



産地活性化調査研究分析事業報告書

- コラボレーションの実態と可能性について -

平成13年度

中小企業総合事業団

繊維ファッション情報センター

はじめに

中小企業総合事業団繊維ファッション情報センターでは、情報調査事業にて繊維ファッション産業の活性化に資するための調査、分析、提供等を実施しております。

同事業は、全体の内容の検討、方向性を示唆し、さらに具体的なテーマ選定をすするため、以下の委員による情報化調査委員会を設けるとともに、平成 13 年度事業として 情報化 QR 等導入効果定量化調査研究分析 WG、 海外市場調査分析 WG、 産地活性化調査研究分析 WG の 3 WG により、調査研究を実施いたしました。

情報化調査委員会名簿

委員名	所属	役職
蔵 元 進	経済産業省 製造産業局繊維課	課長
平 井 東 幸	岐阜経済大学 経営学部	教授
立 木 康 夫	日本毛織物等工業組合連合会	専務理事
富 沢 木 実	道都大学 経営学部	教授
金 谷 範 之	(株)繊維情報システムセンター	代表取締役社長
富 澤 修 身	大阪市立大学 大学院経営学研究科・商学部	教授

本報告書は上記 3 WG のうち、産地活性化調査研究分析 WG によるものです。

WG 委員名	所属	役職
○松 田 正 夫	株式会社大阪繊維リソースセンター	代表取締役常務
辰 巳 雅 美	辰巳織布株式会社	代表取締役社長
小久保 昭延	第一メリヤス株式会社	代表取締役社長
中 田 清 英	小松精練株式会社	取締役社長室長
荒 井 由 泰	ケイテー株式会社	代表取締役社長
花 井 美 代 子	天龍社綿スフ織物構造改善工業組合	振興スタッフ課長
松 井 智 司	有限会社松井ニット技研	代表取締役会長
平 井 東 幸	岐阜経済大学 経営学部	教授

○座長

わが国繊維産地は、国内的には従業者の高齢化や若年労働力の流出、資金調達難、その他厳しい環境にあり、また世界的には東南アジア諸国からの低コスト製品輸入

の増加などによって圧迫されている中であっても、工夫と努力で経営向上を図っている企業が各地に存在しております。

そこで、本調査事業では、各産地に存在する意欲的、先進的な取り組みを行っている企業・グループの状況を調べ、その若手経営者の交流を図ることにより、新たなビジネスのためのネットワーク創りを推進する具体的な対応を整理するとともに、今後の繊維産地のあり方を摸索いたしました。

関係各位におかれましては、本報告書をご活用いただければ幸いです。

平成 14 年 2 月

中小企業総合事業団

繊維ファッション情報センター

1 . 本調査研究の目的と方法

1-1 本調査研究の目的

高水準な製品輸入、相次ぐ生産の海外シフト、長期にわたる消費低迷と低価格指向。マクロで捉える限り、わが国繊維産業を取り巻く環境は、90年代後半から一段と加速度をつけて厳しくなってきた。繊維製造業の転・廃業は後を絶たず、産地の規模縮小に歯止めがかかる兆しは一向にない。しかしミクロで見れば、各段階・分野に元気印の企業、オリジナリティ溢れる企業が少なくない。また、複数の企業が企画、生産、販売等の面で協業・連携しあって、勝ち残りを目指しているケ - スもよく目にする。

本報告書の問題設定はこうした動き、とりわけ企業の協業・連携（以下、コラボレーションという）が、繊維産地活性化の原動力になり得るのかというものである。また、これらコラボレーションが発展・拡大して、わが国繊維産業再生の起爆剤になるにはどのような政策的支援が必要か、という次の課題をも視野に入れつつ、コラボレーションを軌道に乗せるための要件・課題等を考察してみた。

1-2 本調査研究の方法

まず、上記目的に沿った事例を新聞、雑誌、文献等より調査員が抽出すると同時に、「産地活性化調査研究分析ワ - キンググル - プ」の各委員、並びに全国主要産地の組合よりも適切な事例を紹介して頂いた。そして調査員が直接、当該企業を訪問インタビュー - するなり、電話インタビュー - を試み、コラボレ - ションの実態を把握して、個々のレポ - トを取りまとめた。レポ - ト執筆後は当事者の了解を取得した。

本報告書に掲載した事例は 25 件だが、そのプレ・リサ - チ（予備調査）段階で取り上げた事例は、倍近い件数に達する。また、本報告書に取り上げ得なかった中にも、素晴らしい実績を挙げているコラボレ - ション事例が全国に数多くあることを付記しておきたい。

2 . 我が国の繊維産業・産地の実状と課題

2-1 我が国の繊維需給の推移

我が国の繊維産業は戦前より日本経済を支える輸出産業であった。しかし1985年のプラザ合意で急激な円高が進行した結果、海外から安価な繊維品が大量に流れ込み、プラザ合意後わずか2年で日本は輸入超過となり繊維輸入大国へと転換することとなった。その後も輸入量は加速度的に増加し1996年には輸入量が国内生産量を超えたが、現在に至るまでその伸びは止まらず、輸入量は内需の7割以上を占めるまでになっている。

この爆発的な輸入増加の背景には、80年代はアパレル産業を中心に90年代は繊維産業全体が先を競ってアジアシフトしたことがある。安価な労働力で生産された海外品の多くは日本国内に持ち帰り輸入されたが、景気低迷でデフレ傾向が見られた市場は価格競争一辺倒となり、国産品は安価な海外品にシェアを奪われ続けた。結果、国内企業の転・廃業が加速し、国内生産は落ち込んでいった。

具体的に数字を見ると、この15年間で輸入量は4倍の1680千トンに、生産量は半分の1089千トンになった。1996～1998年にかけて輸入量は減少しているがこれは景気悪化による内需減退のためだろう。その後の急激な伸びは、前年までの内需抑制への反動やカジュアルウェア人気などに起因していると考えられる。

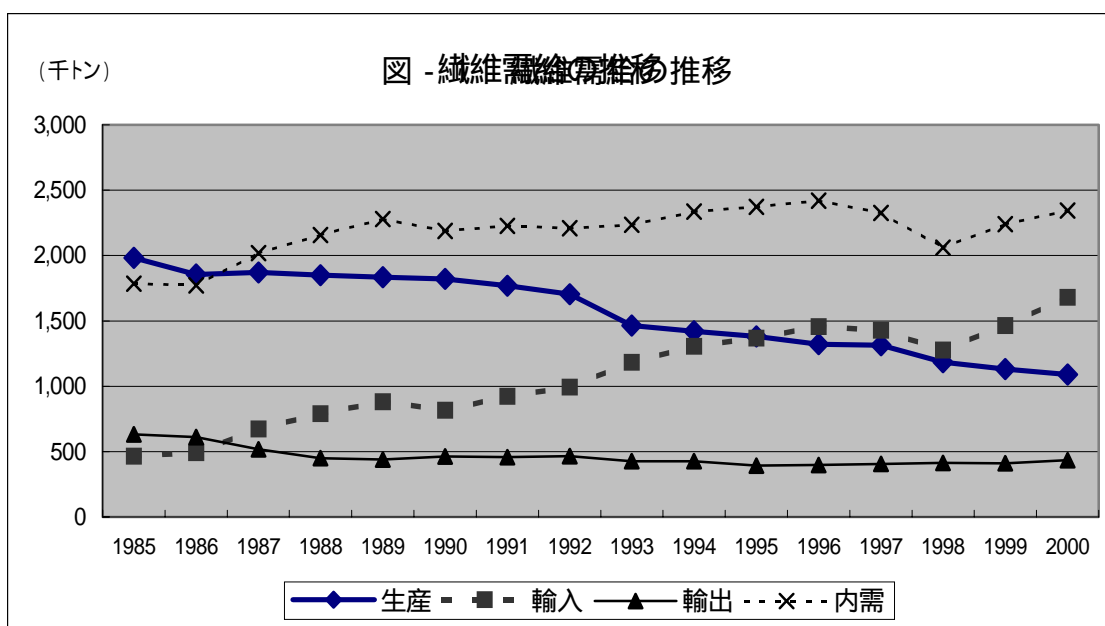
また、おおよそ横ばいで推移している輸出は、海外ではまねできない日本の高い技術力に基づく合繊の糸や織物、不織布などで占められていると考えられる。

表 - 1 繊維需給の推移

(単位：千トン)

	供給		需要	
	生産	輸入	輸出	内需
1985	1,983	466	631	1,784
1986	1,854	493	612	1,772
1987	1,872	673	518	2,019
1988	1,851	792	451	2,156
1989	1,835	882	440	2,280
1990	1,822	817	462	2,188
1991	1,770	923	457	2,228
1992	1,705	993	467	2,208
1993	1,464	1,183	427	2,236
1994	1,421	1,305	428	2,337
1995	1,382	1,369	394	2,373
1996	1,323	1,457	398	2,419
1997	1,315	1,428	405	2,327
1998	1,184	1,278	414	2,061
1999	1,133	1,464	410	2,241
2000	1,089	1,680	435	2,345

出所：1999年までは通産省生活産業局
2000年は日本紡績協会



2-2 我が国の繊維輸入の推移

衣類は製造コストに占める人件費の割合が高いために、世界的に見ても高賃金の日本国内から海外への生産転換が早くから進んでいた。プラザ合意後はその動きがますます顕著になったが、国内のバブル崩壊や長引く不景気で価格競争が激しくなるにしたいがい、さらなるコストダウンのために原料、糸、織物も現地調達する動きが出てきた。結果、国内の素材メーカーも海外に生産拠点を設けるようになったが、繊維産業全体が海外へ移転したことで国内生産の縮小は加速し、輸入品は完成品である衣類に極端に偏るようになった。

このような国内生産の縮小が問題視されるようになっても、消費者側は、海外の縫製技術がアップしたことで海外製品に対する抵抗は薄れており、各社は競って低価格戦略を強めた。このことが海外品の流入に拍車をかけている。最近の専門店やGMSの10,000円前後の激安スーツの人気の代表例である。

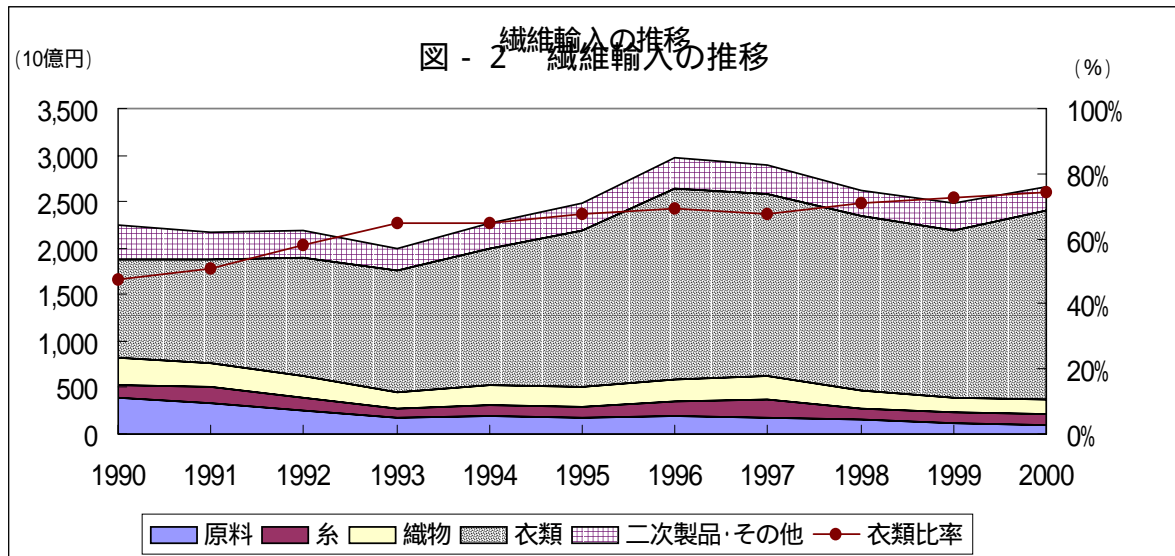
90年から2000年の動きを見ると、原料、糸、織物は趨勢的には減少する一方、衣類の輸入は2倍近くまで増加した。この結果、繊維輸入に占める衣類の比率は、90年の47.6%から2000年には74.1%に達している。

表 - 2 繊維輸入の推移

単位:10 億円

	合計	原料	糸	織物	衣類	二次製品 ・その他	衣類比率
1990	2,239	385	145	287	1,066	356	47.6%
1991	2,173	332	172	255	1,110	304	51.1%
1992	2,196	256	137	229	1,280	294	58.3%
1993	2,004	171	108	172	1,301	252	64.9%
1994	2,270	191	130	199	1,471	279	64.8%
1995	2,480	168	133	207	1,681	291	67.8%
1996	2,976	188	161	242	2,055	330	69.1%
1997	2,893	185	191	241	1,957	319	67.6%
1998	2,625	148	133	192	1,864	288	71.0%
1999	2,484	116	112	165	1,804	287	72.6%
2000	2,746	103	106	159	2,035	343	74.1%

出所:日本繊維輸入組合



2-3 我が国の衣類輸入の推移

衣類は繊維輸入の7割以上を占めるため、衣類輸入のこの10年間の全体的な動きは、前項で挙げた繊維輸入と近い傾向を示している。1998年以降は数量が激増の方向にある。一方、単価は急落している。このことから低価格衣類が国内になだれ込んでいることが分かる。しかも年間21~22億枚と言われる国内需要に対し、1999年には24億枚、2000年には31億枚が輸入されており、相当量の不良在庫が存在すると見られる。

特徴的な品目はニット製下着で、他品目に比べて数量の伸びが小さく、単価の下落率も鈍い。これはもともとニット製下着はTシャツに代表されるように、定番品が多いので以前から海外品の比率が高く、低価格化も進んでいたためだと考えられる。下着よりも外衣の方が数量の伸びが大きいのは、これまでも述べているようにカジュアル衣料の人気や、海外の縫製技術の向上で重衣料でも国産と遜色がなくなったことなどが理由だろう。

表 - 3 衣類輸入の推移

金額：10 億円 数量：布帛・ニット=100 万枚、合計・その他 = トン

		ニット製衣類		布帛製衣類		その他	合計
		外衣	下着	外衣	下着		
1990 年	金額	339	59	474	79	116	1,067
	数量	307	292	267	106	20767	293,560
1991 年	金額	370	69	491	74	107	1,111
	数量	360	342	312	103	24765	344,530
1992 年	金額	418	78	581	79	124	1,280
	数量	454	398	402	124	29814	422,325
1993 年	金額	427	71	587	84	132	1,301
	数量	541	386	457	157	36555	508,018
1994 年	金額	511	78	629	104	150	1,472
	数量	660	433	510	204	48274	599,941
1995 年	金額	568	99	731	113	170	1,681
	数量	763	533	586	226	58117	663,003
1996 年	金額	666	116	948	129	197	2,056
	数量	790	522	646	221	63625	698,511
1997 年	金額	662	109	872	123	191	1,957
	数量	712	462	555	207	66283	634,581
1998 年	金額	671	112	771	129	181	1,864
	数量	785	492	524	217	64996	634,024
1999 年	金額	601	118	783	120	182	1,804
	数量	916	612	656	259	85961	767,330
2000 年	金額	671	138	888	126	212	2,035
	数量	1,157	781	835	296	106948	961,685

