

經濟論叢

第 158 卷 第 3 号

-
- 両大戦間期ヘゲモニー大空位論……………本 山 美 彦 1
- 日本アパレル産業における
輸出マーケティング 1945-1965 (2)……………I・H・モヒウティン 22
- 中小企業の資金調達と研究開発……………蘇 顯 揚 50
- 味の素の国際マーケティング……………太 田 真 治 72
- 資本制発展の「現」段階規定に
関する一考察……………有 賀 敏 之 89
-

平成 8 年 9 月

京 都 大 学 經 濟 學 會

日本アパレル産業における輸出マーケティング 1945—1965 (2)

イムティアズ・ホセイン・モヒウディン

I はじめに

日本のアパレル産業の戦後の発展は、紛れもなく輸出によって成し遂げられた。繊維摩擦等の諸問題が主な輸出市場で起こった。まず米国市場で、その後カナダ市場でもアパレル製品の輸出が増加し続けた。日本製品の主な市場である米国経済の状況によって、輸出は激しく変動した。1956年から65年の間、国内及び国際市場のミクロとマクロの経済シナリオは、激しく変化せざるを得なかった。日本の輸出アパレルメーカーは、米国の環境に合わせざるをえなかった。その上、輸出ドライブを継続せざるをえなかった。1945年から55年の間、日本のアパレル輸出業者の哲学は、低マージンを高回転によって大量輸出させることで利益を得ようということにあった。しかしながら、次の10年間では——1956年から65年——製品に対し、いっそう高度な加工あるいはいっそう高い価値をつけることに重点をおいた。つまり、量より質がアパレル輸出での最大の課題であった。そして製品のタイプが、素材の点でしだいに変化してきた。つまり綿から合成繊維へと変化した。そして種々な製品が輸出リストの中に登場してきた。綿製品が厳しい制限をされた。日本の輸出アパレルメーカー各社は1957年に対米輸出自主規制、1961年 S T A (SHORT TERM AGREEMENT)¹⁾、1962年 L T A (LONG TERM AGREEMENT)²⁾ によって日本の

1) 「綿製品の国際貿易に関する取り決め」で、1年間の短期協定の略。

2) 「左記に同じ」で、5年間の長期協定の略。

対米綿製品輸出量を減少させた。米国市場への輸出を継続するために、羊毛、合成繊維や他の繊維へ移行せざるをえなかった。この傾向によって、必然的に特に日本と他の極東3ヶ国からの輸出を増加させる結果になった。続いて米国から激しい反発が起こった。この反発は、1971年の日米繊維二国間協定仮調印及び1973年の日米繊維（綿、毛、化合繊）二国間協定の締結（MFA）による外交交渉が行われ最高点に達した。

すべての主要な発展及び更に多くのミクロレベルの発展に伴って、今日までマーケティングタスクに対して、商社や紡績メーカーの配下にあった小規模のアパレルメーカー各社は、競争力の維持と輸出の安定の為に、更に自社製品に対して責任を取らなければならなかった。このマーケティング責任は突然に起こってきたのではなく、時を超えた継続的なプロセスであった。

前稿では1945年から、日本経済が第二次世界大戦で完全に荒廃した中から復興し日本輸出アパレルメーカーも米国を中心に主に綿製品の輸出を拡大していった1955年までのプロセスをみてきた。輸出マーケティング・ミックス面からみると、輸出ターゲットが米国向けに移行し、日本独自の資産ネットワークと価格優位性＝低賃金を武器に輸出を拡大していった。それをバックアップしたプラスの外部要因としては米国の巨大な輸出市場が存在していたこと、日本の高度成長が開始されたこと、競合国が少なかったこと等があげられる。マイナスの外部要因は、前述した繊維摩擦があげられる。

本稿では輸出アパレルメーカーが、新たな輸出環境の変化——激しい繊維摩擦問題、国内の労働力不足問題——いかに対応していき、国内外のミクロ・マクロの経済シナリオの影響で更にマーケティングスキルとコンセプトが成熟していき、その後いかに輸出ドライブを強化したかを見ていきたい。

II 輸出アパレル産業の環境変化

1945年—1955年での輸出の環境変化よりも、1956年—1965年の10年間の変化の方が比較にならないほど激しかった。海外では、繊維摩擦の問題が激化し、

国内では労働力不足の問題が起こった。この二つの問題によって、輸出アパレル産業がどのように変化したかをみていく。まず本章では日米の繊維摩擦について、次章で国内労働力不足問題を取り上げる。

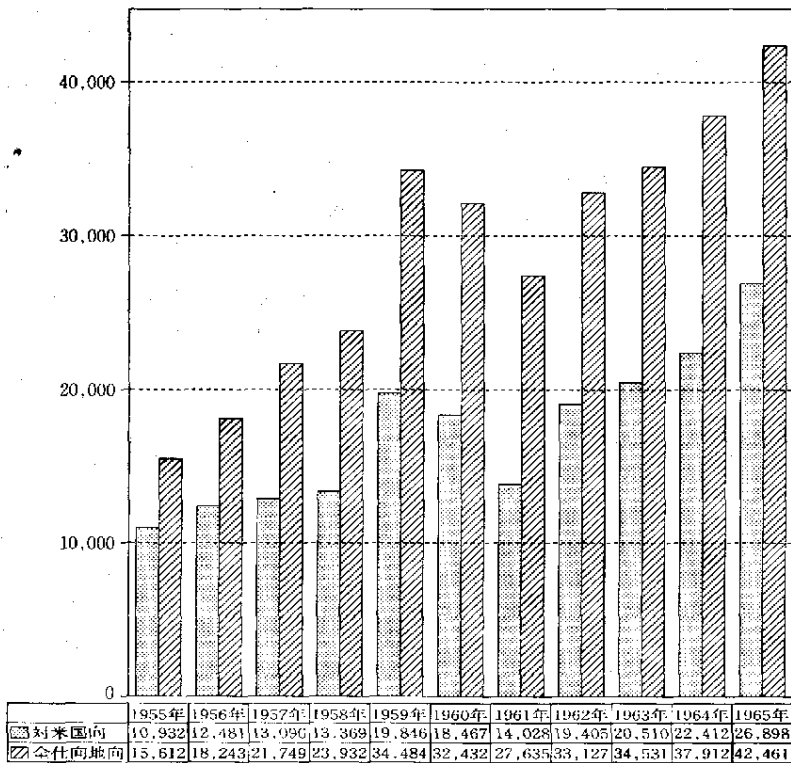
(1) 日米繊維摩擦の展開

まず日米繊維摩擦について。前稿で、第一段階の第一ラウンドの前半については述べた。つまり1953年、日本から米国市場へ輸出の急増した「1ドル・ブラウス」が引き金になり、米国が日本の綿製アパレル製品の輸入制限運動が起こり、1956年の大統領選挙がらみで、米国から日本政府に対して綿製品の輸出自主規制を要求された1955年までのことを述べた。次に後半戦について述べていく。

