展 望

「90年代の繊維産業の動向」

日本紡績協会会長 田 邊 辰 男

只今ご紹介を頂きました田辺でございます。

繊維学会を始め、今回のこの研究発表会を共催される7つの学会の先生方には、長年にわたり、日本紡績協会並びに日清紡が一方ならぬご指導とご支援を賜り、大変感謝している次第であります。

高い席からですが、まずもって心より御礼申し上げます。

本日、この第12回繊維連合研究発表会にお招きいただき、お話を申し上げる機会を得たことを大変光栄に存じます。

実は、私は社外の方々に講演という形でお話する経験に乏しく、また技術の専門家でもありません。従って、このように各大学の錚々たる先生方の前でお話するのは、いささかおこがましいのですが、現在、紡績協会の会長職をお預かりしている立場も考えて、あえてお引受けしたような次第です。

お聞き苦しい点が、多々あるかと存じますが、暫くの間お許し頂きたいと存じます。

本日は、繊維産業の動向を、主としてビジネスの視点から眺めて、お話を申し上げることにさせていただきます。

皆様方の今後の研究に際して、ほんの一部でもご参考になる材料を提供できれば幸いです。

さて、繊維産業といえば、世間では何か古いイメージを持たれているようであります。繊維とか紡績という語感がそのような何となく、伝統はあるが、成熟し切った産業、発展性に乏しいのではないかという印象を与えているようであります。

しかし、私は、繊維産業が成熟しきって、衰退しつつあるとは決して思っておりません。

むしろ、これからは生活文化産業としてますます発展する産業であると信じておりますし、客観的にも必然的にそうなるという条件がそろっております。

その辺のことをお話申し上げたいと思いますが、話の順序として、最初に繊維産業の規模とこれまでの歩みについて簡単にふれ、次いで今後の展望と業界の対応策などについて述べることにいたします。

1. 繊維産業の規模

ご承知の通り、一口に繊維産業と申してもいろいろの分野があります。

戦前から昭和30年代までの時期は紡績業が中心であったといえます。

その後、技術の進歩と国民生活の向上により、川上に合成繊維が加わり、川下の裾野も拡大し続けて、今日では繊維産業は非常に多くの業種を新たに包含することとなり、構造が多層化・多極化してまいりました。

他産業に比べて繊維業界は生産工程と流通に至るまでの流れが多段階であり、複雑化していることが、最大の特徴であると申して良いと思います。

繊維産業は川上、川中、川下の3つの分野に大きく分かれます。

原料と原糸を作るまでが川上、つまり合成繊維のステープルとフィラメント、紡績糸をつくる業種です。素材段階に当たります。

これらの糸を使用して、織物、編み物を作ったり、染

Textile Industries in the 90s Trend and Challenge

筆者紹介 TATSUO TANABE

President of Nissinbo Industries, Inc. President of Japan Spinner's Association

日清紡績株式会社取締役社長、日本紡績協会会長

筆者は、日経連常任理事、経団連理事、経済同友会幹事なども兼務されており、繊維産業を明るい未来産業として捉え、我が国繊維産業の再構築に尽力中である。趣味は読書、囲碁、ゴルフ。

本稿は、第12回繊維連合研究発表会(平成2年10月29日、長野県上田市)において特別講演された内容で、我が国の繊維産業の規模・発展の経緯から、繊維市場の今後の展望と戦略について興味深く述べていただいた。

色仕上げをする業種を川中と称しております。いわば、中間素材の段階です。

織物・編み物などを用いて、衣服を作る業種が川下でアパレルインダストリーとなります。

これらを総称したものが繊維産業、テキスタイルインダストリーであります。

繊維産業の全産業に占める位置付けですが、いろいろな基準があり細かくいえばきりがありません。大きな桁・イメージとしては1割産業と考えて差し支えないでしょう。

就業人口は、川上から川下までの製造段階に、繊維の卸・小売りの流通業などの関連業種を加えて、260万人とも280万人ともいわれております。

家族を含めて約1000万人、全人口1.2億人の8%、ざっと1割弱が繊維産業に生活を依存しております。

製造業全体の中での位置付けは、従業員数で12%(130万人)、事業所数で見て約19%(14万)であります。

出荷金額でみれば、全製造業の5%(13兆円)とやや下がりますが、繊維産業の構造が多段階となっておりますから、各段階の取引を累計すれば約64兆円(S 63年)という大きな市場となります。ビジネスチャンスとしてはまことに膨大なマーケットであります。

ついでに申し上げます、小売り段階の売上に占める衣料品の割合は、全小売り業については11%、スーパーの場合が30%、デパートの場合は40%という大きなウェートになっております。

