

第4章 活性化を指向する先進事例

第4章 活性化を指向する先進事例

1 国の繊維政策の方向

わが国の繊維産業政策を方向付ける重要な資料は『繊維ビジョン』（通商産業大臣(当時)の諮問に対し、産業構造審議会と繊維産業審議会の合同部会が行った答申)であるが、1998年12月答申の『繊維ビジョン』は、わが国繊維産業の課題として次の4項目を掲げている。

市場主導時代への対応不全

グローバル大競争時代における更なる国際展開の必要性

ニューフロンティア時代への新たな挑戦の必要性

繊維産地改革の困難な道のり

そして、これらの課題を踏まえて、繊維産業が発展して行くために推進しなければならない改革として次の5項目を示している。

消費者とともに価値を創造する仕組みの構築

- ・小売段階による企画生産活動全体へのイニシアチブ発揮
- ・リスク分担の明確化
- ・情報共有、情報流通の促進（QR体制の構築）
- ・サプライチェーン全体の効率化促進（垂直連携・統合によるトータルインダストリーとしての効率性向上）
- ・透明性、オープン性の高いビジネスの仕組みの確立

アジアを軸とする世界の繊維産業としての発展

- ・市場をグローバルにとらえた積極的な事業展開
- ・アジアとの高度な生産ネットワーク体制の構築

ニューフロンティアの拡大による基幹産業としての基盤の整備・強化

- ・フロンティア分野の技術開発・市場開拓の強化
- ・技術開発力を支える人材の育成の促進
- ・知的基盤（テクノインフラ）の整備、国際標準化の促進
- ・社会的要請への対応

やる気のある産地企業の自律的・持続的発展と産業集積の高度化

- ・中小企業の優位性を活かした戦略構築
- ・情報化、人材育成等の産地のビジネス環境の形成
- ・企業間、産地間の連携強化

人材の確保・育成（ ～ に共通）

- ・クリエイション力のある人材の育成
- ・産学連携のための枠組み整備
- ・優秀な人材の流動性を高める企業や産業組織の追求

（出所：『繊維ビジョン』通商産業省生活産業局編、財団法人通商産業調査会刊 99 年 6 月発行）

これら 5 項目の改革のうち、 の「消費者とともに価値を創造する仕組みの構築」において、ビジョンは、具体的なあり方の一つとして「卸機能やリスクヘッジ機能等の商機能を統合・取り込んだ SPA 等の製販一体化」を示している。

また、 の「アジアを軸とする世界の繊維産業としての発展」においては、「マーケット・インの発想を海外市場においても応用し、商品企画力・販売力を高めわが国の製品を輸出することが重要である。具体的には、わが国製品の特質を踏まえ、ターゲット・ゾーンを明確化した企画販売を展開することが必要である。ヨーロッパブランドほどのステータスはないものの品質面での信頼性の高いわが国製品の特徴を活かし、欧米のキャリアウーマンを中心とするブリッジゾーンへの販売を着実に進めているアパレル企業も既にわが国には存在している。また、今後成長が見込まれるアジア市場においては、類似の気候風土や文化背景を有するわが国のアパレル産業がアジアのファッションリーダーとなれるはずである。テキスタイルでも、わが国の合繊維物のイタリアへの輸出については、93 年以降数量の伸びが見られ、着実にマーケットに受け入れられている。（後略）」などとして、テキスタイル、アパレルの輸出に注力すべきことを説いている。

次に、ごく最近の資料として、2002 年 6 月の「繊維産業貿易に関するタスクフォースの共通認識」を示そう。タスクフォースとは、グローバル化の進展やアジアを中心とする諸国の繊維産業の競争力上昇による輸入急増に危機感を強めていた繊維業界の声を受け、2000 年 1 月の日本繊維産業連盟役員総会において通産相生活産業局長 当時 の提案で設置されたものであり、経済産業省製造産業局の関係者と繊維各業界の担当者と構成されている。

「アジア諸国からの安価な繊維製品輸入の急増、産業インフラの高コスト構造等を受け、国内繊維産業は厳しい状況にある。しかし、わが国繊維産業は、地場産業として地域経済、地域社会を支える重要な産業であり、また、高い技術力を背景に、衣料分野のみならず、環境、医療福祉、情報、建築土木などの非衣料分野においても多様な用途展開がなされており、他産業をも幅広く支え、多様な分野への広がりの可能性を有し、わが国の重要かつ必要な基幹産業の一つと位置付けられる。

一方、グローバル化の進展により、国内繊維産業の空洞化はますます進むと懸念される。こうした中、日本の繊維産業が国際競争力を強化していくためには、急速に進むグローバルイノベーションや時代の変化に的確に対応し、日本の強みを伸ばしていくことが必要である。

そこで、今後の競争力強化の具体的な戦略として、 研究開発の推進、 協業化の促進、 輸出振興、 ジャパンファッションの構築・発信、 知的財産権の保護、 生産流通構造の改革、 産地の人材確保への適応、 高コスト構造の是正の 8 項目を掲げている。」

上記 8 項目の中で、 の輸出振興について、タスクフォース共通認識は、「今後は国内市場のみでなく、欧米市場やアジアの勃興する富裕層等、海外市場も視野に入れ、輸出に力を入れていくことも繊維産業の活性化のための有力な手段と考えられる。輸出振興にあたっては、日本向けの商品をそのまま輸出してもうまくいくとは限らず、海外市場のニーズにあった輸出用の商品開発が必要である。具体的には輸出国、製品用途等、ターゲットを絞った商品開発に取り組む必要がある。また、そのためには、海外市場に関する専門的で詳しい市場調査、情報収集が必要であり、産地の織・染等の繊維製造業者自らが海外市場を見て、顧客に会い、ニーズは何であるかを明確に知ることが非常に重要である」としている。

また、 生産流通構造の改革については「わが国の繊維産業は、優れた素材開発力を始めとして、川上から川下に至るまでの幅広い業種、柔軟な連携による高度な製品開発・供給を可能とする企業群が存在しており、繊維製品に関する一貫した生産工程を自国内で構成できるとともに、感性の高い消費者を国内市場に求められる市場近接性を備えていることが強みであった。しかし、生産の分業性が非常に高く、流通構造が複雑であることから、消費者のニーズに素早く対応する仕組みが不十分であり、多くの無駄、不要なコストを発生させている。このため、IT 等の活用による更なる短納期化、在庫の削減、不良在庫の消失等を実現する新たなビジネスモデルを創出し、より一層の SCM 体制の構築を図ることが必要である。(中略) 中小企業、中小企業グループにおいては、協業化により SPA 的な事業形態への転換を図ろうとの動きが出てきており、中小企業自らの努力による生産流通構造改革への取り組みとして注目される」としている。

(括弧内出所：『繊維トレンド』(株)東レ経営研究所刊、2002 年 7・8 合併号)

これらの資料に見るように、わが国の最近の繊維政策において流通面の改革と輸出指向はそれぞれ重要な方向性とされている。このうち、流通面の改革については、大局的には小売業のイニシアチブ発揮やサプライチェーン全体の BPR(ビジネスプロセス・リエンジニアリング；経営改革)が重要としているが、小売段階からかなり離れた存在としての産地企業の進むべき方向としては、消費動向をより確実に把握できて新商品開発につなげやすく、またリスク軽減にも役立つと考えられる卸分野や小売分野などへの川下指向が重要な方向性として浮上してくることになる。

