

ウルグアイ東方共和国
衣料産業振興計画
調査報告書
要約

平成4年11月

国際協力事業団

紙調工

CR(3)

92-199

JICA LIBRARY



1101644[11]

24444

ウルグアイ東方共和国
衣料産業振興計画
調査報告書
要約

平成4年11月

国際協力事業団

国際協力事業団

20444

序 論

1. 調査の背景

ウルグアイ東方共和国（以下「ウルグアイ」という）においては、1980年代半ばに高い伸び率を示した経済成長率が、1980年代の後半に入って急速に低下した。これは、製造業の不振がその主因とされているが、製造業の中でも約20%のシェアを占め、1970年代半ばには輸出を中心として隆盛であった衣料産業は、以後の国際競争力の低下により不振な状態にあり、早急に対策を講じることが必要になってきている。

このような状況下、ウルグアイ政府は、製造業の中核を成す衣料産業について、輸出を中心とした振興計画を策定すべく、日本政府に協力を要請してきた。

これに対し日本側は、1989年11月に鉦工業プロジェクト選定確認調査団を派遣し、その後、1990年12月に、ウルグアイ側から正式に本件開発調査の実施を要請してきた。これを受けて1991年3月予備調査を実施した。本プロジェクトは、この予備調査を踏まえて実施したものである。

2. 調査の目的

本調査の目的は、ウルグアイ衣料産業の代表的な業種である毛織物、ニット、デニムの3業種の現状を、流通市場面、企業経営・組織面、生産技術面、貿易政策面等の多角的側面から捉え、これらに対して輸出志向型の振興マスタープランを策定することである。マスタープラン策定に際しては、前述の3業種からモデル企業を選定し、その詳細調査を行い、具体的な振興計画を策定するとともに、政府のとるべき政策およびマーケティングについても現実的かつ具体的な提言を行った。

3. 調査対象業種

本調査における調査対象業種と品目は次のとおりで、いずれも紳士、婦人、子供服が対象である。

毛織物衣料：オーバーコート、スーツ、ジャケット、パンツ、スカート

ニット衣料：セーター（手編、機械編）

デニム衣料：パンツ、ジャケット、スカート

目 次

序 論

第 I 部 ウルグアイ東方共和国の概要

第 1 章 現 況	I - 1
1-1 概 要	I - 1
1-2 経 済	I - 1
1-3 主要産業の現状	I - 4
1-4 貿 易	I - 5
1-5 南米共同市場(MERCOSUR)	I - 7
1-6 教 育	I - 8
1-7 労 働	I - 8
1-8 インフラストラクチャー	I - 9

第 II 部 ウルグアイ衣料産業界の現状

第 1 章 衣料産業をとりまく環境	II - 1
1-1 繊維産業の概要	II - 1
1-2 衣料産業	II - 3
1-3 人材育成	II - 5
1-4 製品の品質に関する施策	II - 7
第 2 章 衣料産業の現状	II - 9
2-1 業界団体の活動状況	II - 9
2-2 経営形態	II - 10
2-3 商品企画力	II - 15
2-4 商品生産力	II - 18
第 3 章 製品市場	II - 23
3-1 世界の製品市場動向	II - 23
3-2 ブラジル	II - 24
3-3 アルゼンチン	II - 25
3-4 欧米市場	II - 27
3-5 日本市場	II - 31

第Ⅲ部 衣料産業の問題点と改善策

第1章 衣料産業の問題点と将来目標	Ⅲ-1
1-1 衣料産業内部の課題	Ⅲ-1
1-2 衣料産業をとりまく環境	Ⅲ-2
1-3 原因分析	Ⅲ-3
1-4 目標の設定	Ⅲ-5
1-5 解決すべき問題点	Ⅲ-6
1-6 改善策と順位付け	Ⅲ-7
1-7 改善策の4分類（品質管理、コスト削減、人材育成、市場拡大）内の 順位付け	Ⅲ-12
1-8 短期・中期・長期目標と改善策の関係	Ⅲ-16
1-9 アクションプログラムの選定とその理由	Ⅲ-16
第2章 衣料業界における改善策	Ⅲ-20
2-1 政策・制度の改善	Ⅲ-20
2-2 販売・マーケティングネットワークの整備	Ⅲ-21
2-3 技術改善	Ⅲ-22
2-4 製品・デザイン開発システムの改善	Ⅲ-23
2-5 品質改善、コスト削減	Ⅲ-23
2-6 経営改善、人材育成	Ⅲ-24
第3章 衣料企業の生産管理に基づく改善策	Ⅲ-27
第4章 アクションプログラムの実施方法	Ⅲ-31
4-1 品質表示マーク制度の制定	Ⅲ-31
4-2 協業化の実施	Ⅲ-34
4-3 職業訓練学校（UTU）の拡充	Ⅲ-40
4-4 ファッションウィークの開催	Ⅲ-41
4-5 MERCOSURファッションリソースセンター（FRC）の誘致	Ⅲ-44

第Ⅳ部 結論と提言

第Ⅳ部 結論と提言	Ⅳ-1
1. 本調査の成果	Ⅳ-1
2. 提言	Ⅳ-1

第1部 ウルグアイ東方共和国の概要

第1章 現況

1-1 概要

1990年における総人口は309万人で、1980年以降、年平均0.6%の低い人口増加率となっている。ウルグアイは、歴史的に高度な福祉社会国家を形成してきていることから出生率が低く、近年はブラジル、アルゼンチン等への人口流出も多いため、低い人口増加率が継続している。なお、首都モンテビデオ市への人口の集中度は1985年、44.5%で、1975年の44.4%に比べて僅かに増加しているが、1963年の46.3%を下回っている。

人口密度は16.7人/km²と低く、モンテビデオ市の2,460.3人/km²、その周辺のカネロネス県(79.3人/km²)、コロニア県(18.4人/km²)、マルドナド県(19.3人/km²)、サンホセ県(17.6人/km²)以外は、すべて1km²当たり10人に達していない。

ウルグアイの国土は17.6万km²と日本の約半分の大きさである。アルゼンチンのパンパ(平原)とブラジルの南部の台地との中間に位置しており、標高600m以下のなだらかな丘陵地帯であり、土地は肥沃である。

ウルグアイは南緯30度から35度の温帯圏に属しており、気候は最も寒い6月～9月でも摂氏10度を下回ることは少なく、夏期の12～3月でも平均23度程度(しかし40度を超える日も稀にはある)である。

1-2 経済

1990年3月1日に誕生したラカジェ政権は、従来からの自由開放政策を維持しつつ、財政赤字の縮小を通じてインフレ抑制を最大の経済課題としている。さらに、これまで手をつけられなかった国営企業の民営化、公務員の早期退職勧告、公的機関の支出削減等、ウルグアイ経済の構造的改革も推進しつつある。

単一自由相場制、資本移動の自由等ウルグアイ経済の基本である自由開放政策を維持し

ており、現在のところ自由開放政策に変更はない。

外国資本は内国資本と同等の扱いを受けるため、企業設立、輸出入、融資、利益送金、資本金の本国送金等においても政府の許可は必要ではない。輸入についても、数量規制は原則として存在せず、輸入関税も漸次引き下げられており、1991年9月1日には30%に引き下げられた。

金融制度面においても金利が自由に設定できる他、資本の国外への流出、国内への流入が自由なことから、海外との取引が自由に行える。また、1989年8月オフショア銀行制度の細則も定められた。

ウルグアイ政府は、このような自由開放政策を中心とし、金融面だけでなく、多国籍企業のヘッドクォーターおよび部品供給センター等の誘致によって「南米の国際サービスセンター」を目指している。

またラカジェ政権は、財政赤字縮小策に政策の重点を置き、4月以降増税と歳出一律15%削減を実施した。この結果、中央政府の財政は大幅に改善し、公共部門全体の財政赤字も対GDP比2.5%まで縮小した。

(1) 経済成長率

ウルグアイ経済は1985年に至って、1982年以来の3年連続マイナス成長から1.48%のプラス成長に転換し、深刻な不況から脱出し、1986年および1987年には、政府が実施した経済活性化のための諸政策（輸出拡大、財政赤字縮小、インフレ抑制策等）が成果をもたらし、それぞれ8.86%、7.93%の高い経済成長率を達成した。

しかしながら、1988年以降の消費の冷え込み（実質賃金の低下が主要因）等から景気は低迷し、経済成長率は、1988年マイナス0.01%、1989年0.49%、1990年0.91%と大きく低下した。1991年第1四半期の経済成長率（前年同期比）は、観光客の増加による商業部門の活発化等により1.6%と若干の上昇傾向がみられる。

(2) インフレ率

1985年に83.03%を記録したインフレ率は、1986年70.65%、1987年57.29%と低下傾向にあったものの、食料品および娯楽費の値上がりの影響により1988年は69.01%に上昇した。

1989年も上昇を続け、財政赤字拡大や早魃の影響等により89.18%のインフレ率となった。1990年に入ってからインフレ率の高進は続いた。ラカジェ政権の財政赤字縮小

策が輸出の拡大や観光客の流入増加から通貨供給量の低下に結び付かず、これに湾岸戦争に伴う燃料価格の大幅な引上げ等が加わったため、1990年のインフレ率は128.96%と1967年（135.9%）以来の史上第2位の高いインフレ率となった。

1991年に入り、財政赤字縮小の効果が現れ始め1月～6月の累計では前年同期の51.51%から37.20%に低下した。

(3) 所得水準

ウルグアイのGNP（国民総生産）は80億6,900万米ドル（1989年）であり、ブラジルの約46分の1、メキシコの約21分の1、アルゼンチンの約9分の1である。

ただし、1人当たりのGNPは2,620米ドル（1989年）と、ブラジル（2,550米ドル）、メキシコ（1,990米ドル）、アルゼンチン（2,160米ドル）を上回っており、中南米諸国のなかでは比較的高い水準を示している。

(4) 国際収支

ウルグアイの国際収支は、1970年代後半から1980年代初めまでは、経常収支の赤字を資本収支の黒字で補うという形態であったが、1982年には経常収支も資本収支も大幅な赤字となり、総合収支で799.5百万ドルという大幅な赤字を記録した。この赤字幅は当時のGDPの16.1%に相当する金額であった。

その後、ウルグアイ政府の需要抑制政策により輸入の削減が行われ、一方では輸出促進のための競争力強化を目的とした為替政策がとられた結果、経常収支は赤字幅を縮小していき、1986年になってからは、石油価格の大幅な低下とブラジル、アルゼンチンへの輸出増加のおかげで、黒字を回復することができた。

資本収支も1983年以降は小幅ながら黒字基調となり、総合収支は1983～85年は対GDP比1%未満の赤字で推移し、1986年には対GDP比4.9%、274.4百万ドルの大きな黒字を達成した。

1987年は伝統産品（牛肉・羊毛）の輸出は下がったが、非伝統産品（牛肉・羊毛以外の製品）の輸出が伸びたため40.0百万ドルの黒字となった。1988年は製品と市場の両方の多様化が図られたため輸出は記録的な年となった。輸入は前年比で35.0百万ドル増えたものの国際収支は、288百万ドルに回復した。1989年の伝統産品（特に牛肉）と非伝統産品の両方の輸出が好調であったため、史上最高の黒字を示した（396.0百万ドル）。1990年の輸出も好調な伸びを示したが輸入も増えたため国際収支は350.0百万ドルに減じた。

1-3 主要産業の現状

ウルグアイの主要産業は農牧業であり、GDPの10%を占めている。製造業はGDPの26%を占めているが、食品、羊毛製品等農牧業に関連した製造業が中心となっている。

なお、輸出の面でも農牧産品や農牧業関連の工業製品が占める割合は約80%となっている。

(1) 農牧業

1990年における農牧業のGDP寄与度は10.2%であるが、牛肉・羊毛等の伝統的輸出品や皮革および農牧加工品等を含めるとウルグアイの輸出の大部分を占めている。

主要農産物は、小麦、モロコシ（ソルガム）、トウモロコシ、米等であるが、生産量は年による変動が大きい。これらの他、ビート、砂糖キビ、ブドウ等の果物類も国内消費用に生産されている。

