

奥山雅之・加藤秀雄・柴田仁夫・
丹下英明編

『繊維・アパレルの集団間・地域間
競争と産地の競争力再生』

文眞堂、2022年刊
268頁、2700円+税

国際ファッション専門職大学
篠原航平

本書は編著者の奥山雅之、加藤秀雄、柴田仁夫、丹下英明を含む、7名の研究者の執筆によるものである。中心のテーマは、1990年代以降の繊維・アパレル産業におけるセミ・マクロ的な競争局面と、それにともなう同産業の構造変化を描くこと（本書、1ページ）である。つまり、取り扱う産業は、川下のアパレル小売産業ではなく、それより上流のアパレル産業（川中）、繊維産業（川上）であり、分析の視点は個別企業（ミクロ）でも日本全体の繊維・アパレル産業（ミクロ）でもなく、産業分類や所属する繊維産地を同じくする企業集団（セミ・マクロ）を切り口とする。これらの企業集団の間で発生する競争は集団間競争と地域間競争に分けて考えられる。前者は、百貨店アパレル業や専門店アパレル業といった産業分類で類似のビジネスモデルを持つ企業集団間の競争であり、後者は遠州別珍・コール天産地や山形横編ニット産地といった企業集団の集積で構成される繊維産地間の競争である。このような集団間競争によって国内の繊維・アパレル産業は1990年代以降どのように推移していったか、またその推移の原因を分析する。

本書は比較的コンパクトな紙幅で中心テーマがまとめられている一方、豊富なデータと分析、それにもとづいた独自の論旨を含む。そのため、学生から研究者・業界関係者まで幅広い読者層に薦めることができる良書である。中でも次の2点は本書の大きな特

徴と考える。1点目は、セミ・マクロレベルでは十分な研究の進んでいない、1990年代以降の繊維・アパレル産業における構造変化を取り扱っている点である。アパレル品の国内市場がピークを迎えた1990年代以降、中でも繊維・アパレル産業ではカネボウの繊維事業撤退（2005年）、アパレル小売産業ではそごうグループの経営破綻（2000年）など有名企業の凋落が続いた2000年代以降、ファッションビジネスは斜陽産業と認識されるようになった。そのような背景の影響が少なくないと思うが、1990年代以降、繊維・アパレル産業における特定の企業集団ではなく、企業集団間の競争を通じた産業の構造変化を俯瞰する研究は十分なされていない。2点目は、執筆陣が約300社の企業訪問によって得た一次データが全編にわたって豊富な点である。

本書の構成は次の通りである。

- 序章 集団間・地域間競争と繊維・アパレル産業——産業の特質と本書の分析視角（奥山雅之）
- 第一部 企画・デザイン機能、製品流通機能をめぐる集団間競争
 - 第1章 アパレル業の競争力低下とOEM・ODM事業——製品企画・生産における集団間競争の下で（加藤秀雄）
 - 第2章 アパレル業の販売チャンネルの変遷——ECで変わる販売チャンネル戦略（柴田仁夫）
 - 第3章 新たな競争局面としてのSDGsへの対応——サステナビリティと競争戦略（柴田仁夫）
- 第二部 生産機能、貿易機能をめぐる集団間・地域間競争
 - 第4章 衣料品生産における地域間競争の構図——国内外をめぐり縫製業の量と質に基づく分業と競争（加藤秀雄）
 - 第5章 日系縫製業者にみる海外生産の変

	化と集団間・地域間競争——中国生産の変化とASEANへの進出（丹下英明）
第6章	生産の海外化にともなう集団間競争と自社工場のジレンマ——海外の縫製・加工工程をめぐる集団間競争と地域間競争（奥山雅之）
第7章	海外分工場の革新の困難性とその克服——地域間分業を行う縫製・加工業に内在する地域間競争（奥山雅之）
第8章	中小テキスタイル業の海外市場開拓にみる地域間競争——企業家活動、マーケティング、生産・開発の変化（丹下英明）
第三部	国内産地の競争力再生
第9章	遠州別珍・コーデュロイ産地の競争力再生——下請産地から企画提案型産地への転換（平井秀樹）
第10章	山形横編ニット産地の競争力再生——企画・デザイン・製品流通機能の包摂（吉原元子）
第11章	郡内織物産地の競争力の再生——資源、制度・組織、企業家活動による高付加価値化（内本博行）
終章	集団間・地域間競争と国内産地の再生——「オルタナティブなネットワーク」構築に向けて（奥山雅之）

