

## 調査報告

## 韓国釜山地域中小企業高度化の現状と政策 —2013年 8 月実態調査報告—

松野 周治\*・長島 修\*\*・兵藤 友博\*\*\*・今田 治\*\*\*\*  
林 松国\*\*\*\*\*・高屋 和子\*\*\*\*\*・姜 尚民\*\*\*\*\*

### 要 旨

韓国釜山地域における中小企業高度化の現状、並びに釜山市など行政機関の支援政策を把握するため、2013年 8 月20日から23日の日程で、立命館大学社会システム研究所東アジア中小企業協力プロジェクトメンバー教員 6 名と大学院生 1 名が現地調査を実施した。調査を通じて、地域伝統産業である靴製造業における新たな展開、韓国経済の重化学工業化に対応した機械関連中小企業の発展が、東アジア生産ネットワークの拡大（地域内国際分業の深化）を伴って生じていること、アジア通貨金融危機（1997-98年）以降強化された政府の中小企業政策の内容などが明らかになった。

- 
- \* 執筆者：松野周治  
所属/職位：立命館大学経済学部／教授  
機関住所：〒525-8577 滋賀県草津市野路東1-1-1  
E-mail：smt00696@ec.ritsumei.ac.jp
- \*\* 執筆者：長島修  
所属/職位：立命館大学経営学部／特別任用教授  
機関住所：〒525-8577 滋賀県草津市野路東1-1-1  
E-mail：ont01124@ba.ritsumei.ac.jp
- \*\*\* 執筆者：兵藤友博  
所属/職位：立命館大学経営学部／教授  
機関住所：〒525-8577 滋賀県草津市野路東1-1-1  
E-mail：hyodot@ba.ritsumei.ac.jp
- \*\*\*\* 執筆者：今田治  
所属/職位：立命館大学経営学部／教授  
機関住所：〒525-8577 滋賀県草津市野路東1-1-1  
E-mail：imada@ba.ritsumei.ac.jp
- \*\*\*\*\* 執筆者：林松国  
所属/職位：小樽商科大学商学部／准教授  
機関住所：〒047-8501 小樽市緑3丁目5番21号  
E-mail：linsonguo@res.otaru-uc.ac.jp
- \*\*\*\*\* 執筆者：高屋和子  
所属/職位：立命館大学経済学部／准教授  
機関住所：〒525-8577 滋賀県草津市野路東1-1-1  
E-mail：ka10taka@ec.ritsumei.ac.jp
- \*\*\*\*\* 執筆者：姜尚民  
所属機関：立命館大学大学院経営学研究科博士後期課程  
機関住所：〒525-8577 滋賀県草津市野路東1-1-1  
E-mail：gr002085@ed.ritsumei.ac.jp

### キーワード

釜山, 中小企業, 高度化, 東アジア, 地域内国際分業, YC NEW-TEC, E-LAND, FINE Inc., Dongshin Hydraulics, Mopeong

## I 調査の概要と意義

歴史的社会的背景をもとに, 東アジアでは日本を典型例として, 広範な中小企業が大企業と並んで発展する「複線的」工業化<sup>1</sup>が展開されてきた。第2次世界大戦後の工業化, あるいは近年のグローバル経済化の中においてもそうであり, 企業数においては言うまでもなく, 雇用, 付加価値生産などでも中小企業は各国経済において大企業を上回る重要な役割を果たしている。各国経済が現在直面している課題, たとえば, グローバル経済化の中で拡大する地域格差を縮小する課題や, 産業構造の高度化の課題への対応においてもそうである。他方, 戦後の高度成長期, さらには世界経済環境の変動を経験してきた日本中小企業は, 質的転換と高度化に関する様々な経験を蓄積しており, それらは東アジア中小企業の課題解決の可能性と方向性を考えるうえで重要な材料となりうる。こうした認識の下, 立命館大学社会システム研究所重点研究プロジェクト「東アジア中小企業の発展と今日の課題—日本中小企業との比較と協力—」(2012年度~2014年度, 研究代表者: 松野周治)は, 昨年の中国・株洲市(湖南省)調査<sup>2</sup>に続き, 韓国・釜山市(広域市)を訪問, 主に工業部門に焦点をあてつつ, ①釜山地域中小企業の経営実態(発展性, 問題性, イノベーション力など), ②政府, 地方機関の中小企業政策, 並びに, それらの背景をなす, ③釜山市経済の特性(主要産業, 中小企業の比重など), ④産業クラスターと地域構造の関連(中小企業の集積, 分業構造, ネットワークなど)等の解明を目的に, 下記の日程および参加者で企業見学やヒアリング調査, 資料収集を実施した<sup>3</sup>。本報告は同調査結果をまとめたものである<sup>4</sup>。

### 1. 日程, 参加者, 訪問先など

日程: 2013年8月20日(火)~23日(金)

8月20日(火) アシアナ航空 OZ143 (関空11:55発, 釜山13:20着)

8月23日(金) アシアナ航空 OZ146 (釜山16:00発, 関空17:20着)

#### 参加者

松野周治(立命館大学経済学部教授, 研究代表者), 長島修(同経営学部教授), 兵藤友博(同), 今田治(同), 林松国(小樽商科大学商学部准教授), 高屋和子(立命館大学経済学部准教授), 姜尚民(立命館大学大学院経営学研究科博士後期課程)

## 訪問先：

## ①釜山市の中小企業関係2機関：

プサンテクノパーク（Busan Techno-Park）1277, Jisa-dong, Gangseo-gu, Busan  
釜山経済振興院（Busan Economic Promotion Agency）3~4F Primecity Bld, 1090,  
Jung Ang-Dae Ro, Yeonje-gu, Busan

## ②釜山地域中小企業5社（靴産業2社、機械産業3社）：

Young Chang NEW-TEC Corp.; 540-3, Andong Gimhae, Gyeongnam  
E-LAND Sports Business Unit Busan Branch; #602 JEI Bld, 728-10, Mora-dong,  
Sasang-gu, Busan  
FINE Inc.; 60, Hwajeonsandan 6-ro, Gangseo-gu, Busan  
Dongshin Hydraulics Co., Ltd.; 749-2, Hakjang-Dong, Sasang-gu, Busan  
Mopeong Co., Ltd.; 957-53, Gamjeon-dong, Sasang-gu, Busan

## ③表敬訪問、研究交流：

Park Myeong-Heum 釜山広域市議会立法政策担当官  
Lee Keunjae 釜山大学経済学部教授  
Kim Kyoung-Won 釜山人的資源発展研究院研究員

## ④資料収集：釜山広域市中小企業支援課など

## 2. 調査の意義：中小企業の高度化と東アジア地域内国際分業深化

現代東アジアの特徴として、高い経済成長、とりわけ、1997-98年グローバル金融経済危機を短期に克服し、危機以前の成長を続けていることが注目されている。本調査の意義の一つは、その背景にある東アジアにおける地域内国際分業（international division of labour within region）の深化とそれを通じた中小企業の高度化を韓国の典型事例をもとに経済学、経営学を総合した研究を通じて明らかにする点にある。

1980年代半ば以降の日本企業に続いて、90年代には韓国、台湾企業が中国、東南アジアに進出し、近年では中国企業の対東南アジア投資が活発化している。こうした企業の対外投資と、港湾、道路、通信、FTA・EPAなど、ソフト・ハードのインフラ整備の進展を背景に、生産のフラグメンテーション<sup>5</sup>など企業内国際分業が可能になり、サプライ・チェーン・ネットワークが発展している。これは分業論の視点から言えば、東アジア地域内において、国際分業が部品、中間財まで含む段階に深化していることを示しており、分業のこうした発展により、東アジアは「世界の工場」としての高い生産力を達成し、ヨーロッパ並びに北米を中心に他地域への製品輸出を拡大している<sup>6</sup>。

こうした東アジア域内分業の発展に対して、大企業とともに、中小企業は大きな役割を果たしている。部品、中間財の生産や加工技術に優位を有する中小企業の対外投資や対外連携（技

術協力など)は、地域内国際分業の深化に大きく寄与しているにもかかわらず、その実態は十分に明らかにされていない。とくに、さまざまな限界が指摘されている「大企業追随型」ではない、中小企業の自立的な展開についてはそうであり、事例研究を拡大、発展させ、実態並びに今後の発展可能性を研究することが必要である。

すでに、われわれは、日系自動車関連企業として沿海部、広東省に進出した金属特殊加工分野中小企業が、中国の地域発展戦略への協力要請を背景にして内陸部(湖南省株洲市)に展開し始めている事例を報告した<sup>7</sup>。今回の釜山地域調査を通じて、明らかになったのは、以下のような事例である。

- ①かつては釜山地域を代表する産業であったものの、韓国経済の成長に伴う賃金上昇などのために対外競争力を失い、規模を大幅に縮小してきた靴産業の中で、技術開発力を基礎に、世界トップブランドメーカーとの取引関係を確立し、中国、東南アジアを含む生産ネットワークを発展させている企業(YC NEW-TEC, 本報告IV A-1)。
- ②同じく釜山地域における靴産業の生産ネットワークを活用しながら、海外ブランドの買収も含むブランド戦略を遂行し、韓国および中国等で事業を展開している企業(E-LAND, IV A-2)。
- ③アジア通貨金融危機後の企業再編過程で創業した韓国釜山市の自動車関連機械製造中小企業が、日本中小企業(滋賀県草津市)との協力関係を維持しながら、韓国国内だけでなく、中国並びに東アジアの自動車製造大企業との取引を拡大している企業(FINE, IV B-1)。
- ④日本企業との協力関係を維持しながら、プラスチック成型機事業を発展させ、大規模新工場を新たな工業団地内に建設している企業(Dongshin Hydraulics, IV B-2)。
- ⑤独自技術の開発を進めながらも、その事業化には現在のところ至らず、大企業への協力企業としての位置にとどまっている企業(Mopeong, IV B-3)。

調査では、以上の中小企業の具体的事例に加えて、釜山市の中小企業支援2機関(釜山テクノパーク、釜山経済振興院)を訪問し、1990年代から取り組みが始まり、1997-98年アジア通貨金融危機以降本格化した中小企業支援政策の実態等を把握した(本報告III)。

なお、調査地域では、釜山・鎮海自由経済区(釜山広域市江西区・慶尚南道鎮海市一帯104.8km<sup>2</sup>)<sup>8</sup>として既存産業集積の活用と新たな集積創出の試みがなされていた。また、本調査から帰国後、2013年8月29日に金勅元・釜山人的資源開発院研究委員らと共同で実施した京都府城陽市での企業調査でも、かつて自動車組立て大企業孫請け部品生産に従事していた日本の中小企業が、職人的技術の可視化・電算化等を通じて精密金属加工の少量受注生産、自動機械生産に成功し、国内外に取引を拡大し、大企業撤退後の地域経済再編・高付加価値化に貢献している事例などを見出すことができた。これらの分析等は、今後の課題としたい。

## II 釜山市の経済と中小企業

### 1. 釜山地域の経済

#### ①釜山地域の概要

プサンは、韓国における第1の国際貿易港とともに国際空港を有し、日本および世界の多くの国と接続する役割を果たしている。また、人口は約358万人であり、15区と1郡に構成しており、面積は約765千平方メートルである<sup>9</sup>。地域総生産は56.2兆ウォン（2008年基準）であり、韓国第2の経済規模を有している（釜山広域市 [2010]）。

#### ②産業構造

釜山は、1960年代から本格的に推進された経済開発5ヵ年計画により、合板、繊維、靴などの労働集約産業を発展させ、韓国の工業発展をリードした。1970年半ばの釜山輸出額は、全国24.5%（7億9千万ドル）に達し、韓国の経済成長を促進する担い手であった（釜山広域市 [2002] p. 23）。

しかし、1970年代から政府の重化学工業政策により、釜山地域の近くにある蔚山<sup>ウルサン</sup>、昌原<sup>チャンウォン</sup>、巨済<sup>グゼ</sup>などが発展する一方、釜山地域への工業立は縮小した。さらに、1980年代以降は、成長管理都市<sup>10</sup>に選定され、既存の産業を中心とした生産体制を維持するほかなかった（釜山広域市 [1999]）。したがって、製造業の市外移転が増えてしまい、釜山地域の経済低迷は深刻化した。

表1 釜山市における産業別人口の推移（単位：千人、%）

区分	1次産業	2次産業	3次産業	全産業
1985	43 (4.0)	414 (38.3)	623 (57.7)	1,080 (100)
1990	33 (2.1)	588 (38.6)	904 (59.3)	1,525 (100)
1995	38 (2.3)	443 (26.5)	1,188 (71.2)	1,669 (100)
2000	40 (2.4)	384 (23.4)	1,220 (74.2)	1,645 (100)
2005	25 (1.5)	298 (18.3)	1,301 (80.1)	1,624 (100)
2009	10 (0.6)	275 (17.5)	1,284 (81.8)	1,569 (100)

出所：釜山広域市 [1999], [2008], [2011] により作成。

表1から明らかなように、全従業者に占める1次産業および2次産業従業者の割合は、徐々に減少し、2009年には、1次産業は0.6%、2次産業17.5%となっている。他方で3次産業（サービス業：卸・小売業、飲食・宿泊業、運輸通信業など）は、増加し、同年には、81.8%に達している。

このように、釜山の伝統的な基盤産業である製造業が弱化する一方、サービス業が徐々に発展することにより、釜山は消費都市に変わる恐れが生まれている（釜山商工会議所 [2011]）。

製造業を業種別にみると、金属・機械が事業所数の41.5%、出荷額の45.4%と最も高く、自動車・輸送機器がそれぞれ8.3%、23.9%を占めている。そして、釜山の地場産業であった織

維・衣服が事業所数の12.1%，出荷額の5.4%を占め，皮・ゴムがそれぞれに13.1%，4.9%を示して徐々に減少傾向を見せている（2008年12月31日基準）（釜山広域市 [2011]）。