全国の家計消費支出ベースでは、被服・寝装・インテリアを含めて7~8%(約14兆円)が繊維製品です。つまり個人消費のざっと1割弱ということです。

数字をいろいろ申し上げましたが、要するにざっと1割産業であることを御理解いただいたかったわけです。

2. 繊維産業の略史

ところで、この繊維産業が、今後どのように成長し、変貌して行くかの問題を考える前に、これまでの歩みをごく簡単にレビューしておきたいと思います。

我が国に代表的な繊維産業が誕生したのは、1867年、慶応3年つまり明治元年の前年であります。この年に薩摩藩が英国からの輸入機械による紡績工場を建設したのが、近代繊維産業の出発点といわれております。

誕生してから120年とちょっと経過しております。企業の寿命が30年といわれておりますので、約4世代を生き抜いた伝統のある、したたかな産業であります。

明治政府は「殖産興業」つまり近代資本主義育成のためと、「輸入防圧」の2つの見地から、生糸と綿紡績の育成を重視する政策をとりました。

その後、紡績産業は急速に発達して明治30年には、輸出綿糸が輸入綿糸を上回ることとなりました。

明治43年には工場労働者の60%が繊維産業によって占められることとなり、基幹産業として大きな雇用の場も提供していたのであります。

その後、繊維産業は昭和の第2次大戦まで、綿紡績を中心に発展し続けました。特に第1次大戦以後は世界市場に進出し、外貨獲得産業として我が国経済の発展のために大いに働きました。

そして、昭和8年には、遂に世界に冠たる大英帝国を追い抜いて世界一の綿布輸出国になったのであります。

第2次大戦中は大部分が軍需産業へ転換し、戦災も受けましたので、終戦直後の紡績の生産力は戦前の3%に落ちておりましたが、ここから急速に復興いたします。

戦後の繊維業界の流れを、10年刻みでモデルの申し上げますと次の通りです。

昭和20年代は復興と物不足の時代で、作れば売れた時代です。

朝鮮動乱ブームでガチャマンの時期もありました。織機がガチャンと動くごとに1万円儲かるといわれた時代です。

昭和25年の全国鉱工業の売上順位で、東洋紡が八幡製鉄と富士製鉄を抜いてトップとなり、ベストテンに綿紡が3社入りました。

昭和30年代は輸出の時代です。

昭和35年の繊維輸出は日本の輸出総額の3割以上を占めました。

私もこの頃は営業マンとして世界各地に織物を売りまわっておりました。

昭和40年代は合成繊維の黄金時代です。

ナイロン、ポリエステルなどが需要を喚起し、マーケティングも近代化して合成繊維が大いに伸びました。川上の企業はユーザーへの接近を強く意識するようになります。

輸出も綿より合成繊維が多くなりました。

綿紡も合成繊維を活用して織物を作る複合繊維時代となります。綿とポリエステルの混紡物が大いに伸びました。

東レが学生の就職人気企業のナンバーワンという頃でした。

40年代までは、テキスタイルの時代で、川上も川中も主役でした。

昭和50年代は川下のアパレルが本格的に登場します。

縫製業がファッションインダストリーとして急成長します。レナウン、グンゼ、オンワードなどが売上1000億円以上の企業となりました。

後半はDCブランドが花盛りで、消費者のファッションセンスも一段と向上して参ります。

昭和60年代から平成の時代は、生活文化産業として飛躍する時代です。

ただし、正確には目下挑戦中ということであります。

キーワードは、多品種少量対応、クウィックリスポンス、差別化、創造ということになってまいります。

発展途上国からの輸入も大幅に増えて、国内品と輸入品との棲み分けの時代が始まりました。

以上駆け足でレビュー致しましたが、繊維産業が今まで歩んだ120年の道程は決して平坦ではありませんでしたが、時代環境の変化に応じて、我が国の経済と国民の衣料生活に応分の貢献を果たしてきたのであります。

その間、他の産業も逐次発展を遂げたため、全産業の中に占める繊維産業の割合は少々下がりましたが、しかし、繊維産業は衰えることなく拡大し成長を続けて現在も1割という大型産業として健闘しているのであります。

3. 繊維市場の今後の展望…7つの視点

さて、本論の「繊維産業の今後の展望」のテーマに移ります。

繊維産業の将来を展望するには、まずマーケット規模の成長力いかに、関係者にとっては最大の関心事であります。また、需要の内容も問題であります。

そこで、マーケットのボリュームおよびそのコンテンツの傾向という2つ問題をまとめて、「7つの視点」から検討して見ることにいたします。

(1) グローバルボリューム

第1は、グローバルボリューム、即ち国際的な市場規模の成長力の展望です。

繊維の消費量は、人類の歴史と生活の向上につれて伸び続けてまいりました。

現在、世界の1人当たりの消費量は約7キロです。人口は53億人ですが、2000年には63億人になるという予想です。今後10年でちょうど10億人増加する勘定ですから、7キロを掛けて、イコール約7000千トンの増加となります。

