

大邱地域中小繊維企業の輸出戦略のための事例研究

—南安繊維会社を中心として—

シン 申
イ イ
李 李
キム キム
金 金
(訳)

ス 壽
スン スン
承 承
ヨン ヨン
鏞 鏞

チョル 澈*
ヨフ ヨフ
燦**
ギ ギ
淇***

目次

- I 序論
- II 大邱地域経済に対する繊維産業の貢献
 - 1. 生産・雇用及び輸出の全国比較
 - 2. 地域経済における位置
- III 南安繊維会社の事例分析
 - 1. 状況分析
 - 2. 現行輸出マーケティング戦略分析
 - 3. 将来の輸出戦略分析
- IV 結論

I 序論

韓国の繊維産業は、韓国の経済発展に対し、生産面あるいはまた輸出面において大きく貢献している。特に大邱地域¹⁾の繊維産業は、対全国比率において1/5程度を占め、域内工業の50%を示している、これによって繊維産業が大邱地域経済に対し、どれほど大きな影響を及ぼしているかを知ることができる。こうした大邱地域の繊維産業を構造的にみれば、90%以上が中小企業²⁾であり、業体の80%程度が下請企業である。これら中小繊維企業が生産面・雇用面及び輸出面において、地域経済の上にしめる位置

は、このようにまことに大きい。このように重要な位置を占める繊維中小企業は、いま、内外の環境変化に直面している。たとえば、中小繊維業界の施設の過剰及びその老朽化、技術の停滞、輸出市場の偏在、輸出先国の輸入制限、その他後発国の追いあげ、企業の長期・短期戦略の不備、輸出競争国との熾烈な競争等、困難な状態の下にあり³⁾、これらが企業自体の経営状態及び地域経済を大きく萎縮せしめるうれいがある。ここで筆者らは、大邱地域中小繊維業体の効率的輸出戦略⁴⁾を模索すべくつとめた。健全な戦略に立脚した輸出拡張努力こそ、地域繊維業体が処している困難な環境を克服し、持続的企業成長を追求しうる道だといえよう。あわせて地域経済ひいては国家全体の経済発展にも貢献しうると期待できる。このため筆者らは地域内の典型的な中小繊維輸出業体一企業⁵⁾をえらび、その輸出戦略上の問題点を深く分析することにした。たとえ、探險的研究とはいえ、一企業を深く分析することにより、該当企業及びひいては地域業界全体がかかえている問題点と、この解決のための対応策等につき、貴重な情報を把握できると思われる。このため筆者らは、便宜抽出による南安繊維会社の李社長と事前に作成し

* 啓明大学校 産業経営研究所委員、
同大学校経営大学 経営学科教授

** 啓明大学校 産業経営研究所委員、
同大学校経営大学 経営学科助教授

*** 啓明大学校 産業経営研究所 特別所員
嶺南大学校 名誉教授

- 1) 本稿において大邱地域というときは、大邱及び慶北地域を指すものとする。
- 2) 資本金5億ウォン以下、従業員300人～500人以下の企業である。

3) 1984年末、繊維在庫は98,734百万ウォン、不渡は31件に達している。不渡理由は主として資金不足(30%)、輸出不振(26.6%)及び輸出窓口の倒産(21.6%)である。

4) 本稿において輸出戦略とは輸出マーケティング戦略を意味する。

5) 当企業はポリエステル原糸ジャガード、パレス等の生地製織り中小企業である。1986年輸出記念日に大韓商工会議所会長賞を受けた。

<表1> 大邱地域繊維工業の対全国比重

区 分		1955	1960(A)	1970	1980	1982(B)	B/A(%)
業体数 (個)	全 国	2,852	2,493	6,393	7,682	9,404	3.8
	大邱地域	1,057	722	1,411	1,881	2,113	2.9
	比重(%)	37.1	29.0	22.1	24.5	22.5	
従業員 (人)	全 国	86,113	81,649	267,479	622,444	662,527	8.1
	大邱地域	23,494	21,901	50,920	134,548	136,487	6.2
	比重(%)	27.0	26.8	19.0	21.6	20.6	

注：① 1970年以後は繊維工業皮革衣服工業を含む

② 付加価値は経常価格基準

資料：経済企画院、『鉱工業センサス報告書』シリーズ1（1963年），および『鉱工業統計調査報告書』（1970, 1980, 1982）

た質問事項をもって、数度個人面接を実施した。質問事項中主要な内容はつぎのようである。(i) 内部能力（技術水準・財務能力・人的資源等），(ii) 主要競争者分析（原料供給業者・国内外競争会社等），(iii) 市場与件及び顧客分析（仕入先・顧客の嗜好変化，顧客が重視する価値等），(iv) 企業環境把握（技術変化・政府支援状態，輸入国の貿易政策等），(v) 現行輸出戦略（製品・価格・経路・促進戦略）等である。すでに指摘したように，こういう内容を中心に一個の個別企業に対する輸出戦略上の問題点を把握することは，その大邱地域全体の研究のために貴重な示唆を与えてくれるものと思われる。

II 大邱地域経済に対する繊維産業の貢献

1. 生産・雇用及び輸出の全国比較

大邱地域の繊維産業が，全国繊維産業において占める比率は，<表1>のように1950年に黄金期を迎え，1960年にやや減少したが，1982年まで20%以上の高い比重を示している。

業体数においても1982年全国9,404個のうち2,113個にて22.5%の高い比重を占め，従業員

<表2> 全国繊維業対比
大邱地域繊維生産額比較表

	生産額（百万ウオン）
全 国	9,377,420
大 邱	1,163,036
比 率	12.4%

資料：経済企画院、『1983年度産業「センサス」報告書（上巻）』

<表3> 全国繊維産業雇用対比

大邱地域繊維産業雇用比較（単位：名）

	全国繊維 (A)	大邱・慶北 計 (B)	B/A
'81	760,737	84,273	11.1%
'82	740,012	79,703	10.8%
'83	739,698	81,842	11.1%
'84	738,000	77,896	10.6%