## 2. 釜山地域10大戦略産業

### ①選定背景

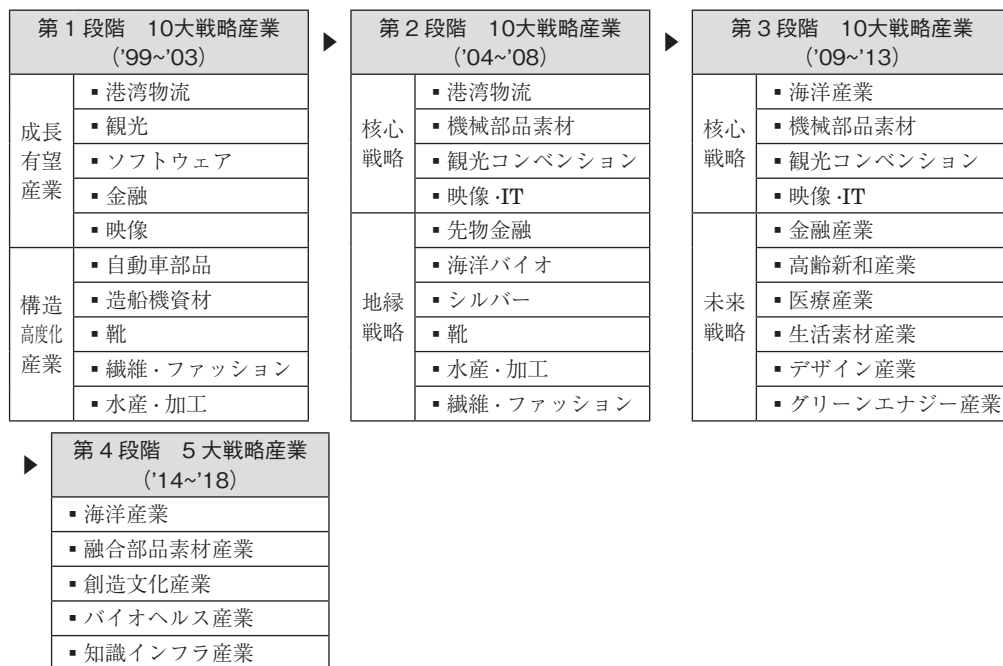
釜山では，地場産業が衰退するとともに，企業の本社，および金融機関などの中核管理機能を担当する機関がソウルに移転した。資本市場の狭隘さが中小企業の資金難を加重させるとともに，産業活動をサポートする物流インフラが脆弱であり，都市の41.8%が開発制限区域とされたため工業用地が不足，業基盤施設が老朽化した（釜山広域市 [2002]）。加えて，1997年の通貨危機は，経済的・社会的に深刻な打撃を与え，失業率は11.7%となり，失業者は17万人を越え，1998年に倒産した事業所数は2,546に至った（釜山広域市 [2003]）。

こうした状況を克服するために，10大戦略産業が選定され，産業構造の再編が試みられた。

### ②10大戦略産業の変遷

戦略産業は，各段階において釜山発展研究院または釜山テクノパークの戦略産業企画チームが定量・定性分析によって選定している。戦略産業育成政策の目標は，a. 21世紀の釜山地域経済をリードする成長エンジンの創出，b. 持続可能な地域産業の競争力確保，c. 東南広域経済圏の中核管理都市になることである。

図1 釜山市10大戦略産業の変化



出所：釜山広域市 [2010] 『市庁白書』 p.541と釜山テクノパーク提供資料に基づいて作成。



## ③10大戦略産業の成果

表2 釜山市10大戦略産業政策の成果

年（単位）	1999（個・人・10億ウォン）			2009（個・人・10億ウォン）			増減（％）		
	事業所	従業員	売上高	事業所	従業員	売上高	事業所	従業員	売上高
海洋	16,652	63,461	8,671	18,933	82,120	16,078	13.7	29.4	85.4
機械部品素材	10,528	91,159	6,485	10,801	98,155	21,637	2.6	7.7	233.7
観光・コンベンション	40,192	122,401	8,846	39,643	130,116	14,373	-1.4	6.3	62.5
映像・IT産業	975	18,437	709	1,207	15,730	2,544	23.8	-14.7	258.7
金融産業	3,690	59,780	3,050	3,927	61,675	6,862	6.4	3.2	125.0
高齢親和産業	641	5,583	110	929	11,910	786	44.9	113.3	614.2
医療産業	5,516	36,059	6,242	7,194	63,328	12,122	30.4	75.6	94.2
生活素材産業	5,990	71,588	3,721	4,704	33,560	2,919	-21.5	-53.1	-21.5
デザイン産業	666	3,809	246	595	3,360	1,462	-10.7	-11.8	494.4
グリーンエナジー	305	7,425	235	436	10,010	1,076	43.0	34.8	356.8

出所：釜山テクノパーク提供資料「釜山市戦略産業の育成現況」より作成。

## ④釜山地域の経済変化

釜山地域10大戦略産業の育成期間（1999－2009）における経済変化は次のとおりである。

- a. GRP（地域総生産）は、1996年の260.887億ウォン（6.7%）<sup>11</sup>から、2008年の56.2兆ウォン（5.5%）になった。
- b. 1人当たりの地域総生産は、1996年の6,863千ウォン（全国平均の76.5%）であったものが、2008年には、16,063千ウォン（全国平均の75.9%、13位）となった。
- c. 製造業生産額は、2004年に26.3兆ウォン（3.3%）であったものが、2008年には38.5兆ウォン（3.4%）となった。
- d. 製造業付加価値額は、1997年に7.5兆ウォン（4.1%）であったものが、2008年には、13.1兆ウォン（3.6%）となった。
- e. 輸出額は、1998年の5,084百万ドル（3.8%）であったものが、2009年には、9,497百万ドル（2.6%）となった。

## 3. 釜山地域と中小企業

## ①中小企業の現況

釜山地域における製造業事業所数は3,826であり、このなかで、99.5%を占める3,803が中小企業である。とくに、20人未満の小企業が52.6%を占めているなど零細傾向がある（表3参照）。

釜山地域における中小企業の操業率（表4）は、米国サブプライムローン問題を背景にしたリーマンショック（2008年9月）が引き起こした世界金融危機が韓国並びに地域経済に影響を

表3 2009年における中小企業の事業所数(全国・釜山市)

(単位:個,%)

区分	中 小 企 業					大企業	合計
	10-19	20-49	50-99	100-299	小計	300人以上	
全国	30,453	19,049	5,270	3,001	57,773	604	58,377
釜山 (割合)	2,087 (52.6)	1,274 (34.2)	298 (8.6)	144 (4.1)	3,803 (99.5)	23 (0.5)	3,826 (100)

出所: [http://kosis.kr/statisticsList/statisticsList\\_01List.jsp?vwcd=MT\\_ZTITLE&parmTabId=M\\_01\\_01](http://kosis.kr/statisticsList/statisticsList_01List.jsp?vwcd=MT_ZTITLE&parmTabId=M_01_01), 国家統計「KOSIS」により作成。

及ぼし、2008年以降低下した。2010年には回復したものの、世界経済の低迷と消費心理の萎縮を背景にした、内需不振と輸出減少で2012年は2011年と比べて低下傾向を見せている。

表4 釜山市中小企業の操業率

(単位:%)

年	2008年	2009年	2010年	2011年	2012年
操業率	84.9	82.8	89.5	89.8	86.0

出所: 釜山広域市 [2013] 『2013年度中小企業の支援施策』により作成。

## ②中小企業支援政策

韓国は、財閥による経済成長を遂げた側面が強く、その一方で、中小企業の脆弱性が論じられてきた(黄 [1998], 森下 [1998], 高橋・権 [2009])。実際、1980年代までは生産額、付加価値額、輸出額などにおいて、大企業による韓国経済成長への貢献度は高かった(中小企業庁 [2011])。他方、日本の場合には、中小企業による下請制度も含めた産業集積に支えられ、中小企業とともに経済成長がもたらされたといっても過言ではない。

したがって、韓国の中小企業支援政策は、日本を参考とし(桜井 [1978])、1980年代まで中小企業を保護・育成した。韓国の中小企業支援政策の特徴として、1980年10月の憲法124条において“中小企業の保護と育成を政府の業務”として規定し、中小企業育成の強力な意志を表明した(商工部 [1987] p.23)ことがあげられる。1990年代になると、中小企業を雇用創出と技術革新の担い手として位置づけ、小企業を積極的に育成することが必要との意識に変わり、ベンチャーや革新的な中小企業の育成がめざされている。

## 参考文献: 日本語 (1~4), 韓国語 (5~15)

1. 高橋哲郎, 権五景 [2009] 「変わりつつある韓国の中小製造企業」日本政策金融公庫調査月報(14), 34~39頁。
2. 桜井浩 [1978] 「転機に立つ韓国の中小企業政策(韓国の中小企業〈特集〉)」日本朝鮮研究所朝鮮研究(178), 3~9頁
3. 黄完晟 [1998] 「韓国と日本の中小企業比較研究—なぜ、韓国の中小企業は弱いのか—」九州産業大学 産業経営研究所報32, 1-39頁。



4. 森下正 [1998] 「韓国の経済発展に果たす中小企業の機能と役割」政経論義66（4），63～98頁.
5. キム・ナックン [2009] 『韓・中・日中小企業熱戦』SAMSUNG 経済研究所.
6. 釜山広域市 [1999] 『市庁白書』釜山広域市.
7. 釜山広域市 [2006] 『市庁白書』釜山広域市.
8. 釜山広域市 [2010] 『市庁白書』釜山広域市.
8. 釜山広域市 [2002] 『釜山経済白書』釜山広域市.
10. 釜山広域市 [2003] 『釜山経済白書』釜山広域市.
11. 釜山広域市 [2013] 『2013年度中小企業の支援施策』釜山広域市.
12. 釜山商工会議所 [2011] 『釜山商工会議所120年史』釜山商工会議所.
12. 釜山テクノパーク提供資料「釜山市戦略産業の育成現況」.
14. 中小企業庁 [2011] 『中小企業に関する年次報告書』中小企業庁.
15. 統計庁 [2011] 『工業・製造業統計調査』統計庁.

#### 参考インターネットサイト

1. <http://www.busan.go.kr/> 釜山市役所ホームページ.
2. <http://kosis.kr> 国家統計 KOSIS ホームページ.

### Ⅲ 釜山市の中小企業支援政策

#### A. 釜山テクノパーク (Busan Techno-Park)

2013年8月21日15時～17時，研究プロジェクトメンバーとともに釜山テクノパークを訪れ，政策計画局産業政策チーム（Industry Policy Team, Policy Planning Agency）の以下の方々から同パークの事業等について説明を受けるとともに，施設見学をさせていただいた。

Kim Kyung-Sig, Ph.D., Chief Director, Policy Planning Agency;

Yoo Seung-Yeop, Ph.D., Director;

Cho Nam-Hyung, Researcher; Jo Sung-Woo, Researcher; Kim Deok-Jung, Researcher

本報告ではまずテクノパークのスタッフのレクチャー等の内容概要を示し，次いでテクノパークの方々との質疑応答の中からいくつか主な話題を整理する。最後に筆者（兵藤友博）のコメントを述べる。

なお，「1. テクノパークにおけるレクチャー等の概要」をまとめるに当たって用いたテクノパークの資料の朝鮮語からの翻訳は，本学経営学研究科大学院生の姜尚民氏に助力してもらったことを付記しておく。

## 1. テクノパークにおけるレクチャー等の概要

以下は、釜山テクノパークを訪問した際に得られた、ヒアリング情報を整理したものである。

韓国が取り組んでいる戦略産業の地域拠点、釜山テクノパークのほか、全国に18カ所で、都市別に1カ所ずつある。釜山のテクノパークは釜山市からの資金サポートを受け、現在入居企業数は約120社である。大学の創業支援センターに入居している企業は、すぐに産業団地に入るのではなく、こういう機関に入って育成や支援を受けるなかで、規模的にも技術的にも拡大している。

もともと釜山というのは、労働集約的な産業が集中していた。1990年代半ばから、労働集約的ではなく、知識集約的な産業の方向で、産業構造を調整するとともに、地域革新力を身に付けることがめざされ、この機関がつくられている。またグローバル化に合わせた地域経済力の拡大と地域成長の原動力としても位置付けられている。釜山市は、成長管理都市としてかつては、市内に工場などは設立できないように法律的に決められていたけれども、政策が変化、1996年の改正により集中的に企業や工場を育成することを目的に、こういう機関がつくられるようになった。こうして、1999年12月、通商産業エネルギー省により、釜山テクノパークの設立が認可され、2002年3月、釜山技術移転センター（**Busan Technology Transfer Center**）がオープンした<sup>12</sup>。

現在、釜山市の戦略産業政策は次のように展開している。戦略産業の選定方向は大きく五つ、国内外産業のトレンドに合わせて、グローバル化、高齢少子化、産業化で成長力を伸ばし、またほかの大都市との競争に合わせてつくられている。なお、それに合わせた目標が五つある。地域企業のグローバル化、革新、生産性拡大、産業の融合と複合化である。パク・クネ（朴槿恵）大統領の産業経済システム政策により、最終的には地域中心都市としての機能確保が目的となっている。

1999年から14年間の韓国の地域産業政策は、政府の政策変化に対応して、大きく四つの時期に分けられる。なお、大枠は、中小企業の育成を通じた創業の活性化と、働く場所の創出にある。また、科学技術とICTを基盤とする創造経済にも合致している。

最初の導入期は1999年から2002年までで、まず四つの地域で地域産業振興事業として選定され、目標は地域経済低迷の緩和と地域産業の向上・改善である。

2003年から2007年までの拡大期は、テクノパークが全国に設立される時期で、技術主導の地域全体の自立的な成長強化を目的にしていた。

次の時期は2008年から2012年の進化期で、全国を五つの地域に分け、主導産業を育成して競争力を強化する一方、地域に合わせたクラスターを形成する時期にもなっている。

現在は再向上期で、最初の目標と合わせて働く場を中心とした産業の調整と、2段階に分けられた広域先行産業を政策手段として行っている。

ところで、戦略産業の政策目標は1999年から変化し、一番の目標としてはバリューチェーン連携、企業間の協力関係を強化する産業の連携を目標にしている。そして戦略産業間の重複を調整し、戦略産業政策の終了後から体制の見直しをおこないフィードバックを行っている。

釜山市では3回に分けて戦略産業の育成を行ってきた。

第1段階としては、港湾、観光、ソフトウェア、金融、映像で、高度工業化産業として、自動車、造船、靴、水産加工、繊維・ファッションなどを位置づけている。

第2段階としては、港湾、機械部品、素材、観光、映像、ITで、金融、海洋バイオ、高齢親和、靴、水産・加工、繊維・ファッションなども位置づけておこなった。

最後の段階は、海洋、機械部品、素材、観光、コンベンション、映像、ITで、未来産業として、金融産業、高齢親和産業、生活資材、素材、デザイン、クリーンエネルギーに分けて行っている。

その中で、靴、機械部品、素材、海洋バイオ、映像、ITなどの産業は、政府から強い支援がある産業で、知識経済部の地域振興産業にあてはまり、政府の強い資金サポートがある。また産業別に技術開発センターが設けられている。

