

地方地場産業の生存戦略と海外展開

—東かがわ地域の手袋産業を事例として—

平 篤 志

本研究は、地方に本拠をおく地場産業企業群の生存戦略とその海外展開の特徴を地理学的な視点から明らかにすることを目的とする。事例として、香川県東部の東かがわ地域に展開する手袋製造企業群を取り上げる。当該産業は、1世紀を超える歴史を有し、現在なお手袋において高い国内占有率を維持している。労働力不足から、早く1970年代から近隣諸国から海外展開が開始され、その後中国が主要な生産基地となった。現在は、中国における生産コスト高から東南アジアへの進出が進行中である。産地は企画・開発と高付加価値製品の製造にシフトしつつあるが、産地全体の維持が課題となっており、グローバルな生存戦略が模索されている。

キーワード：地方地場産業、海外展開、生存戦略、東かがわ

I. はじめに

1. 研究の目的

本研究は、大都市圏以外の地方に立地する地場産業企業群の生存戦略とその海外展開の特徴を地理学的な視点から明らかにすることを目的とする。具体的には、香川県東部の東かがわ市を中心に展開する手袋製造企業群を取り上げる。1980年代後以降、日本経済のグローバル化が急速に進行し、日本はいわゆる国際化の時代を迎えた。この動きを先導したのは、繊維、石油化学、鉄鋼、自動車、電器といった製造業を中心する大手企業であった。しかしその後、大手の動きを追うように、中小企業の海外展開が活発になった。その背景には、企業間の競争の激化に伴う人件費対策と新規市場開拓の必要性の高まりがあった。日本では、周知のように、政治的側面のみならず、経済的諸機の首都東京

への一極集中がみられるが、大都市圏以外の地方に本拠をおきながら、国内市場において高い製品占有率をもち、合わせて積極的な海外展開を行っている中小企業も少なくない。

一方、地方では、人口減少がつづく中で地域経済が停滞し、明るい未来を描けないところが多々ある。新規企業の進出を誘致すべく、工業団地等高度なインフラを備えた空間を整備しても、肝心の企業立地につながらない事例が少なくない。しかしながら上に記したような有力な中小企業群が存在する場合は、その企業群を中心に、新たな産業クラスターを構築することも不可能ではない。また、当該企業群の海外進出先地域との連携を強め、地域全体の国際化を推進することも地域発展戦略の1つとして捉えられよう。

本研究の意義は、日本国内において地場産業

地域を構成する中小企業群のグローバル戦略に着目する点にある。近年の議論にあるようにローカル、ナショナル、グローバルスケールの諸事象は、相互に影響を及ぼしあっている。このような時代にあつて、企業は異なるスケールからの要求に同時に対応し、適応することが求められる。グローバルとローカルをつないだ「グローバル」という語は、そのような時代の要請から生まれた言葉といえる。しかし、グローバルな現象に関する議論は、これまでは表面的なものに終始する傾向が強く、その現実の姿を明らかにした実証的な研究は少なく、いまだ蓄積の途上にある(平, 2005a)。一方で、その実証研究自体も、大企業を事例とした研究が中心であり、中小企業の、あるいはそれらが中核をなす地場産業のグローバル戦略に着目した研究は、板倉(2005)などがあるが多くはない。中小企業群あるいは地場産業は、それらが立地する地域において非常に重要な役割を果たしてきた。また、今後もその役割を維持・発展することが求められている。

これまで、国内の製造業企業が海外に展開する際は、業務内容に応じて、海外に移す部門と国内に残す部門に分けることが指摘されてきた。実際、比較的標準化された工程や製品は、海外の、特に人件費の安価な発展途上国に移し、標準化されていない、あるいは高度な技術を要し、付加価値の高い製品の製造部門と研究開発部門は国内に残す戦略を採用する企業が多かった。しかし、国際競争がますます激化し、また中国やインドといった巨大な人口・市場を抱える成長地域が出現した現在、今までのような単純な戦略では立ちゆかなくなりつつある。具体的に企業がどのような新戦略を採り、国内の地場生産地域と海外の進出地域がどのような関係性をもつかについて本稿で明らかにしたい。最近、いったん海外に移転した生産工程を国内に回帰させる企業が徐々に増加している。しかし、この傾向は、どちらかといえば大手企業中心であり、中小企業を主体とする地方の地場産業地域がどのような立地変動のなかにあるかについては、十分に解明されていない。

2. 産業集積論の課題

近年、産業集積に関する関心が高まっており、経済地理学分野のみならず、経済学、経営学、社会学等の分野において、産業集積をめぐって、その空間的近接性や地場に埋め込まれ共有される暗黙知、知識の創造と学習の拠点としての学習地域(Florida, 1995)、イノベーション等に関して活発な議論が繰りひろげられている¹⁾。最近では、ミリュ(技術革新の風土)の存在が注目されている、ここでいうローカル・ミリュとは、生産システムの経済的・社会的アクター、そして特定の文化を包含し、集積的な学習過程を生み出す領域的な諸関係の総体と定義できる(松原, 2006:182)。マルムベリ(Malmberg, 1966)は、集積の利益は単純な経済的特徴ではなく、微妙で社会文化的であり、かつ制度的であるとする。しかし、これらの議論は、抽象的なものにとどまっている感が強く、実証的な研究が不足している。

一方、企業の国際展開が活発化する中で、多国籍企業に関する研究も増加した。学問領域では、経済学・経営学が先行し研究の蓄積がある。産業組織的な視点から多国籍企業の特徴を考察したHymer(1960)、プロダクトサイクル理論の枠組みの中で企業の多国籍化プロセスを論じたVernon(1966)、多国籍企業の組織的な優位性を「内部化理論」で説明したRugman(1981)、企業の競争優位の視点から国際展開を分析したPorter(1990)などが代表例としてあげられる。他方、地理学からのアプローチは遅れたが、最近研究例が増加している²⁾。

実際、国内の産業集積と企業の海外展開(多国籍企業化)は、密接に関わりあっている。しかしながら、これまで両者は個別に論じられることが多く、両者の関係を地理学的な視点にたつて本格的に論じた研究は少ないように思われる。また、多国籍企業に関する研究は、大手の製造業企業に関するものが多く、地方企業の国際化に関する研究は、板倉編(2005)などがあるものの後れを取っている。本研究が、地方の有力地場産業の生存戦略と海外展開に着目する理由はここにある。

3. 研究方法

本研究は、上述したように、香川県東部地域に展開する手袋製造業に着目して、国際争時代における地場産業地域の生存戦略と海外展開の特徴を地理学的視点にたつて解明しようとするものである。具体的には、まず地場産業地域内における企業集積の空間パターン、企業間連関、そして地域に埋め込まれ、育まれた知識・情報の共有の態様を明らかにする。その後、手袋産業の海外展開の特徴、つまり海外進出地域での生産形態、取引企業との関係、進出国別の役割分担、そして海外生産拠点と国内生産拠点との役割分担について分析し、地方地場産業のグローバル戦略の空間構造を説明する。

研究方法について、まず、各種統計類、関連資料の分析を通じて、研究対象である東かがわ地域の手袋産業の日本国内における位置づけを行う。並行して、当該産業の発展の経緯を、同業者組合や商工会、代表的な企業の社史等を資料として検討する。つづいて、手袋産業の全体的な空間的特徴を分析する。具体的には、企業名簿等を用いて、企業の立地パターンを明らかにする。同時に、集積地域内部における企業間連関の特徴を、同業者組合や商工会での聞き取り、一次・二次資料の分析により説明する。さらに、集積地域外との関係について、国内他地域と海外展開にわけて、その背景と現状について全体的な特徴を把握する。その上で、代表的な事例企業を取り上げて、これまでの経営展開（集積地内部と海外展開を含めた集積地域外部を合わせて）と今後の生存戦略に関する聞き取り調査を実施する。特に、暗黙知の共有・醸成の実態と、他地域・他企業との関係、それらの空間的意味合いについて考察する。事例企業の1社に関しては、進出先の中国・上海の現地法人を訪ね、経営展開に関する聞き取り調査を実施した。海外調査を含め、現地調査は2007年から2009年にかけて実施した。

