

論 説

小規模繊維企業における産地間連携による市場開拓 及び製品開発の取り組みに関する考察 — 企業グループ「こだわりの布」を事例として —

木 野 龍太郎

目 次

はじめに

第1章 繊維企業グループ「こだわりの布」の概要と各企業の取り組み

第1節 グループ形成への経緯

第2節 メンバー企業の取り組みと加入への経緯

第2章 繊維企業を巡る状況及び企業間分業構造の変化

第1節 関連企業の廃業及びグローバル競争のなかでの産地間連携

第2節 展示会出展を契機とした新規市場開拓と製品開発

第3章 繊維企業グループでの活動による企業活動への影響

第1節 グループでの活動を通じた情報交換と産地間連携

第2節 小規模企業としての強みとグループでの相互支援

おわりに

は じ め に

日本の工業化と経済発展の歴史のなかで大きな役割を果たしてきた繊維産業は、低廉で豊富な労働力を持つ新興国との競争のなかで縮小を続けている状況にある。一方で、その多くが地方に存在する「繊維産地」と呼ばれる地域では、繊維産業が発展する時期においては、低廉かつ豊富で勤勉な労働力を背景として、大手企業の傘下で受託加工型の企業群が発展してきた。しかし、近年の円高進行により日本の繊維産地はコスト競争力を失い、原糸メーカーや大手商社は「脱・繊維」として繊維関連事業への依存度を下げる方向へと進んできたなかで、受託加工先である繊維産地は受注量が減少し、大手企業からの「自立化」を迫られている状況にある。

一般的な織物の製造においては、糸を染色して色を付けてから、撚りを加えたり（撚糸）や掛け合わせたり（合糸）などを行う糸加工、糸を箆おさに通す引き通し（ドロイーグ）、糸を引きそろえる整経、のり付けをするサイジングなどの準備工程の後に、製織工程や必要に応じて後加工を行ってからテキスタイルとなるなど、非常に長い工程を経て製品となる¹⁾。これらの多くは、産地内の繊維企業によって工程ごとに分業が行われており、これら以外にも部品を供給す

1) これはいわゆる「先染め」の場合の一般的な工程を指す。糸に色を付けるまえに製織を行い、織り上がった「生機きばた」と呼ばれる白い生地を染色する「後染め」の場合は、この後に生地の染色を行い製品となる。

る機料品店、繊維機械の修理改造を得意とする業者や、繊維産地の受注窓口となる産元商社といった様々な役割を担う企業が存在することで繊維産地が形成され、そのなかではテキスタイルの製造がほぼ完結できるようになっていた。しかしこれらの企業の多くは規模が小さく、グローバル競争が激化するなかで廃業が続いており、その結果、産地の工程や業者の一部が欠けてしまい、テキスタイルの生産が難しくなっているという状況が見られている。そうしたなかで近年は、廃業した工程を他の繊維産地に依頼したり、他産地から部品を購入したりすることで創業を続けるというやり方が見られている。

一方で、繊維産地の企業においては、これまでのような大手企業からの指示に基づく製品開発ではなく、産地の繊維企業自らが製品開発を行い、積極的に外部に発信する試み見られてきている。そのひとつが、産地内の繊維企業が集まって展示会を行う「産地展」であり、行政からの支援もあり、業界団体が中心となって多くの産地で開催されている。また、一般社団法人日本ファッション・ウィーク推進機構が主催する「JFW ジャパンクリエイション」のような、産地の枠を超えた日本全国の繊維企業が集まる展示会も見られるようになってきている状況にある²⁾。

筆者は、2009年に合成繊維長繊維織物の産地である福井の織物製造企業109社に対して、その企業が保有する技術や競争力についてのアンケート調査を行った。そのなかで、自社の製品開発が何によって支えられているのかについて質問したところ、特に小規模企業においては「幅広いネットワーク」との回答が多くあり、そうした連携を行っている企業が存在する地域は、福井が1番であったが北陸以外の地域も2番目に多く（福井を除く北陸地区という回答はほとんど見られない）、既に多くの地域で産地を越えた連携が行われていることがわかった³⁾。

以上の点を踏まえて本稿では、繊維産地の企業が、大手企業に依存した経営から脱却し、産地内の企業間連携にとどまらず、産地を越えた「産地間連携」をどのように行うことで、製品開発能力を高め、市場開拓を行っているのかについて検証を行うこととする。

今回、事例として取りあげる繊維企業グループ「こだわりの布」は、2007年に有限会社三澤機業場（福井県あわら市）の代表取締役社長・三澤繁幸氏が発起人となって開催した展示会が起点となっている。これらの企業群は、高い製品開発能力に基づいた積極的な市場開拓への取り組みを行っていることから、その取り組みについてインタビュー調査を行い、製品開発や市場開拓の取り組みやビジネスの状況について、産地間連携を通じた企業間分業という視点から考察を行うこととする。

2) 同展示会については、下記のURLを参照。

JFW ジャパンクリエイション WWW ページ <http://www.japancreation.com/> (検索：2013年10月14日)

3) 拙稿「福井県のテキスタイル産業における製品開発能力について—アンケート調査の結果を中心に—」工業経営研究会編『工業経営研究』第24巻、2010年、pp.163-164。

また以前に筆者は、小規模繊維企業の製品開発や市場開拓について調査を行った⁴⁾。上記のような取り組みが、企業規模によってどのように特徴付けられるのかについても、あわせて考察することとする。