2013年までは、およそ10の戦略産業を選定していたが、2014年からは五つの産業に分けて育成・支援をしている。その五つとは海洋産業、融合部品素材産業、創造文化産業、バイオ・ヘルス産業、知識・インフラ産業である。

五つの戦略産業の中には18の分野、すなわち海洋プラント、クリーン船舶、機械、自動車、映像コンテンツ、ICT、繊維・ファッション、高齢親和、医療サービス、金融、物流、MICEなどである。

五つの産業に絞られた戦略産業の基本方向の一つは、産業のライフサイクルを考慮した産業間の連携体制強化で、二つ目は、知識サービス産業の育成を通じたグローバル投資機能の強化である。三つ目は東南圏の経済共同体としての郷土育成・発展のための産業的な中心機能強化と、新政府の創造経済に合わせた働く場の拡大にある。

ビジョンとしては、釜山型の創造経済を構築してグローバルビジネスの中心都市になることであり、前述のように、雇用の創出と高付加価値型の産業を構築することが目標になっている。戦略としては、再度インフラの研究開発、革新体制や人材部門との相乗効果が働くよう、そのベースを構築することにある。

新戦略産業を選定した期待としては三つある。予算の効率的な活用、地域革新の力の強化、地域企業の競争力の強化である。予算の効率的な活用では、政府からの国費支援を確保する根拠として融・複合の支援体制を設けている。またそれに合わせて企業側で進む道を選定し、テックパークで支援していくようにしている。

## 2. 質疑応答

以下は、当日の質疑応答について、テクノパークからの説明を中心に整理したものである。

(1) 釜山において高度成長している産業が二つある。一つは、釜山近くには蔚山（ウルサン）に現代自動車などの大企業があり、釜山にはサプライヤーの中小企業も集まっている。これが釜山の特長の一つで、自動車関連の大企業へ機械関係の部品、素材の供給基地としての役割を果たせることである。二つ目は、港湾都市ということもあってグローバルビジネス面で際立ち、MICE産業、映像産業、サービス産業などが、都市の機能として位置づいている。加えて物流センターとしての役割を果たすこともできるのが、釜山市成長の原動力ではないかと考えられる。

戦略産業として海洋バイオ産業に言及したが、ウルサンや慶南（キョンナム）近くに、造船に関わる大企業が存在している。近年造船業が低迷する中で、機械、部品を供給していた中小企業などが海洋産業に転換することで、一つの戦略産業として育成しうる。

(2) 釜山の自動車部品関連企業の現状、競争力に関して、先に触れた蔚山の現代に加えて、釜山にはサムソン・ルノーが立地している。部品・素材関連メーカーが存在しており、中には革新技术を持っている部品・素材関連中小企業が確認されている。テクノパークは10社ぐらいの自動車部品関連メーカーと連携し、それらの企業を育成・支援している。そのなかには、九州・福岡の自動車関連のメーカーと連携しながら研究、共同開発も行っている企業もあり、テクノパークが直接サポートしている。ちなみに、ルノー・サムスンや日産にも、エンジン関係で共に納品している。

(3) 釜山市では10大都市産業についてさまざまな方針・方向性が示されているが、テクノパーク自体はコーディネーター役なのか、なおいえば産官学連携ということであれば官的な役割なのか。テクノパークが各地方に一つずつ設置されているということは、ある程度、国の戦略があつてのことと推測される。国と地方と釜山市をはじめとする各地のテクノパークの関係、またテクノパークの役割はどうなっているのか。政府の財政支援ないしは釜山市の支援はどのようなになっているのか。また先ほどインキュベーターのことが紹介され、若いスタッフの方が活躍されているが、どのようなコーディネーター役を果たしているのか。

これらの質問に対して、つぎのような回答がなされた。

テクノパークは財団法人で、設立許可は韓国政府からなされている。釜山市の傘下にはなっているが、実際には政府の傘下にあるのは事実である。政府としては、産業の発展のために国費で支援をし、テクノパークはインキュベーターの役割も果たしながら直接的な技術的支援をおこなっている。

整理すれば、テクノパークの役割はおよそ三つある。一つは、どのような産業を育成するのかということ、政策企画官がどの産業の育成が必要なのかをテクノパークで選定する。また、その産業の中から一つの産業を選定して、技術、インフラ、起業サービスを支援するの

が二つ目である。三つ目は、選定された産業には、戦略産業とは関係なく、個別の中小ベンチャー企業もあり、これらを直接的に支援するのがテクノパークの役割である。入居企業に対しては、さらに事業化ができるようにインキュベーター的な支援をおこない、そのような役割も果たしている。

(4) 経済グローバル化の中で企業は世界的な競争市場に対応せざるをえない。とはいえ企業の経営資源には限りがあるのも事実である。テクノパークは1990年代に立ち上がり、政府からの財源支援がなされている。ただ企業の方は、研究・開発を行うにしてもリスクがつきまとい、どれだけ自分でやれるかという厳しい状況にある。現在、日本政府は「科学技術イノベーション総合戦略」などを進めているが、韓国でもそのような展開がなされてきているのか。また、釜山の戦略産業の選定というのは、テクノパークで完全に決めて認定しているのか、あるいは中央政府ないしは釜山市行政の何らかの影響を強く受けるのか。

これらの質問に対してつぎのような回答がなされた。

韓国では政府国家レベルの研究所構想が全国120カ所、テクノパークが18カ所、それらが単に釜山市だけではなく、韓国全体の競争力アップのために、国としてどう産業を強化していくのか、「新しいかたち」をとって取り組まれている。戦略産業の選定については、テクノパークはアドバイスをし、釜山市と政府と一緒に決めている。有望産業あるいは戦略産業は地域別に異なっており、そういう理由でも別々に選定している。もちろん韓国にも、中央研究所のような研究所が政府の中心機関としてあるが、そうしたところでは技術開発のみが行われている。テクノパークは、地域に限られた、釜山に限られたところとして、技術開発だけではなく、起業サービスなどの総合的な支援が行っている。

なお、日本にも中央研究所があり、テクノパークが筑波や金沢にもあるように、韓国の釜山テクノパークと中央研究所は、日本と同じである。ただ、機能面では、金沢テクノパークが、もっぱらインキュベーター的な役割を果たしているのに対して、釜山テクノパークはインキュベーターだけではなく、起業サービスやインフラ推進の仕方などの点で、機能としては少し異なっているところもある。

### 3. コメント

今日のグローバル化時代、研究・開発面での国家間での競争力が焦点化され、そうした部分を反映し、マーケティング志向でのより卓越した製品をつくるとか、ないしは効率のよい生産方式をおこなうことが求められてきている。世界の、東アジアの現状を見ると、先進国と新興国とが互いに競争していく中で、各国の技術力なり、産業力なりがかなり成熟し平準化してきている。そうした中で、もう一段、二段ステップアップして優位を築くことが求められてもよいよう。そこを政府なり市なりがどのようにコーディネートし支援していくのか。

その点で、多少整理しておくべきことは次の点である。企業内研究所のうちでも「中央研究

所」はいささか淘汰されてきているものの、確かにインダストリアルなイノベーションも今日追及されている。とはいえ、ここで執り行われている研究・開発は、それとは性格が異なる。これは日本でも高度経済成長期から1980年代にかけても取り組まれた、ある種のナショナルなイノベーションの拠点形成としての「国家的な中央研究所」ともいべきもので、政府・産業界・学术界が競争政策の下で連携して取り組まれているものである。

こうした性格をもつ研究・開発、産業化の取り組みの一つは、1990年代にEUにおいて提起されてきた、産業競争力政策として「知識基盤型経済」の名の下に取り組まれているものである。ただし、これは国家間のハードルを下げて広く地域圏において取り組まれている点で、その枠組みはもう一つの性格をそなえている。さらには、21世紀に入って、研究開発を国家競争力と位置付け、その成果を出口としてのイノベーション(産業化)に結びつけるものがある。その一つの典型がアメリカの『パルミサーノ・レポート』で、「イノバート・アメリカ」を謳い文句としたイノベーション政策である。この流れは近年の日本における科学技術イノベーション政策も例外ではなく、中国や韓国などの東アジア諸国、インドなどの南アジア諸国での展開もこの流れに入るものと考えられよう。

先に触れたように国家間のハードルを下げた地域連携を基礎としたものも今日展開されようとしているが、釜山テクノパークはそれとは異なる、前述の産学官連携の国家競争力の枠組みでの競争政策に基づくもので、韓国での一つの典型といえるものであろう。

当日はテクノパークのスタッフからのヒアリングに加えて、入所している企業の研究開発の一端をいくつか見学することもできた。なかには、今日のハイテク製品の設計に欠かせない、精密な3次元計測器による設計との齟齬を検査する機器や、電子機器の電波による影響を検査する、それようにしつらえた測定室などもあった。

参考：科学・技術政策をイノベーション政策と連携させる最近の政策展開の動向については、兵藤友博の次の論稿を参照されたい。

- \* 「科学技術政策の動向と学術研究体制」『科学史研究』第241号, 2007年3月
- \* 「第3期科学技術基本計画と「人材育成」「イノベーション」政策重視への道筋」『日本の科学者』第42巻第9号, 2007年9月
- \* 「科学技術イノベーション政策の現段階」『日本の科学者』第47巻第11号, 2012年10月
- \* 「『科学技術イノベーション総合戦略』のゆくえ—科学技術政策の動向を考える」『経済』No. 219, 2013年12月

## B 釜山経済振興院 (Busan Economic Promotion Agency)

8月22日15:30~17:00, 釜山経済振興院(蓮堤区蓮山5洞702-1, プライムシティビ



ル3～4階、www.bepa.kr）を訪問した。対応者は下記の方々である。

Ok Sung-Soo 経済動向分析センター長（Head, Economic Research Center, Ph. D.）

Kim Young ビジネス支援部長（Head, Business Support Department, Ph. D.）

Choi Heom 創業・雇用支援部長（General Manager, Department of Business Start Up & Job Hiring Support）

Lim Jae Taeg ワンストップ企業支援センター員（One Stop Business Support Center）

振興院の設立経緯並びに活動、釜山地域の中小企業の現状について次のような説明を受けた。

## 1. 沿革

釜山経済振興院の前身である財団法人釜山広域市中小企業総合支援センターは2000年11月、韓国中小企業庁と釜山市により設立された。その背景は、韓国経済を襲ったアジア通貨金融危機（1997-98年）によって、従来の中央集中、大企業中心の経済成長の限界が明らかになり、地方経済や中小企業の発展を支える必要性が認識されたからであった。その後、2003年1月には釜山靴産業振興センターの管理運営業務を受託、2006年1月には、小商工業者支援センターの管理運営業務を受託し、2008年1月、財団法人釜山経済振興院と名称が変更されている。

## 2. 中小企業支援事業

振興院は釜山地域の中小企業を支援するため、以下のような事業を進めている。

- ① 中小企業経営のボトルネックを解消する事業。ワンストップ企業支援センターやコールセンターを運営し、振興院の特徴である顧客志向型の支援を進めている。
- ② 資金支援事業。企業の運転資金や育成資金を利子補助によって支援している。

具体的には、零細企業が銀行から融資を受けた場合、利子の2%または3%が釜山市から支援される。2012年の支援額は約200億ウォンであった。支援期間は3年。約8,000社を支援している（重複を除くと約6,000社）。業種（製造業、知識・サービス業、文化産業など）、企業の売上額によって支援金額が異なる（製造業が最大である）。企業は2ヶ月に1回程度、売上の3分の1まで支援を申請できる。

中小企業は経済振興院以外の金融支援機関やテクノパークなどを選択して利用することが可能となっている。経済振興院は支援規模が小さいため無差別の支援を行っているが、テクノパークは戦略的に一つの産業や企業を選定して集中的に支援している。

- ③ 国内・海外マーケティング支援。海外バイヤーの招聘、貿易商談会の開催、海外展示会への参加支援、海外への貿易使節団派遣、釜山商品 HP（www.products.co.kr）運営などを行っている。毎年10～11回、東南アジア、アメリカなど全世界の展示会に参加している。中小企業の場合、6社～10社の団体としての参加を支援（中堅企業の場合

合、1社での参加を支援)している。海外からのバイヤー招聘、ITを用いたオンライン商談会も開催している。業種としては、機械や造船の資機材に関する展示会が中心で約80%を占め、その他生活用品が20%である。

- ④ 創業活性化および小商工業者<sup>13</sup>支援。創業費用とスペース提供などを通じて青年の創業を支援するほか、創業博覧会、創業講座の開催などがなされている。
- ⑤ 経営品質向上および技術指導。具体的には、輸出国が要求する海外規格認証取得の支援、技術指導専門委員による指導などである。その他、人材確保のため、地方大学卒業生を対象にして釜山地域の元気な中小企業を見学するツアーなども行っている。FTA関連の教育を年12回、秘書関連教育を年1回行っているほか、中小企業で働く職員を対象にした教育を地域別に年3回行っている。
- ⑥ 知識サービス産業育成。有望サービス業モニタリング、医療観光産業活性化、ファッションショー開催など。
- ⑦ 靴産業育成。靴産業振興センター(ノクサン<祿山>団地内に立地。団地にはアパート形式の靴工場が入居)の運営を通じ、釜山経済を牽引してきた靴産業が再び跳躍できるようにさまざまな支援を提供している(生体力学的性能評価を支援、先端技術融合型靴開発を先導、海外市場情報提供・開拓支援など)。
- ⑧ 国際金融都市化推進。釜山国際金融都市推進センターを運営しており、外国金融機関誘致のための海外広報、釜山国際金融フォーラム運営やセミナー開催などを進めている。
- ⑨ 経済動向調査研究。経済動向、輸出傾向などを調査し、ワンストップ企業支援センターを通じて、週1回、約5,000社に提供している。

### 3. 釜山市中小企業の現状について

釜山地域の事業体数の99%、従業員数の80%、付加価値額の70%が中小企業である。

釜山経済は靴と繊維を中心に成長してきたが靴産業が残っている。近年は自動車関連や造船が成長している。機械部品メーカーが多く、蔚山(ウルサン)の現代(ヒュンダイ)自動車や現代重工業、光州(クワンジュ)の造船業、亀尾(クミ)の電子産業、昌原(チャンウォン)の機械産業などに関連機械や資材、部品を供給している。なお、ルノーサムソン自動車(釜山)の場合、ほとんどの部品をヨーロッパ並びに日本から輸入し、中国で生産している。

韓米FTA(2007年4月締結、2012年3月発効)の影響について、詳しくはわからないものの、過去1年間の釜山の輸出増加率は全国の2倍であった。

釜山の製造業は成熟あるいは衰退・低迷段階に入っている。1970年代、80年代には釜山の輸出は全国の25%という大きな割合を占めていたが、現在は2.5%と10分の1となった。

