

# 海外事業展開と経営管理に関する一考察

## — シマノの事例 —

渡 邊 喜 久

### A Study on Development of Oversea Market and Administration Management

#### — A Case Study of The Shimano —

Yoshihisa WATANABE

This is a case study which is concerned about development of overseas market and administration management. Herein I am taking up the development of overseas market and the production control center of the Southeast Asia of the Shimano.

The reason why I chose the case of the Shimano Bicycle Manufacture Ltd. is that I think it very significant for the company to have a long and magnificent history. This research is focused on the specific style of their administration management with which they have been surmounting the present global condition and problems held within the present industrial world.

### はじめに

日本企業の海外進出は、現在大きな転換期を迎えつつある。日本経済はバブル崩壊後の国内景気の低迷、円高から円安、競争の激化に伴う製品価格の下落など、各企業を取り巻く経営環境は激変している。このような状況を背景に、海外への生産移転はいまや先進的な一部の大企業だけの特徴的な現象ではなくなりつつある。しかしながら、このような生産移転がここ数年あまりにも多数の企業が急ピッチで進行したため、当初は予想もしなかった難問に直面し、進出企業各社はその対応に苦慮しているのが現状である。

本研究においては、自転車部品という小さな商品を日本国内市場から世界市場にまで拡大させ、一方、早くから生産体制を東南アジアに拠点を移しながら、グローバル化に成功した株式会社シマノ(以下、シマノと略称)を事例研究する。

### 1. 会社の概要

シマノは、1921年に2月に設立され、1973年に上場されている。2000年12月現在の資本金は356億円、売上高1,315億円、連結売上高1,436億円(連結売上高に占める海外売上高の割合は

76.4%)の規模である。また、販売比率は国内27.1%、輸出比率は、72.9%となっている。その内訳は、ヨーロッパ32.8%、日本27.1%、アジア20.4%、アメリカ16.3%である。[図表-1・2]

[図表-1] 最近4年の主要な経営指標等の推移

決算年月		平成9年11月	平成10年11月	平11年11月	平成12年5月	平成12年12月	
売上高	(百万円)	148,329	142,382	127,695	66,700	64,875	
経常利益	(百万円)	12,905	13,151	12,483	7,126	6,066	
当期利益	(百万円)	6,782	6,133	5,516	2,064	3,819	
資本金	(百万円)	35,609	35,611	35,613	35,613	35,613	
発行済株式総数	(千株)	140,392	139,696	138,303	136,903	136,903	
純資産額	(百万円)	132,307	134,272	135,566	133,640	137,621	
総資産額	(百万円)	152,149	153,416	155,978	152,194	153,680	
1株当たり当期利益	(円)	48.32	43.84	39.66	14.99	27.90	
自己資本比率	(%)	87.0	87.5	86.9	87.8	89.6	
株価収益率	(倍)	56.9	72.8	57.4	151.4	80.5	
従業員数	(名)	1,207	1,176	1,189	1,005	1,002	
連 結	売上高	(百万円)	151,648	145,798	132,566	71,874	71,768
	経常利益	(百万円)	19,703	21,825	20,703	11,584	7,952
	当期利益	(百万円)	11,891	14,426	13,097	5,360	4,501
	純資産額	(百万円)	161,745	168,504	161,745	182,222	180,236
	総資産額	(百万円)	188,512	192,215	180,500	207,456	201,929
	1株当たり当期利益	(円)	84.71	103.22	94.18	38.98	32.88

[図表-2] 仕向先別販売比率 (1999.11~2000.12; 売上高合計1,315億円)

ヨーロッパ 32.8%	アジア 20.4%	アメリカ 16.3%	
輸出 72.9%			国内 27.1%
中南米 1.9% カナダ 0.9% 太平洋州 0.6%			

[図表-3] 製品販売比率 (1999.11~2000.12; 売上高合計 1,315億円)