現在、日本の繊維の生産が年間約1900千トンですから、これをざっと2000千トンとみて、 $7000 \div 2000 = 3.5$ 倍、すなわち、日本の生産の3.5倍のマーケットが10年後に新たに生まれます。(注、昭和63年の日本の生産は1851千トン)

人口の自然増だけでこれだけの増加となります。

日本の1人当たりの消費は、現在約17キロ、米国が約24キロ、西独が約19キロですから、日本の国内需要も2割

位はまだ増えるポテンシャルがありますが、世界の消費量の平均値の7キロがこれらの先進国の水準に徐々にかさあげされて行くのは当然です。

例えば、中国は、消費量が現在1人当たり5.3キロですが、これを10年以内に、7キロ台に引き上げること発表しております。差額の増加分を約2キロとみれば、人口の11億人を掛けて、イコール2200千トンになります。

中国の消費量の増加分だけで、日本の生産力2000千トンを上回る数量になります。

仮に、世界の60億の人口について、1人あたりの消費量が1キロだけ増えれば、6000千トン増、日本の生産量2000千トンの約3倍相当分が更に増加いたします。3キロ増えれば日本の生産能力の約9～10倍の市場が生まれます。膨大な成長力を秘めているといわざるを得ません。

要するに、繊維の需要をグローバルな規模で見た場合、日本の生産力の何倍という単位で、確実に増加すると断定することができます。

このような計算をすると話が大きくなって、楽しくなりますが、勿論これらの増加分を日本が一人占めするわけには参りません。

日本の国内需要の見通しについては、後ほど別に検討いたします。

繊維は衣食住という人類生活の必須要素そのものであり、繊維と紙は人類文化向上のパロメータともいわれてますから、増えることはあっても減ることは絶対に有り得ません。衣服の素材が繊維以外に置き換えられる可能性は実際問題としてゼロでしょう。

かつて、弊社の社長であった故 桜田 武氏は「綿紡は事業のなかの忠臣蔵である」といわれましたが、繊維事業には、いつの時代でも、必ずお客さんが存在するという意味でまさに忠臣蔵といえましょう。

なかでもコットンは、天然繊維のチャンピオン、地球環境保全つまりエコロジー繊維のチャンピオンとしてもこれからますます期待が持たれております。

(2) 巨大な国内市場

第2に日本の国内需要の規模と成長力を考えてみます。

日本の1人当たりの国民所得が、アメリカを抜いて世界一になったことはご承知の通りです。

世界一の所得水準で、しかも品質にはもっともセンシティブで、納期にも特に厳しい国内需要のどまん中に位置する日本の繊維産業は、極めて有利かつ幸運なポジションにあります。

現在の日本のGNPが推定約400兆円です。個人消費が56%ですが半分と見て200兆円、この内の約7%が被服

費です。200×7%＝14兆円が繊維の最終マーケットです。

因みに、家計消費に占める被服費の比率は、昔は10%以上ありましたがトータル所得の増加に伴い、被服費のウェートは若干落ちて参りました。しかし長期トレンドをみると7%位で下げ止まり、安定しております。

アメリカ、イギリス、西ドイツ、フランスも大体7%ぐらいで安定しております。

この14兆円が年率5%で成長して行くと、10年後に1.6倍即ち23兆円市場となります。27兆円になるだろうという見方もあります。

最初に申し上げた如く、繊維は川上の素材段階から川下のアパレルまでの工程と取引が多段階となっておりますので、中間取引を含めたビジネスの規模としては4倍以上です。100兆円以上になります。

仮に、この流れが簡素化されて3倍となったとしてもざっと70～80兆円です。

ビジネスチャンスの対象として、金額で眺めるとまことと膨大と言わざるを得ません。

繊維産業は典型的生活文化産業であります。そもそも「文化」とは民族固有の行動様式ないし生活様式のことですから、基本的には土着性があります。

元々、衣食住は国民の生活文化そのものであり、衣も食も住も、民族固有の言語、習慣、宗教が異なるように、それぞれ同一ではありません。日本人がアラビア服を着たり、欧米人が東南アジアの腰巻き風のサロンを着たりすることは考えられません。

従って、繊維産業を担う者がよほど怠けたり、ぼんやりしない限り、衣料文化を提供する産業として発展するのは当然の帰結だと思うのです。

ましてや、世界一豊かで発展性のある国内市場を有する日本の繊維産業は掛け値なしに前途有望であります。

(3) ゆとりと豊かさ経済の効果

第3に、この豊かな国内市場が、今後は「ゆとりと豊かさ経済の効果」によって、更に質の高い内容に確実に充実し成長して行くことであります。

人々の「ゆとりと豊かさ」を求める大波のうねりが、急速に高まりつつあるのはご承知の通りです。

世界一の所得水準を生活の中で実感したいという、人々の願望と意識の転換はもはや止まることなく進行して参ります。

従って、政府も、「ゆとりと豊かさの実現」をキーワードにして、審議会を設けたり、白書を刊行したりして、政策の方角を「生産者重視」から「生活重視」「消費者重視」に徐々に転換しつつあるのはご承知のとおりです。

