこで以下では、以上のマトリックス分析および実態分析が示唆している点すなわち中越金属加工企業の競争力源泉をさらに引き出しかつ一層発展させ、しかも、グローバルビジネス類型化論で指摘されている点すなわち中国アジアビジネスとりわけ中国市場獲得ビジネスの展開においてそれを有効に活用していくためには、新潟県集積地域および企業はどのような課題に取り組むべきなのかという問題を探ってみよう。

では、上記の課題とは何か。それは以下の通りである。すなわち、(イ)「地域国際ブランド戦略」、(ロ)ブレイクスルー型技術開発、(ハ)情報ネットワークシステムの活用、(ニ)新金融システムの形成、(ホ)ボーダレス・コーディネート機能、(ヘ)人材養成・育成システムの六つである。そしてこうした課題に応えるためには、産学官協力というフレームワークを用意する必要があるだろう。なお、最後の人材養成・育成については項を改めて検討しよう。

(1) 「地域国際ブランド戦略」

まず、産業集積地域企業の競争力源泉が変化しつつあるという指摘を見落としてはならない。すなわち、以前は、「価格」、「品質」、「技術」、「販路」などが主たる競争力源泉であったのだが、日本経済の成熟化や中国・アジア諸国製品との競争激化など外部環境の変化により、新たに、「スピード」、「技能」、「マーケティング」、「サービス」さらには「経営力」などの新たな競争力源泉が求められているという指摘がそれである(図表Ⅱ-1-No.2参照)。いわゆる「ブランド力」の強化が不可欠であるという訳

だ(注2)。

ただし今日求められているのは単なるブランド力強化論ではない。確かにブランド力強化の必要性自体については異存はないが、その場合、次の五つの論点が解明されなければならない。第1の論点は国際ブランド戦略の重要性である。第2の論点は「地域ブランド」の性格である。第3の論点は流通業のあり方である。第4の論点は“ものづくり”つまり製造業におけるブランド力のあり方である。最後にブランド戦略と「知価経営」論との関連性も見逃せない。

第1の論点すなわち国際的なブランド戦略の重要性から検討してみよう。この問題については、大企業と中小企業とりわけ地域企業とでは、問題の意味が異なるということをまず理解しておく必要がある。大企業の場合には、企業ブランドと商品ブランドが第1義的に重要なものに対して、中小企業なかならず地域企業の場合には、企業ブランド・商品ブランドに先立ち往々にして地域ブランドがより重要な意味を持っているのである(注3)。ゾーリングンの刃物やフィレンツエの繊維製品の場合がその典型である。日本の場合もこうした地域ブランド育成が本格的に動き出している。例えば金属加工製品を中心にした地域ブランド育成事例としては、最近のものだけでもかなりの数に上っている(図表Ⅱ-1-No.3参照)。さらに注目されるのは、それを国際的なブランドとして育成しようという動きが出てきていることである。いわゆる「JAPANブランド育成支援事業」がそれである。それは中国に対する「市場獲得型ビジネスモデル」と深く関わって登場してきている。例えば、燕商工会議所の「燕製品 中国販路開拓プロジェクト」および三条商工会議所の「SANJO発 グローバル・ブランド構築支援プロジェクト」などがそれである。前者の「燕プロジェクト」は、中国向けに高級でデザインの洗練された洋食器・ハウスウエア製品を開発し、統一ブランドで売り込もうというものであるが、それは正に「市場獲得型ビジネスモデル」の一環として国際的地域ブランドを確立しようというもののものに他ならない(注4)。その成否は、単に燕洋食器のみならず、燕・三条地域金属加工製品とりわけ作業工具、利器工匠などの中国市場—とりわけ消費財市場—進出問題にも大きな影響を与えるものと想定される。(尤も、「燕プロジェクト」の場合には、中国市場の中でも専ら上海市場—それも高級品市場—の獲得がターゲットにされているようだが、そうだとすれば、ドイツ製品や韓国製品とりわけドイツ製品との競合問題に対していまだ少し踏み込んだ対応が必要であると考えられるのだが。)後者の「三条プロジェクト」は、作業工具など金属加工製品のヨーロッパ市場開拓を目指して、「新ブランド戦略」に挑んでいる。しかしながらこの場合もまた、(イ)まず海外市場を獲得し、そこから逆に国内市場獲得に向かうという“逆流戦略”—すなわちそれは本稿が主張している第Ⅳ類型に依拠した「グローバルビジネスモデル」に他ならない—を背後に潜ませている、(ロ)そうした“逆流戦略”の一環として中国市場獲得をも視野に入れている、という点では、燕商工会議所の場合と同様に、中国に対する「市場獲得型ビジネスモデル」に繋がる「地域国際ブランド戦略」とみなすことができよう(注5)。

では「地域ブランド」と「企業ブランド・商品ブランド」との関係についてはどうか。第2の論点である。そもそも地域ブランド論は企業ブランド論を前提としているということをまず確認しておかなければならない。だが、中小企業なかならず地域企業の取引関係はその多くがこれまでOEM体制に組み込まれてきた。従って、中小企業・地域企業が独自ブランドを形成するということは、そもそも取引関係の変更—すなわち下請け的な垂直的取引関係からパートナーシップに基づく水平的取引関係への変更—を意味する。そうした観点に立てば、中小企業・地域企業のブランド戦略とは企業の独自ブランド確立と表裏の関係にあると云えよう。従って、「地域ブランド」の形成はそもそも、地域企業が独自ブランドを確立し、取引関係における独自性を発揮するための突破口に他ならないということを忘れてはなら

ないのである。(上記の「地域国際ブランド戦略」が同時に“逆流戦略”でもあるというのはこのことにも関わっている。つまり、“逆流”とは、多くの地域企業にとっては、単にビジネスモデルのボーダレス化を意味しているだけではなく、国際ブランド形成を通じて国内の垂直的取引関係をパートナーシップ型取引関係へと転換させる好機到来をも意味しているのである。なお中小企業・地域企業のブランド形成のプロセスについては図表Ⅱ-1-No.4を参照のこと。)ところで、集積地域においては、「地域ブランド」方式を主眼としている場合もあれば、「1社1ブランド」方式を推進している場合もある(注6)。だが、以上の文脈からも明らかなように、「地域ブランド」方式か「1社1ブランド」方式かが問題なのではなくて、むしろ両者の関係こそが問題なのである。つまり、地域ブランドと企業ブランド・商品ブランドとは、そもそも相互補完的な関係にあり、決して代替的な関係だと捉えてはならないのであり、われわれはむしろ両者の相乗作用をこそ狙うべきである、ということである。

第3の論点すなわちブランド戦略とくに地域ブランド戦略と流通業なかんづく卸売業との関係についてはどうか。この場合、考慮されるべきはとくに新卸売業形成との関連性である。この点に関して、中越金属加工集積における金物卸機能の変化が注目される。すなわち、この地域における金物卸機能は、従来は物流・販売機能に特化していたのであるが、今日では、市場調査や企画・開発など川上部門の機能や、販売・アフターサービスなど川下部門における機能を重視する方向へと向かい始めている(図表Ⅱ-1-No.5参照)。とくに注目すべきは、企画・開発などの川上部門へシフトすることによって卸売り業者が「ファブレス企業」化しつつあることだ。つまり「産地問屋」から「ファブレス企業」へと変容を遂げつつあるという訳だ(注7)。上記の地域における新ブランド戦略がこうした卸売り業の業態変化と密接に関わっていることはこれまた云うまでもないであろう。とくに卸売り業の「ファブレス企業」化は上述した「地域国際ブランド戦略」と密接な関係を有している。そこでわれわれは両者間の相乗効果—「ファブレス企業」化と「地域国際ブランド戦略」との間の相乗効果—を期待することができるであろう(注8)。かくして、中越金属加工集積においては、「地域国際ブランド戦略」に関わって、新流通システム下での製販一体型ブランド戦略展開の可能性が生まれているということにわれわれは注目しておくべきであろう。