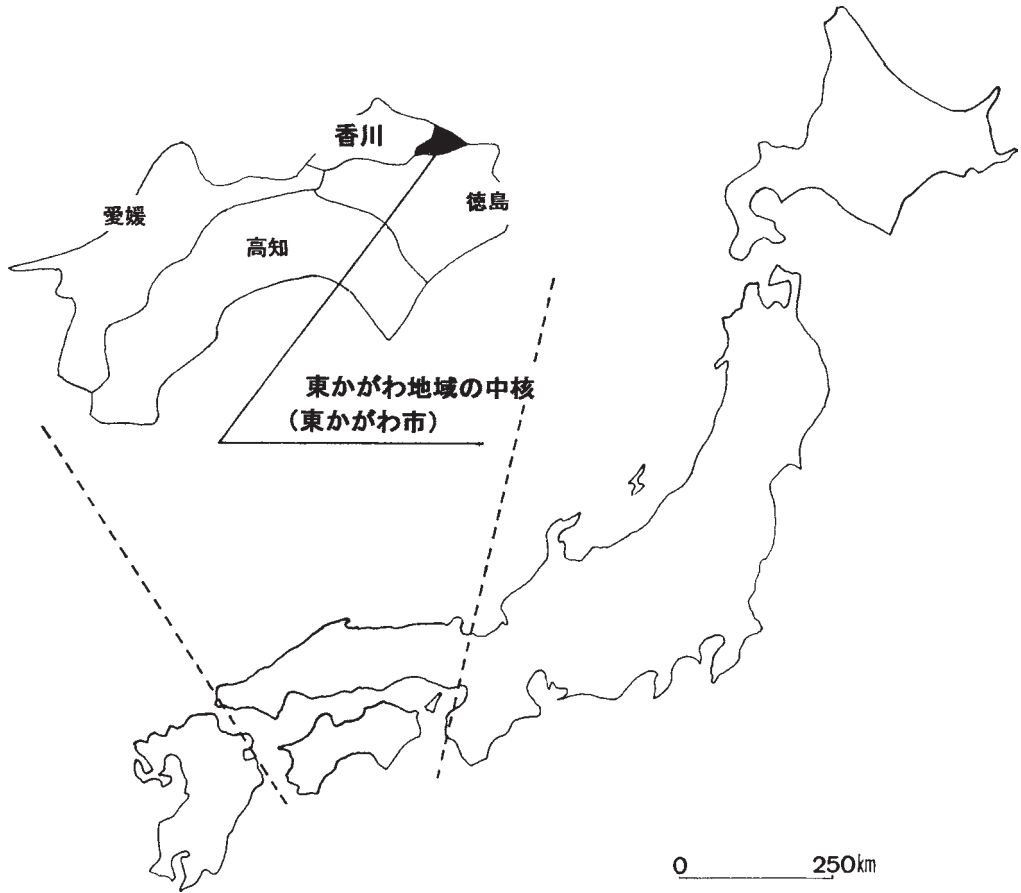
II. 手袋産地としての東かがわ地域の特徴とそ の変容

1. 産地（集積地域）の動向

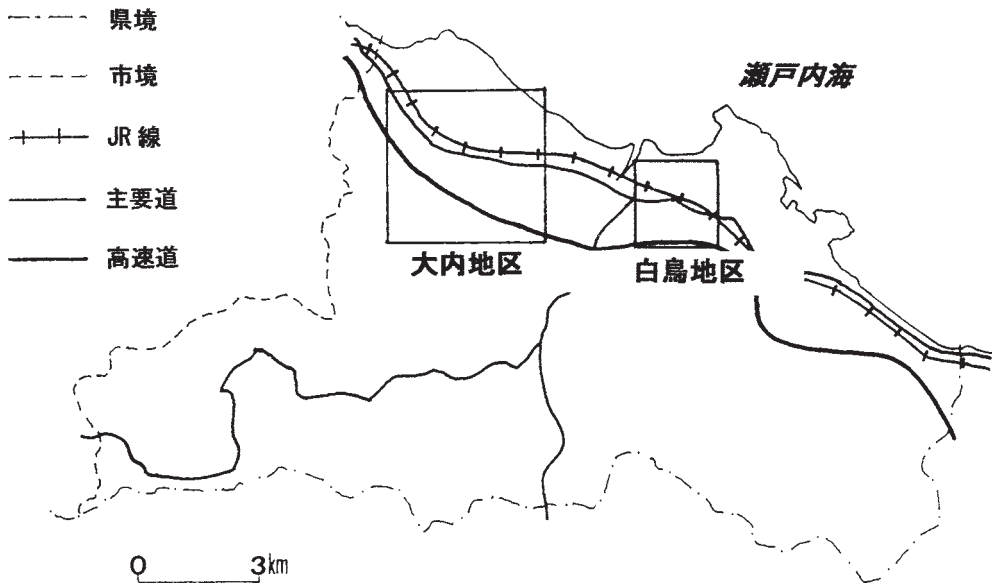
香川県の東部に位置する東かがわ市には、手袋製造業企業が集積している（第1図、第2図）。当該地域における手袋製造の歴史は明治時代に遡り、1世紀を超える伝統をもつ。1988年には手袋産業100年を記念する各種の行事が行われた。元来、当該地域は、香川県の中部や西部と比べて平野部が狭くまた水利が悪く、稲作には不向きなところであった。江戸期には、天正年間（1573-1592年）に製塩業が、寛政年間（1789-1801年）に製糖業が興された。その後明治に入って手袋産業が成長した。諸産業が発展した背景には、必ずしも恵まれない自然地理的な特徴があったともいえる。しかし、より重要な点は、手袋産業の生みの親である両児舜礼（フタゴ・シュンレイ）をはじめとして、企業家意識に溢れた逸材を生み出す風土が存在したことにある。

東かがわ地域を中心とする手袋産業は、現在でもなお国内市場の90%を占め、香川が全国に誇る地場産業の1つである。手袋産業を構成する企業は、関連企業を含めて約200社あり、その多くが中小企業である。当該産業は、国内市場に製品を供給するのみならず、輸出用に生産を行って、日本有数の生産基地として発展してきた。しかし、その後国際競争の激化によって輸出力が低下し、内需へより重心を置く戦略転換が行われる一方、早くから海外展開が積極的に行われてきた。内需では、冬季用の一般手袋にとどまらず、ゴルフ、スキーといったスポーツ系手袋、さまざまファッション系手袋、さらにUV（紫外線）対策用や各種業務用手袋といった分野開拓が熱心に行われてきた。主要な取引先は、全国の百貨店、専門店、量販店である。バイヤーにとって、東かがわ地域は買い付けの中心地域として長く役割を果たしてきた。最近では、インターネットを通じた販売も始まっている。特に小規模な事業所では、その高い技術を生かしたオーダーメイドの生産が増加しつつあり、生き残り策の1つとして注目されている。

