

徳島県アパレル縫製産地の動向と未来像

細川 進

1. 徳島県アパレル縫製産地の動向

1-1 現況

徳島県のアパレル縫製業は、1993年（平成5年）の工業統計によれば、事業所数370社、従業者数7,369人、製造品出荷額等（加工賃）329億円で、徳島県の重要な地場産業の一つである。1985年（昭和60年）秋以降の円高は既に減少していた輸出をいっそう停滞させ、国内市場では輸入品が急増し、競合が激しくなった。さらに、1994～5年（平成6～7年）の新たな円高を契機として、この傾向は一層進展するものと思われる。また、最近では消費者ニーズが多様化し、ファッション化志向が強い反面、価格破壊への期待も強い。そのため、受注面では、一方では多品種・小ロット・短サイクル化等の厳しい対応が求められると共に、他方では低コスト化への努力が求められている。また、労働力不足、従業員の高齢化も解決できていない。そのため、高感度・高付加価値商品の開発と低コスト化の両立やメカトロニクス機器の導入による省力化などが重要となっている。また、生産と流通との有機的な結合による実需対応型供給体制の構築も新たな課題となっている。

* 本稿は平成5～6年度科学研究費補助金および平成6年度香川大学教育研究特別経費の助成を受けた地場産業研究の一部である。

1-2 製造品出荷額等の推移

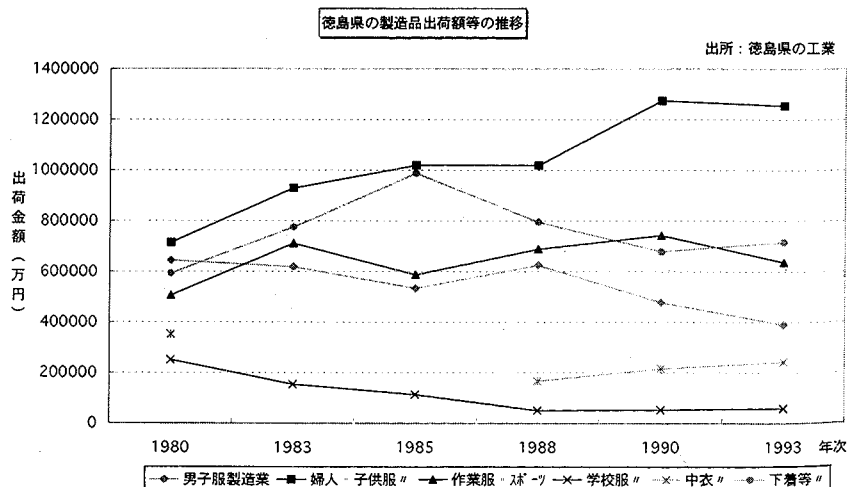
1980年（昭和55年）からの製造品出荷額等の推移を見ると、国内の好況を反映して増加傾向が続き、1989年（平成元年）の460億円がピーク（対1980年比：1.50）である。以後、1990年（平成2年）は368億円に減少し、さらに1993年（平成5年）は329億円（対1980年比：1.08，対1989年比：0.71）と大幅に低下している。

業種別では、婦人・子供服が一貫して伸びており、対1980年比は1.75で、産地成長の牽引車になってきた。

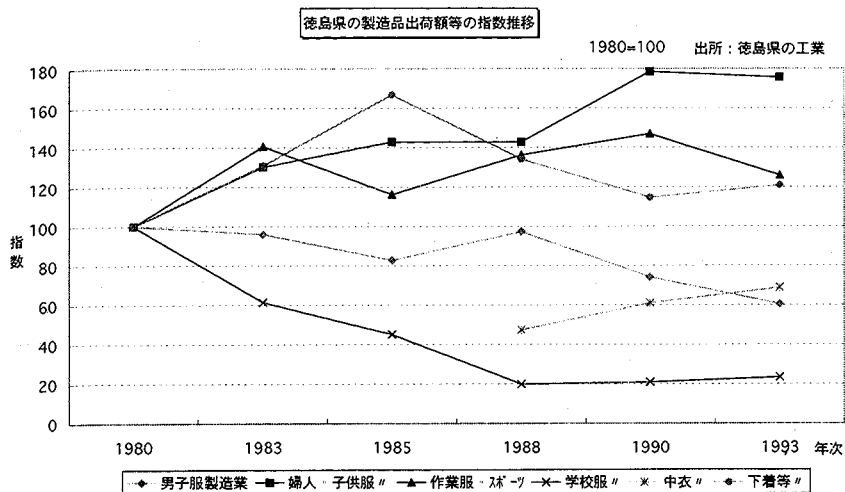
下着等は1985年（対1980年比：1.67）までは大きく成長したが、その後は低下傾向が続いている。

作業服・スポーツ用衣料も1983年に対1980年比1.41と急成長して以来、多少の波はあるものの、同水準をほぼ維持してきたが、1993年（平成5年）は対1980年比1.26とやや低下している。

男子服はほぼ現状維持に近かったが、1988年（昭和63年）以降急速に低下している。



（注）「下着等」のデータは秘匿項目を含むため、実際より少なくなっている。



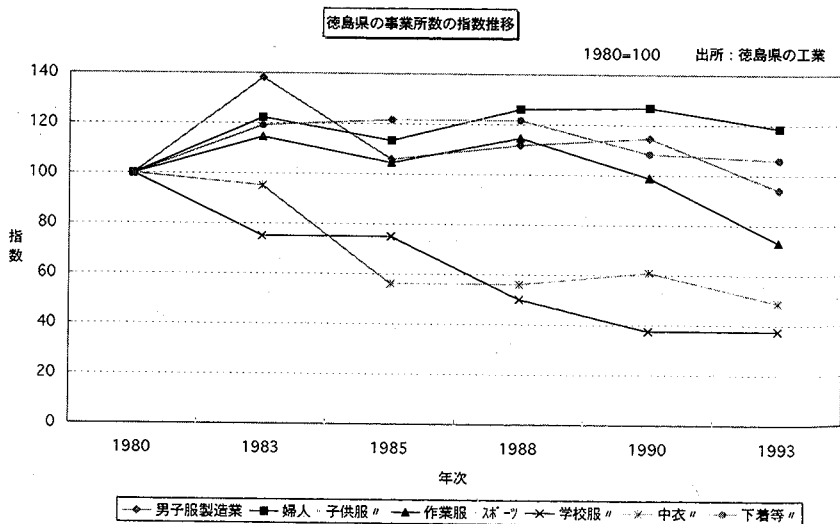
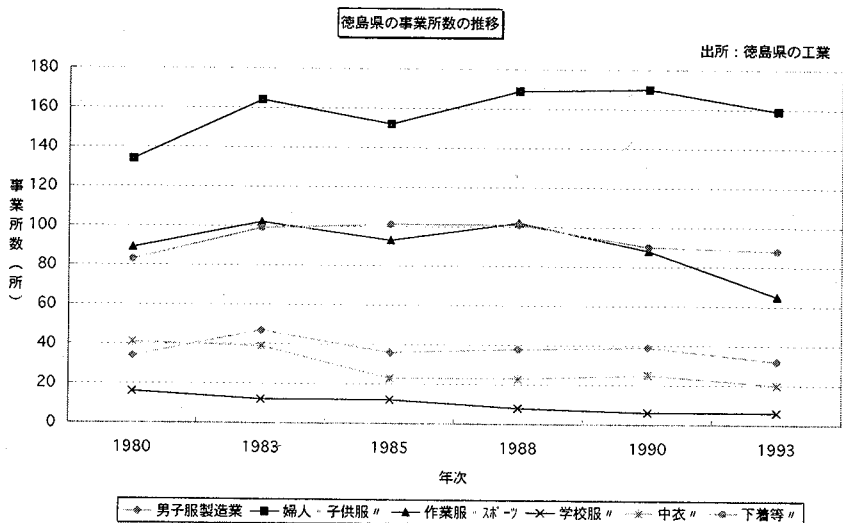
(注)「下着等」のデータは秘匿項目を含むため、実際より少なくなっている。

中衣は低下傾向にあり、1988年（昭和63年）には対1980年比が0.47と半減したが、それ以降やや持ち直している。

学生服は一貫して低下しており、1993年（平成5年）には対1980年比が0.23となっている。

1-3 事業所数の推移

1980年（昭和55年）からの事業所数の推移を見ると、やや増加していたが、1993年（平成5年）には対1980年比が0.93となり、減少している。こうした全体の動向とは別に、婦人服は増加している（対1980年比：1.19）。



1-4 従業者数の推移

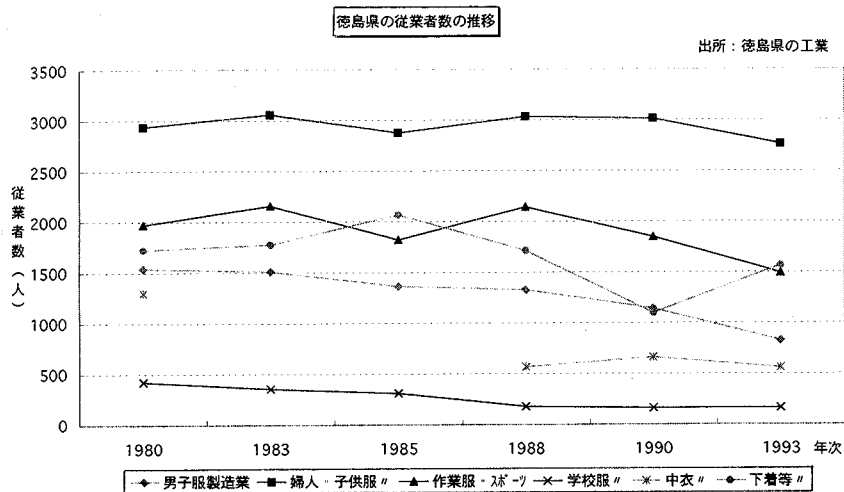
1980年(昭和55年)からの従業者数の推移を見ると、大きく減少している。1993年(平成5年)の対1980年比は0.75である。

