

北陸企業のグローバル経営 (10)

田 中 祥 子
米 原 俊 孝

はじめに

『富大経済論集』47-2 「北陸企業のグローバル経営 (9)⁽¹⁾」で取り上げたM社について再考してみる。

前回は、1934年創業のM社が現在、建材・ファスニング・工機の3事業部を持ち、世界の58か国に事業展開し、本社と現地、現地と他現地間に情報の流れのあるグローバル企業として営みを続けている様子を記した。それを「経営理念」「海外展開の方針」「アメリカ進出から得た学習効果」の三つの観点から論述した。

今回は企業が長期存続を目指すとき⁽²⁾、多角経営とグローバル経営が企業の長期存続への適応力を高める重要な手段であることを明らかにしてみたい。

具体的に述べると、建材の国内需要が低迷した際に、ファスニング製品に大口の顧客があらわれ、その顧客も海外展開しているところから、多角経営とグローバル経営が活かされるという点が1点と、先に進出していた中国において住宅の市場調査を行い、寒冷地向けの建材を開発して建材工場を設けたことも2点目として挙げられる。

以下に、環境の変化とともに、企業が取引する接点を替えていかざるをえないということを述べる。

1. 北米における縫製業の衰退とM社の中国への焦点移行

M社がアメリカに輸出を始めるのは戦前である。あえて先進国へというのは創業社長の意気込みを示している。第一次大戦で輸出は中断されるが、その間

日本国海軍に納品している。戦後もいち早く輸出を再開するが、アメリカでは輸入にたいして規制が強まり、1960年には現地生産に移行した。その後もアメリカ国内空洞化の加速、アメリカへのファスナー輸入の増大、縫製業の国外脱出という悪環境の中でもM社のアメリカでの生産は微増を続け、1982年にはアメリカでのシェア1位を獲得する。しかし、1998年にはジーンズの世界ブランドであるリーバイが国内生産停止を打ち出し、このことがM社には1つの時代の区切りとして受けとめられたのではないかと思われる。これより前、1990年代に入って、同社は海外直接投資のブロック統制に着手する。

さて、東アジアに関しては返還前の香港に1966年に100%出資でファスナーとアルミサッシの製販会社を設立している。中国の改革解放は鄧小平の“南巡講話”に始まるといわれるが、中国本土への進出の検討は香港での情報収集も含め、アメリカで始まったと推測される⁽³⁾。ビジネス環境としてマーケット、法環境として独資への緩和、知的所有権法の整備などの見通しをつけて1992年には上海で100%本社出資のファスナー製販会社が設立された。

1980年代半ばから1990年代半ばにかけて世界の繊維生産地はアジアに移ったといわれるが、早くも1980年はじめより日本の縫製業の中国移転が見られる。

それらはブランドを有する製造業やアパレル商社に現地資本家が加わった合弁企業となっているものが多い⁽⁴⁾。これら縫製業の中国進出目的は主として労働、生産、市場、逆輸入である。M社のファスナー工場進出の目的は第一に市場である。M社はどこの国であろうと同程度資本集約的な設備を用いて同一基準の製品をつくるのが大前提になっている。

つぎに、第1表によればアメリカでのファスナー生産工場は最初の進出以外はないことが見て取れる。また、ブロック統括された現在では、本社100%出資の会社は子会社管理を事業としている1社のみで、あとはその会社が100%出資しているのである。

第1表 M社の北米における進出状況

	立地	設立	資本金	従業員	事業	出資
①	GA	1960	1500万US\$	1549(69)	ファスナーの製販	海現
②	GA	1987	5600万US\$	30(8)	子会社管理	本社
③	KY	1987	300万US\$	505(7)	ボタン・スナップの製販	海現
④	GA	1988	300万US\$	0(0)	非鉄金属製品の精練・販売	海現
⑤	GA	1991	5500万US\$	381(20)	アルミ建材の製販	海現
⑥	AL	1996	335万US\$	373(3)	産業資材用テープの製販	海現

出所：東洋経済「海外進出企業総覧2000」(会社編)

(注) 出資項目の本公司は日本のM社をさす。海現は海外現地法人の②をさす。各100%出資
つぎに、中国については香港を別建てで進出状況を示す。

第2表 (A) M社の香港(中国)における進出状況

	設立	資本金	従業員	事業	出資
①	1966(操業)	1090万HK\$	828(32)	ファスナー・アルミサッシの製販	本社
②	1973	30万HK\$	36(1)	ファスナーの販売	海現
③	1981	30万HK\$	30(1)	同上	海現
④	1992(買収)	100万HK\$	523(6)	樹脂ボタン他の製販	海現

第2表 (B) M社の中国における進出状況

	立地	設立	資本金	従業員	事業	出資
①	上海	1992	3000万US\$	445(11)	ファスナー製販	本社
②	上海	1993	100万US\$	46(3)	ボタン・スナップの販売	本社
③	大連	1997	2000万US\$	261(11)	ファスナー、面ファスナー、ノーションの製販	本社
④	深圳	1997	2000万US\$	459(12)	各種ファスナー、ファスナー材料等の製販	海現