なお、『繊維ビジョン』で示された改革 5 項目の第 4 項、「やる気のある産地企業の自律的・持続的発展と産地集積の高度化」は、現在のわが国繊維産業政策が、かつてのいわゆる「護送船団方式」と決別し、新たな段階に入っていることを端的に示すものとして重視

されるべきである。

2 業界の動き

前項で紹介した『繊維ビジョン』の発表に呼応するように、繊維業界では産地活性化を目指すさまざまな動きが浮上してきている。

その中でもっとも大きな動きとなっているのは輸出ドライブである。とくにニット業界では輸出を最重要課題の1つに位置付け、積極的な輸出振興策を展開していることが報道されている。本調査においても、アンケートに回答した産地（組合）のうち、テキスタイル産地の20%、二次製品産地の10%が、最近3年間に海外展示会への参加を行っている。また、前項で解説した国の繊維政策においても海外を生産地としてだけでなく、販売市場としてもとらえるべきとしており、輸出との取り組みは今後ますます強まるものと予想される。

また、既存流通経路との摩擦に配慮してか報道数は多くはないが、産地組合や産地企業（グループ）の川下指向も、とくに二次製品産地において1つの傾向として明確化しつつある。本調査においても、アンケートに回答した産地（組合）のうち、テキスタイル産地、アパレル産地とも約20%の産地が、最近3年間に川下分野への進出の試みを行ったとしている。

前項で解説した国の繊維政策においても、SCM体制の構築を大きな方向性として打ち出しているが、産地企業から見た場合、基本的には小売業が起点となるSCM体制に参加しようとしても、小売業の間にはアパレル企業等が介在するケースが多いため、有機的な連携プレーを展開することは事実上困難がある。そこで、産地企業（グループ）としては消費者情報を求め、またITの急発展に助けられた新たな事業展開の試みとして、川下での事業展開を計画することになるわけで、この方向も今後かなり大きな動きとなることが予想される。

3 川下指向、輸出指向の先進事例

以下、本項においては、活性化を目指す動きの方向として、川下指向（卸、小売分野への進出）、および輸出指向の先進事例を取り上げて紹介する。

事例 1：西村織物株式会社

会社の概要

所在地 〒929-0217 石川県石川郡美川町湊井 1 84
代表者 西村 重信
設立 昭和 31 年 8 月
資本金 1,000 万円
従業員数 16 名（男性 7 名、女性 9 名）
業種 絹・人絹織物業
取扱品目 織物（オーガンジー、ジョーゼット）
売上額 6 億 7000 万円

会社の特徴

創業は昭和 7 年、現社長の祖父が絹織物製造からスタートした。ポリエステル主流の時代を経て、世界一薄いオーガンジーを製造、商社や問屋を経由しない流通ルートを確立、直販を行って、小売、輸出を手掛けている。

創業者はシルクジョーゼットへの切り替えを早期に行い成功、一時期、横浜から輸出するアメリカ向けのシルクスカーフにおいて 80 パーセントを占めたこともあった。

合織の時代が始まり、大手合織メーカーの下請工場に転換する製造業者が多い中、昭和 30 年に火災ですべてを焼失、この合織の立ち上がりの波に乗ることができなかった。そのとき波に乗れなかったことが、現在の独自の生き方を進める企業の体質を作った。

昭和 31 年に現体制の西村織物を設立、大手工場の下請を続け、30 デニールのジョーゼットなどを生産して細番手の技術をマスターした。さらに、自社でジョーゼットの企画物を製作して提案、受注をうけて製造するという方法も行うようになり、昭和 50 年代に入ってこれまでの賃加工に加えて自販の方法をとるようになった。ジョーゼットの企画生産から、次には生産するところがほとんどなくなっていたモノフィラメント使いのオーガンジーへの転換をはかり、先染めの製織の研究も行って、超細番手、先染織で西村織物の特徴を出す生産体制をとるようになった。

このように、特徴を出せるのは、自社開発・生産の姿勢を崩さず、得意分野を追求しているからであるとみられる。

現在では、自社企画およびクライアントからの試作・製作依頼に対してのみ製造を行い、委託加工、賃加工は受けていない。このように切り替えたのは約 15 年前、石川県では早い時期の切り替えであった。準備から織布まで一貫工場で製造を行う。15 デニールのオーガンジーなど超細番手の織物と先染織など、他にない西村織物の特徴を出す織物を作って

いる。

このことは、最新機械だけに頼らない、職人の経験と勘がものをいうローテクを生かしているといえよう。

取り組みの内容と成果

輸出に関しては、過去にも行っていたため、抵抗感が薄いものであった。

石川県繊維協会が石川県の繊維業界とイタリアの関連業界とのビジネスを生み出すためにホームページを作成することになった時、西村織物も参画した。そのとき海外からの窓口業務は、商社ではなく、過去から付き合いのあったアメリカのコンバーターの繊維仕入れ代行業に依頼した。

また、平成 10 年に西村織物を含む 3 社で、欧米のビッグブランドヘダイレクトメール（織物見本付き）を送付、シャネル、ベルサーチ、フェンディなどから興味をもたれ、平成 12 年にはシャネルと直接のビジネスが成立した。量的にはまだ少ないが、ヨーロッパへの輸出の足がかりにし、輸出の再構築を図っていった。

一方、小売部門は、平成 6 年に西村織物の一部門として、デザイナーと組んでオーダー製作を行うショップ「美露土」を立ち上げた。

海外でのウェディングも多くなり、レンタルドレスではコストがかかるということもあって、ウェディングドレスを販売する店を作るということにあった。

ブライダル関係のオーダーショップなどでパターンや物作りのキャリアを積んだデザイナーの経験による市場分析と提案で方向転換した。ウェディングだけでなく西村織物の得意とする素材、倉庫に眠っている試験反なども活用してオーダードレスを製作するショップということに変更された。

金沢市内に直販の生地ショップ&配送センターの「あざみや」を作り、合織の薄物織物当初 16 色、現在 36 色に増やして常時在庫、1メートルからカット販売も行い、最高で月約 200 反を販売している。

今後への取り組み等

フォーマルドレス中心の薄地の生地が西村織物の特徴であるが、このマーケットの需要が減少気味である。市場ではタウンアパレル商品が増加傾向にあるため、薄地を特徴とする西村織物としては、得意分野からは外れずに、特徴を維持しながらも、シーズン対策ができる素材作りの必要を感じている。

ヨーロッパなどでは、わが国の素材、なかでもハイテク織物とジャポニズムに対して、期待と注目度はとても高い。長年培ってきた、わが国にしかない和の高度な意匠技術への期待は大きい。

