

# 現代経済事情Ⅲ 世界経済と中小企業



第9回

2008年6月6日

高田好章



今日の富士山



今週の田畑の育ち(神奈川県平塚市付近)





今週の田畑の育ち(滋賀県守山市付近)



車窓：長良川





大阪・道頓堀



大阪・道頓堀

今週のテーマ



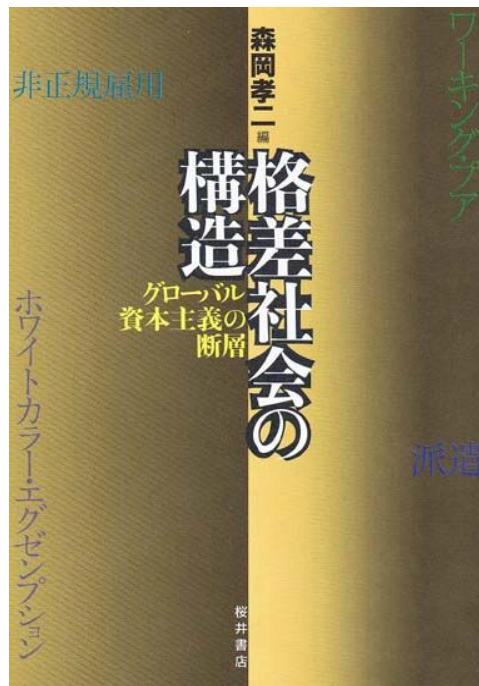
繊維産業の未来を描く



# テキスト

## 第7章 繊維産業のグローバル化とユニクロ経営

小野 満



森岡孝二編著

『格差社会の構造

ーグローバル資本主義の断層』

桜井書店、2007年9月刊

## 衣料品の消費額



日本国内の年間一人当たり  
消費支出金額のうち物販関連(2004年)

全体	608、100円
食料品	243、070円
衣料品	86、715円

百貨店売上高 8兆8536億円  
4兆4600億円: 50. 4%

スーパー売上高 12兆6137億円  
2兆2230億円: 17. 6%

## 構造的不況



日本の繊維産業：構造的不況

衣類・二次製品の消費額

5兆7340億円

輸入：2兆5770億円

輸入浸透率

（最終消費に占める輸入の比率）

44.9%

毎年増加



表 7-1 わが国繊維品貿易額の推移

(単位：百万ドル)

年	繊維品輸出			繊維品輸入			繊維品貿易収支	
	繊維原料	繊維製品	合計	繊維原料	繊維製品	合計	全繊維	製品ベース
1955	8	741	749	586	14	600	149	727
1960	29	1,194	1,223	762	19	781	442	1,175
1965	155	1,427	1,582	847	57	904	678	1,370
1970	201	2,207	2,408	963	314	1,277	1,131	1,893
1973	459	2,820	3,279	2,187	1,715	3,902	-623	1,105
1975	466	3,253	3,719	1,524	1,310	2,834	885	1,943
1979	561	4,347	4,908	2,449	3,832	6,281	-1,373	515
1980	702	5,594	6,296	2,393	3,180	5,573	723	2,414
1985	635	5,628	6,263	2,155	3,886	6,041	222	1,742
1986	695	6,178	6,873	1,863	5,027	6,890	-17	1,151
1987	708	6,209	6,917	2,702	7,624	10,326	-3,409	-1,415
1990	838	6,357	7,195	2,643	12,804	15,447	-8,252	-6,447
1995	1,298	7,645	8,943	1,795	24,537	26,332	-17,389	-16,892
2000	1,036	7,452	8,488	961	24,524	25,484	-16,997	-17,072
2004	1,008	7,608	8,616	774	27,098	27,872	-19,256	-19,490

