

衣料品縫製業をめぐる諸変化と 地域別事業展開の諸特性



加藤 秀雄
(埼玉大学名誉教授)
埼玉学園大学特任教授

< 要 旨 >

わが国のアパレル産業において製品生産を担ってきた縫製業は、バブル経済期をピークに縮小基調に突入し、それが今日まで続いている。実際、2018年現在の衣服製造業（工業統計による）の従業者数は、10万人弱と、91年の60万人強に対して15.7%という水準に沈み込んでいる。また、国内市場に投入する国内生産品を数量割合でみると、1割を割り込むなど、厳しい状況が続いている。

こうした事態をもたらした最大の要因は、わが国アパレル産業の製品生産が国内から海外に向かっていったことである。この海外生産については、前史としては60年代の総合商社による第三国生産事業や、70年代の国内市場向け製品生産事業への転換などがあげられるが、国内生産に多大な影響を及ぼしたのは、90年代における総合商社、繊維専門商社、アパレル企業などによる中国を焦点とした海外生産の本格化に求めることができよう。

この点、縫製業の中国進出は、事例で取り上げる岐阜の株式会社サンテイの85年の合弁会社設立が最も早いといわれているが、90年前後から多くの縫製業によって取り込まれていくことになる。しかし、2000年代に入ると、総合商社や繊維専門商社などの海外製品生産（OEM）事業の下でのローカル企業の台頭により、わが国縫製業の海外工場は、縮小、撤退を余儀なくされていったのである。

本稿は、こうした国内外をめぐる経営環境変化の中で、今日なお事業を継続している縫製業の事業展開を紹介することを通じて、今後の国内外での発展可能性を探ることを目的としている。海外生産の事例としては、先進的に取り組んでいった岐阜縫製業の2社と、岐阜以外での海外生産に踏み出している1社を、国内生産の事例としては、国内生産縮小を背景に高級品を手がけると共に一定の生産力を備える地方圏立地の3社を、また、高級品、小ロット対応の大都市圏立地の4社を取り上げている。そして、最後に、これら事例企業にみられる事業展開の特性を整理しているが、その整理は個々が手がけている製品領域の違いや、存立条件の違いから、すべての縫製業に妥当するものではないことを断っておきたい。

目次

1. 国内生産の拡大・縮小期における諸変化
 - (1) 国内生産拡大期における諸変化
 - (2) 国内生産縮小期における諸変化
2. 事例企業にみる地域別の事業展開
 - (1) 海外における縫製業の事業展開
 - ① 岐阜縫製業の海外展開事例
 - ② 他地域の海外展開事例
 - (2) 地方圏立地縫製業の事業展開
 - ① 地方圏縫製業の事業展開事例
 - ② 地方圏分工場と東京本社役割
 - (3) 大都市圏立地縫製業の事業展開
 - ① 高級市場で存立する東京縫製業
 - ② 高級品対応と多様な大阪縫製業
3. 縫製業の事業展開の諸特性と今後

現在、日本国内の衣料品市場では、輸入品が溢れている。その大半は、総合商社、繊維専門商社、原系メーカー系商社、そして小規模なOEMメーカーなどによる海外製品生産(OEM¹) 事業によって生産されている衣料品である。戦後、衣料品の製品生産を担う縫製業は、既製服化、ファッション化の進展を背景に、全国的な広がりの中で生産力を拡大してきた。そして、バブル経済のピーク時でもある91年頃の衣服製造業の従業者数²は、627,100人にも達していたのである。しかし、現在では98,561人(91年比、15.7%)に縮小すると共に、国内市場への投入数量ベースでは1割を大きく割り込んでいる³ことから想像できるように、縫製業は厳しい経営環境の中での事業展開を強いられてきた。

一方、海外に活路を求めていった縫製業も、2000年代に入ると、中国ローカル企業のコスト優位だけでなく、品質向上の前に、縮小、撤退を余儀なくされていくのであった。今日では、

規模縮小しての中国に加え、ASEAN、南アジアへと地域的広がりをみせているが、それらを展開している大半は、有力縫製業に限定されていることが指摘できよう。

本稿は、こうした国内外をめぐる厳しい経営環境変化を経ながらも、今日なお事業を継続しているだけでなく、衣料品生産の場面で重要な役割を担い続けている縫製業がどのような事業展開に取り組んできたかを、国内生産の拡大期と縮小期における諸変化を整理した上で明らかにすることを目的としている。この場合、時代の困難を乗り越えてきた縫製業を可能な限り取りあげたいが、紙幅の関係から有力企業に限定せざるを得なかったことを断っておきたい。

1. 国内生産の拡大・縮小期における諸変化

わが国縫製業の多くは、国内生産の縮小期の中で、事業継続の断念や事業縮小、あるいは海外生産に活路を求めるなど、厳しい経営判断

1 業界では、OEM (original equipment manufacturing) と呼び、衣料品の生産を受託する事業を指す。受託後、商社等は、海外ではローカル、日系、自社資本の縫製工場を組織し、製品生産を管理する。一般的なOEMと比べると、生産管理に重心を置いているという違いが認められる。

2 工業統計調査(産業編)の衣服製造業(外衣・シャツ、下着)、織物製とニット製の従業者数の合計である。ただし、これらは、本稿で取り上げている縫製業が占めているのではなく、アパレル企業の自社の縫製工場も含まれている。たとえば、学生服アパレル企業の多くが、自主工場を備えているのも、統計上では、下請けとしての縫製工場度同様に、衣服製造業に分類されている。

3 著者の推計による。加藤・奥山(2020)49頁。

が求められてきた。この点、縫製業の今日の困難の理由を、国内生産縮小、言い換えると海外生産品の国内投入に多くを求めることができるが、それは拡大期を含めた様々な変化が複雑に絡み合った結果であることも忘れてはならない。

(1) 国内生産拡大期における諸変化

戦後のわが国の衣料品生産は、商社・紡績・元請け・縫製業といった一連の輸出衣料品の生産流通組織の成立発展⁴と、60年代から本格化する既製服化、ファッション化を背景に、その製品生産部門として専業化された縫製業の成立発展、さらには70年代、80年代を通じての全国的な広がりの中で進められてきた⁵。

こうした国内生産拡大期を困難として位置づけることに違和感があるかも知れないが、バブル経済のピーク時である90年、91年頃の国内生産量は、国内市場投入の75%⁶ほどに減少するなど、海外生産品の輸入量が着実に増えていたことに注目しなければならない。ここでは、こうした結果と深く関わる諸変化を、次の三つに集約しながらみていくことにする。

一つは、縫製業の「人手確保難と低賃金構造の進展」についてである。戦後の衣料品生産は、スーツ等の紳士服や各種制服、メリヤス（ニット）製品などを除き、家庭内で行われることが大半であった。それはある意味、和装の着物の仕立てが、家庭内で行われていた延長上に

位置づけられるのかも知れない。この点、既製服が広く普及していない時期である55年は、衣服製造業の従業者数が146,057人⁷であったが、洋裁学校に通う人数が50万人⁸に達していたように、家庭内での洋服仕立てから工場生産への人的資源が国内に広く備わっていた時代でもあった。続く60年代、70年代の既製服化と婦人服を中心としたファッション化の進展を背景とした生産拡大は、大阪、東京、愛知・岐阜（名岐地区）などの大都市圏とその周辺地域や影響地域、さらには生地産地などを焦点に進められてきた⁹。そして、80年代には、生産力拡大と人手確保を背景に、中国、四国、九州の縫製業の多くが大阪アパレル企業に、関東、東北などの縫製業の多くが東京アパレル企業に組織されるという構図を一段と明確にしていったのである。