オリジナリティを持ち、得意分野を追求した物作りをしていけば、パリ、ミラノなどヨーロッパ市場へ進出でき、拡大の可能性は大きいと考えている。

事例 2：茅ヶ崎紡織 株式会社

会社の概要

代表者：鵜飼 郁郎

所在地：神奈川県茅ヶ崎市 TEL：0467-86-3221

工場：同上

東京営業所・ショールーム：東京都中央区京橋

事業内容：ニット用糸の製造販売

設立：昭和 23 年（1948）

資本金：4,985 万円

従業員数：80 名

年商：20 億円

会社の特徴

今年、創立 55 年を迎えた同社はニット用の毛紡績系メーカーとして、また、神奈川県茅ヶ崎市という繊維産地とは離れた地域に立地していることでも、今日ユニークな存在である。同社の特色は、手編み毛糸のような風合いを重視したニット糸を工業用に生産するところから始まっている。これは欧州の例に倣ったものであるという。当時、市況が乱高下する定期相場の立っていた通常の毛糸ではない分野で事業を展開するところに同社の経営の特長がある。

主要設備は次の通り。

そ毛設備：そ毛紡機（リング式） 400 鍾×20 台 = 8000 鍾（月産 45,000 ㎏）

紡毛設備：紡毛カード機（ミュール式） 700 鍾×5 台 = 3500 鍾（月産 25,000 ㎏）

また、染色加工と織布については、尾州産地（愛知県）の企業と 40 年も前からコラボレーションをしている。

織物には 15 年前から進出している。ニット糸を織物に使用することで、独特の軽さ・風合い・着心地のよさが出るので、それがセールスポイントになる。2002 年現在の売上構成はニット糸が 90%、織物が 10%。売り先は総合商社と繊維専門商社である。

取り組みの背景と内容

近年、大手企業もこのニット用毛糸の分野に相次いで進出し、市場競争が厳しくなったこともあり、ビジネスを海外市場にも展開している。すなわち、3 年前から韓国に輸出を始めており、さらに 2002 年からヨーロッパ市場への進出を目指して、2002 年 9 月には素材見本市「ティッシュ・プルミエ」（フランスのルールで開催、ミドルクラスの素材展）に

初出展、2003年2月には「ブルミエール・ビジョン」(パリで開催)にも初めて出展する予定である。また、2002年10月には「国際ファッションファブリック展」(International Fashion Fabric Exhibition、ニューヨークで開催)にもジャパン・クリエーション・コーナーに出品している。

成果

韓国の市場は所得水準の上昇で、大きく高級化・ファッション化していることから、高級素材のマーケットとして有望である。さらに、欧州で新たにマーケティングを開始する背景としては、1つには国内市場では価格志向が著しく、また需要面でも飽和状態であること、2つには、欧州のアパレルメーカーがわが国に素材を求めて来日していることがある。

欧州での成果については、2002年から上記のように見本市に出展しはじめたところであり、本格的なビジネスにつなげるのはこれからである。フランス、イタリア、ドイツを中心に約400社が参加している「ティッシュ・ブルミエ」展に出展してみて、本場でのビジネスにはオリジナル性が不可欠と認識している。

今後のさらなる取り組みの方向等

同社は、わが国でも数少ないニット用紡績系の専門メーカーとして、多品種少量生産を得意としている。そ毛糸タイプで56銘柄、紡毛糸タイプで50銘柄を生産している(下表参照)。その素材は、メリノウールを主体にして、アンゴラ、モヘア、ベビーキャメル、アルパカ、ベビーアルパカなどの多様な動物繊維に加えて、ナイロン、アクリル、ポリエステル・モダレーヨンなどの化学繊維であり、これらを使用したファッション性の高い複合紡績系を製造している。

海外からの日本製品の評価は、高機能性、ハイテク性、耐久性など物性・機能面を中心としたものである。「当社としても、本場でコストとではなく、クオリティで勝負したい。価格から入ると良いモノは作れない。匠の手の感覚でしか判らない技を凝らす職人がわが社のモノづくりを支えている」。今後とも長期的な視野でこれらの欧米での出展を続け、欧州市場への本格参入を図るとしている。

茅ヶ崎紡織の紡績系の種類

	銘柄数	カラー数
そ毛糸	56	1,173
紡毛糸	50	1,121

出所：同社パンフレット「Made in Chigasaki」(2002年)から作成

注：カラー数は延べ数である。

事例 3：池内タオル 株式会社

会社の概要

代表者 池内 計司
所在地 〒794-0084 愛媛県今治市延喜甲 762 TEL：0898-31-2255
設立 昭和 44 年（1969）2 月
資本金 1000 万円
従業員数 25 名
業 種 タオル製造業
売上高 745 百万円（2001 年 12 月期）

会社の特徴

池内タオルの特徴は、なんといっても経営ポリシーが明確なことであろう。池内社長が掲げる経営ポリシーは、3 本柱に集約することができよう。

第 1 の柱は、地球環境との調和である。これからの企業にとっての最大の責務は環境との取り組みにあるという強固な意志をもって、環境対策に取り組んできている。具体的には、パートナーである紡績工場や染工場も含めて高度な廃水処理設備を導入し、環境基準をはるかに下回る水準まで浄化したうえで放出している。また電力も、火力や原子力は発電に際して環境への影響が憂慮されるため、能代にある風力発電所と契約し、所要電力の全量をこれでまかなっている。当然、環境に関する ISO14001 は数年前に取得済みである。

第 2 の柱は、情報化による経営合理化・効率化である。同社は今治産地の情報化推進においても中核的な役割を果たし、例えば生産期間を従来の 45 日から 30 日に短縮することを成功させているが、自社および協力関係にある企業との間でももちろん、情報化を積極的に進め、効率的な経営を展開している。

第 3 の柱は、徹底した品質重視である。他社、他国ではできない高品質なタオルの生産を目指して努力を続けており、その成果はオーガニックコットン使用タオルや、甘撚り糸使用のきわめてソフトな風合いのタオルとなって開花している。それを支える品質管理については ISO9001 を取得している。また、エコテックスのクラス も取得しており、赤ん坊がしゃぶっても無害であることが証明されている。

このような、明確な経営ポリシーがあり、それを着実に実現してきた結果として、輸出と小売展開があるのである。

取り組みの内容と成果

輸出：同社の対米輸出は、平成 14 年 7 月の NHK テレビ「21 世紀ビジネス塾」でも取り

上げられたが、輸出を成功させるまでの道のりは決して平坦なものではなかった。同社もかつて、他のタオル産地企業同様、中国をはじめとするアジア製品との厳しい競合にたたされ、見本を作れども作れども、本生産はアジアに流れてしまうという状況が続いた時期があった。「アジアで作れるようなものを日本で作り続ける限り、生存競争には勝てない」と悟った池内社長は、アジアでは作れないものへと製品の転換を図ると同時に、取引面でもアジアから製品輸入していた取引先の間屋は切ってしまった。そして目を着けたのが、輸入タオルの「硬さ」であった。「こんな硬いタオルでなく、肌に優しい柔らかいタオルを作ろう」と考えた池内社長は、自社工場での工夫はもとより、紡績会社、染色会社に対しても熱心な打ち合わせと説得を繰り返し、タオル業界では誰も試みたことのなかった甘撚り双糸使いを実現、糊材にも工夫をこらして綿本来の柔らかさを出すことに成功したのである。