(出所) 財務省『外国貿易概況』各年版。

## アパレル(衣料品)の輸出入



日本： 輸入 2兆2459億円

82.3% 中国から

輸出 657億円 : 輸入の2.9%

イタリア： 輸出が輸入の2倍

ドイツ、フランス：輸出が輸入の40%超

アメリカ： 8%

先進国のなかでは日本の輸入依存度が  
極めて高い

繊維産業におけグローバル化は  
輸入一辺倒のグローバル化

## 海外生産へ



### 1970年代前半

アパレルの海外生産・開発輸入  
相手先：韓国、台湾、香港、タイ  
技術格差の縮小

### 1986年以降

プラザ合意：急激な円高  
アパレル輸入の急速な増加  
輸入先：東南アジアから中国  
IT技術の発達による技術移転の急速化



ユニクロ



繊維産業の中での高収益をあげている

ユニクロ

ファーストリテイリング株式会社

快進撃

GAP

製造小売業 (SPA: **S**peciality store retailer  
of **P**rivate label **A**pparel)



ユニクロ

表 7-2 ファーストリテイリング  
の業績 (単位：億円)

決算期	売上高	経常利益
1993年 8 月	250	21
1994年 8 月	333	27
1995年 8 月	487	45
1996年 8 月	600	46
1997年 8 月	750	55
1998年 8 月	831	63
1999年 8 月	1,111	142
2000年 8 月	2,290	605
2001年 8 月	4,186	1,032
2002年 8 月	3,442	511
2003年 8 月	3,098	416
2004年 8 月	3,400	642
2005年 8 月	3,840	586
2006年 8 月	4,488	731

(出所) ファーストステイリング(株)ホームページによる。

(注) 2002年 8 月期以後は連結決算, それまでは単独決算。





## ユニクロ経営の成功の秘密

中国で生産、低賃金利用 : 他の企業も同じ  
中国の賃金 日本の10分の1、20分の1

従来の繊維業界にない新しい生産・流通システムをつくりあげた

中国における協力工場（パートナー工場）  
への技術指導 「匠チーム」

## ユニクロ経営の成功の秘密



### 「匠チーム」

染色、紡績、編たて、縫製、工場管理 :  
日本人のベテラン技術者集団

上海事務所、広州事務所に常駐

技術指導と品質チェック

パートナー工場の業務改善

労働者を単に安く働かせるだけでなく、  
より効率的に働かせること

## 少品種大量生産へ



衣服:

もともと多品種生産

少品種で大量の製品を低コストで生産

衣服も部品の組み合わせ:

糸、生地、柄、色、サイズ

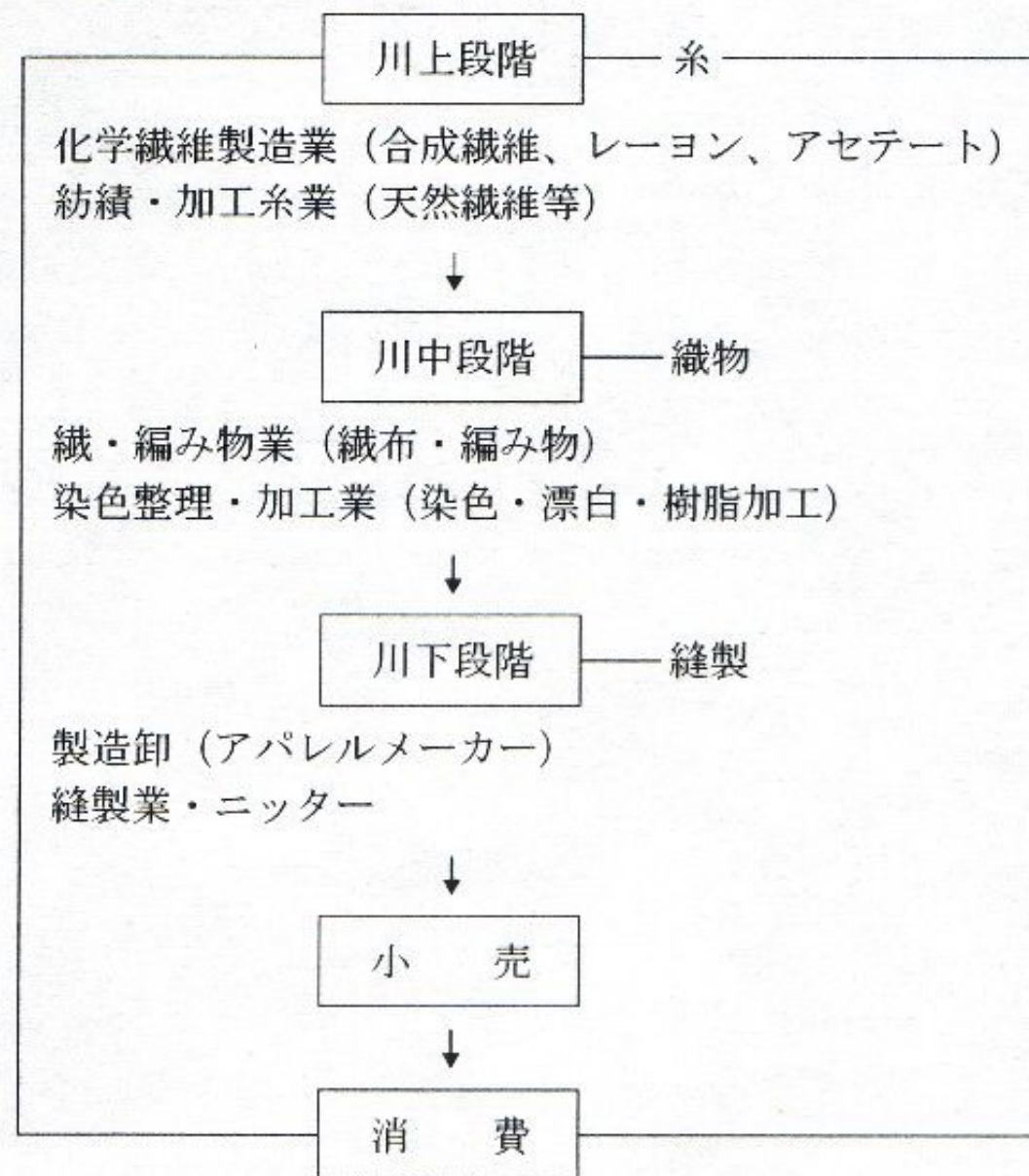
販売から生産まで一貫した製造小売業