1956年1月以降日本政府は、対米輸出の自主規制を実施した。しかし、米国向けのブラウスは、前年11月に約60万ダース、12月には105万ダースが積み出された。米国通関統計では同年1月～3月に日本から米国へ巨大な量のブラウス(8,250,000ダース)が流入した。しかも、そのシーズンを終了していたので、大量のブラウスが売れ残った。季節外れのブラウスは非常に安い価格で処分された。1枚につき1ドルのブラウスの販売価格が60セントであった。この状況が米国で日本のメーカーのダンピングとして判断され、貿易摩擦を更に悪化させた。米国内の対日輸出運動は拡大し続け綿製品輸入制限に関する種々な法案が国会に提出された。綿花作付けの南部2州(サウスカロライナ州、アラバマ州)では、日本製品に関する差別的な州法を通過させ、1956年秋の大統領選挙に関し、米国業界は政界に対し日本綿製品輸入制限項目を選挙公約とするよう呼びかけるなど、熾烈な反対運動が展開された。

前稿での日本の米国に対する価格優位性を米国業界から見ると、米国の賃金は日本よりはるかに高く、国内繊維労働者に支払われる1時間当たり平均賃金は1ドル42セントではあるが、日本のそれは23セントと実に6分の1以下であり、国内産業が、この大きな賃金差を能率面でおぎなうことは不可能である。

図1 アパレル製品輸出の推移と対米依存度 単位名:百万円



出所：輸送統計

また、日本の価格はダース当たり2ドル35セント（関税その他諸掛り込みFOBニューヨーク）と、国内製品のダース当たり3ドル82セントにくらべはるかに安かった。この見解で米国ピローケースの対日輸出関税引き上げを提訴した。

対象となった製品も当初のブラウス、スポーツシャツだけでなく、上述のピローケース及びプリントクロス、別珍、ギンガム、メリヤス製品なども輸入制限のほか関税引き上げが関税委員会に提訴された。

当時、米国が日本のアパレル製品の70%を購入していた（第1図）。日本は

第1表 アパレル製品の制限枠明細

①二次製品総枠	1億2,200万平方ヤード	
内 訳	家庭用品	3,000万平方ヤード
	布帛製衣料品	7,100 〃
	メリヤス製品	1,200 〃
	雑 品	900 〃
②内 訳		
家庭用品	ビローケース	400千ダース
	ディッシュタオル	800 〃
	ハンカチーフ	1,200 〃
	ダマスクテーブルクロス 及びナプキン	4,000千ダース (カナダ向を含む)
	その 他	1,870千ポンド
布帛製衣料品	ブラウス	1,500千ダース
	スポーツシャツ	750 〃
	ドレスワークシャツ	300 〃
	ブラジャー	600 〃
	ズボン (ショーツ含む)	600 〃
	その 他	2,320 〃
メリヤス製品	Tシャツ	500 〃
	手 袋	
	その 他	1,477千ポンド

最大の消費者（米国）の怒りを増大させる訳にはいかなかった。日本政府は、米国からの圧力が増大したので同年（1956年）12月に1956年4月から57年3月の対米ブラウス規制枠を当初の250万ダースから150万ダースに削減することを決定した。1956年度の綿製品の自主規制枠を1億5,000万 m^2 に制限した。しかし米国側は日本側の一時的な自主規制に不満足で、日本の輸出アパレルメーカーの輸出量がまだ多すぎると考えていたし、日本の自主規制の約束を信じなかった。そこで、米国は制限製品を品目別に明確にする事を主張した。日米は数回の協議を終えた後、対米綿製品輸出自主規制処置を決定し、1957年1月1日より既定通りに実施された（第1表）。

以上各品目についてそれぞれ年間枠が設定された訳であるけれども、これらの枠を使用する場合に一時的な集中をさせ、できる限り各四半期にわたり平均化しかつ特定の品目については、季節需要に応じるよう配分されることが日本側に義務づけられている。米国のメーカーが不利になるシーズンに輸入を集中させないようにし更に米国国内の市場状況等の理由があれば、この協定を修正や無効にでき、米国側は協定の条件を優位に締結した。

この日本の自主規制は、米国側の申し入れないし希望を十分考慮したものの、日本側からの決定でなされた。しかしながら、米国向け「1ドル・ブラウス」の急増で引き起こされた日本綿製品での日米貿易摩擦の第一段階の第一ラウンドは、1957年の日本側からの輸出自主規制によって終止符を打つことになった。この間にカナダへの輸出が急速に増加した。米国とカナダ市場は隣接し、同一性を相互に持ち合わせており、日本のメーカーはカナダ市場でも米国と同一問題が起こる恐怖を感じていたので、日本輸出アパレルメーカーはカナダへの輸出を自発的に制限した。

日米繊維摩擦の第一段階の第二ラウンドは、米国における1960年の来るべき米国大統領選挙によって、政治色の濃いものになった。前年に大統領選挙に立候補した民主党のジョン・F・ケネディは公約として、日本の競争から米国の綿生産者とアパレルメーカーを保護することと必要ならば関連法案を制定することを約束した。ケネディ大統領になって以降、繊維輸入問題が最優先項目となった。ケネディ大統領は早速、「繊維の主要輸入国からなる国際会議を開くよう準備する」との1項目を含む繊維産業援助計画を発表した。日本は、米国市場への輸出拡大を追求する唯一の国ではなかった。香港、台湾そして韓国が米国市場へ参入していた。これらの発展途上国および日本から米国への輸出は増大していた。1961年7月には米国がイニシアティブをとり、ヨーロッパの積極的サポートによってガット理事会の国際会議がジュネーブで開催され、「綿製品の国際貿易に関する取り決め」が1年間として締結された。この協定は「短期取り決め」と略称された。しながら協定の中に「米国、カナダなど現在

輸入制限を行っていない国は、今後とも秩序ある輸入を維持することとし、市場攪乱を避けるという目的のために、必要に応じて輸出国に自主規制を要求し、輸出国がそれに応じないときは、輸入を制限することができる。」との項目で、輸入国がいつでも輸入制限ができる事が謳われており、輸出国の日本側には不満足なものであった。

