

「国際中堅企業」の登場（一） 比較優位の更新（シナノケンシ（株））

西澤正樹

生産技術、ノウハウ、設備といった経営資源の優位性を持ちながら、日本国内の原材料、労働、エネルギーなどのコスト面で国際競争力が衰えた事業部門を、コスト圧縮可能な海外に移転し、製品の比較優位を更新したケースを報告する。海外での比較優位の更新は、国際中堅企業に成長する重要なバターンの一つである。

絹紡績の成長と衰退

長野県丸子町のシナノケンシは国内従業員約一、三〇〇人、売上高七〇〇億円の国際中堅企業である。絹紡績で成長し、マイクロモーター、情報機器メーカーへと発展している。当社の前身は、現会長の父親が一九一八年に創業した「信濃絹糸紡績（株）」である。英語教師であった創業者は日露戦争で陸軍通訳として欧米に派遣され、エジソンやクルップの工場を視察し帰国後、絹紡績業を創業した。

絹紡績は、繭から生糸を生産する製糸家から出る「くず繭」や「生糸くず」を洗浄し綿状に加工、それを紡績して絹紡糸を作る。絹紡績は

生糸生産に較べ機械設備、技術、資本が集約的であり、その生産管理の蓄積は後の精密機械生産への転換に活かされることになった。

絹紡績業は太平洋戦争前に、全国一六社三二工場があった。戦時統制にて八社に集約された。近江絹糸、東洋紡、大日本紡績（後、ユニチカ）、カネチカなどのなかで、当社は最小企業であった。戦後、大手各社はナイロンをはじめとする合成繊維の開発、普及にとめない次々と絹紡績から撤退した。九六年まで松本と丸子にあったカネチカも工場を閉め、国内で絹紡績事業を継続しているのは当社のみとなった。紡績業の中心がランカシャーから、当時、労働コストが一六分の一の日本に移ったように、絹紡績は日本から労働コスト一〇分の一の中国へ移っていったのである。

小型モーター事業の展開

六二年にモーター分野への参入を決断する。下請組立てからスタートした。急成長を遂げていたソニーとの取引が始まり、六八年までソ

ニーのオープンリール式テープレコーダー用モーターは全て当社が供給した。七一二年には、当社のテープレコーダー用モーターは全国生産の七〇〜八〇%を占めるまでになった。

その後、テープレコーダーはカセット式に変わり、モーターはマイクロ化し単価も安くなっていたため、当社ではVTR用、複写機用、CD-ROMドライブ用などのモーター開発を継続し市場を獲得していく。

日本事業所（上田事業所、丸子事業所）では、海外に移管する製品に替わる新たな製品を弛みなく開発する役割を担っている。スピードを要求され競争の激しい分野での製品開発、設計、試作、量産前試作は、日本事業所のモノづくり環境に優位性があるとしている。

絹紡績とマイクロモーターの

比較優位の更新

絹紡績事業については事業廃止も考えたが、創業事業でもあり、これまで蓄積した技術や設備を海外の低コスト労働力と組み合わせ存続させようとした。八七年に資本金一億七、五〇〇万円の絹紡績独資企業をタイに設立、八八年から操業を開始した。タイ事業所は、他社が日本での絹紡績事業を廃業していくなかで、九六年まで毎年、黒字を計上し投資資金の回収を終えている。

家電、弱電製品は大量生産にもなう販売価格の通減が著しく、マイクロモーターの発注単

価も下がっていく。八五年に香港三田工業から複写機用モーターを現地供給して欲しいという要請を受け、八六年、香港に進出。二〇数階の工場ビル内にマイクロモーターの工場を配置した。その後、深圳特区にリコー、キャノンなどの複写機工場の進出が続く。三田工業の部品協力企業への発注も増加していく。当社の受注も急増し香港の工場ビルでは狭く、プレス機も入らないことから、九一年に東莞市鳳崗鎮と委託加工契約を結び操業を開始した。受注の増加に応じ委託加工工場の拡張を重ねていくが「国内販売ができない」「従業員の日本研修ができない」など華南型委託加工の限界を意識し、九八年に独资企業を設立した。

当社の東莞工場は委託加工の「雁田信濃電機電子廠」と独资企業の「東莞信濃馬達有限公司」が併存することになった。従業員約二、六〇〇人（日本人駐在三〇〇人）で全社のモーター生産量の八〇%、金額にして約一五億円分を東莞事業所が担っている。さらに、六〇億円を投資し金型生産から部品加工、組立までの一貫生産体系を構築している。

地域経済への効果・影響

独自技術を保有している企業は、その事業分野で他企業に対する参入障壁を構築しており、製品の競争力もあるはずである。しかし、技術という要素価格競争力を有しているとしても、国内人件費などのコスト面での競争力が絶対的

に弱い場合、国内での事業経営がなりたないというケースは少なくない。そうした状況に陥った比較劣位部門を国内事業から切り離し、海外直接投資によって海外市場で再生し、その利潤を本社の新規事業や研究開発、技術開発などに投入する場合がある。

この場合、地域経済において比較劣位部門の生産や雇用の縮小といった一時的な調整が発生する。しかし、技術的な比較優位を有する事業分野であってもコスト競争面の比較劣位によって、日本（地域）に残しておいても、いずれ淘汰されてしまう。そうすれば、技術的な比較優位も活かされることなく、そこから生み出される可能性のある利益もゼロになってしまう。

それならば、コスト競争面での対抗が可能となる受入国に直接投資を行い技術面、管理面などの比較優位を發揮し、価格競争でのいっそうのコストダウンに成功すれば本社への利益還元が可能になる。日本の地域にある本社事業所では、その利益を研究開発や技術革新に投資し、新たな比較優位部門の成長が期待できる。

シナノケンシの場合、国内では事業成立が困難になった絹紡績をタイに移転し、日本の事業所ではマイクロモーター分野に投資を集中し事業分野の転換に成功した。さらに、マイクロモーター分野も市場拡大する中国にシフトして利益を上げる一方で、日本事業所ではコンピュータ周辺機器に主力事業を移しつつ、地域の大学と連携して新規成長期待分野の技術開発に注力している。

生産と雇用の高度化に向かう

日本には絹紡績の生産工場は無くなり、汎用マイクロモーターの加工・組立工場は縮小しているが新規開発モーターの試作・生産工場が存続している。単純な加工・組立工程に要する単能工は大きく減少したものの、試作から量産、あるいはコンピュータ周辺機器の開発・試作・生産に必要な多能工労働力は、以前と比べ増えている。また、海外事業を統括する国際事業部門や国際マーケティング部門、研究開発部門の人材も増加しており、今後さらに増える傾向にある。

現在、雇用数の絶対量はピーク時に追いついてはいないが、労働内容は単純労働から知識労働へと質的な転換が進められてきた。地域の産業構造の高度化のためには人間の知識労働が不可欠であり、当社のケースは海外直接投資にもなう地域経済の人的資源の蓄積と生産と雇用の高度化の進展を示している。

当社の金子会長は「日本地域の雇用は守っていくが、ますます増やしていくことは難しい」と語る。製造業を国際競争力の基軸としている日本の産業構造が高度化していくに従い製造業の雇用も高度化、知識集約化していく。「国内雇用の受け皿」という点からみれば、製造業はサービス業に量的な主役を譲っていくのである。

（にしざわまさき・アジア研究所助教授）