

産地力の持続メカニズムの探求 ～ジーンズ製販ネットワークのフィールド調査(3)～

藤井大児・戸前壽夫
山本智之・井上治郎

IV. ジーンズ産地力を持続させるメカニズム

1. はじめに

本章の目的は、国内生産とりわけ三備地区でのジーンズ作りについて、インタビューを中心に行った調査結果を整理しながら報告し、そこからジーンズ産地力の持続メカニズムを抽出することである。

第二次世界大戦の終結後、米国文化とともに、その象徴的な存在として中古ジーンズが日本に流入しはじめ、1950年代には活発に取引されるようになった。1960年代には国産ジーンズが若者を中心に人気を博し、三備地区を中心にジーンズ産地が形成されたが、産地形成には伝統的な技術蓄積の存在、リーディング企業の発生、染色の技術革新などが寄与していた。その後、ジーンズ市場の拡大とともに、紆余曲折しながらもジーンズ産地としての当地が発展を遂げてきた。ところが1990年代後半になると、ジーンズ生産の海外移転が始まった。また現在ファッションのサイクルはより短く、ユーザーの嗜好が多様化するなかで、市場の新たな要求に 대응できる能力が求められるようになり、ジーンズ産地は変質を迫られてきた。

現在、三備地区は変化の激しいジーンズ市場に対して機敏に対応できる生産力を有しているとされる。ジーンズの高付加価値化を可能にする技術・ノウハウが内在し、事業や技術を確実に伝承していくだけの起業者を確保している産地といえるかもしれない。この産地力の持続メカニズムを多少なりとも明らかにしたいというのが、本章の目的である。比較優位説が予想するように、綿花栽培に適した風土を有し、歴史的にも綿素材のアパレル製品供給力が高かったことは言うまでもない。本章はそれに加えて、産地力の持続性を説明する、産地に住み働く人々の自律的行為能力を加味したメカニズムを探求することをとくに狙っている。強力な集権的コントロールを欠いた産地型集積のなかでも、この地方は個人の私の強さや商魂の逞しさで知られており、そうした特長をもつ中小企業の経営者達が産地で生活し働くことから何をメリットと感じ、また産地全体として何らかの経済効果を挙げているとすれば、それはいかなる論理によって可能なのかを考察する。

以下では第2部での報告に基づいて、産地全体に底流する産地力の持続メカニズムの論理化を試みる(第2節)。基本的には第1部で論じた協調的学習の場、すなわち〈実践コミュニティ〉として産地を眺め、メカニズムの抽出に努めている。

2. ジーンズ産地力を持続させるメカニズム

(1) 比較優位の源泉

はじめに、商品の特徴や産地の風土などによって、若干の特長が表れている。おそらくデニム・ジーンズとの出会いが、この産地にとっての幸運だったのだと思われる点である（「図11 比較優位説に基づく説明」を参照）。

第一に、この産地はもともと厚手の綿布を主に扱っていたために、技術力や扱う製品分野に偏りがある。端的に言えば、繊維・アパレル業のなかで、三備地区が得意とするのは耐久性が求められる実用衣料だったのであり、絹・羊毛などの高級素材とされるもの、ニット製品、化学繊維などを活用した製品開発力が、基本的には乏しい。その結果、構造不況産業ゆえに全国に散らばって用途を失った機械類のなかで、とくに厚手の綿素材に関するものに特化してこの産地が買い集めることができていた。特に、三備地区のデニム・メーカーは旧式のシャトル織機を他産地から買い集めることによって、1990年代後半に人気が高まったビンテージ（年代物）ジーンズの生地となる風合いあるデニムの生産に対応できた。またすでに廃番となった旧型特殊ミシンを倒産した縫製工場より購入したり、職人ごと工場を買い取ったりして生産に当たることによって、資本力に乏しい中小・OEM型メーカーでも安価に製造設備を整えることが可能になっている。しかしながら、三備地区ではジーンズに合わせるアイテムとされるTシャツ、カットソーなどニット類の生産はもともと盛んには行われていなかったし、高付加価値製品の多品種生産で利益を出す女性用アパレルの分野には相対的に疎遠だったこともあり、独自ブランドの立ち上げ時に、製品ラインの広がりを出しづらくするとか、結局他県の工場に依存せざるをえなくなるといったデメリットもある。

