

第二部

市場獲得型ビジネスモデル支援と産学官協力

—中越企業の中国・アジア進出を中心にして—

蛭 名 保 彦

(新潟経営大学教授)

I. 中越企業発展の視座

“中国特需”が日本経済の景気回復にとって極めて重要な役割を果たしている指摘されてから久しい。だがその間、日本経済は景気回復から上昇過程へと移行しており、今では「再生」終了すら語られるに至っている。だとすれば、“中国特需”とは、単なる一過性のものではなく、そもそも持続的なものであったと考えられて然るべきなのかもしれない。もしそうだとするならば、それを単に「特需」と呼ぶのは最早不適切だということになる。つまり、むしろそれは、日本経済を取り巻く市場環境の大きな変化を意味しており、世界経済の構造変化にも関わる重大問題だ、とみなされて然るべきではないのか—ということである。だとすれば、“中国特需”とは、中国経済台頭という大問題のほんの一端がたまたまわれわれの眼前に姿を現わしたに過ぎないのであって、そもそも本体である“中国経済台頭”が問題の本質であり、それこそが日本経済再生の行方をも左右しかねないのだ、ということになる。

では中国経済台頭論が日本経済再生にとって何故それほどまでに重要なのか。それは、中国経済の発展そのものが持つ重要性とともに、その背後にアジア経済の台頭という問題が横たわっているからだ(注1)。しかもそこには東アジアさらには汎アジア(注2)における経済統合問題が伏在している。言い換えれば、アジア経済台頭さらにはアジア統合問題こそが日本経済にとっては死活的なのであって、中国経済台頭論は正にその点に深く関わっているからこそ重要なのである。

長期的に観れば、とくに東アジア経済統合の重要性を指摘しておかなければならない。この問題が日本経済の将来にとって如何に重要な意味を持っているかは、FTA (Free Trade Agreement) 問題をみればよく理解される筈だ。現在東アジアでは、FTA問題が最も重要な経済的イシューとなりつつある、ということはよく知られていることだが、では何故、本来二国間の貿易協定にすぎない筈のFTAが東アジア経済全体に関わる問題として浮上—しかも急速に浮上—してきたのかについては、必ずしもよく理解されている訳ではない。実は、FTAは、東アジア経済統合に結びつく可能性を秘めているからこそ、イシューなのである。つまり、東アジアにおいては、これまで経済圏は専ら相互依存関係深化を通じての「自然経済圏」(注3)として論じられてきたに過ぎないのであるが、FTAは政府間の通商交渉を通じてそれを一挙に「東アジア共同市場」—共同市場は経済統合に対する市場面からのアプローチである—へと高めていく可能性を秘めているからこそ注目を浴びているのである。かくして日本政府としてもFTAに対して積極的に対応し始めたのだが、そのことは、日本政府も日本経済の将来にとって東アジア統合が如何に重要であるかをようやく認識し始めた、ということを示しているのである。

ところで、実は中国は日本とともにこの東アジア経済統合に深く関わっている。東アジアにおける経済統合の成否を握っているのは、日本と中国であるからだ。両国抜きに東アジア経済の発展は今後ともあり得ないが、そうした意味で中国もまた日本とともに東アジア経済統合問題に深く関わっているのである。ということは、日中経済関係は、それ自体が重要であるばかりではなく、今日においては、単に

二国間関係としてではなく、東アジア経済統合の成否をも左右しかねない関係としてより重要性をつよめているということになる（注4）。

かくして、中国経済台頭が日本経済再生にとって重要であるというのは、問題の背景に東アジア経済圏の発展・統合が横たわっており、しかもその巨大な影が早くも日中両国経済を覆い始めており、また逆に日中両国経済関係が東アジア経済圏発展・統合問題に対しても大きな影響を及ぼし始めている—という相互連動性・相互浸透性の下で中国経済が台頭してきたからである。その意味で、中国経済台頭に対して日本として如何なるスタンスで望むべきかは、日本経済再生は云うまでもなく、今や東アジア経済発展にとっても重大な問題であるということになる。

ところで、中越地域及び企業の再生・発展が日本経済の再生・発展と表裏の関係にある以上、日本経済が抱える上記の課題は同時に中越地域・企業が直面する問題でもある。

しかも中越集積企業は、他の集積地域企業がそうであるように、その殆どが中小企業である。現在の中小企業が抱える最大の問題の一つは、かれらの多くが依然としてOEM取引関係つまり下請け関係を余儀なくされていることだ。こうした取引関係の下では、独自市場—すなわち直販市場—の獲得が大きく妨げられていることは云うまでもない。独自市場獲得は、独自ブランドすなわち自社ブランド確立を抜きにしてはありえないからだ。

そうした中で、国内取引関係におけるような制約条件からの拘束を免れた中国・アジア市場が台頭してきたということは、中小企業にとっては、独自ブランド形成・直販市場獲得の好機到来を意味している。後述するように中越集積企業なかんづく金属加工業を中心とする企業群がJAPANブランド構想を通じて「逆ブランド戦略」を採り始めたのも、こうした好機を活かさんがためである。

従って、中国・アジア市場に対して如何なるスタンスで臨むべきかは、他の集積地域企業と同様に、今や中越地域企業にとっても死活的な問題となり始めているのである。とりわけ、日中韓三国FTAによる「北東アジア共同市場」形成—それは同時に「東アジア共同市場」形成への重要なステップとなるであろう—は、それが日本の中小企業・集積地域企業に対して重要な市場提供機能を発揮することが期待されるだけに（注5）、「逆ブランド戦略」の成否をも握っていると云ってもよいであろう。かくして中越集積企業としても、これまた他の多くの集積地域企業と共に、中国・アジア市場に対してどのように対応するかは、自らにとって死活的問題であるばかりではなく、同時に東アジア経済圏の発展・統合にも深く関わっている問題なのである。

かくして中越地域・企業は、日本経済の場合と同様に、北東アジア・東アジア共同市場論にその軸足を既に移行しつつある—しかも今後の展開を考慮すればその移行はさらに加速される可能性すら孕んでいる—のであって、中越地域・企業にとっても、中国経済台頭はそうした移行をさらに推し進める重要な—もしくは決定的な—契機となる可能性を孕んでいる、というように捉えられるべきであろう。その意味で、中越地域・企業発展の視座は、今や「アジア共同市場」に置かれなければならない、ということになる。

そこで、われわれが今回取り組む研究「中国ビジネスと中越企業」においては、市場獲得という観点から中国経済にアプローチするのであるが、その場合、中越企業としては中国市場獲得問題を、単に中国市場の獲得という狭い視野から取り上げるのではなく、北東アジア・東アジア共同市場形成において日中経済関係—とくに中越地域経済と中国地域経済との関係—が如何なる意味を持っているのか、また如何なる役割を果たすべきなのか、という共同市場論的視点から捉えるべきである、というのがわれわれの問題意識である。

われわれは、昨年度（2003年度）の研究（注6）に引き続き、本年度（2004年度）もまた中越企業のボーダレス経営におけるビジネスモデル研究に取り組む。だが本年度は、以上の問題意識に基づき、中越企業の中国進出における「市場獲得型ビジネスモデル」の重要性と意義について研究する。その場合、とくに市場獲得型ビジネスモデル支援に対する産学官協力の課題を明らかにすることに焦点を当てることにした。

本報告書の構成は以下の通りである。まず、中国市場獲得に対して中越企業は如何に臨むべきなのかという問題を金属加工業を取り上げて検討することにした。その際、「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浮き彫りにするようとくに心懸けた。（なお、ここで金属加工企業を取り上げたのは、あくまでも例解としてである。それを例解として検証した結果引き出された知見すなわち「市場獲得型ビジネスモデル」は、中越集積における他の産業すなわちニット産業、木工家具業さらには機械工業などの中国進出における汎用モデルとしての意味をも併せ持っている、ということは言うまでもないであろう。）次いで、「市場獲得型ビジネスモデル」支援のための産学官協力のあり方を探った。最後に、上記の産学官協力の中でもとくに「学」の役割に焦点を当てて、人材育成システムのあり方を取り上げた。その際、「ものづくり拠点」としての新潟県集積が取り組むべき課題を明らかにしつつ、北東アジアビジネススクール構想の一環としての新潟版「地域MBA」を提言した。

なお、本研究の中の方法論に係わる考察については補論で取り上げた。すなわち、（イ）経済圏に対するアプローチの仕方、（ロ）ビジネス経済圏と企業進出の類型化、（ハ）日中共生という観点に立った両国産業構造調整問題などがそれである。これら三つの論点は、本研究の理論構成を支える上で不可欠な役割を担っているという意味で、本来ならば本論の重要な構成要素となるべきなのであるが、本研究が中越企業の中国進出に関する事例研究でもあるという点を考慮して、煩雑さを避けるために敢えて補論に回すことにした。しかしながら、こうした“安易な方法”を採ったために、本論の理解を却って妨げているきらいが無くもないようだ。そこで、筆者としては、本論と補論とを併せて検討されるよう敢えてお願いする次第である。

（注1） 因みに2003年度の日本の貿易黒字幅は前年度に対して16.3%増加し、11兆2,300億円（通関、速報ベース）に達しているが、こうした巨額な黒字が日本の景気回復・上昇に対して如何に重要な役割を果たしているかは、容易に想像がつく筈だ。まず重視すべきは中国・アジアの市場規模の大きさである。対中国向け輸出が前年度に対して28.6%と急増し、日本の輸出全体の中で12.4%を占めるに至っているのみならず、アジア向け（中国向けを含む）輸出がやはり前年に対して13.3%増加し、日本の輸出全体の中で47.0%と対米輸出比率（23.9%）の2倍の規模に達している。さらに重要なのは中国・アジア向け輸出の商品構造である。それは、携帯電話の部品など音響機器や半導体製造装置を含む科学光学機器などIT関連機器によって主導されているが、そのことは日本の国内産業構造にも重大な影響を及ぼしている。一つには、日本の基幹部品、製造設備さらには産業機械に対する需要誘発効果であり、いま一つは、開発・設計・生産・販売の近接性・一体性という日本の生産システムにおける優位性である。かくして、中国・アジア市場は今や日本経済再生・発展にとって不可欠な存在となっているのである。（中国・アジア市場とくに中国市場と日本の産業構造との関連については、[補論Ⅲ]を参照されたい。）

- (注2) インド経済の急速な台頭を考慮すれば、アジアにおける経済圏は、日本・中国・アジアNIES・ASEAN諸国からなる東アジアだけを対象にしていたのでは不十分であり、そこにさらにインド及びインドに主導された南アジア諸国をも加えた「汎アジア経済圏」を検討対象にしなければならない、ということになる。なお詳細については、本稿の〔補論I〕及び蛭名保彦『日中韓「自由貿易協定」構想－北東アジア共生経済圏をめざして－』（明石書店刊、2004年5月）p.3～11を参照されたい。
- (注3) 「自然経済圏」は、local to localに形成されてきた「地方経済圏」と、主として日本企業のアジア進出に伴うビジネス・ネットワークの発展の結果誕生してきた「ビジネス経済圏」とによって支えられてきたが、その後、東アジアにおけるFDI（Foreign Direct Investment）の増大とともに、後者の「ビジネス経済圏」が大きく発展し、今日では、「東アジア経済圏」といえば、主としてこの「ビジネス経済圏」のことを指す場合が多くなっている。なお、本稿もそうした観点から東アジア経済圏を捉えている。（詳しくは、〔補論I〕を参照されたい。）
- (注4) 従ってFTAに関しても、日中両国間さらには日中韓三国間のFTAは、日中両国さらには日中韓三国にとって、「北東アジア共同市場」創出のために重要であるばかりではなく、その創出が「東アジア共同市場」形成を通じて東アジアにおける経済統合をも促す可能性を伏在させているという点で、東アジア経済統合にとっても重要な意味を持っていると考えられるべきであろう。この問題の詳論については、蛭名保彦『日中韓「自由貿易協定」構想－北東アジア共生経済圏をめざして－』（明石書店刊、2004年5月）を参照のこと。
- (注5) 日中韓FTAの市場提供機能及び市場拡大効果については、蛭名保彦『日中韓「自由貿易協定」構想－北東アジア共生経済圏をめざして－』（明石書店刊、2004年5月）p.193～225を参照のこと。
- (注6) 2003年度の研究は、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）に収録されている。

II. 中国市場獲得と中越企業－金属加工業を中心にして－

ここでは、中越企業なかんづく金属加工業を事例として取り上げ、中国市場獲得型ビジネスモデルのあり方を探ってみよう。そのためには、中越金属加工企業にとって、「市場獲得型ビジネスモデル」はどのような意味で重要な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。次いでそのための支援体制のあり方を、産学官支援システムに焦点を当てて、探ってみることにしよう。

1. 「市場獲得型ビジネスモデル」の重要性と意義

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、[補論Ⅰ・Ⅱ]を通じて方法論的に展開されている「ビジネス経済圏別ボーダレス・ビジネスモデル」類型化論を中越金属加工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。下図（図表Ⅱ－1）はその結果である。まずそこから問題にアプローチすることにしよう。

同図からも明らかのように、全国の場合（[補論Ⅱ]参照）に比べて、中越企業のケースは、そもそも生産・販売をボーダレスにおこなっている企業すなわち「ボーダレス企業」（いわゆる第Ⅳ類型企業群に属する企業〔補論Ⅱ〕参照）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〔補論Ⅱ〕参照）が圧倒的に多い、という特徴を備えていると云えよう。（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図表Ⅱ－2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、[補論Ⅱ]でも論じているように、中国・アジア進出とりわけ中国進出においては今や、（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である。しかも、中越金属加工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）は一層懸念すべきな問題となるのである。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、われわれが昨年（第Ⅰ章〔注6〕参照）においても指摘したように、中越金属加工企業における最大の経営課題が市場獲得＋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に達成しようとしているという意味でそれはいわゆる「ボーダレス経営」に他ならないのだが（〔補論Ⅱ〕参照のこと）－を如何に構築するのかという点にある、ということも忘れてはならないであろう。

図表Ⅱ－１ 中越金型加工企業における「ビジネス経済圏別ボーダレス・ビジネスモデル」(*1)の類型化

ビジネス経済圏	日本国内	北東アジア経済圏 (*2)	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.	
進出目的別	生産基地化	Iグループ企業群 (*3) マルト長谷川 (作業工具/日本) [II] (*4)	シンワ (建築用具/日本・大連) [III] (*4) 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] (*4) 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] (*4) 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] (*4) 朝倉家具 (桐ダンス/日本) [III] 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] (*4) 第一ニットマーケティング社 (ニット製品/日本) [III] (*4) 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]		マックスニット社 (ニット製品/日本・中国) [IV] 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] (*4)	マルト長谷川 (作業工具/タイ) [II] (*4)	マルト長谷川 (作業工具/アメリカ) [II] (*4) マックスニット社 (ニット製品/アメリカ) [IV]

ビジネス経済圏		日本国内	北東アジア経済圏 (*2)	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.
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 85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)

- (*1) ビジネス経済圏別にみたボーダレス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〔補論Ⅰ〕を参照のこと。
- (*2) 「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。
- (*3) Ⅰグループに属する企業群。なお、〔Ⅱ〕は第Ⅱグループ企業群に属する企業、〔Ⅲ〕は第Ⅲグループ企業群に属する企業、〔Ⅳ〕は第Ⅳグループ企業群に属する企業である。
- (*4) 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、中林国治氏のビジネススクール・ヒヤリング [2004.07.01] に拠る。

図表Ⅱ－２ 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：抗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。

2. 中国市場獲得のための課題

では中越金属加工企業にとって中国市場獲得のための課題とは何か。次にこの点を考えてみよう。そこで問題を二つに分けてみる。一つは、そもそも中越金属加工業の輸出入における問題点は何かという点である。二つには、そうした問題点を踏まえて、中国市場獲得のための課題を具体的に一と云っても事例研究として必要な限りにおいて一明らかにすることである。

(1) 輸出入動向と問題点

中越金属加工業における輸出入動向については、燕・三条地域を取り上げることにする。同地域が中越金属加工業の中心をなしているからに他ならない。図表Ⅱ-3は主として燕・三条地域に係わる日本の金属加工製品の輸出入についての鳥瞰図である。(図表Ⅱ-4はそのバックデータである。)すなわち図表Ⅱ-3は、燕市が主たる生産地である洋食器、三条市が主たる生産地の一角をなす作業工具と利器工匠具・手道具、両市が共に重要な生産地である金属プレス製品といういわば燕・三条地域の代表的な4業種の金属製品を取り上げ、全国的な輸出比率と輸入比率の推移をみたものである(注1)。全国的な動向とはいえ、それに対する燕・三条地域シェアの大きさを考慮すれば、それは同時に同地域の輸出入動向の特質を表わしているとみなしてよいであろう

それによれば、洋食器(a)に関しては、輸出比率については、1998年から2000年にかけて若干低下したとはいえ、いまなお47%(00年)と5割近くの水準を維持している。他方輸入比率は88年から2000年にかけて3.6%から20.5%へと急増している。その結果、輸出入比率は、いまなお+26.5%(00年)と輸出産業に相応しい値を維持しているとはいえ、88年の+33.3%と比べるとその値を大幅に低下させており、後退傾向は否めないのである。

作業工具(b)に関しては、輸出比率については、その値を漸減させているとはいえ7.2%(00年)を維持している。だが輸入比率については88年には僅か2.4%であったのが00年には6.8%にまで上昇している。その結果、輸出入比率もまた、88年には+7.9%とかなり高い水準を維持していたのだが、02年には僅か+0.4%にまで低落させているのである。

利器工匠具・手道具(c)に関しては、輸出比率が88年の18.6%から00年には15.7%へと漸減しており、しかも輸入比率は逆に、16.2%から22.5%へと大幅に増加した結果、輸出入比率も+2.4%から-6.8%へと、いまや輸入産業への転落は明白である。

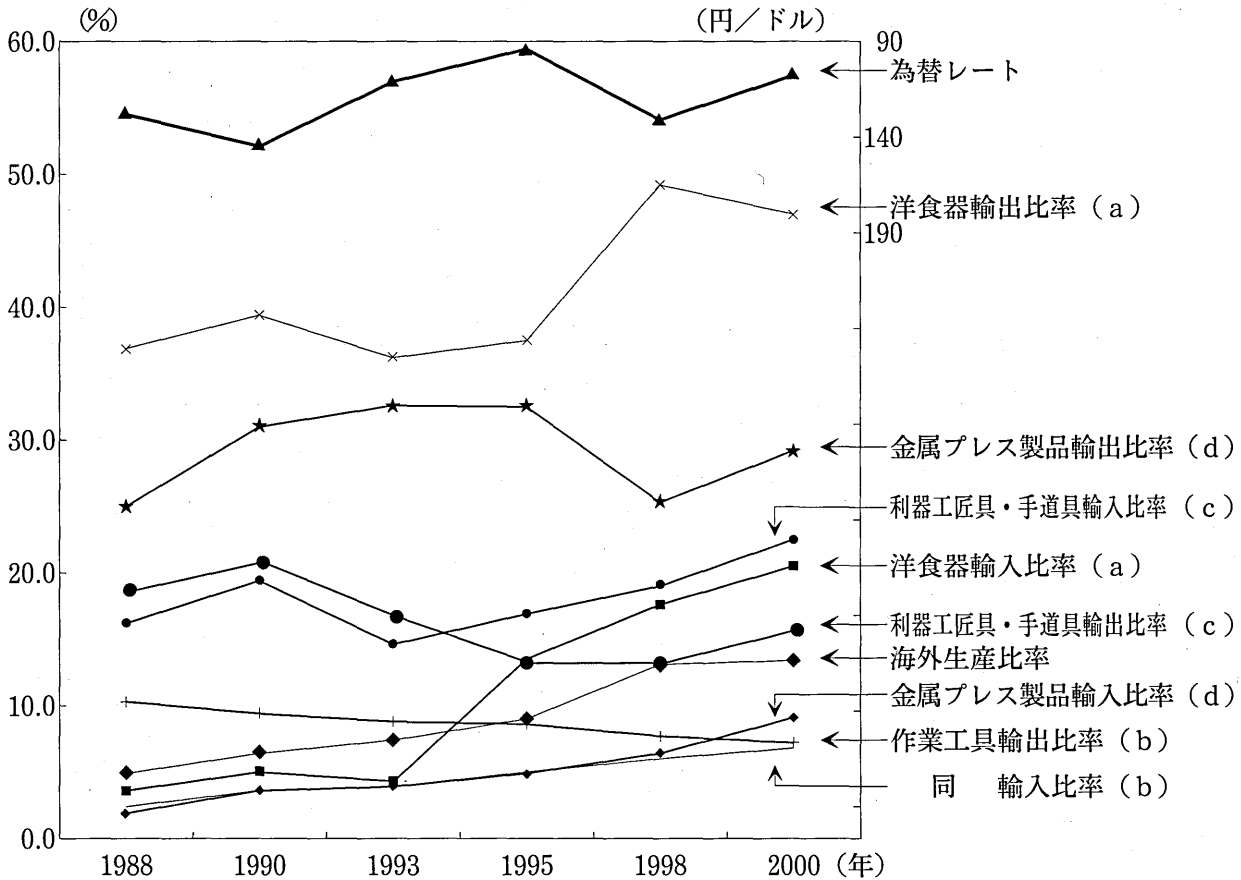
最後に金属プレス製品(d)に関しては、輸出比率については、現在もなお29.2%(00年)と大幅な水準を維持しており、輸入比率が88年の1.9%から02年には9.1%へとかなり大きく上昇しているとはいえ、輸出入比率は、+23.1%から+20.1%と、辛うじてではあるが踏みとどまっており、洋食器と並ぶ輸出産業の地位をいまなお保っている。

このように燕・三条を主要生産基地の一つとしている金属加工4業種は、輸入が大幅に増大しているとはいえ、いまなお輸出産業としての地位を保っている。しかしながら、輸出比率が減少傾向を辿る中で、輸入比率が上昇し、その結果輸出入比率が輸出入逆転の傾向を強めており、前途の多難さは否めないのである(図表Ⅱ-5参照)。構造的にみると、輸出に関しては欧米向けとその他地域向けを共に減少させている一方で(図表Ⅱ-6参照)、輸入については中国製品の大幅な増大によって国内市場を奪われているという状況下であり(図表Ⅱ-7参照)、その意味では、燕・三条地域に係わる金属加工業は、中国の台頭によってその存続が脅かされていると云わざるを得ないのがその実情である。このままでは中国製品によって燕・三条地域の金属加工業の存続自体が危くなると云っても決して過言ではない

であろう。

かくして、中国市場獲得問題は、燕・三条地域の金属加工業にとっては、こうした“構造的な危機”からの脱却を賭けた反転攻勢に他ならず、その意味では死活的な問題なのである。

図表Ⅱ－３ 輸出入比率（全国、金属製品４業種）、
海外生産比率（全国、製造業）、為替レートの推移



(注1) 金属製品4業種：洋食器、金属プレス製品、利器工匠具・手道具、作業工具

(注2) 輸出比率：輸出額÷製造品出荷額等×100(%)

(注3) 輸入比率：輸入額÷国内市場規模(製造品出荷額等+輸入額-輸出額)×100(%)

(注4) 海外生産比率：現地法人売上高÷国内法人売上高×100(%)

(注5) 為替レート：銀行間直物、日中平均の年間平均

(資料) 経済産業省「工業統計表・産業編」、財務省HP「貿易統計・品別国別表」、
経済産業省「我が国企業の海外事業活動」ほかより政策銀作成

(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.14より。

図表Ⅱ－４ (図表Ⅱ－３のバックデータ)

(単位：千円、%、円/ドル)

