

21世紀の絹織物業のあり方

—独自性と高付加価値化を目指して—

(財)ファッション産業人材育成機構

IFI 総合研究所 所長 恵美 和昭

はじめに

絹織物の生産は基本的に減少傾向が続いている。養蚕農家数や生糸生産量も激減しており、今後、長期的に考えても、絹織物の需要が大きく増加するとは考え難い。少なくとも絹産業が現状の国内需要に頼る限り、厳しい市場環境が予想される。

21世紀を直前にして、世界の政治、経済、社会は大きな変革のうねりの渦中にあり、あらゆる産業は構造改革を迫られている。繊維産業も例外ではないが、特に絹織物業の場合は、この産業の固有ともいえる産業構造的背景や政治的、文化的背景が存在し、これらが複雑に絡み合って改革を遅らせている。絹織物業者が強く望んでいた生糸一元化輸入制度が撤廃されたにもかかわらず、実態がほとんど変わっていないのを見ても、この業界を変革させることが容易ではないことを示している。

WTO（国際貿易機関）では、2005年には各国間に横たわるあらゆる貿易上の障壁を取り除こうとしている。当然、絹織物の輸入制限も撤廃される。このままでは、絹織物業、産地ともに生き残りは困難だろう。

本稿は、平成10年に財団法人ファッション産業人材育成機構・IFI総合研究所が、繊維産業構造改善事業協会の委託を受けて纏めた、「21世紀の絹織物業のあり方」の概要を述べたものである。

I. 絹織物業の現状

1. 絹織物業の特性

絹織物の生産は減少傾向が続いている。こうした状況のもとで、生産者と流通業者だけでなく、産地そのものが衰退し始めている。現在の問題点が露呈し始めて久しいが、根本的な改善は図られていない。低コスト生産の追求、納期短縮、加工技術の開発、あるいは生産の効率化といった対策ではもはや対応できないよう

に思われる。

こうした対策も重要であるとしても、繊維生産の基本的な構造を転換させなければ、絹織物業だけではなく、日本の繊維産業自体が立ち直れないように思える。まず取り組まなければならないのは、生産・流通体制の再構築である。

これをどのよに実現するかといえば、個別企業のビジネスの変革から始めなければならないだろう。ヒヤリング調査からも、絹織物の生産者は、当面の業績と課題に呪縛されているように思えるが、本当は、戦略的な観点からビジネス転換を余儀なくされているはずである。政策的な支援も、こうした観点から構想されるべきであろう。

絹織物は繊維産業の中でも、特異な製品である。和服という固有の市場を持つ一方で、原料そのものが統制されてきた。また、素材としての絹は高級品であり、劣等財ではない。すなわち、所得の上昇とともに、本来は消費が増加する商品であるはずだ。イタリアのコモのように、高級素材を高級品として市場に供給するためには、いうまでもなく創造と技術が必要である。絹織物は全繊維の中で1%を占めるに過ぎないが、高付加価値が可能なだけにビジネスとしての可能性は大きい。

2. 絹製品について

1996年において絹織物の年間生産額は58,371千㎡、全織物生産高の1%強である(図表1)。絹が全織物に占める構成比は、織物全体の減少にもかかわらず、ここ5年間に顕著な変化は見られず、全織物生産数量の減少にほぼ比例して推移していることになる。

図表1：絹織物の生産量

(単位：千㎡)

	織物生産数量	絹織物生産数量	絹織物/全織物
1992年	5,053,804	76,971	1.52%
1993年	4,333,760	71,364	1.65%
1994年	4,117,494	65,444	1.59%
1995年	3,803,591	59,577	1.57%
1996年	3,665,938	58,371	1.59%

(通産省「繊維月報」より作成)

過去 10 年間の絹織物生産数量の推移をみても、88 年に若干の増加をみたのを除けば、基本的に減少傾向にある。10 年前の 87 年の生産数量を 1 としたとき 96 年の生産数量は 0.57 であり、この 10 年間でおよそ 1/2 まで減少したことになる。

