

タイトル	地域経済を脆弱化させる国際事業活動の質的变化() ：道内木材加工業の事例分析・考察
著者	越後，修；ECHIGO, Osamu
引用	季刊北海学園大学経済論集，59(4)：85-116
発行日	2012-03-31

《論説》

地域経済を脆弱化させる国際事業活動の質的变化（Ⅰ）*

～道内木材加工業の事例分析・考察～

越 後 修

Ⅰ. はじめに

1. 悪化する国内事業環境

ニクソン・ショックをはじめとして、これまで幾度となく起こってきたビジネス環境の大きな変化は、日本企業に生産拠点の海外移管を促してきた。総合研究開発機構（2011、第29面）は、この海外シフトがもたらす国内経済への悪影響について、強い関心と懸念がとくに持たれた時期が、過去に四度あったと述べている。一度目は、1985年のプラザ合意後、二度目は、バブル経済崩壊後の1990年代半ば、三度目は、中国をはじめアジアからの輸入が急増した2000年以降であった。そして四度目が、2009年後半から進展した超円高に直面する今日である。

これまでの円相場最高値は、79円75銭（1995年4月19日）であったが、2011年3月17日にこれが更新され（76円25銭）、以後同年内に記録が次々と塗り替えられた¹。米国やギリシャの政府債務問題の深刻化による経済不安や、投機筋の仕掛けなど、諸要因が絡んでいることもあり²、レートは適当な水準へと戻りそうもない。この暗い見通しに加え、東日本大震災以降の電力不足、温暖化ガス削減にかんする厳しい目標の付与、通商政策の出遅れ（自由貿易協定締結の遅さ）、高税率の賦課、雇用形態をめぐる規制強化が、企業の国内事業活動を難しくさせている。これらの「六重苦³」に直面し、海外での事業を強化・拡大してゆく姿勢を鮮明にし始めている企業は多く、国内経済のさらなる悪化が懸念されている。

*研究過程におきまして、道内木材加工企業の本社および中国現地法人の皆様には、ヒアリング調査への御協力を頂戴しました。また、函館税関調査部調査統計課、北海道水産林務部林務局林業木材課、日本貿易振興機構北海道貿易情報センター、農林水産省図書館、林野庁林政部木材産業課（順不同）の皆様には、資料収集の面で御協力を頂戴しました。ここに改めて深く謝意を表します。なお、本稿にありうる誤謬は、いうまでもなくすべて筆者に帰するものであります。

（追記）本研究は、北海学園大学開発研究所から研究助成金（研究課題「分権型社会における地域自立のための政策に関する総合研究（2009～2011年度）」）を受けました。

¹ 2011年8月19日：75円95銭、10月21日：75円78銭、10月25日：75円73銭、10月26日：75円71銭、10月27日：75円67銭、10月31日：75円32銭。

² 2011年3月11日に発生した東日本大震災後、自社工場の建て直などに多額の資金を確保する必要性から、日本企業はドル資産を売って円を得ようとするだろうとの読みから、投機筋は円買いドル売りを進めた。

³ 国内事業活動の継続を難しくさせる変化としては、関（1997a, pp.10-14）が指摘する若者の製造業離れ、およびそれに伴って生じている基盤技術の質的低下なども挙げられる。

2. 地方企業の国際事業展開の現況

円高を基点とした一連のストーリーの末路として、多くの人々が懸念するのが、産業空洞化 (deindustrialization ; hollowing out) である。産業空洞化については、研究者の間で共通した定義があるわけではない。しかし、叶 (2003, p.18) や小林 (2003, p.8), 中村・渋谷 (1994, pp.5-14) などの諸説をまとめれば、「国際競争力を失って輸入激増、輸出激減の打撃を受けたモノづくり企業が海外に生産拠点を移転する一方、それを埋め合わせるだけの産業の高度化、新産業の創出が起これないために増加する関連企業の倒産・廃業も進むことで、雇用や設備投資の減少、技術水準の停滞・低下が増幅され、経済の成立そのものを危機に陥れる事態が進んでゆく現象」という折衷的定義を (いささか冗長気味ではあるが) 得ることができる。

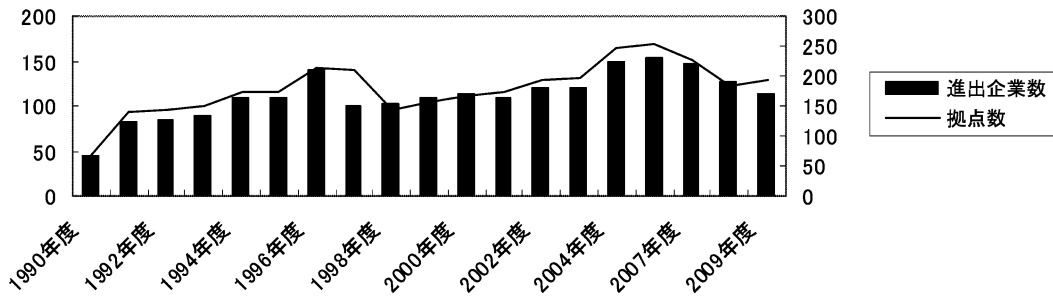
日本経済全体が低迷する中、とりわけ地方経済の停滞が際立っている。国内経済の真の再生は、地方経済の活性化の成否にかかっているわけだが、その雲行きを怪しくさせている因子のひとつが、産業空洞化を招きうる地場企業の国際事業展開の活発化である。ここでは、調査が継続的に実施され、その結果が利用しやすい状況にある北海道企業の国際事業展開に注目することにしよう。第 1 表から、とりわけ食品関連企業や木製品企業の海外進出が多いことがわかる。地域特殊資源を活用した産業に属する企業が、多様な形態を取りながら海外事業を展開してきたのである。

第 1 図は、海外展開を行う企業、およびそれらが置く海外拠点の数的変化を表している。アンケート形式による調査で得られたデータであることや、1996 年度から調査方法を変更していることなどから厳密性には欠けるが、アジア通貨危機が発生した 1997 年度にそれらの数が一旦は減少したものの、再び増加傾向を辿ったことが読みとれる。しかし、リーマン・ブラザーズの破綻が引き金となって起こった世界同時不況の影響を受け、トレンドに新たな変化が現れた。海外拠点数は 2009 年度に若干持ち直したものの、対外進出企業数はさらに減少している。

〔第 1 表〕業種・形態別海外拠点数 (北海道企業；2009 年度)

	現地法人		委託生産	その他
	単独	合併		
食料品	19	6	10	6
木材・木製品	9	1	9	4
自動車部品	5	6	3	2
家具・インテリア	11	0	0	0
建設・土木・不動産	2	3	0	6
情報処理・ソフトウェア	1	1	5	2
繊維・織物	0	1	3	1
金融・証券	0	0	0	5
金属製品	0	3	1	0
精密機器	2	0	2	0
その他	26	16	16	6
合計	75	37	49	32

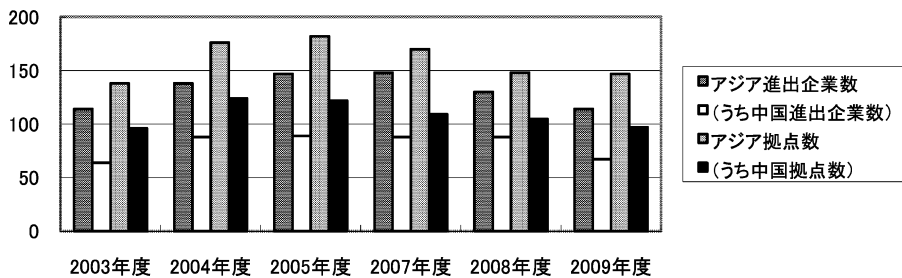
(出所) 日本貿易振興機構北海道貿易情報センター (2010) のデータをもとに筆者作成。



〔第1図〕北海道企業の海外事業展開（進出企業数・拠点数）

（注）2006年度は値なし。

（出所）日本貿易振興会北海道貿易情報センター・北海道経済国際化センター（1990-1996）、日本貿易振興機構北海道貿易情報センター（2004-2010）のデータをもとに筆者作成。



〔第2図〕北海道企業の海外事業展開にみられるアジア・中国偏重傾向

（注）2006年度は値なし。

国・地域別の進出企業数をカウントし、それらを合計することでアジアへの進出企業数を算出しているため、同一企業が複数カウントされている。

（出所）日本貿易振興機構北海道貿易情報センター（2004-2010）のデータをもとに筆者作成。

ここ数年、これらの値が伸び悩んでいる要因のひとつとして考えられるのが、中国ビジネスの縮小である（第2図参照）。日本貿易振興機構北海道貿易情報センター（2010）も指摘しているように、中国への一極集中を回避しようとする企業が増えており、それが第2図、そして第1図の値の変化に反映している。とはいえ、国内市場の縮小化、デフレ経済の長期化、少子高齢化などの現況を考えれば、アジア諸国・地域への展開によって生き残りを図ろうとする企業の数、ならびにその海外拠点数は、今後増えてゆくことが予想される⁴。

3. 研究課題の設定

地域経済が衰退の一途を辿ることを予期させるものとして、企業の対外投資額および対外投資件数の変化量をクローズアップする研究が散見される。多くの研究者達は、地域社会の衰退の主因を海外直接投資（Foreign Direct Investment；以下、FDIと略記）に見出しているのである

⁴ 北海道の地方銀行である北洋銀行は、2005年3月に大連駐在員事務所を開設し、道内企業と中国との橋渡し業務に本腰を入れ始めた。2010年11月に大連銀行と業務協力協定を締結し、2012年1月には大連市の経済担当幹部と道内企業の交流会を開催するなど、中国ビジネスのサポート体制をさらに強化しようとしている。北海道銀行も2006年8月、道内企業の対中進出支援を拡充することを目的に、瀋陽に駐在員事務所を開設した。

(小島(1989, p.59)や原(1992, p.105)のいう「狭義の」産業空洞化論)。先に述べたように、プラザ合意後の円高に誘発されたFDIの活発化が、産業空洞化現象を社会問題として顕在化させた、および日本に先行して1960～70年代に産業空洞化が米国で議論された発端が、FDIの急増であったという経緯からすれば⁵、その思考が定着していることも理解できる。

しかし、地域経済に負の効果をもたらしうるのは、FDIだけではない。第1表からもわかるように、国際事業活動には多様な形態がある。いうまでもなく、国際事業活動の諸形態間には性格の違いがあり、それゆえ、それぞれが関連産業・企業、ひいては地域経済全体にもたらすマイナス影響の大きさも一様ではない。この点から、企業の国際事業形態にかんする選好変化、換言すれば、国際事業活動の「質的变化」の発生も、地域経済の衰退を導くファクターになるのではないかという問題意識が芽生えてくる。産業空洞化が地域経済の質的な変化現象でもあることを想起すれば、それをもたらす国際事業活動の深化として、その量的変化のみならず、質的变化も視野に入れることに、不思議はないだろう。

産業空洞化の原因として、FDIとともに開発輸入(委託生産)を挙げる先行研究としては、たとえば清成(1996)がある。けれども、われわれが感知する両者が地域経済に与えるインパクトの差や、選好変化によってもたらされる地域経済の低迷の構図などを検討するには至っていない。

地域経済の疲弊は、基盤産業の不振を根源とする他業種の不振という負の連鎖の発生によるところが大きいことから⁶、今求められている地域経済の活性化の本質は、「域内産業の連関・循環システムの強化」にあると考えるべきである。そのための施策を検討するにつき、先行する成功事例をもとに「勝利の方程式」を探ることは欠かせない作業である。しかし、絶対的な成功を約束するパターンなどあり得ない以上、失敗がもたらされる論理の探究も、不可避な作業である。地域経済の再生シナリオの作成過程において、域内での仕事量や就業機会が失われてゆくメカニズムの解明が欠かせず、そのメカニズムのひとつと考えられる「域内企業による海外事業活動の経時的変化」を理論化することは、経済学者に求められる貢献のひとつである。

そこで本稿では、地域経済の低迷を深刻化させる国際事業モードの選好変化の理論を構築することを研究課題とする。

II. 仮説・サンプルの設定

1. 仮説の設定

企業が選択しうる生産方式については、「国内か海外か」と「自社か他社か」のふたつの対立軸によって分類することができる。これまで地域製品の供給先は、域内市場および国内市場が主であったこと、われわれの関心が「国内から海外へのシフト」および「海外事業の質的变化」に置かれていることから、本稿では国内の自社工場で生産する「国内生産」、海外に設立した工場で生産する「FDI」、海外の地場企業の工場で生産する「委託生産」の3つのモードを想定することにする⁷。

⁵ こうした指摘は、たとえば通商産業省(1989, pp.192-193)、小島(1989, p.65)。

⁶ 企業業績の悪化は、雇用の減少ひいては人口の減少につながる。これは最終消費財への需要、さらには関連する中間財への需要をも押し下げることになる。こうして負のスパイラルが加速してゆく。

⁷ 国内生産が“made in Japan”と表現されることに対応させれば、FDIは“made by Japanese (-affiliated)

地域が「企業の活動空間」であるとき、「財・サービスを提供することで顧客から対価を得、それを事業活動に関わったアクターに配分する」という企業が有する社会的機能が大きく働き、当該地は「人間の生活空間」としても活性化する。しかし、さらなる私的便益を追求するための方策として、企業が海外生産を選択するようになると、一転して負の連鎖が発生する。関連産業・企業との取引量が減少し、これが域内雇用の悪化を生むことになる。こうして、地域は経済活動の場として、さらには生活の場として機能しなくなり始める⁸。

この負の効果は、FDI よりも委託生産が選択されるときに大きくなる。なぜならば、後者のほうが、地域と海外との間の国際分業関係がより成り立ちにくく、域内産業連関（域内経済循環）を破壊する力がより強いと考えられるためである（第2表参照）。

事業活動のグローバル化の深化が地域経済を衰退させるという定説と、上述のように、地域経済に与える効果の大きさがモード間で異なるという点から、以下の仮説が導出される。

【仮説 H₁】

企業の国際事業活動のモード選好には、「国内生産→FDI→委託生産」という経時的変化がある

ヒトがそれまでと異なった行動をとるのは、現状への不満（理想・目標とのズレ）が閾値を超えるようになるからである。こうした観点に立てば、状況の負の変化がモード選好の変化要因になるとの憶測が成り立ち、以下の仮説が得られる。

