

中小アパレル関連メーカーの現状と今後の方向

～環境激変の下での企業戦略～

- | | |
|-----|------------------------------|
| 第一章 | アパレル産業を取り巻く事業環境の変化 |
| 第二章 | アパレル産業の業界構造の問題点 |
| 第三章 | 中小アパレル関連メーカーの取り組み事例（ヒアリング調査） |
| 第四章 | 中小アパレル関連メーカーの事業展開の方向性 |

中小企業金融公庫

調査部

はじめに.....	3
第一章 アパレル産業を取り巻く事業環境の激変.....	4
1. 急増する繊維品輸入と減少する国内生産.....	4
2. 国内消費市場の変化.....	10
3. 高い中小企業性.....	14
4. 減少する国内事業所・従業員数.....	16
5. 進む企業淘汰.....	19
6. 急速に進んだ中小繊維業の海外進出.....	20
第二章 アパレル産業の業界構造の問題点.....	22
1. 多段階で複雑な生産・流通経路.....	22
2. 不透明な取引慣行.....	24
3. 企業間ネットワーク構築の重要性.....	25
QR（クイックレスポンス）.....	25
政府・業界としての取り組み.....	25
企業独自の取り組み.....	27
中小企業のIT導入の取り組み.....	28
第三章 中小アパレル関連メーカーの取り組み事例（ヒアリング調査）.....	32
A社 中部地方 織物製衣類縫製業者 《海外展開》.....	32
B社 近畿地方 織物製下着製造業 《海外展開》.....	38
C社 近畿地方 ニット製下着製造業 《海外展開》.....	42
D社 首都圏 織物製下着製造業者 《SCM》.....	45
E社 近畿地方 靴下製造業者 《SCM》.....	48
F社 近畿地方 アパレルメーカー（カジュアルウエア）《小売店支援》.....	52
G社 甲信越地方 ニット製カジュアルウエア製造業者《川下展開》.....	54
H社 首都圏 ニット製カジュアルウエア製造業者《ニッチ市場への転換》.....	57
I社 首都圏 ニット製カジュアルウエア製造業者《中抜き》.....	60
J社 近畿地方 アパレルメーカー（ユニフォーム） 《企画機能の徹底》.....	63
K社 首都圏 織物製衣類縫製業者 《製造機能の徹底》.....	66
L社 首都圏 染色業者 《協業化による製品開発で最終製品への進出》.....	69
株式会社ワールド 兵庫県 総合アパレルメーカー 《SCM》.....	72
第四章 中小アパレル関連メーカーの事業展開の方向性.....	76
1. 好調企業の共通点.....	76
2. 国内生産と海外生産のすみわけ.....	76
3. 商品ゾーンについて.....	78
4. 様々な戦略タイプ.....	80
海外進出.....	80
SCMの構築・参加.....	81
川下展開や小売店との直接取引などによる企画力向上.....	82

外部企業との連携による企画力向上.....	82
得意分野（機能）への絞り込み.....	82
おわりに.....	84
参考文献.....	85

はじめに

バブル経済崩壊後の長引く不況や経済のグローバル化の進展で、日本の繊維産業を取り巻く環境は大きな変化を遂げた。百貨店、チェーンストアなどの大型小売店の衣料品売上高が減少傾向を示す一方で、「ユニクロ」に代表されるSPA（衣料品の企画から製造・販売まで自社で一貫して手がける製造小売業）が消費者のニーズを捉え売上を伸ばしている。

繊維製品の輸入はこのところ急増しており、輸入品浸透率（糸、織物、二次製品の合計の重量ベース：日本紡績協会まとめ）は90年の38%から2000年に72%、綿製品だけに限ると59%から91%にまで高まった。輸入品が国内市場に次第に定着する一方で、国内の生産・加工量は減少傾向にあり、2000年の繊維工業の生産指数は75.2（1995年＝100）まで落ち込んでいる。長引く消費不振に、厳しい価格競争が重なって繊維業者の事業環境は一般的に厳しく、帝国データバンクがまとめた2000年の全国倒産集計によると、繊維業者（卸・小売りも含む）の倒産は前年より27.1%増の1,472件と高い水準を示している。

このような厳しい環境の中でも、すべての繊維業者が一律に不振にあえいでいるわけではない。日本の繊維産業には、ファッション感性の高い文化的で豊かな国内消費者、長年培った高い技術水準を持つ産地企業群、といった恵まれたカードがある。QR（クイックレスポンス）の徹底やサプライチェーンの再構築による効率化の推進、海外企業や工場をパートナーとする事業展開、ニッチ市場の開拓、新たなファッションをつくる商品開発、海外市場の開拓、などの様々な工夫を用いて業績を伸ばしている企業が相当数存在する。つまり、その戦略や戦術により、企業間の格差が拡大していると言える。

本レポートは、繊維産業の中でも対象をアパレル（衣類関連）に絞り、中小のアパレル関連メーカー（織物、染色整理、ニット、縫製等）などへのヒアリング事例を中心に、好調な企業の戦略・取り組みなどを分析し、今後の対応策を検証するものである。

本レポートの内容は次のとおり。

第1章では、生産、輸出入、事業者数の推移など、各種統計を基に繊維産業を取り巻く事業環境の変化について分析している。

第2章では、複雑な流通経路、不明朗な取引慣行など、業界構造の問題点に触れている。

第3章では、厳しい事業環境の中でも好業績を維持、あるいはむしろ業績向上を実現している中小アパレル関連メーカーなどへのヒアリング事例を紹介している。

第4章では、ヒアリング事例を基に今後の中小アパレル関連メーカーの方向性を論じている。

今回の調査では、業界団体、大手企業各社及び多くの当公庫お取引先の皆様にヒアリングに応じていただきました。快くご協力くださった皆様に厚く感謝申し上げます。本メモが、アパレル産業の現状を理解するための資料として、お取引先の皆様を始めとした中小企業の発展のために、なんらかのお役に立つことを願っております。

（調査部 奥山浩己）

第一章 アパレル産業を取り巻く事業環境の激変

1. 急増する繊維品輸入と減少する国内生産

20世紀の日本の近代化、経済発展は繊維産業抜きには語れない。明治時代に国策で紡績業を整備して以来、昭和の前半まで紡績は日本の基幹産業であった。繊維品はかつて日本の主要な輸出品であり、80年代半ばまでは輸出が輸入を上回っていた。しかし85年のプラザ合意後の急激な円高を契機に環境の激変が始まった。日本は長年繊維の輸出超過国であったが、87年に繊維原料を除く糸・織物、二次製品の合計で入超に転じた。その後も輸入増加は続き、輸入品浸透率（「輸入品と国内市場向けの国内生産を合計した総供給量」に占める輸入品の割合）は、90年の38%から2000年に72%、綿製品だけに限ると59%から91%にまで高まった。技術集約型素材で国内製品の競争力が高いとされる合成繊維製品に関しても24%から58%にまで高まっている（図表1、2参照）。輸入品が次第に国内市場に定着していく一方で、国内生産・加工量は減少傾向となり、2000年の繊維工業の生産指数は75.2（1995年＝100）まで落ち込んでいる。

アパレル二次製品（衣料品）に限定して言えば、ニットと布帛の純衣料（ファンデーション類や靴下類・ニット手袋等を除く衣料）の合計輸入金額は90年に9,500億円であったのが、2000年には1兆8,220億円と倍近くなっている。数量ベースでは、90年には10億枚に満たなかったが、2000年には30億枚を突破し、3倍以上になっている。2000年の輸入数量は前年比26%増のハイペースで、なかでも数量で86%を占める中国からの輸入は前年比32%増という激増であった（図表3、4参照）。

一方で国内生産金額については、繊維産業構造改善事業協会の「衣料品生産実態調査報告」によれば、90年に3兆9,081億円であったものが、98年時点で2兆6,655億円と大きく減少している（図表5参照）。国内生産数量も90年には10億枚を超えていたのが、2000年には5億枚台と概ね半分に減少している（経済産業省「繊維統計」の外衣・下着・補正着・寝着類・乳児用の合計数字：90年1,055百万枚 2000年550百万枚）。

輸入増加に国内生産の減少が相まって、アパレルの枚数ベースでみた輸入浸透率は、90年に40%であったのが2000年には80%に達している。おおまかに言えば、国民が消費する衣類の10枚に8枚は輸入品という状況になっている（金額ベースの輸入比率は90年の20%が98年時点で39%に高まった）。

なお、繊維産業構造改善協会調べの数字を見ると、日本国内のアパレルメーカーが自社の海外工場（合併、独資、合作）や協力工場で生産し、輸入後に自社の製品として国内向けに出荷した衣料品は、95年時点で輸入品数量の13%であったのが、98年には18%と比率を高めている。国内アパレルメーカーの海外生産比率¹は枚数ベースで95年の19%から98年には27%に上昇している。このように輸

¹ 海外生産比率 = 海外生産 / (国内生産 + 海外生産)

入品増加の背景には国内アパレルメーカーの海外生産への積極的関与がある（図表3参照）。

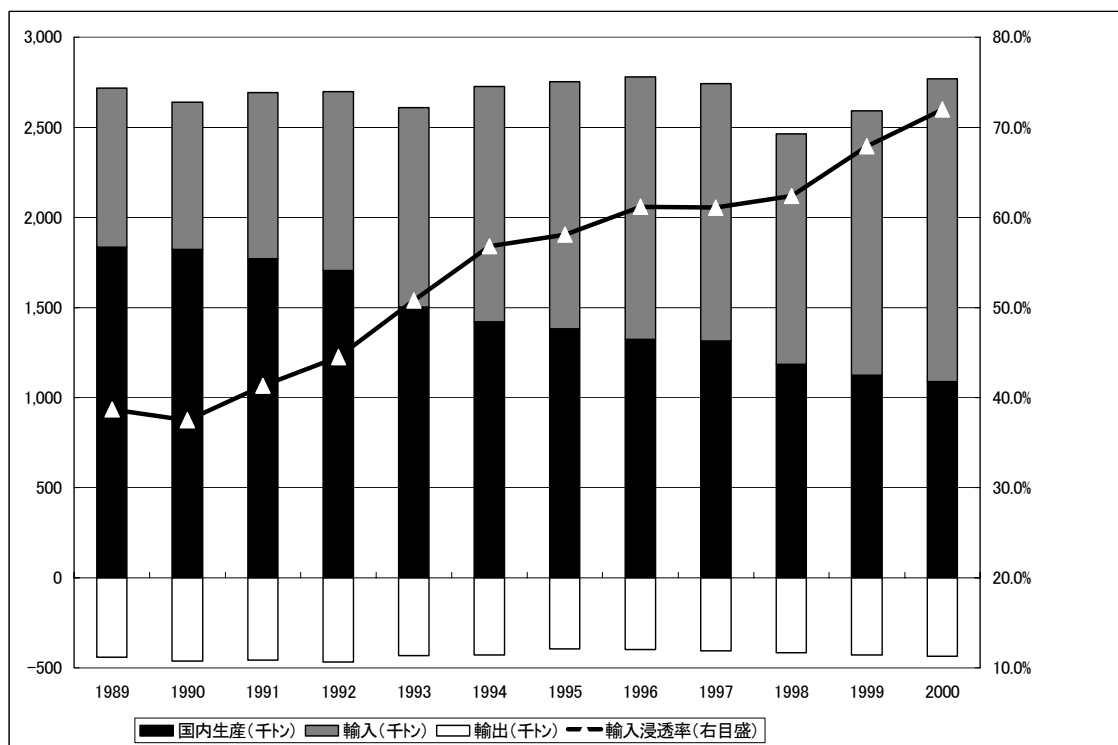
図表 1 繊維需給表（糸、織物、二次製品の合計重量・単位千トン）

	年	供給			需要			輸入浸透率
		生産	輸入	合計	輸出	内需	合計	
全繊維	1990	1,822	817	2,639	461	2,188	2,649	37.5%
	2000	1,089	1,680	2,769	435	2,345	2,770	72.0%
	増減率	-40.2%	105.5%	4.9%	-5.8%	7.2%	4.9%	
綿製品	1990	425	486	912	88	830	919	59.0%
	2000	159	806	965	81	887	968	91.2%
	増減率	-62.7%	65.9%	5.9%	-7.8%	6.7%	5.3%	
毛製品	1990	105	47	152	16	142	157	34.7%
	2000	34	74	108	15	94	110	80.1%
	増減率	-67.6%	56.7%	-29.1%	-3.8%	-33.3%	-30.3%	
合繊維製品	1990	1,102	257	1,359	279	1,074	1,353	23.8%
	2000	815	722	1,537	289	1,253	1,542	57.8%
	増減率	-26.0%	180.9%	13.1%	3.5%	16.7%	13.9%	

（資料）日本紡績協会

（注）2000年は日本紡績協会の暫定値、原資料は経済産業省調査統計部、財務省関税局
 輸入浸透率＝輸入／（生産＋輸入－輸出）

図表 2 繊維製品需給の推移（全繊維：暦年）



（資料）図表1と同じ

図表 3 アパレル（衣類）の生産と輸出入の推移

(単位:百万枚)

暦年	国内生産数量	輸入数量			輸出数量	国内供給量	輸入浸透率	海外生産数量	海外生産比率
		世界合計	中国	中国のシェア					
1990年	1,465	972	465	47.9%	21	2,415	40.2%		
1991年	1,457	1,116	600	53.8%	19	2,554	43.7%		
1992年	1,415	1,378	851	61.7%	18	2,775	49.7%		
1993年	1,332	1,541	967	62.8%	18	2,855	54.0%		
1994年	1,248	1,807	1,218	67.4%	13	3,043	59.4%		
1995年	1,218	2,109	1,456	69.1%	10	3,317	63.6%	281	18.7%
1996年	1,142	2,178	1,577	72.4%	10	3,310	65.8%	337	22.8%
1997年	1,078	1,936	1,455	75.2%	10	3,003	64.5%	351	24.6%
1998年	1,011	2,018	1,568	77.7%	10	3,020	66.8%	365	26.5%
1999年	877	2,443	1,988	81.4%	10	3,310	73.8%		
2000年	767	3,068	2,622	85.5%	11	3,824	80.2%		

(資料) 日本繊維輸入組合「日本のアパレル市場と輸入品概況」各年度版等を参考に当公庫作成

(注) 98年までの国産及び海外生産は繊維産業構造改善事業協会(99年に廃止)調べ。

99年、2000年の国内生産数量については、繊維産業構造改善事業協会の廃止に伴い連続性のある適当なデータがなくなった。経済省「繊維統計」のデータ等を比較基準にして、便宜的に当公庫で推定した。

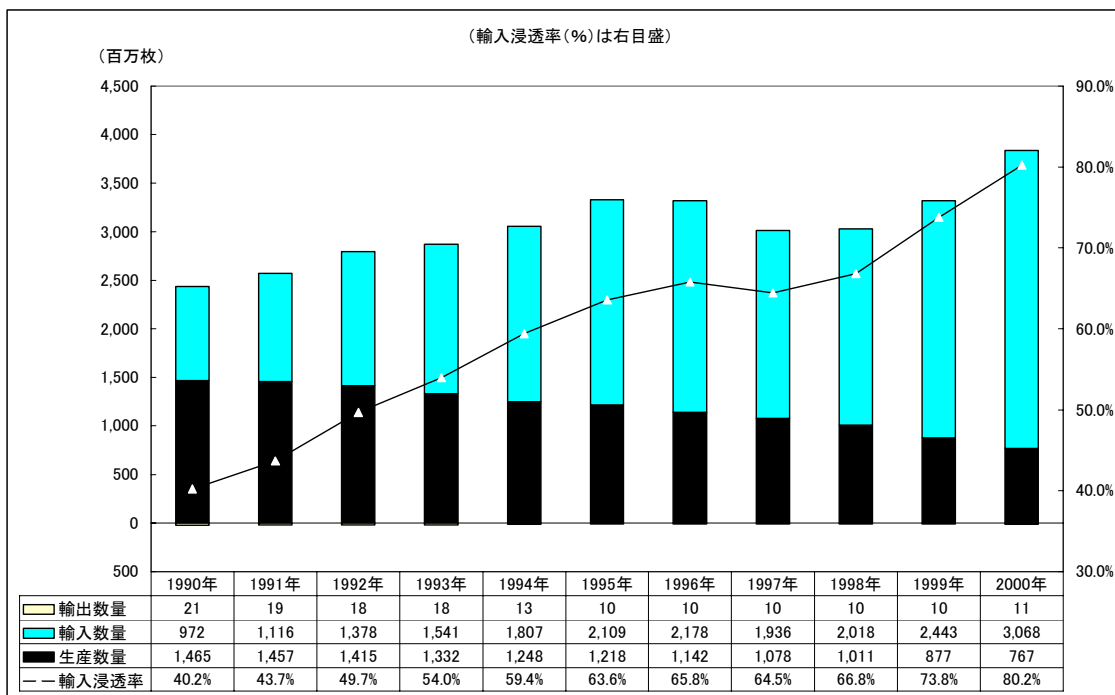
海外生産(95年より98年まで発表)は国内アパレルメーカーによる海外委託生産で輸入に含まれる。海外生産比率=海外生産/(国内生産+海外生産)。

輸入は財務省「通関統計」より日本繊維輸入組合が作成

ここでいう衣類は 布帛外衣+布帛下着+ニット外衣+ニット下着

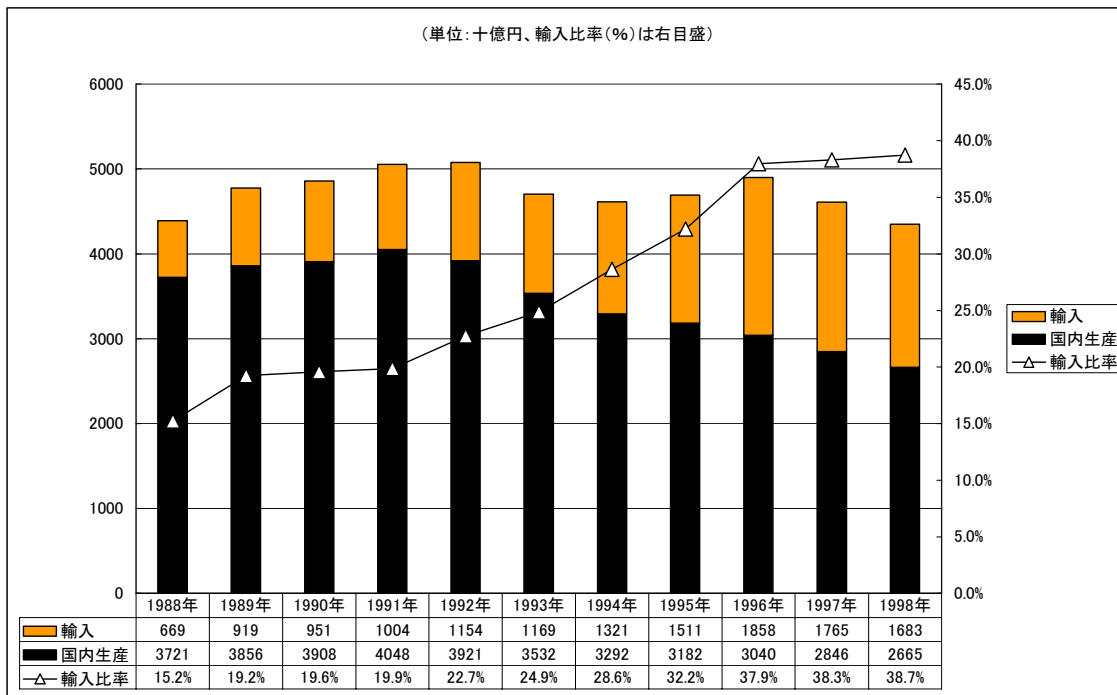
国内供給量=生産量+輸入量-輸出量、輸入浸透率=輸入量/国内供給量

図表 4 アパレルの生産と輸出入の推移(数量ベース)



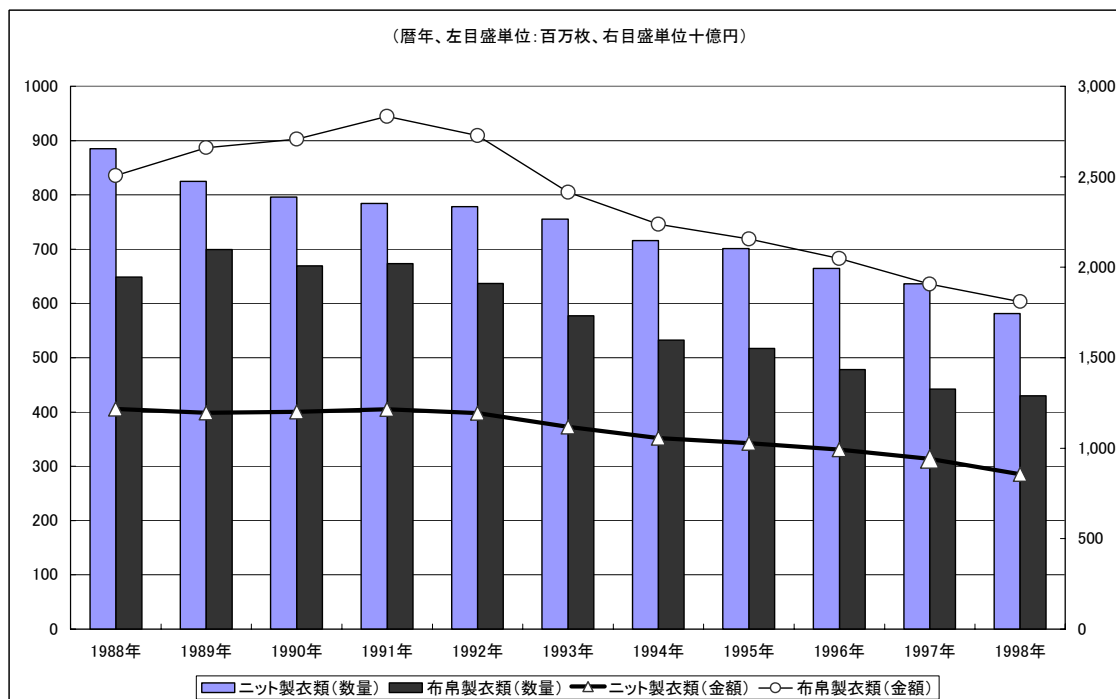
(資料) 図表 3 に同じ。輸出数量については相対的に小さいためグラフ上では見えにくい。

図表 5 アパレルの生産と輸入の推移（金額ベース）



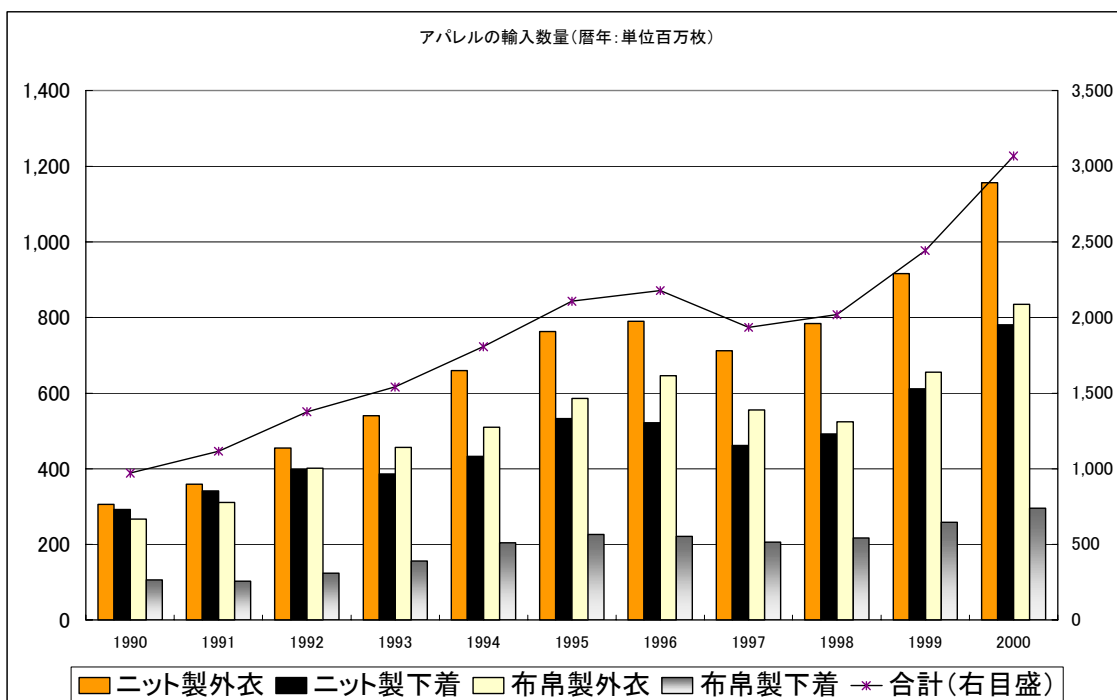
(資料) 繊維産業構造改善事業協会 (99年に廃止) 日本繊維輸入組合

図表 6 アパレルの国内生産の推移



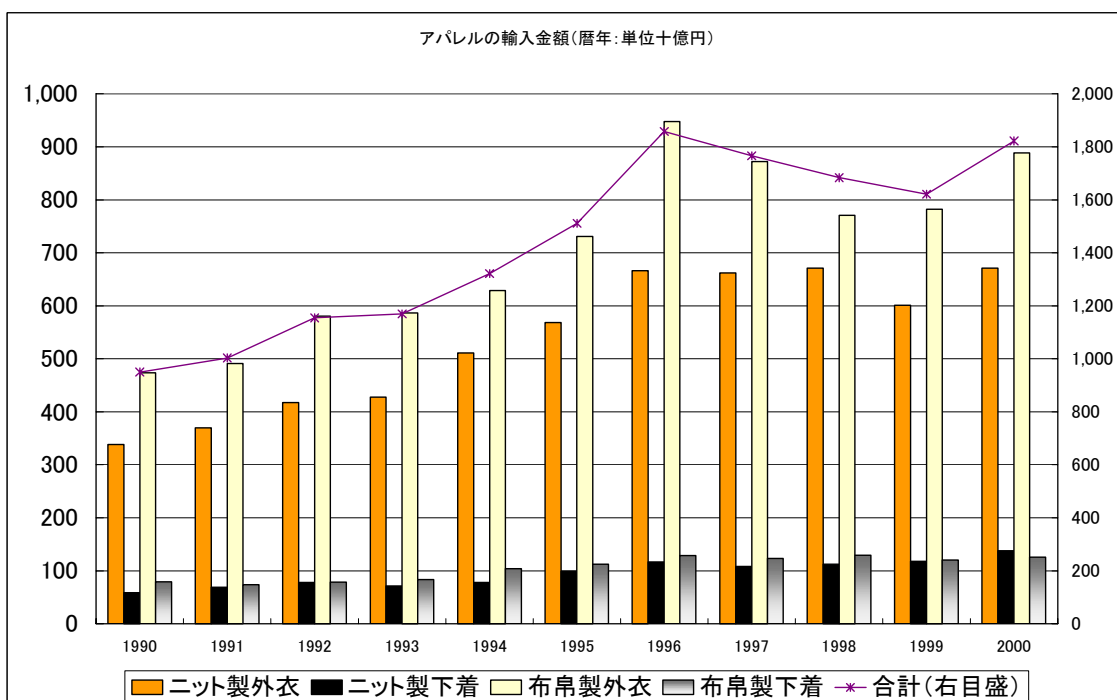
(資料) 繊維産業構造改善事業協会

図表 7 品目別アパレル輸入量の推移



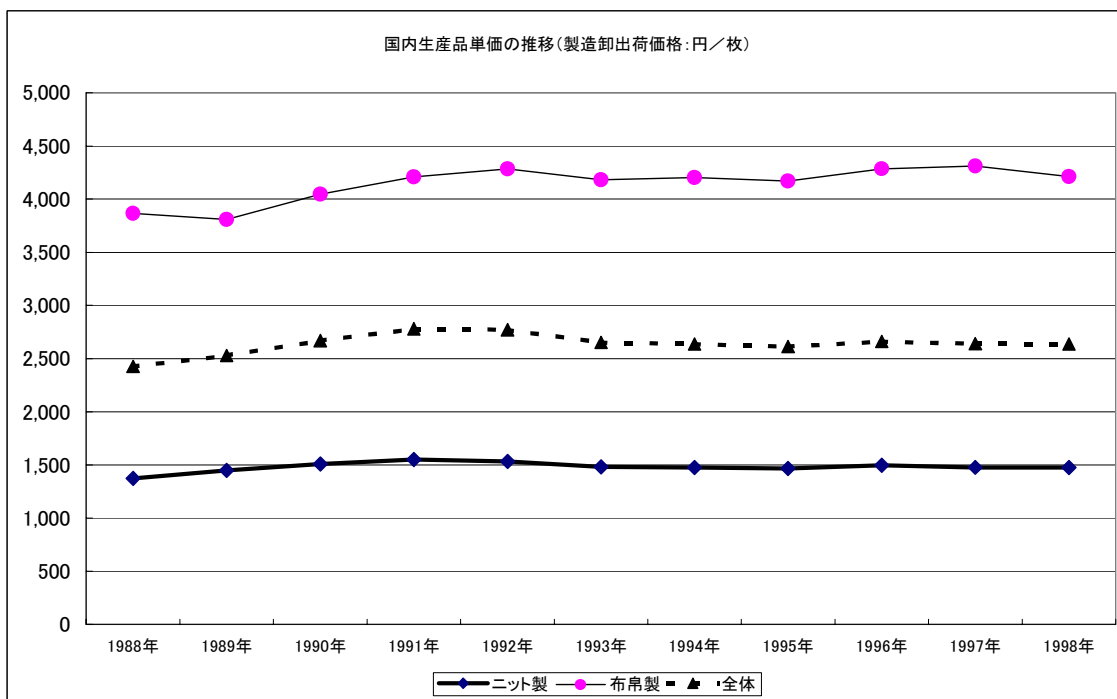
(資料) 日本繊維輸入組合 原データは財務省「貿易統計」

図表 8 品目別アパレル輸入金額の推移



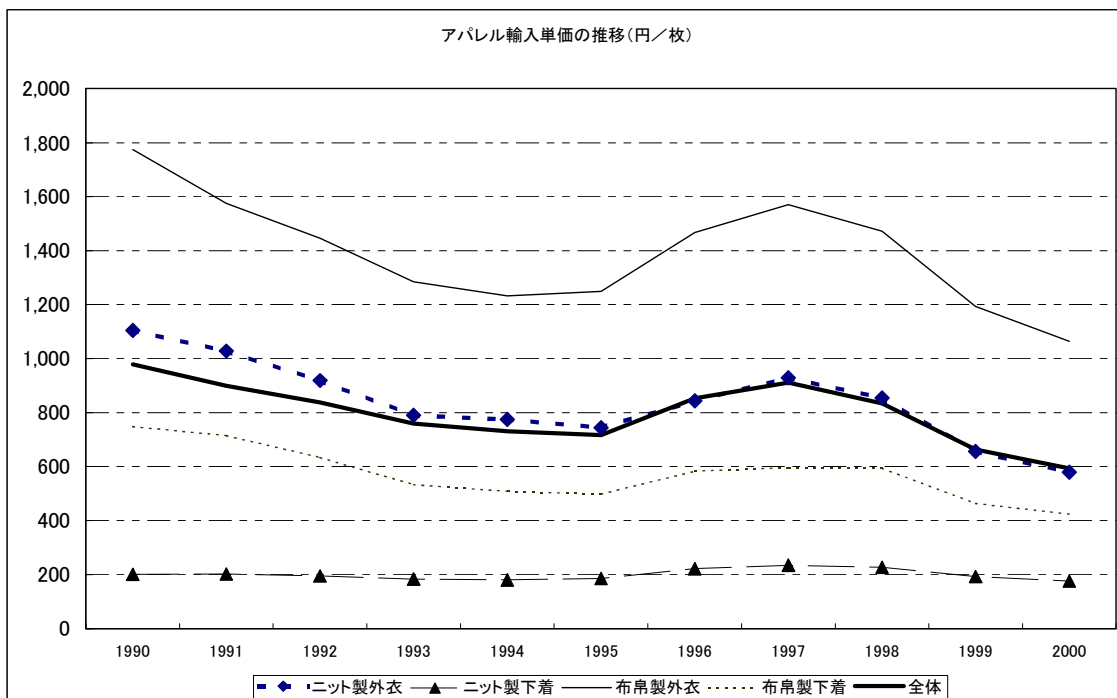
(資料) 日本繊維輸入組合 原データは財務省「貿易統計」

図表 9 品目別アパレル国内生産品単価の推移



(資料) 繊維産業構造改善事業協会資料を基に当公庫作成 (注) 製造出荷ベース

図表 10 品目別アパレル輸入単価の推移



(資料) 日本繊維輸入組合資料を参考に当公庫作成 原データは財務省「貿易統計」 (注) CIF 価格

2. 国内消費市場の変化

日本には衣服に対してこだわりを持つ豊かな消費者が存在し、消費市場としてのマーケットサイズも大きい。ただし国内アパレル消費市場はもはや「国際市場」になったと考えるべきである。先に見たような商品の流入のみにとどまらず、最近の小売業者自体が海外から参入してくるケースもあるほどである。消費者は単に価格に対して厳しい目を向けるだけでなく、品質やファッション性に対しての要求がより高次元になってきている。小売店舗には「より良いものをより安く販売できるような」低コスト運営が不可欠とされており、その上で店舗の雰囲気やブランドイメージ作りなどのプラスアルファが求められている。

