

# 生産・流通構造の再編に向き合う 横編ニットメーカーの試みとその構造的位置づけ

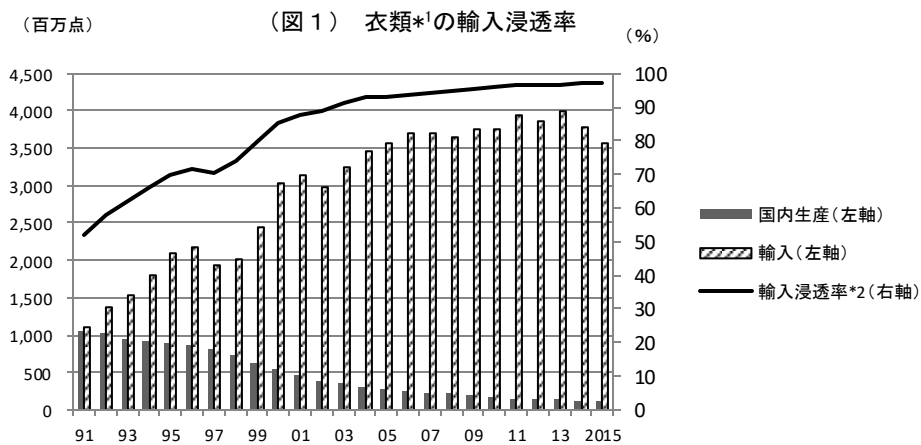
勝俣 達也

## 1. 日本の繊維産業と国内ニット産地のおかれた状況

### (1) 日本の繊維産業の構造と問題点

本稿は、私たちが日常身につけている衣類、中でもとくにセーターなどのニット製品をつくる横編<sup>1</sup>ニット産業に注目し、近年、衣類の国内生産が縮小する中で、メーカーがどのように業界の構造変化に対応しながら、新たな方向性を模索しているのかを明らかにするものである。まず以下において、本稿の課題とその背景について説明する。

現在、日本で流通している衣類は、大半が海外でつくられている。繊維産業が日本のリーディング産業であったということは、もはやどこか遠い昔話のように思われがちだが、実際はそれほど昔のことではない。少なくとも 1970 年代前半までは、繊維産業は日本にとって有力な輸出産業の一つであり、80 年代においても国内生産の比率はまだまだ高かった。しかし、図 1 に



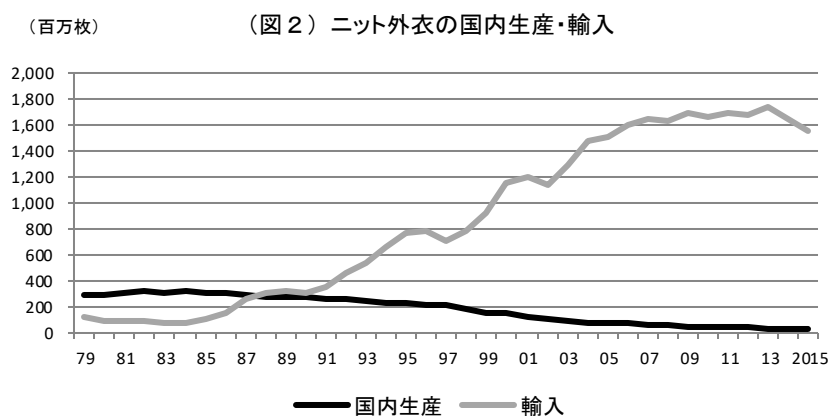
出典) 日本繊維輸入組合編「日本のアパレル市場と輸入品概況」および「図表で見る繊維製品輸入の推移」各年版(原資料は経済産業省「繊維統計」、財務省「貿易統計」)

\*1 衣類=布帛外衣+布帛下着+ニット外衣+ニット下着

\*2 輸入浸透率=輸入量÷(生産量+輸入量-輸出量)×100

<sup>1</sup> ニット製品の生地(テキスタイル)を製造する方法の一つ。ほかにも丸編などがある。横編と丸編の違いの詳細については注3を参照。

見るように、とりわけ 90 年代以降、輸入が急速に増加し、2015 年における輸入浸透率は 97.2% に達している。輸入先としては中国が大半を占めており、2000 年代後半には 9 割を超えていたが、現在はベトナムなど東南アジアからの輸入も多くなっている（日本繊維輸入組合編，2015）。衣類のうち本稿が対象とするニット製品についても、図 2 に示すように、80 年代後半においては国内生産と輸入は数量ベースでもまだ拮抗していたが、90 年代を通じて輸入が急増し、一方の国内生産は急減した。2015 年度におけるニット外衣の国内生産量は、約 2,656 万枚であるのに対し、輸入量は 15 億枚を超えている。



出典) 輸入は図 1 に同じ。国内生産は経済産業省「生産動態統計年報 繊維・生活用品統計編」各年版

こうした急激な変化は、海外の安価な労働力を背景とした輸入品に対して、急速に円高が進んだこともあって価格競争では勝負にならなかったこと、また、バブル崩壊後の国内消費が冷え込んでいたことが、その原因であったと説明されてきた。しかし、伊丹（2001）は、それらが大きな要因であったことは間違いないものの、この急速な国内生産の落ち込みは、上記のような要因から「歴史的な必然」として説明されるべきものではないという。伊丹は、低価格の定番製品の縫製工程が海外に移転するのは歴史的必然かもしれないが、それとは異なる差別化した製品市場における開発力や生産力の中核が日本列島をすべて離れる必然性はなく、とくにファッション性の高いアパレルでは、生産工程も消費地に近い国内立地が有利になる可能性は大きいと指摘する（伊丹，2001:21）。しかし実際には、国内に生産拠点をもち、その高い人件費にも関わらず競争力を維持できるようなアパレル・繊維産業は、日本では十分発展してこな

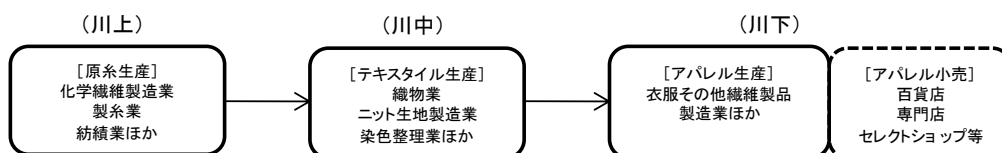
かったといってよい。伊丹は、国内の繊維産業の急速な衰退の原因は、「川下」<sup>2</sup>の領域でデザイン能力を十分に蓄積できなかったことと、「川中」の領域で織物（テキスタイル）の高付加価値化に成功しなかったことにあるとする（伊丹, 2001:15-16）。とくに繊維産業においては、川下の競争力を支える川中のテキスタイル生産が中核であり、デザインを担う川下のアパレル企業の競争力・生産力が肝要であるとしても、そこに魅力的なテキスタイルを供給する織物業の競争力が育たなければ、結局は繊維・アパレル産業全体が弱くなるという（伊丹, 2001:21）。

また、成瀬・立山（2001）は、繊維産業における川中と川下のリンク機能の重要性とその日本におけるつながりの弱さに注目する。成瀬・立山は、川中から川下の間の分業において高付加価値の製品が生み出されるための機能として、「消費者ニーズへのコネクション機能」・「商品の開発・設計・デザイン機能」・「製造機能」の3つを挙げ、イタリアではこれらの機能を分業させつつ、それらをリンクさせる有力な企業が存在しているのに対し、アメリカでは大企業がこれらの機能を自社内で保有またはコントロール下においていると指摘する。しかし、日本ではこれらの機能をつなげる有力な主体が不在であるという（成瀬・立山, 2001:193-205）。

## （2）繊維産業の「川中」と「川下」にまたがるニット

以上のような日本の繊維産業の構造的問題に対する指摘は、本稿が対象とする横編ニット産業においても重要な意味をもつ。ここで、横編ニット産業のものづくりの特徴について説明しておきたい。衣服をつくるためのテキスタイル（生地）には、大きく分けて織物（布帛）とニットがあり、衣類の市場を二分している。前者は糸を縦横に交差させてつくられる生地であるのに対し、後者は糸をループ状に絡めてつくられる生地であり、伸縮性がある。また、ニットの中でもとくに横編ニットの製造工程には、織物とは異なる特質がある。織物の場合は、糸から生地（織物）をつくる工程と、生地を裁断・縫製して衣服をつくる工程は、それぞれ織物業、衣服製造業として、別々の経営主体が担っていることが多い。しかし、横編ニットの場合は、糸から生地（ニット生地）をつくり、それを縫製して衣服として完成させるところまでを一つ

<sup>2</sup> 伊丹編（2001）では、製造業としての“繊維産業”全体における「川上」・「川中」・「川下」の領域を、以下の図のように分類している。ただし、“アパレル産業”を全体として見た場合、「川下」の概念にはアパレル小売業も入ってくるのが一般的である（下図の点線部分）。本稿でも、「川下」の概念に小売を含めて使用している場合がある。



のニットメーカーが行うことが一般的である<sup>3</sup>。つまり、横編ニットメーカーの仕事の領域は、繊維産業における川中と川下にまたがっているわけであるが、まさに「川中と川下のリンクの弱さ」という日本の繊維産業の構造的問題があらわれる領域であるということができらるだろう。