婦人服は3,000人前後を受け入れていたが、1993年の対1980年比は0.94で、やや減少している。

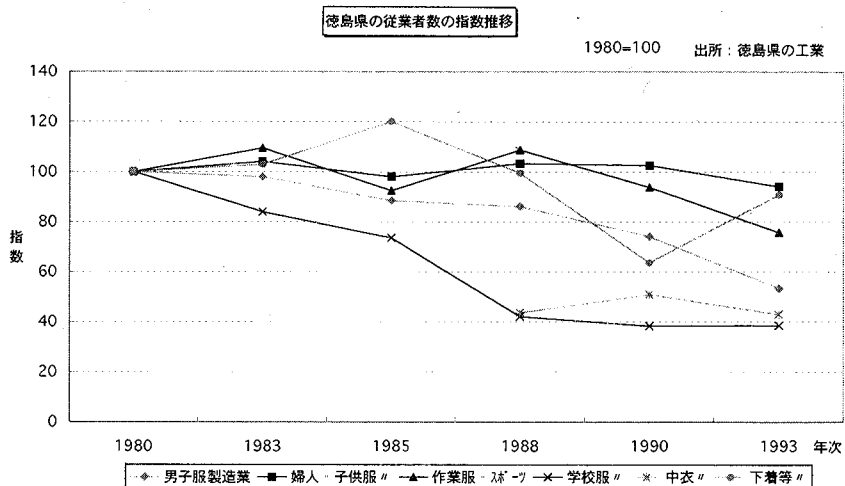
下着は1985年(1980年)に対1980年比が1.20と大きく伸びたが、1990年(昭和65年)には逆に対1980年比が0.64と大きく低下した。1993年には対1980年比が0.91に回復している。

作業服・スポーツ用衣料および下着等は1988年(昭和63年)以降は減少傾向にある。

中衣および学生服は減少傾向にある。



(注)「下着等」のデータは秘匿項目を含むため、実際より少なくなっている。



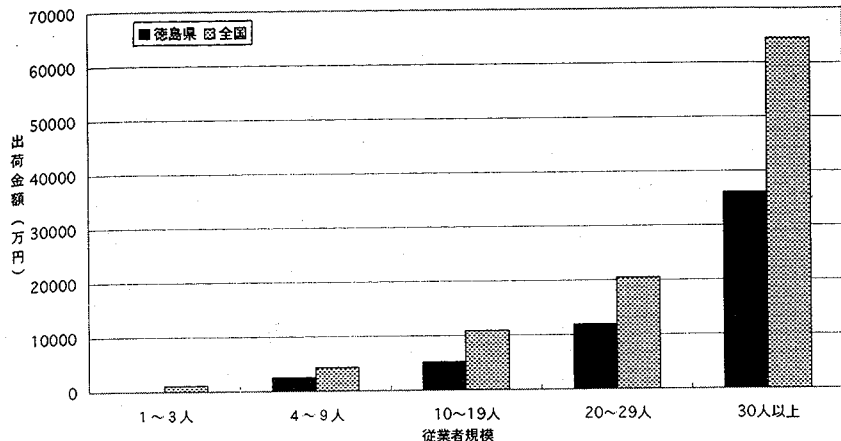
(注)「下着等」のデータは秘匿項目を含むため、実際より少なくなっている。

1-5 全国との比較

徳島県の1事業所当りの従業員数は、21.5人で、全国平均(12.4人)より規模が大きい。しかし、30人以上規模では全国平均が徳島県をやや上回っている。また、1事業所当り製造品出荷額等および1従業員当り製造品出荷額等は、全国平均と比べて相当低い。特に4~9人規模、10~19人規模および30人以上規模において格差が大きい。

1 事業所当たり製造品出荷額等 (1992年)

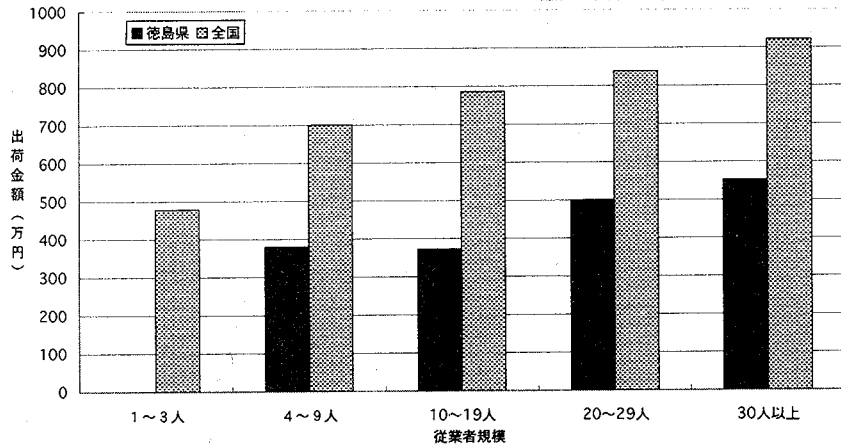
出所: 「徳島県の工業」及び「工業統計表 産業編」



(注)徳島県の「1~3人」規模は秘密項目で公表されていない。

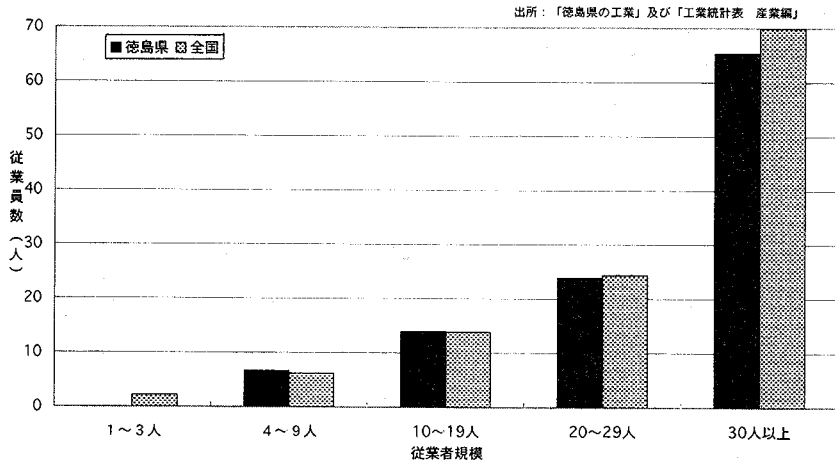
1 従業者当たり製造品出荷額等 (1992年)

出所: 「徳島県の工業」及び「工業統計表 産業編」



(注)徳島県の「1~3人」規模は秘密項目で公表されていない。

1事業所当たり従業員数（1992年）



(注)徳島県の「1～3人」規模は秘匿項目で公表されていない。

縫製品の製造品出荷額等の推移（徳島県、全事業所）
徳島県の工業

（万円）

業種\年次	1980	1983	1985	1988	1990	1993	
男子服製造業	643551	618177	533054	625547	477289	389266	11.8
	100	96.1	82.8	97.2	74.2	60.5	
婦人・子供服 //	714387	929492	1020161	1019551	1274661	1254855	38.0
	100	130.1	142.8	142.7	178.4	175.7	
作業服・スポーツ用衣服製造業	505774	710908	587207	688733	742884	636571	19.3
	100	140.6	116.1	136.2	146.9	125.9	
学校服 //	250767	154135	113155	50040	52391	58599	1.8
	100	61.5	45.1	20.0	20.9	23.4	
中衣 //	352186	X	X	166758	214923	242437	7.4
（下着を除く）	100			47.3	61.0	68.8	
下着等 //	592733	775396	988487	794975	679052	716358	21.7
	100	130.8	166.8	134.1	114.6	120.9	
計	3059398	3188108	3242064	3345604	3684927	3298266	100.0
	100	104.2	106.0	109.4	120.4	107.8	

（注）下着等のデータは秘匿項目を含み、実際より少なくなっている

縫製品の事業所数の推移 (徳島県、全事業所)

徳島県の工業 (所)

業種\年次	1980	1983	1985	1988	1990	1993	
男子服製造業	34 100.0	47 138.2	36 105.9	38 111.8	39 114.7	32 94.1	8.6
婦人・子供服 //	134 100.0	164 122.4	152 113.4	169 126.1	170 126.9	159 118.7	43.0
作業服・スポーツ用衣服製造業	89 100.0	102 114.6	93 104.5	102 114.6	88 98.9	65 73.0	17.6
学校服 //	16 100.0	12 75.0	12 75.0	8 50.0	6 37.5	6 37.5	1.6
中衣 //(下着を除く)	41 100.0	39 95.1	23 56.1	23 56.1	25 61.0	20 48.8	5.4
下着等 //	83 100.0	99 119.3	101 121.7	101 121.7	90 108.4	88 106.0	23.8
計	397 100.0	463 116.6	417 105.0	441 111.1	418 105.3	370 93.2	100.0