ですから、人々の願望に国家政策も加わって、この大波は日本経済全体に大きな影響を与えることになりました。

繊維産業にも大きなインパクトを与えて行くのは必定です。

ゆとりと豊かさの具体的な内容の内、大きな要素は、時間的なゆとり、つまり労働時間の短縮です。日本の年間平均労働時間が現在2100時間、これが1800時間に短縮されると差し引き300時間のゆとりが生じます。8時間で割って38日間、1ヶ月以上の余暇の増加となります。

これだけ余暇時間が増加すれば、衣服の着用機会が更に増加してまいります。

国内旅行、海外旅行、知人との交流の楽しみ、あるいはパーティ、スポーツなど諸々の新しい生活の場が増えて、それにふさわしいウェアの需要が増加いたします。

衣服の着用機会の増加は、繊維の需要の横方向、つまり「面積」の広がりとなります。

加えて、縦方向、つまり「深さ」の方も深まります。

ゆとりと豊かさの時代がもたらすものは、こちらの「深さ」への拡大効果のほうが大きそうです。

衣服(アパレル)は、実用品から個性を表現するファッション産業へ、すでに脱皮しております。最初は画一的なファッショントレンドに雷同していたのが、DCブランドの洗札を受けたり、年間1000万人の海外旅行時代などによって、消費者のセンスも大いに磨かれて一段と向上しました。

従って、最近ではありきたりのファッションでは満足せず、自分だけの趣味や個性を表現する手段として、他人の持たない自分だけのもの、差別化されたものを求める方向に大きく変化して参りました。

翻って、戦後の消費パターンは驚くほどのスピードで高級化し多様化して参りました。

30年代の3種の神器(白黒テレビ、洗濯機、冷蔵庫)から、40年代は3C(カラーテレビ、クーラー、カー)となり、最近の新3Cは、クルージング、スポーツカー、エアークラフトというそうです。

最近では、ヒット商品の横網が貴金属だそうです。高級外車とかヨーロッパの輸入家具などの高額商品、海外旅行など高額レジャーの売れ行きが好調です。

(欲求段階説)

そこで、これから先の、「ゆとりと豊かさ経済」の行きつく先の消費行動はどうなるのか、良く分かりませんが、これは経済学というよりも、欲望という名の人間に関する心理学の研究が一つのヒントを与えてくれます。

比較的知られているのが、アメリカの心理学者マズローの唱えた「欲求5段階説」です。ただし、本人は実際には7段階を想定していたと云う話です。

第1段階が「生存」の欲求、第2段階が「安全」欲求、第3段階が「所属」欲求という順序です。

これを衣服の欲望に翻訳すれば、この第3段階までをまとめて「最低保証、ミニマム満足」といたしましょう。

第4段階が「権力」だそうです。衣服は優越感と自尊心を満足するための「高級品志向」ということだと思います。

第5段階が「自己実現」です。消費を通じての「個性の主張」、「脱・人並み志向」となります。

現在がちょうどこの第5のステージに位置するように見受けられます。

第6段階が「知的欲求」で、最終の第7段階が「美的欲求」ということです。

従って、この段階説に従えば、今後は知的な欲望を満足させる付加価値のあるもの、つまり、知的水準・趣味・教養などの深さを誇示するものとなり、そして最後に、美的感覚を満足させる商品が欲求の対象となります。

繊維素材も衣服も、最終的には美しいもの、美学的なものが終着点ということになりそうです。デザインが重視される時代になりましょう。

このような、知的なもの、美的なものという曖昧模糊としたレベルになりますと、供給する側は「コスト」よりも「知恵とセンス」「クリエイション」が勝負となります。

繊維産業は、必然的にレベルの高い知識集約産業、生活文化産業となってまいります。

(4) 団塊の世代

さて7つの視点の内、第4が団塊の世代の存在です。ベビーブーマーの存在に注目する必要があります。

戦後の昭和22年から25年に生まれた第1次ベビーブームの世代は現在40～43才になりますが、この層の人口は約930万人と、まさに団塊をなしているのは周知の事実です。この世代は物資豊富時代に育ったため、多様化した価値観と固性化した消費生活を求めており、我が国の衣料生活のファッション化と多様化に主役を果たしてきました。

彼等はほぼつ子育てから離脱して、一層充実した消費購買層となるものと期待されます。さらに、この世代の子供、第2ベビーブーマーが青年期入りすると、2つの世代を合わせて衣料の消費は今後ますます充実してくる行くものと思います。