第4に製造業におけるブランド戦略に関連して考えておかなければならないのは、「工場」・「本社」関係における新たなあり方である。「工場」・「本社」関係とは一体何を指しているのか。日本の製造業が日本独特のモノづくり技術体系によって支えられている以上、そうした技術体系を強化する必要性があるのは当然としても、同時にそうした「工場」における努力とともに「本社」が果たす役割もまた重視されなければならない。日本の製造業にとって今後ますます重要となるであろう部品開発力強化や販売力強化は主として「本社」によって担われており、従ってブランド戦略の展開に当たっても、部品開発力強化・ブランド再構築を担う「本社」機能と“ものづくり”の基盤を担う「工場」との連携を不可欠としている(注9)。ブランド戦略が、こうした「工場」と「本社」との新たな連携関係形成と表裏の関係にあるということにわれわれは強調しておかなければならないであろう。中越金属加工企業が「地域国際ブランド戦略」を展開する場合、中越地域が“ものづくり”拠点である以上、本社機能の強化という視点もまた見落とされてはならない論点であると云えよう。

最後に“ブランド戦略”は「知価経営」論とも関わっているということに指摘しておこう。この点に関して、まず強調しておかなければならないのは、現代ブランド論が新高付加価値化論に関わっているという点である。ブランド戦略の背景には、付加価値概念そのものの変化を背景とする新高付加価値化論が横たわっているからだ。そしてこの新高付加価値化論は「知価経営」論とも深く関わっているの

ある。新高付加価値化論は、品質・信頼性などの非価格要因や感性・知性・文化性などの非商品性に依拠した新付加価値概念に依拠しているが、ブランド論もまた、デザインとの関連性をみても解るように、今日ではこうした新付加価値概念との関連性を次第に強めている。ところで新付加価値概念に基づく高付加価値化は、「知的資産を通じた価値創造」と捉えることができる。そして競争軸として見た場合、価格競争ではない個性を生かした非価格面での競争に移行しようとするれば、知的資産の役割はますます重要となる。こうした知的資産の役割増大をわれわれは「知価経営」と定義することができる。かくしてブランド戦略もまた新付加価値概念に依拠する限り「知価経営」との接点を持ちつつそれを次第に拡大することになるのだ。従って今日求められているのは、こうした「知価経営」の一環としてのブランド戦略に他ならないと云えよう。この点は、「市場獲得型ビジネスモデル」が中長期的な観点に立った日中間産業構造調整を不可欠としているとするわれわれの見解からすれば、なおさら強調されなければならないことであろう。そこで、中越金属加工企業におけるブランド戦略もまた「知価経営」論をも念頭に置いたものでなければならないということになる。

図表Ⅱ－1－No.2 地場産業（製造業）における競争力の源泉：以前と現在（イメージ図）

<以前>

- | |
|-----------|
| ① 価格 × 品質 |
| ② 技術 |
| ③ 販路 |

<各要素は独立>
※2 <2次産業>

<外部環境の変化>

- | |
|---|
| ① 日本経済の成熟化（経済成長、輸出入、純資産、年齢別人口構成）、中国などの台頭
→国内市場の成熟化、海外市場の拡大 |
| ② 中国での生産本格化、外資系小売業の進出
→競争激化、小売価格の低下（デフレ） |
| ③ 熟練工の引退、地場産業の衰退
→技術伝承の困難化 |
| ④ サプライヤー（部品・資材調達）システムの変容
→短納期化、一括発注（モジュール化）やデザイン・インの普及 |
| ⑤ 嗜好の多様化・複雑化
→市場の細分化、商品サイクルの短縮化 |
| ⑥ IT、ネットビジネスの普及
→マーケティング、流通機能の役割などの変化 |
| ⑦ その他（環境、知的財産権、国際規格・標準など） |

<現在>

- －ブランド力（地域、企業、商品）として表象－
- | |
|---------------------------------------|
| ① 価格 × 品質 × スピード |
| ② 技術 × 技能 |
| ③ 販路 × マーケティング × 関連サービス |
| ④ 経営力 （経営戦略） |

※1 <各要素は融合>
※2 <2.5次産業>

- 重要性が増して来たもの
- 日用品において特に重要な要素

※1 各要素融合の事例

- 例1 技術と技能の融合（金型産業（株）ツバメックス）。
- 例2 以前なら低価格・高品質ならある程度売れたが、現在は市場ニーズの把握も同時に必要。

※2 2次産業 → 2.5次産業の意味

製造業においても、生産（2次産業）のみならず、市場調査、企画・開発、広報といったサービス部門（3次産業）の重要性が増加。

（資料）各種資料、ヒアリング等より政策銀作成

（出所）日本政策投資銀行・新潟支店『三条・燕地域の企業活力の源泉に学ぶ－地域産業振興に向けてのケーススタディー－』（2004年6月）p.27より。

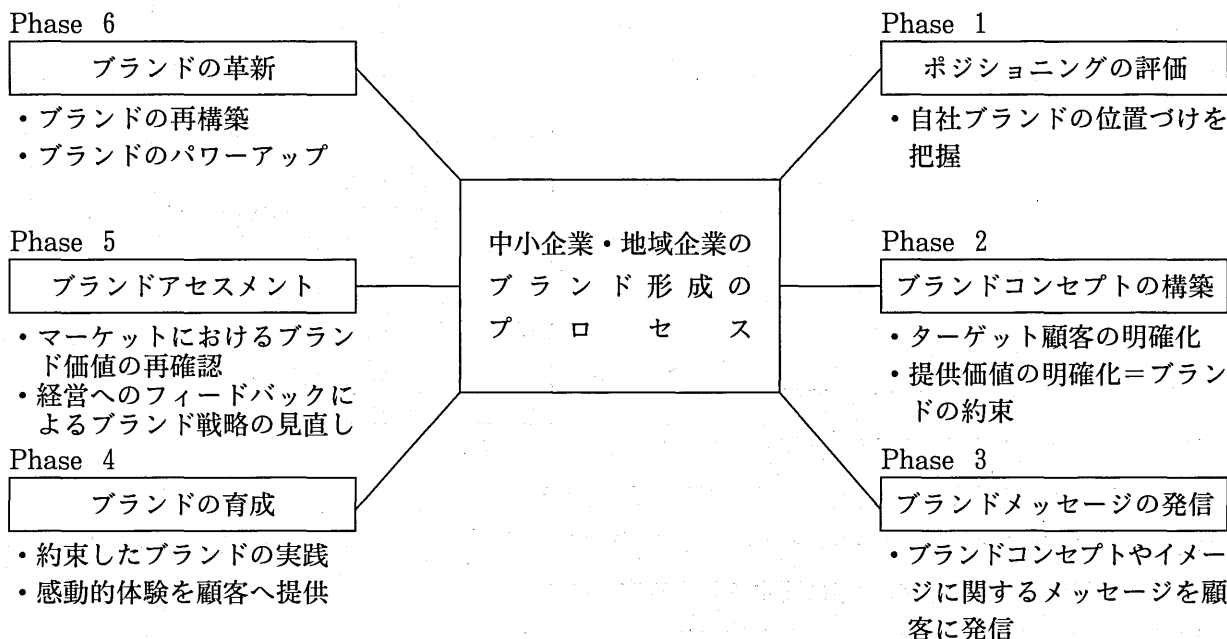
図表Ⅱ－１－No.3 地域ブランドの普及促進等に向けた最近の事例（全国）

ミュージアムの整備	三条市	◇刃物類の材料製造・販売を行っている山村製作所が、鍛冶職人の作品を集めた鍛冶ギャラリーを開業し、一般の方が鍛冶作業を体験できる道場も併設（平成15年）
	北九州市	◇市内企業の技術革新の物語を映像で紹介したり、地域の技術者が高度な技を実演したりする「北九州産業技術博物館（仮称）」を設置（平成18年開業予定）
象徴的プロジェクト	東大阪市	◇東大阪市の約50名の中小企業経営者等が、「東大阪宇宙開発協同組合」を設立し、人工衛星「まいど1号」打ち上げを目指す（平成17年予定）
実演	三木市	◇三木工業協同組合、全三木金物卸商協同組合等が、東京や神戸の専門小売店を対象に、金物製造を実演。来場者には技術者が対応（平成16年）
大学等と連携	江戸川区	◇江戸川区、同区在住の伝統工芸職人、美術系の大学（多摩美、女子美、東京造形）が連携し、新製品の共同開発・市場開拓を実施（平成15、16年）
新規格づくり	今治市	◇四国経済産業局、愛媛県、四国タオル工業組合（今治市）は共同で、リサイクルや抗菌性の新規格を作成し消費者にアピールできないか検討開始（平成16年）
人材育成	三条市	◇県立三条テクノスクールに、高校生卒業生等を対象に金型加工等のデザインを学べる工業デザイン科を県内テクノスクール（5校）では初めて設置（平成15年）
記念日の創設	燕市	◇燕市業者が中心の日本金属洋食器工業協同組合は、ナイフにちなんで7（ナ）月12（イフ）日を洋食器の日と定め、市内小中学校等でイベントを開催（平成15年）

