

日本・イタリア繊維企業のネットワーク戦略 —尾州・プラート産地の事例を中心に—

大田 康博

I はじめに

経済の国際的統合と後発工業国の近代工業化が進む中で、先発工業国企業は、後発工業国を主な製造拠点とするグローバル・サプライチェーンを形成してきた。今や後発工業国の工場は、コストのみならず、品質や多品種小ロット化・短納期化への対応力の面でも競争力を大きく向上させた。その結果、先発工業国の中小企業は、品質の改善や多品種小ロット化・短納期化への対応のみで存続・発展することが困難になっており、これまで産業集積ないし「柔軟な専門化」として注目されてきた中小企業集積の多くは、縮小を余儀なくされている¹⁾。

先発工業国の中小企業がグローバルな競争を視野に入れ、事業戦略を再構築しなければならなくなっていることは明白である。しかし、望ましい戦略のあり方は自明ではないし、革新的な企業は自然発生的に現れるわけではない。また、個別企業レベルの革新的行動がみられたとしても、それが地域・産業レベルで広く浸透するかどうかは、個人・組織のネットワークや競争・協調に関わる制度的条件（企画・開発に対する考え方、企業間の分業や信頼関係、取引単

1) グローバルなサプライチェーンの拡大に伴い、高い品質が要求される原材料の輸出が増加することはある。ただし、輸出が現地市場を開拓できるだけの競争力に乏しい日本企業向けのものにとどまる限り、それは国内市場での競合に伴う生産減少を埋め合わせるには少なすぎたり、現地調達化の進展とともに減少したりする可能性が高い。

価の決定方法など)のあり方にも左右される²⁾。このように考えるならば、中小企業および地域・産業の発展は、企業の戦略のみならず、ネットワークや制度的条件といった要因を視野に入れて展望されるべきであろう。

ここでいうネットワークとは、経営資源の共有・交換を可能にする個人・組織の関係を意味しており、対等な関係だけでなく階層的な関係も含んでいる。ネットワークは個人や組織が経営資源を共有・交換するための基礎的条件であるが、ネットワークが存在することと、事業活動においてネットワークが機能することは区別されなければならない。例えば、部品メーカーの販売担当者が製品メーカーの購買担当者と親交があったとしても、両者の間で事業に関する情報交換や取引が行われるとは限らない。あるネットワークがネットワーク構成員の事業活動において有益なものとなるには、ある文脈がネットワーク構成員に共有され、彼らの間で経営資源が共有・交換されることでそれぞれが何らかの便益を得られることが前提となる。

事業活動において機能するネットワークとして主要なものには、①製品・サービスの企画・開発・生産・販売を目的とした取引や情報交換の垂直的ネットワーク、②同業者間の共同開発、共同受注、需給調整などでみられる水平的ネットワーク、③人材育成など対事業所サービスの提供にみられる間接的な事業支援のネットワーク、④勉強会や交流会のような、特定の事業活動を目的としない情報交換や交流のネットワークがある。こうしたネットワークの機能には、家族、学校、宗教、民族など、事業活動と直接関係ないネットワークも、機会主義的行動の抑制などの形で影響を与えうる。ただし、そのようなネットワークが事業活動のネットワークにもたらす便益は、事業活動のためのネットワーク自体がもたらす便益とは区別してとらえなければならない。

望ましい経営環境を創出する上で新たなネットワークの構築が有効であるとの議論は、新しいものではない。例えば、中小企業による事業共同化は、規模

2) 制度とは、意味、行為、モノの体系によって構成される、社会的に創造された理念的・観念的な実在であり、制度体(組織および共同社会)、ルール、様式(モード)として人々の行為を拘束する(盛山[1995])。

の経済性を実現するためのネットワークであったし、生産・販売調整のようなカルテル的行為は、中小企業の市場支配力を強めることで激しい価格競争を回避し、収益を安定させようとするネットワークであった。これらのネットワークは、複数の企業または複数の企業から構成される組織による共同の意思決定や行動を伴っていた点で共通している。

近年では、各個人・組織が入手できる情報の豊かさ・多様性や情報伝達の効率性を左右する要因としてネットワークに注目する研究が増加している。こうした研究は、ネットワークの形状（ネットワークの大きさ・密度・開放性など）やメンバーの異質性のような、ネットワークの形態的特性、そして当該ネットワークにおいて各行為者が占める位置に関心を払っている（西口 [2007]）。例えば、異業種交流活動や産官学連携のようなネットワークを積極的に評価する議論は、異質な個人・組織から構成されるネットワークが企業・産業を活性化するという考え方に基づいている（金井 [1994]；小川 [2000]；中山 [2001]；西口編 [2003]）。また、中小企業の自立化論では、取引ネットワークが開放的になれば、中小企業は特定顧客への受注依存度を低下させ、顧客に対する中小企業の取引交渉力を強めることができると考えられた（橋本 [1996]）。

ただし、ネットワーキングの可能性およびネットワークの機能は、ネットワークの形態的特性だけでなく、個人・組織の行動に作用する制度的条件によって変わってくる。例えば、ピオリとセープルは、地域・国や産業が繁栄するための条件として、競争と協調のバランスの確保をあげている。それは、革新を志向した競争が行われると同時に、自己搾取的な競争を抑制し、革新の成果を共有するための協調も行われているような状況を意味している（Piore and Sabel [1984]）³⁾。競争・協調に関わる制度的条件の実態調査は、特に自動車産業の国際比較研究で徹底して行われ、日本企業の競争優位が長期相対取引、コンカレント・エンジニアリング、VA/VE成果還元ルール、計画発注と微調

3) ネットワークにおける各主体の相互作用は信頼・協調に基づいており、それらはある文脈の下で事業活動に伴うリスク・費用を小さくする。しかし、事業活動に基づくリスク・費用が小さくなれば革新が生まれるわけではない。

整の組み合わせなどによって形成されていることが明らかにされた（浅沼 [1984]；Womack et al. [1990]；西口 [2007]）。こうした分析枠組みや発見事実は、対立的な取引関係や革新へのインセンティブに欠ける取引関係の問題を明確にする上では、今もなお有益である。

しかし、グローバルな競争の激化は、中小企業が直面する競争上の課題をますます高度にする一方で、国内あるいは同一地域・産業でのこうした企業間協調を動揺させていることにも注目すべきである（Ottati [1994a] [1994b] [1996] [2005]；植田 [2004]；大田 [2007]）。中小企業経営者、産業支援組織など、地域産業に関わる個人・組織は、グローバルな競争の構図をふまえ、地域内外の誰とどのような協調関係を形成し、どのような競争行動をとるべきかを改めて問われている。こうした問題を検討するには、多様なネットワークの存在を視野に入れた上で、望ましい事業戦略や制度的条件を創造すべく、ネットワークを構成する個人・組織への影響力の行使、さらにはネットワーキングを試みる個人・組織の行動を分析しなければならない。

本稿では、ネットワークの機能に関わる制度的条件への適応・働きかけや、新たなネットワークの形成を通じた競争力の強化を志向する、長期的・計画的な事業活動を、ネットワーク戦略と呼ぶ。そして、繊維産業、特にイタリアと日本の毛織物産地の事例研究から、中小企業のネットワーク戦略およびそれを支援する組織・企業の活動を検討する。

まず、取り上げる事例の性格について明らかにしておこう。繊維産業は、多くの国で近代工業化を牽引した産業であり、企画・開発、生産、販売に関わるネットワークが国内外に形成されている。また、産業の各局面において多数の中小企業が活動しており、地理的な集積が各地に存在している。産業の歴史的展開を視野に入れ、国内外に広がる中小企業のネットワーク戦略と地域産業の盛衰を検討する上で、繊維産業は好個の対象である。

繊維製品には様々な需要があり、重視される企画・開発・生産活動の内容がそれぞれ異なる。例えば、ファッション製品の場合、企画・開発活動における感性面での意味構成・了解の重要性が高い。繊維・アパレル企業としては、顧客に

とって魅力的な意味を創造し、それを体現した製品・サービスを開発・生産することが課題となる。ただし、顧客は物性で十分に表現できない品質要素に関心をもっているので、実現すべき製品属性を客観的に定義することは難しい。一方、機能性重視の製品の場合、顧客からの物性的な要求（強度、耐熱性など）を満たすことが期待されている。重要な製品属性を客観的に設定できるので、企画・開発における目標を比較的明確化しやすい。実際には、重要度の差はあれ、感性・物性面の課題はいずれも実現しなければならないことが多い⁴⁾。

繊維は一般に労働集約的な産業とされるが、中高級品市場では、先発工業国企業が後発工業国企業に対する競争優位をある程度維持してきた。ファッションに関わる意味構成・了解は欧米のファッション関連企業・組織が主導し、先発工業国の工場は高度な製品・生産技術を形成してきた。また、先発工業国企業は、消費者需要の激しい変化に適応できる生産・販売体制を構築している。安価な経営資源だけでは実現できない、クリエイション（創造的な製品の企画・開発）とQR（Quick Response: 需要即応型サプライチェーンの構築）こそ、先発工業国企業の基本戦略だったのである。

事例として取り上げる日本とイタリアは、先発工業国の中では、中高級衣料品向け織物市場において比較的健闘してきた（Dertouzos et al. [1989]）。しかし、日本では、イタリアの繊維製品・産地が高く評価される一方で、日本の繊維製品・産地は消極的な評価を受けてきた。例えば、イタリアにはコンバーターが存在するため、産地企業は企画・開発活動に積極的で、需要変化への柔軟な対応力をもつが、日本の産地企業は商社・問屋からの下請受注に依存し、量産志向が強いという指摘は、その代表的なものである（岡本義行 [1995] [1997] [1999]；伊丹+伊丹研究室 [2001]）。

しかし、日本に対するこうしたイメージには次のような問題点がある。第一に、実証的な検討が十分になされていないことである。まず、品種・ロット・

4) 製品開発の類型として論理実証型と意味構成・了解型を提示したのは石井[1993]である。ただし、ある製品がいずれか一方の型に属するケースは少なく、重視される要素が製品・市場によって異なると考えるべきであろう。

納期のデータが示されないまま、イタリア企業の多品種小ロット化・短納期化への対応力の高さが指摘されている。次に、日本企業の多くが下請受注に依存し、まとまった量の安定した受注を求めてきたことは事実だが、その理由は、コンバーターの存否や商社・問屋からの下請受注では説明できない。日本の産地でも、事業を企画・開発・販売に特化した企業は多く存在するし、細かい社会的分業による生産がおこなわれてきた⁵⁾。また、日系商社は、イタリア産地企業による提案には大きな期待を寄せており、他社からの魅力的な提案を受け入れる姿勢はある⁶⁾。したがって、我々は、両国企業の企画・開発、生産、販売活動の相違をもたらす要因を別に見出す必要がある。

もう一つの問題点は、産地企業の多様性や主体性が軽視されてきたことである。革新を可能にするネットワークや制度的条件をどのようにして形成していくのかという問題を検討するには、個人・組織の多様性と主体性に焦点を当て、産地の枠を超えた企業の競争・協調行動や産業支援活動を分析しなければならない(大田[2007])。しかし、既存研究の多くは、地域レベルの制度的条件(コミュニティへの強い帰属意識など)が企業行動に与える影響に関心を持っていたので、産地の外部に広がるネットワークの分析は手薄であったし、産地企業の多様性や主体性が軽視されることになった。このため、繊維産業・産地の盛衰過程におけるネットワーク戦略の意義に関する議論はほとんど深

5) 藤本隆宏は、日本企業がイタリア製品のような風合いや着心地を実現できない理由として、日本では素材から製品に至る各段階でばらばらに企画・開発が行われ、製品の首尾一貫性が損なわれていることを指摘した(藤本[2000])。しかし、製品の首尾一貫性を実現しても、風合いや着心地はあまり改善されないのではないだろうか。着心地の違いをもたらす要因としては、デザイナー・パタンナーの技能、衣服の生産方法の違いなど、製品の首尾一貫性以外に考慮すべき重要な問題がある。また、風合いに関しては、日本企業の品質基準が厳しいため風合いの良い素材の開発が制約されていることを問題とすべきであろう。例えば、日本の品質基準で滑脱(縫い糸が滑って生地が縫い目が開いてしまうこと)を防止しようとすれば、密度の荒いソフトな織物を生産することは難しい。また、鮮やかな色を出せる染料であっても、染色堅牢度(洗濯などによる色落ちの少なさ)が十分でなければ、採用を断念せざるを得ない。

6) 日系商社ミラノ駐在所長は、次のように述べた。「私たちがイタリア企業に求めているのは『ソフト』の部分なので、こちらの方からイタリア企業にデザインに関する要望を提示することはありません。イタリア企業からの提案をアレンジしてもらうことがあります」(2006年8月29日聞き取り)。

まっていない⁷⁾。

以下、Ⅱでは、先発工業国における繊維産業の動向を確認し、先発工業国企業によるクリエーションとQRがどのようなネットワークや制度的条件に支えられているのか、また、そうしたネットワークや制度的条件のもとで織物企業がどのような活動を展開しうるのかを考察する。Ⅲでは、尾州とプラートを中心に、日本とイタリアにおける毛織物企業のネットワーク戦略と地域レベルの産業支援活動について検討する。

Ⅱ 先発工業国における繊維産業の動向とグローバル競争の構図

1 日米欧主要国の繊維製品貿易

まず、日米欧主要国の繊維製品貿易を確認しよう。表1は、2002年および2006年における日米欧主要国の糸・織物(SITC65)および衣服・アクセサリー(同84)の貿易収支を示したものである。まず、2006年の状況を確認すると、日本は、糸・織物の貿易収支で黒字、衣服・アクセサリーの貿易収支で大幅な赤字となっている。糸・織物貿易ではイタリア、ドイツほどではないにしろ比較的健闘しているが、衣服・アクセサリーでの輸出競争力が乏しく、大幅な輸入超過を記録している。製品での輸出競争力の乏しさは、国内素材需要を減少させる要因の一つとなっている⁸⁾。他の国の衣服・アクセサリーの状況としては、アメリカの赤字額が巨額であること、イタリアのみ黒字を計上していることが注目される。

次に、2002年と2006年のデータを比較すると、アメリカの衣服・アクセサリーを除けば、糸・織物、衣服・アクセサリーともに、各国の輸出は増加している。しかし、それを輸入額の増加が大きく上回っているため、いずれの国も

7) Camagni and Ranbellotti[1992]やBellandi and Romagnoli[1998]は、個別企業の戦略の多様性を紹介するにとどまっている。

8) アパレル製造企業に関しては、大田[2004]を参照。

表1 日米欧主要国の繊維貿易統計(2002、2006年)

			100万ドル					
			日本	イタリア	ドイツ	フランス	イギリス	アメリカ
糸・織物 (A)	輸出	2002	6,030	12,134	11,337	6,402	4,290	10,664
		2006	6,934	15,285	13,851	6,996	4,614	12,665
	輸入	2002	4,532	6,073	9,226	6,254	6,455	16,953
		2006	6,179	8,147	11,894	7,744	7,612	23,498
	収支	2002	1,498	6,061	2,110	148	-2,164	-6,289
		2006	755	7,138	1,957	-747	-2,998	-10,833
衣服・アクセサリー (B)	輸出	2002	471	14,647	8,328	6,032	3,662	6,032
		2006	485	19,842	13,204	9,166	5,240	4,876
	輸入	2002	17,601	7,570	19,641	12,452	15,019	66,731
		2006	23,870	14,027	26,549	18,684	22,253	82,972
	収支	2002	-17,131	7,077	-11,313	-6,420	-11,357	-60,700
		2006	-23,385	5,815	-13,344	-9,518	-17,013	-78,096
合計 (A+B)	輸出	2002	6,500	26,781	19,665	12,434	7,952	16,696
		2006	7,419	35,127	27,055	16,162	9,854	17,541
	輸入	2002	22,133	13,643	28,868	18,706	21,474	83,685
		2006	30,048	22,174	38,443	26,427	29,865	106,470
	収支	2002	-15,633	13,138	-9,203	-6,272	-13,522	-66,989
		2006	-22,629	12,952	-11,387	-10,265	-20,011	-88,928

出所) United Nations Commodity Trade Statistics Databaseより作成。

注) 「糸・織物」はSITC65、「衣服・アクセサリー」は同84。

合計値の貿易収支は悪化している。イタリアは、糸・織物の黒字が増加し、衣服・アクセサリーの貿易で黒字を計上している唯一の国だが、衣服・アクセサリーの黒字幅が大きく縮小したために、合計値の黒字額が減少している。

続いて、分析対象を生地に限定し、各国の特徴を検討しよう。主な品目における日米欧主要国の輸出額および輸出単価をみると、不織布などを含む特殊な繊維品(SITC657)を除き、イタリアが最大の輸出実績をあげ、1kg当たりの輸出金額も概して高いことがわかる(表2)。特に綿織物(同652)、および毛織物を含むその他の織物(同654)の輸出単価の高さが目をひく。糸・織物の黒字額第2位のドイツは、特殊な繊維品、および化合繊維物(同653)で強く、天然繊維の輸出は比較的少ない。日本は、化合繊維物の輸出が相対的に多く、全ての品目で単価が高い。フランスは、どの品目でも輸出金額が少なく、単価も低い。イギリスは、その他の織物で比較的健闘し、綿織物の単価が高い