【仮説 H₂】

状況変化で苦境に立たされた企業は、そこから脱却するために状況に合ったモード選択をする

2. サンプルの選定

(1) 研究対象産業の選定

われわれが定立した仮説を検証するにつき、どのような産業をサンプルとするのが適当であろうか。サンプル産業には、たとえば以下のような条件を満たすことが求められる。

第一条件は、「成熟・衰退産業であること」である。いうまでもないが、一定の帰結が得られるものでなければ、実証研究の素材とはならないからである。また、ある程度長期的な時系列データが利用でき、産業構造の変化を数量的に観察できる点でも、歴史の長い産業は都合がよい。

第二条件は、「商品改廃が激しくない産業であること」である。矢継ぎ早に新商品が投入される産業では、生命を全うせずに消える商品も少なくない。そうした産業を被写体にしても、産業

〔第2表〕各国際事業方式が地域経済にもたらす正・負効果（相対的大きさ）

	地域のサプライチェーンへの波及効果	地域住民の生活（就業機会・家計など）への波及効果
国内生産	+	+
FDI	—	—
委託生産	— —	— —

（出所）筆者作成。

company”と表現しうる。日本経済団体連合会（2003，pp.28-37）は、海外の企業・生産環境などをうまく取り込む一方、日本で高付加価値を創造してゆくことを“made by Japan”と命名している。

⁸ ここでは、大木（1996，p.12）、岡田（1997，p.12；2003，p.85）の論を参考にした。

構造の変化パターンや、モード・シフトの基本的な展開パターンを析出することはできない。

第三条件は、「地域の文化・風土と密接に結びついた製品、域内に豊富にある資源を用いた製品を生産する産業であること」「域内市場産業、あるいは国内市場産業であること」である。われわれが関心を置く地域経済の支柱産業の多くには、このような特性を見出すことができるからである。

第四条件は、「消費財のみならず、生産財を生産するケースもみられる産業であること」である。地域産業を研究対象とするには、そこに数多く含まれている BtoB 企業のケースも視野に入れられるほうが望ましいと考えるためである。

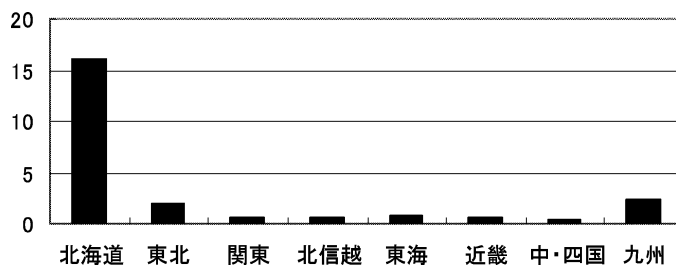
以上の諸条件を満たすものとして、本稿では合板、集成材、割り箸などを生産する木製品産業（木材加工業）をサンプルとする。

(2) 研究対象地域・企業の選定

有益な理論的・政策的インプリケーションを提供する研究となるためには、研究対象の選定を慎重に行わなければならない。その際、ひとつの選定基準となるのが、「注目する現象ともっとも疎遠と考えられるが、当該現象が現実化した事例であること」である。なぜならば、そうした事例を研究することで、現象の本質を浮き彫りにすることができるからである。

地方圏の企業の海外シフトでは、投入要素費用の低減を目的として行われているケースが目立つことからすれば、投入要素が豊富で安価な地域の企業が、サンプルとして適当といえる。われわれは木製品産業を研究対象とするので、労働コストが低いことに加え、林産資源に恵まれ、調達が容易であることが、サンプル企業の地域的条件となる。

わが国の中で、所得水準が相対的に低位な地域のひとつが、北海道である。また、わが国は国土面積に占める森林面積（森林率）が約 70% にものぼる「木の国」であるが、その中でも域内森林資源潤沢度の高さが際立っているのが、北海道である（第 3 図参照）。以上から、われわれは北海道の木製品企業をサンプルとして研究を行うことにする。



〔第 3 図〕森林資源潤沢度（2008 年）⁹

（注）木材の「域内生産量」を「移入量＋輸入量」で除して算出。

（出所）農林水産省大臣官房統計情報部（2011）のデータをもとに筆者作成。

⁹ 本稿が採用している地域分類は、以下の通りである。「北海道」「東北（青森県、岩手県、宮城県、秋田県、山形県、福島県）」「関東（茨城県、栃木県、群馬県、埼玉県、千葉県、東京都、神奈川県）」「北信越（新潟県、富山県、石川県、福井県、山梨県、長野県）」「東海（岐阜県、静岡県、愛知県、三重県）」「近畿（滋賀県、京都府、大阪府、兵庫県、奈良県、和歌山県）」「中・四国（鳥取県、島根県、岡山県、広島県、山口県、徳島県、香川県、愛媛県、高知県）」「九州（福岡県、佐賀県、長崎県、熊本県、大分県、宮崎県、鹿児島県）」。

複数のサンプルから一定の傾向を析出し、理論化を試みる際には、サンプル数が多いことに加え¹⁰、サンプル間の質的バラツキが小さいことが望まれる。理論の中に取り込むべき重要変数を特定化でき、導出される理論の価値を高められたためである。それでは、どのような点からサンプルを均質化すべきだろうか。たとえば、事業形態の選定がビジネス環境に大きく影響されることから、特定国で事業を展開している企業を対象を絞るという方法が考えられる。

そこで本稿では、事例数が一番多い中国で事業展開する道内木製品企業のみを対象とすることにする。対象企業の基礎データは、第3表の通りである。

A社の中国ビジネスは、1990年ごろから始められた。当初、原材料調達に置かれたその目的は、やがて完成品生産に置かれるようになった。2001年、独資形態で大連に生産拠点を設け、同社の主要製品である集成材を生産している。

B社は、国際ビジネスの経験に富んだ企業である。輸出入の拠点として、1965年にニューヨークに現地法人を開設したのを皮切りに、アジア各国にもビジネス・フィールドを広げてきた。アジア事業については、マレーシアでの業務提携・駐在員事務所開設（1988年）に始まり、国際マーケティング・センターをシンガポールに設立（1993年）した後、中国へ進出するという経過を辿ってきた。1998年、中国東北部の林産資源で単板、製材を生産するために、黒龍江省・鉄力に現地法人（独資）を設立した。そして2001年に合・単板、製材、床材の生産拠点を大連に新設した。

C社は、1993年まで生産量日本一を誇った有力割り箸メーカーである。このように大規模な国内生産を行う一方で、中国産の割り箸を早くから扱ってきた。1980年に黒龍江省の現地企業との間に技術提携を結び、製品供給を受け始めたが、やがて直接的に生産に携わるようになった。

〔第3表〕 サンプル企業の基礎データ

	本社管内	選択方式	展開先	展開時期	主要生産品
A社	日高	FDI	大連（遼寧省）	2001年	集成材
B社	日高	FDI	大連（遼寧省）	2001年	合・単板
C社	オホーツク	FDI	大連（遼寧省）	2001年	割り箸
D社	オホーツク	委託生産	宜昌（湖南省）	1991年	集成材、合・単板、祝箸
E社	後志	委託生産	天津（直轄市）	2002年	集成材
F社	オホーツク	委託生産	嘉善（浙江省）	2005年	合板
G社	空知	委託生産	哈尔滨（黒龍江省）	2005年	単板、床材、集成材
H社	上川	委託生産*	大連（遼寧省）	1993年	内装部材
I社	オホーツク	委託生産*	營口（遼寧省）	1995年	割り箸
J社	オホーツク	委託生産*	大連（遼寧省）	1998年	割り箸
K社	オホーツク	委託生産*	延吉（吉林省）	2001年	合板
L社	上川	委託生産*	大連（遼寧省）	2004年	床材、集成材（横接ぎ材）

（注）*はそれに近い形態が選択されていることを示す。

（出所）筆者作成。

¹⁰ 同質的サンプルが数多いということは、サンプル企業の行動が必然的なものであったことの証左でもある。この点においても、より多くの同質的ケースで構成されるカテゴリは、研究対象として妥当であるといえる。

哈尔滨に日中合弁会社を設立(1991年)した後、大連にも合弁で加工工場を置いた(1994年)。そして2001年、独資形態を採った大連での事業をスタートさせた。

D社は、ナラ、カバなどの製材のほか、集成材、合・単板、箸、花火軸木など、幅広い製品の生産にとり組んできた。製材や加工品の輸入にも積極的であり、1980年以降、北米、東南アジアなど数多くの国の企業と取引を行ってきた。中国事業については、1991年から湖北省・宜昌の地場企業へ生産を委託し始めた。1992年には、事業活動上、利便性の高い大連に駐在員事務所を設立し、中国ビジネスを強化した。コスト削減のため、現地で採用した者をスペシャリストに育て、現地事務所の仕事をすべて任せている。

E社は、紀州材の輸出を目指した有志者が、韓国・仁川で事業を開始した(1906年)ことにより誕生した。事業は順調に進み、その翌年には韓国鉄道院から枕木の受注に成功した。その際に注目したのが北海道産の枕木であり、その買い付けを行う基地として、後志管内に出張所を設けたことが、E社が北海道企業となった起源である。こうした遍歴を辿ってきたこともあり、E社は国際感覚溢れた企業である。欧米諸国との取引には、1930年代から着手してきたが、南満州鉄道へ枕木を納入するための拠点として大連に事務所を持つなど、中国事業の歴史はそれよりも長い。近年の中国ビジネスとしては、2002年に開始した天津の地場企業への生産委託がある。同ビジネスでの受託企業への指導、製品の品質チェックなどを行うために、2006年に駐在員事務所を大連に置いた。

F社は、本社周辺に生息する森林資源を活用した製品づくりを続けてきた¹¹。しかし、次第にシナが枯渇してきたことから、敦化(吉林省)からシナ単板を輸入し、それを加工するようになった。その後、F社はカラマツ合板を開発し、原料不足問題を解決することを選択したものの、関東市場では広葉樹合板への需要が根強く残っていることから、その対応として、嘉善の地場企業にポプラ合板の生産を委託することにした¹²。

G社は、比較的新しい企業である(1985年設立)が、設立前の1984年から原木輸入を始めるなど、中国ビジネスの経験が豊かな企業である。製品生産に直接関与する中国事業については1989年から始めており(北京)、日本企業および中国企業との合弁形態を採った¹³。1992年に大連で地場企業との合弁事業(1993年解消)、1995年に陝西省で独資事業(2000年生産終了)、そして2003年に瀋陽(遼寧省)で地場企業との合弁事業を次々展開してきた。しかし2005年以降、合弁での生産活動を停止(休業)する一方、委託生産へと戦術をシフトしている。哈尔滨の地場企業へ技術移転し、そこから製品を調達するビジネスへと転換している。

H社は、丸太輸入の可能性を探るため、1978年に木材業界で初めて黒龍江省へ視察に出向くなど、他社に先駆けて中国ビジネスの様々な可能性について模索してきた企業である。1990年

¹¹ ラワンなど外材を原料とするために、合板メーカーは港に近いところに立地することが多い。しかし同社は、周辺にある素材を利用するため、内陸部に位置する。

¹² 揚子江大洪水以降、伐採規制が強化されたが、ポプラは規制外となった。ポプラはシナと異なり植林木であり、比較的短時間で収穫可能であるためである。中国でのポプラ栽培の歴史は古く、2000年にも及ぶといわれている(本格化したのは1950年代以降)。

ポプラ製品は狂いが生じやすい、ホルマリン放散量管理が難しいことなどから、これまで日本では梱包用材での利用が中心であった。

¹³ 当初、10年程度で中国での生産活動から撤退しようと考えていたため、現地法人を整理しやすい合弁形態を選択したという。第2工場も建設したが、ともに1996年に操業を停止した。

代に入り、道内の優良森林資源の不足が深刻化する中、本格的に中国産材の輸入・利用を始め、1993年には内装部材の生産を大連で始めるに至った。事業形態としては合弁（H社出資比率49%）であるが、現在では生産活動をすっかり現地パートナーに任せている。パートナーとの間には、緩やかな関係が保たれており、実質的に委託生産といえる形が採られている。

I社は1995年、合弁形態にて営口へ進出し、カバ、マツを素材にした割り箸の生産を始めた。続いて1997年には、湖南省・長沙の現地企業との間に、竹箸の供給を受ける契約を締結した。前者については、出資比率73%で事業を開始したが、株式をパートナーに買い取らせ、同比率は25%にまで縮小している（ちなみに、後者の出資比率は5%）。両事業とも出資をしてはいるものの、生産については現地企業に委任している。

J社は森林資源にそれほど恵まれていない地で操業していたこともあり、他社に比して早くから外国産原木に依存せざるをえなかった。こうして輸入原木を原料として割り箸の生産を続けてきたが、1998年からは製品生産を海外で行うようになった。現地企業から半製品を調達して加工するビジネス形態をとるにつき、進出先としては割り箸工場の集積地付近が最適地となる。加えて、日本へ逆輸出しやすいことも立地先の大きな条件となることから、大連は必然的なチョイスであった。大連における事業では独資形態が採られているものの、生産は現地人にすっかり任せているという。J社社長は「メーカーではなく、株主という気分である」と述べており、FDIについては「生産を行うために必要な資金を出した」という程度に考えているという。

K社はかつて、関連企業の哈尔滨出張所を通じて、シナ丸太を仕入れていた。しかし揚子江大洪水（1998年）の原因を森林伐採と判断した中国政府が「天然林保護プログラム」を実施したことに伴い、その調達ルートを失うことになった。その対応策として、K社は米国のアパラチア山脈で事業を展開している現地企業に半製品の生産を委託し、それを輸入することにした。しかし、賃金水準の高さが問題となり、よりコストを低減できる地を世界中に求めた結果、中国が再浮上した。表向きの出資形態は独資であるものの、機械設備などを提供し、それを受けた現地人に事業を一任しているのが現状である。

L社は、日中国交正常化直後から、吉林省産の広葉樹原木の輸入を開始した。当初は商社経由の間接輸入であったが、やがて直接貿易に切り替えるなど、次第に海外ビジネスの自主性を高めてきた。1989年には駐在員事務所を大連に設立し、中国産広葉樹原木・製材の調達のほか、現地企業へ生産委託した製品の管理などを行い始めた。この事業は、現地企業の生産・供給に対する監督が十分に行えなかったこと、および中国政府機関から理不尽な請求を受けたことなどから、失敗に終わっている。とはいえ、これで中国ビジネスから手を引いたわけではない。2004年に現地法人を設立し、大連での事業を再度本格化させた。この拠点は、現地企業に対する生産の発注、および納められた製品の検品を行う役割を担っている。このように、独資事業ではあるが、生産面で直接的に関与することを選んではない。