（資料）各種新聞等より政策銀作成

（出所）日本政策投資銀行・新潟支店『三条・燕地域の企業活力の源泉に学ぶー地域産業振興に向けてのケーススタディーー』（付属資料）（2004年8月）p.52より。

図表Ⅱ－１－No.4 中小企業・地域企業におけるブランド形成のプロセス



（資料）中小企業金融公庫「中小企業のブランド戦略」の掲載図を簡略化

（出所）日本政策投資銀行・新潟支店『三条・燕地域の企業活力の源泉に学ぶー地域産業振興に向けてのケーススタディーー』（付属資料）（2004年8月）p.53より作成。

図表Ⅱ－１－No.5 地産問屋とファブレス企業の比較イメージ図

<産地問屋>

<担当機能> 市場調査 企画・開発 生産 物流 販売 アフターサービス 営業 広報
<市場調査> 売れ筋商品の把握
<生産> 協力工場に委託
<販売> 既成商品が中心

<ファブレス企業>



ケース1 川上部門に注力

<担当機能> 市場調査 企画・開発 生産 物流 販売 アフターサービス 営業 広報
<市場調査> 企画・開発との一体化
<生産> 最適生産を追求（生産委託） コーディネート機能の強化
<販売> 自社企画品が中心

<ファブレス企業>

ケース2 川下部門に注力

<担当機能> 市場調査 企画・開発 生産 物流 販売 アフターサービス 営業 広報
<市場調査> 企画・開発との一体化
<生産> 最適生産を追求
<販売> 自社企画品が中心 自店舗を展開

<担当機能>  メインの機能
  準メインの機能

(注1) ケース1の事例：明道(株)、和平フレイズ(株)ほか

 ケース2の事例：(株)コメリ、アークランドサカモト(株)

(注2) より細かい企業パターンについては、(財)産業研究所(2002)「グローバルな生産体制の変革等に対する中小企業の対応に関する調査研究」を参照。

(資料) 上記資料、ヒアリング等より政策銀作成

(出所) 日本政策投資銀行・新潟支店『三条・燕地域の企業活力の源泉に学ぶー地域産業振興に向けてのケーススタディーー』(2004年6月) p.23より。

(2) ブレークスルー型技術開発

中越金属加工集積には、鍛造、研磨、金属プレスなど基盤技術を中心に高度技術が集積している（図表Ⅱ－１－No.6参照）。従ってこうした技術集積を活かして製品の品質を一層高めていく必要があることは言うまでもないことだ。

だが他方では、こうした基盤技術もまたブレークスルー型の技術開発が求められているということも見落としてはならない。とくに環境問題との関連性を考慮すれば、金属加工業が素材と機械工業とを結びつける“素形材”産業であるということが重要である。環境問題との関連での技術開発の基本的な方向は、とくにEUにおける厳しい環境規制に促されて、現在では国際的にも既に要素開発論に向かいつつあるが（注10）、そのことは素形材産業である金属加工業にもブレークスルー型技術革新（突破型技術革新）すなわち「アーキテクチャー・イノベーション」（注11）の可能性が生まれつつあるということを示唆している（注12）。既に中越金属加工集積においては、マグネシウム合金開発をはじめ難加工軽量金属材料開発が活発化しているが、それは以上の文脈において理解されるべきであろう。

しかしながら金属加工業の最大のユーザーである自動車産業や情報機器産業とりわけ自動車産業においては要素開発論はさらにLCAソフト開発論との関連性を強めており（注13）、しかもそれは中国進出にみられるようにアジアにおけるLCAネットワークとして展開し始めている（注14）。従って中越金属加工集積のマグネシウム合金開発をはじめとする要素開発もまた、こうしたLCAネットワークにおけるソフト開発やネットワーキングに対応するためにも、技術開発力をさらにアーキテクチャー化する必要性があると云えよう（注15）。

図表Ⅱ－１－No.6 三条・燕地域における基盤技術（金属製品関連）の集積状況

	三 条 市	燕 市
特に集積が高いもの	鍛造 金属プレス（鉄、鋼、アルミ）	研磨 金属プレス（ステンレス、非鉄）
集積が高いもの	圧延 金属溶接・溶断（鉄、鋼、アルミ）	金属彫刻、金型、めっき 金属溶接・溶断（ステンレス、非鉄）
集積が低いもの	電気、IT関連の設計・開発 (ただし、これを除くと金属製品製造に係わる集積はひと通り所在)	

（注1）燕市の金属彫刻は、江戸時代、煙管（キセル）等に模様を刻んだのが発生のルーツで、燕市産業史料館に品物が展示されている。

（注2）新潟県の全国シェア（就業者数、平成7年）の高い基盤技術のうち、鋳物は長岡市中心に、伸線は柏崎市（㈱サイカワ）を中心に、金属工作機械（取扱者）は広範に集積している。また板金加工は、金属溶接・溶断関連を中心に三条・燕地域に集積している。

