

香川大学大学院地域マネジメント研究科

Case Study Paper Series

ISSN1881-3224

NO. 16

「株式会社クロダのグローバル戦略」



高木 知巳 ・ 塚田 修

2013年5月

E-mail: takagi@gsm.kagawa-u.ac.jp

Graduate School of Management,

Kagawa University

2-1, Saiwai-cho, Takamatsu, Kagawa 760-8523, JAPAN

<http://www.gsm.kagawa-u.ac.jp/>

株式会社クロダ

本ケーススタディは、一般財団法人百十四銀行学術文化振興財団 産業・学術部門の助成を受け、香川県の中企業がグローバル化を計画するとき海外進出の具体的参考となり、発展に資することを目的に行われた。また、本ケーススタディは、MBA の学生が「国際経営」を考える上で、「グローバル戦略」をどのように考えるべきか討論するための資料とするため「理論」的論考を加えてある。

本文中、株式会社クロダを、「クロダ」と略し、また、クロダの創業者である黒田会長を「会長」と書く。

内容は以下の項目を網羅している。

1. 会社概要
2. 手袋産業発展の歴史
3. 理念と価値観
4. 海外ビジネスの実績
5. 海外進出モード
6. 会社のバリューチェーン（主活動、支援活動）と調整機能
7. 戦略の考察
8. 今後の課題

本稿は、黒田会長の講演原稿を基に、インタビューの内容を加えてまとめた。

長時間のインタビューに根気よく御付き合い頂いた黒田会長と、東かがわ市における手袋産業の歴史と製造工程についてご教授頂いた日本手袋工業組合の大原事務局長に心より御礼申し上げたい。

