

海外に展開する日系繊維企業の現状と課題 ～日系縫製業者による国内外での事業展開を中心に～

丹 下 英 明

〈抄 録〉

本稿では、海外に進出した日系繊維企業の現状と課題を分析した。中国からの撤退が増加傾向にあるなか、現在も中国で生産を継続する日系縫製業者は、規模を縮小したり、品目を変化させたりすることで、なんとか生産を継続している。人件費の上昇や人材確保の困難、現地企業との競争激化などが、中国からの撤退・生産縮小に影響している。

中国からの撤退・生産縮小と並行して、ASEANに進出した日系縫製業者も存在する。そうした企業は、初期投資を抑えつつ、生産規模を拡大する一方、ASEANでは、現地での調達や人材の質、韓国系・中国系企業との競合といった課題を抱えている。生産性の向上は、中国・ASEAN両拠点に共通の課題となっている。

海外拠点をもつ日系縫製業者は、こうした海外生産拠点の再編を進める一方、国内外で①新たな販路開拓、②企画提案機能の強化、③発注先機能の代替などの事業変革に取り組んでいる。

1. はじめに

本稿では、海外に進出した日系繊維企業¹⁾の最近の動向を、統計データや事例研究を用いて分析する。

日系繊維企業の海外進出は、1960年代末に始まったとされる。藤井(1997)によると、「60年代末以降になって、東アジアへの日本の繊維産業の進出が、先ず資金力を有する紡績・合繊の川上業種から、それらの製品の輸出維持を狙った二次加工部門の移植として開始され、さらに80年代後半以降になって、今度は川下のアパレル・縫製分野での進出が奔流をなすに至った」。こうした日系繊維企業の海外展開を地域

別にみると、「70年代以降まずNIEsの韓国、台湾、香港に対して行われたが、・・・80年代末にはASEANのタイ・マレーシアへと向かい、さらに・・・中国へと、その主要な進出先をシフトしてきた」²⁾。こうした日系繊維企業による海外進出は、日本への「持ち帰り輸入」をもたらし、結果的に日本国内における繊維企業の存続に大きな影響を与えることになる。

そして、日系繊維企業の中国進出は、80年代末以降に本格化した³⁾。本木・上野(2001)は、日系繊維企業による中国進出を3段階に分類している。第一の段階は、80年代、日本向けの製品を、香港を介在させて、中国華南地域の繊維

丹下 英明 (たんげ ひであき)、法政大学経営大学院イノベーション・マネジメント研究科教授

1) 本稿における「繊維企業」とは、衣料品について、川上から川下に至るすべての製造、卸売、小売に関わる企業である。

2) 藤井(1997), p.98。

3) 同上。

企業群に生産委託する「生産委託型」である。第二の段階は、80年代後半から90年代初めに、労働コストの削減を目指して、主として東北地域遼寧省に直接進出する「労働力志向型」であり、第三の段階は、90年代半ば以降における上海地域への移動で、繊維産業集積の利益を求めた「集積志向型」である⁴⁾。

藤井（1997）や本木・上野（2001）に代表されるように、日系繊維企業の海外展開に関する研究は、多くの蓄積がある。一方で、先行研究の多くは、その発行年が示すとおり、日系繊維企業が中国進出を活発化させた90年代までの分析にとどまっており、その後の動向については、十分に研究されていない。加藤（2017）による日系総合・繊維商社による海外生産に焦点を当てた研究や、大田（2018）による展示会出展を通じた中小繊維企業の海外市場開拓を採り上げた研究などが散見される程度である。

以上を踏まえて、本稿では、以下の2点を明らかにしたい。

第一に、00年代以降、日系繊維企業の海外展開、特に海外生産はどのように変化しているのかについてである。変化しているとすれば、どのような背景があるのだろうか。

第二に、海外進出した日系繊維企業は、国内外でどのような生き残り策を展開しているのかについてである。本稿では、現在も海外に生産

拠点を持つ日系繊維企業を採り上げて、海外のみならず、日本国内の動向にも目を向けて分析する。

これらのリサーチクエスションを明らかにするために、各種統計データだけでなく、事例研究も併用する。

なお、本稿では、日系繊維企業のなかでも、海外に自社で縫製工程をもち、衣服生産に従事する企業（以下、日系縫製業者と称す）に焦点を当てたい。日系繊維企業による衣服の海外生産について、その形態としては、主に、①日系縫製業者による海外生産、②日系総合・繊維商社による海外生産⁵⁾、③日系アパレルによる海外生産に分類できる。本稿では、主に①の日系縫製業者に焦点を当てて⁶⁾分析を行う⁷⁾。

本稿の構成は、次の通りである。

2. では、各種統計データより、00年代以降における日系繊維企業の海外展開を概観する。

3. では、日系繊維企業のなかでも、アジアに生産拠点を有する日系縫製業者に焦点を当てて、事例研究を行う。

4. では、3. の事例研究をもとに、日系繊維企業の海外展開の現状と課題、変化の要因などについて考察する。

5. では、本稿の結論と課題について述べる。

4) 本木・上野（2001），p.7。

5) 加藤（2017）が指摘するように、近年は②の日系総合・繊維商社による海外生産がその存在感を高めている。これらの分析については、加藤（2017）が詳しいため、本稿では深く立ち入らない。

6) 縫製業者を採り上げる理由は、次の通りである。筆者はこれまで中小企業の海外進出と撤退について研究を行ってきた。一方で、業界ごとの詳細な分析が課題として残っていたため、中小企業が大半を占める縫製業者を採り上げるものである。加えて、海外展開が早かった縫製業者を分析することで、他業界への示唆が得られるのではないかと考えたことも、理由の一つである。

7) ③日系アパレルによる海外生産については、撤退した日系アパレルが多く、現在、自社で海外生産を継続しているアパレルはごく少数である。筆者の一連の撤退研究（丹下2016など）の視点からも大変興味深いテーマであり、改めて採り上げることとしたい。