（資料）関係者ヒアリング等より政策銀作成

（出所）日本政策投資銀行・新潟支店『三条・燕地域の企業活力の源泉に学ぶ―地域産業振興に向けてのケーススタディー―』（2004年6月）p.21より。

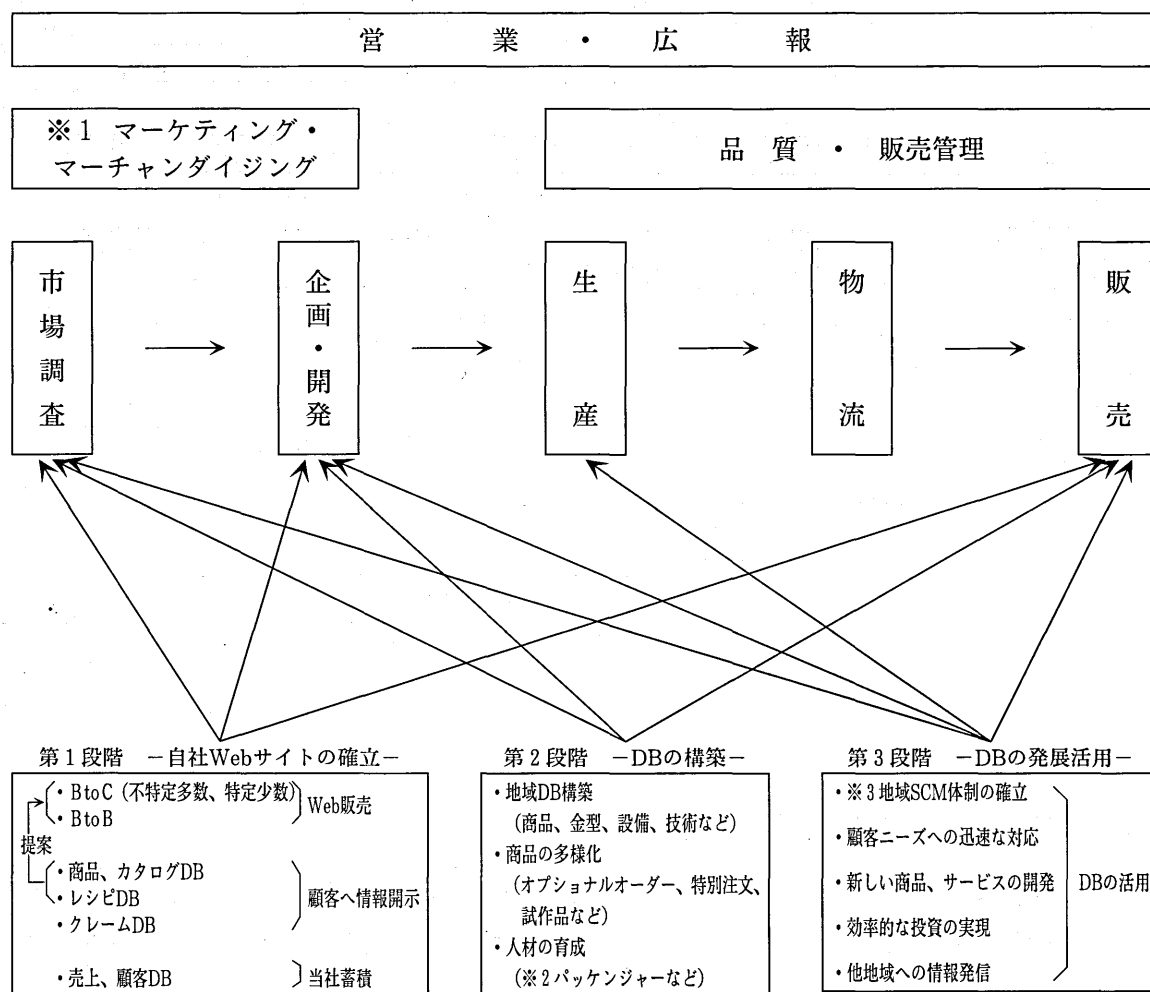
(3) 情報ネットワークシステムの活用

中小企業における情報ネットワークシステムの活用に関しては、現段階では、一般的な情報の収集、社内外での情報の交換等、財務・人事・顧客などの管理が主であるが、今後は、電子商取引、市場調査・分析などの活用増大が見込まれる一との調査結果が出されているとされる（注16）。

中越集積においても、市場調査、企画・開発、生産、物流、販売など幅広い分野で情報ネットワークシステムが既に活用されている。例えば、明道株式会社を中心に試みられている「地域SCM構想」はその典型であると云えよう。同構想は、自社Webサイトの確立（第一段階）、地域データベースの構築（第二段階）、データベースの発展活用（第三段階）からなるとされるが（注17）、現在はそのうちの第二段階にあるとされる（図表Ⅱ-1-No.7参照）（注18）。

もう一つは製造現場への情報ネットワークシステムの導入が挙げられる。例えば、株式会社ツバメックスの場合がそれである。同社は金型工が持つ熟練技術である金型技術と情報ネットワークシステムとを融合させることによって、同社独特の「金型製作ネットワークシステム」を作り上げている（図表Ⅱ-1-No.8-[1]参照）（注19）。しかも同社はそれだけに止まらず、それを「地域ソリッド・システム構想」として発展させて、中越金型集積全体の高度化すなわちソリッド化に役立てたいとしている（図表Ⅱ-1-1-No.8-[2]参照）。尤もこうした製造現場への情報ネットワークシステムの導入には、製造現場と情報ネットワークシステムの双方を理解できる人材の確保が必要となるが、この点については後述する。

図表Ⅱ－1－No.7 「地域SCM」構想（旧明道株式会社）



※1 マーケティング・マーチャンダイジング機能

- ①ターゲット市場の発見
- ②商品のポジショニング
- ③新商品の企画・開発
- ④価格検討
- ⑤販路開拓、リテールサポートほか

※2 パッケージャー：DBを活用して技術融合・商品複合化を行い、新たな生産要素、新しいコンセプトの商品の企画・開発を行う者。

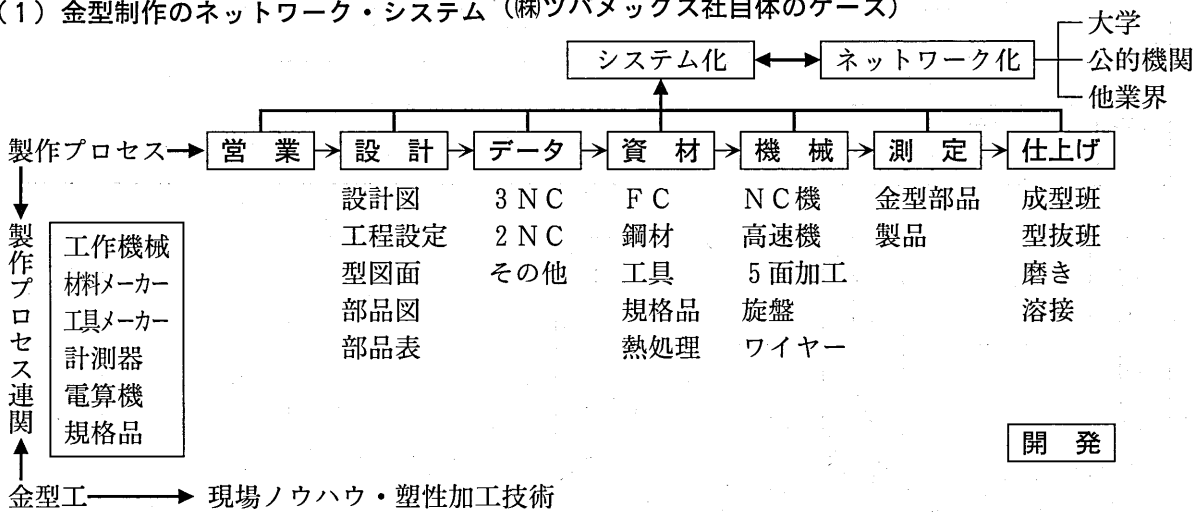
※3 地域SCM体制：「SCM」はSupply Chain Managementの略。市場調査から販売までの一連の商品の流れを「供給の鎖 (Supply Chain)」に捉え、それに関与する部門・企業間で情報を共有することで、同プロセス全体の最適化を目指す戦略的経営手法をいう。「地域SCM体制」とは、こうした体制 (仮想工場) を三条・燕地域につくることをいう。

(資料) 各種資料、ヒアリング等より政策銀作成

(出所) 日本政策投資銀行・新潟支店『三条・燕地域の企業活力の源泉に学ぶー地域産業振興に向けてのケーススタディーー』(2004年6月) p.39より。

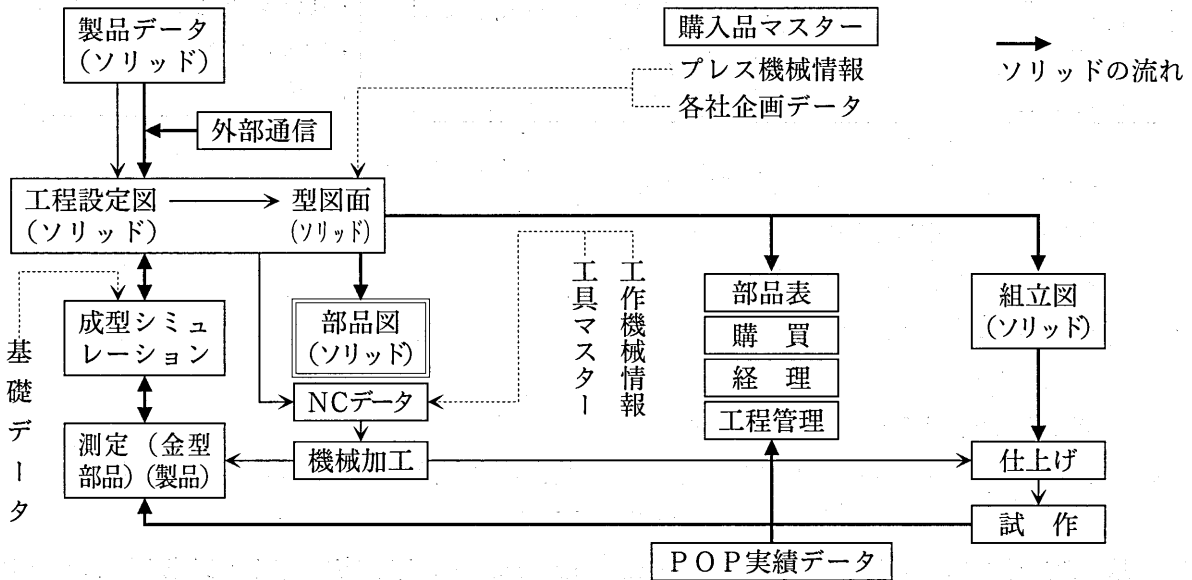
図表Ⅱ-1-No.8 (株)ツバメックス社の情報ネットワークシステム

(1) 金型制作のネットワーク・システム (株)ツバメックス社自体のケース



(出所) 蛭名保彦「北東アジア『バーチャル・カー』構想—情報ネットワークシステム下の北東アジア企業連携—」([財] 環日本海経済研究所〈ERINA〉『情報通信ネットワークによる北東アジアの企業連携』[2001年3月刊行]) p.65より。