この製品をもって対米進出を図ったわけであるが、その際のキーワードの1つが「環境配慮」であった。当初（平成12年）は日本に近いカリフォルニアに販路を求めた。そこでは「ミラクルソフト」との評価を得たものの、成績はいまひとつ伸びなかった。そこで、ニューヨークの方がタオル市場として進んでいるという情報により、ニューヨークへも販路を広げることとしたのである。販売実務はセールスエージェントとを起用し、小売店への直販システムをとったが、平成14年4月のニューヨーク・ホームテキスタイル展で出展約1000社の中から最優秀5社の1つに選ばれたことが、販路拡大に弾みをつけた。同月にロスの3rd、6月にニューヨークのソーホー、平成15年1月にはニューヨークの頂点であるABCカーペットとの取引が始まり、アメリカだけでなくロンドンとパリのセレクトショップ18店舗との取引も決定している。国内取引と違い、良いものはきちんと評価され、代金回収も確実など、輸出取引にはメリットが多いというのが、池内社長の感想である。

小売：輸出と平行して、同社では小売への進出も行っている。平成13年度に工場内にファクトリーショップを立ち上げた後、環境型異業種とのコラボレーション展開、同じく東京の白金に産地の同業者と組んで小売店を設けており、これらで得られた知見は今後の商品計画に生かされることになる。

今後への取り組み等

資本金1000万円、従業員25名という小規模企業ではあるが、同社の経営ポリシーは大企業のそれを凌ぐほど高い。そして、その実現のため、着実な努力を行ってきている。くっきりとしたポリシー、じっくり取り組む努力、そして大局の動きと自社のポジションを見失わないこと。これらが続く限り、取引の中心である卸経由の国内販売、輸出、アンテナ的小売の3者の歯車がうまくかみ合った経営が展開できよう。

事例 4：有限会社 キャピタル

企業の概要

代表者 平田 俊清
所在地 〒711-0911 岡山県倉敷市児島小川 2 - 2 - 16 TEL：086-474-5339
業 種 ジーンズ製造業
設 立 昭和 60 年（1985）3 月
資 本 金 5,000 万円
従業員数 107 名
売 上 額 8 億円 7 千万円（平成 14 年度）

企業の特徴

キャピタルは、ジーンズメーカーとして後発である。というより、ジーンズメーカーとしてユニークであり、メーカーのジャンルに入れていいものか、判断不可能くらいである。

同社のジーンズの売値は 9 千円～3 万 8 千円で、中国製の「ユニクロ」のものが 3 本以上買える価格である。出来上がったものを「製品」とはいわず、「作品」と呼んでこだわりをみせる。

平田社長は、大学を卒業後、志望した企業に入社できず、挫折した中で渡米した。ジーンズ第一世代である平田社長は、そこでジーンズの本物に出会った。当時、すでにわが国にはジーンズが入っており、ファッションものにとらえられていたが、米国では国民生活に溶け込んでいるのを見た。

昭和 48 年に帰国後、(株)ジョンプルに入社し、企画・生産・販売を 10 年間行った。わが国のメーカーは売れるものばかり作ろうとするが、やはり自分でつくらないといけないと退社し、昭和 60 年に（有）キャピタルを興した。

わが国のアパレル企業は、ファッションものを提案する時、米国品のコピーをし、売れるものばかり作ろうとするが、自分は街でマーケティングして、売れるものを企画したい、売れるものより、ハートで描いたものを作りたいと考えた。

独立し、ミシン 1 台から始めた。何が出来るかと考え、1 枚、2 枚つくってはアパレルに持っていくことから始めた。それでは月 30～50 枚しか作れないが、アパレルは 1 ロット 500 枚は作ってほしいといってくる。それでは、ものづくりが雑になってくる。

生地・染色・縫製・仕上げなど、ものづくりのこだわりは、「手づくり感」を生かしていくものである。

そこで、まず素材は、機屋の工場で糸の段階から打ち合わせを十分に行ったうえで、生

地づくりを進めてもらっている。デジタルでなくアナログのものづくりをし、生地 1/3、縫製などものづくり 1/3、お客様とのコミュニケーション 1/3 のものづくりで、素材から吟味していく。

染色は、化学溶剤などは一切使わず、天然の藍染めでやる。ローブ染色のみとし、普通回数で済ますところを、3ヶ月かけて48回も行い、それから織りに。トヨタなどの古い織機を使用してもらう。

縫製は、最近のコンピュータミシンではなく、1950年代米国製の「ユニオンスペシャル」などあくまで古いミシンを使用し、なおかつ操作する手のちょっとしたふれが縫い目に直接反映するように、改造を加えている。これにより製品ごとに微妙な凸凹ができ、この世に2つとない商品（平田社長は作品と呼ぶ）ができる。

仕上げは、自社で開発したボディに1本ずつ着させて、ストーンウォッシュでなく、「顔作り」として、人が手作業で仕上げている。

規格に合わせたリッチな服ではなく、着てハッピーになれる服を志向している。

取り組みの内容と成果

創業当初から、現在いうところのSPA型をめざしていた。アパレルのOEMを続けているが、自分でつくりたい欲望にかられ、8年目になるが、自分で売り出した。

まず、児島に店を構えた。店づくりに5年をかけ、海岸の流木や廃木を活用、暖炉などをつけ、手作り感覚のものとした。ただ、建築士による設計でないため消防法などクリアするのに時間がかかった。

とはいっても、生産の参考や楽しみのためにコレクションしていたビンテージものなど収集したものと、自分の作品のミュージアムとしての色合いが強いものだった。開店して5年目に、不幸にも泥棒に入られ、収集したものや自分の作品が根こそぎ取られてしまった。その価値は膨大なものであった。

それならということで、平成10年からは販売店に切り替えた。

アパレル企業などがサンプルに買っていく場合が多いが、児島の工場で東京や関西にあるカジュアルアパレル企業のものづくりの黒子として存在していればいいとも考えている。

その後、店舗は岡山、神戸、京都（四条）に直営店を開店、インショップは1店だけ京都伊勢丹内にある。基本的には直営店の展開を考えており、百貨店などからの誘いは断っている。ただ、京都伊勢丹については、ものを大事に扱うところから出店したものである。

販売に関して、バーゲンは基本的にするつもりはなく、出来のわるいものでも、自分で手掛けた作品の値を下げることは考えられない。

また、製造現場に働く従業員も、店舗で働く従業員も、一部の中高齢者を除くと、平田社長を慕ってきた若者たちが中心である。彼らの関係は、工房の師匠と弟子に近いもので、従業員が5~6年でものづくりの感じをある程度修めれば、ジーンズの供給者として独立して各地に散っていった。

現在の年商は、アパレルの OEM が 5.7 億円、小売が 3 億円であり、1/3 以上を小売で占めている。

今後への取り組み等

新規店舗としては、平成 15 年 3 月に東京の恵比寿に開店を予定している。

このように年商における小売の占める割合が高くなっていくと思われる。

今後は、さらに作品の範囲を広げ、既に指向しているリメイクや介護関連にも力を入れていきたい。

米国は「リユース」の国柄で、決して一般に考えられているような使い捨ての国ではないが、欧州は「リメイク」の文化があり、古着を作り直すことも多い。その精神を生かし、物をすてない社会をつくる課題として、ジーンズのリメイクを行っている。修理は当たり前だが、エプロン、インテリア小物などにリメイクしている。

一方、介護関連では、「キャピタル・アドベンチャー」というネーミングでものづくりのコンセプトを考えている。いわゆる「介護服」は、病院などの医療の場で開発を任せておけばいいが、健常者も高齢者・身障者も共有でき楽しめるデニム・ファッションを考えていきたい。例えば、椅子に座ったときに楽に調整できるマジックテープのついたデニムパンツとか、裏毛で「前」も「うしろ」もないポンチョなどが挙げられる。着ていて楽で、しかも十分にファッショナブルな服というのがポイントになる。