	1988	1990	1993	1995	1998	2000
洋食器	—	—	—	—	—	—
輸入額	1,426,835	1,956,755	1,472,109	3,428,536	3,179,342	2,992,326
輸出額	22,236,296	24,243,807	18,751,609	13,380,002	14,364,600	10,333,528
製造品出荷額等	60,274,000	61,476,000	51,782,000	35,374,000	29,199,000	21,969,000
洋食器輸入比率	3.6	5.0	4.3	13.5	17.6	20.5
洋食器輸出比率	36.9	39.4	36.2	37.8	49.2	47.0
金属プレス製品	—	—	—	—	—	—
輸入額	16,634,870	36,078,839	35,651,938	44,208,426	64,743,572	87,391,671
輸出額	284,396,071	429,772,996	426,207,288	411,586,574	318,900,003	361,084,567
製造品出荷額等	1,138,394,000	1,384,271,000	1,309,392,000	1,266,044,000	1,261,263,000	1,235,700,000
輸入比率	1.9	3.6	3.9	4.9	6.4	9.1
輸出比率	25.0	31.0	32.6	32.5	25.3	29.2
利器工器具・手道具	—	—	—	—	—	—
輸入額	16,347,194	21,451,629	14,809,125	19,354,858	21,004,651	22,714,477
輸出額	19,412,423	23,377,985	17,350,358	14,105,708	13,597,984	14,623,891
製造品出荷額等	104,261,000	112,415,000	103,768,000	109,195,000	102,952,000	92,941,000
輸入比率	16.2	19.4	14.6	16.9	19.0	22.5
輸出比率	18.6	20.8	16.7	12.9	13.2	15.7
作業工具	—	—	—	—	—	—
輸入額	2,322,778	4,192,357	4,082,377	4,794,929	5,246,496	5,400,965
輸出額	10,649,013	11,717,592	9,682,575	8,620,038	6,858,180	5,802,791
製造品出荷額等	103,429,000	124,346,000	109,551,000	99,743,000	88,581,000	80,056,000
輸入比率	2.4	3.6	3.9	5.0	6.0	6.8
輸出比率	10.3	9.4	8.8	8.6	7.7	7.2
海外生産比率（製造業）	4.9	6.4	7.4	9.0	13.1	13.4
為替レート	128.2	144.9	111.1	94.0	131.0	107.8

(注1) 輸出比率：輸出額÷製造品出荷額等×100 (%)

(注2) 輸入比率：輸入額÷国内市場規模（製造品出荷額等＋輸入額－輸出額）×100 (%)

(注3) 海外生産比率：現地法人売上高÷国内法人売上高×100 (%)

(注4) 為替レート：銀行間直物、日中平均の年間平均

(資料) 経済産業省「工業統計表・産業編」「我が国企業の海外事業活動」、財務省HP「貿易統計・品別国別表」ほかより政策銀作成

(出所) 図表Ⅱ－３に同じ(但しp.61より)。

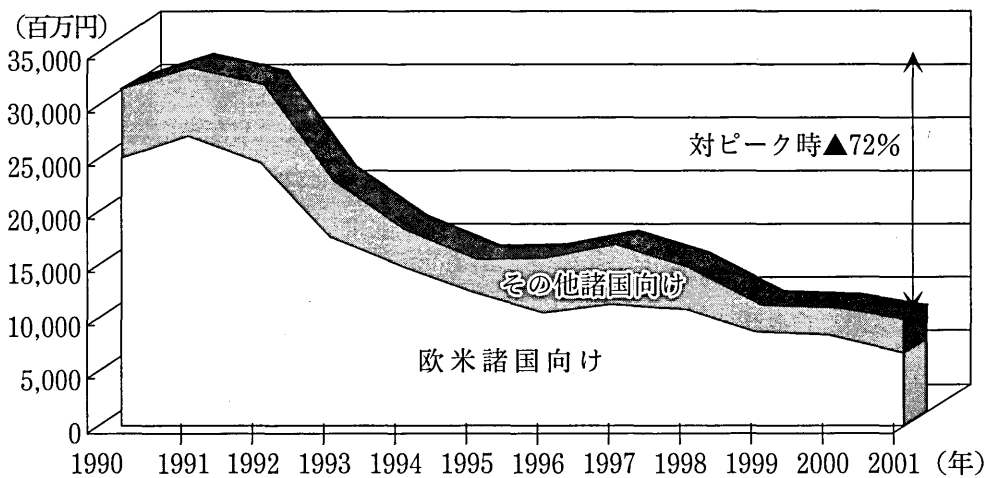
図表Ⅱ－5 三条・燕地域における金属製品の海外との関係

		三 条 市	燕 市
海外との関係	現地法人	円高などを受け設立	
	輸出比率	(平成12年) 金属プレス製品 29% 利器工匠具・手道具 16% 作業工具 7%	洋食器 47% 金属プレス製品 29%
	輸入比率	(平成12年) 利器工匠具・手道具 23% 金属プレス製品 9% 作業工具 7%	洋食器 21% 金属プレス製品 9%
	輸出入状況	燕市の方が輸出入依存度が高く、「分業体制」が発達 円高や中国製品の台頭のため、輸出額は大幅減となり、足元では輸入額が増加傾向	

(資料) 経済産業省「工業統計表」、財務省HP「貿易統計」、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』(付属資料)(2004年8月) p.36より。

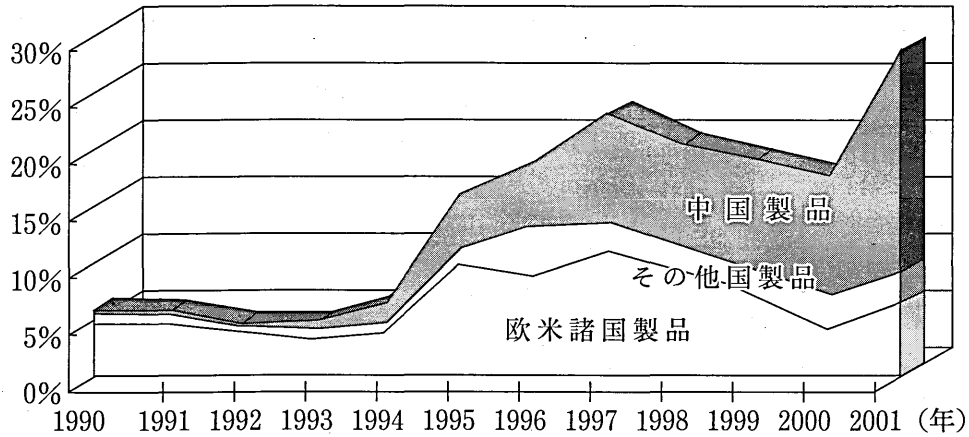
図表Ⅱ－6 洋食器の相手別輸出額の推移



(資料) 財務省HP「貿易統計・品別国別表」

(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.16より。

図表Ⅱ－7 洋食器の相手別輸入比率の推移



(注1) 製造品出荷額調査対象事業所：従業者4人以上

(注2) 輸入比率：輸入額÷国内市場規模（製造品出荷額＋輸入額－輸出額）×100（％）

(資料) 経済産業省「工業統計表・品目編」、財務省HP「貿易統計・品別国別表」

(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.17より。

(2) 中国進出の課題

そこで、上記4業種に係わる燕・三条企業の中国進出における課題を検討しておかなければならないのだが、資料の制約上、ここでは洋食器ーそれも金属洋食器ーと作業工具に対象を絞ることとする。

① 洋食器

まず洋食器から検討しよう。

a. 市場構造

進出可能性を探るためには、まず市場構造の検討が必要である。中国の洋食器市場の特徴をみるために、ステンレス食器（ナイフ・フォーク）市場を取り上げてみよう（注2）。主要ユーザーは、(イ) 洋食レストラン、(ロ) 大型ホテル、(ハ) 中国に駐在して生活している外国人及び一部洋食文化を受け入れている中国人ーの3グループであるとされる。

これら3グループがどのような品質のステンレスナイフ・フォークを如何なるルートで購入しているのかをみると、(イ) 及び (ロ) のユーザーは、小売店で食器を購入することはなく、通常は食器類一式を炊飯設備として販売している量販卸売店で購入しているとされる。その方が相対的に安価であり、必要なサービスを確保できるからである。但しその中でも、三つ星以下（三つ星を含む）のホテルでは通常は殆ど全て中国産のナイフ・フォークが使用されているが、四つ星以上（四つ星を含む）のホテルでは、輸入品でしかも高級品が使用される傾向にあるために、一般市場に出回っている輸入品では満足できず、ホテル独自の特色ある製品を希望するが多いとされる。

一方、上記の(ハ)に属するユーザーの中には裕福な中国人ー例えば外国留学の経験者などーが含まれており、これらの人々が重視するのは、ブランド品や高級品であるが、いまのところ彼らが占める比率は小さいとされる。それに対して上海に駐在して生活している外国人は、一方では高級品ブランド志向であるにもかかわらず、他方では実用性をも重視するというように、複雑な志向の持ち主が多いとされる。

さてこうした市場構造に対して、ステンレスナイフ・フォークのベンダー・システムはどうなっているのか(注3)。一つは中国国内メーカー及び外資系企業の「内販」による供給が挙げられる。二つには輸入がある。まず前者からみておこう。中国のナイフ・フォーク生産企業は約100社あるが、それらは天津市及び広東省一带に集中しているとされる。そのうちの50社を紹介すると図表Ⅱ-8の通りである。その中で外資系企業を取り上げてみると、米企業7社(独資4社、合弁3社)、韓国3社(全て独資)、香港5社(全て合弁)、オーストラリア1社(合弁)、スペイン1社(独資)、日本1社(合弁)(注4)となっている。つまり、かれらの一部は、中国を生産基地として活用することによってコスト面での有利性を確保しつつ、上記市場への参入を計っているのである。いわゆる「内販」である。それは、上述した中越金属加工企業が必要としている「市場獲得型ビジネスモデル」そのものに他ならない。

後者の輸入についてはどうか。中国におけるステンレスナイフ・フォーク市場における輸入製品は、主としてドイツ製品及び韓国製品であるとされる。問題は価格であるが、まずドイツ製品と中国製品との比較では、図表Ⅱ-9-(1)からも明らかなように、中国製品(ブランド名;CURTA)に比べてドイツ製品(ブランド名;HENCELS)は高級品であり高価格品であると云える。他方、ドイツ製品と韓国製品を比べてみると(図表Ⅱ-9-[2])、韓国製品(ブランド名;TOPMATE)は品質・価格両面でドイツ製品と中国製品との中間に位置すると云えよう。

最後に輸入ステンレス食器の中国における販売流通ルートについて触れておこう(注5)。それは、(イ)一般の流通ルート、(ロ)一部ブランド品の流通ルート、(ハ)その他の流通ルートの3種類からなるとされている。

一般の流通ルートについて。海外の販売会社が中国国内に貿易型会社を設立して、この会社が中国国内の各都市に連絡事務所を設置する。そしてこの連絡事務所を通じて各地域に販売代理店を置き、これらの代理店からその下の代理店や小売業者に卸売りをを行う。最後にこれらのサブ代理店や小売業者からユーザーに販売される—というルートである。

一部ブランド品の流通ルート。一部ブランド品(例えばドイツのHENCKELS)は、代理店を通じて、百貨店に専門コーナーを設けて直接ユーザーに販売している。

その他の流通ルート。飲食店やホテルなどの大量購入ユーザーに対して、量販卸売業者が代理店となって、これらのユーザーに販売している。

b. 課題

燕市をはじめとする中越洋食器メーカー及び流通企業に対して、以上の市場構造の検討から得られる含意を示唆しておくならば、それは以下の通りである。すなわち、(イ)市場構造上中国洋食器市場へ進出する可能性は確かにあるにはある、(ロ)だがその可能性を実現するためには、高級品の場合には、ドイツ製品との競争に打ち勝たなければならないし、中級品の場合には韓国製品との競争を覚悟しなければならない、(ハ)そこで品質面ではドイツ製品に伍して高級品市場への参入を狙うと同時に、価格面では韓国製品と同レベルの水準に引き下げる必要がある、(ニ)そのためには、中国を生産基地として活用する「市場獲得型ビジネスモデル」の採用をも考慮しなければならない、(ホ)最後にその場合の販売ルートをどのように確保するのかという問題もまた軽視してはならない—ということになる。

以上の点に関連して注目されるのは、後述する「JAPANブランド育成支援事業」の一環として燕商工会議所が取り組み始めた中国向け洋食器・ハウスウェア製品のブランドづくりである。それは、単に燕地域洋食器の中国進出に止まらず、日本の洋食器全体の中国進出の行方をも左右する可能性を秘めているからだ。

図表Ⅱ－8 中国ステンレス食器（ナイフ、フォーク）生産企業50社の一覧表

	No.	企業名称	企業区分	主要製品等	電話番号
天津市⑩	1	天津群益餐具有限公司	中国企業	ステンレス食器	022-22222222
	2	天津慶源餐具有限公司	独資（米国）	ステンレス食器	022-28697449
	3	天津市天辰餐具有限公司	合弁（香港）	ステンレス組食器	022-26340007
	4	天津珍亨餐具有限公司	独資（韓国）	ステンレス食器	022-26998948
	5	天津市餐具公司	中国企業	ステンレス食器	022-27389410
	6	世新（天津）餐具有限公司	独資（米国）	ステンレス食器	022-28518545
	7	津南餐具廠	中国企業	ステンレス食器	022-28690061
	8	天津市群益餐具有限公司	中国企業	ステンレス食器	022-28690152
	9	天津渤海餐具廠	中国企業	ステンレス食器	022-28690313
	10	天禧天津餐具有限公司	合弁（米国）	ステンレス食器	022-28691524
	11	天津益豐餐具有限公司	中国企業	ステンレス食器、食器	022-28692661
	12	天津紅華餐具有限公司	合弁（米国）	ステンレス食器	022-28696448
	13	天津市團結餐具廠	中国企業	ステンレス日用品	022-28836304
	14	天津長潤餐具有限公司	合弁（米国）	ステンレス食器、食器	022-28858392
	15	天津市静海興鼎梅餐具加工廠	中国企業	ステンレスナイフ	022-68651093
	16	天津市静塘高档餐具廠	中国企業	ステンレス食器	022-68865103
	17	天津市第二餐具廠	中国企業	ステンレス食器	022-86311440
広東省⑩	18	広東省番禺市餐具総廠	独資（韓国）	ステンレス食器等	020-84936478
	19	番禺灵江餐具有限公司	中国企業	ステンレス食器、プラスチック食器	020-84990756
	20	広州華裕西餐具有限公司	合弁（香港）	ステンレス食器	020-86861561
	21	新会市司前鎮永聯餐具廠	中国企業	ステンレス食器	0750-6578087
	22	江城城西餐具廠	中国企業	ステンレス食器	0662-3102204
	23	鶴山市華登高質餐具有限公司	合弁（材料）	ステンレス食器	0750-8820182
	24	深圳泰新冠華餐具有限公司	中国企業	ステンレス製品等	0755-28608818
	25	南海市餐具廠	中国企業	ステンレス食器	0757-5228898
	26	南海市奇槎聯豐不銹鋼餐具廠	中国企業	ステンレス食器	0757-5550333
	27	南海市環球不銹鋼餐具制品有限公司	独資（米国）	ステンレス食器	0757-5555640
山東省⑥	28	青島福進餐具有限公司	独資（韓国）	ステンレス食器	0532-7237400
	29	山東餐具総公司	中国企業	ステンレス食器等	0543-8212242
	30	陽信麗高餐具有限公司	中国企業	ステンレス食器等	0543-8213832
	31	陽信鼎華豐餐具有限公司	中国企業	ステンレス食器	0543-8691029
	32	陽信鼎美鼎餐具公司	中国企業	ステンレス食器	0543-8691101
	33	山東省陽信鼎源遠餐具有限公司	中国企業	ステンレス食器等	0543-8691463
河北省⑤	34	石家庄太平洋餐具有限公司	中国企業	ステンレス食器等	0311-6689075
	35	東義不銹鋼器具制品有限公司	中国企業	ステンレス食器、プラスチック食器	0317-3680217
	36	黄驊市世达不銹鋼器具有限責任公司	中国企業	ステンレス食器	0317-5218224
	37	海興鼎海达餐具有限公司	合弁（香港）	ステンレス食器	0317-6622096
浙江省④	38	深州市太古庄郷餐具廠	中国企業	ステンレス食器	0318-3426589
	39	寧波永琪餐具有限公司	中国企業	ステンレス食器、旅行用品等	0574-65562575
	40	紹興倪氏器具制品有限公司	中国企業	ステンレス食器	0575-2117217
	41	温州佳美餐具有限公司	独資（スペイン）	ステンレス食器	0577-67392066
上海市②	42	温州市臨海餐具廠	中国企業	ステンレス食器	0577-88413156
	43	上海銀華餐具有限公司	合弁（香港）	ステンレス食器	021-59509559
遼寧省②	44	上海沛名餐具制造有限公司	独資（米国）	ステンレス食器	021-59596156
	45	營口大明餐具有限公司	中国企業	ステンレス食器	0417-6251115
江蘇省②	46	遼陽市日升餐具有限公司	合弁（日本）	ステンレス日用品	0419-3302414
	47	启東市新浪餐具有限公司	中国企業	ステンレス食器	0513-3699946
福建省②	48	常州市金鑫餐具廠有限公司	合弁（香港）	ステンレス食器	0519-6859546
	49	廈門嘉美餐具工業有限公司	中国企業	ステンレス食器、木製小型家具	0592-2091575
	50	福鼎市美灵不銹鋼制品廠	中国企業	ステンレス食器	0593-7853839

（出所）（社）新滬県産業貿易振興協会・上海華鏡コンサルタントサービス有限公司『定期情報提供報告書(3)－中国・上海におけるステンレス食器に関する調査－』（2003年10月）p.4～5より。

図表Ⅱ－９ 中国ステンレスナイフ・フォークの価格比較

(1) 小売市場における価格

食器名称	ブランド名					
	HENCKELS (02784系列)		HENCKELS (02782系列)		CURTA (中国)	
	価格 (元/本)	品番	価格 (元/本)	品番	価格 (元/本)	寸法・長 (mm)
メインナイフ	103	02784-038	16.2	02782-278	6.1	207
メインフォーク	46	02784-021	14.4	02782-021	6	182
メインスプーン	45	02784-026	14.4	02782-026	6	180
スープ用スプーン	36	02784-165	13.2	02782-165	5	170
コーヒースプーン	25	02784-086	9.6	02782-086	3.1	112
バターナイフ	93	02784-029	18	02782-129	3	155
ケーキ用ナイフ	95	02784-058	17.4	02782-378	1.2	120
ケーキ用フォーク	40	02784-041	12.6	02782-041	6	110
ケーキ用スプーン	39	02784-046	12.6	02782-046	1.2	135

(2) 百貨店における店頭価格

No.	輸入国	ブランド名	セット本数	品番	価格(元/組)
1	ドイツ	HENCKELS	24本	02784-32	1,848
2	ドイツ	HENCKELS	19本	02782-82	548
3	ドイツ	HENCKELS	4本	02786-00	188
4	韓国	TOPMATE	12本+予備用、長短スプーン、 ケーキ用等各6本	MS-2800	820
5	韓国	TOPMATE	10本+予備用、長短スプーン、 ケーキ用等各5本	G-555	315
6	韓国	TOPMATE	3本+予備用	HS-300	105

(出所) (社)新潟県産業貿易振興協会・上海華鐘コンサルタントサービス有限公司『定期情報提供報告書
(3)－中国・上海におけるステンレス食器に関する調査－』(2003年10月) p.7より。

② 作業工具

次に作業工具についてはどうか。ここではそれを「一般工具」として検討することにする。

a. 市場構造

まず市場構造について(注6)。販売流通ルートについては二つの段階がある。一つは生産企業及び輸入代理店からユーザーまでの流通経路であり、いま一つは小売り形態である。前者の生産企業及び輸入代理店からユーザーまでの流通経路については、これまた二つに区分される。一つは中国企業の販売ルートであり(図表Ⅱ-10-[1]参照)、いま一つは輸入品の販売ルートである(図表Ⅱ-10-[2]参照)。

後者の小売り形態についても種々の形態がある。ブランド力のあるメーカーはブランド店を持ち、小

規模零細業者は個人経営商店を営んでいる。この他にも特定の地域、大型量販店のコーナー、さらには都市の金物商などがある。

これに対してバンダー・サイドの方はどうか（注7）。中国はそもそも世界第1位の一般工具生産国である。そのシェアは約80%に達している。従って生産企業も多数存在する。生産企業は特定できるだけで72社あり、主として浙江省、江蘇省そして山東省に分布している。

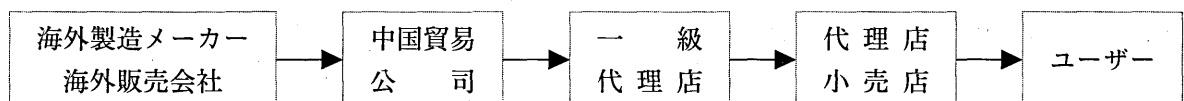
その中で海外企業の市場参入状況はどうか。重要視されているのは日本製品とドイツ製品さらには米国製品である。とくに評価されているブランドは、日本の馬印、KTC、田島、ドイツのK印、米国のstanlyなどである。そこでこれらのブランド品と中国製品との品目・価格等を比較検討しておこう。その結果は図表Ⅱ-11の通りであるが、そこから明らかなように、日本製品は、最も高級・高価格なドイツ製品と低級・低価格な中国製品との中間に位置し、従って一定の市場を確保しており、健闘している様子が浮かび上がってくる。

b. 課題

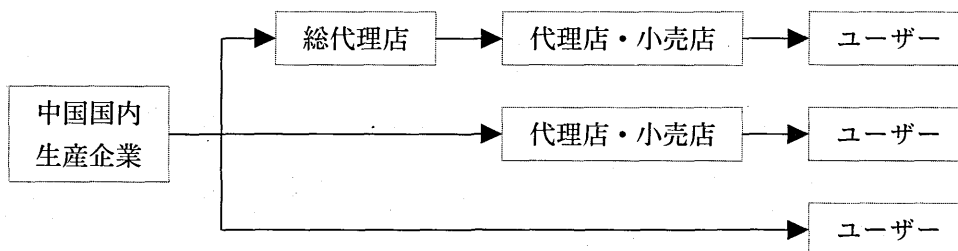
以上の市場構造の分析からも明らかなように、日本企業の中国作業工具市場参入の可能性はかなり大きく、上記図表Ⅱ-1（中越金属加工企業における「ビジネス経済圏別ボーダレス・ビジネスモデル」の類型化）で示したように三条市作業工具メーカーの中でもマルト長谷川（中国ブランド名は「馬印」）が既に進出している。従ってこうした進出の一層の展開を計るために、今後はやはり生産基地化によってコスト競争力を一層強化し、「市場獲得型ビジネスモデル」の確立・発展に努めることが三条市の作業工具企業や利器工匠企業に望まれるところである。その際やはり流通システムの整備・確立もまた重要な課題であることを見落としてはならないであろう。

図表Ⅱ-10 一般工具の販売ルート

(1) 輸入一般工具の中国における販売ルート



(2) 中国製一般工具の販売ルート



(出所) (株)新潟県産業貿易振興協会・上海華鐘コンサルタントサービス有限公司『定期情報提供報告書

(3)「中国・上海におけるステンレス食器に関する調査」(2003年7月) p.7より。

図表Ⅱ－11 日本・ドイツ・中国国産ブランドの6つの工具に関する価格比較

No.	工具名称	生産国	規格	ブランド名	価格(元)
1	ペンチ	日本	150mm	KTC	102.00
			200mm	KTC	109.00
		ドイツ	150mm	K印	224.00
			200mm	K印	272.00
		中国	150mm	安信	28.20
			200mm	安信	35.70
2	ラジオペンチ	日本	150mm	KTC	87.00
			200mm	KTC	92.00
		ドイツ	150mm	K印	220.00
			200mm	K印	312.00
		中国	150mm	安信	25.70
			200mm	安信	28.40
3	ニッパー	日本	150mm	KTC	53.00
			200mm	KTC	62.00
		ドイツ	150mm	K印	214.00
			200mm	K印	258.00
		中国	150mm	安信	26.60
			200mm	安信	31.20
4	モンキーレンチ	日本	150mm	KTC	59.00
			200mm	KTC	79.00
		ドイツ	150mm	beta	92.00
			200mm	beta	118.00
		中国	150mm	安信	20.80
			200mm	安信	27.20
5	スパナ	日本	160mm(兼用)	KTC	44.00
			180mm(兼用)	KTC	71.00
		ドイツ	160mm(兼用)	beta	59.00
			180mm(兼用)	beta	85.00
		中国	160mm(兼用)	安信	11.50
			180mm(兼用)	安信	14.00
6	ドライバー	日本	150mm	KTC	14.00
			200mm	KTC	16.00
		ドイツ	150mm	beta	38.00
			200mm	beta	49.00
		中国	150mm	安信	9.30
			200mm	安信	10.00

(備考) 2003年7月中旬の上海市北京路にある五金商店の各店頭価格を整理した。

(出所) (株)新潟県産業貿易振興協会・上海華鐘コンサルタントサービス有限会社『定期情報提供報告書

(3)－中国・上海におけるステンレス食器に関する調査－』(2003年7月) p.9～10より。

3. 産学官支援システム

(1) 支援システム

では上記の「市場獲得型ビジネスモデル」を支援するための課題は何か。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。(さらに、「人材育成システム」については第Ⅲ部で取り上げる。)

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-12参照)。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8)。

