

国際競争に直面する日本の繊維メーカー  
—技術リソース、市場、戦略、そしてパフォーマンス—

宮本 大

D. ヒュー・ウィッタカー

Japanese Textile Makers under Global Competition:  
Technology Resources, Markets, Strategies and Performance

Dai Miyamoto

D. Hugh Whittaker

**ITEC Working Paper Series**

**06-17**

**December 2006**

国際競争に直面する日本の繊維メーカー  
—技術リソース、市場、戦略、そしてパフォーマンス—

同志社大学 技術・企業・国際競争力研究センター  
ワーキングペーパー06-17

宮本 大

同志社大学 技術・企業・国際競争力研究センター COE 特別研究員  
602-8580 京都市上京区今出川通烏丸東入

Tel: 075-251-3183

Fax: 075-251-3139

E-mail: [dmiyamot@mail.doshisha.ac.jp](mailto:dmiyamot@mail.doshisha.ac.jp)

D. ヒュー・ウィッタカー

同志社大学 技術・企業・国際競争力研究センター ディレクター  
同志社大学大学院ビジネス研究科 教授

Tel: 075-251-3779

Fax: 075-251-3139

E-mail: [dhwhitt@mail.doshisha.ac.jp](mailto:dhwhitt@mail.doshisha.ac.jp)

**キーワード：** 日本の繊維製造企業、資源ベース企業観、技術リソース、事業戦略、市場の選択、企業パフォーマンス

Japanese Textile Maker, Resource Based View, Technology Resource, Business Strategy, Choice of Market, Corporate Performance

**本文内容の専門領域：** 企業戦略、技術経営、国際経営、産業組織

**著者の専門領域：** 産業組織、企業戦略、中小企業、技術経営、国際経営

**要旨：**

本研究では、1990年代以降の日本の繊維製造企業における繊維事業を分析対象とし、企業パフォーマンスを高めるための戦略展開におけるポイントを抽出することを目的として研究開発力、事業戦略および企業パフォーマンスの関連について考察した。本研究で得られた主な知見は、① 企業の具体的な戦略選択は、企業がもつ技術リソースに関連している。② 技術リソースと戦略選択との関係は、直接的に企業のパフォーマンス向上に寄与していない。③ 自社のリソースの特質と戦略選択の整合性ととも、市場とのマッチングが企業パフォーマンスにとって重要である。④ 実際的には、ソリューションビジネスモデルを意識して、情報収集活動を行っている企業のパフォーマンスが高まっている、ということが示唆された。こうした本研究の帰結は、必ずしも研究開発力が絶対的な要因ではなく、自社のリソースを十分に把握し、収集した情報を活用し、自社にとって最適な市場を見つけ出すことが企業パフォーマンスにとって重要であることを意味し、このことは研究開発力の乏しい小規模繊維製造企業にとっても生き残る可能性を広げることになる。

**謝辞：**

本研究は、文部科学省 21 世紀 COE プログラム「技術・企業・国際競争力の総合研究」の『グローバル化と垂直分業：4 カ国における比較研究』プロジェクトにおける研究成果である。なお本研究では日本を代表する大手 6 社の繊維製造企業に聞き取り調査を行い、繊維事業の戦略展開についての貴重な情報を御提供いただいた。また匿名レフェリーの方には、基本的かつ重要なご指摘を頂いた。ただし、ご指摘に対しては十分に対応できたとは言い難く、残された点については今後の課題とする。本研究にご助言いただいたすべての人に対し、記して感謝の意を表す。

# 国際競争に直面する日本の繊維メーカー —技術リソース、市場、戦略、そしてパフォーマンス—

宮本 大/ D. ヒュー ウィタッカー

## 1. はじめに

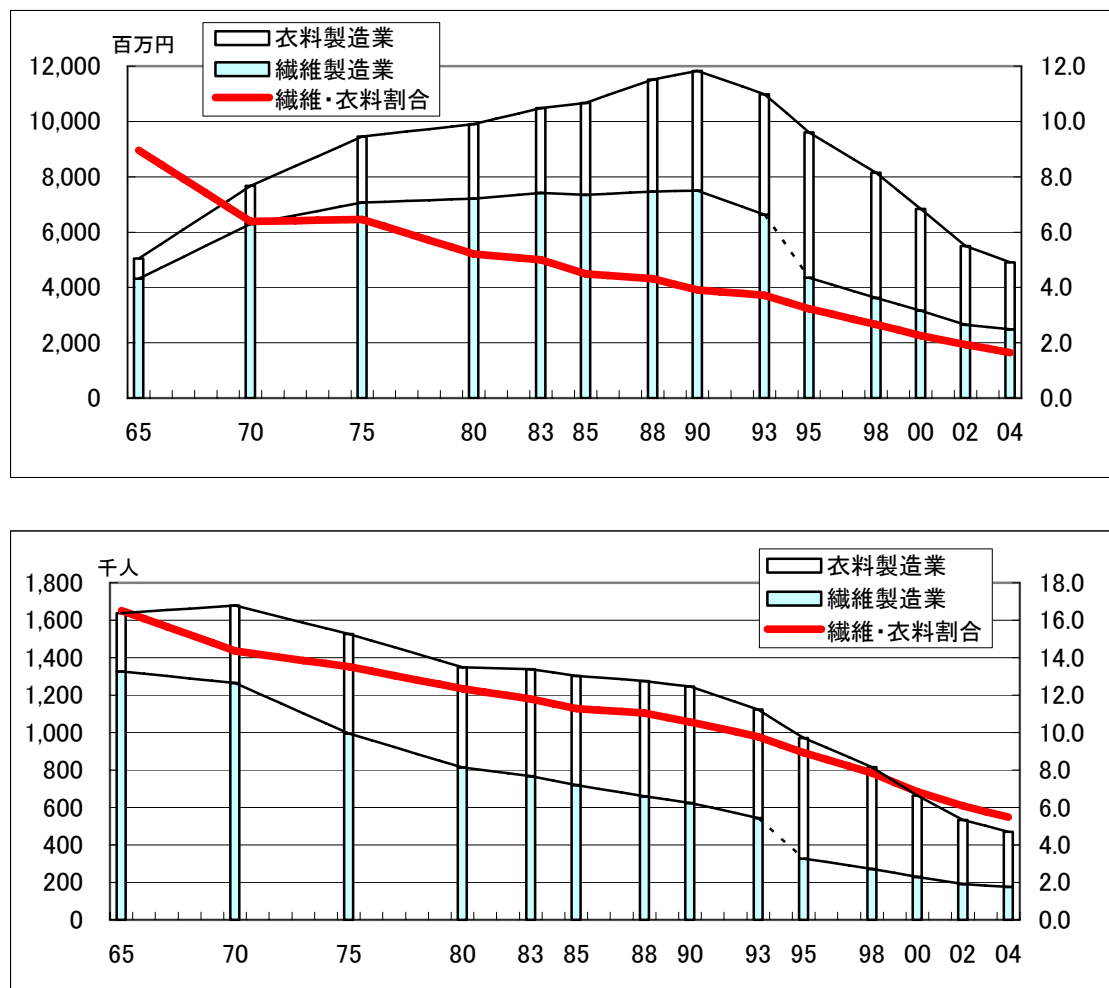
1990年以降、日本の繊維産業の縮小が顕著である。この点について繊維・衣料産業の国内生産および雇用動向をみると、まず国内生産（実質値）は1990年まで拡大したが、それ以降、急激に縮小し、わずか10年余りで1960年代の規模にまで落ち込んでいる。また製造業に占めるシェアも1960年代には約10%であったが、現在では約2%程度となっている。また雇用は、1970年代以降、低下傾向を示し、1990年代に入り、さらにその傾向を強めている。そして1960年代には15%を超えていた製造業に占めるシェアも2004年には約5%にまで低下している（図表1）。これまで日本の繊維製造企業は、1970年代には日米繊維摩擦、オイルショック、そしてアジア諸国の台頭、さらに1980年代にはプラザ合意による円高などの厳しい経営環境に直面してきた。しかし1990年代の経営環境の悪化は、企業活動の縮小ぶりから、これまで以上に厳しいものであり、今日、繊維製造各社は存亡をかけて企業戦略を展開している。

では繊維製造企業は、この時期、どのような企業戦略を選択してきたのであろうか。本研究では、企業によって選択される戦略の異なることが観察され、これは経営学の資源ベース企業観（Resource-based view (RBV)）から説明できる。たとえばWernerfelt（1984）は、企業がもつ資源特性を把握することによって企業が活動する最適な製品市場を見出すことが可能となると指摘し、またPrahalad and Hamel（1990）では、企業の資源や能力の束をいかに統合するかのノウハウをコアコンピタンスと呼び、このコアコンピタンスに基づく企業戦略の選択が企業成長にとって重要であると述べている。さらに近年では、こうした企業が持つ資源や能力の違いに注目し、同じ産業内で活動していながら選択する戦略が企業によって異なるのは、各々の企業がもつ資源や能力が異なるためであり、その結果、付加価値の創造の仕方が異なるという形で、資源・能力（リソース）、企業戦略（ストラテジー）、そして企業成果（パフォーマンス）の相互関係が議論されている<sup>1</sup>。そして、このRBVの含意によると、自社のリソースを正確に把握し、それに適した効果的な戦略を選択することが企業パフォーマンス向上にとって重要である。

次に、これまで日本企業の戦略展開に焦点を当てた研究としては事業の多角化の研究が数多く行われてきた。事業の多角化には研究開発力が必要不可欠で、

それと関連した事業展開が多角化の成功の鍵を握るとされている<sup>2</sup>。しかし事業多角化の実施は、継続的かつ十分な研究開発投資を行うことのできる体力が企業に要求され、体力のない企業、特に中小企業には選択することが難しく、そのような企業にとっては既存事業の再編が相対的に重要となる。

図表1. 繊維・衣料製造業の国内生産(上)および雇用(下)動向: 1965-2004



出所: 経済産業省「工業統計表」各年.