資料：中小企業協同組合大邱・慶北支部

数も全国対比20%以上を示し，生産・雇用効果面においても高い比重を占めている。

全国対比生産実績は<表2>のとおり，1983年の対全国比重は相当高い⁶⁾。

雇用面においては，<表3>のとおり，対全国比率が1981年以来殆んど10%線をこえており，たいへん重要な雇用効果をもたらしていることがわかる⁷⁾。

輸出は<表4>のとおり，1970年代に46%という飛躍的伸長率を示している。1980年代にいたり8%線に伸長速度が鈍くなったが，輸出物量は底固く伸びている。

輸出伸長とともに，輸出構造も相当な変化をあらわし，1970年代に活気をみせていた鹿子絞りと衣類の比重が激減した反面，織物類が大きく伸びた。大邱の繊維は織物が代表であるといわれるほど，その比重が高い。織物輸出のうちにはポリエステル織物が約50%，ナイロン織物

6) 大邱直轄市，『地域経済研究』，第1集，1986，pp.16~17.

7) 繊維産業技術院，『大邱・慶北，繊維産業の進路』，1985，p.89.

<表4> 大邱地域繊維製品輸出実績推移

(単位：百万ドル)

輸出 品目 年度	全 国 (A)	大 邱 ・ 慶 北 地 域							B/A (%)
		計 (B)	鹿子絞り	織 物	衣 類	糸 類	靴 下	その他	
1971	519.5	40.7	18.8	9.3	8.1	3.6	0.8	・	7.8
1973	1,242.3	142.7	36.0	83.4	13.6	6.5	3.3	・	11.5
1976	2,740.1	327.2	111.1	185.6	20.0	7.7	2.8	・	11.9
1978	3,931.9	603.9	101.4	398.9	19.0	71.7	12.8	・	15.2
1980	5,014.3	799.3	73.5	662.6	15.8	35.7	11.7	・	15.9
1983	6,050.9	1,122.9	20.1	965.1	27.3	45.0	9.4	56	18.6
1984	7,078.6	1,154.4	21.1	972.7	21.8	67.6	15.3	56	16.3
84/71 (倍)	13.6	28.4	1.1	104.6	2.7	18.8	19.1		

資料：大邱税関、『大邱銀行経済分析』、各号。

<表5> 地域全製造業において占める比重 (1983年)

	事業体数 (個)	従業員数 (人)	生産額 (百万ウォン)	付加価値 (百万ウォン)	輸 出 (千ドル)
全 製 造 業	3,455	152,452	2,245,005	949,341	1,117,505
織 維 業	1,658	97,085	1,163,036	490,514	918,264
%	48.0	63.7	51.8	51.7	82.2

資料：経済企画院、『1983年度産業「センサス」報告書(上巻)』、1985年。

注：輸出は1985年実績(通関基準)

<表6> 企業形態別業体数

(単位：個)

区 分	絹 織 物	織 物	メリヤス	染 色	合 計
株 式 会 社	71 (14.1)	20 (6.1)	7 (3.0)	34 (26.4)	132 (11.1)
個 人	431 (85.5)	306 (93.3)	222 (96.1)	95 (73.6)	1,054 (88.4)
その他の法人	2 (0.4)	2 (0.6)	2 (0.9)	—	6 (0.5)
合 計	504 (100.0)	328 (100.0)	231 (100.0)	129 (100.0)	1,192 (100.0)

*注：()内は%，1980年7月1日基準

資料：慶北大学校産業開発研究所、『地域中小企業実態調査報告書』

が約25%を占め、このほかにも刺繡織物・ベルベット等が多い⁸⁾。

2. 地域経済における位置

大邱地域の工業は即ち繊維工業であるといわれるほど、その比重が圧倒的に高いのは周知の

事実である。勿論1970年代にいたり、浦項に総合製鉄工場が操業を開始し、亀尾に電子工団が造成され、その比重が相対的に低くなったのは事実であるが、付加価値のほかの事業体数や雇用面では、その位置が少しも変わっていない。特に大邱市に限ってみれば、<表5>のように繊維工業が、工場数の48%、従業員数の64%、生

8) 前掲書、pp.96~97.

産額と付加価値の52%、輸出の82%という比重を占めている⁹⁾。

そこで、域内繊維輸出企業の企業形態をみれば、原糸メーカーとその系列の一部大規模工場を除けば、大部分が個人経営的中小企業である。〈表6〉のとおり1980年7月1日現在個人中小企業は全体の88.4%を占め、中小繊維企業の位置が如何に重要であるかを示している¹⁰⁾。

以上のように大邱地域経済発展のために重要な役割を果たしている繊維産業が大部分零細な中小企業であるため、おたがいに過当競争におちいる素地がたいへん大きい。その結果、特に不況期には、生産・輸出・流通の諸段階において、公正な付加価値の分配と適正工賃の確保を困難ならしめ、企業の存在を危くしている実情である。こういう状況において、その輸出戦略を検討するのは意義深いことと思われる。

Ⅲ 南安繊維会社の事例分析

1. 状況分析

1) 会社の概況及び輸出実績

① 企業概況

南安繊維会社は、1984年10月1日当会社の前身である大栄織物¹¹⁾を、現在の社長である李鳳守氏が引き受け設立した中小繊維企業である。引き受け当時ウォーターゼットルーム(WJL)織機50台で、主な生産品はポリエステル・トロピカルで月間40万ヤードを生産し、従業員40名のたいへん零細な企業であった。引き受け当時、資本投資額は1億3千万ウォン、負債は3億6千万ウォンにて、総額4億9千万ウォンの投資で出発した。投資内容は、土地・建物・機械が主で3億3千万ウォンに達し、残りの大部分は工場運営のための流動資産であった。1984年10月1日より同年12月31日までの決算には380万ウォンの利益を計上する程度の、零細な規模であった。2年たった1986年9月30日現在の総資産は、12億3千万ウォンをかぞえ、創設当時の3

