

## 海外製品流入とフィリピンの地場製造業

—— 製靴業の事例から ——

福 田 晋 吾 \*

### The Inflow of Foreign Cheap Products and Local Manufacturing in the Philippines: Case of the Footwear Manufacturing Industry

FUKUDA Shingo\*

#### Abstract

This paper analyzes the production strategies of local footwear manufacturers in the Philippines against the inflow of foreign cheap products into the local market since mid-1990s using macro and micro fieldwork data. Most previous research has insisted that the reason why Philippine footwear manufacturing has been declining since the beginning of WTO is mainly due to their low-tech production. This is partly correct when considering the lower class market but incorrect when applying an analysis to the middle class market. At the level of the middle class market, many local manufacturers are still operating in spite of an increase of the inflow of cheap foreign products. Analysis shows that their production strategies are determined by the scale of production. Smaller manufacturers tend to continue with manual production and less investment so that they can maximize their profits. On one hand, they take strategies that minimize their risks in footwear manufacturing but they are also likely to diversify into other businesses. On the other, bigger manufacturers don't stop to compete with foreign cheap products, which shows that they are willing to invest in machinery and use outsourcing to strengthen their competitiveness. This paper shows that instead of diversification, they tend to concentrate on footwear manufacturing in order to build good relationships with good buyers and some achieve vertical integration with retail businesses.

**Keywords:** local industry, footwear, globalization, labor-intensive manufacturing, diversification  
キーワード：地場産業、靴、グローバル化、労働集約産業、多角化

#### はじめに

フィリピンにおける靴の生産拠点であるマニラ首都圏マリキナ（Marikina）市の製靴業は、19 世紀後半から続く地場産業として地域経済を支えてきたが、1990 年代半ば以降に進展した

---

\* 社団法人国際経済労働研究所：International Economy and Work Research Institute, 3-14 Higashi Kitahama, Chuo-ku, Osaka 540-0031, Japan  
e-mail: fukuda@iewri.or.jp

経済のグローバル化に伴い、急速に競争力を失い、市場シェアと業者数を低下させてきた。従前より地場製靴業者は、販売先の多くを国内市場に依存している一方、フィリピンの AFTA (ASEAN 自由貿易地域) や WTO 加盟<sup>1)</sup> を契機として、国内市場へ安価な海外製品が流入するようになったことが背景にある。特に、近年中国が世界の靴工場として台頭し、安価な製品の供給源となってきたことの影響は大きい。これは、近年多くの研究や報告が、中国産品が国内市場における脅威となってきたと指摘している現象の典型例といえる。また、この問題は、フィリピンあるいは靴製品特有のものではなく、工業化によって経済発展を目指している途上国の製造業に共通したものともなっている。しかしながら、問題の重要性にもかかわらず、2000 年代以降急速に進んだ現象ゆえ、実証研究の蓄積はいまだ浅いと言わざるをえない。そこで本稿では、フィリピン製靴業を事例に、海外製品の急速な流入増加によっていかに衰退に至り、そして、現存する製靴業者が、悪化する競争環境下において、いかにして対応し生き残ろうとしてきたのかを分析する。

牧野 [2006] は、パキスタン製靴業と流入する中国製品との競争について論じている。パキスタンの製靴業もまた国内市場での中国製品の流入により、危機的状況に瀕しており、労働賦存、原料賦存からして、パキスタンが比較優位に立つはずであるにもかかわらず、正規ルート及び密輸や過少申告による裏ルートの両面で流入する廉価な中国製品との競争で、劣勢に立たされているとしている。その理由として、有機的クラスター<sup>2)</sup>の不在、不十分な国内の原材料供給体制、支払遅延に代表される買い手との不利な取引関係が指摘されている。それに対して、中国では、有機的な靴産業のクラスターが形成されており、業者間および労働者間のリンケージが確立されていることによって、製靴業における分業体制が確立し、集積の利益を得ている。また、原材料供給は、豊富かつ迅速であり、買い手との取引は現金決済で、支払遅延問題は存在していない。このように、有機的クラスターとなっているかどうか、中国とパキスタンの製靴業の競争力の差であると結論づけられている。この研究では、非有機的クラスターの競争劣位が指摘されているものの、非有機的クラスターは、産業黎明期以来連綿と続いてきた構造、すなわち 1 つの「制度」であり、近年の急速な競争環境の変化に即座に対応し、変化するようなものではない。したがって、グローバル化による国際競争の激化という変化に対して、非有機的クラスターという制約を製靴業者がどのように克服し、その中で生き残りを図ろうとしているのかを解明する必要があるだろう。

マリキナ製靴業は、原材料に輸入材が多く使われることを除けば、規模の零細性、労働集約的技術の使用、土着技術の使用といった点で、フィリピン地場産業の典型である。全労働者数

1) フィリピンは、AFTA を 1993 年に締結し、引き続いて WTO へは 1995 年に加盟した。

2) 牧野氏の定義では、集積の利益を得られる産業集積のこととされている。

の7割が中企業<sup>3)</sup>以下、地場産業での労働者数は20~30%と推計されており [佐竹 1998]、全事業者の9割以上が従業員数10人未満のマイクロ企業で、さらにはインフォーマルセクターに登録事業者の数に匹敵する80万超のマイクロ企業が存在しているとされる [坂本 2004]。したがって、フィリピン経済における地場の中小零細業者の存在は統計上の数字以上に大きいと考えられる。WTOが施行された当時のラモス政権は、国内産業の十分な育成策を欠いた一方で、貿易自由化、外資導入を進め、地場産業に不利な環境をもたらした。WTOの発足に当たっても、靴産業は安価な中国製品の輸入加速を懸念していた [佐竹 1998]。しかし、汚職疑惑とスキャンダルによって2年半で失脚したエストラダ政権の後を受けて発足したアロヨ政権(2001~2010年)では、2002年の10ポイントアジェンダ(Ten Point Agenda)において、第1項目でSME向け融資を3倍にすること、100万~200万ヘクタールの土地開発によって6年間に600万人の雇用を創出することが掲げられ、それに基づいて貿易産業省(DTI)がSMEアジェンダ(National SME Agenda)を策定した。SMEアジェンダは、3年後に全事業所に占める中小企業の割合を12%に、総付加価値額に占める中小企業の割合を40%に引き上げることを目標にしており、アロヨ政権が中小企業振興を国家発展戦略の目玉に位置付けていたことが分かる。したがって、マリキナ製靴業の置かれている現状の解明は、今日的なフィリピンの政策的見地からも意義深いといえよう。

フィリピンの製靴業に関する主要な議論では、海外製品との競争で劣勢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が筆頭に挙げられている [Scott 2005; Morato 2005 など]。各生産工程において、職人が一人ひとり手作業(マニュアル)で加工を行うような低技術に基づいた原始的な靴生産のあり方(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、その結果として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の見方である。しかし、これらの議論は次の2点において問題がある。1つは、産業全体をひとまとめに議論しがちな点である。後述のように、実際には国内の市場構造は商品の価格帯によって、低中高の3層に分断されており、それぞれの市場への供給業者が異なっているため、一律に論ずることは適切ではない。それぞれの市場レベルを区別して考察する必要があり、本稿ではフィリピンの製靴業者の主戦場となっている中価格帯市場の分析を主に行う。2点目は、議論が行政や同業者団体等が集計した2次データに基づいており、個々の製靴業者の経営実態が必ずしも把握されているとはいえない点である。というのは、フィリピンもそうであるが、一般に途上国の経済データは集計漏れや誤謬が多々見られ、信頼性の面で大きな問題があるからである。したがって、それらの議論は十分な実証的分析なしに、生産側の供給能力を問題視し、

---

3) フィリピン貿易産業部 SMED Council の定義では、総資産額 300 万ペソ以下、従業員数 10 人未満を零細企業、総資産額 1,500 万ペソ以下、従業員数 100 人未満を小企業、総資産額 1 億ペソ以下、従業員数 200 人未満を中企業としている。

生産性向上の必要性を強調している点で、新自由主義的発想の影響が強いものと考えられる。また、Beerepoot [2008] は、製靴業とガーメント産業<sup>4)</sup>における労働者のあり方を比較し、両産業ともグローバル化以後に「インフォーマル化」の傾向が強まったと指摘している。両産業ともに、学歴が低く、職歴の長い中高齢の失業労働者が多く生み出されたが、ガーメント産業では、フォーマルセクターから弾かれた労働者同士で生産組合を組織し、自らの雇用を生み出そうとする動きが見られた<sup>5)</sup>のに対して、製靴業では一旦失業すると再就職が難しく、労働者間での取組みもほとんど見られなかったとされる。このことは製靴業の衰退がより厳しく、産業がインフォーマル化してもなお厳しい局面が続いていることを示唆するが、その理由については、MFA で守られたガーメント産業よりも製靴業におけるグローバル化がより早い時期から進展したということでは説明されていない。

そこで本稿では、製靴業者の生産戦略に注目し、産業の衰退過程について論じる。研究方法は、フィールドワークによる1次データの取得とその分析である。筆者の収集した41社の製靴業者の経営データを分析することで、現在の製靴業者の経営実態を明らかにし、これまで否定的に捉えられてきたマニュアル生産を生産戦略の観点から再考する。I章では、マクロ的な視点から、フィリピン全体およびマリキナにおける製靴業の概要や直面している問題について記述し、次にII章では、I章でのマクロ的状況の考察から導かれた製靴業者の行動仮説を、経営データの分析から検証する。最後に、本稿での考察を総括し、今後の研究の方向性について展望する。

## I フィリピンの製靴業をめぐるマクロ的状況

### 1. 関税引き下げと密輸入の増加

経済のグローバル化の進展を背景として、海外製品が国内市場でシェアを拡大してきたが、その具体的な要因として、次の2点が挙げられよう。1つは輸入関税の引き下げで、もう1つは密輸入の増加である。この2つが、なぜ海外製品のシェア拡大要因と考えられるのか、以下、順に説明したい。

関税の引き下げは、上述の通り、AFTA 締結と、WTO 加盟により開始された。関税率は、

---

4) 繊維産業は2005年に撤廃されるまで多角的繊維協定(MFA)によって、輸出国に輸出数量制限(クォータ)が割り当てられ、それがフィリピンのガーメント産業の輸出を一定量担保するものとなっていた。元々クォータがない製靴業はより早くからグローバル競争に晒されてきたと言え、それが両産業の現段階における違いに影響している可能性は指摘されている。

5) グローバル化によって、外資企業や輸出大企業が生産場所を自由に移転させられる一方で、労働者が元の場所や産業内に滞留させられているために起こった現象で、フォーマルセクター(外資企業、輸出大企業)で得ていた賃金の半分で、受注も安定しない不利なものであるとしている。

WTO に加盟した 1995 年の 50% から、翌年 1996 年には 30% に、その後も段階的に引き下げられ、2000 年に現在の税率と同じ 15% となった。ASEAN 内では、AFTA によって 5% に抑られた。その結果、海外製品は WTO 加盟以前と比べて、格段に国内市場に入ってきてやすくなった。一方で、世界的な貿易自由化の流れは、フィリピンの地場業者にとっても販売市場が世界に拡大したことを意味するが、国際競争が熾烈になる中で、輸出は増えるどころか逆に減少し、2002 年以降は輸入が輸出を上回っている。地場業者の販売市場は一段と国内に特化された一方で、海外製品の国内市場でのシェア拡大が進んだのである。

しかし、ここで注意すべきは、統計上は 90 年代後半以降輸入額の推移が横ばい状態で、一向に増えていないことである。ここで、関税が大幅に引き下げられたにも拘らず、なぜ密輸入が急増したのかという疑問があるが、それに対して、2つの理由が考えられる。1つは、中国における靴の生産能力の拡大と流通における華人資本の存在である。<sup>6)</sup> もう1つは、フィリピン通関業務における汚職や官民の癒着が横行している可能性である。パキスタンでは通関の際の汚職によって、密輸入や積荷の過少申告が蔓延している [牧野 2006] とされ、より中国からの距離が近く、輸入業者に華人資本が多いことを勘案すれば、フィリピンでも同様の状況にあることは想像に難しくない。

貿易統計からも密輸入の存在は示唆される。表 1 を見ると、フィリピンの靴輸入額のトップ

表 1 フィリピンの靴の輸出入の推移

(単位：百万 US ドル)

	1997	1998	1999	2000	2001	2002	2003	2004	2005	2006	2007	2008	2009
輸出合計	169	135	71	58	61	36	36	28	25	24	29	29	21
内訳													
日本	8	8	7	6	6	5	5	5	6	5	4	5	7
メキシコ	2	1	1	1	4	3	3	2	4	6	14	12	2
アメリカ合衆国	86	61	16	16	13	1	1	2	5	4	2	2	4
フランス	0	0	0	0	0	0	0	0	1	1	0	0	1
その他	74	65	47	35	38	26	26	19	9	9	9	10	7
輸入合計	70	53	59	51	48	50	51	41	42	50	63	52	56
内訳													
中国	12	17	25	20	19	26	28	19	18	22	27	23	27
香港	13	10	14	15	18	15	14	10	10	11	16	8	6
インドネシア	5	4	4	4	3	2	3	2	3	3	4	4	4
ベトナム	1	0	1	1	1	2	3	2	3	4	5	6	6
その他	39	22	15	12	7	5	4	7	8	10	11	11	13

出所：National Statistics Office, Philippines. *Foreign Trade Statistics*.