変速機 30.3%	ハブ 15.7%	クランクギヤ 9.0%	フリギヤ 7.7%	ブレーキ 3.8%	用品他 3.8%	リール 13.5%	ロッド 7.8%
自転車用部品 72.7%				釣具製品 25.1%			
その他 6.2%				冷間鍛造品他 2.2%			

同社は、1921年、堺市において自転車部品フリーホイルの製造からスタートした。自転車100年の歴史は、分業化の歴史でもあった。これまで、各部品は専門メーカーによって単体として独立して作られてきた。それぞれの機能は向上しても、自転車全体としての飛躍的な進歩は望めない。シマノはこの点に着目して、自転車単体としての部品を組み合わせた集合体ではなく、相互に機能関係を持つコンポーネント（構成部品）の集合体でなければならないと考えた。システムコンポーネント理念は、釣具開発にも貫かれた。営業品目は、自転車用部品として変速機、ハブ、クランクギヤ、フリーホイル、ブレーキその他、ならびに釣具製品は、リール、ロッド、釣具用品など製造、販売となっている。同社は、自転車用部品の製造販売では世界トップで、自転車王国のヨーロッパでも圧倒的なシェアを持っている。製品別売上高の比率は、自転車部品 72.7%、釣具製品 25.1%、である。[図表-3]

## 2. 基本的なグローバル戦略

基本的なグローバル戦略とは、国内だけで企業活動をしている純粋な国内企業がしだいに国際化していくプロセスにおいて投資、製品開発、製造などの重要な意思決定について本社で行なっている場合であるといわれている。本社のトータルな事業戦略のもとに統一的なマネジメントの制約の中で海外子会社は忠実にそれを実施する。各現地法人が輸出や製造・販売を独自の戦略で行なうことは問題があるので本社が調整をとりながら行なっていく必要がある。もっとも、会社の大方針は日本で決めるとしても、現地での具体的な展開や市場ニーズに合わせた調整は現地で行なっている。ただ、この場合、問題は事業戦略を立案する人が、本社の中にいるという意識を持つことにある。日本にはホールディング・カンパニー制度がないので、スタッフが親会社にいても日本も1つの市場であるという視点を忘れないことが大切である。しかし、スタッフが本社にいと、本来の経営が厳しくなってきた場合、いかにして本社に利益を集約すかに腐心する危険性が生まれてくる<sup>1)</sup>。

アメリカで活動する日系企業の収益性が他の地域に比較して低いことは、一般的にいわれている事実である。例えば、北米地域の売上高経常利益率は、マイナス傾向としても、アジア地域はプラス傾向が多く、対照的となるだろう。日本企業の対アメリカ直接投資という意思決定は、企業の主観的意思に導かれるものであって、経済合理性に導かれた論理的帰結であるともみることが困難である。さらに、その投資決定は曖昧に始まり、操業は心情で支えられる。それが在アメリカ日系企業の姿である。それは累損を支えきれなくなったときに撤退されるであろうが、そこに至る期間は5年以上の長期である<sup>2)</sup>。

## 3. アメリカ・海外進出のきっかけ

シマノが海外への進出を目指して以来、アメリカ市場への第一陣が前哨戦となった。当時の

スタッフは6名であった。それから40年、現在まで大きく成長し釣具部門も併設するに至っている。シマノの初めての海外拠点として、シマノアメリカンの設立は1965（昭和40）年であった。資本金は5万ドルで社長には島野喜三が就任、ニューヨークの目抜き通り5番街にオフィスを構えた。3スピードハブの販売・説明のために全米を飛行機とレンタカーで駆け回り、ディーラーに対する技術指導などアフターサービスに加えて新規開拓に全力を注いだのである。米国での顧客は完成車メーカーやディーラー以外にも欧州からの輸入業者、大手チェーンストアなど多彩であった。このような顧客のニーズを満たしていくことを常に最優先したことが後のシマノのブランド力につながっていったのである。

