

地域企業の国際化

—尾張と三河、繊維と自動車産業の比較—¹⁾

名古屋市立大学大学院経済学研究科附属経済研究所 角田 隆太郎

要旨

企業の国際化が地域経済にどのような影響を及ぼすかについて、事業システムのフレームワークを用いて分析を行う。愛知県東部（三河）と西部（美濃・尾張）、自動車産業とアパレル産業を比較し、産業集積（企業間関係）の変化と事業構造の変化から、地域経済の変化の分析を行う。美濃・尾張と三河地域は、ともにかつては繊維産業の集積地であったが、美濃・尾張はファッション性に富むアパレル製品を企画・開発し、生産する企業の日本でも有数の集積地であったが、企画・開発から製造、販売までを一貫したシステムとして経営する事業システムは現れることがなく、企業は産地内で個々の機能に分化し、企業間の取引は市場を介して行われた。それに対して、三河では、主として高品質の木綿製品を低コストで生産する産地で、準組織的な取引によって企業間の垂直的な分業が行われ、それが自動車の生産システムへとそのまま移行していった。この事業システムの違いが、それぞれの産地への国際化への対応を異なったものとした。さらに事業システムの違いは、異なった人材を必要とし、デザインやファッション性に富む製品や事業システムの企画には、地域において多様な人材の存在が鍵となる。国際化による産業集積の変化は、地域における将来の事業展開に必要な人材の不足を引き起こす可能性がある。

1. はじめに

名古屋市の西部（美濃・尾張）地域と東部（三河）地域は、現在、対照的な経済状況となっている。自動車産業の発展によって活況を呈している三河に対して、美濃・尾張地域は、かつて隆盛であったアパレル産業が、国際化にともなって、縫製などの生産機能を保有していた企業が、中国や新興国の企業との競争に敗退し、みずから海外に拠点を展開することもなく、デザインやファッション製品を企画・開発する機能も消失し、新たな事業システムや新事業を企図する企業家的な人材も存在しなかった。かつて隆盛を極めた時期には、岐阜駅前の繊維問屋街には、2000社を数える企業が存在していたが、現在では、企業の体をなした企業は20社程度にまで減少し、売上高百億円を超える企業も5社程度にすぎない。かつて産地で主導的な役割を果たしてきた企業は、バブル期に、ゴルフ場やテーマパークなどの事業に投資し、本業

の革新や強化への投資を怠ったために、バブルの崩壊とともに、多くの企業が銀行管理に陥った。

本稿では、このような成長と衰退のダイナミズム、それが国際化とどのように関係するのかを、産地の企業間の取引関係、事業システムのフレームワークによって分析しようとするものである。美濃・尾張と三河、アパレル産業と自動車産業の事業システムを比較しながら、それらが国際化によって異なったプロセスによって変化するメカニズムを解明しようとするものである。

ある地域の盛衰は、その地域の産業（産地）の事業システムの国際的な優位性によって説明することができる。その反面、事業システムには寿命（ライフサイクル）があり、その優位性は30年しか続かないともいわれる。また優位な事業システムは、新たな事業システムへの革新を妨げる側面もある。ある事業システムの繁栄は、その地域の新たな事業システム革新を起こりにくくする。それは事業システムと人材の関係として説明できる。本稿では、人材の多様性という観点から、事業システムの革新を説明する。

2. 分析フレームワーク

本稿では、ある地域の産業を、その企業間の取引関係、事業システムによって分析を行う。「事業システム」とは、一般に、「企業内と企業間の協働の制度的枠組み」²⁾と定義されるが、本稿では、「事業システム」を「取引の仕組み」として捉える。取引分析は、取引に焦点を合わせて、「協働のシステムとしての事業システム」を分析しようとするものである。取引の制度に注目するといってもよい。

取引制度の分析では、経営学における伝統的な方法である「条件適合アプローチ（コンティンジェンシー理論）」が用いられる。コンティンジェンシー理論とは、どのような状況のもとでどのような手法が適しているかを説明するために生まれた理論で、違いを生み出した条件を明らかにしようとする。本稿では、このコンティンジェンシー理論を用いて、取引制度の違いを理解する。取引にかかわる条件が、取引の制度にどのような影響を及ぼすかという視点から考察を行う。

