

# 皮 革 産 業 ビ ジ ャ ャ ン

— グ ロ ー バ ル 化 に 向 け て —

【 本 編 】



2008年3月

社団法人 日本皮革産業連合会

あ い さ つ

2003年に「皮革産業21世紀ビジョン ～市場創造への挑戦～」と題して作成してから5年が経過しました。この間、皮革産業を取り巻く情勢は大きく変化しています。

日タイ経済連携協定の発効、日本ASEAN包括経済連携協定の妥結など、皮革産業の市場開放も実質的にスケジュール化されてきたように感じます。

今回、皮革産業ビジョンをつくるにあたって、このような状況を背景として、従来とは異なる視点から作成することにしました。何かといえば、サブタイトルを「グローバル化に向けて」としたことで諸兄もおわかりいただけると思いますが、当業界も、近い将来「グローバル化」は避けられない状況に立ち至るものと思うからです。

そこで、私たちが将来に向けて描いていかななくてはならないのは、グローバル化のプラス面、マイナス面に対応するための積極的な行動です。

本書をまとめるにあたり、グローバル化への積極的な取り組みを命題として、大きく二つの枠組みで構成しました。一つは、我々は変わらなければならないのでしょうか？ 変わらなければならないとしたならば、何を変えなくてはいけないのでしょうか。どのように変われば良いのでしょうか。これらを「戦略イノベーション編」としてまとめました。

我々皮革業界は中小企業が大半を占めています。言い換えると構造的にひ弱な産業です。短期間にグローバル化にかなう構造へ転換するには、業界としてこれを強力に推進するものが必要と考えます。幸いなことに皮革産業には相応の資源があります。しかしながら、資源を活用できる仕組みはもろいです。

もう一つの「組織イノベーション編」では、単なる願望論ではなく、仮称「日本皮革産業チャレンジ機構」を描いてみました。そして、この機構の具体的機能とその内容を文章と概念図により示しました。併せて、JLIAの構造改革についても触れました。諸兄の積極的な批判と実現に向けた協力をお願いします。

本書は読むにあたってご配慮いただきたい点があります。本書は答えを提供するものではなく、解き方を提供するものです。本書が諸兄のグローバル化への対応に少しでも役立てば幸いです。

2008年3月

皮革産業ビジョン検討委員会  
委員長 竹原 洋一

## 目 次

### 戦略イノベーション編

第一章 グローバル化が我が国の皮革産業にもたらすもの	3
第一節 アンケート調査	3
(「アンケート調査のまとめ」は【アンケート調査編】をご覧ください)	
第二章 グローバリゼーション	4
第一節 グローバル化とは何か	7
第二節 グローバル化の確たる潮流をつかむ	14
第三節 中小企業のグローバル化の影響	15
第四節 乗り越えるべき課題	18
第三章 持続する成長のための改革	25
第一節 事業構造の変革	25
第二節 経営層の意識改革	30
第三節 国内市場での地位を確保する	35
第四節 グローバル化を活(い)かす	39
第五節 中小企業のグローバル化プロセス	42
第六節 「欧州中小企業の戦略的生き残り策」に学ぶ	50
第七節 創造と変革への流れ	54

### 組織イノベーション編

第一章 グローバル化の進展に対応したJLIAのあり方	65
第一節 JLIAの役割と機能	65
第二節 機能強化の具体的展開	66
第三節 総合性と専門性の両立	76
第四節 政策提言力の強化	78

### 資 料 編

皮革産業ビジョン検討委員会 委員名簿	81
参考文献	82

## 戦略イノベーション編

## 第一章 グローバル化が我が国の皮革産業にもたらすもの

### 第一節 アンケート調査

#### 第一項 アンケート調査の概要

##### (一) アンケート調査の目的

今回の皮革産業ビジョン策定にあたっては、サブタイトルを「グローバル化に向けて」としたように、当業界も近い将来、「グローバル化」は避けられない状況に立ち至るものと思います。そこで、当業界の大半を占める中小企業のグローバル化に対する調査を行い、各企業のグローバル化への対応実態を把握することを目的にアンケート調査を実施しました。

##### (二) アンケート調査の実施

###### 調査対象

アンケート調査は、社団法人 日本皮革産業連合会の正会員23団体のうち、次の6団体、社団法人 日本畜産副産物協会、特定非営利活動法人 日本靴工業会、日本ケミカルシューズ工業組合、日本ゼラチン工業組合、足と靴と健康協議会、全国皮革振興会を除く17団体の会員（組合員）企業に対して実施しました。

各団体への調査票配布数は、各団体の会員（組合員）企業数の10%を目処とし、10%の会員（組合員）企業数が10に満たない団体については配布数を10としました。その結果、平均の抽出率は11.5%となりましたが、団体によりバラツキが生じています。全国皮革服装協同組合55.6%、東京洋装雑貨工業協同組合37.0%、全日本爬虫類皮革産業協同組合31.3%、と多少のゆがみが生じています。

###### 調査期間

調査票は各団体事務局を通じて、2007年11月16日(金)～2007年11月20日(火)に配布を行い、2007年12月3日(月)を回答期限としました。

##### (三) アンケート調査の回収状況

アンケートの回収状況は、調査票配布総数286に対して145となり、50.7%の回収率となりました。しかしながら、平均を下回る団体も4つありバラツキが出ています。調査票の配布を各団体事務局に依頼した結果、回答票数が配布数を上回る団体もありましたが、すべてを集計の対象としました（「アンケート調査のまとめ」は【アンケート調査編】をご覧ください）。

## 第二章 グローバリゼーション

「グローバリゼーションは避けられない」・・・・・・・・・・

グローバリゼーションというのは、大変な速さで情報やお金が世界を駆けめぐれる状態をさしていますが、まだ、このことが理解できずグローバルとittedだけで拒絶反応をする日本人も大勢います。

グローバルという言葉から思いつくのが「グローバル・スタンダード」です。「グローバル・スタンダードはアメリカン・スタンダードだ」と思っている人は多いと思います。確かにその一面を持っています。かつてはアメリカ企業が海外で広く経済活動をし、アメリカ経済が一人勝ちをしていた時代がありました。その結果ともいえます。

「アメリカン・スタンダード」といって反発するその意図は、アメリカが世界ではない、アジアにはアジアの価値基準がり、もちろん日本には日本の価値基準があつてしかるべきという意見です。また、「あれほど好調だった日本経済が駄目になったのはアメリカの陰謀（アメリカン・スタンダードの押し付け）に違いない」という日本人もいます。事実は日本政府と経営者がかじを切り損なつたにすぎないのですが。

さて、グローバリゼーションに付いてですが、少なくとも私たちにとってグローバリゼーションは両（もろ）刃の剣のようなもの、つまり「明るい面」と「暗い面」の両方を併せ持つものだということです。

明るい面は大変重要です。グローバリゼーションは、目を見張るような成果をもたらし得るものですし、もたらしてもいます。例えば、中国では、1990年以来、2億人の人々が貧困から脱却しています。しかしながら、暗い面を見いだすことができます。グローバリゼーションが、地域に不確実性と貧困をもたらしていることが分かります。つまり、最も遅れている途上国は、その小幅な経済成長が人口の伸びに追いつけないため、実際には、より貧しくなつていつているのです。そして、すべての国において、低熟練労働者は、競争が激化している労働市場において敗退を余儀なくされています。グローバリゼーションがうまくいくためには、持続可能でなくてはなりません。そして、持続可能であるためには、すべての社会において、経済面、社会面など、あらゆるものを取り込む包括的なものでなくてはならないのです。

グローバリゼーションは、人々に恐怖心を抱かせます。人は、もはや自らの運命を支配できないという印象を持っています。その上、社会的、心理的な面においても、グローバ

リゼーションは、自分はどこから来た何者なのか、という人々のアイデンティティを揺さぶるものでもあります。また、何よりも、こういった問題が身の回りのローカルな場所で経験したものであるとしても、その起源は当然ながらグローバルなものであるため、解決を模索する上ではグローバルな視点が要求されるということになるのです。

つまり、経済的な視点からも心理的な視点からも、グローバリゼーションは、現実の現象なのです。過去百年間、実際に、市場資本主義は、ますます加速しながら勝利を収めてきました。

さらにグローバリゼーションを分析すれば、原始時代の家族・部族社会、封建時代の比較的小規模な社会、その後の一国単位の経済社会に比べて、現在の環境は個人にとっても企業・産業にとってもチャンスが無限に広がっていますが、裏腹に敗者となるリスクも限りなく大きくなっている、ことだといえます。

このことは、身近な二つの例からも明らかです。すなわち、昨年の勝ち組筆頭格のトヨタ自動車・インドのIT産業にとって、彼らの成功は国を単位とした経済社会では夢想もできなかったことです。また、サブプライムローン債権を売り出した会社にとって、短期的には多大な手数料が稼げて成功したように見えてましたが、Citibank などの大敗組をつくったのみならず、世界中を不況の瀬戸際に追い詰めています。そして、本当の負け組は、誤った情報により多大な額の債権を買い大損をしている銀行と大衆といえるでしょう。

我々、皮革を業としている企業・個人にとって、この時代に対処するためには下記三点についての意欲と能力が必要であると考えます。

#### (一) 長期的に自己の商品価値を高める戦略と実行力

品質・デザインなどの向上を目指す日々の努力はもちろん必要ですが、端的な例はアジア近隣諸国へ進出する基本戦略です。単に低賃金を乱用することを唯一のメリットとして進出する企業は、早晩行き詰まります。進出先と協働で彼らにベストの収入をもたらすことを目的として、品質向上・マーケティング戦略を展開すべきです。

#### (二) 発信力

上記でアップグレードした商品も有効に発信しなければ、正しい価値を実現することは不可能です。一例としてはエルメスの革製品です。「一人の職人が裁ちから仕上げまで一貫して行い、彼のイニシャルが必ず入っている」ことを繰り返し発信し、消費者の信頼を獲得した結果、信じられないような高い価値を世界中で実現しています。

自己の品質をワールド・スタンダードにすることは気の遠くなるような努力・資金・時

間が必要ですが、例え小さな範囲で金額が限られていたとしても、自己製品をその分野のスタンダードにすることは適切な発信方法を探れば十分可能です。

### (三) 事態を分析判断する能力

1980年代末、土地ブームで日本全土の価格が米国全土の価格の2.5倍に計算された時代がありました。この事実を考慮せずに銀行から借金して不動産購入したとすれば、その人は情勢分析力が決定的に不足している、と言われてもやむを得ません。

グローバリゼーションの現況下、悲観的情報も甘い話も次々とやってきます。しかし、明日自分が破滅するような事態も、逆に来年努力もなしに楽園に入れるようなことも、まずありません。落ち着いて分析すれば必ず自己（自社）にとってベストな（又は、害が一番少ない）方法が判断できるはずです。

上記は、グローバリゼーションの有無にかかわらず必要なことですが、チャンス・リスク共々拡大している今日、特に強調しました。

詳細は、18ページ以下の第四節に記述しました。



## 第一節 グローバル化とは何か

人間社会は何世紀にもわたり漸進的なより時間と距離を縮める方法を確立してきましたが、最近はそのペースが劇的に加速しています。ジェット機、安いテレホンサービス、電子メール、コンピュータ、巨大な外航船、リアルタイムな資金の流れ、これらは世界の相互依存関係を加速しています。

多国籍企業は多くの国で製品を製造し、世界中の消費者に販売しています。お金、技術及び原料は国境を越えて動いています。資本とともに商品は思考と文化を伴って自由に世界中を巡ります。その結果、法律、経済及び社会の動きは国際的なレベルで形成されていきます。

多くの政治家、学者及びジャーナリストはグローバル化の傾向を歓迎しています。しかし、グローバル化は、世界のたった10億人程度が恩恵を受けるだけかも知れません。そのために、古い生き方を、文化を、暮らしを、根こそぎ脅すことも意味しています。そこで、グローバル化を「経済」、「政治」、「文化」、「法律」のそれぞれの面から見てみましょう。

### 経済のグローバル化

経済のグローバル化とは、「様々な企業や個人などの経済主体による経済性の追求が全地球規模で可能になる」ことを意味し、世界的な資源配分の効率化と生産性の上昇に寄与すると考えられています。

しかし、一方では、資本主義経済の三要素「ヒト」「モノ」「カネ」が国境を越えて自由に行き来することで、外国から安い商品が入ってきて生活が便利になったりもしますが、国内の産業は厳しい競争にさらされ、放っておくと失業者が増えて格差が広がってしまいます。我々が既に経験済みのことです。経済のグローバル化とは、「分業の規模が世界中に広がる」ということです。

### 政治のグローバル化

政治は伝統的に国民の体制の中で引き受けられていました。政府は国内の環境と同様に人権、そして経済的な福祉を維持することを市民に保証する責任があります。

グローバル化の下での政治は欧州連合のような政治統合の機構と国際通貨基金、世界銀行及び世界貿易機関のような政府間の組織によって国を超えて起こります。政治活動もまた全体的な動きを通して国民の境を超越します。市民社会の組織は、全体的な通信システムを使用してかたちつくられ、ほかの国に直接働きかける代わりに中央政府によって国際

機構及びほかの同盟を説得することによってグローバルに機能するようになります。

## 文化のグローバル化

今日、技術はグローバルな文化の可能性を作り上げてしまいました。インターネット、ファクシミリ、衛星及びケーブル・テレビは広範な文化的な境界を崩壊させています。

グローバルな娯楽企業はどこに住んでいても一般市民の夢を具体化することができます。文化のグローバル化は地域文化を必然的に犠牲にするのでしょうか？ 英語はほかの言語をすべて根絶するのでしょうか？ 消費者価値は人々の及び社会的な団結連帯感を圧倒するのでしょうか？ 又は、これに対して、共通文化は素晴らしい共用価値及び政治の単一性を導くのでしょうか？

## 法律のグローバル化

法律は伝統的に裁判所及び警察が法的規則を実施する国家の分野でした。それに対して、国際法はずっと施行力は弱いのです。しかしグローバル化は法律の輪郭を変え、新しく全体的な法的標準を作り出しています。国際刑事裁判所は世界的な刑法に基づいて公共的な犯罪者を的確に裁判に導きます。一方で政府間の共働で国際的な犯罪者を裁判に導きます。国が標準的な調整、規則と法的業務に同意するにつれて、企業法がすべての中で最も速くグローバル化が進むでしょう。外交官と法律専門家が破産、知的財産、銀行業の手續と会社法の多くの分野のために国際規定を作成します。この国際化にこたえて、そして巨大な多国籍の会社にサービスするために、法律事務所もグローバル化しています。

## 第一項 グローバル化の意味

この編ではグローバル化を「単一市場化」ということでとらえます。一般的には、貿易を通じて商品・サービスの取引や海外への投資が増大します。資本や労働力の国境を越えた移動が起こり、経済的な関係において世界が単一の市場に向かうことです。現在は「化」という言葉が付いています。変化の途上ということです。地域によって変化の程度が違います。産業によっても変化の程度は違います。皮革産業のグローバル化の程度はどの辺でしょうか？

世界銀行はグローバル化を「個人や企業が他国民と自発的に経済取引を始めることができる自由と能力」と定義しています。

ここで、「自由」とは国境を越えて資本・労働力などの移動に障害がないこと、「能力」とは国境を越えて商品・サービスを提供し、あるいはほかの国で経済活動をする力を意味します。

過去を振り返ってみますと、技術や情報伝達能力が発達し、貿易や資本などの移動に対する障害が政策的に取り除かれることによってグローバル化が進展し、それが所得水準を高めることによってさらに経済関係が深まっていったと考えられます。このようにグローバル化は経済発展をもたらす動きであり、通信・金融などのグローバル化は現実に我々も体験をしています。

グローバル化の過程は、国内において分業が進展していく過程と基本的には同じです。消費者の立場に立てば、より安くて質の高い財やサービスを選択することが可能になり、生活水準が向上します。このことは私たちも経験していることです。

近年のグローバル化には、コンピュータを通じた情報処理やインターネットなどの情報伝達の分野における技術革新が新たな影響を与えています。これらは、金融をはじめとする各種サービスの機能を向上させています。こうした技術変化はこれまでの経済活動の在り方を革新し、金融面を中心に経済取引が瞬時に世界的規模で可能となるなどグローバル化の可能性を高めていると考えられます。

私たちが、グローバル化の便益を享受するためには、遅れることなく企業の革新を促すこと、革新に対応して経済社会制度を迅速に適応させるとともに、障害は取り除くこと、それらにふさわしい人材を育成することなどが必要になってきます。

## 第二項 グローバル化社会とは何か

### (一) グローバル化の認識

まず始めに、サミットにおけるグローバル化の認識について見てみますと、その認識の焦点と度合いの変化が理解できます。

#### (1994年ナポリ・サミット)

「我々は、世界経済において類まれな変化が生じている時に集まった。新たな形態の国際的な相互作用が我々の国民の生活に非常に大きな影響を及ぼしているとともに、我々の経済のグローバル化をもたらしている。」

#### (1995年ハリファックス・サミット)

「世界経済は、過去50年にわたり、想像を超える変化を遂げてきた。技術の変化が推進してきたグローバル化により、経済は相互依存関係を深めてきた。このことは、従来純粹に国内的なものに見られてきた幾つかの政策分野や政策分野間の相互作用にも当てはまる。我々が直面する主要な課題は、市場の特性を把握し、かつ、重要なプレーヤーが増加

していることを認識しながら、この深まりつつある相互依存関係を運営していくことである。」

(1999年ケルン・サミット)

「グローバリゼーション、すなわち世界的なアイデア、資本、技術、財及びサービスの急速かつ加速しつつある流れを伴う複雑なプロセスは、我々の社会に既に大きな変化をもたらした。それは、我々をかつてないほどに結び付けた。しかし同時にグローバリゼーションは世界中のある程度の労働者、家庭及びコミュニティにとって混乱及び金融面での不確実性のリスク増大を伴ってきた。課題は、グローバリゼーションの影響を制御できないことに対する懸念にこたえるために、グローバリゼーションのリスクに対応しつつ、グローバリゼーションが提供する機会を活(い)かすことである。」

(2003年エビアン・サミット)

「我々は、50年以上にわたり国際的な成長、安定、持続可能な開発にかくも多大に貢献をしてきた多角的貿易体制への信頼と誓約を強調する。継続的な貿易自由化はより強固な国際貿易ルール及び規律と組み合わせられることで、G8諸国及びその他特に開発途上国の双方において、世界経済の成長への最適な途を示していると考えます。このように、世界貿易機関(WTO)に体现される多角的体制及び現在のドーハ開発アジェンダは、世界経済を活性化し、雇用を増大させ、持続可能な開発を加速し、国際的な統治を改善し、貧困を撲滅するためのG8の取り組みにとり中心的なものである。」

(2004年シーアイランド・サミット)

「我々は、戦略的な経済的機会の瞬間に直面している。様々な地域での成長の好転を、世界的な貿易障壁の削減と結合させることにより、我々は、この経済的拡大を深化し、推進し、伸展することができる。貿易の自由化は世界の繁栄を後押しするカギである。それは、経済成長を生み出すための最も効果的な方法の一つであり、発展及び生活水準の向上のための大きな可能性を意味する。我々は、より大規模で効果的な貿易の自由化及びより強力な世界貿易ルールを実現するための最善の手段として、多角的貿易体制にコミットしている。WTOは、世界の成長を引っ張る重要な役割を果たしてきており、引き続きそうあるべきである。」

(2007年ハイリゲンダム・サミット)

「オープンで透明性の高い投資の枠組みを強化。投資規制は安全保障に関連する極めて限定的なケースにのみ適用。新興国が投資から裨益(ひえき)し、新興国からの投資が活発化する中、すべての投資家が同じ競争条件の下に立つ必要性を認識。また、新興国に対しOECDにおける投資条件に関するハイレベル対話に参加するよう求める。一方で、多くの途上国は十分に投資の利益を享受していない。健全な投資環境を整備するため、OE