流通コスト、売れ残りリスクの圧縮

ユニクロ:コストダウンの成功



図表 8 繊維産業の構造



## 業界マップ

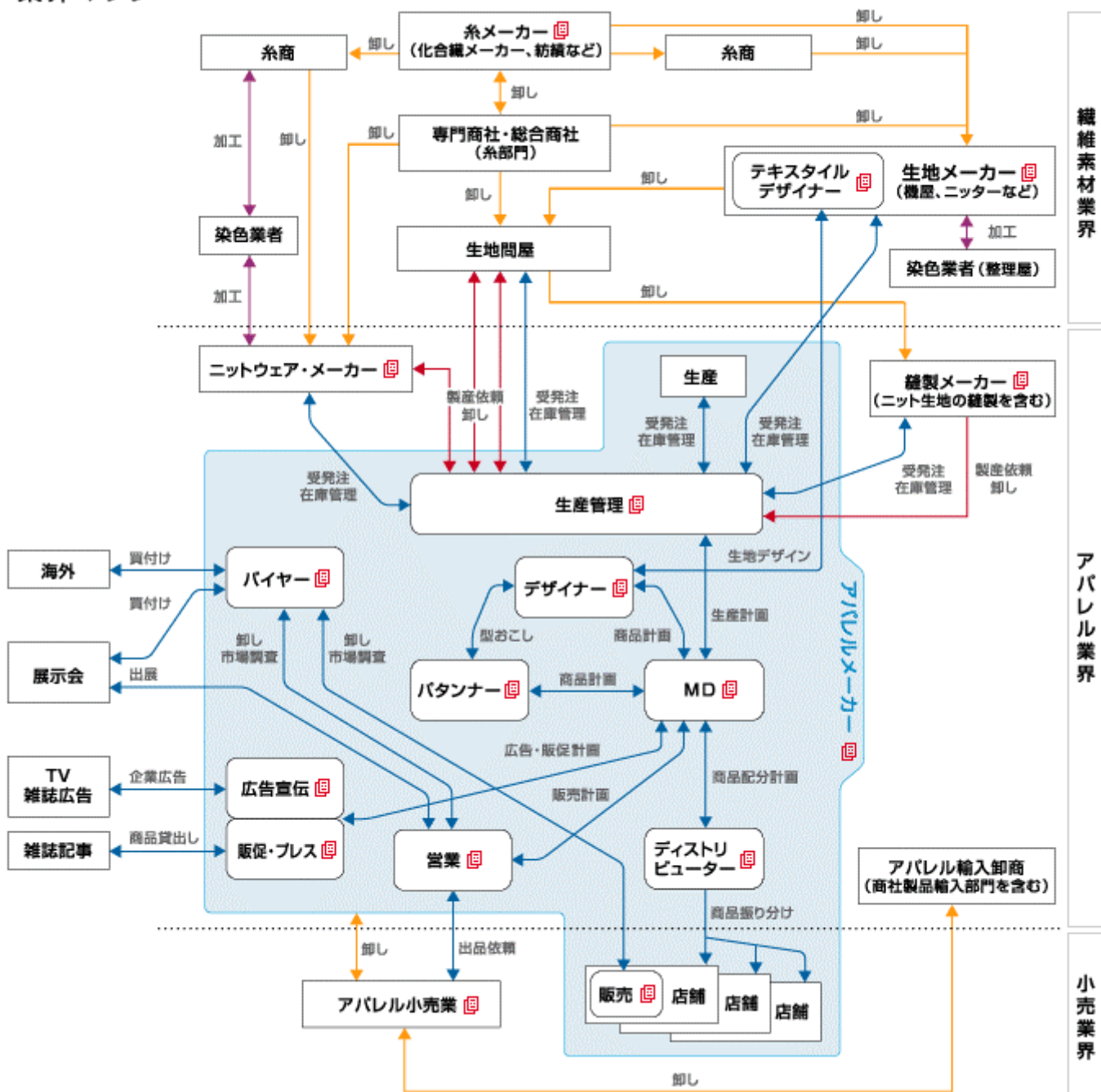
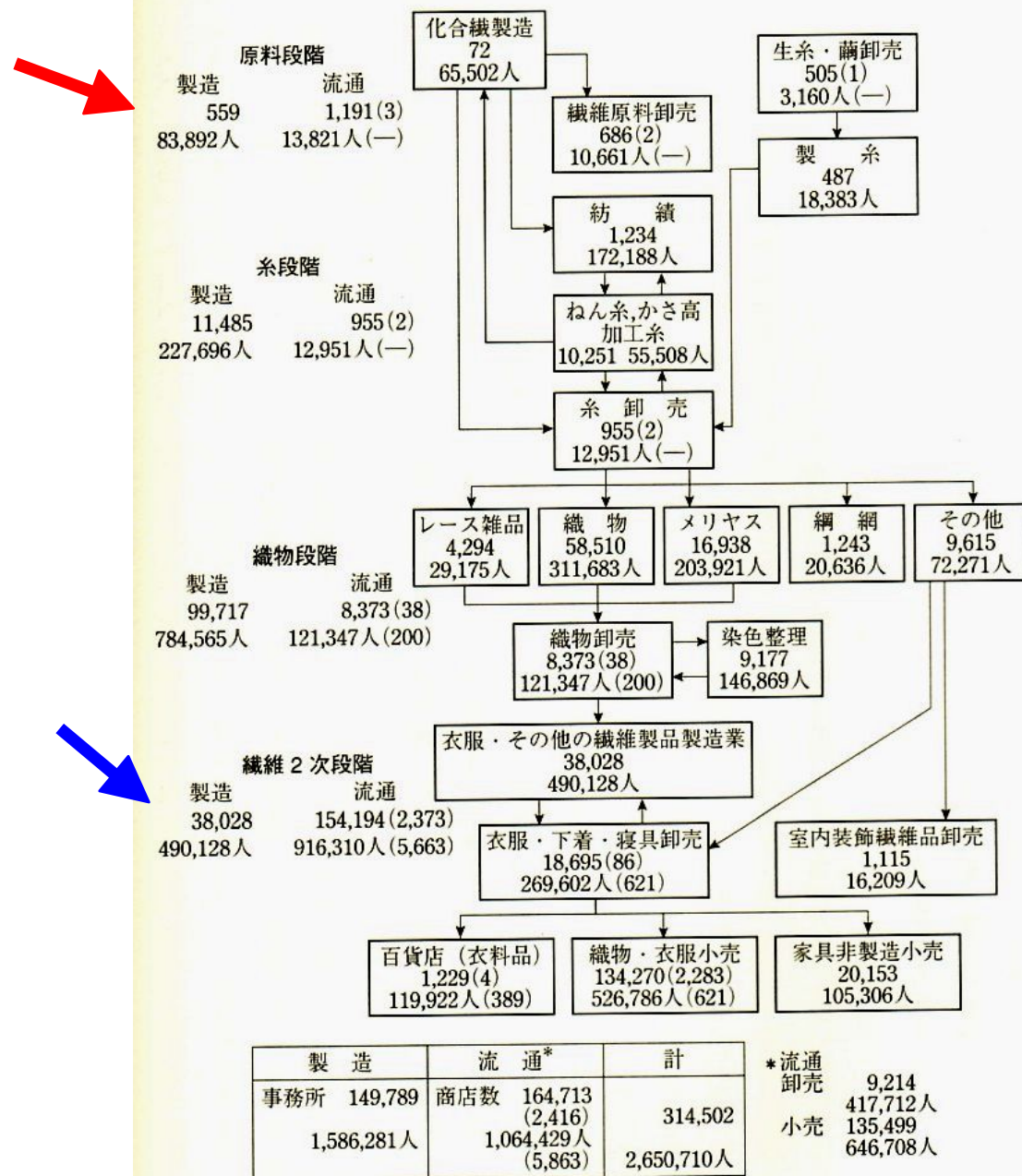