注: 繊維・衣料割合は、製造業全体に占める繊維・衣料製造業数値の比率である。

93年と95年の間に産業分類の変更が行われた。その結果、繊維・衣料製造業全体では変更はないが、これまで繊維製造業に分類されていた業種が衣料製造業に移管されたため、繊維製造業の数値が1995年に大きく減少している。

また事業多角化が可能な場合でも、人的・物的資本の移動制約から既存事業を放棄して、直に新規事業のみを行うことは難しい。たとえば本研究の対象企業では、既存事業の汎用衣料用繊維の生産を行っていた工場を閉鎖するにあたって、そこで働く従業員の雇用確保や地域社会との合意など様々な交渉が必要であり、経営レベルの意思決定から閉鎖完了までに、実に3年という期間と多くの費用を要したと述べている。このケースは1工場の閉鎖であったが、これが繊維事業全体の撤退である場合、撤退完了までには更なる時間とコストを要

することとなろう<sup>3</sup>。多くの日本の繊維企業では雇用維持・確保に対する責任を企業は負うべきとの認識を持っており、繊維事業を縮小するにしても、ある一定期間は事業を継続しなければならず既存事業の再編は経営戦略上、重要なポイントとなると考えられる。

本研究では、公開された情報や聞き取り調査による情報を利用し、1990年代以降の日本の繊維製造企業における繊維事業の考察を通じて、企業パフォーマンスに資する戦略的展開のポイントを抽出することを目的とする。ここではRBVの枠組みに沿って資源や能力などのリソースという視点から企業戦略についての検証を進める。また得られた知見を元に日本の繊維産業の今後の方向性を議論する。本研究の構成は以下の通りである。次節では、まず日本の繊維産業が1990年代以降、厳しい経営環境に置かれた背景を説明する。3節では、本研究における分析対象企業の特徴を述べる。4節では、それら日本企業の繊維事業における戦略展開の実態を考察する。5節では、繊維製造企業の戦略展開の特徴と企業パフォーマンスへの寄与について議論する。そして最後に、本研究の知見をまとめ、日本の繊維産業の今後の方向性についての若干の含意を述べる。

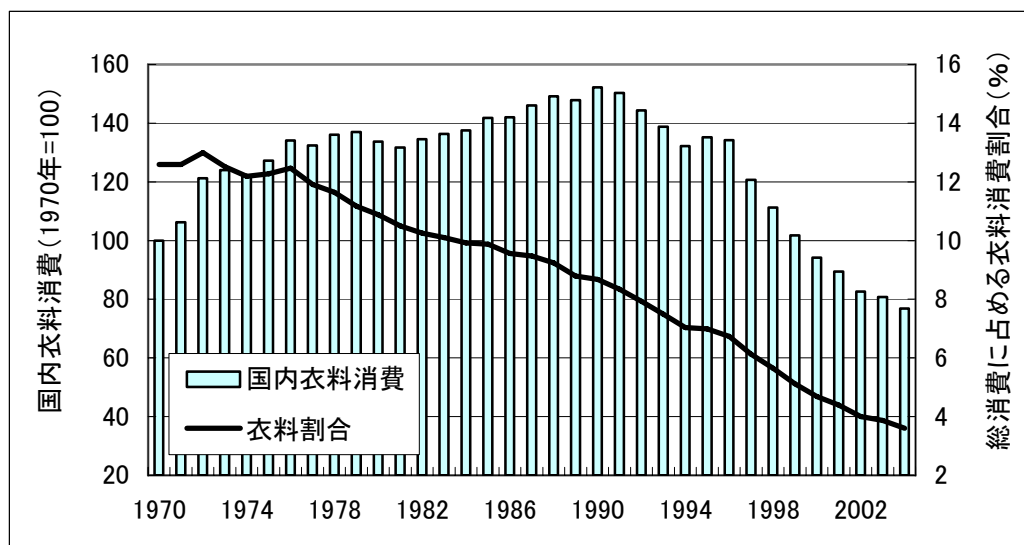
## 2. 1990年代以降の経営環境悪化の背景

この時期の経営環境の悪化は主に2つの事象による影響を指摘できる。一つは国内衣料需要の急激な悪化である(図表2)。これまでの繊維事業では、主として衣料産業向け繊維製品が生産されてきた。しかし1990年代初頭には国際競争力の低下のため、その供給先の多くを国内市場に依存せざるを得ない状況となった。またマクロの国内衣料消費動向を見ると、国内消費は1970年代に石油ショックなどの影響を受け、成長が鈍化しているものの1980年代までは国内衣料消費は成長を続けてきた。しかし1990年代前半をピークに、その後は縮小の一途を辿り2000年には1970年代を下回る水準へと落ち込んでいる。こうした消費の低迷はバブル経済崩壊による長期不況だけでなく、携帯電話などの普及による通信費の増加や保健医療の負担増など、衣料消費以外の消費の多様化や負担増などが影響していると指摘されている<sup>4</sup>。

もう一つの変化は、グローバル繊維市場における中国の参入による国際競争のさらなる激化である。図表3は合成繊維の日本と中国のグローバル市場における生産シェアの推移を示したものである<sup>5</sup>。1995年以降、中国シェアは右肩上がりに成長し、市場の成長とともに中国生産が飛躍的に拡大した。中国における生産の拡大は、主要合繊であるポリエステル繊維生産の技術移転が容易で、設備投資費用が製造業の中でも低く、かつ今後も世界的な需要の成長が見込まれているという要因が挙げられる。この結果、1990年代の終わりには廉価な中

国産繊維製品の大量供給がグローバル市場の需給ギャップを深刻化させ、これまで市場シェアの上位を占めていた欧米企業が相次いで事業撤退に追い込まれるという状況が生じたのである<sup>6</sup>。そして日本の国内市場では、中国産繊維製品の輸入が急増し、繊維製品の輸入が急増し、日本の繊維企業は国内市場の縮小だけでなく、コスト競争力の高い輸入品との厳しい競争にさらされることになったのである。

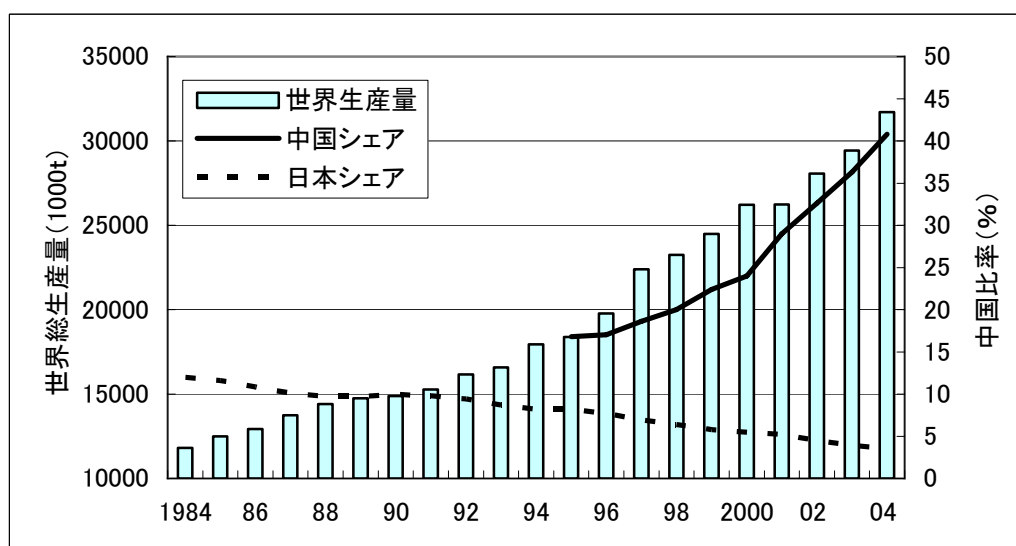
図表2. 国内衣料消費の推移(1970-2004)



出所：内閣府『国民経済計算年報』各年。

注：消費は実質値の推移を指標化している。衣料割合とは、総消費に占める衣料消費の割合である。

図表3. 世界合繊市場と中国および日本シェアの推移(1984-2004)



出所：日本化学繊維協会(2006)『繊維ハンドブック2006』FEB「Fiber Organon」

原典：世界統計はFiber Economics Bureau「Fiber Organon」、中国統計は「中国国家統計局資料」、日本の統計は経済産業省「繊維・生活用品統計年報」より。

注：中国統計の2004年は推計値。

これら 2 つの要因が図表 1 でみた国内生産や雇用に大きな影響を及ぼしていることは想像に難くない。こうした 1990 年代の厳しい経営環境の悪化は、繊維産業に対し、国内産業としての存亡の選択を迫り、日本の繊維製造各社は生き残りを掛けた経営戦略の展開を迫られるに至ったのである。

### 3 対象企業の特徴について

#### 3-1 対象企業の選定と技術リソースに関する分類

基本的に繊維事業には、合成繊維事業および天然繊維事業の 2 つがある。これら 2 種類の事業の組み合わせにより、繊維製造企業は以下の 3 つのタイプに分類される。主に合成繊維事業を行う「合繊型」企業、主に天然繊維事業を行う「天然繊維型」企業、そして合成および天然繊維事業の両方を行う「総合型」企業である。そこで本研究では各タイプ 2 社ずつ合計 6 社を考察対象企業として選定した。まず「合繊型」は、日本の繊維産業を牽引する 2 大企業の「東レ」と「帝人」である。2 社の創業はレイヨン事業で、戦後すぐに合成繊維事業へと展開している。次に「総合型」は綿紡績を中心とした天然繊維事業を企業ルーツにもち、戦後、合成繊維へ展開し、総合繊維企業として発展してきた「東洋紡」「ユニチカ」である。そして「天然繊維型」は、今なお天然繊維を中心とした事業を展開する「クラボウ」「富士紡」である<sup>7</sup>。

こうした分類による企業の特徴を研究開発技術に関する観点から見てみよう。合繊事業では、「高分子化学」「有機合成化学」といった基礎化学技術が研究開発のベースとなる一方、天然繊維事業では「紡績技術」「繊維工学」といった応用加工技術が研究開発のベースとなる。近年、合繊事業を行う企業では、既存技術と「ナノテクノロジー」「バイオテクノロジー」といった新規基礎技術の融合によって新たな素材を開発することが可能となるなど、合繊事業を行う企業により多くの研究開発技術が蓄積され、各タイプによって研究開発技術の蓄積つまり技術リソースに違いが生じている。また関連指標として各社の売上高に占める研究開発費比率をみると、「合繊型」の数値が最も高く、「総合型」「天然繊維型」の順で続く（図表 4）<sup>8</sup>。これは各タイプによる技術リソースの差についての議論を支持しており、以下では、この分類を技術リソース蓄積の指標と見なし、議論を進めて行く<sup>9</sup>。



図表4. 売上高に占める研究開発比率(%)

