

第5章

繊維・縫製セクターにおける中小企業発展経験

第5章 繊維・縫製セクターにおける中小企業発展経験

1 縫製業（中小企業）概要

調査の対象は繊維・縫製であるが、以下の調査は主として縫製について行った。その理由は次の通りである。

- ・ 本調査の目的は成功事例を開発途上国に適用するための資料を作成することである。
- ・ 衣料（縫製）は世界の繊維貿易の中で最も大きなシェアを占めており、発展途上国から先進国への重要な輸出品である。
- ・ 縫製は設備投資が少なく、手軽に工業化できるため、製造の付加価値に占める労務費の比率が高いため安価な労働力が豊富にある発展途上国の工業化に適した産業である。

1.1 日本の繊維産業概観

(1) 1945年以降の繊維産業の発展経緯

繊維産業は戦後の代表的な輸出貢献産業であったが、近年は輸入が著しく増加し輸入超過になっている。1945年以降の繊維産業を概観すると下記のようになり極めて大きな変化が起こっている。この間、中小企業はその変化に大きく係わってきた。

本調査の「成功事例」をまとめる上において、このような変化を振り返って見ることは、途上国の参考になる適切な事例を抽出するためにも有意義である。

- ・ 1946年には繊維産業再建3か年計画が策定された。
- ・ 1946年には米国からの輸入綿布を縫製品に加工し輸出を開始した。
- ・ 1949年には縫製品輸出6.5億円を達成した。
- ・ 1950年の朝鮮戦争の勃発により繊維需要は増加し、1951年には縫製品輸出は35億円に増加した。輸出された縫製品は主に綿のシャツ・ブラウス、絹ハンカチである。
- ・ 1952年、朝鮮戦争が終結に向かい繊維需要が著しく減少し、紡績の操短勧告が出されると共に、中小企業の安定に関する臨時措置法第29条の発動により生産調整が行われた。
- ・ 通産省は1954年以降、輸出先での輸入制限が行われることを懸念し、綿製品安値輸出防止策、北米向け安値輸出自粛措置等を実施した。
- ・ しかし、日本の縫製品輸出は急速な増加を続け、1955年には43.5百万US\$に達した。日本からのブラウスは1ドルブラウスとして急激に増加した。このころ米国で日本の綿縫製品の輸入制限運動が開始された。
- ・ 1956年日本政府は対米綿製品輸出自主規制を実施した。
- ・ 1961年日米綿製品協定（短期）(STA)締結。
- ・ 1962年綿製品の国際貿易に関する長期取り極め(LTA)締結。
- ・ 1960年には米国経済の衰退により一時的には縫製品輸出は減少したが、合織製品の増加やベトナム戦争の特需により、1970年には縫製品輸出は213.6百万US\$にまで増加した。
- ・ 1971年日本の外貨準備高は152億US\$、貿易収支黒字幅は78億US\$に達した。

- 1972 年には日本からの輸出を制限する日米繊維政府間協定が調印された。
(綿・毛・化合織の全てが対象)
- 政府による繊維過剰設備買い上げ、繊維業界への救済融資が行われた。
- 1973 年に GATT 繊維品多国間協定締結。
- 1973 年には日本の繊維輸入は輸出を 6 億 US\$ 超過し、この年は繊維輸入国になった。輸入衣料も増加し、1,290 億円に達した。(中国、韓国、台湾からの輸入が主体)
- 1973 年「1970 年代の繊維産業政策のあり方」が答申された。この内容は、労働集約型から知識集約型への転換、生産流通体制の整備・近代化等であり、ハードからソフト面重視の政策転換である。
- 1974 年には縫製品輸出は数量ベースで対前年比 55% 減少し、縫製業者は不況対策を政府に陳情した。
- その後の円高と輸出市場における近隣アジア諸国の追い上げもあり、日本の繊維産業は新たな繊維産業へ転換するための繊維産業構造改善の時代に入った。
- 最近策定された「繊維ビジョン」では市場主導時代への対応、国際競争力の強化、技術革新による多様なビジネス機会の提供を念頭に置いた対応策が提案されている。
- 1998 年には繊維輸入は 2.6 兆円、その内衣料は 1.9 兆円に達した。

縫製業の発展過程および縫製業に対して実施された政策については下記の(3)により詳しくまとめた。

(2) 日本の繊維品(含む衣料)の輸出入と生産額

日本の繊維産業(含む衣料、即ち縫製業)を輸出入・生産の面から歴史的に概観すると次の通りである。

i) 繊維品輸入

図 1-1 に 1968 年以降の日本の繊維品輸入額の推移を示す。輸入額は為替レート(円/US\$)の円高への移行とともに著しく増加している。当初輸入の主体は繊維原料(綿花・羊毛等)であったのが、経済発展に伴う労務費の上昇と共に衣料が主体になってきた。衣料は原価に占める労務費の比率が高いため、国内の縫製品は価格競争力において、労務費の安い中国・アジア諸国に劣り、これら諸国からの輸入が急増した。現在衣料の輸入額は約 2 兆円/年であり、これは市場価格にすると約 6 兆円と云われる。

繊維品は 1986 年以降輸入額が輸出額を上回り、現在は輸入額が輸出額の約 3 倍になっており約 1.8 兆円の輸入超過である。

輸入の主体は中国で全体の 63%、イタリア 8.2%、韓国 5.2%、米国 4.5%、タイ 2.5%、その他となっている。

ii) 繊維品輸出

図 1-2 (円表示) と図 1-3 (US\$表示) に 1946 年以降の日本の繊維品輸出推移を示す。また、図 1-2 (円表示) で明らかなように輸出は 1980 年前半までは急増したが、その後の円高に伴い急激に減少した。

しかし、図 1-3 (US\$表示) に示すように US\$表示では輸出は増加を続けている。輸出の主体は合繊の繊維原料・糸と織物であり、繊維二次製品 (含む衣料) の輸出額は全体の 1/4 程度である。なお、織物輸出には日本に衣料として再輸入される織物が含まれている。

衣料輸出についてみると、1946-1971 年には繊維二次製品 (含む衣料) の輸出は急激に増加した (図 1-2, 1-3)。しかし、1972 年以降は伸びが止まった。1981 年以降は、繊維二次製品の中の衣料を分類して表示した図 1-4 (US\$表示) で明らかなように、衣料輸出は減少傾向である。衣料輸出は繊維品全体の約 1/20 であり極めて少ない。輸出品は外衣、シャツ、ファンデーション、靴下類、スカーフであり、輸出先は米国、台湾、中国、香港、西欧等である。

iii) 衣料生産

図 1-5 に 1974 年以降の日本の衣料生産額を示す。生産額は 1991 年以降の円高と日本経済のバブル崩壊による需要減により急激に減少した。

1998 年の生産額を 1991 年と比較すると、全体では 66%に減少している。生産額の 3/4 を占める外衣、中衣では 69-60%に減少し、肌着・ベビーウエアでは 89-85%に減少、ナイトウエア、ワーキングウエアでは約 37%に減少した。

この様に日本の縫製業は 1991 年以降著しい打撃を受けており倒産・廃業が多発している。

iv) 衣料輸入比率

図 1-6 に主要衣料品の輸入比率 (数量%) を示す。輸入比率が高いのはセーター・カーディガン、ズボン (男女用) であり、最も輸入比率が低いのがスポーツ衣料、靴下類、スカートである。

セーター・カーディガンは手動の横編み機を使い人海戦術で作る生産システムが価格面で完全に有利であり、日本国内の自動化された横編み機では対抗できない。輸入比率は 90%に近づこうとしている。

ズボンは流行の周期が長く、縫製技術も上衣に比べれば簡単で量産に適している。見込み生産を行っても販売可能な商品であるので、海外生産には最も適した衣料である。

スカートはファッション性の面から少量多品種であり、国内生産に適した分野である。

靴下類の輸入比率は低い。その理由は、パンストは生産設備が極度に自動化されていること、ソックス類は多品種・少量生産で、商品の変化が激しく輸入では対応しにくいこと等があげられている。

図1-1 日本の繊維輸入額
 出所：繊維ハンドブック（日本化学繊維協会）

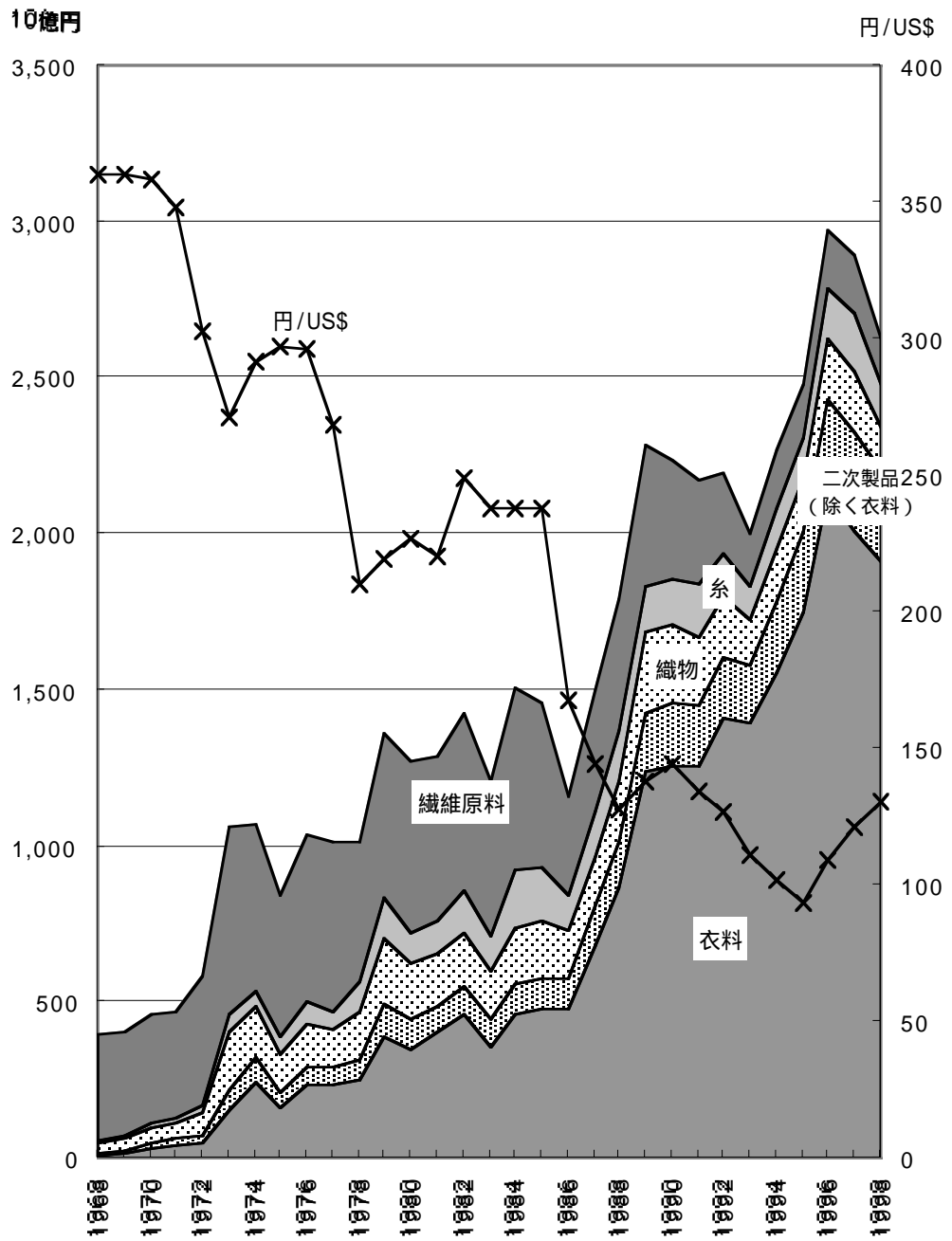


図1-2 日本の繊維輸出額
 出所：繊維ハンドブック（日本化学繊維協会）

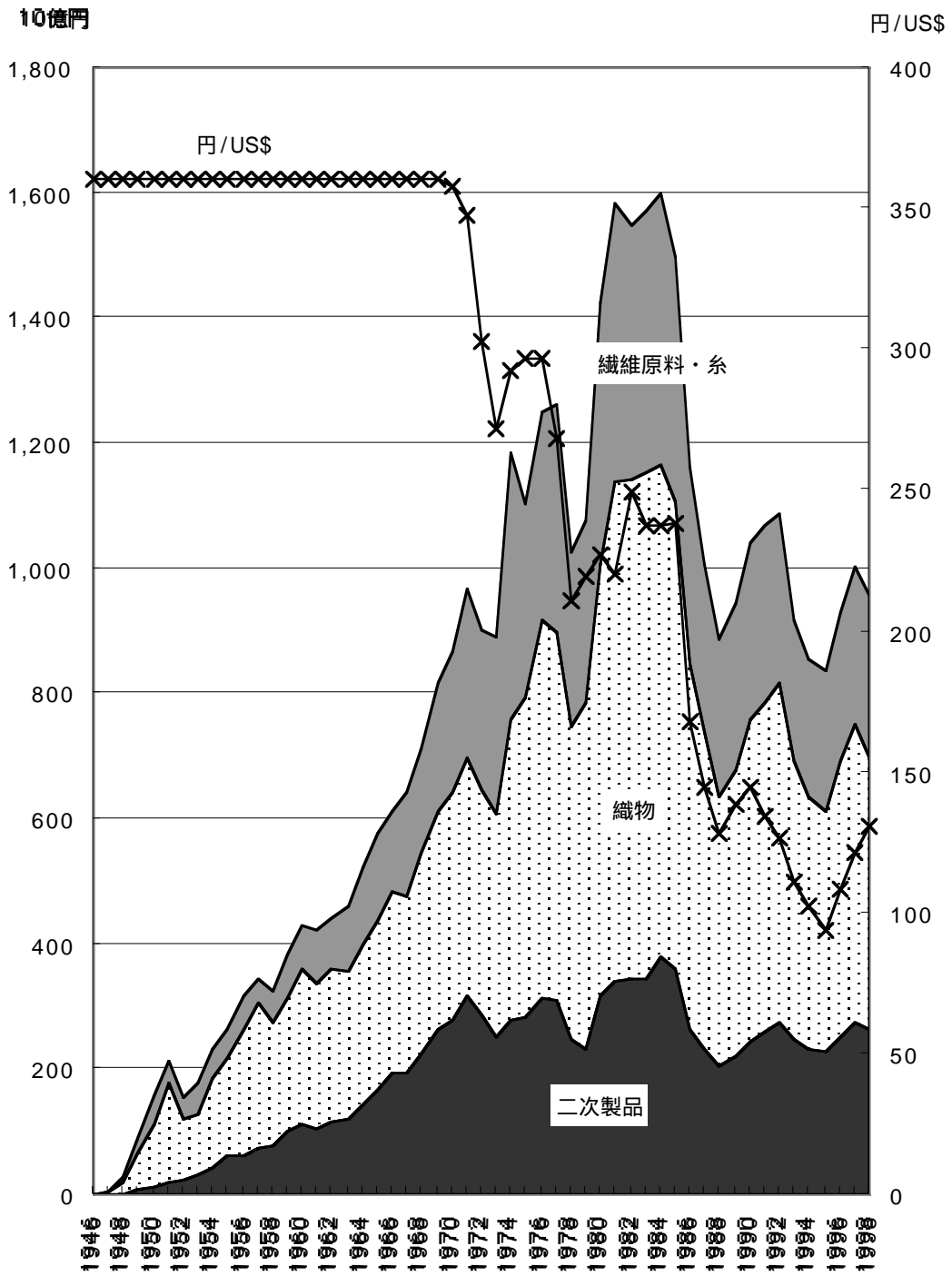


図1-3 日本の繊維輸出（10億ドル）

出所:繊維ハンドブック（日本化学繊維協会）

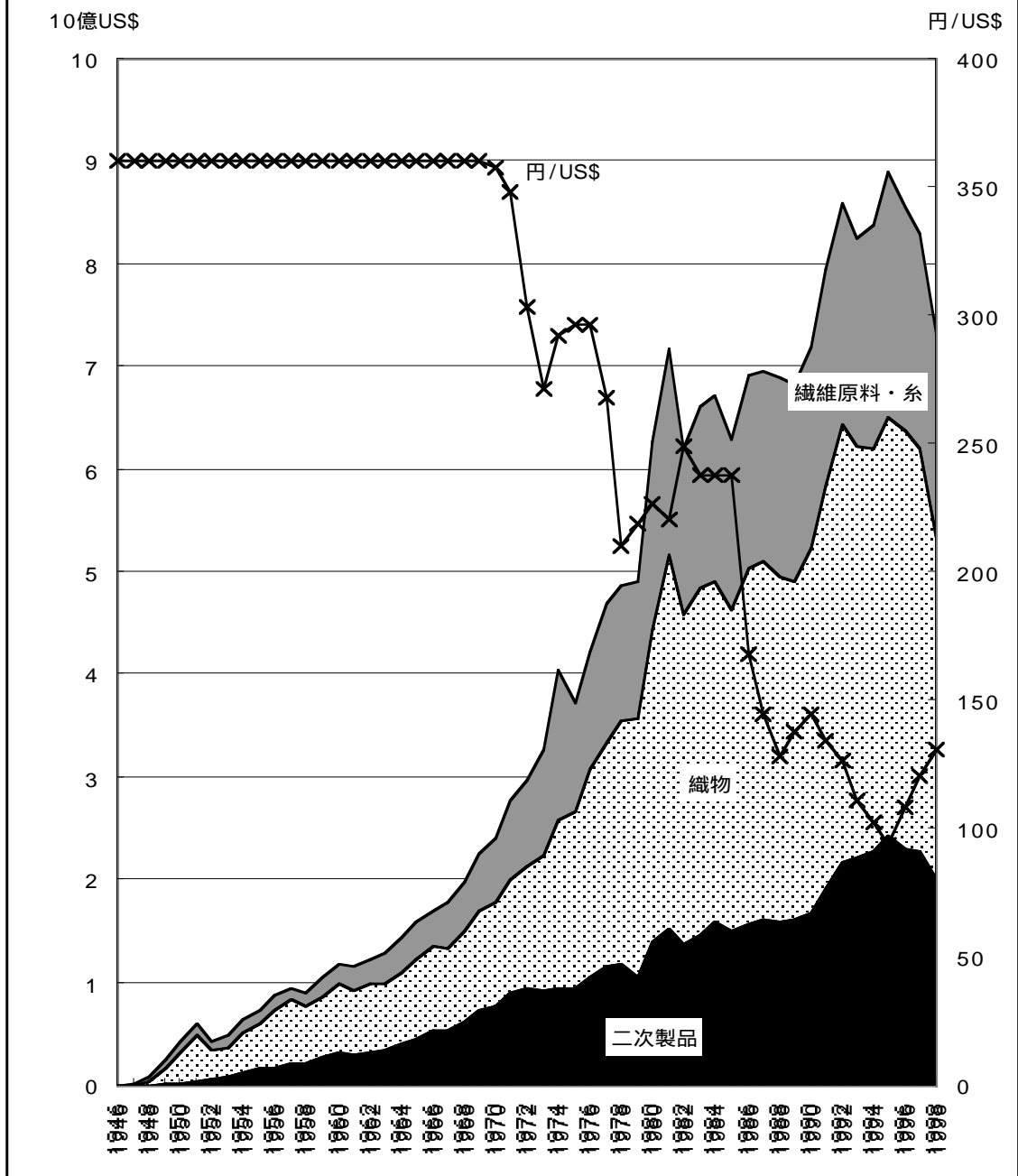


図1-4 日本の繊維品輸出

出所：繊維ハンドブック（日本化学繊維協会）

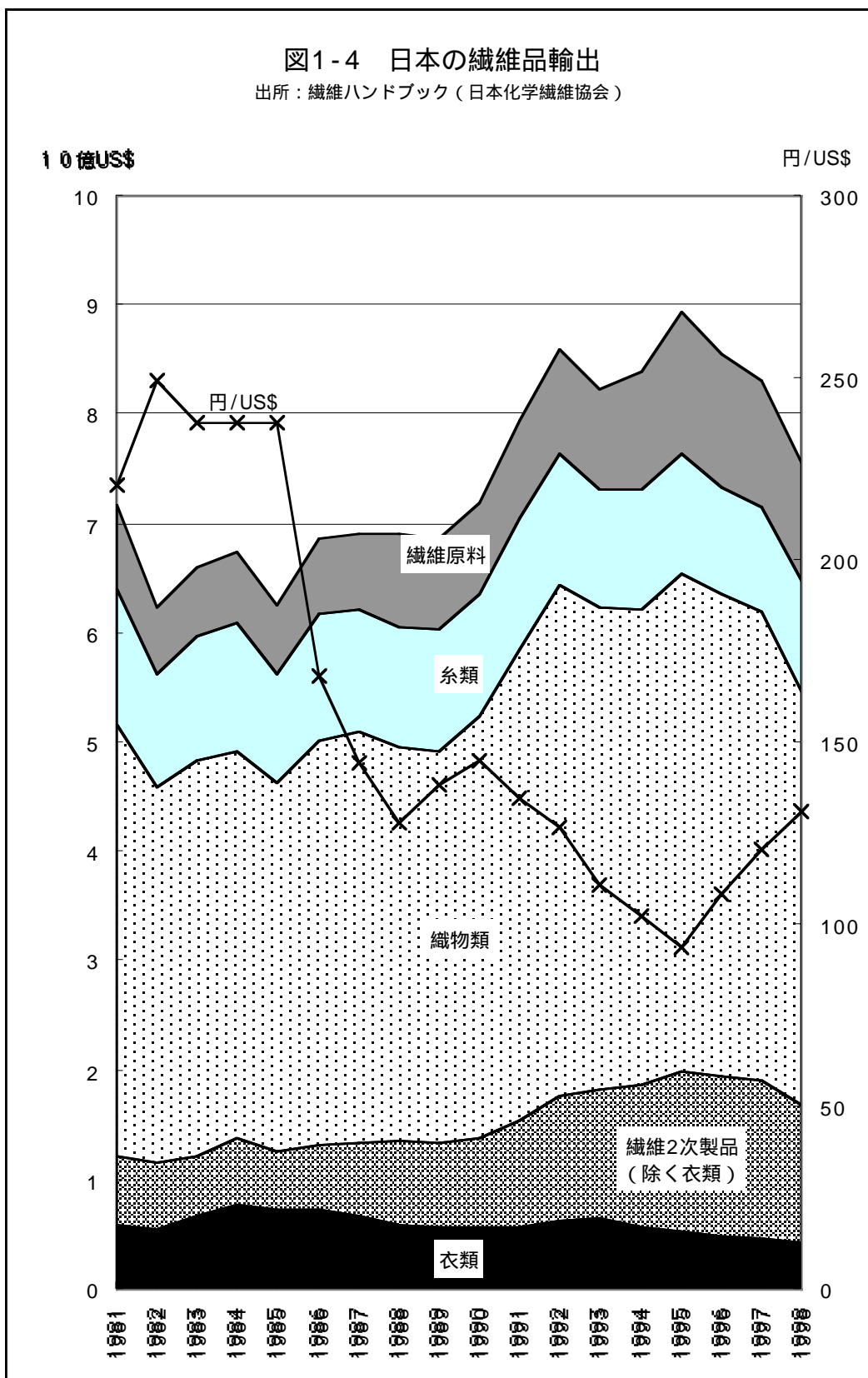


図1-5 日本の衣料生産額
 出所：繊維ハンドブック（日本化学繊維協会）

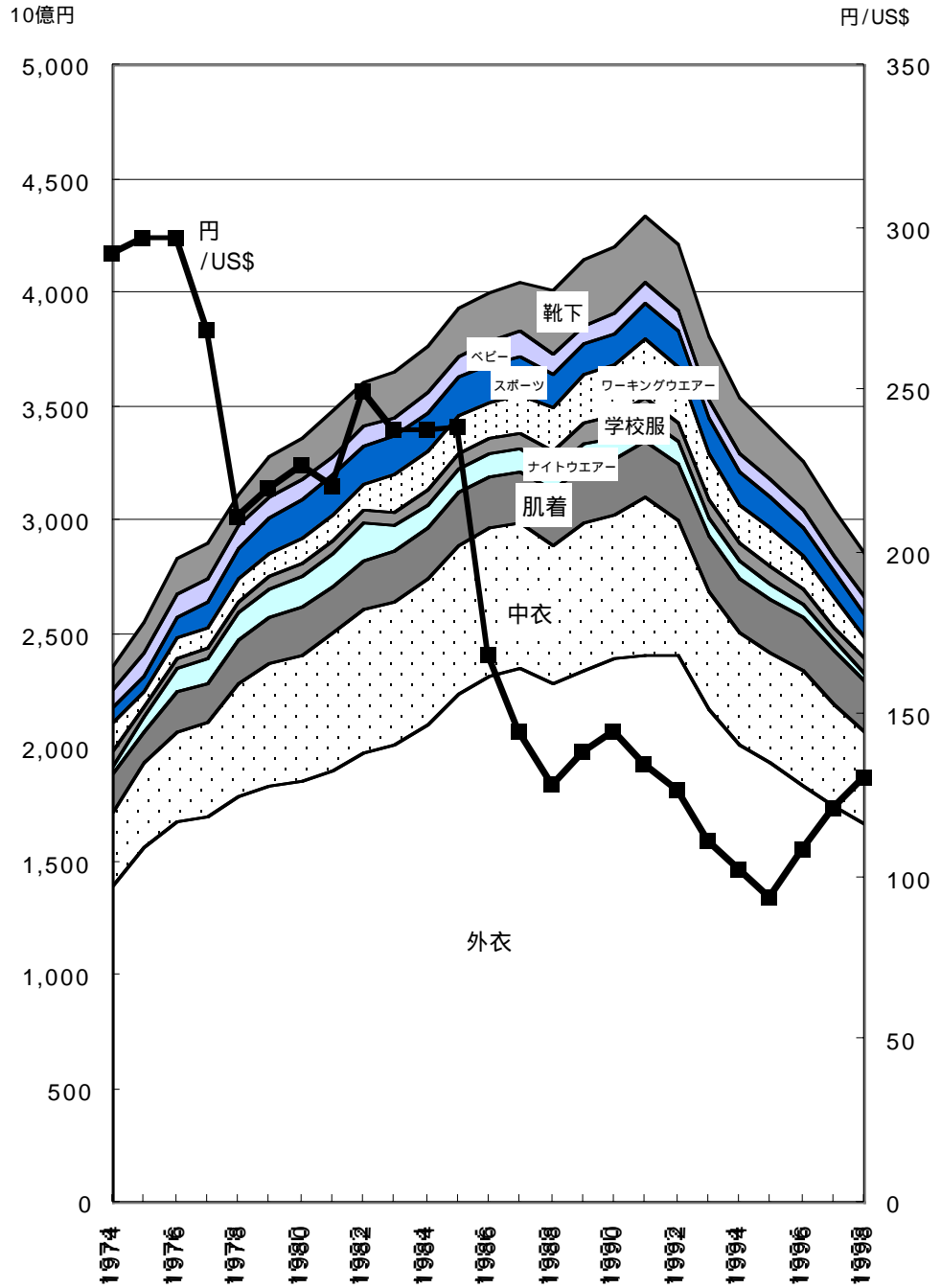
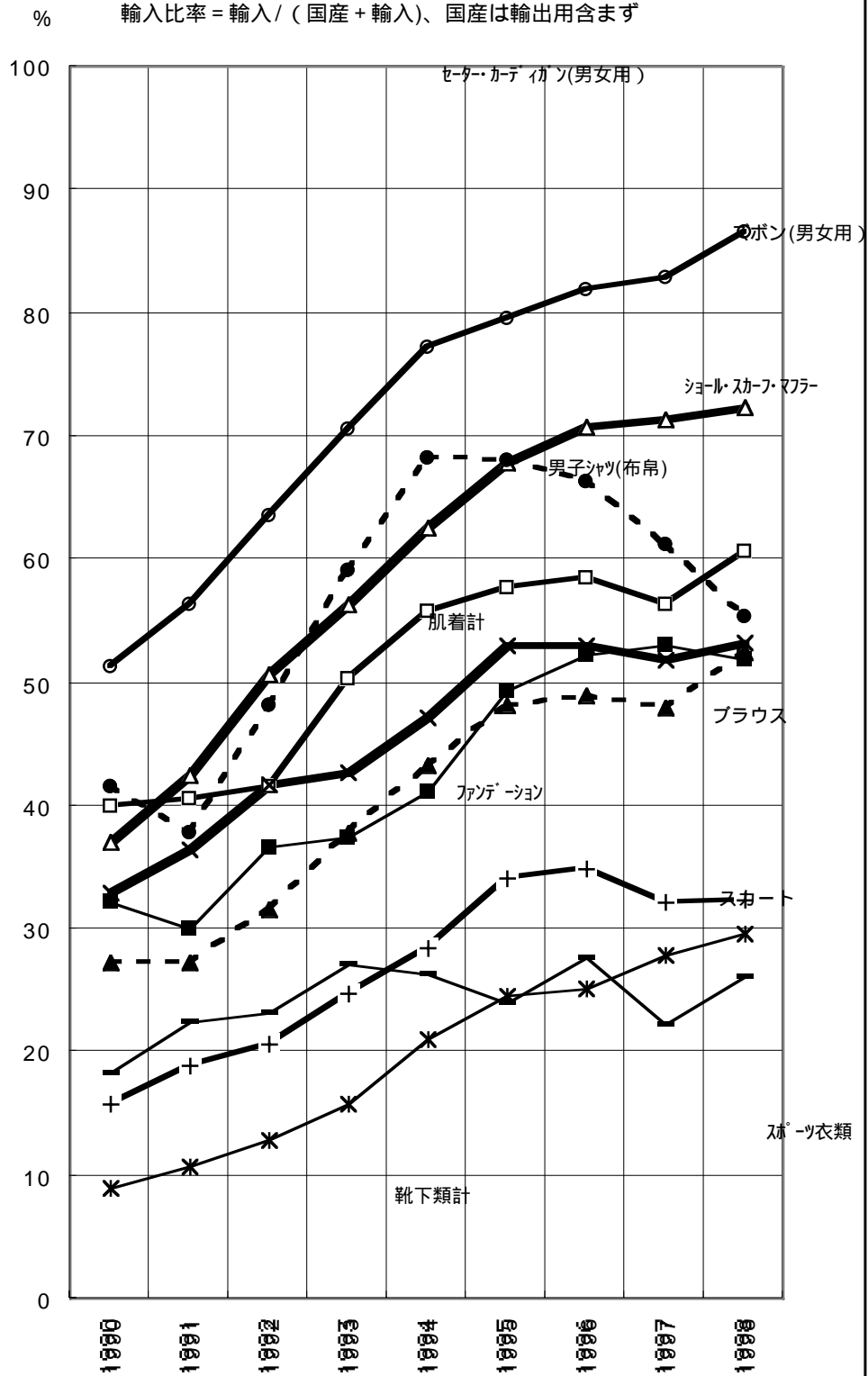


図1-6 日本の主要衣料品輸入比率(数量、%)

出所：繊維ハンドブック（日本化学繊維協会）

輸入比率 = 輸入 / (国産 + 輸入)、国産は輸出用含まず



スポーツ衣料については特に高機能を要求されるものは輸入比率が低い。その理由は、海外では特殊素材、副資材の調達が難しい事が輸入比率が低い理由としてあげられている。

(3) 中小企業に対する施策の経緯

1946 年以降に繊維・縫製（主として縫製）に対して政府が実施した施策を下記にまとめた。

- ・戦後の経済復興のため繊維産業再建計画を策定し、1947 年には米国からの輸入綿布による縫製品輸出を実施し縫製産業の再建を加速した。
- ・1952 年に朝鮮戦争が終結に向かうと繊維需要が著しく減少し、紡績の操短勧告が出されると共に、中小企業の安定に関する臨時措置法第 29 条の発動により生産調整が行われた。
- ・1956 年中小企業振興資金助成法により設備近代化資金の融資が行われた。助成資金は共同施設資金としてよりも、設備近代化を主体に運営された。繊維工業では中古設備を新品設備に更新するためにこの資金の 47%（業種平均は 29%）が利用された。
- ・縫製品輸出の対米自主規制枠を守るため、日本輸出縫製品工業組合は中小企業安定法（不況克服のため、組合での生産調整活動を認めるもの）により、調整組合を設立し 1958 年に認可を受けた。
- ・1960 年米国経済の衰退による縫製品輸出減少により、縫製企業は一斉休業を行い、休業期間中の労務費所要資金として商工中央金庫から約 1 億円の融資を受けた。
- ・1960 年中小企業業種別振興臨時措置法が制定され縫製品製造業が業種指定を受けた。同法の業種選定においては、輸出振興、貿易自由化への対応、産業構造の高度化という課題から見て振興する必要があった業種が選定された。選定された業種は改善事項ごとに実施計画を作成し、その計画に従って指導員の派遣、講習会の開催、技術研究の実施等が行われ、その所要経費に対し補助金が交付された。
- ・1961 年特定中小企業輸出振興融資制度が創設され、特定輸出産業の高度化における対象業種として縫製品（特殊ミシン、プレス仕上げ機）が指定された。指定された企業は中小企業金融公庫、商工組合中央金庫からの優先貸し付けが行われた。
- ・1963 年中小企業近代化促進法（近促法）が制定された。繊維既製服製造業は 1964 年にこの法律の業種指定を受けた。近促法の政策の主体は共同事業の助成政策（狭義の高度化政策）であり、その他に業種別近代化促進政策、個別企業の設備の近代化助成政策がある。

共同事業の助成政策については 1962 年以降は中小企業事業団（繊維の場合は後述の繊維産業構造改善事業協会が担当）によって実施された。

特定業種に指定された業界が自主的に作成した業界ぐるみの構造改善計画に対して特別の助成を行うことによって体質改善を図ることを目的とした。

しかし、縫製業は日米繊維協定の締結に始まり著しい経済環境の変化により業界自体の存立自体が大きく揺さぶられ、構造改善計画は大幅縮小または延期された。

この様な時代において、近促法が日本経済の高度成長期に対する政策を中心的課題としていたこと、および縫製業の様に極めて小さな小規模企業はなかなか構造参加事業に参加しにくい、という反省がその後なされている。

- 1964 年輸出貢献企業認定制度創設（過去に 1957 年貿易功労者国家褒章、1961 年輸出表彰制度、1962 年輸出功労者国家褒章があった）
- 1965 年輸出戻し税を縫製品にも適用（輸入原材料に対する関税相当分の戻し税）
- 1967 年中小企業振興事業団法制定。事業団法は中小企業振興資金助成法の次の反省のもとに制定された。
 - 高度化資金貸付制度では、工場の集団化に必要な団地建設に要する資金すべてを対象としないため、同制度による融資以外に巨額の資金が必要になり、中小企業の信用力、担保能力では調達が極めて困難である等の問題もあり失敗も多かった。
 - そこで、中小企業振興資金助成法を発展的に解消し、指導事業と助成手段を有機的、総合的に整備すると共に行政の効率化と中小企業の便宜を図るため新たな機関を創設する必要があるとの認識に基づき中小企業振興事業団法が制定された。（これに基づき繊維産業構造改善事業協会が設立された。その活動内容については後記する。）
- 1967 年特定繊維工業構造改善臨時措置法（特織法）制定。縫製業としても業界体質の抜本的改善を行うことになった。具体的には、設備の徹底的近代化、企業の集約、取引関係の改善を目的とした。
- 1972 年日米繊維協定締結に対する救済措置として輸出縫製業に対し低利長期融資 70 億円、過剰ミシンの買い上げ廃棄を実施。（買い上げ枠 38 億円、対象企業 343 社、買い上げ台数 16,914 台）
- 1970 年輸出縫製業が近促法に基づく構造改善実施の特定業種に指定された。輸出縫製業構造改善業種の選定条件は次の通りである。
 - 生産性向上の余地が十分にある。
 - 緊急に構造改善を進める必要がある。
 - 業界全体の意欲が旺盛で組織的に構造改善を進める体制が整っている。
- 構造改善助成措置は次の通りである。
 - 1/2 割増償却を税制上認める。
 - 金融事業団高度化資金の優先的貸し付け
 - 中小企業金融公庫の金利年 7%特別融資
- 達成すべき基本的目標
 - 国際競争力の強化のため「生産または経営の規模または方式の適正化」を達成する。
- 実現の手段
 - 共同化、協業化、合併、業務提携によって、設備の近代化、取引構造の改善、品質の向上など企業体質の改善を図る。（業界の過半数以上が業界ぐるみで早急かつ徹底的に進めることが必要とされた）
- 事業費計画と実施状況