本稿で明らかにする課題は以下の通りである。

第1に、事例として取り上げた繊維企業グループ「こだわりの布」の概要と、各企業における製品開発や市場開拓の取り組みについて検証する。

第2に、近年の日本の繊維産業における産地間連携の状況について、企業間分業の点から考察する。

第3に、繊維産地を越えたグループ活動がそれぞれの企業に与えた効果や、今後の展開などについて考察する。

第1章 繊維企業グループ「こだわりの布」の概要と各企業の取り組み

第1節 グループ形成への経緯

まずは繊維企業グループ「こだわりの布」が出来た経緯について見ていくこととする。発起人の三澤氏が経営する有限会社三澤機業場がある福井は合成繊維長繊維織物の産地であり、大手企業の傘下での委託加工が多く、材料と設計図が支給されそれをテキスタイルに加工して発注元に納品することで加工賃を得るといふ、いわゆる「賃織り」形態の企業が多くあった。しかし、受注量の減少に伴って産地企業は自社開発及び新規市場開拓の必要性に迫られるようになった。そこで福井の繊維企業5社が集まったグループ「布のえき」が1997年に発足し、三澤氏はその2代目の会長であったが、日本全国の産地企業が集まった展示会を開催したいと考えるようになり、2007年より三澤氏が発起人となり、山本絹織株式会社との2社から始まった活動である。現在は11社が参加しており、2013年9月より高橋織物株式会社の代表取締役社長・高橋志郎氏が代表となり、三澤繁幸氏が会長という体制となっている（2013年10月時点）。

参加企業は原則として「1県1社」、つまりひとつの産地から1社のみと限定することで、参加企業間でのバッティング（同じような製品の展示が並ぶ、顧客の取り合いが起きる）といったことが起きないように配慮されている。参加する企業は、こだわりのある製品を自社開発して顧客の開拓を行い、他社の真似をしないという姿勢を持つというところに限られており、直接、

4) 拙稿「地方小規模企業による新製品開発・市場開拓の取り組みー福井の繊維企業の事例よりー」上総康行／中沢孝夫編『経営革新から地域経済活性化へ（東アジアと地域経済2012）』第Ⅱ部第10章、京都大学学術出版会、2012年、を参照。

三澤氏が経営者と会って開発した製品を確認し経営姿勢について話し合ったうえで、グループの趣旨に合う企業が参加するようになっている。なお、代表や会長という役割があるものの、他のメンバーと権限に差があるわけではなく、話し合いによって方向性が決定されている。年 2 回の展示会（春夏向け及び秋冬向け）を開催にあたっては、会場費やダイレクトメール発送などの費用は全て均等に割り振られており、会費などがあるわけではない。展示会以外には、会員間で独自に交流するなども行われるなど、フラットでゆるやかな連携となっている。

第 2 節 メンバー企業の取り組みと加入への経緯

以下では、それぞれのメンバー企業について紹介する（50 音順）⁵⁾。

1. 井脇織物株式会社（和歌山県橋本市）

同社はパイル織物と呼ばれる織物やニット（編み物）が多く製造される高野口産地⁶⁾にあり、衣料品の他にもインテリア用品、寝装用品などに用いられる生地が製造されている。同社はパイルを用いたニットを製造する企業で、かつては大手商社からの発注に基づいて製造を行っていたが、受注量の減少に伴って新しい展開を図るために、2000 年頃から同業者団体のうちの 1 社として展示会に出展を行い、そのなかで三澤氏を紹介されてグループに加入することとなった。同社は以前より製品開発の能力を持っていたが、新展開を図るにあたってこだわった製品開発を推し進めてきた。同展示会への出展は今回で 5 回目とのことである。

2. 有限会社エトヴァス（大阪市中央区）

同社は 1995 年に現社長の辻本博氏が創業した生地卸であり、こだわりのある製品を扱いつつメーカーとは異なった視点の企業に参加してもらおうということで、三澤氏より加入の誘いがあり、2013 年 3 月の展示会から参加することとなった。この展示会に出展するのは今回が 2 回目であり、他の展示会には出展したことはないとのことである。

3. 有限会社カナーレ（愛知県一宮市）

同社は愛知県北西部及び岐阜県南西部は洋装向けの毛織物・ニットを多く生産する尾州産地⁷⁾にある。同社は紡績会社で企画開発を行っていた現社長の足立聖氏が独立して創業

5) なお、2013 年 9 月開催の展示会より参加した企業（株式会社吉村仙松商店）については、グループへの参加した後の影響を調べるできないということで、今回の調査からは外している。

6) 高野口産地については、下記 WWW ページを参照
紀州繊維工業協同組合 URL: <http://www.koyaguchi.com/>（検索：2013 年 10 月 14 日）。

7) 尾州産地については、下記の WWW ページを参照。
日本毛織物等工業組合連合会 URL: <http://www.jwwa.net/>（検索：2013 年 10 月 14 日）。

し、主に洋装向けの毛織物を企画開発して協力工場で製造を行っている。独立にあたってはバッティングを避けるために、以前に勤務していた会社と取り引きがあった顧客や協力工場には依頼せず、自ら市場開拓や協力工場を見つけてビジネスを始めた。同社は日本毛織物等工業組合連合会が開催する展示会に出展し、そこで特徴のある製品を扱っているということで、三澤氏から加入の誘いがあり参加することとなった。

