

翻訳

スポーツ用品産業におけるグローバルな
プロダクションネットワーク，新たな国際的分業，
そして，近年の東アジアでの展開について¹⁾ヴォルフラム・マンツェンライター* 著
市井 吉興**訳

経済のグローバリゼーションのもと，成長を続けるアジアは，根本的な構造変化と連動し，その重要性を増している。過去，20年から30年のうちに，国際的なプロダクションネットワークは，アジア全域の至る所で，数多くの企業統合を進めてきた。そして，現在，アジア経済圏は，スポーツ産業にとって，2つの理由で重要である。第一に，アジアはグローバルなスポーツ産業にとって，重要な市場となっているからである。第二に，アジアは，グローバルなスポーツ市場にスポーツ用品の大半を供給しているからである。本稿は，スポーツ用品の生産における東アジアの役割に焦点を当てるとともに，近年の経済統合の地域固有の状況に直面して新たに生まれた域内のプロダクションネットワークのパターンと輸出主導型の発展の持続性に関する一般的な仮説とへの批判的な分析を試みる。グローバルなスポーツ用品ブランドとアジアのプロダクションネットワークに位置づけられる域内の工場と貿易のケーススタディとを結びつけた貴重なデータを用いることによって，本稿は，域内におけるグローバルなスポーツ用品産業を構築しているパターンへの見解を提示する。アジアでのプロダクションネットワークの発展には，国家のイニシアティブや国際的な政治経済状況と大きな関係がある。しかしながら，アンチ・スウェットショップキャンペーンが展開されるなかで，新たな国際的分業によって刺激された社会的・経済的な発展のチャンスには，未だ制約があるとみなされたままである。

キーワード：スポーツ用品産業，アジアの経済統合，グローバルなプロダクションネットワーク，
新たな国際的分業，輸出主導型の成長モデル，スウェットショップ

はじめに

スポーツがますます現在のグローバルカルチャーを象徴するものとみなされることで，スポ

ーツ産業は，経済のグローバリゼーションを典型的に現すものとなっている。ナイキやアディダスといったブランド企業に見られるように，スポーツ用品産業は，消費者主導によるサプライチェーンの典型的な事例を示している(Korzeniewicz 1994; Gereffi 2002)。しかし，このような一般的な評価は，広い視野のもとで検証される必要がある。事実，スポーツ産業は高

*ウィーン大学・東アジア研究所

**立命館大学産業社会学部准教授

度に多角的であり、それぞれの市場を形成している。それは、三つの主要なカテゴリー、つまり、「スポーツ用品」、「スポーツウェア」、「スポーツシューズ」に分けられる。さらに生産過程は、五つの核となる部門に分類することが出来る。すなわち、まず、天然繊維もしくは化学繊維といった加工していない素材の供給である。つぎに、糸や生地、または他のコンポネントといった基本的な部品の製造である。さらに、衣料品、シューズ、器具の最終製造工程である。さいごに、消費者への輸出やマーケティングといったことである。生産チェーンのそれぞれのセグメントを通じて、資本の要望、技術的なインプット、値段計算、付加価値の分配は、特殊化の最終的な生産の度合いに従って、かなり異なる。

本稿は、グローバルマーケットに向けてスポーツ用品を生産するアジアの役割に焦点を当てる。分析上、本稿は、グローバルマーケットの半分以上を構成しているスポーツウェアセクターとスポーツシューズセクターに力点を置く。これらのセクターは高度に労働集約的な生産のため、アジアの多くの新興国の発展に主要な役割を担ってきたし、現在もその役割を維持している。また、様々な地域間の分業のパターンは、時代とともに変化してきている。そこで、まず、ここ10年のうちに、持続的な発展を続けるアジアの経済的な統合に見られるユニークな地域のコンテキストが述べられる。つぎに、グローバルなスポーツ用品市場とそこでのアジアの役割が紹介される。また、プロダクションネットワークの中心を占めるグローバルなスポーツ用品ブランドのケーススタディから導かれた貴重なデータを活用することで、グローバルなスポーツ用品市場でのアジアの重要性が

述べられる。変化の著しいアジアのプロダクションネットワークの歴史的な発展には、その制度的な特徴を見ることによって、いかに、国家のイニシアティブや国際的な政治経済のコンテキストに影響を受けたものであることが、より一層、明確になる。アジアの企業が次第に支配するようになったプロダクションネットワークにおいて、以前から指摘されてきた多様性については、以下の章で述べられる。本稿の後半では、北半球の消費者の注意を喚起する多くのスポーツ用品工場のスウェットショップ状態に抗議する国際的な連帯機構の議論が示される。なお、本稿のタイトルは、批判的なグローバリゼーション運動の戦略を参照している。つまり、この運動は、スポーツ界から「引き下げ競争」や「公正な衣料品」といったフレーズを取り入れることで、発展途上の地域において、過剰に労働者を搾取することで最大の収益を上げようとする企業の戦略を告発している。はたして、プロダクションネットワークが、南半球の国々にとって社会的・経済的な発展の機会をもたらすのか否かということについては、矛盾を含んだ評価となるが、最後に述べてみたい。

第1章 アジアとグローバル経済

21世紀初頭、アジアは新たに世界経済の中心地となった。この経済のグローバリゼーションのもと、パワフルでダイナミックな成長を示し、また、非常に多くの成功事例を示した地域は他にない。これまで、日本が西洋諸国以外で唯一の工業化の成功事例とみなされてきた。その一方で、しかし、三つの偉大なグローバルな経済力のうちの二つ、つまり、日本と中国は、アジア地域ではお馴染みの国々である。東アジ

表1 世界市場に対するアジアの輸出（単位100万ドル；衣料品部門の輸出シェア %）

	1980		1990		1998		2008	
	全体	衣料品	全体	衣料品	全体	衣料品	全体	衣料品
北東アジア								
中国	19	8.6%	65	15.7%	191	16.4%	1431	8.4%
香港	21	25.4%	84	18.7%	176	12.7%	370	7.5%
日本	130	0.4%	287	0.2%	388	0.1%	781	0.1%
韓国	18	17.0%	66	12.4%	140	3.4%	422	0.4%
台湾	21	12.3%	71	5.8%	135	2.5%	256	0.5%
南東アジア								
インドネシア	24	2.4%	28	10.3%	52	8.6%	137	4.6%
タイ	7	4.2%	24	12.2%	62	5.5%	176	2.4%
マレーシア	14	1.2%	31	4.5%	75	3.2%	199	2.0%
フィリピン	6	4.9%	8	8.4%	30	8.0%	49	4.1%
ベトナム	0	7.3%	1	5.0%	9	14.7%	49*	17.9%
南アジア								
バングラディッシュ	1	10.0%	1	60.0%	5	78.0%	12	80.3%
インド	8	7.5%	19	13.7%	41	11.7%	182	6.0%
スリランカ	1	10.0%	2	35.0%	4	57.5%	2	40.0%
パキスタン	3	3.3%	6	18.3%	9	22.2%	20	19.2%

出典：1980-1998 Gereffi 2006; 2008 UN Comtrade Database * Data for 2007

アにおいて、香港、シンガポール、韓国、台湾もまた新興市場から工業化された国家への推移を首尾よく達成してきた。1990年代に、マレーシア、タイ、インドネシア、フィリピンは、アジアの虎の第二世代や巨大な経済成長を創出した事例を模範とした。アジアの虎の第三世代は、中国、ベトナム、インドを含む。カンボジア、スリランカ、ラオスもまた、来るべき10年のうちに、輸入代替型と輸出志向型成長という典型的な発展パターンを採用するであろう。これら第4世代の国家は、すでに部分的には企業をトランスナショナルに活動させるためのソー

シング戦略とロケーションポリティクスに編入されている。今やアジアはグローバルな経済産出量の総額の最大四分の一を、そして世界貿易の総額の三分の一を占めている。アジアの新興市場だけで説明されるセグメントは3倍に、1980年から中国のシェアは10倍に達した（Ross 2008）。なかでも、衣料品部門は、工業の高度化において、最重要かつ、典型的な役割を担っている（表1を参照）。