また、こうした幅広い工程を含みこむ横編ニット産業においては、裾野の広い「産地」が形成されやすいという特徴がある。織物や丸編の場合は、生地をつくる工場と、その生地を使って衣服をつくる縫製工場が地理的に大きく離れていることも多いが<sup>4</sup>、横編の場合は、全工程を把握するニットメーカーが、染色工場や諸々の下請加工業者とともに、一体となって産地を形成してきたのである。その国内における最も有力な産地が、新潟、山形、福島産地である。

### (3) 従来の横編ニットアパレル産業における生産・流通構造

横編ニット産業が、各地で産地を形成していったプロセスについては、経済地理学や中小企業論の領域において数多くの研究がある<sup>5</sup>。しかし、1990年代以降、劇的な縮小をしていった横編ニット産地の状況については、近年はほとんど調査研究が行われていない。比較的最近のものとしては、新潟産地（五泉市・見附市）に対する調査をまとめた中小企業研究センターによる報告書（中小企業研究センター編、2003）がある。ここで明らかにされているのは、海外からの輸入品によって新潟産地が大きく生産量を減らしていく中で、産地のニットメーカーが、従来のアパレル主導のOEM<sup>6</sup>生産を中心としたものづくりから脱却して、様々な方向を模索しようとする取り組みの様子である。その概要を検討する前に、従来のOEM生産をベースにした横編ニットの生産・流通構造について、説明しておこう。

---

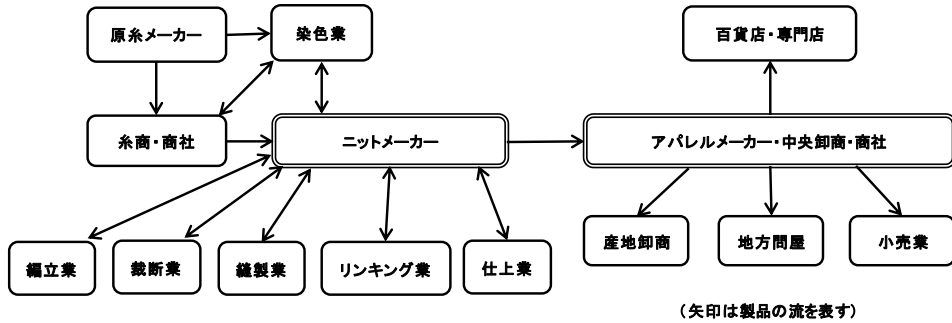
<sup>3</sup> 一方、ニット生地のもう一つの作り方である丸編の場合は、織物と同様に、生地を編む編立業者と、その生地を買い付けて裁断・縫製をして衣服をつくる縫製業者は分かれている。丸編と横編の違いについては、前者が比較的細い糸を使って筒状の大きな生地を編み、その生地（編地）を裁断・縫製して衣服にするのに対し、後者は様々な太さの糸を使って、ある程度はじめから服の形状にあわせて生地（編地）を作り、それを縫製して衣服にすることが多い。丸編でつくられる主な製品はTシャツや下着、スポーツウェアなどのいわゆるカットソーであるのに対し、横編でつくられる主な製品はセーターやカーディガンなどである。

<sup>4</sup> 丸編生地の国内最大の産地は和歌山県であるが、その生地を使って衣服を作る縫製工場は、北東北ほか全国に広く分布している。

<sup>5</sup> 本稿が分析対象とする山形産地、新潟産地、福島産地に関しては、原（1964）、板倉（1978）、池田（1978）、山口（1985）、高野（2004）など。

<sup>6</sup> Original Equipment Manufacturing または Original Equipment Manufacturer の略。委託を受け、相手先のために完成品や部品を供給すること、または供給するメーカー。完成品は委託者のブランドで販売される（日本経済新聞社編、2009:683）。

(図3) 横編ニット産業における生産・流通構造



(出典) 中小企業研究センター編 (2003) 15 頁より

上の図3は、前掲報告書に掲載されているものであるが、新潟以外の他の産地の場合も大きくは変わらない。この図が示しているように、ニットの製造工程は大変細かく分かれている。ニットメーカー（または単にメーカー）と呼ばれる製販企業が、サンプルづくりから本生産まで一貫した製造機能をもっているが、すべてを内製することではなく、編立（テキスタイル生産）、裁断、縫製、リンキング（横編独特の縫製工程）、仕上げといった各工程を、一定量は専門の加工業者に外注することが一般的である。製品の企画は、アパレルメーカー（または単にアパレル）とよばれるブランドをもった中央（東京・大阪）の卸売業者が担う。そこから注文を受けて、ニットメーカーが中心となって製品をつくり、アパレルに納める。原糸は、ニットメーカーが任されて購入する場合もあれば、アパレルが指定してメーカーに支給することもある。そして、アパレルから百貨店や専門店等の小売店に品物が流れていく。これが横編ニットにおける従来の生産・流通の仕組みであった<sup>7</sup>。ここでは、ニットメーカーはアパレルからデザイン等の指示を受けて、製造するだけの下請工場のような位置づけになっている。

#### (4) 「自立化」への取り組み

1990年代以降、ニットを含め海外からの輸入衣料が急増していく過程で、ユニクロを代表とするSPA（製造小売業）と呼ばれる業態が成長してきた。SPAとは、製品の企画から製造、小売までを1つの事業者が一手に引き受ける方式である。この業態の出現によって、図3に示されるような業界における企画、製造、小売の分業体制が大きくゆらぐことになる。アパレルメーカーは、もともとは自社内に商品の企画・デザイン機能を保有し、実際の製造はメーカーに依

<sup>7</sup> 新潟産地の場合は、図にもあるように有力な産地問屋が存在していたため、そこから地方問屋、町の小さな専門小売店へと流れるルートもあったが、量販店の出現とアパレルメーカーのブランド力の前に、その位置づけは失われていった（中小企業研究センター編、2003:59-60）。

頼しつつ、出来上がった商品を小売店に卸す役割を担っていた。しかし、90年代以降、自社内の企画・デザイン機能を縮小する一方で、商品を自ら小売するほうに力を入れるようになっていく。中小企業研究センター編（2003）は、こうしたアパレルメーカーの変質が、それまでOEM生産という形でアパレルに支配されていたニットメーカーにとって、企画・開発における主体性を高めるチャンスになっており、各ニットメーカーの様々な試みが現れはじめていることを明らかにしている。その「多元・多様な」試みは、以下の5つの方向を目指す企業群に分類されている（中小企業研究センター編, 2003:20）。

5つのうち2つは、川下寄りに守備範囲を広げていこうとする企業群で、デザイン分野へアプローチするグループと、さらに販売分野へアプローチするグループがある。前者はデザイン機能を強化し、メーカーが総合提案力を備えることで、生産における主体性と安定性を確保しようとする企業群である。後者は販売分野へ進出するべく、自社ブランドを立ち上げ、在庫リスクをとって自社製品を企画・製造し、直接小売店に販売する方向をめざす企業群である。

残りの3つは、生産分野における試みを充実させる企業群である。第1に、編立というテキスタイル生産における柄や風合いといった部分で差別化できる技術を強みにしていくという企業群、第2に、短納期生産に対応して需要に即応する体制を構築している企業群、第3に生産基盤として中国生産を組み込んだ企業群が挙げられている（中小企業研究センター編, 2003:20-56）。

このように、中小企業研究センター編（2003）では、すでに2000年代前半において従来のOEM生産から脱却し、新たな方向性を模索する産地のメーカーの姿が描かれているのであるが、こうした新たな試みは、その後さらにどのように展開していったのだろうか。本稿では、新潟に加え、山形、福島といった国内の主要産地における横編ニットメーカーが、国内生産の縮小と、業界内の分業構造の再編にどのように向き合ってきたのかについて、筆者が2014年3月に行った独自の聞き取り調査のデータから検討する。

#### （5）本稿の分析視角

ここで、調査や事例の概要さらにはその分析へと記述を進める前に、本稿の分析視角について述べておく。本稿の課題は、上記のような先行研究を踏まえつつ、新たな調査データにもとづいて、現在の国内横編ニットメーカーの経営のあり方や方向性を明らかにすることである。ただし、そこから産地または各企業の今後の発展について何らかの戦略的な提言を行うことは、筆者の力量を超える課題である。本稿においては、各企業の経営の具体的なあり方を検討しつつも、とりわけその舵取りをする主体としての中小企業経営者に注目し、彼らがそれぞれのおかれた状況をどのように解釈し、どのような経営方針をもちつつ事業を展開しているのかに注

目した分析を行う。とりわけ中小企業基本法が改正され、経営者の自己判断にもとづく経営力が問われるようになった時代、こうした個人としての経営者の存在に対する分析の意義は高まっているように思われる。本稿の分析内容をやや先取りするならば、すでに産地の各メーカーは、上記の中小企業研究センター編（2003）に示されているような様々な試みについて相当の経験を積んでいるが、その中で様々なリスクを意識しつつ、どのような方向を見出していくか手探りを続けている状態である。まずはそうした経営者たちの経験や、それにもとづくこれまであるいは今後の経営に対する彼らの考え方を、聞き取り調査から明らかにしていくことが本稿の課題である。

