

が、いまだに質の面では中国を上回る高度な経済力を持っている。さらに、鐘氏は、かつて東アジアの秩序構築を主導したASEANは分裂し、もはや地域秩序の中心とはなり得ず、またロシアは東アジアでは十分な影響力も関心も持っていないと言う。したがって、19世紀前半の欧州協調のような、指導的国家無き日米中の大国間協調こそが望ましく、また現実的であると、鐘氏は主張した。

また、鐘氏は、中国は、日米同盟をはじめとしたアメリカの同盟網は冷戦時代の遺制であると捉えていると指摘した。かつて中国は日米同盟を中国に敵対するものと捉えていなかったが、鐘氏によれば、1996年の日米同盟再定義、97年の日米ガイドライン改定と日本

における中国脅威論の高まりによって、中国では、日米同盟は中国を対象とするものと理解されるようになった。そしてアメリカの同盟は、新たな大国間協調の中でその重要性を減じていくのが望ましいと鐘氏は指摘した。この点に関しては、討論において、96年の日米同盟再定義は主として北朝鮮を対象としたものであり、また日本の中国脅威論は90年代には低調であったとの指摘がなされ、なぜこのような誤認が生じたのか、または中国で日米同盟の機能をめぐる解釈として定着しているのか、議論となった。

(客員研究員 東京大学政策ビジョン研究センター 特任研究員)



婦人靴におけるサプライチェーンリスクを調査して

佐藤 公俊

2017年2月21日(火)から2月22日(水)にかけて、A社を訪問した。調査の目的は、婦人靴におけるアジアのサプライチェーンリスクを調べるためである。同社は1952年に和装草履の製造・販売を目的として創業した老舗の婦人靴メーカーである。高級和装草履からハップサンダルを経て、ケミカルメーカー、革靴メーカーへと製品を変え、時代の変化とともに製品を企画することで、品質の優れた製品をリーズナブルに顧客に提供している。表1は同社の沿革をまとめたものである。1979年に日本でのサンダルの自社生産を開始して以降、韓国からタイ、ミャンマー、ラオスへと工場を拡大している。今回の調査・訪問では、大阪市の本社にて婦人靴の生産現場を見学するとともに、近年のアジアにおける経営環境の変化とそれに対する取り組みについてヒアリングを行った。

大阪にある本社周辺には中小企業の工場が多く立地している。また、この地区は全国で最も外国人比率が高い行政区の一つである。以前は日本製の靴を本社工場で製造していたが、数年前まで国内生産を中止していた。その理由として、日本国内のデフレ不況による景気低迷や中国製品の品質向上が挙げられた。また、靴の生産に携わる労働者の多くが外国人であり、靴は季節商品であるため、収入が不安定であるという理由により日本国内で労働者が集まらないことも生産中止の理由として挙げられた。こうした環境の変化に適應するため、1985年以降にアジアの様々な国での工場建設がスタートした。

しかし、近年になりリーズナブルな「Made in Japan」を求める海外需要(特に、シンガポール)が急激してきたことで、日本での生産が再開された。国外では、1足20,000~30,000円台の日本製品が販売されているが、同社では1足5,000円~6,000円台の価格帯でMade in Japanの製品を販売している。日本での生産となると、人件費の安い地域での生産と比べて生産費用が高くなるが、特惠関税制度やサプライチェーンの再構築により低価格での販売を実現している。

表1. A社沿革 (HPより抜粋)

1952年	和装草履の製造・販売を目的として創業
1960年	A社を設立
1979年	日本でサンダルの自社生産を開始
1985年	韓国・釜山工場建設
1993年	チェンマイ工場建設
1994年	日本で靴の自社生産を開始
1997年	タチレク工場建設
2001年	タイ・メーサイ工場建設
2004年	ピエンチャン工場建設
2010年	ミャンマー新工場建設
2012年	広州事務所を開設
2013年	ピエンチャン新工場建設

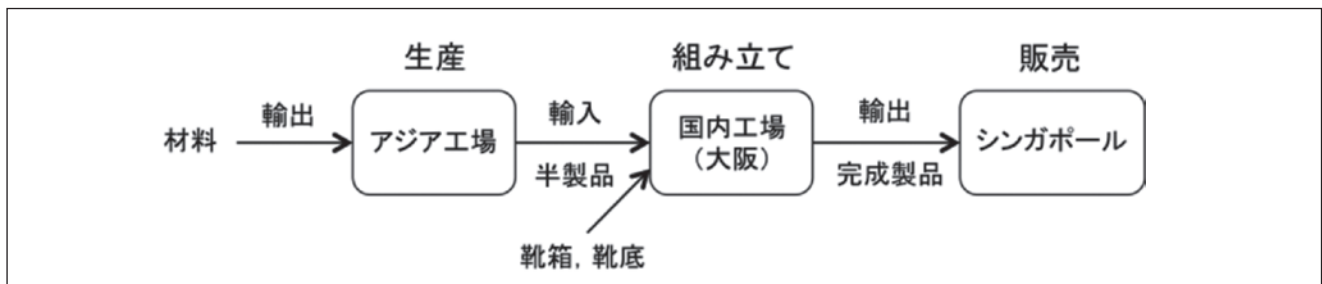


図1. 婦人靴サプライチェーンの流れ



図2. 半製品部品

まず、特恵関税制度（GSP: Generalized System of Preferences）は、開発途上国・地域を原産地とする鉱工業産品および農水産品の特定品目の輸入に限っては、一般の関税率よりも低い税率を一方的に適用することで、開発途上国・地域の輸出所得の拡大、工業化の促進と経済発展を支援するという先進国による国際的発展途上国支援制度である。この制度を利用して、原材料の輸入にかかる関税を低くすることで価格競争力を高めている。また、製造した靴の原産国表示については、地面につくところを作った場所（国）で定められるという。このため、国外工場生産した靴の部品を半製品として日本国内に輸入し、国内工場にて靴底と接着をおこなうことでMade in Japanの表示が可能となる。このように再構築されたサプライチェーンの概略図を図1に示す。

本社工場の見学では、半製品から完成品への組み立てられる工程と完成品を出荷する現場を見学することができた。図2は婦人靴の上部分（半製品）である。靴底がついていないことがわかる。この半製品を図3の機械を用いて靴底と接着する。図4が完成品であり、靴底と表面にMade in Japanが印字されている。

今回のヒアリング調査では、靴の製造メーカーを訪問し、サプライチェーンの再構築の事例について意見交換を交わすことができた。国外の消費者の嗜好や各国の法律に関連するサプライチェーンリスク

に対して、有利な部品を用いて商品を生産していくことがグローバル競争を勝ち抜く上で重要であるとのコメントをいただいた。また、サプライチェーンリスク予防の手段として、多くの国から原材料等を仕入れることで、リスクを分散することができるが、販売先の国も同時に増やさなければ資金が回らないため、容易に供給先を多国化することは難しいとの意見もあった。さらに、海外での工場を建設する際には、借りるべきか持つべきかの判断が難しいことも指摘された。大企業による新規の立地希望があった場合に、その土地を借り続けられなくなるためである。これらの貴重な意見を踏まえて、資金繰りや立地場所の選択の面からもリスクを検討し、今後のリスク評価モデルの構築に反映していきたい。

（工学部特別助教）



図3. 接着機械



図4. 完成品