

第2章 岐阜アパレル産業の海外進出をめぐる諸問題

間仁田 幸 雄

はじめに

1. アパレル産業の基本的性格
2. 岐阜アパレル産地の特徴と海外進出
3. 縫製加工業者の中国進出の実態
4. 海外進出の問題点と対応
5. アパレル産業における構造変化
6. 岐阜アパレル産地の課題と今後の海外進出

はじめに

85年のプラザ合意に始まった急激な円高は、わが国の産業に大きな打撃をあたえ、コスト競争力は急激に低下した。それに労働力不足も加わったため、わが国企業は相次いで海外に生産拠点を移した。これがいわゆる「産業空洞化」である。

こうした動きは大企業だけのものではなかった。中小企業も同じだった。このため、中小企

業を中心に形成されている各地の産地は、輸入品との競争激化もあり、急速な「産業空洞化」が進んだ。さらに、東京一極集中により地域社会の過疎化が進むなかで生じたものであったため、深刻な地域社会問題を引き起こすことになった。

繊維産業も急速に空洞化が進んだ産業の一つである。表1にみられるように、繊維産業はプラザ合意の翌年の86年までは自給度が100%を超え、輸出超過であった。しかし、87年以降急

表1 繊維製品自給度、輸入依存度の推移

(単位：%)

年次	自給度	輸入依存度		
		I	II	III
85	111	26	—	8
86	108	29	—	11
87	95	33	5	13
88	86	37	16	16
89	80	39	19	18
90	83	37	16	18
91	79	41	21	20
92	77	45	24	24
93	65	51	31	29
94	61	56	37	34

〔注1〕 自給度＝生産÷内需

輸入依存度 I＝輸入計÷内需

＃ II＝(輸入計－輸出計)÷内需

＃ III＝二次製品輸入÷内需

〔注2〕 繊維需給表のデータから算出

(出所) 北原彰「国内生産の重要性を見直す時期にあるアパレル産業」(『景気観測』国民経済研究協会, 96. 2. 20, pp. 23-27) による。

激なポジションの変化が進んだ。アジア諸国で繊維産業が輸出競争力を獲得するまでに成長し、輸入が急増したからである。その結果94年には自給度は6割まで急落することになった。

繊維産業のうちでも中小企業や零細経営の多いアパレル産業（衣服産業、Apparel Industry）は、すでに75年頃から赤字に転じており、他に先駆けて生産拠点の海外移転に取り組んでいた。アパレル産業のなかでも、とくに縫製加工業者は建物と電力さえあれば、数台のミシンを持ち

込むだけで容易に事業が始められる。そのため、まず縫製加工業者が進出した。その後90年代に入って製造卸であるアパレル・メーカーの中国進出もみられるようになった。はじめに、イトキン、ワールドが進出し、レナウン、オンワード樺山、東京スタイルなどが追随した。その結果表2にみられるように、アパレル産業の生産高は85年から95年に約7割に縮小し、輸入は5.5倍に急増した。

表2 アパレル産業の推移

		1985	1990	1995	1996
生産数量	1万点	53,767	50,976	37,894	35,102
輸出入	輸入	16,472	41,517	89,049	95,248
	輸出	4,716	1,488	1,195	1,450
	浸透率	25.2	45.6	70.8	73.9
事業所数	所数	21,344	22,259	16,895	—
従業員数	千人	423	456	346	—
出荷額	億円	23,397	29,501	22,902	—

〔注〕 繊維統計表、通関統計表、工業統計表より算出

しかし、海外における事業は必ずしもすべて成功をおさめているわけではない。それが地域社会に一層深刻な影響をあたえているケースも少なくないのである。しかしながら、いまだその対応の方向は明確になっているわけではない。

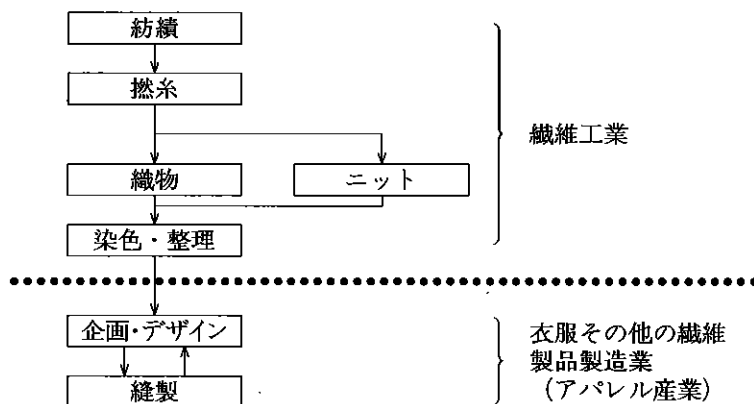
そのため、本稿では岐阜アパレル産地を取り上げ、中国を中心とした海外事業の展開とそこにみられる課題、今後の対応の方向を探ることとした。

1) アパレル産業の製造工程と業態

まずアパレル産業の基本的な性格をみよう¹⁾。第1は、アパレル産業の製造工程と業態である。繊維産業の製造工程は図1のように大きく2つに分けられる。1つは、製糸、紡績から織物、染色整理にいたる諸工程、つまり生地を製造する川上工程である。これを担当する産業は「繊維工業」と呼ばれる。これは「1次メーカー」ともいわれる。

1. アパレル産業の基本的性格

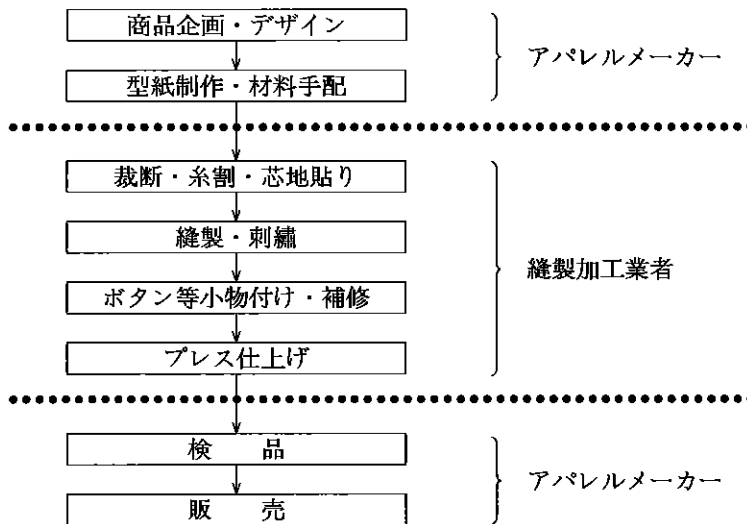
図1 繊維産業の製造工程と産業区分



もう1つは、繊維工業で作られた生地を原材料として、衣服（apparel）など繊維製品を製造する川下工程であり、企画、デザインから縫製加工までの諸工程からなる。これを担当する

産業が「衣服・その他の繊維製品製造業」、つまりここで取り上げる「アパレル産業」である。これは「2次メーカー」とも呼ばれる²⁾。

図2 アパレル産業の製造工程



アパレル産業は、製品別にレディスウェア（婦人服、ブラウス）、メンズウェア（紳士服、ドレスシャツ、メンズカジュアル）、ニット・アウターウェア、ベビー・子供服、インナーウェア、ルームウェア、スポーツウェア、ジーンズ、ユニフォームの9つの業界とネクタイ、靴下、手袋、帽子、スカーフ、マフラー、ストール、ハンカチーフなどのアパレル小物業界に分けられる。

次に、アパレル産業の産業組織をみよう³⁾。まず、この産業は図2にみるように工程別分業関係にある2つの企業グループ、つまりアパレル・メーカーと縫製加工業者から構成されている。

このうち、アパレル・メーカーは「製造卸」と呼ばれていることから分かるように、自ら商品の企画やデザインを行い、これにもとづいて製品を生産し、自社ブランドで小売業者に販売している。つまり、単なる卸売業者ではない。縫製作業そのものは大部分縫製加工業者に委託しているものの、基本的な性格はメーカーであり、最近の言葉でいえば「ファブレス企業」な