表2 日米欧主要国における織物品種別の輸出金額および単価（2006年）

綿			合繊		
国	輸出金額	1kg当たり金額	国	輸出金額	1kg当たり金額
イタリア	2,819,886,254	17	イタリア	1,962,535,537	18
ドイツ	1,302,142,000	14	日本	1,748,228,563	17
アメリカ	1,077,830,383	6	ドイツ	1,738,251,000	13
日本	1,007,505,968	15	アメリカ	1,199,460,148	9
フランス	851,684,534	3	フランス	1,002,142,119	3
イギリス	295,880,662	19	イギリス	651,591,150	10
その他			ニット		
国	輸出金額	1kg当たり金額	国	輸出金額	1kg当たり金額
イタリア	2,649,238,405	33	アメリカ	1,638,458,303	6
ドイツ	764,890,000	19	イタリア	1,215,429,867	17
日本	551,974,921	28	ドイツ	1,033,709,000	15
イギリス	543,425,152	22	日本	631,687,026	18
フランス	454,452,106	9	フランス	557,461,584	14
アメリカ	283,129,373	10	イギリス	207,648,230	11
特殊織物					
国	輸出金額	1kg当たり金額			
ドイツ	3,910,683,000	8			
アメリカ	3,448,438,274	6			
イタリア	2,252,809,203	6			
日本	1,536,462,976	14			
フランス	1,390,908,531	3			
イギリス	1,133,644,114	11			

出所) United Nations Commodity Trade Statistics Databaseより作成。

注) 金額の単位はドルである。

という特徴を持っている。アメリカは、ニットと特殊織物の輸出が突出している。また、どの品目でも単価が低い。

このように、日米欧諸国の繊維産業が強みを持つ製品は、国によって異なっている。糸・織物の貿易では、イタリア、ドイツ、日本が輸出競争力を比較的維持できている。このうち、中高級品の衣料用生地について、製品の高級化を実現し、多くの輸出実績をあげているのは、イタリアと日本である。ただし、単価が高いことは企業の収益性の高さを意味するわけではない。研究史は、日本企業の収益性が先発工業国の繊維企業の中で低いことを明らかにしている(富澤 [2003])。

日米EU諸国の繊維貿易政策も一様ではない。自由貿易を維持しようとした

日本と対照的に、EUおよびアメリカは、クォータ制度によって自国の繊維産業を保護してきた（富澤 [1998]）。しかし、2004年末にこれらの国・地域のクォータが撤廃され、翌年1月1日からはWTO加盟国間でのクォータフリー体制に移行した。その結果、中国製品からの輸入が急増したため、EUおよびアメリカは、再び輸入規制策を講じた。EUは、2005年6月10日に中国との包括的な繊維協定について合意し、10品目への規制が翌11日から発効した（2007年末まで有効）。2008年からは、EUが繊維製品8品目の輸入規制を撤廃し、中国政府が国内生産者にライセンスを与え、輸入をEUが監視する体制が導入された。これに対して、アメリカは、2005年5月以降繊維特別セーフガード（緊急輸入制限措置）を実施し、同年11月8日に米中繊維協定の合意に至り、2006年1月に21品目への規制が発効した（2008年末まで）⁹⁾。

中国からの繊維製品輸入が再び規制された結果、EU・アメリカ企業は、周辺後発工業国や他のアジア諸国からの調達を拡大させ、対中依存度を低下させようとしている。その結果、EUでは、東欧やトルコからの輸入が増加しており、ユーロ高がこれをさらに後押ししている。

2 繊維産業におけるグローバル競争の構図—先発工業国企業の基本戦略—

繊維産業において、先発工業国企業が存続・発展するための基本戦略は、クリエイションとQRであった。ここでは、クリエイション型のビジネスとQR型のビジネスについて概観し、それぞれのビジネスにおいて重要な意味を持つネットワークや制度的条件について検討しよう。

(1) クリエーション型ビジネス

クリエイション型のビジネスは、顧客にとって魅力的なファッション情報を他社に先駆けて発信することで、自社製品への需要を喚起し、高い単価で製品を販

9) 『繊維ニュース』2006年3月28日付；*Business Week*, January 2, 2008。

売しようとする。こうした製品の売買は、繊維企業と顧客との間のファッションに関する意味構成・了解としての側面をもっている。そのため、繊維企業が顧客の欲望を刺激し、購買を促すことができるかどうかは、感性面のコミュニケーションが両者の間で効果的に行われるかどうか大きく依存している。

クリエイション型のビジネスにおいて高い競争力をもってきたのは、欧米、特にフランス、イタリアの企業群であった。その背景には、洋服文化や熟練技術の蓄積だけではなく、ファッション情報を創造・発信してトレンド（流行現象）を形成し、それをビジネスとして展開するネットワークや制度的条件の存在がある¹⁰⁾。

繊維産業では、色・素材・製品の各段階で、欧米の業界組織がトレンド情報を創造・発信し、その情報は世界各国のファッション企業の企画・開発活動に大きな影響を与えている。例えば、色は、フランスのインターカラーが2年後の流行色を提案している。続いて、展示会において、素材生産者によるモノでの情報発信と顧客への販売活動が大規模に行われる。素材の有力な展示会としては、プルミエール・ビジョン（パリ）、ミラノ・ウニカ（ミラノ）などがあり、これらは対象シーズンの約1年前に開催される。そして、対象シーズンの半年前になると、ミラノ、パリ、ニューヨーク、ロンドンといった都市で、製品の展示会が開催される¹¹⁾。

欧米の展示会には、世界中からバイヤーを集め、バイヤーと出展者とのネットワーキングを促進するための仕組みがある。まず、展示会組織は、厳しい審査に合格した企業にしか出展を認めない。また、プルミエール・ビジョンなど、ファッション性の強い製品が多く出品される展示会では、展示会組織が自らトレンド情報を発信している。例えば、ミラノ・ウニカの一組織であるモーダ・

10) 小川秀樹は、こうした仕組みを「ファッション・エンジニアリング・システム」と呼んでいる（小川[1998]）。

11) これら大規模展示会と同時期に、個別業種・産地・企業による小規模な展示会が多数開催される。例えば、ホテルの一室を借り切って展示会を開くことで、魅力的な空間を作るとともに、顧客に丁寧な応対をしようとする企業がある（パリの高級婦人向けニット製品企業での聞き取り。2006年9月4日）。

イン（生地・付属品企業470社が参加）では、展示会組織が展示会の1年半前から欧米市場を調査し、4ヶ月前にファッション・インプット（コンセプト、色柄、技術など）を出展者に提案する。そして、展示会組織は、出展者が開発したサンプルの中から優れたものを選び、展示会場や世界各地でバイヤーらに発表する¹²⁾。これらは、出品が容易で、情報発信力に乏しい従来の日本の展示会とは、大きく異なる点である¹³⁾。

クリエイション型のビジネスを成功させるには、トレンドとなりそうな情報を収集・分析し、自社のコンセプトや技術をモノとして効果的に表現し、良好な事業成果を収めなければならない。良質な情報を入手し、優れた人材を確保することは、クリエイションを志向する繊維企業の基本的課題である。

欧米には、大都市や産地に優れた専門教育機関が存在し、デザイン、マーケティング、製造・生産技術に関する充実した教育サービスを提供してきた。例えば、1841年に設立されたパリのファッション教育機関ESMODは、主にデザインとパターンの技術教育を行っており、世界中のファッション企業に人材を供給している。ミラノには、約70年の歴史を有し（過去の卒業生は約2万5000人）、ファッションとデザインのマスターコースを設置するISTITUTO MARANGONIや、1945年から既製服の技術者養成に取り組み、優れたモデリストを輩出してきたIstituto Carlo Secoliがある¹⁴⁾。また、プラート、ビエツ

12) ミラノ・ウニカGeneral Press担当Sergio Vicario氏より聞き取り（2007年11月16日）。2007年秋の展示会では、7000点のサンプルの中から2500点が選ばれた。なお、ミラノ・ウニカ傘下の展示会のうち、アイデア・ビエツラやシャツ・アベニューは展示会としてのトレンド情報発信を全くしていない。もちろん、発信するトレンド情報の質の問題も検討されなければならないし、欧米の展示会の全てがトレンド発信を志向する展示会というわけでもない。有力な展示会から1ヶ月程度過ぎた頃に開催されるある展示会において、有力展示会の出品サンプルを模倣・アレンジした低価格のサンプルが多数出品されることは、業界関係者に広く知られている。

13) 日本の展示会では、ジャパン・クリエイション（Japan Creation: JC）がトレンド情報の発信に取り組んでいるが、開催時期などの問題から出展者は減少傾向にある。クリエイション・ビジネス・フォーラム（Creation Business Forum: CBF）は、デザイナーと素材生産者が協力しながら企画・開発を行い、商談の場として機能するような展示会づくりをめざし、一定の成果を上げた。しかし、CBFの展示会は2008年4月を最後に幕を閉じた（CBF支援コーディネーターより聞き取り。2008年4月23日）。

14) ISTITUTO MARANGONIでは、卒業生の90%はファッション関係の会社に、残りの10

ラ、コモなどのイタリアの主要産地では、工業学校が特定の素材に特化した技術教育を行ってきた¹⁵⁾。

さらに、大規模な調査からファッション情報を提供するトレンド情報会社や、ファッションに強いコンサルティング会社が存在することも、欧米の特徴である。例えば、パリのトレンド情報会社 Nelly Rodi は、世界の14カ所に拠点を構え、トレンドとなりそうな情報を収集・分析している。その成果をもとに、世界各国に2000人以上存在する会員を対象としたトレンドノートが作成され、追加的な料金を払う企業には個別のコンサルティングが行われる¹⁶⁾。同社は、パリの拠点のみでスタイリストなど37人をかかえており（さらに40人のフリーランスと協働）、協力者には社会学者など学術研究者も含まれる。ファッションに強いコンサルティング会社の例としては、経営戦略、ポジショニング、流通のコンサルティングや、ヘッドハンティング、ライセンス、供給業者や買取相手の選択・仲介などのサービスを提供する Pambianco（ミラノ）をあげることができる。このほか、ファッションについて高い批評能力をもつメディアの存在も重要である（川村 [2004] ¹⁷⁾。

%は広告関連の会社に就職している。卒業生の採用に関する欧米の有力ファッション企業からの問い合わせも頻繁にある（同校ホームページ。http://www.istitutomarangoni.com/marangoni_master_milan.htm 2008年4月30日アクセスおよび同校広報担当者への聞き取り調査。2005年3月25日）。ファッションやデザインの学校の卒業生は、就職が難しいので、大学院に進学する学生が多い。しかし、大学院の入学金は高く、教育サービスの質にもばらつきがある。イタリアのファッション業界団体Camera Nazionale della Moda Italianaでは、既存の大学院の教育サービスを評価する基準の作成に取り組むとともに、経営学に強いボッコネ大学、コミュニケーションに強いカトリック大学、技術に強いミラノ工科大学と連携し、充実したマスターコースの設置の準備を進めている（Camera Nazionale della Moda Italianaでの聞き取り調査。2005年3月24日）。

15) 日本では、高等教育機関での繊維工学の研究教育が衰退する一方、ファッション産業人材育成機構や産地の産業支援組織が専門的・実務的教育サービスの提供に努力している（富澤[1998][2003]）。

16) Nelly Rodi氏より聞き取り（2006年9月5日）。

17) David Pambiancoへの聞き取り調査（2005年9月26日）。フランスでは、ファッション批評能力に優れたジャーナリストは、デザイナーを育てる役割を担っている。日本では、ファッションに批判的なコメントを書くと、その企業の次のコレクションを取材できなくなる（フランスのファッション教育機関を卒業し、有力ブランドで活動した日本人若手デザイナーより聞き取り。2008年2月5日）。

欧米の展示会、専門教育機関、トレンド情報・コンサルティング会社は、欧米の個人・企業だけではなく、日本を含む他国の企業・個人も利用することができる。例えば、出展資格者が拡張されたプルミエール・ビジョンでは、日本の出展者が28社に達し、アジアなど後発工業国企業による出品も増加している¹⁸⁾。また、ESMODの学生は、約半数が外国人（50ヶ国から留学）であり、出身国別にみると中国、日本、韓国の順に多い。外国に分校を設置したり、教育サービスの業務提携を行ったりしている教育機関もある¹⁹⁾。欧米のトレンド情報・コンサルティング会社を利用する日本企業も少なくない。しかし、全てのサービスを日本で受けることができるわけではないし、日本人・企業が欧米でのサービスを利用するには制度・費用・時間面での制約がある²⁰⁾。

以上のようなネットワークと制度的条件を背景に展開されるクリエイション型のビジネスでは、早くから企画・開発活動に取り組み、デザイン・仕様を決定し、比較的多くの製品を他社に先駆けて店頭に投入する。したがって、クリエイション型のビジネスに取り組む企業は、企画・開発費用の回収困難や不良

18) プルミエール・ビジョンは、規模が大きくなり、出展企業が多様化したため、発信されるトレンド情報が曖昧になってきたといわれる（日系コンサルティング企業パリ事業所での聞き取り。2006年9月7日）。

19) ESMODは1983年にESMOD Japonを設立し、翌年4月に第1期生が入学した。「ひと劇場 人 仁野覚氏 [エスマード・インターナショナルCEO] ファッション教育界に風穴」『日経ビジネス』2007年12月17日号も参照。アパレル工業新聞社は、1996年にミシンメーカーJUKIの協力の下、セコリの講師を日本に招いてパターン作成やグレーディングのセミナーを開催し、現在では15人の講師が東京・大阪・名古屋で定期的な研修（セコリジャパンスクール）を行うまでになった（アパレル工業新聞社主幹本多徹氏より聞き取り。2008年2月4日）。

20) 欧米のファッション教育機関を優秀な成績で卒業しても、そうした人材による日本でのビジネスを効果的に支援する制度は乏しい。日本企業の多くは、ブランドイメージの確立を重視する欧米（特にフランス）企業と異なり、売れるか売れないかを第一の価値基準として行動しており、高額な無名デザイナーの製品には関心を持たない。著名ブランドで活動した経験のあるデザイナーに対しては、著名ブランドに関わったことに注目する日本人は多いが、デザイナー本人の能力を評価しようとする日本人は少ない（パリのファッション教育機関を首席卒業した日本人若手デザイナーより聞き取り。2008年2月5日）。また、日本では、有能な若手デザイナー・パタンナーが自由に能力を發揮できない組織文化を形成している企業が少なくない（ESMOD CEO仁野覚氏より聞き取り。2006年9月5日）。

発生在庫の発生というリスクに直面する。しかし、企画・開発や調達・生産に時間をかけることで、素材・製品の完成度が高まる可能性はある。また、供給業者の設備能力を他社に先駆けて確保すれば、求める素材・製品を確実かつ比較的安価に調達することもできる。供給量が限られている特殊な素材が必要な場合、生産資源を先行確保しておくことの意義は特に大きい。そして、市場投入した製品を順調に売り切れれば、直ちに次シーズンに向けた企画・開発に取り組むことも可能になる。

(2) QR型ビジネス

QR型のビジネスを志向する企業は、トレンド形成に主体的に関与するよりも、トレンドに大きな影響を与える他者が発信した情報(有力ファッション企業のコレクションなど)を取り入れた製品を開発する傾向が強い。そして、シーズン初期での製品の市場投入は抑制し、直近のトレンド情報や販売実績を踏まえて製品を追加投入することで、販売機会を的確に捉え、不良在庫の発生を回避しようとする。

店頭投入する製品の品種・数量を柔軟に調整するには、個別製品の販売情報を生産現場にフィードバックし、様々な品種の製品を小ロット・短納期で調達できる体制を構築する必要がある。これまで、サプライチェーンの各段階を構成する企業は、単品管理と情報ネットワークを導入し、生産者は、生産ラインの再編成、多能工の養成、小ロット生産用の設備投資を²¹⁾、業界団体は、電子取引の基盤整備を進めてきた(富澤[1998][2003]; Abernathy et al. [1999]; 大田 [2004] [2007])。

これらの努力によって、多品種小ロット化・短納期化への対応に伴う生産効率の悪化を緩和することはできる。しかし、生産者が対応できる品種・ロット・

21) バッチ方式で行われる糸染めのような工程では、小ロット化に対応するために小容量の染色機を新規に導入しなければならない。しかし、小ロットのバッチ染色は、大ロットの染色の場合とほぼ同じ人員と時間を要するので、労働生産性が低い(大田[2007])。

納期は、製品のデザイン・仕様が決まる工程の位置²²⁾、生産リードタイム、原材料在庫の量、生産設備・人員の生産能力によって依然として制約されている。中でも原材料在庫の量と生産設備・人員の生産能力は、技術的条件だけでなく、サプライチェーンを構成する企業の取引行動によって変わってくる。