アジアの成長は、抜本的な構造転換と密接な関係にある。すなわち、過去20年から30年のうちに、域内のプロダクションネットワークが、

繊維産業や衣料産業以外の多くの企業統合とその規模を拡大させてきた。これまで、東アジア地域における経済的な相互依存は、今日ほど高くはなかった（Oikawa 2008: 1）。域内の商品の流れは、1980年以来5倍、つまり、世界のその他の地域の貿易の2倍にまで増加した。貿易の条件は、地域における持続的な工業発展と経済の結びつきの増加を証明する。つまり、輸出の50%は域内に留まっている。半完成品は、過度に全商品貿易の65%を示している。1990年から1996年までに、域内貿易は9倍増となった。つまり、1992年において、アジアにおける域内工業貿易は、輸出総額の33%を占めるに至り、2005年までに47%にまで膨らんだ（IMF 2007: 42-45）。国際的な金融ファンドは、域内の分業、貿易、発展を、アジアの国民経済の要素賦存量の比較優位と自由市場の諸力とみなす。このことは、古典的な経済理論であるリカード主義の伝統である。しかし、この仮定は経験的な調査が示すものと矛盾している。たしかに、経済成長のパターンには、それぞれ違いがあるのだが、東アジアにおけるほとんどケースを見ると、政府がビジネスや貿易の方向性を支援する中心的な役割を担っていた。保護主義と地域市場の調整は、競合する産業の成長を押し上げる。多くの事例において、国家は投資家、請負人、さらに起業家としてふるまう。日本の経済学者である赤松要は、新興社会における経済発展についてのオルタナティブな主張として、国家の責任こそが発展的な成長を促す条件であると述べた。赤松は日本の工業化の初期段階における繊維産業の緻密な分析をもとに、1930年代中頃に「雁行形態発展論」を著した（赤松 1935, 1962; Korhonen 1990; Schroppel and Nakajima 2002）。赤松は、技術、資本、商品生

産の転移とは、先進企業、工業セクター、国家から国家の保護を受けて支障なく成熟した次世代のビジネス、工業によってなされると予測した。

カミングスは、赤松のプロダクションサイクルパターンと世界システムアプローチを融合させて、4つの段階を経たサイクルプロセスの継続的な結果として20世紀の東アジアの成長を描き出した。すなわち、輸入代替、競争的産業の成長、国内需要市場の改良、投資財の輸出である。韓国と台湾は、日本で衰退した産業の新たな拠点となった。まず、衣料産業と繊維工業、その後、重化学工業、最終的に電器産業と自動車産業が再配置される。後に強く批判されるが、工業セクター全体の完全な大移動は起らなかった。つまり、日本の企業は、技術的に集約され採算性の悪い生産段階を切り捨てて、アウトソーシングを好んだ。その一方で、日本の企業は、生産工程や商品開発のコントロールを維持続けた。今日まで、台湾でも韓国でもなく、ましてや中国に言及するまでもなく、日本の生産構造は雁行形態発展論が予測した段階を模倣してきた（Bernard and Ravenhill 1995: 184）。生産が複雑化し、より技術的なインプットが高まり、そして市場に新たな生産品が登場するスピードが加速するなかで、模倣の可能性はさらに制限されるようになる。そのかわりに、その現地の知識、特定地域向けの制度や伝統が影響を与え、そのもとで、生産工程は組織される。技術の部分拡散は、非対称な収益の配分によって規定された地域的なヒエラルヒーの原因となる。つまり、製品サイクル論の日本版は、地域のパースペクティブにも十分に認められうることが指摘されるべきであって、地域的な政治経済の複雑性を完全に取り囲むことでは

ない (Bernard and Ravenhill 1995)。なかでも、このことは急速にモジュール的に組織された、スポーツ用品の生産というグローバルな消費財産業の生産工程に該当する。

スポーツ用品産業における国際的分業の私の分析は、グローバルプロダクションネットワークアプローチをベースにしている。これは、特に単線的ではない複雑なトランスナショナルな生産、マーケティング、商品の消費を含めた関係性を強調するものである。グローバルプロダクションネットワークは、様々な国や地域において生産ユニットの多様性を結びつけながら構成する。それによって、特別な生産品を生産するために必要なコンポネント、素材、非物質的な資源が十分に利用可能となる。このアプローチは、次のような考え方に従っている。つまり、発展とは、一国内で生じる自律したプロセスやグローバルコモディティチェーンのようなオルタナティブな理論と結びついた概念として見なすことは出来ないし、また、グローバルな価値がチェーン・アプローチをもたらすのである。その代わりに、発展とは統制的かつ政治的なパワーバランスだけではなく、相互依存の体系的な諸力のうちに見られるものである。ネットワークアプローチは、グローバルコモディティチェーンアプローチと以下の点で異なっている。つまり、ネットワークアプローチとは、差異や権力の階層性と支配の評価を、特別な組織的なパターンの内在的な自律性に求めるのではなく、その実態を検討するという点にある (Gereffi 1996, 2002)。スポーツ用品の生産を事例とするならば、買い手と生産者によって動かされるプロダクションチェーンという二分法では、プロダクションネットワークを構成するアクター間のパワーの非対称性を十分に説明する

ことが出来ない。また、この二分法は、所与の生産ネットワークにおける垂直的かつ水平的かつ多角的に進行している多様で無数の関係を見落としてしまう。グローバルな視点を無視したネットワークアプローチは、等価の価値創造や産業の高度化という点で限定を保持することによって、チェーン・アプローチに改良された社会的状況を付け加える (Bair 2005)。スポーツ用品産業は、グローバルなプロダクションネットワークの発展的な側面への批判的な評価に向けた卓越したケースを提供する。

第2章 グローバルなスポーツ用品市場

スポーツ産業と他の経済的なセクターとの絡み合ったシェアの複雑さにこそ、スポーツビジネスが評価に値する真の重要性を意味している。しかしながら、市場が小さくないこと、市場が成長し周辺にも急激に広がっていることは明らかである。西欧の工業国の総合的な経済パフォーマンスの約2%は、強くスポーツと結びついている。EU諸国においては、全雇用者の1.3%がスポーツ部門で雇用され、またスポーツに関連した部門で収入を得ている。2005年、グローバルなスポーツテレビ放送局は、約50億ドルをかけて市場を立て直した。約20億ドルが毎年スポンサーとなるスポーツ産業によって動かされ、その金額は増え続けている (Andreff / Szymanski 2006: 5-6)。スポーツ用品産業の総収入は、1994年から2004年までに1255億ドルに達しており、このことは平均すると、毎年5%ずつ増加していることになる。市場の約40%がスポーツ用具や競技用の衣料品によって維持されている。つまり、五分の一がスポーツシューズの販売によって生じている (図1を参照)。

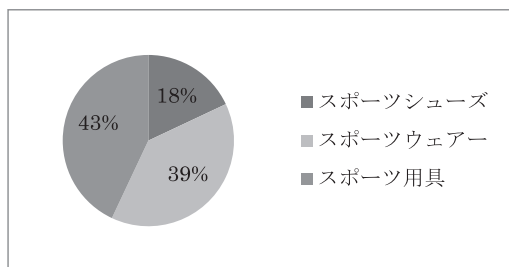


図1 スポーツ用品の世界市場（2005年 製品について）

出典：Sporting Goods Intelligence Factbook, quoted in Schmid / Kotulla 2007: 2

スキー、運動器具、テニスラケット、サッカーボール、自転車、そしてスポーツ・ライフスタイル関連商品の約50億ドルもの売り上げは、全世界貿易の0.5%から1%を占めている（Andreff / Andreff 2009: 267）。ワールドワイドなスポーツシューズやスポーツウェアの市場規模は、2005年までに、実に最大74億ドルと見積もられる（MSN 2008: 17）。機能的なスポーツウェアとファッショナブルなライフスタイルとの間に流動的な動きが生じるという理由で、全スポーツ用品とスポーツウェアの市場は、アメリカの調査会社 NPD（2008）によると、280億ドルと見積もられている。スポーツ用品産業は、ファッションやライフスタイルのために人々が製品を利用することから、少なくとも、グローバルな貿易の三分之一を負っている。もし、スポーツ用具が全ての見積もりから取り除かれたとしても、総売上高の約半分は、単にスポーツに関連した目的—そこにはウェルネスやフィットネスを含む—と考えられる。

アジア経済圏は、二つの理由でスポーツ用品産業にとって重要である。まず、アジアはグローバルなスポーツ用品産業にとって重要な販売市場として急速に成長しているからである。アディダス、リーボック、ナイキといったグロー

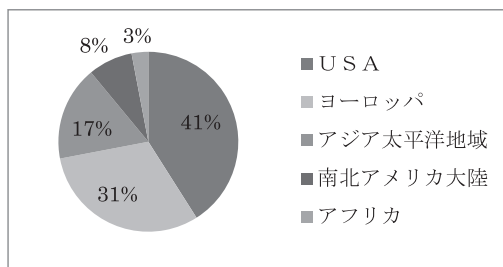


図2 スポーツ用品の世界市場（2005年 地域について）

出典：Sporting Goods Intelligence Factbook, quoted in Schmid / Kotulla 2007: 2

バルなブランドは、意欲的な中産階級に比較的安くて、それなりの贅沢品を供給する。それによって、未来志向で現代風な彼ら自身＝意欲的な中産階級を演出する。スポーツウェアセクターやスポーツシューズセクターにおいて、アメリカやヨーロッパは、依然として主要な販売市場である。2002年において、収益のほぼ80%がアメリカやヨーロッパで生じており、16%がアジア、6%が他の領域で生み出されている（Merk 2005: 9）。一方、西側の市場は引き続き大量に満たされているが、なかでも、人口学上の発展とライフスタイルの変化にともなって、スポーツへの参加率が下がる恐れが予測されつつも、アジアやラテンアメリカの成長のポテンシャルは、ほぼ無限大とみなされている。市場調査機関 NPD は、2007年に中国においてスポーツ産業の成長が年率約15%増、約8億ドルの市場になると報告している（NPD 2008）。スポーツ用具市場を考慮に入れたとしても、成長した北半球の主要な市場でのスポーツ用品生産への依存度は低調である。すなわち、グローバルな収益の30%までとはいわないとしても、それは北米やヨーロッパ以外で生み出されているのである（図2を参照）。