日本との取引は自動車関連が一番多い。日本からの投資(トヨタなど)による技術移転、為

替変動によって、汎用部品では韓国が競争力を持つ場合も生まれている、

## IV 釜山地域中小企業の高度化

### A 靴産業

#### A-1 YOUNG CHANG NEW-TEC CORP.<sup>14</sup>（以下では、YC NEW-TEC）

2013年8月21日13時より Young Chang NEW-TEC CORP. を訪問し、金哲秀社長よりインタビュー調査とともに、工場を見学させて頂いた。

##### 1. 概要

創業者は、パク・スクァン<sup>15</sup>であり、現在の資本金は5,000万ドル、従業員数は200名である。1987年に設立され<sup>16</sup>、国内に100%出資の子会社である「YC TEC KOREA」があり、また、海外には、ベトナムとインドネシアに子会社を置いている。当該企業は、1997年から SOLE の部品・素材生産企業として、2001年には NIKE に取引企業として登録され、専門的に NIKE の部品・素材を生産している。2009年には自社ブランドである「G.COBBBS」を開発した<sup>17</sup>。



写真1 YC NEW-TEC 本館

##### 2. 生産

当該企業は、独自の技術である PRESS 工法の開発と MOLD 技術により、世界的なヒット商品である「NIKE FREE」と「LUNAR」の MID・OUTSOLE を開発し、全生産量を供給している<sup>18</sup>。その原材料である EVA COMPOUND は、当該企業の独自に開発した新素材として、物性の調節が容易であり、軽くて弾性が優れ、靴・スポーツ用品などの主要素材として使われている。特に、衝撃吸収能力が優れており、関節や足を保護するなど、先進的な機能性素材としてスポーツシューズ用として注目を集めた。世界のビッグ・ブランドである NIKE, PUMA, ADIDAS, ASICS などでも EVA COMPOUND が SOLE の主な基幹部品として使われている。とくに、生産における外注は一切なく、すべての工程が内製化され一貫生産体制に

表5 YC NEW-TEC 基本情報

区分	YC NEW-Tec	YC TEC Korea	YC-TEC Vietnam	YC-TEC Indonesia
住所	金海市安洞 540-3番地	慶南金海市 541-25番地	Vietnam	Indonesia
設立年度	1987	1990	2002	2012
主な製品	IP 研究開発 <sup>18</sup> および生産	EVA COMPOUND 開発および生産	IP MIDSOLE OUTSOLE	IP MIDSOLE COMPOUND
生産能力(月)	200万足	550t	1200万足 600t	700万足 400t
生産額(年)	450万ドル	3,000万ドル	2,400万ドル	-
バイヤー	NIKE	NIKE : 95% その他 : 5%	NIKE : 80% その他 : 20% (ユニクロサンダル 生産)	NIKE

出所：2011年8月12日、2013年8月22日金哲秀（キム・チョルス）社長とのインタビュー調査および提供資料により作成。

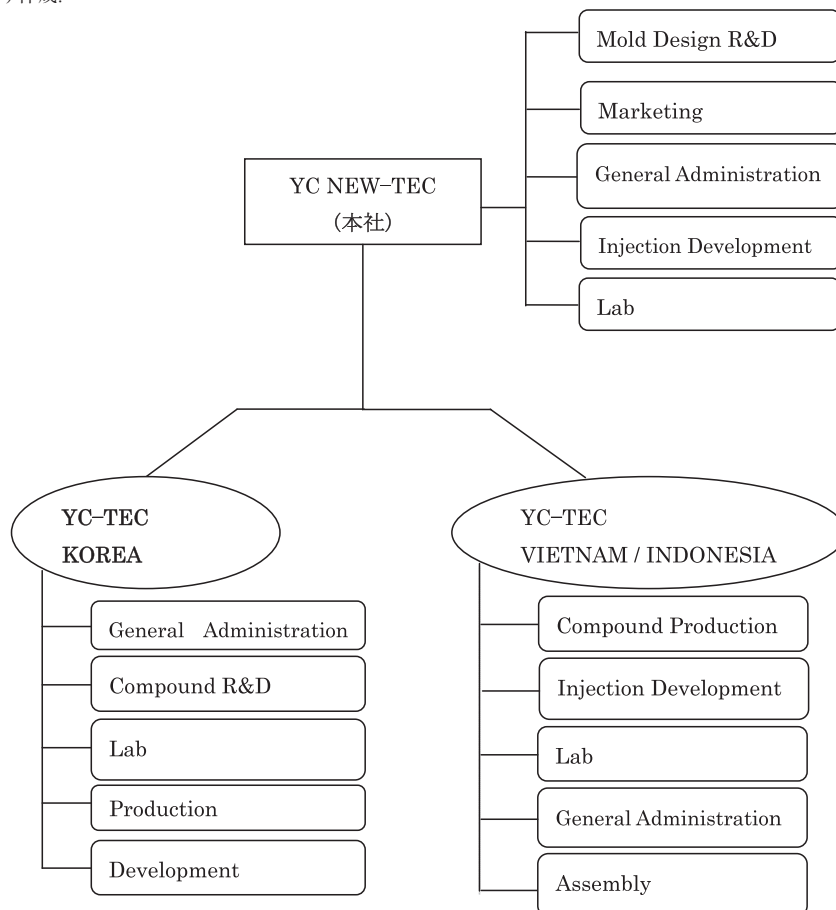


図2 YC NEW-TEC 組織図

出所：2011年8月12日金哲秀社長とのインタビュー調査に基づいて著者が作成。

なっている点の特徴である。

組織図をみると、国内では、主要な製品である **Injection Phylon**（以下では **IP**）や **COMPOUND**、**MOLD**に対する研究開発と同時に生産が行われており、海外では、製品の大量生産を中心にしている。このように、国内と海外が分業化している。

### 3. 研究・開発

同社の研究・開発部は、6つのチームで構成されている。

1つは、研究1チーム－技術サポート：化学的・物理的な特性値の機能性新素材の開発だけを追求する技術チームは、生産・技術サポートおよび顧客サポートに分けられている。生産技術チームでは、**COMPOUND**加工性の強化と最適化の **Working Condition** のために継続的な技術開発を行っている。顧客サポートチームは、出庫した製品の顧客満足の最大化と不良率0%を達成し、顧客に対する無限責任を信念として、国内外のどこにでもアクセスして技術サポートを担当している。

研究2チーム－色の研究開発：**NIKE**が要求する最高の色の開発を行うチームである。総1000種類以上の **Color matching** の作業を長年にわたって行っており、**UPEER**素材（革、布、フィルム等）、その他のプラスチック素材をなど、どのようなカラーでも100%の調色が可能である。最近のトレンドを反映したメタル、パール、蛍光、無機と有機色素をはじめ、マープルカラー、特殊機能性顔料の開発だけでなく、優れた着色性があり、汚染性が低く、耐熱性に優れたカラーを開発している。**Raw materials** および、その他の添加剤の品質管理を介して最終の物性の検査・検証を体系化された組織力で管理している。

研究3チーム－新素材の開発・研究：最先端の新素材の開発に焦点を合わせて、短期的には、既存の製品をアップグレードし、物性補強や作業性の改善することによって、パイヤーの満足を最大化する。長期的には、先端素材を使用した **IN・MID・OUTSOLE** など、人体工学に基づいたシューズの機能に芸術的な組み合わせをするための研究開発に取り組んでいる。

研究4チーム－分析チーム：分析チームは、50種類以上の最先端の装備を保有しており、分

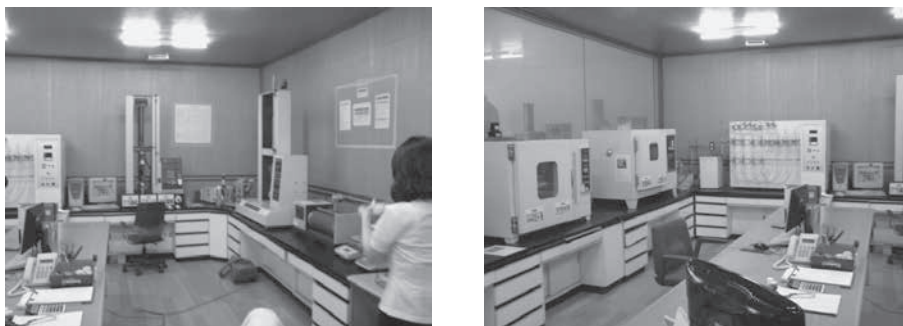


写真2 YC NEW-TEC 研究室内部

析のサポートおよび技術的なアドバイスを正確に提供し、関連研究と生産活動を効率的に推進することに目的を置いている。①既存の製品と新規素材に対する成分分析、②試験方法の標準化研究、③製品の品質の改善点と問題点の究明を行っている。

研究5チーム－金型の開発チーム：Injection Press 工法のコア技術の開発により、環境親和的で芸術的な面を科学的に分析して、靴が人体に及ぼす影響、結果を独自の研究室で分析する。より軽く、より優れた衝撃吸収の柔軟性を得るための3次元金型技術の開発を活用して研究している。

金型の設計開発チーム：Press 成形金型の設計において重要といえる発泡物ゲージを、3次元グラフィックスを活用して、「NIKE FREE」のような高難易度モデルのPress 成形金型設計を可能にし、NIKEのIP開発の完全なモデルの中で80%以上にInjectionゲージを提供している。

同社は、研究開発のために総売上高の10%を開発費として投資し、靴の新素材開発メーカーとしての地位を確立しており、こうした専門技術力で生き残っている。

#### 4. 原材料の調達・売上

EVA COMPOUNDは、多様な製品の素材として活用される新素材として、物性の調節が容易であり、軽くて弾性が優れ、靴・スポーツ用品などの主要素材として使われている。特に、衝撃吸収能力が優れており、関節や足を保護するなど、先進的な機能性素材としてスポーツシューズ用に注目を集めている。

世界の靴のビッグ・ブランドであるNIKE、PUMA、ADIDAS、ASICSなどでEVA COMPOUNDが靴SOLEの主な基幹部品として使われている。「YC NEW-TEC」で開発された素材は、世界各国に輸出され、多様な形態の製品として活用されている。



写真3 YC NEW-TEC 生産品  
(左：EVA COMPOUND、右：MIDSOLE)

EVA COMPOUNDの特徴としては、次の6点が挙げられる。1つは、軽い、靴のMIDSOLE素材の中で最も軽い性質を持っている。2つは、優れた衝撃吸収機能を持っている。関



節や足の保護など機能性製品の中核部品として使用されている。3つは、弾性が優れている、疲れを癒してくれる弾性を利用して、エネルギー消費を最小化する役割を果たす。4つは、水や湿気によって分解されるPUの成分に比べて、水や湿気によって変化しない実用的な素材である。5つは、環境にやさしい製品である。生産、加工、使用するとき、人体に害を及ぼさず環境に優しい素材である。6つは、多様な分野で様々な用途に使われる。スポーツ用品や医療品など様々な分野に中核素材として使用されている。

表6 YC NEW-TECにおける原料調達割合

国内		海外	
会社名	割合 (%)	会社名	割合 (%)
「Dow Chemical」 「ハンファ」 「サムスン」	50	DUPON (アメリカ)	30~40
		ZEON (日本)	5%未満
		ミツイ (日本)	10~15

出所：2011年8月12日金哲秀社長とのインタビュー調査に基づいて作成。

原材料の調達は、国内メーカーが50%を占めており、海外メーカーからの調達が50%になっている。国内での調達先は、「DOW ケミカル」、「ハンファ」、「サムスン」の3社である。海外メーカーは、NIKEの本社からの指定によって、アメリカメーカーである「DUPON」社から約30-40%を調達しており、日本企業である「ZEON」と「ミツイ」から天然ゴム、特殊融合ゴムに関連する原材料の約20%を調達している。

表7 YC NEW-TEC 総売上の割合

販売市場	売上構成比重		
	内需	輸出	合計
割合	5%	95%	100%
会社名	LS, Converse, Fila	Nike 80% Adidas, Puma, Asics 15%	

出所：2011年8月12日金哲秀社長とのインタビュー調査に基づいて作成。

売上の割合をみると、内需が5%（LS, CONVERSE, FILA など）を占めている。その一方、輸出は、NIKEが80%を占めており、PUMA, ADIDAS, ASICSなどの海外ブランドに15%を輸出している。

## 5. 特徴

NIKEとの直接取引のなかで、受注を確保する方法として「Master Batch System」を運用している。「Master Batch System」とは、同社独自のコア技術により、開発された製品に対し、開発後2年間は同社が独占的に供給し、2年後にはNIKE製品を生産する世界工場に公開するものの、15-20%の供給を確保する同社の取引システムである。また、自社ブランドであ

る「G.COBBBS」<sup>19</sup>は、展示会などへの参加に積極的に取り組んでいる。有名ブランドからの受注に依存だけをするのではなく、新素材開発のために総売上高の約10%を投資するなど、積極的な研究開発投資を通じて、靴の新素材開発メーカーとしての地位を確立しており、専門技術力で企業の成長を実現している。NIKE に対して同社から製品設計およびデザインを提案するなど、単なる下請企業に留まらない、関係特殊的技能(浅沼 [1990] pp.31-36)を持つ協力企業でもある。

## 6. コメント

釜山地域の靴産業は、1980年代後半に集積が縮小し、現在は斜陽産業として位置づけられている(イムジョンドク, パクゼウン [1993], キムスンジュ, イムジョンドク, イジョンホ [2008], キムユイル [1999])。同産業では、300人以下の中小企業が99.9%を占めており、9人以下の事業所は75.7%を占めている(統計庁 [2009])。

プサンの靴産業は、1990年を頂点として急激に衰退し<sup>20</sup>、構造変化を余儀なくされた。集積が量的に縮小する一方で、過去の大量生産体制が解体され、靴産業における新しい動きをもたらした。そのなかの1つの形態が、イノベーションの主体となった同社である。同社は、絶え間ない研究開発により<sup>21</sup>、靴の部品および素材部門においてコア・技術を保有し、自立性を持つ企業に成長することができた。

同社のような、リード企業あるいは中核企業、リンケージ企業といった企業の存在は、産業集積の存続に重要な役割を果たす(伊丹・松島・橘川 [1998], 有村 [2005])。これらの企業は、需要搬入、コーディネート、情報発信、創業促進機能などを兼ねそなえて集積の継続的な発展の牽引車としての役割を担っているからである。したがって、多様な企業のコーディネート機能を発揮することにより、新しいネットワークを構築し、産業集積の効果を生み出すことがこれからの釜山地域における靴産業の課題であろう。

### 参考文献(日本語1~3, 韓国語4~9)

1. 浅沼万里 [1990]「日本におけるメーカーとサプライヤーとの関係」経済論叢 145 (1/2), pp.1-45.
2. 伊丹博之, 松島茂, 橘川武郎 [1998]『産業集積の本質』有斐閣.
3. 有村信一郎 [2005]「産業集積における中核企業の役割に関する一考察」中京学院大学, pp.35-44.
4. イム・ジョンドク, パク・ゼウン [1993]『韓国の靴産業』産業研究院
5. キム・スンジュ, イム・ジョンドク, イ・ジョンホ [2008]「韓国靴産業の進化動態性と衰退要因」韓国経済地理学会, 韓国経済地理学会誌, 11 (4), pp.509-526.
6. キム・ユイル [1999]「靴産業における CALS の概念的な設計」釜山大学校商科大学, 釜山商

大論集（70），pp.161-177.

