

MMRC
DISCUSSION PAPER SERIES

No. 563

日本のアパレル産業のものづくり競争力に関する試論

富野貴弘

明治大学商学部 教授

新宅純二郎

東京大学 名誉教授、明治大学経営学部 特任教授

2024年10月

 MONOZUKURI 東京大学ものづくり経営研究センター
Manufacturing Management Research Center (MMRC)

ディスカッション・ペーパー・シリーズは未定稿を議論を目的として公開しているものである。
引用・複写の際には著者の了解を得られたい。

<http://merc.e.u-tokyo.ac.jp/mmrc/dp/index.html>

日本のアパレル産業のものづくり競争力に関する試論

富野貴弘（明治大学商学部 教授）

tomino@meiji.ac.jp

新宅純二郎（東京大学 名誉教授、明治大学経営学部 特任教授）

shintaku@e.u-tokyo.ac.jp

要旨

本稿は、日本のアパレル産業の競争力について、ものづくり（製品開発から生産、販売にまでいたる一連の活動の流れ）という視点から素描し考察を行ったものである。現在、我が国のアパレル産業は圧倒的な輸入超過となっている。1987年に貿易収支が赤字に転じて以来、輸入品が増加し今や国内市場における衣料品の輸入浸透率は、数量ベースでは98.5%にまで達している。極端な生産空洞化状態にあり、もはや国内生産品は絶滅寸前である。産業就業者数も減少の一途を辿っており、国内市場規模も1991年の15兆円をピークに、23年は8兆円まで縮小している。そこで本稿では、次の2つの問題解明を試論的に行った。

第1に、なぜ国内アパレル産業が近年、急速に弱体化してしまったのかである。90年代以降、国内生産が急減した背景でどのような現実と論理が働いているのかという点を考察する。第2に、国内アパレル企業が今後どのようにすれば競争力を再強化することができるのかである。産業全体の競争力が停滞しているなかであっても、高い技術によって糸、生地、ニット、縫製などの分野で力強く生き残りを図っている優れた国内企業が確かに存在しているという現実を我々は確認している。そこで、そうした企業が具体的にどのようにして競争力を構築しようとしているのかを紹介し、そこから産業再興に向けた課題を抽出する。

Manufacturing Competitiveness of the Japanese Apparel Industry

Takahiro TOMINO

Meiji University
tomino@meiji.ac.jp

Junjiro SHINTAKU

The University of Tokyo
Meiji University
shintaku@e.u-tokyo.ac.jp

Abstract

This paper examines the competitiveness of Japan's apparel industry from the perspective of monozukuri (the flow of activities from product development to production and sales). Japan's apparel industry is currently overwhelmingly in excess of imports; imports have been increasing since the balance of trade turned into a deficit in 1987, and the import penetration rate of clothing in the domestic market has now reached 98.5% on a volume basis. The domestic market is in a state of extreme production hollowing out, and domestically produced goods are on the verge of extinction. The number of workers in the industry is also on the decline, and the size of the domestic market has shrunk from a peak of 15 trillion yen in 1991 to 8 trillion yen in 2011. In this paper, we attempt to clarify the following two issues.

First, why has the domestic apparel industry weakened so rapidly in recent years? Second, how can domestic apparel firms re-empower their competitiveness in the future? We have confirmed that there are indeed excellent domestic firms that are strongly surviving in the fields of yarns, fabrics, knitwear, and sewing with their advanced technologies, even though the competitiveness of the industry as a whole is stagnant. We will introduce the specific ways in which these companies are trying to build their competitiveness, and extract the issues that need to be addressed in order to revitalize the industry.

はじめに

本稿の目的は、日本のアパレル産業¹の競争力について、ものづくり（製品開発から生産、販売にまでいたる一連の活動の流れ）という視点から素描し考察を行うことである²。

アパレル産業は戦後の日本の製造業が辿ってきた道を、いち早く進んだ産業であると言える。1950年代は日本の輸出を担う花形産業として日本経済をけん引し、また一方ではアメリカとの貿易摩擦の先頭を切った産業でもあった。その後、生産の海外移転と国内製造業の空洞化というネガティブな側面でも先頭を切った。海外生産が早くから始まり、1990年代には中国等での生産が本格化していった。それに伴い日本生産は2000年代以降減少し、とりわけ2010年代には急激に減って国内の製造企業は今に至るまで厳しい状況にある。また昨今では、欧州を中心にした循環型経済、サステナビリティを重視する動きの中で、アパレル企業もそれへの対応が強く求められつつある。そういった意味で、アパレル産業は日本の製造業の課題先進産業であり、他の製造業の方向性を検討するうえでも、大いに参考になりうる部分があると考えている。

これまでアパレル産業を対象とした社会科学的研究は数多くなされてきたが、既存研究のほとんどがマーケティング論や商業論、物流論といった、主にもものづくりのサプライチェーンの下流領域からのアプローチによるものであった（石井・小川, 1996; 高岡, 1997; Fernie & Azuma, 2004; 崔, 2006; 木下, 2011 など）。しかし、言うまでもなくアパレル産業も製造業の1つであり、その正確な競争力分析のためには、製品開発や生産管理といったものづくりの上流視点からの研究（技術経営論的なアプローチ）も不可欠であろう。ただ不思議と、これまでそういった視点からの研究は少ない（藤本, 2000; 井上, 2001 など）。我々の研究はその空白を埋めるものでもある。両領域からの研究アプローチが合わさることで、アパレル産業の全貌解明に近づくことができる。なお、ここではまだ厳密な学術分析という形はとらず、これまで筆者たちが実施してきたものづくり現場調査から得られた結果をもとに、それらの論点整理と問題提議を主題とする。つまり本稿の位置づけは、アパレル産業のものづくり競争力を考えるうえでの実態把握と仮説探索にある。

産業競争力の低下と問題設定

産業の競争力についての明確な定義はないが、国際競争力指標としての財の輸出入に注目すると現在、我が国のアパレル産業は圧倒的な輸入超過となっている。1987年に貿易収支が赤字

¹ 本稿でいうアパレル産業は、日本標準産業分類における繊維工業（製糸業、紡績業、撚糸業、織物、ニット生地、網地、フェルト、染色整理、衣服の縫製など繊維製品の製造に関わる事業所の集まり）と、そこに卸、小売、商社等の活動も含んでいる。つまり、衣服の開発生産と流通、販売に関わる企業活動全般を分析対象とする。