一方で、多様化の観点から、手袋以外の商品の開発も活発に行われてきた。長い歴史の過程



第1図 東かがわ地域の位置



第2図 東かがわ地域の概要

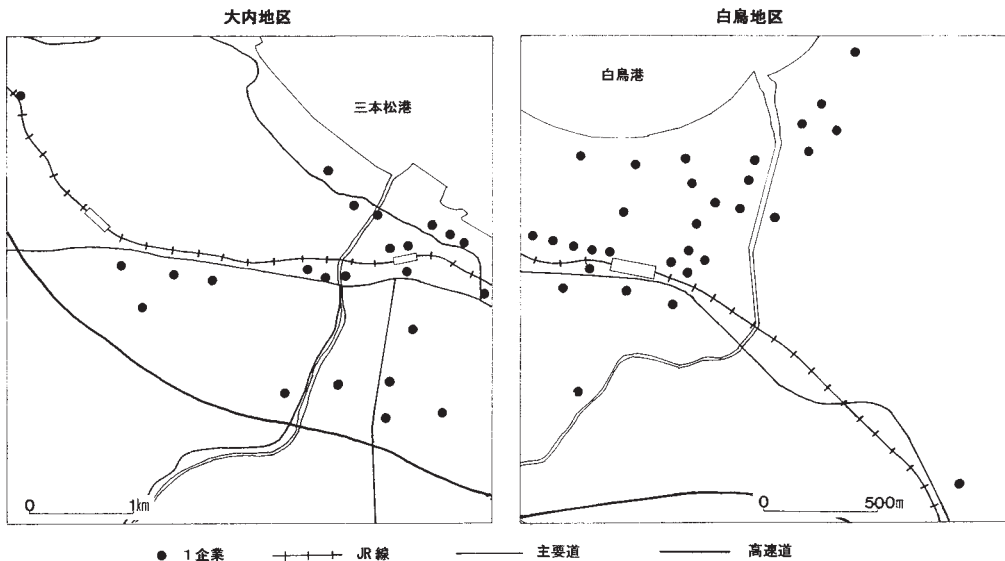
で縫手袋から派生的にホームカバー等が生み出された。また、革手袋加工技術を活かして、かばん袋物や皮革衣料も生産されるようになった。現在、当産地は、手袋生産を母体とした縫製技術・皮革加工技術を生かした身の回製品全般を扱う総合産地化へと脱皮を図っている。個別メーカーの中には、手袋を生産しながら同時に多様な関連製品を生産する企業がある一方で、手袋専門企業もあり企業形態は多様である。当該地域は、日本国内の他の地場産業地域にはあまりみられないこのような独自の特徴をもつ点が注目される。

また、地場での生産に固執せず、1970年代の早いうちから積極的に海外展開を行ってきた。海外への進出形態は、海外企業との提携関係の構築にとどまらず、現地法人の設立に至っている事例が多くある。進出国・地域は中国、韓国、台湾といった近隣諸国（地域）のみならず、インドネシア、スリランカといった東南アジア、南アジア諸国、さらにアメリカ合衆国やヨーロッパ（スイス、イタリア）にも生産工場や販売事務所設立といった形で進出を果たした。

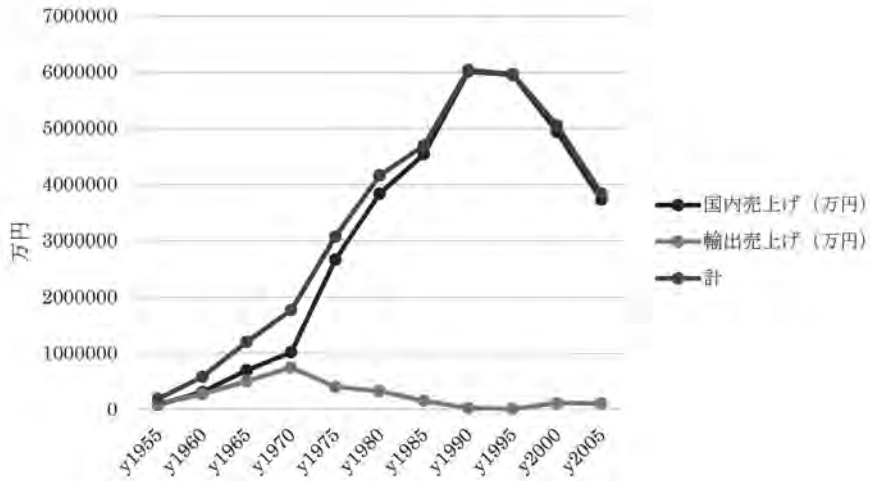
手袋産業を構成する企業は、広く香川県東部地域に分布するが、特に東かがわ地域に集中し

てきた。大内地区と白鳥地区はその代表である（第3図）。大内地区ではJR三本松駅付近を中心にして20社を越える企業が集積し、白鳥地区ではJR白鳥駅の北部を中心に30社を越える企業が集積している。現在、地場での生産は、生産コストの高さもあり、試作品、小ロットの高級品、そして納期の短い製品の製造が中心になっている。原材料調達先は、革手袋に関しては、国内産5%、海外産95%となっている。海外産原材料調達の地域別内訳は、アジアから90%、ヨーロッパから5%、その他地域が5%である。また、縫手袋の原材料調達先の内訳は、国内産が30%、海外産が70%である。海外産原材料の地域別調達先は、100%がアジアである。

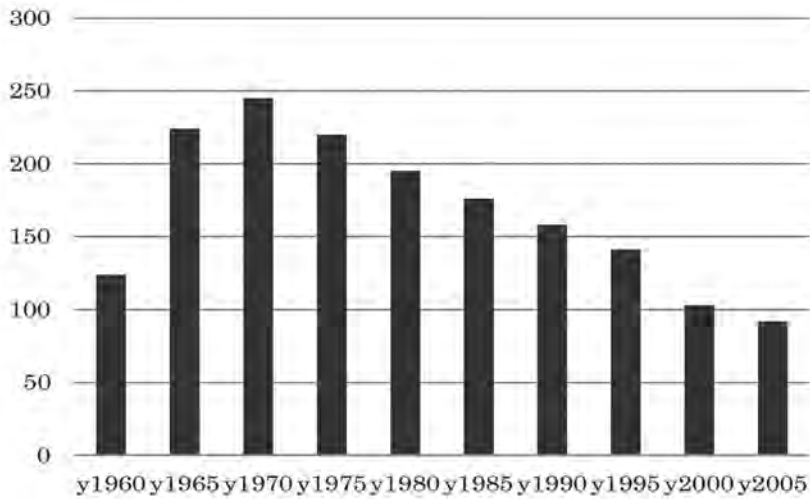
東かがわ地域の手袋産業の販売額は、1950年代以降大きな変化を示してきた（第4図）。1960年代の後半に入ると国内での販売額が輸出による販売額を上回るようになり、輸出による売り上げは、1970年代の前半をピーク（1971年、75.8億円）に以後減少の一途をたどった。一方、国内での売り上げはその後順調に伸び、1991年には650億円に達した。しかし、その後売り上げの伸びは止まって減少に転じ、2005年には



第3図 東かがわ地域における手袋関係企業の集積地区（2009年）
（日本手袋工業組合資料により作成）



第4図 東かがわ地域を主体とする手袋産業の国内向け・輸出向け販売額の推移 (日本手袋工業組合資料により作成)



第5図 東かがわ地域を主体とする日本手袋工業組合員数の推移 (日本手袋工業組合資料により作成)

第1表 東かがわ地域を主体とする手袋産業の国内販売額の内訳

	2005年	2006年
ファッション系手袋	1,700,150	1,817,567
スポーツ系手袋	818,597	838,934
手袋以外の商品	1,211,315	1,209,498
合計	3,730,062	3,865,999

(単位: 万円)

(日本手袋工業組合資料により作成)

第2表 東かがわ地域を主体とする手袋産業の輸出額とその内訳

	2005年	2006年
手袋	2,070	6,511
その他の商品	106,592	119,354
合計	108,662	125,865

(単位: 万円)

(日本手袋工業組合資料により作成)

387億円とピーク時の60%にとどまった。総販売額も1991年の652億円がピークで、その後同様の傾向をたどっている。したがって、販売額の減少を食い止め、いかに上昇に転じさせるかが喫緊の課題となっている。