CDの「投資のための政策枠組み」を支持。グローバル化の社会的側面に対応するため、企業の社会的責任に関する原則を強化し、国連グローバル・コンパクトの重要性を強調。」

## (二) 国際化とグローバル化の違い

経済の「国際化」と「グローバル化」を区別することが重要です。

国際化とグローバル化は似ていますが同じではありません。国際化の意味を「企業活動の国際化」、「人の国際化」という視点で考えてみますと、「企業活動の国際化」は企業が海外と取引をしたり、海外に進出したり、海外からものを買ったり、資本や人材を受け入れたりすることです。次に「人の国際化」は人が海外に活躍の場を持つことや海外との交流を活発に行うことです。海外進出あるいは海外からの受入れという意味であっても、国際化は必ずしも地球全体を対象にしていませんし、そこには国境がありルールは国ごとに違いがあるのです。

グローバル化は、その意味を「企業活動のグローバル化」、あるいは「経済活動のグローバル化」という視点で考えてみましょう。「企業活動のグローバル化」は企業が国籍にとらわれずに、地球上の最も効率の良い場所で研究開発、生産や販売などの活動を行うことです。「経済活動のグローバル化」は貿易や資本取引が高度に自由化されて、地球上のどの場所とも国内と同じようにもの、サービス、資本の取引を行えることです。言い換えれば地球規模での効率追求や地球規模での競争が行えることです。グローバル化は地球全体を念頭に置いています。

国際化には国境を越えてという意味合いがあるのに対して、グローバル化は国境がないかのごとく扱うのです。

## (三) グローバル化の実相

グローバル化によって起こる変化は様々な面で現れてきます。いずれも目で見えるわけではありません。実相としたのは、ありのままの姿ということでとらえてほしいからです。これらを要約すると次のようになります。

- ① 輸送・情報通信などのコストの低減による社会的相互依存関係が増大します。
- ② 相互依存関係に対する国家的障壁が低減し、自由な相互依存が拡大します。
- ③ 相互依存関係の領域が拡張します。
- ④ 制度・文化・価値の面での近似化・同質化・平準化が進みます。
- ⑤ 国民的システムを超えたネットワークやシステムの形成がなされます。
- ⑥ 政策の独立性が困難になります。

#### (四) グローバル化をもたらしたもの

経済のグローバル化をもたらしたものを二つの要因に絞ることができます。第一は、第二次世界大戦後、諸列強の中で唯一、戦禍をまぬがれた米国が事実上世界の経済を支配する地位を占め、その米国の経済規範が世界標準になったことです。言い換えれば、「アメリカン・スタンダード」といわれるものが世界的に広がったということです。

第二は、通信技術の進歩によって、金融、通貨を含めた経済の動きが空間的には国境を越え、かつ時間的には瞬時にその波動を世界に波及させる時代になったことです。

#### (五) グローバル化が投げかける問題

グローバル化に付いてはいろいろな見識があります。どれが正しく、どれが間違っているかではなく、多様な見方があるということを理解してください。

- ・ グローバル化は戻ることのできない歴史的過程の一局面です。
- ・ グローバル化は「完成されたもの」ではありません。それは一つの「傾向」です。
- ・ 近代の国民的システムとそれを基盤とした国際社会が大きく変化・変容を被りつつあります。そのような変化・変容の基本要因と方向はどのようになるのでしょうか。
- ・ グローバル化経済は安定するのでしょうか。
- ・ 社会はグローバル化していますが、政治社会は依然として国民的システムを中心にしています。しかも、中心国は一層「国民的」「国権的」となっています。
- ・ グローバル社会では、当初は自由市場と民主主義が支配的となると考えられました。だが、国際的な対立や「民族」の自己主張の動きによる紛争や緊張は逆に増大してきています。それは、単にグローバル化社会への底辺社会の反発なのでしょうか。
- ・ 地域的統合や国際機関などの活動はグローバル社会の政治的変動にどのようにかかわるのでしょうか。

### 第三項 海外経済との関係においても構造改革が重要

グローバル化に伴う構造改革は経済を活性化させるものですが、グローバル化の便益を引き出す過程においても重要です。つまり、市場メカニズムを十分機能させ、広く生産性の向上を図るとともに、労働や資本などを生産性の低い分野から高い分野へ移動させることが構造改革の大きな目的です。それは海外との経済関係の緊密化からも便益を引き出すことにつながるものです。

投資や雇用、あるいは生産活動の分野において規制が残り構造改革が不十分な場合や、人材育成が技術革新に適應できない場合などでは、グローバル化の便益を引き出すことができないことがあります。それどころか、投資の停滞や工場の海外移転、失業の増加、所得格差の拡大が生じ、経済が厳しさを増すことさえあり得ます。

さらに、国内の構造改革のほかにも、世界的な貿易・投資の推進のためには、各国・地域の協力のもとに製品や規制の標準化を図る必要があります。また、国際分業を進展させて経済活動を高めるためには、契約の遵守、知的所有権の保護や競争政策の強化などが重要となります。

## 第二節 グローバル化の確たる潮流をつかむ

80年代以来、グローバル化が原因で社会は相互依存を高めてきました。グローバル化が、国際競争の新しい規則と世界中の資源の最適配分とを保障する市場ルールへの避け難い過程であるのならば、グローバル化プロセスの複雑さと新しい要求の出現を理解するためにはグローバル化の潮流を読まなければなりません。

グローバル化は、政府、多国籍企業及び金融機関のようなプレーヤーが設計し、制度化に影響力を持ち、交渉及び苦闘を含む著しい政治的処置といえます。さらに、金融市場及び商品やサービスのグローバル化には、地域によって異なった社会的、経済・政治的な含意があります。これらの異なった状態を考慮に入れられなければグローバル化の潮流を見誤ることになります。

グローバル化の潮流を読むための視点を列記しましたので参考にして自らの目で読み取ってください。

- ・ 貿易及び投資の流れ。
- ・ 直接投資の流れ。
- ・ 多国籍企業の経済活動。
  - ・ 世界のグローバル化の潮流をリードする役割が、欧米や日本の有力企業からアジアN I E Sの有力企業に引き継がれつつあります。
  - ・ 多国籍企業の製造部門の活動。
  - ・ 多国籍企業のサービス部門の活動。
  - ・ 製造業及びサービス部門の付加価値及び労働生産性への多国籍企業の貢献。
- ・ 産業の研究開発活動。
- ・ 技術の拡散。
- ・ 商品及びサービスの貿易と傾向。
- ・ 多国籍企業の内部貿易。
- ・ 金融市場。

世界の投資資金が、パフォーマンスの良い投資対象を求め、国境を越えて機動的に動き回るといった性質が一段と強くなります。
- ・ 資本市場のリスクに耐える力。
- ・ 東南アジア諸国連合（A S E A N）とのE P A交渉の行方。
- ・ 国境を越えた労働者の移動。
- ・ 生産拠点の見直しやサービスのアウトソーシングの進み具合。
- ・ 市場の力を活（い）かす競争環境。
- ・ 労働市場の柔軟性。



### 第三節 中小企業のグローバル化の影響

今日、グローバル化はあらゆるビジネスに影響を及ぼします。調達及び販売での市場の国際化は間接的にあらゆるビジネスに影響を及ぼしています。皮革産業のように保護された国内市場にも新しい競争相手の参入が起こります。グローバル化は皮革産業にも多くの影響を与えます。

あらゆるビジネスがグローバル化の下ではグローバルなスケールで協力できます。同様に、顧客にとってもグローバルに最も良い価格を見つけるチャンスを提供しています。

このことは、特定の限られた地方でのみビジネスを行っている中小企業のビジネスであろうとなかろうと、自身がグローバルな活動を意図しようとしまいと、グローバル化の中で考えなければならなくなっている、ということです。

多くの中小企業の強さは顧客との親密な関係を維持していることでしょう。しかしながら、今日のグローバル化の環境では、中小企業が特定の限られた地方でのビジネスでありたいと思っても、従来の活動地域の外に対しても戦略的な考えと裏づけがなければなりません。皆さんはそのことができているのでしょうか？ 次の質問で自己診断をしてください。

- あなたの顧客に付加価値を提供するために国際的なパートナーとの協働ができますか？
- そのような協働はあなたの収益性を増進しますか？
- 国際的な競争相手が、あなたの顧客に、最新の情報技術及び洗練された物流を用いて、あなたの顧客に合ったサービスを提供するかも知れません。そうなった場合、あなたの活動地域の市場を獲得するチャンスはありますか？
- インターネットの利用によって、あなたの顧客が新しい供給者を見つけだす危険について考えていますか？
- それによっては、製品への好みが変わり、価格及びアフターサービスの水準が変わることを意味していますが？

もし、あなたが前述のような状態に危ぐを持ったのならば、これらの新しい環境条件に適応する方策を開発し提供し始めなければすぐにでも影響が出るかも知れません。

## 第一項 中小企業のための戦略的な選択としての輸出

継続的にビジネスの成長を達成したい中小企業のためには、輸出は重要な戦略的な選択です。しかし、単なる輸出は販売の成長でしかないことを認識すべきです。次の視点からも輸出に取り組むことが大事です。

- ・ 客層の範囲を広げます。
- ・ 少数の顧客へ依存することの危険を減らします。
- ・ 特定地域の経済変動を均等にする機会をつくります。
- ・ 市場が限られているすき間商品のための付加的な成長の機会をつくります。
- ・ ビジネスネットワーク及びパートナーの拡大による経験と利益を従来の顧客に提供できます。

これらは中小企業が輸出に取り組む時に必要な考慮事項です。

中小企業の典型的な特徴は、サイズが小さくの独立した家族集団です。この特徴はグローバル化の過程において不利な点及び有利な点をもたらすかも知れません。

グローバルな市場に参入することは、オーナー及びマネージャーの広い視野、強い責任及び断固としたリーダーシップを必要とします。これらの人々は、このことがビジネスの長期的な開発のために戦略的に重要なステップであること確信する必要があります。そうすることによって、ビジネスのグローバル化に伴う多数の問題と危険を克服できるのです。

オーナー及びマネージャーがこのことについて確信のないままで何か問題が起こりますと、恐らくすぐに中止や撤退をしてしまい、グローバル化に伴う利益を実現することなく無駄に終わってしまうでしょう。

グローバル化には全体的にはある程度の経験と知識を必要とします。それなしではビジネスは第三者の助言に左右されることとなります。これは多くの場合は高価で、しかも、あなた自身の経験と比べて信頼性が高いというわけではありません。

あなた自身の経験が戦略の信頼性を改善するのです。理想的には、オーナーあるいは次の世代の人が国際的トレーニングを経験すべきです。会社の将来を担う者は国際的な風にさらされる海外のマーケットにおいて文化の経験をしなくてはならないのです。もし組織の内部でそのことができないのならば、適切な資格を持った人を管理職として雇うことが賢明です。これは貴重な二次的効果を生み出すでしょう。リーダーは組織の外からビジネスの新しい行動の方法を獲得し、組織に必要な文化、方法、プロセスを変更するための助けになります。

最終的には、多くの中小企業は国際的な活動が多くなり、ほかの国の新しい顧客や製造

者を見つけることになります。ビジネスのグローバル化は従来のプロセスの変更です。この変更は危険を学ぶことを要求し、会社の文化及び受容力を開発します。これらのどれもが自発的には起こりません。明確なリーダーシップと計画的行動が必要です。それゆえに、これはグローバルな活動のための内部変革なのです。

図1-3-1 グローバル化における中小企業の特長

特徴	グローバル化に関して	
	利点	不利な点
限られた人数への依存（多くは所有者及びマネージャーは同じ人です）	<ul style="list-style-type: none"> <li>・ 長期の見通しを考えます</li> <li>・ 安定性</li> <li>・ 短期成功のための圧力なし</li> <li>・ ビジネスの高い同一性，安定した文化</li> <li>・ 高い責任</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>・ 所有者の経験そして知識に限られる，静的な考え</li> <li>・ 新しい状態及び挑戦に企業体質を合わせる難しさ</li> <li>・ 所有者の企業の目的と個人的な目的の間の潜在的な対立</li> </ul>
顧客及び共同経営者への親密な関係	<ul style="list-style-type: none"> <li>・ ビジネスのための安定した基礎</li> <li>・ 相互利点のために協力する能力</li> <li>・ パートナーシップを組む能力及び自発性</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>・ 既存のビジネスの危険への過大な焦点合わせ</li> </ul>
単純構造	<ul style="list-style-type: none"> <li>・ 高い柔軟性及び適応性</li> <li>・ 短い時間でのアクション</li> <li>・ 組織内のクロス機能，コミュニケーションそして共同動作</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>・ 多くの場合国際的な活動の複雑な計画そして実行のために適していません</li> <li>・ より洗練された構造を導入するということへの低い自発性</li> </ul>
小型	<ul style="list-style-type: none"> <li>・ ニッチ戦略でしばしば成功した専門化のベース</li> </ul>	限りある資源（金融の手段と人的資源に関して）： <ul style="list-style-type: none"> <li>・ 新しい投資と資金調達の制約</li> <li>・ 市場調査と市場参入のための投資が総出費に対し高い比率</li> <li>・ 追加のタスクについてのスタッフ数の制限</li> <li>・ 国際的に経験豊かな従業員の欠如</li> </ul>

## 第四節 乗り越えるべき課題

世界的にグローバル市場を巡る企業間競争が加速しています。国境を越えた企業買収や合従連衡も活発化しています。我々がこのような世界的規模での競争を勝ち抜く上で乗り越えるべき課題は何でしょうか。

### 第一項 思い切ったリスクを取り市場ごとに戦略を使い分ける

バブル経済崩壊後、日本は失われた10年とかいわれてきました。だがこの間、日本企業はヒト・モノ・カネを徹底してリストラし、財務を強化し、必要な技術力を研ぎ澄まして筋肉質の企業体質に転換したといわれています。

日本の産業が持つ強みは高付加価値の製品を生み出す卓越した技術力です。素材産業の優越性も日本の特色です。航空機向け新素材である炭素繊維や自動車向け高張力鋼、液晶パネル向け部材といった高付加価値素材が日本の優位を支えています。こうした比較優位を保ちつつ、アジアの中で生産技術だけではなく、異なった経営資源ごとに異なった優位性を活(い)かし、経営資源の連鎖で製品の優位性を強化していけば、日本産業は今後もその強みを維持していくことが可能だと考えられます。

現在、グローバル市場の出現によって、日本企業のグローバルな展開は加速しています。少子高齢化などで国内市場の大きな成長が見込めない日本企業にとっては、海外の市場でのビジネス機会の創出が一層重要になってきています。今こそ皮革産業もグローバル化に対応した事業戦略や投資戦略を推進していく必要があるのです。

しかし、皮革産業の多くの企業は相変わらず「良いものは売れる」という発想で、マーケットでリスクを取る姿勢に欠けています。だれにとって「良いもの」なのでしょうか。消費者にとって「良いもの」になっているのでしょうか？ 消費者だとしたならば市場によって「良い」の価値も違うのです。ですから市場によって戦略を使い分け、思い切ってリスクを取る必要があります。しかし、皮革産業の多くの企業はこれが苦手だと感じます。

日本の皮革産業の高い技術力で、現地ニーズ、すなわち価格・性能と購買力のバランスが取れた商品投入が重要です。日本の皮革産業のグローバル市場への参入は始まったばかりです。多くの企業企業は地域化ができていません。グローバル市場に進出しようとするならば、その地域の専門家を育て、そうした人材を厚遇していくことで地域化を推進していくことが大切です。

## 第二項 新しい競争優位の発揮

新しい競争優位の発揮にはパラダイムシフトが必要になります。最初に、パラダイムシフトとは何かについて説明します。パラダイムシフトとは価値観、観念、考え、常識、教訓など、無意識の内に自分の行動や判断を規制している行動規範が変わることをいいます。

パラダイムを一言で定義するならば、「思いこみ」といえるのでしょうか。思いこみの罠（わな）にはまってしまいますと、人間は思考を止めてしまいます。これは非常に危ぐすべきことです。近視眼的な経営が原因で、思いこみの罠（わな）にはまってしまう場合も多いのです。

例えば、アメリカの鉄道会社が挙げられます。彼らは自らの事業を「輸送」ではなく「鉄道」ととらえてしまったのです。これにより、増え続ける輸送需要の取り込みに失敗し、自動車や航空が伸張する一方で衰退していってしまいました。このように企業、それも非常に専門的な能力を持つ、若しくはその分野で強い企業ほど、自らの事業を狭く定義する傾向があるので注意が必要です。

パラダイムシフトによって競争や事業のルールが変わりますと、今までのやり方が通用しなくなります。そして、新たな企業や競争相手が出現するようになります。こうした中では、成功している企業ほど苦戦する傾向があります。それは思いこみの罠（わな）にはまり、パラダイムシフトに気がつかない、若しくは気がついていても対応できない場合が多いからです。

パラダイムがシフトしますと、競争のルールが変わります。これによって企業は何が変わるのでしょうか。どんな罠（わな）があるのでしょうか。生き残るにはどういった視点が必要なのかを考えなければなりません。

グローバル時代の経営を考える上で二つの概念があります。それは、「規模の経済」と「範囲の経済」です。「規模の経済」からのパラダイムシフトが必要なのです。

「規模」の経済とは、御存じの通り、単位当たりの生産コストを最小化することがそのねらいです。様々な経営資源を最適利用あるいは集約して用いことによって広い意味での固定費を最小化することです。専門化、大量生産・大量販売といったこれまでの日本企業の経営行動は、まさしくこの「規模の経済」でした。

新しい競争優位は「範囲の経済」です。「範囲の経済」とは、特定の機能や製品からは識別できないはん用可能な諸要素の利用にかかわるものです。全体としての総コストを最小化することがその主な目的です。したがって、そのねらいは最適利用の「幅」あるいは「範囲」を拡大するところにあります。カンバン方式やフレキシブル生産体制のメリットがその良い事例です。

「範囲の経済」とは、もともと製品や市場の多角化を説明するための概念です。それは、別個の事業単位でそれぞれ異なる製品を生産・販売するよりも、一つの事業単位が同時に二つの製品を生産・販売した方がコストの節約になるということです。既存の経営資源とのシナジー（相乗効果）を活用することです。これにより費用を抑えながら事業の多角化ができます。

例えば、化粧品を製造販売している会社を想像してみてください。主力事業は「機能性」の化粧品です。化粧品においては、皆さんよく御存じと思いますが、最近では「機能性」の化粧品に女性の人気が集まっています。加齢防止に効果のあるコエンザイム Q10とか、保湿に高い効果のあるコラーゲンやヒアルロン酸などです。この会社で、新たに健康食品事業を立ち上げようということになりました。それは「機能性」の高いサプリメントです。ここでのシナジーとは一体何かを考えてみましょう。

まず、試作品開発では、これまでの化粧品事業で培った研究結果や技術、失敗や成功のノウハウが活用できます。また、製造面では、新規事業で使う原材料が化粧品と重なっている場合、一緒に購入することで、新たなコストをできるだけ抑えることができます。さらに、販売面では、化粧品事業で開拓した販売ルートや顧客情報（女性の声）などが活用できます。例えば、健康食品を「美容や健康に意識の高い女性」に対して販売する場合は、化粧品とタイアップして、健康志向の高い女性が集まる既存の販売店に卸したり、新商品の開発に女性の声を取り入れたりすることができますね。つまり、化粧品事業で持っている技術やノウハウ、仕入れルート、販売ルート、顧客情報などを活用することで、余分な費用を追加することなく、新たな事業を始めることができます。この二つの事業でシナジー（相乗効果）を活用することで、女性の健康と美容を化粧品、健康食品でトータルサポートすることができます。これによりお客様の会社に対する信頼も高まりますね。これが「1 + 1 = 2以上」と呼ばれるシナジーに当たります。

