繊維業界における縫製業の流通機能*

大 島 隆 雄**

1. 繊維流通機能の結節点—縫製業

(1) 繊維産業(Textile Industry)が初期の成長を終わった後に直面した諸問題は、市場の必要に応ずる技術革新よりも市場の需要に対する供給の調整ということが中心であった。技術革新は他の産業ほど高い率ではないにしても、かなりの率で続いてはいた。しかしこの産業では長期的な成長よりむしろ短期的な景気変動が問題になっていた。それは生産、流通面での在庫調整、生産能力のサイクル、価格と労働コストの循環変動、過度の季節変動、消費者の衣料費支出の変動、流行の変化などといったものである。

(2) 繊維工業および衣服工業の特長は多数の加工段階からなっていることであり、そのため生産物は素材生産者から最終消費者まで長い経路を経由することになる。衣服製品の多くは繊維素材生産、紡績、織布あるいはニット、染色整理、裁断、縫製、卸売および小売の諸段階を経由する。

(3) このような生産・流通システムの特長のひとつは需要の小さな変化も、増幅されて大きな上下波動を生ずるということである。システムが縦にいくつかそれぞれ独立に連結しているような場合には、変動がいつそう強くなることが多い。各段階に別個の在庫および注文手持調整政策が存在し、各段階とも前後の物の流れの状態について、十分な考慮あるいは情報なしに在庫や注文の調整を行なう傾向がみられる。

このような企業が価格の上昇期には注文を増やし、価格の下落している時期にはいつそうの価格下落を見越して発注をさし控えるという形で投機をするため、その程度に応じて変動は一層大きくなる。

(4) しかしこの十数年の間にとくにアメリカやイギリスでは顕著な統合傾向がみられた。ときには合繊素材メーカーが紡織の分野へ進出し、紡織業者がコンバーターを吸収し、大規模な衣服会社が小売部門へ進出した。中小企業の多くはなお旧式の専門企業の形で経営されているが、最大の、最も成功している企業は広範囲な業種にわたって統合を行なっている。垂直統合を行なえば生産、流通が横に分断されている場合にくらべて、フィードバックに伴う循環変動とリスクをかなり減殺することになるからである。

(5) 垂直的統合は縫製業の機能が重視されるにつれ盛んになったといつてよい。天然繊維が繊維素材であった時代には、最終製品といえば多くの場合織物であった。しかし合成繊維が繊維素材のかかなりの部分を占めるに及んで最終製品は縫製された衣服二次製品となり、このころから繊維業界における縫製業の地位が重要になってきた。合成繊維は新しい素材であるだけに最終製品として消費者に受入られることが必要で、布地の場合は最終製品につながる保証があって初めて価値を持つようになる。

合成繊維メーカーおよび紡織メーカーの市場政策の重点は縫製メーカーの企業的育成におかれた。1950年代以降アメリカでは縫製業による水平的ないし垂直的統合が盛んに行なわれたが、その多くはブランドの統合であり商品の市場シェアの拡大であった。市場における製品のリーダーシップの確立が繊維業界の需給バランスの調整に寄与するとともに、企業の成長に重要な要件をなすことが認識されたからである。

(6) アメリカの縫製工場は10年前には4万7千の事業所といわれていたが、現在では2万9千程度に減少

* The Role of Apparel Industry in 1970's

** T. Oshima, 東洋紡績 経済研究所

している。依然として零細企業が多く、従業員 500 人をこえるものはその約 10% にすぎない。売上利益率も向上してはいるものの、製造工業に比較すればその半分にすぎない（1968 年、製造業 5.1%，繊維工業 3.1%，衣服製品工業 2.4%）。

しかし 10 年前には年商 1 億ドル以上の会社は 1～2 社にすぎなかったが、現在では 20 社近くまで増加している。1967 年に年商 500 億円をこえたものが 13 社、しかもその半分が 2 年間に 40% 以上の成長率を示している。このように衣料品メーカーの中から巨大企業が続々生まれており、1967 年の売上高についてみると、年商 3 億ドル以上の売上のあった企業は紡織の 5 社に対し衣料品メーカー 5 社、2 億ドル以上は 11 社対 8 社である。縫製業は企業規模でも紡織業とはほとんど差がないまでに成長している。紡織業中心の布地の時代から縫製業中心の製品の時代に移った証左である。