牧畜業は、伝統輸出品である牛肉と羊毛の生産が主体である。牛肉、羊毛ともに生産量はほぼ安定しているが、輸出量・金額は各年の市況の影響を受けやすい。

(2) 製造業

ウルグアイで、ある程度の化学品や原油精製製品等の中間製品が生産されているにもかかわらず、ウルグアイ製造業界は主に消費財によって事実上支配されている。最も重要な製造業部門は、食品加工、繊維、衣料、靴・皮革である。

製造業はGDPの約4分の1を占めているが、1980年代に入って不振となり、実質GDP成長率を低下させる要因となった。

建設業も1973年から1980年までは急速な成長をとげた。1988年には、プンタデルエステやマルドナド地域へのアルゼンチンの投資が増加し建設業を発展させた。しかし近年は、アルゼンチンからの投資の減少により民間部門の建設が落ち込んでおり、1990年における建設業のGDPに占めるシェアは3.3%となっている。

(3) サービス業

商業、運輸・倉庫業も1982年頃から不況のため低迷していたが、1986年に入って回復してきた。住宅は、電力・ガス・水道および通信と共に、徐々に生産を拡大している。

金融、保険、政府サービス等は、1982年からの緊縮財政の影響で生産額は低迷してきたが、1986年以降、サンギネティ政権の政策効果もあり、生産額は回復してきている。

観光収入は、ウルグアイの国際収支のうえでも大きく貢献している。1990年に外国人観光客がウルグアイにもたらした観光収入は、約 2.4億ドルであり、この金額は羊毛に次ぐ輸出産品である牛肉の輸出（約 2.4億ドル）に相当している。

1-4 貿易

(1) 貿易収支

貿易収支（通関ベース）は、かつては恒常的に赤字を記録していたが、1982年末のペソ大幅切下げ、国内不況の影響等により1983年に輸入が激減した結果、10年ぶりに黒字に転じ、同年以降1990年まで黒字基調が続いた。しかしながら、1991年に入ると最大の輸出産品である羊毛の輸出が世界的な在庫過剰から大幅に減少したことにより、貿易収支は赤字となっている。

1990年の輸出(FOB)は、牛肉、羊毛、穀物の主要輸出品目の増加を反映して、16億9,293万ドルと前年比 5.9%増となり、前年に記録した史上最高額（15億9,878万ドル）を更新した。

一方、輸入(CIF)は、湾岸戦争後の価格急騰から原油輸入が急速に増加した結果、総額で前年比11.6%増の13億4,293万ドルとなった。

輸入の伸びが輸出を上回ったため、貿易黒字は前年の3億9,596万ドル（史上最高額）から3億5,000万ドルに縮小した。

(2) 輸出

主要輸出品は牛肉、羊毛、皮革、小麦等の伝統産品の他、米、乳製品、魚介類、皮革製品、衣料等で、主要輸出先はブラジル、米国、旧西ドイツ、旧ソ連、アルゼンチン等である。

ウルグアイの輸出品目は2つのグループに分けられる。すなわち、基礎的で伝統的な製品（牛肉と羊毛）とそれ以外の輸出品目である。伝統輸出品目は、通常輸出総額の50%弱となっている。

ウルグアイの隣国であるブラジルとアルゼンチンは、重要な貿易相手国であり、ウルグアイの貿易はこの2カ国に輸出の37%を依存している。

(3) 輸入

主要輸入品は原油、機械類、化学品、輸送機器等で、主要輸入相手国はブラジル、アルゼンチン、米国、ドイツ（旧西ドイツ）、イラン、メキシコ等となっている。

(4) 貿易構造

ウルグアイの貿易統計によると、1990年の輸出総額は17億 239万ドルで、このうち繊維製品の輸出額は4億 8,680万ドルである。輸出総額が前年同期比 6.6%増だったのに対し、繊維製品は 0.3%の増加にとどまり、この結果、繊維製品の輸出シェアは前年の30.4%から28.4%に低下した。これは89年まで輸出の1位を占めてきた米国向けの輸出が34%も減少したためである。

しかし、それでもウルグアイにとって繊維製品の輸出貢献度は高い。同統計による“重要輸出品目”をみると1位の梳毛トップをはじめ、原毛(5位)、梳毛 100%織物(7位)、洗毛(9位)といったように、皮革衣料(10位)を加えると、上位10品目のうち5品目を繊維及び衣料品が占めている。

一方、衣料品の輸出は、1989年の1億 750万ドルから1990年は 8,980万ドル、比率にして16%も減少してしまった。繊維全体の輸出が横ばいであるから、衣料品は極端な落ち込みである。これは重要輸出品目をみれば明らかで、1989年には皮革を除く衣料品も上位10位内に入っていたが、90年には消えてしまっている。こうした衣料品の輸出不振によって、繊維製品に占める衣料品の輸出シェアは前年の22%から18%に下がった。

米国向け輸出が激減した1990年の繊維製品の輸出を相手国別にみると、前年の1位だった米国が3位にランキングを下げた。中国は前年実績を割ったものの減少率が低かったため首位に踊り出た。また、全体的に伸び悩む繊維輸出で躍進したのが旧ソ連とイタリア、オランダである。旧ソ連向けが20%も伸びたのをはじめ、イタリアにいたっては80%以上も増え、オランダも70%増と好調である。

輸出総額17億ドルに対して輸入総額は14億ドルで、貿易収支は3億ドルの黒字である。これを繊維製品に当てはめると、輸出の4億 8,680万ドルに対し、輸入は 6,500万ドルと両者の間には7倍もの差がある。輸入品目が多いのは綿花及び綿織物で1,130万ドルにのぼり、麻織物も 250万ドル輸入している。繊維輸入の相手国はアルゼンチンが最も多く、1,810万ドルで全体の27%を占めている。これに次ぐのがブラジルの 1,280万ドルで、輸入シェアは20%となり、3位が米国 600万ドル、4位がパラグアイ 367万ドル、5位がイタリア 366万ドルといった順である。

繊維輸入は近隣3カ国が全体の53%を占めるほど高率だが、そんな中で注目されるのがアジア諸国からの輸入である。繊維輸入額で6番目に位置する中国は、1989年の19万

ドルから一気に 270万ドルに急増し、韓国も72万ドルから 140万ドルに増加した。この結果、繊維製品の輸入上位10カ国の中で、アジア地域が中華人民共和国、バングラデシュ、韓国日本など4カ国が入っている。ちなみにアジア4カ国の輸入合計は780万ドル（89年=420万ドル）で、繊維輸入全体の12%（同=6.8%）を占めている。

衣料品の輸出は、ほとんどが相手国の商品企画に沿って生産しており、ウルグアイの衣料企業が独自に商品企画し、輸出している例は少ない。ただし、皮革製品やニット、水着などの業種では自主企画を行っている企業がある。

昨今、南米で注目されるのは中古衣料品の名目で輸入される衣料品が増えていることである。ここでいう中古衣料品とは、低価格の新品衣料を例えば故意に濡らし乾かし、中古品として輸入する衣料である。中古品として輸入する場合、輸入税が安くなり、販売価格を安くでき、低所得者層に人気を得て輸入が増え続けている。

1-5 南米共同市場（MERCOSUR）

南米4カ国（アルゼンチン、ブラジル、パラグアイ、ウルグアイ）の間で共同市場創設のための条約交渉が行われてきたが、1991年3月26日パラグアイの首都アスンシオンにて、4カ国大統領が集まり条約に署名された。アスンシオン条約（Tratado de Asunción）と名付けられたこの条約の概要は次のとおりである。

1) 名称

名称は南米共同市場（Mercado Común del Sur）とし、略称はMERCOSURとする。

2) 共同市場の発足

共同市場の発足は、ブラジル、アルゼンチンの場合1995年1月、ウルグアイ、パラグアイの場合1996年1月とする。

3) 共同市場の創設

共同市場の創設は、関税・非関税障壁の撤廃による商品、サービスの自由な流通の他、域外共通関税の設定（最高35%の関税率につきGATTと交渉中…1992年7月）、第三国地域に対する共通の貿易政策を採用、マクロ経済および部門別政策の協調、法制度の調和を意味する。

4) 域内関税の引下げスケジュール

国別の保護品目数はアルゼンチン 394品目、ウルグアイ 960品目、ブラジル 324品

目、パラグアイ 439品目である（1991年3月現在）。

ウルグアイとパラグアイは、条約発効後10%、1991年12月末10%、1992～95年のそれぞれ12月末に20%ずつ品目数を撤廃していき、1995年12月末時点で保護品目数がゼロとなる。

一方、アルゼンチン、ブラジルの両国は1990年12月末に遡り、毎年末20%ずつ撤廃していき1994年12月末には保護品目数がゼロとなる。

5) 機 構

MERCOSURの機構として共同市場審議会(Consejo de Mercado Común)および共同市場グループ(Grupo Mercado Común)が設置される。

共同市場審議会はMERCOSURの最高機関で本アスンシオン条約に規定されている政策の運営を行うとともに、MERCOSURの創設に向けての最終的な意思決定機関の役割を担っている。審議会のメンバーは、MERCOSUR加盟国の外務大臣および経済大臣から構成されており、最低年1回大統領の出席を得て開催される。

共同市場グループは、アスンシオン条約履行等のために常設された実施機関で、加盟国の外務省、経済省、中央銀行の代表者から構成されており、この事務局(Secretaría Administrativa)はモンテビデオに設置されている。

また、共同市場グループ内にマクロ経済および産業部門別政策の協調を検討するために10の小委員会が設置されている。

1-6 教 育

ウルグアイの教育程度は高く、識字率は97.4%（1987年推計）と高い。教育制度は、初等教育（小学校、6年制）、中等教育（中学・高校、6年制）、大学その他高等教育から成っている。このうち、初等教育6年間と中等教育の前半3年間の計9年間は義務教育である。

1-7 労 働

最近のモンテビデオにおける失業率は8～10%台で推移しているが、女性の失業率が高いのが特徴である。1991年2月～4月の平均で見ると、男性の失業率が7.58%であるのに対して、女性の失業率は13.84%となっている。なお、男女平均の失業率は10.27%である。

1985年3月の民政移管直後、実質賃金は大幅に上昇したが、その後、上昇率は徐々に低下し、1988年の実質賃金上昇率（年平均値比）は1.50%にとどまった。さらに、1989年、1990年はインフレの高進に賃金の改定・更新が追いつかず、実質賃金はマイナス成長を記録した。1991年に入っても実質賃金の低下は続いており、インフレの影響は今も続いている。なお、現在（1991年7月）の最低賃金は1月当たり約90^{ドル}である。

1-8 インフラストラクチャー

(1) 道路

道路総延長は約5万kmで、このうち約9,600kmが国道、残りが県道である。

国道ネットワークは、モンテビデオ市から地方主要都市およびブラジル、アルゼンチンに放射状に延びるものが約3,800km、地方主要都市間を結ぶものが約3,800km、残り2,000kmは補完的道路で大半が未舗装ないしは簡易舗装である。ウルグアイの場合、最大の貿易相手国であるブラジル、アルゼンチンと陸路で連絡されているため、両国およびパラグアイ、チリとの貿易貨物輸送も道路が主要な手段となっている。特に、これら4カ国への輸出貨物の90%は道路輸送されており、鉄道の占める割合は急速に低下している。