6) 同業者団体や小売業者のインタビューでは、密輸入の担い手の中心になっているのは、華人系フィリピン人あるいは中国人であろうという見解が複数回答された。この件に関する文献はなく、今回未調査であるため、密輸入品の流通経路はブラックボックスのままであるが、低価格製品の大部分が中国製であること、低価格製品の小売店への直接的な卸売業者が華人系の経営であるケースが多いことを勘案すれば、華人ネットワークが密輸入に深く関与していることが示唆されよう。

表2 アジア各国の靴輸入と対中国の靴の貿易統計上の乖離の推移

(単位：百万 US ドル)

国名	1998	1999	2000	2001	2002	2003	2004	2005	2006	2007	2008	2009
フィリピン	55	61	55	56	54	55	42	42	49	63	52	56
(うち中国からの輸入)(A)	17	25	20	19	26	28	19	18	21	27	23	27
(中国側の輸出)(B)	19	25	28	44	58	57	70	72	81	99	107	151
(A)－(B)	－3	0	－8	－24	－33	－30	－52	－54	－60	－72	－84	－124
インドネシア	78	65	88	66	60	62	56	59	71	82	162	131
(うち中国からの輸入)(A)	3	10	19	19	17	20	25	34	45	59	89	71
(中国側の輸出)(B)	6	13	24	23	24	33	40	44	60	79	109	124
(A)－(B)	－3	－2	－5	－5	－6	－13	－14	－11	－14	－20	－20	－53
タイ	51	41	53	44	50	63	70	75	111	169	195	183
(うち中国からの輸入)(A)	11	8	14	14	17	23	28	34	57	97	109	116
(中国側の輸出)(B)	9	7	9	9	13	16	15	16	32	58	83	111
(A)－(B)	2	1	5	5	4	7	13	18	25	39	26	5
台湾	279	229	248	229	245	286	355	399	382	358	384	332
(うち中国からの輸入)(A)	107	86	76	55	115	155	194	218	230	199	212	182
(中国側の輸出)(B)	65	47	38	33	50	63	81	86	91	96	102	102
(A)－(B)	41	40	38	23	65	92	113	133	139	103	110	80
日本	2,445	2,778	2,982	3,046	2,929	3,068	3,261	3,597	3,817	3,781	3,759	4,018
(うち中国からの輸入)(A)	1,419	1,725	1,938	2,022	1,975	2,094	2,228	2,493	2,680	2,724	2,762	2,929
(中国側の輸出)(B)	728	842	946	1,010	1,008	1,097	1,194	1,380	1,524	1,752	2,035	2,089
(A)－(B)	691	883	992	1,012	968	997	1,033	1,113	1,156	972	727	840

出所：各国の政府発行の輸入統計より筆者作成。

は、1997年から2006年の10年間一貫して中国（香港を含む）であるものの、それほど急激に増加しているとはいえず、ほぼ横ばいである。しかし、アジア各国の靴輸入の総額の推移と、対中国輸入額と中国から各国への輸出額の推移を併記し、両者の乖離（(A)－(B)）を集計した表2では、当然原則的には(A)と(B)は一致していなければならないが、実際にはどの国においても差がある。しかし、特にフィリピンの乖離が割合的に突出していることは注目に値する。中国のフィリピンへの靴輸出額は年々増加しており、特に2000年頃から益々増加が著しいことが読み取れる。2000年まではこれら2つの数字は若干中国の輸出額のほうが大きく、ほぼ両者は連動していたが、2001年から両者の乖離が始まり、2009年では、中国のフィリピンへの輸出額は、フィリピンの中国からの靴輸入額の5倍以上となっている。このことからフィリピンの税関が中国の税関で申告された靴製品の大部分を把握できていない事実が浮かび上がる。

逆に、日本、台湾、タイにおいては、両国が把握した輸入額の方が中国側の数字よりも大きくなっており、税関の審査が厳重であることも読み取れる。つまり、中国側が把握できていない輸出品も存在しており、フィリピンに持ち込まれる実際の密輸品は相当な量であることが推

測される。マリキナの製靴業者や国内小売業者へのインタビューでは、その大部分は、低価格帯市場に流れているだろうとのことであった。

## 2. 国内の靴消費市場の構造

では、地場製靴業者が主戦場としている国内靴消費市場はどのような構造になっており、またグローバル化を受けて、どのように変化してきたのだろうか。

国内靴消費市場は、低・中・高価格帯の3層構造になっている。これは、流通チャネルの違いにより、販売商品の等級が異なることを反映している。マリキナの製靴業者の生産品が、流通業者の参入市場に対応したのものとなることを意味しており、言い換えれば、現在マリキナの製靴業者は、もっぱら中価格帯市場への製品供給に偏ってしまっているといえる。ここでは中価格帯市場に国内製靴業者が集約している理由を考察するため、各市場別にその構造について概説し、それらがどのように変化してきたのかを記述したい。

低価格帯市場では、商品は、主にゴム等の合成素材のサンダルが中心で、価格は50~100ペソ程度、合皮靴や運動靴も販売されており、合皮靴の場合は紳士向けで300ペソ前後のものが多い。有名ブランドの模倣品も多く見られる。製品の供給者は、90年代まで未登録の国内零細業者が中心的な担い手であったが、2000年頃から安価な密輸品が急速に普及し始め、数年のうちに圧倒的なシェアを占めるようになった。その原因は、大きく2点あり、1つは、消費者の間に低価格志向が強くなり、価格競争力に劣る国内産品が苦戦したことである。<sup>7)</sup> マニラ首都圏に靴小売店3店舗を経営するE氏へのインタビュー(2007年9月実施)では、彼女が母親から店の経営権を譲りうけた1996年の時点では、店の商品の80~90%がマリキナ産であったという。ところが、2000年ごろから安い海外製品(密輸入であることが濃厚)がマニラ市のディビソリア市場<sup>8)</sup>の卸問屋に大量に出回るようになり、低価格品の売れ行きがよいことから、革靴以外の商品は、マリキナの製靴業者から仕入れるのをやめて、そこから仕入れるようになったとのことであった。同等クラスの商品であれば、国内産の50~80%の仕入れ値であるという。もう1点は、中心的な低価格製品の産地であったマリキナで、バヤニ・フェルナンド(Bayani F. Fernando)氏<sup>9)</sup>が1992年に市長に就任し、低価格製品生産の担い手であった未登録業者を摘発し、未登録での事業存続が認められなくなったことである。<sup>10)</sup> その結果、多くの

7) 逆に言えば、国内産が誇るハンドメイドの高品質は消費者の購買意欲に繋がりにくいといえる。

8) 国内最大級の問屋街であり、マニラ港に近接した立地で、様々な輸入物品が安価で販売されている。中華街の一角でもあり、店舗の経営者は圧倒的に華人系が多い。

9) 愛称はBF。市長を務めたのは、1992年6月から2001年6月までの3期。マリキナ市において、財政再建や不法占拠者の一掃、商業振興等により、都市の健全化及び活性化を達成した。その実績をアロヨ大統領に買われ、2002年にマニラ首都圏開発庁長官に就任、現在に至る。

10) 製靴業の同業者団体 Philippine Footwear Federation, Inc (PFFI) 事務局長の Joselyn Go 氏によれ

業者が廃業に迫られ、存続を決めた業者も高い税金を払う余裕がなく、マリキナ市内から移転を余儀なくされた。したがって、現在のマリキナの製靴業は、ほぼ低価格帯市場から締め出された形となっており供給業者はほとんどない。なお、ラグナ州のビニャン (Binan)、リリュウ (Liliw)、ヌエバエシハ州等では、マリキナからの移転組が加わり、現在も低価格製品の生産を続ける業者が存在しているものの、海外製品に押されて、生産規模は大きく縮小しており、フィリピン全体からみても、海外製品に圧倒されているのが現状である。流通の担い手は、以前より比較的零細規模の卸・小売業者であり、露天商やマーケット、大衆向けモールを舞台に販売されてきた。現在は、前述の E 氏が語ったように、とりわけ輸入業者が国内における低価格製品靴の流通の起点になり、影響力が大きくなっている。

高価格帯市場については、従来からほぼ海外有名ブランドの海外製品で占められており、国内の中高級ショッピングモール内のブランド直営店で主に販売されている。製品は、革靴や運動靴が中心であり、価格は、筆者が 2008 年 11 月<sup>11)</sup>にケソン市の T ショッピングモールで行った調査によると、紳士革靴の場合、3,000～8,200 ペソ、中心価格帯は、4,000～6,000 ペソであった。本革ではない紳士運動靴の場合でも、2,295～6,000 ペソ、中心価格帯は、3,000～5,000 ペソであった。

対して、フィリピンのファッションブティック業者や大規模製靴業者直営の国内ブランド品の紳士革靴の中心価格帯は、1,500～2,500 ペソ程度で、セール商品になると、1,000 ペソを下回る価格で販売されていることも珍しくない。このように、海外有名ブランドの商品と国内ブランドの商品との価格差は、歴然としたものが認められる。中価格製品は、高価格製品同様モール内のブランド直営店で販売されている他、百貨店の靴売り場やストリートの小売店でも販売されている。販売される場所は、高価格製品と大差ないものの、高価格製品との間に大きな価格差が生まれる原因は何であろうか。一般的には、フィリピン人の間に歴史的に培われたコロニアルメンタリティ<sup>12)</sup>が根強いために、国内ブランドが海外有名ブランドと同水準の価格設定をするのが難しいことが原因しているとされる。そのため、商品の品質以前に、国内製品を過小評価し、海外製品を過大評価するという購買傾向がそこに存在する。つまり、低価格製品の製造業者がいなくなり、高価格帯市場に参入できる業者もいないため、結果的に、国内ブランド商品が中心の中価格帯市場に収斂したのである。

---

ば (2009 年 1 月 15 日聞き取り)、バヤニ・フェルナンド市長が、市の税収確保のため、全業種において、未登記での操業による脱税行為を認めないとの方針を打ち出したことによる。

11) 調査時におけるペソの為替レートは、1 ペソ=約 2 円。

12) 長い植民地支配の歴史が尾を引き、いまだ根強くフィリピン社会にはコロニアリズム (植民地気質) が存在しているといわれ、フィリピンのナショナリズム研究やアイデンティティ研究でも度々指摘されているところである [Rafael 2000 など]。



### 3. マリキナ製靴業の歴史の変遷

マリキナの製靴業の歴史は、1887年ドン・ロレアノ・ゲバラ (Don Laureano Guevara) という人物が、マニラ市で購入した輸入靴の模倣品を作ることに成功したことに始まる。<sup>13)</sup> 当時マリキナは川の氾濫する低湿地で、基幹産業が他になかったため、彼の勧めにより、製靴業が普及し、根づいていくこととなった。1933年までに約350の製靴業者がマリキナに集積したが、1943年に日本の軍事統治が始まると、市場は崩壊し、一方では原材料や資本の不足により、製靴業者も供給能力を奪われた。終戦後、市は資本金50万ペソで、「フィリピン製靴組合 (the Philippine Shoe Manufacturing Corp.)」を設立し、産業の早期復興を促した。そして、1951年、輸入統制法が成立し、輸入代替政策が開始されると、製靴業も大いにその政策の恩恵を受けることとなり、1962年までにはほぼ輸入代替を達成した。1970年代に入り、輸出志向型工業化政策が打ち出されると、革靴も主要輸出品の1つに数えられ、強力に政府のバックアップが図られた。安い国内労働力を背景に、政府の意図通りに、輸出を伸ばし、特にアメリカ向け蛇皮シューズは国内産蛇皮の高品質を背景に、82年まで大幅に伸びた。<sup>14)</sup> また、革靴一辺倒の生産から、大量生産と低価格の追求と相まって、合成化学製品 (合成繊維、プラスチック、ゴム等の素材でできた靴) のシェアも増加していった [City Planning and Development Office, Marikina City Hall, *The History of Marikina Shoes*]

マルコス期の1980年代初頭がマリキナ製靴業の黄金時代で、靴収集家として有名だった大統領夫人のイメルダが、国内産の靴を国際イベントに履いて行ったりしてフィリピン産をアピールし、知名度向上に寄与した<sup>15)</sup> [Bravo 2007]。しかし、1983年のアキノ暗殺事件以降、フィリピンは政治的不安定による経済不況に陥るとともに、製靴業も徐々に国際競争力を失っていった。ランベルトとホセ [Lamberte and Jose 1988] によれば、輸入原皮の高コスト、低い機械化率に象徴される品質管理のレベルの低さ、信用制約、市場戦略の失敗等の理由で、大規模業者が輸出をやめ、国内市場に特化するようになったとしている。その結果、80年代終盤まで国内市場での過当競争が続くこととなった。その後は、政治の安定化とともに80年代後半から再び、政府が輸出促進のため製靴業者を支援したことから、次第に輸出が回復していき1990年代前半の好況へと繋がった。しかし、フェルナンド市政開始、WTO加盟に伴う関税引き下げ等により状況が一変し、当産業始まって以来の危機を迎えることとなった。

13) 但し、スリッパや木靴の製造は秘密裏に1887年以前から製造されていた [Bravo 2007]。

14) 対米蛇皮シューズの輸出に関しては、日本の総合商社の三菱商事(株)も主要な担い手の1つであった [City Planning and Development Office, Marikina City Hall, *The History of Marikina Shoes*]。

15) 現在マリキナには、彼女の収集した靴と歴代大統領の履いた靴を展示した「マリキナ靴博物館」が設立されている。

#### 4. 生産基盤の劣化

前述の通り、未登録業者の数が、密輸品の台頭と市による未登録業者摘発により、激減したが、それが登録業者の競争力にまで悪影響を及ぼしつつある。それは端的に言って、原材料と労働力という重要な生産要素が不足する状態に陥ってきたことである。

原材料の供給不足は、図1の通り、原材料サプライヤーの業者数減少に端的に示されている。後述するが、製靴業者の多くは、原材料調達に関して、もっぱら産地内に立地する原材料サプライヤーに依存しており、原材料サプライヤーの減少はそのまま原材料の選択肢、数量の不足に繋がっている。フィリピンは、靴の原材料の大半を中国等からの輸入に頼っており、WTO加盟後しばらくは、輸入原材料の関税が引き下げられたことで、原材料サプライヤーがその恩恵を受け、一時的に参入業者が増加するという現象<sup>16)</sup>も見られた。しかし、登録業者の減少に加えて、未登録業者も90年代半ばまで2,000社もの業者<sup>17)</sup>が存在していたものが、2000年代にはほぼ姿を消したと考えられ、製靴業者の生産活動の落ち込みが、2000年以後の原材料サプライヤーの業者数減少にも繋がったと解釈できる。さらに、川上の皮なめし産業の衰退<sup>18)</sup>による国内産皮革の流通量の減少と納入の遅れが発生しており