但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9)。ゾーリンゲンの刃物やフィレンツェ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-13参照)。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」及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・ハウスウェア製品を開発し、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するものものに他ならない(注10)。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、上述した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は多少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「ボーダレス・ビジネスモデル」[補論Ⅱ参照]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11)。

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、中小企業なかんずく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-14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12)。だが、以上の文脈からも明らかのように、「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ず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-15参照)。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13)。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容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—すなわち「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14)。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必要がある。

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15）。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をおわれわれは看過してはならないのである。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”の拠点である以上、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。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、[補論Ⅲ]でも指摘しているように、企業の付加価値構造の変化—すなわち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の台頭—という問題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である。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基づいているが（図表 補Ⅲ-3 参照）、ブランド論もまた、デザインとの関係一つみても解るように、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のである。ところで、新付加価値概念に基づく新高付加価値化は、「知的資産を通じた価値創造」と捉えることができるが（[補論Ⅲ]参照）、そのことは、企業競争という観点から見た場合、価格競争ではない競争—すなわち個性を生かした非価格面での競争—が次第に重要となり、それに応じて知的資産の役割もまたますます重要となる、ということの意味している。こうした知的資産の役割増大をおわれわれは「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」との接点を持ち且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お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点であろう（[補論Ⅲ]参照）。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－12 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
- ⑥IT、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 重要性が増して来たもの

日用品 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。

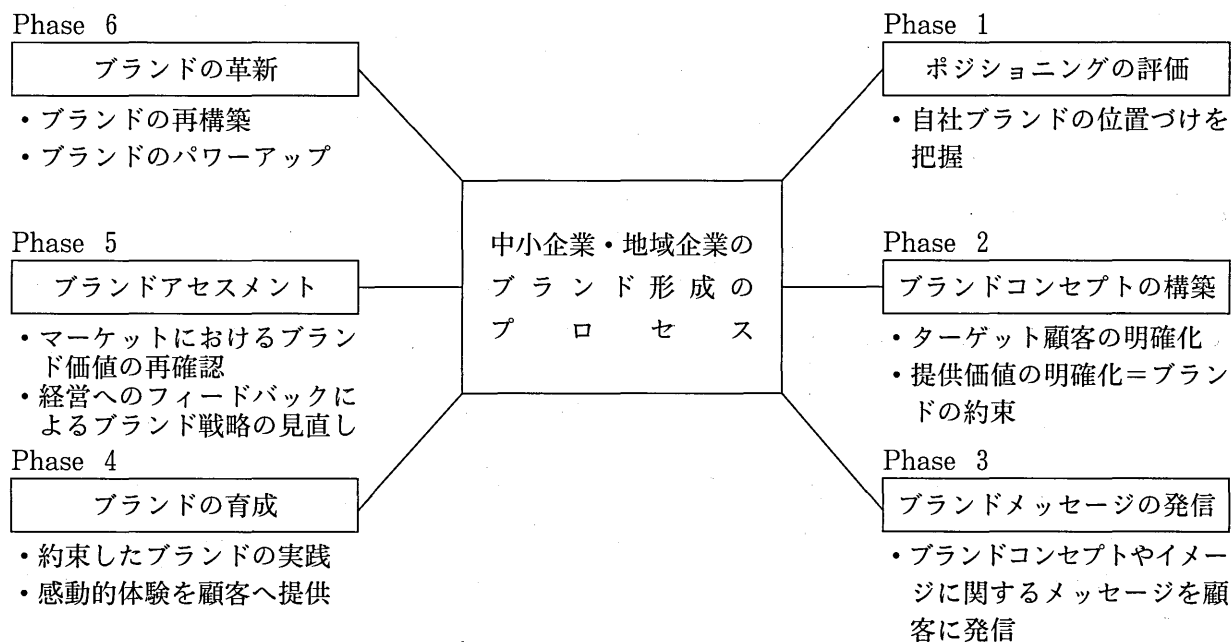
図表Ⅱ－13 地域ブランドの普及促進等に向けた最近の事例（全国）

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－地域産業振興に向けてのケーススタディー－』（付属資料）（2004年8月）p.52より。

図表Ⅱ－14 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－地域産業振興に向けてのケーススタディー－』（付属資料）（2004年8月）p.53より作成。

図表Ⅱ－15 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－地域産業振興に向けてのケーススタディー－』(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-16参照）。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16）、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17）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18）。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19）、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20）。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があると云えよう（注21）。

図表Ⅱ-16 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（株サイカワ）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22）。

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23）、現在はそのうちの第二段階にあるとされる（図表Ⅱ-17参照）（注24）。

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-18-[1]参照）。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-18-[2]参照）。

このように中越集積においても、情報ネットワークシステムがビジネス・プロセス全体に亘って活用されており、そのことが同集積の“ものづくり拠点”性に貢献していると云えよう（注25）。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、この問題については後述する。

④ 新しい金融システムの形成

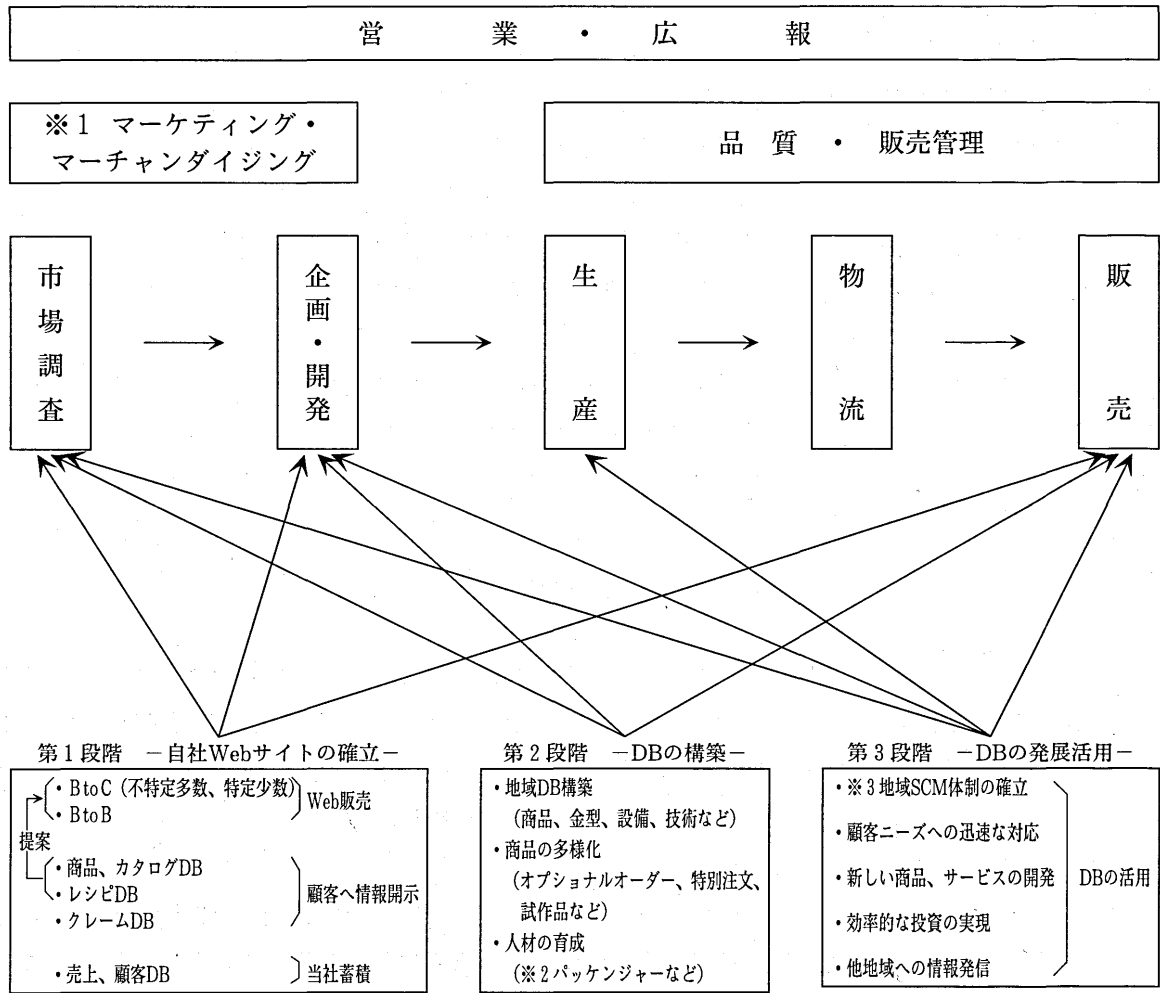
新潟県集積企業が「ボーダレス・ビジネスモデル」を構築していく上で、金融及び資金・資本調達上の支援が必要であるが、それに対して新潟県集積地域がどのように対応し得るのが次の課題である。この点で注目されるのは、新たに地域金融機関を活用した地域政策金融システム創出の動きが各地で強まっている点である。例えば、日本政策投資銀行関西支店は、関西地域再生問題との関連で、地域の潜在需要を掘り起こし、それを既存の地域産業再生に結びつけるための「金融プラットフォーム」構想を提唱している（注26）。

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27）。

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28）。

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、「ボーダレス・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。

図表Ⅱ-17 「地域SCM」構想（明道株式会社）



※1 マーケティング・マーチャнда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 パッケンジャー：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。

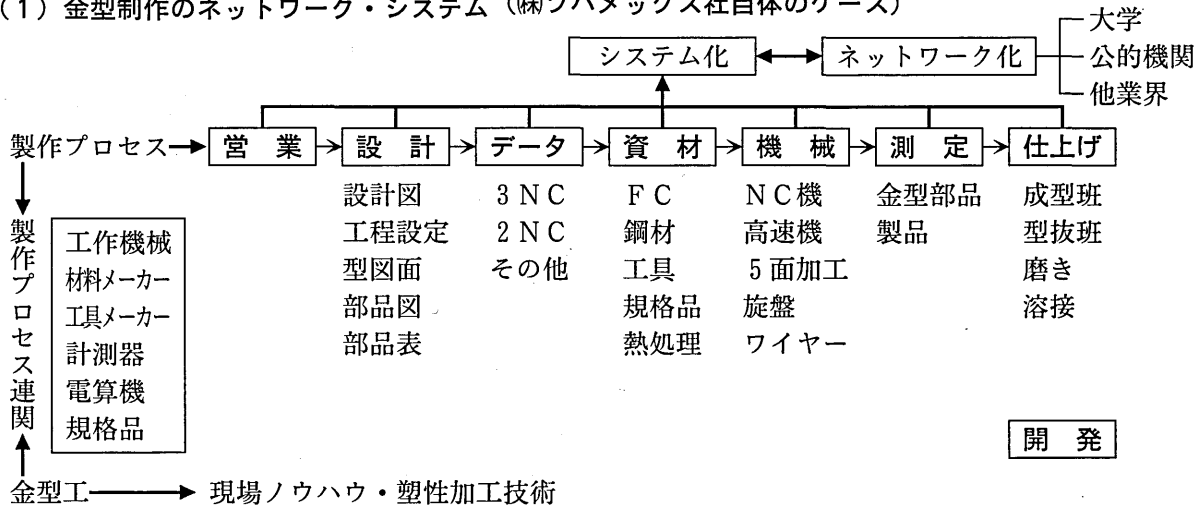
※3 地域SCM体制：「SCM」はSupply Chain Managementの略。市場調査から販売までの一連の商品の流れを「供給の鎖（Supply Chain）」に捉え、それに関与する部門・企業間で情報を共有することで、同プロセス全体の最適化を目指す戦略的経営手法をいう。「地域SCM体制」とは、こうした体制（仮想工場）を三条・燕地域につくることをいう。

（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。

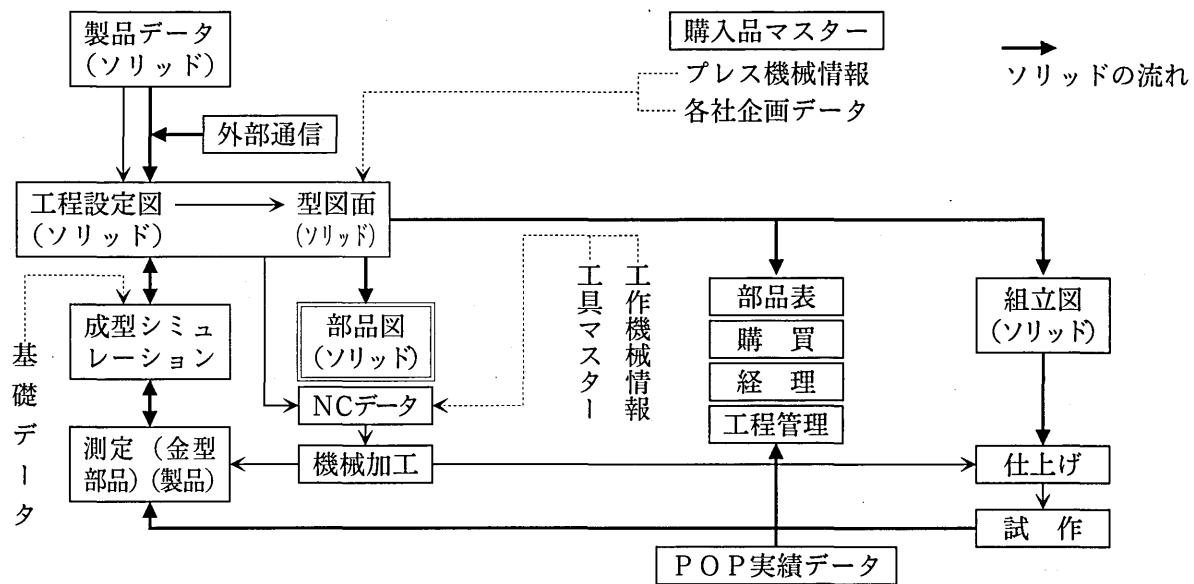
図表Ⅱ-18 (株)ツバメックス社の情報ネットワークシステム

(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。

⑤ ボーダレス・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及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、ファブレス化をボーダレスに展開し、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29）。それは裏返せば、ブランド戦略のボーダレス化を意味している。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、これまたボーダレスなアプローチが求められているのである。

従ってこうしたボーダレスな「ブランド戦略」や要素開発論を展開するためにも、中越集積地域のボーダレス・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る。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30〕。

(2) 人材養成・育成

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「ボーダレス・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 新潟県産業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「ボーダレス・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31）。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ろう。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、二つの点に留意しておく必要があるだろう。一つは、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32）。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。二つには、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クチャー・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ろうーに精通した人材が求められることになろう。

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〔補論Ⅲ〕で展開している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ということを見落してはならない。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33）。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34）。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35）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、この点こそ、中国・アジアビジネスにおける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（注36）。この問題については、中国・アジアビジネスにおける人材育成問題に焦点を当てて、第Ⅲ部でもう少し掘り下げ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、「ボーダレス経営」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、ボーダレス経営に係わる以上、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である（注37）。

（注1）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.14～17より。なお、全国の洋食器生産に占める燕市のシェアは6～8割であり、同じく打ち抜き・プレス金属製品生産に占める同市のシェアは2割であり、同じく工匠具・はさみ・作業工具生産に占める三条市のシェアは2割弱とされている（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.5より）。

（注2）以下は、(株)新潟県産業貿易振興協会・上海華鐘コンサルタントサービス有限会社『定期情報提供報告書(3)ー中国・上海におけるステンレス食器に関する調査ー』（2003年10月）による。

（注3）同上。

（注4）当該日系企業名は、遼陽市日弁餐具有限公司である。その概要は図表Ⅱ-19の通りであるが、残念ながら「内販」を行っているのか否かについては不明である。

（注5）以下は、(株)新潟県産業貿易振興協会・上海華鐘コンサルタントサービス有限会社『定期情報提供報告書(3)ー中国・上海におけるステンレス食器に関する調査ー』（2003年10月）による。

（注6）以下は、(株)新潟県産業貿易振興協会・上海華鐘コンサルタントサービス有限会社『定期情報提供報告書(2)ー中国・上海における一般工具に関する調査ー』（2003年7月）による。

（注7）同上。

（注8）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9）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10）燕商工会議所「JAPANブランド育成支援事業提案書」より。

（注11）三条商工会議所「JAPANブランド育成事業提案書」より。

（注12）新潟県のニ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ぞれある。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、同市ニット業の課題が、(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、ビジネスの展開及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13) 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』[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及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』[2004年6月] p.38~39などを参照のこと。

(注14) 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イ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』[2004年6月] p.36より) という興味深い指摘をおこなっている。

(注15) 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16) 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17) 「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 [Note 11] <p.36> を参照されたい。

- (注18) 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19) 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20) 自動車産業におけるLCAソフト開発及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21) 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22) 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23) 同上p.38~39より。
- (注24) 但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としてはならないであろう。例えば明道株式会社による「商品開発」(SHA RA KU MONO) がそうである(図表Ⅱ-20参照)。
- (注25) 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を描きつけ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ーとくに海外アウトソーシングー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、逆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26) 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27) 日本経済新聞2003年5月21日より。

- (注28) 日本政策投資銀行の新支援・融資制度及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及び「第2章」（注15）p.79を参照されたい。
- (注29) ファブレス企業のボーダレス化に関しては、例えば明道株式会社が既に試みているとされている（図表Ⅱ-20参照）。
- (注30) 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。
- (注31) 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32) 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33) 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-21参照）。
- (注34) 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35) 「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36) 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〔URL〕）「Ⅳ. 中国・アジアビジネスにおける人材育成の課題」p.13～18を参照されたい。
- (注37) 「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それを「知的プロフェッショナル」（注35参照）と呼んでおこう。

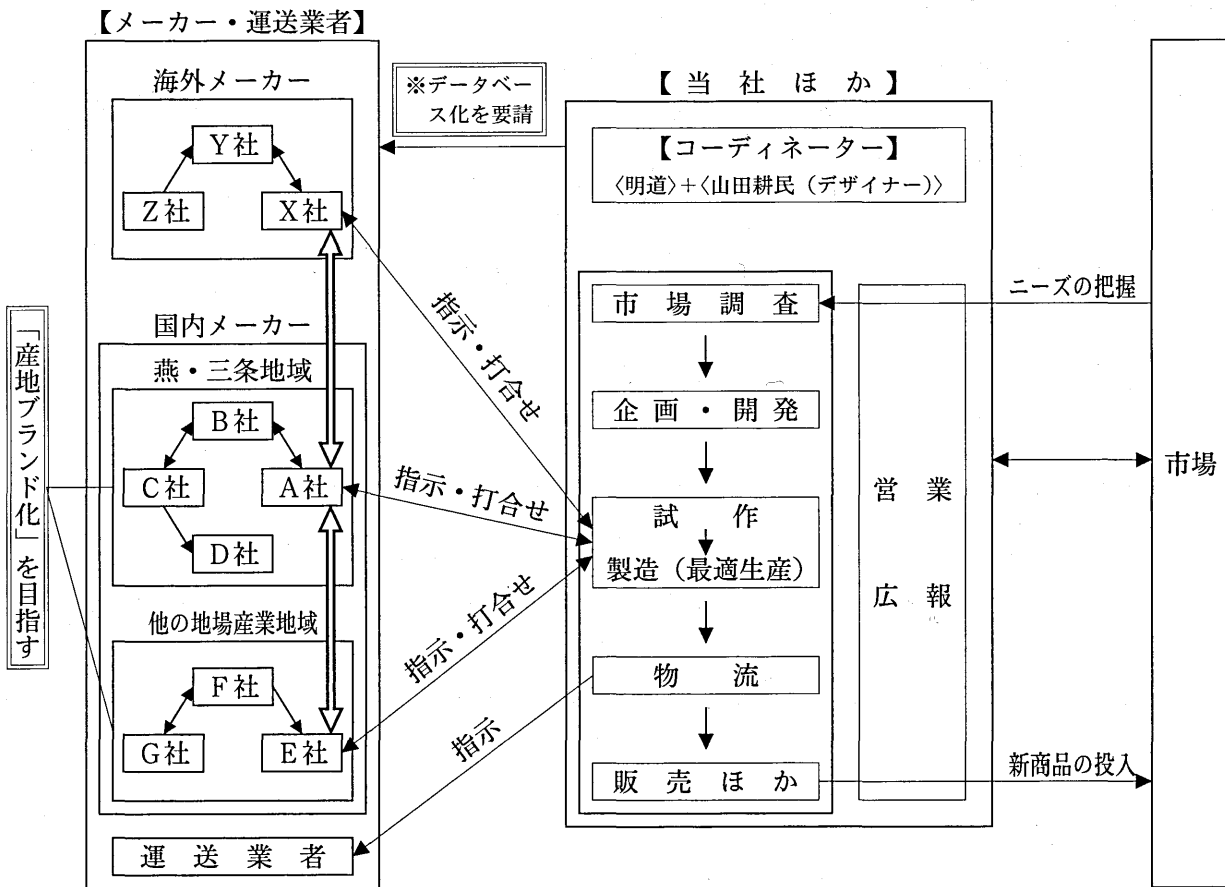
図表Ⅱ－19 遼陽市日升餐具有限公司（英文社名：Liaoyang Yaxell Tableware Co.,Ltd.）

住所	中国遼寧省遼陽市白塔区鉄西路3号																																																			
電話番号	0419-3302313、3302414、3302781	FAX番号	0419-3306647																																																	
URL	http://www.yaxell.com/	E-mail	yaxell8@mail.lyptt.ln.cn																																																	
董事長	山田 武司	総経理	安田 善明																																																	
会社概況	<p>①この会社は遼陽餐具有限会社と日本の株式会社ヤクセルの合併企業である。</p> <p>②1994年に操業を開始し、以来各種ステンレス食器を主に生産している。</p> <p>③この会社のステンレス食器製品は、既に欧米市場では広く認知されており、アメリカ大陸、欧州、オーストラリア、中近東、南アフリカ、日本、東南アジア諸国等の国や地域に輸出されている。</p>																																																			
保有設備状況	<p>この会社が保有している設備の一覧表は以下の通りである。</p> <table border="1" style="width: 100%; border-collapse: collapse;"> <thead> <tr> <th style="width: 30%;">機 器 名 称</th> <th style="width: 10%;">数 量 (台)</th> <th style="width: 30%;">機 器 名 称</th> <th style="width: 10%;">数 量 (台)</th> </tr> </thead> <tbody> <tr> <td rowspan="8">研磨プレス旋盤</td> <td>160トン</td> <td>4</td> <td>溶着機</td> <td>3</td> </tr> <tr> <td>100トン</td> <td>4</td> <td>リベット締め機</td> <td>2</td> </tr> <tr> <td>80トン</td> <td>1</td> <td>熱印刷機</td> <td>1</td> </tr> <tr> <td>63トン</td> <td>4</td> <td>洗浄機</td> <td>2</td> </tr> <tr> <td>40トン</td> <td>5</td> <td>ローラー延ばし機</td> <td>4</td> </tr> <tr> <td>30トン</td> <td>1</td> <td>切断機</td> <td>1</td> </tr> <tr> <td>25トン</td> <td>3</td> <td>プレス設備</td> <td>23</td> </tr> <tr> <td>16トン</td> <td>1</td> <td>手動研磨機</td> <td>8</td> </tr> <tr> <td>歯付機</td> <td>3</td> <td>自動研磨機</td> <td>13</td> </tr> <tr> <td>歯研磨機</td> <td>6</td> <td>インジェクション成型機</td> <td>1</td> </tr> <tr> <td>研磨機</td> <td>2</td> <td>高温電気炉</td> <td>1</td> </tr> </tbody> </table>			機 器 名 称	数 量 (台)	機 器 名 称	数 量 (台)	研磨プレス旋盤	160トン	4	溶着機	3	100トン	4	リベット締め機	2	80トン	1	熱印刷機	1	63トン	4	洗浄機	2	40トン	5	ローラー延ばし機	4	30トン	1	切断機	1	25トン	3	プレス設備	23	16トン	1	手動研磨機	8	歯付機	3	自動研磨機	13	歯研磨機	6	インジェクション成型機	1	研磨機	2	高温電気炉	1
機 器 名 称	数 量 (台)	機 器 名 称	数 量 (台)																																																	
研磨プレス旋盤	160トン	4	溶着機	3																																																
	100トン	4	リベット締め機	2																																																
	80トン	1	熱印刷機	1																																																
	63トン	4	洗浄機	2																																																
	40トン	5	ローラー延ばし機	4																																																
	30トン	1	切断機	1																																																
	25トン	3	プレス設備	23																																																
	16トン	1	手動研磨機	8																																																
歯付機	3	自動研磨機	13																																																	
歯研磨機	6	インジェクション成型機	1																																																	
研磨機	2	高温電気炉	1																																																	