(2) 鉄道

鉄道はすべて国営企業体AFE(Administración de Ferrocarriles del Estado)の管轄下にある。1986年時点での鉄道の線路延長は3,005kmで、このうち複線区間は僅かに11kmである。ウルグアイの鉄道は、元来英国系私企業が経営していたものを、1948年に国有化したものであるが、その後の維持・管理が悪く、新規投資もほとんど行われなかったため、老朽化が進んでおり、輸送効率も悪い。したがって、現在では貨物はトラック輸送に、また、国民の足は遠距離を除いてバスに頼っている。

(3) 海運・河川

主要港湾は、モンテビデオの他、ウルグアイ川沿いにサルト(Salto)、パイサンドゥ(Paysandu)、フライベントス(Fray Bentos)、ヌエバパルミラ(Nueva Palmira)、カルメロ(Carmelo)、コロニア(Colonia)、プエルトサウセ(Puerto Sauce)等がある。フライベントス港は穀物積出港として、またコロニア港は対岸のブエノスアイレスへのフェリー基地として重要であるが、これらはいずれも水深5m前後の小型船舶用の河川港のレベルであり、外国貿易港はモンテビデオ港が唯一といえる。

(4) 航空

国土が狭く、首都モンテビデオに人口が集中していること、および鉄道ネットワークが比較的早くから発達していたこと等によって、航空輸送の発達は比較的遅かった。国際空港は、モンテビデオのカラスコ空港だけであったが、近年の観光開発に応じてプンタデルエステにもカルロスクルベロ(C/C Carlos A. Curbelo) 国際空港が開設された。

(5) 通信・その他

ウルグアイの通信事業は、電話、電信、テレックスとも、国防省の管轄下にある国営通信公社(ANTEL) が独占的に運営している。

ラジオ放送はモンテビデオ市の32局、地方都市98局の計 130局がある。テレビ放送はモンテビデオ市4局、地方都市19局の計23局である(1992年7月現在)。

第II部 ウルグアイ衣料産業界の現状

第1章 衣料産業をとりまく環境

1-1 繊維産業の概要

ウルグアイ繊維産業は、牧羊業と紡織業、それに衣料（ニットを含む）の3つの業界で構成されており、それぞれが並列の団体組織で運営されている。紡織業界は、紡績から織布、染色、整理までを一貫生産するのが一般的で、全体的には老朽化した設備が多いが、一部に新鋭機器を導入している企業もある。

繊維産業の中では後発となる衣料産業は、大きく輸出型企業と内需型企業に分かれており、輸出型企業がリーダーシップを握っている。また、衣料産業を統括する団体としては、布帛製品を主力にする衣料工業会議所とニット工業会がある。輸出型の衣料企業は、その多くが得意先指定の仕様にしたがった賃加工による生産方式をとることが多い。このため、独自に商品規格（MD＝マーチャンダイジング）をし、輸出する企業が少ない。

衣料企業も概して設備は旧式で、若年労働者が多いわりには、生産性は低い。衣料工業会議所には、婦人用や紳士用の外衣（背広やコートなど）を主力にする企業が多いが、皮革製品や女性用下着、水着などを専門に生産する企業も加盟している。このほかオーダーメードを専門にする家内工業も散在しており、パーティ用のドレスなどの高級品を中心にオーダーメードが利用されている。さらに高級品の分野ではデザイナーによるオートクチュール（高級注文服）やプレタポルテ（高級既製服）もあるが、これらデザイナーと衣料業界との交流は少ない。

繊維産業には、それぞれの団体を総括する「繊維産業連盟」のような機関がない。このため、羊毛及び紡織業界が輸出に重点を置いていることもあって、紡織業界と衣料業界の連携は希薄である。

(1) 羊毛業

国際羊毛事務局の資料によると、ウルグアイは、世界第7位の生産量で、9万3千ト(2.7%)である。

ウルグアイにとって羊毛は、食肉と並ぶ重要産品として今日に至っている。前述のように繊維製品の輸出総額は4億8,680万ドルで、最も多いのが梳毛トップである。これだけで年間1億9,000万ドルも輸出しており、その他の羊毛を加えると3億ドル、輸出総額の17%に達する。

ウルグアイには約3,000万頭の羊が飼育されているが、その多くはコリデル種という毛質が太い羊(繊維径は27 μ m以上)で、このため国内の繊維業者は毛質の細い原毛を輸入している。これは、ウルグアイの気候条件が温暖なうえ自然飼育によるためである。

(2) 繊維業

ウルグアイの繊維業界は、羊毛と綿、それに合成繊維に分かれ、このうち最大勢力となっているのが羊毛繊維業界である。1973年に政府が押し進めた工業近代化により、繊維工場にはドイツ製の当時最新型の機械設備が導入された。また、これに伴い輸出拡大に努力が払われ、繊維製品の伸びは1975年に輸出総額の1%だったものが、1984年以降は10%台を占めるようになり、今日では30%近い輸出シェアに拡大するに至っている。現在、ウルグアイの織物生産者協会(Asociación de Industrias Textiles del Uruguay)には78社が加盟しており、このうち羊毛繊維が27社、綿繊維は23社ある。いずれも紡績と織布を一貫した工場が多く、原料の羊毛は国産のトップとアルゼンチンからの少量の輸入原料を使用している。

毛織物のうち80%が輸出、10%が国内向け、10%が衣料を通じての製品輸出である。したがって、90%が輸出になり10%が国内消費である。ウルグアイの毛織物の輸出は無地物の定番では競争に勝てないこともあり、柄物が主体である。

ブラジル、パラグアイ等から原料を100%輸入している綿繊維業界は、羊毛繊維に比べると業界体質が弱い。これは為替変動にともない輸入品が急増したためで、過去10年余りで40社近くが倒産・廃業に追い込まれている。現在、ウルグアイの綿織物の生産量は年間約8,000トで、このうち輸出が約3,000ト、内需が約4,500トとなっている。

一方、合成繊維業界は、年間約1,000トを生産しているが、原料チップはほとんどが輸入である。いずれにしても、羊毛繊維業界を除くと、アルゼンチンやブラジルとの競争が激しく、MERCOSURの発足を控えて綿繊維や合繊業界は厳しい状況に立たされている。

(3) 付属品及び副資材産業

衣料製品の付加価値を上げていくには、ボタンやファスナー等の付属品、裏地等の副資材の品質やデザインバリエーションが多様的であるか、にもかかっている。

今後、ウルグアイの衣料産業が自主マーチャンドライジングを強化していくためには、国内産の付属品や副資材を充実する一方、輸入品を備蓄できる機能（例えば共同仕入れ機構など）を拡充していく必要がある。

1-2 衣料産業

(1) 総論

ウルグアイの建国と足並みを揃えるように発展してきた羊毛産業に比べると、衣料産業の歴史は浅い。1964年に発足した衣料工業会議所（Cámara Industrial de la Vestimenta）には142社が、またニット工業会（Punto Industrial Uruguayo）には64社が登録されている。両団体の説明によれば、1989年現在の総出荷額は2億800万ドルで、総従業者数は約1万2,000人にのぼる。1990年の貿易統計による衣料品輸出額は1億4,000万ドルで、これは前年同期比16%の増加である。しかし、これには皮革製品が含まれているため、それを除くと衣料品の輸出額は8,980万ドルとなり、前年（1億750万ドル）に較べると16%下回っている。

輸出先は米国向けが大半を占めるが、1990年あたりから米国からの受注が減少し、欧州やブラジル、アルゼンチンへの輸出が増えている。

ウルグアイの輸出向け衣料製品には、輸入国側の要請により原産地、品質および取扱注意事項を表示したラベルが付けられているが、国内向け製品にはこれが付けられていない。

外国からの受注方法は、各企業が独自に営業活動を行っており、業界団体による共同見本市は開いていない。

衣料産業の生産は、その多くが設備投資の遅れから旧式機器に頼っているのが実情である。しかし、大手企業の一部にはCADや最新鋭コンピュータ制御のニットマシンを導入する例もある。設備機器は縫製、ニットともドイツ製が多い。

(2) 毛織物衣料企業の概要

ウルグアイにおける衣料企業の営業形態に特徴的なことは、仕様書に基づいて製造する加工業であることである。輸出先はMERCOSUR圏内とアメリカ市場が主な相手国であり、

なかにはヨーロッパに市場を持っている企業もある。しかし、自社ブランドを持っている企業は僅かで、自社ブランドを積極的に世界の市場に売り込もうとする態度は見られない。

毛織物生産企業は輸出優先であるため、国内の衣料業界に対してあまり関心を持っていないようである。

(3) デニム衣料企業の概要

多くのデニム企業は1940年以降に設立された。設備、技術は当時とほとんど変わらず、東南アジア諸国、カリブ海諸国に見られるような省力、省エネルギー、ハイテクを利用した高性能、高生産性を持つマシン類や技術はほとんど導入されていない。

OEMの主要発注先である米国、ヨーロッパ企業がメキシコ、カリブ海沿岸諸国、東南アジアに安価で、良質な生産基地を求めたため、ウルグアイのデニム衣料産業はその注文先を失いつつある。コスト的にはそれら諸国のほとんどが five pockets classic denim jeans が6~6.5ドル/着の価格であるのに対してウルグアイでは8~8.5ドル/着と大きな差がある。しかし、多品種少量生産、高付加価値製品の生産体質を整えた企業は十分に生き残り、発展する余地はある。

(4) ニット衣料企業の概要

ウルグアイのニット衣料企業は、いずれもウルグアイの毛織物の特性を活かしたセーター類の生産をメインにしている。ニット衣料企業はハンドニットと、機械編を一貫して生産してきた企業に分けられるが、ハンドニット企業は人手不足やコストダウンなどの対策として機械化を進めている。

経営規模が比較的大きい企業はいずれも輸出志向が強く、国内での販売をあまり重視していない。

原材料は圧倒的にウルグアイ産のウールが多い。したがって太番手の紡毛糸であり、製品としては防寒的なセーターが多く作られている。ウールより上質なものとして、ハンドニットではアルパカ、機械編ではアンゴラも使われている。夏物セーターとして綿を用いた生産を行っている企業も多い。

1-3 人材育成

ウルグアイには、衣料関係の人材育成機関として、職業訓練学校(Universidad del Trabajo del Uruguay; UTU)と工業デザインセンター(Centro de Diseño Industrial; CDI)

がある。

(1) 職業訓練学校 (UTU)

UTUは1879年に設立された工業、農業、サービス業等の分野の教育課程を有する国立の教育機関で服飾関係の学部は工業分野の中の一つとしてある。なお、授業料は無料である。

就学コースと標準年齢は次の通りである。

①初等科 小学校卒業後3年間(標準年齢12~15才)

②中等科 初等科卒業、又は普通中学卒業後2年(標準年齢16~17才)

(デザイン科と縫製科の2種類)

③高等科 中等科卒業後3年または4年(標準年齢18~21才)

(3年卒は副技術士、4年卒は正技術士の資格を授与)

初等科はウルグアイの各地に97校あるが、中等科以上はモンテビデオ、パイサンドーの2カ所にある。1991年7月現在の学生数と教育目標は表II-1-1のとおりである。

表II-1-1 学生数と教育目標

	初等科	中等科	高等科
学生数	1,386人	144人	46人
教育目標	基礎教育の習得	技能の習得	企業の中堅管理者

出所：UTU資料より作成

UTUの特徴の一つは、産業界と密接に連携をとりあっていることである。例えばUTU全体として教師不足が深刻な問題となっているが、教師の海外派遣制度ではニット工業界が派遣費用を一部負担し、1990年にドイツで編み物研修を行った例がある。また、外国研修ではブラジルの衣料関係の教育機関「SENAY」にも教師を派遣している。さらに産学共同という例では、働きながら通学できるシステムもあり、企業はUTUの通学生に限って半日労働を認めている。これは中途退学を防止する意味でも有効な制度といえ、これに該当する学生は全学生28人中19人に達している。