第二に、デニム・ジーンズは通常の綿素材と異なり、綾織という斜め方向にとくに伸縮する生地で

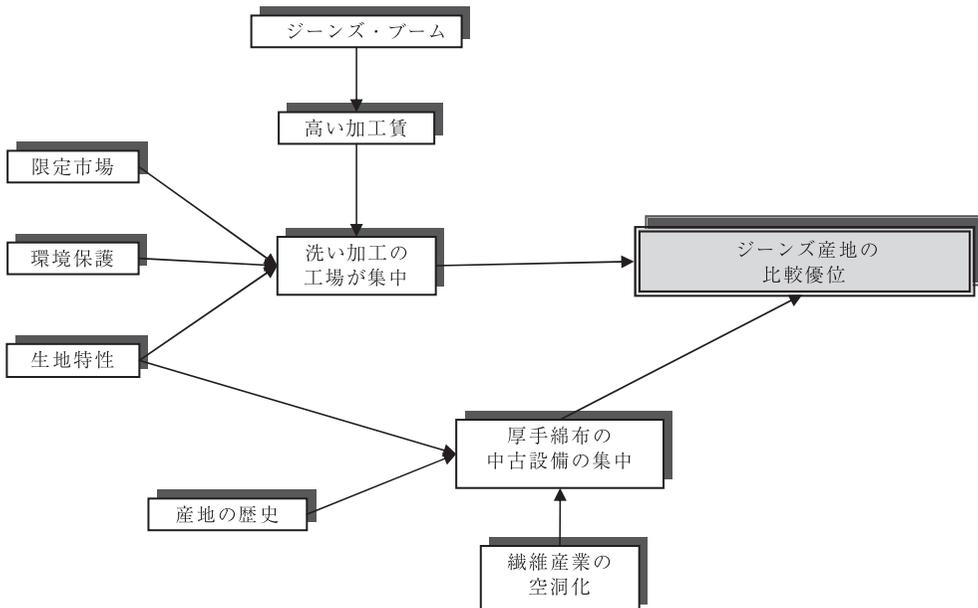


図11 比較優位説に基づく説明

あること、また芯白という、通常の染色技術では見られない点など、いくつかの固有の特長が産地独自の技術蓄積を促しており、単に労働力が安価であるという理由だけで生産が海外移転することを防いだと考えられる。また糸の芯白性が、洗い加工という他の繊維であれば必要ない工程を生み出すことに成功した。これがさらに、実際のところ非常にローテクであるために、つまり何か科学的な解析によって狙った効果を確実に作りこめるような現代的加工技術というよりは、ノウハウや経験に基づく試行錯誤でしか新たな表情を確認することができないために、加工拠点とメーカー群とが、近接性という産地型集積の鍵となる要因を形作っている。またこの水を利用しているかで染色や加工の結果が左右される点、污水处理設備を嚴重に整備しなければならないにも拘わらず、洗い加工という工程を必要とする製品の種類や量が限られている点が、洗い加工が他の産地に分散せず、生産拠点の海外移転が進まない理由になっている。

さらに洗い加工の工賃が他に比べて非常に高いことも注目される。これは1980年代のジーンズ・ブーム時に新たに加わった工程であるために、その当時の加工賃が現在でも基準となっていることに原因が求められる。それ以外の工程の加工賃は、ジーンズが生産され始めた時期の加工賃が基準となるために、大量生産パラダイムのもとでなければ利益が上がらない低水準のものなのである。

以上は、ジーンズとの出会いによって、たまたま手にすることができたと考えられる優位性の説明であった。そうした宿命論に加えて、産地型集積を構成するプレイヤーらの自律的行動能力を前提をし、さらに産地レベルの経済効果が発揮されるメカニズムを考察してみたい（「図12 産地力を持続させるメカニズム」を参照）。

（2）模倣を通じた学習

まず産地におけるものづくりの流れ、つまりサプライチェーンの全体像を立体的に把握するために、2つの軸を設定したい。まずものづくりの時間の流れ、ないしはそれを経ることによって製品が