織物業者の数で見ると、12,380 社（1986 年）から 7,950 社（1996 年）までに減少している。いわゆるバブル期には減少の進捗が比較的緩やかであったが、バブルの崩壊以降の落ち込み込みが激しい。1 社あたりの平均生産数量は 91 年に 6.9 6 千 m²まで減少したが、その後若干持ち直し、7.00 m²強のところで落ち着いている。

絹織物を用途の点から見ると、その生産数量のうち 7 割以上が和装に用いられている（図表 2）。日常生活のなかで和服を着用する機会は減っており、ライフスタイルの変容によって絹織物の需要の低落傾向がもたらされていると言われているが、和装市場は決して小さいわけではない。『繊維白書』96 年度版によると、和装の 94 年の市場規模は 1 兆 1948 億円である。これは婦人スカート・ブラウス（1 兆 1171 億円）や紳士背広・ワイシャツ・コート（1 兆 1696 億円）よりも大きいことを示している。

図表 2：絹織物の用途

用途	%
輸出用	5.2
和 装	72.3
洋 装	7.0
洋品雑貨	11.9
装飾用	2.0
夜具・寝具	1.4
工業用	0.1

和装のすべてが絹を原料とするわけではないものの、生産数量では 1% 強程度の絹織物市場に比して、最終製品である和装の市場規模は一概に小さいとはいえない。また近年の浴衣ブームをみれば、単なる伝統衣装としての和服としてよりも、日常着に近い形で和装関係の復活の可能性を示しており、あらたなマーケティングの可能性を示唆している。

和装に次いで高い用途となっているのは、ネクタイ、マフラー・スカーフなどの洋品雑貨である。現時点では絹織物生産数量のほぼ 1 割強にあたり、第 3 位の

洋装用の絹織物を含めると、洋装・洋品雑貨で絹繊維のほぼ2割弱を占めていることになる。

3. 原料価格統制の問題

絹織物業の抱えてきた最大の問題は生糸価格の一元的管理である。これまで生糸の価格に関して国は、養蚕農家、製糸業者保護の立場から多くの規制が行はれてきた。

古くは蚕糸業法、製糸業法に始まり、1951年には繭糸価格安定法が設定された。この法律に基づいて、政府は生糸の標準価格を設定し、政府機関である農畜産業振興事業団が生糸の買い入れ・売り渡しを行うことによって、生糸価格の安定化を目指した。

しかし高度成長の中で生糸の国際競争力が落ちるにつれて、価格の安い輸入生糸が用いられるようになってきた。これに対しても政府は生糸の国内価格を維持するために規制することになった。1974年の繭糸価格安定法の改訂がそれであり、生糸の輸入は農畜産業振興事業団にのみよって行われることが定められた。これによって生糸は、基本的に国家による一元輸入制度のもとにおかれることになったのである。一元輸入制度においては、生糸は事業団が事業団在庫として保持し、価格動向を見ながら生糸を市場に出すことによって、価格の安定化を目指したのである。

生糸の一元輸入制度における問題の一つは、織物業者にとってその原料価格は市場原理に基づかないで決定されているにもかかわらず、最終製品（例えば、ネクタイやマフラーなど）は世界的な市場競争の波の中にさらされているということである。つまり相対的に高価な生糸を用いながら、最終製品においては工業製品ということで自由競争におかれているのである。

当然のことながら、これは、国内産の絹製品は国内外で競争力を失うことを意味していた。1979年には西陣工業組合傘下のネクタイ製造業者12名が国（政府及び農林水産省）を相手取って、国家賠償法に基づく請求を行った、いわゆるネクタイ裁判がある。この裁判で問題となったのは、生糸一元輸入制度によって海外から国際相場での生糸購入ができないことにより、ネクタイ製造業者の営業の自由、ひいては生存権が脅かされているということであった。1989年に最高裁はネクタイ製造業者の主張を退け、絹織物業者にとっては不満の残る判決となった。