さまざまな取引制度の違いは、財、資本、労働、情報などの資源の基本的な特性の違い、資源内部の性質の違い、国ごとの制度的・文化的特性の違いによって生まれる。基本的な特性の違いとは、資源がそれぞれ持つ特性であり、例えば、情報については、自然に蓄積されるとか、他の分野にも何度も使えるという特性を持っている。資源内部の性質の違いとは、同じ労働という資源でも、正社員、契約社員、パートのように多様な取引制度が存在することである。国ごとの制度や文化の違いは、国ごとの法律や文化、あるいは商慣行の違いである。取引制度の違いを捉える変数は無数にあるけれども、それらを合成した次元（概念）も提案されている。加護野他（2008）では、「取引の継続性」、「取引条件の決め方」、「約束の明文化」、「約束の遵守を支える強制力」、「仲介者の介在」の5つが挙げられている。

取引制度の違いとそれをもたらす要因との対応関係を説明する理論としては、「取引費用理論」が知られている。取引費用理論は、コース³⁾によって開発され、ウィリアムソン⁴⁾が取引費用の経済学として展開した理論である。取引費用理論では、取引前に相手方を調査して情報を得るコスト、正式な契約締結の際の専門家への依頼に必要なコスト、取引後の契約履行を監視するコストなど、取引に関わる一連のコストを「取引費用」と呼び、これらの制度を維持するコスト（取引費用）を最小化するように取引制度が決められるとする。

本稿では、取引費用理論をベースとしながら、制度間を比較し、その制度をもたらした要因の違いの分析を行う。すなわち国際化が制度にもたらす要因の違いを、取引システム（事業システム）の違いによって説明する。本稿では、事業は、企業間の財や資本、労働、情報などのさまざまな取引によって構成されているとする。「取引」は、「市場取引」と「組織的取引」に大きくは二分される⁹⁾。「市場取引」とは、市場を介するもの、つまり需要と供給が直面する場で、価格と数量が決定される取引であり、「組織的取引」とは、組織間の調整によって事前に価格と数量が決定される取引である。実際にはその中間のさまざまな取引が行われている。「事業システム」の分析は、システムの要素間での物流、商流（取引の流れ）、情報流の取引関係の分析と、事業内の付加価値とその担い手の事業構造の分析によって行う。

3. 美濃・尾張と三河の地域間の事業システムの違い

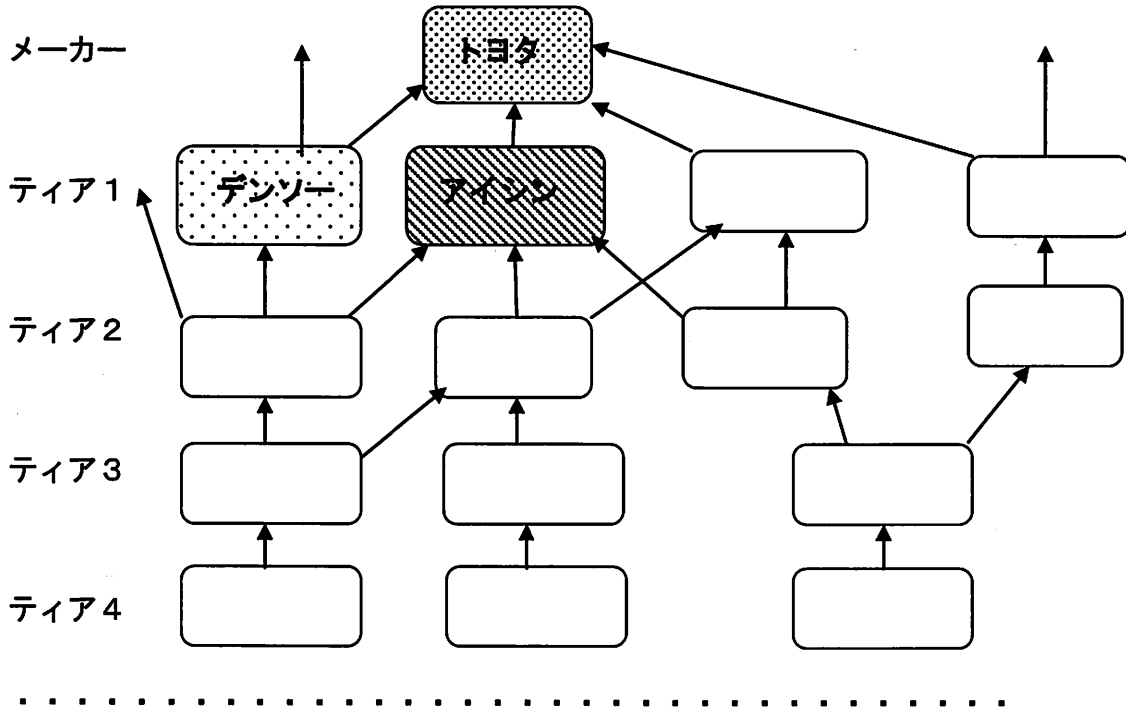
愛知県西部（美濃・尾張）と愛知県東部（三河）は、ともに繊維産業の産地であったが、美濃・尾張はアパレル産業の集積地、三河は自動車産業の集積地へと進化発展していった。アパレルと自動車は、ともに多段階の生産工程からなっているが、その事業システムは異なり、アパレルは製糸、染織、縫製の各段階で市場を介した取引が行われているが、自動車はアセンブリーメーカーと部品メーカー（部品メーカーのなかにもティア1、ティア2など段階がある）間で垂直的な分業が行われ、その間で中間組織による準組織的取引が行われている。この事業システムの違いが国際化への異なった対応を生み出した。