翌1962年1月「短期取り決め」に基づいた「長期取り決め」が国際綿製品貿易会議によって、日本案に沿った修正案が採択された。この取り決めの内容は日本を中心とした輸出国の主張を十分に取り入れた内容に改善された。取り決めの内容のあらまは下記の通り。

- ① 輸入制限をなくしていく
- ② 貿易を漸増的に増加していく
- ③ 市場攪乱か又はその恐れのある場合は協議を申し入れ、抑制水準を話し合う。
- ④ 規制第二年目以降の制限枠は前年の5%増
- ⑤ 発効は1962年10月より5年間

この「長期取り決め」は、「短期取り決め」の参加国を中心とする18カ国が署名し、さらに後5カ国が参加、合計23カ国によって実施された。日米貿易摩擦の第一段階はここに幕を閉じた。第二次世界大戦後15年余りしか経過しておらず、この段階では米国は先進国であり、米国から日本は中進国としか見なされていなかったため、この貿易摩擦も局部的なものであり米国としても余裕があった。

歴史的にみて、日米貿易摩擦の第二段階である1970年代のニクソン政権時代の日米繊維交渉と比較した場合、この日米貿易摩擦の第一段階での日本への米国の対応が緩やかであったことは、これ以降の輸出アパレルメーカーの米国への輸出マーケティング活動を変化させ、高める機会を残した。日本にとっては救いであった。

しかし幾つかの発展途上国による繊維製品の輸出が開始された。香港と台湾

は、外国市場特に米国へアパレル製品を輸出し始めた。日本以外の発展途上国には輸入制限や関税障壁の問題には直面しなかった。第二次世界大戦後に日本が価格優位性によって米国での足掛かりをつけた時代には、これら発展途上国は日本の競争相手として存在しておらず、日本は米国での低価格市場を独占できた。途上国は米国へ日本より有利な条件で、同じ質の製品を1~2%の廉価を武器に輸出し米国での日本製品のシェアを急速に切り取っていった。

この時点での輸出アパレルメーカーは、今まで好調に推移していた米国市場への輸出が大幅に削減される大変な事態に追い込まれたのであり、大ピンチであった。マーケティング・ミックス面での努力をせざるをえなかった。米国市場にはアパレル製品に対する巨大な需要があるけれども、日本の輸出アパレルメーカーは製品については素材面（綿から合繊）や低技術のアイテム（ハンカチーフ等からドレス、パンツ等）に付加価値を付けることで、途上国との製品差別化をしなければ、米国市場への輸出量は維持できない状況にあった。一方チャネル面で米国一辺倒から商社主導による米国以外の海外市場を開拓し移行していった（第1図）。

(2) 国内労働力不足問題

日本の輸出アパレルメーカーが、第二次世界大戦後から国際競争力をもち、輸出拡大をしてきた要因は前稿で述べたように生産ネットワークと価格優位性である。この要因は、国内の労働不足の問題により急速に崩壊していった。

これらの変化は、日本の輸出アパレルメーカーの輸出マーケティング活動に関して、恐ろしいほどの影響を与えた。1956年は、日本は経済ブームのピークの年であった。つまり、物凄い率で経済が繁栄した。この時期は日本の初代天皇の名を取った“神武景気”として一般的に知られている。日本での紡績工場数が、戦前には1323であった。第二次世界大戦後は、270に落ち込んだ。しかし1956年には戦前と同水準までに回復した。付け加えるならば、国内での急速な経済成長で消費需要が増加した。紡績工場で大量生産システムを導入したこ

第2表 産業別就業者比率

	1955年	1960年	1965年
第一次産業	39.7	32.0	25.2
第二次産業	24.3	28.0	31.9
第三次産業	36.0	40.0	43.0

(出所) 総理府「労働力調査」

とで、コストが引き下げられた。もう一方で国内アパレルメーカーの数が漸次的に増加したことで、輸出に影響を与える価格面で強い競争力を持つ結果になった。輸出への増加がさらに期待されたので、輸出生産は

依然として高い水準であった。日本経済のあらゆる業界は、急速に成長した。1956年～65年の日本の実質国民所得の伸び率は平均約10%を越え、製造業の生産は3倍を上回った。

製造業就業者の比率が24.3%から31.9%と飛躍的に高まり、逆に第一次産業は39.7%から25.2%と低下した。農業を中心とした第一次産業から製造業の第二次産業に労働力が流入した(第2表)。

第一次産業の中の農業従事者は、アパレルメーカーの下請の労働供給源であったので、その減少は、下請体制にもかなりの影響を与えた。アパレルメーカーを支える下請業者である、さらに下請業者を支えている家庭内職は第一次産業が労働力の供給源の1つであった。マクロ的に見れば、この第一次から他の産業への以降が輸出アパレルメーカーの価格優位性である生産ネットワーク体制を崩壊させた。

各業界はさらに規模を拡大するために労働力を半狂乱で探し求めていた。経済成長によって労働力需要は増加したので、労働力不足の状態に入ってしまった。特に新規中卒者の初任給は1955年から10年間で約3.3倍、新規高卒者は約2.5倍の伸びであった。

アパレル業界の労働者は、女子労働者によって占められていた。女子労働者は、中学卒業後アパレル工場に入社するのが常であった。この時代のアパレル業界を含む繊維産業は経済界で最も労働集約的業界の1つであった。日本経済の規模の拡大によって電気機器や機械金属等の単純生産労働分野に、女子労働者は仕事先を切り換えていった。電気機器や機械金属産業はアパレル業界を含

第3表 輸出向ブラウス縫製工場の男女別工員数分布表

	工場数	工員総数		工員の内容	
		全 数	構成比	男	女
大阪	250	27,354	24.4	4,650	22,704
京都	36	3,985	3.6	686	3,299
兵庫	42	4,890	4.4	831	4,059
奈良	10	1,293	1.2	219	1,074
和歌山	10	824	0.7	140	684
徳島	24	2,055	1.8	349	1,706
石川	204	23,201	20.8	3,959	19,332
愛知	46	6,650	5.9	1,130	5,520
神奈川	114	9,521	8.5	1,618	7,903
東京	24	2,884	2.6	490	2,394
群馬	62	8,097	7.2	1,376	6,721
富山	12	1,324	1.2	225	1,099
福井	36	2,520	2.3	428	2,092
岡山	54	5,835	5.2	991	4,844
広島	24	2,631	2.3	447	2,184
香川	10	1,083	1.0	184	899
愛媛	24	2,598	2.3	441	2,157
その他	58	5,265	4.7	863	4,369
合計	1,040	112,100	100.0	19,060	93,040