（出所）（社）新潟県産業貿易振興協会・上海華鐘コンサルタントサービス有限会社『定期情報提供報告書

（3）－中国・上海におけるステンレス食器に関する調査－』（2003年10月）p.6より。

図表Ⅱ-20 企業間連携：「商品開発」の事例（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クージも形成。

(注) ←：納品、供給

⇔：新たなリンクージの形成

(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』(2004年6月) p.37より。

図表Ⅱ-21 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(「おかやまス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	(株)成立・品川区 (株)諏訪田製作所・ 新潟県栗町	◇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会社では、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。

Ⅲ. “ものづくり拠点”と人材育成システム

ところで、上記の中越金属加工集積において求められている産学官支援システムの中で、「人材育成システム」については、産学官に課された課題のうち「学」が担った固有の課題である。そこで、中越金属加工集積において必要とされる人材を如何にして育成するのか、という問題を最後に考えてみることにしよう。それは、北東アジアにおける「新ものづくり拠点」としての新潟県集積の役割と密接に関わっている。そこで、(イ) ビジネス経済圏である北東アジアにおける人材育成のあり方、(ロ) それに対する“ものづくり拠点”としての新潟県集積の役割—という二つの角度からこの問題を検討してみよう。

1. 北東アジア経済圏における人材育成の意義

ところで、ここで敢えて北東アジア経済圏における人材育成問題を取り上げるのは何故か。それは三つの理由からである。一つは「北東アジア経済圏」は新潟県集積にとって戦略的な意義を持っているからだ。二つには人材育成論は現代企業経営における戦略課題に他ならないからである。三つには上記二つの相互連関性である。

前者の「北東アジア経済圏」の戦略的な意義とは何か。それは、「北東アジア経済圏」が、一方では新潟県集積がその中で有力な製造業拠点をなす地方経済圏としての「環日本海経済圏」を構成要素とするとともに、他方では「東アジア経済圏」さらには「汎アジア経済圏」との間でビジネス経済圏としての重層的連関性を有しているが故に、新潟県産業集積をしてアジア経済圏に対する「同心円的アプローチ」(注1)の起点たらしめるからに他ならない。集積地域・企業の発展視座として「経済圏」が戦略的意義を有するアジア共生時代(注2)にあっては、このことは新潟県集積にとっても死活的な重要性を有していると考えべきであろう。

後者の人材育成の重要性についてはどうか。知的資産が既に企業資産の重要な構成要素となりつつあり、従って知的蓄積に対する投資が企業価値の決定要素となりつつある現代企業経営においては、人材育成とりわけ知的人材育成は今や企業経営戦略上の最優先課題の一つとされているが(注3)、そのことは、新潟県集積が新製造業基盤を形成する上で、人材ことに知的人材の確保・育成が不可欠となりつつあるということを示唆している。従って、北東アジアにおける人材育成とくに知的人材育成は新潟県集積にとっても今や不可欠な課題なのである。

最後に、上記二つの理由が相互連関性を有しているということも見逃せない。ビジネス経済圏は、そもそも企業のビジネス・プロセス・ネットワーク(Business Process Network; BPN)の重層化からなるが([補論Ⅲ]参照)、今日ではこのBPNが高度化し知的BPNへと発展しつつあるという点が重要である(注4)。云うまでもなく、こうした知的BPNへの移行は企業経営における知的価値の重要性増大と表裏の関係をなしているのである。

以上三点においてわれわれは、北東アジア経済圏における人材育成の意義を見出すことができるのである。

2. 北東アジアビジネス経済圏における人材育成システム

そこで次に、北東アジアビジネス経済圏との関連で人材育成問題をやや具体的に考えてみよう。

(1) 北東アジアビジネススクール構想

北東アジア経済圏（〔補論Ⅰ〕参照）とりわけその実体をなすビジネス経済圏は日本企業の中国・韓国進出を基軸とするビジネス・ネットワークによって担われている（〔補論Ⅰ〕参照）。従って、北東アジアにおいては、ビジネス・ネットワーク展開のためのインフラ整備とりわけソフト・インフラの整備が求められている。ソフト・インフラは二つの分野からなる。一つは、情報・通信及び金融・為替・通貨などネットワークに係わる分野であり、いま一つは、人材とくに知的人材の育成及び知的所有権保護などの知的分野である。現在、前者のネットワーク・インフラ整備が日中韓協力の下で北東アジアからさらに東アジアにかけて進展しているが、今後は知的分野におけるインフラ整備が課題となるものと想定される。

その場合、人材育成論が否応なく登場してくることになるが、前述したように、人材養成・育成には、短期的側面—すなわち即戦力の確保という側面—と、中長期的側面—すなわち高等教育を通じての育成という側面—という二つの側面がある。だが、北東アジアにおけるビジネス経済圏を共生経済圏に繋げていくのであれば、中長期的観点に立った本格的な人材育成すなわち後者の高等教育を通じての人材育成及びそのためのシステムづくりがとりわけ重要となる。そのためには、「地域統合大学」としての「北東アジアビジネススクール」（仮称）すなわち「北東アジアMBA」（注5）が必要とされるのである。

(2) 「ハブ・スクール」の必要性と役割

ただしビジネス経済圏がビジネスネットワークを基軸として形成されており、人材育成もまたビジネス・ネットワークと表裏の関係にある以上、育成方法もやはりネットワーク型となるものと想定される。他方、ネットワーク型人材育成においては知的ハブ機能が求められているが、その場合のハブ機能とは、いわゆるハブ機能であると同時に産学官協力ネットワークにおけるノルド機能の役割をも併せ持っている。しかもこのノルド機能は単に知的ネットワークのためだけでなく、経済圏における分権システムの形成を保証するためにも必要とされているのである。そうした意味でのハブ機能を担うのが「ハブ・スクール」である。従って、北東アジアビジネススクール構想は、ハブ・スクール間のコラボレーションという性格をも併せ持つことになるであろう。

ただしこの場合の「ハブ機能」は、コアコンピタンス型ハブ機能すなわち特定分野における優位性を備えた機能の発揮を求められることになるであろう。例えば日本の大学にとっての「特定分野における優位性」とは、北東アジア共生経済圏における日本の産業・企業の新たな競争優位性すなわち新高付加価値化路線の下での新製造業問題とりわけ社会的・文化的・知的ニーズ（〔補論Ⅲ〕参照）の充足問題と決して無縁ではないであろう。

日中韓を中心とする北東アジアにおけるFTA構想（注6）は、北東アジアビジネス経済圏形成を加速させるものとみられるが、その一環としてのネットワーク型人材育成における「ハブ・スクール」の役割もまた重要なのである。

3. 新潟版「地域MBA」の課題

(1) 「新ものづくり拠点」としての新潟県の役割

北東アジアビジネス経済圏形成において、新潟県のものづくり拠点は引き続き重要な役割を果たすことが期待されている。だがその場合、前述したように新潟県もまた「新ものづくり拠点」としての役割

が求められているのである。その背後には、新高付加価値化論の下での製造業が「新製造業」への変容を余儀なくされているという事情が横たわっているからだ（〔補論Ⅲ〕参照）。

それだけではない。今日における競争力優位性が技術・知識の集積力に拠る以上（注7）、新潟県の産業・企業の場合にも、人材とりわけ知的人材の育成抜きには、「新ものづくり拠点」としての役割を今後も担い続けていくことは困難となるであろう（注8）。

(2) “新ものづくり”における知的拠点としての「地域MBA」

ところで、新製造業への移行が技術・知識競争優位性とも関わっている以上（注9），“ものづくり拠点”論は知的人材育成拠点論に繋がっていくのは不可避である。つまり、北東アジアビジネス経済圏において新潟県が拠点的役割を今後も維持しつつそれを発展させていくためには、新製造業における拠点性ととも新たに人材育成における拠点性を確保しなければならないということになる。とくに北東アジアにおけるFTA問題の進展は人材育成における拠点性確保を急務とするであろう。「地域MBA」とは、その場合の知的人材育成拠点に他ならないのである。

新潟県における「地域MBA」の必要性の根拠は以上の諸点にある。ただし、「地域MBA」は北東アジアビジネススクール構想の一環としての「ハブ・スクール」機能を不可欠としている。この場合のハブ機能とは、新潟県における地域特性を考慮した特定分野における優位性発揮に他ならない。それは「新ものづくり拠点」という新潟県の地域的競争優位性の発揮と表裏の関係をなしている、ということは云うまでもないであろう。

(3) 新潟版「地域MBA」の課題

新潟県における地域MBA構想もまた、上記の北東アジアビジネススクール構想の一環として位置づけられてはじめてその意義を有するものと考えられる。つまり、それもまたハブ・スクールの一つであるべきだ、ということである。そうした観点に立って、新潟版「地域MBA」の課題を考えるとすれば、以下の諸点に留意しておかなければならないであろう。

(イ) 新潟県集積なかんづく中越集積の産業・企業の人材育成ニーズへの対応

- a. 新潟・中越集積が中小企業を基盤とする製造業集積であるという地域特性を考慮すること。
- b. しかも既存の製造業集積が新製造業集積への転換を求められているということ認識しておくこと。

(ロ) 中国・アジアビジネスにおけるボーダレス経営論の重視

- a. 中国・アジアビジネスにおけるボーダレス経営論を重視すること。
- b. とくに「ブランド戦略」に関わる専門教育を行うこと。
- c. 上記a・bに関しては、専門職大学院による高度教育体系によって臨むこと。

(ハ) 技術・経営融合教育の必要性

- ・経営学の専門大学院としてのMBAという性格だけではなく、MOTという性格をも併せ持つ必要があること（注10）。

(ニ) ボーダレス教育の強化・充実

- a. とくに北東アジア・東アジアにおける共生論を視野に入れた「共生教育」を重視すること。
- b. ボーダレス経営に求められる知的プロフェッショナル養成のためには、中国・アジア留学生に対する高度専門教育を整備・強化すること。

(ホ) 北東アジア人材育成におけるハブ機能の発揮

- ・ハブ機能を発揮するためにはネットワーク型であること。

- (注1) アジア経済圏に対する「同心円的アプローチ」については、蛭名保彦『日中韓「自由貿易協定」構想－北東アジア共生経済圏をめざして－』(明石書店刊、2004年5月) p.3～11を参照のこと。
- (注2) アジア共生時代については、蛭名保彦『日中韓「自由貿易協定」構想－北東アジア共生経済圏をめざして－』(明石書店刊、2004年5月刊)を参照のこと。
- (注3) 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 [URL])「Ⅲ－2. 企業価値転換論と知的人材育成の意義」p.11～12を参照のこと。
- (注4) 蛭名保彦「東アジアにおけるビジネス・ネットワークとFTA－『北東アジアビジネス経済圏』の可能性と課題－」(〔社〕生活経済政策研究所『21世紀 北東アジア世界の展望－グローバル時代の社会経済システムの構築－』[日本経済評論社刊、2004年4月]) p.151～159参照。
- (注5) 「北東アジアビジネススクール」の主目的は前述した「ゴールデンカラー」の育成に置かれるべきであろう。なお欧州統合においても、「地域統合大学」が知的インフラ整備の一環として早くから設立されていた。すなわち1949年には、ベルギーのブルージュで将来の欧州統合を目指して修士コースとして「カレッジ・オブ・ヨーロッパ」が設立され、EU官僚の育成に早くも取り組まれていたとされる(日本経済新聞2004年5月15日参照)。
- (注6) 日中韓FTA構想については、蛭名保彦『日中韓「自由貿易協定」構想－北東アジア共生経済圏をめざして－』[明石書店刊、2004年5月] p.194～225を参照のこと。
- (注7) 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 [URL])「Ⅲ－2. 企業価値転換論と知的人材育成の意義」p.11～12を参照のこと。
- (注8) 蛭名保彦「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－新潟県中越集積企業の「ボーダレス経営」研究－』[2003年11月]) p.5～8、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－」(地域活性化研究所『地域活性化ジャーナル』第8号) p.120～131及び蛭名保彦「中越金型産業とIT－『ティアⅠ』化のための課題－」(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－』[2001年12月] p.56～67などを参照のこと。
- (注9) 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－」(地域活性化研究所『地域活性化ジャーナル』第8号) p.112～116 及び久村恵子「日本の経営組織における新たな人的資源開発の方向性に関する考察」(紀要9号) p.89などを参照のこと。
- (注10) 根津利三郎「製造業不振、経営力に問題」(日本経済新聞2002年9月20) 及び蛭名保彦「中越金型産業とIT－『ティアⅠ』化のための課題－」(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－』[2001年12月]) p.56～67などを参照のこと。

〔補論Ⅰ〕 経済圏に対する二つのアプローチ

補論においては、われわれはまず、東アジア経済圏に対してどのようにアプローチすべきか、さらにその中で中国市場をどのように位置づけるべきか、という問題の検討から始めよう。

1. 地政学アプローチ

経済圏に対するアプローチは方法論的には二つある。一つは地政学アプローチである。二つにはビジネス経済圏アプローチである。

前者の地政学アプローチとは何か。それは東アジア地域を三つの地域に区分し、「北東アジア経済圏」、「東アジア経済圏」そして「汎アジア経済圏」とする考え方である。それぞれの経済圏を構成する地域は以下の通りである。「北東アジア経済圏」は日本、朝鮮半島（韓国・北朝鮮）、中国東北地方、ロシア極東地域そしてモンゴルからなる。「東アジア経済圏」は日本、中国、アジアNIES（韓国・台湾・香港・シンガポール）及びASEAN（フィリピン・タイ・インドネシア・マレーシア・シンガポール・ブルネイ・ベトナム・ラオス・カンボジア）からなる。「汎アジア経済圏」とは、上記の「東アジア経済圏」を構成する地域に加えてインドを中心とする南アジア地域にまで対象を広げようというものである。

上記の区分からも分かるように、三つの区分はあくまでも地域区分であり、それぞれが独立した地域から成り立っていると理解されているのであるが、その中心に位置するのは「東アジア経済圏」であるとされている。というのは、「北東アジア経済圏」は「東アジア経済圏」のサブ経済圏であり、「汎アジア経済圏」は未だ実体を伴わない経済圏であるからだ。従って、アジアにおける経済圏の発展及びそれを基盤とする地域統合の中心をなすのは「東アジア経済圏」に他ならないとされているのである。

尤もこうした考え方は、アジアにおける地域協力が主としてASEAN諸国によって担われてきたという歴史的事情が反映しているようだ。その結果、東アジア経済圏の発展及び統合はあくまでも「ASEAN+3（日本・中国・韓国）」体制すなわちASEAN主導体制によって担われかつ推進されるべきであるということが、そこには含意されているのである。アジアにおいては、こうした含意は確かに容認されているようだ。その結果、アジアにおける経済圏と云えば、「東アジア経済圏」を指しており、経済統合については「東アジア経済統合」を意味するという点で暗黙の了解さえ成立しているようだ。

だがわれわれは、こうした暗黙の了解の危うさと限界についても指摘しておかなければならないであろう。一つは地政学的理由であり、今ひとつは理論的な根拠からである。前者の地政学的理由はさらに二つある。そこには「北東アジア」と「インド」の過小評価が存在しているのではないかということだ。ここではとりあえず「北東アジア」について取り上げておこう。「北東アジア」が本格的に台頭してきた場合には、逆に「ASEAN+3」体制の危うさが浮き彫りにされる可能性が強い。「北東アジア」には日本、中国、韓国の三カ国が含まれると解釈すると、「ASEAN+3」体制はたちどころに「3+ASEAN」体制へと逆転してしまいかねないからだ。そもそも3国の経済的プレゼンスはアジアはおろか世界の中でも傑出している。人口規模は3国全体で14億5,000万人（2001年末現在）を数えており、アジア（国連区分）の39%、世界の23.9%を占めている。面積では同じく1,007万5,000平方キロメートル（同）であり、アジア（国連区分）の37.1%、世界の19.8%を占めている。GDPは同じく5兆6,969億ドル（2002年）に達しており、アジア（世銀区分；24カ国）の80.3%、世界の18%を占めている。貿易額でも同じく2兆776億ドル（2003年）と、アジア（東アジア；アジアNIES+ASEAN+中国+日本）の48.0%、世界の13.6%を占めている。最後に外貨準備でも同じく1兆5,038億ドル（2003年末現在、但し韓国は同年11月末現在）に急増しており、アジア（同）の56.3%（2003年7月末現在）を占めている。

従って3国がFTAを通じて経済圏を形成しさらにそれを基盤にして経済統合に向かえば、アジアはおろか世界の中においてすら巨大な経済力が誕生することになる。その意味で、アジアにおける経済圏の発展・統合が進展する場合、「北東アジア」を「東アジア」の下位概念に止めておくことが果たして妥当なのかどうかについては大いに議論の余地が残されているであろう（注1）。

だがここで強調しておきたいのは、むしろ理論的な根拠による地政学アプローチ論の限界である。この点を節を改めて検討しておこう。

2. ビジネス経済圏アプローチ

それは、アジアにおける経済圏問題に対してはそもそもビジネス経済圏アプローチが不可欠であり、そしてビジネス経済圏アプローチは上記の地政学アプローチとは矛盾するという点である。まずアジアにおける経済圏の生成・発展は「自然経済圏」に依拠してきたという点が強調されなければならない。すなわち、国家間の話し合いや協定によって進展してきたEUやNAFTAとは異なり、アジアにおける経済圏は、域内における国際分業とくに直接投資—とりわけ日本企業の海外進出—に依拠した国際分業によって形成された経済圏すなわち「自然経済圏」として形成されてきたということが重要である。その結果、日系企業を中心とした企業間ネットワークが形成され、それに伴いビジネス・ネットワークが発展してきたのである。いわゆる「ビジネス経済圏」（注2）である。従って、「ビジネス経済圏」は、そもそも地政学的な経済圏とは異なり、重層的な性格を色濃く帯びているという点にこそその特質を見出すことができるのである。すなわち、上記の「北東アジア経済圏」自体がそもそも「環黄海経済圏」、「環日本海経済圏」そして「北方アジア経済圏」という地方経済圏の発展・融合から成り立っており、そしてこうした重層性を持つ「北東アジア経済圏」は「東アジア経済圏」さらには「汎アジア経済圏」と重なり合ってさらに三層構造をなしていると理解されるべきなのである。

つまり「ビジネス経済圏」という観点から捉える限り、「東アジア経済圏」とは、独立した経済圏として成り立っているのではなく、経済圏の三層性における一つの「層」として捉えられるべきだということになる。

東アジア経済圏がビジネス経済圏であるという性格は、東アジアにおけるFTA問題にも色濃く反映している。FTAとは自由貿易協定のことであるから、本来貿易自由化交渉が中心をなすものだと考えられがちである。だが東アジアにおいては、それはむしろ資本取引の自由化及び企業進出に伴うビジネス環境の整備・互換性を主要な目的としている場合が多い。何故そうなのか。それは、東アジアにおいては国際分業が直接投資を基軸としたものへと変容を遂げつつあり（注3）、従って、企業進出及びビジネス環境の整備・共通化すなわち「ビジネス経済圏」の整備・発展に対してFTAが如何なる役割を果たし得るのかということこそがFTAに対する各国の主要な関心事とならざるをえないからである（注4）。

このように、経済圏に対するアプローチには二通りの考え方が混在しているのだが、ここでは経済圏を後者すなわち「ビジネス経済圏」として捉える立場を採ることとする。中越企業のボーダレス経営もまた企業進出を基軸としている以上、「ビジネス経済圏」問題は避けては通れないと考えられるからだ。

- (注1) こうした見方は、アメリカの新北東アジア関与論にも関わっている。北東アジアは地政学的には「北太平洋」であり、アメリカのアジア・太平洋外交の最も重要な要石とされてきたということは記憶に新しいところだ。それだけではない。「6者協議」を通じての朝鮮半島情勢の新展開を踏まえて、早くもアメリカでは新たに戦略的な観点に立った北東アジア重視論が登場し始めており、そうした中での日米関係再定義論さえ主張され始めている（フランシス・フクヤマ「中国、老練の微笑外交－勢力拡大の長期戦略－」〔読売新聞2004年5月16日〕参照）。
- (注2) 「ビジネス経済圏」については、蛭名保彦『日中韓「自由貿易協定」構想－北東アジア共生経済圏をめざして－』（明石書店刊、2004年5月）p.204～215を参照のこと。
- (注3) 現代の貿易は、これまでの比較生産費論に基づく産業間分業から次第に産業内分業へと移行しつつあるが、それを担っているのが直接投資すなわち企業の海外進出に他ならない。詳しくは、蛭名保彦『日中韓「自由貿易協定」構想－北東アジア共生経済圏をめざして－』（明石書店刊、2004年5月）p.191～203を参照のこと。
- (注4) 蛭名保彦『日中韓「自由貿易協定」構想－北東アジア共生経済圏をめざして－』（明石書店刊、2004年5月）p.3～11を参照のこと。

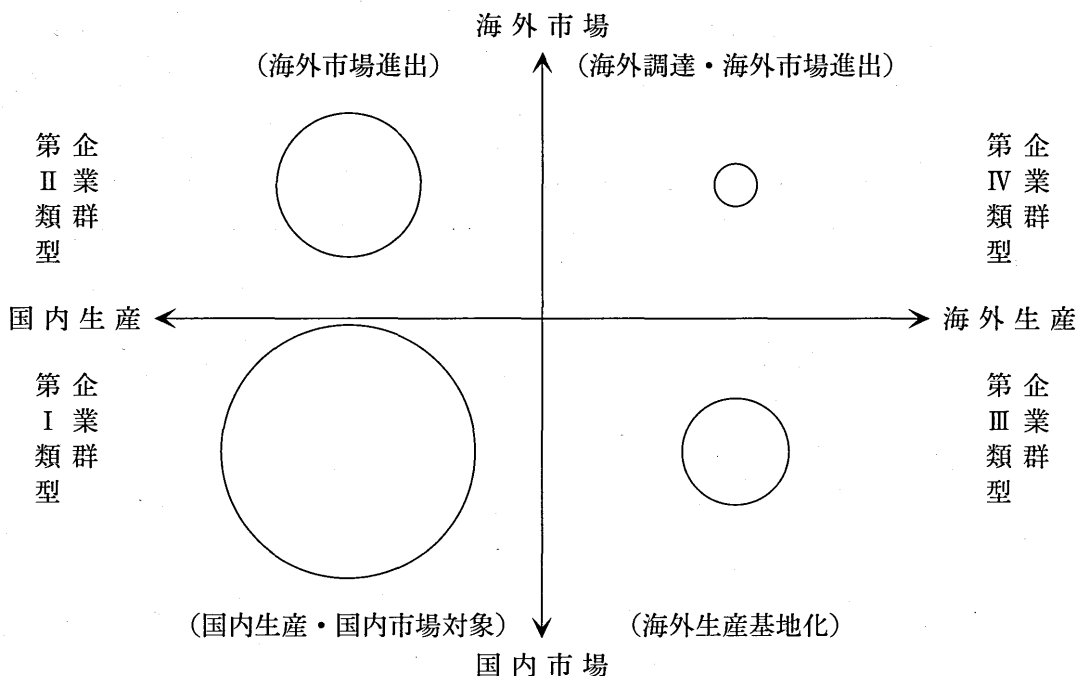
[補論Ⅱ] ビジネス経済圏と企業進出の類型化

そこで次に、「ビジネス経済圏」に対する日本の企業進出について中国進出を中心にして検討してみよう。このことは、中越企業の中国進出を研究する上でも欠かせない課題であると考えられるからだ。そこでまず日本企業進出を幾つかの基準に則して類型化しておこう。つまり進出のモデル化である。但し昨年のわれわれの研究において、企業経営のボーダレス化にともなう類型化—つまり「ボーダレス経営」—については既にモデル化している。従ってここでは、それを中国進出の特質に対応してさらにその具体的な展開を研究してみようということである。一口に中国進出といっても、その類型化如何ではそれぞれ異なった性格を帯びている。つまり日本企業の中国進出における特質を明らかにするためには、進出目的別、企業別さらには地域レベル別へと類型化をさらにブレイクダウンする必要があるということだ。われわれは、それによって、中越企業の進出における市場獲得型進出の問題点と課題を浮き彫りにすることができるのである。

1. ボーダレス経営とは何か

われわれはまず、「ボーダレス経営」とは何かということをもう一度確認するために、ここで昨年の研究（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]）に立ち戻ろう。そこでは、われわれは、企業経営にとってボーダレス経営とは一体何を意味するのかということをも明らかにするために、ボーダレス化への対応を基軸にして企業経営の類型化を試みたのである。その結果を図示すると下図（図表 補Ⅱ-1）の通りである。

図表 補Ⅱ-1 ボーダレス化への対応を機軸とする企業経営の類型化



（出所）蛭名保彦「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—新潟県中越集積企業の『ボーダレス経営』研究—』[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—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—」（『センター月報』[2003年3月号]）p.15によっている。