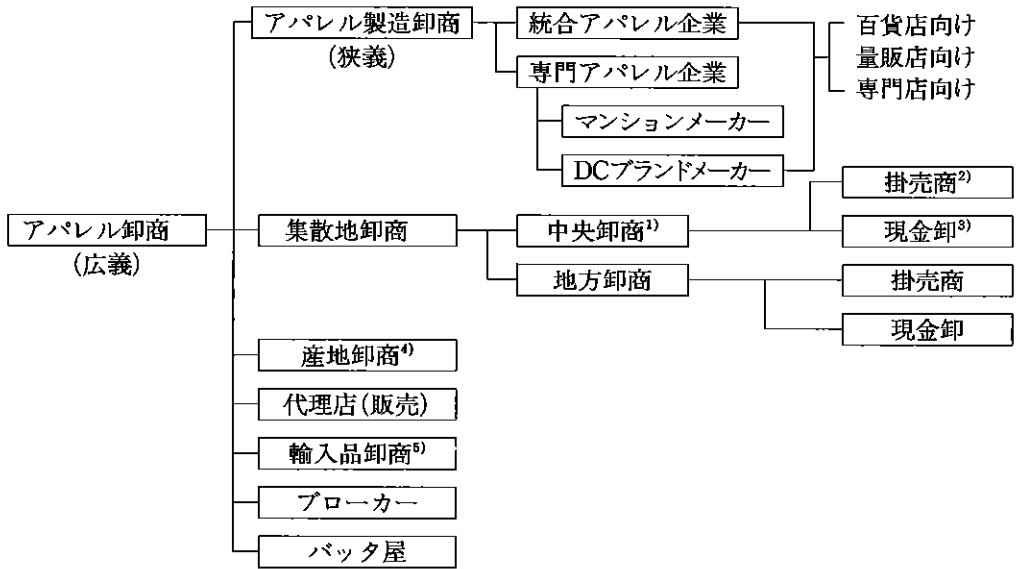
のである。

アパレル・メーカーは商品企画、生地選定、サンプルメイキング、展示受注会の開催、販売見通しの策定、生産計画、生地発注、縫製手配、生産物流コントロール、販売売上管理などの業務を行っている。これに対して、縫製加工業者はアパレル・メーカーからあたえられる縫製仕様、縫製指図、型紙を使って、延反（生地特性評価）、裁断、縫製、仕上げ、検品などの作業を行っている。実際には、これに加えて、裁断、プレス、部分縫いなどの部分作業を請け負う下請け業者が存在する。

なお、アパレル・メーカーも自家工場を持っているところもあり、全国平均の自家工場比率は約30%である。製品別にはジーンズの自家工場比率がもっとも高く、75%以上となっている。

アパレル産業における卸段階の企業としては、アパレル・メーカーの他にも、図3にみられるように、従来からの中央卸商、地方卸商などの集散地卸商や近年増加しているアパレル輸入卸商があるが、中心的な存在はやはりアパレル・メーカーである。

図3 アパレル卸段階企業のタイプ



- 1) 東京、大阪、京都、名古屋が4大集散地である
- 2) このなかのアパレル部門を「問屋型アパレル」と呼ぶこともある
- 3) セルフ卸を含む
- 4) 産元商社を含む
- 5) 輸入商社・個人輸入含む

(出所) ファッション・ビジネス学会編「ファッション・ビジネス用語辞典」

例えば、大手のアパレル卸商としては、表3にみるようにトップクラスにはレナウン、オンワード樫山、イトキン、三陽商会などの「総合アパレル・メーカー」が名を連ねており、この他にもインナー（下着）のグンゼやワコールあるいはスポーツや婦人子供服、紳士服などに特化した「専門アパレル・メーカー」といわれる企業も多い。いずれにしても、アパレル・メーカーが上位を占めている。

アパレル・メーカーが生まれたのは、そう古いことではない。基本的には60から70年代の「消費ブーム」の時期に、婦人服がオーダーからプレタポルテつまり高級既製服へ転換するなかで生まれたといえる。これと裏腹に、縫製加工業者はアパレル・メーカーからの受託生産を行う下請的存在に変わったのである。

その後80年代以降は総合商社や専門商社、紡績会社、縫製加工業者、ニット業者などのさまざまな業態の企業がアパレル・メーカーの分野

に参入している。

しかし、近年SPA(アパレル製造小売業, speciality store retailer of private label apparel) というプライベートブランドのファッション専門店が出現し、これまでのアパレル・メーカーと縫製加工業者というアパレル産業の企業構造に新たな変化が現れている。

このSPAは、アパレル・メーカーとは異なり、企画、生産、流通、小売まで一貫して行う業態である。SPA発祥の地であるアメリカでは小売業から出たSPAが多いが、日本ではアパレル・メーカーからでたSPAが多い。また、最近ではアメリカをはじめ、イタリア、イギリス、さらに香港、韓国、スペインなどのSPAが日本市場に進出していることが注目される。

2) アパレル産業の技術特性

アパレル産業は固有の技術的特性をもっている。これが上にみた分業関係と合わさって独特な企業間関係を作っている。この産業の技術特

表3 日本のアパレル企業売上高上位30社

（単位：百万円）

順位	社名	決算期	アパレル 売上高	会社 売上高	会社 経常利益	主要製品 種類
1	レナウン	95/1	198,617	198,617	▲15,593	総合
2	オンワード樺山	95/2	167,548	177,539	15,172	総合
3	イトキン	95/1	135,395	153,015	5,430	総合
4	山陽商会	94/12	130,336	130,336	417	総合
5	グンゼ	95/3	126,782	165,490	6,416	インナー
6	ワールド	95/3	123,555	124,607	2,657	総合
7	ワコール	95/3	119,046	127,053	10,842	インナー
8	ナイガイ	95/1	90,693	90,693	1,633	総合
9	ファイブフォックス	95/10	84,599	84,599	7,448	総合
10	ジャヴァグループ	95/2.8	80,620	90,300	5,700	総合
11	デサント	95/3	80,142	93,353	3,583	スポーツ
12	赤ちゃん本舗	94/12	77,274	117,082	2,779	ベビー・総合
13	大西衣料	95/2	73,683	97,336	1,413	現金卸
14	福助	95/3	70,015	80,524	851	総合
15	小杉産業	95/1	65,753	65,753	210	総合
16	ゴールドウィン	95/3	64,142	64,200	3,203	スポーツ
17	東京スタイル	95/2	63,401	63,401	9,106	婦人服
18	ミズノ	95/3	63,214	172,717	3,505	スポーツ
19	レナウンルック	95/12	60,434	60,434	19	婦人服
20	モリリン	95/2	60,000	123,533	530	専門商社
21	瀧定	95/1	59,540	181,423	6,293	専門商社
22	鐘紡ファッション事業本部	95/3	58,784	381,738	▲21,259	総合繊維
23	タキヒヨー	95/2	58,277	92,350	1,168	専門商社
24	ジュングループ	95/9	55,348	55,348	—	総合
25	桜屋商事	95/1	54,322	54,322	1,480	婦人服
26	カイトックグループ	95/2	50,689	56,302	1,756	総合
27	ダーバン	95/12	45,798	45,798	▲1,851	紳士服
28	豊島	95/6	45,615	162,911	1,282	専門商社
29	アシックス	95/1	45,000	94,625	▲1,138	スポーツ
30	エドウィン商事	95/5	44,416	44,416	5,111	ジーンズ

（注）繊維新聞調べ

（出所）松尾武幸編著「図解アパレル業界ハンドブック」東洋経済新報社、96年7月

性は、企画・デザイン工程と縫製加工工程の2つの側面から捉えられる。

第1に、企画・デザイン工程である。まずターゲットを設定し、消費者ニーズや流行などの市場情報、縫製技術や生地などの原材料に関する情報などを調査し、これをもとにコンセプト・メーカーを行い、価格、生産数量、サイズ・色・柄、販売時期などの基本方針を決定する。ここまですべて企画工程である。

次に、デザイン、試作、型紙の制作、仕様の決定、製造方案の策定、材料の選定などを行う。

これがデザイン工程である。この結果が製造指図書、型紙、製造仕様書として、縫製加工業者に渡される。

アパレル生産ではここまでの工程が決定的な重要性をもっている。とくに試作が重要なこと、デザインと材料選定が深く結びついていることなどが特徴的である。そのために、材料手配はアパレル・メーカーが行い、縫製加工業者の生産技術や生産活動を管理しようとするのである。このため、アパレル・メーカーが優位に立ち、縫製加工業者の立場は弱くなる。

第2に、縫製加工工程であるが、ここで使われる生産設備はミシンを中心として、延反機、裁断機、プレス機、検査設備などがあるが、製品の種類やアパレル・メーカーによって異なるような特定の仕様になっているわけではない。汎用機である。また、裁断、延反などにはCAD、CAMなどコンピューター・システムを導入している工程もあるが、メインの縫製作業は作業者のミシン作業に対する熟練に頼っており、資本装備率は低く、労働集約的な作業なのである。

3) アパレル市場の特性

アパレル製品の国内市場の規模は、家計最終消

費支出のなかの「衣服・はきもの」でみると14兆9千億円(95年、国民経済計算年報)、日本アパレル産業協会の調査によると推定小売ベースで16兆7千億円(95年2月)となっている。また、製品別の生産額は表4の通りである。