(2) 「地域ソリッド・システム」構想



(出所) 蛭名保彦「北東アジア『バーチャル・カー』構想—情報ネットワークシステム下の北東アジア企業連携—」([財] 環日本海経済研究所〈ERINA〉『情報通信ネットワークによる北東アジアの企業連携』[2001年3月刊行]) p.66より。

(4) 新しい金融システムの形成

新潟県集積企業が「グローバルビジネス・モデル」を構築していく上で、金融および資金・資本調達上の支援が必要であるが、それに対して新潟県集積地域がどのように対応し得るのが次の課題である。この点で注目されるのは、新たに地域金融機関を活用した地域政策金融システム創出の動きが各地で強まっている点である。例えば、日本政策投資銀行関西支店は、関西地域再生問題との関連で、地域の潜在需要を掘り起こし、それを既存の地域産業再生に結びつけるための「金融プラットフォーム」構想を提唱している（注20）。

また経済産業省と金融庁は、地域の産業再生を目指す産学官連携事業と地域金融機関を結びつけて、資金調達を支援するために「産業クラスターサポート金融会議」を近畿地方を皮切りにして全国11箇所を順次立ち上げていく方針であると伝えられる（注21）。

さらに日本政策投資銀行は、ベンチャー企業や中小企業に対して担保主義からの脱却を目指した新たな支援・融資制度の創設を試みているとされる（注22）。

こうした日本政策投資銀行や経済産業省などの取り組みが新たな地域政策金融システム形成に貢献することが期待されるが、新潟県の場合にも、集積地域企業の中国進出に当たって、「グローバルビジネスモデル」なかんづく「市場獲得型ビジネスモデル」を支援し推進するためには、こうした地域政策金融システム形成の一翼を積極的に担うことが強く求められていると云えよう。

(5) グローバルコーディネート機能

上述したように、とくに中越金属加工企業においては、流通システムが、市場動向への対応力および企画開発力を強化しながら、「ファブレス企業」化しつつあるが、ファブレス化をグローバルに展開し、アジアとくに北東アジアにおける金属加工製品の開発・販売センター化を目指すこともまた「ブランド戦略」の一環として検討されてよいであろう（注23）。それは裏返せば、ブランド戦略のグローバル化を意味している。そしてこれまた上述したように、中越金属加工企業における技術開発においてLCA型要素開発論が登場しつつあるが、それは「アジアLCAネットワーク」化と表裏の関係をなしており、これまたグローバルなアプローチが求められているのである。

従ってこうしたグローバルな「ブランド戦略」や要素開発論を展開するためにも、中越集積地域のグローバルコーディネート機能の発揮が必要である。そしてこうした機能を発揮するためには中越集積のコーディネート機能の高度化が求められており、そのためには産学官協力による知的集積化もまた必要とされていよう。（この点に関連して椎谷福男新潟経営大学教授が興味深い提案をされている。同教授は、新潟県産業集積とりわけ中越集積が産業クラスターに移行する上での過度的戦略を遂行するために必要なコーディネート機能発揮のための「ビジネスプラットフォーム」構想を提唱されている [注24]。)

(*1) 第Ⅱ部 第1章 第2節 (2) は、ボーダレス経営研究会編『中越企業の中国・アジア市場開拓研究—地域国際ブランド戦略の課題—』[2005年1月]の抽稿 (p.33~37) による。

(*2) 第Ⅱ部 第1章 第3節は、新潟経営大学・共同研究プロジェクト『アジア企業進出を巡る問題点と課題—新潟県中越集積企業の『ボーダレス経営』研究—』[2003年11月]の抽稿 (p.69~77) による。

(*3) 第Ⅱ部 第1章 第4節は、ボーダレス経営研究会編『中越企業の中国・アジア市場開拓研究—地域国際ブランド戦略の課題—』[2005年1月]の抽稿 (p.48~63) による。

(注1) 「ボーダレス化」と「グローバル化」は、両者が表裏の関係にあるということは云うまでもないが、前者の言葉が地域レベルを想定しているのに対して、後者のそれが地球レベルをイメージしているという意味で、ニュアンスに違いがあることも確かだ。従って、「グローバル化」とは、「ボーダレス化」の究極の姿だと捉えても差し支えはないであろう。本稿では、そうした意味で両者を使い分けることにする。

(注2) 日本政策投資銀行 新潟支店『三条・燕地域の企業活力の源泉に学ぶー地域産業振興に向けてのケーススタディーー』[2004年6月] p.28参照。

(注3) 日本政策投資銀行 新潟支店『三条・燕地域の企業活力の源泉に学ぶー地域産業振興に向けてのケーススタディーー』付属資料[2004年8月] p.51参照。

(注4) 燕商工会議所「JAPANブランド育成支援事業提案書」より。

(注5) 三条商工会議所「JAPANブランド育成事業提案書」より。

(注6) 新潟県のネット業界を例にとれば、地域ブランド方式を採っているのは五泉市の「五泉ブランド」であり、他方、企業ブランド方式を採っているのは見附市の「1社1ブランド」である。五泉市は、産地としてのブランドを確立し(五泉アパレルはそれを「五泉ブランド」と呼んでいる)、それを通じて産地アパレル独自のメーカー・マーケティングを展開するという試みに早くから取り組んできた。すなわち、(a)「ブランドショップ」の展開、(b)通信販売、(c)直接的な販売フェア、(d)カタログ販売、(e)インターネットショッピングなどがそれである。さらに五泉アパレルがこうした試みを次の三つの要素と結合することによって新マーケティング戦略を展開していることにも注目しておくべきであろう。三つの要素とは、(イ)オリジナルブランドの創造による市場の拡大、(ロ)インターネットを用いた直接販売システムの開発、(ハ)経営システムそのものの改革を含めた新ビジネスモデルの創造ーである。

他方、見附アパレルもまた新たな試みに果敢に挑んでいる。見附市は、同市ネット業の課題が、(イ)多様な販売ルートの構築、(ロ)企画開発提案力・商品開発力の強化、(ハ)生産体制の多様化・高度化、(ニ)産地・企業のIT化の推進ーにあるとし、こうした課題に応えるためには、(イ)自立したビジネスを展開するために必要な機能の獲得、(ロ)顧客、市場が求める商品を迅速に開発し、供給するためのシステム整備、(ハ)国内外の販路開拓、マーケティング活動、(ニ)ITを活用した見附産地の情報発信と産地全体のIT化の推進ーが必要であるとしている。ここで注目しておかなければならないのは、ビジネスの展開およびマーケティング活動である。前者のビジネス展開に関しては、ファクトリー・ブランド(「1社1ブランド」)運動の推進、後者のマーケティング活動については、国内販路深耕とともに産地製品の輸出強化を強調しており、内外に亘るメーカー・マーケティングを推進しようとしており、そのためのブランド戦略として「1社1ブランド」方式を打ち出しているのである。

(注7) 日本政策投資銀行 新潟支店『三条・燕地域の企業活力の源泉に学ぶー地域産業振興に向けてのケーススタディーー』[2004年6月] p.21~23参照。なお、ファブレス企業論は「地域サプライチェーン・ネットワーク」論と密接な関係を持っている。例えば明道株式会社の試みがそれである。詳細については、蛭名保彦「中越金属加工業における『ボーダレス経営』の課題ーアジア金属加工業共生の途ー」(新潟経営大学・共同研究プロジェクト『アジア企業進出を巡る問題点と課題ー新潟県中越集積企業の「ボーダレス経営」研究ー』([2003年11月]) p.73~74、石井泰幸「地域情報ネットワークの現状と展開ーコラボレーションネットワークの展開ー」