Year	1990	1992	1994	1996	1998	2000	2002	2004	Average
Toray	3.39	3.52	3.63	3.42	3.79	3.61	3.45	2.83	3.51
Teijin	3.77	4.09	4.33	3.97	4.81	3.98	3.36	3.31	4.02
Toyobo	1.93	2.34	2.57	2.87	2.58	2.27	2.31	2.33	2.46
Unitika	1.65	2.20	1.93	1.88	1.95	1.30	1.64	1.77	1.79
Kurabo	0.83	0.80	0.81	0.97	1.05	0.87	0.98	0.92	0.90
Fujibo	0.48	0.73	0.69	0.60	0.60	0.89	0.74	0.86	0.70

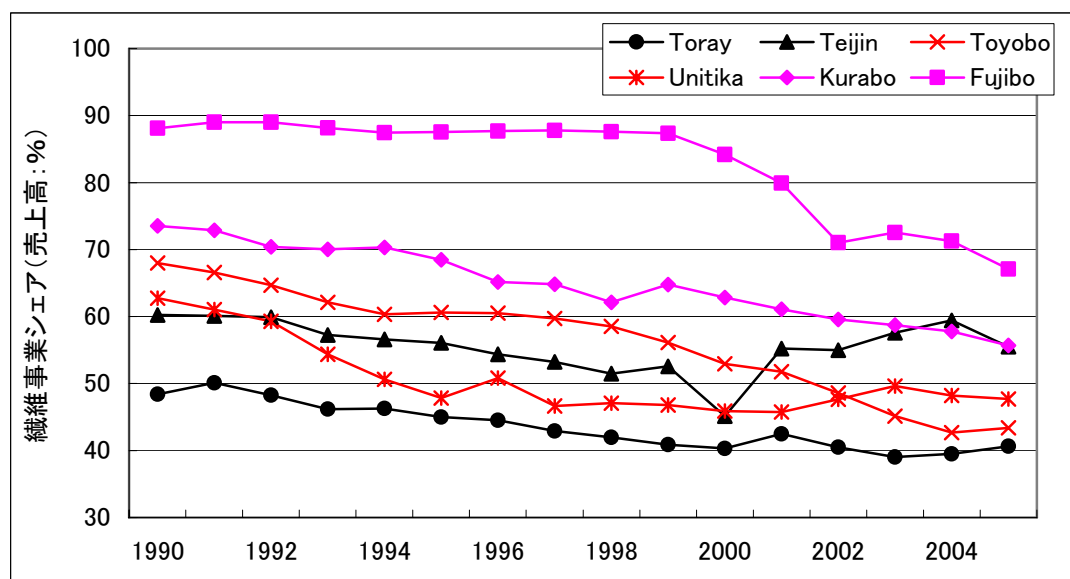
出所：有価証券報告書各年より

Averageは1990年から2004年の15年分の平均値

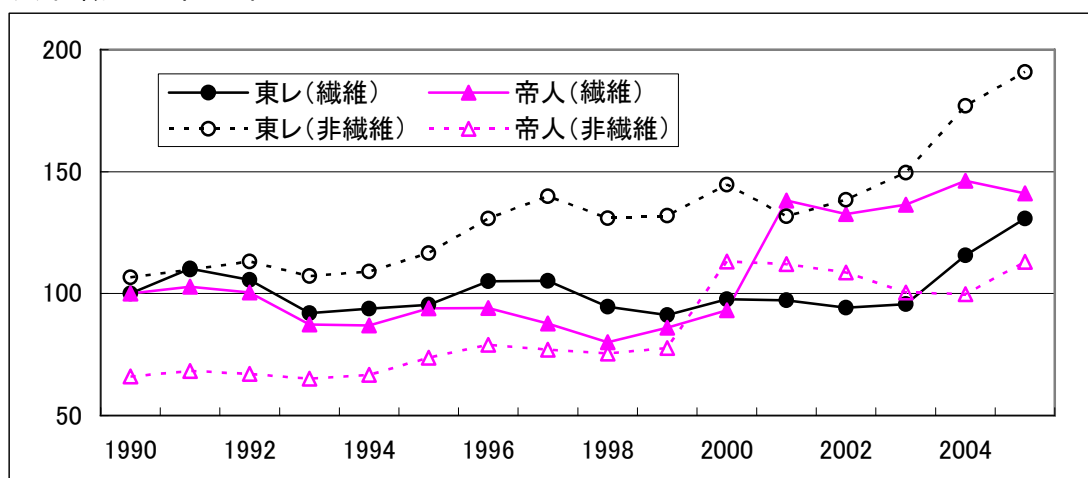
### 3-2 対象6社の事業構造の変化

次に、各企業の繊維事業における企業戦略の展開を見る前に、1990年代以降の各社の事業構造の変遷を見ておこう。まず2000年前後に創業事業である繊維事業を親会社本体から切り離し、分社化する繊維製造企業が増加している<sup>10</sup>。本研究対象企業でも帝人とユニチカが個別事業の競争力強化や意思決定の迅速化を目的として分社化を実施した。ただし親会社からの分離は必ずしも繊維事業からの撤退を意味するわけではなく、企業グループとしては繊維事業を継続し、その戦略的な展開は依然として親会社が影響を及ぼしている<sup>11</sup>。したがって以下の各種統計は各企業グループの連結数値を示す。また企業の財務情報などの数値は特に断らない限り年度データとして扱う。たとえば2000年とは2000年度データを意味し、2001年3月期時点の情報である。

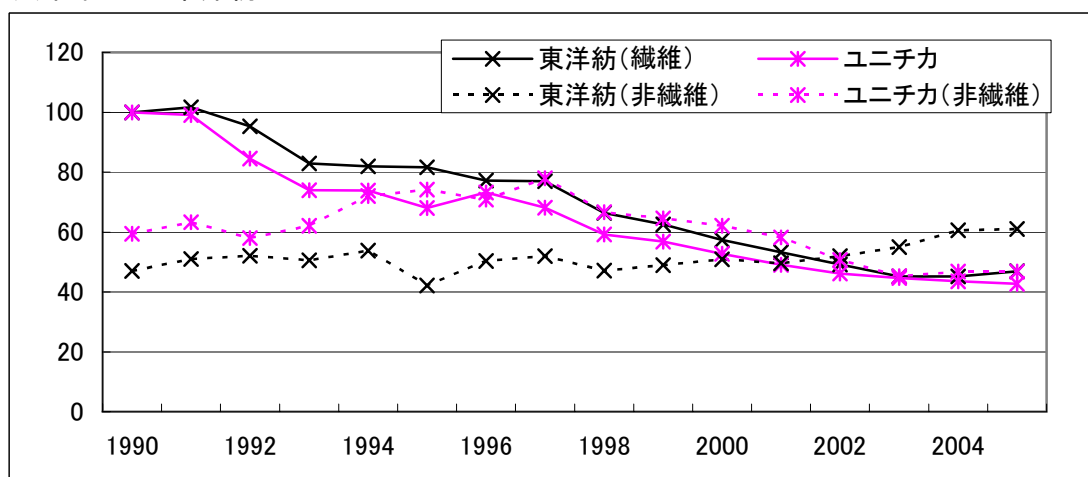
図表5. 売上高に占める繊維事業シェア



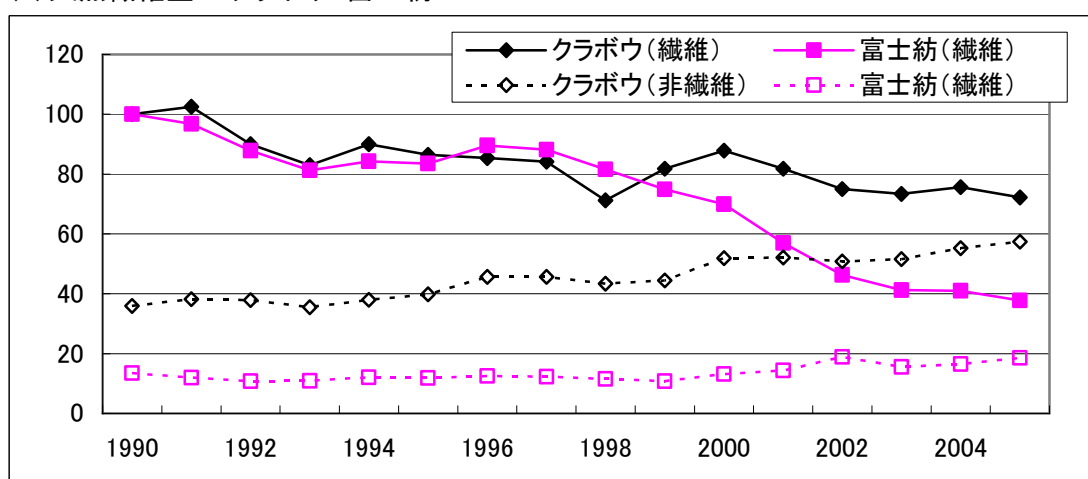
図表6. 繊維事業と非繊維事業の売上高(1990年度繊維事業=100)の推移: 企業分類別  
 (1)合繊型: 東レ・帝人



(2)総合型: 東洋紡・ユニチカ



(3)天然繊維型: クラボウ・富士紡



最初に、各企業の売上高に占める繊維事業割合をみると、すべての企業が1990年代前半に比べ、繊維事業割合が低下していることが確認できる(図表5)。しかし繊維事業割合の低下の仕方は6社一様ではない。次に各企業の繊維・非繊維事業の売上高の推移をみてみよう。東レと帝人の繊維事業は1990年代には総じて横ばいに推移していたが、近年、拡大傾向が見られる。また非繊維事業は期間通じて増加している(図表6)。つまり、東レと帝人は繊維事業の縮小によって繊維事業割合が低下したわけではなく、非繊維事業の拡大が繊維事業のそれを上回ることによってシェアを低下させたのである。一方、他の4社は、ユニチカを除き、緩やかではあるが非繊維事業が拡大する一方で繊維事業が縮小したことが繊維事業割合の低下を進展させている。最後にユニチカは繊維事業と非繊維事業がともに縮小したために企業活動全体が縮小している。

## 4 繊維事業における戦略展開

### 4-1 衣料用繊維事業に関する意思決定

これまでの繊維事業は主に衣料産業向けの製品の製造が中心であった。しかし1990年代以降に生じた経営環境の悪化は、日本企業に重要な意思決定の選択を迫ることになった。それは汎用性の高い衣料向け繊維事業(以下、「汎用衣料繊維事業」とし、後に説明する「高付加価値衣料繊維事業」と区別する)を継続するか、それとも縮小・撤退するののかという選択である。多くの日本企業でも欧米企業と同様に大幅な生産能力の縮小や撤退が行われた。特に天然繊維事業を行っていた4社では創業時代からの主力工場の閉鎖など非常に厳しいものであったことが伺える。また各企業の合繊事業でも汎用衣料用途は縮小され、その分は他産業用途向けへシフトされることとなった(図表7、8)<sup>12</sup>。さらに我々の聞き取り調査によると、東レを除くほとんどの企業では、基本的には汎用衣料繊維事業を戦略的に展開していくことは、たとえ製造コストの低い海外であっても行わないだろうということが述べられている。