III. 分 析

1. 分析の手順・方法

以下、前示の仮説の可否を確かめる作業を行うが、手順として二段階に分けてこれを進める。

第一の作業は、国内生産から海外生産への選好変化についての分析である。第3表からわかるように、サンプル企業のすべては1990年以降に現在の中国ビジネスを始めていることから、こ

の時期に閾値を超えるほどの不満をもたらす外的変化（ショック）が生じたことが推測される。それはいったい、何であったのか。はじめに調査対象企業からこれを聴取し、つぎにどのような流れの中で、それは生じたものなのかについて、定量的に検証する。

第二の作業は、FDIから委託生産への選好変化についての分析である。単純なものとしては、たとえば第1表のようなデータを複数年集め、時系列データを作成し、各モードの被選択数の推移を観るという方法が考えられる。しかしながら、その手法は適当とはいえない。前章で確認したように、統計上FDIに分類されてはいるものの、実際は委託生産とみなしうるビジネスを行っているケースが数多くみられるためである。また、外的変化に対する認識・評価が主観的なものとならざるを得ず、それへの対応にバラツキが当然生じることも、単純な定量分析の意義を低める。われわれにとって重要なのは、モード・シフトが実際に観られるか否かよりもむしろ、シフト・プロセスにおける論理の成立可否である。

目標達成の成否を決する重要要素は、外的変化によって変わってくる。そして、この重要要素を満たすために採られる具体的な方法・手段も、当然変わってくる。この具体的な方法・手段が「戦術」である。つまり、FDIや委託生産という戦術とは、外的変化に伴って推移する利潤最大化のための重要要素に規定されるといえる。

それでは、FDIと委託生産それぞれへの選好を大きく決定づける重要要素とは何か。それらの間には、どのような経時的関係があるのか。ヒアリング調査で得られた諸回答を総合してこれらを明らかにし、FDIから委託生産への選好シフトが論理的に成立することを確認することが、第二作業の目標である。

2. 木製品ビジネスをめぐる環境変化と海外展開

ヒアリング調査を行った結果、海外生産に踏み切った理由について、円高や良質な原料の不足などの回答もみられた。しかし何よりも重要な理由として、各社が異口同音に挙げたのは、コスト低減の追求である。低価格製品の輸入増大、市場における製品の値崩れが進む中で、コストの節約という課題を避けて通ることができなくなった。その解決策として各社が選んだ道が、中国での生産であったという。

低価格製品のプレゼンスが高まり、国内・道内企業が苦境に立たされてゆくようになった経過について、ここでは合板、集成材、割り箸の3つのケースに分けて、概観してゆくことにしよう。

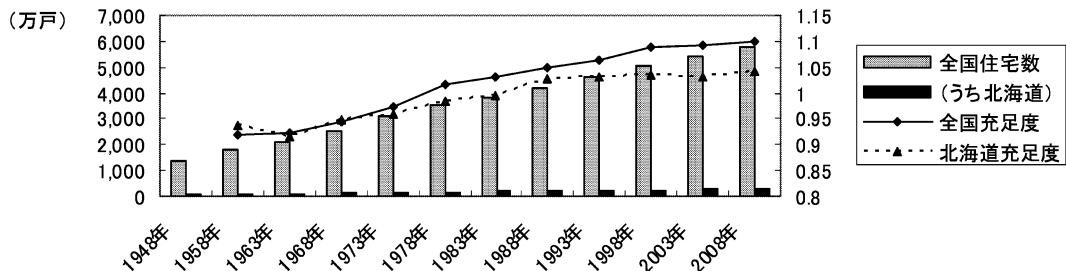
(1) 合板のケース

ベニヤレースやスライサといった機械を用いて切削することにより、単板（ベニヤ）が生産される。そして、これを複数枚積み重ね、接着剤で張り合わせるにより、合板が出来上がる。この製法は、古代エジプト時代にすでに成立していたといわれるが、近代合板工業は、1870年代にオーストリア、フランスなどで興り、その後ドイツや英国、米国へと技術伝播し、世界中で発展してきたとされている。わが国の合板工業は、大日本山林会第10回総会（1894年）において、農商務省の諏訪鹿三が米国の代表的林産工業として紹介し、1907年に浅野吉次郎が丸剥機（現在のロータリーレース）を発明したことにより、産声を上げた（名古屋での生産開始）¹⁴。

¹⁴ その後、ドイツからベニヤソーが1908年、ロータリーレースが1911年にそれぞれ輸入され、日本の合板工業はさらに前進した（日本合板工業組合連合会、1983、pp.51, 63）。当時の用材は、北海道産のナラ、タモ、

第一次世界大戦以降、関東大震災の復興資材として用いられたこと、ラワン材が本格的に輸入されたこと、安価な接着剤が国内生産されるようになったことなどが、合板生産の発展に寄与した。しかし、当時は安物というイメージが強く、「割れが多い」「色が白い北海道材と異なり赤い」といった点からも、評判は芳しくなかった。需要が急増したのは第二次世界大戦後のことであり、1952年に成立した「企業合理化促進法」により重要産業に合板製造が指定され、1954年7月には合板が加工貿易品目に指定されるなど、政府の施策によるところが大きかった¹⁵。そして、これと並んで合板工業の発展を牽引したのが、外需（米国への輸出および占領軍への供給）の伸びであった¹⁶。これは、合板工業の量的側面だけではなく、質的側面での成長にも貢献した。低位にとどまっていた品質の改善、技術の向上なくしては取引継続が約束されず、そのための努力（厳格な規格・検査の実施など）が必然的に求められたためである¹⁷。

このように、外需による成長がみられた一方、内需によるそれもみられた。わが国における戦後の大きな問題のひとつが、戦災消失や敗戦による軍人・軍属・民間人の引き揚げ、都市部への人口流入（世帯数の増加）、高度経済成長を背景とした住宅需給の逼迫であった（第4図参照）。



〔第4図〕住宅数と充足度

（注）充足度については、住宅数を世帯数で除して算出。

（出所）国土地理協会（2011）、総務省統計局（1950-2010）のデータをもとに筆者作成。

カバ（1918～19年になると、希少になったカバに代わってシナ）などであった（日本合板工業組合連合会，1983，pp.37-40，66；大越・似内，2005，p.199）。戦後になると，1948年から輸入され始めた米材，フィリピン産ラワン材が多用されるようになった（安藤，1992，p.14；村畠，1987，pp.38-39）。ちなみに，北海道で合板の生産が開始されたのは，1919年のことであった（神，1958，p.34）。

¹⁵ 嶋瀬（2006b）p.106；四津（1967）p.179。

¹⁶ 輸出振興を理由として、「中小企業近代化促進法」（1963年成立）の第一次指定業種に普通合板製造業が選ばれた（村畠，1987，pp.40-41；日本合板工業組合連合会，1983，pp.217-218，244-245）。こうした日本政府の施策と外需の高まりは，不可分な関係にある。

¹⁷ 合板の輸出は，戦後になって初めて行われたものではなく，1917年にロンドンへ輸出されたのが最初である。戦後における合板の輸出急増は，輸出先国での輸入制限運動とクレームを多発させた。後者の発生要因は，「虫食い」「不十分な乾燥」「腐れ」などの問題がある低品質品（三等・四等品）までもが輸出されたことにあった。この問題を解決するために，対米・加向け合板に対し，1955年5月から1964年9月までの間，品質規制（一等・二等のみ輸出可）を実施した（日本合板工業組合連合会，1983，pp.282-284）。

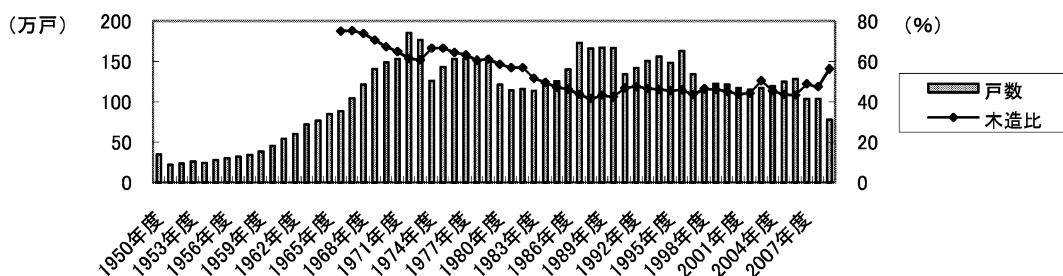
進駐軍へ供給されるすべての合板に対して適用されるものとして，1950年7月に規格（闊葉樹合板，第八軍技術部規格）が制定された。品質の安定化を目指すための規格化は，その後対象を広げて進められ，1953年9月に国内向け一般合・単板の日本農林規格を施行した（日本合板工業組合連合会，1983，pp.195-200，230-233）。その後，韓国，台湾，フィリピンが低価格品の輸出を伸ばしたことに影響され，合板の輸出は数量，金額ともに減少した（日本林業協会，1969，p.28）。

そこで、この問題を解消すべく1966年に制定された「住宅建設基本法」に基づき、一世帯一住宅の実現を目指して、「住宅建設5ヵ年計画¹⁸」が同年度から開始された。田中角栄内閣誕生によって巻き起こった日本列島改造ブーム、金融緩和による住宅ローンの大幅な伸びもあって、新規住宅建設は活発化し、これに乗じて合板市場も隆盛を極めた(第5、6図参照)。

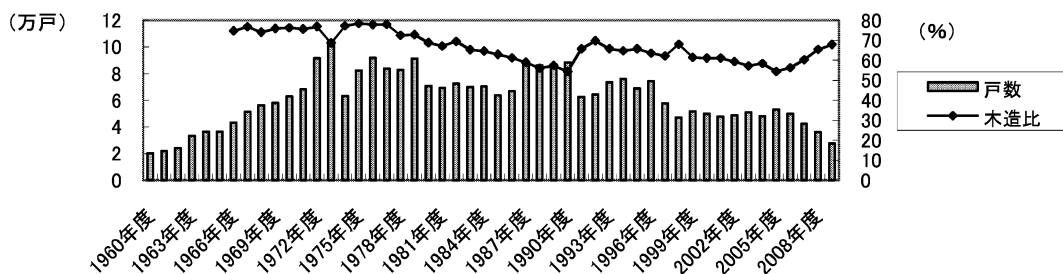
国内合板市場は1980年に頂点に達し、1987～97年ごろに第二次成長期を迎えた。後者については、住宅の新規着工数の伸びが大きく関係しているようだ(第5図参照)。バブル景気が到来したことや、団塊ジュニア世代が住宅購入時期を迎えたことにより、需要が拡大したわけだが、1997年4月の消費税引き上げ前の駆け込み需要による伸び以降、明らかに縮小傾向にある¹⁹。道内合板市場についても、おおよそ共通した動きがみられる。

合板企業の経営に対しては、新設住宅の「量」的变化だけではなく、「質」的变化も影響を与えた。その質的变化のひとつが、木造住宅の減少(第5図参照)であり、もうひとつは、住宅の洋式化である。畳・畳床の出荷数量と新設住宅数のデータを用いて測定すると、1980年半ば以

《全国》



《北海道》



〔第5図〕新設住宅戸数と木造比

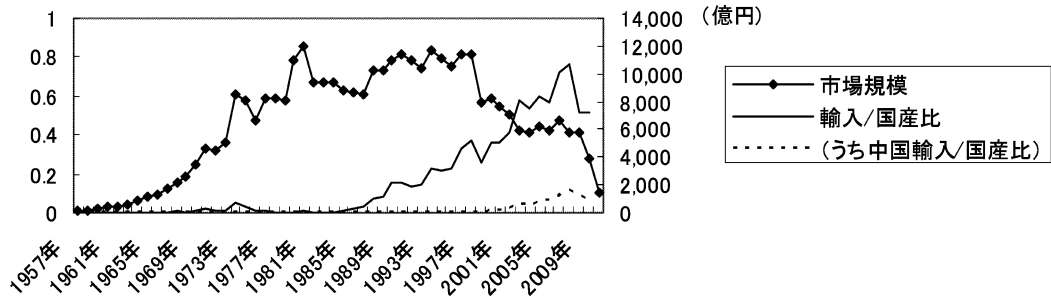
(出所) 国土交通省総合政策局情報管理部(1961-2011)のデータをもとに筆者作成。

¹⁸ 1966～70年度の第1期から、2001～05年度の第8期に亘って実施された。住宅難の解消が目標とされたのは第2期(1971～75年度)までであり、それ以降は「住宅の質の向上」が目標とされた。

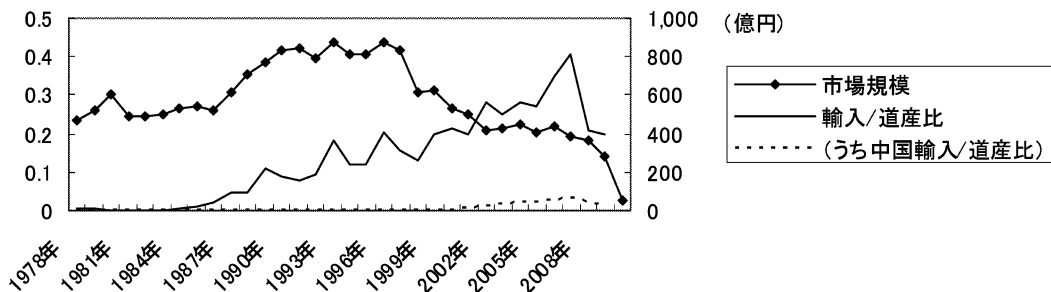
¹⁹ 1970年代前半にも、住宅市場の落ち込みがみられた。この背景には、1973年4月から5回に亘って実施された公定歩合の引き上げや、住宅ローンの引き締めがあった。この住宅需要の低迷と、その契機ともなったオイルショックによるインフレが、合板不況の大きな元凶となった(日本合板工業組合連合会、1983、p.340)。

近年の新規着工数の減少は、景気の後退による雇用情勢・所得水準・資金調達環境の悪化や、改正建築基準法施行後の確認申請審査業務の混乱、建築資材価格の高騰、世帯数の伸びの鈍化、マンション在庫・空き家の増加、住宅の長寿命化など、さまざまな要因によって起こっている。