一方、総合スーパーなどの量販店向けの衣料品を数多く扱っていた名岐地区のアパレル企業と取引していた岐阜縫製業は、東京、大阪のアパレル企業の傘下にあった縫製業に比べ厳しい加工賃の下での量産体制を国内で整えることが難しくなるとの危機感を70年代という早い時期から持っていたようである。この岐阜縫製業の危機意識が、80年代中頃からの中国進出につながったともいえよう。

このように国内における人手確保難は、大都市が地方に比べ厳しく、また製品分野では量販店向け製品生産の縫製業が、高級品に代表さ

4 東洋棉花の香港展開については、香港に拠点を構えたこと、香港縫製業を組織しての衣料品生産に踏み出していったことを豊通ファッションエクスプレスから聞き取ることができた（2018年9月27日訪問）。東棉（1960）222頁、輪縫連（1976）36-39頁、鐘紡（1988）611-616頁、富澤（2018）83-111頁、に詳しい。

5 加藤・奥山（2020）70-79頁。

6 わが国においては戦前、戦後直後を通じての輸入品は、舶来品と呼ばれていた超高級品であるが、その数量割合はほんのわずかでしかない。

7 「工業統計調査」より、うち織物製衣服製造業は97,322人、メリヤス製は生地製造業を含み48,735人。

8 ちなみに、47年は45,000人、49年は20万人を数えていた。東京プレタポルテ50年史（1982）192頁。

9 縫製業の全国的な広がりについては、加藤・奥山（2020）70-79頁、を参照されたい。

れる百貨店向けの製品生産の縫製業よりも加工賃が低く抑えられていたという違いを背景にしていた。

加えて、60年代から80年代にかけての生産拡大に向けた全国的広がり、アパレル産業だけでなく、自動車、電機に代表される機械産業一般に広く取り組まれており、それら産業との人手獲得競争が激化していたこと、またその競争を勝ち抜くだけの賃金水準を用意することができなかった縫製業という関係の中で理解されなくてはならないだろう。

二つは、縫製業が備える「生産関連技術領域の変化とその影響」についてである。ここでは、パターン製作、裁断加工、縫製加工のうち、パターン製作に焦点を当て、その喪失の影響を理解していくことにする。今日では、大都市、地方の有力縫製業において、自社内にパターンを抱えての差別化に踏み出しているケースが散見されるが、60年代、70年代、さらには80年代と続く国内市場の拡大期における縫製業の多くは、縫製加工技術の向上と生産力拡大を強く求められたこともあり、パターン製作から距離を置いていったようである。必ずしも、パターン製作の有無を縫製業がアパレル企業の下請工場に位置づけられた直接の要因だとはいわないが、自律的展開の制約につながったのは間違いないだろう。

三つは、「縫製業の海外との関わり方」についてである。90年代以降の国内生産縮小時代と異なり、70年代、80年代を通じての商社、アパレル企業の海外製品生産事業に、縫製業

が主役ではなく、生産技術指導の役割を担わされていたことがあげられる¹⁰。この国内生産が優越的な時代における海外での技術指導を当事者である縫製業は、ビジネスの一つとして捉えるに過ぎず、それが将来の競争相手を育てることに繋がると思いが及ばなかったようである。

(2) 国内生産縮小期における諸変化

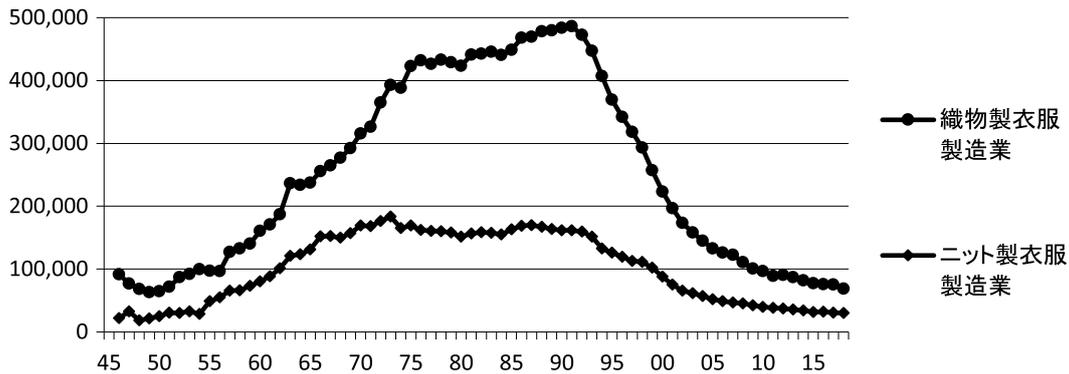
バブル経済の崩壊によって、アパレル産業は変革期を迎えていくことになる。その一つは、量販店市場への衣料品投入が、圧倒的に海外生産品に切り替わっていったことである。それは、量販店市場に向けて、総合商社をはじめとする商社等、アパレル企業、縫製業を焦点とする海外生産が本格化することで進展したといっても過言ではない¹¹。その後、徐々に、あるいは急速かを正確に示すことはできないが、百貨店向け製品領域にも海外生産品が投入されるなど、国内縫製業をめぐる経営環境は悪化していったのであった。ここでは、海外生産品の拡大が、縫製業の経営にどのような変化をもたらしたかを、次の三つに集約しながらみていくことにする。

一つは、「国内生産縮小による縫製業界の縮小と取引競争の激化」についてである。図-1は、衣服製造業の従業者数の推移を示したものである。図からは、バブル崩壊以降、業界規模の縮小が著しく、多くの縫製業が市場からの撤退を余儀なくされたであろうことが想像できよう。この縮小期では、加工賃低下が厳しさを増

10 加藤・奥山 (2020) 15-18頁。

11 加藤・奥山 (2020) 18-22頁。

図-1 衣服製造業の従業者数の推移



注:単位は、人。従業者数は、1946年以降を表示している。46、47年は職工5人以上、48、49年は工具5人以上、50年、51年は従業者4人以上、52年以降は全数(ただし全数調査年以外の年については、工業統計調査で公表されている推計値を採用している)。また、ニット製衣服製造業の55-84年については、生地製造業を含んでいる。
資料:『工業統計調査表』各年版、『経済センサス』11年、15年版、より作成。

していったのである。また、企業間のみならず地域間の競争が、高級品領域をめぐり激化していったことはいうまでもない。さらに、従業者数の減少と人手確保難の下での外国人労働(旧研修生・現実習生)依存が強まっていくが、それは今日に至るまで続いていることが指摘できよう。

二つは、「海外での経営環境の変化」についてである。中国進出が本格化した90年代、あるいはもう少し前の80年代後半に、海外生産に踏み出した縫製業は、今なお海外事業を継続できているのであろうか。残念ながら、多くの縫製業が撤退を余儀なくされるだけでなく、廃業という道を辿っている¹²。また、今なお中国生産を維持している縫製業といえども、かつての生産規模からすると大きく縮小した状況下に置かれている。たとえば、千人単位の大規模工場をいくつも展開していた岐阜の縫製企業群は、企業個々でいうと1工場、100人単位の規

模にまでに大半が縮小している¹³。

こうした背景には、アパレル企業の製品生産を請け負う海外製品生産(OEM)事業を拡大してきた総合商社等が、日系縫製工場から、コスト面の優位性だけでなく品質を向上させてきたローカル企業との取引に向かったことがあげられる。この点、中国で今なお生産工場を維持している縫製業の大半は、商社依存ではなく、自らがアパレル企業、各種小売業との直接取引などを継続している企業に限定されていることに留意しておきたい。