図表 1 地域別にみた海外現地法人数（繊維・衣服製造業）

年	95	96	97	98	99	00	01	02	03	04	05	06	07	08	09	10	11	12	13	14	15	16	17
全世界	549	597	613	601	574	556	528	519	531	546	514	503	494	474	445	448	435	446	441	444	457	449	430
アジア	444	498	528	519	497	487	473	470	482	496	470	456	448	427	402	407	390	399	391	392	403	394	377
韓国	17	14	11	10	12	12	12	12	13	14	14	12	9	8	8	7	9	9	8	8	8	8	8
中国	228	276	306	302	294	296	289	296	317	335	317	312	310	293	276	271	253	247	240	235	236	222	207
香港	42	39	44	42	34	28	25	23	23	24	21	19	18	18	14	16	16	18	17	18	17	16	15
台湾	17	16	14	13	13	14	13	14	12	11	11	11	11	11	10	10	10	11	9	9	9	8	8
ベトナム	5	11	16	15	15	15	13	13	14	11	14	14	15	15	16	16	16	18	19	21	25	26	28
タイ	55	60	59	59	50	47	45	40	37	40	39	38	37	35	33	37	37	36	36	39	42	43	42
カンボジア	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	5	6	7	6
ミャンマー	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	2	4	6	7
シンガポール	3	3	2	2	2	1	1	1	1	2	2	2	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1
マレーシア	14	12	12	12	12	12	12	12	10	8	7	7	8	8	8	8	9	10	10	8	6	6	6
フィリピン	9	8	7	7	6	6	5	5	5	4	3	3	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1
インドネシア	48	54	53	53	54	52	54	49	46	44	39	35	34	33	31	34	36	37	37	37	38	39	37
インド	2	3	3	3	4	3	3	3	2	1	0	0	0	0	0	1	2	3	3	4	5	5	5
パキスタン	1	1	0	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-
スリランカ	2	1	1	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-
その他アジア	1	0	0	1	1	1	1	2	2	2	3	3	4	4	4	4	4	2	8	9	5	6	6
アジア以外	105	99	85	82	77	69	55	49	49	50	44	47	46	47	43	41	45	47	50	52	54	55	53

資料：東洋経済新報社『海外進出企業総覧〔国別編〕』各年版より作成。

2. データにみる日本繊維企業の海外展開動向

ここでは、各種統計データを用いて、日系繊維企業による海外展開の動向を概観する。

(1) 海外現地法人数の推移

図表 1 は、日系繊維企業の海外現地法人数の推移を地域別に示したものである。これを見ると、日系繊維企業の海外現地法人数は、97 年の 613 社をピークに減少の一途をたどっており、17 年には、430 社にまで減少している。アジアについても同様に、97 年の 528 社をピークに減少しており、17 年には、377 社と 97 年以降で最も少なくなっている。

アジアについて、国別にその動向をみると、最も減少しているのが中国である。中国の海外現地法人数は、04 年の 335 社をピークに減少しており、17 年には 207 社と、ピーク時の約 6 割にまで減少している。

一方で、現地法人数を増やしているのが、ベトナムやカンボジア、ミャンマーといった国である。ベトナムの現地法人数は、95 年の 5 社か

ら、17 年には 28 社にまで一貫して増加している。カンボジアやミャンマーも、把握可能な 14 年以降でみて、増加傾向にある。

タイやインドネシアについては、ピーク時よりも現地法人数を減らしてはいるものの、10 年代に入り、その数を増やしている。タイについてみると、96 年の 60 社をピークに、09 年には 33 社にまで減少した。しかしながらその後は現地法人数を増やしており、17 年は 42 社となっている。インドネシアについても同様の傾向がみられる。

このように、日系繊維企業の海外現地法人数は、中国を中心に減少傾向にある。一方で、ASEAN、特にベトナムやカンボジア、ミャンマーといった国で近年増加していることがわかる⁸⁾。

だが、中国での現地法人数減少に比べると、ASEAN での現地法人数増加はそれほど多くはない。中国での現地法人数が、ピーク時の 04 年から 17 年にかけて 128 社減少しているのに対し、同期間での ASEAN における現地法人数増

8) その他にも、バングラデシュなどの南西アジアでも進出が増加しているとされる。

図表 2 地域別にみた新規設立現地法人企業数（繊維製造業）

(単位：社)

(年度)	全地域	アジア	（単位：億）						その他 アジア	その他
			中 国			ASEAN10	NIEs3			
				中国本土	香 港					
97	-	-	-	-	-	-	-	-	-	
98	-	-	-	-	-	-	-	-	-	
99	15	10	5	4	1	-	2	-	5	
00	10	5	3	3	0	-	0	-	5	
01	2	1	0	0	0	-	0	-	1	
02	10	9	8		1	-	0	-	1	
03	3	3	3	3	0	-	0	-	0	
04	8	7	6	6	0	-	0	-	1	
05	11	8	8	8	0	-	0	-	3	
06	4	3	2	2	0	-	0	-	1	
07	3	2	2	2	0	0	0	0	1	
08	6	6	5	5	0	1	0	0	0	
09	2	2	2	2	0	0	0	0	0	
10	5	5	3	3	0	1	0	1	0	
11	13	12	12	10	2	0	0	2	1	
12	8	4	0	0	0	3	0	1	4	
13	4	4	1	1	0	3	0	0	0	
14	2	2	0	0	0	2	0	0	0	
15	3	3	1	1	0	2	0	0	0	
16	0	0	0	0	0	0	0	0	0	

注：①「設立・資本参加時期」が当該年度中のもの（設立後初決算前を含む）を集計。

②ASEAN10：マレーシア、タイ、インドネシア、フィリピン、シンガポール、ブルネイ、ベトナム、ラオス、ミャンマー、カンボジア。

NIEs3：シンガポール、台湾、韓国。

③ASEAN10、その他アジアについては、07年度より集計。

資料：経済産業省「海外事業活動基本調査」各年版より作成。

加は、19社に過ぎない⁹⁾。中国から撤退した日系繊維企業のうち、ASEANにも海外展開する余力を持ち合わせていた先は少数に過ぎないというのが実情といえる。

(2) 進出

日系繊維企業の海外現地法人数は、なぜ減少しているのだろうか。海外現地法人数の増減は、進出と撤退との差で決まる。ここからは、日系繊維企業の進出と撤退について、それぞれみて