² 本稿は、新宅(2024)をベースに、大幅に加筆修正、再構成したものである。

に転じて以来、輸入品が増加し今や国内市場における衣料品の輸入浸透率は、数量ベースでは98.5%にまで達している。極端な生産空洞化状態にあり、もはや国内生産品は絶滅寸前である。その大きな背景には1985年のプラザ合意以降の円高トレンド、その後の海外生産移転がある。しかし、日本の製造業の代表格である自動車産業でも、90年代以降に海外生産が急増したが、海外からの逆輸入はほとんどない。自動車産業では、国内市場は国内生産でまかなっており、輸出も依然として存在する。その他、鉄鋼産業でも国内粗鋼生産量は1972年に1億トンにまで成長し、その後の生産量は横ばいで量的には停滞しているが、高張力鋼や電磁鋼板といった特定の分野ではいまだに世界をリードする競争力を誇っている。造船でも、大手企業は苦境に立たされたが、今治造船や大島造船など中規模企業は独自の戦略で競争力を維持して、韓国・中国の企業に伍している。それに対して、アパレル産業の国内生産基盤は風前の灯火である。

産業就業者数もアパレル産業は減少の一途を辿っている。1994年の91万人と比較すると、2017年には約3分の1の25万人にまで落ち込んだ。国内市場規模も、最終製品（衣料品）では、1991年の15兆円をピークに、直近では新型コロナ禍の影響はあったにせよ2023年は8兆円まで縮小している。

このように主な数値を見ても、日本のアパレル産業が競争力を保っているとは言えず、このまま何も策を打たなければ、ますます弱体化し疲弊していくであろうことは想像に難くない。そこで筆者たちは次のような問題解明を行うべく、2021年に研究チームを立ち上げた³。

第1に、なぜ国内アパレル産業が近年、急速に弱体化してしまったのかである。国内市場における輸入品の割合が急増したのは1990年代半ばから2000年代以降である。91年には数量ベースで50%を保有していたが、その後の約30年余りで98%以上にまで上昇する。その裏では、どのような現実と論理が働いているのかという点を考察する。産業再生策について検討する前に、まずはアパレルのものづくり現場で実際に何が起きているのかを正確に確認する作業が必要である。

第2に、国内アパレル企業が今後どのようにすれば競争力を再強化することができるのかである。注目すべき事実は、産業全体の競争力が停滞しているなかであっても、高い技術によって糸、生地、ニット、縫製などの分野で力強く生き残りを図っている優れた国内企業が確かに存在しているという点である。我々はこれまで日本全国（東北、北陸、関東、中部、関西、中国・四国、九州地方）約50拠点のものづくり現場を巡ってきたが、独自の製品技術を持った企業、多品種小ロット短リードタイムの生産システムを構築した企業、縫製工場自らがファクトリー・ブランドを立ち上げて成功しているところ、あるいは欧州の有名ブランドと取引してい

³ 科研費基盤研究(B) 課題番号21H00746、研究メンバーは本稿執筆者の他に杉田宗聡(阪南大学)と花原仙珠(共立女子大学)を加えた4名である。

る企業などを数多く見ることができた。そこで、そうした企業が具体的にどのようにして競争力を構築しようとしているのかを紹介し、そこから産業再興に向けた課題を抽出する。

以上のように本稿は、日本のアパレル産業の現状と競争力について、開発と生産の現場観察から得られた情報を整理し、試論的な考察を加えるものである。

1. 日本のアパレル産業の現状と課題

日本のアパレル産業の概況

まずは、日本のアパレル産業の現状について各種統計データをもとに確認する。国内生産出荷額はピークの1991年には14兆円を誇ったが、2021年は約3.7兆円まで減少している。1991年から2007年にかけての増減率を他の製造業と比較しても、アパレル産業の落ち込みが圧倒的に激しいことが見てとれる（図表1）。産業就業者数も1994年の91万人から2021年は23万人へと減少、同じく事業所数も1994年の5万から2021年には1.3万まで減った。

<図表1：製造業の製品出荷額推移>

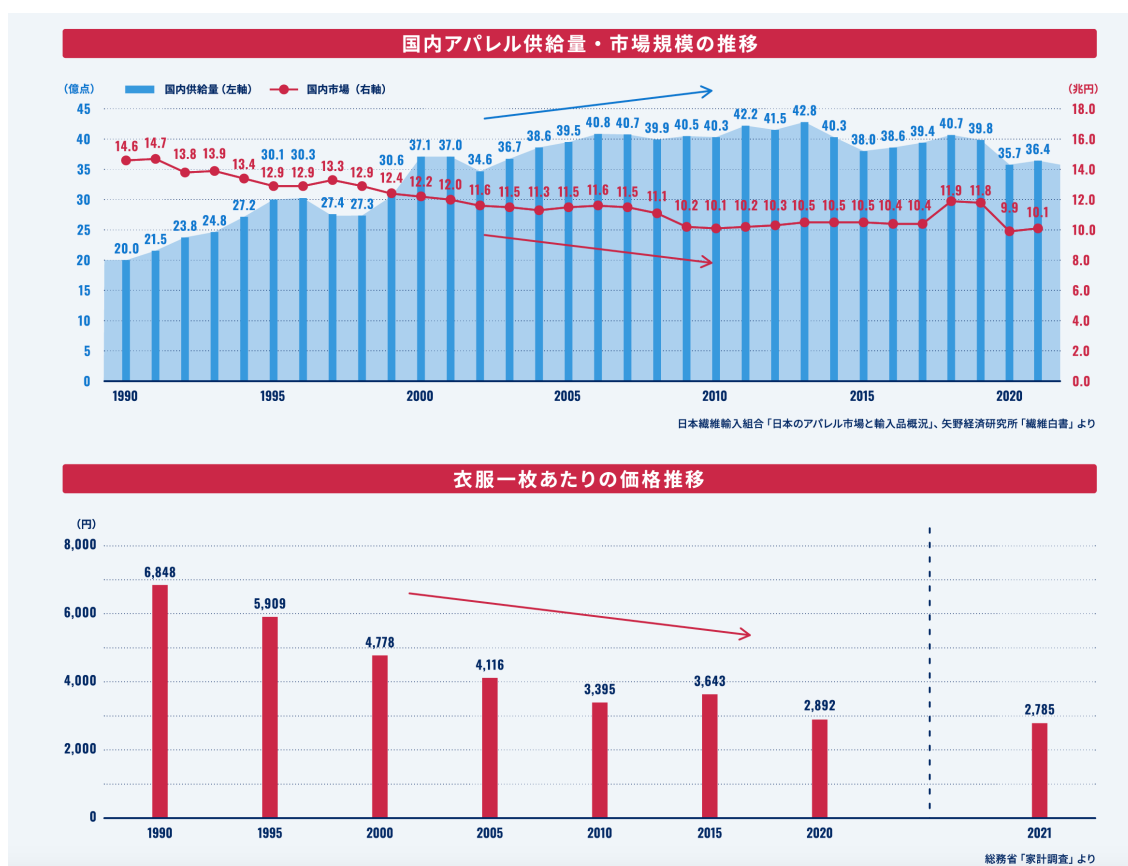
(単位：100万円)			
産業分類	1991年	2007年	91年からの増減幅
製造業合計	340,834,634	36,756,635	-1.2%
繊維工業	6,157,363	2,216,677	-64%
衣服・その他の 繊維製品	6,695,986	2,076,462	-69%
食料品	24,091,392	24,196,346	0.44%
化学工業	24,269,484	28,293,937	16.6%
鉄鋼業	18,630,816	21,191,653	13.7%
金属製品	20,230,286	15,188,870	-24.9%
一般機器	35,846,793	36,273,371	1.2%
輸送用機器	48,959,659	63,910,025	30.5%
精密機器	5,510,466	4,274,098	-22.4%