卒業者の進路については、まだ卒業者が出ておらず実例がないが、4学年終了者には技術士が、3学年履修者には副技術士の資格が与えられる。また、さらに4年終了者が

上級コースを望めば大学編入という特典もある。一方、技術士資格だけではウルグアイの場合、企業数が少ないため、有資格者の受け皿が満杯になってしまうとの見方から、支配人クラス候補を養成するコース（大卒資格並み）の設置も検討している。

問題点としては

- ①最新の知識や技術を身に着けた教員がほとんどおらず、近代的な感覚の教育ができない。この対策としては、近代的な企業へ教員を派遣し研修しているが十分ではない。また、1992年に入ってから、フランス大使館の協力を得て、フランスのLICEO FRANCESという学校で先生の養成を始めているが、これも充分とはいえないのが実情である。
- ②ミシン等の機械設備、材料等が極めて不足しているが、国家予算がなかなか付かないのが実情で、専用ミシンの実習は企業に学生を派遣し研修している。

(2) 工業デザインセンター（CDI）

イタリア政府のODAにより設立・運営されている。建物（旧刑務所）をウルグアイ政府が提供、教材や機器（電源設備含む）はイタリア政府が無償供与した。設備総額250万ドルで、機器（織機、木工、钣金、デザイン、CAD）は原則イタリア製を調達、パソコン、カメラ等の一部が日本製、コンピューターグラフィックスはマッキントッシュである。1988年に設置され1992年までの5年間は協力期間で、この間にイタリア人専門家2名が長期派遣され、また卒業生の一部がイタリアに短期研修生として留学する予定になっている。

入学資格は、中等部（日本での中学と高校に相当）終了者（通常18才）で25才未満の入学試験に合格した者にしている。

1992年の受験者は200人でそのうち37人が合格した。合格者は、1年後に専門学科（工業デザイン科、織物・衣料学科）を選択し、3年間専攻することになる。織物・衣料学科への進学は毎年3～5人程度である。

1991年11月、最初の18名（工業科13名、衣料科5名）がコースを終了した。

卒業予定者18名のうち11名（衣料関係2名）は2月～4月の3カ月間、イタリアに留学した。また、イタリアに留学しなかった7名は、イタリアの専門学校の通信教育を受けることによって、留学による実習を補った。

(3) 衣料業界での人材育成

衣料工業会議所、ニット工業会とも組織だった人材育成は行っていないが両工業会とも人材育成の必要性は痛感しており、ドイツのREFAの協力を得て、まず経営者の意

識改革を進めようとしている。

両工業界は、職業訓練学校（U T U）高等科の卒業生を待っているのが実体で、U T Uに対し現場実習への協力や、若干の機器を提供している。

しかし、卒業予定者の数も少なくまた、卒業しても直ちには最も不足している中間管理職になれないという悩みも持っている。

1-4 製品の品質に関する施策

(1) 国の品質に関する活動

ウルグアイでは国立技術研究所（L A T U）が輸出品の品質保証サービスを行っており、食品については国際的な基準を満足できる水準にある。その対象品目の中には、繊維関連商品も含まれているが、今まで糸の品質保証のみで、衣料については実績がない。L A T Uの繊維部門には、3名の担当技術者がいるが、各企業への技術指導は外部から専門家を招聘し、企業へ派遣している。その費用は、L A T Uと企業が折半している。衣料業界の中でも比較的大きい企業は、この技術指導の援助を利用しており、その主な内容は品質管理の代行業務、クレーム処理の支援、民間企業では資金負担が大きい設備の利用、などである。

ウルグアイ共和国大学には、繊維関係の学科はあるが、品質認証に関連する基礎研究等は行っていない。

(2) 規格・商品表示

MERCOSURの発足を控え、参加4カ国で構成する品質保証表示を含む委員会があり、L A T Uはウルグアイの代表としてこれに出席している。また、国内では規格・商品表示を行っている民間機関であるウルグアイ技術規格協会(Instituto Uruguayo de Normas Técnicas: UNIT)がある。

UNITは1939年に設立した非営利の民間機関で、約130社が参加している。UNITはI S Oの準会員であったが、1991年に正会員となった。また18カ国が参加している南米技術規格協会(COPANT)やアルゼンチンの規格協会(IRAM)と業務上の関係が深い。協会内には30の技術部会がある。

主な業務内容は、

- ・規格化に関する事業

- ・規格に関する情報収集と提供
- ・品質管理の普及（セミナー、技術指導）
- ・品質の認証（製品認証のみで工場認証は行っていない）

であり、品質の認証をしている製品は、プロパンガス、消化器、電気温水器等である。衣料品では、ISOに準じて取扱注意マークをUNIT規格として1982年に定めているが、実際には行われておらず、製品の認証もしていない。

UNITが主催する品質管理のセミナーは累計で4,500人（1991年7月現在）が受講している。繊維産業では、織物業界からの参加は多いが、衣料業界からの参加は極めて少ない。

UNITの運営は約130社の会費、セミナー参加費、コンサルティング料で賄っているが、財政的には苦しい状況である。また、民間各企業に対し強制はできないことや、政府援助が受けられず、資金不足で十分な活動ができないのが実情である。

ウルグアイで製造される衣料品のうち、輸出向けのものは、それぞれの国の輸入先バイヤーの要請に基づき、原産地証明、組成表、取扱注意マークが付けられるが、国内向けに製造された製品には付いていない。

衣料工業会議所、ニット工業会とも国内向け製品にも表示することは必要であると認識しており、衣料工業会議所はLATUと協力して実現すべく最近活動を開始した。

ウルグアイ製品の品質向上と輸出振興、並びに消費者保護に繋がる商品表示の取付けが、重要であると考える。

第2章 衣料産業の現状

2-1 業界団体の活動状況

(1) ウルグアイ工業会議所に参加している繊維産業関係の工業会

ウルグアイには業種別協会としては、以下に示す7つの協会があり、織物生産者協会には7つの部会がある。

- 1) 既製服、革製品のボタン、金具、アクセサリー生産者協会
- 2) 合成繊維、人造繊維生産者協会
- 3) ニット衣料生産者協会
- 4) 工業用衣料生産者協会
- 5) 織物生産者協会

合成繊維、人造繊維、単繊維生産者部会

靴下類生産者部会

羊毛紡績、織物工業部会

合成繊維、人造繊維、絹、綿紡績、織物仕上工業部会

梳毛紡績部会

その他部会（織物テープ、ゴム、糸ひも等）

ニット、ネット部会

6) 洗毛協会

7) 衣料工業会議所

(2) 工業会議所と各工業協会の関係

ウルグアイ工業会議所と各工業協会とは、定款上の関係はないが、全ての実務面で密接な関係がある。政府からの伝達事項、あるいは相談が工業会議所にきた場合は、各工業協会の会長、事務局長を呼んで相談し、工業協会傘下の企業に伝達することが多く、またその逆もある。

衣料工業会議所、ニット工業会は非常に活発であり、熱心である。提案事項に関しては必ず返事が来るし、会議の出席率も良い。

1) 衣料工業会議所（C I V）

C I Vは1964年8月に設立され、現在の参加企業数は142社である。142社の内訳は、婦人服メーカー47社、紳士服メーカー36社、皮革・毛皮メーカー23社、ジーンズ

メーカー15社、シャツメーカー14社、スポーツウエア10社、下着メーカー10社である。

1990年の加盟企業の輸出総額は約115百万ドルで、その内訳は衣料品が約6,000万ドル、皮革あるいは毛革製品が約5,500万ドルである。

C I Vは「企業の保護」と「政府との交渉」の2つが大きな意味での活動であるが、具体的には次のことを行っている。

- ①アメリカおよび二国間協定のある国（アルゼンチン、ブラジル、チリおよびメキシコ）との衣料の割当についての交渉並びに各企業へその割当の配分を実施する。
- ②外国との繊維協定に関する会議にウルグアイ代表団の一員として参加する。
- ③経済財務省通商局からくる海外ファッションショー、フェアの案内を各企業に連絡する。
- ④各企業の労働問題解決の斡旋をする。

2) ニット工業会 (P I U)

P I Uは1973年に設立された。発足当時、全ニット製品製造企業約35社の中の50% 17社が参加したが、現在は約90社中65社が参加している。65社で輸出のほぼ100%、全ニット生産の80%をカバーしている。

主な活動内容は二国間協定（アルゼンチン、ブラジル、チリ、メキシコ）の輸出枠の調整、諸統計のまとめ、労働問題解決の斡旋、技術改善、人材育成に関する情報提供、などである。行政との関係は、ケースバイケースで参加する。例えば、補助金問題の場合は参加し、内容を会員に連絡する。

2-2 経営形態

(1) モデル企業

各工業会に加盟しているモデル企業14社（毛織物衣料企業5社、デニム衣料企業4社、ニット衣料企業5社）を選び、このモデル企業に対して詳細な調査を行った。企業の調査内容は、本文の資料編に収録したが、その概要を次節に述べる。

1) モデル企業の概要

ウルグアイの全産業の企業規模は従業員100人以下の中小企業がほとんどで、それ以上の企業はわずか0.6%に過ぎない。これに対して衣料産業は典型的な労働集約型産業ということもあり、100人以上の従業員を有する企業をウルグアイでの大企業と

すれば、大企業数が多い。例えば、衣料工業会議所に属している 142社の中35社が大企業に入る (24.6%)。また、ニット工業会に属している大手企業26社の従業員は約 6,000人(在宅生産者 4,000人を含む)であり、平均 231人となることから大企業の数 はかなり多いと予想できる。

今回調査したモデル企業14社の平均従業員数は 330人 (最多 900人、最小58人)で あり、衣料業界の中でもトップ企業に属する (表Ⅱ-2-1)。

表Ⅱ-2-1 モデル企業の人員規模

[単位：人]

		平均	最多	最小	備 考
ウール	5社	483	750	227	外部ニッターを含む。
デニム	4社	183	281	117	
ニット	5社	293	900	58	
合 計	14社	330	900	58	

出所：現地調査(1991年)資料(調査票他)より作成

モデル企業の概要を表Ⅱ-2-2に示す。

表 II-2-2 モデル企業の概要

設立年	売上高〔千円〕	輸出比率〔%〕	製造品目	
A社	1965	6,360	72	紳士用背広、ブレザー、パンツ
B社	N. A.	N. A.	98	紳士用背広、ブレザー、パンツ
C社	1964	4,000	80	ジャンパー、コート、スポーツウェア
D社	1970	9,000	90	コート、ジャケット
E社	N. A.	N. A.	N. A.	純毛婦人用コート
F社	N. A.	N. A.	N. A.	ジーンズ
G社	1948	4,628 (9カ月間)	75	デニム上着、デニムパンツ、毛製
H社	1964	2,700	32	デニムパンツ、ジャンパー
I社	1979	5,000	5	一般的パンツ、ジーンズ
J社	1939	1,500	98	ニットセーター、ブレザー、スカート
K社	1981	793	93	セーター他
L社	1973	1,400	80	羊毛セーター、化繊セーター
M社	1968	3,500	40	セーター他
N社	N. A.	N. A.	N. A.	セーター他

出所：現地調査(1991年)資料(調査票他)より作成

(2) 経営戦略

1) 市場趨勢に対する読みと早期の舵取り

ウルグアイの衣料産業は国際情勢の把握と、将来予測に関心が希薄であったため、米国市場の喪失と産業界全体の低迷という結果を引き起こしている。そして現在に至っても、なおかつ自社の企業レベルを海外業者からの引合に応ずるだけの加工下請けに位置付け、その故に「自発的市場調査や市場開拓は無用」と考えている企業さえある。

