第一部　ニットアパレル生産企業の進むべき道

第 1 章　提案型企業を目指して

1　背景／押し寄せる変革の波

2　提案型生産企業とは

第 2 章　ニットアパレル産業の輪郭

1　繊維ファッション産業におけるニットアパレル産業の位置

2　ニットアパレル産業の現状

3　日本と世界のニットアパレル産地の現状

第 3 章　生産企業の仕組みと課題

1　生産業界の構成

2　生産企業の業態とその特性

3　生産企業の企画・生産・販売組織

4　ニットアパレル産業界の課題克服策と展望

第１章　提案型企業を目指して

日本のニットアパレル産業は、いま大きな転換期に差しかかっている。なかでも重大な岐路に立たされているのはニットアパレル生産業界であり、一歩誤れば、企業はもとより、業界そのものが日本から消滅しかねない状況にあるといえる。

そこで本章では、日本のニットアパレル産業が置かれている現状を、産業特性と構造、国内外の環境、及び産業が内部的に抱えている課題という三つの側面から分析するとともに、生産企業にとって21世紀への生き残り策は、提案型企業への変革以外にあり得ないという観点から論述している。

商工分離、卸業界主導、内需依存、分業といった日本のニットアパレル産業の国際的に特異な構造は、グローバル化の波と第二次流通革命の予感、そしてハイテク化の進展のなかで、大きく揺れ始めた。

それはニットアパレル生産企業が提案型企業に脱皮することによって、21世紀に羽ばたくチャンスが到来したことを示すものである。

提案型企業のタイプには、消費者対応型、小売企業対応型、アパレル卸商対応型があるが、そのいずれに向けて脱皮していくのか、生産企業個々のビジョンが問われる時代がきている。

１．背景／押し寄せる変革の波

{1}　日本のニットアパレル産業の特性

日本のニットアパレル産業は、商工分離（製販分離）の構造を持ち、かつ卸業界主導型で、内需依存型（国際競争力劣位）の産業であるという3点に、海外各国とは異なる特性がある。一般に日本的特性として指摘される零細性、労働集約性などは、むしろ世界各国のニットアパレル産業に共通する特性であるということができる。

なお、ニットアパレル“生産”業界に限れば、上記に加えて分業構造が現時点における日本的特性になる。

①　商工分離の構造

日本のニットアパレル産業は、欧米に見習ってスタートした当初（明治初期）から、卸業界と生産業界に分かれ、そのなかがさらに業種別（品種別）、業態別に細分されるという形態をとってきた。

世界の多くの国では、ニットアパレルの生産企業がブランドを持って、小売企業と直接的に、あるいは代理店、契約セールスマン（レップ）などを経由して間接的に取引きしており、それらの取引きを媒介する大規模な見本市も開催されている。

これに対して日本では、レップ、大規模見本市などは未発達に終わり、生産業界と小売業界との間に卸業界が介在する（というより、卸商がブランドを持って小売企業と直接取引きし、生産企業はその受託生産に専念する）という独特の形態になっているのである。

商工分離の構造は、ニットアパレル産業に限らず、織物製アパレル（婦人服、紳士服、布帛製品、ネクタイなど）の産業にも共通するもので、室町時代以来の「問屋制」の歴史が下敷きとして存在したことに原因がある。しかし、他産業に比べれば、ニットアパレル産業の場合、商工分離が業界の一種の規範として、より強く作用してきたということができ、つい最近まで、卸商の自家工場設置、生産企業の卸部門設置がタブー視される傾向が強かった。

②　卸業界主導型

織物製アパレルの産業と同様に、ニットアパレル産業も、第二次世界大戦をはさむ一時期を除けば、一貫して卸業界主導の産業である。しかも、その卸業界が商品企画機能（さらには素材購入機能）を持つことによって生産の主導権を握ってきただけではなく、上代設定機能を持つことによって流通の主導権も握ってきたというところに、日本のアパレル産業が欧米とは異なる、また国内の他産業とも異なる特性があるといえる。

しかし、日本の織物製アパレル生産の主流が純然たる下請け生産（純工または属工）であるのに対して、ニットアパレルの生産の主流は“糸買い・製品売り（また生地買い・製品売り）”であり、そこに同じ卸業界主導の形態であっても、両産業の構造の違いを見出すことができる。これは、ニットアパレル生産企業の方が縫製企業よりも基本的に付加価値生産性は高いという特性を示すものでもある。

とはいえ、生産企業が商品企画機能を持っている場合（ニットアパレル生産企業も一時期、商品企画機能を持っていた）に比べると、付加価値生産性は大幅に低下しており、そのことが、冒頭にあげた零細性、労働集約性、分業構造、内需依存性などの特性を定着、あるいは加速させてきたことは間違いない。

なお、最近、「商・工」に代わって「創・工・商」という言葉が使われるようになってきている。「創」はクリエイティブ、商品企画を意味するが、“創を商（卸商）が取り込んできた”というのが、ニットアパレル産業を含む日本のアパレル産業全体の特性である。

③　内需依存型

ニットアパレル産業だけでなく、繊維・アパレル産業は、1970年代まで輸出産業の要素を持っていた。というより、輸出産業として成長し、長い期間にわたって日本の経済成長を支えてきたのである。

しかし、日米繊維協定締結（72年）、第一次石油ショック、変動相場制移行（73年）などが続いた70年代初め頃から、発展途上国の追い上げによって次第に輸出市場を奪われるようになり、特に対米輸出の多かったセーター、手袋は、韓国、台湾などに席を譲って、輸出量を続落させていくことになった。

このため、それまで輸出に注力していた商社、生産企業も一斉に内需に転換し始めるが、それにも関わらず、日本のニットアパレル産業が健在であり得たのは、旺盛な国内ファッション消費によるものである。

こうして80年代には、輸出産業の側面を喪失して、内需依存型産業に変貌し、さらに急速な輸入の増大を招いて、かつての「輸出大国・輸入小国」が90年代には「輸出小国・輸入大国」に様変わりしてしまった。

内需依存型産業になったことは、単に輸出市場を失っただけにとどまらず、国際競争劣位に陥ったということであり、開発輸入や直輸入の増加によって、国内における生産機能の空洞化、さらには商品企画機能の劣化といった事態が憂慮される状況になってきている。

なお、海外のニットアパレル企業は、国内需要に対応する一方で、輸出に対して高い関心を持っていることが多い。それらの企業が購買力のある魅力的な日本市場との取り組みを狙っているのである。

④　分業構造

ニットアパレル産業の商工分離構造の基礎の上に、その「工」の部分であるニットアパレル生産業界は、世界的にも特異な分業構造を成立させている。例えば横編、丸編、経編の三業界の場合は、次の通りである。

●横編ニット業界＝糸繰りから編立て・リンキング・仕上げまでの一貫生産を行なう企業のほかに、本体編み、衿編み、リンキング、ボタン付け、仕上げなどの専業者が存在する。一貫企業もそれらに生産の一部を委託することがあり、またそれらをまとめることを専業とするテーブル・メーカー（生産設備は持たない）も存在す

る。なお、刺しゅうは一貫企業も外注しており、一つの業界を形成している。海外の場合は、一貫生産が通例であり、染色まで行っている企業も少なくない。

写真１－１　ニットアパレル生産企業

ニットアパレル生産企業には、一貫生産のところから工程の一部を担当するところまで、さまざまなタイプがある。写真は一貫生産の工場。（第一メリヤス）

●丸編ニット業界＝編立てから縫製までの一貫生産を行なう企業もあるが、全般的には生地業界と製品業界の分業構造になっているといえる。また、両業界をつなぐ生地卸商も存在し、一貫企業が生地を仕入れるというケースもみられる。海外の場合は、横編と同様に一貫生産が通例である。

●経編ニット業界＝70年代までは編立てから縫製までの一貫企業もかなり存在したが、現在ではランジェリーの一貫生産は激減しており、アウターウェアの一貫生産は従来から量的に少なかった。経編ニット業界も、生地業界と製品業界の分業構造になったといえる。

なお、靴下や作業手袋の場合、70年度初頭までは爪先かがり、指先かがりなどに関する分業がみられたが、編立機の進歩によって、かがりも同時に行えるようになり、分業構造は払拭された。

日本のニットアパレル生産企業の分業構造は、恒常的な生産過剰傾向にともなう一貫企業の非採算性と、その回避のためのリスク分散、及び専門技術の活用といった要素から発生したものと考えられるが、機械技術の進展、輸入増加にともなう受注の減少、後継者難などによって、崩壊する兆しがみえてきているともいえそうである。

{2}　ニットアパレルの輸入の増大

ニットアパレル産業は、70年代を境に内需・輸出両建ての産業から、内需依存型の産業へ、さらに輸入依存型の産業へと変貌してしまった。これはアパレル産業全般に共通の趨勢でもあるが、ニットアパレル産業は特にその傾向が強いということができる。

商品のグレード別にみると、プレステージ、ブリッジ、ベターのゾーンでは欧米からの輸入品、モデレート、ボリュームのゾーンではアジア各国で生産される委託生産商品が年を追って増えており、セーター類の輸入は、国内供給量の80％を越えるに至っている。

これらニットアパレルの輸入増大は、海外各国の積極的な輸出攻勢によるものだけではなく、国内生産企業の生産移転、商社・卸商の総代理店型輸入・並行輸入や開発輸入、小売企業の買い付け輸入など、むしろ日本側の積極的な輸入取り組みによる面も大きい。

輸入の増大によって、日本のニットアパレル産業及び市場では、次のような事態が発生している。

●生産業界では、一方で工場の海外移転、生産委託、他方で生産技術の空洞化と産地の空洞化（企業数の減少）が同時並行的に進み始めた。

●卸業界では、ほとんどの企業が何らかの形で輸入商品を扱うようになっているが、欧米からの輸入品の場合は、そのウエイトを高めていく過程で、商品企画部門の縮小、それにともなう企画機能の劣化といった状況が生まれている（これはライセンス商品の増加にともなう問題点と同根である）。

●輸入品の増加と国産品の減少で、供給量のバランスがとれているとはいえない。結果的には供給過剰の状況に陥り、卸・小売りの両段階での在庫（特にデッド・ストック）の増加、それにともなうバーゲンの恒常化が深刻な問題になってきている。しかし、今後、輸入が減少していく可能性は極めて少ない。生産コストの安い地域に生産拠点を求める日本側の動きは、依然として続くだろうし、新しい低コスト国はぞくぞくと誕生してくると予

想されるからである。

また、セーターなどでは、国産品よりはイタリア製品の持つ雰囲気（技術力の差ではなく、デザインを含むモノ作りの文化の差）の方が消費者にも小売企業にも喜ばれてしまうという現実もある。

したがって、日本のニットアパレル生産企業としては、輸入品に対抗できる“何か”を確立すること、そしてさらに輸出市場を開拓する（内需依存から脱却する）ことなしには、21世紀には生き残れないという考え方が次第に強まってきている。

{3}　消費構造の変化

①　消費の多様化（10人10色と1人10色）

日本にファッション産業が成立して約35年。この間に日本の消費者の衣生活は大きく変化した。マズローの法則に沿っていえば、第三段階の「社会的欲求（世間並みでありたい）」が横溢した時代にスタートして、第四段階の「尊敬と地位の欲求（他人とはひと味違った自分でありたい）」の時代に入り、いまや部分的には、最も高い次元の第五段階「自己実現の欲求（自分らしい創造性を発揮したい）」が混在する時代を迎えているのである。

これを“10人1色から10人10色へ、そして1人10色へ”と表現することがあり、現在は10人10色と1人10色が混在、共存している時代であるともいう。

いってみれば、これが消費者の多様化である。

その消費の多様化を最も具体的に示しているのが、ファッション・マーケティングにおけるターゲット分類である。

60年代末期まで、日本のアパレルの分類は、品目分類を除けば、性別と若干のサイズ別、それに普段着とよそ行き着の区別があるだけで、そのほかでは一部に若向きと年配向きの区別が行われていた程度であった。

当時、そこに登場したのが東レによる“マーケティング・セグメンテーション（市場細分化）”の提案である。ファッション産業ではこれを契機に、ターゲット市場をさまざまな切り口で分類して、消費者のニーズに対応するようになり、そこから本格的な多ブランド化時代が訪れることにもなった。

現在のファッション・マーケティングにおけるターゲット分類をみると、例えば生活面ではライフ・ステージ、オケージョン、シーン、ライフスタイルなどによる分類と、機能や性能による分類があり、ファッション感性面ではマインド・エイジ、テイスト、グレード、ファッション・タイプ、ファッション・フィーリングなどによる分類がある。それらがいずれも最小で3区分、多ければ10区分以上になるのだから、組み合わせれば際限がないほどの数のクラスターに区分できることになる。

つまり、そこまで分類できるほど、今日の消費者ニーズは多様化しているのである。

②　顧客満足と実需直結

消費者ニーズの多様化に対応して、ファッション産業は、これまで消費市場細分化あるいは小売市場細分化にもとづく多ブランド化戦略をとってきた。ニーズの多様化という基調に今後変化があるとは考えられない以上、多ブランド化戦略は将来にわたって引き継がれていくと予想しておかねばならないが、今日までの経過のなかで、修正を必要とする要素が発生してきているのも事実である。例えば、次のものがあげられる。

●消費者ニーズが多様化しているとはいっても、各クラスターを串刺しにするようなトレンドの共通項が存在することも少なくない。また、あるクラスターが特に購買行動を活発化するケースも発生する。そうしたとき、日本のファッション産業では、ブランドや商品の同質化現象（売れ筋集中化現象）を起こすことが多く、それ以外の商品が欲しい消費者にとっては、欲しい商品が市場にないという状況も起きがちである。

●1クラスター1ブランドという設定が増えてきたため、ブランド内でのコーディネート企画が一般化し、ブランド揃え（品揃えではなく）に

重点を置く小売店舗では単品売場の縮小、消費者にとっては単品セレクトの不便性というデメリットが発生している（ニットの単品売場も、ベーシック商品を除けば少なくなっており、そのことが単品のバラエティを持つ一部の海外のＳＰＡ商品の人気を高めることにもなっている）。

●多ブランド化といっても、多くは特定のクラスターに集中しており、このためスキ間になっているクラスターもかなりみられる（サイズ展開の不足、シルバー向け商品や外人向け国産品の不足など）。

このようにみてくると、多様化の森に入って、森全体が見えなくなっているという企業の実態と、顧客満足（ＣＳ）あるいはマーケット・イン発想といいながら、実はまだまだ企業側の論理ないし自己満足を優先させている実態とが浮き上がってくる。

しかも、現実にはそのことが実質ロス（値引き、デッドストック）と機会ロス（売り逃し）の両方を招く一方、その弱点をついて、海外ＳＰＡ企業の日本上陸・シェア拡大が始まっているのである。

現状のまま推移すれば、日本のファッション産業は、この実質ロスと機会ロスによって苦境に陥り、マーケティング戦略に長けた海外のファッション企業に蚕食されていくおそれすらあるといえよう。

こうした状況に対処する処方箋には、モノ作り体制面からのものと、供給体制面からのものがあるが、モノ作り体制面からは一般に次の事項があげられている。

●企業がそれぞれの得意分野を明確に認識し、そこに立脚した商品戦略、流通戦略を確立する（これが企業の本来的なあり方であるが、トレンドの変動が激しいファッション業界では、現実には理想論であり、それが可能な企業はＤＣブランド型の企業や、実用新案権・独特な技術ノウハウなどを持つ企業に限られることになる）。

●クラスターを絞り込んだブランドの一方で、クラスター横断型・単品コーディネート型・セットアップ型・多サイズ展開・リーズナブル価格の大型ブランド、できればそのグローバル・ブランドを打ち出す。

●スキ間をカバーし、実質ロスと機会ロスを極小化するために、商品企画・生産・販売（創・工・商）の緊密な企業グループを形成する（その一環として、“工”の場合は技術的に得意分野の異なる企業同士のグループ化が必要になる）。

●実質ロスの極小化のために、在庫商品・不振商品の情報公開・売買・物流のシステム（Ａ店で売れない商品でも、Ｂ店では売れるというケースは少なくないが、これまで狭い範囲でしか不振商品の流通ははかられてこなかった）を作る。

一方、供給体制面からの処方箋として最近目立つようになってきたのが、小売企業側の展示会時の発注の減少、期近発注・期中発注の増加と、それに対するアパレル企業側の多品種・少量・短納期供給（生産）体制の進展であり、この一連の動きがQR（クイック・レスポンス）の構築を含めて“実需直結”と呼ばれている。

また、供給体制面からの処方箋として、もうひとつ見逃せないのがダイレクト・マーケティングの進展である。これは消費の多様化が“購買行動の多様化”を生み出してきたことに対応するもので、カタログ販売、訪問販売、ホームパーティ方式販売のほか、最近ではテレビ・ショッピング方式、さらにＣＡＴＶ、パソコン通信、インターネットなどを利用したダイレクト・セールスへと広がってきている。

後者の電子ショッピング方式販売は、消費者側には現物を見たり触ったりすることができないという不満があるが、すでにカタログ販売で経験済みのデメリットであり、生活面での便益性から、今後の増加は確実とみられている。したがって、これらに対するアパレル業界側の新業態構築や供給体制構築が重要な課題になってくる。これも“実需直結”への動きの一つである。