- 5年間で157億円が計画されたが日米繊維協定の締結等により縫製事業の業界環境が悪化したため、構造改善計画の全面見直しをせざるを得なくなり、計画は大幅縮小ないし延期された。
- 繊維産業構造改善事業については次のような反省が行われた。
 - ・ 共同販売・生産調整のような集約化は成功したが、企業・生産の集約化は我が国中小企業になじまなかった。
 - ・ 今後は改善余地の大きい縫製・流通を含む繊維業界全体の再編成、構造改善が必要である。
- 1973年新構造改善政策案策定。基本的方向は、労働集約型産業から知識集約型産業への転換、生産流通体制の合理化・近代化等を志向する事であるとの方向が示された。
- 1976年中小企業事業転換対策施行。これは事業環境の著しい変化にかんがみ中小企業の事業転換を円滑に進めるための措置であった。縫製業である外衣・中衣・下着製造業は指定業種になった。臨時措置法の特徴は次の通りであった。
 - ・ 近促法の様に対象を組合、グループに限定せず、全ての企業を対象にした。
 - ・ 助成措置が総合的である。（従来は事業転換に限定されていた。）
 - ・ 企業が自主的に事業転換するのを支援すること。（強制的に事業移転転換させるものではない）
 衣服・その他の繊維製品製造業の1972年と1977年との比較での転入率は14.0%で転出率は13.0%であり転入率が転出率をわずかに上回った。（出所：中小企業庁編「昭和55年版 中小企業白書」）
- 中小企業振興事業団法に基づき設立された繊維産業構造改善事業協会の活動成果。
繊維産業構造改善事業協会の32年間（1967年から1999年まで）の活動事業費を次の表に示した。

繊維産業構造改善事業協会の32年間の事業費

	事業費（億円）	比率(%)
債務保証	838	59.7
設備廃棄	393	28.0
産地助成	90	6.4
情報提供・情報化	62	4.4
人材育成	7	0.5
技術指導	14	1.0
合計	1,404	100.0

活動の主体は構造改善資金調達に対する債務保証と設備廃棄であった。1990年代に入ってから活動の主体は情報化支援、情報提供に主体が置かれた。繊維産業構造改善事業協会は1999年6月に中小企業事業団、中小企業信用保険公庫と統合し中小企業総合事業団が発足した。中小企業総合事業団は中小企業施策の総合的实施機関として活動する。

1.2 縫製業の位置づけと役割

(1) 縫製業の規模

図1-7~9に日本の縫製業(従業者4人以上の事業所)の規模を示す。事業所数、従業者数ともに1975年までは増加したがそれ以降の変化は少なく、発展期は1975年までであった。

図1-7に示すように現在の事業所は31,000、総従業者は555千人、事業所当たりの従業者は平均18人である。従業者数299人以下の事業所数(図1-8)は全体の99.9%であり、その従業者数(図1-9)は全体の97.3%である。

図1-7 日本の衣服・その他繊維製品製造業の事業所数、従業者数
 (事業所数は従業者4人以上)

出所：アパレルハンドブック（繊維産業構造改善協会）

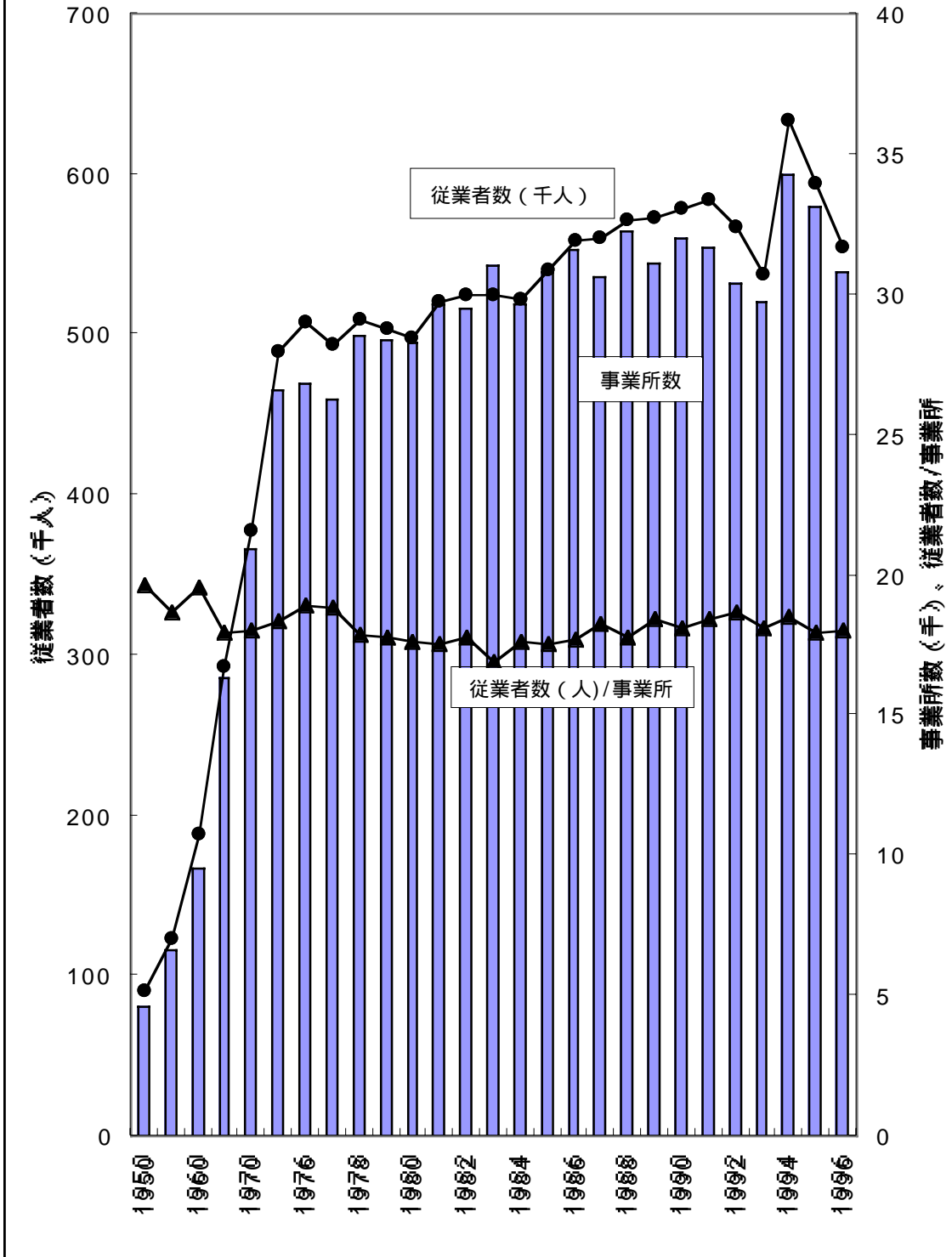


図1-8 日本の衣服・その他の繊維製品製造業事業所数
 (従業員数規模別)
 (従業員4人以上)

出所：アパレルハンドブック(繊維産業構造改善協会)

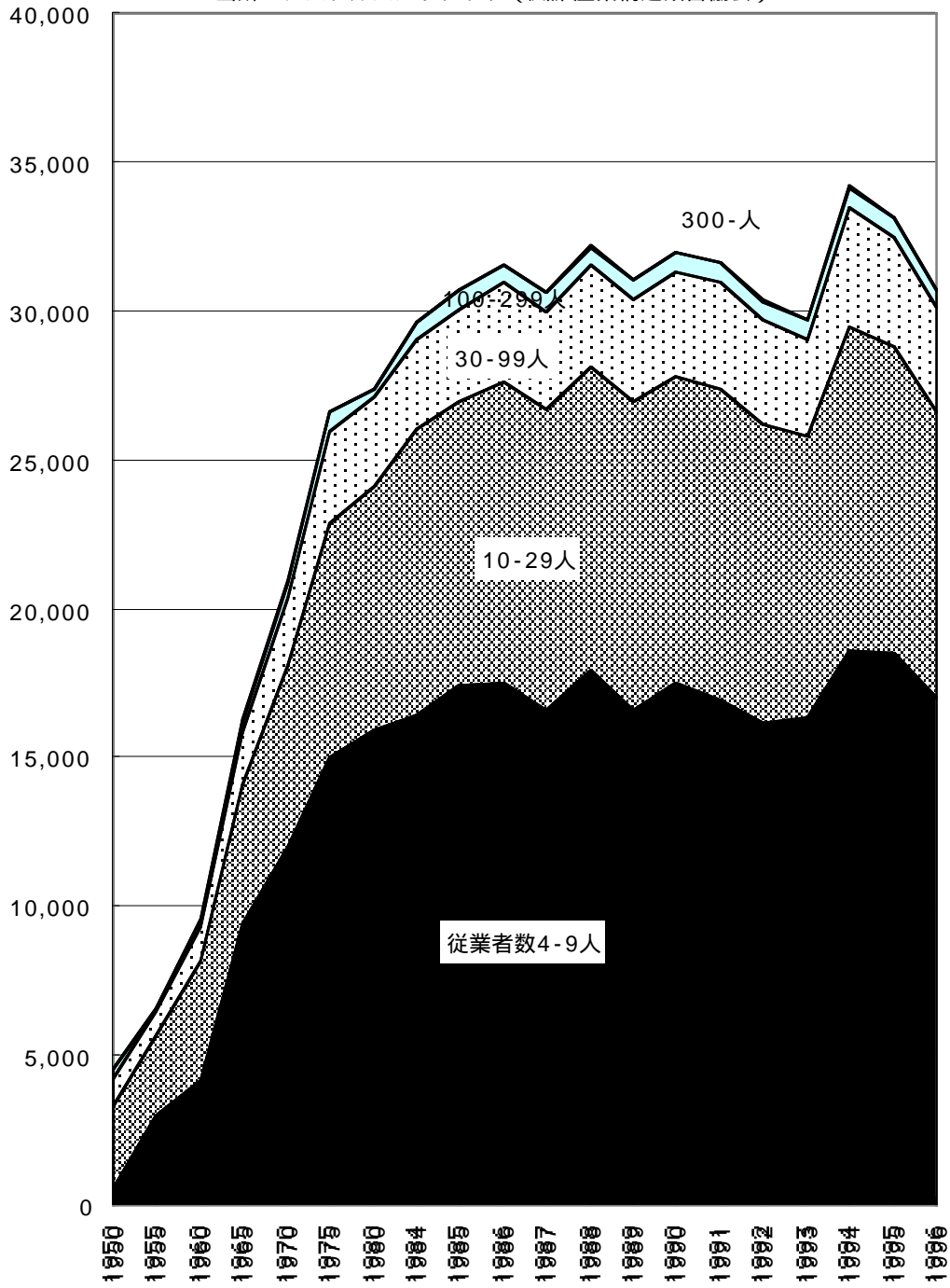
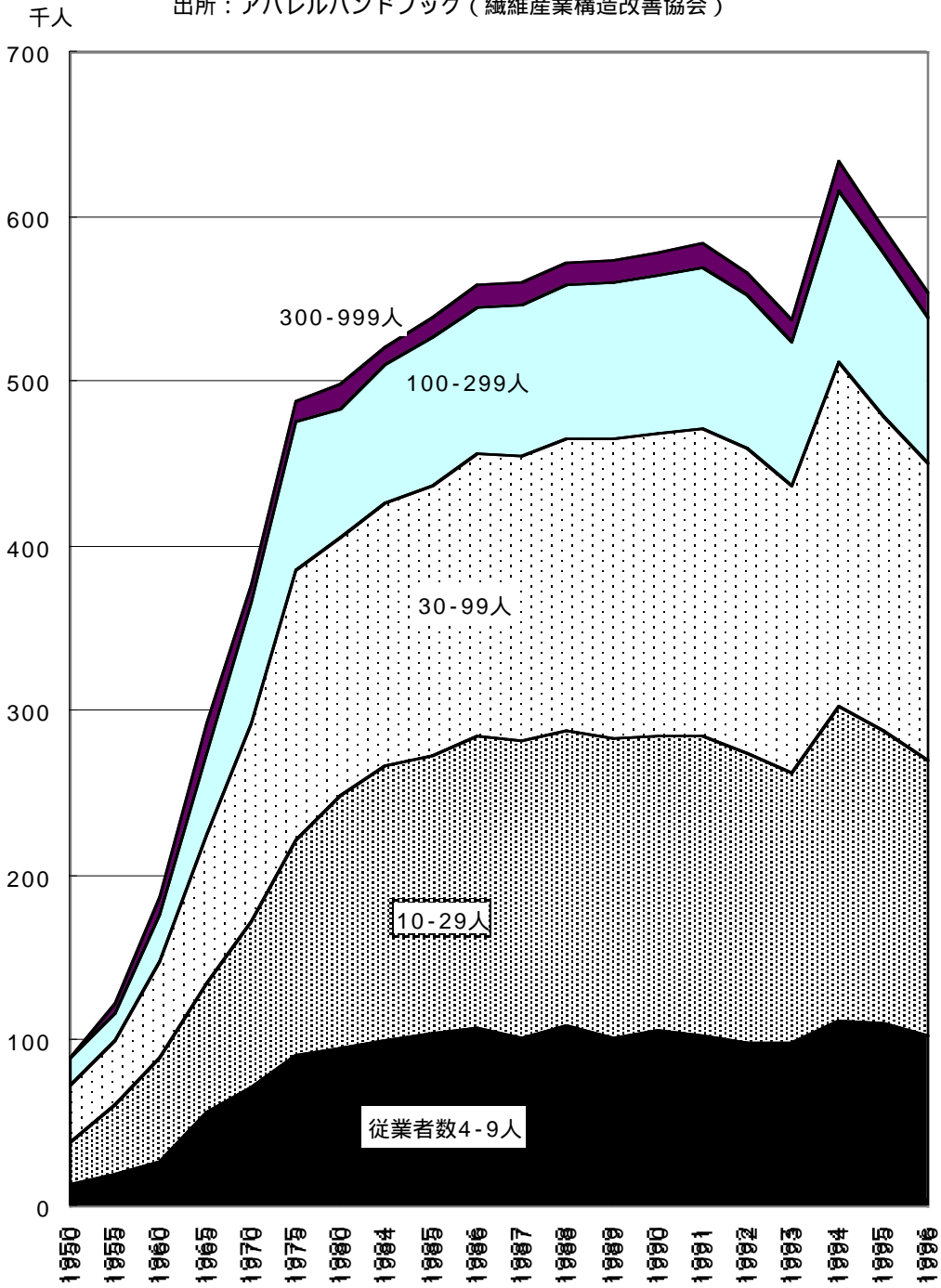


図1-9 日本の衣服・その他繊維製品製造業従業者数
 (従業者数規模別)
 (従業者4人以上)

出所：アパレルハンドブック(繊維産業構造改善協会)



従事者数 300 人以下を中小企業とするならば大部分の縫製業は中小企業である。従業者数 29 人以下の事業所は全体の 86.7%、その従業者数は全体の 48.8%であり、縫製企業の多くは従事者数が 29 人以下のものである。

さらに、従業者 1-3 人の事業所を含めた従業者の構成比率は次の表に示す通りであり、1-3 人の事業所の比率は 1955-1960 年が高く、1965 年以降は急激に低下している。しかし、従業者数 1-9 人の事業所の従業者数比率は 1950 年以降ほぼ 25%であり、日本の縫製業は典型的な中小企業といえることができる。

また、小規模縫製業で一般的に行われている家庭主婦への外注を含めると、小規模縫製業への従業者数比率はさらに大きくなる。

日本の衣服その他繊維製品製造業の事業所当たり従業者数別従業者数比率 (%)

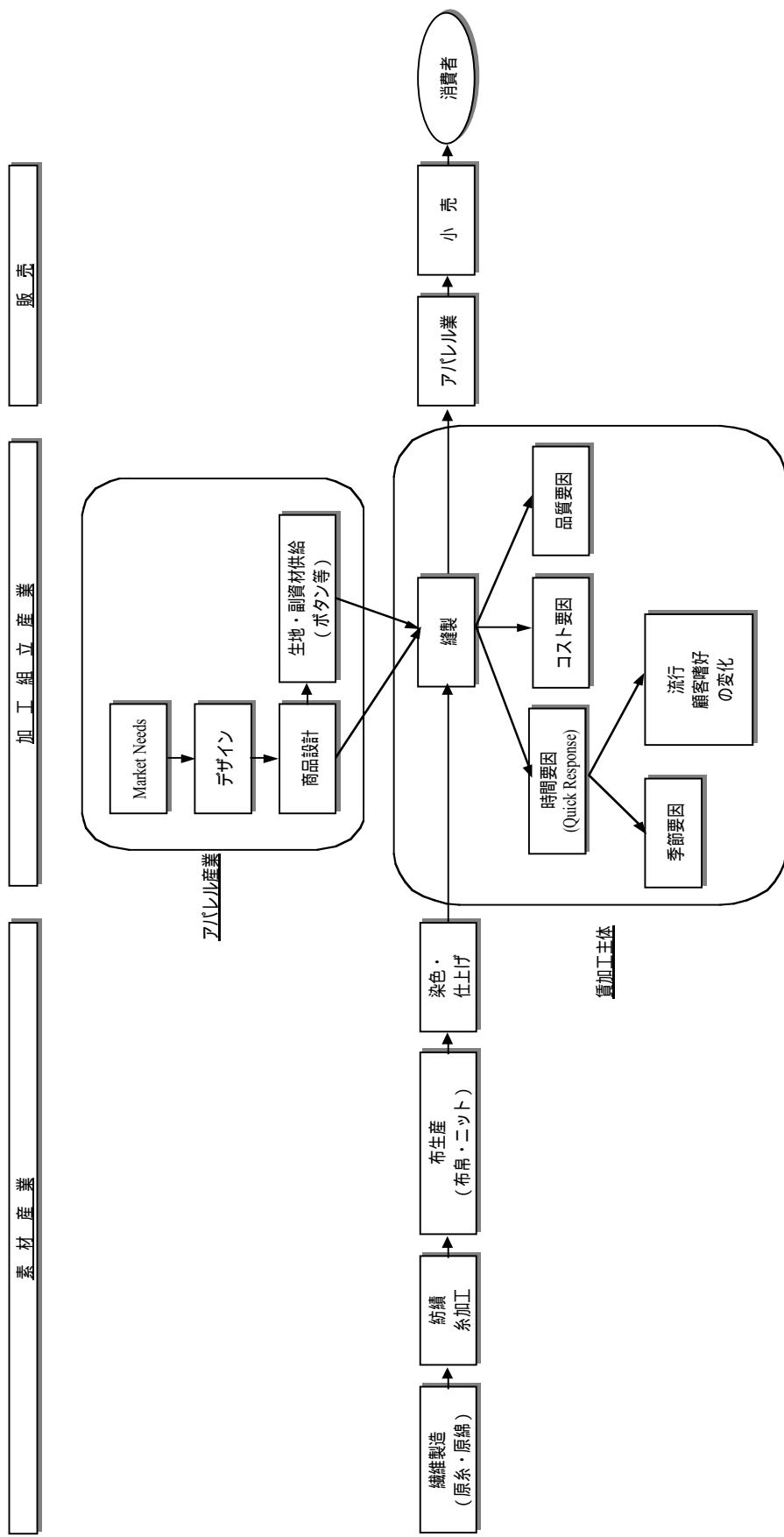
	人/事業所						
	1-3	4-9	(小計 1-9)	10-29	30-99	100-299	300-
1950	12.7	13.1	25.8	25.3	32.9	16.1	
1955	14.2	13.6	27.8	29.7	26.7	11.8	3.9
1960	10.8	13.0	23.8	30.2	27.8	13.1	5.0
1965	5.9	18.6	24.5	24.7	29.3	16.0	5.5
1970	6.4	18.0	24.4	24.9	29.5	18.4	2.7
1975	6.7	17.4	24.1	25.0	31.2	17.3	2.4
1980	7.1	18.0	25.1	28.4	29.3	14.4	2.8

(出所：通産省「工業統計表」)

(2) 縫製業の繊維産業生産構造面での位置づけ

繊維産業における縫製業の位置づけを図 1-10 に示す。繊維産業は、繊維製造から紡績・糸加工、布生産、染色・仕上げに至る工程が素材産業であり、次の縫製工程は加工組立産業で、その製品の多くはアパレル業を通して衣料として販売される。

図1-10 縫製産業の生産構造面での位置づけ



縫製業の多くは賃加工で運営されており、アパレル業から指定されるデザイン・商品設計に基づき、時間要因（納期、QR: Quick Response）、コスト、品質面を考慮して縫製を行う。

賃加工体質からの脱皮は縫製業の現在の大きな課題であり、その打開策として縫製業がアパレル業を取り込み、縫製業自身がデザイン・商品設計を行い、販売するという方向を模索している。

（３）縫製業の発展・衰退過程

縫製業の発展期は上述のように 1975 年までである。

図 1-2 に示した様に 1946 年以降、繊維二次製品（含む衣料）の輸出（円表示）は 1971 年まで急激に増加したがそれ以降は増加が止まり、現状維持またはわずかに減少している。同時に輸入衣料が急激に増加した（図 1-1）。

そして 1987 年以降は輸入衣料の著しい増加が現在まで続いている。この時期、特に 1988 年から 1995 年にかけては日本の縫製業の急激な海外進出が行われた（図 1-11）。

日本の衣料の生産額は図 1-5 に示す様に 1991 年までは増加していたが、1992 年から急激に減少している。生産減の主な要因は円高による輸入増加と日本経済のバブル崩壊である。

日本の衣服・その他繊維製品製造業付加価値は図 1-12 に示すように増加してきたが、1992 年からはほぼ横這いになり成長が停滞している。

縫製業の発展から衰退の過程を見ると、1946 年以降輸出貢献企業として著しく発展した時期を経て、1972 年以降は変動相場制による円高、輸出規制等により輸出の伸びが止まり、さらに 1992 年からは生産額が毎年減少し、現在の生産額は 1991 年の 2/3 に減少している。縫製業はここ 50 年に著しい変化があった。

（４）縫製業の繊維産業における役割

図 1-13 に国内縫製業の役割をまとめた。国内への衣服の供給は国内生産と海外生産（輸入）によって行われる。衣料の国内生産と輸入を比較すると、生産額は約 3 兆円、輸入額は約 2 兆円である（1998 年）。

図1-11 日本からの縫製製造業海外進出件数
出所：アパレルハンドブック（繊維産業構造改善改善協会）

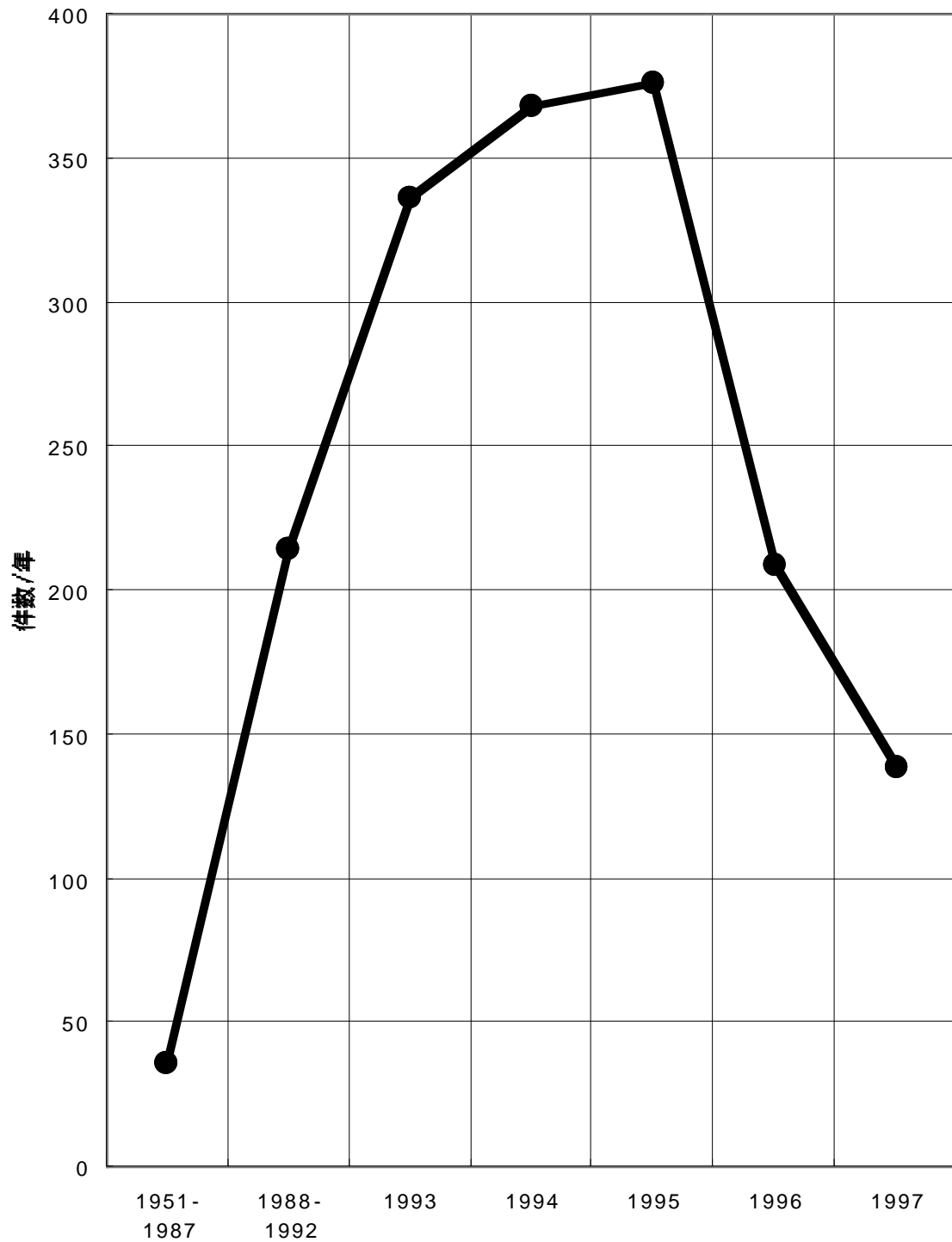
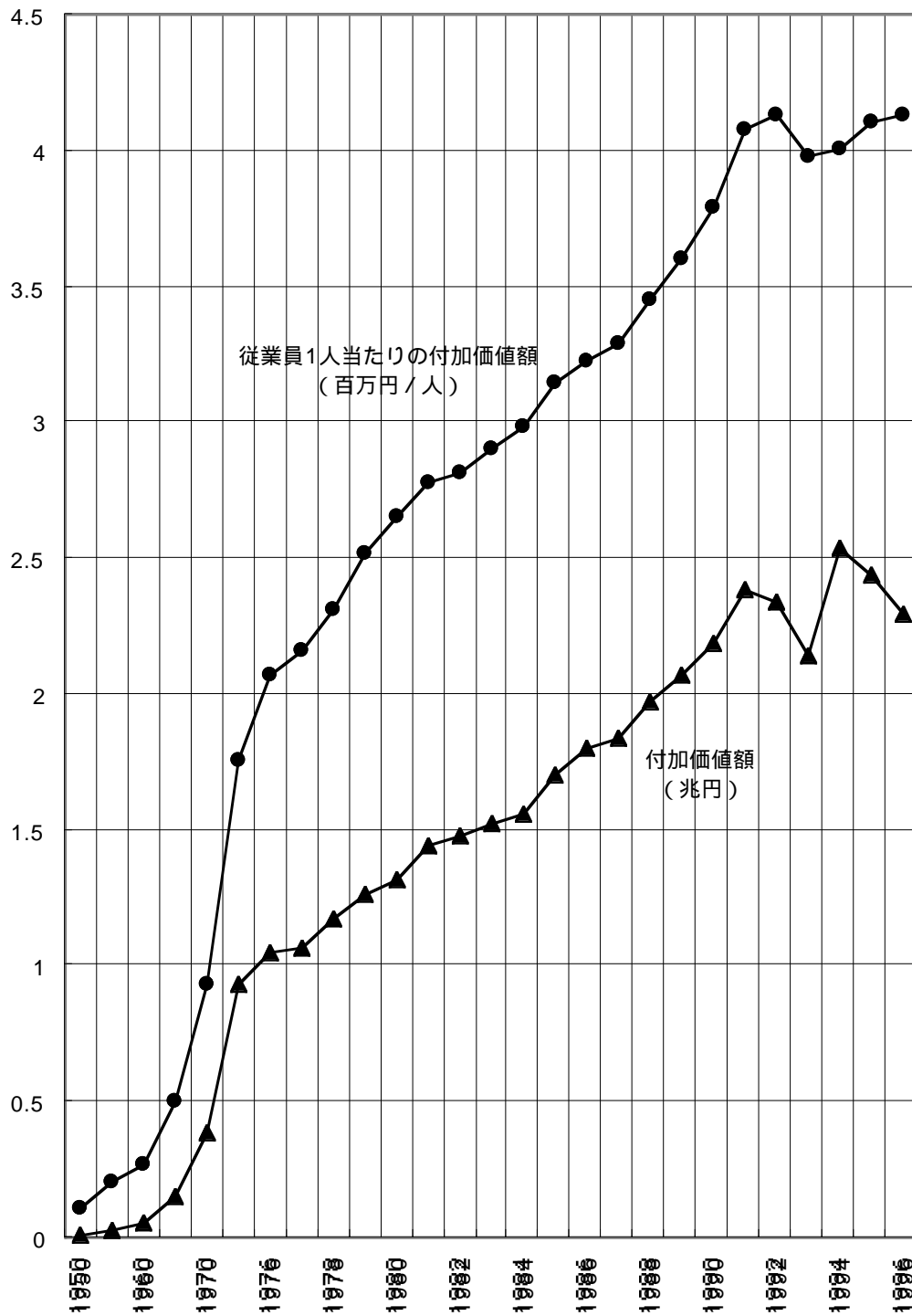


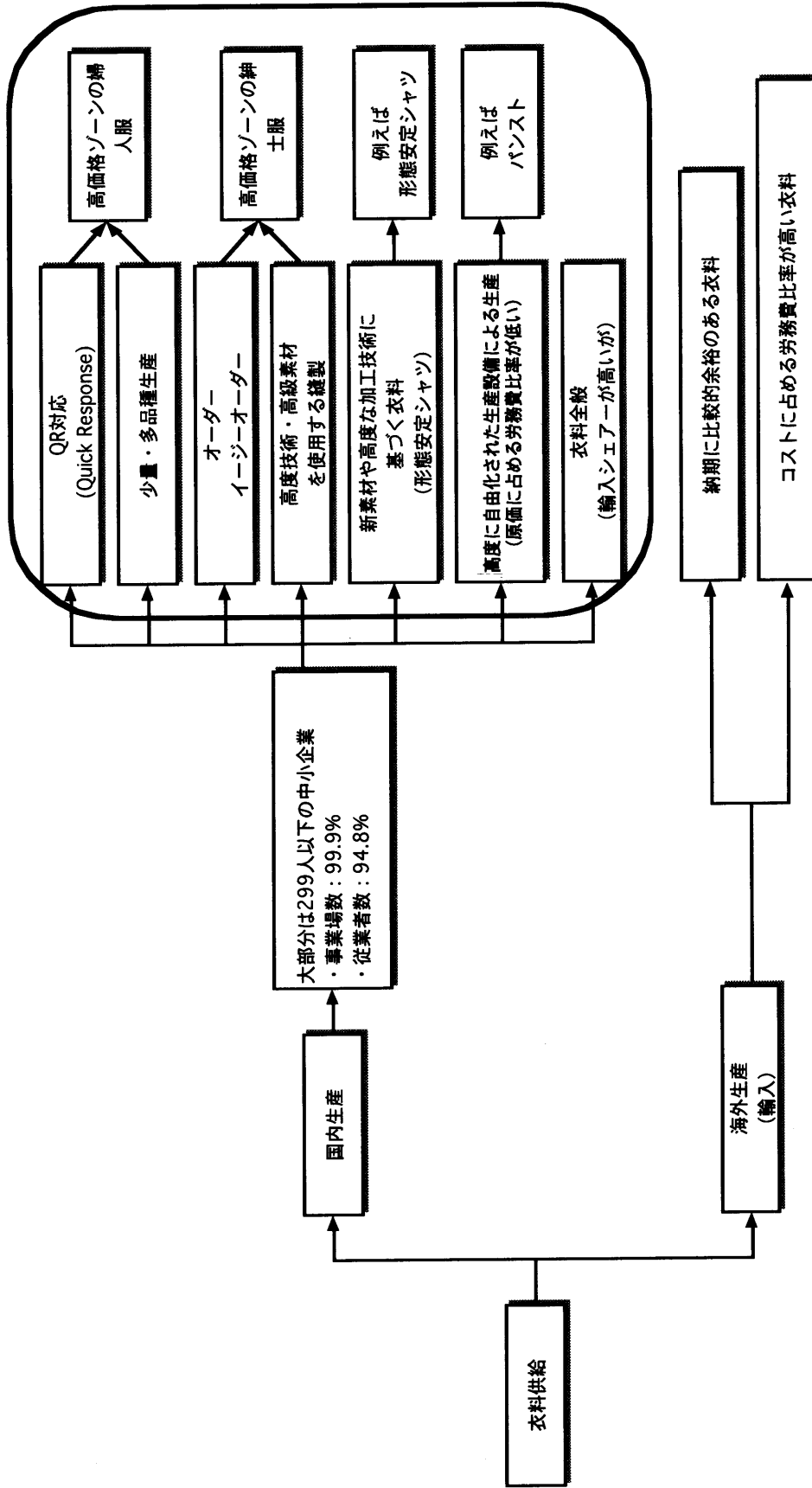
図1-12 日本の衣服・その他繊維製品製造業付加価値
(従業者4人以上)

出所：アパレルハンドブック（繊維産業構造改善協会）



1-13 国内縫製業（中小企業）の繊維産業における役割

国内縫製中小企業の主な役割



衣料国内生産の大部分は中小企業（従業者数 299 人以下）によって行われ、主たる生産品は外衣・中衣で、QR 対応、少量・多品種の比較的高価格ゾーンの婦人服、オーダーメイド・イージーオーダーで高度技術・高級素材を使用する高価格ゾーンの紳士服、新素材や高度な加工技術に基づく衣料（例えば形態安定シャツ）、生産設備が極度に自動化され原価に占める労務費の比率が低いパンスト、および衣料全般（この分野では輸入品のシェアが圧倒的に高いが）である。

一方、海外生産（輸入）は納期に比較的余裕がある衣料や原価に占める労務費比率が高い衣料を中心として衣料全般に及んでいる。

2 縫製業における中小企業発展の成功事例

2.1 概要（成功事例の定義と青森県・秋田県の縫製業）

（1）成功事例の定義

縫製業の成功事例とは次の様な考えでとらえたものである。

成功事例：

「中小企業は当然企業発展のために努力している。そこに良いタイミングで適切な公的機関の助成策・施策が実施され、その中小企業の発展が加速された事例。」

ただし、この調査は途上国での参考にすることを目的としているので、対象とする業種は途上国の縫製業に比較的類似しているものとする。高度な技術開発の成功例や、特殊素材・衣料（絹・皮革素材、和服、高級品等）を扱った成功例は除外する。

また、「1 縫製業における中小企業の概要」で述べたように、縫製業の発展の初期においては輸出奨励が行われたものの、その後は輸出規制・設備廃棄等が行われ、国としての育成施策は他の業種の様には行われていない。従い、育成のための施策は県・市・町・村が行ったものが主体になっている。成功事例はこの様な中から抽出した。

（2）青森・秋田県の縫製業の発展と現状（概要）

i) 企業誘致

日本の縫製業は中国・アジア諸国からの衣料の輸入に対抗するため、安い労働力が確保できる東北 4 県（青森・秋田・岩手・福島）や九州・四国に工場を移転した。本調査では工場誘致を積極的に進めた青森・秋田県を主体に成功事例調査を行った。