図表3：ウルグアイラウンド成立以降の絹に関する動向

1994年12月	ウルグアイラウンド交渉成立、WTO発足へ [生糸に関して] ・WTO農業協定(2000年まで)：規制部分の関税化。 ・関税相当量平成7年度8,004円/kg～平成12年6,978円/ kg [絹糸・絹織物に関して] ・WTO繊維協定：二国間協定による輸入数量制限。 ・10年間でWTOの一般規定に統合。
1995年4月	繭糸価格安定法の改正→生糸一元輸入廃止 ・国家貿易品目として関税化品目とする。 ・一般輸入：生糸を輸入する者は3,910円/ kgを事業団に支払う。他に税関に4,094円/を支払う。 ・実需者輸入：一定量を限度として1 kgにつき3,910円以下を事業団に支払う。関税は不要。(1994年4月より実施) ・事業団による生糸の売買操作業務は継続。
1996年8月	連立与党農林水産調整会議「蚕糸制度の改善について」決定 ・生糸輸入の国境調整措置は2000年まで継続する。 ・生糸の実需者輸入枠は4半期ごとに決定する。(従来1年) ・価格安定制度と、事業団による国産生糸の売買操作業務の廃止。
1996年10月	・蚕糸砂糖価格安定事業団の廃止。 ・業務の農畜産振興事業団への移管。
1997年5月	蚕糸業法、製糸業法の廃止法が成立。 繭糸価格安定法を「生糸の輸入に係る調整とうに法律について」に改正。(1998年4月に施行) ・事業団は生糸の輸入と輸入糸の売渡しができる。 ・一般輸入：生糸を輸入する者は3,910円/ kgを事業団に支払う。他に税関に3,684円/を支払う。 ・実需者輸入：一定量を限度として1 kgにつき3,910円以下を事業団に支払う。

国内での抵抗にも動じなかった国による一元輸入制度を揺り動かしたのは、外圧であった。ウルグアイラウンドで定められた農業分野も含めた非関税障壁撤廃措置によって生糸一元輸入制度は幕を閉じることになる。（図表3）政府は1994年4月に行われたモロッコの閣僚会議で非関税障壁を撤廃し、関税に置き換えることに合意した（施行は1995年4月）。

ウルグアイラウンドで合意された関税化の措置は、「基準年次における国内価格と国際価格との差額の金額を輸入時に関税相当量として徴収」し、関税額を段階的に引き下げていくということであった。しかし、この関税化によっても絹織物業者が抱えていたすべての問題が解決したわけではなかった。この基準年次の3年間は、国内の生糸価格の暴騰している時期にあたったために、関税額が非常に高く設定されることになったのである。それはWTOによって許容されている最高額である1kgあたり約8,000円として設定されたのである。

4. 一元輸入制度解消後の問題

WTOが発足し一元輸入制度が解消された現在においては、絹織物業者が生糸の購入する経路は次の三つのパターンが考えられる。一つは国内品の調達、二番目は実需者輸入枠制度を用いた輸入、三番目が通常の輸入である。二番目の実需者輸入枠制度について言えば、関税化に伴い、設定された価格は国内品に比べても非常に高い数値であった。また国内品だけでは需要が賄えないことから、政府は例外的な措置として、一定数量に限り農畜産業振興事業団へ輸入調整金を支払って輸入を認める制度を導入した。

最近では、国内価格が下落し、ほぼ海外での取り引き価格と変わりがなくなるところで落ち着いてきた（約4000円代）ため、海外からの通常輸入は行われていない。基本的に織物業者にとっては生糸価格が安ければ原料コストが安くつくということで望ましいところではあるが、国産の生糸価格が下がってきたために、海外からの輸入生糸に課せられる輸入調整金が余分であるとの声も聞かれるようになっている。

国による生糸の管理制度は品質面でも問題をもたらした。国産生糸は必ずしも良い品質であるとは限らないということなのである。むしろ、事業団が生糸を買い上げる際には品質検査を行ってきた。しかし、その検査に合格さえすればよいということで、規格最低限度ぎりぎりの品質の生糸を作るというモラルハザードを起こしている業者もいると聞く。事実、織物産地でも「国産生糸は品質が悪い」