インタビュー実施日：2月13日 16:00-18:00（黒田会長）

5月2日 13:00-16:00（黒田会長・大原事務局長）

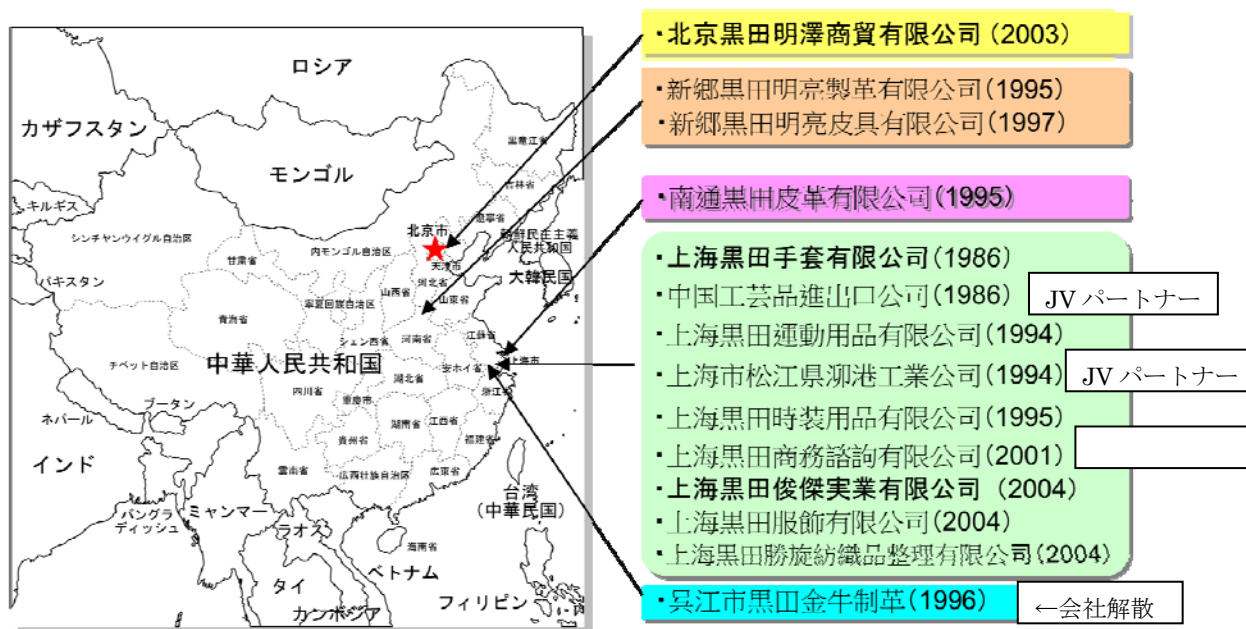
5月30日 20:00-21:30（黒田会長）

1. 会社概要

本社：東かがわ市三本松 722-1
 創業：1974年2月1日
 設立：1977年4月20日
 資本金：1000万円
 従業員：38名（内、正社員32名）

会社紹介（同社HPより）

株式会社クロダは手袋産業の中心地として有名な香川県東かがわ市に本社を置く手袋製造メーカーです。手袋の生産量はこの地域だけで実に90%以上を占めています。その中でも我社は、レザーファッション手袋の分野では、国内シェアの約20%を占めています。今や手袋は防寒用から、ファッション手袋やニット、さらにはゴルフ、スキー、スノーボード、バイクなどのスポーツ用まで非常に幅広い製品を扱う産業へと変化しています。そのため、あらゆるファッションについての情報を素早く入手し、海外各地から良い材料を調達し、安定した品質を供給することが、手袋産業の課題であり、グローバル化が必須です。そこで我社は、いち早く海外展開に着手しました。現在では、上海に工場を持つほか、事業分野拡大の為にグループ会社も設立し、販売チャンネルを欧米などに広げています。



上記表中、上海黒田手套有限公司は中国工艺品進出口公司との合弁で設立後、独資化。
 同様に、上海黒田運動用品有限公司も上海市松江県と合弁で設立後、独資化。
 (JV=合弁会社)

沿革（同社 HP より）

- 1974 年 香川県大川郡大内町（現 東かがわ市） 三本松 1187-1 で創業開始
- 1975 年 イタリアよりラム革の製品及びカットレザー、西ドイツよりペッカリーの輸入開始
- 1977 年 株式会社クロダ 設立
- 1978 年 中国上海にて革手袋の委託加工開始
- 1979 年 新工場完成・欧州のライセンスブランド生産開始・イタリア、ジョルジョマレリー社の革手袋を皮切りに、以後ライセンスブランド契約を毎年拡大
- 1982 年 業務拡大に伴い新社屋建設
- 1986 年 上海黒田手套有限公司 設立
- 1987 年 株式会社クロダイインターナショナル 設立
- 1994 年 上海黒田運動用品有限公司 設立
- 1995 年 上海黒田時装用品有限公司、新郷黒田明亮製革有限公司 設立
- 1997 年 新郷黒田明亮皮具有限公司、上海黒田食品有限公司 設立
- 1999 年 デリバリーセンター完成
- 2001 年 上海黒田商務諮詢有限公司 設立
- 2003 年 北京黒田明澤商貿有限公司 設立
- 2004 年 上海黒田俊傑実業有限公司 設立
上海黒田服飾有限公司 新工場完成
- 2005 年 上海黒田勝旋実業有限公司 設立



黒田会長

1941年北海道生まれ。両親は呉服屋を経営。父が沖縄戦に出征して戦死。祖父が三本松の出身であったため、戦後母と三本松に移住。

県下随一の進学校である高松高校を卒業するも、大学に進まず地元で手袋会社に就職する道を選ぶ。(当時も高松高校の大学進学率は100%) これは、父が居ないこともあり、「大学で学ぶよりも早く稼ぎたい」また、当時から、「ゆくゆくは自分で商売をしたい、それなら少しでも早く仕事を覚えたほうがいい」、という判断だった。当時の三本松の手袋産業は伸び盛りであり、独立するチャンスが多いことも魅力だった。

当初就職した会社で、一通りの経験をし、33歳のときに独立。2年後に法人化し、(株)クロダ設立。

<<経歴>>

- 1941年(昭和16年) 11月7日生まれ
- 1960年 香川県立 高松高校 卒業
- 1974年 手袋製造販売業 創業開始
- 1977年 株式会社クロダ設立 代表取締役
- 1987年 株式会社クロダイインターナショナル設立 代表取締役
- 2009年 株式会社クロダ 会長に就任

<<理事等>>

- 1987年 日本手袋工業組合 理事
- 2001年 日本手袋工業組合 副理事(2012年5月 退任)
- 2001年 大内町商工会 理事
- 2003年 東かがわ市国際交流会 会長(2007年5月 退任)
- 2003年 ライオンズクラブ336A地区(四国地区) 役員
- 2004年 東かがわ市商工会 理事
- 2007年 東かがわ市商工会 会長(現職)

2. 手袋産業発展の歴史

明治19年、白鳥村にある千光寺副住職両児舜礼は、寺の近くに住む明石タケノに恋をし、大阪へと駆け落ちした。生活費を稼ぐため舜礼は托鉢にまわり、タケノは隣家でやっていたメリヤス製品の賃縫いをはじめた。しばらくして、舜礼はこのメリヤス製品に着目し、托鉢をやめてメリヤス手袋の製造に専念することになるが、この年、明治21年が東かがわ手袋の誕生の年となった。