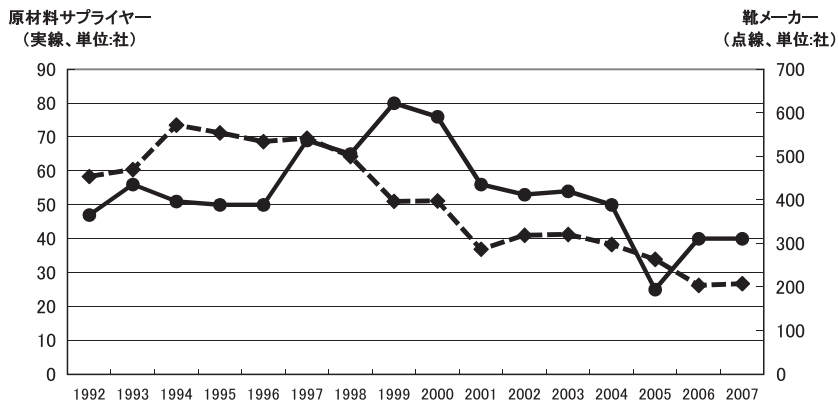


図1 マリキナ市における製靴業者と靴原材料サプライヤーの業者数の推移  
出所：マリキナ市役所事業登録許可事務所より入手の資料に基づき、筆者作成。

- 16) 図1を見れば明らかであるが、原材料サプライヤーF社、A社への聞き取り調査（それぞれ2009年1月19日、2009年1月23日実施）でも一時的な参入業者増加が指摘された。
- 17) 業界関係者への聞き取り結果である90年代半ばの製靴業者全体で3,000社超という数字から、90年代半ばの500社超の登記業者数を除けば、当時の未登記業者数は2,500社程度ということになる。
- 18) 衰退理由については、最大手Valenzuela社への聞き取り調査によると、フィリピンでは屠殺後の原皮保存技術が低く、質の良い原皮が手に入りにくい、また、水質も良くないので、結果として生産した皮革の質が悪く、近年中国やパキスタン等からの輸入品に押されていること、原皮の段階で韓国等へ輸出されることが多くなり、国内で原皮が不足していること、水質汚染問題があること等が挙げられた。

[Morato 2005], これも革靴生産を主とする登録業者の競争力をそぐ一因となっているといえよう。

原材料供給不足が、登録業者へ与える悪影響として、次の2点が指摘できる。第1に、輸入原材料が届くまで生産開始を待たねばならないケースが増えたことである。その場合、マリキナで一般的にみられる受注規模の場合、納期は通常の3週間から、2倍の6週間程度に延びる。<sup>19)</sup> これはマリキナの製靴業者の競争力を著しく落とす要因となりうる。なぜなら、大規模で、徹底した機械化と工程管理によって、高い生産性と生産能力を持っている中国の製靴業者へ発注した場合、生産期間はわずか1週間<sup>20)</sup>であり、シッピング期間3週間を含めても納期は4週間となり、原材料不足が判明した場合、フィリピン国内業者の方が2週間納期が遅いということになってしまうからである。流行の移り変わりが激しく、商品寿命が短いファッション業界にとって、納期が短いほど良いのは言うまでもない。第2に、商品開発力の低下である。デザインを考案する際、業者は原材料サプライヤーの店頭で素材や部品を見て発想を得ることが多い。<sup>21)</sup> 利用できる原材料の種類が少なくなったり、不足したりすることがデザイン力や企画力を制限していると考えられるのである。

他方、労働力不足は、地域における製靴業の縮小と他方での他産業、特に流通業やサービス業といった第3次産業の興隆というような産業構造の転換と海外労働の増加がもたらす製靴業からの人材流出が一因であろう。表3を見ると、1992年から2006年までの期間において、全体的に事業登録者数が実に2倍以上に増加している中、1994年を境に製靴業者数、さらには製造業者数全体が、減少に転じるなど不振が際立っており、第2次産業中心から第3次産業中心へとマリキナの産業構造が転換してきたことを裏付けている。また、1990年代後半から一層海外労働が盛んになったことと労働者不足問題は関連があると考えられる。マニラ首都圏では、海外出稼ぎ労働を斡旋する仲介業者がたくさんあり、意志さえあれば比較的容易に海外出稼ぎの道が開かれている。また、デザイナーなどの技能を持つ者は、海外メーカーからの引き抜きによって海を渡った者も多く、デザイン面での競争力を低下させる要因となっている。一般労働者の不足は、繁忙期における人員確保の困難という形で顕在化している。これは、多くの製靴業者の売上高に季節変動があり、6月の学校の年度替わりおよび12月のクリスマスの

19) XA社へのインタビューによれば、以前は、マリキナ周辺で原材料調達が出来ていて、約3週間の生産期間のみで納入が可能だったようである。しかし、現在、もし原材料不足が発生した場合、シッピングの期間として3週間かかるため、合計6週間となり、すなわち納期が約2倍かかることを意味する。貿易手続き上のトラブル、不備があれば、さらにその期間は延びる。

20) R社やM社等、中国の製靴業者へ靴生産を発注している複数の流通業者への筆者インタビュー調査(2009年実施)による。

21) 製品サンプルを小売側に持ち込んで受注を得ているサンプル業者(有効回答数16社)のうち、14社が、製品サンプルの素材や部品を決める際に、主にサプライヤーの店頭で探すと回答している。

表3 マリキナ市の産業別登録事業者数の推移

(単位：社)

	1992	1993	1994	1995	1996	1997	1998	1999	2000	2001	2002	2003	2004	2005	2006
製造業全体	966	1,020	1,158	1,129	1,137	1,116	1,097	967	970	838	836	854	847	828	575
製靴業	454	470	572	554	534	542	500	397	398	287	319	321	298	264	204
その他	512	550	586	575	603	574	597	570	572	551	517	533	549	564	371
小売・卸売業	3,437	3,393	4,416	4,770	4,932	5,511	5,741	5,979	6,418	6,317	6,679	7,139	7,787	8,353	8,108
靴原料サプライヤー	47	56	51	50	50	69	65	80	76	56	53	51	50	25	40
サービス業	1,134	1,190	1,506	1,577	1,754	1,827	1,899	2,034	2,040	2,215	2,112	2,399	2,650	2,754	2,716
飲食業	309	294	401	411	390	429	497	522	582	580	583	717	848	849	787
娯楽業	109	78	121	175	158	149	192	209	261	261	310	340	406	537	472
その他	1,033	961	1,100	1,188	1,286	1,468	1,495	1,577	1,580	1,758	1,845	1,941	1,824	2,027	2,174
総合計	6,988	6,936	8,702	9,250	9,657	10,500	10,921	11,288	11,851	11,969	12,365	13,390	14,362	15,348	14,832
合計歳入額	n.a.	n.a.	n.a.	n.a.	n.a.	n.a.	n.a.	n.a.	130M	140M	166M	183M	202M	220M	226.6M

出所：[Business Permits and Licensing Office, Marikina City Hall]

繁忙期と、雨季の閑散期とでは月間売上高に倍以上の差があるためである。そのため、繁忙期はどの業者も人手不足であり、大半は臨時雇用によって対応しているが、近年思うようにそれが進まない傾向にあるのである。<sup>22)</sup>

## II 製靴業者の経営分析

### 1. 調査の概要

グローバル化を契機として、途上国の地域産業が衰退過程に入った場合、地場の製靴業者は企業体としてどのような生産戦略を取ることで、生き残りを図ろうとしているのだろうか。本章では、現地調査によって得られたデータの分析からそれを明らかにする。

筆者は、本稿が基づく調査として、2007年2月から3月、2007年8月から9月、及び2008年11月から2009年11月の3回に渡り、マリキナにおいて、フィールドワークを行った。調査方法は、主に質問票を用いたインタビューで、サンプル企業41社に対し、主に定量的な経営データを収集した。またサンプル企業のデータ分析結果を補足する目的で、他に流通業者3社、原材料サプライヤー2社へのインタビューを行い、主に質的データを収集した。サンプル企業41社の概要は、表4の通りである。

ほとんどの業者は、法人格を持たない個人経営で、約半数が売上高1千万ペソ以下、従業員数も数十人規模以下と全体的に規模の零細性が指摘できる。また、操業年数の長い老舗が多い。

22) サンプル業者へ経営上の問題についてインタビューを行ったところ、有効回答数22社のうち、7社が労働力調達難や、それに関連して、スキル不足や労働者高齢化を回答している。また、労働者怠慢による納期遅れを回答した業者が他に3社あり、優秀な労働力確保が困難な状況であることを窺わせる。

表4 サンプル企業の概要

業者概要					財務				経営者					
No.	業者	主要製品	操業年数	生産足数 <sup>1)</sup>	従業員数	売上 <sup>2)</sup>	粗利益 <sup>3)</sup>	粗利益率 <sup>4)</sup>	平均単価	世代	性別	年齢	学歴	他の収入
1	SW <sup>5)</sup>	婦人・紳士革靴	45	2	1	0.1	n. a.	n. a.	400	1	男	80	小卒	×
2	DS	紳士革靴	14	35	5	2	0.5	27%	520	2	男	36	大学卒	○
3	BR	婦人・紳士靴	約40	52	6	2	0.7	31%	440	5	女	41	大学卒	×
4	GE	紳士婦人サンダル	1	252	4	3	0.4	15%	100	1	男	49	大学卒	×
5	JB	紳士革靴	約40	136	17	4	0.4	10%	290	2	男	43	n. a.	○
6	DR	婦人サンダル	31	680	8	4	1.6	40%	65	2	女	67	小卒	×
7	SS	紳士サンダル	30	574	4	5	0.9	18%	90	1	男	55	高卒	○
8	MS	紳士革靴サンダル	17	138	10	5	0.7	14%	360	2	男	45	大学卒	×
9	GR	婦人サンダル	31	180	13	5	1.0	20%	290	1	男	62	大学卒	不明
10	LR	婦人	25	176	22	5	0.8	16%	300	1	女	47	大学卒	×
11	NA	紳士子供	14	308	12	6	1.5	25%	200	1	男	41	大学中退	○
12	BE	婦人紳士革靴サンダル	12	156	31	6	0.5	9%	410	1	女	55	大学卒	○
13	JE	婦人紳士子供サンダル	10	990	22	8	1.6	20%	80	2	男	42	高卒	○
14	JU	婦人紳士サンダル	8	276	20	9	1.7	19%	320	1	男	46	高卒	×
15	AL	婦人紳士	50	180	15	9	2.7	30%	490	2	女	41	大学卒	×
16	JA	婦人	40	272	16	9	2.7	30%	330	1	男	64	高卒	○
17	LE	婦人革靴	25	186	34	9	2.6	29%	480	2	男	56	大学卒	○
18	XA	婦人革靴	35	172	14	9	2.7	30%	530	2	男	34	大学卒	○
19	RA <sup>6)</sup>	紳士	10	109	7	10	2.8	28%	700	2	男	41	大学卒	○
20	AB	紳士サンダル	7	1,120	42	10	0.9	9%	90	1	男	35	大学卒	×
21	MI	婦人革靴	27	247	20	10	3.8	38%	400	1	男	53	高卒	×
22	GS	紳士革靴	10	170	33	10	1.1	11%	600	1	男	44	大学卒	×
23	OM	婦人サンダル	42	360	25	11	2.0	18%	310	3	女	40	大学卒	○
24	ZA	婦人革靴	18	203	20	11	3.5	32%	540	2	男	63	大学卒	×
25	KI	紳士革靴	10	360	20	15	3.2	21%	400	1	女	44	大学卒	×
26	RO	婦人	41	350	20	15	4.1	27%	420	2	女	66	大学卒	○
27	TT	婦人サンダル	28	720	50	16	3.9	24%	220	1	男	53	大学卒	×
28	TA	婦人紳士革靴	29	320	5	16	1.2	8%	510	1	男	48	大学卒	○
29	SD	紳士革靴サンダル	約40	312	30	17	4.9	29%	560	2	男	44	大学卒	×
30	NR	婦人紳士	12	560	22	27	7.7	29%	480	1	男	48	専門卒	×
31	KI	婦人靴サンダル	30	1,320	56	30	5.3	18%	230	1	女	54	大学卒	×
32	EM	婦人サンダル	26	736	17	32	8.2	26%	440	1	女	50	大学卒	○
33	AL	婦人サンダル	22	1,128	35	35	11.2	32%	310	1	男	57	高卒	×
34	FL	紳士革安全靴	約50	698	70	46	10.4	23%	670	4	男	54	大学卒	×
35	MZ	婦人	10	3,550	100	52	9.4	18%	150	3	男	31	大学卒	×
36	BO	婦人サンダル	27	2,450	34	71	12.7	18%	290	1	女	56	大学卒	○
37	BT	紳士革靴	26	336	84	83	37.4	45%	2,400 <sup>7)</sup>	2	女	59	大学卒	○
38	CA	婦人サンダル	32	5,120	113	91	18.8	21%	180	1	女	54	大学中退	×
39	DX	婦人紳士総合	35	1,860	120	114	30.6	27%	620	2	男	30	大学卒	○
40	GI	紳士革軍用靴・安全靴	65	n. a.	200	150	n. a.	n. a.	n. a.	3	男	71	大学卒	×
41	MA	婦人紳士革靴	22	2,520	270	181	41.9	23%	720	1	男	53	大学卒	×

出所：現地調査により筆者作成。

注：<sup>1)</sup> 単位は、百足。算出に当たっては、顧客ごとに、通常期、繁忙期、閑散期の月数及びそれぞれの期における受注数量、受注頻度を聞き取り、それらを掛け合わせた上、合算した。

<sup>2)</sup> 単位は、百万ペソ。算出に当たっては、顧客ごとに、製品種類別の受注割合と、平均単価を聞き取り、それらに顧客ごとの生産足数を掛け合わせて、顧客別売上高を算出した上、それらを合算した。なお、他業種の売上は含まず、製靴業のみを計上している。