(注) 第2表で海現は(A)表の①を差す

出所：東洋経済「海外進出企業総覧2000」会社編

第1表と第2表の比較をすると、北米ではファスナーは1960年の大規模投資のみで止まっており、アルミ建材も1991年以降はない。中国については外資政策として独資が認められるようになった1992年以降順次進出している。資本金について米・中比較してみると時間や為替レートを考慮しても中国が小規模投資なのか、投資材が安価なのかという予想がなされる。従業員については、省力化の進んだ加工機が設置されるので、ファスナー工場では多雇用になりえず、第2表(A)の④や第2表(B)の④のような事業が労働集約的であるように見える。

2. 国内不況と建材部門の落ち込みをカバーするファスナーの大口顧客

国内の建材業界の景況は、ゼネコン等とともに近年厳しいものがあつた。

第3表には全国の建築着工状況が示されている。M社の建材部門を担当する子会社の売り上げは1996年度を100とすると、1997年度(0.93)、1998年度(0.84)、1999年度(0.77)と低下し、1999年度は損失が発生している。このような景況の中で、業界最後期参入の㈱トステムのみ戦略的にM&Aを実施して競争力をつけている。

M社が建材部門で苦戦する中、「この不況下で、大手ブランドのファスナー需要があつて助かった。」という言葉が聞かれた。もともとM社の海外直接投資の決断は、色、形、素材等の多様化したファスナー需要に迅速に的確に答えるには顧客の近くに立地する以外にないというところからきている⁽⁵⁾。その大手ブランドは日本企業であり生産現場の大半が中国にあるところから、M社にとってはどのようにも対応がとれる顧客である。

第3表 建築着工状況（全国）

	建築着工（面積）	新設住宅着工（民間+公的）
1992	246,601（千m）	1,402,590（戸数）
1993	230,655	1,485,682
1994	238,066	1,570,252
1995	228,144	1,470,330
1996	259,794	1,643,266
1997	227,966	1,387,014
1998	155,997	1,198,295
1999	194,278	1,214,601
2000	202,111	1,229,843

出所：「北陸経済調査月報」大蔵省北陸財務局 平成13年11月号、平成9年2月号掲載 建設省作成統計ヨリ

部品メーカーが親企業の誘いで海外進出する場合、日本ではこれを随伴投資と呼び習わしている。今回紹介しようとしている例はM社が随伴投資をした訳ではない。独立にグローバル経営を模索している企業が条件の合う相手方を見いだしたと考えられる。

次にファスナーの大口顧客の経営のあらましについて記す。

(株)ファーストリテイリング（以下FR社と略す）

- 1949 山口県宇部市に個人営業創業
- 1963 株式会社設立
- 1984 広島市にカジュアルウェアの小売店を出店。店名「ユニクロ」
- 1991 商号を(株)ファーストリテイリングに
- 1994 広島証券取引所に上場。ニューヨークにデザイン会社設立
- 1996 中国山東省に共同出資で縫製会社設立。直営店舗数200を超える
- 1997 東京証券取引所2部上場。直営店300を超える
- 1999 東京証券取引所第1部銘柄に指定
- 2000 直営店400を超える。海外出店の布石としてイギリスに子会社設立

2001 ロンドンとその近郊に4店同時開店

FR社のホームページ上の社長メッセージ⁽⁶⁾によると、アメリカのベンチャービジネスが短期間に急成長しているのに、「日本でできないわけがない」と考えたとあり、2001年8月期には売り上げ4,185億、営業利益1,000億円をあげ、1998年の4倍であるという。そして、彼らの明快なビジョンのもとで行動すればカジュアルウエアの世界一企業になる可能性があると考えている。

そのビジョンとは、「いつでも、どこでも、誰でも着られる。ファッション性のある高品質のベイシックカジュアルを市場最低価格で継続的に提供する。

そのためにローコスト経営に徹して、最短、最安で生産と販売を直結させる。自社に要望される顧客サービスを考え抜き、最高の顧客サービスを実現させる。世界水準の人が喜んで働ける環境を提供し、官僚的でなく、血のかよったチームとして革新的な仕事をする。結果とし、売り上げと収益の高い成長を目指し、世界的なカジュアル企業になる。」というものである。

同社の海外展開については、最初はローコスト実現の生産適地として中国に注目したものであろう。日本側はニチメンを初めとする6社、中国から2社が資本参加している。事業は靴下の製造・販売である。後に本格的に委託生産され90%が中国、残りは東南アジアで生産されている。

同社ではグローバル化の第1歩をロンドン出店と考えている。なぜ海外の最初かというと成熟した市場であり、規模が適当であり、外資に対して開かれており、公用語が英語であるといった点でイギリスに決めたとのことである。