一方、汎用衣料繊維事業を戦略的な事業展開として継続する意思決定を行った企業は、東レだけである<sup>13</sup>。もちろんすべての汎用衣料繊維事業を継続しているわけではないが、東レは1995年に中国に繊維工場とともに染色・織物の工場を立ち上げ、中国における繊維製品の一貫生産体制を確立した。またその後も東欧に織物工場を新設、さらに東南アジアの各拠点の生産設備増強を行うなど世界各地でポリエステル繊維生産の強化を進めてきた。こうした生産体制は「紡績」→「織物」→「染色加工」といった繊維製品の一貫生産を行うことで各作業間に発生するコストを最小限に抑えている。また統一した品質管理を行うこ

とで付加価値を創造し、さらに世界 6 箇所にこうした生産拠点をもち、不況や為替変動などに対してリスクを分散させている。このように東レは事業の垂直統合と最適地生産体制を組み合わせることで世界のポリエステル繊維市場における競争力を維持しているのである<sup>14</sup>。東レでは、こうした海外生産戦略を「グローバルオペレーション戦略」と呼び、近年ではポリエステル繊維以外の製品でも同様な展開を試みている。

図表7. 汎用衣料繊維事業の縮小状況：天然繊維事業

企業	内容	場所	時期
東洋紡	綿紡績工場閉鎖	豊科(長野)	1992
	綿紡績2工場閉鎖	赤穂(兵庫)、忠岡(大阪)	1993
	綿紡績2工場閉鎖と紡織生産の縮小	富田(三重)、三本松(香川)など	1996
	綿紡績2工場の閉鎖、3工場の設備廃棄	伊勢(三重)、大町(長野)、庄川(富山)など	1999
	綿紡績工場閉鎖 最終的に、国内天然繊維事業を約6分の1に縮小	小松島(徳島)、刈崎(香川)、宮城(宮城)	2003
ユニチカ	綿紡績工場閉鎖		1993
	天然繊維事業関連会社組織の工場集約		1993
クラブウ	紡績工場の閉鎖	倉敷(岡山)	1992
富士紡	主力2工場の閉鎖	小山(静岡)、大分(大分)	1998
	紡績工場閉鎖 最終的に、紡績事業を約40%の規模に縮小、外販停止、自社消費分生産に特化	鷲津(静岡)	2000

出所：日本経済新聞・日本産業新聞掲載記事、各社有価証券報告書より作成。

図表8. 合繊事業の国内生産体制の変化(2001年→2003年)

企業	衣料用繊維	産業用繊維
東レ	165,000t → 150,000t (約10%減)	135,000t → 150,000t (約10%増)
帝人	135,000t → 85,000t (約40%減)	—
東洋紡	15,000t → 10,000t (約30%減)	30,000t → 35,000t (約15%増)
ユニチカ	29,000t → 19,000t (約35%減)	68,000t → 80,000t (約15%増)

注) 数値は年間生産量、帝人・東洋紡はポリエステル長繊維のみの数値。

帝人の産業用繊維の国内生産量数値に変動はない。

出所：日本経済新聞2001年8月26日掲載記事

東レが、こうしたポリエステル繊維のグローバルな生産体制を構築できた背景には、大規模な投資を行う企業体力があったということもあるが、東レはポリエステル繊維関連事業において世界シェア 1 位の製品<sup>15</sup>を数多くもち、自身がポリエステル繊維の世界有数の需要者でもある。それゆえ、こうした生産体制からの製品を安定的に需要する仕組みを東レ自身の中に内在していることが、グローバルな大規模生産体制を構築しやすくした一因と考えられる。

#### 4-2 製品開発を中心とした戦略展開

以上のように、この時期、多くの企業で繊維事業における汎用衣料繊維事業

の縮小・撤退が行われた。しかし依然として売上構成の約半分を占めているコア事業である繊維事業を、直ちに他事業に転換することは難しく、各社では繊維事業を再編するための戦略が展開されることになる。ここで対象 6 社が選択した戦略をみると、大きく 2 つの方向にシフトしていることが観察できる。一つは製品開発による差別化、もう一つは産業構造の改革などを通じた新たな自社ヴァリューチェーンの構築である。ここでは前者の製品開発による差別化をみていこう。

この戦略展開は、主として「高付加価値衣料繊維の開発」「他産業向け繊維製品の開発」の 2 つの取り組みに収斂する<sup>16</sup>。まず「高付加価値衣料繊維の開発」について、これまで自社に蓄積された研究開発力をベースに付加価値の高い衣料用繊維の開発が行われている。「合繊型」や「総合型」企業では、既存の技術とナノテクノロジーなどの先端技術を活用して吸湿性や消臭性の高い高機能合成繊維が開発され、主として、東レや帝人では主にスポーツウェア用、東洋紡ではスポーツウェア用、インナー、そしてユニチカではインナーやユニフォーム向けに供給が行われている。こうした高機能合繊製品市場は、需要動向が流行に左右されやすいファッションアパレルとは一線を画し、機能性が製品の付加価値向上に反映されやすいという特徴をもっている。それゆえ、技術力を製品需要につなげやすいという一面がある。一方、「天然繊維型」のクラボウや富士紡では、上記タイプとは異なり、繊維自体の開発というよりは、むしろ既存繊維に、香りや美肌効果など促す成分を織り込むといった製法開発によって新たな価値創造を試みている。こうした天然繊維製品は環境に優しい素材としても注目を集めている<sup>17</sup>。ただし、いずれの企業においても現状では、こうした高付加価値衣料繊維製品が各社の繊維事業を支える主力商品となるほどの成長を見せている例は多くないのが実情である。

次に「他産業向けの繊維製品の開発」は企業によって取り組みが異なるものの、自動車や電子機器産業などの成長産業向け製品の開発が進んでいる。たとえば、近年、自動車産業における安全性への認識の高まりを受け、エアバッグが自動車に標準装備されることになり、自動車産業の成長と相まって、エアバッグ用繊維の需要が逼迫している。エアバッグ製造には、高機能ナイロン繊維が使用され、それら繊維製品を生産している東レと東洋紡では、それぞれアジア生産の拡大、衣料繊維生産からのシフトによって生産能力を拡大している。また同じく自動車産業向けでは、東洋紡、帝人がタイヤコード用、シートベルト用繊維を開発している。そのほかの産業用資材向けにも、東洋紡が高強度繊維を、帝人がアラミド繊維などを開発・供給している。さらには、近年、炭素繊維が航空機製造産業から大規模に需要され、東レ、帝人（実際には子会社の東洋テナックスが取り扱い）など日本企業が世界の炭素繊維市場の半分以上の

売上シェアを占めている。このように各社、積極的に衣料以外の産業への製品開発を行ない、他産業向け繊維開発・製造が、繊維事業の収益を支える中心的な役割を果たしている。

最後に、事業多角化戦略を見ていこう<sup>18</sup>。多角化は企業のタイプによって取り組みが異なり、繊維事業の再編との関係性が示唆される。事業の多角化は早い企業では戦前から行われ、1970年代にはほとんどの大手繊維企業で行われている<sup>19</sup>。特に初期の段階では合繊製造の基礎技術と関連した化成品事業への展開が顕著に行われてきた。その後、繊維や化成品事業での製品を特定産業向けに加工し、部品を供給する事業、さらにはバイオやナノテクノロジーの分野に基礎技術のベースを拡大して新規事業が展開されている。ここでは各社の1990年代の事業多角化の状況を考察するために、すでにコア事業となっていた繊維と化成品事業を除くその他の事業を「新規事業」とし、その経年的な変化を考察する<sup>20</sup>。

図表9. 各社の新規事業の状況

	03-05年		90-92年平均値 からの成長率	90-92年 シェア平均
	平均値	シェア平均		
	百万円	%	%	%
<b>売上高</b>				
Toray	375,641	29.5	51.0	26.1
Teijin	162,975	18.0	20.3	21.8
Toyobo	108,926	28.0	-7.3	21.2
Unitika	50,868	23.5	-45.5	25.0
Kurabo	30,583	20.2	52.1	12.6
Fujibo	9,348	19.3	13.8	10.0
<b>営業利益</b>				
Toray	24,093	31.3	68.3	19.1
Teijin	23,850	42.8	80.6	34.3
Toyobo	12,387	44.0	323.6	13.6
Unitika	5,379	39.1	-18.5	36.1
Kurabo	4,647	67.0	526.6	19.6
Fujibo	1,439	47.2	571.5	6.2

出所：各企業有価証券報告書よりデータを収集し、筆者が作成。

図表9は2003-05年の売上高と営業利益の平均値を計算し、全事業におけるシェアと、1990-92年の平均値からの成長率などを示した。まず売上高からみると、「合繊型」の東レ、帝人ではシェアは変化していないが、成長率が大きく上昇している。次に、「総合型」企業の東洋紡とユニチカでは成長率が低下している。また「天然繊維型」のクラボウと富士紡では成長率は上昇しているが、元々の規模が小さいため、シェアは相対的に低いことが確認できる。また営業利益

をみると、ユニチカを除く 5 社で新規事業の利益額は大きく伸び、新規事業が各社のプロフィットセンターへの成長性が伺える。このように相対的に大規模で企業体力があり、かつ研究開発力に勝る「合繊型」企業において事業多角化が成功している一方、そのほかの企業では、必ずしも多角化事業が成功を収めているとは言えないようである。