倍程度に伸びた。機械分野の投資が著しく、創立当時の2倍以上である4億7千万ウォンにまで投資を増やした。1985年は8百万ウォン、1986年は9月末まで294万5千ウォンの利益をあげた。当社の運営において跳躍の契機となったのは、主力製品であったポリエステルトロピカルより、1985年3月ジャガード織機導入のため建物を増築し、むしろ1985年7月自動織機48台(約2億794万ウォン)を設置し、製品の種類を転換して操業を開始したことである。1985年7月よりは、主力製品Jacquard Chirimenにおいて月間10万ヤードの生産をあげ、需要者より品質及び信用度において良好との好評をえている。

② 輸出実績

1985年1月より同年末まで、主としてローカルL/Cによる輸出実績が44万9千ドルだったが、1986年は1月より9月までの実績が170万ドルに達し、ほとんど4倍に近く伸長した¹²⁾。主としてトロピカル製品よりもジャガード製品の輸出を増やし、輸出地域はメキシコ・パナマであったが、1986年には市場開発につとめオーストラリアを加えた¹³⁾。製品販売の全体において、輸出が占める比率は〈表7〉のように、1985年50%、1986年85%を示している。

2) 会社の内部能力

① 製品生産技術

韓国の織物技術水準は、世界的によく知られている。南安は1985年度に機械を現代化(Auto-matic Shuttle Change)し、織物技術がたいへん優秀である。現在の問題点は、織物それ自体よりは織物工程にあらわれる高温状態(温度85°Cにて50分間煮込む)及び浸漬状態の過程にあるが、現場の技術者と責任者が定期的に訓練を通じ適切に処理している。特に技術者の離職をふせぐため、現場中心主義の人事管理を行って

9) 大邱直轄市、前掲書、p.15.

10) 繊維技術振興院、前掲書、pp.116~117.

11) 大栄織物は1979年に設立され旧式織機50台でTropical製品を生産していた。

12) 輸出実績が1985年10月24万ドル、1986年10月197万ドルに伸び約8倍の伸長率であったため、1986年輸出記念日に表彰された。輸出目標は1986年末220万ドル、1987年500万ドルである。

13) 地域中小繊維業界の主要輸出市場は東南アジア(39.8%)、中東(29.3%)、アメリカ(12.5%)等である。

〈表7〉 輸出実績

	'85年 (1月~12月)	'86年 (1月~9月)	輸出地域
Tropical	U.S \$ 127,000	U.S \$ 430,000	中 東
	U.S \$ 42,000	U.S \$ 108,000	ア フ リ カ
		U.S \$ 69,000	東 南 ア ジ ア
Jacquard	U.S \$ 280,000	U.S \$ 1,051,000	南 米
		U.S \$ 45,000	オーストラリア
計	U.S \$ 449,000	U.S \$ 1,703,000	

〈表8〉 人的資源

	技能度	人 員	
		男 (名)	女 (名)
事務職		6	5
現場職	技能工	9	8
	熟練工	7	31
	見習工	6	16
合 計		28	60

いる。現場に隘路苦情等を申告する投書箱を設けたり、個人面接を実施したりして、技術者管理に留意し、長期勤続による技術の蓄積につとめている。〈表8〉のとおり事務職11名、現場職77名にて、従業員100名以下の中小企業であるが、現場職77名のうちには女子織工が55名に達している。

ところで熟練女子織工の確保が、だんだんむづかしくなり、大きな問題点として指摘されている¹⁴⁾。

② 財務能力

1984年10月より同年12月まで(1期)、1985年1年間(2期)、1986年1月より9月まで(3期)の要約損益計算書及び要約貸借対照表を〈表9、10〉に掲げる。当期純利益は1期380万ウオン、2期830万ウオン、3期2,700万ウオンというように刮目するほど成長した。すでにふれたように機械設備も大幅に増加し、建物増

14) 経済発展につれ国民所得が増加すると、それにつれ自然に作業員は条件のよい他の工場にうつることを希望するようになる。一方、上級学校進学もふえたため、求人難である。

築も活発に行われた。

1985年の利益金は全部利益剰余金として処分し、資本金増加に充当し、1986年度資本金は1億7千万ウオン程度である。したがって1986年度の自己資本利益率¹⁵⁾は11%に上昇した。しかし、短期負債と長期負債¹⁶⁾が急激に増加し、自己資金が少い中小企業としては、不況の時大きく資金圧迫を受けるうれいがある。このような段階においては、なるべく自己資本の増加により投資を増加せしめ、資本構造を堅固にする必要があるだろう。

③ 組織構造

典型的な中小企業型組織構造である。研究開発部・市場調査課・輸出管理課等が全然ない簡単な組織構造である。〈図1〉のとおり、生産1課ではトロピカル製品を、生産2課ではジャガード製品を生産し、業務課では税務・会計・総務及び貿易業務を、管理課ではその他の業務を担当している。

④ 最高経営者の輸出に対する態度

会社の歴史は浅く、経営者もたいへん若く覇気にみちている。社長はがんらい大企業にて輸出・財務に関する体験をつみ、織物の技術につ

15) 総資本利益率は84年、85年においてそれぞれ0.77%、0.76%である。地域繊維業界の平均0.5% (84年) に比すれば、高い方である。

16) 自己資本比率は84年、85年、86年においてそれぞれ、26.9%、11.2%、13.2%である。1984年の大邱地域及び全国のそれ(11%、16.8%)に比し、多少低い。負債比率は84年、85年、86年においてそれぞれ271.4%、192.5%、654.3%である。1984年の大邱地域及び全国のそれ(807.6%、469.7%)に比し、多少低い。

<表9> 要約貸借対照表

(単位：ウォン)