また、2010年代には、日本アパレル産業は、尖閣諸島問題を背景とした中国生産の不安定な政治情勢を背景に、ASEAN、南アジアなどを焦点としたチャイナプラスワンという調達体制の見直しなど、一段と多様化していくことになる。この点、そうした時代の変化の前に、ASEANに進出していたのが、中国で先行的に大規模生産体制を整えていた岐阜の縫製業で

¹² 岐阜婦人子供服工業組合によると、岐阜から中国に進出した30から40社に及ぶ企業のうち、現在残っているのは5、6社程度という。2017年7月14日訪問。

¹³ 加藤・奥山(2020)20-21頁。

ある。これは事例で取り上げる2社に共通した取り組みといえよう。

三つは、取引先である「アパレル企業との取引関係の希薄化」についてである。この希薄化は、アパレル企業が、製品生産に関して、海外生産を大半とする時代への歩みの過程で、OEM事業を展開する商社等に依存してきたことが要因の一つにあげられる。もちろん、今なおアパレル企業と直接取引するケースもみられるが、アパレル企業とは生地品質、パターン、縫製技術などの専門家レベルのやり取りができなくなってきたことを指摘する縫製業も少なくない。こうした変化は、アパレル企業が製品企画、製品生産よりも製品販売体制の強化に取り組まざるを得ないところまで経営が追い込まれてきたことも一因と考えられる¹⁴。すなわち、卸売業としてのアパレル企業は、主要販売先である百貨店、量販店などの衣料品売上高の激減や、自社による製品企画、また商社等の企画提案を含めたODM¹⁵製品を受け入れている製造小売業（SPA¹⁶など）やセレクトショップ、そして量販店などの小売構造の変化の前に、業績の悪化が続き、その対策に追われていったのである。

これに対して、国内生産において縫製業との関係を深めているのは、商社等である。かつては生地供給、金融支援などの役割にとどまって

いたが、海外での製品生産事業を手がけてきたこと、国内生産量の減少でアパレル企業の製品生産機能が低下してきたこと、また製品企画に踏み出してきているSPAやセレクトショップからの国内生産委託が増えてきていることなどを背景に国内生産により深く関わるように変化しているといえよう。

2. 事例企業にみる地域別の事業展開

こうした諸変化の下で、わが国縫製業はどのような発展の場を築いてきたのか、また築こうとしているのであろうか。ここでは、海外に生産拠点を求めていった縫製業、地方圏で生産体制を整えてきた縫製業、そして大都市圏に立地する縫製業の事業展開を事例企業を通じて理解していくことにする¹⁷。

(1) 海外における縫製業の事業展開

先に指摘したように縫製業の海外との関わり
の契機は、商社等の第三国生産事業が国内市場向け生産事業へと転換させたことに求めることができる。このときの縫製業の役割は、あくまでも商社等やアパレル企業の海外製品生産を技術指導により支援するというものであった¹⁸。この点、縫製業の主体的かつ本格的な海外進出、とりわけ中国進出は、85年の岐阜のサンテイ（当時は、サンテイ衣料）であるといわれて

14 加藤（2020）、参照されたい。

15 業界では、企画から生産までの受託を、ODM（original design manufacturing）と呼んでいる。多くのアパレル企業などは、商社等の企画提案を採用し、製品構成の充実を図っている。一般に、委託者ブランドでの製品の設計と生産することを指すが、業界では、設計が企画・デザイン・生地・コストなどの提案を、生産が生産管理を意味している。

16 SPAとは、specialty store retailer of private label apparelの略であるが、製造小売業とも呼ばれる。ただし、ここでの製造とは「企画デザイン」のことで、製品生産は商社等に委託するのが大半である。

17 著者は、2015年夏から現在まで、生地生産から衣料品生産、そして衣料品小売りなど、繊維産業・アパレル産業の生産・流通にかかわる企業・団体を287ほど訪問してきた。うち、縫製業は25社、縫製工場を備える各種アパレル企業・ニット企業は約35社を訪問した。本稿では、縫製業全体の流れを整理しやすい企業を選択していることを断っておきたい。

18 本稿の事例でも紹介するが、縫製業の技術支援については、数多くの企業から聞き取ることができた。

いる¹⁹。

ここでは、そのサンテイと、同じ岐阜のロックスを取り上げながら海外展開がどのように取り組まれてきたかをみていくことにする。また、これら岐阜縫製業とは異なる海外展開を進めてきた他地域、他製品の縫製業についても概観しておくことにする。

①岐阜縫製業の海外展開事例

「海外展開を先進的に取り組んできたサンテイ」・・・「株式会社サンテイ（本社、岐阜県関市）²⁰」は、1963年に創業した縫製業である。比較的早くから、ダイエー、ジャスコなどの総合スーパーと呼ばれる量販店向けの製品生産を多く手がけていた。海外との関わりは、70年に韓国の縫製工場のジャケット生産に対する技術指導に始まる。しかし、技術指導といいながら、一宮の生地（毛織物）を無償支給しての賃加工によるジャケット生産であったこと、そして1億円ほど初期投資をしたということも考慮すると、委託生産を手がけたということかも知れない。その後のオイルショックにより海外事業はストップするが、量販店向けの衣料品生産を手がける名岐地区のアパレル企業から、製品供給の継続を要請されたという。このため、同社では、鹿児島をはじめとして国内に6工場を設立し、徐々に1,600人規模の生産体制を整えていった。

80年前後に同社は、中国の縫製工場を見学し、腕がいいこと、賃金が20分の1であったこ

とにショックを受ける。当時、日本では若い人を採用するのが難しく、その解決策の一つとして中国進出を検討することになる。当初は、大連を候補とするが、丸紅から紹介された台湾の華僑の出身地である黄石市を選択し、83年に調印した。また当初、進出形態は技術指導のみと考えていたが、最終的には台湾華僑15%、黄石市50%、サンテイ35%による合弁会社の設立に至る。

縫製加工の技術指導は同社が行うが、台湾華僑と黄石市が合わせて65%であったことから製品販売については、台湾華僑が主導権を握っていたようである。大半の良品は台湾華僑が扱い、残りを同社が日本に持ち帰るという厳しい条件下に置かれるなど、当初の海外展開は容易ではなかったという。

これが同社の海外工場の第1号である²¹。黄石工場は、10年前後のピーク時に5,000人に達するが、17年現在では2,000人規模に縮小している。しかし、他の日本の縫製業が、100人単位の工場に縮小していることを考慮すると、今なお大規模工場を維持している希少な存在といえる²²。

さて、その後同社の中国展開は、すさまじい勢いで進められてきたが、ここでは進出と撤退の時期のみを記しておく。上海工場87年進出（生産は11年頃まで）、南通工場88年進出（90年代に1円で売却）、第2上海工場90年進出（93年物流センターに転換）、そのほか数工場の進出と撤退が繰り返される。

19 サンテイの海外進出については、康上賢淑（2016）、が詳しい。

20 2017年7月13日訪問。

21 ところで、余談になるが、同社の海外進出は、岐阜の縫製業に多大な影響を及ぼすことになる。現社長によると、先代は親分肌で、地域の縫製業の進出の相談にもなっていたという。その数は、黄石市で3社、江蘇省南通市で10数社に達したという。