#### 4-3 産業構造の改革を通じた戦略展開

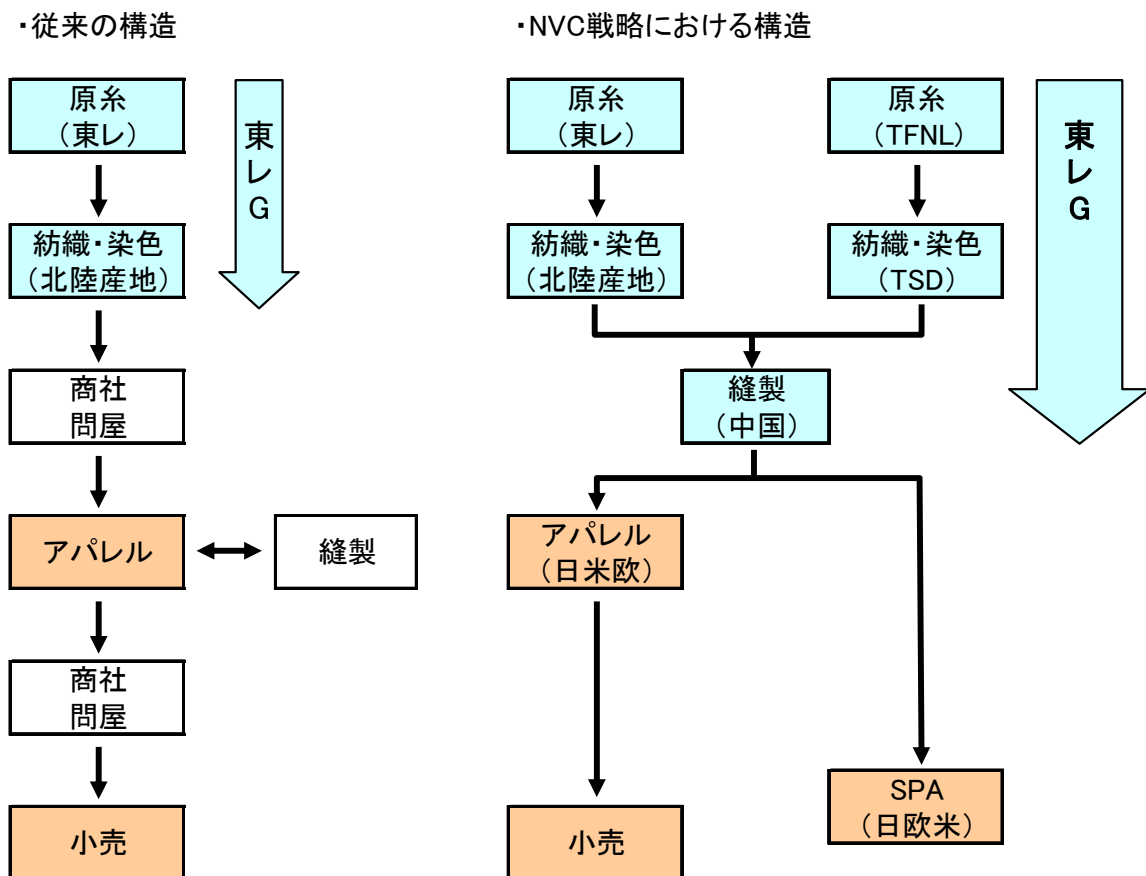
これまでの日本の繊維・衣料産業は、①多段階で各生産段階の間に多くの卸売企業が存在する、②各段階で高度な分業体制が取られる、③紡織・染色段階では産地クラスターが形成される、④産業構造を形成する企業の多くは小規模である、といった特徴をもつ。また生産・流通経路に卸売企業が介在するのは他産業にも見られる特徴であるが、相対的に多くの卸売企業が存在するのは繊維・衣料産業の特徴である。またこうした産業構造において、最終需要の予測性が強い川上には繊維製造企業、また実際の最終需要に直面する川下には衣料製造・小売企業という企業が混在する。川上企業では予測需要に対応するため在庫保有というリスクを伴うが、卸売企業がそうしたリスクを分担する代わりに価格調整によって需給調整を行い、各段階への安定的な製品供給を可能にしてきた。また卸売企業は経営基盤の脆弱な産地の製造企業や小売企業に対して手形取引による信用供与といった金融機能を通じて生産・流通機能の支援を行い、産業を発展させてきたのである。その結果、繊維・衣料産業では長期的な企業間関係をベースとした委託取引や返品制などが採用されてきたとされる<sup>21</sup>。

このように繊維・衣料産業では、卸売企業が中心となってリスクを分担し、その分担に応じて産業全体のリターンが配分されるシステムになっていた。生産と消費が拡大するときには産業全体へのリターンが大きく、各企業へ十分な利益配分が行われるが、1990年代以降のように産業を取り巻く環境が悪化すると、各企業へ十分な利益配分が行われず、こうした産業構造に留まること自体がリスクとなってくる。さらには長期継続的な取引関係で培われてきた商慣行が取引を複雑かつ曖昧にし、外国企業の参入を難しくしていると欧米からの批判を浴びることになったのである<sup>22</sup>。そして近年、こうした従来の生産・流通システムに挑戦する企業が現れることとなる。これまでのシステムでは、各社の活動は高度に分業化され、ものを造ることだけに専念してきた繊維企業は自ら川下への働きかけを強め、新たな自社のヴァリューチェーンの構築を試みている。この挑戦のポイントは、これまで他企業、特に卸売企業に任せていたリスクを取る代わりに利益も獲得しようとしているところにある。

この点に関する各社の動向を見ると、まず東レは「わたしたちは新しい価値

の創造を通じて社会に貢献します “Contributing to society through the creation of new value by innovative ideas, technologies and products” という理念を掲げ、New Value Creator 戦略（以下、NVC 戦略）と呼ぶヴァリューチェーンの構築に取り組んでいる。NVC 戦略とは、これまでの「ものづくり」だけでなく、「新しいサービス」や「新しい生産流通の仕組み」を組み込んだ新たなビジネスモデルの構築によって新しい価値を創造しようとする戦略である。現在、東レは、この NVC 戦略を事業全体に拡張しているが、戦略立ち上げ当初は、繊維・衣料産業の構造改革を意図したものであり、その一つがポリエステル繊維に関する事業であった（図表 10）。

図表10. 東レNVC戦略におけるヴァリューチェーン構造



これまでの繊維・衣料産業の生産・流通システムでは、東レが原糸を生産、そして北陸産地の東レの協力会社が紡織・染色を行い、商社や問屋といった卸



売企業に納入し、東レが関わる活動はここで完結していた。従来のシステムではアパレルとの間に介在する卸売企業によって市場リスクを回避してきたが、東レが獲得する付加価値創造はものづくりに限定されていたのである。一方、NVC 戦略では、これまで卸売企業やアパレルが行っていた縫製部分までを自社内活動として取り込むことで、川下部分で生まれる付加価値を獲得している。これは単に従来のシステムから卸売企業を排除することで付加価値を獲得するのではなく、アパレル企業などとの情報共有を通じ、最終消費市場のニーズを取り込んだ共同製品開発や、そうしたニーズに素早く対応し需要機会を逃さないことで付加価値を高めるという点に重点が置かれている。この戦略展開の一つの帰結として 2006 年 6 月には、日本のアパレル SPA 大手のユニクロとの中長期的な業務提携を結ぶに至り、これまでの単なる川下企業との情報共有という段階から繊維・衣料産業における戦略的なパートナーシップ・ネットワークの構築という形で展開していく様相を見せている。

こうした既存の産業構造の改革は他の企業でも進められ、特にクラブウと富士紡では繊維事業の実際の取り組みとして現われている。たとえば、クラブウでは自社の競争優位製品であるデニム用繊維製品（綿製品）について、東レ同様に日本の有力アパレル企業や海外の大手SPAとの直接的な関係構築を図り、効率的なヴァリューチェーンの再編に取り組んでいる。またこれまで顧客情報の入手は主として商社などの卸売企業を通じて得ていたが、海外にも自社の情報収集拠点を開設し、独自に収集した情報を活用して顧客企業のニーズにあった製品開発やアフターケアサービスなど総合的なサービス提供を行っている<sup>23</sup>。また富士紡では繊維事業においてBVDブランドのアパレル製品生産が 1970 年代中ごろから行われ、現在では繊維事業の 70~80%占める主力事業に成長している<sup>24</sup>。また最近では、店舗数はまだ少ないもののSPA事業へ参入を果たすことによって、富士紡は繊維原料からアパレル生産、そして小売までの一貫生産・販売体制を構築することになった。この戦略は最終消費市場の情報を起点とした企業活動によって、川上での需要の予測性から生じる付加価値創造のロスを最小限にしようとする試みが行われている<sup>25</sup>。

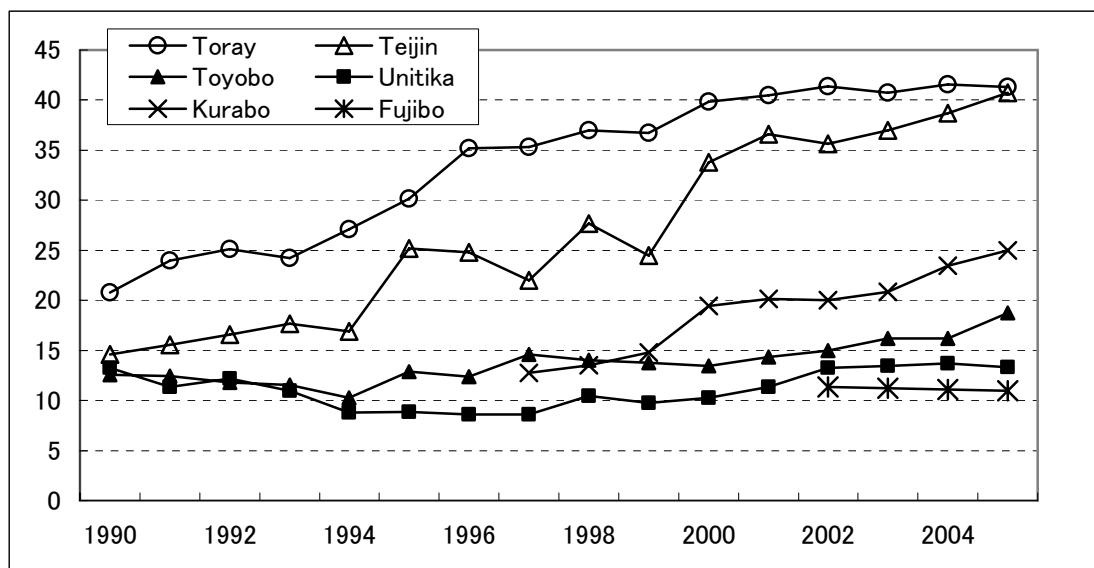
このように、東レや「天然繊維型」企業では、新たなヴァリューチェーンの構築は企業戦略の中心的な課題として取り組まれている。もちろん、そのほかの企業についても、ユニチカは通信販売や訪問販売による衣料品事業を行い、帝人はインターネット通販ショップを開設したり、返品要求などの古い体質を引きずった中間業者との取引は減らすとの方針を打ち出しているが、企業としての取り組みに相対的な温度差が存在する<sup>26</sup>。また、最後に断っておくが、従来のシステムにも依然として機能している部分があり、こうした取り組みを進める繊維製造企業のすべてが完全に従来のシステムから離脱しているのかという

