

日本テキスタイルメーカーの海外展開に関する研究

10H3024 金子遼平

序章

本研究では、日本のテキスタイル（生地）業界の中でも衣料用天然繊維を用いて生産を行っているメーカーに着目し、海外アパレルメーカーへのアプローチを成功させ、業績を伸ばしているテキスタイルメーカーが海外展開に際して有する差別化要因を分析する。近年、日本製のテキスタイルへの需要は増加傾向にあり、ラグジュアリーブランドとして有名な CHANEL や GUCCI などは、日本の大企業だけでなく、日本国内ではあまり知られていない中小企業のテキスタイルまで幅広く使用している。実際に、日本製の商品は高品質を意味し、同程度の商品で 10%程度の価格プレミアムを生むと言われている¹。

本研究は、どのような差別化要因を有することで海外アパレルメーカーにとって魅力的な商品を生産することができるのか、そして受注を維持しているのかを明らかにしていくことを目的としている。

執筆動機は、海外のアパレルメーカーが日本のテキスタイルを採用、それによる他ブランドとの差別化を図ろうとする動きが近年活発化しているという現状に興味を持ったこと、それに加えて、テキスタイルメーカーの海外市場での事業展開について述べられている先行研究が見受けられなかったことが主な理由として挙げられる。

第 1 章 繊維業界

まず、第 1 章では主に、繊維業界の構造から本研究において対象とするテキスタイルメーカーについて明らかにしていく。

衣料用天然繊維テキスタイルの生産を中核事業として行っている企業が本研究の対象である。すなわち、麻、綿のように植物を利用したものや絹、羊毛、獣毛など動物を利用したものを天然

¹伊丹敬之(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 出版株式会社, p.54

繊維と定義し、このような繊維を使用して、帽子などの服飾雑貨を含めたファッションとしての衣料のために生産されたテキスタイルを対象とする。

また、繊維業界を①繊維素材業界（川上、すなわち繊維の原料となるものから糸を作り、供給する）②テキスタイル業界（川中、すなわち糸からテキスタイルを生産するのが同業界であり、テキスタイルメーカーと生地卸商から成る）③アパレル・小売業界（川下、すなわち川上と川中を通してできあがったテキスタイルが、アパレルメーカー・小売店に卸され、消費者まで渡る）という、これら 3 つの業界に区分されるが、本研究の対象は、その中のテキスタイル業界に属するテキスタイルメーカーとなっている。

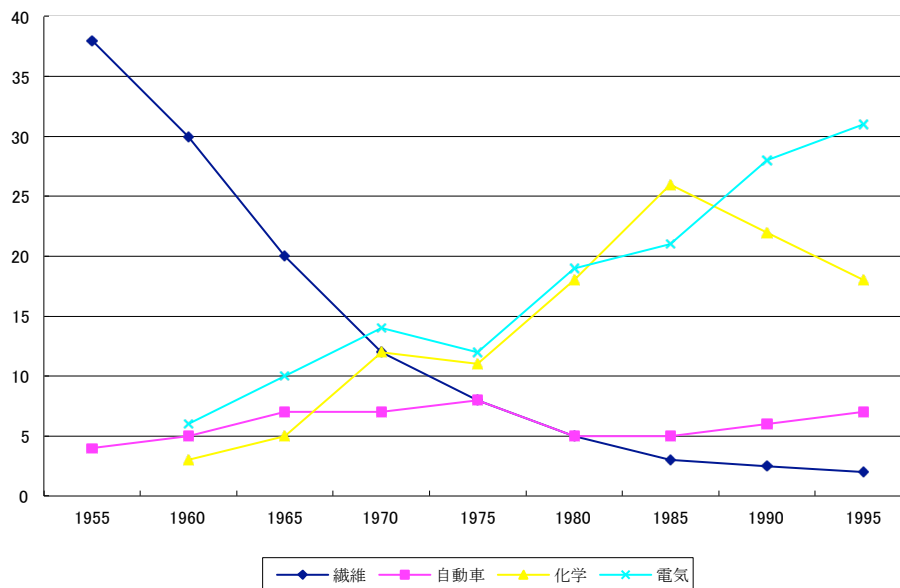
第 2 章 繊維産業の歴史と課題

第 2 章では、高度経済成長期から約 50 年間の繊維産業の歴史に焦点を当て、その中でも天然繊維テキスタイルの国際競争力に関わる課題と長年の政策措置がもたらした課題を明らかにしていく。

