良いものは高い

—我が国ファッション産業の生き残りの道—

恵 美 和 昭

1. はじめに

我が国のファッション産業は、現在、未曾有の長期的不況に喘いでいる。出口が見えない不況による消費の冷え込みに加えて、海外からの輸入品の増大がファッション関連企業、とりわけ製造業の経営に大きなダメージを与えている。こうした業績悪化の最大の原因が我が国の高コスト体質にあるとして、生産を海外移転するところも多く、国内製造業の空洞化が進みつつある。

ファッション産業が成立して成長軌道に乗り始めたのは、我が国経済が高度成長に突入した50年代の後半頃からである。ナイロン、ポリエステル、アクリルの三大合成繊維の本格生産を始めた合成繊維メーカーのファッション・キャンペーンが起爆剤となり、ファッションを訴求するアパレルの市場が形成されていった。60年代に入るとアパレル・メーカーが着々と経営の基盤を確立しはじめ、百貨店の発展、専門店の登場、スーパー・マーケットの台頭と相俟ってファッション産業は地歩を固めていった。

70年代に入るところにはアパレルの市場は4兆円に成長し、80年代の初めには10兆円を超える大市場に成長していた。その後順調に成長は続き、90年代の初めには20兆2500億円の巨大市場に成長した。しかし、その頃には、その後の業績悪化への影が忍び寄っていた。85年のプラザ合意以降の円高によって日本製品は価格競争力を弱め、年々、輸入が増加して海外製品との熾烈な価格競争に直面することになった。輸入は現在に至るまで増加の一途をたどり現在に至っているのである。

しかし、価格競争に嵌まり込んでしまえば、低価格生産が可能な地域を追い求めて生産移転を繰り返すはめになる。かつての生産移転先であった韓国、台湾、香港が現在ではもはやコストが合わなくなって、中国や東南アジアに生産を移したように、結局は低コストの地域を追

い続けなければならない。それにコストを抑えるために生産移転は、現状維持から一步も出ない対策であり何らの発展もない。

我が国の繊維・ファッション産業は、コスト競争力は失ってしまっているが、生産加工技術や品質管理では現在も競争力を保持している。そこで現在の苦境から脱して、再び競争力を取り戻して持続的発展を目指す道を探るとすれば、これまでに蓄積した経営資源を再評価して高品質・高付加価値の製品を造りだし、それを高く売るハイエンド市場狙いのマーケティング戦略を展開する以外にはないだろう。

2. 海外製品が席卷した高価格ゾーン

現在アパレルは低価格競争を続けているが、いまから15～6年前だったろうか、「インベストメント・ドレッシング」がファッション・テーマとなった年があった。アメリカの新聞だったか雑誌だったかが取り上げていた記事のタイトルを、日本の業界がファッションのテーマとして取り込んだのである。記事の内容がどのようなものであったかは定かではないが、これを日本では「高価だがいつまでも価値を失わない、投資の対象となり得るような服」というような説明をつけてトレンド提案を行っていたのを覚えている。

本来ファッションは、限られた時期に特定のスタイルへの共感が集中して、受容の画一化が起こる流行現象である。「インベストメント・ドレッシング」を提案して、いつまでも同じ物を着続けられると、ファッション産業にとっては不都合なはずだが、そこを詮索しないのがファッション・ビジネスである。本来不変を意味する「ベーシック」「スタンダード」「トラディショナル」なども、トレンド・テーマにしてしまうのがファッション産業である。言葉さえもファッション化してしまうのだ。

しかし当時「インベストメント・ドレッシング」を

A Good Product is Expensive—Choices for Manufacturing of Japan to Survive, EMI Kazuaki, (財)ファッション産業人材育成機構専務理事, Institute for The Fashion Industries, Executive Managing Director

テーマにしたのは、まったく意味がなかったわけではない。当時、日本経済が高度成長の軌道に乗ってから20年近く経っていた。日本人の衣生活も充足期を終え、質を求める充実期を迎えつつあった。これまで主流であった、カジュアルなデザインには少々飽きがきはじめ、ドレスアップを指向する傾向が見え始めていた頃である。

