ファッションビジネスの活性化に向けた取り組み

——事例研究を中心として——

島崎　千江子　　久崎　純孝*

The Trial for the activation of Fashion Business

—— Study about some apparel stores ——

SHIMAZAKI Chieko／KUZAKI Yoshinori

1．はじめに

昨今、日本のファッションビジネス業界は、厳しい経済状況と国際競争に対応すべく、様々な角度から改革が行われている。そのなかでも流通における改革は終わりなき戦いであり、多くの思索と問題点が渦巻いていることは周知の事実である。特に、生産基地の海外移転による国内生産量の減少に対する企業の考え方は、前回報告[1)]で述べた通り、多品種・少量生産・短納期などの高付加価値をもった分野での生き残り策として認識されている。また、トータルコストの低減を目的とした、生産技術と経営管理システムの融合による独自のＳＣＭ構築や、日本の得意分野である高機能繊維の開発も進んでいる。

本報告では、このような状況を踏まえた上で、国内生産の復活や日本ブランドの海外進出を目指す活力のある企業を取り上げて事例の報告と考察を行い、ファッションビジネスの活性化に向けた一助としたい。

2．国内生産の復権と技術の育成

近年、国内生産品の生産量は著しく減少し、国内産業の空洞化を大きく進めてしまった。しかも、現在では海外生産における生産設備や技術が向上し、国内生産品との質的格差がなくなりつつあるなど、国内の生産地が益々苦戦を強いられる状況にある。このように繊維産業が危機に瀕している原因について伊藤氏は次のように述べている。[2)]「繊維産業が危

＊大手前女子短期大学非常勤講師　大阪アパレル物流協議会相談役

機に瀕しているのは、日本の縫製工場でミシンが踏めなくなったためでなく、イタリアのアルマーニやアメリカのラルフ・ローレンのような、国際的な価格競争に負けることのない付加価値の高い商品をつくるデザイナーや企業を育ててこなかったためであろう。すぐに真似のできる付加価値の低い商品が競争力を失うのは、ある意味で当然のことなのだ」。即ち、コストや賃金格差だけが原因ではなく、企業としてのビジネスに対する計画性が欠如していたことや、先を読み取る予測を怠っていたこと、すなわちビジョンを持てなかったことがこのような状況を招いたといえる。日本が戦後短期間で世界的な経済先進国になったことや、元来競争心の乏しい国民性が災いし、グローバルなビジネスビジョンを見間違ったとも言えるのではないだろうか。

また、前回報告による企業の流通責任者に対するアンケート調査でも、国内生産品の生き残りはオーダーメイドや工芸品的な高級品など、高付加価値商品分野での役割として特化すべきという考え方が一般的である。しかしながら国内生産でもコストダウンや効率的なシステムづくりはまだまだ可能であり、そのためには業界全体で統一された取り組み方に頼るだけではなく、企業がそれぞれに個性ある技術を開発することが必須条件となる。即ち、高付加価値で高感度の商品を低コストで生産できるシステムで、優良品の提供に徹し、社会に貢献するなどの品質第一主義を貫き、顧客起点に立った商品を生産し続けることが、生き残りのための条件といえるのではないだろうか。そこで、感性度の高い多品種、少量生産への対応を目指して伝統を守りながら国内生産中心で業績を伸ばし続けている企業について、面接調査で得た内容を主とした事例紹介を試みる。

2-1　優良生地生産における技術とシステム事例

［調査方法］

面接日時・場所　　平成15年11月18日(火)・(株)ショーワ本社

回答者　　(株)ショーワ　取締役 高杉哲朗氏・総務部長 石井建治氏

［会社概要］

社名	株式会社ショーワ
設立	昭和16年11月28日
資本金	3,300万円
業種	広巾綿織物製造業
事業内容	子供服、カジュアルウェア向けを中心にした独自のテキスタイルの企画・製造・販売およびソフト開発。糸から服の製造販売まで行うトータルファッションクリエーター
本社・工場	岡山県倉敷市（写真１・写真２・写真３）

企業コンセプト	「環境と人にやさしい」
会社紹介	株式会社ショーワはテキスタイルメーカーとして生産性よりも品質を優先させるなど独自のこだわり生産を行っており、特に先染織物や二重織では優れた技術を持っている。
生産システム	国内自社工場生産100%
原　料	ジンバブエの最高級綿
主要取引製品	ジンバブエムラ糸ツイル・高密度二重織・オーガニックコットンダンガリー
保有する技術	ロープ染色技術・生産機械・設備の自動化技術・高圧液流洗い加工装置
提供できるサービス	オリジナル企画の織物の開発・オリジナル製品の製造
ﾃﾞｻﾞｲﾝ･企画ｺﾝｾﾌﾟﾄ	「着る人を幸せにするテキスタイル創り」
縫製技術	アソシエイツ・ショーワによる裁断納品とハンディクラフト的な縫製

［特　色］

(株)ショーワでは生産性よりも品質を重視したことにより、元来、日本の優れた品質基準を求めて素材にこだわる顧客の満足度を高め、高品質・高付加価値商品の生産を実践している。