東かがわ地域に事務所のある日本手袋工業組合の組合員数も大きな変化を見せている(第5図)。1970年までは順調に増加を示し、250社近くまで増加したが、その後は減少に転じ、2000年にはピーク時の半分以下の約100社にまで落ち込んだ。しかし、これは産地自体が縮小化しつつあるとも取れるが、企業選別の期間を経て、競争力のある企業が生き残ったと解釈することもできる。

当該産業の国内販売額では、第1表に示したように、なお手袋の販売額が全体の7割程を占めている。そのうち、3分の2がファッション系手袋(2006年、182億円)、3分の1がスポーツ系手袋(2006年、84億円)である。ただ、手袋以外の製品の販売も全体の3割程度(2006年、121億円)を占めており、これらの商品が地場の企業群を支える重要な品目となりつつある。

一方で、輸出額では、手袋以外の製品が全体の9割以上を占めており、手袋のそれを圧倒している(第2表)。地域的には、ほぼすべてが北米向けである。2006年の総輸出額では手袋が6,500万円であったのに対し、手袋以外の製品それは12億円で達した。輸出においては、これまで手袋が果たしていた役割を今、新分野の商品が果たしているといえよう。他方手袋の海外向けの販売は、地場企業の海外展開先からの輸出が中心となっている。

2. 先導的な地域としての地位を維持している要因

東かがわ地域の手袋産業が日本国内において先導的な地位を維持している要因は、主に3点ある。1点目は、プロフェッショナルな意識をもち、革新的な環境を創造する高度技術・知識労働者が存在すること、2点目は1点目と関連して、その革新的な環境を維持するメカニズムが存在すること、そして3点目は、地理的に埋

め込まれた学習地域の存在と、百貨店や量販店の下請けの地位を脱すべく独自ブランドの確立を目指す、地場企業同士の競争的協働関係が存在することである。

日本手袋工業組合における聞き取りによると、業界全体における直販の割合は、徐々に増えて現在10%程度とみられる。自社ブランド、あるいは地域ブランドの育成による収益拡大の観点から、直販は今後拡大することが予想される。自社経営による小売店の展開を開始した企業もある。企業間の競争と協力という好ましい関係の中で、業界としての相乗効果が期待されている。2009年夏には、20社程の手袋企業が参加して、組合主導によるはじめてのアウトレットショップが大内地区の三本松商店街内に開設された。海外進出に関しては、進出先の中心である中国では、近年の経済成長のため人件費が高騰し、生産コストが上昇しつつある。2008年後半には、アメリカ合衆国に端を発した世界金融危機(リーマンショック)が発生し、東かがわ地域の手袋産業も対応を迫られた³⁾。

III. 海外展開の特徴

1. 全体的な特徴

東かがわ地域の手袋産業は、上述したように、1970年代という国内の企業の中でも早いうちから積極的に海外展開を行ってきた。この早い海外展開の背景には、日本の経済成長による、手袋製造業を含む労働集約的製造業における人手不足があった。海外への進出形態は、当初は海外企業との生産提携関係の構築が主であったが、時を経ずして現地法人の設立をみている。進出国・地域は、まず近隣の韓国、台湾から始められ、当該地域の経済成長による人件費の高騰に伴って、中国やインドネシア、スリランカといった東南・アジアに生産拠点がシフトしていった。なかでも中国は、生産拠点のみならず、検品を含む流通の拠点としての、さらに一部では製品開発の拠点としての機能も果たしている。近年ではさらに、海外の市場地域への進出が活発化しており、アメリカ合衆国やヨーロッパ(スイス、イタリア)にも販売・仕

第3表 東かがわ地域を主体とする手袋関連企業の海外進出状況(2006年度)

国(地域)	海外生産拠点数	直接投資によるもの	委託投資によるもの
中国	45	16	29
韓国	8	1	7
インドネシア	6	1	5
台湾	5	1	4
フィリピン	4	1	3
ベトナム	3	1	2
スリランカ	1	1	0
香港	1	0	1
パキスタン	1	0	1
計	74	22	52

(日本手袋工業組合資料により作成)

入れ等のための拠点が設立され、日本の地方市場業群を核としたグローバルな経営ネットワークが構築されつつある。

2009年現在、東かがわ地域を中心とする手袋産業の海外生産比率は80-85%に達している。海外進出企業の展開状況(2006年)は、第3表の通りである。この時点で74社の企業が海外に進出している。このうち22社は、経営に直接関与している一方、52社は生産委託によるものである。進出国は、東アジアおよび東南アジアを中心9か国(地域)に上る。国別では中国が最も多く、全体の61%(45社)を占める。

2. アジア地域への展開

すでに述べたように、東かがわ地域を中心とする手袋産業の海外展開は、日本経済の国際化が本格化する以前の1970年代からまず近隣の韓国、台湾から開始された。特に韓国は気候が日本と類似し、冬季寒冷なため防寒用の手袋の利用もあり、日本と比べ生産コストの安さもあって、輸出自由地域が設置された半島南部の馬山などへの進出が進展した。しかし、その後日本の高度成長を追うように、韓国の経済も急速に拡大し、それに伴って人件費も高騰した。手袋企業は生産コストを抑えるために、他地域への展開を模索するようになった。結果として、韓国から撤退した企業も多いが、その折りには現

地従業員集団との厳しい交渉を余儀なくされたこともあった。

新展開の候補地とされたのが、1978年に改革開放政策を開始した中国であった。中国では、香川への使節団との人的交流もあり、また日本との直行便を有する国際空港をもち、中国を代表する都市の存在もあって、上海を核とする地域(上海市、江蘇省、浙江省、安徽省からなる長江デルタ地域)が進出地域の中心となった。そしてもう1つの中心が首都北京から天津、山東省に至る地域であった。こちらも日本からの直行便と有数の貿易港あり、かつ中核的な都市と労働力の存在が立地要因となった。しかし、中国の先進地域といえども、進出当時は交通・通信網といったインフラの整備が不十分であり、また社会体制の相違に起因する従業員の労働に対する考え方の違いもあり利益を出すのが難しく、生産体制を軌道に乗せるには多くの壁があった。その後1980年代を経て、1990年代に入ると中央政府の強力な後押しもあり、中国は「世界の工場」と呼ばれる成長を遂げることになった。特に上海地域は、その中心として急激な変化を遂げた。上海市中心部の浦東区の再開発は、世界都市としての上海をアピールした。2000年代に入ると、上海西部郊外の昆山、蘇州、無錫、杭州といった地域に数多くの外資系企業が進出し、また合わせ地元企業の立地も

増えて、上海都市圏を代表する製造業関連企業の集積地帯となった。北京・天津・大連を中心とする首都圏地域にも、日系や韓国系をはじめとして多くの外資系企業が立地した(関, 1999, 2007; 季, 2010)。

中国経済の成長とともに、一般市民の給与水準も上がった。中国一の経済都市上海は特にそうであった。長江デルタ地域に進出した手袋関連企業は、人件費・原材料費の高騰による生産コストの上昇に対応することが求められるようになった。対策の1つは、企業経営の現地化等による徹底したコスト管理の遂行と高い生産技術力の維持を核とした企業力の増進である。今1つは、立地場所の移転である。具体的には、より生産コストの安価な、中国内陸部への進出と第3国への移転が考えられる。前者は、沿海部と内陸部をつなぐ高速道路・鉄道網の未整備などインフラ整備の後れから人件費の節約分が相殺される危険があり、今のところ部分的な動きとどまっている。他方、後者の状況として、東南アジア・南アジア諸国への進出がみられる。2009年現在、東かがわ地域の手袋企業は、東南アジアではインドネシア、ベトナム、フィリピンに、南アジアではスリランカへの直接投資による進出を果たしている。生産の一極集中によって派生する問題を回避するためにも、ある程度の生産国の分散は必要であろう。