縫製品の従業者数の推移 (徳島県、全事業所)

徳島県の工業 (人)

業種\年次	1980	1983	1985	1988	1990	1993	
男子服製造業	1540 100	1509 98.0	1362 88.4	1326 86.1	1141 74.1	824 53.5	11.2
婦人・子供服 //	2937 100	3057 104.1	2878 98.0	3035 103.3	3013 102.6	2764 94.1	37.5
作業服・スポーツ用衣服製造業	1971 100	2158 109.5	1823 92.5	2143 108.7	1848 93.8	1493 75.7	20.3
学校服 //	423 100	355 83.9	311 73.5	178 42.1	162 38.3	163 38.5	2.2
中衣 //(下着を除く)	1300 100	X	X	568 43.7	662 50.9	559 43.0	7.6
下着等 //	1724 100	1776 103.0	2070 120.1	1714 99.4	1097 63.6	1566 90.8	21.3
計	9895 100	8855 89.5	8444 85.3	8964 90.6	8488 85.8	7369 74.5	100

(注) 下着等のデータは秘匿項目を含み、実際より少なくなっている

縫製業の従業者規模別データ

(1992年)

徳島県の工業 及び 工業統計表 産業編

	事業所数 (所)	従業者数 (人)	製造品出荷額等 (万円)	1事業所当り製造品出荷額等(万円)	1従業者当り製造品出荷額等(万円)	1事業所当り従業員数(人)
徳島県	1~3人					
	4~9人	126	835	317197	2517.4	379.9
	10~19人	138	1921	715032	5181.4	372.2
	20~29人	79	1884	941656	11919.7	499.8
	30人以上	62	4050	2235424	36055.2	552.0
	計	405	8690	4209309	10393.4	484.4
全国	1~3人	18448	40065	19136100	1037.3	477.6
	4~9人	16175	99372	69523700	4298.2	699.6
	10~19人	8558	90568	71200300	10857.0	786.2
	20~29人	3474	84683	70987400	20433.9	838.3
	30人以上	4179	292433	269544500	64499.8	921.7
	計	48834	607121	500392000	10246.8	824.2

2. 徳島県アパレル縫製産地の未来像

2-1 生活文化的商品創りを目指す

アパレル縫製品はもはや単なる機能商品ではなく、人々の生活文化と結び付いた文化的商品である。わが国の経済が成長し、豊かな社会になるにともなうて、人々の意識からは、衣料は生活必需品として量的充足を求める商品では無くなっている。高賃金化、余暇の増大、長寿化等は、時間的にも空間的にも、「ゆとり」を生み出し、人々に生活様式の変化をもたらしている。

人々は、「生活者」としての意識に芽生え、生活者としての人生目標を持ち、生活者としての社会に対する要求を強く持つようになった。新しい価値観を持ち、自分の人生を生きようとする。彼らの要求は個性化し、多様化している。

その結果、人々の衣料に対する要求は急速に大きく変化した。多量生産された普及品ではなく、各自の個性にあった衣料を求めるようになってきている。需要の多様化、高級化、ファッション化、感性化、高感度化などと呼ばれる状況になっている。しかも、これらの製品の国内市場は非常に大きく、開拓の余地が十分にある。

このような状況変化に対して、いつまでも旧感覚で量産普及品を生産したり、あるいは、需要動向とは無関係な商品作りを進めていては、生活者としての消費者の要求に応えることはできない。また、状況変化に受動的に時間的に遅れて対応しても、需要動向が急速で激しく変化する場合には、取り残されることになるだろう。

アパレル縫製業はこのような状況変化に最も適応可能な業種の一つであり、それ故に、積極的に対応しなければならない。すなわち、アパレル縫製業は、消費者需要の変化の激しい時代であるからこそ、その存在を明確に示す時期がきている。すなわち、「こうした状況のもとで、時代は、産業側に対し顕在化した需要の変化に受動的に対応するのみでなく、生活者の潜在的需要に対して生き生きとした提案を行うことにより、消費者との相互交流を通じて新たな生活様式、生活文化を生み出す「生活文化提案型産業」へと脱皮することを求め

ている。」(新繊維ビジョン)のである。

アパレル縫製品は新しい時代の要請を最も速く強く受ける商品であるから、アパレル縫製企業はこれに応えることが出来なければ、淘汰されるだろう。逆に、適切に対応できれば、大きく飛躍することが出来る。すなわち、アパレル縫製品については、消費者は生活者としての要求の充足を強く求めており、より高感度、より高品質、より個性的な商品を嗜好品として求めている。アパレル縫製企業は、こうした要請に応えること以外に、自己の存立基盤を求めることはできない。アパレル縫製産業・アパレル縫製企業こそが、他産業に先駆けて、「生活文化提案型産業」または「生活文化提案型企业」に脱皮することが必要である。

徳島県アパレル縫製産地は、従来からアパレル縫製品の優れた供給基地として存立してきたが、上記のような環境変化に即刻対応し、「生活文化提案型産地」に自己変革を遂げることが必須である。

幸いにも、徳島県アパレル縫製産地を巡る環境変化は、非常に有利なものである。平成9年に完成する明石海峡大橋は徳島県を近畿圏中枢部と直結させることになる。このことは、近畿圏の多量の消費者とのパイプを直結させることになり、需要動向の変化等の把握をより容易にするであろう。また、徳島県は平成2年度に「3000日の徳島戦略」を策定し、インフラ整備に務めている。その中でも、リゾート・観光開発の推進や徳島市中心市街地の再開発、徳島駅・鳴門駅周辺地域の再開発などは、県内外からの旅行者・消費者の流入を増大させ、行動を活発化させる。徳島県もファッション都市の様相を帯びるであろう。このことは、生活文化提案型をめざすアパレル縫製企業にとってきわめて有益な多くの情報をもたらしてくれるであろう。徳島県アパレル縫製企業が「生活文化提案型企业」に変身する条件は既に整っている。

2-2 生活文化提案型の製品開発体制を確立する

アパレル業界では、従来、主として商品の企画・販売を担当する「アパレルメーカー」ともっぱら縫製を受け持つ「アパレル縫製企業」とに二分している。

ている。」(新繊維ビジョン)のである。

アパレル縫製品は新しい時代の要請を最も速く強く受ける商品であるから、アパレル縫製企業はこれに応えることが出来なければ、淘汰されるだろう。逆に、適切に対応できれば、大きく飛躍することが出来る。すなわち、アパレル縫製品については、消費者は生活者としての要求の充足を強く求めており、より高感度、より高品質、より個性的な商品を嗜好品として求めている。アパレル縫製企業は、こうした要請に応えること以外に、自己の存立基盤を求めることはできない。アパレル縫製産業・アパレル縫製企業こそが、他産業に先駆けて、「生活文化提案型産業」または「生活文化提案型企业」に脱皮することが必要である。

徳島県アパレル縫製産地は、従来からアパレル縫製品の優れた供給基地として存立してきたが、上記のような環境変化に即刻対応し、「生活文化提案型産地」に自己変革を遂げることが必須である。

幸いにも、徳島県アパレル縫製産地を巡る環境変化は、非常に有利なものである。平成9年に完成する明石海峡大橋は徳島県を近畿圏中枢部と直結させることになる。このことは、近畿圏の多量の消費者とのパイプを直結させることになり、需要動向の変化等の把握をより容易にするであろう。また、徳島県は平成2年度に「3000日の徳島戦略」を策定し、インフラ整備に務めている。その中でも、リゾート・観光開発の推進や徳島市中心市街地の再開発、徳島駅・鳴門駅周辺地域の再開発などは、県内外からの旅行者・消費者の流入を増大させ、行動を活発化させる。徳島県もファッション都市の様相を帯びるであろう。このことは、生活文化提案型をめざすアパレル縫製企業にとってきわめて有益な多くの情報をもたらしてくれるであろう。徳島県アパレル縫製企業が「生活文化提案型企业」に変身する条件は既に整っている。

2-2 生活文化提案型の製品開発体制を確立する

アパレル業界では、従来、主として商品の企画・販売を担当する「アパレルメーカー」ともっぱら縫製を受け持つ「アパレル縫製企業」とに二分している。

業」が成長発展していくためには、商品企画力を持つ真の「アパレル縫製企業」に変身する努力が求められる。

2-3 アパレル市場に直結した実需対応型供給体制を構築する

アパレル縫製企業の生きる道は、商品開発による高感度・高付加価値商品の提供である。しかし、これも従来縫製中心主義の志向では対応は困難であり、供給体制の整備確立が伴わなければならない。すなわち、需要の変化に、多品種・少量・短サイクル化で果敢に対応する生産供給体制の構築が必須である。