企業誘致は青森・秋田県以外でも行われた。ここで、青森・秋田県を選んだ理由は次の通りである。

- これらの県は首都圏・大都市圏から離れており、物流面でも他の県と比較し不利な立場にあるため、県をあげて誘致活動を積極的に行ったこと。
- 他の産業が比較的少ないため、設備投資が少なくかつ労働力の吸収力の大きい縫製業は魅力ある誘致対象産業であったこと。

なお、これらの県で企業を誘致するに当たり、会社の規模、資本金および新規雇用数等を審査し、合格したものを誘致企業とした。誘致企業とそうでない企業では、各種優遇策の適用の程度に差があった。

ii) 縫製業の発展と現在の課題（概要）

青森県・秋田県が行った縫製企業誘致政策は類似しているため、1961年から誘致を推進していた秋田県を例にして、発展の状況と現在の課題と今後の取り組みを説明する。

秋田県の縫製業の誘致状況と現在の縫製業の課題を図 2-1 に示す。日本は経済発展を加速すべく 1961 年には、「低開発地域工業促進法」を制定し、さらにこの頃「国民所得倍増計画」の発表があった。

これに伴い秋田県は企業誘致を積極的に開始し、一町村一工場方式の県の企業誘致政策により、農村部の豊かな女子労働人口を背景に縫製業を積極的に誘致した。その結果、縫製業は労働集約産業として県の中核的産業にまで発展し大きな成果をあげた(1992 年)。

しかし、1990 年以降は縫製業の中国・アジアへの生産拠点の移行とバブル崩壊による需要の減少により、国内生産減少・工賃引き下げが行われ、縫製産業の低迷・企業数減少という事態になった。そこで、秋田県は県庁内にある「秋田県アパレル産業振興協議会」（1986 年創立）を中心にして国際競争力を備えた秋田縫製産地の形成により、業界・地域の活性化の推進を行っている。

(3) 縫製業誘致とその成果

i) 1992 年までの発展期

図 2-2 に青森・秋田県の衣服製造業誘致企業数の推移を示す。

秋田県は 1960 年台に縫製業を毎年 6 企業程度誘致していた。その後誘致は少なかったが 1984 年から 1989 年にかけて毎年 6 企業程度が誘致された。しかし、1990 年以降は誘致がほぼゼロである。一方、秋田県よりさらに北の青森県では 1980 年代に入り誘致が促進され、1989 年までに縫製業 40 企業が誘致された。

その結果、図 2-3 に示すように、発展のピークである 1992 年には秋田県の衣服製造業の事業所数は 933、従業者数は 27,179 人、製造品出荷額は 1,078 億円に達した。衣服製造業の秋田県全体の製造業に占める割合で示すと、事業所数は 24.0%、従業者数は 23.2%、製造品出荷額は 6.8%に達した。

ii) 現在（1997 年時点）

しかし、その後バブル崩壊と衣料輸入の増加により、衣服製造業の活動は縮小し、1997 年には事業所数 722（1992 年に対し 77%）、従業者数は 19,268 人（同 71%）、製造品出荷額は 777.8 億円（同 72%）とピーク時の 1992 年の約 70%に減少した。

縫製業の中で誘致企業だけを 1997 年で見ると、事業所数は 84（縫製業全体の 11.6%）、従業者数 5,425 人（同 28.2%）、製造品出荷額 244 億円（同 31.4%）であり企業誘致の県に対する経済効果は極めて大きい。

また、誘致企業の 1 事業所当たりの従業者数は県平均の縫製業に対し 2.4 倍、1 事業所当たりの製造品出荷額では 2.7 倍である(1997 年)。

この様に縫製業の誘致は、特に雇用の確保と云う目的に対して著しく貢献し大きな成果をあげた。

企業誘致に伴う優遇措置については別項にまとめるが、この様な縫製企業誘致は立派な成功事例である。

図2-1 縫製業の誘致と現在の縫製業の課題（例：秋田県）

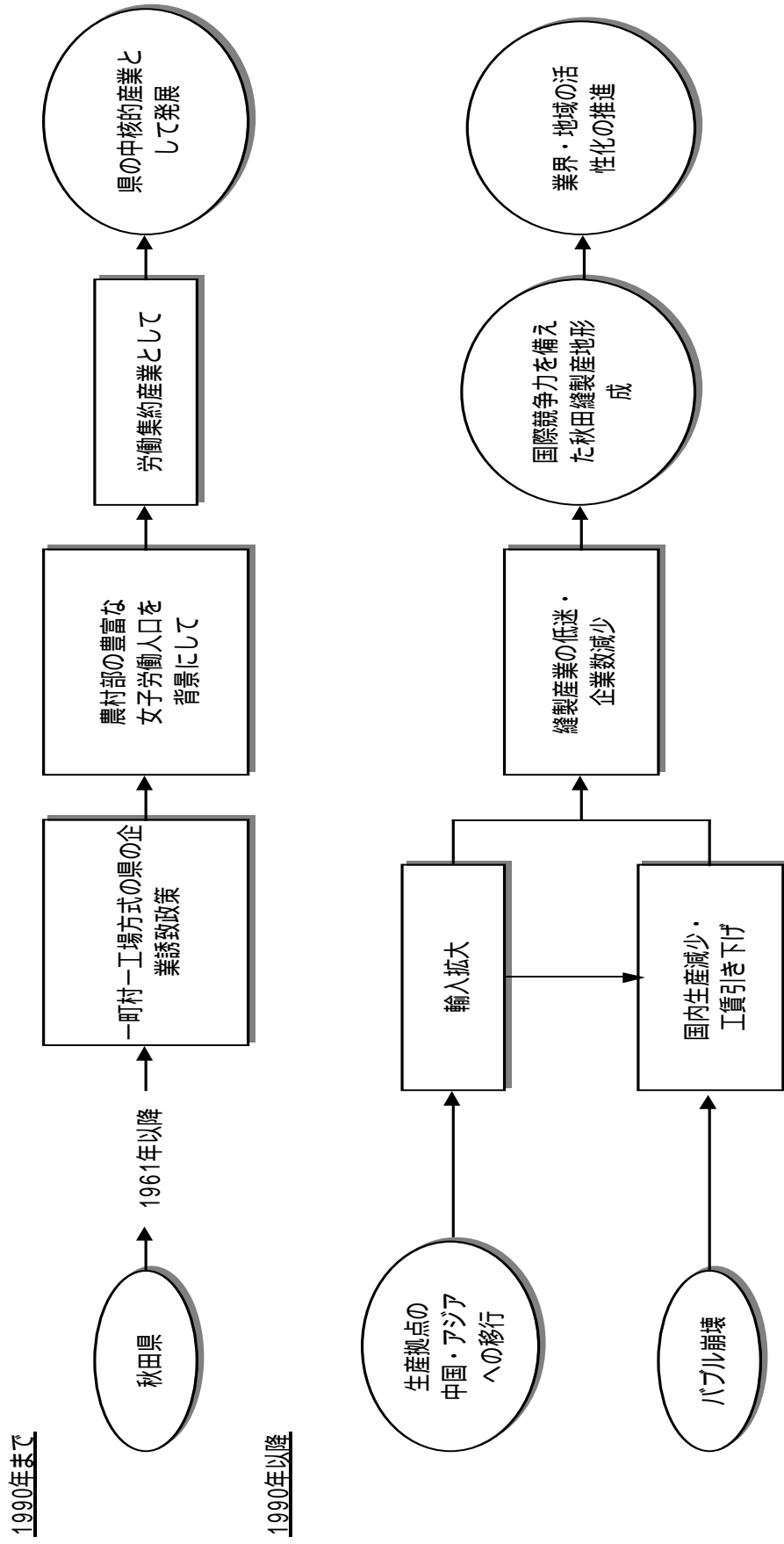


図2-2 青森県・秋田県の衣服製造業誘致企業数

出所：青森県商工観光労働部・秋田県工業振興課

件/年

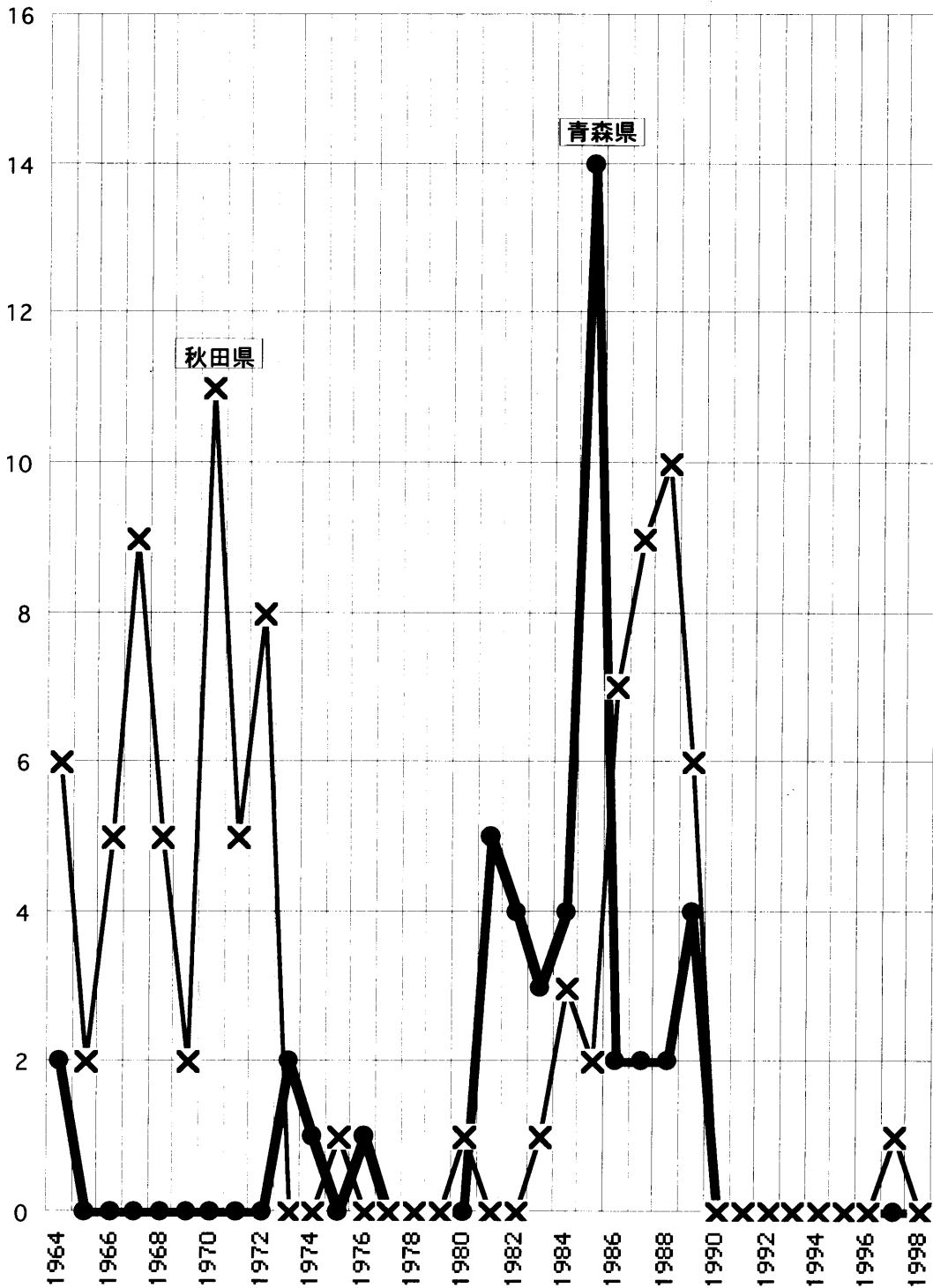
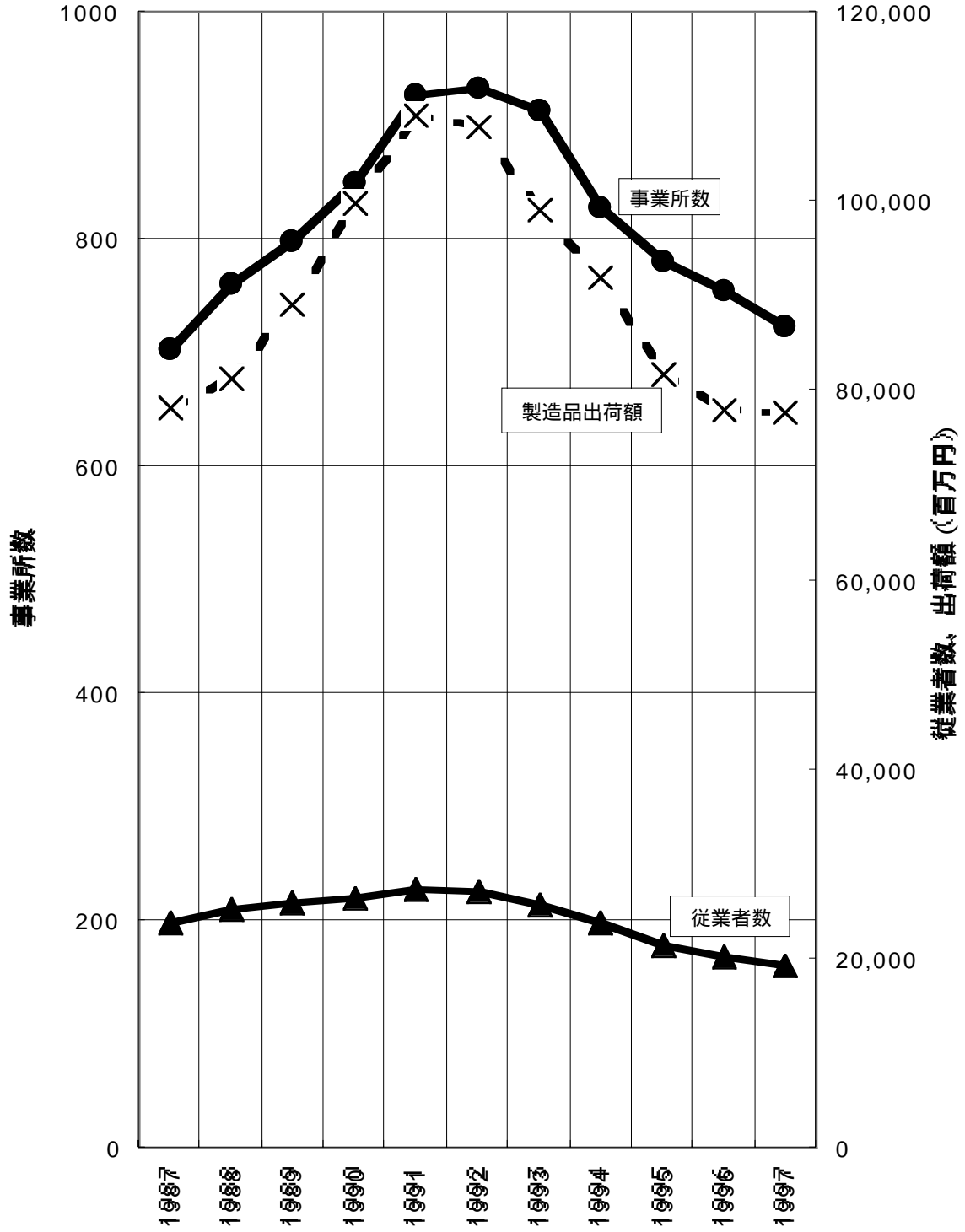


図2-3 秋田県衣服製造業：事業所数、従業者数、出荷額
出所：秋田県商工観光労働部



2.2 縫製業の課題と今後の方向（青森・秋田県の例）

（1）縫製業の現状と問題点（課題）

国全体の縫製業の方向については「1970年代の繊維産業政策のあり方」に関する答申、数度の「繊維ビジョン」の作成により施策が示されている。

以下の例は、これら政策を国という高い立場ではなく、青森・秋田という生産地において実行している例である。

図 2-4 に縫製業の現状と問題点をまとめた。これは青森・秋田県での調査結果をまとめたものであるが、これは 1992 年以降の生産減に伴う我が国の縫製業全体の問題でもある。

図 2-4 の項目に基づき以下に説明する。

i) 海外との棲み分け

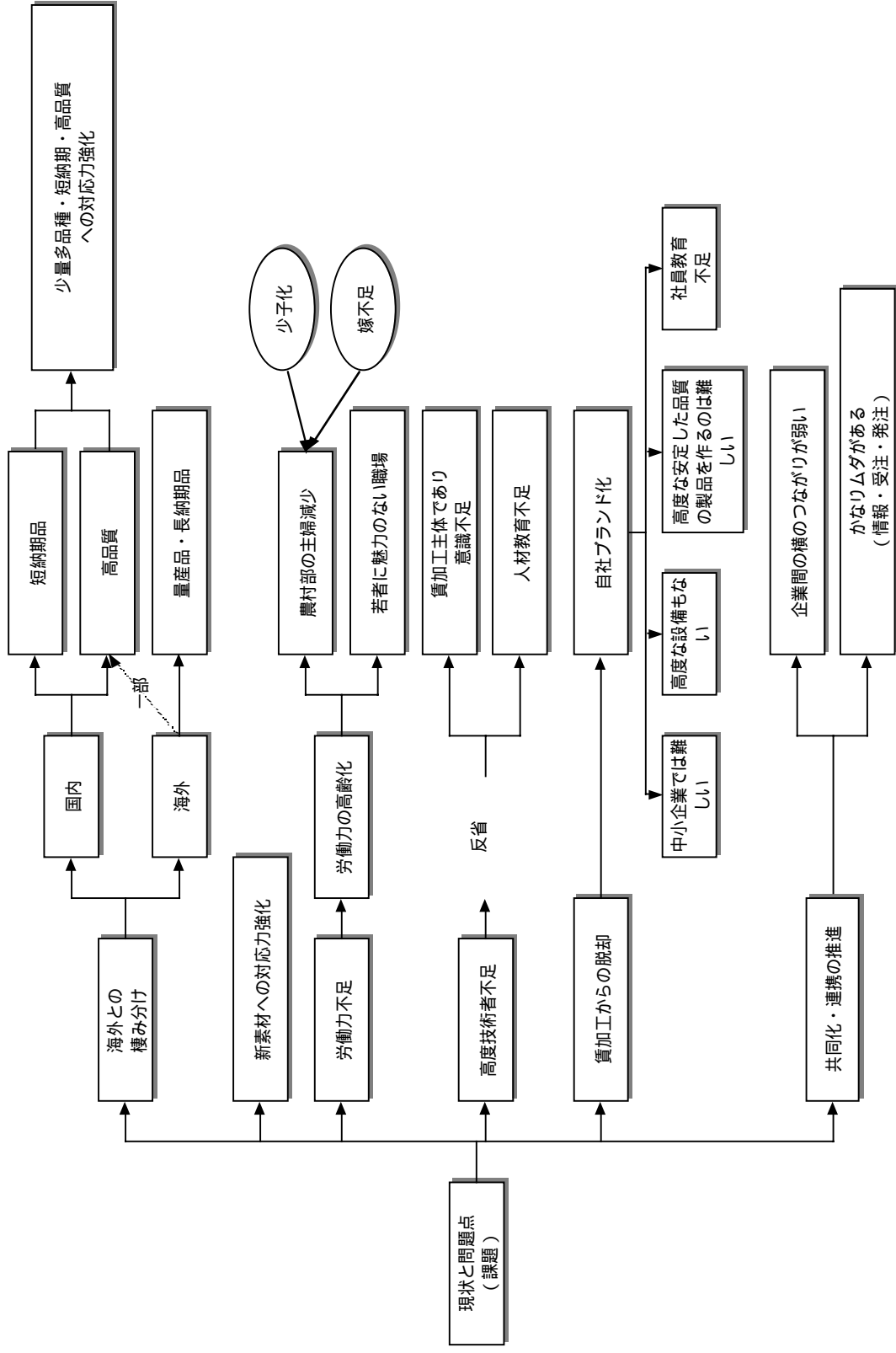
縫製品は海外生産が進み、量産品や納期に比較的余裕のある製品は海外生産にシフトし、国内生産は QR 対応・短納期品、高品質品、高価格品に集中している。しかし、最近では海外生産拠点の技術進歩により、納期に比較的余裕のある高品質品、高価格品は海外で生産されるようになってきた。

現在の国内縫製業の課題は、少量多品種、QR 対応・短納期、高品質、高価格への対応力の強化である。

ii) 新素材への対応

ファッション化の進行と共に各種新素材（繊維・生地）を使用した衣料が生産されている。国内縫製で生き残るには、国内の繊維メーカーが開発した新素材に迅速に対応する必要がある。しかし、新素材の縫製を行うには素材に対する知識の蓄積とその素材に適した縫製技術が必要であり、新素材への技術的対応力の強化が求められている。

図2-4 縫製産業の課題と今後の取り組み - 現状と問題点（課題） -



iii) 労働力不足

企業誘致により青森・秋田県に進出した縫製業も、労働力の高齢化、少子化、嫁不足による農村部の主婦減少と、縫製が若者に魅力のない職場であるため労働力の不足が問題になっている。また、週 40 時間労働へ対応する必要がある。しかし、一方では国内縫製の減少があり、そのバランスの問題でもあるが、安価な労働力は絶対的には不足している。

iv) 高度技術者不足

これまで縫製業は賃加工体質で運営されており、輸入増加による日本の縫製業の置かれた状況を十分に理解せず、将来に対する人材の教育を怠り、高度技術者が不足している。そのため、賃加工体質からの脱却を行う際の障害になっている。

v) 賃加工からの脱却

輸入品に対抗するにはアパレル業の指示のままに縫製するのではなく、縫製する立場（現場を最も知っている立場）から自社ブランド化を進め、デザイン・販売までの分野を取り込むべく模索しているが、中小企業であること、高度な設備もないこと、高度な安定した品質の製品を作るのは難しいこと、社員の教育不足等の問題に直面している。

vi) 共同化・連携の推進

個別の縫製業（賃加工）だけで生き残れる時代ではなく、周囲の企業が連携し共同して情報を共有し、受注・発注業務を共同で行いムダを排除しなければならないが、現在は企業間の横のつながりが弱い事が問題である。

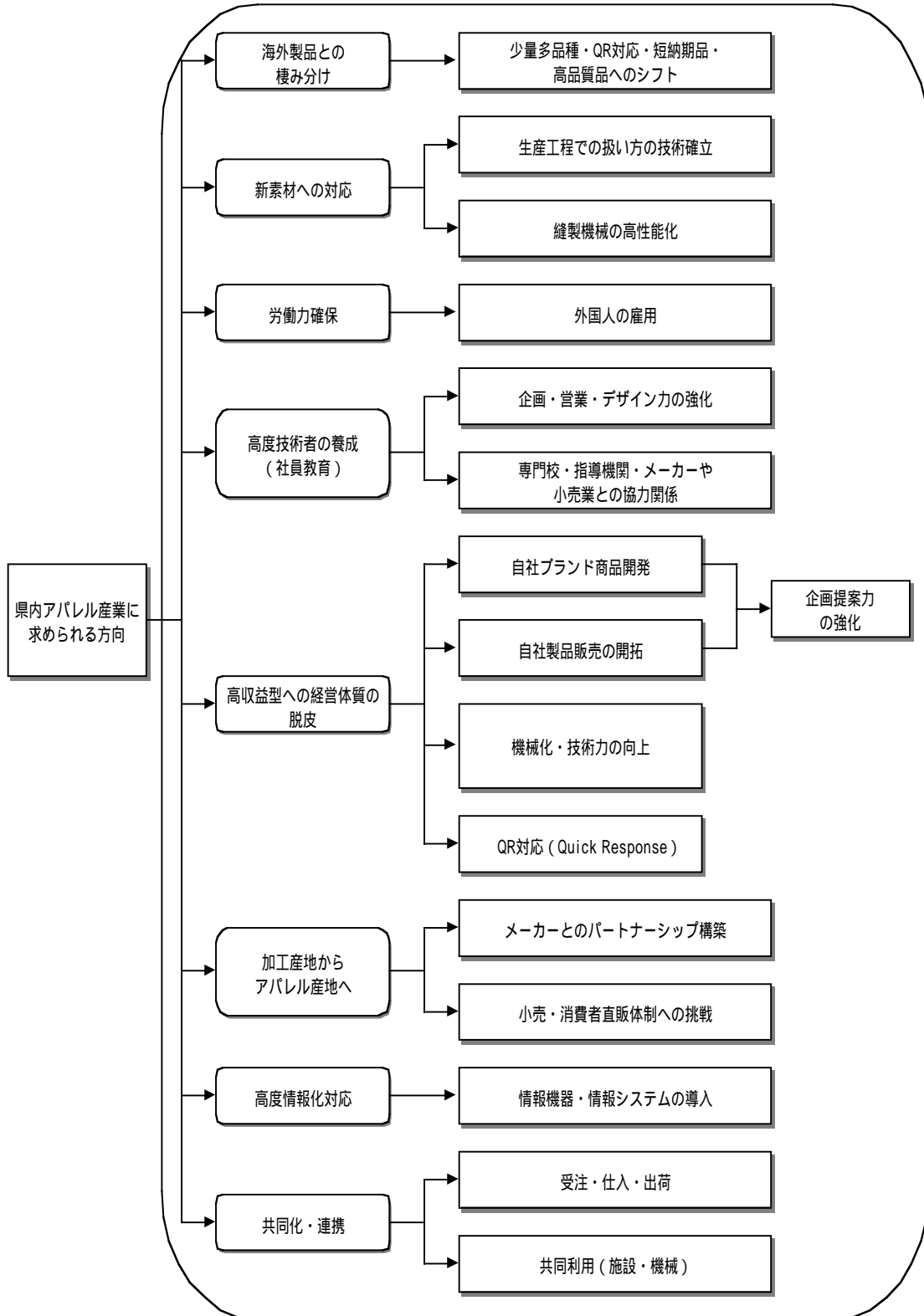
(2) 縫製業の課題と今後の取り組み

図 2-5 に縫製業の課題と今後の取り組みの概要をまとめた。

開発途上国の縫製産業は次々に労務費の安い国に移行している。1960 年代後半には韓国、台湾、中国からの縫製品輸出が増加したが、その後タイ、インドネシアからの輸出が増加し、現在は中国、バングラデシュ、スリランカ、ベトナム等に移行している。

図2-5 縫製業の課題と今後の取り組み

共同化・連携・産地化・地場集積産業化



このような移行の過程で縫製品輸出が減少した国は日本と同様に縫製産業の再建を検討しており以下に述べる日本の現状（問題点と今後の取り組み）は極めて参考になると思われる。

日本国内への衣料の供給を全面的に海外に頼るのではなく、一定の率の国内生産は残すべきとの認識の下に、今後縫製業が生き残るためには下記の様な取り組みを行う必要がある。

しかし、いずれの項目についても賃加工型の縫製企業が単独で実行できる事ではない。これら事項はいずれも共同化・連携・産地化・地場集積産業化と言うキーワードの下に縫製企業が連携して取り組むべきものである。

この取り組みが青森県・秋田県では県庁、（財）青森県中小企業振興公社、青森県アパレル工業会、秋田県アパレル産業振興協議会を中心に行われている。

i) 海外製品との棲み分け

少量多品種、QR 対応・短納期品、高品質、高価格品への生産シフトを行うにつきる。これを実現するための取り組みは多岐にわたる。最終目標は「一着作り」であり、注文された一着の衣料を一着だけ生産出来る体制を作り上げることであり、それへの挑戦は開始されている。

ii) 新素材への対応

いろいろな新素材がファッションの名の下に使用される。国内縫製業が生き残るためには新素材を取り入れ、海外生産との差別化を進める必要がある。新素材は一般に薄く、扱い難い素材が多い。そして、縫製での技術蓄積が少ないため生産効率を下げている。そのため、新素材の生産工程での扱い方の技術の確立や縫製機械の高性能化が行われている。また、素材について基礎から勉強が行われている。

iii) 労働力確保

国内衣料生産が減少しているとは言え、縫製業が必要とする安価な労働力は不足している。そのため、JITCO（（財）国際研修開発機構）を通じて縫製業には日本全体では約 2,000 人の研修生を受け入れている。滞在期間は 3 年間で、1 年間の研修の後、2 年間の実習が行われる。今後も増加するであろう。

労働力確保のため、縫製工場の中に託児所や食堂を設けるなどして雇用確保に努力している会社もある。

iv) 高度技術者の育成（社員教育）

高度技術者の養成（社員教育）は高収益型経営への脱皮、加工産地からアパレル産地への転換を果たすために絶対に必要な条件である。専門校・指導機関・メーカー・小売業との協力関係の下に企画・営業・デザイン力を身につけた高度技術者の育成を行っている。

- v) 高収益型への経営体質の脱皮
高収益経営に脱皮するために自社ブランド商品を開発し、自社でその販路を開拓する必要がある。そのためには、企画提案力の強化が必要になる。
自社ブランド商品開発と言う点では、秋田県アパレル産業振興協議会が中心になり「北緯 40°」「きまま小町」等の独自ブランドでの商品化が始まっている。
同時に、生産効率化のための機械化、技術力の向上および QR 対応の生産・流通体制の構築も検討されている。
- vi) 加工産地からアパレル産地へ
アパレル業の作った商品設計・デザインに基づき縫製を行う賃加工型の縫製業から、アパレルメーカーとのパートナーシップを構築できる様な縫製業に転換しなければならない。
すなわち、縫製業は「縫う」（生産、加工組立）と言う立場およびその経験から、デザイナー、パターンの作成、素材の選定等について積極的にアパレルメーカーに提案出来るように成長しなければならない。
現在は「縫う」ことを知らないアパレル（デザイナー、パターン屋）が多いと言われる。実力のある縫製業はアパレルの提示した設計に対し「この様に設計を変更した方が良い製品ができる」または「この様に設計を変更した方が縫製しやすい」との提案をすることが出来る。この様な縫製業とアパレルとのパートナーシップの構築を通じ、その次の段階としての縫製業の小売・消費者直販体制への挑戦が目標になる。
- vii) 高度情報化対応
流通・生産工程における情報化の進展に伴い、情報機器・情報システムの導入を進める必要がある。情報化社会に対応した、自社ブランド品のインターネット販売等も検討されている。
- viii) 共同化・連携
受注・仕入れ・出荷の共同化・連携によるムダの排除や、施設・生産設備の共同利用による効率化を行うことが検討されている。

2.3 縫製業発展における成功事例 企業誘致（青森・秋田県の例）

図 2-6 に成功事例の一つとして青森・秋田県で行われた企業誘致（一町村一工場方式企業誘致）について、誘致が行われた時代に国・県が実施した施策、助成策の詳細、その成果を以下にまとめた。

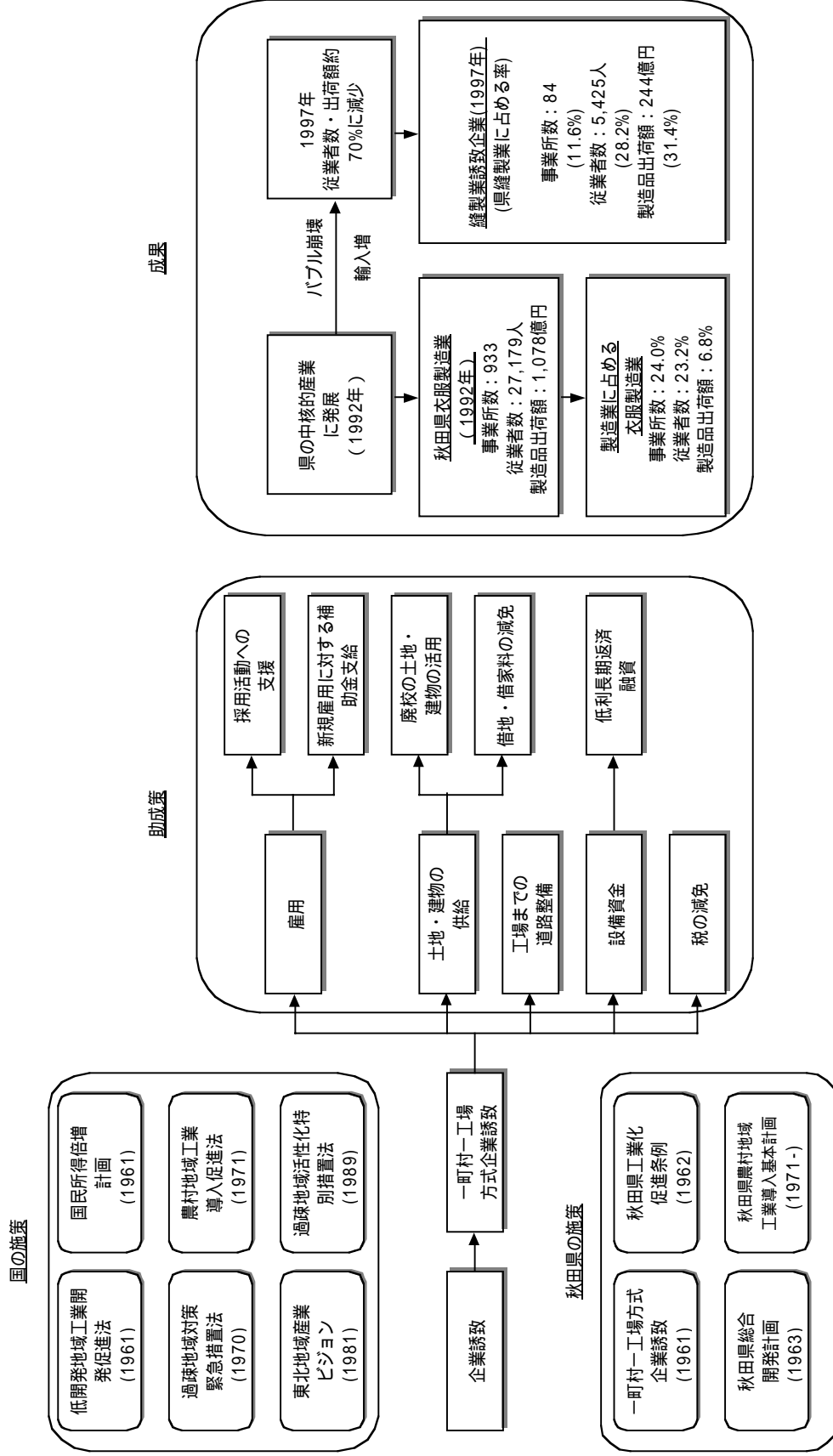
（1）企業誘致（一町村一工場方式企業誘致）

- i) 企業誘致と関連する国の施策
一町村一工場方式の企業誘致が開始された 1961 年は、「低開発地域工業開発促進法」・「国民所得倍増計画」が制定・発表された年であり、国の政策として経済発展を目指し低開発地域の工業開発を促進する時代であった。

引き続き次の様な政策が発表され、過疎地域・農村地域への産業の導入が行われた。

- 1970： 過疎地域対策緊急措置法
- 1971： 農村地域工業導入促進法
- 1981： 東北地域産業ビジョン
- 1989： 過疎地域活性化特別措置法

図2-6 中小企業の発展成功事例
 (一町村一工場方式工場誘致)



ii) 企業誘致と関連する県の施策

国の政策と並行して、秋田県では県の政策として 1961 年に「一町村一工場方式企業誘致」が実施された。

引き続き 1962 年に「秋田県工業化促進条例」、1963 年に「秋田県総合開発計画」が、そして 1971 年からは「秋田県農村地域工業導入基本計画」が現在まで引き続き実施されている。

iii) 一町村一工場方式企業誘致

一町村一工場方式の企業誘致では県・市・町・村のレベルで積極的な企業誘致が行われた。誘致実績は 1960 年代には秋田県に集中した。この時期には、秋田県よりさらに大都市圏から離れている青森県での誘致実績は極めて少なかった。しかし、1980 年代には青森県での企業誘致実績も増加した。

秋田県はそれまで集団就職先であった東京両国地域の縫製業を多数誘致し、岐阜・千葉・埼玉地域の縫製業の誘致も行った。また、東京にある県の出先機関（青森・秋田県東京事務所）も誘致活動を積極的に行った。これら地域から誘致された縫製業は市町村に分散して配置された。