<sup>3)</sup> 単位は、百万ペソ。売上から製造原価（原材料費＋生産にかかる労務費＋外注費）を差し引いたもの。原材料費の算出は、原材料単価の聞き取りをベースとした。原材料費のうち、アップパー、靴の内側に使用する皮革等の素材、およびインソール、ソールの素材に関しては、自社生産の場合、靴メーカーから聞き取った一足あたりの使用量を製品と男女別に定めた一定の量に仮定して、単価と掛け合わせて計算した。例えば、アップパーのための原材料皮の場合、使用量は婦人パンプスで1.5平方フィート、紳士革靴で2倍の3.0平方フィートと仮定した。アクセサリーや加工済みのソール等の部品に関しては、各業者ごとに聞き取った平均単価を算出して使用した。また、労務費については、出来高払い賃金制の場合、各工程ごとの平均工賃単価を根拠に算出した。平均工賃単価の算出にあたっては、工賃単価が製品の種類や男女別により変動するため、それぞれについて工賃単価を聞き取り、それらを製品種類別の総生産量に対する割合で加重平均した。パーツ加工の一部を外注している場合は、外注費単価と発注数量を聞き取り、掛け合わせて算出した。

<sup>4)</sup> 粗利益を売上で除したものの。

<sup>5)</sup> 当社は、オーダーメイド専業である。

<sup>6)</sup> 当社は現在、オーダーメイドをメインにしているが、一部マスマプロダクション部門も存続している。

<sup>7)</sup> 当社は、直営店舗を経営しており、消費者への直接販売が可能となっているため、実際の小売価格となっている。

サンプル企業 41 社のうち、25 社が革靴の生産業者であり、うち 11 社は革靴専業<sup>23)</sup>であることから、マリキナ製靴業の主力製品は、中価格帯市場向けの革靴であると指摘できる。その他、サンダル専業業者が 9 社あり、マリキナの業者の中では、相対的な経営規模は大きい。一方で、化学繊維素材の運動靴を生産する業者は皆無であった。そのほか、一部の大規模業者を除いて、大半は出来高払い賃金制度を採用することにより、労務費を変動費用化している。経営者は、2 代目以上が 19 社あり、また名目上は創業者であっても、実質的に子や兄弟姉妹、娘婿などに経営権が移っている業者もあり、代替わりが進んでいる。また、41 社中 13 社が女性で、女性経営者もそれなりにいる。学歴は、32 社が大卒以上で高学歴が大半である。これは、労働者が小卒の者が多数で、大卒がほとんどいないことを考えれば、経営者と労働者との間に断絶があり、経営の世襲化が見られる一方で、労働者が独立して、自社を立ち上げるのが難しいことを示唆する。また、製靴業以外から収入を得る業者が 17 社と、全体の 40% 以上を占め、製靴業と関連性の低い業界に進出している業者も少なくない。このような経営多角化の動きは、製靴業衰退に対応した動きとして重要な意味を持つと考えられるが、製靴業者の生産戦略を論じる本稿の趣旨から若干それるため、詳細な分析は別の機会に譲りたい。

サンプル企業の生産戦略を考える上で、前提として、各業者の持つ経営資源の豊富さの違いを考慮に入れる必要がある。なぜなら、経営資源が小さければ、採用可能な生産戦略が制限され、逆に大きければ、戦略の選択肢が増え、また、有利な戦略も経営資源の少ない業者とは異なると考えられるからである。経営資源とは、具体的に言えば、人材、資本、技術等のことであり、当然経営規模の大きな業者は、経営資源が豊富で、零細規模の業者は、経営資源が乏しいということになる。したがって、経営規模によって、製靴業者の生産活動がどのように異なるかを分析することによって、各々の業者が持っている経営資源の中で、もっとも有利な生産戦略がどのようなものなのか、明らかになると考えられる。

では、製靴業者の生産活動は、どのような構造となっていて、どのような流通業者とどのような条件で取引しているのであろうか。本章では、まずそれらを説明した上で、そのような状況下での製靴業者の生産戦略について、仮説立てを行い、フィールドワークから得られたデータをもとに、仮説を検証したい。

## 2. 靴の生産構造

マリキナでの靴生産は、1 つの製靴業者が、製品デザインの考案、原材料調達、すべての生産工程に至るまで、自社内で一貫して行う構造（以下、社内一貫生産と呼ぶ）が一般的である。

---

23) 正確には、これらの業者も、革製品以外も発注があれば対応するが、受注が革製品に集中しているため、結果的に専業となっている。

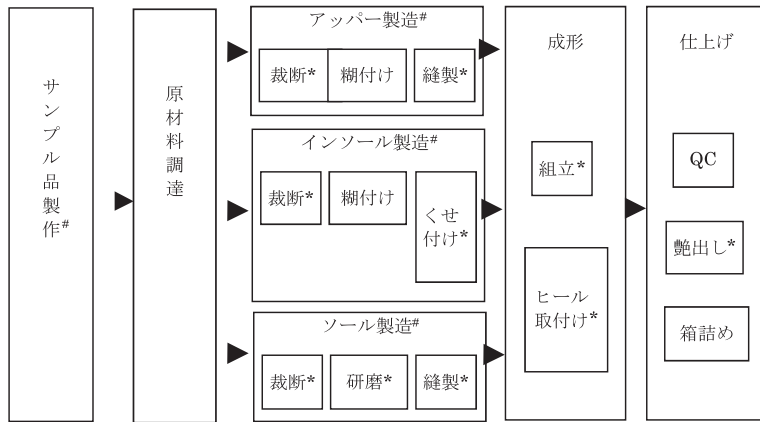


図2 革靴生産の流れ

出所：現地調査により筆者作成。

注：#印は外注可能な工程で、\*印は機械化可能な作業を示している。

主要製品である革靴を例に取って、生産工程のフローを図示したものが図2である。流通業者へ売り込むためのサンプル品製作から始まり、受注を獲得に至った場合、原材料を調達し、下記のような生産工程へと進む。社内一貫生産は産業黎明期の神戸市長田区や韓国の製靴業にも見られた構造であり、途上国の労働集約的産業では、よく観察されるものである。<sup>24)</sup> 黎明期以降の日本や台湾の製靴業集積地の様に、製靴業者が製品の企画とマーケティングを担当し、生産工程では組立のみに特化し、その他の生産工程は各工程ごとに専門化した下請業者が請け負うという下請分業生産 [関・大塚 2001] とは一線を画した生産構造であるといえる。<sup>25)</sup>

製靴業者は、社内一貫生産体制を基本としているものの、工程ごとの生産手段については、マニュアル生産、機械化、外注委託という3つ（外注及び機械化が可能な工程は、図2を参照）があり、それぞれ生産管理の難易度や投資額が異なる。もっとも生産管理が容易で、投資が少なく済むのが、マニュアル生産である。主要製品の革靴は、素材の本革の品質が堅さや厚さの点でばらつきがあり、また、生産工程が複雑であるため、職人的熟練が重要とされる。そのため、今日においても、マリキナでもっとも一般的な生産手段となっている。マニュアル生産は、投資がもっとも少なくて済む反面、生産性の観点からは、機械化や外注委託した場合に比べて低い。機械化による生産は、機械の購入とメンテナンス費用が必要であるため、大き

24) 2007年6月に行ったタイ・バンコクでの筆者によるフィールドサーベイでも、当地の製靴業において同様の生産構造が支配的であることを観察している。

25) 神戸市長田区にある日本ケミカルシューズ工業組合の調べでは、2001年に、神戸市内の製靴業者は約300社あり、その他に加工業者等の関連業者が約1,000社あった。製靴業者の3倍以上の加工請負業者が存在している。

な投資が必要であるが、導入後の生産性は格段に高まる。外注委託は、投資は必要でないものの、自社内で加工するより割高となるケースが多い。<sup>26)</sup> 単純に加工賃の単価で考えれば損であるが、品質向上や納期短縮に一定の効果がある。<sup>27)</sup> 一方で、製造工程ごとの分業生産体制が一般的な靴製造において、工程の一部を外注するという事は、品質管理や納期の点で、社内で垂直的に生産する場合よりも、より高度な生産管理が要求される。<sup>28)</sup>

### 3. 靴の流通機構と取引の特徴

流通のフィリピンの中価格製品の国内流通機構は、非常にシンプルである。端的に言って、生産者である製靴業者と小売店の間に中間業者がほとんど介在せず、小売業者が、製靴業者から直接製品を仕入れ、それらを直営店で販売するのが一般的である。つまり、いわゆる卸業者が存在せず、中間業者が入ったとしても、それは生産者と買い手の間の商談上のやり取りを取り次ぐだけのブローカー的なもので、多くは個人事業主に過ぎない。

しかし、製靴業者との直接取引という共通点はあるものの、中価格製品流通の担い手にはいくつかの事業形態があることを指摘しなければならない。サンプル企業を例に取ると、製靴業者の取引先事業形態は、中小零細規模の小売業者及びマーケティング会社、ファッションブティック業者、百貨店、大手製靴業者、ダイレクトセリング<sup>29)</sup>業者（以下、DSと称す）、政府があり、その他自社小売販売網を独自に構築している業者もあった。取引先の事業形態の特徴をまとめたものが表5である。

①は、街中やマーケットの靴小売店やそこに商品を供給するマーケティング会社で、発注量は少なく、販売価格帯も低めである。発注は、製靴業者からのサンプリングが起点となるのが一般的で、製靴業者が商品のデザイン、原材料調達、生産を一体的に請け負う。②は、多くの製靴業者にとって、主要な取引先となっており、発注量や商品の販売価格帯は中間とした。百貨店は、百貨店独自のプライベートブランドを有することが多く、靴売り場でブティック各社の商品とともに販売しており、ブティックと取引条件や受注の流れがほとんど同じであるため、同じ事業形態として分類した。受注までの流れは、①と同様である。③は、マリキナ周辺に本

26) 例えば、MI社、LE社、ZA社、XA社の各社はいずれも売上規模が同程度の婦人革靴専門メーカーであるが、インソールの加工方法が、順に、マニュアル、機械、外注、外注と異なる。生産コスト（原材料費と加工費の合計）では、順に、5ペソ、6ペソ、12ペソ、19ペソと、外注委託した業者の生産コストが割高である。

27) インタビューでも外注を利用する複数の業者がこれらを指摘している。特に、1人の労働者がいくつかの工程を担当している場合、外注による労働節約によって、工期短縮効果が大きい。

28) 筆者の行ったインタビュー調査では、有効回答数40社中、15社が品質管理、21社が納期遅れを、外注委託した場合に懸念すると、回答している。

29) ダイレクトセリングとは、コンサルタントやディストリビューター等の肩書きで呼ばれる自営の販売人が、商品やサービスを、既存の店舗を介さずに、消費者と直接対面で販売するやり方である。（<http://www.directselling411.com/about-direct-selling/>）



表 5 製靴業者の取引先の事業形態別の特徴

事業形態	発注量	スタイルごとの発注量 <sup>1)</sup>	商品の価格帯	サンプリングの有無	原材料の調達
①中小卸・小売業者	少ない	100 足	やや低め	有	売り手
②ブティック、百貨店	中間	100 足～	中間	有	売り手
③大手製靴業者	やや多い	200 足～ 1,000 足 <sup>2)</sup>	やや高め	有（一部無）	売り手または 買い手
④ DS	多い	2,000 足以上	低め	無	買い手
⑤政府	多い	n.a.	高め	有	売り手

出所：現地調査により筆者作成。

注：<sup>1)</sup> 革靴や合成革靴などのクローズドシューズの場合。

<sup>2)</sup> 受注した製靴業者の供給能力に合わせた発注を行う傾向がある。

社があり、古くから製靴業を営んでいる業者のうち、自社ブランドを持ち、モールに直営店を出店する業者である。直営工場を保有する一方で、海外発注と国内製靴業者への下請取引も行っている。しかし、下請とはいえ、①・②同様、完成品の納入が行われており、製品の種類や等級ごとに使い分けているようである。しかし、取引関係は、①・②と違い安定的であり、緊密な取引関係の構築された下請業者に優先的に発注することが多い。④は、近年成長著しく、ブティックや百貨店に代わって、製靴業者の受注先として存在感を増している。④は、元来アメリカから 70 年代後半にもたらされたビジネスモデルである<sup>30)</sup>が、徐々に国内マーケットに浸透し、90 年代後半以降、国内資本が育ってきた。ファッション関連の大手は、マリキナの製靴業出身の業者が多く、靴の販売を事業のスタートとしており、マリキナ製靴業者との関係は深い。品質が確かな国内産品にこだわる業者が多いため、国内製靴業者に大量発注を行っている。③同様、取引関係は安定的であり、サンプリングによるのではなく、④自らがデザイン開発とサンプル製作を行い、下請の製靴業者に同様のものをサンプルとして作らせて、問題がなければ正式に発注するという流れである。⑤は、サンプル企業のうち、GI 社のみと取引があり、軍用の靴や安全靴が納入されている。GI 社は、軍用靴や安全靴の国内最大手であり、ほぼ独占的に受注を獲得しているようである。したがって、この中の分類では、特殊なケースといえる。

以上から、①・②と③～⑤では、取引の安定度の点で、前者が不安定、後者が安定的という違いがあることが指摘できる。この場合、取引が不安定とは、流通側がサンプル品の出来を都度シビアに選別し、受注業者同士が競争的である状態のことであり、他方、取引が安定的とは、流通側が長期的取引を望み、製靴業者が持ち込むサンプル品を定期的に決まった量を採用・発

30) DS 同業者団体の DSAP (Direct Selling Association of the Philippines) によれば、1980 年代にアメリカ資本の AVON 社がビジネスを本格的に開始して以降急速に普及し、近年では小売業界で一大勢力となった。なお、DSAP は、AVON 社が中心となって立ち上げた団体である。

注するか、サンプリングによらず流通側から製造依頼が行われている状態を指す。製靴業者にとって好ましいのは、後者であるが、後者と取引している業者は一握りに限られるのが現状である。既往の受注業者の供給実績を重視し、信頼できる業者と長期的に取引する傾向にあるため、新規の業者にとって取引の開始は、容易なことではない。他方、製靴業者の大半は、経常的な取引先が数社程度に限られている。したがって、取引先1社が製靴業者の経営に及ぼす影響力は大きいといえる。