「新しい実需対応型供給体制とは、(a)消費者需要の把握に基づく供給側の提案とこれに対する需要側の選択によって実需を顕在化させるとともに、(b)リードタイムを短縮化するクイック・レスポンス体制を確立することにより、実需に対応した商品が廉価で、適時・適量、供給される新たな仕組みであり、具体的には、(a)川下の販売面で収集しうる情報と結びつき、消費者需要を的確に把握しつつ、(b)商品企画に携わる者の感性を十分に活かすことにより、消費者の潜在的な需要を顕在化させる商品企画を行い、(c)多様な品目について適切な価格で生産・販売できる能力を持ち、その物流・品質を管理できること等の多様な機能によって特徴づけられる。」(新繊維ビジョン)

このような実需対応型供給体制を構築しようとするれば、①情報収集機能、②商品企画開発機能、③情報発信機能、④多品種少量対応機能、⑤クイックレスポンス機能等の多様な機能を遂行しなければならない。しかし、徳島県アパレル縫製企業は、残念ながらこれらの機能を持ち合わせていないものが多い。すなわち、徳島県アパレル縫製業界は、現状のままでは、アパレル業界が実需対応型供給体制に移行した場合、大きく取り残される危険性が強い。したがって、現有の経営資源のみでは実需対応型供給体制を構築できない企業は、グループ化して実需対応型補完連携(LPU)を推進し、体質強化を図る必要がある。

2-4 都市郊外型(サテライト型)アパレル縫製産地を形成する

アパレル縫製産地は、単に安価な労働力を使い、安く作れば良いという段階

は既に終わっている。アパレル縫製品は、ファッション製品であり、それを身につける人々の生活文化を反映するものである。したがって、理想的には使用される所で作られるべき物である。(日本製品が安価な海外製品に対抗できる基盤がここにある。)その意味では、大消費地で、消費者の意向を直ちに反映させて生産することが有利である。幸いにも徳島県は近畿圏に近く、そこから多くの情報を得ていたが、平成9年度には、明石海峡大橋の完成によって近畿圏と一体化する。徳島県は大消費地である京都市・大阪市・神戸市の郊外に位置することになる。これはアパレル縫製企業にとってはきわめて有利な環境変化であり、これを先取りする対応が重要である。

メリットの第一点は、情報の受信・発信が容易になることである。消費者のニーズが多様化し、また、急速に変化する時代には、「作ったものを売る」段階から「売れるものを作る」段階になっている。この段階では、アパレル縫製企業は消費者がアパレル縫製品に求める文化や感性を製品に反映させ、しかも、人々の個人的な購買行動に柔軟に対応しなければならない。まさに消費者の欲する製品をジャストインタイムで提供しなければならない。

徳島県アパレル縫製企業にとっては、近畿圏に「アンテナ工房」を設立し、情報の受信・発信を促進することが可能になる。ここでは徳島工場にCAD/CAMシステムの端末機がおかれ、購買者の意向を反映させた設計を行い、その情報に基づいて徳島で生産が行われ、翌日には明石海峡大橋を渡って配送が行われることも可能になろう。これらの情報は、今後の商品企画に反映され、自社ブランド商品として広く消費者にむけて送り出される。あるいは、OEM商品として大手アパレルメーカーに売り込まれる。アパレルメーカー志向型縫製企業にとっては、大都市の郊外に立地できることのメリットは大きい。

多くのアパレル縫製企業にとっても、大きなメリットがある。親企業あるいは取引先企業のクイックレスポンス体制に参加し、より有利な地位を占めることが可能となる。その要件の第一は、工場としての能力であり、自明のことである。第二の要件は、情報提供力である。すなわち、親企業の商品企画への参画である。この力をつけるためには、アパレルメーカー志向型縫製企業の場合

と同様の努力が必要である。第三の要件は、クイックデリバリーである。郊外に立地することは、遠隔地に立地することに比べて、きわめて有利である。

徳島県アパレル縫製業界にとって、明石海峡大橋のメリットはきわめて大きい。今この効果を先取りする必要がある。そのためには、「近畿圏の郊外」であることを自ら意識すると共に、親企業あるいは取引先企業に対して、「都市郊外型（サテライト型）縫製産地」としての特徴を情報発信する必要がある。

「都市郊外型（サテライト型）アパレル縫製産地」として産地アイデンティティを確立することが重要である。

2-5 地域社会との再結合をはかる

アパレル縫製業は労働集約型産業であり、徳島県においてこの産業が発展してきたのは、豊富で安価な労働力が存在したからである。すなわち、アパレル縫製業は、徳島県においては、地域の労働力を吸収して産地を形成し、地域経済の牽引車として重要な役割を果たしてきた。しかし、高度成長期には、全国的に労働賃金は上昇し、労働者の大企業や他産業への、特に大都市への流出傾向が生じたが、アパレル縫製産地では労働賃金をあげ、あるいは作業条件を改善することが出来なかったために、これに歯止めをかけることが出来なかった。その結果、現在では、深刻な労働者不足が生じている。

これを地域社会の視点からみれば、地域のアパレル縫製業への価値観が変化したことである。就業者の他産業への流出および新卒採用者の減少はその印であり、いわば、安価な労働に対する地域社会の反撃である。従来は時代的な制約もあって、人々の意識にのぼらなかつたことも、時代の推移と共に、明確な要求となって現れてくる。アパレル縫製業が今後も地域と結び付いて存続・成長していくためには、地域の要求に応じて、古い理念を捨て、新しい理念のもとで、産地として再生・発展を図る努力が必要である。

新しい理念は、低賃金・長時間労働の暗いイメージを払拭したものでなければならない。企業のイメージとしては、高賃金政策、先端機器が活躍する明るい現代的な職場、地域社会への貢献等が重要である。就業者のイメージとして

は、働きがいのある誇りの持てる職場、文化的な職場環境、余暇と生活を重視する雰囲気等である。

こうした新しい理念に基づく新しいアパレル縫製業のもとでは、産業と地域社会が、企業と従業員・下請企業・家庭内職者が新しい連帯関係を結び、真の共同体を形成することが出来るであろう。そして、この新しい連帯から生じる種々の活動は、逆に新理念の完成や新産地の再形成を促進するという相乗効果を持つことになる。

そのためには、第一には、各企業が実需対応型の生産供給体制を確立して付加価値を高めることが必要である。そうなれば、就業者に短時間労働、高賃金、高福祉をもたらすことが出来、それによって、就業者は進んで生活を重視し、余暇を楽しみ、生涯教育に取り組むことが出来る。

第二には、産地の新しい理念やそれに基づく新しい行動を産地の共有財産とし、地域の理解を得ることによって、産地のアイデンティティの確立を図らなければならない。新しい変容も、それが地域で認知されなければ、意味を持たないからである。そのためには、地域住民と行動を共にするイベントを行うことも一つの方法である。産地アイデンティティの確立に成功すれば、地域からの人材の確保も容易になり、また逆に、地域経済へも貢献できるという相乗効果が期待できる。地域の中核産業への復権を目指す試みが重要である。

3. 徳島県アパレル縫製企業の未来像

3-1 自社の将来像を明確にする

徳島県のアパレル縫製企業が現在おかれている状況は極めて多様である。例えば、企業規模、製品・市場、開発・製造・販売機能、受注ロット、取引先、経営資源の蓄積、経営者の意欲等をもても、それぞれ異なっている。したがって、個々の企業の未来像を画一的に設定することは出来ない。今後の徳島県アパレル縫製産地においても、個々の企業は個性的に多様に存在できる。

ここでは、徳島県アパレル縫製企業の近未来像を、①経営活動が自立的か・受動的かという次元、および、②開発・製造（縫製）・販売のいずれの機能を

担当しているかという次元で類型化を試みた。

また、その他にも、③高感度商品・普及品という次元、④多品種少量生産・少品種多量生産という次元などが重要であるが、後のいくつかの項で検討している。

機 能 \ 自立度	受 動 的	自 立 的
縫 製 志 向 型	受動的縫製志向型企業	自立的縫製志向型企業
開 発 志 向 型	受動的開発志向型企業	自立的開発志向型企業
アパレルメーカー 志向型	受動的アパレルメーカー 志向型企業	自立的アパレルメーカー 志向型企業

第一の次元は、現在の徳島県アパレル縫製企業の多くが下請企業である現状にかんがみ、「受動的」か、「自立的」かの次元をとり、①現状に満足し、あるいは、やむを得ず下請企業としてアパレルメーカーあるいは親企業の指示にしたがって受動的に受託生産を行う「受動的」企業と、②下請加工型企業の現状に満足せず、自社製品の開発や親企業との対等のパートナーになることを目指す「自立的」企業に類型化した。

第二の次元は、現在の徳島県アパレル縫製企業の多くが縫製機能中心の現状を踏まえ、それに「付加すべき機能」は何かという視点から、次の3つに類型化した。すなわち、

- ①縫製に徹して、機械化、合理化を進めて、生き残ろうとする「縫製志向型企業」
- ②開発力を強化・拡充し、商品を提案できることを目指す「開発志向型企業」
- ③自社ブランド商品を開発し、販売ネットワークを開拓して自立化を目指す「アパレルメーカー志向型企業」

である。

徳島県アパレル縫製企業は、現在の経営資源の蓄積度、経営環境の好意度、革新（成長発展）への意欲度などを勘案して、自社の未来像を確定し、それを実現するための経営戦略を策定し、実行する努力が必須である。