「規模の経済」と「範囲の経済」、両者の区分は曖昧です。しかしながら実際には、ある活動のコスト・メリットが、「規模の経済」によるものか、あるいは「範囲の経済」の結果であるのかを明確に区別するのは難しいのです。

それは、「組織学習」に伴うコストの低減が、「規模」と「範囲」の双方に影響するからです。厳密に区別することは余り重要ではありません。むしろ、以下のような事実関係に注目することです。

すなわち、もともと企業が「規模の経済」を達成するために学習を促進し、苦心の末に開発した特殊な慣行、例えばTOC（Theory Of Constraints：制約条件の理論）やQCなどであっても、それが様々な機能、製品に有効に適用できる場合には、明らかにそこに「範

囲の経済」の作用を認めることができます。

このようなことから、日本企業が学習成果として開発したある生産やマーケティングシステムをグローバル化できるとすれば、それは、まぎれもない「範囲の経済」を構成し、極めて重要な競争優位要因となる、ということです。

それでは「範囲の経済」を培う能力（源泉）とは一体どのようなものなのでしょうか。

今もし、世界市場の需要をいち早く察知し、それに対する製品・サービスを迅速かつ適正に開発して、生産・販売できることが、グローバル時代の企業が持つべき競争優位であると考えのならば、その競争優位は「規模の経済」によって達成される「廉価」だけでは不十分で、「範囲の経済」による改善は、「量」と「質」もさることながら、むしろ「多様性」から生まれる効率やシナジー効果により重点が置かれることとなります。

この「規模の経済」と学習・経験効果の蓄積を基礎とする「範囲の経済」は、グローバル化に対応する日本企業の国際戦略を考える上で極めて有効なパラダイムです。とりわけ、国際経営・マーケティングに関する情報、知識、スキル、ノウハウなどの無形資産は、一つの使途に利用されたからといって、直ちに消失してしまうものではなく、したがって、これらの資源は企業に新たな強みをもたらすこととなります。

### 第三項 日本企業のグローバル経営の課題

今後、日本企業がその経営をグローバル経営のレベルに向上させるに当たって、また、現状のグローバル経営の高度化に当たっての課題を述べます。

ここで、供給チェーンとイノベーションチェーンについて簡単に説明します。供給チェーンは既存品を対象として高品質、低コスト、短納期の実現を目指したもので、仕組みの概念は短期の生産・販売フローです。これに対して、イノベーションチェーンは、新製品を対象として差別化、多様化を目指すもので、仕組みの概念は中長期の新知識・情報の創造とその製品化と販売です。

#### （一）グローバルイノベーションへの対応

イノベーションの環境は、グローバルに日進月歩のスピードで変化しています。すなわち、製品ライフサイクルが短くなり、どのようにグローバル商品が地球上に広がるかが予測不可能になっています。限られた技術や情報源泉、また特定地域の企業や需要家のニーズだけでイノベーションチェーンを完成させて新製品を設計することでは世界に打ち勝つ新製品を確保することは困難です。

世界の独創的な技術及び先進的な市場の知恵を示すホットスポットは地球上に数多く点在し展開しています。特に科学技術上の新知識を創造し、企業化あるいは産業化がグロー

バルに行われるようになりました。このような革新のための環境の激変に対応して、企業はそのグローバルな革新の環（わ）の全体を、市場ニーズと技術進歩の両方の観点からマネジメントして、自社のみならず内外の価値ある技術・アイデアを獲得し、波及し、自社の資産との融合化を通じて新しい知識を創造し、グローバルな市場・現場情報の共有と分業によりイノベーションチェーンを効率的に作り上げ、これらを含む垂直統合的な全体最適な仕組みを構築して、市場で差別化できた多様な新製品を供給して、経営成果を上げることを目指す必要があります。

このようなことを述べますと多くの方々は“これは大企業の話だ”と感じてしまっていて真実がないと思えるのではないのでしょうか。違うのです。前述しましたように、地域における中小企業のビジネスがローカルであろうとなかろうと、自身がグローバルな活動を意図しようとしまいと、グローバル化の中で考えなければならなくなっている、ということです。

このため、変革的な企業を目指す経営トップは、世界中を飛び回って、各地に賦存している新技術、知識、市場を発見し、新たなグローバルな「イノベーションチェーン（革新の環（わ））」の構築に向けての道筋を示すべきです。

また、経営トップは、新技術・知識の探索、動員のために適切な人材を配置して、グローバルなイノベーションを実現させ、また、グローバルに学習して、企業の自己変革に努める必要があります。

さらに、このグローバルなイノベーションの実現においては、既存市場でのコスト削減、製品差別化を志向するよりは、新たな市場でビジネス上の価値を創造し、この新市場で新たに形成したビジネスモデルと連動させて、顧客とイノベーターの双方にとってWin-Winとなる価値と価格の提供、コスト戦略を追求することです。

とはいえ、皮革産業を構成する大半は中小規模の企業です。このようなことは理解できても一部の先進的企業を除きなかなか手に余ることといえます。この解決手段として本書は「組織イノベーション編」で改革の提案をしています。

## （二）グローバル経営モデルへの改革

今後、グローバル化が進んでゆきますと、いわゆる「経営のグローバル化」は避けて通れないテーマとなります。「経営のグローバル化」の方向は、企業の具体的なマネジメントの選択に関連して、主に以下の三方向に集約されるでしょう。この内、①については、皮革業界でもほぼ各社とも取り組んでいます。②、③が検討課題です。



- ① 原料・部品の調達，人材などのフローの経営資源活用の非本国化を追求します。
- ② 経営人材にグローバル最適な人材を登用し，また，マネジメント面でのグローバル化を実施します。特に，業務プロセスに異文化チームを活用します。
- ③ 各種機能のグローバル分散と統合の程度を大きくします。

また，この「経営のグローバル化」の今後の方向は，以下の四タイプごとに異なると考えられます。

一つのタイプが，国内の「製品供給，イノベーション上の優位性」のグローバルな活用です。このタイプの場合にはいたずらに現地の国，地域のビジネス様式，企業文化を導入してしまいますと，本国でのこれらグローバルな優位性は現地での持続性が保証されません。このため，企業としては，自社の保持する価値観，組織ルーティーン，生産様式・ビジネスモデルの優位性を普遍的な形で異言語に翻訳して，グローバルに周知徹底します。その中で，ビジネス上の成果と企業の価値観，必要な行動様式を身に付けた者をグローバルに選抜して，グローバルな経営人材として登用します。

- ・ 日米欧の三極が別々にグローバルな「製品供給，イノベーション上の優位性」を構築し，活用。
- ・ 複数国の産業集積，経済集積上の利益を利用して，グローバルな「イノベーション，製品供給上の優位性」を連携して構築し，活用。
- ・ グローバルに散在する拠点の産業集積，経済集積の利益を利用して，各機能上の拠点を設置して，垂直統合的にグローバルな「イノベーション，製品供給上の優位性」を構築し，活用。

この三つのケースでは，業種，生産及び設計技術，商品特性などにより差がありますが，そのビジネスモデルを成功させるには，各国・地域の子会社の「製品供給上の優位性」と「イノベーション上の優位性」の構築への貢献度に応じ，また，現実の各事業の地域別の売上げ・利益への貢献度に応じて本社の組織経営のトップグループに海外子会社のトップなどの経営人材を参加させて，マネジメントのグローバル化を遂行する必要があります。

いずれにしても，企業の今後の対応の方向としては，トップマネジメントが自社のグローバルな「製品供給，イノベーション上の優位性」の構築，現実の各事業の地域別の売上げ・利益の状況などを深く認識して，「経営のグローバル化」に向けての内容とスピードを定めることです。

### (三) グローバル経営上の組織能力の持続的構築と人材育成

グローバル経営の基本は、その経営上の複雑な目標を経営組織に応じた組織能力により、グローバルに整合的にマネジメントして、グローバルな市場での経営上の成果を達成することです。

このための組織能力を継続的に構築するためのグローバル経営のできる人材の育成が必要になってきています。先進的なグローバル経営を実践している会社では、グローバル経営のタイプに応じ、海外のビジネススクールの活用も含め、各種のグローバル経営人材の育成プログラムを既に実施しています。

また、政府としても、平成17年度から、多様な産業人材の育成のため、「人材投資促進税制」を施行して、企業の教育訓練費の増加額の一定割合を当期の法人税から税額控除することとしましたが、このグローバル経営人材育成も対象となっています。

注：人材投資促進税制は適用期間が平成20年3月31日までの間に開始する各事業年度で終了しますが、経済産業省は、平成20年度税制改正において「人材投資促進税制」の継続と中小企業への優遇制度の拡大をしました。従来制度は原則として毎期「教育訓練費が増加していくこと」を前提としているため、中小企業ではその部分でのハードルが高く、利用実績は年間10億円にとどまっています。経済産業省は、このハードルを低くするために、「教育訓練費が増加していくこと」という要件を外し、増減に関係なく、教育訓練費の総額の8%～12%を税額控除ができる制度として継続します。

巻末に参考資料として経済産業省発表の資料「平成20年度税制改正について」より該当部分を掲載しましたのでご覧ください。

いずれにしても、企業として、そのグローバル経営に向けた個別の取り組みの拡大、必要に応じた組織・経営改革の実施が今後ますます重要になると思われます。それを的確に遂行するためにも、これらグローバル経営上の組織能力を持続的に構築して課題解決に当たる必要があります。そのためのグローバル経営人材の育成が不可欠となっています。

## 第三章 持続する成長のための改革

### 変革は何から手を着けるべきか！

皮革産業の置かれている立ち位置の認識，戦略転換の方向性の決定と行動，すなわち選択と集中の早期かつ徹底の実行がかなめです。リスクと責任を明確にしたトップの経営意思によって，素晴らしい未来が開けてくることを多くの先進企業は教えてくれました。彼らから，日本の皮革産業を「失われた五年」にしないために何をすべきか，多くの示唆が得られます。

皮革産業も変革をしなければ，「第三の創業の波」を乗り越えられません。しかし，これ乗り越え21世紀に勝ち残るために，次の6つのポイントを，より深く，専門的に検討する必要があります。

- ① 事業構造を変革する方向性の明確化
- ② 変革を推進する経営トップの強力なリーダーシップ
- ③ 顧客軸での商品と方法の革新
- ④ 変革を推進するための組織の枠組み
- ⑤ 特に変革を推進する技術系経営幹部の育成と教育の重要性
- ⑥ 世界の産業集積との連携をしつつ競争するための変革

これらを第一節から第四節において解説します。

### 第一節 事業構造の変革

我々皮革産業を取り巻く環境も，グローバル化の伸展と市場成熟化，総需要の減退という今までにない環境にあります。

グローバル化による我が国皮革産業の国内経済に対する影響は，海外への直接投資や輸入への依存に伴って，海外シフトが本格化しようとしています。こうしたことから，国内の生産設備の海外へのシフトや技術開発の停滞，雇用や下請企業への影響などのいわゆる「空洞化」は懸念すべき事柄です。しかし，海外生産は，企業が生産，販売あるいは購買をどこで行えば最も利益が上がるのかを判断した結果です。企業自体の弱体化を意味するものではないはずです。本社機能や研究開発機能が我が国に存在する限りにおいては，企業活力が最も反映されるべき新製品開発能力などは引き続き維持されることとなるでしょう。海外生産の拡大に伴い国内での下請，関連企業への発注量に影響が出ています。親会

社の海外生産拠点の設置に伴って、下請、関連企業でも海外進出を行う企業もあります。しかし、中小の下請、関連メーカーではそうしたノウハウや資金力が十分でない企業も多いと思われます。こうした場合には、親企業による支援の必要もあると思われますが、中小企業自身も、その機動的、弾力的な経営、運営のメリットを活（い）かしつつ、特徴ある製品の開発、新たな販売網の確立などの自助努力も求められています。

このような時に、まず企業がなすべきことは、比較優位を回復させることです。国内で比較優位を失った事業を中国やほかのアジア諸国など比較的競争優位が得られるところに移管することが競争優位を回復するには必要です。

一方これまで国内の企業活動を引っ張ってきた事業が海外に移管されることになれば、当然のことながら空洞化問題が浮上します。空洞化に対するという問題だけでなく、企業が成長を続けるためには新規分野や成長分野に向けた事業構造改革は欠かせません。

そこで企業は技術や雇用の空洞化を防ぐために国内の生産を維持しつつ、それらの分野に向けて事業構造を変革することが肝要です。海外に移管された生産活動が国内生産活動に与える影響は「一律に空洞化をもたらす」という見方では狭く、産業レベルで発生する構造シフトと企業レベルの戦略的要因が複雑に関与しているものと考えられます。

時代の流れとしては空洞化圧力が徐々に強まっていますものの、企業によって相当バラツキがあり、グローバル化がもたらすインパクトが一様ではないことを認識する必要があります。

企業にとって海外での生産展開は国内の事業構造改革と同時決定的な関係にあります。したがって生産が海外に移管されたからといって、それがすぐさま生産や雇用の空洞化に結び付くとは限りません。現地生産展開と国内事業構造改革が同時決定的な関係にある時、国内生産や雇用への影響は、現地生産活動の規模というよりも、国内における新規事業展開や事業構造転換の達成度、ひいてはそれを引っ張る企業の技術基盤や事業基盤、組織能力などからも影響を受けるはずですが、したがって本来的には企業によってその影響が相当程度異なるのです。

国際分業は短期的な収益改善をねらった環境適応ではなく、中長期で、起こりうる需要構造の変化や技術革新に対しての戦略です。このことを「比較優位への適応」と「比較優位の創出」という二つの基本的視点でとらえてみます。

## 第一項 比較優位への適応

我々皮革産業は比較劣位だったため、市場を閉ざし規制をかけて国内産業を保護してきました。しかし、今や日本が世界のトップグループに属するようになった結果、比較優位にある先端分野の産業を犠牲にして比較劣位の低付加価値産業を保護するために規制をかけることは自らの首を絞めるものであり、合理的な戦略ではなくなっているのです。

なぜなら、各国がその比較優位の産物を輸出し合えば、高付加価値のものを輸出できる国が有利になりますが、その有利性を実現するためには相互に市場を開放し合う必要があります。比較劣位の低付加価値産業保護のために市場を閉ざせば、その代償として相手市場も開放されず、自己が比較優位を持つ高付加価値産物の輸出のチャンスが減りますので、差引きマイナスになるからです。

我が国の製品輸入においてシェアを増大させている製品、例えば繊維、銅板、衣類、旅行用ハンドバッグ、履物などは、70年以降急速に比較優位の低下が進んでいます。これらの製品における比較優位低下の要因としては、

- ・ 数度にわたる原油価格、原材料価格の高騰、及び労働力コストの上昇
- ・ 発展途上国の追い上げによる当該製品の国内生産部門の縮小
- ・ 直接投資あるいは技術移転の進展に伴う技術の標準化
- ・ 急速な技術革新への対応の遅れ

などがありました。これらの要因により、労働集約型の皮革産業は比較優位の低下が進行しました。製品について比較優位を有する国に市場占有を譲りつつあり、製品の輸入構造も今後その変化が加速していくものと考えられます。

思い返してほしいことは、我々皮革産業界も数十年前までは関東圏や関西圏の比較的都市部に産業が集積していましたが、地方に生産拠点を移すことによって国内での比較優位を保つべく対応を取っていたわけです。この対応が国内という枠を超えてグローバルな視点で考えることができつつあります。

皮革や皮革製品に対するTQも現在進行中の『日本ASEAN包括的経済連携協定』が発効すると実質的に形がい化が進むものと考えられます。労働コストに依存する低付加価値の製品は比較優位を得るためには何らかの形でグローバルな対応が必要となるでしょう。

## 第二項 比較優位の創出

「比較優位の創出」とは、企業内での分業関係の中で、企業内部における整合性をいかに保ち、全休最適性を保ちながらいかに企業成長を図るかということです。

日本企業の国際分業問題をとらえる時、国内における「比較優位の創出」が不可欠な考慮要件となります。それはつまるところグローバルな中での優位性の創出が当該企業の持

続的成長に対する要件となるからです。

企業の優位性として、所有優位性、立地優位性などがあります。これらの内、所有優位性とは企業が所有することによる優位性です、具体的には、特許・ブランド、研究開発活動能力などに基づくものです。また、立地優位性とは当該地域が有する魅力であり、生産コスト、輸送費、文化的相違、インフラ基盤などに依存します。比較優位の創出とは、企業自らが内的に働きかける優位性の創造活動です。生産が海外に流出せざるを得ない中、国内拠点では要素技術や生産技術の開発を強化し、新規事業展開を行うことによって優位性を創出するといった事柄です。

立地優位性は、企業の事業拠点の配置と拠点間の関係の両方の要請を満たしていることです。言い換えれば、国内の事業活動を現地に向けて分散配置する中で、国内拠点をどのような事業領域に向けて再構築してゆくのか、それを通じて現地と国内をいかなる「すみ分け」構造に形成するのかという青写真が国際分業戦略の中に構想化される必要があります。

市場における製品的・地理的な広がりや製品の製造における工程間関係を想定すれば、拠点間関係における「すみ分け」構造の在り方には理論的に三つのタイプがあり得ます。

第一が販売先の地理的な隔離や関税障壁を利用した「市場のすみ分け」、第二が同種の事業や製品における付加価値水準や技術水準の違いを利用した水平的な「製品間分業」、第三が同一製品内の「工程間分業」です。拠点間でこれらの分業関係が形成される時、企業内貿易が促進され各拠点での特化が進みます。それに触発されて国内の事業構造も比較優位を有する事業領域へと調整されるはずで

### 第三項 事業構造転換への誘導

拠点間関係の「すみ分け」が決まり、事業構造の転換の方向性が定まると、企業は次にどのようにそれを誘導して事業構造の改革を図るのかという問題に直面します。拠点間関係のデザインが企業の戦略における「活動の範囲や領域」の策定であるとするならば、事業構造の調整は戦略遂行のプロセスといえます。

事業構造の調整において重要なポイントは、いかに外部環境に適応して「比較優位への対応」を行いながら、内部において「比較優位の創出」を達成するかということです。通常企業が国際分業を模索する段階において、「比較優位への適応」と「比較優位の創出」は方向性の異なる要請であり、企業はジレンマに直面することになります。例えば、既存事業の比較優位が失われた時、利潤最大化を目指す企業の立場からすれば優位性を回復すべくそれらを積極的に海外に移管しようということはごく自然なことです。しかし新規事業

が用意されていない段階で海外展開を行いますと、技術の空洞化が発生し、将来における企業成長に支障を来すこととなります。しかし、だからといって収益力が低下した事業を放置しておけば、市場における競争力が失われ企業は淘汰（とうた）されるでしょう。

こうしたケースで考えられる企業行動は、環境変化によって比較優位が失われたとしても段階的に現地展開を行い、一時的には当該事業を国内に保留することとなります。その間新規事業展開に必要とされる技術開発や生産体制の整備を行い、新規事業が軌道に乗った段階で生産活動の移管を積極的に進めて余剰資源を生み出し、それを成長事業に向けて投ずるというものでしょう。一度新規事業が軌道に乗れば、現地移管がむしろ国内事業構造の新規展開を促進することとなります。また現地と国内で工程間分業が形成されている場合には、現地と国内に直接的な需給関係が存在するために、現地生産の拡大が国内における事業構造転換を誘発することとなります。