やはり、アジアがスポーツ用品市場にとって

重要なのは、スポーツ用品の需要という点だけでなく、市場に対してスポーツ用品を大量に供給しているからである。近年、スポーツシューズの90%が、中国、ベトナム、インドネシア、タイの4ヵ国で生産されている。なかでも、中国製品は、全スポーツシューズの58%を占めている (MSN 2008: 18)。地理学的に見ると、工場の配置は広範に拡大してはいるが、スポーツウェアの大半は、ほぼアジアで生産されている。アディダスやナイキといったトップのスポーツブランドは、スポーツシューズ市場の60%、グローバルなスポーツウェア市場の約五分の一を支配している。彼らは、数百に及ぶ独立したサプライヤーの世界的なネットワークを通じて、生産を斡旋する。なかでも、多くの雇用者を抱えたサプライヤーのほとんどがアジアに存在している。アディダスとナイキのそれぞれ企業の年次活動報告書 (Adidas 2010a, b; Nike 2009) によると、2009年時点でアディダスのサプライヤーの69%がアジアにおいて活動している (1128社中775社)。ナイキのサプライヤーの割合は、73%と依然として高い (618社中449社)。「世界のミシン」と称される中国には、アディダスのサプライヤーの27%、ナイキのサプライヤーの23%が存在している。また、スポーツ産業以外のグローバルなブランド企業も、アジアにサプライヤーチェーンを移している。プーマ、ミズノ、アンブロとまだ一部ではあるが、これらの企業は被服部門をインドネシアからインドに移した。それにもかかわらず、グローバルなスポーツ用品市場において、アジアの役割は、比較的、労働集約型であり、さらに、わずかな資本で運営されるウェアやシューズの生産セクターにとって天井知らずである。アジアのスポーツ用品の輸出のシェアはラ

イフスタイルウェアを除いて、1994年には44.9%だったものが、その後10年以内に49.1%にまで上昇する。アジアの工場は世界市場に向けてスキー、サーフボード、ゴルフクラブからテニスラケット、サッカーボール、ジムの器具にいたるまで、ありとあらゆるスポーツ用品を生産している (Andreff / Andreff 2009: 270, 279)。

第3章 スポーツ用品産業のリージョナリゼーション

1960年代中頃、アジアはローカルな組織に組み込まれていたが、現在、スポーツ用品産業のグローバルなオペレーションに急速に組み込まれている。しかし、スポーツ用品生産における「新たな国際的分業」が全盛を迎えるのは、スポーツやレジャーへの強い要求が生まれ、1970年代をかけてヨーロッパやアメリカの消費者の習慣が変化したときであった。日本のスポーツシューズ生産会社の鬼塚 (現アシックス) と1978年にナイキとなるアメリカのスポーツ販売代理店ブルーリボンスポーツ社との間のコラボレーションは、後に一般化するスポーツ用品生産のグローバリゼーションの先駆けであった。ナイキの創業者バウワーマンとナイトのビジネスモデルは、新興国日本からの直接輸入によって可能になる実効分配コストよりも、日本製品一般に認められたクオリティを優先した。鬼塚とのパートナーシップを解消した後も、しばらくの間、ブルーリボンスポーツ社 (現ナイキ) は、日本のシューズ生産会社によって作られたデザインを採用し続けた。しかし、1970年代中頃になると、新たに工業化された日本は、ブルーリボンスポーツ社にとって、もはや有益では

なくなった。なぜなら、日本の「キャッチアップ」の過程において、実際の給料は二倍以上にも達したからである。さらに、プレトンウッズ体制の終焉は、人為的に引き下げられた円安の終わりと日本からの輸出品の価格の引き上げの終わりを意味した。ナイキは生産のセグメントを韓国、タイ、台湾へとシフトし始めたが、依然として、二つの工場はアメリカ国内に設置されたままであった。1980年代初頭までに、韓国政府が積極的にシューズ工場設立への財政的なインセンティブを実行したため、ナイキのシューズの82%が、韓国や台湾から輸入された(Locke 2003: 46)。労働争議と賃金上昇がこれらの国々に同様に不採算性をもたらしたとき、ナイキはより労働コストが低い地域で工場を再建することを主要なサプライソースに強要した。オーダーギャランティは金銭的リスクを最小化し、現地のナイキの代理人は、工場の生産過程の組織を維持し、品質管理を請け負った。1990年代に、タイ、インドネシア、フィリピン、ベトナムは、南東アジアの全てを網羅する生産ネットワークの最も重要なロケーションとして中国に参入した。1996年には、ナイキの製品の34%は中国から、36%がインドネシアから、12%が韓国から、10%がタイから、5%が台湾から、2%がベトナムから輸入されている(Locke 2003: 46)。

今日、80万人もの労働者が、46ヶ国に遍在した600を超えるナイキの工場で生産に従事している(Nike 2009)。メイン州とニューハンプシャー州にある二つのアメリカの工場は、長期間閉鎖されたままである。ナイキ自身、約33000人をワールドワイドに雇用している(Nike 2009)。フラッグシップストアの拡大に先立ち、ナイキはアメリカ国内では5500人の雇用者

を配置しているだけである。「工場を持たないスポーツ用品製造業」というコアビジネスは、調査、開発、デザイン、マーケティングで構成され、生産パレットの継続的な拡大の生産サイクルのマネージメントを行う。1980年当時、ナイキのシューズコレクションは175モデルであったが、1990年春には772モデルにまで増加し、その後10年間で約1200もの多様なモデルへと増大した(Locke 2003: 43)。スポーツ用シューズとレジャー用シューズの世界市場の36.4%を支配していることにより、ナイキは文句なくナンバーワンである。また、ナイキはスポーツウェア部門においてマーケットリーダーの地位を十分に獲得しており、2005年にはスポーツ用具部門において第6位となった(Schmid / Kotulla 2007)。2009年、ナイキは19兆ドルもの売り上げがあり、史上最多の額となった(10兆ドルはシューズ部門で、5兆ドルはスポーツウェア部門で)。業界第2位の地位に屈服させられたアディダスは、10.4兆ユーロの年商に甘んじた(アジアでは25%の売り上げ Addidas 2010a: 114)。アディダスはスポーツ用品生産から始まり、1990年代にはグローバルなスポーツとライフスタイルブランドへと拡大したが、スポーツ用品生産については、時期を逸した感がある。アディダスは以前から自社生産を守っていたが、ブランド化された企業となってからも、基本的には自社生産を続けてきた。生産の大半は、サプライヤーとしての競争力を保ちつつも、労働コストの低い国に移動した。2005年、アディダスによるリーボック社の買収は、アジアの生産者を上回る価格交渉力を最大化するための規模の経済を成し遂げるという戦略的なビジネスの目的を達成した。アディダスは40000人の従業員を持ち、そのうちの25000人が

卸売と小売を担当している。生産の圧倒的多数は、世界に遍在する独立した企業の数十万の労働者によって遂行される。全1128の工場のうち69%がアジアに存在し、そのうちの27%は中国にある。アディダスのネットワークの最大5つの場所は、インド（77の工場）、インドネシア（64の工場）、ベトナムと日本（それぞれ63の工場；Adidas 2010b: 24）となっている。直接比較してみると、サプライコンソリデーションプラクティスに関しては、ナイキはアディダスよりも先行しているように思われる。なぜなら、ナイキのネットワークにおける一人あたりの雇用が上昇しているにもかかわらず、企業や企業が配置されている国の数が減少しているからである。

製造部門をアジアにおける低賃金国に移動するというナイキの決定は、すでに、衣料品産業や消費財製造で確立されていたモデルに倣ったものである。寡占化の傾向は、早くからアメリカのスポーツ用品産業で見られた。数少ない巨大な生産業者は、工場の再配置や工場を閉鎖すると脅すことによって、収益の最大化を試みる。その結果、労働権、法律、セキュリティスタンダード、環境アセスメントが無視されてしまう。これは、生産コストを下げ、収益を上げることにほかならない。このやり方は、多方面から「底辺への競争」として批判されることになる。このことは、今日でも進行中である。野球、バスケットボール、アメリカンフットボールのスポーツ用品や衣料品を主に製造し、セントルイスに本社を構えるローリングス社は、1953年から繰り返される製造部門の配置転換をミズーリ州から開始するが、そのさい、後の移転を見越して労働組合を社内から排除した。1964年、税制上の優遇措置を理由に、ローリン