みよう。

図表2は、日系繊維企業による新規設立現地法人企業数の推移を地域別に示したものである。これをみると、99年以降の海外進出数はそれほど多くないことがわかる。また、全地域では、99年の15社をピークとして、増減を繰り返しつつ、減少が続いている。アジアについても、11年に12社と一時増加しているが、大きな傾向としては、減少の一途をたどっている。

アジアへの進出を国別にみると、中国への進

9) ここでは、図表1のうち、ベトナム、タイ、カンボジア、ミャンマー、シンガポール、マレーシア、フィリピン、インドネシアについて集計して算出した。

図表3 地域別にみた解散、撤退現地法人企業数（繊維製造業）

(単位:社)

(年度)	全地域	アジア	中国			ASEAN10	NIEs3	その他 アジア	その他
			中国本土	香港					
97	14	7	4	4	0	-	2	-	7
98	22	14	10	7	3	-	1	-	8
99	15	10	5	4	1	-	2	-	5
00	24	17	9	8	1	-	3	-	7
01	16	8	5	5	0	-	-	-	8
02	32	31	22	18	4	-	2	-	1
03	23	22	15	14	1	-	-	-	1
04	29	23	13	3	9	-	1	-	6
05	31	26	20	20	0	-	1	-	5
06	18	15	11	10	1	-	1	-	3
07	12	10	6	5	1	3	1	1	2
08	27	26	18	15	3	5	4	2	1
09	18	15	12	12	0	2	1	0	3
10	23	21	17	16	1	3	1	1	2
11	13	12	12	10	2	0	0	2	1
12	13	12	11	10	1	1	0	1	1
13	23	22	20	19	1	2	0	1	1
14	27	24	22	22	0	0	2	0	3
15	22	22	22	21	1	0	0	1	0
16	36	35	26	25	1	8	0	2	1

注：①操業状態で「5.解散、撤退」又は「6.出資比率の低下」を選択し、かつ、その時期が当該年度と回答した企業を集計。

②ASEAN10：マレーシア、タイ、インドネシア、フィリピン、シンガポール、ブルネイ、ベトナム、ラオス、ミャンマー、カンボジア。
NIEs3：シンガポール、台湾、韓国。

③ASEAN10については、07年度より集計。

資料：経済産業省「海外事業活動基本調査」各年版より作成。

出が大きく減少しており、特に12年以降は、1社ないし0社にとどまっている点が注目される。新たに中国に進出する日系繊維企業は少ないことがわかる。

一方で、ASEAN10¹⁰⁾については、12年以降、毎年2,3社のペースで進出がなされている。図表には示していないが、マレーシアやタイ、インドネシア、フィリピンといったASEAN4への進出がそれほど増えていないことから、ベトナムやラオス、ミャンマーなどへの進出が増加し

ているものと推測される。

(3) 撤退

海外からの撤退についてはどうだろうか。図表3は、海外から撤退した現地法人数の推移を示したものである。これをみると、海外からの撤退は、02年の32社をピークに、12年には13社にまで減少したものの、その後は増加に転じ、足元16年には36社にまで再び増加している。

これを地域別にみると、中国からの撤退が過

10) マレーシア、タイ、インドネシア、フィリピン、シンガポール、ブルネイ、ベトナム、ラオス、ミャンマー、カンボジアの10か国。

図表 4 事例企業の概要

企業名	事業概要	国内従業員数	資本金(万円)	進出国
A社	高級婦人服の企画、製造、販売	96名	3,000	中国、ベトナム(委託)
B社	紳士服の企画、製造、販売	135名 (グループ合計)	5,000	中国、ラオス、インドネシア、ベトナム(委託) バングラデシュ(委託)
C社	婦人服・紳士服の企画、製造、販売	26名	1,000	中国、カンボジア
D社	メンズ・ウィメンズシャツ縫製など	532名 (グループ合計)	4,400	タイ、中国(委託)
E社	紳士服・婦人服縫製	—	—	中国、ベトナム

半数を占めている。16年の撤退社数36社のうち、中国は26社を占めており、撤退の約7割が中国で起こっている。

加えて、中国からの撤退は、足元で増加している。中国からの撤退は、02年から05年にかけてピークを迎えたのち、減少傾向で推移してきたが、12年の11社を底として、16年には26社にまで増加している。

このように、日系繊維企業の撤退の多くは、中国で起こっており、その数は足元増加している。日系繊維企業にとって、中国の事業環境が厳しさを増していることが推測される。

なお、16年の地域別撤退企業数をみると、ASEAN10の撤退企業数が前年度の0社から8社に急増している点が注目される。図表には示していないが、内訳をみると、ASEAN4で4社（マレーシア2社、インドネシア2社）、その他ASEANで4社となっている。その他ASEANの国別の内訳は不明であるが、日系繊維企業が近年進出しているベトナムやラオス、ミャンマー、カンボジアであると推測される。こうした新興国に進出しても、日系繊維企業が海外現地法人

を維持するのは、決して容易ではないことがわかる。

(4) 小括

ここまで、統計データをもとに日系繊維企業による海外展開の動向を見てきた。日系繊維企業の海外現地法人数は、減少傾向にあり、撤退数が進出数を上回っている。中国からの撤退が多く、足元で増加している。一方で、ベトナムやカンボジア、ラオス、ミャンマーへの進出が進んでいるものの、足元では撤退の動きもみられる。

そして、中国から撤退した企業数に比べて、ASEANに進出する日系繊維企業数はそれほど多くはない。中国から撤退した日系繊維企業のうち、ASEANにも海外展開する余力を持ち合わせていた先は少数に過ぎないというのが実情といえる。

3. 事例研究

ここからは、事例研究を行う¹¹⁾。事例研究は、アジアに自社で生産拠点をもち日系繊維企業の

11) 筆者を含む研究グループは、2015年8月を皮切りに、合計241社の繊維企業・団体（2019年2月末現在）にインタビューを実施済である。ここでは、これらインタビュー企業の中から、アジアに生産拠点を持つ縫製業者を抽出して事例研究を行う。