出所：浦上・武（2019）表1より

アパレル製品（衣料品）の国内小売市場は、バブル経済の恩恵も受けた1991年には15兆円を超えたが、その後は不況と少子化の影響も重なり2023年現在8兆3,000億円まで減少している。しかし国内供給点数に目を転じると1990年の20億点から2022年には約2倍の37億点へと逆に増加している。市場規模が金額では減少し、数量では増加しているということは、この間、衣料品は大幅な価格低下が続いてきたということを示している（図表2）。

90年代以降、中国および東南アジア製の安い衣料品が国内市場に大量流入したことで、これらの製品が日本の繊維産業を席卷した。それにより国内で生産する企業も、常に海外の安いコストと競争しないと仕事が取れないという状況が続いた。衣料品の製造コストは、概ね生地と付属品（ボタンなど）の材料費が30%、裁断と縫製にかかる費用が70%でそのほとんどが労務費になる。アパレルが労働集約型産業だと言われる所以である。したがって労働コストの安い国で作られた製品に対して、価格で対抗するのは至難の技である。

<図表2：国内アパレル供給量と市場規模、製品価格の推移>



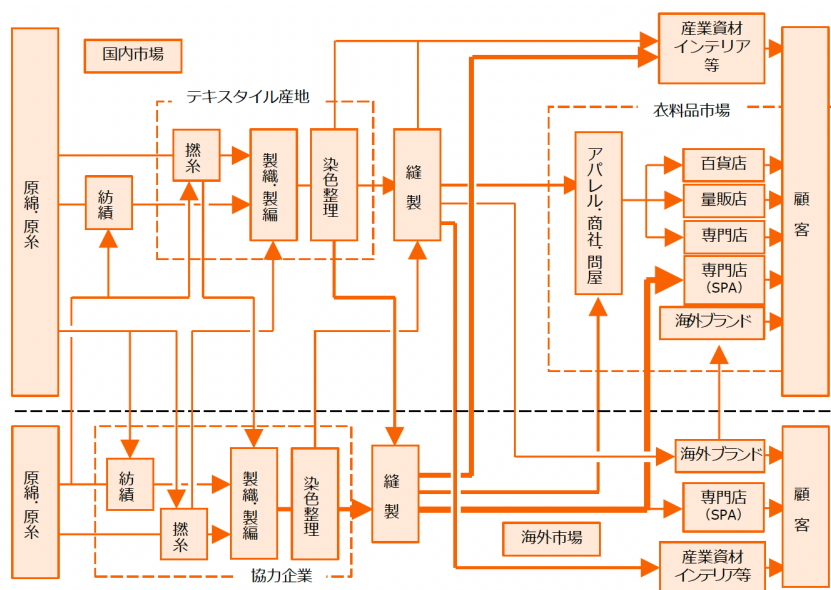
出所：環境省ホームページ

https://www.env.go.jp/policy/sustainable_fashion (2024年10月16日アクセス)

アパレル産業のサプライチェーン

次に、アパレル製品のものづくりについて見てみよう。特徴としてよく挙げられる点が、自動車に代表される機械製品ほどではないにせよ、関わるプレーヤーの多さと複雑なサプライチェーン構造である。服づくりの工程は大きく、原材料である綿や羊毛、麻、ポリエステル等の繊維原料の生産を起点にして糸が作られ(紡績)、それを織ったり編み立てて生地になるまでの川上工程(染色、ボタン等の付属品製造も含む)、生地のカットと縫製を行う川中工程、最終的な完成品の流通・販売の川下工程の3段階からなる。そこに製品の企画デザインを担うブランド企業や商社、卸業者が随所で介在する。同時に、自社ブランドを持たない製造受託企業(OEM: Original Equipment Manufacturer)や企画・製造受託企業(ODM: Original Design Manufacturer)が数多く存在しており、逆にアパレル(ブランド)企業は自社工場を持っていないことが多い。このようにアパレル製品のサプライチェーンは、多段階かつ数多くのプレーヤーがひしめき合う複雑な分業構造となっている(図表3)。それが後に述べるように、海外生産移転を容易にし、結果として産業疲労を招いた側面がある。

<図表3：アパレル産業のサプライチェーン>



出所：繊維産業小委員会（2022）

輸出入状況の変遷

製品の輸出入状況について見ると、かつては日本の輸出産業の中心を担っていたのがアパレル産業である。1960年には、全輸出の30%を繊維製品が占めていた(通商産業政策史編纂委員会, 2012)。1970年でも、アメリカ向けのアパレル輸出国の1位は日本であったが、1990代

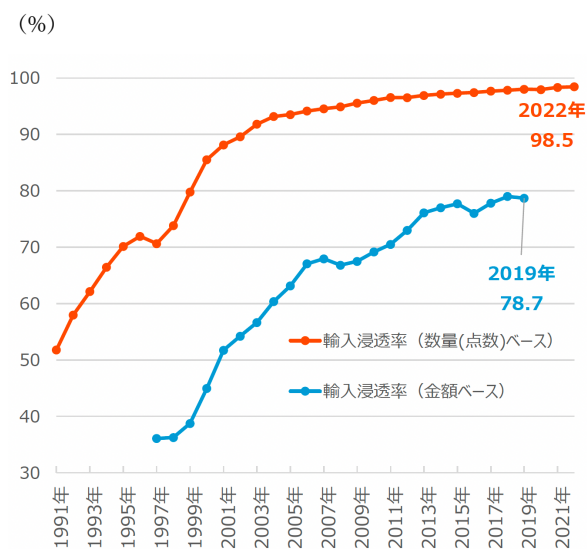
以降、上位ランキングから姿が消える（図表4）。それと並行して輸入品が増加していく。その後の国内市場における衣料品の輸入浸透率は、直近では点数ベースで98.5%、金額ベースでも78%を超えており、圧倒的な輸入超過のなかで、国内生産品を見つけること自体が困難な状況にある（図表5）。