③　価格指向から価値指向へ

多様化の一方で、消費者の購入態度は、80年代のバブル経済期とは大きく異なってきている。

当時は高価な輸入ブランド商品やDCブランド商品に需要が集中し、アップするコストを小売価格に転嫁しても、消費者は高級品イコール高額品として受容していたが、バブル経済が崩壊した92年以降は、一時的には買い控えや、低価格指向も発生した。しかし、95年頃からは、いわゆる価格破壊も沈静化し、価格と価値のバランスを厳密に評価・判断して購買行動を起こす消費者が増えてきている。

つまり、多様化という底流は変わらないものの、ここ10年ほどの間に、消費者は高価格指向から低価格指向へ、さらに価値指向へと大きく変化してきたのである。

こうした動向もまた、今後のアパレル産業に与える影響は大きいとみておかねばならない。

{4}　国内流通の変化

①　第二次流通革命の兆し

日本における第一次流通革命（60年代）は、その提唱者の一人である林周二東大教授によれば“挫折し、反革命が起こった”。ファッション産業に即していえば、劇的な減少を示すはずだった独立自営の小売企業が専門店という形をとって逆に増加し、また、排除されるはずだった卸商が逆に流通主導権を持つという現象を生んだのである。

60～80年代は、日本のファッション産業は、経済成長と生活水準の向上を背景に、20兆円の小売市場を持つ世界屈指のファッション産業へと駆け上がった時代であると同時に、卸商主導のもとに、３点セット（参考上代・掛け率制、テリトリー制、返品・商品交換制）の取引きを基礎とするパラダイムが形成され、定着していった時代でもあった。

しかし、90年代に入って、ファッション産業では、第二次流通革命の到来が取り沙汰されるに至っている。それは次の三つの波が、潮が満ちるように、業界の足もとをひたひたと洗い始めたからである。

●一部有力小売企業や新興小売企業が流通主導権を握るための動きを活発化させてきた（ＳＰＡ、自主ＭＤ、自主バイイング、セレクト・ショップ、生産企業との直結、ディスカウント・ストアやロードサイド・ショップによる価格破壊など）。

●無店舗販売小売企業（カタログ販売や訪問販売などのほか、パソコン通信、インターネットなどによる販売を含む）の増加や、海外小売企業（特にＳＰＡ）の日本上陸の積極化などによって、従来の流通ルートや従来の商慣行、パラダイムが通用する領域が次第に狭められてきている。

●一貫して右肩上がりの増加を続けてきた小売企業（特に専門店と一般小売店）が80年代末から減少に転じてきた。また、百貨店や一部大手専門店の低迷、量販店衣料部門の低迷、路面店の減少、衰退商店街の増加、ＳＣの増加などが目立ってきた。

これに呼応して、アパレルの卸商や生産企業のなかからも、次のような新しい動きが顕著になってきた。

●小売店舗を直営する卸商が増え、ＳＰＡ（本来は“逆ＳＰＡ”というべきだが）を名乗るところも出てきている。

●掛売卸商（現金卸商の対義語）のなかから、いわば欧米方式（国際方式）の下代取引きのブランドを打ち出すところも出てきた。

●「平成ブランド」に代表されるような、新しいマーケティング発想を持つ卸商やブランドが登場してきており、それは60年代に、新興勢力の専門店と連携して成長した専門店卸商を彷彿させるものがある。

●生産企業のなかから、小売企業と直結するところや、そのための水平連携の企業グループが現れ、また特にニットアパレル生産企業からはファクトリー・ブティックも登場している。

② QRやロジスティクスの進展による流通変化

一方、今日のファッション産業の主流派を形成しているアパレル企業や小売企業の場合は、QRシステムの構築を21世紀に生き残る経営戦略の一つの柱として位置づけ始めている。

これは現在、核企業1社、あるいは段階の異なる複数の核企業の連合が、それぞれに一種の垂直連携を構築していくという形で進められつつあるが、核企業が糸、生地、アパレル、小売りの各段階を代表する企業であるだけに、今後の生産・流通の主導権をどの段階が握るかという問題と密接な関連を持っているとみておいてよかろう。

また、QRはもともと、CS（顧客満足）を前提とする運動であるだけに、それが理想に近い形でシステムとして実現し、普及していった時点では、バスに乗り遅れた企業は脱落せざるを得ないという事態も予想されるわけである。

同じことは、QRと表裏の関係にあるロジスティクスについてもいうことができる。

企業として、あるいは何らかの企業グループとして、ロジスティクス・システムを確立しようとする動きが強まってきているだけに、どこが最も優位性のあるロジスティクス・システムを確立するかは、企業自体の消長と、生産・流通の主導権の行方の両方に関係してくることになる。

以上にみてきたように、ファッション産業の流通の仕組みと取引構造は、90年代後半を迎えて、大きく変わろうとしている。それはニットアパレル業界も例外ではない。すでに第二次流通革命の幕は切って下ろされたというべき時期に突入しているのである。

{5} 労働力不足とハイテク化

① 若年労働力不足と高齢化

ニットアパレル生産業界に限らず、繊維工業では、若年労働力の絶対数不足が深刻な問題になっている。これは繊維工業が衰退産業、あるいは3K産業のイメージを持たれていることに原因がある。

このため、就業者の高齢化が進むだけでなく、技術の継承・維持も困難になっており、人手不足による廃業も発生して、この面からも産地や技術の空洞化が進行している。なお、一部では外国人労働者の雇用も始まってきた。

若年労働力の不足は、産業そのものの存続にかかわる問題であり、業界全体としての取り組みが必要になっている。

② 人材不足と後継者難

若年労働力不足と高齢化は、必然的に人材不足や後継者難も生んでいる。

人材は成長企業、成長産業にしか集まらないとされているが、ニットアパレル産業は、決して衰退産業ではない。将来性に富んだ、夢のある産業であるとの認識のもとに、学校教育、産業内教育の一貫した人材育成対策を推進していくことが必要になっており、遅ればせながら、その実現に向けての産学協同、あるいは地域業界独自の動きが、各産地で始まってきている。

③ ハイテク化の進展

日本のニットアパレル生産業界は、世界有数のハイテク武装を誇っている。輸入の増大に対抗するためにも、国内での価格競争や非価格競争に勝ち抜くためにも、そして労働力不足に対処するためにも、機械・設備のコンピュータ化は、多くの生産企業にとって、不可避のコースであったといえる。

しかし、それらを使いこなせる人材の不足、教育訓練の不足などから、宝の持ち腐れ、あるいは外部依存による操作になっているケースが少なくない。

このため、ハイテク機器の導入とともに、その活用こそが21世紀に生き残る道であるとして、ここでも人材育成が重要な課題になってきている。

{6} 産地構造の変化

① 産地の生態系の喪失

ニットアパレル生産業界は、世界的にみても、産地を形成しながら成長していくということが産業特性になっている。

しかし、卸業界主導型の日本では、70年代後半から、産地性の希薄化という現象が次第に浮上してきた。それは、

●当初は、大都市産地（東京、大阪など）の生産企業が労働力の豊富な、かつ賃金の安い地域を求めて、遠隔地へ工場を疎開させるという形で、産地の分散化（1町村1工場）が始まった。

●続いて卸商が、産地の特性に応じた発注から、生産企業の特性に応じた発注に重点を移すのにともなって、一方では多様な商品を生産できる産地への転換、他方では産地企業のヨコのつながりの喪失をもたらして、産地の存在意義が薄れるようになった。

●そのことが産地外の糸商、付属品業者、機器業者、染色業者などへの発注を増やし、それらの支店、営業所の産地からの撤退を招いた。

これらの経過をたどって、いまや多くの産地が“産地としての生態系”を失い始めているのである。

② 新・都市型産地への模索

上記のような“産地としての生態系”の喪失は、主として地方の産地で発生しているが、代わって、早くから地方疎開による企業過疎化を引き起こしていた大都市産地では、残った生産企業が、時代に対応した企業体制作りに努力してきた実績と自信を背景として、新・都市型産地作りに着手している。

それは、企業ごとに、地の利を生かした情報収拾力の強化であったり、デザイン力の充実であったり、サンプル生産や短サイクル生産の強化であったりと異なってはいるが、連帯感のうえに立った共同事業（プロモーション、小売企業からの共同受注など）をスタートさせつつある点が、かつての産地形態と違う特色である。

まだ、その成否はわからないものの、新しい動きとして注目されており、成功すれば、地方産地へも波及する可能性を秘めている。

2．提案型生産企業とは

{1}　現状と理想

前記してきたように、アパレル産業も、その一部を成すニットアパレル産業も、21世紀に向けて、いま大きな変動の渦中にある。

それは一歩誤れば、日本のアパレル産業やニットアパレル産業をいわゆる“輸出小国・輸入大国”の生産空洞化状態に追い込み、国際競争劣位の状況を定着させて、国内産業そのものを日本から消滅させてしまう（海外企業の草刈り場に転落してしまう）危険をはらんだ、大きな変動であると捉えておかねばならない。

そうした危険を招かないためには、現存の全アパレル企業に体質転換が要求されるわけだが、ここでは、ニットアパレル生産企業に“提案型生産企業”への体質転換、ないし体質強化を提案するという観点から、論を進めていくことにする。

21世紀の日本のアパレル小売産業は、海外企業（特に海外に生産拠点を持つ小売企業とアパレルメーカー）の圧倒的進出という事態を招かない限り、おおむね次のような棲み分け構造になっていくものとシミュレーションできる。

{a}垂直統合型エリア＝大手小売企業が生産・流通を支配するエリア（卸商は排除。委託生産が主流だが、国内生産よりも開発輸入や海外へのOEM委託のウエイトが高くなる。大手量販店、大手ロードサイド・ショップ、カテゴリー・キラーなど）

{b}SPAエリア＝SPAが生産・流通を支配しているエリア（委託生産だが、生産企業との対等性がある。卸商は原則排除だが、SPA対象外の商品は仕入れ方式。卸商からのSPA転換組も多くなる）

{c}独立自営エリア＝独立自営の小売企業が成立しているエリア（自主MD、自主バイイングが前提。卸商やアパレル生産企業と対等な取引きが行われ

る。セレクト・ショップ、一部の百貨店・専門店、及び現金卸商と取引きしている一般小売店など）

{d}運命共同体エリア＝現在の取引構造が引き継がれているエリア（現在以上に卸商が小売企業を“オンブにダッコ”することによって、ともに生き残っていく。一部の百貨店や数多くの専門店など）

{e}無店舗販売エリア＝パソコン通信やインターネット、CATV、カタログなどによる販売のエリア（アパレル生産企業、卸商、小売企業のほか、糸メーカー、商社、他業界の企業も単独あるいは連合して新規参入できるエリアである）

{f}ファクトリー・ブティック・エリア＝当面はニットが主役のエリア（成立には立地的な条件も重要。チェーン店も出現する）

これまでは上記 {d}の運命共同体エリアが市場の過半を占め、商品企画機能はアパレル卸商に占有されていたため、ニットアパレル生産企業が商品戦略、流通戦略のうえで独自の戦略を持とうとしても、選択の幅は極めて狭かった。設備と技術で得意分野を築き上げる以外に、方法はなかったといってよい。

しかし、小売市場が大きく塗り替えられることによって、ニットアパレル生産企業の視界は急速に広がり始めている。上記{a}〜{f}のいずれとの取り組みも可能であるし、さらにグローバル化のなかで輸出という選択肢も再び浮上してきている。

本書が“提案型生産企業”を提案する背景も、そこにある。

従来であれば、多少なりとも多くの荒利益を確保するために、流通径路を短絡させる、あるいは問屋（卸商）を排除する提案であると誤解される要素もあったが、市場の変化がニットアパレル生産企業にも変化の必要性を突きつけることになり、その結論が提案型生産企業の提案となったものである。

〈提案型生産企業の定義〉

ここでいう“提案型企業”は、次のように定義できる。

「ニットアパレル産業において、生産技術・ノウハウの蓄積と、ファッション情報収集・分析能力を持ち、生産企業でしかできない総合生産力（設備×技術×ノウハウ×人材）を背景とした高い感性のニット・マーケティングを実現することによって、アパレル市場のなかで先進的リーダーシップを持つとともに、人材、生産手段、資本、情報などの国際化と、コンピュータに代表されるハイテク化という時代のテーマを生産システムに体現するような能動的地位を確立した企業である。

その結果、国際社会という意味も含めた社会的存在価値を認められた企業であり、換言すれば、包括的な生産システムによって、国際競争のなかで常に差別的優位性を発揮できる企業をいう。」

{2}　提案型生産企業の方向性

ニットアパレル生産企業としての“提案型企業”を抽象的に定義すれば上記の通りであるが、現実にはそれぞれの企業の歴史、人材・組織、技術、ノウハウ、設備、資金などの経営資源によって、目指すべき提案型企業のタイプは、それぞれに異なってくる。

消費者は、購入しようとする製品のなかに、全ての満足を要求しているわけではないし、購入先についても特定の小売業態や媒体を要求しているわけではない。したがって、ある要求グループが満たされる製品を生産するのに最も適した包括的生産システムを構築した結果として、具体的な流通チャネルが決定され、それぞれが目指すべき提案型企業のタイプや輪郭が形成されてくるのである。

そうした提案型企業のタイプとしては、おおまかに次の三つの方向性が想定される。

①　消費者対応型

自ら小売店舗を兼営するタイプで、ファクトリー・ブティック、DCブランド企業型（直営店とFC店を運営）、及び無店舗販売型（単独企業方式と企業連合方式）の三つの方向がありうるが、すでにスタートしているものとしては、ファクトリー・ブティックがある。

これは消費者の要求にオーダーメードの形で直接的に応えるとともに、QR（クイック・レスポン

ス）を最短距離で実現するものであるといえる。ファクトリー・ブティック設立・運営に当たっての必要条件としては、次のものがあげられる。

●立地＝オーダーを要望する階層が多数来店する立地（1都市1店主義のテリトリー制がスタートした60年代当時のアパレル卸商の得意先配置戦略に似ている）
●顧客のサイズのコンピュータ管理
●オーダー用デザインの豊富なバリエーション
●自社設備のコンピュータ編機、加工設備、編糸の豊富な在庫
●1枚流しの生産体制
●オーダーのメリットをアピールするプロモーション体制

②　小売企業対応型

生産企業がいわば卸商部門を持つというタイプ。小売企業の多様化に応じて、さまざまな形態が登場する可能性（前記「アパレル小売産業の棲み分け構造」の{a}〜{e}対応）があるが、大きくは単独企業による対応と企業連合による対応の二種に分けることができよう。

なお、{a}〜{e}対応上の必要条件としては、次のものがあげられる。

●{a}対応＝低価格の生産体制と、生産余力が必要になる
●{b}対応＝基本的にはオリジナリティと小ロット生産が必要。委託生産については低価格を必要とするケースがある
●{c}対応＝{b}以上にオリジナリティ（特に高付加価値商品）と小ロット生産体制、及び卸販売機能が必要になる。また、展示会も従来型の個展ではなく、欧米型の見本市を企画・設営する必要性が出てくる。
●{d}対応＝現在のアパレル卸商（アパレルメーカーを含む）が持つ企画機能、販売機能を付加しなければならないことになるが、この分野への進出は“提案型企業”としての対応とはいえない
●{e}対応＝さまざまな無店舗販売があるので、取り組む相手先によって、{a}〜{c}のそれぞれに類した対応が必要になるとみておかねばならない。

③　アパレル卸商対応

従来からアパレル卸商（アパレルメーカーを含む）対応は行われてきたことであるだけに、“提案型企業”としての対応は、これまでとは異なったものでなければならない。高度な生産設備、技術、ノウハウ、完成度の高いモノ作りが背景になることは当然として、素材、デザイン、市場などについての情報提案力が優劣を分ける決め手になってくる。

工場さん、頑張れ！

小売市場でニットの回復がみられるようになってきた。

しかし、そのニット商品が国産であるか、海外からの輸入であるかの問題はある。繊維アパレル業界全体としてみれば、海外生産はこれからも増えようが、国内の生産企業が魅力ある商品を作っていれば、必ず国内が充実することは間違いない。

生活者は、自分が魅力を感じる商品を適正な価格で提供してもらいたいと思っている。気に入った商品でも高すぎれば買わないし、魅力のない商品であればいくら安くても買わない。このような基本的な背景のなかで、いまの時代にぴったり合う商品を提供していくことが、最も重要なことであるといえる。

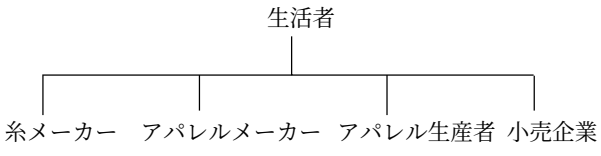
では、魅力ある商品をどう生み出していくか。ニット生産企業に対しては、次のことが期待されている。