出所：日本繊維輸入組合

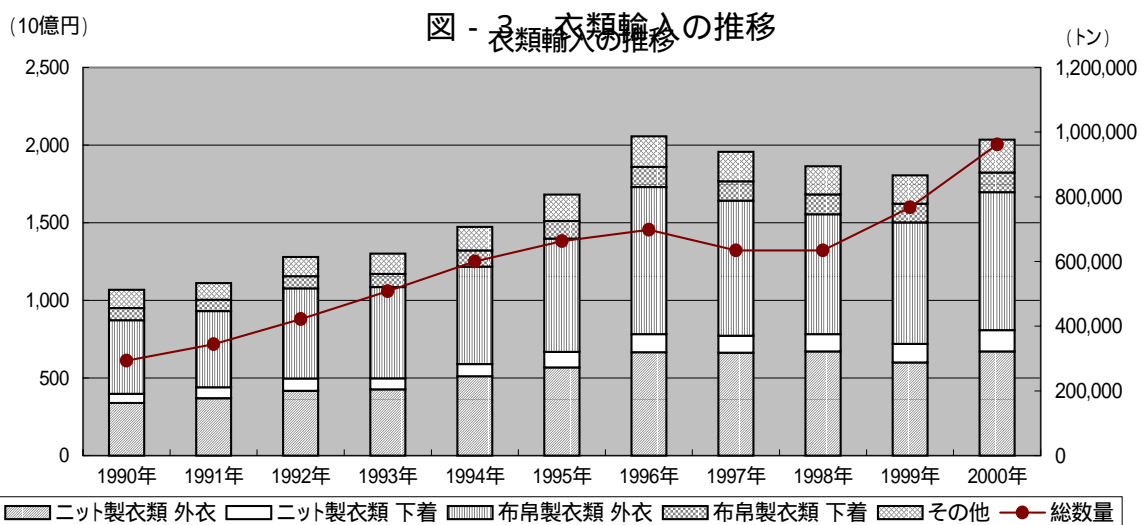
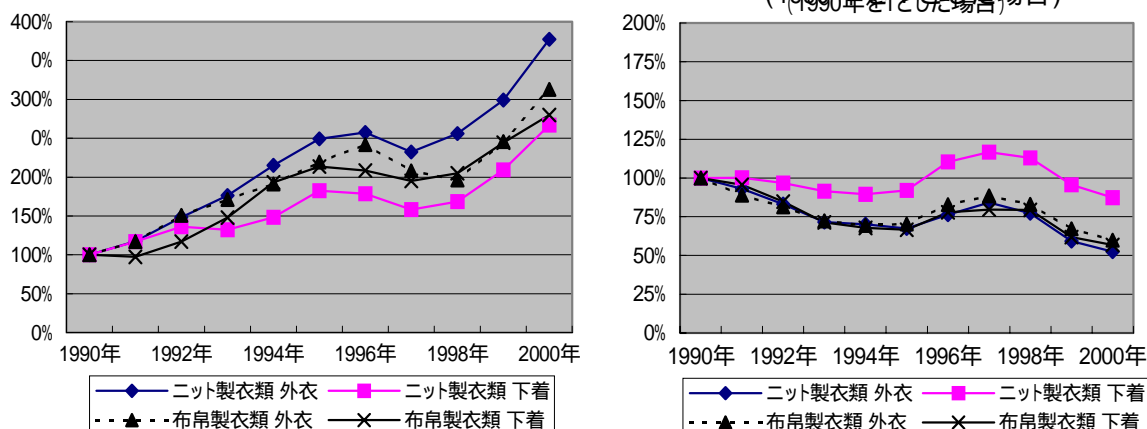


図 - 5 アパレル輸入の単価推移
(1990年を1とした場合)



国別の衣類輸入推移

衣類輸入を国別に見ると、中国とその他の国で分けることができる。明らかに中国は他国のシェアを奪う形でシェアを広げ、一人勝ちの様相を呈している。

また衣類輸入を高額品と安価品で分類すると、高額品は量・金額とも大きく減少している。特にイタリアは数量ベースで半減以下にまで落ち込んでいる。これは日本国内の不景気による内需不振によるところが大きい。またバブル期のようなイタリアやフランスのブランドであれば何でも売れるような時代は過ぎ、ブランドの淘汰が進んだことも影響していると考えられる。

具体的に数字を見る。1996年と2000年を金額ベースで比較すると中国とベトナムは20%増であるが、他はインドを除いて軒並み減少している。特にアメリカは60%減、イタリアは40%減と大幅に落ち込んだ。数量ベースも同様の傾向を示しているが、その変動幅は大きくなっている。

なお、インドとベトナムは一時期減退傾向にあったものが大きく回復しているが、この2国は1トン当たりの単価が中国に拮抗しており、他のアジア諸国は価格競争から脱落したために減少に転じたと見ることができよう。

表 - 4 国・地域別衣類輸入の推移

単位：トン、百万円

中国には香港は含まれない

		1996	1997	1998	1999	2000	2000年の1トン 当たりの単価 (万円)
中国	数量	509,375	480,200	494,846	626,203	819,440	2.44
	金額	1,241,815	1,246,167	1,226,764	1,275,800	1,542,901	
イタリア	数量	10,271	7,436	5,990	4,974	5,054	17.81
	金額	182,898	156,307	145,046	110,763	95,730	
韓国	数量	53,489	37,538	43,776	46,210	40,912	2.62
	金額	140,179	100,019	113,988	109,905	90,856	
ベトナム	数量	21,276	20,437	18,029	19,476	24,653	2.49
	金額	53,073	59,203	56,118	51,007	63,550	
アメリカ	数量	24,212	17,693	11,713	11,245	10,494	4.54
	金額	109,983	88,307	63,297	53,367	47,985	
タイ	数量	15,421	13,869	12,804	13,458	13,388	3.36
	金額	51,867	48,321	39,944	33,030	30,091	
フランス	数量	2,097	2,015	1,837	1,705	1,533	19.99
	金額	41,912	41,019	40,539	30,383	24,623	
インドネシア	数量	16,955	15,148	12,849	13,404	13,808	2.51
	金額	42,483	40,248	30,118	24,447	23,422	
インド	数量	6,760	4,488	4,267	4,435	5,823	2.14
	金額	14,470	11,003	11,533	10,097	14,658	
その他	数量	38,655	35,757	27,913	26,220	26,580	4.57
	金額	176,466	166,139	136,401	104,903	100,747	

出所：日本繊維輸入組合

図 - 7 衣類輸入の国別比率(数量)

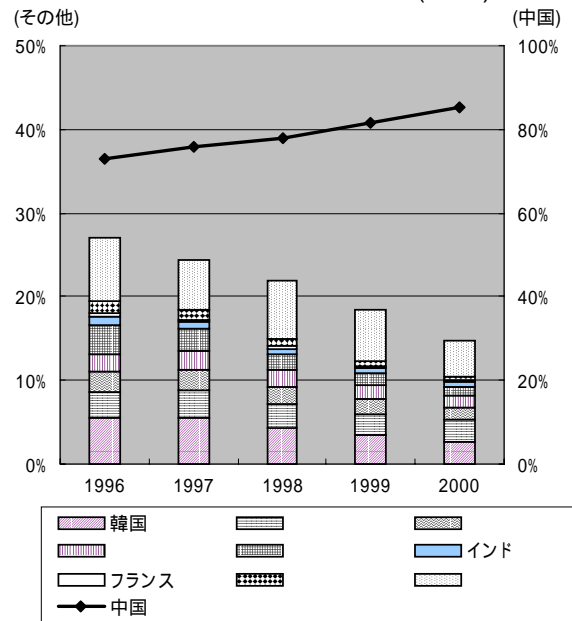
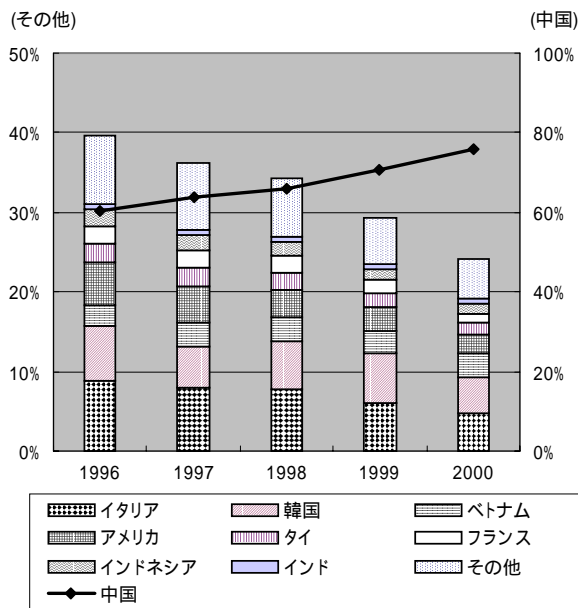
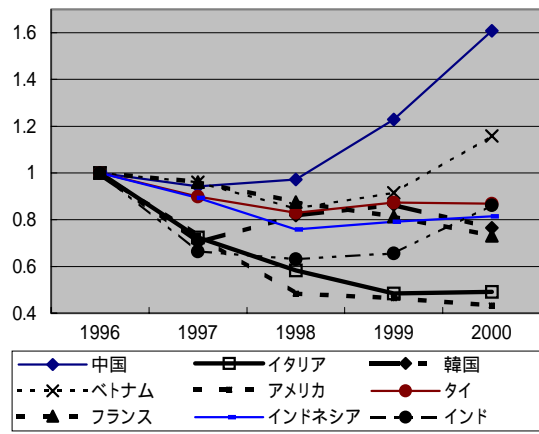
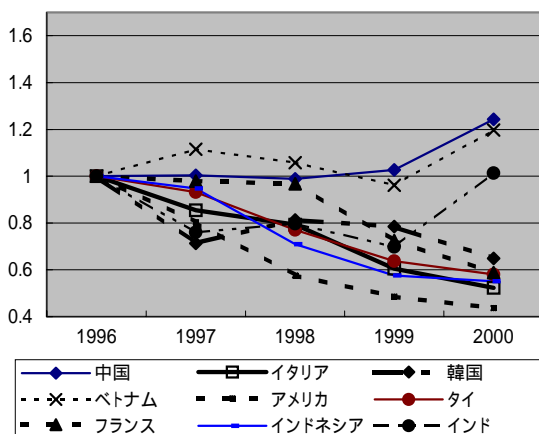


図 - 8 各国の輸出比率(金額)



2-4 我が国の繊維輸入浸透度の状況

全繊維、綿製品、衣類ともに類似の傾向を示し、1990年から2000年の間に30ポイント以上輸入浸透度は上昇した。

全繊維の輸入浸透度が綿製品や衣類に比べて低いのは、糸や織物の分野で汎用性が低く、高い技術力を要求される製品においてはまだ国産が強みを持っているためである。

一方、その対角線上に位置する綿製品は、天然繊維であるがゆえに付加価値をつけにくく安価であり、海外移転が早くから進んだ。結果として現在の輸入浸透度は90%を超え、繊維業界の中でも特に厳しい状況にある。

コストに占める人件費の割合が高い衣類も、人件費が安価なアジア諸国での生産が進んでいる。

表 - 5 輸入浸透度の比較

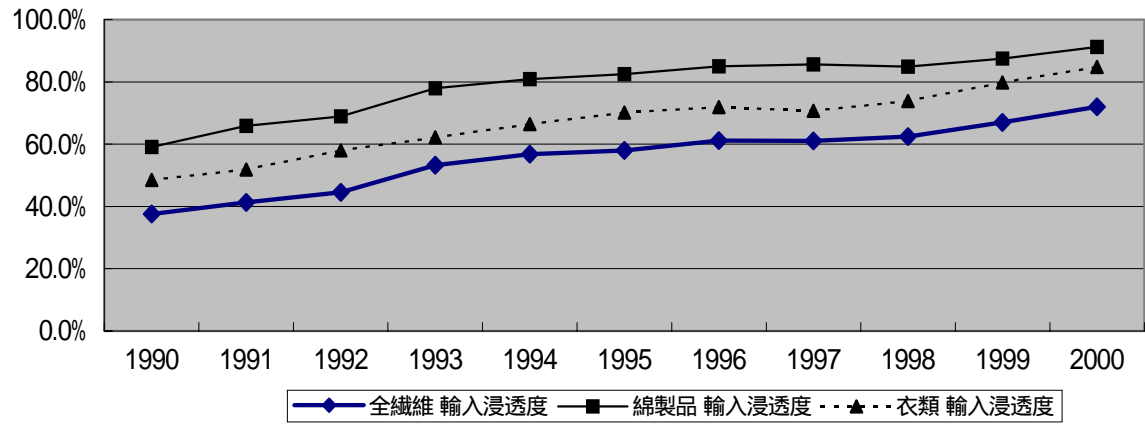
	全繊維			綿製品			衣類		
	国内供給量	輸入	輸入浸透度	国内供給量	輸入	輸入浸透度	国内供給量	輸入	輸入浸透度
1990	2,177	817	37.5%	823	486	59.1%	2,005	972	48.5%
1991	2,236	923	41.3%	837	551	65.8%	2,154	1,116	51.8%
2	2,231	993	44.5%	818	564	68.9%	2,378	1,378	57.9%
1993	2,220	1,183	53.3%	891	694	77.9%	2,480	1,541	62.1%
4	2,298	1,305	56.8%	875	708	80.9%	2,720	1,807	66.4%
1995	2,363	1,369	57.9%	872	719	82.5%	3,006	2,109	70.2%
1996	2,382	1,457	61.2%	864	734	85.0%	3,028	2,178	71.9%
7	2,340	1,428	61.0%	814	697	85.6%	2,740	1,936	70.7%
1998	2,048	1,278	62.4%	729	619	84.9%	2,734	2,018	73.8%
1999	2,187	1,464	66.9%	813	711	87.5%	3,062	2,443	79.8%
0	2,334	1,680	72.0%	884	806	91.2%	3,532	2,994	84.8%

単位: 全繊維と綿製品は千トン、衣類は100万枚

出所: 経済産業省繊維産業局、日本繊維協会、財務省等

国内供給量 = 生産 + 輸入 - 輸出

図 - 10 輸入品浸透度の比較



2-5 我が国の主要産地の規模の変化

プラザ合意以降、大手の繊維メーカーは海外移転を積極的に推し進めたが、繊維産地を主に構成する中小・零細企業には海外に進出する体力がなく、国内生産を続ける道を選ばざるを得なかった。しかしこれまで見てきた通り、国内の繊維産業は熾烈な輸入攻勢を受けて落ち込み、繊維産地では受注量が極端に減少し、その基盤は脆弱化してしまっている。このように追いつめられた状況下、一部の産地では燃糸・染色など繊維関連企業の廃業などで集積地としての産地機能に支障が出て、他産地とのコラボレーションで何とか乗り切っているところがある。また低価格競争に巻き込まれないようなオリジナル商品の開発に注力する姿勢はどこの産地でも等しく見られるようになった。このような新しい動きは後の章で述べられるので、ここでは主な繊維産地がこの 10 年間で如何に縮小したかを見ていくことにする。

[綿スフ織物産地]

産地の中でも特に縮小幅が大きい。これは綿自体、付加価値がつけにくい素材である上に製品の用途が限られ、技術的に見てもアジア諸国が日本のレベルに容易に到達できたためであろう。前章で見た通り綿製品の輸入浸透率が 92%と際立った高さにあることから、この産地が危機的状況にあることは一目瞭然である。そのためこの 10 年間はどの産地も生産の合理化・縮小・人員整理が早いスピードで進んだ。

最近の動きとして、一時、大手 SPA からのストレッチ織物受注が大量に入ったこともあるが、遠からずストレッチ織物も海外生産に移行するであろうし、何よりストレッチ織物の需要自体も低価格カジュアルウエア人気陰りを見せている

ことから今後は期待できない。また一部の企業では糸や織りに工夫を凝らし、設備を増設するほどの受注を獲得するところもある。但しこれはあくまで例外的な動きであり、産地全体が回復に転じるような要因は見当たらない。

ここで取り上げた 3 産地を見てみると、この 10 年間で大阪南部、知多ともに織機台数は 20% しか残っていない。泉州産地が大阪南部や知多産地よりも織機台数の減少率が低いのは、小幅織機の割合が大きく生産の合理化が難しいためである（2000 年の各産地の全織機に占める小巾織機の割合は泉州 73%、大阪 1.5%、知多 53% 出所：日本綿スフ織物組合）。また企業数は 3 産地ともに 60% が消えている。しかし、まだ底は見えてこない。

[合織長繊維織物産地]

この産地もプラザ合意後の円高の影響をまともに受け、一時期生産量は激減したが、海外にはない新しい合織織物の開発を続けたことで生産量は 1992 年までは増加傾向にあった。しかしその後は、さらに進行する円高や大手合織メーカーの海外移転などで、他産地と同様に生産量は下降を続けた。それでも生産性の高い革新織機の導入や、企画力・技術力を生かした付加価値の創造、非衣料分野への展開などに産地をあげて取り組んでいるため、上記の綿スフ織物産地のような生産量激減には見舞われていない。

最近は余力のある産地メーカーが中国に生産拠点を設ける動きが見られることや、化合織メーカーが中国を中心としたアジア諸国の低価格品に押され、テキスタイル事業の見直しを進めていることもあり、今後も生産の縮小は進みそうである。

福井・石川の 2 産地の生産量はこの 10 年間で 40% 減少した。それに対して織

機台数は福井産地、石川産地それぞれ 50%、65%減となっており、生産量の維持に努めながら生産の合理化を強く進めたことが分かる。

[染色整理業界]

染色整理業は、大量の重油・電気・水を使用するため、環境への配慮が求められる業種であり、また人件費の割合も高い（製造原価に占める人件費の割合は3割程度と言われる）ため、生産効率化が難しい。そのうえ、最近はエコロジー対応が企業の当然の義務となっているため、それにかかるコストが経営環境をさらに圧迫していると思われる。

この業界も海外の技術力向上の影響を受け、染色整理量は減少が続いている。1990 年前半の減少幅は小さく、1995 年～1997 年は下げ止まったことから、国内の染色整理業の強さを示したかに見えた。しかし 1998 年頃から再び減少に転じている。

[ニット産地]

人件費の割合が高いために早くから海外生産が進んでいたが、1995 年頃までは国内生産量の減少率は小さかった。これは定番品を中心とする安価な海外品と、職人の技術力に支えられた国産品との間の品質に差が大きく、棲み分けがされていたためだろう。しかし、海外の縫製力が格段にアップしたことと、カジュアルウェア人気、景気低迷による高額品の買い控えなどで、輸入品は瞬く間に国内に浸透し、産地の生産量はこの 5 年間で大きく縮小した。