システムティックな市場調査を実施している企業は少なく、市場状況の把握・方法としては、自社製品の売上げ実績から市場動向を推測する程度である。このように、積極的に市場情報を取り込んでいくための仕組み作りや活動を展開している例は余り

見られない。

2) 営業戦略

経営戦略に連動して、当然自社の営業戦略が考えられねばならないが、既存製品による新市場の開拓、新製品による既存市場の活性化、新製品による新市場の掘起こし、のいずれに対しても低調である。

ましてMERCOSUR発足による市場の大きな変動は予想されているが、その影響やとるべき方策はほとんど検討されていない。MERCOSURの参加は300万人の国内市場が一気に2億弱の巨大市場になることを意味する。しかも、ブラジル、アルゼンチン共に既に相当工業化が進んでいると見て良い。市場が巨大化すると同時に、強力な競争相手が出現する。この重要な時期にもかかわらず、確固たる営業戦略がないのが実情である。

3) 内部効率化

自社の営業方針が不定の状態では工場内の重点テーマを明示できない。したがって内部改善は遅れがちになる。しかし、品質の改善と生産性の向上及び人材の育成は設備投資とは別に計画されるべきである。

現状の工程レイアウト、生産に対するマネージメントのあり方、機器のオペレーションシステム等改善のテーマは山積している。それらは何れも品質面にも、原価面にも大きな成果をもたらすものであるにも拘らず、重要視されている様子はない。また、問題視したとしてもそれに取り組むべき技術陣に人を欠く状態である。

人材育成に関するプログラムは全くないに等しい。特に中堅管理者や技術者を自社内で育成することが忌避されている。企業の教育コストが嵩むだけでなく、この業界の構造的宿命として人材や労働力の流動性の高いことがその要因となっている。

(3) 労使関係

都市部においては数社の例外を除いて、労使関係が円滑に行っているとは言えない。その最大の要因は適切な労務管理が行われていないことにある。労務管理の本質とは、労働力としての人間を管理するのではなく、仕事に従事する人の人間性を管理することにある。その意味ではウルグアイの衣料産業の多くで一般従業員を対象とした労務管理は未成熟の段階である。労使関係は、少数の経営陣と従業員とに区分され、従業員はさらに、少数の中間管理者と作業員（工具）に分かれる。企業戦略の中心的役割を担うはずの中堅スタッフはほとんどいない。戦略的意志決定は経営者の合議で採決され、中間

管理者を通じて下達されている。従業員全体の知識、経験、知恵といったものを吸い上げて活用していく仕組みは出来ていない。労働組合は企業労働組合を構成し（職能別労働組合ではなく）、組合は更にその上の集合団体（衣料品関係はSUA、紡績・織布関係はCOT）に所属しているケースが多い。

一般従業員の経営に対する参加意欲は低く、高い退職率や欠勤率並びに製品の不良率を生む原因となっている。ただし、その中でも地方立地の1社は社員教育にも熱心であり、従業員の入・退職は円滑で、労務管理は成功している例もある。

(4) 人材育成

ウルグアイの社会全体で中堅スタッフに成りうる人材や、熟練した縫製労働者は絶対数が不足している。

教育内容と人材育成の方向付けについて、下記の3点があげられる。

①衣料産業としての固有技術、専門知識を学習する。

これは、明白で改めて言うまでもない。

②品質管理及びそれを通しての管理の考え方、実践のステップを体得する。

すなわち、品質を「物の良し悪し」だけに拘るのではなく、「量、納期、コスト」も含めて考え、さらに「仕事の品質」までも品質の概念に包含する考え方が大切である。

また、管理とは「計画－実施－評価－処置」のサイクルを廻しながらレベルアップを図ること考えるべきである。

③生産性管理の手法及び現場改善の着眼点を習熟する。

一般に現場は「宝の山」と言われているように、そこには実益のある問題が数多く潜在している。それらの問題を発見する「目」が極めて大切である。発見できれば後はそれを改善していく知恵と根気であるが、先ずは「発見する目」が養われなければならない。

(5) 品質管理と検査

検査が有意義であるためには、次の3つの条件が保たれねばならない。

①合理的な検査基準に基づく合否判定、

②検査情報のタイムリーなフィードバックによる工程改善、

③品質保証の一環としての後工程の不利益防止。

しかし、現実の検査活動は官能特性が多い故もあって、検査員個人の能力に頼る面が

強い。それにも拘らず、検査員教育が実施されている実例は見られなかった。また検査作業標準や限度見本、検査治具等も整備されていない。

検査員にはそれぞれの企業で最も有能とされるベテランが配置されているケースが多い。これは検査体制の不備を検査員の個人的能力で補わなければならないことに起因している。

(6) 生産管理と生産性

衣料産業界の品質管理が広義の品質を扱っていないため、ウルグアイでは「物の質」にだけ拘り、「量・納期・コスト」、並びに「仕事の質」までも含めて品質であるとの考えは芽生えていない。それだけ品質管理の経営に対する寄与度は小さくなり、経営を支える諸々の管理活動はおろそかになりやすい。

日程計画及び納期管理に対してコンピュータを活用している例は何社かある。しかしその多くは台帳代りに使用している段階で、仕事の緩急や進捗状況の把握にまで利用しているケースは少ない。

合理化と切り離せられないものに標準化とその活用がある。特に現場での標準化の狙いは、次の4点にある。

- ①工程・作業の実態を明確にする。
- ②工程・作業の安定化に役立てる。
- ③工程の改善、作業の容易化に役立てる。
- ④教育（意志伝達）に活用し、理解を助ける。

しかし、ウルグアイでの本調査範囲の衣料産業においては「作業標準」の整備と活用では未だ不十分である。ミシン縫製の机上に仕様書を置き、加工部分の当該項目を赤丸で囲うなどいろいろと工夫を凝らしている企業も見られる。しかし大半の縫製工場では現場指導者の判断で是是非非を判定し作業者をコーチするのみのものである。したがって、自社の出荷品質水準が掴まれることはない。また、個々の工程毎の標準時間の割り出しやそれを基準とした生産性の評価も曖昧なまま生産のみが続行されている。

2-3 商品企画力

(1) マーチャンダイジング

モデル企業14社の多くは、社長あるいは重役がマーチャンダイザーを兼務している。彼らの情報収集および市場分析に対する認識は、衣料生産先進国である欧米や日本と比

較して低い。つまり、内外市場の動向の把握、消費者のライフスタイル調査といった、マーケティングで最も重要な問題に対する認識が薄い。

ウルグアイの衣料生産企業の多くでは、販売および販売促進活動のマーケティングと企画製造のマーチャンドライジングが、衣料生産企業の経営の両輪として機能していない。言い換えれば、発注先からの企画を忠実に生産するだけの下請け産業、あるいは、海外有名ブランドの知名度や信頼度に依存する受け身型の企業が多いためである。

(2) クリエイター

ウルグアイには、4～5人の著名なデザイナーがいるにもかかわらず、彼等の作品はウルグアイや海外の極めて限定された階層の人々が顧客であり、ウルグアイの一般衣料生産企業とはビジネス上の関連性が少ない。つまり、彼らの商品は一般大衆のものとなっていないのが実情である。

ウルグアイには有能なクリエイターであるファッションデザイナーが数少ないが存在するにもかかわらず、彼らを取り組んだオリジナル企画のブランドによる、「企画・製造・販売」という垂直的な方法が取り入れられていない。

(3) 情報収集

ウルグアイの衣料生産企業は現代的なマーケティングとマーチャンドライジングの思想が欠けていることと、国内衣料市場が未成熟なため、年齢的、用途的セグメントで捉えた市場細分化情報を重要視していない傾向にある。加えて技術的情報、市場状況、ブランド、商品などに関する情報の収集に対する努力も十分ではないと判断される。

マーケティング計画時に重要である、Marketing Mix の4P、つまり商品(Product)、売り場(Place)、販売促進(Promotion)、価格(Price)に対する考慮が一層必要である。一般的にウルグアイの衣料生産企業の情報収集は、社長または販売担当重役が、販売目的を兼ねて、ヨーロッパ、米国、ブラジル、アルゼンチンへ年に1～4回出張した序でに市場調査を行い、情報収集するケースが多い。

しかも、情報収集のためデザイナーを派遣する企業は極めて稀である。

上記のような情報収集以外としては、外国で商品見本を購入するとか、海外のファッション関係の新聞雑誌を購入し商品企画の参考にする方法もとられている。また、販売代理店、ライセンサー、国内外の生地卸、ウルグアイ内直営店や小売店から情報も収集されている。

しかし、それら情報の収集を計画的かつ定期的に行っている企業は少ない。受注生産

ベースの企業では興味がないのも仕方ないのかもしれないが、今後も情報収集を積極的に行う意志があるとは認められなかった。

ウルグアイの衣料生産企業としては、企業努力の重点をあくまでも情報収集と生産面での品質改善におくことが望まれる。

(4) ブランド

受注生産ベースの企業が多いため、自社ブランドを所有している会社は数少ない。自社ブランドを所有していても、国内市場展開に主力を置いている。海外向けのブランドを所有する企業もあるが、その場合、国内と国外で違ったブランドを使い分けているところもある。

自社ブランドの輸出は業種別に見ると、毛織物、デニム業界は非常に少なく、ニット、特に手編み関連のものはやや輸出比率が高い。これはウルグアイの衣料生産業界の特徴でもある。

業種別にみると毛織物衣料企業では、相手先ブランドでの受注生産が多く、ブランドのライセンス提携は少ない。また、ニットの工業用自動編機を導入した企業は、毛織物業界同様、受注生産ベースの相手先ブランドの商品生産が多い。

一方、デニム（ジーンズ）業界では、世界の有名ブランドとのライセンス生産が多く、ウルグアイにおける販売権をロイヤルティベースで契約しているケースが多い。

(5) 流通システム

国内外における流通システムは次のとおりである。

1) ウルグアイ国内

直営店（アンテナショップを含む）、小売店へのダイレクト販売

2) 海外

代理店（在国外）、卸売商、小売店、受注代行者（国内）、商社

輸入代行会社（在国外）

(6) 試作見本比率

試作見本比率、すなわち1～2シーズンに試作した見本型数と本生産に流した型数の比率は、毛織物、デニム、ニットとも、いずれも50%以上の高い数字である。これは、ウルグアイの衣料製造が加工貿易主体であることを示している。すなわち、OEMのようにライセンサーから指定された型、生地、色で製造される場合、試作見本比率はほぼ100%になる。反対に、自主企画の比率の高い製造業者の場合は、この比率が低くなる。

ちなみに、日本の場合、通常30~35%程度であり、50%以上になることはほとんどない。

2-4 商品生産力

(1) 毛織物衣料企業の商品生産力

1) 商品の品質、技術、および素材の納期

ウルグアイ毛織物衣料企業の商品の品質は、国際的レベルのもとで中級の中及び下のクラスに属する。ほとんどの企業がターゲットとして狙っている中級の上クラスの商品としては、縫製技術として改良の点が多々ある。特に各社共通して目につく点は上襟(neck)が硬過ぎる点、ラベル(lapel)のヘム(縁=hem)の縫いの汚なさ、フロント(front)の布目(vertical line)が一直線に通っていない、ポケット(pocket)の作りの悪さが目立つ。付加価値付けを狙うのであれば、素材の品質をもう少し上げることと、ミシンを扱う技能の向上が望まれる。副資材の中でも裏地(lining)に関しては高級感が無い。コスト中心主義だけにとらわれず、表素材、付属品・副資材に至るまで吟味をすることが必要である。

また、衣料メーカーが毛織物メーカーの素材の納期遅れまでリスクを負わなければならない現状にあるが、これは非常に不合理である。このことは、ウルグアイの衣料産業が、弱い立場に立たされているか、または、織物業界が強過ぎるかである。この問題は一企業で解決できる問題でなく、C I Vとして解決すべき問題である。