4. カネタ織物株式会社（静岡県掛川市）⁸⁾

同社は浴衣や別珍、コール天などの綿織物が多く製造される天竜社産地にあり⁹⁾、後のトヨタ（豊田自動織機製作所）やスズキ（鈴木式織機製作所）といった自動車企業のルーツとなったのが同じ静岡県の繊維産業であった。かつては商社からの賃織りを行っており、緯糸の打ち込み本数に1本あたりの単価をかけて計算するというやり方で、織り工賃を得ることで経営を行ってきた。台数×稼働時間で収入が決まるため、ほとんど休み無く織機を動かし続けることが必要であったが、その限界を感じたことから、先述のJFW ジャパンクリエーション展示会に産地の同業者団体のうちの1社として初年度の1995年から出展を行い、賃織で培った製織能力を活かしてそこから自社開発を行うようになった。衣料関係に携わる知人より三澤氏を紹介されて、3社目の企業として参加することとなった。

5. 川村ニット株式会社（岐阜県安八郡）

同社は先述の有限会社カナレーと同じ尾州産地にあり、繊維製品の営業企画をしていた現社長の川村康文氏が独立して創業した。同社も同じく日本毛織物等工業組合連合会の展示会に出展していたことで、三澤氏からの誘いがあり参加することとなった（有限会社カナレーは織物、同社はニットという違いがある）。

6. 島田製織株式会社（兵庫県西脇市）¹⁰⁾

同社のある西脇産地¹¹⁾はギンガムチェックのシャツ生地などを製造しており（播州織ともいわれる）、大手企業の傘下で賃織りを行ってきた企業が多くある地域であった。同社も特定の紡績企業からの受注が主であった商社で、ブラウスやシャツ、パジャマ、トランクスなどの生地を多く扱っていたが、発注元が生地製造を縮小するなかで、製品企画や開発

8) カネタ織物株式会社 WWW ページ URL: <http://www8.ocn.ne.jp/~kanetaor/>（検索：2013年10月14日）。

9) 天竜社産地については、下記のWWW ページを参照。

天竜社織物工業協同組合 URL: <http://www.siz-sba.or.jp/tenryu/>（検索：2013年10月14日）。

10) 島田製織株式会社 WWW ページ URL: <http://shimada-seishoku.com/>（検索：2013年10月14日）。

11) 西脇産地（播州織）については、下記のWWW ページを参照。

播州織工業組合 WWW ページ URL: <http://www.banshuori.jp/>（検索：2013年10月14日）。

に力を入れてきた。近年は製品企画専門の若い人材を雇用して開発能力を高めるとともに、積極的に展示会などに出展するなかで、その企画の担当者がこの展示会を見つけて三澤氏と話をし参加することとなった。

7. 高橋織物株式会社 (滋賀県高島市)¹²⁾

同社は「高島ちぢみ」といわれる糸に強い撚りをかけて織った綿織物が多く製造される高島産地にあり¹³⁾、「クレープ肌着(楊柳)」といわれるステテコや肌着などに用いられる生地を多く製造していた。同社も肌着用生地を多く扱っており、自社で糸を買ってきて生地にして販売するという形を取っていたが、先述の JFW ジャパンクリエイション展示会に産地の同業者団体のうちの 1 社として初年度から出展を行い、レディースのカジュアルウェア向け素材として活用されるようになった。10 年ほど出展を続けて開発能力を高めていくなかで、三澤氏に誘われて 4 社目の企業として参加することとなった。

8. 有限会社三澤機業場 (福井県あわら市)

同社については先述の通り、合成繊維長繊維織物の産地である福井¹⁴⁾において、原糸メーカーからの受託生産による賃加工のビジネスを行ってきたが、発注元からテキスタイル事業を縮小についての情報を聞いて、そこからの支援も得ながら自社での製品開発や市場開拓を行ってきた。約 3 年の期間をかけてフィルム状の糸がひっくり返らずに織った製品を開発し、他社に無い製品ということで国内外から注目されるようになった。そうした取り組みのなかで、全国の産地を集めて開催する展示会を開催する構想を持つようになり、2 社から始まった「こだわりの布」の開催へと至った。

9. 山本絹織株式会社 (石川県小松市)¹⁵⁾

同社のある石川県のなかでも小松地区¹⁶⁾はジャカード織機を用いた紋織物の産地であり、和装を中心とした絹織物が多く製造されているが、近年では合成繊維を原料として、洋装向けやインテリア向けにも製造が行われている。同社も和装向けの賃織りを行って

12) 高島織物株式会社 WWW ページ URL: <http://www.ttx.jp/> (検索: 2013 年 10 月 14 日)

13) 高島産地については、下記の WWW ページを参照。

高島晒協業組合 WWW ページ URL: <http://www8.ocn.ne.jp/~sarashi/index.html> (検索: 2013 年 10 月 14 日)。

14) 福井産地については、下記の WWW ページを参照。

福井県繊維協会 WWW ページ URL: <http://www.fukui-seni.or.jp/> (検索: 2013 年 10 月 14 日)。

15) 山本絹織株式会社 WWW ページ URL: <http://www.yktex.com/> (検索: 2013 年 10 月 14 日)。

16) 小松産地については下記 WWW ページを参照。

小松織物工業協同組合 WWW ページ URL: <http://www.komaori.jp/> (検索: 2013 年 10 月 14 日)