繊維セーフガードが発動された場合の影響についても一応の考えを持っているが、当局交渉や異文化圏に進出していく点についてはM社に「一日の長」ならぬ「数日の長」がありそうであり、FR社はM社から部品の供給を受けるばかりでなくグローバル経営のノウハウについて学ぶものがあると思われる。

財務面では、急成長の資金手当ての基本として自己資本が重視されており、高利益、高配当、株価高から株式分割の期待が更に株価高を呼ぶサイクルがで

きているごとくである。同社の浮動株が数%と低いことも株価高をもたらす1因であろう。上場廃止基準には至らないが株式分散は進んでいない方である。

しかしFR社は、IR活動には熱心である。「北陸企業のグローバル経営(9)」で述べたが、M社は所有形態が特殊である。現在資本金が106億円であるが非上場である。時折は上場が検討課題として浮上するようであるが、一族の所有割合が高いFR社の財務にM社の関心が向くのではなからうか。

株アシックス (以下A社と略記)

- 1949 スポーツシューズ製造目的で創業
- 1964 東京証券取引所 大阪証券取引所上場
- 1977 合併により現社名に

海外展開

- 1975 ドイツ スポーツ用品の販売 市場, 情報目的
- 1981 アメリカ 同上
- 1984 ブラジル スポーツ用品, シューズ, 靴, 既製服の製・販市場, 情報目的
- 1986 韓国 スポーツ用品の販売 市場, 情報目的
- 1986 オーストラリア 同上
- 1990 フランス 同上
- 1991 オランダ 同上
- 1991 イタリア 同上
- 1992 イギリス 同上
- 1994 オランダ 同上 加えて統括目的
- 1994 中国 スポーツ用品の製・販, 労働, 生産, 市場, 第三国逆輸入

資本金 900万US\$ 従業員 1030(9)

A社の経営理念は、

1. 総合スポーツ用品メーカーとして世界のスポーツ文化に貢献する。
2. 企業に参画するすべてのものは運命共同体の理念のもとに企業の運営にあたる。
3. 地域社会の繁栄に貢献し、企業の社会的責任を果たす。

であり、1.の中にグローバル企業を目指す芽がある。2.と3.にはM社といくらか共通したものがある⁽⁷⁾。

A社の海外展開は業界でも早いほうであるが、市場、情報目的がほとんどでコストの低下には繋がらなかったようだ。1994年の中国進出が成功しているのであれば海外生産の拡大がM社の海外需要を増大させる。

A社のメッセージを読む⁽⁸⁾と、FR社とは対照的で市場をセグメントし、オリンピック選手使用を頂点とした高級品でA社ブランドを浸透させたいと考えているように思われる。M社は多様化したファスナーを迅速に届けることも得意わざなのであるが、ラスト・チャンスのようにしてグローバル化を進めようとしているA社に部品以上のものを与えることができればグローバル経営の相乗効果が期待できるのではなかろうか。

3. 中国における新建材工場の展開

M社ではファスナーやボタンの素材として金属と樹脂の双方の開発が進められてきた。建材についても早くから樹脂素材に目が向けられ初期には大きな製品の歪みや強度が問題とされていた。

M社は進出先への地域貢献を考えることが創業社長時代からの守るべき方針とされているが、中国中央政府が省エネ政策を打ち出していることに呼応して日本で断熱性と気密性に優れた商品を開発した。それは樹脂ワクのなかに金属の骨が入っている構造で、複層ガラスがはめられたものである。金属サッシに比べコストは下がらないが寒冷地に適している。組み立てや解体が容易にでき

るような設計上の工夫もされている。この製品はM社東北工場が親となって中国に移転されたが、人手がはぶけないガラス製造をも中国でやることに期待がかけられている。新会社はグループのうちの建材を担当する大連M'社としてスタートした。概要は以下の通りである。

立地	設立	資本金	事業	出資
大連	2001	2500万US&	樹脂サッシの製・販	本社(100%)

おわりに

M社がファスニング、建材、工機の事業部を持つことと、海外展開を図っていたことで新たな顧客を獲得した例、多角化からの技術の蓄積の中から新事業を海外に展開できた例を示して、企業の存続がより容易になる事を述べた。

[注]

- (1) 田中祥子：「北陸企業のグローバル経営（9）」『富大経済論集』2001年11月
- (2) M社の新経営理念は「さらなる企業価値を求めて」であるが、市場で企業価値を評価されなければ存続できないという関係にある。
- (3) 1996年1月に本社で「中国政策委員会」が発足した。しかし、これは“アメリカよさようなら”“中国よこんにちわ”ということの意味しない。進出先地域社会との結びつきは継続される。
- (4) 東洋経済『海外進出企業総覧』を通読して。
- (5) 上記文献(1) 10ページ
- (6) <http://www.uniqlo.co.jp/>
- (7) ステイクホルダー間の仕切りがあいまいであるという点においてである。
- (8) <http://www.asics.co.jp/>