## 第二節 経営層の意識改革

規制市場にある皮革産業の業界特徴は、伝統的業界、団体や協会の結束力、横並び意識の強さなどです。多くの企業が、創業経過年数が古く内需型産業です。しかし、少子高齢化社会の到来により、日本の総需要の停滞が明確になり、グローバル化の進展で、グローバル化対応なくして、従来保持していた産業界における地位を維持できない産業です。

我が国の皮革企業のほとんどは、内外環境の変化、すなわちグローバル化、情報化、規制緩和、それに高齢化、その結果として生じた実力主義、成果主義などといった大変化に対応しきれず、変化を前にただ立ちすくんでいるような感があります。いち早く「過去の成功体験を捨てて、変化を先取りするくらいの自己改革を行わねばならない」のに、問題を先送りしている企業が多いのです。

皮革産業はここ20年「変える、変える」の合唱にもかかわらず、なかなか変わりません。本当の問題はどこにあるのでしょうか？ なぜ、根本的な解決が進まないのでしょうか？我々は、今や「変え方」を「変える」ということが必要だと感じています。

多くの企業の改革努力が真の解決につながっていないのは明らかです。これ以上の小手先の対応は無用です。改革が目に見える大きな成果を生み出すためには、経営トップの変革が不可欠です。トップの明確な意志と強いリーダーシップがなければ、企業の改革は進展しません。改革をミドルや一般社員に要求するだけでは、トップの職務怠慢、職務放棄です。経営トップの変革はそのための具体的な方法論を必要とします。

ここでは、四つの視点からこの課題に取り組むことが大事です。すなわち、経営トップの変革のための、「仕組みの改革」と「プロセスの改革」、その根底にある「意識の改革」及び改革の主体であるトップ経営層自体の「人材の改革」の四つです。ここでの主張はいずれも「変え方」を「変える」という問題意識に基づいています。繰り返しますが、企業変革の核心は、経営トップの変革にあります。

### 第一項 仕組みの改革

少し堅苦しい言い方ですが、「健全で強い企業を創（つく）るための経営」に向けての改革です。経営の透明性を上げることや、企業内外の利害関係者に対する説明責任の遂行の面と、もう一つの側面は、真（しん）に有能な経営者を選任することによって、高い成果を実現できるような経営体制を構築することにあります。

日本の企業構造は皮革産業を含めて、従来、株主や地域社会からの圧力は比較的小さく、従業員と顧客に依存することが大きかったのです。取引先の顧客は、しばしば株式の相互持ち合いを通じて、複雑な相互所有関係にありましたが、従業員も持ち株会を通して、社



員株主になっているケースが多かったのです。今でも我々皮革産業においては大体このような状態だと考えられます。何よりも日本では、依然として、企業のトップ経営者が、取締役や監査役の実質的任免権を持っており、経営者が会社という性格が強いのが特徴となっています。こういう構造の場合、トップ経営者が自浄能力を失いますと、機能不全に陥り、結果として健全さを欠いてしまいます。それだけでなく、内向きの論理で判断し、行動するのは、一般の管理者や従業員も例外ではありません。今後、企業が厳しい環境変化の中で、真の競争力を発揮して、広範な利害関係者の期待にこたえるためには、均衡の取れた企業構造を構築する必要があるということです。

## 第二項 プロセス改革

### (一) 戦略的現場主義の確立

一昔前にベストセラー、『ジャパン・アズ・ナンバーワン』におだてられた日本企業は、日本の企業に競争力があると誤解していました。しかし、本当に競争力を持っていたのは企業の「現場」だけだったのです。競争力があつたのは現場であり、本社が強かったわけではないのです。日本の製造業の現場は、世界に誇るべき生産管理技術を開発し、同一製品を、QCD (Quality Cost and Delivery) の基準で、高品質、低価格、短納期での生産を可能にするシステムを作り上げました。トヨタ生産システムに代表されるこうしたシステムは、世界的にも優れた変革の一つでした。つくれば売れた時代が長く続いた日本においては、顧客が見えない「弱い本社」との組合せでも競争力を持つほど、それだけ現場が強かったのです。

しかし、時代は変わりました。日本の現場が開発した、同一製品を高品質、低価格、短納期で生産する変革、すなわち、「プロセスの変革」だけでは、物作りにおける競争力を発揮できない時代になってしまったのです。プロセスの変革に加えて、新商品のための変革、すなわち「プロダクトの変革」が不可欠なのです。求められているのは売れる新製品の開発、消費者が二倍、三倍の価格を出してでも買いたくなるような商品開発です。

この二つの変革は、目的自体が異なるために変革の論理構造が大きく違います。何のための変革かという変革の目的が、それぞれの経営の在り方に大きく影響を与えており、この点を誤りますと、新商品開発に失敗し、売れない商品を能率良く生産してしまうのです。

ところが依然として顧客をとらえられていないままでは、開発できる技術を多く現場が持っているにもかかわらず、その技術が売れる新製品開発に結び付いていけないのです。

では、どうすれば顧客を見つけ、売れる製品開発が可能になるのでしょうか。大手企業ほど担当部署は市場調査に頼ろうとする傾向がありますが、顧客は探して見つかるもので

はありません。市場調査に熱心な会社が必ずしも高い業績を上げているとは限らないという皮肉な結果がそれを物語っています。

例えば自動車は、探しても顧客はとらえられない典型的な商品です。自動車会社の新車開発のリードタイムは16か月といわれています、しかし、それでも16か月を要するのです。市場調査を行い、顧客のニーズを把握し素早く開発に着手しても、その新車が登場するのは一年半後です。既に顧客の好みは移っていたとしても何の不思議もないのです。

すなわち、企業が顧客の後追いで開発を行っていたのでは、絶対に顧客に追いつけないということです。これからの企業は、顧客に振り回されることなく、独自の価値を顧客に提供することが、企業の役割になるといえます。その企業でなければ提供できない独自の価値、すなわちどのような顧客価値を提供できるかが真（しん）に問われるのです。顧客価値を見極めて、いかに現場の製品変革を生み出せるかが皮革産業を復活させるカギといえます。

この顧客価値、すなわち企業の独自の価値とは、企業の独自化の結果を意味するものであり、いわばその企業の戦略そのものです。言い換えれば、いかに現場に戦略性を持たせて製品変革を創造させることができるか、この「戦略的現場主義」の実践こそが企業再生への課題であり、経営トップの果たすべき役割といえます。

戦略的現場主義の実践は、物作りにおける経営の視点を変えること意味します。すなわち、従来の「製品品質」の視点から「経営品質」の視点への転換です。つくれば売れた時代、言い換えれば、現場が製造工程の変革を使命とした時代は、生産される製品の品質こそがすべてであり、経営層はそこに視点を当ててきました。しかし、戦略的現場主義においては、戦略性をいかに現場に取り込むかが、現場で生産される製品の質の向上において重要になってくるのです。すなわち、組織としての戦略課題を、現場を含めた各部門の実行計画へ変換し、組織全体で一貫性と整合性を持った展開と計画の統合がどれだけ実践できるかが重要となってくるのです。言い換えれば、これからの企業にとって、品質を高めることとは、組織としての経営品質を高めることを意味するのです。従来の製品品質の視点でマネジメントを継続することは、売れない商品を能率良く生産することです。売れる商品を能率良く生産するためには、経営品質向上の視点で物作りをとらえ、戦略的現場主義を実践することがトップには求められています。

## （二）企業内外における創造的対話

この経営品質の向上を図る上で、あらゆる局面での企業内外との対話の重要性を見過してはなりません。

組織の戦略課題は、経営のあらゆる場面にかかわり合いを持っています。個々の戦略課

題の意図が、それぞれの計画に反映され、それぞれの計画間で相互補完的なつながりが明確でなければなりません。全員が双方向でやりとりし、創造的な対話こそが、組織全体で一貫性と整合性を持った戦略課題の展開を可能にするのです。

もちろん、これは社内に限ったことではなく、顧客に対しても同様です。顧客の持つ情報が多ければ多いほど、対話を通じた説得、納得が重要です。この傾向は、インターネットの普及によってその加速度を増しています。市場調査が意味をなさないのは、一方的なやりとりであり創造的な対話の役割を果たせないためでもあると思います。

さらに、対話の相手は顧客だけではありません。企業にとっては社会との対話も重要です。企業の価値観が社会に受け入れられない限り、本当の意味での信頼関係は構築できません。経営環境が厳しい中では補完関係による企業の提携や協力関係の構築が重要になってきます。つまり、企業同士の対話が重要となってきます。従来のような納入業者と購買部、代理店と営業部といった固定の関係ではなく、必要に応じて柔軟なチームを組む、場合によってはライバル企業と手を組むことも必要です。

従業員と企業の対話、顧客と企業の対話、社会と企業の対話、企業間の対話。これらの創造的な対話によって、関係者全員の納得、価値の共創が可能となります。経営品質の向上とは、あらゆる局面での創造的対話を意味しているのです。

### (三) スピーディな経営体制の構築

企業は経営のスピードを求められています。環境変化がますます激しくなる中で、企業的意思決定やそれに基づく行動が迅速でなければ的確な対応が難しいからです。また、時間の経過とともに環境の変化はますます激しさを増しています。特にインターネットに代表される情報通信技術の発展と普及によって、世界的な規模での情報の流通速度が高速化してきています。また、それに対応する形で、情報へのアクセスコストも急激に低下しています。それがさらに環境変化のスピードを速める結果になっているのです。

こうした変化の加速化に対する対応の方法としては、基本的に二つのアプローチがあります。一つは変化のスピードと変革のスピードを同期化する方法です。デルコンピュータやアスクルが高い成長性を実現している背景には、変化に対する組織的な知の蓄積と活用の速さがあります。今や朝令暮改ができる組織の構築が生き残りのカギとなります。

### (四) 大胆な経営構想力の発揮

変化の加速化を可能にするもう一つのアプローチは、将来進むべき方向やあるべき姿・目標や価値を明確にして、それをすべての関係者が共有化する方法、すなわち「ビジョン経営の構築」です。そして、経営トップに求められるのは、明快な戦略的未来像を創（つ

く)り出し、それを企業内外で浸透、共有化する能力という意味での「大胆な経営構想力」です。

「人は思ったものにしかねない」。これは、個人としてだけでなく、企業のような組織にとっても変わらぬ真理です。どのようなあるべき未来像を描くことができるかが、我々の現在及び将来の意思決定と行動を規定します。そればかりか、過去の事柄の持つ意味も、現在、そして将来の意思決定と行動もこれによって定まります。しかし、ビジョンは具体的な形を伴って実現されなければなりません。その役割を担うのが「儲(もう)ける仕組み(ビジネスモデル)」です。

優れた業績を上げ続けている企業には、優れたビジネスモデルが存在します。いや、優れたビジネスモデルを構築し得た企業だけが、持続的に成長・発展してきているというべきでしょう。適切なビジネスモデルの構築に頭を悩ます企業が多いのですが、21世紀の経営トップには、過去の成功したビジネスモデルを自ら否定して、全く新しいビジネスモデルを創(つく)り出すといった、大胆な構想力が求められます。

例えば、今日、多くの企業が支配されているのは「収穫逡減型」の法則です。すなわち、伝統的な農業生産に見られるように、生産要素の単位当たり投入量を増やしていきますと、ある水準までは単位当たりの収穫量が増加しますが、それを超えますと、次第に投入量に対する土地から得られる収穫量は減少するという世界です。それに対して、インテル、マイクロソフト、ベネッセ、セコム、ソニーなどは、これとは全く逆の「収穫逡増型」モデルの構築を目指す企業といえます。つまり、生産要素を投入すればするほど、産出量も増加します。言い換えれば、時間の増加とともに、持続的に価値創造力も増大するというビジネスモデルです。

果たして、そんなことが、ビジネスの世界でも現実に起きうるのでしょうか。もちろんこたえはまだ出ていません。しかし、最近の世界の優良企業を見ていますと、全く否定もできないようにも思います。

我々がビジネスの歴史から学べることは、新しいビジネスモデルを構築することの難しさと同時に、いったん成功したビジネスモデルを自ら否定し、創造的破壊を実践することのさらなる困難さです。しかし、優れた経営者の大胆な経営構想力だけがこれに挑戦し、新たな道を切り開くことができるのです。

### 第三節 国内市場での地位を確保する

#### 第一項 製品開発段階から提案

調達に海外シフトやアジア諸国の追い上げにより、皮革製品の国内供給需要は縮小を余儀なくされています。その需要の中身を分類しますと、

- ① 日本では簡単にできないもの（イタリアなどブランドとイメージが必要なもの）、
- ② アジア諸国ではできないもの、
- ③ できれば日本で調達したいもの（アジアでもできますが、割高であってもリスクを勘案して、保険の意味で日本での調達を選択するもの）、
- ④ アジア諸国でできるもの、

に分けられます。

ここ10年ほどの間の空洞化の中で、④のウエイトが急速に高まり、②と③の分野が縮小してきました。特に、ここ数年の変化として、②と考えられていた分野の多くが一挙に③、④にシフトしたことが大きいです。④に位置づけられる国内企業の、②へのステップアップは容易ではありません。

これまで述べてきたことから導き出される今後の方向性についてのキーワードは、総合力、差別化、グループ化、などです。

#### （一）総合力

供給需要が減少傾向にある中、内需の中心は、

- ① リードタイムが最優先されるもの、
- ② 加工について技術ノウハウが必要なもの、
- ③ 高度な加工技術が必要なもの、

になりつつあります。ユーザーのニーズが高度化する中で、製品設計から参画し、海外も含めて立ち上げのための量産試作からアフターサービスにいたるまでの物作りのノウハウを幅広く提供するなどトータルな対応が求められています。このような多様かつ幅広いユーザーニーズに対応していくためには、総合力が必要です。

#### （二）差別化

皮革産業は業界の大半を占める中小規模の企業の場合は特定分野に特化しており差別化を強みとしてきました。その結果、特定の受注先から受注する特定製品分野を得意とし、技術的には量産型に特化しているケースが多いのです。特定の先に依存度を高めることの

リスクは理解されていると思いますが、ユーザーの分散化は規模的にも難しいのが実情です。ただし、得意技術の範囲で新規受注先を開拓し、仕事の守備範囲を広げることはある程度可能でしょう。特に新分野をねらう業界の範囲を超えたユーザーは従来の取引先では難しい技術を求めているケースがあり、これを保有する企業を探しています。これらのユーザーを探していく積極的な情報発信が重要です。

また、ユーザーニーズが多様化する中で、得意な技能や技術を裏づけとして、品質、コスト、納期、サービスなどに特化することで、他社と差別化を図ることも可能です。従来通りの対応では、小規模な企業だからといっても生き残りが難しくなっています。生き残りには、これに対応できる若手層の採用・育成など積極的な取り組みが必要になっています。また、次のグループ化による機能補完も有効な策の一つです。

### (三) グループ化

今後の方向性として、差別化された強みを総合力として発揮していくためには、規模を問わずグループ化、ネットワーク化が重要ですが、特に企業規模の小さな企業層にとっての重要度は高いといえます。遠距離も含めたネットワークもありますが、企業同士が現実に近い距離にあるという重要性も大きく、まず物理的にも近く、信頼のおける仲間でのグループ化を図り、その上で複数グループ間でのネットワーク化などで充実を図っていくことが望ましいです。

効率的なグループ化には、

- ① 物理的な距離の近さを活 (い) かす、
- ② 同種の企業同士で量的対応力をアップする、
- ③ 異種企業による質的補完でデパート化する、

などが考えられますが、重要なのは中心となるコーディネーター役です。コーディネーターは、まとめ役としての見識・人望がありリーダーシップを発揮できる必要があります。

例えば、21世紀の皮革関連企業の“あるべき姿”を一緒に考え、実現していこうとする数社がグループをつくります。メンバー各社は、それぞれに差別化した技術を持ち、自主的にアップデートする能力を持っていることが望ましく、相対的に企業の強みをさらに活 (い) かすための広域連携を組み、相互に仕事の領域を広げながら、成長、発展を目指してゆきます。仕事の連携を模索することによって、

- ① 各社が取引先から受ける多種多様な要求をグループメンバーのだれもが使える仕組みにし、各社がグループの工場を自社工場のように活用できるようにする、
- ② 共通ホームページやカタログを整備する、

③ 個々に受注したものは、各企業が自立的に必要な仲間に参加を依頼して対応する、などがあります。

## 第二項 アライアンスの構築

どんな企業も単独では生きていきません。急速に変化するグローバル化したマーケットを生き抜くためには戦略的なパートナーシップこそが競争の勝敗を決めるといわれています。

アライアンス (Alliance) とは、訳すと「同盟」という意味で、企業同士の提携を意味します。「アライアンスを組む」などと使われ、ある企業と提携し共同で事業を行っていくことをいいます。共に価値創造ができるアライアンス戦略をどのように構築すれば良いのでしょうか。

とはいえ、「アライアンス」はなかなかうまくいくものではありません。企業は、人の組織です。企業ごとに、風土、企業戦略、トップの性格等々意思決定システムに属人的要素が非常に高いことは事実です。良い企業であればあるほど、独自性が高くそのような企業同士が簡単にアライアンスを組んでもうまくいくわけがありません。その理由は、利害関係の微妙な違いにより、同じ方向を向くことと、同じ方法論を取ることが難解を極(きわ)めるからです。

アライアンスをうまく成功させるには、二社間だけではうまくいかず、中間に中立的な立場を取る調整役を配置することが必要のようです。Win-Winの関係といってもアバウトであるため、Win-Winの中身、つまり利益配分をあらかじめ定義しておくこと。あるいは、双方の顧客情報資産は共有化するということなどを明記し、あらかじめ双方それを受け入れることが大切です。つまりうまくいくことを前提にアライアンスを組むのではなく、うまくいかないことを前提にアライアンスを組めば良いのです。

国内市場での地位を確保するためには、競争優位を構築することが必要と前述しましたが、アライアンスを組む相手は必ずしも国内企業とは限りません。現実的には国際的なアライアンスを思考せざるを得ない場合が多いと思いますので、次に国際的な提携について触れます。

ある調査によると、中小企業の約六割は何らかの形で国際提携事業を実施しており、この内の六割が製造委託を実施しています。皮革産業については第一節に示す通りです。

中小企業でも、第三者を通じての一回の契約内ですべてが決定する、“商取引”関係(貿易)とは異なり、“協働して経営をコントロールする”関係(提携)を、構築しています。明らかに、中小企業の国際アライアンスはもう始まっています。このグローバル時代に、

競争力を喪失した国内資源を継続使用していくことは大変困難で、海外資源に有効にアクセスすることは極めて重要といえます。

中小企業の国際アライアンス戦略で成功するためには、明確な目的と目標を持つことです。

自社に欠落していて必要と思われる経営資源を明確に認識しなければなりません。提携先企業の選択には、自社の戦略的補完性から相手先企業が有する製品やサービスの品質や技術などを吟味します。その上で、相手先経営者を見抜く力が必要です。相手先企業の内容を調べることも重要ですが、提携企業同士、自らがパートナー企業の選別能力を持つということです。

いったん提携に入ったら、どのように提携を維持していくのでしょうか。提携を円滑に維持するために、最も重視するのが“綿密なコミュニケーション”です。綿密なコミュニケーションは時に激烈な論争も含みます。しかし、相手先の成長を思いやる尊重の念をも同時に包含しているならば相手先からの高い忠誠心を醸成する土台となります。

提携維持には、信頼関係、コミュニケーションなど、人間関係の維持が最も重要な要件として認識されていることに中小企業の際立った特徴が認められます。しかし、人間関係を重視しながらも、さらな関係を高め提携の実を挙げる体系や知識を整備していくことは、極めて重要です。