この 10 年間を見ると、新潟産地及び山形産地では生産量が 4 割減 6 割減となっている。泉州産地はさらにひどく 7 割も減少した。

[布帛・ニット産地]

布帛アパレルはニットと同様、国内生産では価格競争力がないため、早くから海外に生産拠点が設けられた。

岡山県アパレル工業組合の生産量の減少はこの7年間で2割減と一見小さく見えるが、生産量ピークの1995年から比較すると2000年は35%減となり、やはり輸入品の影響を大きく受けていることが分かる。

日本輸出縫製品工業組合、大阪服飾縫製品組合とも、当初は組合員数は横ばいで推移したが、1999年頃から落ち込みが激しくなっている。

[タオル産地]

日本タオル工業組合連合会がセーフガードの発令を申請したように、国内産業の縮小は厳しい。というのも実用消耗品であるタオルに対しては、消費者に「安ければ良い」という考えが強く、差別化商品が受入れられにくい。そのため安価な海外品は圧倒的な優位に立っている。

ここでとりあげた今治産地は中国進出した企業があるため、タオル産地の中でセーフガードには反対の姿勢をとっている企業がある。また直販ルートの開設や、子供服・介護用品の提案を行ないタオル単品からの脱却を模索するなど、他産地と比べて積極的な動きをしている。このような挑戦を産地が一丸となっていてはいるが、この10年間で生産量は50%弱減少、生産能力も同じ傾向で縮小しており、まだ明るさは見えない。

表 - 6 綿スフ織物産地

	生産量(1000m ²)			織機台数			企業数		
	泉州	大阪南部	知多	泉州	大阪南部	知多	泉州	大阪南部	知多
1990	153,748	148,742	219,125	27,241	12,886	25,546	664	308	362
1991	117,385	135,197	169,006	25,652	11,229	22,371	611	280	344
1992	112,252	114,399	130,224	24,822	9,726	20,090	591	254	322
1993	96,662	81,665	88,387	22,868	7,987	16,674	545	234	276
1994	91,970	86,353	70,056	21,083	6,536	14,853	499	189	258
1995	80,833	89,231	56,811	18,958	5,403	13,469	445	170	232
1996	75,221	72,225	61,116	17,935	4,924	11,535	405	156	204
1997	73,585	75,444	76,190	16,568	4,081	10,376	377	135	186
1998	65,876	68,338	58,984	14,153	2,379	7,970	310	123	141
1999	62,931	68,800	57,858	12,930	2,108	7,125	280	110	130
2000	60,208	60,035	50,667	11,930	1,886	5,744	254	96	116

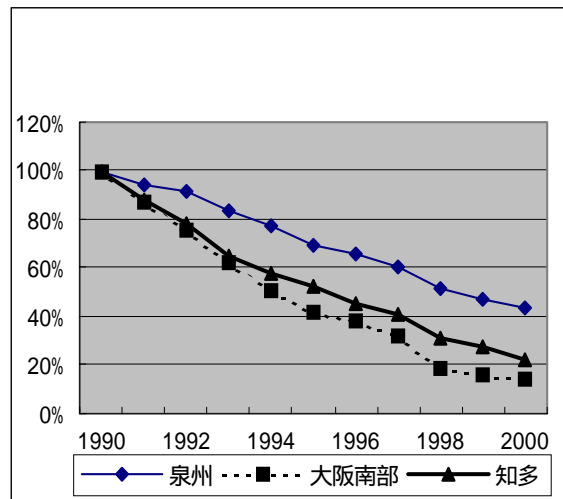
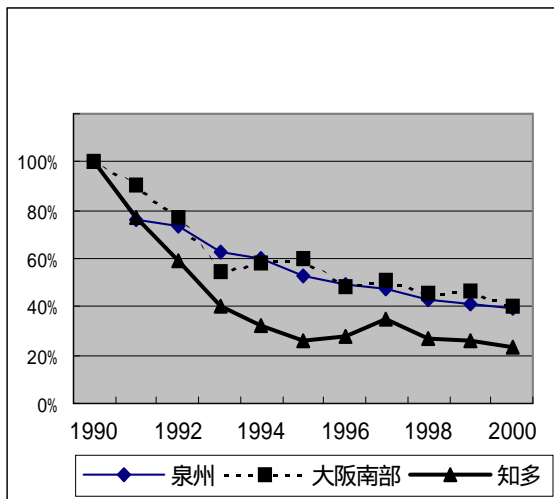


図 - 1 綿スフ織物産地の企業数推移 (1990年を100とした場合)

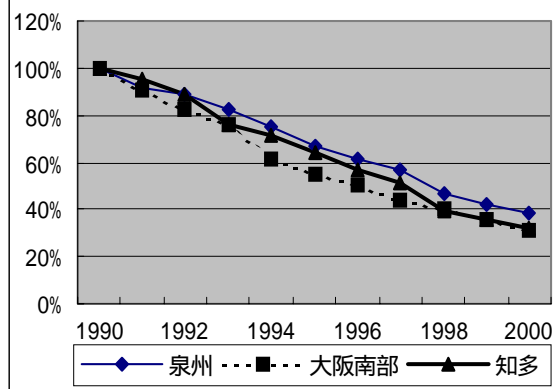


表 - 7 合織長繊維織物産地

	生産量(1000m ²)		織機台数		企業数	
	福井	石川	福井	石川	福井	石川
1990	748,269	521,719	47,110	44,524	1,587	1,761
1991	752,894	529,872	44,945	43,646	1,516	1,719
1992	784,016	548,628	42,820	42,350	1,480	1,689
1993	665,435	478,620	39,720	31,207	1,421	1,280
1994	595,263	465,142	37,137	28,137	1,322	1,120
1995	575,983	449,652	35,274	26,351	1,266	1,038
1996	567,527	442,269	33,615	24,609	1,212	965
1997	596,200	438,290	32,478	23,753	1,174	921
1998	492,672	364,478	28,711	21,150	1,001	829
1999	422,256	342,476	26,656	17,742	941	675
2000	435,024	364,222	23,726	15,908	855	601

出所：福井県繊維協会

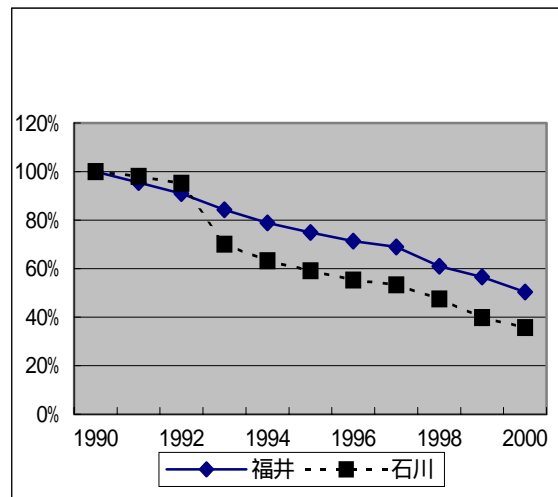
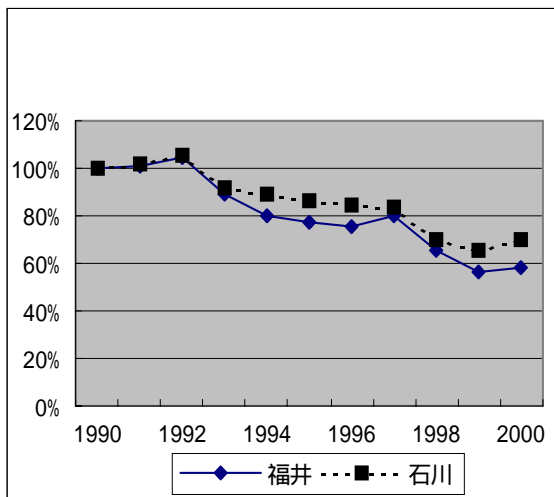


図 - 10 合織長繊維織物産地の企業数推移 (1996年を1とした場合)

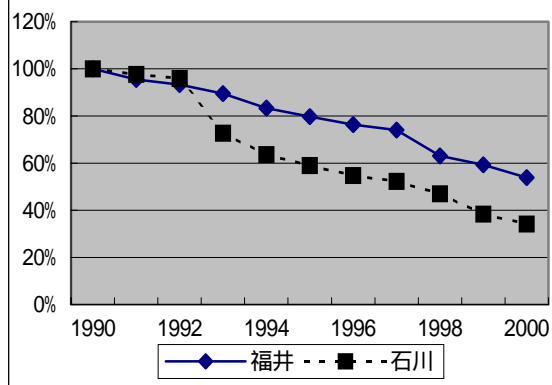


表 - 8 染色整理量

単位:千m²

	綿織物	合成長繊維織物	毛織物	その他織物	ニット生地	染色整理合計
1990	2,008,168	2,948,579	341,773	578,779	1,096,007	6,973,306
1991	1,971,089	2,878,393	354,463	540,012	1,103,667	6,847,624
1992	1,788,533	2,838,891	334,635	501,832	989,837	6,453,728
1993	1,706,850	2,552,301	297,884	439,494	920,117	5,916,646
1994	1,631,118	2,525,500	285,599	431,930	941,735	5,815,882
1995	1,551,662	2,287,849	257,893	371,133	900,596	5,369,133
1996	1,523,602	2,296,413	259,382	359,422	898,458	5,337,277
1997	1,405,077	2,251,008	258,594	342,368	934,585	5,191,632
1998	1,253,353	1,944,330	213,923	282,404	845,551	4,539,561
1999	1,253,356	1,922,172	188,947	251,192	820,121	4,435,788
2000	1,114,577	1,863,468	174,512	250,152	751,980	4,154,689

出所:経済産業省「繊維統計年表」

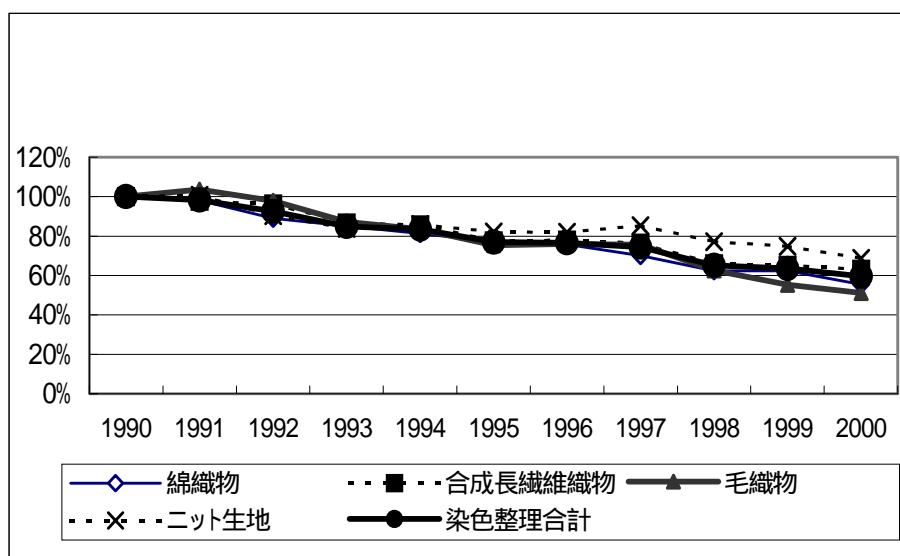


表 - 9 ニット産地

各産地とも組合の会員のみの数字

	就労者数			企業数			生産量 / 額		
	新潟	山形(推定)	泉州	新潟	山形	泉州	新潟(万枚)	山形(億円)	泉州(億円)
1990	7,901	3,700	1,291	180	61	86	2,293	393	397
1991	7,801	3,650	1,226	178	61	84	2,375	385	377
1992	7,791	3,420	1,023	175	58	79	2,293	365	295
1993	7,651	3,200	1,000	167	55	76	2,217	347	294
1994	7,609	3,100	905	164	54	72	2,028	310	281
1995	7,484	3,000	877	157	52	67	1,880	276	289
1996	6,755	2,570	710	148	45	66	1,821	250	240
1997	6,253	2,420	655	139	43	60	1,713	245	194
1998	5,904	2,170	638	133	41	60	1,519	220	201
1999	5,319	1,970	579	130	41	56	1,609	199	149
2000	4,053	1,530	517	102	35	47	1,363	163	115

出所: 五泉ニット工業組合、山形県ニット振興会、泉州ニット協同組合

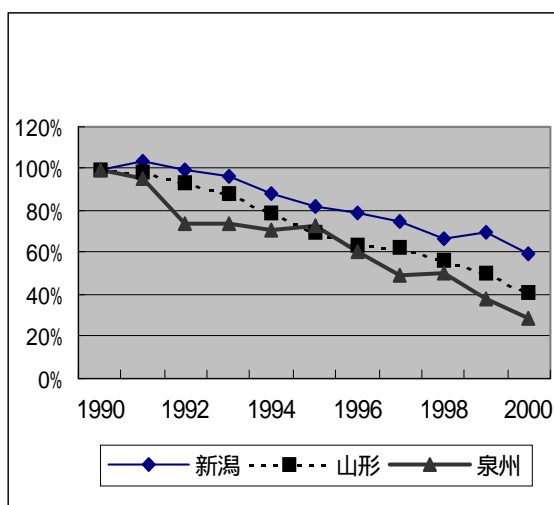
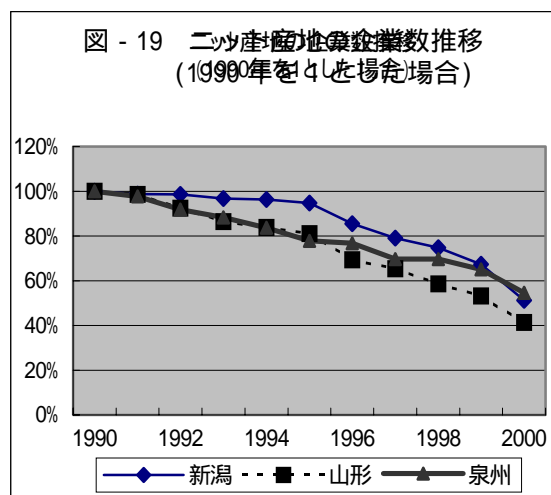
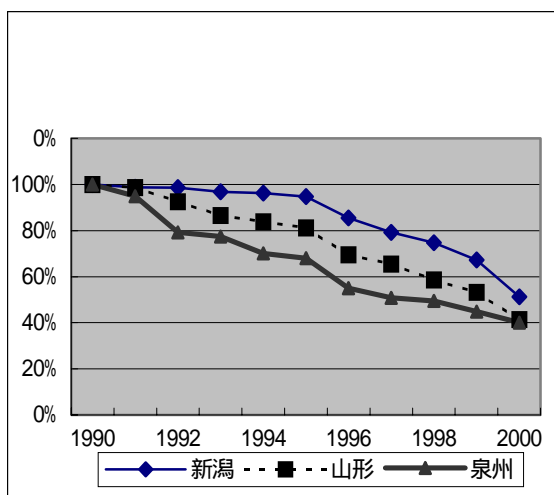


表 - 10 布帛・ニット産地

	岡山県			
	布帛衣類		ニット衣類	
	数量(千点)	金額(百万円)	数量(千点)	金額(百万円)
1993	48,811	146,848	13,962	19,675
1994	49,740	141,536	15,033	20,709
1995	63,364	168,124	15,474	27,451
1996	60,159	159,883	16,454	23,425
1997	50,435	134,307	14,205	20,683
1998	52,714	127,353	15,514	21,892
1999	41,694	121,032	11,413	12,503

出所: 岡山県アパレル工業組合

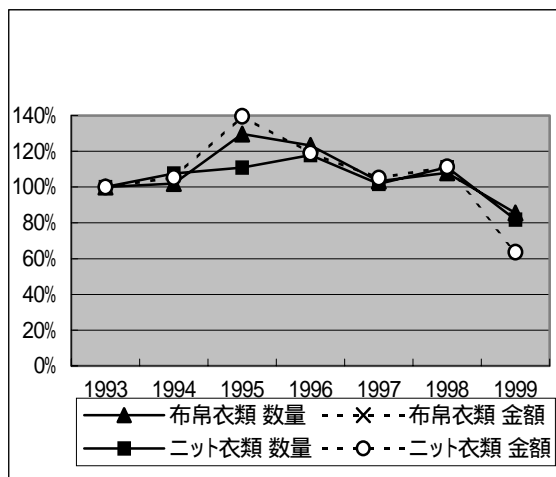


表 - 11 日本輸出縫製品組合及び大阪服装縫製工業組合の組合員の推移

	組合員数	
	日本輸出縫製品工業組合	大阪服装縫製工業組合
1993	370	208
1994	369	209
1995	355	202
1996	345	200
1997	350	201
1998	349	201
1999	340	160
2000	320	159
2001	298	140