2. 日本の繊維流通における縫製業の機能

(1) 日本とアメリカの繊維産業（素材生産を含む）の就業人員を比較すると第 1 表のようになる。この表における部門間バランスの不自然さは繊維工業の過剰、衣服工業の過少、流通部門における過剰といった形でみられるであろう。日本は布地が最終製品として通用する半製品時代の生産指向の体制をまだ脱脚しきっていない。試みに工業統計表によって繊維工業の出荷額を基準にした衣服製品工業の出荷額を比較すれば、日本では、本来的に当然多くなければならない後者の額が前者をはるかに下回ることになる。アメリカでは両者の額がほぼ等しいか後者の方が前者を若干上回ることになる。

日本では縫製業をはさんで、繊維工業と流通業の過剰が、縫製業を息のできない形にまで圧迫していることになる。これでは縫製業は育たないし、したがって縫製業も本来のその機能を発揮するすべもない。

(2) 縫製工業の圧迫された姿は業界における賃銀分配率の大きさに端的に示されている。「中小企業の経営指標」によって昭和 43 年の人件費と荒利益（メーカーでは原料をさしひいた加工費）の比率を比較してみよう。

製造工業平均の 39.4% に対し繊維工業の平均は 41.0%，縫製メーカーは 46.4% で最も大きい。縫製業のうち既製服製造業が 45.3%，作業服、学生服製造などが 46.6%，婦人子供服製造業だけは 37.4% と、これまでの他の業種よりも低くなっている。しかし繊維産業のメーカー、流通業界を通じて、かなり収益をあげている企業の分配率が 31～33% であるのと比較すれば、繊維業界はおしなべて、なかでも縫製業は最も危機的な状況にあるといつてよい。

縫製業は日本の繊維消費における既製品化の進展に応じて、1970 年代も 60 年代と同じく、製造工業平均以上の成長率を維持することはできるであろう。しかし問題は労働不足と年率 15% 以上に及ぶ賃銀上昇率である。労働集約的な縫製業は現状ですすでに労働費の圧迫に苦しめられているが、はたして労務費の上昇に応じて付加価値をいかに伸ばしていくことができるか、これが問題である。

(3) 日本でも合成繊維の進出に応じて衣服製品業の成長率が高まり、それとともに業界における企業にも優劣の格差が始めている。それでもアメリカにおける縫製業の上位 15 社と日本の製造卸業者上位 10 社を比較すればまだ格段の相違がみられる。

第 2 表の Spartans は有名な Discounter である Korvette を買収して一躍縫製メーカーのトップに出た企業である。Genesco は 10 億ドル近い売上をあげているが“Everything to Wear”を基本方針とする縫製メーカーおよび小売の Conglomerate である。Glen Alden は Conglomerate でもあり、小売チェーン（全米第 22 位）Rapid American を傘下にもつ衣料品会社である。Johnson & Johnson は 9 事業部と 8 株式会社から成り、相当活発な統合が行なわれたことを物語っている。事業内容は乳幼児と医療関係の繊維品に統一され、玩具やパウダー、大衆薬まで製造し 31 か国に事業所をもっている。その利益は繊維企業で Burlington につぎ合織一流メーカーに匹敵する。Kayser Roth は小売をもたない純粋の縫製メーカーであるが、これも有名なブランドを合併して成長した会社である。婦人下着メー

(第 1 表) 日米の繊維関連就業人員

1966 年

(単位：万人)

	製 造 業 (A)	化 織 工 業	繊 維 工 業	衣 服 工 業	繊 維 合 計 (B)	B/A	卸 売 業	小 売 業	流 通 業 計 合
日 本	1 029	7	133	34	174	17%	48	75	123
ア メ リ カ	1 900	12	93	136	241	12.7%	11	63	74