アパレルの国内市場の規模については従来から政府や業界団体の各種の統計があるが、それぞれまとめ方の基準が違い、明確な把握は難しい。日本アパレル産業協会が3年に一度実施している「アパレル市場規模に関する調査報告」の最新版（98年調査）では、紳士アパレル、婦人アパレル、子供アパレルの合計である「狭義のアパレル」小売市場の規模を、93年は10兆3,710億円、96年は10兆1,823億円と推定しており、金額では全体的に縮小気味に推移している（図表11参照）。

また、矢野経済研究所の「繊維白書2001」によれば、99年の衣料品小売市場規模は3年連続減少の10兆9,250億円（前年比3.0%減）と推定され、チャネル別にみても、百貨店、量販店、専門店、その他の全てのチャネルで減少している（図表12、13参照）。

総務省の「家計調査」によると、一世帯当たりの年間衣料費支出は91年の23万7千円をピークに年々減少しており、2000年には15万8千円となっている。バブル経済崩壊後の長期にわたる日本経済の低迷で、家計の防衛意識が高まる中、衣料品を中心に消費の抑制が働いていると考えられる。消費支出全体に対しての衣料費の割合は90年には6.1%であったが、2000年には4.2%とシェアを落としている（図表14、15参照）。

このような消費の不振に加え、低価格の輸入品が増加し市場への製商品供給量が増えたことで競争は激化している。また単なる需給要因だけではなく、原料調達から製造、販売まで一貫して行うSPA業態²（製造小売り）の登場等に見られるような、SCM（サプライ・チェーン・マネジメント³）構築による流通合理化などの複合的な形で、衣料品の消費者価格は下落基調が続いている。2001年3月の全国消費者物価指数で見ると、衣料品は前年比3.3%減と、生鮮食品を除く総合物価指数の下落（前年比0.6%減）の主因となっている（図表16参照）。日本国民の年齢構成を考慮すると今後衣料品需要が急に大きく伸びることは考えにくく、衣

² SPAとは「Specialty retailer of Private label Apparel」の略。衣類を自分で作り自分で売る製造小売業を意味する。米国の衣料品専門チェーンであるGAPが1987年に自社の業態を説明する言葉として使用したのが最初。

³ SCMとは企業内の合理化・効率化のための改善にとどまらず、資材・部品の調達、製造過程、物流、納品までの一連の流れの中でリードタイムの短縮など全体の最適化を図ることで、企業の競争力を強化する手法。

料品の消費者価格が上昇基調に転じることは当面望みにくい。単に販売価格を上げて、同じやり方で同じ商品を提供するのでは、供給者にとって利益圧迫要因となり、長くは続けられない。商品の企画力を強め、ファッション性を高めるなど付加価値の高い分野にシフトしたり、国境にとらわれず低価格化に耐えられるような生産体制や流通体制を構築する必要性がより強まっている。

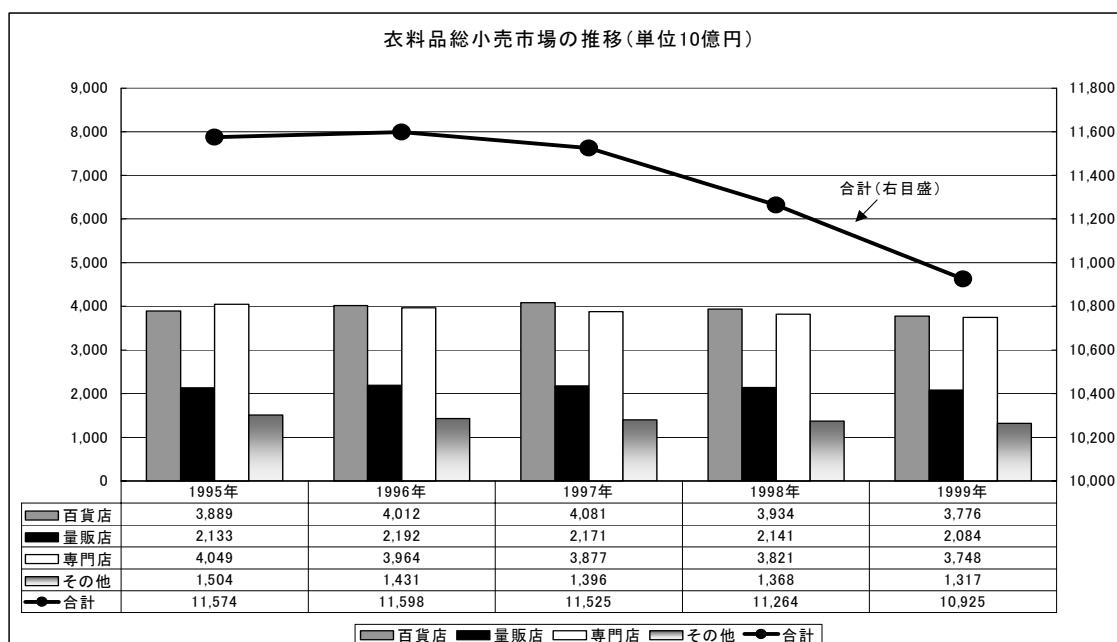
図表 11 アパレル市場規模の推定値

(単位:億円)

	平成5年(第3回調査)		平成8年(第4回調査)		小売市場前 回比増減率
	製造卸	推定小売市場規模	製造卸	推定小売市場規模	
紳士服	11,354	20,060	10,148	17,831	-11.1%
紳士シャツ・セーター類	5,829	9,914	6,399	11,353	14.5%
紳士下着類	1,525	2,901	1,650	2,916	0.5%
紳士アパレル	18,708	32,875	18,197	32,100	-2.4%
婦人服	18,161	34,003	17,540	31,706	-6.8%
婦人シャツ・セーター類	9,584	17,235	9,422	17,509	1.6%
婦人下着類	4,471	7,990	4,864	8,719	9.1%
婦人アパレル	32,216	59,228	31,826	57,934	-2.2%
子供服	6,879	10,549	6,508	10,710	1.5%
子供肌着類	623	1,058	633	1,079	2.0%
子供アパレル	7,502	11,607	7,141	11,789	1.6%
狭義のアパレル市場合計	58,426	103,710	57,164	101,823	-1.8%

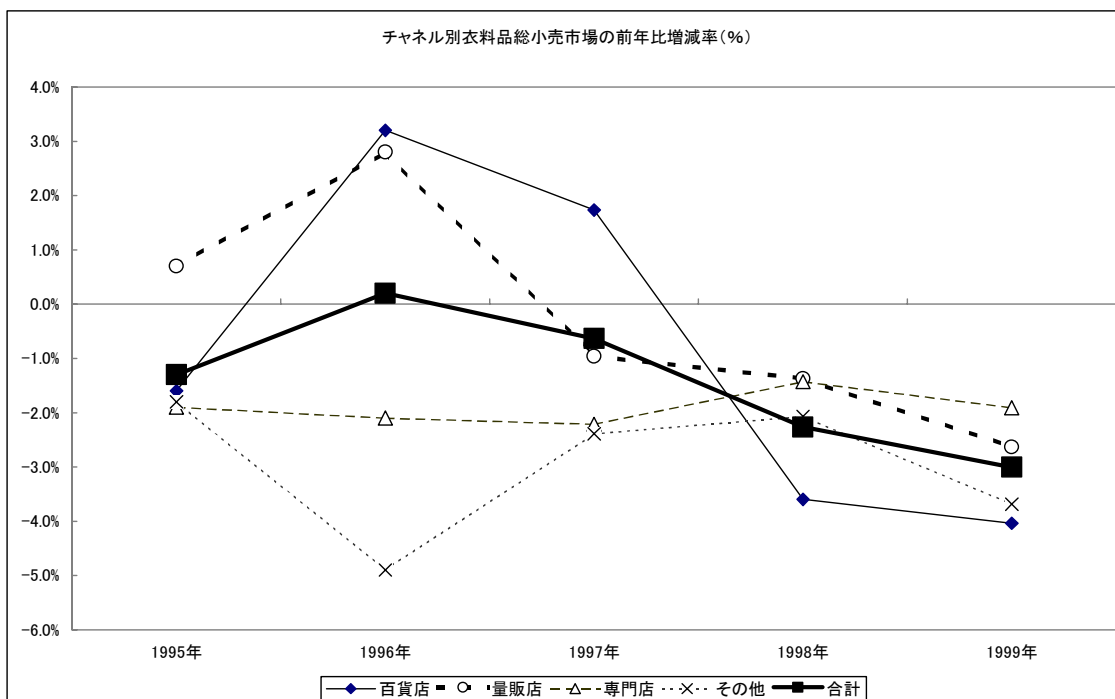
(資料) 社団法人 日本アパレル産業協会「第4回アパレル市場規模に関する調査報告」

図表 12 チャンネル別衣料品総小売市場の推移



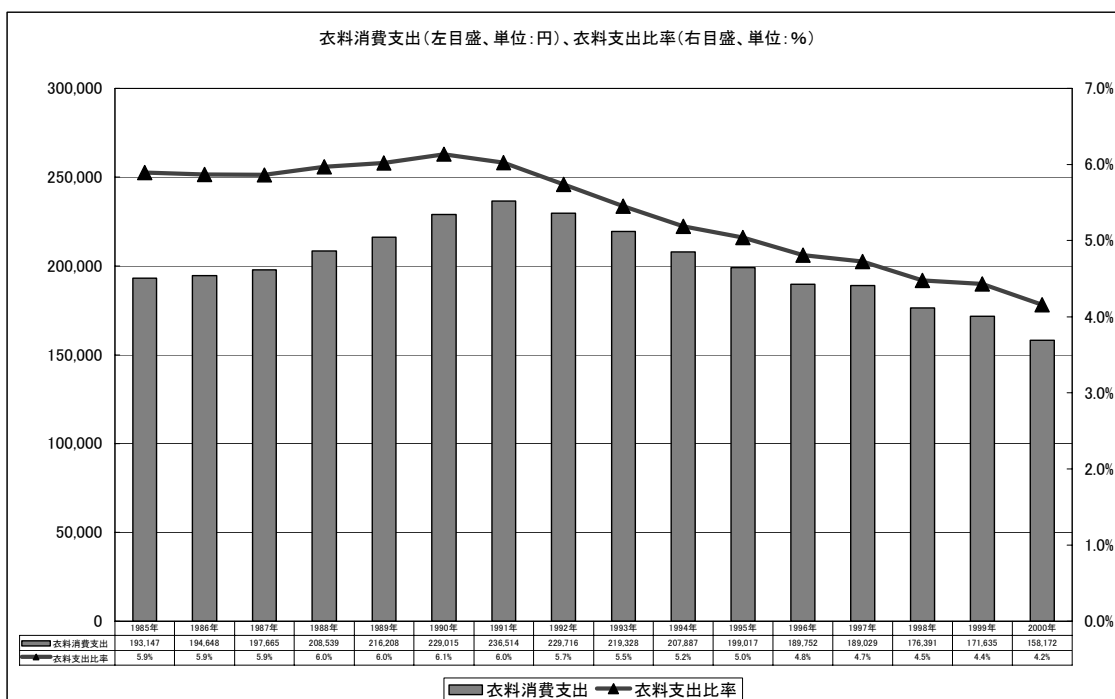
(資料) 矢野経済研究所「繊維白書 2000」「繊維白書 2001」

図表 13 チャンネル別衣料品総小売市場前年比増減率



(資料) 矢野経済研究所「繊維白書 2000」「繊維白書 2001」

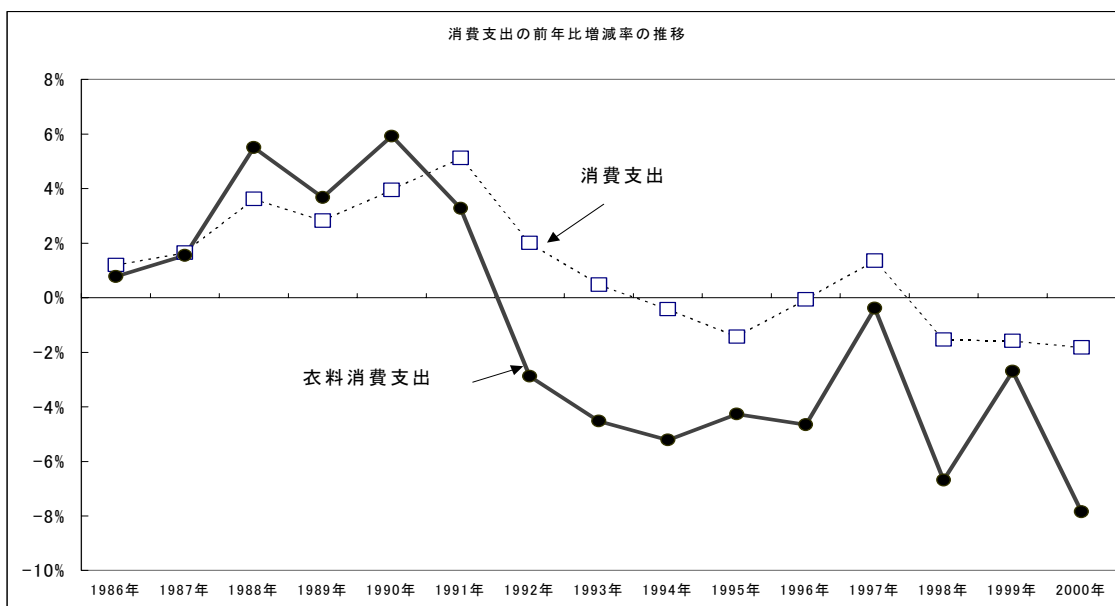
図表 14 一世帯当たり年間衣料費支出の推移



(資料) 総務省「家計調査」

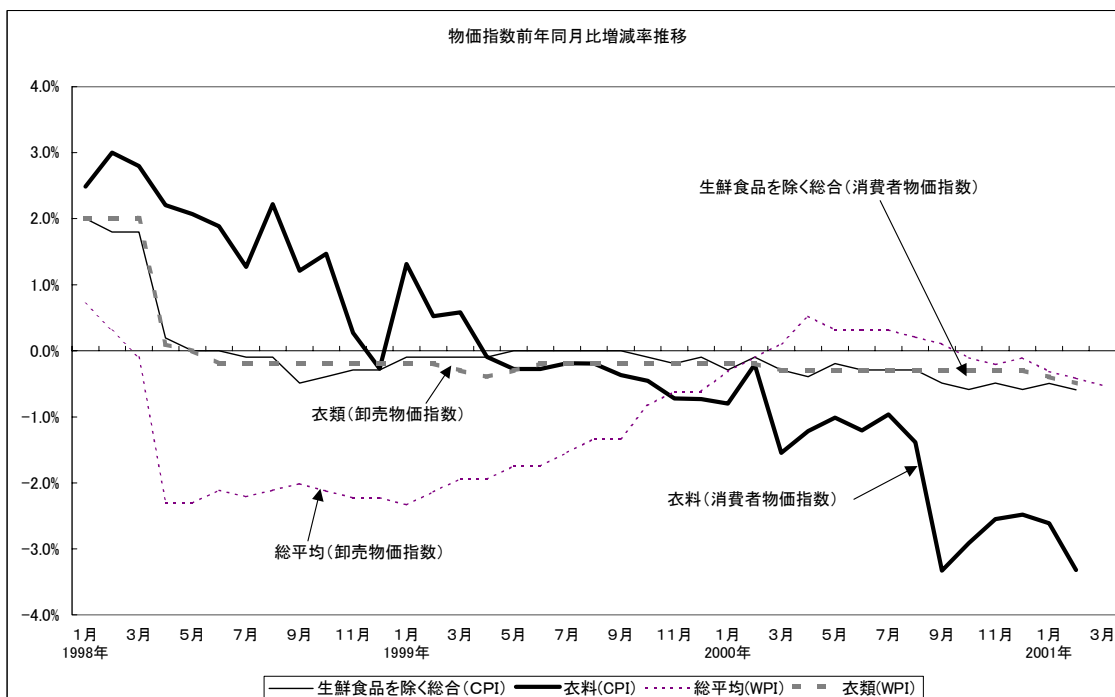
(注) 衣料消費支出 = 被服及び履物類 - 被服関連サービス、衣料支出比率 = 衣料消費支出 / 消費支出

図表 15 一世帯当たり年間消費支出前年比増減率の推移



(資料) 総務省「家計調査」

図表 16 衣料品物価指数前年同月比増減率の推移



(資料) 総務省「消費者物価指数」、日本銀行「卸売物価指数」

3. 高い中小企業性

繊維産業は企業ベースでみて構成メンバーの99%強が従業員300人未満の中小企業である。素材メーカーには東レのような大企業もあるが、これはむしろ例外で、圧倒的に多い中小企業が最終製品のほとんどを作り出していると言える。

衣服・その他の繊維製品製造業に限定してみると、1999年時点で、全企業のうち99%が従業員300人未満の中小企業である。従業員20人未満の企業は74%を占めている。従業員10人未満の企業でみても56%と半数を超えている。法人ではない事業者や企業所属の事業所（分工場等）もカウントした事業所ベースでみると、全事業所のうち99.95%が従業員300人未満である。従業員20人未満でみても89%と大半を占める。4人未満の零細事業所だけで65%と過半数を占める。従業員の立場からみると、300人未満の事業所で働く従業員が98%、20人未満で45%を占め、製造業の平均と比較して、小人数の事業所で働く従業員の比率が高い（図表17参照）。

生産設備を持たずマンションの一室で事業を営むマンション・メーカーに見られるように創業が比較的容易で、小さな企業の活躍余地があり、フレキシビリティや起業家精神が発揮しやすいことが特徴である。その反面で内職に近い家族経営の縫製工場に見られるように、労働集約的かつ中小零細性が高い面も併せ持つ。アパレルは、男女別、年齢別、サイズ別、季節別、生活シーン別、色柄・デザインなど実に多様で、変化も激しい。消費者に接する川下に近づけば近づくほど、変化に機敏で、生産面の小回りの利く中小企業の優位性が発揮しやすいと言える。

図表 17 繊維製造業の従業員規模別企業数・事業所数

	企業ベース				事業所ベース			
	企業数		常用雇用者数		事業所数		従業員数	
全産業	1,667,639		36,394,194		6,203,249		53,806,580	
製造業	320,245	100%	10,631,974	100%	689,194	100%	11,452,317	100%
0～4人	126,165	39.4%	255,929	2.4%	344,561	50.0%	793,311	6.9%
5～9人	69,008	21.5%	458,624	4.3%	147,620	21.4%	971,880	8.5%
10～19人	52,051	16.3%	711,126	6.7%	92,184	13.4%	1,244,977	10.9%
20人未満の小計	247,224	77.2%	1,425,679	13.4%	584,365	84.8%	3,010,168	26.3%
20～29人	23,016	7.2%	549,568	5.2%	37,019	5.4%	884,654	7.7%
30～49人	19,656	6.1%	746,206	7.0%	29,734	4.3%	1,126,611	9.8%
50～99人	15,699	4.9%	1,081,565	10.2%	21,612	3.1%	1,483,713	13.0%
100～299人	10,491	3.3%	1,709,074	16.1%	12,582	1.8%	2,027,972	17.7%
300人未満の小計	316,086	98.7%	5,512,092	51.8%	685,312	99.4%	8,533,118	74.5%
300人以上	4,159	1.3%	5,119,882	48.2%	3,882	0.6%	2,919,199	25.5%
繊維工業	11,428	100%	197,824	100%	42,063	100%	289,327	100%
0～4人	5,598	49.0%	10,306	5.2%	34,187	81.3%	81,364	28.1%
5～9人	2,307	20.2%	15,212	7.7%	3,551	8.4%	29,698	10.3%
10～19人	1,676	14.7%	22,874	11.6%	2,151	5.1%	34,114	11.8%
20人未満の小計	9,581	83.8%	48,392	24.5%	39,889	94.8%	145,176	50.2%
20～29人	687	6.0%	16,316	8.2%	814	1.9%	21,571	7.5%
30～49人	510	4.5%	19,163	9.7%	614	1.5%	25,003	8.6%
50～99人	350	3.1%	24,124	12.2%	418	1.0%	30,747	10.6%
100～299人	241	2.1%	38,737	19.6%	286	0.7%	47,450	16.4%
300人未満の小計	11,369	99.5%	146,732	74.2%	42,021	99.9%	269,947	93.3%
300人以上	59	0.5%	51,092	25.8%	42	0.1%	19,380	6.7%
衣服・その他繊維製品製造業	20,710	100%	480,643	100%	58,991	100%	590,175	100%
0～4人	7,202	34.8%	14,363	3.0%	38,153	64.7%	105,438	17.9%
5～9人	4,462	21.5%	29,868	6.2%	8,779	14.9%	72,162	12.2%
10～19人	3,735	18.0%	51,209	10.7%	5,820	9.9%	89,665	15.2%
20人未満の小計	15,399	74.4%	95,440	19.9%	52,752	89.4%	267,265	45.3%
20～29人	1,709	8.3%	40,577	8.4%	2,357	4.0%	60,685	10.3%
30～49人	1,634	7.9%	62,015	12.9%	1,994	3.4%	79,877	13.5%
50～99人	1,252	6.0%	84,776	17.6%	1,369	2.3%	94,851	16.1%
100～299人	585	2.8%	88,638	18.4%	490	0.8%	73,489	12.5%
300人未満の小計	20,579	99.4%	371,446	77.3%	58,962	100%	576,167	97.6%
300人以上	131	0.6%	109,197	22.7%	29	0.0%	14,008	2.4%
繊維・衣服等卸売業(参考)	22,668		340,999		38,035		422,566	
織物・衣服・身の回り品小売業(参考)	41,975		503,636		203,463		784,398	
繊維関連産業合計(参考)	96,781		1,523,102		342,552		2,086,466	

(資料)総務省「平成11年事業所・企業統計調査(平成11年7月1日調査)」

(注)企業ベースは会社組織の単独事業所及び本所事業所について集計している。事業所ベースよりカバー範囲が狭い。

4. 減少する国内事業所・従業員数

経済産業省の工業統計でみると、衣服・その他の繊維製品製造業の事業所数（従業員4名以上）は、年々減少しており、94年の34,230事業所が5年後の99年には25%減の25,820事業所となった。従業員数では、63万人が31%減の44万人となった。製造品出荷額では、5.4兆円が28%減の3.9兆円になった。付加価値額では、2.5兆円が27%減の1.8兆円となった（図表18参照）。このようにアパレル製造業の国内事業所のプレゼンスは年々低下している。

しかしながら、それでもなお繊維工業と衣服・その他の繊維製品製造業の合計事業所数が全製造業の事業所数に占める割合は、99年時点で11%である。従業員数でも6.8%を占めており、現時点で多くの雇用を吸収している重要な産業であることに留意する必要がある。

ただし、製造品出荷額では全製造業の2.4%、付加価値額では3.0%を占めるに過ぎず、事業所数や従業員数に比べその割合は小さい。中小零細性が高く、人手の割に付加価値が低い労働集約的な産業であることが端的に現れている。繊維製造業にとっては労働コストの低さが重要ファクターであり、そしてここにこそ、中国などの海外に生産拠点をシフトしていく理由が現れているのである。

バブル景気の頃に、労働力の確保のために大消費地に遠い東北などに工場進出した企業の中には、相対的な労賃の高さに耐えられず、海外に再移転を検討するケースもあると言う。労働集約的な要素が強いアパレル製造業では、大ロットでかつ納期が長い製品については、海外生産の優位性が高い。更に日本国内の従業員の高齢化が進んでおり、視力の低下や、感性の鈍化などの面で将来不安を感じ、若くて優秀な労働者を確保しやすい海外への生産シフトが進行中である。中国には既に縫製だけでも1,000社以上の日系製造工場が存在すると言われており、「国内と中国の両方に工場を持つが、定番品については、若い従業員の人海戦術で検品ができる中国の工場の方が格段に品質が高い（ニット製下着製造業者）。」「16~18ゲージの目の細かいハイゲージものの編み機は、視力が良くて手先が器用でないと使いこなせないで、日本の工場では不可能。中国でならば日本でできないような高級品の製造が可能（ニット製外衣製造業者）。燃糸などの素材分野では日本に優位性が残るもののいずれ中国への技術移転が進むだろう。」との声に見られるように、成功した日系工場に関しては、価格帯を問わずに、国内生産と海外生産の品質の差はもはや無くなっている。国内工場においては、ファッション性や機能性を徹底的に追求した商品、海外製造によるコストメリットがない小ロット品、海外では対応不可能な超短納期品、などの分野で存在意義を見出すことになる。全体としては海外生産がより一層進展すると思われ、国内の繊維製造業の事業所数や従業員数は、今後も減少傾向で推移すると思われる。

図表 18 繊維製造業（従業員 4 人以上の事業所）統計表

事業所数（従業員 4 人以上の事業所）

産業分類	1990	1991	1992	1993	1994	1995	1996	1997	1998	1999
製造業	428,998	438,518	436,009	413,670	382,825	387,726	369,612	358,246	373,713	345,454
14 繊維工業（衣服・その他の繊維製品を除く）	30,515	29,752	28,154	26,494	16,745	16,045	14,969	14,139	13,482	12,304
製造業に占める構成比（％）	8.5	8.1	7.9	7.8	4.4	4.1	4.0	3.9	3.6	3.6
15 衣服・その他の繊維製品製造業	31,986	31,651	30,386	29,720	34,230	33,163	30,753	28,718	29,201	25,820
製造業に占める構成比（％）	6.9	7.0	7.2	7.3	8.9	8.6	8.3	8.0	7.8	7.5
151 外衣製造業（和式を除く）	19,619	19,539	18,739	18,078	16,618	15,658	14,287	13,185	13,001	11,108
1511 男子服製造業	2,862	2,792	2,639	2,430	2,153	2,010	1,850	1,738	1,646	1,378
1512 婦人・子供服製造業	13,303	13,313	12,809	12,468	10,506	9,838	8,938	8,213	8,189	6,976
1513 乳幼児服製造業 A	-	-	-	-	442	482	445	405	387	324
1514 シャツ製造業（下着を除く）	915	909	845	822	715	685	625	593	596	507
1515 事務・作業・衛生・スポーツ用衣服製造業	3,020	3,021	2,899	2,781	2,442	2,287	2,083	1,919	1,854	1,627
1516 学校服製造業	434	413	392	399	360	356	346	317	329	296
152 ニット製外衣・シャツ製造業 B	-	-	-	-	5,610	5,411	5,214	4,954	4,998	4,637
1521 ニット製外衣製造業（1522, 1523などを除く）	-	-	-	-	900	925	856	828	824	834
1522 ニット製アウターシャツ製造業 C	-	-	-	-	1,780	1,755	1,805	1,780	1,852	1,756
1523 セーター製造業	6,980	7,250	7,054	6,749	2,214	1,979	1,806	1,666	1,637	1,444
1529 その他のニット製外衣・シャツ製造業 C	-	-	-	-	716	752	747	680	685	603
153 下着類製造業	2,604	2,594	2,484	2,421	2,437	2,398	2,223	2,038	2,020	1,774
1531 織物製下着類製造業	701	697	691	680	497	530	487	437	419	363
1532 ニット製下着類製造業 C	-	-	-	-	943	935	913	858	880	805
1533 織物製寝着類製造業	671	631	606	558	415	333	276	220	208	150
1534 ニット製寝着類製造業 C	-	-	-	-	225	226	194	191	173	153
1535 補正着製造業	353	357	348	361	357	374	353	332	340	303
154 毛皮製衣服・身の回り品製造業	130	120	102	93	69	72	63	57	52	49
155 和装製品・足袋製造業 D	-	-	-	-	766	794	735	690	765	653
1551 和装製品製造業	794	794	784	782	720	750	693	650	724	617
1552 足袋製造業	54	48	42	47	46	44	42	40	41	36
156 その他の衣服・繊維製身の回り品製造業	2,153	2,109	2,022	2,038	2,189	2,254	2,114	2,018	2,051	1,900
1561 ネクタイ製造業	170	163	158	152	129	137	132	119	122	119
1562 スカーフ・マフラー製造業	77	75	69	75	82	86	79	71	73	61
1563 ハンカチーフ製造業	134	142	128	136	118	117	113	113	125	105
1564 靴下製造業	1,005	1,018	990	933	788	828	796	779	765	692
1565 手袋製造業	316	321	297	304	301	298	274	254	260	246
1566 帽子製造業（帽体を含む）	317	303	291	304	310	334	325	301	324	315
1569 他に分類されない衣類・繊維性身の回り品製造業	607	584	550	542	461	454	425	381	382	362
159 その他の繊維製品製造業	7,444	7,289	7,039	7,090	6,541	6,576	6,087	5,776	6,314	5,699
1591 寝具製造業 B	2,021	1,970	1,861	1,873	1,707	1,694	1,590	1,504	1,584	1,423
1592 帆布製品製造業	1,150	1,094	1,076	1,094	948	1,034	942	905	981	921
1593 繊維製袋製造業	304	302	294	257	208	242	248	216	217	202
1594 刺しゅう業	1,348	1,319	1,293	1,310	1,188	1,209	1,077	1,003	1,138	936
1595 タオル製造業 E	-	-	-	-	524	500	456	436	470	431
1599 他に分類されない繊維製品製造業	2,610	2,604	2,515	2,556	1,966	1,897	1,774	1,712	1,924	1,786