(2) 誘致企業に対する助成策

i) 雇用

雇用に関しては雇用確保と新規雇用に対する補助金支給の両面からの助成があった。雇用確保では、町・村が雇用予定者のリストを作成して企業に提出し、採用試験でも企業に積極的に協力した。

また、新規雇用に対しては約 1 年間雇用補助金を企業に支給した（新規雇用者の人数に応じ 5-15 万円/人を 1 年間支給した）。企業では新規に雇用した従業員は直ちに生産力とはならず、訓練期間の給料の補助として非常に有効であった。

ii) 土地・建物の提供

誘致された企業の殆どは工場に使用する土地・建物として、町・村の廃校になった学校（体育館、教室）、役場、電話交換機の建物、その他の遊休になった土地・建物の一部または全体を活用した。

借地・借家料は 3 年間無料にするとか、購入する場合も市価の 1/3 程度にするなどの減免措置がとられた。また、購入する場合も低利長期返済等の融資措置がとられた。さらに建物の改装費についても県の過疎対策助成金が支給され、また学校の廃材の無料利用等が行われた。

工場や駐車場の拡張に際しては、市街化調整区域の制限を解消するなどの支援措置が行われた。

iii) 道路整備

工場設立時には工場までの道路整備は町・村が負担した。

- iv) 設備資金融資
設備資金の低利長期返済での融資が行われた。ただし、資金は県から機械メーカーに直接支払われた。
- v) 税の減免
固定資産税を期間限定で 0~1/4 にし、その後も 1/2 にするなどの減免措置が実施された。

(2) 成果

企業誘致の成果を、縫製業が県の中核的な産業にまで発展した 1992 年までと、バブル崩壊・輸入増大により縫製業の生産が減少した現在(1997 年時点)に分けてまとめてみる。

- i) 1992 年までの発展期
縫製業は県の中核的な産業に発展した。そこに果たした企業誘致活動の寄与は大きい。

秋田県衣服製造業(1992 年)の規模は次の通りである。

- ・ 事業所数： 933
- ・ 従業者数： 27,179 人
- ・ 製造品出荷額： 1,078 億円

また県全体の製造業に占める衣服製造業の位置(1992 年)は次の通りであり、特に従業者数に占める寄与(23.2%)は大きい。

- ・ 事業所数： 24.0%
- ・ 従業者数： 23.2%
- ・ 製造品出荷額： 6.8%

また、もう一つの成果は農業・漁業と縫製業の相互依存社会の形成である。「食べるための農業・漁業」と「現金収入のある縫製業」の相互依存関係であり「田があるから縫製があり、縫製があるから田がある」関係と云われている。出稼ぎの減少、工業の導入を目的にした縫製業の導入はこの様な関係を築いたと云う点でも大きな成果をあげたと言える。

- ii) 現在(1992 年以降、1997 年時点)
バブル崩壊後の 1997 年時点で見ると、従業者数・出荷額は 1992 年の約 70%に減少している。しかし、縫製業誘致企業の規模は次の通りであり、括弧内に示した県全体の縫製業に対する比率で従業者数・出荷額で約 30%のシェアを占めており、誘致の成果は現在においても十分発揮されていると言える。
- ・ 事業所数： 84 (11.6%)
 - ・ 従業者数： 5,425 人 (28.2%)
 - ・ 製造品出荷額： 244 億円 (31.4%)

2. 4 縫製業発展における成功事例 - 1992 年以降の支援体制 - (青森・秋田県の例)

図 2-7 に 1992 年以降の縫製業に対する各種機関の支援体制を成功事例の参考としてまとめた。その成果はまだ十分ではないが、その取り組み姿勢は発展途上国でも大いに参考にすべき事例であると言えよう。

図 2-3 に示すように 1997 年の秋田県縫製業の出荷額、従業者数は 1992 年の約 70% に低下している。そのため、縫製業生き残りのため多くの活動が官民あわせて行われている。その内容を以下に説明する。

なお、その活動の支援母体と関連団体は次の通りである。

- ・ 県・市・町・村
- ・ (財)青森県中小企業振興公社
- ・ 青森県縫製工業共同組合
- ・ 青森県アパレル工業会
- ・ 秋田県アパレル産業振興協議会
- ・ 「東京ビジネスサポートセンター」(県の出先機関)

i) 共同化・提携

縫製業が個別の賃加工依存型企业から「アパレル共同組合設立」を目標として共同体を結成しようと活動している。共同体での業務目標は、まず縫製設備の共同利用から始まり、次に共同受注・出荷、共同企画・製造・販売・商品検査、最終的には独立ブランドを持つことである。

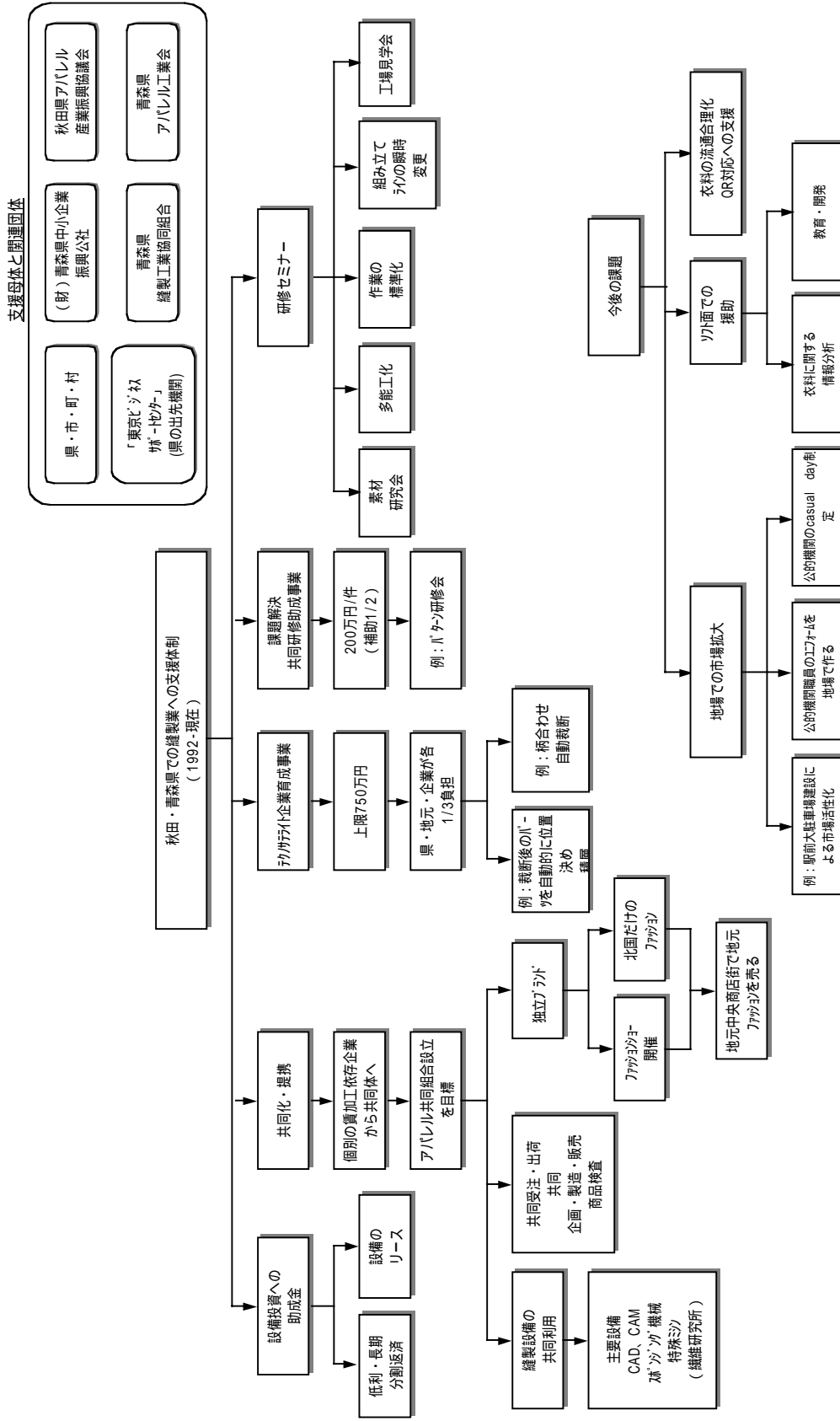
独立ブランドを持つための活動も既に開始されており、青森ファッション化宣言を行い、北国だけのファッションを研究し、従業員をモデルにしたファッションショーを開催し、青森ファッションを青森の中央商店街で販売するなどの案が検討されている。またイタリア・津軽アパレル研究会、日韓アパレルシンポジウム等も行われ世界のアパレル業の知識を深めている。

縫製設備の共同利用については単独企業では設備資金負担が大きい CAD、CAM、スポンジング機械、特殊ミシン等を設置した繊維研究所の様な機関を設置する事を目標にしている。

ii) 設備投資への助成金

設備投資への助成金として低利・長期分割返済での融資、および設備のリースが行われている。

図2-7 秋田・青森県での縫製業への支援体制（1992-現在）



iii) 研究開発事業助成金

中小企業の研究開発事業には、（秋田県）テクノサテライト企業育成事業があり、助成金が支給される。支給額の上限は 750 万円で、県・地元・企業が各 1/3 負担する。

縫製業での実施例には次のものがある。

- 裁断後のパーツを自動的に位置決め積層して揃える装置の開発
企業が原案を出し、大学も参加して研究が行われている。まだ完成していないが、現在学生の卒業論文のテーマにもなり引き続き検討が行われている。
- 柄合わせ自動裁断装置開発
これも企業が原案を出し、技術と製作は社外が担当している。これは成功しそうである。

iv) 課題解決共同研修助成事業

共通の課題を抱えている 4 社以上の企業グループが、課題解決のための、工場の現場あるいは公設試験研究所等を活用した研修を行う場合、研修に要する経費 200 万円（講師の旅費、宿泊費、謝礼、会場費、教材費等）の 1/2 を県が補助するもの。

縫製業での実施例には次のものがある。

- パターン研修会
パターンと縫うことの実地指導研修会。うまく縫えないのは、パターンか縫い方のどちらかに問題があるので、その原因を捕らえ解決する方法を実地に指導する。

v) 研修セミナー

次の様なテーマで研修セミナーが行われている。

- 素材の研究会
デザイナーは新素材を使った衣料を次々に設計するが、縫製業にとって使用経験の少ない、かつ扱いにくい新素材についての勉強と技術蓄積、技術の共有化を目的としたセミナーの開催。
- 多能工化
縫製業が賃加工体質から脱皮するには技術力の向上が必須である。そのため多能工の育成が必要であり、デザイン・縫製・販売等のタテの流れの分かる人と各分野のヨコの広がりについて詳しい技術者の育成を目的とした研修会。
- 作業の標準化
多品種少量生産、QR 対応を行うためには作業の標準化が必要であり、各企業の経験を持ち寄り、研修会を行う。
- 縫製組み立てラインの瞬時変更システム
多品種少量生産、QR 対応を行うためには縫製組み立てラインを瞬時に切り替える事が出来るような様なシステムが必要であり各企業の経験を持ち寄り討議

する研修会。

- 工場見学会
各企業の良いところを見せ合い、相互に生産工程を改善するための見学会。

vi) 今後の課題（公的機関への要望）

上記の様な現実の活動に加えて、企業が公的機関に実施を要望している事項は次の通りである。

- 地場での市場拡大
 - 例えば秋田・青森駅前に大駐車場を建設し、市場活性化させ、併せて地場ブランドの販売を促進する。
 - 公的機関のユニフォームを地場で作る
例えば、県庁のユニフォーム等は地場の縫製業に生産させる。
 - 公的機関での casual day の制定
例えば、県庁でユニフォームを着ないで良い日を設定し、衣料消費の拡大を図る。

- ソフト面での援助
 - 衣料に関する市場情報等の分析
 - 縫製業が共同組合化し、独自で販売を行うためには、衣料に関する各種の情報を分析する必要がある。その様な事の一部を県庁等をお願いしたい。
 - 教育開発支援の強化
 - 教育・開発の様に成果が確実に出るとは限らないものへの公的機関の援助を強化してほしい。

- 衣料の流通合理化・QR 対応への支援

県として流通・通信等の面でのインフラ整備を充実してほしい。特に連携した企業間のネットワークシステムの構築等に対する支援がほしい。

2. 5企業における具体的成功事例

これまでは青森・秋田県全体が取り組んだ成功事例（企業誘致とその後の支援体制）を述べたが、以下には個々の企業の成功事例を簡単に説明する。

(1) Y社（株）（青森県。村の出資による縫製企業）

Y社の縫製工場はY村にある。Y社はアパレルメーカーのT社とY村の出資により設立された紳士服縫製企業である。

村は工場誘致による雇用確保を達成し、T社は誘致企業としての助成と村の出資を受け、現在順調に運営されている。一つの特異な成功事例と言えよう。

なお、T社は北海道でもこの様な方式の第3セクター方式の工場を1工場設立している。

i) 会社概要

- 所在地： 青森県Y村
- 設立： 1977年3月
- 出身： 東京のアパレル
- 資本金： 110百万円
- 株主： Y村、T社（株）
- 経営陣： 社長はY村村長の兼務（非常勤）
- 生産品種： 紳士服オーダーメイドスーツ、一般スーツ、コート（毛織物主体）
- 従業員： 185名
- 生産量： 8万枚/年
- 設備： 本縫ミシン 135台、接着機 1台、仕上プレス 16台、CAD・CAMシステム1式、スポンジングマシーン1式
- 製品販売： T社（株）

ii) 発展の経緯

- 設立（1977年3月）
当時の村長（現在から4代前）が村議会に呼びかけて親会社（T社（株））と共同出資で縫製会社を設立した。
- Y村の出資目的
目的は過疎対策、出稼ぎ防止であり、労働集約型産業としての縫製業を誘致する事を計画した。そして、縫製業の中でも、最も手堅いオーダーメイド紳士服の縫製工場を選定した。
- 会社経営
村長が社長（無報酬）を兼務している。取締役5人の内、3人が村会議員又は経験者でいずれも無報酬、2名がT社（株）関係となっている。
- 工場運営
工場運営・管理は村から推薦された官庁出身でY村出身者の専務が担当し、工場の技術面はT社（株）の縫製専門家である取締役が担当しており、うまく組み合わせで運営されている。村からは優秀な人材が集まっており、よく訓練されており、村の過疎対策としても成功している。
- 設立当時の助成措置
工場建屋としては廃校跡が活用され、また村のふるさと創生資金があてられた。従業員の雇用に対しては村が積極的に支援し、村役場で採用試験が行われた。雇用された従業員には雇用促進事業団から給与の補助が行われた。設備の購入には青森県中小企業振興公社の低利長期分割返済が使用された。食堂・休憩室の建設では労働省の資金を借りた。
- 現在の助成措置
現在も村から振興対策補助金が支給されている。

iii) 企業の発展（生産と工場の管理状況）

- 生産状況
製品は色柄サイズが多く、多品種小量生産、短サイクルの見本のような工場であるが、生産は安定している。
工場運営の方針は、出来るだけ設備を充実させて作業の標準化をすることである。従い、今後ミシンの自動化になお一層の設備投資を行う予定。
- 品質
日本で最も評価が高い生地の一つである御幸毛織の生地によるイージーオーダーが多いので、縫製は最高の品質が要求される。素人の集団を訓練してここまで技術レベルを高めた努力に感心させられる。

5S、QC 等を含め、動作の標準化を推進し、高レベルの品質を維持している。

- 教育指導関係
従業員には高級紳士服を生産している意識がよく浸透しており、多能工化教育も積極的に行われている。
- 営業状況
この工場は生産・品質に手堅さがあり営業から信頼を受けている。
営業からは今後、消費者直結の一枚裁断等に取り組むよう求められており、現在検討中である。

iv) 成果

- 村民の雇用確保
村の人口は 1977 年 4,200 人、現在は 3,700 人である。現在、働ける人 700 人の内 100 人が Y 社で働いている。
現在の従業員構成は Y 村民 100 人、青森市民 37 人、その他である。村ではこの会社員をエリート扱いしている。
この様に雇用確保と云う当初の目的を十分に達成している。

(2) O 協同組合 (大阪府。1960 年中小企業庁指定助成団地)

O 協同組合は 1960 年に中小企業庁の助成団地に指定され、16 万坪の広大な敷地に紳士服縫製業の巨大な団地を形成した。現在、この団地で日本の紳士服縫製の約 55% が生産されている。この団地はその後の地価値上がりや周辺地域の開発により、経済的には安定した運営を行っており、その面でも成功例であるが、技術面での成功要因も極めて大きいので以下に技術面の成功事例をまとめた。

この団地は中小企業振興資金助成法に基づき、共同事業の助成政策として実施されたもので、縫製業では例外的な成功例である。この団地以外にいくつかの企業の集団化が行われたが、この団地の様に高度な技術的蓄積を背景にしていなかったことなどもあり、事業環境の変化について行けず成功していない例が多いと云われている。

i) 会社概要

- 所在地： 大阪府枚方市。
- 設立： 1960 年 6 月
- 出身： 大阪市谷町筋の紳士服商社及び問屋
- 資本金： 222.6 百万円
- 株主： 各紳士服企業 (23 社)
- 生産品種： 高級紳士服、スーツ、コート (毛織物、毛混織物)
- 従業員： 約 2,000 名 (23 社)
- 生産量： 日本全国の 55% 生産

設備： 組合企業 23 社のマシンは合計約 6,000 台。各企業が使用する中央機能

として 4 ラインのスポンジ機（縫製用の生地寸法安定化を行う設備）を持ち、各社に設置してある小型ボイラーを集中制御している。共同の社宅、寮、食堂がある。また、駐車場、各種厚生設備やグラウンドがあり各工場内部の管理は、各工場の責任で運営されている。

（注）スポンジ：縫製前の生地は水分率・加工時に加えられた応力等により多くの歪みを持っている。この生地をそのまま裁断して縫製しようとする、裁断後の放置期間に生じる縮みや伸びにより寸法が変化し、縫製を困難にしかつ縫製後の品質・品位を悪くする。また例え縫製ができて寸法安定化が不十分であると衣服が型くずれする。これを防ぐために生地を裁断する前に蒸気により寸法安定化処理を行う。この寸法安定化処理をスポンジ処理という。

ii) 発展の経緯

・ 設立（1960年6月）

1960年に大阪谷町筋の紳士服縫製工場の工業集団化計画が大阪府で認可され枚方市への誘致が決定した。そして中小企業庁から助成団地に指定された。団地には40社が入るスペースがあり、最盛期には36社が操業していたが、現在は23社になっている。

この様な大団地を形成するに至ったのは、1952年に大阪の繊維関係者が米国の縫製業を視察し、その規模の大きさに驚き、日本で各社共同で大団地を作ることを計画したことによる。

・ 団地の運営

団地の中の各組合企業の工場管理は、各工場の責任で独立に行われている。一方、団地の中央機能として、スポンジ工場、蒸気集中供給・管理、組合企業の従業員の職業訓練校がある。共同施設としては、ショールーム、イベントホール、教育・研修施設、各種厚生施設、グラウンド、食堂・社宅・寮、駐車場がある。また組合は遊休土地を利用して賃貸店舗、賃貸マンションを建設し、さらに小型スーパー、コイン洗車場、商業施設を誘致し収入を得ている。これらの収入により、組合は組合企業に配当を行っている。

・ 設立当時の助成措置

枚方市の誘致と支援により、約16万坪の山林及び農地を団地形成用に取得した。中小企業庁から助成団地に指定され、1960年に団地造成が開始された。その資金は大阪府と通産省から5年据置10年返済条件の融資の助成を受けた。また、寮・社宅の建設には中小企業庁の据置期間5年、返済期間10年の融資を利用した。

・ 今後の検討事項

単なる生産団地でなく、色、柄、デザインなどファッション化への対応を積極的に推進する。消費者ニーズを的確にキャッチした高付加価値商品を世に送り

出していくために商品企画力及び技術開発力の強化をはじめ、ファッションニーズを捉えた国際感覚の育成に資金を投入して行く予定。

iii) 成果

工業団地の中央管理または共通機能は主に用役・廃水処理等であることが多い。この団地の場合は、中央機能として、組合企業が使用する生地のスポンジ処理を高度な技術で行い、各企業の発展に貢献した。これがこの団地が成功した大きな要因である。

成功した要因は単に個別企業が団地に集まっただけではなく、以下の様な組合企業のメリットになる中央機能を強めたことである。

スポンジ処理機能の強化

- 団地の中央機能として大規模なスポンジ工場を設置し、各企業が使用する生地の寸法安定性を徹底的に高めた。
- スポンジ工程では、生地の処理前物性調査（水分率、強伸度特性、収縮率）を行い、それらのデータの膨大な蓄積を行い、確実な処理（寸法安定度の高い生地を作る）を実現した。
- スポンジ工場では 4 種類のスポンジ機械を置き、生地に応じて最適な条件で処理を行った。そして、機械の整備を徹底的に行い、常に安定した運転を可能にした。
- その結果、生地の寸法安定性が高まり、縫製の効率・生産性の向上、収率向上、品質向上につながり、製品も高価格で販売でき、結局は組合企業の高収益につながった。
- この様な経験の蓄積により、メーカーに対し生地特性の改善について意見を言える立場になった。

蒸気供給事業

当初は団地の中央から蒸気の集中供給をしていたが、その後は各企業の需要変化に応じ、各企業に個別ボイラーを設置しそれを中央で集中制御を行うという極めて先進的な技術を開発し、実行した。それにより組合企業の合理化に貢献した。

教育指導関係

大阪府の認可の下に 1966 年に団地の中に紳士服職業訓練校が開設された。卒業生は 3 級技能士になれる。就学期間は 2 年で学科と実技研修があり、スーツの縫製技術を修得する。一般講義は大学の先生に依頼し、パターン作りや縫製実技は組合企業が分担し、幹部社員を派遣する。この訓練校は技能士検定試験を実施する資格を持っている。この訓練校は従業員のレベルアップに大きく寄与している。

組合企業がこの団地を離れた場合、独自に高価なスポンジ機械を設置しなければならない。また、この団地に蓄積された生地特性と処理条件に関する膨大なデータとそれに基づいた処理方法のノウハウを利用できなくなる。紳士服の分野にお

いても、縫製業の海外進出は進んでおり、この団地の組合企業数も減少しているが、日本縫製業が目指す高品質・高価格・QR 対応分野の紳士服メーカーはこの団地で操業を続けている。

3 開発途上国への適用・留意点

3.1 開発途上国における縫製産業

米国、EU および日本の繊維輸入（1997 年）は次の通りである。

これらの国における繊維品輸入に占める衣料の比率は圧倒的に多い。先進国における繊維品輸入の増大、その中でも衣料の輸入の増大は毎年続いている。すなわち、世界の繊維品貿易に占める衣料の貿易比率は極めて大きく益々増大している。（日本における状況は図 1-1 を参照。米国、EU も同様である。）

EU、米国、日本の繊維品輸入（1997）CIF、億 US\$

	糸・布	衣料
EU(15 か国)	540.6	804.3
米国	124.6	503.0
日本	58.1	167.3

これらの国に衣料を輸出しているのは主として発展途上国である。アジアの縫製品輸出を伸ばしている典型的な国の例を下記に示す。（出所：「ジェットロ貿易白書（1999 年版）」日本貿易振興会）

- バングラデシュの衣料輸出

1997 年度の輸出総額 5,161 百万 US\$の内、衣料輸出は 3,783 百万 US\$で輸出全体の 73.3%を占めた。

- カンボジアの衣料輸出

1998 年には輸出額 603 百万 US\$の内、衣料が 390 百万 US\$で輸出全体の 64.7%を占め同国の輸出を牽引した。特に米国向けの衣料の輸出の伸びが著しい。

- スリ・ランカの繊維・衣料輸出

1998 年の輸出総額は 4,735 百万 US\$でそのうち繊維・衣料が 52.0%を占めた。

参考のために EU の衣料輸入上位 10 か国を表 3-1 に示す。また、図 3-1 に ASEAN からの衣料輸出の推移を仕向地別に示す。米国、EC、日本、中東向けが大部分である。

なお、ここで縫製品輸出国の変遷を振り返って見たい。1970 年代前半までは日本は縫製品輸出国であった。その後、韓国・台湾・中国の輸出が伸び、さらにその後 ASEAN 諸国に移行し、さらにバングラデシュ、ベトナム、スリ・ランカ、カンボジア、

ラオスなどに移行している。現在韓国、台湾の縫製品輸出は日本と同様に減少している。この様に縫製業は労務費の安い国を求めて次々に移行している。

縫製業が労務費のより安い国に移行されてしまった国では、当然縫製業の再建を検討している。例えば、インドネシアでは縫製業が近隣のより労務費の安い国に移行している。そしてアジア通貨危機の際に労務費が大幅に低下したにもかかわらず、縫製品輸出は大幅に減少した。現在インドネシアでは単なる賃加工での縫製品輸出だけではなく、国固有のデザインなどをも取り入れ、付加価値を高めた縫製品輸出の振興を検討している。

この様な国に対しては前述の特に 1992 年以降の日本の縫製業の現状（課題と今後の取り組み）は大いに参考になろう。

開発途上国の縫製産業にはいくつかの発展段階があるが、時間的な長短はあるにせよ、いずれは日本のたどった道を歩むことになるだろう。

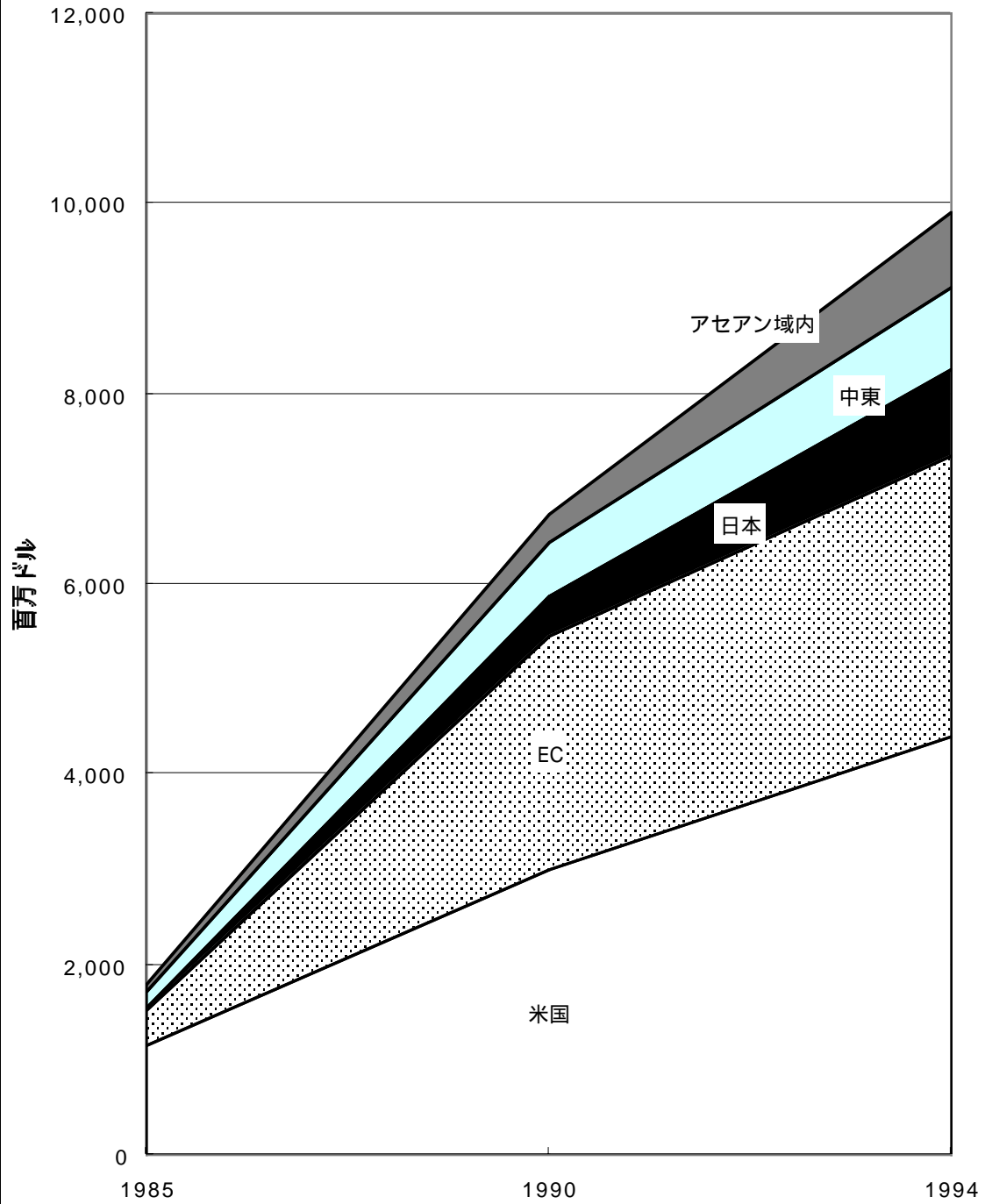
表3-1 EUの衣料輸入上位10ヶ国(1994)

	Pullover	T-shirts	Blouses	Dresses	Skirts	Trousers	Overcoats	Women's Suits
1	Turkey	Bangladesh	India	India	India	Tunisia	China	China
2	Hong Kong	Turkey	Hong Kong	Turkey	China	Morocco	Poland	India
3	Indonesia	China	Turkey	Hong Kong	Turkey	Hong Kong	Turkey	Turkey
4	China	India	Poland	Morocco	Morocco	Turkey	Romania	Poland
5	Bangladesh	Mauritius	Malaysia	Tunisia	Tunisia	China	Morocco	Morocco
6	Morocco	Hong Kong	Morocco	China	Poland	Pakistan	Tunisia	Tunisia
7	Mauritius	Tunisia	Sri Lanka	Poland	Hong Kong	Poland	Hong Kong	Romania
8	Korea	Morocco	Tunisia	Sri Lanka	Romania	Romania	Hungary	Hungary
9	Macao	Indonesia	China	Romania	Hungary	USA	Croatia	Slovenia
10	Taiwan	USA	Romania	Hungary	Croatia	Hungary	Slovenia	Croatia

出所: Textile Outlook International, March 1996

図3-1 ASEANの衣料輸出仕向地

出所：調査レポート（日本化学繊維協会）



なお、日本の縫製業の発展期に使用されていたミシンは米国の工業用ミシンが多く、中古品も多数あり、その補修部品の輸入のため外貨割り当てを特別申請するなどの時代があった。現在、発展途上国の縫製業で使用しているミシンは輸出縫製品を生産する事もあり、最新のミシンを使用しているところが多い。この様な設備的な背景も発展期の日本と現在の発展途上国の縫製業の大きな相違点であり、当時の日本の経験を有効に活用できるか留意する必要がある。

3.2 開発途上国での縫製業（中小企業）振興の意義

既に述べたように、世界の繊維貿易の中で衣料の貿易シェアは大きく、かつ毎年拡大している。その衣料貿易の拡大は開発途上国から先進国向けの輸出の拡大でもある。

開発途上国からの衣料品輸出は主として次の様な形態で行われている。

- 衣料輸入国企業がその販売計画に合わせて衣料品の販売を計画する。
- 販売計画に基づき衣料輸入国企業が生地・副資材を調達し、開発途上国の縫製業に送る。
- 縫製業はそれらの生地・副資材を使って衣料を作り（賃加工）その衣料を輸入国に輸出する。
- 衣料輸入国（生地輸出国）の繊維産業は労務費比率の高い川下の縫製業を開発途上国に任せ、川中・川上の生地生産や原糸・原綿の生産を分担する。すなわち、輸入国と輸出国で繊維産業全体を分野別に業務分担しているのである。
従って、衣料貿易が拡大する理由は次の様に考えられる。
- 衣料縫製に占める労務費の比率が高いため、衣料生産基地は労務費の高い国から安い国に移行する。
- そのため、労務費の安い国からの衣料の輸出は益々増加し、労務費の高い国の衣料の輸入は益々増加する。
- 衣料品の輸出に必要な資源は労働力だけであり、衣料の輸出は輸入した生地・副資材に労働力付加価値をつけての労働力の輸出である。

縫製産業は青森県・秋田県の企業誘致の例でも説明したように労働力があれば、手軽に生産が開始でき、投資額も少ないので拡大も容易である。

また、活用できる資源の少ない開発途上国にとって、衣料は輸出産業であり、外貨獲得の重要な手段である。従い、開発途上国で縫製産業を振興する意義は極めて大きい。

3.3 開発途上国の縫製業と日本の縫製業との相違点

• 縫製業発展の段階

日本の縫製業が大きく発展したのは約 25 年前までのことであり、それ以降は停滞または縮小している。一方、開発途上国の縫製業は日本の縫製業の縮小と同時に発展を続けてきた。すなわち輸出を中心に発展中の開発途上国の縫製業と、衰退著しく国内市場の一部を守ることに必死の日本の縫製業との対比、縫製業発展の段階の相違、は大きい。

- ・ 縫製品の種類
 日本の縫製業は主として「短納期・高品質・高価格」の分野の衣料（婦人・紳士服主体）を生産している。一方、開発途上国で生産・輸出している衣料は「納期が比較的余裕がある低価格品」で殆どの種類の衣料を生産している。
- ・ 仕向地
 日本は大部分が国内消費であるのに対し、開発途上国は輸出向けが主体である。従い、生産品種が大幅に異なる。（日本で生産していないものを開発途上国で生産している）
- ・ 生産規模
 開発途上国の縫製工場の規模は日本では見られない様な大規模なものが多い。これは生産品種の相違に基づくものでもある。
- ・ 技術レベル
 一般的には日本の方が技術レベルは高く、高い技術レベルを要求される縫製品は日本で生産し、その他は開発途上国で生産されると云われてきた。しかし、最近の開発途上国での技術レベルの向上が著しく、大きな差はないとの認識が縫製業界では強い。
- ・ 生地・副資材の入手
 開発途上国では生地・副資材の入手（特に輸出用）が難しい場合が多い。
- ・ 外資系企業の存在
 開発途上国の縫製業は輸出先である衣料輸入国との資本関係を持っている場合があるが、日本の縫製業はこの様な関係を持っている場合は少ない。

3.4 日本の成功事例、経験の開発途上国への適用の際の留意点

まず、上記3.3 開発途上国の縫製業と日本の縫製業との相違点を考えて、適用しようとしている成功事例がその国に適當であるかを判断する必要がある。

今後世界の縫製産業は労務費の安い国へと移行するであろう。しかし、これらの国では、作業者の識字率が低いとか、輸送機能のインフラや輸出入に係る税関事務処理等の機能が整備されていないことが想定される。

縫製産業は組み立て産業であり、多数の部品を組み立てる。組み立ての指示書を読めないと各種の問題が発生する。

これらの国々での縫製業の発展には、日本の縫製業の発展過程とは異なる基礎的問題があろう。従い、日本の経験の適用を考える前にこれら基礎的問題点に対する対策が必要であり、また、これらの基礎的問題点が明確にならないと日本の経験を同様に適用するのは難しい。

次には、発展途上国の縫製産業の発展段階・形態・目標を調査して成功事例の適用を検討すべきである。

縫製業が国の基幹産業にまで発展した国での今後の課題は、縫製業を国の基幹産業として如何に長期間維持するかということと、縫製業の発展によって工業化への初期段階には成功した訳であるから、その実績を基礎に如何にしてより高度な工業化への発展に結びつけるかということである。

前者に対しては、これらの国々を追い上げてくる国々に対して、労務費以外での競争力を高めることである。即ち、QDC(Quality, Delivery, Cost)の QD の競争力を高めることである。例えば Quality についていえば、日本でしか生産出来ないと思われていた高度な技術を要する縫製品を生産できるようにするためのスキルの向上を行うことである。

また、Delivery について云えば、輸送機能のインフラや輸出入に係る税関事務処理等の改善（迅速化等）であり、また日本が現在取り組んでいる多品種少量生産の分野への進出や流通機能の高度化（IT の活用を含む）を行うことである。