項目 \ 年度	'84 年	'85 年	'86 年 (1月～9月)
I 流動資産	141,147,132	319,015,790	434,108,086
III 固定資産	350,135,200	750,951,295	765,041,635
III 土地及びその他 資産	70,000	22,626,080	39,321,370
計	496,352,332	1,092,593,165	1,238,471,091
I 流動負債	87,202,466	461,181,431	527,512,154
II 固定負債	275,504,077	508,997,406	546,753,542
III 資本総計	133,645,789	122,414,328	164,202,395
計	496,352,332	1,092,593,165	1,238,471,091

資料：南安繊維

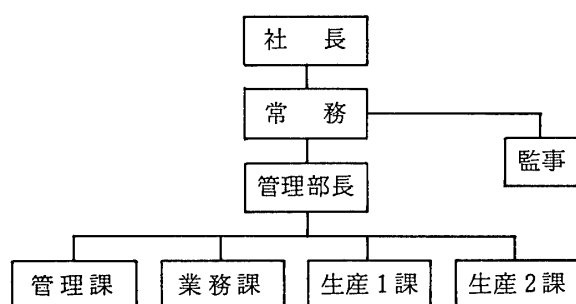
<表10> 要約損益計算書

(単位：ウォン)

	'84 年	'85 年	'86 年 (1月～9月)
I 売上総額	286,985,400	894,448,650	1,822,787,620
II 売上原価	273,912,485	780,760,340	1,723,192,071
III 売上総利益	13,072,919	113,688,310	99,595,549
IV 一般管理費	6,022,400	67,512,420	52,627,795
V 営業利益	7,050,519	46,175,890	46,967,754
VI 営業外費用	3,219,657	46,156,180	22,885,013
当期純利益	3,830,862	8,377,294	27,655,799

資料：南安繊維

<図1>



資料：南安繊維

いてもある程度習得した上、自ら直接中小企業を引き受けた。自ら直接生産し輸出する目的で始めた事業家であるから、輸出に対する態度もたいへん積極的である。輸出によって企業を成長せしむべく工場を創立したのであるから、現在の輸出に満足せず、1987年度の目標を月50万ドル即ち年6百万ドル程度の中堅輸出繊維企業に成長させるのを、第一次的目標として掲げて

いる。目標達成のために1986年と1987年には、ジャガード織機50台及びWJL織機50台を増設する、施設投資を計画している。過去3年間の輸出伸長の実態は<表7>にくわしく示されている。Keaganは、企業成長と企業家の輸出に対する積極的態度の間に、密接な相関関係があることを、立証している。韓国国内市場における激しい競争を考えると、輸出促進が企業の成長力をより強めるという仮説を、よく理解しているかのように、当初より輸出に強い関心を示し、持続的に拍車を加えてきた。直接輸出の比率がたいへん低く、主としてローカルL/Cに依存しながら輸出しているが、李社長はソウルに週2・3回出張して販売活動を行い、総合商社の輸出担当者を直接たずねて人間関係の円滑化を図っている。

3) 競争分析

① 原料調達

他の競争会社とともに、主として国内の原糸メーカー¹⁷⁾より原料の供給を受けている。現在供給を受けている原糸は、トロピカル製品とジャガード製品の緯糸用・経糸用ポリエステル D.T. Yarn 150D と 75D を、高麗合織と第一合織より、他の競争会社とともに同じ価格条件で供給を受けている。その原糸の質は、日本のよりは多少劣るが、台湾のよりは優秀である。これからの展望は、上記両社の供給能力が充分であるばかりでなく、その他のメーカーも大企業であるので、供給を受けるのには何ら支障がないものとおもわれる。

② 競争関係

既存企業間の競争は激化し、完成品価格は継続的に下落の趨勢である。これは織物企業が零細であり、また新たな市場参入が比較的容易なためである。平均 50 台未満の WJL か、ASL (Automatic Shuttle Loom) で、簡単に会社の設立が可能だからである。特に現在織機の購入価格が、低廉なためでもある。織物企業で 5 年・10 年の経験を得た熟練工が、家族・親戚を動員して、簡単に企業を設立し、市場への参入があまりにも簡単なため競争が激烈となる。全体的な輸出市場での競争関係をみれば、日本が 1985 年度において世界ジャガード製品の 80% を占めていたが、1986 年度末現在においては、韓国が日本と対等に競争するにいたっている。これは韓国の織物企業が、比較的低廉な価格で日本企業と競争しているからである。しかしジャガード製品の品質は日本に比べて多少劣るといわれている¹⁸⁾。

低価品であるトロピカルの海外競争国は、主に台湾、香港、中共等であるが、これらの製品に比しては質が優秀であると評されている。しかし全体的にみれば、国内企業が外国企業との

競争において優位を占める原因は、主として低廉な賃金と政府の支援政策である。国内競争のため、南安企業は織物・染色・浸漬作業に対して徹底的に管理し品質を高め、織物工程で製品の幅を調節している。これは価格面で海外との競争においても優位を占める要因となっている。

③ 補助機関

輸送・荷役・packing・通関等はすべて専門業者に委託している。自社の人員でこれらの業務を行うのは手不足のため不可能である。委託による cost 面での負担は大きい。製品を輸出するまでは、自社の倉庫に保管しているが、保管能力が不足な時にそなえ、近隣の倉庫業者と常に緊密な連絡をとっている。

4) 市場与件及び顧客把握

輸出市場側面よりみれば、世界的繊維市場の動向は、1980 年代にいたり消費者の嗜好が、化学繊維より天然繊維に移行しつつある。そこでこれに応じ、化繊糸が天然糸の効果¹⁹⁾をあらわすよう、技術開発、製品開発をすすめ、需要にこたえ市場管理をしなければならない。世界市場の変動周期が、1980 年以後、短い時は 1 年周期に転じ、急激な変化を示しているが、こういうことも中小企業にとっては、たいへん重要な市場管理要素である。