7. バク・スグァン [1998] 『IMF 克服のための靴産業の発展方案と対応戦略』(株)ヨンチャン産業・ヨンチャン新技術.
8. 統計庁 [2009] 『全国事業体調査』統計庁.
9. 商工部 [1987] 『中小企業に関する年次報告書』商工部.

#### インターネット

1. [http://www.sookwan.com/html/mn01/mn01\\_02.php](http://www.sookwan.com/html/mn01/mn01_02.php) バク・スグァン会長のホームページ.
2. <http://www.yckorea.com/index.html> 「YOUNG CHANG NEW-TEC CORP.」のホームページ.

## A-2 E-LAND 社

### 1. E-LAND グループの概要<sup>22</sup>

同社は韓国最大のアパレルの販売生産企業である。また、スーパーや百貨店やホテルや飲食業にも進出しており、多角化経営を積極的に展開する大企業グループでもある。グループ全体の従業員数は6万5千人で、2012年の売上高は約10兆ウォンであった。

同社は1980年に衣料品店として開業し、86年に現在の社名で法人登録した。当時の売上高は66億ウォン程度だったが、89年に子供服、90年には女性向けの腕時計といったアクセサリーに進出し、93年は売上高5,000億ウォン、店舗数2,000へ拡大した。その後他分野への進出を加速させ、94年に流通業と飲食業、96年にホテル業に相次いで参入し急成長を遂げた。また、90年代後半頃は外資を導入し、さらに、2000年代以降ではM&Aや海外事業を積極的に進めることで会社の規模を大きく拡大してきた。

### 2. スポーツ事業部<sup>23</sup>

#### ①事業概要

スポーツ事業部は2009年に設立され、主に運動靴の販売と生産を行っている。靴の開発と生産に関しては現在の責任者であるユソツジュ室長をスカウトしてスタートさせた。ユソツジュ室長は元々靴の工場で3年間勤務し、その後フィラ・コリアという国内靴メーカーで15年間勤めた。製品の企画と開発を担当した経験を持ち、特に現場の生産管理に精通する人物であった。

スポーツ事業部は様々な運動靴を扱っているが、外国ブランドのNikeとBerghausは販売するだけで、Ellesseに関しては商品企画から生産、販売まで行っている。

現在、自社ブランドで企画、生産している商品はあるが、グローバルな自社ブランドを持つためには自前のブランドを育つだけでは限界がある。そのために海外の有名ブランドを買収する戦略を積極的に展開している。例えば2012年にアメリカのK-Swissを買収した。K-Swiss

は1966年に創業したスポーツ用品の企業で、運動靴の生産だけでも年間1,000万足に達する世界的な企業である。

### ②運動靴生産の海外(東アジア)展開

元々は運動靴の販売しか行っていなかったが、小売分野の競争が激しくなり、商品がますます売れなくなってきたため、自社生産を展開することで安価でしかも品質の良い商品を確認しようとし、SPA(製造小売業)形態を取り入れた。

現在自社で年間150万足の運動靴を生産しているが、そのうちの30%は釜山で生産して、残りの70%は海外(中国、ミャンマー、ベトナムといった東アジアの国)で生産している。釜山で行っているのはビッグブランドのOEM生産であり、自社ブランドの靴は低価格のものが多く、その生産は海外で行うしかないのが現状である。生産コストは韓国国内に比べて海外のほうが大幅に安い。例えば人件費の場合、中国が400~600ドル、ベトナムが250ドル、インドネシアが300ドル、ミャンマーが100ドル、北朝鮮の開城が100ドルといったレベルであるが、韓国は1,400~500ドルの相場である。

海外での生産はすべて現地のローカル企業に委託して行っている。アパレルの場合は中国で自前の工場を持っているが、靴に関してはまだない。というのも、靴の生産工場は比較的に大きい投資が必要であるうえ、生産の連続性が重要であり、生産ラインを24時間稼働するのが普通である。また、流れ作業では個別の工程の人員が抜けると全体がストップしてしまうのでリスクが高い。さらに、トレンドの変化が大きいことが靴商品の特徴であり、トレンドが変わると既存の設備などが使えなくなる恐れがあることも自前の工場を持たない理由である。

運動靴の素材と部品も基本的に現地で調達している。ただこれはすべてを現地のローカル企業から調達するという意味ではなく、同社は、ローカル企業から約30%、現地の韓国系企業から約40%、台湾企業から約30%、といった割合で調達している。素材と部品に関してはローカル企業の技術能力問題があるほか、韓国系の素材・部品企業はテキスタイルと染色加工分野が得意で、台湾系の素材・部品企業は合革の加工を得意としており、同社はそれぞれの強みを応じて柔軟に調達しているのである。

### ③釜山での生産を維持する必要性

靴のような商品はライフサイクルが短く、海外で生産する場合は韓国で生産する場合に比べて納期が1.5~2倍になるので、靴の種類によっては販売に間に合わない場合がある。また、品質問題も国内生産を維持する理由である。現に中国で生産した靴の不良率が15%に対して釜山の自社工場の不良率は1%未満である。

釜山は靴産業の集積地域であり、靴産業の歴史も長く、釜山の企業は長年外国の大手靴企業からOEM生産を行ってきたことで様々な経験を蓄積してきた<sup>24</sup>。また、靴の製造は衣服に比べて、サイズの正確さに対する基準が高いうえ、関連する部品や素材産業も多様で複雑である。靴の生産に関する様々な技能や技術を持つ技術者や熟練工が多いことがこの地域の強みで



写真4 釜山にある自社工場  
（左：接着工程，右：乾燥工程）

ある。

ただし、海外に比べて国内の生産コスト特に人件費が高いことも厳然たる問題で、工程の簡略化や自動化を徹底的に進めることで競争力を高めていかなければならない。

#### ④企画・デザインについて

ソウルの本社で企画とデザイン設計を行っており、釜山は主に生産基地として位置付けられている。デザイン部門は7人で製品デザインや産業デザインを専攻した大学卒である。企画部門には9人がいる。デザインの場合は釜山の方よりも、首都であるソウルの方にそういうデザイン人材が集まっている。

同事業部にとって、ブランド戦略を強化していくためにデザイン部門の充実が重要である。デザインの中でもクリエイティブなデザインとエンジニア的なデザイン両方できる人材が必要で、この2つのデザイン力を合わせて育つのが目標である。2つの中で1つに傾いたら靴の生産に影響を及ぼすため、そのバランスをとるのが重要である。今後、国内に拘らずに優秀なデザイン人材を採用していきたい。

### 3. E-LAND 社のアパレル事業の中国市場での展開—衣恋集団の発展

上海市に中国法人—衣恋集団の本社を設けており、2011年、中国市場での売上は1兆5,626億ウォンでE-LANDグループ全体の約15%を占めており、店舗数は5,000を突破した<sup>25</sup>。1994年から2011年までの売上と店舗数の年平均成長率は58%、45%であった。ちなみに、E-LANDグループ全体の店舗数が約1万であることから、現在中国での店舗は全体の半数に達したとみられる。

E-LAND社は1994年に中国に進出したが、当初は安い生産コストを求めて韓国市場向けの商品を生産するための工場を設立したのであった。他方、生産目的の進出がやがて中国アパレル市場の成長性を認識することにつながり、1996年に上海東方商厦に最初の店舗をオープンした。しかし、新しい市場での知名度の低さやアジア金融危機の影響で2000年代前半までは低迷

表8 衣恋集団発展過程

年	主な出来ごと
1994年	衣恋時装(上海)有限公司が設立.
2000年	上海, 北京での経営基盤を固め, 全国展開をはじめた.
2001年	SCOFIELD 女性服ブランドを導入.
2003年	E-LAND KIDS ブランドを導入. 宇旭時装(上海)有限公司が設立.
2004年	男性服ブランド SCOFIELD, TEENIE WEENIE と EBLIN, の3つのブランドを導入.
2005年	ROEM ブランドを導入.
2006年	PAW IN PAW, PRICH, SCAT, BODY POPS, の4つのブランドを導入.
2007年	SO BASIC, TERESIA, HUNT, の3つのブランドを導入. 衣恋時装貿易有限公司が成立.
2008年	PLORY, OHOO, WHO.A.U, の3つのブランドを導入.
2009年	CELDEN ブランドを導入.
2010年	CLUE, ENC, GEROLAMO, BELFE, の4つのブランドを導入.
2011年	NEW BALANCE (中国)の経営代理権を獲得し, 96NY, DECO などの中高級女性服ブランドを導入. また, KATE SPADE 社と共同で KATE SPADE ブランドを導入することでブランド市場への進出を果たした.

出所: 衣恋集団 <http://cn.eland.com/china/china01.html>.

していた(図3, 図4). ただそのような時期でも上海と北京で出店を徐々に増やし, 現地市場への理解と経営ノウハウを蓄積していた.

2000年以降は上海と北京での経営基盤を固めながら中国主な大都市への出店を本格化させ, それに伴って2000年代半ば以降の売上は急速に伸びている(図3, 図4)<sup>26</sup>.

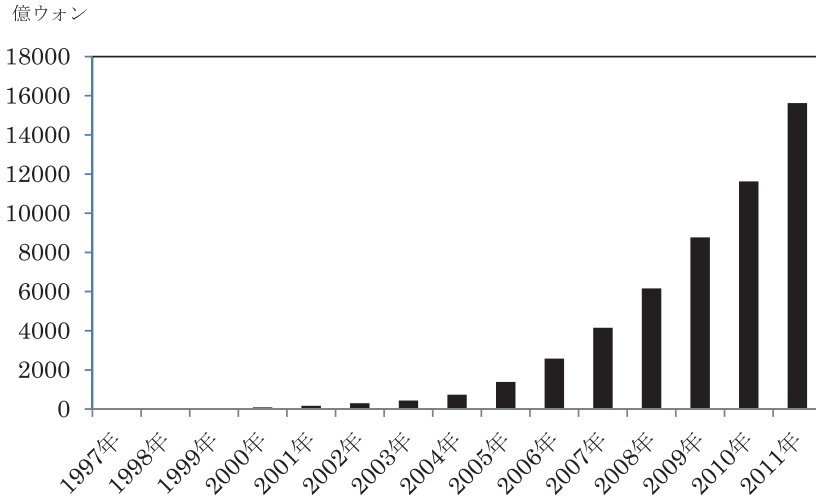
衣恋集団がこのような成長を実現できたのは2つの戦略が奏功したからである.

第1はブランド重視の戦略である. 中国市場で同社は主に中間層以上の消費者をターゲットに, 高級感のあるデザイン性の衣服や関連商品を提供している. 高級感のあるデザイン・品質の割にお得な価格の設定で欧米の高級ブランドとの差別化を図っているが, 同社は自社ブランド・イメージを重視し, 独自のブランド戦略を展開してきた. まずは店舗の急増にもかかわらず, 一貫して直営店の経営方式を維持することでサービスの質を保ち, 自社ブランド・イメージを損なわないようにしてきた. 同時に店舗のイメージ・デザインの設計を重視し, 有名な百貨店を中心に出店することもブランド・イメージの向上に寄与した.

さらに重要な戦略として挙げられるのがこれまで多数の商品ブランドを中国市場に導入, 展開してきたことである. 表8で確認できるように, 2000年以降同社は数多くの商品ブランドを中国市場に導入しており, 現在は20以上のブランドを展開している. 多数の商品ブランドを展開することによって幅広い客層を確保するだけでなく, 同社全体のブランド・イメージが一層高まる効果も生まれる. また, 出店するに当たって, 多数の商品ブランドを有する強みが競争相手より優位に立つことにつながり, 有利な立地を獲得するうえでもプラスであり, それがまたブランドの向上に寄与するであろう. 興味深いことに, 中国市場でのブランド導入は単に韓国にある既存の自社ブランドだけでなく, 同時期に E-LAND が買収した欧米ブランドを優先的に導入している点である.

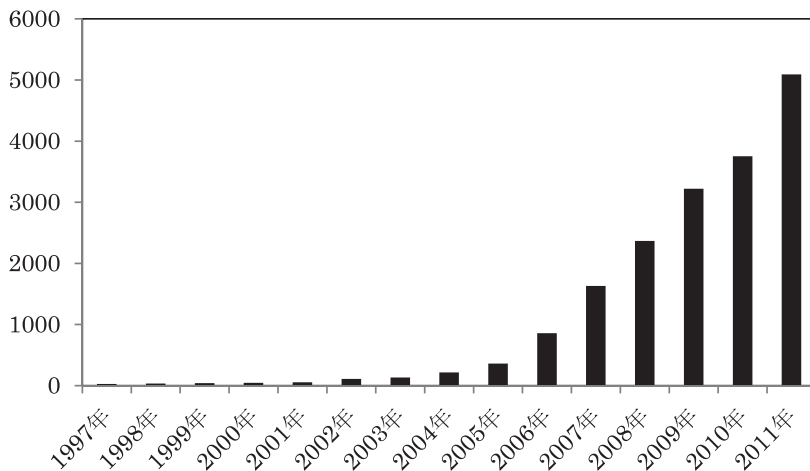


図3 衣恋集團の売上高の推移（1997～2011年）



出所：衣恋集團 <http://cn.eland.com/china/china01.html>.

図4 衣恋集團の店舗数の推移（1997～2011年）



出所：衣恋集團 <http://cn.eland.com/china/china01.html>.