## 2. 調査対象の概要と方法

### （1）調査対象産地の概要

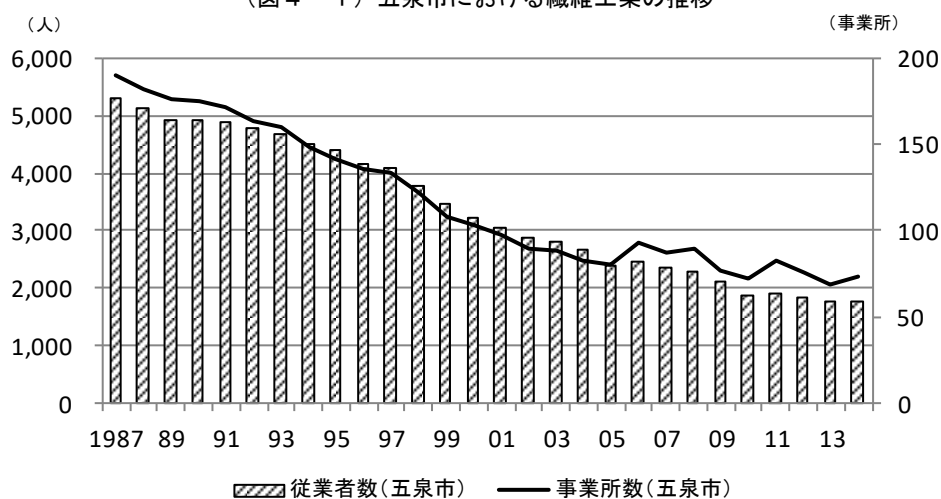
まずは、本稿が調査対象とした横編ニット産地の概要を簡単に記しておく。横編ニットの産地は、戦前は東京や大阪を中心としていたが、戦後早い段階で地方に展開していった。その中でもとくに大きな産地として発展したのが、新潟、山形、福島であった。新潟産地は五泉市・見附市を、山形産地は山辺町・寒河江市・山形市を、福島産地は旧保原町・旧梁川町（いずれも現伊達市）を中心とした産地である。ここで各産地の歴史について詳細に述べることはできないが、以下のような歴史は、いずれの産地においても共通している。

まず、戦後間もない1940年代後半に産地の草創期を迎えるが、メーカーは当初は地元の産地問屋に販売したり、直接需要地に行商したりしていた。その後、徐々に中央問屋との関係をつくりはじめていくが、この段階では、まだ自社企画による製品づくりが中心であった。1960年代にはとくに北米向けの輸出が盛んになる。1960年代後半になると、中央の卸問屋がアパレルメーカーとよばれるようになり、国内市場向けのブランドをつくって製品の企画をするようになっていく。その中で産地のニットメーカーは、徐々に企画・デザインにおける主体性を失って、製造に特化するようになっていった。1970年代後半から1980年代には国内のファッション市場はさらに発展・成熟し、アパレルメーカー主導のOEM生産が全盛期を迎える。その後、1990年代に入ると、すでに述べたような輸入品の増加によって、急速に産地は縮小していったのである。

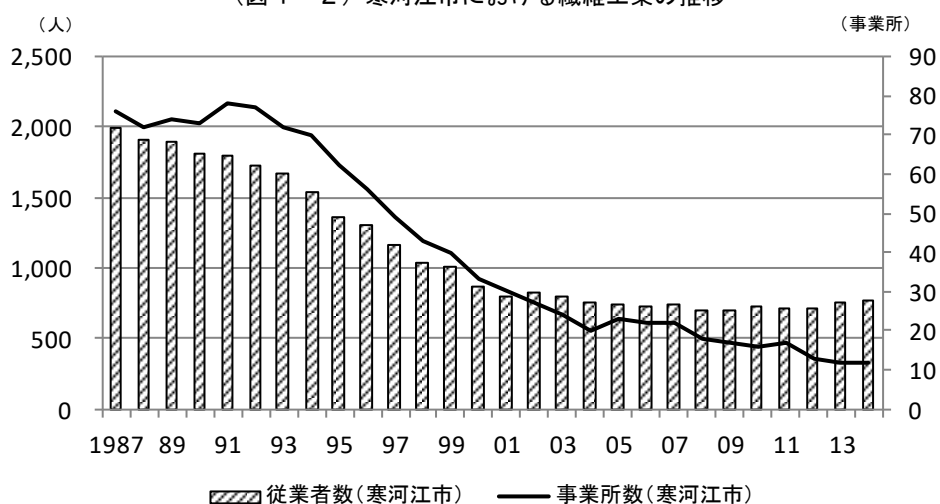
各産地のものづくりの特徴としては、以下の点を簡単に指摘しておきたい。まず、新潟は国内最大の産地であり、設備も「五泉は編機の見本市」（センイ・ジヤァーナル編、1996:105）といわれるほど積極的に取りそろえてきた産地である。ハイゲージとって、細番手の糸を使っ

た製品を得意としており、セーター類だけではなくニットスーツ類も大きく手がけている。山形産地は、新潟に次ぐ規模の産地であり、ミドルゲージといわれる中位の太さの糸を使った製品を得意としてきた。大きなメーカーというよりは、粒ぞろいの中小メーカーが産地をつくってきており、山形方式といわれる多品種小ロットの生産体制を早くから確立している（田中，1983:41）。福島産地は、他の2産地と比べると、輸出によって大きくなってきたことが特徴である。とくに太番手の糸を使ったコースゲージのセーターを北米やソ連に大量に輸出して大きくなったが、1970年代後半以降は輸出が不振となり内需に切り替えていった。

(図4-1) 五泉市における繊維工業の推移

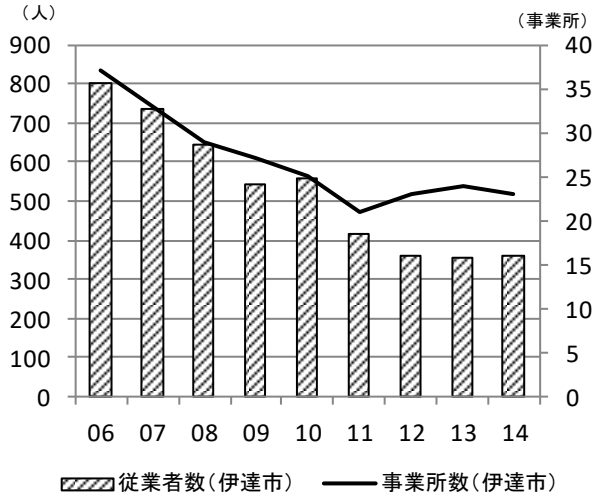


(図4-2) 寒河江市における繊維工業の推移

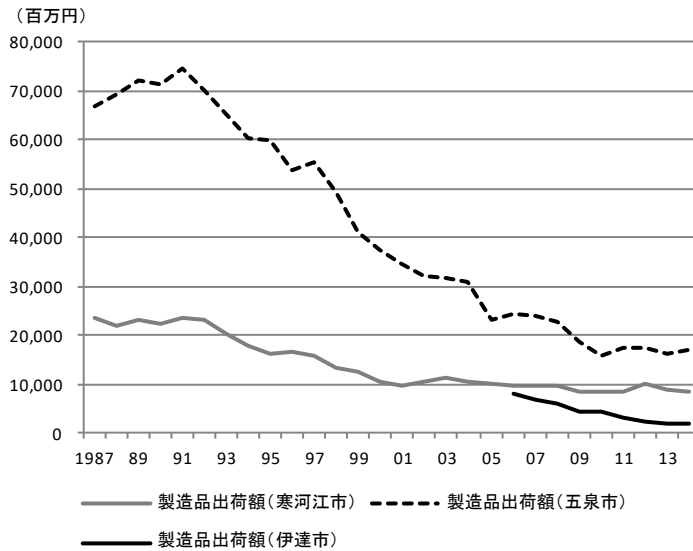




(図4-3) 伊達市における繊維工業の推移



(図4-4) 3産地における製造品出荷額の推移



(出典) 以上すべて「工業統計表」各年版より作成。2007年の標準産業分類改訂以前は、「繊維工業」と「衣服・その他の繊維製品製造業」の合計。2008年以降は、「繊維工業」(旧分類の「衣風・その他の繊維製品製造業」を含んでいる)。

上の4つの図は、本稿が対象とする3つの産地を代表する五泉市（新潟）、寒河江市（山形）、伊達市（福島）における繊維工業<sup>8</sup>の事業所数、従業者数、製造品出荷額の近年の推移を示したものである（伊達市に関しては合併後のデータのみ）。五泉市、寒河江市とも、産地のピークである1990年前後を過ぎると、急速に事業所数、従業者数、製造品出荷額を減少させていった様子がわかる。2000年代に入っても、五泉市では緩やかになりつつあるものの従業者数や出荷額において減少傾向が続いていたが、寒河江市では従業者数と製造品出荷額においてほぼ横這いで推移している。2010年代に入ると、伊達市をふくめようやく各産地の縮小に歯止めがかかってきたようにも見える。国内における産地が、90年代以降の流れのまま衰退・消滅に向かうのか、それとも粘り強く残っていくのか、まさに現在問われている状況にあるといえるだろう。

## （2）調査および事例企業の概要

筆者は、2014年3月に、新潟、福島、山形の各産地を訪問し、産地のニットメーカーから聞き取り調査を行った。次章以降の分析は、この聞き取り調査のデータにもとづく。調査対象企業の一覧は以下の表1のとおりであり、その内訳は、新潟産地が4社、山形産地が4社、福島産地が3社で、計11社である<sup>9</sup>。各企業の経営者（現社長）<sup>10</sup>から1～3時間程度の聞き取り調査を行い、各企業の創業以来の歴史や、過去および現在の取引関係のあり方や経営方針、事業活動における様々な経験やその中で考えてきたことについて、自由面接法にもとづき、お話をうかがった。