この図に則して企業経営の四つのモデルをここでいま一度説明しておこう。

第一は、専ら国内生産・国内市場を企業活動の対象とする企業群の経営である。この場合の企業群とは、上図（図表 補Ⅱ-1）において左下（第1象限）に属する企業群である（ここではそれを第Ⅰ類型企業群と呼ぶことにする）。ボーダレス化が進展しているとはいえ、今なおこの企業群に属する企業が最も多く、とくに中小企業・集積地域企業の大部分がこのグループに属している。一見したところ、このグループに属する企業群の経営はボーダレス化には最も縁遠い存在であるかに見える。しかしながらこのグループは、中国・アジアからの輸入品が急速に市場に浸透し始めており、企業経営に及ぼすその影響が最も深刻化しつつある企業群であるということを見落としてはならない。しかもこのグループの場合、今後輸入浸透率の上昇によって喫水線が一気に上昇し企業経営が壊滅的な打撃を被る可能性すら伏在しているのである。

第二は、海外市場に進出する企業群の経営である。この場合の企業群は、上図（同）において左上（第2象限）のグループに属しているそれである（第Ⅱ類型企業群と呼ぶことにする）。現在のところこのグループに属する企業群は第Ⅰのグループのそれに次いで多い。そもそも輸出に従事する企業がこのグループに属している以上、そのこと自体は当然のことである。だが最近では、このグループの中にも賃金コストの上昇等によって輸出競争力を失った企業が多く現れるようになり、その意味でこのグループに属する企業の経営についてもその先行きは必ずしも楽観できないと云えよう。

第三は、海外生産拠点を活用する企業群の企業経営である。この企業群は、上図（同）の右下（第3象限）のグループに属している（第Ⅲ類型企業群と呼ぶことにする）。この場合、企業群はさらに二つのグループに分かれる。一つはアSEMBラーの進出に伴いパーツ・サプライヤーとしても進出を余儀なくされているグループであり、いま一つは自らの経営戦略の一環として独自にかつ積極的に進出しているグループである。前者には中小企業や集積地域企業の多くが属している。パーツ・サプライヤーが主として中小企業・集積地域企業から成り立っている以上、そのこと自体はやむを得ないことだと云えよう。だが、同時にそうした進出が中小企業・集積地域企業にとって大きな負担を伴っているということも見落としてはならない。それに対して後者については、海外生産基地化を自社のコストダウンに結びつけており、進出が企業収益改善・向上に貢献している場合が多い。だが双方とも、何れにせよ進出目的の重要な一つが安価な労働力の獲得に置かれている以上、そうした目的達成が困難になれば進出自体の見直しを迫られるという点では共通した経営上の課題を抱えていると云えよう。

第四は、一方で部品・原材料をグローバルに調達し、他方で海外市場へ進出を計るという企業群の経営である。その企業群は、上図（同）の右上（第4象限）に属する企業グループである（第Ⅳ類型企業群と呼ぶことにする）。この場合は主として、成長著しい中国への企業進出においてみられる。いわゆる「生産基地化+内販化」ケースである。つまり市場獲得と生産基地化をボーダレスに達成しようとしているという訳だ。従ってこの場合の進出は、企業経営にとって最も望ましい進出パターンであり、かつ経営戦略的にも最も評価されるものである。いわゆる「ボーダレス経営」とは、そもそもこうした経営のことを指している。しかしながらこうした進出条件を経営上備えているのは主として大企業であり、かついわゆる「グローバル企業」である。そうした条件を経営の面で整えることは、中小企業や集積地域企業にとっては容易ではないものと考えられる。中小企業・集積地域企業は、経営資源-資金・人材・技術さらにはノウハウなど-の面で大企業に対して相対的に不利な立場に置かれているからだ。従ってそうした経営資源に恵まれている中小企業・集積地域企業は少なく、その結果このグループに属する企業群は今なお少数に止まっている。

2. 中国企業進出の類型化

そこでこうしたボーダレス経営における四つのモデルを念頭に置きながら、それを中国進出企業の場合に当てはめてみよう。そのためには、それをさらに、(イ) 進出目的に応じて区分する、(ロ) 進出企業の規模に対応して区分する、(ハ) 進出企業の立地条件別に区分する—という三つの条件に則して類型化をさらにブレイクダウンする必要がある。

(1) 進出目的別類型化

よく知られているように中国への企業進出の目的は二つである。一つは生産基地化であり、いま一つは市場獲得である。

① 生産基地化

まず前者の生産基地化から概観しておこう。中国の製造業の平均賃金をドルベースで国際比較してみると、日本の約30分の1、韓国の約14分の1さらにタイと比較した場合ですら約5分の3だとされている(注1)。購買力平価で調整してみても、日本の約5分の1、韓国の約6分の1、タイに比べてもやや低い、という水準であるとされる(注2)。しかもこうした安い人件費は、農村部から都市部への労働力供給圧力が続く限り今後も暫くは持続するものと想定される。例えば、1990年から2000年にかけての期間における雇用者数の増加を調べてみると、都市部では72.4%増加しているのに対して、農村部では25.8%の増加に止まっている。農村部におけるこうした相対的な労働力過剰化は都市部への労働力供給圧力として今後も作用し続けるものとみられる(注3)。

この点を日系企業について具体的にみてみると、職種別にみた都市部日系企業の賃金は、管理職・専門職の賃金が急上昇する一方で、単純労働者の場合には伸びが抑えられているが(図表 補Ⅱ-2-[1] 参照)、その背景には上記の農村部労働力の供給圧力が存在しているからである。

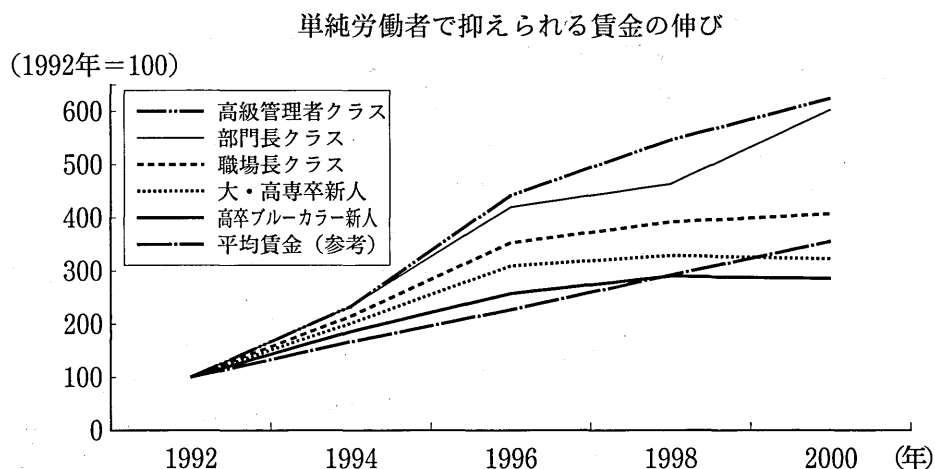
一方中国においては、生産性上昇率が賃金上昇率を上回っているために賃金コストが低下傾向にあるということも見落とせない。例えば、1993年から2001年にかけて、外資企業における生産性上昇率と賃金水準上昇率とを比較してみると、一貫して前者が後者を上回っている(図表 補Ⅱ-2-[2] 参照)。

従って、日系企業は賃金水準のみならず賃金コストの面でも有利な立場を獲得するという二重の意味での立地上の優位性を得ていることになる。とくにこうした生産コスト面における優位性に関しては、単純労働力においてそのメリットが発揮される。その結果、モジュール化が進展ししかも労働集約的な生産工程を持つ電気電子機器産業や繊維縫製業が最もその恩恵に浴することになる。日系企業が電気電子機器産業や繊維産業を中心としている(図表 補Ⅱ-3 参照)のはそのことと大いに関係するということは云うまでもないであろう。

かくして日本企業にとって、生産基地とりわけ強い国際競争力を労賃コスト面から保障し得る中国の輸出基地としてのメリットは今なお大きいのである。

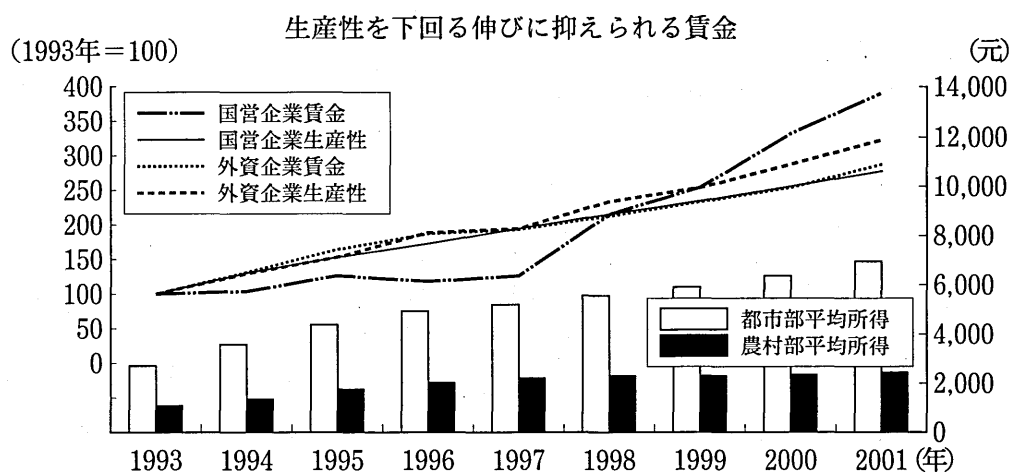
図表 補Ⅱ－2 中国における賃金水準と賃金コスト

(1) 中国に進出した日本企業における職種別賃金の推移



- (備考) 1. 日中投資促進機構「日系企業アンケート調査集計・分析結果」(第2次～第6次)等より作成。
2. 高級管理職クラス：総経理(社長)、副総経理(副社長)、総会計士(財務担当取締役)、総エンジニア(取締役技師)など。
部門長クラス：工場長、部長、経理部長など。
職場長クラス：班長、科・課長など。
3. 平均賃金は、『中国統計年鑑』による全職種・全企業形態の1人当たりの平均賃金。

(2) 都市・農村部平均年間所得、外資・国有企業の賃金・生産性の推移

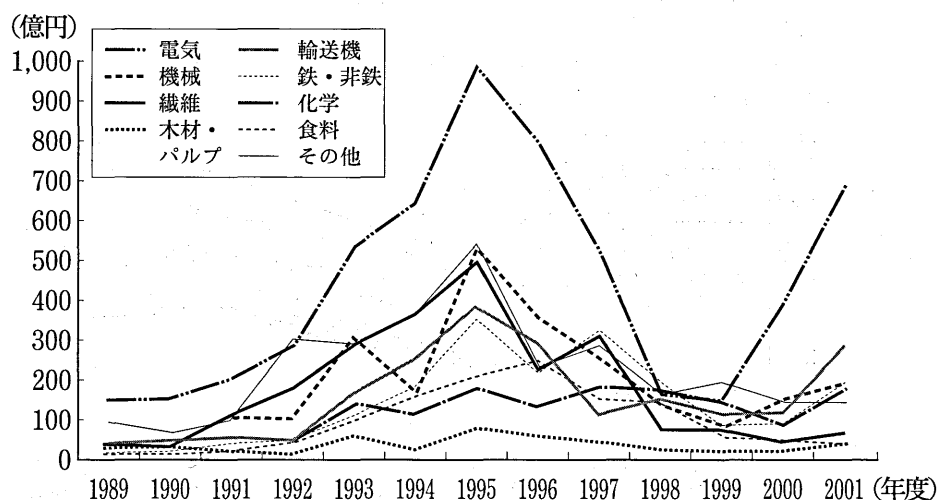


- (備考) 1. 『中国統計年鑑』より作成。
2. 生産性は工業生産額/就業者数。外資企業の就業者数には非工業も含む。
3. 外資企業と国有企業の生産性は、93年には2.1倍、2001年には1.7倍の格差がある。
4. 国有企業賃金は、工業部門の平均。

(資料) 内閣府『世界経済の潮流』2002年秋、21～22頁より。

(出所) 蛭名保彦『日中韓「自由貿易協定」構想－北東アジア共生経済圏をめざして－』(明石書店刊、2004年5月) p.52より。

図表補 II - 3 わが国製造業の中国・香港向け直接投資額の推移



(資料) 財務省「対外および対内直接投資状況」及び 経済産業省『製造基盤白書』2003年版、51頁より。

(出所) 蛭名保彦『日中韓「自由貿易協定」構想—北東アジア共生経済圏をめざして—』(明石書店刊、2004年5月) p.91より。

② 市場獲得

しかしながら日本企業にとっては、上記の生産基地としてのメリットに加え、近年市場としての中国のメリットが増加しているということも見逃せない。

その背景には高成長による国民の生活水準の向上という事実が横たわっている。例えば、2001年の1人当たりの消費額は3,611元(約436ドル)と、1990年の4倍以上になっている。とくに都市住民の1当たり消費額は6,796元(約820ドル)と農村住民の3.5倍以上に達している。云うまでもなくこうした都市住民の消費水準上昇は、都市部における1当たりGDP上昇(図表補II-4-[1]参照)を背景とした都市住民の年収入の大幅な上昇(図表補II-4-[2]参照)によって支えられているのである。

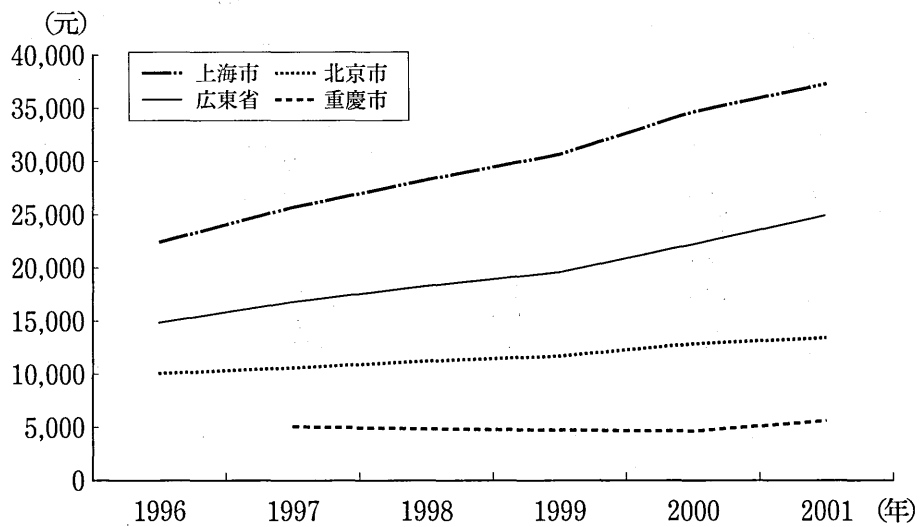
こうして都市部を中心にして耐久消費財が普及し始めている(図表補II-5-[1]参照)。都市勤労者家庭の場合、カラーテレビ普及率はすでに100%を上回っており(図表補II-5-[2]参照)、さらに大都市における所帯当たりのカラーテレビ普及率もまた早くも150%にまで達している(図表補II-5-[3]参照)。

その結果、上記の日本企業の電気電子機器産業における進出活発化の背景には、単に生産基地化に伴う進出だけではなくこうした電気製品の市場拡大に伴うものの比重が高まったきたという事情があることもまた見落としてはならないであろう。しかも今日では、都市部の旺盛な消費需要は乗用車にも向かい始めており、それが前述した日本の自動車メーカーの中国進出増大に繋がっているのである(図表補II-3参照)。

かくして中国市場獲得を狙った日本企業の進出は、電気電子機器産業から自動車産業に至るまで主要業種の殆ど全てに及んでおり、今や最大の進出目的をなしているのである。

図表 補Ⅱ－４ 中国の一人当たりのGDPと年収入

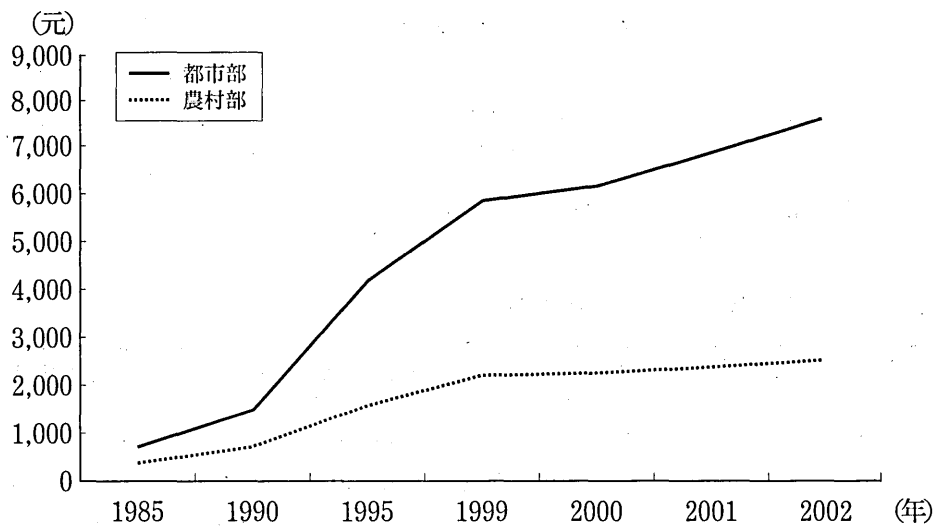
(1) 中国の1人当たりGDPの推移



(資料) 中国国家統計局『中国統計年鑑』より作成。

(出所) 経済産業省『製造基盤白書』2003年版、76頁より。

(2) 都市部と農村部の1人当たり年収入の推移

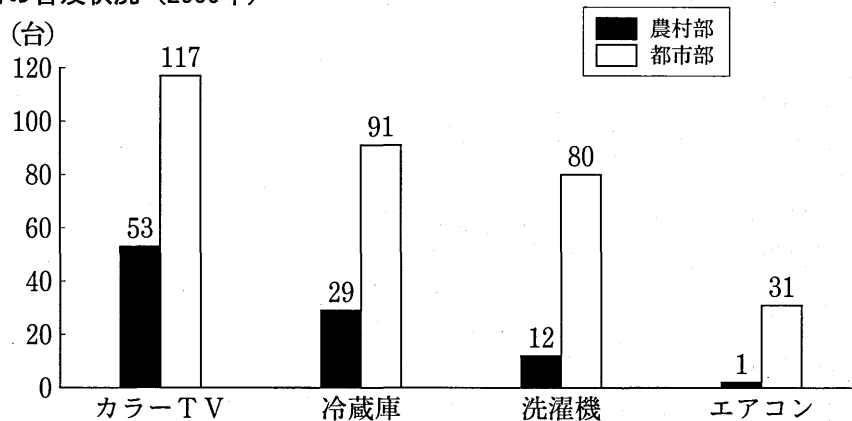


(資料) 中国国家統計局『中国統計年鑑』より作成。経済産業省『製造基盤白書』2003年版、20頁より。

(出所) 蛭名保彦『日中韓「自由貿易協定」構想－北東アジア共生経済圏をめざして－』(明石書店刊、2004年5月) p.54より。

図表 補Ⅱ－5 中国における耐久消費財の普及状況

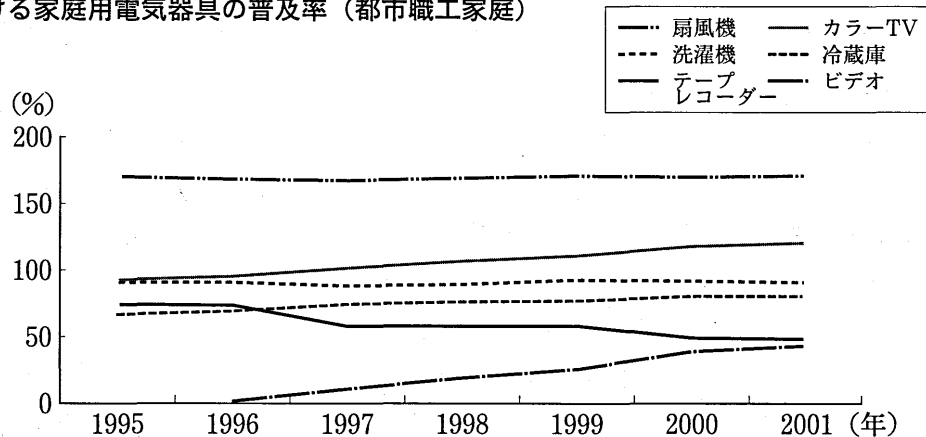
(1) 耐久消費財の普及状況 (2000年)



(備考) 100世帯当たりの保有台数を示す。中国国家统计局『中国統計年鑑』より作成。

(資料) 経済産業省『通商白書』2003年版、20頁より。

(2) 中国における家庭用電気器具の普及率 (都市職工家庭)



(備考) 中国国家统计局『中国統計年鑑』より作成。

(3) 沿海都市部の消費財の世帯普及率 (2001年)

	冷蔵庫	洗濯機	電子レンジ	エアコン	カラーTV	DVD	パソコン	携帯電話	カメラ
北京	106.6	102.2	67.6	89.7	148.9	n.a.	45.3	n.a.	n.a.
天津	102.6	95.6	43.0	73.8	134.0	41.0	21.2	n.a.	59.6
山東	87.9	90.8	19.6	32.0	116.9	37.0	13.4	31.7	51.0
上海	n.a.	n.a.	n.a.	100.0	154.0	56.0	39.0	50.0	n.a.