高い教育水準と世界でもトップクラスの所得に裏付けられた、2つの団塊の世代は、今後とも、衣料のファッションセンスに深みを加えて行くことになりましょう。

(5) 女性の行動範囲の拡大

第5が、女性の行動範囲の拡大と潜在購買力の大きさです。

女性の職場進出が増加しました。キャリアウーマンは今後まだまだ増加するでしょう。彼女たちの行動範囲の広がりは、その所得増とあいまって、衣料消費をさらに多彩なものにするものと予想されます。

因みに、女性の衣料に対する執念の大きさを、数字で申し上げますと…

百貨店の全売上内、衣料品の占める割合が約40%で、この内、婦人物が52%と半分以上を占めております。

残りの半分以下が、われわれ紳士物、子供用、その他の合計です。

ご承知のように宝飾品が売れております。紀子さんブームの影響もあってか、1本50万から60万円の真珠のネックレスが飛ぶように売れているという話です。

要するに、女性は自分に気に入ったものがあって、欲しいとなれば、金を惜しまず思い切った買い物をする傾向があるようです。

我が家の女房の行動としては問題ですが、お客様としては、まことに有り難い存在であります。

以上ここまでの、繊維の需要は世界的規模で拡大し、特に日本は巨大で良質なマーケットであり、さらに「ゆとりと豊かさ効果」によって、面積と深さがそれぞれ拡大して、両者の掛け算によるトータルボリュームが増加するという展望を申し上げました。

更に、団塊の世代と婦人の購買力のポテンシャルについても、御理解いただけたと存じます。

(6) 近隣諸国の縫製基地の存在

第6が、近隣諸国の一大縫製基地の存在です。

極東地域は昔から世界の中でも繊維、なかんずく縫製品のメッカと呼ばれ、縫製工場の一大生産拠点を形成しております。

香港、韓国、台湾、日本の4強に中国、アセアンを加えた東アジアの繊維輸出規模は、全世界の繊維輸出の38%を占めており、特にアパレル輸出の対世界シェアは43%の高水準となっております。

これらの地域は対米、対欧向けの縫製品供給基地として常に良質の素材を求めており、昔から我が国の繊維素材の上得意先であります。

このようなマーケットを近隣に有することは、日本の繊維産業にとっても極めて有利な条件であります。

(7) 産業資材・インテリア及びハイテク繊維

7つの視点の、最後の7番目が産業資材とインテリアです。

今までのところ、衣料だけについて申し上げましたが、実は、繊維の需要を物量で見た場合、衣料以外の需要が衣料需要とほぼ同じ規模なのです。

先ほど、日本の繊維の国内生産はおおよそ2000千トンであると申し上げましたが、これを用途別に大別すると、衣料と寝具を合わせて1000千トン、残りの1000千トンが産業資材とインテリアとなります。タイヤコード、ベルト、不織布、カーテン、敷物、椅子張り、その他無数の品目となりますが、これらが需要の半分を占めます。

これらの産業資材・インテリアの分野は、どちらかと言えば、紡績会社よりも合繊メーカーの専門分野ですが、衣料に劣らず成長のポテンシャルがあります。

例えば、住居をゆとりと豊かさのあるものにするためには、カーテン、敷物などのインテリアによって、リッチ感を高めたいものです。

また、この分野関連では、ハイテク・高機能繊維が大いに有望です。

一例を挙げれば、炭素繊維が複合素材としてゴルフシャフトや航空機のボディなどに使われております。強度の向上と軽量化には炭素繊維が不可欠です。

この他にも、セルローズ系や合繊系の中空繊維を精密濾過材料として、人工腎臓などの医療用あるいは浄水器に利用するとか、合成繊維を不織布にして土木・建築材料あるいは衛生材料に利用するという具合に、様々な用途に多くの繊維が利用されております。

これらについては、皆様の方が良くご存じのことと思いますが、今後益々重要性を増し、成長の期待できる分野だと思います。

4. 繊維業界としての対応

ー2つのファンダメンタルズとプロダクティブパフォーマンスー

さて、次にこのように有望な国内と近隣の市場に対して、繊維業界としてはどのような積極的対応をしているかの問題に移ります。

先ほど申し上げました如く、市場は量の時代から質の時代へ、さらに感性と個性表現の時代へと変化してまいりました。この間、繊維業界はこのような変化に対応して、逐次脱皮しつつそれなりの実力をつけて来たと思います。

繊維業界の対応力を、2つのファンダメンタルズにわけて申し上げます。

(1) 多彩な素材開発と品揃え能力

まず、市場への対応力の第1のファンダメンタルとしての「素材の開発と品揃え能力」についていえば、日本の実力は間違いなく世界超一流といえます。

素材はコットン、ウール、絹、麻などの天然繊維、レーヨン、ナイロン、アクリル、ポリエステルその他各種の化学繊維、これらを組み合わせた混紡混織など数え切れないほど多種類となりました。