という声も聞かれる、こうした生糸のことを指していると考えられる（むしろ、逆の声も多くあることも付言しておかねばならない）。

今後、生糸輸入の自由化が進んでいく中で国産生糸が生き残っていくためには、価格だけではなく、実需者のニーズにあった品質の生糸の生産に取り組む必要がある。

5. 絹織物の生産・流通構造

絹織物業の構造は企業の零細性にあるといわれてきた。平均して一事業所の従業員数は3名程度である。さらに需要の低下とともに企業規模の縮小は進んでいるとみられる。

零細さの背景には生産と流通における複雑な分業体制がある。絹織物の生産には、企画・製紋、原料準備、機準備、製職、仕上げといった多段階の生産工程が必要である。各工程も何人かの専門業者によって分業されている。戦後の需要拡大期に出機として外注依存を高めて、さらに分業を複雑化した。

こうした専門業者による分業体制は伝統的に形成されたものであるが、効率性と多様性という二律背反した絹製品の生産に対する要求を同時に満たす仕組みであった。各専門業者が蓄積する技術をもとに、多品種少量生産しても、全体としての生産規模を達成できるという生産体制であった。

さらに、一社あたりの設備投資コストを低い水準に抑えるとともに、需要変動に対して柔軟に対応するシステムでもある。この分業生産体制を問屋が管理して需給を調整していた。京都室町の例でみるように、問屋が需給のリスクを伝統的には負担していたのである。

流通機構が零細な生産業者のバッファーとなっていたのだが、流通業者の機能低下は従来の生産体制を維持できない状況に追い込んでいる。例えば、西陣の構造を見ると、室町の問屋は別として、流通構造は基本的には産地問屋や買継商からなる。リスク負担をする産地問屋と、リスク負担をしないブローカーである買継商との違いはあるが、いずれも近年その機能の低下がいわれている。それがシステムとしての絹織物生産を衰退させている原因の一つになっている。

長い生産過程における仕掛かりや中間在庫を、誰かが負担しなければならないが、これまでは機屋に代わって産地問屋が通常負担してきた。そこでの金融機能も産地問屋が担ってきた。生糸価格の乱高下や需要の変動のなかで、過剰生産や仮需が発生することもある。しかし、現在は多くの産地問屋がそうしたリスク負

担に耐えられなくなっている。

このシステムのもとでは、過少生産よりも過剰生産をとまなうことが多いが、過剰生産のリスクを負担しない問屋が増加してきたのである。そこで返品や委託販売という形態で機屋がリスクを負担することになってきた。そればかりでなく、問屋は企画機能も失いつつある。機屋に対して正確な市場情報を伝達できない状況も生まれている。最も重要な企画機能を担当する主体が流通構造の崩壊の中で混乱しているのが実情である。そこで問屋が従来の機能を保持している場合もあれば、問屋が機能を失い、機屋が企画機能まで持っている場合もある。

絹織物産業では、システムとして、流通構造を再構築しなければ、競争力のある製品を合理的な価格で供給できない。流通構造の混乱の中では製品価格が上昇するだけでなく、価格に対する不信感を生み出してきた。これは、とりわけ和服の分野で顕著である。

和装小売の場合には、業態も消費者行動の変化に十分対応しているとは思えない。多様な小売業態が存在することは当然であるが、消費者の不信をかうような商取引が、和服の価格に対する信頼感を失わせてきたことは否めない。異常な高価格化戦略とあいまって、むしろ和服に対する需要不振を招いてきた観がある。

ともかく、製品の競争優位性は、生産と流通との業界全体の総合的な経済合理性によって決定される。和服の場合であれば需要の低迷となって現われるが、洋装の場合には海外製品との競争劣位が輸入品を増加させる。

6. 生産・流通構造の問題点

繊維産業に共通しているが、絹織物業においても、取引にともない契約書を交わすケースは非常に少ない。多くは取引伝票のみである。和装の場合も同様であるが、卸・商との関係では契約書も取引伝票もないことが少なくない。