意外に知られていないが、米国市場はときには世界の自転車の流れも左右してきた。マウンテンバイクブームやバイコロジブーム<sup>3)</sup>などがその例である。1970年代に入るとカリフォルニア州でバイコロジの概念が提唱された。健康と環境をキーワードに自転車が語られる時代、現在ではもっともポピュラーな考え方が生まれてきたのである。1972（昭和47）年、当時のシマノアメリカンは2人ずつ3チームで全米の市場調査をしていた。バイコロジブームを実感する日々だった。販売店に売る自転車がないという急速な売れ行きであった。米国市場はスピードを尊ぶ人種であり納入も迅速さを求めたが、この時の供給力が欧州メーカーに差をつけたのである。製品を明日欲しいということをストレートにぶつけてくる米国流のビジネスに対し、どちらかといえば保守的な欧州のメーカーが対応しきれない面があったのである。今日では、北米で確固たる地位を得るとともに、将来の成長市場として中南米も視野に入れながら海外展開は、近年より一層拡大・推進されている。

#### 4. 自立化を求めた組織づくり —ヨーロッパの販売拠点—

シマノヨーロッパは、ヨーロッパ拠点最初の子会社として1972年、西ドイツにおいて設立された。その後事業の成長と相まって、市場の要求によりきめ細かく対応するための構造改革を行い、1990年代に関連会社を増設した。2000年10月にフランスのバルタン社をメンバーとして迎えることにより、2000年末には欧州6ヵ国10会社で230チームメンバーが働いていることになる。今後の目標は、ヨーロッパ、中東およびアフリカ市場で増え続ける自転車部品と釣具の顧客ニーズに応じていくことである。

自転車を生み出した地……ヨーロッパへの本格的な販路開拓は1965（昭和40）年であった。この年、シマノはJETRO（日本貿易振興会）のブースを借りてイタリア・ミラノで開かれた自転車ショーに出品した。欧州にシマノヨーロッパを設立したのは1972（昭和47）年8月のことで、ドイツのデュッセルドルフにオフィスを構えたのである。西ドイツ（当時）はシマノが最初に取り引を開始した国であり、デュッセルドルフはヨーロッパ市場に進出を考える日本企業が集中していた。同社の社長はシマノアメリカンの島野喜三が兼任、ドイツ人を含む3人体制

[図表－4] シマノのグローバル戦略

	アメリカ	ヨーロッパ	アジア	本社
1961	インターナショナル・サイクルショーに3スピードハブ出品、大反響			
1962	自転車部品の本格的セールスを開始			
1963	アメリカの名門の完成車メーカーのコロンビア社と製品供給契約を締結			冷間鍛造工場を完成
1964	アメリカのブラウンエンジニアリング社と冷間鍛造に関する技術援助契約を結ぶ			
1965	ニューヨークに「シマノアメリカンコーポレーション」を設立。	イタリア・ミラノの自転車ショーに出品 ヨーロッパで本格的セールスを開始		
1970	アマチュアチーム「サンディエゴ・シマノチーム」結成			島野山口株式会社設立 釣具事業部発足
1972		西ドイツ・デュッセルドルフに、現地法人「シマノヨーロッパ」設立。		CI;コーポレートアイデンティティ導入
1973		日本初の契約プロレーシングチーム「シマノフランドリア」誕生	現地法人「シマノシンガポール」設立。	東京・大阪第一部上場
1974	ロサンゼルスに現地法人「シマノセールスコポレーション」設立	オランダのコガ・トレーディング社と自転車部品の供給契約を締結	シマノシンガポール工場完成、変速機、変速レバー、フリーギア生産に着手	
1975		フランスに販売代理店設置		シマノ600シリーズ
1977		フランスに販売代理店設置		
1978	釣具の本格営業開始			デュラエースシリーズ
1979	ニュージャージーに新事務所、倉庫完成		コースターブレーキをシマノシンガポール工場で生産開始	
1981	ニューヨーク国際サイクルショー、世界24社28機種にシマノコンポ搭載車			
1983	「シマノカナダ」を設立	西ドイツ・ヒルデンに新オフィス移転		
1987			シンガポール、MTB部品生産開始	
1988			シマノマレーシア設立、部品製造を開始	
1989	この頃MTB大流行、ヨーロッパへ波及	シトラ社を買収、「シマノベネルクス」設立。オランダ事務所開		物流基地；シマノ臨海
1990		「イタリアフィッシング」設立	マレーシア工場完成、部品とリール製造	
1991		「シマノセンターインターバイク」設立	シマノバタム設立、部品と釣具ロッド	
1992		シマノベネルクス、倉庫、サービス・センター完備	中国・昆山「シマノクンシャンクンバイシクルコンポーネント」設立	
1994		欧州の拠点をドイツ(シマノヨーロッパ)からオランダ(ベネルクス)へ移転	シマノクンシャン1期工事竣工。変速システムなど一貫生産を開始。	
1995			シマノシンガポール、技術開発部門設置	
1997	釣具ロッドメーカー、G.ルース買収	シマノヨーロッパホールディング設立		
1998		アルフレッド・ツン社を買収。社名を「シマノイタリア」商号変更		ゴルフ事業に進出
2000		バルタン社の株式を取得		
2001		チェコ、自転車部品工場、新設		シマノ研究所設立