わが国のアパレル産業の特徴は、これまでまったく国内需要のみを対象としてきたところにある。前掲表2をみても分かるように、輸出は長期的には減少しており、90年代に入ってから1500万点弱で横ばいである。ここから、この産業が独特な性格をもつこととなったのである。これはイタリアなどヨーロッパからの輸入品に

表4 アパレル製品の生産実績および構成(95年)

品 目	数 量	構 成 比	金 額	構 成 比
	千 点	%	百万円	%
外 衣 類	326,005	11.6	1,930,027	54.3
紳 士 外 衣	65,983	2.3	520,095	14.6
男 児 外 衣	22,583	0.8	86,047	2.4
婦 人 外 衣	150,588	5.4	1,070,164	30.1
女 児 外 衣	34,695	1.2	144,871	4.1
ジーンズ類	52,156	1.9	108,850	3.1
中 衣 類	261,169	9.3	485,376	13.7
紳 士 中 衣	98,187	3.5	195,017	5.5
男 児 中 衣	15,503	0.6	28,891	0.8
婦 人 中 衣	62,324	2.2	146,158	4.1
女 児 中 衣	11,816	0.4	25,728	0.7
T シ ャ ツ	73,339	2.6	89,582	2.6
肌 着 類	409,438	14.5	240,990	6.8
紳士・男児肌着	163,866	5.8	85,611	2.4
婦人・女児肌着	245,572	8.7	155,379	4.4
ファンデーション類	89,895	3.2	145,768	4.1
ナイトウェア類	24,239	0.9	64,292	1.8
紳士・男児ナイトウェア	7,568	0.3	18,316	0.5
婦人・女児ナイトウェア	16,671	0.6	45,976	1.3
学 校 服 類	11,380	0.4	73,166	2.1
ワーキングウェア類	70,272	2.5	167,801	4.7
スポーツウェア類	73,611	2.6	141,296	4.0
紳士・男児スポーツウェア	57,188	2.0	108,384	3.1
婦人・女児スポーツウェア	16,423	0.6	32,912	0.9
ベビーウェア類	41,748	1.5	79,415	2.2
衣 類	1,307,757	46.5	3,328,131	93.7
(除くファンデーション類)	1,217,862	43.3	3,182,363	89.6
靴 下 類	1,502,984	53.4	222,161	6.2
手 袋 類	4,030	0.1	2,339	0.1
総 計	2,814,771	100.0	3,552,631	100.0

(注) 繊維産業構造改善事業協会・繊維ファッションセンター編
『アパレルハンドブック-1998年-』1998, 3, pp. 38-56より作成

対する消費者の指向の強さと裏腹の関係にあるといえる。

2. 岐阜アパレル産地の特徴と海外進出

1) 岐阜アパレル産地の特徴

岐阜アパレル産地には、事業所数約1700、従業員数1万3千人弱、売上高約6600億円のアパレル・メーカーが岐阜駅前の間屋町を中心に集積し、それぞれ約5000、3万人弱、約3100億円の縫製加工業者が岐阜・大垣地区を中心に集積している。この両者をあわせると、この産地の規模は事業所数約6700、従業員数約4万3千人、売上高約9700億円となる⁴⁾。

岐阜アパレル産地は、アパレル・メーカーについては東京、大阪とならぶ3大産地の1つであり、全国シェアでは7.4%（出荷額ベース、96年）を占めている。また、縫製加工業者の事業所数は全国1位である。

問題は、この産地の企業規模が零細規模であることである。アパレル・メーカーについては、婦人子供関係のアパレル・メーカーが全国平均の3分の1の規模に止まっていることが目立っている。全体的にみても年商10億円以下のアパレル・メーカーが9割を占めており、50～99億円は5社、100億円以上は7社に過ぎない。しかも、事業所規模、数ともに79年をピークに減少の一途をたどっている。なお、岐阜のアパレル・メーカーは、ほとんどが自家工場をもたず、商社性格が強いエージェンツ機能に特化していることが特徴的である。

他方、縫製加工業者も零細経営が圧倒的に多く、3人以下の業者が56%を占め、10人未満をとると実に約9割になる。従業員数の平均は6.0人、売上高は6600億円に過ぎない。

なお、岐阜のアパレル・メーカーのなかで、全国的にみて比較的規模が大きいのは、メンズカジュアル業者である。とくにブルゾン、ジャンパーでは美濃屋、岐阜武、水甚の3社が全国のベスト3を占めている。しかし、総合アパレル・メーカーは東京、大阪に比べて相対的に規模が小さく、経営基盤も弱いのが特徴である。

このため、岐阜の縫製加工業者の岐阜県内の

アパレル・メーカーとの契約は40%に止まっており、県外のアパレル・メーカーとの契約が60%（隣接する愛知県含む）を占めているといわれる。つまり、岐阜は全国的なアパレル産地ではあるが、アパレル・メーカーと縫製加工業者の関係からみると、完結した産地構造が形成されているわけではなく、ここの縫製加工業者は東京、大阪など他地域のアパレル・メーカーやアパレル卸商に従属した関係にあることは否めないのである。

さらに、岐阜のアパレル製品の評価をみると、ここの製品は中高年齢層向けの商品で中級品であるとのイメージが強く、実用向きで買い得というイメージである⁵⁾。このために、おしゃれ、高級、上品、都会的、若者向きなどの評価もないわけではないが、やはり全体としては地味、泥臭い、やや低級といった評価であることは否定できない。したがって、デザインにも、もう少し工夫がほしい、おしゃれ感覚欠如、個性がない、もっと斬新なデザインをとといったことを望む声強い。また、素材についてはまあまあ、縫製についてもそこそこの評価であるが、価格については適正とか安いとかといった評価がある反面、高くても良い製品をとといった声も聞かれる。

問題は、岐阜のアパレル製品にはブランドがないという点である。現実には岐阜産地の製品ということが分からないようにして売る傾向すらみられる。最近産地ブランドに力を入れているが、これがどこまで定着するかが注目される。

さらに、ブランド力を高めるための対策として、流行に敏感になること、デザインを向上させることが必要であると指摘されているが、ここに岐阜アパレル産地の弱点が浮き彫りになっているといえる。

これには、岐阜のアパレル・メーカーの7割、約900社が本社をおいている岐阜駅前の間屋町の取引慣習が大きく影響している。この間屋町には全国から小売商が集まるが、85年頃まではほとんど現金売りであった。しかし、現在では「延勘」（ノベカン、延払勘定）と呼ばれる方法、つまり次に仕入れに来たときに前回分の支払い

を行うという方法である。ここに小売商に頼ったこの産地の弱さがあらわれているといえる。また、東京や大阪と違い、ここでは原価の積算で下代（卸値）を設定し、上代（小売価格）は決めないのが一般的である。そのため、小売商は自ら上代を考えながら、掛け率で判断することになる。これもこの産地独特な取引慣習であるが、ブランド力のない岐阜アパレル産地の弱い立場を反映したものであると考えられる⁶⁾。

2) 岐阜アパレル産業の海外進出

岐阜アパレル産地ではすでに75年頃から労働力不足が深刻化していた。しかし、当時はまだ需要が伸びていたため、まず東北地方や九州地方へ工場を移転した。その後家電、自動車、半導体など他の業種も進出してきた。そのため、労働力の確保が困難となり、賃金も上昇した。こうしたなかで岐阜アパレル産地の業者が他に先駆けていち早く海外に進出したのである。

もちろん、当初から現地工場を建設したわけではない。まず、現地業者に対するスポット発注からはじまり、これがライン契約に進み、さらに現地工場の専属化の動きに発展して、その後現地工場の建設へと進んできたのである。

進出先も、はじめは韓国が中心であり、その後台湾や香港へも進出するようになった。しかし、これらの地域も賃金が次第に上昇していった。これにプラザ合意以降の急激な円高が加わり、さらに中国へ向かうことになったのである。

とくに岐阜アパレル産地の場合、紳士服の3～4割の全国シェアをもつ関市のサンティ衣料が85年に中国の湖北省黄石市に合弁工場を作ったのが、中国進出ラッシュの契機になった⁷⁾。この影響で、関市の縫製加工業者は180社から90社へ半減してしまったといわれている。

こうした動きはバブル景気で一時おさまった。しかし、その後バブル景気が崩壊し、国内消費市場が低迷するとともに、価格破壊が起こり、さらなるコストダウンが必要になるに及んで、再び中国進出がラッシュとなった。

とくに岐阜アパレル産地は中国の比重が高く、現在では輸入に占める中国製品の比率は数量ベースで8割強、金額ベースで7割弱を占めてい

る。これは全国よりもかなり高い水準である。この地域のアパレル業者がいち早く中国に進出したためである。

こうして、この産地の海外進出企業は92年の75社から、93年130社、94年150社、95年170社と年々増え続け、現在では岐阜アパレル産地の業者の7～8割は何らかの形で海外との取引をしているといわれている。これを反映して、岐阜アパレル産地の海外生産比率は、85年から95年の10年間に、19.8%から49.7%へと上昇している⁸⁾。

