

## 科学研究費助成事業（科学研究費補助金）研究成果報告書

平成25年 6月11日現在

機関番号：52605

研究種目：基盤研究C

研究期間：2010～2012

課題番号：22530254

研究課題名（和文） 産業集積の持続的発展と組織ルーティンの進化に関する国際比較研究

研究課題名（英文） Comparative study on sustainable development of industrial districts and evolution of organizational routines

研究代表者

遠山 恭司 (Toyama Kyoji)

東京都立産業技術高等専門学校・ものづくり工学科・准教授

研究者番号：20270233

研究成果の概要（和文）：グローバル価値連鎖において、各プロセスで組織の不断の改変・外延化、すなわち組織ルーティンの進化を行う企業は垂直統合経営へ収斂しつつあり、それらの企業成長が産業集積の持続的発展において、極めて重要な要素である。

研究成果の概要（英文）：On the view of global value chain perspective, the role of firms that evolve their organizational routines constantly and reach the phases on vertical integrated operations in the eyewear industry of Japan, Italy and China is very crucial for sustainable development of firms and industrial agglomerations.

交付決定額

(金額単位：円)

	直接経費	間接経費	合計
2010年度	1,000,000	300,000	1,300,000
2011年度	900,000	270,000	1,170,000
2012年度	700,000	210,000	910,000
年度			
年度			
総計	2,600,000	780,000	3,380,000

研究分野：経済学

科研費の分科・細目：経済政策

キーワード：産業集積、組織ルーティンの進化、眼鏡産業、イタリア、中国、国際比較

### 1. 研究開始当初の背景

わが国の産業集積は、経済のグローバル化、競争の激化、IT革新による価値連鎖の地理的分断などにより、一般的には縮小傾向を続けている。経済構造と企業の競争環境の変化に対して、産業集積それ自体が対応しうることに限界があることは明らかである。

従来、国内の産業集積や海外のそれを、単体として取り上げ、その生産構造や流通構造を分析する手法はこれまでも蓄積がある。しかし、国際比較となると、その対象の選定、事例代表制、調査立案と実施の困難性から、十分に行われてはいなかった。しかし、日本

とイタリアは、コモディティ（日用品）分野の生産に特化した産業集積（イタリア語では産業地区：Distretti Industriali が一般的）が存在し、その比較研究を行ってきた経緯がある。そこで、産業集積としては成熟・縮小過程にある日本とイタリアに加え、発展成長段階にある中国・香港の産業集積を比較することで、産業集積の持続的発展可能性を提示する上で議論の深耕を図ることができると想定し、研究を推進した。

### 2. 研究の目的

本研究は、産業集積のライフサイクルの観点から、その発展・衰退段階に応じた企業組

織ルーティンの性質と機能の進化、当該産業と産業集積の持続的発展可能性の要因分析を目的とする。産業集積内部における個別企業の組織ルーティンの拡張・深耕を、進化経済学の観点から理論・実証の両面から考察する。

### 3. 研究の方法

福井県鯖江地域のフィールドワークからの成果公表は、10年前からに及ぶ。その後、イタリアの産地ベッルーノと鯖江産地の比較考察結果を公表している。本研究では、そのフォローアップサーベイに加えて、香港・中国広東省でのフィールドワークの成果に基づいて、発展段階の異なる産地3か国比較がコアな研究視角として設定されている。

当初の2年間は、これまで不案内であった中国・香港の眼鏡産業のアプローチに対して、東京大学社会科学研究所特任序助教である伊藤聖氏の助力を得て、香港・広東省調査を優先した。同時に、鯖江産地でのフィールドサーベイを進め、情報・データの蓄積を図った。そして最終年度に、イタリアのベッルーノ産地調査を実施した。(表1)

表1 調査対象の主な企業

企業名(国籍)	ルクソティカ(伊)	アーツ(香港)
本社	ミラノ	香港
業態	世界最大製造小売	香港最大のメーカー
事業の概要	最高級ブランドODM/OEMの製造小売(グローバル)	欧米ブランドODM/OEM生産(欧米輸出)
設立年	1961年	1973年
売上高(2011年)	62.2億ユーロ(6,220億円)	15.5億HKドル(155億円)
従業員数(グループ)	65,000人	10,500人
国内生産工場	6	0
海外生産工場	2(東莞) 3(米印伯)	2(中山・深圳)
小売店舗数	7042(世界)	3(深圳)
株式市場	NYSE/Milan	Hong Kong

企業名(国籍)	シャルマン(日)	メガネトップ(日)
本社	福井県鯖江市	静岡県静岡市
業態	日本最大の製造卸	日本流通最大手
事業の概要	自社ブランド 国内外ODM/OEM(輸出・国内販売)	国内自社ブランド 製造・仕入・小売(国内事業のみ)
設立年	1956年	1980年
売上高(2011年)	198億円	635億円
従業員数(グループ)	3,700人	3,399人
国内生産工場	1	1
海外生産工場	2(東莞・アモイ)	0
小売店舗数	0	761(国内)
株式市場	非上場	東証一部