中でも、特に縫製業者に焦点を当てて行う。事例企業の概要は図表4に示した。

ここでは、現在もなお、アジアに生産拠点を持つ日系縫製業者は、海外展開をどのように行ってきたのか、そして、国内外でどのような生き残り策をとってきたのかについてみてみよう。

(1) A社：中国拠点の縮小とベトナムへの生産委託¹²⁾

①企業概要

A社は、86年に設立された、婦人服のOEM、ODMなどを手掛ける企業である。キャリア向けを中心に、高品質なレディースアパレルの企画やデザイン、サンプル縫製、量産に至るまで、一貫して自社で行う点に強みを有している。

現在、自社工場を国内に2ヶ所、中国に1ヶ所有する。また、ベトナムには、委託先工場を有している。現在、従業員数は、国内96名 海外110名である。

②中国への進出と縮小、ベトナムへの生産委託

A社は、94年に中国および韓国にて委託生産を開始する。

その後、99年に中国遼寧省に合併で自社工場を設立、03年には独資に変更した。中国工場では、日系の百貨店アパレルからの受注が多かった。当時は生地や付属品を日本から輸出し、縫製するOEMを手掛けており、国内でもOEMを行っていた。同工場周辺では、人件費があまり上がらず、人材確保もしやすかったという。

中国工場のピークは03年ごろで、従業員数は

400名にまで増加した。当時、日本から技術者を2～3名派遣していた。その後、中国工場を3回移転し、現在の中国工場は、従業員数110名とピークに比べて大幅に縮小している。給与が10年前と比べて、現在では倍以上にまで上がってしまっている。また、03年ごろまでは、人材確保は比較的容易であったが、現在では募集しても人がなかなか集まらない状況にある。

同工場には、日本人スタッフが総責任者として常駐し、日本の生産管理、品質管理を徹底している。そのため、同工場の縫製技術や品質、管理レベルは高く、国内外の得意先から高い評価を得ている。

A社は、その後、14年にベトナムにて委託生産を開始した。委託先は、ベトナムのホーチミン市にある日本企業が管理している協力工場である。製品は、大ロット、低コスト品が中心で、年間15～20万着を生産している。

(2) B社：中国拠点の縮小・撤退とラオス・インドネシア進出¹³⁾

①企業概要

B社は、63年に設立された紳士服や婦人服のOEMを主体とした企業である。郊外型量販店や専門店、アパレルを主な販売先としている。

B社は、いち早く中国へ進出した企業として知られている。現在、グループ企業を含め、中国に7社、ラオス2社、インドネシア1社の現地法人を有する。従業員数は、国内135名、中国工場2,500名、ラオス工場1,000名、インドネシア工場600名となっている。ベトナムとバングラデシュに協力工場も有している。

12) 17年8月7日に代表取締役に対してインタビューを実施。

13) 17年7月13日に代表取締役に対してインタビューを実施。

②中国への進出と縮小・撤退

B社は、70年に韓国に進出したものの、オイルショックの影響により、74年に撤退した。

その後、83年にドイツのアパレル機器展示会を視察。その岐路に、中国に立ち寄り、①人件費が日本の20分の1であること、②手先が器用、③若者が多く、人材の質がいいことを知り、衝撃を受ける。

そうした中、大手商社より湖北省黄石市を紹介され、いち早く中国へ進出する。創業以来培った技術、ノウハウの全てを投入し、86年に合弁会社を設立する。当初の従業員は、約250名で、合弁相手の中国側企業より移ってきた。

その後もB社は、04年までに、中国に12の現地法人を設置する。現在、7法人が存続し、残り5法人は、解散または撤退済みである。中国では現在、スーツを生産している。

87年に設立した現地法人については、11年に撤退。メンズスラックスを生産していたが、人件費の割合が高くなり、採算が取れない状態となった。そのため、91年にベトナムに生産を移管している。

88年に設立した現地法人については、90年代に撤退した。その理由は、進出先の市から縫製に詳しくない幹部が送り込まれることや、従業員のレベルがそれほど高くなかったためである。

金額ベースの生産比率は、11年で中国90%、ASEAN・南西アジア10%だったが、18年には中国60%、それ以外が40%となっている¹⁴⁾。

③ラオスへの進出

ラオスには、08年に現地法人を設立し、レディーススーツの生産を開始（従業員数250名）

した。11年には、メンズドレスパンツを生産する第2工場を開業する（従業員数250名）。11年には、別の現地法人を立ち上げ、13年からメンズスーツと一部レディーススーツの生産を開始した（従業員数500名）。3工場のうち、2つは合弁で、もう一つは合弁から独資に切り替えている。いずれも同じラオス企業がパートナーである。

ラオスへの進出経緯は、カンントリーリスクを考慮したことや、ラオス繊維協会に日本の大学を出た知人がいたことが大きい。

B社では、工場立ち上げ時から、中国人スタッフを工場に派遣し、技術指導を行った。そうしたこともあって、ラオス工場の製品品質は、相応の水準にある。しかしながら生産性は、中国工場より劣る。当初は、中国工場の半分以下だったが、現在は7割程度まできている。なお、生地は中国より調達している。

④インドネシアへの進出

インドネシアには、12年に現地法人を独資で設立し、13年より工場が稼働。16年には、第2工場も稼働している。従業員は、2工場で600名、レディース重衣料全般を手掛けている。

進出当初は、日本人と中国人が現地スタッフ30～50人を3か月間指導した。人材に関する苦労はなく、離職率が0%で、30人募集すると300人応募が来る。生産性は、今後上がると期待している。

生地は、ほとんど国外からの調達で、中国や台湾、日本などから調達している。

14) アパレル工業新聞「2018AAPフォーラムパネルディスカッション 上」。

(3) C 社：中国拠点の縮小・撤退とカンボジア進出¹⁵⁾

①企業概要

C 社は、婦人服及び紳士服の製造業者である。企画からデザイン、製品製作からパッケージングまで一貫してワンストップで対応できる点が強みである。

海外に自社 3 工場（中国 2 工場、カンボジア 1 工場）を有しており、従業員数は、カンボジアが 1,300 名、中国が 150 名である。

②中国への進出と縮小・撤退

当初は、中国、タイでの海外生産指導から開始したが、資本を投下せずに、技術指導を行うのは難しかった。そのため、自分で資本を投資すればうまくいくだろうと考え、90 年に合併で中国江西省に工場を設置する。