(備考) 100世帯当たり。n.a.は不明。

日本機械輸出組合調査。

(資料) 経済産業省『製造基盤白書』2003年版、76頁より。

(出所) 蛭名保彦『日中韓「自由貿易協定」構想－北東アジア共生経済圏をめざして－』(明石書店刊、2004年5月) p.55より。

(2) 企業規模別類型化

上記(1)で述べた二つの進出目的に沿った日本企業の中国進出は、まず大企業主導で行われ、中小企業がそれに続くことになる。そこでまず大企業の場合からみてみよう。

① 大企業

大企業の進出については、まず業種の多様化と高度化が指摘されなければならないであろう。進出業種としては、製造業については電子・通信、自動車・同部品、化学・繊維原料、製紙・紙加工、食品などが挙げられる。非製造業についても中国人を顧客とする小売り、飲食、娯楽分野への進出とともに、日系企業向けの運輸、貿易、情報サービスなどの分野やさらに大手メーカー・企業の進出に伴う金融・保険分などが挙げられる。

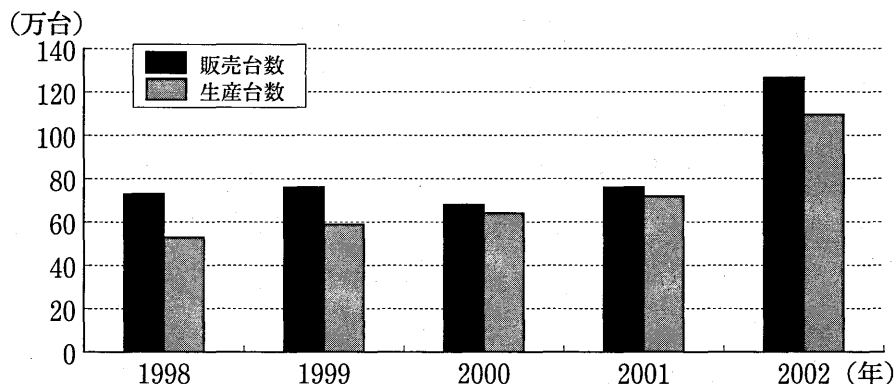
中でも注目を要するのは自動車産業である。自動車産業は今後中国において最も市場拡大が期待される分野の一つであり（図表 補Ⅱ-6 参照）、しかも航空・宇宙産業に次ぐ高度な技術を伴う分野でもあるからだ。従って日本のアSEMBラー（アSEMBラーは殆どが大企業である）の進出が相次いでいる。例えば、本田技研は2003年に300億～400億円を投じて、合弁相手の広州汽車と新会社を設立し、2004年にも年産10万台規模の工場を立ち上げる予定であるとされている。日産自動車もまた2002年9月、東風自動車との包括協定を発表し、東風が所有する既存の生産拠点を活用し、2007年までに年に年産22万台規模の乗用車生産を目指すとのことである。さらにトヨタ自動車は、2002年10月、天津汽車と組み、新型車「VIOS」の生産を開始した。同社はまた包括協定先の第一汽車と共同で、1,000億円投資し、高級車クラウンなど新たに4車種の生産を今後開始する予定であるとされている。

ではこうした大企業を中心とする中国進出が日本経済にとってどのような意味を持っているのか。このことを理解するためには、われわれは、海外生産比率と国内生産比率の関係を調べることによって、大企業主導の中国進出が日本経済に及ぼす影響の度合いを推測してみる必要があるだろう。

まず日本企業の海外進出を受けて、日本の海外生産比率が大幅に上昇している点に注目しなければならない。すなわち、輸送機械・電気機械主導により製造業全体の海外生産比率は1985年の3.0%から2000年には13.4%にまで上昇しているが（図表 補Ⅱ-7）、それは上記の大企業主導中国進出状況に対応していると云えよう。

さらにこの点を企業アンケート調査によって確認してみよう。例えば日本経済新聞社と日経リサーチが行ったアンケート調査（注4）によれば、大企業の場合、主要製造業企業の49.1%が今後3年以内に自社製品の海外生産比率を引き上げる計画を持っているが、その場合5社に1社が国内工場の生産能力を削減する方針であるとのことである。そして進出先は、中国が70%、中国を除くアジアが57.2%となっているとのことである。つまり中国・アジア進出に伴い、大企業の場合には海外生産比率をほぼ5割が引き上げるとしているが、そのことは、その中心をなす中国進出が日本経済にとって極めて重要な影響を及ぼすということを示唆しているのである。

図表 補Ⅱ－6 中国の乗用車需要と外国企業
(乗用車販売・生産台数の推移)



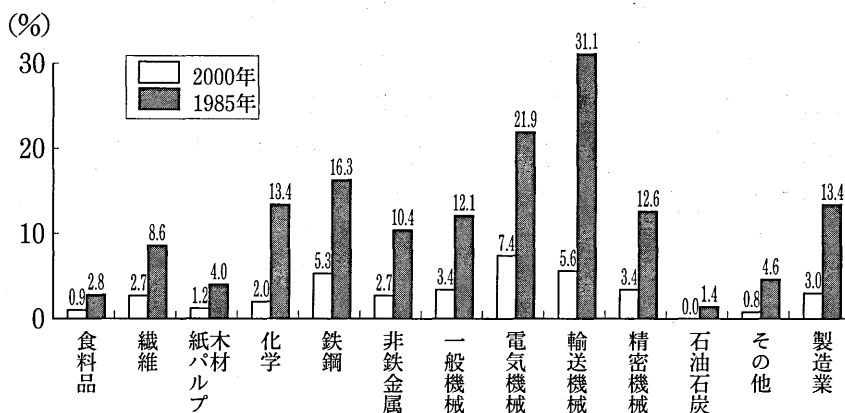
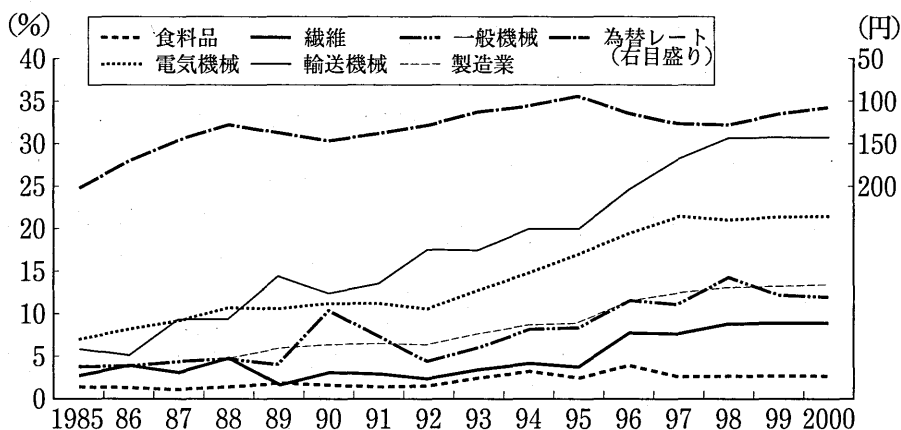
(備考) 中国国家统计局『中国統計年鑑』および

CSICC「CHINA MONTHLY STATISTICS」より作成。

(資料) 経済産業省『通商白書』2003年版、20頁より。

(出所) 蛭名保彦『日中韓「自由貿易協定」構想－北東アジア共生経済圏をめざして－』(明石書店刊、2004年5月) p.57より。

図表 補Ⅱ－7 海外生産比率と為替レートの推移



(資料) 経済産業省「海外事業活動基本調査概要」。

(出所) 蛭名保彦『日中韓「自由貿易協定」構想－北東アジア共生経済圏をめざして－』(明石書店刊、2004年5月) p.102より。

② 中小企業

では中小企業の場合はどうか。中小企業の場合—とくに生産基地化の場合には—、発注者である大企業の進出に連動して進出するケースが多い。従って、大企業主導で上記のような中国進出が行われる場合には、当然受注者である中小企業も進出を余儀なくされることになる。その結果、中小企業の場合にもその影響は決して小さくはないものと想定される。

この点をまず中小企業の海外進出に伴う海外生産比率についてみてみよう。先の日本経済新聞社の調査（注5）によれば、中小企業の場合もやはり、1994年には5.2%であったが、2001年には13.3%に急上昇しているのである。そして、この間、国内生産は1994年から2001年にかけてやはり4.2%減少している。また進出先は東アジアが94.3%、次いで北米18.1%、ヨーロッパ5.7%の順となっている。

このように中小企業の場合にも、海外進出に伴う影響は、大企業の場合に劣らず、大きいのである。

(3) 地域レベル別類型化

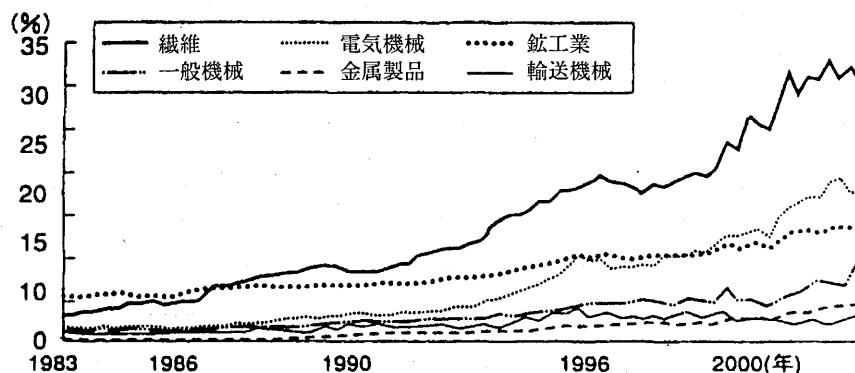
最後に企業進出を進出企業の立地条件別に整理しておこう。つまり、進出企業の立地条件が全国レベルと地域レベルでは問題状況が異なるからだ。

① 全国レベル

全国レベルでの問題とは、云いかえれば企業進出が大都市と地方都市との格差を惹起しているということである。上述した大企業の進出に伴う海外生産比率上昇と輸入浸透率上昇との関係には相互連関性が存在していることが重要である。いわゆる「逆輸入」問題である。すなわち、輸送機械、電気・電子機器、繊維など海外生産比率が高い産業ほど輸入浸透率も高いが（図表 補Ⅱ-7 及び図表 補Ⅱ-8 参照）、これらの産業の生産基盤は国内では主として中小企業に依拠している訳だから、そこでは海外進出する大企業と製品の逆輸入に苦しむ中小企業とが相対立する関係にあるということが浮き彫りにされているのである。

云うまでもなく、大企業の本社は主として東京を中心とする大都市に置かれている。それに対して、集積地域に依存する中小企業の場合にはその大部分が地方に立地している。ということは、上記の対立関係は、大都市と地方都市との間の対立関係にも繋がりがかねないということを示唆しているのである。

図表 補Ⅱ-8 輸入浸透度（業種別）



（備考）経済産業省「鉱工業総供給表」。

（資料）(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—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」、『センター月報』2003年3月号、4～5頁より。

（出所）蛸名保彦『日中韓「自由貿易協定」構想—北東アジア共生経済圏をめざして—』（明石書店刊、2004年5月）p.102より。

② 地域レベル

地域レベルでの問題は中小企業問題にはほぼ連動している。中小企業の多くが集積地域に立地しかつ依拠しているからだ。上記の中小企業の場合の海外生産比率は他方では集積地域のそれに直結している。そこで集積地域別の海外生産比率をみると（注6）、諏訪（精密機械）約25%、山形（電子部品）約17%、浜松（二輪車・楽器）約17%、豊田（自動車部品）約12%、東大阪（機械金属加工）約12%、東京大田（同）約10%、広島（自動車部品）約10%というように、（イ）集積度が強い、（ロ）中小企業を中心をなしている、（ハ）電子・電気機器産業及び自動車関連産業に特化している一地域ほど海外生産比率も高いということが解る。

地域の場合は海外生産比率上昇がとくに雇用縮小に結びついている点が重要である。すなわち失業率が高水準であった時期の推移を地域別にみると、全国レベルでは2000年4.7%、2001年5.0%、2002年5.4%となっているが、地域レベルではその水準をさらに上回りかつその上昇率が高いケースが続出しているのである。例えば近畿6.3% [2001年]（なお2000年には5.9%であった）、北海道5.9% [同]（同約5.7%）、九州5.6% [同]（同約5.3%）、四国5.1% [同]（同約4.1%）、東北5.0% [同]（同約4.3%）などがそれである。つまり企業進出は、それが大企業であれ中小企業であれ、その影響が産業及び地域経済一とくに地方経済一の「空洞化」となって日本経済の不況を一層深刻にしたのである。

かくして企業進出における企業規模別問題一すなわち大企業・中小問題一は、地域レベル別問題一大都市と地方都市問題一と連動しているのである。

3. 中国企業進出と「市場獲得型ビジネスモデル」

さて以上の文脈に基づいて日本企業の中国進出を類型化してみることにしよう。そこでこれまで述べてきたことを整理すると、重要なことは、（イ）まず東アジア経済圏の本質をビジネス経済圏と捉えかつそれに対して複層的にアプローチをすること、（ロ）企業進出の目的を生産基地化と市場獲得とに区分すること、（ハ）進出企業を大企業と中小企業とに分けること、（ニ）進出企業の立地条件を全国レベルと地域レベルとに区分すること一である。従って、「ビジネス経済圏別ボーダレス・ビジネスモデルの類型化」が改めて必要とされるということになる。

(1) 「市場獲得型ビジネスモデル」の重要性

そこで日本の中国・アジア進出企業を改めて類型化してみると下図（図表 補Ⅱ-9）の通りとなる。その結果、日本企業の中国・アジア進出における論点は、改めて以下のように整理されよう。すなわち、その結果、日本企業の中国・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一とくに中国製品との競争におけるコスト競争力一強化のために生産基地化するケースが増えつつある、（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一すなわち、日本市場・北東アジア経済圏市場・東アジア経済圏市場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一全体の獲得にも繋がる可能性を伏在させている、ということが判明する。われわれは、中国進出において急浮上してきたこうした可能性を伏在させている進出モデルを「市場獲得型ビジネスモデル」と呼ぶことにしよう。

かくして、日本企業の中国進出における「市場獲得型ビジネスモデル」の重要性が改めて浮き彫りにされた筈だ。

(2) 「市場獲得型ビジネスモデル」の意義

だが問題はそれだけには止まらない。さらに重要なことは、市場獲得モデルが、上記の経済圏における市場連動性に因り日本経済にとって中国経済の成長が単なる「特需」ではなく「持続的発展」に繋がる可能性を秘めているということである。われわれは、「市場獲得型ビジネスモデル」の意義をこの点にこそ見出すことができるのである。

要するに、日本企業の中国市場獲得は単にそれだけに止まることなく、アジア市場全体の獲得にも連動している、という点においてこそ「市場獲得型ビジネスモデル」の重要性と意義が認められるのである。

アジアにおいては、現在FTAが急展開しているが、それは「北東アジア共同市場」さらには「東アジア共同市場」の形成に結びつく可能性を伏在させているだけに、「市場獲得型ビジネスモデル」の重要性と意義は、この点からも改めて強調しておかなければならないであろう。

図表 補Ⅱ－9 「ビジネス経済圏別ボーダレス・ビジネスモデル」(*1) の類型化

ビジネス経済圏	構成地域	日本国内	北東アジア経済圏 (*2)	東アジア経済圏	アジア経済圏	その他経済圏 (NAFTA) (EU)
	構成国 (対象国)	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 etc. etc.
1 進出目的別	生産基地化	第Ⅰ・Ⅱ類型 企業群	第Ⅲ・Ⅳ類型企業群	第Ⅲ・Ⅳ類型企業群	第Ⅲ・Ⅳ類型企業群	第Ⅲ・Ⅳ類型企業群
	市場獲得	第Ⅰ・Ⅲ・Ⅳ類型企業群		第Ⅱ・Ⅳ類型企業群	第Ⅱ・Ⅳ類型企業群	第Ⅱ・Ⅳ類型企業群

ビジネス経済圏		日本国内	北東アジア経済圏 (*2)	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.
2 企業別	大企業	第IV類型企業群	第IV類型企業群	第IV類型企業群	第IV類型企業群	第IV類型企業群
	中小企業	第I・II類型企業群	第III類型企業群	第III類型企業群		
3 地域レベル別	全国レベル	第IV類型企業群	第IV類型企業群	第IV類型企業群	第IV類型企業群	第IV類型企業群
	地域レベル	第I・III類型企業群	第III類型企業群	第III類型企業群		

(注)

(*1) ビジネス経済圏別にみたボーダレス経営におけるビジネスモデル。

(*2) 三つの「地方経済圏」－環黄海経済圏・環日本海経済圏・北方経済圏－からなる。

(注1) 内閣府『世界経済の潮流』2002年秋、第I部第1章第1節1「高成長と『世界の工場』化の脅威」
p.20より。

(注2) 同上より。

(注3) 同上p.21参照。

(注4) 日本経済新聞2001年7月18日より。但し重複回答あり。

(注5) 同上。

(注6) 日本経済新聞2001年7月8日より。

〔補論Ⅲ〕 日中産業構造調整問題

さて以上の作業を通じて、日本企業の中国進出の類型化を行い、「市場獲得型ビジネスモデル」の重要性と意義を明らかにしてきた。だが見落としてはならないのは、その背後には、日中両国の産業構造調整問題が伏在しているということである。そこで、ここではこの問題を取り上げてみることにしよう。但しここでは、日中両国経済の「共生」(注1)という観点に立って、それを検討してみよう。そこで問題を、日中両国産業における、(イ)“摺り合わせ”問題と、(ロ)“棲み分け”問題—の二つに分けることにする。そもそも、両国産業構造調整の方向は基本的には二つあり、一つは当面の調整問題であり、もう一つは中長期的な観点に立った調整問題である。前者すなわち“摺り合わせ”問題は当面する調整問題であり、後者すなわち、“棲み分け”問題は中長期的な構造調整問題に当たるといふことは云う迄もないことだ。

1. “摺り合わせ”論

そこでまず前者の“摺り合わせ”論から検討に入ろう。この議論は、基本的には、日本の産業における既存技術力向上による高付加価値化を通じて両国産業調整を行う余地があるかどうかという問題である。まず、その余地はあるとする考え方から検討してみよう。そうした考え方によれば、(イ)「統合型(摺り合わせ型)完成財」、(ロ)「高機能部品・素材」、(ハ)「高級消費財」、(ニ)「製品・サービス融合財」—などに特化していく必要があるし、またその可能性は残されているという訳だ(注2)。その根拠は、これらの分野においては今なお日本の競争力が保持されているからだとされる(図表 補Ⅲ-1 参照)。

日本の対中輸出は拡大しているが、その拡大は確かにこうした製品群によって担われている。2003年における日本の対中輸出をみると、前年に対して33.2%と大幅に増加している。輸出商品構成をやはり2002年のデータでチェックしてみると、電気機器が26.9%と太宗を占めており、次いで一般機械が20.9%、金属及び同製品が10.5%となっている。つまり機械・金属製品で6割近くを占めていることになるが、これは上記の製品群が日本の対中輸出拡大の主要な担い手となっており、同時にこれら製品群における日本の産業企業の競争力が依然として強いということを示しているのである。

(しかも対中輸出の拡大は、単に日本製品の競争力の強さを証明しているだけではなく、バブル崩壊後の長期不況に直面し“恐慌”一歩手前の状況にあった日本経済にとって起死回生の“特需”の役割を果たした、ということも見落としてはならないであろう。そのことは、当時の日本経済にとってはこの問題が如何に重要であったかを物語っている。))

しかしながら、中長期的に観れば、日本企業が単にこうした既存技術力の向上というレベルでの競争力強化論—すなわち既存技術力向上による高付加価値化論—に止まっている限り、中国をはじめとするアジア諸国が日本にキャッチアップするのは、そう遠い将来ではないと想定しておかなければならないであろう(注3)。尤もその時には、日本はさらに技術・製品開発を進展させることによって一層高付加価値化を図ればよい、という反論もあり得よう。だが、技術・製品開発における「後発性の利益」を考慮すれば、日本の技術的優位性を保証するタイムスパンは今後ますます短縮化するものと観ておかなければならないであろう。その意味で、既存技術力向上による高付加価値化論は、常に短期的なスパンでの対応策に止まり、日本企業の抜本的な競争力強化には必ずしも繋がらないのではないか、という疑問をわれわれは抱かざるをえないのである。

そこでわれわれは、中長期的な観点に立った構造調整論へと論点を移動させなければならないという

ことになる。それは、日中両国産業における“棲み分け”論である。すなわち「共生」論である。

図表 補Ⅲ－１ 日本が競争力を保持している高付加価値製品の具体例

○化学（高機能素材）			
・半導体封止材	世界シェア 約 9 割	848億円	（2002年実績）
・有機液晶材料（偏光板）	世界シェア 約 8 割	1,100億円	（2002年実績）
・フォトレジスト	世界シェア 約 8 割	852億円	（2002年実績）
*なお、汎用品であるポリエチレンフィルムについては、輸入製品のシェアが増加傾向で推移している。			
○機械（統合摺り合わせ型完成財）			
・ロボット	世界シェア 約 5 割	2,230億円	（2001年実績）
・半導体製造装置のうち、 露光・描画装置	世界シェア 約 6 割	2,915億円	（2000年実績）
塗布・現像装置	世界シェア 約 7 割	1,874億円	（2000年実績）
メモリテスト	世界シェア 約 7 割	1,300億円	（2000年実績）

（資料）経済産業省「製造基盤白書」2002年版、90頁より。

（出所）蛭名保彦『日中韓「自由貿易協定」構想－北東アジア共生経済圏をめざして－』（明石書店刊、2004年5月）p.130より。

2. “棲み分け”論

われわれは“棲み分け”論に入るまえに、中長期的な観点に立った抜本的な日本産業再生論は何かという問題を検討しておかなければならない。そうした任務を背負って登場してくるのが新高付加価値化論に他ならない。だがわれわれは、この問題に取り組む前に、付加価値概念そのものを新しく創出するという概念上の作業をまず必要としている。

(1) 「付加価値」概念再検討の必要性

日本企業が中長期的でかつ抜本的な競争力強化に取り組むためには、そもそも質的競争力強化論—すなわち日本独自の「付加価値」概念つまり新付加価値概念に基づく高付加価値化論—を用意しなければならないということをまず指摘しておこう。日本独自の高付加価値化論とは何か。それは日本の社会や文化・伝統さらには知的要素が反映されたものでなければならないということである。新高付加価値化論は実はこうした問題意識の下で考察される必要があるのだ。

ところで、その場合、そもそも消費者ニーズの変容が付加価値概念の変更を迫っているということが

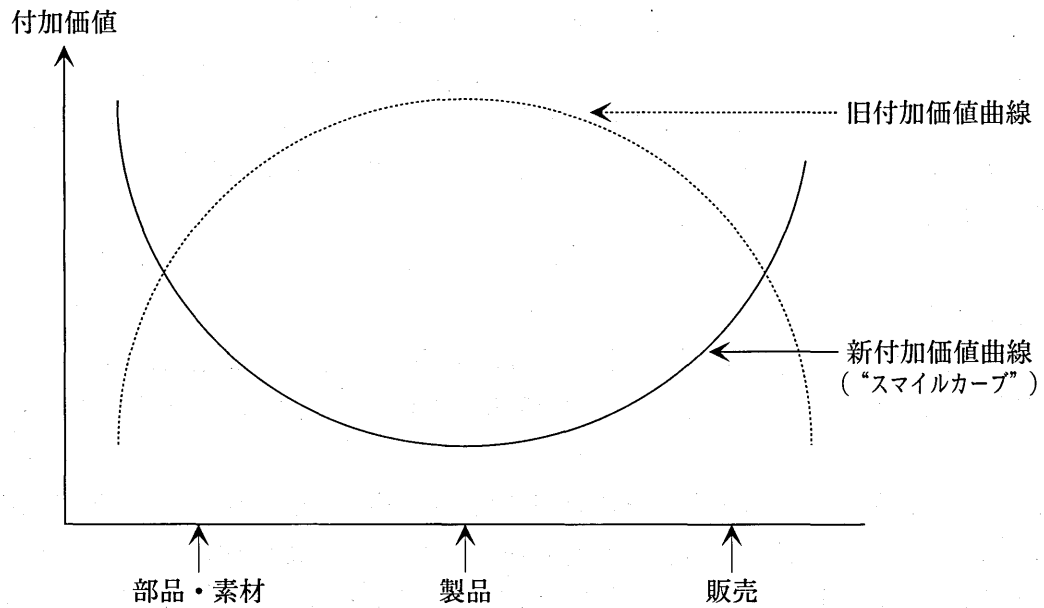
重要である。消費者ニーズが必需性・利便性や価格志向だけではなく個性・感性・文化性をも志向しさらには環境問題をも重視するというように大きな変容を遂げつつあるからだ。つまり社会的・文化的・知的ニーズが次第に重要性を帯びてきており、付加価値論もこうしたニーズの変容との関連で再定義されるべきだということである（注4）。従ってこうした文脈において新付加価値概念を捉える限り、それは否応なく日本としての固有性を付与されることになる。しかもこうした新付加価値概念に基づくビジネス・モデル形成に関しては、中小企業や集積地域企業に対してもチャンスが与えられているということも見逃してはならないであろう（注5）。

（2）新高付加価値化論の展開

上記の前者と後者の関係、すなわち既存技術力向上に依る高付加価値化論と新高付加価値化論—つまり新付加価値概念に基づく高付加価値化論—との関係を、「スマイルカーブ（付加価値曲線）」を使って改めて整理しておこう。

まず旧来の高付加価値化論は、スマイルカーブ曲線によれば以下の通りに説明される。まず産業構造・組織の変化は企業の付加価値構造における変化と関わっているという点が重要である。産業構造及び産業組織の変化とはサービス化及び中小規模企業の優位性を指すが、それは付加価値構造の変化と深く繋がっているということである。多品種少量生産への移行は産業構造のサービス化と表裏の関係にあるが、そのことは、製造業における付加価値源泉が従来のアセンブリ部門から一方では開発・企画・設計部門へと移行するとともに他方ではデザイン・マーケティング・流通部門へと移行する、ということの意味している。その結果、付加価値ラインもまた、旧付加価値曲線から新付加価値曲線すなわちいわゆる“スマイルカーブ”へとシフトするのである。（そのことは、製造業もまたサービス部門の影響をより強く受けるとともにサービス部門との「融合」を通じて新製造業〔注6〕への変容を余儀なくされる、ということをも意味している。）そのことは同時に、製品（担い手としてはアSEMBラー）よりも部品・素材（同じくパーツ・サプライヤーetc）（注7）さらにはサービス業務（同サービス業者）がより大きな付加価値を獲得する機会を得るということを示唆している。云うまでもなく、アSEMBラーが大企業を中心に行っているのに対して、パーツ・サプライヤーやサービス業者は中小企業者を主体に行っている。以上の関係を図示すると、図表 補Ⅲ-2 の通りとなる。