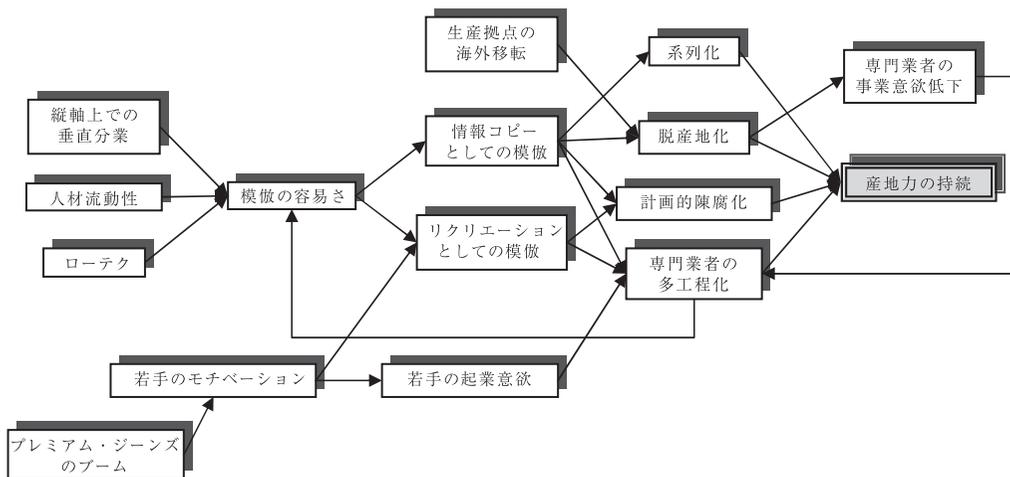


図12 産地力を持続させるメカニズム

形作られていくところの工程間分業の積み重なりを縦軸と考えよう。次に、それぞれの工程内で、その担い手である企業群が競争関係にあることを把握するために、これを横軸と捉えよう。

普通最終製品であるジーンズは、メーカーの統制下のもとで企画され、試作まで行われる。試作・量産に必要な生地はしばしば商社が仲介に立ち、生地メーカーが供給する。生地メーカーには、紡績メーカーが糸を供給する。そうした供給にはまた商社が仲介に入る場合が多い。商社の役割はそうした専門メーカー群の情報を結びつけ、与信管理や金融機能を担うことにある。

ジーンズとしての性能は、こうした高度に垂直分業化された専門メーカー群の間でどのように情報が共有され、最終的な製品システムに構築されていくかという過程に大きく依存する。すなわちサプライチェーンにおける垂直分業化を縦軸とすると、そこでのプレイヤー間の調整問題は基本的に協調関係によって特徴付けられるのである。試作品の出来不出来、ないしは試作品のバリエーションは、縦軸の繋がりが非常に大切である。

一方で、同じ工程に所属した競合関係を横軸だとすると、そのプレイヤー同士は言うまでもなく極めて仲が悪い。横軸上の競争関係は、より良い試作品を生み出すための刺激剤である。こうした縦軸と横軸のバランスのなかで、産地全体として多種多様な製品が繰り出されれば、どれかが高い付加価値に結びつくことになる。

産業集積の逆機能のところでも述べたとおり、製品の模倣がしばしば問題視される。特許や実用新案、意匠といった知的財産に関する保護策は、繊維・アパレル業一般にあまり有効とはなっていない。感性やノウハウによって製品が形作られる分、それを客観的・具体的に差別化して表現することが困難なので、権利として保護しようがない。むしろ「他社の作品を土台にして、自社なりの感性とノウハウでリクリエートする」というのが、この業界の常識である¹。自社の直営店を運営しているジーンズ・メーカーによると、商品をサンプルとして同業者やアパレル・メーカーが買い求めることも多いとのことである。平日はその傾向が顕著で、サンプル買いが売上げの3割に達する日もあるという。

模倣には2種類の方法がある。第一に、現実のものづくりの現場においては、工程間分業が進んでおり、それぞれの工程内部で何が行われているかがブラックボックス化されている点に求められる。すなわち他工程の中身が見えてこないことが「業界の常識」のダークサイドの温床にもなりえる。

これは何も繊維・アパレル業に限ったことではなくて、工程間分業が進むと不可避免的に発生する逆機能である。例えば複数の競合しあう企業の下請けを行う中小企業は、資源的な余力もないし、顧客の技術や設計などを他の顧客の生産にも使いまわす誘引が働く。これがサプライチェーンの多段階に渡って起これば、ゆっくりとではあるけれども、確実に業界内部の同質化というのは進んでいく。

こうなると発注側の企業は、自分の技術や企画・デザインが競合相手にもれてしまう恐れがある以上、何らかの手立てを打つ必要がある。ひとつには系列化である。すなわち下請け工場を抱え込んで、余所の仕事を請けさせないよう何かしらの働きかけを行うことである。第二に、産地以外の専門業者を活用することである。これは海外の業者ということも考えられるが、国内の他の産地や、これ