この動きはとくに紳士服で目立っており、20.2%から84.9%へと急上昇している。これは、紳士服がロットが大きく大量生産に適していること、デザインが流行にあまり左右されないことなどによるのである。

逆に、婦人服は21.6%から43.2%へと相対的に低い水準に止まっている。これは、婦人服が短サイクル（納期が約1週間、海外だと1.5ヶ月～1.0ヶ月）であること、小ロット（中国に進出するとロットは何千、何万になる）であること、難素材（新合繊など）を使用していること、追加生産が多いことなどによっている。

なお、紳士服でも国内に残った縫製加工業者は短サイクル（大体1週間程度）、追加生産、小ロット、難素材などの注文に対応した生産に特化していった。

以上、岐阜アパレル産業の海外進出の経緯をみてきたが、次に具体的な進出事例を取り上げ、そこにみられる特徴と問題点をみることにしよう。

3. 縫製加工業者の中国進出の実態

次に、具体的な事例を取り上げて、海外進出の実態をみよう。先にも述べたように、岐阜のアパレル・メーカーは総合アパレル・メーカーが少なく、規模も比較的小さい。このため、この縫製加工業者は他地域のアパレル・メーカーあるいはアパレル卸商との関係の方が強い。このため、この地域の縫製加工業者はアパレル・メーカーに頼らず、独自に行動しなければならない立場に置かれているともいえる。

したがって、この産地における海外進出とくに中国への進出は、主として縫製加工業者単独で行われた。

そこで、ここでは縫製加工業者の進出事例を取り上げることとし、平均的なケースとしてK衣料、零細経営の失敗ケースとしてS縫製、逆に進出先の合弁企業の実情をみるためのケースとしてS時装会社の3つの事例を取り上げて、検証することとした⁹⁾。

1) K衣料の事例

まずK衣料の場合をみよう。K衣料は岐阜市にある縫製加工業者であり、10年前から海外に進出している。まず、タイ、韓国、オーストラリアに進出した。その後、8年前に中国に進出し、これにともない5年前に岐阜市にある工場を全廃した。

中国への進出は合弁会社設立の形態をとった。現地工場は黄石市、鄭州市、上海市などに5工場あり、従業員は約5000人である。

K衣料は、アパレル・メーカーや商社から受注し、生産を行うというやり方で、従来日本でやっていたのと同じ方式をとっている。このアパレル・メーカーとは、全国的な規模のレナウン、グンゼ、オンワード樺山、イトキンなどと岐阜の地域的なアパレル・メーカーやアパレル卸商であり、あわせて50社に上っている。しかし、これらの企業とは資本関係など特定のつながりがあるわけではない。

企画、パターン製作、付属品手配、布手配などは、アパレル・メーカーや商社がやり、この合弁企業は加工賃を受け取るだけであるが、契約には2つの形態がある。1つは、アパレル・メーカーや商社が直接現地の合弁会社と契約し、原材料を無償支給し、作業を委託する、これに対して合弁会社は加工賃を受け取るという形態である。この場合K衣料は仲介料を技術提携料という名目で受け取る。もう1つは、K衣料が契約し、同社が現地の合弁会社と契約を結ぶ形である。この時も原材料は無償支給である。いずれも円建て円払いで、為替差損や差益は発生しない。

K衣料も以前は18~24才の若年労働者主体で

やっていたが、15年ほど前から洋裁学校を経営していたので、労働力は確保できていた。そのため、国内の他地域に進出したことはなかった。しかし、バブルの頃にはさすがに労働力不足になった。このため、海外進出を考えたのである。

最初はタイに進出した。東レの子会社の専門商社M社がタイに進出した際に、提携先の企業に対する技術指導を手伝ってくれといわれたのがキッカケであった。

社長のK氏は二代目で、大学卒業後同社の経営する洋裁学校や工場で働き、技術を習得した。このため、タイに進出した時にはK氏自身が工場の立ち上げの技術指導にあたることができた。現在では4、5人の女性の技術者がいて、海外の工場の技術指導にあっている。

中国への進出は、同じ岐阜アパレル産地の先輩企業であるサンティ衣料がすでに行っており、その社長がK氏の父親の知り合いであったため誘ってくれた。これが契機となったのである。同社はこの時には韓国へ進出していたが、その後韓国からは撤退し、現在では中国だけに絞っている。

中国での合弁事業をみると、まず合弁相手は民間企業で、いずれも郷鎮企業である。生産品目は同社側で決定したが、それぞれの工場規模はなるべく大規模にすることにした。これは大規模であれば、注文も多くなり、受注しやすい。また、合弁の場合には投資に対する利益が少なく、その関係からも規模を大きくしないと採算がとれない。技術者の派遣も規模が小さくては割りに合わない。そう考えたわけである。現在では、最適規模は300~500人と考えている。

投資は全て自己資金で充当した。機械は日本製を購入し、建屋は現地業者が工事を行った。中国に進出した当初は、どっと従業員が集まった。殆どは地元の通勤圏内の人達であったので寮などの施設は造らなかつた。しかし、最近は求人が難しくなっている。

原材料の現地調達には行っていない。量販店向けの製品のスソ部分などは、品質的には中国製でもいい。しかし、綿花や麻などは自由市場から調達しなければならないが、品不足で手に入

らない。そのため、今使っている材料は日本、韓国、イタリアなどで調達している。

品質的には、丁寧にキレイに作っているが、労働生産性は日本と比べると2分の1程度である。これ以上生産性を上げようとする、品質の悪いものができるのでやらないことにしている。なお、検査は現地の検査で充分である。

美陽、美麗の2工場は、経営者が良くないので、他の日本の縫製加工業者に売却した。同社としては代わりに別の場所に工場を作ろうと計画している。現在の候補地は上海か図們江を考えている。図們江を候補に入れているのは、何か起こった時にはロシアに逃げて、そこからアメリカへの輸出を行うことができるからである。現在でもアメリカ向けを出しているが、韓国に進出していた時の人脈を利用している。

今の日本には日中合弁企業というものがない。中国に進出して4年経った時に、中国の優秀な従業員を日本に連れてくるために、就労ビザをとろうとしたことがある。ところが、それは難しいと分かったので、日本に中国の合弁会社の営業所を設立して法人格をとり、企業内転勤という方法で中国人従業員を連れてきた。そのまま続けていたが、その後通産省から95年4月以降海外の会社を国内に誘致するための税制上の優遇措置、債務保証が制度化されるという連絡があった。このため、日本に合弁会社を設立することができるかと判断したという。

2) S縫製の事例

次に、零細業者の中国進出のケースとしてS縫製の場合をみてみよう。これは失敗のケースである。

このS縫製は岐阜県関市にある。ここの縫製加工業は戦後始まった。もともと岐阜県の縫製加工業は終戦後岐阜駅前で引揚者が古着を売りはじめたのが始まりである。その後この古物商たちが一宮から生地を買って、縫製品を作るようになった。これが今の岐阜駅前の問屋町になったのである。

S縫製社長のS氏は昭和10年生まれで、中学卒業後福井県から岐阜市に出てきた。最初に問屋に3年ほどいたが、ここは倒産してしまった。

その後、岐阜の別の問屋の大阪支店に勤めて営業に従事した。そこで繊維製品には売れ残りが大量に出ることを知り、売れる商品を作りたいと考えた。そして自分で小さな工場を建てた。丁度その頃従兄弟が引揚者の世話をしており、その依頼で引揚者を雇ってズボンを作って売ることにしたのである。

しかし、人手不足になり、86年5月にK衣料と同じようにサンティ衣料について中国に進出することにしたのである。

中国の工場は88年に開業した。進出先は江蘇省南通市の経済技術開発区で、1万2千㎡の敷地に工場1棟を建設した。これはサンティ衣料、三輪とS縫製が共同して設立した合弁事業であった。現地法人はN時装公司という。出資金は120万ドルで、日本側50、中国側50の割合で負担した。合弁相手は南通経済開発総公司だった。

88年に開業した頃には中国へ進出するために注文をとろうと商社やアパレル・メーカーに依頼しても、なかなか注文はとれなかった。中国での事業を信用してくれなかったのである。最初の理解者は、岐阜の問屋だった。それが段々と名古屋から中京地区へ広がっていった。それをみて、他の縫製加工業者も次々と中国へ進出して行くことになったのである。