コットンも綿花の産地特性に応じて、綿種毎に異なる糸を作る時代となりました。

糸段階でみれば、紡績糸では2層構造、3層構造など多層構造の糸が商品化されました。化学繊維の分野では、ポリエステル長繊維の「新合繊」を始めとし、外觀、風合、機能などを著しく改善し工夫をこらした糸が開発されております。

これらの各種の素材と糸のコンビネーションは多種多数となります。

さらにこれが織組織、編み組織で更に多品種に分かれます。

織物、編物は無数の色、柄に細かく分かれて染められたり、プリントされた上でアパレルに提供されます。

仕上げ加工についても、そのレベルの高さと多彩さにおいて日本の技術に対する国際的な評価は抜群です。

防縮、防皺、防汚、防水、撥水、透湿防水、防災、消臭、抗菌防臭、防虫(ダニ)特殊風合等々あらゆる機能と着心地を考慮した加工が続々と開発されております。

プリント技術は世界の中でも天下一品といえます。

これだけの繊維素材の開発力と品揃え能力を持つ国は、日本以外に見当たりません。

最後に衣服のデザインにより無限に近い多品種の展開となって店頭に並びます。

縫製のレベルは勿論トップクラスですが、デザインの面でも日本の実力は急速に向上しております。

日本人デザイナーが国際的に活躍し、東京がファッションの発信基地としてパリ、ミラノ、ニューヨークと並んで国際的に注目されるようになりました。

しかし、正直に申し上げて、広義の品揃え能力の内、デザイン能力については、我が国の実力は、今一歩というところ です。

最近、イタリアからの高級アパレルの輸入が増加しております。

輸入衣料に占める、韓国、中国など低価格狙いの商品のウェートが徐々に下がり始め、イタリア、フランスなどヨーロッパの高級品の輸入のウェートが20%を占めるようになりました。更に増加する気配です。デザインがよいからです。

なお、現在世界の中で、繊維輸出国のナンバーワンはイタリアです。

従って、日本が今後デザインのクリエイターとしての能力を高めることが出来れば、世界超一流の素材展開力と相まって、鬼に金棒ということになります。

(2) 多品種、少量生産、短サイクル対応能力

市場対応能力として必要な、第2のファンダメンタルは、多品種、少量生産、短サイクルへの対応力です。

申し上げたような多彩な素材とデザインの中から、消費者の自分の好みにあったものだけが選択されるわけですから。

加えて、販売のシーズンも昔は、春夏物、秋冬物の2シーズンでしたが、今では婦人服などは6シーズンとなりました。初春物、春物、初夏、盛夏、初秋、秋冬の6シーズンです。平均2ヶ月で売れ筋が変わります。

こうなると、勝負はコストよりも、いかにして売れ筋に合わせて多品種小ロットを効率的に生産し、短期間でデリバリーを可能にするかが決定的となります。

従って、近年では川上から川下にいたる全ての段階が、いかにしてクイックレスポンス体制を確立するかがポイントであり、これを目指して各社とも工夫を重ねております。

繊維の工場は労働集約的産業からハイテクを駆使した装置産業に、すでに完全に変貌しております。例えば、紡績会社でいえば、各種ロボットの開発、マテハンの自動化、セルフクリーニングなどが飛躍的に進歩いたしました。

エアージェット織機が実用化され超高速、自動運転も格段と進みました。

当社を含めて近代工場はFA(ファクトリー・オートメーション)を完成したといえます。

今後は、ニーズにマッチした商品を迅速にタイミング良く供給できる体制の確立が課題です。情報化の推進ということになります。

当社も、FMS(フレキシブル・マニュファクチャリング・システム)の完成と、CIM(コンピュータ・インテグレート・マニュファクチャリング)の導入へ向かって挑戦中であります。

コンピューターをいかに活用するかが重要なポイントになります。

最終的には小売り店頭のPOSとの連動が理想です。

(3) プロダクティブパフォーマンス

ところで、最近、MIT(マサチューセッツ工科大学)から「Made in America」と言う本が出版され、評判になりました。お読みになった方が多いと思います。

アメリカの製造業よっしゃしろという、いわばアメ

リカ人によるアメリカバッシングであり、なかなか痛快な内容でした。

繊維を含む主要な製造業8業種を2年間にわたり正確に調査したもので、充実した内容です。分析も結論も実にフェアだと思いました。

この本の中に、「輸入品に対する保護はアメリカのためにならなかった」、「低賃金と低コストだけを志向した戦略は失敗であった」と言う意味のことが、述べられております。

そして、アメリカの産業または特定の企業が、グローバルな時代の中で、真の競争力を保持して、成長し発展し続けるには、生産性とかコストなどの数値的な要素の他に、経済的統計に表れない要素を含めた新たな概念である「プロダクティブパフォーマンス」を高めねば駄目だというわけです。