図 2-1 は各産業の輸出額構成比を示したものである。これを見ると、戦後、全産業の輸出の 3 分の 1 を占めていた繊維産業が、1995 年には約 3% にまで落ち込んでいることがわかる。

図 1-1 各産業の輸出額構成比

%



原出所：『日本工業年鑑』『繊維統計年報』『機械統計年報』

出所：伊丹敬之(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 出版株式会社，p.31 を参考に筆者作成

日本の繊維産業の中で一番最初に国際競争力を失ったのが天然繊維の分野である。伊丹(2001)は、その理由をアジアの競争力や、生産の海外移転のような外的要因だけではなく、天然繊維から合成繊維への技術革新という内的要因が強かったことだとしている²。合成繊維は高度経済成長期で大幅な成長を遂げ、化学メーカーに近い企業が主導権を握ったことで、日本繊維産業のリーダー企業は川上の原糸メーカーという構造が生まれていった。これにより、テキスタイル業界が育たないという負のシステムを構築した。一方で、アパレルメーカーの主導でサプライチェーンの構築が行われ、原料の供給元と顧客に依存するテキスタイルメーカーの形が形成されてしまった³。

²伊丹敬之(2001)，前掲書，p.12

³ 黒崎宗宏(2000)「SCM 推進が急がれる繊維・アパレル業界」『知的資産創造』，2000年3月号，pp.50-51

また、リーディング産業であった繊維産業をより振興するために数多くの政策がとられた。長年にわたってとられてきた政策措置は数多くあり、輸入規制、産地保護、雇用安定などに代表されるが、産業政策として打ち出したものが結果として、繊維産業全体を保護し、産業発展しようとする意思の欠落、そして、政策依存体質を形成したと高橋（2013）は述べている⁴。

第3章 研究のフレームワーク

ここでは、マーケティングの考え方である基本戦略のうちの差別化戦略と、企画提案力・生産体制を、第4章で事例分析をしていく上でのフレームワークとしてみていく。

本研究では、アジアの廉価な製品と競合する「コストのリーダーシップ戦略」をとった場合、市場のシェアを占めることはほぼ不可能であり、海外のアパレルメーカーが日本の天然繊維テキスタイルメーカーに要求するものは、商品の付加価値を上げるための品質であるという理由から「差別化戦略」をフレームワークに策定する。また、それに伴って第2章の課題から推察し、重要と考えられる「企画提案力」と「生産体制」もフレームワークとして策定する。

そして、上記のフレームワークと第2章における課題を参考に以下のような4つの仮説を立てた。

- (1) コストのリーダーシップ戦略よりも差別化戦略に重点を置く企業が海外アパレルメーカーからの受注を実現し得るか
- (2) 企画提案力が、海外アパレルメーカーからの受注獲得に必要とされる能力となり得るか
- (3) 一貫生産体制をとることが差別化の重要なファクターとなり、海外アパレルメーカーからの受注を実現し得るか
- (4) 政策措置を受けていた企業が自立して、海外展開をしていくことは不可能、もしくは時間がかかるのか

⁴ 高橋啓(2013)「繊維産業政策の変遷—繊維工業から繊維・ファッション産業へ」, 『大原社会問題研究所雑誌』, 2013年2月 No.652号, pp.3-7

第4章 事例分析

第4章では、上述した仮説を検証するため、海外売上比率が20%以上の国内テキスタイルメーカーを対象にインタビュー調査や資料による事例分析を行った結果をまとめた。

1. ニッケ⁵

同社は、ラグジュアリーブランドからファストファッションまで幅広いテキスタイルの提供を行っている。インタビューで得られた内容にも基づいて差別化戦略をまとめると以下のようになる。