テーマが効いたのかどうかはわからないが「高品質・高価格」が是認されるようになり、高級品ブームが起こり消費者の海外ブランド志向が一段と強まった。有名ブランドの日本市場進出やブランド商品の輸入も進んだが、日本企業の海外ブランド導入競争がすさまじくなっていった。商標やデザイン使用のライセンスを求めて、日本の商社やメーカーが有名ブランドに群がった。それがロイヤリティを吊り上げることになり、結果的に国内市場に高価格商品が増える結果となった。

提携ブランドは、高価格品イコール高級品だと思い込んでいた消費者の目を、しばらくの間は引き付けておくことができた。しかし、やがてこれらの商品が、ラベルは海外有名ブランドだが、製品は国内でデザインされ生産された純メード・イン・ジャパンであるというギミックに気付き始めた。オリジナルとリプロ製品の違いがわかってくるにつれて、本物のオリジナルのブランド品でなければ認めなくなり、市場における高価格のセグメントを海外有名ブランドが占有していった。

とりわけエルメスやルイヴィトンなどの、これまでライセンス・ビジネスを行ってこなかったブランドには権威があり、きわめて高価であるにもかかわらず消費者に受容され、日本市場において目覚ましい業績をあげている。

3. 生産の海外移転は守りにしかない

1973年の変動相場制移行以来、我が国の産業は為替切り上げの影響を受けてきたが、1985年のプラザ合意による急激な円高は、繊維・ファッション産業のような労働集約的な軽工業に決定的な打撃を与えることになった。

国内の高コスト構造を背景に、コスト競争力のある中国を初めとするアジア諸国への生産移転や製品輸入が一気に進んだ。90年には輸入浸透率が34.4パーセントに達し、95年には50.1パーセントと国内市場の半分が輸入品で占められ、その後は、増加の一直線をたどって現在では60パーセントを超え、ニット製品や綿製品のように90パーセントを超えてしまっているものもある（図1）。

ハイエンドを海外有名ブランド品に抑えられ、低価格分野をアジア諸国からの輸入品が席巻するという状況で、行き場を失いつつある日本の繊維・ファッション産業は、低価格化に挑戦する方向での生き残りをかけている。そのためには、国内での生産はもはや不可能で、コストの安い地域への生産移転は避けて通れない。

しかし移転先にいつまでも安住しているわけにはいか

出所：通関統計、繊維統計

図1 繊維製品輸入浸透率の推移 単位 (%)

ない。繊維産業の最初の移転先は韓国、台湾、香港であったが、これらの地域も今では労務費の高騰でコスト競争力を失っており、彼ら自身がよりコストの安い地域に生産を移転している。韓国、台湾、香港に続く移転先となっている中国の工業化は繊維産業からスタートをしたが、驚くほどのスピードで工業技術の水準を高め、より付加価値の高い家電製品、精密機器、自動車へと産業構造の転換を進めている。

恐らく近いうちに繊維・ファッション産業はマイナー産業に押しやられるに違いない。そして中国も繊維産業を南アジア地域へ移転するという事態にならないとも限らない。そうなれば日本はさらに遠い地域へ移転を図らなければならないことになる。

このようにしてコストの安い地域を求めて常に移動を続けていく行き方では、現状維持はできても発展は望めない。

4. 価格競争に嵌れば産業空洞化は必至

ハイエンド市場は海外有名ブランドにシェアを奪われ、一方、中国を始めとするアジア諸国からの輸入品に席巻されていた低価格ゾーンがいまでは大きく拡大してきており、上下から攻められている我が国の繊維・ファッション産業のポジションはだんだん狭まりつつある。

我が国の工業は、積極的な技術開発と厳密な品質管理、それに勤勉で質の高い労働力の存在によって「良いものを安く」供給するというを身上としてきた。日本の製品は「安くて質がよい」ものだという認識が消費者側にも供給者側に定着している。したがって消費者は高価な日本製品を容認しなくなってきている。そこで供給者は、いかにして価格を抑えるかということに腐心してきた。