(注) A 93年までは、1512成人女子・少女製造業に含まれる。 B 93年までは、145ニット生地製造業に含まれる。
 C 93年までは、1523セーター製造業に含まれる。 D 93年までは、145ニット生地製造業、156その他の衣類・繊維製の回り品製造に含まれる。
 E 93年までは、1599他に分類されない繊維製品製造業に含まれる。

従業員数（従業員 4 人以上の事業所）

(単位:1,000人)

産業分類	1990	1991	1992	1993	1994	1995	1996	1997	1998	1999
製造業	10,733	10,890	10,893	10,885	10,416	10,321	10,103	9,937	9,837	9,377
14 繊維工業（衣服・その他の繊維製品を除く）	531	519	496	460	283	265	248	234	219	201
製造業に占める構成比（％）	5.8	5.6	5.4	5.3	2.7	2.6	2.5	2.4	2.2	2.1
15 衣服・その他の繊維製品製造業	578	584	567	538	634	594	555	519	492	440
製造業に占める構成比（％）	4.9	5.0	5.1	5.2	6.1	5.8	5.5	5.2	5.0	4.7

製造品出荷額等（従業員 4 人以上の事業所）

(単位:億円)

産業分類	1990	1991	1992	1993	1994	1995	1996	1997	1998	1999
製造業	2,530,298	2,653,206	2,546,886	2,535,153	2,990,274	3,060,296	3,130,684	3,230,718	3,059,400	2,913,984
14 繊維工業（衣服・その他の繊維製品を除く）	78,382	79,437	75,734	66,348	44,979	42,301	40,516	39,859	35,548	32,361
製造業に占める構成比（％）	3.2	3.1	3.0	3.0	1.5	1.4	1.3	1.2	1.2	1.1
15 衣服・その他の繊維製品製造業	45,318	49,096	48,126	43,729	53,984	51,462	48,565	46,526	44,234	39,009
製造業に占める構成比（％）	1.3	1.4	1.5	1.5	1.8	1.8	1.6	1.4	1.4	1.3

付加価値額（従業員 4 人以上の事業所）

(単位:億円)

産業分類	1990	1991	1992	1993	1994	1995	1996	1997	1998	1999
製造業	859,379	905,227	892,054	928,245	1,123,492	1,172,043	1,193,040	1,198,728	1,131,931	1,078,395
14 繊維工業（衣服・その他の繊維製品を除く）	31,091	31,794	30,926	26,958	18,829	17,949	17,390	17,201	15,224	13,706
製造業に占める構成比（％）	3.5	3.3	3.2	3.2	1.7	1.5	1.5	1.4	1.3	1.3
15 衣服・その他の繊維製品製造業	21,914	23,830	23,438	21,408	25,380	24,381	22,924	21,856	20,849	18,472
製造業に占める構成比（％）	1.8	1.9	2.0	2.0	2.3	2.1	1.9	1.8	1.8	1.7

(資料) 経済産業省「平成10年工業統計表」他

図表 19 繊維製造業全事業所の統計表

平成10年 工業統計表 全事業所の統計表

事業所数

単位:事業所

産 業	昭和60年 (1985年)	昭和63年 (1988年)	平成2年 (1990年)	平成5年 (1993年)	平成7年 (1995年)	平成10年 (1998年)
製造業合計	749,366	745,108	728,853	696,090	654,436	643,468
14 繊維工業	91,106	83,099	77,914	68,023	47,842	40,831
15 衣服・その他の繊維製品製造業	50,977	53,114	52,030	49,197	56,546	53,595
* 14 繊維工業、15 衣服・その他の 繊維製品製造業	142,083	136,213	129,944	117,220	104,388	94,426
製造業に占める構成比	19.0%	18.3%	17.8%	16.8%	16.0%	14.7%

従業者数

単位:人

産 業	昭和60年 (1985年)	昭和63年 (1988年)	平成2年 (1990年)	平成5年 (1993年)	平成7年 (1995年)	平成10年 (1998年)
製造業合計	11,542,574	11,554,296	11,788,019	11,477,038	10,880,240	10,399,378
14 繊維工業	719,814	659,393	624,739	543,060	326,984	272,340
15 衣服・その他の繊維製品製造業	582,897	616,308	620,698	579,673	644,258	543,692
* 14 繊維工業、15 衣服・その他の 繊維製品製造業	1,302,711	1,275,701	1,245,437	1,122,733	971,242	816,032
製造業に占める構成比	11.3%	11.0%	10.6%	9.8%	8.9%	7.8%

出荷額

単位:百万円

産 業	昭和60年 (1985年)	昭和63年 (1988年)	平成2年 (1990年)	平成5年 (1993年)	平成7年 (1995年)	平成10年 (1998年)
製造業合計	268,476,276	277,835,230	327,093,093	314,787,335	309,436,902	309,305,564
14 繊維工業	8,442,518	7,922,899	8,182,545	6,941,704	4,445,865	3,743,351
15 衣服・その他の繊維製品製造業	3,818,320	4,302,327	4,725,588	4,565,558	5,376,951	4,660,943
* 14 繊維工業、15 衣服・その他の 繊維製品製造業	12,260,838	12,225,226	12,908,133	11,507,262	9,822,816	8,404,294
製造業に占める構成比	4.6%	4.4%	3.9%	3.7%	3.2%	2.7%

付加価値額

単位:百万円

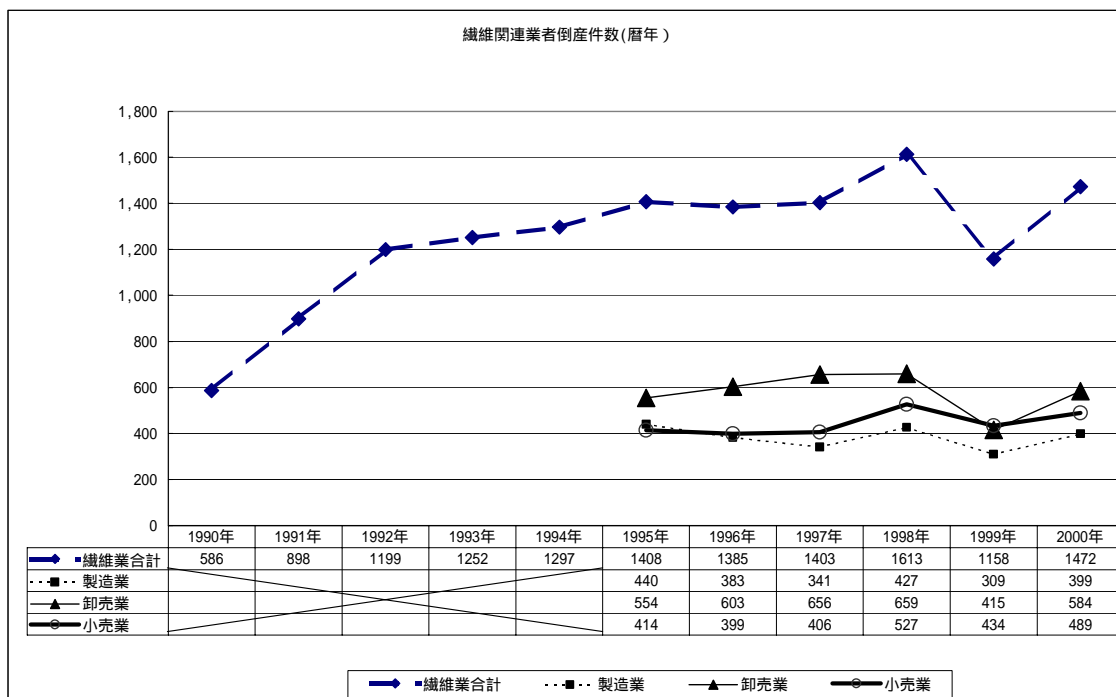
産 業	昭和60年 (1985年)	昭和63年 (1988年)	平成2年 (1990年)	平成5年 (1993年)	平成7年 (1995年)	平成10年 (1998年)
製造業合計	92,317,262	104,751,528	121,243,164	117,130,034	119,269,344	115,279,876
14 繊維工業	3,229,833	3,256,164	3,332,278	2,894,051	1,940,671	1,645,525
15 衣服・その他の繊維製品製造業	1,798,208	2,083,298	2,307,824	2,256,007	2,573,774	2,225,768
* 14 繊維工業、15 衣服・その他の 繊維製品製造業	5,028,041	5,339,462	5,640,102	5,150,058	4,514,445	3,871,293
製造業に占める構成比	5.4%	5.1%	4.7%	4.4%	3.8%	3.4%

5. 進む企業淘汰

帝国データバンクのデータでは、2000年の繊維業者の倒産件数は前年比27%増の1,472件で、98年(1,616件)以来2年ぶりの1,400件超えとなった。内訳は製造業399件、卸売業が584件、小売業が489件である(図表20参照)。景気低迷や社会生活不安などから消費者の購買意欲が依然として冷え込んでいる中、海外製品の流入による価格競争激化なども重なり、国内の繊維業者には構造不況が続いているという見方もある。倒産に至らずとも自主廃業する零細事業者も増えている。

ただし現在飛躍的な発展を遂げているファーストリテイリング(ユニクロ)に代表されるような好調なアパレル企業も皆無ではない。第三章のヒアリング事例にみられるように好調な中小企業は存在する。高水準の企業倒産件数は繊維業界の二極化の進展を反映していると言える。

図表 20 繊維関連の倒産件数推移



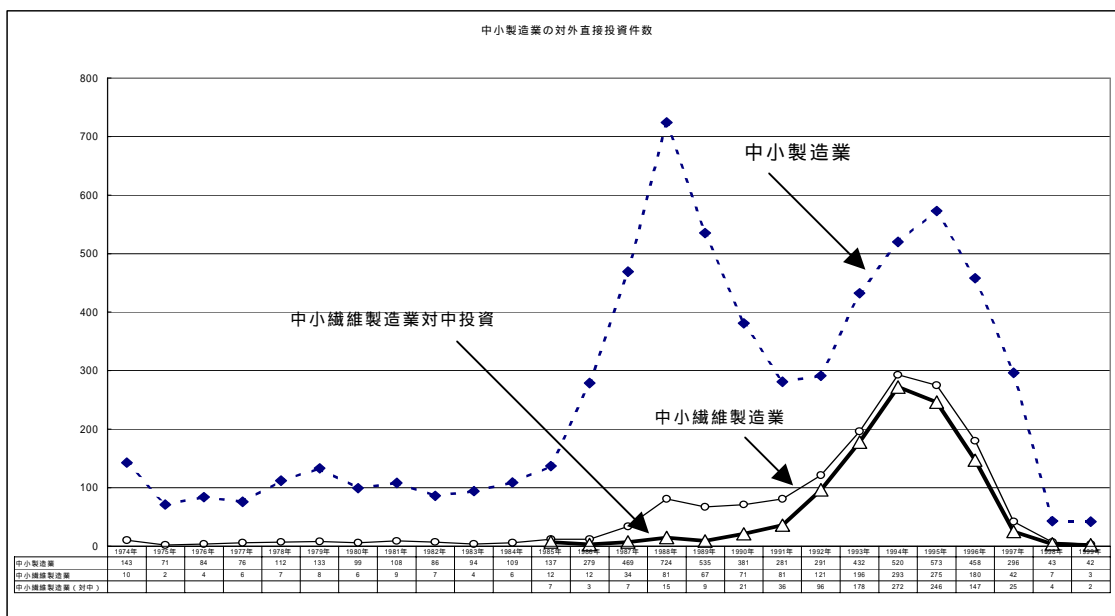
(資料) 帝国データバンク「全国企業倒産集計 2000年報」及び「同 1997年報」より作成

6. 急速に進んだ中小繊維業の海外進出

中小繊維製造業の対外直接投資はプラザ合意後の円高を受けて87年より増加が顕著になった。投資先は、韓国、タイ、フィリピン、インドネシアなどを経て、90年頃より中国の比重が高まり、92年より爆発的な増加を見た（図表 21、22 参照）。中国では90年にこれまでの「合弁法」（中外合資経営企業法）が改善⁴された。併せて土地使用権に関する制限が緩和されたこともあり低賃金かつ日本に近くて物流面のメリットが大きい中国の人气が高まった。92年の共産党全国大会で党是として「社会主義市場経済」が決議され、外資導入をより促進する政策がとられた安心感もあり、繊維製造業の対中投資件数は激増した。92年～99年累積の中小繊維製造業対外直接投資件数のうち87%は対中投資が占める（970件 / 1,117件）。冷戦終結を契機として欧米のアパレルメーカーは90年頃より地球規模での縫製産地移動を加速させたが、日本の中小繊維製造業者もほぼ同時期に低賃金国への移動を活発化させたということが言える。

現在中国にはおよそ1000社の日系縫製業者が存在し、その製品の大半を日本向けに輸出していると言われている。なお当公庫経営情報部「中国進出企業実態調査（調査時点：2000年10月）」によれば、中国進出の日系中小繊維製品製造業者の販売先別構成比は、日本向け82.4%、現地6.5%、間接輸出6.4%、その他外国4.7%である。中国進出繊維製造業者の70%が黒字を計上しており（赤字は22%）、黒字化までの平均所要年数は2.6年である。

図表 21 中小繊維製造業の対外直接投資件数の推移



（資料）中小企業庁「中小企業白書」各年度版より作成

⁴ 合弁企業の董事長(会長)職に外資側が就任することが可能になり、特定業種を除き合弁期間の制限が撤廃され、合弁企業の国有化または収容をしないことが規定された。

図表 22 中小企業の海外直接投資件数の推移

中小企業の海外投資件数											
	1974年	1975年	1976年	1977年	1978年	1979年	1980年	1981年	1982年	1983年	1984年
中小繊維製造業	10	2	4	6	7	8	6	9	7	4	6
韓国	4	0	1	2	0	0	0	1	0	0	1
香港	0	0	0	2	1	1	2	0	2	0	0
台湾	0	0	0	0	0	0	0	4	0	0	0
アジア合計	8	1	1	5	6	4	3	5	3	2	5
中小製造業	143	71	84	76	112	133	99	108	86	94	109
アジア	106	38	51	52	79	92	57	56	45	40	60
中小企業全体	381	247	250	342	306	437	326	336	247	306	312
アジア	186	98	89	124	114	151	98	107	87	96	119

	1985年	1986年	1987年	1988年	1989年	1990年	1991年	1992年	1993年	1994年	1995年
中小繊維製造業	12	12	34	81	67	71	81	121	196	293	275
韓国	0	4	2	8	5	2	0	0	0	1	2
香港	0	0	7	9	17	0	1	2	2	2	3
台湾	1	2	3	3	0	0	0	0	1	0	0
タイ					18	18	16	14	1	7	8
フィリピン					3	4	0	2	3	1	4
インドネシア					1	6	17	3	5	2	3
中国	7	3	7	15	9	21	36	96	178	272	246
アジア合計	11	9	26	66	53	52	71	117	194	290	273
中小製造業	137	279	469	724	535	381	281	291	432	520	573
アジア	87	181	341	475	346	236	192	242	390	486	525
中国	29	30	30	59	42	49	60	152	293	394	380
中小企業全体	318	599	1063	1625	1401	994	619	574	698	684	783
アジア	145	258	474	693	600	384	300	374	533	569	613
中国	56	51	48	88	86	69	87	232	372	431	434

	1996年	1997年	1998年	1999年
中小繊維製造業	180	42	7	3
韓国	0	1	0	0
香港	2	0	0	0
台湾	1	0	0	0
タイ	8	1	1	0
フィリピン	3	1	0	0
インドネシア	4	5	1	0
ベトナム	7	1	0	0
ミャンマー	0	2	0	0
インド	0	2	0	0
中国	147	25	4	2
アジア合計	172	40	6	3
中小製造業	458	296	43	42
アジア	367	192	29	25
中国	223	56	16	14
中小企業全体	673	476	57	80
アジア	450	279	36	35
中国	262	87	18	15

出所：中小企業庁「中小企業白書」各年度版より当公庫作成

注：74年及び75年は、4～12月。対象案件については84年4月より投資額3百万円超から1千万円超に変更、89年7月より1千万円超から3千万円超に変更、94年3月より3千万円超から1億円超に変更している。

第二章 アパレル産業の業界構造の問題点

1. 多段階で複雑な生産・流通経路

アパレル（apparel）とは、狭義には最終製品である外衣類のことであるが、最近ではTシャツなどの下着類も含めて衣類全般をアパレルと呼ぶのが普通である。さらに広義に見れば、アクセサリーの範疇に入る帽子、ネクタイ、スカーフ、ハンカチーフ、手袋、靴などもアパレル製品と考えて良い。本稿ではアパレル産業とは、衣類全般の生産・流通に関わっている企業とそのシステムの総体とする。

アパレルの生産・流通は、繊維原料や糸などの繊維素材の生産・流通段階、織・編物・染色整理などのテキスタイルの生産・流通段階、衣類最終製品の生産・流通段階、アパレル小売段階、と大別して四段階に分かれる。第一段階（繊維素材業界）と第二段階（テキスタイル業界）を合わせて「川上」、第三段階（アパレル業界）を「川中」、第四段階（ファッション小売業界）を「川下」という呼び方で整理する見方もある。生産の各段階においては各工程が細かく分断されている。もとより繊維素材は多種多様だが、各工程を経るごとに生産品種が未広がりになっており、多様な加工内容に応じた専門メーカーや下請け外注先が存在するだけでなく、各工程においてさまざまな流通業者が複雑に介在している。

単純化すると、川上には、合繊メーカー、紡績・加工系メーカー、織布メーカー、ニッター⁵、染色メーカー、各種副資材メーカー、糸商、生地商、副資材卸商、などが存在する。川中は縫製企業⁶、ニットウエア製造企業⁷、アパレルメーカー⁸、アパレル卸商などで構成されている。川下には、百貨店、総合スーパー、専門小売店、通販業者などがある。しかしながら例えば縫製メーカーの中にも、商品の企画から縫製までを一貫して行う企業があったり、アパレルメーカーの下請けとして製造工程の一部を担当する企業もある。またアパレル卸商と言っても、地方卸商、中央卸商、元卸商、二次卸商、集散地卸商、産地卸商、産元商社、専門卸商、総合卸商、掛売卸商、現金卸商、輸入卸商と言った風に、さまざまな機能や特徴を持つ複雑な分類があり、大変わかりにくいのが特徴と言える。

このように、繊維の原料から糸、生地、アパレルの製造業者、消費者に至る各工程間に流通業者が介在する複雑な構造は、リスクをヘッジする一種のスタビライザー的機能を発揮してきた。一方で多段階分業構造によって、川中や川上が得る川下の消費者情報の鮮度や精度は落ちることになる。更に、製品検査や、販売機能などの同一の機能を複数の企業が重複して行うこととなり、国内産繊維製品の高コスト構造につながっていると指摘されている。

⁵ ニット生地を編み立てている企業

⁶ 一般には織物を裁断・縫製して製品化している企業だが、ニット生地を裁断・縫製してカットソーの衣類を製造している企業や、レザーなどの衣類を縫製している企業も含む。

⁷ 糸から直接セーターなどのニットウエアを製造している企業。ソックスや下着なども含む。

⁸ 商品企画、素材手配、生産（外注）管理の機能と、小売企業への販売機能を持っている企業。

衣服の価格構造を産業連関表から見れば、購入者価格の半分以上が、商業マージン（卸売・小売マージン）で占められており、他業種と比べて高い数字になっている（図表 23 参照）。シーズン性や流行があるファッション商品であるがために、商品の入れ替えが激しく、カラー・サイズなどが多様で多品種・小ロットの小口取引が多く、売れ残りなど在庫ロスのリスクを負わなければならないという商品特性もあろうが、主要な原因は多段階で複雑な生産・流通経路であると考えるのが自然であろう。

高コスト体質是正のため、「業界の不透明な取引慣行の見直し」や「ITの活用で工程を垂直に結ぶ複数企業の情報共有化を図り、在庫ロス・販売機会ロスの最小化を狙う動き（QR体制の構築）」、更にはSPA（製造小売業）業態に代表されるような「生産・流通経路の中抜きを図り、自社内部で一貫した体制をとることで重複作業のロスを解消しコスト削減を図る動き」などが出てきている。

図表 23 アパレル製品の商業マージン率

（単位10億円）

	購入者価格	商業マージン	商業マージン率
農林水産業	22,817	5,926	26.0%
鉱業	3,621	306	8.4%
食料品	63,195	22,241	35.2%
繊維製品	22,255	10,320	46.4%
繊維工業(衣服除く)	5,050	875	17.3%
衣服・その他	17,205	9,445	54.9%
衣服	13,825	7,653	55.4%
その他の衣服・身回品	1,275	736	57.8%
その他	2,104	1,055	50.2%
パルプ・紙・木製品	23,863	4,443	18.6%
化学製品	33,435	6,681	20.0%
石油・石炭製品	15,190	4,177	27.5%
窯業・土石製品	13,669	3,253	23.8%
鉄鋼	22,601	1,601	7.1%
非鉄金属	7,934	1,284	16.2%
金属製品	19,105	2,436	12.8%
一般機械	34,666	5,775	16.7%
電気機械	61,630	10,616	17.2%
輸送機械	50,837	8,236	16.2%
精密機械	5,855	1,969	33.6%
その他の製造工業製品	45,269	11,603	25.6%
合計	445,941	100,867	22.6%

（資料）経済産業省「平成7年（1995年）産業連関表」

2. 不透明な取引慣行

アパレル企業と小売企業の取引には、通常「買取仕入」と「委託仕入」という大きく分けて2つのタイプの取引方式がある。「買取仕入」とは、文字どおり仕入れた商品を買取り所有権も移転する取引で、買い取った側が在庫リスクを負担するのが一応の原則である。「委託仕入」とは、アパレル企業が小売企業に商品を委託して販売してもらう取引形態で、一定期間後に売れた品物の代金だけ受け取り、売れ残った場合の返品を約束するものである。小売企業は商品の管理義務を負うものであり、「返品条件付買取」と呼ぶこともある。なお委託仕入の変形として、売場で実際に商品が売れた時点で売上傳票と仕入伝票を同時に起こし、小売企業は商品の管理義務も負わない形の「消化仕入」という方式もある。

委託仕入や消化仕入は主に百貨店でとられている方式である。百貨店は自社の売場の一部をアパレル企業に任せて、アパレル企業は自社の社員や専属パートを売場に派遣して販売にあたらせる派遣店員制をとることが多い。この場合、アパレル企業は人件費負担が重いものの、逆に言えば百貨店の売場を「自社の売場」として、売れ筋情報を入手し商品企画に生かしながら、自社の意思を反映した商品の入れ替えができる。百貨店の社員に販売を任せるよりも、自社商品の売上増加につながり、むしろ積極的に取り組んできた経緯がある。ただし商品の在庫リスクは全てアパレル企業負担である。百貨店の平場は長期に渡って売り上げが低迷していると言われている。百貨店が販売機会のロスをなくし、できるだけ売上を伸ばそうと、欠品が発生しないように多くの商品を発注したとしても、アパレル企業側は不良在庫の発生を恐れ、受注しただけの商品を納入しないという「相互不信」による弊害が起きている。百貨店側の発注数量に対する消化率が事前にはわからないためである。受発注ともに責任が曖昧で、形骸化している面がある。

総合スーパーや専門店でもとられている「買取仕入」についても同様の現象がある。納入製品が不良品であったり、納期遅れであった場合に小売企業が返品するのは一般常識に照らして当然であろう。しかしアパレル業界では、不良品の拡大解釈や引き取り拒否が横行している上に、短納期などの厳しい条件を遵守し店頭で納入できたとしても、製品の売れ行きが悪くなかったり、売れ残ったりした場合には返品が行われるのが当たり前になっている。協賛金の要求などの不透明な取引もある。買取であっても在庫リスクは売り手が被っているのである。契約は文書ではなく、口頭によるのが一般的で、返品条件などの契約条件は曖昧である。アパレル企業としては、取引履歴を考慮し返品懸念の高い先への納入量を絞り込んだり、返品リスク分を予め価格に上乗せするのが経営のノウハウとなる。

このように、委託販売、消化仕入、買取り後返品といった日本独自の不透明で曖昧な取引慣習には、関係者の「全体最適」を実現するには妨げとなる短所が内在し、高コスト構造の一因と考えられている。

3. 企業間ネットワーク構築の重要性

QR（クイックレスポンス）

QRという言葉は、単に「短納期・短サイクル」を指すQD（クイック・デリバリー）と混同されることもあるが、正確にはもっと深い意味がある。

QRとは「情報ネットワーク化を軸にして流通業と各工程の製造業者が垂直的なパートナーシップを確立」し、「適切な商品を、適切な時期に、適切な価格で、適切な場所において供給するシステム」を、「最小のリードタイムと最小のリスクで、しかも最大の競争力を持つように構築する」ことを目指す経営戦略である。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⁹、商品企画と素材企画の連動等が図られて「消費者から見て価値のない無駄な時間とコスト」が除去される。結果として価格の引下げと参加企業各社の収益の向上が実現する。つまり製造業者、流通業者、消費者という関係者全てが潤うこととなる。

QR実現のためにIT化は重要な道具であるが、魔法の杖にはならない。より重要なのは、取引先との関係を密接化しパートナーシップを確立すること、つまり経営理念そのもので、社内外の意識改革が不可欠である。先方に足を運んでのフェース・ツー・フェースの接触をむしろ重視して外部企業との連携の成果につなげている企業も存在することを念頭におく必要がある。

政府・業界としての取り組み

我が国にQRへの取り組みの重要性が提案されたのは通産省（現経済産業省）による93年の「新繊維ビジョン」においてである。これを受けて翌94年に繊維産業構造改善事業協会に「繊維産業情報ネットワーク化調査専門委員会」が設置され調査検討が開始された。そして業界横断的なQRの推進母体としてQR推進協議会が発足した。

ITをベースにした業界基盤作りには、標準化が欠かせない。QR推進協議会の下で数々のQRシステム化が進められたが、その基本的な考え方は、情報基盤として共通商品コード（JANコード）を採用し、QRコードセンター¹⁰の利用を通じ、標準のEDI¹¹方式によってコンピュータ間でのデータのやり取りを行い、標準のロールID¹²や物流コードなどでの的確な情報流通を図り、生産、物

⁹ 例えば米国では、標準的アパレル・パイプライン（原料から糸、織編物、染色を経て消費者に届くまでの流れ）は66週間であったが、そのうちの加工期間は11週間で、残りの55週は在庫と輸送期間であった。QR体制の構築によりパイプラインは21週間に短縮でき、販売動向に応じて生産する期中対応が可能になるとされた（QRガイドブック：繊維産業構造改善事業協会）。

¹⁰ 衣料品供給企業がJANコードとそれに付随する商品情報をデータベースに登録し、小売企業が簡単に検索・抽出して自社の商品マスターを作成できるようにするために設立された。97年から運用開始しているが、利用企業数については当初見込みを下回っている現状がある。専用線・VANのみの利用であったのをインターネット利用に対応するなどの中小事業者参入のハードルを下げるような整備・運営の見直し等が検討されている。

¹¹ EDIはElectronic Data Interchangeの略。企業間の受発注や見積もりなどの商取引をデジタル化し、ネットワークを通じてやり取りする仕組みのこと。電子情報交換とも言われる。

¹² 生地ロールを1本毎に識別するためのラベル。長さ、幅、品質などの生地ロールに関する情報をデータベースに登録するとともに、バーコード化されたロールIDを生地に添付することで、日本中どこに行っても生地の情報を正確に把

流に亘る対応システムを構築しようというものであった。すなわち小売店頭で発生する POS¹³情報を出発点として、生産、在庫、配送、決済などの各種情報が、迅速かつ的確に関係企業間に流通する仕組みをつくり、柔軟な生産・物流活動を可能にしようとするものであった。

EDI の標準化は QR 推進のための課題と捉えられている。EDI が各社バラバラの方式であると、複数の取引先と EDI で情報をやり取りするためには、複数の形式のコンピュータ・システムが必要となり、業務プロセスが複雑である上、導入コスト及び管理要員等の維持コストの負担も重い。