たが、1970年代後半より洋装向けに移行し、同じジャカード織物の産地である桐生産地からの委託加工から始まって、自社での製品開発や市場開拓を行うようになった。その後、プラザ合意以降の円高の影響を受けて受注量が減少するなかで、先述のJFW ジャパンクリエーションなどの展示会に出展するようになり、そこで知り合った三澤氏からの誘いを受けて、「こだわりの布」展示会を開催するに至っている。

10. 株式会社ワン・エニー（岡山市南区）¹⁷⁾

同社はジーンズなどに用いられるデニムを多く生産する岡山産地にある。現社長の清大輔氏は生地卸で7年間勤務するなかで、生地やその工程に関する知識を蓄積して1997年に独立した。原材料にオーガニックコットンを用い、一切染料を使わずに生地の色を出して完全なオーガニック製品を開発するなどの、こだわりのある製品を企画開発している。当初は「こだわりの布」で生地を購入する立場であったが、三澤氏より誘いを受けて参加することとなった。

これらにおいて見られるのは、受注が減少傾向にあるなかで、産地での展示会や同業者団体単位での展示会出展などを通じて新しい機会を得るとともに、これまで培った製品開発に関する能力をさらに高めて、新規市場の開拓を進めてきた企業が多いという点である。そしていずれの企業も、国内外の著名なブランドとの取り引きが行われており（商社を介する場合もある）、非常に評価が高いこともわかる。これらの点を踏まえて、各社へのインタビュー調査の内容を基に、現在の繊維企業を巡る状況やビジネス形態の変化、「こだわりの布」グループへの加入及び展示会出展による変化について検証していくこととする¹⁸⁾。

第2章 繊維企業を巡る状況及び企業間分業構造の変化

第1節 関連企業の廃業及びグローバル競争のなかでの産地間連携

多くの企業では、プラザ合意もしくは1990年代後半からの円高を受けて受注が減少したことをきっかけに、積極的な展開を図ってきている。そのひとつとして、自社の開発能力を高めていくということがあるが、それにあたっては、撚糸や合糸、糸染めなどの工程や、生地になった製品の後加工（染色整理）といった工程間の綿密な連携が不可欠となる。

17) 株式会社ワン・エニー WWW ページ URL: <http://one-any.com/>（検索：2013年10月14日）

18) なお、対象となった企業におけるビジネスに影響が出ないように、全体の傾向として述べるとともに、発言者の名前を伏せていることについてご容赦頂きたい。

先述のように、テキスタイルの製造においては工程ごとの分業が行われているため、関連する工程を担当する企業と連携しながら、企画開発や製造を行っていく必要がある。かつて多くの産地ではそうした役割を発注元である商社などの企業が担い、各工程を担当する企業はその指示通りに製造を行う、加工賃も発注元が決めるという状況であったとされている。

「以前やっていたことは、生地はもう規格が決まっているので、あとはこの色をどの形に変えるか、といったことだけです。だから、きれいのものをいかに効率良く仕上げるか、といった技術に行っていました。そういう均質的なものは海外でも機械さえあれば十分できます。」

「うちもずっと賃織りでやってきていたので、生地設計書が届いて、糸密度や生地幅、生地長、納期、出荷場所と単価も指示されていました。生機きばた(染色をしていない白い生地)を織って納めれば良かったので、染工所(染色加工業者)との付き合いはありませんでした。」

そのため、産地の繊維企業はその製品が何に使われるのか、次にどういった加工が行われるのか、といったことさえ知らされない、わからない、といったこともあった。それぞれの企業は、製造品質の高さ、納期遵守、低コストといった、製造技術に関する部分で主に競争を行ってきた。

しかし、自社で製品の企画開発を行うということになれば、関連する工程に関する知識を深めるとともに、その工程を担当する企業と直接連携し、情報交換や加工に関する指示を行っていく必要が出てくる。多くの産地では、必要な工程のほとんどが産地内に存在していたことから、情報交換なども非常に容易であったが、近年は繊維に関連する企業は廃業が続いており、必要な工程がその産地から少なくなったり無くなったりことで、これまでの製品を製造することが難しくなっている。

「昔は産地内で全ての工程がそろっていて産地内で完結できていましたが、だんだんと中小企業や家内工業でやっている、あるいは特殊工程をやっているという方が廃業されて、歯抜けになってきました。今年、産地内の糸染めの工場や起毛工場は無くなってしまいました。それは他の産地に頼まないといけない状態です。」

これを補うために、他産地の企業を活用した製品開発や製造が行われており、産地の繊維企業も生き残りをかけて、他産地へと積極的に営業活動を展開しているとされることから、従来のような産地内完結型ではない産地間での企業間分業が見られている。交通・物流の発達もあり短時間での輸送や移動が可能になったことも、こうした産地間の連携が進めやすくなったと考えられる。

また、長引く日本経済の不況やテキスタイルの製造が日本から新興国に移行しつつあるなかで、日本国内の繊維企業では、「これまでにない製品」「日本以外で生産することが難しい製品」を創り出すことが求められている。これに対応するには、これまでのような産地内だけでの企画開発や製造の体制では限界があるため、他産地で用いられる原材料や加工方法との組み合わせ

せなどによって、新しい製品を創り出していくということが行われているとされている。結果として、産地間での企業間分業を通じた連携が見られるようになっている。

「例えば、経糸も緯糸もウールだと重さが残るので、経糸を合成繊維で緯糸をウールとすれば、軽さが出てきてこれまでにない新しい表面効果が生まれます。ファッションを追求し流行を創り出すために、他産地からの発注で製造しているのはもう 10 年以上も前からやっています。」