調査対象企業の創業年度は1950年代と60年代に集中している。戦前の創業であるA社やI社も創業時は別事業であり、ニットを手掛けるようになったのは1940年代後半である。従業員はかつて最も多い時期には、100名を超えていたところが少なくないが、現在は20～40名程度の従業員のところが多い。B社（約100名）やG社（約60名）は、現在の産地の中ではかなり大きいメーカーである。自社ブランド事業については、11社中7社が展開しており、とくに山形のメーカー4社がいずれも手掛けていた。

<sup>8</sup> 本来ならば繊維工業のうちニット製造に関わる数値だけを取り出したいところであるが、近年の数度の標準産業分類の改訂によって、ニット産業は分類上の位置づけをめぐり変化させている。そのため、ここでは、各市の繊維工業におけるニット産業の比重の大きさとデータの継続性を考慮して、繊維工業全体のデータを示した。

<sup>9</sup> サンプルングにおいては、まず各産地のニット工業組合のHPから組合員名簿にアクセスした。ただ、組合員企業の中には、編立や縫製等の工程を専業で行う加工業者も含まれるため、各社のHPにアクセスし、自社ですべての工程をもってアパレル等と直接取引するニットメーカーであることがわかる企業にアポイントを試みた。

<sup>10</sup> H社のみ、現社長に加えて自社ブランド事業の担当責任者である部長からもお話をうかがっている。

(表 1) 事例企業の概要 (調査時点)

	本社所在地	創業年	従業員数	自社ブランドの有無
A 社	新潟県	1930 年代	約 40 名	無
B 社	新潟県	1960 年代	約 100 名	有
C 社	新潟県	1950 年代	約 40 名	無
D 社	新潟県	1990 年代	約 10 名	有
E 社	山形県	1950 年代	約 40 名	有
F 社	山形県	1940 年代	約 20 名	有
G 社	山形県	1950 年代	約 60 名	有
H 社	山形県	1950 年代	約 40 名	有
I 社	福島県	1920 年代	約 20 名	無
J 社	福島県	1960 年代	?	有
K 社	福島県	1950 年代	約 20 名	無

先に述べた本稿の分析視角を踏まえるならば、本来ならば 11 社の各事例について、まずはモノグラフ的な記述・分析を行ってから、その上で全体について分析することが望ましい。しかし、以下では紙幅の都合上、事例ごとの記述は行わず、各事例の経営状況や方針等において全体として共通するいくつかの問題に焦点を当てて、各事例を横断的に分析していくことにしたい。まず 4 章では、従来の OEM 生産によるアパレルメーカーとの取引関係がどのように変質したのかについて、アパレルのデザイン機能の喪失や、アパレルの SPA 化に伴う短納期化といった状況に各メーカーがどのように対応し、またそうした状況をどのように評価しているのかについて検討する。続く 5 章では、経営者たちがアパレルとの取引関係の状況をふまえて、川下分野にどのように事業の領域を広げようとしているのかについて検討する。6 章では 4 章、5 章で検討してきたことをもとに、各事例企業の経営方針の違いを分類・整理し、事例企業によるそうした違いがどのように生まれてくるものなのか、一定の説明を試みている。7 章では、近年における経営内部の変化として、内製化とそれに伴う人員の採用・育成の状況について検討した。最後に 8 章では、以上の分析をふまえて、経営者たちが、メーカーとしてもものをつくる側であるがゆえにどのような考え方に陥りやすいのかを分析し、そこから現在の横編ニットメーカーがおかれている業界の構造的な特徴をとらえていきたい。

### 3. アパレルメーカーとの取引関係の変質

#### (1) 大手アパレルメーカーとの取引の縮小

まず 1990 年代以降、産地全体の生産額が急速に減少していくのと同時に、各事例企業の規

模が縮小していった様子を確認しておく。一例としてB社の場合を見てみよう。B社は、1980年代に大手アパレルとの取引で大きく成長した新潟産地のメーカーである。しかし、1990年代以降、かつてB社の主要取引先であった大手アパレル4社のうち、2社は事業から撤退し、残りの2社とは現在も取引を継続しているものの、その額は最盛期の10分の1以下になったという。B社は最盛期には約200名の人員を抱えていたが、現在は約100名と半数ほどになっている。B社に限らず、各事例企業は、1990年前後の産地の全盛期に多くの人員を抱えていたが、現在の従業員数は、その当時から半数以下に減っているところが多い<sup>11</sup>。退職者の自然減だけでは対応できず、リストラを行ったところも少なくない。F社社長は、自社の経験について「少しずつ小さくなったからまだよかった。一気になるとおできと一緒でつぶれる」と指摘しているが、多くの人員と設備を抱える大きなメーカーほど、急激な注文の減少に対応できずに倒産したところが少なくなかったという。K社社長も、大きい会社はどうしても設備をそろえて「万能選手型」とならざるをえず、リスクも大きかったと指摘する。

## (2) アパレルメーカーにおけるデザイン機能の喪失

こうした状況の中、ニットメーカーはアパレルメーカー主導のOEM生産以外の道を模索してきたのだが、アパレルメーカーとの取引自体は、依然として大半の事例企業にとって大きなウェイトを占めている。ただし、その取引の内実はかなり変質している。第一に、アパレルのデザイン機能が落ちており、アパレルメーカーが企画の主体となるOEM生産から、ニットメーカー自身が企画を提案していくODM<sup>12</sup>生産に変わってきているという点である。かつて、横編ニット製品の企画は、「アパレル企業や問屋の手によるデザイン・素材面のそれと、メリヤス製造業者からの編地・縫製企画があり、両者をぶつけ合う中で最終的な製品企画案がまとめられる」(山口, 1985:6)という共同開発的なプロセスで行われてきた。ニットは布帛(織物)と違い、その編地の立体性や質感などがそのままデザインの可能性や限界を作り出すところがあるので、ニットをデザインする際は「絵」を書くだけではなく、ニットの編地や縫製に通じていることが必要になる<sup>13</sup>。しかし近年は、アパレルがデザイナーを正社員として雇用して育てる

<sup>11</sup> 1990年前後で各社の最も多かった時期の従業員数は、聞き取りによればA社が約70名(→約40名)、C社が約90名(→約40名)、E社が120名(→約40名)、F社が約150名(→約20名)、G社が134名(→約60名)、H社が約100名(→約40名)、I社が約110名(→約20名)となっている(かっこ内は聞き取り時における従業員数)。

<sup>12</sup> Original Design Manufacturingの略。委託によって相手先の製品や部品を設計・生産すること。製品は委託者のブランドで販売される。OEMと似た形態だが、委託されたメーカーが設計段階からかかわるのがOEMとの違いである(日本経済新聞社, 2009:683)。

<sup>13</sup> そのため、大手アパレルメーカーとの取引を長く経験してきたB社、E社、I社では、かつては、アパレルメーカーのデザイン担当者が、技術的な打ち合わせのために数日間にわたって産地に出張して来たり、アパレルの新入社員のデザイナーが1か月間産地に研修にきたりということが行われていたという。しかし、そのような交流はなくなって久しいとのことである。

ことがなくなったことによって、アパレル側のデザイナーの能力が落ちており、メーカー任せのものづくりが多くなっている。その結果、取引先によっては「デザイン画からそちらでお願いしますといわれる」（E 社社長）といった具合に、糸や編地の提案どころか、形やデザインまでニットメーカーにベースの提案を求めることが多くなっている。こうした、デザインをめぐるアパレルとの関係の全体的な変化については、調査企業すべてで同様の指摘があった。その一方で、現在も一定のデザイン機能を持ち、メーカーと共同でものづくりをするという姿勢を維持しているアパレルもまだあり、I 社や K 社の場合は両社が小規模であることもあって、そうした優良アパレルとの古くからの取引関係を継続させることで、操業できているという。

アパレルのデザイン機能の低下という点は、中小企業研究センター編（2003）でもすでに指摘されていた。ただし、同報告書ではそれをニットメーカーが生産における主体性を高める好機としてとらえられている（中小企業研究センター編, 2003:19）。たしかに、アパレルメーカーにデザインから糸の指定まで事細かく決められて、単なる下請工場となってしまうかねない OEM 生産に比べれば、90 年代以降のこうした業界の変化は、ものづくりにおける主体性回復のチャンスととらえられる。しかし、今回インタビューしたニットメーカーの多くは、こうした状況を必ずしもポジティブに評価しているわけではなかった。例えば A 社では、アパレルにデザインを含めて提案する ODM 生産が中心となっているが、その一方で「デザインや形は正直、われわれ田舎者みたいな人間におこさせるのは酷だと思う」（A 社社長）と語っている。また、自社ブランドを立ち上げている H 社でも、「東京にいるデザイナーに同じ目線でニットをフルに活用してもらえる背景がなくなってきており、メーカーの技術が発揮しにくくなっている」（H 社部長）ととらえられている。消費市場に近いところにいるはずのアパレルがデザイン機能を放棄したり、担当者がニットのものづくりに関する知識や理解をもたなくなったりしていることは、自分たちの製品を売るさしあたっての主要ルートが細くなることを意味するという理解でほぼ共通していた。