序章では、最初に1990年代以降の国内の繊維・アパレル産業の概況を「極端な輸入品依存」、「卸売の急拡大・急縮小」、「最終製品輸出の過少」という3つの大きな変化から説明する。続いて本書の分析視角が提示される。すなわち、セミ・マクロ的視点で企業集団が成長市場であるグローバル市場に目を向けなかった理由を解明するという課題が提示され、その分析視角として企業集団が単位となるセミ・マクロ的な視点で、集団間競争と地域間競争を分析することが提示される。

第一部は、第1章～第3章で構成され、

国内の集団間競争に関して書かれている。

第1章では、バブル経済の崩壊を1つの契機に、アパレル業が商社などによるOEM¹⁾、ODM²⁾に依存したことが、今日の苦境の一端につながっていることが述べられる。アパレル業は本来のコア機能ともいえる製品企画、製品生産能力を手放した一方で、その機能を補完した商社などがモノづくりにおけるハブとなり、結果として小売業などの競合が力をつけることにつながった。

第2章では、国内のアパレル業にとってECが重要な販売チャネルの1つとなっていることが述べられる。オムニチャンネル³⁾やD2C⁴⁾といったECにおける昨今の潮流とともに、ファーストリテイリングをはじめとする5社の事例が全体売上とEC化率の資料とともに提示されている。

第3章では、国内の繊維・アパレル産業における、SDGs、中でも「人権」と「環境」を中心に、それらへの対応が述べられる。ファーストリテイリングをはじめとする7社の事例が示され、最後にアパレル業でのSDGsへの取り組みが海外に対して遅れた理由が3点考察されている。1点目は、ターゲット顧客である国内消費者のSDGsに対する意識が海外に比べ低かったこと、2点目は、法制上の上場企業の情報開示レベルの差異とトレーサビリティに対する意識の違い、3点目は、安価な衣料品を肯定しながら、環境面ではこれを否定するZ世代などの消費者ニーズを取り違えた点である。

第二部は、第4章～第8章で構成され、国内の縫製・加工業、テキスタイル業の集団間競争、国内と海外の地域間競争に関して書かれている。

第4章では、国内の縫製業における、全国化と海外化という2つの地域間競争に関して19社の縫製業の調査にもとづいて述べられている。全国化の流れにおける地域間競争は「量（生産ロット、生産量規模）」と「質」の2点、海外化の流れにおける地域間競争

は「人的資源」と「生産技術」の2点に着目して分析される。全国化の流れにおける地域間競争は、1970年代前半から80年代にかけて、地方圏と大都市圏での分業体制から、地方圏のみに移行していった。バブル経済の崩壊とともに本格化した海外生産は、当初は国内との分業体制にあったが、90年代後半以降は海外中心に移行していった。

第5章では、中国を中心としたアジアに進出した国内縫製業の進出先における集団間競争と地域間競争に関して述べられている。中国及びASEANで事業展開する4社の国内縫製業の調査により、中国において彼らを苦しめているのは、人件費の上昇、人材確保の困難、そして現地資本工場との集団間競争であることがわかる。ASEANにおいては、中国拠点とASEAN拠点で分業関係を築く一方で、生産コストの面で、中国拠点との地域間競争、現地資本工場との集団間競争にあることがわかる。

第6章と第7章では、海外に進出した縫製・加工工程を行う自社工場の集団間競争と地域間競争について述べられている。1990年代から中国をはじめとする東アジアは日本の繊維・アパレル産業の縫製・加工工程で存在感を見せ始め、今や主役ともいえる役割を担っている。そのような状況下で、アパレル業、商社（総合商社・専門商社）、原糸メーカー系、そして縫製・加工業は1990年前後から縫製・加工工程を行う自社工場を設けて進出するが、その後多くの企業が現地資本工場との競争によりスクラップ・アンド・ビルドや集約、さらには撤退に追い込まれている。その原因をアパレル業、商社（総合商社・専門商社）、原糸メーカー系に関しては、5つの「自社工場のジレンマ」に分類し、業態における発生の度合いを提示する（第6章）。縫製・加工業に関しては、2つの「革新の難しさ」という観点から説明し、革新の阻害要因を克服した4社の事例からそれぞれのマネジメントのパターンを提示する。