1. 市場の多様化、生活者の価値観の多様化のなかで、まず自社のポジションを明確にすること

2. 何を強みとするか、それをいかに個性として商品に表現するか

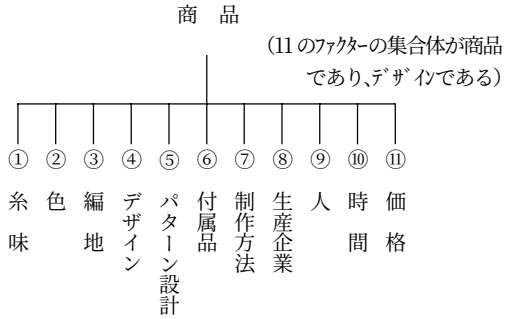
多品種化している時代において、アパレル卸商（アパレルメーカーを含む）だけで考え、企画開発するのはなかなか難しい。そこで、サンプルや編地テキスタイルなどを、生産性も含めて、魅力あるものとして提案してもうらことが期待されている。いいサンプルなどを提案するためには、アパレル卸商のポジションと“好み”をよくつかみ、自社の特色、ノウハウ、人材、投資を考えることである。そうすれば、何を提案していくべきかはっきりするはずである。「お互いに納得できる商品を数多く提案すること」が、個性化の基本であると思う。

3. 環境のなかでの自社の役割を明確化すること



商品は、生活者をみつめ、各社が横断的に連携集積することによって、作り出される。そのなかで、各社の役割をみつめ直し、何をどれだけやらなければならないかをはっきりさせると同時に、よく理解し合うために細やかな部分までよく話し合い、「お互いの考え方を近づけること」が必要である。そこでは、立場は違っても目的は同じであり、その一つの目標に向かってリンクできる環境作りを心がける“思い”が大切になってくる。

4. 商品を作り上げるうえで、各分野でのプロの職人としての役割と目的の完成度を高めていくこと



各担当の目的と役割を明確にし、その道のプロとしての相対関係がバランスよく維持され、意思疎通が密接に行われる状態でこそ、魅力ある商品が生まれる。

例として、かわいい商品を目的にした場合を考えてみよう。かわいい糸、かわいい色、かわいい編地、かわいいデザイン、かわいいパターン、かわいい付属品、かわいく縫い上がる縫製方法、かわいい商品を生産できる生産企業、かわいいイメージのわかりあえる担当者、かわいい商品を作る時間、かわいいと思われる価格、これらが集合すれば、必ずかわいい商品ができる。それ以外のものができるはずがないのである。

ここでは「その目的に向かって、より正確に、よりスピーディに、より適正価格で商品化すること」が大切になる。

5. 作り上げたいイメージを理解しあえること

いま、何が美しいか、いま、何が好まれているかをみる目を持つことが重要である。つまり、「美とは何かが判断できる目を養い、そこに技術を加える」というセンスが要求される。何に対しても感動する心を持ち、よく観察し、小まめに記録し、分析し、提案表現する。それを繰り返すためには、日頃から十分な情報や資料の収集が必要である。

6. 生産のための設計を確立すること

現状の問題として、イメージだけのサンプル作りがまだまだ多いような気がしている。ビルを建てるのに、考えながら建てていく建築会社はない。サンプル作成は、プラモデルのように材料は全てあり、設計図通りに組み立てていけば完成するというのが理想である。

それを実現するには、1点サンプルをやめる、つまり、いきなり展示会サンプル作りや本生産を行なうことである。それには、各人が何をいつまでにしなければならないかを明確にさせておかねばならないし、各人のレベルも要求される。特に設計に対する認識を新たにしていく必要がある。

できた商品は当然、売れなければ意味がないが、「作ってから考えようか、サンプルを見てから考えようかというような半端な姿勢では、サンプル作りのレベルアップは期待できない」のである。

7. ノウハウのデータ化、数値化を推進すること

大きな目でみれば、毎年同じような商品を作っているのに、なぜその都度、生産性が上がらなかったり、トラブルを起こしたりするのか。それでも売れていればまだよいが、最近では在庫になったり、返品になったりしている。

生産に入るまでに、「データは十分揃っているか」、「トラブルの予想はついているか」。さらに「本生産がスムーズに流れる指示・準備はできているか」、これも今後の大きな問題である。

グループとして、そのなかで各人のやらなければならないことをはっきりさせ、完成度の高い商品をスピーディに作る――それもいままでの50％の力でやり切らねばならない。残りの50％で、アパレル卸商は、いま本当に何が好まれているか、何が欲しがられているかをつかみ、生産企業は次に何を提案するかを考える。それらを次の企画に生かす、ということを繰り返していけば、必ず魅力ある商品につながると確信している。

今後、アパレル卸商には、モノ作りに対する心通う意識と、強力な思い込みと、大きな聞く耳が必要である。それと同時に、プロとしてしっかりと方針を持ち、知識を深め、技術を知ることがますます重要になってくると思われる。このことが生産企業の企業努力を一層有意義なものに高めることになる。それがアパレル卸商の本来の立場であり、役割である。

以上のような観点から今後を考えると、生産企業のあるべき姿は、おのずからはっきりしてくると思われる。魅力ある商品を早く、安く、正確に作り上げる体制を確立したところには、どんどん注文が入ってくるだろう。私たちアパレル卸商も、その方向で努力したい。

要は、お互いに少しだけ頭を切り替えて努力することである。努力した分だけ前に進むことは間違いない。ニット産業は、技術・知識・知恵・真心にもとづいた創造産業であるのだから。

㈱ワールド　柳井芳明

第２章　ニットアパレル産業の輪郭

本章では、第１章で概説した“日本のニットアパレル産業の特性と構造”を、もう少し詳細に、統計的、歴史的、産業組織論的に分析していく。これによって、

１．統計的には、輸入の増大がニットアパレル生産業界に危機的な状況をもたらす勢いを示している一方、アパレルにおけるニット比率は依然増勢をたどっており、ニットアパレル全般の展望は決して暗いわけではないこと

２．歴史的には、再びニットアパレル業界がアパレル産業の牽引車となって、パラダイム再構築の先頭に立つ可能性が出てきたこと

３．産業組織論的には、産地の生態系にほころびがみえてきたが、産業全体に対する技術的な補助システム(関連産業)は世界的にも最高水準にあり、日本のニットアパレル産業の将来は、ニットアパレル生産企業の提案型企業へのギア・チェンジが成功するか、ニットアパレル卸商(アパレルメーカーを含む)が国内・海外の生産企業を組織し、マーケティング活動の国際化を実現して、グローバル企業に転換できるかにかかっていること

などが明らかになる。

１．繊維ファッション産業における ニットアパレル産業の位置

(1)　統計的にみた位置づけ

繊維系アパレルに占めるニットアパレルの位置づけをみる場合、一般にニット比率(ニット化率)が用いられる。

このニット比率を国内生産でみると、**図表１－１**の通り、アパレル全般との対比では36.7%、広義のアウターウェアとの対比では27.1%である。これを92年の同じ調査と比較してみると、それぞれ0.8 ポイント、0.3ポイントの増加であり、ニット比率がじりじりと高まってきていることがわかる。

しかし、詳細にみると、最も生産・販売・消費のウエイトの高い外衣類で、0.9ポイントものダウンが発生しており、一見、ニット外衣の需要に陰りが現れたかのようにみえるが、これは輸入の増加、国内生産の減少が影響したものであり、ニット外衣の需要そのものに下降傾向が現れたということではない。

それを証明するのが**図表１－２**、**１－３**であり、ここでは輸入外衣のニット比率が41.4%、国内供給にみる外衣のニット比率が39.6%と、かなりの高率を記録している。

とはいえ、**図表１－４**で明らかなように、ニット外衣における輸入の増加、それに反比例しての国内生産の減少は、ニットアパレル産業にとって、極めて深刻な事態である。1995年現在で輸入比率は77.5%だが、96年には80%を突破する勢いをみせている。企業、産業、政府がそれぞれに画期的な対策を講じない限り、ニット比率４割という大きな需要を目の前にしながら、日本から国産のニット外衣が消滅することになりかねない――これらの図表は、そのことを有力に物語っているのである。

なお、**図表１－３**によれば、ニットアパレルの国内供給額は１兆9520億円。これはいわば卸商の仕入れ価格にあたるので、小売価格に対する原価率を国産は30%、輸入品は25%とすると、

国産品（１兆2520億円－100 億円)÷0.30＝４兆1400億円

輸入品　7110億円÷0.25　　＝２兆8400億円

で、ニットアパレルの小売市場規模は６兆9800億円、つまり約 7 兆円という計算になる。

(2)　産業史的にみたニットアパレル産業の先進性

図表１－１　繊維系アパレルの生産金額とニット比率（1995 年）

（金額の単位： 100万円）

		ニット製	織物製	合計	ニット比率
広義のアウターウエア		779,128	2,.097.953	2,877,081	27.1%
	外衣類	372,535	1,557,492	1,930,027	19.3%
	中衣類	223,539	261,837	485,376	46.1%
	学生服･ワーキングウエア類	2,949	238,018	240,967	1.2%
	スポーツウェア類	129,359	11,937	141,296	91.6%
	乳幼児服類	50,746	28,669	79,415	63.9%
肌着･ファンデーション類		※ 220,618	※ 20,372	※ 240,990	※ 91.5%
ナイトウェア類		27,702	36,590	64,292	43.1%
靴下類		222,161	—	222,161	100.0%
手袋類		2,339	—	2,339	100.0%
合　　計		1,251,948	2,154,915	3,406,863	36.7%

（繊維情報センター調査にもとづいて集計）

※ファンデーションについては、ニット製、織物製に分類されていないので、ここでは肌着類の金額とニット比率だけを掲げた。ファンデーションの生産金額は145,768百万円であり、これを加えると、繊維系アパレルの生産金額合計は3,552,631百万円になる。

図表１－２　繊維系アパレルの輸入金額とニット比率（1995 年）

（金額の単位： 100万円)

		ニット製	織物製	合計	ニット比率
広義のアウターウエア		616,361	804,672	1,421,033	43.3%
	外衣類	410,857	580,839	991,696	41.4%
	中衣類	184,368	139,750	324,118	56.9%
	スポーツウェア類	16,447	82,204	98,651	16.7%
	乳幼児服類	4,689	1,879	6,568	71.4%
下着・ナイトウェア類		50,985	39,727	90,712	56.2%
靴下類		29,176	—	29,176	100.0%
手袋類		14,075	—	14,075	100.0%
合　　計		710,597	844,399	※1,554,996	45.7%

（繊維情報センター調査にもとづいて集計）

※上の表に含まなかったものに、ファンデーション（40,213百万円）とアパレル小物（62,162百万円）がある。これを合算すると、輸入金額の総計は1,657,371百万円になる。

図表１－３　繊維系アパレルの国内供給金額とニット比率（1995 年）

（金額の単位： 100万円)

	ニット製	織物製	合計	ニット比率
国内生産額	1,251,948	2,154,915	3,406,863	36.7%
輸出額	10,690	17,492	28,182	37.9%
輸入額	710,597	844,399	1,554,996	45.7%
国内供給額	1,951,855	2,981,822	4,933,677	39.6%

（繊維情報センター調査にもとづいて集計）

図表１－４　ニット・アウターウェアの需給推移　(単位：1,000枚)

			1987	1988	1989	1990	1991	1992	1993	1994	1995
ニット外衣	合計	国内向供給	527,767	577,795	597,258	570,621	622,041	705,642	776,423	889,587	984,369
		輸入	244,544	309,516	329,386	306,482	359,437	454,009	540,290	659,302	762,849
		生産	297,605	277,983	275,651	270,967	267,659	256,318	239,860	232,927	223,560
		輸出	14,382	9,704	7,779	6,828	5,055	4,685	3,727	2,642	2,040
		輸入比率%	46.3	53.6	55.1	53.7	57.8	64.3	69.6	74.1	77.5
	セーター類	国内向供給	148,280	173,488	187,907	157,956	171,836	201,907	231,195	281,351	305,453
		輸入	81,189	114,396	130,428	105,661	124,432	155,896	188,071	242,000	270,479
		生産	68,549	60,262	58,861	53,800	48,224	46,887	43,833	39,764	35,277
		輸出	1,458	1,170	1,382	1,505	820	876	709	413	303
		輸入比率%	54.8	65.9	69.4	66.9	72.4	77.2	81.3	86.0	88.6
	アウターシャツ類	国内向供給	266,762	296,546	300,263	305,437	324,183	368,637	386,782	409,765	448,588
		輸入	111,345	148,597	155,711	162,636	183,310	236,184	261,987	285,768	328,238
		生産	164,143	152,605	147,648	145,176	142,872	133,998	126,196	125,084	121,146
		輸出	8,726	4,656	3,096	2,375	1,999	1,545	1,401	1,087	796
		輸入比率%	41.7	50.1	51.9	53.2	56.5	64.1	67.7	69.7	73.2
	その他外衣	国内向供給	112,725	107,761	109,088	107,228	126,022	135,098	158,446	198,471	230,328
		輸入	52,010	46,523	43,247	38,185	51,695	61,929	90,232	131,534	164,132
		生産	64,913	65,116	69,142	71,991	76,563	75,433	69,831	68,079	67,137
		輸出	4,198	3,878	3,301	2,948	2,236	2,264	1,617	1,142	942
		輸入比率%	46.1	43.2	39.6	35.6	41.0	45.8	56.9	66.3	71.3

（日本ニット工業組合連合会資料から）

出所　輸出、輸入＝大蔵省貿易統計　　生産＝通産省繊維統計（規模以下の企業を除く）
備考　国内向供給＝生産＋輸入－輸出　　輸入比率＝輸入／国内向供給（%）

『ニットアパレルⅡ／第一部第 2 章ニットアパレル産業の先駆性』で詳細に述べているので、参照して欲しいが、要約すれば、次のようになる。

①　既製衣料としての先駆性

婦人服、紳士服、子供服などがオーダーや家庭裁縫を主体としていた1950年代まで、既製衣料の主流はニットアパレル(メリヤス肌着、セーター)と一部の布帛製品であり、産業らしい骨格を備えていたのはニット業界だけだった。

そのことが戦中･戦後の衣料統制をくぐり抜けて、ニット業界がいち早く復興・成長し、新しい商慣行や取引システムを作り出し、他の既製衣料業界を“右へ習え”させていく原動力になった。

②　ファッション産業革命を準備した先進性

●製造業者から卸商への商品企画機能の委譲

第 2 次世界大戦終了(45 年)後、洋装化が進展するなかで、商品企画機能を握っていたのは製造業者だったが、次第に矛盾が表面化し、50 年代に入ると、商品企画機能が卸商に移っていく。そのリーダー役を果たしたのはレナウンだった。

●3 点セットの商慣行の創出と普及

57 年にキャラバンが「参考上代・掛け率制、テリトリー制、返品制」という“商慣行の 3 点セット”を打ち出し、たちまちニット卸商、続いて婦人子供服卸商へと広がり、3 年ほどの間に、現金卸商を除く繊維二次製品卸商(現在のアパレル卸商)の 90％を巻き込むに至った。

その後、掛け率(当初は80%掛けだった)は徐々に下がり、また返品制から委託制、商品交換制、消化取引き制が発生するといった変化はあったが、現在に至るまで、3 点セットを基礎とする商慣行が引き継がれており、これがなかったら、日本のファッション産業の今日はなかったとされている。

60年代中期から70年代中期の約10年間、日本の繊維二次製品業界は“ファッション産業革命の時代”を迎えるが、50 年代に商品企画機能を卸商が取得し、3 点セットの商慣行を構築したことが、その土壌を準備することになったといってよい。

③　量販店との日本的対応の創出と普及

50 年代からの量販店の急成長は、繊維二次製品卸商に“バスに乗り遅れるな”という機運を巻き起こしたが、それによる蹉跌も多かった。そこへ 63 年にレナウンが「量販店には百貨店・専門店向けとは異なる別のブランドを納入する」という方策を打ち出し、業界は一斉にそれに見習うようになった。

この商慣行にやや変化がみえてきたのは、96 年からのことである。

④　多ブランド制の創出と普及

繊維二次製品業界は、長い間、1 社 1 ブランドが常識だった。そこへ 62 年に小杉産業がジャンセン社との海外提携ブランドを発表したのを皮切りに、63 年には内外編物(現ナイガイ)がアパレル企業としては最初の海外デザイナー・ブランド、レナウンが前述の量販店向け別ブランドの先鞭をつけ、66 年にはオールスタイル、67 年にはワールドがファッション・タイプ別の本格的な多ブランド展開を開始した。

この多ブランド化に理論的な根拠を与えたのは、東レの「マーケット・セグメンテーション戦略」の提唱(68 年)であり、この頃から中小規模の卸商も、一斉に多ブランド化の乗り出して、分化し始めていた専門店の要求や、百貨店、量販店のそれぞれの要求に対応していくようになる。

多ブランド制は、いまや日本だけの現象ではなく、世界のファッション産業も見習うシステムになっているといえる。

ニットアパレル産業は50～60年代に、このほかダース売りから 1 枚売りへの転換、セルフ卸商のスタート、派遣販売員制の開始、百貨店卸商・専門店卸商・量販店卸商の区分などでも、先頭を切るという先進性を発揮していた。