輸出の割合は、国内主要総合商社を通ずる間接輸出が 80%、直接輸出が 20% である²⁰⁾。総合商社は主として三星物産・暁星物産そして中小企業製品代行輸出業者である高麗貿易を利用している。これら総合商社を利用して、主にローカル L/C をうけ作業をしている。直接輸出業者とは 1985 年に取引を開始したのだがパナマにある Jacksonville Co. である。このような南米への輸出製品は、当社の 2 級品が主である。1 級品はアメリカ・ヨーロッパへ、3 級品は中東・東南アジアへ輸出している。先進国の輸入業者は、品質のよいのに重点をおいて選び、価格についてはあまり敏感でなく、比較的高価品でも輸入している。反対に東南アジア・中東で

17) 原糸メーカーは化学系（主としてポリエステル及びナイロン原糸）を生産するメーカーで国内に 8 企業がある。

18) 日本企業のジャガード製品に比し国内企業製品の品質が劣る主な原因は、染色及び捺染加工技術の差異に原因があるとされている。特に使用する原料が大部分日本製品であるため、購入費が高く、その使用量を節約するようになり、これが品質に影響を及ぼすといわれている。

19) 化学糸で織った生地がちょうど天然糸で織った生地のような感触を与える効果である。

20) 総合商社は三星物産・暁星物産等 10 カ所がある。

は価格に敏感で、少しの価格変動にも反応が早く、低価格品を輸入している。南米では中級品にみあう適正価格で輸入している²¹⁾。

5) 企業環境の把握

① 技術の変化

織物作業に必要な特殊技術はない。たとえある部分にそういう技術が開発されたとしても、すぐに平準化されてしまう。当社では、織機を生産する大機械メーカーより、研究開発された新しい機械を購入する方法をとっている。中小機織業で使用する機械の種類は、大きく Shuttle と Water Jet (水を利用する) の2種類にわけられる。Shuttle あるいは Jet を人手で取り替える織機を半自動といい、機械が自動的に取り替えるのを自動機という。自動化にするか、半自動化にするかの機械に対する投資の決定は、与えられた環境、たとえば資金の程度、労働者の熟練度、求人難易、製品の市場性等を考慮して行う。

② 政府の支援政策²²⁾

政府の支援政策を、大きく財政的支援と繊維組合活動支援とにわけて述べよう。

特に中小繊維企業に対する政府の財政支援は、主として取引銀行よりの担保付貸付けによっている。ところが中小企業の場合、機械投資及び海外市場開拓等の貸付けを受けるとき借入が多額で担保を提供することが殆んど不可能である。当社は、3年もたたないうちに初期投資額の3倍程度の施設投資を、継続的に行っている実情であるが、これは中小企業としてはたいへん大きい投資といえる。政府では企業の事業計画を分析し、輸出実績を考慮する等の方法により果

敢な信用貸付けを行うべきであると考えられる。信用取引のための中小企業信用法規を制定し、制度的に支援する方法を研究すべきであろう。

つぎは中小繊維組合の運営である。政府では組合の活動を規制することなく、むしろ組合が自律的に活動するよう奨励しなければならない。金融支援あるいは組合運営を、大企業に準じて支援すれば、組合を通ずる一括輸出の窓口の役割を増大し、なお資金運営を円滑ならしめるであろう。

③ 輸入国の貿易政策

間接輸出国、たとえばアメリカ・ヨーロッパ等の地域における輸入制限の問題である。クォーターは総合商社か、輸出代行業者がもっているのがあまり気をつかわないが、国内の総合商社のローカル L/C をもらうのにもっと気をつけている。即ち、総合商社の輸出担当職員との連携関係を円滑にするため、もっと戦略を集中せしめている。それで国内の織物業者間の競争が激しく、基本になる織物加工料以下のダンピングになる可能性もつねにもっている。そこでこれからは、直接輸出のパナマの Jacksonville 社との取引を増大し、その他直接輸出国をふやすよう方針をたてている。南米諸国には輸入制限とかクォーター制度がない。南米及び東南アジアの市場調査のため、直接社長が海外旅行にでるのを考えているが、これは輸入制限あるいはクォーター制の適用を受けていない地域で、直接に織物生産を行い、これを通じてアメリカあるいはヨーロッパへ間接輸出を行う可能性を打診するためである。

2. 現行輸出マーケティング戦略分析

1) 製品政策

製品の種類は、低価格品であるトロピカル58インチと60インチがあり、Jacquard Chirimen 44インチがある。現在2種類のみを生産している理由は、原材料の購買能力・財政的能力・施設投資能力そして最少単位以上の注文のため、ほかの製品、たとえば Palace, Gabandine, Poupee 及び Georgette のような製品を、多様化して生産することができない。現在の WJ

21) ジャガード製品の場合、中東地域では生地が柔軟な感覚の方を選び、南米地域ではカサカサした感覚の方を選ぶといわれている。

22) 政府支援政策に関する詳しい内容は、つぎのような研究論文を参照されたい。

① 『繊維産業再跳躍の道』韓国繊維産業連合会、1985. 12. 20。(記者注、韓国語書名を便宜上日本語訳する)

② 『大邱・慶北繊維産業の進路』繊維技術振興院、1985. 8. 20(記者注、同上)

③ 『地域経済研究』(第1巻)、大邱直轄市、1985. 7.