第2は徹底した現地化経営の戦略である。まずは中国消費者の好みに合った商品開発を行ってきた。同社のアパレル商品は主に韓国本社で開発されているが、中国消費者の好みを徹底的に取り入れていることが大きな特徴である。商品開発に当たっては、まず衣恋集團で中国消費者好みのデザインや色が徹底的に分析され、その情報に基づき E-LAND 本社が商品開発を行い、わずか2週間ほどでサンプルまでを完成し、そのサンプルがさらに中国に送られ、現地人の指摘を受けて修正されてから生産段階に入るという流れである<sup>27</sup>。このように、先進国市場とは大きく異なる現地市場の需要とその変化を正確かつ迅速に分析することが不可欠である。

次に、生産に関しては韓国からの輸入商品もあるが、大半は現地化しており、しかも基本的に自社工場ではなくローカル企業に委託している。生産の現地化を進めることでコストと納期の優位性を確保すると同時に、専門家を派遣して品質管理をしっかりと行っている。さらに、現地従業員の教育や幹部起用にも力を入れており、長期成長を実現するための取組みを着実にやってきた。

#### 4. コメント

**E-LAND** 社の歴史を振り返ると、国内事業の多角化にせよ、海外市場の開拓にせよ、共通する特徴として、同社は一貫して市場の見通しが不透明な段階からリスクを負いながら新しい市場を開拓し、その市場が大きく成長することで事業規模を順調に拡大したことである。同時に、事業規模の拡大で優れた販売力と資本調達能力を手に入れ、それを活かしながら欧米のブランドを次々と買収して絶えずに自社のブランド力を高めてきたことである。

とりわけ、釜山地域の靴産業集積が衰退している状況のなかで、**E-LAND** 社のような国内大手小売企業が **SPA** の形態で靴産業に新規参入した自体が興味深い。もちろん、同社スポーツ事業部の規模はまだそれほど大きくなく、また釜山での生産は主に **OEM** 向けであるが、しかし、衣服事業と同様に、豊富な資金力と強い販売力を活かして靴商品のブランドを引き続き増やしていければ、靴事業は今後大きく成長する可能性を秘めている。それを実現するためには衣服事業と同じく新興国を中心とする海外市場で中間層以上の顧客を主な客層として確保する必要がある。そのために開発機能の強化だけでなく、釜山における生産規模を拡大する必要性が出てくると思われる。というのも、前述したように、衣服に比べて靴の生産は複雑で精度の要求も高く、現に海外で生産された商品に比べて釜山工場の商品の不良率は15%以下であることがそれを証明している。言うまでもなく、客層のレベルが高ければ高いほど品質はもちろんのこと、機能や納期やデザイン性に対する要求が厳しくなるため、釜山地域の靴産業集積に残されている優れた生産機能が活かされる余地が大きくなるであろう。

歴史的に見れば、釜山地域の靴産業集積は主に量産型 **OEM** 企業の成長によって発展を遂げ、またそうであるがゆえに東アジア分業体制の変化のなかで衰退の局面に陥ってしまった。つまり逆に言えば、**E-LAND** 社のようなグローバル市場から直接に需要を獲得し、その需要を産業集積に「搬入」する機能を持つ企業の欠如が衰退の大きな原因であったと言えよう。そういう意味でも同社靴事業の今後の展開に注目していきたい。

## B 機械産業

### B-1 FINE.Inc (和寅産業株式会社)

**FINE.Inc** (和寅産業株式会社) は、釜山市の江西区に位置し、調査において企業としては

最初の訪問先である（8月21日、10時30分～12時30分、聞き取りと工場見学、応対者：李相俊代表理事、張台勲 常務理事）。科学技術部長官表彰、大統領表彰、中小企業長官表彰など多くの表彰を受けている優良企業である。

最初に、主に李代表理事から説明を受け、質疑応答の後、工場見学を行った。会社概要など、その内容は次のとおりである。

## 1. 会社概要

会社設立は1989年で、売上高は2012年、日本円で40億円、従業員は85名（設計32名、現場35名、その他18名）である。

### ①経営理念、会社組織

〈経営理念〉 ①使命：FINE は、我々の顧客に最高の解決を提供するよう努める（迅速な注意と信頼できるカスタマーサービスとともに）。②核となる価値：所有する側の感覚を共有した責任、最高品質の製品の提供、優れた実行への関与。③夢：信用されたグローバルな隠れたチャンピオン、グローバル FINE、スマートな生活！

〈会社組織〉 社長－副社長－ 研究開発センター

- ・ 業務部
- ・ 製造部
- ・ 管理部
- ・ MT Business Unit
- ・ Q.A

### ②主要製品

主要製品は、1. 工場自動化関連（①自動車関連設備：各種自動洗浄機（シリンダブロックなどの洗浄）、リークテスト装置、自動組付装置、切削油処理設備、自動搬送・積載装置 ②アルミニウム casting 後処理仕上設備 ③包装機（ワイヤー、パイプなどの））、2. 環境・水処理設備関連、3. 新素材関連（靴、バッグなどの素材、特殊ゴムなど）である。

工場は2つあり、訪問した第一工場では、上記主要製品の1、2、第一工場から5 kmほど離れた第二工場では3を生産。売り上げに占める比率は、1の工場自動化関連（主に自動車部門）が、現在は70%と、環境部門が15%、新素材が15%くらいであるが、5年以内にはほぼ同じ比率（各30%ぐらいずつ）になると予想されている。

#### (a.) 工場自動化関連

工場自動化関連では、洗浄機が60%で、リークテストが25%で、その他が15%くらいである。

洗浄機は、自動車エンジンの生産ライン設備の中の一つで、自動車部品を加工して、ア

センブリする前に、いろいろな異物をきれいに洗浄して、乾燥して、それから組み立てに送るものである。洗浄機は、各種機械加工品や製品についているダスト、オイルなどをノズルによる洗浄水の噴射で除去する設備として、対象物の移送、洗浄、乾燥工程が自動的に行われるように構成されている。特に FINE の製品は、独自の技術で開発して設計、製作しており、国内最多の納入実績を持っている。

対象物に応じた最適なシステム構成、ユーザーの安全と環境の最優先、簡単操作、完全自動化、容易な点検、保守などに重点を置いて設計、製作されている。設備には、油水分離装置、Chip 処理装置、自動給水装置、自動濃度調整装置、排気処理装置、洗浄液腐敗防止装置等が顧客のニーズに合わせて設置されている（会社案内より）。

リーク（leak：漏れ）テストとは、配管や部品、装置などからの漏れの有無を点検し、気密性を試験する装置のことで、FINE 社のものは、エンジンを鋳造し終わったあと、オイルなどのリークが出るかどうか検査する検査設備である。

自動組付装置は、車のエンジン、ミッションなどの組立ラインに主に使用され、部品と部品の組立を自動で行う装置で、部品の自動供給、移送、自動締結など、すべての工程が自動的に行われ、どのような種類のプラグおよびスクリュウプラグも締結することができる技術と経験を持っているとのことである。

#### (b.) 環境分野

環境分野では、遠心分離機、それと高速デカンタ、それと電気脱水機という設備などを製造している。適用分野は、医療、食品、排水処理、化学工業、石油化学分野などであり、取引先は、(株)トスコ（化学工業薬品及び研究試薬の販売及び輸出入会社）、サンセイ、SDI と、その他いろいろな化学工場である。

#### (c.) 新素材関係

ゴムの利点を活かして靴甲革のための製品、ゴムをコーティングした製品である。特殊なラバーで、シューズ、かばん、救命具、ボートの素材として活用されている。

### ③主要取引先

韓国内が約60%、海外が約40%。韓国内では、現代・起亜、GM、雙龍（サンヨン）、ルー・サムソンなどすべての自動車メーカーに納入。現代・起亜が国内の60%を占める。海外としては、アフリカ、インド、中国であるが、海外の比率がもう少し高まる予想。

## 2. 会社の沿革と技術の特徴

### ①会社の設立、創業者

会社の設立は1989年で、創業者は李社長である。李社長は、大学の機械工学を専攻、起亜自動車の研究所に入社して、約10年間研究員として勤務。その当時に少し不景気が来て、起亜グループの中でいろいろ状況が良くないときに、会社を辞めて独立。当初はなかなか仕事

がもらえなかったが、日本企業、日本の技術者とのつながりなどもきっかけで、次第に韓国国内でも受注することができ、今日に発展したとのことである。その点は次のように述べられている。

「…辞めて会社を始めた時には、大企業、現代自動車とか大企業では、新生の中小企業では実績がないから仕事を発注しないとされた。私はエンジニアとして非常にプライドを持っていました。責任感も持っていましたが、でも、なかなか仕事がもらえない。

それと当時、日本のいろいろな自動車関係の設備の会社の人たちに、私を知っている人が多くいました。仕事を発注、仕事をやってほしいと、自分の仕事をね、それで設備を、エンジンのアセンブリの機械を3台注文もらって、つくって日本に輸出しました。

それで6カ月ぐらい後に、試運転関係の仲介でお願いしますという話がきました。その機械は韓国にまた輸出して、韓国の自動車工場のラインに入りました。そのようにして、始まったのです。

それから、その実績があるから、韓国の自動車会社からも仕事がきました。もちろん日本にも輸出、その後も日本のほかの会社の、いすゞとかスズキとかへ入れました、設備を。」

注目すべきは、日本企業との関係で、(株)滋賀山下（滋賀県東近江市）とは1990年に技術提携を行い、その後もパートナーシップを緊密にして協力している。鋳物などの粗加工するラインの技術などの主要なものは、滋賀山下から導入したものとのことである。

## ②自社による開発設計、故障の少ない製品

自社の製品に関しては、開発から設計、製造（部品の外注はあるが）は、全て自社で行っている。電機、配線、調整、プログラミングとかは、社内でやっているが、配線工事とか制御盤をつくる分野は外注している（外注先は50社以上、大体釜山地域）。

開発・設計が一番重要な部署で、現在32名。自動車企業から、たとえば新しいエンジン生産などの提示があれば、それに合わせて設備、生産ラインなどを考えている。エンジンは、みんなそれぞれ穴が違ったり、形が違ったりするから、その中の微妙なものを全部取ろうとしたら、その専門の洗浄機が必要であるからである。

洗浄機に関しては、自信があり、韓国内でも故障の少ない製品として評価を得ている。多く納品している現代自動車の場合でも、アメリカ、中国、インドなど海外に工場が多いが、そこに出荷後、大きな問題は生じていない。そのため、現在ではGMやフォードからも引き合いがきている。国内のシェアとして、FINEは70%以上で、とくにエンジンの洗浄機に関しては90%以上である。

技術は、もとは日本からのものが多いが、現在では部品などに関しても、日本からの直接輸入というのではない。日本企業は、韓国に子会社をつくり進出している（たとえばSMCコリア）。

### ③新部門への進出

いろいろな環境分野と素材の分野に進出したのは、1997年のIMF危機が契機である。仕事が3分の1にダウン(80億ウォンくらいの仕事が30億ウォンぐらいに)し、倒産寸前になったが、人員は削減せず、新しい何かを開発しようとして、環境部門と新素材の仕事を始めた。それが大きくなって、いま環境部門の一つの事業部になっている。

素材の方は、地震関係の免震装置を開発したが、中小企業ということで相手にされなかった。その時にラバーの技術開発のために技術者がおり、免震装置に代わって、靴メーカーのナイキ向けにラバーシートを開発。さらにバッグの素材、ボートなどに進出した。ボートに関しては、政府から防衛産業の認可をもらって、いまタイに工場をつくり軍対応のボートを製造している。

FINEのメインの技術は、機械の工場自動化の設備であるが、今後は、自動車部門より素材と環境部門の方が伸びる可能性がある。

### ④設計部門のチーム編成と人材育成

設計部門は30人ほどで、発注に応じてチームを編成している(リピートの仕事、新しい仕事、海外向けなどに応じたチーム編成)。何チームかに分けており、多少の差はあるが、発注先の会社によって区別されているのではなく、仕事が来たら、仕事量に応じて空いているところに仕事を担当させるなど柔軟な体制をとっている。

人材育成は主にチームの中で行っている。新入社員は、各チームに配属され、仕事をしながら、先輩から教育を受けながら育てていくようにしているが、なかなか定着しない。

人材には多くの投資を行っているが、大企業志向が強く、中小企業には優秀な人材が集まりにくいし、10人採用しても、3年後、残るのは2、3名である。FINE社は、中小企業としては、賃金もよく、周囲からは大統領表彰も受けて「いい会社」といわれているが、それでもなかなか定着しない状況である。

## B-2 DONGSHIN HYDRAULICS Co. LTD 【(株)東進油圧】

2013年8月23日10:00よりDONGSHIN HYDRAULICS Co. LTD 【(株)東進油圧】を訪問し、Peter CHOI Directorより説明を受けるとともに、工場を見学させて頂いた。

まず会社概要については、以下のとおりである<sup>28</sup>。

### 1. 会社概要

会長：Kim Ji (金志)

社長：Phillip Kim (金柄究)

創立：1967年4月1日



主な製品：プラスチック射出成型機械（型締力25～5000トン）

技術品質認証：Patern/Practical new design, EM Mark, NT Mark, ISO (ISO 9001),  
KT Mark, CE/S Mark, KC Mark, PCT Mark

本社・本工場：釜山市沙上区 Hakajang-dong749-2

韓国内支社・サービスセンター：ソウル，仁川，京畿，中部（忠清南道），  
大田，大邱，光州，釜山

海外販売ネットワーク：アメリカ，ロシア，中国，マレーシア，インドネシア，オーストラリア，ニュージーランド，インド，イラン，イスラエル，サウジアラビア，ルーマニア，ドイツ，イギリス，イタリア，スペイン，ポルトガル，エジプト，エチオピア，南アフリカ，コロンビア，ブラジル

海外子会社：1. 東進注塑機械（寧波）有限公司〈DONGSHIN INJECTION MACHINE (NINGBO) CO., LTD〉

2. DIMA, INC. 〈Dongshin Injection Machinery of America〉

主な販売先企業<sup>29</sup>：Visteon（米；自動車部品大手）

DELPHI（米；自動車部品メーカー，GMより分社）

Johnson Controls（米；自動車内装・座席・バッテリー，空調等）

Henkel（独；洗剤・接着剤等）

MAHLE（独；自動車部品メーカー）

FCI Future Communications IC Inc.（韓；モバイルTV ICソリューション，CDMA RFIC，ETC Soc の設計，開発，販売）