産業を問わず、柔軟な生産によって収益性の改善を実現しているサプライチェーンは、正確な需要予測に基づく計画的な発注と直近の微調整との組み合わせを基本原理としている²³⁾。計画的な発注は、正確な需要予測を前提としており、正確な需要予測は、トレンドを踏まえた製品を開発する力と店頭へ供給された製品を売り切る力に支えられている。これらが実現すれば、アパレル企業などの発注者は、計画的な発注による確実な調達と量産効果、発注品種・数量の微調整による需要変化への適応、正価での販売という好循環を、生産者は、他社に先駆けた原材料の調達、原材料在庫や余剰生産能力の確保による追加受注への対応、収益の安定、設備や人材への積極的投資という好循環を実現できる。垂直的な企業間協調を深め、リスクを統合的に管理するSPA (Specialty store retailer of Private label Apparel) では、トレンドを的確に捉え、販売が順調である限り、こうした好循環が生まれる²⁴⁾。

22) デザイン・仕様が決まる工程の中で特に重要なのは、染色工程である。先染織物であれば、糸染めの段階で使用できる色糸が決まってしまうので、対象シーズンの販売動向を踏まえて色を変更するならば、注文を受けてから糸染め、製織、整理加工、縫製を行わなければならない。したがって、納期は長くなる。これに対して後染織物であれば、製織までは済ませ、受注後に染色加工、縫製だけを行えばよい。ベネトンのように、縫製まで事前に行い、製品で染めることで納期を短縮するという選択肢もある。

23) 多品種小ロット化・短納期化への高い対応力をもつ自動車産業のジャスト・イン・タイム生産は、正確な需要予測、効果的な製品企画・開発、生産の平準化を前提とする「微調整のシステム」である(岡本博公[1995]; 藤本[1997])。

24) フィレンツェに本社を置くPATRIZIA PEPEは、Flash Collection (FC)、Mini Flash Collection (MFC)、Weekly New Styles (WNS) という3種類の供給形態を顧客に提供している。婦人春夏物の場合、FCが発注9月・納品1月後半～2月、MFCが発注2月・納品3月第2～4週、WNSが現物販売2～5月となっており、300～400の供給業者との連携により、原則としてFCで60日以内、MFCで3週間以内の納品を実現している。FC・MFCとWNSの比重は半分ずつである。同社は、6カ国にショールームを設け、徹底した販売店管理をしつつ11カ国で販売を展開している。1993年に310万ユーロだった売上高は、2006年には1億123万ユーロへと急増した。サプライチェーンの構築にあたって

日本のアパレル企業の多くは、欧米のトレンド情報に追随し、柔軟な調達を行うことで、トレンドや販売動向の変化に適応しようとしてきた。このため、日本では、中低級品を対象とする企業だけでなく、中高級品を対象とする企業までもが、QR型のビジネスを志向してきたといっている²⁵⁾。特に中高級品市場におけるQRの追求は、低級定番品を対象に導入されたアメリカ的なQRに比べると、より多くの品種の製品を扱うなどの点で達成すべき課題が高度である（富澤 [1998]）。

しかし、日本の織物企業がQRの追求によって高い収益を実現しているわけではない。日本の生地問屋やアパレル企業の多くは、織物企業に対する発注計画の内示をせず、シーズン直前まで発注を引き延ばし、発注の際には、交渉力の乏しい織物企業に在庫リスクの一部を負担させようとすることもあった²⁶⁾。こうした取引行動が業界で横行すると、シーズン直前に工程が混雑するため納期の短縮は困難になり、織物企業は多品種小ロット化・短納期化による生産効率の低下と繁閑差の拡大、さらには収益の不安定化・減少に直面する。織物企業がさらに外注すれば、他社の生産設備・人員を利用できる可能性はあるが、適切な外注先が存在するとは限らないし、同業者が同じ時期に一齐に発注すれば外注先の工程も混雑する。社会的分業は、多品種小ロット化・短納期化への対応にふさわしい生産組織では必ずしもない²⁷⁾。

は、トヨタ生産方式から多くを学んだという（同社CEO Claudio Orrea氏より聞き取り。2007年3月12日）。

25) 納期が一般的に短い製品では、先発工業国企業がQR型ビジネスによって存続することは容易ではない。例えば、プリント生地を用いた製品の場合、シーズン初期には先発工業国で生産した製品を投入し、シーズン中には後発工業国で生産された製品を追加投入するケースがある。この場合、追加投入分の素材・製品の品質は、初期投入された先発工業国製品よりも劣る（ミラノのプリント生地デザイナーより聞き取り。2007年11月15日）。

26) かつて業界に大きな影響力を持っていたある生地問屋は、見込発注をする際に、織物企業に対して「500メートル発注するが、1000メートルあればうれしい」といった表現で自らの要望を伝えていた。そして、生地問屋が500メートルを大きく上回る注文を受け、織物企業が1000メートル生産していなかった場合は、織物企業の対応を責め、織物企業が1000メートル生産しても、生地問屋の販売が500メートルを下回った場合は、500メートルしか生地を引き取らなかった（尾州の織物企業より聞き取り。2005年9月6日）。

27) 外注先がロットの小さい受注を嫌う場合、小ロットの生産は自家工場で行い、ロットの大きい製品を外注するという事例もある（大田[2004]）。

以上のような構図の中で、織物企業は、どのような事業を展開しうるのだろうか。以下では、織物業における事業類型と日本企業の課題について検討しよう。

3 織物企業の事業類型と課題

(1) 4つの事業類型

企画・開発活動の内容と短納期化への対応力に関わる要因に注目すれば、織物企業の事業形態は、以下の4つに類型化できる。実際には、中間的な形態もある。また、織物企業は、これら4つのうちの1つだけでなく、いくつかを行っている場合が多い。

第一の類型は、販売先企画・受注生産である。この事業形態の場合、織物企業は、生地企画・開発を顧客（生地問屋、アパレル企業など）に任せ、織物企業は一定の品質水準を前提とした低価格・短納期での製品供給に努力することになる²⁸⁾。例えば、顧客が作成した生地のペーパー・スケッチに基づいて、または彼らが入手した参考生地を複製またはアレンジして、織物企業がサンプルを作成し、顧客から承認されたものを受注生産するケースがこれにあたる。

織物企業が自ら企画・開発活動を行い、クリエイション型のビジネスに関わる事業形態としては、まず共同企画・受注生産（第二類型）がある。共同企画には、「こんな生地ができないか」といった顧客からの問い合わせに織物企業が応じる場合、織物企業からの提案に顧客の要望を取り入れる場合、企画から開発までを共同で行う場合がある。

共同企画の場合、販売先企画と異なり、サンプル作成や顧客とのコミュニケーションのための費用がかかる。はじめから共同で企画に取り組むならば、一度のサンプル作成ですむ可能性はあるが、デザイン・仕様の修正・変更が加わる場合や、織物企業からの提案をきっかけに共同企画が始まる場合、複数回

28) 織物企業は自主的な企画・開発を行わないが、試作サンプルが蓄積されるので、企画・開発力の形成に全く寄与しないわけではない。第一次オイル・ショック以降、播州産地の産元商社が自主企画に取り組む際には、それまで蓄積された対米輸出品のサンプルが参考資料として用いられた（大田[2007]）。

にわたるサンプルの作成が必要となり、それだけ開発費用が増加する。

共同開発した生地の販売先は当該顧客に限定されるため、織物企業は、企画・開発費用を回収し、利益を獲得できるだけの単価・数量で受注しなければならない。量産受注による収益が少なかったとしても、企画・開発費用は量産の代金とは別に請求し、回収できる可能性はある。しかし、共同企画の場合、各企業が当該サンプルの企画・開発にどの程度貢献したかは曖昧なので、貢献度に関する双方の認識が食い違うことはある。また、現在のような買い手優位の状況においては、企画・開発費用の請求が認められない可能性もある。織物企業としては、許される範囲で開発成果をアレンジして他の顧客に販売すれば、企画・開発費用回収の可能性を高めることはできる。

次の自主企画・受注生産（第三類型）は、織物企業が企画・開発した生地を複数の顧客に提案し、受注生産する形態である。不特定多数の顧客に生地を提案する場合は、展示会と個別の顧客への営業活動である。展示会に参加すれば、出品のための費用が生じることになる²⁹⁾。企画・開発・提案を行う段階では量産受注獲得の可能性は未知であり、展示会の来場者や営業先にサンプルを模倣される危険もあるため、織物企業にとって、企画・開発に資金を投入することへの不安は大きい。しかし、顧客に魅力的な提案を行うことができれば、製品単価の決定を主導し、高い収益性を実現できる可能性がある。もし特定の顧客が織物企業に十分な収益を保証できるならば、「柄押さえ」（他社に同じ織物を販売させないこと）や、デザイン・仕様の追加的なアレンジが行われ、結果として、特定企業向けの生地や、共同企画になる場合もある³⁰⁾。しかし、こうし

29) プルミエール・ビジョンに出展するケースを想定した場合、人の移動、什器、フォワーダー、通訳などの費用を含めると、18m²のブースでも1年間（2回分）の出展に最低1200万円はかかる（サンタンセルム社取締役柳憲幸氏より聞き取り。2008年3月7日）。

30) 展示会に出品されたサンプル、および商談から量産までに作成されるサンプルのうち、量産が実現しなかったものも流通する。例えば、それらのサンプル、B反（品質不良部分を除去すれば使用できる生地）、アップ反（余った生地）を売る業態が存在し、舞台衣装生産者、小規模な注文服屋など、高級な生地を求めるが少量しか必要ないという企業は、こうした経路で生地を調達することがある（プラートの生地商経営者〔2005年9月27日〕およびパリの注文服店主〔2006年9月6日〕より聞き取り）。

た「結果としての共同企画」は、企画・開発段階で量産受注獲得の見通しが立っていないという点で、第二類型とは大きく異なる。

最後に、自主企画・見込生産である。織物企業が不特定多数の顧客向けの生地を企画・開発し、一定の生地在庫を自ら抱えることで、小ロット・短納期での供給を実現しようとするものである。在庫リスクはあるものの、短期間で納品できるという強みがあるので、提案した製品が顧客にとって魅力的であれば、高い単価で販売できる可能性がある。また、納期が一般的に短い生地でなければ、模倣品が同じシーズンに市場に投入される可能性は小さい（大田[2007]）。さらに、自社の設備内容・バランスを踏まえた製品在庫を準備し、顧客による生地を選択を誘導できれば、設備稼働の安定を実現できるというメリットもある。

（2）クリエイションにおける日本企業の課題

これまで日本の織物企業が取り組んできた事業は、主に販売先企画と共同企画であった。いずれの事業形態であれ、生地の企画・開発における織物企業の役割は限定され、織物企業は、原価低減、品質水準の向上、多品種小ロット化・短納期化への対応の実現に注力してきたといつてよい。

しかし、従来の顧客の企画・開発力や販売力に大きく依存したままで、安定した収益をあげ、製品・生産・情報技術や生産管理技術を高度化し続けることができる織物企業は少なくなっている。日本のアパレル企業の多くは、低価格の後発工業国製品への依存を深めている。また、生地問屋は、1990年代半ば以降衰退し、自主企画・開発や、織物企業への見込発注には消極的になった。こうした背景から、多くの日本の織物企業において、効果的なクリエイションを行い、収益を維持・拡大することがますます重要になっている。

以下では、日本企業がクリエイション志向の事業を展開する上で必要な、ネットワークや制度的条件について考察しよう。

1) 欧米の顧客の開拓

織物企業と顧客が特別に緊密な関係にある場合を除けば、共同企画または自

主企画は、織物企業から顧客への提案から始まることが多い。したがって、クリエイションを志向する織物企業としては、創造的な素材を求めるバイヤーが集まる展示会に出品したり、そうした顧客に対して営業活動を行ったりすることが必要になる。

特に効果的なのは、欧米での展示会への出品や、顧客の新規開拓である。パリ、ミラノ、ロンドン、ニューヨークといった都市には、有力ブランド企業の企画・開発部門が集中している。こうした企業は、創造的な高級素材を求めており、早い段階から織物企業と共同で企画・開発を進めようとする姿勢が強い。また、欧米の有力な展示会には、世界各国からバイヤーが集まってくる。さらに、トレンド形成に影響力のあるメディアも存在する。

これに対して、日本では、高級な素材への需要が少ないし、そうした需要が短期間で大きく増加する可能性は低い。日本には、卓越した国際競争力を有する高級ブランド企業はほとんどない。また、日本企業には、魅力的な高級素材を用いてより高い価格帯の製品を開発するよりも、最終製品の価格を念頭に置き、生地コストをその一定割合にとどめようとする傾向が強い³¹⁾。さらに、織物企業と長期的な共同企画・開発に取り組もうとする企業が少ない³²⁾。このほか、日本の展示会の多くが商談の場として効果的に機能しなかったという問題もある。

31) 日本企業の生地バイヤーは、生地採否の最大の判断基準が価格なので、高価な生地に魅力を感じても、それを調達して付加価値の高い製品を開発しようとすることはほとんどない。こうした状況の背後には、企画担当者やMDの権限が弱いために、彼らがリスクを負って作りたい製品を作らせてもらえないという、日本企業の企画・開発組織の問題がある（NL社日本法人代表取締役社長より聞き取り。2008年2月21日）。

32) 「日本のアパレル企業の99.9%は、流行情報に関するプレゼンテーションをしても関心を示しません。『2シーズン前の話をされても、うちは目の前の秋冬物で手一杯なので』といった反応で終わってしまいます。企画・開発する際にも、『昨年売れたものを』という発想が強いです。そして、こちらに発注する時期はもっとも遅い。ヨーロッパの顧客ならば、プレゼンテーションをすると『じゃあ、うち向けにこういうものを作ってみて』と企画・開発の話が前に進んでいきます。こうして、自分たちの作るべきものを織物企業と長期的に取り組んで作っていくんです」（NL社日本法人代表取締役社長より聞き取り。2008年2月21日）。

2) 効果的な提案と継続的なコミュニケーション

クリエイション型のビジネスに関わっていかうとする織物企業は、創造的な素材を求める顧客にとって魅力的な製品を企画・開発し、望ましい供給体制を準備しなければならない。また、提案の際には、展示会や営業先での模倣を防止し、量産受注を確実に獲得する必要がある。

ファッション性の強い製品分野の場合、織物企業には、欧米から発信されるトレンド情報を踏まえた上で、自社素材の魅力を、欧米のバイヤーが理解しやすいように伝達することが期待されている³³⁾。また、提案の際には、現地の取引慣行に適応する必要もある。欧米の展示会では、多くの出展者がハンガー生地カラーサンプルを付け、バイヤーが様々な色の生地を見ることができるようになっているし、出展者はサンプル・量産の単価・納期、ミニマムロットなどをバイヤーに即答する準備がある。このほか、欧米の製品規格への対応も必要である。日本の生地は90センチメートル幅が多いが、欧米のバイヤーは140センチメートル幅の生地を求める³⁴⁾。

展示会への出品は、自社のイメージを発信し、新たな顧客を開拓する可能性を広げる一方で、来場者にサンプルが模倣される危険を伴っている。模倣を完全に排除することは困難だが、欧米の出展者は、様々な模倣防止策を講じてき

33) 欧米の展示会に出品しても、自社素材の良さを言葉で明確に説明できない日系企業がある。素晴らしい素材があっても、欧米市場の研究が不足していることもある。顧客への効果的な提案だけでなく、現地のメディアの活用など、展示会前後の情報発信も重要である。出展に際して必要な準備は多岐にわたり、時間をかけて行われなければならない(日系コンサルティング企業パリ事業所での聞き取り。2006年9月7日)。ミラノ・ウニカGeneral Press担当Sergio Vicario氏によれば、日本の素材は、技術的には優れているが、グローバルなファッションから外れているものが多いという(2007年11月16日聞き取り)。Nelly Rodi氏は、「川久保玲、ヨージ・ヤマモト以降の日本人クリエイターの多くは、日本人の間でしか通用しないものを作っています」と述べた(2006年9月5日聞き取り)。

34) 欧米の展示会では、出展者は、着分程度の生地(4~5メートル)を3日~1週間で対応できなければならない(サンタンセルム社取締役柳憲幸氏より聞き取り。2008年3月7日)。しかし、欧米の展示会に出品した日本企業の中には、糸・生地のストックの状況、単価、納期など、欧米のバイヤーが求める基本的な情報さえ即答できないものが存在した(CBF支援コーディネーターおよび日本綿紡織物工業組合連合会より聞き取り。2008年4月23、24日)。

た³⁵⁾。例えば、来場者が、自らの立場を明かし、出展者の許可を得なければ、サンプルを手にとって見るができないようにしている。サンプルを見ても量産発注を全くしないという行為が続く来場者をブラック・リストに登録し、以後、自社ブースへの入場を許可しないようにしている企業も珍しくない。中には、量産受注が獲得できない可能性を事前に織り込み、サンプルを非常に高い価格で販売する企業も存在する³⁶⁾。一方、日本の出展者は、ブースをオープンにし、来場者がサンプルを自由に手に取ることを認めてきたし、彼らにサンプルを簡単に渡してきた。