取引形態をみると、絹織物業者は卸・小売に対して返品条件付きの買い取り契約であるが、加工業者に対しては消化仕入れである。百貨店、小売店、量販店の場合は委託契約が多い。返品率は決して低くはない。返品理由は売り方責任の場合品質規格がほとんどであり、買い方責任の場合は市況悪化である。卸・小売や百貨店からの不当返品は増加傾向にある。

値引きについても、織物業者に対する値引きは多くはないものの、中には50%以上値引きを要求する例もある。和装生産者に対して、百貨店などは市況の悪化を理由に値引きを迫っている。歩引きについても、和装ではかなり一般的に行わ

れているようである。和装分野では、納期遅延による取引拒否がみられるが、納期そのものが明確でない企業が多く、一般小売店や卸商の場合はその割合が高い。

絹織物業者に対して卸・小売の半数以上は明確な配送条件と費用負担条件を設定していない。さらに、配送コストも多くは自社が負担しており、必ずしも同様ではないものの、ほとんどの業者は配送コストを転嫁できていない。

決済条件では、一般絹織物業の場合は現金取引が多いが、手形の場合、サイトの多くは210日以上である。他方、和装では圧倒的に手形取引が多い。手形サイトは短く、121日から180日が中心である。一般織物業の売り掛け期間は1カ月未満が多いが、和装ではそれよりも長い。手形サイトも売り掛け期間も延びる傾向がみられるようである。

このように、いわゆる日本的な取引慣行が未だに改善されておらず、一部ではむしろ悪くなっている。契約条件の明確化は取引の基本である。

返品を認める取引システムでは、店舗内であろうと中間在庫であろうと、在庫の量が多くなる。当然、生産量も多くなり販売の消化率は低下する。これは最終的に（返品が存在しない場合と比較して）高い価格という形で消費者が負担することになる。

このシステムは個々のビジネス単位の責任を曖昧にしてリスクを分散する。収益率は低い、生産者の共存を可能とするが、これは需要が拡大する場合にしか機能しない。

個々の企業の競争力が強化されないかぎり、最終製品として良いものができないだろう。曖昧な取引形態と流通構造の問題は、結局は企業間の信頼関係を弱くさせ、絹織物産業のシステム統合度を低下させる。コミュニケーションと情報共有を難しくして、製品の競争力を低下させている。

日本の取引では買い手優位（ヨーロッパでは売り手優位だが）が一般的にみられるが、それは売り手の側の過当競争にある。これは同質的競争、すなわち価格競争の結果でもある。取引企業の規模間格差がこれを強めている。返品をとまなう生産・流通システムは確かに日本の繊維産業の競争力を阻害している。

グローバルな観点からは、取引慣行は政策的に排除されるべきであり、企業もビジネスの基本に戻り、取引慣行の透明度を高める努力をすべきである。安易なビジネススタイルは結局産業の衰退を招くだけである。

Ⅱ．21世紀に向けて絹織物業のあり方

1．中期的見通し

今後の絹産業に対する需要は生糸価格に依存する。織物業者は生糸価格の調整金に対しても不満をもっているが、マクロ的にも需要を低下させる原因となることは否めない。国内製品は国内需要の4分の3を占めているが、国内製品に対して輸入品が価格優位を持つならば、輸入品が国内品に代替して増加するに違いない。

国内生産は国内需要の低下と輸入増加の両方の影響を受けて減少してきた。国内生産の将来を予測するためには国内需要の要因を分析する必要がある。国内需要は和装需要と洋装需要からなる。和装需要と洋装需要を区分した時系列データはないが、小巾織物と広巾織物の需要で対応させるとすれば、小巾織物の需要低下の比率は広巾織物より大きい。和装絹織物の需要の減少が国内絹織物の生産の足を引っ張っているといえる。したがって、和装需要に対する需要の水準がどこまで低下するかが国内需要の水準を決定することになる。