出所: 日本輸出縫製品工業組合
大阪服装縫製工業組合

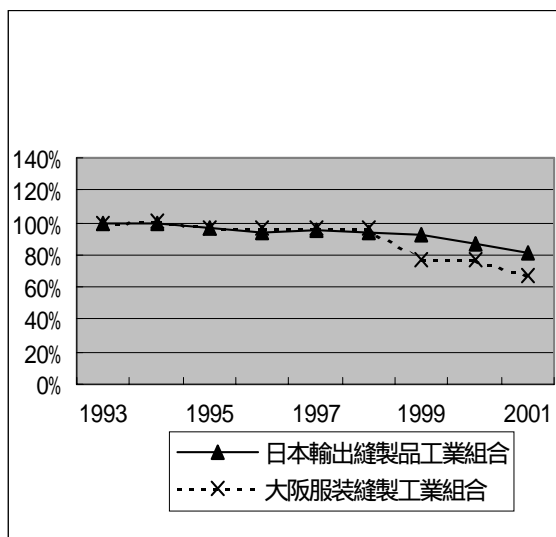
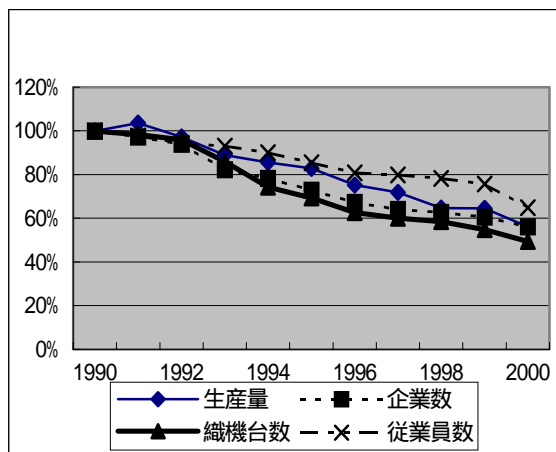


表 - 12 タオル産地

	今治			
	生産量(トン)	企業数	織機台数	従業員数
1990	48,710	390	8,111	6,533
1991	50,456	379	7,979	6,384
1992	47,353	366	7,786	6,166
1993	43,293	321	6,972	6,080
1994	41,668	305	6,026	5,883
1995	40,333	284	5,628	5,583
1996	36,644	262	5,084	5,279
1997	34,980	250	4,878	5,218
1998	31,515	244	4,738	5,110
1999	31,447	236	4,448	4,944
2000	27,309	219	4,009	4,237

出所: 四国タオル工業組合



3 . 事 例 紹 介

3-1 いま、なぜ産地か。なぜコラボレ - ションか 事例紹介の前に

新しい時代のコア（核）を期待

中国のWTO 加盟、2004年末クオ - タ制度撤廃（MFA 繊維多国間協定のフェ
- ズアウト）、FTA(自由貿易協定) の急進展等により、21世紀初頭の繊維貿易は大
きな転換期を迎えつつある。途上国の追い上げは激しさを増し、価格競争が一段と
激化するものと予想される。しかし一方で、非価格要素 品質やValue が厳し
く問われる時代への移行でもある。こうした状況下、量産指向から価値指向にギア
チェンジしているわが国にとっては、素材開発やテキスタイル加工面での優位性を
テコに世界市場に打って出るチャンス到来でもある。

折しも繊維産地に目をやると、各地で新たな動きが急浮上してきている。コラボレ
- ション（企業同士を中心とした協業・連携）である。一定レベルの開発力や技術力
を持った個性ある中堅・中小企業のグル - プ化で、企画・開発や受注・販売での協
業・連携が多い。いわば「価値連合」ともいうべき胎動で、新しい時代のコア（核）
となる予兆が充分にある。それが後に取り上げる「事例紹介」の対象である。

コラボレ - ションを5型に分類

事例25件は、5つに分類したコラボレ - ション紹介（A～E型）と、単独で頑張
る元気印の企業紹介（F型）によって構成される。

A型：同一産地内の同業種企業同士のコラボレ - ション（協業・連携）

B型：同一産地内の異業種企業同士のコラボレ - ション（協業・連携）

C型：異なった産地の同業種企業同士のコラボレーション（協業・連携）

D型：異なった産地の異業種企業同士のコラボレーション（協業・連携）

E型：異なった産業・業種の企業同士のコラボレーション（協業・連携）

F型：独自の企業色を出している元気印の企業

また、これらを一覧表にしたのが「事例の分類」であり（その1は調査番号順、その2はパターン別に順列を並べ替えたもの）、各パターンの代表的な事例をチャート化したものが「事例のフロチャート」である。

さて、これらコラボレーションが新しい時代の活性化のコア（核）の一つになるとは予想されるものの、その確たる保証はない。本報告の末尾、結論の項で詳述した通り、コラボレーションを軌道に乗せるための要件や課題が山積している。ただ、今回の事例研究を通じて指摘できることは、タテの連携であれヨコの協業であれ、グループ構成メンバーは単なる仲良しクラブのそれではなく、互いに緊張感を持ち、厳しく啓発し合う同士の集まりといった雰囲気強い。わが国繊維産業がもう一歩も後に引けない状況がこのような空気を醸し出しているのかも知れない。

産地の役割・機能・存在意義

更に今回の調査を通じて感ずることは、産地の役割・機能・存在意義とはなにか、ということである。産地規模が急速に縮小し、これまでの自己完結的・一貫通貫型産地の多くが姿を変え機能低下しているが、果たしてこれでよいのだろうかということである。

産地の役割・機能・存在意義には以下のようなものがある。

技術伝承・再生の基盤

役割・機能・存在意義の第1は、産地が伝統的技術の伝承・再生基盤であるという点だ。長い歴史と伝統のもとに培われた技術「技(わざ)」ともいうべきものが産地の、商品開発面におけるコラボレーションに活用・再生されているケースが多い。例えば事例1の「新潟県小千谷産地」や、事例10の「群馬県桐生産地」がその恰好のケースだが、他にも数多くの事例がある。これらの技術はコラボレーションがなければ、より厳密に言えばコラボレーションを展開可能とする産地がなければ、消える運命にあったと思われる。またこれらは「和の技術」「匠の世界」ともいうべき日本独特の、或いは日本ならではの技術であり、同時に世界に通用する独自性・オリジナリティでもある。これが技術者の高齢化や後継者難で、消えつつあるのが現状だ。

生産・物流・販売等でも役割大

産地の役割・機能・存在意義の第2は、生産・物流面でのメリット発揮である。例えば産地内の同業種、例えば機屋同士がスペースを融通しあって(ヨコ連携)産地全体として短納期受注をこなしたり、異業種がタテ連携を密にしてQRを実現するといった事例は枚挙に暇がない。これも産地という集積がもたらすメリットであり、効果である。商品開発や生産・物流に限らず、展示会や販売面でも産地集積、或いは産地に立脚する企業コラボレーションによってより効果的な推進が可能となっている事例は数多い。これらは必ずしも同一産地内での自己完結的展開とは限らず、産地と産地をまたぐケースもまた散見される。

地域経済の担い手

一方、産地は地域経済と文化の担い手でもある。特に繊維産地は全産業産地の

中で、産地数でほぼ3割、企業数で4割強を占めるように（別表参照）大きな雇用機会を創出すると共に、産地企業群が産業・文化・スポーツ等の地域イベントを企画したりスポンサーになるなど、地域社会へ貢献度は大きい。

産地の規模縮小・機能低下に歯止めを

ところが産地規模が縮小すると、先に述べた様々な役割・機能を発揮し得なくなる。経済的・文化的役割も期待できなくなる。また、個々の企業の依って立つ基盤である産地そのものがこれ以上衰退・崩壊しては、コラボレーションの推進自体もあり得ない。特に日本のように資源の乏しい国にとっては、モノ作りは「国力の要（かなめ）」との認識の上に立って、その核となる「産地」の規模縮小・機能低下に歯止めをかけることがわが国繊維産業の喫緊の課題となる。

それでは産地縮小に歯止めをかける手だてはなにか。コラボレーションを軌道に乗せ、拡大・発展させる政策的支援とはなにか。こうした課題を視野に入れつつ、「産業再生の起爆剤」としての可能性を秘めるコラボレーションの事例を次にみることにしよう。

全国産地と繊維関連産地の推移

生産額：年5億円以上

年 度	全国産地合計		織 維		衣服・他繊維製品		繊維関連合計		繊維関連シェア(%)		
	集計数	企業数	集計数	企業数	集計数	企業数	集計数	企業数	産地数	企業数	
1985年	541	121,160	137	61,018	31	10,623	168	71,641	31.1	59.1	
1990年	538	102,913	131	47,037	30	9,148	161	56,455	29.8	54.9	
1995年	522	79,732	124	32,453	31	7,123	155	39,576	29.7	49.6	
2000年	553	60,183	125	20,773	36	4,999	161	25,772	29.1	42.8	
対 比	85/00	102.2%	49.7%	91.2%	34.0%	116.1%	47.1	95.8%	36.0%	-	-
	90/00	105.9%	58.5%	95.4%	44.2%	120.0%	53.1	100.0%	45.7%	-	-

出所：中小企業庁 - 産地概況調査

3-4 事例紹介

事例 1

「織物の伝統技術を生かして、紳士衣料を生産・販売」

産 地：新潟県小千谷産地

参加企業：同産地の織物メ - カ - 10 社と長岡市の縫製業者 A 社

パタ - ン：A 型（産地内同業種間連携）と D 型（産地間異業種間連携）の組合せ

商 品：紳士衣料（肌着、アウタ - ）

取組内容： 有志で会社を発足

新潟県小千谷産地は古くから麻の産地で、江戸時代の初期にこれを改良して小千谷縮とした。しかし最近は和服需要が激減し麻の需要も減少したため、産地の規模縮小は著しく、最盛期の 1976 年(昭和 51 年)には 74 社であった組合加盟企業が今では 29 社となった。このため、小千谷縮の需要回復を目指して、組合は県の補助金を活用して技術開発を中心に産地の活性化を試みた。しかし、組合主導の補助金事業には一定の枠が課せられ自由な活動が出来ないので、有志の機屋 10 社が出資しあって有限会社を設立、小千谷 10 という名で新しい事業をスタートさせた。

小千谷縮・小千谷紬を紳士衣料に

新しい事業の根幹には重要文化財に指定された小千谷伝統の「手の技」がある。これは手もみによって、シボを出し、布の幅を縮めて行く作業である。これを生かして、最初に手掛けたのは紳士肌着である。

更に小千谷紬の本藍染などの技術を生かして、紳士ジャケットやシャツ等にアイテムを広げた。生産アイテムを紳士服に限定したのは、婦人服の場合は流行が激しく、デザインや色、素材の変化への対応が非常に難しいためだ。また、これら紳士服を定番化させることによって、小千谷の名前を浸透させることが出来ると考えたのである。

産地ブランドを展開

事業は 1989 年(平成元年)にスタートし、トライアル期間を経て 1997 年(平成 9 年)に本化した。また当初の販売は、小千谷市総合産業会館でのショップなど 2 軒の店舗で開始した。これは商品には自信があったが、バイヤーと価格面で折り合いがつかなかったため、それでは自分たちで売ろうと決意したのである。そしてブランド名を「小千谷フリ・フロム」とした。ジャケット等の縫製委託をしているのが長岡市の縫製企業 B 社で、産地をまたぐ異業種間の連携でモノ作りしている。

東京で毎シーズン展示会

現在、販売拠点は東京と滋賀、それに小千谷である。主に東京での店ルートはアパレルに委託しているが、原則は小千谷に来て買って貰うことにしている。また、インターネットでの販売にも挑戦している。展開アイテムは紳士のジャケット、シャツ、ブルゾン、シャツジャケット、パンツ等に広がっている。コレクションも東京で展示会を毎季開催している。

組合は設備面で支援

小千谷織物同業協同組合は、小幅から広幅移行の設備投資面で関与

し、組合が設備機器を企業に貸与する形を取っている。これによって企業は原系段階からのオリジナル開発が容易になった。このように、生産から販売まで結果的に産地企業が自ら取り仕切るSPAとなったため苦労は多々あるが、モノの流れ・ビジネスが全て理解でき、どこに問題があるかがよく分かるようになったことが最大の収穫と言える。

事例 2

「海外で独自展示会、素材・製品を輸出」

産 地：石川産地

対象企業：染色メ - カ - B 社

パタ - ン：F 型（独自の企業色を出している元気印の企業）

商 品：各種機能素材、合成皮革及び二次製品

取組内容： 戦略的自販の 3 分野

B 社は染色メ - カ - ゆえ、従来、受託加工が基本であったが、近年テキスタイルメ - カ - の生産拠点の移行及び生産量の減少に伴い、受託量・金額が減少し、待ちの姿勢だけでは企業の存続すら危ういとの危機感を持ち、自販比率のアップに務めた結果、2001 年 3 月期決算では自販部門の売上が全体の過半を占めるようになった。同社の戦略的な展開分野を商品の括りで大別すると、各種機能素材、二次製品、非衣料・繊維資材の 3 つになる。

各種機能素材はグル - プの技術総合力の結集結果

各種機能素材分野では、ごく最近の開発事例を取り上げても、ボンディングによる三次元構造のテキスタイル、透湿・防水素材、マイナスイオン放射の素材、製品後染薄膜加工など多数の新素材がある。これらは合繊の無地染やプリントで培った技術に超薄膜加工やニットの染色で得た技術、更には縫製、染色機械、染料・顔料等々の子会社を含めたグル - プの技術総合力を結集した結果である。

二次製品のマ - ケティングは独自展示会で

一方、同社の二次製品展開は輸出市場開拓でもある。国内市場が縮小する中で、輸出市場開拓を企業戦略の一つに掲げ、パリでは独自の展示会を開催している。第3回目だった昨 2001 年は、合成皮革製品や婦人アウト - 中心に欧州著名ブランドからの引き合いが殺到した。一方昨春、上海でも上記アイテム群にプラス、メンズのシャツ等の展示会を開催すると共に、事務所も開設した。これは中国縫製を活用した素材輸出を本格的に進めるためである。

中国縫製を活用したアパレル戦略

具体的にはグル - プの縫製子会社の機能を強化し、中国での縫製拠点をまず確立する。そこに、染色企業らしく染色・加工の技術をテコに開発した日本ならではの素材を持ち込む。コスト競争力ある中国で二次製品化し、地場市場だけでなく第3国市場向け輸出も狙うグローバル・アパレルメ - カ - を志向するものである。そして自社のオリジナルブランドの育成も図る方針という。

非衣料・繊維資材も染色技術の視点から攻略

同社はまた、介護ヘルスケアアイテムや壁材など非衣料・繊維資材分野にも注力しており、その売上高は 2001 年3月期には前期比 27.5% 増を達成した。スペックで評価を受ける領域こそ日本メ - カ - の強みと再認識し、染色技術の視点から市場開拓を更に進める方針である。

情報のフィ - ドバックに注力

自社の加工した素材がどのような二次製品に使われ、どのようなと

ころで売られているかを自社の営業マンが定期的にレポートする。これを読んだ従業員はモチベーションが高まると同時に、新たな商品開発・技術開発のアイデアが湧く。B社のこのような地道な努力の積み重ねが先に述べた新素材・新商品につながっているのである。

顧客との垂直連携で競争力とQRを実現

同社の特色・強みの一つに、縫製、染色機械、染料・顔料等々の子会社を含めたグループ技術の総合力結集による新素材・新技術開発があると述べたが、顧客であるテキスタイルメーカーとの垂直連携もまた、同社のコスト競争力強化に大いに貢献している。例えば産地内の或る機屋さんとの情報開示を通じて、無駄な染色前工程を省き、コストダウンとQRという一石二鳥を図っている。連携・協業による企業競争力強化の好例である。

事例 3

「輸出振興を目的にグル - プ結成」

産 地：富士吉田産地

対象企業：織物メ - カ - 11 社

パタ - ン：A 型（産地内同業種間連携）

商 品：長繊維先染織物

取組内容： 長繊維先染で差別化を確立

富士吉田は婦人服地の産地として今、最も脚光を浴びている。素材的にはキュプラ・シルク、ポリエステル・シルク、ポリエステル・キュプラ、ポリエステル・レ - ヨン等の長繊維複合が主体で、他の産地が後染に転じる中で、先染にこだわってオリジナリティを發揮している。また、服地のタ - ゲットとしてはミッシ - ・ミセス分野が中心である。

短納期・小ロットで注文急増

同産地の特色は、撚糸、糸染、製織、仕上げと産地内に一貫体制が整っていること、繁忙期には機屋同士がスペ - スを融通し合うなど同業種間の連携が非常に密であること等々で、通常先染の場合は発注から納期まで 3 か月必要とされている生産サイクルを 30 ~ 45 日に短縮している。また、4 反から 100 反の多品種・小ロット対応も可能な体制を構築したため、大手アパレルからの注文が急増、2000 年の婦人服生産額は金額ベ - スで前年比 45.2% 増の 18 億 3,300 万円、数量ベ - スで前年比 48.0% の 255 万平米を記録した。

ネクタイからバッグ・スト - ルへも

一方、同産地は全国でもネクタイ生産では有数のシェアを誇る。しかしここ数年はセ - フガ - ド騒ぎに象徴されるように輸入の急増で産地生産量は減少、危機感を強めた産地内機屋 8 社と関連企業はグループを立ち上げ、新商品と産地ブランド作りに乗り出した。そして手掛けたのがバッグとスト - ルである。