### （3）小ロット生産・短納期への対応—発注方式の変化

もう一つ、アパレルメーカーとの関係の変化ということでは、いわゆる小ロット化がさらに進み、従来の展示会中心の発注形式が変わってきたということが指摘できる。消費社会の成熟に伴い、すでに 1980 年代には小ロット生産が一般的になっていたが、E 社社長によれば、その当時の「小ロット」は今から見れば十分に大きいロットであったという。かつてのアパレルメーカーからの発注は、年 2 回の展示会をとおしたものであった。秋冬物であれば、例えば 3 月にアパレルメーカーが新作の展示会を開き、そこで小売店からとった注文をニットメーカーに製造依頼し、ニットメーカーが数ヶ月かけて計画的に生産し、9 月に納品するというスケ

ジュールであった。しかし、その発注から納期までの期間は徐々に短くなり、とりわけアパレルメーカーが小売業に進出して SPA に近い業態をとるようになると、シーズン直前に直接消費者の動向を把握してから発注したり、さらにはシーズン中に売れ行きによって細かく追加発注をかけたりのようになった。その場合、極端な場合には1週間程度の納期で対応することをニットメーカー側は迫られるようになってきている。こうした発注方式による注文が多くなればなるほど、その分、従来の展示会を通じた発注数量が少なくなる。C 社社長によれば、この発注方式がメーカーにとって難しいのは、生産の計画が立てにくく、人員や設備の稼働を安定的に確保できない点である。生産能力を小さくしておけば、短納期への対応能力がないということで注文がとれないが、設備や人員を備えていても、アパレルからの注文が続かなければすぐに過剰が生じてしまう。C 社では、これまで短納期に対応できる体制づくりを重視してきたが、必ずしも収益が上がっているわけではなく、見直しを考えているという。また、F 社社長は、「ギリギリでも3週間かかるところを5日で作るシステムをつくった会社がたくさんある。それをやったブランドがぽっと売れなくなったというつぶしてしまうんですよ。ニットの工場なんか設備を持っていますから半年もたないですよね。」と指摘し、メーカーは自らの生産能力と受入体制がもつこうしたリスクを十分理解しておくべきであるとする。

#### 4. 川下分野への様々なアプローチ

##### (1) 自社ブランド事業に対する考え方

このように、アパレルメーカーの下請的な OEM 生産の縮小、そしてデザインを含めたものづくりへの取り組み、SPA の出現による生産と流通の垣根の崩壊といった事態に立ち至ると、モノをつくっているメーカーとしても、自社のブランドを立ち上げて、直接小売店や消費者へ販売するという動きが現れてくる。中小企業の自立化の方策として、この「自社ブランド事業」はしばしば注目され、行政からの支援も得やすい。しかし、今回の調査企業の経営者たちは、実際に自社ブランドをもっているところもそうでないところも、自社ブランドの展開については、その意義を認めつつも、慎重な見解をもつところが少なくなかった。

とりわけ 2000 年代以降、すでに多くのニットメーカーが、アパレルメーカー以外の売り先を求めて、実際に自社企画の製品をブランド化し、直接に小売店や消費者に販売する試みを行っている。具体的にはニットメーカー自身が自社製品の展示会を開いて小売店から直接注文をとったり、テレビショッピングやインターネット販売を通じて消費者に直接販売したりという試みである。しかし、在庫をもつリスク、売り上げ回収の費用、販売やデザインに特化した

スタッフの確保など、相当のリスクと経費がかかることをメーカーはすでに経験してきている。

事例 11 社のうち、A 社、I 社、K 社では、「それなりの経費をかけてやらなかったらできない。片手間ではね。」(K 社社長) というように、当初から自社製品によるブランドの立ち上げには慎重な態度をとってきた。また C 社も、「OEM からの脱却は夢」であり一時期その方向を目指したものの、その困難の大きさからアパレルや商社との取引中心の経営に戻しており、今後も販売を手掛けることはないだろうとする。

一方、調査時点で自社ブランドを展開している企業は、B 社、D 社、E 社、F 社、G 社、H 社、J 社であった。いずれも売上全体のうち自社ブランドの製品が占める割合は、数パーセントに満たないが、B 社の場合は、在庫リスクなどの観点から現時点ではその割合を大きくしすぎないほうがよいと判断しているという。また、H 社の場合は、むしろそこで得た発信力が、アパレルや、次に説明するセレクトショップなどとの新たな ODM 生産の取引開拓につながっているととらえており、自社ブランド事業による副次的な経営効果を評価している。いずれにせよ、自社ブランド事業については、多くの失敗例<sup>14</sup>もすでに出ていることから、様々な可能性があることは理解しつつも、慎重な態度で臨んでいる企業が大半であった。自社ブランド事業の難しさについては、本稿の最後にまた別の視点から触れたい。

## (2) 中小アパレルとの取引

国内産地のニットメーカーは、業界の構造再編の渦中であって、様々な試みを経験しつつもいまだ「具体的には各社試行錯誤の状態」(E 社社長)にある。その中で、A 社や D 社の場合は、大手ではなく中小アパレルとの取引を選好していた。D 社は、今回の事例の中では例外的ともいべき存在で、1990 年代に自社製品を直接消費者に販売することをめざして立ち上げられたメーカーである。自社製品だけでは工場を回していくのは難しいため、アパレルメーカーとの取引も行っているが、中小のアパレルとの取引の方がやりやすいという。ネームとタグを変えれば取引先以外にも自由に自社製品を販売することを許容する中小アパレルとの取引は、将来的には自社ブランド製品の製造・販売に重点をおきたい D 社にとって「一つのやり方」として位置づけられている。また、優良なアパレルとの安定的な取引をめざしている A 社も、「小さいアパレルとであれば、社長と話をして仕事ができる」(A 社社長)とし、大手と違って、取引関係における売り手と買い手の力の差が小さく、限りなくフラットに近い関係で仕事ができるとして、中小アパレルとの取引を重視している。A 社と D 社では、メーカーとして目指す方

---

<sup>14</sup> 最も顕著な例は、2000 年代に新潟産地の五泉ニット工業協同組合、および見附ニット工業協同組合において、それぞれ組合員数社が出資して独自ブランドを立ち上げた例である。東京などに実店舗をもって消費者に直接販売する本格的な試みを行ったが、いずれも後に撤退している。

向は違うものの、川下領域の業者との連携において、フラットな関係にもとづく取引を望んでいるという点では共通しているといえるだろう。

### (3) セレクトショップとの取引

近年、百貨店の売り上げが低迷する一方、国内のアパレル市場において堅調な売り上げを見せているのがセレクトショップである。こうしたセレクトショップが、既存のブランドではなく、自らオリジナルの製品を販売しようとする場合、しばしば国内のメーカーもその企画・製造の担い手となっている。今回調査したニットメーカーの中では、H社がセレクトショップの製品を供給していた。この取引形態は、一見するとSPA化したアパレルメーカーとの取引に近いように見えるが、いくつかの点で異なっている。一つは、掛け率<sup>15</sup>の違いである。近年、アパレルとの取引において、掛け率は急速に低下してきたといわれるが、今回の事例企業では18～22程度まで下がっていた。しかし、アパレルではなくセレクトショップとの取引においては、30以上の契約が一般的である。これは小売をするセレクトショップとニットメーカーが直接取引をしているため、すでに一段階、流通過程の「中抜き」になっており、企画・デザインもニットメーカーに任されている場合もあるが、いずれにせよアパレルとの取引より利幅は大きい。さらに、H社の場合は、出来上がった製品に、セレクトショップ名のタグとあわせてH社のタグも下げるといった提案をした。こうしたいわゆるダブルネームに近い取引形態は、ファクトリーブランドとしてのH社の地位や認知度を高めることにつながっている。

### (4) 川下分野の可能性とリスク

このように、事例各社においては、とりわけ2000年代以降、アパレルからの注文が急減する一方、SPA業態の出現やアパレルのデザイン機能の外部化によって業界の分業構造が崩れた状況のもと、新たな方向性を模索してきた。自社ブランドの立ち上げや、小売店や消費者への様々なルートによる直接販売の試みは、こうした状況に正面からリスクをとって向かっていく試みであり、多くのメーカーがすでに経験してきている。そして、自社ないし他社の経験から、こうした試みの可能性や意義を理解しつつも、販売や流通といった川下分野に入りこむことの難しさも十分に感じており、自社製品の直接販売に活路を見出すだけではなく、あわせてアパレル等との取引をある程度維持していく必要性も認識している。産地のメーカーにとって、大手あるいは中小のアパレルにせよ、セレクトショップにせよ、ニットメーカーがつくる製品を評価し、それを販売する力を持つ主体が、ある意味変わらず求められているともいえるだろう。

<sup>15</sup> アパレルが設定する上代定価に対するメーカーの製品の納入価格の割合のことである。定価が10,000円のセーターを、ニットメーカーがアパレルに2,000円で納める場合、掛け率は20と表現される。



## 5. 脱 OEM 志向の多様性とその背景

### (1) 脱 OEM 志向の多様性

本稿の事例 11 社の経営者たちは、従来の OEM 生産では立ち行かなくなっている状況や、デザインをめぐるアパレルとの関係の変化、自社ブランド事業の難しさを同じように理解しながらも、実際にどの程度川下分野に入り込む業態を選択してきたか、また目指そうとしているかについてはやはり様々な対応が見られる。改めて整理すると各社の方向性の多様なあり方を、さしあたり以下の表のように分けることができる。

(表 2) 事例企業における脱 OEM の方向性

類型	事例
(A)アパレル等との関係維持を優先する志向	A 社・C 社・I 社・K 社
(B)アパレル等との取引と自社ブランド事業の両立を志向	B 社・D 社・E 社・G 社・H 社
(C)自社ブランド製品の企画・製造から小売まですべてを行う志向	F 社
(D)ニット製造事業とリテール事業を並行的に発展させる志向	J 社