《全国》



《北海道》



〔第6図〕合板の市場規模，輸入/国産比（金額ベース）

（注）市場規模は，国内（道内）生産額と輸入額の和から輸出額を減じた値。ただし，生産額データが十分に利用できないため，出荷額データを利用。

1978～1999年の北海道の輸入については，年度値を利用。

（出所）北海道水産林務部（2000，2001～2011），北海道水産林務局林務局林業木材課（1979～2011 a），経済産業省 経済産業政策局調査統計部（1967～2011 a），大蔵省（1958～1962），日本住宅・木材技術センター（2001～2011），林野庁監修・林産行政研究会（1976～2000），財務省（1963～2011）のデータをもとに筆者作成。

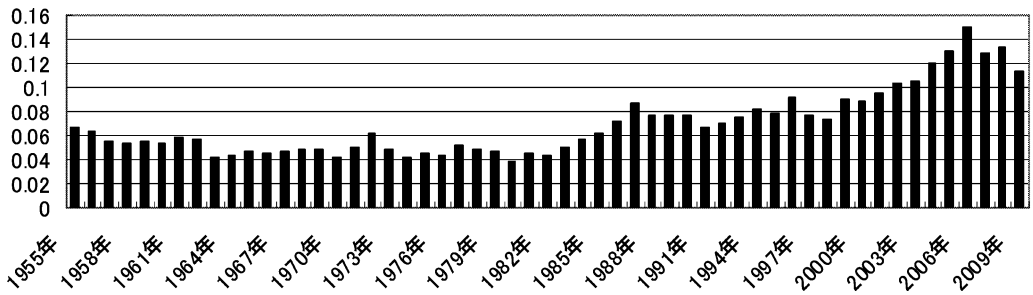
降，新設住宅の洋風化傾向が顕著となり，世紀の移行期に一段と進んだことがわかる（第7図参照）。

住宅様式の変化は，住宅，内装インテリアと並び，木材業界を支える三大関連商品である家具の需要を減少させた。たとえばタンス市場の規模は，1973年を境として生じた婚姻件数の減少の影響も相俟って，急勾配の下降線を描いている（第8，9図参照）²⁰。

以上から，最終消費財の需要変動により，1990年代後半に合板市場が新たな潮境を迎えたことが明らかとなった。しかし，国内合板業界に向かい風が吹き始めたのは，この時期ではない。前述のように，住宅需要の増加期には合板需要が高まったのだが，これによって生じた供給不足・価格高騰が，二方向からの逆風の発生させていた。

ひとつ目の逆風は，住宅分野における木材・木製品離れ，すなわち代替品への需要シフトの進展であった。1950～60年代以降，次々と登場したアルミニウム，鉄などを素材とする金属建材や，石膏，石，ガラスなどによる窯業建材，プラスチック（合成樹脂）建材などの非木質系新素

²⁰ 駒野・豊永（2003，p.20）は，家具業界（とりわけ和家具）の不況要因として，生活の洋式化，ビルトイン家具の急増，婚礼家具への需要減少を挙げている。

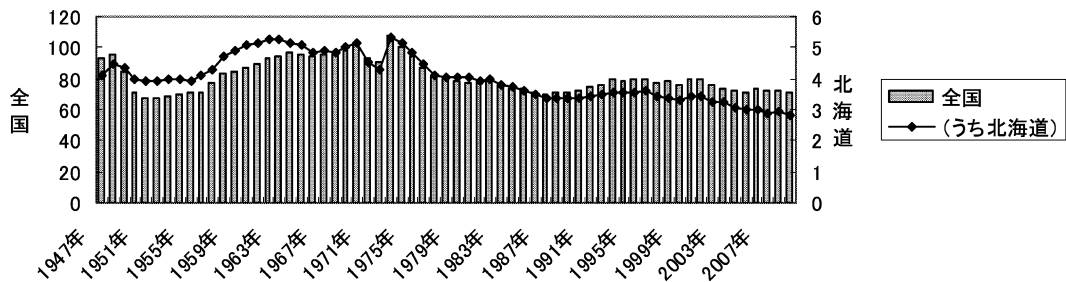


〔第7図〕新設住宅の洋風化

(注) 新設住宅戸数を畳・畳床の出荷数量で除して算出。

新設住宅戸数については年度値を利用。

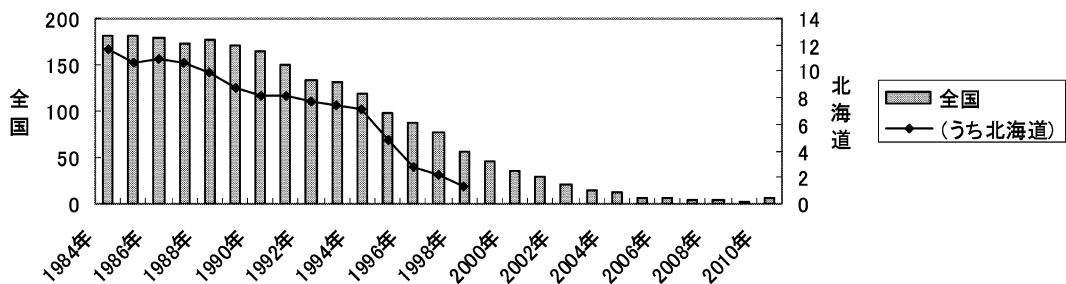
(出所) 経済産業省経済産業政策局調査統計部（1960-2011 a），国土交通省総合政策局情報管理部（1978-2011）のデータをもとに筆者作成。



〔第8図〕婚姻件数

単位：万人

(出所) 厚生労働省大臣官房統計情報部（1949-2011）のデータをもとに筆者作成。



〔第9図〕タンスの生産量

単位：万個

(出所) 経済産業省経済産業政策局調査統計部（1989-2011c）のデータをもとに筆者作成。

材品は、環境保護に対する消費者意識の高まりもあって、高い支持を集めるようになった（第10図参照）²¹。作れば売れる状況下、木製品業界はこれらの代替品に強い警戒心を持たず、十分な対応策をとらなかった結果でもあった（安藤，1981，p.53）。

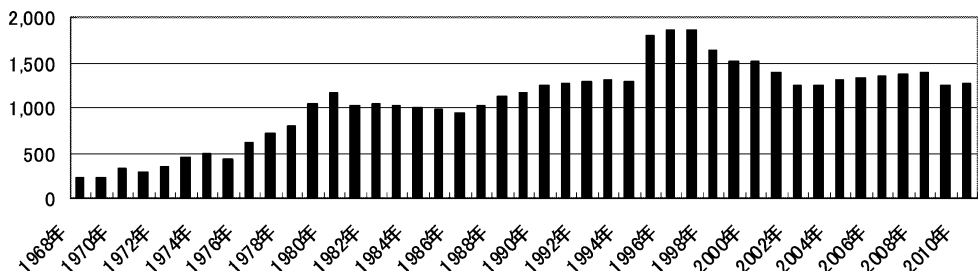
ふたつ目の逆風は、輸入品の増加であった。政府は供給不足、価格高騰を解消するために、林産物の輸入自由化を段階的に進めた²²。そして1964年1月には、合・単板などについても、輸入の自由化に踏み切った。ニクソン・ショックを契機とした円高の進展もあり、安価な合板の輸入量は増加し、全国、北海道ともに、1990年前後から市場シェアをより一層食い始めた。その勢いは第6図の通り、どんどん加速していった。

合板市場は1990年代にターニング・ポイントを迎えたが、中国からの輸入品が増え始めた時期と一致していることも合わせて考えれば、国内生産量の増大とともに輸入品が増え始め、需要が低迷期に入るところに安価な輸入品の存在が大きくなり、それが国内生産量の一層の減少を促したという一連の流れが、浮かび上がってくる。

（2）集成材のケース

集成材とは、繊維方向をほぼ並行にして並べた挽き板や小角材などを、接着剤で張り合わせた木製品である。20世紀初頭にドイツ・ワイマールのO.ヘッツェルが特許を得た革新的技術が欧米各国に普及し、世界で広く生産されるようになった²³。

わが国における集成材の本格的生産は、1960年以降にみられた²⁴。これは、関連産業が不況に



〔第10図〕プラスチック建材の販売額 単位：億円
（出所）経済産業省経済産業政策局調査統計部（1971-2011b）のデータをもとに筆者作成。

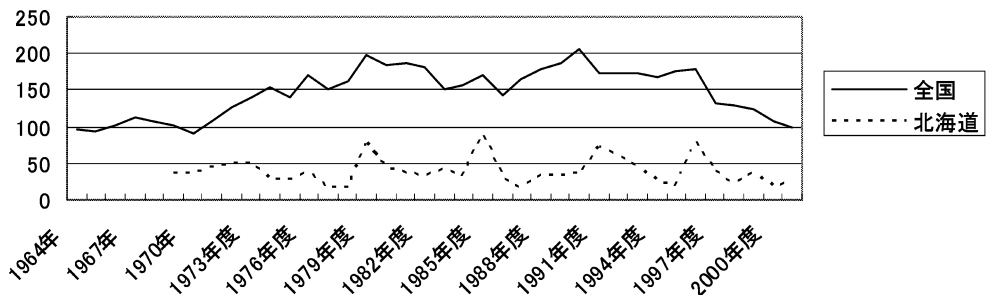
²¹ 市瀬・城谷ほか（1970）p.354；村嶋（1987）p.142；日本合板工業組合連合会（1983）pp.295-296；日本林業協会（1971）pp.20-23；農林統計協会（1971）p.11；『日本経済新聞』1994年1月31日付，朝刊，第45面。プラスチック，合成繊維，軽金属の急成長は「材料革命」と呼ばれた。これらのうちプラスチックは，木，竹，金属などと比べて，生産性・加工性に優れていることから，とくに大きな支持を得た。耐蝕性が高い，軽量，加工しやすいという建材の素材に求められる特性を具備していることから，アルミニウムも高く評価された（竹之内，1969，p.117；大野，1969，pp.254-255）。

²² 木材不足の改善のため，1961年に「木材価格安定緊急対策」が閣議決定され，外材輸入が推進された。また，建設省は1972年12月19日付，住宅局長名で各都道府県知事，日本住宅公団，日本住宅金融公庫に対し南洋材の積極的利用を通達するとともに，1974年10月には（財）日本木材備蓄機構を設立し，木材・合板を備蓄する制度も設けた（日本合板工業組合連合会，1983，pp.322-339；日本林業協会，1972，pp.8-9）。

²³ 集成材構造の最初の建造物は，1893年にスイス・バーゼルで開催された歌曲大会のオーディトリウムとされている（菅野・今泉，1965，pp.6-8）。

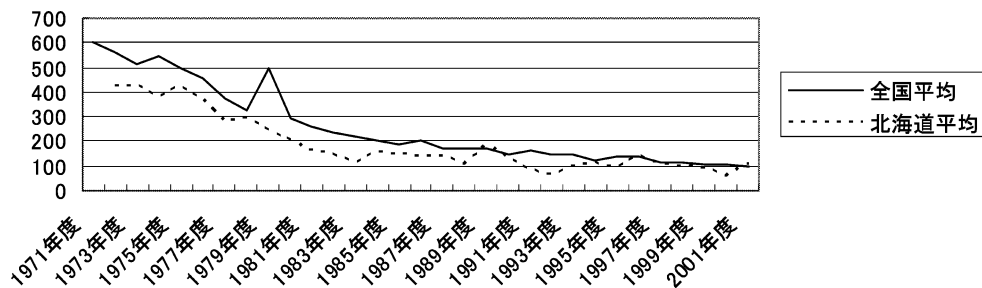
²⁴ わが国では，平安時代から仏像彫刻で同様の手法（寄木造り）が用いられており，これを集成材の原点とみ

見舞われたことと深く関係している。新築ラッシュ期に木材・木製品への需要が拡大し、林業の経営には追い風が吹くことが期待された。しかし、木材および木製品の輸入増大により原木価格が低迷し、さらには労賃などの経費も増嵩したため、大幅に収入が伸びることはなかった（第11図参照）。苦境に立たされた林家の活動意欲は減退し、間伐や枝打ち、下草刈りなど森林施業が十分に行われなくなった結果、山林の荒廃と良質材の減少が進んだ（第12図参照）²⁵。こうして大径原木の確保が難化する中、小径原木を有効に利用する方法として、集成材に大きな関心が



〔第11図〕林家1家あたりの林業粗収益
（出所）農林水産省統計部（1966-2003）のデータをもとに筆者作成。

単位：万円



〔第12図〕下刈り面積
（出所）農林水産省統計部（1974-2003）のデータをもとに筆者作成。

単位：a

なす場合もある。集成材の生産事例は、1930年代の秋田県にもみられたが、技術面・ニーズ面から広く供給されることはなかった（四津，1976，pp.86-87）。最初に実用化された例についても諸説があり，第二次世界大戦中の航空機用プロペラでの利用や，1951年の森林記念会館（東京都）での利用などが挙げられている（嶋瀬，2006a，p.84；菅野・今泉，1965，pp.8-9）。

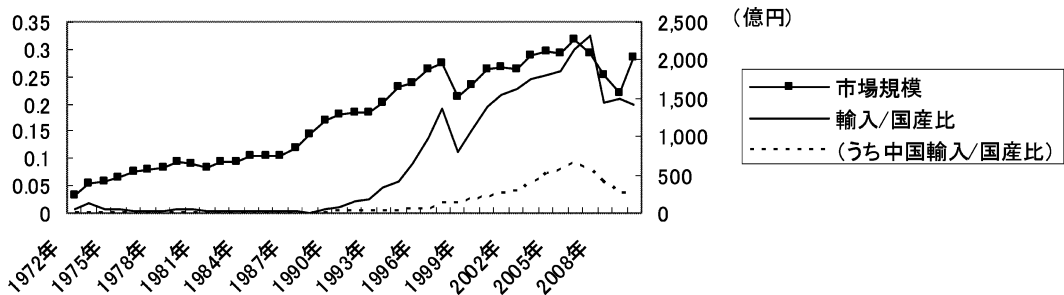
²⁵ 林野庁林政課・企画課（1996）p.239。林家の山林作業の実施割合が低下している状況については，堀（2006，pp.193-196）に詳しい。国産材の供給量を限定的なものとさせた他の要因としては，外材価格の低廉さ（面積・体積単位あたりの安さだけではなく，安定供給による生産性の向上がもたらす安さも含む）のみならず，戦時中の乱伐や自然災害の発生，1951年の森林法改正による乱伐の禁止，石油資源の利用増加，国産材の品質の劣悪さ，外材輸入港（指定港）や木材専用船の増加，建築様式の変化，日本の森林所有構造，林道などの生産基盤整備の遅れ，林業労働力の減少，非木質建材への需要増加なども挙げることができる（日本林業協会，1972，pp.11-15；農林統計協会，1974，pp.34-35；萩，2001，pp.34-35；2009，pp.25-37；柳幸，2006，pp.58-59；角，1953，p.19）。