95年に入って工場を三つに分割した。この時スーツについてはN時装会社が上着を日産300着、ズボンを700着、サンティ衣料が上着800着、三輪がスカート、スラックスを500着という形で生産を分割した。なお、サンティ衣料は黄石市に8000人の工場、上海市に1500人の工場、その外にも5工場もっている。

次に、現地工場の状況を見ると、縫製加工作業は全ての作業者が同じ作業を行えるようにしている。ミシンは各機毎にアタッチメントを変えてあるので、それぞれの作業は異なっている。そのため、作業者がミシンを渡り歩いて作業する。したがって、どの作業者も同じ作業が出来ないと困るのである。また、日本の場合はポケットなどの部品は内職に出しているが、中国では内職がないので、全てこの工場のなかでやっている。

作業手順としては、まずアパレル・メーカーから商談の際に型紙、指図書、仕様書が渡される。商談がまとまると商社が決まり、契約するが、契約はN時装公司が行っている。原材料は買切り、売切り方式である。S縫製は、アパレル・メーカーや商社から工賃の一部として技術指導料を受け取る。決裁は円建て円払いでやっている。このため、円高で得したという。納期は60日であるが、最近では30日に短縮するように要請されている。この場合の納期とは型紙を受け取ってから日本に到着するまでの期間のことである。なお、ここでは試作から現地で行っているが、この時間もこれに含まれる。

製造コストは日本と比べて20～30%安くできる。しかし、技術指導料をとっているののでこの分そのままコストが安くなるわけではない。ただし、最近では労賃が上昇したため、これが15%程度に変わってきている。

なお、工具はほとんど自宅通勤である。当初農村の子弟を雇用することは禁じられていたが、その後認められるようになった。深圳や上海などの大都会と違ってあまり辞めず、定着率はよい。給料水準は近隣の工場と比べると25%ほど高く、公務員並みである。

他方、日本では作業者が高齢化し、事業の存続が難しくなっている。この地方でも、国内の工場は殆どやめてしまった。残っているのは婦人用パンツを作っているこのS縫製だけである。南通と同じように、この地域の縫製業者が進出した工場はすでに20以上中国にある。

S縫製では、中国からの研修生に対しては中年の男性指導者1名が技術指導をしている。海外の工場ではS氏とS氏と同じくらいの年齢の技術者、30才台の技術者の三人が技術指導を担当している。しかし、数年前から中国の技術水準が高くなり、技術はすでに中国に移転していると考えられる状況にある。

次に、技術研修生の受入れについてみよう。現在中国に進出している縫製加工業者で組合を作っている。関市の場合は関既製服縫製協同組合がある。この組合の事業として、中国の合併企業からの技術研修生を受け入れている。ここ

の縫製加工業者は従業員数が少ないため、法律上研修生の受入れができない。そのため、共同で受け入れる形にしたのである。91年8月から組合や商工会議所の援助を受ければ研修生を受入れることが可能になった。関市からは現在年間50万円の援助を受けている。

研修期間は1年間である。この研修の狙いは日本のユーザーの要望を理解できる人材を養成することにある。そのため、日曜日にはデパート見学、土曜日には組合研修を行ったりしている。研修生には宿舎や食事を用意し、日本で最小限生活はできるように月5万円を支給している。

現在課題となっているのは、中国国内向け商品への取り組みをどうするかである。現在製品は殆ど日本に輸出しているが、中国国内向けのオリジナル製品も製造し、少量ではあるが上海のデパートに納入している。これは、S縫製が自ら企画、デザインしたもので、素材のシルクは全て現地調達し、スーツの表地は台湾や韓国から輸入する。ボタンなどのアクセサリ類(副資材)は日本から輸入している。通常作っている製品は日本人のパタンナーが日本人の体型に合わせて作っているの、そのままでは中国向けの商品にはならない。しかし、日本のアパレル・メーカーや商社に頼むわけにはいかないので、自分でやらなければならない。

以上のように、N時装公司の経営をみるかぎりとくに問題もなく、発展しているといえる。しかし、ここには大きな問題が隠されている。現在の現地経営には多くの問題があるのである。

例えば、副総経理が勝手に金を使ったり、何かを売り飛ばしたりする。また、煙草を吸ったり、お茶を飲んだりするばかりで、さっぱり仕事をしないような人を押し込んでくる。S氏と同年輩の中国人は日本憎しという教育を受けており、またなかには文革で学問を受けられなかったという人もいる。こういった人々は事業を発展させることよりも、個人的な立場で人事権や財政権など権力を欲しがるといえる傾向がある。

ここでは董事長は中国人、副董事長と総経理をS縫製社長がやっているが、財務担当の副総

経理は中国人である。他には董事の一人が日本人というだけで、後はみんな中国人である。S縫製は零細企業であり、そもそも人材がいなからである。このため、経営の実態が次第に中国側に移りつつある。

例えば、サンティ衣料は総経理も副総経理もみな中国人にしているが、このため出資比率は25%に押さえている。S縫製の場合は日本の工場をほとんど廃止する形で進出してきたものであり、いわば日本の工場を移転させてきたわけであるから、経験不足ともあいまって、サンティ衣料のような経営戦略の選択の余地はなかったのである。

この場合には、S氏が信頼できる中国人の経営者は生産部長だけである。現在日本のアパレル・メーカーや商社から注文が来ているのは、この人の信用によっている。しかし、この生産部長に対してはさまざまな攻撃が行われている。床板を無断で変えたと批判されたり、上海で使った接待費を調べて中傷されたり、上海交通銀行の制服の受注のためにワイロを使ったと非難されたりといったさまざまな形で、激しい生産部長下ろしが行われているのである。

また、財務担当の副総経理はすでに3人も代わっている。ある副総経理はS氏の知らないうちに、会社の資産を担保にして、知り合いの企業に資金を借り入れてやり、それを持って逃げてしまった。

さらに、中国人経営者の官僚制にはホトホト参っている。脅迫残業をさせられたとか、くさい飯をくわされたと官報に投書する。「まったく『ワイルド・スワン』の世界そのものだ」とS氏は憤慨している。

現在では人事権は中国側が握り、財務の実態も分からなくなってしまった。こうしたところからS氏は日本に事業を戻したいと考えているが、現実には手の打ちようもない。S氏はいう。「投資は最初から捨てるつもりでやっている。いままでに回収できたのは10分の1位だと思う。もともと利益はあまり期待できないので、技術指導料がとれればいいと考えている」しかし、これはどこまで本心なのか。それは分からない

が、零細経営の中国進出の必然的な結末がこうしたものであるということはかなり一般的にいえるのではなからうか。

3) S時装有限公司の事例

さらに、中国進出の実情を現地側から検証するために、S時装有限公司の調査を行った。このS時装有限公司は上海市浦東新区王橋工業区にある。ここは急速な開発の進む有名な浦東地区とははるかに離れた海側の地域である。近くでは新しい上海第二空港の建設が進んでいる。

同社は岐阜県のM社と中国側の上海シルク輸出入公司(国有企業)と上海市川沙服装工廠(郷鎮企業)の三社の共同出資により設立された合弁企業である。資本金は1億2500万円で、出資比率はM社40%、川沙40%、上海シルク20%である。役員についてみると、董事長はM社社長のM氏、副董事長は中国側2社代表の二人、総経理は中国人、副総経理は日本側から派遣しているK氏である。経理は、工場長、財務担当、生産計画担当、技術担当の4人だが、全て中国人であり、実際の経営は中国人が握っている。

この会社は、92年に上海貿易局の批准を受け、93年7月に試運転を始め、94年1月から営業を開始した。敷地面積は4400㎡、建築面積は延2812㎡、建物は総合ビル(3階)と生産ビル(4階)の2棟からなっている。

生産ラインは10ラインあり、内訳は裁断ライン1、縫製ライン8(ミシン10台4列の作業場が2階分ある)、プレス・検品ライン1からなる。工程は、裁断-縫製-アイロン-検品から編成されている。製造設備は日本から輸入した。設備については2年間の免税措置があった。また、当初の立ち上がり期間はやや長くとり、技術指導はM社のM専務が行った。

工場の現況をみよう。現在女性用スーツ、コート、ジャンパースカートなど女性物を生産している。生産能力は月1万8000~2万ピースだが、現在年間15万ピースの生産を行っている。製品は全て日本向けで、売上高は3億円である。契約は日本の商社と売切り、買切りで契約している。

従業員は220名でうち75%が女性、平均年齢

は27才である。裁断は男性が多い。初年度に9名やめた。最初に入ってきた従業員のなかには適性のない者もいたため、やめてもらったケースもある。しかし、次の年の下期からは安定した。定着率は61%である。最近では落ち着いて仕事に取り組めるよう既婚者だけを雇用している。ライン作業者の給料は固定給＋出来高給(30%程度)にしており、表彰制度も取り入れている。勤務時間は朝7時から夕方6時30分までである。