現在のように国際化の進展にとって価格競争に直面すると、大慌てでコストの安い地域に生産移転をしてでも「良いものを安く」という認識を損なわないように必死に努力する。日本人の体内には、たとえ良いモノであっても、高く売ることには罪悪感をもつDNAがあるのかも

しれない。しかし高価なものは買わないというわけではない。高価な海外ブランドは何の抵抗もなく買っている。日本製品は安くても当然と考えているのに、海外ブランドの場合は高価なことでも威信願望を満足させているのかもしれない。

グローバル化の進展によって、あらゆる産業分野において、最適地域で生産して最適地域で販売するという選択が加速している。国内生産でコストが合わなくなれば、コストの安い地域に生産を移転するという選択を否定するわけではないが、生産移転の場合、企画、設計、生産管理という生産主体を持った移転かどうかが重要である。

昨年 IFI 総合研究所が行った、「アパレル製造業の現状と将来」に関するヒアリング調査の際に、あるアパレル・メーカーの社長が、生産移転といっても現実には商社やエージェントへの丸なげで、自社で生産しているという実感がなく、やがて服づくりがわかる者が日本にいなくなるのではないかと心配していた。

企画、設計、生産管理という生産主体を持たずに、海外生産に委ねるといえることになる。単なる製品輸入になってしまい、これは商業の分野となり、もはや工業の存在は不要となる。製品は輸入をすればよいということになれば、国内の繊維・アパレルの製造業は消えてしまう。

競争力がないのなら、無理にこの産業を国内に残す必要はないのではないかという意見もあるが、そう簡単に結論付けるわけにはいかない。我が国の繊維関連の製造業は現在でも100万人以上、全製造業の10%以上の雇用を創出している産業であり、単純にこの産業をなくしてしまってもよいとはいえない。新たな雇用の受け皿ができなければ、何とかして生き残る道を探らなければならない。このようないい方をすれば、生命を失いつつある産業の延命策を考えようとしているのかのように思われるかも知れないが、決してそうではない。

日本よりコストの高いイタリアで繊維・アパレル産業は、強力な国際競争力を持ち、機械産業に続くイタリア第2位の産業の地位を獲得している。先進国ではもはや成熟化したと考えられているこの分野で貿易黒字を確保して発展を継続させている。イタリアでもコスト競争を強いられる分野は生産の海外移転を行っている。しかし国内に繊維産業を残すべきだとの考えのもとに、蓄積されている技術や技能の無形資産を活用した高付加価値に特化した製品は国内で生産し、産業の空洞化を防いでいる。

日本の製造業も、価値のパラダイムを「良いものは高い」という方向に変えることで生き残りは可能である。コスト競争にさえ嵌まり込まなければ、競争優位は保てるはずだ。

5. 「良いもの」はどのようなものか

この産業を国内に残すためには、価値のパラダイムを「良いものは高い」という方向に変えることである。コスト競争にさえ嵌まり込まなければ、日本の製造業にはまだ十分な競争力がある。世界には「良いものは高い」ことを認める市場がいくらでもあり、価格競争力に弱点がある製造業にも十分な発展の余地がある。ファッション産業を成熟産業と決め付けてしまうのはまだ早すぎる。しかし成長を持続させて行くためには構造改革は必要である。

しかし「良いもの」とは何かを定義することは難しい。そこで「良いもの」のイメージを捉えるために IFI 総合研究所では、簡単なアンケートを実施した。「あなたにとって、良いものとはどのようなものですか」という設問で、20歳代から60歳代の男女約200人の回答を得た。自由回答であったため様々な意見があったが、類似の意見をまとめながら内容を関連付けて配置し、図示したのが「良いもの」概念図(図2)である。

この図は、あくまでもイメージを概念化したものであり、計量的な調査ではないが、一般的に「良いもの」と思われているものはどのようなものであるのか、イメージとして捉えることができる。

ここで太枠で括った部分が比較的意見が集中していたものであり、アンダーラインを付けた見出しは回答意見の内容をまとめたものである。これを見ると「使い込むほど、馴染み・愛着がでてくるもの」「持続性があり長寿命のもの」というあたりに意見が集中していることがわかる。