中国を含む開発途上国向けの戦略としては、生産基地としての位置づけのみならず、その経済成長に対応した市場地域としての位置づけも重要となる。特に、中国は13億という巨大な人口をもち、富裕層の増加も著しい。近年、レジャーやスポーツへの関心も高まっている。実際に、スキー人口や登山人口は年々増加している。各種手袋や関連製品の販売先開拓の可能性は、十分にある。また、研究開発拠点としての位置けも期待される。市場の動向と現地の人々の嗜好に的確に対応するには、市場に近接した場所で製品開発を行うことが肝要である。

3. 欧米地域への展開

東かがわ地域を中心とする手袋関連企業の海

外展開の特徴の1つは、アジアを中心とした生産拠点の展開のとどまらず、市場地域としての欧米への進出も積極的に行ってきた点である。初期にはその知名度の低さから、欧米における製品の販売は容易ではなかった。しかし、その後地道な市場開拓が行われ、欧米のバイヤーとの取引も増加し、日系企業にとっては比較的早い時期、具体的には1980年初頭から欧米地域への拠点設立につながっていった。

2009年現在、北米地域では、アメリカ合衆国(ニューヨーク州)に販売拠点をもつ企業が1社あるのをはじめとして、アメリカ合衆国とカナダを中心とするバイヤーとの取引が活発に行われている。北米ではウィンタースポーツをはじめとして、各種スポーツ、アウトドア活動が盛んであり、スポーツ系、レジャー系の手袋の販売に力が入られている。ヨーロッパでは、スイスとイタリアに販売・仕入れ拠点をもつ企業が各1社ある。また、イタリアやドイツなどの高級品を取り扱う企業と提携し、ライセンスブランド契約を結んで製品を生産する企業もある。販売代理店の所在地は、イタリア、ドイツのほか、フランス、イギリス、スペインなど10か国に広がっている。ヨーロッパは、手袋を含む皮革製品製造の先進地域であり、またウィンタースポーツも盛んで、現地事務所等を通した現地の動向把握は欠かせない。

その他、良質な原材料の確保に関しては、世界中に注意が向けられている。アフリカのエチオピアやアジアのインドネシア、インド、パキスタンといった地域は、皮革原料の給地として注目されている。今度ともグローバルなスケールで良質な原材料の確保と市場開拓が進められていくことと思われる。

IV. 事例企業の海外展開

本章では、東かがわ地域の手袋関連企業のなかで、積極的に海外展開を行っている2社を取り上げ、本社の立地する地場との関係を交えながら、海外展開の特徴について考察する。

1. A社

A社は、その創業は1937年であるが、現在の

会社は1972年に設立された。資本金は1.4億円で、2007年3月期の売り上げは54億円（グループ全体では62億円）であった。業務内容は、手袋（ファッション系、カジュアル系、スポーツ系等）およびかばん類の生産販売と輸出入である。手袋産業は、当初、防寒用の手袋を作り終えてしまうと主だった仕事なくなり、従業員も一時解雇せざるを得ない状況にあり、通年業務を続けることが大きな課題であった。A社の社長（当時）は、海外での販路拡大に思いが至り、1964年からアメリカ合衆国、つづいてヨーロッパ（ドイツとイタリア）における販売先の開拓を自身開始した。悪戦苦闘しながらもその後10年の間に100社近い顧客企業を獲得した。当時、A社は四国内に4つの生産工場をもち、そこで生産した手袋を欧米市場に輸出していた。しかし、次第にバイヤーが四国に来なくなり、毎年30%の割合で注文が減少した。バイヤーは日本（東かがわ）ではなく、商品のより安価な韓国や台湾に発注先を変えていたのである。そこでA社自身も、海外生産を計画し、韓国と台湾を進出先候補として検討した結果、1974年、冬季その寒冷な気候から防寒用手袋が実際に使われる韓国に進出を果たした。韓国では3工場に1,200人の労働者が働いていたが、1980年代になると韓国にもバイヤーの訪問が少なくなった。その理由は、さらに安価な手袋を求めて、バイヤーが香港や上海で買付けを行うようになったからであった。当時、韓国における月給の平均は日本円で約4万円であったのに

対し、中国では約8千円であったという。韓国の生産工場では赤字が累積し、A社は閉鎖を決断した。工場閉鎖前後の現地従業員との交渉は困難を極めたが、Aは企業の生き残りをかけて中国への生産基地移転計画を進めた。

1980年代からの海外展開は、グローバルスケールで行われている。まず、1980年にアメリカ合衆国ニューヨーク州に、北米地域における販売拠点としての現地法人A1（現在100%出資、従業員30人）を設立、つづいて1984年から中国への展開を開始し、この年沿岸部の江蘇省昆山市に現地法人A2（現在100%出資、従業員214人）を設立した。さらに1988年には浙江省嘉善県に現地法人A3（現在51%出資、従業員341人）を、また江蘇省昆山市に現地法人A4（100%出資、従業員215人）を、翌1989年は江蘇省太倉市に現地法人A5（50%出資、従業員238人）を相次いで設立した（中国人の従業員数は2009年2月末現在、他はA社資料による数字）。

21世紀に入るとヨーロッパへの進出を開始し、2004年にはスイスに現地法人A6（10%出資、従業員3人）を設立した。スイスは、ヨーロッパのなかでもスキーの歴史が長いことから進出地域として選定された。チューリッヒ郊外に販売事務所兼倉庫があり、ドイツ系スイス人が責任者を務めている。この年、世界のバイヤーが集まる上海に国際事業部を移転し、世界市場を相手に精力的な営業活動を展開している。2005年には中国の安徽省青陽県に現地法

第4表 A社の中国における各生産拠点の属性

現地法人	立地場所	従業員数	主要生産品	年間生産数	年商
A2	江蘇・昆山	214人	スポーツ系手袋	40万双	3,915万元
A2支社	安徽・青陽	236人	スポーツ系手袋	33万双	上記に含む
A3	浙江・嘉善	341人	ファッション系	160万双	2,988万元
A4	江蘇・昆山	215人	スポーツ系手袋	60万双	3,703万元
A5	江蘇・太倉	238人	皮革ファッション系 UVカット用手袋	152万双	4,202万元

注：・従業員数は2009年2月末現在（パートを含まず）、年商は2008年実績
・1元=約14円

（聞き取り調査により作成）

人A2の青陽支社が設置された(従業員236人)。2009年現在、中国の生産現場では日本の本社からの技術移転も進み、自前で商品開発を行うことができるようになった。第4表は、A社の中国における各生産拠点の属性を示している。

A社は、海外の現地法人において、基本的に責任者を含めて、人材登用の現地化を進めている。現地法人の責任者は、現在すべて日本人以外の外国人である。管理職の一部として日本本社から人員が派遣されている場合もある。現地法人全体の総括責任者は日本人である。事務部門、現業部門は、現地従業員によって占められるが、中国では労働者の移動が激しく、他企業への転職も多いという。当初、現地従業員の主力は、日系企業の進出数の少なかった中国の東北地方において選考が行われるなど人材の登用には様々な工夫が施された。

原料等の仕入れ先に関して、皮革は主としてインドネシアで業務提携企業を通じて買い付けを行っている。その理由は、原料の皮革のみならず、なめしの行程までを現地で行えるからである。その他の原料・材料については、その数多数にのぼるが、ほぼ中国内で調達可能である。