(出所) 輸出縫製品工業協同組合連合会

む繊維産業より労働環境や賃金が魅力的であった。しかもサービス業を中心とした第三次産業にも女子労働者が流出した。低賃金の中学卒業者の就業率が1956年の80%から1965年には62%に漸次低下していった。したがって1961年には中卒者に対する求人倍率が2倍を大幅に超え1964年には3倍を超えた。当時中卒者は金の卵と呼ばれた。

この労働力不足に最も影響を受けた産業の1つが、アパレルを含む繊維産業であった。この産業に1965年では中卒女子の製造業就業者の43.9%が入っていた。工具の中で女工具が占める割合は全国レベルで、83.0%と圧倒的に女性が多い(第3表)。

第4表 工員の年齢別構成 (10工場計)

	男子工		女子工		計	
	人	%	人	%	人	%
17歳未満	10	6.3	216	25.1	226	22.2
17～19歳	32	20.2	217	27.6	269	26.5
20～29	51	32.3	288	33.5	339	33.3
30～39	29	18.4	52	6.1	81	8.0
40～49	17	10.8	42	4.9	59	5.8
50歳以上	19	12.0	24	2.8	43	4.2
計	158	100.0	859	100.0	1,017	100.0

(出所) 輸出向中小工業叢書第23号

輸出アパレルメーカーの工場労働者は、年齢的に若い女工が中核になっている。19歳以下の女工は全工員の44.5%で半数近い。29歳以下の女工を含めると全体の72.9%と7割を越える(第4表)。

輸出アパレルメーカーは生産ネットワーク化に成功していたけれど、この深刻な労働力不足で賃金が跳ね上がり、採算の合わない企業は多くの下請け業者を切り捨てた。女子労働者を集めるために、労働条件、労働環境を改善しても、この労働事情は依然として悪化したままであった。当然、この労働力不足が輸出へ悪いインパクト効果を与えた。この状況を乗り切り、労働力不足を埋めるために中高年の労働力を活用した。正社員でなくパートタイマーとして採用された。この時代(1960年頃)、40歳以上の潜在労働者は約12,000千人で若年労働者の代替労働力であった。安価な女子労働力を必要としたが、全国から女子労働者を集めて都会の寮に住ませるには、採算が合わなかった。

もう一つの深刻な労働力不足対策として、アパレルメーカーは生産基地の国内配置転換をせねばならなくなった。都会の産地に残るよりも安価な労働力を集めることができる生産基地に移転することであった。そこでアパレルメーカーは生産基地を移動し始めた。数百の足袋と学生服メーカーが存在していた岡山県児島市を例にとれば、1963年から65年の間に、この産地で新規女子中卒

の就職者は2,000人から1,000人に激減した。付け加えるならこの県から他府県への労働移動が労働事情を更に悪化させた。この理由で、メーカーは児島市から工場を裏日本、四国、中国、九州の各地に分散移転させ始めた。しかしながら、工場移転は資金力のある大手メーカーのみ実施できた。小メーカーは業種を変えるか、独立をあきらめるか、あるいは大企業系列傘下に入らねばならなかった。他のアパレル製品の産地にも当てはまる現象であった。

1956年から57年にかけて、特に紳士服メーカーよるが自家工場建設が急激に増えた。1965年以降、婦人子供服、ベビー服、ファンデーション、コート、スポーツウェア等あらゆる品種に自家工場建設が拡大された。自家工場の目的は1つには、労働力不足の解消のためである。1つには、生産の合理化と効率化を追求するためであった。アパレル業者が米国の生産工場を視察し³⁾米国の工場の生産性の高さに刺激されたことが、自家工場建設のきっかけになった。

III 輸出の環境変化への対応

前節で述べた輸出環境の変化、(1) 日米繊維摩擦の問題、(2) 国内労働力不足等による厳しい輸出環境変化が起こった。この変化に日本輸出アパレルメーカーはいかに対応していたかを述べる。まず協同組合が、繊維摩擦問題を中心にしていかに対応したかを考察する。

(1) 輸出アパレルメーカー協同組合の役割

1953年に「1ドル・ブラウス」によって引き起こされた日米繊維貿易摩擦は当初の予想以上に大きな問題に発展していき、米国から輸出規制要請が厳しくなされた。この問題は第二次世界大戦後政府が輸出計画生産を目的にして設立した日本輸出布帛製品協会では解決できるものではなかった。1955年12月に急いで輸出アパレルメーカーの代表により対米綿製ブラウス・スポーツシャツ等の輸出規制問題の取捨策を検討した。この輸出規制問題に対処できる全国レベ

3) 1953年大阪紳士服製造卸組合が米国市場を視察した。

ルの組織である輸出アパレルメーカー協同組合（正式名称は日本輸出縫製品工業協同組合連合会）が1956年1月に設立された。

当協同組合は、大小の輸出アパレルメーカーを組織化し、輸出技術を高めるために輸出を安定させる高度なコントロール能力を大いに進歩させた。海外市場での諸問題は大部分が小規模な輸出アパレルメーカー1社では解決できないものであったし、紡績、商社との協力が不可欠である場合がほとんどであった。当協同組合の発足から1965年までに輸出の諸問題及びメンバーの質の向上等に対して取り組み対処した事柄は次のように要約される。

A. 日米繊維摩擦問題への対策 B. 品質及び技術の向上 C. 輸出業務上のトラブルの解決及び業務改善 D. 海外情報収集 E. 政府の輸出振興策へのサポート

以下に項目毎に述べる。

A. 日米繊維問題への対応

日米繊維摩擦問題の対策と解決とが当協同組合の最大の設立の目的であり、種々の対策及び施策を実施した。主に1. 対米PR活動 2. 生産調整である。

1. 対米PR活動

(1) 1956年当組合設立とほぼ同時に日本紡績協会と当組合を中心に、米国へパンフレット類を持参した派遣団を送りPRに努め、特にジャパントキスタイル・ニュース紙の紙面（英文）で「アメリカ市民に対するメッセージ」と題して日本のアパレル業の現状を米国のみならず広く海外に積極的にPRと啓蒙に努めた。日本製品に対する米国の輸入制限運動が、日本製品及び日本の国内事情に対する乏しいイメージが大きな原因であると判断した結果実施されたこのPRは、成果に関しては直接的には評価されないけれど、疑い無く米国での日本メーカーに対する総体的な評価、特に日本製品への評価を以前よりも高めた。

(2) 1957年1月1日に日米綿製品問題は日本の対米自主規制で一応の終止符が打たれた。この問題が今後の再発を防止するため、日本紡績協会、日本繊維製品輸出組合と当組合は同年4月に米国ブラウス工業協会の中心人物 B. H. ラーナー専務理事を日本に招待し日米相互理解と親善を深めた。