織物企業が顧客の購買意欲を喚起するには、開発されたサンプルが、欧米の一般的なトレンドを踏まえたものであると同時に、各顧客の感性面のニーズを満たさなければならない。このため、織物企業は、一般的なトレンドの情報を入手するだけでなく、顧客と継続的にコミュニケーションをとることによって、彼らが何を求めているのかを把握し、個別的なニーズを踏まえた提案を行おうとしている。バイヤーが訪問展示会を絞込み、展示会での即時発注を控え、トレンドや企業の情報収集にとどめるようになったことで、顧客との個別的・継続的なコミュニケーションの必要性はさらに高まっている。量産受注を獲得するには、展示会後に顧客を訪問し、彼らの要求に添えていかなければならなくなっているのである。結果として、展示会は、受注獲得の場としての役割を低下させ、主に自社イメージ発信の場になりつつある³⁷⁾。

35) 取引における信頼が失われれば、創造的な企画・開発活動が制約されてしまうことは欧米でも同じである。プラトのある繊維企業経営者は、「今回（2005年秋：筆者注）のブルミエール・ビジョンには面白い素材があまりなく失望しました。顧客が企画・開発費用を支払わなければ、私達は他社の真似をするしかありません」と述べた（2005年9月28日）。

36) 日系商社ミラノ駐在所長（2006年8月29日）およびPratotrade（2007年3月13日）での聞き取り調査。かつては、事前の申し込みがなければ来場者がサンプルを見ることは困難であった。また、バイヤーしか入場できない日を設けていた。近年では、来場者を増やすことが優先され、こうしたルールはなくなりつつある。

37) 展示会での受注獲得が困難になってくると、自社のイメージ発信を重視した展示を行うという選択肢の重要性が増す。この場合、出品数を減らし、定番的な仕様のサンプルの展示は控え、自社の特徴を明確に打ち出すサンプルを重点的に展示することになる。

日本企業が自ら欧米の顧客と個別的・継続的なコミュニケーションを行うことは容易ではない。しかし、欧米で出展する日本企業に対し、出展前後の助言や出展準備の補助をしたり、来場者との継続の情報交換や顧客の新規開拓を代行したりする日系企業は存在する³⁸⁾。ショールームをもつエージェントであれば、展示会に出品しなかったサンプルもバイヤーに見せることができる³⁹⁾。

3) 納期の短縮

QR型ビジネスだけでなく、クリエイション型ビジネスでも、顧客からの納期短縮要求はますます厳しくなっている。魅力的な生地を企画・開発し、顧客に効果的な提案ができたとしても、納期が長ければ量産受注を獲得することはできない。織物企業が見込生産をすれば、受注後に生地を即納できる。かといって様々な品種の加工織物（染色加工後の織物）を見込生産すれば、不良在庫発生リスクが大きくなる。不良在庫発生リスクを小さくしつつ納期を短縮するためには、限られた品種・数量の生地について見込生産を行うか、染色前の糸や生地（生機）^{きぼた}をある程度保有し、生産能力・人員にある程度ゆとりを持たせ、受注生産を行うことが現実的な選択となる。

しかし、見込生産を行ったり、原材料在庫や余剰生産能力・人員を確保したりするには、ある程度の資金的なゆとりや、長期的な収益について楽観的期待を抱くことができなければならない。市況の長期的悪化に悩まされてきた織物企業の多くは、加工織物はもとより、染色前の糸や生地などの在庫保有についても、消極的になっている⁴⁰⁾。しかも、そうした織物企業は、できるだけ受注

38) サンタンセルム社取締役柳憲幸氏；Design Report Paris s. a. r. l Director Kobayashi Shuhei氏より聞き取り（2008年3月7日）。

39) バイヤーは、エージェントに足を運ぶことで、複数企業のサンプル帳を見ることができ（ミラノの糸・ニット生地のエージェントより聞き取り。2007年11月15日）。このエージェントの場合、ニット用糸4社、ニット生地4社、下請工場（スカート、ポロシャツ、セーター）3社の販売活動を担っている。元々は毛製品の生産者だったが、工場を閉鎖し、主にロンバルディア州の企業のエージェントとなった。構成員は2人である。

40) 日本のリネン業界では、試作と量産を同時に行う慣行がある（大田[2007]）。

を抱え込んで設備稼働率を上げ、シーズン直前には残業や休日出勤といった労働強化によって収益機会をできるだけ多く捉えようとしており、余剰生産能力の確保、高額の設定投資⁴¹⁾、人材の確保・育成には慎重な姿勢をとってきた。その結果、納期の短縮は大きく制約され、その問題をインフォーマルな労働力の活用によって解決しようとする企業もある⁴²⁾。

織物企業としては、残糸の活用や開発点数の絞り込みなどにより資金を捻出し、いくつかのサンプルについて若干の糸・生地在庫を抱えるという選択肢はある。このような姿勢をもった織物企業に対して、生地問屋やアパレル企業が発注量の内示を行えば、生産資源の先行確保に伴うリスクが共有され、より多くの品種の生地について納期の短縮を実現できる。

4) 開発効率の向上

さらに、クリエイション型ビジネスでは、開発効率も収益性を大きく左右する。開発効率とは、企画・開発費用の総額と開発製品による収益とのバランスである。織物企業としては、できるだけ少ない点数のサンプルを作成し、その多くがアレンジされることなく顧客に採用され、高単価・多量の量産受注を獲得できれば理想的である。

一般的に、日本の織物企業の開発効率は高いとはいえない。彼らは、欧米のバイヤーが期待するカラーサンプルは提供せず、仕様を微妙に変えたサンプルを必要以上に多く作成したり、顧客からの度重なるサンプルアレンジ要求に従順に応じたりする傾向があった。その背後には、企画の優劣を自ら評価して開発商品を絞り込むのではなく、できるだけ多様なサンプルを作成して受注の可

41) 例えば、大きな紋柄を製織できる電子ジャガード織機を導入している日本企業は少ない。ある織物企業が導入したジャガード装置と織機の合計金額は約1億円に達した（織物企業より聞き取り。2008年4月24日）。

42) 主な担い手は家族労働力や移民労働力である。インフォーマルな労働力への依存は、ヨーロッパでも深まりつつある。移民労働力が形成した繊維・アパレル産業の集積としては、パリのサンティエが有名である（仁野[2000]）。また、筆者が訪問したイタリアのニット企業の社長は、イタリア企業は休日が多いので、急ぎの仕事をイタリアの中国系企業に発注することがあると述べた（2005年9月28日聞き取り）。

能性を高めようとする織物企業の姿勢がある⁴³⁾。こうして、開発効率が悪化する結果、織物企業の資金力は低下し、準備できる着分反・ファースト反（受注後、即納できる生地在庫）が限定され、短納期での供給を求める顧客の要望には応えられなくなる。

以上のように、先発工業国の中で比較的健闘してきたのは、日本とイタリアであった。しかし、日本ではクリエイション型ビジネスで成功している織物企業が、イタリアに比べて少ない。その背景として重要なのは、クリエイション型ビジネスを効果的に支援する組織・企業や、創造的な素材を求めるファッション企業が欧米、特にフランスとイタリアに多く存在していることである。日本にはこうした条件が乏しかったので、日本企業はQR型のビジネスに活路を見出そうとしたが、後発工業国企業との競合や顧客の機会主義的な取引行動によって収益性を悪化させているものが多い。クリエイション型ビジネスを試みる日本企業としては、欧米の顧客の開拓、顧客への効果的な提案と継続的なコミュニケーション、納期の短縮、開発効率の向上が主な課題となっている。これらの問題を解決している日本企業はまだ少ない。

このような構図の中で、日本・イタリアの中小織物企業はどのようなネットワーク戦略を展開し、収益条件を改善しようとしているのであろうか。次章では、日本・イタリアの繊維産業の動向、毛織物企業の事業活動、地域レベルの産業支援について検討しよう。

43) CBF支援コーディネーターより聞き取り（2008年4月24日）。「下手な人は見せすぎの傾向があります。自分で選ぶことのできるバイヤーが相手ならばそれでもかまいませんが、そうでないバイヤーに見せすぎると、かえって混乱させてしまいます。ブランドの特徴を商談相手に説明し、選択の基準を提供することが重要です」（日系商社イタリア法人社長より聞き取り。2005年3月21日）。

Ⅲ 日本・イタリア企業のネットワーク戦略—毛織物業を中心に—

1 日本

(1) 概観

まず、表3によって繊維工業の主要指標の推移を確認しておこう。従業者数は1960年代後半から、事業所数は70年代後半から減少に転じ、事業所規模 (B/A) は60年代から2000年まで一貫して縮小している。実質付加価値額は1990年まで増加を続け、以後減少傾向に入ったが、実質付加価値生産性 (C/B) はその後

表3 繊維工業の主要指標

		事業所数 (A)	従業者数 (B)	実質製造品 出荷額	実質付加価値 額 (C)	(C/B)	(B/A)
実数	1955	73,444	1,059,788	1,673,115	435,304	41	14
	60	82,839	1,264,263	3,019,140	787,643	62	15
	65	100,157	1,326,872	4,447,676	1,324,078	100	13
	70	112,754	1,264,228	6,679,085	2,290,070	181	11
	75	114,111	995,669	7,946,972	2,743,517	276	9
	80	101,955	813,189	8,105,264	2,997,958	369	8
	85	91,106	719,814	8,585,350	3,284,475	456	8
	90	77,914	624,739	9,391,372	3,824,563	612	8
	95	47,842	326,984	6,078,334	2,653,262	811	7
	2000	34,817	229,742	4,488,274	1,990,788	867	7
	2005	24,235	167,010	3,369,800	1,481,297	887	7
増減率	1955-60	12.8%	19.3%	80.5%	80.9%	51.7%	
	1960-65	20.9%	5.0%	47.3%	68.1%	60.2%	
	1965-70	12.6%	-4.7%	50.2%	73.0%	81.5%	
	1970-75	1.2%	-21.2%	19.0%	19.8%	52.1%	
	1975-80	-10.7%	-18.3%	2.0%	9.3%	33.8%	
	1980-85	-10.6%	-11.5%	5.9%	9.6%	23.8%	
	1985-90	-14.5%	-13.2%	9.4%	16.4%	34.2%	
	1990-95	-38.6%	-47.7%	-35.3%	-30.6%	32.5%	
	1995-2000	-27.2%	-29.7%	-26.2%	-25.0%	6.8%	
	2000-05	-30.4%	-27.3%	-24.9%	-25.6%	2.4%	

出所) 工業統計調査および日本銀行物価指数統計より作成。

注) 金額の単位は、実質製造品出荷額および実質付加価値額が百万円、実質付加価値生産性が万円である。

表4 繊維工業の従業者数の上位都道府県（2005年）

順位	都道府県	事業所数	従業者数	製造品出荷額等 (百万円)	付加価値額 (百万円)
	全国	24,235	167,010	2,329,353	1,023,936
1	愛知	3,589	23,149	333,790	138,789
2	京都	5,426	18,731	141,376	77,718
3	福井	1,265	13,816	191,535	98,089
4	大阪	1,440	12,989	227,390	93,797
5	石川	1,866	12,968	171,132	77,679
6	岐阜	904	7,588	135,850	52,327
7	静岡	947	6,133	91,481	41,226
8	滋賀	560	6,116	115,303	43,552
9	新潟	772	5,884	51,481	26,435
10	兵庫	724	4,865	77,224	29,489

出所) 工業統計調査より作成。

注) 付加価値額の数値のうち、従業者29人以下の事業所のもは粗付加価値額である。

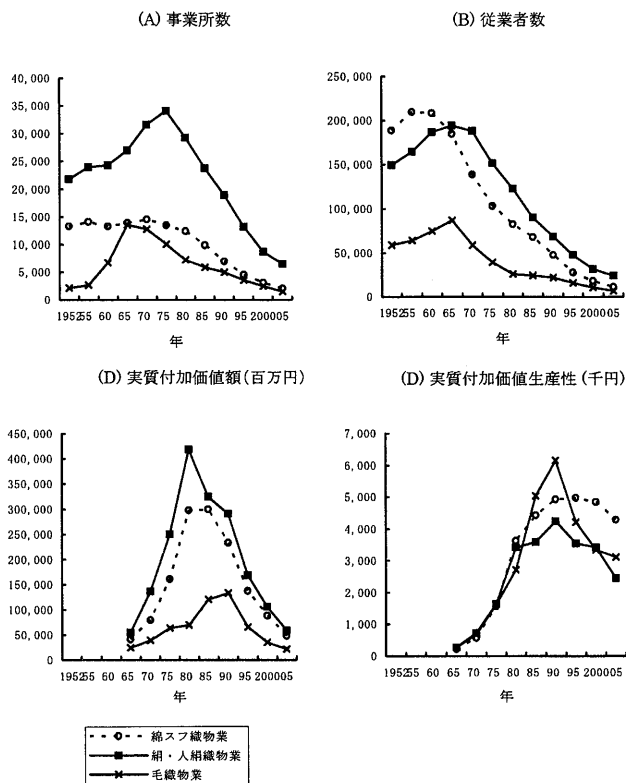
も上昇し続けた。ただし、実質付加価値生産性の伸び率は、1990年代後半から急低下しており、グローバル競争の激化に伴う収益性の悪化が看取できる。

地域別の動向を見るために、繊維工業従業者数の上位都道府県を列挙すると、表4が得られる。綿スフ織物、毛織物の主要産地が形成されている愛知県がトップである。2位以下に続く京都、福井、大阪、石川は、綿スフ織物や絹・化合織物の主要産地が存在する府県である。

織物業においても、主要指標の動向は繊維工業と基本的に同じである(図1)。業種別の推移を比較すると、従業者数ベースでみれば絹・人絹織物業が綿スフ織物業を上回り最大の業種になったことと、毛織物業は、産業の規模は小さいものの、1990年まで実質付加価値額、実質付加価値生産性ともに上昇していたことがわかる。

次に、日本最大の毛織物産地である尾州の事例を検討しよう。

図1 主な織物業の主要指標



出所) 通産統計協会編[1982]『戦後の工業統計表 産業編』大蔵省印刷局；経済産業省経済産業政策局調査統計部(旧、通商産業大臣官房調査統計部)『工業統計表 産業編』各年版；日本銀行調査統計局[1987]『明治以降卸売物価指数統計：100周年記念資料』；同『物価指数年報』各年版；企業物価指数統計より作成。

注) 付加価値額は、1980年の綿・スフ・合織短繊維織物、絹・合織長繊維織物、毛織物の国内卸売物価指数を100として実質化した。

(2) 尾州

1) 概観

尾州では、梳毛・紡毛⁴⁴⁾、後染・先染のいずれの毛織物も生産されている。主として愛知県一宮市、津島市、岐阜県羽島市に広がるこの産地(合計面積193平方キロメートル)には、紡績、撚糸、染色、整理といった毛紡織業が一通り存在する。そして、主に親機^{おやばた}ないしコンバーターが、各工程の生産者を組織し、完成した織物を生地商社やアパレル企業に販売している。

まず、織物企業が最も多く立地する一宮市の繊維工業の動向をみよう(表5)。事業所数は、平均従業者規模の縮小を伴いながら1970年まで増加したのち減少の一途をたどり、従業者数は1960年代から継続して減少している。製造品出荷額等は、名目額で見れば、1988年をピークとしているが、実質額で見れば70年がピークとなっている。ただし、この間、従業者1人当たり製造品出荷額等(C/B)は増加傾向を維持していた。尾西毛織物工業協同組合(尾州最大の産地組合)の組合員の生産数量も、短期的な減少はあったものの、1970年代、80年代を通じて緩やかな増加傾向にあった(山下[1998])。

しかし、1990年代、特に95年以降は、中国などからの製品輸入の急増により生産数量が大幅に減少し、従業者1人当たり製造品出荷額等も2000年以降低迷した。親機の生産規模は3分の1に縮小したといわれる。こうして、織物企業による企画・開発力の強化や新たな顧客の開拓が、喫緊の課題となった。1980年代の好況を支えた紡毛無地織物ブームが終わったことも、営業活動において効果的な提案の重要性が増す要因となった。

グローバル競争の激化は、毛織物業を大きく再編することになった。毛製品

44) 長い繊維だけを高い平行度で紡いだ糸を梳毛糸といい、梳毛糸で織られた生地を梳毛織物という。紡毛糸と比較して細く引き締まった糸が生産されるので、生地も薄地から中肉のものが中心となる。紳士スーツ地は代表的な梳毛織物である。紡毛糸は、短い繊維を低い平行度で紡いだ糸である。糸には自然な膨らみがあるため、ボリューム感のある柔らかい生地となる。起毛や圧絨^{あつしゅう}(ローラーで圧力をかけ、生地を圧縮して平らにする)が容易なので、ジャケット、コート、毛布などに用いられる(繊維総合辞典編集委員会[2002])。