後者に対しては、縫製産業（川下）の発展を繊維産業（川中、川上：染色、布、糸、原料の生産）の発展にまで高めることある。例えば現在は輸入した布・副資材（ボタン等）を単に縫製しているのであれば、自国産の原料・糸から作った布を自国で染色し、それを裁断し、縫製して輸出するということである。さらには、糸・布での輸出を行うことである。日本は戦後の経済を発展させるため繊維産業・合繊産業を大いに振興し、縫製品・布・糸等の輸出を通じ、日本経済の発展に大いに貢献した。

また、発展途上国の縫製産業の形態は次のとおり様々である。形態にあった協力の在り方を検討する必要がある。

縫製だけを行う

典型的な例は、生地のカットも行わず、袋に入った「カットした生地、ボタン等の副資材」を受け取り、指示に従って縫製するだけの縫製業もある。

このような縫製業は外国資本との関係で地元の民間資本によって行われている場合が多く援助の対象にはなりにくいと思われる。

一貫工場での縫製

旧社会主義国には国営繊維工場が多く、紡績・織布・ニット・染色仕上げ・縫製を一貫で行っている会社がある。例えば、ベトナムにはこのような大規模な一貫繊維工場がある。このような例は日本にはほとんどない。従い、日本の成功事例を適用する場合にはこの一貫工場の業務内容を事前に十分調査しておく必要がある。

上記二つの中間の縫製業

上記の二つの形態の間に多様な縫製業の形態があるので、成功事例の適用を検討する前にその縫製業の業務形態を十分調査する必要がある。

繊維原料に付加価値を付けて衣料として輸出する縫製業

例えば、綿花等の繊維原料を自国で生産しているが、繊維産業が縫製業を含めて川上から川下まで系統的に発展していない国では、例え労務費が安く豊富にあっても、自国生産の綿花を綿花そのもので輸出するか、紡績糸か布にして輸出している国がある。この様な国の最終目標は自国生産の綿花を自国で縫製品にして、すなわち労働力の付加価値をつけて輸出することであろう。

この様な国は旧社会主義国に多い。シリアもこの例である。

シリアは綿花の生産国であり、労務費も安く、かつ欧州と言う大市場に近いにも係わらず、川中・川下の繊維産業が発展しておらず、綿花そのもので輸出している。また、国営繊維企業（川上主体）と民間繊維企業（川中、川下主体）が各々独自に活動している。この様な国に対して日本の繊維産業および縫製産業 50 年で得た多くの経験を活用するのは有意義であると思われる。

第6章

食品加工産業における中小企業発展経験

第 6 章 食品加工産業における中小企業発展経験

1 食品加工産業における中小企業概要

1.1 産業構造

- ・ 食品加工の事業所数、従業員数は共に従業員 300 人以下の中小企業が圧倒的に多い。事業者数、従業員数はいずれも減少傾向にある。
- ・ 製造品出荷額では全製造業中第三位の規模である。

産業構造からみた食品加工の特徴は、他の産業に比べ全てを手作業で行うような零細規模のものから、装置産業的規模のものまで多彩な事であり、この中で零細な事業所が多い事である。

企業のほとんどは原料調達、生産、販売までを行う自己完結型である。原料は輸入品と国産品で、製品は輸出用と内需用がある。

食品産業、とりわけ食品を作る食品加工は次世代の国民の健康に影響を与える健康産業であり、振興策を進める際にも、かかる観点が必要であるとの認識が深まっている。

消費者が最終的に支払う飲食費の構成はその 7 割が食品産業(食品加工経費、流通経費、飲食店サービス)である。

(1) 事業所数と従業員数および出荷額

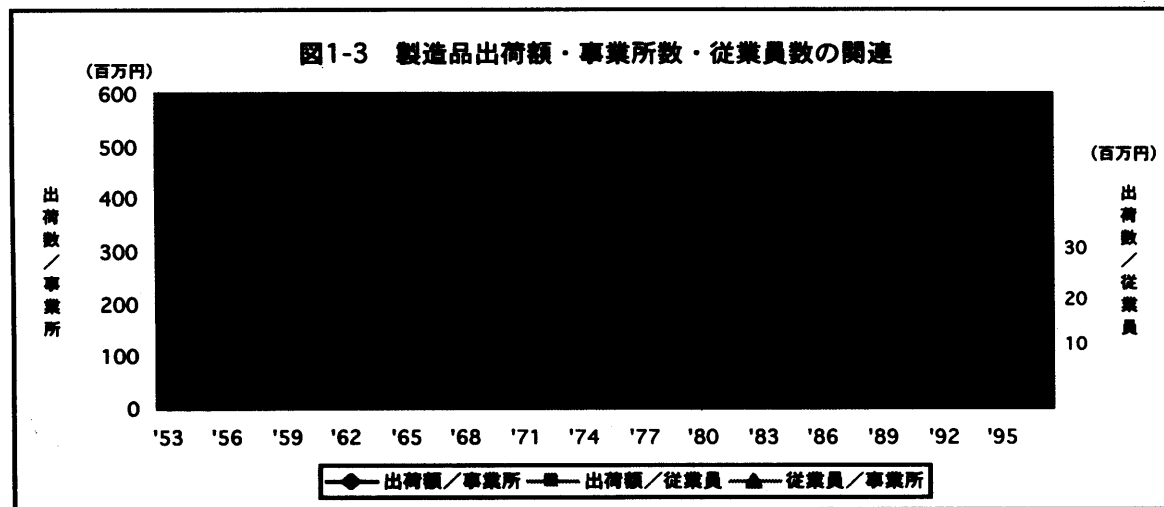
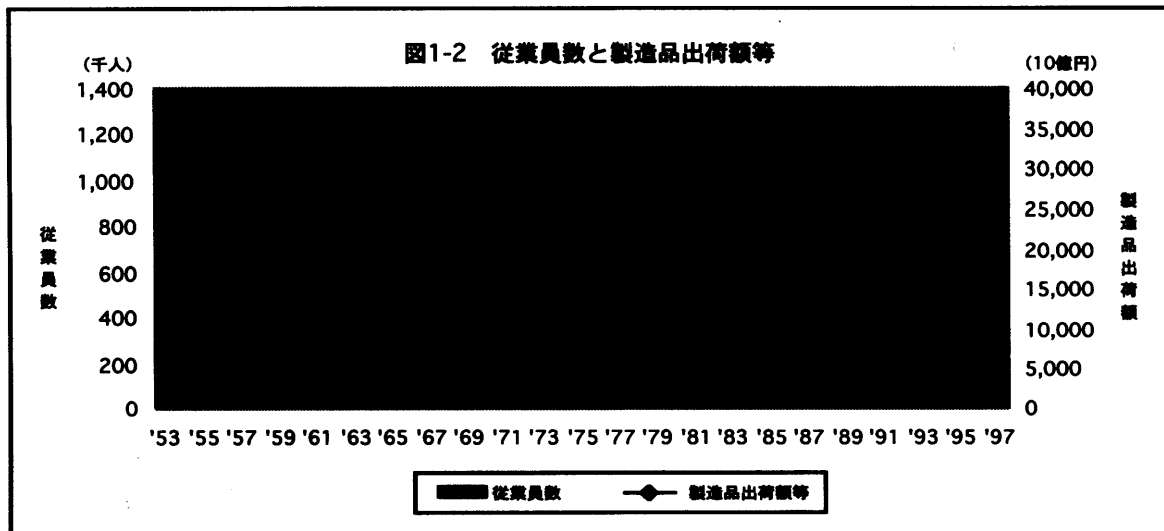
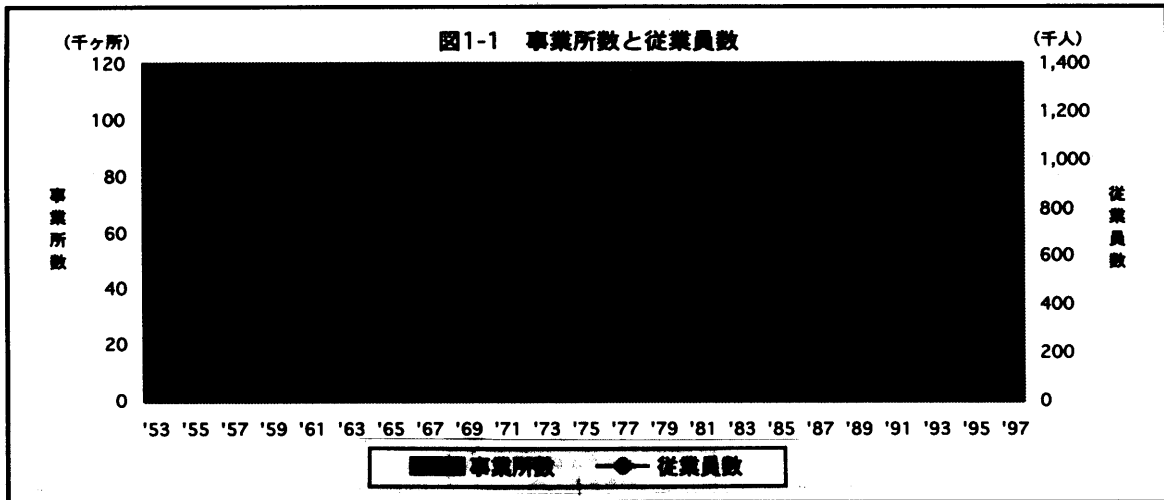
食品産業も他の産業と同様にその大部分は戦禍によりゼロからの出発を余儀なくされた。しかし需要の多い食品を扱う事で他の産業よりも立ち上がりは早かった。その結果、産業全体の生産水準が上がり始めた 1950 年代には食品加工は成長期に達していた。

その後他の産業が伸びる中で食品加工の事業所数は 1963 年の 102 千ヶ所から 1997 年 65 千ヶ所へと 36%も減少した。(表 1-1:1997 年通商産業省「工業統計表」、図 1-1、図 1-2、図 1-3、図 1-4 参照)

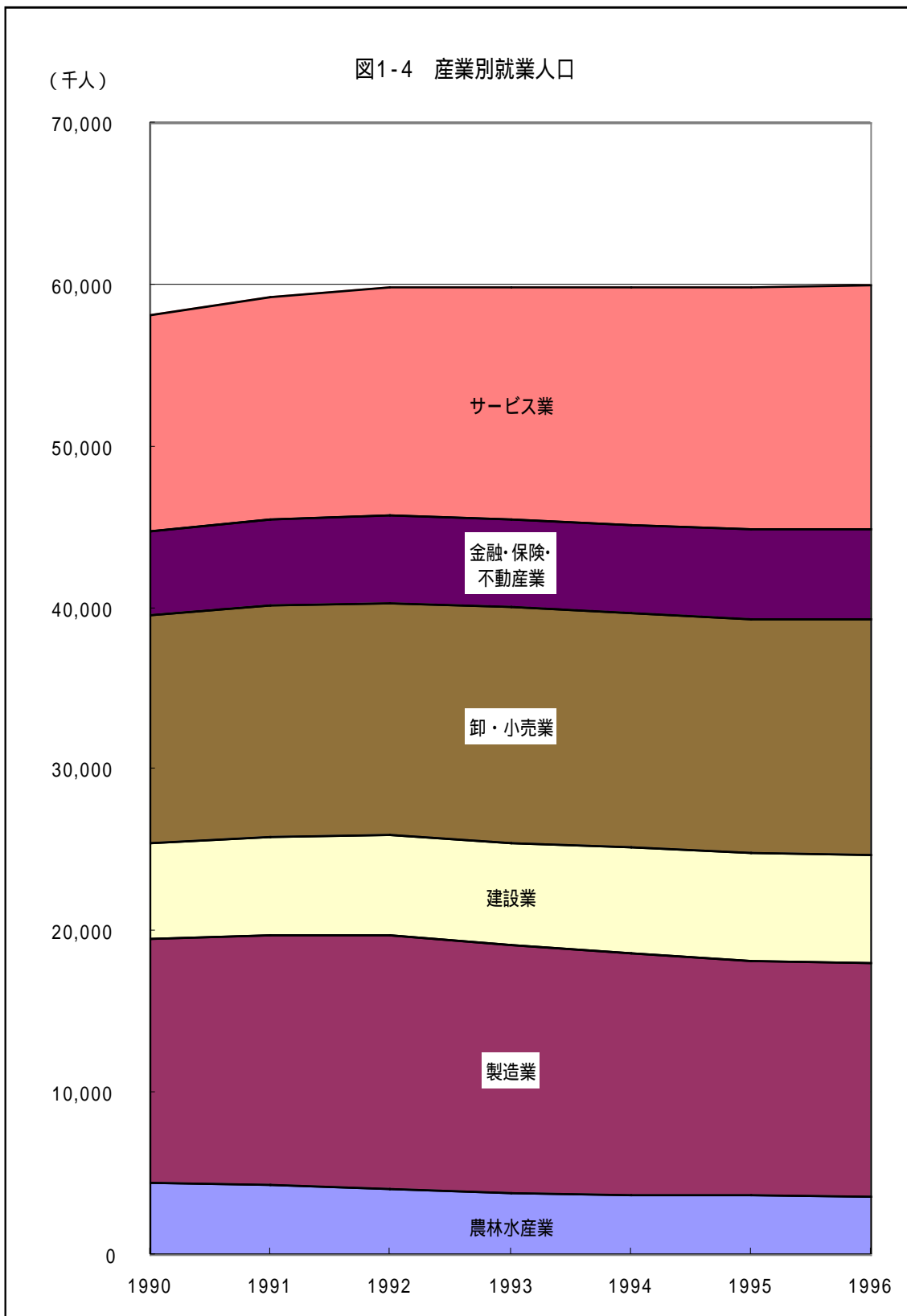
表1 1 食品工業規模の変化 (通商産業省 工業統計表[産業編])

年	事業所数	従業員数 (人)	製造品 出荷額等 (百万円)	出荷額/ 事業所数 (百万円)	出荷額/ 従業員数 (百万円)	従業員/ 事業所
1955	97,000	703,000	1,284,000	13.24	1.83	7.25
1960	101,000	919,000	2,036,000	20.16	2.22	9.10
1965	96,000	1,113,000	4,447,000	46.32	4.00	11.59
1970	91,000	1,140,000	7,891,000	86.71	6.92	12.53
1975	88,000	1,172,000	16,828,000	191.23	14.36	13.32
1980	83,000	1,156,000	24,458,000	294.67	21.16	13.93
1985	80,000	1,218,000	30,076,000	375.95	24.69	15.23
1990	76,000	1,277,000	34,974,000	460.18	27.39	16.80
1995	69,000	1,307,000	35,052,000	508.00	26.82	18.94
1997	65,000	1,279,000	35,443,000	545.28	27.71	19.68

食品工業規模の変化



出所：通商産業 工業統計表 [産業編]



出所：ILO「Year Book of Labour Statistics」

i) 現金給与総額の比較

食品加工に携わる者の年間の現金給与総額は全製造業と比較し著しく低い。ただし、1997年の現金給与総額の1963年からの増加率は全製造業と差がない。年間現金給与総額の比較は以下のとおりである。

	事業所数 (千ヶ所)		従業員数 (千人)		現金給与総額 (百万円)	
	1963年	1997年	1963年	1997年	1963年	1997年
全製造業	563	613	2,970	46,057	0.305	4.397 (14.4倍)
食料品製造業	88	57	893	1,154	0.204	2.958 (14.5倍)

出所：通商産業省「工業統計表」産業編（1997年）

ii) 主要産業製造品出荷額構成比

現在食品工業は全製造業の中でその事業所数、従業員数および出荷額でほぼ11%を占めている。この出荷額の規模は化学製品や繊維製品をはるかに凌駕し、電気機械・輸送用機械などに続き第3位である。

全製造業に占める主要産業製造品出荷額構成比率は以下のとおりである。

電気機械	18.7%
輸送用機械	14.7%
飲食料品	10.9%

出所：通産省「工業統計表」（1997年）

iii) 事業所1ヶ所当りの従業員数

我が国における食品加工の業種は、通産省工業統計表においては食料品製造業（43業種）と飲料・たばこ・飼料製造業（13業種）に区分けされている。しかし、一般的な食品加工の業種として、食料品製造業（43業種）、清涼飲料製造、酒類製造（果実酒、ビール、清酒、蒸留酒・混成酒）茶およびコーヒー製造の50業種についてみると、事業所数では30人未満の事業所が87.4%を占めるが、従業員数では30人以上の業種で67%の人が就業している。

さらに4人未満の事業所となると56業種の全食品工業64,941事業所、従業員1,279千人に対し事業所で20,491個所（31.6%）、従業員数で46千人（3.6%）であり、1事業所当たりは2.2人と極めて小さい。（図6-5、図6-6、図6-7参照）

50業種の規模別食品加工事業所数と従業員数は以下のとおりである。

	事業所数	従業員数 (千人)	1事業当たりの 従業員数
30人以上の業種	7,889	820	104

30人未満の業種	55,647	433	8
合計(50業種)	63,536	1,253	20

出所：通産省「工業統計表」（1997年）

(2) 累積生産集中度

業種別に累積集中度上位5社の企業規模別生産品種を見ると次のようになっている。
この結果を参考に出来るだけ中小企業型の品種を生産している企業を訪問調査した。

大企業型

魚肉ハム・ソーセージ、化学調味料、砂糖精製、植物油脂、小麦粉、ビール、その他(即席めん、ポテトチップ、インスタントコーヒー)など

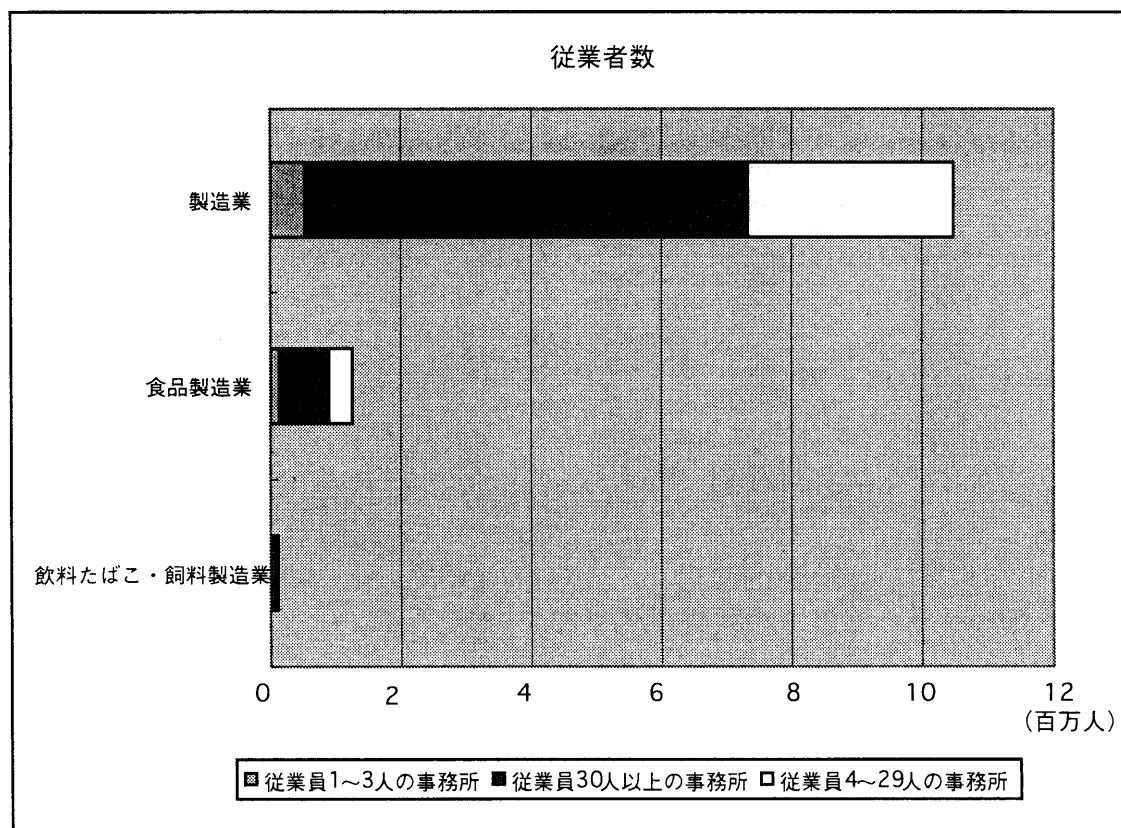
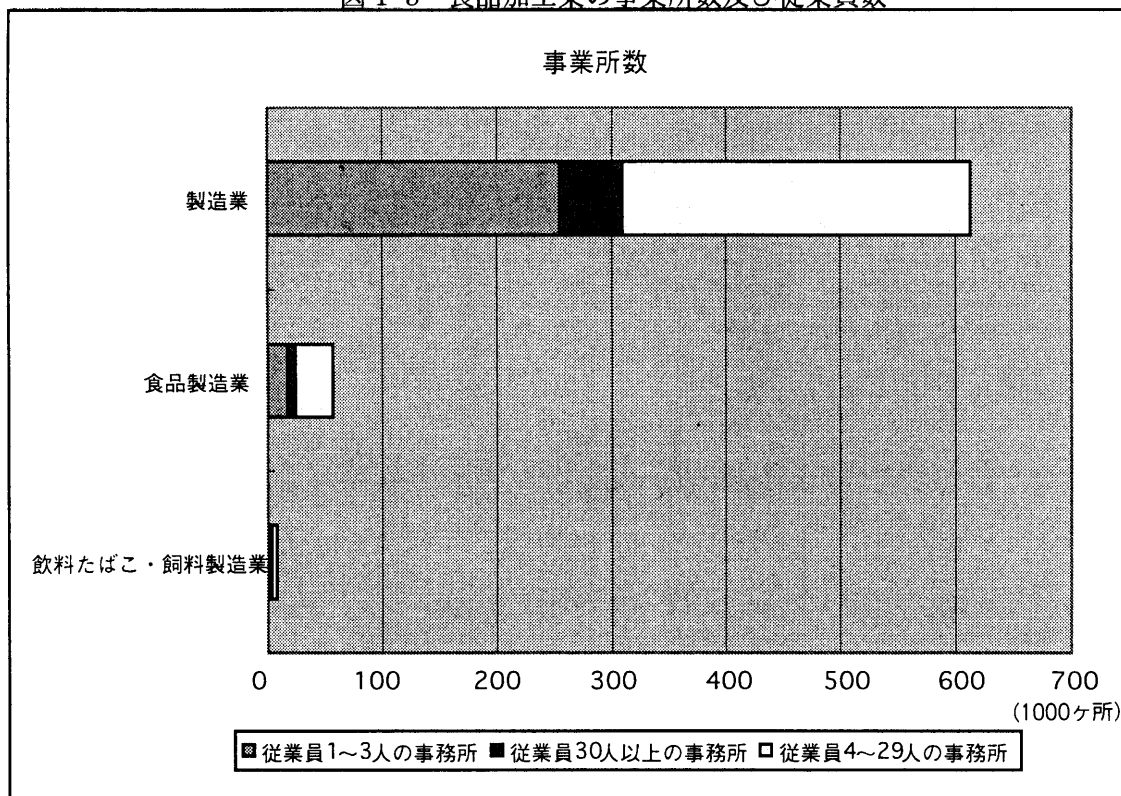
大企業・中小企業併存型

肉製品、乳製品、食酢、ぶどう糖・水飴、パン、ビスケット・干菓子、でんぷん、冷凍調理食品、清涼飲料など

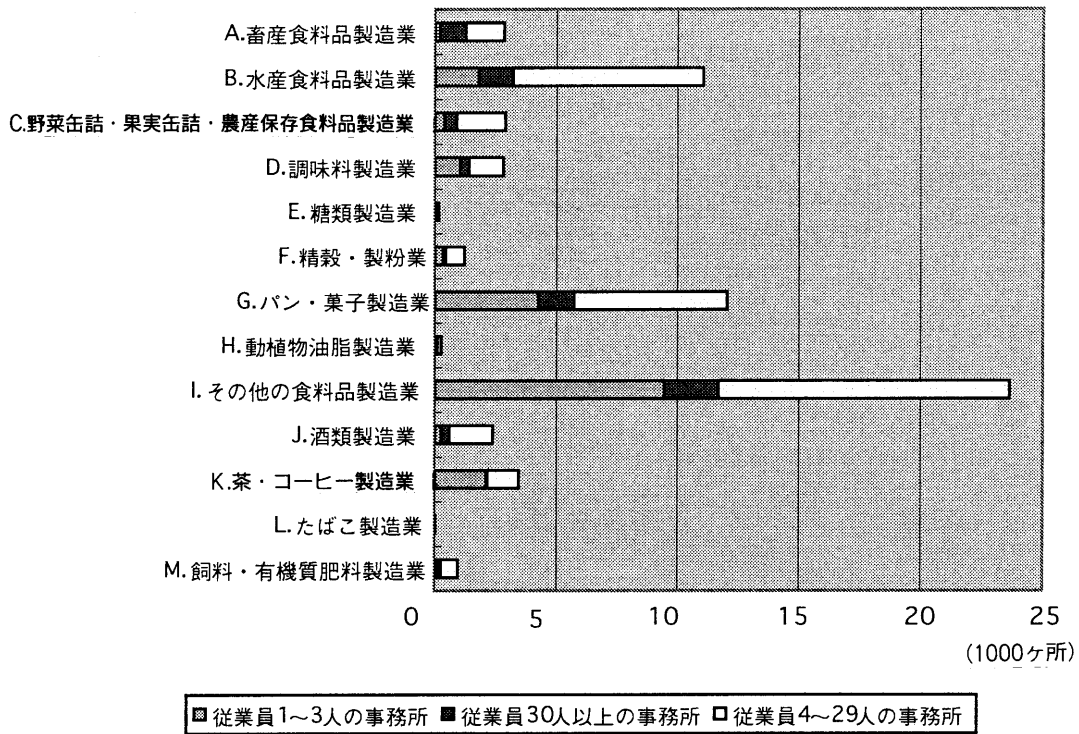
中小企業型

水産缶詰・瓶詰、野菜漬物、味噌、生菓子、豆腐など

図 1-5 食品加工業の事業所数及び従業員数



事業所数



従業者数

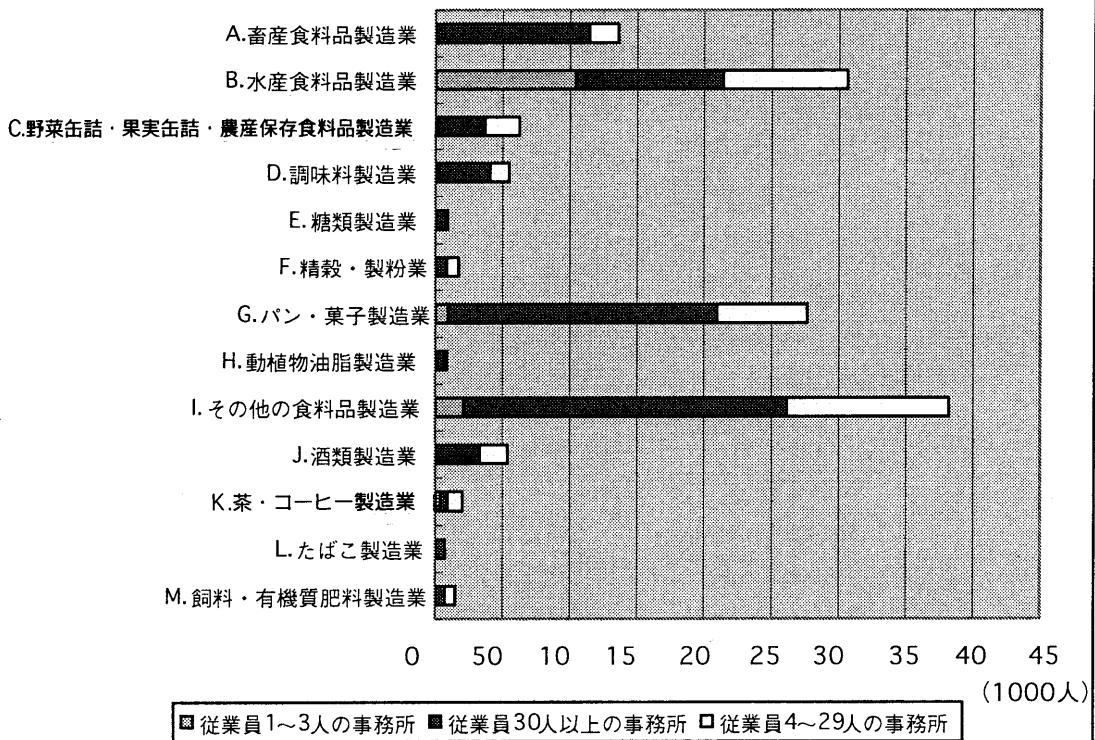


図1-6 食品加工業<300人未満>と<300人以上>の]

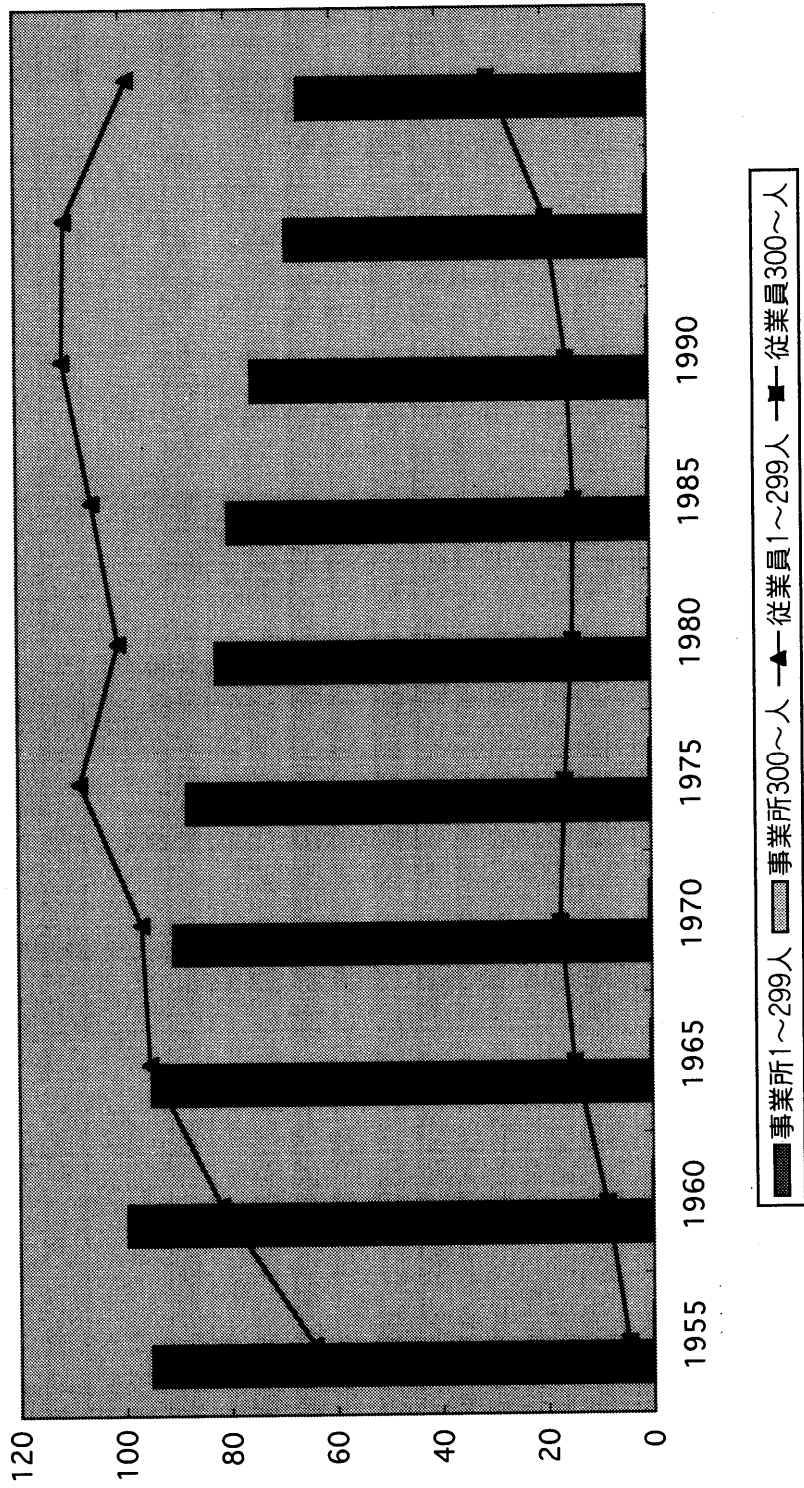
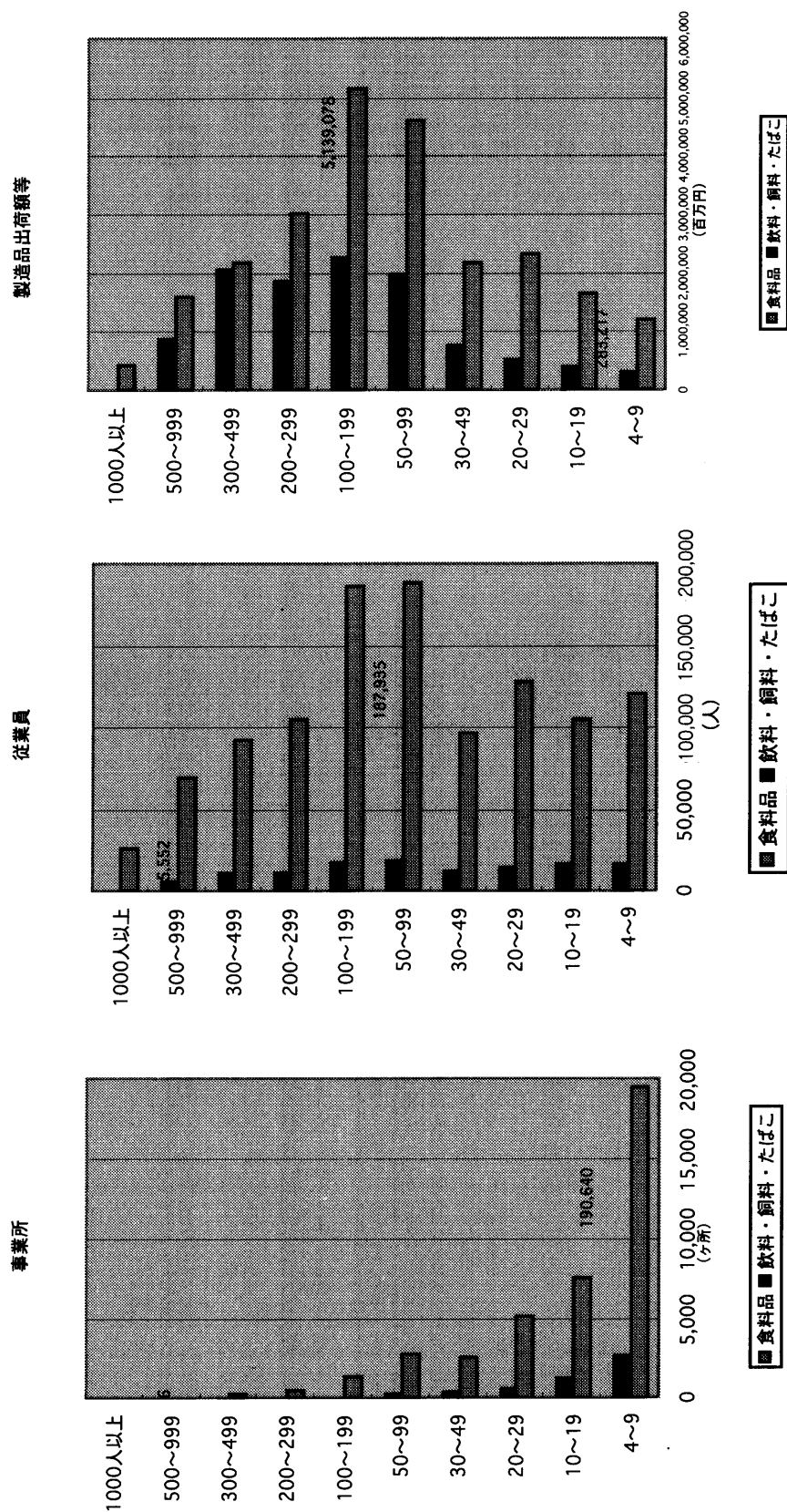


図1-7 食品製造業の従業者規模別構造 (1997年)