(第2表) 日本および欧米の縫製メーカー

会 社 名	売 上 高 (億円)	税 引 利 益 (億円)	売上利益率 (%)	
(アメリカ) 1967				ヨーロッパ (1967)
1. Spartans Industries	4 206	26	0.6	
2. Genesco Inc	3 450	92	2.6	
3. Glen Alden	1 926	63	3.3	
4. Johnson & Johnson	1 919	150	7.8	C&A Brenninkmeyer
5. Kayser Roth Corp.	1 377	46	3.3	(ドイツ) 1 628 億円(売上)
6. Philadelphia & Reading	1 136	87	7.7	
7. Cluett Peabody	1 036	40	3.9	
8. Hart Schaffner & Marx	805	43	5.3	United Drapery Stores
9. Jonathan Logan	742	41	5.5	(イギリス) 834 億円(売上)
10. Mohasco Industries	669	13	1.9	67 億円(税引利益)
11. Kellwood Co.	665	17	2.6	8.0%(利益率)
12. Warnaco Inc.	562	16	2.8	Montague Burton (イギリス)
13. Phillips Van Heusen	536	10	1.9	567 億円(売上)
14. Blue Bell	508	16	3.1	32 億円(税引利益)
15. Botany Industries	478	5	1.0	5.6%(利益率)
(日 本) 1968				
グ ゼ	380	12.3	3.2	
ワ コ ル	97	6.7	6.9	
壱 山	152	6.5	4.3	
福 助	213	5.0	2.3	
レ ナ ウ ン	260	5.0	1.9	
市 田	441	4.0	0.9	
野 村	140	3.5	2.5	
住 之 江 織 物	134	3.2	2.4	
厚 木 ナ イ ロ ン	115	2.4	2.1	
内 外 衣 料	86	1.9	2.2	

カーとして知られていたが、その後あらゆる婦人服に手を伸ばし、男子用衣服メーカーを吸収することにより急速に大きくなった。すでに市場で著名な 50 のブランド品で売上の 65 % を占めている。

日本でも最近壱山とワコールの成長はめざましい。前者はここ数年にわたって年率 3 割強の成長を続けており、47 年には 1 億ドル企業を目指している。まだアメリカの同種企業である Hart Schaffner & Marx との格差はあるものの急速に追いついてゆくであろう。

ワコールは衣料品の高級化のトレンドに乗り、デパートを中心にファッション 50 %、ランジェリー 40 %、ナイトウェア 20 % の市場占有率を有しているといわれ、その利益率は高い。ただアメリカの企業と比較すれば今後の水平ないし垂直的統合が問題になる。

日本の縫製企業で順調な成長を示しているものの数はまだすくない、多くの企業は景気ないし商品企画の失敗

による破綻を繰返しているものが多い。まして多くの零細企業の将来はかなり問題である。

(4) 1970 年代前半の実質経済成長率は 11 % 程度のもが予測されており、これに伴って賃銀上昇率も 15 % 以上と毎年上昇することになる。縫製業界平均の売上成長率はかなり大きなものが期待できるものの、繊維産業の他部門の低成長率と合纖産業の成長率が原因となって、この分野ではなんらかの意味での垂直統合が急速に進むであろう。したがって成長、非成長企業の格差がだんだん明瞭になり、非成長企業は労務面による行詰まりを余儀なくされる。一方小売業界における大型小売チェーンの拡大により、これに結びつく縫製業は各商品のシェアーを引きあげなければならない。これらはすべて事業数ないし従業員数を減少させる要因である。しかし日本ではアメリカに比べまだ縫製業の規模は過少である。したがってこの業界ではまだ 100 人以上の中規模ないし

大規模の企業が増大しなければならない。つまり資本の集中統合と同時に企業規模による合理的分散が、縫製企業の流通機能として重要な課題となるであろう。

3. 縫製機能と小売機能

(1) 合成繊維の原料素材としての拡大とともに、縫製業が繊維品流通機能の結節点としての役割を強化しなければならないことはすでに述べた。結節点とは素材メーカーの素材を形に具現して、小売チェーンに大量に販売して量産利益をとるか、専門チェーンと結んで高い付加価値率をとるかいずれかの方途によらねばならない。つまり素材メーカーと小売店をつなぐ意味で結節点の機能をもつわけである。日本で一時コンバーター論が流行したことがあるが、コンバーターとはまさしくこの機能を指すものである。しかしこれは縫製業者が卸売機能をもつか、さらにそれをこえて小売機能をもつに至らなければほんとうの効果をあげることはできない。