グス社はプエルトリコに移転する。それから5年後、ローリングス社はハイチ沿岸に進出する。ハイチ沿岸西部には、わずかな賃金でも働きたいという貧しい人々がいただけでなく、法律によってストライキも禁止されていた。後に、不安定な政治情勢により、ローリングス社はコスタリカへと移転した（Sage 2000: 272）。中央アメリカやカリブ海諸国の低賃金国は、アメリカ市場向けのスポーツ用品製造において重要な役割を演じ続けている。東ヨーロッパ、北アフリカ、トルコも同様に、近接するヨーロッパの販売市場につけこまれている。輸送費や通信費の削減、需要への対応時間の短縮、割当量の取り決めは、リージョナルな特別の貿易関係を発展させる主要な理由である。同様に、最終的に逆輸入する商品をターゲットマーケットに投入する前に、契約、原材料、製造コンポーネントを地域のサプライヤーや製造プラントに転嫁するスポーツ用品産業にとって、隣接する地域は直接投資するうえで好ましいターゲットとなる（Gereffi 2002; Andreff / Andreff 2009）。

第4章 産業の高度化と多様性

スポーツ用品産業におけるアジアの躍進は、繊維セクターと衣料セクターの変化と強く結びついているが、その理由は生産パレットの部分的重複の結果とみなされている。20世紀初頭以来、これらのブランチは、アジアの至る所で、これまでも国境を越えた再配置を経験してきた（表1参照）。このような発展は、政府によって直接的かつ積極的に推し進められた。国家の産業政策は、工業化の初期段階において、競争力を失っていく産業セクターの調整や指定された将来の産業セクターの構築に重要な役割を

演じた。まず、天然繊維の生産と輸出主導型の繊維産業の発展を北米とヨーロッパから国家の支援のもと工業化の段階に突入していた日本へとシフトさせることが重要であった。1930年代において、このセクターは、国民経済の生産量の10%と輸出による収益の三分の一を生み出した（Park / Anderson 1991: 535）。戦後、日本の繊維産業はグローバルなマーケットシェアで負け続けた。貿易や経済を所管する省庁は、産業界、サプライヤー、労働組合、貿易会社、小売業者とともに、このセクターを再構成した（McNamara 1995）。合成繊維技術の協調的なプロモーションは、繊維産業の落ち込みを緩和することになった。日本が合成繊維の糸や生地 of 文字通りの輸出国になる一方で、さらなる労働集約過程が香港、台湾、韓国にシフトし、1970年代と1980年代において、これらは繊維と衣料に対する支配的でグローバルな輸出市場へと発展した。

日本の2大スポーツ用品メーカーのアシックスとミズノは、ともにこの流れに乗り、1970年代には新興工業国となった東アジアにおいて、靴の生産セグメントのアウトソーシングを開始した。アシックスは最初の海外工場を台湾に設置した。間もなく、生産コストの上昇は、韓国、ひいては中国への移転を促した。1988年までに、全アシックス製品の半分は、海外で生産された。アシックスは手堅く海外での活動を拡大し続けた。その収益の増加は、結局のところ、2005年以来の海外でのランニングシューズ部門とスポーツシューズ部門での販売レベルに起因すると考えられる（Asics 2009）。一方、アシックスの主たるライバルであるミズノは、国内市場において、粗利益を60%から70%へと上げ続けている。ミズノはアジアの低賃金の国や

近隣の主要な販売市場に支社を開設するという、アシックスとはいくぶん異なる戦略を取っている。1970年、ミズノは台湾ミズノ社という子会社を設立し、クロスボーダーな輸出のための基盤を置いた。1975年、韓国に初のシューズ工場を開設した。1989年、タイの繊維工業とともにベンチャー企業を立ち上げた。それから、ミズノの子会社は、香港（1992）、上海（1994）、そして同様にアメリカ、カナダ、ヨーロッパに設立された。これらの地域への移転の決断は、様々な要因もあるが、やはり円の為替レートの上昇を念頭に置いたものである。1985年、プラザ合意における「トップクラスの経済力」は、摩擦の種となるアメリカの貿易赤字残高を緩和するために通貨の為替レートをコントロールすることを決定した。

最初の成功者である日本の繊維産業にならって、台湾と韓国における繊維セクターは、輸出を基盤とした成長という古典的なやり方に従った。台湾政府の相当なテコ入れにより、台湾での天然繊維の製造は1950年代から開始された。1960年代、輸出量が増大するにつれて、台湾は合成繊維の生産拡大や衣料品工場での増産をおこなった。1980年代には、短期間ではあったが、台湾はアメリカ市場への衣料品の主要な輸出国であり、合成繊維生産ではアメリカに次ぐ二番手となり、絶頂期を迎えた。しかし、その後、賃金の上昇、厳しい労働規制、政府による環境アセスメントの導入は、為替レートの切り下げとも結びつき、労働集約型のエリアでの台湾の競争的優位性を徐々に弱らせた（Thun 2001: 3）。韓国では、政府が1960年代初頭に繊維輸出の五か年計画を発令した。輸出制限、政府からの貸付金、原材料の協調的な配分は、1970年代に指定された成長地域を強化した。

表2 アジアの繊維産業と衣料品産業の世界市場におけるシェア（2004-2008 %）

	衣料品		糸、生地		輸出シェア 2008	
	2004	2008	2004	2008	衣料品	繊維
北東アジア						
中国	25.58	34.22	17.58	27.41	8.4%	5%
日本	0.25	0.17	3.75	3.08	0.1%	1%
韓国	1.4	0.43	5.7	3.26	0.4%	2%
台湾		0.34	5.28	3.87	0.5%	4%
南東アジア						
インドネシア	1.84	1.79	1.66	1.54	4.6%	3%
タイ	1.65	1.21	1.35	1.35	2.4%	2%
マレーシア	0.97	1.03	0.64	0.65	2.0%	1%
フィリピン	0.89	0.56	1.14	0.08	4.1%	0%
ベトナム	1.76	2.7	0.34	0.5	17.9%	2%
南アジア						
バングラディッシュ	2.6	3.7	0.31	0.37	80.3%	6%
インド	2.74	3.13	3.69	4.36	6.0%	6%
スリランカ	1.15	0.99	0.08	0.08	40.0%	2%
パキスタン	1.25	1.11	3.22	3.02	19.2%	35%

出典：UN Comtrade database. Taipei Government

1970年代は、化学工業や合成繊維生産へと関心が移っていく時期であった（Amsden 1989: 64-68）。新たに興った工業化経済における繊維セクターの停滞とともに、南東アジアの虎と称された二世代の国々が登場する。マレーシア、タイ、インドネシア、フィリピンは、中国や南東アジア諸国の後に続いた。

アジア地域において、投資と技術を集中的に総合化する産業とより高度な価値生産物の大量の取引の発展は、発展過程において社会間との比較で競争的に不利な立場を補う政治的かつ経済的な機会をもたらした（表2を参照）。必要不可欠な投資資本は、まずもって政府の援助基

金からなされた。日本、韓国、台湾、シンガポールにおいて、地域の繊維工業組合、ビジネスネットワーク、銀行、国家は、主要な投資家であった。1990年代の発展の最終段階において、アジアの虎の第4世代の国々と中国の急速な発展は、主に、近隣諸国の直接投資によって刺激された（Hiratsuka 2005: 20）。1990年代初頭までに、マレーシアの経済特区内のほとんどの繊維企業は、外国資本によって設立され、その多くが日本のものであった（Singleton 1997: 44）。糸1トンあたりの輸出入価格の違いは、プランチ内相互の貿易を構造化する品質の違いを示している。つまり、企業は新興国において、低品

質の繊維を生産し、より発展した国において、より高品質な素材の製品を生産する。2002年、韓国と台湾は化学繊維の二大輸出国となった。台湾は、低価格の繊維を輸出し、高品質の繊維を輸入する。韓国は、中間の価格帯の繊維を輸出し、高品質の繊維を輸入する。インドネシア、マレーシア、タイは、文字通りの繊維や生地 of 輸出国であり、低品質の繊維を輸出し、中位から高品質の繊維を輸入している。日本は、最高級の価格帯の繊維や生地の最大の輸出国である（Hiratsuka 2005: 15）。地域間の相互のインプットとアウトプットを見てみると、アジアの繊維産業が日本、台湾、アメリカに依存していたことから中国に移行していったことが明らかになる（Kuwamori / Okamoto 2007: 16）。たとえば、台湾の化学工業は、2000年以来、中国内陸部から供給される繊維ブランチに依存し、その一方で、自社の繊維セクターは、繊維業、化学部門、他の中国の製造業との商取引関係を着実に拡張してきている（Kuwamori / Okamoto 2007: 27）。