ショーワの立地する周辺地区は、設立当時の1940年頃より制服やジーンズ、作業衣など耐久性・実用性が必要な用途に使用される厚地の綿織物の産地として比較的小規模企業が立ち並び栄えてきた。そして1960年前後の日本の高度成長期にあっては、全国的に生産工業のアジア移転の傾向が強まると同時に、周辺地区も例外なく多くの企業がこれに追随した。当時は海外に自前の生産工場を持つ事は当然のことのように受取られていたが、ほとんどが商社からの受注生産であり、その後、商社が直接に海外工場と取引をするようになったことで、多くの会社が倒産するという結果を招いてしまった。しかしショーワでは、このような様々な社会状況や環境の変化の影響を受けつつも、商社からの受注生産を徐々に減らし、自社企画で独自の生産システムへ移行するなど、現在まで一貫して自社工場での国内生産を守り続けて好結果を得ている。

昨今、アジアにおける生産技術は以前より大きく向上しており、低コストで外観・品質共に国内生産品に引けをとらない商品の生産が可能になっている。これに対抗し、コストのかかる国内生産を存続させるために、テキスタイル業界では小ロット・多品種・短納期が求められており、まさにその条件に適応できたことが良い結果を生んでいるといえる。

最近の傾向としては、全体供給量の中で新素材のシェアーが拡大し、ショーワの取扱商品がコットン中心であるため、繊維自体の開発よりも染色・加工・仕上げによる高付加価

値、デザイン、カラー、シーズンなどで多様化して対応している。ただ、素材企画は服作りの初期段階であり１～２年先の流行を予測することが最も難しい点であることは例外ではない。

また、インフラ整備の受益に伴い繊維流通が合理化されたことは、各企業が在庫を持たないビジネスモデルを構築している中で、リスクを犯してでも在庫を抱えることで発注に即応し短納期ですばやく対処している。これは、海外生産のメリットである低コスト・大量生産では困難な小ロット・多品種・短納期の需要に対処できるニッチ産業として生き残りを図るための興味深い成功例である。



写真１（株)ショーワ本社

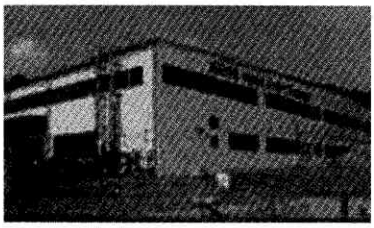


写真２（株)ショーワ工場

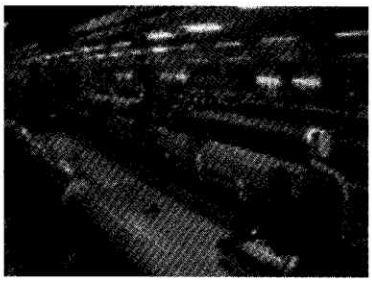


写真３（株)ショーワ工場内部

2-2　かんばん方式のシステム開発と導入事例

ＴＳＳ[注1)]は世界的に採用されている「トヨタ生産方式」の考えが基本になっている。

トヨタグループのアイシン精機が Just-in-Time の理念による生産技術に、独自の経営管理技術を融合させた、単なる生産技術というだけに止まらない経営課題全体のリエンジニアリングに及ぶシステムというべきものである。

2-2-1　ＴＳＳの目指すもの[3)]

①お客様に「望まれる商品を、必要な時に、必要なだけ」生産し供給する仕組みの構築を目指す。製品の流通在庫を含めた製品在庫の極小化を達成するだけでなく、求められる商品を予定納期にあわせることや、更に原材料の調達にも適正化が図られることになる。

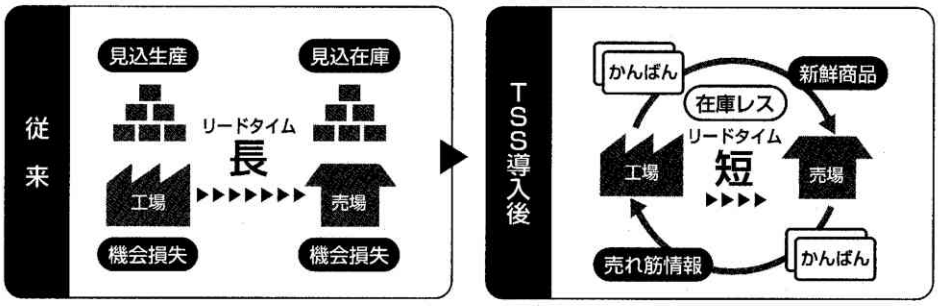


図１　ＴＳＳ効果（在庫）

②品質・生産性・納期の「ムダ」の徹底排除によるトータルコストの低減を目指す。品質不良は製品の歩留まりを低下させ、生産性のムダはコストアップに、納期遅れは売り逃がしという経営の根幹に影響する大きなムダとなる。