(明治大学経営学研究所『経営論集』[第50巻]) p.210~218および日本政策投資銀行新潟支店『三条・燕地域の企業活力の源泉に学ぶー地域産業振興に向けてのケーススタディーー』[2004年6月] p.38~39などを参照のこと。

(注8) この点に関連して、日本政策投資銀行は「例えば、後に述べる『地域ブランド』育成に係わる商品開発の分野で、もう一つのコーディネート機能を担うファブレス企業を中心に、戦略的な新商品開発プロジェクトなどを立ち上げるのも一案であろう。」(日本政策投資銀行新潟支店『三条・燕地域の企業活力の源泉に学ぶー地域産業振興に向けてのケーススタディーー』[2004年6月] p.36より) という興味ある指摘をおこなっている。

(注9) 日本経済新聞“モノづくり再生は道半ば”(日本経済新聞2004年10月2日) 参照。

(注10) 環境問題と要素開発論との関連性については、蛭名保彦「自動車産業における環境規制と『共通ネットワークシステム』ーJNXクロスオーバー型LCAソフト開発の意義ー」(新潟経営大学・地域活性化研究所『自動車における軽量化・LCA化および企業情報ネットワークに関する研究』[2004年3月] を参照されたい。

(注11) 「アーキテクチャー・イノベーション」とは、設計思想に係わるイノベーションのことを指している。それは、「インクリメンタル・イノベーション」すなわち改良の積み重ねからなるイノベーションに対峙する概念である。このように両者は対立概念ではあるが、実際には相互関連性を持っているということも見落としてはならない。この点は、[補論Ⅲ] で述べる二つの高付加価値概念論にも関わっている。なお、「アーキテクチャー・イノベーション」の詳細については、Yasuhiko Ebina「A proposal of Asian Green Manufacturing NetworkーFor the formation of Asian Environmental&Economic Zoneー」(新潟経営大学紀要 [第9号]) Chapter [Note11] <p.36> を参照されたい。

(注12) 素形材の分野でも鋳造を中心にしてLCAソフト開発が素形材センターを通じて既に行われている。詳しくは、蛭名保彦「中越金属加工業における『ボーダレス』経営の課題ーアジア金属加工業共生の途ー」(新潟経営大学・共同研究プロジェクト『アジア企業進出を巡る問題点と課題ー新潟県中越集積企業の「ボーダレス経営」研究ー』[2003年11月]) p.52~54参照。

(注13) 例えばトヨタ自動車は、2005年以降同社が開発する全車種に開発段階からLCAソフト「ECO-VAS [エコバス]」を装填すると発表している(日本経済新聞2003年6月17日より)。新システムは、(イ)車両開発の企画段階で「環境負荷低減目標値」を設定し、(ロ)設計・試作段階で達成状況をチェックし、(ハ)評価結果をフィードバックするーというプロセスを繰り返すことによって、燃費・排ガス・騒音・リサイクル性・CO₂排出量など広範囲にチェックするLCAソフトであるとされる(AUTOMOTIVE TECHNOLOGY 2003.06.17より)。

(注14) 自動車産業におけるLCAソフト開発およびそのネットワーク化の詳細については、蛭名保彦「自動車産業における環境規制と『共通ネットワークシステム』ーJNXクロスオーバー型LCAソフト開発の意義ー」(新潟経営大学・地域活性化研究所『自動車における軽量化・LCA化および企業情報ネットワークに関する研究』[2004年3月]) p.60~62参照。

(注15) この点に関連して、中越金属加工集積においてはIT関係の技術集積が低いという指摘が行われていることも見落とせないであろう。例えば、日本政策投資銀行新潟支店『三条・燕地域の企業活力の源泉に学ぶー地域産業振興に向けてのケーススタディーー』[2004年6月] p.21を参照のこと。

(注16) 日本政策投資銀行新潟支店『三条・燕地域の企業活力の源泉に学ぶー地域産業振興に向けてのケーススタディーー』(2004年6月) p.38より。

(注17) 同上p.38~39より。

(注18) ただしこうした情報ネットワークシステムによって企業間連携が全て可能になると考えるのは早計である。実際には、情報ネットワークシステムとface to faceの二本立てで行われている場合が多いということを見落としてはならないであろう。例えば旧明道株式会社による「商品開発」(SHA RAKU MONO) がそうである(図表Ⅲ-No.9参照)。

(注19) この点に関連して、日本企業が情報ネットワークシステムを極めて巧妙に導入しているということ指摘しておかなければならないであろう。すなわち、米企業の場合には、情報ネットワークシステムが、生産工程のみならず研究開発・設計工程に至る迄のアウトソーシングとくに海外アウトソーシングに結びついているために、国内製造基盤の「空洞化」を促進するという結果に結びついている。その結果、アメリカにおいてはいわゆるIT投資が深刻な雇用機会流失・喪失を招来しているのである。それに対して、日本企業の場合には、情報ネットワーク化が、(イ)既存事業と新技術の融合のために活用されている、(ロ)研究開発・設計工程、生産工程さらには販売過程に至る多様なビジネス・プロセスの共同利用を可能にしているーために、国内製造基盤の維持を可能にしており、その結果、IT投資が雇用創出と共存しているのである(藤井英彦「業績と雇用、連動して回復ーITで組織を結ぶ」日本経済新聞2004年3月19日参照のこと)。

(注20) 日本政策投資銀行関西支店「地域潜在力活用によるサステナブル関西の構築」
[URL ; <http://www.kansai.dbj.go.jp/report/reback/teigen.htm>] を参照されたい。