現在は、アパレル産業という大きな産業領域のなかに拡散・埋没していく傾向をみせているだけ

でなく、輸入品の攻勢に押されて、国内生産の空洞化を招きかねない深刻な状況に遭遇しているが、かつてはアパレル産業を牽引するリーダー的役割を担っていた“栄光の時代”があったのである。

(3)　21世紀に向けての先進性

ニットアパレル産業を含めて、日本のファッション産業は、グローバル化、情報化、消費構造の変化、国内流通の変化といった未曾有の環境に取り囲まれたことによって、産業も企業も、新しいパラダイムを築き上げなければ生き残れない時代を迎えている。そうしたなかで、ニットアパレル産業が再び21世紀に向けてのリード役になるという観測が生まれてきた。

その理由に焦点をあててみると、次のような背景が浮かび上がってくる。

●21世紀にファッション産業の主導権を握るのは、小売企業か、あるいは小売企業をグループ化したアパレル企業(企画・生産の機能も持っていることが前提)であると予測されているが、その小売企業のなかから、SPA、自主MD、自主バイイングを目指す動きが活発化してきている。これは究極的には上代決定権の確立、リーズナブル・プライスと50%の粗利益の実現、自店オリジナルの確保を目指すものであり、したがって、取り組み先には卸商ではなく、生産企業が選ばれることになる。その場合、素材購入能力もあり、まがりなりにも商品企画機能や提案機能を持っているのは、織物製アパレルの生産企業ではなく、ニットアパレル生産企業である。このため、少なくとも当初の取り組み先は、ニットアパレル生産企業になる。というより、小売企業とニットアパレル生産企業とのそうした取り組みはすでに始まっている。

●織機やミシンに比べると、編機のコンピュータ化の方が先行しており、CGやCADとの連動、無縫製生産方式なども進んでいるので、本格的な多品種少量・短サイクル供給を最初に実現できるのは、ニットアパレル産業になる可能性が大きい。

●同じ意味で、都市型産地や、テクノポリス型で文化的な地方産地をいち早く形成できるのも、ニットアパレル産業であり、本格的なファクトリー・ブティックを設立できるのも、ニットアパレル生産企業か、ニットに造詣の深い小売企業である(すでに成功例も出ている)。

写真 1-2　ファクトリー・ブティック

ニットのファクトリー・ブティックは、すでに成功例が出ている。

●最近「垂直統業」(かつていわれた垂直統合ではない)による企業グループの構築が、QRや業界再編の一つの方策として注目されているが、織物製アパレルの場合は“糸→織物→アパレル→小売り”の統業になるのに対して、ニットアパレルの場合は“糸→ニット→小売り”と1段階少なくてすむだけに、グループ化に有利である。

このようにニットアパレル産業には、新時代を切り開く主役になる主体的条件と客観的環境が整ってきている。再び先進性が発揮されるのを期待したいものである。

2．ニットアパレル産業の現状

(1)　生産・中間流通・小売りの産業構成

ニットアパレル産業という場合、一般的には生産業界と卸業界を意味するが、小売業界との関係が深いだけでなく、最近はボーダレス化の様相をみせてきているので、ここでは、ニットアパレル産業を生産、中間流通、小売りの企業群として捉えることにする。

①　ニットアパレル生産企業

業種別、業態別にいくつかのタイプの生産企業があるが、これらについては『第3章／1.生

産業界の構成、2.生産企業の業態とその特性』で後述する。

②　ニットアパレルの中間流通企業

中間流通企業には、**図表１－５**にみるように、さまざまな業態があるが、中心になっているのはアパレル卸商(狭義)であり、そのなかはさらに数多くの業種・業態に分類することができる(業種については『ニットアパレルⅠ／第一部第２章／２. ニットアパレル卸商のタイプ』参照)。

1)アパレル卸商の業態

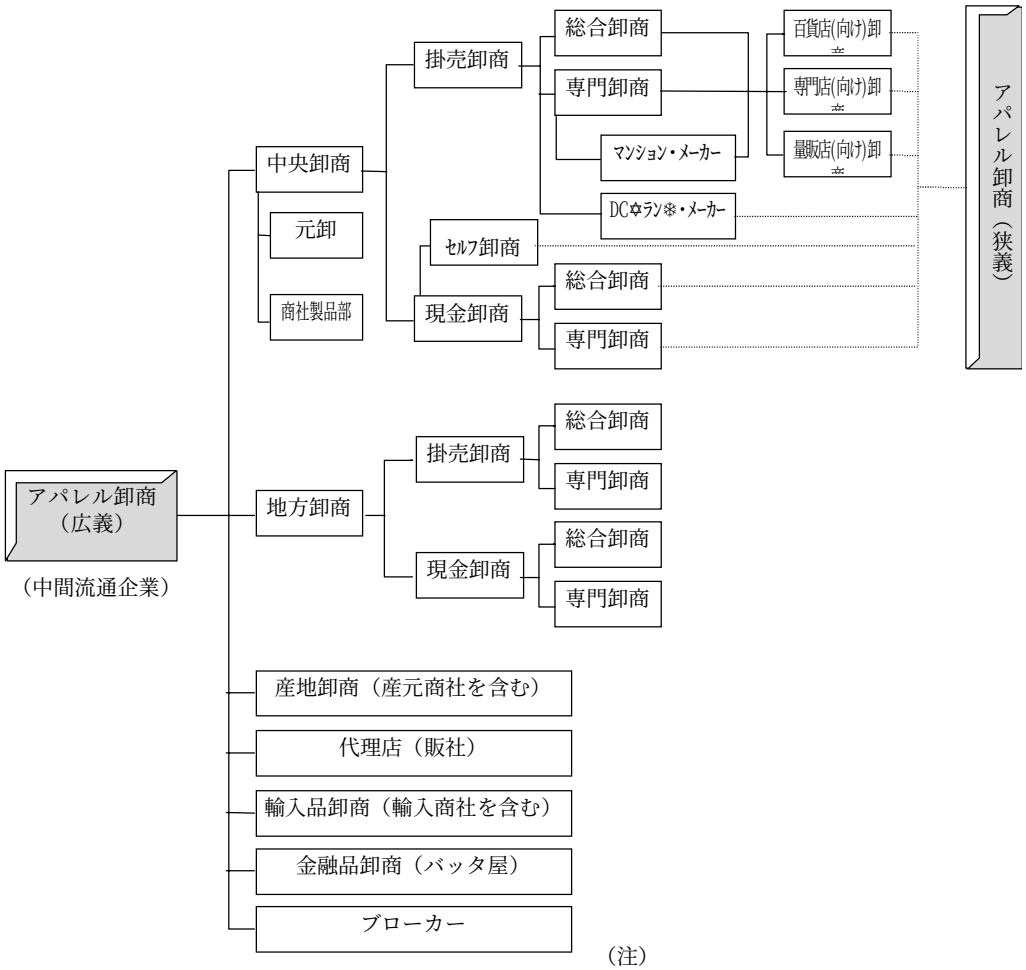
60年代まではニットアパレル卸商といえる存在があったが、70年度以降は織物製アパレル卸商との間で相互浸透が活発化し、程度の差こそあれ、アウターウェア系のアパレル卸商のほとんどがニットアパレルを手掛けるようになった。

したがって、ニットアパレル卸商の業態分類は、ニットアパレル独自ではなく、アパレル卸商全体として捉えざるを得なくなっている。**図表１－５**に沿って、特にニットアパレルの主流を成している卸商の業態と特性をみていくと、次の通りである。

●アパレルメーカーと集散地卸商

日本でいうアパレルメーカーとは、アパレル生産企業ではなく、「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(卸機能)を持っている企業」を指すのが通例であり、機能面からみればアパレル卸商の業態の一つである。つまり、**図表１－５**の“中央卸商系の掛売卸商”のうち、集散地卸商以外の卸商がアパレルメーカーと呼ばれたり、自称したりするわけであり、アパレル製造卸、アパレル・コンバーターともいう。

図表１－５　アパレル中間流通企業の業態分類



（注）
1　集散地卸商は「中央卸商の掛売卸商」のなかに含まれる
2　アパレル・メーカーは「中央卸商の掛売卸商」のなかに含まれる。ただし、集散地卸商がアパレル・メーカーを自称することはない

アパレルメーカーには総合卸商と専門卸商があり、総合卸商としてはレナウン、オンワード樫山、三陽商会、ナイガイ、福助、小杉産業など、専門卸商としてはイトキン、ワールド、ワコール、ジャヴァグループ、東京スタイルなどが代表的である。

一方、アパレル卸商における集散地卸商とは、“中央卸商系の掛売卸商”のうち、もともとは織物の元卸であった大手、中堅のアパレル・生地兼営の卸商をいう。

集散地卸商がアパレルを扱い始めたのは主として60年代からであり(市田だけは戦前からの歴史を持っている)、それは呉服店や生地店が洋品店、さらに専門店へと転換したり、兼営したりしていった時期であった。そして、当初は仕入れ商品が主体であったが、織物と同様に次第に自社オリジナル企画に移行していった。

大手の集散地卸商としては、瀧定、市田、タキヒョー、ツカモト、丹羽幸、吉野藤、藤井、東光商事、吉忠、キング、ロンシャン、澤村などがあり、繊維商社として位置づけられることもある。

現在、集散地卸商が行っているアパレルの企画から販売に至る業務は、アパレルメーカーと全く同じで、ライセンス・ブランド展開、直営店展開もみられるが、集散地卸商がアパレルメーカーを名乗る例はない。なお、集散地卸商のなかにもメンズ・カジュアルや子供服を扱っているところはあるが、全般的にはレディス・ファッション主体であり、ニットアパレルも重要な商品分野になっている。

●百貨店卸商、専門店卸商、量販店卸商

“中央卸商系の掛売卸商”は、その主要販路によって、一般に百貨店卸商、専門店卸商、量販店卸商の3タイプに分類される(大手卸商になると、三つの販路を持っていることも多いが、この場合は百貨店卸商とみなすのが慣例になっている)。

この3タイプは、70年代まではかなり厳密に分かれていた。しかし、70年代中期から、まず専門店卸商の百貨店取引きが始まり、90年代のバブル経済崩壊後は、百貨店卸商や専門店卸商の量販店取引きが目立つようになって、三者の際(きわ)は、次第になくなりつつあるといえる。

●百貨店卸商＝大手アパレル卸商の多くはこれに属している。かつては百貨店の返品制、派遣販売員制、協賛金制、押しつけ販売制などに苦しめられたこともあった(倒産も発生した)が、70年代の中頃から、それらの商慣行を逆手にとって、百貨店を“貸し売場化”してきたとされている。その象徴が消化取引制とイン・ショップである。

百貨店卸商には総合卸商系と専門卸商系があり、いずれにも大手卸商が存在するが、専門卸商系のなかには中小規模のところもあり、特定百貨店1社とだけの取引きというケースもみられる。百貨店側からの牽制を受けることなく、何社とも取引きできるか、1店の中にどれだけの売場スペース(Gケース、コーナー、イン・ショップ)を確保できるかが、各百貨店卸商の実力の差になる。

大手・有力卸商の場合は、自社ブランド(ナショナル・ブランドを含む)のほか、ライセンス・ブランド、輸入ブランドを持ち、さらに百貨店のプライベード・ブランドの企画・供給(返品もある)を引き受けていることが多い。

百貨店卸商は百貨店を“オンブにダッコ”することによって、百貨店を自社の売場化してきたが、値引き・返品(商品差換え・引き上げ)対応、バーゲン対応、派遣販売員の確保・教育と、このところ負担が極めて大きくなってきている。

百貨店卸商は、ニットアパレルを単品ブランドとコーディネート・ブランドの両方で扱っており、平場、コーナー、イン・ショップで展開しているほか、一部外商部門に対応する(カシミア製品などの高級品)こともある。

なお、百貨店卸商で専門店とも取引きして

いるところは多いが、全般的に専門店部門は弱いという傾向がみられる。

●専門店卸商＝専門店を主対象とするアパレル卸商(アパレルメーカーを含む)で、いずれも専門卸商である。総合化の方向を目指している場合でも、レディス、メンズ、キッズのなかでの総合化が多く、総合卸商といえるところはない。専門店卸商の多くは、何らかの形でニットアパレルを扱っているが、ニット専門、ニット中心のところから、ニットを多ブランドの一環として打ち出しているところ、コーディネート・ブランド内の1パーツ、あるいはバリエーションの一つとして捉えているところまで、ニット対応のあり方はさまざまである。

60年代の専門店台頭期、70年代の“専門店の時代”に、専門店とタッグを組んで成長してきたのが専門店卸商であった。その専門店と専門店卸商の成長の基盤を作ったのは、折からの高度経済成長と、ヤング世代(ベビーブーマー、団塊の世代＝46～50年生まれ)の爆発的なファッション支出、そして専門店卸商が先頭に立って展開していった“3点セットの商慣行”と多ブランド政策である。

その後、新たなヤング世代の誕生、消費の成熟につれて、それぞれに対応する第2期、第3期の専門店、専門店卸商が登場し、現在の専門店業界、専門店卸商業界が形成されるが、メジャー化してマンネリ化の気配が出てきた企業やブランドは、マイナーな新進気鋭の企業やブランドにとって代わられるという経過をたどってきた。

また、ベビーブーマーが結婚し、家庭を持ち、中年・熟年に達するにつれて、ニューファミリー、ミッシー、ニューミセスと新しいマーケットが生み出されたが、第1期専門店卸商(ニット専門卸商が多かった)では、商品のターゲット年代をベビーブーマーに合わせ続けたところも少なくなかった。そのことが現在、ニットにはミセス対応の商品が多いといわれる原因を作っている。一方、第2期以降の専門店卸商では、ニットをコーディネート・ブランド内の1パーツとして捉えるところが増え、ニットが織物製アパレルの合間に埋没する傾向に拍車をかけた。

70年代中期に始まる百貨店のリニューアルは、専門店のノウハウを百貨店が奪取して、大規模に再編集することであった(次項『③ニットアパレル関連の小売企業』参照)。その結果、リニューアルが全百貨店をほぼ一巡した80年代初頭には、大都市圏では専門店の停滞現象が進み始め、並行して一部専門店卸商の百貨店との取引き、ワンブランド・ショップの開発、直営店の展開などが進行していくことになる。

80年代はまた、DCブランド・ブームからインポート・ブームへと続く時代であるとともに、70～90年代と続くショッピング・センターの全国波及の時代、そしてロードサイド・ショップ台頭の時代でもあった。

この80年代から90年代にかけて、専門店の業態は、次項『③ニットアパレル関連の小売企業』で述べるように急速に多様化をたどり、さらにバブル経済崩壊後は、チェーン専門店を先頭とする専門店の全般的な売行き不振、倒産、夜逃げなどもあって、専門店卸商の対応も多様化、緻密化せざるを得なくなった。

そうした専門店卸商の現在の特性をあげると、次のようになる。

(a)多ブランド戦略によって、多様なタイプの専門店に対応している。

(b)従来型(運命共同体型)の専門店に対しては、バイヤーに助言しながら、ふさわしい特定のブランドの商品をより数多く押し込む旧来の方式だが、セレクト力のある店(セレクト・ショップ)には、できるだけ特定ブランドに限定せず、取引きしていく方向に転換し始めている。

(c)取引先が多いので、ABC分析にもとづいた対応をしており、信用情報にはますます敏感になっている。状況に応じての出荷停止、集金攻勢、商品引き上げ、取引停止などの“危機管理”体制も整備されつつある。

(d)買取りを原則とし、一部不振商品についての交換を認める(反面、委託を積極化するところも出てきている)。

(e)掛け率は60%を原則とし、取引状況などの応じて、50%くらいまで認める(一部、下代制を設ける卸商も出てきた)。

(f)最近は、百貨店、量販店とも取引きするところが増えている(百貨店とは専門店と同じブランドでの取引きもあるが、量販店とは別ブランドでの取引きが依然として原則になっている)。

(g)ライセンス・ブランド、輸入品、開発輸入品を扱う卸商がますます増えている。

(h)直営店やFC店を持つところ、平成ブランドも手掛けるところ、無店舗小売企業対応、ディスカウント・ストア対応、ユニフォーム対応などに着手するところ、さらにはグローバル・ブランドの展開を目指すところと、専門店卸商の時代対応は、企業ごとの個性をみせ始めている。

総じて、専門店卸商は個性化の時代に入ろうとしているといえる。

●量販店卸商＝50年代からの量販店の急成長は、当時のアパレル卸商(繊維2次製品卸商)にも「バスに乗り遅れるな」という気運を巻き起こした。

しかも、当初は、アメリカのスーパー理論(大量生産・大量販売を基礎にした低価格での買い取り仕入れや、量販店の設備・人員・利幅の低減による廉価販売)が鵜呑みにされ、日本でもアメリカ流の量販店が成立すると考えられていたため、量産・量販を得意とする元卸系の卸商(特に大阪のニット系の元卸)が一斉に量販店卸商として名乗をあげた。

しかし、実際に日本に成立した量販店は、形はアメリカに学んでも、仕入れは当時の日本の百貨店商法に学び、「上代は量販店の指し値で、掛け率は百貨店並み、値引き要求あり、返品あり」だったため、第1期の量販店卸商からは倒産や取引き縮小が続出することになった。