江西工場は、当初 30 名の従業員で開始。150 名まで増加した段階で採算に乗り、92 年には独资に変更、従業員数も 700 名まで増加した。

その後は、中国拠点を早い段階で縮小する。91 年に設立した上海工場は、ピーク時の 600 名から、02 年の移転時には 200 名にまで縮小する。仕事はあるけれども、コストがあわなくなっていったためで、その後、上海工場は 17 年に閉鎖した。

05 年には、江西工場も縮小した。将来、従業員の退職補償金が大変になるため、移転を機に縮小。05 年に 500 名だった従業員は、現在 150 名にまで減少している。

江西工場では現在、コートやジャケット、ドレスなどフルアイテムを生産しており、生産量は、月産 15,000 着で、レディースが 80%、メン

ズ 20% となっている。

③カンボジアへの進出

中国拠点の縮小・撤退と並行して、11 年にカンボジアに進出した。特惠関税国であることや、ベトナムの港や高速道路を用いれば、日本まで 10 日程度で輸送が可能である（上海は 3 日）など、地の利がよい点が進出理由である。

12 年に第 1 工場を設立（従業員数 600 名）、15 年に第 2 工場を設立（従業員数 200 名）。いずれも独资である。第 1 工場では、レディーススーツ・レディースボトムを、第二工場では、カジュアルウェア・レディーススーツ・レディースボトムを生産している。生地は、中国やタイ、台湾から輸入している。

進出当時、中国系や韓国系の企業がすでに進出していたが、カットソーなど、軽衣料の生産が主であり、C 社が扱う重衣料の生産は、難しい状況だった。そこで、C 社では、中国拠点の人材を投入し、技術指導にあたらせた。当初は日本人も派遣した。

また、大手商社に設備投資をしてもらい、ライン契約してもらうことで、初期投資負担の軽減と受注量の安定化に努めた。

従業員の平均年齢は、カンボジアが 21 歳、中国が 48 歳となっており、中国拠点での従業員高齢化が進んでいる。

15) 17 年 6 月 30 日に代表取締役に対してインタビューを実施。

(4) D 社：中国への生産委託とタイ進出、バン クラデシュでの生産委託¹⁶⁾

①企業概要

D 社は、57 年に設立されたシャツ専門メーカーである。現在、グループで国内に 7 工場、タイに自社工場を有するほか、中国、バンクラデシュへの生産委託を実施している。

②中国・タイ・バングラデッシュでの海外展開

94 年に、日系専門商社の依頼により、中国に設立した縫製工場の技術指導を開始。当該企業に対する委託生産を活用し、中国での生産を開始する。中国では、現在も当該企業を含む 2 工場に生産を委託している。

その後、08 年には、タイに独資で自社工場を設立する。同工場では、メンズシャツを縫製している。

タイ工場の従業員数は、30 名である。人材確保は、それほど難しくなかった。日本人駐在員は、当初 2 名であったが、現在は 1 名で、加えて現地採用の日本人が 1 名いる。

2014 年からは、大手商社と組んで、バングラデシュでシャツやアウターなどの委託生産を実施している。

現在、D 社の年間生産枚数は約 100 万枚で、うち 20 万枚を海外で製造する。うち、中国の委託先工場に 12 万枚を製造している。

各拠点について、中国は納品が早い点が強みである。生地オーダーから日本に納品するまで、約 2 か月と、3 拠点の中で一番早い。ただし、中国の環境規制のため、染色工程が課題となって

いる。

バングラデシュは、生地が現地で調達できることもあって、コストが一番安い。近年は最低賃金が 2 倍以上に上昇している。また、納品までの期間が約 4 か月と最も長い。自社工場であるタイは、両拠点の中間に位置し、コストはやや高く、納品まで約 3 か月半を要する。

中国の技術レベルは日本と変わらない。企業国籍よりも経営者の意識によって、技術レベルが異なる。

(5) E 社：中国拠点の縮小・撤退とベトナム進出¹⁷⁾

①企業概要

E 社は、メンズおよびレディースフルアイテムを製造している。パターン作成によるデザインの提案はもちろん、海外工場との輸出入を含め、自社で一貫して対応できる体制に強みを持っている。

現在、国内 5 工場、海外 3 工場（中国 1 工場、ベトナム 2 工場）を有している。

②中国への進出

E 社は、00 年に中国に進出した。90 年代半ばより、百貨店アパレルが中国への発注を開始。また、国内でも工賃引き下げ要請が強まったため、それに対応したものである。当初は、現地企業との合弁で、日本側が 70 %、中国側が 30 %を出資。その後、E 社が 97 %出資に変更している。

従業員は、10 名でスタート。進出後 2 年で黒字に転換し、その後 3 年ほどは、高い利益率を

16) 17 年 11 月 24 日に代表取締役に対してインタビューを実施。

17) 17 年 10 月 6 日に代表取締役に対してインタビューを実施。

確保する。

人件費は、00 年ごろは、1 万円／月だったが、現在は 6 万円／月にまで上昇。加えて、社会保険料の負担も増加している。

現在、中国拠点では、ハンドメイド仕様のスーツやジャケットなど、比較的高級なものを製造している。

生地調達には、中国生地が多い。かなり高級なものはイタリアの生地を使う。

なお、中国では、05 年に浙江省湖州市にも進出したが、10 年に撤退している。同拠点では、カジュアルアイテムを製造した。E 社ではそれまで、スーツ製造が中心であったため、カジュアルアイテム製造のノウハウがなかったことや、採算のいい製品の受注がうまく取れなかったこと、残業拒否やストライキなど、従業員の質もよくなかったことなどから、採算悪化を余儀なくされ、撤退に至った。

③ベトナムへの進出

97 年には、ベトナムでの技術指導を開始。大手アパレルからの受注増加に伴うもので、大手商社と組んでベトナムでの技術指導を 10 年まで行っていた。

並行して、07 年にカジュアルメンズ工場を現地に設立。従業員は約 200 名で、ダウンやトレncコートなどフルアイテムを製造している。

10 年には、レディース向け工場を設立。従業員は、分工場 200 名と合わせて 400 名で、コートやワンピース、スカートなど、フルアイテムを製造。いずれも独資での進出であり、土地建物は賃借である。