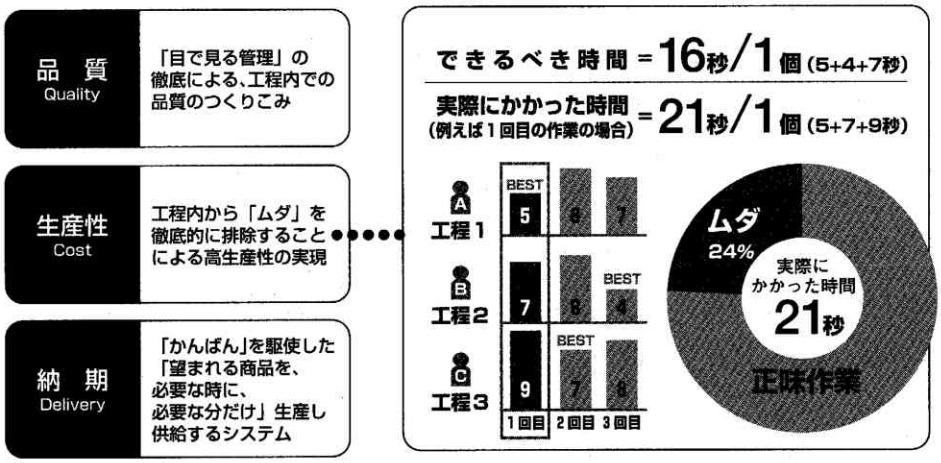


図2　ＴＳＳ効果（トータルコスト）

③企業風土の改革・人材教育・職場環境整備を目指す。生産効率の改革は、従来のシステムを踏襲する作業習慣から、社員全員が意識をもって見なおすことから始まる。

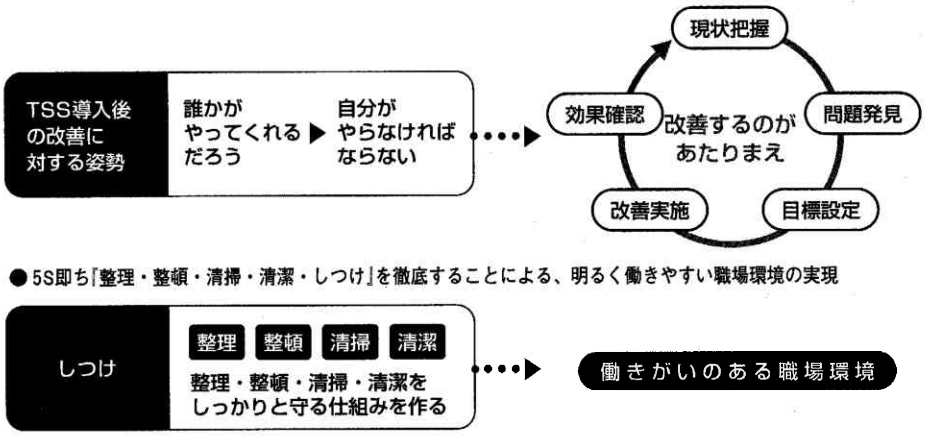


図3　ＴＳＳ効果（人材育成）

2-2-2　ＴＳＳ導入の事例

[調査方法]

面接日時・場所　　平成15年10月31日（金）・ニシキ（株）本社

回答者　　ニシキ（株）　藤冨取締役・日高氏

[会社概要]

社　名　　ニシキ株式会社

所在地	福岡市東区多ノ津14-1
売上高	26億円（資本金：１億円）
取扱商品	ベビー、介護、健康用品の企画、製造、販売
販売ルート	量販店、百貨店、専門店など
導入時期	昭和58年

①ＴＳＳ関連の生産設備の内容

縫製工程を構成する10台のミシン設備で編成され、立ち作業で３～５人が作業に係わる。作業者は一人２台～3.5台のミシンを担当し、生産ラインに従って移動し「流れ作業」で商品ができあがる。商品（品番）によって設備のラインが組み立てられ、各々別の生産ラインで同時に幾つかの商品が短期間で完成される。従来の縫製作業では「単能工」であったが、ＴＳＳのシステムでは「多能工」化が可能となっている（勿論そのための教育が前提になる）

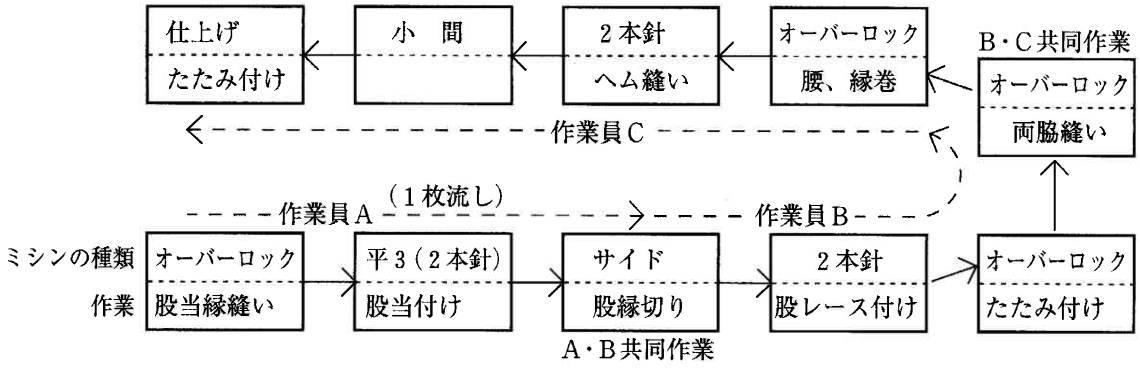


図４　生産ラインの例

生産数は工場全体で 5,000～8,000枚／日、作業員一人当り１日100枚の製品仕上げ

②ＴＳＳの成果

コストダウン・リードタイム短縮・その他の効果が認められた。

ＴＳＳのめざす大きな成果は原材料の仕入、生産段階での仕掛り在庫、工場での製品在庫、更には販売部門でのストックを極小化、適量化できることで、15%程度（企業により格差がある）のコストダウン効果が可能になった。また、生地裁断から製品まで最短１日～２日であることや縫製工程の作業進捗状況は目視管理ができることなどが望める。