(3) 1958年大阪での日本国際見本市に組合が出品参加し、バイヤー用にパンフレットを縫製を配布し、日本のアパレル業界を海外にPRを実施し、日本のアパレルメーカーを海外からのバイヤー及び商社に紹介するなど成果を上げた。

2. 生産調整

(1) 輸外向縫製品受検確認制度の実施

1958年に正式認可を受けた調整組合は、海外への輸出アパレル製品に対する受検確認することで、全組合員の生産数量を把握し、生産調整の資料とした。この資料に基づき、当組合がイニシアチブを取り1959年1月から米・加向けブラウス、スポーツシャツ、ブラジャー、ハンカチーフの4品目にたいし出荷数量と生産設備を制限し自主的に生産調整を実施した。

B. 品質及び技術の向上

(1) 輸出品製造業者記号番表示制度の実施

1ドルブラウスに対して一部粗悪品のクレームが米国からあり、生産段階での責任の所在を明確にするため、当組合の製品に登録番号も明示させた。

(2) デザイン講習会ならびにデザインコンクール開催

アパレル製品の輸出振興策の一環として、通産省が130万の助成金を交付した。この交付金を基に、当組合はデザイン講習会とデザインコンクールを実施した。

多数のメーカーが参加し、ベストメーカーには賞金が授与された。この

開催によって、デザイン面はもちろんのこと縫製技術面での技術改良がなされた。

(3) PP加工の開発と対策

1965年に輸出縫製メーカーに対して、当組合はPP素材を使用する製品加工につき、技術の研究開発を進め、加工設備の導入に取り組んだ。従来の輸出規定を改定させPP加工の輸出をスムーズにさせた。

C. 輸出業務上のトラブル及び業務改善

(1) 米国向ブラウス・ズボンおよびそのセットものの輸出停止問題

1962年対米綿ブラウス、ズボン及びこれらのセットものについて、米国政府は輸出統計上、日本は従来のセットものに対する解釈と違うために、日米両国の輸出入統計に差異が生じた。米国から同年9月から2ヶ月半に渡り、一方的に輸出がストップされた。当組合では、紡績、商社等の協力のもとに、政府当局に対し本問題の早期解決を申し入れ、11月中旬に輸出が再開された。この問題で輸出アパレルメーカーは、米国の製品指示書の内容解釈について同一にし、製品に使用する色や付属品に対しても注意深くなくなった。更に対米輸出トラブルが発生した際には、紡績、商社との強制体勢で、政府当局に要望できる道が開けた。

(2) 輸出手続きの簡素化

1962年に対米、対加に対する輸出手続きを2回実施していたのを第一次検査機関の原反試験証明だけで輸出申請できるようにした。次に実施していた破壊検査を省略させ、この結果生産プロセスは合理化され、輸出業務上不必要な事や二度手間を掛けないことで、時間を短縮できた。

D. 海外情報収集

(1) 米国市場調査団の派遣

日米繊維摩擦問題が日本の自主規制で一段落した1959年にアパレルメーカーとして、米国市場での日本製品に対する現状を調査するとともに、米国アパレルメーカー各団体との親善、友好を目的に実施された。この訪問

によって、輸出アパレルメーカーの米国市場への考え方を換えさせ、しかも輸出マーケティング戦略にとって重要な情報を得た。つまり日本製品は価格競争力があるということが判明した。米国から非難されるような値引きで商社は販売していなかった。日本製品が安値に販売されるのは、米国、カナダのバイヤーが日本のアパレルメーカーに対して価格を下げる圧力をかけ、日本のメーカーがその指し値で販売するからで、日本側としても米国市場の現状情報を入手し、研究して安値受注を防止すべきとした。

(2) 香港、台湾アパレル業界調査団の派遣

1962年に第一回海外市場視察団を香港、台湾へ派遣した。この頃香港と台湾は日本の最大の競合国として登場した。調査団は現地のアパレル工場の見学、現地業界人との懇談会を行い、香港、台湾の実情を調査して、日本アパレル業界の参考に役立てた。

E. 政府の輸出振興策への対応

(1) 中小企業近代化促進法に基づく業種指定

1964年に中小企業基本法の関連法律である中小企業近代化法に基づく業種に指定された。指定を申請するために、事前に他のアパレルメーカー組合とも協調して関係当局に話し合いを設けた。

(2) 輸出貢献企業認定制度の創設

1964年に通産省に働きかけ輸出振興策としての輸出貢献企業認定制度を施策としてスタートさせた。

日本輸出縫製品工業協同組合連合会（略称 輸縫連、JECMA）の陣容

① 構成

府県単位に設立の地区協同組合をもって構成

群馬県 東京都 神奈川県 愛知県 静岡県 石川県 富山県 福井県
京都府 大阪府 兵庫県 岡山県 広島県 徳島県 愛媛県 香川県
(以上16地区)

② 出資金

各地区組合より出資し、総額100万円とする。

③ 役員

顧問、常任相談役、役員（理事長、副理事、専務理事、常務理事、理事）を置く。
顧問にはその時の日本紡績協会専務理事が就任。

④ 事務局

本部を大阪に、支部を東京に置く。

⑤ その他

商品別部門、専門別委員会がある。

1958年4月より中小企業団体の組織に関する法律により、同調整組合は日本輸出縫製品工業組合となった。輸出アパレルメーカー各社がこの組合に加入した。（輸出縫製品は各支部が単位。日本輸出縫製品工業組合は、各メーカーから構成される。）

1959年に日本縫製品協議会の発足により日本縫製品工業界をまとめる全国的組織が結成された。日本のアパレル業界の意思統一がはかれ、共通問題に一丸となって、対応できる勢力ができあがった。（対政府への陳情）

構成会員

- ① 日本輸出縫製品工業組合
- ② 日本布帛製品工業組合連合会
- ③ 日本メリヤス工業組合連合会
- ④ 日本足袋協会
- ⑤ 日本被服工場組合連合会
- ⑥ 全日本既製服製造工業組合連合会
- ⑦ 日本既製服縫製工業組合連合会
- ⑧ 日本横編メリヤス工業組合連合会
- ⑨ 日本縦編メリヤス工業組合連合会

(2) 製品・技術の高度化

1956年以前には日本アパレル輸出産業にとっての競合国が少なく、低価格を武器に海外へ輸出できた。1956年以降は途上国（香港、台湾等）の台頭がめざましく、日本よりもさらに低価格でアパレル製品を輸出を始めた。日本輸出アパレルメーカーは、途上国の海外市場での追い上げに対し、価格面でなく製品の品質（素材、縫製技術）の高度化の戦略をとった。