納期は、生地の入荷から上海出航までを40日としている。欠品率はライン検査8%、商品検査5%、出荷前検査1%で、欠品はラインに返して手直しをする。欠品の内容は生地の不具合が多い。

工場建設の準備段階から副総経理のK氏が常駐し、一貫して陣頭指揮にあたっている。工場の運営がうまくいっているのは、この人の力に負うところが大きい。ただし、この人はM社の生え抜きの人ではなく、もともとは縫製加工業の経験のなかった人である。上海でのビジネス経験を買われて引張られたのである。

日本での技術教育をなるべく多くしたいと考えているが、今のところ1人行っただけである。日本のM社は従業員28名の企業であり、2名以上常駐させたいが出すのが難しいようである。

立地選定の理由は、第1に上海は人材が確保しやすいことである。中国では県外の人を採用しにくい。ここは地元上海の人ばかりであり、とくにまだ農村地域であるため、人集めが容易で、通勤可能な人を採用出来る。現在は大型バスと小型バスの2台で通勤の送り迎えをしている。第2の理由は港に近く、空港もできるため、流通上の利点があることである。

実際に見学してみると従業員の就業態度もよく、工場の整理整頓も行われている。ここの工場が順調に立ち上がっていることは確かである。

しかし、いくつかの不安も感じられた。1つは、現在この地域は農村地域であり、上海の市街地や浦東地区からも遠いため、良質な労働力が安く確保できているが、今後この地域の開発が進んだ場合にも、現在のような良質な労働力

が確保できるか、賃金水準を維持できるかということである。

もう1つは、S縫製のようになるというおそれはないかということである。さきにもふれたように、ここがうまくいっているのは、常駐しているK氏の個人的な努力に負うところが大きい。同氏は上海に住み着いて、現地の人と同じ給料で働いている。こうした姿勢が中国側から高く評価されている。そのために、同氏への信頼が厚く、その指導に従っているのである。しかし、同氏がもし倒れたらどうなるか、また事業が発展して同氏の管理能力を超えたり、中国側の考え方とM社の経営方針との食い違いが生じたりした場合にはどうなるか。ここもS縫製と同じように企業規模は小さく、経営者をこれ以上常駐させるゆとりはない。とくに変化が激しく発展している上海で、今後現地でのビジネスを発展させようという要求が出てくることは目に見えている。ここもさきにもふれた日本独特のアパレル・メーカーとの関係の上になったビジネスをやっている。S縫製と同じ状況になる可能性は強いと考えられる。

4. 海外進出の問題点と対応

1) 事業の行き詰まりとその理由

地元の十六銀行が行った合弁事業の成功率に関する調査によると、海外進出企業のうち黒字になっているのは5～6割に過ぎず、多くの企業が進出先で経営的に行き詰まっているという結果が出ている。

われわれの調査した事例では、現状で採算的に行き詰まっている企業はなかったが、S縫製のように経営的な問題があり、事業の先行きに対する自信を失っているケースがみられた。しかも、これは他の2ケースからみても特殊な例ではなく、縫製加工業者の海外進出に共通にみられる要因によるものと思われる。また、こうした状況は結局採算的な行き詰まりにつながるものであるといえる。

次に、S縫製のケースを取り上げ、こうした事業の行き詰まりがどのような理由によるものかをみてみよう。

S縫製が中国へ進出したのは13年ほど前のことである。岐阜の工場を整理して資金を捻出し、文字通り背水の陣で合弁会社を設立した。その後中国における事業は比較的順調に進み、逐次工場を増強し、従業者も2千人を超える大規模な工場に発展した。これは、日本で家族経営的に10数人の従業員でやっていた頃には考えられないことであり、明らかに成功していた。

しかし、それからが問題であった。それは次第に人事、経理など経営権を失っていくことになったからである。人事は勝手に決められてしまい、経理の内容も分からなくなっていった。この会社はまだ事業収益面で行き詰まったわけではない。少なくともヒアリングの時点では業績は好調であった。それでは、何がこうした問題を生んだのだろうか。

これには5つの理由が考えられる。まず第1の理由は合弁事業のもつ難しさである。一般的にあって、合弁事業とくに発展途上国との合弁事業は、経済発展のレベルの違い、相手側の人材や経験の不足、資金調達など難しい問題を抱えている。さらに、縫製加工業者の中国進出の場合には中国の特殊事情からくる問題もある。

とくにS縫製の場合は、K衣料とは異なり、合弁相手が経済技術開発区という役所だったことが、大きな問題であった。相手が官僚ではビジネス経験もなく、アパレル事業の内容も分からない。もちろん私企業の経営能力もない。ところが、行政権限はもっている。それがかえって障害となって、なかなか率直な話し合いができない。さらに、改革開放政策のもとで進んでいる官僚の腐敗がそのまま経営に持ち込まれる。業績がよければ、いわば「草刈り場」になってしまう。こうして問題が一層複雑になるのである。

第2の要因は、日本側企業が抱えている問題、とくに人材や経営能力の不足である。日本から進出した縫製加工業者は中小企業あるいは零細経営である。そのため、ここで取り上げた3社もそうであったが、経営者や管理者を何人も現地に送り込むことは難しい。S時装有限公司の場合も現地常駐の役員はK氏だけだった。さら

に、中小企業や零細経営であるため、大規模な工場の経営に関するノウハウもっていない。

これでは、中国側が経営の経験を積むにしたがって力を持ち、経営の実権を握っていくようになるのを止めることはできない。

これに第3の要因が加わる。それは縫製加工業という業態から生ずる問題である。アパレル産業の産業組織の性格から生ずる問題であるともいえる。

前にもみたように、この産業はアパレル・メーカーという製造卸業者と縫製加工業者の分業関係で成り立っている。しかし、商品企画やデザインはアパレル・メーカーが行い、縫製加工業者はその製造仕様書と型紙にもとづいて縫製

6. 岐阜アパレル産地の課題と今後の海外進出

加工の実作業だけを行っている。しかも、できた製品はアパレル・メーカーが引き取って、日本で販売する。そのため、縫製加工業者には商品開発やマーケティング、営業などの能力は必要とされない。

しかし、これでは中国側から不満が出てくる。自ら商品の企画、デザインを行い、上海のように急成長している国内市場に販売し、さらに事業を発展させたいと考えるようになるのは、事業を進めていく上では当然の帰結だからである。

しかし、日本から進出した縫製加工業者はもともと安い労働力を求めて出かけたのであり、中国を市場として把えて進出したのではない。縫製加工業者からみれば、自らの能力からいって、そうしたことは考えようもなかったのである。

さらに、日本のアパレル産業はもともと国内市場だけを対象としてきたという事情もある。つまり、アパレル製品に関しては、国ごとに身体的な特徴や好みの違いがあり、伝統的な風習もあるため、海外とくに欧米に輸出するのは無理だと決めてかかっていた。これは欧米からの輸入品に対しては高い評価をあたえる消費者の動きとは矛盾しているともいえるが、事実そう決め込んでいたのである。

こうして、日中双方の意識に食い違いが生じ、結果的に両者の間に不信感と対立が生まれることは避けがたい。

とくに岐阜の場合は、アパレル・メーカーさえも独自のブランドをもたず、企画・デザイン能力も弱い。したがって、縫製加工業者がこうした方向で現地事業を発展させていくことができなかったのは当然だったのである。

S縫製の場合、現地企業は今後日本側の意向に反して、アパレル・メーカーの事業領域に入っていくことになるだろう。これは決して容易な道ではない。とくにデザイン能力やマーチャングライジング能力の獲得は難しい。

しかし、紆余曲折はあっても、いずれ実現することは間違いないと考えられる。そうなれば、S縫製によるコントロールはますます困難になっていくと考えられる。こうした事態の展開は、縫製加工業者単独での海外進出においては避けがたいのである。

第4の要因は技術移転の問題、つまり縫製加工作業の技術的特性から発生する問題である。

縫製加工作業は工業用ミシンがあれば出来る。しかも、このミシンも汎用機であり、縫製加工技術が設備に体化される部分が少ない。専ら技能として保有される。

ところが中国人は器用で、2、3年もすれば技能を身につけてしまう。これまでは数人づつ日本に連れてきて教育していたが、こうした技術指導もしだいに不必要になってきている。このため、最近中国側は自信をもってきており、これが合弁会社の経営に対する考え方の違いを生んでいるのである。

事実岐阜アパレル業者の海外生産品の品質評価をみると、表5のように、急速に改善されており、すでに9割近くは国内生産品と同等またはそれ以上と評価している。とくに、海外生産品の方が品質が良いとしているのが3割にのぼっていることが注目される。もちろんこれは海外進出している品目、とくに紳士服や量産型の婦人服を中心とした評価であるが、わが国の競争優位がこうした技能面では失われつつあることがうかがわれる。