その経験に学んで、60年代には、量販店商法に納得づくの卸商や生産企業が、量販店卸商として参入するようになった。それは量販店にとって“普通の商品を安く売るアメリカ型量販店”ではなく、“安い価格なりの商品を売る日本型量販店”の成立を意味するものであった。

それを決定的にしたのは、量販店には百貨店・専門店向けとは異なる別のブランド商品を納入するという方策を、レナウンが63年に打ち出したことである(量販店向けに別ブランド「ルノン」を発表した)。アメリカの量販店は百貨店や専門店で扱っているブランド商品を安く販売するが、日本の量販店はファッション分野ではそれができないとう慣行が、60年代にスタートするのである。

量販店の百貨店型商法は、70年代にはさらにエスカレートし、時価返品(上代による返品)、会計年度末の赤字補填のための協賛金要求や納品書要求（次年度に入ると返品処理)、商品券の押しつけ販売などが発生する。

80年代に入ると、量販店もそれらの異常な商法を改善し、下代仕入れなどの量販店の基本に帰り始めるが、そうした日本的量販店を取引先とする量販店卸商は、百貨店卸商や専門店卸商のような成長は実現できなかった。同じ意味で、量販店卸商からスタートして、百貨店、専門店とも取引きするようになった卸商も生まれていない。

量販店卸商にとって、ニットアパレルは重要な商品分野であるが、現在は中国を始めアジア各国からの開発輸入商品が主力を占めており、輸入比率アップの最大勢力は量販店卸商であるとされている。

●DCブランドメーカーとマンションメーカー

60年代末に多ブランド化路線を打ち出した専門店卸商だったが、70年前後には、そのメイン・ブランドに当初のパワーが失われたり、消費者や専門店の望むものを商品化していな

かったりした間隙をついて、早くも新しい勢力が台頭してくる。それがマンションメーカーである。そのマンションメーカーには、当初から次の 3 タイプがあった。

クリエイティブで、個性的な商品作りをするところ

流行先取り型の商品作りをするところ

現在店頭で売れているものをいち早くコピーして供給するところ

このうち個性派、つまりクリエイティブ能力のあるデザイナーが主宰するところや、そうしたデザイナーをマネジメントできる経営者がいるところから、後にDCブランドメーカーが誕生することになる。このタイプを支援したのは、当時急成長をたどっていたチェーン専門店だが、取引きのできなかったデザイナーもあり、それが直営店を持つ気運を生んで、DCブランドメーカーの直営店運営のきっかけになっていく。

一方、流行先取り派やコピー派は、一般のアパレル卸商と同様の営業部主導型であり、そのうちマネジメント能力のあった企業は、現在、中堅のアパレル卸商として地盤を築き上げているが、マネジメント面で能力不足だった企業は、急成長をみせたにしても、短期間のうちに没落していった。ニットアパレルに強かったマンションメーカーには、この急成長・没落組が多かった。

上記の個性派や、パトロン(主にアパレル卸商や生地卸商)に能力を見出された若手デザイナーたちが、DCブランド・ブームを巻き起こすのは、82 年頃からである。

DCブランドメーカーは、従来のアパレル卸商が営業部主導型、売れ筋追求型のマーケティング戦略をとってきたのに対して、デザイナー主導型、提案型のマーケティング戦略を展開し、それが急成長の原因になった。

DCブランドメーカーの出現は、ファッション業界に提案型マーケティングと商品企画の重要性を認識させることになったが、このほか多品種・少量供給を加速させる役目を果たし、また、ブランドごとのワンパックの商品供給によって、小売企業にバイヤー不要・不在の状況を作ったという一面もある。

DCブランド・ブームも 80 年代末で終わり、90年代に入ってからは、業績低下、廃業に見舞われたところもあった。しかし、日本を代表する国際的でクリエイティブなデザイナーの企業として、あるいはある世代や階層に持続的なファンを持つデザイナーの企業として、確固とした地位を保っているところも多い。

ニットアパレル産業という角度から捉えると、日本には、ニットアパレルで国際的に評価されているDCブランドや、ソニア・リキエル、ミッソーニのような“ニットの天才”といえるデザイナーは存在しない。ほとんどのDCブランドメーカーやコレクション・デザイナーにとって、ニットアパレルは思い入れの対象ではなく、そのことが日本のニットアパレル産業にとって、不幸の要素の一つになっているといえる。

90年代に入って、DCブランドの後継者といえる若手デザイナーの台頭は少なくなっているが、代わって、インディーズ・デザイナー、ストリート系デザイナーと呼ばれる勢力の伸長が目立ち始めてきた。

彼らはどちらかといえば初期のマンションメーカーに近く、自力で地道に販売を伸ばす努力を続けている。最近では、百貨店や専門店ではなく、ショッピング・センターがその育成に手を貸し始めた。彼らのなかには、ニットアパレルにのめり込んでいるデザイナーもおり、将来を期待できそうである。

2)その他の中間流通企業

日本のニットアパレル産業には、上述のアパレル卸商(狭義)のほかに、次のような中間流通企業が存在している(それぞれの概要は『ニットアパレルⅠ／第一部第 3 章／　主流以外の流通径路』参照)。

●産地卸商と産元商社

産元商社は、ジャージー製品分野では一定のシェアを持っているが、横編ニット分野での生産企業組織力、販売力は弱い。

これに対して、産地卸商(特に新潟)は横編を中心に、ニット・アウターウエアについて大きな生産企業組織力を持っており、今後、小売企業のＳＰＡ展開が進行していくにつれて、その機能を活用する動きが出てくるものと注目されている。

●代理店と販社

現在の代理店や販社は、個々の生産企業や卸商に従属するものが主流になっているが、例えば首都圏だけにしか販路を持たないインディーズ系、ストリート・ファッション系などのブランドを各地につないでいこうと、地方卸商への代理店機能付加の動きや、代理店型マルチメディア企業設立の動きが出てきており、新しいタイプの代理店、販社が生まれる可能性がある。

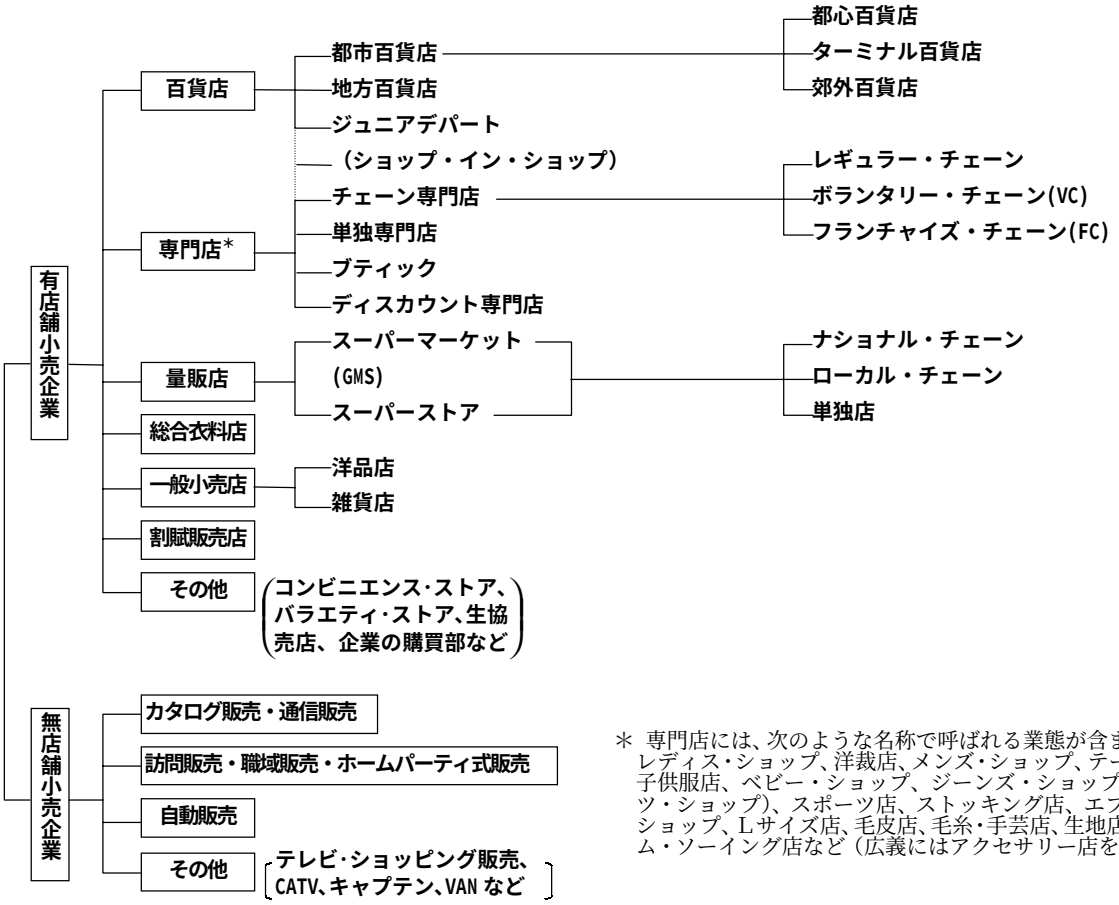
●輸入商社と輸入品卸商

90年代に入って、ヨーロッパ資本による、いわゆるジャパン社の設立が活発化している。ジャパン社とは、「ファッション・ブランドのライセンスの管理や販売促進、さらに輸入業務、販売、日本やアジア地区での生産の管理などを目的に、日本に設立された外資系企業」のことだが、このところ目立つのは、ライセンス契約や輸入総代理店契約を契約期限終了をきっかけに破棄して、そのブランドの輸入品を独占的に扱うためのジャパン社の設立である。

これまで日本のアパレル卸商(アパレルメーカーを含む)や輸入商社・輸入品卸商によって開拓・拡大されてきた日本市場を、一気に取り上げられるわけであり、日本側企業のショックと反感は大きい。

しかし、日本側の抵抗に勝ち目はなく、輸入品卸商型ジャパン社は今後、ますます増えていくと予想される。とすれば、有名ブランドの輸入品をドル箱にしてきた輸入商社や輸入品卸商は、未紹介のブランドの発掘、さらには育成に

図表１－６　日本のファッション小売企業の業態



＊ 専門店には、次のような名称で呼ばれる業態が含まれる
レディス・ショップ、洋裁店、メンズ・ショップ、テーラー、子供服店、ベビー・ショップ、ジーンズ・ショップ（パンツ・ショップ）、スポーツ店、ストッキング店、エプロン・ショップ、Ｌサイズ店、毛皮店、毛糸・手芸店、生地店、ホーム・ソーイング店など（広義にはアクセサリー店を含む）

力を入れていかざるを得ないことになり、全体としての輸入量は一段と増えるとみておかねばならない。

一方、開発輸入における未開拓地域への進出、並行輸入における新ルートの発掘もますます活発化し、輸入競争は激化の一途をたどるものと予想される。

③　ニットアパレル関連の小売企業

ファッション小売産業の業態は、**図表１－６**のように分類することができ、ほとんどがニットアパレルを重要な商品分野としている。そのなかで、ニットアパレル業界側が特に重視してきたのは、次の４業態である。

●百貨店

現在、日本の百貨店は、強大な集客力を持ちながら、主力商品であるファッション商品の不振にあえいでいる。原因は、同質化の進行と粗利益率の低さにあるが、その原因を作ったのは、アパレル卸商(アパレルメーカーを含む)への依存体質と、百貨店のシステムそのものであった。

百貨店は91年のバブル経済崩壊まで、消化取引制(売上げ仕入れ)に象徴される“オンブにダッコ”の商法によって、商品リスクと販売員の人件費をアパレル卸商に肩代わりさせ、安定した利益を確保してきた。その代償は、売場の“貸し売場”化と、「どの百貨店にいっても同じ商品が同じ値段で並んでいる」という同質化現象であり、また委託方式、派遣販売員つきであることによるマージンの相対的な低さであった。

バブル経済崩壊後の平成不況のなかで、その問題点に気づいた百貨店は、買取り仕入れ、自主ＭＤ、平場拡張などに挑戦するが、これまでのところ成功例はない。それは企業トップがいくら掛け声をかけても、バイヤーや売場担当管理職は、失敗して責任を問われかねない冒険はできないからである。

つまり、販売ノルマが課され、チェーン化による店間振替えや規模のメリットの追求もできない日本の百貨店では、バイヤーや自社販売員の育成の以前に、システム自体の変革がなければ、買取り仕入れも自主ＭＤも新平場も実現できない(例えば海外店で買取り仕入れの訓練を積んだバイヤーがいても、日本に帰ると、折角の能力が発揮できない)というのが実情である。

したがって、百貨店が本来あるべき姿になるまでには、かなりの時間を要するとみておかねばなるまい(そうなっても、一部に貸し売場型の百貨店が残存する可能性は大きい)。ニットアパレルに関する百貨店と生産企業の直結が本格化するのは、その時期以降である。

しかし、例えばアメリカの百貨店のノウハウを取り入れて、まず輸入品からダイレクト・バイイングに取り組むところが現れ、それが一定の成功をみせるといったことがあれば、一挙にナダレ現象が発生する可能性がないわけではない。

●専門店

専門店が全盛を極めたのは70年代であり、80年代以降は全体としては低迷傾向にあるといえる。それは専門店のノウハウ(仕入れ、レイアウト、コーディネート販売、側面販売、顧客作りなど)と仕入れ先を百貨店に奪われた後、新しいノウハウの開発・蓄積が行われなかったことに基本的な原因がある。

しかし、そうしたなかで、成長をみせている専門店もあり、業態による明暗があらまし次のような形で浮かび上がってきている。

バブル期に比べて全般的に売上げ減。好調店は少数派。

ＳＰＡ方式をとる専門店は好調、旧来の品揃え店は不調。しかし、セレクト・ショップと呼ばれる新しいタイプの品揃え店や、アパレルからアクセサリー、雑貨までを何らかの切り口で広く編集した品揃え店は好調。

旧来のチェーン専門店は不調(“専門店の時代”を築いたリーダー的専門店の不調は、消費の平準化、地域密着性の喪失など、専門店の理念と

チェーン理論の両方を追う自己矛盾が原因)。
ＳＰＡ方式をとる絞り込みの明確な新しいタイプのチェーン専門店は好調で、海外ＳＰＡの日本上陸も活発化する気運にある。競合百貨店がない(少ない、弱体な)地方都市の支店経営型専門店(店舗数10店未満)は健闘。
商店街の長期低落傾向が続き、集客力のある有名商店街以外の路面店は不調。ショッピング・センター、ファッション・ビルなどのテナントは健闘。
ＤＣブランドの直営店(イン・ショップ含む)は一般的に好調、ＦＣ店はブランドによって好不調まちまち。ＤＣブランド編集ショップは好調。一般アパレル卸商の直営店も全般的に好調。
海外有名ブランド(シャネル、グッチ、プラダ、エトロなど)の絶好調に引きずられて、それに次ぐクラスも好調であり、取扱い専門店も好調。
価格破壊の旗手として急成長をたどってきたロードサイド紳士服店は、90年代半ばから横ばいの段階に入り、注目されたオフプライス・ストア、アウトレット・ストア(実質はオフプライス・ストアが多い)も、失速の状況に陥っている。

こうした状況は、専門店業界が現在、地殻変動の最中にあることを示すものである。アパレル卸商はもとより、ニットアパレル生産企業にとっても、将来の展望を踏まえた対応を必要とする時期にきたといえる。

●量販店

大手量販店のサバイバル競争が、これまでの布石や小競り合いの段階から、再編成をともなう本格的なバトルの段階に入ってきており、今後は一部大手量販店の崩壊、吸収(海外企業による吸収を含む)の可能性もあるとされている。大手量販店は現在、

従来からのＧＭＳ路線の推進
百貨店化ないし専門店化路線の強化
ディスカウント・ストア路線の展開

の三つの路線を企業ごとにそれぞれの経営方針にもとづいたバランスで進めているということができる。そのなかにはショッピング・センター(ＳＣ)としての展開や、他資本のＳＣへのキー・テナント出店もあり、ナショナル・チェーンの最終仕上げの段階を迎えている。

商品調達の面では、かつて悪評の多かった“量販店商法”からは離脱し、海外調達のほか、ＰＢに海外デザイナーのライセンス・ブランドを加えたり、専門店卸商や百貨店卸商との共同企画ブランドに取り組んだりと、ようやくファッション小売産業の正当な一員に迎えられつつある観がある。

ニットアパレルについては、従来からの取引卸商と海外調達のウエイトが高い。生産企業の直接取り組みは、単発的な形では可能でも、長期的な形ではトレンドの変化への対応、数量的な取りまとめ、納入システムの特異性(一括納入だが、各店別の小分けが必要)などから、まだ難しい面が多いとされている。

●無店舗販売小売企業

ニットアパレルでは、家庭編機によるニットスーツなどのホームパーティ式販売が注目されたことがあるが、その後の普及拡大はみられない。

無店舗販売で成長をたどっているのはカタログ販売であり、そのなかに占めるニットのウエイトも高い。90年代中期からは海外カタログも参入して、着実な増加を続けている。国産ニットの場合、生産企業直結(商社が介在するケースも多い)の取り組みが一般化しているが、受注数量以上のフォローを必要とすることがある反面、返品が発生することや、次第に海外調達が増えつつあることが問題視されている。