2) 設備関係

各社の設備は総じて非常に古い。本縫ミシンに関しても自動糸切り設備を持っているミシンはほとんどなく、特殊ミシンに至ってはアームホール(armhole)の自動ミシン、ポケットの雨蓋(flap)の自動ミシン、ポケットの自動ミシン(automatic pocket sewing machine)等設備の改善が望まれる。また、プレス(pressing machine)に至っては非常に処理が悪く、フロントの接着(fusing)後の中間プレスもボデーラインプレス(body pattern press)も使用しておらず、袖プレス(arms press)も無いような状況であり、今後付加価値製品を生産するに当たっては相当の設備資金が必要である。

しかし、現状維持のままではアジアの諸国と比べて、設備の面でも非常に見劣りがし、品質、コスト、生産性の面での競争力もますます差がついてくるのは明らかである。

3) 労務関係

対労働者問題は各社が悩んでおり、経営者は労働者は働く意欲が無く、ただ、金銭目的だけであるといった不信感が強く、経営者は品質、生産性の低さを労働者に転化しているようである。勿論この責任は両者にあるが、少なくとも経営者は特権的意識を捨てて従業員の中に入るべきである。上意下達だけで労働者を動かすのは無理であり、経営者自信が労働者の中に入って話し合うことが必要である。

教育問題にしても、まず企業が人材育成と技能の向上のためのプログラムを作り、基礎的知識は公的機関に積極的に参加させる事により教養を身につけさせ、個々の技能は企業で教育する事が必要である。

賃金にしても、最低賃金は決められているが、定期昇給が無い。あるのはインフレにほぼ見合う賃上げである。また賞与にしても初めから決められており、企業の業績にスライドすることも無いということは、正に勤労意欲を失わせるための制度である。

4) 経営関係

香港、シンガポールなどで行われているコンバート方式について、ウルグアイ衣料産業の各企業は概して否定的で、自社工場で生産し売って行きたいという考えが強い。もし生産を止めれば失業者が出るし、創立の歴史を守りたいという考え方が強い。また、現在のところ自社工場生産以外には考えられないという意見が多い。一部には、コンバーターを志向する会社も出てきている。

国内での同業者同士の合併についても消極的で、ある程度の協力はするが合併までは考えられないとしている。しかし、MERCOSUR以外の国の衣料生産企業との合併事業に対しては意欲的であり、フリーゾーンでの合併企業を望んでいる企業が多い。

自社ブランドの売り込みについては、各企業はやらなければならないことは判っているが、リスクが大き過ぎて一企業では無理であると考えている。

ウルグアイの毛織物は世界に通用しているが、ウルグアイの衣料は世界に知られていないので、民間と政府が協力してウルグアイブランドを売り込むことをしなければならぬと考えている企業は多い。

政府に対しては、なによりも経済の安定を望む声が高く、税金の増額だけではインフレは抑制ができず、思い切った政策が必要であるという考えが強い。

また輸出奨励策も続けて欲しいし、設備の合理化、近代化資金は低利で融資をして欲

しいとの要望も多い。

(2) デニム衣料企業の商品生産力

ウルグアイのデニム業界の商品生産力について一口で言えば、機械設備が古く、作業も遅く、そのためその生産性は極めて悪い。しかし製品の品質は、中級品 (average quality) としての水準を保有している。

“five pockets classic jeans”の愛称を持つ最もstandardのものは、裁断型紙のパーツ(parts)にしてわずか10ピースならず、日本ではパンツ1本当たりの縫製作業時間 (sewing times study) も15分以下である。

ポケットもほとんどがパッチポケット(patch pocket)で切りポケットやフラップ(flap)付けの難しい作業も要求されない。

強いて言えば、前立て(front)部分の縫製が少し熟練と経験を要求される程度である。

1) デニム生地及び副資材

ウルグアイ国内では大手の2社が綿デニム生地を生産しており、この2社で約330,000m/月の生産を行っている。

最近5年間は、その生産量はほぼ横這い、むしろ国内需要はわずかに100,000m/月以下となり、残りは輸出に回されている。

綿花の国内生産がないウルグアイでは、100%原綿の輸入に頼らねばならず年間8,000~8500tを輸入している。これがブラジルなどの産綿国のデニムに比べコスト高になる一つの要因にもなっている。

ウルグアイのデニム生地の生産は、原綿の輸入から仕上デニム生地まで一貫生産 (vertical production system) であり、中でも連続バッチ式 (continuous batch to batch yarn dyeing system) のインジゴ染色機は、生産性はやや低い、品質の安定に非常に効果的である。

しかしこれら2社で生産される品質の安定した生地と比べ、輸入生地の中には、いわゆるダンピング物と呼ばれるデニム生地も多く、それらは品質も安定しておらず、ロットの大きさも不均一である。その他、特に糸斑(unevenness) ネップ(neps)、織むら、織キズ (weaving faults) 等の事故の発生しやすいものが多いが、はっきりしたルートで入手したものについては、全く問題はない。

付属品のポケット地、ボタン、リベット、ジッパー等についても、同様なことが言える。

縫糸についても、すべての種類の糸に問題はない。すなわち表生地 (denim cloth) 付属材料、縫糸等について輸入品と品質的にはなんら遜色はないが、価格が若干高いことはある。

2) 機械設備

ジーンズの縫製工程は小品種、大ロット、多量生産型の生産方式（主にバンドルシステムと呼ばれるリニア生産方式）にて生産できるように工程分析がなされ、1人の作業者は、せいぜい1分間以内の単純な作業の修得と、その反復作業で十分工程に寄与できるようなシステムにつくられている。そのように機械設備も、また工程設計、工場レイアウトもなされて、縫製作業が行われていたが、市場のニーズから小ロット、多品種の製品生産方式に切り替えざるを得なくなってきた。そのため新たに必要となる機械、不必要となる機械が生じ縫製工程も複雑になった。

しかし、東南アジア諸国、カリブ海沿岸諸国の縫製工場では、国を挙げての産業開発の手段として衣料産業がとり挙げられていることもあって、税制、資金融資等の国家援助も大きいと考えられるが、すでに大半の企業ではコンピュータ導入などの高度技術を応用した最新鋭の省力機、省エネルギー機が導入され、その生産性はウルグアイの現状設備とは比較にならない。

3) 技術および作業者の技能

紳士服、婦人服の縫製については、少なくとも注文服の分野では、ウルグアイには、デザイナーも含めた洋服の製造技術についてはすでに優れたものがあり、ヨーロッパのそれに十分匹敵するものがある。

しかし既製服の分野においては十分とは考えられない。それは生産技術・技能の分野に共通して不足している。

ウルグアイのジーンズ衣料企業では目下小ロット多品種生産の問題に直面している。一般縫製工の技能者の中にこれをこなす人材を求めることは難しい。すなわち中間管理職、技術職が絶対的に不足している。日本の場合は十数年前に同じ問題に直面したが、長い時間と経費をかけてようやくCAD/CAMの導入によって感性に属するもの以外の技術を置きかえることに成功した。

次に、機械を運転する技能について実態を観測したところ、全体的に不器用で、動作も非常に緩慢、生産性は非常に悪い。労働意欲、企業に対する寄与意識等にも問題が多いと見受けられた。ミシンの運転音を聴いてみると、速度のある運転音ではなく、

非常にスピードの遅い運転音を発している。この状態では同一マシンであっても生産性が悪いと判断される。

加えて一つの動作標準、すなわち（パーツを持つ）——（マシンに仕掛ける）——（機械を動かす）——（機械から取り出す）——（作業の検査をする）——（次の工程に送る）というおのおのの動作も極めて緩慢である。生産スピードは日本に比べ1/3またはそれ以下である。東南アジア諸国の場合と比較するともっと差が出る。

これらの作業そのものは単純で、技能的には大きな問題はないから、これを改善するためには特殊工程や複雑作業でなければ、少なくとも3～7日程度の経験で十分に作業体制に入れるはずである。

以上の状況から総合的にデニム衣料産業を評価すれば、従来の単品種多量生産のマーケットを失った現在、新しいマーケットの要求する多品種少量生産に切り替えるためには多くの課題があると言える。

(3) ニット衣料企業の商品生産力

ウルグアイのニット企業は、機械編み、ハンドニット（手編み、家庭機編みに分けられる）ともに、主として国内で豊富に産出されるウールを使ったセーター類を伝統的に生産して来た。商品としてはいろいろ問題点はあるものの、現段階では海外でも一応の評価を得ていることから、ウルグアイの衣料産業の中ではニット衣料は毛織物衣料、特にデニム衣料に比べて競争力は強い。したがって、MERCOSUR発足以降でも生き残り得ると見られる。特にハンドニットについてそれがあてはまると言える。

しかし、それらニット商品も、例えば近年急速に成長して来たN I E s 諸国の商品などと価格的に競争することが次第に困難となりつつある。

現在、ニット商品に限らず衣料品は、一般に機能性、実用性だけでなく、よりファッション化傾向が強まり、いわゆる高品質かつ高感度（感性）が求められる時代となっている。その視点から考えると衣料品生産の前提として、その国或は産地が次の4つの条件をどの程度満たし、バランスよく整えているかが重要である。

①多様な原料、素材、②多様な付属品、③優れた生産設備、④優れた人材。

これらに対してウルグアイのニット企業の置かれている現状は、いずれの条件についてもまだ不十分であり、海外市場における今後の競争にとって弱点となっている。したがって輸出促進を図るためには、その改善と強化を計画的かつ出来るだけ速やかに実現していかなばならない。

第3章 製品市場

3-1 世界の製品市場動向

世界の衣料輸出総額は約 800億ドルといわれ、これをヨーロッパとアジアが二分する状態が続いている。このうち最大の輸入国は米国で、国連統計によれば1990年の衣料輸入高は 260億ドルに達している。これに次ぐのがドイツで、旧西ドイツだけで約 150億ドルも輸入しており、そして日本（約90億ドル）、フランス（約65億ドル）、イギリス（55億ドル）などが“衣料輸入大国”に加わっている。

一方、衣料市場という視点でみるならば、最近、注目を集めているのがファクトリーブティックと呼ばれる、製造小売型のチェーン店である。

こうしたファクトリーブティックに共通しているのは、いずれもマーチャンダイジングから生産に対する、すべての機能を自社で管理していることで、こうした流通合理化がリーズナブルプライスをもたらし、これが急成長の原動力になっている。

また、市場に関していえば、ヨーロッパでは旧東欧が新市場として活況を呈しており、なかでもドイツは東西統一によって供給が追いつかない状態である。このことは例年ならば、大挙して日本に売り込みに来るヨーロッパの衣料メーカーが、1992年は極端に減ったことをみても分かる。

こうした新市場はアジアでも台頭しつつある。すでに1人当たりのGNPが1万ドルを超えた香港やシンガポール、台湾では国内需要が盛り上がっており、小売業界でも外資参入が相次いでいる。

一方、衣料生産という視点でみるならば、世界の生産拠点は「東」と「南」の方向に移動しつつある。例えば、ヨーロッパに関していえば、まだ顕在化していないものの、旧東欧が注目されているし、また、ヨーロッパにおいてもアジアでの生産が年を追うごとに高まっている。これらが「東方移動」の典型例である。

さらに「南方移動」ということでいえば、ヨーロッパでも南欧や中東での生産が増えていく。とくに注目されるのがポルトガルやトルコの衣料生産で、両国とも衣料製品が輸出品目の第1位にランクされるほどの実力をもっている。こうした傾向はアジアでもみられ、中国を除けば、これまで衣料輸出の最右翼といわれた北東アジア（韓国、台湾）の輸出が鈍り、ASEAN地域に勢力が移っている。また、米国でも、これまでは衣料輸出の50%をアジアに依存してきたが、これが減少しはじめ、中南米諸国からの輸入比率が上昇して