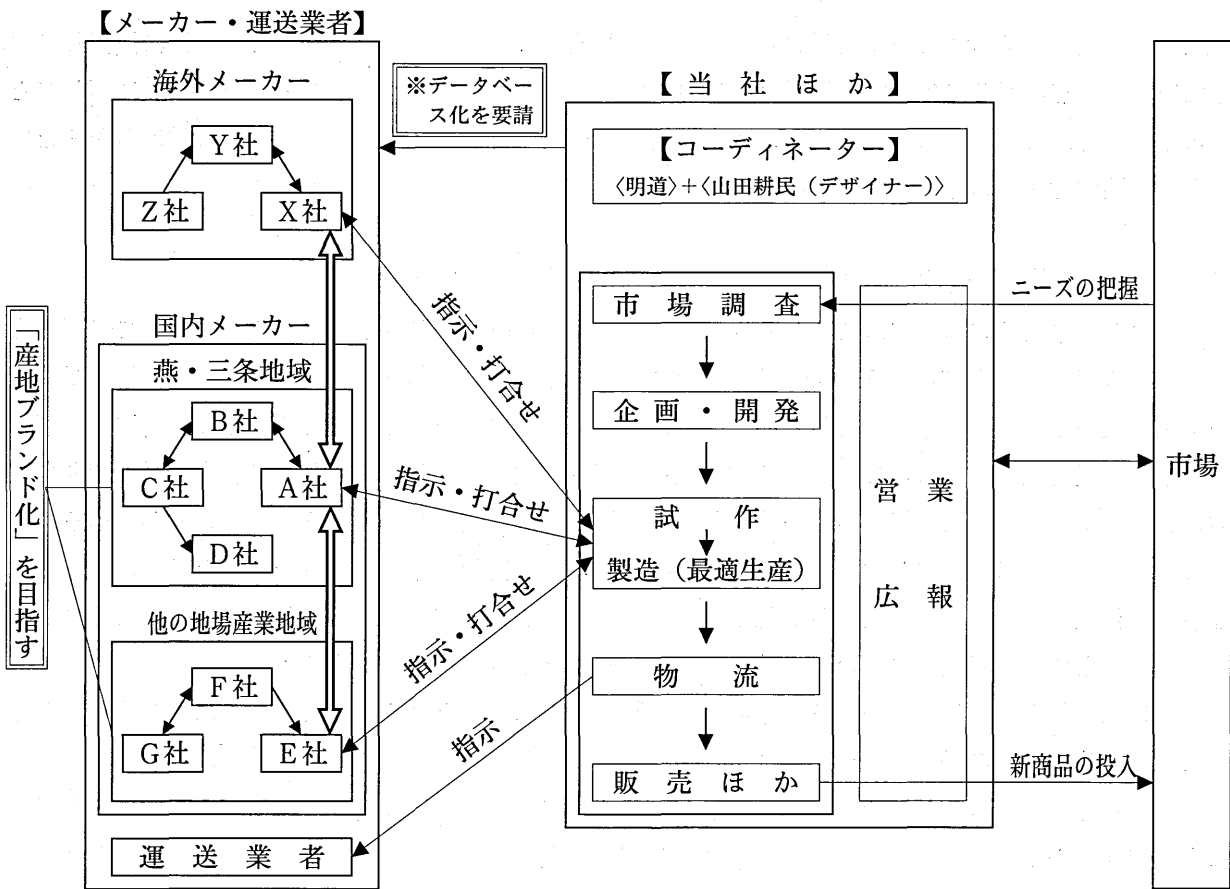
(注21) 日本経済新聞2003年5月21日より。

(注22) 日本政策投資銀行の新支援・融資制度およびその意義については、蛭名保彦「日本経済再生と社会的成長試論」(新潟経営大学・地域活性化研究所『地域活性化ジャーナル』〈10号〉掲載) 第2章第4節「社会的資源配分システムの創出」[p.71~72]・(注15) [p.79] を参照されたい。

(注23) ファブレス企業のボーダレス化に関しては、例えば旧明道株式会社が既に試みていたとされている(図表Ⅱ-1-No.9参照)。

(注24) 椎谷福男「新潟県の産業クラスター形成について」(新潟経営大学・地域活性化研究所・学内研究会 [2004年9月29日] 報告資料) 参照。

図表Ⅱ－１－No.9 企業間連携：「商品開発」の事例（旧明道㈱、ブランドの名称：SHA RA KU MONO）



※当社及びA～G社は、構築されたデータを「共有」。これにより新たなリンケージも形成。

(注) ←：納品、供給

⇔：新たなリンケージの形成

(資料) 各種資料、ヒアリング等より政策銀作成

(出所) 日本政策投資銀行・新潟支店『三条・燕地域の企業活力の源泉に学ぶー地域産業振興に向けてのケーススタディーー』(2004年6月) p.37より。

第2章 求められる人材 (*1)

上記の支援システムにおいて人材養成・育成もまた重要な課題であるということを最後に指摘しておきたい。この点に関しては、(イ)新潟県集積においてはとくに「グローバルビジネスモデル」に関してどのような人材が必要とされているのか、(ロ)中越金属加工集積として必要とされている人材は何か—というように問題を二つに分けて考えてみる必要があるだろう。

1. 新潟県集積において求められる人材像

前者の新潟県集積において求められる人材像とくに「グローバルビジネスモデル」において必要とされている人材像に関しては、三つの観点からアプローチする必要がある(注1)。第一は、新潟県集積が中小企業を主体とする集積であるということだ。多くの集積地域がそうであるように、新潟県集積もまた中小企業を主体とする地域産業から成り立っている。従ってこれらの産業では、中小企業や非自立的零細企業における戦略的経営能力を持った人材や戦略的選択肢を選択できるような人材が求められている。またこれらの産業に属する企業の新分野参入に必要な技術指導や技能者の養成も必要になる。さらに集積経営能力の育成、新製品開発や販路開拓などの能力養成も課題とされよう。このように中小企業を主体とする地域産業においては多様な人材が必要とされているのである。

第二には、新潟県集積はいわゆる“ものづくり”の拠点であるということだ。とくに中越集積はそうした性格が強い。この場合、三つの点に留意しておく必要がある。一つは、熟練技術・技能者の確保である。とくにいわゆる2007年問題への対応が求められている。新潟経済社会リサーチセンターが行った企業アンケート調査によれば、(イ)2007年問題に対する危機意識については、製造業の10.7%が「大きい」と回答しており、「どちらかといえばある」の38.7%と合わせれば、調査対象企業の半数以上が大なり小なり危機感を抱いている、(ロ)危機感を抱く理由としては、「技術・知識などの伝承が円滑に進まない」(63.9%、複数回答)、「意欲ある若年・中堅社員の確保が難しい」(47.0%、同上)となっており、これらの点にとくに強い懸念を持っている、(ハ)対策としては、再雇用制度の導入が主ではあるが、若年・中堅層の育成や業務の効率化も視野に入れている—という結果が報告されている(注2)。二つは、前述した「製造現場へのITの導入」促進を計るためには、製造現場とITの双方を理解できる人材の養成・育成が必要になるということである(注3)。その場合、社内教育による養成もあるが、それは、主として大企業さらには一部中堅企業には可能であっても、中小企業を主体とする新潟県集積においては、必ずしもそうではない。そこで後述するように、社外での養成さらには高等教育機関での育成が重要な役割を担っているのである。三つには、ブレークスルー型技術革新の担い手としての人材養成・育成の重要性についてである。この場合には前述したLCAソフト開発やそのネットワーク化などアーキテチャー・イノベーションが今後の技術開発において最大の課題になるものと想定される。そうした中でこうした分野を担い得る人材すなわち「環境マネジメント」—例えばLCAソフトとソリッド・データ・システムの融合は企業経営に対しても戦略的な転換を迫ることになる—に精通した人材が求められることになる。

第三には、上記の“ものづくり”拠点は“新ものづくり”拠点でなければならないということだ。新潟県のものづくり拠点なかんづく中越集積を中心とする機械工業・金属加工業・繊維産業・木工家具などの地域産業・企業は新潟県地域経済の発展に対してこれまで重要な役割を果たしてきたいまなお果たしている。だが日本の製造業を取り巻く環境変化の下では、「ものづくり」も新高付加価値化論の

下での「ものづくり」すなわち新製造業への転換が求められている。従って、「ものづくり拠点」としての新潟県集積の基盤をなす既存製造業もまた社会的・文化的・知的ニーズの充足産業との融合が求められているということを見落としてはならないであろう。つまり、必要とされているのは「新ものづくり拠点」であるということだ。

ではこうした人材を如何にして養成・育成するのか（注4）。つまり養成・育成方法が最後に問われることになる。この場合三つの方法が考えられる（注5）。一つは企業内部での養成である。確かに大企業の場合にはこうした方法も可能ではある。だが中小企業や集積地域企業の場合には、上述したように一部の中堅企業を除けばこうした方法は極めて困難であると云わざるをえない。そこで、本来企業内部で行うべき養成過程を外部化するケースが次に登場してくることになる。しかしながらそうした養成の場では、単なる研修の域を超えることが難しい場合が多いことも否定できないであろう。ことに「知的プロフェッショナル」（注6）は単なる研修では育たないと考えておかなければならない。そこで最後に、より本格的な「人材育成」システムとしての専門的教育機関とくに高等専門教育機関が登場してくることになる。かくして、新たな人材を養成・育成するためにはやはり新たな人材養成・育成システムが必要だということになるが（注7）、この点こそ、市場獲得型ビジネスモデル支援に対する産学官協力の中の「学」に課せられた中心的課題であると云えよう。それについては、中国アジアビジネスにおける人材育成システムに焦点を当てて、第IV部で改めて考えてみることにしよう。

2. 中越金属加工集積において必要とされる人材

次に、中越金属加工集積においてはどのような人材が必要とされているのか。この問題を市場獲得型ビジネスモデル論との関連で考えれば、「グローバル経営」とくに国際的経営戦略論に係わる人材の必要性である。この場合の人材論にはさらに以下の三点に亘って考察されなければならないであろう。

第一は、上述した市場獲得型ビジネスモデルである「ブランド戦略」の担い手としての人材が求められており、かつそうした人材の養成・育成が急務とされているということである。その場合さらに次の二つのことに留意しなければならない。一つは国際的なマーケティングに携わる人材についてである。国際的マーケティングにおいては、とくに既存の品質・デザイン・ブランドの新高付加価値化論的リアライメントが不可欠であると同時に、それを可能にする人材もまた不可欠である。二つには、そうしたリアライメントを中国・アジアビジネスに結びつけることのできる人材の確保が必要とされているという点である。