1. 2 食品加工（中小企業）の位置付け

- ・ 食品加工の特質は大企業との併存が可能で、小資金でさほど技術がなくとも参入出来ることである。
- ・ 中小企業近代化促進法などの支援により企業体質が強化されてきた。
- ・ 外食産業や家庭の食材（加工品）は主に中小の食品加工業が供給している。

食品加工は通商産業省の「食品加工分野を除く工業を中心とした産業政策」と、農林水産省の「農業と漁業に力点を置いた産業政策」の狭間にあつて長い間食品加工に的を絞った政策はなかったといつても良い。従つて、これまで食品加工に対する支援については、十分に効果を上げるほどの政策が効果的に行われてきたとは言い難い。

その様な状況下で 1963 年に制定された中小企業近代化促進法(近促法)による政策が食品加工に対し実施されてきた。この法律は「中小企業の実態を業種別に調査し、その実態に即した近代化計画を作成し、中小企業の近代化を促進、国民の健全な発展に寄与する事」を目的に制定されたものである。

1969 年には近促法が一層効果的に運用されるよう、業種ごとの構造改善事業を更に推進するための改訂が行われ、その中で「業界自らの自主努力も期待し、それに助成措置をとる」という事が追記された。

大企業が資本力を背景に同業の中小企業を侵食し、寡占化を強める恐れから、中小企業が競争に太刀打ちあるいは棲み分けできるようにするために公的機関が助成措置をとつた。その目的で企業合同や集団化を行う業界に対して必要な資金を国民金融公庫、中小企業金融公庫あるいは中小企業総合事業団などから低利や無利子での融資がなされた。

その結果、中小企業がまとまり企業体質を改善した。たとえば鹿児島県では中型の醤油メーカー 3 社が鹿児島県味噌醤油協同組合から半製品を仕入れる事で効率化を図り各自の特徴ある味付けで商品を出荷している。似た例は大分県にもあるがいずれも地元九州地区では大手メーカーに負けない力を持つにいたっている。

同法施行当時は「特定業種」として缶詰、瓶詰、清酒製造業など 20 業種が指定された。その後目標を達成したものは指定から外されてきたが 1990 年時点で清酒製造業、米油製造業、凍り豆腐製造業、小麦粉製造業、醤油製造業、米穀卸売業の 6 業種が残つた。その後 1995 年に米油製造業、凍り豆腐製造業が削除され、翌 1996 年しょうちゅう製造業が追加された。そのいずれもが政府が原料の価格や輸入量に関与している穀類に依存する業種で、「特定業種」への指定等を通じて政府はこれら業種の中小企業の支援に力を入れている。

食品加工の特質を以下に示す。

- ・ 大企業と中小企業が併存している。
- ・ 小企業が多い。
小規模工場であればさほど設備に投資しなくとも簡単に参入できるため小企業が多い。

- ・ 農業政策の影響を大いに受ける。
米、小麦、砂糖、一部水産物の輸入制限、関税、価格政策、貿易協定等の農業政策の影響を受ける。
- ・ 原料の海外依存率が高い。
- ・ 原料の供給量、価格が変動しやすい。
天候や投機により原料の供給量や価格が影響を受けやすい。
- ・ 生産者に要求される責任が多い。
安定供給、安定価格、安全性、鮮度、品質、味、環境への配慮等多くの責任が課せられている。
- ・ 個人、地域、季節による嗜好性がある。
- ・ 食品の種類が多種・多様である。

1.3 食品加工(中小企業)の環境変化

- ・ 企業数、従業員数共に減少傾向にある。(図1-1、図1-6参照)
- ・ 寡占化、多様化、技術革新が進んでいる。

(1) 企業数の減少

企業数は次の様な理由で減少している。

- ・ 設備投資資金の不足。
以前は食品加工は小企業が少額の設備投資で運営できたが、近年は製造工程の高度化・近代化、賞味期限の厳密な適用に間連して、衛生基準の厳守、労働力不足などを解消するための設備投資が必要になり小企業での運営は困難になっている。
- ・ 後継者不足
- ・ 研究開発費不足や人材不足で新製品開発ができない。
- ・ 流通や広告・宣伝など非価格競争について行けない。

(2) 寡占化

経営戦略が当たりあるいは大手の傘の下に入った事で周辺の同業者を圧して自社製品で寡占化し、地元のガリバーになった企業も出ている。

(3) 多角化

本業に徹しているために順調な企業もあるが、販売競争上あるいは自社の規模を拡大するための方策として下記のように経営の多角化を行っているところもある。

- ・ 商品の多様化
従来生産していなかった種類の商品を増やしたり、同一製品を包装形態や形を変える事により商品を増やすことや、機能食品(幼児・高齢者・病人向け、ダイエット用・健康指向用など)の広がりにより、商品の多様化が進んでいる。
- ・ 企業買収、合併、系列化などによる扱い品目の増加。
- ・ 本業以外の新しい分野へ進出。

(4) 技術革新

作業効率向上のための機械・器具、品質向上のための冷凍・冷蔵技術導入を目的にした機械・設備を整備して、技術革新に遅れないようにしている。

- ・ 工程の自動化、電動運搬具、コンベアーなどの導入
- ・ 冷蔵庫、冷凍庫、チルド庫の設置
- ・ コンピューターの導入

(5) 製造コストの上昇

- ・ 人件費の値上がり
- ・ 新たな設備投資
- ・ 広域配送、複数便による多頻度小口納入による物流経費増
- ・ 環境対策費

(6) 納入先の変化

- ・ 地元小売店や飲食店から量販店へ
- ・ 全国販売ネットの問屋からの地元への商品供給
- ・ 弁当業者、給食関係（学校、病院、福祉施設など）への商品供給
- ・ 巨大化した小売店(量販店)・流通業者・外食業者等の食品加工業者の系列化

1.4 食品加工(中小企業)の役割

- | |
|---|
| <ul style="list-style-type: none">・ 国民に食べやすく、利用しやすく、安全で衛生的な食品の提供している。・ 地元での雇用に寄与している。・ 伝統的な加工技術を継承している。 |
|---|

食品加工は農業・漁業などの原料生産・供給業者、流通業者、飲食サービス業者と共に食品産業を構成している。

食品加工はミクロの食品加工（地域に密着した小規模なもの）から、マクロの食品加工（国の食料政策の根幹に関わる部分）まで幅が広い。

元来食品加工は地元にある材料を利用し地域密着型で地域住民の食生活を豊かにしてきた。現在でもこの様な食品加工は生きており、地方における小さな経済単位で役立っている。また伝統的な食品の加工技術の継承にも役立っており、地元での雇用の促進にも寄与している。

1 村 1 品運動などに象徴されるように地域活性化運動には、手軽に立ち上げが出来る食品加工は欠かせないものである。我が国の食糧調達の 60%近くが海外からの輸入である。食品加工における原料も海外への依存度を高めており、産地での生産状況によって輸入価格や輸入量が大幅に変動し、国内での価格や供給量に大きく影響している。この影響を少なくし、価格や供給量を安定させるために地域資源や輸入原料の無駄のない活用を目指すなど、食品加工業界は常に技術革新を行っている。

我が国の食品加工は既に述べてきているように圧倒的に中小企業が多い。完全に大企業の傘下となって大企業のブランドで商品を出すものから、独自ブランドで商売するも

のまで、いずれの業態であれ中小企業の製造した製品は大小の量販店からレストラン、食堂、弁当業者、喫茶店、うどん屋、そば屋といった外食産業、学校、病院、家庭へと出回っている。このように食品加工業は日常的に国民全体に対して、食べやすく、利用しやすく、しかも安全で衛生的な商品を提供する役割を担っている。

1.5 食品工業団地

- ・ 1965 年頃から中小企業の効率化、地域活性化のため自治体等が企業誘致を行ない食品工業団地を造成した。
- ・ この中で開発途上国に参考となると思われる、「水産加工団地」形成の成果を主としてまとめた。

(1) 食品工業団地形成に至った経緯

i) 団地形成に至った理由

農林水産省は、1970 年 9 月に通達「食品工業団地形成促進要綱」を出し、食品の一貫生産体制の整備を図る目的で、食品工業の近代化・合理化を推進するために、主要な食物輸入港に安定した食糧の生産基地を確保するための食品工業加工団地の形成を促進してきた。

また同年 12 月に水質汚濁防止法が成立し、全国一律に罰則を備えた排水基準が適用されることになった。このような背景があって食品加工に向く排水処理設備、特別高圧受変電設備、ボイラー設備、給水設備、廃棄物処理施設、埠頭施設、穀物サイロ、防災施設、ガス供給施設等共同で使用する設備を備えた団地が各地に出来た。

ii) 団地の数

1 団地への導入企業数は 5~15 企業が大部分である。なお団地への企業導入が計画通り進まず、区画の一部が売却できない団地が 32 ヶ所ある。このような団地は、ここ 10 年間に造成されたところに多く、団地の作り過ぎや最近の景気の低迷がその原因である。

団地形成の目的と造成数（1964年～1998年）

団地形成の目的	造成数
・ 公害対策のための集団移転と中小企業振興対策	29
・ 公害対策と水産加工の集約化	25
・ 地場産業の振興と地域活性化対策（雇用対策）	24
・ 漁港整備と水産物流通加工の拠点整備	7
・ 主要穀物加工基地（飼料を含む）と港湾整備	7
・ その他	21
合計	111

出所：農林水産省「食品工業団地実態調査」1998年

(2) 我が国の食品工業団地形成に対する助成策

➤ 計画段階

食品工業団地形成については官民一体となって計画を策定し、団地の場所の選定、業種の選定、規模等を決める。また団地使用の企業をまとめる組合を設立する。

➤ 土地の取得や造成

財源は自治体の地方債発行で賄う。

地方債に対して国が利子補給などでバックアップする。

➤ 蒸気や排水など共同施設

各自治体が建設する。国が補助金制度などで自治体を支援する。

➤ 団地の核となる物を持つ

団地内企業でなければ享受できない利益を用意する。貿易や国内販売に関する情報、技術に関する情報、HACCPに関する指導など。

(3) 団地の種類

食品工業団地は農林水産省の区分によると下記の様であるが、「総合食品工業団地」は大手企業中心であり、「その他の食品加工団地」は全国で7ヶ所と少なく、また単一業種で構成しており規模も小さいので、ここでは水産加工団地を中心に説明を行なう。

なお、一般に団地には特別高圧受変電設備、ボイラー設備、給水設備、排水設備を持つユーティティー会社があり、団地内の各企業にサービスを行なっている。

i) 総合食品工業団地（68ヶ所）

この団地には「一貫生産型総合食品工業団地」と「混在型団地」の2つのタイプが有る。

・「一貫生産型総合食品工業団地」（5ヶ所）

海外や国内の原料を埠頭に陸揚げして一次、二次の食品加工を行なう企業と、残滓を飼料や餌料に加工する企業が団地を形成している。大手企業やその傘下の関係会社が集まっているので団地も比較的大掛かりである。

・「混在型団地」（63ヶ所）

大手企業と中小企業が混在しているが資本関係や協力関係が少ない団地。同一団地内で、例えばビール、生菓子、コーヒー、スープなどが各企業で独立に生産されている。

ii) 「水産加工団地」（36ヶ所）

この団地の特色は水産に関わり合いのある企業に限定していることである。

iii) 「その他の食品加工団地」（7ヶ所）

単一業種が中心となっている団地で飼料団地（5ヶ所）、菓子団地（1ヶ所）、きのこ団地（1ヶ所）がある。

（4）食品工業団地形成の成果

我が国政府の方針である企業体質強化策の一貫として、各自治体が食品加工の近代化、合理化を推進するため食品工業団地を造り、共同利用設備を充実させた。同時に各自治体は進出企業に対する用地取得助成金制度、工場設備更新・増設に対する制度資金利用などで食品加工業（中小企業）を支援した。

その結果、企業の集団移転も円滑に行なわれ食品加工業の近代化、合理化と地域振興および活性化に成果を挙げた。

水産加工を例にとると次の様な成果があった。

i) 食品加工業の近代化と合理化

生産面の成果

- ・ 団地に移転した際に更新した設備で生産効率があがった。
- ・ 移転時に過去の経験を活かした生産効率の上がる工場レイアウトが採用できた。
- ・ 移転を機会に設備拡張を行ない生産量を増やした。
- ・ 自社工場での原料保管や製品保管は1日か2日程度で良く在庫減少による経営効率の改善が行われた。

品質面での成果

- ・ 新工場は衛生面の改善を考慮して設計したので、製品の品質・収率が向上した。
- ・ 団地内の近代的な大型冷凍冷蔵庫に原料や製品を保管できるので品質を良い状態に保つことが出来、品質・収率が向上した。

公害対策面での成果

- ・ 各企業に小型ボイラーを設置していたのに対し、団地では大型ボイラーを 1 台設置すれば良く、排煙に対するより良い公害対策を実施する事ができた。
- ・ 共同排水処理設備の設置により維持管理経費の節減が出来た。
- ・ 水産物処理時に発生する血水や臭気のある残滓を処理する設備を共同で設置したため、周辺住宅への環境問題が軽減された。

その他の成果

- ・ 福利厚生施設の共同利用ができ、魅力ある職場となり人集めも容易になった。

ii) 地域振興および活性化

- ・ 団地化により近代的な水産加工設備が整備出来たため、地元以外の漁船が寄港して水揚げするので水揚げ量が増加した。これにより魚市場内の流通時の口銭、岸壁使用料金の増収、地元運送業者の仕事増加、原料魚の安定確保に貢献すると共に、船の燃料や船員の食糧調達等を通じ町の活性化にも貢献した。
- ・ 水産加工関連企業である中小の製函企業や残滓処理企業を誘致出来た。これにより用地の売却益、事業税の増収をもたらした。
- ・ 地元雇用者が増えた。

2 食品加工産業における中小企業発展の成功事例

2.1 中小企業の発展に寄与した行政の支援策

- | |
|---|
| <ul style="list-style-type: none">・ 食品加工団地形成は中小企業振興に役立っている。（前出参照）・ （財）中小企業振興公社が設備貸与事業、下請け振興事業、その他の助成事業で中小企業振興に貢献した。・ 今後推進される地域中小企業支援センター構想で各地の中小企業支援組織が新組織となり中小企業が支援策を利用しやすくなる。・ 公社の課題はいかに支援策を広く周知させるかである。 |
|---|

(1) 総合的な支援策

我が国は中小企業支援のために工業団地の形成、（財）中小企業振興公社の設立等、各種の支援制度を作った。ここでは食品加工産業の中小企業振興に関係する食品加工団地（前出）、（財）中小企業振興公社（後出）の事業、その他の支援状況を述べる。

- i) 設備資金の支援
 - 中小企業が設備投資を行う際、(財)中小企業振興公社が設備機械を購入して割賦販売、リースという方法で企業の負担を軽減している。(後出:鹿児島県の例参照)
 - また食品工業団地(前出)に入居した企業などに自治体が資金の融資を行なう等の支援も行っている。

- ii) 運転資金の調達支援
 - 金融機関に対する自治体や団体の保証、政府系資金による低利や無利子での資金提供が行われている。これら金融に係わる情報は自治体や金融機関以外に(財)中小企業振興公社からも入手出来る。〔(3)具体的事例有限会社 M 参照〕

- iii) ビジネスチャンスの提供
 - 企業への仕事への斡旋や企業間の仕事の仲介を行う。これは(財)中小企業振興公社の事業の一つであるが商工会議所なども業者の会合や研修会などで出席企業間の紹介を行ったり、相談に来た企業に対し情報を提供している。海外関係に関しては日本貿易振興会(JETRO)が情報を提供している。

- iv) 技術支援
 - 自治体が研究所や大学を企業に紹介し、いわゆる産・学共同研究の立ち上げ支援を行う。研究所や大学から技術者を派遣し、一般的な技術指導や、食品の安全性を高めるために HACCP(後述)の手法による工程管理、設備、工場運営についての助言や指導を行っている。
 - また、中小企業総合事業団などにも課題対応技術革新促進事業の様に新商品開発についての資金支援制度がある。

- v) 食品工業団地
 - 前出「(5)食品工業団地」にて詳述したが、食品加工企業の団地への移転を支援したことにより生産面や品質面、公害対策面、その他で成果があった。

- vi) (財)中小企業振興公社
 - 中小企業振興公社についてその設立経緯、事業内容、今後の方向ならびに食品加工に係わる点をのべる。
 - 中小企業を支援する機関として設備貸与事業を行っていた財団法人を改組、1977年設備貸与事業と下請振興事業を中心にした(財)中小企業振興公社として各地で発足した。
 - 設備貸与事業は企業の負担を軽減するため公社が設備機械を購入して割賦販売、リースするものである。
 - 下請振興事業は下請け企業に対する斡旋事業即ち発注企業の紹介をするなどビジネスチャンスの提供、下請け代金支払遅延の時の取引改善などを行うものである。
 - その他に助成事業として助成金を出している。

さらに公社は 1999 年度から地域中小企業支援センター構想の下に情報、技術、経営などの支援を行っている機関を統合して新組織となりつつある。

このような中でいち早く組織を変革して活動を始めているところの例として滋賀県の例を紹介する。

1999 年 4 月 1 日付けで財団法人滋賀県産業支援プラザが次の 4 団体を統合して設立された。

財団法人	滋賀県中小企業振興公社
滋賀県	中小企業情報センター
滋賀県	小売り商業支援センター
財団法人	滋賀県工業技術振興協会

この（財）滋賀県産業プラザは産・学・官の連携の中核を目指し、県内の産業に対する支援施策を総合的に進めるための支援機関であり、事業部門として企画情報課、資金支援課、商業支援課、工業支援課がある。

食品分野では、この産業プラザ一箇所で全ての関係機関、食品に関する情報の所在や支援策の詳細が分かるようになっている。

例えば、中小企業への技術面での支援が必要な際は、滋賀県工業技術総合センター、滋賀県立大学および私立大学 2 校のインキュベーション施設（研究開発のための施設）を中小企業に紹介する。このインキュベーション施設は最近開設されたもので、民間企業や公的機関が個別にまたは官民共同で利用出来るものである。

本報告書で成功事例として取り上げた食品加工業者（中小企業）はこの財団法人滋賀県産業プラザの図書室、ビデオライブラリー、資金の支援などを十分に活用している。

（注）2．3 具体的事例 C 有限会社 M（関西地区）参照

・（財）中小企業振興公社の支援内容と効果

（財）中小企業振興公社は行政からの支援策を企業に知ってもらうためパンフレット、説明会、インターネット等を通して情報提供を行ってきた。同機関は新組織となっても今まで通りの情報の提供を行う。今までは提供した支援の効果を評価する体制が不十分であったが、今後は評価を行う体制をより適切なものに整える予定。

また、公社の支援事業では中小企業設備貸与事業が大きな役割を占めている。この事業は公社が設備を購入して、企業に割賦販売するものとリースにするものがある。

鹿児島県の事例では、複数の食品加工業がこの制度を利用し、またこれらの企業は繰り返し利用している。

下に表に鹿児島県における食品加工業の利用状況を示す。

食品加工業の設備投資に対する公的支援策の利用状況

	1996年 (食品加工)		1997年 (食品加工)		1998年 (農林水産の製造業、 含む食品加工)	
	企業数	機械台数	企業数	機械台数	企業数	機械台数
設備割賦制度	13	29	9	34	10	23
リース	2	10	5	17	2	3
全体の利用数	59	156	48	123	40	104

2. 2 企業の発展の要因

- ・ 成功企業の要因は「過剰投資をしない、地の利が良い、顧客と一体、商品開発に成功、従業員の教育が上手く行っている」などである。
- ・ 公的支援策をたびたび利用している。

(1) 公的支援策の利用状況

今回の調査では訪問調査した企業の中で1社を除き全て何らかの形で支援策の恩恵を受けている。一度利用した企業の多くは大体が新たな設備投資や古い設備の更新時に繰り返し利用し、企業の継続あるいは拡大を図っている。

(2) 企業の成功あるいは安定の要因

成功した企業あるいは安定している企業には共通した要因がある。

- ・ 経営
 - 投資に慎重。
 - 大手の真似をしなかった。
 - 資金調達がしやすい環境にあった。
 - 良い客に出会えた。
 - すばやい反応。
 - 商談、クレーム他にすばやく対応する。
 - 会社を大きくしない方針で本業に徹した。
 - 家族経営
 - 老舗は初代と2代目以降のバトンタッチがスムーズに行われている。
 - 老舗としての信用が地域に根付いている。
 - オーナーひとりが利益を取り込んでいない。
 - 異業種交流での情報交換で積極的に情報を収集する。
- ・ 地の利
 - 原料の入手が容易である。
 - 消費地が近い。
 - 道路事情が良い場所に工場原料の入手が容易である。
 - 質の良い労働力が豊富である。

- 地域社会との良い関係
 - 地域社会の協力がある。
 - 観光パンフレットに製品紹介、企業紹介
 - 期間限定での税の軽減。
 - 地域社会に利益を還元する。
 - 各種の寄付行為。

- 営業
 - 商品の原料変更、形状の変更、広告のやり方、展示会のやり方等を工夫。
 - 自社便で配送。
 - 頼まれて他社品を混載し運ぶようになった。問屋機能を持つ事が出来た。

- 製造
 - 新商品開発に重点をおく。
 - 時代に合った商品の製造。
 - 甘味、塩味、辛みなどを増減させた。
 - 大手が手を出さない分野で大手の参入しにくい商品を製造している。
 - 手間のかかるものを作る。
 - おいしいものを作る。
 - 業務用を狙った。
 - 公的機関の技術センターの技術支援を活用。

- 労務
 - 従業員の意識を高めた。
 - 従業員の多能化。人材の育成。
 - 工場内、事務所内で複数の仕事が解り、出来る人材を養成。
 - 使用するコンピューターソフトは社外専門家を使い自前のものを使用。
 - 従業員を大切にしている。高齢者の再雇用など。
 - 従業員を家族の一員の如く扱う。

- 技術
 - 冷蔵あるいは冷凍技術により原料の長期保存に成功。
 - 主要設備の更新を行なった。
 - 自動包装機など
 - 資材の無駄をなくした。
 - 容器のサイズの統一

(3) 中小企業の抱える課題（環境問題）

食品加工に係わる環境問題として次の様なものがある。

- 残滓はじめ産業廃棄物の処理。
- 加工工程から廃水処理の問題。廃水の水質基準をクリアーするための設備投資が必要になる。
- 焼却による大気汚染問題。特にダイオキシンの問題。
- 工場の出す臭気の問題。最近は大きな苦情の一つである。

2. 3 企業における具体的成功事例

- ・ 具体的な成功事例は関東、甲信越、関西、中国地区より1社ずつ選んだ。
- ・ この内1社は地元の町役場が造成や道路拡張などで支援している例である。
- ・ これらの企業では、経営者が良い商品作り、従業員教育、顧客と共に考えるといった事柄に気を配っている。

(1) 株式会社A食品（関東地区）

i) 会社概要

1976年資本金100万円で工場を設立。デパートなどでの食品販売の経験を生かして和風惣菜を中心に生産を開始した。その後生産も順調に伸びて現在資本金1,270万円年商11億円に達した。社長が技術者という事もあって、開発した特殊な袋物（プラスチックの袋に煮物を詰めたもの）を中心に、商品を大手デパートや量販店、弁当業者に卸している。またパイロットショップも2軒出しここでは自社製品を詰めた弁当やサラダを販売している。従業員の多能化に熱心で現場を含め全員コンピューターを扱えるように教育し、衛生検査も外部の専門家を入れて現場の人間を3年間教育し、全ての衛生検査が出来るように教育した。

ii) 公的支援策の利用について

1988年取引先の紹介で中小企業金融公庫より5,000万円借入れた。金利は当時としては高かったが、資金借入のチャンスでもあり融資を受けて工場の建設を行なった。7年後に再度5,000万円借入れて工場の増設を行なった。2000年は長期運転資金として経営安定資金と市の中小企業振興資金を借りる事になっている。特に市の経営安定資金は限度額3,000万円で保証料1%、金利2.6%であるが、市が借入額の利子の半額を補助しさらに市が3年間利子補給してくれるという好条件なので借りる事にしたとのことである。

現在色々な公的支援策についての紹介や説明は中小企業金融公庫の担当者から受けている。

iii) 成功要因

- ・ 品質第一、安心安全をモットーにすべての商品に薬剤などは使わない無添加品である。高価格、高品質で評価されている。
- ・ マルチ人間を育成している。
- ・ 従業員に自己責任を重視させ自分の価値を考えるようにさせた。

- ・ 多品種生産であるが同一商品を複数の顧客には販売しない。

iv) 公的支援策に対する要望

- ・ 工場は設備更新が出来ないと命取りになるので、設備投資に係わる融資を受ける際の条件を緩和して欲しい。
- ・ 公的支援策の PR が不足している。知り合いの金融担当者以外からは情報が何も入ってこない。

(2) S株式会社(甲信越地区)

やや特殊な例であるが過疎の町全体で協力して海外にまで商品を販売する企業になっているので紹介する。

i) 会社概要

東京在住の長野県木曽出身者が集まる木曽路・木曽を愛する会で故 S 氏が中心となり、過疎化で悩んでいる地元で、水資源の利用で雇用を創出する事業を検討し、約 3 年間構想を練り、1985 年(昭和 60 年)資本金 1,000 万円、従業員 8 名で木曽福島にミネラルウォーターを製造する会社を起こした。現在もこの規模は変わらない。

町としての関わり合いは故 S 氏のフランスのエピアンでの調査旅行に木曽福島町役場からも同行して調査を行ったことにはじまる。この時、役場としては、村おこしにエピアンとの姉妹都市関係をも企画したが果たさなかった。

1986 年から生産し天然水の呼称で業務筋に売り込んだ(天然水の呼称を最初に使用した企業)。売り込みでは東京サミットに合わせホテルニューオータニへ無償で提供し外国への知名度を上げた。

外国の航空会社エアーカナダ、ブリティッシュエアーウエイズ、ノースウエスト、バージンアトランティック、シンガポール、マレーシア等の機内食に採用されたのを契機に新幹線、私鉄の各社、ホテル、大企業の職場、ドライブインと広がり、この水を使用する飲料機器リースも順調で大手企業とは違う土俵で業績を伸ばした。昨年度の売り上げは 2 億円に達した。

ii) 公的支援策の利用について

金融面では一切受けず、資金は全て個人が出した。しかし町からの支援は大きい。工場建設に当たって地元の町役場が地権者(6 人)から土地借用の合意を取り付け、土地の造成、工場へのアクセス道路の拡張を行った。

町は若干の事務手数料を上乗せした地代を S(株)より受け取り、地主に渡すという仲介を今でも行っている。

水源の保全には町と地権者が一緒になって努めており、また除雪を町が工場敷地内でも行うなど目に見えない支援が行われている。その他、町の観光協会ですす観光パンフレットにも商品を写真入で乗せるなどしている。特に水源の周囲 10 万坪には民家を立てる事はもとより、人の立ち入りも一切出来ない様に厳しい管理がなされている。

iii) 成功要因

- 早い時期に村おこしの事例でテレビの取材、新聞記事、国土庁の「水の郷 100 選」に選ばれるなどしたので宣伝できた。
- 市場では水の味が見直されており、追い風での営業が出来る。
- 業務筋に絞っている事で販路での競争が少ない。
- 一時酒造メーカーが仕込みの水を売り出すなどミネラルウォーターは競争が激化したが、業務用に専念したのと水以外を生産しなかった事がよかった。
- 地元の商工会や町役場が協力的である。
- 姉妹都市を中心に販路を広げた。
- 国内の競争を避けて海外との取り引きをした。

(3) 有限会社 M (関西地区)

この企業は行商から 2 代目にして関東の複数の大手デパートからも商品の引き合いが来るまでに成長した企業である。

i) 会社概要

1922 年、先代の M.T 氏が煮豆と昆布巻きの行商を始め家庭の惣菜を商う店を興した。1973 年政府系資金で自社品を販売する店を構えた。

1994 年に弁当工場新設、この時 2 階部分に自社品の評価を調べるために自社品を買わなくとも無料で利用できる食堂を設けた。琵琶湖の水質を悪くしないためにその時の工場建築費 1.6 億円のうち排水設備だけで 2 千万円かけた。

更に 1995 年に屋上部分に残滓を肥料化する装置を作り、ここで出来た肥料は臭気の出ない有機肥料として市営の農園に無料で渡している。泥がついたりしている野菜洗いの水は、ろ過して再利用している。

1999 年(平成 11 年)加工センター建設。生産量を前年の 3 倍にした。

ii) 公的支援策の利用について

市中銀行の融資は一切受けない方針。1973 年融資を必要とした時に政府系金融機関が融資してくれた。その資金で店を新設し、年商は 1,500 万円に伸びた。1992 年(平成 4 年)には売り上げは 2.6 億円に達した。

この時点で 2.3 億円借入れて本店(兼事務所)建設。更に 1999 年加工センター建設。借入れ 3.5 億円はすべて公的資金でこの内中小企業金融公庫からは 2.9 億円借入れた。

使用した資金の内訳は土地購入に 1.5 億円、建物に 1.4 億円である。2003 年に売り上げを 15 億円にする計画である。

県からの情報は利用しており、特に昨年改組した滋賀県産業プラザが行っている支援は、研修ビデオの借り出しから始まって十分に享受している。

iii) 成功要因

- 目標を明確にした。

- 自社の販売店は地域の一番店にする。
- 大型店時代に入ったらどうするかを考え、その時は大手の 3 社に必ず入ろうと考えた。
- このためいかにしたら会社・商品が注目されるかに常に知恵を絞った。そのためには魅力ある商品、価格（値頃感）、品揃え、提案力、接客を含む売り場作り等の全ての点で力をつけ顧客からの接触があるようにした。
- その結果自分の店での工夫をマスコミが取り上げ現在では特に売り込みなどの営業は行っていないが販売は順調である。

- 自社の経理内容の公表と説明

- 決算期には決算書を作ると直ちに来期以降の計画と合わせ金融機関に説明する。

- 働く者を大切にしている。

- 共働者（従業員とは呼ばない）には決算時 1 年間の短期計画を示し、税引後の利益 4 割を内部留保、3 割を福利厚生、残り 3 割を決算時点での在籍者に配分することにし実行してきている。

- デパートや直営の売り場での商品の売り切れ時刻を記録することで適切な商品供給量を把握し、製造現場の生産ロスをなくしている。また新しく発売した商品には購買者の声を反映するため着払いの FAX 用紙を入れている。

- パートタイマーも含め一人ひとりが経営者の様に考える事を教育した。

- 決済までが短く一括現金払いという支払のやり方を通じて取引先の信用を得ている。

- 寄付金を積極的に出したり、市内の青年の研修会を応援する事で利益を地域に還元し地域社会の信用を勝ち取った。

iv) 公的支援について経営者として考えていること。

- 公的支援は、中小企業に補助金を出すよりも、地域社会としてのブランド力を作り出すことに努力すべきである。例えば地名で言えば「滋賀」とつけば何となくお客様が納得する、あるいは欲しがると、そんな風に地名をブランド化すれば地元企業のイメージがあがる。
- 人材教育、経営者教育ということで経営指導員の話や研修があるが必要な時にタイムリーに必要な情報が出ていない。
- ビジネスチャンスが見えているときに必要な知識を提供して欲しい。

(4) S 食品工業株式会社（中国地区）

i) 会社概要

前社長がラムネの瓶詰めの権利を買い取り 1946 年 3 月従業員 6 名資本金 2,000 万円でラムネの製造・販売会社を設立。

1963 年 5,000 万円に増資。1999 年度は従業員 55 名で清涼飲料水（乳酸菌飲料を除く）の製造で年間 30 億円の売り上げである。

ペットボトルやパウチ容器への液体充填および殺菌での技術に特徴があり、この技術は広島県立食品工業技術センターとの共同研究で確立したものである。現在は医療食製造を検討している。

ii) 公的支援策の利用について

公的資金や支援は機会ある毎に利用してきている。商工中金による資金調達や広島県の組合組織に対する保険制度を利用してきた。

新製品開発のため、中小企業総合事業団の 2000 年度課題対応技術革新促事業の助成金および貸付金の申請を行っている。この他にも次の様に色々な制度を利用している。

- ・ 技術力向上支援：広島県立食品工業技術センターの指導、例えば HACCP の指導、を受けている。
- ・ 情報化対策：通産省のインターネット勉強会に参加、広島県の指導でホームページを早い時期に立ち上げた。中小企業事業団（現中小企業総合事業団）のソフトウェアアドバイザー事業の一環である無料の講習会への参加、アドバイザーの派遣を受けている。
- ・ 省力エネルギー対策：ボイラーや空気調節器の無駄のチェックで広島県の省エネアドバイザー派遣事業によるアドバイザーの派遣を受けた。
- ・ 設備近代化資金：1970 年に無利子で公害対策費の借入れを行った。
- ・ 労働力確保：研修目的で中国四川省の人を 3 年間受け入れた。
- ・ 長期運転資金：信用保証協会の保証で 2000 万円借入れた。
- ・ 公的支援サービスに関する情報は中国通産局の E-mail サービスから得ている。

iii) 成功の要因

上述のとおり、公的支援策を上手に利用している。

人材育成に力を入れている。自己啓発を奨励し、やる気のある人間には会社が経費を負担して資格を取らせる。

iv) 公的支援策に対する要望

現在の公的機関の金融支援策では設備投資ではなく販売計画だけに対する融資を受けるのは極めて難しい。この点が緩和されるとありがたい。

3 開発途上国への適用・留意点

- | |
|---|
| <ul style="list-style-type: none">・ 安全で衛生的でおいしい食品を作り、市場での製品の評価を高めることが何より重要である。・ 開発途上国特有の企業環境はあるが、我が国の経験を知る事は有益である。 |
|---|

我が国の成功事例として紹介した企業の取り組みや行政の支援策は、開発途上国から見れば社会経済環境等で異なる点もあるが、参考となるものが多い。

3. 1 企業における取り組み

食品加工企業において重要な事はまず衛生上安全かつ品質の良い商品を作る事である。

良質な商品を生産する事で初めて販売が順調にでき、企業運営が成り立つ。まず味が良い事、規格（形や大きさ、入り数など）が揃っている事、衛生的である事、包装が美しくしっかりしており見栄えが良い事、価格も適切なものである事と言った普遍的な条件を満たす事が重要である。

一気にこの条件を満たす商品を作り出すのは困難であるが、まず食糧で一番大切な品質と味についての評価を市場で獲得することである。

開発途上国での成功事例

開発途上国での食品生産で自国での販売に成功し、一部を輸出している事例について2例挙げる。

1つはパキスタンのカラチ近くのビスケット工場で生産したものが、はるか西方のイラン国境近くで販売され、安い値段ではないが評価が高くよく売れている。成功した要因は他社よりも味が良い、形が揃っている、包装が美しくしかもしっかりしていて長距離輸送に耐えた事である。

もう1つはタイのすり身である。現在ではほとんどが輸出商材となっているすり身も、かつては品質悪く売れない物もあった。これをフィッシュボールとして販売したところ地元で評判となり、2時間近くかけて工場まで買いに来る客も出た事例もある。これほど人気を集めたのは地元で出回っている従来品に比べ色も味も食感も良かったからである。

3. 2 行政における取り組み

我が国の食品加工を振興する上で、個別の企業に対する金融や技術的支援は個々紹介した事例のとおり、以下のとおり有効であったものが多い。

設備投資の支援…………… 機械設備の貸与／リース

運転資金の調達支援…………… 金融機関に対する保証、低利や無利子で資金を提供

ビジネスチャンスの提供…………… 企業間の仲介、仕事の斡旋

技術支援…………… 研究所や大学と企業を仲介、技術指導者の派遣

また、1. 5でみたとおり、個別の企業に対する支援だけでなく、食品加工団地形成を助成し集団、共同化したことも本産業を振興する上で有効に働いたといえる。

水産物食品加工団地の形成

開発途上国の中には水産資源を加工して輸出し、外貨獲得に役立てたいとの希望を持っている国も多い。以下では水産物の食品加工団地を形成する際の留意点を述べる。

- 原料や資材・副資材の入手が容易かを調査する。
 - 対象海域で加工原料の対象となる水産資源の調査を行う。（いかなる種類の魚介類が棲息しているか、いつどんな魚が回遊してくるかなど。）