生産セクターの再配置の決定は、本質的には、たとえば、労働生産性、資本、技術的な供給力、政府の貸付金というインセンティブ、労働規制、環境アセスメントによって規定される。多くの場合、政府は、マレーシアで輸出用の製品の製造ゾーンを設立するか、中国で経済特区を設立するかどうか、海外の投資家がどこに排他的な状況を提示するか、または、税率、割り当て量、関税率の変更といった主要な役割を担う。1980年代、政府が輸出主導型の成長を刺激する政策を制定したとき、インドネシアはグローバルな衣料産業のハブへと転換した。少なくとも、製造された製品の85%が輸出されるのであれば、輸入税や他の制約は海外の投資家

にとって排除すべきものとなる。このことは、巨大な繊維産業と履物産業のクラスターの設立を開始する兆しであり、多くの部門が香港、韓国、台湾からの生産業者によって所有されていた。輸出は直接西欧のターゲット市場—関税や配分高によって新興工業国の第一世代に対して閉ざされている—to送られた（Lowder 1999: 55-56; Hassler 2003）。

国際的な政治経済の制度的な枠組みは、なかでも、市場に参入する障壁が比較的低い衣料品セクターにおいて、新興国の工業的な発展の重要なステップとなる。早い段階に、繊維貿易セクターは政府間協定、最恵国待遇条約、二国間の輸入関税によって調整されている。たとえば、EUやNAFTAのような地域の貿易連合は、まさに、その構成メンバー間の貿易を自由化し、生産者の購買政策に対して重要な影響を与えている。1974年の多国間繊維取り決め—それは1961年の綿製品の取り決めにベースにしているが、化繊と衣料品を含んでいる—is、グローバルな商品の流通に多大な影響を与えた。このような多国間の規制のレジームのもとで、輸入国は、特別な繊維製品や衣料品に対して、二国間協議割り当ての制限を履行する権利を持つ。このような制約下において、下落に合わせるために、輸出業者は政府から配分された割当量を購入する。当初、途上国からの低賃金をめぐる競争に対抗する地域の産業を保護するための評価基準として意図されたものが、今となっては、多くの低賃金国における衣料品セクターの発展や製造業の三角関係の拡大を刺激するものとなった。2004年に協定が失効したとき、これらのガイドラインは、すでにプロダクションストラクチャーに大きな結果をもたらしていた。というのも、多くのケースにおいて、繊維製品

に対する割り当て量は、国から国へと変動していく。アメリカや EU 圏への中国からの輸出は、2001年以降、漸進的に廃止されたそのカテゴリーにおいて、ドラスティックに増加した。衣料品産業が特筆するに値しなくなった日本では、割り当て量の履行が過去のものとなり、中国の輸出がすでに1998年までに55%に達していた(2009年には約80%となった。Gereffi 2002: 15)。

第5章 アジアのプロダクションネットワークにおける多様性

とくに、グローバルな消費商品産業のなかでスポーツやライフスタイルセクターにおいて、市場シェアの競争はブランドやマーケティングを基盤にしている。有名なブランド企業は、過去に、アウトソーシングされた生産過程、流通・販売、最終消費のクロスロードをコントロールし、その関係において先頭に立っているという理由で「フラッグシップカンパニー」でもある。近年、アジアにおけるスポーツ用品産業や卸売業者の操作は、地域的な階層性やグローバルな調節状態に適合するために仕入れの過程やプロダクションネットワークを再編成してきた。以下の事例は、主要なアジアの企業によって組織された、いくつかのプロダクションネットワークを紹介する。これらのビジネスは、彼らの顧客に対して、購買や生産から流通・販売やマーケティングまでの全てのプロセスを組織し、そこにおいて、彼ら独自の成長戦略を作り上げている。

中国のリーニン社は、ナイキのような有名な企業やウォルマートのような大規模小売店を、そっくりそのまま中国に移したにすぎない。リ

ーニン社は、かつて床運動の選手だったリーニンによって1990年に設立され、今日、名祖の企業として中国で最も知られたスポーツ用品の地域ブランドとなり、その製品は、フランチャイズやアウトレットの入り組んだネットワークにおいて流通されている。企業を創設して10年後、リーニン社は中国においてすでに30%のマーケットシェアを占めていた。今日、ナイキやアディダスによる同等なアイテム以上に30%から40%の製品を販売しているブランドとなり、後発の企業ながらも、市場において第3の位置につけている。リーニン社はとりわけ入り組んだ小売店のネットワークから収益を得ている。北京オリンピックが開催された2008年のみ、リーニン社は新たに1012店のフランチャイズを開設した。その年の終わりに、7000のアウトレット流通ネットワークのうち、6245店がリーニン社のチェーン店であった(Li Ning 2008)。このような積極的な拡張戦略は、企業のバランスシートに見られる。すなわち、スポーツ用品部門において、ここ5年のうちに、リーニン社のように多額の収益を増やしたリーディングカンパニーはない(表3参照)。中国のブランドとして、リーニン社の収益の99%は中国国内で得られたものである。ヨーロッパやアメリカの市場において需要が急落したが、リーニン社の拡張計画には、ほとんど影響がなかった。2009年前半、スポーツ用品部門における輸出は、総じて26.3%までに減少した。このことは、スポーツ用品の製造工場の多くが存在する江蘇省、広東省、山東省、福建省といった繊維産業の中核的な地域にとっても非常に厳しいものとなった。福建省は中国のスポーツ用品生産のハブのひとつである。もうひとつが、広東省であり、そこはリーニン社がシューズのコレクションの

表3 スポーツ衣料品産業の税引前の収益（単位 100万ドル）

	2004	2005	2006	2007	2008	2004年から2008 年までの成長率 (%)
ナイキ	1,450.0	1,859.8	2,141.6	2,199.9	2,500.0	72.4
アディダス	646.8	849.3	877.6	1,088.4	1,265.6	95.7
プーマ	448.4	524.0	454.0	510.9	457.9	9.5
アシックス	64.8	100.3	147.8	203.7	233.9	261
ミズノ	42.7	63.8	72.8	39.9	-2.8	-106.5
リーニン	14.7	22.3	36.8	57.4	86.0	485
Li & Fung	207.8	249.0	304.3	424.8	344.0	99.2
Yue Yuen	300.0	307.6	375.6	386.6	515.4	65.5

出典：MSN 2008: 17; annual corporate report

ために雇った最先端のシューズをデザインするタイ、韓国、日本のスペシャリストがいる。中国のスポーツ用品協会によると、リーニン社は製造工場を西方の内陸部へ移転を計画しているとのことである。なぜなら、河北省チンメン市への移転の決断は、かつての経済特区であった沿岸地域では費用がかかるようになったからであり、近年の中国の動向に従ったものである。また、スポーツ用品部門の工業団地としては最大の工業地帯の建設に、30億ドルもの費用が投資されたであろうと噂されている。デザイン、リサーチと開発、最終加工、流通といった全行程を1か所に集中させることによって、商品製造業は需要の変化にしっかりと対応する。なぜなら、総合的な生産は能率的になるので、供給ルートや時間が短縮され、ストレージコストが劇的に削減されるからである。テイラーメイドのソフトウェアは、リーニン社ショップにおける在庫管理を改善させた。販売データは、店頭レジスターから直接工場に流れる。工場は需要の変化に示されたほんの一瞬の反応を把握するために、販売されたモデル、サイズ、カラー

の量をモニターする。工業団地が十分に機能すれば、5万人の人々が2キロ四方のスペース内でリーニン社の全商品の半分を生産することになろう（CSGF 2008）。

依然としてリーニン社は自社製造企業として操業しているが、マーケティングと販売においてより一層アクティブな展開を示している。プロダクションネットワークは、小売業とも製造業とも厳密に区別できないフラッグシップカンパニーによって支配されている。アジアにおいて、リージョナリゼーションプロセスを通じて、多様な生産ネットワークのモデルの一連の変化やクロスオーバーが結晶化されてきたというのが事実である（Sturgeon 2009）。グローバルな生産を支配している台湾、韓国、香港といった新興工業国出身の企業は、リーディングポジションを担ってきた。かつて、高度に専門化された企業—彼らは技術的な専門知識を蓄積し、それをグローバルなブランド企業に提供してきた—は、彼ら自身の供給関係を組み立て、製造プラントを設立するか、輸出特区や上昇するローカル生産コストへの対応として生産オー

ダーを外注してきた。その結果として、完全なサプライチェーンとプロダクションプロセスチェーンの組織とともに、彼らは新たな活動領域に参入していく。このような展開は、製造、交換、小売の境界をより一層曖昧にする原因となる。