- ・100年以上も前のテキスタイルから、現代の創造的なテキスタイルまで幅広く企画提案する能力
- ・ラグジュアリーブランドからファストファッションまで商品提案の幅を広げる一貫生産体制
- ・納期や品質に対して誠実な対応をする「日本的サービス」

2. カイハラ

中小企業でありながら、同社でもラグジュアリーブランドからファストファッションまで幅広いテキスタイルの提供を行っており、デニム国内シェアの約4割を占める。差別化戦略をまとめると以下のようになる。

- ・エンドユーザーの嗜好を読み取るマーケティング力、そして、市場動向を調査した上での企画提案力⁶
- ・ITを使ったデニムの品質管理をする一方で、旧織機を使用したビンテージの生産⁷
- ・デニムでは世界有数の一貫生産体制

⁵ 2013年10月2日に行ったニッケグループ土居頭吾海外営業部長へのインタビュー内容を基にしている

⁶ 日経ビジネス編(2003)「儲けるコツ教えます」,『日経ビジネス』,2003年5月12日号, p.38

⁷ 日経ビジネス編(2000)「小さなトップ企業:カイハラ(デニム生地製造)」,『日経ビジネス』,2000年1月24号, p.69

3. 日本ホームспан⁸

同社の従業員は17名と少ないながら、国内唯一の手織り生産を実現させ、ラグジュアリーブランドとの取引を長年続けている。インタビューで得られた内容にも基づいて差別化戦略をまとめると以下ようになる。

- ・アパレルメーカーの要望に対応するために糸を多く取り揃え、1日3種類のサンプルを作り続ける企画提案力
- ・手織りによるサンプル生産が可能にする迅速な対応力
- ・手織りの風合いを出すため、織機の織るスピードを遅く改良
- ・川中工程の一貫生産体制

第5章 まとめ

これまで述べてきたことと、事例研究から明らかになった各企業の差別化戦略の特徴をまとめると以下ようになる。

- (1) 海外アパレルメーカーは非価格要因を評価していることが事例分析から分かるが、一方で、コストのリーダーシップ戦略を蔑ろにした結果、事業が立ち行かなくなった事例は幾つも存在する。「海外展開」を考えたときには差別化戦略が最も有効な戦略であるが、アパレルメーカーによっては差別化戦略とコストのリーダーシップ戦略を使い分ける集中戦略を取ることが求められるだろう。
- (2) 実際にインタビューを行った2社は自社の企画提案力に誇りを持っていた。企画提案力は、海外アパレルメーカーからの受注獲得に必要な能力とすることができるだろう。
- (3) 一貫生産体制を行うことは、卸を介さないことによるコストの削減や、テキスタイル製造のために必要と感じた糸の生産、工程間の問題解決などのメリットがある。生産体制の整備が責任感を生み、企画提案力を強化する環境となっている。

⁸ 2013年10月21日に行った日本ホームспан営業課菊池久範氏へのインタビュー内容を基にしている

(4) 文献調査では、政策措置の仮説に対して明確な結論を出すことはできなかったが、政策措置よりも為替の流れや他国の台頭といった外部的要因の方が遥かに繊維産業に影響を与えたという内容がインタビュー調査で得られた。

また、事例分析で取り上げた 3 社に共通している点は、企画提案力の観点から「製品自体の差別化」、生産体制の観点から「流通の差別化」が成されているということであった。各テキスタイルメーカー個々としては、ニッケはブランドイメージ、カイハラはテクノロジー、日本ホームスパンはブランドイメージといったように、共通または異なる差別化要因を有することで海外展開を成功させていることがわかった。

今後の課題

本研究では、日本の天然繊維テキスタイルメーカーの課題を考察、海外展開を成功させているテキスタイルメーカーの分析を行ってきたが、海外アパレルメーカー側の分析が欠如していたことが今後の課題である。