当時の手袋はてぐつ（手靴）といわれた指無し手袋で、一つ一つ型紙にあわせて鋏で摘み、手廻しミシンで縫うといった、まったくの手仕事で量産は困難だったが、船場商人を通じてよく売れ、舜礼はメリヤス手袋製造業の将来は明るいを見て、家業とし拡大する決心をした。

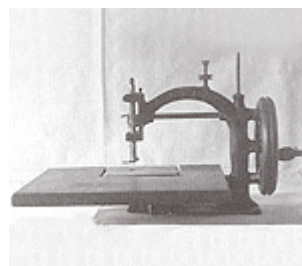
明治24年1月、父の仏事に帰郷した際に舜礼は、従兄弟の棚次辰吉（当時18歳）とタケノの親類筋の寺井カネ（当時18歳）と六車ルイ（当時19歳）を雇入れて連れ帰り、家業を拡大、本格経営に移った。しかし舜礼はその年の6月脳涙結昌病というめずらしい病気で39歳の短い生涯を閉じることとなった。



両児舜礼顕彰碑



明石タケノ



手廻しミシン

出所：日本手袋工業組合 HP

江戸時代に瀬戸内海対岸の赤穂から入浜式製塩の技術が東讃地域に入り盛んになったが、明治時代に入り、高松藩の保護もなくなって、立地条件等で競争に負け製塩業が衰退していった。

明治時代、白鳥村出身の千光寺副住職の両児舜礼と明石タケノが大阪へ駆け落ちし、生活のため、大阪でメリヤス（ニット）手袋の生産を始める。衰退しつつあった製塩業者の救済を目的に、東讃地域でも生産を開始するようになった。この頃の東讃には安い働き手が豊富に居た。

1914年に起こった第一次世界大戦の特需により、東讃地方の手袋産地では大規模一貫生産体制の構築が進んだ。それまでは、東京の皮手袋にしても、大阪のメリヤス手袋も内職型だった。分業されていて、親方が各家の間を回っていった。

それまでドイツが世界最大のメリヤス手袋の産地だったが、戦争で連合国側に手袋が入ってこなくなり、同盟国の日本に注文が来た。国内ではまだ洋装が一般的ではなく、当初から輸出が主だった。

第二次世界大戦後 1950 年ごろから、国内外からの旺盛な需要に対応して、手袋生産は拡大を続けた。大きな工場での一貫生産から、下請工場をネットワークして生産する体制に変わっていった。

1960 年代にはゴルフ手袋の生産を開始するメーカーも現れ生産が拡大した。1969 年度には香川県の総輸出額の過半数（22 億円）を占めるまでに成長した。

1970 年代のドルショックによる急激な円高や、石油ショックによる世界的景気後退などの影響で輸出が減少し始めたため、内需向け強化への転換が図られた。

1980 年代後半からのスキーブーム以降、スキー手袋の生産が急増した。

このころから人手不足が顕著になり、台湾や韓国など海外からの委託加工品の輸入及び海外生産が増加した。「高校進学率が 50% 超えてくると、労働集約型産業は採用が難しくなり、70~80% になると採用できなくなる」というのが黒田会長の持論である。従業員の 9 割は女性であった。

かねてから、教育熱心な香川県では、高校進学率は常に全国トップクラスで上昇した。1965 年（昭和 40 年）の資料ではトップの東京（進学率 87%）に次ぐ第二グループで進学率 80% である。（女子は 81%）¹ その頃には、香川での中卒採用がほぼ不可能であったことが分かる。

かつて、皮革製品は東京で、ニット製品は名古屋が中心というように、産地で取り扱い製品群の棲み分けが見られたものの、現在では東かがわ市を中心に広範囲な取り扱い品目を有して市場占有率 90% 以上である。

産地は繁栄と衰退を繰り返す中で、産地を構成している各企業は生き残るためのノウハウを蓄積する。東讃の手袋産地では、長い歴史の中で、時代のニーズをキャッチした先駆者が登場し、逆境の中でこれまでに蓄積してきたノウハウを最大限発揮することで、ピンチをチャンスに変え、先駆者のドラスチックな方向転換を他の業者が柔軟に取り入れ、さらに産地が活性化する循環があった。

業者数は 1970 年のピーク時 245 社から集約が進み、現在ピーク時の 1/3 の 78 社に減少している。戦前から残っている企業は一社のみで、その会社も大阪で今では別の事業を手掛けている。

販売高は 1991 年の 650 億円超から現在は消費の低迷やデフレの影響等で 400 億円程度に低下している。そのうち 95-97% は海外で生産され、わずかに 3-5% が国内生産されるだけである。