提携したことの評価は、基本的には自社の成長や業績への貢献度で測定されるものです。当初の目標を達成できた企業と、できなかった企業間で最も顕著な差異が現れるのは、提携からの学習の有無です。両者が互いに学習し合う時、それこそがアライアンスの本質です。自社が欲する資源が提携を通じて提携先企業から自社組織に移転し、新たな競争優位の源泉としての戦略資産形成を実現することが提携の究極目的です。

中小企業の国際アライアンスは大企業と比較して、幾つかの優位の可能性を持っています。中小企業においては、経営資源が不完全であり、外部からの補完的経営資源を利用することによって、事業が成り立っていた場合、提携解消は競争優位の喪失となります。中小企業の提携維持は死活問題であり、提携維持に関して真剣な管理を行う動機となります。

中小企業ではオーナーや経営幹部の数は限られていますから提携維持の担い手が同一人物で、長期にわたって変わらないことが有利に働く可能性もあります。



#### 第四節 グローバル化を活（い）かす

グローバル化は日本国内の皮革製品の製造中小企業に激しい構造変化をもたらすことは避けられません、この節では、国内に蓄積された産業集積などの産業基盤を活（い）かした、すみ分けの中での国内産業発展の可能性を明らかにします。

皮革関連の中小製造業は、戦後急速に発展し、かなりの工業化を達成しました。その際、少なくとも1980年代初めまでの特徴は、国内完結型の産業発展でした。

国内完結型の産業発展とは、原料についてはほぼ全面的に海外に依存しますが、その一次加工から完成品に至るまでのすべての製造工程を国内にのみ持ち、最終的に製品を国内で完成する形態での産業発展でした。国内需要、消費と投資に必要な財を素原料の一次加工から最終製品生産まで国内ですべて行うようになり、同時にそれらを一部ではありますが輸出するようになりました。中間財を含めた輸入は極めてわずかとなっていました。技術などでは先進工業国への依存が依然強かったのですが、物作りについては、国内生産で賄う生産体制がほぼ構築されていました。

グローバル化に伴い、国内完結型から東南アジアや東アジアを範囲とした社会的分業への転換は皮革関連の中小企業にとって、どのような意味をもたらしたのでしょうか。それは、中国を中心とする東アジアの産業発展が、国内立地産業の存立基盤を大きく変化させていることです。量産型の製品については国内で生産する意味を失わせる状況が現出しています。それも中国現地資本の自立的発展によって、中国巨大市場を一つのものとする事により、巨大な規模の経済性を発揮し得る生産体制の新たな出現により、従来想定されていたような単純な低賃金労働力利用といった次元での発展ではない形で、新たな量産体制が構築されつつあります。それを念頭に置き、日本国内での物作りを再編成せざるを得ないことです。

日本国内での物作りは独自性を発揮でき、しかも東南アジアや東アジアの発展を活用し得ることです。東南アジアや東アジアがいまだ開発・生産・供給できないものを、日本国内の産業集積は開発・生産・供給が可能です。それゆえに再編の中での展望があるのです。しかしそれにとどまらず、東南アジアや東アジアが発展することから生まれる新たな市場が、新たな生産体制が、今ある日本の産業集積を必要とする側面を持ち、新たな形態で国内産業集積が活用され、東南アジアや東アジアの発展の中で展望を持ち得ることになります。

それゆえ、国内に蓄積された産業集積などの産業基盤は、今後、極めて存在意義の大き

なものとなりますが、その意義は従来型の産業集積利用にとどまっていることでは活（い）かされません。本来的な意味で独創的に再編活用することが意義を現実化するためには不可欠です。

「産業空洞化」と今の変化を把握することからは、このような独創的再編活用の発想は生まれません。発展する東アジアの一部に日本はあり、東アジアにおいては高度な産業集積は当面日本国内にしかないのです。この事実を確認し、東南アジアや東アジアの発展の下での再編を積極的に受け入れ、主導していくところに、国内物作りの展望が開けてくるのです。国内完結型の産業構造には二度と戻らないし戻れないのですから。

グローバル化がもたらしたものは、生産の構造を国内完結型生産構造から東南アジアや東アジアを範囲とした社会的分業構造への転換です。ここでは、日本市場向けの最終製品の生産が東南アジアや東アジアで広く行われるようになっただけでなく、中間製品を日本国内と東南アジアや東アジアの諸地域との双方向でやりとりする形で、広域的な社会的分業構造が構築されてきています。製造業の全体的な生産体系が大きく変わり、日本の製造業は、東南アジアや東アジアを範囲とする製造業の全体的な生産体系の一部を占めるにすぎない存在となってきています。

最終製品の国内市場や輸出市場での競争ではなく、物作りの立地拠点として、東南アジアや東アジアの中で日本国内の立地が評価され、他国立地とのすみ分けを迫られています。これが、東南アジアや東アジア化としてのグローバル化の意味です。

東南アジアや東アジアを範囲とした社会的分業構造の形成、その分業構造の中で日系企業以外の多様な主体が活動していることを前提とし、皮革関連の製造中小企業の日本国内での存立展望を考えることが不可避です。東南アジアや東アジアの中での日本国内の位置を考え、そこでのすみ分け展望を模索する以外にはないのではないのでしょうか。

日本の国内にはこれまでの産業発展で蓄積してきた東南アジアや東アジアにはない産業基盤が存在します。これを活（い）かすことで、東南アジアや東アジア製品とのすみ分けが可能となるものと考えます。

ごく当たり前のことですが、高度なファッション性が追求されるなど、差別化要素が大きく、技術的に高度かつ迅速な生産対応が必要なものの生産については、高度な製品に対する巨大な需要が存在する日本国内に立地することが有利なことです。このことは、差別化可能な製品の生産であれば、国内生産立地が可能であることを意味します。同時に差別化を実現するためには、極めて国内生産が有利であることです。

高度なファッション性が追求される製品の柔軟かつ迅速な生産体制、そして開発体制を実現する基盤として、国内に蓄積された産業集積が極めて有効であり、それを活用することが決定的な国内生産立地条件となり得ます。このように日本国内市場を主たる対象とし

て創出された差別化商品は、日本が東南アジアや東アジアのファッション情報発信の地となることにより、発展する東南アジアや東アジアの高級品市場向けに輸出可能な商品となることです。国内市場向けに限定せずに、産業集積を活用したファッション性の高い商品が市場拡大可能なことです。

しかも重要なのは、このような高度な差別化のための需要に対応できる産業集積は、現在、発展する東南アジアや東アジアにおいては、日本国内のみに蓄積されていることです。ただし、ここで注意すべきは、国内に蓄積された産業集積の活用という時、その産業集積は、特定の従来の産地型産業集積地域単位で把握されるものではないことです。産地型産業集積が蓄積したものを活用していますが、いずれも従来の産地を越えて、柔軟に生産に開発に蓄積されたものを組み合わせ活用することです。従来型の産業集積企業として存立するのではなく、地域の枠などにこだわることなく、創造的に産業集積を活用し、国内生産立地の優位性を実現することです。

産業集積を活用する時、従来型の生産体制・開発体制にこだわってはいけません。より独創的に活用する時に産業集積が生きてくるのです。さらに、発展する東南アジアや東アジア内に立地することを活用することが企業発展に有効であること、そしてその中で一定の機能は国内に立地する必要があること、東南アジアや東アジアの発展ゆえに日本国内の物作りが発展する側面が存在することです。大きな可能性を持つ、東アジアの一角に存立しその中で独自の機能を発揮することを可能とする、東南アジアや東アジアの他地域に存在しない産業集積を保有するのが日本国内です。この独自の産業集積を活（い）かすことにより、国内での物作りも大きな発展・展望を持ち得ることです。

## 第五節 中小企業のグローバル化プロセス

一般的に、グローバル化を目指しての国外市場への進出プロセスは、第一ステップとしては、本国市場において販売が順調に伸び生産量も増えてきますと、どのメーカーも国外市場を開拓して本国における生産能力を増強しスケール・メリットを享受しようとし、あるいは、国内の販売が伸びないので国外の市場をと考えます。しかし、輸出の経験に乏しいメーカーであれば、外部の輸出業者に頼らざるをえません。ただし、輸出業者にもいろいろあり、自社の勘定で購買し在庫を抱えて流通業務を営むものを輸出商社といますが、現在では受注後にメーカーから購入する場合はほとんどで、昔のように見込みで購入し外国市場へ販売するケースは少ないのです。

第二ステップになりますと、メーカーが直接、国外の輸入業者である輸入商社や代理店に直接製品を渡すことになります。この場合、輸入商社ならば自己の勘定で輸入し販売することになりますが、代理店はメーカーとの契約により手数料ベースで販売活動をするだけです。ただし、この第二ステップの期間は短かつたり、スキップされることが多いです。

第三ステップでは、メーカー自らが現地に支店又は子会社を設立し、現地の流通業者を利用できるような販売拠点を設けることになります。また、その段階になるとメーカーは初めて現地市場に直接アクセスでき、マーケティングに関する情報収集が非常にやりやすくなります。

第四ステップでは、いよいよメーカーが現地市場における自社販売経路を開拓して販売促進活動に本格的に乗り出します。このために現地に設立された販売子会社は自社の販売員を養成するか、あるいは既存の卸売商を買収するかして、直接的に販売活動を行えるようにしなければなりません。こうすることによってメーカーは海外現地市場での販売力を一層強化でき、最終小売価格の管理やアフターサービスの改善が可能になるからです。しかし、その一方で外国市場の占有率が伸びてきますと、関税率が上昇したり輸入制限が行われたりして、輸出数量の増加には限界が見えてきます。こうして、現地生産へ移行せざるを得ない状況が発生します。

最後のステップでは、メーカーの生産機能を現地に移転し、国外において生産活動から販売活動まで一貫して行う体制を整えます。メーカーが生産機能を現地へ移転できる条件としては、現地市場において新たな需要を喚起できるくらいに製品を差別化できる技術力を有すること、設備投資を行い価格競争に耐えられるだけの資金調達力があること、国外でも機能し得る経営管理システムを持っていること、などが挙げられます。しかしながら、何よりも重要な条件は、第四ステップの段階において輸出マーケティングが成功し、現地生産のメリットが得られるだけの十分な市場が確保されていないと見なされることです。

実際問題として、現地生産設備をフル稼働させて、なお不足する分は本国からの輸入によって補うくらいの販売高がなければ、第四ステップから第五ステップで発展することは難しいと考えても良いくらいです。この意味で国外へ進出するプロセスにおいては、マーケティングがまさに先行的な役割を果たすわけです。

一般論的には前述のようなステップになりますが、本節の命題である中小企業、特に皮革産業の場合は、「生産などのコストが低い」、「輸入規制などへの対応」が大半で「販路の拡大」的取り組みはいまだの感があり、国際化は輸入という面から第一ステップが始まっているケースが多いと思います。このことは皮革産業のグローバル化のステップが一般的なステップと異なるのではないかということです。既に多くの企業が小なり大なり業務提携、直接貿易、直接投資という段階を踏んで拡大しています。

直接投資とは、資金を投下して海外に現地法人や支店を設立し、取引を行っている場合をさします。業務提携は、国外企業との間で契約及びその他の合意に基づき、業務上の協力関係を構築している場合をさし、生産委託、販売委託、技術供与・導入などがあります。直接貿易は上記以外で、自社の製品、商品などの販売ないし調達を国外における特定の相手先企業（日系企業、現地資本企業などを問わず）との間で行うことをさします。自社製品・商品の販売や必要な品目の調達を全面的に商社などに依存している場合はこれには当たりません。

既にグローバル化を進めている企業における「直接投資」、「業務提携」及び「直接貿易」の課題と見通しを中小企業基盤整備機構の資料より引用します。

#### ◆直接投資

課題として最も多く挙げられたのは「マネジメント層の確保」や「収益力強化」、「現場労働力の確保」ですが、「製造品の品質」、「生産コスト」、「技術者の確保」なども目立っています。最近の課題は、「人件費」、「福利厚生費」、「生産コスト」、「電力コスト」など、コスト要因に関する点が多く指摘されています。将来悪化が見込まれる課題としては、上記の要因に加えて、「現地での競合」が挙げられています。

一方、将来的に大きな改善が見込まれる課題としては、「労働力の確保」、「販売先及び調達先の確保」、「物流」といった生産・環境条件が中心ですが、これに加えて、「製造品の品質」や「生産の効率性」など、自社の能力向上に関する点についても良好な見通しとなってきています。

#### ◆業務提携

現状の課題は、「相手の技術・生産力」が最も多く挙げられ、以下、「相手との全般的な信頼関係」、「相手の市場での競争力」の順となっています。最近の課題は、「相手

の技術・生産力」と「全般的な信頼関係」です。今後の改善への期待が大きいのは「相手企業の技術・生産力」と「相手企業の競争力」でした。

#### ◆直接貿易

現状の課題で多く挙げられたのは「輸入品の品質管理」、「輸出製品の国外市場における競争力」、「輸入製品の国内市場における競争力」です。最近の課題は、輸出・輸入ともに「市場における競争力」であり、改善したのは、「調達に関する情報」と「輸入の際の納期管理」でした。今後の改善については、「貿易代理店の確保」、「輸入の際の品質管理」への期待が大きいです。

業務提携、直接貿易の参考例として神戸のMH社を、中小企業基盤整備機構の資料『平成17年度 海外展開中小企業実態調査』より引用し紹介します。

業務提携、直接貿易先は中国、バングラデシュ、カンボジア。

◆満州から引き上げてきた先代の社長が自転車のチューブや長靴などゴム関連の事業を神戸市長田で立ち上げ、昭和28年からケミカルシューズ製造販売に専念している。

◆1997年1月の阪神淡路大震災によって同業者はこぞって製造拠点を中国に頼るようになった。同社は30年以上前から中国の青島などの業者から仕入れている。また、それ以外のアジア諸国からの仕入れもいっている。

中国との提携事業や取引を行っているが、それは台湾人にコントロールを依頼していて成り立っている側面がある。公的機関に対しては、現地事務所による協力と不正への十分な対応を希望している。

#### 【中国との取引の状況】

中国とは30年以上取引をしているが、品質は良く、問題は生じていない。特に、青島の水は良く、靴の製造に適している。価格は\$1.50（青島FOB）であり、皮革に25%、運動靴に10%の関税がかかるが、学校用シューズとして500円/足で提供することが可能となっている。現地での生産は、中国サイドに任せていると分からない部分が多いが、同社では台湾出身者にコントロールしてもらっているため、うまくいっているといえる。ただし、原料の皮革などを送ると少ないと足りないという話になり、コストが合わなくなってくるなど、問題も多い。同社は神戸市の働きかけで天津市において合弁事業による展開を試みたことがある。しかし、中国との合弁は他国のそれとは異なり、頻繁に法律が改正されたり、配当などの約束事が守られなかったりして危険だという判断でやめた経緯がある。

**【公的機関に求めるもの】**

同社では、神戸市の海外駐在機関を含めた公的機関に対して、中国などでの展示会に参加する際の具体的な支援を期待している。例えば、せっかく展示会に参加してもコストがかかるだけで商売につながらない場合が多いということから、現地での商談や取引に実際につながるように、駐在事務所としての役割を十分に果たしてほしいという希望を有している。以前に起きた問題として、実際は現地との仲介者による行為であったのに、公的機関が誤って同社に法律違反の容疑をかけたことがあったとのことである。そのような現地企業の不正行為への対応を十分にかつ公平にいてほしいとの要望もある。産学協同の取り組みについては、同社としては小さい会社は入り難いし、どういう研究をしているのか情報が十分に入っていないという感触を有している。「人に優しい靴」などでの共同研究の可能性を探りたいという希望があり、そういった情報提供を期待している。

**【バングラデシュ、カンボジアなどとの取引】**

中国で経験しているような生産面の不安はない。バングラデシュやカンボジア、ラオスからはとてもいい皮革を仕入れることができる。WTOの特恵国で関税がゼロであるため、いい皮革を使ったブーツを1,980円で供給することが可能である。ただし、これらの国については、政情に関する情報が非常に不足している。

**【今後】**

東アジア諸国とのFTAに関しては、関税は取引を行う上でコストに影響する最も重要な要素であるとの認識から、同社としてはFTAの推進には賛成している。特恵国などとの取引はコスト面で経費を抑制できるため、今後も市場の開拓や取引の拡大を行っていきたいと考えている。

海外へ進出するプロセスにおいては、マーケティングがまさに先行的な役割を果たすわけですから、グローバル化においては販売のグローバル化を中心にした考えの下でプロセスを組み立てる必要があります。

ところが皮革産業の販売の面でのグローバル化は緒に付いたばかりといえます。皮革産業に今後必要の課題はマーケティングのグローバル化ではないでしょうか。

中小企業の特徴は小さく小回りが利くという利点の反面、大きなことへの挑戦が難しいことにあります。したがって、マーケティングのグローバル化においても「大きなシステムがなくてもできること」ととらえて、どのレベルで活動するか、挑戦するかを熟慮することが必要です。

## 第一項 グローバルマーケティング

距離・時間のハンデは消滅し、世界中の顧客、同業者たちへ同時アクセスが可能な時代となった今日、こうした環境の中で、経営戦略、市場調査、商品開発、価格戦略、プロモーション、物流などを軸とするマーケティング活動がどのように行われているのかを知ることがスタートとなります。

経済のグローバル化、知識経済化の進展の中で、世界的な競争を勝ち抜くためには企業のグローバル経営の在り方が問われます。中小企業であっても、新製品の研究、開発から事業化までの「イノベーションチェーン」及び既存品の量産化と市場販売に関する「供給チェーン」の各機能について、自社内又は外部連携を国内又はグローバルに選択して、効果的なマネジメントを実施する必要があります。これらによりダイナミックな競争力を確保し、市場での経営上の成果を得ることが可能となります。今後、日本企業は業務のグローバル展開に当たり、イノベーションチェーンと供給チェーンの最適地をどこに求め、最適資源をグローバルな経営プロセス上でどのように組み合わせることで、グローバルにダイナミックな競争力を確保できるのでしょうか。そして、欧米企業がアジアに進出しつつあり、またアジア企業も競争力を高めつつある今日、日本企業はアジアでの優位性をどのように維持・強化できるのでしょうか。今日の製造業のサプライチェーンは、国内にとどまらず、製造拠点としてのアジア・東欧地域を始め、世界最大の消費市場である米州、そして欧州、成長著しい中国、インドなどグローバルな視点が欠かせません。

グローバル化のアプローチとして、例えば、国内で形成した優位性をベースとするアプローチ、日本を超えグローバルの中で優位性を構築してオープンな変革を志向するアプローチが存在します。

国内で形成した優位性をベースとするアプローチとしては、前節で述べた、「国内に蓄積された産業集積などの産業基盤」や第三節第二項の「アライアンスの構築」を活用しての、ダントツな物作りが挙げられます。

日本を超えグローバルの中で優位性の構築としては、第三節第二項の「アライアンスの構築」で述べたような国際的アライアンスの構築がカギとなります。

## 第二項 グローバル化に当たっての留意点

中小企業がグローバル化しようとした時には、大企業と異なり様々な問題が生じます。中小企業がグローバル化、特に国外に進出しようとした時の様々な留意点と格言を、中小企業基盤整備機構の資料より引用しますと次のようになります。