メンズ工場については、既に投資回収を終えている。レディース工場はもう少しかかる見通しである。カジュアルのモノ作りは、ベトナム

のほうが、レベルが高い。

現在、E 社の販売先は、10～15 % は日系以外となっている。10 年前は 0 % であった。欧米アパレル数社と取引があり、ベトナム工場で生産した製品を納品している。

欧米アパレルとの取引拡大に向けて、E 社では、大手アパレル出身者で英語に堪能な人材を採用したり、パターンができる人材を確保したりしている。

4. 考察：海外拠点をもつ日系縫製業者による国内外での事業展開

以上、アジアに自社生産拠点を持つ日系縫製業者 5 社の事例研究を行った。

ここからは、事例研究を踏まえて、日系縫製業者による中国および ASEAN 生産の現状と課題について整理する。

(1) 中国生産の現状と課題

2. でみたように、中国に進出した日系繊維企業の多くが中国からの撤退を余儀なくされている。そうしたなかで、事例企業の多くは、中国に自社の生産拠点を存続させている。

事例企業はどのようにして中国拠点を存続させているのだろうか。事例企業における海外展開をみると、その多くが中国に設立した海外現地法人数を減らしたり、従業員数を減らしたりすることで、生産を縮小させている。特に、00 年代に入り、縮小へと至っていることがわかる。

A 社の場合、99 年に中国遼寧省に合弁で自社工場を設立した。同工場の従業員数のピークは 03 年ごろで、400 名にまで増加した。現在の中国工場は、従業員数 110 名と大幅に縮小している。C 社は、中国拠点について、当初 30 名の従業員は、92 年には 700 名まで増加したが、現在

150 名にまで減少している。

では、事例企業は、なぜ中国での生産を縮小しているのだろうか。その要因として、第一に、中国での人件費上昇が指摘できる。「給与が 10 年前と比べて、現在では倍以上にまで上がってしまった」(A 社)といった声に代表されるように、人件費の上昇が中国での生産縮小要因となっている。

一方で、事例企業の生産縮小要因は、人件費上昇だけではない。第二の要因として、人材確保の困難が指摘できる。A 社が「03 年ごろまでは、人材確保は比較的容易であったが、現在では募集しても人がなかなか集まらない」と述べるように、中国では、現在の日本と同様、既に人材を確保することが困難になりつつあり、従業員の高齢化が進んでいる。中国では、繊維産業以外に、さまざまな産業が育っており、給与面などで魅力的な別の産業に人材が流れてしまっているのが現状である。こうした状況は、今後の中国拠点存続に際して、大きな課題となる。

第三に、中国地場企業の成長による競合が指摘できる¹⁸⁾。本稿で採り上げた事例企業にもみられるように、日系繊維企業は、90 年代以前に、中国地場企業への技術指導を積極的に行ってきた(藤井 1997, 康上 2016, 富澤 2018)。また、日本製機械の輸出による熟練労働の単純労働への分解が行われた(藤井 1997)。そして、中国地場企業は、日本などの機械を積極的に導入するとともに、大量生産による習熟効果を通じて、

技術力を向上させてきた¹⁹⁾。その結果、中国地場の繊維企業は、品質を向上させ、大きな成長を遂げる企業も現れている(藤井 1997, 康上 2016)²⁰⁾。日系繊維企業は、中国地場企業に対して、コスト面だけでなく、品質面での優位性をも喪失し、生産縮小を余儀なくされていると考える。

このように、中国における生産縮小は、賃金コストの上昇だけでなく、人材確保の困難や現地企業の競争力向上による競争激化が要因として指摘できる。「中国での賃金コスト上昇→賃金の安い ASEAN に進出」といった単純な構造ではないと考える。

こうしたなか、事例企業のなかには、中国拠点での生産品目を変化させている企業もみられる。B 社では、付加価値の低いスラックス製造をベトナムに移管する一方で、中国では付加価値の高いスーツを生産している。C 社では、ロットの大きな製品の生産をカンボジアに移管する一方で、中国ではロットの小さい製品を生産する。中国での生産規模を縮小しつつ、生産品目を付加価値の高い小ロット品に変更することで、中国拠点の存続を図っている。

以上のように、日系縫製業者は、中国拠点の生産規模を縮小したり、生産品目を変更したりすることで、なんとか中国拠点を存続させているのが現状である。

なお、人件費の上昇や人材確保の困難、現地企業との競合といった課題については、現在もまだ解決されていない。中国に進出した日系縫

18) この点については、事例企業へのインタビューでは生産縮小要因として直接指摘されることはなかったが、藤井(1997)や康上(2016)などの先行研究や、他のインタビュー先からの情報を判断すると、中国での生産縮小要因になっているものと考えられる。

19) 中国地場企業の成長過程については、康上(2016)が詳しい。

20) こうした中国地場企業を活用した OEM・ODM 生産で成長する日系繊維企業も多くみられる。

製業者は、現在もこうした課題に直面している。加えて、中国では、環境規制が強化されているため、現地での染色工程でネックを抱えているなど、新たな課題にも直面している。日系縫製業者がこうした課題にどのように対応していくのか、今後の動向が注目される。

(2) ASEAN 生産の現状と課題

①現状

事例企業は、中国拠点でさまざまな課題に直面するなか、中国から撤退・縮小するのと並行して、ASEAN への進出を果たしている。

事例企業が ASEAN に進出した理由をみると、中国での人件費の上昇や人材確保の困難など、中国での生産拡大が難しい状況にあることが指摘できる。また、中国集中によるカントリーリスクを考慮したという企業もみられる。

ASEAN 進出時の特徴として、立ち上げ時の技術指導に中国拠点の人材を活用している点が興味深い。B 社では、ラオスへの進出時に、日本人とともに、中国拠点から中国人を派遣して、3 か月間にわたり、30～50 人を指導している。C 社でも、カンボジア拠点設立時は、日本人だけでなく、中国拠点の人材を投入し、技術指導にあたらせている。このことは、事例企業の中国拠点が日系縫製業者にとって、重要であることを意味している。