¹ 「我が国の教育水準」昭和 50 年度 文部科学省

3. 理念と価値観

クロダの経営理念

ファッション産業を通して世の中に貢献して、世界を舞台とする国際企業を目指す。

- ・最適の材料を調達して、最適の場所で生産し、最適の売り場で販売する
- ・その仕事を喜んでやってくれるところで仕事をするのが一番幸せなこと

クロダの経営方針

世界を舞台とする国際企業を目指すクロダは、ハイクオリティの製品作りを追求する為に、人づくりこそ最高でなければならない

- ・世界に通用する国際感覚豊かな人材を育成するため、個性を大切にした社員教育で、ファッション感覚あふれるクリエイティブなクロダスピリットを育てる
- ・豊かな感性とパワーあふれる個性で創りあげる「ヒューマンネットワーク」を作り上げる

4. 海外ビジネスの実績

グローバル化に向けた事業展開

1975年、世界に流通可能な商品を扱って差別化を図るため、ヨーロッパの高級皮革と高級手袋の輸入をイタリア、ドイツから開始した。

国内では日本の繊細な技術でファッション化を進めると同時に、イタリアの革製品ブランドであるマレリー社と契約したのを皮切りに、一流ライセンスブランドの生産を開始。

1978年には、低廉な外国製品との価格競争のために中国上海市において委託加工貿易を開始。国際分業をスタートした。

海外進出に至った経緯

第一に、手袋生産技術者の高齢化と慢性的な人手不足から、人材の新規採用、補充が困難になったこと。会長の経験では、労働集約型産業の従業員確保は、高校進学率が

50%を超えると募集効果が落ち始め、70%になれば希望どおりの採用は困難になり、80%を超えると完全に不可能になる。これは、日本も委託生産先の台湾、韓国も同じであった。

『その仕事を喜んでやってくれる人がいる場所でやるのが一番幸せなこと』

「外国人労働者を入れるとか、無理をすれば日本でももっと生産できたかもしれない。しかし、日本では高学歴の社員の採用が出来るようになってきて、貿易関係の輸出入業務やファッション化のための担当者を増やした。一方海外に視察に行くと『是非工場を』と大歓迎される。当然優秀な従業員が集まるし、村の生活が豊かになり、結果として当社も生産もスムーズに出来て利益が上がる。事業家としてこんなうれしいことはない。」
(会長談)

第二は低廉な外国製品との価格競争に対処するためである。

海外において委託加工貿易を開始し、労働コストを引き下げることによって自社製品の競争力の維持を図った。しかし、品質及び納期において希望どおりにならないなど問題点が多く、技術移転、指導に伴うメリットが十分に得られない状態にあった。そこで現地パートナーとの結びつきを強めることによって日本式の生産管理を徹底させる狙いから、合弁会社の設立を早い段階から模索していた。

現地調査については、進出に先立ちすでに委託加工貿易を行っていたため、年に数回現地訪問した折に合弁会社設立に必要な情報を得た。設立までの準備期間に数年かけ、パートナーの技術力、労働事情、インフラの状況等を十分に検討した。フィージビリティスタディは情報だけで済ませず、自分が何度も足を運んで実施する必要がある。

最初の進出先に中国を選んだ理由は、人口が多く、まだ殆ど日本企業が進出してなかったからである。韓国や台湾には既に同業者が進出していたことと、両国の人口が小さいので、「すぐに人件費が上がるのではないか」との判断があった。

1986年、最初に中国進出したときの工員の月給は30元(=1500円)、管理職が70元(=3500円)、幹部の月給は120元(=6000円)位で非常に安かった。(当時 1元=50円)

インドへの進出

アジアには日本から近くて、インドよりもっと企業進出に便利な国がいろいろある。タイ、インドネシア、ベトナム、カンボジアなど注目されている。しかし人口の少ない国は外国企業が進出するとすぐに人手不足が起き人件費も上がると考えた。

30年ほど前に台湾、韓国へ行けば日本語を話す人も多いし、日本との交流も盛んであり、簡単に進出できる国であった。だが、人口は台湾が2千万人、韓国が4千万人で

あり、日本企業が進出するとすぐに人手不足がおき人件費も上がった。

現在中国も先が見えてきているので、チャイナプラスワンとして多くの会社が工場進出を検討されている。そして現状を見ても、これから見ても、中国が真のパートナーとして日本と、そしてわたし達の会社と進んでいけるのか大変疑問を持っている。前政権が求心力の低下に反日教育を徹底して行い「抗日戦勝記念館」を各所につくり、子供達を遠足で連れていった結果が、今の戦争を知らない若者達のデモなどの行動である。