取引先の事業形態により、諸項目で取引条件が異なっているが、このうち、全体の発注量、スタイルごとの発注量は、特に製靴業者の生産手段の選択に影響を与えられ考えられる。なぜなら、発注量、スタイルごとの発注量次第で、機械化や外注委託が採算ベースにのるかどうかが決まるからである。スタイルごとの発注量が、機械化の採否を決定する例を出すと、アッパーの裁断工程において、機械化の損益分岐点は、婦人革靴の場合、スタイルごとの生産量500足とされ、<sup>31)</sup> 500足に満たない生産量では、機械化を行うメリットが乏しいということになる。したがって、表5の上段2つの事業形態では、1スタイル500足を受注することはほとんどなく、300足あれば御の字であるため、それらの事業形態を主要取引先とする製靴業者では、アッパー裁断を機械化するインセンティブは働きにくい。

次に、サンプル企業XA社を例にとって、製靴業者と小売業者間の取引<sup>32)</sup>の流れを説明しよう(図3)。なお、XA社は、国内有名ブティック2社および大手製靴業者1社と取引する、売上規模約900万ペソの平均的な婦人用革靴メーカーである。

XA社は受注を獲得するため、定期的に小売業者へサンプルを持ち込む。小売業者との親密度合いや多忙さの加減に応じて、サンプル提示の頻度は変わるが、国内ブティックB社のみと経常的に取引しており、B社へは通常月に2回、1回あたり10スタイル程度をサンプルとして持参・提示している。その後、サンプル提示を受けたB社は、商品として採用するかどうかを選別する。季節にもよるが、発注は月1回で、サンプル提示2回分、つまり20スタイルの中から、3~4スタイルが選出される。<sup>33)</sup> 受注ロットは、1スタイルあたり200~300足程度である。受注をうけて、XA社は原材料を発注する。小売業者の求めるデザインは年々多様化・高度化する傾向にあり、XA社も例に漏れず、必要な原材料や部品の調達難に悩んでいる。そのため、高い確率で、原材料・部品の多くを中国などから取り寄せすることになり、その場

31) XA社へのインタビューによる。

32) 中堅革靴メーカーとブティックとの取引は、マリキナでもっとも典型的であるため、事例としてふさわしいと判断した。

33) 不採用となったスタイルは改良して、再度サンプル提示をするか、別の小売業者に持ち込むか、それでも駄目だった場合は処分される。XA社は、処分が必要となったサンプルを社長室に並べて、来客に販売したり、従業員に贈与したりして処分している。来客が気に入ればそのスタイルを受注することも想定しているのだが、実績は今のところまだないようである。

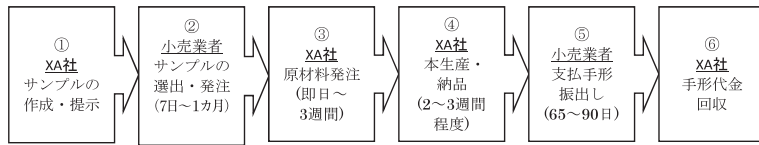


図3 受注から代金回収までの取引フロー (XA社の事例)

出所：現地調査により筆者作成。

合、シップメント 2~3 週間の後、約 3 週間で本生産を行い納入となる。

#### 4. 仮説の設定

製靴業者の生産活動、製品供給を行う流通業者の事業形態と取引条件、取引の流れは、以上のとおりである。ここでは、このような靴の生産・流通構造が確立し、そして、厳しい競争環境に晒される中で、製靴業者がどのような生産戦略を採用しているのか、仮説立てを試みる。製靴業者は限られた経営資源の中で、リスクにいかに対処し、利潤を生み出すかを考えており、経営資源の豊富さ、言い換えれば経営規模の大小により、合理的な生産戦略は異なると考えられる。現在のマリキナでは、業者規模の大小にかかわらず、共通する経営リスクとして、I章で指摘したところの産地内の生産基盤の劣化と、海外製品流入拡大による受注減少がある。これらのリスクを生産活動のやり方次第で、いかに抑えつつ、受注を維持・拡大するかを製靴業者は考えねばならない。生産基盤の劣化は、原材料の不足と労働力の不足の2点においてであったが、前者は、生産活動そのものでは解決できない問題であるが、後者は、生産活動の高度化によってある程度解決できる。また、受注減少に対しても、生産高度化によって競争力を高め対抗することができる。従来通り低技術的な生産活動を続ければ、受注減少を食い止められず、経営が先細りしていく可能性が高い。しかし、だからといって、受注が好転するかどうか不確実な状況下で、積極的な投資は、それが仇となって、廃業に追い込まれるリスクも高まってしまう。このことから、下記の仮説1を設定したい。

##### 仮説1

比較的大規模な業者は、労働力不足・劣化への対応と、自社の競争力強化のために、生産高度化により対抗する傾向があるが、比較的小規模な業者は、厳しい競争環境を勘案し、回収の見込みが不確実な投資を行うのを極力避け、現状の中で利益最大化を図る。

生産高度化を具体的にいえば、マニュアル、機械化、外注の積極的利用という3つの生産手段のうちの、機械化と外注の積極的利用を指し、また、新技術の習得のための研究や研修も生産を高度化するための投資と考えられる。逆に、生産高度化に消極的であることは、マリキナ

で伝統的に行われてきた自社内一貫生産体制とマニュアル生産の継続という形で捉えることができる。また、靴の成形作業に不可欠な道具に、ラストがあるが、ラストの素材には、木とプラスチックの2種類がある。使用ラストの素材にも投資姿勢は反映されると考えられる。<sup>34)</sup> プラスチック製は、木製の3倍の値段であるが、耐久性に優れ、長期的に見ると、1単位あたりのコストは逆に安いからである。

ここでもう1つ考えなければならないのは、業者の収益性である。生産高度化には、生産性の上昇だけでなく、品質や納期においても競争力が増すというメリットがある一方で、減価償却費や維持費などの諸経費を発生させ、固定費用を増やすため、損益分岐点を上げてしまうというデメリットがある。そのため、投資を行うかどうかの判断は、受注量に左右されると考えられ、少ない受注量では、極力投資を控えて、低技術的な生産を行った方が高収益をあげられる場合もありうる。また、収益性が低すぎるのであれば、低技術的な生産をやめるか、廃業してしまうとも考えられる。したがって、低技術的な生産体制の業者は、生産高度化によって生産体制を高度化させた業者との比較においても、コスト面で競争的であり、どの業者も同一クラスの製品であれば同一価格帯で販売可能と考えれば、相応の収益性があると想定される。このことから、仮説2を下記の通り設定する。

#### 仮説2

生産高度化に消極的な業者の収益性は、生産高度化に積極的な業者のそれとそれほど遜色がない。

取引する流通業者も、経営規模によって異なる可能性が高い。なぜなら、上述の通り、取引先の事業形態によって、取引条件が異なっているからである。仮説1が支持されるなら、競争力が高い比較的大規模な業者が、取引条件のよい事業形態と取引し、競争力が低い比較的小規模な業者は、取引条件のよくない事業形態と取引すると考えられる。したがって、下記の仮説3を設定する。

#### 仮説3

比較的大規模な業者は、取引条件のよい取引先の事業形態（大規模製靴業者、DS、政府）

---

34) Morato [2005] によれば、木製のラストは、価格が120~125 ペソで、1日16~18足の使用で、耐久性が約1年であるのに対し、プラスチック製は、価格が約3倍の350ペソで、大規模生産を行って、約2年の耐久性があるとされる。その代わり、木製は、削ることによってスタイルの変更が可能であり、多くは地元業者が生産し、手に入りやすい。それに対して、プラスチック製は、スタイルの変更は不可能であり、多くは輸入に頼っている（地元製造は1社のみ）。

と主要に取引する傾向があり、比較的小規模な業者は、主に取引条件のよくない取引先の事業形態（中小卸・小売業者、ブティック、百貨店）との取引に甘んじている。

## 5. 仮説の検証

ここではサンプルデータを用いて、上述の3つの仮説を検証する。仮説は、サンプル業者の規模による違いに焦点を当てたものであるため、まず規模を計る尺度を決めなければならないが、ここでは、売上高を採用する。それぞれ異なる製品群を持つサンプル業者をもっとも公平に計れる基準が売上高であるからである。他の尺度として、生産量と労働者数が考えられるが、前者は、単価が安い製品を生産する業者が過大評価されてしまい、後者は、出来高払い賃金制が大半であるマリキナの製靴業者においては、労働者の稼働率や労働生産性の違いの影響が大きく、適切ではない。

まず仮説1を検証するため、売上規模と工程ごとのマニュアル生産、外注活用、使用ラストのそれぞれの関係を分析する。

表6は売上高別に機械化及び外注が可能な4工程を取り上げ、工程ごとにマニュアル生産を行う業者と非マニュアル生産を行う業者の分布を表したものである。アッパーの裁断と成形において、マニュアル生産と非マニュアル生産の間に、有意に売上高の差があった。また、その他の2つにおいても、有意水準には達しなかったものの、t値が負であり、売上高とマニュアル労働の間に負の相関がある可能性がある。

また、機械化している業者は、複数の工程で機械化している傾向があり、データからは、インソール及びソール裁断、アッパー裁断、成形の順に、機械化が容易であることが推測された。すなわち、成形を機械化している5業者のうち、4業者は他の3工程すべてを機械化しており、アッパー裁断を機械化している13業者はすべて、インソールとソールの裁断を機械化か外注していることが分かった。インソールとソールの裁断に関しては、どちらも類似する複数のスタイルに共通して、抜き型を使用できるため、機械の使用が容易であり、1社を例外として、インソールを機械裁断する30業者のうち、29業者がソールも機械化していた。

次に、表7は売上高別の外注比率の分布を表したものである。相関係数は0.33と正であるものの、高くはない値である。しかし、クロス表を見ると、外注比率が0%なのは、小規模業者に多い傾向が読み取れる。逆に、外注比率が20%を超えているのは、売上高が3,000万ペソ以上の3社のみである。以上から、売上高が大きい程、外注を利用する割合が高い傾向が指摘できる。

また、外注は、季節的な受注変動に対応するための調整弁として活用される傾向も強い。調査の結果から、繁忙期と閑散期の生産量の差は、2~3倍、業者によってはそれ以上となることが分かった。繁忙期の労働力不足に対応するため、経常的に外注を行っている業者はその時

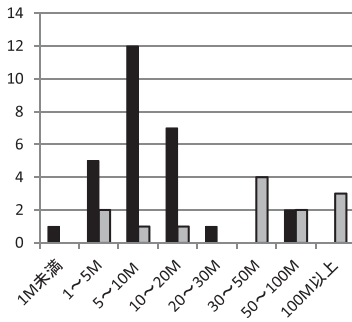
表6 売上高別のマニュアル生産の業者数の分布

(単位：社)

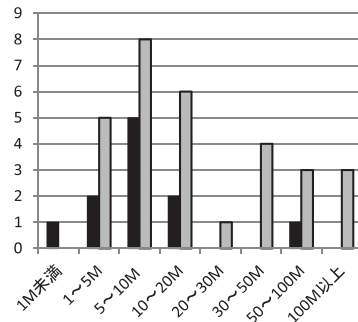
売上高 (ペソ)	裁断 (アッパー)		裁断 (インソール)		裁断 (ソール)		成形		サンプル 数
	マニュアル	非マニュアル	マニュアル	非マニュアル	マニュアル	非マニュアル	マニュアル	非マニュアル	
1M 未満	1	0	1	0	1	0	1	0	1
1～5M	5	2	2	5	2	5	7	0	7
5～10M	12	1	5	8	6	7	13	0	13
10～20M	7	1	2	6	2	6	7	1	8
20～30M	1	0	0	1	0	1	1	0	1
30～50M	0	4	0	4	0	4	3	1	4
50～100M	2	2	1	3	1	3	4	0	4
100M 以上	0	3	0	3	0	3	0	3	3
合計	28	13	11	30	12	29	36	5	41
平均売上高	14M	58M	13M	33M	13M	34M	18M	101M	28M
t 値	-3.665**		-1.408		-1.565		-5.713**		

出所：現地調査により筆者作成。

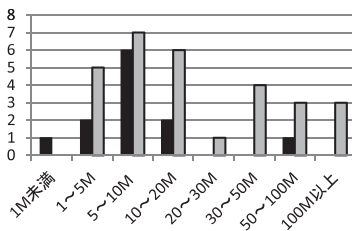
注：マニュアル生産と非マニュアル生産の平均売上高について、t 検定を行った。t 値において、\*は5%有意水準、\*\*は1%有意水準を表す。



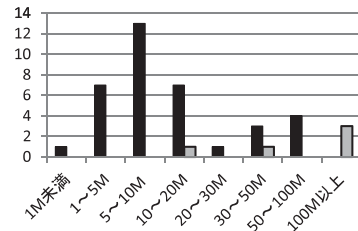
6-1 アッパー裁断



6-2 インソール裁断



6-3 ソール裁断



6-4 成形

注：縦軸の単位は社、横軸の単位はペソである。棒グラフは、前者がマニュアル、後者が非マニュアルを示す。

表 7 売上高別にみた外注比率の分布 (単位：社)

売上高 (ベソ)	外注比率 <sup>1)</sup>					サンプル数
	0%	0-10%	10-20%	20-30%	30% 以上	
1M 未満	1					1
1~5M	5	2				7
5~10M	10	2	1			13
10~20M	5	2	1			8
20~30M	1					1
30~50M	2				2	4
50~100M	1	3				4
100M 以上			2	1		3
合計	25	9	4	1	2	41
平均売上高	14M	29M	72M	181M	31M	28M
相関係数	0.33					

出所：現地調査により筆者作成。

注：<sup>1)</sup> 外注比率とは、売上高に占める外注費用（原材料代と加工賃の合計）の割合を表す。

表 8 売上高別にみた使用ラストの素材 (単位：社)