「我々が作るのは、経糸がポリエステルで緯糸が綿だとか、レーヨンが入ったり、カチオン染色（塩基系染料を用いた染色加工）をしたりなどの複雑な加工をしていて、ロットも小さいので、大ロット型の染色業者が多いこの産地ではできないので、もうとっくの昔から他の産地の業者を活用しています。」

「うちの商品はサンプルを送ってそのまま製品になるということは少ないです。お客さんの意向に沿ったモノづくりをしていこうと思うと、やはりこの産地だけではバリエーションが少ないので、他の産地の染色加工業者も組み合わせています。」

「この産地は裏毛という製品があまり無いもので、それに特化した産地で編みをお願いして、こちらにまた持ってきて後加工をするといったように、こちらの産地でなかなか出来ないものを他産地に持って行って新しい製品を創り出すといったことをしています」

「お客さんからの要望に対応するためのソリューションとして、産地外との連携をしていかなざるを得ません。それをしながらも、その産地にしっかり根付いた基盤を活かすようにしています。」

「この産地は綿は得意ですがウールが苦手なので、こちらでウール混の生地を作って、他産地で後加工してもらう、あるいは合成繊維が得意な北陸で糸を入手してこちらの産地で使うなどして、新しいものを開発していくことをやっています。」

このように、かつてはビジネスという点でも技術という点においても、産地内完結的に企業間分業が行われていたが、繊維関連企業の廃業により産地内で加工が完結できないために他産地に依頼を行うといった消極的な意味合いと、海外製品との競争のなかで差別化された製品を生産するために他産地を活用するという積極的な意味合いという 2 つの点から、産地間での企業間分業による連携が進んでいる状況にある。

とはいえ、やはりこうした連携が出来る範囲は無限では無く、例えば細い糸を扱う機械では太い糸は扱うのは難しいといったような、原材料と設備との相性が合わないといったことも見られている。また、例えば原材料なり生機なりを染色加工をした際には、特にファッション衣料の場合は微妙な色加減や手触りなどが重要になるため、その染め上がりの色の確認、あるいは手触りも含めて確認が必要になるため、実際に自分の目で見るが必要になってくる。しかし、交通の発達で近くなったとはいえやはり産地内の移動と比べれば時間も費用もかかり、特に小規模企業にとっては負担になるため、さらなる連携を進める際のネックになっていると

される。

「交通が発達してきたといえどもやはり、染め上がりの色確認となると一日かかります。何かトラブルがあったときに、この産地内だと車で 30 分もあれば行けますので指示も出来ますが、距離があると立ち会うのも大変になりますから、それがネックといえればネックですね。」

「以前に他産地でプリント加工を依頼して、見本はうまくいったのに製品が出来上がって見てみたら、柄の幅がだんだんと短くなってしまっているとか、染めてもらって先方から『大丈夫です、色は合っています』といわれて向こうに着いたら色が違っていた、といったこともあります。やっぱり自分の目が届くところ、簡単に行けるところでないと難しいです。」

第 2 節 展示会出展を契機とした新規市場開拓と製品開発

グループの企業紹介のなかにも多く見られたように、特に後者の積極的な意味合いにおいての取り組みの契機になっているのが展示会への出展であろう。それまで他の工程を担当する企業との接点が少なかったり、実際にアパレルメーカーの要望を聞いたりするなかで、産地内外の企業との連携も検討しながら企画開発の能力を高めていったことがわかる。こうした情報は、これまで取り引きがあった商社などを通じて得たり、展示会のなかで情報交換が行われたりなどしていたため、機料品店なども含めた繊維関連企業に関する情報はかなり広まっているような状況とされている。

しかし、展示会出展によるメリットが大きい一方で、特に各産地の業界団体が主催で開催される展示会においては、同じタイプの製品（原材料の種類や加工方法が似ているなど）を製造する企業が集まることから、製品サンプルを渡してもそれを他社に持って行って価格交渉の材料にされたり、競合他社や場合によっては海外企業にコピー品を作られたりするといったデメリットもあるとされている。こうした産地ごとの展示会には行政からの補助金が出ることも多いことから、出展に関しての負担は低くなり、新たに積極的展開を図ろうとしている企業にとってはメリットが大きい。しかし一方で先述のようなデメリットがあることから、いわば「お付き合い」のために出展している場合もあり、「売りにしたい製品」「とっておきの製品」などは出さないようにするといったことも見られているとのことである。また、JFW ジャパンクリエイションのような日本全国の繊維企業が集まる展示会の場合は、展示会自体の規模が大きく来客数も多いが、出展数も多いことから自社の製品についてじっくりと顧客に説明することが難しく、なかなかビジネスに結びつくまでに至らないことも多いようである。

そこで三澤氏の発案で、趣旨に賛同する繊維企業が集まった小規模なグループで、実際のビジネスにつながるような展示会が開催されることとなった。メンバーのほとんどが従業員数 10 名未満の小規模企業ながら、これまでに無いようなこだわりのある製品を取り扱っており、

来客者数などの数値の成果を求められがちな行政などからの補助金を一切受けずに、原則としてかかった費用の全てはメンバー同士で均等に割り、メンバー同士の話し合いで方向性を決めて実施されている。