これまで、デザインの陳腐化による商品寿命の短縮化を商品戦略としてきたファッション産業にとっては、良いものを示すキーワードに「使い込み」「馴染み」「味がでる」「愛着」「持続性」「長寿命」などが上がってくるのは意外である。80年代の終わり頃から消費の低迷に直面し始めたファッション産業は、「多品種・少量・短サイクル」をキーワードに、ますます製品の小ロット化と商品寿命の短縮化を進めるようになっていった。同じ商品が店頭で1週間並んでいたら、売れなくなってしまうとして「ウィークリー・マーチャンダイジング」という言葉さえでてくるようになった。消費者が長寿命の商品を「良いもの」と思っていることなど、全く念頭にはなかったのである。

これは海外のファッション産業の場合には事情が異なる。IFI 総合研究所では、特許庁からの依頼で平成11年と12年の2年間にわたって「ファッション産業における意匠権の活用についての調査研究」を実施した。日本とフランス、イタリア、英国、米国のファッション産業におけるデザインの権利意識と商品戦略について、アン

図2 「良いもの」概念図

ケートとヒアリング調査を行ったものである。

この調査で分かったことは、海外のファッション産業には、デザインの陳腐化による商品寿命の強制的短縮化という考えがないということである。シーズンごとに新しいデザインのコレクションを投入するものの、商品戦略として既存の主力商品を捨て去ることはなく、新商品との組み合わせで商品構成をするのが普通である。そうすることによって、市場において商品イメージが定着して、その企業のスタイルとして認知されていく。この企業と商品を表象するスタイルが商標と一体となった時にブランドが形成される。欧米においては、このブランド政策こそファッション産業の商品戦略の根幹なのである。ブランド・イメージを定着させ、ブランド選好を持続させるためには、品揃えの中核となってスタイルを構築する寿命の長い商品の存在が重要となるのである。

6. 価値と価格

ファッション産業の商品戦略として、デザインの強制的陳腐化による新規需要の創出以外にブランド政策があり、そのためには商品の長寿命化も重要であることがわかる。そこで「良いもの」の要件として、商品の長寿命にかかわる意見が多かったことは興味深いことである。

ここで「良いもの」と価格の関係を考えてみる。「良いもの」は「価値があるもの」と言葉を置き換えることが

できる。しかし「価値があるもの」とはどのようなモノかということになると、「良いもの」に戻ってしまい、堂々巡りになってしまう。

経済学においては、商品価値の概念には、大きく分けて2つの理論が存在している。古典派経済学の労働価値説と、新古典派経済学の希少性の理論である。労働価値説は、マルクスが唱えたもので、ある商品の価値は最終的には、その商品に投下された労働量により規定されるというものである。価値の源泉が人間の主観に依存しない労働力にあるということは、価値が対象となるモノ自体に内在するということである。そして、商品の価格は短期的には多少の変動はあっても、長期的にはその商品本体の価値に収束するという。これは、単純にいえば作るのに手がかかっているもののほど価値があり、価値はそのモノの属性として長期的に見れば変化するものではないということになる。

しかし現実の市場での商品の動きをみれば、この理論に矛盾することが多々あることに気付く。ファッション商品などは、その時点のトレンドにフィットした商品には価値があるが、時期が外れれば流行遅れとして価値を失ってしまう。価値が商品の属性ではなく、需給という外的要因によって変動するものだということを示している。

また、労働力が多く投入されたものが必ずしも価値が

あるとは限らないという事例も少なくない。テレビ東京の人気番組に『開運!なんでも鑑定団』というのがある。番組参加者が持参した品物の価値を、それぞれの専門分野の鑑定人が評価して値付けをするというものである。これを見ていると、モノの価値が商品本体の属性ではなくて希少性と交換価値という、モノと所有者あるいは使用者との相対的な関係で決まるということがわかる。例えば、塗装の剥げたブリキの玩具に百数十万円の価格がつき、名の通った作家の芸術作品や手の込んだ工芸品が以外に安価であることがしばしばある。