そのような意味で、平成 14 年に開発した「キャピタル・フック」は話題を呼び、「モノ・マガジン」(株)ワールドフォトプレス)のその年のモノ・スーパー・グッズ・オブ・ザ・イヤーの生活雑貨・文房具部門の銀賞に選ばれた。男性なら何でもないジーンズのボタン掛けも、マニキュアが剥がれてしまうという理由で女性にとっては厄介な作業である。そこで、フックをボタンホールに通してボタンにかけ、クルッと回すだけでボタン掛けを可能にした。もちろん、若い女性向けに開発したが、ボタン掛けの困難な高齢者・身障者にも活用でき、買われてきている。

最後に、京都四条店はきもの専門店の後を引き継いだ店舗であり、店のたたずまいはそのまま活用した。前述のコンセプトとともに、店舗の上手な活用を考えると、デニムの和ものもいづれは提案していきたい。

株式会社 丸奈

企業の概要

代表者 牧野 孝彦
所在地 〒441-0302 愛知県宝飯郡御津町下佐脇字佐脇原 15 - 47
設立 昭和 44 年
創業 昭和 23 年
資本金 2,000 万円
従業員数 68 名(うちカーテン工房に 20 名)
業種 その他の織物業
取扱品目 カーテン生地製造, 繊維製品製造
売上額 8 億円(平成 14 年 2 月期)

企業の特徴

同社は「カーテン生地生産日本一」の看板を工場に掲げている。

愛知県三河地方は、昔から織物業が盛んな地域で、ジャカードのカーテン生地もそこから派生して、作られるようになった。昭和 50 年に父親から会社を引き継いだ牧野社長は、品質と大量生産による価格競争力で他の業者をしのごぎ、ジャカードの納入先も高級インテリア専門の商社や大手スーパーへと広がっていった。

カーテンの生産量は、現在では月産 70 万 km^2 、長さにすれば東京から岡山に達する。

このように、カーテン生産量日本一になれた理由としては、先を読んだ設備投資を実施してきたことがあげられる。

これは、特徴ある採用活動から発している。求人難で、新入社員を確保することが困難だった時期、九州に出向き、中学を卒業したばかり男子を毎年 4~5 人採用し続けた。その当時は、女子の中卒が金の卵と言われ、1 人確保するのに準備金が数十万円かかった頃である。それも普通、家庭環境、頭、性格がいい子を採用したがるどころだが、同社の場合、募集の条件は、勉強はできなくとも、家庭環境が悪くとも、つっぱっていたとしてもいいとして、あえて人材をゼロから育てることに挑戦した。入社した新人達と一緒にソフトボールしながら、社会人としてルールや会社の仕事を根気よく教えた。その新人達も、すでに 20 代後半で、職場のリーダー格に育っている。今でも、工場の壁には「めざそう、あいさつ日本一」の標語がかかっている。この人材育成が口コミで広がり、人材確保が可能になっていた。

人材確保が可能になると、それに見合った設備が必要と、設備投資を重ねていった。

その結果、工場は 6 つになり、平成 7 年にはそれらを現在の場所に集約した。

その時 8 億円をかけたため、それまでの借金と合わせて、計 15 億の借金を持った。竣工式で 300 人集まったが、わが国製造業の状況が悪化する中でいつ潰れるかと囁かれたものである。

また、品質確保には、人的要因も重要であるが、製織スピードの速いベルギー製の織機を輸入したことが、多様な柄出しが可能で、なおかつ精度もよく、故障も少ないため、大きな要因になっている。さらに、最近 3 年間でジャカード装置に約 1 億 5 千万円を投資して、カーテンの高級化に対応している。

取り組みの内容と成果

小売に進出したきっかけは、SO 反を年間 20k m²捨てており、これを生かす道はないか検討したことからである。従来、ヨーロッパからの端切れを手本に、糸などの規格を落としたり、柄、色を変えた程度でオリジナル・カーテンとしていたものを、本当のオリジナルを求めて、消費者のニーズを知ろうと考えたこともあり、平成 8 年に SO 反や余ったジャカードの生地を加工して売る「カーテン工房」を本社事務所の 2 階に始めた。

工房は奥さんと 2 人で始め、三河、浜松地域の田んぼの中まで車で行き、取り付けなど施工まで行っている。これが、口コミで広がり、すぐ 1 年で軌道にのった。

また、製造直販の利点を生かし、市価で 1 m²あたり 3 千円の高級カーテン生地を約 7 割引きの 600~900 円で販売したという価格面での要因もある。毎週土、日曜日には社長自らお客の対応をしなければならない状況にある。

カーテン生地は捨てることなく、テーブルクロスとかインテリア小物に生かすことができ、資源の活用にもなっている。

今後への取り組み等

平成 14 年 6 月末に 2 店目として豊田店に開店したが、知名度はまだ低く、早く軌道に乗せたいと思っている。

そのためには、現在オーダーカーテンとして 500 種類の見本を展示し、縫製、取り付けをしているが、店舗用カーテンの開発も必要で、いい柄、素材のものを揃えていきたい。

また、店舗が増えていけば、TV や新聞の広告も考えられるが、現在は年間でチラシ 6~7 回を作成しているに過ぎない。

もちろん生産量日本一の看板に恥じないように生産を続けていく。そのための設備投資や人材確保は従来どおり行っていく予定である。人材育成に関しては、高卒を中心に採用を行っているが、スポーツを通じての人づくりは変わっていない。

株式会社 大三

企業の概要

代表者 三品 清重郎
所在地 〒960-0768 福島県伊達郡梁川町柳田字町の内 36
設立 昭和 41 年 12 月
創業 昭和 42 年 4 月
資本金 2,000 万円
従業員数 65 名
業種 セーター類製造業
取扱品目 婦人物セーター製造
売上額 8 億 5 千万円(うち小売で 5 億 8 千万円) (平成 14 年 8 月期)

企業の特徴

代表者の父の時代には、水道配管、農機具の販売などをしていたが、輸出産地として台頭してきた福島で、投資効率が良いということと、ファッションが世界を相手にできる夢のある仕事ということで、セーター製造に事業転換した。

福島産地は昭和 39 年をピークに 45 年まで好調な輸出の時期が続いていた。その後、48 年のオイルショック時期から内地転換が始まり、輸入におされていった。10 年ぐらいは大手メーカーの下請けをしていたが、やがて東京に卸をつくるなど、製造から販売まで行うようになっていった。

コスト削減への追求が強い。その現われのひとつとして、同社ではつねに同一機種で台数を揃えることをポリシーとしている。それも 5 年間程度で編機を入れ替えている。同一機種で揃えるのは、メンテナンスなどのコストがかからないこともあるが、QR 対応が一番の理由である。異なった設備を設置していたのでは、受注が増加したときに対応が困難だが、同一機種であるならば、対応する台数を増やすことで解決可能となる。現在、2 交代 2 人で運転でき、合計 4 人で工場を回すことができロスが少ない。