(A) は、ODM 生産など企画・デザインの提案力をより求められたり、アパレルの SPA 化によって小ロット・短納期の生産がより求められたりしている状況に対応しつつ、優良アパレルメーカーとの取引関係を維持していくことに注力しようとするタイプである。(B) は、アパレル等との取引をメインにしながら、一方で自社ブランド製品の製造・直接販売を手掛け、メーカーとしてのブランド力の向上をめざすタイプである。自社ブランド事業の部分をどの程度まで大きくするかについては、各メーカーで意見は様々である。(C) は、100%近くを自社企画で製造し、小売まですべて自社で行い、ニットに特化した SPA 企業になることをめざすタイプである。F 社はすでにこの方向に舵を切っており、アパレルや商社との取引をほぼ行っていない。(D) は異色の類型であるが、J 社の目指す方向である。J 社はアパレル等と取引するメーカーとしての事業を行う一方で、本業とは別に、輸入品を扱う別のアパレルから商品を仕入れて小売業を展開している。現在は別立てで取り組んでいる製造と小売の両事業を、いずれは統合していきたいと考えている。このように、どのような方向で脱 OEM をはかっていくかということについては、事例によってある程度違ってくる。各経営者のこうした方向性の違いはどのように生まれてくるのか、次節ではその点について若干の分析を試みたい。

## (2) 脱 OEM 志向の多様性の背景—産地の特性など—

各社の経営方針が多様であることは、さしあたり経営者の性格や考え方の個人的な特性に由来するところも大きいだろう。しかし、それに加えて、個々の企業がおかれた状況・環境が影響している部分も少なくない。各事例の事業展開の歴史を聞き取っていく中で見えてきた各社の脱 OEM 志向のあり方に影響を及ぼす要因について指摘しておきたい。

多くの事例企業は、アパレルとの取引が縮小し、新たな道を開拓する必要に迫られる中で、脱 OEM の道を模索してきた。しかし、各社の事業展開の歴史を見ると、かなり早い段階、つまりアパレル主導の OEM 生産がまだまだ順調であったころから、脱 OEM 志向の試みを行っていた企業も存在する。G 社と J 社である。

まず G 社の場合である。G 社の現社長は、1990 年という早い時期に、ミラノの展示会で自社ブランドをデビューさせ、大きな注目を浴びて成功を収めた。その後、パリの展示会にも数回出展するが、海外での評価が逆輸入される形で国内でも注目され、神戸に共同出資で自社ブランド製品の販売会社を設立している（ただし、阪神大震災後に事業活動を停止）。その後も、都内の販売会社と契約して G 社の自社ブランド商品の営業・販売・回収を任せるといった試みも行っている。こうした G 社の事業展開のあり方は、社長の企業家としての個人的な資質や考え方に加え、山形産地のメーカーに色濃く見られる特徴が反映しているように思われる。同じく山形産地の F 社社長によれば、山形産地は「自然発生的」に生まれてきた産地であり、突出して大きなメーカーがなく比較的中小規模のメーカーが自由に動いてきた産地であるという。1983 年のある業界誌の記事では、「一步、中央市場から遠い山形産地は、市場戦略のうえできわめて積極的であり、どの産地よりも抜きんでて新しい方向を目指すことで知られる」（田中、1983:43）とも指摘されている。「この産地の人は海外に行くのが全然平気だったんですよ」と F 社社長が語るように、中央から遠いからこそ一足飛びにヨーロッパに行き、そこで買ってきたサンプルをもとに新しい商品を作って東京・大阪で取引先を開拓していくというスタイルが、戦後の産地の発展の中で確立していった。また、山形産地の場合は、1950 年代後半から現在に至るまで、産地主催の展示会を継続的に開催してきている。これは、アパレルメーカーが主催して、百貨店や専門店から注文をとる一般的な展示会ではなく、メーカーが自社で企画した新作を出展する展示会である。こうした点も他の産地に見られない山形産地の大きな特徴の一つである。山形産地は、新潟産地ほど大手アパレルや商社との強いつながりがなかったため、以前から良くも悪くも OEM 生産の枠組みに収まらない試みを行ってきたメーカーが多い。G 社の経験は、こうした山形産地の特徴と無関係ではないだろう<sup>16</sup>。

<sup>16</sup> 近年、メディアでも取り上げられる山形産地の佐藤繊維（株）（寒河江市）も、同様に海外での展示会に活路を求め、海外での評価がやはり逆輸入的に国内に広がっていくというパターンを経験している。

次に J 社についてである。J 社の現社長は、1979 年に東京で大学を卒業した後、福島の実家のニットメーカーに就職した。J 社は元々地域の大手ニットメーカーの下請工場（編立）だったが、現社長が東京から戻るのを機に、それまでの下請工場から、自ら製品を作ってアパレルと取引するニットメーカーになろうとしていた。しかし、福島産地では少数の大規模なニットメーカーが大手アパレルや商社との取引をおさえていたため、後発の J 社に大手アパレルとの取引に入りこむ余地はなかった。そこで J 社社長は、アパレルを介さずに商品を売るために、メーカーとしての J 社とは別に、東京に販売会社をつくった。その後は、アパレルの商品を OEM でつくりつつ、一方で自らつくった販売会社をとおして、自社の製品を直接小売店に売るという 2 本立てで事業を展開していく。J 社社長は、当初から流通に食い込んで価格決定権をもちたいと考えて、このような事業展開を行ったという。ただしかつては、ニットメーカーがこうした動きを見せると、大手アパレルメーカーや問屋などがそのメーカーへの発注や取引を停止して潰しにかかることがあった<sup>17</sup>。しかし J 社の場合は、取引していたアパレルが大手ではなかったことと、J 社の企業規模が小さかったことから、許容されたという。J 社社長は、当時をふりかえって、「(他の先行メーカーのように) 大手アパレルに売ることができず、自分たちでなんとかしなければならぬというところからスタートしているから、そういう考えになるのかもしれない」と語っている。取引先に恵まれない後発メーカー、小回りがきく企業規模といった J 社がおかれた状況が、J 社社長の企業家精神を後押ししていたといえるだろう。

以上のように、山形産地の地理的な条件や、後発の小規模メーカーという立場のゆえに、既存の大手のアパレルとの取引に入りにくかったことが、早い段階で脱 OEM 志向を打ち出していた G 社および J 社社長の企業家精神の背景にあることがうかがえる。経営者の企業家精神は、個人的な資質に加えて、会社のおかれた地域的な特性や条件によって発揮のされ方が異なってくる部分があると理解できるだろう。

## 6. 産地における人員の確保・採用と育成

### (1) 内製率の高さ

今回の調査結果のうち、近年の産地の状況の大きな変化を示していると思われる点の一つに

---

<sup>17</sup> 実際、B 社社長や E 社社長も、OEM 生産の全盛期に、自らつくった製品を小売店や消費者に直接販売したいと考えていたが、取引先のアパレルメーカーからのペナルティを怖れて断念したという。しかし現在は、アパレルメーカーが、ニットメーカーが自社製品をつくって販売することを阻止しようとするのはほぼないという。デザイン機能をもたないアパレルメーカーに、それをできる道理と力がなくなっているからである。

内製率の高さがある。以下は、聞き取り時点における各社の内製率を示した表である。

(表3) 事例企業における編立・縫製の内製率

	A社	B社	C社	D社	F社	G社	H社	J社	K社
編立	95%	80~90%	100%	70%	100%	3分の2	70~80%	100%	90%超
縫製	30%	70%	70%	70%	?	40%	100%	98%	90%超

※E社、I社およびF社の縫製については、内製率の具体的な数値について回答を得られていない。

これまで横編ニット産業は、産地の多くの下請業者を利用してものづくりをする「すそ野が広い」産業といわれてきた。しかし、今回の調査対象企業は、総じて内製率が非常に高い。上記の数値からは、かつてのような産地に蓄積する下請加工業者や家庭内職者を十二分に活用して、弾力的な需要に対応したものづくりを行っているという状況はうかがえない。内製率が高い理由は、調査の中でいくつか指摘されている。まず、編立については、編立工程が工程全体の中で最も付加価値が大きいところであるため、早くから積極的に内製化を進めてきたという理由が挙げられている(A社、J社)。逆に縫製のほうは、内製化するほどコストがかかる。それでもある程度内製化を進めざるを得ないのは、国内のメーカーが手掛ける高価格帯の製品には、デザインの都合などから難しい縫製作業が求められるため、品質管理の面で外注には出せ製品があるからである。また、他社との差別化のためにそうした手間がかかる縫製を要する仕事を引き受けているともいう(A社、E社)。一方、SPA化したアパレルの短納期の注文に対応するためには、外注に出している暇がないという指摘もあった(C社)。そして、何より編立・縫製に共通して、産地内の下請加工業者の高齢化が限界に達しているために、内部に製造能力を蓄積するしかないという点が多くメーカーで指摘されていた。

## (2) 従業員の採用・育成

上記のような様々な理由から、事例企業は内製率を高めてきた。内製率を高めることと、社内の人員の採用・育成の問題は不可分である。また、高い内製率の背景にあった産地の下請業者の高齢化の問題は、社内においても同様に存在する。高齢化に対応するための人員の採用や育成について、各企業はどのように取り組んできたのか。「産地の最盛期を支えた世代は70歳近くになっている」(J社社長)という状況のもと、大半の企業では次世代を採用しようという意欲は強く、すでに事態は動いている。いくつか事例を示す。