第二には、ローカル・アーキテクチャー・イノベーションに携わる人材に関してである。既に述べたように製造業における国際的なイノベーションは環境制約をクリアするための要素開発論に中心軸を移し始めているが、問題はローカルなイノベーションすなわちインクリメンタル・イノベーションをアーキテクチャー・イノベーションに結びつけることができなければ、集積地域がアーキテクチャー・イノベーションにアクセスすることは困難となる。そうした意味で、上記の「環境マネジメント」に携わる人材は、アーキテクチャー・イノベーターであると同時に地域産業における固有でしかも既存の技術に精通しかつそれをアーキテクチャー・イノベーションに結びつけていくことが出来る人材すなわち「ローカル・アーキテクチャー・イノベーター」でもあることが必要なのだ。

第三には、グローバル経営に係わる以上、国際的な経営情報にも精通した高度な知的訓練を受けた人材が必要であるという点だ。そもそも国際経営戦略に携わる人材とは、それぞれの分野における単なる専門家ではなく、多様な専門分野を横断的に理解しカバーしうる「シンボリック・アナリスト」すなわ

ち「知的プロフェッショナル」でなければならないということだ（注8）。

(*1) 第Ⅱ部 第2章は、ボーダレス経営研究会編『中越企業の中国・アジア市場開拓研究－地域国際ブランド戦略の課題－』[2005年1月]の拙稿（p.58～63）による。

(注1) 新潟県集積において求められている人材像については、蛭名保彦「産業・就業構造の変容と人材養成の課題－『ビジネス教育』試論－」（新潟経営大学・地域活性化研究所『地域活性化ジャーナル』[第8号]）p.126～127を参照されたい。

(注2) 新潟日報2005年10月25日より。

(注3) 日本政策投資銀行 新潟支店『三条・燕地域の企業活力の源泉に学ぶ－地域産業振興に向けてのケーススタディー－』（2004年6月）p.40参照。

(注4) 例えば、日本政策投資銀行・新潟支店は、地場産業に係わる人材育成・活用の事例として以下の資料を纏めている（図表Ⅱ－2－No.1参照）。

(注5) 人材養成・育成方法論に関しては、蛭名保彦「中越金型産業とIT－『ティアⅠ』化のための課題－」（新潟経営大学・地域活性化研究所『新潟県中越金型産業とIT－地域企業情報ネットワークシステムの研究Ⅱ－』）p.57～59を参照されたい。

(注6) 「知的プロフェッショナル」に関しては、蛭名保彦「産業・就業構造の変容と人材養成の課題－『ビジネス教育』試論－」（新潟経営大学・地域活性化研究所『地域活性化ジャーナル』[第8号]）p.105～131を参照されたい。

(注7) なお、とくに中国・アジアビジネスとの関連での養成・育成問題全体については－主として大企業を対象にしたものではあるが－、蛭名保彦『中国・アジアビジネスにおける人材育成の課題－中国・アジア留学生教育の新たな視点－』（新潟経営大学・平成16年度学内共同研究・ディスカッションペーパー）「Ⅳ. 中国・アジアビジネスにおける人材育成の課題」p.13～18を参照のこと。

(注8) 「シンボリック・アナリスト」とは、ITに起因する米ニュー・エコノミー論に係わる人材論の一環としてロバート・B・ライッシュによって提唱された人材論である。それは、ITを駆使するという意味ではITの専門家すなわちエンジニアでもあるのだが、単にそれだけに止まらず企業経営に不可欠な「暗黙知労働」なかんづく「高度暗黙知労働」の供給者集団のことを指しているが、ここではそれをとりあえず「知的プロフェッショナル」と呼んでおこう。

図表Ⅱ－２－No.1 地場産業に係わる人材育成・活用の事例

分野	地域	内容
技術者の育成	新潟県三条市 東京都大田区・品川区 東大阪市	◇平成14年、三条工業会は、三条市・三条商工会議所と共催で、現役のプロを対象に、技術向上を目的に鍛冶職人育成講座の受講生を募集。全工程を3年（月2回）をかけ履修。募集は12人に限定。三条鍛冶集団（鍛冶職人の団体）をはじめ三条市の現役プロが指導。 ◇平成15年の6月から10月の週末、大田区や品川区の中小企業の若手技術者を対象に、都立大田技術専門学校で技術指導。 ◇平成16年、NPO法人（地元の有力中小中堅企業が中心）による匠の技の伝承を目的にした総合施設が完成予定。金属加工分野等で技術者育成（試作品対応も含む）、熟練工の派遣等を実施。17年度からは、中小企業等のアイデア商品の試作受託も開始。
総合的人材の育成	山形県長井市	◇平成10年、技術・技能・経営センス・地域社会への貢献等の様々な能力を併せ持つ人材育成のために、マイスター塾で人材育成を開始。企業間の交流強化にも寄与。同様な取り組みを行っている他地域との交流も発生。（厚生労働省「地域人材育成総合プロジェクト事業」の一環。
教育、普及啓蒙	新潟県三条市 山形県長井市 岡山県	◇鍛冶作業の面白さを体験してもらおうと、三条鍛冶集団（鍛冶職人の団体）が中心となり鍛冶道場を開催。市内小学校の体験学習の受入、東京のDIYショーでの体験コーナー開催も実施。 ◇平成7年、統廃合の動きのあった長井工業高等学校をバックアップするため基金創設（市民も協力）その後、同校は県内初の技能検定試験へ挑戦。エコカー等の各種技術系大会へも参加。 ◇平成16年、構造改革特区（「おokayamasペシャリスト養成教育特区」）の認定を受け、県内の工業・農業・商業系等の高校を対象に、精密機械加工・刀剣鍛造・白桃やマスカット栽培等への長期のインターシップを行い、一部の正規科目の代わりに単位を供与を計画。
大学との連携	早大・墨田区 近大・東大阪市 新設短大・岐阜県	◇平成14年に早大と墨田区が中小企業支援等で協定を締結し、その一環で、早大のビジネススクールで技術経営（MOT）を学ぶ院生が、無料で経営コンサルタントを実施。（※プロブレム・ベースド・ラーニングの導入） ◇平成16年、近畿大学（東大阪市）は、大学院に「東大阪モノづくり専攻」（定員10名）を開設。院生は、参加企業の研究開発現場で年間250万の給料を得ながら最先端技術の習得を目指す。 ◇平成16年、地場産業のものづくりの現場で指導的役割を發揮できる人材を養成する短大（生産技術科、建築科）を開校。17年以降は、ものづくりに係わる先端技術の開発を行う高度な人材育成のため大学院大学を設置する計画。
街づくり、観光との連携	北海道小樽市 長野県下諏訪町 東京都北区	◇平成15年、約2千人の職人を集めて「世界職人学会」を発足。全国から和菓子・金箔・蕎麦職人等が、海外からも大工職人等が参加。世界の職人と交流を深めたり、地元の工房を一般開放。年間7千人の修学旅行生が工房を訪問。 ◇中心商店街の空き店舗を「匠の工房」として提供。職人の集まる街づくりを目指し、インダストゥーリズム（工房等での体験を売りにした集客）を目指す。平成16年、オルゴールづくり体験のツアー（1泊2日）を東京の学生を対象に実施。 ◇地元のものづくりの達人をデータベース化し、ホームページ上で紹介。地域住民の協力も得て、商店街に「まちなか工房」もオープン。
人事考課の活用	㈱成立・品川区 ㈱諏訪田製作所・新潟県栄町	◇半導体製造装置や宇宙・航空分野向け部品を切削加工する同社では、技能士の資格を取れば年齢に関係なく昇進。 ◇同社では職人の世界では珍しい数値による人事考課を行い、職能給制度を導入している。これにより従業員のモチベーションの向上につながっている。

※企業で実際に起きる経営の問題点を学習課題として学生に与え、解決策を導き出させる教育方法。欧米の工学教育で発展し、日本でも約10年前から、一部の工学系大学で導入が進展。

（資料）各種新聞、雑誌、ヒアリング等より政策銀作成

（出所）日本政策投資銀行・新潟支店『三条・燕地域の企業活力の源泉に学ぶ－地域産業振興に向けてのケーススタディー－』（2004年6月）p.40より。