JAN コード (Japanese Article Number Code) の採用とソースマーキングは業界横断的な QR 推進の原点と考えられている。アパレル企業と小売企業が同じ商品にそれぞれ異なった商品コードをつけていると、生産と販売の情報が分断され、売れ筋情報などをアパレル企業側で把握するのは困難になる。派遣店員制のケースでは、小売企業の POS 情報とは別に、アパレル企業が自社コードによる管理システムを持ち販売情報を別途入力することで情報収集が可能であるが、大きな目で見ると非効率な重複作業が行われていると言える。

JAN コードは食品や日用品を中心にわが国に普及してきたコードで、米国の UPC (Universal Product Code) や欧州の EAN (European Article Number) と共通する国際標準コードであり、財団法人流通システム開発センターが管理している。アパレル企業と小売企業が共通コードの JAN コードを採用することで、POS 情報等の生産企画への反映や、メーカー主導型在庫管理 VMI (Vendor Managed Inventory) による補充発注などが容易になる。なおこの共通コードを商品につける作業を、小売企業や、小売企業への納品を行う卸売業者などが担うのではなく、商品の生産者段階でやってしまおうというのがソースマーキングで、これにより生産から販売までの一貫した単品管理が可能になる。小売値札の廃止¹⁴や出荷検品の廃止¹⁵などのメリットにつなげることもできる。具体例としては、百貨店の丸井が QR コードセンターを活用した標準 JAN コードと標準 EDI の利用に取り組み、一部取引先との間で、値札付けコストの削減、納品リードタイムの短縮、ノー検品 (検品レス・伝票レス) などに つなげている事例がある。

以上のような標準化の努力は、社団法人日本アパレル産業協会などの業界団体が中心になり様々な研究、実験を行っている。今後、中小零細企業が参加しやすいローコストのインターネット EDI への対応など、利用促進に向けた技

握でき、工場の在庫管理や生産管理が円滑化する。

¹³POS は Point of Sales System の略。販売時点情報管理システムとも呼ばれる。商品毎に売上データの分析を行い何が売れ筋か把握できる。

¹⁴ 現状小売企業の多くは独自の値札を採用しているが、このためアパレル企業は同一商品であっても納入先毎に違う流通加工を、出荷指図到着後に実施せざるを得ず、時間とコストが高んでいる。

¹⁵ 出荷明細を EDI で事前連絡する ASN (Advanced Shipping Notice) 体制をとり、受入側は商品につけられたバーコードを読みこむだけで検品を省略できるようにする。

術面の改善が着実に進展して行くものと考えられる。

QRの目指すところは参加者全てがメリットを享受するSCMの構築である。そのためには、参加者全てが情報を隠し事なく共有化することが大前提となる。EDIでコンピュータを相互接続したとしても、不透明な取引慣行を残したままでは全体最適化につながらない。「WIN - WIN」の関係を対等な立場で実現させるためには公平なルール作りが不可欠である。例えば、織研新聞の報道によると、百貨店 - アパレル間では、日本百貨店協会と日本アパレル産業協会間で、百貨店平場の委託取引の透明化を図る新ビジネスモデル（受発注の消化率・納品率の約束と責任明確化）について合意がなされ、今秋にも動き出す方向である。アパレル - テキスタイルメーカー間でも、日本アパレル産業協会等の業界団体が中心になり「一部のルール違反を除けば、原則として買い取り」との共通認識による基本契約書モデルを策定しようという動きがでてきている。こうして百貨店 - アパレル間、テキスタイル - アパレル間などで取引透明化が進展していくことは、わが国の繊維業界全体の構造改革につながり、標準EDIやJANコードの利用と合わせ、日本型SCMの構築に寄与するという期待がもてる。

企業独自の取り組み

政府や業界団体主導での、SCM環境の整備は時間をかけて今後着実に進んでいくだろう。しかし業界横並びではなく、先行して独自で新しいビジネスモデルの実行に取り組み成果をあげている企業も存在する。例えば現在急成長中のファーストリテイリング（ユニクロ）は、製品の企画から原料調達、製造、販売まで一貫して行うSPA（製造小売）の体制を構築しており、ある意味で最も純粹で理想的なQR体制を実現させていると見ることができる。大手総合アパレルメーカーのワールドは消費者を基点にした「一気通貫」体制の重要性にいち早く着目し、93年にはSPA業態の小売店舗を立ち上げて、川下展開に成果を収めたが、今度はWP² という川上、川中の中小製造業者をパートナーにしたQR体制を完成させようとしている（P. 72~74 参照）。中小企業においても、いわば身内であり情報の共有化になんら障害のないグループ企業を徹底活用することで先進的なSCM体制を構築したり、自ら卸・小売への川下展開を図ったり、中抜きで川下の小売と直接取引を行ったり、自社の弱い分野を補える外部企業と共同製品開発を行うなど、垂直的・水平的な企業ネットワークを形成して成果を上げている企業が多数存在する。そういった企業の取り組み事例については、第三章のヒアリング事例で詳しく紹介したい。

中小企業の IT 導入の取り組み

当公庫の中小企業の情報化に関するアンケート調査（2000年6月末時点）によれば、中小の繊維製品製造業者の59%がインターネットを業務に活用しており、51%が電子メールを利用している。企業内コンピュータ・ネットワーク（社内LAN¹⁶等）を実施している企業は52%で、外部の特定企業とコンピュータを接続し反復継続的に情報のやり取りを実施する企業間コンピュータ・ネットワークについては34%であった。企業間コンピュータ・ネットワークの実施率については、製造業の中では、輸送用機械器具製造業や電気機械器具製造業に次ぐ高い水準である（図表24、25参照）。

輸送用機械器具製造業は、大手自動車メーカーに主導された在庫削減やリードタイム短縮の取組みの中で、系列部品メーカーとの間でプライベートネットワークを構築し、部品の受発注や設計図面データなどのやり取りが早くから行われていた情報化の先進的業種である。また電気機械器具製造業も、SCMの導入を進める大手家電メーカーが資材調達の電子化を加速させており先進的業種と言える。繊維製品製造業については、縫製パターン等の電子メールでの送付や、店頭での販売情報・在庫情報や受発注データ等のやり取りに活用する例が見られる。多段階で複雑な生産・流通経路が高コスト構造を招いている繊維製造業では、外部企業とコンピュータ・ネットワークを構築することによる合理化・効率化の余地が大きいのではないかと考えられる。

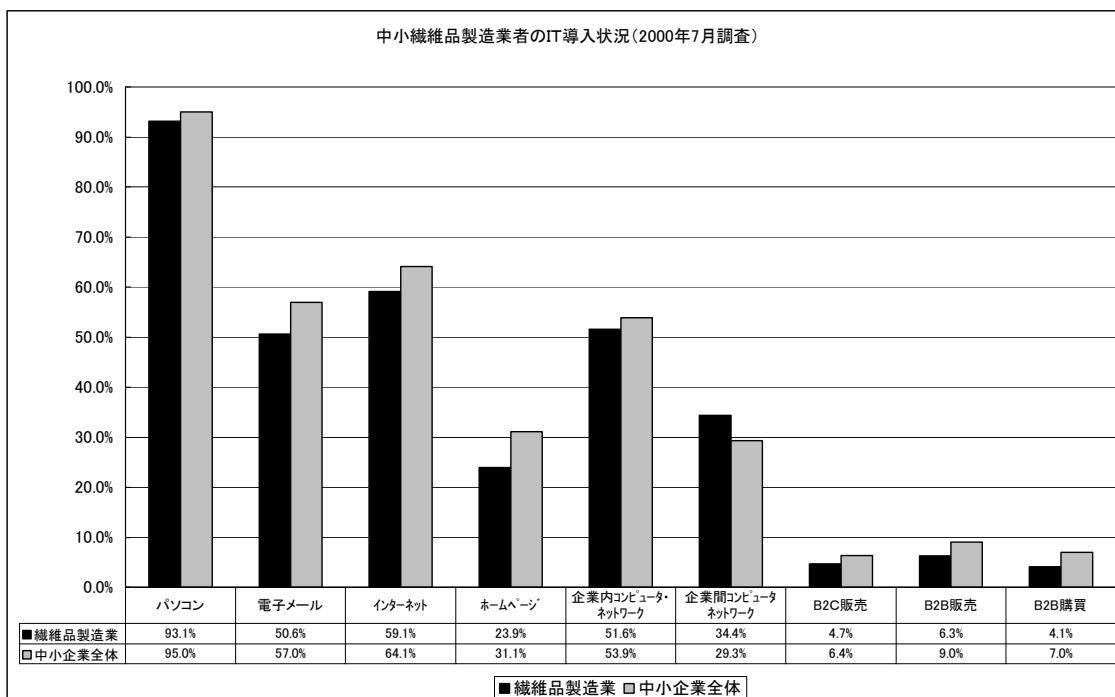
情報化進展が自社の経営に与える影響を尋ねたところ、繊維製造業ではプラスの影響として「情報共有化による機会ロス・在庫ロスの削減」が33%とトップにきており、この回答は中小企業全業種平均の19%と比較して相当に高い。SCM構築に対する期待感がうかがわれる。なお二番目は「新規先獲得（28%）」、三番目は「従来先との関係強化（23%）」であった（図表26参照）。

一方でマイナスの影響としては、「情報化コストが経営を圧迫（18%）」、「大手の寡占化（16%）」、「短納期要請（15%）」、「取引先より選別強化（14%）」などが高い。中でも「情報化コストが経営を圧迫」と「短納期要請」が中小企業全業種平均値（各13%、9%）と比べて高い値であったのが目を引く（図表27参照）。大手小売店主導のコンピュータ・ネットワークへの参加費用に負担感を感じたり、不透明な取引慣習が変わらないままに、無理なクイックデリバリー対応を強いられる懸念を感じていると考えられる。

いずれにせよ、繊維製品製造業のIT化はSCMをキーワードとして、今後より進展して行くと考えられるべきであろう。

¹⁶ LANとは「Local Area Network」の略。同一敷地内の比較的狭い地域に配置したコンピュータ、周辺機器などを、伝送媒体で相互に接続した、企業内の情報通信網。企業内の私設回線を敷設し利用するもので、電気通信事業者などへの通信料金支払いなどは発生しない。

図表 24 繊維品製造業者のIT導入の現状



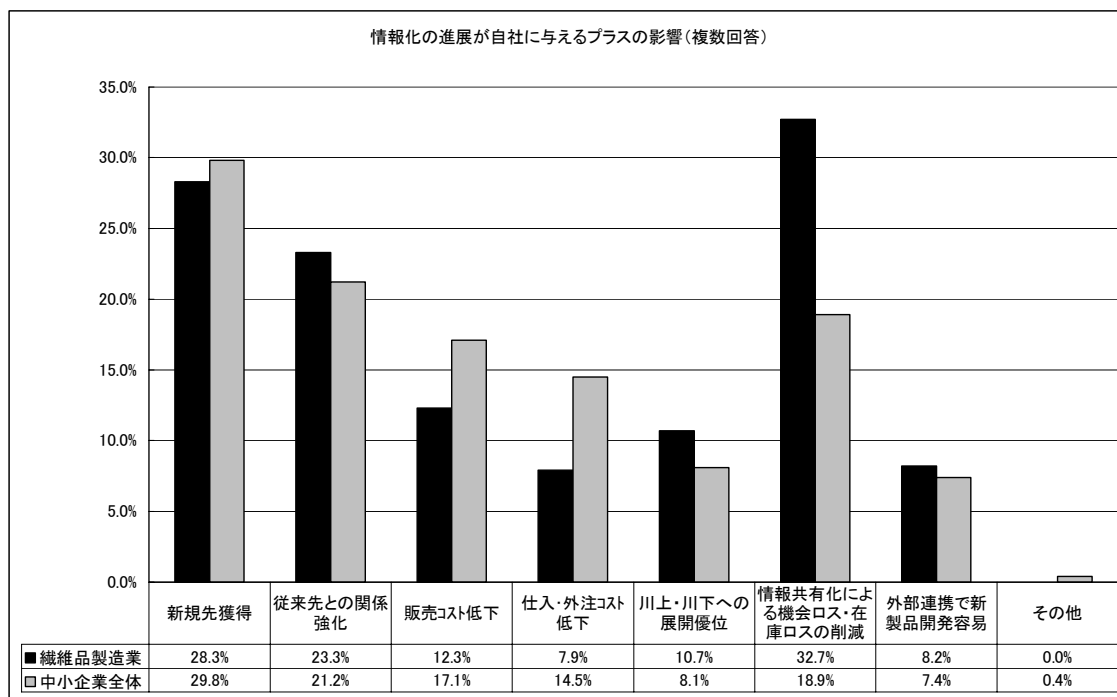
(資料) 中小公庫「中小企業の情報化の現状と見通し～第166回中小企業動向調査付帯調査より～」

図表 25 業種別企業間コンピュータ・ネットワーク導入状況の現状

業種	実施済	実施予定	予定なし	回答社数
食料品製造業	33.0%	12.5%	54.5%	400
繊維品製造業	34.4%	14.5%	51.1%	311
木材・木製品製造業	19.4%	14.8%	65.8%	155
パルプ・紙・紙加工品製造業	22.9%	20.1%	56.9%	144
化学工業	25.8%	15.3%	58.9%	124
ゴム製品製造業	26.0%	24.0%	50.0%	50
窯業・土石製品製造業	17.2%	11.3%	71.5%	309
鉄鋼業	32.7%	16.4%	50.9%	165
非鉄金属製造業	27.0%	23.8%	49.2%	63
金属製品製造業	31.3%	17.4%	51.4%	432
一般機械器具製造業	29.5%	16.8%	53.7%	380
電気機械器具製造業	45.3%	20.8%	33.9%	245
輸送用機械器具製造業	53.6%	13.1%	33.3%	153
精密機械器具製造業	33.3%	14.3%	52.4%	63
自動車整備業	29.2%	14.6%	56.3%	48
その他製造業	29.2%	16.6%	54.2%	325
鉱業	4.0%	4.0%	92.0%	25
建設業	12.6%	15.3%	72.1%	587
運輸業	34.2%	13.0%	52.8%	316
水運業	7.5%	5.0%	87.5%	80
倉庫業	51.9%	11.4%	36.7%	79
ガス供給業	10.7%	14.3%	75.0%	28
出版・印刷業	33.3%	25.3%	41.4%	273
卸売業	37.3%	13.0%	49.6%	830
小売業	36.8%	12.9%	50.2%	418
サービス業(旅館・ホテル)	29.1%	7.7%	63.2%	117
サービス業(測量・設計)	26.2%	18.5%	55.4%	65
サービス業(不動産賃貸業)	7.6%	5.6%	86.8%	144
サービス業(情報処理サービス)	54.3%	13.0%	32.6%	46
サービス業(その他)	17.7%	11.7%	70.6%	419
全体	29.3%	14.7%	56.0%	6,794

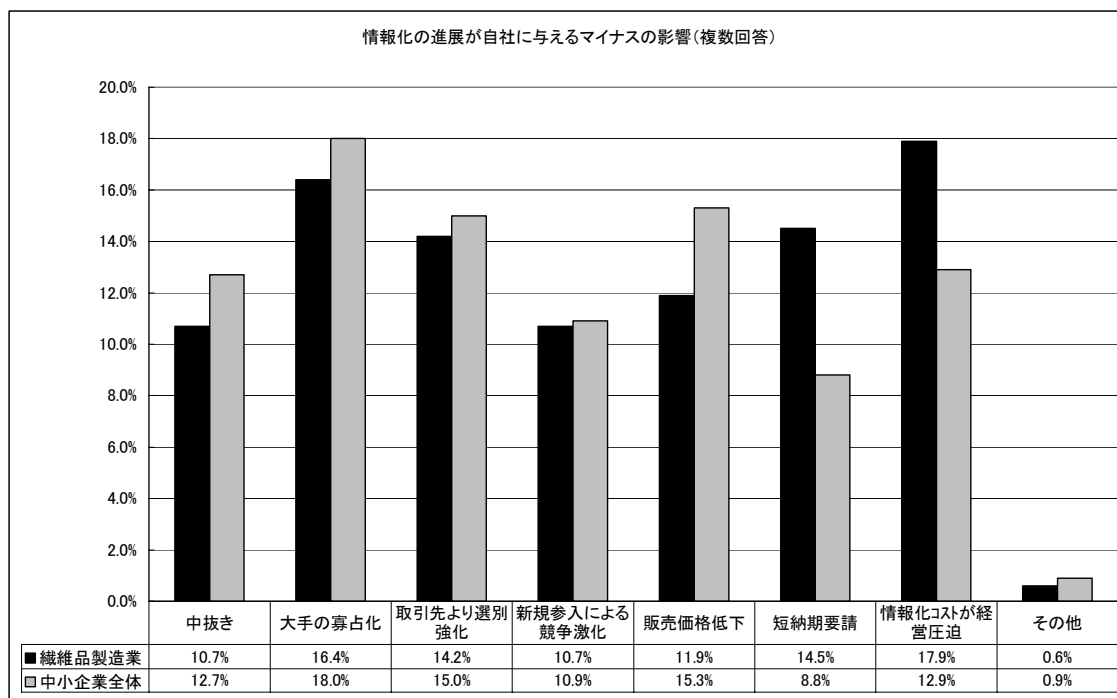
(資料) 中小公庫「中小企業の情報化の現状と見通し～第166回中小企業動向調査付帯調査より～」

図表 26 情報化進展が自社に与える影響（プラスの側面）



（資料）中小公庫「中小企業の情報化の現状と見通し～第166回中小企業動向調査付帯調査より～」

図表 27 情報化進展が自社に与える影響（マイナスの側面）



（資料）中小公庫「中小企業の情報化の現状と見通し～第166回中小企業動向調査付帯調査より～」

第三章ヒアリング調査

第三章 中小アパレル関連メーカーの取り組み事例（ヒアリング調査）

A 社 中部地方 織物製衣類縫製業者 《海外展開》

業歴 40 余年の高級婦人服主体の縫製加工業者。早期に海外生産に目を向け約 10 年前の中国進出後に短期間で急成長を遂げた。数々の試行錯誤の結果、**中国の合弁工場・協力工場において、高品質の衣料品を、低コスト、短納期で大量に供給できる体制を確立し、優れた競争力を持っている。**製造に特化したサービス体制を整備し、大手アパレルメーカー、商社等多数の取引先に OEM 供給しており、確固たる地位を築いている。日本国内本社の従業員数は 60 名強。中国の直営 2 工場（合弁企業）の従業員数は 5000 人。協力工場を含めると 1 万人体制となっている。直近決算では、国内本社の売上 30 億円弱に対し、償却後経常利益 4 億円弱と、業績は極めて順調である。

（中国への進出）

90 年頃は中国で縫製加工する同業者が増加しだし、加工賃の国境を越えた低価格競争が始まってきた時期である。国内生産だけでは将来人件費の低い海外に太刀打ちできなくなると考えた。そうした中、タイやオーストラリアの企業との提携など海外展開を模索した後、韓国に工場進出してみたものの人件費の上昇等でうまくいかず撤退した。結局は**中国に目が向き 90 年に内陸部に合弁工場を設立した。**その後 94 年までに相次いで 5 工場を設立したが、国内工場からの設備の移設などもあり、投資総額は 1 億円に満たない程度に収まった。急拡大した後に、経営幹部の確保等、経営力の面で適性規模に縮小する必要を感じ、現在は 3 工場を社長の友人に売却し協力工場として、直営 2 工場、協力 3 工場の体制になっている。**90 年当初の現地従業員は 25 名で開始、94 年には 2000 人体制、2001 年現在では 1 万人体制（直営工場は 5000 人）である。複数の工場を確保しているのは労使問題等予想外のトラブルであわてないためのリスク対策である。**

国内工場の閉鎖の決断は早く、93 年に閉鎖した。従業員の平均年齢が若かったことや、当時は国内が比較的人手不足の状態、退職する従業員の受け皿が豊富であったことから、スムーズに閉鎖できた。大まかに言えば中国への進出は 94 年までの進出組に成功企業が多く、95 年以降進出組で苦勞している企業が多い。94 年以前は円高・元安や二重為替レートの恩恵によるフォローの風、95 年以降は元高・円安のアゲンストを受けた企業が多いからである。当社についても、94 年以前に大きく儲けることができ、企業体力が一気に高まった点が幸運であったと思う。なお当社は中国沿岸部ではなく、当初から内陸部に進出したが、沿岸部進出組と比較して、労働力確保や人件費の面などの点で、現在に至るまで優位な展開が可能になったのも幸いであった。

進出当時中国には優秀な工場が少なく、品質の安定しない国営工場より、気心の知れた日系の工場に仕事が殺到する状況であった。工場をどんどん拡張しても、受注の増大に追いつかない状態が続いたため驚異的な急成長が実現できた。ただしそのための条件となった**品質向上や生産効率アップの背景には、社長自らが工場に入り、パターンや裁断の監督、梱包・出荷の点検などといった泥臭い仕事を率先し「労働規範」となることで中国人を指**

導した行動力が大きい。また、当初はなかなか作業スピードが速くならない中国人従業員の意識改革のために、日本の本社工場と同様に電光掲示板を使用し、目標数量に対する生産数量を製造ライン毎に一目でわかるようにする手法を用いるとともに、現金な中国人気質に合せて、毎日の作業終了時に目標を達成したラインには臨時ボーナスをその場で支給し競争意識を高めるなど現地事情に応じたキメ細かい工夫を行なった。このようにフォロ-の風を逃がさない様々な戦術があったのである。

(QRの現状)

中国進出当時の標準的なデリバリータイムは45日であったが、2001年現在では20日までに短縮できた。当社は原則賃加工なので、生地や副資材、糸などは、受注先のアパレルメーカー等の支給材を使用する。資材を日本の港から中国向けに発送してから、中国で裁断、縫製、検品、物流加工等を行い、日本国内の受注先物流センターに納入するまでがデリバリータイムである。デリバリータイムは中国進出企業全般に短縮努力が進み、22日～23日のデリバリータイムは業界では珍しくなくなってきた。そこから2～3日短縮するのが大きな壁である。当社も一昨年までは22日であったが、昨年大きな工夫を行い20日に短縮した。大まかに言って、日本から中国の工場への資材送付に7日、工場での製造・検品等で7日、工場から納入先の日本の物流拠点までの輸送に10日というのが業界の目安になっている。当社は昨年通常10日かかる日本への輸送期間を7日に短縮することに成功したのである。

[昨年行った輸送期間短縮に関する工夫は非常にユニークであり、参考のため文末に別途詳しく記述する]

(高級品にシフト)

中国進出前には、普通の価格帯の衣料品を中心としていた。中国へ進出した頃から、加工賃の価格競争が厳しくなり始めたので、より利益の大きい高級品にシフトする必要性を感じ、時間をかけてシフトしていった。30人近い日本人技術者と社長自らが中国内陸部の工場に入り、地道な技術指導でレベルアップしていった結果、日本の工場で行っていた製品よりも高級品であるプレタポルテ、ベターゾーンの仕事を中心となってきたのである。現在の扱い製品の中心価格は上代で4～5万円位だが、中には10万円程度するものもある。検品は中国で行なっているが、出荷品の品質の安定度は高く、日本に到着してから、なんらかの不良が見つかり返品に至った数は、昨年の出荷数約700万点のうち1,000点に満たない。

(OEMに専念；資材調達の工夫)

OEM生産(相手先ブランド生産)に徹している。ブランドイメージの維持などに多額のコストのかかるブランディングを自社で行なうことは考えていない。必要な時に、必要な製品を、必要な数量、安定した品質で供給できる機能を生かし、サービス業的な役割を發揮しながら、製造に特化している。

例えば衣料品は生地以外にボタンや縫い糸等のすべての副資材が揃わないと、資材待ちで仕掛状態となった品物が増え、納期が延びる。日本から中国に資材を送る際に、万が一予定したコンテナに積み遅れると翌週の便まで待つことになり、結局1週間納期が延びてしまう。必要な時期にきっちりと資材手配をすることが大変重要である。当社は原則支給材を使用しており、本来はアパレルメーカーの担当者が資材調達管理を行なう立場であるが、彼らは忙しすぎて納期のフォローに気を使う余裕がない。一着の服を製造するには、40~80のパーツが必要で、仕入先は多岐に亘る。そこで当社が仕入先の管理業務を代行してあげることで、確実な納期の資材調達を可能にしているのである。具体的には、アパレルメーカーの仕様書に記載された、資材調達先のすべてに、当社から電話等で頻繁に接触を行い、プレッシャーをかけることで確実に納期が守られるようにする泥臭い交渉をするのである。ここではITよりも、人の交渉能力が最も重要である。

資材発送に関しては「24時間誰かが働いている」状況がある。当社が夜7時に業務を終了するとすれば、その後資材屋が資材積み込み作業、夜中に乙仲¹⁷が通関作業を行い、翌朝7時に当社が業務再開する頃には、必要な作業が全て完了しているという手はずである。この過酷な状態は極限まできており、資材手配の現場では関係者全員が仕事に忙殺されている。副資材の現地調達化は業界全般の課題と言え、今後間違いなく進展して行くだらう。当社は1年前から上海の拠点で試験的に一部の副資材の現地調達を行なっているが、日本国内と遜色のない品物が確保できている。今後はこのあたりの対応力の巧拙が企業力の差となって現れてくるだらう。

生地については、日本製が中心であるが、アパレルメーカーの指定で、韓国・台湾製の生地やイタリア製の生地を使用することもある。生地についても日本の業者は減少傾向にあり、高いものでも外国製生地への調達シフトが進んでいく可能性はあろう。

(欧米への販売)

香港返還時には中国で混乱が起きる危険を懸念したことから、リスク軽減のために、97年にミャンマーに工場を設立した。ミャンマーは日本から遠いので、日本向けのQR対応が重視される製品では不利を感じたが、欧米向けのクォータ(輸入数量割り当て)が適用されないため、欧米向けの仕事が飛び込んでくるとの読みもあった。その読みが当たり、工場が操業開始したとたんに、ドイツや米国のアパレルエージェントが、生産委託の商談を持ち込んできた。欧米向きの仕事は、日本国内向けの製品と比べ、どちらか言えば安い価格帯のものであるが、将来の取引に発展可能性があり、積極的に取り組んだ。現在はそこで培った関係が生きて、中国の工場でも欧米向けの製品製造を行なっている。製品そのものは、中国から欧米にダイレクト輸送、会計上は香港に設置した販売会社を通す形にしている。当社の取り扱い量に占める割合は数量ベースで2%程度と多くはないが、中国のWTO加盟によるクォータの撤廃等今後フォローの風が吹きそうで、将来の拡大を期待している。欧米向けは4~6月に秋冬物、10~12月に春夏物の仕事が入る。短納期化が進んだ

¹⁷ 乙仲とは海上貨物を取り扱う通関業者のこと。

日本では、1～3月に春夏物、7～9月に秋冬物の製造が中心になる。**つまり欧米向けをうまく組み合わせることができれば、中国の現地工場の稼働率を100%に保つことが容易になり、安定した利益を出せるようになる。**なお欧米向けの製品は、大まかに言えばロットが日本向けの10倍なので、多少加工賃単価が低くても、規模の利益で儲けを出しやすい面がある。フリークオータが実現すれば、日本向け製品を製造している工場のかなりが欧米向きにシフトして、結果として日本向けの加工賃相場が上昇する可能性もあると見ている。

(ITの活用)

97年頃、日中間の貿易書類の送付にインターネットを取り入れ、成果をあげた。

CAD¹⁸データの送付についても挑戦していたが、昨年末に実用化に成功した。オリジナルのパターンは発注元のアパレルメーカー等が作成し、電子メールで当社本社に送付してくる。本社はそのデータを中国の工場に転送し、中国の工場でグレーディング¹⁹やマーキング²⁰、パターン修正²¹を施すのである。CAM(自動裁断機)は用いず、裁断は手作業で行なっている。**アパレルメーカーは機動的なデザイン変更を重視し、パターン作成をぎりぎりまで引っ張る傾向にある。中には、既に資材発送済みであっても、当初コート用の予定であった生地が、ジャケット用に変更になるようなことも起きる。CADデータの電子メール送付により、2～3日の納期短縮につながっていると言える。**このようにITを使えば合理化できる仕事については積極的にIT化にとり組んでいる。CADデータ送付の実用化までに相当の時間が必要であった理由は、中国現地のCADオペレータをなかなか育てることができなかったからである。人が育たなければ電子化は怖い。**紙のパターンなら工場が止まることはないが、電子メールのデータではオペレータがうまく取り出せないで工場がストップしてしまう。日本のCADメーカーは複数あり、5社の方式がそれぞれ違っているので互換性の面でうまくいかない部分がある。ノウハウがないと変換がうまくいかない。**それができるオペレータを育てるのに時間がかかったということである。日系の縫製業者で同じ問題に悩んでいるところが多いことから、当社は2000年8月に上海にCADセンターを設立し、CADソフトの教育及び、そこで育成したCADオペレータの人材派遣業を開始した。設立時に上海の一流どころのパタンナーが150名応募してきたが、そのうち上位13名に絞込んで教育した上で、人材派遣業をしている。CAD設備を人材派遣とセットで販売することも事業として行なっている。

インターネットの用途としては、デジタルカメラで撮影した画像データも重宝している。検品等で中国現地工場では判断に迷う事例については、画像データを送ってもらう。可能であれば、顧客に写真画像を見せて、合格かどうか判断してもらう。郵便で現物のやり取りをするのに比べると4日間の短縮となる。内容によっては顧客に見せるまでもなく当社

¹⁸ Computer Aided Design。設計図面などの作成作業をコンピュータを利用して行うこと。

¹⁹ 当初9号のサイズで作られたパターンを7号、11号、13号などにサイズ展開すること。

²⁰ 生地の上に型紙を的確に差し込んで配置する作業。巧拙が生地の歩留まりに影響する。

²¹ パタンナーが作成したパターンはそのままでは縫製できないことや立体化した時に美しいシルエットが出せないケースがあり、縫製工場において適切なものに修正する必要がある。

の本社で判断することもある。

テレビ会議システムについては、導入したがまだうまく稼働していない。上海だけならば良いのだが、中国内陸部では回線が未整備でデータ量が大きいとうまく機能しない。画面では色具合や風合い等があてにならないので、現時点では、製品企画会議に使用できるレベルではない。

(今後の事業展開)