でスタートしたのである。当時、欧州市場で競合している部品メーカーはドイツのユニオン社、イギリスのスターム・アーチャ社、ドイツのザックス社などがあり、このほかフランスのユーレー社、サンプレックス社、イタリアのカンパニョーロ社なども有力な競争相手であった。

欧州市場といっても国によって自転車事情が相違していた。ドイツやオランダ、イギリスなどは実用的な使用が主流であり、フランスやイタリアなどラテン系の国ではスポーツ用途が中心となり、変速機も当然、外装式のものメインであった。シマノの駐在員たちは3ヵ月程度の出張を繰り返して欧州全域を回り、1974（昭和49）年までにベルギー、イギリス、スイスで代理店を組織していった。ヨーロッパではツール・ド・フランス<sup>4)</sup>のようなプロの自転車レースが大衆的な人気を博しており、そこで評価を得ることは営業的にも多大のメリットを与える。米国市場と違って排他的な空気の強い欧州市場への売り込みに当たっては、レースを通していく戦略が有効だと考えられたのである。

契約するプロチームを探し始めた頃、ベルギーの代理店から同国の完成車メーカー、フランドリア社がスポンサーを探していた。シマノ・フランドリアチームは1973（昭和48）年にレース界に登場したが、その前年、本社においてはレース用品の開発が急ピッチで進められていた。その後、欧州各国のレースという苛酷な条件下でレベルアップが図られていく。例えば、当初はリアディレーラが壊れるというケースにしばしば遭遇したが、初めのうちはこの原因がわからなかった。結局、欧州の路面は米国と違って石畳が多くて、水や泥によるものだということが判明したが、このようにレースから汲み上げられる大小さまざまな情報が、新製品開発に反映されていったのである。レースの合間にプロレーサーの乗っている自転車をみて回るのが欧州愛好家の常だが、東洋のメーカーの部品が参戦してきたのは史上初めてのことである。1975（昭和50）年までにフランスやイタリアにも代理店を置き、欧州全域で代理店網が完成した。本格的な拡販活動を開始する土壌が整ったのである。