輸出振興のグループ誕生

このように産地のアイテムが広がる中、服地、インテリア、服飾雑貨用途の各機屋 11 社が輸出振興のためのグループ「マウント・フジ・トレ - ディング」を設立した。将来は共同販売会社への発展も視野に入れて活動を展開するという。一方、イタリア・プラト - に、有カインパナト - レと共同でショ - ル - ムを開設するなど婦人服地輸出に本腰を入れる構えだ。展開商品は国内向けの転用でなく、高級ブランドを意識した海外仕様を幅広く揃える。輸出は当面は商社経由となるが将来は産地企業の直接輸出も手掛ける考えだ。

事例 4

「産官共同で新柄出し技術を開発」

産 地：和歌山ニット産地

対象企業：和歌山丸編ニッタ - 9社

パター - ン：A型（産地内同業種間連携）

商 品：丸編ニット生地

取組内容： 新柄出し技術を開発、特許出願

和歌山県工業技術センタ - は昨 2001 年、産地の技術支援の一環として開発した丸編み機による新柄出し技術の特許出願すると同時に、この技術で作った新ニット生地に「ブラッシュニット」という商標登録を行った。これを受けて、和歌山ニット商工業協同組合は、同組合員 9社で構成する「ブラッシュニット開発運営協議会」を組織し、県の支援事業としての補助を受けて試作・販売を進める。

注目すべきは編み組織自体の開発

本プロジェクトは 産官協同開発事業であること。産地内のグループ化・協業化による生き残り策であることで注目される。同時に、これまでのニット編み立ての開発が新しい素材の使用であるとか、新しい後加工・仕上げ技法にウエ - トが置かれていたのに対し、今回のケースはほぼ限界と言われていた編み組織そのものの新規開発にチャレンジした点だ。

「ブラッシュニット」の原理

シングル丸編機の給糸張力差を利用するもので、通常は欠点とされ

る横段を意図的に発生させることで異密度による新柄を創作する。具体的には、ニットの生地は2本の糸を編み合わせたループ（輪）で出来ており、例えば白糸と黒糸を編み合わせてグレの生地を作っている。通常は白糸と黒糸のループ密度が均一になり色の濃淡は出ない。新技術では黒糸に張力をかけて黒糸のループを縮ませ、白糸の露出面積を増やしてより白いグレを表現する。この編み方を組み合わせることで、色の濃淡や階調を調整することができ、光沢や立体感をも出せるという。

用途はインナー、アウター、インテリア等

新柄出し機構での柄展開は現在のところ、チェック、ストライプ、ボタ、その他合計5種類。これらの柄と使用素材とを組み合わせ、インナー、アウター、スポーツ衣料、ベビ用品、インテリア素材等々幅広く展開する予定だが、具体的な生産・販売アイテムについては「ブラッシュニット開発運営協議会」の各メンバーがそれぞれ得意とする分野・アイテムに任せるといふ。既に婦人服で25,000円、ゴルフウェアで15,000円クラスの商品を販売する計画を進めている。

ニューヨーク展に出展、好評博す

「ブラッシュニット開発運営協議会」は、昨2001年10月米国ニューヨークで開催された「インタナショナルファブリック展」に試作品を出展した。1万人近い来訪者がありメンズ、レディスメカのいずれからの評判も良く、引き合いも数社から来ているという。同時に12月の「ジャパングリエーション」にも出展し、世界に向けてのファッション発信を開始した。これまでの産地ニッターの経営スタン

スは機械設備や生産に重点が置かれていたが、これからのモノ余り・デフレ経済の厳しい時代は「自分が作ったものは自分で売る」との方向に切り替わらないと勝ち残りは難しいとの認識で産地組合も企業も一致している。

事例 5

「ジャパン・オリジナルで輸出を」

産 地：和歌山ニット産地

対象企業：和歌山丸編ニッタ - 8 社

パタ - ン：A 型（産地内同業種間連携）

商 品：丸編ニット生地

取組内容： 和歌山産地のニッタ - 8 社による和歌山ニットエキスポート研究会がスタートした。メンバ - のうち、7 社が生地メ - カ - で1 社が製品メ - カ - である。研究会発足の背景には、地場産業創出・育成支援事業の地域グル - プ活動事業費補助事業の補助金を得たことが契機で始まった具体的な取組がある。その取組テ - マとは「世界市場をにらんだニットテキスタイルの新商品開発」。日本は輸入攻勢に晒される一方だが、逆に日本のオリジナリティ溢れる商品でこちらからアジア、欧米市場に打って出ること、産業の将来性・産地の活性化につなげたいという熱い願いが「テ - マ」の根底にある。

バイオ関連商品など新商品を開発

生地開発のスタンスも従来のように顧客の要望に依存するのではなく、ニッタ - の自発的な商品開発に重心を置くように努めている。特にテキスタイル7 社は、開發生地はすべて共有財産になるとの考えのもとに、輸入品に打ち勝つためには低価格品でなく、日本のオリジナルでないと駄目だとの認識でも一致している。このため、紡績、染色企業

とも協力体制を組み、様々な生地を開発中だが、ワタ・糸からの差別化に特に注力している。和紙や竹の繊維の使用、米国オ - ガニック・コットン（有機栽培綿花）の使用 コンパクトスピン使用やウレタン絡みの生地開発などがその一例である。

香港の展示会にまず出展

昨 2001 年 10 月には香港でのインタ - ストッフアジアに出展した。共通原料を使った開発商品で 70 点、各社独自開発でそれぞれ 15 点、合計約 200 点（編み立て生地）を展示した。香港は欧米バイヤ - が数多く集まるので、欧米市場にアピ - ルし、輸出のきっかけを作る展示会としては打って付けである。日本ならではの開発商品が主体ゆえ、値段的にはやや高いものもあるのは止むを得ないが、反応は上々である。更に 2002 年 3 月のインタ - ストッフアジアにも出展し、本格的に輸出ビジネスに結び付けたいと出展企業は意気込んでいる。

商社の香港拠点も積極的にサポート

今回の動きで特徴的なことは、市場調査や展示会の開催、或いは顧客紹介等で大手商社・香港現地法人の協力・支援が全面的に得られたことである。また具体的に商談が実った場合は、これら商社を窓口輸出を進める方向で合意が出来ているという。

課題は欧米での展示会出展

このようにこれまで生機売り、或いは大手紡績や商社・問屋の賃加工 / O E M 生産が主体であった丸編み産地が、染色加工上がり生地の販売や輸出市場の開拓に向けて大きく変貌しようとしている。輸出については、香港での展示会を成功させることがまず第 1 ステップだが、

ニットエキスポ - ト研究会の有力メンバ - は早くも次のステップを視野に入れている。それは欧米での展示会に出展し、欧米の顧客に直接アピールし売り込むことである。

事例 6

「垂直異業種 5 社がグル - プ結成」

産 地：新潟・見附産地

対象企業：ニット - 、撚糸業、染色業、編み立て業、生地加工業の 5 社

パタ - ン：B 型（産地内異業種間連携）

商 品：ニット製品

取組内容： グル - プで共同展示・販売

新潟・見附産地のニットメ - カ - など垂直関係にある繊維メ - カ - 5 社がニットファクトリ - グル - プ「創作工房」を 2001 年夏結成した。2001 年度の地場産業等振興対策費補助金の対象事業としてスタートしたもので、参加企業はニットメ - カ - の A 社、撚糸業の B 社、染色業の C 社、編み立ての D 社、生地加工の E 社の異業種 5 社。グル - プとして新商品をアパレルメ - カ - や小売業者に提案型の販売を進めて行く方針である。

ディスプレ - を含めたプレゼンテ - ション

グル - プの新しいマ - ケティング活動として、昨年秋、東京・表参道の新潟館「ネスパス」で初めてのプレゼンテ - ションを開催した。展示アイテムは、レディースのトップ、ボトム、マフラ - 、帽子等のフルアイテムである。アパレルメ - カ - 中心に 150 社近くが来場し、反応は上々であったという。それまではニット - が独自の商品提案は行ってきたが、今回のように小売り店頭展開を視野に入れたディスプレ - での展示・演出・販売手法は初めての試みである。

課題はコストアップの吸収

このように顧客の反応は商品そのものについては「大変面白い。興味ある」との評価を得られたが、価格面では必ずしもすんなりと受け入れられた訳ではない。今後の課題は5社の垂直連携メリットを最大限に生かしつつ、コストアップを吸収し価格面でいかに顧客要望に応えるかということになる。

将来は新しい販路の開拓も

生産・販売方法については、これまで通りアパレルメ - カ - のOEM生産を続ける一方、セレクトショップ等の小売り向けにはグループとしてのオリジナルブランドとのダブルネ - ムを付けたやり方もあり得るとしている。いずれにせよ、将来的にはグループの法人化を図ると同時に、徐々に直販志向の色合いを強めて行くことになるだろう。

事例 7

「技術の蓄積、欧州有力ブランドが評価」

産 地：石川産地

対象企業：産元商社 E 社とそのグル - プ

パタ - ン：F 型（独自の企業色を出している元気印の企業）

商 品：各種差別化織物

取組内容： イタリアの有力ブランドに素材売り込み

石川県の産元商社 E 社はイタリアのジョルジオ・アルマ - ニやブラダ、マックス・マ - ラといった著名ブランドに同社の開発素材の商談を進めている。これはストレッチ織物を中心とする差別化織物を直接先方に持ち込み、プレゼンテ - ションしたことが実ったもので、同社が糸から独自に開発した素材をベ - スに先方の企画部隊と共同でモノ作りを進めている。

背景に日本とイタリアの産地交流

同社のこうした動きの背景には、石川県とイタリア・コモ産地との国際交流がある。コモ産地は数年前から行政と産業が一体となって人材育成や素材開発に取り組んでいる。石川県もまた繊維産業の活性化に力を入れており、両産地の交流・連携が進む中で、E 社も有力ブランド企業と人と人のつながりが自ずと出来てきたのである。

グル - プ会社が素材開発の技術を蓄積

スパンデックスを中心とする E 社の素材開発の技術的基盤は、グル - プの S 織物が担っている。同社は40年以上も前から伸縮自在の織物を手

事例 8

「各種機能タオルの開発で市場開拓」

産 地：今治産地

対象企業：タオルメ - カ - D社

パタ - ン：F型（独自の企業色を出している元気印の企業）

商 品：タオル

取組内容： T S G調査延長も、業界環境依然厳しく

タオルのT S G発動に係わる調査期間が6カ月延長されたが、タオル業界を取り巻く環境の厳しさは増すことがあっても減じることはない。例えば2000年のタオル国産量は36,932トン、前年比14%減、10年前に比べると半減に近い。一方、輸入量は64,997トンで前年比15%増であり、10年前の3.5倍である。輸入浸透率は99年に5割を超え2000年には遂に6割を超えた。D社の今治産地も2000年の生産は27,309トンで10年前の44%減である。

勝ち残りかけて産地・企業が様々な挑戦

こうした厳しい環境下、生き残り・勝ち残りを目指して産地・企業は様々な対策を講じている。例えば今治産地では産地ブランドを構築し、タオル・デザインコンテストやタオル地アパレルのファッションショ - を開催する一方、個々のタオルメ - カ - は新たなデザイン開発、素材開発、用途開発、販路開拓等を進めている。そうした中で、D社の動きは商品開発という点で注目される。

介護向けタオルに注力、販路開拓が課題

D社が今、特に注力しているのは介護向けのタオルだ。もともと同社は機能素材や加工を駆使した商品開発に定評があるが、タオルの介護市場での可能性に着目し、これまでに某大手化学繊維メーカーの抗菌素材を使った床擦れ防止マットや、防水シート等を開発した。但し課題は販路の開拓で、介護施設には既に納入業者が存在しており売手が出来ていること、一方で価格の問題があるので、いい商品だからといって必ずしも採用されるとは限らないという。しかし、社長自らの人脈をフルに生かして、病院や老人ホーム等に積極的に取り組んでおり手応えも充分感じつつあるという。

機能・バイオの切り口で開発、特許申請も

一方、皮膚のケアを考えた「緑茶染めカテキン・タオルグッズ」も販売を開始した。緑茶に含まれるカテキンがマイナスイオンを発することにより、体の酸化・老化を防ぐ効果を狙ったものだ。そのほかに、牛乳タオル（プロテインを混入）、ポップタオル（ビールのポップを混入）、孟宗竹タオル（マイナスイオンによる体内毒素解消）など様々の機能・バイオタオルを開発し、一方で特許も申請中である。こうした開発商品は同社の売上げ全体の3割程度だが、いずれ収益の柱にするつもりという。

事例 9

「1社1芸の加工技術力を製品に反映」

産地：京都及び大阪

対象企業：アパレルF社と染色メ - カ - など 13社

パターン：A型（産地内同業種間連携）とD型（産地間異業種間連携）の組合わせ

商品：アパレル（婦人服）

取組内容： ジャパン・クリエ - ションで人気

昨 2001 年 12 月のジャパン・クリエ - ションで最も人気のあったブ - スの一つが、京都の染色加工メ - カ - や関連メ - カ - 13 社の「ザ・京都」グル - プが展示するブ - スであった。同グル - プの活動がユニ - クなのは、大阪のアパレルメ - カ - F 社が参加している点だ。同社は T 氏が平成 11 年に設立した企画提案型のベンチャ - 企業だが、T 氏が以前から仕事の付き合いがあった染色メ - カ - 数社が二次製品をも手掛けたいとの希望もあって、F 社と染色メ - カ - グル - プの関係が更に深まった。そして F 社が加わった今回の製品主体のブ - スは、以前と異なり商談が格段に具体化し、引き合いが急増したという。

1社1芸の技術力をF社が製品化

染色加工メ - カ - など 12 社は、「1社1芸」の技術力を売り物に受注活動を展開してきたが、F 社との連携を強化することにより、素材から製品までより一貫的な企画、或いは二次製品の形での提案をアパレルメ - カ - に対して行うことが出来るようになった。F 社にとっても、製品の差別化を素材加工から企画・提案できる強みがある。京都

の持つ優れた技術力が本格的にアパレル製品作りにつながって来たのである。

各種の加工技術力が開発の基盤に

グループの技術的な強みを挙げると、天然繊維を用いたブリッジやリップル、エンボス加工による多様な展開がある。綿、麻、絹、毛といった一通りの天然素材に対応し、生地・製品いずれの加工でも優れた形態安定性を実現している。

展開品目はレディースのフルアイテム

現在、グループ「ザ・京都」の営業領域はファッションの企画提案からアパレルメカ等のOEM生産までカバーし、展開アイテムはブラウス、カットソー、ジャケット等のトップスから、スカート等のボトムスまでレディースアウターのフルアイテムに及ぶ。

将来は欧米向け輸出とグループの法人化

アパレルメカ等の顧客の受注窓口であるF社のT氏は、将来展として国内市場にとどまらず、欧米市場を中心に世界に日本のファッションを発信したいと意気軒昂である。同時に、グループ「ザ・京都」の法人化をも構想の中に入れている。

事例 10

「感性と技術の融合で新商品開発」

産地：桐生産地

対象企業：ニット製品、刺繍、縫製、製織、服飾雑貨等のメ - カ - と糸商の 8 社

パターン：B 型（産地内異業種間連携）

商品：広幅織物、ニット製品、刺繍、マフラ - 、スカ - フ、ラメニット等

取組内容： 今までにない新しい発想で商品開発を

織り、編み、レ - ス、刺繍、縫製など異業種 7 社が集まって（現在は 8 社）、産地ならではの共同もの作りをして行こうというグループが 1994 年（平成 6 年）に誕生した。名称は「アンシンク Unthink 」、つまり「今までの考え方では考えない」発想でのもの作りがモット - である。桐生産地はもともと絹素材をベ - スにした和服の産地であると同時に、上記の様な織り、編み、レ - ス、刺繍、縫製など繊維異業種の集積地でもあった。ところが各企業、各業種の連携がなく、産地としての折角の技術やモノ作りノウハウ等の「資産」が埋もれたままであった。

各分野の素材駆使力と加工技術力を結集

そこで、産地の有力ニッタ - である N 社が音頭をとって、情報交換会や勉強会をまず開催した。各業種の企業がそれぞれの分野で培った製造技術と感性を持ち寄り、新しい商品開発に挑戦しようという訳だ。ファッションの世界では「21 世紀は素材の時代」と言われているが、桐生は絹、ポリエステル、レ - ヨン、綿、毛と多種多様な繊維を駆使

する企業がいること、和装・洋装の製織、ラッセルレ - ス、刺繍、横編、染色、プリント、フロッキ - 加工、オパ - ル加工等の諸技術を持つ企業がいることが後述するように飛躍のバネになったのである。

共同でジャパנקリエ - ションに出展

具体的な活動としては当初は毎月例会を開いて、開発に関する問題点を検証しつつ意見交換を重ね、技術・知識・感性の共有化をはかり製品化するステップを踏んだ。同時にデザイナー - やパタンナ - を招聘し、特に二次製品作りに注力した。ジャパנקリエ - ションや全国繊維技術展にも出展し、新たな販路の開拓に努めた。