③ＴＳＳによる国内生産のメリットと将来展望について

ＴＳＳでの国内生産は、単なる生産性向上、Just-in-Time 実現のためのシステムではなく、改善活動を通じた人材育成と企業の風土改革を実現することにより、継続

した改善の成果が得られるシステムであると理解した上で導入し、自社商品にあった運用によって定着する日本型ＳＣＭと考えられる。

3．日本ブランドの海外進出について

昨今、海外ブランドの日本進出は目覚しく、海外企業にとって日本市場は多くの利益をもたらしている。莫大な資本と合理化された流通システムを所有する海外のグローバルカンパニーと競合する国内企業にとっては過酷な状況を免れることができない現実がある。本来ならば、同様に日本企業も海外に積極的に進出して優位に立つべきところであるが、残念ながら現実は一部を除いて否であるといえる。そこで、今後日本ブランドの海外進出が活性化する可能性について、これまでの経緯と企業に対するアンケートにより検証する。

3-1　マスコミ媒体より

日本のオリジナル「ブランド」について、ライセンス供与を含む海外進出の大きな流れの推移から見ると以下の通りである。

第一段階　1983年　東京ディズニーランド開園
「スーパーマリオ」など任天堂ゲームソフトの世界的展開

第二段階　1990年代　日本製アニメのアジア地区への進出
メードイン・ジャパンのキャラクター商品の海外マーケットの拡大
(例-サンリオのハローキティーなど)
アパレル縫製基地のアジア移転加速

第三段階　2000年代　日本の有力アパレルブランドの海外への進出、ライセンス供与の本格化

2003年　「千と千尋の神かくし」を始めとして、日本アニメ映画、音楽界の世界的進出
中国のＷＴＯ加盟などを契機として、日本ブランドが海外出店し、ブランド提携も本格的になってきた

また、新聞記事などでは海外進出の事例を次のよう取り上げている。

①ユニクロ、ロンドンに新会社[4)]

2003年８月の日経流通新聞によると、ファーストリテイリングは英国での店舗網を21店まで拡大したが、16店を６月までに閉鎖したと述べている。また、今後の英国での５店の店舗運営の受け皿となる新会社「ユニクロ・ユーケー・リミテッド」を設立

したと発表し、急拡大路線の軌道修正と安定的なショップ展開が目的と考えられる。

②オンワード樫山、中国で婦人服出店加速[5)]

2003年８月の日経新聞によると、オンワード樫山は中国で婦人服販売店の出店を積極化すると掲載している。主力ブランドの「23区」「ＩＣＢ」を2005年までに100店舗に拡大する計画で、中国の都市部で増えている富裕層をターゲットにした需要を見込んでいる。2001年12月上海に設立した恩瓦特貿易（オンワード貿易）が2003年９月までに「ＩＣＢ」７店、「23区」８店、紳士服の「23区オム」２店を開設しており、更に出店は上海、天津などの14都市に拡大する計画で、最終2005年には売上40億円を目標に置いている。

③サンエーと米キャラウエイが衣料品で日韓出店拡大[6)]

2003年８月の日経流通新聞によると、サンエーと米キャラウェイ社がライセンス契約を結び、日本と韓国で「キャラウェイ」ブランドのアパレル事業を拡大すると掲載している。米キャラウェイ社はゴルフ用品マーケットでは有名なブランドであり、サンエーはこの契約により、紳士、婦人、子供までのゴルフウエアー、カジュアルウェアーや帽子などを国内で企画・生産と国内販売（2003年８月より）を行なう。また韓国では子会社のサンエー・インターナショナルコリアが2003年２月から店舗展開を始めている。尚、2006年８月期、小売ベースの日本での売上高は2003年８月期比4.3倍の60億円、韓国でも（同期比4.8倍）の32億円を見込んでいる。

④ファイブフォックス社長に聞く[7)]

日経流通新聞2003年１月の年頭取材に対し、ファイブフォックス社長が次のように述べたと報じている。「創業ブランド『コムサ・デ・モード』を中核に置くことに変わりはない。しかし将来は介護用衣料や『ルイ・ヴィトン』のような高感度ブランドを手掛けてみたい」。一方、海外展開についての問いに対して、「パリやミラノで『コムサ・デ・モード』が勝てるかどうか疑問だが、アジアでは『コムサ・コムサ・コムサ』と『コムサ・イズム』を生産しており、既に基盤がある。日本は今世紀前半に市場飽和になるので、できれば自分の代で、巨大人口とマーケットを持つ中国に進出するきっかけを作りたい」と話している。