売上高 (ベソ)	ラスト素材			合計
	木	木、プラスチック併用	プラスチック	
1M 未満	1			1
1~5M	7			7
5~10M	9	4		13
10~20M	2	4	2	8
20~30M		1		1
30~50M			4	4
50~100M	1	2	1	4
100M 以上		2	1	3
合計	20	13	8	41
平均売上高	10M	41M	52M	28M

出所：現地調査により筆者作成。

期の外注割合を特に高める傾向があった。逆に、普段は外注を利用せず、繁忙期のみ臨時的に行っている業者は 1 社しかなかった。これは、外注先との日常的な信頼関係が外注を利用する上で重要であり、非経常的な外注利用は難しいということを示唆する。

表 8 は、使用ラストについて、木製、木製とプラスチック製の併用、プラスチック製の 3 タイプに業者を分類し集計したものである。木製ラストのみを使用する業者は 20 社あったが、そのうち 19 社が 2,000 万ベソ未満の売上高であり、平均売上高も 1,000 万ベソと抜きんでて小さかった。特に、売上高 500 万ベソ未満では、全 8 社が木製ラストのみを使用していた。それに対して、木製とプラスチック製を併用する業者の平均売上高は 4,100 万ベソ、プラス

チック製のみを使用する業者では、5,200万ペソともっとも大きくなった。このことから、売上高が大きいほど、高価で耐久性の高いプラスチック製ラストを使用する傾向があるといえるだろう。

以上から、これらの分析は、いずれも仮説1を支持する結果であったといえる。次に、仮説2の検証に移る。ここでは収益性の指標として、粗利益率<sup>35)</sup>を採用する。また、生産高度化に積極的かどうかは、マニュアル生産か非マニュアル生産かという基準を採用し、粗利益率との関連を分析したものが表9である。

結果は、どの工程においても、粗利益率とマニュアル生産には相関が認められなかった。また、前掲表4を見ると、小規模業者の中には大規模業者よりも高い粗利益率のところが複数あり、一概に大規模業者の収益性が高いとも言いきれない。したがって、マニュアル生産は収益性の面で不利とはなっておらず、また企業規模によっても収益性は左右されないといえる。このことから、設備投資や外注利用といった生産高度化が、一概に収益性の向上には繋がっていないことが浮かび上がる。また、表をよく見ると、各工程において、マニュアル業者の粗利益率は、非マニュアル業者と比べて、ばらつきが大きい傾向があることが分かる。これは、マ

表9 マニュアル及び非マニュアル生産の業者の粗利益率の分布 (単位：社)

粗利益率	裁断 (アッパー)		裁断 (インソール)		裁断 (ソール)		成形		サンプル数
	マニュアル	非マニュアル	マニュアル	非マニュアル	マニュアル	非マニュアル	マニュアル	非マニュアル	
10% 未満	4	0	1	3	2	2	3	1	4
10~15%	1	2	1	2	1	2	3	0	3
15~20%	5	4	3	6	3	6	9	0	9
20~25%	3	3	0	6	0	6	4	2	6
25~30%	6	2	3	5	3	5	7	1	8
30~35%	4	1	1	4	1	4	5	0	5
35% 以上	3	0	1	2	2	1	3	0	3
合計	26	12	10	28	12	26	34	4	38
平均粗利益率	24%	22%	24%	23%	24%	23%	23%	20%	23%
t 値	0.481		0.436		0.490		0.742		

出所：現地調査により筆者作成。

注：マニュアル生産と非マニュアル生産の平均粗利益率について、t 検定を行った。t 値において、\*は5%有意水準、\*\*は1%有意水準を表す。

35) 規模による比較を行う場合、労働生産性と粗利益率の算出には投下資本が除外されていることから、設備投資を積極的に行う大規模業者は、償却がほとんど終わっている可能性があるとはいえ、投下資本の分、分析結果が上ぶれていることを考慮しなければならない。そのため、もし仮に大規模業者が中小規模業者よりも高い粗利益率を示していても、その程度が軽度の場合は、一概に高いとは言いきれないことを断っておきたい。粗利益の定義は、売上高から製造原価を差し引いたものである。損益計算書上の売上総利益であり、製造原価には、主要項目の原材料費、労務費、外注費の3つを組み入れ、生産設備の減価償却費は含めていない。



表 10 売上高と主要取引先の事業形態

(単位：社)

売上高 (ペソ)	主要取引先の事業タイプ						合計
	①中小卸・小売業者	②ブティック、百貨店	③大手製靴業者	④DS	⑤政府	⑥自社店舗網	
1M 未満	1						1
1～5M	3	3		1			7
5～10M	4	6	1	1		1	13
10～20M	1	5		2			8
20～30M			1				1
30～50M	1	2		1			4
50～100M			2	1		1	4
100M 以上					1	2	3
合計	10	16	4	6	1	4	41
平均売上高	10M	12M	82M	21M	150M	96M	28M

出所：現地調査により筆者作成。

マニュアル業者には中小規模業者が多く、一部の業者が著しく利幅の薄い受注や取引先からの買い叩きに合っているためである。他方、非マニュアル業者は、極端に低い粗利益率となるような受注をしておらず、一方で、機械化や外注にかかるコストが比較的高いため、高価格製品を受注するマニュアル業者ほどの粗利益率の高さには至りにくい。また、規模の経済性を強く発揮できるほど多くの発注をする取引先も少ない。したがって、そのような経営環境下で、大規模業者が生産高度化を行う主要な目的は収益性の向上ではなく、他業者との受注競争において優位に立つことと考えられる。そこで、次に仮説3の検証に移り、本当に大規模業者が生産高度化によって競争力を向上させ、自社に有利な取引を実現させているのかを分析したい。

表 10 は、主要取引先の事業形態別に製靴業者の分布を示したものである。①の平均売上高がもっとも小さく 1,000 万ペソ、次に 200 万ペソの差で②が続くが、その次の④は 2,100 万ペソと 2 倍ほどになる。さらに、④の 4 倍近くの 8,200 万ペソの平均売上高になるのが③で、それに続いて、⑥の自社店舗網による販売を行う業者、⑤の政府に販売する 1 社という結果になった。①・②は、③～⑤に比べれば、発注量が小さく、都度サンプリングをクリアしなければ受注獲得ができないため、①・②を主要取引先とする業者は、③～⑥を主要取引先とする業者に比べて、不安定で、不利な取引関係に甘んじていることが指摘できる。その両者の業者規模の平均に 2 倍以上の差があり、また、2,000 万ペソ未満の売上高の業者全 29 社のうち、①・②のグループの業者が 23 社と、圧倒的多数派であるのに対し、売上高 2,000 万ペソ以上の業者全 12 社中、①・②のグループの業者はわずか 3 社であることから、売上高 2,000 万ペソ近辺を境に、それを下回ると、不安定で製靴業者に有利とはいえない取引条件となる事業形態との取引に甘んじ、それを上回ると、より安定的で、製靴業者にとって好ましい取引条件の事業形態との取引が容易になるといえるだろう。

後者の③～⑥の中でも、④は受注ボリュームが大きい代わりに、原材料が支給制で、販売単

価が安く抑えられているため利幅が少ない。そのため業者の中には敬遠する者や、消極的な取引姿勢であったりする者もいるが、サンプリングを必要とせず、定期的取引先から発注が来るため、①・②よりも利益率以外は、製靴業者に好ましい取引であると考えられる。自社店舗網での販売を行う業者は、1社を例外として、売上規模が大きい業者に集中している。つまり、自社店舗網を保持するということは、小売市場で相応のブランドを確立し、多数の店舗を展開できるだけの資本を持ち合わせた業者であるということの裏返しと捉えることができ、これらの業者では、製造業者の側面より、ファッションの小売・流通業者としての側面が強く、売上高1億ペソ以上の2社は、自社生産以外に、輸入や他社への発注も行っており、特にその傾向が強い。

以上から、中小規模業者が、サンプリングを必要とし、供給業者間での競争が激しい中小卸・小売業者やブティックとの取引がメインとなっているのに対し、大規模業者は、大手製靴業者、DSとの間で安定的な取引関係を築いたり、自社小売店舗網による販売を行っている傾向があり、そのことは、仮説3を概ね支持しているといえるだろう。

## 6. 分析結果の考察

前節での分析により、中小規模業者と大規模業者では、機械導入や外注利用に代表される生産高度化への姿勢が大きく異なるものの、それが必ずしも利益最大化に直結するものではなく、むしろ追加的なコスト発生要因ともなるため、その目的は納期短縮や品質向上といった取引上の競争優位の獲得にあることが分かった。そして、実際に大規模業者の方が、中小規模業者よりも、有利な条件で取引できる事業形態の販売先と取引していたり、より多くの経常販売先を確保している傾向があった。

そのことは、業者規模によって、製靴という事業への長期的な取組姿勢の違いを反映していると捉えることができよう。中小規模業者の多くは、不安定な取引関係になってしまう事業形態を販売先としており、国内他社との競争だけでなく、安価な輸入品の流入とも戦わなければならない厳しい経営環境に晒されている。そこで、追加的なコストを払い、リスクを抱えることになるわりに、収益性の向上にはあまり結びつかない機械化や外注利用などの生産高度化を避け、マニュアル生産を継続することで、投資失敗による倒産リスクを回避し、より確実な利益を得ようとする戦略は合理的といえる。マーケティングに知恵を絞れば、品質や納期の点で劣っていたとしても、それを覆して受注に繋げることは可能であろう。ポーターは、衰退期にある産業において、企業が採用すべき戦略は、リーダーシップ戦略、ニッチ戦略、刈り取り戦略、撤退戦略の4つがあるとしている〔ポーター 1995〕が、マリンナ製靴業の中小規模業者にみられるこのような戦略は、刈り取り戦略に相当すると考えられる。将来の撤退を視野に入れ、新たにその事業には投資せず、利益が出ている間は、最大限それを刈り取っておこうとい

うものである。

それに対して、大規模業者は、安定的な取引関係の事業形態を販売先としていたり、自社小売店舗網を保有しており、また、生産量が大きくなるために、生産高度化に積極的である。それによって、生産基盤劣化への対処と競争力強化を実現し、受注の拡大や海外製品との競合に対抗しようとしている。そのため、製靴業を将来的にも継続する意欲があると考えられる。

ここで疑問になるのが、次の2点である。1つは、中小規模業者は製靴業における事業縮小を受け入れ、利益の刈り取りに徹するとしても、そのままではますます受注が減少し、やがて廃業に追い込まれる可能性があることに対して、どのような戦略をもって対応しようとしているのかという点である。2つ目に、大規模業者は生産高度化によって、「労働力」の不足と質低下に対しては、ある程度克服できていると考えられるものの、もう1つの劣化要素である「原材料」の不足問題には、どのような対策を持っているのかという点である。これら2点について、以下さらに考察を加える。

前者については、製靴業に代わる収入を確保できているかどうかという点が焦点となるため、筆者は、各サンプル企業に製靴業外収入について、聞き取り調査を行った。その結果をまとめたものが表11である。

収入額については、今回の調査では判然としなかったものの、全サンプル企業41社の半数弱にあたる19社が、製靴業以外に収入があることが分かった。また、開始時期について、靴流通・小売業と靴原材料サプライヤーについては、2000年以前が多いのに対し、飲食業、不動産業、その他サービス業については、2000年以降が大半であり、比較的近年の動きであることが分かった。ここで、注意すべきは、前者は製靴業関連事業であり、後者は、製靴業と

表11 サンプル企業の製靴業外収入の種類

(単位:社)

製靴事業の 売上高 (ベソ)	製靴業外収入の種類							合計
	靴流通・ 小売業	靴原材料 サプライヤー	その他 製造業	飲食業	不動産業	その他 サービス業	製靴業外 収入なし	
1M 未満							1	1
1~5M	3					1	3	7
5~10M	2			1	2	5	6	13
10~20M	1		1	1	1	1	4	8
20~30M							1	1
30~50M	1						3	4
50~100M	2			1			2	4
100M 以上	(2)	(2)				1	2	3
合計	9	0	1	3	3	8	22	41
平均売上高	25M	n.a.	15M	30M	10M	22M	33M	28M

出所: 現地調査により筆者作成。

注: 複数回答有。( ) 内は、経営者の異なるグループ企業により運営されているケースを表しており、合計欄には集計しなかった。

は直接関係のない事業であることである。つまり、前者は製靴業とのシナジー効果を発揮させるための垂直型多角化<sup>36)</sup>と捉えることができるのに対し、後者は製靴業との直接的な関連のないコングロマリット型多角化といえる。垂直型多角化を行う業者は、中小規模にも存在しているものの、割合的には、大規模業者が営んでいるケースの方が多い。中小規模業者の場合は、靴流通・小売業に進出しているといっても、売上高2,000万ペソ未満の業者の中で6社あるうちの2社は、自社工場の一角で細々と販売<sup>37)</sup>している程度で、残りの4社も、百貨店の靴売り場の陳列棚を自社ブースとして販売委託<sup>38)</sup>しているのが実態である。したがって、主要な販売ルートにまではなっておらず、大規模業者が自社小売店舗網を保有し、主要な販売手段としているのとは、性質が大きく異なる。一方、売上高3,000万ペソ以上の業者は11社のうち、自社（グループ企業を含む）で、小売店舗網を保有している業者が3社、自社製品を取り扱っているマーケティング会社を経営する業者が1社あり、これは割合でいうと、36%に相当する。一方、コングロマリット型多角化を行う業者は、圧倒的に中小規模業者に多いことが見てとれ、大規模業者の大半は行っていない。売上高3,000万ペソ未満の業者では、30社のうち11社と、37%がコングロマリット型多角化を行っていた。