今後は、欧米や中国国内市場の開拓にも力を入れていきたい。また衣料縫製以外の新事業として中国製の生地を検査してあげる検反システムの開発や、繊維リサイクル事業への取り組みをテーマとして考えている。例えば日本国内で古着を集めて、中国で再生して、製品を欧米輸出するなどである。ポリエステルを再生しての毛布製造や、Tシャツの麻を再生しての老人介護用おむつなども構想している。ただし製品を作るだけならさほど難しくはないが、売り先を見つけるのはなかなか難しい。当社は今後とも「売り先を見つけてから生産する」方式にこだわっていく。

以上

[輸送期間短縮のためのユニークな工夫について]

当社は、通常 10 日程度必要であった中国の工場出荷から日本の受注先物流拠点への納品までの期間を 7 日程度に短縮することに成功するとともに、物流経費の大きな削減につなげている。従来型のハンガーコンテナではなく、低運賃の普通のコンテナを使用しながらハンガーコンテナと同様の効果をもたらす新方式を開発したものだが、以下にその工夫について説明する。

通常アパレルを中国から日本へ輸送する際にはコンテナを利用する。コンテナには普通のコンテナ(経費約 5 万円)と特殊なハンガーコンテナ(経費約 15 万円)の 2 種類ある。普通のコンテナを利用する場合、製品を折りたたんでケース詰めして輸送するので製品に皺が生じる。日本の港に製品が到着後、アイロンを当てなおすことが不可欠となり、その工程に 2 ~ 3 日かかる。ハンガーコンテナを利用すれば、到着した商品の状態が良いので、そのまま即納できることから 2 ~ 3 日節約できる。しかし大きな問題が 2 つあった。第一にハンガーコンテナは特定時期に需要が集中し、奪い合いになる。確保できなければ次のコンテナを待つことになり納期がかなり遅れる。輸送手段として安定していないのである。また当社は週に 40 ~ 50 コンテナを利用しており、10 万円の差はトータルするとばかにならない。そのため従来は通常のコンテナを利用せざるえなかった。

そこで 92 年頃に、まるでハンガーコンテナのごとくに普通のコンテナを利用できる車輪付移動式ハンガーラックを試作したことがあった。工場から港までガラガラと押して行って、20 フィートのコンテナにそのまま積み込める大型のもので

あった。しかし当時は大きな欠点が存在し実用にはならなかった。コンテナというのは一見きれいな長方形に形が揃っているように見えるが、経年の変化でそれぞれの形は微妙にゆがんでいる。そのせいで輸送の途中でどうしても揺れが生じ、ハンガーから製品が落ちてしまうのである。落ちた製品には皺ができるので、そのまま納品することができない。結局ケース詰めのものと同じだったのである。

昨年実用化に成功した新方式は、このアイデアを改良したもので、コンテナ内を6つに小分けして、小型にしたハンガーラック6個を積み込むことで揺れを最小限に抑えるものである。新方式では輸送途中の落下をほぼ完全に防止できるため実用に耐えるようになった。**ケース詰め方式で必要となるアイロンがけの工程が省略できるようになり、納期が2～3日は短縮できた。**コンテナ輸送費については、通常のハンガーコンテナを利用する場合のほぼ三分の一と安く、しかも通常のハンガーコンテナの場合は積み込み作業に2人がかりで4～5時間かかるが、移動式ハンガーラックを利用する当社方式であれば僅か15分で完了できるのである。この時間短縮の成果により、コンテナと比べると5～10倍の高額な輸送費がかかる航空機利用と比べて、輸送期間の差はたった2日間しかなくなった。従来は、納期に間に合わせるために、やむをえず航空機を利用せざるを得ないケースもあったが、そういったケースがほとんどなくなったことから**物流コストの大幅削減につながった。**

なおこの移動式ハンガーラック方式は特許出願中である。ただし、仮に他社が真似をして、このハンガーラックとほぼ同じものを作っても、すぐに実用化するには障害がある。コンテナの中身が衣料品であれば通関手続きは簡単だが、移動式のハンガーラックを利用している場合は、日中の双方の税関で「ハンガーラックは単なる運搬用具として利用しているのであり、輸出入品ではないこと」を説明できなければならない。日中両国の税関当局に話をつけるのには最低でも半年はかかるはずである。他社に真似される頃には更に一歩進んだ納期短縮の方法を考えていると思う。

(企業概要) 業歴 40 余年の婦人下着製造問屋。ブラジャーやガードル、ランジェリー等を扱う。製造は国内製造子会社(鹿児島県に 2 工場、従業員数 120 名)とベトナム子会社(独資;従業員数 330 人)が担当し、本体の従業員数は僅か 16 名。業界では「原価で売っている」と言われるほどの価格競争力を誇る。

(ベトナム進出)

経営哲学として、良い商品をより安く、より多く提供する「良品廉価主義」を徹底してきた。このためのポイントは「自分で物をつくること」である。この姿勢を貫いた商品が消費者から支持されており、大手衣料品専門店や、総合スーパーなどを通じた売上は、目下の不況下でも非常に好調である。利益は過去最高水準で、経常利益率は業界平均より格段に高く業績順調である。ターニングポイントは 95 年のベトナム進出である。当社の取り扱い製品を日本国内で生産するメリットはほとんどなくなってきており、「もしもベトナムに進出していなければ今ごろは廃業していたかもしれない」くらいである。

現在、ベトナム工場(従業員 330 人)ではブラジャーやガードルなどの主力商品群(売上の 7 割)の縫製を行っている。進出当初は品質管理に苦労があったが、日本人工場長と専任の日本人品質管理担当者を常駐させ、現地従業員に対し徹底的に原理原則を教え込んだ結果、現地生産管理者も育ってきており、現在は国内工場と比べて品質面での遜色はなくなった。工場は冷房完備、賃金は公務員以上という好待遇で、従業員の帰属意識が高く定着率が良く、生産性も高い。

資材のパーツについては品質の確保やロットの柔軟性、多彩なカラーへの対応が必要なことからすべて日本国内で調達して送っている。資材輸送にあたっては、コスト削減のためバラ積みせずに必ずコンテナを使い、商社は一切介在させず当社が独自で手配している。完成品の検品や値札付けなどの物流加工はすべてベトナムで行っている。

(日本国内工場の位置づけ)

日本国内 2 ヶ所の工場(従業員 120 人)では、主にスリッパやキャミソールなど、やや単価が高いけれどもロットは小さいものを製造している。高付加価値だとか高級品だとかいう話ではなくて、大量には売れない製品で、利益貢献度から見ると重要度が低いものである。なおベトナム工場で縫製するパーツ類(例えばブラジャーは約 20 のパーツで構成されている)の前加工も現在国内工場が行なっている。

工場の人件費などの固定費はベトナム工場が年間 1 億円に対して、国内 2 工場の合計は 3 億円と国内の方が高コストである。国内工場は従業員が高齢化しているが、ベトナムの従業員は若くて、作業スピードが早く、習熟が早い。同一の製品であれば、一人当たりの生産性はベトナムの方が高く、国内工場なら大まかに見て 400 人程度必要と思われる仕事を、同じ時間内に 330 人で対応している。はっきり言えば、工場を国内に置くメリットは既にほとんどなくなってしまった。その気になれば全てベトナムに切り替え可能ではあ

るが、材料調達面などでは現時点では一応日本国内の方が安心感が高く、雇用維持という経営者としての責務もあるので、当面は国内工場を残すよう努力しようと考えている。ただし紡績、撚糸、染色等の各工程で層の厚い企業が存在する国内立地の強みが将来崩れていく可能性があり、逆に海外においては日本企業の直接進出や技術指導などで、より充実していく可能性が高く、長期的にみれば国内工場を閉鎖する流れは止めようがないかもしれない。

(100%へのこだわり)

95年時点では国内の製造子会社で6工場(従業員合計800人弱)を有していた。すべて福岡県や鹿児島県など、用地コストや人件費コストが比較的安い地方に立地したが、選定基準としては人口5万人以上の都市にこだわり、過疎地はいくら自治体等の誘致が熱心であっても避けた。若い人が減っていく過疎地に工場を設置してもメリットはない。誘致された企業同士の従業員獲得競争も起こりうる。人集めの問題が当時からもっとも重要だと考えたのである。製造子会社の運営方針として「工場は常に100%稼働」ということにこだわった。100%稼働のための仕事が確保できないときは、人件費を払いながら、工場を一時閉鎖することで、従業員にフル稼働が当たり前であるという意識を徹底させ、無駄な経費を削減した。こうした運営で「原価で売っている」と言われるほどの価格競争力を実現させた。

93年頃から国内市場において、ナイトウエアの輸入量が増えていくのを目の当たりにしたが、婦人下着の分野でも、より低コスト生産が可能な海外進出の必要性を感じた。95年にベトナムに進出したが、あえて中国を選択しなかったのは、中国は既に手遅れと判断したからである。92年頃より中小繊維業者の中国進出ブームが始まっており、近い将来に労働コストの上昇など従業員確保に苦勞する可能性が高いと考えた。ベトナムならばより長期にわたり若くて低コストの労働力を確保できると考えた。経営形態については、本社の意向に基づき完全にコントロールすることが可能な独資(100%出資)スタイルにこだわった。良品廉価主義を貫くには、工場が本社の意向に沿う形で、絶えずコストダウンにチャレンジしていかなければいけない。工場で利益をだそうとするパートナーがいるとコストダウン徹底の足かせになると考えた。

(運営ノウハウは世界共通)

生産管理などの「工場の運営ノウハウは世界共通」である。国内でもベトナムでも全く同一である。当社のベトナム進出が成功しているのは、国内工場での試行錯誤の結果による高いマネジメントノウハウを保持していたからで、海外進出すれば誰でもがコストダウンに成功するわけではない。当社の生産管理のポイントは「ブラジャーやファンデーション類のロットは最低で1万枚、最大で5万枚でなくてはならない」ということである。1,000枚であろうが1万枚であろうが、生産準備に必要な基本的な手間は同じであり、最低でも1万枚単位でないと低価格の設定ができない。逆にワンロット5万枚以上の製品を製造するとすれば、保持しなくてはならない生産キャパが大きくなりすぎて、結果的に常時

100%稼働を保つのが難しくなるのである。工場のラインが絶えず100%稼働するように生産計画と販売計画をマッチさせるのが本社のノウハウである。

翌年の企画は1年前から販売先と相談しながら時間をかけて行うが、売れ残るような商品を作ってしまった場合は当然に当社の負担で処分しなくてはならない厳しい世界である。川下の消費者のニーズを汲み取り、多数の人が欲しがるものを作る。これには販売先との信頼関係を構築し、かつ生産現場も熟知した本社スタッフが必要である。一朝一夕にはできない。世間で良く言われる「QR」や「多品種小ロット対応」という言葉は、当社に言わせれば、単なる念仏にすぎず、商売に必要な本質を表わしていない。

(販売戦略)

当社の基本的な販売戦略は大きく分けて2つのパターンに分かれる。

一つは大手専門小売店、大手総合スーパー、大手通販業者等の大量販売の能力がある小売店との結びつきを強化することである。大手小売店には、安くするために仕入れ価格を叩くタイプの先(例えば500円で仕入れて1,000円で売る)と、「しまむら」のように自社の内部を効率化して徹底的なローコスト体質を実現している先(700円で仕入れた品物を980円で売る)がある。当社は社内のコスト削減を実現しているしまむらのような取引先との結びつきを強化してきている。協業する形で、密接に打ち合わせながら、消費者に受け入れられそうな大ロットの商品を企画し、相手先のブランドで製造する。お互いメリットのある取引関係である。在庫は当社が保管し、必要な時に必要な量だけキメ細かくデリバリーを行う。企画については当社が責任を持っているので、思うように売れなかった場合の在庫リスクは当社が負担する。大ロットで作るので、低コスト製造が可能で、利益が大きい。

もう一つは1万枚単位の大量販売を行う力がない中小スーパー向けに、大ロットで製造した当社の自社ブランド製品を小分けして販売してあげるやり方である。この二つのパターンを、売れ残りを出さないようにうまくミックスさせつつ、工場の100%稼働を保つのがノウハウである。言うのは簡単だが、このあたりは「自分で物を作ってきた」経験がないと、感性が磨かれず難しいのである。

(コンピュータネットワークの活用について)

約3年前から、本社からベトナム工場への型紙及び工程指示書の送付を、インターネットを用いた電子メールに切り替えている。それ以前は、月2回の原料発送時にコンテナに同封するか、DHL(航空宅配便)を使用していた。2~3日到着が早くなったが、それ自体は、そもそもの製造リードタイムが長いことを考慮すれば大して意味があることは評価していない。ただし航空便の料金が安くなったという程度のメリットはあった。

また、一般には小売店頭のPOSデータを用いて、売れた分だけ製造すれば、在庫ロスを軽減できるというアイデアが言われているが、当社にとってはそれはナンセンスである。例えば大手製造小売業者との取引にあたっては、毎日の店頭POSデータと発注情報(店別伝票)が当社本社と、先方の店別ピッキングセンターの両方にオンラインでリアルタイ

ムで伝えられてくる。当社は本社倉庫の在庫の中から、必要アイテムを必要数量だけ店別ピッキングセンターに配送し、専門の運送業者が先方の全国各店舗へ分けし、ジャストインタイムで配送する。POSデータを受けてから実際のデリバリー納期までは約1週間である。一方で生産に関しては、原料調達に最大で2ヶ月、ベトナムに送るのに2週間、現地の生産で1ヶ月、日本に送るのに2週間と、これだけで4ヶ月かかる計算となる。よってこれらのデータを生産に反映させるのは現実的には不可能である。見込み生産で国内倉庫に既に在庫している製品のクイックデリバリーに役立っているというのが本質である。クイックデリバリーは小売店頭の販売機会ロスの軽減につながる。こういった国内での物流基本機能は、いくら国際化が進展しても海外に移すわけにはいかない。

以上

(企業概要) 業歴 70 余年のニット製下着製造業者。従業員 79 名。ブリーフ、ショーツや T シャツ等のインナーを扱う。大手総合スーパー、アパレルメーカー、製造小売業者等への OEM で幅広い販路を有する。80 年代前半には中国沿岸部 2 ヶ所に技術指導の形で工場進出するなど古くから積極的な海外展開をはかっていたことや、5 年前に着手した取引先の見直し等のリストラが奏効し、ここ 2 年は売上げが急増 (62 億円 68 億円 103 億円) し、利益面でも過去最高水準を記録するなど業績順調。

(業界の環境)

2000 年の衣類の輸入量は点数でみて 30 億枚程度になるだろう。うち約 8 割は中国からのもの。そのうち 2 ~ 3 割は単に中国現地で完成品を買ってくるだけのものだが、逆に言えば残りの 7 ~ 8 割は日系工場や、企画時から日本の商社が絡んでいる開発輸入品である。

輸入の増加で国内生産は間接的に打撃を受けている。生産地が労働力の安い方へ流れるのは至極当然のことなので、海外生産といかに棲み分けるかが問題であると思う。当社が加盟する大阪南部のニット工業組合では横編、丸編、生地も入れて、ピーク時 1,440 社、10 年前で 500 社程度加盟していたのが、現在では約 200 社まで減少している。うち海外生産を行っているのは 20 ~ 30 社程度だと思う。当社はかなりの部分 (80%) を中国において生産しているが、「良い品を安く販売する」ためには「自分で工場を管理する」のが重要ポイントで、商社を通して工場を手配し、自分では検品だけを行うようなやり方では長い目で見てうまく行かないと考えている。

(中国工場と国内工場のすみわけ)

大手スーパーの海外調達動きに刺激され、海外生産の時代の到来を予感し、83、84 年と続けざまに中国沿岸部 2 ヶ所に製造拠点を持った。当初 2 ~ 3 年は「安かろう、悪かろう」の見本のような製品で苦労したが、大手通販業者と組みながら販売を増やしていった。品質については技術者を常駐させ指導しながら試行錯誤で改善を重ねるうちに、徐々に良い製品ができるようになっていった。現在では染色の色落ちや縮率、縫製などの品質面においては、日本国内工場よりも高品質のものができるようになっている。現在その両工場は 1,250 人ずつの 2,500 人体制でフル稼働している。それ以外にも、従業員 50 人規模の工場を技術指導の形で 15 ヶ所確保しており、製品や取引先に応じて臨機応変に対応している。

日本国内では、以前は東海、近畿、四国の 3 ヶ所に製造工場 (子会社) を持っていたが、2 ヶ所閉鎖し、現在は東海地区のみを残している。東海地区の工場では、例えばレースのついたショーツなどファッション性が高く、ワンロット 1,000 枚程度の少量生産の製品を製造している。定番品と比べて付加価値が高いが、単に定番品ではないという問題で、決して高級品であるということではない。ファッション性の要素を除けば品質は中国工場の方がずっと上である。しかし生産管理の手間を考えると、小ロット品は中国ではあわない。

(製造現場での工夫)

本社から工場へは、縫製パターンなどCADデータや製造指示書などをインターネットで送っている。納期短縮には多少役立っているが、データだけでは良い製品はできないので、重要な改善とまでは評価していない。中国での生産に関しては製造を熟知したものが現地に行って一生懸命指導することが重要である。

例えば、当社はコスト削減のために納入先に合せた値札やシール付けなどの物流加工を中国現地で行っている。簡単なようで実はこれが非常に難しい。放っておくと間違えるのである。日本人の担当者が現地に値札やシールを持って行って、ふる屋の下駄箱のような形に細かく区分けした専用作業台に、色・カラー・サイズ別の各製品と対応させて自分でセッティングし、作業者が付け間違いをしないように気を遣っている。インターネットでデータの送りっぱなしにしていると失敗のもとである。

検品・検査についても原則全て現地で行っている。検品や検査は、若くて、視力が良く、作業効率が良い労働者を容易に確保できる中国で行うのが合理的で、日本国内に持ち帰ってからやるべきことではない。高品質イメージを売り物にする一部の量販店には、例外的に日本での検品や検査を要求してくるところもあるが、だからといって品質が向上するわけではない。

検査のやり方には中国ならではの方法がある。中国は人件費が低い。パーツ毎に細かく分けた流れ作業を人海戦術で行う。Tシャツなら右袖、左袖、右肩、左肩、首周り、胴回りという風に1カ所だけを担当させる。視力さえ良ければ誰でもできる作業である。例えば某取引先に約200万枚の製品を納入したが、店頭での返品は20枚であった。実際には返品に至らないケースもあり、潜在的に10倍の不良品があったとしても、出荷後の不良品率は0.001%と低い。返品された品物は、必ず中国の工場に送り、検品場に展示することにしている。作業員毎に担当箇所が決まっているので、誰がどのような不良を見落としたのかが一目瞭然で、同じ失敗を防止できる。小ロット品を製造する日本国内の工場ではここまでの徹底はできないだろう。なお当社の目標は不良品率を完全にゼロにすることである。

(販売面の工夫)

大手総合スーパー向けの仕事の場合、当社が製品企画のかかなりの部分を決めることになる。売れ残りが出た場合は当然に当社の責任で処理しなくてはならない。いったん当社の倉庫を出て店頭で並んだ製品については絶対に返品しないスタンスを守ってくれる先もあるが、時には店頭で売れ残った品物の返品がありえるのが一般的な業界慣例である。当社にとっては在庫リスクを被ることになり、厚めの利幅を確保するとともに、先方の店舗数などのデータを日頃から良く聞き取り、販売数量を正確に予測するのが重要である。

大ロットの定番品に追加オーダーが入った場合の中国国内での生産リードタイムは5日~10日である。もちろんこのためには生地在庫をある程度かかえなければならない。輸送の時間を考慮すれば、日本の受注先には15日~20日で到着できる体制になっている。

(会社組織改革)

最近こそ業績好調であるが、5～6年前には、当期利益で2～3千万円と低迷が2年間続いた。そこで体質改善に取り組んだ。遊休資産の売却などだけではなく、商品構成を変化させ、トップセールスで新しく伸びている企業への販売を増やした。首切りは一切行っていないが、60才での定年退職制度を新たに採り入れた。製造現場の無駄を見直し、極力内製化を図ることで外注費の削減を図った。物流体制も見直した。その結果、5年前と比べて売上で6割増となったが、材料等の変動費を除いて、経費の絶対額はむしろ低下している。5年前に139人いた従業員は現在79人と非常に効率的になった。どうしてそのようなことができたかは「社員に苦勞をかけた」につきる。まず「倉庫を会社の中でもっともきれいな場所にしよう」という目標から入った。次に各部門別の採算管理をしっかりと行い、定期的に部門別の利益の推移を棒グラフで張り出すなどでコスト意識の徹底をはかった。電子メールの導入等のIT化で効率化した部分もなくはないが、全体の中ではわずかなもので、成功の最大のポイントは「意識改革」だと評価している。5年かかって改革の成果が一気に現われてきた。

以上

D社 首都圏 織物製下着製造業者 《SCM》

ガードル、ボディースーツ、ブラジャー類等のファンデーション（下着）の総合アパレルメーカー。通信販売や訪問販売など無店舗販売市場への OEM 提供を主要販路にしている。総合資材を扱う D 社を中核に、ファンデーションの企画販売を行う X 社や九州、千葉、北海道などの関連生産メーカー 5 社などで企業グループを形成し、徹底したシステム化による情報共有で、SCM（サプライ・チェーン・マネジメント）体制を構築している。国内一貫生産の機動力を活かした小ロット・短サイクル供給体制を持って高付加価値品で展開しており、収益力が非常に高い。グループ各社とも好調な業績で推移している。本体従業員数約 40 名。グループ総合計の従業員数約 600 名。

（国内生産で生き残る道）

90 年頃、下着業界でも海外進出が活発化し、多くのメーカーが低コスト生産を目的に中国などに工場進出を始めた。当社は 75 年頃に韓国での生産に取り組んだ経験もあったが、この時点で「国内に特化する道」を選択した。その際に「自社は何が得意な会社かを明確にする」こととした。「高品質な製品」を、「タイムリー」に、「顧客にリスク負担をさせない」で、供給することを中核テーマにした。海外製品との価格競争はきりが無い。いかに良い企画、すきまの企画、を担っていくかをポイントと考えた。1,000 枚や 2,000 枚のロットで国内製造を行う企業が、1 万枚単位で海外生産する企業と価格競争するのは無理がある。下着でもファッション性の高いものは年間 6 シーズンの商品回転があり、次々と企画提案しなくてはならない。そのためにはできるだけ「高品質・高価格の製品」となる。補正下着（高級ブランドではワンセット上代価格 10～30 万円のものもある）機能商品、健康衣料の分野に絞った。特許や実用新案を毎年 10 件程度申請していることに見られるような企画提案力を武器にして、高付加価値の機能商品分野に取り組んだ。

放っておくと社員は目先の売上追求に目を奪われてしまう。「価格面ではなく、どういう取引メリットがあるかを訴求する」というポリシーの徹底をはかった。それが成功し、顧客が当社の差別化ポイントを評価した結果、売上げは順調に伸びた。当社に安物の商談を持ち掛けてくる顧客は少ない。

（システム化への取り組み）

当社グループの特徴は、「コンピュータ装置・設備による QR システム」を完成させていることで、グループ各社や受注先をネットワーク化した SCM 体制を構築している。グループ内に総合資材卸売メーカー、ファンデーション企画販売会社、縫製メーカーを擁し、資材から最終製品までの一貫体制を持っていることを強みに、90 年頃からシステム開発に取り組み、10 年程度かけて試行錯誤の末に順次進化させてきたものである。システム開発にあたっては、社長の経営戦略を組込むべくコンピュータに強い社員をコーディネーターとして、ソフトウエアハウスと組んで行った。

ファンデーションは、アウター衣料と違ってパーツ点数が非常に多い。普通のブラジャーでも生地・レース・副資材で 20 種類程度のパーツを使用し、高機能ボディースーツにな

ると 40 種類ものパーツが必要になることもある。各パーツのカラーの色合わせがきちんと揃っていないければ製品にできず、パーツ一つ欠けただけでも生産にとりかかれぬ。通常は、各パーツ専門の資材メーカーに注文すると最低で 5 社程度の仕入先が必要と言われており、簡単に QR 対応というわけにはいかない。自社グループ内で一貫した生産体制を持つことで、海外生産や外注生産では対応不可能なレベルの短納期対応が可能になる。外注生産を活用すれば、受注の多寡に応じた生産ができるためリスクが少なくなるという考えがあるが、当社はシステム化を進め、短納期対応を行うことで在庫負担を軽減し、緻密な生産管理で工場稼働率を高く維持することで、リスクの吸収に成功している。

90 年に CAD システムを導入したのを経緯に、生産拠点の拡大移転など、生産体制のインフラ整備に取り組んだ。95 年には東京の企画販売会社 B 社の本社と九州の縫製会社の CAD・CAM システムをオンラインで接続した。本社企画室に設置された CAD でマスター型紙を作成し、これをオンラインで九州の工場の CAM と結び、リアルタイムで自動裁断する。それまで型紙作成だけで 2、3 日かかっていたのが同システムの導入により僅か数分で裁断まで完了できるようになった。工場で使用するパーツは、使用するタイミングに合わせて同時進行で裁断できるようになった。なお現在は、九州の工場にも本社と同一の CAD を導入し、パターンの微修正などが必要になった際は、現場で対応できるような体制をとっている。

(ホワイトボードによる生産管理)

「ホワイトボード」とはコンピュータによる生産管理システムである。当社グループは、企画・販売会社で商品開発やデザインを行い、並行して総合資材会社で資材調達を行い、地方生産会社で生地のカット、縫製加工を行う役割分担が基本的な流れである。地方工場は、九州、千葉、東北、北海道等の 5 社 9 工場あり、複数の工場をいかに効率良く稼働させるかが、QR 対応のポイントとなる。ホワイトボードを用いれば「生産の進捗状況やスケジュールをコンピュータ画面上で一目で把握」し一元化した管理ができる。同一ソフトの入ったグループ各社のコンピュータをインターネットで結ぶことで、商品アイテム毎の生産投入時期、投入ライン、納期までの具体的な日程が画面に表示される。ノートパソコンでの社外からのアクセスも可能で、営業マンが工場毎の生産状況を商談中にも確認できることから、いちいち工場担当者に確かめないでも、「即断即決」できる。納期的に厳しい場合、生産スケジュールを振り替えることも可能になってくる。ただし生産スケジュールの振り替えについては、画面上ではなく、各工場の生産管理者との協議で決めることになる。

この仕組みを実際に機能させるためのポイントは生産スケジュールの正確性であった。稼働開始時は、生産計画が狂うこともあり、納期に間に合わせるため結局残業でカバーすることも多かった。それではコスト高になるため、システム化に加え、社員のモラルアップをはかり、標準作業時間を厳守できるように心がけた。当社の社訓は「一に努力、二に努力、三、四がなく五に努力」である。システムを作ってもそれを動かすのは人であり、結局は対話を深め、共通した認識や行動基準を形成し、全員が絶えず努力するような社風を創らなければうまくいかない。

このシステムによる間接コストの削減効果も大きい。90年頃は手書きの生産スケジュール表を作成しており、生産管理者が1日つきっきりで行っていた。ホワイトボードシステムの導入で、毎日僅か15分でこなせるようになった。また、ホワイトボードに生産計画が入力されると、同時に中核のD社に対し自動的に資材発注がなされ、すみやかに資材やパーツが指定された生産工場に送られる。生産工場の資材担当者も必要なくなった。

(顧客との情報共有)

重要な顧客からは販売データをインターネットで送ってもらっている。最初は抵抗を感じる顧客も多かったが、徐々に情報開示に前向きな顧客が増えてきた。受け身で顧客より注文書もらい、そのまま自然体に対応すると、実際の販売状況と乖離した生産を行ってしまう恐れがある。売れている商品の生産が後回しになって販売機会を逃したり、売れない製品を作り在庫が溜まったりする。当社は顧客のデータを分析し、売れ筋管理を代行している。売れていない商品の生産を後回しにして、「顧客がリスクを抱えない」ように提案する。結果的に当社製品が顧客の在庫として滞留することはない。顧客からすれば「内部でやれば数人がかり」の仕事をアウトソーシングできることになり、「いったん任せてしまえばこれほど便利なものはない。」国内外の同業他社と比較して多少価格が高くなったとしても当社グループに集中発注するメリットは大きい。当社グループにとっては、事前に売れ筋情報を掴むことで、顧客からの発注を能動的にコントロールし、資材卸売会社での資材手当てもタイムリーに進められることから、顧客が「通常なら無理がある」と感じるような追加発注でも、無理せず充分クイック対応できる。

(QRの現状)

緊急に受けた注文は、午後に生地を自動裁断し、即日あるいは翌日には縫製ラインで縫製される。完成すればその日のうちに発送され、翌朝には顧客の物流センターに納品される。このように最短なら2~3日以内での納品が可能である。工場に資材がない場合でも、最長で4~5日程度あれば充分である。それほどの短納期でなくとも良い商品もあるので、ラインを組み替えることで対応可能である。

将来的には、顧客が指定する消費者へのダイレクト配送も検討しようと考えている。最短では消費者が注文した翌日には生産し、2日後には消費者に届けることができる。ただし単品で配送を行うと配送コストが高つくので、セットで10万円程度するような高級補正下着に限定することになるだろう。

以上

現社長創業の靴下メーカー。消費者ニーズを的確に捉えた企画開発力を武器に積極的な事業展開を行い、輸入品に押される国内メーカーが多い中で、価格競争に陥らないファッション性の高い分野で存在感を高めている。卸売業態、小売業態のグループ会社を相次いで設立したことで、SPA的な体制を整え、毎期増収を続けながら好調な業績を保っている。本体の従業員数 112 名。卸売部門と小売部門のグループ企業を加えると 223 名。

(ファッション性の高い分野に的を絞る)

靴下の国内需要は大まかに言うと 10 億足弱である。2000 年の輸入量は 7.3 億足だが、国内生産量も 5 億足に近い。2 億足の供給過剰で、業界の滞留在庫は 3~4 億足と言われており、それらが値下げ処分される状況である。賃金コストが低く画一的な定番品を大量生産する海外生産品が低価格なのは当たり前で、国際化の進展に伴い価格競争が激化することはかなり以前から予想できた。業界環境は厳しいが、当社は早くから、**ファッション性が高くQR対応が重要となる分野(主に女性向け)を、国内生産の方が高い優位性を持つ分野としての的を絞り、そこでコア・コンピタンスを高める体制作りを、色々と試みており、**その効果が結実しつつある。今後「消費者は低価格のみを追求するのではなく、自分の好みのアイテムを値ごろ感で購入する傾向が強まる」と考えている。なお当社の販売量は年間 2000 万足程度で、多品種小ロットでファッション性の求められる範疇では高シェアと言えるかもしれない。目標経常利益率は 10% であるが、遠からず到達可能と考えている。