寄せられるようになったのである²⁶。

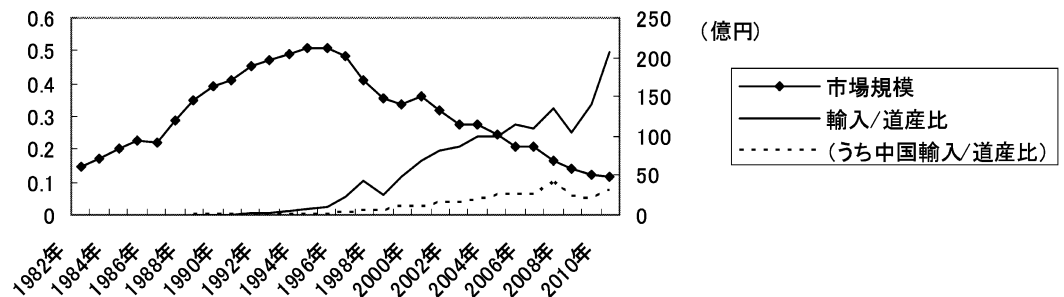
元来、反りや曲がり少なく、寸法安定性が高いために、均質な規格品をつくりやすい、あるいは耐久性能や防火性能が高いという構造上の利点もあるため、次第に評価が上がってきたことは必然的な成り行きであったといえる。しかし合成樹脂接着剤の質的向上や、乾燥技術のレベルアップなどにより、品質性能が高められてきたことや、建築基準法の改正（1987年11月）により、建築物に対する規制が緩和されたことで、大断面集成材の利用分野が広がったこと²⁷、阪神・淡路大震災の甚大な被害を目の当たりにした消費者が、住宅の耐震性能に強い関心を持ち始めたこと、プレカット加工の進展により、木製品に一層ハイレベルな品質・性能が求められるようになったことも、集成材需要に拍車をかけた²⁸。

第13図を用いて、集成材の市場動向を観てみよう。全国市場は、1990年代半ばあたりから伸びが鈍化し、北海道市場においては、そこから急激に縮小している。輸入品は市場規模の拡大と

《全国》



《北海道》



〔第13図〕集成材の市場規模，輸入/国産比（金額ベース）

（注）統計上，輸出実績がないため，市場規模は国内（道内）生産額と輸入額の和の値。ただし北海道については生産額データが十分に利用できないため，出荷額データを利用。

北海道の出荷額（1982～94年値）は筆者の推計値。

（出所）北海道水産林務部（2000），北海道水産林務部林業木材課（2005-2011 c），日本住宅・木材技術センター（2001-2011），林野庁監修・林産行政研究会（1976-2000），財務省（1973-2011）のデータをもとに筆者作成。

²⁶ 村寫（1987）p.142；『日本経済新聞』1994年11月30日付，朝刊，第29面。

²⁷ 林野庁監修・林産行政研究会（1989）p.196。

²⁸ 工期短縮，現場での産業廃棄物抑制などによってコストダウンが図れるプレカットへの需要が高まっている。プレカット加工は，機械化した工場で行うため，機械生産できる狂いの少ない材料を必要とする（白石，2005，p.8）。

ともに増加し、市場停滞期に入って以降、その存在感をさらに高めている。この輸入品のプレゼンスの高まりと中国からの輸入品の増加との間に、およそパラレルな関係にあることも、同図から読みとれる。

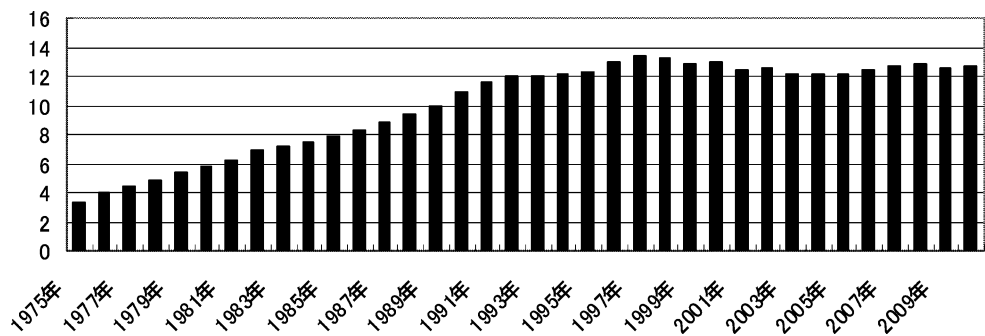
(3) 割り箸のケース

割り箸は、1700年前後には奈良県で生産が始まっていたとされる、日本古来の木製品である²⁹。ただし、われわれが今日使っている割り箸は、端材や残材、間伐材を用いて生産される副産物的製品と位置づけられるものであることを考えれば、スギの端材を有効活用する目的の下、明治時代に同県吉野で作られ始めた箸に、ルーツを求めるべきである³⁰。

大正末期ごろに、生産を一部機械化する動きがあったようだが、本格的な機械化、およびこれに伴う大量生産化が進み、供給面での大きな変化が起こったのは、1965年ごろであった。

一方、需要面で大きな変化が現れたのは、1970年前後であった。これをもたらしたのは、外食ブームの到来であった。吉野家のチェーン化を目指した出店の開始（東京都港区新橋；1968年12月）やFC店の展開（神奈川県小田原市；1973年4月）、すかいらーく（東京都府中市；1970年1月）およびロイヤルホスト（福岡県北九州市黒崎；1971年12月）の第1号店の開店などが、この時期に相次いだ（第14図参照）。さらに同時期において、日本人の食生活を変えるもうひとつの大きな変化がみられた。それは、コンビニエンス・ストアという新業態の登場による中食産業の発展であった（第4表参照）。家庭外での食事、コンビニエンス・ストアの利用という習慣が定着し始めると、そこで用いられる資材への需要が高まる。この強い追い風を背に、割り箸の生産量は、右肩上がりでは伸びたのである。

国内市場が成長期を迎えたときに、輸入量は増え始め、市場の衰退が進むについて、輸入品の競争力がより高まってきた。この傾向は、第15図の輸入/国産比の推移によって示されているが、



〔第14図〕外食産業の市場規模

単位: 兆円

(注) 飲食店（食堂・レストラン、そば・うどん店、その他飲食店）のみの値。

(出所) 外食産業総合調査研究センター（2011）のデータをもとに筆者作成。

²⁹ 田中（2007）pp.48-49。

³⁰ 最初は樽丸の端材を素材にしていたが、戦後、木製の樽や桶がプラスチック製のそれらにとって代わられたことから、建築材の端材（背材）を素材にするようになった（田中，2007，pp.54-55）。

〔第4表〕コンビニエンス・ストアの展開

第1号店開店年	コンビニエンス・ストア名	母体企業名
1968年	サンマート	丸正
1969年	サンフラワー	祭原
	マミー	マイショップ
1970年	Kマート	橘高
1971年	セイコーマート	丸ヨ西尾（現セイコーフレッシュフーズ）
	ココストア	山泉商会（現イズミック）
1973年	ファミリーマート（実験店）	西友（現伊藤忠商事）
1974年	セブン-イレブン	イトーヨーカ堂（現セブン&アイHD）
	ポプラ	ポプラ
1975年	ローソン	ダイエー（現三菱商事）
1976年	サンチェーン（現ローソン）	トラベル・ベンチャー・ビジネス（現三菱商事）
1977年	サンエブリー（現デイリーヤマザキ）	山崎製パン
1978年	ヤマザキデイリーストアー（現デイリーヤマザキ）	山崎製パン
	ホットスパー（現ココストア）	カスミ（現イズミック）
	コミュニティ・ストア	国分
1979年	ブルーマート	雪印乳業
	スリーエフ	富士スーパー（現富士シティオ）
1980年	サークルK（現サークルKサンクス）	ユニー
	サンクス（現サークルKサンクス）	長崎屋（現ユニー）
	ミニストップ	ジャスコ（現イオン）

（出所）川辺（2004）などをもとに筆者作成。

同値が他の木製品のそれに比して、圧倒的に高くなっていることが特徴的である³¹。割り箸の国内生産量・額の落ち込みは、WWF（World Wide Fund for Nature：世界自然保護基金）の「森林破壊への警告」「割り箸への批判」が引き金となり、1989年から広がりをみせた「割り箸追放運動」の高揚によるところもあるが³²、割り箸の輸入急増のあおりを受けたところが大き

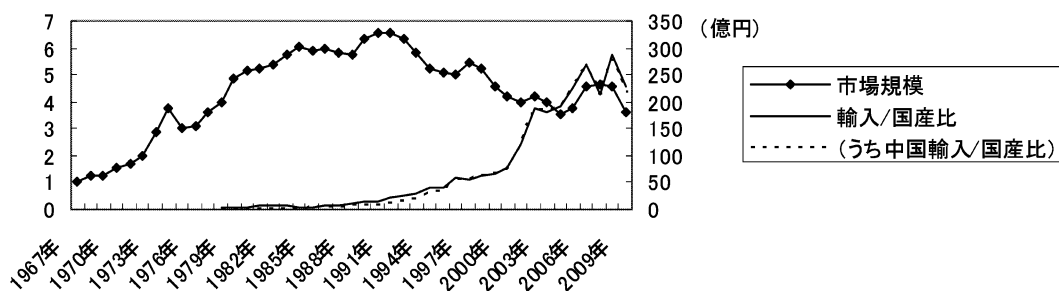
³¹ 国産品と輸入品の関係について、ここでは金額ベースでみている。これを数量（単位：膳）ベースでみると、輸入品の市場支配力が高まっている現状がより浮き彫りになる。農林水産省林政部木材産業課生産加工班の資料に基づけば、国内需要量（国内生産量と輸入の合計で定義）に対する国内供給量（国内生産量と同値と仮定）の割合は、1995年に10%を切り、2010年には約3%になっている。

道内生産量（出荷量）は、最盛期（1984年度）には76億8,000万膳に達した。これは、当時の輸入量の2倍以上に相当する量であった（『北海道新聞』2006年6月1日付、夕刊、第14面）。しかし2010年度の同量は、4,000万膳にまで落ち込んでいる。

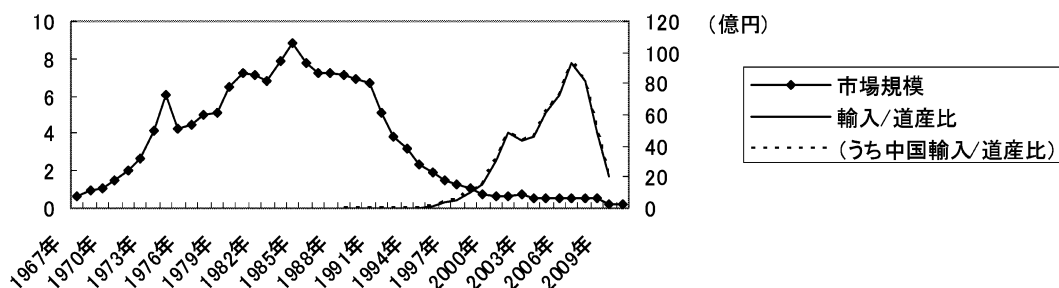
³² 田中（2007）pp.108-114。東南アジアの熱帯雨林破壊が進んでいることを問題視したWWFが、日本の割り箸使用を批判したことを契機として「割り箸廃止運動」が起こった。しかし、割り箸反対論の高まりは、これが最初ではない。軍需優先により民需節約が求められる中、1940～41年に割り箸廃止論が展開された。戦後では、第1次オイルショックが起こった1973年ごろ、北海道の主婦グループから割り箸を節約しようという声が上がった事例がある。さらに同様の運動は、1982～83年にも高まった（銀河書房編、1991、pp.26-27）。

割り箸の消費量を抑えるための近年の動きとして、2007年ごろから本格的に推進された「マイ箸運動」がある。同時期に「レジ袋の有料化」も始められていることから、これは環境保護を意識したものであることは間違いないが、中国の動きに影響を受けて高まった面もある。2005年11月、中国の輸出団体はシラカバなどの原料や燃料、副資材の価格と人件費が高騰していることを理由に、日本割箸輸入協会に対し、翌年春までに

《全国》



《北海道》



〔第15図〕 割り箸の市場規模、輸入/生産比（金額ベース）

（注）統計上、輸出実績がないため、市場規模は国内（道内）生産額と輸入額の和の値。ただし、生産額データが十分に利用できないため、出荷額データを利用。

北海道の割り箸出荷額（1985年～）は年度値を利用。

（出所）北海道林務部林産振興課（1994）、北海道水産林務部林務局林業木材課（2003-2011 b）、経済産業省経済産業政策局調査統計部（1969-2011 a）、財務省（1979-2011）のデータをもとに筆者作成。

い³³。かつての輸入品は、韓国、パプアニューギニア、インドネシアなどを原産国とする製品であったが、1990年代半ばになるころには、ほぼすべてが中国製品といっても過言ではない状況になった³⁴。需要の減少とともに、安価な中国製品の支配力が高まってきたのである。

割り箸市場における北海道企業の存在感は、合板・集成材市場におけるそれとは大きく異なる。生産・出荷額でみた場合、北海道企業のシェアは合板では1桁台、集成材でも10%程度である

輸出価格を50%上げることがを通告してきた（竹製割り箸についても、2006年1月に対日輸出価格引き上げ）。さらに2006年3月には、中国政府が森林保護を理由に割り箸の生産を制限し、将来的には輸出を禁止することを決定した。

³³ 安価な割り箸への需要が増大したことを背景に、日本の大手商社が海外での製造に積極的にかかわり、大量に輸入したことが、今日の輸入過多傾向をつくり出したといわれている。

³⁴ 1980年前後から始められた中国における割り箸ビジネスは当初、日本から持ち込んだスギの背板と中古の製造機械を用いて生産し、出来上がった製品を日本へ輸出するというものであった。近年では、中国国内への供給量も増えてきているようだが、日本市場の重要性には変りはない。一大生産拠点である大連の割り箸工場のひとつが、今日でも日本市場と関係を持っているといわれている（田中、2007, pp.85-86；『北海道新聞』2006年6月28日付、朝刊、第5面）。