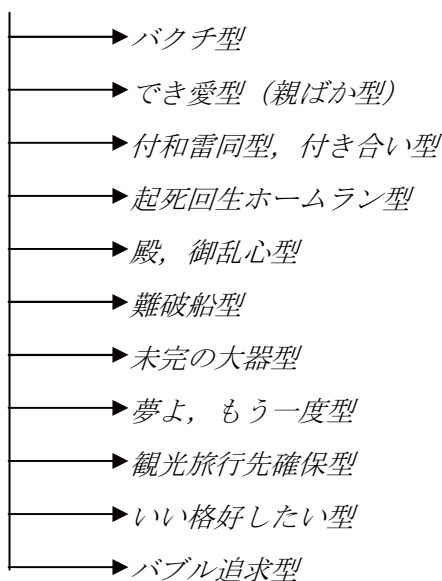


### 中小企業の国外進出留意点

- ① 異文化，異人種とともに生きる：常識の差
- ② 環境が異なる：何が無いのか，距離感とアクセス，時間の感覚
- ③ 言葉の違いは文化の違い
- ④ 通貨の違い：為替管理の問題，為替リスクの問題，金融コストの問題
- ⑤ 規則は変わる，良くも悪くも
- ⑥ 計画は常に存在する（エリートがつくれます）：道路，電線，地下鉄，都市計画…
- ⑦ 体制の違い：社会主義は飽くまで社会主義
- ⑧ 『係累』『知己』は『本人』とは別の人格
- ⑨ 『(所得の) 二重構造』を理解します
- ⑩ されど人のつながりは重要：人脈づくりはハイレベルで

### 中小企業の海外投資格言

- ① 意気投合は大げがのもと
- ② ロジスティックと為替は労賃より重い
- ③ コスト安，売れて「ナンボ」の海外生産
- ④ 一見原野，でも規制だらけの途上国
- ⑤ 係累も知己も中身は未知の人
- ⑥ 情報は二つ・三つのソースから
- ⑦ 儲（もう）けても金の切れ目は命取り
- ⑧ タイミング，外した投資は損の山
- ⑨ 見かけは同じ，中身は異質の民族性
- ⑩ 進出に不純な動機は悪魔の手



(資料：中小企業基盤整備機構)

次に、進出の際に取り組む項目についても、中小企業基盤整備機構の資料より引用しますと、次のようになります。

#### **市場調査・情報収集の段階**

- ① 現地のニーズや競合環境の調査
- ② 労働力の調達や賃金水準の調査
- ③ 電力・水，交通，立地基盤の調査
- ④ 空港，港湾など物流基盤の調査
- ⑤ 輸出入手続の調査
- ⑥ 現地での調達の容易性の調査
- ⑦ 現地の法律・税制度の調査
- ⑧ 設備持込みを含む投資許可取得の調査
- ⑨ 政情・社会・宗教，教育などの調査
- ⑩ 進出国の外資誘致機関の支援の調査
- ⑪ パートナー企業に関する調査

#### **進出計画策定・貿易計画策定の段階**

- ① 国内の経営課題の洗い出し
- ② 全体スケジュールの策定
- ③ 生産（技術）目標の設定
- ④ 販売目標の設定
- ⑤ コスト削減目標の設定
- ⑥ 直接投資，提携，貿易などの比較検討
- ⑦ 撤退方法の検討
- ⑧ 物流コストやルートの調査・選定
- ⑨ その他（進出，貿易計画策定）

#### **会社設立，許認可取得，事業立ち上げ，貿易業務開始の段階**

- ① 販売先の確保
- ② 調達先の確保
- ③ 物流ルートの整備
- ④ ワーカーの教育
- ⑤ 現地人管理者の教育

- ⑥ 現地人技術者の教育
- ⑦ 日本から派遣する人材の確保, 教育
- ⑧ 知的所有権などの保護に向けた対応
- ⑨ 現地運営体制の構築

中小企業のグローバル化の流れには、市場を求めてのグローバル化と、輸入を目的にしたグローバル化があります。市場を求めてのグローバル化としては、大企業の海外進出に伴って下請企業として進出するものと真（しん）に市場を求めての進出があります。我が国の皮革産業のグローバル化では、大企業とともに進出するという形態はほとんどないに等しいと考えられます。中小企業が独自に市場を確保してきたイタリアの中小企業に学ぶべきことがあります。そもそも大企業が少ないイタリアでは下請型の進出はまれで、真（しん）に市場を求めての進出を図っています。日本の皮革産業も市場を求めての進出を図ることがこれからの課題であり、そのためにイタリアに学ぶ必要があります。

## 第六節 「欧州中小企業の戦略的生き残り策」に学ぶ

近年のグローバリゼーションの進展や我が国の経済構造変化・進展の中で、国内の分業構造の流動化や国際分業の進展など、従来の企業間関係などに変化が生じ、個々の企業の事業活動の態様がより直接に業績などに反映されるようになり企業間格差が広がったと考えられます。そしてこの格差が最近より一層明確化し、企業が変革を迫られる状況となっています。

このような中でも、例えば新技術・新製品の開発や新分野などへの進出、さらには事業転換などを図った企業や、市場や消費者のニーズに適応し付加価値の高い財・サービスの提供・提案を行った企業などの業績が相対的に伸びています。

以上のような状況を踏まえれば、企業は、自ら主体的に新分野へ挑戦し、また新たな付加価値を生み出し成長していくなど、企業家精神を發揮しながら変革を図る必要性が以前にも増して高まっており、そのための環境整備も望まれます。

以上の論点を踏まえ、今後、皮革産業の企業者が自ら変革を図り企業家精神を發揮しながら事業活動を推進していく上でどのような点に考慮すべきかを簡単に解説します。

第一は、自らの主体性を高め、創意工夫などにより自らの特徴（アイデンティティ）の明確化を計ってゆくことであると考えます。従来、特に中小製造業は安定的、固定的な下請分業構造を受動的に担うことが多かったと考えられますが、企業間関係の流動化が進展する中で、今後は、自ら積極的に企画・開発を行い親企業に提案したり、自ら市場ニーズを把握して最終製品を開発したり、独立起業や新しい分野への進出、さらには事業転換などにより成長を実現すること、そして販売先の確保・開拓にも主体的に取り組むことなどがこれまで以上に求められる状況となっていると考えられます。また、流通業にとっても、流通環境が大きく変化する中で、受け身の姿勢ではなく、従来以上に消費者ニーズの把握に努め、新たな顧客ニーズの創出を図るなど、自らの経営戦略を明確に設定する必要があると考えます。

第二は、上記のような課題に対応するために、自らの財務体質の強化など経営力の強化が求められるとともに、その経営手法にも様々な工夫が求められることです。もちろん独力で途を切り開くのも一つの方法ですが、企業は自らの経営資源に限りがあり、またすべての経営資源を拡充することも効率的な経営の観点から困難です。したがって、例えば産学官連携や異業種交流を活用したり、流通のシステム化などを図りながら自らの経営資源を強化したり、積極的にアウトソーシングすることで外部経営資源の有効活用を図ったり、さらに海外展開や国内の外資企業との連携などにより成長を図るなど、様々な対応が有効

と考えられます。これらはネットワーキングと言い換えることもできますが、主体的なネットワーキングは今後の企業の経営力強化の一つの方策と考えられます。また、このようなネットワーキングは商業集積や産業集積の機能を活用しながら行うことも有効であると考えられます。

第三は、企業間関係が変化し個々の企業の独立性が高まる中で、改めて市場の意義と中小企業が市場で評価される存在となることの重要性を認識することです。中小企業はもともと活力ある多数として市場経済の中で重要な位置づけを占めていますが、今後は、アウトプットとしての財・サービスはもちろん、企業自身が市場の中で評価される存在であり、その評価が企業の成長に影響を及ぼすものであることも認識し、その経営を主体的に変革していくことが求められます。

我が国の経済構造は今まさに変革期にあります。皮革産業にかかわる中小企業は近年の長引く景気低迷の影響を受けつつも、経済構造変革の波を乗り越え、生き残りを図ろうとしています。こうした中で、企業の経営状況とともに、戦略と対応策を把握し、産業振興の立場からこれらへの適切な支援施策を講じていくことが社団法人 日本皮革産業連合会として極めて有意義であると考えます。

欧州の中小企業の中でも特にイタリアの中小企業は強いといわれています。なぜイタリアの中小企業は強いといわれるのでしょうか？

それにはまず日本の中小企業そして イタリアの中小企業が置かれている現状や経済状況について知っておかなければなりません。日本は、お隣の国に、世界のものづくり拠点、世界の製造工場が出現して困惑しています。中小企業の経営者は、日本と同じような製品づくりが 中国にできるわけなどないと思っていました。中国製？ 安かろう 悪かろう、しかし現実は違いました。

ある特定分野の製品に限っては、日本製とそんな色ないレベルの製品ができています。この不況の原因は中国から安い製品が出回るようになり、日本の中小企業がつくる 製品が高くて売れなくなったからです！という経営者の方もいます。この不況は世界中で日本国だけが抱えている特殊な問題なのでしょうか？

そこで、前向きに経営に取り組む意欲を持つ企業が生き残りのためにどのような経営戦略を展開していくか、またその展開過程においてどのような問題・課題を抱え、どのような支援が必要か等々、皮革産業の中小企業の生き残り戦略について検討するとともに、今後の企業支援の手懸かりをつかむという観点から、特に家業的色彩の強い欧州において企業家精神を發揮し前向きに経営に取り組む中小企業の調査を第一段階として実施し、その結果に基づいて、第二段階として社団法人 日本皮革産業連合会の意欲ある経営者の方々

と現地を訪問し、戦略的アプローチと取り組みを体感していただき、皮革産業生き残りのための一助にすることが必要です。

#### イタリアの中小企業の現状を調査の提案

イタリアのかばん製造販売業・家具製造販売業・プレス機械製造販売業・異業種グループなど……彼らイタリアの中小企業も グローバルになった市場に対してとても苦戦しています。日本の中小企業の置かれている立場とほとんど変わりがありません。東欧のそれぞれの国の制度が崩壊し経済は二極化し、イタリア国内には、ルーマニア製の安い商品が市場にはんらんしてその他ブルガリア、ポーランド、などなどからも続々入ってきます。彼ら旧共産圏の国々の労働賃金はイタリア人労働者の十分の一、労働品質は良い、そして製品も良いのです。そういった国々を近隣に抱えヨーロッパ市場でイタリアの中小企業は戦っています。中国という特殊要因を抱えた日本ばかりが大変なわけではなくイタリアも同じだったのです。そんな中、世界市場で勝ち残るイタリアの中小企業のその強さの実態を知れることは意義のあることです。

イタリアの中小企業の戦略として関心を持って診るべき項目は、以下のとおりです。

1. ターゲット顧客がビジュアルになるくらい明確になっているのでしょうか？
2. 限りある資源を経営方針に基づいて集中的かつ計画的に活用されているのでしょうか？
3. 期間を定めて投資対効果を測定、検証して実施されているのでしょうか？
4. 社外ネットワークを有効活用しているのでしょうか？
5. 会社の抱えている問題と課題そして今後のテーマが明確なのでしょうか？
6. ニッチ市場のリサーチ手法が徹底されているのでしょうか？
7. 世界マーケットを的確に見ているのでしょうか？

#### 調査対象候補の企業

##### ■ 中堅かばんメーカー イ・サンティー社「I Santi」社の戦略

得意のニッチ市場を攻めている中小企業で創造的なファッション性と品質で勝ち残りを図っています。少量生産で高付加価値を維持していくなどその明確なビジョンは見習いたいです。この企業、創業は1947年、イタリアでは中堅クラスのブランド かばんメーカーです。従業員規模はおよそ100人、内訳は製造に33名 営業に33名 販売に33名が担当しています。売上高1,300万ユーロ（約16億円）/年

### ■ オフィス家具 製造販売メーカー「Zeta S.P.A.」社の戦

イタリアの中小企業 オフィス家具メーカー。従業員規模は34名。

売上高 80億リラ (約4.5億円)

Zeta社の商品は高級志向のユーザーをターゲットにした、こだわりのオフィス家具。

### ■ 機械メーカー「FICEP」社の世界戦略

設立は1930年、従業員規模は300名

イタリアの中では大手企業に分類されます。(従業員250名以下が中小企業という位置づけ) 内訳は主要工場300名 世界中に12の子会社(5~20名)を持っています。

売上高 5,200万ユーロ (約67億円)

### ■ レウ・ロカティ「Leu LOCATI」社

ミラノ市内に工場を持つかばん製造の中堅企業。中小企業団体「アソロンバルダ」に加盟。一センチ平方に262針の刺しゅうで図柄を描く技術を持つ、1908年創業の老舗(しにせ)メーカー。従業員は14名の家族経営ながら、革かばんを中心に海外売上比率は9割を超えます。過去四年間で売上げは二倍3億円。同社はグッチなど著名ブランドの下請を担う一方で、アソロンバルダを活用しながら自社ブランドを強化、世界市場に参入。

### ■ クリスピー社 Crispi Sports Sri 社

アレタサンドロ・マコーリン氏によって1970年代半ばに設立されたクリスピー社は技術と伝統を重視した経営方針を貫いてきました。同社の蓄積されたノウハウに基づいて開発された靴は、軽量でかつその履き心地の快適さはそれまでのトレッキングシューズの常識を打ち破り世界の愛好家に強く支持されるブランドとして高く評価を受けています。現在では、トレッキングシューズのほか、ウォーキングタイプのシューズからスキーシューズやハンティングシューズ、各国の軍隊用シューズに至るまでスポーツに関するいろいろなタイプのシューズを製造しています。

## 第七節 創造と変革への流れ

### 第一項 思考モデル

思考モデルとは、思考の前提となる想定的一般化のことです。自分の内的世界を明らかにするには、自分の思考をモデルに表してそれを徹底的に疑ってみることです。

人は社会の中で自分の役割を限定し、何かがうまくいかない自分以外のだれかが悪いと考える傾向がありますが、実は「ほかのだれか」と「自分」は同じシステムの一部です。問題に対処する前向きな態度は、「ほかのだれか」と戦うことではなく、自分が直面している問題に、自分はどのようにかわり、影響を与えているのか考えることです。

自分が知れないこと、不確かであることを認めようとしない態度は社会や組織で奨励されがちですが、そのような「利口な無能」は変革の妨げとなります。

外的な力や個人の過ちより、思考自体が問題を引き起こす場合が多いのです。思考の中で、個人は行使することができる力を持っていますが、その力は行使されないことが多く、人はある一定の行動を取らざるを得ないかのように行動しがちです。

人間は個々が持っている、固定概念をいかに打ち破り、新たな思考モデルを確立していくかということです。しかし、この新たな思考モデルが優れているという固定概念も捨てなければなりません。古いモデルを必ず捨てるのが最善の方策ではなく、物事や、問題点にズーム・インしたり、ズーム・アウトしたりしながら、新しいモデルを創造することが大切です。

近い視点では、全体の文脈が読めず、全く違った方向を向いてしまう落とし穴にはまってしまう。また、遠い視点で見渡す見方だけでも、詳細を把握することが難しく、これまた違った判断を下してしまうおそれがあります。新しいモデルを実行あるいは想像する時は、この二つの視点を交互に使い分けることが重要です。

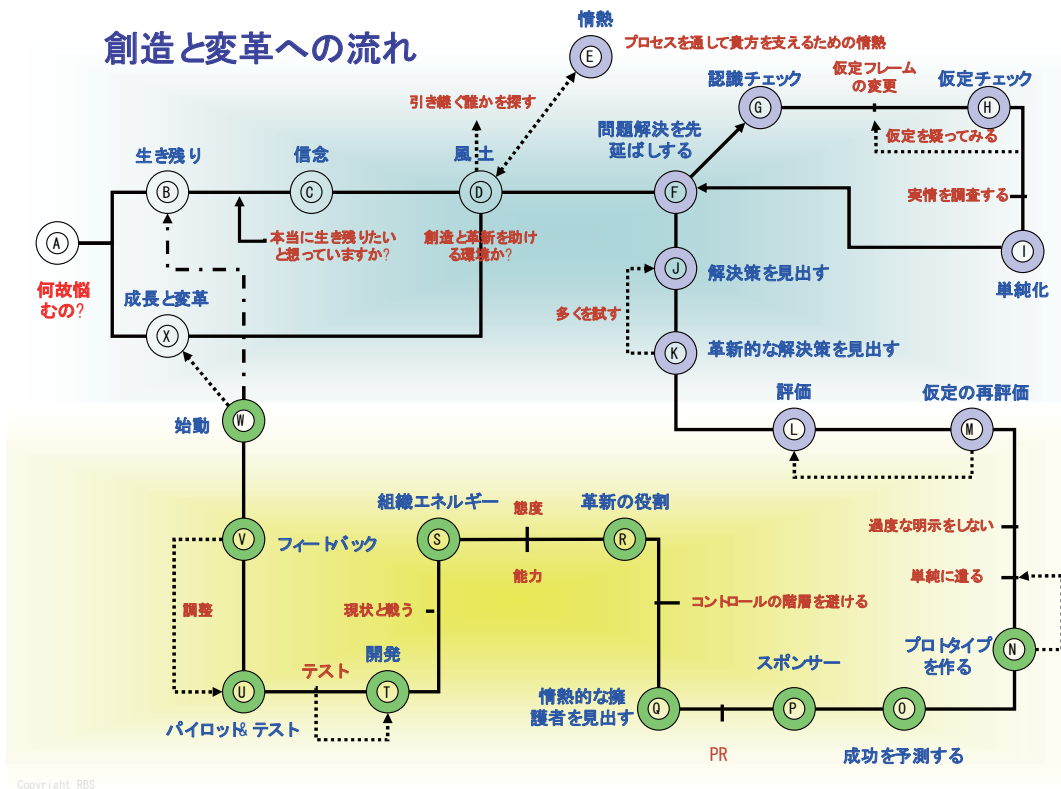
馬は現代では交通手段には、全く価値はないものですが、だからといって切り捨てるのではなく、大きな公園での犯罪防止の警備用にはとても重宝される乗り物であるという考え方も成り立つわけです。

このように、以前の価値がすぐに使い物にならないという短絡的な発想は、稚拙な思考法であり、そういうフレームワークの固定をいかになくしていくかがキーポイントです。

人は自分の中にある目で見ているのであって、外のものを見ているではありません。要は心の中の目を、どのように持つかで世界は変わってくるのです。

創造的変革を考えるに当たって、このプロセスを理解しておくことは極めて重要と考えます。以下にそのプロセスを図示し、各項目の説明を加えます。





以下に、A から X まで図の流れに沿って各ポイントでの思考すべきことを説明します。

### B 生き残り

変化する能力がありますか？ 変化する能力がなければ、あなたの会社はこれからの 10 年を生き残れないでしょう。

### C 信念

自身の仕事について信念を持ってください。問題を解決するのに役立つように信念を変えることは痛みを伴います。直面する問題の痛みが、変化の痛みよりも重要ではないなら、現状にとどまりなさい。

### D 風土

組織的な創造力と変革に影響を与える 10 の要因であなたの会社を診てください。

- ① 挑戦， 献身的に挑戦する従業員ですか？
- ② 自由， スタッフは、仕事の仕方を変化に応じて変えられますか。その程度はどのくらいですか？ 十分ですか？
- ③ 考える時間， 行動をしなければならない時に、従業員が熟慮する時間を持っていますか？

- ④ 活発さ，組織は多様ですか？
- ⑤ アイデア・サポート ，新しい考えを試みますか？
- ⑥ 信頼と開放性，人々が思うことをはっきり言って，そして異なった意見を提供しても危険を感じませんか？
- ⑦ ユーモア，リラックスしていて楽しみをうまく持てる職場ですか？
- ⑧ 対立，人々はいかなる時に対人関係の対立あるいは「争い」に携わりますか？
- ⑨ 討論，人々は問題についての活発な討論に携わりますか？
- ⑩ 危険負担 ，失敗することに問題はありますか？

### **E 熱情**

成功と失敗の相違はただ熱情に帰着します。情熱が多くの障害を克服します。情熱は十分ですか。

### **F 問題解決を先のぼしします**

決して，すぐに解決策をつくらないでください。新しい挑戦が簡単でないにもかかわらず，実際に何が必要かを十分に理解できてないことが多分にあります。我々の認識はそれほど容易に影響を受けます。時間をかけてステーションのループの周りを探検してください。