「展示会は大雨ぐらいのほうがいい。いくら来客数が多くても、受注につながらなければ意味が無い。天気がいいのでちょっとのぞいてみた、という程度ではなく、大雨の中でも本気で商材を探しに来るような人に来て欲しい」（三澤氏）といったように、実際のビジネスにつながることを強く意識している展示会である。

第3章 繊維企業グループでの活動による企業活動への影響

第1節 グループでの活動を通じた情報交換と産地間連携

この展示会では、日本全国のこだわりを持つ製品を一度に見ることが出来るということで、商社はアパレルメーカーからも注目されている。この展示会の特徴については既に述べたが、これが産地間連携との関連から見ていくこととする。

製品の企画開発や製造という点においては、いくつかの企業から、原材料や製品の加工を行う業者をグループのメンバーから紹介してもらい、新しい製品の企画開発に活かしたという回答が得られた。あるいはそこまで至らなくとも、今後、顧客からの要望に応える際や、新規の企画開発のときに活かせる可能性がありそうだ、ということも聞かれた。また、展示会の期間中には原材料や加工の業者が売り込みにくることもあるため、新しい情報を得られることもあるとされる。

「グループに加入して新しい染色加工業者とも接点が増えて、紹介してもらった業者をお願いをしたり、他産地の情報を教えてもらったり、グループのメンバーとのコラボレーションもありました。温度や湿度の管理方法などを教えてもらったこともあり、産地が変われば考え方も変わることもあって、いろんな面で刺激があります。」

「ビジネスにまではつながりませんでしたが、グループのメンバーと生地を作ったことはありますし、新しい染色加工業者を紹介してもらって行ったこともあります。こういうことをもっと進めていければと思っています。今後、製品開発をしたりお客さんと話をするとき、これならあの会社にお問い合わせしたら出来そうだとか、あそこに相談してみようかといったことがあると思いますので、それが出来ると思います。」

「展示を見ていると、これ面白いなあと思うことがあり、知らないこともいっぱいあるんです。知らないことを知ることが出来るのは、交流することの一番の価値があると思っています。」

一方で、そういった他産地の情報についてはほとんど網羅していて、改めてこのグループな

り展示会なりを通じて情報が得られたわけではない。ということもいくつか聞かれている。もしくは情報を知ってはいるが、その業者の設備や原料が自社製品と適合しにくいなどの理由から、現時点では活用することが難しいものもあるとのことであった。

ファッション衣料は基本的にシーズンごとに新しい製品が求められるため、企画開発を行う企業が原材料や加工方法の組み合わせの選択肢をより多く知っていることが、顧客ニーズに応じるために必要になることが多い。多少の差はあると思われるが、現時点だけでなく今後の展開も含めて、産地間で情報を交換して連携することについては、メリットが大きいと考えられる。

また、高い加工技術を持つ繊維企業がこのような情報交換を通じて、その技術を日本の繊維産業のなかで発揮できることで、全体の底上げにつながるだけでなく、廃業を防ぎ技術を守ることにもつながるといえよう。この点については、三澤氏は「各産地の単位で考えるのではなく、日本をひとつの繊維産地と考えるべき」という考えを持っており、こうした産地間の連携を通じた企業間分業の新しい展開によって、日本の繊維産業の競争力をより高めることにもつながる可能性があると考えられる。

2013年9月の展示会においては、メンバー企業全員が同じ素材の製品(株式会社バンブーグローバル製の原料に竹を用いた糸¹⁹⁾)を用いて開発を行い、それぞれの企業の特徴を打ち出した製品を展示したことで、多くの関心を集めていた。次回も共通の原料を用いた製品の展示が予定されているとのことである。

写真1 2013年9月開催の「こだわりの布」展示会の様子(中央が共通の素材を用いた生地)



出所) 筆者撮影 (撮影日: 2013年9月26日)

19) 株式会社バンブーグローバル WWW ページ URL: <http://bambooglobal.co.jp/> (検索: 2013年10月14日)。

第2節 小規模企業としての強みとグループでの相互支援

一方で、かつては発注される単位も非常に大きかったため、1社あるいは数社との取り引きで企業を経営できていたものが、現在では、1社からの発注量がかなり少なくなっており、取り引き先の数も非常に多くなっている状況にあるとされている。現在は、一般的で大ロットのテキスタイルについては海外での生産が主になっており、高価格帯の製品に使われる差別化されたテキスタイルについては、小回りが利き柔軟に対応できる小規模企業が受注の機会を得やすいとされる²⁰⁾。しかし、1つの品番に対する発注ロットも少ないため、製造ロットも小さくなり、製品開発や段取替えのコストをどのように回収するかが課題となってくる。また、複数の顧客に同じ品番の製品を販売すれば、顧客にとっては生地での差別化につながりにくくなるため、発注ロットの大きさと価格の付け方、同じ品番の製品を特定の顧客以外に売らないようにする期間をどう設定するかなど、いわば「売り方」のノウハウが大変重要になってくる。さらに、先述のようにもらった製品のサンプルを使って価格交渉をする、展示会に来場するもののサンプルを集めるだけ集めて発注はしない、発注があっても支払いが遅かったり回収出来なかったりがある、といった顧客への対応も必要となる。逆に、適正な価格で取り引きを行い支払いも問題無く行うことで出展者側のビジネスをやりやすくし、出展者側もそれに応えてよりよい製品を継続的に提供する体制が構築できる、といった双方にメリットがある関係を築くことができる顧客とのつながりを持つことも重要になる。