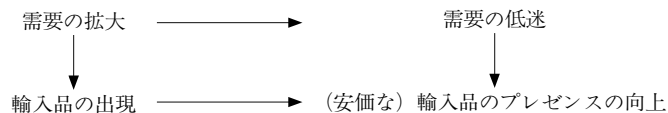
このように割り箸生産において、日本は中国への依存度を高めているが、前述のような生産・輸出規制を中国政府が強めることがあれば、今後この関係に大きな変化が現れるだろう。

のに対し、割り箸のそれは今日こそ低位にとどまっているものの、1970～80年代では30%台（1974年では約40%）と高かった。このように、北海道が割り箸の一大生産地であったことと、外国製品と競合する普及品を中心に生産していたことをふまえ³⁵、北海道の割り箸業界の動向を第15図から読みとろう。

国内市場の成長局面では、道内企業の生産規模も堅調に拡大したが、市場成長に陰りがみえ始めると、生産規模は縮小していった。時期的にみて、そして競合関係（製品特性）からみて、この生産規模の縮小は、中国製品が集中豪雨的に押し寄せてきたことにも大きな影響を受けたものと考えられる。このように、低価格を強みとする中国製品の流入により、市場からの支持を得にくくなった道産割り箸の生産は、ついに継続不可能となったのである。

（4）小結

合板、集成材、割り箸の事例から、市場構造の変化について、ひとつのパターンを検出することができる。それは、



という一連の流れである。

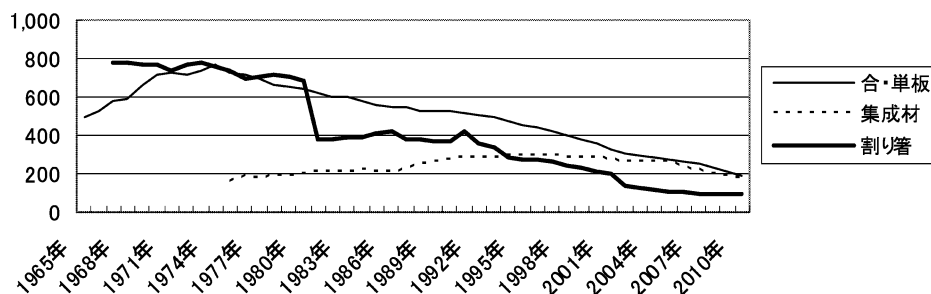
輸入品は当初、国産・道産品の供給不足を補う役割を果たし、両者は共存する。そして、国内・道内市場のパイが小さくなり、ゼロサム競争の様相が深まるにつれ、とりわけ生産コストが安い国からの輸入品は、国産・道産品にとって代わる存在となる。こうした状況の暗転が、国内・道内での生産の継続を難しくさせる。投入要素に恵まれた道内木製品企業は、他地域の木製品企業よりも事業を存続させやすい状況にあったが、1990年代以降、危急存亡の難局を迎えたことが、第16図のグラフの推移からも読みとれる³⁶。

輸入品、とりわけ中国製品が存在感を一層増す中で、北海道企業は生き残りのための一方策として、中国企業が有する価格面での優位性を自らも得て、条件をイーブンにしようとする。この優位性は、国際間で自由に移動しにくいものを源泉とするものであるから、それを求めるには海を渡らねばならない。こうして1990年代以降、苦境に立たされた道内木製品企業は、中国での生産に切り替え始めたのである。

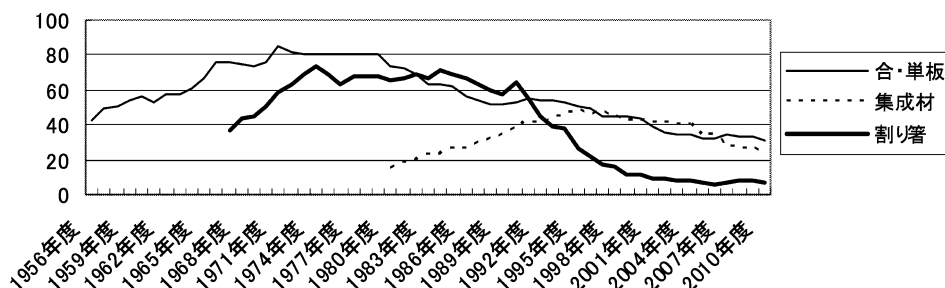
³⁵ 田中（2007）p.76。

³⁶ 熊谷（2010，p.10）は1986年以降、合板や集成材の輸入目的が、「日本にない品質のよいものを輸入する」から「日本でつくるよりも海外で作ったほうが安いものを輸入する」へ変化したと指摘している。住宅不況の長期化に伴う需要の低迷や、安価な木材・木製品の輸入増加などを背景として廃業する木材関連企業が増加する中、木材・合板業界の体質強化を目指す「木材産業再編整備緊急対策事業」（1982～83年度）が、林野庁を中心に展開された。これにより、「需要減少→過剰生産→コスト割れ」という負の連鎖を回避するための「過剰設備の廃棄」「生産合理化」といった再編整備が実施された（『日経産業新聞』1982年6月7日付，第10面；10月1日付，第11面）。

《全国》



《北海道》



〔第16図〕各木製品の国内・道内工場数

単位：件

(出所) 北海道林務部林産振興課 (1994), 北海道水産林務部 (2000, 2001-2011), 北海道水産林務部林務局林業木材課 (2003-2011 b, 2005-2011 c), 経済産業省経済産業政策局調査統計部 (1967-1992 a), 日本住宅・木材技術センター (2001-2011), 林野庁監修・林産行政研究会 (1976-2000) のデータ, および農林水産省林政部木材産業課生産加工班のデータをもとに筆者作成。

3. 国内市場向け生産モードの決定論理 (インタビュー調査)

作業の第二段階として, FDI から委託生産への選好変化についての分析を試みる。まずは, FDI を選択したA社とB社の判断論理からみてゆこう。

A社は, 規格通りの製品を生産できること, 取引先が求める適時供給を行えること, クレーム処理が円滑に行えることを絶対条件と考え, これらを満たすには, FDI が適当と判断したという。B社は, コスト (Cost; 以下, Cと略記) よりも, 品質 (Quality; 以下, Qと略記) や納期 (Delivery; 以下, Dと略記), アフターサービスを重視しており, より高次元でこれらを追求するための最適モードとして, FDI を選んだ。

つぎに, 委託生産を選択した企業 (実質的に委託生産を行っている企業も含む) が経た判断過程についてみてみよう。

D社は, 中国の法制度の不安定性と森林資源の有限性という条件下では, 柔軟な変化対応力に乏しいFDIは有効ではないと考えた。ビジネスにとっての制約は, 次第に大きくなるものである。その変化に合わせた行動が企業には求められるが, 自前の生産拠点を構えてしまうと身動きがとれず, それがかえって足枷となってしまう。こうした状況に陥ることを回避しようとした結果, 委託生産という戦術が浮上したという。なお, 法制度の不安定性がもたらす投資リスクについては, E社やL社なども指摘している。

E社とL社は, Cの面で競争優位を確立するためには, 現地企業に生産を任せることが合理的

と判断した。委託生産には、QやDの面での問題があることを理解する一方、地場企業が優れた機械設備を次第に導入し始めていることや、企業間競争の熾烈化により、それらにかんする技術・意識的改善が進んでいると評価している³⁷。F社、H社、I社、J社も同様に、QとDの問題があることを承知の上で、Cへの対応を最優先するために、委託生産に踏み切った。国内市場規模・生産量が限定的な状況下では、巨額投資および機動性に欠ける生産は非合理的となる点を重くみた判断であった。

上述の通り、G社はかつてFDIによる中国事業を展開していたが、委託生産によるそれへと戦術転換している。その理由として、時代が進むにつれ、Cへの対応がより重要性を増していること、並びに国内市場の狭小化が投資回収を困難にしていることを挙げている。C社は現在、FDIを選択しているが、国内市場が今後さらに狭くなり、海外での自前生産がコスト的に合わなくなってくれば、かつ十分なQを保つことができるようになれば、委託生産に転換することもありうると述べている。

4. 分析結果

以上の分析作業で得られた知見を、体系的にまとめることにしよう。

需要が縮小し始めると、安価な外国産製品が競争力を持つようになる。そこで国内企業は、これに対抗するために、外国企業の価格優位性を弱化させ、自社の形勢不利な状況を改善しようとする。そのための行動が、海外事業展開である。その場合、とりうる選択肢は、FDIと委託生産に大別される。

FDIを選択する大きな理由のひとつは、製品に対する高品質・精度要求を満たすことにある。材質の不均一が避けられない自然素材を用いるため、木製品には割れや狂い、収縮、変色、カビなどの品質劣化がつきものではあるが、プラスチック製品に代表されるこれら諸点での問題が少ない代替品の登場もあり、次第に工業製品としての品質、性能、規格が要求されるようになっていく。こうした状況にある中で、中国の地場企業に生産を任せただけの場合、切削、乾燥、接着などの製造技術の低さや検査効率の低さ³⁸、コスト追求意識の高さからくる品質への意識の低さ（有毒な接着剤の安易な使用など）、梱包の不手際から³⁹、顧客ニーズを満たすことができないとの判断が下される⁴⁰。

³⁷ 木製品を生産する際に出る副材を処理するにも、少なからずコストが発生する。よって、コスト低減重視の場合は、その負担を要せず、必要なモノだけを仕入れることができる委託生産が採算的に適していると、L社は述べている。ただし、開発途上国企業の場合、廃棄ロスの発生量が多くなりがちであり、これが購買価格をアップさせてしまう可能性があるため、生産を委託する場合には、適切な指導が不可欠である。

³⁸ 木の場合、軟らかい部分と硬い部分があって材質が一樣ではなく、湿度・温度・樹種・木目の形状などによって、最適な加工方法が異なる。それ故、木製品生産はワーカーの長年の経験・勘によるところが大きく、加工作業を標準化することが難しい（関，1997b，pp.35-36）。これが、生産の外部位化を難しくさせる一因となっている。

³⁹ 清川（1994，p.157）を参考にすれば、受託企業による仕事の質（労働力の質）の決定因は、「技術知識や熟練経験，教育水準など外部からの測定が比較的容易なもの」と「労働意欲（モラル），コミットメント，非便宜的手段など労働者の内的なもの」とに分けることができる。

⁴⁰ 中国企業に生産を委託したものの、品質問題で悩む北海道企業は数多い。アウトドア用品などの卸売を営むナニワ（札幌）では、生産委託したバーベキューコンロ用の鉄製コンロが燃える事故が起きた。また、靴製造・販売を行っているダテハキ（札幌）の場合、靴の中から釘が出てきたという（『北海道新聞』2009年12月18日付、朝刊、第2面）。

いわゆるシックハウス症候群の顕在化によって、安全な建材を求める気運が高まっていることも、日本企業の合板や集成材の品質に対する目を厳しくさせている⁴¹。割り箸については、カビやその他菌類の繁殖を防ぐための乾燥技術や、二酸化硫黄・亜硫酸塩・オルトフェニルフェノールなどの漂白剤・防カビ剤・防腐剤の残留量を一定限度内に抑える技術・意識の問題が、生産委託を消極的にさせる。

ミラー（2002, 邦訳, pp.246-247）は、取引時に認知できないことが、品質問題を発生させる原因であると述べている。これは木製品の取引において、とくに該当するといえる。高品質製品の供給を第一とする場合には、この種の情報の非対称性がもたらす広義のコストを軽減でき、万が一トラブル発生した場合には、クレーム対応を速やかに行えるFDIが選好されることになる。

FDIを選好する第二の理由は、正確なDへのニーズを満たせることにある。問屋をはじめとした需要サイドの在庫量軽減に対する意識の高まりにより、適時適量供給の可否が、ビジネスの成否を大きく左右するようになる。この状況の下、D順守に対する意識の低さへの懸念や、納品物の確認の不正確さにより、顧客ニーズに応えられない事態が起こりうるという不安が、生産を現地企業に委ねることを躊躇させる⁴²。

しかし、時が経つにつれ、日本企業はQ、D面での現地企業のキャッチアップが進んだことの認識を強める。そして、QやDの面でのリスクをまったく感じなくなるわけではないが、生産を現地企業に任せても危険に晒される自社の利潤は大きくないだろうと期待するようになる⁴³。このようになると、QやDの問題は、駐在員などによるチェックの実施により解決でき、FDIを選択しなければならぬ積極的理由はないとの判断を下すようになる⁴⁴。

一方で同段階において、顧客が選好決定因としてより大きなウェイトを置くようになったCへの対応力を得ることを企業は試みる⁴⁵。そのための方策として考えられるのは、生産効率を高め

⁴¹ 木材はその性質上、腐朽菌や白蟻の被害対策が必要となる。保存処理剤を加圧注入したり、接着剤に保存処理剤を混入したりすることで対応することになるが、そうした処理が適切に行われなければ、シックハウス症候群を発生させることになる。

米国では、オイルショック以降、省エネ意識が高まる中で定められた換気量規制が、新素材の利用による高气密・高断熱住宅の増加、エアコンの普及なども相俟って、建物内でのダニ・カビの発生を増大させ、薬剤処理を施した建材を主流化させた。これにより、米国でシックハウス症候群問題が顕在化したわけだが、わが国の社会的問題としてこれが注目され始めたのは、1990年代半ばごろである。この状況に対し、2003年に「改正建築基準法」が施行され、シックハウス症候群の原因物質とされるホルムアルデヒドの放散量の規制を強化するなど、諸策が施されてきた。

⁴² 品質管理とは「顧客を満足させるに十分な製品を最も経済的な水準で生産するための計画を立て、それを達成するために行う活動」、生産管理とは「生産効率を高めるために行われる予測・計画・統制などの諸活動」、出荷管理とは「顧客への引渡し日に合わせた出荷の準備・指示、確認検査活動」をそれぞれ指す。われわれが注目する委託生産の問題は、現地企業の「管理能力」の問題であると総括できる。

⁴³ 山岸（2010, pp.18-22）は、社会的不確実性など存在せず、相手が自分の利益にマイナスとなるようなことをするはずがないと考えることを「安心」、社会的不確実性が存在することを承知の上で、相手が自分に対してひどい行動はとらないだろうと考えることを「信頼」と、それぞれ定義している。