いる。

3-2 ブラジル

ブラジルの消費動向は次のように大きく2種類に分かれている。

ブラジルの市場は2～3年サイクルで好、不況を繰り返している。人口の70～80%の人々は、最低賃金(約70ドル/月)の倍にも満たない収入なので生活は苦しい。したがって、Tシャツ、ポロシャツ等の低価格品を、30～40%金利がつくにもかかわらず割賦で購入している。

一方3～4%の富豪達は、驚く程の高級品を購入するので、ウルグアイの中級品毛織物衣料を彼等に売るのは困難である。富豪達のライフスタイルは別荘、ヨット、農場を所有し、週末に行くレストランでは最低賃金以上の金を一回の食事に使う。彼等のために小売店主はヨーロッパ、日本のフェアを訪れ、小口仕入れ、時にはハンドキャリアで品揃えを行う。彼等にとってヨーロッパは非常に身近である。富豪達は完全にヨーロッパ志向であり一般人のファッションリーダーとはなり得ないのが実情である。

1) ブラジル衣料業界もウルグアイ同様、さまざまな問題が山積している。綿の生産国であり、比較的得意とする綿製品の分野でも、NIEs、カリブ海諸国の追い上げから輸出が減り、したがって国内生産も減産せざるを得ぬ状況にある。ブラジルのジーンズの生産は1989年に1億4,000万本から1991年には8,000万本に落ちると予想されている。

一方、ウルグアイのデニム衣料も業界自体が認めているように素材費、労賃の上昇によりブラジルとの価格競争には勝てない構造にある。したがって、MERCOSUR後のウルグアイデニム衣料企業は大打撃を受けることになるが、唯一の生き残る道はブラジルではできないウルグアイ独特の差別化商品を創りだすことであろう。

2) MERCOSUR発足後は域内関税は0になり、域外に対しては共通関税が設けられるので、この面だけで捉えればウルグアイ毛織物衣料にとって、ブラジルへの輸出は有利であるが、前掲したようにブラジル上流階級の目は、品質・デザインの優れたヨーロッパ商品に向けられており、また一般大衆向け毛織物衣料品はハイテク機器を行使し、生産性をあげたアジア諸国からの安い商品の輸出攻勢を受けている。

このような状況下でウルグアイ毛織物企業が何の術もとらなければ、折角の輸出拡大のチャンスを逃すことになりかねない。したがってウルグアイ毛織物企業は体質改

善を行い、少しでも安く良い商品を創りだすよう努力する必要がある。

- 3) ウルグアイ製ニット商品は従来からブラジルのマーケットに受け入れられ、それなりの評価を得ていることは、デニム衣料、毛織物衣料と比較して有利である。

しかし、現在は少量しかブラジルに輸出されていないアルゼンチン製ニット商品と競合することになる。

ウールの品質では細番手のウールであるアルゼンチンが優れているとすれば、今後のウルグアイニット産業は、品質を含めて製品のレベルアップや需要対応の体制づくりを急がねばならない。

MERCOSUR発足後の域内消費者は安くて良い品を一層求めることから、企業間の競争が激化し、それに勝てるものが生き残れ、その他は淘汰されていくことは明らかである。

3-3 アルゼンチン

(1) ブエノスアイレス市内（フロリダ通り）の専門店とデパート

ディスプレイや品揃えはモンテビデオに比べるとかなり高水準で、ヨーロッパと比較しても劣らないほどである。ビジュアルその他でウルグアイに大きな影響を与えていることが理解できる。この地区は主として外国人および高所得者層をターゲットとしている。このためもあり、価格面ではウルグアイよりも高い。重衣料類では、紳士、婦人ともにウルグアイと共通の重厚という難点はあるものの、シャツ、ブラウス、ニットのインナー類は薄物から中肉のものまでの品揃えが非常に豊富である。特にウルグアイと異なるのは、ニットでハイゲージの梳毛物、紡毛物、特にラム、アンゴラとの混毛が多いことである。色はイエロー系、オレンジ系が婦人物で多く見られる。メンズではベーシックな黒、紺、グレーが中心である。

デパートは多種多様なブランドを扱っている。デパートに隣接する専門店がヨーロッパの著名ブランドオンリーショップ、ブティック、ファンデーション専門店、アーケードとセグメントが明確である。一般市民はこの専門店地区でウィンドーショッピングを楽しみ、数ブロック先のところにある普及品（価格は専門店の半額から3分の1）を扱う地区で購入する。

アルゼンチンの衣料は、ウルグアイの衣料に比べて薄手、細番手、鮮明な色相、高級デザイン物が多くあり、輸入品だけでなくアルゼンチンの国産品としても揃えられてい

る。アンゴラ、シルク、モヘア、カシミア等の製品も多く品質も良いため、アルゼンチンの衣料は十分に世界のマーケットに通用できる。

(2) ショッピングモール

ショッピングモールには郊外型と市街型があり、その概要は次のとおりである。

1) 郊外型

世界的な傾向である非常にスケールの大きい郊外型モールがここでも見られた。インショップ形式を主体としているヨーロッパおよび北米著名ブランドショップが目立つ。また、モールの中には飲食街、ファーストフードショップのオープンスペース、プレイランドも備えている。ここを訪れる人々の多くはショッピングが主目的でなく、オープンスペースでコーラを飲み、ファーストフードを齧りプレイランドで遊ぶことが新しい文化との接触であり、ヤング層、子供達の間でのファッションである。近隣住民の中には（中年以上の人々）一度も足を踏み入れたことのない人が多いとのことである。

高級ブティックも多数あるが、ウインドーショッピングが中心で中々購入するまでは決心がつかない模様である。ジーンズ衣料も Levi's, Lee, Wrangler等、いずれも独自のコーナー展開または専門店展開を行っている。

2) 市街型

ブエノスアイレス市の中心にある小型ショッピングモールは、高所得層にターゲットをおいており非常にユニークである。建物がアンティークであり、現在は現代風に修復してあるものの、かつては家畜の品評会場であったため、3階建回廊風の建物は現在でも威厳を保っている。ヨーロッパの著名ブランドインショップでの商品構成は直物を中心にとっても一般的価格とはほど遠い。顧客は裕福な農園主とその家族が中心で、主に週末に大金を投じて購入して行くとのことである。一般のアルゼンチン人にとっては、ここもやはり見るだけのマーケットといえよう。ヤング対象の店が一部見られるが、モールのコンセプトとは違和感がある。モンテビデオの近代的アーケードはここを基本にしている。

3) 製品の品質

製品の品質について、羊毛、綿合繊等の織物による布帛縫製品も、またセーター類のニット製品も世界に通用する品質は十分にあると考えられる。しかし、価格面では全般的にウルグアイ同様、インフレによる商品価格の不安定と、アジア諸国、特に

N I E s 諸国の製品が極めて安価に輸入市販されており、輸出競争力どころか、国内市場も徐々に浸されているのが現状であった。また、色、柄、デザインといったファッションの面で、アルゼンチンオリジナルがはたしてヨーロッパやアメリカに通用するかは疑問である。やはりOEM生産基地でしかなく、これではコスト的にカリブ諸国、東南アジア、N I E s 諸国との競争は無理であり、いずれにしろ南米全体として衣料産業の不振にあえいでいるのが現状である。

市場における商品を見る限りにおいて、ウルグアイ商品とアルゼンチン商品では感覚に違いがあるように見受けられた。モンテビデオとブエノスアイレスは共に首都であるが、人口の多少、国力の差異を考慮に入れても、衣料に対する感覚には相当に差がある。ウルグアイの豊かな層の人達にとって、ブエノスアイレスは、彼らの欲する商品の供給基地ともいえるであろう。

3-4 欧米市場

欧米市場（米国、ドイツ、スペインの3ヵ国）における衣料製品（毛織物、デニム、ニット製品）の市場調査を以下のとおり行った。

これら3ヵ国における市場調査の目的は、①ウルグアイの衣料製品の輸出を増大するために、市場動向、制約および可能性に関するデータ、分析そして情報を得ること、および②ウルグアイの衣料製品の販売を促進するために必要な全体的な戦略を見出すことである。

(1) 米国市場

1) 衣料市場

米国は世界最大の衣料市場であり、これは現在の経済不況が克服されれば更に伸びるであろう。年間1,750億ドルという巨大な市場は、競争力をもつ国が米国への輸出にあたり障壁に直面することはない。したがって、ウルグアイにとっての最大の挑戦は米国における現在の小さなマーケットシェアを拡大することである。

2) 衣料製品の輸入

米国の衣料市場で輸入が占める割合は約40%である。北アジア諸国（含フィリピン）は、全輸入の約半分を占めている。中でも中国とフィリピンからの販売が大きく伸びている。近年メキシコおよびカリブ諸国（就中ドミニカ）からの輸入も大きく伸びている。メキシコは今後共伸び続ける。

3) 流通および供給構造

流通機構の中では、ディスカウントショップ、デパート、専門店が全アパレル販売の75%を占め、続いてナショナルチェーンストア、メールオーダーハウス、およびその他小売商となっている。マーケットシェアの伸び率からみると、ディスカウントショップとメールオーダーハウスが大きい。これは、経済的な条件やライフスタイルが変化したためである。最大級の業者は、海外店、国内各支店の購買部の協力を得て本社に中央購買部を設けている。購買力の小さい国の小売商はローカルエージェントと継続的な関係を設立している。

米国の流通網の中には50以上の百貨店やナショナルチェーンストアの購買コンソーシウムである共同マーチャンダイジングコーポレーションが含まれている。

4) ウルグアイから米国への輸出阻害要因

ウルグアイの衣料製品が米国に輸入される際、その製品によって5～21%の関税が課せられる。ただし、その製品の中のある部分に米国製のものが使われていれば、税率は引き下げられる。また、ウルグアイ製品は7つの製品カテゴリーにおいて、米国の輸入割当を受けている。これらの貿易政策上の障害はあるが、ウルグアイ製品の米国への輸出増加にとっての主たる阻害要因は他の海外諸国との関連における競争力 — 大手バイヤーとの業務関係の不足、他のコンペティターと比較して高い賃金、そして品質とデリバリーに関する幾つかの問題 — である。

5) 輸出促進の方策

輸出促進戦略としては、ウルグアイの生産者は、より高価な紳士、婦人用ウール衣料市場シェアを拡大することに焦点をおくことである。この戦略とは、高品質ウール衣料のソースとして、現状、限界はあるにせよ積極的に名声を築きあげること集中するということである。ウルグアイの輸出業者は彼等の製品を、最大限に展示してくれる流通チャンネルに的を絞るべきである。これには、大規模な共同購入機関や多機能を有するアパレル企業にアプローチすることが含まれる。

ウルグアイの衣料製造業者は、最初は競争力を維持するための情報（品質、コスト、流通、その他）収集のために、そして大きなバイヤーと接触するために、大規模な衣料トレードショーに参加し始めるべきである。約1年後、ウルグアイの代表は、大製造企業の一連の商品を展示するためブースをセットアップすべきである。これらの活動は、一つ以上の代表的な衣料雑誌に前以て有効的な宣伝が行われるべきである。

(2) ドイツ市場

1) 衣料市場

ドイツにおける衣服の販売は、同国の経済の好調と消費者の豊かさの故に、1990年代を通じて、好況を維持すると思われる。成長の可能性が最も高いのはデニム・ジーンズ、女性のズボン（木綿とウールの両方）、そして軽い繊維でできた男性用のスーツおよびジャケットである。

2) 衣料製品の輸入

ドイツの衣料製品の3分の1程度は、主にイタリア、トルコ、フランスおよび香港からの輸入品でまかなわれている。輸入量の伸びは中間程度の値段の製品の下請けが伸びていることから、年間6-9%の範囲を維持するであろう。主に毛皮および革製品を中心とするドイツのウルグアイ製衣料製品の買付量は、1986年以後、量においても金額においても低下してきている。