高度な垂直的統合の生産ネットワークの特徴的な事例は、香港のエスケル社である。この企業は、コットン製衣料のリーダー的生産者であり、その顧客はナイキ、ラコステ、エスプリ、トミー・ヒルフィガーといったグローバルなブランドを含んでいる。エスケル社の生産過程は、中国北西部の新疆省（現・新疆ウイグル自治区）からスタートする。そこには、会社が所有する綿花のプランテーションがある。それ以降の加工処理のほとんどは、広東省に集中している。そこには、エスケル社の中国国内に7つある紡績工場のうちの4つがある。衣料品は、中国国内においてのみ仕上げられるのではなく、ベトナム、マレーシア、スリランカ、モーリシャスでも仕上げられる。2002年、エスケル社は、パイ (Pye) という自社のファッションブランドと小売り店チェーンのアウトレット「シャツストップ」を創設した。このような新たな展開にもかかわらず、エスケル社は、他のブランドや商社にとって、製造を主体とする企業とみなされている (Appelbaum 2009: 68-69)。製造業から小売業に変わったユー・ユエン社（これも香港にあるが）は、いっそう明らかにその変化が認識されている。5000万ドルの年間売上とともに、ユー・ユエン社は、スポーツ用品部門における世界3大企業のひとつとなっている。台湾のポー・チェン社の100%子会社の名前は、域外でほとんど知られていない。それにもかかわらず、ユー・ユエン社は、世界

中で履かれている6社のスポーツシューズのいずれかの生産に関わっている。2009年、ユー・ユエン社の31万人の労働者は、ナイキ、アディダス、アシックス、フィラ、ニュー・コンバースといった有名ブランドのために合計24600万足の靴を製造した。ユー・ユエン社は、1988年から中国国内に自社工場を設立し（2009年までに211）、1993年からはインドネシアに（2009年までに112）、1995年からはベトナムに（2009年までに100）自社工場を設立している。生産の大半が、広東省の東莞市で行われており、全盛期には、そこで11万人の労働者が雇用されていた。巨大な工場が、皮革加工と接着剤といった基礎的なコンポーネントを供給する企業の近隣に誕生してきた (MSN 2008: 43)。

ビジネスクラスターとブランドクラスターはジャカルタ近郊の Nikomas Gemilang 社をも構成している。そこでは、最大43000人の労働者（その85%が女性）がブランドと請負業者に依拠して、建物を分けてスポーツシューズを製造している。輸出市場向けの生産に加えて、ユー・ユエン社もまた、急速に卸売販売業者の流通ネットワークとブランド名のついたスポーツ用品とスポーツウェアの小売店を拡大している。2006年に、この部門が企業の粗利益の5.6%を占めていた (Appelbaum 2009: 73)。3年後、この数値は上昇し、4600店舗のチェーン店の小売販売からもたらされた売上の粗利益は20%となった (Yue Yuen 2009: 12-13)。ユー・ユエン社はたとえば、原材料の供給、靴底の生産、生産過程用の機械の専門化といった生産のアウトソーシング化段階に突入した。ユー・ユエン社は2006年に76の異なる会社のもとでシェアを獲得し、先に取り上げたビジネスセクターにおいて、全てが機能している。流通の観点から、ユ

ー・ユエン社はリファレンスタイムを短縮し、より効果的な流通ルートの計画を立てるコンピュータを用いたマネージメントシステムを発展させるためにグローバルな流通のプロバイダーとコラボレーションをしている（Appelbaum 2009: 74）。

他の生産ネットワークのバリエーションは、供給と生産から流通に及んでいる顧客のために、完全なサービスパッケージをマネージメントする衣料品のディーラーの周辺に集積されている。いくつかの企業も、消費者のためのデザインを開発し、市場調査を実行し、品質管理を徹底している。生産統轄機能を代表する事例は、香港の企業 Li&Fung 社である。インタビューにおいて、Li&Fung 社の最高経営責任者（CEO）は、広域的な契約の事例を用いて、生産ネットワークの国際的分業について述べた。すなわち、生地を韓国に発注し、それを台湾で着色し、ボタンとチャックは中国に発注し、最終的に、全てのものが組み立てのためにタイに発送される（Victor Fung, cited by Appelbaum 2009: 71）。マルチナショナルな企業は、40カ国に80以上もの支社を擁立している。14400人の労働者のうち約3500人が香港に駐留している。Li&Fung 社は12000のサプライヤーとネットワークを構築している。2004年から2008年まで、税引き前の収入が倍増し、粗利益は14兆2億ドルに達した。売り上げの62%はアメリカ、29%はヨーロッパ、約2%は世界の4つの地域からのものとなっている。Li&Fung 社は小売業販売にも参入している。その子会社 Li&Fung Retailing 社は、中国、シンガポール、マレーシア、タイ、韓国に300を超える小売店を持っている。

さいごに、顧客に供給から配分までの全ての

生産過程のバレットを提供する事例は、Luen Thai 社というアパレル部門のリーダーである。毎年、Luen Thai 社の17000名の労働者は5億ドルに相当する5千万着の衣類を生産している。多くの企業のように、Luen Thai 社はトンカンに組み立てラインを集中させることによって、多国間繊維取り決めの期限切れに対処してきた。トンカンにおける自社の「サプライチェーンシティ」において、商品開発センター、労働者の生活施設、巨大ホテルが商品倉庫の近くにも見つけることができる。このようにひとつの敷地に集約することは、デザイナーや Luen Thai 社製品の消費者とを、あたかも、直接、より効果的に生産を計画するために工場のエンジニアとコンタクトすることを許すかのようである。一般的に、多国間繊維取り決めの期限切れは、繊維産業における整理統合を導き、それゆえに、1980年代に世界貿易に対する割り当て量の限界に陥った靴の製造部門と同じような集約過程を導くものとして期待されたのであった。

第6章 スウェットショップとグローバリゼーションに関する議論

賃金削減によって収益を増やすこととグローバルなスポーツアイコンと高額な広告契約を交わすことは、スポーツ用品産業のグローバルなプロダクションネットワークにおいて、相補的な経営戦略となっている。スポーツ用品が生産されている貧困状況や搾取的な状況とは完全に対照的に、契約を交わしたスターアスリートの魅力的で、豪華で、セレブなステータスは、ブランド販売の頼みの綱でもある。1990年代より、労働組合、連帯ネットワーク、批判的なジャーナリスト、開発援助組織は、繰り返し、織

維産業労働者の悲惨な生活や労働条件に関心を向けてきた。いわゆる「スウェットショップ」と称されたものへの抗議は、反グローバリゼーション運動の活動のなかでも、真っ先に登場した分野である（Klein 1999）。反グローバリゼーション運動の活動家は、法的な最低賃金にも到達せず、人間らしい生活状況にも見合わない賃金や、休憩も休日もない過度な長時間労働、反復的で集会的な仕事、強制的な時間外労働に対する賃金の不払い、形態はどうであれ組合結成という労働者の企てへの対抗措置としての即時解雇を批判する（Frenkel 2001）。しかし、ブランドのイメージを台無しにしてしまう最大のもの、少なくとも理論的には、児童労働の利用や囚人作業キャンプでの生産という、グローバルに展開される非合法的な事態である。アメリカン大学への抗議は、高等教育機関によるスポーツプログラムとマーケティングのための協定の100万ドルのキャンセル料を発生させたが、消費者の意識に強い印象を残した。

ナイキのようなグローバルなブランド企業は、収益の減少を1990年代末と予測した。消費者の圧力は、グローバルな有名ブランドに自社のマネジメント戦略の再考をうながし、有名ブランド企業は、自社のプロダクションネットワークを管理し、サプライヤーの雇用慣行を自社の説明責任という視点から強制的に確認するようになる。多くのメジャーなスポーツブランド企業は、そのうちに、公正労働協会（FLA）のメンバーになった。この協会は、経済界、大学、NGOによって1999年に設立された。FLAのメンバーは、自由に集会に参加するという労働者の権利を守ることと価値連鎖と賃金基準の公開を含むビジネスでの実践を評価することを約束する（MSN 2008: 24-25）。有名ブランド

企業が調達政策の条件としてサプライヤーに対して伝えている行動規範は、少なくともスウェットショップにおける酷い搾取状況を緩和することを助ける。たとえば、権威的な雇用関係を改善し、徐々に契約に即した雇用関係への移行は、中国内のスポーツシューズ産業において確認されている。ベトナムにおいて、台湾の子会社は、賃金水準、労働時間、労働安全の面でトランスナショナルなサプライリエゾンに含まれない企業よりも、よりよい労働条件を提供している（Frenkel 2001; Wang 2005）。このような積極的な進歩とは対照的に、多くの労働組合や人権団体は、有名ブランド企業が取り組む社会的責任プログラムをイメージキャンペーン以外のなにものでもなく、合理的な財務上の計算に恩義を受けている商売上の利害を覆い隠すものとして評価している。たしかに、基本的にはボランティアな態度を示しているガイドラインではあるが、企業の利益との間に生じる矛盾によってその効果が制限されてしまう。有名ブランド企業は、ガイドラインについてのみコンプライアンスを定めるであろうが、リーボックのタイのサプライヤーの華南の工場でユが確認したように（2008: 526）、ガイドラインは企業を拘束するコストを増やすことにほとんど貢献しない。他の有名ブランド企業の生産ネットワークにおいて、工場内に組合が結成されると、サプライヤーから抜けることが協定に示されている（MSN 2008）。