20 年も前から、原料の選定から出荷まで 1 ヶ月という短サイクルの生産を実現してきている。生産のノウハウをシステム化し、情報ラベルの管理カードをつくり、ロスを無くすような体制づくりをしている。きっちりとした生産管理をしないとコストが高いものになる。早い時期からオーダー表、受注から納品、売上管理までパソコンに入れて管理してきている。それも小回りきくように、ソフトは自ら作成したものである。

整経、編み立てのみならず、縫製、リンキング、仕上げ、検査も社内で行っている。これにより、品質の把握、途中工程の管理、生産管理が可能となり、1 日で編み立てから仕

上げまでといった短サイクル対応を可能にしている。

取り組みの内容と成果

創業後約 10 年間は、大手メーカーの下請けをしていたが、輸入が増加し、受注が減少し、後発である(株)大三の売り先は狭まっていった。そこで、新しいことにチャレンジする社風が新しい事業を興すことになった。

まず、平成元年に、「パーシモン」・「アンティーク」という卸売業を興した。これは、別会社であり、当社製品のみでの扱いではなく、小売の品揃えのための卸業で、布帛ものを含めて婦人物を仕入れ販売している。

ここで仕入れた商品を消費者に直接販売するため、平成元年に地元のショッピングセンターに小規模ながら小売店舗を開業した。

企画の重要性を説いていた当社にとって、店舗を持つことはマーケット情報を効果的に活用できることにつながり、大きな意義がある。現在では東京にデザイナーをおき、ファッション動向に合わせた企画が出来ている。例えば、ゴム地にちょっとした柄を入れ、シルエットをきれいにした商品が好調に売れている。

地方店舗は地域密着型の品揃えとし、同じものがないようにアイテム数を多くし、サイズ、色数はあまりおかない。ニットを好むのは 40 歳以上の消費者で、若い人はカットソーを好む傾向にあるため、ミセス中心に品揃えしている自社店舗用には細番手のハイゲージもので対応している。

現在、小売店舗はミセスを中心の品揃えで、イトーヨーカ堂、サティ、ジャスコ、駅ビルなど 9 店舗になった。ほとんど福島近辺であるが、東京の赤羽にも開店している。

その結果、当社の売上に占める小売部門の割合は増え、平成 14 年 8 月期には 3 分の 2 が小売部門での販売となった。製造部門での不振を、販売部門でカバーするようになってきている。

今後への取り組み等

現在、量販店のインショップ 7 店舗だが、10 店舗になったら、人材と製造など新しい管理が必要となろう。

まず、あの店舗にしかないといった商品の品揃えを強化する必要がある。独自商品の企画・提案が必要で、もっとデザイナーの力に頼らなければなるまい。自社商品をメインに位置付け、輸入品などで味付けし、店舗の差別化を図っていかなくてはならない。小売部門における自社商品比率は現在 3% 程度だが、将来上げて 10% までで、布帛商品を含めて多彩な品揃えの確保が必要となる。全体に占めるニットの割合は、20~25% である。

輸入品との差別化は、素材感が一番である。輸入品は刺繍など手の込んだものもあるが、原料が安く、価格帯で安物感が強い。一方、国産品はファンシーヤーンや 2~3 者混の素材を使った、わが国でしかつけれない糸を使用していく。このような素材感のあるものは、

将来の広大な中国のマーケットにも売れる可能性を秘めているのではないだろうか。

また、コストパフォーマンス向上のため、生産管理もさらに必要となろう。

今後も、管理しやすく、コストダウンにつながる機械の統一は継続してゆく考えである。現在は、短サイクル化可能な台数の中で、原料があれば2週間で出荷でき、原料からは3週間で対応できているが、今後は、1週間サイクルといったさらなる短サイクル化を目指したい。そのために、ホールゲームが可能な機械の導入も考えている。

小回りがきくソフトを自ら作成し、生産管理も細かく行ってきたが、基本ソフトがDOSのため、古くなってきており、新しいハード、ソフト対応に書き換える時期にきている。

さらに、イトーヨーカ堂のPOSで把握しているサイズ、色、素材を含めた売れ筋、死に筋情報対応を全体の商品に対応できるよう体制を整える必要があるだろう。

事例 7：オオタニット 株式会社

会社の概要

代表者：大田 守彦

所在地：東京都墨田区

工場：山形県新庄市および南陽市（資本参加）

事業内容：カットソーの製造販売

設立：1944年（昭和19年）

資本金：4000万円

従業員数：26名（グループでは約90名）

年商：9億円

会社の特徴

2002年に創業58年を迎えた同社は、メリヤスから事業を開始し、昭和40年代までは大手アパレルメーカー（(株)レナウン）向けを中心として、その後は複数のメーカー・商社と婦人用ニットファッションアパレルの製造を行なっている。

同社の技術と品質管理には定評があるが、これを支えているのが国内生産である。ちなみに、山形県に子会社として、(株)新庄オオタニットおよび(有)新庄カッティングセンターの2社、関係会社として、(株)フラップモードがある。なお、2002年現在の生産比率は自社工場55%、協力工場が45%である。

取り組みの背景と内容

輸入の著しい増加に加えて、消費の長期低迷と市場の二極分化が進む中で、新たな事業展開を図るため、現金問屋への展開を図ることとし、(有)リーズを設立。2001年10月に全国屈指の繊維問屋集積地である中央区日本橋馬喰町に店舗を開設した。「日本製」をセールスポイントとして、品質と価格のバランスのとれたミセス向けのカットソーに特化して事業を展開している。

現金卸に進出した背景としては、

自社のリソースを活用できること

（カットソーの商品企画と縫製技術をベースでできること）

現金取引であるので、リスクが低いこと

問屋を運営することで、消費者の情報を間接的ながら得られること

（アンテナ・ショップとしての機能）

を同社では指摘している。

従業員は3名、自社生産、オリジナル製品、丁寧な縫製、リーズナブルな価格設定を特徴としている。

問題点の解決法と結果

現金問屋の課題は、いかにして取引先を増やすかという点である。全国、とくに関東一円の小売業を対象とした店舗販売は、どうしても待ちの商売になるだけに、この課題は大きい。

また、得意先がわざわざ来店しなくてもウェブ上で注文できるようにして便宜を図っている。さらに、得意先の要望を取り入れた商品づくりも試みている。

成果については、こうした企業努力が功を奏して、開業1年で一応採算ラインに乗り始めている。さらに、カットソー・メーカーが卸売を兼営することで、「アパレルメーカーの難しさもよく判ったし、その考え方も理解できるようになった」としている。ただ、ここに来て（2002年末）最終消費市場の沈滞は著しく、先行き楽観は許されないとみている。

今後さらなる取り組みの方向等

現金問屋は売り込みを図ることが難しい点の一つの限界であることから、さらなる得意先の開拓とともに、国産アパレルで事業を発展させるには自社ブランドビジネスの立ち上げが不可欠として、2002年秋には「リヴドゥレスト」を発表している。

企業としての発進力強化対策の一環として、(有)リーズはIFF(International Fashion Fair、織研新聞社主催)に出展している。また、今後社内スタッフの充実も課題であるという。

メーカーとしてモノづくりには自信をもつ同社は、国産に強くこだわりをみせている。国産の定義として「デザイン、パタンメイキング、縫製・仕上げの3つの工程が国内で行なわれること」と述べている。中国を中心とするアジア製品が市場に溢れるなかでの卸事業とブランドビジネスの帰趨が注目される。