- 原料を獲得する手段・技術を有しているか。また養殖を行なう場所や手段・技術を有しているか。
- 政府に漁業規制はないか（船の大きさや種類、漁獲物の種類や量）。
- 原料の不足分を輸入できるか。

- 物流

物品の搬出入に適した港湾、道路、大河が近くにあるか。

- 資材の調達

缶詰の空缶、くん製品に必要な燃料やチップ、その他包装資材などが自国内で入手出来るか。

- 水資源

食品加工に使える衛生状態の良いきれいな海水や真水（河川水、地下水、雨水あるいは上水道）が供給できるか。

- 排水処理

使用後の汚水はどうするか。排水設備を設置できるか。

- エネルギー供給

電力、ボイラー用の熱源の供給に問題ないか。

電圧低下、停電が頻繁であれば団地での自家発電がよい。

- 輸出する場合、HACCP (Hazard Analysis and Critical Control Point) 「危害分析重要管理点」対策を取る。

HACCP は宇宙食の安全性確保のために開発された安全性管理手法である。原料の状態から製造加工を経て保管流通さらには消費者の手に届くまでの流通、保管の状態において危害因子を確認してそれを制御する手法である。

国際機関の FAO/WHO の国際食品企画委員会 (CAC) が 1993 年に HACCP のガイドラインを公表し EU では 1993 年から HACCP 規制を施行している。

規制の一部ではあるが食品を扱うすべての段階で、この仕事に従事するすべての者は食品衛生上の危機を察知してこれをコントロールすることが義務付けられている。

ここでいう危機は消費者に対して微生物学的に、化学的に、物理的に危害を及ぼす要因になり得るものを指す。

実際に工場においては、製造工程中に衛生上注意すべき個所に重要管理点を設けて監理を行ないこれらの記録（温度、殺菌記録等）を残すと同時に必要に応じて改善策を実施する。

HACCP は輸出産業を考える食品加工では避けて通れない大きな問題で工場、設備は HACCP 対応としなければならない。特にヨーロッパ基準をクリアするための苦労は大変であり、1999 年にオマーンやパキスタンは HACCP 対応不十分ということで、エビ冷凍品が輸出先から返品された事例もある。

HACCP は輸出志向の食品加工産業を振興する場合に特に民・官協力して取り組まなければならない重要課題である。これは食品加工団地を形成する際に重要な点であり、HACCP に詳しい人

材を育成することが不可欠となる。

- 貿易や情報処理に詳しい人材を揃える。

団地内に貿易や情報収集、情報処理、コンピュータ関係に詳しい人材を揃え組合企業の発展を支援する組織を構築する。

個々の小さな企業では商品の販売に関する情報も範囲が狭いし、情報処理についてもなかなか人を揃えるのは難しい。その様な事を支援してくれる組織が団地内にあれば1企業当たりの経費が少なくて済む。またこの様なことが魅力となって企業も集まるし、業績も伸びるであろう。

第7章

ベンチャービジネスの発展経験

第7章 ベンチャー・ビジネスの発展経験

1. 日本のベンチャー・ビジネスの概要

1.1 ベンチャー・ビジネスをどう捉えるか

ベンチャー・ビジネスという言葉は 1970 年代当初に初出した和製英語である。当初の段階にはベンチャー・ビジネスは以下のように定義されていた。

「ベンチャー・ビジネスとは、研究開発集約的、またはデザイン開発集約的な能力発揮型の創造的新規開業企業を意味する。それらは小企業として出発するが、従来の新規開業小企業の場合とちがうのは、独自の存在理由をもち、経営者自身が高度な専門能力と才能ある創造的な人々を引きつけるに足る魅力ある事業を組織する企業家精神をもっており、高収益事業である。」(清成忠男・中村秀一郎・平尾光司『新版ベンチャー・ビジネス』日本経済新聞社、1973年、11頁)

このように、当初の段階にはベンチャー・ビジネスは知識集約的ないわゆるハイテク分野での起業によるものとの色彩が強い。しかし、言葉そのものはその後の経済社会環境の変遷とともに基本的な概念に大きな変化を現出させないまでも新たな意味を併せもつ定義を有して現在に至っている。ベンチャー・ビジネスはもとより小企業として出発することに鑑み、次項では現段階で反映されるべき定義を導出するために、一般的な意味での中小企業との比較を行うこととする。

1.2 中小企業とベンチャー・ビジネスの相違点

中小企業の範疇の中にあるベンチャー・ビジネスを明確にするために、事業内容、経営者、経営体制、雇用者、技術水準、製品・サービス、業績および資金調達の8つの項目に関して、中小企業とベンチャー・ビジネスの相違点を表1-1に記述した。

表1-1. 一般的な中小企業とベンチャー・ビジネスの相違点の概要

	一般的な中小企業	ベンチャー・ビジネス
事業内容	既存企業のニーズに対応する形でリスクを回避しながら事業を展開する。	オリジナリティの高い分野で既存の企業に依存することなくリスクに挑戦する。
経営者	長期間に修得した技術の範囲内で安定的な収益基盤を確保し得る事業を展開する。	専門分野に高度な知識を有するとともに強い上昇志向をもって事業に取り組む。
経営体制	経営者が多くの分野を掌握して意志決定を行う。	各分野の(外部)専門家が参画して経営体制にも独自性を追求する。
雇用者	熟練した技術者が中心で流動性が低い。	優秀な若手技術者が多く流動性が高い。
技術水準	現有する技術の範囲の中で技術の改良を重ねる。	研究開発を進めて新たな製品・サービスの幅を広げる。
製品・サービス	受注生産を中心に出来る範囲を逸脱することなく既存の市場・顧客に対応する。	独創性を伴って成長分野を意識的に選択し新たな市場・顧客の開拓を積極的に行う。

業績	低い収益率の中で現状維持に主眼を置く。また、景気の変動に左右されやすい。	高い収益率を追求するとともに先行投資を重視する。
資金調達	中小企業を対象とした金融機関からの融資を中心とする。	ベンチャー・キャピタル等のリスク・マネーを活用する。

このように、一般的な中小企業を正確に描出することに困難さがあるものの双方の特徴を照らし合わせて両者を比較すると大きな齟齬が存在することは明らかである。表1-1で使った から までの各項目で記述したベンチャー・ビジネスの特徴を本稿のベンチャー・ビジネスの定義として論を進めることとする。

1.3 ベンチャー・ビジネスの分類

ベンチャー・ビジネスは、既述した通り、企業の規模で見ると中小企業に属しているものの一般的なものとは大きな乖離がある。また、上記の定義からベンチャー・ビジネスと分類できる企業でも多くの相違点がある。ベンチャー・ビジネスの特徴を明らかにした上でその実態をより明確にするために、本項では現存する日本のベンチャー・ビジネスを「業種形態」と「創造される付加価値」の2つのキー・ファクターから分類することとする（なお、分類に当たっては、松田修一『ベンチャー企業』日本経済新聞社、1998年、32-37頁を参照した）。

（1）業種形態による分類

ここで分類するベンチャー・ビジネスは「流通・サービス企画型」、「技術企画型」および「研究開発企画型」の3つに類別することができる。主な内容は以下の通りである。

表1-2 . 業種形態のよるベンチャー・ビジネスの分類

	主な特徴
流通・サービス企画型	既存の流通・サービス分野に新たな発想や手法を導入してニッチ分野に参入するベンチャー・ビジネス。既存市場内でのシェアを高めることで成長するが、既存市場そのものを深耕することで自らの収益を向上させることもある。この分野を代表する業態としてスーパーマーケットがあり、例えば経営システムにPOSを導入して経営手法を改善することで比較優位を創出する。
技術企画型	既存の技術を活用して高い成長が見込まれる市場に挑戦し、新たな製品・サービスの開発を行うベンチャー・ビジネス。新たな製品・サービスのマーケティング力や開発のスピードが競争にとって重要となる。この分類の企業が成長するにつれて、買収を行って新たな技術を導入して規模を拡大したり、独自の研究開発に注力することで「研究開発企画型」に展開する。
研究開発企画型	独自の研究開発によって新たな製品・サービスを創出して事業の拡大を図ったり、全く新しい市場を創造するベンチャー・ビジネス。但し、市場のニーズに適用する製品・サービスが開発できない場合は大きなリスクを伴う可能性が大きいといえることができる。

(2) 創造される付加価値による分類

創造される付加価値でベンチャー・ビジネスは以下の「 先端技術（活用）型」、「 雇用創出型」および「 自活型」に分類することができる。

表 1-3 . 創造される付加価値によるベンチャー・ビジネスの分類

	主な特徴
先端技術（活用）型	前項の研究開発企画型あるいは技術企画型に多く見られ、世界に通用する独創的な製品やサービスを提供することによって、市場での高いシェアと高収益を獲得し得るベンチャー・ビジネス。但し、研究開発の失敗や市場との不適合に直面する可能性もあり、他の分類と比してハイリスク・ハイリターン型のベンチャー・ビジネスであるとも言えることができる。
雇用創出型	コンピュータ・ソフトウェアやシステムの開発、また、新たな経営手法を使った小売業のように、製品やサービスを提供する際に多くの雇用を創出するベンチャー・ビジネス。事業の内容が既存分野の改善を目的としているために、他社との優位性を勝ち取るための迅速性と革新性が確保できればミドルリスク・ミドルリターン型のベンチャー・ビジネスであると言えることができる。
自活型	自主独立意欲の高い起業家が家族や友人と起こすベンチャー・ビジネス。情報技術開発や人材派遣などのSOHOビジネスで他のベンチャー・ビジネスと比較するとローリスク・ローリターン型と言えることができる。

1.4 日本のベンチャー・ビジネスを取り巻く歴史的経緯

既述したように、日本でベンチャー・ビジネスが認識されたのは1970年代に入ってからである。しかし、それ以前にも日本にこれまで議論してきたようなベンチャー・ビジネスと見做せる企業がなかったわけではない。ここで重要となるのは、時代の要請に基づきオリジナリティを最大限に発揮して既存の企業と一線を画して成功し得る企業が群として顕在化してきたのが70年代に入ってからであると認識することである。同時に、ベンチャー・ビジネスの重要性に鑑み、官民の支援体制が構築されてきたこともこの時期であることに注目する必要がある。

このような観点から日本にはこれまで3回のブームと呼び得るベンチャー・ビジネスの顕在期が出現した。すなわち、1970年代初頭の第1次ベンチャー・ビジネス・ブーム、80年代中葉の第2次ベンチャー・ビジネス・ブームおよびバブル経済崩壊以降現在に至るまでの第3次ベンチャー・ビジネス・ブームである。本項では、それぞれの社会経済的な背景、ブームと言われるまでに至った根元的理由およびブームの衰退プロセスを明らかにすることとする。

(1) 第1次ベンチャー・ビジネス・ブーム：研究開発企画型企業の勃興

1960年代に国内総生産（GDP）年平均成長率10.4%を達成した日本経済は、60年代終盤には重化学工業分野での成熟期を迎え、脱工業化社会への移行を模索した段階にあった。これは、同時に海外に極度に依存した技術導入体制や輸出主導型産業構造からの脱却

を指向した時期でもあった。折から 71 年 8 月のニクソン大統領による米国の総合的な経済政策の発表に起因するニクソン・ショックとも相俟って、大量生産・大量消費型産業（素材産業）から加工組立型産業（自動車・電気）への転換が模索され、その成就のためには既存企業内での知識集約化とともにいわゆるハイテク・ベンチャー・ビジネスの出現が求められ、かつ、社会的にもベンチャー・ビジネスの必要性に対する認知も急速に進んだ時期である。

折から米国では 1950 年代末葉から 60 年代前半にかけて研究開発企画型企業の勃興期があり、その影響を受けて 63 年に日本でも官制のベンチャー・キャピタルである中小企業投資育成(株)が東京、大阪および名古屋に設立され、中小企業の自己資本を拡大するための体制がベンチャー・ビジネスの設立を促したと位置づけることができる。また、60 年代後半に米国で起こったベンチャー・キャピタル・ブームでは独立系のみならず大企業や金融機関での参入が進んだことから日本でも民間のベンチャー・キャピタルの設立が進み、72 年には京都財界が中心となった京都エンタープライズディベロップメント（K E D、79 年に解散）や日本長期信用銀行の主導による日本エンタープライズディベロップメント（現 N E D）が設立された。また、73 年には野村証券が日本合同ファイナンス（現 J A F C O）を設立して、ベンチャー・ビジネス・ブームを資金面で支える体制が整いつつある段階にあった。

しかし、このベンチャー・ビジネス・ブームも 1973 年末の第 1 次石油ショックに伴って日本経済が不況期に突入することで一気に終焉を迎えることとなる。74 年には戦後の混乱期を除いて初の GDP マイナス成長を記録（-1.2%）してブームは去ったとすることができる。

第 1 次ベンチャー・ビジネス・ブームを総括して言えることは、以下の 3 点である。第 1 にはベンチャー・ビジネスそのものの存在が日本国内の社会経済面で明確に認知され、第 2 には官民双方でベンチャー・キャピタルの設立が進み、第 3 には不況期を経てブームは消滅したものの研究開発企画型ベンチャー・ビジネスの重要性が認識されたことである。特に第 3 点に関しては、1975 年に研究開発型企業育成センター（現(財)ベンチャーエンタープライズセンター）が設立されていることに注目する必要がある。

（2）第 2 次ベンチャー・ビジネス・ブーム：ベンチャー・キャピタルの勃興

2 度の石油ショックを通じて日本経済は低成長期に入り、1970 年代の GDP 成長率は平均 5.2% となった。80 年代に入ると製造業分野では国内市場の競争激化と輸出競争力の確保の観点から生産性やエネルギー効率の向上が求められ、エレクトロニクスや新素材、バイオテクノロジーなどの先端技術の創造と革新に対する要求が顕在化してベンチャー・ビジネスへの期待が拡大した。同時に製造業が中核を占めた産業構造からの転換が進み、流通業やサービス業を中心とした第 3 次産業でもベンチャー・ビジネスが出現した。

第 2 次ベンチャー・ビジネス・ブームを考察する際に重要となるのはベンチャー・キャピタルの積極的な取り組みである。この時期に既出した J A F C O はベンチャー・ビジネスに対する新たな投資方法として日本型投資事業組合の組織化と商法改正（1981 年）による未公開企業に対する分離型新株引受権付社債（ワラント債）の発行を考案して長期安定的な資金調達を可能とした。また、83 年には店頭株式市場の公開基準が緩和され、折から超金融緩和時代にあったことと相俟って、銀行系、証券系および外資系のベンチャー・

キャピタルが数多く盛んに設立された。このことが第2次ベンチャー・ビジネス・ブームをして「ベンチャー・キャピタル・ブーム」と称されるに至った所以である。

乱立とまで称されたベンチャー・キャピタルの設立は数少ない可能性のある有望なベンチャー・ビジネスに対する過大な資本投資をもたらした。このことがベンチャー・ビジネスの急拡大路線とも相俟って多大な設備投資を促した。ただ、ベンチャー・ビジネスそのものに明確なマーケット戦略があったものは少なく、折から1985年10月のブラザ合意以降の円高不況の到来とも重なって過剰な設備投資がマーケット規模との乖離から低稼働率をもたらした。結果として「ベンチャー冬の時代」とまで言われるほどの倒産の多発につながった。

(3) 第3次ベンチャー・ビジネス・ブーム：時代の要請と公的支援体制の充実

バブル経済の崩壊以降、日本経済は長期低迷を余儀なくされ、ベンチャー・ビジネスは産業空洞化の回避と雇用の確保、また、コンピュータ・ネットワーク・ビジネスを中心とした新しい産業の原動力としての期待を担っていると言える。これは、既存の大企業を中核とした旧来型の産業構造では国内市場の成熟化に伴う製品の差別化やコストの削減に対応しきれないこと、国際市場での競争力を確保し得ないために雇用の維持や収益の確保が困難になっていること、高度の専門性を駆使して素早い意志決定に基づくニッチ分野への参入が不可能であることなどの日本社会全体の危機感が背景にある。また、これまでは強さと考えられてきた年功序列や終身雇用といった日本型労働慣行に終焉をもたらした。ベンチャー・ビジネスが有能な人材の受け皿となって人材の流動化を急速に進展させている。さらに、欧米諸国ではベンチャー・ビジネスを対象とした店頭市場が活況を呈するとともにエンジェル（ベンチャー・ビジネスに投資する個人投資家）やメンター（アドバイザー）の出現により多くの成功事例が報告されていることもベンチャー・ビジネスを注目させる要因となっている。

このようなベンチャー・ビジネス待望論を背景として、日本ではベンチャー・ビジネスへの公的支援制度が急速に整備されてきている。例えば、1996年のエンジェル税制の新設や97年のストック・オプションの導入と未公開株売買の解禁などの各種制度の整備が続き、99年には産業活力再生特別措置法が成立するなど、ベンチャー・ビジネス創業支援が日本経済活性化の重要なテーマとして位置づけられるとともに創業者向けの制度金融が拡充された。また、地方自治体も地域経済活性化の観点から数多くの支援策を講じるに至っている。また、IPO（株式公開）に向けたベンチャー支援ビジネスの組織化や大学を中核にした起業家育成教育の拡充も進んでいる。

2. ベンチャービジネスにおける中小企業発展の成功事例

2.1 ベンチャー・ビジネスの成長プロセスと成功要因

ベンチャー・ビジネスはその特徴を包含しながら成長プロセスを歩むことが多い。つまり、起業段階では提供する製品・サービスに重点が置かれる一方で、経営要素の確立が不十分であることが往々にしてある。もとよりベンチャー・ビジネスが企業としての万全な体制をもって起業され難い側面はあるものの、基本的な経営要素が欠落していたのでは成功を勝ち取ることは不可能であると考えられる。また、もとより中小企業として起業するベンチャー・ビジネスには多くのリスクを孕んでおり、数次のブームを経て認知の度合い

は高まっているものの日本では起業が進んでいるとは言い難い状況にある。

本項ではベンチャー・ビジネスが発展するプロセス毎にその特徴を明示するとともに、ベンチャー・ビジネスを経営する上での有すべき要素と日本の経験を明らかにすることとする。

(1) ベンチャービジネスの一般的な成長プロセス

ベンチャー・ビジネスの一般的な成長プロセスとしては 起業準備前段階、 起業準備段階、 起業段階、 成長段階、 漸増段階および 新事業進出段階をあげることができる。各段階の主な特徴は以下の通りである。

表2-1 . ベンチャー・ビジネスの成長プロセス毎の主な特徴

	主な特徴
起業準備前段階	起業するか否かの認識の有無にかかわらず、ベンチャー・ビジネスを担い得る高度な専門知識を修得するとともに、ビジネスを行うために必要な最低限の経験と顧客のニーズやマーケットを把握する能力の醸成、また、起業に似通った疑似体験を経験する期間。
起業準備段階	起業を決めた上で必要となる知識や経験を蓄積するとともに市場や顧客を絞り込んで事業計画書を策定する期間。また、起業段階を想定した経営戦略（設立場所、人員構成、製品・サービスの研究開発・調達、組織・体制、資金調達等）を策定する期間。
起業段階	蓄積した知識・経験や人的ネットワーク、想定した経営戦略を最大限に駆使して起業を実施する期間。外部から資金を調達して会社を設立するとともに、製品・サービスの研究開発、生産および提供のそれぞれの体制を構築する期間。
成長段階	起業段階の取り組みが奏功して新たな市場を創造・開拓する期間。起業段階とは異なった経営要素（経営戦略（事業計画・経営目標）、経営管理（組織・人事）、マーケティング、製品・サービスの生産・提供体制、研究開発、資金調達、技術導入等）の構築が必要となる。
漸増段階	一定以上の評価を得て市場での安定的なシェアを確保する段階。提供する製品・サービスの内容には変化がないものの付加価値を加えることによって市場での差別化を図る段階。同時に成長段階に取り組んだ経営要素を、より一層、整備する段階となる。
新事業進出段階	市場でのシェアを獲得する一方で市場そのものが成熟期を迎える段階。企業を存続させる必要性から蓄積した製品・サービスを礎に高付加価値化や多様化を図るとともに、既存の事業とは関連のない新事業分野にも進出することが必要となる。

(2) ベンチャー・ビジネスが有すべき経営要素と日本の経験

ベンチャー・ビジネスが有すべき経営要素は3つに大別することができる。すなわち、(1)ベンチャー・ビジネスを支える起業家の潜在的な経営要素（起業家の能力、起業家の経験）や(2)ベンチャー・ビジネスを取り巻く経営環境（マクロ経済環境、地域経営環境、市場・顧客環境）および(3)ベンチャー・ビジネスそのものの経営環境（経営ビジョン、経営組織・体制、人材確保・育成、資金調達、購買・営業・流通、生産・品質管理、研究・製品開発）である。

これらの個々の経営要素はベンチャー・ビジネスの成長プロセス毎に重要度に違いがあ

る。一般的には6つの成長プロセスと経営要素との関係は以下のようにまとめることができる。

表2-2 .ベンチャー・ビジネスの成長プロセスと有すべき経営要素との関係

成長プロセス	大項目	小項目
起業準備前段階 起業準備段階	(1)ベンチャー・ビジネスを支える起業家の潜在的な経営要素	起業家の能力 起業家の経験
起業段階	(2)ベンチャー・ビジネスを取り巻く経営環境	マクロ経済環境 地域経営環境 市場・顧客環境
成長段階 漸増段階 新事業進出段階	(3)ベンチャー・ビジネスそのものの経営環境	経営ビジョン 経営組織・体制 人材確保・育成 資金調達 購買・営業・流通 生産・品質管理 研究・製品開発

起業準備前段階および起業準備段階に重要となるのはベンチャー・ビジネスの潜在的な経営要素の中核となる起業家の能力と経験である。ベンチャー・ビジネスの成功の可否は起業家精神に依拠していると言っても過言ではない。ただ、日本ではこれまで教育の現場や企業内で修得した経験や能力が起業家精神を育むような環境にはなかった。つまり、教育や企業で培った経験や能力が起業家精神とは直結していなかったという背景がある。これは、第1には戦後の画一的な教育システムの結果として大企業や官公庁で安定的な雇用を確保するという価値観が支配的になった結果、優秀な人材が危険を引き受けてまで新たな企業を興すための起業家精神を育む教育は行われなかったという背景がある。第2には、日本的経営システムの特徴として 終身雇用や 年功賃金・年功昇進、 企業内組合、 企業内福祉制度などがあり、これらの要素を捨ててリスクに向き合っただけで起業するメリットはなかった点も重要である。また、日本には企業経営で失敗は許されず、一度失敗すると復活し得る社会的風土がなく、起業すること自体がウルトラ・リスクを背負うことと同義であった。第3には有能な研究者や技術者が集まるような魅力ある経営環境を中小企業であるベンチャー・ビジネスが提供し得ないという点がある。つまり、大企業と中小企業との格差を埋め合わせるほどの待遇を担保することは現実的には不可能であった。これらの事実がこれまで日本での積極的なベンチャー・ビジネスの起業を促し得なかった主な理由であると考えられる。

このようなリスクを乗り越えて起業を実施する段階を迎えるとベンチャー・ビジネスを取り巻く経営環境とベンチャー・ビジネスそのものの経営環境が錯綜した状況となる。ただ、ベンチャー・ビジネスはもとより起業家が投入し得る範囲での経営資源でスタートするため、事業そのもののリスクは少ない。つまり、初期投資は起業家が投入し得る範囲で行われるために、たとえ事業に失敗したとしても損失はカバーし得る範囲である。よって、

この段階で最も重要となるのはマクロ経済の動向や事業を実施する際の地域特性、能力や経験を背景とした製品やサービスが市場や顧客のニーズと適合しているかどうかという点である。日本では企業間の取引が長期の信用関係に基づいていることが多く、かつ、規模が小さく実績も少ないベンチャー・ビジネスが市場に参入することは至難の業である。つまり、たとえ付加価値の高い製品やサービスを提供していたとしてもベンチャー・ビジネスであるが故に市場に受け入れられないことが多々あることも事実である。この段階にはベンチャー・ビジネスがもつメリットを最大限に発揮することが肝要であり、例えば、多様な小市場の中から対応し得る市場をターゲットにすることや 大企業にはできない柔軟な対応を行うこと、また、 斬新なアイデアをもって事業を開拓することなどを最大限に追求するが必要である。

リスクを負って起業し、かつ、市場の参入に成功した上で、ベンチャー・ビジネスは成長段階を迎えることとなる。また、この段階を経て安定的に市場のシェアを確保する段階では既に市場は成熟期を迎えていることが多く、企業を存続させる必要性から新事業の進出を行う段階が到来する。これらの段階でベンチャー・ビジネスが直面する重要な課題は 経営に必要な機能の構築と 資金の調達である。もとよりベンチャー・ビジネスを起業する人材は付加価値の高い製品やサービスを提供することには能力を発揮したり経験を投入し得るとしても、経営ビジョンの構築や組織・体制の整備、人材の確保や育成といった経営の各分野に長けているとは限らない。そのために外部からの人材を調達することが考えられるが、日本の場合、人材の流動性が低く、経営や管理の分野に精通している人材を雇用することは容易ではない。また、終身雇用を前提としていたために企業独自の経営システムが色濃いので経営そのものに弾力性・融通性が少なく、人材を確保し得たとしても企業風土の違いなどから能力や経験を活用できない場合に直面することがある。また、資金調達面でも多くの課題を抱えることとなる。もとより日本の金融機関は間接金融を前提としているためにリスクを賭けて投資を行うことはしない。また、担保主義をとってきたため、製品やサービスの潜在性を評価する経験がなく、資産を有しないベンチャー・ビジネスに対して資金を提供することは考え難い。日本の金融機関からの融資は一定の成長を達成して収益を恒常的に確保できると判断できた場合にのみ可能となる。日本のベンチャー・ビジネスにとって、資金需要を充足させることは非常に大きな課題であると言える。

漸増期を迎えるとコストの削減が重要な課題となって購買、営業および流通の改編が課題となる。同時に、生産・品質管理にも、より一層、重要性を帯びることとなる。さらに新事業進出段階に入ると、マーケティングの重要性がクローズ・アップされることとなる。もとよりベンチャー・ビジネスは既存の市場や顧客のニーズに対して新たな製品やサービスをもって市場に積極的に参入することで成長してきた。このようなニーズを新たに探索して、もう一度、果敢に挑戦して成功することはそう容易ではないことに留意する必要がある。

このように、ベンチャー・ビジネスは成長プロセス毎に多くの課題・問題点を抱えている。既述した通り、第3次のベンチャー・ビジネス・ブームを迎え、日本のベンチャー・ビジネスの経営環境は大きな変革期を迎えているが、依然として厳しい経営環境にさらされていることを理解する必要がある。

2.2 ベンチャー・ビジネスへの公的支援体制

かねてよりベンチャー・ビジネスは中小企業の一部として捉えられてきた。しかし、日本経済が産業構造の転換期に直面する毎にベンチャー・ビジネス・ブームが顕在化し、それに伴ってベンチャー・ビジネスそのものに対する公的支援が確立されて現在に至っている。

本項では、ベンチャー・ビジネスへの公的支援体制について、国全体で行われているものと地方自治体で行われているものに関して言及することとする。なお、地方自治体の公的支援に関しては、かねてよりベンチャー・ビジネス支援を積極的に進めてきた神奈川県 の事例とバブル経済以降の長期不況に直面して地域経済の再生に向けてベンチャー・ビジネス支援を積極的に行うようになった北海道の事例を取り扱うこととする。

(1) 国のベンチャー・ビジネス支援

既述したように、ベンチャー・ビジネスは中小企業の一分野として位置づけられてきた。しかし、ベンチャー・ビジネスの重要性が顕在化するプロセスで同ビジネスそのものを特定して支援を行う制度が確立されてきている。ベンチャー・ビジネス支援に関しては、中小企業支援と同様に、補助金、融資、出資、債務保証、相談・指導・研修などを中心に行われてきている。

本項では、これまで日本でベンチャー・ビジネスを特定して行われてきた公的支援制度に関して説明を進めることとする。具体的には、債務保証を行う(財)ベンチャーエンタープライズセンター、出資を行う東京中小企業投資育成(株)および助成を提供する(財)中小企業ベンチャー振興基金である。

(財)ベンチャーエンタープライズセンターの公的支援制度

(財)ベンチャーエンタープライズセンター(VEC)は1975年7月に通商産業省機械情報産業局の指導の下に設立された債務保証機関である(設立当初の名称は(財)研究開発型企業育成センターで現行の名称に改称されたのは94年6月)。設立の目的は「科学技術に係る新たな知識および思想の普及啓発を基調として、研究開発型および知識融合型の中小企業の指導、育成を図る」ことで、設立当初からベンチャー・ビジネス型債務保証制度を発足させるとともに、88年からはニュービジネス型債務保証制度を発足させて現在に至っている。基本財産は7百万円、債務保証基金は1,973百万円、運営資金は1,430百万円である。債務保証事業を主要な業務とするほかに情報交流事業(調査研究事業、情報提供・広報事業および受託事業)も実施している。

VECが行うベンチャー・ビジネスおよびニュー・ビジネスに対する無担保・長期の債務保証は以下の通りである。

表2-3.(財)ベンチャーエンタープライズセンターの債務保証事業の概要

	研究開発型企業債務保証	知識融合型企業債務保証
対象企業	中小・中堅企業で、新技術・新製品の開発およびその企業化の具体的な計画をもっている企業を対象とする。	中小・中堅で、新たなサービスの試験的な実施およびその企業化の具体的な計画をもっている企業を対象とする。

対象プロジェクト	現在の技術水準から見て新規性を有するプロジェクトで次のいずれかに該当し、企業化の可能性の高いもの。 社会福祉の増進、省力化等に資すると認められる機械またはシステムの開発等に関するもの。 に準ずる製品およびこれらに関連する設備、部品、原材料等の開発に関するもの（医薬品を除く）。	最新の技術開発成果に、開発要素の強い先導的なノウハウを組み合わせるサービスを提供する知識融合度の高いプロジェクトでその普及により合理化、高度化等の波及効果が高いと見込まれるもの。 に準ずる新たなサービス事業およびその設備開発等に関するもの。
対象資金	研究開発の設備費、試験費、試作費等およびその成果の企業化に要する必要最小限の機械購入、原材料費等の資金に限る。従って、土地、建物の取得費等は対象外。	新たなサービスの提供方法に係るノウハウの開発に必要な機械器具、施設の開発改良、サービスの試験の実施費等の資金に限る。従って、土地、建物の取得費等は対象外。
保証限度額	借入金額の 80% でかつ 1 プロジェクト当たり 1 億円以内。従って、対象となる借入金額は 1 億 2,500 万円以内。	借入金額の 80% でかつ 1 プロジェクト当たり 5,000 万円以内。従って、対象となる借入金額は 6,250 万円以内。
担保・保証人	<ul style="list-style-type: none"> 担保：借入金額の 80% については担保は不要。残りの 20% については、借入先の金融機関と相談。 保証人：原則として代表取締役が保証人となる。 	
保証期間	原則として 8 年以内。従って、借入金の返済も 8 年以内（1 年以内の据置を含む）。	
借入金利・保証料	当面、借入先金融機関の所定金利。 保証料：年 2 %。 なお、保証対象プロジェクトが成功した場合には、保証決定時に別途結んだ契約により、成功報酬を支払う。成功の認定基準、納付金額等は、保証決定時に話し合いの上で決定。	当面、借入先金融機関の所定金利。 保証料：年 1 % なお、保証対象プロジェクトが成功した場合には、保証決定時に別途結んだ契約により、成功報酬を支払う。成功の認定基準、納付金額等は、保証決定時に話し合いの上で決定。
審査	申し込みのあった案件については、事務局で審査し、次に審査委員会での審議を経て、その諾否を決定。審査内容は プロジェクトの新規性等、プロジェクトの市場性等、企業内容、事業遂行力等、資金使途の適否等。	
債務保証承諾実績（99 年 3 月末）	債務保証プロジェクト 520 件 22,766 百万円 債務保証金額	債務保証プロジェクト 31 件 1,051 百万円 債務保証金額

東京中小企業投資育成(株)

東京中小企業投資育成(株)は中小企業の自己資本の充実を促進し、その健全な成長・発展を支援することを目的に、中小企業投資育成株式会社法に基づき、国や地方自治体、金融機関など幅広い出資によって、1963 年に 11 月に設立された株式会社である。同法に基づき、大阪および名古屋にも中小企業投資育成(株)が設立されている。投資育成制度の活用によって銀行や取引先との信用が確保されると同時に自己資本の充実と長期安定株主の

導入による経営基盤の確保、また、資本政策の作成や社内管理体制の整備といった経営に必要な要素が確立されることで効率的に株式公開を進めることができるといった点を効果としてあげることができる。

投資事業には一般投資、ベンチャー・ビジネス投資、創業期投資および設立投資の4分野に大別できる。これら機関の投資育成事業の内容は以下の通りである。

表2-4 東京中小企業投資育成(株)の投資事業の概要

	投資の種類	対象となる企業
一般投資	・増資新株の引受 ・転換社債の引受	経営に特色があり、成長見込みがある企業(一定の利益実績が必要)。
ベンチャー・ビジネス投資	・新株引受権付社債の引受	先端的・独創的な技術またはノウハウをもつ研究開発型企業。
創業期投資		将来、成長発展する見込みが特にある企業。
設立投資	・設立新株の引受	将来、成長発展する見込みが特にある企業。

各事業の内容等は以下の通りである。

表2-5 東京中小企業投資育成(株)が実施する投資の条件等

	条件等	内容等
増資新株・設立新株の引受	引受限度	増資後の発行済株式総数の15%~50%の範囲内で引き受ける。
	保有期間	保有価格は特に設定しない。
	配当	出資後は安定的な配当を要請する。但し、ベンチャー・ビジネス投資・創業期投資・設立投資の場合は協議の上で内部留保を優先できる。
転換社債・新株引受権付社債の引受	引受限度	転換社債は引受時に株式に転換したものと持株比率が15%~50%となる範囲で引き受ける。新株引受権付社債も引受時に新株引受権を行使したものと同様に15%~50%となる範囲で引き受ける。
	償還期限	原則として5年とする。
	利率	長期プライム・レートを基準とする。
株価の算出方法	引受価格	1株当たりの予想利益(税引前)を基にした「収益還元方式」(中小企業庁および国税庁が定める)により算定する。
	転換価額 行使価額	転換社債および新株引受権付社債の引受時において、予め転換価額および行使価額を定める場合には「収益還元方式」により算定する。
	譲渡価格	価額は「収益還元方式」により算定する。但し、株式公開後および株式公開を控える規制期間中を除く。

(財)中小企業ベンチャー振興基金

(財)中小企業ベンチャー振興基金は1984年3月に東京、名古屋および大阪の中小企業

投資育成株式会社が資金を拠出して設立した公益法人で、先端的・独創的な研究開発を行う中小企業や個人の研究者に対する助成を行っている。同財団が行っている助成事業は研究開発助成金および 海外研究等助成金で、その内容は以下の通りである。

表 2 - 6 . (財)中小企業ベンチャー振興基金の助成事業の概要

	研究開発助成金	海外研究等助成金
目的	新技術、新製品等の研究開発を行う中小企業や起業化を目指して研究開発を行う個人の研究者に対して、研究開発のために要する資金の一部を助成。	新技術、新製品を開発するため、海外の企業、大学、試験研究機関等と共同して研究開発を行おうとする中小企業（起業化を目指して海外の企業などと共同して研究開発を行う個人の研究者を含む）に対して研究開発のために要する資金の一部を助成。
助成の対象者	中小企業の場合：原則として創業後 10 年以内又は新事業進出後 10 年以内の中小企業。 個人の場合：研究開発の成果を核にして起業化を目指す個人の研究者。	
対象プロジェクト	現在の水準からみて新規性があり、技術水準が高く、実現可能性の高いプロジェクト。	
対象費用	新技術、新製品等の研究開発又は科学技術に関する応用研究等に要する資金。	
	調査費、設計費、試作費、設備費、原材料費など。	旅費を含む調査研究費、開発費など。
助成金額	助成対象費用の 2 分の 1 以下。ただし、4 百万円を限度とする。	
審査	学識経験者による審査委員会の審議を経て諾否を決定。	
実績	84 年度から 99 年度までの助成に対する応募件数は 2,688 件で助成件数は 226 件、助成金額は 624 百万円となっている。	