22 ちなみに、黄石工場の立ち上げから現在に至るまで、延べ700人を日本で教育するなど、生産技術レベルの向上を図り続けてきた。

中国以外では、91年にベトナムの縫製工場との取引を開始している。現在のベトナム工場は、協力工場という位置づけで、毎年ライン契約を行っている。この工場では、三菱商事によるユニクロ製品の生産も手掛けている。またスミテックス、伊藤忠商事などとも取引するなど、総合商社が深く関わっている縫製工場でもある²³。

以上を含めての同社の海外生産は、2017年現在²⁴、中国が黄石他を含めて2,500人で50%の生産量、ベトナムがライン契約で20%、ラオスが1000人（05年頃進出、3工場）で15%、インドネシア（08年以降、3工場）が600人で10%、バングラディッシュがライン契約で5%、という構成になっている。こうした海外生産に、同社グループの国内縫製工場（100人）が加わり、多くの取引先を構成している。量販店2社とは直接取引、専門店では大手紳士服専門店1社が直接取引で、他は名岐地区のアパレル企業との取引である。

これら取引先との関係において、かつてのような製品生産に特化するのではなく、製品企画を含めた提案が求められるケースが増えてきている。ただし、中には直接会っての企画提案を好まず、サンプルをみて判断するというケースもみられるなど、提案営業は、容易ではなくなっている。これは、縫製業の自立という点では、縫製加工に関しての様々な工夫とか、生地等に関しての知識を活かした専門加工業としての発展可能性を制約する一つになりそうである。

「ロックスの海外展開の歩みと現在」・・・

1951年「株式会社ロックス（本社、岐阜県岐阜市）²⁵」は、岩井縫製として創業する。当初は、家庭内職的な仕事をしていましたが、各務原の自衛隊の仕事を手がけ、またメンズコートなどを瀧定、タキヒヨー、豊島など名古屋の繊維専門商社を通じて生産するようになる。その後、営業テリトリーを東京に広げることで、五大商社とも人脈ができ、商社の海外製品生産事業を技術指導を通じてサポートしていくことになる。84年には、伊藤忠商事と韓国の縫製工場への委託生産、86年には三菱商事と組み、タイの縫製工場への委託生産加工の技術指導を担う。この80年代において、海外展開に踏み出している商社から、製品生産の専門家がいなくてもあり、同社を含め国内縫製業に縫製加工に関しての業務委託が数多く舞い込んだようである。

一方、当時の同社の国内工場は、2工場で120人規模でしかなく、総合スーパーなどの量販店向けの生産拡大が急務でもあった。そうした国内事情と、技術指導を基軸とした委託生産や技術指導にも限界を感じていたこともあり、89年中国江西省南昌市を訪問し、帰国した研修生を対象とした合弁会社の設立を検討することになる。翌90年、同社は10万ドル投じ、中国研修生送り出し機関との合弁会社（江西工場）を設立する。当初は、30人規模で、うち元研修生が2、3人であった。そして、採算は120-150人ほどの規模に拡大して取れ始めたという。

その後の海外展開の歩みは、以下のような

23 他の縫製業が10年代のチャイナプラスワン戦略の下でASEANに踏み出していったのに対し、同社ではそれ以前の91年というように、早くから取り組んでいたのは、中国での生産環境の変化をいち早く察知しからといえよう。

24 2020年11月27日確認のHPによると、中国工場は2,300人、ラオス900人、インドネシア500人と少し従業員規模が小さくなっている。また、ベトナムはライン契約については、1社（3工場）で、11ライン（900人）を契約しているようである。

25 2017年6月30日訪問。

る。91年上海に物流拠点を設立、後に600人の縫製工場（上海工場）にする。92年、江西工場を独資に変更、700人規模に。02年、上海工場の敷地がディズニーランドの候補地となり移転を余儀なくされ200人規模に縮小、17年閉鎖。05年江西工場は移転に伴い300人に、17年現在150人に縮小²⁶。というのが、同社の中国展開の概要である。

一方、カンボジア工場が12年に操業を開始する。17年現在では600人規模に。16年に稼働した第二工場も700人規模²⁷に達するなど、合わせて1,300人体制を整えている。このカンボジア進出は、日本企業の海外戦略ともいえるチャイナプラスワンの流れともいえるが、同社ではそれ以前の05年頃からASEANで候補地を探し始めていた。ベトナム、インドネシア、ミャンマー、ラオスなども回ったが、日本との地の利（物流面の期間など）と、特恵関税適用国であることが最終的な決め手になった。

現在、カンボジアで重衣料を手がける日系縫製工場は、同社のみであるという。また、取引先も商社経由ではなく、アパレル企業との直接取引となっている。一部、商社からの仕事もあるが、その場合は、設備投資を条件としたライン契約を結ぶという安全性を担保した取引になっている。これは、下請的ではなく、自律的な海外事業展開といえよう。

今後、同社は、中国工場に関しては、隙間市場対応という位置づけであるが、それは小ロット、高級タイプの生産役割と言い換えることが

できる。また、カンボジアについては、中国に代わっての量産工場という役割を今後も維持していくという。

②他地域の海外工場展開事例

量販店向けの婦人服、紳士カジュアル服などの量産体制を整える企業が少なくなかった岐阜縫製業に対して、他の地域の縫製業は、海外とどのように向き合っていたのであろうか。この点、大都市圏、とりわけ東京、大阪の縫製業において、岐阜²⁸のように20、30社にも及ぶ海外進出は、確認できていない。もちろん、ゼロというわけではなく、地方展開、あるいは地方立地の大規模縫製業が、海外にも拠点を展開するというケースもみられるように多様な海外展開が取り組まれてきたといえる。ここでは、その一つである国内生産を維持しての海外展開に踏み出している企業の事業展開を取り上げていくことにする。

「ワイケーエスにみる国内外生産の役割」・・・「株式会社ワイケーエス（本社、香川県多度津町）²⁹」は、1965年創業のシャツ専門の縫製業である。創業当初から長年にわたって、大阪のシャツメーカーの下請工場としての役割を担っていたが、2000年前後からは東京のアパレル企業との取引が拡大し、現在では80%が東京になっている。

同社が海外展開に踏み出したのは、96年頃である。当時、アパレル企業から中国並みの加工賃を要求されることが多くなってきたことが

26 2020年11月27日確認のHPによると、さらに120人規模に縮小している。

27 2020年11月27日確認のHPによると、200人規模と掲載されている。これは、訪問時である17年時点での規模拡大計画の人数と、その後の計画変更なのかの確認はできていない。

28 海外工場数では、40とか50工場に達していたようである。

29 2018年7月13日訪問。

理由の一つである。当時の同社は、国内に10工場、600人体制を整えていた。また、アパレル企業との取引の大半は、商社が金融面で介入するというものであったが、次第に商社との関係が深くなっていく。そうした繊維専門商社の蝶理とつながりを背景に中国進出に踏み込んでいくことになる。設立した合弁会社は、同社が42%、蝶理が38%、現地が10%という資本構成であった。

2018年現在の同社の生産体制は、国内が4工場（210人）、海外が2工場（390人）、合わせて年200万枚体制を整えている。海外工場がある程度量のあるロットを、国内は小ロット、短納期、追加生産というように役割を明確にしている。あくまでも、海外工場は国内工場の分工場であり、型紙も国内で一括管理している。

現在、アパレル企業との取引では、アパレル企業側の担当者の生地知識が乏しくなっていることを背景に、生地提案が増え続けている。こうした提案に加えて、企画デザイン提案への取り組みも徐々にではあるが増えつつあるという。