表5 新・旧一宮市の繊維工業の動向

単位：人、百万円、%

年	事業所数		従業者数		製造品出荷額等			B/A	C/B
	実数(A)	構成比	実数(B)	構成比	名目額	構成比	実質額(C)		
1961	3,771	86.6	52,291	92.5	108,802	95.7	145,173	14	2.8
65	4,584	86.3	50,794	90.6	136,784	94.2	192,741	11	3.8
70	4,956	85.9	40,077	85.4	186,195	88.1	211,948	8	5.3
73	4,704	80.9	34,039	78.0	257,824	77.1	208,320	7	6.1
75	4,178	77.9	26,423	73.6	188,400	69.2	160,893	6	6.1
80	3,743	74.6	19,717	62.8	195,392	53.8	140,973	5	7.1
85	3,631	70.2	18,789	56.8	260,110	45.6	160,946	5	8.6
88	3,488	68.1	18,252	53.8	261,786	46.3	155,071	5	8.5
90	3,133	65.6	17,099	51.2	252,510	39.1	151,702	5	8.9
95	2,302	58.2	12,644	43.0	163,529	31.9	132,476	5	10.5
2000	1,479	52.9	8,217	37.5	109,535	21.5	109,535	6	13.3
03	1,107	49.6	6,014	31.9	76,033	17.0	75,789	5	12.6
(05)	(1,725)	(55.9)	(9,239)	(33.9)	(121,569)	(17.4)	(114,664)	(5)	(12.4)

出所) 一宮市『一宮市の工業』2003年版、2005年版；日本銀行調査統計局編 [1987] 『明治以降卸売物価指数統計：100周年記念資料』；同『物価指数年報』各年版；企業物価指数統計より作成。

注1) 構成比は、新・旧一宮市製造業の数値に占める割合である。

注2) 2005年の数値のみ、新一宮市の数値である（4月1日に、一宮市・尾西市・木曾川町が合併した）。

注3) 製造品出荷額等の実質化に用いた物価指数は、2000年までが毛織物の卸売物価指数、その後が毛織物の企業物価指数である（いずれも2000年=100）。

の中でも、紳士服と婦人服では主たる取扱素材や業界構造が異なっており、各繊維物企業は、紳士服地・婦人服地のいずれかに事業活動を特化し、互いに棲み分けていた。主に梳毛織物を扱う紳士服地の場合、高度成長期半ばまでの主な流通チャンネルは注文洋服店であったが、既製服化が進展した1970年代には既に、有力繊維物企業はアパレル企業に生地を直接販売するようになっていた。一方、紡毛織物の比重が高く、流行変化の影響を大きく受ける婦人服の分野では、名古屋、大阪など集散地における生地問屋（市田、瀧定、タキヒョーなど）が在庫リスクを負担して自主企画製品を開発し、尾州の親機やコンバーターはその下請として活動することが多かった。

しかし、1990年代に入って後発工業国製品の輸入が急増すると、分野を越え

た国内企業間の競争が生じ、婦人服地流通における織物企業と生地問屋の垂直的な棲み分けは崩壊した。後発工業国製品の輸入急増により大打撃を受けた紳士服地企業は、収益を維持するため婦人服地の分野に参入した。その際、紳士服地を手がけてきた企業は、紳士服地と同様に婦人服地もアパレル企業に直接販売した。これを受けて婦人服地企業も「問屋飛ばし」を始め、紳士服地・婦人服地企業と生地問屋が入り乱れた、激しい競争が展開されるようになった⁴⁵⁾。

2) 織物企業⁴⁶⁾

ここでは、尾州の織物企業2社を紹介する。初めに取り上げるのは、1949年に創業した親機であり、主に紳士服地を手がけてきたA社である。同社は、従業員150名を抱え、自家工場には織機だけでなく、糸染め用染色機や製織準備設備を装備している。2002年度の売上高は45億円、うち紳士服地が28億円、婦人服地が12億円、糸染め5億円という構成である。

既製服化と小売業態の転換に伴い、紳士服地の販売活動・チャネルは大きく変化した。1960年代半ばには、A社の取り扱い製品は全てオーダースーツ地であり、主な顧客は様々な生地を小口で販売する「羅紗切り商」であった。やがてA社は、全国各地で開催される展示会に参加し、注文紳士服店関係者をそこに招待するようになった。1970年代になると、既製服化が進んだため、オーダースーツ地の販売比率は10%程度にまで低下し、紳士アパレル企業への販売が中心となった。1980年代半ばからは、紳士服量販チェーンなどへの製品納入（フォーマル・スーツ）に取り組んだ。

企画・開発担当者は、紳士服地が7名、婦人服地が4名である。製品単価は、少し凝った紳士服地ならば1メートル1700～1800円はする。婦人服地は、後発だったこともあって、他社にない特徴ある生地を開発しており、展示会でもバイヤーに関心を持ってもらえる。一方、紳士服地の得意先は、展示会に来場

45) リサーチセンター代表取締役林勘由氏（2005年9月5日）、FDC事務局長佐藤章次氏（2005年9月7日）より聞き取り。

46) 聞き取り調査の応対者、日付は次の通りである。A社代表取締役（2005年9月7日）・同社婦人服地担当者（2008年4月24日）；B社代表取締役（2005年9月6日）。

するものの、商談に発展することは少ない。

現在の平均的な受注ロットは4、5反（約200～250メートル）である。紳士服地ならば、発注から3ヵ月（全体の2、3割は1ヵ月）で糸染めから整理までできる。婦人服地の納期は平均1ヵ月だという。自家工場は2交替で操業しており、受注集中期には日曜出勤をしている。糸染めは、他社からの受注が6、7割を占める。染める糸の8割は輸入糸である。自家工場には42台の織機を維持しており、外注先の合計織機台数は70～80台（ジョンヘル織機）になる。外注比率は約45%であり、主に小ロットの製織を委託している。

製品納入では、スーツの企画、パターン作成、グレーディング、縫製などを外注している。縫製拠点は、中国、フィリピン、ベトナムなど海外が中心であり、国内は2割程度にすぎない。製品の価格は5万6000円である。同事業は、収益を支える柱の一つと言える規模まで拡大してきた。

次に、1946年に創業し、中高級品向けの生地を手がけてきた、婦人服地コンバーターB社の事例をみよう（従業員26名、2004年度の売上高13.5億円）。同社は、1980年頃まで18台の織機を有していたが、尾州が設備投資ブームに沸いていた90年頃に工場を閉鎖した。この判断が功を奏し、B社は、その後の市況悪化の影響を緩和することができた。外注先は、撚糸3社、糸染め3社、製織40～50社（全て尾州産地の企業）、整理加工8社である。

婦人服の場合、バブルが崩壊したとはいえ、1990年代半ばまでは需要の減少が緩慢であった。しかし、1997年から高級外衣の市況が急激に悪化し、生地問屋による自主企画や、閑散期の産地企業への見込発注が減少した。このため、B社は、自主企画に積極的に取り組んでいった。現在では、①企画マップを作ってB社から顧客に提案する形、または②過去の製品を参考に顧客と共同で企画・開発する形で営業活動が行われており、顧客からの提案に応じる形での商談はごく僅かだという。

企画・開発のスタッフは5人であり、年間3000万円、アレンジした見本の作成費用まで含めると8000万円を超える資金を企画・開発に投じている。開発は、海外の情報誌や社内に備蓄した原糸を参考にして、過去に開発した生地

に工夫を加えていく形で進められる。

サンプルは3メートルから生産できる。スーツ仕立ての先染織物(備蓄染色糸を用いる場合)は1週間あれば納品できる。後染め起毛もの(備蓄糸を用いる場合)ならば3週間になる。量産は、ミニマムロットが200メートルであり、納期は大抵30日である(後染め起毛ものは40日⁴⁷⁾)。

参加している展示会は、プルミエール・ビジョン、東京JCプレビュー、JB (Joint Bishu) ブランド東京展、JCである。プルミエール・ビジョンに出品する生地単価は1メートル当たり平均2500円、国内向けの生地単価は同1600円である。収益の3割はこれらの展示会への出品がきっかけとなった受注によるが、顧客の多くは出展以前から取引のある企業である。新たな顧客の開拓は、信用面の問題があって難しい。

数ある展示会の中でも、B社は、プルミエール・ビジョンを特に重視している。出展資格者を大きく拡張した2002年9月から参加しており⁴⁸⁾、同展示会をヨーロッパだけでなく、アジアなども含めた世界各国の顧客とのネットワーキングの場として位置づけている。出展には、年間1500万円を要する。

海外事業部には1人を配置し、3人が企画・出荷などを補佐している。輸出比率は約1割であり、徐々に提案の成果はあがっている。豪華さなど、欧米の顧客が重視する感性品質をもつ、イタリアではできない生地を開発しようとしている⁴⁹⁾。また、日本企業の強みである品質の安定性(ロットぶれのなさなど)や納期の正確さも、顧客にアピールしている。

欧米企業との商談を成立させる上で問題となるのは、感性的なことよりもコストだという。日本の厳しい物性基準を欧米並みに引き下げれば、単価をさらに下げることができる。

47) 1995年頃は60日かかっていた。

48) B社は、1998年からイタリアのエージェントを介して輸出していたが、それが頭打ちとなったときに、エージェントからプルミエール・ビジョンへの出展申し込みの話をもちかけられ、申請を決意したという。

49) ヨーロッパの企業では、ウールは天からの恵みと考えられてきたため、それを改質することなどは考えなかったが、日本企業はそうした考え方をしない。日本企業が自由な発想でウールを加工した生地は、欧米のバイヤーから興味をもってもらえるという。

3) 地域産業支援

尾州では、商業支援組織と技術支援組織が連携し、織物企業の企画・開発・販売活動を効果的に支援している⁵⁰⁾。まず取り上げるのは、1982年に設立された財団法人一宮地場産業ファッションデザインセンター（FDC）である。同センターは、2003年度以降、製品企画・開発力の強化、人材育成、販路開拓を可能にする情報提供や産地企業の組織化に関する事業を高度化した⁵¹⁾。

FDCの事業ドメインは、「繊維産業支援事業」と「地場産品発掘・地域交流事業」（地場産品の即売、手描き染教室など）に分かれている。このうち繊維産業支援事業は、PRODUCT、PERSON、PROMOTIONという3つのPから構成されている（財団法人一宮地場産業ファッションデザインセンター[2004]）。

PRODUCTとしては、大学（岐阜大学工学部、多摩美術大学美術学部産業デザイン科、名古屋工業大学工学部）と連携しつつ熟練技能を中核社員に継承させ、大量定年に備えるとともに、差別化・高付加価値製品の企画・開発力を向上させる「繊維産業製造中核人材育成プロジェクト」⁵²⁾、パリのトレンド情報会社ネリー・ロディ（Nelly Rodi）社と提携し、同社の情報提供および各参加企業に対する巡回指導によって産地企業の企画・開発活動を支援する「ユーロテキスタイルプロジェクト」などを行ってきた⁵³⁾。

PERSONについては、経済産業省による中小繊維製造事業者の新規ビジネス

50) 詳しくは、大田・糸野・立見・大貝[2006]を参照。

51) FDCは、中小企業庁による「地場産業振興センター建設制度」を利用して設立された。この制度に基づいて設立された地場産業振興センターは、会議室やホールを備えた物産館のような施設が多い。しかし、尾州では同制度の策定以前から県立県営のファッションセンター設立の要望が高まっていたので、FDCは産地企業の商業活動をより多面的に支援できる組織になっている。

52) FDCホームページ（<http://www.fdc.or.jp/scjp.htm> 2006年5月24日アクセス）。

53) かつてFDCは、織物企業の企画・開発活動を支援するため、ブルミエール・ビジョンなど、海外の展示会で素材収集会社が入手したサンプルを購入し、ストックしてきた。これは、すでに開発・生産された生地の情報収集であり、それをもとにした開発は「パリの後追い」でしかなかった。ユーロテキスタイルプロジェクトでは、産地企業が独自の生地を開発することを支援するために、生地開発の前提となる素材感やイメージなどの情報を提供する形での支援が行われている。

創出案件に対する助成制度（自立事業）を受けて、財団法人ファッション産業人材育成機構（IFI）と提携し、創造的テキスタイルマーケター養成講座を開いた。これは、若手の経営者や営業幹部に対する国内初のテキスタイル・マーケティング講座といわれる。

PROMOTION 活動は、2004年2月から尾州で糸の総合展示会「ジャパン・ヤーン・フェア」を開催し、様々な業種の産地企業が最先端の糸を目にする機会を提供した⁵⁴⁾。国内向け織物の展示会では、2003年度にJCプレビューおよびJCに参加し、2004年度からは尾州単独の展示会「ジョイント・尾州」を展開した⁵⁵⁾。また、輸出支援のために、ブルミエール・ビジョンと同じ時期にパリ・ミラノでの情報発信（JBパリ・ミラノ展示商談会）を試み、一定の成果をあげている⁵⁶⁾。

技術的な支援は、愛知県産業技術研究所尾張繊維技術センター（以下、尾張繊維技術センター）が担っている⁵⁷⁾。同センターの主要業務は、研究、技術相談・指導、依頼試験である⁵⁸⁾。

研究テーマの採否を決める研究所長のヒアリングでは、特許の取得可能性、当該研究の具体的意義など、成果や有用性がまず問われる。特許件数だけでは

54) 2008年2月の第5回ジャパン・ヤーン・フェアには40社が出展し、2882名が来場した（FDC『第5回 Japan Yarn Fair News No.5』）。糸の展示会が行われた背景としては、紡績企業による生産の海外移転により、織物企業が小ロット・短納期で糸を入手することが困難になってきたことがある。糸の総合展示会を開催するには、素材別に組織された業界団体から、それぞれ了承を得る必要があった。

55) 平成16年度事業報告による。第8回JB（ジョイント・尾州）秋冬東京展では、1061名が来場し、サンプル7804点、見本反68点の請求があった（FDC『第8回JB（ジョイント・尾州）秋冬東京展2008/09年秋冬News No.5』）。FDCが尾州企業だけの展示会を開催するようになった主な理由は、JCの開催時期が商談するにはふさわしくなかったことにあった。

56) 2007年9月5日から3日間開催された第4回JBパリ展示商談会（11社が出展）には、エルメス、ニナ・リッチ、ジャン・ポール・ゴルチェといった有力ファッション企業関係者を含む196名が来場し、31社から867点のサンプル、2社から2点の見本反の依頼を受けた。また、第1回JBミラノ展示商談会（同年9月11日から3日間。11社が出展）の来場者は70名であり、12社からサンプル327点の依頼があった（ジョイント・尾州ホームページ <http://www.joint-bishu.jp/news/?id=1193625486-780820&ca=4>; <http://www.joint-bishu.jp/news/?id=1193625978-764381&ca=4> 2008年5月22日アクセス）。

なく、実施契約件数、特許収入額も事業評価の基準に取り入れられている⁵⁹⁾。

研究事業が成果主義的になっているため、織物企業の事業活動における具体的課題を視野に入れた研究テーマを設定する必要性が増している。工学的な研究活動に専念し、産地企業の事業活動への認識が浅い研究員では、そのようなテーマを見いだすことは困難である。そこで、尾張繊維技術センターでは、研究員が産地支援活動に広く参加できるような研究テーマを設定できるよう配慮している。例えば、2006年度のFDCとの共同研究テーマ案「地域ブランド開発のための織編物の開発研究」では、FDCなど他の組織と連携しながら、パリ展示会への同行なども職員の公式の活動として位置づけている。

このほか、尾張繊維技術センターでは、糸染めの研究会、スーパー繊維「ケプラー」の研究会など、必要に応じて自主的な研究会が開催されている。FDCが行っているような異業種交流的な企業のネットワーキングはしていない。

産地の縮小とともに、尾張繊維技術センターの規模も縮小傾向にある⁶⁰⁾。研究員の人数に大きな変化はないものの、1970年に57名いた職員は、80年48名、90年45名、2004年36名と減少した。また、依頼試験に関しては、1998年度から設備更新の予算請求が認められなくなり、設備の老朽化が進みつつある。続いて、イタリアの事例を検討しよう。

57) 2002年4月に、三河繊維技術センターなど4つの技術センターとともに愛知県産業技術研究所の下部組織となった。以下、特に断らない限り、愛知県産業技術研究所尾張繊維技術センター長服部安紀氏、同センター総務課長大野隆司氏への聞き取り調査（2005年11月14日）に基づく。

58) 研修事業では、生産技術者だけでなく、文系大卒者が多い親機の経営者の子息などにも、繊維の技術的知識を教育してきた。また、自動車シートなど、繊維素材を扱う産業からも研修生を受け入れている。

59) 費用の問題があるので、単独では特許を取れないが、超軽量衣料の開発のように、具体的な製品（いわゆる「軽涼スーツ」など）となって既に市場に投入されている研究成果がある。研究事業では、かつては成果を新聞などで公表し、関心をもった企業が現れれば、誰にでも成果を提供していた。現在は、研究成果を特許の形で公開することになったので、有償での公開になる。そのため、資金的な負担に耐えうる企業でなければ研究成果を活用することができなくなっている。

60) 愛知県尾張繊維技術センター『70年の記録—毛織のメッカ・尾州の中で—』（尾張繊維技術センター所蔵）；愛知県産業技術研究所尾張繊維技術センター『平成16年度事業報告書』28ページ。