(2) さきにアメリカの縫製業で述べたように、Spartans, Genesco, Glen Alden といった縫製企業は小売チェーンないしプレステイジまたスペシャリティストアをみずからの傘下に持っている。一般に欧米の男子スーツ関係の縫製業は Dual Distributor といわれて、直営の Fashion Shop と同時に社外の小売店にも製品を流すものが多い。男物はそれほど流行性がなく、ベーシックなものであることが理由とされている。アメリカの Hart Schaffner & Marx, イギリスの United Drapery Stores, なかでも Montague Burton は 600 店の Men's Fashion Retail Shop と 14 の縫製工場を完全に統合して注文服(若干既製服を含む)を生産、販売している。女子衣料を生産している縫製メーカーでも、最近ではそのマspro化が進み、製品が多種類になるにつれて、小売店統合の形がでてい。縫製メーカーのうちすでに述べた上位 3 社がそうであり、全米第 6 位の Cluett Peabody も直営店で "Allow" ブランドの Dress Shirts とともに Lady Allow, Langerie も販売している。現在アメリカ縫製業上位 20 社のうち小売店チェーンを同時に経営する会社は 7 社に及んでいるが、小売店での販売に女子用衣料が加えられるようになると、傘下小売店の規模もかなり大規模化してきた。しかも、それが Korvette や Rapid American のような小売チェーン店になると、衣料品以外の他の商品も売られるため、当該縫製業はこれを通じて Conglomerate 化していく傾向がある。

(3) 縫製業で小売店を持たない代表的メーカーは全米第 5 位の Kayser Roth である。この企業はその商売の大半を占めている数多くの紳士、婦人、専門店とのパートナーシップの必要性を強調している。また Russ Togs 社も日本の縫製業と似た性格をもっている。売上高は全米第 21 位で 361 億円 (1967) であるが、過去 4 年間の年成長率は 38% と高く全米縫製企業第 3 位の成長率である。Genesco に似た性格をもち 9 事業部は婦人の身につけるものは靴、ランジェリーから装身具に至るまで一切を扱っている。Genesco と違うのは小売店を統合せず全米 90 の百貨店に設けられた「ラス・コーナー」を運営していることである。最近各事業部は完全自動化の生産、出荷センター、高度自動化の自家工場を建設して、従来の専属下請工場システムから転換しようとしている点など日本の縫製企業とかなり似通った性格をもっている。

(4) 縫製業が小売店を統合できず、したがって支配的影響力を及ぼし得ないときは、小売チェーンに対し従属的な形をとらざるを得ない。この場合、縫製業の流通機能は失われ、単なる下請専属メーカーとなる。

小売側から縫製メーカーに対し統合を行なっているものの典型はアメリカの Sears Roebuck とイギリスの Marks & Spencer である。ドラッカー教授は両社についてつぎのように述べている。「M&S と Sears 両社ともその成功の原因はメーカーを探がし出し、それら仕入先のために新しいまた改善された製造プロセスを開発し、それらメーカーの完成品原価を指定したことにある。両社ともその法的規制範囲をこえて社外メーカーの原価、製品、製造プロセスに対して積極的に責任を負っているのである」。日本では多くの企業が自社以外のことにについては、できるだけその責任をのがれようとするのとは根本的に姿勢が異っている。しかしこれだけ他人の世話をみるためにはみずからの実力に対する自信がなければならない。これについて M&S 社の取締役 L. Goode 氏の言葉をきいてみよう。

「M&S 社の業務一広義の意味における品質一に対する情熱はわれわれがそれを統制し、それを実施する道具をもって初めて達成できるものである。これらの道具はつぎの 3 主要業務から成立っている。(1) Designing, Styling Department (2) Production Engineering Division (3) Textile Technical Service Operation. この点に関して皆さんは、わが社はいろいろ多くのことをやっていると思われるかも知れ