（2）地方圏縫製業の事業展開

地方圏に立地する縫製業は、大きくは大都市圏の縫製業の分工場として展開した企業群と、地方で設立された企業群に分けることができる。ここでは、この二つの企業群の中から、いくつかの有力縫製業を取り上げ、その事業展開の特性をみていくことにする。

①地方圏縫製業の事業展開事例

「量的対応と取引先を選別するパルコモード」・・・「株式会社パルコモード（本社、山形県米沢市）³⁰」は、実質創業者が税理士として関わっていた織物業の縫製部門を引き継いだ縫製業である。80年代後半頃の同社は、百貨店アパレル企業ワールドに80%依存していた。ワールドの数多くのブランド品を手がける同社の生産力は、ワールドだけでなくアパレル企業にとって魅力的な存在であった。そのワールドから100%専属工場になることを要請されるが、同社はそれを断る。結果、仕事が激減し、同社は他のアパレル企業の開拓に取り組みざるを得なくなる。それまでは、婦人服のボトムが中心であったが、新規開拓にあたっては、学生服、ワンピースにも挑戦するなど仕事量の確保を優先していく。その結果、手掛けることになるブランド数は50以上に、取引先数も20～30社に達するなど着実に成果をあげていく。

とはいえ、同社が取引先を増やした時期は、バブル経済崩壊が重なっていたこともあり、手がけていた百貨店向け衣料品の需要が減少するだけでなく、衣料品全般の海外生産への流れの中でのコスト競争の兆しもみられるなど、けっして経営環境がいい時代でなかった。実際、アパレル企業からは、海外品と同等水準の加工賃引き下げ要請があった。当時、多くの縫製業は、こうした要請を断ることができない状況に追い込まれていた。しかし、同社はそうした要請を断るだけでなく、それを求め続けてくる場合には以後の取引を断るという強い姿勢を取ってきたのである。

³⁰ 2017年9月21日訪問。

いったい、国内生産の縮小という時代の困難を、同社はどのように潜り抜けてきたのであろうか。一つは、先に指摘したように加工賃を安易に引き下げないという強い姿勢を取り続けてきたことがあげられる。これは、決して容易なことではないが、それを死守するだけの自信と裏付けがあったのではないだろうか。二つは、有償支給であった生地を無償支給に変えたことがあげられる。生地在庫等の金利負担軽減が目的である。三つは、新規開拓などを通じて拡大していた取引先を自社の基準に基づき選別していったことがあげられる。より安定的な取引先を構成するという体制を整えてきた。

こうして、小ロットすら、海外生産に移管されているといわれる今日にあって、2,000とか3,000枚の生産にも応え、また100を切るロットもこなす体制を整えるなど、アパレル企業にとって必要不可欠な専門加工業としての確固たる地位を築いている。

ところで、現在の同社の取引先は、アパレル企業直接が3分の1ほどに減り、商社等が介在するのが3分の2という構成に変化している。ただし、取引契約は商社等であるが、その多くは金融支援、生地供給にとどまっているケースが大半のようである。その意味では、アパレル企業が、地方圏の有力縫製業と製品生産に関しては直接取引を継続しているということになる。ちなみに、同社は、本社工場が150人、子会社が50人、合わせて200人体制を整えている。

「幅広い生産ロットに対応するミラノ・サンライン garments」・・・続いて、「株式会社ミラノ・サンライン garments（本社、山形県鶴

岡市)³¹」の事業展開をみてみよう。同社の設立は、1981年である。現在、東京に営業部門としての共栄衣料と共に「共栄グループ」に属する1社である。山形には、グループを組織する共栄（63年設立、従業員数200人、ジャケット、コート）、本稿で取り上げる同社（160人）、そしてミラノキング（87年設立、130人、ジャケット、コート）、プログレッション（06年設立、30人、スカート、パンツ）というように総勢520人の生産体制を整えている³²。

共栄グループの一員である同社の17年現在の仕事の確保は、共栄グループからが10%、独自営業によるのが90%という構成である。本稿では、こうしたことを踏まえ、地方圏の一縫製業として同社の経営内容に焦点を当てていくことにする。

さて、同社は、バブル経済への突入の頃から、生産ロット3,000～5,000、さらに追加注文というように、作っても間に合わない時代が3年ほど続くが、バブル経済崩壊の以降は、主力取引先である百貨店アパレル企業の仕事が半減したこともあり、急速に業績が悪化する。このため、同社は仕事の確保に向けて、あらゆるタイプの企業を対象とした取引先開拓に取り組む。国内生産の関与を強めつつあった商社、小規模なアパレル企業である「マンションメーカー」、アパレル企業の仕事を生産業に振り分ける「振り屋」にも飛び込んでいった。結果、取引先を増やすことはできたが、不良債権も数多く掴まされたという。

90年代は、日本のアパレル産業が中国になだれ込んでいく時代でもあり、取引先のアパレ

31 2016年10月4日訪問。

32 2020年11月27日確認の共栄グループのHPに基づく。

ル企業からは、中国ローカル企業の縫製加工に対する技術指導の依頼が相次ぐ。しかし、3人ほどで1週間、技術指導などを行うが、そのことで国内取引が終了するというケースも少なくなかったようである。

ところで、先に取り上げた岐阜縫製業が大挙して中国進出したのに対し、鶴岡地域では5人、10人規模の縫製業を含めると35～40社ほどの縫製業が立地していたが、進出は1社しかなく、他は国内にとどまるなど、海外展開の取り組みには積極的でなかったという。これは、地域の有力縫製業の多くが、量販店向けの製品生産を手掛けていた岐阜縫製業と異なり、高級・高額の百貨店向け製品生産に従事していたことが影響しているように思える。とはいえ、国内生産の縮小は著しく、国内生産にとどまった鶴岡縫製業も、現在では20社ほどに減っているという。ほぼ半減ではあるが、次項で検討する大都市圏、いや全国の縫製業の減少割合と比較するならば、鶴岡の縫製業が今なお一定の企業数を数え、さらに100人規模を維持しているところも少なくないという点で注目しておきたい。

現在、同社は、かつてはコート、ジャケットなどの重衣料中心から、ワンピース、ブラウス、スカートなどの軽衣料を手掛けるなど、フルアイテムとまではいわないが、アパレル企業にとって発注しやすい生産体制を整えることで、今日の国内生産縮小時代を乗り切ろうとしている。

②地方圏分工場と東京本社の役割

「日本有数の規模を誇っていたサントップの歩みと現在」・・・国内生産の拡大期に、国内

に10工場、総勢1,300～1,500人ほどの生産体制を整えていた日本有数の縫製業である「株式会社サントップ（本社、東京都板橋区）³³」の事業展開をみてみよう。現在では、国内工場は5工場に減るが、それでも550人ほどの生産体制を維持している。また、中国には、2000年に進出するが、現在では200人体制に縮小。ベトナムには、07年に進出し、現在では60人に拡大するなど、注目すべき点は多々あるが、本稿では同社の国内工場の拡大と縮小に焦点を当てていくことにする。

さて、同社は、33年東京台東区で上着を手がける縫製業として創業する。戦後の47年には、長野県でオーダーメイド工場として再開、翌48年に板橋区で有限会社平沢縫製を設立する。その後、VANジャケットの発展と共に成長し、70年にヴァンクロージングを設立し、福島に150人規模の工場を設ける。当時のVANの仕事は、1品番で5,000枚ほどであり、1,000枚以下というのはなかった。72年に300人規模の秋田工場（現、増田サントップ）を展開する。ところが、78年にVANが倒産し、福島工場は一時閉鎖、秋田工場も縮小し、生産力を半減させ、新規開拓に乗り出す。VANの倒産は痛手であったが、時代は拡大期にあり、三陽商会、オンワード、神田の紳士服アパレル企業などとの取引が開始するなど、立ち直りは比較的早かったという。この時、社名を平沢縫製からサントップに変更する。