商品の価格はそのモノの価値によって決まり、価値はそのモノ自体の属性ではなく、その商品を求める側が要求する「のぞましさ」と「希少性」によって決まるものだといえる。これが消費者の側から価値を規程する効用価値説であり、これに対して供給者側から価値を規定するのが交換価値説である。しかしこれは、2つの側面が常に相互交換することによって商品が成立するものであり、2つの説は同じだと考えてもよい。すなわち、消費者にとって使用価値が供給者にとっての交換価値だからである。使用価値が高いものは、当然、交換価値が高く、高価格で流通する商品となる。

7. 良いものを高いという価値パラダイムの転換

商品に求められる「のぞましさ」、すなわち使用価値は個々の受け手の判断によって決まるものであり、伝統や習慣、個人の嗜好や信念、他者の評判などが判断の準拠となる。したがって、これは商品の属性ではなく消費者ととの関係性である個別のものである。製品の使用価値と希少性を極大化すれば交換価値は高まり、理論的には高価格で商品は売れていくということになる。それが可能となれば、製造業の高コスト構造は問題ではなくなる。

イタリアのファッション産業は、国内生産の高コスト構造に対して、使用価値が明確なニッチ市場狙いと、ブランド戦略で商品の高価格化を実現して高い成長と国際

競争を維持している。

我が国のファッション産業は、ニッチ市場狙いという戦略がないまま、不特定市場に対して多品種・少量・短サイクル化戦略を取ってきたために、高付価値を生むことにはならなかった。その上、非効率生産で生産性を落とし、大量のデザインを消耗品化し、企画や生産に時間をかけられないために品質を低下させ、結局は高価格での販売ができなかった。また、トレンド対応の商品戦略はデザインを画一化し、商品や企業イメージを類型化し、ブランドを確立するようなスタイル形成をまなせなかった。

こうした状況のもとで、繊維製品製造業は徐々に活力を失い、これまでに蓄積された技術や技能も、このまま放っておけば消滅してしまいかねない状況になってしまった。まだ高品質・高付加価値の製品を作り出せる力は残っているとはいうものの、これが何時まで続くかが危惧される。流通業のなかには、適地生産・適地調達すればよいと考えているところもあるかも知れない。しかし、生産には関与せずにただ製品を仕入れて販売するだけでは、付加価値創出が根幹のファッション・ビジネスを、戦略的に展開することは難しい。

ファッション産業の生き残りの道は、ただひとつだというわけではないが、消費者が求める「良いもの」を作り出せる製造業を残し、有効な商品戦略を講じて「良いものは高い」ことを納得させるよう、価値パラダイムの転換を図ることを考えてみるべきだ。

恵美 和昭 (えみ かずあき)

昭和33年、京都工芸繊維大学工学部卒、同年、東洋紡績(株)入社、(株)東洋紡ファッション・プランニング・インターナショナル取締役社長を経て、現在、(財)ファッション産業人材育成機構専務理事((財)ファッション産業人材育成機構、〒130-0015 東京都墨田区横綱1-6-1, TEL. 03-5610-5705, FAX. 03-5610-5710)

繊維産業に携わる研究者・技術者は日本繊維機械学会の会員に!

日本繊維機械学会は、繊維産業(繊維製造～アパレル～流通)に携わる研究者・技術者の結集体として昭和23年創立以来、50数年にわたって産学連携を基調に絶ゆまざる活動を続けております。

また、本学会内に設置された研究会(不織布研究会、生活環境と繊維の研究会、産業資材研究会、繊維リサイクル技術研究会、織機研究会、染色加工研究会、コンポジット研究会、染織品と染織文化財の研究会、テキスタイル科学研究会)にもそれぞれの分野の専門会員各位が参加されています。

学会活動の活発化や会員の相互啓発は会員が多数であればあるほど、より高まり深くなります。会員各位におかれましてもお知り合いの方でまだ未入会の方がおられましたら、ぜひご入会をおすすめいただきますようお願い致します。