インドを選んだ理由は人口が多いこと。これが一番重要なことである。人口が増え続け若年労働者が多く 2025 年には中国を追い越し世界一の人口大国になる。若者が多く、人口の多い国はいろいろな可能性を秘めている。

事業をするには非常に難しい国であるが、あえて難しいインドを選んだのは、誰もが簡単に出来ないことだからである。早く入り、早く汗をかいて、早く軌道に乗ればメリットも多いと考えた。遅く入って来た人はそれだけ軌道に乗せるのが遅くなり、苦勞が多いのに後塵を拝することになる。

インドでの合弁会社設立の経緯

パートナーとの取り組みは、材料買い付けからスタート。取引を進める中で誠意と熱意が見られ取引が拡大する中で、経営者が友達 5 人と小学校を自費で運営していることを知った。その地区には農業以外に主たる産業が無く、タバコの葉を巻く家庭内職程度しかなかった。喜んで仕事をしてもらえ、その地区に仕事が出来て収入が増えることになるので、日本から大企業も多く進出している州都のチェンナイから 200km も離れているがここを選んだ。

| | |
|------------|--------------------------------------|
| 2007年1月11日 | 日本向け材料開発と品質改善の提携 |
| 2008年1月15日 | 日本向けの手袋生産の包括契約 |
| 2008年3月10日 | OSAKA GLOVES 委託生産開始 上海工場で指導員の研修開始 |
| 2010年 | スーパーバイザー駐在指導 |
| 2011年 4月1日 | 合弁 HIJAZ KURODA GLOVES 設立 |
| 2012年 | 世界基準の工場検査に受かる新工場建設準備中 |

「インドで人件費が上がったらどうするか」

人件費が高くなるまでに技術のレベルを上げて行き、品質がいい付加価値の高い商品を作れるようにする。

「それでも奥地に工場移転をしなければならなくなったらどうするか」

国を移動して言葉も文化も違う国を転々とする渡り鳥企業になることよりも、国内移動は簡単に出来、現地のスタッフでも移動が進められる大きなメリットがある。

「それでも賃金が高くなったらどうするか」

そこまで賃金が上がれば購買力もつき、大きな国内マーケットへ国内販売をすることもできる。賃金が高くなることよりも勤めてくれる人がいなくなり、生産できなくなることのほうが問題なのだ。

マーケットについても、今後、少子化と人口減少の日本では拡大の余地は多く残されておらず、インドの国内需要への期待も大きい。地理的にインドに眼を向ければ、拡大するアジアのマーケット、中東、アフリカ、ヨーロッパはぐっと近くなり、ビジネスチャンスがより増えてくる。

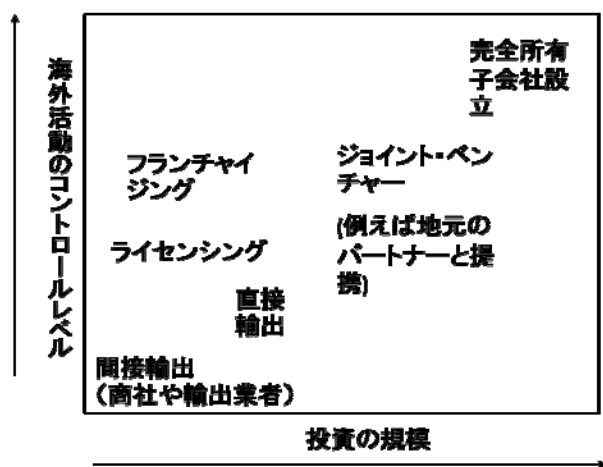
そして現在、日本とインドにおいて、EPA 協定（日印経済連携協定）が結ばれており関税に対しても有利に進んでいっている。今後、日本がインドと強力にタッグを組んでいくことが重要な時期になっている。

10 年先を見たら、インドと日本が今からもっと強力なパートナーシップを組んでいけば、日本の技術とインドの若い力で、新しいアジアの時代になると予測している。

5. 海外進出モード

「海外進出モード」としては、通常、図1のように間接輸出から始まり、徐々に投資を拡大し、コントロールレベルを上げる幾つかのモードが考えられる。

図1 海外進出モード



Source: C. Bartlett et al (2001), p10

クロダの場合の海外進出は、①原材料を輸入や製造ライセンスを受ける立場からスタートし、次に②現地業者への委託生産が開始されている。委託生産で5-10年付き合った後に、③信頼できる現地パートナーと組んでの合弁会社設立、最後に、④現地での共同運営によって現地事情を把握した上での完全子会社設立、という定石どおりのパターンを歩んでいる。輸出基地のみで始まり、所得水準の上がった中国では、現地向けの製品企画及び販売を現地子会社で行っている。