その後も、秋田、岩手、福島を中心に10工場体制を整えるなど拡大していくが、90年代半ば以降、百貨店アパレルも国内生産だけでな

33 2017年10月6日訪問。

く、中国生産品の採用に踏み出すことにより仕事減に直面していく。また、衣料品全般の中国生産が本格化していたこともあり、加工賃の値下げ要請が激しくなるなど、最低賃金制度の賃金水準を睨んだ人件費対応へと移行せざるを得なくなっていく。

こうした変化を背景に、同社は98年に福島³⁴の2工場を閉鎖、さらに2000年以降も福島³⁴の1工場、秋田の1工場の閉鎖を計画する。ただし、この秋田工場については、従業員が経営を引き継ぐと手をあげたので無償で譲渡するが、5年ほどしか続かなかった。また、先の福島については、誰も手をあげなかったので閉鎖になったという。

結局、バブル経済の崩壊後は、加工賃が2割ダウン、小ロット化により生産性も2割ダウンとなり、1人当たりの加工賃収入は、1日15,000円ほどであったのが、10,000円ほどに落ち込むなど、国内生産が厳しさを増していく。

同社は、国内10工場を配置していた時代には、東京本社に5人の営業担当を置いていたが、現在では1人になっている。そして、5工場の仕事の確保は、東京本社からではなく、それぞれの工場が責任をもって営業活動することで、仕事を確保するなど、独自性を強めている。こうした営業方法は、中国工場、ベトナム工場も同じで、それぞれが独自に仕事の確保に努めている。

ところで、同社の仕事は、契約面からするとほとんどが商社経由になっている。こうした商社が介在する取引形態は、拡大発展の契機になったVANジャケットの時代からであり、たとえば伊藤忠商事、丸紅、三菱商事、三井物

産などの大手商社（子会社を含む）を通じて金融面での関りのみがほとんどであるが、取引額の4%を払わざるを得ず、経営的に負担であることはいうまでもない。それでも、今日の縮小時代で、一定のグループ規模を維持しているのは、海外展開を含めて無借金でやってきたことを理由にあげている。

現在、同社は国内市場の縮小という困難を乗り越えるべく、欧米市場向けの製品生産にも取り組んでいる。売上の的には、まだ10～15%ほどであるが、欧米取引は日本企業との取引と異なり、縫製業を下請としてではなく、パートナーとして様々な提案を求めてくる。たとえば、生地提案とか、裏地は何にすればいいかなど、あらゆることに関わることができるという。また、国内縫製業がパターンづくりから遠ざけられた取引構造とは異なり、欧米ではパターンが作れないと取引できないなど、専門加工業としての縫製業の可能性が大きいと同社では考えている。このため、パタンナーを本社に2人、工場は合わせて2、3人というように、欧米取引を強く意識した生産体制の充実を図りつつある。

(3) 大都市圏縫製業の事業展開の諸特性

最後に、大都市圏立地の縫製業の事業展開をみていくことにしよう。ここでは、東京と大阪を代表する縫製業をとりあげていくことにする。

①高級市場で存立する東京縫製業

「早くから超高級品生産に取り組んだ辻洋装店」・・・まず、1947年創業の「株式会社辻洋装店（本社、東京都中野区）³⁴」からみてみよう。

³⁴ 2015年11月13日訪問。

同社は、オーダーメイドの服作りを始めたところから出発する。その後、百貨店からのイージーオーダー品などを手掛けていく。そして、60年代以降の既製服化、ファッション化の進展を背景に、同社は婦人服の既製品の縫製工場としての体制を整えていくことになる。その拡大期では、アパレル企業から型紙（パターン）と生地を渡され、縫製加工するのが同社の役割であった。

とはいえ、70年代、80年代は、品質はもとより、量的対応も要請される時代でもあるが、東京立地の同社は、人的確保、工場スペースの確保などの制約から、80年代半ばから地方圏が手がける製品のさらに上の高級・高額品対応に重心を移していく。それは、地方圏の縫製業が、百貨店アパレル企業の高級・量産品などに対応する体制を急速に整えてきたことから、それよりも一段上の高級路線しか存立の場はないと考えたからである。その一つが、現在も主力の取引先であるデザイナーズブランド企業との取引といえる。著者が訪問した時には、上代75万円の婦人用コートを縫製しているなど、一般的な高級品とは大きく異なっているように思えた。こうした一段上の高級品を手がける同社は、自社でパターン製作ができる体制を整えると共に、自社企画品も手掛けるなどして、その存在感を強く示し続けている。

ところで、同社の代表取締役は、東京婦人子供服縫製工業組合の元理事長でもあり、組合員の現状を次のように説明する。15年現在、組合員は70社を数えているが、同社のような超高級タイプを手掛けている組合員は、5、6社、

いわゆる高級品タイプを機械化するなどして生産力もあるのが15、16社、夫婦二人など少人数でサンプルづくりに従事しているのが20社強、残りの20社強は実質廃業状態であるという。

このように同社の東京での位置づけは、超高級タイプを手掛ける縫製業であると共に、従業者数も50人を数えるなど、一定の生産力を備えた有力企業といえることができる。

「超小ロット、超高級品を手がける福新ドレス」・・・もう1社、東京の縫製業の事業展開を簡単に取り上げておきたい。その縫製業は、1965年創業の「株式会社福新ドレス（本社、東京都板橋区）³⁵」である。同社の従業者数は、73年頃がピークで36人、現在は30人を数えている。2018年現在の取引先は、国内60店舗を持つ高級専門店、プレタポルテの中ではトップグループに位置する高級専門店、百貨店専門店向けの高級ブラックフォーマル、そのほかスポットで仕事が入るのが何軒か、といったところである。これらの取引のうち、富裕層を対象にした高級品では1型3枚というのものもあるように、同社は高級品の中でも、極小ロットをこなす生産体制を整えているところに経営面の特質をみることができる。また、企画提案のODMによる売り上げも5%ほどになるなど、企画体制も徐々に整いつつある。

生産は、1グループが多能工の3、4人編成で、6グループを構成している。訪問した際の生産ロットを眺めてみると、15、25、30、30、40、50、55、200、480などを確認することができた。同社の生産面のもう一つの特徴は、毎日、工数管理、時間管理を徹底的に行い、その実績を基

35 2018年9月18日訪問。

に工賃交渉にあたる体制を整えていることであろう。

②高級品対応と多様な大阪縫製業

次に、大阪の縫製業の事業展開をみていくことにする。

「自社に職業訓練校を構えるイワサキ」・・・まず、社内に職業訓練校を備え、従業員教育に長年努めている「株式会社イワサキ（本社、大阪府東大阪市）³⁶」の歩みをみてみよう。同社は1947年に創業する。当初は婦人服の注文生産を受けていたが、52年頃には婦人服のイージーオーダーを手掛け、さらに57年には既製服生産を手がける。その後、仕事は拡大を続け、85年頃には年7万枚を超え、8万、9万と順調に伸び、数量的には91年がピークで10万枚を超える。バブル崩壊後は、減少に転じ、現在では年3万枚に減っている。

さて、同社は、これまで営業活動をせずに今日に至っている。しかも、上代が高く、いいものを作っているアパレル企業しか付き合わないという方針を守り続けている。結果として、百貨店アパレル企業であるとか、デザイナーズブランドとかが得意先になっている。しかし、有力アパレル企業であろうとも、適正な加工賃での取引をしないところは取引そのものを断ってきている。こうした毅然とした取引姿勢は、同社の縫製業としてのプライドを感じるできよう。