1 アパレル産業における相互模倣について理論的・実証的に考察したものとして金（2006）が参考になる。

までジーンズ作りに拘わってこなかった新規参入も含まれる²。第三に、常に新しいものを作り続け、自身の技術・設計すらすぐに陳腐化させてしまうほどのスピードを維持することである。第四の選択肢として、なるべく多工程を内部化するなどして、余所との取引を極力絶つことである。

第一および第二の対策は、模倣を情報のコピーと捉えたものなので、情報の伝播・伝承のネットワークとして産業集積を捉えた場合に有効と考えられる方法である。第三、第四の方法も、ある一面では同じ評価を与えることができる。

しかしながら後者については、繋がっているようで繋がっていない自律的なプレイヤーらの間で、協調的な学習としての模倣とそれへの対策という側面があることも看過できないと考えられる。デニム・ジーンズに限らず、繊維・アパレル産業は基本的にはローテク産業に属する。企画・開発、生産の各工程については、修行を積みば自分ひとりだけでもジーンズを縫って販売することはできる。また作り手個人の感性・ノウハウに依存するがゆえに、顧客サイドにしてみれば客観的な差異が見えにくい。これらの点が、リクリエーションとしての模倣という第2のタイプの模倣を許す土台となっていると同時に、この産業への取組みに関して、個々の企業の考え方のばらつきが非常に大きくなる余地も生んでいるのである。

例えばある特定の工程に特化しようとするものから、コラム5のカイハラのように、多工程に渡って自分の担当領域だと考えるものまで存在する。変わった例だと、コラム3のグラフゼロのように、商品企画を行うけれども、その商品を生産・販売するのではなく、それを無料で顧客であるメーカーに渡してしまい、生地問屋として事業を行うという業態もありうる。またニッチ市場を狙う零細ブランドから、ボリュームゾーン相手の仕事しか請けないものまで、マーケティング戦略としても多種多様な取組みが混在している。

(3) 協調的学習のドライブ

産地型集積を構成するプレイヤーは独立心や競争心が強く、魅力的な他社製品があれば、躊躇なく模倣する傾向がある。またインタビューによれば、ひとの引き抜きによる出入りも激しいという。基本的にはローテクに属するデニム・ジーンズであればこそ、他社製品をまんじりと眺めただけで、比較的短期間に類似品を作れるまでに学習してしまう可能性がある。このような集積の逆機能ばかりが注目されるとすれば、産地力の持続がどのようにして可能なのかが不明なままである。相互模倣には自律的相互学習という肯定的な側面があることを認めたとすると、それがどのように産地力の持続性に貢献するのだろうか。

デニム・ジーンズを作るということにかけて、国内でこの産地の右に出るところはない。この土地に惹かれ、高いモチベーションに支えられた若手経営者たちは、必ずと言ってよいほど「ものづくり」という言葉を発する。彼らは自分の感性・生き様をジーンズ作りに重ね合わせて、他者とは違う何かを求めて奮闘している。

そもそも以前よりものづくりは行われてきたのだけれども、これまでのものづくりは、いわば大量

2 実際のところ海外の業者のほうが、監督が行き届かない分情報漏えいのリスクが大きい。

生産・大量消費のパラダイムのもとでのものづくりであった。型番が複数あるとは言っても、現在のプレミアム・ジーンズの売られ方と比較すれば、圧倒的に画一的な商品をいかに安定供給するかが、かつての至上命題であった。そのほうが中小の専門業者にとっては安定した収益が見込めるために、時代が変化した現在でも、なかなかこの考え方が崩れ去ることはないという。しかしながらこのパラダイムは、アジア諸国による圧倒的に安い労働力によって、いまや完全に意義を失ったといって良い。

ここで新世代の「ものづくり」神話が登場する。商品の個性化、高付加価値化をキーワードにして、「服が好きだ」という高いモチベーションに支えられてものづくりを進める新たなパラダイムが生じつつあるのである。とくに外的な動機付けが与えられるわけでもないのに、彼らは自分たちの仕事を愛しており、その成果が売上となって自分たちの手に返ってくることに大変な喜びを感じている。もちろんそれほど大きな金額ではない。自身のセンスが顧客に認められたという充実感とか誇りが、最も強いモチベーションになっているのである。

しかしながら、現在のものづくりを支えているのは、依然として従来からの生産基盤であり、紡績、織布、整理加工、裁断、縫製、洗い加工、仕上げといった多段階の工程を、多重的に分業する中小企業群の緩やかなネットワークであることに違いはない。また師弟関係を通じて彼らを育て上げたのが古いパラダイムであったことも看過されてはならない。彼らの背後には、彼らの生産基盤として、旧パラダイムで培われた技術力が控えているという構造なのである。