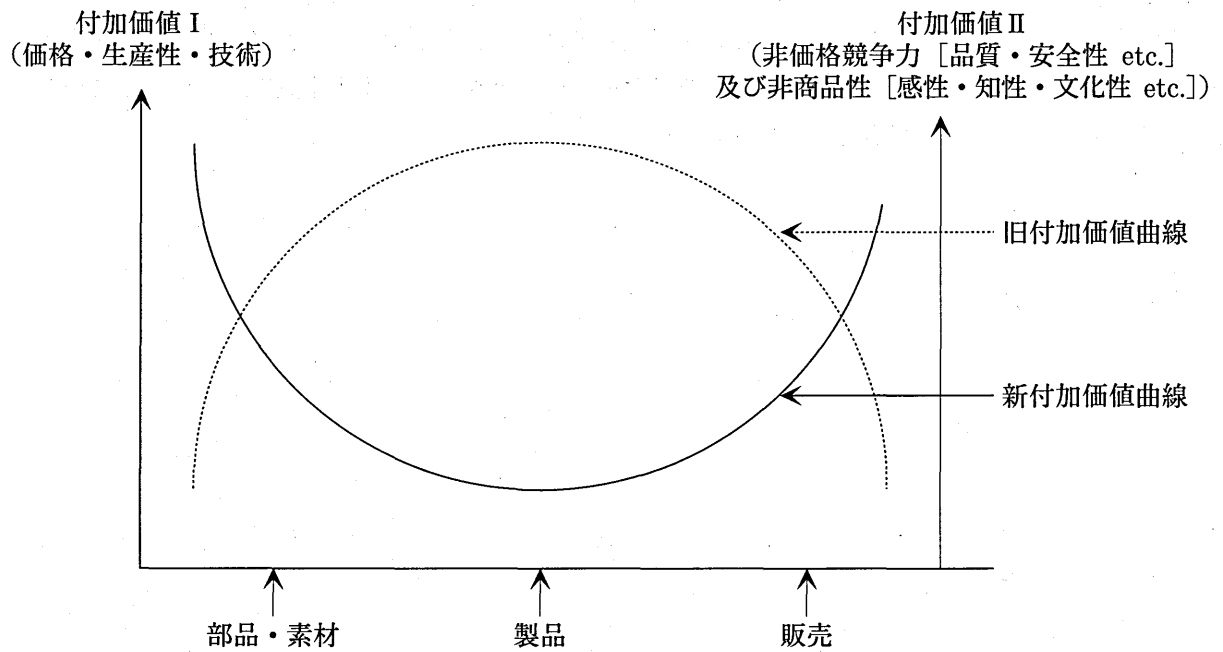
図表 補Ⅲ－2 付加価値ラインの変化



(注) 本図のオリジナル・アイディアは野中郁次郎「日本の製造業の課題」(日本経済新聞2001年1月19～26日) によっている。

これに対して、新高付加価値化論とは実はスマイルカーブが新たに新付加価値概念と結びつくということの意味している。そこを図示すると、図表 補Ⅲ－3 の通りとなる。

図表 補Ⅲ－3 付加価値概念の変化



すなわち、従来の高付加価値化論は専ら価格、生産性、技術革新などからなる付加価値概念（付加価値Ⅰ参照）に依拠したものであったが—つまり主として価格、生産性、技術革新などを付加価値源泉としていたが—、それに対して、品質や信頼性などの非価格要因や、感性・知性・文化性（注8）どの非商品性をも重視した新付加価値概念（付加価値Ⅱ参照）にも依拠した—つまり品質・信頼性、感性・知性・文化性をも付加価値源泉として重視した—新高付加価値化論が新たに登場してくるという訳だ（注9）。（それはまた、新高付加価値化論の下では、前述の製造業の新製造業への移行がさらに加速されるということの意味している。）

(3) 新旧高付加価値化論における移行問題

尤もここで誤解のないように付言しておく、主として価格・生産性・技術に依拠した従来型付加価値概念と非価格要因・非商品性を重視した新付加価値概念はあくまでも概念上の区分であって、実際には両者の間には相互関連性があるということを見落としてはならない。従って新しいニーズに対する企業の対応においてもまた、こうした相互関連性を通じて高付加価値化が計られるということである。例えば、日本経済新聞社が2003年3月期決算発表を終えた企業の中で、連結経常利益で過去最高を記録した245社（調査対象企業の6社の中の1社に当たる）の最高益要因を分析した結果によると、“勝ち組”には三つの要因が浮かび上がってくるとしている。すなわちそれらは、一つには「人員や有利子負債の圧縮」(A)、二つには「安心・安全」(B)、三つには「競争力の強い独自の商品や技術」(C)—であるとしている（注10）。それを本稿における高付加価値化論に当てはめてみると、(A)は旧来型高付加価値化論であり、(B)は新高付加価値化論であり、(C)は相互関連性論に係わる。（因みにこうした分析方法は中小企業の場合にも有効であるとされている〔注11〕。）つまり本稿の文脈との関連で重要なのは、企業の高付加価値化の流れが(C)を経て(A)から(B)へと次第にシフトしつつあるという点である。要するに高付加価値化の意味は連続的に変化しつつあるのだが、われわれとしては、新旧高付加価値化における移行過程とりわけ両者の連続性を重視すべきだということである（注12）。

しかも見落としてはならないのは、こうした感性や知性などに依拠した新高付加価値分野は専ら成熟しかつ洗練されたハイ・エンド市場を持つ日本が北東アジアの中では圧倒的に優位な立場を保持しており、他の北東アジア諸国とりわけ中国がキャッチアップしにくい分野でもあるということだ（注13）。さらに新高付加価値化論への移行において必要になる新ビジネスモデル形成において日本企業がITを巧みに駆使しているということもわれわれは見逃すべきではないであろう（注14）。

以上で述べた日本産業再生論—すなわち新旧高付加価値化における移行過程を重視した再生論—に依拠するとすれば、われわれは日中両国産業調整においても以下の通りの“棲み分け”すなわち「共生」が可能であるし、またその可能性を追求すべきであるということになる。すなわち、(イ)日中経済共生を指向するのであれば、日本企業は、単なる既存技術力向上による高付加価値化論から、以上の新付加価値概念を導入した高付加価値化論へと移行することによって、質的競争力を強化する必要があるし、またその可能性は十分ある、(ロ)他方ではその移行過程が連続的である場合には移行過程の連続性を尊重しなければならない、(ハ)そのためには新旧高付加価値化論の「融合」が必要である—ということだ。

3. 新高付加価値化論とボーダレス・ビジネスモデル

最後に、これまた昨年度の研究において明らかにしたように、上記の新高付加価値化論はボーダレス・

ビジネスモデルにおいても新たな競争力の源泉となる可能性を秘めているということを指摘しておこう。そしてまた、そのことは、新高付加価値化論が「ボーダレス経営」下のビジネスモデルのあり方にとっても極めて重要な意味を持っているということを示唆しているのである。

そこでこの点を解明するために、われわれは問題を二つに分けて検討してみよう。一つは、そもそもボーダレス化に伴い、企業経営戦略がどのように変化するのかということ进行を明らかにしなければならない。いわゆる「ボーダレス経営」における経営戦略論である。もう一つは、ではそうした新たな戦略展開の中で「ボーダレス経営」としては競争優位性をどこに求めるべきなのかという点の解明である。

(1) 「ボーダレス経営」下の経営戦略

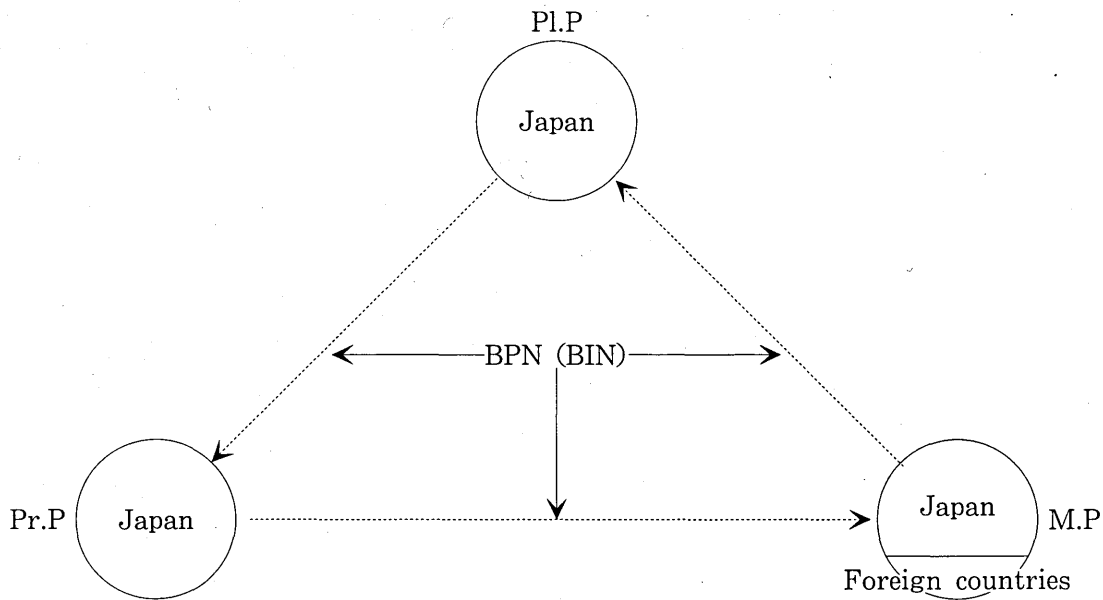
この問題を考える上でまず、企業活動のボーダレス化に伴い企業の「ビジネス・プロセス・ネットワーク」(注15)もまたボーダレス化するのだということを理解しておく必要がある。(従って、ビジネス・プロセス論の立場から云うと、「ボーダレス経営」とは、企業のビジネス・プロセスがネットワーク化されかつボーダレス化された場合の企業経営システムのことを指すということになる [注16]。) ビジネス・プロセスは、製造業に関しては少なくとも次の三つに類型化される。一つには「プランニング・プロセス」(Pl.P; Planning Process)であり、研究・開発、設計、試作、金型などからなる。二つには「プロダクション・プロセス」(Pr.P; Production Process)であり、調達、組み立て、在庫などからなる。三つには「マーケティング・プロセス」(M.P; Marketing Process)であり、販売、配送、決済などからなる。そして三者の間では、企業内は無論のこと企業間でも同一業種内及び異業種間で様々なネットワークが張り巡らされており、ネットワーキングの担い手としてのITがそれを支援しかつ促進しているのである。

「非ボーダレス経営」の下ではそうしたネットワーキングはM.P部門における輸出を除けば基本的には国内で展開される(下図 [図表 補Ⅲ-4-〈1〉 非ボーダレス経営におけるBPNの展開] を参照のこと)。ところが「ボーダレス経営」の下ではM.P部門のみならずPr.P部門もまたボーダレスなネットワーキングに組み込まれてしまい、ついには国内でのネットワーキングはPl.Pのみに止まるという事態が生じるのである(下図 [図表 補Ⅲ-4-〈2〉 ボーダレス経営におけるBPNの展開] を参照のこと)。その結果、図表 補Ⅲ-4-(2)からも明らかなように企業活動の「場」における代替性すなわち立地上の代替性—国内立地に対する海外立地の代替性—が発生し、まず生産の代替性(代替性A)から始まり、次いで内外市場に亘ってマーケティングの代替性(海外市場ケース; 代替性B・国内市場ケース; 代替性C)へと進ことになる。そして遂には消費者近接型R&D展開を通じて開発における代替性(代替性D)すら発生するに至るのである。いわゆる「空洞化」の全面化である。上記の旧来型新高付加価値化論の限界とは理論的には実はこの場合の発生可能性を指しているのである。

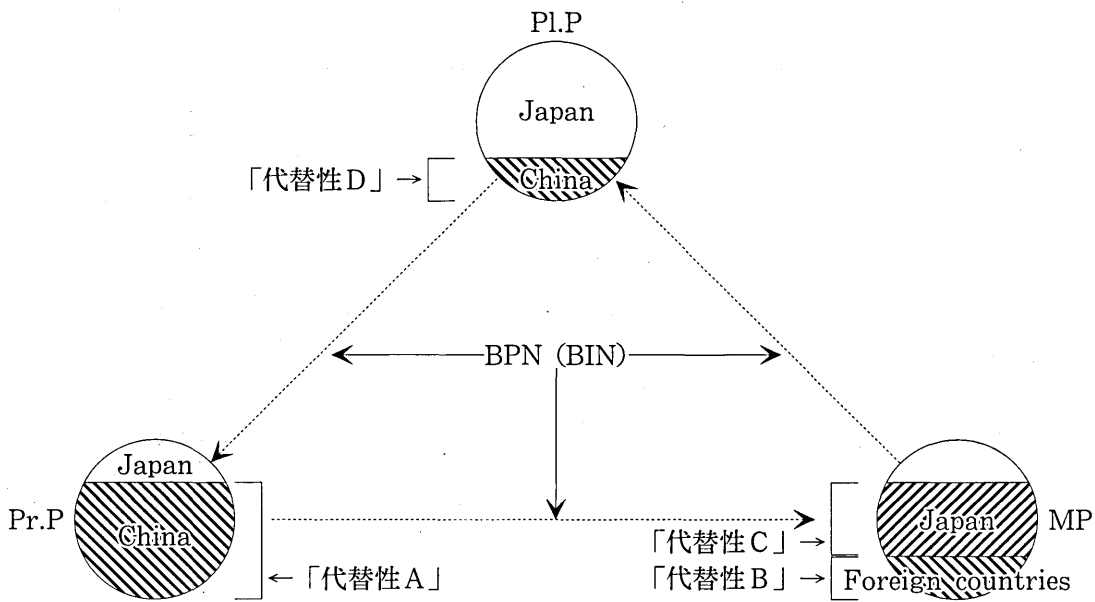
そこで「ボーダレス経営」下では、国内産業基盤を維持するためには、PL.P部門すなわち研究・開発、設計、試作などの部門に経営資源を集中投下するという経営戦略を採る以外に方途がなくなるということになる。

図表 補Ⅲ－４ ビジネス・プロセス・ネットワーク（BPN；Business Process Network）における二つの展開

(1) 非ボーダレス経営におけるBPNの展開



(2) ボーダレス経営におけるBPNの展開



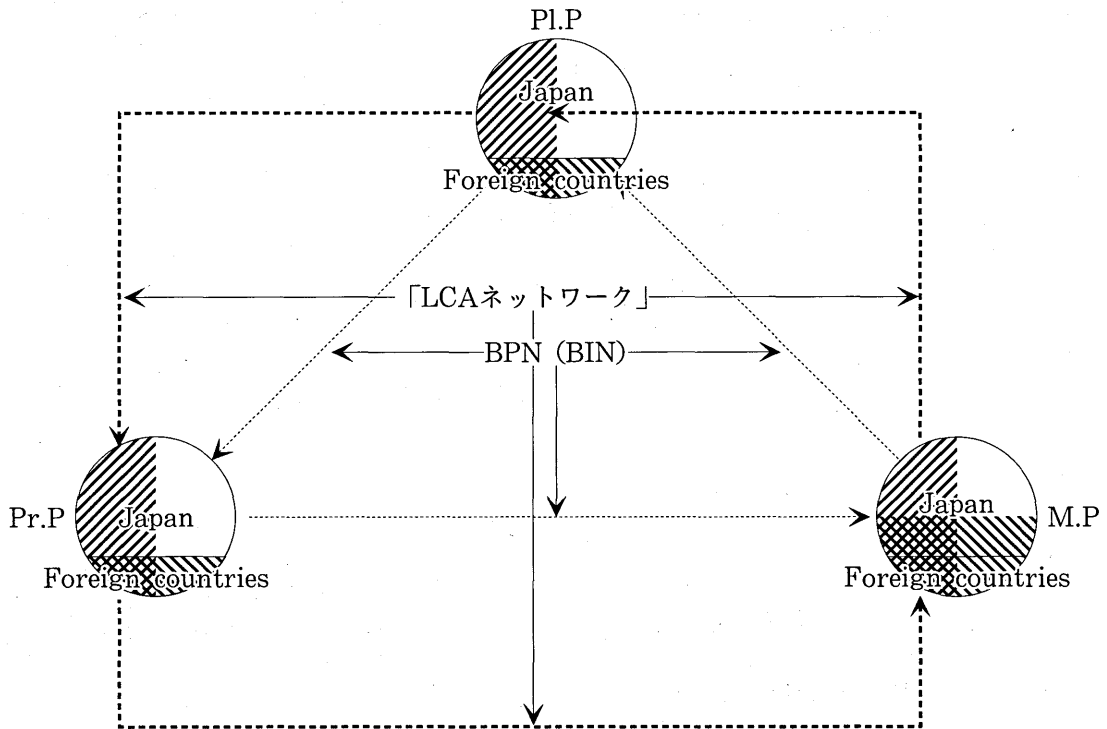
(Note) P.I.P；Planning Process
 Pr.P；Production Process
 M.P；Marketing Process
 BPN；Business Process Network
 BIN；Business Information Network

(2) 「ボーダレス経営」下の競争優位性

そこで、「ボーダレス経営」下の競争優位性を何処に求めればよいのかという新たな問題が発生してくることになる。この場合もまた新高付加価値化論との関連性で説明されなければならない。かくして、新付加価値化論は「ボーダレス経営」下のビジネスモデルのあり方にも深く関わっているのである。

この問題を解明するために、われわれは一つの事例として、新付加価値概念の中で最も重要な環境競争力概念すなわち「LCA (Life Cycle Assessment) コンセプト」と「ビジネス・プロセス・ネットワーク (Business Process Network ; BPN)」におけるボーダレス・ネットワーキングのマトリックス化を試みてみよう。下図は、自動車産業を事例として取り上げ、それを図示したものであるが、それは、ボーダレス経営の下でBPNがボーダレス化しても、新たに「LCAネットワーク」(注17) が形成される限り、それに依拠したLCA型企業はそれと無縁の非LCA型企業に比べて競争優位性を保持し続けることができるということを示している。ところで「環境競争力」(注18) は、新高付加価値化論を構成する要素の一つに過ぎないとはいえ、新高付加価値化論の核心をなすコンセプトでもある(前述の[注12]における“ハイブリッドカー”のケースを想起されたい)。従って、図表 補Ⅲ-5 は単なる事例論としてではなく、今後の日本企業の「ボーダレス経営」における競争優位性の典型としても理解されるべきであるということになる。

図表 補Ⅲ-5 ボーダレス・ビジネスモデルと競争優位性
(BPNボーダレス化の下での「LCAネットワーク」による日本企業の競争優位性)



以上の文脈からも明らかなように、日中産業構造調整における“棲み分け”の下での日本企業の競争優位性は、新高付加価値化論の核心をなすコンセプトである「社会的ニーズ論」とも深く関わっているのである。従って、“棲み分け”の下でのボーダレス・ビジネスモデルもまたそうした観点から選択される必要があるということわれわれは最後に強調しておきたい(注19)。

- (注1) 日中経済共生論については、蛭名保彦『日中韓「自由貿易協定」構想—北東アジア共生経済圏をめざして—』(明石書店刊、2004年5月) p.98~137を参照のこと。
- (注2) 経済産業省『製造基盤白書』2003年版 p.88参照。
- (注3) 中国進出企業の中には、コストファクターよりも優秀な人材と魅力的な環境の確保を重視し、そのために中国における研究開発投資に本腰を入れ始めた企業も増えているとされる〔佐藤慎次郎「知識立国としての競争」〈日本経済新聞2004年10月6日〉参照〕。日本企業の中では、とくにIT関連なかんづくソフトウェア開発でそうした動きが強まっている。例えば松下電器は、中国(浙江省)で世界最大規模の家電生産基地を建設する一方で(日本経済新聞2004年10月15日参照)、他方では同社の「パナソニックソフトウェア開発有限公司」(大連市)で必要とするエンジニアを獲得するために、大連理工大学(大連市)の中に「松下グループ専用コース」を設けて、同大学でのエンジニア育成に本格的に乗り出したと伝えられる(朝日新聞2004年10月13日より)。日立製作所も、復旦大学(上海市)と共同で医療機器の開発に着手した他、精華大学(北京市)とは次世代インターネット技術の実用化に共同で取り組み始めたと伝えられる(日本経済新聞2004年10月27日より)。さらに技術者派遣のパナソニックもまた、中国を代表する理工系大学院である中国科学院研究生院と提携し、日系企業及び日本企業向け技術者を育成する人材育成センターを開設すると報じられている(日本経済新聞2004年10月28日より)。こうした日本企業による研究開発型投資とそれに関連した人材養成の本格化が、中国の技術革新など産業構造ハイテク化に大きな役割を果たすであろうことは想像に難くないであろう。
- (注4) 社会的・文化的・知的ニーズの重要性については、蛭名保彦「日本経済再生のための課題—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〉) p.69~70を参照のこと。なお、この問題に関連して、「顧客信頼度」とともに、社会的ニーズへの対応力すなわち「社会的適合性」を「見えざる資産」として企業資産会計に組み込むべきだという注目すべき見解が登場してきている。こうした“見えざる資産”を推計してみると、日本企業の場合、医療・健康、住宅・都市環境・リサイクル、交通・安全関係の三分野だけで、最低75~100兆円の潜在的な“見えざる資産”を持っていると試算されている。(竹内佐和子「日本企業、『新尺度』で浮上」[日本経済新聞2004年3月18日]参照。)
- (注5) 新高付加価値化論と中小企業の事業機会創出との関連性については、社会的・文化的・知的ニーズの充足については大企業よりも中小企業の方が有利であるということを指摘することができる。社会的・文化的・知的ニーズはそもそも市場構造の変化と係わっているからだ。つまりそれは、大企業にとって有利な大量生産・大量消費型の市場構造を通じて充足されることには必ずしも馴染まず、むしろ中小企業が得意とする多品種少量生産・非画一的消費型の市場構造を通じての方が充足され易いのである。しかも今日では、そもそも市場構造自体が前者(大量生産・大量消費型市場構造)から後者(多品種少量生産・大量消費型市場構造)へと変化しつつある訳だから、中小企業の有利性はますます強まるということになる。さらに、社会的・文化的・知的ニーズの変化は地域を基盤にして台頭しているということも重要である。環境・福祉・医療・教育・子育て・住環境などそのいずれを取り上げても、地域との関連性抜きには語れないということからもそのことは明らかであろう。ところで、前者と後者における有利性すなわち小規模性と地域性における有利性を重ね合わせて考えれば、実は集積地域企業の場合には二つの有利性におけるシナジー効果を期待できるということである。従って中小企業な

かんづく集積地域企業にとっては、社会的・文化的・知的ニーズの台頭はまたとないビジネスチャンスの到来を意味しているのである。

- (注6) 新製造業論については、蛭名「A proposal of Asian Green Manufacturing Network – For the Formation of Asian Environmental & Economic Zone –」(紀要9号) p.27~29を参照のこと。
- (注7) 製造業においては、部品・素材の重要性が益々高まっており、しかもそのことが集積形成にも大きな影響を及ぼし始めている。例えば、(イ) 情報機器関連部門では、液晶プラズマパネルと画像処理LSI技術がテレビの性能を決定的に左右するに至っている(永野裕司「パソコンと重なる薄型TV」[日本経済新聞2004年10月25日] 参照) だけではなく、液晶プラズマパネルメーカーの競争力自体が今や部材メーカーとくに大型液晶用カラーフィルターのメーカーの手に握られている(日本経済新聞2004年10月2日参照)、(ロ) 自動車部門では、合成樹脂のポリカーボネート樹脂開発の成否が今後の車体軽量化に対して決定的な影響を及ぼすものと見込まれる(日本経済新聞2004年8月21日参照)、(ハ) 製品の量産化に不可欠な金型製作においても、超精密技術の担い手である金型技術者に対する必要性が日毎に高まりつつある(日本経済新聞2004年8月20日参照)、(ニ) 集積形成においても、後述する開発・製造・販売の一体化戦略(注12参照)の成否が戦略的部品の調達如何にかかっているために、戦略的部品の内製化とともに外部調達のための集積形成が企業の部品調達戦略と深く関わり合うに至っている(西岡幸一「リスク回一分散より集積」[日本経済新聞2004年11月1日] 参照) –とされている。
- (注8) 感性・知性・文化性重視論は、単に企業経営における付加価値源泉論としてだけではなく、日本の新国力論とも深く関わっている。すなわち感性・知性・文化性重視論は、日本の新国力は、従来のような「ハード・パワー」 –つまりモノ、資金力、人口・経済規模などのような経済力を基盤とした「パワー」 –よりも、むしろ「ソフト・パワー」 –つまりヒト、教育、知識など知的・文化的「パワー」 –に依拠すべきだとする考え方(小峰隆夫「総合力と日本」[日本経済新聞2004年10月4日~10月14日] 参照)と文脈を共有している、ということを見落してはならないのである。
- (注9) なお経済産業省は、こうした品質・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を「知的資産を通じた価値創造」と捉えている。すなわち同省は、「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、知的資産の役割は極めて重要である」(経済産業省『「新たな価値創造経済」へ向けて [通商白書2004]』 p.107より) として、知的資産のこうした役割を「知的資産を通じた価値創造」(同上、p.109より)と定義している。そして、「知的資産を通じた価値創造」は企業とステークホルダーとの関係をも大きく変えることになるとしている。すなわち、従来の企業の価値は「価格価値」によって代表されるに止まっていたが、企業からの適切な開示を通じてこの価値創造がステークホルダーに共有された場合には、「株主、顧客及び従業員に限らずサプライヤー、地域コミュニティーが当該企業の価値創造力を評価することを通じて当該企業の価値創造そのものに参加し、そのことが企業の知的資産となり得る」として、企業は新たに「知的価値」をも手に入れることができるようになるとしている。(なお、企業とステークホルダーとの関係がどのように変化するかということを図示すると、図表 補Ⅲ-6-[1]・