ないが、開発、供給される材料の取得方法、原料、糸、布の品質管理を取扱う科学者および技術者がわが社の管理部門において、最大の独立部門をもっていることを聞かれればさらに驚かれるに違いない。このようにしてわが社は **A Special Kind of Vertical Integration** をなしとげた。すなわち所有権 (**Ownership**) なしで **Fiber** から **Garment** に至るわが社の製品生産を管理できるようになった。顧客の願望に即座に反応することによって、われわれは繊維品生産の長い鎖を刺激し影響を与える方法をもつことになった。彼等小売チェーンはみずからの社に属する科学者および技術者を **Opposite Numbers** と称している。逆にみればメーカー側にどれだけの数と実力をもった **Opposite Numbers** がいるかということが重要な問題点であろう。

4. 縫製業の創造的機能

(1) 日本の縫製業界は1970年代における環境変化によって、ふたつの大きな課題に当面している。そしてこれからの将来はこの課題を解決できる企業の垂直系列群によって、日本繊維産業の新しい発展路線が敷かれることになる。そして縫製業はその重要な一環として位置づけられることになるであろう。

(2) 課題のひとつは経済のオープンシステム下における繊維産業の再編成である。KR関税の進行、特惠関税の供与、円平価切上に関する調整といったものは、それがなくても最近急増しているわが国の繊維品輸入のテンポを早めることになる。ちなみに1967年における原料を含む繊維品の輸入はアメリカ18億ドル(以下ドル単位)、西独17億、英12億、日本10億、仏9億、伊8億の順である。この日本の輸入額がアメリカの現在の水準をこえるのもそう遠い時期ではない。総じて各国とも繊維生産に占める合繊の比重が増大するにつれて織物および衣料品の輸入が増大している。しかし同時に同じ製品の輸出も増大している点は注目すべきであろう。

繊維産業はその性格上労働集約的であるだけに、先進国におけるこの産業の国際競争力は低い。したがって繊維品の供給を経済的に遅れた国に依存しているわけであるが、考えなければならない重要な点は、この依存割合の高い国ほど流通業界における近代化が進んでいるという事実である。アメリカ、イギリス、西ドイツがそうである。輸入を比較的自由にすることによって資源の最適配分ができるという自由貿易の利益に基づくものである。ドラッカー教授の言をかりてみよう。「ある経済の

コスト水準は最も生産性の高いコストによって決定される。したがって生産性の低いところで使われる資源はその広範な利用にはあまり高価になってしまう。先進国経済では知識というコストに金を支払っており、知識の生産性が競争的でなければならない。知識内容が比較的すくない産業の競争力は期待できない。この知識内容が如何なるものであるか、その創造性が重要になる。先進国ではすでにいろいろの実例がみられる。一例をあげてみよう。繊維関連企業で最も注目されている **Discount Store** の成長はつぎのように解釈することができる。繊維製品が **Discount** の線に顕著な形で乗ってからまだ10年程度の歴史を経ただけである。しかしこの間アメリカの繊維産業が長い間の停滞期を脱脚して成長路線にのり、一人当たり消費量が急角度の増勢カーブを示し始めた。**Discount Store** は他のチェーン、ストアに比べ第3表のように急激な勢いで成長している。ところがこれに追隨して縫製業が同じように成長していることを注目しなければならない。またこの期間に繊維品の輸入も急増して経済的また社会的問題を引起していることも同時に注意しなければならない。これはただある国のひとつの企業だけの問題ではない。世界の各国の繊維産業に共通する問題であり、これを創造的に解決するシステムをアメリカはじめ先進国の繊維企業は模索しているように思われる。

(第3表) アメリカにおける縫製業とディスカウントストアの売上高の成長
(億ドル)

	1957	1961	1964	1968
小売チェーン				
Depat. Store		150	220	330
Discount Store		35	108	194
Sup. Market		365	430	537
縫製業				
Hart Schaffner & Marx	0.8	0.9	1.6	3.1
Kayser Roth	0.6	1.3	2.1	4.2
Jonathan Logan	0.4	0.7	1.5	2.2
Phillips Van Heusen	0.3	0.6	0.8	1.7
縫製4社計	2.1	3.5	6.0	11.2