資料：各社情報より作成

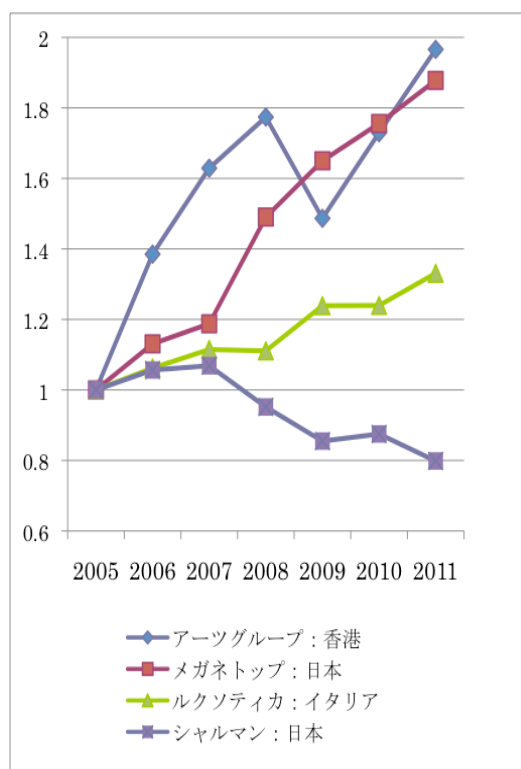
### 4. 研究成果

結果として、各国各産地において、もっとも代表的な企業である3社および縮小する日本小売市場で急激な成長を果たした企業の4社を取り上げ、その跛行性要因について、組織ルーティンの進化とグローバル価値連鎖

の観点から、明らかにした。日本の事例はシャルマンとメガネトップ、香港はアーツグループ、イタリアはルクソティカグループの4社である。

成熟・縮小傾向に入った先進工業諸国の産業集積において、企業として、集積として持続的な発展を行うためには、既存の成功体験によらない、成長・発展経路からの逸脱・破壊が不可欠である。日本、イタリア、中国の主要な事例企業の成長の軌跡は、一様ではない(図1)。

図1 各社の売上高推移



資料：各社財務資料より作成

では、どのような組織ルーティンの破壊と進化が適切に行われるかは、実は、産業・業種、企業によって一概にはいえない。しかし、企業・組織活動を普遍的に分解するのに、価値連鎖プロセスを用いれば、単純化・一般化しうる。ただ、企業活動がグローバル化している現状を踏まえれば、価値連鎖もグローバルに構成されているので、グローバル価値連鎖(GVC)仮説を援用した。

第1に、世界最大の眼鏡企業ルクソティカの売上高は、国内チャンピオンであるメガネトップのその10倍に相当するという巨大さである。眼鏡・サングラスというコモディティに特化して、創業1代目にしてグローバ

ルな垂直統合経営で実現した企業が、世界には存在する。

第2に、事業構成は異なるけれども、4社ともに生産工場を所有している。シャルマンとアーツは製造に軸足を置いた企業であるから当然とはいえ、アーツは狭隘な香港に製造拠点はなく、すべて中国本土へ移管しており、シャルマンは国内最大の工場を操業しているものの、中国工場の能力拡大と機能高度化を進めている。ルクソティカはイタリアでは3,000人のアゴルド工場を中心に国内5カ所、海外に5つの工場で生産を行う。メガネトップは1998年に福井市の眼鏡メーカーの経営権を引き継ぎ、2003年には鯖江産地の眼鏡メーカー子会社化して本格的な生産活動に乗り出している。ルクソティカは世界の最高級・高級ブランド眼鏡のライセンス契約を行い、アルマーニやシャネルなどの生産を一手に行っている。アーツは中級クラスの欧米ブランドの委託生産を広範に引き受け、シャルマンは自社ブランドと国内ハウスブランドのODM/OEM生産、メガネトップは一部の戦略的な自社企画製品を生産している。

第3に、小売店舗数の違いだが、ルクソティカは母国ではなくアメリカ、オーストラリア、中国など自国以外で小売チェーンを買収して7,042の店舗で最高級・高級ブランドの眼鏡・サングラスおよび自社ブランド製品を販売している。メガネトップは国内店舗数では第2位に位置し、三城やジェイアイエヌなどと違って今のところ海外展開はしていない。製造中心のアーツとシャルマンでは、アーツが中国本土で香港に隣接する深センに合弁でアウトレット販売店を始めたのに対し、シャルマンは小売事業には手を出していない。