まず素材の点では、1956年以降、技術改革の成果を引っさげて登場した合織

産業がある。日本の化学繊維工業は、第一次世界大戦後のレーヨン（人造絹糸＝人絹）工業の誕生に始まり、昭和に入ってステープル・ファイバー＝スフヤビスコース繊維（例えばベンベルグ）やカーバイト繊維（例えばビニロン）などの発展あるいは発明があったが、合成繊維が工業に大きく発展したのは第二次世界大戦後である。東洋レーヨン（現東レ）がデュボン（米国）からナイロンの技術導入をしたのが1951年であった。1965年以降この合繊工業はポリエステル、アクリルと次々と新繊維を市場に供給し、日本のアパレル産業が近代工業として発展するのに大いに助けた。

1953年に日米繊維摩擦が起こり、日本輸出アパレルメーカーは綿製品の自主規制を余儀なくさせられた。そこで綿素材に替わって合繊繊維に焦点が当てられた。結局1957年～58年までにナイロン、アクリル、ポリエステルの三大合成繊維が綿に替わった。

1956年～65年に、合繊繊維の成長率が、アパレル業界のそれとほぼ同じ伸び率であった。1958年にはアパレル業界でのテトロンの割合は僅か12.2%であったが、1966年には42%に増加した。一方1958年には綿のシェアは、69%であったが、1966年には38%に落ちた。合成繊維使用の増加と輸出成長は直接関係があった。

特に輸出アパレル業界に製品面で影響を与えたのがPP（パーマネント・プレス）である。PPは、1956年に Koret of California 社が開発に成功し、この特許のライセンスのリーバイストラウス社（Levi Strauss）が従来綿だけにこだわっていたが、綿にポリエステルをブレンドすることで、摩擦に強くアイロン不要であったので消費者に受け入れられ、爆発的な売上を記録した。同社はこのPP製品で米国のアパレル業界で最大の企業に成長した。

1955年頃に日本の輸出アパレルメーカーの多くは、70%対米輸出に依存していたので、米国消費者のニーズやウォンツの代弁者である米国バイヤーの要望で、PP加工が必要とされ、大量の資金でPP加工用の設備を導入した。小規模の輸出アパレルメーカーは、独自では導入できないので共同でPP加工の設

備を購入した。最初の段階では、ズボンにPP加工が使用されたが、次第に婦人服や子供服の他のアパレル製品に適用されてから、1部の商品に10回ぐらいの洗濯でPPの特長が失ってたりする欠陥が浮上してきた事により、日本がこの技術を導入してから2年も経過しないうちに米国の消費者はPP製品を受け入れなくなった。PP製品が不人気になったのは、ポリエステル等の化学合成繊維が、飛躍的に品質改良され生地自体がノーアイロン効果を持つようになったからである。日本の輸出アパレルメーカーは広範囲にわたり損害を被った。

このようにPP製品が、不人気になって衰退していったけれども、合繊メーカーはアパレル業界に次の技術指導によりアパレル業界に進出しようとした。帝人レーヨン（現テイジン）も東洋レーヨンと同じ合繊メーカーとしてアパレルメーカーの援助の型も「設備や生地の供給」のようなハード面のみでなく、(1)「生産の為の情報提供」や、(2)「立体裁断技術の導入指導」のようなソフト面も重視した。

(1) 「生産の為の情報提供」としては、帝人はコンピューターで消費者24,000人の適性サイズを割り出した現実の消費者のサイズ情報をアパレルメーカーに提供した。

(2) 「立体裁断技術の導入指導」

従来アパレルメーカーの技術水準はテーラーや洋裁学校の程度であり低水準であった。パターンとか裁断の基礎技術も幼稚であった。立体裁断を使用すれば特に婦人服にとって体型にピッタリと合ったドレスが製作できた。つまり①縫製工程を計算しながら裁断する事ができる。②製品の価格(上代)に合わせた裁断ができる。③複雑なラインでも容易に的確なパターンができる。合繊メーカーは、輸出及び国内アパレルメーカーに立体裁断技術の導入指導をすることによって、彼らを系列化し自社製品を売った。

合繊メーカーは1953年から63年までの約10年間、ナイロンは東洋レーヨンと日本レーヨン、ポリエステルは東洋レーヨンと帝人、ビニロンは倉敷レーヨン

と日本レーヨンの二社独占がつづき、供給量を人為的にコントロールできることもあって、管理価格と非難される建値を採用し、製造、流通部門を系列することによって、建値は安定し、十分な利益を確保してきた。

1955年頃から、この時代にもう一つの興味ある輸出アパレルメーカーの発展が、日米アパレルメーカー間のサブライセンス協力によってなされた。このサブライセンスとは、米国のブランド製品の製造許可を日本のメーカーが取得し、日本国内で米国のメーカーのブランドを付けた製品を販売することであった。この時点まで国内市場は急速に拡大し、日本の消費者は以前より良質の製品を購入できる金銭を所持するようになった。新しいソフトとハード技法が、このサブライセンス協定に基づき日本のアパレルメーカーに導入された。日本のアパレルメーカーは、他の方法では非常にコストが掛かる進歩的な技術を米国から容易に導入してきた。輸出側の見解では、サブライセンスの製品は米国市場での需要が約束され、輸出が安定した。しかも日米メーカーの友好関係を打ち立てる機会を与えた。米国メーカーも自国で生産するよりも安価な製品を輸入してきた。日本も自社の生産システムを改良し近代化ができた。日本のメーカーの生産性は米国に比べてかなり低かった。シャツの場合、日米の比は1:1.6で、スカートでは1:1.2であった。この提携で日本のアパレルメーカーの生産性を向上し、他の欠陥が広範囲に改善された。米国アパレルメーカーとの提携は更に拡大した。

技術提携と称するものは、かならずしも技術を導入する目的だけでなく、経営全般の技術導入がはかられる場合もあり、また国内では特に外国名商標の使用により企業のイメージアップを目的とする場合もあり、技術提携を核として製品系列下、共同企画、垂直協業をはかる提携もある。

サブライセンスとしては、鐘紡のクリスチャン・ディオール(1955年)、ニチメン衣料のマックレガー(1955年)、東洋紡のマンシングウェア(1964年)、帝人のアロー社やタイムリー社とのシャツ、ジェファーソン社とのスラックス、アリゲーター社とのコート、ピーターバン社とのスイミングウェア等がある。