A社では、近年、廃業した他社の従業員を受け入れたことでやや若返ったが、それでも平均年齢は47歳である。2014年度から新卒(高卒)の女子が2名入るといふ。ハローワークで常

時募集しているが、これからは若い人を中心にとっていくとのことである。

B 社（事例の中では最大規模）では、退職者を補充する形で、新卒・既卒を合わせて毎年 10 名程度を採用している。そのうち新卒は 2, 3 名であるが、既卒も未経験者が大半である。とくに企画・営業の各部署で核になる人材が 50 歳代を迎えており、今のうちに次世代を育てたいという。ただし、なかなかうまく適応できずに辞めていく者が少なくなく、採用担当は悩んでいるとのことであった。

H 社では、生産現場の核になる次世代を育てるために、地域のハローワークだけではなく、県の合同面接会等に参加するなどして積極的に採用活動を行ってきた。そうした中で、地元の大学卒や大学院卒、仙台の服飾専門学校卒なども入ってきており、H 社社長は自社ブランド事業による露出の効果があるのではないかと考えている。H 社では技能実習生も入れているが、その部分を除いても平均年齢は 30 歳代であるという。

J 社では、2003 年に工場を移転・拡張した後、内製率を高めるべく、また高齢化に対処するために、毎年新卒を 2, 3 名ずつ採用してきた。ただし、毎年採用しても、辞めていく数も多く、ちょうど 3 年くらい経って戦力になるころ、東京に行きたいと言って辞めていってしまう若者が多いという。また、専門学校卒をとる場合は、縫製などの現場作業だけをやらせるわけにはいかないので、やりがいをもたせる仕掛けを考えているという<sup>18</sup>。

以上、いくつかの企業における採用行動を見てきた。かつて高度成長期においては、ニット産業は地域の既婚・未婚女性を大量に雇用していたが、時代の変化とともに、地域の若者にとっては、労働条件等からもあまりよい職場とはみなされなくなっていった。しかし、今回の調査企業では、進学率の上昇で高卒就職者数が減少している中でも、新卒の高卒生や専門卒生がそれなりに入ってきている様子もうかがえる。ただし、定着の問題はあるようである。また、一部の企業には、学歴を問わずニットのものづくりを志す若者が集まる傾向も見られる<sup>19</sup>。

### （3）技能実習生について

社内の人員を確保するもう一つの方法は、技能実習生を入れることである。事例企業の中では、C 社と H 社が技能実習生を入れていた。C 社では、とにかく短納期に対応するために、簡単なものから複雑なものまですべての作業を自社で行う方針をとっており、そのための体制をつくるときに技能実習生を入れた。短期間しか滞在できない実習生の場合、技術レベルの向上

<sup>18</sup> H 社では、この聞き取りの時点ではまだアイディア段階であったが、後に、自分で服づくりしたい専門学校卒の従業員に対して、自身でデザインした品物を個人の作品として H 社の HP などで発表し、販売する仕組みを立ち上げた。

<sup>19</sup> 自社ブランド事業で一定の成功をおさめた企業に若者が集まる傾向は、本調査事例以外のメーカーでも見られる。そのもっとも顕著な例は、やはり佐藤繊維（株）である。

は見込めないため、「中国人グループにはいつまでもファスナー付けはさせられない状況」ではあるが、とりあえず現場は回っているという。

一方、J社やK社は、技能実習生の受け入れを検討したが、結局行わなかった。J社では、市場の動向にリンクした小ロット生産体制を構築するために、現場の従業員の多能工化をすすめている。しかし、多能工化した職場では、様々な製品を現場のチーム内でその都度コミュニケーションをとりながら作っていく必要がある。技能実習生を入れた場合、このコミュニケーションの質の低下が不良率の上昇につながることを恐れ、結局、実習生の導入を見送ったという。K社社長も技能の蓄積ができないことから、自社はもちろん組合の理事長としても産地としてそうした取り組みに反対してきたという。

この章で述べてきたように、ニットメーカーは様々な要因からその内製率を高めざるを得ない状況にあり、産地の加工業者を柔軟に利用できるという産地のメリットはもはやなくなりつつあることがわかる。それは生産を自社内で完結させるメーカーとして、一定のリスクを取らざるを得なくなっているということでもある。

## 7. 経営者の「思い」の所在とその陥穽

### (1) ニットのものづくりへの「思い」

本稿の分析の力点は、各事例企業の経営のあり方や経営方針の分析を行いつつも、あわせてそれを方向づける経営者個人の存在をとらえようとするところにある。ここでは、これまでの分析内容を踏まえつつ、経営者たちがメーカーとしてモノをつくる側の立場であるがゆえにもつ考え方や思いに注目し、メーカーの経営者としての存在の一端をとらえていきたい。

ニットメーカーの経営者の方々に、インタビューさせていただいた際、まず多くの経営者の方々が口にするのは、糸から編地をつくり、それを服にしていくという横編ニット製造の特性である。彼らの語りには、単に横編ニットのものづくりの技術的な特徴を、素人の調査者に伝えようという意図だけでなく、その仕事の領域の広さゆえの面白さと難しさを伝えようという意図をしばしば感じた。以下はK社社長の語りである。

ニットの場合は、面白さであって、大変さであるのは、糸一本からはじまるんだけど、編地の作り方によっては、表情がすぐ変わっちゃう。よくもなるし、あんまり魅力のない商品にもなる。布帛とかカットソーは生地がもうできてますから、それを買ってどう形にするのかというのが仕事ですが、われわれのニットは糸一本からはじまる。だから糸一本から何が想像できますかと言ってもできないでしょ。だから製品になってはじめてわかる。それを十分に作れるという点にニットの面白さがあるんですよね。

横編ニットメーカーの仕事の領域は、テキスタイル製造と衣服製造が重なりあいながら不可分となっているところにある。ニットで服をつくるデザイナーには、布帛（織物）でつくるデザイナーと異なり、テキスタイル製造や縫製工程にも通じていることが求められるという点も、つまりは横編ニット製造の仕事の領域の広さとその領域の一体性からくる特徴なのである。しかし近年では、アパレルメーカーが企画デザイン機能を縮小させたため、ニットメーカーが糸から服をつくる広汎な製造機能に加え、デザイン画も提供するという状況が生まれている。従来であれば、デザイン機能をもつアパレルと、製造機能をもつメーカーの共同開発でものづくりが行われていた領域に、いわば「つくり込みの空白」とでもいうべき状態が生まれており、その空白をメーカーの側がなんとか埋めようとしているという状況であるといえるだろう。

さらに自社ブランド事業を行うことになると、販売や回収、在庫リスクの管理という業務を担わなければならない。このように考えてくると、「本来はつくることに徹したい」（A 社社長）、「餅は餅屋だなというのはいやになるほどわかっている」（K 社社長）といった語りの意味も改めてよく理解できるだろう。一方、今回の調査で唯一自社ブランド事業に絞り込んだ F 社社長の場合のように、「工場を持って最後の顧客まで売りに行くことの難しさ」を感じながらも、自社の商品やそれに込められた「信念」を伝えるためのツールを、「自分で努力して作ってでもやるということが大事」というように、この「空白」を自ら埋めていくリスクをとる覚悟について、強く語る経営者もいる。

いずれにせよ、メーカーにとっては多かれ少なかれ川下分野に食い込んでいかなければならない状況があり、メーカーの経営者は、ものづくりの製造機能にのみ限定されない広い視野を持つことが求められている。そこで最後に、C 社、F 社、J 社の社長の見解を引きながら、ものをつくる側にあるメーカーの経営者が陥りがちな考え方について分析し、中小規模のニットメーカーが自社ブランド事業を手掛けることがなぜ難しいのか、資金やリスクといった問題以外の観点からとらえてみたい。

## （2）自社ブランド事業の困難—「つくる側の論理」の陥穽

C 社社長によれば、自社企画のものづくりは、「中途半端」に行くとどうしても簡単なものをつくらうとして、消費者が欲しているような良いものがないというジレンマがあるという。C 社社長は、「中途半端」になると、しばしば工場をもつメーカーは「つくる方に引っ張られる」と指摘する。また同様に、J 社社長も「やっぱり小売というと、同じものは何枚も売れないんですよ。でもつくるほうは、同じものを何枚も作りたいんですよ。」と語るように、自社ブランド事業で販売分野へアプローチするとき、とくに自社の製品を小売するところまで手掛けようとすると難しくなると指摘する。つまり、つくる側の論理と売る側の論理が利害対立になって

いるので、一つの企業がそれを行おうとすると、十分にそれぞれの立場での機能を果たせなくなるということである。その利害対立を WINWIN の関係にするためには、小売のほうで力をもって、ある程度のロットを生産できるようにしなければならないという。C 社や J 社の社長の見解をふまえるならば、メーカーが自社ブランド事業で小売まで手掛けようとする場合、メーカーであるがゆえの「つくる側の論理」に引っ張られることなく、企画や販売のスタッフをそろえて機能させ、それなりの経済ロットを生産する状態にもっていく必要がある。それは中小企業にとって容易なことではない。こうしたメーカーという立場から出発する中小企業であるがゆえの難しさも、各社が自社ブランド事業の展開に多かれ少なかれ慎重な態度を示した背景にあると思われる。