こうした売り方に関するノウハウや顧客に関する情報などを、グループ間で共有することも重要である。すなわち、良い関係が築ける顧客を他のメンバー企業を紹介する、あるいは、望ましい関係を築けないと考えられる顧客については情報を共有化しサンプル依頼を断るなどの対処を取る、といったことを行うことで、顧客との良い関係をグループ全体で作り上げることが行われている（実際、筆者も展示会で他社の優れた製品を紹介しているところもしばしば見かけている）。グループメンバーの企業はほとんどが従業員数10名以下の小規模企業のため、それぞれが自社のビジネスを守っていくためにも、メンバー間で相互に連携していくことが重要であろう。

なお顧客との関連でいえば、実際に展示会を通じて顧客との接点を持つことで、自社の製品について詳細に説明を行ったり、顧客のニーズを聞き出したり出来る点はメリットであると考えられる。実際に、デザイナーなど決定権のある人物が必ず来場し、その場で発注があることもあるとのことであった。顧客のニーズに応える製品を企画開発するためには、アパレルメーカーなどより市場に近いところからの情報を得ることは重要であり、実際にメンバー企業の多

20) この点については、拙稿、前掲、2012年、も参照。

くも顧客からの要望に応える形で結果的に競争力を高めてきている。それを行っていくためにも、こうした展示会などの場を通じて情報交換を行い、それを製品開発に反映させていく必要があると考えられる。かつては原材料や製品、情報、お金の流れの管理や在庫リスクを商社が担い、産地の繊維企業はテキスタイルの製造に注力することで、企業間分業が成立しており、現在もその役割は一定程度担っている。しかし、産地の繊維企業との直接的な情報交換が行えるようにすることは、産地企業自身の製品開発能力を高め競争力の高い製品を製造出来る環境を整えることにつながる。顧客との直接取引することによって、直接的に情報交換を出来ることになり、自社の利益率も拡大することになるが、小規模企業ではそこまで手が回らない場合もある。新たな商社の役割としては、情報の流れを寸断してしまうのではなく、むしろそれらを結びつけるとともに、営業活動や代金回収や在庫リスクの負担など、小規模企業ではなかなか手が回りにくい部分を支援するといったような、明瞭なビジネスの仕組みを構築することが必要になると考えられる。そういった趣旨を理解した商社との良い関係が築けることも重要であろう。

加えて、テキスタイルだけでなく最終的なアパレル製品まで手がけてみたい、という声も多く聞かれた。ただし、これをビジネスの大きな柱にするというよりも、自社で企画開発、製造した製品について、実際にそれを着た消費者の感想を直接聞いてみたい、それを次の企画開発に活用したい、ということであった。そういった直接的な情報は、企画開発に活かせるだけで無く、経営者にやりがいを感じさせ意欲をかき立てるという意味でも、大変重要なものであると思われる。現時点では手が回らないということでもまだ着手している企業は少ないが、商品点数を絞って、特定の店舗あるいは通信販売などの手段で販売することは頭にある、という話は多く聞かれた。

ところでこれまでのなかで、「小規模なので手が回らない」という言葉もよく聞かれたが、では従業員を増やして規模を大きくすることについてはどう考えられているかといえば、それについては検討していない、とのことであった。つまり、従業員を雇用すれば固定費が増え、企業を存続させ雇用を維持するために、望ましくない仕事でも取らざるを得ないことになることが考えられるため、とのことであった。また、経営者自身の目が行き届きにくくなることへの危惧もあり、そのことで、企業自体が柔軟性を欠くことになれば顧客からの細かい要望に応えるのが難しくなり、競争力の低下につながりかねない、ということである。しかし小規模ゆえの経営的な基盤の弱さをカバーするために、グループでの情報共有や支え合い、そして、商社や委託加工先など関連する企業との連携も重要になる。どの程度の規模で経営を行い、関連する企業とはどの程度の関係性を保つのか、そのバランスが今後の課題となる。

おわりに

以上で、繊維企業グループ「こだわりの布」のメンバー企業を対象として、産地における小規模企業の製品開発や市場開拓の新たな取り組みと日本の繊維産地における産地間連携の状況について、企業間分業の視点から考察を行ってきた。明らかになったのは以下の点である。

第1に、インタビューを行った企業の多くは、円高や不況を機に受注量が減少したことを受けて、展示会への出展を機に製品開発の能力を高めてきた。当初は行政の支援も受けながら産地内の業界団体の単位で出展し、これを継続し製品開発活動を行うなかで、他産地の繊維企業とのつながりを持つようになったとされている。

第2に、従来多くの繊維産地では同じ産地内に全ての関連する繊維企業が揃っていたが、近年はそうした企業の廃業により生産を継続できなくなってきたため、代替として他産地の繊維企業との取り引きが行われていることや、海外の繊維企業との競争のなかで差別化を図るために、これまでにない製品の企画開発を狙って他産地の繊維企業との取り引きを行う、といったような形で産地間での連携が行われている状況にある。また、取引先の数については、かつて1社もしくは数社からの受注であったものが、発注先が増えるとともに発注のロットは小さくなっていることから、小回りが利き柔軟な対応が出来る小規模企業の強みを活かしているが、段取替えの増加など高コストになる傾向にあり、「売り方」のノウハウを蓄積していく必要性がさらに高まっている。