第8章は、中小テキスタイル業が海外企業との地域間競争にどのようにして打ち勝っていったのか、3社の事例から分析する。その要因は感性を重視した製品の投入と経営者らがみずから自社製品の良さを伝えること、と分析される。

第三部は、第9章～第11章で構成され、疲弊した国内産地の中から、競争力を再生させた3つの事例を紹介する。

第9章は、別珍・コーデュロイの産地である静岡県の遠州産地の事例である。下請産地から、合同展のジャパンクリエーションとMILANO UNICA（ミラノ・ウニカ）への出展、変形コーデュロイのsolbreveco、BECCOの開発を経て、競争力再生を目指している状況が述べられている。

第10章は、新潟県と並びニット産地として知られる山形横編ニット産地の事例である。ニットは経編と緯編に大別され、緯編はさらに丸編と横編に分けられる。本章で取り扱う横編とはセーター類を編む手法であり、山形横編ニット産地はセーター類製造業のニッターの集積地である。ここでは、OEM取引から自社製品開発に軸足を移し、販路開拓に成功した3社の事例が書かれている。

第11章は、山梨県の郡内織物産地における競争力再生の事例である。家業を承継した二代目、三代目と外部者＝よそ者を競争力再生のための変革の担い手として、産学連携「フジヤマテキスタイルプロジェクト」、同業種連携「ヤマナシハタオリトラベル」、地域おこし組織「ハタオリマチのハタ印」というイベントを起爆剤にした再生の軌跡が書かれている。

終章では、これまでの総括とともに、国内産地の再生に向けた提言が示される。それは、商社などが構築したグローバルな大量生産中心のネットワークではなく、オルタナティブ（代替的）な生地と縫製の生産ネットワークの構築である。そのための手段は2つある。1つ目は、OEM・ODM取引秩序の活用である。

今までのような OEM・ODM による低付加価値な下請けではなく、国内産地が企画・デザイン機能や生産管理機能を主体的に獲得することによって生まれる高付加価値なものである。2つ目は、SPA という垂直的統合モデルの援用である。すなわち、国内産地が自社製品の企画・開発から生産、流通までのネットワークを備えることである。ただこのオルタナティブな生地と縫製の生産ネットワーク構築は、ニッターと比較すると織物業にとっては大きな課題となる。なぜなら、織物業は最終製品の製造機能を持たないからである。この解決のための手段の1つとして、商社などが介入することなく縫製・加工業と織物業が結びつく「縫織連携」が提示される。付加価値獲得のための機能の引き寄せはリスクをとまうが、将来にわたって持続的な発展を目指すためにもオルタナティブな生地と縫製の生産ネットワーク構築が提言される。

本書は分析視角、専門が異なる7名の執筆者により、1990年代以降の繊維・アパレル産業の競争局面と構造変化が、さまざまなセミ・マクロ的企業集団の取り組みを切り口として書かれた労作である。中でも編著者として序章、第6章、第7章、終章を執筆した奥山の、海外進出した縫製・加工業の「自社工場のジレンマ」と「革新の難しさ」からの分析(第6章、第7章)と、オルタナティブな生産ネットワーク構築の提言(終章)という論考は示唆に富む。

最後に補足されると良いと考えた点に関して述べたい。第2章の後半で新しい販売チャネルとしてECが取り上げられるが、次のような視点も考えられるのではないだろうか。たとえば、ファーストリテイリングの箇所では、物流・ロジスティクス面での改革が書かれているが、同社のEC売上高を支える要素は、同章でも触れられているオムニチャネルを実現するためのユニクロアプリなど、他にもあるのではないか。第8章に関しては、中小テキスタイル業が海外企業への販路開拓

を実現した要因を3社の事例で分析しているが、大変興味深い内容であったので、より多くの事例を知りたいと感じた。また、リソースの乏しい中小テキスタイル業が海外販売する場合、代金回収や輸出業務、外国語対応、そしてエージェントへの仲介として商社が介入するケースが多いが、商社との関係についても読者の参考になるのではないだろうか。第9章～第11章からなる国内産地の競争力再生を述べた第三部については、紹介された3つの産地以外にも、日本最大の繊維産地である毛織物の尾州産地や化合織の北陸産地、そして終章のオルタナティブな生地と縫製の生産ネットワーク構築の箇所でも少し言及されている播州産地なども良い参考事例になるだろう。