⑤ワールド アジア攻勢、販路開拓に[8)]

ワールドが東南アジアで販売強化、シンガポールに子会社[9)]

ワールド、オンワード樫山、イトキン、エゴイストなどアパレル有力ブランドメーカ

ーがアジア地域で出店を加速している中で、2002年４月の日経流通新聞は次の通り掲載している。

ワールドは、2001年６月に韓国に販売子会社を設立し、2002年２月は２店でスタート、2004年までに10店舗とする計画。既に20店を展開する中国では、ミセス向け「コルディア」などの秋冬物で15店舗を新設し、25店を運営する台湾でもキャリア向けブランドで８店の出店を決めている。

また、香港の100%子会社「ワールド香港」の資本を増強し、ここを拠点に東南アジア向け業務を本稼動する。ワールドは現在中国の上海、北京、香港と台湾、韓国の５地域で日系百貨店や直営店向けに「コルディア」や「オゾック」のほか、アジア向け独自ブランド「ファージュ」を販売している。香港のスタッフ増強でアジア地域の市場調査を強化し、販売網が確立していないアジア地域での販路開拓だけでなく、将来的にはこの地域での商品企画や生産体制を確立したい考えである。日本国内と同様に製販一体の体制を整えることで在庫や販売機会ロスなどを最小限に抑えたＳＣＭシステムを作ることを狙っている。

また、2003年７月の日経新聞では、ワールドがシンガポールやタイ、マレーシアなど東南アジア諸国連合（ＡＳＥＡＮ）地域の販売を強化するために、６月には「ワールドシンガポール」を設立し、７月から営業を開始し新規出店をすすめ、新会社は2003年末までに新たに２～３店舗を出店する予定であると報じている。

⑥ロンドンに靴下専門店[10)]

日経新聞は、靴下専門店「靴下屋」が一号店を2002年３月ロンドンにオープンした後、ロンドンでの販売動向を見極めたうえでパリやローマなど欧州の主要都市に店舗展開する計画であると報じている。日本製のソックスの高品質イメージを前面に打ち出し、「ＴＡＢＩＯ」の商標で高級ブランドの確立を目指す。今後ロンドンに現地法人を設立し、日本から商品を供給して、ＥＣ域内で33ヶ所の出店予定地から具体的に出店先を絞り込んでいく。

⑦エース 中国での販売来期20%増に[11)]

2003年11月の日経流通新聞は、カバンメーカーの大手「エース」が中国での生産、販売の強化に乗り出したと報じた。上海の拠点に中国向けの商品を開発する部門を新設し、一般小売店への販促も強化する。中国での販売を2004年12月期には30億を見込む。上海とその周辺での直営店展開は124店となっており、それ以外の地域では販売代理店を通じて410店舗に商品の卸販売を行って、当面日本人スタッフを派遣しマーチャンダイジング指導などで売り場のイメージを統一する。中国市場は海外旅行の増

加でカバンの需要が拡大していることが積極的方針に出た大きな理由である。

⑧ワコール　中国事業を北京で統括、取扱店４倍に[12)]

2003年５月の日経新聞はワコールが中国事業を強化すると報じた。北京の子会社に同国内での新製品開発や製造・販売を統括する本社機能を持たせ、広東の製造子会社などに分散していた体制を改める。中国の世界貿易機関（ＷＴＯ）加盟に伴う外資系企業への販売規制緩和をにらみ、2008年には取り扱い店を500店に増やす計画で製販の体制を刷新し、効率的な事業展開を進める。近く北京ワコールを増資し、商品開発や製造・販売管理、法務、財務などの権限を集中させ、社員1,000人体制とする。ワコール中国の2003年の売上高を９億～10億円と見込み、2008年には45億円を目指すという。

3-2　アンケート事例

日本ブランドの海外市場進出の現状と展望についてアンケートにより検証する。尚、アンケートは各企業の責任者に質問用紙を送付し、各質問に対して記述式で回答を得た結果をまとめたものを掲載した。

［アンケートの発送日］　2003年10月

［アンケートの送付数］　５社（大手アパレル及び大型小売店）

［アンケートの内容］

質問１	日本ブランド（あなたの企業）の商品について、マーケットとしての海外市場進出はどの程度進んでいるか。また将来はどう考えるのか
質問２	日本特有の高度生産技術（システム）が生かされ、国内で生産されたものが日本市場、及び海外に向けてマーケットシェアーを拡大することができるのか

［アンケートの回答数］　３社（企業名は非公表）

［回答企業の業態］

区　分	業　　態
Ａ　社	中国など海外生産率が高く、主たる販売ルートは量販店である。婦人服を中心とした中堅アパレル
Ｂ　社	カーテン、カーペット、室内装飾品全般を取り扱う総合インテリア企業
Ｃ　社	関西系でマーチャンダイジングや情報化の進んだ中堅百貨店