新旧パラダイムの連続性というモチーフは、技術革新や経営革新に関心のある人々にとって、常に魅力的な響きをもつ。物的・人的・情動的資源の従来からの結びつきを再編成することでイノベーションが発生するという主張も、いまや馴染み深いものとなっている。ここで新旧両パラダイムをとくに区別すると筆者が考えているのは、模倣への対抗手段のうち、第四のものとしてすでに述べた、多能工型企業の躍進である。かつて旧パラダイムのもとで産業集積が発揮しえた経済合理性は、現在と比べればはるかに大きなロットでの生産によって達成されていた。例えば高度専用機械を小資本の企業が持ちながらも、集積全体ではそのバラエティがある程度確保されていたとか、市場から持ち込まれるひとつひとつのニーズが細かく細分化されても、全体で仕事を融通し合いながら、個々の企業の経営的安定を維持してきたといった事情は、基本的には大手メーカーが需要を搬入し、個々の生産ラインがある程度のボリュームを確保できるように配慮し、製品の種類を絞り込んだからこそ可能だったと言える。企業城下町と言えるほどのものではなかったにせよ、大手メーカーの系列に入り、縫製や洗い加工などの賃加工さえ受注していれば、輸入車の2台や3台は買えるという時代が三備地区には事実あったのである。

しかしながら大手メーカーが脱産地化した今日、産地内部の産業構造が変化するのは当然である。生産拠点の海外移転や高付加価値化や小ロット生産といった新たな潮流に直面した現場の経営者らは、まず廃業か存続かの選択を迫られることになった。多くの中小企業は、新たな活路を見出せず、引退年齢に差し掛かるなかで後継者が見つからない、そもそも後継させようという気になれないといった理由で、廃業の道を選んでいる。一方で存続を果たそうとすれば、従来のように賃加工のみで安定的に収益が出るはずもないので、自ら顧客を開拓するべく営業機能を強化したり、これまで取引

先だったけれども廃業してしまった他工程専門業者を人材ごと安価に購入したりすることで、担当工程の拡大を果たした。これは当事者らにしてみればやむなく行われた多工程化の流れだったのだけれども、これは現在のものづくりの環境づくりという意味で、むしろ経済効果を発揮しうるものだったようである。というのは、経営基盤の脆弱な零細企業が複数集まって共同で開発・生産するには、調整コストが無視できないからである。とくに個々のプレイヤーの自律性が重視される産地型集積の場合には、この種のコストは無視できない。それにも拘わらず、収益の不安定な小ロット生産しか行えないとなると、場合によっては一社で開発・生産をまとめて行う合理性が高まる。こうした調整のコスト面ばかりではなくて、より積極的な効果をもち得るとすれば、川上から川下まで一体となれば、調整コストを削減するために放棄されてきた選択肢がすべて活かされることになり、川上での融通が川下へと移行するにつれてさらに増幅・拡大されることとなる。その結果、多様なニーズに対応する能力や生産の効率化の可能性を拓くのである³。このような多工程化は、リクリエーションとしての模倣能力を高めると同時に、その模倣を超克するために、試作品の大量提案と計画的陳腐化を促し、結果的に産地レベルでの課題を解決する可能性を拓いているのである。

V. 結 論

本稿の目的は、三備地区にまたがるデニム・ジーンズ生産の集積地帯を分析対象として、産地力の持続メカニズムを探ることであった。

Porter (1990a, 1990b) の主張に従えば、比較優位説の含意する宿命論とは反対に、プレイヤーの自律的行為能力を前提することによって初めて、産業集積内部のメカニズムを探ろうとする本稿のような試みが意義あるものになるはずである。これまで産業集積論では人々が構築するネットワークに着目する立場から、情報の伝播・伝承がもたらす経済効果に長らく注目してきたけれども、本稿は実際の産業集積にアプローチするうえで、個人の個人たる所以である、人々との繋がりを大事にしつつも、他者に制約されず自分ひとりで行為できる能力を重視する必要があると考えることにした。そこで新たな視座として〈実践コミュニティ〉という考え方を導入した。その視座のもとでは自律的な個人による協調的学習を鍵概念として据えることよって、とくに集権的なコントロールがない産地型集積にアプローチできると考えた。

第Ⅲ章ではデニム・ジーンズの歴史や、三備地区がジーンズに出会ってから今日に到るまでの大きな流れを掴むことに努めた。井原市、倉敷市児島地区などの繊維産地は、江戸時代の綿花栽培と織物生産に起源をもち、1960年代にはジーンズ国産化という試みと巡りあうことになった。ジーンズ発祥の地であるアメリカにはない洗い加工の工程を加え、これを進化させることでファッション・アイテ