1965年輸出アパレル製品の減退が明白になってきたこととは逆に、国内消費市場が拡大して、国内の広範囲に大型チェーンストアが出現してきた。1954年にスーパーマーケットとして日本で最初に紀の国屋が出現して、1955年にはニチイ、1957年にはダイエー、1958年には西友ストアがつづき各社とも全国チェーン展開をし、経済の発展と消費の高度化により、1965年には全スーパーマーケットの売上高は約10兆円に達した。スーパーは衣料品を重点に初期はメリヤス、シャツから始まり、徐々にコート、ドレスを扱い始めた。従来ある百貨店の売上を大幅に越えた。大型チェーンストアの成長で輸出アパレルメーカーは従来の輸出向けから国内生産へと徐々に移行し始めた。商社、紡績、合繊メーカーとも本格的に国内アパレル市場に進出を始めた。海外市場への輸出も1971年まで増加し続けるけれども、発展途上国が力をつけ日本の輸出市場を奪い始めてきたので、商社を含めた各業界とも国内市場に焦点を当て始めた。日本国民は以前よりも多くのアパレル製品を購入しはじめた。しかも途上国からの日本国内へのアパレル製品の輸入量が増加し競争が発生してきた。多くのアパレルメーカーは海外市場から国内市場へと焦点を変化させた。

大型チェーンストアの出現とデパートが更に需要を増強させ、国内市場でのアパレル製品の需要を増加させた。この国内のアパレル製品需要の増加に対して、アパレルメーカーは従来の下請け業者への依存体質から脱却し、自社の生産工場を所持し自社の設備内で主要な生産量を製造せねばならなくなり、自社の生産工場規模を拡大せねばならなかった。この流れは輸出アパレルメーカーにも当然当てはまる。輸出アパレルメーカーの場合は、国内市場へのチャネルの変更をした場合でも、輸出市場に残る場合でも、途上国の海外市場での追い上げで、競争が激化してきたので、製品の質の向上および技術の高度化を追求し、生産量を増加しコストの切り下げをしていかなければならなかった。

IV むすび＝輸出マーケティング能力の拡大

1945年～1965年の輸出アパレルメーカーの発展を5段階に区分してマーケ

ティング活動の発展をマーケティング・ミックスの面からみていきたい。

1. 第一段階《貿易による進出》：1945年終戦—1949年4月

日本のアパレル産業は、戦後の荒廃からスタートした。戦争によって工場、アパレル製品の原材料の半数が喪失した。原材料の極度の不足、設備不足、弱体化した組織、低水準の技術、資金不足等の難問が存在し、輸出の再開など考えられる時機ではなかった。終戦後をわずか10日にして商務省が復活、同年11月に貿易庁が設置されたけれども、海外の取引業務はGHQの制約下であった。しかも国内の取引に限定された。

1947年8月以降日本政府の許可、GHQの確認付きでの民間貿易が再開した。翌年も上半期まで政府主導の政府間貿易が貿易量の大部分を占めたが、下半期から民間貿易の輸出に占める割合が、大幅に伸びた。翌年も貿易庁の主導により民間貿易の促進に努力した。しかし輸出アパレルメーカーは弱体化した組織、低水準の技術、資金不足の問題等が存在し、マーケティング活動は、皆無に等しかった。マーケティングの外部環境の要因であるGHQ、政府機関等によって輸出アパレル産業は、経営活動を行っていた。第一段階を通産省が正式発足する時期までとする。

価格は輸出においては一番重要な要因である。この段階では、価格は輸出アパレルメーカーには決定権はなく、日本政府レベルで決定されていた。チャンネル面でも、政府がコントロールしていた。

2. 第二段階《インポーター・ブル》：1949年5月—1953年

1949年5月に通産省が正式に発足し、戦後混乱期の物質増産第一主義から通商第一主義へ転換し輸出増加ヘイニシアティプを取った。この段階でも、輸出アパレル産業はマーケティング・ミックスでなく、マーケティングの外部要因である朝鮮戦争による特需によって輸出を伸長させた。1949年に米国で紹介された低価格製品が人気を呼んで米国アパレルメーカーや米国最大のGMSのシアーズ・ローバックのバイヤーが日本に買い付けに来た。輸出はほとんどOEM方式だったのでデザインは商社の指示であり、輸出市場での消費者のニーズ

とウォンツは考える必要性がなかった。しかしながら、OEM方式により日本のアパレルメーカーは米国の最新のデザインと技術を日本で導入できた。

価格は日本商社とGMSと輸出アパレルメーカーとの話し合いで決定された。価格決定の主導権は日本では輸出商社、米国ではGMSと米国アパレルメーカーがもっていた。

3. 第三段階〈エクスポーター・プッシュ〉：1954年—1955年

この段階では急速に伸長した対米輸出から貿易摩擦の問題が発生した。今までは単なる輸出だったけれども、日本の輸出アパレル産業はもっと深く米国の事情を考慮せねばならなかった。日本の商社はプッシュ戦略をとって製品の輸出価格を更に低価格にするため、生産コストを下げるよう輸出アパレルメーカーに圧力をかけた。輸出アパレルメーカーはこの圧力に対しては、独自の生産ネットワークを活かし生産コストを、下請けを犠牲にし切り下げた。

商社と輸出アパレルメーカーは共にこの段階で、米国からの一方的な買い付けに頼っているのではなく、自主的に努力せねばならなかった。ここに至って日本の商社はただ単に貿易の橋渡しをしているだけでなく、もっと輸出手続きや情報提供のサービス面に配慮し米国側に受け入れられる努力の重要性を認識した。日本の輸出アパレルメーカーはこの時点で自社独自の品質のすぐれた製品を造るマーケティング概念を取り入れはじめたと考えられる。

4. 第四段階〈キャパシティ・エクスポート〉：1956年—1962年

1956年は“神武景気”の日本経済成長が、深刻な国内の労働力不足問題を引き起こした。この問題で1955年以前に輸出増加をもたらした価格優位性の源である下請けからの依存体質から脱却しなければならなかった。輸出アパレルメーカーは労働力不足の解決と効率化を追求する意味も含めて、自家工場を持ち始めた。

同年1956年は前年に米国からの要求により綿製品の対米輸出を自主規制した。輸出アパレルメーカーは製品を綿から合繊素材へ移行せざるをえなかった。商社も前段階よりもさらに力をもっていた。綿紡績は、「サンフォライズ加工」

技術で、合繊メーカーは立体裁断技術で、紡績と合繊メーカーとも海外からのサブライセンス導入でアパレル業界への進出を図った。輸出アパレルメーカーはこれらの援助によってキャパシティを大きくしていった。

1961年の「短期取り決め」、1962年の「長期取り決め」によって米国市場へ輸出の増加はわずかであったけれども、米国以外の海外市場への輸出の増加でカバーした。米国に対しては輸出アパレルメーカーは、繊維摩擦の解消のため米国へのPR活動をおこなった。繊維摩擦で米国アパレルメーカーによるOEM方式の輸出が減少した。