以上、本書の概要と特徴及び評者からの要望を書かせてもらった。繰り返しになるが、本書は繊維・アパレル産業に興味のある学生から、研究領域とする研究者、業界従事者まで幅広い読者層に薦めることができる良書であることは間違いない。苦境にある日本の繊維・アパレル産業であるが、本書に示される成功例や終章の国内産地の再生に向けた提言が、産業の維持と発展につながることを信じている。

〈注〉

- 1) Original Equipment Manufacturing (Manufacturer)。委託者に代わって製品を生産すること、またはそのメーカー。
- 2) Original Design Manufacturing (Manufacturer)。委託者に代わって製品の企画から生産までを行うこと、またはそのメーカー。
- 3) 企業が実店舗、ECサイト、SNS、カタログ販売など、提供するさまざまな販売チャネルをシームレスにつなぐことで、消費者は販売チャネルの違いを意識せず、商品を購入したりサービスを受けたりできること。
- 4) Direct to Consumer。メーカーが自社の

EC サイトなどによって、商品を直接消費者に販売すること。

菅付雅信著

『不易と流行のあいだ——ファッションが示す時代精神の読み方』

平凡社、2022 年刊
248 頁、1,600 円+税

国際ファッション専門職大学
高橋幸治

本書は株式会社ゲーテンベルクオーケストラ代表取締役で編集者の菅付雅信が、株式会社 INFAS パブリケーションズが発行・運営するファッションの総合メディア『WWD JAPAN』（タブロイドサイズの週刊紙とウェブ版からなる）に、2020 年 5 月から翌年 6 月末までの 1 年 2 カ月にわたって連載した 26 本の記事に加筆修正を施してまとめたものである。著者はこれまで「composite」（報雅堂）、「Invitation」（ぴあ）、「LIBERTINES MAGAZINE」（太田出版）といった个性的かつ先鋭的なカルチャー誌／ライフスタイル誌の創刊編集長を務め、『はじめての編集』（2012 年、アルテスパブリッシング）、『物欲なき世界』（2015 年、平凡社）、『動物と機械から離れて——AI が変える世界と人間の未来』（2019 年、新潮社）などの著書を上梓、下北沢の書店「B&B」では毎年「編集スパルタ塾」を主宰し、2022 年 4 月からは東北芸術工科大学基盤教育研究センターの教授に着任している。その多岐にわたる活動を詳細に記述しているとそれだけで相当な字数を費やしてしまうため、プロフィールはこのあたりにしておくが、いわゆる黒子的、裏方的な編集者のイメージとはまったく異なる稀代のスーパーエディターと言えるだろう。

「編集」の定義は人によってまちまちであり、出版社や編集部によってもその職務の内

容に相当のばらつきがあったりするが、基本的に編集者とは時代の目利きである。優れた編集者は目には見えない時代の空気を敏感に察知し、そこに感応している人々を集め、今まさに顕在しつつある事象をテーマとして選択し、最適な方法と手段によって公衆にメッセージを投げかける（= publishing）。ヒットを飛ばす編集者、あるいは、話題作を手がける編集者は、本人が自覚しているか否かにかかわらず、ほぼ間違いなく独自の嗅覚で時代の潮流を確実に感得している。

しかし、編集者はアーティストでもクリエイターでもないから、基本的に自分で作品を創造したりはしない。では、自著を何冊も執筆している菅付はどうなんだと問われるかもしれないが、前著『動物と機械から離れて——AI が変える世界と人間の未来』は、人工知能の開発・応用にかかわる研究者、IT 起業家、はては未来の人間像や世界像を論ずる思想家など、50 人以上の専門家たちへのインタビューを土台として成り立っている。菅付はそれらのトピックを整理し、関連づけ、対比させ、ともすると無軌道に散逸しがちな問題系からいくつかの重要な視点と観点を導き出す。つまり、同書は著者の主張を展開するための著述ではなく、論点を立体的に視覚化するために、極めて「編集的」に構成されている。今回ここで紹介する『不易と流行のあいだ——ファッションが示す時代精神の読み方』も同様に、ファッションを軸として書かれた多彩なテーマの記事群が有機的な連関を生み出し、ファッションという曖昧模糊とした流行や表現のかたちが時代の気分とどう交差しているのかを、ときには巨視的な視座でもって、ときには微視的な見地に立って、「編集的」に俯瞰した書籍であると言っている。

ここで、ひとまず目次を確認しておこう。「まえがき」と「あとがき」の間に 26 本の記事が連載時の掲載順にフラットに並んでおり、書籍化にあたって新たに語り起こした「対