今後は、パソコン通信、インターネットによる販売が伸びると予想されているが、女性のパソコン・ユーザーが少ないことや、ソフトの作成、配送などのシステムができていないことが隘路になって、実現にはまだ時間がかかりそうである。

3．日本と世界のニットアパレル産地の現状

(1)　日本のニットアパレル産地の現状

日本のニットアパレル生産業界は、もともとは産地型の業界であった。産地ごとに生産アイテム、糸使い、テイストなどの特色があり、アパレル卸商(アパレルメーカーを含む)などからの受注に対しては、生産準備から完成品として出荷するまでの全工程を処理できる生態系を持っていた。

その生態系が近年、次のような形で各産地から失われ始めている。

●大都市産地の大手・中堅生産企業の地方疎開によって、まず大都市産地で親企業と下請企業のネットワーク喪失が進行し、海外への工場進出がそれに拍車をかけた。

●アパレル卸商が生産企業の商品サンプルにもとづいてセレクト仕入れをしていた時代には、産地の特性が仕入れの重要なポイントだったが、アパレル卸商が商品企画を行なうようになってからは、生産企業個々の特性に応じて発注するようになってきた。このため、生産企業は卸商のあらゆる要求に対応できる体制を組むようになり、産地の商品特性は次第に薄れていった。

●アパレル卸商が染色工場を指定するようになり、地方産地の染色工場が操業中止に追いこまれていった。一方、大都市産地では、公害問題や３Ｋ問題で、染色工場の疎開が発生した。

●編機の開発競争のなかで、編機メーカーの寡占化が起こり、生産企業と産地の平準化現象が発生した。また、手動機の減少もそれを促進した。

●交通や通信の発達によって、素材、副資材、機器・付属・油剤の発注や機器のメンテナンス依頼が中央と直接行われるようになり、地方出張所の撤退が一般化した。

●開発輸入商品の増加が国産品のコストを圧迫し、大手・中堅企業の内製化を促進することになって、下請工場の減少傾向にさらに拍車がかかった。

こうして、産地内一貫生産の特性は失われて、企業内一貫生産、あるいは企業グループ内一貫生産に変化し、産地の商品特性も失われていくことになった。

しかし、それは一面では、日本が一つの産地になりつつあるということでもある。その意味で、企業の個性化、提案型企業化が望まれるわけだが、同時に各産地の“新・個性化”が改めて模索されるべき時期にきているといえよう。

(2)　イタリア産地の現状

世界のニットアパレル産地のなかで、日本に最も似ており、かつ学ぶべき要素が多いのは、イタリアであるとされている。そこで、イタリアのニットアパレル産地の特性に多角的なスポットを当ててみることにした。

①　通産省「イタリア繊維産業調査」報告書(93.5)から

イタリアと日本の繊維産業は、工程分業、中小企業性、産地性といった多くの共通点を持ち、高賃金や輸入圧力などの共通した困難に直面しているが、その一方で、イタリアはテキスタイル、アパレル両分野で大きな貿易黒字をあげていることから、報告書は、日本との相違点について「イタリアは各工程でその生産者が企画機能と販売リスクを有しており、各工程で差別化が進み、多様な商品が生まれる」と指摘している。

また、報告書は、80年代に急成長したイタリア繊維産業について「イタリア・ブランドという名前だけで成功できた時代は終わり、厳しい選別淘汰の時期を迎えている」としたうえで、極端に高価格なものや、企画・品質・サービス(ＱＲ、小ロット対応)で差別化できなかったものは、撤退を余儀なくされ、産地、企業ごとに明暗が大きく分かれている」「生き残りをかけて努力し、安定した業績をあげている企業も多く、そのポイントは個性と差別化である」と指摘している。

イタリア繊維産業では、日本のような産元系列、メーカー・チョップといった下請け関係は例外的であり、「各工程業種ごとにリスクを張るのが大半」である。このため「各業種とも他社と違った商品開発、小ロット対応、ＱＲといった“ひと味

違った個性”の競争を繰り広げて」おり、特別な素材は自社で生産するという例も出てきている。

さらに報告書は、イタリア繊維業界の動きについて、次のように要約している。

●すでに定着した輸入品(中低級品)は今後も増加する。

●二極分化が進行し、B級、C級のファッション・ハウスは金融逼迫のなかで大苦戦する。

●デザイン力や技術力のあるメーカーには、ライセンス・ビジネスのチャンスが生まれるが、日本側企業はますます渋くなり、うま味は少ない。

●20年前のベネトンのような革新力のあるメーカーは生まれない。マーケティング力のあるマックス・マーラあたりが成長するだろう。

●素材メーカーも大苦戦を強いられる。倒産、廃業も出るだろう。

●小売業も悪い。ミラノの一等地のモンテナポレオーネ通り地域でも、営業権相場は暴落し、最高時の3分の1くらいになる。

② イタリアのニットアパレル

特徴的なことを列挙すると、次の通りである。

●日本人の方がイタリア人よりもよく働く。両国の違いは、日本が量を追求するのに対して、イタリアは質を追求することであり、イタリアのファッションはパリと肩を並べるようになってきた。これは、デザイナーが主導権を持って、素材から縫製、製品までのトータルな品質の高い市場を育ててきたからである。企業がデザイナーを信頼し、デザイナーがテキスタイルや縫製の技術を頼りにしているという一体感がある。

●「工場の経営で一番苦労することは、着心地のよさが実際によくわかる優秀なモデリスト、職人を見つけ出し、確保することである」「スケッチがたとえちゃんと描かれていても、型紙を実際に起こし、モノに翻訳するモデリストがうまくないと、いいものはできない。アパレル・メーカーの成功、不成功のカギを握っているのはモデリストである」

●何に価値を求めるか、だから何にこだわるか。イタリアの工場は、工場自身が付加価値の付け方を知っている。そして「どうしても残すべきところは残す」という頑固さは、工場の自信の現われといえる。

●日本の編地はなぜか繊維素材という工業製品になってしまう。イタリアの工場は、ニットの服を作っているという感じである。

●工場のモノ作りへのこだわり、手作りに価値を見出す手法が違う。イタリアの工場の場合、その中心に人間がどっかり座っており、職人、働く人の手の延長として、機械をこなしている。そしてベテランの技術者は技術に誇りをもっている。これに対して、日本の工場は、人が機械やシステムに使われ、時間に追われている。

●イタリアのファッション・ビジネスの強さは、「創」と「工」のそれぞれの自立と協力関係というバランスのよさにある。デザイナーは自らのクリエイティビティがイタリアをリードしたと考え、モデリストはパターン(型紙)が全てであると思い、工場オーナーたちは自分らの手や腕がファッション界を支えていると思っている。

●イタリアのニットアパレルは、70年代に入って地方に生産を分散し、中小企業が再び根づいてきた。この偉大な中小企業立国を根づかせ、支えているのは、政府と各地方自治体の中小企業育成制度である。

●特有の政府系の「賃金補填金庫」が存在し、失業によって労働所得が得られなくなると、その4分の3まで金庫が支払って、残りを失業前に雇用していた企業が負担する方式になっている。「ニットアパレル産業をみると、単純計算では、従業員は7～8人で、かなり安いコストで働いている」

●キラリ輝く応用技術＝「ひらめきで勝負している。編機を輸入しても、どこかをちょっとひねり、応用技術で差別化する」

●差別化の勝利(歴史と独自のクリエーションを

発揮するイタリア企業)＝世界の企業は三つのCで働いているという見方がある。アメリカはコンセプト経営、日本はコーディネーション機能、そしてイタリアはキャラクタリスティック(差別化・個性化)である。「人の思いつかないことを発想するのがイタリア人。持って生まれたセンスを身近な生活関連商品の開発に生かしていく」

●イタリアがファッション王国の形成につながった背景としては、①アメリカ流マーチャンダイジングをわかったうえで、中規模の量産手法を中・高級ゾーンに導入したこと、②中・高級ゾーンの特性をよく理解していること、③ハンドメードと量産システムのバランスをはかったこと、の3点をあげることができる。

●「よい服の条件とは、着る人を美しく見せること、着て気持ちのよいことであり、イタリアン・テイストにはこれがある。服の完成度は、デザイン、表素材の選定からパターン設計、副資材選び、縫製、仕上げの技術など、それぞれの要素がバランスよく結びつくことによって決まる」

③　イタリアのニット産地

イタリアの繊維産地は、65年までは大企業、中小企業が企業内分業の体制を持ち、国内市場に糸、生地、アパレルを供給する形の産業形態をとっていた。しかし、近年、EUというマーケットに対する考え方と、イタリアのリラが国際通貨としての競争力を失っていったことから、極めて大きな転換期がきた。それまでイタリアの国内市場向けだけだったものが、ヨーロッパの先進市場向けに変化していったのである。

そうしたなかで、国内市場を中心としてきた大中企業が次々に倒産し、その倒産企業から中小零細企業が自然発生的に生まれて、産地内分業を成立させていった。何千何百という企業のほとんどは、従業者5～6人の中小零細企業であるが、それがネットワーク化されることによって作られているのが、イタリアのニット産地である。

イタリアのニット産地は、ヨーロッパ先進市場だけでなく、アメリカ、日本の先進市場にも進出してきた。

そうした流れのなかで、一種の情報戦略、ブランド戦略、イメージ戦略を含めた情報集約化が起こり、自然発生的であった産地内分業が、この10年くらいの間に、産地内のネットワークという形に強く方向づけられてきた。

イタリアでは、産地のなかでの工程の分化、ネットワーク化が進み、下請けから横請けへという産地の仕組みの変化がかなり強烈に起こった。それによって、技術集約化、情報集約化、資本集約化がさらに強化された。

イタリアの各ニット産地は「世界の市場を視野に入れた、ナンバーワンの産地になるんだ」という目標を持っている。また、生産だけでなく、人材育成、イベント、PR、ソフト、マーケティングなど、全ての分野を統合して、総合的な情報発信基地になろうとしている。それがイタリアのニットアパレル産地の人たちが考えている共通のビジョンである。単なる経済の仕組みだけではなく、社会的な仕組みも含めて、産地というものを非常に総合的に考えているということができる。

そのような状況を福井昌平氏は『イタリア繊維産地から学ぶファッションタウンづくり』のなかで、次のように指摘している。

●世界・海外への共同対応＝モーダ・イタリアと呼ばれる商談会、見本市が先進諸国の主要都市を回るなどして、世界と海外への共同対応に熱心に動いている。

●企業のネットワーク化、グループ化、統業化、資本関係化などについて、極めて積極的である。

●人材の積極的な育成。

●製品の共同研究開発に熱心であること。

●イベントやプロモーションの共同展開＝プラートではプラート・エキスポというコンベンションがある。

●システムの共同化＝技術集約、情報集約、資本

集約に非常に熱心であるものの、従業者５人とか10人といった小さな単位であり、そう簡単にハイテクを導入することはできない。そこで、産地という仕組みのなかで共同研究をして、新しい成長モデルを作り、そのシステムに移行していく方法をとっている。

●都市イメージや地域イメージは、産地の産業活動にとって重要なプラス(マイナス)になるという確信を持っている。

(3)　海外生産拠点との取り組みの現状と今後

60年代からの若年労働力不足、賃金上昇などは、次第に生産コストの高騰を招き、ニットアパレル生産業界にまず工場の地方疎開をもたらしたが、続いてアパレル卸商(アパレルメーカーを含む)や商社の海外生産委託、生産企業の海外工場設置を活発化させることになった。その勢いは70年代から80年代、90年代と衰えをみせることがなく、95年現在では、ニット外衣の国内供給量の77.5%が輸入品(その約80%が開発輸入商品)という事態に見舞われている。

このうち、開発輸入には、①現地資本の生産企業への生産委託、②現地資本と合弁して設置した生産企業への生産委託、③ 100%出資で現地に設立した工場への生産発注の三つのタイプがある。

いずれも豊富で安価な労働力に着目した海外生産拠点作りとしてスタートしたが、現地の賃金上昇や技術習得などにともなって、次第にコスト・メリットが失われたり、現地側とのトラブルが発生したりして、さらに低コストの地域に生産拠点を移すという経過をたどってきた。

具体的には、70年代は韓国、台湾、香港が海外生産拠点の主力で、80年代には中国、タイ、インドネシアへ、90年代に入ってからはベトナム、さらにインド、フィリピンへと広がってきている。この間に初期の三つの国・地域は生産拠点としての地位を失い、現在の生産拠点の中心は中国、それを追うのがＡＳＥＡＮで、アジアＮＩＥＳは“生産受託ではない自力輸出”に力を入れようとしている(輸入も増加)といえる。

こうしたなかで、海外生産拠点を巡っては、次のような変化が現れてきている。

●低コスト生産による国内への製品持ち込みではなく、新しい海外市場の創出を目的とした工場進出、非価格競争力に裏づけられた技術移転、文化摩擦を起こさず現地に根づいた企業運営などの必要性が認識されるようになってきた。

●イタリアやヨーロッパＮＩＥＳ(スペイン、ポルトガル、ギリシャ、ユーゴスラビア)、トルコ、東欧などが新しい海外生産拠点として選ばれ始めている。

●最大の生産拠点である中国で、進出工場の永続性に対する疑問が生じてきている。また、一国への集中豪雨的な進出ではなく、各国産地の特性を踏まえたバランスある進出の必要性も指摘されるようになってきた。

第３章　生産企業の仕組みと課題

第１章、第２章では、ニットアパレル産業全般、あるいはニットアパレル生産業界全般にわたる歴史的、構造的な特性について述べてきたが、本章では、生産企業に焦点を絞って、その現状を把握するとともに、これまでの分析を踏まえて、さまざまな課題の克服策を考えてみることにする。

日本のニットアパレル生産業界は、工程別の分業（下請け、加工委託）を一つの特色としてきた。家庭労働の手内職までを組織して、緻密なネットワークを形成してきたといってよい。

生産企業の業態は従来、大きくブランド・メーカー、製造販売型、協力工場型、受託加工型の４タイプに分けられてきたが、それは分業構造を基礎にしたものであり、各生産企業の社内組織も分業構造を前提として組み立てられてきた。

しかし、その分業構造は、いまや急速な崩壊過程に入ってきた観があり、各生産企業は対応を迫られ始めている。また、新しいタイプとして、ファクトリー・ブティックの登場が見られるようになってきた。

このように生産企業が否応なしの変化、特に提案型企業への脱皮を強いられている背景には、ドメスティック発想の時代が終わり、グローバル発想の時代に突入したという時代状況もある。その展望についても、本章で触れることにする。

１．生産業界の構成

(1)　商品別にみた業種構成

日本のニットアパレル生産企業（横編とフルファッションのニット・アウターウェアの生産企業）を業種別にみると、①レディス・ニット、②メンズ・ニット、③子供ニット、④ベビー・ニット、⑤ニット水着の各専門生産企業と、それらの複数分野を手掛ける⑥総合ニットアパレル生産企業の六つに分けることができる。

この分類は、ニット卸商の業種分類と同じであるが、それに比べると、設備（編機、リンキング機、ミシンなど）や技術上の制約が大きいため、総合ニットアパレル生産企業といえるところや、ジャージー系のニット外衣、カット・ソーまで手掛けているところは極めて少なく、多くはそれぞれ得意分野を持った専門的な生産企業になっているということができる。

例えば、レディス・ニットを生産している場合でも、ファイン・ゲージ物専門、コース・ゲージ物専門、あるいは天竺が得意、ゴム編が得意、セーター類が得意、スーツやジャケットが得意といった専門性を持っているのが通例である。

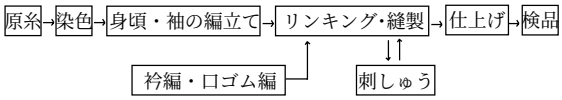
しかし、流行による浮沈があること、多品種・少量生産が一般化してきたため、得意分野に固執していると、閑繁の差が激しくなって平均的な操業が困難になること、コンピュータ編機の技術的な進歩や技術サービスの浸透によって、得意分野以外にも手を伸ばせる可能性が広がってきたことなどから、各生産企業の間で、技術や得意分野の差異は次第に薄れてきている。

同じことは、日本とアジア諸国の生産企業間にも発生し、それが発展途上国製品のレベルアップ、日本との同質化をもたらしつつあることが大きな脅威になってきている。

日本のニットアパレル生産企業に、商品企画機能、企画提案能力、モデリストの養成などが課題として提起されるようになった背景は、ここにもあるといえよう。

(2)　工程別にみた業態構成

ニットアパレルの生産工程は、あらまし次のように図示できる。



ニットアパレル生産企業とは、このうち「身頃・袖の編立て」以降の工程を持つところをいう（ヨーロッパには「原糸」「染色」の工程まで持つところもある）が、必ずしも全工程をもつ企業だけを指すわけではなく、その一部を分業している企業もニットアパレル生産企業に含むのが通例である。したがって、一般的には、次の業態に分類される。