第二次世界大戦後、日本人のライフスタイルは変化してきたが、これが和装に対する需給を減少させてきた。しかし和装用途が大部分を占めている絹織物業としては、和服販売の戦略と生産・流通構造の改革が極めて重要である。

これまでの和装需要の動向は高級品化の方向で進んできた。これは和装が日常衣料からフォーマル・ウエアーへと転換してきたからである。しかし、ライフスタイルの変化にともなう若者の日常着としての着物離れがあるが、成人式、卒業式、結婚式等には、和服を着用することに根強い人気があることに注目すべきである。少子化によって、成人人口が減少することはあるとしても、どのように和装を現代の衣生活文化に定着させるかは、和服の販売方法、価格、製品に大きく依存する。和装に関しては、新しいライフスタイルを提案できるかどうかが今後の課題である。

他方、洋装製品の需要は海外製品に対する競争力により決定される。ネクタイ生産の場合のように、国際商品と国内製品が競争していくためには、原料価格が重要な決定要因となる。

また、この分野では高級品市場の存在に注目すべきである。ここでは途上国との価格競争ではなく、イタリアやフランスなどのブランド・メーカーとのファッション付加価値競争となる。この場合には、製品企画やデザインが競争優位を決定する。後者に対しては、市場ニーズ情報の獲得や迅速な生産体制など生産と流

通の仕組みそのものと関わる産業構造の再構築が必要となる。いうまでもなく、個別企業の経営力の強化も要求される。特徴のある経営資源を社内に蓄積して、差別化された製品を生産する以外には生き残る方法はない。これは和装についても同様である。新しいニーズに対応した生産と流通構造の構築は、21世紀に生き残るためには不可欠な要件である。

2. 絹の特徴と製品開発の方向

絹は昔から高級衣料素材として愛用されてきた。衣料素材として重用視されきた理由は、しばしば指摘されてきたように、着心地の良さ、光沢のある優雅な素材感、柔らかなドレープ性、優れた染色性などによる。多様な素材が開発されてきた現在でも、衣料素材としての絹は最高級品であるというポジションは変わらない。

ハイブリッド・シルクのような新しい素材の開発や野蚕の導入は重要であるが、和装および洋装とも、絹を素材とすることで高い付加価値がえられる製品企画が重要である。消費者に高い満足感を与える商品は、高い価格が設定されるのは当然である。絹を素材として使用した低下各製品の開発は絹のイメージを破壊し、消費者に絹の価格設定に対して信頼感を失わせる恐れがある。

洋装については、輸入品との競合と他の素材との競合がある中で、絹織物の特徴を発揮できる企画が必要であり、絹織物の希少性と、高い価格が許容される製品開発が求められる。絹織物の需要量と生産量の拡大をねらった企画は、結果として必ずしも絹製品の消費量の拡大には結びつかない。絹は高付加価値を訴求すべき素材である。そのためには必要な市場情報、企画とデザイン、生産技術、販売方法、パブリシティの最適の組み合わせを計画しなければならない。

しかし、市場ニーズを的確に把握した商品開発には現状の生産・流通構造では対応できない。流通経路の短縮とともに、生産体制の再構築が必要である。これは問屋などの流通業者を必ずしも排除するものではない。

複雑な利害関係が錯綜する中で、現状の経済環境に適合しない生産・流通体制は競争力を回復することができずに時間をかけて消滅するだけである。和装分野については、小売業態を含めて改善の余地が大きいと考えられる。これまで和服の着用に関するプロモーションは幾度となく繰り返されてきたし、着用についても着易い和服が開発されてきた。和装の小売についていえば、現在のライフスタイルに合った販売方法が必要である。現在はほとんどの呉服店は洋服とは別の

販売のスタイルをとっている。入りにくい店構え、高度な商品知識が必要なかもしれないが店員の過剰サービス、不透明な価格設定、こうした問題を解決しなければ、現在の消費者はつかめないだろう。