と、そうではなく、従来の商流と新しい商流の両方を活用する状況になっているのである<sup>27</sup>。

#### 4-4 海外展開に関する戦略展開

先述した繊維事業における取り組みは、企業の競争力を高め、効率的な利益構造の構築に寄与してきた一方で、市場の絞込による経済活動の規模縮小という問題に企業を直面させることになった。この解決策の一つが海外展開である。図表 11 は、繊維 6 社の海外展開の指標として、売上高に占める海外割合の推移を示したものである<sup>28</sup>。90 年代の前半に低下している企業もあるが、近年、海外割合は、ほとんどの企業で増加し、特に帝人の伸びは目覚ましい。これは 1990 年代後半にグローバル企業として成長していくための戦略転換を行い、汎用品製品の縮小の一方でアラミド繊維をはじめとするグローバル市場で戦える戦略的製品への投資を傾注した結果である。またクラボウでは 1997 年の 12.7%から 2005 年の 25.0%と海外割合が大きく上昇し、戦略的に海外の大手アパレルSPAへ働きかけを行った時期と重なっている。

図表 11. 海外売上高割合の推移



出所：各社有価証券報告書より

以下では、各社の海外展開がどのように行われているのかを、その展開パターンを考察していこう。一般的に事業の海外展開は、まず輸出入と直接投資という選択が考えられるが、進出先で低コストの生産要素を利用し、技術力、マーケティングスキル、効率的な流通ネットワークなどの優位性を持つ企業は海外直接投資によって競争優位を確保しようとする<sup>29</sup>。そうした直接投資には「コスト優位型投資」「市場立地型投資」「グローバル型投資」などのパターンが知ら

れている<sup>30</sup>。それぞれのパターンの特徴を説明すると、「コスト優位型」は生産拠点の立地を海外と国内のコスト優位性を比較して進出を決定する。このときコスト格差は人件費だけでなく、税制、為替、カントリーリスクなども考慮される。次に「市場立地型」は販売市場に生産拠点を設置することで現地市場のニーズを生産に活かし、コストだけでなく、ベネフィットの面をも考慮して進出の決定が行われる。そして「グローバル型」は、世界を一つの市場と見立て、生産・開発拠点だけでなく、調達・販売市場をもグローバルに展開するパターンである。

では各社の繊維事業における海外展開はどのようなパターンが見出せるのであろうか。本研究で取り扱う6社では「市場立地型」もしくは「グローバル型」の展開が行われ、純粋に「コスト優位型」の海外展開を見出すことはできなかった。まず「グローバル型」は東レと帝人で見ることができる。東レは、戦術の通り、グローバルオペレーションと呼ばれるポリエステル繊維事業を中心とした海外展開を行い、まさにポリエステルのグローバル市場に対する最適地生産・最適地販売体制が確立されている。一方の帝人は世界市場の約50%を占めるアラミド繊維（パラ系）の生産販売拠点を、国内、欧州（オランダ・ドイツ）、アメリカ、ブラジル、中国とグローバルに分散させ、最適地生産・最適地販売体制の構築を進めてきた。両社の製品の特性を反映して、東レのグローバルオペレーションでは、中国を中心に、東欧（チェコ）、東南アジアといった比較的成本優位性の高い国を中心に、一方、帝人はコスト優位性のある中国・ブラジルが含まれるもののオランダ・ドイツ・アメリカなど、より市場立地型に近いグローバル型展開が行われている。

次に「市場立地型」の展開は基本的に6社すべてに見ることができる。たとえば、東レはフッ素繊維や人工皮革などの高機能繊維の生産をアメリカやイタリアといった販売市場での生産を行っている。帝人は、炭素繊維について、市場として大きな日本、アメリカそしてヨーロッパに生産拠点を設置している。またクラボウでは中国を中心に海外生産拠点が確立され、これはもちろんコスト面での優位性もあるが、むしろ顧客である大手アパレルSPA企業の（契約）縫製工場が中国にあるため販売市場に自社工場を設置することでQRやアフターケアなどの対応の面で優位性を確保しようとする利点も考慮されている<sup>31</sup>。さらに富士紡では、現在、タイ、韓国、台湾、香港、中国本土に生産拠点をもち、一見、コスト優位型であるように見えるが、いずれの生産拠点も主要製品であるBVDブランド製品の生産拠点であると同時に、既に各地のBVDの独占生産販売権を獲得されるなど販売市場での生産拠点の設置であるといえよう<sup>32</sup>。また桑原（1985）によると、日本の繊維企業において、こうした市場立地型の海外展開は歴史的に早くから進展していたという事実もある。綿紡績の海外展開を見

てみると、東洋紡、ユニチカ、クラボウの3社では1930年から1950年代に新市場の開拓を意図したブラジルへの進出が行われている<sup>33</sup>。こうした進出は、多くの日本人が移住していたという親近感だけでなく、古くからブラジルは良質な綿花栽培が行われ原料供給基地で、低コストの生産要素を活用できるなどのコスト優位性、そしてなによりも市場を念頭において展開が行われていたのである。

## 5 繊維事業の戦略展開の特徴と企業パフォーマンス

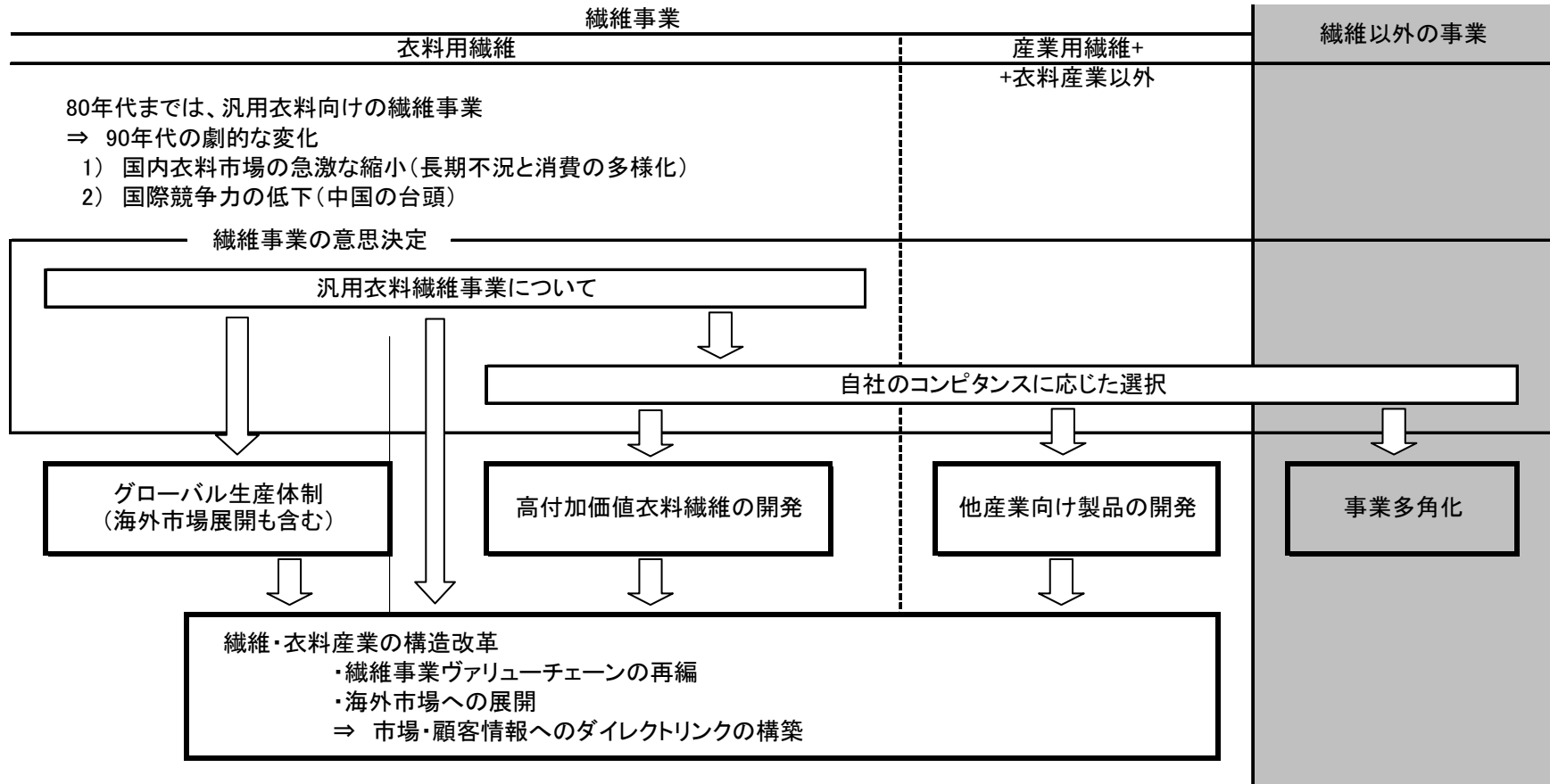
### 5-1 繊維事業の戦略展開の特徴

ここまでに議論してきた各社の繊維事業における戦略展開をまとめると、図表12のように描くことができる。以下、戦略展開別にまとめていこう。

「汎用衣料繊維事業」については、戦略的に継続して展開しているのは東レだけであった。この事業戦略にはコスト効率性を追求するグローバルな生産体制の構築が必要であり、こうした大規模な設備投資を可能とする企業のみが選択できる戦略であるということが、東レだけがこの戦略を選択可能とした一つの理由であろう。

次に、製品の差別化に関わる戦略展開をみると、基本的にはすべての企業が同様の戦略を展開しているが、各社の研究開発力や保有技術といった技術リソースがその方向性を規定していることが示唆される。まず「高付加価値衣料繊維の開発」については、相対的に技術リソースが豊富な「合繊型」「総合型」において、新素材繊維の開発による高付加価値創造が行われる一方、「天然繊維型」では新素材開発よりも、むしろ既存繊維に香料などを織り込む製法技術の開発といった自社のもつ技術的な要因に応じた形で展開されている。また「他産業向け製品の開発」について、産業用繊維は衣料用繊維に比べ、強度や伸縮性など高機能であり、かつ最終製品に応じた加工など相対的に高い技術リソースが求められるため、「合繊型」「総合型」企業によってより積極的な取り組まれている。さらに事業多角化は「合繊型」のみが企業活動を支える柱へと新規事業を育成できており、規模と技術リソースが重要な要因とする先行研究の指摘と整合的であった。