事例 8：大阪タオル 工業組合

組合の概要

本報告書第 3 章第 15 項 1)「大阪タオル産地（大阪タオル工業組合）」参照

取り組みの背景

大阪タオル産地は、明治 20 年以來、国内タオル産業発祥の地として長い伝統と優れた技術に育まれ発展してきた。だが、近年の中国を初めとする低価格輸入品の急増により輸入浸透率は 70%弱になり、厳しい状況におかれている。

こうした状況下、輸入品との棲み分けのためにも市場競争力の強化が急務である。そのためには、消費者視点に立ったものづくりの実施と、直接消費者への提案が産地企業の存続をかけた重要な課題であり、これは産地ブランドの育成、アピールのためにも重要事項である。だが、大阪とならんでわが国タオルの 2 大産地の 1 つである四国・今治産地は、先染めの糸を使用した企画生産型の色が濃い、大阪産地は後晒の白タオル・名入れタオルといったノベルティ需要が主で、流通主導の受注生産型である。また、家内工業的零細企業が大半を占めており、企業独自による対策も困難である。特に、メーカーと消費者に間に隔たりがあり、消費者からはメーカーの存在が全く見えず、メーカーも消費者のニーズなどの把握ができない等の問題点があった。

このため、大阪タオル工業組合では、地方自治体や中小企業総合事業団の振興事業助成金などを活用し、平成 5 年から大阪タオル産地総合デザイン展[OSAKA TOWEL SYMPHONY]を開催している。同展は今まで組合員のみで独自に新商品開発を行い、展示会も地元で開催してきた。平成 14 年には、東急ハンズ、TOTO、ファームスなど川下の異業種と共同で消費者のニーズを元に開発し、展示会も大消費地であるなんば CITY で開催した。

しかし、これはあくまで期間を限った展示会であり、もっと常時に対応できる事業の推進の必要が出てきた。

取り組みの内容と成果

上述の取り組みは 1 企業では困難なため、組合を窓口にして、消費者ニーズの把握、情報の共有・発信、販売システムの構築、ファクトリーショップの推進などのため、平成 12 年 3 月にタオル常設展示場およびアンテナショップをオープンした。

ここでは、消費者にタオル素材の特徴をわかりやすく実感してもらい、アピールするため、素材加工別のサンプルの展示をはじめ、シーズンごとに各メーカーが開発した新作、新商品を提案し、総合的に展示、同時に販売できるようにした。

各メーカーの総合的なショールームとしての機能とともに、タオル産地全体の販売拠点

としての機能、地域の観光資源化や地場産業の活性化をもふまえた「産地ブランド」づくりのための情報発展基地として、重要な役割を担うことができるものである。

ちょうど組合ビルの改築と重なったのをテークチャンスし、組合の1階スペースをあてた。設置には、泉佐野市の支援も得ている。

その後、平成13年2月にショップ2号店をりんくうタウンにオープン、平成14年3月に泉佐野駅前にショップ3号店をオープンさせた。

3店ともそれなりに営業的に経営が可能となっている。

ショールームにならぶ商品は、大阪タオル産地総合デザイン展に向け組合員企業が開発したもので、それを展示、販売することが出来ている。

産地や企業の生き残りが急務で身近な問題となっているため、組合員の結束や、従来に比べ開発への熱意が感じられるようになってきている。

今後への取り組み等

3店のうち、りんくうタウンのショップは、平成12年11月の関西空港開業とともにオープンした日本最大のアウトレット「りんくうプレミアムアウトレット」の集客を地場産業として活用するため、JRや南海空港線の駅前にオープンした。オープン当時は、電車でのアウトレットのへ来場で売上があったが、現在アウトレットには車で来る人が多く、売上が減少している。なお、組合員は172企業あるが、そのうち30企業程度しか参画しておらず、他は静観しており、より多くの参画が課題の1つである。

また、より付加価値の高い商品の開発が必要である。例えば、環境対策に取り組み、「大阪グリーンタオル生産倶楽部」を設立、ここから新開発商品を創出するなど、他の事業との連携が必要と考えている。

さらに、3号店の泉佐野駅前店は、消費者からの提案されたものを品揃えに加えている。ヘアバンドなどタオル小物で売れ筋になっているものもある。このようにハンド、フェイス、バスといったタオルだけでない新用途や、目新しさの提案が組合員の努力によって生み出したいところである。

問題点もある。ここ1~2年開発されたタオルマフラーは新商品として、嵩張らず、軽い商品で、若者から中高齢者の女性を中心に支持されている。しかし、開発された当初はタオルマフラーとしてファッション性の高い付加価値商品で世に出された。だが、ブームとなり、量が出始めると、後発企業が市場に入り込むため、過度な価格競争が始まり、低価格商品に落ち込もうとしている。このような足の引っ張り合いは、開発への情熱を冷ますことになり、避けたいことであると思う。

事例 9：五泉ニット工業協同組合

組合の概要

理事長 桐生 友夫

所在地 〒959-1824 新潟県五泉市吉沢 1 - 1 - 1 0

事業所数 53 社（平成 13 年）

業 種 ニット外衣・セーター類製造

設 立 昭和 21 年

従業員数 2,233 名（ ” ）

生産金額 368 億円（ ” ）

生産枚数 765 万枚（ ” ）

なお、五泉、見附、加茂、栃尾の各協同組合の上部団体として、新潟県ニット工業組合が昭和 34 年に発足している（第 3 章 5-4）項参照）。

取り組みの背景

わが国最大のニット産地である五泉は、従来大手アパレルの OEM（相手先ブランドによる生産）を中心としていたニットメーカーの集まりである。

過去の生産額のピークは平成 3 年、事業所数のピークは昭和 48～49 年であり、平成 11 年から 14 年の間に事業所数で 28%、従業員数で 42%も減少している。

組合では、このような危機的状況から脱出するため、アクションプランを策定し、3 つの新しいビジネスモデルに取り組むこととした。

具体的には、メーカー、卸、小売がそれぞれの責任機能を分担するモデル、メーカーが小売と直結し、両者ですべての機能を分担するモデル、メーカーがすべての機能を自ら担い、市場へ直接アクセスするモデル等である。

この 3 つのビジネスモデルを基に、さまざまな事業を実施している。

特に において、販売促進事業を最重点事業としている。

取り組みの内容と成果

大手アパレルの OEM 生産を中心とした取り組みは、下請的な弱い立場におかれることが多い。その状況から脱却するためには、自らの産地ブランドを起し、能動的なファッションビジネスに取り組む必要があった。

このため、アパレルからの注文を待つのではなく、産地から発信していかななくてはならないと、平成 7 年に産地メーカーが自らアパレル機能を持ち、企画から販売まで行う産地オリジナルブランド「GOSEN DREAM」を発表した。

まず、五泉市内で開いた展示販売会で、売上が2日間で約2百万円に達し、参加したメーカー各社も、どんな製品が好まれ、どんな製品が売れないのか初めて実感できたと、口を揃えた。

そこで、販売促進事業を最重点事業として、常設ショップ「セブンス・スクエア」を設けた。工場の倉庫(組合員の倉庫)を改装し、ファクトリーショップを毎週日曜日に開き、組合員各社の製品を「GOSEN DREAM」というファクトリーブランドで販売している。