2 イタリア

(1) 概観

イタリアの繊維工業就業者数と上位県 (provincia) の順位を示したものが表6である。まず、全国の数値の動向を確認すると、繊維工業の雇用吸収力が一貫して低下しており、1981年以降の減少幅が特に大きいことがわかる。各県の順位の動きからは、ミラノ、フィレンツェなど大都市部での就業者の減少、プラート (Prato)、ピエツラ (Biella)、コモ (Como) など主要産地の相対的安定 (ただし、絶対数は大きく減少)、そして一部の地方での就業者数の増加が看取できる。本稿で取り上げるプラートは、1981年以降の就業者数の減少幅が小さかったため、最多の就業者数を抱える県となった。

各産地では、工業学校、業界団体、展示会組織などが地域レベルでの産業支援において重要な役割を果たしてきた。しかし、産地の縮小とともに、こうした組織の活動も少しずつ制約を受けるようになっていく。繊維産業の縮小に伴い、工業学校は繊維以外の分野の教育サービスに力を入れつつある。また、同様の展示会が増加した結果、展示会間の競合が激しくなり、産地レベルの小規模な展示会では十分な来場者を確保できなくなった。

織物業では、イデア・ピエツラ (Idea Biella)、イデア・コモ (Idea Como)、モーダ・イン (Moda In)、プラート・エキスポ (Prato Expo)、シャツ・アベニュー (Shirt Avenue) の5つの展示会がミラノ・ユニカ (Milano Unica) として統合され、集客力の向上を図っている。これには、プルミエール・ビジョンの出展者は大半がイタリア企業であるし、同展示会は規模が大きくなりすぎ、バイヤーにとっての利便性が低下してきたという判断もあった。しかし、現時点では、良好な成果をあげるまでには至っていない⁶¹⁾。

61) ある日系商社ミラノ駐在事務所長は、展示会としてのトレンド情報が発信されず、参加企業が限定されているミラノ・ユニカには失望したという (2006年8月29日聞き取り)。

表6 イタリアの繊維工業就業者数の上位県

1971年		1981年		1991年		2001年		対18年比
順位	県	順位	県	順位	県	順位	県	
1	Milano	1	Prato	1	Prato	1	Prato	32,218
2	Varese	3	Milano	2	Varese	2	Bella	20,476
3	Prato	2	Varese	3	Milano	3	Varese	20,843
4	Bella	4	Biella	4	Biella	4	Milano	19,973
5	Como	5	Como	5	Como	5	Como	19,883
6	Bergamo	6	Bergamo	6	Bergamo	6	Bergamo	18,521
7	Torino	7	Vicenza	7	Brescia	7	Brescia	12,744
8	Vicenza	8	Brescia	8	Vicenza	8	Vicenza	11,749
9	Brescia	9	Modena	9	Treviso	9	Mantova	11,134
10	Treviso	10	Torino	10	Modena	10	Treviso	9,342
11	Modena	11	Treviso	11	Mantova	11	Modena	8,933
12	Novara	12	Torino	12	Torino	12	Pistoia	7,132
13	Firenze	13	Pistoia	13	Padova	13	Firenze	6,624
14	Lecco	14	Novara	14	Pistoia	14	Torino	5,999
15	Bologna	15	Mantova	15	Firenze	15	Padova	5,631
16	Vercelli	16	Padova	16	Novara	16	Perugia	5,116
17	Pistoia	17	Perugia	17	Reggio nell'Emilia	17	Novara	5,087
18	Lucca	18	Vercelli	18	Perugia	18	Lecco	4,801
19	Roma	19	Bari	19	Lecco	19	Bari	4,719
20	Padova	20	Reggio nell'Emilia	20	Bari	20	Vercelli	4,580
	全国		全国		全国		全国	309,487
								-23.4%
								-34.3%
								-37.3%
								-52.4%
								-56.3%
								-27.5%
								-27.0%
								-34.7%
								-43.6%
								21.0%
								-38.1%
								-52.9%
								-33.1%
								-51.3%
								-60.5%
								-36.0%
								-38.1%
								-50.6%
								-28.6%
								-38.3%
								-42.5%
								-23.4%

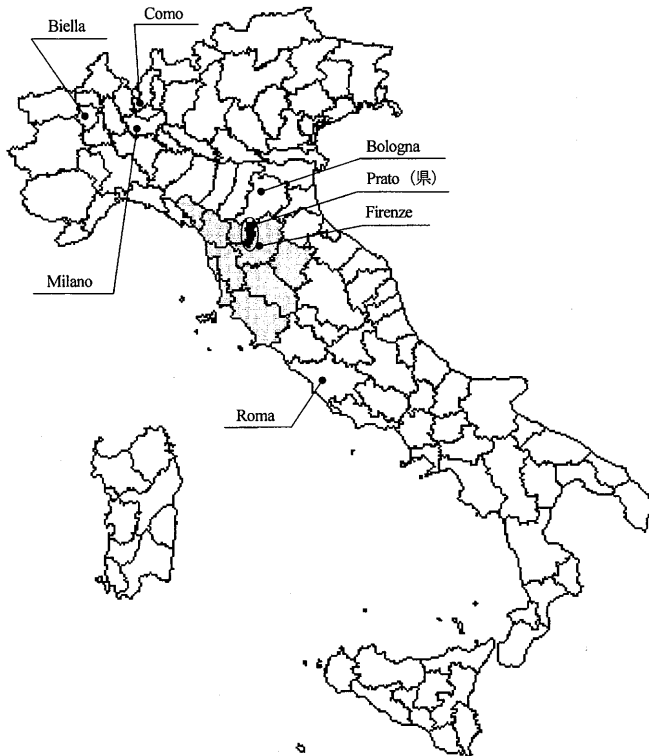
出所) ISTATセンサスデータベースより作成。

(2) プラート⁶²⁾

1) 概観

プラート毛織物産地は、プラート県を中心に広がっている(図2)。同県はプラート市(comune)を含む7つの市から構成されており、県の人口は24万

図2 プラート県の位置と概要



出所) 筆者作成。

62) 調査期間 (2005年3月21~26日; 同年9月26~30日; 2006年8月28日~9月1日、同月4~7日; 2007年3月7~15日)。

518人（2005年6月30日現在）、面積は365平方キロメートル、繊維工業就業者数は3万2218人（2001年）である⁶³⁾。

プラート繊維産業の歴史は、11世紀までさかのぼる（Magi and Ceccarelli [2002]）。フィレンツェに隣接するこの都市には、主に再生繊維を材料とする毛織物の産地が形成され、フィレンツェの金融業・商業と結びついて発展した。

毛紡織業の近代化は19世紀後半から始まった。1888年にドイツ資本の大工場が設立され、その後30を超える工場が蒸気機関を導入し、再生用繊維の化学的な染色も機械化された。1886年には染色・織布の専門教育機関（現在のIstituto Buzzi）が、97年には羊毛工業・商業の団体が設立されるなど、産業支援組織の整備も進んだ。

第一次大戦後、プラートは本格的な発展を遂げた。1927年の紡錘数は8500（対20年比70%増）、羊毛工業への就業者数は9229に達した。世界恐慌の影響は甚大であったが、1936年には約1万5000人が繊維工業に従事するまでになった。半世紀の間、プラート繊維工業は自給政策下での高い関税と軍需に支えられて拡大したが、それでも第二次大戦前まではSchio、Busto、Arsizio、Biella、Comoといった繊維産業の中心地ほどの規模には達しておらず、金融システムの整備も進んでいなかった。

第二次大戦による被害は北部の産地に比べて大きかったものの、戦後復興ブームの下でプラートの毛紡織業は力強い復興をみせた。1940年代末の紡績機は紡毛約26万錘、梳毛約2万錘、織機は約4500台に達した。そして、1960年代および70年代には、化合織素材を取り入れ、生地のコストダウンと軽量化を実現し、秋冬物の低中級品を主なターゲットとして飛躍的な発展を遂げた⁶⁴⁾。

63) Prato, Montemurlo, Carmignano, Vaiano, Poggio a Caiano, Vernio, Cantagallo である。

64) こうした発展は、プラートの人々に典型的な精神的態度に支えられてきたといわれる。例えば、Becattini [2003] によれば、プラートの人々には①コミュニティへの帰属意識、②仕事への熱心さ、③創造力の豊かさが見られるという。それは、フィレンツェおよびピストイアという有力都市に囲まれ、近代的毛紡織大工場が存在するなかで、再生織物市場に参入し、世界市場を対象に発展していったプラートの歴史から形成されたとされる。

表7 プラート工業地域の繊維品・繊維製品の貿易額

輸出		単位：百万ユーロ、%										
		繊維品						繊維製品				繊維品・ 繊維製品 (A+B)
年	合計(A)	合成繊維、 同製品	糸	織物	ニット 生地	その他の 生地	合計(B)	ニット製 品	布帛製品	繊維製品、 付属品		
実数	1991	1,163.06	-	99.27	914.19	81.83	67.77	471.63	314.23	11.69	145.71	1,634.89
	92	1,275.97	-	101.23	1,017.26	78.94	78.54	520.22	367.26	9.87	143.09	1,796.19
	93	1,574.16	-	125.83	1,207.28	126.52	114.53	566.41	393.81	12.96	159.64	2,140.57
	94	1,837.20	-	157.07	1,389.91	157.96	132.26	574.16	378.89	15.16	180.11	2,411.36
	95	2,138.22	-	210.18	1,597.29	162.85	167.90	634.53	399.77	17.74	217.02	2,772.75
	96	2,077.29	-	213.05	1,526.79	157.87	179.58	665.71	394.91	18.43	252.37	2,743.00
	97	2,330.82	-	240.64	1,671.18	190.17	228.83	690.74	406.23	22.18	262.33	3,021.56
	98	2,293.84	36.94	230.18	1,562.25	204.11	260.36	668.82	398.83	21.72	248.27	2,962.66
	99	2,168.63	31.58	249.75	1,415.29	228.69	243.32	663.72	393.79	23.11	246.82	2,832.35
	2000	2,513.00	44.34	327.70	1,607.86	242.35	290.75	757.52	441.96	27.39	288.17	3,270.52
	2001	2,529.91	46.97	318.26	1,681.41	207.51	275.76	770.93	447.12	29.78	294.02	3,360.84
	2002	2,193.64	33.29	276.52	1,416.60	197.47	269.76	670.86	352.34	28.10	292.42	2,864.60
	2003	1,962.50	30.26	248.14	1,258.63	198.41	227.06	615.19	286.55	28.60	300.94	2,577.89
	2004	2,023.17	32.07	248.75	1,372.81	170.13	199.41	581.95	260.54	29.89	301.52	2,605.12
1993-1995	5,549.58	-	493.08	4,194.48	447.33	414.69	1,775.10	1,172.47	45.86	556.77	7,324.68	
1996-1998	6,701.95	36.94	683.87	4,760.22	552.15	668.77	2,025.27	1,199.97	62.33	762.97	8,727.22	
1999-2001	7,211.54	122.89	895.71	4,704.56	678.55	809.83	2,192.17	1,282.87	80.28	829.02	9,403.71	
2002-2004	6,179.31	95.62	773.41	4,048.04	566.01	696.23	1,868.00	887.43	86.59	893.98	8,047.31	
構成比	1993-1995	100.0	0.0	8.9	75.6	8.1	7.5	100.0	66.1	2.6	31.4	
	1996-1998	100.0	0.6	10.2	71.0	8.2	10.0	100.0	59.2	3.1	37.7	
	1999-2001	100.0	1.7	12.4	66.2	9.4	11.2	100.0	58.5	3.7	37.8	
	2002-2004	100.0	1.5	12.5	65.5	9.2	11.3	100.0	47.5	4.6	47.9	

輸入		単位：百万ユーロ、%										
		繊維品						繊維製品				繊維品・ 繊維製品 (A+B)
年	合計(A)	合成繊維、 同製品	糸	織物	ニット 生地	その他の 生地	合計(B)	ニット製 品	布帛製品	繊維製品、 付属品		
実数	1991	419.14	-	275.37	89.34	10.98	43.45	55.77	11.37	5.25	39.15	474.91
	92	450.53	-	297.16	92.72	9.20	51.45	71.60	15.08	6.80	49.72	522.13
	93	448.42	-	298.54	90.10	7.44	52.34	76.21	17.16	6.94	52.11	524.63
	94	614.25	-	416.15	124.59	9.40	64.11	79.56	16.71	7.62	55.23	693.81
	95	617.69	-	398.31	143.63	6.15	69.60	92.75	20.54	7.41	64.80	710.44
	96	536.57	-	329.67	132.07	5.98	68.85	93.07	25.75	5.59	61.73	629.64
	97	678.28	-	410.81	156.18	25.62	85.67	133.37	51.35	6.94	75.08	811.65
	98	800.46	175.14	356.41	165.71	28.78	74.42	148.69	57.46	8.32	82.91	949.15
	99	752.95	158.91	331.69	170.62	26.50	65.23	154.98	64.01	9.36	81.61	907.93
	2000	944.37	199.96	412.19	209.99	43.75	78.48	185.21	79.07	9.73	96.41	1,129.58
	2001	889.41	175.45	363.76	231.29	46.00	72.91	190.88	83.68	9.03	98.17	1,080.29
	2002	822.54	163.75	320.12	215.69	57.95	65.03	199.75	83.98	10.82	104.95	1,022.29
	2003	702.89	139.13	277.96	196.29	39.68	49.83	203.74	82.43	12.57	108.74	906.63
	2004	679.03	116.54	286.63	195.85	28.20	51.81	233.29	93.12	12.70	127.47	912.32
1993-1995	1,680.36	-	1,113.00	368.32	22.99	186.05	248.52	54.41	21.97	172.14	1,928.88	
1996-1998	2,015.31	175.14	1,096.89	453.96	60.38	228.94	375.13	134.56	20.85	219.72	2,390.44	
1999-2001	2,586.73	534.32	1,107.64	611.90	116.25	216.62	531.07	226.76	28.12	276.19	3,117.80	
2002-2004	2,204.46	419.42	884.71	607.83	125.83	166.67	636.78	259.53	36.09	341.16	2,841.24	
構成比	1993-1995	100.0	0.0	66.2	21.3	1.4	11.1	100.0	21.9	8.8	69.3	
	1996-1998	100.0	8.7	54.4	22.5	3.0	11.4	100.0	35.9	5.6	58.6	
	1999-2001	100.0	20.7	42.8	23.7	4.5	8.4	100.0	42.7	5.3	52.0	
	2002-2004	100.0	19.0	40.1	27.6	5.7	7.6	100.0	40.8	5.7	53.6	

出所) Unione Industriale Pratese資料より作成。

注) プラート工業地域は、プラート県に、Montale市、Agliana市、Quarrata市、Campi Bisenzio市、Calenzano市を加えた地域である。

表8 プラート工業地域における生産金額の推移

年	単位：百万ユーロ、%				
	2001	2002	2003	2004	2001-04
糸	820.0	750.0	655.0	608.6	-25.8
生地	3,485.0	3,150.0	2,885.0	2,904.7	-16.7
布帛・ニット縫製品	1,300.0	1,240.0	1,180.0	1,162.2	-10.6

出所) Unione Industriale Pratese資料より作成。

1979年からは、産地としての展示会(プラート・エキスポ)が開催された。1961年、71年、81年において、繊維工業企業数はそれぞれ6388、8740、1万1503、同従業者数はそれぞれ3万8303、4万2163、5万216といずれも増加した。

1960、70年代のプラートでは、生産組織の変化が生じた。1960年代半ばに激しい労働争議が起こると、大規模な紡織企業は、事業を分割して企業規模を縮小した。これには、従業者15人以下の企業は従業者の解雇が容易だったことが関係していた。そして、部分的な工程に事業を特化した生産者は、コンバーターによって組織されるようになった⁶⁵⁾。こうした生産組織は多品種小ロット化・短納期化への対応に適していたといわれる。

しかし、後発工業国企業との競争が強まり、ドルが大きく下落した1980年代半ばを境に、プラート毛紡織業は本格的な縮小傾向に入った。EU統合によって非EU諸国との競争は緩和されたが、ドイツ経済の低迷、ユーロ高など、輸出環境は悪化し、イタリア国内市場も輸入品に侵食されていった。1991年以降の輸出入額の推移を示した表7からは、2000年以降、繊維品の輸出が減少していることがわかる。繊維品の輸入は生産活動の縮小に伴い減少しているものの、繊維製品の輸入は増加傾向にある。プラート工業地域(distretto industriale)の生産金額は、2001年から2003年の間に、生地が34億85百万ユーロから28億85百万ユーロへ、糸が8億20百万ユーロから6億55百万ユーロへと減少した(表8)。

65) インパンナトーレ(impannatore)という言葉は、プラートで用いられるコンバーターの呼称と言われる。しかし、実際には、繊維企業、企業家なども意味する、多義的な言葉である。