靴下メーカーは 2 種類に大別できる。一方は下請けのニッター、もう一方は自社ブランドを持ち、自分で何が売れるのか どういう風に売れるのか 物流(クイックデリバリー)をどう行なうのか、などの企画機能を発揮するメーカーである。下請けでは、仕様書どおり、納期どおりに製造するのがポイントであるが、先方が内容を決めた後で初めてアクションを起こすので、QR対応という面では自ずから限界がある。それでは海外生産品との価格競争に陥る可能性が高い。**まったく白紙の状態ではQR対応はできない。情報収集と予測という準備が重要である。自分でプランとジャッジを行なうためには受注型から脱却する必要があると考えた。当社の場合 7 年前に 1% に満たなかった自社ブランド品の比率を現在 85% にまで高めてきた。**

(企画機能と生産体制のマッチング)

当社では、マーケティングと企画について当該シーズンの 1 年前から 3 段階にかけて取り組んでいる。まず 1 年前に第一段階として翌年のトレンドの大枠を予想する。店頭の販売データに頼らずファッション誌などを参考に**感性を駆使した分析**を行なうのである。6 ヶ月前に第二段階として翌シーズンの製品の素材や幅などのイメージを固め、イメージサンプルを作成する。第三段階として、店頭在庫の最小必要数と投入店舗数とを掛け合わせた当初投入量(1 ヶ月分)を、4 ヶ月前に生産にとりかかり備蓄を開始し、2 ヶ月前から本

格生産（見込み生産）するのである。

製品企画時には、アイテム毎に x の 4 段階評価を行なっている。 は店頭在庫が 1 週間ではけるようなパワーのある商品。 は 1 ヶ月で消化する普通の商品。 は消化に 2 ヶ月かかるあまり売れない商品。 x は返品予備軍である。当初 x としたものは製造しないが、 **までやめてしまうと品揃えが画一的となり、小売店頭の個性や華やかさがなくなってしまうため** については製造する。大手量販店の店頭が面白くなくなったのは売れ筋だけを並べようとしたからである。日本は貧乏国ではなく、「楽しく生活したい」というニーズが強い。そのためには個性の強い変わったものも必要である。

本格販売の 2 週間前に、当社グループの直営小売店を始めとする「リサーチ店舗」に予め商品投入してみる。その販売データを見れば、現実の売れ筋情報がどれかを把握できる。 ここで x の商品評価の修正を行なう。経験的割合では、 は 5 パーセント、 は 50%、 が 35%、 x が 10% を占める。 **については、1 週間単位でリピート生産できる体制をとる。** は 1 ヶ月の消化ロットを単位に追加生産する。これが当社の Q R 体制で、**こういった商品売れた分だけ機動的に追加生産することで、機会ロスをなくすのである。**

リサーチ店の店頭販売情報は、シーズンイン後も毎日バーコードのスクリーン入力形式でデータを取り、当社本社にインターネットを通じて送られてくる。**リサーチ店に絞るのは、全国の店舗のデータをとっても分析に時間がかかり、後手後手となる恐れがあるからである。** 走りながら考えないとタイミングがずれてしまう。

1 ヶ月の消化ロットが千足でも、1 万足でも、万が一 10 万足になったとしても速やかに追加生産する。当初見込みの 100 倍が必要になるほどのヒットでも、**消費者が欲しいときに欲しいものを生産できる能力がないと儲け損ねてしまう。ただし、このために絶えず余剰の生産能力を持つということでは意味が無い。** A 型の機械が能力一杯になっている場合は、少し違う A B 型の機械を使用して、イメージや雰囲気の近い商品を追加投入するのがノウハウである。**原材料やゲージ幅が少しぐらい違っていても、消費者から見ればほぼ同じに見えれば良いのである。**「消費者がカレーを欲しがっている時には、今売れているビーフカレーの供給能力が一杯でも、チキンカレーを投入する。」**消費者の目的と価値観を間違えないのが大事で、最後は感性を理解できる人間の判断がポイントになる。**

（川下展開等による組織体制の充実）

何が売れるか、どのように売るか、物流をどういう風に行なうか、という企画機能を充実するためには、小売店頭との接点をできるだけ増やさなければならない。以前は 100% 問屋を経由して小売店に販売していた。**問屋経由では粗利幅は小さくなるし、価格交渉の駆け引きがあるため、今本当に何が売れているかという情報が正確に入っていないのが致命的な欠点である。**売れ筋だと錯覚していたらある日突然返品を受ける事態も起こる。欠品したらペナルティーがあるのかかわらず注文したものを全て買い取るかといったらそうでもない。**メーカーは支配権のある流通ルートを持たなければならないと考えた。**

そこで 7 年前に問屋をグループ会社として設立し、小売専門店への直販を開始した。さらに 3 年前に直営小売店を運営するグループ会社を設立した。メーカー（量販店向け販売）

問屋（専門店向け販売）小売（消費者向け販売）の3社でグループを形成し、消費者まで「一気通貫」でつながるSPA型の体制が整った。問屋に頼らない体質に変わったことから、量販店サイドからのアプローチを受けて、本体が問屋を飛び越えて直接量販店と取引するケースも増えてきた。2年前は上場企業への直接販売はあまりなかったが、現在は大手量販店10数社に直接販売している。現在の問屋経由での販売は売上のうち15%程度で、85%は小売店あるいは消費者に直接接していることになる。粗利益率も大幅に高まっている。

物流についても、新しく自社配送センターを設けて、配送の集中管理を行なうことでクイックデリバリーの体制を整えた。

機動的な生産計画を策定するための組織体制としては、情報管理本部、商品管理本部、生産管理本部という役割分担を採り入れている。情報管理本部は、販売先等からバラバラのフォーマットで入った情報を一元的に見やすい形で取り出せるようにする仕事、商品管理本部はそのデータを利用し、営業販売担当者（卸売部門）や店舗販売担当者（小売部門）と打ち合わせて実情を補足しながら機動的な生産計画を立てる仕事、生産管理本部は実際に生産計画どおりに製造できるように外注先等の手当てをする仕事である。情報はグループ各営業所をインターネットで接続することで全て共有している。

（ITの活用）

小売店は土日の販売が勝負なので、卸売業務については地域密着型の営業を行なっている業者の方が強い。卸売の営業マンが毎週小売店頭で打ち合わせにきて、金曜日までに商品を入れてもらえる体制が支持されるのである。そのためには本社から出張して全国を回るよりも、各地に営業所を設け、地域をよく知る営業マンを現地で採用した方がコスト安である。そのために設けた**営業所と本社との情報共有にITが不可欠と考えている。**

靴下はアイテム数が多く、1週間単位での時間との戦いである。1ヶ月に250~300種類の新しいアイテムを投入していく。第三者の問屋任せにすると、そこに説明しているうちにあっという間に1週間経過してしまう。**当社ではデジカメとインターネットを活用し、できたての商品を24時間以内にグループの各地の拠点で見られるようにした。売れ筋ランキング情報も写真付にしてビジュアルな形で把握できるようにした。**問屋の営業マンの仕事は、カタログあるいは口頭説明を駆使しながら、小売店の店頭を良く売れるような品揃えに提案営業することであるが、新しく供給する商品の写真がすぐに見せられるのは営業の武器になる。**アイテム数が非常に多いため、人間の記憶では売れ筋商品の流れを勘違いすることもあるが、品番と商品の写真と照らし合わせながら数ヶ月の売れ筋ランキングの変遷を頭に入れておくと、今後の売れ筋予想も正確になる。**将来的には小売店が直接この情報にアクセスできるようにすることも検討したい。

生産にあたっては自社工場以外にも、さまざまな工程で合計400社弱の外注先を使っている（うち内職レベルが150）。**これをコンピュータ管理すると画面を見るだけで無駄な時間を費やすことになるため、人間が管理している。**一見ラインが空いているように見えても、何か事情があって休止しているのかも知れない。多種多様でイレギュラーがあること

を管理するにはコンピュータよりも、プロのプランナーである人間が、なんでも「即答」できるように頭の中で行う方が向いている。

もちろん、つまらないデータを探すのに時間がかかり、「人間の仕事」をする時間がとられてはかなわないので、入出荷、在庫、売上等の伝票作成や集計（日報・週報・月報）などの機械に向く定型作業については、徹底してシステム化をやっている。小売店の店頭在庫を遠隔管理して欠品を防止するシステムも構築した。直営店では既に使用開始しており、専門店についても、今後サービスを開始し店舗運営の一端を担ってあげることで取引がより密接になると考えている。

しかしながら、やはり「判断」を必要とするポイントのところは「プロの人材」が不可欠である。ありふれた雑誌記事の中にも、将来のヒントとなる「宝の山」があるのである。価格競争に陥らないファッション性の高い分野には感性が重要で、結局は社員の教育と採用の問題に帰結すると考えている。

以上

F社 近畿地方 アパレルメーカー（カジュアルウエア）《小売店支援》

（企業概要）現社長創業のカジュアル衣料のアパレルメーカー（製造は外注）。従業員 36 名。全国に 3000 店の取引先小売店網を持つ。伸縮自在ではき心地の良いストレッチパンツ等、新素材・新企画の商品開発に定評あり、業界でも一目おかれる存在。有線放送網の「WebTV」を利用した、取引先との受発注システムを開発し、資金力のない取引先小売店の在庫負担の軽減を図るなど、ユニークな展開を行っている。

（業界初の受発注システム）

インターネットを利用した小売店との受発注システムを稼働させた。このネットワークシステムは、取引先小売店にあるテレビに専用のアダプターを付けて、有線放送網の「WebTV」経由でインターネットに接続し、当社のホームページにアクセスできるようにするものである。当社がアダプターを無料で貸与し、小売店はテレビのリモコンを使い即座に当社が持つ定番商品の在庫情報が確認でき、かつボタン操作一つで発注可能である。当社のメインサーバーに入った受注情報は、社内 LAN で即座に配送センターにも伝わり、商品は自動的にピッキング・仕分けされて、提携のトラック便により即日発送される。注文の翌日には小売店店頭へ到着するシステムになっている。

当社取り扱い品は Tシャツ・スカート・パンツ・フリースなど 9 アイテムの定番品と北欧から日本国内総代理店として輸入しているレディース、メンズの各海外ブランド品に分かれる。売上構成では定番品のウエイトが約 7 割、海外品ブランド品のウエイトが約 3 割である。

定番品については、例えば 21 色で 9 サイズあれば、それだけで 1 アイテム 189 点となる。それが 9 アイテムあり、売れるサイズを複数枚数取り揃えたとすれば、実に膨大な数になり資金力の乏しい小売店にとっては在庫負担が重い。小売店が在庫負担をしなければならぬ展示会での発注方式については、流行の要素が大きい海外ブランドの製品など売上の 3 割程度にとどめ、基本的な定番品については注文の翌日に配送を受けられる受発注システムを活用することで、小売店は資金負担を軽減しかつ確実に粗利を稼げるようになった。当社にとっては小売店との結びつきが強まり、販売機会のロス回避することができる。

在庫は当社が集中的に持つことになるが、追加生産のリードタイムは 10 日間と短い上に、全国からの毎日の受注数量は経験上である程度正確に予測できるので、このシステム導入による当社の在庫負担はさほど重くない。

なおこのシステムには、小売店から入手した情報を次の商品企画に生かそうという発想は全くない。データから今後の流行が読めるわけではない。商品企画には長年信頼関係を築きあげてきた人脈などから得た情報や着想を生かしている。

（展示会の廃止）

流行品については、従来は展示会を年 4 回のシーズン毎に開いていたが、商品紹介用のビデオテープや CD ROM に切り替えることにした。当社にとっては、展示会よりコスト削減が可能となり、小売店にとっては展示会に足を運ばなくても、流行変化に応じた発

注が柔軟にできるようになる。

(画像配信)

社長は、大手アパレルメーカー勤務を経て衣料品の専門小売店を個人創業した後に、衣料専門小売店を中心顧客とした広告代理業に転じ、映像を利用した広告宣伝や店頭ディスプレイの施工などのトータルな販売促進支援に携わった。そこで、中小の衣料品専門小売店は消費者を店頭と呼びこめるようなマーチャダイジング面が弱いことに気づいた。大手アパレルメーカーは商品開発力がさほど強くないとも感じていた。ユニークな欧州ブランド品の発掘等国内外での商品企画開発に強く、マーチャダイジングから宣伝・店頭ディスプレイまでトータルに小売店の販売促進支援を手伝えるアパレルメーカーとして、現事業をスタートさせた。

小売店の店頭で顧客を呼び込む方法としては、**販売促進用のビデオやサウンド等の動画を小売店頭や各家庭に配信できるシステムを構築中である。**現在すでに独自の映像を制作することができる自社スタジオを完備しており、商品それぞれのスタイリングにあわせて「こんなシーンで着たら最高にお洒落」というイメージとサウンドを織り込んだビデオテープでの頒布を行なっている。**将来的にインターネットのインフラが整い普及してくると各家庭へも直接の配信が可能となると見ている。**消費者は家庭で当社の商品に触れて興味を持つと、実際のその商品に手を触れて確認するために、全国 3,000 店に及ぶ当社の取引小売店のうち最寄の店舗に足を運んでくれると期待している。**消費者直販という考え方はなく、地方小売店ネットワークとインターネットとの相乗効果を狙いたい。**服を通じた地域コミュニケーションの拠点として地方専門店の活性化を重要視している。

(シンプルな指揮系統)

3年前に、定番品の生産リードタイムを10日間に縮めることに成功した。業界内には現在でも90日程度かかっている企業もある。**短縮化の秘訣は単なるITの活用ではなく、製品の素材、イメージ、ディテールを理解し、糸、染色、織布、縫製といった各工程にわたる製造現場を熟知しており、各工程の外注先に一斉に製造手配を行える人材が社内に育てているからである。**一言で言えば「**シンプルな指揮系統**」がポイントで、相手の立場を理解した「人間のコミュニケーション」の成果である。他のアパレルメーカーには、外注先にしわ寄せする形でリードタイムを短縮している例も見られるようだが、長い目で見れば無理がでる感があるので、当社の理念ではそういったやり方は取らない。人の触れ合い、付き合いといった「文化資本」を大事にしていかなければならない。2～3年後には、世間のインターネットやデジタル化の進展が確実に進んでいくと見ている。そうならば当社が取り組んでいる戦略が本格的に動き出す。それに備えて15名の新人を採用した。**社長自らが、外注先工場訪問に連れて行きアパレル生産の工程を理解させるなど人材育成を図っている。**独立創業できるような人材を育てる。シンプルな指揮系統を保つには人材の問題が最も重要である。

以上

G 社 甲信越地方 ニット製カジュアルウエア製造業者《川下展開》

婦人物セーター、スカート、ジャケット等を主体に価格 20～30 千円の中高級品を得意とする横編みニット製品製造業者。長年アパレルメーカーの下請けとして OEM 供給に徹していたが、「自分で作ったものを自ら売る」のを目的に、10 年前に自社ブランドを売るためのアパレルメーカーを設立、一昨年、昨年と名古屋市に直営小売店を設けるなど、積極的な川下展開を図り、ファッション性の高い小ロット品を中心に商品企画力を高めることで、輸入品に押されて全般的に不振の国内ニット製品製造業界において善戦している。

（企画志向が特徴）

当社はアパレルメーカーの下請けとして、注文どおりの品物を仕上げるのが一般的であったメンズカジュアル中心のニット産地において、早くから感性の間われる中高級の婦人服の分野で、素材やデザインを自ら企画した試作品を用いた提案営業を行なうなど**企画志向が強かった。ただしアパレルメーカーの中には、当社が提案し売れ筋となった物とそっくりの品物を他社にも発注する先もあり、結局加工賃の価格競争に陥いるなどの不満を感じることもあった。**またアパレルメーカーには利益をより高めるために、クリエイトする部分を放棄して外部デザイナーへのアウトソーシングを活用する傾向が強くなり、「企画のプロ」がいなくなっていく様子を見て懸念を感じていたが、商品のコーディネート等についてはそのようなアパレルメーカーの意向に従うことを求められストレスを感じた。17 年前から、**価格面、商品バラエティー面、次の展開、などで主導権をとれる「自社ブランド品展開」をいずれ行いたいと考えるようになった。**しかしながら当時は、アパレルメーカーとニッターの力関係には大きな格差があった。自社ブランドで小売店直販などということをおこなうのなら、仕事を干される危険性も高かった。東京の間屋街の日本橋横山町を歩いている姿を見かけられただけで、地元の産地問屋からクレームがきたくらいであった。

（自社ブランドに挑戦）

アパレルメーカーを刺激せずに川下展開を図るために、91 年に卸売子会社を設立した。国内販売では目立つので、ミラノ（イタリア）の展示会に出品し、海外販売にチャレンジしてみることにした。展示会出品は、企業名ではなくデザイナー名かブランド名で行うのが参加要件となっており、自社ブランドの本格始動のきっかけとなった。自社ブランド名は販売子会社の名称をそのまま使用した。92～94 年の 3 年間出品してみたが、評判は良く、パリやクウェート、ベルギー等の海外企業より受注が舞い込んだ。為替レートの変動や小ロットで手間暇もかかり、利益の薄い仕事ではなかったが、自社ブランドの可能性を感じることができた。そこで 95 年から国内でも卸売子会社による自社ブランド製品の販売を開始することとした。**卸売子会社は、表向きには当社とは直接関係のない第三者のアパレルメーカーという位置付けにしておき、既存の流通ルートとの摩擦を回避した。**見る人が見れば、実態が外からでも判ったかもしれないが、しばらくは総売上の 1 割に満たない規模

でひっそりと行なっていたこともあり、産地問屋やアパレルメーカーとのトラブルは回避できた。販売先は関東については専門小売店にダイレクト販売、その他の地方については地方卸売問屋を通して販売する手法をとった。古くから取引しているアパレルメーカーの中にはロットの大きい品物を海外工場へシフトしていく先が最近特に増えており、その結果減少した分を自社ブランド品の新規ルートで補う形で取引先の新陳代謝を進めた結果、**現在では本体売上の3割が自社ブランド品になった。**数年以内に5割を超えるのは確実な情勢である。

一昨年、昨年と**名古屋で直営小売店を立て続けに2店舗オープンした。**消費者への販売データを機動的に分析して効率的に売れ筋の生産を行なうといった高尚な目的ではない。単に販売ルートを多様化したかったということである。実際に小売店を持ってみると、アパレルメーカーを別の角度から見られるようになった。直営小売店が入居したショッピングモールでは、どの小売店が何を売ったかというデータをオープンの情報にしている。アパレルメーカーの直営小売店もあるので、バーゲンセールなどの販促時期や手段等が良くわかるようになった。OEM製品を下請け賃加工するだけの立場では、決して知ることのできなかつた業界事情を理解でき、ニッターとしての事業戦略策定の参考にもなった。

(多品種小ロットに特化)

自社ブランド品は「中国では対応できない小ロットでファッション性の高い分野」に絞り込んでいる。例えば15枚/色×3色=45枚というような小ロット品で、大まかに言えば全カラーの総数で40枚~100枚のロットの品物が多い。最もロットの大きいものでも総数で400枚程度である。OEMについても現在は100枚程度のロット数が中心になっている。

大手アパレルメーカーのSPA路線が目立ってきたことから、既存の専門小売店は、「個性的で特徴のある商品」を仕入れることが難しくなってきた。大手アパレルメーカーは直営店舗で販売する商品を優先するからである。そういう状況のもとで、当社のような中小アパレルメーカーにとって「新たなニッチ市場」が生まれてきたと言える。

中国製品の品質は確かに良くなっているが、風合いやデザイン、編み組織などの感性がポイントとなる部分では当社のような国内生産品にまだまだ優位性がある。例えばニットの編地については、コンピュータ編み機にフロッピーデータを入れるだけで同じものを作れるわけではない。素材とのかみ合せ、機械のテンションなど、微妙なオペレータのノウハウがないと良いものはできあがらないのである。**人と同じ服では満足できず個性的なデザインを好む消費者や、多少値段が高くなっても気心地の良いものを欲しがる消費者は不況でも必ず存在する。**当社はコンピュータ制御の編み機の活用や、社員の意識を消費者志向に改革することで、特徴のある商品づくりを心がけている。ホールガーメントという縫製を経ずに完成品のセーターを編み立てられる編み機を用いることで、特徴のある風合いを出すなど、様々な試みを行っている。こういった機械は中国にもあるが、機械を入れただけでは良いものはできないのである。

OEM商品の納期については、例えばデザイナーズブランドなどでは、当社が編地、素材の提案を行いそれが採用されると生産に着手する。受注してから、糸の手配、編み立て、

縫製、二次加工、検品、物流加工を経て、アパレルメーカーの倉庫にデリバリーするまでに2ヶ月というのが標準的である(最短では1ヶ月程度)。10年前は3ヶ月程度かけていたので短縮化している。二次加工とは、プリントや刺繍などの特殊な工程が入った場合で、外注対応しなくてはならないため相応の時間がかかるのである。

現在のOEM提供先は一流デザイナーブランドが並び、こういった先から求められる企画提案内容は狭い範囲に限定される。しかしながら自社ブランド品の販売先である百貨店や専門店が売り場の独自性をだすために、メーカーに対しデザインから始まった詳細な企画提案を求める傾向が強くなってきている。自社ブランド品の年間売上は2000年に前年比30%のペースで伸びた。当社は社外に専属デザイナー2名を抱えているが、それでは仕事量の増大に対応できなくなってきた。そこで**本社にいる10名のパタンナーから20代の女性3人を選抜し、デザインの勉強や小売店の現場視察などを取り入れながら、商品企画の教育に力を入れている。**ファッション性の高い分野で企画力向上にチャレンジしたニッターは過去にも存在したが、デザインのところで手間暇がかかることから、結局挫折した先が多い。当社のように、こつこつと努力を続けることが大事であると考えている。

(ITの活用)

生産にはCAD、CAM、コンピュータ制御の編み機を活用している。これらは現時点ではLANで接続しておらず、それぞれがスタンドアロンである。

インターネットについては卸売販売子会社のホームページで自社ブランドの情報発信を行う形で利用している。将来的に、このホームページでバーチャル展示会を開始し、小売店から画面上で受注を受ける構想があり、準備を進めている。当社は東京で年6~7回の展示会を行なっているが、新商品の投入頻度はもっと高い。リアルな展示会に加え、バーチャル展示会を行うことで新商品の投入情報をよりタイムリーに提供したいと考えている。地方の小売店にとっては、わざわざ上京しなくても当社の新商品の状況が把握できるので、メリットが大きく、小売店と当社の結びつきはより強まると考えている。

当社ブランド品は「センス良く、着易く、着心地が良い。」というバランスを大事にしており、今後国内のファンを増やし、アパレルメーカーに依存しない体質づくりを進めていきたい。

以上

ヤング向けニット製カジュアルウエアの製造卸業者。東北地方 3 ヶ所の自社工場（うち 2 ヶ所は子会社）で製造している。5 年前までは量販店向け売上げが中心であったが、「109 系」専門小売店の業態の伸びに早くから目をつけて、新規取引先開拓をはかった結果、現在では専門店向け売上げが中心となり、好調な業績を維持している。健康ブームにも目をつけ、7 年前に抗酸化素材を用いた寝装品などの健康グッズを新規事業分野として開始したが小さいながらも安定した収益をあげており、外部環境の変化に合わせた事業内容の見直しに巧みな面が見られる。従業員数は 70 名弱。

（量販店から専門店への取引シフト）

ニット製カジュアルウエアは中国からの輸入品が急増しており、国内生産が不振となり、廃業する染工場が増えるなど国内の生産基盤が失われつつある。この大きな流れは誰も止められない。その流れの中でどのように自社を変えていくかが重要である。

当社は現在のところ、海外への工場進出指向はなく、国内生産のみで展開している。編み立てと染色が完了したニット生地を購入し、裁断・縫製・仕上げ工程は東北地方の 3 ヶ所の自社工場又は外注で対応し、プリントや刺繍などの二次加工についてはすべて協力工場に外注している。

5 年前までは、大手総合スーパー向けの売上が全体の 9 割を占めた。先方の仕様に基づく受注生産が中心だったがファッション性がやや薄く、大手商社が物流機能を担う形で中間マージンをとっていたこともあり、利益率は高くなかった。さらに商社が関与する中国生産品との価格競争が激化し、ますますマージンが減ってきた。そこで当時伸び始めていた「まるきゅう系」業態（次項参照）の専門小売店に目をつけ、専門小売店への直販に業務の中心をシフトしていくことにした。現在ではこういった専門店向けの売上が全体の 6 割を超えるまで伸びてきた。

（109 系小売店とは）

まるきゅう系とは、「カリスマ店員」などで知られる渋谷で人気のファッションビル 109 に入居しているような「ギャル向け」の専門小売店でストリートファッションの一種である。ストリートファッションは原宿や渋谷かいわいのショップを回遊する 10~20 代前半の若者が主役の自然発生的なトレンドである（それに対して人為的なトレンドとしてはデザイナーコレクションなどがある）。まるきゅう系の小売店は「キワモノ」とまで言われるような個性的な商品群を、消費者の様子をみて、素材やディテールを少しずつ変化させながら多品種小ロットで次々に投入するのが特徴で、店頭在庫は最長でも 30 日~40 日で総入れ替えされる。顧客と同年代の若い女性マーチャンダイザーが店頭の動きを見て、売れない品物をどんどん値下げ処分する一方で、今売れているものを速やかに追加仕入れし販売機会を逃さない方式である。こういった小売店と取引するには 1~2 週間以内のクイックデリバリー対応が要求される。

(クイックデリバリーの工夫)

1~2週間以内の納入を可能にするためには、当社の営業担当者が小売店店頭で「入り浸り」で訪問し、今どのような生地が売れているかを定性的な見地から把握しておくことが重要である。もちろん小売店は販売データを毎日とっていて、当社に毎日ファックスで送ってくれているが、データだけで満足せず、先方に頻繁に出向き、できるだけこちらの提案を出しつつマーチャンダイザーと打ち合わせる。受注が決まると、その場で電話して製造の手配を済ませるのである。打ち合わせの機会を活用し、「この品物は今週で打ち切られそう」「これは今後どれくらい出そう」ということを予想しておくことも重要である。「小売店の店頭の商品を切らさない」ようにする提案能力と生産体制が当社の事業基盤となる。1週間で1,000枚必要な商品は、毎日200枚できあがるように製造ラインを手配する。外注に出している二次加工が完了し、商品が当社工場に納入されてくるのは、毎日午後6時過ぎとなる。その日のうちに自分で検品と物流加工を行った上で、小売店店頭でダイレクトで出荷(配達には運送業者に外注)することになるので、恒常的に残業できる体制をとっておく必要がある。

(寝食を忘れた対応)

縫製ラインについては、量販店中心の時代は12~13人で1ラインを編成していた。現在は6~7人である。小ロット化で品種が2倍に増えたので、ライン数も2倍にしたということである。品種によって違うが10~36工程の品物が標準で、縫製工員は2工程~4工程に対応できる多能工を育成している。放っておけば従業員は過去の固定観念に引きずられる。社会環境が変化して「必要な時に必要な量を供給するために寝食を忘れた仕事が求められるようになった」ことを、日頃から言い続けることで意識改革を図っている。毎日同じ仕事を繰り返す感覚では駄目で、サービス業の感覚が必要とされているのである。

3カ所の自社工場で全体の6割程度、残りの4割程度は外注で縫製している。外注工場は家族経営の零細工場が中心で、極端に言えば3日連続の徹夜仕事などでも弾力的にに応じてくれる。クイックデリバリーを徹底するには、こういった外注先を自社工場とうまく組み合わせることが大事である。

材料手配については、当社が予想する生地や糸の在庫を常時切らさないで持っていてくれる仲間の存在が重要である。資材調達がスムーズでないと、クイックデリバリーは難しくなる。

(韓国仕事を奪取)

まるきゅう系の専門小売店は、韓国を生産基地にしている先が多い。人件費等のコストが安く比較的低価格に抑えられる一方で、徹夜生産など柔軟で小ロット・短納期品の生産が可能だからである。こうした専門小売店の経営者の多くは、国内業界の閉塞間から海外に生産基地を求めたという経緯から見て、韓国は感性の面でも遜色ないということが言える。しかしながら日本製と比べて品質面では間違いなく劣る。この種の製品に関しては、染色の堅牢度、生地の収縮率、縫製技術のどこをとっても韓国製よりも日本製が上である。

韓国ではスピードを優先するあまり、袖と肩の縫い糸の色が微妙に違っていることさえある。まるきゅう系の消費者は感性の部分に惹かれるので、最初は縫い糸が微妙に違うくらい平気であったといえるが、最近は品質を求める動きもでてきた。当社製品はぱっと見が同じような品物ならば、下代で2~3割は高い。上代で言えば、韓国製なら3,900円のところを、当社製は4,900円といったところになる。その程度の差であれば品質の良いものを欲しいと考える消費者が増えてきたので、当社への発注が増えている。

意外かもしれないが、スピードでは今でも韓国にはかなわない。韓国では現地で午前中に発注すれば、徹夜で縫い上げ翌朝には製品ができあがるのが珍しくない。300~600枚程度のロットならハンドキャリアが可能なので、発注の翌日夕方に店頭品物が並ぶこともありえるのである。当社は最短で1週間を限界としており納期だけでは勝負できない。**品質と幅広い企画提案力で、価格と時間の差を埋めている。**なお小売店から見て、韓国生産のケースでは現金引き換えが前提となるが、当社は原則締め切り後45日の手形払いを認めており、金融機能も魅力の一つと言えるかもしれない。

(ITの活用についての考え)