展開アイテムは生地からニット製品、服飾雑貨まで

コラボレ - ションによる開発・展開アイテムは現在、婦人服地、セ - タ - 、マフラ - 、スト - ル、織物、編地、ラッセルレ - ス等々に及ぶ。そして毎月の例会も国・県の助成金を受けながら、「ファッションの基本的な考え方と知識」「生活者側に立った物作り」「トレンドカラ - 」「トレンドテクスチャ - 」「グル - プ内のコラボレ - ション」等のテ - マを中心に相互啓発・切磋琢磨の勉強・研究・開発の場と発展した。また、2001 年度は国際流行色協会の先生にレクチャ - を受け、昨年のジャパנקリエ - ションで3回目の発表を行った。

過飽食の時代こそ、心の豊かさと地域文化の高揚を

モノは過飽食の状態だが、こんな時代にモノ作り・商いを行う繊維企業は「技」「感性」「センス」等を縦横に有機的に結合し、その生き方や文化に心の豊かさや共鳴を感じられるようなグル - プを作ることが狙いという(リ - ダ - N社)。更に、このようなグル - プ活動をべ

- スとした地道な努力の積み重ねで、参加各企業が独自に展開する商品レベルも格段にアップし、商談の増加につながって行く。そしてそのことが若手の成長を促し、産地の活性化・地域文化の高揚につながって行くのである。

事例 11

「産学官連携による新製品開発」

産地：秩父産地（埼玉県）

参加企業：産地企業 4 社及び美術大学

パターン：B 型(産地内異業種間の連携・協業)を中心とした産学官の連携

商品：インテリア、小物等の新製品開発

取組内容： 秩父地方は古くから織物産地として著名であり戦前は「秩父銘仙」が有名で、明治から大正にかけては埼玉県下最大の織物産地に発展した。戦後は夜具地、座蒲団地、織物、着尺、メリヤス、縫製業等に展開して昭和 50 年代には生産額は 200 億円に達したが、その後は規模が縮小し、最近では 100 億円を大きく下回っている。

産地では従来から秩父地域地場産業振興センターを中心に国、県の補助金等を活用して活性化に取り組んでいる。

平成 11 年度から、秩父地域地場産業センターは中小企業総合研究機構の支援を受けて、地域繊維産業の新製品開発と販路開拓の方向性に関する調査を行なった。具体的には、既存の各種調査も参考にして消費者の秩父地域及び特産品である「ちぢみ」についてのイメージ調査、地元企業や流通売業者、インテリア業者などへの面接調査等を積み重ねて、秩父産地の強みを生かした「秩父活性化の処方箋」を提言した。

平成 12 年度には、地元の有力企業 4 社（染色、製版、縫製及び原料商）が、上記両機関の支援の下で、T 美術大学（東京都八王子市）の生産デザイン学科テキスタイル研究室の協力を得て伝統技術である、

秩父縮を活用した新製品開発のための共同事業に着手した。従来、夏季商品であった「ちぢみ」をオールシーズン向けの新商品とすべくデザイン研究・開発を進めた。

13年度には試作品(17点)を作成し、その一部を産地企業で商品化し、「全国地場産フェア」(東京・福岡・松山・大阪で開催)に出展して、来場者にその市場性等について評価を求める計画である。

この取組の特長、ユニークさは繊維産地における産学官連携による活性化事業であることで、とりわけ、美術大学学生の若い感性と創造性を活用した取組は全国的にも極めて珍しい事例である。

また、このプロジェクトは産地のみならず、大学にとっても地域の現場で企業と共同でモノづくりに挑戦できたことは貴重な実体験となっている。

今後の課題としては、上記の市場の評価を踏まえて商業化、すなわち具体的な商品化と市場開拓をいかに進めるかである。産地中小企業による、美大生のクリエイティビティを生かしつつ伝統技術を基盤としたモノづくりとその販路開拓をどのように実行するか、そしてそれを産地からの情報発信と地域活性化にどう結びつけるかが期待されている。

事例 12

「京の匠たちが新和風分野の商品開発」

産地：京都市・八幡市・城陽市

参加企業：京友禅、寝装、インテリア、和装小物、帯、木工品、漆器など製造企業及び染色工場 計20企業

パターン：E型（異産業間・異業種間の連携・協業）

商品：和装・作務衣、座布団地・和装小物・暖簾・屏・陶磁器・インテリア等

取組内容：「技」が輪になり座を囲み...

京都はいわずとも知れた日本を代表する和の世界のモノづくりの中心であるが、近時その屋台骨を支えてきた流通段階（いわゆる問屋）の力が落ち、倒産、廃業もあり、問屋頼りにモノづくりをしてきた企業が危機に面している。

そのような環境で、古くから使われている素晴らしい技（わざ）を何とか生かし、自ら川下市場へアプローチしようと「和座は技、技が輪になり座を囲み、技を競わせ融け合わせ、ものに新しい生命を与える」のコンセプトのもと、京都の染織工芸品試作開発グループが平成6年6月に協同組合を設立した。

グループの結成は昭和63年とかなり早く、KYO-TRENDY「和の風・時の風」を基本テーマとして、暮らしを彩る提案を毎年京都から発信してきた。

丹後の絹織物産地メーカーと「グループWAZA」

祇園祭の橋弁慶山町会所を町家のまま保存し、ここにアンテナショ

ップ「展示ギャラリー」(共同施設)を常設して組合員や協賛クリエイター会員の作品を展示・即売している他、全国各地の百貨店への納入を通じて、新和風の京都伝統工芸を伝えている。

行政関連から毎年支援を受けており、平成12年度には「ユニバーサル・デザインと新工芸」の組合マーケティング強化対策事業、さらに丹後の絹織物メーカーと異業種連携の「グループWAZA」を立ち上げて、「丹後・洛中の癒しと工芸展」を開催、共同開発の成果物を出品した。

情報化の事業にも積極的取組

当協同組合は、平成12～13年度にかけ、補助事業である「デジタルデザイン・データベースの開発」を推進した。

当事業のデータベース利用が機縁となり、大阪泉州地区の綿織物工場4社と新商品開発のパートナーシップを作り、浴衣、暖簾、座布団、バッグ、帽子、などを共同開発した。

同組合をリードするキーマンは、自ら小売店の経営、一方で建築家としての空間開発などを手掛けるやり手であり、異業種連携による「モノづくり」と「小売」を直結させ、ビジネスセンスを持ち合わせた人物である。

事例 13

「使用済み繊維製品を活用したリサイクルへの取組」

産 地：豊橋・岡崎産地（愛知県）

参加企業：豊橋、岡崎の繊維企業・再生企業12社

パターン：B型(産地内異業種間の連携・協業)

商 品：リサイクル製品

取組内容： 愛知県豊橋・岡崎に展開する三河地域は、およそ100年前からわが国最大の繊維再生産業の集積地であり、全国の7割程度を占めているといわれている。近年繊維製品でもリサイクルが推進されており、企業や官公庁、家庭から排出される使用済み繊維製品（ユニフォーム、シャツ、カバーなど）は増大する一方で、低価の輸入品増大もあって再生品市場が低迷しており、繊維再生業界は苦しい状況にある。

こうした中で、局面打開のため関係12社で2001年5月に「繊維製品再生企業グループ」を結成して、それぞれの得意とするリサイクル技術を結集して工場等から排出される使用済み繊維の再生事業に共同で進出するものである。参加業種としては、洗濯、反毛、紡績、織布、染色、フェルト、作業用手袋製造、縫製、パイル、商社等、1業種1社で構成している。当面、H自動車（三重県）から排出される使用済みの制服、作業着、手袋などを回収して、これを反毛し、手袋・清掃用布、袋物、帽子、マットなどに再生して、回収先に納入するというリサイクル事業である。

すでに、このグループではジャパン・クリエーションに出展するなど、

意欲的な事業展開を図っている。

この取組の特長は、地球環境を一層重視すべき時代にあってリサイクル関連中小企業が連携して、回収から分別・洗浄・再生までを行う点にある。当面の課題としては、事業採算のための再生品の市場確保、再生不適品の処理等であり、さらにサーマルリサイクル用の小型熱電併給設備の整備（公的サポートも必要）など一貫体制の構築である。時代の要請に対応したこの取組は繊維環境ビジネスの一つのあり方として評価され、その発展は地域経済へのインパクトを含めて大いに期待される。

事例 14

「特殊加工糸で世界市場を席捲」

産地：石川産地

参加企業：糸製造〇社（石川県）

パターン：F型（独自の企業色を出している元気印の企業）

商品：ファッション衣料用特殊糸の製造販売

取組内容： 同社は昭和30年創立の撚糸加工企業であったが、この技術を基盤に分織糸事業に進出し、さらにカーテンレース事業・同縫製業に展開、2001年には中国（上海）で、カーテン縫製事業を開始している。現在の企業規模はグループ10社を含めて年商約130億円、従業員約300名の中堅企業である。

同社成功のポイントとしては、一つは撚糸技術をベースとして、それまでは家内工業的であった分織糸事業を工業生産に発展させたことである。自らの創意と工夫で機械設備を開発し、現在この分織糸（年商約40億円）では世界市場のおよそ8割を押さえており、ヨーロッパへの輸出が主体であるという。二つには、北陸の長繊維加工産地に立地していることのメリットをフルに活用している点である。例えば、同社の主力事業の一つであるオーガンジー（ウエディングドレス用など）の製造では産地の技術力の優れた織布企業と密接な連携を維持している。すなわち、古くから多品種少量生産を得意とする同社は、北陸に歴史的に構築されてきた繊維産業集積を活用している点に産地企業としての成功要因があるといえる。因みに、

協力企業は約250社ある。

同社の特長は、このように合織の独自製品を武器に世界マーケットのニッチ市場で大きな市場占拠率を獲得しており、その分野では、他社の追隨を許さないことである。一つには、不断に新製品を開発し、発信型のもの作りでプレゼンテーション力を有し、時代をリードする企業として顧客・市場の評価を得ている。二つには、世界マーケットを対象にして自社独自の営業を行なっていること。三つには自社の本業をあくまでも重視していることである。事業の多角化にも慎重であり、自社保有の経営資源の枠を超えるような事業には進出していない。さらに、大手企業（T社およびI社）との連携も重視してきている。新製品開発や新規販路開拓に際してもこれらの有力企業との連携が大きな力になっている。

現在、同社の事業領域は、インテリア・複合素材・分織オーガジューの3部門から構成されている。優れた技術力、企画力とマーケティング力によってサポートされた、モノづくり企業であるところに同社成功の要因がある。

表 同社のグループ売上の推移

年次	億円
1990	77.0
92	84.2
94	83.5
96	97.4
98	95.7
99	111.4
2000	129.8

(出所)同社パンフレットほか

事例 15

「伝統技術をベースにデニム製造」

産 地：備後産地（広島県）

参加企業：織物K社

パターン：F型(独自の企業色を出している元気印の企業)

商 品：デニム製造販売

取組内容： 備後産地は古く江戸時代から縞木綿や緋の産地として著名であったが、明治26年創業の同社はこの産地に蓄積されてきた技術（藍染）をベースにしてわが国第一のデニムメーカーに発展している点にユニークさがある。

同社は、ジーンズ用のデニムを紡績から染色、織布まで一貫生産しており、国内デニム生産の約50%、世界でも上位10社中にランクされる企業に発展している。その特長は、デニム生産のポイントである縦糸の染色(藍染)技術「ロープ染色」を自社開発していることである。糸をロープ状に束ねて染色することからこの名称がある。糸の芯までは染まらず、これが製品化した後のデニム生地独特の効果を発揮する。そのためには、ロープのテンションの掛け方、染料の配合・調製、染浴の調整などに独特のノウハウがあるという。

同社がこのようにデニムで世界有数の企業に発展した要因としては次の諸点が指摘できる。

伝統的な藍染の技術を発展させてきていることである。同社の製品は小幅緋 広幅緋 サロン(中東の民族衣装の腰布) デニムと時代

の変化、市場の要求に応じて展開してきている。

先述のように、紡績・染色・織布・整理加工と一貫生産体制を構築して、製品の質と量を向上・維持していることである。もとより、一部は地元企業に外注するなど、備後産地での立地のメリットを十分生かしている。

原綿の買い付け、製品の販売などの営業活動を自社で行なっていることである。

機械設備の自社開発と自社製作に加えて、設備投資を着実に実施している（年平均約10億円）。

大手企業（Y 商社，S 商社など）と密接に協力している。

同社の現状をみると、年商はグループで約250億円、従業員は同じく約600名の中堅企業である。

年間の綿花消費量は約17,000トン、うち10,000トンは自家紡績。織布機械が392台、ロープ染色機が8基あり、生産能力は月間約250万メートルである。一口にデニムといってもその生產品種は約300、毎年30種前後の新製品を開発し、ジャパン・クリエーションに出展するほか、東京で定期的に展示会を開催している。

わが国で初めてデニムを供給し、世界の著名ジーンズメーカーに販売している。同社（輸出比率は約30%）によると「原点は藍染。藍染で築いた技術は今もデニム作りで生きている。藍染の精神を忘れず、国内生産にこだわり新商品展開と安定した品質で、より良い商品を供給したい」としている。

事例 16

「中国にも事業展開・・・毛織物で経営革新」

産地：尾州産地（愛知県）

参加企業：毛織物メーカー

パターン：F型(独自の企業色を出している元気印の企業)

商品：毛織物（紳士服用）

取組内容： 尾州産地の中核を形成する尾西産地（愛知県一宮市・尾西市等）に立地する同社は1850年（嘉永3年）に綿機（綿織物の織布業）として創業、その後比較的早い時期に卸専業となり、産元問屋となった歴史がある。1919年（大正8年）に法人化、同24年には織布業を再開して毛織物生産に進出している。早期にシヨンヘル織機を導入するなど、毛織物メーカーとして技術革新への一貫した取組がある。戦後は、早くも1960年代にイタリアやフランスのデザイナーと提携、1970年代には注文紳士服用の生地をテイラーと直接取引開始、そして1995年には中国に毛織物工場を建設するなど、常に時代に先駆けた事業展開をしている。

同社の現況は、年商80億円（グループ売上）、従業員160名、織機109台（このほかに、協力工場に数十台）を保有し、織物の取扱内訳は、紳士服地65%、カジュアル生地18%、婦人服地5%、その他12%であり、わが国屈指の名門毛織物メーカーである。

中国（上海）への進出についてみると、およそ綿織布を含めて織布企業による独資（日本側が95%出資）の中国進出は他に例をみないブ

プロジェクトであり、その意思決定が評価される。その狙いは単に低コスト活用だけではなく、欧米向輸出さらには中国の将来の市場性を見越しての、大きな決断を要する進出であるとみられている。

同社の強みについてみると、

販売力の強さ（上述のように同社は綿機として創業後、産元商社に転換、以後製造事業に再度進出した経緯もあり、常に営業姿勢が積極的）

自社直販体制の強化・拡充（従前から自社で直接卸機能を持ち、いち早くテイラーに直販、さらにテイラーへの縫製支援・・・CAD / CAM事業の展開、そしてアパレルメーカーや郊外型紳士服小売チェーンへの販売など）

生産力の強化（業界の先頭を切って早くから革新織機の導入、さらに上記中国への工場進出など）

産元機能の充実（ITの活用による、生産・品質・在庫管理の整備等を含めた、いわゆるコンバーター機能の絶えざる強化）

等が指摘できる。

要約すると、生産力・販売力・企画・組織力という、三つの企業経営のポイントがバランスよく機能し、加えて積極的な経営姿勢が同社最大の強みであるといえる。創業151年の同社の今後のさらなる発展は、中国での事業展開に大きくかかっている。

事例 17

「クレープをベースにした用途多様化」

産地：高島産地（滋賀県）

参加企業：ちぢみをベースにした織布企業

パターン：F型（独自の企業色を出している元気印の企業）

商品：ちぢみ（クレープ）の技術を活用した各種ファッション織物の製造・販売

取組内容： 滋賀県の湖西に位置する高島産地はちぢみ（クレープ）の生産加工では全国の約8割を占めているが、消費者、とくに若い世代の衣生活・習慣（下着着用）の変化によって、需要が大きく減少してきている。しかし、同社では産地伝統技術を活かし、しかも、他産地企業とのネットワークを組んで、従来の肌着用のクレープからカジュアルウェア用やハウスウェア用などに品種を展開して好業績を上げている点に特長がある。

10数年前に需要先細りのちぢみにある程度の見切りをつけて、ファッションアパレル用素材に大きく転換したところに同社の現在の事業基礎があるが、それには次の諸点に集約できる。