製品の販売先については、国内では専門のバイヤーを通して、百貨店、専門店、量販店に製品を出荷している。一例として、日本を代表する量販店にOEM製品を納入しており、ここでは7割のシェアをもっている。海外では、上述した現地の販売事務所を通じて、北米、ヨーロッパを中心に製品販売を行っている。全社的にみて、製品販売額の地域的内訳について、手袋に関しては日本国内向けが70%、海外向けが30%である。海外向けの地域的割合は、北米向けが65%、ヨーロッパ向けが30%、その他地域5%となっている。手袋以外の製品に関しては、日本国内向けが95%、海外向けが5%である。海外向けの地域的割合は、北米向けが100%である。

製品開発に関しては、1980年代に手袋の販売が伸び悩んだこともあり、他製品の開発が模索された。試行錯誤の結果、体重を支えられる旅

行かばんの生産を軌道に乗せることに成功した。現在、売り上げの2割をこの旅行かばんを中心とする手袋以外の製品でまかなうことが可能となり、今後の主力製品となることが期待されている。

現在、A社は国内では試作品作りを除いて製品の生産は行っていない。東かがわの本社は、試作品作りを含む企画、商品の仕入れ・販売機能を主としている。従業員数は、約130人である。うち15人ほどが試作品作りに携わる専門職人である。しかし、職人の高齢化が進んでおり、次世代の育成が課題である。また、中国では現地法人への技術移転のため、若手の職人が現地に派遣されて品質管理を含めた指導を行っている。全社的には、日本と中国の双頭型組織構造の構築につとめている。

その他、国内では東京と大阪に事務所が置かれている。本社機能の移転は、今のところ検討されていない。「東かがわ」という地域のブランドの存在と土地・建物等の固定資産の安さがその理由となっている。ただし、地場での関連企業との取引は、1980年代と比べて少なくなっている。地場の他の有力企業とは、良きライバル関係にあり、組合を仲立ちとしつつ、全体として地域ブランドを維持・発展させるべく努力している。

3. B社

B社は、1949年に旧白鳥町で縫手袋の製造販売を開始したのがその始まりである。その後、1956年に旧白鳥町内の現地に社屋を新築移転し株式会社となった。現在、東かがわ地域の手袋関連産業を代表する企業の1つである。B社は手袋の製造のみならず、早くから多様なニット製品を開発するなど製品の多角化に努めてきた。

2008年現在、海外法人を含めた総従業員数は1,100人を越える。うち東かがわ地域にある本社の従業員は120人である。地場での製品の生産は、生産数ベースで1割程であり、その主軸は中国にある。詳しくみると、手袋製品に関しては、国内(東かがわ地域)での生産比率が14%、

海外での生産比率が86%（うち中国85%、ベトナム等合わせて1%）となっている。製品の販売先に関しては、年間販売額ベースでみて、手袋製品は国向けが98%、海外向けが2%の比率である。海外向けの製品は、半数がヨーロッパ向け、半数が中国向けである。手袋以外の製品は、国内向けが100%を占める。

海外展開は、生産目的の直接投資先として中国、委託進出先として台湾、韓国、中国、ベトナムがある。国内展開に関しては、大型量販店の成長によって問屋統括型流通システムの維持が困難となり、製販一体型システムの構築が求められるようになった。直販体制を敷くため、1998年に東京と札幌に営業事務所を開設し、ほぼ同時に東京、大阪に百貨店での直接販売を主目的として2法人を設立した。2000年に大阪に事務所を開設し、販売ネットワークを拡充した。さらに、2008年には東京の六本木ヒルズに業界初となる直営店舗を開設した。現在、手袋に関しては、これらの営業所、関連法人での売りが全体の60%を占め、問屋経由の売り上げは20%程度である。

他社と同じく、B社は日本の高度経済成長期には労働力確保に苦勞し、1960年代後半以降国内他地域での生産拠点確立と近隣諸国への進出が模索された。前者に関しては、1970年に愛媛県宇和島市に分工場を設立するに至った。後者に関しては、1972年に初の直接投資先として韓国ソウル市に現地法人を立ち上げ生産を開始した⁴⁾。

しかし、韓国の経済成長に伴う人件費の高騰と労働力確保の困難化により、その後生産拠点を

を順次中国へ移していった。まず、1979年に日本の商社と共同で北京の現地企業に生産を委託する形（加工貿易形態）で進出を開始した。現地企業の工場に日本製の手編み機を搬入し、主要原材料は日本から輸出して生産を始めた。本案件は、先に挙げた商社の中国進出の第1案件であったという。翌1980年には年間72万双の手袋生産が可能になった。しかし、現地企業への生産委託は、品質、納期などで問題が生じることがあり、その克服が課題となった。

その後中国では外資系企業による企業運営の自由度も高まり、B社は1990年代に入ると積極的な展開を加速させた。1994年2月には上記の商社を仲介して、上海近郊の昆山に独资に近い形（95%出資）で合弁企業B1を立ち上げ（資本金160万ドル）、同年12月生産を開始した。また、これに先立って同年11月には北京にも別の現地法人B2を設立した（出資比率25%）。両法人で計450人の従業員を雇用し、年間270万双の手袋の生産が可能になった。具体的な進出地域は慎重に検討され、結果として競争相手も少なく、条件の整った昆山（正儀鎮）が選択された。長江デルタ地域の地元自治体による優遇策の特徴は、自治体間でほぼ横並びであるという。具体的には、法人税の3年間の免税、つづく3年間の半減措置等である。

その後、2005年には同業他社が保有していた天津工場（B3）を買収し、翌2006年には山東省に中国昆山の現地法人と日本本社との合弁の形で新工場（B4）を設立した。立地場所は、上海と天津の中間地帯に当たる内陸部である。この場所が選定された理由は、昆山の70%という人

第5表 B社の中国における各生産拠点の属性

現地法人	立地場所	従業員数	主要生産品	年間生産数	年商
B1	江蘇・昆山	200人	ファッション系手袋	160万双	4,200万元
B2	北京	150人	ファッション系手袋	30万双	800万元
B3	天津	180人	ファッション系手袋	100万双	2,000万元
B4	山東	550人	ファッション系手袋	10万双	330万元

注：・従業員数は2009年3月現在

・1元=約14円

（聞き取り調査により作成）

件費の安さと労働力の確保のしやすさにあった。上記北京工場の合併契約が2007年に終わることもあり、より人件費の安価な内陸部に工場を確保し、現地企業に一部外注している業務を内部化して品質の向上を図ることも設立目的の1つであった。2005年現在、B社はグループ全体で380万双の手袋を生産しているが、2010年山東工場のフル稼働時には460万双まで増産できると予想している。これら4工場法人の代表者は、すべて中国人である。従業員は、150人から550人規模で、自宅通勤者が多い。中国での経営の課題は、人件費の上昇と頻繁に行われる法改正への対応である。また労働争議も多くなっており、それへの対応も求められる。B社は、さらに中国国内での製品の販売と欧米地域への製品輸出の窓口として、2008年に上海に法人(B5)を設立している。第5表は、B社の中国における各生産拠点の属性を示している。

中国で生産される製品の原材料は、グローバルスケールで調達されている。現在、皮革の原材料の30~40%がヨーロッパから、30~40%がインドから、10%がパキスタンから、10%が中国国内で調達されている。ヨーロッパ経由の品については、現在3割程度がアフリカのエチオピアで皮が調達され、イギリスおよびイタリアでなめしと染色が行われ、中国で最終製品に仕上げられているが、今後はなめしと染色工程も中国で直接行うようにしたいという。皮革以外の原材料は、60%が中国国内で、残る40%が日本から調達されている。上海地域には取引業者が多く、展示会も頻繁に行われることから、そこでの商談を通じてサプライヤーの選択も可能である。