「東讃の手袋産業」全体の歩みを見れば、①当初、大阪の業者を通しての間接輸出から始まり、それが次第に、②引田の手袋メーカーが直接輸出するようになったという歴史がある。

海外進出は全てまずパートナーを選んで、合弁会社として進出を進めた。1986年にはじめての海外進出(中国)をしたが、そのときは法律的にも合弁でなければ進出できなかったが、マジョリティは握った。

1975年から中国国営の商社と取引し、手袋を輸入していた。1985年に外資のマジョリティが認められるのを待って、ここと手を組み進出した。商社が21%、傘下の工場が28%、クロダが51%の合弁会社株式を所有している。現在の日本人駐在員は3名。

上海クロダではその後人件費が激増したが、安易に中国奥地から出稼ぎに来る農民工を入れず、周辺省の外注協力工場を5箇所確保することで労働力を確保している。当初採用した従業員は30人以上が残っている。全て地元の間人であり、10年以上居ると、年齢が30歳を越えることもあり、そう簡単に転職はしない。

中小企業が海外進出するとき、よきパートナーを得て土地の選定、工場建設、雇用、労働者の管理などは十分に相談に乗ってもらい、自分の専門以外のことに神経を使わずに生産設備、レイアウト、品質管理に出来る限り集中できるようにする。

大企業のように全てを独自に管理できるようにすることは、中小企業の限られた人材では無理である。十分に知識を得て、自前の社員を教育した後に独資の会社を運営できるが、順序を追って進めないと失敗する可能性が高い。

中小企業にとって、現地パートナー選びの重要性は80%以上であり、合弁会社の成功は全てがここにあるといっても過言ではない。商売上の取引先の中から選び出しているを絞る。対象会社の力も重要であるが、一番重要視するのは経営者の誠意と熱意とギブアンドテイク（義理と人情）の気持ちを持っているかどうかである。

通常5年くらいかけて取引をしながら相手を見て選ぶ。取引のきっかけになるのは海外での展示会などである。

合弁会社は企業の結婚なのだからパートナー選びに慎重な検討は必要であるが、タイミングもありチェック項目を調べた上で、こちら側の条件も出したりしながら、早く決断することも大切。しかし、ビジネスライクだけでなく、パートナーとのコミュニケーションを深める為には、会うたびに必ず手土産を渡す、いつも食事をする、酒も飲む、家族とも付き合っていくことも大切である。

進出して 5-10 年経つと現地での経営が分かってくる。その後は独資で新たに設立したり、合弁会社の相手側持分を買い取る。

宗教、文化に寛容の精神とその国を知って好きになる

クロダのインドのパートナーは敬虔なイスラム教徒であり従業員の 30%がムスリム、従業員の 70%がヒンズー教徒なので最初のうちは宗教上戸惑ったことが多かった。今までパキスタンの取引先とかインドネシアの取引先の中で、ある程度の慣わしの知識としてラマダンの断食が 1 ヶ月くらいあるとか、1 日に 5 回お祈りして金曜日の午後はモスクへいくとか、酒は飲まないし豚肉は食べない程度しか知らなかった。底流には、富むものが貧者に対して施しをする宗教だと後で知った。

製造方針

品質、コストダウン、納期は国際基準

工場の役割は何であるのかを徹底して、「品質は工場の誇り、コストダウンは工場の義務、納期は工場の責任」を教え込むため、5 S の導入をして実践中。

現在中国工場ではヨーロッパのスポーツブランドの Puma、ファッションブランドの Calvin Klein、ファストファッションの H&M、日本の量販店のイオン、ヨーカ堂の認証を受けている。

工場検査の認証を受けることによって、世界中へ輸出が可能になる。中小企業であっても安定した生産力と安定した品質を手に入れ、海外で調達した材料を海外の工場で生産し海外のマーケットへ販売できる国際企業に進化できる。

工場はレンタル、リースより土地の取得と建設が良い

新興国へ海外進出した今までの全ての合弁会社、独資会社は土地の使用権、所有権の買取と建物全てリース、レンタルでなく建設。どの工場も土地建物は大きく値上がりしている。

これは経済発展による資産価値上昇を狙っているだけではなく、

- ① 大きな投資をすることでコミットメントを示すことができ、人材採用や現地関係者との交渉がスムーズになる、
- ② 後に、賃金上昇などで万一施設を閉鎖しなければならない事態になっても、資産売却で退職金をはじめとする閉鎖に伴う必要資金を現地で賄うことが出来るので、関係者に迷惑を掛けない、
という意味がある。