L 50台は老朽化しているため、低価品であるトロピカルしか生産できない。このトロピカル製品は主として国内の需要に応じ、寝具類及び裏地に使用される。しかしそれは50%未満であり、50%以上が低価品として、アフリカに輸出されている。高価品であるジャガードは全部輸出しており、消費者は主としてアメリカ・オーストラリア・南米である。これはブラウス・ワンピース等の衣類につかわれる。トロピカル・ジャガード共にその原糸供給は、国内の大企業の原糸メーカーによってうけてある。原糸開発はこの大メーカーに依存するほかなく、独自の原糸開発による新製品開発は不可能である。主として行う製品開発は、同じ原糸の供給を受けても、製作の工程において、糸の組みあわせをかえて製品の変更あるいは変形を試み、消費者の嗜好にあわせることである。トロピカルあるいはジャガードを総合商社を通じ、間接輸出を行うときは、その社が要求するブランドをつけ、要求するとおり包装して発送する。直接輸出のときは、原産地を知らせることを好まないのので Jacksonville が要求する white brand²³⁾ をつけて輸出する。直接輸入業者の要求に応じないときは輸出が中断されることもあるので、やむをえない。トロピカル・ジャガードともに、注文生産のときは、デザインを注文者の要求とおりにする。国内向けのときだけは適当なデザインを開発して生産する。輸出品については、事前にデザインを開発して生産するほどの能力を未だもっていない。

製品に対する顧客のイメージは、品目によって相異なる。即ち、トロピカルは低価品であるため価格に対する反応が敏感であり、品質よりは物量本位に販売される。それでイメージについてはあまり大きな変動がない。ジャガードは高価品であるため、物量よりは品質本位に注文を受けることが多い。品質については認められているので、その全量を輸出している。特に総合商社による品質のイメージはたいへんよく、したがって会社全体のイメージもよい方である。

23) 原産地・製造会社名等一切表示のない商標をいう。

これからは輸出量を伸ばすため、スタイルを開発し会社のイメージをもっと高めるよう努力する計画である。

輸出商品は輸入国の需要に応じて適期にあわせて供給せねばならないので、納期内に正確な船積みができるようにすることが大切である。それで専門輸送業者に委託している。これまで3年間、納期におくれクレームを受けたことは一度もない。

1986年の輸出目標は、主力製品であるジャガードを月12万ドル、トロピカルを月13万ドルにすることである。こういう目標を達成するためには、総合的な輸出マーケティング政策を樹立し、計画的に細部計画を推進する必要がある。これがためには、社長の緻密なそして意欲的な輸出に対する努力が、たえまなく継続されねばならないであろう。

2) 価格政策

<表11>のとおり、トロピカル製品の輸出価格はたいへん低く採算性も低い。ジャガードは比較的が高く採算性はよい方である。

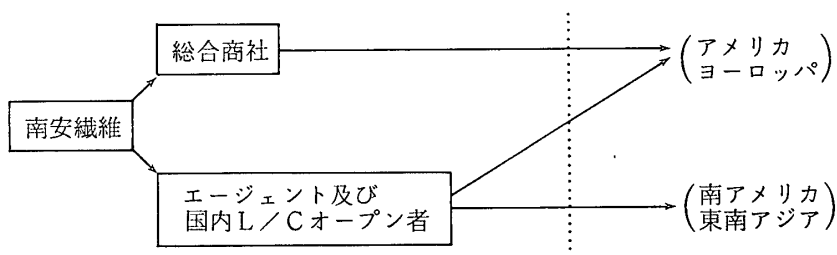
ジャガードの場合、収益性が平均15%以上である。これからは継続的に高価品であるジャガード生産のために施設投資を増やす計画である。製品の価格決定幅がほとんどない。総合商社あるいは輸出代行業者が提示する価格(原価に margin がやや加えられている)で販売せねばならない。直接輸出のときは比較的 margin の幅が大きい。これは直接輸入商社と価格について折衝するためである。これから価格の幅を大きく運営するためには、間接輸出より直接輸出に転換せねばならないとおもう。既に述べたようにトロピカルは、価格に敏感であり、ジャガードは品質に敏感である。品質さえ優秀であれ

<表11> 国内及び輸出価格比較表
(単位：yard 当) 1986年11月1日現在

	国内価格	輸出価格 (FOB)
Tropical	340ウオン 39USドル	P/D 36 USセント S/P 54 USセント
Jacquard	650ウオン 75USセント	P/D 1.25 USドル S/P 1.80 USドル S/P 1.50 USドル

資料：南安繊維

<図2>



ばジャガードは価格の幅を、もっと大きくする可能性がある。

総合商社の輸出価格支払条件により、価格の幅をある程度調節している。即ち、総合商社が完成品ローカルを選定し直ちに決済するときは、60日、90日の約束手形の利子額を控除した価格で決済する。近頃は船積み後、直ちに決済している。総合商社が原価より低い価格で輸出価格を提示することもあるが、戦略的に考え、後日の取引を持続するため、それに応ずることもしばしばある。

総合的な輸出価格決定のためには、競争関係にある他会社の価格の幅、総合商社の提示する輸出価格、社内の原価等の情報を収集し、これに将来の企業成長を図るための輸出市場確保政策を勘案して決定しなければならない。経営者はいつも細心の注意をもってこれらの情報収集につとめるとともに、経営の合理化・技術開発にもっとも力を注いでいる。

3) 流通政策

流通経路は比較的簡単である。特に直接輸出の部分が少ないので、これから流通を拡大せしめるためには、今まで主だった間接輸出を直接輸出に転換させねばならない。それがためには直接輸出に必要な世界市場情報の収集と分析、独自のデザインの開発、品質向上、支社設立、セールスマンの養成等、中小企業としては相当困難なことであるが、これらに力を注がねばならない。直接輸出は Jacksonville 商社との取引きである。勿論ソウルにあるこの商社の検査をうけて直接船積みする。総合商社による間接輸出形態は<図2>のとおりである。

総合商社は国内における屈指の企業である三星物産、暁星物産、高麗貿易を通じて、完成品

ローカル L/C を受けて輸出する。このときはこれらの商社より作業指示を受け製品を生産し、その検査を受けて船積みする。

間接輸出の流通政策上の長所は、それが総合商社との取引が主なため、必要なとき生産資料の支援をうることができる点である。たとえば、総合商社より現在、前受金の形で30日間にわたり、資金の供給を受けている。反面その短所としては、国内他企業との価格競争があまりにも激しい点である。その他不況のときは取引継続にも相当な競争がある。これからは組織内部の長所を補強して、比較的高い収益性が保障される直接輸出方式に、流通政策を転換させねばならないとおもわれる。