[2]の通りである。)さらに同省は、こうした企業とステークホルダーとの新たな関係は、グローバルな競争環境の下で形成されるということに注意を喚起している。すなわち、「経済のグローバル化の中では、株主、従業員及び顧客等あらゆる面でその対象は日本市場に限られなくなる」(同上、p.109より)。従って、「そのようなグローバルな環境の下で、かつ競争の中でこのような関係をどのように形成するか」(同上より)が、今後の企業経営上の重要な課題である、としている。

(注10) 日本経済新聞2003年5月28日参照。

(注11) 例えば、足立 茂「今こそ政府の出番」(日本経済新聞2003年5月27日)参照。

(注12) 新旧高付加価値化における連続性論に関連して、開発と生産の連続性を背景とした内外生産における連続性の強まり—海外生産と国内生産との関係における二者択一性論から連続性論への移行—にも注意を払っておく必要がある。日本企業の生産戦略がいまや単なる「世界最適生産」から「付加価値レベル別世界最適生産」へと移行しつつあるからだ。すなわち、開発と生産の連動性もしくは一体性が次第に強まっているために、そうした製品(図表 補Ⅲ-7-[1]参照)に関しては、開発拠点が国内に置かれている限り、国内生産を優先させ、逆に汎用製品については海外生産に特化させる—という生産戦略がそれである。その結果、日本企業の生産体制は、これまでのように専ら海外生産の拡大を優先しその分国内生産を縮小するというものから、むしろ海外生産と国内生産とを並行して拡大していくという方向へと転換し始めているとされる(図表 補Ⅲ-7-[2]参照)。

(その場合、開発と生産の連動性を促す要因として、次の二つの事柄が指摘されなければならないであろう。一つは技術面での日本企業の優位性であり、今ひとつは生産システムにおける日本企業のそれである。前者の技術面の優位性についてはさらに次の二点が指摘されている[朝日新聞2004年9月9日参照]。第一に、デジタル化・高付加価値化が、日本が蓄積してきた技術やノウハウの優位性を発揮させる上で好都合であるということだ。日本の優れた表面加工・微細加工技術はデジタル機器をはじめとする製品の高機能化や小型化に不可欠であり、中小を含めて日本企業が強い競争力を有しているとされる。第二に、日本の優れた素材製造技術や効率的な組み立て技術が、日本車の競争力の源泉であるとされている。後者の生産システムに関しては、さらに次の四点を指摘できよう。第一に日本企業の品質管理能力の高さである。日本企業の生産システムが高度な品質管理能力を備えていることはよく知られていることであるが、とくに機械工業や金属加工業においてそのことが顕著であるということを強調しておく必要がある。上述したように日本の対中輸出拡大の担い手は機械・金属加工業であるが、そのことは機械・金属加工業における品質管理能力の高さと決して無縁ではないと考えられるからである。第二に素材・部品との関連性である。高度な素材や中核的な部品が今なお日本で生産されている以上、それらに依拠した加工組み立て工程もまた国内立地を優先することになるのは当然の成り行きである。第三に生産工程制御技術に優れていることが挙げられる。技術革新は開発・設計・試作段階だけではなく生産過程においても求められている。とくに生産工程の制御技術は高度製品の生産においては不可欠な生産技術であり、この分野における優秀な技術者及び技能者の存在が生産工程の成否を左右しかねないのであるが、日本企業においてはこうした優秀な技術者・技能者が今なお健在—尤もこうした技術者・技能者は次第に少なくなりつつありそれに対する対応の必要性もまた強まっているということも見落とせないが—

であるということが重要である。最後に日本企業のIT化がInner Sourcing的性格を色濃く備えているという点も見落とせない。日本企業の場合には、ITが研究開発・設計工程・生産工程・販売過程におけるInner Sourcingにも活用されている—これに対してアメリカ企業の場合は主としてOut Sourcingに活用されている—ということも国内生産システムの強化に寄与していると云えよう。

上記の開発・生産連動性論は、国内生産拡大の理由として、開発拠点が国内に置かれているということを挙げる企業の割合が6割近くと最も大きく、次いで市場が国内にあるからだとしている企業のそれが5割を占めている（図表 補Ⅲ-7-[3] 参照）、という事実からもある程度は肯けよう。その意味で、高付加価値化における「連続性」は、内外生産の「連続性」を通じて国内生産の一定水準の維持にも繋がっているということを指摘しておく必要があろう。

だが、高付加価値化が一方では国内生産拡大に貢献しているにもかかわらず、他方では高付加価値化自体が二極化し始めているということもまた見逃せないのである。例えば増田貴司氏は、日本製造業が競争力の維持・強化に本格的に乗り出したとして次の二点を指摘されている（増田貴司「ブラックボックス化と融合」〔日本経済新聞2004年7月20日〕参照）。一つは「ブラックボックス化」である。すなわち、高度な生産技術を自社内に封じ込めるために、特許を取得せず技術全体をブラックボックス状態に置くというケースである。いま一つは「融合」である。つまり、電気・電子、通信、機械、金属、化学などの産業における分厚い技術集積を背景に異業種技術を融合させ新製品を生み出す場合である。本稿における文脈との関連で言えば、注目すべきは後者の指摘すなわち融合論である。例えば、上述した（C）商品群はいい換えれば“ヒット商品”群である（図表 補Ⅲ-8 参照）。中でもデジタルカメラをはじめとするデジタル関連製品は、IT（情報技術）産業と機械産業（とくに電気・精密産業）との典型的な融合製品である。そしてこうした融合製品の登場は、本稿の指摘—すなわち（C）のケースが重要性を増しつつあるということ—と符合しているということは云うまでもない。尤もこうした融合製品は、その背後で技術の有機的結合によるシナジー効果を必要としている以上、大企業の場合には複数事業間の最適組み合わせを追求する経営戦略—それはいわゆる“コアコンピタンス”戦略とは矛盾する面があるが—が必要とされており（例えばキャノンは、融合技術開発を通じて今後の技術開発を進めるために、光学やナノテクノロジー、バイオテクノロジーなどの研究者を一カ所に集めて技術交流を計るための「融合研究方式」を採り入れる方針であると伝えられている〔日本経済新聞2004年9月11日より〕）、他方中小企業の場合にも産業クラスターの形成・強化などが新たに必要となるとされている〔増田貴司「国際分業、総合化を生かす条件」〔日本経済新聞2004年9月7日〕参照〕。だがここで注意を払っておかなければならないのは、これらの融合製品自体が早くも二極化の傾向を辿り始めているということだ。世界市場におけるいわゆるデジタル製品のシェア争いの推移をみると（図表 補Ⅲ-9 参照）、まずプラズマパネルは上位5社以内の日本企業は全てシェアを低下させている。DVD（デジタル多用途デスク）録再機も上位の日本企業が相次ぎシェアを落としている。液晶パネルは日本企業が辛うじて上位3位に止まっているとはいえ、そのシェアを低下させている。液晶テレビでも上位1～3位を占める日本メーカーの合計シェアは低下している。こうしたデジタル製品分野においてシェアを低下させている日本企業に取って代わって逆にシェアを大幅に上昇させているのがサムソン電子、LGフィリップスLCDやサムソンSDIなどの韓国企業である（図

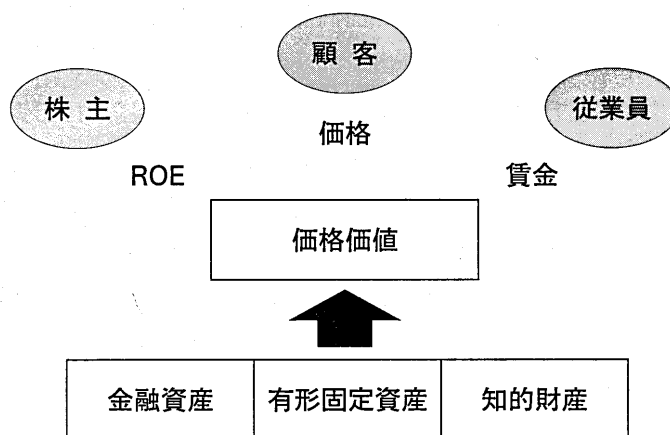
表 補Ⅲ－9 参照)。韓国企業がこれらの製品分野で競争力を強化させている理由は、これらの製品がデジタル技術により設計が統一された結果、中韓を基軸としたボーダレスな最適生産システムに繋がる製造工程の大幅なモジュール化が可能になったためである。このことは、デジタル化が単なる融合化である限りそれはむしろ後発開発者のキャッチアップ促進効果に繋がりにかかない、ということを示唆していると云えよう。(上述した旧来型高付加価値化論の限界は、この点にも関わっている。) 他方、同じデジタル製品でもデジタルカメラに関しては、上位5社における日本メーカーの優位性は依然として健在である(図表 補Ⅲ－9 参照)。それは何故か。この分野では、海外企業にはない独自技術によっていまなおその製造工程が支えられているからだ。つまりそこでの独自技術は、(C) 商品群を超えた商品群すなわち (B) 商品群にも係わっているからだと思定される。例えばこの分野では、ITとカメラ技術の融合によって、留守宅監視用の防犯カメラが登場し始めているが(日本経済新聞2004年7月30日)、こうしたセキュリティに係わる新製品分野でのカメラ技術は、それが社会的ニーズに係わる広範な応用分野を持っている限り、むしろ新高付加価値化論との関連で理解される必要性があると云えよう。なおこの点に関連して、CO₂排出量削減など環境負荷低減に取り組んだ結果生み出された“ハイブリッドカー”も、今や日本の自動車産業の国際競争力を支える上で最も重要な役割を果たしている。かくして自動車産業においては、「環境競争力」は今日では経営戦略上の課題として位置づけられるに至っている。が、このケースもこうした文脈において捉えられるべきであろう。

- (注13) 深川由紀子「日本からみた北東アジア地域協力ー成長ダイナミズムの取り込みを目指してー」(阿部一知・浦田秀次郎編著『中国のWTO加盟と日中韓貿易の将来ー3 国シンクタンクの共同研究ー』[日本経済評論社刊、2002年3月] p.69参照。
- (注14) 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。
- (注15) 「ビジネス・プロセス・ネットワーク」については、蛭名保彦「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.13~17を参照のこと。
- (注16) なお詳しくは蛭名保彦「第V部 [補論]」(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.167~178を参照されたい。
- (注17) 「LCAネットワーク」については、蛭名保彦「第V部 [補論]」(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.167~178を参照されたい。
- (注18) 「環境競争力」が日本企業のボーダレス経営において如何に重要な概念であるかは、自動車産業の場合を見れば明らかであるが、それに関しては、さらに蛭名保彦「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『自動車産業における軽量化・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を参照されたい。
- (注19) ハイブリッドカー「プリウス」の“エコカー”としての成功を機に一気にビッグスリーの地位を脅かすに至ったトヨタ自動車の世界戦略ー中国をはじめとする海外展開(図表 補Ⅲ－10参

照)を通じて2010年には世界市場シェア15%を獲得するという極めて野心的な戦略にみられるように、ハイブリッドカーは、今や日本の自動車メーカーの経営戦略において要の役割を果たすに至っているが、そのことは、社会ニーズの重視とボーダレス・ビジネスモデルの採用との相乗作用を通じて強力な競争優位を生み出そうという経営戦略の成功と決して無縁ではないと云えよう。(伝えられるところによれば、トヨタ自動車は、中国における提携相手である第一汽車との間で、「プリウス」の現地生産に向けて協力するために基本合意したとされるが[朝日新聞2004年9月15日より]、だとすれば、トヨタ自動車は中国においてもこうした同社独自の経営戦略推進に本格的に乗り出したということの意味していると云えよう。)

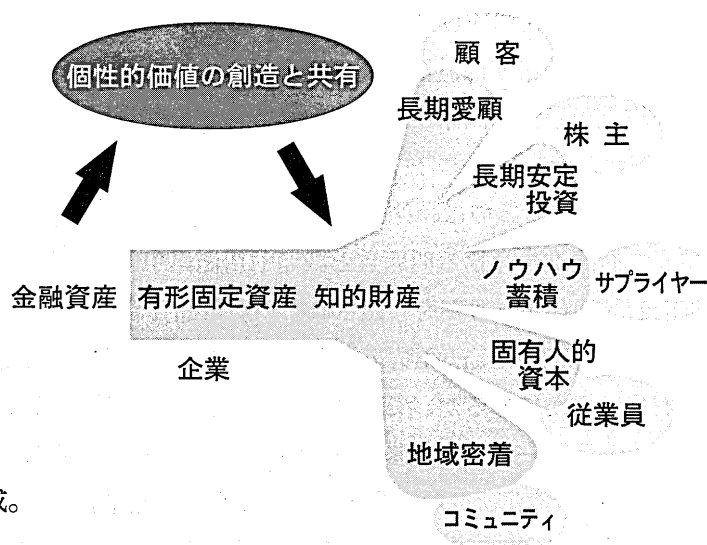
図表 補Ⅲ－6 企業とステークホルダーとの新たな関係

(1) ステークホルダーが価値創造に参画しない場合



(資料) 経済産業省作成。

(2) ステークホルダーが価値創造に参画する場合



(資料) 経済産業省作成。

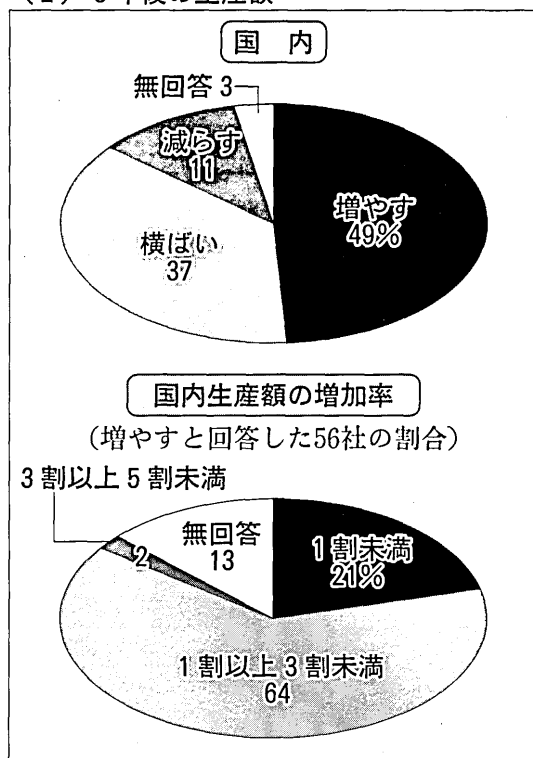
(出所) 経済産業省『通商白書2004』p.109より。

図表 補Ⅲ－7 日本企業の新生産体制

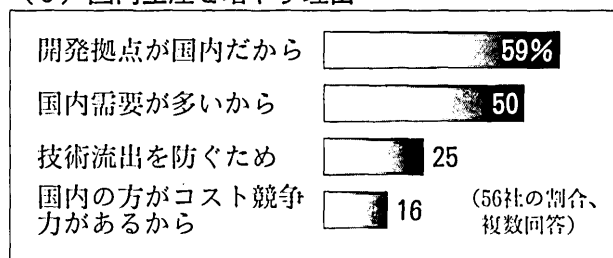
(1) 国内生産を増加させる主な製品と用途・特徴

▼エンジニアリングプラスチック	通常のプラスチックよりも熱や衝撃に強く、自動車や電子機器の部品材料となる
▼燃料電池	水素と酸素を化学反応させて電気を発生させる装置。次世代自動車向けのほか将来の家庭用電源としても期待されている
▼ハイブリッド車関連部品	ガソリンエンジンと電気モーターを組み合わせた駆動部用の蓄電装置（キャパシター）など
▼高張力鋼	薄いが強度が高く、自動車の外板に使われる鋼材
▼薄型パネル部材	液晶やプラズマディスプレイなどに不可欠で、日本から韓国や台湾メーカーにも供給。主に光学フィルム、カラーフィルターなど
▼半導体・液晶製造装置	回路を焼き付ける露光装置など。主に液晶向けでは日本製のシェアが高い
▼画像センサー	CMOS（相補性金属酸化膜半導体）など映像をデジタル化する半導体。デジタルカメラなどに不可欠

(2) 3年後の生産額



(3) 国内生産を増やす理由



(出所) 日本経済新聞2004年8月19日より。

図表 補Ⅲ－8 国内のトップ交代13品目と上位3社のシェア

		1 位	2 位	3 位
ヒット商品効果	ルームエアコン	ダイキン工業 16.5 (3.5)	松下電器産業 15.4 (0.0)	東芝キャリア 14.0 (▲0.2)
	デジタルカメラ	キヤノン 16.6 (1.5)	富士写真フイルム 15.0 (▲5.2)	ソニー 14.6 (▲2.1)
	洗濯機	松下電器産業 22.8 (1.6)	日立H&L 20.7 (▲1.8)	東芝 19.1 (▲0.9)
	台所用洗剤	P&G・ファー・イースト・ インク 34.7 (2.8)	花王 30.9 (▲1.5)	ライオン 25.2 (▲1.2)
	風力発電機	ヴェスタス・ウィンド・シス テムズ 33.5 (21.9)	ゼネラル・エレクトリック 20.3 (18.2)	ノルデックス 10.9 (10.3)
	プラスチック射出成型機	住友重機械工業 21.1 (2.3)	日精樹脂工業 18.3 (▲1.7)	ファナック 16.3 (▲0.7)
	映画	東宝 20.7 (4.9)	ワーナー・ブラザーズ映画 17.2 (0.4)	ブエナビスタインターナシ ョナルジャパン 10.2 (2.1)
事業統合効果	印刷・情報用紙	日本製紙 27.9 (8.6)	王子製紙 24.8 (▲0.1)	大王製紙 8.9 (0.4)
	低密度ポリエチレン	日本ポリエチレン 31.1 (－)	三井化学 13.9 (－)	住友化学工業 13.8 (－)
	アルミ圧延器	古河スカイ 17.9 (－)	神戸製鋼所 15.8 (0.5)	住友軽金属工業 15.7 (▲0.5)
	ステンレス鋼	新日鉄住金ステンレス 29.3 (－)	日新製鋼 18.8 (▲0.5)	JFEスチール 18.1 (1.3)
	国内航空	JALグループ 48.7 (0.6)	ANAグループ 46.9 (▲1.8)	スカイマークエアラインズ 1.9 (0.6)
低価格化	都市ごみ焼却炉	日立造船 34.1 (17.8)	新日本製鉄 28.3 (－)	タクマ 20.9 (－)

単位%、カッコ内は同一企業のシェアの前年比増減ポイント、▲は減。事業統合などで誕生した新会社は前年のシェアが2社ともに計算できる場合にそれぞれ合算した数字と比較。－は前年比較できない場合など。

(出所) 日本経済新聞社「主要商品・サービスシェア調査(2003年)」(日本経済新聞2004年7月26日)より。

図表 補Ⅲ－9 主なデジタル関連製品の世界シェア

(シェアは%、シェアのカッコ内は同一企業の前年比増減ポイント、▲はマイナス)

品目	1 位	2 位	3 位
パソコン	デル (米) 16.7 (1.7)	H P (米) 6.2 (0.4)	I B M (米) 5.8 (0.0)
携帯電話端末	ノキア (フィンランド) 34.7 (▲0.4)	モトローラ (米) 14.5 (▲2.4)	サムスン電子 (韓) 10.5 (0.8)
液晶テレビ	シャープ 48.1 (▲13.0)	ソニー 14.9 (7.6)	松下電器産業 13.1 (3.6)
デジタルカメラ	ソニー 23.0 (3.6)	キヤノン 21.7 (3.5)	オリンパス 15.0 (▲1.0)
DVD録再機	松下電器産業 42.5 (▲7.5)	フィリップス (蘭) 14.8 (4.7)	パイオニア 14.2 (▲4.0)
フラッシュメモリー	サムスン電子 (韓) 19.4 (4.0)	FALS (現サンション、米) 15.8 (▲1.7)	東 芝 15.6 (4.9)
DRAM	サムスン電子 28.6 (▲3.6)	マイクロン (米) 19.1 (1.0)	インフィニオンテクノロジーズ (独) 16.3 (3.6)
液晶パネル (TFT液晶表示装置)	LGフィリップスLCD (韓) 16.3 (2.9)	サムスン電子 (韓) 16.3 (1.2)	シャープ 11.2 (▲2.2)
プラズマパネル	富士通日立プラズマディスプレイ 24.8 (▲5.4)	サムスンSDI 19.1 (10.4)	松下プラズマディスプレイ 18.5 (▲3.6)

(注) 表中のシェアの出所はパソコンが米IDC、携帯電話端末が米ガートナー、フラッシュメモリー、DRAMが米アイサプライ、液晶パネル、プラズマパネルが米ディスプレイサーチ。そのほかは日経推定。

世界シェア調査の23品目

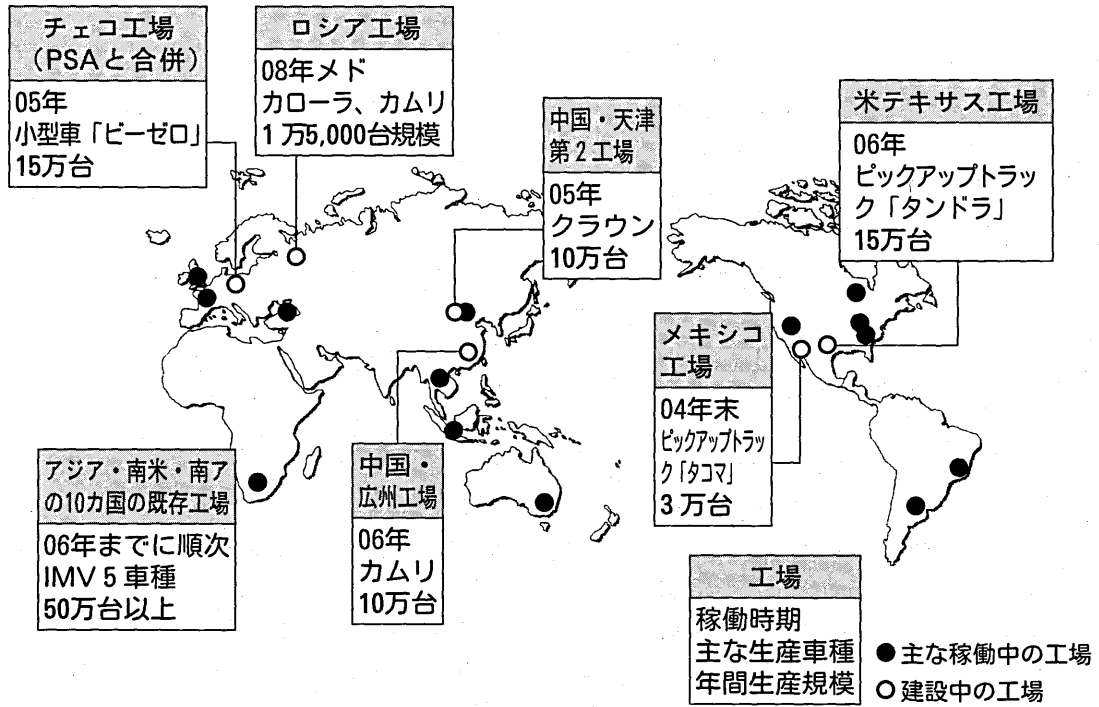
パソコン、サーバー、DRAM、フラッシュメモリー、ロジックIC、液晶テレビ、液晶パネル (TFT液晶表示装置)、プラズマパネル、DVD録再機、ビデオカメラ、デジタルカメラ、フィルムカメラ、MRI、太陽電池、プリンター、腕時計駆動装置、多関節ロボット、粗鋼、自動車、産業車両、携帯電話端末、ビール、クレジットカード

日本がトップの10品目 (カッコ内は企業名)

DVD録再機 (松下電器産業)、ビデオカメラ (ソニー)、液晶テレビ (シャープ)、デジタルカメラ (ソニー)、プラズマパネル (富士通日立プラズマディスプレイ)、太陽電池 (シャープ)、フィルムカメラ (キヤノン)、腕時計駆動装置 (セイコーグループ)、多関節ロボット (ファナック)、産業車両 (豊田自動織機グループ)

(出所) 日本経済新聞社「主要商品・サービスシェア調査 (2003年)」(日本経済新聞2004年7月26日)より。

図表 補Ⅲ-10 トヨタの海外展開



(出所) 日本経済新聞社2004年9月7日より。