表5 海外生産品の品質評価の変化

(%)

	良 い	同 じ	悪 い
平成7年	31.3	56.3	12.4
昭和60年	3.5	12.7	83.8

(注) 社団法人岐阜ファッション産業連合会調べ

2) 2つの対応策

S縫製の場合は、以上のようなさまざまな要因が重なって、行き詰まりが生じている。しかし、これはS縫製固有の問題ではない。K衣料でも程度の差こそあれ同じような状況はみられる。S時装有限公司の場合も、立ち上がり間もないために顕在化していないが、いずれ同様な問題が発生してくると予想される。

サンティ衣料のような大規模な企業はさまざまな障害を乗り越えていける能力をもっているが、ここでみたような一般の中小あるいは零細の縫製加工業者の海外進出には、業態による障害と規模の制約による能力不足がつきまとうことは避けがたい。

それでは、これに対する対応策はあるのだら

うか。まず考えられるのは、縫製加工業者単独ではなく、アパレル・メーカーや商社との共同で海外に進出することである。先にあげた十六銀行の調査も、縫製加工業者だけの合弁事業は危険性が大きいとして、アパレル・メーカーとその専属の縫製加工業者の組合せやアパレル・メーカー、縫製加工業者、繊維商社の組合せを推奨している。

しかし、岐阜アパレル産地の場合は、東京や大阪と比較してアパレル・メーカーの規模が小さく経営基盤も弱い。そのため、リーダーシップを発揮できないのが実情である。そのため、技術的に事業移転が容易な縫製加工業者が人手不足で追い詰められ、先行して海外進出をせざるをえなかったのである。

したがって、アパレル・メーカーあるいは商社と共同して進出しようとしても、岐阜アパレル産地のなかではなかなか難しいと考えられる。これは岐阜アパレル産地のもっている限界ともいえる。現状の岐阜アパレル産地の構造を前提にしていたのでは、問題を解決することは難しいのである。

そうであるとすれば、これまでにない新たな海外進出の形態を追求していく以外に対応策はないと考えられる。これは、問題を海外進出に限定してとらえているかぎり、解決策は見つからないということを意味している。つまり、今後のアパレル産業の構造変化を的確に把握し、それにあわせて岐阜アパレル産地の構造を改革し、これにもとづいて海外進出の新たな形態を見つけていくことが必要なのである。そうした意味で、次に最近のアパレル産業における動きをみてみよう。

5. アパレル産業における構造変化

1) 「第2次インポートブーム」と輸入品との競争の激化

第1は輸入品の増加である。80年代以降アパレル市場は成熟化し、多様化・個性化の時代を迎えている。そうしたなかで、商品の差別化が進み、DC（デザイナー・キャラクター）ブランドがブームとなり、85年の円高を契機に華やかなインポートブームが起こった。これはバブル景気の崩壊とともに一時姿を消したが、最近再び欧米のインポートブランドに対するブームが高まっている。これが「第2次インポートブーム」である。

この不況のなかで消費需要は停滞し、消費者の買い控えが発生しているといわれる。しかし、消費者の購買意欲が一様に減退しているのではない。本当に欲しいものに対しては依然強い購買意欲をもっている。消費者の選択が厳しくなっているだけである。

現にアパレル製品の輸入はこのところ急増しており、96年には21億7792万点に上っている。この輸入の増加には3つの流れがみられる。1つはイタリアを中心とした欧州の高センス、高

品質な商品であり、2つにはアメリカを中心としたスポーツ・カジュアル・ジーンズやジーンズマインドの商品、3つには中国を中心としたアジア諸国の商品である。とくに従来と違っているのは、これにもなつて香港などのSPAの日本進出が積極化してきていることである。

こうした変化は、これまでのアパレル産業の常識を変えつつある。つまり、このような動きに対応するために、国内での小ロット・短サイクルのクイックレスポンス（Quick Responce, QR）体制による企画、生産、販売の重要性が増してきており、これが海外生産の評価を変えつつあるからである。これまでのような労務費の安さによるコストダウンを目指しただけの海外進出が意味を失いつつあるのである。

2) 新たな輸出への指向——「国際婦人服」の登場

輸出についても新しい動きが出ている。前にも述べたように従来のアパレル産業はもっぱら国内の消費者を相手にビジネスをしてきた。しかし、一部の大手アパレル・メーカーはこの戦略を転換し、世界市場を視野に入れた婦人服の企画を始めている。これがいわゆる「国際婦人服」である。

具体的には、オンワード樫山の「ICB（インターナショナル・コンセプト・ブランド）」、レナウンの「エレン・トレーシー・カンパニー」、三陽商会の「エポカ」、ワールドの「インディヴィ」、イトキンの「エミリオ・ロバ」などがある。これらは、グローバルなコンセプトを追求し、キャリア・ウーマンをターゲットとして、適地適品生産、適正価格で供給する。こうしたいままでにない性格をもっている¹⁰⁾。いずれにしても、これに成功すれば、従来のアパレル産業の性格が根本的に変わることになる。

3) QRをはじめとした情報化の進展

現在のアパレル産業では、クイック・レスポンス、つまりQRを中心として、情報化が急速に進んでいる。QRの目的は「情報ネットワーク化を軸にして流通業とメーカーはパートナーシップを確立することにある。これにより、原料から最終製品にいたるリードタイムの短縮と

在庫の削減、商品企画と素材企画の連動等を取り、価格の引下げと収益の向上、そして国内生産拠点の維持をも図ろうとする構造改革の試みである」¹¹⁾。

QRは、もともと86年に危機に瀕していたアメリカの繊維産業が起死回生策として打ち出した戦略である。このためにVICS (Voluntary Inner-industry Communication Standard、産業間情報流通自主標準) 委員会を設立し、繊維製品や衣料品の川上から川下にいたるまでの生産・流通の情報化を促進することとした。これによって、情報コードの統一やEDI (Electronic Data Interchange、電子データ交換) の標準化などを進め、QR実現のためのインフラの整備を図ったのである。

わが国においても、繊維産業革新基盤整備事業 (TIIP, Textile Industry Innovation Program) が推進され、インターネットを企業間の商取引に利用してQR化を進めるために、企業間の受発注情報の標準化などを含めて、電子取引の実証実験を行っている。現在この事業には全国で1000社が参加している。

4) SPAなどの新たな業態の登場

近年アパレル製品の流通段階で新しい変化が急速に進み、新しい業態が次々に出現している。先に見たSPA (アパレル製造小売業) をはじめとして、カテゴリーキラー、オフプライスストア、アウトレットストア、ホールセールクラブ、無店舗販売¹²⁾、ショッピングセンター、パワーセンター、アウトレットセンターなどがあげられる。

例えば婦人服をみても、従来型の業態の卸売業者、小売業者は不振が続いているが、海外から進出してきたSPA、ブランドショップ、セレクトショップ (Select Shop、品揃えで特徴を出した専門店) などの業績は堅調である。

しかし、アパレル・メーカーのなかにも中国などアジアでの海外生産によって適正価格の衣料品を供給し、好業績を上げている企業もある。この岐阜アパレル産地でも、美濃屋のように繊維工業、製造業平均を大きく上回る売上高や経常利益率をあげている企業もある。

このように、現在のアパレル産業では企業ごとの格差が拡大しているのが特徴的なのである。

5) シフトを始めた海外進出先

さらに、注目すべき変化がもう1つある。それは最近海外進出先のシフトが起こっていることである。

アパレル産業の中国進出は80年代の後半からはじまり、一時下火になったが、91~94年にかけて再び活発化した。しかし、96年に入って、こうした動きが1つの曲がり角を迎えたかに見える。

それは中国政府の政策転換によるものである。中国政府は赤字体質に悩む多くの国有企業の改革を進めるために、外資の優遇政策の見直しを始めた¹³⁾。さらに、経済成長に伴う上海など沿岸都市部のインフレや賃金上昇が進み、進出企業はコストメリットやカントリーリスクの再評価を迫られている。このため、中国での投資戦略の見直しが始まっている。これはアパレル産業においてはより重大な意味をもっている。それはこの産業は中国が自力で取り組むべき産業であるとされたからである。

そのため、アパレル産業はASEANや南アジアを含めたアジア全域を視野に入れた最適立地・最適生産を指向しはじめている。すでに投資が一巡したタイとインドネシアでは既存事業の増設や高品質化を通じて、多国籍的な事業展開に拍車をかける方向に向かっているが、インドやベトナム、ミャンマーなどでは新規投資が一段と拡大している。