4) 輸出促進政策

輸出促進のためにコミュニケーション政策が重要であることは勿論である。しかし製品あるいは企業について、新聞・TV・ラジオにより、あるいは海外市場にまだ広告してはいない。主として当社ソウル駐在事務所（職員2名）で、総合商社輸出担当者に対し、あるいはソウル駐在外国バイヤーに対し、またはエージェントに対し、サンプルを送っている。勿論、海外の直接取引先にもサンプルを定期的を送っている。ソウル駐在員と社長がソウルにある総合商社の輸出担当者に対して、あるいはエージェントに対し、直接セールする方式で販売促進を行っている。長期間にわたる人間関係²⁴⁾による person to person 販売方式が当社にとっては、もっとも重要な方式である。

見本をつくるときには、海外の流行・色合い・デザインその他品質の程度等の情報を、主とし

24) 当社の李社長は繊維類輸出業界に10年以上の経験と人間関係をもっている。

て総合商社の海外市場開発部、KOTRA、中小企業振興公団より収集し、自社内でいろいろなサンプルをつくる。そしてまず、総合商社の輸出担当者及びエージェントと相談して不備な点を補充して決定するようにしている。総合商社かエージェントがサンプルを直接もってきて、そのとおりに製品を生産することもある。

当社としては、海外市場のために輸出促進政策を開発するのが、もっとも大きな問題である。この問題の解決が、成長と発展のもっとも核心となる要因である。こうした政策なしに直接輸出の門はひらかれないからである。

3. 将来の輸出戦略分析

将来の輸出戦略方向を簡単に説明すれば、単純な物量の拡大よりは、収益性の保障をうけるようにしなければならない。即ち、注文を受けても採算がとれなければ、引受けないようにすべきである。ところがこういう目標は、特定製品が、特定市場に対し、専門化²⁵⁾されてはじめて成立つことである。つぎに示すいくつかの方案は、こういう側面より出たものである。

1) 特定製品に対する専門化

製品政策において、くわしく製品の内容を説明したように、主な製品はトロピカルとジャガードである。しかしこれからは、施設投資を伸ばして、特定製品に対する専門化を図るべきである。

トロピカル製品は、低価品で物量本位であり、実際において赤字輸出²⁶⁾であるため、これからは継続的に輸出することは困難である。したがってこの製品は果敢に廃棄し、高価品であり収益性が保障できる palace 製品を生産するのが望ましい。製品に対する技術的な製造能力及び経験があるので、施設投資を補強して、palace 製品を生産し、ジャガード製品の施設を増やし、その生産を増やさなければならない。実際において経営者も1987年 palace 製品生産のための自動織機50台、そしてジャガード製品生産のた

めの織機40台を増設して、これら製品を専門化するよう計画中である。特定製品に対する専門化が裏付けされてこそ、輸出市場の開発も実現するものと期待される。palace 製品を生産すればジャガード製品と同様、南米とアメリカ市場を開発できる見通しである。

このように、トロピカルのような低価品は後発繊維国にゆずり高価品市場で競争しうるようにするためには、原糸メーカーと織物業者が製品開発のために協同することが要請される。

2) 織機の現代化

現在保有している WJL 織機は、旧型チェコスロバキア産であるが、これでトロピカルを生産している。織機の旧型を廃棄し新型に取り替えるのが望ましい。新型に取り替えることにより、Palace のような製品の高級化が実現できるし、女子熟練工の不足問題を解決することもできる。すなわち、織機が現代化すれば、少数の工業高等学校卒業生によって、多くの女子工員の人手にかわることができる。李社長は現在産業構造合理化資金²⁷⁾を確保しているので、この資金で旧型 WJL を新型 WJL に、取替える計画をたてている実情である。

3) 収益性の引上げ

これからは低価品であるトロピカルの生産をできるだけ減らし、高価品であるジャガードの生産を増やし収益性を引上げねばならない。総合商社との間接輸出価格交渉を有利ならしめるよう bargain power を強めるべきである。そうすることによって収益性を引上げることができるためである。できるだけ不良品を減らし、適期に製品を供給するよう、予めサンプルを開発し、総合商社との連携を強めるのが望ましい。

収益性を高めるためには、生産原価を競争会社よりも引下げるよう努力せねばならない。

当社では原料購買を、月間あるいは年間にわたり、予測購買を行っているため、原糸購買単価を低くすることができる。また生産性向上のために、熟練工の訓練を定期的実施し、作業環境の整備²⁸⁾を行う等の方法により努力しなけ

25) P. Kotler, *Marketing Management*, 4th ed., Prentice-Hall, 1980, pp, 285~286.

26) 当社では赤字であるが、総合商社を通じ輸出する輸出価格は、国内市場価格より高くなっている。

27) 年5%の低利。

28) 作業場内部の温度が高くほこりが多いので、常

ればならない。また作業時間は1日8時間3交替制であるが、交替の方法が迅速でなく遊休時間が多いため、敏速に交替するよう工夫し、稼働率の向上を図るべきである。

4) 原糸メーカーとの素材開発のための共同努力

原糸(素材)の品質が製品品質の80%程度を決定するので、輸出市場が要求する製品生産のためには、何よりも良質の原糸を開発せねばならない。しかし中小企業では自ら単独に素材を開発することは現実的に不可能である。ただ機織りの工程において、原糸に対する作業上の情報を、原糸メーカーに提供することによって、その開発に協力することができる。この両者の情報交換は品質向上に役立つばかりでなく、その連携を強めるためにも有効であることが期待できる。

5) 従業員の訓練による品質向上

機織りの工程を通じて、品質を向上させることができる部分については、作業員の熟練度が重要である。ところがこういう熟練は一朝にして成るものでなく、継続的な周期的な訓練によってのみ可能である。これによって離職率を低め、職場の雰囲気安定を促し、意欲的動機賦与も可能である。