図表12. 繊維企業における繊維事業再編の戦略展開



注：本図表は聞き取り調査、その他資料を元に、著者が作成。

さらに産業構造の改革について、「繊維事業の新たなヴァリューチェーンの構築」では、東レを除き、相対的に「天然繊維型」企業によって中心的な戦略として展開されている。これまでほとんど卸売企業に依存していた活動に対し、自社店舗をもつ、情報収集拠点を設置するなど、川下部分への働きかけを強めることで、最終製品市場の情報を取り込み、それを川上部分の自社活動へ活かす試みが行われている。また「海外市場への展開」については、すべての企業が市場への進出を目的とした展開を行い、1990年代以降の各社の海外売上シェアの増加は、繊維事業における集中と選択の戦略展開が市場規模の確保を目指した「市場立地型」海外展開へと繋がっていることが示唆される。

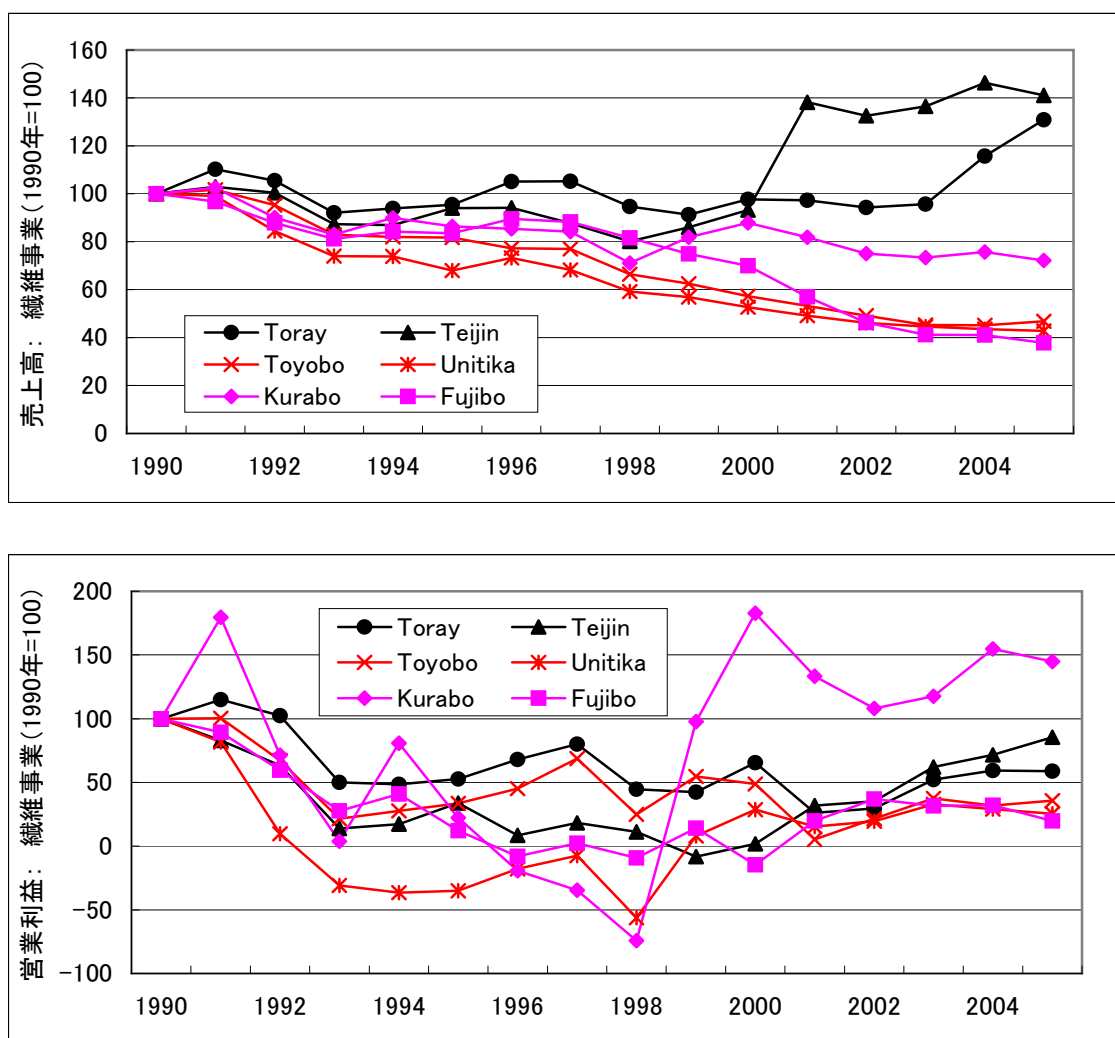
このように図表 12 に示した各戦略はグローバル生産体制の構築を除き、基本的に対象 6 社で実施されている。しかし実施における取り組みの傾向は各社の技術リソースに応じて異なっている。総じて、相対的に技術リソースの高い企業は、その優位性を活かし、新製品開発に関連した戦略に取り組みを集中させている一方、そうでない企業では、自社技術の可能な範囲で製品開発を行うが、むしろ産業構造の改革を伴う新たなヴァリューチェーンの構築が繊維事業における主導的な戦略として採用され、市場立地型の海外展開を併せて行うことで更なる付加価値創造が試みられていた。

## 5-2 各社の企業パフォーマンスとの関係について

ここでは戦略展開の特徴と各社の企業パフォーマンスの関係を見て行こう。1990年代以降の各社の繊維事業における売上高と営業利益の推移を図表 13 に示した。これをみると、相対的ではあるが売上高および営業利益の上位 3 社はいずれも東レ、帝人、クラボウである。まず売上高の推移は、東レと帝人は 2000 年以降に大きく回復し、直近の 2005 年の数値はバブル経済崩壊以前のピークの値を上回り、過去最高の売上高を記録している。またクラボウは 1991 年が売上高のピークであったが、バブル経済崩壊以降は、ほぼ横ばいを維持し、その推移は下位 3 社とは一線を画している。次に営業利益の推移を見ると、いずれの企業も 1990 年代前半から大きく落ち込んでいるが、クラボウは 1990 年代の後半に一気に回復し、1990 年代前半期の高い利益水準を維持している。また、東レ、帝人も近年、上昇傾向が確認でき、利益水準が回復基調にある。このように相対的に高い企業パフォーマンスを示している企業は「合繊型」と「天然繊維型」の 1 社であり、これまで見てきた戦略展開および技術リソースの蓄積度合いと必ずしも関連しているわけではない。これは単に自社のリソースと戦略展開の整合性が企業パフォーマンスに直結するのではないことを意味している。

では企業パフォーマンスの向上には何が重要なのであろうか。それには自社のリソースと戦略展開の整合性、さらには活動市場とのマッチングが重要であると考えられる。この点については、企業パフォーマンスの高かった東レ、帝人、クラボウの聞き取り調査から興味深い示唆が得られた<sup>34</sup>。これらの企業では、一様に「顧客に対するソリューションの提供」、「ソリューションビジネス」がこれからの企業の生き残りにとって重要であることが繰り返し述べられている。ソリューションビジネスとは製品をサービスと結びつけることで顧客に付加価値を提供する仕組みであり、サービス企業より、むしろ製造企業によって行われる。一般的に、製造企業が、これまで蓄積してきた技術力をもとに開発してきた製品にサービスを付加することによって顧客の利便性を高める、もしくは問題解決するビジネスモデルを指す<sup>35</sup>。

図表13. 繊維事業における売上高および営業利益の推移



出所: 各社有価証券報告書より

注: 売上高、営業利益はいずれも実質値を指標化している。なお売上高は図表6をまとめた再掲である。

こうしたソリューションビジネスを行う企業には製品開発を行う技術力のほかに、サービスを含めたビジネスモデルを顧客に提案する能力が必要とされる。そして、それには顧客情報の収集が必要であり、本研究の考察に照らすと、そうした情報を取り込むために新たなヴァリューチェーンの構築が行われているといえよう。たとえば、クラブウによる商品企画・QR・アフターケアを統合したビジネスモデルや東レのNVC戦略は、まさにソリューションビジネスの典型といえる。また帝人では同様の新たなヴァリューチェーンの構築までは行かないが、たとえば取引企業が海外進出をする場合、自社も合わせて海外に進出することがあるなど会社間関係の強化を図ることで取引企業のニーズを的確かつ迅速に把握するなどの具体的な行動をとっている。このようなソリューションビジネスモデルへの取り組みが企業パフォーマンスの向上に關与している可能性は高いと考えられる<sup>36</sup>。

## 6 まとめ

これまで日本の製造業では、ものを造ることが付加価値を生み出すことであった。しかし国際競争の激化と国内市場の縮小によって極めて厳しい経営環境に置かれた繊維製造企業では、もはや、ものを造るだけでは必ずしも十分な付加価値を生み出すことはできなくなっている。本研究では、企業パフォーマンスを高めるための戦略展開のポイントを抽出することを目的として、1990年代以降の日本の繊維製造企業における繊維事業の戦略展開を考察してきた。

本研究で得られた主な知見は以下の通りである。一つには「高付加価値衣料繊維の開発」や「他産業向け製品の開発」といった製品開発を中心とした戦略は、相対的に技術リソースの豊富な「合繊型」「総合型」企業によって採用される傾向が強い一方、「産業構造改革を伴う自社のヴァリューチェーンの再編」は「天然繊維型」企業によって中心的な戦略として採用されていた。このように企業の具体的な戦略選択は、企業がもつリソースに関連している。二つ目は、先のようなリソースと戦略選択に関係があるとしても、選択された戦略の実施が必ずしも企業のパフォーマンス向上に寄与しているわけではない。三つ目は、自社のリソースの特質と戦略選択の整合性ととも、市場とのマッチングが重要である。四つ目として、ソリューションビジネスモデルを意識して、情報収集活動を行っている企業で企業パフォーマンスが高まっている、といった点が示唆された。また「合繊型」企業である東レ、帝人の最近の全社的な企業パフォーマンスが過去最高を記録するに到った背景には様々な要因があると思われるが、その一つとして、彼らの豊富な技術的リソースが事業多角化を含めた研究開発主導の戦略選択を促し、その結果、新たなリソースが蓄積され、それが