図 7-1 繊維各段階別事業所数と従業員数



(出所) 1974 年工業統計, 1974 年商業統計(速報) による。

(注) ( ) 内は沖縄分。



# 日本の繊維産業の生産システムの特徴

## 1) 多段階分断構造 :

川上・川中・川下

それぞれが個別の企業が担当  
市場で結びつき

## 2) 川上 : 少数の大企業

川中・川下 : 膨大な中小企業の存在

## 3) 川中・川下の中小零細企業

商品企画機能、原料仕入機能、  
製品販売機能 を保有しない  
単純な生産機能のみ遂行



## 流通システムの問題点

リスク分散構造 長く複雑

業者間でリスクの押し付け合い構造

実需と結びつかない仮需を発生

相場 投機的利潤優先経営

契約の詳細が不明確

商品が売れるまで返品の可能性

最終的な販売責任のあいまいさ



生産が計画的に行なわれることが難しい

消費者の意向が個々の生産者に届きにくい

## 百貨店の仕入

### 委託仕入れ:

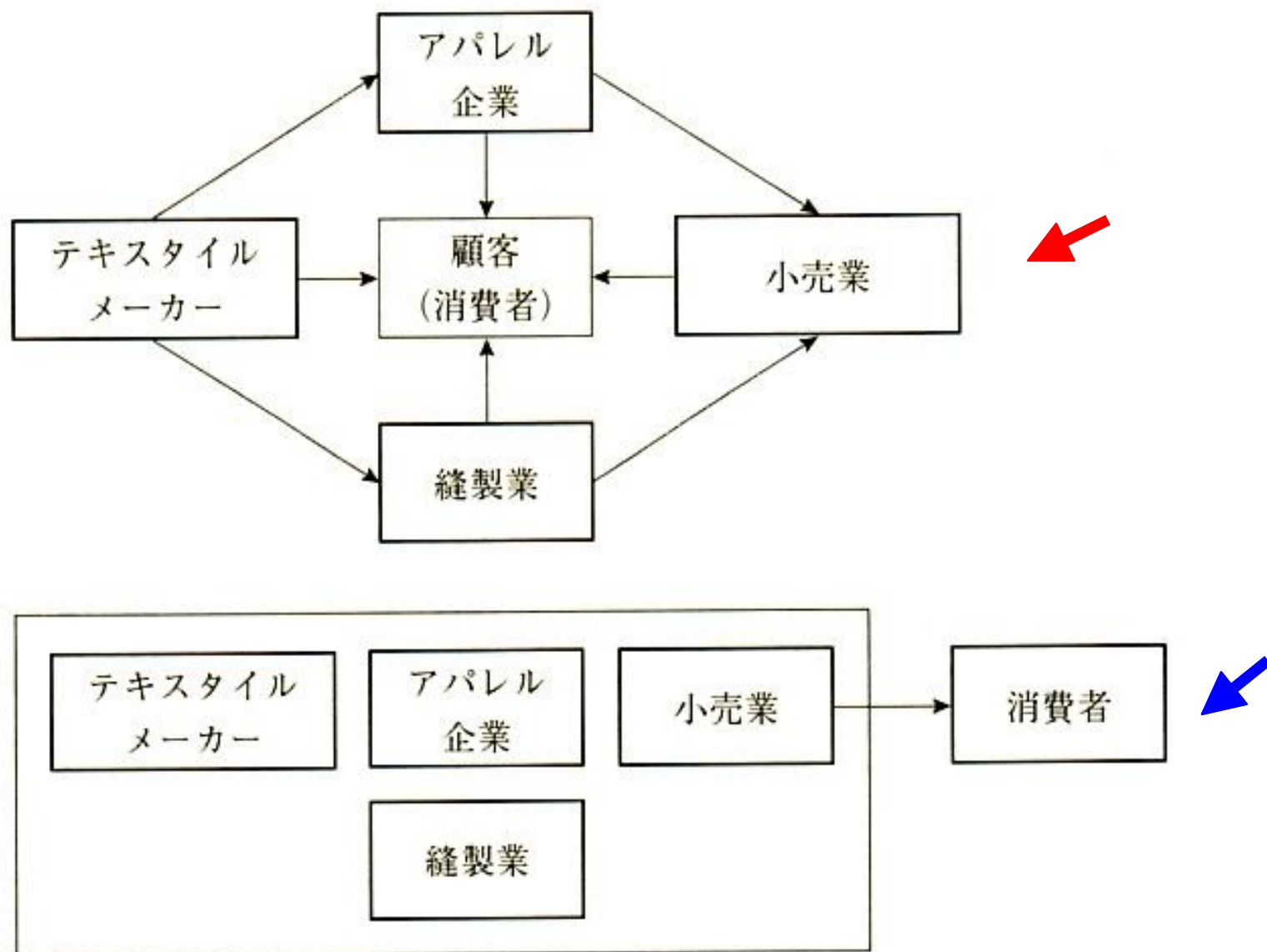
一定期間中に販売を委託される  
見切り値下げはメーカー持ち  
売れ残りも納入メーカー引き取り  
販売スタッフまで面倒をみる  
派遣店員付委託仕入れ



