

# 産業衰退期における企業の生産戦略

## —フィリピンの製靴業の事例から—

平成 18 年入学  
派遣先国：フィリピン  
福田 晋吾

キーワード：労働集約的製造業，経営戦略，グローバル化，都市経済，フィリピン

### 対象とする問題の概要

前年度に派遣されたフィールドワークでは、製靴業におけるビジネスネットワークに注目した。フィリピンの製靴業は、企業間分業が極めて少ない社内一貫生産体制が特徴的で、それがグローバル化以後の産業衰退に影響している可能性を指摘した。しかし、調査を進めるうちに、業者により生産方法に大きな違いがあることが分かり、それが経営戦略にも大きな影響を与えているとの印象を持った。生産体制毎の生産性の違いや、取引費用の大きさを計量し、かつ産業衰退との因果関係を実証することは、一筋縄ではいかない困難なものでもある。そこで、厳しさを増す経営環境に対して製靴業者がどのように対応し、それがどのように産業衰退に結びついているのかという問いを設定した。他の ASEAN 諸国と比較して、フィリピンの靴輸出が突出して減ってきたことから分かるように、衰退があまりにも速く進んでいるのはなぜかという疑問はなお残っており、今回は製靴業者の経営状況からそれを探ることが狙いである。そこで、今回は、産業衰退のメカニズムを探るべく、まず現存する製靴業者へのインタビュー調査を行ない、経営実態を把握することを主目的とした。

### 研究目的

研究目的は、海外製品の流入に伴ない、競争が激化した状況下で、いかにプレーヤーである製靴業者が厳しい競争環境に対応してきたのかを分析することである。従来までの議論では、フィリピン製靴業が海外製品に対抗できず、競争劣位に立たされている原因として、生産における低い技術水準を第一に挙げている (Scott 2005, Morato 2005)。つまり、各生産工程において、職人が一人ひとりマニュアルで加工作業をするような低技術に頼った生産のあり方（以下、マニュアル生産と呼ぶ）が生産性の低さにつながっており、その結果、経済のグローバル化以後の国際自由競争で敗北してきたという議論がなされてきた。その議論をフィールドワークで得た製靴業者の経営データから検討する。

### フィールドから得られた知見について

今回の調査から、産業衰退のきっかけとして、関税引き下げと密輸入の増加の 2 つの要因があることが分かった。前者は正規ルートの輸入品の流入を促し、中級品市場でのシェアを高めてきたが、まだ国内業者も相当数残っていて攻防が続いている。関税引き下げ後しばらく経った 2000 年頃、大量の密輸品が低級品市場へと流れるようになった。その結果、国内の未登記業者が市場シェアを奪われ、大半が淘汰されてしまう結果となった。

未登記業者だけでなく、登記業者においても、大半がマニュアル加工に依存した生産方法を採用し

ていたが、彼らは現在も操業を続けており、機械化に移行する動きも少ない。これは、「低技術がフィリピン製靴業の低い競争力の原因」とする従来大勢を占めた議論が実証性を欠いたものであったことを意味する。つまり、価格に圧倒的に支配される低級品市場では、技術水準に基づく生産性が競争力に決定的な差を生んでしまったが、価格以外の面も重視される中級品市場では必ずしもそうではなかった。

製靴業者の経営戦略を分析すると、大規模業者が生産を高度化させて、販路拡大に繋げようとしているのに対して、小規模業者の場合は、マニュアル生産をあえて従来どおり続けることで、設備投資の費用や割高な外注費などのコストを節約し、利益捻出に成功している。したがって、中級品市場では、企業規模の大小により、生産方法に違いがあるものの、どちらにもそれぞれの事情に応じた一定の合理性があったのである。しかし、同時に双方にリスクも存在する。どういうことかといえば、まず大規模業者の場合は、せつかく大金を出して投資したにも関わらず、思うように受注が増えず、そのため規模の経済性発揮による生産コスト削減には至っていない点である。また他方では、産地における原材料不足や人材不足といった生産基盤の劣化が進んでおり、それがボディーブローのように彼らの競争力を奪ってきている。その結果、輸入品との競争には相変わらず苦戦を強いられ、輸出への道もいまだ開かれていない。中小規模業者の場合は、販売先が少なく、しかも不安定な取引関係であるため、販売先からの受注動向に経営を左右されるリスクが大きくなっている。つまり販売先が他の業者や海外に発注をシフトした場合、大きく売上高が落ち込んでしまい、廃業に追い込まれる可能性が高まるのである。

このような製靴業に内在する不確実性を認識してか、製靴業者の経営者は事業の多角化を進め、本業以外の収入を増やそうとしている。これは、産業構造を製靴業依存から、住宅や商業を基盤にしたものに転換しようとしているマリキナ市政によって、政策的に誘導されたものとも解釈できる。実際に、改革とグローバル化は90年代に始まり、同時的に進展してきた。マリキナ市の登記製靴業者が90年代半ばから半減する一方、小売や飲食といったサービス業は倍増している。サンプルの約半数が異業種へ進出しているという調査結果、および未登記製靴業者がわずか数年で激減したという事実を勘案すると、世代交代を経ずに短期間で、同じ経済主体が製靴業から他産業へと業態を変えていった可能性が高い。通常、産業転換には長期を要し、世代の交代とともに進んでいくことを考えると、マリキナのケースは特殊である。つまり、マリキナ市の製靴業者とその労働者は、他産業に商機や就業機会を見出し、かつスムーズに移行できたといえるだろう。



写真1 マリキナ川に浮かぶ靴のオブジェ

## 今後の展開・反省点

社内一貫生産体制や中間業者介さない流通機構など、ビジネスネットワークがあまり拡散しないで、垂直統合に向かう傾向がフィリピンの製靴業に認められる。この点は、今回の調査では依然疑問のままであった。フィールドワークでの筆者の実感では、それが地域におけるソーシャル・キャピタルの蓄積がどの程度であるかに関わっているような印象があった。つまり、日本や台湾等東アジア諸国が生産における企業間の分業構造、流通における卸売業者の発達といった特徴を有しているのに対して、フィリピンでは、ソーシャル・キャピタルの蓄積よりも、バリューチェーンが垂直統合される方向に発達してきたのではないかと考えられるのである。ソーシャル・キャピタルは、靴産地においては、企業間の信頼関係が特に重要であろう。それらの分析を通して、地域経済の発展と信頼感の関係について考察するような研究にしたいと考えている。

また、上記の観点からの考察も踏まえて、海外製品に対抗しうる競争力を製靴業者に回復させるためには、生産基盤の保護を図るとともに、企業間の協調を促進し、経営体力の補完と規模の経済性の利益を享受させ、不確実性に対する耐性を強化するにはどのような政策が求められるのかということについても関心を向けたい。



写真2 ショッピングモールの靴売場



写真3 靴職人

## 引用文献

- Morato, Eduardo A. 2005. The Shoemaking Industry of Marikina. *Konrad-Adenauer Stiftung* 6(2) : 1-86, Asian Institute of Management Policy Center.
- Scott, Allen J. 2005. The Shoe Industry of Marikina City, Philippines : A Developing-Country Cluster in Crisis. *Philippine Journal of Third World Studies* 20(2) : 76-99.