これに付け加えると、FLAの行動規範には、しばしば、最低生活賃金、労働時間の制限、団体交渉権の保護に関する細則の欠如が指摘される。二つの問題が最近の状況を支配している。つまり、第一の問題は、たとえば、結社の自由といったILO（国際労働機関）の原則が、中国

やベトナムのような国において認められていないことにある。たとえ、組合が結成されたとしても、多くの場合、組合は単なるマネージメントのための警察官でしかなく、また、中国においては、党のカモでしかない。もっとも良いケースとして、労働組合は、企業のマネージメントを個人的な管理や企業の善意の問題としてサポートする。もっとも悪いケースとして、労働組合が労働者の搾取に積極的に力を貸すことである（Wang 2005: 49）。関税協定に参加していないところでは、賃金や労働時間が全従業員に対する企業による影響力を行使する効果的な手段となったままである。雇用者や請負業者が、集団的な交渉パートナーと向き合うことはない。つまり、国際スポーツ用品産業連盟は、総じて、そのメンバーを代表するブランチとして行動することを拒否し、他のステークホルダーとFLAとの交渉を疑いの余地なく、拒否する。第二の問題は、グローバル経済と北半球の販売市場の従属関係から生じる不規則な雇用状態と臨時雇用者との契約の増加である（MSN 2008: 28）。

おわりにかえて：

アジアのプロダクションネットワークの未来

過去30年間、二国間の協力関係の発展とアジア経済圏の最善なフォーメーションを持続する激しい変化が喚起されてきた。現在まで見られたグローバルなスポーツ用品産業のプロダクションネットワークにおける変化は、合併と多様性の新たなプロセスを示している。このプロセスは、アジアの企業による自由化された世界貿易の政治経済の変化やアジアの商業地域の経済的な統合への対応である。日用品産業の合併が

垂直的統合を繰り返していることが、急速に明らかになった。このように増えてきている大規模な小売店チェーンと大規模な中間業者との間の流通と生産の統合は、かつてフォード生産様式と称された垂直的統合のタイプと近似している。20世紀の四半期において、バイヤーに突き動かされたコモディティチェーンや仲介人によって引き起こされた底辺への競争は、ついに終焉を迎えているように思われる。労働者から付加価値の最後の一滴を搾り取るために実行された戦略地政学は、依然として生産ネットワークにおいて確認することが出来るが、もはや、過激なものではない。たとえば、雇用や生産高の全体が時を同じくして増えているにもかかわらず、ナイキのコモディティチェーンに組み込まれた企業や供給地域数は、近年、減少している。このような企業や供給地域の再配列は、多国間繊維取り決めによって強制された割当規制の期限切れに由来することが出来る。また、企業によるサポートを受けた複合的なプロダクションクラスターに向かう新たに発見されたトレンドに由来する。これらのように十分に統合されたネットワークは、なかでも労働力が無尽蔵であり、また持続的に短縮されたプロダクションサイクルと不安定なファストリテイリングの需要サイクルに効果的に対応可能な中国において、よい状態を示している。

アジアのビジネスによって用いられる別の戦略は、「産業の高度化」である。新たな生産技術を使うことによって、長く工業化された東アジアの国々における工場は、より高次の価値の市場区分に参入することが出来、単純労働の過程をアウトソーシングすることが出来る。また、生産者と卸売販売業者は一様に、たとえば、直接販売、商品開発、独自ブランドのマー

ケティングといった新たなビジネス部門を開発してきた。これらの部門は、地元住民の購買力の上昇にともない、より一層収益を上げるようになってきている。また、インターネットもネットワーク内のコミュニケーションの改善において重要な要因となっている。つまり、情報の流れをより早くやりとりすること、顧客が素早く請負業者を発見すること、注文が工業規格や製品規格にしたがって供給されるといったことなどである。コーディネーションプログラムをサポートするソフトウェアの標準化は、生産性を上昇させるだけでなく、ネットワークの結びつきをより一層強化し、長期的な配送や企業間の貿易関係を創造することになる。しかしながら、第四世代の新興国の場合、工業化のアップグレードの機会、未だ制約があると言わざるをえない。

本稿において、アジアのプロダクションネットワークの発展は、地域のイニシアティブ、地域のアクター、制定されている制度によって影響を受けてきたことを考察してきた。グローバル化の現段階において、政府の役割は、初期のころと同様に重要である (Amsde 1989; Hassler 2003)。なかでも、頭を悩ますネットワークの交差点において、エスニックな基準か家族的な基準、少なくとも、疑似家族的な関係にしたがって、マネージメントがなされることが少なくない (Carney 2005)。本国において疑わしいものと見なされた組合の役割は、海外においてもなかなか成功した地位を得られなかった (Wang 2005)。いっぽうで、グローバルなイニシアティブ、アクター、制度は、それでもなお、重要であった。すなわち、過剰なリベラリズムのレトリックにもかかわらず、世界貿易の規制緩和は労働者に生産過程のもっとも

低いレベルをもたらし、労働者の福祉の改善にもならなかった。それどころか、批判的な消費者や国際的な連帯ネットワークとの連携は、ブランドのパワーには限界があるということと、製造現場のコンディションに対する責任は、北半球の消費者の責任と直接的に結びつくということを証明した。

しかしながら、問題は残されたままである。すなわち、その問題とは、プロダクションネットワークの地域的な統合のケースのなかに、持続可能な発展を語る可能性を見出すことは出来るのか、否かということである。複雑な労働者の状況から見ると、スウェットショップ的な事態ではあるにしても、このことは農業や文化的な家父長制といった封建的な隷属状態から労働者を解放するという社会的な改良を意味することになる。経験的な調査は、搾取的な労働状況は工業化の初期段階に特徴的なものであり、長期的には、そのような状況はより人間的な労働関係の状態に取り換えられる、という仮説を支持する。今日、工業化された国家からの要求に依存する高度な段階は、グローバルな経済危機を乗り越えて以来、輸出発展によって明らかになっている。このことは、技術的な依存に付加えて、生産の階層的なモデルによって指摘される後発のセクターにとって、深刻かつ重要な問題を意味する。別の欠点は、ブランドとチェーン店の膨大なパワーである。電機部門から自動車部門へ、トランスナショナルな企業への高度な依存性は、生産ネットワーク内の重要な価値の移動を導いた。スポーツ用品部門において、ナイキやアディダスにとって利鞘は、少なくとも現時点において、地域の生産者や卸売販売者の利鞘よりも格段に高い。しかしながら、成長が著しい中国人の購買力が、長期的には世界

市場の構造を変革するかもしれない。アジアのスポーツ用品産業の成長とその生産過程の集中化が、主要なブランド企業に打ち勝つ交渉力の強化となり、主要なブランド企業の支配を弱体化させることとなろう。中期的には、福祉的な改良というバランスのとれた配分が全ての地域の社会的集団、なかでも、スポーツ用品産業で働く労働者たちにもたらされ、構造上の変化を起こすならば、それは政治的な影響力、組合の影響力、消費者の影響力といった様々な影響力の相互作用によって決定されるであろう。