表1 定番衣料品の生産・流通に要する時間

| 工程 | 製造に要した時間 | 在庫待機、搬送に要した時間 | 計 |
|--------|------------|---------------------|--------|
| 繊維原料製造 | 原料製造 0.9 週 | 原料在庫 1.6 週 | 8.1 週 |
| | | 製品在庫 4.6 週 | |
| | | 受注、納入 1.0 週 | |
| 紡織工程 | 紡織 3.9 週 | 在庫、納入 2.6 週 | 15.2 週 |
| | 染色 1.2 週 | 在庫、納入 7.5 週 | |
| 縫製工程 | 縫製 5.0 週 | 原材料在庫、待機 6.8 週 | 23.8 週 |
| | | アパレル在庫 12.0 週 | |
| 小売 | | 縫製業者が受注、出荷 2.7 週 | 19.0 週 |
| | | 小売業者が値札付け、仕分け 6.3 週 | |
| | | 店頭陳列、販売 10.0 週 | |
| 合計 | 11.0 週 | 55.1 週 | 66.1 週 |

富沢木実（1993） p279 をもとに作成

図1 自動車産業の事業システム



4. 国際化と事業システムの変化

アパレル製品（衣料品）の生産は、表1のような工程で行われ、各工程は異なる企業によって担われ、各工程はたくさんの企業が競争している。そして各工程間の企業間の取引は市場取引である。すなわち価格と数量が市場で決定され、事前の調整は行われていない。したがって各企業は、それぞれ独自の予想のもとに生産を行う。このために生産数量の過不足が起り、価格が変動する。さらにアパレル製品はファッション製品であるために、流行を予測して製品の企画開発が行われるが、表1のように、製品の企画開発から販売までには66週を要し、流行の予測は困難である。このために当たり外れはつきもので、売れ残り商品はバーゲンセールで在庫の解消が図られる。

国際化のプロセスでは、尾張の毛織物産業を例にとれば⁶⁾、産地全体で、高度成長期に急速に生産規模が拡大したが、円高による何度かの不況への対応のために、生産規模が縮小し、小規模の企業が排除され、規模の経済性を追求する生産体制が産地のなかで主流となっていった。このために小ロットで、高付加価値の差別化製品の企画を行ってきた企業が排除され、デザインや企画の能力が産地の中から消失していった。企業間の取引では、問屋を介在させ、企業間でリスクの分散が行われ、リスクを負担し、イノベーションを行う企業家も排除されていった。

このように産地のなかでは市場取引が温存され、取引制度に革新をもたらす事業システムのイノベーションは行われなかった。それに対して、産地の外では、SPAと呼ばれる新しい業態が生まれ、事業シス

テムのイノベーションが起こった⁷⁾。SPAとは、ユニクロに代表される業態で、製品の企画開発から店頭での販売管理までを一貫したシステムによって行う業態である。ユニクロは、どのような製品をどれだけ製造し販売するかを自ら企画し管理する。一連の付加価値連鎖のすべてを自ら行うわけではないが、例えば、縫製については中国の他社工場に委託するが、生産する製品や品質の管理、生産数量の決定など、すべてを一貫したシステムの下で自ら行う。世界の大手アパレル企業の多くが、現在はSPAの業態で経営が行われるようになった。この結果、従来は美濃・尾張の産地に仕入れに来ていたユニクロは、自ら中国の工場を活用し製品を生産するようになり、縫製工場は産地から消失していった。こうしてアパレル産業では、国際化にともなって産地は縮小していった。