<図表4：アメリカ向けアパレル製品輸出国の変遷（金額ベース）>

	1970年	1980年	1990年	2000年	2008年	2011年
1	日本	香港	香港	中国	中国	中国
2	香港	その他アジア	中国	メキシコ	ベトナム	ベトナム
3	その他アジア	韓国	韓国	香港	インドネシア	インドネシア
4	韓国	中国	その他アジア	韓国	メキシコ	バングラデシュ
5	イタリア	メキシコ	フィリピン	ドミニカ	バングラデシュ	メキシコ
6	フィリピン	フィリピン	イタリア	ホンジュラス	インド	インド
7	カナダ	日本	ドミニカ	インドネシア	ホンジュラス	ホンジュラス
8	イギリス	イタリア	メキシコ	その他アジア	カンボジア	カンボジア
9	メキシコ	インド	インド	バングラデシュ	タイ	イタリア
10	イスラエル	シンガポール	インドネシア	タイ	イタリア	タイ
11	ドイツ	フランス	シンガポール	インド	パキスタン	パキスタン
12	フランス	マカオ	マレーシア	フィリピン	香港	エルサルバドル
13	スペイン	ドミニカ	タイ	カナダ	スリランカ	マレーシア
14	オーストリア	スリランカ	バングラデシュ	イタリア	エルサルバドル	スリランカ

出所：WTO/IDE-JETRO/OECD (2013) “Aid for Trade and Value Chains in Textiles and Apparel”

<図表5：国内アパレル市場における衣料品の輸入浸透率>



出所：製造産業局生活製品課（2023）

では、どの国からの輸入が多いのかを示したのが図表6である。中国を含む東アジアの国々が独占しているが、ここで注目すべきは7位のイタリアである。ランキングを輸入品1トンあたりの金額ベースに直すと、イタリアは中国の実に20倍以上で圧倒的1位となる。つまり日本のアパレルの高価格帯市場は、欧州の高級ブランドを中心としたイタリア製品（完成品および生地）によって多く占められているということである。そして、日本のアパレル産業再興のための道筋の1つがここに隠れていると我々は考えている。端的に言えば、国内アパレル企業が今後生き残りのために真剣に取り組まないといけないことは、少しでも高い価格をつけられる顧客価値に優れた製品づくりである。利益をしっかりとあげられるように、まずは収益基盤を安定化させねばならない。

<図表6：日本のアパレル市場の輸入上位国（2022年）>

1. 中国 1兆8,790億円(61万トン)：308万円/t
2. ベトナム 5,354億円(14万トン)：382万円/t
3. バングラデシュ 1,773億円(7万2,484トン)：245万円/t
4. カンボジア 1,597億円(5万935トン)：270万円/t
5. ミャンマー 1,440億円(4万7,508トン)：303万円/t
6. インドネシア 1,043億円(3万トン)：348万円/t
7. イタリア 1,010億円(1,577トン)：6,400万円/t
8. タイ 498億円(1万1,007トン)：450万円/t
9. インド 308億円(8,061トン)：382万円/t
10. マレーシア 200億円(9,028トン)：221万円/t

出所：日本繊維輸入組合

<図表7：アパレル産業の給与>

(単位：円/月)		2017年	2018年	2019年	2020年	2021年
全産業	計	316,966	323,547	322,612	318,405	319,461
	男子	404,060	414,012	414,018	405,865	407,616
	女子	212,366	218,026	218,661	218,981	220,265
製造業	計	383,658	392,301	391,044	377,583	384,765
	男子	449,769	457,192	457,020	440,597	449,448
	女子	222,409	229,899	229,645	226,177	232,360
アパレル産業	計	240,844	246,846	243,589	249,365	253,418
	男子	354,434	353,403	348,053	354,163	373,583
	女子	165,453	172,321	175,075	180,322	181,285

出所：日本化学繊維協会『繊維ハンドブック2023』

アパレル産業の就業者数が激減している大きな要因が、染色、加工、縫製等の現場の薄利構造からくる給与の安さにあることは確かである。我々が訪問した企業の多くも、若い世代の人材確保と後継者不足、技能継承の問題に直面していた。特にこれらの中間製造業者は中小零細企業が多いため、収益改善が喫緊の課題である。図表7を見ると、製造業全体の中でも、アパレル産業の給与水準はかなり低いことがわかる。

そのため、もちろん欧州高級ブランドに匹敵するレベルにまで価格を引き上げるのは一朝一夕では難しいだろうが、まずは中価格帯領域の製品づくりを積極的に目指すべきであろう。後にも紹介するが、最近はそのような製品づくりに成功している国内企業も少しずつであるが出現している。

低価格競争が招いた製造現場疲労

日本のアパレル市場は、この30年間で衣服1枚あたりの製品価格が実に60%も下落した(図表2)。無論その大きな原因は、低コスト国からの輸入品急増にあるわけであるが、その際、ものづくりの現場でどのような論理が働いて産業の弱体化を加速させたのだろうか。それを一言で表せば「市場と技術の分断」である。

先述したように、アパレル産業のものづくりの特徴として、企画デザインを行うブランド企業と、生産を担う企業(OEMとODM)は別であるのが一般的である。低価格輸入品が増加した90年代以降、国内のOEMが自社の高い製造技術を武器にコストを多少かけてでも質の良い製品を作って供給しようとしても、ブランド企業がそのコストに見合った価格で買い取ってくれないという状況が生まれたのである。しかもアパレルの場合、自動車などの機械製品と違って、デザインや風合い、着心地といった意味的価値(主観的な情緒的価値)の占める割合が大きく、丈夫さや長持ちするといった機能的価値(客観的な製品価値)を価格に転嫁するのがなかなか難しいという側面が多分にある⁴。加えて、90年代にはファストファッションと呼ばれる、意味的価値ではそれなりに優れているが、機能的価値は高くない安価な欧州ブランド製品(H&MやZARA等)が入ってきたことで、低価格化がますます加速した。そうになると、国内企業が安い海外製品に対抗するには、低コスト生産に走らざるを得なくなるが、結局、海外とのコスト競争に負けて利益が確保できず、ますますじり貧になるという負の連鎖が続いてきたのである。