大手量販店からはVAN²²を通じてPOSのデータを入手している。受発注も電子媒体である。最近、売上げの比重を落としてきた結果、VAN料金の相対的なコスト負担感が高まりメリットを感じなくなった。まるきゅう系の小売店とは、感性を働かせたフェースツーフェースの打ち合わせが最も重要で、電子化の必要性は感じていない。同じ事の繰返しの機械的作業はコンピュータに向いているので積極活用すべきである。ただしファッション関連事業の本質的部分は、ITに頼らず人間の感性をいかに磨くかが大切と考えている。データに振り回されると世の中の変化を見失ってしまう。毎日起こる変化に対して、「服作りが好きな人が喜びを感じられる職場」を目指しており、当社では20~30代の社員が中心となって生き生きとして働いている。

以上

²² VANは「Value Added Network」の略。第一種電気通信事業者が提供する電話回線・テレックス回線を借り受け、その基本電送サービスに加え、異機種コンピュータ相互の接続サービス、通信処理サービス、情報処理サービスを提供するネットワークで付加価値通信網ともいう。

I社 首都圏 ニット製カジュアルウエア製造業者《中抜き》

業歴 30 余年の丸編ニット製品の縫製業者で、20 代前後の男女ヤング向けカジュアルウエアを中心に展開している。従来は、問屋経由で量販店向けのノーブランド品を手がけていたが、安価な輸入品との競争を回避するため、平成 6 年頃からは、「70 年代・古着風のストリートファッション」が特徴の SPA との取引にシフトし、最近では「裏原系」の複数の専門店との新規取引を増やすなど、時代の変化に合わせて取引先の入替えを図ることで、好調な業績を維持している。

（事業承継）

実父が設立した当社を平成 9 年に 32 才の若さで引き継いだ。初年度から、急激に路線を変えるわけにはいかなかったが、少しずつ種をまきながら、段階を経て、時代の変化に合わせて事業内容を変えていっている。

当社の現在の戦略は次の 3 点である。小売店との直接取引を増やし流通の中抜きを図ること。足元の円安を生かし、輸入品に押されていた低価格ゾーンの商品類（Tシャツ）を再び日本で作ってみること。米国市場向けに輸出を開始すること。現在これらの戦略の芽が出つつあるが、世の中の変化に合わせ会社を柔軟に変えていくつもりである。

（中抜き）

当社は従来、近隣の間屋を通して量販店向けのノーブランド商品を、先方の仕様書に従って受注生産していたが、90 年代に入り、安価な輸入品の増加の影響を受け、加工賃単価が低下し、業績がじり貧となってきたことから、「自分たちで主導権を取れる工場としていかに自立していくか」を考えるようになった。受注先に代わる素材調達や染工場の手配等の機能を高めて、生地や加工技術の提案能力を高めるよう心がけた。最初の転機は平成 6 年頃、「70 年代・古着風のストリートファッション」を特徴とする SPA 型の小売店 A 社との取引を開始したことである。先方は、70 年代風の風合いの出せるフラットシーマ（4 本針）の旧型ミシンでの縫製が可能な工場を探しており、かつ当社は色のついた Tシャツやトレーナーを古着風に色落ちさせる技術を持った染工場をネットワーク（仲間）内に擁しており、ニーズに応えられたためである。この取引が急激に伸び、一時は売上の半分以上を占めるようになった。その後、トレンドを意識した子供服を特徴とする SPA 型のアパレルメーカー B 社とも取引を開始するなどの中抜きを進め、従来型の間屋経由の売上は全体の 2 割程度にまで低下している。なお問屋経由の販売については利益は薄いものの、店頭投入の直前まで待つて生産しなければならない小売店ダイレクトのものと比べて生産時期が、1～2 ヶ月は前にずれる形になるので、シーズン毎に波の出る工場稼働を平準化するのに役立っている。

（絶えず新規取引先を開拓）

初めて取引を開始した SPA 型小売店 A 社は急成長した。多店舗展開し売上規模が百数十億円になってくると、生産ロットも大きくなり、先方は加工賃の価格指向が高まっていっ

た。さらには紡績工場と組んで糸から素材開発をしたり、海外生産比率を高める流れになってきた。当社としては新規取引先を開拓し、A社への高い依存度を是正する必要性を感じた。ファッションに敏感な20代前後のヤングアダルト向けに小売店ブランドで展開する「原宿系」や「裏原系（原宿の裏通りのストリートファッション）」と呼ばれる原宿周辺の専門小売店など15社程度と新規取引を開始した。これらの小売店はビンテージ物のジーンズに、自社デザインの面白みのあるTシャツやトレーナーなどを組み合わせた品揃えで、ショップの雰囲気から高級感を出すことでブランドイメージを高めており、例えばTシャツを3,900円で売るなど、低価格志向とは一線を画している先である。売上のベースとなる主要取引先は2年前で7~8社であったが、現在では20社程度に増やすことができリスク分散も進んだ。顧客の業容が拡大していくとA社との関係と同様な歴史を繰り返すことになると思うが、新陳代謝は避けられない。

新規取引先は社歴4~5年の若い会社を中心であり、経営者同士の横のネットワークが意外に強い。口コミで取引先が増える流れができた。こうした小売店は、手形払いができない輸入品の販売からスタートしているケースが多く、現金払いの習慣があり、信用管理が容易であった。直取引であれば中間マージンがない分、当社の利益率は向上する。先方にとっては商社経由で仕入れた海外製品ではなく、日本国内の製造工場にダイレクト発注しているという事実をアピールすることで高級イメージ獲得につながるのもメリットは大きい。また、店舗イメージに合う製品を創り出すには、日本語が通じ頻繁にコミュニケーションが取れる国内工場に優位性がある。パソコンの進歩により、小規模の小売店は自らのイメージに合わせたデザインを、自分で簡単にイラストできるようになった。その結果、当社のような生地、染色、刺繍など幅広い工程のネットワークを保有する国内縫製メーカーと組むことで、多品種小ロットのブランド展開が容易になったと言える。

(これ以上のQRは重要ではない)

当社が受注を受けてから完成品を小売店店頭へ納品するまでのリードタイムは標準で1ヵ月である。単に縫製加工をするだけでなく、オリジナルのプリントや刺繍などを外注するといった物の移動に伴う手間のかかる工程があるので、1ヵ月は必要になる。ロットについては、複数サイズ、複数色を組み合わせたワンロットで200枚~300枚のものが多く、100枚のものや、中には1色5枚のトレーナーというような極小ロットのものでも対応してあげている。小売店から見れば、極小ロットのものまで含めてワンストップ対応を受けられることが大きなメリットである。また小売店のデザイナーにとっては、自分が描いているイメージを伝えやすいことが、最も重要なので、海外との価格競争にはならない。消費者が「同じ品物はもう買えないので売り切れる前に買っておこう」と思うことが付加価値となる店舗運営なので、「今日売れたものを売れた分だけ作る」という考えはなく、1ヵ月の納期であれば必要充分と言える。「こだわりを持って作ったものを、後から自分達で売る」というニッチ市場は将来に渡って必ず存在し、当社としてはその部分を狙っていく。

(ITの活用)

縫製加工、検品、物流加工等は全て地方工場一括して行っている。**東京の本社とは、電子メールで毎日1回「受発注データ」「生産管理データ」のやり取りを行っている。**これにより、内部管理が効率的になった。本社では縫製ライン毎の生産予定、手空き状況が正確に把握できる。営業担当者はこのデータに基づいて、何日後に納入可能かを絶えず頭に入れて営業することが可能になった。

納期の重要度に応じて生産予定を差し替えるといった使い方は行っていない。複数の取引先の優先度を判断するのは難しいので、原則割り込みはしないシンプルなルールにしている。受注と生産については、本社で営業を統括する専務と、工場生産を統括する生産統括部長の2人の承認を経て、製造ラインに振り分けており、どうしても生産計画の変更が必要な場合は両者が話あった上で行っている。

(低価格の分野に再び挑戦)

「裏原系」など平成ブランドと呼ばれる小売店との取引を重ねることで、当社の商品企画に關与するテクニックは確実に向上しており、「良いものが創れる」という評判も高まってきた。今後はこれに、「低価格の分野にも強い」という点を付け加えて、会社の幅を広げたい。具体的にはTシャツである。当社は現在小ロット生産のみとなっているが、自動裁断機等、低価格なTシャツを大ロットで作るのに適した設備を持っている。低価格なTシャツと言っても、中国で生産するような1枚1ドル以下のものではなく、下代で1枚500円程度の上質イメージの品物である。当社が取引している小売店にあたってみたところ、ヘインズ等米国有名ブランドの無地の輸入品を3~4ドル程度で仕入れて、ブローカー経由で染工場等を手配し商品化しているケースが多かった。1ドル=120円程度になると、当社の1枚500円程度の価格はこれとは充分勝負になるレベルになってくる。当社はプリントメーカーや刺繍メーカーのネットワークを持っており、手配を代行し店頭で並べられる形にして納品できるので、先方は手間暇を節約できる。多少割高でも、日本国内の工場に直接発注という安心感もある。取引先小売店に打診してみたところ、感触が良かったため、今夏用にS、M、L、XLの4サイズ合計で当初1万枚の白のTシャツを自社リスクでストックすることとした。ワンロット100枚単位で販売する予定である。

(米国輸出にチャレンジ)

先日ラスベガスで開かれた展示会に試験的に出品した。感想としては、米国にもニッチ市場はあり、何らかの形で市場開拓できるのではないかと思った。物価の低い米国でも、気に入れば30~40ドルのTシャツを購入する層はいると思う。米国では企業間取引でも展示会などではクレジットカード利用での発注が一般的なので、与信管理の点でもシンプルな商売が可能である。従来のお客さんだけに頼って、今まで通りの商売を続けるだけではじり貧になる。絶えず新しいことにチャレンジして感性を磨いていきたい。

以上

業歴 40 余年の各種ユニフォームのアパレルメーカー（縫製については外注生産）。営業マンは全員がデザイン、イラスト、コーディネート等のスキルを持ち、顧客の多様かつ細かなニーズに対応できることを特徴にしている。ファッション性の高いユニフォームを主力に事業基盤を築いている。従業員約 20 名。

（小ロットのユニフォーム）

ホテルやデパート等からファッション性の高いユニフォームを中心に受注生産している。納入価格でワンセット 3~5 万円の物が中心でユニフォームの中では高級品の部類に入る。製造は基本的に外注で行なっており、当社がデザインと基本パターンを作成し、生地や副資材の手配を行なうが、パターン修正、グレーディング、マーキング、裁断、縫製等は外注先縫製メーカーに任せている。

当社の受注ロット数は当初オーダーで 200~300 着という小ロット品が多い。さらにユーザー企業の不定期採用の新入社員用に 2~3 着という追加オーダーにも対応しなくてはならない。追加オーダー分についても最長で 3 週間以内の納期が要求されるため海外での生産は難しく、縫製外注先は現在全て国内のメーカーである。ところが、最近海外の QR 対応が進み、航空便輸送を前提とすれば 3 週間以内の納入が可能になってきたため、ケースバイケースで縫製工賃の低い海外工場の利用を検討することも必要だと感じ始めた。

価格一辺倒の傾向が強い作業着とは違い、事務所やサービス業向けのユニフォームは、感性の部分が重要な要素となる。全般的には低価格志向が強まっていて、物を見る前から価格を聞いてくるような商談先も確かに存在するが、物と価格のバランスを総合的に判断してくれる顧客はいつの時代でも存在する。不況でも儲かっている企業はあり、制服については着心地や見栄えの良い良質なものを採用しようと言う企業は必ず存在するのである。ただしホテル業界のように一般的に 2~3 年サイクルで制服をリニューアルあるいは更新していたのが、5 年程度に延びるなど、パイが小さくなっている事実は認めざるを得ない。いかに相手を見つけて、当社の長所を理解してもらおうかが、ポイントになる。

当社ブランドのブランディングにあたっては、業界紙への広告掲載や、ショーの実施等でこれまでに総額数億円の宣伝費を使っている。ホテル業界では業界内での転職が頻繁で、会社を超えた横の結びつきが強い。前の職場で実際に着用して良かったという記憶が残るので当社ブランドの知名度は高い。ただし制服はプライベートの衣料品と違いブランドイメージだけで売れるものではなく、商談後の個別提案力がより重要である。

（IT では置き換えられないノウハウ）

当社は基本的に、営業マンがユーザー企業社員の個別採寸を行なうバイオーダースタイルで受注生産している。相手は生身の人間であり、この個別採寸が難しい。例えば体重増減の激しい人は 1 週間で 4kg 程度増減する場合もある。こういったことは相手の年齢から判断したり、実際に会話して聞いてみないと対応できない。更に緩めのサイズが好きな人

や、ぴっちりとしたサイズが好きな人といった嗜好の部分もあるのである。「最終的に人間の匂いが残るもの」であり、この部分はITでは置き換えられないと考えている。

当社社長はデザイナーを志し当社を創業した。ユニフォームの営業マンに基本的に必要な能力として、制服デザイン、イラスト、コーディネート等の感性の部分を最重視している。一人前になるまでは社長自らが営業に同行する等社員教育に力を入れている。また良い仕事をするためには、パターン作成・布の裁断・縫製、といった製造過程を体で理解しておくことが重要でそれが「服飾デザインの原点」と考えている。昨今は、試作品の製造についても縫製外注先に任せるアパレルメーカーが多いが、当社の場合は、試作品の裁断、縫製については全て社内で行なうことを徹底している。このように色々な業務を経験させることで「マルチ的人材」を育てた。アパレルメーカーにとって重要な「感性」「わびさび」「気配り」は質の高い人材がいないと担っていけないのである。

(ITの活用)

デザイン画は感性が重要なので手書きに越したことはないが、同時にコンピュータで描写しておく、顧客企業の要望に応じた色の変更等が容易になる。3~4年前からコンピュータ・グラフィックを活用している。

また数年前からインターネットを用い、一部の顧客からは、受注データを電子メールで受け取るなど、合理的になってきている。コンピュータ・グラフィックのデザイン画像等やりとりすることも技術的には可能であろうが、相手先企業の受け入れ体制が整っておらず、フェースツーフェースの打ち合わせの効用が非常に大きいので、現状は紙でプリントアウトしたもので充分である。

縫製外注先へCADデータをインターネットで送付すれば、さらに2日間程度の納期短縮が可能になるかもしれない。しかしながら外注先の受け入れ体制の問題で現状は行っていない。パターンは紙のものを提供している。

(国内生産の維持)

当社は長年国内の外注先利用を守ってきたユニフォーム業者である。今後ある程度は加工賃の低い海外縫製工場の利用を考えざるを得ないものの、基本的には国内のネットワークを維持していく責任を感じている。微妙な感性の部分を日本語で伝えられる国内縫製工場の存在は貴重であり、「環境」をキーワードに国内の生産基盤を残していきたいと思う。

生地にはバージン素材のものと再生素材のものがある。再生素材の生地は高くつき、当社のケースでは、同じデザインなら再生素材を利用した制服の方が製品納入価格で2~3割は高くなってしまふのが実情である。しかしながら、企業の環境意識の高まりを受けて、5年前に売上の1%に満たなかった再生素材の制服が、現在では1割弱を占めるようになってきている。

そういう状況下で、2001年4月1日から国の機関に環境配慮型製品の優先購入を義務付ける「グリーン購入法」が施行される。グリーン購入法はポリエステル使用の制服・作業服に関し、再生ポリエチレンテレフタレート(PET)樹脂から得られるポリエステルを製

品重量の 10%以上にする基準を定めている。制服・作業服の業界団体である**日本被服工業組合連合会（会員企業 347 社）**では、**グリーン購入法の基準を達成した制服・作業服を認定する「日被連エコ・ユニフォームマーク制度」を開始し、政府や自治体に売り込んでいくことにした。グリーン購入法の基準を満たすとともに、国産の再生樹脂を使って国内で縫製した製品に限り認定マークが交付され、製品に縫い付けられる。**認定取得には「ペットボトルを再生チップにするメーカー」「再生チップを糸に加工する素材メーカー」「織布メーカー」「アパレルメーカー・縫製工場」と全ての流れにおいて出荷証明を取得し、国内企業のみが関与する製品であることが確認できなければならない。国産の再生樹脂でないと、国内の廃棄物処理につながらないという発想である。**企業の制服はいずれ再生素材の利用が常識となっていき、やがて日被連エコ・ユニフォームマークを購入の条件にする企業が増加すると期待している。**このような流れは国内工場のネットワークをキープしている当社にとってはフォローの風だと感じている。

以上

現社長創業の縫製業者で、上代 6 万円～13 万円程度の婦人用高級スーツ及び高級ブラックフォーマルを扱う。国内工場のみで従業員数は約 180 名。**積極的なシステム投資**による生産効率化の工夫や、働きやすい環境づくりによる若手社員の育成などで、「丁寧な仕上がりを徹底し、複数の大手アパレルメーカーより安定した受注を得ている。

(新工場)

92 年に前工場とさほど遠くない場所に工場移転した。当時は従業員を集めるのに苦労していたことから、縫製工場という暗いイメージを払拭し、若い従業員を集めやすいような工場を目指した。広々とした敷地に車で通えるように駐車場を配置し、工場建物は天井を高く取り、広い空間のリラックスした雰囲気勤務できるようにした。レクリエーション活動等にも力を入れ、全員参加型の明るい社風づくりに取り組んでいる。働きやすい環境づくりと、社長自らが学校に足を運んでの信頼関係で、毎年地元の高校から 10 数名の新卒者の採用に成功している。縫製工場の品質向上に最も重要なのは質の高い若い従業員であり、人材育成に気を遣っている。

(積極的なシステム投資)

90 年に 2 台の CAD を導入して以来、積極的なシステム投資を進めてきた。現在は 5 台の CAD、パターンスキャナー、CAM (自動裁断機)、スポンジングマシン、低温接着機などの設備が稼働している。

裁断のための基本パターンは受注先のアパレルメーカーが制作するが、そのままでは使用できない。素材により異なる縫製の癖や生地の変形の計算を考慮しきれていないからである。一度縫ってみてから、縫製現場を良く理解した当社のパタンナーの手で修正を施す必要がある。パターンは当初 9 号サイズのもので制作されるが、商品化に際しては 11 号や 7 号サイズに拡大や縮小するグレーディング (サイズ展開) が不可欠となる。生地の歩留まりを向上するために、緻密なマーキング (型入れ) を行う必要もある。その際に威力を発揮するのが CAD である。**アパレルメーカーのトップは QR という言葉が好きだが、実際の現場ではパターンが届かない、生地がこない、と言った悩みが結構深刻であった。そこで CAD を導入し、サイズ展開については自分で行うことにした。従来アパレルメーカーが行っていた仕事を取り込んでサービス内容を高めた結果、結果的に納期短縮にもつながっている。**なお 10 着～20 着程度の小ロット品を請け負うためには、スピードと価格の両面から一般的にはグレーディングの内製化が必須になっていると思う。外注すると一型当たり 5～6 万円かかる上に、数日間の余分な日数が必要となるからである。

アパレルメーカーからの工業パターンは、インターネットメールやフロッピーディスクのデータで受け取るのが原則であるが、データの互換性の問題があり紙のパターンで受け取ることもある。また展示会用サンプル品については、電子データでなく旧来方式の紙のパターンを用いて制作するのが一般的である。創造性が要求される上に、実際に製品化さ

れるかどうかも決まっていないサンプル品については、手作業で紙のパターンを作成する方が合理的だからである。こういった仕事を効率的に受けるために、日本で5台しか入っていないと言われるパターンスキャナーを導入した。パターンスキャナーで紙のパターンを読み込んでCADの電子データに落とし込んだ上で、マーキングを行いCAM(自動裁断機)にかけて裁断する。これによりパタンナーの数を増やさずに業務量を増やすことができた。サンプル品の縫製については従来は専門のサンプル縫製業者が担っていたが、最近では当社のような縫製工場が請け負うようになってきている。スキャナーの導入により、保有工数の制約で従来はワンシーズン70種類程度しか受けられなかったサンプル品の縫製を、同人数で150種類程度こなせるようになった。サンプル品をたくさん請け負えば、その中で製品化に至る商品点数が増加する。展示会で注文が入り、製品化が確定すれば、即受注につながるので、営業戦略上有効に機能している。

(品質向上のためのシステム化)

スポンジングマシンとは、ロール状で入荷した生地にかかっているテンションを裁断前に取り除きリラックスさせる機械である。品質安定化と不良品の発生によるトラブル処理の手間を軽減するために役立っている。織物業者の品質基準では、生地の収縮率は3%程度というのが一般的であるが、当社にとってはこれでは不十分である。50センチメートルサイズの生地が3%収縮するとすれば、最大で1.5センチメートルもサイズが違ってくることになる。アパレルメーカーからの当社への要請は1ミリメートル以内の精度である。つまり収縮率は0.2%以内でなくてはならない。いったん生地を裁断してしまうと収縮による不良でも縫製業者の責任となるので、裁断前に生地をリラックスさせることにより、収縮のぶれを取り除くのである。

自動裁断機の導入で、裁断にかかる時間は従来の五分の一となった。裁断精度も良くなり、歩留まりも向上した。ただし、グレンチェック等の格子柄などについては、布の目を正確に合わせる必要があるので、手作業で裁断せざるを得ない。

ブレタボルテが主体の当社の受注ロットは最大で250枚程度で、少ない場合は10枚程度というものもある。平均で80枚程度で、サイズは4~7サイズと、多品種・小ロット・難素材対応に特徴がある。こうした難しい状況の下で、若いオペレーターでも、安定した高品質を保つために、前工程のシステム化を積極的に進めてきたのである。

(縫製ラインの工夫)

縫製工程は、パーツ部門とアッセンブル部門に分けている。パーツ部門は袖班と身頃班(袖以外の部分)の2つに分けている。婦人服には様々なデザインがあり、型によって工程は多くなったり少なくなったり違ってくる。標準工程にないイレギュラーな工程はベテランを中心に配置したパーツラインでやってしまうことで、アッセンブルラインの仕事量は平準化する。アッセンブルラインは、10~12名編成の4ラインを設け、原則取引先メーカー毎に振り分けている。定型の流れ作業ではあるが、品質のポイントであり、特に集中力が必要な部門なので、若くて優秀な縫製工に向いている。こうした適材適所に配置した

分業体制をとっているため、どんなデザインの商品が流れても、同じタイムで目標枚数が仕上がり、型替わりロスが少ない。

本格生産前には必ず3枚で試験流しを行う。1枚の試作品と10枚以上の量産では違いがある。1枚の試作品の段階でメーカーに現物と改善箇所の要望書を出してパターン修正を行う。その結果に基づいて、3枚の試験流しを行い、問題がなければワンロットの生産に入る。小ロット品にかかわらず、試作品、試験生産品、本格生産と3段階必要なステップを踏んで短納期対応できるのは、国内縫製工場の強みと考えられる。

縫いあがった商品は、シルエットを壊さないようにすぐにハンガー掛けを行い、仕上げプレスや物流加工も社内及び物流関連会社で行う。前日縫いあがった商品を、午前中に仕上げ、午後にはそのまま店頭で並べられる形で取引先に納品できる。こうした工夫から、追加オーダーに関しては、受注から納品までは最短で3日程度あれば対応可能である。つまり月曜日に受注した商品が、金曜日に店頭で並ぶと言った対応は充分可能になっている。しかしながら受注先の当社に対する第一の評価ポイントは品質にあり、納期が極端に短いケースは稀で、現時点では2週間程度のケースが標準的である。

(将来の構想)

将来的には、百貨店ブランド等の小売店ブランドの直接受注に取り組みたい。単なる縫製下請けから、パターン制作への取り組み等アパレルメーカー的な事業領域を採り入れてきたが、縫製現場を理解したパタンナーを抱えるのは強みだと思っている。小売店と直接取引することで中間マージンがなくなり、小売店、当社とも利益の厚みを増やすことができる。ブランディングを自分でやる力はないが、小売店ブランドのOEMなら対応できると考えている。

また、今までは国内生産にこだわってきたが、日本国内で工夫して作り上げた製造システムを中国にうまく持っていけば、品質を維持したまま低コストで製造できる可能性もあると考えている。中国の国内にも高級婦人服の需要はある程度存在すると考えており、市場も魅力である。現時点では2週間以内のデリバリーといった対応が難しいこともあり、具体的な進出計画はないが、今後、現地視察等の調査を進めて将来的に検討していきたい。

以上

創業 80 余年になる横浜でも草分け的存在の有力捺染業者。絹、ポリエステル、綿等を素材とする高級婦人服地を中心に、スカーフ、ハンカチーフ等の捺染も手がける。技術水準が高いことがテキスタイルコンバーターやアパレルメーカーに評価され、小ロットでファッション性が高い海外生産に向かない分野での受注基盤があり、全般的に消費不振で厳しい状況にある業界内で、健闘している。最近では、**産地の壁を超えて織布業者と提携しながら独自開発の収縮素材を利用した婦人服地を開発（特許申請中）、縫製加工（外注）等を施した最終製品の販売を開始**しており、染色の仕事領域を超えた川下展開がユニークである。

（内需への転換）

昭和 40 年代前半より婦人服地のプリントを事業の柱としており、昭和 59 年頃までは輸出用生地プリント（賃加工）も手がけていた。しかしながらロットが大きく機械捺染が中心の輸出品については、次第に北陸地方の上場クラスの大手上色業者との価格競争が激化し、劣勢になったと判断し昭和 59 年から完全に内需転換を図ることとした。当社は当時機械捺染と手捺染の両方を手がけていたが、手捺染は多品種小ロット生産に向いており、発色性やプリントの繊細さで機械では表現できない優位性があり、品質的に厳しい要求がある国内市場向けに堅い存在基盤があった。

それと前後するが、昭和 57 年～62 年頃の間、プリント賃加工の領域を越える事業展開を模索する意味で、無地のＴシャツを仕入れオリジナル柄をプリントして「横浜グッズ」として販売する実験を試みたが、結局うまくいかず撤退した。「自分で作って自分で売る」難しさを学んだ。昭和 63 年～平成 4 年頃は、国内では捺染の高級婦人服が良く売れ、「プリントブーム」と言えるような状況となったので、しばらくは内需向けのプリント賃加工の仕事に専念した。この当時のデザインは、服地コンバーターの企画あるいはアパレルメーカーの企画、のいずれかで当社から提案するケースは少なかった。

（下り坂の時代）

平成 5 年頃より、内需の不振で受注が下り坂に転じた。横浜市と福島県塩川町の 2 ヶ所に工場を持っていたが、平成 9 年には本社機能のみを残して横浜工場を閉鎖し、塩川工場に集約した。その後本社工場跡地の一部売却を行うなど財務のリストラにも取り組んだ。ファッション商品の中でプリントの位置づけは絶えず変化するので、受注の減少は自力だけでは防げない部分がある。自分で作って自分で売る方向性の必要を再び感じた。

仕事が減って苦しい時期であったが、逆にそれ生かすべく余裕の出た時間で色々と新しいことを試みた。塩川工場は古くからの繊維の産地である山形県米沢市まで車で 1 時間程の距離にあり、工場集約後は互いに業界環境の厳しい中で、米沢の染工場数社との間に産地の枠を超えた自然発生的な技術や生産の交流が深まった。またスカーフ生地の産地である福島県川俣の機屋とは、テキスタイルコンバーターを通じた間接的な関係はあったが、ダイレクトで接触したことがなかった。川俣は塩川より車で 1 時間半程度の距離にあり、平

成 9 年頃から県の交流事業をきっかけに、ダイレクトで情報交換を始めることとした。塩川工場の製造部長が先方にマメに顔を出し情報交換した。例えば、織物業者は新素材の試作品を製造する際に試しプリントを行うニーズがあり、テキスタイルコンバータなど様々な中間業者を通して染工場を手配すると 1~2 ヶ月かかっていたそうであるが、当社にダイレクトで依頼してもらうことにより 1 週間でできあがるようになった。逆に当社が生地の試し織りを必要とした際に直接お願いするには、従来は敷居が高いというイメージを持っていたが、それは思い込みに過ぎず、実際に依頼してみると即座に対応してもらえることが判った。**賃加工仕事を中心の中小機屋と染工場が直接接することは従来では珍しく、現実****に接触してみるまでは「協業する」という発想がなかった。これらの新しい付き合いが新商品開発のきっかけとなった。**

(新たな交流の成果)

米沢の染色整理業者とは、先方が得意とする厚地トリアセテート素材などに、当社が得意とする手捺染技術を生かし、ぼかし加工などを共同で取り組み、昨年度より秋冬物素材として商品化された。

また、**川俣の織物業者とは共同で、新しい方式の「縮み織り」の素材開発に成功した。** スパンデックスと呼ばれる熱をかけると伸縮する糸を生地に織込み、その生地を外注縫製で無地の婦人服に加工した後、当社がプリント染色(内製)あるいは無地染め(外注)し、最後に熱処理を行い「絞り加工」状の婦人服にする。絞り加工は、通常普通の生地を用い、縫製する際に人手によって手絞りを行うため、中国で加工するにしても高くついていた。しかも生地の材質上どうしても重くなってしまう欠点があった。当社が開発した方式は、熱処理で縮める前に、縮率を勘案した大き目サイズで婦人服の裁断・縫製を行い、それに熱がかからない方式でプリント加工を行った上で、最後に熱処理するもので「伸縮自在の服飾デザイン商品及びその捺染方式の開発」という形で特許申請中である。従来の人手による絞り加工と比べ、絹を 90%以上使用した素材を用いて軽くなっている一方で、価格面では同程度を実現している。**この製品を見本市に出品したところ、複数の有力アパレルメーカーの OEM 商品として採用されることになった。** 過去 Tシャツ販売に失敗した際に、衣料品を自分で作って自分で売ることの難しい面を良く理解しており、自社ブランドでの展開は全く考えていない。全量受注生産と決めて、生産した分をすべて買い取ってもらう条件で開始した。多段階にわたる生産工程のセッティングは、当社が全て受け持ち、織布と縫製の協業先に各工程を賃加工で発注する形にした。最終工程である検品とタグ付け等の物流加工は、当社の塩川工場で行っている。白地の生地の在庫については必要最低限を当社リスクで保管することにしたため、追加オーダーが入ってから納品までのリードタイムは 2 週間程度である。2000 年 11 月から 2001 年 2 月までで、5 千着程度の実績がでており、今のところ順調な滑り出しである。

(高付加価値を追求)