自動車産業では、図1のように、アSEMBリーメーカーに対して、ティア1（一次下請けの部品メーカー）、ティア2（二次下請け、ティア1に供給）、ティア3（三次下請け、ティア2に供給）と、垂直的な分業が行われるのが特徴で、国内市場の縮小、円高や新興国の市場の拡大にともなう海外現地生産によって、アSEMBリーメーカーは海外に生産拠点を展開し、ティア1の企業もそれにともなって海外展開を進めた。しかしティア2以下の企業は、企業の体力（規模）や資金調達⁸⁾などの問題から、海外への展開が困難で、例え海外進出しても、アSEMBリーメーカーが育成した現地の企業との競争にさらされ、生き残りは容易ではない。こうしてティア2以下の企業は、国際化のなかで地域に取り残されることとなった。

5. まとめ

国際化の進展によって、繊維産業では産地の生産は急速に縮小し、国内のアパレル製品の9割以上が海外で生産されるようになり、企業数は急速に減少し、産地は衰退していった。自動車産業では、アSEMBリーメーカーの地域経済への配慮もあり、海外に生産拠点を展開する一方で、国内での生産が維持され、繊維産業ほどの大きな影響はこれまでは現れていない。

アパレル産業では、国際化にともなって、市場取引型の事業システムはSPA型の事業システムに取って代わられた。自動車産業では、現時点では、地域の産地への影響は部分的にとどまっているが、自動車の生産は、基本的には市場の近くでの生産を志向するので、国内の需要の縮小、海外の市場の拡大のなかでは、地域産地への影響を避けることはできない。さらに電気自動車や燃料電池車など、化石燃料を用いた内燃機関を使わない自動車の普及は、事業システムにおいてもモジュール化という影響をもたらし、垂直型の分業システムを崩壊させ、従来の部品メーカーとは異なる企業の新規参入も増加し、地域の経済に大きな影響をもたらすことが考えられる。

地域企業の国際化は今後もさらに進んでいくと考えられるが、産地の事業システムの革新の鍵となるのは人材、とくに多様な人材の存在である。美濃・尾張の繊維産地では、国際化への対応の過程で、デザインやファッション性に富んだ製品の開発や新しい事業システムを構想するなど、創造性に富んだ企業家的な人材や企業が排除され、それが産地の新しい環境への適応や革新への障壁となった。自動車産業においても、これまでは高品質で低コストのモノづくりが日本企業の優位性の源泉となってきた。同質的な人材が、同じ目的のために勤勉に努力を積み重ね、密なコミュニケーションを行っていくことが、高品質で低コストの製品を製造していくための必要条件であった。しかし今後求められるデザインやこれまでにない

革新を行うためには、さまざまな個性を持った多様な人材が自由な発想で仕事をし、異なった知のふれあいが新しい知を創造する環境づくりが重要となってくる。多様な人材を吸引し、異質な人材の交流を促進する環境作りが、地域の国際化の大きな課題である。

注

- 1) 本稿は、公開シンポジウムにおける基調報告を論文としてまとめたものである。
- 2) 加護野忠男他 (2008)
- 3) Coase(1988)
- 4) Williamson(1975)
- 5) Williamson(1975)
- 6) 山下裕子(1998)を参照。
- 7) 加護野忠男他 (2008) の第2章を参照。
- 8) アセンブリーメーカーやティア1の企業は、都市銀行や大手地銀を取引先とし、海外での資金調達も容易であったが、ティア2以下の企業の多くが信用金庫など地域金融機関から資金調達を行っており、これらの金融機関は、近年まで海外子会社への融資はできなかった。

参考文献

- Coase, R. H. [1988] *The Firm, the Market and the Law*, The University of Chicago Press. (宮沢健一・後藤晃・藤垣芳文訳[1992]『企業・市場・法』東洋経済新報社)
- 加護野忠男・角田隆太郎・山田幸三・上野恭裕・吉村典久[2008]『取引制度から読みよく 現代企業』有斐閣。
- 富沢木実[1983]「アパレル産業」日経流通新聞編『流通現代史—日本型経済風土と企業家精神』日本経済新聞社。
- Williamson, O. E. [1975] *Markets and Hierarchies: analysis and Antitrust implication*, Free Press/Macmillan. (浅沼万里・岩崎晃訳[1990]『市場と企業組織』日本評論社)
- 山下裕子[1998]「産業集積「崩壊」の論理」伊丹敬之・松島茂・橘川武郎編『産業集積の本質—柔軟な分業・集積の条件』有斐閣。