### 売上げ仕入:

派遣店員を置き、全て納入メーカーがみる  
「ハコ売場」  
ショップ形式 = 場所貸し

図 7-2





## 大量販売



「フリース」：普通は1万円前後  
大量生産して 1980円で提供  
爆発的に売れた

一定の評価のあるものを大量生産して安く提供する

不況の時代に適合したファッション

消費者の意向をくみ上げたものを  
大量生産して安く提供するというビジネスモデル  
そのまま「ユニクロ」というブランドになっている

## ユニクロ・ブランド



出来るだけ他の人と違う個性的な服装をして  
目立ちたい

同じものを身に付けることが嫌われる衣料品  
でなぜこのような大量販売が可能になったか

世の中の流行の範囲の中で行動して  
恥をかきたくない、けなされたくない  
「原宿」から発信した宣伝力

単なる安物ではない それなりのものがそれ  
なりに安い みんなが「ユニクロ」を着てい  
ても恥ずかしくない

## ユニクロの模索



- ・社長交代：創業者に戻る
- ・フリースの次？ 失速予測
- ・食品への進出・1年で撤退
- ・靴：ワンゾーン 同じビジネスモデル？
- ・海外店舗展開 イギリス・アメリカ・韓国・中国
- ・内外のブランド買収
- ・ストアブランドに ⇔ しまむら
- ・2010年に売上げ1兆円目標

## 発展途上国と先進国との競争の形態



### 1) 価格競争

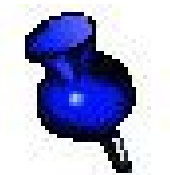
### 2) 供給スピードの競争

少量多品種、変化の激しい商品  
コンビニ的な競争

### 3) 商品の品質を競う競争

高級な製品をつくることではない  
機能面での技術的格差は無い  
ファッション面、デザイン面での格差





## ファッション性

デザイン力： デザイン力を生産企業と  
結びつけるクリエイション能力が重要

クリエイション： 素材から製品に至る創造性  
あふれるデザインを生み出す能力  
実際にそれを製品化する能力

## 日本とイタリア



日本:

- 1) 小売業者に、クリエイションの目を見抜く  
バイヤーの存在 その人材が少ない
- 2) 中小のアパレルメーカー:  
アパレルメーカーの多くが下請企業  
デザイナーのパートナーとなりにくい
- 3) デザイナーとバイヤーを結ぶ独立した  
エージェント、ファクタリング会社が存在しない

イタリア: 価格に見合う品質、デザインの  
よさが世界市場で評価されている

## 着心地



日本：飾ったときには世界で一番美しい

イタリア：着心地重視、着心地のための  
試着モデルまでおいている

布の風合いや着心地など五感に訴える内容  
が最も大切

モデリスタ：デザイナーのセンスを活かしなが  
ら着心地がよく、かつつくりやすい衣服を  
設計する どの生地を使って、どの工場  
で、どう熟練工を配して縫うかなどの設計

これからの繊維産業：



ロングテール理論：

80対20の法則：

20%のアイテムに80%の売上

「死に筋」商品を活かす方法

ネット・ショッピング

縦のネットワーク

IT化

SCM： Supply Chain Management

情報の共有化がどこまでできるか





coromo.com

今週のテーマ



繊維産業の未来を描く

終わり



## 今週の元気な企業と人



ロール研磨(千葉県習志野市)

Fole 2008-06

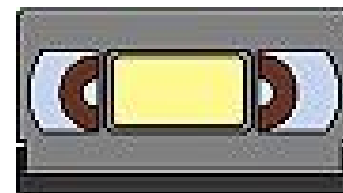
# ビデオ鑑賞

ファッションも鮮度が命  
～流行をすばやく追いかける～

ガイアの夜明け

テレビ東京：2006年5月9日放送

27分





# 現代経済事情Ⅲ 世界経済と中小企業

第9回 終わり

2008年6月6日

高田好章