後発工業国製品との競争が激化すると、デザイン・品質・コストに関する織物企業への要求は高まった。一部の企業は、垂直的統合・企業グループ化や、東欧・トルコなど後発工業国からの調達を進めることで対応した（Bellandi and Romagnoli [1998]）⁶⁶⁾。産地の縮小には今も歯止めがかかっていないが、2005年から中高級品の市況は回復したといわれている⁶⁷⁾。プラートは、中高級品の分野では今もなお高い国際競争力を維持している産地といつてよい。

表9 プラート繊維・アパレル産業の企業形態別企業数（2003年）

	合計	工業企業		職人企業	
		実数	構成比	実数	構成比
繊維工業	9,011	5,530	61.4%	3,481	38.6%
その他	106	82	77.4%	24	22.6%
糸（準備含む）	2,170	1,382	63.7%	788	36.3%
織物業（準備含む）	3,611	2,163	59.9%	1,448	40.1%
整理業	644	413	64.1%	231	35.9%
非衣料用繊維（人工皮革、医療用繊維、不織布など）	376	247	65.7%	129	34.3%
その他の繊維工業	305	186	61.0%	119	39.0%
ニット生地製造業	344	198	57.6%	146	42.4%
ニット製品製造業	1,455	859	59.0%	596	41.0%
衣服	3,936	2,320	58.9%	1,616	41.1%
その他	4	3	75.0%	1	25.0%
皮革製衣服製品	94	54	57.4%	40	42.6%
衣服・装飾品	3,766	2,221	59.0%	1,545	41.0%
毛皮の準備、染色、縫製	72	42	58.3%	30	41.7%
繊維・衣服合計	12,947	7,850	60.6%	5,097	39.4%

出所) プラート商工会議所資料より作成。

2) 織物企業

プラート県における繊維・アパレル企業の業種別構成は表9の通りである。企業数が多いのは、紡績業・織物業である⁶⁸⁾。「その他」を除く業種では20%を上回る職人（小規模）企業が存在する。

66) プラートから誕生したSPA企業PATRIZIA PEPEは急成長しているが、経営者の経歴から見ても、素材・製品の調達から見ても、プラートの毛紡織業との関係は希薄である。

67) BI社代表者より聞き取り（2006年8月31日）。

68) 繊維製品の生産の担い手は、中国人を中心とする移民労働者が中心であり、イタリア産地の議論が念頭に置いてきた世界とは別のものである。

ここでは、親機およびコンバーター各1社の事例を紹介しておこう。BI社はプラートの平均的な価格帯の生地を販売している企業であり、R社はプラートの中では高級な生地を販売している企業だといわれる⁶⁹⁾。

BI社は、自家工場をもたない糸・生地のコンバーターである。代表者は、プラートの工業学校 Istituto Buzzi の卒業生（1955年卒）であり、同校在学時に知り合った人物と共同で1962年にBI社を設立した。従業者は10数人である。

BI社が取り扱っているのは、ニット衣料や手編み向けの糸と、紳士・婦人のコート、ジャケット、パンツ、スカート向けの生地である。織物1メートル当たりの平均単価は7～10ユーロである。織物の材料となる原糸は世界中から調達しているが、秋冬物の生地にはプラートで生産された原糸を用いることが多い。

企画・開発は、基本的に社内の3人（代表者を含む）で行っている。また、社外の人物1名から、最低年2回コンサルティングを受けている。そのコンサルタントは、パリ、ミラノなどで色柄、スタイルなどの情報を持っており、マーケティングの知識も豊かだという。

ミラノ・ウニカ、プルミエール・ビジョン、ミュンヘン・ファブリック・スタートといった欧米の展示会だけでなく、エージェントを介してアジアなどの展示会にも出品している。展示会がきっかけとなった受注は収益の約6割を占める。展示会に出品したサンプルがそのまま顧客に受け入れられることもあれば、変更が必要なこともある。

BI社は、サンプル作成、量産のいずれも外注している。外注先は半径10キロメートル以内の範囲に立地している。代表者によれば、分業生産をすれば、コンバーターは納期を短縮でき、生産者は多くの顧客から受注して収益を安定させることができる。しかし、コンバーターとしては、外注先を訪問する同業他社に自社製品の情報が漏れてしまうというデメリットがある。

2001、02年頃のBI社は危機的な状況にあったが、2005年からは受注が増加

69) Unione Industriale Pratese工業経済担当者（2005年3月22日）およびBI社代表者（2006年8月31日）への聞き取り調査による。

に転じた。顧客は、ヨーロッパ、東欧、ロシア、日本など世界各国に広がっており、イタリアでの販売は20%程度に過ぎない。輸出の約80%はEU諸国向けである。販売担当者は3人いる。

顧客とは常にコンタクトを取り、情報交換をしている。品質・納期面での競争力を高めることを重視しており、納期は6～8週間以内を目指している。ミニマムロットは1色で200メートルであり、1000～1500メートル以下であればロットは小さい方だという。

R社は、1964年に設立された生地のコンバーターである（年間売上高は1000万ユーロ）。再生繊維の毛織物を手がけたことはなく、常に中級品以上の生地を生産してきた。

従業者数は50人である。自家工場では製織準備と製織を行ってきたが、独自の原糸を開発するため、紡績を内製化した結果、従業者が10人増加した。他社から紡績を受託することで、設備稼働を安定させている。織機は22台（レピア）、うち電子ジャガードが4台ある。生産数量は年間60万メートルである。

主な製品は、婦人用のジャケット、コートなど重衣料向けの生地である。3人のデザイナーを抱え、開発された生地はバーバリー、アルマーニ、マックス・マラー、ケンゾーなど、多くの有力ブランド企業に販売される。ジャケット用生地ならば1メートル当たり20ユーロが中心的な単価であり、その生地を用いたジャケットは店頭でおよそ350～500ユーロになる。

輸出比率は80%である。日本は1990年代の最大の市場だったが、現在の構成比はアメリカに次ぎ2番目だという。日本輸入繊維代理店協会が主催する東京での展示会には、エージェントを介して出品している。展示会は自社製品の魅力をアピールする場として重要だが、商談の場ではなくなってきたので、直接出品するのはプルミエール・ビジョンにとどめ、顧客との緊密な関係づくりを重視している。

サンプルの納期は、顧客による色指定の場合80時間である。量産のロットは、1色当たり平均1000メートル、ミニマム100メートルである。サンプル3メートルという受注もある。納期は、90日から50日に短縮した。納期を短縮

するために外注先の生産スペースを事前に押さえることはしない。

中高級品を手がけるR社でも、マクロ的な経済条件が悪化し、グローバルな競争が激化する中で収益性を改善するのは容易ではない。しかし、プラートでの生産が同社の強みであり、他の地域に生産拠点を広げるつもりはない。プラートが蓄積した人材と知識は、他のどこでも得ることができないと経営者は考えている。

3) 地域産業支援

プラートでは、プラート産業組合 (Unione Industriale Pratese) と職人組合 (Confartigianato Imprese Prato) がプラート産業の支援を多面的に行ってきた。商業活動を直接的に支援するのは、産地の展示会組織 Pratotrade (スタッフ5名) であり、プラート・エキスポ (ミラノ・ウニカの一部として) の開催以外にも、コンサルティングなどのサービスを産地企業に提供している。ただし、Pratotradeは、全てのサービスを内部スタッフで行っているわけではなく、例えば、トレンドブックの作成は外注している。

ミラノ・ウニカのブースは25～50m²が多い。1m²当たり250ユーロの出展費用に経費が加わるので、2～2.5万ユーロが標準的な費用である。プラート・エキスポがミラノ・ウニカに統合されてからは、プラートからの出展者は減少した (秋冬コレクションで80社)。また、展示会での受注獲得が困難になっているため、出展して、売り込むべき顧客が判明すれば、その後の出展を取りやめる企業もある⁷⁰⁾。

工業学校としては120年の歴史をもつ Istituto Buzziがある。同校では、繊維、染色、化学、電気、機械、情報の6つのクラスがあり、毎年50名の学位取得者を輩出している。2001、02年頃から、大学、Istituto Buzzi、職業訓練学校、企業家が共同で、FTSという教育コース (1年間、定員15名) を創設

70) Pratotradeへの聞き取り調査 (2007年3月13日)。ミラノ・ウニカへの参加以降、展示会の会場がフィレンツェからミラノに変わったため、出展者が負担する経費は増加している。

した。教育内容は、地域レベルで企画でき、毎年変える⁷¹⁾。

Istituto Buzziは依頼試験も行っている。プラートの他の試験研究機関としては民間の専門企業Brachiがあり、30名弱のスタッフ（うち18～20人が検査を担当）を抱える。プラートの企業の間で品質がより重視されるようになった結果、同社では試験依頼が増加傾向にあるという⁷²⁾。

（3）ピエツラ

最後に、プラートと並ぶ毛織物産地、ピエツラの織物企業の事例を簡単に紹介する。ピエツラは、中高級紳士服地、特に梳毛織物に強い産地であり、繊維企業だけでなく、染色整理機械メーカーも存在する。

プラートに比べると、ピエツラには規模の大きい紡織企業が多い。ただし、大規模な企業が高級な生地を生産しているわけでは必ずしもない。中には、高度な製品・生産技術をもち、付加価値の高い生地を生産する中小企業が存在する。こうした中小企業は、自主企画・開発した生地を国内外に販売しているだけでなく、事業の中心を素材から製品に移したピエツラの大企業に素材を供給している。

1) NL社⁷³⁾

約100年の歴史をもつ紡織企業のNL社は、紳士・婦人毛織物の企画・開発・生産・販売を事業内容としており、自家工場では紡績、製織準備、製織、染色整理を行っている。ただし、外部からも糸を購入しており、完全な垂直的統合による生産をしているわけではない。良質な原毛と高度な製織・染色整理技術を活かしたエレガントな生地、そしてナチュラル・ストレッチ⁷⁴⁾が、NL社の

71) Istituto Buzziへの聞き取り調査（2007年3月13日）。なお、デザイン教育は、フィレンツェのポリ・モーダで受けることができる。

72) Brachiへの聞き取り調査（2006年8月31日）。

73) NL社日本法人社長、Sales managerおよびR&D managerより聞き取り（2008年2月21日、3月5日）。

74) ナチュラル・ストレッチとは、化学的な加工に頼らず実現される、伸縮性が大きく、皺になりにくい生地品質を意味している。

生地の最大の特徴であり、イタリアの有力ブランド企業アルマーニとは25年の取引実績がある。

かつてNL社は、日本の紳士服量販チェーンなど、価格訴求型の市場戦略をとる企業の高級ライン製品向け素材を提供し、収益を維持・拡大しようとしていた。しかし、その効果は乏しく、巨額の資金を投下した新鋭紡績設備の実用化に失敗したこともあって、経営困難に陥った。5年前に5億メートルであった生産数量は2億メートルになり、ピーク時には約1000人いた従業員を400人（企業グループで600人）にまで削減した。

2000年代半ば以降は、量を追求することをやめ、シルク・ウール（日本企業から調達）などの素材を用いて付加価値を高めている。平均的な生地単価は1メートル当たり15ユーロ、ミニムロット（製織）は150メートル、納期は60日である。約150台の自家織機のうち常時稼働させているのは約130台である。経営再建は順調に進んでいる。

企画には、デザイナー6人、アシスタント4人が従事している。プルミエール・ビジョン、ミラノ・ウニカだけでなく、世界各国の展示会に出展している。市場の大まかな構成は、EU諸国が45%（イタリアに限定すれば25%）、日本25%、他のアジア15%、アメリカ10%、ロシア5%となっている。

それぞれの顧客の要求に応えることが重要なので、トレンド情報会社のサービスは利用せず、顧客とのコミュニケーションに力を入れている。中でも、優れた競争力を発揮し、NL社に早くから発注量の内示をするアルマーニには、全面的に協力する姿勢をとっている。日本市場については、有力なアパレル企業やセレクトショップとの情報交換を積極的に行っている。彼らには、生地品質を理解するために必要な知識や自社素材の良さを伝え、自社デザイナーには、日本市場の特性を理解してもらおうとしている。

2) RJ社⁷⁵⁾

RJ社は、ビエツラのある有力企業が設立した子会社であり、織物の企画・開

75) RJ社Sales Managerより聞き取り（2008年3月5日）。

発・販売を行っている。親会社は全製品をイタリアで生産しているが、RJ社は、後発工業国（主に中国）で生産された、低価格・高品質の生地を顧客に提供する事業戦略をとっている。生地単価は、イタリア製の60%程度の水準である。

ビエツラに3人、香港・中国に4人を配置している。企画・開発は、親会社とは独立して行っている。ミニマムロットは、サンプルが5～20メートル、量産が300メートル、納期は80～90日である。日本では、主要なセレクトショップに販売している。

IV おわりに

先発工業国では、後発工業国を生産拠点とするグローバル・サプライチェーンとの競合により、低中級品を手がける繊維企業が多数淘汰され、中高級品を対象とする繊維企業の中にも収益を大きく悪化させるものが現れている。先発工業国企業のとりうる基本戦略がクリエーションとQRであることに変わりはないが、製品の感性・物性品質およびコスト・納期に関する顧客からの要求は、ますます厳しくなっている。

日本とイタリアの繊維企業は、衣料向け織物市場の広い領域において、製品を高級化し、輸出競争力を維持してきた。とはいえ、研究史が指摘したように、クリエーション型ビジネスでの両国企業の競争力の差がなお大きいことは確かである。ただし、その理由は、従来の研究史が目にした、生産組織の形態的特徴からは説明できない。また、日本企業が下請受注に依存し、量産志向が強いことに問題があるとする見解は、視野が狭すぎる。

まず指摘されるべきは、クリエーションの実現を支援する組織・企業のサービスの質、良質なサービスを提供するクリエーション支援組織・企業と織物企業とのネットワーキングの機会、および創造的な素材を求める顧客と織物企業とのネットワーキングの機会が、日本とイタリアとの間で大きく異なっていることである。イタリアの織物企業には、有力展示会、トレンド情報・コンサルティング会社、専門教育機関、地域産業支援組織のサービスを利用すること

や、欧米の有力ブランド企業の企画・開発担当者とコミュニケーションをとることが比較的容易であった。これに対して、日本では、卓越した国際競争力を有し創造的な素材を求めるファッション企業が少ないため、織物企業がクリエイション志向の企画・開発活動をする機会は乏しかった。また、クリエイション型ビジネスを支援すべき組織・企業は、クリエイションに必要なサービスを十分に提供できていなかった。さらに、日本企業による欧米のクリエイション支援組織・企業の活用や、欧米の有力ブランド企業への個別的・継続的な営業活動は、制度・費用・時間の面で制約されていた。

クリエイションの環境のこうした違いは、結果として、日本・イタリアの織物企業との間に、企画・開発・販売活動のあり方の違い、さらにはクリエイション型ビジネスに必要な実務的な知識の蓄積の差をもたらしてきた。イタリアの織物企業は、欧米のファッション企業やクリエイション支援組織・企業とのネットワークを形成し、ファッションの文脈を踏まえつつ、自社素材の魅力を顧客にアピールしてきた。また、展示会への出品や主要顧客への個別的な営業活動に際しては、模倣行為をある程度防止し、量産受注を獲得するための工夫をしてきた。一方、日本の織物企業の多くは、欧米から発信されるトレンド情報を模倣またはアレンジすることを顧客から期待されてきたため、欧米のトレンドや市場を深く検討し、独創性を発揮する必要がなかった。そのため、顧客に自社素材の特徴、カラーイメージ、単価・納期などの情報を効果的に伝達し、模倣を防止しつつ量産受注を獲得するための知識を得る機会も乏しかった。これがクリエイション型ビジネスの成否を分けた第二の要因である。

グローバルな競争の激化により収益条件を悪化させているとはいえ、イタリアの織物企業は、日米欧諸国の中高級品市場において今なお高い競争力を維持し、他方では、急速に拡大する新興国市場の開拓を進めている。そうした企業が実践しているネットワーク戦略は、次のようなものである。

一つは、イタリア企業がこれまで蓄積した企画・開発力、製品・生産技術、販売力と後発工業国の安価な経営資源とを結合するネットワークを形成し、自社製品のコスト・パフォーマンスを向上させようとするものである。本稿で

は、主に中国の工場と連携し、従来の製品よりも安価な製品ラインを開発するイタリアの有力織物企業（RJ社）の事例を紹介した。既に優れた企画・開発力や技術的知識を有し、世界各国に販売ネットワークを形成している有力なイタリア企業がグローバル・サプライチェーンの構築を本格化したことは、日本企業を含む他の先発工業国企業にとって脅威となろう。

もう一つは、欧米の有力ファッション企業やクリエイション支援組織・企業とのネットワークを維持・強化し、さらなるクリエイションを実現しようとする戦略である。こうした企業は、自家工場の縮小や他者からの加工受託によって受注変動の影響を小さくしつつ、より高い次元での製品差別化を可能にする垂直的統合、他の先発工業国製素材の活用といった、ネットワークの組み替えを試みている点も注目される。例えば、紡績を内製化したプラートのR社は、他社から紡績を受託して設備稼働の安定を図っている。また、かつて収益の量的維持・拡大を追求したビエツラのNL社は、事業規模を大幅に縮小し、日本の高付加価値素材を活用して収益性を改善しようとしている⁷⁶⁾。