(2) 地方自治体のベンチャー・ビジネス支援

神奈川県ベンチャー・ビジネス支援

首都東京の南西境に隣接する神奈川県は戦後の高度経済成長を支えた京浜工業地帯の中核県として重化学工業を中心とした素材産業の生産拠点としての役割を担っていた。しかし、1970 年に入って重化学工業が既述したニクソン・ショック（71 年）と第一次石油ショック（73 年）の直撃を受けたことにより、神奈川県はこれまでの産業構造を変革させる必要性に直面することとなった。2 つのショックは戦後日本の高度経済成長を支えてきたエネルギー多消費型の重化学工業と労働集約型の軽工業での国際的な競争力を失墜させることとなったが、神奈川県の場合は過度に重化学工業に依存してきたこともあり、産業構造を加工組立型に転換させることが死活問題となって起業の推進にいち早く取り組む必要性が生じた。神奈川県が早くより日本国内のベンチャー・ビジネス支援体制の先進事例として他の地方自治体の範となった背景にはこのような必要性があったことに留意する必要がある。

神奈川県では 1978 年に頭脳センター構想を策定した。このことが積極的なベンチャー・ビジネス支援の端緒となって現在に至っている。この間、同県のベンチャー・ビジネス支

：支援事業を実施する中核機関、 ：支援事業を実施する機関

法人格に関して、例えば、(株)ケイエスピー（設立：1986年12月19日。資本金：45億円（公共セクター（神奈川県、川崎市、日本開発銀行）約15億円、民間セクター（飛鳥建設㈱ほか41社）約30億円））はかながわサイエンスパークの中核的機関として設立された株式会社（第三セクター）で、「民活法」の研究コア（研究開発・企業化基盤施設）の運営主体としてインキュベーション事業、情報交流企画事業、ネットワーク事業、施設サービス事業などを実施するほか、サイエンスパーク全体のコーディネーターとして研究開発型企業の創出による新しい産業の育成を推進している。また、地方自治体からの委託事業の実施やインキュベーション・ルームの賃料、受益者負担による有料事業で運営されている。一方、(財)神奈川高度技術支援財団（設立：1989年8月28日。基本財産：12億円（神奈川県10億円、川崎市2億円））の場合は企業の研究開発や生産活動を支援するために高度な試験計測サービスを提供してかながわサイエンスパークの計測機能を担うとともに、特許権などの流通と活用を促す技術市場の形成を図るために設立された財団法人である。主に基本財産の運用益を活用して事業が運営されている。

次に、主要支援機関8機関の主な支援の概要は以下の通りである。

表2-8. 神奈川県内の主要ベンチャー・ビジネス支援機関の事業の概要

	主な支援の概要
【(財)神奈川中小企業センター】 コーディネーション	1953年に中小企業の振興を目的として設立される。98年3月に県内の中小企業支援体制を総合的に推進するために「(財)神奈川中小企業支援財団」を発展的に統合するとともに神奈川県中小企業経営センターから「かながわ企業化支援センター」の業務の移管を受ける。これにより、中小企業に対する総合的・一元的支援体制を実施する中核機関となった。 《主な事業》 企業化支援事業（技術、経営、人材、立地、金融、ネットワークの支援措置を一元的にコーディネートするとともに、「かながわキャピタル基金」を運営してベンチャー・キャピタル等による投資・社債引き受け等に対する債務保証を実施）、異業種・産官学交流支援事業の実施。
【(株)ケイエスピー】 インキュベーション	かながわサイエンスパークの中核的事業主体として1986年12月に第3セクター方式により設立された株式会社。 《主な事業》 「KSP新事業マネジメントスクール」による起業家の育成、創業準備者に対するアドバイス、起業段階での共同事務所（シェアード・オフィス）や試作ラボおよび起業後段階でのスタート・アップ・ルームの提供などの発展段階に応じた創業支援、株式・転換社債・新株引受権付社債等に資本を投下するとともに人材斡旋、資金調達、技術開発および販売斡旋等の経営指導の実施。

<p>【神奈川県産業技術総合研究所】 技術開発</p>	<p>1993年4月に中小企業の技術向上に向けた支援機関として設立される。研究職員150名以上を抱える全国でも屈指の公設試験研究機関。94年9月には特許庁より「知的所有権センター」として認定され、特許情報の収集・提供も行っている。</p> <p>《主な事業》 産官学交流研究開発の推進、試験計測サービス・受託研究等の実施、技術支援の展開、技術情報提供の推進。</p>
<p>【神奈川県中小企業経営センター】 経営指導</p>	<p>中小企業の振興発展を図るための経営診断指導機関として1949年11月に設立される。以降、数次の機構改革を経て94年12月に現在の機能を付帯する。</p> <p>《主な事業》 中小企業診断士による総合的なコンサルティングの実施、経営者、中間管理者、実務担当者の人材育成事業の実施、生活関連分野での産業創出促進事業の実施。</p>
<p>【(財)神奈川高度技術支援財団】 技術移転</p>	<p>1989年8月に中小企業における研究開発機能の強化および技術の高度化等に向けて、高度な試験計測サービスの提供を行うとともに、特許情報の提供や知的所有権等の流通と活用を促す技術市場の形成を図る。</p> <p>《主な事業》 技術市場サービスの提供、試験計測サービスの提供。</p>
<p>【(財)神奈川科学技術アカデミー】 技術開発</p>	<p>1989年7月に科学技術基盤を充実するために産官学の共同事業に基づいて科学技術を振興するための機関としてかながわサイエンスパーク内に設立される。</p> <p>《主な事業》 先端科学技術分野での基礎研究の実施、研究者・技術者を対象とした高度な教育の実施、学术交流事業（若手研究者への助成、研究の場の提供、科学技術情報の提供等）の推進。</p>
<p>【(財)横浜・神奈川総合情報センター】 情報化</p>	<p>地域経済の総合的な調査研究と情報収集・提供を目的として1986年に設立される。88年には中小企業向けの情報収集・加工および提供を目的とする「中小企業地域情報センター」を併設した。</p> <p>《主な事業》 地域経済関連の調査研究、報告書の発行およびセミナーの開催、地域における情報化に関する調査研究、システム開発等、中小企業の情報化促進に向けた情報収集・加工・提供、情報誌の発行およびデータ・ベースのオンライン検索の展開。</p>
<p>【(株)さがみはら産業創造センター】 インキュベーション</p>	<p>周辺地域に研究開発型企業が多く立地していることに鑑み、1999年4月に地域産業資源のネットワーク化して新産業の創出や新規の創業を促すとともに既存の中小企業の技術力・研究開発能力を高めて事業の多角化や新産業分野への進出を支援する拠点として設立される。</p> <p>《主な事業》 民間企業OBを活用した共同研究の仲介・発掘、経営に関する指導・相談、創業期にある起業家に対して低廉な事業スペースを貸与、産学連携を促すためのレンタル・ラボ（研究室・実験室）を提供。</p>

北海道のベンチャー・ビジネス支援

日本の最北端に所在する北海道はかねてより 産業構造の脆弱性、 公的需要への高い依存度および 域際収支の慢性的な赤字の 3 つの課題を有していた。このような状況にあって、1990 年以降に日本経済が直面した長期的な不況は道経済に 3 つの困難をもたらした。第 1 に、長期不況局面で北海道は企業倒産の増加、雇用情勢の悪化、民間最終需要の収縮が全国よりも早期かつ大幅に進行した。特に企業倒産の増加、雇用環境の悪化が全国よりも早期に顕在化したことで全国よりも最終需要の収縮・景気後退の度合いが深刻化かつ長期化し、より厳しさが増した。第 2 に、公共投資が減少傾向で推移したことは官公需への依存度の高い北海道経済に対して全国よりもその影響を強く与えた。第 3 に、地域経済の最大かつ中核金融機関であった北海道拓殖銀行の破綻の直接的影響とその持続により、北海道企業の資金調達が困難になって倒産が発生するとともに、 家計の消費マインドや企業の設備投資マインドが一層に冷え込んで道内の最終需要が長期的に悪化し、また、 同行株式の保有による損失の発生と財務内容の悪化や 債権承継にまつわる企業経営の不安定化などに直面した。

このような状況にあって、北海道庁は本道経済の構造を改革するために、 競争力を高め、 新しい産業を起こし、 優位性を活かすといった幅広い視点から総合的に産業の振興に取り組んでおり、その重要な柱としてベンチャー・ビジネスの支援を重要課題としている。北海道知事も 1999 年の道議会でベンチャー・ビジネスの振興に関して、「道経済を取り巻く環境がかつてなく厳しい状況にある中で、21 世紀に向けた道経済の力強い発展を図るためには、経済やサービスを生み出す起業家精神に富んだ意欲的な企業を創出・育成して、北海道に根差したたくましい産業と雇用機会の創出を図っていくことが重要である」としている。

北海道では中小企業振興のための支援は他の都府県同様にかねてより推進されてきた。しかし、特にベンチャー・ビジネスの振興を意識してその支援体制を構築したのは今般の長期不況に入ってからである。よって、神奈川県事例と比較して明らかなのは、支援事業を北海道庁そのものが実施するケースが多く、かつ、資金供給や人材育成、インキュベーションといった中核的事業を(社)北海道中小企業振興基金協会ひとつが担っていることである(なお、新事業創出基本法に基づく中核的支援機関には同協会が認定されることが決まっている)。各機関の主な支援の概要は以下の通りである。

表 2 - 9 . 北海道での主なベンチャー・ビジネス支援の事業

	主な支援の概要
<p>【北海道庁】 行政主管</p>	<p>北海道庁単独で行う主なベンチャー・ビジネスへの支援事業としては 中小企業開業支援事業(1996年～)、新産業創出奨励事業(98年～)および 中高年齢社起業化促進特別奨励事業(99年～)があげられる。</p> <p>《主な事業》 は企業の成長プロセスや事業段階に対応して一貫した支援を展開することによって中小企業の起業化を促進するもので 起業化に必要な研修の実施や起業化促進のための経費の一部助成、 起業化に向けたコンサルティングおよび起業を普及するための説明会を開催。また、 には新しい産業の創造に向けた新たな事業化への取り組みを奨励・促進するために文化・レジャー、健康・福祉、産業支援、情報・通信、住宅・都市インフラおよび環境・リサイクルの6つの分野の事業化に対して補助金を拠出。さらに、 には著しく雇用環境の厳しい中高年齢者の起業を促進するために開業準備に必要な資金を助成。</p>
<p>【(社)北海道中小企業振興基金協会】 資金供給、人材育成、インキュベーション</p>	<p>中小企業の自己資本の充実および設備の近代化・合理化・新規性のある生産、販売またサービスの提供の技術に関する研究開発、事業化または需要の開拓を促すことを目的に 1969年12月に設立される。事業は補助事業と貸付・株式引受事業の2つに大別できる。</p> <p>《主な事業》 資金の補助対象は 研究開発、共同研究、技術修得に必要な技術者等への派遣に係る経費、 専門技術者等の招聘に係る経費および 新製品等を展示会に出展する際の経費。また、貸付・株式引受としては 開発成果の事業化に要する資金の貸付および 開発成果の事業化のために発行する株式の引き受けが対象。</p>
<p>【(財)北海道中小企業振興公社】 設備貸与</p>	<p>中小企業の設備の近代化を図り、生産技術の向上および経営の合理化を促進するとともに中小商業の活性化のための事業活動を支援するために 1989年8月に設立される。</p> <p>《主な事業》 中小企業の経営の合理化を促進するために設備の近代化を図ろうとする企業者に代わって機械・設備を公社が購入した後に長期かつ低利な条件で貸与(割賦販売またはリース)。 を利用している企業の償還を容易にするために月賦分割とした約束手形を預かってその決済金の積立準備を行い企業に代わって償還納付を実施。</p>

<p>【(社)北海道商工指導センター】 経営指導</p>	<p>中小企業の健全な発展を図るための経営合理化の指導・相談を行うとともに経営および技術に関する情報の収集・提供および調査研究を通じて企業の経営に資する。1951年9月に設立される。事業は北海道庁の委託を受けた公的事業と同センターが行う自主事業の2つに大別される。</p> <p>《主な事業》公的事業としては 中小企業に対する診断指導事業、経営や技術の情報を提供する情報センター事業、下請企業の受注量確保のための斡旋、相談、情報交換を行う下請振興事業および人材育成を行う研修事業の実施。自主事業では 中小企業診断士による巡回指導、コンサルティング、セミナー等を行う講習講演および 出版物の発行の実施。</p>
----------------------------------	--

2.3 ベンチャー・ビジネスの成功事例

バブル経済の崩壊以降、日本経済が長期の低迷に喘ぐ中で、独創的な高い専門分野での知識を背景に新たな市場・顧客を積極的に開拓するベンチャー・ビジネスの出現が期待されている。日本経済の発展を支えてきた概念が次々と崩壊する中でベンチャー・ビジネスに対する期待はこれまで以上に高まっている。

本項ではこのような視点から注目される企業について、その経験を明らかにすることとする。企業の選定に関しては、既述した神奈川県と北海道に立地する企業から選定することとする。

(1) 神奈川県のベンチャー・ビジネス

A社

創業者である現社長は大学を卒業して日本IBMに就職後、ハードディスク(HDD)の研究開発に従事して分野で数多くの成果を残した。その成果はHDDの衝撃吸収機構に関する特許の取得にまで至っている。90年代に入ると生産管理システムの研究に没頭することとなった。そのきっかけは米国出張中に知った生産現場でのアウトソーシング(外注化)の流れ、とりわけ、EMS(電子製品生産サービス業者)の台頭であった。同時に、米国流の経営方針の形成や論理展開のプロセスをも吸収して、IBM内にもEMSの導入を盛んに働きかけるも受け入れられず、セカンド・キャリア・プログラム(希望退職制度)を利用して46歳でIBMを退職した。

退職後からA社の創業までには2年の歳月が経過した。これはそれまでIBMで研究開発分野にのみ従事して営業の実務経験のないことに起因する。1年間のコンピュータ周辺機器販売会社での営業経験を通じて営業の実務のみならずマーケティングの重要性や資金調達の難しさを身をもって経験した。IBMでの技術分野での専門性とともに販売会社の経験を経て起業に必要な要素を体得することが可能となった。つまり、起業準備前段階として世界のリーディング企業で高度な技術分野を確立するとともに販売会社で起業に必要な知識や経験を取得したこととなる。約半年間、米国企業の日本法人の立ち上げを手伝った後に95年11月に5名でA社を設立した。

元来、パーソナル・コンピュータの市場はIBMや富士通、NECといったメーカーが生産した製品を売るという形態にある。これらメーカーは直接販売も手掛け始めているが、

経営の前提としては「つくったモノを売る」というというスタイルである。A社の場合は同関連機器のメーカーとして「販製一致」の原則、すなわち、「こんなパソコンをつくってほしい」という要望に応じて製品を生産するBTO（ビルド・トゥー・オーダー）の形態を採っている。この形態だと完成品や部品の在庫をもつ必要がなく、また、製品の原価割れによる損益の出現がない。この体制を成立させるためには安定した部材の調達チャンネルと価格決定メカニズム、生産・サポート能力および量販チャンネルを構築する必要がある。この生産システムのもとに2つの経営戦略、すなわち、既存のメーカーより目に見えて安く、早く作るサプライ・チェーンを確立することと、ホワイトボックス（販売会社や流通業者が自社ブランドで販売するパソコン）事業を集中的に開拓することを打ち立てた。このことがA社の社名を日本中に轟かせた「500ドルPC」（98年11月）を可能ならしめることとなった。同時に、大塚商会、内田洋行、三井物産を中心に大手の商社との合意・提携が進んでおり、ホワイトボックス市場がより一層、開拓される可能性は大きい。

現在の従業員は32名、資本金は2億3,000万円、年商は46億5,000万円である。A社は平成11年度「かながわキャピタル事業」債務保証先企業となっている。保証内容は新株引受権付社債で、発行額：98.0百万円、保証額：68.6百万円、保証期間：5年間となっている。

B社

1969年に日本の伝統的な正月飾りを新しい住宅様式に合ったものにしたいという発想のもので女性経営者が個人創業したB社の前身は、現在、正月飾り、和紙、水引商品、ラッピング用品、テーブルウェア、金封、クリスマス商品、パーティ商品などを主な取り扱い商品として順調に拡大を続けている。この拡大は、水引を使った正月飾りやのし紙などの特許を取得して商品を開発し続け、当初の段階では自分の子供の手を引いて創業者（現社長）が百貨店や量販店などの販売ルートを開拓した結果である。このように、起業前準備前段階および起業準備段階を対応し得る範囲で拡大したこととなる。現在、大手量販店100社の殆どに商品を提供しており、正月飾りのシェアは8割を確保するに至っている。この間、約20年の経験と蓄積を背景に88年にB社を起業し、現在、従業員32名、資本金50百万円、年商が18億円となっている。成長段階で主婦層を中心とした外注先として320名を確保するとともに、社内デザイナーの育成や在庫、仕入れ、指導、品質管理を含む管理体制も充実してきており、成長段階・漸増段階を順調に乗り切っている。

B社が一層の注目を浴びて今に至っているのは現在の新事業進出段階に入ってからである。現社長（創業者）は父親が画家であったこともあって、仕事の合間に水引を使った美術作品を作り続けていた。水引で作った作品を保存したいとの発想からコーティングの方法を模索していた折、常温で液体化するガラスに巡り会った。もとより自社内に研究室もなく、当初は台所で水引を液体ガラスに浸して皮膜を作る実験を繰り返した。その結果、ガラスと一体化した紙は透光性、揮発性、難燃性および絶縁性を有する全く新しい素材を開発するきっかけを得た。この紙は「超越紙」と命名され、現在、7つの特許と6つの実用新案があり、公的な発明賞なども受けている。また、現在、日本を代表する大手企業を含む20社以上と共同開発を進めるとともに、早稲田大学との共同研究に着手している。

このように、B社は創業時の正月飾りを中心とした主要商品の基盤を固めるとともに、新事業である超越紙分野に無限の可能性を有しており、今後の成長が期待されるころである。なお、B社は平成11年度「かながわキャピタル事業」債務保証先企業となっている。保証内容は新株引受権付社債で、発行額：100.0百万円、保証額：70.0百万円、保証期間：5年間となっている。

(2) 北海道のベンチャー・ビジネス

C社

北海道大学の3年生だった1977年に「北海道マイクロコンピュータ研究会」という同好会のメンバー4名でパソコンを作るためにアルバイト感覚で始めたソフトウェア・ハウスがC社の前身である。最初の仕事は苫小牧市の市営バス運行管理システムの開発であった。札幌で就職をしたいという希望を漠然ともちつつ大学院に進学してソフトウェアの開発を受託し続け、実績を重ねるうちに技術的な確信を得て修士課程2年生で現在の会社を創設した。このように、C社は起業準備前段階や起業準備段階では明確な起業イメージをもたずにスタートをしつつも実際の業務を通じて実績を積み重ね、また、大学院に進学して時間的余裕を確保しながらビジネスに自信をもった時点で起業したというプロセスを有する。

設立2年後にはソニーが開発を進めていたコンピュータのソフトウェア部分の開発を行って転機を迎える。つまり、技術力があれば大企業の核となる仕事ができるという自信をその時点で確立している。高い技術力を背景に対応し得る市場をターゲットにし、かつ、大企業にはできない柔軟な対応を行った結果、その後はソフトウェアのみならずハードウェアの双方を設計・開発し得るシステム・ハウスとして成長段階と新事業進出段階を経て、現在、資本金1億6,500万円、従業員109名(99年4月)、売上高51億2,000万円(99年7月期)に達し、主要な取引先には日米の大企業が名前を連ねる状況にある。

C社はソフトウェア会社というイメージがあるが、現在の主力製品は一般消費者向けのISDN接続機器である。官公庁や企業からのシステム開発の受託も多く、ハードウェアからソフトウェアまで幅広い分野に取り組んでいる。C社の経営陣は事業を多様化させることを戦略として位置づけている。これは、かつて1社の画像処理システムの開発が売上高の8割に達した際に経営陣で話し合い、危険だと判断して多様化路線をとったことに起因する。現在は画像処理システムの開発と一般消費者向けの接続機器の販売およびソフトウェアの開発の3本柱で事業に取り組み、全ての部門が黒字にある。研究開発に必要な自由な職場環境を創出することで新たな技術分野に参入した。まさに新事業進出段階でも成功を収めたと言える。

ベンチャー・ビジネスの核となる人材の獲得に関し、東京の大企業に入社できる能力をもちつつ北海道に住み続けたいという優秀な学生にとって、C社は道内で数少ない魅力ある職場であり、そのことが優秀な人材を確保できるとしている。社員の7割は北海道出身である。

今後の戦略は規模ではなく利益を重視することと多角化をより一層推進することであるとしている。主な戦略分野は新聞社向けの画像処理システムとネットワーク上の暗号化システムであるとしている。

D社

創業した現社長は学生時代には砂漠で農業をやりたいと考えていたが、指導教授から名古屋の企業が網走で新種のワサビの育苗を行う人材を探しているという話があり、それを受けて北海道に来た。この事業の最終段階は社長直轄で行われたため、研究開発から資金管理まで経営全般の担当してノウハウを学んだ。この経験は企業内で起業準備前段階および起業準備段階の経験を得た典型的なパターンである。つまり、企業にいながらにして起業に必要なノウハウを得たこととなる。

ワサビの事業が順調に推移した後北海道の涼しい夏と厳しい冬に適した育苗に取り組んでみたいと考えてイチゴを選んだ。国内で端境期となる夏から秋にかけて北海道の涼しさを活用し得る品種を開発することを目論んだ。これは、この時期に菓子メーカーは品質が悪い輸入品を使わざるを得ない状況にあり、大きな需要があることを知った。北海道の夏の涼しさがイチゴに適しており、かつ、朝晩の温度差で美味しいイチゴを出荷できるとの判断もあった。所属していた会社を円満退社して1987年6月にD社を設立した。資本金は4,150万円で、D社の社名は北海道とバイオテクノロジーに由来する。資金調達を含めて起業が極めて順調に推移したのは、ワサビの経験をして北海道にバイオ分野で有能な研究者がいるというまでの評価を既に得ていたことが大きな要素であった。同時に、ワサビの事業を通じて起業に必要なビジネスの知識や経験、人的ネットワークを既に確立していたことも奏功した。

学会を通じて上手く使えそうな品種を見つけたが、変異を起こさずに大量生産をすることには一層の改良が必要となった。農業協同組合から果実や花の育種研究を受託して運転資金を得て研究を続けた。90年に入って開発は軌道に乗ったが、病虫害や暑さで全滅も経験する。しかし、改良を重ねて現在に至り、99年の売上高は12億円に達して、盤石な事業地盤を確立したと言える。

イチゴは嗜好品であり常に品種改良を重ねる必要性から、97年9月に東京のイチゴ卸大手の専門商社を買収して市場情報を得る手段を手に入れた。同商社は洋菓子専門店3店舗をフランチャイズとしていることから、消費者がイチゴに対して何を求めているのかを知りやすくなったとしている。安定的なシェアを得た上で新たなビジネスの可能性を構築し得る方策を得たと言っても過言ではない。

また、北海道を中心に約300軒の農家に苗を供給して委託生産を行う体制も構築した。ワサビの経験から生産の急拡大は行わないという方針をもっている。これは、急に農家を拡大しては技術指導が行き届かないという経験則に基づいている。また、農家の生産意欲を高めるために、形が合わないという観点のみで捨てられるイチゴが多い現在の流通体制を改善することを菓子メーカーに訴え続けた結果、98年からは全量が売れるようになった。

D社は市場のニーズに応えるために流通システムを手中に入れ、また、生産・品質管理の面で強固な基盤を構築しつつ研究・製品開発を進めており、一層の市場開拓をもって成長基調にあると言える。

3. 開発途上国での適用および留意点

既述した通り、日本は現在、時代の要請を受けて公的支援体制の充実を伴う第3次ベン

チャー・ビジネス・ブームを迎えている。ベンチャー・ビジネスはその成長のプロセス毎に異なった課題・問題点を有しており、また、ビジネス環境に左右されやすいという特徴がある。本項では、日本の公的支援制度の検証を行った上で開発途上国での適用およびその留意点に関して言及することとする。

3. 1 日本の公的支援の長短

日本のベンチャー・ビジネスに対する公的支援の中核をなすのが補助金、融資、出資および債務保証である。これは、いわゆる民間金融機関がリスク・マネーを提供せず、また、提供されたとしてもベンチャー・ビジネスにとって一番資金が必要な段階以降（いわゆるレイター・ステージ）に提供されることに偏重している結果である。つまり、もとより担保や信用のないベンチャー・ビジネスにとっては資金調達容易ではない。さらに、倒産した場合は担保付き融資や起業家の個人保証で資金を調達しているケースが多く、再起が不可能な場合が多い。よって、日本の場合、このようなリスクを負ってまで起業を決断することは少なかった。

このような状況にあって、ベンチャー・ビジネスに対する公的支援の長所の部分に関しては、以下の2点を指摘したい。第1には公的支援そのものである。これは、ベンチャー・ビジネスにとって資金調達が容易ではない状況で、形態はどうであれ補助金、融資、出資あるいは債務保証の提供を得られることには大きなメリットがある。同時に、第2として、公的支援を受けることのメリットである。公的支援を得るためには公的機関等が定めた一定の基準や審査をパスする必要がある、担保や信用のないベンチャー・ビジネスにとっては公的支援を得ること自体が特に民間金融機関の信用審査の一要素につながって融資を引き出すことが可能になる場合がある。

その一方で、公的支援に対する批判や課題があることも事実である。短所の代表的な事項として以下の2点を言及することとする。第1には公的支援を引き出すための膨大な事務手続きである。もとより公的支援を得るためにベンチャー・ビジネスそのものの情報を十分に開示する必要がある。ただ、その手続きは煩雑で、かつ、かなりの時間を要するために、経営そのものの圧迫になることがある。ベンチャー・ビジネスの経営者から聞こえてくるのは、あんなに煩雑な手続きが必要なのであれば、1件でも多くビジネス・チャンスを獲得するために奔走した方がましであるという意見である。第2には審査プロセスの曖昧さである。膨大な資料を提出した後に行われる審査では一定以上の基準をパスしていることが第一義ではあるが、それ以降は有識者をメンバーにした審査会が行われて最終的な判断が行われるケースが多い。有識者の中では学識経験者が中心メンバーになることが多い。この場合、ベンチャー・ビジネスにとって重要な技術と市場の2つの要素のうち、技術面では評価を行い得ることが可能なこともあり得る。ただ、膨大な技術領域を隈無く知っている有識者が判断を行えるのかという点で疑問が生じる。また、該当する製品・サービスの市場性を有識者が判断できるのかという問題である。ベンチャー・ビジネスへの資金的支援はリスクが多い反面、利益も大きい分野であるが、日本の民間金融機関が得ない審査領域を有識者が判断できるのかという点である。

3.2 適用可能性と留意点

日本の第1次および第2次のベンチャー・ビジネス・ブームでは経済・社会環境の変化と未成熟な制度がブームの崩壊をもたらした。この経験を踏まえて、現在の第3次のブームでは社会的な要請とも相俟って公的支援のカバーする領域が深化と拡大の途上にある。例えば、資金供給面では個人投資家の育成やベンチャー・キャピタルの機能充実、株式公開基準の緩和、税制面の支援などが整備されてきている。また、教育面でも起業家を輩出するためのカリキュラムの構築や産学協同体制の拡充、企業内トレーニング制度の充実が進んでいる。このような制度面での整備や改良とともにベンチャー・ビジネスに対する意識改革や起業家精神の高揚、さらに、産 - 学、投資家 - ベンチャー・ビジネス、ベンチャー・ビジネス - ベンチャー・ビジネス、コンサルタント - ベンチャー・ビジネスといった様々な形でのネットワークの充実とが織り重なった形を構築して始めて持続性のあるベンチャー・ビジネス支援の有効性が確保し得るものであると考えられる。

このような観点から日本の経験の適用可能性と留意点に関して、特に以下の3点を指摘したい。

適度な公的資金支援体制の確立

日本の経験から言及し得るのは、民間金融機関での担保優先を背景にした融資制度にあるが故に結果的にはベンチャー・ビジネスに対する公的支援が補助金、融資、出資あるいは債務保証を中心に押し進められている点である。つまり、民間金融機関からのベンチャー・ビジネスに対する資金フローがないために、日本の公的なベンチャー・ビジネス支援がこれらに偏重している向きもある。このような日本の経験から、ベンチャー・ビジネスには資金提供を柱とすべきと考えることには注意が必要である。

人材の育成

日本ではベンチャー・ビジネスに対する社会的認知が進展はしているものの、全体としては一層の展開を求める必要がある。特に人材の育成に関しては現行の第3次ベンチャー・ビジネス・ブームから本格的に取り組みられている現状にあり、起業に対する意識改革や起業家精神の高揚をもたらす人材育成を押し進める必要がある。

ネットワークの充実

日本のベンチャー・ビジネス支援においてベンチャー・ビジネスの主体間のネットワークが本格的に注目されたのは現行の第3次ブームからである。もとより経営資源が乏しいベンチャー・ビジネスにおいては、多様なネットワークを構築することで持続的な成長をもたらす必要がある。

あとかき

あとがき

開発途上国の中小企業発展に資する 5 箇条

= 中小企業振興政策立案者と中小企業支援機関のために =

1 . まず、国として中小企業へのコミットと施策立案の専門部署を - 基本法、 中小企業専門ユニット（局、部、課）の設置

開発途上国においても産業の活性化と経済発展のため、中小企業育成は重要課題となっている。途上国の経済政策において従来、ともすれば、海外企業の誘致や外資導入に重点がおかれてきた傾向があるが、今次のアジア経済危機などで自国の中小企業を育成する必要性が強調されている。

このためにはまず国として中小企業育成を政策的にコミットする必要がある。具体的には中小企業育成の憲法とも言うべき中小企業基本法の制定である。基本理念は自国の経済に適合したものとし、政策体系を定めていく必要があり、対象とする中小企業者の定義を明らかにする必要がある（日本の定義については第 1 章参照）。

日本では従来、経済の二重構造論を背景とした非近代的な中小企業構造を克服するという「格差の是正」が政策目標であり、いわば「脱中小企業論」が従来の基本理念であったが、1999 年これを改正し、多様で活力ある中小企業こそが我が国経済の発展と活力の源泉であり、中小企業の自助努力を正面から支援するというように転換を図ったばかりである。

中小企業政策を立案推進する政府機関として第 1 章に述べたとおり、日本では通産省の中に 1948 年に中小企業庁が設置され、現在は長官官房の他計画、指導、小規模企業の 3 部体制のもとで現在 240 名の職員を擁している。途上国においてもその部署の規模、名称は問わないが、中央政府として中小企業育成振興をになう専門機関の設置し、取り組み姿勢を明示することが望まれる。

2 . バランス取れた政策立案を - マクロ経済の中での中小企業、IMF , 世銀の 構造調整、創業の支援

途上国の経済運営が内的、外的要因により困難を来す場合 IMF や世銀の援助を受けることが多い。また、社会主義計画経済から市場経済へ移行する段階でも同様支援を受けるケースが多い。これら援助を受ける場合、目標として一定の経済指標を課せられる（コンディショナリティー）のが通常であるが、その実施においても政策立案者は中小企業者の存在を常に念頭に置いて配慮をすることが必要である。たとえば、国有（公営）企業の民営化、補助金廃止など財政負担削減、受益者負担の原則などにおいて、中小企業はその存立自体を脅かされることが多い。また、インフレ抑制などのマクロ経済優先から、過剰流

動性の吸収に伴う企業運転資金の枯渇、金利上昇、通貨切り下げなどにより経営圧迫、倒産を招くケースが多い。その他、第 5 章で見たように繊維の産業の構造変化により、従来の業種業態がなんとしても立ち行かない事態もあろう。構造調整は常に痛みを伴うものであるが、合併、統合などの企業集約、事業転換、海外立地、撤退、廃業等への適切な誘導政策を並行して講ずることが望まれる。

時代的使命を終えた産業に際限なく保護政策を講ずるよりも、起業家が新たに創業しやすい環境を整備することも重要な選択肢である。

3 . サービスプロバイダーは中小企業者と同じ高さの目線で - 「指導」よりも「支援」を

開発途上国では歴史的な背景から中小企業を支援する機関と中小企業者のレベルが大きくかけ離れていることが少なくない。中小企業は家内企業や零細下請から立ち上がっていくケースも多いので、その実情を理解し、適切な支援をしていくことが必要である。支援機関はともすると上の立場から「指導」しようとしがちである。中小企業経営者の多くは小なれど、その道においては一応のプロであり、「指導」をする側とされる側に食い違いやあつれきを生ずるケースがままある。

サービスプロバイダーには中小企業育成のための知識、経験を有する専門家を当てる必要がある。このため、専門家を養成し、これに一定の資格要件を与える公的制度の確立が望ましい。これら専門家養成の過程においてはたえず中小企業者と同じ高さの目線での見る訓練を行う必要がある。

日本でも現在「中小企業指導法」が「中小企業支援法」に衣替えすべく、法律改正案が国会に上程されていることはかかる点の反省に基づくものといえよう。

4 . サービス機関はワンストップサービス体制を - サービスプロバイダーの連携と統合、総合的施策

日本ではこれまで見てきたように中小企業支援のための機関が多数あり、機能がかなり細分化されている。途上国においても、ドナーからの援助や借款を受け入れるため、類似した役割の機関が併存するケースも見られる。援助受入れ側として、主体性を確保することは必ずしも容易ではないが、中小企業育成のマスタープランやアクションプランを策定することにより、組織の重複を避け、人材や資金のムダを排除する心構えが必要であり、援助国側もこれに理解を示さなければならない。

日本では現在、中小企業支援のための公的機関の役割分担について組織統合のため見直しが行なわれている。各都道府県で中小企業振興計画立案推進（振興公社など）、資金供与（振興基金協会など）、診断などの各機関の統合により、「中小企業支援センター」を設立して、制度利用者のアクセスの便宜を図り、適切な支援を総合的に講じようとする動き

が活発である。

5. 支援はハードからソフトの経営資源へ - 資金の役割、予算の有効活用、海外からの援助

日本では工場団地などの高度化施策の他、設備貸与、リース、取得設備に対する特別減価償却、税額控除など施設や機械の近代化に対するさまざまな措置が講ぜられている。また、公設試や地域中小企業センターなどの技術施設利用も容易である。これにたいし、開発途上国ではまだこうした設備、施設の確保や設備近代化のための優遇措置も不足しているケースが多い。一国のみでの手当が難しい場合は最近の地域連合（ASEAN、SADC、NAFTA など）、ブロック経済の動きの中での施設共同利用を図るのも一方法である。こうしたハードの整備と並行して、それを有効に活用する技術はもとより経営、市場獲得ノウハウなど知的なソフト資源をあわせて確保する必要がある。

第 2 章で述べたように、ともすれば、途上国によっては資金さえあればあとは自国で設備を購入して解決出来ると思いがちである。しかし、資金は人間の体に例えれば血液のようなものであり、これが不足すれば死を招くが、頭脳や手足にも相当する製品開発力や生産技術、経営、マーケティングノウハウなどさまざまなソフトが伴わなければ企業は成長しない。援助する側も受ける側もこの点留意し、総合的な中小企業支援策を講ずる必要がある。

また、施策の運営にあたっては第 2 章で述べたように、丸抱えやバラマキを排し、一定額の自己負担を求めることにより中小企業者の自立と責任を促す必要がある。この点、途上国ではむしろ援助国側が有力な企業を選んで有利な融資や補助金供与を行い、いわゆる「勝ち馬にのる」傾向があることも否定し得ないであろう。援助が直接、民間企業になされる形態よりもツー・ステップローンなどにより被援助国の公的支援機関が公平かつ政策目的に添った中小企業支援を行う必要がある。この点、欧米などの一部でアジアの公的サービスプロバイダーの役割を過小評価する向きもあるようであるが、依然としてその存在は有効であると思料される。

JICA