生産の海外移転が加速させた在庫問題

海外生産移転が進んだことによって、完成品を市場まで運ぶのに必要な輸送時間も当然長く

⁴ 機能的価値と意味的価値については、延岡(2011)を参照のこと。

なった。もともと、アパレル製品のものづくりは、多段階かつ数多くの国内外プレーヤーがひしめき合う複雑なサプライチェーンゆえ、生地製造から数えると市場投入まで半年から約1年という長いものづくりリードタイムを要する。そのため、必然的に見込み生産にならざるを得ない産業構造となっている。しかしながら、それに対して製品寿命は短く、1製品あたり約3ヶ月（13週）が基本である。加えて、流行と気候という不確実要素が大きく影響するため、最終需要の予測は非常に難しい。つまりアパレル産業は、本質的に売れ残りや欠品のリスクに晒されやすい産業である。そのリスクが海外生産の進展により、ますます加速されたと言える。

そこで求められるのが、可能な限り実需に近い時点で素早く製品を作り、市場に適時供給できるものづくり体制の構築である。そうすれば、需要の読み違いによる損失を抑えることができる。こうした考え方は、クイックレスポンス（QR）と呼ばれるが、その発祥も1980年代のアパレル産業にあるとされる（幾原・岡, 1995）。しかし現在もQRに成功している企業は少なく、マスコミ等でもアパレル製品の過剰供給と在庫問題が喧伝されている。例えば、日本国内では1年間で約37億点の衣料品が市場投入され、そのうちの40%にあたる15億点が売れ残るとも言われている（矢野経済研究所, 2020）。通常、売れ残った製品は、値下げ（バーゲン）という形で利益を削りながら消化され、最終的には廃棄処分されることもある。言い換えると、この納期管理問題に上手く対峙できる企業は、それだけ競争優位を得ることができる。例えば、ZARAブランドで有名なスペインのインディテックス（Inditex）は、自社のサプライチェーンを上流から下流まで徹底管理し、トレンド製品を平均3週間で作って世界中の市場へと迅速供給するものづくり体制を構築している。それにより、売り逃しと売れ残りの両方を回避して高い競争力に繋げている（富野, 2021）。

しかし、東南アジアで生産した衣服を日本まで輸送するのに船便で1ヶ月程度かかることを考えると、QRとは程遠い現状である。

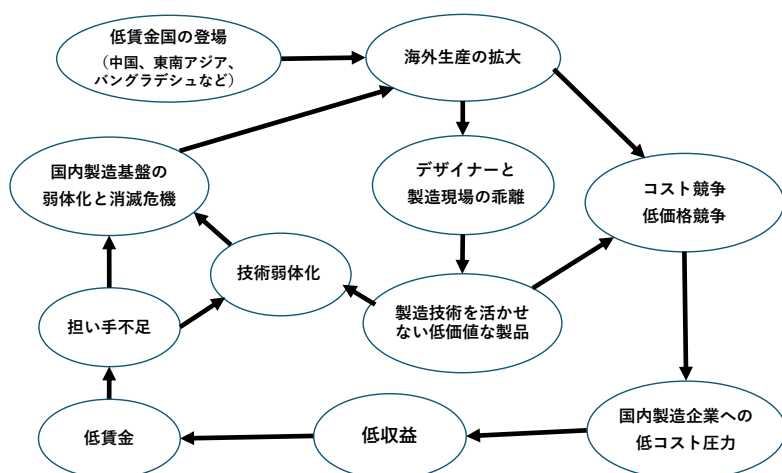
国内製造業弱体化の負の連鎖

以上述べたように、国内アパレル産業は1990年代以降に中国などの海外生産を拡大するとともに、国内の製造基盤は弱体化してきた。工場が海外に行くことによって、近年デザイナーは国内の製造現場に足を運ぶことも少なくなっているという。そうすると、国内製造企業が独自の技術開発や製造技術開発をしても、それを適切に評価し、活用できるデザイナーが減少してきた。海外に低コスト生産地をもつことによって、競争の焦点が一気に低価格一辺倒になってしまい、価格競争が延々と続いてきた。

そうなる国内製造業にも、低コストが求められ、生き残ろうとすれば低賃金の海外と同等の納入価格が求められる。高度な技術による高価格製品や市場に隣接することを活かした短い納期などはあまり評価されなくなってきた。そういった状況では、国内製造業はワーカーに最

低賃金に近い低い賃金を要求することになる。そういった職場は、若い人にとって魅力を失うので、人材不足につながり、熟練の継承が難しくなる。その結果、技術が弱体化する懸念が高まってくる。このような国内製造業弱体化の負の連鎖を図式化したのが図表8である。

<図表8 国内製造業弱体化の負の連鎖>



15年ぶりの繊維ビジョン策定

ここまで述べてきたように、アパレル産業をめぐる厳しい状況が続く中で、繊維産業政策を担当してきた経済産業省は、2016年に繊維課を廃止して生活製品課の中に組み込んだ。我々が地方のアパレル関連企業を回っていると、「国は繊維課を廃止することで、われわれ繊維産業を見捨てた」という声を耳にすることもあった。たしかに国は1966年からほぼ5年に1度の割合で、アパレル産業の将来の方向性を繊維ビジョンと称する冊子としてまとめてきたが、2007年に『繊維産業の展望と課題』をとりまとめて以降、繊維ビジョンは途絶えていた。

<図表9：繊維ビジョンの変遷>

発表年	ビジョン名
1966年	紡績業と織布業の構造改革
1973年	70年代の繊維産業政策のあり方について
1978年	今後の繊維産業の構造改善のあり方について
1983年	新しい時代の繊維産業のあり方について
1988年	今後の繊維産業及びその施策の在り方
1993年	新繊維ビジョン～今後の繊維産業及びその施策の在り方
1998年	繊維ビジョン～今後の繊維産業及びその施策の在り方
2003年	日本の繊維産業が進むべき方向ととるべき政策
2007年	繊維産業の展望と課題
2022年	2030年に向けた繊維産業の展望