(3) 他のひとつの課題は **Fashion Industry** という言葉で表現される創造的な繊維産業の形成である。70年代の消費構造の高度化は耐久消費財の多様な展開だけでなく、軽工業品の高度化、ファッション化を伴い食品

衣料、雑貨など従来停滞産業と考えられていたものの様相を一変する可能性がある。

アメリカのマス ファッションをリードしている **Sears Roebuck** はすでに小売というにはふさわしくない世界第5位の巨大企業である。**Sears** のファッション委員会は6人のメンバーで1956年に設立された。実に15年前にすでにファッションを問題にしていたのである。戦略的につねに他企業をリードする **Sears** の一例証である。マスマッション、マーチャンダイジングを支える一番の要素はカラーである。シーズンの12か月前にそのシーズンに流行すると思われるカラーをファッション委員が決定し、その予測がはずれたことがないといふほどの権威をもっている。したがって商品の開発についても **Sears** のリードのもとに、サプライヤーである縫製メーカーはあたかも **Sears** の社員のような形で協力しなければならないことになる。

(4) 情報については、それが人間とか社会の特定の

目的のために持つ意味をまず問わねばならない。つぎにそれらの情報を消化し一般的に使用されるものとして体系づける知識の形成力、そこから開発される商品を組合わせてシステム産業化してゆく能力、こうした創造的要素が今後の繊維産業全般について要求されることになる。

既成の物的生産性という価値基準の転換も必要となる。例えば合繊化がますます進んでゆく場合、既存の技術体系、既存の商品体系を前提にした省力化、自動化体系ということはそれ自体に自己矛盾を内包しているものと考えられる。この自己矛盾の情報をつかみ、知識的に体系化し、新しい商品群を創造しなければならない。縫製業の本質的機能が商品の創造にある以上、この問題は決定的に重要なものとなる。日本の繊維産業全体としてもこの要件をみたすことなくしては、新しい成長路線を期待することはできない。

海外資料研究部会ご案内

海外の繊維関係の情報を、より早く、より広く、より正確に把握するため、本研究部会へのご入会をおすすめします。現在、本会へは海外諸国から毎月100数種の雑誌、資料、研究所報、カタログなどを入手しております。これら多数の資料のうちより、繊維ならびに繊維機械に関する基礎的研究論文および技術的実研究の総合的紹介に主力をおき、海外繊維技術文献集(月刊)ならびに海外繊維文献抄録(月刊)を刊行しています。

海外繊維技術文献集特集紹介

1970年1月号	「新しい繊維」	1970年6月号	「メリヤス国際会議発表論文集」
2月号	「防災加工」	7月号	「溶剤染色加工(1)」
4月号	「メリヤス」	以下続刊	「溶剤染色加工(2)」
5月号	「羊毛」		「綿に関する国際会議発表論文集」

海外資料研究部会

部会員をA部会員、B部会員に分ける。

A部会員は「海外繊維技術文献集」「海外繊維文献抄録」の2種類を毎月無料配布。
B部会員は「海外繊維技術文献集」を毎月無料配布。A、B部会員とも、海外文献紹介講演会への優先参加、文献複写、原著の閲覧などを行うことができる。

部 会 費

部会員は、6か月あるいは1か年を前納するものとする。

A部会費は、6か月3000円 1か年6000円 B部会費は、6か月1500円 1か年3000円

入会の手引

海外資料研究会申込書

海外資料研究部会A部会(☐) B部会(☐)として申し込みます

1. 会社・学校名

(あるいは個人名)

2. 所在地

(住所)

3. 部会費 昭和 年 月 ~ 年 月分(☐) ¥ _____ 払い込みました。

(備考) 部会費は6か月あるいは1か年前納願います。

申込書送付先 大阪市西区靱1丁目118(大阪科学技術センタービル内) 社団法人 日本繊維機械学会

特別の場合を除き領収書は送金控書をもってこれに代えさせて頂きます。

電話大阪(443)4691~4 振替口座 大阪 120504 取引銀行住友銀行江戸堀支店