もしこうした努力を行わなければ、あるいは、努力が実らなければ、近い将

来に業種転換に追い込まれる危険性が生じる。以下に示す経営行動を果敢に実行することが期待される。

3-2 自立化を目指す

アパレル縫製企業をめぐる経営環境は、大きく変化している。昭和61年のG5が契機となって急速に進展した円高は、アパレル製品の輸入の増加、アパレルメーカーの海外生産の増大などの構造変化を生み出している。近時、平成6~7年に再発現した円高はこうした傾向をさらに加速させている。また、アパレル縫製品に対する国内の需要も変化が激しく、多品種少量生産・短サイクル化での対応を要求している。このような対応を可能にする技術革新も進展している。

このような環境変化は、アパレル縫製企業にも大きな影響を与えている。アパレルメーカーの外注政策の変化や実需対応型の供給システムの構築は、アパレル縫製企業の下請的役割を大きく変えようとしている。

徳島県アパレル縫製企業がこうした環境変化に直面して、特定の親企業に依存して受動的に生産活動を行うだけでは、生き残りも困難になっている。親企業はもはやこうした役割を求めてはいないのである。将来にわたって成長発展していくためには、親企業の対等なパートナーとして、グループ企業全体の成長発展に主体的に貢献することが必要となっている。また、親企業に依存せず、脱下請化を進め、自社ブランド商品を開発・販売できる力をつけることが極めて重要になっている。

徳島県アパレル縫製企業は、自主的に、果敢に自立化への道を歩むべきである。

3-3 縫製志向型企業に徹する

徳島県アパレル縫製企業の多くは、下請型縫製企業である。この種の企業は、上述のように、単に受動的な受託生産のみでは生き残れないかもしれない。しかし、経営資源の蓄積に乏しい場合には、大きな飛躍は困難であるが、堅実な前進は可能である。すなわち、「製造に徹する」ことである。そのためには、

生産の3原則、すなわち、高品質、低コスト、納期厳守を達成しなければならない。ただ、現在では、これは多くの企業で高水準にあり、自社の特色を出すのは難しいであろう。

それ故、「縫製に徹する」ためには、一層の努力により、他社に抜き出る必要がある。そのためには、メカトロニクス機器の積極的導入や多品種少量生産システムの工夫により、特定の専門分野で秀でることが必要である。また、特定の定番品の分野では、多量生産型でも、コスト、品質、納期に秀でれば、当面は存続は可能であろうが、将来的には海外製品の追い上げが厳しくなる。

縫製志向型企業を目指す場合には、常に徹底した合理化が必要である。

3-4 開発志向型企業を目指す

アパレル縫製企業が下請企業から脱皮するためには、「開発機能を身につける」ことがその第一歩である。現在のアパレル縫製品に対する需要は多様化し、特に、高感度商品に対する需要は旺盛である。しかし、大手アパレルメーカーといえども、開発機能は必ずしも十分ではない。このような状況下では、縫製機能に加えて、開発機能を持てば、強力な経営資源となる。すなわち、徳島県アパレル縫製企業が、アパレルメーカーの必要を満たす商品を開発し、提案することが出来れば、成長へのスタートをきる事が出来る。

そのためには、何よりもデザイナー、マーケターなどの人的資源の充実が急務である。また、開発志向型企業にふさわしい製品戦略も重要である。高感度・高付加価値商品を選定し、それを多品種・短サイクルで開発する体制を確立しなければならない。

3-5 アパレルメーカー志向型企業を目指す

消費者のニーズに応え得る商品を開発し、自社ブランド商品として販売できれば、ビジネスチャンスは急速に拡大する。すなわち、多様で変化の激しいアパレル縫製品に対するニーズに、多品種・高感度・短サイクルで応え得ることが出来れば、その企業は存在を主張できる。徳島県アパレル縫製企業の生きる

道の一つは、「アパレルメーカー志向型企業」に変身を遂げることである。

そのためには、開発力および販売力の充実が急務である。消費者ニーズの調査・把握、デザイナーの養成、CADシステムの導入、販売ルートの開拓などなすべきことは多い。これらの経営資源の蓄積が進めば進むほど、自立化は高度になる。しかし、これには人的・財務的負担が大きい。大きな飛躍のためには、危険負担も大きい。経営意欲が高く、起業者精神に富んだ経営者のもとで、実行されるべきである。また、一社単独では経営資源の限界や危険負担の限界のために実現が困難な場合には、グループ化を進めることが有効である。

4. 徳島県アパレル縫製企業の課題

4-1 クイック・レスポンス体制を確立する

(1) 実需対応型供給体制を構築する

既に産地の未来像の項で見てきたように、クイック・レスポンス・システム(QRシステム)ないし実需対応型供給体制(LPU)の構築は、アパレル縫製業界のみならず、繊維産業全体の大きな課題となっている。これはもともと1980年代の米国において、韓国、台湾などのNIESからの繊維製品の輸入が急増したさいに、提唱されたものである。当時の「米国繊維産業はこのままでは生き残れないのではないか」という危機感が、QRシステムを生み出した。QRとは、糸の生産から縫製まで、一年にも及ぶ繊維産業の「生産パイプライン」を少しでも短縮し、消費者の購買ニーズを高めるとともに、業界全体の在庫リスクを軽減しようとするものである。QRシステムが全面的に導入された場合、糸から小売店までの生産・流通期間が三分の一に短縮され、これによって見切りロス・販売機会ロスは半減するだろうと予測されている。(日経流通新聞1990. 11. 20)

日本の現状も、当時の米国業界に酷似していることを思えば、実需対応型供給体制を確立することは急務である。

すなわち、「繊維産業の現状を考えるならば、複数の企業の連携により、新しい実需対応型供給体制の構築に必要な諸機能を相互に補完するべく連携(実

需対応型補完連携＝リンケージ・プロダクション・ユニット、LPU) し、高級化、多品種・少量・短サイクル化に特色付けられる市場に柔軟かつ積極的に対応するグループを形成することが重要である。」(新繊維ビジョン)

しかし、徳島県アパレル縫製企業が繊維産業全体に渡るこのようなシステムの全てを独自に完成することは、多くの困難を伴うであろう。したがって、徳島県アパレル縫製企業にとっては、当面、二つの経営戦略が考えられる。

(1-1) 自立志向型企業が中核となり、グループ化を進め、LPUを実現する

その第一は、自立志向型企業が中核となり、異業種関連企業(製造卸、縫製加工、パーツ加工、仕上げ、刺繍プリント、卸、小売、ソフトウェアなど)を連携させるグループを作ること、あるいは、このようなグループに参加することである。

これは、新構造改善事業として行うことが可能である。この事業の目的は、実需対応型補完連携(LPU)による実需対応型供給体制を構築することであり、異業種垂直連携を行っている企業の機能を相互に補完し合うことで、企業の特性を伸ばし、グループ全体の①情報収集力、②商品企画力、③需要即応能力、④多品種・少量生産対応力等の向上を実現し、高級化、多品種・少量・短サイクル化に特色づけられる市場への対応を図ろうとするものである。

このためには、単に新鋭機器を導入するだけでは不十分であり、それらのハードを十分使いこなし、これを情報収集、商品開発、生産、物流、品質管理機能等に結び付けるソフトを確立することが重要である。

この実需対応型補完連携を実現することが出来れば、①需要予測のスパンが短縮化されるので、より正確な需要予測が可能となり、生産計画が適切になる。そのため、②余分な在庫保有を減少させることが可能となり、コスト低下を実現できる。しかも、③「売れるものを作る」というシステムが構築されるので、仮需に惑わされることなく生産できるので、売れ残りのリスクを軽減できる等の効果が期待できる。LPUによる実需対応型供給体制の構築は、アパレルメ

一カーへの脱皮を目指す自立志向型企业にとっては、緊急の課題である。

(1-2) 大手アパレルメーカー等のQRシステムに参加する

その第二は、大手アパレルメーカー等のQRシステムに参加することである。これには二つの形態が考えられる。

その一つは、単独に参加するものであり、自らグループ化する力がなくても、既存の取引ルート強化の一環として容易に取り組むことが出来る。大手アパレルメーカー等の実需対応型供給体制の一環に参加することが出来れば、①情報収集力や②需要即応力は急速に高まる。その前提として、③商品企画力や④多品種・少量生産対応力を強化することが必要である。

もう一つは上記の自立型企业の新グループが商品供給ルートの一環として、参加するものであり、アパレル産業ないしは繊維産業全体の連携の一環に加わることになるので、実需対応度は飛躍的に高まることが期待できる。

いずれの形態をとるにしろ、自己の役割を明確にし、それを遂行できる力をつけなければならない。例えば、多品種・少量生産への対応力が優れていれば、そのグループの必須の中核工場として、あるいは、商品企画力に優れていれば、必須の商品開発部としての役割を果たすことが出来る。逆に言えば、このような力あるいは特徴を持っていなければ、大手アパレルメーカー等の連携グループに参加することはできないであろう。したがって、自社の強みを表現できる特徴ある能力を身につけることが重要である。

4-2 消費者ニーズおよび親企業のニーズに対応する

(1) 自社ブランド商品を開発し、自立化を図る

消費者ニーズに応える最短距離は、自社ブランド商品の開発・販売である。消費者ニーズが多様化し変化が速い段階では、旧来の方法ではこれに適切に応えることはできないが、発想を変えて取り組みれば可能なことが多い。このことは新規の参入が可能であることを意味する。徳島県アパレル縫製企業が受託生産中心の経営から脱皮し、自立化を進めるチャンスがここにある。この機会をとらえて、果敢に挑戦しよう。