①一貫生産

②身頃・袖の編立て専業

③衿編・口ゴム編専業

④リンキング・縫製専業（ボタン穴かがり、ボタン付け専業を含む）

⑤仕上げ専業

（刺しゅう専業はニットアパレル生産企業には含まず、染色業者と同様に関連業界として分類される）

上記のうち、次節『生産企業の業態と特性』で述べる製造販売型、協力工場型の生産企業やファクトリー・ブティックは、ほとんどが一貫生産のシステムを持っている（一部、身頃・袖の編立てと検品だけの企業もある）が、受託加工型の生産企業は、②④⑤のタイプが多く、ほとんどが家業型生産企業として成り立っている。しかし、一貫生産のシステムを持つ受託加工型生産企業もある。

なお、③の衿編・口ゴム編専業の生産企業は、受託加工型というより、副資材の供給企業として遇されていることが多い。

ニットアパレル生産業界は、つい最近まで、このような分業構造によって成立してきた。

しかし、輸入品の増大、特に開発輸入（海外生産委託）の増大や、大手・中堅企業の地方疎開は、分業の核になる親工場（製造販売型、協力工場型の生産企業）の減少、それにともなう下請工場（受託加工型生産企業）の仕事の減少・切り捨てという状況を生み、また、親工場の内製化率の高まりも誘発することになって、強固だったはずの分業構造が崩壊の様相をみせ始めている。

生産業界の裾野である下請工場の減少は、製造販売型、協力工場型の生産企業に、

●国内における対等な関係の外注組織（アウトソーシング・グループ）の形成

●国際的な分業体制の確立

●得意商品分野の異なる一貫生産企業同士のグループ化

など新しい生産体制への模索を要求するものであるといえる。

2．生産企業の業態とその特性

日本のニットアパレル生産企業（横編とフルファッションのニット・アウターウェアの生産企業）の業態は、これまで**図表１－７**のように、

●商品企画機能を持っているか（アパレル卸商や親工場の企画に依存しているか）

●素材（糸）を自社で購入する能力を持っているか（素材を支給されて工賃仕事をしているか、それとも卸商に製品売りをしているか）

●自社ブランドを持っているか、持っていてもどこまで通用しているか

によって、ブランド・メーカー、製造販売型生産企業、協力工場型生産企業、受託加工型生産企業の４タイプに分けてきた。

図表１－７　アパレル生産企業の業態分類

	商品企画機能	素材購入能力	ブランド	実在の有無	業態名
①	○	○	○	あり	ブランドメーカー
②	○	○	X	あり	製造販売型生産企業
③	○	X	○	―	
④	○	X	X	一部あり	(受託加工型生産企業の変種)
⑤	X	○	○	―	
⑥	X	○	X	あり	協力工場型生産企業
⑦	X	X	○	―	
⑧	X	X	X	あり	受託加工型生産企業

注）「商品企画機能」「素材購入能力」○印＝あり　×印＝なし。
「ブランド」○印＝小売企業・消費者にまでブランドが通用している。×印＝ブランドがないか、あっても小売企業・消費者にまでは通用していない。

しかし、最近は“ファクトリー・ブティック”と呼ばれる新しい業態が登場し、5タイプと認識せざるを得なくなっている。これを**図表1－7**に位置づけるとすれば、製造販売型生産企業に属し、小売機能を持つ業態ということになる。

なお、従来から存在する業態に“テーブル・メーカー”（生産設備や生産要員を持たず、アパレル卸商の発注にもとづいて、生産の手配、集荷、納品を行なう企業）があるが、自社内に生産機能を持たないので、ここでは1タイプとしては掲げないことにする。

(1)　ブランド・メーカー

「商品企画機能と素材購入能力を持ち、自社ブランドを小売企業や消費者にまで通用させている生産企業」のこと。つまり、卸部門を持っているか、卸商を代理店として使っているか、もう一歩進んで販社を持っているかのいずれかである。

超大手のレナウン、ナイガイ、小杉産業、福助などがこれに相当するが、ニットアパレルに関しては、生産企業というよりは卸商（またはコンバーター）の性格が強いので、ここでは除外することにする。

とすれば、このタイプはニットアパレル生産業界には現在、ごく少数しか存在しないといってよい。1950～60年代に、デザイナーを擁してブランド・メーカーへの道を歩きかけた生産企業はかなりあったが、専門店の台頭と緊密に結びついたニット専門卸商やニット系総合卸商の商品企画力や販売力に押されて、結局はそれらの卸商に納入する製造販売型生産企業に転換していった。

しかし、今後は、企業として、あるいは企業グループとして、このタイプが再び登場してくる可能性はある。なお、このタイプは紳士服、スポーツウェア、ジーンズ、学生服、パンティストッキング＆肌着などの大手メーカーにみられる。

(2)　製造販売型生産企業

「商品企画機能と素材購入能力を備えているが、自社ブランドを持たない（持っていても小売企業や消費者までは通用していない）生産企業」のこと。このタイプの場合、卸商は商品サンプルにもとづいてセレクト仕入れをし、自社ブランドで小売企業に販売することになる。

製造販売型のニットアパレル生産企業は、産地の大手、中堅にみられるが、実際には次項の協力工場型とダブらせた形の業務をしているところが多い。つまり、A卸商とはサンプルで取引きし、B卸商とはそこの商品企画にもとづく“糸買い・製品売り”の取引きをするといった方式をとっているのが普通である。

現在、日本のニット産地の多くは、そのような生産・販売の方式をとる生産企業が中心的・リーダー的な存在になり、周辺に協力工場型、受託加工型の企業が集まることによって形成されている。

これらの製造販売型生産企業は、設備の革新、新しい技術の導入などにも積極的で、その設備や技術、取引先の特性などが産地内の他の生産企業にも影響を与え、ごく最近まで、それぞれの産地の特性を方向づけてきたという側面もある。

そうしたなかで、一部の製造販売型生産企業の場合は、横編機だけでなく、フルファッション機、丸編機、さらにはラッシェル機などまで設置して、総合的なニット・アウターウェアの生産企業になっている例もみられる。

また、70年代に特に多かった工場の地方移転（主として地方自治体の誘致にもとづいた移転）は、大都市の製造販売型生産企業を主体に発生し、80～90年代に目立っている海外（特に中国）への工場進出は、地方産地を含めて同様に製造販売型生産企業を主体に進められてきた。そのことがまず大都市産地が空洞化し、続いて地方産地も空洞化の兆しをみせるようになった一因とされてもいる。

なお、前記した“テーブル・メーカー”は、生産機能を持たない製造販売型生産企業であるということができる。

(3)　協力工場型生産企業

「素材購入能力は持っているが、商品企画機能や

ブランドは持っていない生産企業」のこと。このタイプの場合は、卸商の商品企画や生産指示にもとづいて生産するが、工賃仕事ではなく、あくまでも“糸買い・製品売り”である。

しかし、糸の購入については、卸商が指定する糸を指定の糸商（商社）から購入するという契約になっていることも多い（大手卸商の場合、商社などとの間で、大量の糸の購入枠を設定して、相場あるいは建値よりも安く手当てしておき、生産企業には相場や建値通りの価格で購入させることによって、糸の段階でも利幅を稼ぐという方法をとることがある。もっとも生産企業は、糸代を製品価格に転嫁できるので、実損はない）。

また、染工場を指定される（染色工賃の支払いは生産企業）こともある。

ニットアパレルの協力工場型生産企業も、各産地の大手、中堅として広く存在している。

このタイプの生産企業の多くは、本格的な商品企画の機能は持っていない（デザイナーがおらず、商品企画室がない）にしても、編地やディテール・デザインなどについての技術的な提案力は十分持っているのが普通であり、ニット系の卸商も、商品企画にその提案や助言をとり入れたり、仕様書やファースト・パターンを渡した後の技術的な処理を一任していたりすることが少なくない。

これが非ニット系（織物製アパレル系）の卸商になると、デザイン画の提示、雑誌などの切り抜き写真や実物見本からの若干の修正指示だけでファースト・サンプル作りが始まることもあり、協力工場型生産企業に文字通り“協力”してもらって、商品企画、生産が進行していくというケースも珍しくない。

織物製アパレルの業界では、このタイプの生産企業が少ないせいもあって、後述する受託加工型生産企業（下請工場）を儀礼的に“協力工場”と呼んでいることが多いが、ニットアパレル業界では、文字通りの意味での協力工場型生産企業が、一定の機能と役割とパワーをもって成立しているのである。

ニットアパレルの協力工場型生産企業は、各産地で、製造販売型生産企業に次ぐ指導勢力であり、新鋭設備導入や技術開発にも積極的で、地方移転や海外への工場進出も目立っている。それだけに、その消長は産地の評価や景況を左右している面が大きい。

(4)　受託加工型生産企業

いわゆる「下請工場」のこと。「卸商、親工場、小売企業などの委託にもとづいて、その商品企画や生産指示に沿った製品や半製品の生産を行い、工賃を受け取る生産企業」をいう。糸、副資材、付属品などの供給を受ける（純工）のが普通だが、副資材、付属品を生産企業が購入する方式（属工）もある。

ニットアパレルの場合、完成品までの一貫生産を行なう企業のほか、身頃や袖の編立て専業、衿編・口ゴム編専業、リンキング・縫製専業、ボタン穴かがり・ボタン付け専業、仕上げ専業などの受託加工型生産企業も広く存在している。

ニットアパレル生産企業で最も多いのはこのタイプであり、中小・零細の受託加工型生産企業の広い裾野があって、始めて産地や産業が成り立ってきたといえる。

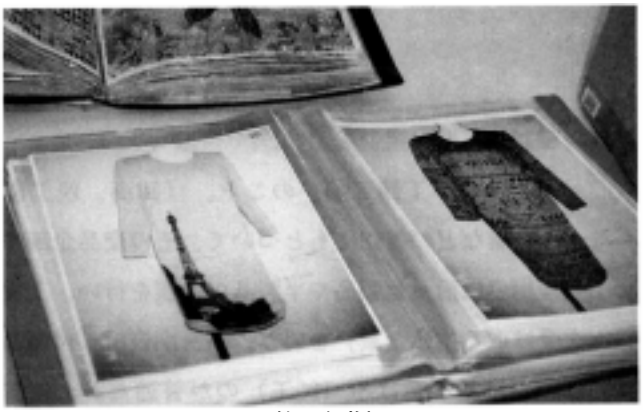
しかし、輸入品の増加、親工場の地方移転や海外への工場進出などによって、国内生産そのものが減少し、さらに親工場の内製化率の高まりが追い討ちをかけて、80年代以降、受託加工（下請生産）の存在基盤は急速に崩れ始めた。

このため、経営的に成り立たなくなった受託加工生産企業の転廃業が相次ぎ、そのことがまた、ニットアパレル産業や産地の空洞化を促進するという悪循環が発生している。

(5)　ファクトリー・ブティック

「QR、あるいはSPAの究極に想定される、生産工場と小売店舗が一体化した業態」のこと。例えば、工場はCIMによって自動化された一品流し生産システムで、売場には商品サンプル、デザイン画データベースが置かれ、店で注文を受けてから1時間以内とか2日後とかに、その客の体型にぴっ

写真 1-3 ファクトリー･ブティックの商品サンプル帳



（伊丹編物）

たりの服を仕立てて渡せる仕組みのところをいう。

つまりはイージーオーダーの店舗兼工場であり、店舗と工場が同じ建物内にあるのが理想的であるとされているが、実際には、店舗立地との兼ね合い、生産設備や原料在庫の重量、運搬、駐車などの関係から、店舗と工場が分離されるケースが増えそうである。

現在、横編ニットのファクトリー・ブティックに成功例（デザイン型数2000、体型サイズをインプットしている顧客２万人）がみられ、普及する気運にある。今後は、チェーン店の展開も始まることになっている。

しかし、ニットアパレル生産企業の多くが目標とすべき“救世主的な業態”というわけではない。ニットのファクトリー・ブティックは、顧客ターゲットが限定されており（主としてミセス層）、集客とファンの増殖が可能な立地は案外少ないからである。

なお、ファクトリー・ブティックは、小売企業の業態の一つでもあるが、生産企業の1タイプとして考えれば、小売機能、生産機能のほかに商品企画機能、素材購入能力がなければ成り立たない業態であり、製造販売型生産企業の一種といえる。

３．生産企業の企画・生産・販売組織

ニットアパレル生産企業には、本章の『　(2)工程別にみた業態構成』で述べたように、ブランド・メーカー型、製造販売型、協力工場型、受託加工型、及びファクトリー・ブティックの５タイプがある。

この５タイプそれぞれの社内組織の特性をみると、あらまし次の通りである。

①　ブランド・メーカー型

ニットアパレル生産業界（横編及びフルファッション外衣の生産業界）には現存しない業態だが、今後成立するとすれば、次項『②製造販売型の一貫生産企業』に基本的には類似しており、これにアパレル卸商（アパレルメーカーを含む）の社内組織の特性、つまり

●企画室（**図表１－８**参照）が営業部から独立していることが多い

●マーケティング部門、広報・宣伝・販促部門を設置していることが多い

●生産部の外注係（**図表１－８**参照）が生産管理部門として切り離されていることが多い

などの要素が加わってくると考えておけばよかろう。

②　製造販売型の一貫生産企業

図表１－８のような社内組織をモデル例として掲げることができる。

③　協力工場型の一貫生産企業

前項「製造販売型の一貫生産企業」（**図表１－８**参照）と同様の社内組織になる。

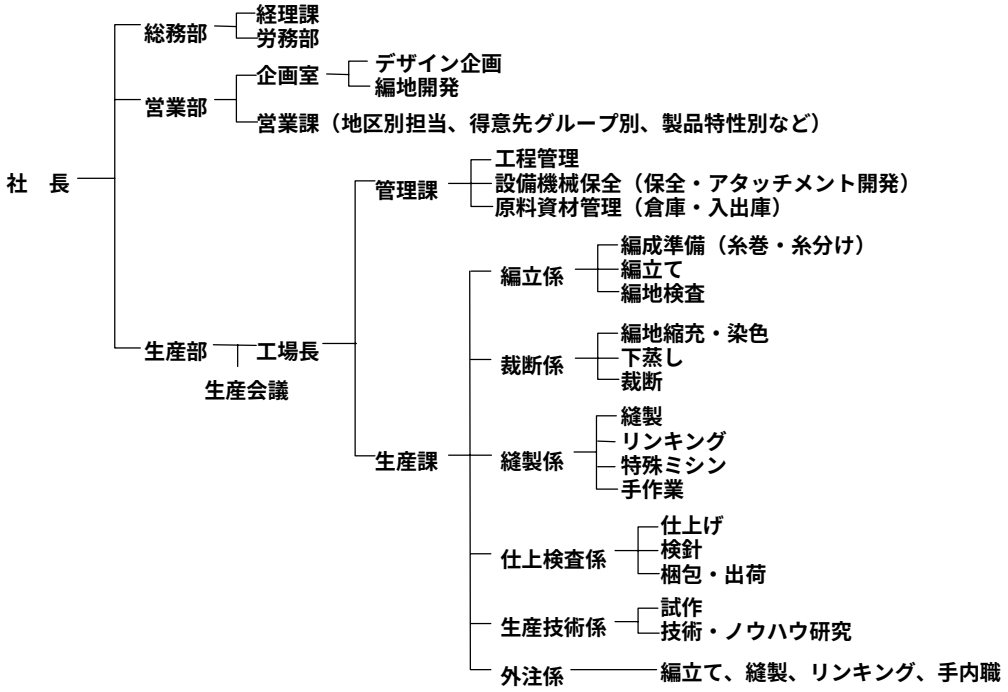
④　受託加工型の一貫生産企業

図表１－９のような社内組織をモデル例として掲げることができる。企画開発部門を持たず、間接コストを圧縮すると同時に、生産技術的に専門化することによって、生産コストを下げ、競争力を高めることが経営政策になる。

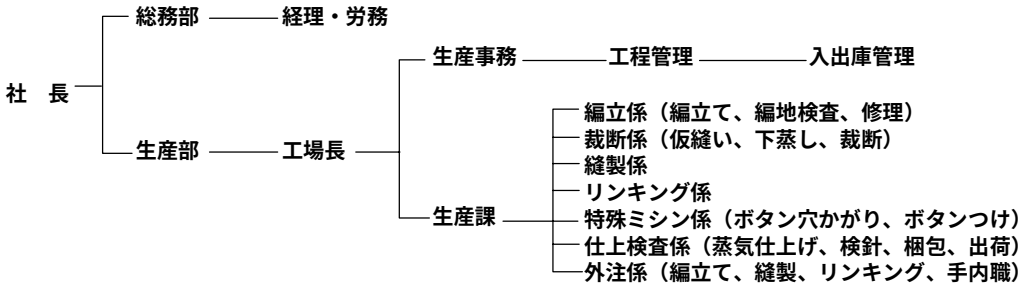
⑤　ファクトリー・ブティック

店頭でバイオーダーで受注し、生産するので、**図表１－10**のような社内組織になる。

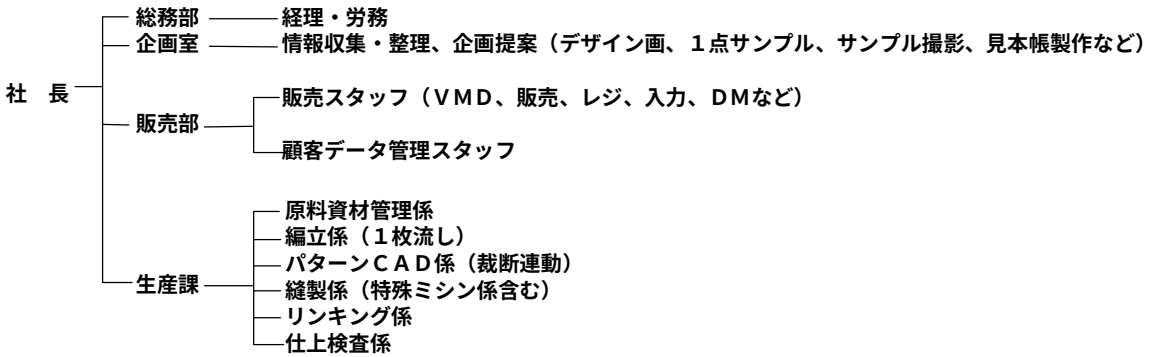
図表１－８　製造販売型一貫生産企業のモデル組織例



図表１－９　受注加工型一貫生産企業のモデル組織例



図表１－10　ファクトリー・ブティックのモデル組織例



4．ニットアパレル生産業界の課題克服策と展望

21世紀に向けての日本の繊維産業のあり方について、93年12月に「新繊維ビジョン」が取りまとめられた。「新繊維ビジョン」はそのなかで、これまでの産業構造と企業行動を、