「プロダクティブパフォーマンス」、直訳すれば生産性実績ということになりますが、この概念は、従来の生産性と品質に加えて、技術革新性、研究開発の独創性、環境変化に対する適応性、市場導入までのスピード、ユーザーに対するタイミングのよいサービスなどの要素を総合した概念であり、これが産業または企業の優位性を決定すると結論づけております。

日本の繊維業界では、「プロダクティブパフォーマンス」という用語を用いたことはありませんが、事実上このような問題、例えば、新商品の開発は当然のこととして、ユーザー対応のスピードアップなどについても、10年以上も前から真剣に取り組み実践しておりました。

敢えていえば、「非価格競争力の強化」という言葉を使っていたように思います。

いずれにしても、日本は、基本戦略を、低コストと価格競争力重視の路線から、ユーザー密着のサービスと付加価値向上を中心とする「非価格競争力」即ち「日本のプロダクティブパフォーマンス」の路線へ、相当以前に修正済みで、実行に移しておりました。

従って、このような事実も、日本の繊維業界が、昨今の輸入圧力にもかかわらず、自らの力で発展し続ける自信を持つ大きな根拠になっております。

また、この「Made in America」の中で、アメリカの進歩的な繊維製造業者が、1ロット2万ヤード単位であったものを、4千ヤードに縮小した例を、新鮮な事実として紹介しておりましたが、例えば、当社では現在、1ロット500ヤードは普通であり、100ヤードの染色受注にも対応しております。

デニムのような、ブルー1色で一見して単品の織物でさえも、当社は実際に、常時60品種、年間200種類以上を生産しております。そうしなければ消費者の多様化し

た好みに対応できない時代となりました。

いずれにしても、MITの「Made in America」の指摘する尺度でみれば、先進国の中でも、今のところ日本の繊維産業は一步進んでいるのは間違いないようです。

(4) ITMFのトピック

これに関連する話として…私は、偶々今月アムステルダムで行われた、ITMF(国際繊維製品製造業者連合会)の総会に日本紡績協会の代表として出席して参りましたが、30ヶ国の各国代表の間で交わされた今年の合言葉は「クイックレスポンス」でありました。

「クイックレスポンス」は「プロダクティブパフォーマンス」の重要な要素でありますからスローガンとしては全く正しいわけです。

しかし率直な感想としては、今頃「クイックレスポンス」をスローガンにする国はちょっと呑気ではないかと思えます。このような国に比べれば日本は相当先行していると感じた次第です。

以上の通り、繊維業界としては、ますます多様化し、個性化し、更には衣料アメニティー(快適な着心地)をも求めるマーケットの需要に対応して、素材の開発と品揃えおよび提案力、多品種小ロット短納期対応力、これらを総合した「プロダクティブパフォーマンス」に磨きをかけている最中であります。

5. 結び…脱成熟化戦略とパラドックス

さて話もぼつぼつ締めくくりとさせていただきます。

繊維産業の将来は、ビジネスチャンスに恵まれた明るい展望を持っていることを、ややくどく申し上げました。

また、日本の繊維産業は先進国の中でも、正しい方角に向かって一歩先行している状況についても申し上げました。

これは事実であり、決して強がりではありません。数字と事実でご説明申し上げた通りであります。

繊維産業は、ゆとりと豊かさを目指す、これからの国民経済の中で、生活文化産業として大いに貢献できるものと信じている次第です。

(1) 繊維事業の脱成熟化戦略

しかしながら、繊維事業を経営者として預かり、従業員と株主の負託に応えねばならない者の立場としては、只今まで申しあげた見方だけに安住して事足れりというわけには参りません。

なぜなら、客観的に見て、繊維産業の成長のスピードが鈍って来ているのも事実だからです。

消滅したり、衰退したりしないのが衣食住産業の強みですが、伝統産業共通の宿命として、成熟化により、安

定はするが、成長速度が鈍化するという悩みがあります。

伸び盛りのハイテク産業、新しいサービス産業に比べると成長速度はどうしても、見劣りがいたします。

「ゆとりと豊かさの経済」は、国民のライフスタイルを変化させて、全く新たな需要を誘発します。その結果、新たな産業を急速に成長させる作用をいたします。

その意味で、既存産業にとっては成長速度が相対的に遅れるという、厳しい影響をうける側面があります。

つまり、経済の高度成長は、繊維産業の成長の絶対スピードを当然高めますが、成長期にある新たな産業に比べれば相対的な成長スピードは落ちるという事実です。

高度経済成長には「光」と「陰」の両面があります。

豊かな経済の「プラス効果」だけでなく、「マイナス効果」も見落としてはならないと思います。

従って、経営を預かる者としては、繊維一業に安住することなく事業の多角化を図ることが、非常に重要な問題になって参ります。この点については、繊維産業以外の企業経営者の間でも、同様の認識があると思います。