［回答結果］

質問１　海外進出の現状と展望

区　分	回　　答
Ａ　社	日本のアパレルが海外進出する一般的な手法は、現地合弁で生産工場を設立し、現地法人による現地対応の商品を市場に出す方法と、現地小売り法人設立までに関与し、自社ショップを展開するＳＰＡ型の方法がある。現在、生産合弁工場６社、現地法人３社、小売り法人２社を海外拠点として展開している。
Ｂ　社	海外進出政策は①海外生産②輸出ビジネス③海外ショップ展開を経営課題としている。ターゲットは中国、ヨーロッパ市場向けである。 ①海外生産での課題は、より高質化、小ロット生産である。品質向上については検査、検品機能が飛躍的に進んでおり、大きな効果が現れている。今後は縫製加工の高級化と付加価値縫製(スタイル化)が大きな狙いとなる。 ②日本のファブリックの品質、機能性は認められているが、海外市場の住宅文化に根ざしたコンセプトやカラー、スタイリングをクリアする必要があり課題といえる。従って、品質・技術力を基盤に現地の文化性にあわせたものを提案するか、日本固有の「ジャパネスク」や欧米ナイズされたモダン・ベーシックなものを提案しようという段階である。欧米市場のトレンドは「日本の奥深い伝統文化に大変魅力を持っており、その兆しが感じられる」とみている。 ③海外ショップ展開に関しては、中国の有力インテリア家具店でカーテンを展開中であり、上海中心に有力百貨店への進出を計画中である。
Ｃ　社	海外市場進出については現在検討中である。検討のポイントとしては進出国のマーケットリサーチを行う中で、品質・価格・デザイン等の分野で優位性が確保できるかである。また、販売運営にかかるコスト（人件費・営業費・物流費・通信費等)、代理店・直接営業所の設置、為替、決済手段、国の海外政策それぞれの要件で、初期投資から３年程度の初期投資段階での収支を検討している。将来についても投資額に見合う収益の確保が期待できる地域、地域の安全性が確保できる環境であれば進出の検討を行う。

質問２　高度生産技術のマーケット拡大の可能性

区　分	回　　答
A　社	国内生産の商品は、ほとんど国内市場向けと考えてよい。高度生産技術の活用目的は、小ロット、短納期、高品質商品に限られる。例えばオーダー製品（メンズスーツ、シャツ、制服など）の生産、大衆既製服（百貨店でのベターゾーン）の生産及びリピート生産に限られる。一方、ボリュームゾーン商品は東南アジア製にシェアーが集中しており、日本から海外市場に向けての取り組みは、可能性としてほとんど考えられない。
B　社	インテリアファブリックの機能性、繊維技術の素晴らしさは既に欧米で高い評価を得ている。しかしこれらのファブリック特性に感性面の企画特性を製品化したものとしての評価はまだ高くない。欧米向け輸出ビジネスの課題は「原糸メーカーのハード技術とファブリックの企画開発ソフト技術の融合」が欠かせないテーマになっている。現在大手原糸メーカーとの間で、この課題について検討中である。この場合にコンセプト／テーマは「ジャパネスク」ではないか。日本の優れたファブリックに日本の本来の文化に根付いたファブリック（デザイン）を表現できれば、新しいビジネスチャンスが生まれてくると考える。
C　社	商品素材の吟味、デザイン性等総合的な商品としては、海外からの製品と比べ優位にあると思う。しかし生産コストに占める人件費や設備投資関連費用との関係で生産された商品価格はファッション性の高いものほど割高な商品になりがちである。したがって商品素材や生産拠点の多くを東南アジア諸国に依存した商品価格と比較した場合、かなりの割高感を消費者に与えることになる。国内消費のトレンドは景気を反映しファーストリテイリングを代表とした大量生産・大量消費の低価格帯商品を購入する階層と、ファッション性・素材・機能性を追及する階層に大きく分化している。このため後者による市場の拡大は量的には難しい反面、ブランドという面では生産技術（ファッション性要素が大きな部分を占める）や、販売サービス面での顧客満足を追求することで国内海外市場への切り込みは可能と考える。

3-3　高機能繊維開発と繊維のブランド化

日本では昭和26年にナイロン、昭和33年にはポリエステルとアクリルの生産を開始し、以降３大合成繊維とされる繊維の進出と成長は大変めざましいものがあった。しかし、昭

和40年代後半からは「合繊不況」に突入し、その後量産型の素材や品種は例にもれず、東南アジア地区への設備、技術の移転が進んだ。最近では日本国内への逆流入で合繊素材の値崩れが始まっており、更には国内メーカーでナイロン、アクリルからの生産撤退を表明する繊維メーカーもでてきた。

綿紡績・毛紡績については、もっと早い時期の昭和30年代後半から生産縮小･減産･工場のリストラに追い込まれ、長期低迷期に入っている。

大きな潮流は量産型品種については、合繊・天然繊維いずれにおいても国内生産ではコスト面での競争力から見て限界に達しており、最近では海外生産の及ばない特長のある「高機能繊維」の開発に特化するという方向にシフトしているのが現状である。これらの「高機能繊維」はその特長から、繊維素材としての「ブランド」化が進み、特にスポーツ用品、肌着関連、アウトドアー用品、婦人インナー用途での「高機能商品」の分野でマーケットシェアを拡大するという戦略パターンになっている。

表1　日本の主な高機能繊維マップ[注3）14)]