シマノヨーロッパは橋頭堡として北欧に地盤を築く戦略を採用した。スウェーデンやデンマーク、ノルウェー、フィンランドなどの諸国は自転車長い冬の間にも使用されていた。ただし、厳寒の地であるために高い耐久性が必要とされていたのである。特に外装変速機のインナーケーブルの伸びが問題であったが、シマノはこれを克服した製品を北欧に持ち込み成功した。シマノヨーロッパ設立の2年後、1974（昭和49）年からは釣具の販売も開始した。当初はシマノヨーロッパのオフィス内に釣具部門を置いたが、1988（昭和63）年11月にイギリスにシマノUKを、1990（平成2）年10月にはイタリアにシマノイタリーフィッシングを設立したのである。代理店ではなく直接販売に踏み切ったのは両国の市場規模大きく、拠点機能を強化するメリットがあると判断したためである。現在、シマノの生み出すリールは高級品という評価を得ており、今後は、中級品以下の拡販が課題となっている。

ラテン系の諸国は自転車競技も盛んだが、一方、東洋のメーカーに対する拒否反応も強く、

シマノの送り出す新製品についても保守的な見方からさほど評価しない空気があった。極東のメーカーに対する圧力は、欧州市場に共通するものだったともいえる。1980年代後半からブームとなったマウンテンバイク（MTB）は、こうした市場の性格を決定的に変える働きをしたのである。以降、マウンテンバイクは欧州でもブームとなっていくのである。マウンテンバイクが売れる始めることで販売網を確立し、ロードタイプの製品も本格的に普及、シマノは名実ともに欧州市場に根付いたメーカーとなった。

現在、チームシマノにおけるヨーロッパ地区が課題としている点が2つある。コミュニケー

〔図表－5〕 事業分野別・地区別海外子会社

生産会社および販売・サービス会社（設立年度・地名）					
地区	名称設立年度・地名		役員	職員	主要な事業内容
北米	Shimano Amerika Corporation	1965・カルフォルニア	2	—	自転車部品、釣具、他販売
	Shimano Canada Ltd	1983・オンタリオ			自転車部品、釣具、靴販売
	G.Loomis	1997・ワシントン			釣具ロッドの製造販売
ヨーロッパ	Shimano (Europe) GmbH	1972・ドイツ	—	1	自転車部品、釣具の販売
	Shimano UK Ltd	1988・イギリス	—	1	釣具の販売
	Shimano Europe Fishing Holding B.V	1989・オランダ	—		欧州釣具販社の統括
	Shimano Benelux B.V.	1989・オランダ	—	1	自転車部品、その他の販売
	Shimano Benelux Fishing Tackl B.V.	1989・オランダ	—	1	釣具の販売
	Shimano Italy Fishing S.R.L.	1990・イタリア	—	2	釣具の販売
	Shimano Centre Interbike N.V.	1991・ベルギー	—	1	自転車部品・その他の販売
	Shimano Europe Holding B.V.	1997・オランダ	—	1	持株、金融会社
	Shimano Italia S.p.A.	1998・イタリア	1	2	自転車部品の製造
	S.A.S.Bertin	2000・フランス			自転車部品・その他の販売
アジア	Shimano (Singapore) Pte. Ltd.	1973・シンガポール	5	—	自転車部品・釣具の製造
	Shimano Components Malaysia Sdn.Bhd.	1988・マレーシア	3	1	自転車部品の製造
	Wooyun Co.,Ltd.	1988・韓国			自転車用シューズ製造販売
	P.T.Shimano Batam	1991・インドネシア	1	1	自転車部品組立・釣具製造
	Shimano (Kunshan) Bicycle Co.,Ltd.	1992・中国	2	1	自転車部品の製造
	Wooyun Corp.	1992・中国			自転車用シューズ製造販売
	Sin Showa Metal Pte.Ltd.	1993・シンガポール			自転車部品の加工
	Peninsula Precision Stamping Sdn.Bhd	1994・マレーシア	1	1	自転車部品の加工
	Naruo (Kunshan Metal) IndustryCo.,Ltd.	1994・中国			自転車部品の加工
	Three Cast (Malaysia) Sdn.Bhd.	1995・マレーシア			ダイキャスト
	Arex Precision Manufacturing Sdn.Bh	1995・マレーシア			金属加工
	Shimano (Mersing) Sdn.Bhd.	1996・マレーシア			自転車部品の製造
	Lian Yun Gang Wooyun Enterprise	1997・中国			スノーボード用靴製造販売
オーストラリア	Dunphy Holding Pty.Ltd.	1981・オーストラリア			釣具、キャンプ用販売
	Shimano Australia Pty.Ltd.	1992・オーストラリア			自転車部品、靴販売、