(2) 消費者ニーズを先取り出来る開発提案型企業を目指す

消費者ニーズの多様化、高級化、個性化に適切に対応するためには、その内容を出来るだけ正確に、迅速に把握する必要がある。そのためには、従来のように親企業や取引先企業に専ら依存するだけでは不十分である。アパレル縫製企業が自ら情報を収集することによって、他社に先駆けて、消費者の要求する商品を開発提供できるようになる。そのためには、情報収集体制を確立することが重要である。たとえば、大消費地である近畿圏や関東圏にアンテナ工房あるいはアンテナショップを設立すれば、そこでの消費者の反応や売れ筋情報を迅速に商品開発に活用することが出来るであろう。こうした努力は、販売力の強化となって実を結ぶだろう。

(3) 親企業のニーズを先取り出来る開発提案型企業を目指す

消費者ニーズの多様化、高級化、個性化に対応するため、アパレルメーカーでは、商品企画に重点を置いている。しかし、社内の企画開発スタッフには量的にも質的にも限界があり、不足をきたしている。そのため、相当部分を社外のデザイナーあるいはデザイン会社に依頼している場合が多い。他方、アパレル縫製企業は単に縫製を依頼され、その製品を供給するだけの場合が多い。ここにミスマッチが生じている。これをアパレル縫製企業側から解決できれば、自社の立場を強化できる。そのためには、なによりもまず企画開発力を強化することが必要である。そしてアパレルメーカーに対して企画商品を提案し、採用されるよう努力することである。すなわち、自社開発製品をOEM生産（相手先ブランドによる生産）する体制を作り、アパレルメーカーの必須の企画開発部の地位を獲得することが重要である。単なる縫製工場では付加価値を高めることが出来ない。むしろ、開発提案型企業として「商品開発機能を持つ縫製工場」あるいは「縫製工場付きの商品開発企業」を目指すべきである。これは、自立化志向型企業にとっては、販売ルートの拡大の一つとして期待できる。

(4) 共同開発体制を確立する

開発提案型企業を目指そうとしても、徳島県アパレル縫製企業の多くは、従来、専ら生産機能に特化してきた企業が大部分であり、開発のための要員や技術を欠いているあるいは不十分なものが多い。これらの企業では、一足跳びに、開発提案型企業に変身することは困難であろう。その場合には、当面、開発のために必要な経営資源を早急に蓄積するための努力が必要である。その一つは、開発力を持たない企業が集まって、開発部門を共同で持つことが考えられる。これはデザイナーの指導を共同で受け、費用負担を削減する等の緩い連携から始めて良い。しかし、本格的に取り組むのであれば、新構造改善事業として協同事業化を図ることが適切である。

第二には、親企業あるいは取引先のアパレルメーカーの指導を受けながら、開発機能を分担することから出発することも適切である。当初は、アパレルメーカーの要求を満たすことを目標として努力すれば、かならず開発に必要なノウハウや熟練を蓄積することが出来るであろう。この場合の目標は、機能分担によって相手先と対等に仕事を進められる真の共同開発の段階に達することである。

(5) 販路ルートを新たに開拓し、取引チャンネルの多角化を図る

下請企業が特定の親企業に依存することには、長短がある。受注量が安定する、開発・販売にエネルギーを割く必要がないこと等の長所があるが、反面、受動的になり、革新的行動を行わないようになる等の欠点がある。また、環境変化が激しい時代においては、親企業の側にも、業績の変化がある。少数の特定の親企業に依存しているは、親企業の経営悪化の影響をまともに受けることになる。特定親企業依存のマイナスを避けるためには、消費者ニーズに適切に反応している多数の取引先を持つことが必要である。

アパレル志向型企業にとっては、販売ルートの開拓は必須の課題である。いかに高感度・高付加価値な商品を開発しても、販路がなければ、無意味となる。

技術力が優秀であればあるほど、販売力の強化に努力すべき状況になっている。

4-3 生産システムを高度化する

生産システムの高度化は、実需対応型供給システムの構築が必要とされる今こそ、アパレル縫製企業にとっては真っ先に取り組まなければならない自明の前提である。

(1) 「自動縫製システム」を導入または部分的に活用する

「自動縫製システムの開発」は、アパレル縫製品の縫製工程を中心に、先端技術を導入して、自動化・省力化を実現し、多品種小ロット・短サイクル生産にフレキシブルに対応できるシステムを構築しようとする国家的プロジェクトとして進められたもので、1991年1月にその成果が公表された。システム全体としては、まだ未完成であるが、徳島県アパレル縫製企業としては、部分的にでも利用できるものがあれば、導入することが必要である。また、近い将来においてこのシステムが完成されるまでは、その技術の向上に関する情報に常に注意を払い、その成果を先取りする意欲を持って対応することが重要である。

自動縫製システムの概要は、次のとおりである。(自動縫製システム技術研究組合「自動縫製システム研究開発技術資料」)

①高速レーザー裁断サブシステム (縫製準備工程)

インテリジェント検反機、高速レーザー裁断装置

②フレキシブル・ソーイング・サブシステム (パーツ縫製工程)

付与情報認識装置、芯地代替装置、高周波誘導加熱装置、自動位置決め搬送装置、多機能縫製ステーション、自動ダーツ縫いステーション、自動パイピングステーション、自動ポケット付けステーション、自動形状検査装置、生産管理エキスパートシステム用ワークステーション、工程制御用計算機

③ハイテク・アSEMBル・サブシステム (組立縫製工程)

自動合せ縫い装置、オープニングシームプレス、複腕協制御型組立縫製装置、三次元縫製装置、下糸自動供給機能付き本縫ミシン

④三次元フレキシブル・プレス・サブシステム (仕上プレス工程)

(2) 生産技術の高度化を図る

(2-1) CAD システムを導入する

徳島県アパレル縫製企業の多くは企画・開発・設計機能を担当していないものが多く、したがって、CAD (Computer Aided Design) はまだ多く導入されている段階ではない。しかし、コンピュータの活用は、グレーディング工程から始まり、次第にマーキング工程まで進み、最近では感性や熟練に頼っていたパターンメイキング分野にも積極的に利用されつつある。

CAD 導入の効果としては、①設計工程が時間的に短縮化されるので、実需に対応した設計が可能になり、消費者ニーズの多様化に対応できる。②デザイナーや熟練者のもっている技術をコンピュータに記憶させることにより、多くの技術の統合による品質の向上が期待でき、また、③社内に技術を蓄積できる。④原材料の節約が出来る、などの効果が期待できる。

アパレル縫製企業として大きく前進し、付加価値を高めていくためには、CAD システムの導入が重要である。

(2-2) CAM システムの動向を注視する

CAM (Computer Aided Manufacturing) については、現段階ではまだ完全に実用レベルではないが、一部の企業では、積極的に活用されている。CAD でマーキング・データが作成され、CAM の自動裁断システムにデータとして送られ、設計と裁断が連続化される段階になりつつある。近い将来の課題として、CAM システムの構築は重要な課題となるから、今から検討を進める必要がある。アパレル縫製業界は、将来的には、CIM (Computer Integrated Manufacturing) を展望しており、自動化への動向に目を離すことは出来ない。

(2-3) メカトロニクス機器を導入する

縫製工程では、10 数年前にエッジシーマが発売されて以来、数多くのメカトロニクス機器が開発されてきた。マイコンの低価格化にともない、これらの

機器の価格は低下しており、普及に拍車を掛けている。近年の熟練者の不足に対応できるように、初心者でも簡単に使用出来るものもある。工程の変更、素材の変化にも容易に対応でき、段取り替えもオペレータが簡単に行えるものもある。また、1人のオペレータが数台のミシンを利用する際にも便利である。省力化機器、自動機の導入は必須である。

(2-4) 工程間搬送システムを導入する

パーツの工程間の移動・搬送は早くからマテハン合理化の対象となり、省力化が進められている。

まず、工程間の搬送では、多品種少量生産に対応するものとして、ハンガーシステムが優れた成果をあげている。ハンガーシステムは、自動搬送機能を中核に、ハンガーのパーツ搭載機能、縫いステーションへのハンガー自動供給機能、バイパス機能などを合わせ持ったシステムである。このシステムでは、1着分の身頃と部品パーツが1本のハンガーに搭載され、作業者の手元に搬送される。作業者は、移動することなく、ハンガーに吊したまま縫製作業を行うので、能率が向上する。搬送にともなう部品の汚れ、キズが生じにくい。各パーツは投入時にハンガー単位で管理されるので、サイズ違い、色違いなどの誤りがなくなる。生産は投入順に行われるので、工程管理が容易になる。ハンガー投入時に、多品種少量生産に対応できる、などのメリットがある。実需対応型の生産システムの一環として必須のものである。

素材および製品の保管との関係では、自動倉庫、搬送ロボットなどの活用が考えられる。

4-4 生産管理技術の改善を進める

(1) 前工程の合理化に取り組む

生産の合理化は、縫製工程の機械化等による合理化につきるものではない。このようなハードの側面は多くの企業で均質化することが多く、むしろソフトの側面に経営力の相違があらわれる。特に、縫製の準備工程での段取りの適切