文献リスト

- Adidas (2010a): Every Product Tells a Story. Geschäftsbericht 2008. http://www.adidas-group.com/de/investorrelations/assets/pdf/annual_reports/2009/GB_2009_De.pdf, March 4, 2010
- Adidas (2010b): Team Talk. 2009 Sustainability Report. <http://www.adidas-group.com/en/SER2009/>, March 4, 2010
- Akamatsu Kaname (1935): "Wagakuni yōmō kōgyōhin no bōeki sūsei" [Trend des Handels mit Textilprodukten in Japan]. In: Shōgyō Keizai Ronsō 13: 129-212
- Akamatsu Kaname (1962): "A Historical Pattern of Economic Growth in Developing Countries". In: The Developing Economies 1: 3-25
- Amsden, Alice H. (1989): Asia's Next Giant. South Korea and Late Industrialization. Oxford: Oxford University Press
- Andreff, Madeleine/Andreff, Wladimir (2009): "Global Trade in Sports Goods: International Specialisation of Major Trading Countries". In: European Sport Management Quarterly 9/3: 259-294
- Andreff, Wladimir/Szymanski, Stefan (2006): "Introduction: Sport and Economics". In: Andreff, Wladimir/Szymanski, Stefan (eds.): Handbook on the Economics of Sport. Cheltenham: Edward Elgar Publishing: 1-8
- Appelbaum, Richard (2009) "Big Suppliers in Great China: A Growing Counterweight to the Power of Giant Retailers". In: Hung, Ho-Fung (ed.): China and the Transformation of Global Capitalism. Baltimore: John Hopkins University Press: 65-85
- Asics (2009): Annual Report 2009. <http://www.asics.com/global/img/investors/ar2009.pdf>, March 4, 2010
- Bair, Jennifer (2005): "Global Capitalism and Commodity Chains: Looking Back, Going Forward". In: Competition and Change 9/2: 153-180
- Bernard, Mitchell/Ravenhill, John (1995): "Beyond Product Cycles and Flying Geese: Regionalization, Hierarchy, and the Industrialization of East Asia". In: World Politics 47/2: 171-209
- Carney, Michael (2005): "Globalization and the Renewal of Asian Business Networks". In: Asia Pacific Journal of Management 22: 337-354
- CSFG/China Sporting Goods Federation (2009): CSGF News. http://en.csfg.org.cn/News_Center/, March 12, 2012
- Cumings, Bruce (1984): "The Origins and Development of the Northeast Asian Political Economy: Industrial Sectors, Product Cycles, and Political Consequences". In: International Organization 38/1: 1-40
- Diefenbach, Katja (1997): Nikeworld. www.b-books.de/textprojekte/txt/kd-nike.htm, March 4, 2010
- Frenkel, Stephen J. (2001): "Globalization, Athletic Footwear Commodity Chains and Employment Relations in China". In: Organization Studies 22: 531-562
- Gereffi, Gary (1996): "Global Commodity Chains: New Forms of Coordination and Control Among Nations and Firms in International

- Industries". In: *Competition and Change* 4: 427-439
- Gereffi, Gary (2002): *The International Competitiveness of Asian Economics in the Apparel Commodity Chain*. Manila: Asian Development Bank (= ERD Working paper 5)
- Harvey, Jean/Saint-Germain, Maurice (2001): "Sporting Goods Trade, International Division of Labor, and the Unequal Hierarchy of Nations". In: *Sociology of Sport Journal* 18: 231-246
- Hassler, Markus (2003): "The Global Clothing Production System: Commodity Chains and Business Networks". In: *Global Networks* 3/4: 513-531
- Henderson, Jeffrey et al. (2002): "Global Production Networks and the Analysis of Economic Development". In: *Review of International Political Economy* 9/3: 436-464
- Hess, Martin (2009): "Investigating the Archipelago Economy: Chains, Networks and the Study of Uneven Development". In: *Journal für Entwicklungspolitik* 25/2: 20-37
- Hiratsuka Daisuke (2005): *The 'Catching up' Process of Manufacturing in East Asia*. Institute of Developing Economies Discussion Paper No. 22
- IMF (2007): *Regional Economic Outlook: Asia and Pacific*. Washington: International Monetary Fund (World Economic and Financial Surveys 07)
- Klein, Naomi (1999): *No Logo. Taking Aim at the Brand Bullies*. New York: Picador
- Korhonen, Pekka (1994): "The Theory of the Flying Geese Pattern of Development and Its Interpretations". In: *Journal of Peace Research* 31/1: 93-108
- Korzeniewicz, Miguel (1994): "Commodity Chains and Marketing Strategies: Nike and the Global Athletic Footwear Industry". In: Gereffi, Gary/Korzeniewicz, Miguel (eds.): *Commodity Chains and Global Capitalism*. Westport: Praeger Publishers, 247-266
- Kuwamori Hiroshi/Okamori Nobuhiro (2007): *Industrial Networks between China and the Countries of the Asia-Pacific Region*. IDE Discussion paper 110
- Li & Fung (2008): *Annual Report 2008*. <http://www.irasia.com/listco/hk/lifung/annual/ar39566-e00494.pdf>, March 4, 2010
- Li Ning (2008): *Annual Report 2008*. www.lining.com/EN/download/AR2004.pdf, March 4, 2010
- Locke, Richard M. (2003): "The Promise and Perils of Globalization: The Case of Nike". In: Kochan, Thomas A./ Schmalensee, Richard L. (eds.): *Management – Inventing and Delivering Its Future*. Boston: Massachusetts Institute of Technology: 39-70
- Lowder, Stella (1990): "Globalisation of the Footwear Industry: A Simple Case of Labour?" In: *Tijdschrift voor Economische en Sociale Geografie* 90/1: 47-60
- McNamara, Dennis L. (1995): *Textiles and Industrial Transition in Japan*. Ithaca, N.Y.: Cornell University Press
- Mizuno (2009): *2009 Factbook Mizuno*. <http://www.mizuno.com/aboutus/financial/factbook/2009FACTBOOK.pdf>, March 4, 2010
- Merk, Jeroen (2005): *The Play Fair at the Olympics Campaign: an Evaluation of Company Responses*. No place: Clean Clothes Campaign, ICFTU, Oxfam. http://www.cleanclothes.org/documents/05-07-pfoc_evaluation.pdf, March 4, 2010
- MSN/Maquila Solidarity Network (2008): *Die Hürden überwinden. Schritte zur Verbesserung von Löhnen und Arbeitsbedingungen in der globalen Sportbekleidungsindustrie*. No place: Play Fair 2008
- Nike (2009): *Corporate Responsibility Report FY 07 08 09*. <http://www.nikebiz.com/crreport/content/pdf/documents/full-report.pdf>, March 4, 2010
- NPD (2008): *Global Sports Equipment, Apparel*

- and Footwear Market Nearly \$280B. <http://www.marketingcharts.com/direct/global-sports-equipment-apparel-and-footwear-market-nearly-280b-5548/>, March 4, 2010
- Oikawa Hiroshi (2008): Empirical Global Value Chain Analysis in Electronics and Automobile Industries: An Application of Asian International Input-Output Tables. Institute of Developing Economies Discussion Paper No. 172
- Park, Young-Il and Anderson, Kym (1991): "The Rise and Demise of Textiles and Clothing in Economic Development: The Case of Japan". In: Economic Development and Cultural Change 39/3: 531-548
- Ross, John (2008): The Share of Developing Countries in World Trade. <http://ablog.typepad.com/citifc/2008/12/the-share-of-developing-countries-in-world-trade.html>, March 4, 2010
- Sage, George (2000): "Political Economy and Sport". In: Coakley, Jay/ Dunning, Eric (eds.): Handbook of Sports Studies. London: Sage: 260-276
- Schmid, Stefan/Kotulla, Thomas (2007): Grenzüberschreitende Akquisitionen und zentrale Konsequenzen für die internationale Marktbearbeitung: Der Fall Adidas/Reebok. ESCPEAP Working Paper. http://www.escp-eap.eu/uploads/media/SS_WP_07.pdf, March 4, 2010
- Schröppel, Christian/Nakajima Mariko (2002): "The Changing Interpretation of the Flying Geese Model of Economic Development". In: Japanstudien 14: 203-236
- Singleton, John (1997): The World Textile Industry. London: Routledge
- Sturgeon, Timothy J. (2009): "From Commodity Chains to Value Chains: Interdisciplinary Theory Building in an Age of Globalization". In: Bair, Jennifer (ed.): Frontiers of Commodity Chain Research. Stanford: Stanford University Press, 110-134
- Thun, Eric (2001): Growing Up and Moving Out: Globalization of 'Traditional' Industries in Taiwan. MIT IPC Globalization Working Paper 00-004
- Wang Hong-Zen (2005): "Asian Transnational Corporations and Labor Rights: Vietnamese Trade Unions in Taiwan-invested Companies". In: Journal of Business Ethics 56: 43-53
- Yu Xiaomin (2008): "Impacts of Corporate Code of Conduct on Labor Standards: A Case Study of Reebok's Athletic Footwear Supplier Factory in China". In: Journal of Business Ethics 81: 513-529
- Yue Yuen (2009): A Team Player in the Global Supply Chain. Annual Report 2009. http://www.yueyuen.com/annual/2009/2009eng_100120_ar.pdf, March 4, 2010

訳者注

- 1) 本稿は2010年度 GP 講義のために来日した際に産業社会学部共同研究会にて開催された講演会の内容を原稿化していただいたものを翻訳している。当該年度の GP の講義テーマは、ポスト福祉国家を考えるというという大きなテーマのもとに組み立てられており、その前提となるグローバルな諸次元の変化を、アジア、ヨーロッパの多様な領域の研究者により明らかにしてもらうことを試みた。本講はグローバルな商品連鎖からその一端を示したものであり、授業内容をより敷衍してご報告いただいた。当日は研究者、院生多数の参加のもとに活発な議論が行われた。