70年、同社は職業訓練校を社内に設け、従業員教育に踏み出す。それは、従業員が引き抜

かれるなどのトラブルが一つのきっかけであった。当時は、中学を出て、2年間同社で働きながら学ぶというものであった。現在では、専門学校、短大、大学を卒業し、いずれは独立という夢を持った女性が縫製技術を学ぶために入社してくるといふ。毎年10人から20人ほどを採用し、縫製加工のプロとして育て上げている。これまでに、1級が116人、2級が626人を数えている（2015年時点）。

現在、縫製部門は50、60人、パターン・裁断部門は40人ほどである。アパレル企業からは、生産には使えない「形ばかりのパターン」が送られてくるという。それを生産現場で作直すというように、同社の技術水準は極めて高い。また、設備面でも、充実している。たとえば、裁断工程では、自動裁断機はもとより、延反機、スポンジグマシンなどを備え、縫製工程では工程内に配備されたミシンだけでなく、特殊な加工に対応できるよう特殊ミシンも数十台装備している。

「サンプルから高級品を手がけるフジキュウ服装」・・・もう1社、大阪を代表する「フジキュウ服装株式会社（本社、大阪府大東市）³⁷」をみていくことにする。同社は、戦前から学生服などの縫製を手がけ、戦後は子供服の縫製加工の孫請けとして再開する。60年代から80年代にかけては、高級婦人服アパレル企業の仕事を手がけ着実に拡大発展する。ピーク時には200人を超える規模に達し、工場近くに社員寮も構えるなど、大阪では有数の縫製業としての地位を築いてきた。

³⁶ 2015年11月30日、2019年7月5日訪問。

³⁷ 2019年7月5日訪問。

現在は、90人規模に縮小しているが、5、6人編成の6ライン体制で、ニット以外のあらゆるものを手がけている。また、ラインとは別に、サンプルづくりに5人配備し、アパレル企業のデザイナー、パタンナーとの密接な関係を築き、サンプルから本生産まで対応できる体制を整えている。

取引先としては、百貨店アパレル企業が10社ほどで売上の90%ほどを占めている。残りの10%はコレクション系のブランドメーカーなどである。今後は、生産ロットが小さいこともあり、多くを断ってきたコレクション系の仕事を、百貨店アパレル企業の勢いがなくなっていることから増やさざるを得ないと考えている。また、商社が介在しているセレクトショップの仕事も受けざるを得ないのではないかと迷っている。

3. 縫製業の事業展開の諸特性と今後

ここまでみてきたように、わが国縫製業は、国内生産を焦点とした戦後の拡大期とバブル崩壊以降の縮小期において様々な経営環境の変化に直面し続けてきたのである。また、国内生産の縮小の下では、本稿では詳しく記述していないが、多くの縫製業が事業継続を断念せざるを得なかったことが想像できよう。

これに対して、事例で取り上げてきた縫製業は、今日なお事業を継続しているだけでなく、時代の困難を乗り越えてきたという点において評価すべき企業といえよう。もちろん、製品領域ごとに存立条件が異なることから、事例企業の事業展開をもって、企業存続のあり方を示しているとはいいがたいが、わが国縫製業の今後の発展可能性を考える上で、多くの示唆をわれ

われに与えてくれるのではないだろうか。

ここでは最後に、事例企業を意識しながら、わが国縫製業の事業展開の諸特性をまとめておくことにする。まず、「海外展開」に踏み出していった縫製業の事業展開の諸特性を、以下の三つに集約して整理していくことにする。

一つは、海外工場、すなわち日系縫製工場の「仕事の確保」についてである。今日では、縫製業の海外工場の大半は、日本本社による営業活動によって確保されている。また、その多くは、商社等のOEM事業を介する仕事ではなく、アパレル企業、各種小売業との直接取引によるものであり、日系縫製工場の優位性をセールスポイントにしているようである。しかし、90年代の中国においては、海外生産品を圧倒的に扱うようになっていく商社等のOEM事業の仕事も、海外におけるビジネスチャンスとして対応していったところが少なくなかったようである。それは、当時、日本市場向けの製品生産は、品質的に劣るローカル企業ではなく、日系企業の組織化によって取り組まれていたという事情が背景の一つにあげられる。ところが、2000年代に入ると、商社等のOEM事業は、コストだけでなく、着実に品質を向上させてきたローカル企業の組織化に向かい、日系縫製工場への発注量は急速に縮小していくことになる。このことが、中国での日系縫製業の縮小と撤退をもたらした最大の要因といえよう。この点、今日なお中国で事業を継続している縫製業の大半は、商社等経由の仕事が減ろうとも、日本本社の下で独自にアパレル企業、各種小売業との直接取引によって仕事の確保ができた企業ということができる。また、その後の縫製業の

ASEAN、南アジアでの事業展開も、ロックスにみられる設備投資を条件としたライン契約での対応というように、中国での経験を踏まえていることが指摘できる。

二つは、中国における日系縫製工場の製品領域についてである。中国生産が本格化する90年代前半は、いわゆる量販店向けに代表される安価な量産品が少なくなかったが、日系縫製工場の定着によって90年代後半から製品領域は急速に拡大していくことになる。一方、2000年代からのローカル企業は、着実に競争力を高め、量産領域を手始めに幅広い製品領域の生産に踏み込んでいったのである。結果、日系縫製工場の生産規模は縮小するだけでなく、高品質・高級品対応へと限定されていったというのが一般的な構図といえよう。ただし、中国で事業継続している縫製業を眺めたとき、単純に小ロット、高級品という括りだけでは説明のつかない製品領域をカバーしている事例に気がつくであろう。それは、サンテイの取引先が量販店とか、名岐地区のアパレル企業を構成している点からも想像できるように、日系工場もローカル企業と重なる領域を今なお手がけているなど、多様な生産体制を海外で整えているということが指摘できよう。

三つは、ASEAN、南アジアを含めた地域的広がりを背景とした多様化についてである。日本アパレル産業は、圧倒的な中国依存によるカントリーリスクに対する危機感を強め、それを回避する目的のチャイナプラスワン戦略の下、

ASEAN、南アジアへと製品生産、製品調達の拠点を広げていく。しかし、縫製業に注目するならば、中国進出100社を大きく超える進出がみられたが、ASEANには10社、あるいは20社に達しているかどうかという進出状況にとどまっていることに留意したい。ある意味、ASEAN、南アジアを焦点とする縫製業の進出は、中国時代と異なり、生産規模、資本力が問われるという性格を帯びることで有力縫製業に限定されているとの理解もできよう。ただし、多くの縫製業が中国に向かっていった90年代において、事例企業2社とは異なる小規模工場をASEANで設立し、着実に技術力や企画力を高めている縫製業も散見されるということを考慮したとき、海外における縫製業の事業展開が、多様化と複雑化していることを指摘しておかなくてはならないが、本稿ではそうした事例³⁸を紹介できなかったことを記しておきたい。

次に、「国内生産」の場における縫製業の事業展開の基本的特質についてである。ここでは、地方圏と大都市圏に立地する事例企業を、まとめて整理していくことにする。

一つは、海外生産の当初の製品領域と対極にある「高級・高額品」を手掛けていることがあげられる。その多くは、商社介在の有無は別にして、大半が百貨店アパレル企業やデザイナーズブランドなどのアパレル企業の製品差別化の下での国内生産を担うものであり、また最近ではセレクトショップなどの自社企画品による差別化を支える役割を担っている。この場合、