◎ は優れている
○ は機能有り

分類	目　的	主な機能	Ny	Pe	Ac	Co	Wo	Ra	Etc
ヘルスケアー	快適性	透湿防水	◎	◎		◎			
		吸汗・速乾		◎	○	◎			○
		保温・蓄熱	◎	◎	○	◎			
		UVケアー	◎	◎		◎		◎	
	健康性	マイナスイオン		◎		◎		◎	
		PHコントロール		◎		○			◎
		ノンアレルギー	◎	◎		◎		○	○
	清潔性	抗菌・防臭		◎		◎			◎
		防カビ・防ダニ	○	○		○			
	安心安全性	静電・難燃	○	◎	◎				
イージーケアー	着用快適性	防縮・防しわ		◎		◎			
		形状安定性				◎			
		ウオッシャブル		◎		◎	◎		
エコケアー	環境	リサイクル	◎	◎					
		生分解性				○		○	○

このような生活関連の機能繊維の開発はいまや全開の状況であり、天然素材から合成素材まで全ての素材に新機能を付加した開発が進んでいる。

例えば、最新の日本ブランドの高機能繊維の開発[13]では、素材産業でポリエステルの登場以来40年ぶりの大型商品として注目されているＰＴＴ繊維[注2]という新素材である。ナイロンの柔らかさとポリエステルの強度を兼ね備え、伸び縮みと形状回復に優れ、日光や薬品にも強い。用途はストレッチ性にすぐれたパンツ・スポーツウエアー、型崩れしないセーター、肌触りのよい水着（塩素などの耐薬品性有り）などに用いられる。アメリカではカーシート素材として、2006年までに世界で500億円の市場になると期待されている。

尚、ＰＴＴ繊維は現在、2002年５月に設立された合繊大手２社の合弁会社で開発が進められており、両社で140件に及ぶ関連特許をおさえ「世界をリードする繊維」と評価されており、欧米、アジアの競合国の追従を許さないと言われている。

表１は一般に知られている国内の高機能繊維の事例、また表２は高機能繊維の「ブランド」例である。

表２　よく知られている素材ブランドの例[注4）15)]

EASY DRY CoolMax	クールマックス／Pe・Ny・Pu 4つの溝からなる独自の繊維構造。この溝が汗を吸い上げ、繊維表面へ毛細管現象により移動させます。さらに、ワイドな表面積が水分を素早く蒸・発散。ウエアをドライに保ちます。
STRETCH LYCRA	ライクラ／Ny・Pu 細く、伸縮性に優れた弾性ケミカル素材です。天然繊維をはじめさまざまなファブリックに組み合わせることで、身体の動きを妨げないように高度なストレッチ性能をもたらします。
OUTER WEAR	ゴアテックス／Ny 防水・透湿・防風の3大性能を高度なバランスで備えた素材。雨の中でも水滴は通さずに、汗の水蒸気だけを外部へと放出。タラスブルバ●では約1.5倍の透湿性を誇る次世代ゴア●を使用。行動時の快適性を高めます。
SAVERTEC	体温上昇にともなう温度を吸収する性能に使われた新世代マテリアル・セイバーテック／Pe 温度の吸放出性に優れ、ウエア内の湿度コントロールを積極的におこなうというタラスブルバ●が21世紀に提案するアクティブ・マテリアル「セイバーテック」。内部に高吸湿物質をもち、行動によって生じた汗や湿度を感知・吸着、素早く外部へと放出します。タラスブルバ●はこの特性を生かしたサマーバージョン「セイバーテック-CX」を開発。体温上昇による汗を吸い上げスピーディに放出することで、冷却効果を発揮。ウエア内の爽やかさをキープ、クールに着用できます。
EASY DRY Dacron QD SOFT	ダクロン●QD ソフト／Pe・綿 コットンの約5倍の水分放出能力を備える吸汗・速乾素材ダクロン●QDのソフトな風合いをバージョンアップさせた素材。肌にやさしい、しなやかさが自慢。毛玉もできにくくなっています。

3-4　ＳＷＯＴ分析から見た課題と対策

ＳＷＯＴ分析は「opportunities」を発見するための手法であり、経営分析に用いることにより「弱み」を「強み」にパラダイムシフトさせ、ビジネスチャンスを見出す一定の効果がある。ファッションビジネスの現状・将来の課題について、ＳＷＯＴ分析を行った結果を表３に表す。また、それらへの対策について以下に述べる。

①ＳＰＡ型ビジネスモデルが進化してゆく過程では、アパレルと小売業とのコラボレーションが大前提となる。具体的には取引慣行の改善、ＩＴ化も含めた相互情報開示、取引契約の整備・見直しなどが挙げられる。