事例企業は、ASEAN への進出後、現在に至るまで、ASEAN 拠点の規模を積極的に拡大している。B 社は、ラオスに自社工場を2 か所増設し、生産能力を拡大してきた。インドネシアでも16年に第二工場を開設し、生産能力を拡大している。E 社は、ベトナムに07年にカジュアルメンズ工場を設立し、10年には、レディース向け工場を設立するなど、現地での生産を拡大

してきた。ASEAN に進出した日系縫製企業は、中国での生産比率を縮小するとともに、ASEAN での生産比率を積極的に高めている。

一方で、事例企業は、ASEAN での生産規模を拡大しつつも、自社投資と委託生産を使い分けるなど、初期投資を抑えようと努めている。B 社の場合、ラオス、インドネシアには自社工場を設立しているものの、ベトナムでは委託契約やライン借りを活用することで、生産能力拡大を実現している。A 社や D 社も、自社での進出と生産委託を併用している。

C 社が「当社と同様に中国に進出した企業の多くは倒産・撤退した。現在も中国拠点を有する縫製業者が ASEAN にも進出している」と指摘するように、日系縫製企業で、中国拠点の撤退縮小を経て、ASEAN に進出できた企業は、少数にとどまる。そして、ASEAN に進出できた企業でも、初期投資を抑えることで、なんとか対応しているのが実態と考える。

②課題

事例企業は、ASEAN での生産において、多くの課題に直面している。

第一に、現地での資材調達の高コストが指摘できる。ASEAN 現地では、サプライチェーンの構築が十分ではなく、生地や副資材の現地調達が難しい状況にある。そのため、事例企業の多くが、中国などから生地や副資材を輸入調達することで、ASEAN での工場操業を可能にしている。

第二に、中国拠点での生産と比較して、思ったほど生産コストが下がっていない。前述の通り、ASEAN では、一部の国・素材を除き、資材調達の多くを輸入に頼らざるをえない。また、近年、人件費が上昇している。加えて、ASEAN

では「独身寮を設置したり、工場までバスを走らせたりする必要があるため、トータルのコストがかかる」(B社)のような国もある。さらに、「ラオス工場の製品品質は、相応の水準にある。しかしながら生産性は、中国工場より劣る」との言葉に代表されるように、ASEANに進出した事例企業にとって、現地での生産性向上が課題となっている。そのため、「中国、インドネシア、ラオスのコストは、あまり変わらない」(B社)との声もきかれるなど、思ったほど生産コストが下がっていない点が課題となっている。

第三に、現地人材の質の問題である。「カンボジア拠点の課題は、優秀な人材の確保が難しい点である。義務教育はあるが、学校に行かなかった人も多い」(C社)といった国もみられる。そうしたなか、C社では、工場日本語やクメール語の講義を自社で行っている。こうした事例は興味深い。

第四に、現地での競合である。ASEANには、韓国系や台湾系、中国系の縫製業者が既に多数進出している。ASEANに進出した日系縫製業者は、そうした企業と競合することになる。中国地場企業との競合などからASEANに進出した日系縫製業者は、ASEANでも中国企業などと競合することを余儀なくされているのが現状といえる。

(3) 拠点間分業と共通課題

ここまで見てきたように、事例企業は、中国での生産を縮小する一方で、ASEANに進出し、その生産を年々拡大している。

では、事例企業は、中国での生産とASEAN

での生産をどのように使い分けしているのだろうか。全般的にみると、生産ロットや納期に応じて、生産拠点を使い分けしている。「当社では、拠点ごとの使い分けを実施している。カンボジアは量産品、中国工場は少量品を生産している。当社生産量の80%がカンボジア、20%が中国」(C社)との声に代表されるように、中国では、小ロットで短納期が求められる製品を生産し、ASEANではロットが大きく、納期に余裕がある製品を生産する傾向がみられる。4. (1) でみたように、事例企業は、中国での生産を縮小しているものの、相応のコストで小ロット・短納期対応が可能な拠点として、中国との関わりは欠かせないものとなっている²¹⁾。

なお、品質については、中国とASEANで大きな違いがあるとの声はきかれなかった。「カンボジア工場の品質は、中国工場と比べても高い水準にある。JUKI製の最新設備を投入していることがその要因である」(C社)との声にみられるように、ASEANでは、最新設備を導入していることがそうした一因と考える。

なお、中国拠点、ASEAN拠点に共通する課題として、生産性の向上が指摘できる。前述の通り、中国拠点では、人件費の上昇や人材確保の問題などから、生産性の向上が不可欠である。また、ASEAN拠点においても、最新の設備が導入されているものの、生産性は、中国拠点と比べると、まだまだ低い状況である。品質確保のため、生産性をある程度犠牲にしているともいえる。中国拠点、ASEAN拠点ともに、今後は、生産性をいかにして向上させるか、工場のIoT化や自動化²²⁾を含め、対策が求められる。

21) 実際、中国から自社拠点を撤退した後も、中国企業への委託生産という形で、中国とのかかわりを継続している企業もみられる。

(4) 国内外における事業変革への取り組み

事例企業は、生き残りをかけて、海外拠点の再編を行うとともに、日本国内も含めた事業の変革に取り組んでいる。そうした方向性をみると、①新たな販路の開拓、②企画提案機能の強化、③発注先機能の代替、の3点が確認できる。

①新たな販路の開拓

第一に、事例企業は、国内外で新たな販売先の開拓を行っている。E社では、欧米企業の開拓に取り組んできた結果、現在、欧米アパレル数社と取引があり、ベトナム工場で生産した製品を納品している。E社では、欧米アパレルとの取引拡大に向けて、英語が堪能な人材や、パターンができる人材を確保している。

セレクトショップなどの専門店で新たな取引先としている事例企業もみられる。A社は、販売先を従来の百貨店アパレルから専門店向けシフトしている。D社も、セレクトショップとの直取引を開始している。