現在の衣生活は洋装のライフスタイルが中心であるから、それに合わせた和装の小売業態が開発されるべきである。ふらっと入店して和服をみることのできる店構えにすべきである。洋服と和服を同じ小売店で販売してもよい（百貨店は別として）。そのためには価格設定の方法も見直さねばならないだろう。サプライ・システムが合理化されれば、手ごろな価格で和装を供給できるはずである。

絹製品の用途拡大という観点からは、インテリア、工業資材、医療や健康の分野への多角化が考えられ、実際に商品開発まで進んでいる。こうした分野に既存の企業が参入しようとするれば、企業独自の技術や経営資源の蓄積が必要となる。しかし、零細規模の企業がそうした研究開発を展開することは非常に難しい。これまで述べてきたことと合わせて、企業および産地に対する支援体制が整備されねばならない。

3. 産地基盤と支援体制

多くの産地はすでに産地としての産業集積の一部が崩壊しつつある。必要な業種が集積している場所が「産地」である。産地は製品の多様性と生産の効率性を同時に実現する装置であるから、技術や技能が失われる前に産地全体の問題として対応する必要がある。

後継者のいない企業が、半数に及んでいる現状は技術の継承の点でも深刻である。そこで組織的な人材育成がどうしても必要となる。大学レベルにおける繊維業界の人材育成はほとんどおこなわれていない現状では、産地としての対応が早急に望まれる。ソフトな産地インフラとしての人材の再教育や後継者育成は、零細企業の多い産地では不可欠なのである。

今後、市場ニーズに合わせた生産体制を組み上げるためには、ビジネス・マネジメントの専門家が事業を構築する必要がある。フランスやイタリア、英国、米国などのファッション業界では、そうした人材を大学院（MBA）で育成している。

量的拡大を目指せば良かった経済環境のもとでは、技術的課題に集中すれば企業経営は可能であった。特定市場に目標を絞り、あらゆる経営資源をそこに集中させて事業展開し、ハイ・リターンを得ようとするれば、市場に合わせて製品を絞り込まねばならず、当然リスクも増大する。日本企業全体が当面している問題は

この点にある。

産地として、分業の工程連鎖の中で生産活動を展開する以上、全体の競争優位をいかに高めるかも重要である。その一部は各企業の技術力であり、市場対応力であるが、その核心は人的資源である。産地の企業は共通の人材育成のコストを負担すべきであるし、行政ができることがあるとすれば、人材育成の制度と機関を地元のニーズに合わせてつくりあげることである。

基本的には、産地の企業家が個別利害を乗り越えて協同でソフトなインフラを形成していくことが大切である。具体的には、下記のような地域コミュニティの活性化と人材育成をはかることである。

- ・ 技術、技能、経営などの実務に関する教育と再教育機関の設置
- ・ 大学、研究機関、公設機関などとのネットワークの形成
- ・ クリエーションに関する人材（デザイナーやカラーリストなど）の招請と処遇
- ・ 関連産業の積極的な誘致（大企業でない方がよい）
- ・ 同業種ないしは異業種の研究や交流グループの育成
- ・ ボランティア・グループの育成
- ・ 世界や日本全体を見渡せる人材の招請と育成
- ・ インターネットやパソコン通信のネットワークによるグループ形成
- ・ 地域経済と企業活動を分析できる人材の育成
- ・ 地域コーディネーターの育成
- ・ 文化や芸術活動の支援
- ・ メッセや展示会の開催（当面は展示会への参加支援）
- ・ 自然保護の運動や住環境の整備
- ・ 同業者組合の活性化

これらは地域内でのコミュニケーションを頻繁にして、情報共有の度合いを高めるための仕組みである。人材育成は学校内だけで実施されるわけではない。地元の風土が人材を形成するとともに、外部へ出た優秀な人々のUターンが可能な環境を整備することが重要である。自発的な発展に成功してきた産地は外部に対しても「開かれており」、人材も流入しているはずだ。さらに、こうした産地環境のもとでは新規開業も容易である。それだけ企業家精神を醸成する土壌が形成されることを意味する。