また、新潟ふるさと村、五泉市総合会館、日本橋プラザビル、新発田コモタウン、新津市体育館、ホテル新潟、五泉市総合会館等で定期的に販売会を行っている。

こうした活動である程度自信をつけたことから、組合員8社で共同販売会社「(有)ファイブ・スプリングス」を設立、東京の広尾に3千万円の費用をかけ、パイロットショップを平成14年にオープンした。ショップの売場面積は12坪で、現在月140万~150万円を売り上げている。製品は、原料をイタリアから直接輸入し、素材を生かしたものを、12ゲージのベーシックニットを中心に展開している。

その後押しとして、「GOSEN DREAM」では、消費者の声を新商品開発に生かすため、インターネット上で広く一般からデザイン画を募集、ニットデザイン・コンテストを行っている。そのデザイン画に対して消費者に投票してもらい、人気商品を製品化し販売するという新しい企画をスタートした。あるケースでは、一番人気だった募集デザイン画を製品化し、量産した結果、完売したという結果がでている。

さらに、平成10年度に当時の通産省が出資し、情報処理振興事業協会が実施した「生活空間情報化システム開発事業(新事業創出支援事業)」に採択され、ITでアパレル関連のデータを蓄積して相互利用し、共同で独自ブランドを開発したり、アパレル企業とリンクして商品販売を進めたりする「ニット産地発、CALS Cyber プロジェクト」を活用、「(有)ファイブ・スプリングス」の売行状況を30分毎にチェックできるようにしてある。

今後への取り組み等

デジタル化され蓄積されたデータをもとに、個別対応のカスタムメイドまで視野に入れてシステムを開発し、新たなビジネスモデルとしての取り組みを念頭に入れている。ニットメーカーが直接消費者から注文を受けるシステムであり、アパレル産業の再編につながると考えている。

さらに、複数の産地企業が共同でアパレル製品の小売企業への販売を行うためのウェブ(インターネット)・システムをより充実化、実際化していく必要がある。このウェブ・システムは、「アパレル側管理機能」、「小売店側管理機能」、「ウェブサイト運営管理機能」の3システムにより構成されており、統合文書管理システム、コラボレーション・マネジメント・システムの支援で作られた商品を、顧客への販売(B to C)、小売店を通じた店頭販売(B to B to C)を推進するシステムである。

また、少子高齢化社会にあっては、技術の継承という意味においても今後ますます重要

であると考え、IT化に対応するデジタルアーカイブのシステムをさらに推進していく予定である。

最後に、広尾を第1号店として、今後ニューヨークに第2号店を持ち、さらに上海にも進出し、日本ブランドのニットを輸出・販売したいと考えている。

事例 10：株式会社 オリベスク

企業の概要

所在地：岐阜県柳津流通センター内

代表者：河野 直喜

事業内容：繊維製品（アパレル）の製造・販売（店舗数 12）

設立：平成 12 年 1 月

資本金：1000 万円

主要株主：岐阜婦人子供服工業組合の組合員 17 社、地元銀行 2 行

従業員数：18 名（ファッションアドバイザーを含む）

年商：3 億 6000 万円（平成 14 年度見通し）

取り組みの背景

岐阜はわが国の 3 大アパレル産地として、戦後一貫として多品種・少量生産により、多様化するアパレルマーケットにクイックデリバリーで対応してきたが、主力販売先である全国の間屋・一般小売店の退潮とアパレルの流通構造の変化のなかで、規模縮小を続けている。

この局面を打開するため、平成 9 年に岐阜婦人子供服工業組合は、委員会事業の一つとして組合員の製品の small 売事業を開始した。折から、岐阜県は 7 大地場産業（繊維、木工、陶磁器、紙、刃物等）の振興を図るため、古田織部に因む統一ブランド「オリベスク」を制定し、地域産業活性化に乗り出した。同組合では、県から婦人服分野での「オリベスク」使用許諾を得て、この事業を平成 12 年から株式会社化したものである。

取り組みの内容

取り組みの概要は上記の通りであるが、組合員企業（25 社）から委託販売方式を採用している。各社の製品のうちから「オリベスク」のコンセプトに適したものを選び、岐阜、三重、長野、東京（あきる野市）、茨城の 12 店舗で販売している。その多くは組合理事長企業の取引先の GMS に平場で（インショップでなく）出店している。当初は、受発注や梱包・タグ付け等はアウトソーシングしていたが、株式会社化後は自社内で行い、そのために販売と在庫管理のためコンピューター・システムも導入している（システム投資額：1200 万円）。

問題点の解決方法・結果

問題点としては、出発当初から工業組合（組合員数：約 240）として小売業に進出する

ことに伴うリスク負担があった。これを解消するため、平成 12 年から上記のように組合員のうち 17 社と、地元金融機関等の出資を募り、株式会社として発足したものである。その結果、事業の「フットワークが良く」なったとしている。

第 2 の課題としては、中小企業の工業組合であることから、当初から資金面・企画面・販路開拓面等でリソースが乏しかったことがある。この点で支援したのが、業界と行政であった。前者については、組合理事長企業（サンラリー・グループ；アパレル企業としてわが国の中堅）が指導力を発揮し、売場の紹介（取引先の GMS）をしたことが一例である。後者については、地元の岐阜市（岐阜アパレル産地は戦後岐阜駅前で発祥した。現在も岐阜市に集中している）および岐阜県が事実上、資金面・企画面（市による展示会開催や県による前記「オリベスク」ブランドの使用許諾や婦人雑誌での PR 等）で支援を続けている。これはアパレルが県内の地場産業として陶磁器とともに雇用を含めて極めて重要な地位を占めており、しかも近年その規模縮小が著しいことと関連している。

成果

中小のアパレルメーカーが小売事業に共同して進出したことによるメリットとしては、
アンテナショップとしての価値が大きいこと

小売情報を収集できることで、これをモノづくりに直接反映できること

商売の大きな利点として、現金取引のメリットがあること

が指摘できる。要するに、中小のアパレルメーカーが共同であれ、SPA に進出したことのメリットは大きいと評価できる。

今後のさらなる取り組みの方向等

今後の課題としては、1 つは、シーズンの晩期に品不足が生じるという供給面でのものがある。多品種少量生産の中小の産地企業であるだけに、これにどう対応していくか。その解決策としては、同業者間で商品を一層融通することも選択肢の 1 つである。

2 つには、さらに大きな課題として、販路の拡大がある。より幅広い顧客ニーズに応えるため、すでに大手通信販売業者（ムトウ）とタイアップして、カタログ販売を開始している。

3 つには、中小組合員企業の個々の小規模な供給力を会社として総合して、いかにスケールメリットを発揮し、しかもクイックデリバリーを実現するかという点である。IT と宅配便の活用がこれがある程度可能にすると期待できるであろう。

総じて、工業組合の一事業として始まったこの小売事業は、全国的にも極めてユニークな取り組みであり、株式会社構成員の努力はもとよりのこと、これを側面から行政がサポートしていることを見逃してはならない。さらに、極めて競争の激しいアパレル小売業界において、今後「オリベスク」ブランドとして、どのようにして統一的なコンセプトのもとで商品供給を進めて行けるのかという点も恐らく大きな課題であろう。