また今まで実施していた製品品質分類の5等級制²⁹⁾を改め、合格・不合格の2等級制にし些少の不良品³⁰⁾も不合格にするよう品質管理政策の転換が望まれる。品質が向上すれば、自ら高級化され、これはまた高価格につながる。

6) 直接輸出のための市場開拓

80%以上が間接輸出であり、20%が直接輸出である。総合商社を通ずる間接輸出が多いのは、それが便利だからである。市場開拓・顧客誘致等の特別な努力を要せず、ただ生産に熱中しさえすればよい。また総合商社よりは資金の支援

も期待することができる。

しかしこのような輸出のパターンは、その活動があまりにも商社のみ依存する傾向がある。

それでトロピカル製品のように赤字輸出も行っている実情である。

総合商社を通じない現地輸入商社による直接輸出は、資金及び人材の投入なしにはむずかしいことであるが、長期的にみれば、収益性が高くより弾力的な方向に進むことができる。それゆえ、直接輸出の比重を年次的に増大せしめることが望ましい。実際において現在実施中の南米 Jacksonville 商社との直接取引によって、より高い収益の保障をうけている実情である。したがってソウル地域にある KOTRA 及び総合商社の現地職員と協議して、より多い直接取引の顧客³¹⁾を確保するよう努力することが望ましい。これは特定製品、特定市場に細分化して専門化すべきであるという原則にも一致する。

IV 結論

これまで主として南安繊維企業の内部能力・競争者・市場与件・顧客等を把握し、なお一般環境及び現行輸出政策等を分析し、輸出における問題点とその対応策について考察を試みた。発見されたいくつかの問題点はつぎのとおりである。

第一、輸出の約80%が国内総合商社によって行われている。

第二、収益性が低く、後発繊維諸国によって追いあげられ不利な低価格品の生産を継続している。特にトロピカルは赤字輸出の状態であり、その赤字は国内市場販売で償っている。

第三、織機が老朽化している。トロピカル製品を生産している WJL 織機は、旧型のチェコスロバキア産製品である。このため多くの労働を必要とし、品質は低下する。

これら三つの問題点に対し輸出対策としてつぎのように提示したい。

第一、特定製品に対する専門化である。低価格品であり収益性の保障されないトロピカル製品

31) 特に南米市場及びアフリカ市場の顧客開拓が要請される場所である。

に清潔にするよう心がけねばならない。外部環境、工場周辺の清掃・整頓も必要である。

29) たとえばジャガード生地59ヤードに、色合い・誤糸・瑕等が3程度1等級、7程度2等級、10程度3等級、それ以上は4、5等級となる制度である。

30) 不良品は主として捺染等によりカバーし国内に販売している。

を廃棄し、高級品であるジャガード製品生産を主とし、なおやはり高級品である Palace 製品を新型 WJL を導入して追加生産するのが望ましい。

第二、老朽化している織機を新型に取り替えねばならない。より現代的な施設の導入により労働の減少と品質向上を図ることができる。

第三、高価品であるジャガード製品を輸出し、適正な代価をうけるよう方策を講ずべきである。

第四、素材開発のため原糸メーカーとの情報交換を促進すべきである。

第五、持続的な訓練と動機賦与により従業員の労働生産性を高めねばならない。

第六、総合商社を通じない直接輸出の促進策を講ずべきである。総合商社に対する依存度を下げ、より高い収益性を確保するために、直接輸出の比重を高めねばならない。

結論的にいえば、中小企業である当社は、特定市場に特定製品として専門化する輸出目標をたて、活動を展開するとき、中小企業としての特性を生かし、持続的に成長しうるものとおもわれる。こうした活動により、その効果はひとり当企業にとどまらず、地域全体の中小企業に及び、激しい競争に生き残ることができ、成長も期待できるであろう。これはまた、地域業界のみならず、国民経済発展のためにも貢献しうるものと信ずる。

しかし、こういう問題は、何よりも各企業の最高経営者の輸出に対する意欲的態度及び支援なくしては不可能である。したがって、当社はもちろん、地域繊維業界の経営者がこぞって意識構造をより進取的に、そして対外指向的に転換するよう、努力しなければならない。

参考文献

1. 大邱直轄市、『地域経済研究』(第1篇)，

1986. 7。

2. ソウル大学校経営大学経営研究所、『韓国企業の現況と課題』，ソウル大学校出版部，1986. 5.20。
3. 繊維技術振興院、『大邱・慶北繊維産業の進路』。1985. 8.20。
4. 鄭求鉉，『마아케팅戰略』，貿易経営社，1983. 9.15。
5. 韓国繊維産業連合会，『歐美主要国の繊維産業動向』，1984. 7。
6. ————，『繊維産業再跳躍의 길』，1985. 12.24。
7. 韓国中小企業学会，『3低時代와 中小企業』(第11回研究論文発表資料)，1986. 10.7。
8. 韓儀詠，『國際마아케팅論』，茶山出版社，1985. 8.30。
9. 韓柱燮，李圭昌，『마아케팅 管理論』，日新社，1981. 9.10。
10. D.F. Abell, J.S. Hammond, *Strategic Market Planning*, Prentice-Hall, 1979.
11. S.P. Douglas, C.S. Craig, *International Marketing Research*, Prentice-Hall, 1983.
12. W.J. Keagan, *Multinational Marketing Research*, Prentice-Hall, 1980.
13. P. Kotler, *Marketing Management*, Prentice-Hall, 1980.
14. R.L. Kramer, *International Marketing*, South-Western Publishing, Co., 1970.
15. M.E. Porter, *Competitive Advantage*, Free Press, 1985.
16. ————, *Competitive Strategy*, Free Press, 1980.
17. R. Vernon, L.T. Wells, Jr, *Manager in the International Economy*, Prentice-Hall, 1981.