そうであるとすれば、メーカーはいっそのこと納期、コスト、品質といった製造機能のノウハウだけを強みにして「つくる側の論理」を貫徹させたほうがよいのであろうか。OEM の全盛期はそれでよかったかもしれないが、現実には川下へ守備範囲を広げなければならない状況において、「つくる側の論理」を貫徹させることには問題がある。F 社社長は、しばしばメーカーの経営者たちが、ものづくりに対する思い入れやプライドを語る一方で、実は、実際に経営者や従業員自身が自社の製品を使用していないことがよくあると指摘する。その場合、彼らの思い入れやプライドは、商品というよりは、注文通りの納期・コスト・品質できっちり作れること自体に向けられていることがあるという。F 社社長自身、かつては実際のマーケットを見ず、実際に自社の製品を着てみることもなく、ものづくりの一部しか見ていなかった。つまり、事業所から見たものづくりの価値と、商品としての価値の違いを無視していたというのである。ある時点から F 社社長は自社製品を日常的に身に着けるようになったところ、アパレルから委託されてつくっていた製品に、使用上の様々な問題が見つかってきたという。

デザインを含むトータルなものづくりがメーカーに求められている状況において、自社ブランド事業を展開しようとする場合も、製造機能に特化しようとする場合も、「つくる側の論理」に「引っ張られること」がもたらす陥穽があるといえるだろう。

## 結語

本稿では、国内の横編ニットメーカーが、生産・流通構造が再編される中で、従来の OEM 生産とは異なる新たな業務の領域をどのように模索しているのか、その営みを方向づける経営者の考え方や思いとあわせて、分析を行ってきた。

事例企業の営みから抽出される各メーカーの経営の方向性そのものは、先行研究としてとり



あげた中小企業研究センター編（2003）で指摘されている内容と大きくは変わらない。具体的には、第一に、アパレルメーカーのデザイン機能の低下に伴ってメーカーがデザイン分野へ進出するという方向性であり、すでに現実として、アパレルとニットメーカーの取引関係が OEM から ODM へ大きく変化してきている。第二に、アパレルメーカーの SPA 化に伴う短納期、小ロット生産に対応するという方向性である。第三に、自社ブランド事業による販売分野への進出という方向性である。

しかし、本稿で明らかにしてきたのは、そうした脱 OEM 生産の新たな方向性に可能性を見出しながら、すでにその方向性を試みてきた自社や他社の経験から、その難しさやリスクをも十分に理解しているメーカーの姿である。メーカーがデザイン分野へ進出しなければならない状況は、業界全体におけるものづくりや商品の力が落ちてきている状況でもあり、メーカーにとっても必ずしも喜ばしい状況ではない。SPA 化したアパレルの短納期発注に対応する生産体制づくりは、操業の安定性においてリスクを伴う。自社ブランド事業は、メーカーにとっての念願ではあるが、同時に様々なリスクや困難が伴うため、限定的に活用したほうがよい。こうした慎重な見解をもちながら、粘り強く新たな展開の方向性を見出そうとしている。

従来の生産・流通構造が崩れてきた中で、ニットメーカーが製品の売り先をつくっていくためには、企画・デザインや販売といった領域の空白地帯に立ち入らざるを得ない。しかし、そもそも横編ニットメーカーは、テキスタイル製造と衣服製造の両方を担っており、そのメーカーとしての広い業務領域に加えて、さらにデザインや販売の領域に進出することは容易ではない。

日本の繊維産業における川中と川下のリンク機能の弱さを指摘していた成瀬・立山（2001）は、川中から川下の分業体制における「消費者ニーズへのコネクション機能」、「商品の開発・設計・デザイン機能」、「製造機能」といった重要な諸機能をつなぐはずのアパレルメーカーに対して、「ニーズコネクション機能の企画段階だけを自社内にもち、外部のデザイン機能を使い、製造機能は縫製メーカーや編みたてメーカーに委託しているのが大方の実状であろう」（成瀬・立山, 2001:200）という評価を与えている。本稿で見てきた横編ニット産業の場合、とくにニットメーカーが抱え込む複雑な製造機能を、デザインやニーズとリンクさせていくことが重要であろう。しかし、かつて一定の役割・機能を果たしていたと思われるアパレルも、現在はそれを果たしていない<sup>20</sup>。本稿で見てきたニットメーカーのデザイン分野や販売分野へのアプロー

<sup>20</sup> アパレル企業のほかに、上記のリンク機能を果たす主体として中小企業研究センター編（2003）が言及していたのは、社内にデザイン機能をもつ一部の産地間屋の存在や、産地に支店をおいて地元密着の専門商社となったかつての総合商社である。しかし、今回のニットメーカーに対する調査では、これらの存在の積極的な意義についてはほとんど言及されなかった。その可能性の検討については今後の課題としたい。また国内のアパレル産地において、こうしたリンク機能が働いていると思われるのは、岡山県のジーンズ産地であろう。田中（2010）は、中堅自社ブランドが「商人的リンケージ機能」をもつ主体として、ジーンズ産地において重要な役割を果たしていると指摘している。

チは、川中と川下をつなぐ機能が失われた後の空白を、メーカーが何とか埋めようとしているという試みにほかならない。と同時に、その試みは、上記のような観点から見れば、日本の繊維産業における「構造的な欠陥」(成瀬・立山, 2001:205)のもとで行われていると言わざるをえないだろう。

川中と川下のリンクが付加価値生産能力を高めるという観点からすれば、製造機能を担うニットメーカーとデザイナーとのリンクで生まれるはずの「つくり込みの空間」が手薄になることは、アパレル産業全体として生産的なことではない。C 社社長によれば、近年の SPA 化したアパレルとの取引においては、需要に即応するための小ロット・短納期の発注とそれに合わせたクイック・レスポンスの生産が多くなるが、「クイックの商品は手間をかけられない。後染めなどの二次加工はできない。時間もないから絵を急いで書いて、サンプルをつくってパーツと流してとなる。」と語るように、つくり込みが手薄になる。そのため「SPA の商品はみんな似ている」という状況があるという。その一方で、H 社部長が「ニットをフルに活用してもらえない背景がなくなってきており、メーカーの技術が発揮しにくくなっている」と指摘するように、製造機能とデザイン機能がうまくリンクしていない状況があるのだとすれば、それは高度な消費社会における価値を生み出す場が、失われてしまっているということだろう。

今後、川中から川下における企画・製造・販売等の分業が再構築され、それらを何らかの形でリンクさせる機能をもつ主体が現れるのか、それともニットメーカーがその抱え込んだ製造機能を自らデザインやニーズと結び付けていくような機能を持つようになるのか、いずれが大勢になるかによって、各メーカーのめざすべき方向性が決まってくるのかもしれない。横編ニットメーカーの現在の粘り強い営みからどのような方向性があらわれてくるのか、引き続き注視していきたい。

**付記:** 本稿を作成するにあたっては、2014 年 3 月に実施した経営者の方々へのインタビュー記録を主要なデータとしている。お一人あたりかなりの長い時間を割いていただき、詳細にお話をお伺いさせていただいたことをこの場を借りて心より感謝申し上げます。また、今回は直接の事例やデータとはさせていただいてはいないものの、以前からニットのものづくりや経営、産地の状況等についてご教示くださっていた多くのメーカーや組合の関係者の皆様にも改めてお礼を申し上げます。

なお、本稿は平成 25 年度専修大学研究助成「戦後日本の中小零細工業経営者の人間像に関する社会学的分析」の研究成果の一部である。記して謝意を表す。

## 【参考文献】

- 池田庄治編著 1978『新潟県の地場産業』野島出版.
- 板倉勝高編著 1978『地場産業の町 上』古今書院.
- 伊丹敬之 2001「総論 日本産業の先駆けか、例外か」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 所収.
- センイ・ジャーナル編 1968『福島メリヤス産業史』.
- \_\_\_\_\_ 1996『Gosen dream : 五泉ニット工業協同組合創立 50 周年記念』.
- 高野弘道 2004「変容 福島県 保原町・梁川町におけるニット産業の変容」『福島地理論集』Vol.47-9, 40-43 頁.
- 田中勇実 1983「4 シーズン目を迎えた横編みニットブームの行方 (産地のレポート/山形・福島・新潟産地の現状と課題)」『化繊月報』36(9), 39-46 頁.
- 田中英式 2010「産業集積内ネットワークのメカニズム—岡山ジーンズの産業集積のケース」『組織科学』Vol.43, No4, 73-86 頁.
- 中小企業研究センター編 2003『産地縮小からの反攻—新潟県ニットメーカーの多元・多様な挑戦—』同友館.
- 成瀬由季子・立山聡 2001「内向きの構造、弱いつながり : アパレル産業の構造とつながり」伊丹敬之・伊丹研究室編 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 所収.
- 日本衣料管理協会編 2003『ファッションビジネス論』.
- 日本経済新聞社編 2009『経済・ビジネス基本用語 4000 語辞典』日本経済新聞出版社.
- 日本繊維輸入組合編 2015『日本のアパレル市場と輸入品概況』.
- 原真 1964「山形県村山地方における戦後の毛メリヤス工業の立地要因と発生機構について」『東京学芸大学研究報告』15(9), 1-9 頁.
- 福島県ニット工業組合編 1989『福島ニット 40 年史』.
- 福島県メリヤス振興会編 1969『福島県メリヤス産業発展史』.
- 見田宗介 1996『現代社会の理論—情報化・消費化社会の現在と未来—』岩波新書.
- 山口不二雄 1985「福島横編メリヤス産地の構造」『法政地理』13, 3-34頁.