現代自動車，フォード，GM，サムスン，起亜自動車

SSANGYONG MOTOR（双龍自動車，韓；自動車準大手）

BD（バクトン・ディッキンソン，米；医療機器・医薬品・試薬・ヘルスケア）

Daewon（韓；プラスチック射出成型）

L.J. WALLACE GROUP（豪；自動車関連産業製造ツール，プラスチック射出成型）

新工場：2013年9月 66,000㎡ 昌原鎮海区ウンドンベフ団地（2014年下半年完工予定）

次に，訪問時のインタビューをもとに，同社の創業と歴史，経営状況，特に強調しておられた品質改善についてまとめる。

## 2. 創業・歴史

訪問時対応して下さった Peter CHOI Director によると，同社の設立と日本は深くかかわっ

ている。創業者(=会長)はエンジニアで、もとは製鉄に携わっていたが、その後射出成型に大きなビジネスチャンスを感じ、20歳の時に日本に渡った。CHOI Directorによると、この分野では日本が大変進んでおり、ほとんどのアイテムを住友(住友重機械工業)等日本の大企業が製造していた。彼はこの日本滞在時に射出成型機械について多くの情報や示唆を得たという。その後創業者は機械を持ち帰り、1967年に同社を設立、調査・研究を重ねた。

1985年にはJSW(日本製鋼所)と初めて国際技術者交換を行って、アドバイスを受けた。韓国と日本の技術交流に関しては、それをサポートする協会・団体があり、当時は政府が派遣技術者の半分の給与を補助し、企業が後の半分の負担した。この制度により70名ほどの日本の技術者が韓国の中小企業をサポートしたとのことである。

アジア通貨危機は同社にも大きな影響を及ぼしたようである。当時300名ほどのスタッフがいたが、業績が悪化し、創業者は一時会社を辞めることを考えたとのことであった。CHOI Directorは約5年前に同社に入社したが、これまでの経験(以前は教授だった)を生かし、まず最初に政府側の政策動向などについて調査を行った。その上で韓国政府によるR&Dや中小企業へのサポートを利用し、研究開発に取り組んだ結果、同社の製品が後に新聞に掲載された。それ以降サムスンや他の大企業からの注文が来るようになった。これを契機に、積極的に人材育成や研究開発に取り組んでいる。CHOI Director入社当時の従業員は70名であったが、その後積極的に人材を採用し、大卒80名を採用した。現在従業員数は150名であるが、そのうち研究開発スタッフは20名ほどである。CHOI Directorが入社した当時は、従業員の学歴は低かったが、現在は博士や修士の学位を持つものもいる。イギリスから修士学位を持つインド人も採用している。

2013年9月に66,000㎡の新工場へ移転予定である。釜山港に近く、当地は物流拠点開発が行われており、20ほどの企業が移転予定である。新工場には教育センターも建設する予定で、一年中利用可能である。従業員は200名に増える予定である。新工場完成を機に、2014年は多くある古い機械のほとんどを日本やドイツから導入する機械に更新する。これによって製品品質の大きな改善を目指すとともに、海外への販路拡大に取り組む。

### 3. 経営状況・品質改善

国内ネットワークとしては、仁川など9か所に拠点を設け、国外では50か国に販売をしている。しかし当初海外販売を考えた際、品質に問題があり、思うように販売できなかった。そのため各技術品質認証取得に努め、ISO9001(品質マネジメントシステム)はじめ、KCマーク(韓国)やCEマーク(EU)などを取得した(その他は上記の会社概要参照)。このような努力を経て、2014年以降は海外への販売を、現在の20%から50%以上に拡大する予定である。現在のところ最も大きな顧客は旧財閥、多国籍企業で、特に現代、起亜、フォード、Visteon、サムスンなどである。2012年にはサムスン(ベトナム)に10億ドル規模の製品を販

売している。

インタビューでは、日本への販売は技術的にまだ難しいと答えているが、アジア市場では中国との競争も激化しており、そのなかで技術面での強みを生かし販路拡大を狙う。技術面の強みとしては、創業以来半世紀近い歴史を経て経験を積んできたこと、そしてそのなかで非独占技術の応用を積み重ねてきたことが挙げられる。その他、品質の改善を図り100人以上のプロシージャー・リーダーがすべてのアイテムにおいてチェックを行っている。現在ERP（統合業務ソフト）システムを発展させ、グリーンSCMつまりチェーン・マネージング・システムを確立しているところである。また品質、経営効率改善のための人材育成にも積極的で、韓国海洋大学と協力して1年間の教育を行い、人材問題の解決を図っている。住友（重機械工業）出身の70歳の技術者の改善アドバイスも受けている。前述のように採用面でも大卒、更には修士、博士の学位を持つ高度人材を積極採用しており、社内での人材育成と合わせて、技術や経営効率の向上・改善に向け積極的な人的資源の発掘や育成が行われているとみられる。

その他、同社はトレーニングセンターを持っており、40~50人の顧客企業スタッフを招き、4、5日のトレーニングを行っている。これにより顧客が同社機械・システムの導入や更新をスムーズに行えるよう支援を行い、同時に顧客企業との人的交流を図っている。

射出成型機械分野では韓国国内で最大なのはLGで、同社は国内でそれに次ぐ2、3番目との自負を持つ。その反面、先にも述べたように日本への販路拡大には技術面を理由に難しいと述べ、その例としてLED関連の射出成型機械に関しては、韓国の企業でもほとんどが日本の機械に頼っているとの現状を紹介していたのが印象的であった。

#### 4. コメント

他の企業インタビューにおいて、通貨危機の影響を受け、経済不況を経験し、リストラが行われるなか、大企業を離れた人材が新たなビジネスチャンスを開拓する事例が見られた。同社はそれ以前に創設されているが、やはり通貨危機時経営難に見舞われ、それを契機に政府援助を利用してのR&D強化と人材の高度化に取り組み、経営難を乗り切っている。その後も品質改善・技術向上と人材育成に努力し、海外市場での販路拡大を狙っている。一方、射出成型機械のような生産設備分野でも中国との競合が進展しており、更なる技術集約への構造転換が迫られていると言え、今後それにどう対処するかが大きな課題となるだろう。今後も教育や開発に力を入れ、技術向上、品質改善に取り組む必要があり、またその成果を市場において如何にうまく発揮していくかが同社の持続的発展の鍵となるだろう。

韓国経済の構造的な問題として、大企業への資金面、人材面などでの資源配分の偏りが問題視され、中小企業に対する育成支援が課題となってきた。特に通貨危機後、中小企業は高まる失業率に対し雇用の受け皿として、そしてウォン安下の輸出の担い手として期待され、危機からの復活のための重要な要素として政策的支援の対象となってきた。同時に韓国の多くの競争力

のある中小企業が大企業との分業協力関係から成長できたと言われる<sup>30</sup>が、しかしグローバル化が進むなか、国際的分業生産が進展し、安価な労働力を求めて生産拠点が新興国へと移転している昨今、中小企業においても大企業の下請け依存から脱却し、かつ持続的に技術・資本集約へと構造転換を行い、競争力を強化していく必要がある。そういった中小企業の努力を如何に推進、支援するのか。韓国経済全体においても中小企業の今後の持続的発展が重要な課題となっているが、今回の訪問とインタビューにおいて韓国中小企業がこのような課題に直面している現状を垣間見ることができた。

### B-3 Mopeon（モピョン，毛坪）Co.Ltd

2013年8月22日調査（午前10時～11時），釜山沙上区

#### 1. 概要と沿革

同社の概要と沿革は以下の通りである。

1997年10月17日創立

資本金 5億ウォン

二つの生産拠点をもつ。

1997年10月 金海において同社成立

1997年10月 現代重工業の協力会社に登録

2001年4月 釜山市沙上区に本社移転

2001年8月 斗山重工業の協力会社登録

2002年1月 POSCO の協力会社に登録

2003年5月 HYUNDAI SAMHO 協力会社に登録

2006年3月 第2工場稼働

2007年3月 釜山市機械工業組合に加盟

2010年8月 POSCO プレラックの協力会社に登録

2013年1月 第2工場拡張・移転

現代重工業で外注管理などをおこなっていた機械金属系技術者によって設立された。グォン・スンチョル（権純哲）社長は、現代重工業に約20年勤務した。同社に勤務中、2年間の中国出張を命じられたが、それを拒否して現代重工業を退社し、会社を設立した。

同社は、韓国の代表的重工業メーカーを親企業（中核企業）として、その傘下の協力会社に登録されている。特別の親企業に専属的に関係しているのではないが、協力会社になることによって、仕事量を確保している中小企業である。

同社の取引先は、主に、現代重工業、現代 SAMHO 重工業、浦項製鉄所などである。

製品：Panel & Block Auto Welding System, (部品およびシステム)

Rudder & Block Transfer System (部品システム)

石炭搬送装置など

従業員

管理職 3名

技術職 6名

現業職 21名

合計 30名

管理職は、代表理事、常務理事、品質管理理事の3名。

2. 組織

組織図は以下の通りである。

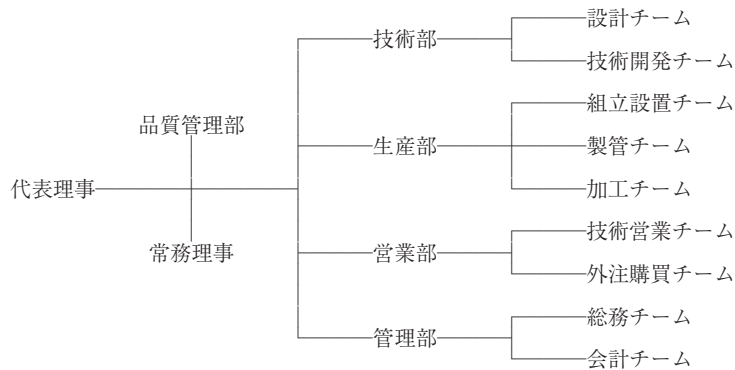


図5 モビヨン株式会社組織図

組織的には、典型的な職能部制組織であるが、実態は現業従業員は、いくつかのチームを兼務していると推測される。また、設計チームという部署はあるが、設計能力のある従業員は、少数で組織的に活動をおこなうことは難しいのではないと思われる。また、研究開発組織が存在しないのは、同社の技術の限界を示していると思われる。組織的には、整備されているものの、現業員21名であるとする、チームが10チームであるから、チーム平均2名である。それぞれのチームが独自に自立して機能しているというよりも、各チームを何人かが兼務していると考えるのが自然である。また、技術職、管理職がいるが、かれらも、マネジメントに専業しているのではなく、現場作業も実際に行いつつ、マネジメント的な業務も行われているのであって、「構想と執行」は未分離な状態であると推測される。

### 3. 取引先と受注

取引先は約400社あるといわれている。

主な受注先は、Hyundai Samho Heavy Ind Co.Ltd, Hyundai Heavy Ind Co.Ltd, Posco 同社のおもな、受注先は、韓国の代表的な重工業メーカーである。同社は、主に、こうした巨大メーカーの下請け的な作業に従事している。受注先の重工業メーカーもまた、厳しい国際競争にさらされているため、コスト削減のため、加工、部品発注などは、選別を強めている。したがって、その影響は、巨大メーカーの下請けメーカーにまで及んでいる。

同社の主力製品は、ブロック・ローダーの部品及び製品の据え付けである。ブロック・ローダーは、中国との競争も厳しく、釜山にあるローダーのほとんどは中国製品であるとのことである。同社は、釜山以外の地域に出荷して、かろうじて仕事を確保している。地元であり、主戦場である釜山市場においては、中国製品におさされている状況である。単に、部品単価を競うだけでは、釜山市場はもちろん、周辺の市場でも競争は難しくなることが予想される。

部品単価を競うばかりでなく、みずからの研究開発能力、設計能力を高めることが、同社の存続と発展には不可欠となっている。その点では、同社も自覚的な取り組みが開始されている。組織図にもあるように、「技術部」とその下に、「設計チーム」「技術開発チーム」が配置されている。同社はこの部門を強化することによって、受注先企業に、受注の内容、意図、目的をしっかりと聞き取り、受注先に対して、積極的な提案をしてゆくことが可能にならなければならない。しかしながら、同社の技術職は、6名であり、人数的にも質的にも強化してゆかなければ、設計能力を高めることは難しい。

### 4. 下請企業としての性格

同社は、主に図面を受注先企業から受け取って、基本的には受け取った図面に基づいて部品を供給したり、金属加工するメーカーである。現代重工業が設計した図面をもらって、生産することを基本としている。ただし、小さな部品などは、自社で設計するとのことである。浅沼万里が自動車メーカーの協力企業を分類した基準にしたがえば、基本的には、貸与図メーカーに分類される。ただし、聞き取り調査でも明らかになったように、部分的には、同社の独自の設計部分も存在しているようである。したがって、100%の貸与図企業というわけではない。技術職も存在しているのであるから、ある程度の設計能力はもっていることは明らかである。同社には設計の可能な技師1名いるが、基本的には貸与図メーカーである。同社は親企業から、設計図を貸与(委託)され、部分的に自社の設計もおこなうが(聞き取りによれば、取引きのうち、自社設計は約10%である)、大部分は、親企業からの貸与図に依存している。ただし、同社は2つの特許ももっているが、中小製造企業としては、技術的な自立性が低い企業であり、親会社からの発注に依存していると考えられる。自社設計能力は全くないわけではないが、ライン生産には関与できるだけの生産技術はもっている。同社が受注した Posco 特殊鋼



株式会社の例は、これを典型的に示している。同社によれば、鋼管圧延システム（ピルガーミル）の仕上げ工程ラインの一部を担当した。

## 5. 産業集積の便益

同社は、取引先は約400社となっているから、同社の製品の部材、加工などは釜山地域の金属加工中小企業に依存している。同社は、鋳物は外注に依存しているとのことである。釜山に集積している金属加工メーカーとの部品供給、金属加工ネットワークに依存することによって、受注をこなしているのである。いわば、釜山の金属加工の産業集積の水平的ネットワークに依存しているのである。これは、東大阪や大田区などで頻繁に行われているいわば「横請け」といわれるものが同社の企業活動を支えていると思われる。その点では、日本と共通した産業集積の便益の上に成立している中小企業といえる（植田2004, 117-132）。

## 6. 参考：中小企業における下請け制の議論

下請制とは、一般に相対的に企業規模の大きな企業から規模の小さい企業への長期継続的な取引関係による受発注にもとづいた分業構造をさす。下請けの分業構造にあつては、労働条件、経営内容、生産性、技術水準の格差など、厳しい取引条件を親会社（中核企業）から強いられることが多いから、サプライヤーなどといわれる場合も多くなっている（植田2004, 83-105）

近年の議論は、こうした下請け取引関係を、支配・従属関係、上下関係として捉えるのではなく、リスクシェアリングの関係として把握する議論が増加している。

高度成長期をへて、下請け制関係の中から独自の技術を磨き上げ、成長発展する自立的な企業類型も登場するようになったから、下請け制を支配・従属関係だけで把握していると、こうした新しい動向を十分に把握することが出来ないからである。