そうしたなか、我々が先述の研究チームを立ち上げたのとほぼ同時期から、筆者の1人（新宅）が経済産業省の繊維関係の各種委員会に呼ばれて、その政策立案に協力してきた。2022年には、委員長として『2030年に向けた繊維産業の展望』をとりまとめた（以後、繊維ビジョン2030と略）⁵。アパレル産業政策を包括する繊維ビジョンとしては、実に15年ぶりのものである。繊維ビジョン2030では、今後の産業政策として以下の5つの方向性が示された。

- (1) 新たな「稼ぐ力」の創出
- (2) 海外市場への積極的な参入
- (3) 技術開発の促進
- (4) SX（サステナビリティ・トランスフォーメーション）
- (5) デジタル化

各項目の詳細についてはここでは触れないが、利益を上げられる新たなビジネスモデルを作ることがまずもって重要であり、そのために、成長しており、付加価値のとれる海外市場への参入が1つ、また、そこで競争力をもつために新たな技術開発が重要であるというのがその骨子である。サステナビリティへの対応、デジタル化の活用というのは、その戦略を推進補足するものとして、重要性を指摘したものである。

繊維ビジョン2030を発表した翌2023年1月には、『次代を担う繊維産業企業100選』を発表した。これは、上記の5項目で応募企業を審査し、いずれかの項目、複数項目で優れた企業を優良企業として表彰しようというものであった。この100選の目的は、すでに課題に先進的に取り組んできた企業を表彰することで、さらにその推進を後押しするとともに、それらの優れた具体的な取り組みを業界で広く共有することで、課題に積極的に取り組む企業を増やすことである。

100選を公募したところ、全国から166社、451取組の応募があった。6名の審査委員による厳正な書面審査の結果、109社を『次代を担う繊維産業企業100選』として選定した⁶。109社はほとんどが中小企業であり、我々にとって、これだけ多くの優良企業が全国で活動していることは驚きであり、これらの企業の活躍を後押しすることの重要性を強く感じさせるものであった。また、この100選は応募制だったので、中には応募はしていないが、ほかにも日本には優れた企業がまだまだ存在していることを示唆しており、筆者達自身の目でもその事実を実

⁵ 繊維ビジョン2030は、以下からダウンロードできる。

https://www.meti.go.jp/shingikai/sankoshin/seizo_sangyo/textile_industry/pdf/20220518_1.pdf

⁶ 100選企業は、以下にて公開している。

<https://www.meti.go.jp/press/2022/01/20230131001/20230131001.html>

際に確認している。

そこで次では、これまで調査した企業の取り組みをいくつか紹介するなかで、これから日本のアパレル産業が取り組むべき課題を指摘する。

2. 競争力再構築に向けた国内企業の動き

高い製造技術と模倣困難性

我々が訪れた企業は、様々な独自技術で強みを持っていた。例えば、生地メーカーでは、最新の高速の自動織機ではなく、低速の力織機（シャトル織機）を自分でメンテナンスして活用している企業が何社かあった。その理由は、生地に独特の柔らかい風合いを出すためにあえて旧式の織機を使い、経糸のテンションを弱くしてゆっくり織る必要があるからである。そういった企業では、織機メーカーの補修部品も修理サービスもなくなったものを使用し続けた。場合によっては、そういった古い機械を全国から探し出し、なかには廃業した工場から特別に入手しているケースもあった。山形県や静岡県が生地企業、愛媛県のタオル企業、あるいは岡山県のデニム生地企業などで、この種の話の数多く聞いた。

生地に対する特殊な加工技術を武器に、有名ブランド企業と取引を行っているところもあった。その他に、ミシンや編み機を独自に改造して他社には真似できない技術を生み出し、OEMとしてブランド企業に対する強い交渉力を築いているところもある。

ただし以上のような独自の技術を開発したとしても、その技術が瞬く間に他企業や海外の企業に模倣されたのでは意味がない。経営戦略論の枠組みでいえば、競争優位の維持可能性とか、資源・能力の模倣可能性といった問題になるが（Barney, 1991）、この場合、製造装置（織機、編み機、ミシンなど）企業と、それを使う製造業者のどちらに競争優位が埋め込まれているかが重要となる。最先端の技術であっても、そのノウハウがすべて製造装置側に埋め込まれており、その装置さえ入手すれば、比較的容易に生産を立ち上げられる場合は、急速に技術が伝播していく。液晶パネルなどは、その典型例であろう。シャープに代表されるように、かつては液晶パネル産業をリードした日本企業であったが、そのノウハウはどんどん製造装置に埋め込まれていった。そういった製造装置を生産する日本の企業は、当然、海外企業にも販路を広げる。資金力のある韓国企業、中国企業は、そういった日本製、あるいは欧米製の装置を大量に購入し、あっというまに日本企業を圧倒した（新宅・善本, 2009）。こういったシナリオがいくつかの産業で繰り返された。

アパレル産業でも同様で、素晴らしく進歩した最先端の自動織機を購入すれば、中国でも容易に生地生産を立ち上げ、低コストで大量生産できるようになる。日本企業の優位性を維持することは容易ではない。縫製でも、日本製の優れたミシンを使えば、最終的には賃金の勝負に

なってしまう。

しかし、独自の製造レシピやメンテナンスが必要な機械をうまく使いこなすノウハウは、容易には流出しない。そういったやり方だと、生産性は落ちるかもしれないが、それが優位性を維持するためのひとつの方策であろう。他にもさまざまあろうが、独自の技術を開発し、そのノウハウが流出しないようにして、優位性を維持していくことが日本のアパレル産業復興の重要な視点の1つである。

技術と市場のマッチング

独自の技術を開発したとしても、そこから出来上がった製品の価値が認められ、コストを賄って利益の出る価格で売れないと、事業としては意味がない。我々がOEMやODMの調査をしていると、「せっかく独自の製品を提案しても、販売先のブランド企業のデザイナーがそれをうまく活かしてくれない」という声をたびたび聞いた。先にも述べたが、その背景には、ブランド企業のデザイナーや企画担当者が、製造現場に足を運ばなくなったという現状があるという。以前は、そういった開発者は、頻りに国内の製造現場を訪れていたようだが、海外への生産移転が進行した1990年代後半以降は足が遠のき、めったに来なくなった。そうすると、独自技術の重要性やそれらの活かし方の理解が不十分であったり、そもそも市場ではコスト競争にまい進しているので、そうしたコストのかかる技術は採用しなかったりという風潮が蔓延した可能性がある。