以上から、大規模業者が現在も製靴業を中心とした事業展開を行っている一方で、中小規模業者は製靴業において刈り取った資本を、より収益機会の多いサービス産業を中心とした他事業へ投資し、事業の軸足を移そうとしている実態が浮かび上がる。しかし、このことは、世代交代に伴って、子世代が親世代からのアイデンティティの独立を図る動きであるとの解釈を排除できるものではない。そこで、経営者の世代と製靴業外収入の有無の関係を調べたものが表12である。表12をみると、製靴業外収入がある17社の内訳は、創業者が7社、2代目以降が10社であり、創業者が多角化に乗り出している例も多いことが分かる。しかし、創業者と2代目以降の業者それぞれの製靴業外収入のある割合を比較すると、前者が32%、後者が56%となり、2代目以降が経営者する業者の方が多角化している割合が高い。また、2000年代以降に多角化が進んだことを考えると、2代目以降の経営者が多角化を開始した業者が多いと考えられる。その意味では、子世代の親世代からのアイデンティティ独立願望が一定程度働いたも

36) アンゾフ [1969] によれば、企業の多角化戦略には、多角化を行う方向や既存事業との関連性の違いに応じて、「水平型」「垂直型」「集中型」「コングロマリット型」の4つに分類されるとされる。垂直型多角化とは、現在の製品の川上や川下に対する多角化であり、製靴業者の場合、原材料サプライヤーの経営や、皮なめしやソールなどの部品製造が川上の前向きの多角化、小売・流通業への進出が川下の後向きの多角化にあたる。

37) 余剰品やサンプル品の処分として、販売しているケースが多いようである。価格は、「ファクトリー・プライス」と称して小売業者への卸値と同水準に設定しているところが多い。

38) 百貨店側との契約では、売り場の賃貸料として定額を支払うのではなく、売り場使用権として売上の25%を百貨店に支払う形が一般的である。過去に設置していた業者もあったが、販売数量が少ない割に、在庫状況の管理や商品搬入など手間がかかり、契約解消したとのことであった。

表 12 経営者の世代と製靴業外収入

製靴業外収入 の有無	創業者			2 世代目以降			サンプル数
	業者数	うち売上 30M 以上の業者数	平均年齢	業者数	うち売上 30M 以上の業者数	平均年齢	
あり	7	2	53	10	2	45	17
なし	15	4	51	8	3	51	23

出所：現地調査により筆者作成。

表 13 サンプル企業の主要な原材料調達方法

(単位：社)

売上高 (ペソ)	入手方法						合計
	店頭で探す	店に取り 寄せ注文	メーカーに 直接注文	直輸入	自社経営の 店から調達	原材料 支給制	
1M 未満	1						1
1～5M	5					2	7
5～10M	10	1		1		1	13
10～20M	3		2	2		1	8
20～30M			1				1
30～50M	1	1		2			4
50～100M		1		1		2	4
100M 以上				1	2		3
合計	20	3	3	7	2	6	41
平均売上高	9M	38M	18M	50M	148M	29M	28M

出所：現地調査により筆者作成。

のと考えることができる。とはいえ、売上高 3,000 万ペソ以上の大規模業者に限れば、2 世代目以降経営業者 5 社中 3 社は製靴業外収入がなく、収入がある業者 2 社も、農業投資、不動産投資との回答で余剰資金運用としての側面が強く、それらの事業の拡大意欲が強いとは言い難い。また、それらの業者は製靴業における生産高度化にむしろ積極的である。したがって、大規模業者には多角化意欲が小さく、中小規模業者が必要に迫られて事業多角化に乗り出しているということには変わりがないと言えよう。

次に、原材料不足への対応の考察に移る。基本的に、これは産地全体の問題であるので、業者単体での対応は、海外を含む他の製靴業者との受注獲得競争に参入せず、独自の製品販売ルートを確認するか、原材料サプライヤーに頼らない独自の仕入ルートを確認するかのいずれかというハードルの高いものとなる。必然的にこのような対応を取れるのは、大規模業者に限られるが、上述の通り、売上高 3,000 万ペソ以上の業者 11 社のうち、4 社は自社小売販売網を構築し、生産・販売を一体的に経営しているため、原材料不足による納期延長にも柔軟に対応が可能で、他の製靴業者との競争から免れている。また、表 13 は、サンプル製品製作に際して、一番主要な原材料調達方法はどれかを調査し、売上高別に分類したものであるが、中小規模業者の多数が、原材料サプライヤーの店頭で主に探して購入すると回答しているのに対し、

大規模業者の原材料調達手段は多様であった。それは、原材料メーカーに直接発注したり、業者自ら買い付けに行ったり、あるいは、間に業者の代理人として取引代行を行うだけの仲介人<sup>39)</sup>を挟んで直接輸入したり、売上高1億万ペソ以上の業者には、グループ傘下に原材料サプライヤーを同時に経営していたりといった具合である。以上から、中小規模業者が、原材料の調達に関して、マリキナの原材料サプライヤーに依存する傾向が強い一方で、大規模業者は独自の仕入ルートを確保することで、原材料サプライヤー依存から脱却し、原材料不足問題に対応しているということがいえるだろう。

このように、製靴業者の経営規模によって、生産活動におけるさまざまな局面で、事業に対する取組姿勢の違いが表れ、中小規模業者の製靴業離れと、大規模業者の製靴業へのこだわりや事業意欲の高さが明らかとなった。そこで、次節では、より詳細にグローバル化以後の産業衰退に対する製靴業者の対応とそれに至る経緯をみるため、3つの典型的な事例を紹介したい。

## 7. 事例にみる製靴業者の戦略

### 1) 刈り取り戦略の事例

JA社(表4のNo.16)は、婦人向けパンプス及びサンダルを製造している推定売上高900万ペソ、常勤労働者数16人の比較的小規模な業者で、経営者は60代男性で創業者である。操業40年の老舗であり、1990年代後半頃までは、中価格帯市場向け製品だけでなく、安いゴムサンダル等を低価格帯市場向けに供給していたようであるが、格安の輸入品に太刀打ちできず現在は止めている。主要取引先は、大手製靴業者2社、ブティック1社、百貨店1社の4社で、そのうち、大手製靴業者1社と百貨店1社とは、少なくとも90年代半ばからの長期間にわたる取引関係にある。ただし、受注に際しては、当社からサンプリングに出向いて、毎回審査を経なければならず、他社に比して優遇されているということはない。当社の場合、大手製靴業者との取引においても、ブティックや百貨店との取引同様、1回あたりの受注量は200足程度の小規模にとどまり、多くの他社同様、輸入品との激しい競争に晒されている。その結果、1980年代には、アメリカ向けに輸出も行われていたほど、事業は好調であったものが、90年代半ばのグローバル化以後は縮小傾向を続け、生産量は90年代前半の最盛期にくらべて、現在では半分以下の水準となってしまっている。

そこで当社は、90年代後半に工場近接地にレストランを開業した他、マリキナ市役所と提携し、観光客向けの市内観光バスツアーに当社工場訪問を組み込んでもらい、工場内に構えら

---

39) 原材料の多くは中国から輸入され、言語の問題や、商慣習の違いから、中国系の商人が中国-フィリピン間を往来し、中国の原材料卸業者とフィリピンの製靴業者との間の取引を取り次いでいるケースが多いことが聞き取り調査から明らかになった。

れた直営店舗<sup>40)</sup>及びレストランの売上に繋げている。つまり、中国製品の流入が本格化した2000年頃には、製靴業から派生する形であるものの、多角化を行っていたことになる。その一方で、靴の生産は、現在に至るまで、縫製以外のすべての工程で、マニュアルによる加工を行っており、グローバル化以後に新たな設備投資はほとんど行われていない。また、外注利用も一切行われていない。その最大の理由は、当社のスタイルごとの受注数量が150足程度かそれ以下であるため、機械化や外注よりも自社内ですべてマニュアル生産した方が低コストとなり、仕様の変更といった事態にもフレキシブルに対応できるからである。

以上から、当社は製靴業での投資は手控えて、現状の体制での利益最大化を志向した刈り取り戦略を取っている一方で、直営の靴・土産物店、レストランを経営しており、コングロマリット型、あるいは、同じ顧客層に異なったタイプの商品を販売しようとしている意味で、水平的多角化を展開していると考えられる。また、当社は、創業以来現経営者が一手に経営権を掌握しており、子供は跡取りとして入社していない。このことから現経営者一代で事業を閉鎖することを念頭に経営がなされていると考えられ、新規投資や商品開発に意欲がないのもそのためであろうと考えられる。

## 2) ニッチ戦略の事例

FL社(表4のNo.34)は、操業50年の老舗で、推定売上高4,600万ペソ、常勤労働者数70人と、マリキナでは比較的大規模な業者である。1970年代来、安全靴、静電気帯電防止靴、安全ブーツを専門に製造販売しており、その分野での高い地位<sup>41)</sup>を築いてきた。当該分野は、一般の靴にはない機能が求められ、特有の技術や信頼性が要求される。一族が経営を取り仕切る同族経営であるが、事務部門にもスタッフが配置され、町工場の域を超え、企業体としての体をなしている。

当社の生産体制の特徴は、ベルトコンベア導入による流れ作業と機械化、そして、ソール製造まで行う生産の垂直統合にある。注目すべきは、WTO締結以後の1997年に、ベルトコンベア1台と大型裁断機台、ミシン、ステッチ用ミシンをそれぞれ複数台購入し、生産高度化に向かった点である。また、機械のメンテナンスも適宜行っている。労働者は正規雇用ではないものの、出来高払いではなく、日給による固定給で賃金が支払われている。その理由は、ベルトコンベアによる生産体制であることと、まとまった規模の受注があること、非正規雇用であるため、受注が不足する場合には、丸一日操業を停止し、賃金の発生を抑えることが可能であることであろう。

40) 自社生産の靴、サンダルに加えて、靴製造工程において、半端となってできた皮革の切れ端などを利用した民芸品の販売を行っている。

41) 当社によれば、フィリピン国内2番手であるという。

取引先は、製品の特性上、中小規模の小売・マーケティング会社が多く、メーカーからの直接注文も受けており、定期的に受注があるのは6社であるものの、小ロットの受注を不特定多数の業者から多く受けている点が、他社と比して特殊である。したがって、当社は極めて競争的な販売市場で勝負しており、このことが当社を生産高度化に向かわせる一因となっていると考えられる。

以上から、当社は、安全靴のような特定の用途でしか使われないが、参入障壁が比較的高い分野を専門に扱っており、その中で優位な地位を獲得し、利益を大きくするという典型的なニッチ戦略を取っているといえる。また、本業に経営資源を集中させていることから、今後も製靴業を事業の中心に据える意思が強いと考えられる。海外の業者との競争の点でいえば、100足以下の小さな受注ロットにも対応しており、企業や警察などの制靴の受注生産も行える点が、当社の強みとなっている。

### 3) 垂直統合戦略の事例

BT社（表4のNo.37）は、推定売上高8,300万ペソ、常勤労働者数84人の比較的大規模な業者で、高品質の紳士革靴を自社小売店舗網により、製造販売している業者である。創業者は、現経営者の両親であり、靴成形職人の父とアップパー職人の母が、1970年代に独立し、オーダーメイドの製靴業を開業した。現経営者は、1984年に工場を引き継いだ。90年代前半に販売機会拡大のために、百貨店靴売り場の陳列棚を借りて、委託販売を開始した。このことが、当社が見込み生産の製品の販売を始めたきっかけである。当時オーダーメイドを事業の柱としており、安定的な取引先がなかったため、そのことが小売業進出の動機になったようである。現在小売店舗網は、直営店舗が1店の他、フィリピン全土40カ所以上で百貨店靴売り場陳列棚の契約委託販売を行うまでに事業を拡大させ、当社ブランドは国内で広く認知されている。ブランドのコンセプトは、「ヤングエグゼクティブ」としており、若年層の高所得ビジネスマンをメインターゲットに、ハイセンスなデザインと高品質を訴えかけている。

生産面では、ベルトコンベア仕様の乾燥機や靴のつま先部分の革張り修正機など、最新の設備を導入し、技術コンサルタントと契約して、最新技術を取り入れた商品開発に力を入れるなど、ブランドの定着とイメージ向上に努めている。しかし、すべてを機械化した生産体制というわけではなく、同規模の他社では機械化されていることが多いアップパーの裁断をマニュアルにて行い、また、組立工程においても、ラスタニングマシンを導入せず、靴職人によるマニュアル生産にこだわっている。その理由として、当社商品が比較的高価格であり、熟練職人による手作りを当社品質の担保とするとの考えがあること、1スタイルの1回あたりの平均生産量が300足程度と、アップパー裁断機械化の損益分岐点とされる500足を下回っていること、組立



工程でも機械化生産よりも熟練職人によるマニュアル生産の方が高品質な製品作りができることが挙げられる。ブランドイメージを大事にしつつも、流行の移り変わりに対応し、商品の品揃えの回転を早めようとしていることもまた理由の1つである。そのためにデザインや新素材の研究に、経営陣自ら勤しんでおり、原材料調達手段も、代理人を介して、中国やインド、パキスタン等世界のあらゆる国から直接輸入するルートを構築している。その結果、比較的高額な価格設定に成功し、かつ、生産から小売に至るバリューチェーンにおける利益を独占することで、機械化した場合の機会費用の損失分を十分吸収できるほど、高水準の利益率（推定粗利益率45%）を達成している。

以上から、当社は、生産から小売へと事業を垂直統合させ、その分野で確固たるブランドを確立し、独自の販売網を構築したことが、グローバル化の影響をそれほど受けることなく成長している現況につながっている。他方、品質やデザイン性向上、流行にのるための投資や研究を怠らず、生産を重視していることがブランドイメージ向上に繋がっており、生産と流通双方を経営することによるシナジー効果を得ているものと考えられる。

## おわりに

フィリピンの靴市場における海外製品のシェア拡大は、関税引き下げと密輸入の増加の2つの経路から進んだ。前者は正規の輸入品の流入を促し、中価格帯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、大量の密輸品が低価格帯市場へと流れるようになった。また、マリキナ市においては、未登録による操業を厳しく取り締まるようになった市の政策もあり、マリキナの未登録業者は、大半が廃業を余儀なくされる結果となった。登録業者においても、大半がマニュアル的加工に依存した生産方法を採用していたが、彼らの一部は現在も操業を続けており、機械化に移行する動きは弱い。このことから、これを低技術としてフィリピン製靴業の競争力のなさの主因とみる既存の議論がかなり荒いものであったことが分かる。つまり、価格に圧倒的に支配される低価格帯市場では、ゴムサンダルや合成繊維製運動靴といった規模の経済性が働く製品という特性もあって、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、中価格帯市場では、価格のみの競争とはならず、製品デザインや取引の柔軟性、流通側とのコミュニケーションのしやすさ等が重視されるため、国内業者も競争力を持ちうるのである。