ションの強化と、納期のスピードアップである。チームシマノの概念<sup>5)</sup>が打ち出されてから、コミュニケーションの強化には鋭意取り組んでおり、公用語である英語で会議を行っており、役員会をチームシマノの所在地で順番に開催している。また、1994（平成6年）には、ヨーロッパ地域における拠点をドイツからオランダに移したのである。オランダを選んだのはインフラが整備されていることと、英語が堪能な人材を集めやすいという理由が重要である。また納期のスピードアップについては、島野喜三社長が経営の大きな柱としており、このため1998（平成10）年にはシマノイタリアを設立（合併会社アルフレッド・ツンの株式を100%取得）、本格的な現地生産を開始した。2000（平成12）年にはチェコに、本社に次ぐ12万5000平方メートルにおよぶ用地を取得して工場の開設が間近に迫っており。EU内でのさらなる充実に期待がかかるのである。

## 5. 海外子会社間の連携 —アジアの生産拠点—

日本を除くアジアエリアでは現在、シンガポール、マレーシア、インドネシア、中国の4ヵ国で自転車部品および釣具の製造と組み立てが行なわれている。良質でしかも日本や欧米に比べて低コストの人材供給力を背景に、世界最高品質の製品が日々、市場に送り出されている。アジアでシマノが最初に進出したのはシンガポールで、1973（昭和48）年全額出資の現地法人シマノシンガポールを資本金300万シンガポールドルで設立した。

島野尚三（現・会長）の経営トップがよく口にした言葉に次のようなものがある。「企業とは、社会の変化への対応業である」<sup>6)</sup>。社会が変われば、企業もその変化に対応して変わらなければならない。変化対応能力こそが企業の繁栄を決定する。そういったポリシーを持っていたといえる。人件費の上昇をはじめ、日本国内での生産コストは年々高まっていった。アジアに生産拠点をつくるために調査を始めたのは、1971（昭和46）年にさかのぼる。東南アジア諸国やインド、パキスタンが候補地に挙げられたが、最終的にシンガポールに決まったのは、安定した政治経済環境、優れたインフラ、豊かな労働人口を備えていることなどが、その理由であった。もう1つの大きな理由は、シンガポールは、中国語が公用語として用いられているという。シマノは30年前から中国の方向に向いていたのである。

シマノシンガポールは、現地政府が開発したジュロン工業団地に3万6000平方メートルの敷地を確保、リアディレラー、フロントディレラー、変速レバー、フリーギアの4点セットの月産10万個を目指して1974（昭和49）年、工場を建設した。だが、工場建設の直前にオイルショックが起り、続いて1974（昭和49）年7月には米国で自転車ブレーキの制動力に対する規格変更が行なわれた。新しく定められた“安全規格”を満たさなければ米国は受け入れない、という対日輸入規制である。当時、シマノシンガポールは200名の社員を現地採用して大量生産に向けた作業訓練を行っていた。シマノシンガポールは変速機の製造であったため、米国



の規格変更の影響はなかったが、オイルショックの影響で、海外拠点第1号は大きな軌道変更となった。人員は約3分の1の70名に削減、大幅に縮小された人員でのスタートに当初生産目標は、月産1万個に切り替えられた。稼働してからの5年間は赤字が続いた。定着率の悪さに悩まされたが、モチベーションを高めていく努力を怠らなかった。1978（昭和53）年、米国内向けのコースターブレーキがヒットし黒字転換した。以降、シマノシンガポールはアジアにおける拠点施設としての重みを増していった。