当社としては、繊維事業は中心の柱の事業として永遠に拡大する方針ですが、その他の成長事業領域も積極的に取り入れて、非繊維事業の比率を引き上げる方針としております。

このような戦略は、結果として繊維事業に対しても却ってプラスの効果を発揮しております。つまり、非繊維部門の新しい知識が繊維部門の自動化とか情報化の促進に思わぬ役に立つものです。

他の繊維メーカーも、他産業の多くの企業も積極的に多角化を推進しておられます。

(2) 本業による脱成熟

そこで、成長戦略としての脱成熟化・多角化戦略について感じていることを申し上げれば「脱成熟化は本業の中にこそある」というパラドックスです。

パラドックスというのは、ちょっと考えると矛盾しているが、良く考えればなるほど正しいという意味であります。

具体的な例で言えば、アサヒビールは本業のビールで「スーパードライ」を開発し業績を飛躍的に伸ばされました。ミノルタの「アルファ7000」、ちょっと古くなりますが、宝酒造の焼酎の「純」、これらはいずれも本業を掘り下げて成熟化の壁を破られたものです。ほかにもいろいろの実例があると思います。

当社の例で云えば、デニムがあります。デニムは綿100%で綿紡績の本業中の本業です。約5年前に当社はM&Aによりこの分野に後発として参入しましたが、短期間に年間売上が100億円近くとなり、事業としても成

功しました。

本業が一流であれば、その技術とかマーケティング力の一流の程度をさらに深めて行く中に多角化を凌ぐ成果が隠されているものです。

実際問題として、新事業がその業界で一流の地位を確保するまでには、長期間の忍耐が必要であり、しかも成功が保証されるわけではありません。

ですから、本業による脱成熟化は極めて効率的です。

その点では、繊維産業はボリュームも奥行きも深く、ビジネスチャンスに恵まれているだけに、本業による脱成熟化のチャンスにも恵まれているので極めて有利であります。

(3) 新事業による脱成熟

しかし、一方において先ほど申しあげたような、産業構造変革の大きな潮流に目をつむることは出来ません。

本業の成長スピードの相対的な鈍化をカバーする意味でも、本業と異なる成長事業領域も積極的に取り入れて行くことは、絶対に必要です。

その意味で、「脱成熟化は新事業・異業種への挑戦である」という命題も正しいと思います。

新事業・異業種への進出を考える時、繊維産業はこれまた極めて有望な素質を備えていると思うのです。

先ほど、産業資材分野の話で申し上げたごとく、繊維は各種の新素材・複合素材、航空宇宙、メディカル、土木建築などそのたあらゆる成長事業領域と密接な接点を持っております。

また、長年の風雪によって鍛えられた繊維企業のマーケティング力も、なかなか捨てたものではありません。どの事業分野でも応用可能であります。

従って、繊維はやりようによっては、事業の枝葉を四方八方に伸ばすことが可能であります。

要するに、繊維事業は、本業を深める方角で見ても、多角化を進める方角で見ても、いずれにしても両面において、大きな潜在的展開力を秘めているという結論になります。

「脱成熟化は本業の中にこそある」というパラドックスに、「脱成熟化は新事業・異業種への挑戦である」と

いう相互に矛盾する方程式を重ねると、新たなパラドックスとなります。

ちょっとしゃれた言い方をすれば、2階建の連立パラドックスが出来上がります。

90年代を生き抜き21世紀へ飛躍せんとする企業は、繊維に限らず全ての企業が、この連立方程式の解答を求めて挑戦しなければならないわけです。そして、最善の解答を得たもののみが、繁栄を約束されると思うのであります。

その意味で、これからの90年代は、変化に富み、そして知恵と勇気ある者にとっては、まことに面白い時代となって参りました。

中でも、特に日本の繊維産業は、経営を預かる者にとっても、働く者にとっても、まさにチャレンジするに値する、生き甲斐を十分味わえる、エキサイティングな時代を迎えていると思うのであります。

以上いろいろと申し上げましたが…今日までの日本の繊維産業の発展をもたらした基本は、申し上げるまでもなく優れた技術力でありました。

また、繊維の産学協力が理想的に作動した結果でもありました。

今後の繊維産業の発展、即ち「インダストリアルパフォーマンス」の向上を支える原動力も、かかって技術力にあるという基本には変わりはないと思います。

その意味で、信州大学が、来年度より繊維学部博士課程を新設されることとなったニュースは、私どもにとっても朗報であり、誠に心強いกำลังใจであります。

私ども繊維の企業経営者としては、繊維業界の発展を目指して最大の努力を傾注する所存ですが、ご列席の先生方におかれましても、どうか、日本の繊維産業の技術の発展と人材育成のために、今後ともお力添え下さるよう切望する次第であります。

最後に、皆様方のますますのご健勝とご発展を祈念いたします。

いささか手前勝手な論旨でお聞き苦しい点があったと存じます。お詫びいたします。

ご静聴、まことに有難うございました。