中国は、現在、ものを作る現場からものを売る現場に変わりつつある。2008年には、上海(昆山)事業所の内販部門が拡充され、上に述べたように独立法人が設立された。さらに、小売用の専門店の開設も計画されている。2009年現在、中国での内販と欧米を中心とした輸出向け販売の比率は、手袋製品に関してはおおそ拮抗しているが、中国での販売比率をさらに高めたいという。中国の市場は、一般品と高級品

への二極化が進んでおり、それへの対応も求められる。

日本では、2000年頃からイタリア、フランスといったヨーロッパ系の革手袋が百貨店を中心にその販売が活発化し、結果としてC社においても革手袋の売り上げが減少する事態となった。一般的に、消費者の目の厳しい日本で商品として受け入れられたものは、世界においても通用するとされるが、皮革製品に関しては、革のなめし技術と手袋自体の歴史的蓄積のあるヨーロッパにおいて、その製品が通用しなければ日本においても広く受け入れられないという。その対応策として、中国においてヨーロッパ水準の革手袋を生産することが課題となった。すでに一部商品については、中国の昆山工場で生産された革手袋を商社経由でロンドンの量販店で販売していたが、質的には廉価商品中心であった。そこで、2003年、高級手袋の生産で名高いイタリアのナポリに、イタリア人従業員を2名配置し、情報入手と仕入れ目的のための拠点を設置した。また、イタリアを中心にヨーロッパで流通する高品質の商品を生産するため、ハンガリーから手袋の専門家2名を中国昆山工場に招請し、半年間技術指導に当たらせた。

地場としての東かがわ地域の強みは、この地域を通さないと関連の商売が成り立たないことである。全国シェア90%の数字がその後ろ盾となっている。ただし、B社に関しては地場での生産は、先に述べたように全体の1割程度であり、地場での生産のあり方は、今曲がり角に来ている。地場での生産は、主に百貨店向けのライセンス品およびオリジナル品の高級品である。本社は、企画と販売を主として担当し、東京事務所(企室)と共同で情報収集と企画を行っている。この東京事務所が本社機能の一部を分担していることから、本社移転の予定はない。製品については、主製品である手袋の生産技術を高め差別化を図るとともに、これまで培ってきた製造加工技術を生かしたベルト等の他製品の生産にも力を入れるという。海外生産は上にみたように順調に拡大してきたが、B社は国内

生産も最低限は維持する必要があると考えている。その際、重要になるのは海外製品との棲み分けであり、素材、デザイン、品質など海外製品にまさる点を今一度見直すことが求められる。

V. グローバル生存戦略と産地の課題

東かがわ地域を中心とする手袋産業の生存戦略の核心は、「東かがわ＝手袋」という産地としての「ブランド力」の存在とその維持にある。その際、地場の重要性の維持と企業経営の質的・空間的柔軟性の追求のバランスが重要となる。当該地域にあっては、もともと企業家を生み出す風土の存在があり、その風土が「学習地域」としての空間を維持、発展させるのに役立った。各企業が互いに競争的協働関係のもとで産地を形成維持し、同業者組合が産地の成長を時にリードし、時に後押しして業界を束ねる役割を果たしてきた。

現在、地場を維持・発展させるための具体的な施策として、組合を中心として産地では次のような取り組みを行っている。まず、第1に専門的労働力の確保と育成である。組合の提案によって、ドイツのマイスター制度を参考にし、試験によって資格を認定する専門的知識・技術労働者の育成プログラムを2008年から開始した。まず、販売員を対象とした技能者（販売技能者）の育成からはじめ、つづいて生産技能者のための制度を整えていく予定である。現実問題として、専門的知識・技術労働者（職人）の高齢化が進行しており、平均年齢は50～60歳代ともいわれる。

第2に「独自ブランド」の育成である。東かがわ地域の手袋製造業は、長く専門問屋の販売網に依存して製品を販売してきたが、直販ネットワークを構築し拡大するとによって、オリジナルブランド製品販売増を目指している。他に追随許さない東かがわ地域の皮革加工技術を生かし、皮革生活雑貨の地域ブランドとして、地場の企業が結集し、2003年に立ち上げた“Globe Design”はその一例である。関連して、東かがわ市と東かがわ市商工会は、皮革製品を中心と

した「Japanブランド」を立ち上げて上記Globe Designを支援している。

自社ブランドの育成のためには、歴史的蓄積のある手袋製品の品質の高度化と、手袋製造技術を活用した生産品目の多様化がこれからも鍵となろう。実際、これまで手袋関係では防寒用のみならず、生活様式の多様化、特にスポーツ・レジャーの一般生活への普及に対応して、また同時に健康志向の高まりに対応して、ファッション系、スポーツ系、レジャー系、UVカット用、ワーキング系（医療分野など）などさまざまな製品が開発され、市場に送り出されていった。手袋以外の分野においても、ホームカバー、かばん、皮革材料の各種小物など多様な製品が生み出されてきた。全体として、東かがわ地域を中心とする手袋産業は、身の回り品全般の総合産地化を目指しているが、これは「自社ブランド」化の協働にする「地域ブランド」の創造とみることもできよう。

すでにみてきたように、同地域の手袋産業は、日本企業のなかでも早くから積極的に海外に展開してきた。中小企業を核とする地場産業としては、最も早く国際化戦略を推進した地域の1つである。現在では、8割以上の製品が海外で生産されるようになり、一部の海外事業所では、企画や製品開発といった頭脳の機能も兼ね備えるようになってきた。したがって、現在産地としての地場（東かがわ）の意味が改めて問われている。多国籍化した各企業にとって、地場の本社が果たすべき役割は何か。1つは、グローバル・ローカル（グローカル）ネットワークの要としての中核機能であり、いま1つはやはり製品開発の場としての機能であろう。そのためにも、企画・開発から生産、そして販売に至る各過程の専門的知識・技術を備えた人材を、いかにして地域で育てるかが重要となろう。

海外展開の課題としては、1点目に、当初生産の場、そして日本を含む海外への輸出拠点として進出が開始された中国においては、世界最大の巨大な人口をターゲットとした市場化が挙げられよう。中国は、北部そして内陸部に行くにつれて冬季の寒冷度が強まることもあり、今

後の有力な市場として期待できる。また、研究開発拠点としての位置づけも見逃せない。市場の動向と現地の人々の嗜好に適切に対応するには、市場に近接した場所で製品開発を行うことがますます重要になるであろう。2点目に、欧米地域以外の新規市場の開拓を積極的に行うことが求められよう。具体的な地域として、ロシアが挙げられる。ロシアはBRICSの一角として急速な経済成長を遂げた。寒冷な気候、広大な市場を基礎にして、拡大した富裕層と中間層を対象とした手袋関連商品の販売が期待できよう。3点目に、スポーツ系手袋、ファッション系手袋あるいはUVカット用手袋といった脱季節商品群は、新興工業国や成長度の高い発展途上国においても、各国・各地域の特徴や住民の嗜好を把握することによって、その市場化が図れよう。いずれにしても、東かがわ地域の手袋産業にとっては、今後とも積極的かつ柔軟なグローバル戦略の構築と実行が重要となろう。

VI. 結論

本研究は、大都市圏以外の地方に立地する地場産業企業群の生存戦略とその海外展開特徴を地理学的な視点から明らかにすることを目的とした。具体的には、香川県東部の東かがわ市を中心に展開する手袋製造企業群を事例として取り上げた。

東かがわ地域を中心とする手袋産業は、現在でもなお国際市場の90%を占め、香川県が全国に誇る地場産業の1つである。手袋産業を構成する企業は、関連企業を含めて約200社あり、その多くが中小企業である。当産業は、当初国内市場に製品を供給するのみならず、海外への輸出用生産を行って、日本有数の生産基地として発展してきた。しかし、その後国際競争の激化によって輸出力が低下し、内需へより重心をおく戦略転換が行われる一方、早くから積極的に海外展開を行ってきた。内需では、冬季用の一般手袋にとどまらず、スポーツ用手袋、ファッション系手袋、UVカット用手袋といった多様な製品が開発されてきた。国内の主要な取引先は、全国の百貨店、専門店、量販店である。