### **G 認識チェック**

我々の脳は集めた生感覚のインフォメーションで機能します。我々が見たり聞いたりできることです。見えていないものを見ることです。

#### **仮定フレームの変更**

望ましい結果が構成された最初のフレームをつくり直してください。少なくともオーダーズの異なった方法で問題を書き直すか，あるいは言い直してください。

### **H 仮定チェック**

仮定は仮定です。仮定は我々が速く考えるための近道であり有用です。しかしそれらは我々の精神の側面を構成していることを悟る必要があります。時々それらは我々の挑戦に対する明白な解決策を隠してしまうことができます。常に仮定のリストをつくってください。全体をあらわにするすることは難しいのです。しつこくやってください。

#### **仮定を疑ってみます**

常にあなたの仮定が間違っていると思ってください。あなたがそれらを集めた後，本当にカギとなる人を選んでそれらを壊してください。これは愚かに思われるかも知れませんが，しかし，あなたがより良い考えを思いつくまで。創造力は常に非論理的なのです。

#### **実情を調査します**

ぼやけた写真を一層明確なものにするため，あなたの状況について公平で，包括的なデ

一タを集めてください。自明のこととおろそかにしないでください。意見ではなく、事実であることを確認して広い心を持ってください。確かな事実と否定的な事実両方を探してください。異なった見地から事実を見てください。

尋ねてください：

- ・ あなたはこの状況について知っていると思いますか？
- ・ あなたはこの状況について知らない、しかし知ることを望みますか？
- ・ なぜこの状態は問題ですか？
- ・ あなたは既に何を試みたか、あるいは考えましたか？
- ・ もしこの状況が解決されたなら、あなたは何を受けられるでしょうか？

### **I 単純化**

我々の脳が一度に多くのことをうまく対処することができるのは、複雑なメンタルマインドのお陰です。より小さく問題を分けて階層としてそれらを構想することによって、あなたの解決は際立ち始めます。

### **J 解決策を見いだします**

解決のアウトプットを最大にするためにしばしばブレインストーミングをします。

- ・ 挑発的な問題主張と立証を行ってください。
- ・ 判断は保留して、ほかの考えに関しても考えを巡らしてください。
- ・ 目標をとらえて追い続けるように設定してください。
- ・ ワイルドな考えを生成して、それから解決に換えてください。
- ・ 培養します — 問題を残して、そしてほかには何かないでしょうか？

### **多くを試します**

少数のテクニックに頼る習癖に入らないでください。可能性のある多くの方法を試みてください。多くのテクニックを使うことを通じて、メンタルを大きくすることができるでしょう。

### **K 革新的な解決を見いだします**

- ・ 最初の解決策は通常明白なものです
- ・ 多くのアプローチが多くの選択を作り出します
- ・ 否定的な会話をしてください — 突然の逆妙案
- ・ 異なった場所での刺激が新たなものを見いだします
- ・ 新しいパターン，任意の組合せ
- ・ 異なった世界観
- ・ あなたの感覚 — 視覚，聴覚，触覚
- ・ 迅速なリスト

## **L 評価**

評価とアイデアを一緒にしないでください。

それらはお互いに相殺し合うことができます。

可能な限り時間をかけて評価してください。

決定マトリックスには、単純な点数、対比較などがあります。

プロジェクト選択について財務的視点が過剰だと危険が少ないプロジェクトに必ず位置づけられます。「研究」が最も悪い位置づけのように見えます。

## **M 仮定の再評価**

ある特定の仮定に基づいて評価することがもし間違っていたらどうでしょうか？

### **過度な明示をしません**

組織は危険を当然最小にすることを好みます。新しい考えが出される時、詳細に何をするかを記述することによって危険は小さくすることができます。どんな結果が見えるか分からないならば、未知の何かを定義しようとして時間を過ごすことは意味をなしません。一連のプロトタイプリングサイクルを通してそれに迫ることを選んでください。

### **単純にやります**

新しい道を「プレーします」

アイデアを行うことは、伝統的な演えきの制約を合理的な信念で行うことを意味します。

「非論理的な愚かな」質問をしてください。

## **N プロトタイプをつくります**

どこにいくか分からないのに道を誤ることはできません！

遣ってみることは不確実を明らかにします。だからプロトタイプをつくってください

## **O 成功を予測します**

特定の特質を確かめて、新考案の成功の確率を決定します。

- ・ 新考案が、取って代わることより相対的な点で良ことを確認します。
- ・ 新考案を、可能な限り使って、理解することが簡単であることを確認します。
- ・ 新考案の、結果がほかの人たちに見えることを確認してください。言葉は速く広がります、そして、もしそれらが機能するのを見ることができればそれを欲するでしょう、これは視界と呼ばれます。
- ・ 新考案の既存価値、過去の経験と可能性が一貫したものと見なされることを確認します。これは互換性と呼ばれます。
- ・ 人々が新考案を試してみることができることを確認してください。これは試行可能性と呼ばれます。

**P スポンサー**

あなたがいずれかの方法で組織を変えることを望むならば、あなたの考えは保護を必要とします。成功と生き残りのチャンスを最大に保証するためにハイレベルのスポンサーが必要です。もしほかのマネージャーがあなたの考えが好きでないなら、頂点に行くことは難しいでしょう。もしトップがそれを好きではないなら、あなたの組織は今と変わりません。

**PR**

考えが良いだけでは十分ではありません。あなたは大きい考えを持っているかも知れませんが、しかしあなた以外のだれも気かけません！あなたが概念と示すべき何かを持っていることをすぐに売り込み始めてください。専門的な「専門語」を忘れてください、明らかにそれが人々のために何をもたらすかに集中してください。現実的にしてください、そして誇大宣伝はしないでください。試行あるいは概要に重点を置いたプレゼンテーションをしてください。

**Q 情熱的な擁護者を見いだします**

ほとんどの場合、アイデアの創作者は組織的な障害を克服することができる精力的な、そして決然とした人々であって、そして考えを実行することに対する責任を受け入れることをいとわないことを当然だと思う最も良い人でしょう。

**コントロール階層を避けます**

コントロール階層は創造力と革新のためにではなく現状を持続しようとしています。

**R 革新の役割**

5つの役割：

- ・ 考えを生成すること
- ・ 擁護すること
- ・ プロジェクトをリードすること
- ・ ゲートをコントロールすること
- ・ 後援すること

**態度**

考えるのは容易ですが、それらを実行するのはそう簡単ではありません！

あなた自身の言葉に注意を払って聞いてください。

“No”ではなく肯定的なフレームで考えますか、“Yes, But”でスタートしますか？

肯定的な話で発展してください。

## 能力

- ・ 新考案が新しい役割を果たす時は新しい専門的知識。
- ・ 現在の会社にとって入手不可能なリソースを必要とする時、実行は特に難しいです。
- ・ 伝統的な会社とともに実行しなくてはならないなら、新しい専門的な別個の組織・知識と人を創造します。
- ・ あなたの会社は競争相手によってまねのできないか、あるいは大きい困難を繰り返すことができる何らかの能力を持っていますか？

## S 組織エネルギー

あなたは明確に特定の人です、そして彼らには、あなたが彼らの生活を決めるように思われています。彼らは現状の保護者で、そして悲観的です。時々彼らは企業の擁護者に変装します。彼らはそうすることができる種類の人であって、そして驚くほど話をしますが、決して何もするように思われません。イライラさせるのもこれらの人々の話 – そしてより長い、よりうるさいのに報酬を与えられます、そして一層混乱させます。

### 現状と戦います

組織的で個別の変化を要求しますから、新考案はしばしば価値を発揮できないで失敗します。多くの組織、特に新考案ベースのパフォーマンスのための強い期待がない時には、個別の仕事、組織的な関係とプロセスの安定性を求めて、新考案に抵抗する可能性が高いのです。革新を可能にするために、CEOが、新考案の取り組むべき課題と危険に対して寛大な文化をつくる必要があります。これは期待を革新にセットして、そして新考案活動の成功を測る方法を開発することを含みます。

## T 開発

それが内部でしようかと外部でしようかと、プロトタイプを現実に変えるためにはシナリオが有用です。動き出すためには経営者がシナリオを理解していることです。

## U パイロット&テスト

我々がプロトタイプを現実に変えるために、現実の中で評価プロジェクトを行います。運用は変化している実際の環境の中で開発されたプロダクトあるいはサービスをテストすることです。

## V フィードバック

あなたの企業や職場でそれを行う時、直接彼らの習癖での練習と挑戦を経験させてください。これらの方法はあなたの企業や職場がそれを必要とするものだけではなく、彼らの回避策と補償の行動も併せて見ることができます。これらの洞察が企業や職場の混乱を避け、そして基礎を変えるブレークスルーの機会を得ることになります。

## **W 始動**

最終のステップです。しかし、まだ失敗することがあります。会社の革新のほとんどは狂信的な崇拜にもかかわらず、大抵の新しいプロダクトが金を生み出しません。それは経営者が新しいプロダクトを商業化するアプローチが新考案自身と比べて同じくらい重要であることを悟らないからです。

## **X 成長と変革**

難しいビジネスの傾向に心の焦点を合わせてください。どの戦略があなたを敵対的な環境から守るのでしょうか。肝心なことは成長のプロセスへの改良を通してのコスト削減です。あなたは、費用が減少するまでの間に、どのように販売を増やしますか？

もしあなたが生き残って、そしてさらに成功したいなら、あなたは創造と変革に乗り出す必要があります。

## 組織イノベーション編



## 第一章 グローバル化の進展に対応したJ L I Aのあり方

社団法人 日本皮革産業連合会（以下、「J L I A」という。）は皮革産業を構成する諸団体の連合体であると同時に、我が国の皮革産業にとってリーダー的存在でなければなりません。その所管分野は、皮革鞣製、皮革製品製造、皮革製品流通と関連する分野であり、それぞれの分野はその専門性を有している一方、これら分野には共通・横断的な総合性も兼ね備えています。J L I Aは、これら総合性と専門性の両分野においてその機能を遺憾なく発揮する任務を持つべきです。

なお、遺憾なく機能を発揮するためには、会長以下全役員及び事務局が先頭に立って、従前の先例及び法規制にとらわれた考え方・行動様式を根本的に改めて、グローバル化下における皮革産業の再活性化のために相当程度のリスクを負ってでも積極的に事業を展開する覚悟と見識が必要となります。

### 第一節 J L I Aの役割と機能

J L I Aの基本的役割は、皮革業界の健全な競争と協調の中でその発展を図ることであり、我が国経済社会と国民生活の向上に寄与することです。具体的には、我が国皮革産業の競争力を強化することであり、それを実現するための諸課題の解決と新たな政策の実現を目指すことです。また、ビジネスのグローバル化に伴う相手国やその産業との良好な関係の構築、各種標準化の推進による効率性の確保、環境問題などに積極的に取り組んでいくことです。

例えば、会員企業における新技術開発への情報提供や動機付、あるいは新技術の普及に対する市場環境の整備に注力し、そのための活動として、政官界、ユーザー業界、さらに一般消費者などに対し団体からの情報発信や政策提言を積極的に実施していくことが必要です。この場合、当業界の置かれている現状（産業構造、企業構造、技術格差、国際状況など）を踏まえた、中長期的なビジョンに基づく説得力のある提言でなければならないこととはいうまでもありません。

現在、「皮革業界の基盤強化に資する事業」において、我が国の皮革産業基盤の強化と産業の国際競争力強化策について議論が展開されていますが、J L I Aがこうした面において大いにイニシアティブを発揮していくことが極めて重要です。また、ビジネスのグローバル化の中であって、当業界は、諸外国の発展、特にアジア諸国の発展のためにインフラの整備、人材の育成、すそ野産業の発展などを通じて積極的に貢献していくことが重要であり、そのためにもJ L I Aの果たすべき役割は大きいといわざるを得ません。

## 第二節 機能強化の具体的展開

J L I Aは、平成18年度より事業内容を変更すると同時に、基金の本体で事業を実施することが承認されました。これに伴い、従来の果実規模の事業から大きく踏み出して、自己主導による積極的な事業の推進を図らねばなりません。

しかしながら、現在の組織体制では十分な活動を行うには、あらゆる面で支障が予測されます。そこで、社団法人 日本皮革産業連合会の実働機関として、期間を限った強力な推進機関（仮称：「日本皮革産業チャレンジ機構」）を併設することを提言します。

### 第一項 「日本皮革産業チャレンジ機構」とは

皮革産業の国際化が急速に進行する中で、皮革産業が確固たる産業として活力あるものとするには、皮革産業を支える基盤を揺るぎないものとしていく必要があります。

皮革産業は中小規模の企業が大部分であるため、事業者がそれぞれ単独で取り組むことが難しい分野については産業全体として取り組む必要があります。このため、J L I Aにより、皮革産業の産業活性化と社会的地位向上を主な目的として、『日本皮革産業チャレンジ機構』を立ち上げ、専門的かつ集中的に基盤にかかわる分野の整備する必要があります。

産業を支える最大の基盤は「人材」です。人材開発とは育てることではなく、「育つきっかけをつくる」ことです。人材は育てようとしても、簡単には育ちません。「きっかけ」をつくり、「気づき」を与え、「実践の中で体得」してもらうことが一番の近道なのです。

事業の内容としては、個人が自分のレベルを上げる（自己啓発）、職場外での研修（O F F J T）、実務場面で成果を上げるプロセスを通してのスキルとマインドの向上を図ること（O J T）を柱としたものとなります。

皮革産業が直面している人材問題は二つに分類できます。すなわち、戦略的・戦術的イノベーションを担当できる能力を持つ社員をいかに育成するか、又は、外部から導入するかというテーマと、生産の現場において日々直面している労働力不足をどう解決していくかという課題です。

一部の有力企業を除いて大部分が小規模企業である皮革産業にとって、前者のテーマも後者の課題も両方解決しなければならない問題です。特に中小零細な製造業者にとっては、日々の労働力のめどが立って初めて前者のテーマに取り組むことが可能になるのが実態です。さらに付言すれば、生産を海外に委託して、自己の企業価値を高めるグローバル化のメリットを自社努力だけでは達成が不可能な状況に追い込まれている実情を打開するチャレンジ精神が必要です。

次に重点を置くべき事業は「研究・開発」の分野です。研究開発には二つの軸があります。一つは原材料からの軸、いま一つは製品からの軸です。原材料からの軸は、代表的素材として、皮から革へのプロセスにかかわる研究と開発です。製品からの軸は、商品としての価値の向上に資する研究開発です。研究開発対象を大別しますと、生産技術に関連する分野、素材と製品の性能評価に関する分野、デザイン及び設計に関する分野、環境に関する分野、生産設備に関する分野、企業経営に関する分野などが考えられます。

三番目の事業は「調査広報」です。この分野は環境調査、広報と啓発、政府に対する政策提言と消費者とのコミュニケーションです。

環境調査は時系列で行うものと単発で行うものがあります。市場環境、流通環境、海外に関する情報などは時系列でその変化をとらえる必要があります。スポット的に行うこととしては安定経営をバックアップするための経営診断なども含まれます。

広報と啓発は主に需要の喚起と正しい情報の提供です。政策提言は皮革産業界の活性化を図れる施策を国の施策として働きかけることです。消費者とのコミュニケーションは、消費者が皮革産業の製品を安心してお使いいただくための窓口を設けます。人間工学的な視点での人体測定などを含めて行います。また、これらの事業などを実施するに当たっては、中期目標に基づき、中期計画及び年度計画を主体的に定め、当計画にしたがって効率的かつ効果的な事業運営に努めることが必要です。また、各年度の事業実績は、第三者機関である「評価委員会」を設置し、厳しく評価される組織とします。

サービス提供体制として、「ナレッジコミュニティ」の構築を提唱します。これは、『皮革産業チャレンジ機構』と業界を結び付ける窓口となるものです。

業界のニーズをしっかりと把握し、事業計画に結び付けるなど、『日本皮革産業チャレンジ機構』の成果を広く業界に伝える役目を果たします。

これらの事業を円滑に行うための情報の蓄積と活用の体制整備は重要になります。高度な情報活用の仕組みとしてデータベースとコミュニケーション環境を用意します。

社団法人としての社会的使命を自覚し、公共性の高い多様な事業を公正かつ効率的に実施することにより、「業界に信頼される総合的支援機関」になることを目指します。組織の概観につきましては本節末の『日本皮革産業チャレンジ機構図』をご参照ください。

## 第二項 事業の解説

### (一) 人材開発事業

皮革産業のそれぞれのフェーズを具現化できる能力の明確化を行い、これを向上させるための人材育成計画と学習計画、実施後の成果の確認、という人材開発上の一連の流れを管理しサービスを提供する人材開発プラットフォームをつくります。基本的に eラーニング (注) による教育研修の体制を構築します。プラットフォームとして次のものが必要になります。

- ☆ 研修企画、運営、学習コンテンツの管理とコンテンツベンダーインターフェース。
- ☆ 業界特有のカリキュラム構築。業界内独自のカリキュラムを自ら構築登録。
- ☆ 研修運営にまつわる予算管理及び承認の仕組み。

#### (注) eラーニング

パソコンやコンピュータネットワークなどを利用して教育を行うこと。教室で学習を行う場合と比べて、遠隔地にも教育を提供できる点や、コンピュータならではの教材が利用できる点などが特徴。一方で、機材の操作方法など、実物に触れる体験が重要となるような学習はeラーニングには向きません。eラーニングは企業の社内研修で用いられているほか、英会話学校などがインターネットを通じて教育サービスを提供している例などがあります。

## 人材開発における五つの要素



また、前項で述べた小規模製造業の労働力不足を解決し、その企業の持っている Know-How, 強みの継承強化を機動的に助長する目的で「日本皮革産業チャレンジ機構」の中に「新規採用者を企業内で教育・育成するための助成金制度（仮称）」を早急に創設し、実施する方向に努力する必要があります。

## （二）研究開発事業

本提案では、今後の研究開発に必要な要素について説明します。

研究開発は人の能力に依存している業務であることから、研究開発の効率向上を図ろうとする場合、常に『研究開発管理』が問題となります。研究開発の機能や機構内での役割をどう位置づけるかにかかっており、この考え方が研究開発管理のすべての基本となります。これができさえすれば、その原則やコンセプトを具現化する管理がなされれば良いのですが、人の管理、テーマの管理、予算の管理など様々な個別の管理とそのシステムが必要で、個別に状況を判断しながら作成していかなければなりません。一方ではこれらは相互に深い関係があります。したがって総合的なシステムとしてこれらが接点を持ち、原則が貫かれていることが必要です。

研究開発の管理の中核となるのは責任です。つまりだれがどのように責任を持つかがカギを握り、それによってすべてのシステムの形を明確にすることができます。そして、この責任を最も意識し反映するのは『評価システム』です。研究と開発では評価すべき項目が異なります。いずれの評価もそれぞれの（テーマの）目標の達成度に難度を加えたもので行うことを基本とするべきですが、研究の場合はこれにテーマの目的との適合度（テーマ発想力）などが加味され、開発の場合は達成期間や開発された個々の製品などの品質や競争力などが大きく評価されることになり、結果として異なった評価となります。

テーマが戦略的に設定され、研究開発者に責任を課す形で評価が行われる場合、一般論として節目に関するみの管理が、また経営層が直接関与する形で行われることを要件とするステージ管理と呼ばれる業務管理方法を推奨しています。この業務管理方法は研究開発者への委託割合が大きく、研究開発者の内部手続や管理の重圧に対する負担を軽減させ、活性化させることによって大きな効果を上げ得ます。また、何よりも、戦略的な研究開発で経営層が関与することに大きな意味があり、有形無形の効果を発揮します。ここに述べた事柄が今後の研究開発に必要な要素であると考えます。