さが生産性の向上に大きな影響を与えている。また、副資材の調達も重要である。それぞれのステーションに、ジャストインタイムで搬入されるよう工夫することが重要である。

(2) 生産管理情報システムを構築する

生産管理に必要な情報は、工場内だけで発生するのではない。徳島県アパレル縫製企業の多くは複数の取引先から受注しているため、外部からの情報は複雑多岐であり、これが工程混乱の原因になることが多い。これを改善するためには、リアルタイムの進捗管理や納品管理が可能な、かつ、きめ細かく質の高い計画業務が可能な情報システムを構築すべきである。

4-5 人材の確保および育成を図る

(1) 地域社会における産地ステータスの向上を図る

労働力不足は、製造業全般においてみられるが、特に「3K」(汚い・暗い、きつい・厳しい、危険)のイメージの強い業種、例えば、建設業、鋳造業、テキスタイル産業(織物・編物製造業、染色整理業)などで顕著である。アパレル縫製業においても、大都市圏から地方への工場移転や発注増加などが行われていたが、地方においても近年労働力不足が目立ってきた。徳島県においても例外ではない。徳島県アパレル縫製産地が、「21世紀の生活文化を創造し、ゆとりと豊かさに満ちた国民生活の実現に貢献する、活力あふれるファッション産業」の一環を担うためには、人材の確保・育成は最も重要な課題の一つであり、その出発点である。将来ビジョン実現への努力や産地アイデンティティを構築する活動を通じて、地域社会におけるアパレル縫製業のステータスの確立・向上を図り、人材吸引力の基盤を確立しなければならない。このような前提を確保できなければ、以下の具体的・個別的な対応も、その効果が期待できないであろう。

(2) 賃金の改善を進める

豊かな社会においては賃金はもはや動機づけ要因としては機能しないという見解もあるが、しかし、賃金はゆとりのある文化的な生活を進めるための基本的な前提として、常に求められている。徳島県アパレル縫製業は、地域の中核産業として、他産業と比較して見劣りのしないかまたはそれ以上の賃金を支給できるよう努力することが、必須の課題である。

また、昇進制度、資格制度、自己申告制度などを整備して、能力評価を適正に行い、賃金に反映させることも重要である。

(3) 労働時間の短縮（時短への対応）を図る

人々はゆとりのある豊かな生活を進めるために、職場でのゆとりを求めている。徳島県アパレル縫製企業は、他産業に先駆けて、労働の量重視から質重視へと発想の転換を進めるべきである。時間当りの生産性または時間当りの利益の向上を重点課題とし、高付加価値商品の生産を進める等の努力を行い、労働時間の短縮を推進すべきである。これが人材確保のための基本的な前提である。

ただこれはアパレル縫製企業側だけでは困難な面もあり、業界全体での対応を図る必要がある。また、アパレルメーカーや納入先の理解、協力を得るための努力が必要である。

時短を制度的に裏付けることも必要であり、閑散期における長期休暇制や週休3日制の導入も検討すべきである。

(4) 職場環境の改善を図る

職場環境はそこで働く人々が強い関心を示しているものの一つである。工場においては快適な作業空間の整備、特に、3Kの解消に務めることが必要である。そのためには、メカトロ機器の導入およびそれに伴う工程の見直しを進め、近代的な工場とすることも必要である。

(5) 福利厚生施設も整備を進める

大企業と比べて大きく劣っているものに、福利厚生施設の整備がある。しか

も、施設等のハード面のみで対応しようとする、無理と諦めがでてくる。現代では、従業員がゆとりや余暇を活用するさいに、ソフト面で支援できる工夫をすべきである。

(6) 女性および高齢者を活用する

女性は縫製工場では中心戦力となっている。しかし、女性の潜在労働力人口はきわめて多く、非労働力人口2,664万人のうち、787万人が就業希望を持ち、そのうち、「条件に合う仕事があれば、すぐに仕事に就ける」とするものが72万人に達している(労働省「労働力特別調査」平成元年2月)。このような状況を見ると、まだまだ女性を活用することが可能である。縫製工やパタンナーの拡充のみならず、最近では、CADシステムの担当要員として重視されている。

四国は全国一の高齢地域であるから、高齢者の活用を積極的に進めることにより、優れた人材を得ることが出来る。そのためには定年の延長、賃金体系の見直し、作業方法の改善などが必要である。

4-6 情報の受信・発信を促進する

(1) 消費者・アパレルメーカー・アパレル縫製企業の間を結ぶ情報ネットワークを構築する

情報は経営活動の全ての面で必要であり、また、そこで発生する。生産が行われるためには、何を・どれだけ・いつまでに・いくらで作るかという情報を与えなければならない。この情報は企業内だけで得られるものではなくて、消費者などの外部からの情報をできるだけ速く受信し、活用しなければならない。また、企業内部で発生した情報をできるだけ速く消費者に発信しなければならない。アパレル縫製企業は、作ったものを売るのでなく、売れると思われるものを作るのでもなく、消費者がなんらかの情報を発信し、それに基づき生産が行われる段階が来ている。

そのためには、消費者—アパレルメーカー—アパレル縫製企業の間を結ぶ情

報ネットワークを構築することが重要である。

(2) 外部の情報ネットワークを活用する

中小企業が情報ネットワークを自ら構築するのは困難な面もあるので、その場合には、外部の情報ネットワークの活用が重要である。例えば徳島県中小企業振興公社中小企業情報センターは、ホストコンピュータを導入し、それを核にして県内外にデータベースとのネットワークを構築している。外部情報ネットワークを情報受信、情報発信に活用しよう。

(3) SIS を構築しよう

戦略的情報システム(SIS: Strategic Information System)は、企業の内外で発生する変化に対して、企業を適応させるために、経営目標や経営戦略を再設定あるいは変更するために必要な情報を収集提供する情報システムであり、コンピュータに支援されている。しかし、中小企業にとっては、ハードの導入よりも、この考え方を取り入れることが重要である。必要な情報に常に目を配り、アンテナを高め、環境変化に挑戦する体制を作ろう。

4-7 国際化に対応する

(1) 輸入品との差別化を進める

NIES 諸国や中国等からのアパレル製品の輸入が増大しているし、今後もアパレル産業の発展に重点をおく国々が増加することが予想されるから、輸入品との国内市場での競争はますます厳しくなることが予想される。しかし、労務コストに格段の差があるため、定番品においては、価格競争は一層厳しくなる。しかし、国内市場には、高感度・高付加価値商品の大きな市場があるから、これら製品に重点をおくことによって、輸入品との差別化を進める必要がある。

(2) 海外生産に取り組む

大手アパレルメーカーは、低コストを求めて定番品を中心に海外生産の比重を高めている。徳島県アパレル縫製産地においては、一部の企業が取り組み始

めに過ぎない。海外生産の第一歩は委託生産である。これは資本投資を伴わないため危険度が低く、技術指導以外は現地での直接の生産活動や管理活動もないので、進出は比較的容易である。しかし、品質の確保、納期の遵守などで大きな限界がある。

第二は、資本の直接投資を行い、合弁企業または海外子会社を設立するものである。これは、資本投資の負担と危険を伴うが、直接に生産活動や管理活動を行うので、品質、納期等の面でのトラブルは減少できる。しかし、人材の派遣、現地活動のノウハウなどの蓄積が必要である。

海外生産は、現時点では、海外の低労務費の利用による製品原価の低減、および、国内の労働力不足による製造量の不足への対応のための方途としての意味を持っている。しかも、将来的には、海外現地での開発・設計も実用レベルに達することが予想される。

したがって、海外生産は企業の生き残りのための一つの有力な手段である。そのためには、資本、人材、海外活動のノウハウ、異文化への適応力などの経営資源の蓄積を進める必要がある。

4-8 グループ化により構造改善を図る

(1) 実需対応型補完連携(LPU)を推進する

実需対応型補完連携(既述)は、グループ化して異業種垂直連携している企業が、それぞれの企業特性を伸ばし、機能を相互に補完し合うことによって、グループ全体としての情報収集機能、商品企画機能、多品種少量対応機能などの経営能力の向上を達成しようとするものであり、構造改善事業として推進できる。

(2) 共同計算センター・共同CADセンター等を設立する

個々の企業では常時使用されない機能については個別に運用することは無駄である。また、人材等の資源蓄積の乏しい部門については、不完全なことしかできない。このようなものについては、複数の企業がグループ化して行えば、人的にもコスト的にも効率的である。たとえば、事務処理・計算処理・伝票処

理部門を共同化すれば、「共同CADセンター」を設立できる。また、CADシステムを共同で購入し、活用する「共同CADセンター」の設立も有効である。

4-9 異業種交流と融合化を進め、外部経営資源を活用する

(1) 異業種交流組織に参加する

自己の経営資源の不足を外部経営資源で補うきっかけを異業種交流は与えてくれる。同業者間では得られない発想やアイデアを交換し合うことは、経営能力の向上にとって重要である。

(2) 融合化を進める

融合化とは、異なる業種の複数の企業が、環境変化に適應するために、各自の得意とする経営資源（技術やノウハウ）を持ち寄り、融合させることによって、経営能力の向上を図り、新製品の開発や顧客の創造を可能にしようとする試みである。これは、従来の同業種の結合が規模の経済を獲得しようとするのに対して、異質の経営資源を結合させることにより、範囲の経済を獲得しようとするものである。明確な特定の目的を持ち、危険負担を伴う点で、異業種交流段階とは質的に異なる。