生機売りから完成反売りへの転換（しかも出来るだけユーザーに近い企業との取組重視）

産地の集積メリットの活用（撚糸、晒・染色加工、サイジング、織布）

従来の取引先にアパレル関係に拡大

設備投資の積極化（織機をレピアからエアジェットへ拡大）

それまでの少品種大量生産中心から需要に応じた柔軟な生産体制への転換

このような事業転換により、売上構成は伝統商品である、肌着用中心のクレープ（ちぢみ）から、カジュアルウエア（ブラウスやメンズカジュアル）やハウスウエア（パジャマ、ホームウエアなど）、さらには各種ガーゼ（和装肌着用）、インテリアファブリック等に拡大している。この間に取引先も約30社から65社前後に増大している。

同社の特長は、織布企業でありながら、企画・生産（品質・納期管理を含む）・営業力を自社に備えていることである。ジャパングリエーションや地元のビワタカシマ新作素材展等に積極的に出展して、企業イメージのみならず産地イメージを全国に発信している。企画・営業力を核として産地を超えてネットワークを構築し、可能なものには何でも挑戦するという同社の取組は産地企業の一つの方向性を示すものである。

同社の売上構成の推移（単位：％）

摘要	1980年代後半	1999年	2001年
肌着用原反（ちぢみ）	50	25	15
ハウスウエア用原反	40	30	35
カジュアルウエア用		30	40
その他	10	15	10

（出所）同社ヒアリング調査

事例 18

「個性ある企業でファッション素材開発に取り組む」

産 地：福井産地

参加企業：織布 7 社と商社 1 社

パターン：A 型(産地内同業種間の連携・協業)

商 品：衣料用織物

取組内容： 福井県は、繊維工業出荷額で愛知、大阪に次ぐ規模にあるが、とくに合繊長繊維織物では全国生産の 4 割、レーヨン織物でも 3 割を占める屈指の織物産地である。この産地の特色は従来から原系メーカーや商社の量産型の賃加工が支配的であったが、近年の産地規模縮小の中で、多品種小ロット型の自主企画・販売体制（いわゆる手張り）を強化して生き残りを図ろうとしている。

このグループも後者を指向する複数の小規模織布企業と商社で構成し、新製品開発を行なっている。その特徴は、それぞれ個性ある技術を有する機屋であることで、織布の種類はピロード（その製品はニューヨーク近代美術館に永久保存）、ドビー、ジャカード、からみ織、シルクである。1999年に 5 社でグループ「布のえき」を結成し、共通テーマの下で各社各様で新製品開発を行い、福井県オリジナル素材展やジャパנקリエーションに出展している。商品領域は、北陸産地が得意とするポリエステル・レーヨン・シルクなどの長繊維を中心として、綿・ウール・紙なども活用した複合素材が中心であり、各社のもつ技とアートの成果である。

グループ結成の一番のメリットは、「開発に対する姿勢が相互に刺激になる」点であるとしている。各社の所有織機は10から30台という小規模ながら、自社の技術を活かした個性的なファッション素材の開発に取り組んでいる。第二に、川下を主とする情報交換ができることが大きいとしている。第三としては、仕事を相互に紹介できることだ。このグループは「1ジャンル1社」で構成しており、グループ内の信頼関係が醸成されているので、このような取引の融通が可能であるという。また、グループの知名度の向上に伴って、デザイナーやアパレルからの引合い増加も期待されている。

この取組の特徴は、従来から支配的であった賃加工形態から脱却して自社で企画・マーケティング力を付けて生き残ろうとする時代の要請に合致している点にある。そしてグループのリーダー役（Y社、M社）が高い志をもって取組、牽引力になっている点が評価できる。また、これを積極的に支援している県と業界団体の力も大きい。

今後の展望としては、グループ単独の展示会の開催（東京）をしたいこと、さらに、具体的な商談に結び付けたいこと、そして将来的にはデザイナーとの連携や県を越えたグループの広がりも模索したいとしている。福井県の支援事業が発端となったこのグループの「織布での異業種」連携による取組は、福井県に歴史的に形成された繊維産業集積を基盤としたものであり、その行方が注目されている。

事例 19

「同一産地内関連企業のグループによるモノづくり」

産 地：大阪（泉州）

参加企業：短繊維織物（小巾）製造業 7 社、染工場 2 社

サイジング業 1 社、晒工場 1 社 計 11 社

パターン：B 型（産地内異業種間の連携・協業）

商 品：短繊維織物（小幅）

取組内容： 当産地の小巾織物状況も広幅織物と同様、大変な縮小傾向にある。

最終商品がゆかた、日本手拭、おむつなど消費市場が縮小している典型的商品であり、取扱商品の存在そのもの維持すら困難な状況である。従い、織布企業の転廃業もその勢いが止められない。

このような背景の中、平成 9 年に小幅織物織布業者 6 社とサイジング者 1 社で今後の産地での生き残りを目指しての情報交換会が始まった。いずれも 2 代目である。生產品目は織物とはいえ、生機段階から最終製品が殆ど決まっている極めて狭い用途の中の事であり、まして生機を売るだけでは利益を期待できない。付加価値のない取引に終わっているのが現実である。

一方、当初は中国と競合の少ない幅の狭い織物であったが、中国に広幅で製織し、ゆかたなど二次製品に仕上げ、日本に入るという形が多くなり、国内産地織物が二次製品となって末端市場にまで届く可能性も急激に減少してきた。

その中で、情報交換会から完成品織物を飛び越え、二次製品まで挑

しようという意見が出て、実行に移すこととなった。

先ず手掛けた主商品は、ゆかたを対象とし、既存ルートを避け、教材として家政科のある高校、専門学校への直販を目指し、パンフレットの作成を行い、近辺の対象校へ販売を始めている。実績はまだ少ないが、シーズン性もあり、来夏に向け準備している。また二次製品化するため、メンバーに染工場（注染）2社、晒工場1社を入れ、現在11社となっている。ゆかた以外に介護用ねまき、カラーおむつ、のれんなど小幅織物を生かした製品造りに挑戦中である。

これまでの過程の中では、ゆかた製品挑戦の初期段階に城崎温泉の青年部と連携し、城崎ゆかた祭りに協賛し、モデル用浴衣の提供、また宿泊客への販売を目的とした物産館への出品などを手掛けた。

これらの活動を通じてユーザー消費者に直に接し、次の企画開発のヒントを得ることに努力している。

事例 20

「同一産地同業者有志による情報共有グループ」

産 地：大阪（泉州）・和歌山

参加企業：短繊維織物（広幅）製造業 13社、染工場 1社 計 14社

パターン：B型（産地内異業種間の連携・協業）及びD（産地間の異業種間の連携・協業）

商 品：短繊維織物（広幅）

取組内容：泉州の織物産地は25年前は1,600を越える企業数も、現在は300社程に減り、生産量も30%程に減少している。

平成7年に同産地内短繊維織布業の若手（2代目）経営者層12社が集まり、同じ産地にありながら同質的ライバル同士で情報の交換すら出来ていない現状を打破する為、お互いに情報を共有し生き残る為の知恵を出し合うという主旨で情報交換を主とする勉強会が発足した。その後、染工場も加わり現在14社のグループを形成している。

同一産地内で共生をするには、お互いの足を引張るマネのモノづくりから脱却することが第一、お互い役立つであろう情報は全て共有する。グループ内では生産の現状を出きるだけ公開すること、各々得意商品を作り、グループ内ではその商品の生産は出きるだけ得意なメンバーへ廻す（横請）ことなどを推し進めている。

当産地は今まで、大手紡績、大手商社、専門商社との量販を前提とした生機のみ取引としての下請業態が専らであり、企画力、マーケティング力は必要としていなかったのが現状である。しかしそれら発

注元は安い人件費を求めて中国及び東南アジアへ生産拠点を求め、同種ボリューム商品中心の当産地は、典型的な空洞化に直面した。このため、織布業者自ら企画力をつけ、マーケティングを考える必要に迫られた。

まず第一段階として、生機に色を付ける。つまり完成品としての織物を自ら作り、川下に向かってマーケティングを行うことが重要であり、同グループに異産地ではあるが、至近に位置する和歌山の染工場を入れ、お互いの技術を基に開発を手掛ける事とした。現在までにジャパンクリエーションに出展を試み、そのキッカケ作りに注力している。

またその間、異産地、異業種との交流会を行い、桐生（織物）、福井（織物）、大阪（布帛二次製品）、岡山（ユニフォーム）、浜松（産元）等との情報交換会を持ち、各々の産地での若手経営者の話を聞き、これからの経営指針への役立たせ、ないしはビジネスの契機づくりを行っている。

近い将来の目標として、グループ内で共同出資による企画・販売会社（メーカーが自らつくる新しい時代に合致する産元）を設立することを目指している。

事例 21

「同産地ライバルが協業、企画販売会社の設立」

産 地：大阪（泉州）

参加企業：セーターメーカー 10社

パターン：A型（産地内同業種間の連携・協業）

商 品：婦人物セーター

取組内容：平成6年、同一客先に売込んでいたライバル同士である泉州地区セーターメーカー3社がまとまり、企画販売会社を設立したのがスタート。

長い産地歴史の中で問屋からのいわれるままの下請に甘んじ、技術、器用さ、瞬発的対応力は持っていたが、企画力の殆ど無い、所謂受身の安価受注とモノマネの世界にいたのが現実の姿であった。

かつては泉大津市中心に年生産額700億円のセーター産地であったが、現在は100億円台まで落ち込んでいる。安価なボリューム商品中心であり、中国からの輸入攻勢にまともにさらされた産地である。

上記3社の若手2代目がライバルから生き残りの為、共同意識に目覚め、3社が協力して一人のデザイナーを雇い、提案型企業への変身を試みた。会計処理上等の理由などから別会社設立を思い立ったが、結果として共同受注、販売、企画会社となった。

販売先を当時台頭してきたSPA型アパレルに的を絞り、大手アパレルの「Oブランド」を中心にスタート出来、年商は発足当時は3社合計で4億円弱が4年後には20億円近くに伸びた。販路を拡大する為、平成7年には初めての東京展示会を開き、大手アパレルのSPA

ブランドに喰いこんだ。売上拡大につれ、現在スタート時の3社を含み、生産協力会社は10社になっている。

昨年秋には香港に会社（既に中国生産を行っていた同産地のセーターメーカーと共同出資）を設立。国内で生産対応できないセーターの中国生産を開始した。

3社による共同出資ではあるが、社長が設立以来変わっておらず、結束の堅いこと、後から参加した8社も2代目が1名ずつ当社に出向し、経営活動をしていること、協力生産会社10社は各々殆どが父親が社長であり、2代目が親に生産発注するという仕組みであること。中国商品に関しては、受注先から日本生産にするか、中国で生産するかの判断を任されていること（安易に中国生産とキメ付けている商品でもまだまだ国内生産できるものが多いとのこと）などがこの会社の特徴である。

事例 22

「起業家精神で新規分野へモノづくりのコラボレーション」

産 地：栃木県足利市

参加企業：レースカーテン製造、染工場、ガラス商品企画会社、

エンプロイダリー製造 計 4 社

パターン：E 型(異産業間、異業種間の連携・協業)

商 品：インテリア商品、アウトドアー商品

取組内容： 本グループのリーディングカンパニーは、レースカーテンメーカーであり、平成 9 年より関連業種 3 社と組み、ライフスタイルの変化を受け、今後の需要の増加が見込めるであろうインテリア商品とアウトドアー商品の開発を旨とした。

具体的には、室内装飾用飾り窓、融雪用等のネットヒーター、RV 車用タープ取付け防虫ネット等の開発。

リーダーの社長の方針として単なる研究開発だけでなく、実際に新分野に進出することを目的とし、単なる仲良しグループではなく、充分な話し合いを行い、各分野でそれぞれ役割分担し、目標コストの設定を行い、そのコストを目指して開発を進めた。

具体例としての室内装飾用飾り窓(レーシーガラス)はすでに省エネ効果も高い商品として現在販売を行っている。これは、複層ガラスの間にお洒落な高級レースを挟み込んだもので、日本のサッシ規格での既存の単板ガラスの窓にも取付けられる構造、外側には特別フィルムにより紫外線の 99% をカットし、中のレースが焼けるのを防止し

ている。更に夏場の太陽エネルギーの47%をカットし、省エネ効果と防音効果にも優れたものとなっている。ここにこぎつけるまで大変な試行錯誤もあったが、グループ間の結束も堅く、とりわけリーダー格の社長の存在が大きい。

現在は、雨の漏らないメッシュテントの開発に注力している。まだ充分とはいえないが、東京で行われた足利展示会では高い評価を得た。

このような開発を行うことにより、社員一人一人が企画に興味を持つようになり、新商品は意外と身近なところから発想できることが分かり、会社に活気が出てきたことも大きな副産物とのこと。

現在リーダー会社は本業のカーテンレース以外の新分野商品の製造、販売の為に会社を設立（平成10年）している。

同社の社長自らこのようなグループによるプロジェクトの推進には強いリーダーシップを発揮するキーマンの必要性（このケースは社長本人）を強調しているが、それにもまして新しい分野（本業を生かしての）へ挑戦する飽くなき起業家精神が必要であることが痛感させられる。

事例 23

「他産地や海外では作れない創造性の高い商品の開発」

産 地：広島県福山市アパレル産地（備後産地）

参加企業：産地内の各業種 1 社で構成 計 11 社（11 業種）

A 社：紡績業 B 社：撚糸業 C 社：織布業 D 社：金襴織布業

E 社：プリント加工業 F 社：刺繍加工業 G 社：パターンメイク業

H 社：縫製業 I 社：染色、洗い加工業 J 社：ニット製造業

K 社：帽子製造業

パターン：B 型（産地内異業種間の連携・協業）

商 品：カジュアル衣料（メンズ・レディース）

取組内容： 地元の商工会繊維部会のメンバーであった H 社が同会の異業種の人々に異なった分野からの目で共同商品開発をしないかと、呼び掛けたのがキッカケであり、今までの中間段階からの発注によるモノづくりから自ら消費者に訴える提案型モノづくりへと脱皮するのが目的である。

このグループは平成 13 年 1 月に発足し、4 月から本格的な活動を開始した。

綿から最終商品まで一貫で開発し、参加企業の独自ノウハウを結集しながら、他産地や海外ではつくれない創造性の高い商品の開発を行うことをコンセプトにしている。

備後地域地場産業振興センターや県立工業技術研究センターなどがサポートし、新商品能力開発育成事業にも認定されている。

平成13年4月より本格活動するにあたり、全員が1社ずつ各社を訪問し、工場見学や意見交換を行った。その結果、異業種の目から見た率直な疑問や斬新なアイデアが商品開発の中にも生かされている。

毎月2回、研究会を開催し、意見交換や開発商品のチェックを行っている。

今回開発した商品は、「手の込んだ素材やディテールで主張するカスタマイズドニューデニム」をテーマに、さまざまな顔を持ったデニムアイテムを上下合わせて28点と、コーディネート出来る帽子15点を創作した。

緑青でハンドプリントした素材や、新たに開発した太さにランダムなムラを持つ綿糸を使ったスラブデニム、特殊な方法で縦糸をカットしデザイン的に糸のほつれをつくった素材など、まだ市場では見たことのないような凝ったものを開発した。さらに、産地業者にも知られていない「秘密兵器」もあるとのこと。

12月5日から開催された「ジャパングリエーション2002」へ開発した商品を出展、来場者へのアンケート調査を実施した。

それぞれの特徴を引き出し、コーディネートしながら一つにまとめる役割が必要不可欠であり、大阪繊維リソースセンターがサポートした。

「何か変わったモノを生み出そう」から始まった活動も、1つの大きなテーマがないと11社がバラバラに動いてしまい失敗する。今回はアパレル衣料で展示会に出品というテーマでまとめられたが、素材そのものに対するテーマ性をどう立てていくかが今後のポイント。

1 1社ともものづくりにおいてはプロであり独自のやり方でもおもしろいモノを完成できるが、マーケティングに関しては問題が大いにある。それぞれ取引している客層も違い、目線も異なるため話がバラバラになり、マーケットを絞り込む作業が非常に難しい。

グループのまとめ役は、刺繍業のF社の社長が行っているが、同グループの今後の課題はそれぞれ立場、分野の異なる企業の意見をまとめ、市場への具体的なアプローチをリーダーのもと、販売窓口会社の設立までを視野に入れ、強い意思で事業を推し進めることである。

事例 24

「東京地区ニットメーカー協業化の成功事例」

産 地：東京ニット産地

参加企業：横編みニットメーカー 4 社

グループの代表者 A 社の F 氏は 30 代で、他の 3 社も社長ではなく 20 代、30 代の若手がグループに参加している。

パターン：A 型（産地内同業種間の連携・協業）

商 品：ニット製品

取組内容： 設立の経緯とこれまでの歴史

グループの結成は 6 年前で、もともとは東京の横編みニットメーカーの若手が、下請け体質からどのようにして脱却するかを考えるための勉強会だった。

第 2 回ジャパン・クリエーション（JC）には 10 社で「T グループ」のブース名で出展。第 3 回 JC の際は、あるデザイナーと組んで出展したが、後にこのデザイナーとのビジネス化の段階でうまくかみ合わず、この事業の継続は、なし得なかった。