一方で、生産品目を多様化する観点から、手袋以外の商品の開発も行われてきた。縫手袋の技術を応用してホームカバー等が生み出された。また、革手袋の素材、加工技術を生かした関連製品として、かばん等の袋物・皮革衣料も生産されるようになった。現在、産地は、手袋を母体とした身の回り製品全般を扱う総合産地化へ脱皮を図っている。個別メーカーの中には、手袋を生産しながら同時に多様な関連製品を生産する企業がある一方で、手袋製造専門企業もあり、企業形態は多様で、その多様性が産地維持に貢献している。

また、東かがわ地域の手袋産業は、地場での生産に固執せず、1970年代という国内企業の中でも早いうちから積極的に海外展開を行ってきた。この早い海外展開の背景には日本の経済成長による手袋製造業を含む労働集約的製造業部門での人手不足があった。海外への進出形態は、当初は海外企業との生産提携が主であったが、時を経ずして現地法人の設立をみている。進出国・地域は、まず近隣の韓国、台湾から始められ、当該地域の経済成長による人件費の高騰に伴って、中国やインドネシア、スリランカといった東南・南アジアに生産拠点がシフトしていった。なかでも中国は、生産拠点のみならず、製品検査を含む流通の拠点として、さらに一部では製品開発の拠点として機能している。近年ではさらに、海外の市場地域への進出が活発化しており、アメリカ合衆国やヨーロッパにも販売・仕入れ等のための拠点が設立され、東かがわ地域の中小企業群を核としたグローバルな経営ネットワークが構築されつつある。

中国および開発途上国向けの戦略としては、生産基地としての位置づけのみならず、今後はその経済成長に対応した市場としての位置づけも重要となる。特に、中国は13億という巨大な人口をもち、富裕層の増加も著しい。近年、レジャーやスポーツへの関も高まりつつある。各種手袋の販売先開拓の可能性は十分にあると思われる。

東かがわ地域の手袋産業が日本国内において先導的な地位を維持している要因は、主に3点

ある。1点目は、革新的な環境と高度な技術知能労働者が存在すること、2点目は1点目と関連して、その革新的な環境を維持するカニズム、言い換えれば地理的に埋め込まれた学習地域が存在すること、そして3点目は、各社が自立的な独自ブランドの確立を目指すことによって全体として地域ブランドの育成につながるという、地場企業同士の競争的協働関係が存在することである。いずれにしても、東かがわ地域の手袋産業にとって、今後とも積極的かつ柔軟なグローバル戦略を構築し、それを実行していくことが重要となろう。

謝辞

本研究を行うに当たり、日本手袋工業組合事務局長の大原正志様をはじめとして、手袋産業を構成する企業の方々、そして関係機関の方々のご協力を得ました。ここに記して心より御礼申し上げます。中国での現地調査では、香川大学大学院生(当時)の楊曉鵬君にアシスタントをお願いしました。

付記

本研究の内容については、経済地理学会関西支部例会(2008年、大阪)、IGU(国際地理学連合)大会(2008年、チュニジア・チュニス)、日中韓地理学会議(2008年、韓国・清州)で発表した。また、本研究は、平成19-20年度科学研究費補助金(基盤研究(C)、課題番号19520679)の成果の一部である。調査後時間が経過しているが、歴史的な記録として調査時点での状況をそのまま記述した。その後の状況については、別稿を予定している。

注

- 1) 例えば、山本(2005)、松原(2006)を参照。
- 2) 詳しくは、平(2005b)を参照。
- 3) 関係者への聞き取り調査によれば、国内では企業や百貨店からの受注が減少傾向にあるという。また、NHKのローカル局は、ある手袋製造企業を取り上げ、得意先の1つある自動車製造企業からの作業用手袋の受注が急減したことを受けて、社長

自ら試作品を手へ廃棄物処理業者をたずね、新規顧客の開拓に当たる姿を報道した(NHK「四国羅針盤」、2009年2月27日)。

- 4) 海外への進出は、1969年の台湾での委託加工開始が最初である。

文献

- 板倉宏昭編(2005)『ケースブック 地方発企業の挑戦 - 四国出身企業のグローバル戦略』, 税務経理協会
- 季 増民(2010)『中国近郊農村の地域再編』, 芦書房
- 関 満博(1999)『アジア新時代の日本企業』, 中央公論新社(中公新書)
- 関 満博編(2007)『メイド・イン・チャイナ-中堅・中小企業の中国進出』, 新評論
- 平 篤志(2005a)『日本系企業の海外立地展開と戦略』, 古今書院
- 平 篤志(2005b)『多国籍企業に関する地理学的研究の動向と課題』, 地理学評論, 78:28-47
- 松原 宏(2006)『経済地理学』, 東京大学出版会
- 山本健児(2005)『産業集積の経済地理学』, 法政大学出版社
- Florida, R. (1995) Toward the learning region. *Futures*, 27: 527-536.
- Hymer, S. (1960) *The industrial operations of national firms: a study of direct foreign investment*. Cambridge: MIT Press. (ハイマー, S. 著, 宮崎義一編訳(1979)『多国籍企業論』, 岩波書店)
- Malmberg, A. (1996) Industrial geography: agglomeration and local milieu. *Progress in Human Geography*, 20: 392-403.
- Porter, M. E. (1990) *Competitive advantage of nations*. New York: Free Press. (ポーター, M. E. 著, 土岐坤ほか訳(1992)『国の競争優位(上・下)』, ダイアモンド社)
- Rugman, A. M. (1981) *Inside the multinationals*. London: Croom Helm. (ラグマン, A. M. 著, 江夏健一ほか訳(1983)『多国籍企業と内部化理論』, ミネルヴァ書房)
- Vernon, R. (1966) International investment and international trade in the product cycle. *Quarterly Journal of Economics*, 80: 190-207.

英文要旨

Survival strategies of a local industry and the characteristics of its overseas operations:

a case study of the glove-related industry in eastern Kagawa, Japan

Atsushi Taira (Kagawa Univ.)

This study aims to explain the survival strategy of local industries located outside the major metropolitan regions of Japan and characteristics of overseas operations of those industries from a geographical perspective. As a case study, a glove-related industry in the eastern region of Kagawa in Shikoku, Japan, is considered. Since the 1980s, studies on multinational corporations have been growing in number along with the rapid expansion of international operations of such corporations. At the same time, discussion on spatial agglomeration of industries has been also active. However, it seems that these studies have been conducted separately, and there are few studies which try to explain the relations between the internationalization of corporation activities and industrial agglomeration from a geographical point of view.

The glove-related industry in eastern Kagawa has a long history of over a century, with a current domestic market share of 90 percent; and it is also a representative local industry of Kagawa. The majority of related companies are located in the city of Higashi Kagawa; they are small or middle-sized companies. The main factors for maintaining the leading position in Japan are the existence of a highly-skilled workforce creating an innovative environment, and the maintaining mechanisms of these attributes. In early days, gloves were produced here mainly for export, but more recently they have been increasingly made for the domestic market due to severe competition with overseas makers. At the same time, this local industry has been trying to make new gloves (such as gloves for sports, for motorbikes, and for ultraviolet protection), and to produce small new items (such as tote bags and bookcases) using their glove-making-related special techniques. Currently, this industry aims to become a general production complex for everyday life items. At the same time, it has actively expanded its overseas operations for production in East and Southeast Asia since the 1970s before the period of the high yen appreciation; recently it has set up offices in Italy and the United States for gathering information on new technology and for selling products respectively. As a result, this industry has created a global-local network linking the domestic base in Kagawa with foreign operating places.