製靴業者の生産戦略の分析からは、経営規模によって製靴業への取組姿勢が大きく異なることが明らかとなった。大規模業者が、機械や外注の積極的活用といった高度化された生産体制を取ることによって、生産基盤劣化への対応と競争力強化に繋げようとしているのに対して、

中小規模業者は、マニュアル生産をあえて継続することで、設備投資の費用や割高な外注費などのコストを節約し、利益の最大化を図ろうとしていることが分かった。この行動は、佐竹[1998]がフィリピン鍛冶産業の分析において提唱した「生産者の安全第一原則」<sup>42)</sup>が働いたものと解釈できる。

しかし、大規模業者、中小規模業者それぞれに課題も存在する。前者は、海外製品の流入が続く中、生産を高度化させ生産能力を向上させても、それに見合うだけの受注を獲得することが依然困難となっており、規模の経済性が発揮できず、マニュアル生産業者と同水準の利益率に留まっている点である。これに対応する動きとして、小売・流通業への進出といった垂直的多角化という戦略を取る業者があり、特に、資本力のある大手クラスに顕著である。これは、自社で販売網を持つことで、生産品の販売ルートを確認すると同時に、小売・流通業に収益機会を拡げ、両事業を兼営することでシナジー効果を得ようとする戦略である。後者は、納期やデザイン性、大量受注への対応等価格面以外では、生産を高度化させた業者や海外製品に競争力で劣るため、生産基盤の劣化が進む現状、受注減少への対応ができず、取引先から見放され廃業に追い込まれるリスクと隣り合わせである点である。これに対して、製靴業とは関連のない事業を兼営するコングロマリット型多角化の動きがあり、製靴業で刈り取った利益を他事業進出のための投資に回しつつある実態が明らかになった。それは製靴業の危機的状況を前に「安全第一原則」を超越し、リスクを取ってでも新たな安定した生計の種を作ろうとする動きである。

このような製靴業者の他事業進出という行動は、都市改革によって製靴業に依存した産業構造を、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の政策<sup>43)</sup>とも合致するものである。実際に、改革とグローバル化は1990年代に始まり、同時に進展しており、マリキナ市の登録製靴業者が90年代半ば以降から現在は半減する一方、小売や飲食といったサービス業は倍増した。その結果、マリキナ市は短期間で産業構造を変化させ、税収増加や治安向上といった目に見える成果を挙げた。そして、元市長のバヤニ・フェルナンド氏はその手腕を買われて、マニラ首都圏開発庁長官に任命され、マニラの都市環境整備の最高責任者となった。しかし、そのような事実をもって、マリキナ市の改革が成功したと結論付けるのは早

42) 佐竹は、小農の行動様式分析においてスコットが唱えた「安全第一原則」をフィリピン地場産業の分析に援用し、事業の安定、ひいては自分や家族の生活の安定を第一とし、それらを保証する条件が整わない限り、新規事業に着手しない行動様式と定義した [佐竹 1998: 155-156]。

43) 1992年に市長就任したバヤニ・フェルナンド氏とその後継で妻の前市長マリア・C・フェルナンド (Maria C. Fernando) 氏によるもの。製靴業依存からの脱却を図り、都心に隣接する優良住宅地として売り出すために、町の美観に努め、住民を規律づけた。具体的には、河川を整備し氾濫を防ぎ、不法占有者を市外へ強制退去させたり、道路を整備し自転車レーンを設けたり、路上のゴミの清掃人を雇うとともに、罰則規定を設けて住民にゴミを捨てさせないようにしたり、徴税を強化し税収増加に努めるなどした。また他方、靴産業の町としてのイメージの維持にも努めている。

計であろう。なぜなら、本改革はいくつかの点で特殊性と偶然性が指摘できるからである。例えば、都心に近いという立地の優位性、他都市に先駆けて行われたという先進性、新たに興隆した産業が消費関連に偏っていること、比較的フィリピン政治が安定し、経済も順調に成長した時期だったこと等が挙げられる。特に、地場製造業が廃っていく中で、消費関連産業が拡大するという変化は、産業構造が高度化したとは必ずしも言いがたく、中小企業（地場産業）振興を重視しているフィリピンの国家発展戦略にも相反する。

フィリピン経済を支える海外出稼ぎ労働は、リーマンショック後も年々増加の一途であり、出稼ぎによる送金が好調な内需の原動力となっている。しかし、海外出稼ぎ労働は、内外の賃金価格差に依拠している点で、いつまでも持続可能なものではない。悩ましいのは、出稼ぎ送金に支えられた消費関連産業は、その送金が止まれば、縮小せざるを得ないという点である。つまり、フィリピンの先進国入りまでを視野に入れた長期的な観点からは、海外出稼ぎ依存経済は一時的な体制に過ぎず、持続可能な経済成長のためには、国内に雇用吸収力と外貨獲得力を兼ね備えた産業を発展させる必要があるのである。そのため、出稼ぎ送金が消費のみならず、国内事業への投資資金に回ることがいずれ求められることになり、そのような観点から製靴業を捉えると、出稼ぎ送金による国内投資の受け皿として適している。マリキナの製靴業者は、単に製造を行っているだけでなく、企画した製品を、小売・流通業者に提案し、生産・流通をコーディネートしている。消費関連産業にも密接に関わっており、その産業の発展を考える上でも、その役割は小さくない。分析結果からも分かるように、低技術的な生産を続ける製靴業者は怠慢な経営を行っているのではなく、急激な競争環境の変化や生産基盤の劣化といった外部要因を勘案し、投資を控えて、利益の刈り取りに勤しみ、それが限界に達したところで市場から去っていったのであり、その中には、製靴業で蓄積した資本をもとに他事業へ移った者も多数含まれると考えられる。零細で低技術的な製靴業者が淘汰され、近代的な生産を行う大規模業者のみが生き残ればよいという考え方もあろうが、彼らが、流通・小売業に進出し、海外製品のインポーターとしての側面が強くなりつつある現状、それは、一層の産地の生産基盤劣化を促し、自らの製靴事業も荒廃させることに繋がる。本稿で見たように、製靴業者の戦略は、産地の生産基盤劣化の克服のための動きであった。したがって、近年の中小企業支援策が融資拡大といった金融面に偏重していることは見直されるべきであろう。原材料調達や人材育成、技術指導、事業組合支援といったような、零細な地場業者の経営体力補完や企業間協調<sup>44)</sup>を促進する政策がグローバル化時代のセーフティネットとして求められているといえるだろう。そのような政策によって、製靴業産地としてのマリキナ市が息を吹き返し、出稼ぎ送金の受け

44) Romijn [2001] は、同業者組織は、構成員に大規模受注への対応力や技術革新を促す効果があり、そのような自助的組織の組成を促すことが重要としている。

皿となっていくことが望まれる。

### 参 考 文 献

#### 日本語文献

- アンゾフ, H. I. 1969. 『企業戦略論』 広田寿亮 (訳). 東京: 産業能率短期大学出版部. (原著 Ansoff, H. Igor. 1965. *Corporate Strategy: An Analytic Approach to Business Policy for Growth and Expansion*. New York: McGraw-Hill.)
- 後藤健太. 2005. 「ホーチミン市の内需向けアパレル産業の生産と流通構造 —— 地縁・血縁ネットワークの企業間関係と下請生産」『アジア経済』46(10): 2-25.
- 川上桃子. 1999. 「ビジネス・ネットワークと産業成長 —— 台湾・韓国製靴工業の事例」『東アジアの中小企業ネットワークの現状と課題 —— グローバリゼーションへの積極的対応』北村かよ子 (編), 127-151 ページ所収. 東京: アジア経済研究所.
- 牧野百恵. 2006. 「パキスタンの労働集約産業と流入する中国製品 —— 製靴産業の例」『アジア経済』47(6): 55-82.
- . 2008. 「パキスタン衣類産業の競争力 —— 生産労働者サーベイを中心に」『アジア経済』49(7): 21-46.
- ポーター, M. E. 1995. 『競争の戦略』土岐坤; 服部照夫; 中辻万治 (訳). 東京: ダイアモンド社. (原著 Porter, M. E. 1980. *Competitive Strategy: Techniques for Analyzing Industries and Competitors*, with a new introduction. New York: Free Press.)
- 坂本弘樹. 2004. 「フィリピンの中小企業振興と課題 —— 中小企業 (SME) の活力を活かした経済開発戦略構築のために」『国際貿易と投資』58: 92-108.
- 佐竹眞明. 1998. 『フィリピンの地場産業ともう一つの発展論 —— 鍛冶屋と魚醤』東京: 明石書店.
- 関 満博; 大塚幸雄. 2001. 『阪神復興と地域産業 —— 神戸市長田ケミカルシューズ産業の行方』東京: 新評論.
- 田中富士春. 2006. 「海外の地方自治体 —— フィリピンマリキナ市」『自治体国際化フォーラム』206: 16-18. 東京: (財)自治体国際化協会.
- 輸出統計品目表編纂委員会 (編). 各年度. 輸出統計品目表.
- 米山 洋; 尾島絵美. 2007. 「安さを武器に浸透する中国製品 —— フィリピン」『南進する中国とASEAN への影響』木村福成; 石川幸一 (編), 141-162 ページ所収. 東京: 日本貿易振興機構.

#### 外国語文献

- Beerepoot, Neils. 2008. Local Outcomes of Globalization: Manufacturing Decline and Labour Response in the Philippine Garments and Shoe Industry. *Philippine Journal of Labour and Industrial Relation* 28(1/2): 26-44.
- Beerepoot, Neils; and Agramonte, Juan H. 2009. Post-MFA Adjustment in the Philippine Garment Sector: Women's Cooperatives amid Manufacturing Decline. *European Journal of Development Research* 21(3): 362-376.
- Bravo, Ofelia C. 2007. The Cases: Manufacturing Sector: Shoes: Don Karlo Shoes. In *Learning from Small Businesses: A Case Study*, edited by Maghirang A., pp. 128-154. Manila: Small Enterprises Research and Development Foundation, Inc.
- Business Permits and Licensing Office, Marikina City Hall. *Marikina City Registered Business Establishment*. (入手時期 2007 年 8 月)
- Carr, Marilyn; and Chen, Martha. 2004. Globalization, Social Exclusion and Work: With Special Reference to Informal Employment and Gender. Geneva: International Labour Office. <http://www.inclusivcities.org/pdfs/gender%20and%20globalisation.pdf> (最終アクセス 2012 年 2 月 1 日)
- City Planning and Development Office, Marikina City Hall. *The History of Marikina Shoes*. (入手時期 2007 年 2 月)

- De Guzman, Mayor O. 1983. *The Case of the Marikina Shoe Industry: The Role of the Municipal Government in the Planning and Development of Local Industries*. Manila: De La Salle University.
- Department of Customs, Thailand. various years. *Foreign Trade Statistics of Thailand*.
- Freeman, Richard B.; and Kleiner, Morris M. 1998. *The Last American Shoe Manufacturers: Changing the Method of Pay to Survive Foreign Competition*. NBER Working Paper Series, No. 6750.
- Global Trade Information Services (GTI). various years. *World Trade Atlas: Italy Edition*.
- Indonesia, *Biro Pusat Statistik*, various years. Ekspor.
- Lamberte, Mario B.; and Jose, Anita A. 1988. The Manufacturing Sector and the Informal Credit Markets: The Case of Trade Credits in the Footwear Industry. Working Paper Series, no. 88-07. Philippine Institute for Development Studies.
- Morato, Eduardo A. 2005. The Shoemaking Industry of Marikina. *Konrad-Adenauer Stiftung* 6 (2): 1-86. Asian Institute of Management Policy Center.
- National Bureau of Statistics, People's of Republic China. various years. *China Foreign Economic Statistical Yearbook*.
- National Statistics Office (NSO), Philippines. various years. *Foreign Trade Statistics*.
- . various years. *Statistical Yearbook*.
- . various years. *Survey on Overseas Filipinos (SOF)*.
- Orient Integrated Development Consultants, Inc. 1995. *The Leather Footwear Industry Master Plan: Final Report*, submitted to the Department of Trade and Industry/Cottage Industry Technology Center, October 1996.
- Rafael, Vicente L. 2000. *White Love and Other Events in Filipino History*. Durham & London: Duke University.
- Romijn, Henny. 2001. Technology Support for Small-scale Industry in Developing Countries: A Review of Concepts and Project Practices. *Oxford Development Studies* 29(1): 57-76.
- Samahan ng Magsasapatos sa Pilipinas. *Marikina Footwear Statistics*. (入手時期 2007 年 3 月)
- Scott, Allen J. 2004. Regional Push: Towards a Geography of Development and Growth in Low and Middle-income Countries. *Third World Quarterly* 23(1): 137-161.
- . 2005. The Shoe Industry of Marikina City, Philippines: A Developing-Country Cluster in Crisis. *Philippine Journal of Third World Studies* 20(2): 76-99.
- . 2006. The Changing Global Geography of Low-Technology, Labor-Intensive Industry: Clothing, Footwear, and Furniture. *World Development* 34(9): 1517-1536.
- Seki, Koki. 2010. Governing through Exclusion: The Un/Making of "Citizen" and "Community" through Neoliberal Urban Development in Metro Manila, Philippines. *Japanese Review of Cultural Anthropology* 11: 67-101.
- SMED Council, Department of Trade and Industry Philippines. 2003. SME Development Plan 2004-2010.
- Taiwan Directorate General of Customs. various years. *Foreign Trade Statistics*.

インターネット

- Direct Selling Association of the Philippines. <http://www.dsap.ph/> (最終アクセス 2010 年 8 月 16 日)
- Direct Selling 411. <http://www.directselling411.com/about-direct-selling/> (最終アクセス 2010 年 8 月 20 日)