自社ブランドやファクトリーブランドを開発した事例企業もある。A社では、職人の技術・美意識・こだわりを凝縮させたファクトリーブランドを16年に立ち上げている。

縫製業者は、従来の百貨店アパレルへの依存から脱却するため、欧米アパレルや専門店の開拓、自社ブランドによる販売など、新たな販路開拓に取り組んでいる。

②企画提案機能の強化

第二に、企画提案機能を強化している。A社は、02年ごろから企画提案型への変化を進めてきた。また、日本国内において、自社で展示会を開催し、自社の情報を発信したり、他社と協力した情報発信・収集を行っている。

E社では、「欧米企業との取引では、素材の選定・提案やパターン作成など、デザインを形にするところから求められることが多い」ため、パターンができる人材を日本国内に1名、ベトナムに1名の計2名確保している。

このように日系縫製業者は、国内外で企画提案機能を強化している。縫製のみでは付加価値の確保が困難であることや、日系アパレルメーカーの縫製加工管理・企画デザイン部門の縮小などが要因として指摘できる。

③発注先機能の代替

第三に、発注先であるアパレルや専門店など発注先が行う機能を代替する企業がみられる。B社は、発注先の物流機能を代替している。B社では、物流センターを有し、そこから大手郊外型量販店の各店舗に製品を直接発送している。D社は、発注先が行うことが多い生地や付属品の手当てを自社で行っている。生地や付属品の手当ては、信用の問題から、通常の縫製業者では難しいという。D社では、これまでの資本的な蓄積を活かして、生地や付属品も手当てすることで、顧客の負担を軽減している。

22) ミシンメーカーのJUKIは、縫製機器見本市JIAMで、自動機に加えパーツの供給や完成品の回収を行う自動搬送機も備えた Poloシャツのスマート縫製ラインを提案。人員を13人から4人に減らしながら、一人当たりの生産枚数を2.2倍に増やすことが可能になったとしている（織研新聞電子版「物作りの未来像とは③ 脚光を浴びるミシンのIoT化」2017年7月17日）

5. おわりに

本稿では、まず、アジアにおける日系繊維企業の最近の動向を統計データで整理した。

海外現地法人数は、減少傾向にあり、中国からの撤退が多く、足元増加傾向にある。一方で、ベトナムやカンボジア、ラオス、ミャンマーへの進出が進んでいるが、中国からの撤退企業数に比べて、その数は少ない。中国から撤退した日系繊維企業のうち、ASEANにも海外展開する余力を持ち合わせていた先は少数に過ぎないのが実情である。

こうした状況を踏まえて、日系繊維企業のなかでも、今なおアジアに生産拠点を持つ日系縫製業者の事例研究をもとに、現状と課題、背景を探った。現在も中国での生産を継続する日系縫製業者は、生産規模を縮小したり、生産品目を変化させたりすることで、なんとか生産を継続している。生産縮小の要因としては、人件費の上昇だけでなく、人材確保の困難や、現地企業との競争激化などが指摘できる。

そして、事例企業の多くが中国から撤退・縮小するのと並行して、ASEANへの進出を果たし、自社投資と委託生産を使い分けるなど、初期投資を抑えながら、その生産規模を拡大している。また、中国拠点とASEAN拠点をロットや納期などによって、使い分けている。ただし、ASEANでは、現地での資材調達や生産コストの低減、現地人材の質、現地での競合といった面で課題を抱えている。中国拠点、ASEAN拠点到共通する課題として、生産性の向上が指摘できる。

そして、海外拠点をもつ日系縫製業者は、こうした海外生産拠点の再編を進める一方、国内外で①新たな販路開拓、②企画提案機能の強化、③発注先機能の代替などの事業変革に取り組ん

でいる。

本稿の貢献として、近年、研究の少ない日系繊維企業の海外展開について、縫製業者を採り上げ、その現状と課題を明らかにしたことが指摘できる。

一方で、本稿には、課題も存在する。本稿で採り上げた事例には5事例にすぎない。一般化のためには、定量調査などさらなる調査が求められる。

また、本稿では、現在、自社でアジアに生産拠点を持つ日系縫製業者に焦点を当てて分析を行った。しかしながら、日系繊維企業の多くは、海外拠点を持たず、国内で事業を継続しているのが現状である。こうした繊維企業がどのような生き残り策を図っているのか、特に、大田(2018)で採り上げられたような「海外市場開拓」といった視点から調査する必要がある。

さらには、海外展開する日系繊維企業をより詳細に分けた分析も必要と考える。婦人向けや紳士向けといった製品分野の違いや、進出国による違い、原糸や撚糸、製織、編み、染色など工程ごとの違いなどの分析視点が指摘できる。特に、本稿では取り上げなかった日系アパレル企業の海外展開と撤退について、分析することも必要だろう。

以上の点について、今後も研究を進めていきたい。

参考文献

- アパレル工業新聞「2018AAP フォーラムパネル
ディスカッション 上」2018年9月1日付.
大田康博(2018)「日本中小繊維企業の国際化過
程における学習：海外出展を通じた輸出を中
心に」『商工金融』68(2):pp.47-67.
- 加藤秀雄(2017)「日本アパレル産業における商
社等の海外製品生産事業の分析」『埼玉学園
大学紀要』(17):pp.27-40.
- 経済産業省「海外事業活動基本調査」各年版.
康上賢淑(2016)『東アジアの繊維・アパレル産
業研究』日本僑報社.
- 織研新聞電子版「物作りの未来像とは③ 脚光
を浴びるミシンのIoT化」2017年7月17日
付.
- 丹下英明(2016)『中小企業の国際経営：市場開
拓と撤退にみる海外事業の変革』同友館.
東洋経済新報社『海外進出企業総覧 [国別編]』
各年版.
- 富澤修身(2018)「戦後における衣服縫製業の変
遷：標準作業と中国移転を念頭に」『経営研
究』69(1):pp.1-41.
- 藤井光男(1997)「日本アパレル・縫製産業の新
展開」島田克美・藤井光男・小林英夫(1997)
『現代アジアの産業発展と国際分業』ミネ
ルヴァ書房.
- 本木弘悌・上野和彦(2001)「中国における日系
繊維企業の立地展開」『東京学芸大学紀要. 第
3部門, 社会科学』52: pp.1-11.