第3に、他産地の繊維企業で構成されるグループ「こだわりの布」の活動を通じて、新しい繊維企業との取り引きが始まり新しい製品の開発につながった事例や、新しい顧客とのコンタクトにつながった事例もあるなど、小規模繊維企業の相互支援や、日本の繊維産業の活性化には一定程度の役割があると考えられる。また、展示会を通じて顧客と直接接点を持てるようになることでより多くの情報が交換できるようになり、競争力の高い製品の開発にもつながっているとされる。

インタビューを行った全ての企業から聞かれたのは、他の参加メンバーが積極的な取り組みを行っているところを見て刺激を受ける、ということである。例えば展示会に出展されている特長ある製品を開発し展示を見て、それを参考に（製品のタイプが違うので真似はできない）など、明確な効果があるというわけではないが、良い影響を与えていると考えられる。

また、インタビューのなかで印象に残ったのが、「ヨコの関係だけでなくナナメの関係をもさらに進めていく」（川村ニット・川村氏）という言葉であり、これは三澤氏の「日本全体をひとつの繊維産地と考える」という言葉をさらに具体化したものをいえる。すなわち、かつての産地内における垂直的な企業間分業関係を「タテの関係」、そして、同じ展示会に出展し相互に支援しながら市場開拓を行う「ヨコの関係」に加えて、顧客や原材料、加工業者などを相互に

紹介し活用することで、産地を越えた連携による企業間分業を行う「ナナメの関係」により、新規顧客の開拓や新たな製品開発に結びつける、という考え方である。それぞれの企業が立地する産地の特徴ある技術を高めつつ、他産地の技術を活用することでより幅広い企業間分業が可能になり、競争力を高めることにつながるといえる。

現在、産地の同業者団体が行う展示会は日本全国で見られ、行政からの支援を受けられる事例も多いため、繊維企業が積極的な展開を図るための基盤構築には役立つと考えられる。さらにそれを推し進めるために、産地間の連携を促進することが出来るような支援を行うことも、今後は重要になってくるであろう。特に、小回りが利き顧客の要望に柔軟に対応できる小規模企業に対しての支援を行うことで、競争力の高いテキスタイル製品及びアパレル製品を創り出すことにもつながり、日本の繊維産業全体の活性化に寄与することとなると考えられる。今回の「こだわりの布」の事例は、日本の小規模企業の進むべき方向性のひとつを示していると同時に、行政などによる実効性ある支援のあり方を問うものであるといえる。

以上

謝辞

インタビュー調査にあたっては、以下の方々にご協力を頂いた。お忙しいなか、長時間にわたって質問に丁寧にお答え頂いた。また、展示会にもご招待頂くなどのご配慮を賜り、記して感謝する次第である。また、他にも多くの方々に様々な情報を提供して頂いており、あわせて心よりお礼を申し上げたい。

インタビュー調査一覧表（時系列）

- ・有限会社三澤機業場 代表取締役社長 三澤繁幸氏（2011年12月23日，2013年9月14日）
- ・山本絹織株式会社 代表取締役社長 山本浩章氏（2013年9月20日）
- ・有限会社エトヴァス 代表取締役社長 辻本 博氏（2013年9月26日）
- ・有限会社カナレー 代表取締役社長 足立 聖氏（2013年9月26日，2013年10月3日）
- ・高橋織物株式会社 代表取締役社長 高橋志郎氏（2013年9月26日）
- ・島田製織株式会社 代表取締役社長 嶋田幸直氏（2013年9月26日）
- ・株式会社ワン・エニー 代表取締役社長 清 大輔氏（2013年9月26日）
- ・井脇織物株式会社 常務取締役 井脇義隆氏（2013年10月2日）
- ・川村ニット株式会社 代表取締役社長 川村康文氏（2013年10月3日）
- ・カネタ織物株式会社 代表取締役社長 太田 稔氏（2013年10月4日）

「こだわりの布」展示会見学

- ・2012年3月7日，2012年9月26日，2013年3月14日，2013年9月26日 -28日
会場：福井県ビジネス支援センター「ふくい南青山 291」

参考文献

- ・藤井光男『日本繊維産業経営史－戦後・綿紡から合繊まで－』日本評論社，1971年。
- ・木野龍太郎「繊維産業における生産技術形成－企業間分業の視点から－」西崎雅仁／竹内貞雄編著『技術経営の探求－地域産業の活性化と技術の再認識のために－』第5章，晃洋書房，2008年。
- ・経済産業省製造産業局繊維課編『繊維産業の展望と課題 技術と感性で世界に飛躍するために（繊維ビジョン）－先端素材からファッションまで－』時事画報社，2008年。
- ・木野龍太郎「福井県のテキスタイル産業における製品開発能力について－アンケート調査の結果を中心に－」工業経営研究会編『工業経営研究』第24巻，2010年，pp.163-164。
- ・木野龍太郎「地方小規模企業による新製品開発・市場開拓の取り組み－福井の繊維企業の事例より－」上總康行／中沢孝夫編著『成長戦略による地域経済活性化（東アジアと地域経済2012）』第Ⅱ部第10章，京都大学出版会，2012年。
- ・日本繊維協議会編『日本繊維産業史』繊維年鑑刊行会，1958年。
- ・大田康博『繊維産業の盛衰と産地中小企業－播州先染め織物業における競争・協調－』日本経済評論社，2007年。