3 もっとも象徴的な例がコラムのカイハラやグラフゼロであるし、またその他の例として日本綿布（井原市）という織物メーカーを挙げることができる。日本綿布は、デニムの糸染め、製織を手掛ける織物メーカーであったのだけれども、2004年に生地染め（生地の状態で染め上げる手法）、洗い加工の設備を導入して、糸染めから洗い加工までの一貫生産体制を構築した。これにより、藍や柿渋、墨汁などの天然染料を使ったデニムを開発するなど、確実に製品のバリエーションを広げている。

ムとしての地位を築いた。1980年代半ばからの生産拠点の海外移転の潮流は決定的だったけれども、ジーンズ業界の移転ベースは相対的に鈍かったようである。プレミアム・ジーンズのブームに助けられたこと、また洗い加工の工程を海外移転することが困難だったことが原因と考えられる。素早い商品投入が可能であること、高付加価値・多品種少量生産の技術基盤を備えることなど、結果的に国内生産のメリットを再認識することに繋がった。最後に、デザイン性の高い製品開発の必要性から、強いリーダーシップを発揮して企画をまとめ上げる機能の重要性が高まっていることを報告した。

第IV章では、インタビューを中心としたフィールド調査の結果を報告しつつ、前章からの議論を総括して、産地力の持続メカニズムを試論した。まず大手メーカーは大バッチ生産を基本としているため、脱産地化が顕著である一方、中小メーカーやOEM型メーカーは産地の技術基盤に基づいて高付加価値製品を扱っている。すなわち現在のものづくりを支えているのは、大手メーカーという顧客を失った従来からの生産基盤であり、またこれが師弟関係を通じて若手起業者を輩出する母体となっている。また産地型集積のデメリットとして、企画・デザインの相互模倣の温床となっている点があげられる。起業についてはとくに川下工程に多く、先代からの事業継承者を含む広義の若手起業者を吸収しつつ展開されている。またこれまで専門業者として単一工程に特化していたものが、営業力の強化を通じて企画提案型のOEM型メーカーとして独立したりすることが多いようである。

以上の報告に基づいて第二章で議論した視座を適用し、産地力の持続メカニズムを論理化してみた。まず自律的なプレイヤーらによって構成される産地型集積では相互模倣が不可避的で、このことはアパレル産業ではとくに顕著となる。したがって製品の同質化が進展するのだけれども、一方で競合企業として何らかの差別化ポイントを模索し続けるのも当然であり、試作品の大量提案によって既存製品の計画的陳腐化が促進されている。また製品の模倣は必ずしも原型のコピーに終わるわけではなく、各プレイヤーらのものづくりに対する総合的な能力によって、リクリエーションが施されているために、模倣製品にも作り手の個性が交じり合っている。この総合的な能力は、現実には大手メーカーの脱産地化に伴って業界構造の再編が進み、若手起業家を吸収しながらもやむなく多工程化を果たした専門企業らが結果的に身に付けたものと考えられる。こうしたものづくり能力の増強は、試作品の大量提案による「計画的陳腐化」をさらに促進することとなり、産地全体の製品企画・デザイン力の底上げに貢献していると考えられる。

以上では、特定の産地型集積を分析対象としてきたが、より一般的な観点から示唆を得ようとすれば、旧来の大量生産パラダイムと高付加価値・多品種少量生産パラダイムとの間で技術基盤がうまく活用されている点に注目できる。

新旧パラダイムの連続性というモチーフは、いまや馴染み深いものとなっている一方で、技術基盤の活用については主にその伝播・伝承プロセスとして描かれてきたという印象が強い。振り返ってみると、大量生産パラダイムのもとでしか機能しない収益構造にこだわる専門企業群の後退と、新パラダイムに適合した事業モデルを有する企業の躍進という一見すると非連続なプロセスにわれわれ分析者が直面すると、例えばシュムペーターの「創造的破壊」という概念に触発されてなのか、何らかの葛藤や衝突、不連続性といった側面に注意を奪われ勝ちになる。しかしながら、例えばHargadon(2003)は創造的な再結合こそがイノベーションの本質だと捉えて、ネットワーク化された人的・物