⁴⁴ 受託企業が生産する製品の品質問題を低減するための策として、規格の認証を取得させるという方法もある。たとえば、欧州の自動車メーカーはISO 9000を、米国の自動車メーカーはISO 9000にBIG3共通の要求事項と各社固有の要求事項を加えたQS 9000をサプライヤーに取得することを求めている（土井・長谷川・徳田, 2006, pp.246-247）。

⁴⁵ これは、1959年にトヨタが最初に採用して以来、日本の自動車メーカー各社においても定着した「ターゲット・コスト（コスト・プランニング）方式」と考え方が共通している。新製品開発を行うにつき、最初に販売

るための設備投資である。しかし、縮小する市場を分け合い、生産量・売上高が次第に低下する局面では、投下資金を回収することが容易ではなくなる。こうした費用対効果が低い状況においては、成長著しい現地企業の生産能力を活用することが、Cへの対応力を獲得するための最善策であると判断されるのである⁴⁶。

行動主体にとって関連のある変数の集合、すなわち要求・衝動・目的（存続・成長）を満足・達成するうえで、意思決定者の既得経験・知識・記憶からの影響、文化・社会・能力的制約などを受けながら、重要・有意味と知覚される要素の集合は、しばしば「環境」と呼ばれる⁴⁷。時間の経過とともに環境は変化し、利潤を獲得するうえでの要も変わってくる。そうになると、野心的な意思決定者は、これに適応するに十分な既存環境についてはうまく使え、不十分なそれらについては適切に修正できるよう戦術の見直しを図る。この原則に従って、「国内生産→FDI→委託生産」という選好のシフト、すなわち満足解の修正が生じるのである。

以上の分析結果から、先に提示したふたつの仮説（H₁、H₂）は、妥当性が高いものと考えることができる。

IV. 考 察

1. PLC論・3C論的視角からの概括

企業をとり巻く環境は、大きく3つに分けることができる。政治や経済、社会、技術などの「マクロ環境（一般環境）」、顧客や競合企業、業界構造、供給企業などの「タスク環境」、そして経営資源や企業文化・風土などの「企業内環境」である⁴⁸。

価格と利益を決め、それによって算出されたコストで製品をつくるよう努力する方式である（西口，2000，pp.160-162）。

消費財の購買は、顧客の主観的満足度に左右されやすいが、生産財のそれは、生産効率への貢献度評価をベースにした客観的満足度が基準とされる傾向が強い（佐伯，1970，pp.27-30）。よって、生産財の場合はとくに経済合理性に基づいた顧客満足度を高める対応が求められる。

⁴⁶ 成長期では「設備拡張→コストダウンに成功→低価格の実現→需要増大→設備拡張……」という好循環が期待できるが、市場規模（生産規模）が縮小傾向を辿るようになると、「設備拡張→過剰設備能力→低収益→コスト切り下げの必要性→設備拡張→……」という悪循環に陥るリスクが高くなる（竹之内，1969，pp.130-132）。

自社が独自に生産することが不可能な場合、あるいは非合理的である場合、生産委託は有効となる。前者としては生産経験がないケース、金銭的・時間的制約が厳しいケース、後者としては供給量の少なさゆえに、生産能力を抱える合理性が低いケースなどを、それぞれ挙げることができる。いずれにせよ、委託生産の場合、生産に直接関与しないために、コスト構造を把握することができず、最適な取引価格を設定することが難しいという問題がある（高嶋，1998，p.180）。

海外でじっくりと時間をかけて技術・情報を獲得・蓄積するために、FDIを選択する企業もみられる。このケースからも、「緊急性」という時間的制約度が、モードの決定要素のひとつであることがわかる。

⁴⁷ さまざまな外部情報が存在する中、感覚器官を通じて受信され、自身の行動に影響を及ぼす、あるいは逆に自身の行動によって影響を受ける重要なものとして解釈・意味付与がなされ、内的・心理的表象へと変換された内部情報（知識）が「環境」である。企業の環境とは、経営目的を達成するうえで、意思決定者によって重要・有意味と知覚される要素の集合といえ、経営目的は環境を規定するものであるが、一方で環境によって経営目的が決まるという側面も認められ、両者は相互规定的関係にある（青木，1992，p.134；Ashby，1960，邦訳，p.42；Simon，1970，邦訳，pp.455-469；高田，1972，p.13；1978，pp.10-15）。

⁴⁸ タスク環境と企業内環境は、比較的控制しやすいためといえる。この共通特性から、両者を合わせ

われわれは木製品産業の分析を通じて、これら諸環境の変化、ひいては企業の考える訴求ポイントの変化が、戦術選択に大きな影響を与えることを明らかにした。シックハウス症候群の社会問題化と戦術選択との関係については、前章で確認したところであるが、木製品産業の場合、たとえば、

- ① 米国によって木製品が貿易障壁の槍玉に挙げられたこと
- ② 東南アジア諸国が森林資源保護や産業育成を目的に、丸太の輸出規制を強化する一方、木製品の輸出を推進したこと⁴⁹
- ③ 規制緩和の進展などを背景に、消費者保護の充実・促進への社会的要求が高まったこと⁵⁰
- ④ 社会の成熟化に伴い、関心が単純な物質的欲望充足から健康や環境、安全・安心へ移ったこと
- ⑤ バブル期に人件費が高騰したことの影響で、輸入量が増加したこと⁵¹
- ⑥ 景気低迷が長期間続いていること
- ⑦ 良質な原木が国内で枯渇したこと
- ⑧ 湿気に弱いために、長期間在庫として抱えられないこと
- ⑨ 人手への依存度が高い生産システムが採られていること

など、時代特殊あるいは産業特殊な諸環境が、戦術選択に与えた影響は決して無視できない⁵²。しかし、事例研究を行う目的は、あくまで一般論を析出することであり、他のケースにも通じる部分に光を当てなければならない。われわれが注視すべきは、顧客の嗜好変化や競合企業の増加というタスク環境の動き（および新技術の登場というマクロ環境の変化）に対して、企業内環境とマクロ環境（生産環境）に適応性がないと判断された場合、その解決を目指して採られる戦術の規則的な推移である。

さて、外的諸環境の変化とそれらへの対応行動は、どのような視点から俯瞰できるものだろうか。外的諸環境がいかに変化するか、そして企業はこれに対してどのような行動をとるのかについて、経験則をもとに体系化したのが、プロダクト・ライフサイクル（Product Life-Cycle；以

て「ミクロ環境」と呼ぶことがある。この他の企業環境の分類法として、たとえば占部（1984, pp.314-317）による「1次の環境（株主、従業員、協力企業、消費者）」「2次の環境（経済環境、技術環境）」「3次の環境（社会環境、政治的環境、自然環境）」がある。

⁴⁹ 東南アジア諸国の丸太・木製品輸出政策については、たとえば立花（2006, pp.124-125）を参照されたい。

⁵⁰ 1995年にPL法（製造物責任法）が施行され、同法第3条において、製造物の欠陥から生じた被害に対しては、製造業者等が損害賠償責任を負うことが規定された。この製造業者等には、受託企業と委託企業の両方が含まれる。

⁵¹ 割り箸の生産においては、各工程をこなす機械はあるが、それをつなぐ機械がないため、製品ひとつひとつに人手がかかる（田中、2007, p.37）。こうした労働集約的特性は、国内の人件費高騰による海外生産シフトを促す要因となる。

他方、合板の場合、製造工程において人手に触れると歩留まりが悪化し、品質が低下するといわれている（日本政策投資銀行産業問題研究会、2003, p.25）。割り箸と合板のこうした製造特性の違いが、バブル期以降、両者の輸入品増加率の間に大きな差が現れた一要因であるとも考えられる。

⁵² 戦術選択の産業間での違いは、資本蓄積条件の違いによって生じるとみることができる。この条件の差異を生み出す要因として、山崎（2005, pp.101-103）を参考にすれば、製品・技術・市場などの特性（たとえば、製品価格の安定性、イノベーションのスピード・頻度、製品寿命の長さ）に規定される産業特性や、国家との関係などを挙げることができる。

下, PLC と略記) 論である⁵³。たとえば, 導入期には「製品技術が安定・拡散していない」, 成長期には「競合企業が増加する」, 成熟期には「代替品の出現に対し, 耐久性, 信頼性, 品質などを向上させる製品改良が進められ, 製造・管理技術の重要性が高まる⁵⁴」「製品価格が低下し始める」, 衰退期には「製品のコモディティ化が進むことで価格競争が激しさを増し, コスト低減努力が求められる」「設備投資意欲が低下する」というように, 局面ごとにみられる特有現象と, それに対して企業に求められる行動を, PLC 論は描いている。

戦術(具体的行動)とは, 状況とそれへの対応策によって規定される。よって, 戦術選好についてのモデルを構築する場合には, PLC 的視角をベースにすることが適当であるといえる。とりわけ FDI と委託生産との間の選好順序に焦点を当てる場合, タスク環境の中の「顧客・市場(Customer)」「競合企業(Competitor)」と, 企業内環境すなわち「自社(Company)」が重要因子になる。よって, いわゆる「3C」と呼ばれるフレームワークを用いながらモデル化を試みることも, 有効であるといえる。

2. FDI と委託生産の選択意義

われわれは, 戦術を選択・修正することを「環境変化に対する適応行動」としてとらえた。ここではさらに一步進めて, FDI および委託生産を選択するということが, どのように意味づけられるものなのかについて, 検討することにしよう。

FDI は, 国内に流入してきた低価格製品に対抗しつつ, ハイレベルなQやDを求める顧客ニーズに応じるためには, 技術・意識の面で覚束ないところがみられる海外地場企業に任せることは適当ではないとの判断の下, 選好される。見方を変えれば, FDI とは安価な製品に対抗するために, 「立地環境を同等とすることにより, 海外地場企業の強みを弱め」「自社が有する, 海外地場企業よりも優れたQやDへの対応力を活かすことで, 競争優位を得る」ための工夫であるといえる⁵⁵。生産を外部に任せただけの場合, 提供した製造技術の恣意的利用・外部流出の発生により, 商機を失う危険性があるとの声も, 調査の中で度々耳にした⁵⁶。この点も勘案すれば, 利潤極大化を目指し, 自社の強みを最大限に活かすための方策としての意義が, FDI の選択にはあるといえる。

一方で委託生産は, 低コスト生産に有効な海外地場企業の経営資源を補完的に活用することを

⁵³ Kotler (1984, 邦訳, pp.263-264) は, PLC が存在することで, 企業が考えねばならないこととして, ① 衰退製品にとって代わる新製品の発見(新製品開発), ② PLC の各段階における既存製品の効果的管理を指摘している。

⁵⁴ われわれが本稿で考えている品質(個別的品質; 差別的品質)とは, モデル, デザイン, 色彩などの「見た目の品質」よりむしろ「性能品質(本質機能)」である。しかし, 標準化した製品では差別化の余地が小さいため, 前者のいわゆる二次品質・魅力的品質(表層機能)が優劣を決する重要なポイントとなる(三谷, 1993, pp.65-70; 西尾, 1995, p.55; 鳴口, 1984, p.159)。

⁵⁵ 黄(1997, p.66)は, 「激増する低価格輸入品への対応」「輸出用の生産拠点の設置」を理由とした中国事業展開では, 合弁形態よりも独資形態が採られるケースが多いと述べている。同研究で用いられたサンプル企業の詳細が不明なため, 憶測の域を超えないが, これはQやDへの対応力を武器に優位に立つためには, 自社のコントロール度が高い独資形態が適していると企業が判断した結果であると考えられる。とはいえ, 独資形態を選択したとしても, 設立後しばらくは高い不良品率に悩まされるのが一般的である。

⁵⁶ 生産を委託した製品の商標権・意匠権を侵害する同種製品が生産され, 安価で販売される危険性の存在とそれへの対処法については, 祝(2004, pp.119-121)。

可能とする選択肢であった。海外地場企業は一般的に、他国から参入してきた企業に比して、雇用コストや地代（工業団地の賃料）などの面で有利である。また海外地場企業は、現地独特の商習慣などに通曉していること、現地ネットワークを活用できることから、原材料・中間財の調達面でもアドバンテージを持つ。また、生産効率向上の面でも、有利な立場にある。自国内需要が旺盛であることや、低コスト生産に惹かれる多くの企業から生産を請け負う機会に恵まれていること（販路の拡大・多様化；世界企業の工場化）により、生産繁閑の波が小さく、経営基盤の安定性は相対的に高い。このような状況は、設備投資や生産改善努力を促し、生産効率面での優位な状況を醸成しうる⁵⁷。

このようにみると、FDIと委託生産の各戦術とは、自社・他社が有する優位性の源泉を有効活用し、利潤に結びつけるための工夫であると意味づけることができる。あるいは、「様々な生産要素を生産目的に合わせて有機的に結合して生産する体系（生産システム）」を「技術」と呼ぶとすれば⁵⁸、この戦術の選択論は、経営諸環境を組み合わせる一種の技術論として捉えられるものといえる。

既述のように、市場が頭打ちとなり、低価格製品の供給が求められるPLCの末期では、競争結果の明暗を分けるCへの対応力をより一層高めることが重要となる。このとき、委託生産を選択することが効果的となるわけだが、それは固定費を変動費化できる、さらにはテンポラリーな関係ゆえに、複数社間で競争させることで、より良い取引条件（調達費用）を引き出すことが可能であるといった、委託生産の特性によるところも大きい⁵⁹。

他方、内部取引ゆえに、生産調整をフレキシブルに行え、かつ第三社との取引が優先されることもないため、製品発注から納品までのリードタイムを短縮化しやすい⁶⁰、人材の最適配置や必賞必罰を実践できる⁶¹、あるいはクレーム処理を速やかに行えるという組織特性上の利点は、FDIならではのものである。つまりFDIの選択は、QやDへの高い対応力の獲得につながるモード特性を活かすことができる点で有意義であるといえる。

このような観点に立てば、FDIおよび委託生産とは、優位性を築くために、それぞれが有するシステム特性（取引特性）を活かそうとする試みであるといえる。

獲得利潤を大きく左右するのは、Q、C、Dへの対応力である⁶²。これらには、ふたつの変化

⁵⁷ 生産受注量の増加、経営の安定化に寄与していることを実感すると、受託企業はQ、C、Dの指導に熱心に耳を傾け、改善に積極的に取り組むようになるという。自社が出す発注量は限定的であるにしろ、第三社からの受注量も加わることで、この学習効果を享受することができるようになる（BOSS編集部、2005、p.33）。われわれが研究対象としたK社も、第三社とのビジネスに正の効果をもたらす指導については、受託企業の吸収意欲はきわめて高いと述べている。