中小企業は人的資源や資金面に限界があるため、オールラウンドに経営力を高めることは困難が多い。新製品の開発が思うように進まないとか、開発は出来ても加工精度が高まらないとか、優れた製品を開発出来ても思うように売れないなどという悩みはよく耳にする。しかし、それらの企業も他のいくつかの経営力に限定すると、優れた力を持っていることが多い。それゆえ、優れた力を寄せあい、不足する力を補い合うと、全体としては大きな力となり、優れた経営力となる。融合化組織への参加は、このように外部経営資源の活用という意味を持つことを、中小企業者は認識し、これを有効に利用しよう。中小企業は、経営力を相互に補完し合えば、強くなることを認識すべきである。

研究開発段階の融合化は、メンバー各社が自社単独では開発のための経営資源が不足しているが、得意とする技術やノウハウを持ち寄って、新製品や新技術の開発を可能にしようとするものである。したがって、連携の核は、メンバ

一各社の固有な技術およびノウハウである。すなわち、基本的には、新製品開発の場合には、開発型企業の連携が望ましい。また、生産技術の開発の場合にも、意欲的に技術革新に取り組む企業の連携が望ましい。

市場開発段階の融合化は、個々の企業の経営力のみでは販売機会の獲得に大きな限界がある場合に、それらの企業が得意とする販売力・受注力、商品開発力、生産技術、生産設備、管理力などを持ち寄り、それらを結合することによって、顧客を創造しようとするものである。したがって、研究段階とは異なり、極めて多様な連携が可能であるが、典型的には、商品開発力はあるが販売力を持たない（の弱い）製造業者と、販売力はあるが商品開発力を持たない（の弱い）製造業者あるいは販売業者との連携が有効である。

このタイプのうち、共同受注型は、主として製造業者が連携して、生産機能・倉庫機能・販売機能などを持ち寄り、1社では困難な製品の生産を可能にして、受注機会を拡大しようとするものであり、したがって、メンバーが分業的協業として経営資源を結合する度合いが強いほど、多くの成果が期待できる。すなわち、この融合化組織の成果は、参加企業の日々の経営活動に直結していることが特徴である。

徳島県アパレル縫製企業もこのメリットを十分に活用しよう。LPUもアパレル関連の異業種が結合する意味では、融合化である。

（3）アワードとの連携を進める

アワードは、徳島県の木工業界のデザイン指導を目的として設立された。その指導によって、新しいデザインの新製品の展示会を開催し、好評を得ている。最近では、異業種の指導にも取り組み始めたので、ファッション産業である徳島県アパレル縫製企業もアワードの指導を受け、新しい開発型企業への道を歩もう。

4-10 公的機関との連携を図り、助成を活用する

経営資源の乏しい中小企業にとっては、公的機関を外部経営資源として位置づけ、それらとの連携を図り、助成を活用することは非常に有効である。

(1) 徳島県経済労働部

商工振興課は、地場産業の振興、下請中小企業の振興の担当であり、各種助成施策の利用に関して積極的に活用すべきである。経営指導課は、中小企業の経営診断・指導、設備近代化資金の貸与等を担当しており、日常的な接触が有効である。観光物産課には、各事務所でのアンテナショップ的な機能を期待できる。職業安定課、労政訓練課には、労働力の確保・育成について支援を求められることが出来る。

(2) 徳島県工業試験場

徳島県工業試験場は、地場産業の技術水準の向上・発展のため、各種の試験研究を行うとともに、企業の要望に応じて技術相談や分析試験などを行っている。繊維工業科では、縫製品の縫製加工技術や生産工程の管理技術に取り組んでいる。また、最近では、生産工程の合理化・省力化を進めるため、マイコン・パソコンの利用によるFA化・メカトロニクス化の研究を進めている。徳島県アパレル縫製企業は、繊維工業科の適切な指導を受けることが有益である。

(3) 徳島県中小企業振興公社

徳島県中小企業振興公社の活動のうち、徳島県アパレル縫製企業は設備貸与事業、下請振興事業、情報化事業などを活用できる。設備貸与部では、設備投資が必要な中小企業者に代わり、公社が機械設備を購入し、長期かつ低利の割賦で譲渡し、または、貸与している。下請振興部では、受注者および発注者の登録を受け、希望があれば、適当な取引先を斡旋している。共同受注グループの育成や自立化推進研究会を組織し、意欲を有する企業のネットワーク化をはかり、その活動を促進している。中小企業情報センターでは、中小企業事業団とのオンライン化による同事業団の蓄積している約22万件の文献情報の検索サービスのほか、各種データベースからの科学技術情報・企業情報等の検索サービスを行っている。将来的には、ホストコンピュータを核にして、企業との情報ネットワークを構築する予定である。

(4) 徳島県中小企業団体中央会

徳島県中小企業団体中央会は、中小企業等協同組合法に基づき、組合の指導・連絡機関として設立されているもので、組合の設立・運営等の全般にわたり、支援している。特に、活路開拓指導事業、労働問題・公害問題等に関する相談業務等について、中小企業アパレル縫製工業組合として、協力し、活用することが有益である。

5. 徳島県アパレル縫製産地の課題

5-1 産地のアイデンティティを再確立する

徳島県アパレル縫製産地は、豊富で良質の労働力を武器として、アパレル縫製品の生産基地として成長してきた。しかし、労働力の不足、消費者ニーズの多様化・高感性化、輸入品との競争の激化など、環境変化が急速に進んでいる。したがって、産地は、ファッション化商品を開発し、クイックレスポンス体制を構築するなどの努力を進め、大きく変容しようとしている。すなわち、産地は、こうした努力によって、産地としてのアイデンティティを再び確立し、成長しようとしている。産地のこの新しい変容を内外に宣言し、知らせることが、新しい変化をさらに促進することになる。

(1) 消費者へアピールする

徳島県アパレル縫製産地は、縫製品の単なる生産基地ではなく、高感度・高付加価値商品の開発供給をめざしている。特に明石大橋架橋が完成すれば、近畿圏の郊外として、生活面でも観光面でも、交流は活発になる。アパレル縫製品は使用される所で作られることが理想とすれば、徳島県はそれに一步近づくことになる。消費者、特に、近畿圏の消費者にこれをアピールし、需要の促進を図ることが重要である。そのためには、徳島市を現代感覚にあふれた、感性の高いファッション都市にする必要がある。ファッション都市においてこそ、最高のファッション製品が作られる。徳島県アパレル縫製産地は、徳島市のフ

アクション度を高めるような施策や活動が進められるよう、関係方面に働きかけることが重要である。

(2) アパレルメーカーへアピールする

徳島県アパレル縫製産地ではいま高感度・高付加価値商品の供給体制が確立されつつあることを、アパレルメーカーに理解させ、認知させるための活動を進める必要がある。産地の新しい変化が認知されれば、新たな取引関係が広がるであろう。

(3) 地域社会へのアピール

地域社会との連携の再構築は、最も重要な課題の一つである。徳島県アパレル縫製産地は高感度・高付加価値商品を生産することによって、人々の生活文化の向上に貢献していることを、したがって、そこで働くことは感性を発揮でき生きがいがあることを、地域社会へアピールすべきである。このことが認知されれば、雇用の促進等の効果が期待できる。地域社会と連携したイベントなどが必要である。

5-2 産地のインキュベーター機能を活発にする

徳島県アパレル縫製産地において、個々の企業が直ちに実需対応型補完連携(LPU)を構築しようとしても、経営資源の蓄積の不十分な企業が多いため、困難も予想される。そのため、徳島県アパレル縫製工業組合は、LPUを構築しようとする組合員の努力を強力に支援すべきである。

そのためには、LPUの構築を促進するための共同事業として、組合員の意識改革、人材の育成、情報の収集・提供等を行うと共に、設備近代化など各種助成事業の手続きの指導等を行うことが重要である。

また、アパレル産業ないし繊維産業の全国的な動向・実態を適時把握し、提供すると共に、外部組織との交流の場を設定して、組合員に刺激を与えることが重要である。

5-3 工業組合の一層の活性化を図る

徳島県アパレル縫製工業組合は、つねに活路開拓事業、雇用促進事業、人材育成事業等に積極的に取り組んできた。しかし、新しい環境変化に対応するためには、活動の一層の活性化が必要である。当面、部会活動の強化が望まれる。例えば、品種別部会（例えば、外衣・中衣・下衣、紳士・婦人・子供・スポーツ、ファッション品・定番品など）、地域別部会、課題別部会（LPU、製品開発、生産システム、雇用促進、人材育成、販路開拓など）などの活動を再編成・強化し、組合員の要求にきめ細かく対応すべきである。

また、青年部を設置して、若手経営者ないし後継者の主体的な活動を促進し、産地の将来の人的な基盤を早急に確立することが、重要である。

5-4 起業者精神の発揮を促進するための雰囲気作りを進める

徳島県アパレル縫製産地は加工型産地として発展してきたため、ややもすれば受動的となっている。しかし、環境変化の激しい時代では、受動的な対応のみでは大きな限界がある。LPUの構築、自立化への努力など積極的な経営が期待される。工業組合は、起業者精神発揮のための基盤を整備すべきである。