5. 第五段階〈国内向け生産の増加〉1963年—1965年

日本の経済発展は、国内市場でのアパレル製品への需要を増大させた。並行してチェーンストアの出現とデパートが更に需要を増強させた。スーパーの成長を中心とした国内流通業界からの需要急増により、輸出アパレルメーカーは従来の輸出向けから国内生産へと徐々に移行し始めた。商社、紡績、合繊メーカーとも本格的に国内アパレル市場に進出を始めた。海外市場への輸出も1971年まで増加し続けるけれども、発展途上国が力をつけ日本の輸出市場を奪い始めてきたので、商社を含めた各業界とも国内市場に焦点を当て始めた。

国内市場でのアパレル製品の需要増加で、国内だけの中小企業が工業的大量生産にシフトし、生産を増加させた。需要の増加のみならず、下請け業者のコスト増加や労働力不足もまた大量生産にシフトした理由である。アパレルメーカーは従来の下請け業者への依存体質から脱却し、自社の生産工場を所持し自社の設備内で主要な生産量を製造せねばならなくなり、自社の生産工場規模を拡大せねばならなかった。この流れは輸出アパレルメーカーにも当然当てはまる。輸出市場での途上国の海外市場での追い上げで、競争が激化してきたので、輸出アパレルメーカーは生産量を増加しコストの切り下げを行った(第5表)。

1956年—1965年の輸出シナリオは、総体的にドラスティックであった。第二次世界大戦後、輸出アパレルメーカーは多くの製品の小ロット生産時代に戻った。1950年後半の時期は、かなり少ない品目を大量生産した。しかし輸出量で

の問題が再三起こったので、メーカーは品質へ重点を置いた。技術突破や家内工業が大量生産工場へ転換した背景は、工業化の進行があった。これらの変化は、生産拡大、価格、販売促進や輸出配分チャネルへの重要なインパクトを持った。労賃や商品価格が値上がりしたときは、メーカーは生産価格を下げることができなかった。日本のメーカーの成功は、価格優位性に基づいていた。

構造転換については、メーカーは大量生産の採用によって、下請け依存体質から自家工場を所有する方向へ移行した。それでメーカーは生産性の効率化を図り、コストを維持管理することができた。並行して新しいソフトやハードの技術導入で、全般的にマーケティング技術を強化した。生産計画が優先権を得て、並行して縫製技術、デザインや品質管理も当然注目を浴びた。容易でなかったけれど、輸出市場でのミニマム・コストや標準価格は輸出アパレルメーカーによって定められるようになった。意思決定のために、当然市場情報をメーカーは重視した。国内の販売手段で製品を輸出市場においても販促させた。バイヤーとメーカーとの直接結合ができ上がった。

輸出アパレルメーカーはサブライセンス協定によって、海外市場特に米国の消費者に迅速に対応できるようになった。これらのすべての発展が、以前よりも更に優れたマーケティング技術をメーカーに与えた。輸出市場での諸問題が起こり、海外のバイヤーからの発注がなくなると予測されたが、輸出メーカーのマイクロレベルでの発展で、海外のバイヤーは日本バイヤーへの発注を継続していった。もちろん米国での反日感情が引き続き存在し、米国のGMSやアパレルメーカーが日本製品を国内で販売することに注意深くなっていった。否定的影響を乗り越え、日本の輸出向けメーカーは更に競争の要素で製品を押し出していった。日本製品の量が米国で非常にホットな話題になった。そして輸入量に制限が課せられ、メーカーは品質に移行していった。

大量生産と技術改良で、輸出アパレルメーカーは競争の強みを輸出市場で保持できた。この間、輸出マーケティング・ミックスが、業界をシャープにした。この事が、輸出アパレルメーカーが国内外の多くの難問に直面したが、輸出市

場へ日本の製品を押し出すのに役立ったのであった。

参考文献

- [1] 日本輸出縫製品工業協同組合連合会・日本輸出縫製品工業組合『輸縫連20年史』1976年。
- [2] 押川一郎所長『輸出向け中小工業叢書縫製 第23号布帛縫製品 ブラウス、シャツ』大阪立商工経済研究所 1956年。
- [3] 帝人商品企画課 山本隆造『帝人「衣料」工業の変更と当社マーケティング戦略』帝人 1967年。
- [4] Marta Ortiz-Buonafina, 1984, Profitable Export Marketing—A Strategy for U. S. Business, Prentice-Hazz Inc.
- [5] Allan C Reddy and David P Campbell, 1994, Marketing's Role in Economy Development, Quorum London.
- [6] Han Herderschee, 1995, Incentive for Exports Avebury.
- [7] Alan E. Branch, 1984, Elements of Export Marketing and Management Chapman and Hall London, New York.
- [8] 並木信義編『日本の繊維産業』日本経済新聞 1977年。
- [9] 国民金融公庫調査部・㈱中小企業リサーチセンター『日本の中小繊維工業』1984年。
- [10] 松浦茂治著『日本繊維産業の発展分析と展望』至誠堂 1975年。
- [11] 東洋紡績株式会社『東洋紡百年史 上・下』1936年。
- [12] 小川英次・藤瀬浩司・真継 隆・T. H. アダムス編『国際貿易と経済摩擦』名古屋大学出版社 1984年。
- [13] 早川広中・田中拓男・青木 健共著『日本貿易入門』白桃書房 1983年。
- [14] 宇野政雄・江尻 弘・菅原政博・十合 暁共著『ファッション・マーケティング』実教出版株式会社 1985年。
- [15] 土屋守章・三輪芳朗編『日本の中小企業』東京大学出版会 1989年。
- [16] 中野宏一『貿易マーケティング、チャネル論』白桃書房 1988年。
- [17] 藤井 茂『輸出中小企業』千倉書房 1980年。
- [18] 菊池重雄『変貌する繊維産業』ビジネス社 1973年。
- [19] 石川博友『日米摩擦の政治経済学』ダイヤモンド社 1985年。
- [20] 西山和正『ファッション産業』東洋経済新報社 1966年。
- [21] 鐘紡株式会社 社内編纂室『鐘紡百年史』1968年。
- [22] ニチメン(株)社史編集部『ニチメン100年』1944年。

- [23] 美藤富雄『日本のアパレル産業 (上)』(株)中小企業リサーチセンター 1985年。
- [24] 西山和正『これからの繊維産業』東洋経済新報社 1969年。
- [25] 100年史編集委員会『CHOYA一世紀の歩み』CHOYA(株) 1976年。