1987（昭和62）年からシマノシンガポールではマウンテンバイク部品を生産するようになった。長らく月産100万個が課題になっていたが、マウンテンバイクの世界的ブームを背景に1989（平成元）年にその課題を達成する。マウンテンバイク部品を扱うようになった同時期に、シマノシンガポールでは釣具の生産も開始している。次にシンガポールの人件費が問題となった。シマノシンガポール設立当時から同国の人件費は周辺諸国に比べて高く、1980年代末の時点ではコスト的にとっても引き合うようなレベルではなくなっていた。

そこで、次にマレーシアに着目した。日本での感覚では国外というと遠く感じるが、東南アジアではそうではない。車で1時間程度のペカナスにマレーシア政府のライセンスを持った工場を見つけた。人件費はおよそ4分の1で、これならリールの組み立てにも支障がない。ジャングルの中に建つ、小さな工場を購入、シマノマレーシアを1988（昭和63）年に設立した。その後、周辺に土地を購入して1990（平成2）年に、シマノコンポーネントマレーシアを設立した。ここでは釣具の組み立てとともに、自転車部品の組み立てを行い、現在では1000人を越える一大組み立て工場に成長している。マレーシアへの進出に際しては、社会的な変化も追い風となった。同国のマレー人優遇策であるブミプトラ政策が1988（昭和63）年から緩和されたことで、経営面での自由度が拡大していった。

シンガポール、マレーシア、インドネシアの3ヶ国を「成長する三角地帯」と呼ぶことがある。3ヶ国は先進国メーカーの生産施設を国を挙げて誘致し、外資をてこに経済成長を図ってきた。シマノはシンガポールに続いてマレーシアに進出、そして1991（平成3）年にはインドネシアのバタム島に進出した。これは3ヶ国が強力に推進しようとしている政策……社会の変化に対応した措置だったといえる。バタム・インドネシア工業団地は一部のリゾートホテルを除けば密林が広がる土地を切開いて造られたもので、シマノはシンガポールの経済開発庁から誘致を持ちかけられた。マレーシアの賃金はシンガポールの約4分の1で、インドネシアはさらにその4分の1であった。低廉なコストでモノづくりができるのは魅力であるが、一方ではマレーシア工場の増強も進んでいたのである。たとえ小規模でもいいからインドネシアに拠点施設を造っておくことは、リスクを分散する意味でもメリットがあったとした。こうして、1991（平成3）年シマノバタムが設立された。バタムへの進出はさらに思わぬメリットをもたらした。募集に応じた人材のレベルは高く、数も多かった。会社設立の際に開かれたパーティで現

地女性が舞踏を披露したが、それを見て島野敬三専務は感嘆した。インドネシアの女性が舞踏を得意とすることは知っていたが彼のとらえ方少し違っていた。あれだけ器用なら、ロッドを作ってもらったらどうだろう。手先の器用さが必要なロッドは、それまで日本でしか生産していなかった。結果としてその読みは見事に的中したのである。

アジア最大のマーケットを持つ中国に対しては、1992（平成4）年昆山（クンシャン）市に、シマノクンシャンバイシクルコンポーネントを資本金1200万ドルで設立した。中国政府筋からの働き掛けは過去に何度かあったが辞退していた。合弁ではなく100%日本資本がシマノの意向だったためである。〔図表－6〕シマノクンシャンは、1992（平成6）年4月から生産を開始、同年12月には原材料から製品に至る一貫生産体制が整った。その稼働に当たっては、現在、現地責任者として采配を振るう Chiam Yau Teng 氏を筆頭にシンガポールの人材が活躍した。20年前にシンガポールに設立を決めた布石が生きてきたのである。

〔図表－6〕企業内国際分業の特徴

企業の製品市場	グローバル化	ローカル型
海外拠点の特徴	100%出資が多い	合弁が多い
分業のあり方		
垂直	あり	あり
水平	製品、部品	部品のみ
技術	可能	困難
規定要因	長期視点、技術蓄積	規模、パートナーとの信頼