的資源の広範囲に渡る連なりと、柔軟なネットワーク間を渡り歩き、人々の活動を結び付けていく優れたマネジャーとしてのイノベーターの姿に光をあてようとしている。

これはこれでひとつの卓見である。確かに産地型集積はひとつの仕事の間であり、また生活の間でもある。劇的な葛藤や衝突で特徴付けることは、その可能性を否定はしないけれども、やはり現実的だとも思えない。ただし「再び」結合するという言葉が想起させるように、「新たな」何かが生み出されてくるというダイナミックさを捉えることには成功していないように思われる。既にあるものを伝え継ぐことは重要だけれども、それでは新たな何かを創造するプロセスにはどのようにアプローチするべきなのだろうか。

ここでまた創造的破壊の、ともすれば衝突や葛藤に立ち返るとすれば、それは議論が後退こそすれ、前進したことにはならない。またパラダイムの違いとは平易な言い方をすれば「捉え方の違い、ものの見方の違い」となり、どちらかと言うと発想の転換とか解釈の相違といったひとつの心の中の問題とされ勝ちで、捉えどころがない。今回のわれわれの試みは、あくまでデニム・ジーンズ産地に限定しての議論だったけれども、ジーンズづくりの担い手たちの心の問題に加えて、彼らが直面した事業環境だったり、廃業・事業継承ないしは新規の起業だったり、専門業者の事業範囲だったり、具体的で誰でも想像できる事柄を素材に論理を組み立てている。そういう具体性のなかで分析者と読者がともに想像を膨らませながら、当事者たちの心の中を読み解いていく作業ということも出来よう。

そうして得られたわれわれの論理は、大手メーカーの脱産地化に伴って宙に浮いた生産基盤、顧客を失った専門業者らの多工程化、大手との差別化ゆえに高付加価値・多品種少量生産に向かわざるを得なかった中小・OEM型メーカーというそれぞれのプレイヤーらの自律的行動が集積した結果として描かれている。そこではプレイヤーひとりひとりが今直面している事業環境、手持ちの人的・物的経営資源、近い将来向かい合うべき顧客などを睨みながら、自分や家族の将来のために精一杯努力した結果として、デニム・ジーンズ産地の今の現実が形作られている。激しい衝突でもなければ、とっぴな発想の転換でもない。今あるものの上にひとつひとつ何かを積み上げてきた、産地型集積の連続的発展の軌跡である。

金(2006)にあるように、とくにアパレル産業においては、模倣は創造の源泉である。ただし作り手の能力次第では、原型を超えるどころか、安かろう悪かろうに墮するものである。単なるキャッチ・アップにはない、本質的な改善能力、創造能力を有するプレイヤーこそが、模倣からリクリエーションへと飛躍できると考えるならば、染色・織布から上流工程の紡績に進出したり、織布メーカーが洗い・染色部門を自社に組み込んだり、OEM型メーカーが縫製工場や加工専門工場を立ち上げたりする事例は非常に示唆に富む。現在のところ金利は安いし、事業意欲を失った零細企業を買い取る費用も低く抑えられる。設備やノウハウを内部化するうえで、絶好のタイミングである。逆風とも言える事業環境をうまく利用し、新たな能力を内部化し、次世代の主役に躍り出る彼らの事業意欲たるや、既存資源を単に連結しなおすという以上の何かを含意しているという気にさせてくれる。

インタビュー調査ではしばしば「昔と比べて技能者が少なくなった」「織機を動かせる職人が少なくなった」「10年後には縫製場がなくなるのでは・・・」などという声が聞かれた。産地の技術基盤の喪失を懸念する声である。確かに旧態依然とした生産体制のままで雇用を維持し、技術を伝承して

いくことは不可能である。そしてこれまでのところ、幸運なことにプレミアム・ジーンズのブームは、技術を伝承したい、デニム・ジーンズづくりで生計を立てたいという若い世代を引き付けることにある程度成功してきた。もしもわれわれが述べてきたことが事実で、技術基盤の連続性を前提とするならば、目下のところ現場の労働力不足が問題というわけではない。むしろ希少なものは、終焉に向かいつつあるジーンズ・ブームに代わって、付加価値を創造していくための事業意欲であり、その実際的な担い手である若手起業家たちを引き付ける何かである。ものづくりの総合力を内部化することは、一種の抱え込み型の経営であるためにリスクが高い。そうしたリスクをあえて冒してまでデニム・ジーンズに入れ込む、経験の浅い挑戦者たちが切磋琢磨するプロセスを陰に陽に支援できるのは、旧パラダイムのもとで経験を積み重ねたベテラン職人たちであり、ベテラン経営者たちである。「ジーンズが好きだ」という若手起業家らの存在は、この産地の生命線である。