⁵⁸ 新垣（1997）pp.26-27。

⁵⁹ 海外現地法人の設立は、事業の存続にかかわる何らかの問題が発生した場合に、柔軟な対応をとりにくい。よって、明るい将来展望が開けていない状況において、FDIはきわめてリスクが高い選択肢となる。

⁶⁰ 高嶋（1998、pp.31-32、42、180）は、配送にかんする顧客ニーズとして、「注文から納品までのリードタイムの短さ」「必要な時に必要なだけ納入してくれるフレキシブルさ」を挙げ、これに対応することを「配送段階の顧客適応」と呼んでいる。他社に生産を委託した場合、第三社との取引が優先されうが、そうした事態は、とくに委託元が製品開発力や販売力に欠ける場合に起こりやすいという。

⁶¹ 委託生産の場合、人事権、賃金決定権、採用罷免権などが自社にはない。

⁶² 取引先に対して強く求めるニーズとして、木製品産業に限らず、「製品・加工の品質の良さ」「品質の安定性」「コスト削減力」「短納期対応力」「納期の確実な遵守」がとくに高くなっていること、およびとりわけ海外企業へ生産委託する場合にQやDが大きな問題となることについては、中小企業庁（2006、p.112）、経済産

が経時的に現れる。ひとつは「それらの国際的な企業間格差の変化」であり、もうひとつは「それらの商機創出力の変化」である。世の中に有用なものとして存在し続けるために、これらの変化に応じながら制約を突破するために採用される創意的術策である FDI と委託生産は、「競争優位の源泉の有効活用法」「競争優位の源泉の有効創造法」という、ふたつの面から意味づけることができる。

(未完)

参考文献

- 安藤嘉友 (1981) 「構造不況化がすすむ木材業界：スムーズな再編成をすすめる条件は」『エコノミスト』第 59 巻第 28 号, pp.52-57.
- _____ (1992) 『木材市場論：戦後日本における木材問題の展開』日本林業調査会.
- 青木幸弘 (1992) 「消費者情報処理の理論」大澤 豊・一寸木俊昭・津田真澄・土屋守章・二村敏子・諸井勝之助編『マーケティングと消費行動』有斐閣, 所収, pp.129-154.
- 新羽育雄 (1997) 「中小企業の技術をめぐる諸問題」関 満博・新羽育雄編『21 世紀型中小企業の経営戦略』新評論, 所収, pp.24-57.
- Ashby, W. R. (1960) Design for a Brain, Chapman and Hall (山田坂仁・宮本敏雄・銀林 浩・橋本和美訳『頭脳への設計』宇野書店, 1967.)
- BOSS 編集部 (2005) 「生産拠点から販売拠点へ：ユニクロ中国戦略の全貌」『BOSS』第 20 巻第 1 号, pp.31-34.
- 中小企業庁 (2006) 『中小企業白書』ぎょうせい.
- 土井教之・長谷川信次・徳田昭雄 (2006) 「自動車産業における商品標準化の経済的効果」経済産業省標準化経済性研究会編『国際競争とグローバル・スタンダード事例にみる標準化ビジネスモデルとは一』日本規格協会, 所収, pp.231-259.
- 外食産業総合調査研究センター (2011) 『外食産業統計資料集』外食産業総合調査研究センター.
- 銀河書房編 (1991) 『割り箸で森が救えるか? : 森林王国・長野県からのレポート』銀河書房.
- 原 正行 (1992) 『海外直接投資と日本経済：投資摩擦を越えて』有斐閣.
- 北海道林務部林産振興課 (1994) 『割箸製造事業所等に関する実態調査』北海道林務部林産振興課.
- 北海道水産林務部 (2000) 『北海道林業統計 (時系列版)』北海道水産林務部.
- _____ (2001-2011) 『北海道林業統計』北海道水産林務部.
- 北海道水産林務部林務局林業木材課 (1979-2011a) 『北海道木材貿易実績』北海道水産林務部林務局林業木材課.
- _____ (2003-2011b) 『北海道割箸工場実態調査』北海道水産林務部林務局林業木材課.
- _____ (2005-2011c) 『北海道集成材工場実態調査結果』北海道水産林務部林務局林業木材課.
- 堀 靖人 (2006) 「林家の動向」森林総合研究所編『森林・林業・木材産業の将来予測—データ・理論・シミュレーション—』日本林業調査会, 所収, pp.187-204.
- 黄 磷 (1997) 「中国市場の参入戦略と経営業績」『国民経済雑誌』(神戸大学) 第 176 巻第 1 号, pp.61-75.
- 市瀬輝雄・城谷 豊・橋本喬行・堀 武男・丸一俊雄・村松貞次郎・田村 恭 (1970) 「建築生産の工業化と材料革命 (建築生産の工業化をめぐる材料の問題)」『建築雑誌』(日本建築学会) 第 85 巻第 1023 号, pp.353-360.

- 神 和雄 (1958) 「北海道の合板工業」『木材工業』(日本木材加工技術協会) 第13巻第1号, pp.34-37.
- 叶 芳和 (2003) 「産業空洞化論を斬る」叶 芳和編『産業空洞化はどこまで進むのか: 中国の挑戦・日本の課題』日本評論社, 所収, pp.3-37.
- 川辺信雄 (2004) 「コンビニエンス・ストアの経営史—日本におけるコンビニエンス・ストアの30年—」『早稲田商学』(早稲田大学) 第400号, pp.1-59.
- 経済産業省・厚生労働省・文部科学省 (2006) 『ものづくり白書』ぎょうせい.
- 経済産業省経済産業政策局調査統計部 (1960-2011a) 『工業統計表 (品目編)』経済産業調査会.
- _____ (1971-2011b) 『紙・印刷・プラスチック・ゴム製品統計年報』経済産業統計協会.
- _____ (1989-2011c) 『繊維・生活用品統計年報』経済産業統計協会.
- 清川雪彦 (1994) 「中国における企業改革の進展と職務意識の変化—天津市の機械工場における意識調査を通して—」『経済研究』(一橋大学) 第45巻第2号, pp.153-171.
- 清成忠男 (1996) 「産業空洞化の克服策」『EPS』(経済企画協会) 第370号, pp.42-44.
- 小林英夫 (2003) 『産業空洞化の克服: 産業転換期の日本とアジア』中央公論新社.
- 厚生労働省大臣官房統計情報部 (1949-2011) 『人口動態統計』厚生統計協会.
- 小島 清 (1989) 『海外直接投資のマクロ分析』文眞堂.
- 国土地理協会 (2011) 『住民基本台帳人口要覧』国土地理協会.
- 国土交通省総合政策局情報管理部 (1961-2011) 『建築統計年報』建設物価調査会.
- 駒野法子・豊永真美 (2003) 「新たな販路拡大に賭ける夢—伝統技法を生かした新商品開発への挑戦」『ジェトロ センサー』(日本貿易振興会) 第53巻第629号, pp.20-21.
- Kotler, M. (1984) *Marketing Essentials*, Prentice-Hall (宮澤永光・十合 昶・浦郷義郎訳『マーケティング・エッセンシャルズ』東海大学出版会, 1986.)
- 熊谷正二 (2010) 「木材輸入大国ニッポンの真昼と黄昏」『木材情報』(日本木材総合情報センター) 第232号, pp.8-12.
- Miller, R. M. (2002) *Experimental Economics: How We Can Build Better Financial Markets*, Wiley (望月 衛訳『実験経済学入門: 完璧な金融市場への挑戦』日経BP社, 2006.)
- 三谷 茂 (1993) 『品質とは何か』白桃書房.
- 村畠由直 (1987) 『木材産業の経済学』日本林業調査会.
- 中村吉明・渋谷 稔 (1994) 「空洞化現象とは何か」『研究シリーズ』(通商産業研究所) 第23号.
- 日本貿易振興会北海道貿易情報センター・北海道経済国際化センター (1990-1996) 『JETRO 貿易ハンドブック』日本貿易振興会北海道貿易情報センター・北海道経済国際化センター.
- 日本貿易振興機構北海道貿易情報センター (2004-2010) 『道内企業の海外事業活動実態調査』日本貿易振興機構北海道貿易情報センター.
- 日本合板工業組合連合会 (1983) 『合板七十五年史: 合板誕生七十五周年記念』日本合板工業組合連合会.
- 日本住宅・木材技術センター (2001-2011) 『木材需給と木材工業の現況』日本住宅・木材技術センター.
- 日本経済団体連合会 (2003) 『活力と魅力溢れる日本をめざして—日本経済団体連合会新ビジョン—』日本経団連出版.
- 日本林業協会 (1969, 1971, 1972) 『林業白書』日本林業協会.
- 日本政策投資銀行産業問題研究会 (2003) 『21世紀型国内立地製造業のあり方への提言2—産業空洞化の中で躍進する国内立地企業のキーファクター分析とケーススタディー—』日本政策投資銀行.
- 西口敏宏 (2000) 『戦略的アウトソーシングの進化』東京大学出版会.
- 西尾チヅル (1995) 「消費者満足とマーケティング」『品質管理』(日本科学技術連盟) 第46巻第6号, pp.53-58.
- 農林水産省大臣官房統計情報部 (2011) 『木材需給報告書』農林統計協会.
- 農林水産省統計部 (1966-2003) 『林業経営統計調査報告』農林統計協会.

- 農林統計協会 (1971, 1974) 『図説林業白書』農林統計協会.
- 荻 大陸 (2001) 「国産材が使われないのは外材のせいではない」『建築ジャーナル』(企業組建築ジャーナル) 第 988 号, pp.34-37.
- _____ (2009) 『国産材はなぜ売れなかったのか』日本林業調査会.
- 大木一訓 (1996) 『産業空洞化にどう立ち向かうか』新日本出版社.
- 大越征四郎・似内 向 (2005) 「合板の変遷と木質パネルにおける位置づけ」キッチン・バス工業会編『40 年のあゆみ: サステナブル社会に貢献する工業会活動』キッチン・バス工業会, 所収, pp.199-203.
- 大蔵省 (1958-1962) 『日本外国貿易月表』日本関税協会.
- 大野 稔 (1969) 「アルミニウム製品のライフ・サイクルと経営戦略」阿部美紀夫・村田昭治編『商品寿命の実例研究』日本実業出版社, 所収, pp.240-264.
- 岡田知弘 (1997) 「『企業が地域を選ぶ時代』を超えて」大阪自治体問題研究所編『産業空洞化を超えて』文理閣, 所収, pp.7-22.
- _____ (2003) 「多国籍企業支配のなかの地域経済の選択」『ポリティーク』第 6 号, pp.74-93.
- 林野庁監修・林産行政研究会 (1976-2000) 『木材需給と木材工業の現況』林産行政研究会.
- 林野庁林政課・企画課 (1996) 『新たな林業・木材産業政策の基本方向』地球社.
- 柳幸広登 (2006) 『林業立地変動論序説—農林業の経済地理学—』日本林業調査会.
- 佐伯 肇 (1970) 『生産財マーケティング』産業能率短期大学出版部.
- 関 満博 (1997a) 『空洞化を超えて: 技術と地域の再構築』日本経済新聞社.
- _____ (1997b) 「中小企業の技術をめぐる諸問題」関 満博・新羽育雄編『21 世紀型中小企業の経営戦略』新評論, 所収, pp.24-57.
- 嶋口充輝 (1984) 『戦略的マーケティングの論理』誠文堂新光社.
- 嶋瀬拓也 (2006a) 「日本の木材需給」森林総合研究所編『森林・林業・木材産業の将来予測—データ・理論・シミュレーション—』日本林業調査会, 所収, pp.75-98.
- _____ (2006b) 「日本の木材工業」森林総合研究所編『森林・林業・木材産業の将来予測—データ・理論・シミュレーション—』日本林業調査会, 所収, pp.99-116.
- 白石則彦 (2005) 「木材流通の現状と課題—国産材復権を賭けて—その 2」『林経協月報』(日本林業経営者協会) 第 523 号, pp.2-14.
- Simon, H. A. (1957) Models of Man, John Wiley & Sons (宮澤光一監訳『人間行動のモデル』同文館, 1970.)
- 総合研究開発機構 (2011) 「空洞化と日本経済②」『日本経済新聞』12 月 20 日付, 朝刊, 第 29 面.
- 総務省統計局 (1950-2010) 『住宅・土地統計調査報告』日本統計協会.
- 菅野襄作・今泉勝吉 (1965) 『集成材 (実用木材加工全書 第 8 巻)』森北出版.
- 角 忠治 (1953) 「我国木材輸出の現況とそれについての所感」『山林』(大日本山林会) 第 828 号, pp.19-21, 32.
- 立花 敏 (2006) 「林産物輸入と輸出国の動向」森林総合研究所編『森林・林業・木材産業の将来予測—データ・理論・シミュレーション—』日本林業調査会, 所収, pp.117-138.
- 高田 馨 (1972) 「組織と環境」『大阪大学経済学』(大阪大学) 第 21 巻第 4 号, pp.1-25.
- _____ (1978) 『経営目的論』千倉書房.
- 高嶋克義 (1998) 『生産財の取引戦略—顧客適応と標準化—』千倉書房.
- 竹之内敬次 (1969) 「プラスチックのライフ・サイクルとマーケティング戦略」阿部美紀夫・村田昭治編『商品寿命の実例研究』日本実業出版社, 所収, pp.117-137.
- 田中淳夫 (2007) 『割り箸はもったいない?—食卓からみた森林問題』筑摩書房.
- 通商産業省 (1989) 『通商白書 (総論)』大蔵省印刷局.
- 占部都美 (1984) 『新訂 経営管理論』白桃書房.
- 山岸俊男 (2010) 『安心社会から信頼社会へ: 日本型システムの行方 (第 8 版)』中央公論新社.

山崎敏夫 (2005) 『現代経営学の再構築：企業経営の本質把握』 森山書店.

四津隆一 (1967) 「東北地方の普通合板工業に関する考察」『東北地理』(東北地理学会) 第 19 巻第 4 号, pp. 179-184.

_____ (1976) 「本邦の集成材工業分布に関する検討」『東北学院大学論集 (歴史学・地理学)』(東北学院大学) 第 7 号, pp.83-95.

財務省 (1963-2011) 『日本貿易月表』 日本関税協会.

祝 京妮 (2004) 『誰も知らない中国のビジネスリスク：現地弁護士が教えます』 中央経済社.