第4に、株式市場からの資金調達である。ルクソティカはまず1990年にニューヨークで、2000年にミラノでそれぞれ株式を公開し、ライセンス契約や海外小売チェーン買収、海外での工場新設をその都度強化してきた。アーツは1996年に香港株式市場に上場し、その後はチタン製フレーム工場の拡大投資、ISO認証取得、英国小売チェーンとの合同ブランド立ち上げ、中国本土の生産用地取得などを行った。メガネトップは1997年に株式会社店頭公開したのを皮切りに東証一部に移行しながら、生産会社の子会社化や低価格専門店に対抗する店舗の新設、店舗コンセプトの大転換や広告宣伝などに注力してきた。シャルマンのみは上場しておらず、自己資金と借り入れによって世界主要都市の販売支店設置や中国工場の能力強化、ミラノやパリなどにデザインスタジオを設立するなどを行っ

てきた。

結果、グローバル価値連鎖にともなう諸プロセスにおいて、不断の改変・外延化、すなわち組織ルーティンの進化を行い、プロセス全体を垂直統合する経営形態への収斂と企業成長が、産業集積に果たす役割において極めて重要であることが浮き彫りとなった。

日本の眼鏡産業は、小売市場3,918億円、産出規模557億円、眼鏡輸入2.2億ドル、眼鏡輸出1.7億ドルという数字で表現できる。それらの担い手となる生産部門と流通・販売部門とで比較的明瞭な棲み分けができていた時代から、担い手の役割や機能、組織が相互に入り交じり、同時に、まったく異質な事業モデルとサプライチェーンによる新規参入者と競合する時代へ、2000年以降、眼鏡産業は大きく変容している。

このような観点で眼鏡産業をとらえ直す場合、生産部門のみに着目することや、国内事情や国内企業だけを考察対象とする分析には限界があると考え、本稿では小売チェーン売上高第1位となったメガネトップを取り上げた。同社の市場戦略と価値連鎖の再設計が、既存の組織ルーティンおよび価値連鎖の維持ではなく、新しい競争構造への適応としての組織ルーティンの進化・拡張と価値連鎖のグローバル再編によって行われたことを考察した。同社の業績をみる限り、国内市場が縮小するから企業の売上高が減るとはいえないし、また、消費低迷のためにヒット商品が生まれにくいわけではないし、海外アウトソーシングが東アジア大に拡張しているからといって国内産業集積の意義が消失しているわけではない。

グローバルで複雑かつ不確実な市場環境の変化に適応するためには、それにみあった市場戦略と価値連鎖の再設計を不断に行うことの重要性を、メガネトップの事例が示しているといえよう。

考察の結果、世界最大の眼鏡企業ルクソティカとともに、メガネトップもGVCの垂直統合経営にあることが確認された。ある程度の規模の企業であれば、自社で企画・デザインした商品を自らの管理の下で運営できる小売業で販売し、市場情報を消費者から直接フィードバックできる体制が有効である点は明らかだといえよう。市場や消費者嗜好の変化がはやいなかで、他社の経営資源に左右される領域、価値連鎖プロセスが多ければ多いほど、またそのアイテムやバリエーションが多ければ多いほど、在庫保有を避けつつ迅速に商品供給することは困難である。よって、メガネトップは総花的な商品ラインナップ販売から撤退し、戦略的な価格設定と量産体制の併用で原価管理と利益創出を見込んだ

商品構成と新型店舗の展開、そのための広告宣伝、自社工場の再編、海外協力工場への指導の徹底などに注力して成功したのである。

しかし、だからといって、眼鏡産業の生産部門と流通・小売部門のすべての企業がそれを目指すべきだということではない。企業の規模や置かれた環境、保有する諸資源の質量などにおいて、自らの市場戦略と価値連鎖を持続発展的に組み合わせることが重要なのである。つまり、多品種少量生産の商品企画それ自体が問題なのではなく、価値連鎖の各プロセスと全体について整合的に設計し、利益創出を実現することが肝要となろう。

## 5. 主な発表論文等

(研究代表者、研究分担者及び連携研究者には下線)

[雑誌論文] (計3件)

- ① 遠山恭司、イタリアにおける家具産業の生産・輸出と産地の諸特徴、中央大学経済研究所年報 査読無し、第41号、2010、233-266
- ② 遠山恭司、国際競争下におけるイタリア産業地域の変容、日本政策金融公庫論集、査読無し、第14号、2012、65-88
- ③ 遠山恭司、眼鏡産業における価値連鎖の再設計、三田学会雑誌 (慶應義塾大学)、査読無し、第105巻第3号、2012、91-118

[学会発表] (計1件)

- ① 遠山恭司、眼鏡産業における価値連鎖のデザイン、慶應義塾経済学会コンファレンス、2011

[図書] (計3件)

- ① 植田浩史、桑野博行、駒形哲哉、遠山恭司ほか、同友館、日本中小企業研究の到達点、2010、299
- ② 清响一郎、遠山恭司ほか、社会評論社、自動車産業における生産・開発の現地化、2011、358
- ③ 三井逸友、渡辺幸男、遠山恭司ほか、日本の中小企業研究 2000年-2009年 主要文献解題編、同友館、2013、597

## 6. 研究組織

### (1) 研究代表者

遠山 恭司 (Toyama Kyoji)

東京都立産業技術高等専門学校・ものづくり工学科・准教授

研究者番号：20270233