4. ビジネスの再構築とサプライ・チェーン・マネジメント

生産・流通の産業構造を、競争力のある製品作りに適合したものに再編成することが課題であるが、それをどのように実現するかが問題だ。

各生産者は自社の経営資源に適合した事業戦略を立案・実行することが重要であり、独自の技術やマーケットを獲得するための投資を行はねばならない。これは設備投資などと違い、時間がかかるが巨額なコストがかかるわけではない。自社の戦略を構想することは製品の差別化であり、ニッチ市場の発見である。多くの企業は高付加価値化を課題としているが、それを実現する手段が明確ではない。それには得意分野を育成して、そこに資源を投入する以外にはないのである。そのためにはビジネスの専門家、マーケティングの専門家、さらに異業種交流のような新しい次元での技術革新が求められる。各分野で専門性を高めることが現在要求されている。

さまざまな方向に向かった事業構築が個別企業の競争力を高め、集積としての産地の基盤を強化する。産地内部では企業が多様性を持てば持つほど、集積のメリットが発揮される。多様な経営資源の集積が産地の財産である。

現代の産地は原材料や交通の優位性で競争力が決まるわけではない。人的資源によって蓄積され、伝達される経営資源が優位性をきめる。生産と流通の構造変化は容易ではないが、とりわけ既得権のぶつかり合う中では利害関係を解きほぐすことは不可能である。多様な試みの中で、環境に適した合理的な生産・流通構造の形成を探っていくべきである。それが多様な経営資源を生み出すことになる。

各企業の事業再構築が産地の構造を変化させ、流通構造を変化させる。そこでは機能しない制度や構造は消去される。機屋が残り、問屋が消えるというほど単純ではない。機屋も問屋も、生産機能も流通機能も必要な機能に削ぎ落とされるのである。世界中の産地で、そうした産業と集積が外部環境の変化に適合できなかった産地は消滅していく。

絹織物産業として成功するためには、二つの矛盾したようにみえることを同時に実行しなければならない。それは個別企業の独自性の追求であり、個別企業間のコミュニケーションと協力である。同じ方向で競争さえしなければ協力の可能性は高まる。

多くの企業が業績悪化に苦しんでいる現在でも、独自の製品を持っている企業

は余裕がある。独自の自社技術の蓄積とそれに裏打ちされた独自の市場獲得こそが、絹織物産業の目指す方向である。具体的には、事業をビジネスとして強化するための次のような方策が考えられる。

- ・ 経営の確立（経営資源、ヒト、カネ、モノのバランスある活用）
- ・ 長期的観点から経営資源の蓄積（独自技術の開発）
- ・ マーケット・セグメントの定義
- ・ 経営資源の集中的投入（製品の差別化）
- ・ 専門職化の推進と人的資源の高度化
- ・ ビジネスの透明度を高める努力（いわゆる取引慣行の改善や手形サイトの短絡）
- ・ 合理的なリスク負担と管理
- ・ 各種の情報収集能力の向上（異業種交流などへの積極的参加）
- ・ 情報機器の活用と情報化への積極的対応
- ・ 企業としてのメセナ活動と社会的貢献
- ・ 環境に対する配慮

これらはビジネスのグローバル・スタンダード化である。多くの経営者は非常に短期的な視野で事業を営んでいる。余裕がないというのが口実である。しかし、何らかの独自経営資源を保有しないかぎり、決して他企業に対して競争優位は獲得できない。

日本の絹織物産地は、イタリアのコモのように、千人ものデザイン関連業者を抱えて製品を世界に輸出することは当面困難である。コモも歴史の中から生まれたものであり、幾度もの衰退の危機を乗り越えて復活してきたのである。おそらく日本の織物産地も時間をかけた取り組みが必要であろう。

日本の場合、絹織物という高級な商品特性と生産・流通の体制が整合していない。日本の製品は、高いコスト基盤の基で生産する以上、高級化せざるをえない。絹織物産業の生きる道は、高級品化と、ブランド化に適合した生産・流通体制を形成することなのである。