自動車産業、電機機械産業のサプライヤーシステムを分析・理論化した浅沼万里の議論（浅沼, 1997）は、こうした通説的な下請け制の議論に対する批判となっている。

浅沼によれば、下請け企業の中にも、大きく分けて、貸与図メーカーと承認図メーカーが存在している。部品や原料の調達も、一般購入先（市販品）、一般外注先、優良外注先（カスタム化された部品）、関連会社、内製品などにわけられて、一般購入先は主に、一般的な製品として市場から市場価格（入札価格の高低で）購入される。

一方、外注品は、特定の中核企業が提示する仕様にしたがって、外部の企業が供給する財、サービス、加工サービスである。これが、従来から言われている下請けの取引関係である。

外注品は、中核の企業が供給する図面にしたがって、外部のサプライヤーが製造するものである。一方、外注品のなかでも、サプライヤー自身が設計能力をもっていて、中核企業が、サプライヤーの図面を承認するものもある。前者のサプライヤーを貸与図メーカーといい、後者

のサプライヤーを承認図メーカーとよぶ。

サプライヤーは、中核企業のニーズに効率的に対応する技能を要求され、特定の企業との継続的・反復的受発注関係を通じて、関係特殊的技能が磨かれ、学習されてゆく。特定の関係特殊的技能(その後出版された著書においては、「関係的技能」とされ、特殊は削除されている)は、開発から納入段階にいたるまでの能力のベクトルの相違で多次元的な構成要素から形成されており、部品の性格やサプライヤーの性格もそれに対応したものとなっている。中核企業は、技術、経営条件、労働条件などの情報を複数サプライヤーを通じて組織化し、VAなどによるコストの限界を把握することも可能である。貸与図メーカーに対しては、情報がある程度蓄積しているから、特定して発注かけることができるし、複数発注によりコスト競争を促すことも可能になる。貸与図のサプライヤーとは、取引される部品に関する製造能力だけを提供していることになる。一方、承認図メーカーにたいしては、製品開発能力をも中核企業に提供しているのであり、その程度は作業プロセスのどの過程から関与するのにかにより、製品開発力の能力や関係特殊技能のグループの中のレベルにあるのか異なってくる。中核企業は、承認図メーカーの研究開発能力や技術力に関する情報を完全に掌握することは難しく、中核企業は承認図メーカーとの研究開発過程での相互に複数回の交渉を重ねるなかで必要な品質と技術水準の部品を入手することができるようになる。

## 参考文献

- 浅沼万里(1997)『日本の企業組織 革新的適応のメカニズム 長期取引関係の構造と機能』東洋経済新報社
- 植田浩史「下請けはリスクシェアリングか」(2001)上井喜彦・野村正實『日本企業 理論と現実』ミネルヴァ書房
- 植田浩史(2004)『現代日本の中小企業』岩波書店

## 註

- 1) 中村哲「小農社会と複線的工業化：東アジア工業化の特徴」(特集：ワークショップ 変動するグローバル資本主義とアジア工業化)『現代中国研究』第28号、2011年3月。
- 2) 松野周治・兵藤友博・今田治・守政毅・林松国・姜尚民「中国湖南省株洲市経済企業調査(2012年12月)報告」『社会システム研究』第26号、2013年3月。
- 3) 調査に際しては、朴明欽(Park Myeong-Heum)釜山広域市議会立法政策担当官、李根載(Lee Keunjae)釜山国立大学経済学部教授、金勅元(Kim Kyung-Won)釜山人的資源開発院研究委員、姜徳洙・嘉悦大学大学院ビジネス創造研究科准教授より、訪問見学企業や機関等の紹介や釜山地域中小企業の現状等についての教示などを得た。また、Ok Sung-Soo釜山経済振興院経済動向分析センター長(博士)、Kim Kyung-Sik釜山テクノパーク政策計画局長(博士)、

金哲秀（Kim Chul-Su）Young Chang New-Tec 社長，李相俊（Lee Sang-Joon）FINE 社代表理事，權純哲（Kwon Soon-Cheol）株式会社 Mopeong 代表理事，E-LAND スポーツビジネス事業部靴部門長 Stive Yoo，Dongshin Hydraulics 社 Peter Choi Director をはじめとする多くの方々から，ご多忙の中，われわれの訪問および見学を受け入れるとともに，長時間にわたるヒアリングに応じていただいた。すべての方々のお名前をあげることは不可能であるが，この場を借りて一言お礼を述べさせていただきます。なお，調査は2013年度立命館大学 BKC 社系研究機構研究所重点研究プログラム「東アジア中小企業の発展と今日の課題—日本中小企業との比較と協力—」（プログラムリーダー：松野周治）の一環としてなされた。本報告は同プログラム研究成果の一つである。

- 4) 執筆分担は下記のとおりである。はじめに・Ⅰ・Ⅲ B および全体調整：松野，Ⅱ・Ⅳ A-1：姜，Ⅲ A：兵藤，Ⅳ A-2：林，Ⅳ B-1：今田，Ⅳ B-2：高屋，Ⅳ B-3：長島。
- 5) 木村福成「21世紀型地域主義の萌芽」（特集：FTA/EPA の経済分析）『国民経済雑誌』第205巻第1号，2012年1月。
- 6) 経済産業省『通商白書』2012年版，pp.178-179。
- 7) 注2に同じ。
- 8) 韓国における経済自由区域（FEZ：Free Economic Zone，2009年現在6地域）とは，通常，その規模が基礎地方自治体以上であり，自治体から行政権限を委任され，自主的な行政権限を行使できる地域である。外国人投資企業の産業活動の他に，外国人のための教育，医療，住居環境，行政支援，租税，関税，賃貸料引き下げなどに対し，例外的で差別化されたメリットが与えられる。2003年に仁川，釜山・鎮海，光陽の3カ所が指定されて以来，2008年には黄海，セマングム，大邱・慶尚北道の3カ所が追加指定された（「韓国における外国人投資環境」[http://www.jetro.go.jp/jfile/report/07000355/korea\\_investmentsclimate.pdf](http://www.jetro.go.jp/jfile/report/07000355/korea_investmentsclimate.pdf)，2010年3月，ジェトロ ソウル・センター，2013/09/25閲覧）。
- 9) <http://www.busan.go.kr/> 釜山市役所ホームページ 閲覧2012年10月1日。
- 10) 1995年8月21日，工場新・増設時の5倍重課税制度が廃止され，1996年7月19日には成長管理都市から除かれた。
- 11) ( ) は，断りがない限り，全国に占める割合を示している。GRP（2008年）は，ソウルが248.4兆ウォン（24.1%）で最も高いが，それ以外では，蔚山が最も高い。蔚山の1人当たりの地域総生産は，48,311千ウォン，製造業生産額は，1,672千億ウォン（14.8%），製造業付加価値額は，396千億ウォン（10.7%），輸出額も60,814百万ドル（16.7%）として全国の1位である（釜山広域市『市庁白書』[2010年]）。
- 12) *History, Busan Techno-Park*, 釜山テクノパーク HP, <http://eng.btp.or.kr/?mnco=btopen010303,2014/02/07>最終閲覧。
- 13) 10人，5人以下の零細企業。従業員基準では，釜山の場合，42.2%が零細企業で，全国では

38%である。(ヒアリングへの回答)

- 14) 2011年8月12日, 2013年8月22日金哲秀(キム・チョルス)社長とのインタビュー調査および提供資料や「YC NEW-TEC」(<http://www.yckorea.com/index.html>)のホームページに基づいて作成。
- 15) 1952年生まれ, 釜山大学国際通商学修士課程修了, 新羅大学行政学博士, 麗水全南(ヨスジョンナム)1952年生まれ [http://www.sookwan.com/html/mn01/mn01\\_02.php](http://www.sookwan.com/html/mn01/mn01_02.php) ホームページ参照。
- 16) 最初は, プサンの砂上区に立地していたが, 地価上昇のため, 市外の<sup>きよへ</sup>釜海に移転した。2011年当時における大学新卒者の給料は, 平均2,200万ウォンであり, 若者に対する雇用難はないと述べている。
- 17) 2011年に, 自社ブランドである「G.COBBS」開発・生産し, EVA サンダルも生産していた。2002年には ISO14001認証され, 革新型中小企業に選定される。
- 18) 「NIKE FREE」は, 1年6ヶ月をかけて様々な難題を解決して, 2003年に製品化に成功。世界的なベストセラーが誕生する上で決定的な役割を果たすこととなった。NIKE は中国などで OUTSOLE 専門会社に何度も依頼したが, 製品化にすべて失敗, 最終的に当該企業で開発することとなった。同社は NIKE FREE のプロジェクトを行うことができる唯一の企業である。NIKE lunar は, 2005年1月から2007年12月にかけて, 数多くの失敗を繰り返した結果, 世界で唯一の日本の特殊 Rubber をメイン素材として開発された。
- 19) 当社は, マーケティング活動として自社ブランドである「G.COBBS」を「2010SEOUL 国際レジャー産業典」(2010年03月11サムスンドロン KOEX), 「BISS2010, 先端シューズ・部品ビジネス展示会」(2010年10月16日ヘウンデ BEXCO) などの展示会に出したこともある。G. COBBS の特殊性である INJECTION SHOES は, まだ一般化されていないが, レジャー商品として注目を集めた。しかし, 需要が多くなく, NIKE の製品生産のため, 現時点では過去のように活発な活動は行っていない。
- 20) 1980年代後半, 国内の民主化運動による賃金上昇とともに原材料の上昇, ウォン高など, いわゆる「3高現象」をきっかけに急激な衰退を経験する。しかし, 靴産業の衰退の要因に対する見解は様々な視角からいられている。OEM 生産への依存, 怠慢な企業経営, 自社ブランドの留守, 世界の経済動向を読み取れないことなどがある。
- 21) 当社は, 靴産業が斜陽産業という心理的な敗北感とともに靴産業において民間間の不信感の克服が重要であり, なにより研究開発への努力を強調している(パク・スグァン『IMF 克服のための靴産業の発展案と対応戦略』(株)ヨンチャン産業, ヨンチャン新技術, 1998年)。
- 22) THE E-LAND GROUP <http://www.eland.co.kr/main.aspx> に基づいて整理した。
- 23) 2013年8月22日に訪問。対応者はユソソージュ室長であった。
- 24) 釜山の靴産業集積の歴史と現状については, 姜尚民(2013)「産業集積の縮小による靴産業の

構造変化：韓国の釜山地域の事例」『立命館経営学』第52巻第1号を参照されたい。

- 25) 衣恋集団 <http://cn.eland.com/china/china01.html>.
- 26) なお、同社の2007年度業績報告書を見ると、2005年に総売上高に占める1級都市（直轄市、省会、沿海部の大都市）での売上の比率は93.0%であるのに対して2級都市（1級都市以外の都市）の比率はわずか7.0%だった。2007年になると、2級都市の比率が14.8%に上昇したが、それでも1級都市のほうが85.2%を占めており、依然として圧倒的であった。
- 27) NHK スペシャル「“中国人ボス” がやってきた～密着レナウンの400日～」(2011年10月23日放送)を参照。
- 28) 会社概要については、訪問時の説明に用いられた **Power Point** 資料を主に参照した。
- 29) それぞれの企業の国籍や業態については、各企業の **HP** を参照した。
- 30) 権五景「通貨危機後、韓国中小企業問題は改善されたか」『長岡大学紀要』第3号、2005年、参照。

Challenges for Upgrading Development of SMEs in Busan, Korea;  
Research Report of Visit in August 2013

MATSUNO Shuji \* , NAGASHIMA Osamu \*\* , HYODO Tomohiro \*\*\* ,  
IMADA Osamu \*\*\*\* , LIN Song Guo \*\*\*\*\* ,  
TAKAYA Kazuko \*\*\*\*\* , KANG Sang Min \*\*\*\*\*

**Abstract**

This report is based on a field research trip to Busan city and the vicinity, Korea, in August 2012. A team, consisting of six faculty members and one research student of Ritsumeikan University and Otaru University of Commerce, paid a visit to Busan city and neighboring Gimhae city to explore upgrading developments of small and medium

- \* Correspondence to : MATSUNO Shuji  
Professor, Faculty of Economics, Ritsumeikan University  
1-1-1 Noji-higashi, Kusatsu, Shiga, 525-8577 Japan  
E-mail: smt00696@ec.ritsumeik.ac.jp
- \*\* NAGASHIMA Osamu  
Professor, Faculty of Business Administration, Ritsumeikan University  
1-1-1 Noji-higashi, Kusatsu, Shiga, 525-8577 Japan  
E-mail: ont01124@ba.ritsumeik.ac.jp
- \*\*\* HYODO Tomohiro  
Professor, Faculty of Business Administration, Ritsumeikan University  
1-1-1 Noji-higashi, Kusatsu, Shiga, 525-8577 Japan  
E-mail: hyodot@ba.ritsumeik.ac.jp
- \*\*\*\* IMADA Osamu  
Professor, Faculty of Business Administration, Ritsumeikan University  
1-1-1 Noji-higashi, Kusatsu, Shiga, 525-8577 Japan  
E-mail: imada@ba.ritsumeik.ac.jp
- \*\*\*\*\* LIN Song Guo  
Associate Professor, Faculty of Commerce, Otaru University of Commerce  
3-5-21 Midori, Otaru, 047-8501 Japan  
E-mail: linsonguo@res.otaru-uc.ac.jp
- \*\*\*\*\* TAKAYA Kazuko  
Associate Professor, Faculty of Economics, Ritsumeikan University  
1-1-1 Noji-higashi, Kusatsu, Shiga, 525-8577 Japan  
E-mail: ka10taka@ec.ritsumeik.ac.jp
- \*\*\*\*\* KANG Sang Min  
Ph.D. Student, Graduate school of Business Administration, Ritsumeikan University  
1-1-1 Noji-higashi, Kusatsu, Shiga, 525-8577 Japan  
E-mail: gr002085@ed.ritsumeik.ac.jp



enterprises (SMEs) in Korea and policies to support them by local and central governments which have been strengthened after the Asia Financial Crisis of 1997 and 1998. Through visits to factories and interviews with business persons and officers, we found new developments of SMEs in the traditional shoes industry and machine industry based on an international network of production and business within East Asia, which we can call intra-regional division of labor. Our visit was one of the activities for a research project in the Institute of Social Systems, Ritsumeikan University, entitled “Contemporary Development and Challenges of SMEs in East Asia; Comparison and Possible Cooperation with Japanese SMEs”.

**Keywords**

Busan, Small and Medium Enterprise (SME), Upgrading development, East Asia, Intra-regional division of labour, YC NEW-TEC, E-LAND, FINE Inc., Dongshin Hydraulics, Mopeong