〈出所〉宗像正幸・坂本 清・貫 隆夫 編著『現代生産システム論』ミネルヴァ書房 2000年 227ページ

## むすび

以上がシマノの海外事業展開と経営管理、そして、成功したグローバル戦略である。これまで見た限りでは、シマノはかなり現地への権限委譲と自立化が進んでいるようである。事業展開の方向と経営管理の仕方についてもかなり整合性がとれているといえよう。

営業品目から見ると、世界各国共通に完成車に組み込める自転車部品という特殊な製品の特徴を生かしたと、さらに堺の町で伝承続けてきた江戸時代の鉄砲鍛冶の技術を新製品開発に成功させたというケースであり、その結果、世界に事業展開が発展できたのであろう。

地域ごとに見ていくと、北米とヨーロッパはかなり事業展開を行なっているが、いまだアジア、南米、アフリカは、自転車産業の後進国であるため、今後さらに拡大する可能性があるだろう。また、世界的な経済の動きを見ると、アジア、とくに中国への事業展開は今後検討する必要に迫られているようである。

## 【注】

- 1) 伊藤嘉博 編著『企業のグローバル化と管理会計』中央経済社 1995年 202ページ
- 2) 洞口治夫 著『グローバリズムと日本企業』東京大学出版会 2002年 233～234ページ
- 3) bicycle（自転車）と ecology（生態学）の合成語。大気汚染の進んだ1970年代の世相を背景に、カリフォルニア州サンタバーバラのケン・コルスバンが1971年に提唱した。日本では1972年から自転車関係団体を中心とする20の公益団体が「バイコロジーをすすめる会」を設立。全国に地方組織を設けて運動を展開している。（渡邊喜久『自転車旅行のすすめ』近代文芸社 1995年 34ページ）
- 4) プロの自転車レースとしては、ジロ・デ・イタリアと並んで最も人気のあるイベントで毎年7月に開催される。初開催は、1903（明治36）年であった。国際ランキング上位の20チームが参加し、フランスを一周する約4,000kmを20日程度かけて合計タイムを競う世界最大のレースである。
- 5) チームシマノのコンセプトが故島野敬三社長により、1992（平成6）年に提唱されて以来、日本とアジアの生産拠点は本社と海外拠点の関係ではなく、チームシマノという大きな枠組みの中で発展が目指されてきた。シマノクンシャン設立を契機に、アジアの各拠点は量的拡大に加え、質的向上への時代へと本格的に移行したのである。
- 6) 株式会社シマノ80年史編集委員会『シマノ80年史 1921-2000』株式会社シマノ2001年、13ページ

## 〈株式会社シマノ等に関する参考文献〉

- ・自転車産業振興協会編集発行『自転車の1世紀-日本自転車産業歴史-』1973年
- ・島野尚三『初心 島野尚三 一代記』株式会社 インタープレス 1996年
- ・島野工業株式会社社史編纂委員会『シマノ工業60周年記念社史』島野工業株式会社 1982年
- ・株式会社シマノ70年史編纂委員会『シマノ70年史』株式会社シマノ 1991年
- ・株式会社シマノ80年史編集委員会『シマノ80年史 1921-2000』株式会社シマノ 2001年
- ・渡邊喜久「自転車産業技術の変遷に関する一考察」『東海学園大学/研究紀要』第5号 2000年3月
- ・渡邊喜久「製品開発による企業価値創造 - (株)シマノにおける製品の高付加価値化 -」『東海学園大学/研究紀要』第6号 2001年3月

〈付記〉本研究のために、ご協力いただきました株式会社シマノ人事総務部長 渡邊公之氏、シマノヨーロッパ代表 湯浅哲氏、シマノ自転車博物館事務局長 中村博司氏には、貴重な資料を提供して頂き、また、長時間にわたる聴取調査に応え、詳細な説明をいただいた。心から謝意を表します。