そういった状況に直面した国内製造企業(OEM)がとった方策の1つが、独自ブランドの立ち上げである。典型的なパターンとしては、次のようなステップを踏んだ企業がいくつか見られる。90年代後半から2000年代に入ってOEMとしてブランド企業からの注文が激減し、生き残るために独自の技術開発を始める。開発には成功するものの、2008年のリーマンショックで市場は縮小、デザイナーやバイヤーはその新技術を評価し活用してくれない。そこで窮余の策として、自社ブランドを立ち上げて、自社技術を活用した製品を自らデザインして生産し、消費者に直接訴求していくようになったのである。

無論、それまでOEMビジネスだけをやってきた企業が、いきなり自社ブランドを販売していくことは決して容易ではない。商品の企画デザイン力はもとより、販売やブランド育成に関するノウハウもないからである。しかし、地道な販売活動によって成功を収めつつある企業も現れている。例えば、山形県のある老舗ニットメーカーは、2013年に自社ブランドを立ち上げるまでは大手ブランド企業からのOEMビジネス比率が100%であった。そこで、現在の社長がOEM事業からの脱却を図り、今では売上の90%を自社ブランド製品が占めるにまで成長した。その背景には今述べたように、1990年代以降仕事が激減し、製品は低価格化する中で、同社が長年かけて培ってきた製造技術を最大限に活かした顧客価値の高い製品を作って勝負をか

けたいという思いが強かったという。価格帯は、若者でも手を伸ばせば届く 3 万円～4 万円代を中心に、品質（デザイン、風合い、着心地、耐久性などの総合品質）は 10 万円以上するヨーロッパ高級ブランドにも決して負けないレベルを実現している。

こうしたブランドは、いわゆるファクトリー・ブランドとして、市場でも注目を浴びつつある。消費者も、これまでの大量消費、頻繁な買い替えから、本当に良いものを長く大事に使うという風潮が少しずつ生まれている。

海外市場への進出

独自技術を価値に転換するもう 1 つの方法が、海外市場開拓である。とくに、欧州市場には、良いものならば高い価格で買い取って、自社製品の差別化に活用しようというブランド企業が存在している。そういった企業のバイヤーは、目利きが多く、日本にも触手を伸ばしてくる。そういったバイヤーの目にかなうと、技術と市場がつながっていくわけである。実際、欧州の有名ブランドに生地を販売している佐藤繊維（山形県）、デニム生地のカイハラ（岡山県）やクロキ（岡山県）などが有名であるが、その他にもそういった企業が出現しつつある⁷。海外市場を狙う企業は、イタリアやフランスの展示会に自ら出展し、市場開拓を始めている。筆者達は、2023 年 1 月にフィレンツェで開催された紳士服の世界的な展示会である Pitti Imagine Uomo の視察を行ったが、出展している日本企業が約 20 社もあり驚かされた。今後、そういった企業がますます増えることを期待したいし、国による支援も必要であろう。

開生販の連携と統合

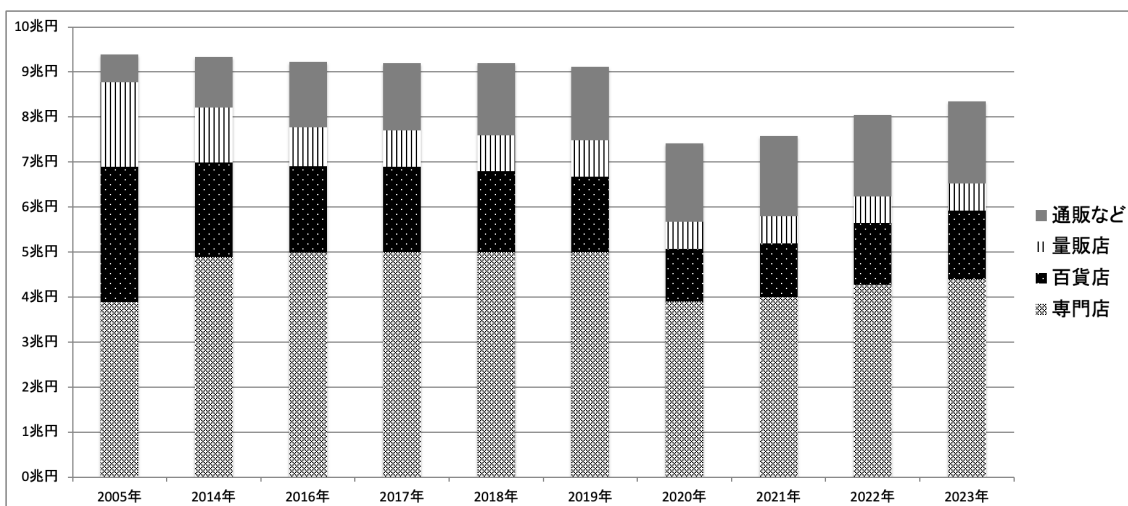
以上のように、高い製造技術を活用した顧客価値の高い製品をつくり競争力構築につなげようという萌芽が日本各地で見られるわけだが、販売現場でもそうした流れに繋がりそうな動きが少しずつ出始めている。1960 年代から 70 年代にかけて日本の高度経済成長とともにアパレル産業の拡大を根底で支えたのは、百貨店である。そして製造卸と言われた問屋機能を備えた企業（レナウン、三陽商会、イトキン、樫山など）がやがてアパレルメーカーと呼ばれるようになり、自社で企画した製品を OEM を使いながら製造し、その多くを百貨店に商品供給してきた（木下, 2011）。90 年代に入ると、ファーストリテイリング（ユニクロ）に代表される製造と販売機能を共に持つ SPA（Specialty store of Private label Apparel：製造小売業）業態が認知され、その後、そうした専門店と呼ばれる小売企業が販路の主役を担うようになる（図表 10）。とはいえ、今でも百貨店がアパレル業界の中で持つ影響力は大きい。