最後に、これまで長年に渡って岡山大学に奉職してこられた武村教授に対しまして、定年退職のお祝いを申し上げますとともに、今後のご健勝をお祈り申し上げます。

参 考 文 献

- Hargadon, A. (2003) *How Breakthroughs Happen: The Surprising Truth About How Companies Innovate*, Harvard Business School Press.
- 金 珍淑 (2006) 『産業集積における取引と模倣：東大門アパレル市場の事例研究』一橋大学大学院商学研究科博士号請求論文。
- Porter, M. E. (1990a) “The Competitive Advantage of Nations” *Harvard Business Review*, Vol.68, March–April, pp.73–93. (土岐坤訳「何が国の競争優位をもたらすか」『Diamond ハーバード・ビジネス』1990年, 4–26ページ。)
- Porter, M. E. (1990b) *The Competitive Advantage of Nations*, The FreePress. (土岐坤・中辻萬治・小野寺武夫・戸成富美子訳『国の競争優位 (上) (下)』ダイヤモンド社, 1992年。)

全編を通じてご協力くださった方々 (面談日時順, 敬称略)

- 日本ジーンズ・メーカー協議会 専務理事 本山俊明 2006年6月21日
 丸紅株式会社岡山支店 支店長 角野義秋 2006年8月4日
 倉敷ファッションセンター株式会社 専務取締役 柳沢正 2006年8月7日
 豊和株式会社 取締役 三迫俊二 2006年9月19日
 株式会社コレクト 代表取締役 眞鍋寿男 2006年9月19日
 株式会社西江デニム 専務取締役 西江誠 2006年10月27日
 原田服飾研究所 代表 原田浩介 2007年1月11日
 株式会社ウエルズ 代表取締役 中元一成 2007年1月13日
 有限会社キャピタル 代表取締役 平田俊清 2007年1月17日
 株式会社岡本テキスタイル 代表取締役 岡本雅行 2007年1月23日
 猪原織物有限会社 取締役会長 猪原廉史 2007年1月23日
 グラフゼロ 代表 (有限会社美鈴テキスタイル 営業課長) 鈴木徹也 2007年1月26日
 studioM 代表 丸山英輔 2007年1月26日
 株式会社ビッグジョン 販売促進部長 吉村恒夫 2007年2月5日
 カイタックインターナショナル株式会社 取締役社長 貝畑雅二 2007年2月7日
 株式会社ボブソン 専務取締役 吉田浩二 2007年2月7日
 株式会社ベティスミス 代表取締役社長 大島康弘 2007年2月19日
 学校法人第一平田学園中国デザイン専門学校 デニム・ジーンズ科リーダー 田口一子 2007年2月19日
 角南被服有限会社 代表取締役 角南博和 2007年2月27日

※役職は面談日当時の役職を記載している。

Evolving Technical Capabilities in Turmoil : A Field Research on The Value Chain Network of Denim Jeans Industry in The Setouchi District (3)

Daiji Fujii, Hisao Tomae, Tomoyuki Yamamoto, and Jiro Inoue

This paper is the final report of our field research of the denim Jeans value chain network in the Setouchi district. Based on the argument delivered in our earlier reports, we now concentrate on the mechanism which underlies the survival of the district under the fierce global competitive pressures.

We suggest that local economies such as ours full of small and medium sized producers of denim jeans tend to have individualistic industrial climates. Textile converters and fashion designers and the like do not hesitate to learn from their competitors by imitation. This is because they usually receive training on commercial knowledge and technical skills through their actual daily jobs instead of formal education at professional schools. Imitation is not only an important part of their professional learning, but also one of effective ways to save experimental costs to raise numerous ideas and prototype new products. This tendency creates a certain level of homogeneity of product designs, which also creates certain pressures for the manufacturers to differentiate themselves from their own competitors. Under this ambivalent industrial climate, the manufacturers seek their uniqueness through improvised reinterpretation of the original product designs.

This uniqueness which creeps in the imitation process may come from the recent movement where some of young and entrepreneurial startups and the like acquire deserted production capacities that used to be owned by older generations. Faced with the recent fierce competitive pressures, such old generations have lost their motivation to continue their business and deserted their production facilities. The younger generation gives lives to such facilities and receives wider learning opportunities and flexible production capabilities under the new low-volume diversified production paradigm. Under this new circumstance, planned obsolescence of products becomes common and overall design and production capabilities are deemed to evolve quite quickly and effectively.