とくに注目されるのがベトナムである¹⁴⁾。ドイモイ政策導入後10年を経過し、外国投資法の導入、改正が進められ、未整備だった投資環境が整いはじめた。タントウアンなどの輸出加工区とハイフォン、アマタ、ロンビンテクノパークなどの工業団地も建設されている。また、2000年を目標とした「経済社会発展計画」では、繊維工業やアパレル産業の積極的な育成策が打ち出されており、縫製加工品は現在の4億点から、2000年には5億6千万点に能力を拡大し、ニット製品も4500万枚から1億1千万枚に能力を拡大することになっている。また、現在15%程度

に過ぎない縫製用素材の国内供給力を飛躍的に高め、輸出を倍増させることを計画している。

最近では、日本のアパレル・メーカーや商社・アパレル連合の独資による工場進出が相次いでおり、婦人服やファンデーション、セーター、婦人ユニフォームなどの生産が始まっている。

いずれにしても、今後のアパレル産業の海外進出は、中国中心から東アジア、南アジアを含めた広域での展開が必要となっている。この点では従来の海外戦略の見直しと多国籍的なネットワーク展開の推進という新たな海外進出の形態を追求しなければならないといえる。

以上みたような構造変化によって、アパレル産業は現在大きな転機に立っている。そうしたなかで、岐阜アパレル産地もこれにどのように対応するかが問われている。とくにこの産地は、問屋町に典型的にみられるように、もともと地方の小売業相手の商売が中心である。その小売業が現在行き詰まっているのである。これはこの産地に対して致命的な影響をあたえずにはおかない。今後は他の産地に対する差別化を図りつつ、自らを再構築していかなければならない。この産地の場合には存続自体が問題となっていることを銘記しておく必要がある。

岐阜市は、最近発表した『産業振興ビジョン』のなかで、今後の岐阜アパレル産地の方向を「競争優位性が再構築されたアジア大¹⁶⁾におけるアパレル・ネットワーク拠点」とすることとしている。

ここでは「組織だった産官学、及び生活者との協調のもと、地域が確立する競争優位性（クラフトマン、ファッションイベント、クラフト工房）をもとに、積極的にわが国の大都市圏、アジアを中心とした国内外をマーケットと考え、ニーズ情報の収集と発信及びその製品供給基地として位置付けていく」こととし、「岐阜市のアパレル産業はフルセット（自己完結型）を狙うのではなく、クラフトマン（高度な技術者）的な分野と川上から川下までの高度な生産・販売機能の集積を踏まえ、特徴的な迅速・付加価値ネットワーク型コーディネート（多様な企業

の介入）役を狙う。これにより、商流よりも生産に近い産地であることを明確にし、ファッション都市である東京、神戸などとの差別化を図る」ことを目指している¹⁶⁾

こうした方向性を踏まえて、さまざまな努力が繰り返されている¹⁷⁾。例えば「世界のファッション工房」を目指し、岐阜ファッションを全国にアピールするために、GFF（岐阜ファッションフェア）を開催しており、これには全国から多数のバイヤーが来場し、活況を呈している。また、94年には「ワールドファッションコンテスト（WFC）」と「国際学生ファッションコンテスト」を統合し、21世紀のファッション産業を担う人材の発掘と育成を目標にして、新たな国際イベントである「WFC国際学生ファッションコンテスト」を開催し、95年度の応募作品は、国内外を合わせ、32ヶ国、約1万5千点にも及んでいる。

岐阜アパレル産地ではデザイナー、パタンナーは独立して、ソフトハウスとして存在しており、100以上あるといわれる。このソフトハウスは企画、デザイン、パターン、生地探しなどを行っている。しかし、パタンナーには腕のいい人材が多いが、デザイナーは数が少なく、不足している。そうした意味で、岐阜アパレル産地の再活性化のためにはデザイナーの育成、さらに商品開発を担うマーチャンダイザーの養成が急務である。そうした点で上にみたような努力の成果は大いに期待されているのである。

さらに、岐阜アパレル産地がアパレル産業の激しい構造変化に対応していくには、このようなデザインや企画能力の強化とともに、情報化とくにQRなどへの取り組みが重要な課題となっている。

そのためには、短納期化、素材の高品質化・多様化に対応するための生産技術の研究、マルチメディアおよびコンピューター支援機器の活用POS（販売時点管理）システム、EOS（オンライン受発注）システムなどへの技術的対応を進め、取引先との標準化による連携も含めた情報システムの構築が要請される。

そればかりではなく、今後はこれをSCM

(supply chain management、サプライ・チェーン・マネジメント) への取り組みに展開していくことが必要となろう。このSCMは、原材料の調達から最終顧客にいたる全ての活動を、顧客満足のトータルな最適化とコストの最小化の観点から再構築するという考え方である。これによりリードタイムやトータル在庫の圧縮を実現しながら、市場の変化や顧客の価値観の変化への対応速度を飛躍的に上昇させることが可能となる。

以上まとめると、まず岐阜アパレル産地の再構築の基盤整備を進めるには、ブランドの確立¹⁸⁾、デザイナー、マーチャンダイザーなどの人材育成の強化、近隣のテキスタイル産地（例えば、尾州産地）との密接な交流、価格競争から差別化競争への戦略転換、デザイン開発、教育、海外交流などに係わる施設の充実、駅前問屋街の再開発などへの取り組みが必要となる。

それを前提として、情報ネットワーク化を進め、岐阜アパレル産地を再構築していくこととなるが、これはアパレル・メーカー、縫製加工業者さらにSPAや量販店などを結ぶSCMなどの情報ネットワークの構築により、岐阜を中心としたアパレル関連企業の企業間関係の再構築を図るということである。

これは、同時に海外進出の抱える問題点を解消するための前提ともなる。これまでの海外進出は、主として縫製加工業者単独で安い労働力を求めて進めてきた。しかし、今後は再構築された産地構造を前提として、最適立地を指向した分業体制を国際的に展開していくといった形態での海外進出が考えられる。

今後はこうした形態の海外進出の可能性を検討していくことが課題となろう。また、これを進める業界の共同体制の確立とこれに対する行政のバックアップが望まれる。

〔注〕

- 1) 間仁田幸雄「アパレル産業の基本的性格に関する理論的考察」(『地域経済』第16集、岐阜経済大学地域経済研究所、1996、5、pp. 1-35) 参照。
- 2) 紡績から撚糸までを川上、織物、染色整理を川中、アパレル、小売を川下とする分類もある。
- 3) アパレル産業の産業組織の特性については、間仁田幸雄「産業組織の組織的特性とその調整システムに関する考察—アパレル産業の自動車産業との比較をベースとして—」(『岐阜経済大学論集』31巻1号、岐阜経済大学、1997、7) 参照。
- 4) 岐阜県商業統計、工業統計(94年)による。
- 5) 社団法人岐阜アパレル産業連合会調査による。
- 6) 東京、大阪のようなナショナルブランドの場合は、上代に60-65%をかけて下代を設定するのが一般的である。
- 7) サンティ衣料の中国進出の経緯については、正木義也『中国への挑戦—日中合弁成功ドキュメント』綜合法令出版、1993、3が詳しい。
- 8) 社団法人岐阜アパレル産業連合会調査による。
- 9) ヒアリングにおける面談者・時期は、K衣料は社長、95年7月1日、S縫製は社長、95年7月1日、S時装有限公司は董事長および総経理、95年8月25日である。
- 10) 松尾武幸『図解アパレル業界ハンドブック』東洋経済新報社、1996、7、pp. 8-9
- 11) 通商産業省生活産業局編『新繊維ビジョン』ぎょうせい、1995、3、p. 8 答申「今後の繊維産業及びその施策の在り方」による。
- 12) これには通信販売、訪問販売、生協の共同購入、自動販売機、海外旅行、海外通販などが含まれる。なお、海外旅行による衣料品総輸入額は4兆8千億円(日本経済新聞、95年10月3日)に上っているといわれる。
- 13) 間仁田幸雄「転機にきた中国の経済発展戦略」(『産業動向』1997、10-11、国民経済研究協会) 参照。
- 14) 繊維新聞社編集局編『よくわかるアパレル業界』日本実業出版社、1998、5、pp. 22-23
- 15) 日本、アジア各国を含む広域なアジアエリアを指している。
- 16) 岐阜市『岐阜市産業振興ビジョン策定調査報告書』1997、3、p. 8
- 17) 岐阜県商工労働部商工政策課編『岐阜県の商工業'98』岐阜県商工労働部、1998、3、pp. 37、39
- 18) アメリカのPB商品は、その店の売上高の30%位の構成比率で収益の80%を稼ぎだすといわれている。自らのリスクで商品を企画し、生産させ、売り場で商品を売り切る力のあるバイヤーやマーチャンダイザーを育成する必要がある。