6. 会社のバリューチェーン（主活動、支援活動）と調整機能

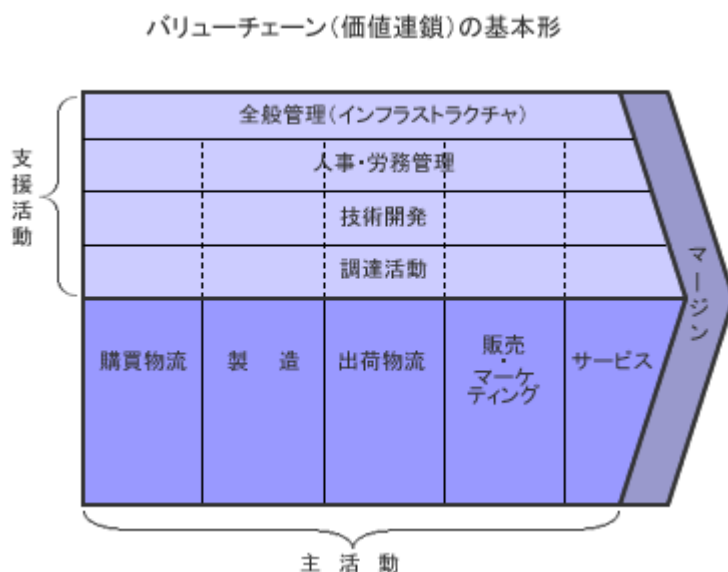
バリューチェーンの観点からクロダを分析してみたい。

バリューチェーンは、M. ポーターにより開発されたコンセプトで、企業の活動を5つの主活動と4つの支援活動に分けて分析する（図表3参照）。これにより競合と比較した時の企業の強みと弱みを把握する。どの部分（機能）で付加価値が生み出されているかを分析することで、事業戦略の構築や改善に役立てるために開発されたフレームワークである。

このバリューチェーン分析をベースに、グローバル展開するとき、どの機能（configuration と呼ぶ）をどの国に展開するかは重要な戦略課題である。また機能をグローバルに展開すればする程、顧客に近づくことになり、きめ細かい要望に応えることができる。一方、各国に展開した機能と本社の意思の疎通、調整（coordination と呼ぶ）が煩雑になり管理コストが上がる可能性がある。

ここでの目的は、クロダの機能（configuration）の展開度合と、それに必要な調整（coordination）を分析することでグローバル化の戦略を調べることにある。

図表3 バリューチェーン図



出典:「競争優位の戦略」M.E.ポーター著 ダイアモンド社(1985)

クロダの機能の大半は本社にある。但し、本社従業員は32名と少なく、社員の大半は海外で製造に携わる子会社及び合弁会社の従業員である。

進出が早く、また、現地所得水準向上の著しい中国では、輸出向け製品の製造以外に、現地向け商品の企画、販売が行われている。これに伴い、上記の一通りの機能を持

っている。一方、インドでは進出間もないため、輸出向け製造のみを手掛けている。

日本本社の機能は、海外生産拠点を含めたグループ全体の原材料購買と、それを最適な生産拠点で生産し、最適な市場へ輸出して販売することであり、世界規模の調整(coordination)を行っている。

図表4 機能とグローバル配置

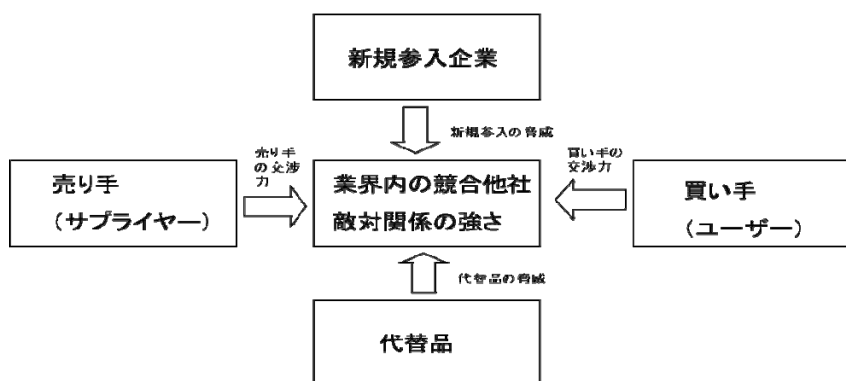
| | 中国 | インド | 日本 |
|------------|----------|-----|----|
| 購買物流 | ○ | ○ | ○ |
| 製造 | ○ | ○ | × |
| 出荷物流 | ○ | ○ | ○ |
| 販売・マーケティング | ○ (現地向け) | × | ○ |
| サービス | ○ (現地向け) | × | ○ |
| 全般管理 | ○ | ○ | ○ |
| 人事・労務管理 | ○ | ○ | ○ |
| 研究開発 (企画) | ○ (現地向け) | × | ○ |
| 調達 | ○ (現地向け) | × | ○ |