内需転換後「海外工場では対応できない仕事」という視点から事業の見直しを絶えず行

ってきた。捺染は柄の表現が、感性の面、技術的な面の両方で難しい。保有設備の内容も重要だが、受注先から要望されたデザインを緻密に再現するためには、高いレベルのプリント型の彫刻技術が必要で、高いレベルの製版工場との取引が最も重要である。型作りには高い手書き技術を持つ人材が必要で、中国では現時点ではこういった人材は充分に育っていない。また見本染色品製作 展示会の試作品用の少量の先発反納入 展示会での受注 本格受注、といった多段階の受注過程があり、小ロット品については海外では臨機応変な対応が難しく国内工場に優位性がある。

ただし大量生産の加工賃の低いものは、輸入品や国内他産地に価格の面で太刀打ちできないので、「とにかく高いものをやらなければならない」という意識で、事業展開してきた。例えば、社内にデザイナー部門を設け、CAD を積極的に使用し、図案の構成や配色など、コンバーターやアパレルメーカーの仕事の一部を引き受ける方向性をとった。

その後当社自体のデザイン企画機能が高まってきたため、一部ではあるものの、コンバーターを通さずアパレルメーカーとダイレクト取引をするケースがでてきた。

当社の展開は高付加価値化を目指しているうちに「自然発生的に川下方向に展開したり、川上方向の業者と協業する流れとなった」ものである。あまり無理をすると従来の取引先との摩擦が生じる。今後についても「あくまでも自然体」で高付加価値化を追求していく方針である。

以上

最大手クラスの総合ファッションアパレルメーカー。2000年3月期の売上高は1,510億円と、99年度売上げで見てオンワード樺山に次ぐ業界2位の位置づけにある。1990年代前半からSPA（製造小売業）型ブランドで小売事業主体への事業構造転換に取り組み、短期間で成し遂げた。総合アパレルメーカーには消費不況により低迷が続いている企業が多いが、当社については順調に業績を伸ばしている。

（スパークス構想）

「WORLD PRODUCTION PARTNERS(略称WP²)については、92年に打ち上げた「スパークス構想」に端を発する。消費者を起点にアパレル生産の川上から川下にかけて「一気通貫」の体制を構築することで、在庫ロスや機会ロスを無くして利益に変えていこうというものである。93年にまずOZOCブランドでSPA業態の小売店舗を立ちあげた。販売系のスパークスが立ち上がり7年程経過し、「アンタイトル」や「インディヴィ」などのブランドでのバーチャルSPA（取引先小売店が販売業務を担当し店舗経費を負担するが、ワールドが商品構成を担当し在庫リスクを負う形態）が成功を収めるなど、基盤が整ってきたことから、今度は生産系のスパークスとしてWP²を立ち上げようという話である。

アパレル業界では、翌年の商品をシーズンの1年前から企画し、シーズンの半年前から展示会を開き受注をとり、生産に入るのが通常であった。しかし流行性の高い商品では、何がどれだけ売れるかの予測はずれることが多く、在庫を余したり、逆に欠品で販売機会を逃すこともあった。WP²は、当社と、紡績、染色整理、ニッター、縫製業者等の各工程の企業でチームを組んで、あたかも一つの会社のようなバーチャルカンパニーを形成するものである。情報を包み隠さず共有することで、店頭動きに合わせて機動的に売れ筋の追加生産を行ない、消費者の欲しいものが店頭と並ぶ「新鮮な状態」を保つものである。

（WP²の設立）

当社の場合、SPA事業に関しては、上位3割のアイテムが売上の7割を占めている。また上位3割の素材で8割の売上げを占めている。WP²はこの部分を担っていけると考えている。店頭を全て売れ筋商品で固めて同質化させるのは好ましくない面があり、残りの2～3割の部分についてはWP²では担えないところであろう。

パートナー企業は、既存の取引の有無や規模の大小に関わることなく、当社のビジョンであるスパークス構想の理念共有を前提に「オープンに募集」する。パートナーになれば、目的達成に必要な情報を最大限に共有することになる。例えばブランド政策、店頭情報、生産計画、生産仕掛かり進捗状況等で精度の高い情報共有を図っていく。

募集にあたっては原則的に、WP²の説明会への参加、エントリー意思表示、仕入先概況書提出（従業員数、重・中・軽衣料別生産能力、標準的リードタイム、販売先別・ブランド別生産実績数字等）、経済動向の変化等にどのように対応していくかなどの経営戦略ヒアリング、工場見学等の実地調査、のステップを踏む。既存取引先はワールドのことを良く知っており参加しやすい面があるかもしれないが、逆に知っているからこそ新

しいやり方に抵抗を感じる先もあるかもしれない。

WP² のメンバーは中小企業が中心となる。今年の春・夏物の5ブランドで実験を行っている。実験に参加しているメンバーは縫製メーカー・ニッター等の組み立て関連が23社、紡績・染色などの素材関連が7社である。

なお既存取引先で WP² 設立に関する案内書を送った先は縫製メーカー・ニッター等の組み立て関連 295 社、紡績・染色等の原料関連 180 社の計 475 社である。うち 245 社が昨年 8 月の説明会に参加した。9 月からはホームページにてオープンに参加希望者を募っており、未取引先 67 社が説明会に参加した。うち 39 社がエントリー意思を表明し 3 社が実験参加に至っている。今年 5 月には正式なチームを組み、2001 年秋・冬物より本格スタートする予定である。2005 年には対象ブランドの品番で 30% 程度を WP² の枠組みに乗せたい。

ホームページを見て参加申込みをしてくる企業の場合、すでにインターネットに接続できるパソコンを持っているということなので、WP² 参加のためのコスト負担はほとんど不要である。品番・カラー・サイズといったエクセルデータ形式の情報をやり取りするための電子メールを利用できる環境があれば充分である。

(WP² の中身)

WP² は「需要予測は必ず外れる」という発想が前提になっている。予測に基づく生産では店頭機会ロスは避けられないし、余裕を持って生産しすぎると在庫ロスが発生する。そこで「店頭で売れるだけ作る」という結論に達した。具体的には原料準備、縫製、店頭販売を各 1 週間サイクルで捉えて、生産・販売を同期的に回転させていく。原料発注から製品の店頭投入までの期間は 2 週間となる。品番・カラーや生産枚数を確定させた上での縫製発注から店頭投入までの期間は 1 週間である。「翌週店頭で不足する商品」を割り出して、その週に生産するのである。衣料品は土日の販売がピークになる。土日の販売データを月曜日午前中に集計し、月曜日の午後に縫製工場に発注する。そうすればその週の土曜日には店頭で商品が投入されることになる。

このために必要なのが、チームメンバー各社での情報共有化である。従来アパレルメーカーが縫製工場に対して出す情報は、発注と納期に関するものだけであったが、WP² では、生産準備のための「内示」という情報を 2 週間前に提供する。縫製工場は内示を受けると、翌週の工場ラインの準備を進めるが、それに対する一定の発注率をワールドが保証する。チームには複数の縫製工場が参加するので、仕事の山谷をパートナー間で分け合うこともできる。保証発注率についてはケースによって調整が必要だが、数量が大きいものについてはアロウンスを小さくする。縫製パートナーへの内示と同時的に、生地や副資材などの原料については、原料パートナーへ発注を行う。原料パートナーは、1 週間納期を確実に遵守するために白生地などの形である程度の在庫ストックを持つ必要がある場合もあり、リスク負担ルールが必要になってくる。今後走り出ししながら、「**パートナーとしてお互い公平な立場**」から**フェアで透明性の高いルール作り**に取り組んでいく。

WP² の考え方は海外生産を否定するものではない。将来中国や台湾での SPA 展開が大きく進展すれば、同じ事ができるかもしれない。現地で販売するものを現地で作れば良い。

ただし現在は「国内で勝ち続けていく仕組み作り」をする時期であると考えており、現時点では海外での WP² は考えていない。

以上

第四章 中小アパレル関連メーカーの事業展開の方向性

1. 好調企業の共通点

前章では、厳しい事業環境の中で好業績を維持、あるいはむしろ業績を向上させているような中小アパレル関連業者をヒアリングし、個別の事業戦略・戦術等を事例として紹介した。衣類は、種類、価格帯、流通チャネルなど実に多様で生産・流通構造も複雑なため、それぞれが他の企業にない特徴や個性を持っており、好調企業をパターン化することは簡単ではない。事例も他の企業がそっくりそのままの形で真似できるものではなく、個々の企業の経営資源など実態に合せた事業戦略・経営戦略がとられるべきである。

ただし、ヒアリング先の好調企業に共通していることとして、従来の事業のやり方を踏襲せずに、固定観念を捨てて、世の中の変化を敏感にキャッチし、自らリスクをとって、企業の姿を時代に合わせたスタイルに変化させていっていることが見て取れる。また変化を可能にするための人材育成に力を入れている点でも共通する。市場の競争激化や低価格化の進行などの環境変化に対処するために、

低コストで製造できる仕組みを構築することと、自社の生み出す付加価値を高めること、の2つの方向性があるといえよう。

低コスト化のためには（ ）労働コストの低い海外進出で低コストの生産体制を構築する、（ ）QR体制の構築等で機会ロスや在庫ロスを削減する、などの動きが見られる。また付加価値を高めるためには（ ）販売チャネルの切り替え、ニッチ市場の開拓、新素材の開発など、商品の企画力を高めることで付加価値そのものを高める、（ ）流通の中抜きや川下への垂直展開などで自社の守備範囲を広げ、従来外部に任せていた部分のリスクテイクをすることで自社の取り分を増やす、などの動きが見られた。以下、ヒアリング事例を参考に中小アパレル事業者がとりうる事業展開の方向性を整理してみる。

2. 国内生産と海外生産のすみわけ

（進む海外生産シフト）

従来は 高品質なものは国内、実用品は海外、差別化衣料品は国内、価格志向定番衣料品は海外、QRは国内、計画生産は海外、というような色分けが一般的であった。しかし現在では、海外と国内で品質面での格差はほとんどなくなっている。QR対応についても生産・流通現場での地道な工夫やITの活用なども進んだ結果、相当なレベルの対応が可能になっており、こういった単純な色分けはできなくなっている。また、従来は雇用責任などの観点で、海外工場については国内ではどうしても採算に合わないものだけを扱うというような「国内工場の保護意識」が働いていたが、個別企業レベルではそういった意識は既に薄れてきており、製造コストの低い海外で対応できるものは全て海外に持っていき、企業の利益極大化を目指すといった流れは加速するだろう。国内と海外のすみわけは、主にリードタイムの長短とロットの大小等に基づき、海外生産に向かない小ロット

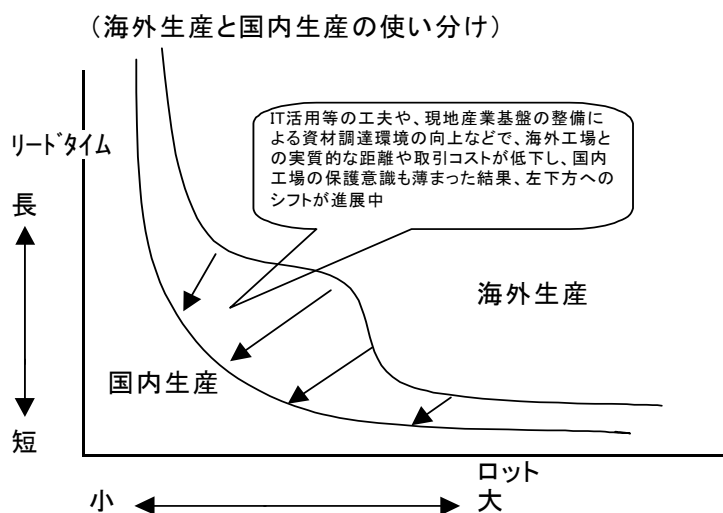
ト品や超短納期品についてのみを国内に残す傾向が強まるだろう(図表 28 参照)
(リードタイム)

例えば、現在高級婦人服の縫製加工を行っている A 社は既に国内工場を閉鎖し、全て中国等の海外生産で対応している。独自のハンガーコンテナの発明など物流方法の工夫や、インターネットによる CAD データ送付などの IT の活用などで、材料を中国へ発送してから、生産、物流加工を経て、受注先倉庫へ納品するまでわずか 20 日での対応が可能である。シーズン途中の追加生産にも充分応じられるレベルである。同様に高級婦人服の縫製加工を国内工場で行っている K 社は納期 2 週間程度のケースが一般的だが、IT の活用、物流・製造現場での工夫に加えて消費地に近いこともあり最短リードタイム 3 日で納品することも可能という。これらの事実から判断すると、中国の工場でも高級品の生産や通常の短納期対応は充分可能なので、布帛の縫製品については縫製リードタイムが 3 週間以上でもかまわない品物は中国生産に切り替わる流れが加速するだろう。実際にユーザーとの直接接合による企画提案、個別受注生産を強みとするユニフォームアパレルメーカーの J 社は、現在生産の全量を日本国内の縫製工場に発注しているが、納期 3 週間を基準に海外生産の必要性を検討し始めている。一方で、前週に小売店頭で売れた分だけを月曜日に受注して、金曜日には納品するといった超短納期品については、特殊例を除いて海外生産には向いておらず国内に残るだろう。

(ロット)

中国と国内の両方の工場を使い分けながらニット製下着を製造している C 社では、中国で生地在庫をストックすることでシーズン途中の追加生産にも最短 15 日程度の納期で対応できると言う。若くて視力の良い工員の人海戦術による検品等で物性面の品質は中国工場の方が格段に上だという。それでもデザイン性が高く小ロットで付加価値の高い製品については、輸送や製造手配の工数を考慮し国内工場での製造を選択している。織物製下着を製造している B 社についてもベトナム工場と日本国内工場をロットの大小で使い分けられていると言う。海外工場では

図表 28 進む海外生産シフト



大ロット品を中心にフル稼働させるのが経営面でのポイントとなる。デザイン性・ファッション性が高く小ロット生産になる品物も日本国内に残る分野だと考えて良いだろう。

3. 商品ゾーンについて

アパレル製品のタイプは大きく分けて、価格指向型衣料品と差別化衣料品に区分できる。言い換えれば、「価格」と「価値（機能性・デザイン性・ファッション性）」という2つの追求ポイントが存在することになる。当然ではあるが低価格志向の実用衣料と高級品の両極端に二分されるということではない。「価格」に軸足を置きながら機能性、デザイン性やファッション性などの「価値」を高めていった商品や、「価値」に軸足を置きながら「価格」を引き下げていった商品など「ファッション・コモディティ」というべき中間的なゾーンが存在する。実際には現在最も需要のボリュームが大きいのはこういった中間的ゾーンであると考えられる。

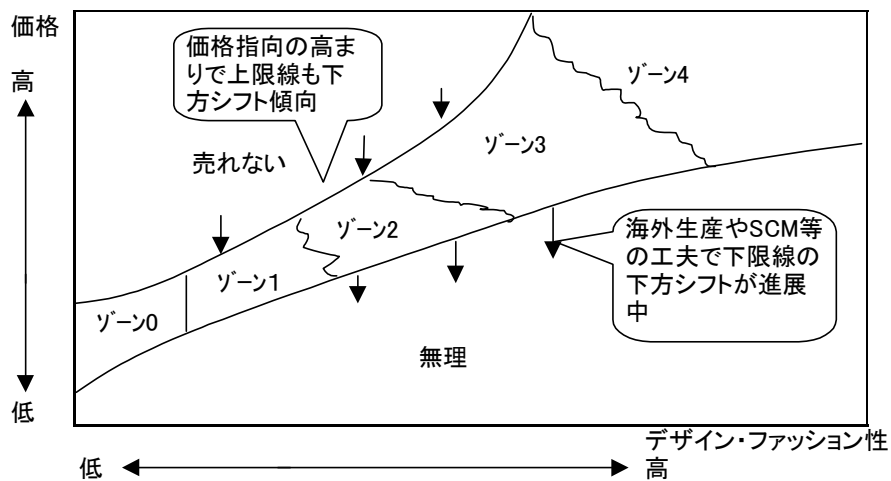
ゾーンを細分化するとすれば、価格指向型定番衣料品（実用衣料品）、差別化定番衣料品、価格指向型差別化衣料品、高級差別化衣料品の4つのゾーンを考えれば良いだろう。発展途上国などでは、以上の4つのゾーンに加えて、価格のみを極端に追求した安かろう悪かろうの「安物」ゾーンも存在し得るが、現在の日本ではほとんど売れないだろう。

図表 29 で見ると、ゾーン 2（差別化定番衣料品）とゾーン 3（価格指向型差別化衣料品）が中間ゾーンのファッション・コモディティ分野である。身近で有名な事例では「ファーストリテイリング（ユニクロ）」の現在の商品展開がゾーン 2 の成功例と言える。大手総合アパレルメーカーの「ワールド」が SPA 展開で取り組んだ分野はゾーン 3 の成功例と考えて良いだろう。

ゾーン 1（実用衣料）では「しまむら」のように徹底的な合理化により価格面では他を寄せ付けない圧倒的低価格を実現している例がある。ゾーン 4（差別化衣料品）ではイタリア製高級ブランド服のようなむしろ高価格の高いステータスを売り物に展開する事例があげられる。これらのように両端のゾーンに絞り込んで強みを発揮する戦略があり得るとともに、中小企業においても両端のゾーンの事業者が、より需要の大きい中間ゾーンに寄ってきたり、参入してきたりする展開がごく自然な流れと言え、中間ゾーンでの競争は今後激化していくものと思われる。なお海外生産や SCM などの生産・流通の工夫によるコストダウンがより一層進展していく結果、価格下限線は全てのゾーンにおいて下方にシフトして行くものと思われる。価格上限線もゾーン 4 を除いて下方シフトするだろう。

図表 29 アパレルの商品ゾーン展開

(アパレルの商品ゾーン別特徴)



ゾーン0	現在の日本では安いだけでは売れない。
ゾーン1	価格志向型定番品。実用衣料。とにかく安い。中国量産メーカーなど輸入物の天下。
ゾーン2	差別化定番品。デザイン良く、そこそこのファッション性もある定番品。物性面での良品質を必要条件に価格で勝負。
ゾーン3	(価格志向型)差別化衣料品。特徴のあるデザイン。ちょっとこだわりのある素材などで、コストパフォーマンスで勝負。
ゾーン4	(高級)差別化衣料品。高級ファッション品。ブランドステータスやぶっとんだ感性で「高くてもこれが欲しいこだわり客」だけに売る。

ゾーン2、ゾーン3はいわゆる「ファッション・コモディティー」分野

図表 30 ヒアリング先の商品ゾーン

	商品分野				生産拠点	
	ゾーン1 価格志向 型定番衣 料品	ゾーン2 差別化定 番衣料品	ゾーン3 (価格指 向型)差 別化衣料 品	ゾーン4 (高級)差 別化衣料 品	海外工場	国内工場
A社						
B社						
C社						
D社						
E社						
F社						
G社						
H社						
I社						
J社						
K社						
L社						
ワールド						

4. 様々な戦略タイプ

消費の不振や低価格の輸入品の増加で、国内アパレル消費市場での関連業者間の競争は激化している。衣料品単価は下落基調が続いているが、日本国民の年齢構成を考慮すると今後需要の急激な伸びは期待できず、衣料品の消費者価格が上昇に転じることは期待しにくい。中小アパレル関連メーカーにとっては、同じ商品で単に販売価格を下げるだけでは、利益圧迫要因であり、長くは続かない。そうした中で、成功のポイントとなる戦略上の目標を2つあげるとすれば コスト削減の仕組み作りと 付加価値の向上、であろう。アパレル関連企業は自社の経営資源や外部環境を考慮して、この2つの目標実現のためにさまざまな戦略を取ることになる。

コスト削減のためには、 労賃の削減等の直接的なコスト削減と、 販売機会のロスや在庫ロスの削減という間接的なコスト削減、の2つのアプローチがある。

また付加価値の向上には、 商品の企画力を高めファッション性の高い分野にシフトするなどの商品自体の価値、あるいは自社が果たす機能自体の価値を上げること、 アパレル流通の機能のうちで自社が担当する領域を広げることで付加価値の自社への配分を高めること、という2つのアプローチがある。

付加価値向上のために必要とされる機能には 需要把握、 商品開発、 実際の製造、がある。需要把握とは、売れる商品のアイデアや方向性を見い出して商品を企画することで、このためには流通チャネルを構築・運営して商品を実際に売るといったアンテナ部分が必要である。商品開発とはアンテナに引っ掛かったアイデアを商品企画・デザインに落とし込むことで、製造技術や流通チャネルの特徴に関する深い知見に基づき、競争相手の状況を勘案しながら、差別化された商品を生み出す力が必要である。実際の製造とは、差別化された商品企画・デザインに現実的修正を施しながら実際の製品としてうまく再現することで、そのためにはパターン・縫製などの製造上の技術・ノウハウが必要となる。アパレル関連業者はこれら三つの機能のうち、少なくとも一つを担うことになるが、自社の生み出す付加価値を高めるためには、このうちの最も得意な部分に特化して掘り下げていく戦略と、自社あるいは自社グループの守備範囲を複数の機能に拡張していく戦略がある。

以下にヒアリング先中小アパレル関連メーカーの戦略事例を大まかに整理してみる。

[コスト削減を中心とする戦略]

海外進出

労働集約的な色彩のある衣類製造業では、水が低いところに流れるように低廉な労働力を確保しやすい地域に移行していくのは自然な流れでありやむを得ない。海外展開は本邦企業の優秀な経営リソース（技術・ノウハウ）を海外の有利な立地条件と結び付けることで、より大きな利益を生み出すものであり、

コスト削減の有力な一手法として取り組む価値がある。ただしヒアリング事例のA社、B社、C社のように、海外で高品質の製品の製造に成功しているケースでは、経営者や技術者が現地に腰を据えて、徹底的な技術指導を行うなどの地道な努力が裏付けになっており、安易な進出は失敗のリスクが高いことに留意すべきであろう。

【コスト削減と付加価値の向上を狙う戦略】

SCMの構築・参加

SCMには2つの狙いがある。一つは消費者ニーズを的確に把握し、製造に反映させることで販売機会のロスをなくすこと、もう一つはリードタイムの短縮や在庫ロスをなくしコストダウンを図ることである。川上・川中・川下の企業が製販同盟を組んで、各段階で分断されていた情報を共有化することで、この二つの狙いを実現させることが可能となり、販売価格を引き下げながら、製造・販売に関わるSCM参加者が得る利益の取り分を増加させることができる。

ヒアリング事例で見れば、ワールドが取り組もうとしている、紡績、染色整理、ニット、縫製業者等の各工程の企業とチームを組んで、あたかもひとつの会社のようなバーチャルカンパニーを形成しようとする「WP²」は複数の企業によるパートナーシップの典型的事例と言えよう。このサプライ・チェーンには多くの中小企業が参加する見込みであり、こういった大手企業の旗振りによるSCMに参加する選択肢は検討の価値がある。

中小製造業が中心となってSCM体制を構築している事例としては、D社、E社の事例があげられる。両社のSCMの特徴として、グループ企業が複数の製造・流通段階に渡りうまくビルトインされていることがあげられる。SCM実現のためには、包み隠さない情報共有化が必要不可欠であるが、同一経営者が実質的な支配権を握っているグループ企業で始めると当初のハードルが低い。また両社ともVMI（ベンダー主導型在庫管理）と言われる機能を発揮して販売先との関係を強化している。VMIは小売企業の在庫管理をメーカー側が代行する機能で、狭義には小売企業の販売情報をEDI（電子データ交換）でメーカー側に常時電送し、メーカーに自動補充を任せるものであるが、小売企業側の発注コストが不要になり、伝票や検品も省略できる。メーカー側は売上の事前予測がたち、資材仕入等の製造スケジュールが効率的に組み立てられる。これは、百貨店業界の「委託販売」に近いもので、メーカー側が在庫リスクを引き受ける形であるものの、売れるものだけを納入することにより返品リスクが軽減できる。D社では、小売企業が在庫切れや在庫過剰を起こしそうな品物を見つけ、能動的に受発注時期の変更を提案することで、小売企業との関係強化に加えて、自社の製造ラインの稼働率向上や受注生産でありながら翌々日には納入完了という驚くべき短納期対応の実現につなげている。

[付加価値の向上を中心とする戦略]

川下展開や小売店との直接取引などによる企画力向上

SCM というほどのレベルにいたらずとも、G社のようにグループ企業として卸売会社や直営小売店を設立して自社ブランド品展開を行ったり、H社やI社のように卸売業を通さずに小売店と直接取引することで商品企画力を向上させている事例がある。

G社はグループ内に小売店を設置することで企画のアンテナ機能を高め、自社ブランド品投入というように製品開発リスクを積極的にとっていくことで付加価値向上につなげている。H社は、以前は量販店主体であった販売チャネルを、渋谷「109系」の専門小売店にシフトした。こういった中小専門店にはファッションの先端商品のニーズを掴み販売するノウハウがあり、単なる安売りではなく価格以外のところで勝負できる。こういった先と組んでのユニークな商品開発でニッチ市場を開拓している。このためには突発的な受注に対して寝ずにでも対応する体制をとっている。I社についても、従来卸売業者を通しての販売が主力であったのが、「裏原系（原宿の裏通りのストリートファッション）」の専門小売店との直接取引に転じることでニッチ市場開拓に成功している。

外部企業との連携による企画力向上

染色業者L社は、他産地の織布業者と提携して独自素材の婦人服地を開発し、自らリスクをとって最終製品である婦人服の製造にチャレンジしている。染色でも特にプリント染色は、微妙な色柄構成や堅牢度、小ロット、短納期納入が求められ、国内業者の優位性が高いと言われている。そういった自社の強みを活かしながら、異業種企業と協業することで自社の持たない技術を補い、より付加価値の高い製品を生み出そうという努力している。

得意分野（機能）への絞り込み

経営資源に限りのある中小企業には、事業内容を徹底的に得意分野に絞り込む戦略も有効である。A社やK社は、衣類の製造受託サービス業の役割に特化している。製造受託といっても旧来型の単なる下請けではない。A社は、海外生産オンリーであるが、国内での資材調達手配及び海外工場への資材発送手配を受注先アパレルメーカーに代行している。きめ細かい手配により、納期と品質に特に厳しい基準が求められる高級品の海外生産を可能にしている。K社は受注先とネットワークで接続したCAD・CAMを活用し、縫製現場をよく理解した社内のパタンナーが、見本品の作成や、縫製パターンの見直し、グレーディング、マーキングなどを行っている。欠品が生じない範囲で在庫をできるだけ削減しようとする受注先アパレルメーカーのニーズを受けて追加発注にも最短3日で対応できる体制をとっており、「サービス業」の精神で展開している。

低価格専門小売店等への顧客流出に悩む百貨店には値ごろ感のあるプライ

ベートブランド（自社開発商品）を強化しようという動きも見られ、自社でブランディングを行うまでの体力のない中小縫製業者にとっては、企画力とQR体制を活かしたOEM戦術によるビジネスチャンスが広がっていると言える。

おわりに

アパレル産業の競争環境は激化しているが、本レポートで見てきたように、その中でも成功している企業は相当数存在する。コストダウンに対する市場の要求は厳しく、成功している企業はコストダウン対応を徹底する一方で、いかに付加価値を高めるか、あるいはいかに自らの取り分を増やすかという点で特色を持っている。

繊維産業のグローバル化により、輸入は既に日本市場に構造的に組み込まれている。この意味で、コストダウン対応については、国境にこだわらず、商品特性に応じた最適生産地で製造するような体制を構築するとともに、国内生産については国内に優位性がある分野に特化しようとする動きがますます強まるだろう。

利益配分の源泉はリスクをいかに負担するかというところにある。利益配分の厚みはある程度リスク負担に比例すると考えるべきである。中小企業においては、自己の体力と照らし合わせ、需要予測などのノウハウを駆使することで避けられるリスクを最小化しながら、企画・生産・販売等で生じるリスクを積極的にテイクしていく姿勢が必要であろう。

付加価値を高めるといふ言葉は言うには簡単であるが、実際にその付加価値の内容が消費者に伝わらなければ利益に結びつかない。付加価値を高めるための人材育成に力を入れるとともに、個々の企業の経営資源などの実情に応じた「具体的で特色のある企業戦略」が重要である。

以上

参考文献

- ・通商産業省生活産業局「繊維ビジョン」 1999年6月発行
- ・通商産業省生活産業局「新繊維ビジョン」1995年3月発行
- ・通商産業省生活産業局
「今後のQRの推進体制のあり方に関する懇談会とりまとめ(案)」2000年6月
- ・繊維産業審議会総合部会基本政策小委員会報告書 2000年12月
- ・通商産業省「中小企業白書」各年度版
- ・矢野経済研究所「繊維白書2000」、「繊維白書2001」
- ・織研新聞社編集局「よくわかるアパレル業界」
- ・東洋経済新報社「新版 図解 アパレル業界ハンドブック」
- ・教育社「アパレル産業」
- ・教育社「繊維産業」
- ・株式会社チャネラー「別冊チャネラー：ファッションビジネス入門読本2000」
- ・繊維産業構造改善事業協会「QRガイドブック」
- ・繊維産業構造改善事業協会「衣料品生産実態調査報告書」平成9年版・平成10年版
- ・社団法人 日本アパレル産業協会「第4回アパレル市場規模に関する調査報告」
- ・社団法人 日本アパレル産業協会「QR推進のために第8号 - EDI化実施に向けて」
- ・社団法人 日本アパレル産業協会「QR推進のために第9号 - 共通商品分類コード Part2」
- ・日本輸入団体連合会「図表で見る繊維製品輸入の推移」各年版
- ・日本化学繊維協会「繊維ハンドブック」各年版
- ・日外協 Monthly 1999年6月号
- ・明德出版社「日本の対中国直接投資」郭 四志 著
- ・帝国データバンク「全国企業倒産集計 2000年報」、「同 1997年報」
- ・ジェットロミラノセンター「イタリアにおける中小企業集積について」
- ・中小公庫調査メモ 8-7号「地域産業集積(産地)の動向」
- ・中小公庫レポート No.9 5-4「アパレル流通業における製販同盟型マーチャンダイジングの進展実態と中小企業の可能性」
- ・中小公庫調査レポート 12-9「中小企業の情報化の現状と見通し」
- ・中小公庫経営情報部国際デスク「中国進出企業実態調査：平成13年1月」
- ・日経BP社「デジタル大辞典 2000 2001年版」