例えば、上で紹介した山形県のニットメーカーの自社ブランドも、立ち上げから 4 年ほど経

⁷ 佐藤繊維のケースは谷山(2014)を、カイハラの場合は谷山・高橋 (2014) を参照されたい。

ったときに伊勢丹からの買い付けが入ったことで一気に業界での認知度が上がり、成長軌道に乗ったという。

<図表 10：日本のアパレル小売市場と販路>



※通販など：通信販売やディスカウントストア

※量販店：イオン、イトーヨーカドーなどの総合スーパー

※百貨店：高島屋、伊勢丹、大丸などのデパート

※専門店：ユニクロやしまむら、駅ビルやショッピングセンター等に入っているテナント

出所：矢野経済研究所『アパレル産業白書』各年版

我々が訪問したある大手百貨店によると、これまでは買い付ける商品の工場まで知っていることはほとんどなかったが、近年はバイヤー自身が日本全国の繊維産地や縫製工場を巡り、生産背景を大切にしたい質の高い製品を仕入れたり、オリジナル製品を企画することも増えてきたという。それに対してイタリアでは、もともと小売がものづくりの現場である工場に直接赴くことは一般的であり、その点においても歴史的に日本のアパレル産業は、実際のものづくり現場と販売が分断されてきた傾向がある。この開発・生産・販売の分断問題は、これまでの繊維ビジョンにおいても昔から再三にわたり指摘されているが未だに解消されていない。例えば、1993年発行の繊維ビジョンでもすでに、生産と販売が連携し市場の潜在ニーズを刺激する製品を生み出すような産業構造改革が必要であると提唱されている（高橋, 2013）。

この生販分離問題は製品開発だけでなく、納期生産管理の側面でも根深い。長く複雑なサプライチェーンと生販連携不足により、需要変動に応じた柔軟な生産ができていないわけである。過剰供給の抑制とQRの推進もアパレル産業における積年の課題である。

おわりに

我々の生活にとっては欠かすことのできないアパレル産業であるが、本稿で述べてきたように国内でのものづくり基盤は弱体化の一途を辿っている。もちろん海外生産が全て悪いわけではなく、国際分業をうまく活用しながら競争力を構築している企業も存在する。とはいえ、価値の高いものづくり実現のためには、開発・生産・販売機能の密な連携が不可欠であり、自動車に代表される日本の製造業の国際競争力を培ってきたのは、そのような統合的なものづくり力である（藤本, 2004）。しかし日本のアパレル産業はその強みをほとんど発揮できず、過去 30 年間、低価格競争の波に飲まれたまま今も抜本的な打開策を見いだせていない。我々が足を運んだ製造現場でも、海外企業には決して負けない高い技術力を持ちながらも、まさに宝の持ち腐れ状態にある現実を数多く目の当たりにした。

それでも少しずつであるが、海外市場への売り込みを模索したり、自社ブランドによる生き残りをかけた動きが出ているのも事実である。そうした取り組みに果敢に挑戦しているのは、その多くが製造企業の 2 代目、3 代目といった若い世代の社長（多くは 30 代～40 代）で、自分の祖父母や親がこれまで苦勞して長年培ってきた自社の技術やノウハウが、このまま放っておくと廃れてしまうことへの危機感を持ち、同時にもっとうまくビジネスを展開できる余地が残されているとの認識を共通して持っていた。日本経済全体も現在、ようやく長きにわたったデフレからの脱却を図り、多くの企業が顧客価値の高い製品とサービス提供へと事業転換をしないといけない時期にある。アパレル産業もいまこそ低コスト競争の負の連鎖を断ち切り、高価値事業へと大きく舵を切っていかなければならない。

*本研究は、JSPS 科研費「アパレル産業のものづくり競争力に関する研究」（21H00746）による助成を受けたものである。

参考文献

- Barney, J. (1991). Firm Resources and Sustained Competitive Advantage, *Journal of Management*, Vo.17, No.1.
- 崔容薫 (2006) 「QR システムによる柔軟なサプライチェーンの構築：日本のアパレル産業を対象に」『Japan Marketing Journal』101 号。
- Fernie, J. & Azuma, N. (2004). The changing nature of Japanese fashion, Can quick response improve supply chain efficiency, *European Journal of Marketing*, Vol.38, No.7.
- 藤本隆宏 (2000) 「毛織物・アパレル産業の製品開発」藤本隆宏、安本雅典編『成功する製品開発』有斐閣

- 藤本隆宏 (2004) 『日本のものづくり哲学』 日本経済新聞出版。
- 井上達彦 (2001) 「スピードアップとアンチ・スピードアップの戦略的統合に向けて：(株)ワールドにおける情報化と製品開発システムの革新」 『国民経済雑誌』 184 巻 1 号。
- 幾原敏行・岡武史 (1995) 「我が国繊維産業の構造改革とその動向」 『繊維と工業』 51 巻 4 号。
- 石井淳蔵・小川進 (1996) 「対話型マーケティング体制に向けて：アパレル業界のビジネス・システムの発展」 石原武政・石井淳蔵編 『製販統合』 日本経済新聞社。
- 製造産業局生活製品課 (2023) 「繊維産業の現状と国内外のサステナビリティをめぐる動向等を踏まえた取組の方向性について」 経済産業省。
- 繊維産業小委員会 (2022) 『2030 年に向けた繊維産業の展望』 経済産業省。
- 木下明浩 (2011) 『アパレル産業のマーケティング史：ブランド構築と小売機能の包摂』 同文館出版。
- 延岡健太郎(2011) 『価値づくり経営の論理：日本製造業の生きる道』 日本経済新聞社。
- 新宅純二郎 (2024) 「新たな環境に再挑戦する中小繊維メーカー」 『商工ジャーナル』 50 巻 10 号。
- 新宅純二郎・善本哲夫 (2009) 「液晶テレビ・パネル産業：アジアにおける国際分業」 新宅純二郎・天野倫文編 『ものづくりの国際経営戦略：アジアの産業地理学』 有斐閣。
- 高橋啓 (2013) 「繊維産業政策の変遷：繊維工業から繊維・ファッション産業へ」 『大原社会問題研究所雑誌』 652 号。
- 高岡美佳 (1997) 「戦後復興期の日本の百貨店と委託仕入：日本的取引慣行の形成過程」 『経営史学』 32 巻 1 号。
- 谷山太郎 (2014) 「海外市場進出を契機とする本国事業の成長可能性：株式会社佐藤繊維をケースに」 『赤門マネジメント・レビュー』 13 巻 2 号。
- 谷山太郎・高橋健太 (2014) 「海外顧客の獲得を通じたサプライヤーの成長：カイハラ株式会社をケースに」 『赤門マネジメント・レビュー』 13 巻 3 号。
- 富野貴弘 (2021) 「グローバル・サプライチェーンマネジメントの現状と課題」 『同志社商学』 72 巻 5 号。
- 通商産業政策史編纂委員会編(2012) 『通称産業政策史 1980-2000 第 8 巻 生活産業政策』 経済産業調査会。
- 浦上拓也・武学穎 (2019) 「アパレル産業の市場構造」 『商経学叢』 66 巻 1 号。
- 矢野経済研究所 (2019) 『繊維白書 2020』 矢野経済研究所。