### (三) 調査広報事業

一言で「調査」といっても、目的は様々です。例えば・・・

新商品・新規事業のためのテーマ探索のために・・・

市場シェア拡大のために・・・

新規市場参入のために・・・

流通チャネル戦略のために・・・

有望顧客（市場）開拓のために・・・

研究開発テーマの探索・評価のために・・・

中長期経営計画立案のために・・・

いずれも必要に見えます。調査は基本的に「傾向調査」だと考えています。言い換えれば未来を予測するために行うものともいえます。そのためには、過去の姿と現在の姿を知らなければなりません。

その中に未来を考える材料があると考えて行うのです。一つだけ違う調査があります。それは「評価調査」で、過去に予測した、あるいは行った行動の結果を予測した姿と比較する調査です。したがって、「傾向調査」と「評価調査」とが一对になっていることが大事です。

調査の目的によって方法や範囲が設計されます。課題はどこにあり、何を調べるべきなのかという調査設計段階の絞り込みが調査結果の価値を左右する重要なポイントです。調査手法や種類によって何を調べるのかを規定するのではなく、調査課題の明確化を行うことが望まれます。

政策提言とは、自ら提案する政策案を実際の政策に反映させるために意思決定者に働きかけること、といわれています。政策提言が成功するためには、「事実に基づいて、話に論理性があること」「その意見に多くの支持者がいること」が求められます。

#### 政策提言のステージ

- ・ 戦略の立案：

効果的な政策提言のタイミングを調べ、スケジューリングをします。政府の担当者に政府内での意思決定プロセスをヒアリングし、最適な時期を調べておきます。

- ・ 政策の分析：

現状の問題点と相手のポジションを調べ、ファクトシートにまとめます。問題点を調べます。現行の法律や協定、条約や相手のポジションを調べます。新聞のクリッピングを行います。他団体の動きを調べるなどです。

- ・ ポジションの決定：

自分たちの団体のポジションを議論し、論理構成に注意しながらポジションペーパーにまとめます。

- ・ 事前の申入れ：

ポジションペーパーやファクトシートを政府の担当者に渡し、意見交換します。政府主催による事前説明会などがあれば、必ず参加します。説明会などが開かれない場合は、開くよう要請します。

「広報／啓発」とは。まず始めに啓発とは「教育的な見地から・・・」ということですが基本は広報です。では広報とは、社会との良い関係づくりのことです。社会というのは、漠然としています。対象との利害関係の度合いによって、対象を細分化することで、より戦略化した広報活動が可能になります。多くの企業が経営方針として「顧客第一主義」を掲げていますが、これを広報活動の視点でとらえますと、最重要対象を「顧客」として設定することを意味しています。この「顧客」には、消費者や取引先などが含まれます。企業それぞれの経営の考え方や社会との取り組姿勢などによって広報活動の対象のとらえかたは異なりますが、一般的には次のように広報対象を区分、設定しています。

#### マスコミ（一般紙、専門紙、テレビ、雑誌など）

読者、視聴者を背後に抱えるこの層は、マスコミ報道を経由して世論を見方にするという意味で、極めて戦略性の高い対象となります。J L I A所属団体＝事業経営共同体のメンバーで、最も重視される広報対象。広報活動は、会報の発行やイベントの開催などです。

#### 取引先関係者

多種多様な取引先は、円滑な事業経営を支えるパートナーであり、関係企業とともに個人が含まれます。この層に対する広報活動は、業界団体、消費者団体、オピニオンリーダー、行政関係者、海外関係者などがあります。広報の目的は、J L I Aが自身の事業活動を円滑・有利にするために必要な「環境づくり」といえます。大きい役割は、事業の意義・理念に対する理解・支持の獲得や事業の社会的合意形成など、経営的課題を解決するための、マネジメント機能としてのコミュニケーション活動です。

#### 消費者

皮革産業にかかわる「消費者が抱える問題を直接的にこたえる」仕組みを提供することです。

#### (四) 情報管理事業

我が国の皮革及び皮革製品産業界は、世界でもトップクラスの技術に立脚した力により、海外からも高い評価を受けています。また、その用途も皮革そのものを利用した靴、かばん、衣料など家庭用や産業資材用途にまで及んでいます。例えば、自動車用シートなどの内装材から、さらには優れた皮革及び培われた技術を応用した製品、その特性を活かした皮革及び皮革製品材料が活用されています。そのような状況にあつて、さらなる新素材・新製品開発へのニーズは非常に高まっています。

しかしながら、以上のような製品のデザインや、機能性の付与に多大な影響を与える鞣と染め、及び加工技術については、その事業者の大部分が中小企業であるため単独での技術開発力に限界があるばかりでなく、大学などの研究機関と協力体制を構築することでその課題を解決しようとしても、企業側に最先端の研究がどこでどのように行われているかといった知見が乏しいため、結果として、当該企業が持つ技術の潜在力を活かすことができない構造になっています。

加えて、近年、皮革及び皮革製品の領域を持つ大学などが非常に少なくなっており、皮革及び皮革製品企業の技術開発に不可欠な研究者が、化学工学、高分子工学をはじめとして、機械工学、熱化学、流体力学など、各領域に散在していることがこの問題の原因の一つになっていることも見逃せません。

したがって、今後の皮革及び皮革製品の技術開発においてカギとなるテーマを研究している研究者の所属、研究テーマなどを調査、整理を行い、データベースを作成します。そしてそのデータベースを公表し、これから新しく技術開発を行おうとする中小企業が、必要とする研究機関の情報へのアクセスの簡便化を実現することで、産学連携のマッチングを円滑に行い、もって重要な先端皮革及び皮革製品技術開発を促進し、皮革及び皮革製品産業の国際競争力向上に資することができます。

内容としては、

- ・ 文献調査：皮革及び皮革製品の学会、皮革及び皮革製品に関する機械学会などの論文や大学などの報告書に基づき、主要な研究者と最近の研究テーマについてリストアップを行います。
- ・ アンケート調査：皮革及び皮革製品関連の研究を実施している公設研究機関や公設試験場などに対して、アンケート調査を実施し、研究テーマを調査します。
- ・ ヒアリング調査：アンケート調査を実施した公設研究機関や公設試験場などに対して、アンケート調査を補うためにヒアリング調査を実施します。
- ・ データベース化：以上の結果について、事業者が使用しやすいデータベースを作成します。



また、本提案の各事業の計画から成果物までもデータベース化して、会員や関係者に広く活用できるようにすることが必要です。

#### 事業の概要

- ・ 皮革及び皮革製品の先進的な研究者及びその研究テーマについて。
- ・ 調査事業により得られた資料と知見。
- ・ 人材開発事業に利用する諸資料。
- ・ 企画管理における諸資料。
- ・ そのデータベースの作成を行います。

#### (五) 企画管理

日本皮革産業チャレンジ機構が行う事業について、事業を企画するとともに、中期計画、年度計画、事業別計画を作成し、その確実な執行を管理します。

ナレッジコミュニティの運営もこの役割となります。

まず、ナレッジマネジメントとは、“知識”や“経験”といった“ナレッジ”を共有し活用することで、JLIAユーザーへの迅速な情報提供、提案力の強化、人脈の形成、さらには一人一人の人材育成などに役立てる仕組みです。会員の多様化への対応や新たなニーズの創造などを目的に、柔軟な組織構造が求められ、専門ノウハウの活用や差別化・高度化など「ナレッジの創造」活動への認識が高まっています。

そこで、従来の情報を蓄積して活用することに加えて、人の経験や知識を活用することのできるコミュニティ型のナレッジマネジメントが注目されています。ナレッジコミュニティにより、企業の重要な資産である「人」に蓄積されたノウハウ・知識・経験などを活用し、迅速な問題解決や新たなビジネスの創出を加速することが可能となります。

コミュニティとは特定のテーマで情報や知識をやりとりする個人の集合を「コミュニティ」といいます。コミュニティとは気の合った仲間によるワイワイがやがや／井戸端会議的なコミュニケーションの場ということもできます。そのような中から知識を得、人脈を広げることもできます。さらに新たなビジネスの種を見つけることも期待でき、有識者を集めてその種を育てるためにもコミュニティは有効な手段です。情報を探しまわっても解決できない問題を相談し、迅速に解決できる場としても活用することができます。

優秀な人は自分の経験・知識と人脈を活用して業務を遂行し成果を上げています。ナレッジコミュニティにより、このような環境を容易に実現することができます。

文書管理型のナレッジマネジメントでは、登録されている成功例や評判の良い提案書や

報告書などを活用・流用することで、その知識を登録した方と同じような活動をスムーズに行うことができます。しかし、保有する知識をドキュメント化するには限界があります。ドキュメントには表現しきれない「人」に蓄積された知識を活用することが望まれません。

ナレッジコミュニティは、提案書や気づき情報をきっかけに、当事者との意見交換や議論に発展させることができます。また、特定の話題を深く耕すことや、立場の違ったメンバーと議論することで新しいアイデアの創出も可能となります。また、過去の気づき情報やディスカッションを再利用・活用することも可能となります。

業務活動を進める上では特定の領域の専門化／エキスパートを見つけだして相談ができます。プロジェクトに参加してもらうことは非常に重要です。そのためには、人のつながりを活用して問題解決の専門家を探し出して相談し、メンバー間での情報の共有空間が必要になります。ブロードバンドネットワークとコミュニティを活用しストレスなく情報にアクセスし、円滑なディスカッションを実現することが重要です。『人』に蓄積された知識や、効率的なコミュニティでディスカッションの場を一元管理することによって、最適な専門家を探し出すことができます。業務活動の実績やフィードバックなどから、特定の領域での最適なエキスパートを発見することが可能になります。

計画の承認、予算の計上と執行、成果の評価については別途に評議機関を設ける必要があります。

## まとめ

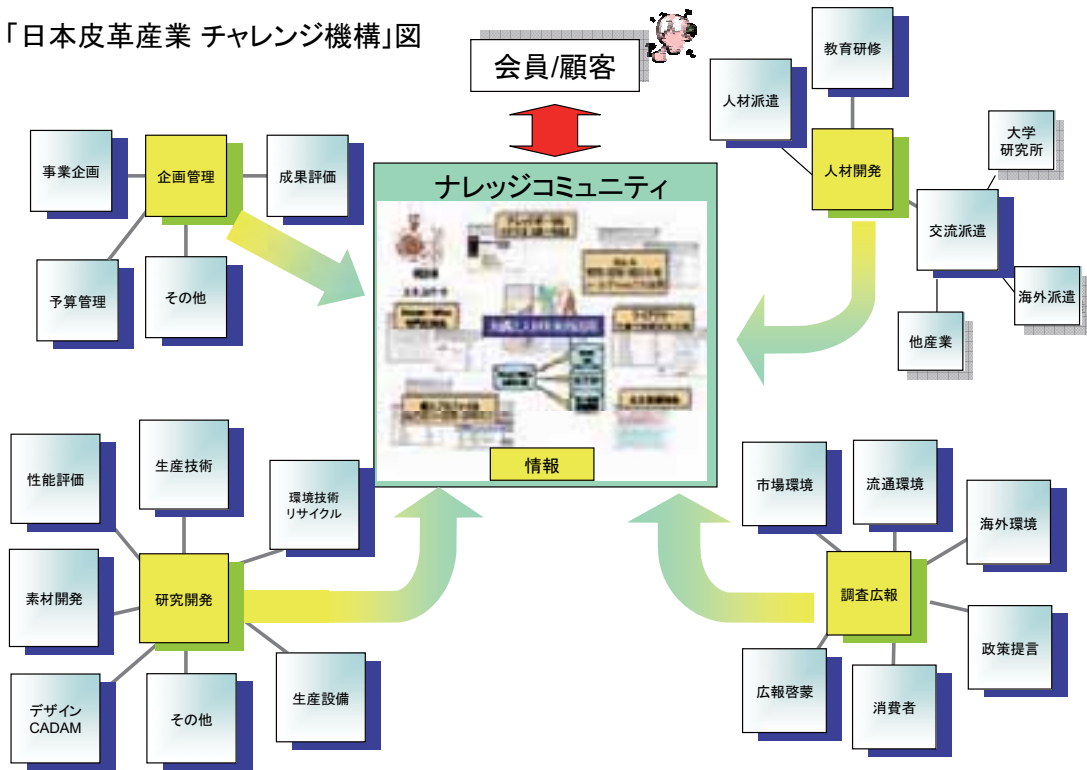
要約しますと、

1. 社団法人 日本皮革産業連合会の事業を強化し実施することです。
2. そのために実働機関「**日本皮革産業チャレンジ機構**」を併設します。
3. 「**日本皮革産業チャレンジ機構**」には次の機能を持たせます。

- ☆ 人材開発
- ☆ 社内人材開発への助成
- ☆ 情報管理
- ☆ ナレッジコミュニティ (Knowledge Community)
- ☆ 評議機関及び評価委員会
- ☆ 研究開発
- ☆ 調査広報
- ☆ 企画開発

となります。

「日本皮革産業 チャレンジ機構」図



### 第三節 総合性と専門性の両立

#### 第一項 総合性

総合性を発揮することを求められている項目は以下の通りです。

##### 【総合性が求められる項目】

1. 総合的政策提言（業界全体としての戦略立案，政策提言など）
2. 国際問題（WTO，FTA対応，国際協力など）
3. 法務・知的財産権問題（著作権，特許，商標，電子認証関連など）
4. 環境・安全問題（廃棄物，リサイクル，ライフサイクルアセスメント（LCA），省エネルギー，安全など）
5. 標準化（ISO，JIS，団体規格など）
6. 基盤技術（基盤技術開発促進，産官学連携など）
7. 税制問題（業界固有税制，一般税制など）
8. 調査統計（内外調査，統計，予測などのデータベース化）
9. 広報（広報，対外情報サービスなど）

#### 第二項 専門性

JLIAの担当分野は，多岐にわたっており，各産業の特性，将来の技術革新の動向などを勘案し，それぞれの分野の専門性を発揮するために事業分野を次のように区分するのが最適と考えます。

##### 【専門性を発揮するための分野】

1. 皮革そのものに関する分野  
皮革原料，鞣製技術，グローバル生産基盤など
2. 製品製造分野  
裁断縫製，ゴム・化学製品など，高度生産管理，計測・設計などの技術
3. 流通関連分野  
製品規格，グローバル調達・流通など
4. 情報分野  
ナレッジシステム，情報蓄積・交換など
5. 産業周辺分野  
部品産業，高齢化と人材，などの育成

### 第三項 総合性と専門性の両立による相乗効果

総合性と専門性の両立による相乗効果を持たせるため、以下の機能を持たせた組織・体制を確立する必要があります。

#### (一) 業界の総合力の発揮：

業界全体にかかわる戦略立案，ビジョンの策定，政策提言，業界内外の総合調整など業界の総合力を発揮するため仕組みの設置が必要です。

#### (二) 産業分野別事業の機動力の発揮：

前出の五分野については，その専門的事項についてはそれぞれできる限りの独立性を持たせ，当該分野における意志決定の迅速化を図るため，事業分野別部会の設置が必要です。

#### (三) 総合部門と各産業別部門の連携強化：

両部門の連携を強化し，その相乗効果をどう発揮させるかは団体に課された最重要事項です。総合的な立場からの主張や意見を各事業分野の活動にどう反映させるか，また各事業分野からの提案を総合的な立場でどう取り上げ，外部関係方面に発信していくかが団体の命運を左右することになります。縦糸と横糸の織りなす柔軟な運営の妙が発揮されなければなりません。

## 第四節 政策提言力の強化

この10年間顕著になってきた我が国皮革産業の低迷と相対的な地位低下の原因を我々の「政策不在」としてとらえ、各界への影響力の行使、対外的な影響力の強化・拡大を図る方策です。

我が国皮革産業の国際競争力強化に向けた取り組みをバックアップするため、税制、企業法制、雇用法制などに関する、政策当局と企業関係者との自由な意見交換の場として、産業政策、企業法制、税制、雇用人材開発、企業活力、経営戦略、業種別動向について、具体的な政策につながる議論を行う必要があります。

また、政策研究会やフォーラムを通じて、直近の政策動向について、普及啓発をすることが大切です。

### 第一項 広報活動の強化

記者会見を定期的実施するとともに、当団体の活動内容につき随時広報するなど、情報発信機能を強化します。必要に応じ、定期的な担当副会長や委員長による記者会見も実施します。

### 第二項 政官との連携強化

省庁幹部や国会議員との定期的な懇談会などの場を設置し、当業界の振興につき意見交換を実施します。

### 第三項 課題の発掘と企画力の強化

各分野の課題を発掘し解決していくための企画力の強化のため、政策課題、共通課題を継続的に検討する専門組織の設置が必要です。

### 第四項 事務局員の強化育成

目的を迅速に達成するため、質の高い事務局員の育成強化を図る必要があります。

# 資 料 編

## 皮革産業ビジョン検討委員会 委員名簿

	氏名	所属団体
委員長	竹原 洋一	全日本爬虫類皮革産業協同組合
委員	末崎 勲	全日本革靴工業協同組合連合会
委員	福嶋 正子	社団法人 日本タンナーズ協会
委員	越 孝郎	日本革類卸売事業協同組合
委員	山納 一博	大阪革商資材協会連合会
委員	矢代 裕夫	日本靴小売商連盟
委員	菅沼 薫	日本靴卸団体連合会
委員	船橋 勝善	全国皮革服装協同組合
委員	武内 紘司	日本服装ベルト工業連合会
委員	杉本 光延	東京洋装雑貨工業協同組合
委員	吉村 章	日本ハンドバッグ協会
委員	金澤 守利	全国鞆工業組合連合会
委員	砂川 匡	日本手袋工業組合



## 参 考 文 献

- ・ 内閣府 平成16年度年次経済財政報告（経済財政政策担当大臣報告）－改革なくして成長なしIV－平成16年7月
- ・ OECD June 2000 「Small and Medium-sized Enterprises: Local Strength Global Reach」
- ・ 国際分業と事業構造の変革：グローバル戦略における比較優位の創出  
STRATEGY OF GLOBAL PRODUCTION DIVISION AND RESTRUCTURING OF DOMESTIC BUSINESS STRUCTURE : CREATING COMPARATIVE ADVANTAGE IN GLOBAL STRATEGY
- ・ 天野倫文
- ・ ダイヤモンド社 伊藤元重著『グローバル経済の本質』
- ・ 世界思想社 内田勝敏編『グローバル経済と中小企業』
- ・ グローバル化社会への案内 北海道大学公共政策大学院教授 佐々木隆生
- ・ 中央経済社 丹下博文著『企業経営のグローバル化研究 国際経営とマーケティングの発展』
- ・ EU拡大と日本企業の対応 神戸大学大学院経済学研究科教授 久保広正
- ・ 日本貿易振興会編『アジア経済構造改革等支援（3E 研究院）事業 専門家派遣実施報告書（中国）』の「中国中小企業発展政策研究・浙江省温州市調査」として2000年12月、2002年3月、2002年12月報告書。
- ・ 社団法人 中小企業研究センター『産地縮小からの反攻』（同友館、2003年）
- ・ 財団法人 中小企業総合研究機構により「産業集積における戦略決定及び実施支援に関する調査研究」
- ・ 中小企業基盤整備機構『中小企業国際化支援レポート』
- ・ 日本貿易振興会 小川秀樹著『イタリアの中小企業 独創と多様性のネットワーク』
- ・ 中央経済社 堀出一郎，山田晃久著『グローバルマーケティング戦略』
- ・ 日本貿易振興会アジア経済研究所 調査研究報告書「台頭するアジア諸国と岐阜県製造業のグローバル展開」第13章 中小企業の国際アライアンス戦略－対中ビジネスを目的とした中小企業の新国際経営戦略