38 東京あきる野市のサンブリーツ株式会社（縫製とブリーツ加工）は、1994年にフィリピンに進出。現在では、400人体制で、20年以上のベテランが7割を占め、高級品を手がけるだけでなく、半数の従業員が企画提案にも関わるなど充実している。国内は、海外のサポート工場として60人体制。また、東京八王子市の株式会社美ショウは、1990年にベトナムに進出。従業員は進出時の160人から現在は140人であるが、独立した協力工場を組織し、売り上げの3-4割を占めるだけでなく、高額品を担当。国内は短納期と簡単なもの。

大都市圏が高級・高額品のうち、相対的ではあるが一段とレベルの高い製品領域に取り組んできたのに対し、地方圏はあくまでも一般市場における高級・高額品領域、さらには幅広い製品領域対応で存在感を保つような事業展開を進めてきているように見える。ただし、現在では、こうした高級・高額品領域も、国内だけでなく中国ローカル企業でも手がけられているなどの競合関係がみられることに留意しておきたい。少なくとも、多様化する海外の製品領域と比較したとき、国内生産はかなり限定された製品領域にあり、その中での差別化に向けた国内外を含めた競争関係にあるといえよう。

二つは、小ロット対応と量産対応についてである。一般に、国内生産は、海外生産品に比べ小ロット対応に規定されてきたといわれるが、地方圏の縫製業では、量的対応にも応えられる体制を整えているところが少なくなかった。とはいえ、国内における量的対応は、海外生産品のレベルアップが続く現在、今後とも保証されているとは限らないようにも思える。また、国内での小ロット対応は、地方圏に比べ大都市圏の縫製業が、相対的ではあるが取り組んできているように見える。しかし、これも海外、とりわけ中国ローカル企業における量産との抱き合わせでの小ロット対応との競合関係に入っていることが指摘できよう。

三つは、事例で取り上げた縫製業の大半が、内部にパターン作成機能を備えるなど存在感を高めていることがあげられる。アパレル企業か

ら送られてくるパターンを生産に耐えうるパターンに作り変えたり、あるいは自社企画品製作に活用したりと、下請けとしての縫製業ではなく、独立性と自立性を備えた専門加工業として歩んでいるように思える。

四つは、国内アパレル市場との距離感を生かした製品企画に踏み出していることについてである。これを自社製品の企画での製品生産とするならば、卸としてのアパレル企業、あるいは小売りとしての製造小売業という業態へ踏み出していると理解できる。また、自社製品だけでなく、企画提案のODM事業などに踏み込む例が散見されるようになってきている。こうした取り組みは課題も少なくないが、製品生産の専門加工業としての存在感を増していく一つのあり方であることは間違いのないであろう。

以上を、本稿で取り上げた事例企業や、また紹介できなかった訪問企業を通じての事業展開の特性のまとめとしたい。しかし、このまとめは、わが国縫製業の実態の一部を切り取ったものにすぎず、多くの分析課題が残されていることはいうまでもない。たとえば、国内を焦点とした大都市圏と地方圏との地域間分業や地域間競争、また海外と国内、海外と海外の間での国際分業や国際競争の複雑化と多様化といった視角による分析も、わずかしか記述できず、大半が残されている。今後は、そうした点を含め縫製業、さらには繊維・アパレル産業の発展可能性についての分析研究に取り組んでいきたいと考えている。

【参考文献】

- 岩本真一 (2014) 『ミシンと衣服の経済史－地球規模経済と家内生産』 思文閣出版。
- 上田和宏 (1992) 「アパレル産業の海外展開－岐阜アパレル産業を中心として」 『日本福祉大学経済論集』 第5号、111-125頁。
- 上野和彦 (1977) 「北埼玉縫製業地域の成立とその構造」 『地理学評論』 第50巻第6号、319-334頁。
- 荻久保嘉章・根岸秀行編 (2003) 『岐阜アパレル産地の形成－証言集・孵卵器としてのハルビン街』 成文堂。
- 奥山雅之 (2019) 「衣服製造産地の構造変化に関する一考察－北埼玉・岐阜・倉敷における『分離』とその様態」 明治大学政治経済研究所 『政経論叢』 第87巻、第3・4号、321-369頁。
- 加藤秀雄 (2008) 「福井繊維産業の構造変化と非衣料分野への展開」 商工総合研究所 『商工金融』 第58巻第5号、5-28頁。
- 加藤秀雄 (2016) 「繊維産業都市桐生市の構造変化と今後の発展に向けての分析視角」 埼玉大学経済学会 『社会科学論集』 第148号、81-111頁。
- 加藤秀雄 (2017) 「日本アパレル産業における商社等の海外製品生産事業の分析」 『埼玉学園大学紀要. 経済経営学部篇』 第17号、27-40頁。
- 加藤秀雄 (2018) 「繊維・アパレル産業をめぐる生産・流通構造変化の特質と分析視角」 『埼玉学園大学紀要. 経済経営学部篇』 第18号、57-70頁。
- 加藤秀雄 (2019) 「わが国アパレル産業の国内生産拡大期における縫製業の立地特性」 『埼玉学園大学紀要. 経済経営学部篇』 第19号、39-52頁。
- 加藤秀雄 (2020) 「アパレル企業の競争力低下とインフラ的役割としてのOEM・ODM」 『埼玉学園大学紀要. 経済経営学部篇』 第20号、89-102頁。
- 加藤秀雄・奥山雅之 (2020) 『繊維・アパレルの構造変化と地域産業』 文眞堂。
- 鐘紡株式会社社史編纂室 (1988) 『鐘紡百年史』 鐘紡株式会社。
- 木下明浩 (2011) 『アパレル産業のマーケティング史－ブランド構築と小売り機能の包摂』 同文館出版。
- 経済産業省 (2016) 『アパレル・サプライチェーン研究会報告書』。
- 小島正憲 (2002) 『10年中国に挑む－長征とビジネス』 パル出版。
- 佐藤忍 (2013) 「日本における縫製業と外国人労働者」 『大原社会問題研究所雑誌』 第652号、46-62頁。
- 東京プレタポルテ50年史編纂委員会 (1982) 『東京プレタポルテ50年史－東京婦人子供服工業組合の歩み』 東京婦人子供服工業組合。
- 東棉四十年史編纂委員会 (1960) 『東棉四十年史』 東洋棉花株式会社。
- 東レ株式会社 (2018) 『東レ90年史』 東レ株式会社。
- 富澤修身 (2013) 『模倣と創造のファッション産業史』 ミネルヴァ書房。
- 富澤修身 (2018) 『都市型中小アパレル企業の過去・現在・未来－南都大阪の間屋ものの作り』 創風社。
- 中込省三 (1975) 『日本の衣服産業』 東洋経済新報社。
- 長田華子 (2014) 『バングラデシュの工業化とジェンダー－日系縫製企業の国際移転』 お茶の水書房。
- 仲村和代・藤田さつき (2019) 『大量廃棄社会－アパレルとコンビニの不都合な真実』 光文社新書。
- 日本輸出縫製品工業協同組合連合会・日本輸出縫製品工業組合 (1976) 『輸縫連二十年史』。
- 藤田敬三 (1973) 「輸出縫製品製造業の現状と転換問題」 『中小企業金融公庫調査時報』 第14巻第5号、52-73頁。
- 康上賢淑 (2016) 『東アジアの繊維・アパレル産業研究』 日本僑報社。