出典：M. ポーター、Competition in Global Industries の図を参照に作成

7. 戦略の考察

クロダの戦略的ポジショニングを、M. ポーターの「5つの力」(Five Forces Analysis)のコンセプトに沿って分析してみる。この考えによれば、業界の収益性は業界構造によって決定される。5つの力とは、①新規参入の脅威、②代替品の脅威、③買い手の交渉力、④売り手の交渉力、⑤業界内の競合他社を指す。これらのうちどれが構造を決める重要な要因になるかは業界により異なる。

図表5 5つの力



これらの5つの力についてクロダのケースで分析してみる。

① 新規参入

参入障壁としては、M. ポーターによれば6つの主なる障壁があると考えられる。①経済規模（生産や研究開発など）、②製品の差別化（特にブランド）、③大型投資の必要性（宣伝広告、研究開発等）④コストの優位性（学習効果、特許、立地等）⑤流通チャネルへのアクセス（卸や小売り等）、⑥政府の政策（規制、環境、安全等）。

クロダが主に手掛けるファッション及びスポーツ向け手袋製造は労働集約的で、規模の経済は働きのにくい。ライセンスによりブランド品生産も手掛けるが、「クロダ」自体がブランドになっているとは言えない。OEM生産を手掛ける限り、大型投資も不要である。結果として、人件費の安い生産地を探して、コスト優位を維持する行動を多くの企業が取っている。総じて、新規参入障壁は低いと言える。

② 売り手（サプライヤー）

手袋の原材料となるのは、大きく分けて、皮革（羊・山羊・牛）と繊維（羊毛・アクリル・ナイロン・ポリエステル）である。工業生産される繊維と違い、皮革の場合は、特定の産地がある。イエメン、エチオピア、インドネシア、パキスタン、インドなどが産地だが、昔のように原皮で出荷し、先進国で加工するのではなく、徐々に革産地での加工が進んでいる。売り手も買い手も多数存在するため、どちらかの力が強いということはない。

③ 買い手（ユーザー）

クロダの顧客は、Puma や Calvin Klein などの世界ブランドや、H&M などのファストファッション、そしてイオン・ヨーカ堂などの量販店である。ブランドを確立した顧客との力関係は相対的に弱いと言える。

④ 代替品の脅威

手袋自体は数千年前から使用されていると考えられる。素材が変わることがあっても、手袋自体がなくなることはありそうもない。地球温暖化で使用頻度が減ることはあるかもしれない。成熟産業と言える。

⑤ 業界内の競合他社

世界一の手袋産地である（手袋製造会社の本社という意味で）東かがわの業者数は1970年のピーク時245社から、現在は1/3の78社まで減少している。生産地が海外に移ると共に業界内の集約化が進んだ。以前よりは競争は緩和されたとはいえ、寡占化の状況には程遠く、依然として競争は激しいと言える。

8. 今後の課題

「世界最適地生産」を掲げ、いち早く中国に進出したクロダだが、その後の現地での人件費上昇で、募集を継続しているにもかかわらず、この10年間は新卒社員が入社していない。(中途採用では数名入社)

長年、クロダの輸出基地として活躍した中国子会社も、今後は輸出から中国国内向けの製品企画と販売に徐々にシフトしていくものと思われる。これについては、既に中国子会社はその機能を持っており、不安はなさそうだ。大手ファッション&スポーツブランドがまだ定着しきっていない中国では、自社ブランドでの販売が既に半数を占める。しかし、中国国内向けの製品も、中国で生産しているのは、価格競争力が保てなくなる恐れがある。

これに対しては、次の生産地として、ミャンマーとインドネシアを候補にしており、既にインドネシアからは研修生を中国に送り込んで、研修中である。ミャンマーからの研修生の選考も終わっており、今後ミャンマーとインドネシアに製造拠点を整備し、そこから日本や中国に手袋が輸出されることになる。

2年前に進出したインドではまだ現地向け製品の開発は行われていない。今後は、日本や欧州向けの生産基地としてのみならず、やがては中国同様、現地向け商品開発が行われるだろう。

これまでのところ、これらの海外進出の進出地決定、現地パートナー選び、長年の経験とセンスが必要とされる皮原材料の買い付けの主要部分は会長が行ってきた。しかし、会長も70歳を超えており、今後これらの機能をだれが担っていくのが最大の課題であるといえる。