●リスク分散を旨とした複雑な流通機構（プロダクト・アウトの構造）

●差別化競争よりも価格競争を促す産地の下請生産構造

●事業の国際展開に消極的な企業行動

と指摘するとともに、今後の方向を次のように要約している。

●プロダクト・アウトからマーケット・インへの構造改革

市場の求めるものを把握、開発、生産、販売するというマーケット・インの発想にもとづいて、市場を軸とした関連業種間の連携関係を構築し、クイック・レスポンス（QR）体制の確立と、無駄を排除した流通構造の構築が必要である。

●クリエーションを育む産業構造の構築

繊維産業がファッション産業であり、生活文化提案型産業でもあるためには、クリエーションの芽を見出し、育む産業構造の構築が必要である。

●グローバル戦略の確立

世界に生産拠点と市場を求めることも、市場創造のために重要である。恵まれた国内資源とアジアとの相互交流によって、わが国の繊維産業が世界のファッションビジネスをリードすることも可能である。

現在、「新繊維ビジョン」作成当時に比べれば、輸入増大と流通変革の進行は、一段と顕著なものがあり、繊維アパレル産業を取り巻く環境は、ますます厳しくなっている。

その一角を成すニットアパレル産業（本項では横編ニット業界に絞ることにする）も、もちろん例外ではなく、「新繊維ビジョン」が提唱する構造改革に向かって、高度情報化と垂直連携・水平連携を武器に、“提案型生産企業”への転換を実現していかない限り、21世紀につながる大きな未来はないといえる。なお、日本ニット工場組合連合会も、「新繊維ビジョン」を受けて「ニット・ビジョン」を発表し、産業基盤再構築戦略の第1の項目として“企画提案型企業への転換”を掲げている（詳細は**図表1－11**参照）。

ここで、日本のニットアパレル生産業界の課題克服策と展望を、項目別にまとめてみると、次の通りである。

(1)　21世紀に向かっての生産・物流の展望

横編ニット業界は、セーターの輸入製品が国内供給の約85%に達している。その一方で、国内の卸・小売市場からは多品種・少量・短サイクル供給への対応が求められているというのが現状である。そこに横編ニット生産企業の現在の暗中模索の原因がある。

①　産業と企業の革新は「生産」に立脚してスタートする

「売れないものは作らない、売れるものを狙い打つ」「国際的に通用する価格の商品を供給する」という原則を貫くことが重要になる。ところが、現在のように商工が分離されていると、この原則を貫くことは容易なことではない。そのことは、「生産」を人任せ的に扱い、二次的機能とみるのが誤りであり、危険であるという時代に入ってきたことを示している。

今後は生産面への経営資源（ヒト、モノ、カネ、技術、情報）投入のいかんが企業の明暗を分けることになると予想される。生産面に有能な人材を確保し、先端技術を導入し、フレキシブルな生産体制を構築しなければ、変動する市場について行くことが不可能な時代がきている。それは商工の両業界に共通していえることである。

産業と企業の革新は、「生産」に立脚したところからスタートするとみておかねばならない。なお、ニットアパレル生産企業の場合は、受託加工型生産企業（下請工場）の減少によって、否応なしに生産体制の見直しを迫られているという面もある。

図表１－11　ニット工連発表の「ニット・ビジョン」

（「新たなる国際化への挑戦 ―― 21世紀に活路を開くニット・ビジョン」）

わが国ニット産業の現状

需給構造の変化
- (1)労働集約型産業にもかかわらず高コストの労務費
- (2)アジア諸国の相対的な地位のUP
- (3)主力量産品の国際競争力喪失による効率的生産基盤の崩壊

製造業が直面する問題
- (1)産業空洞化
- (2)製造業界の新業態の模索
- (3)産地構造の変化

国内市場の変化
- (1)輸入による需給バランスの不安定化
- (2)低価格はアジアから、高級品はイタリアからの攻勢

わが国ニット産業の産業構造上の特徴

①丸編生地業界
- 合繊／短繊維で異なる業態
- 合繊はメーカーチョップの受託加工
- 中心、短繊維は手張生機生産

②生地コンバーター業界
- コンバーター機能

③丸編製品業界
- 労働集約型産業
- アパレル依存体質
- 生産拠点の海外移転

④横編製品業界
- 従業員の高齢化
- アパレル依存体質
- 輸入浸透率が最も高い

⑤経編生地業界
- 合繊メーカーの系列
- 受託生産型／(両編加工)
- 省力化／設備型産業

わが国ニット産業を取り巻く環境変化

1.市場構造の変化　3.経営環境の変化

2.国際競争の激化　4.産地基盤の変化

わが国ニット産業の直面する課題

輸入問題
- 製造業の高コスト構造
- EUをはじめとした高級品輸入による空洞化
- 製品製造業界の海外移転に伴う空洞化

流通問題
- 流通問題
- アパレル卸売業の合理化が及ぼす影響
- 販売構造の変化

わが国ニット製造業の将来への展望

1.市場拡大の期待
2.我が国のニット製造業のポテンシャル
3.有能な人材

わが国ニット製造業の今後への方向

パラダイム・シフト
- 国際品の創出
- 差別化戦略
- ファッションの創造
- 品質偏重から情報の共有化の転換
- クリエイションと企画提案力

発想の転換

マーケット・イン
- 消費者が主役
- 市場動向に基づくプロダクト
- QRの確立
- クリエイション

プロダクト・アウトからマーケット・イン

国際化対応　国内戦略の方向
- アパレル生産拠点としての国内基盤の優位性を追求
- 非価格戦争追求
- 恵まれた国内市場対応
- グローバル化対応
- 情報化QR対応
- 海外品との差別化
- 自主マーケッティング
- 立地の優位性の有効活用

体質の転換

情報化の推進と業種間連携による新たな産業基盤再構築戦略

1.企画提案型企業への転換
- 企画機能の充実
- クリエイションの強化
- 日本独自のトレンド形成
- プロモーション

2.ジャパン・ニット・フェア
- 国際品の提案
- ジャパン・ニット・ファッション

3.ジャパン・メイド
- ジャパン・テイスト
- 「本物」を作る
- 生産基盤の活用性
- グローバルな発想

4.リンケージ
- 必要な相互依存
- リンケージの活用

5.情報ネットワーク化
- 情報化の推進
- ジャパン・ニット・ワイド・ウェッブ
- 情報化と生産リンケージ

6.ニット製造業の人材育成
- 企画提案力
- 情報化に対応
- 国際化に対応

7.改革の切り口

② 商工一体の時代へ

●従来・横編ニット製品の企画・生産に必要なトータル・リードタイムは12カ月とされてきたが、大幅短縮が求められるようになっている。その実現には、情報システムの確立が重要になる一方、全体の流れのなかで、各機能間の壁・淀みをなくし、価値観、目的を統一することが必要になる。

●生産企業は、多品種・少量・短サイクルの生産体制に加えて、省資源・省力化が求められており、そのうえでローコスト生産ができる体質に変えていかねばならないが、それは生産企業単独で実現できることではない。

●「プロダクト・アウトからマーケット・インへの構造改革」という面では、市場を軸とした関連業種間の連携を組み立て、クイック・レスポンス（QR）システムの確立、無駄を排除した流通構造の構築を実現しなければならない。

これらのことは、ニットアパレル産業が、従来の“役割分担や相互補完関係による商工分離”ではなく、商工一体の企業、あるいは企業グループ（垂直連携、水平連携など）で構成されているという状況にならなければ、実現は容易ではあるまい。

③ 重要になる物流システム

QRやジャスト・イン・タイムの思想を具体化していくためには、企業内や企業グループ内の各機能が有機的に結合し、お互いに無駄のないチームとして、企画、生産、物流、販売などのバランスのとれた体質を作り上げなければならない。

価格競争、非価格競争、店舗間競争が激化するなかで、アパレル企業はローコスト経営を迫られており、反面で、そのカギとなる物流・情報に対する高い投資も求められているのである。

しかも、システム装備を巡る業種間・企業間の格差は、一段と開いてきている。そこには、取引先小売企業の要請に応じて情報投資を進めてきたという面もあり、取引先の事情に左右される要素があることも否めない。

商工一体化の動きが進展していくなかで、今後はニットアパレル生産企業（あるいはその水平連携グループ）にも、自主的な情報機能、物流機能の強化が重要な課題になるとともに、川下との情報整備に拍車がかかるものと予測される。

(2) クリエーションとQRの両軸によるニット戦略の展開

QRの考え方は、徐々にアパレル産業に浸透してきた。「発注したら、すぐ納品できる体制を」という大手小売企業の身勝手な“えせQR”は次第に影をひそめ、顧客満足と納入企業の利益を踏まえた本格的なQRシステムの構築が始まってきている。

しかし、そうしたなかで、次の二つの新たな課題が浮上してきた。

●QRシステム構築は、これまで主としてアパレル卸商（アパレルメーカーを含む）と小売企業の間で進められ、生産企業はカヤの外という形のものが多かった。このため、実際にはQRとして機能しなかったり、生産企業がリスクを負わされたりするケースがみられたが、ようやく改善に向けての動きが始まった。それだけに企画、生産、物流、情報流通の各面で、解決すべき課題が増えてきている。

●クリエーションがQRによって足かせをはめられたり、逆にQRが敵視されたりという矛盾が発生している。ここでは、クリエーションとQRの両軸に対する新たな理論構築が重要になってきたとの指摘もある。例えば“QRとは無縁のクリエーション領域”と“クリエーションとは無関係の（マーケティング発想だけの）QR領域”があってよいのではないかとう考え方などがそれである。

ニットアパレル生産企業にとっても、クリエーションとQRの重要性はいよいよ高まっており、こうした課題の渦中に突入してきたわけである。

(3) ニットアパレル生産企業のグループ化

繊維・ファッション産業における垂直連携については、かねてからその必要性が唱えられ、部分的には実現もしているが、自主的な独立経営を指向する企業にとっては、必ずしも好ましい主張、動向とは認識されてこなかった。

このため、一方で水平連携が標榜されてはきたものの、実際には空論の域を出ないとされてきた。そこへ、一つのモデルとして登場してきたのが東京・墨田のニット産地に誕生したＯＫグループ（異なるニットアパレルを生産する５社）である。その特色は、

●イタリア在住のデザイナーを起用したこと
●企業､業種の枠を越えてパートナーシップを組んだこと
●これまでの商習慣､流通構造にとらわれない小売企業直販を目指したこと

の3点であり、全国のニット産地や関連業界に大きな反響を呼んだ。

同グループの実績はまだ大きくはなく、個々の商品取引きを巡って克服すべき課題も多いとされているが、水平連携グループのモデルが登場したことの意義は大きい。市場情報と技術情報を共有する企業家同士の結合は、機動的で柔軟な意思決定を可能にするものであり、これを起点に同タイプのさまざまなグループの出現が期待される。

(4)　国内・海外生産の棲み分けと内製化

日本のニットアパレルの供給は、すでに国内産と国外産の棲み分け、というより輸入品優位の時代に入っており、その比率が逆転する可能性は、もはやあり得ない。

中間流通企業や小売企業による両者の使い分けをみると、高度技術・高付加価値の商品や、クイック・デリバリー（注文に応じた敏速な配送）を必要とする商品については国内で作らせ、低価格商品や、ファッション変化のあまり激しくないベーシック商品については、アジア各国に生産を委託するという方法が定着してきている。

こうしたなかで、ニットアパレル生産企業は最近、期近発注、期中フォローの商品の受注が大半を占めるようになる一方、下請企業の減少もあって、内製化率を高めていかざるを得なくなってきた。このため、採算悪化、投資の多額化に悩むところも増えている。

しかし、提案型生産企業になっていくためには、内製化は一つのステップであるということもできる。その意味では、提案型への転換のチャンスが訪れているわけでもある。また、すでに提案型企業としての1歩を踏み出している生産企業にとっては、ブランド・イメージ、技術、品質、デザイン、顧客サービスなどのよる差別化を実現していくうえで、内製化が重要な基盤になることも見逃してはならない。

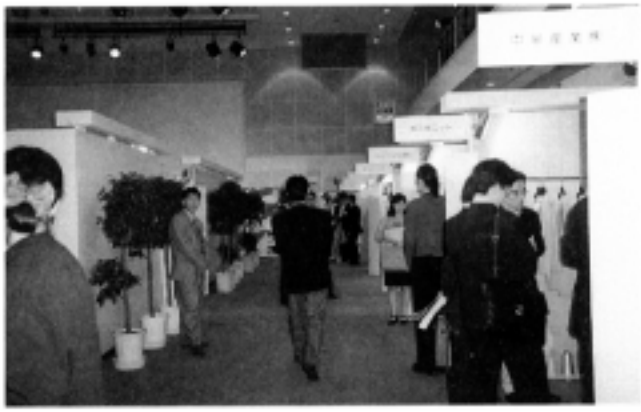
(5)　ジャパン・クォリティ、ジャパン・テイストの追求

日本が持つ文化性、技術をニットアパレルに反映させる方策を、業界あげて追求すべき時期にきている。

日本のニットアパレル生産業界は「世界一流のテキスタイル」「世界一流のデザイナー」「世界一流の繊維機械・ハイテク機器メーカーと副資材メーカー」「世界第２位の市場」「生産拠点及び市場として最も成長性に富むアジアへの近接性」など、極めて恵まれた環境のもとにある。

しかし、その優位性を活用できる時期は、産業としても、企業としても、もう長くはないことを認識しておかねばならない。欧米先進国が日本市場への進出を、ＮＩＥＳ、ＡＳＥＡＮ諸国が日本市場と生産

写真 1-4 ニットアパレル生産企業の団体が主催する見本市



機能の肩替わりを着実に進め始めているからである。

日本のニットに対する“こだわり”を、生産企業が品質とテイストの両面で追求していけば、国際的な評価を高め、クリエーターのなかからもニットこだわり派が輩出していくものと予想される。ニットアパレルの国際的な評価は、適正価格の実現という観点も含めて、いまや生産企業に期待せざるを得ない状況になっているのである。

生産企業の実力を競う欧米並みの国際的見本市の開催も期待したい。

(6)　労働環境・条件の整備

労働力確保、人材確保は、ニットアパレル生産企業だけでなく、繊維・ファッション産業にとって重要な課題になっており、そのために労働環境・条件の整備が必要であることは、さまざまな場面でいい尽くされてきた。ここでは、産業としてのPRの必要性と、企業のハイテク武装が労働環境の整備に役立つこと、しかし最終的には商品もマネジメントも“人のぬくもり”が大切であることの3点を指摘するだけにとどめておく。

(7)　生産や経営の革新

ニットアパレル生産企業は、これまで自動化、近代化、省力化、ハイテク化、情報化、脱技能化、リストラ、リエンジニアリング、QRといったさまざまな名称の生産や経営の合理化、革新に取り組んできた。それでも欧米先進国との企業格差は埋められていないというのが現状である。今後は特に適正価格の実現と商品企画機能の掌握を目的とした革新が重要になってくると思われる。

(8)　職人芸の継承

日本のニット産地では、「鍛冶屋」「機械職人」が消えてすでに久しい。これに対して、イタリアでは、紡績、撚糸、染色、編み、縫製、モデリングなどの一連の工程に職人が存在し、地縁・血縁をもとにしたネットワークで、商品開発や特注に協力している。職人芸が継承され、それがイタリア製品の強さの一つの原因になっているのである。

ハイテク技術が重視されている日本だが、何らかの形で職人芸の継承がはかられていかねば、生活文化提案型産業としての成長は期待できない。

(9)　人材育成の推進

これもいい尽くされてきたことだが、産業全体としても、また個々の企業としても、本格的な人材育成に取り組まない限り、衰亡の恐れがある時期にきているといえよう。東京産地などで、ニット・スクールが定着してきたことは、将来のために期待できる。