これらのイタリア企業と同様の戦略をとる日本企業も存在する。尾州のA社は、後発工業国の縫製工場を活用して製品の分野まで事業領域を拡張し、加工度を高めることで収益を確保しようとしている。一方、B社は、自家織機を廃棄してコンバーターとなり、ブルミエール・ビジョンに高価な生地を出品し、欧米をはじめ世界各国の顧客への販売を試みている。両社は、製品の価格帯・品質や多品種小ロット化・短納期化への対応力の点で、イタリア企業にひけを取らない。

しかし、一般的に、効果的な企画・開発を行い、収益性の改善や海外市場の開拓に成功している日本企業は少ない。コスト・パフォーマンスを追求するグローバル・サプライチェーンにおいてもイタリア企業と競合するようになってきた現在、日本企業によるクリエイションの重要性は幅広い市場領域で高まっ

76) 事業の中心を素材から製品へと移し、素材は他の先発工業国企業から主に調達するという戦略も、ネットワーク戦略の一つである。ただし、これは、織物業の範疇を超えた戦略展開なので、本稿では織物企業のネットワーク戦略に含めなかった。

ている。

ネットワークという視点から見た場合、クリエイションを志向する日本企業としては、以下の3つが戦略的課題になるであろう。第一に、創造性豊かな高級素材を求める欧米の有力ファッション企業とのネットワーキングである。これを実現するには、まず、欧米での展示会に出品し、個々の有力ファッション企業に対して継続的な営業活動を行わなければならない。その際に、日本企業は、欧米の織物企業と同じ時期に、自社製品の特徴、カラーイメージ、単価・納期など、顧客が求める情報を伝達する必要がある。アクセスなどの面で不利な点はあるが、意欲的な産業支援組織はヨーロッパでの出展を支援しているし、パリには、展示会への出品、出展後の顧客との継続的な情報交換、顧客の新規開拓を補助・代行する日系企業が存在する。

第二に、ファッションの文脈を捉え、顧客の感性に訴える製品を企画・開発することである。日本企業は、高度な製品・生産技術を要する素材を開発してきたし、品質・納期の確実性の点での信頼性が一般的に高い。これらは、毛織物業以外の分野にも当てはまる強みである⁷⁷⁾。また、様々な領域での日本人デザイナーの活躍は、日本人の感性に欧米人を引きつける要素が含まれていることを意味している。しかし、ファッションの文脈を軽視した企画・開発が行われるならば、独自の製品・生産技術、高い管理技術、豊かな感性も、欧米の顧客にとって魅力的なものにはなりえない。日本の織物企業としては、トレンドや欧米人の好みに関する情報を入手することはもちろん、創造的な素材を求める顧客との個別的・継続的なコミュニケーションを重ね、実現すべき感性品質を探っていかなければならない。これは、日本の感性や技術を、日本人とは異

77) 丹後地域の和装織物企業は、昔からの撚糸機械や螺鈿技術を用いた織物を開発し、パリ展示会で発表したところ、多くの欧米有力ブランド企業から高い評価を受けた（湧元池田豊氏より聞き取り。2007年4月3日）。ある綿織物企業によれば、100番手単糸の綿織物を欧米のバイヤーに見せると、技術力の高さに皆驚くという。同社には既に欧米から数千メートル単位の注文を受けており、その中には受注が数年にわたって続くものもある（綿織物企業より聞き取り。2008年4月24日）。日本企業の技術力の高さに関するエピソードは、織物に限らず、製品の分野でもしばしば聞いた。日本産業を広く視野に入れた問題提起としては、奥山〔2007〕を参照。

なる視点で再評価し、新たな価値を創造する活動である。こうした活動によって、日本の織物企業が新たな文脈で経営資源を活かし発展の機会を得ることも不可能ではない⁷⁸⁾。

第三に、企画・開発・販売活動の収益性を向上させることである。それには、多数のサンプルを作成し顧客に選んでもらうという受動的な企画・開発・販売ではなく、開発商品を自ら絞り込み、特に重要なサンプルについては、染色前の糸・生地、あるいは着分反・ファースト反の在庫を確保し、短納期での供給を実現しようとする能動的な企画・開発・販売活動を行う必要がある。このような能動的な活動が収益面でも十分な成果をあげるには、上述の第一、第二の課題も達成されなければならない。

近年、欧米の有力展示会に出展し、現地のバイヤーから高い評価を受ける日本企業が現れつつある。また、ユーロ高、欧米の有力な展示会組織による出展資格者の拡張、日本ブームといった要因は、日本企業の欧米進出に追い風となっている。収益面で大きな成果を上げる日本企業はまだ少ないものの、欧米における日本企業のネットワークは、徐々に、しかし着実に広がっている。

しかし、多くの日本の織物企業は、依然として収益の大半を国内向け販売に依存しており、彼らの事業活動は、これまで形成してきたネットワークや制度的条件の影響を大きく受けている。知的所有権に対する意識の希薄さ、数量・単価が曖昧で計画性のない発注、不公正な返品やクレーム処理といった日本の顧客の取引行動が、織物企業の収益を悪化させ、国内外でのクリエイション志向のネットワーク戦略の実践を妨げている⁷⁹⁾。クリエイション志向のネット

78) 欧米の有力ファッション企業と共同で素材を開発し、高い評価を受けている日本企業でも、日本では知名度が低いといった事例がある。ある合繊織物企業は、高密度合繊長繊維織物を欧米の有力ブランド企業に供給しており、輸出比率は8割に達する。同社ほど高密度の生地を織る技術をもつ企業は少なく、欧米では知名度が高まってきた。しかし、日本ではまだあまり認知されていないので、日本での売り込みに力を入れている（合繊織物企業より聞き取り。2008年4月24日）。

79) 欧米の繊維取引でも、日本と同様に、支払遅延などの問題はあ（在イタリア日系商社への聞き取り調査。2006年8月28日）。欧米企業との取引は、まずは送金ベースの納品から始め、取引が順調に増加すればL/Cを組むというケースが多い（サンタンセルム社取締役柳憲幸氏より聞き取り。2008年3月7日）。

ワーク戦略の成功は、織物企業と顧客との協調により、織物企業が負担するリスクや費用が軽減されることで、さらに確実なものになるということが、関係者に広く認識されなければならない。

産業支援組織によるクリエイションの支援も、その国・地域の制度的条件を改善する上で、積極的な役割を担う。短期的には、欧米のトレンドや欧米人の好みを踏まえた企画・開発を補助し、日本企業による欧米（特にパリ）での出展や営業活動を支援することが最も効果的であろう。プルミエール・ビジョンのような既存の有力展示会は、受注獲得の場としての役割を低下させたとはいえ、企業が出品先の絞り込みを進める中で、他の展示会に対する優位性を高めつつある。また、パリはファッション産業の中心としての地位を維持しており、日本だけでなく、世界中の企業が市場調査、購買などで最も重視する都市であり、有能な人材や良質なサービスを提供するクリエイション支援組織・企業が多く存在する。

しかし、長期的な支援活動として取り組むべきなのは、欧米をはじめ世界各国のバイヤーを呼び込むことのできる展示会を自国で開催し、より多くの織物企業に顧客とのネットワーキングの機会を提供することである。フランス以外の国の展示会組織は、ミラノ・ユニカやJCのような多業種・地域で構成される一国レベルの大規模展示会を企画し、求心力を高めようとしている。こうした組織的・地域的に独立したネットワーキングの場を形成する際には、出展者の厳正な審査、適切な開催時期の選択、来場者にとって有益なトレンド情報の発信⁸⁰⁾などによって展示会としての基本的な質を高めることはもとより、当該展示会および都市がプルミエール・ビジョンやパリとは違った魅力を創造できるかが問われる。この点でも、イタリアの展示会および都市は、現時点で日

80) CBFのように、日本の素材を活かそうとするデザイナーおよびアパレル企業と優れた技術を有する織物企業が連携した展示会を開催することも一つの方法である。独立新鋭デザイナーと織物生産者との協力を支援する上での問題としては、デザイナーはどのような生産者がどこにいるのかを知らない場合が多いこと、資金力・販売力に乏しいデザイナーは織物企業にミニマムロットを超える量の生地を発注できないことがある。しかし、こうした問題は、産業支援組織が情報面・資金面の支援を行うことによってある程度解決できる。

本に対する優位性をもっている⁸¹⁾。

クリエイション志向のネットワークキングは、効果的な企業のネットワーク戦略、産業・地域レベルの産業支援、さらには都市政策が融合されることで、より豊かな成果をもたらすであろう。グローバル・サプライチェーンの追い上げ、先発工業国における倒産・廃業や担い手の高齢化を考えれば、残された時間は長くない⁸²⁾。

[付記] 本論文の作成にあたり、独立行政法人日本学術振興会科学研究費補助金基盤研究 (B) (1)「産業集積地域におけるクラスター発展の可能性に関する地域比較・国際比較研究」(2003-05年度、研究代表者 植田浩史、課題番号 15330053)、同若手研究 (B)「繊維・アパレル産業の制度的・文化的環境に関する国際・地域比較研究」(2006-07年度、課題番号 18730269)、同基盤研究 (C)「イノベーション創出に向けた企業間システム再編成に関する研究」(2006-07年度、研究代表者 川端望、課題番号 18530274) の研究成果を一部利用した。

調査にご協力いただいた日本・イタリア・フランスの繊維産業関係者の皆様に、御礼申し上げます。

81) 「デザイナーは、展示会に出品されたものだけでなく、訪問した都市の様々な事物から刺激を受けます。私たちにとって大切なのは、魅力的な場に簡単にアクセスできることです。東京の若者のカジュアル、スポーツは参考になりますが、メンズの魅力的な情報には乏しいし、欧米の情報を集めるには遠すぎます」(欧米有力ブランドで活動してきたフィレンツェ在住のデザイナーより聞き取り。2007年3月15日)。「モードの情報はパリで得ることができます。しかし、メンズの、特にクラシコの情報を入手しようとするならばイタリアに足を運ぶ必要があります」(日系商社ミラノ駐在所長より聞き取り。2006年8月29日)。

82) 繊維企業の減少や担い手の高齢化により、利用できる製品・生産技術の幅が狭くなっている。ある技術の担い手が減少すれば、工程が混雑しやすくなり、納期の短縮も制約される(織物企業、ニット企業より聞き取り。2008年3月18日；同年4月23日)。

参考文献

- 浅沼万里 [1993] 「調整と革新的適応のメカニズム—自動車産業における部品取引の構造—」伊丹敬之・加護野忠男・伊藤元重編『リーディングス 日本の企業システム4 企業と市場』有斐閣、49-73ページ（浅沼[1984]「自動車産業における部品取引の構造—調整と革新的適応のメカニズム—」『季刊現代経済』夏号の修正版）。
- 石井淳蔵 [1993] 『マーケティングの神話』日本経済新聞社。
- 伊丹敬之+伊丹研究室[2001]『日本の繊維産業 なぜ、これほど弱くなってしまったのか』NTT出版。
- 植田浩史 [2004] 『現代日本の中小企業』岩波書店。
- 大田康博 [2004] 「アパレル製造企業の事業再構築と生産システム」坂本清編『日本企業の生産システム革新—IT化・モジュール化とアジア展開—』ミネルヴァ書房、135-166ページ。
- [2007] 『繊維産業の盛衰と産地中小企業—播州先染織物業における競争・協調—』日本経済評論社。
- 大田康博・彙野博行・立見淳哉・大貝健二[2006]「産地支援型公設試験研究機関」植田浩史・本多哲夫編『公設試験研究機関と中小企業』創風社、217-250ページ。
- 岡本博公 [1995] 『現代企業の生・販統合—自動車・鉄鋼・半導体企業—』新評論。
- 岡本義行 [1995] 「イタリアにおける産地の構造変化—毛織物産地のケース—」法政大学『社会労働研究』第41巻第4号、80-108ページ。
- [1997] 「知識集約型産業集積の比較分析」清成忠男・橋本寿朗編著『日本型産業集積の未来像—「城下町型」から「オープン・コミュニティ型」へ—』日本経済新聞社、119-158ページ。
- [1999] 『イタリアの中小企業戦略』三田出版会。
- 小川秀樹 [1998] 『イタリアの中小企業—独創と多様性のネットワーク—』日本貿易振興会。
- 小川正博 [2000] 『企業のネットワーク革新—多様な関係による生存と創造—』同友館。
- 奥山清行 [2007] 『伝統の逆襲—日本の技が世界ブランドになる日』祥伝社。
- 金井壽宏 [1994] 『企業者ネットワークの世界—MITとボストン近辺の企業者コミュニティの探求』白桃書房。
- 川村由仁夜 [2004] 『パリの仕組み—ファッションで頂点を保つ理由がここにある』日本経済新聞社。
- 盛山和夫 [1995] 『制度論の構図』創文社。
- 繊維総合辞典編集委員会[2002]『繊維総合辞典』織研新聞社。
- 富澤修身 [1998] 『構造調整の産業分析—大競争下の日本産業・企業の構造調整—』創風社。
- [2003] 『ファッション産業論—衣服ファッションの消費文化と産業システム—』創風社。
- 中山 健 [2001] 『中小企業のネットワーク戦略』同友館。
- 西口敏宏編 [2003] 『中小企業ネットワーク：レント分析と国際比較』有斐閣。

- [2007] 『遠距離交際と近所づきあい—成功する組織ネットワーク戦略』NTT出版。
- 仁野 覚 [2000] 『フランスファッションの光と影』織研新聞社。
- 橋本寿朗 [1996] 『中小企業『自立化』の戦後史』中小企業研究委員会編『なぜ、今、起業家の時代か? : 市場創造自立型企業の構築』社会経済生産性本部、35-57ページ。
- 藤本隆宏 [1997] 『生産システムの進化論—トヨタ自動車にみる組織能力と創発プロセス』有斐閣。
- [2000] 『毛織物・アパレル産業の製品開発』藤本隆宏・安本雅典編『成功する製品開発—産業間比較の視点』日本経済新聞社、209-234ページ。
- 山下裕子 [1998] 『産業集積『崩壊』の論理』伊丹敬之ほか編『産業集積の本質—柔らかな分業・集積の条件—』有斐閣、131-200ページ。
- Abernathy, F. H. et al. [1999] *A Stitch in Time: Lean Retailing and the Transformation of Manufacturing—Lessons from the Apparel and Textile Industries*, New York: Oxford University Press.
- Becattini, G. [2003] “The Past in the Present: Prato’s People,” in G. Becattini et al. eds., *From Industrial Districts to Local Development: An Itinerary of Research*, Cheltenham: Edward Elgar, pp. 62-69 (reprinted from G. Becattini [2001] *The Caterpillar and the Butterfly: An Exemplary Case of Development in the Italy of Industrial Districts*, Florence: Le Monnier, 3).
- Bellandi, M. and M. Romagnoli [1998] “Case Study II : Prato and the Textile Industry,” in R. Leonardi and R. Y. Nanetti eds., *Regional Development in a Modern European Economy: The Case of Tuscany*, 2nd ed., Washington, DC: Pinter, pp. 153-179.
- Camagni, R. and R. Ranbellotti [1992] “Technology and Organization in the Italian Textile-Clothing Industry,” *Entrepreneurship & Regional Development*, No. 4, pp. 271-285.
- Dertouzos, M. L. et al. [1989] *Made in America: Regaining the Productive Edge*, Cambridge, Mass: MIT Press.
- Magi, F. and F. Ceccarelli [2002] *Il Cardato Pratese: Da Produzione Storica a Nuova Opportunità di Sviluppo*, Prato: Spola.
- Ottati, G. D. [1994a] “Cooperation and Competition in the Industrial District as an Organization Model,” *European Planning Studies*, No. 4, pp. 463-483.
- [1994b] “Trust Interlinking Transactions and Credit in the Industrial District,” *Cambridge Journal of Economics*, Vol. 18, No. 6, pp. 529-546.
- [1996] “The Remarkable Resilience of the Industrial Districts of Tuscany,” in F. Cossentino, F. Pyke, and W. Sengenberger eds., *Local and Regional Response to Global Pressure: The Case of Italy and its Industrial Districts*, International Institute for Labor Studies, Research Series 103, Geneva, pp. 36-66.
- [2005] “Global Competition and Entrepreneurial Behaviour in Industrial

- Districts: Trust Relations in an Italian Industrial District,” in H. Hoehmann and F. Welter eds., *Trust and Entrepreneurship: A West-East Perspective*, Cheltenham: Edward Elgar, pp. 255-271.
- Piore, M. J. and C. F. Sabel [1984] *The Second Industrial Divide: Possibilities for Prosperity*, New York: Basic Books (山之内靖・永易浩一・石田あつみ訳『第二の産業分水嶺』筑摩書房、1993年)。
- Womack, J. P. et al. [1990] *The Machine That Changed the World: Based on the Massachusetts Institute of Technology 5-Million Dollar 5-Year Study on the Future of the Automobile*, New York: Rawson Associates (沢田博訳『リーン生産方式が、世界の自動車産業をこう変える: 最強の日本車メーカーを欧米が追い越す日』経済界、1990年)。