第 4 回 JC の出展に際しては、10 社の内積極的な 4 社が出展、結果としてこのメンバーが現在の「T グループ」である。

2001 年 7 月には合名会社を設立し、現在に至る。

ビジネスの内容

各社共、それぞれの母体企業ではアパレル等既存取引先向けの O E M 生産を手掛けているが、T グループでは専門店向けの直販にト

ライしている。

「KFC Creative Studio」（国際ファッションセンター内のベンチャー支援スペース）に入居している女性デザイナーと組み、ユニバーサルファッションのXブランドを立ち上げた。

展示会を2001年6月と10月に国際ファッションセンターの会議室で開き、実売は2001～2002年秋冬物からスタートさせている。

Xブランドの特徴は、女性デザイナーが開発した独自のパターンを使用し、サイズや年齢に関係なく誰もがお洒落を楽しめる服作りを目指すというユニバーサルファッションの理念に基づいたニットであるという点。14サイズ・21色・14型のバリエーションを用意し、顧客の注文を受けてから2週間で生産・納品するというセミオーダー方式を取っているため、専門店にとってもTグループにとっても在庫リスクがない。原系については、女性デザイナーとつながりの深い大手毛紡績メーカーにストックしてもらい、ほとんどノーリスクの状態でビジネスを開始した。

2002年春夏物では、セミフォーマルとしても着用できるアンサンブルも発売し、展示会で好評を得た。

インターネットのホームページを開設しそちらでもXブランドを紹介していく計画だが、販売目的よりむしろ企業紹介を重点にしている。

今後の計画

ユニバーサルファッション以外に、別のデザイナーと組んで専門店を対象とした40才代ミセス向けのバーチャルSPA型のブランドの店頭販売を2002年春夏から開始する。デザイナー、マーチャンダイザーも確保できている。

「バーチャル」と称しているのは、専門店もしくはメーカーのいずれかがものづくりから販売までを一気通貫でやってしまう一般的なSPAとは違い、発注だけは専門店側にやってもらうため。現在店頭情報を共有化するためのシステムの制作にも取り掛かっている。

成功の要因

何と云っても、グループのリーダー・F氏のリーダーシップによるところが大きい。

F氏は、かつて大手アパレルで生産管理及び営業を担当していた経験を持つ。アパレルの仕事の流れが理解できており、「いかにリスクを最小化し、店頭を起点にした販売システムを構築するか」という観点から既存のビジネスモデルの研究を行った上でグループのビジネスを組み立てている。大手アパレル時代の人脈も豊富。面倒見が良く、「やる気のある後輩には指導は厭わない」(F氏)性格だ。

また、他のメンバー3名も、F氏同様意欲に溢れており、「皆、仕事が終わった後の午後10時からや、土曜日の朝8時からのミーティングでも積極的に参加してくる」(F氏)という。

仲良しクラブ的ではなく、リーダーを中心に皆で儲けていくのだ、という意識で取り組んできてことが奏効しているのではないかと思われる。

事例 25

「グループで新商品、新事業の開拓」

産地：大阪府泉佐野市タオル産地

参加企業：産地内のタオル製造同業者 6 社で構成

パターン：A 型（産地内同業種間の連携・協業）

商品：タオル製品

取組内容：泉佐野市を中心とする大阪タオル産地は、今治と並び日本の代表的なタオル産地である。中国及び東南アジアの輸入タオルの攻勢を受け、産地の空洞化が進み、1990年の442企業が現在200社を切るまでになり、出荷額も当時と比べ半減の300億近くまで落ちている。このような環境の中で生き残りをかけ、輸入商品との差別化を目指し、商品開発に取り組むグループがある。

中堅のタオル機屋 6 社で組織するこのグループは、平成 2 年に小中学校の同級生 5 名が集まり情報交換の場をつくったことに始まる。グループ名も昭和 23 年生まれに由来しているが、現在はメンバーも追加され 6 社で構成されている。

当グループは、物づくりに対するこだわりと販売力の強化を目指し、月 1 ~ 2 回集まり、定期的に情報交換を行っている。

平成 6 年には関西国際空港のキャラクター権を取得、グループの独自商品を発売した。卸業者に依存しない商品作りを進め商品の企画から、販売まで一連の作業をグループの手で実施、グループの共同販売会社を設立、ホームページも開設している。

また産地内では、毎年開催される大阪タオル工業組合主催の展示会「タオルシンフォニー」で常に新しいチャレンジをしている。第1回出展の“切り絵タオル”はデザインの良さだけでなく、タオルをあたかも紙の切り絵のように切り抜いた斬新な手法が受け各方面から高く評価された。

最近では環境にも目を向け、2000年「タオルシンフォニー」に出展した究極の後晒しタオル（ピュアーホワイトプロジェクト）が今や産地レベルのグリーンタオルとして結実している。これは、当グループの物作りへのこだわり商品であり、タオル生産工程において付着する不純物を極限まで取り除いた環境にやさしく吸水性に富んだタオルである。

平成11年には、大阪タオル産地の他業者に先駆け「ジャパנקリエーション 2001」に出展、他産地の物作り集団「ザ京都」との情報交換も始め、産地にはない技術情報を活用し、より幅の広い物作りも模索している。

昨年12月の「ジャパנקリエーション 2002」では今まで培った最高の技術を「和」のイメージで集約し、消費者のニーズに近い感性をタオルでアピールし、大きな反響を得た。

このように、このグループは産地内の物作りを越え、タオルをより消費者に近づけるために、新規事業として平成12年度より補助金を活用し、消費者視点のタオルの機能性による格付けシステムの開発に着手した。これにより消費者の利便性が増し、買いたいタオルをラベルにより判定できる画期的なシステムが出来ることになる。また、こ

れは泉州の後晒しタオルの命運を掛けた事業でもあり、衰退する産地の活性化に寄与できると多いに期待されている。

今まで問屋経由での販売が殆どの産地であったが、同グループの新たな開発商品は小売、あるいは消費者へ直接の販売を進めている。

4 . コラボレーションを軌道に乗せるための要件

本報告では産地を軸としたコラボレーションの分類を行ってきたが、それらの連携の成否の鍵となる要因をまとめるに当たって、連携する企業が同一産地内或いは異なる産地間であるを問わず、二つの型に分類をしてみたい。

一つは、同業種企業間の連携（A型）であり、もう一つは異業種企業間の連携（B型）である。

4-1 A・B型に共通する要件

目標認識の一致

A型における初期段階の市場動向把握の為の情報交換会、B型における異分野の情報を得ることによって自らのビジネスに役立たせる目的の異業種交流会に始まって、特定企業との連携による具体的目標が浮かび上がる段階では、その目標に向かって連携企業の認識が一致徹底されなければならない。何をビジネスとしての最終目的とするか、あるいは当面の各自の認識が一致する事が肝要であり、この確認は都度行う必要がある。そうすることによって、各々の企業の役割が具体的かつ明確になってくる。

また同業者であっても、異なった環境で育っており、異業種では尚更ビジネス手法、ものづくりの考え方も異なるが、共通目標に向けての認識を固めることによって各々の経営者の判断基準とでも言う目線が一致してくる。これが事業推進に当たっての大きな前提となってくる。

リーダーシップの発揮できるキーマン（リーディングカンパニー）の存在と相互信頼

複数企業による連携事業を推進するに当たっては、当然ながら「相互の信頼関係」と「チームの和」が全てに優って前提となるが、単なる仲良しクラブでは事業は出来ない。

具体的なビジネス化という目標に向かっての事業では当然ながらリーダーが必要である。しかもそのリーダーはその目標に向かって人一倍の情熱を持ち、時には強烈な個性を発揮しながらチームをまとめ、引張っていくことが要求される。

また新会社という具体的形をとるにしろ、短期的プロジェクトにせよ組織として動くことが必要であり、そのためにはリーダーが所謂企業でいえば社長としてチーム全体から認められ、最終的には関係者全員がリーダーの判断に従うという存在でなければならない。

また事業を立ち上げるまでにまとめ役としての外部第三者（コーディネータ）が存在するケースもあるが、その場合でもコーディネータの最も重要な役割として、このキーマン（あるいはリーディングカンパニー）を明確に浮かび上がらせることが必須条件であろう。そのキーマンの役割として、事業をスムーズに推進するために、メンバーの入れ替え等を躊躇なく行うことも必要である。

コーディネータの必要性

事業を立ち上げるまでに、まとめ役としての外部の第三者（コーディネータ）が存在するケースがある。外部からの相談役的人材が経営資源の不足する企業に対し、コーディネータとしてグループの結成に係わり、広い立場から補充すべき機能を紹介・導入し、企業連携を進める。

キーマンの定かでない連携の初期段階には特に重要であり、更に事業継続のためのフォローアップをも行う。このような場合でもコーディネータの役割として、前項で上げたキーマン（或いはリーディングカンパニー）を育て上げ、その存在を明確に浮かび上がらせることが不可欠である。

たゆまざる起業家精神

厳しい環境下、生き残り（あるいは勝ち残り）をかけて事業を進めるにあたって企業連携という形を取ろうとチーム内の各々企業責任者は常に問題意識を持ち、更に新しいことに立ち向かうための起業家精神を持たねばならない。それが提案力となり、連携事業が充実し、更に新しい拡充へと向かう。

4-2 <A型での要件>

チーム内における企業内容の相互開放

同業者であるだけに往々にして「ライバル」である場合が多い。大手商業資本或いは大手繊維メーカーの下請として育った産地企業は同質的企業であり、厳しい時代の昨今、お互いの足を引張って生き延びようとする企業になりかねない。しかしもはやその時代は過ぎている。

連携事業は「ライバル」から「共生するチーム」へと変身する訳である。少なくとも「良きライバル」関係でなければならない。

A型での具体的目標は生産スペースの共有、人材の融通に始まり、最終的には企業強化の為に「合併」、あるいは共通して不足している機能（モノづくりまたは企画、マーケティング）をもった共同出資による「会社の創立」へと進むであろう。

一体となって「会社」という極めて具体的な事業を行う訳であり、相互の信頼関係もさることながら生産現場、保有技術、取引状況、人材の詳細はもとより財務内容の相互公表を行うことが前提となる。数字上の公開のみならず、各企業のもつ問題点、課題などの情報交換も欠かせない。これがなければ合併による経営の効率化（取引先、生産商品調達、効率的な人員配置、重複投資、設備の整理等）が実行できない。

また共同出資による新会社立ち上げにしても真の意味の情報交換が無ければ各社の必要とする不足機能の明確な設定ができない。

リーダー（社長）の決定

A・B両型で取り上げたリーダーシップのとれるキーマンが会社立ち上げの場合の社長となる。出資会社間ないしは合併前会社の各々の社長による輪番制は望ましくない。あくまでリーダーシップがとれ、他のチーム企業責任者が社長の器として認め、その人に皆が従う人物であるべきであろう。

4-3 <B型での要件>

リスクと役割の明確化

B型の場合は具体的なモノづくり、販売を前提とする事業だけに採算を含む市場性をよりシビアに見なければならぬ。

それだけに各段階における役割、リスクの明確化、コスト構成の振分けで、チーム全員の認識、理解が必要となる。これが中途半端な形でスタートするとこのプロジェクトは途中で挫折し兼ねない。

各々の生産機能に応じた仕事の配分と想定市場価格から逆算するコストの実現

可能な各チーム員の目標分担コストを確認し、事業にとりかかることが必要である。勿論理論上のコスト配分と結果との食い違い、目論み外れはあろうが初期の目標設定は少なくとも必要であろう。

機密保持

B型は技術を伴う新規商品開発事業が主となるだけに、チーム外への事業に関する機密の漏洩は避けねばならない。

しかしチーム内では持てる技術を開放することが高品質、高付加価値商品の開発につながると共に異なった立場からその技術の当時者が予想しなかった有効な生かし方などのアイデアが出るのが往々にしてある。それによって初期に想定した開発商品の更なる高度化が期待できることとなる。

5 . 課 題

今回取り上げたコラボレーション事例は、既述の「事例の分類」にあるように、連携・協業が開始されて間もないものから、すでに相当の実績をあげているもの、あるいは、情報交換の域を出ないものから、法人設立までに至っているものなど、その活動内容と発展段階は様々である。

5-1 取組の特徴

これまでの調査実績等から次の点が指摘できる。

1) 試行的な取組が多い

全国の産地では、民間単独、官民共同あるいは産学官共同での方式で、新素材や新製品開発・環境リサイクル・健康・ユニバーサルファッション・福祉指向などの多くの先進的な分野で、時代の要請に対応する観点からの情報交換から始まって、共同調査・共同展示・製品開発・市場開拓・取引の相互紹介・輸出などの意欲的かつ先進的な事業が行われているが、ただ現状では試行的なものに留まっているケースが少なくない。

2) 公的支援が契機

コラボレーションのきっかけとしては、国、都府県、地場産業振興センター、産地団体・組合、リソースセンターなどの公的支援やコーディネーション活動が一定の役割を果たしていることが特徴である。例えば、展示会・商談会への出品・出展。そのための新製品開発など。

とくに、ジャパン・クリエーションが製品開発、情報発信、販路開拓などの面で全国規模の「呼び水」効果を果たしている点に注目したい。

5-2 課題

今後の課題は、おおむね次の3点に要約できる。

- (1) コラボレーション、すなわち、連携・協業のグループを如何に構築して、しかも継続させるか
- (2) これを如何に個々の企業経営のメリットに具体化するか
- (3) さらに、それを如何に産地・産業の活性化と国際競争力の比較優位に結び付けるか

このうち(1)については、上記の「コラボレーションを軌道に乗せるための要件」で指摘されているところであり、1) リーダーの存在、2) 理念・目標・利害の一致、3) コーディネーターの必要性、4) 相互補完関係の存在等が基本要件となるが、ここであらためて整理すると以下の諸点が指摘できる。

公的支援終了後のフォローアップ

本来、コラボレーション事業は自己責任・自助努力で継続すべきであるが、公的支援終了後、活動の成果がさして現れないため存在意義を失って、休眠状態あるいは事実上解散する事例が散見される実態を考慮すると、その後のフォローアップの要否、そして要とする場合にはどのような手立てがありうるのか(もとより、休眠・解散となってもそれまでの取組は参加各社にとってプラスになっていることはいうまでもない)

リーダーの存在

成功の必須的要因として、リーダーの存在が指摘されているが、有能な人材の

発掘・育成（能力，専門性等）をどう確保するか。

コーディネーターの存在

従来、行政等がコラボレーションを組む企業や研究機関を紹介するなどの側面的支援を行なう、いわゆるコーディネーターの存在が一定の役割を果たしている。しかし、コーディネーターの適任者が少ないという現実がある。有能な人材の発掘・育成をどのようにするか。さらに、単にこのような外部第三者による側面的な支援に止まらず、事業の継続・発展を推進するためには、プロデューサー的な人材が必要になるとの指摘もあり、人材確保を含めて今後検討を要するのではないか。

販路開拓

これまでの事例からみて新製品開発・共同展示，商談・製造までは公的支援等もあって一定の成果をあげることが可能であるが，その後の障壁は販路開拓である事例が少なくない（既存取引ルートとのバッティングや次項の利益の分配などが障害）。すなわち、持続的な「商売」として成立させるための対策はどうかあるべきか（例えば、ジャパン・クリエーションの活用など）。

費用負担と利益の分配（損失の負担）

コラボレーション事業に伴って発生する費用の負担、利益の配分（ないしは損失の負担）をめぐってトラブルが発生しかねないが、それを防止するにはどうするか。このためには当初から参加者間の共通目標認識を一致させ、透明性・情報公開を確保して，相互理解と信頼が必要であるが，そのための具体的な仕組はどうするのか。

機密保持

コラボレーションを持続的に成功させるためには，グループ内では情報の一定

の公開が必要であると同時に、その機密保持が不可欠である（たとえば、新製品開発等）。個別企業とチーム内での、この情報公開とその保持・秘匿をめぐる課題をどう克服するか。

情報発信力の維持

従来は情報発信が、とかく地域内・業界内に止まっており、しかも市場競争が激しいなかで発信力が次第に衰えるケースが少なくない。発信力を維持し、しかも全国的、世界に常時発信するにはどうしたらよいか。（インターネットやジャパン・クリエーションの活用等）

グループの求心力の維持

グループ結成後、年月の経過とともに求心力が低下するケースが散見されるが、これを回避するための方策はなにがあるか。（例えば、メンバーの入れ替え、1業種1社の原則、相互補完関係の維持強化）

水平的連携と垂直的連携の長所短所

コラボレーションには横の関係（同業種間）と縦の関係（異業種間）に大別されるが、それぞれの長所短所があり、どのようにしてメリット発揮につなげるのか。（異業種間、すなわち、垂直的連携の方が相互補完関係が強く、競合関係になりにくい）

本調査研究の当面の結論として、産地活性化の有力な手段の一つとして、繊維産業集積を生かした先進的なコラボレーション事業があることが明らかになった。ただ、それが途中で挫折する事例も散見されることから、この種の取組を成功させ、事業活動の継続を如何に図っていくかが、今後の産地政策の一つの課題であるといえる。