企業パフォーマンス向上にさらに寄与するといったサイクルが起こっていることが考えられる。この点の検証は今後の研究の展開の一つの方向となろう。

最後に、本研究の知見から日本の繊維産業の行方について若干の指摘をしておこう。日本の繊維産業は100人規模未満の小企業が95%以上を占め、またその小企業群に約70%の10万人を超える従業員が雇用され、そして産業内付加価値の60%弱を創出する小企業に支えられている産業である。それゆえ今後、日本の繊維産業が生き残るためには、こうした小企業を活性化できるかに懸かっている。しかし1990年代以降の繊維不況は、こうした小企業に深刻な影響をもたらし、研究開発力の低さゆえに新規事業を展開する体力にも乏しく、その多くの小企業にとって自社の繊維事業を如何に再編するのかが重要課題である<sup>37</sup>。本研究において観察されたように「合繊型」だけでなく「天然繊維型」企業でも企業パフォーマンスを改善・向上させていることは非常に示唆的である。このことは必ずしも技術リソースの優位性が企業パフォーマンスの向上にとって絶対的な要因ではなく、自社のリソースを十分に把握し、収集した市場情報を活用し、自社にとって最適な市場を見つけ出すことが重要ことを意味しており、技術リソースの乏しい国内小規模企業にとっても生き残りを可能とするシナリオを提供する。たとえば海外展開を含めたソリューションビジネスモデルの構築を促す経営インフラの整備などは小規模繊維製造企業、ひいては日本国内の繊維産業が生き残るためのひとつの施策となると考えられる<sup>38</sup>。

注：

- 1 Barney (1991, 2001) など.
- 2 玄場・児玉 (1999)、Colpan and Hikino (2005).
- 3 本研究では日本の大手繊維製造企業 6 社に聞き取り調査を行った。役員から実際の活動を取り仕切る部課長クラスなど企業によってポジションは異なるが、いずれも繊維事業の戦略展開に精通した担当者である。その日時は以下の通りである。東レ 2003 年 7 月 18 日、帝人 2004 年 4 月 12 日、東洋紡 2004 年 4 月 12 日、ユニチカ 2004 年 10 月 26 日、富士紡 2004 年 10 月 26 日、クラボウ 2005 年 10 月 14 日。
- 4 矢野経済研究所 (2004).
- 5 中国生産の約 80%はポリエステル繊維生産。また天然繊維は更に厳しい状況が統計からも確認できるが、ここでは資料提示を割愛する。
- 6 向川 (2000) によると、1998 年 4 月には Hoechst (独) がポリエステル繊維事業から全面撤退、そのほか Akzo Nobel (仏)、Rhone-Poulenc (仏)、ICI (英) などのグローバル市場シェアの上位企業も様々な形で汎用衣料用合繊維事業から撤退した。
- 7 1990 年代初頭の各社の売上高による上位企業。富士紡を除く 5 社は、各タイプの売上トップ 2 に入る企業である。富士紡を研究対象に含めた理由は、富士紡は天然繊維製造企業として創業し、その後、サプライチェーンの川下であるアパレル事業へ事業展開し、繊維・衣料産業全体をカバーするサプライチェーンを自社内にもつ稀有な企業である。この企業の繊維事業展開の成否は、繊維企業の今後の方向性を示す可能性があると考えたからである。
- 8 研究開発費は企業規模に依存するが、実数値でも同様の分類は可能である。
- 9 本研究の 3 タイプの分類が研究開発力と関連していることは先行研究からも指摘できる。Colpan (2004)、Colpan and Hikino (2005) の研究によると、日本の上位 10 社の繊維企業を事業多角化戦略の違いによって「Technology-Driven Diversification グループ (東レ、帝人など 5 社)」、「Textile Adherence グループ (東洋紡、ユニチカ)」、「Technology Laggards グループ (クラボウなど 3 社)」と 3 分類し、創業事業のルーツやこれまでの事業展開が各グループの技術コンピタンスの蓄積に差を生じていると説明する。先行研究の 3 つの分類は、本研究における対象企業の事業内容による分類と対応している。

- 10 日本経済新聞 2001 年 7 月 16 日 29 ページ.
- 11 たとえば帝人はホールディングカンパニー制を導入し繊維事業を分社化した  
が、衣料繊維・産業繊維事業はともに帝人グループのコア事業として位置  
づけられているし、一方、ユニチカは 100%連結子会社としてグループ内で  
繊維事業は継続され、子会社トップに親会社の役員兼任している。
- 12 各社の聞き取り調査からも衣料用から産業用への生産シフトが行われ、特に汎  
用衣料、ファッション衣料用繊維生産を中心に縮小・撤退が行われたと述べ  
られている。たとえば東レや東洋紡では衣料用繊維生産を好調なエアバッグ  
などの自動車向け産業用繊維生産へシフトし、またユニチカでは婦人衣料向  
けポリエステル生産から IT 関連向け繊維の生産に移管している。
- 13 「合繊型」の帝人でも汎用衣料繊維を海外生産拠点で生産しているが、聞き  
取り調査において、帝人はコスト競争よりも技術力で製品に付加価値を付ける  
ところで勝負する企業になるとの明確な立場を明らかにしており、現在の汎  
用品繊維生産は縮小対応した上での生産であると述べている。
- 14 ただし、向川（2000）はこうした事業展開でも生産規模が足りない指摘し  
ている。
- 15 たとえばポリエステル綿混織物、縫糸用ポリエステル短繊維、ポリエステ  
ル・レーヨン混織物などがある。
- 16 東レは汎用衣料繊維事業も継続し、かつそのほかの多くの戦略的な事業展開  
を同時に行っている。
- 17 日経産業新聞 2003 年 11 月 14 日 20 ページ、2004 年 9 月 15 日 1 ページ、  
2005 年 11 月 11 日 18 ページ.
- 18 企業の多角化戦略には同一事業内における製品多角化もあれば、繊維事業か  
ら化成品事業などへの事業の多角化があるが、ここでは後者の意味で多角化  
を称している。
- 19 Colpan, Hikino, Shimotani and Yokoyama (2002)、Colpan (2004).
- 20 ここでは有価証券報告書の連結セグメント情報のデータを利用している。
- 21 ここでの日本の繊維・衣料産業の特徴に関する説明は、地引（2000）を参考  
にした。
- 22 倉澤・鳥居・成生（2002）.
- 23 クラボウ聞き取り調査.
- 24 BVD ブランドは、アメリカの男性用インナーウェアを中心としたアパレル

ブランドである。最近では女性用やアウターウェアにも商品展開を図っている。

25 富士紡聞取り調査.

26 日経産業新聞 2003 年 12 月 26 日 14 ページ.

27 東レ、クラボウ聞取り調査.

28 この数値は繊維事業だけではなく、化成品事業やその他事業など全事業に対する数値であるため多角化が進展している企業については注意が必要である。

29 Kindleberger (1969)、Hymer (1976).

30 伊丹・加護野 (2003)。このほか「摩擦回避型」などもある。

31 クラボウ聞取り調査.

32 富士紡聞取り調査.

33 このほかにも当時綿紡績を中心としていた多くの日本企業が同様の理由でブラジルに進出している。

34 東洋紡でも同様のソリューションビジネスの話しを聞くことができたが、東レ・帝人・クラボウのように具体的な展開としての情報は得られなかった。ただし残りの 2 社に比べると、東洋紡全体の企業活動状況は改善が著しいことが明らかである。

35 「ソリューションビジネス」と似た形態のビジネスモデルで「カスタマー・リレーションシップ・マネジメント (CRM)」という言葉がある。CRM は製造業に限定した概念ではなく、「ソリューションビジネス」は CRM の一手法とみなすこともできる。ただし、いずれも学術的に統一された定義はない。

36 もちろん、ソリューションビジネスと企業パフォーマンスについての検証は詳細な検証を行う必要があることはいままでもない。

37 日経産業新聞 2000 年 1 月 20 日 16 ページ.

38 本研究の含意の支持については、依然として多くの問題が残されていることは承知している。一例を挙げれば、日本の大手企業の議論を中小企業に適応できるのかという問題、中小企業に適したソリューションビジネスに必要な具体的な企業コンピタンスの解明の問題、そしてソリューションビジネスと企業業績の関係についての問題などである。これらの点に関しては今後の課題としたい。

## 参考文献：

- 伊丹敬之・加護野忠男（2003）『ゼミナール経済学入門第3版』日本経済新聞社
- 倉澤資成・鳥居昭夫・成生達彦（2002）「繊維・アパレルの流通：卸の多段階性と返品制」『日本経済研究』No.45, pp147-175
- 桑原哲也（1985）「戦前における日本紡績業の海外市場戦略－東洋紡績会社の事例－」『経済経営論叢』Vol.17(3), pp84-111
- 玄場公規・児玉文雄（1999）「わが国製造業の多角化と収益性の定量分析」『研究技術計画』Vol.14(3), pp179-189
- 地引淳（2000）「サプライチェーン・マネジメントの展開－繊維産業のケース－」『大阪学院大学流通・経営科学論集』Vol.26 (2), pp33-51
- 日本化学繊維協会（2005）『繊維ハンドブック 2006』
- 向川利和（2000）「合繊メーカー21世紀の活路」『繊維トレンド』2000年7月8日号, pp4-12
- 矢野経済研究所（2004）『繊維白書 2005』
- Barney, B., J., (1991), 'Firm Resources and Sustained Competitive Advantage,' *Journal of Management*, Vol.17 (1), pp99-120.
- Barney, B., J., (2001), *Gaining and Sustaining Competitive Advantage*, Prentice Hall.
- Colpan, M., A., (2004), 'Diversified Expansion and Different Business Models in the Japanese Textile Industry,' *Journal of Textile, Apparel, Technology and Management*, Vol.3 (4), pp1-13.
- Colpan, M., A., and Hikino, T., (2005), 'Changing Economic Environments, Evolving Diversification strategies, and Differing Financial Performance: Japan's Largest Textile Firms, 1970-2001,' *Industrial and Corporate Change*, Vol.14 (6), pp897-940.
- Colpan, M., A., Hikino, T., Shimotani, M., and Yokoyama, A., (2002), 'The Structural Transformation and Strategic Reorientation of Japanese Textile Businesses,' *The Kyoto University Economic Review*, Vol.121(1/2), pp65-75.
- Hymer, S., H., (1976), *The International Operations of National Firms: A Study of Direct Foreign Investment*, MIT Press.
- Kindleberger, C., P., (1969), *American Business Abroad: Six Lectures on Direct Investment*, Yale University Press.
- Prahalad, C., K., and Hamel, G., (1990), 'The Core Competence of the Corporation,' *Harvard Business Review*, Vol.68 (3), pp79-91.
- Wernerfelt, B., (1984), 'A Resource-based View of the Firm,' *Strategic Management Journal*, Vol.5, pp171-180.