②日本発のブランドやファッション情報が、一部の大手アパレルからヨーロッパ、東ア

ジアへ進出しつつあり、今後世界企業との競争に勝つだけの競争力を持たなければならない。

③欧米の大手小売業が、大挙して日本へ進出してくることは確かに脅威には違いないが、同時にチャンスと捕らえるべきではないかと考える。

従来の日本の取引慣行にとらわれない、欧米型の合理的かつ厳しい取引条件をクリアすることで、取引関係が生まれ、新しいビジネスチャンスへの道が開かれることになる。

表3　ファッションビジネスの現状・課題のＳＷＯＴ分析

Strengths	Weaknesses
・世界トップレベルのテキスタイル生産体制／生産技術・品質管理体制 ・高品質、多品種、小ロット、短納期生産体制へのシフトが進んでいる ・日本人の持つテースト、高感度性 日本固有の技術、ソフト、ノウハウの蓄積 ・高機能繊維の開発	・「駅伝型」多段階生産体制から脱却できていない ・過剰生産、製造コストの割高傾向 ・ＳＰＡ型ビジネスモデルの確立が遅れている ・アパレルと小売業とのコラボレーションが充分でない、 ・ＳＣＭ化の遅れ ・国際的に通用するブランドが少ない ・日本発のファッション情報の弱さ
Opportunities	**Threats**
・日本のファッション「ブランド」の強化及び海外市場への進出のチャンス ・日本固有の技術ノウハウの再活用	・ウオルマート、カルフールなど海外小売業の日本上陸 ・海外（特に東南アジア）での素材生産、縫製加工基地の強化拡大 ・海外ブランドの日本法人化と積極的な出店

4．おわりに

本報告で明らかになったことをまとめると、次の点が挙げられる。

①国内生産はコストが高い反面、利点として高付加価値商品を小ロット・多品種・短納期で対応することが可能である。その場合在庫を持つことはリスクが高いが、急な発

注に即応できるなど、メリットと考えれば希少価値でニーズも高い。このような大手アパレルに欠如している利点を活かしたニッチ分野が中堅企業の活性化に繋がる。

②生産システムでリエンジニアリング対応を行うことによって、在庫の極小化と作業管理などがより効率化できる。

③高機能繊維や染色加工など、高度技術を伴う素材生産に関しては海外での評価が高く、優位な進出は可能であろう。しかし欧州風デザインやカラーなどの感性を模倣し、またそれを必要とする分野は、まだまだ世界的に受け入れられておらず、この分野での海外進出は難しいのが現状である。したがって日本の文化や感性を生かした、独自の「ジャパネスク」をテーマにしたファブリック分野は海外進出の可能性を秘めているといえる。

④素材開発では量産型素材から機能型素材開発への方向が、わが国での繊維素材産業の「生き残り」のキーワードである。また迅速な特許権の取得手続きや法的手段に加えて、研究援助環境や優秀な研究者を保護し、これらの海外流出を防がなければならない。

以上が当面の対策であるが、これらの状況が今後続く保障はなく、海外企業や海外生産での高付加価値生産も可能になりつつあるなどの厳しい現状も事実である。

毎年、国立京都国際会館で開催される「京都スコープ」は京都の持つ技術を機軸として、日本独特の感性豊かな服地を提供するために開催されており、まさに服地の京都コレクションとも言うべきものである。楊柳ちりめんやバンブー繊維との交織生地など、天然素材のイメージを生かした多彩な織技術と柄により表現された服地は、前述の「ジャパネスク」の一端を担うものであろう。また、2004年春夏コレクションでは海外のデザイナーが日本の友禅や西陣織などを素材とした作品を数多く発表している。多様なニーズに応じた本当に良いものを、高度な技術で合理的に生産することが求められる時代はこれからもますます本格的になるのではないだろうか。今後もファッションビジネスの活性化に向けた様々な取り組みに期待を寄せるところである。

5．謝辞

本論をまとめるにあたり、アンケートにご協力、貴重な資料をご提供頂いた業界関係者の方々に深く謝意を表します。またご助言いただきました大手前大学三木正伸教授に感謝いたします。

注

注1）「ＴＯＹＯＴＡ Sewn-products management System」

注2）ＰＴＴ(ポリトリメチレン・テレフタレート)「ソロテックス」

注3）Ny：ナイロン、Pe：ポリエステル、Ac：アクリル、Pu：ポリウレタン、Co：コットン、Wo：ウール、Ra：レーヨン、etcトーモロコシ／タケ／イモ

注4）カタログ表現、商品にこれらの商標Ⓡ、ロゴマークが入っている

引用・参考文献

1）島崎千江子・久﨑純孝：ファッションビジネスにおける流通改革についてＰＡＲＴ２―事例研究を中心として―、大手前女子短期大学：研究収録、第22号（2003)。

2）伊藤元重：流通戦略の新発想、ＰＨＰ研究所（2003)。

3）www2.aisin.co.jp/life/tss/jigvo/consept.html

4）日経流通新聞：(2003年８月)

5）日経新聞：(2003年８月14日)

6）日経流通新聞：(2003年８月19日)

7）日経流通新聞：(2003年１月)

8）日経流通新聞：(2002年４月16日)

9）日経新聞：(2003年７月３日)

10）日経新聞：(2002年３月)

11）日経流通：(2003年11月11日)

12）日経新聞：(2003年５月15日)

13）日経新聞：(2002年11月25日)

14）繊維ニュース：(2003年２月28日)

15）株式会社アシックス：TARAS　BOULBA、(2003)

キーワード：ファッション　ビジネス　生産　流通　テキスタイル

Keywords：Fashion, Business, Production, Circulation, Textile