3) 流通および供給構造

ドイツにおける衣料製品の流通チャンネルは、全体ではドイツの全衣服販売量の3分の2程度を取り扱っている専門小売業、特に大型チェーンストアが支配的な地位を占めている。それを補足しているのが、デパート、通信販売会社、ハイパーマーケット、そしてスーパーマーケットなどである。

衣服供給量の60%以上は国内で生産されるものであるが、この数字には賃金の低さから拡大しつつある海外下請業者による製品がかなり含まれていることに注意すべきである。小売業が分野別に異なった供給体制を持っており、それは小売分野ごとに変わると共に、海外のバイヤー、エージェント、輸入業者、そして買い付けのためのシンジケートなども関与している。

4) ウルグアイからドイツへの輸出阻害要因

ウルグアイが政治上の問題で輸出阻害に直面する可能性はほとんどない。ウルグアイは調査の対象となった3つの製品カテゴリーで14%の従価税という共通関税の支払いを求められるが、これらのカテゴリーのいずれにおいても、ドイツにより輸出制限を課せられていない。しかしながら、将来的には輸出制限が課せられる可能性はあるかもしれない。ドイツの法律および規制環境は、現在の段階ではウルグアイの輸出品に関して特に大きな問題を抱えていない。

主要な障害は政治的な問題より、ビジネス上の条件に関連している。こうした問題としては、現在ビジネス上のコネクションが存在していないこと、ドイツ市場への距離が遠いこと、そして、価格、品質および引き渡しに関連する諸問題などがある。

5) 輸出促進の方策

ウルグアイのメーカーにとって最も輸出ポテンシャルが高いのは、デザイナーのラベルの入ったデニム、中間価格から低価格範囲の男性用ウールスーツおよびジャケット、そして中間価格から低価格範囲の木綿製セーターである。

産業博覧会、ダイレクトメールキャンペーン、会社訪問および選択的な広告などを活用した段階的な販促戦略を提案する。第一段階では、品質、価格、および商品引き渡しなどに関するドイツの市場の要求に関して、メーカーを教育することに重点が置かれるべきである。活発な販促活動で、市場関係、製品ラインの拡大、そしてドイツの卸売業者や小売業者の間に信頼できる供給業者としての定評を確立することに努力しなければならないだろう。

(3) スペイン市場

1) 衣料市場

スペインにおける衣料販売は、スペインがECに参加することにより経済が上昇することから1990年代の10年間はかなり順調になるとみられている。他国との競争からスペイン衣料産業は、廉価な衣料市場は廉価な輸入品でまかない、デザイン面を強化し高級化に向かおうとしている。

2) 衣料製品の輸入

近年衣料の輸入は急速に伸びているものの、1989年においてはスペインの全衣料販売額の8%以下しか占めていない。輸入の3分の2はECの供給業者からのものである。今後数年間の輸入は年間18~25%成長するとみられている。スペインの小売商は今後競争力の点で安いモロッコ、インド及び極東からの製品を取り扱わざるを得ないだろう。

3) 流通および供給構造

スペインの衣料流通網は2つの大きな百貨店と専門小売商によって握られている。ここ数年、専門小売チェーンは、小規模な個人小売店の犠牲の下にマーケットシェアを伸ばしている。メールオーダーハウスやハイパーマーケットも急速に販売量を伸ばしている。

スペインの衣料供給ソースは垂直統合型で、小売業グループは自社工場で衣料を製造するか或は子会社から独占的に購入している。輸入は幾つかの大型小売業に集中しており、インポーター、トレーディングハウス、及び輸出入を行う資格のある企業によって行われている。

4) ウルグアイからスペインへの輸出阻害要因

ウルグアイ衣料製品には14~17%の関税(従価税)がかかるが、これはポルトガルや地中海諸国が無税あるいは特惠関税を享受しているのに較べると不利である。関税障壁の他にもウルグアイ衣料には幾つかの障害がある。例えばスペインの小売業者の衣料供給ソースに対する融通性のなさ、現存するビジネス関係の不足、スペインから遠いこと、並びに価格、品質、受渡し、等である。上記のような種々の障壁を考慮すると、スペインへの輸出拡大の見通しは、極めて限られている。

ウルグアイの輸出業者がスペインへの輸出のチャンスに現実的な認識をもつなら、幾つかの特定分野での製品の市場には参入できよう。

5) 輸出促進の方策

ウルグアイの衣料メーカーにとって大きな輸出可能性のある商品は、中から高価格のウール及びコットンのセーター、デザイナーラベルのあるジーンズ、普通の価格帯に入る紳士用ウール衣料である。

トレードショーや企業訪問を含む促進戦略を提唱する。輸出促進は、その目標を現在実際に輸入を行っている大型小売企業に絞られるべきである。

ウルグアイの衣料メーカーは有望なバイヤーとコネクションをつけ、訪問を続けると共に、品質、価格、受渡しの面でスペイン衣料市場の要求を満たすよう学ぶことが最も重要である。スペインの南米の製造業者への評価があまり高くないという事実を勘案すれば、ウルグアイの衣料メーカーが従来の南米の製造業者とはマーケティングや販売促進において差別化できるなら有効な手段になろう。

3-5 日本市場

(1) 市場動向

1) 市場規模

繊維情報センターの試算によると、衣料業界を含めた繊維産業全体の市場規模は約

60兆円（1985年）である。ただしこの数値は、原料から織物、染色、縫製、卸売、小売、輸入に関する繊維産業すべての販売額を合計した数字で、このうち小売総額は20兆4,000億円（1989年）に達している。つまり、小売総額の20兆4,000億円が繊維製品の年間消費額であるといえる。

しかしながら、通常、国内の衣料業界とは衣料製品の製造業と卸売業のことをいい、前述の小売業は含まれない。衣料製品の製造業と卸売業（輸入品を含む）の市場規模は29兆円（1989年）に達する。小売総額が20兆円で、製品を供給する衣料業界が29兆円というのは、一見矛盾しているかのように見えるが、この数字は正しい数値である。この数値の逆転は、卸売業内での複雑な取引を持つ日本の衣料産業の特徴を反映した結果といえる。

なお、衣料品の品目別消費市場規模（推定）の推移については資料編に示す。

2) 流通機構

日本の衣料産業の流通機構は、他国と比較すると複雑であり、取引が多岐にわたっている。衣料業界の中には、衣服を縫製加工する企業もあれば、それを卸すだけの問屋も含まれている。あるいは、商品企画から縫製までを一貫して行っている企業がある一方で、仲間卸といって問屋に卸売りする企業もあり、分業化が著しい状況である。日本の流通市場においては、高級品、中級品は主に専門ブティックやデパートで取り扱われており、また低級品は量販店で取り扱われる傾向にある。

したがって、比較的高い値段という現在のウルグアイ製品の価格レベルを考慮すると、流通ルートの候補としては、量販店ルートよりもデパートや専門ブティックでの販売にウルグアイ製品は向いていると考えられるため、以下に特にデパートの現状について述べる。

①デパートの現状

現在、流通の川下では高級商品・高額商品の不振、輸入増加、人手不足問題等を背景に大きな転機を迎えていて、先行きを見定めた対応が急務といわれている。デパートはここ数年、高級化を進めた結果、普通の客層をターゲットから外していたため、価格の見直しを通して、客を取り戻す対策を推進中である。

特に、国内大手デパートの各店では価格政策の取り組みを強化している。各社統一企画名のもとに、価格戦略商品を展開する予定である。例えば、都内のあるデパートではベストプライスと名付けたレディースで650品目、商品部仕入れの12～13%を構成

している。

一方、メンズではストアブランドを中心に20品目で40億円から50億円の規模の商品構成である。

②消化率と垂直型提携

デパート業界において、本格的に販促活動する動きが目立ってきており、効果を上げるために企画コンセプトに一貫性をもたせ、各社とも審査委員会という機関を設定し、統一タグは認可したものだけに付ける等の方法をとっている。

最近のデパート業界では、価格政策の一環として、買取で仕入れ利益率を抑えた価格を設定しているアイテムもあり、これらのアイテムでは高い消化率が重要となっている。したがって、各デパートは、低い消化率の原因分析やレビューを行い、次期に備えている状況にある。ニット等のシーズン商品は投入のタイミングを間違えると周辺商品に悪影響がでるため、商品時性に適した投入時期、品揃え、ボリュームの検討が必要である。したがって、商品の追加体制整備を含めたマーチャンダイジングの基が極めて重要なポイントになっているといえる。

今後は、価格競争がさらに重要になるため、原系メーカーとの素材共同開発、工場との直結、開発輸入等のルート強化等の垂直提携が多くなると考えられる。

(2) 輸 入

1) 輸入実績

1989年の繊維輸入の総額は2兆2,800億円で、前年に比べ7%増加している。このうち衣料製品の輸入額は1兆円で、前年に比べ39%増加している。注目すべき点は、イタリアからの輸入増であり、衣料製品で71%増加し、輸入先別の順位では韓国、中国に次いで第3位にランクされている。前年まで第3位であった台湾を追い抜き、年間1,000億円の輸入額となっている。

この背景となったのは、日本の持つ消費力および高級化志向である。かつて日本の輸入代理店をとおして輸入していた欧州の有名ブランドは、相次ぎ日本法人を設立し日本市場への直接進出を行っている。以前は、ライセンス提携を結び、ロイヤリティのみを得ていた欧米企業が、日本の消費市場に本格的に参入し収益拡大を図るという戦略があったからといえよう。

2) ウルグアイからの輸入

日本に衣料製品を輸入する場合は絹製品のみに輸入規制があるが、その他の製品に

については特別の法規制はない。したがって、毛織物、ニット、デニム製品の輸入に関しては、輸入する民間企業の契約内容次第である。ただし、輸入の際には、価格、品質、納期の3点が重要なポイントとなる。

また、日本における衣料の品質基準は欧米諸国の基準よりも厳しい状況であり、この背景には、それぞれの衣料業界発展の歴史、国民性の相違がある。注文服よりも既製服の急速な普及をベースに発展してきた日本の場合、消費者は「衣服に体を合わせる」という考え方が一般的である。一方、欧米諸国の場合は、注文服生産の長い歴史をベースとして衣料業界が発展してきたため、消費者のマインドも、日本とは逆に「体に衣服を合わせる」という考え方が一般的である。この他にも、日本で販売されている靴下は左右の大きさがきちんと揃っていないといけない、フリーサイズの靴下は見当たらない等の特徴があるが、欧米の場合、この逆で、左右きちんと揃ってなくても販売されているし、また、フリーサイズの靴下も販売されている等の違いがある。

日本において、ウルグアイおよびウルグアイ製品に関する知名度は低く、イベント用としてスポット扱いしたものの、本格的に取り組んだケースは極めて少ないのが実情である。他方、英国、北欧、カナダ等の製品は日本市場に定着して他国での代替ができないほどアイデンティティーが確立されており、また、認知度も非常に高い状況にある。

第Ⅲ部 衣料産業の問題点と改善策

第Ⅲ部では、先ずウルグアイ衣料産業の現在の問題点を抽出し、次に衣料産業の目標を掲げ、その目標に向かっての改善策を提言する。

第1章 衣料産業の問題点と将来目標

ウルグアイ衣料産業の製品の質はグローバルレベルでみて、一部の手編ニット衣料を除いて、中の中ないし中の下に位置し、輸出は停滞している。且つ衣料価格は国内の他の物価に較べ割高である。

1-1 衣料産業内部の問題点

(1) 原料関係

- 1) 羊毛の繊維径が太番手であり、現在の世界市場が求めているライト化、ファイン化、ソフト化傾向にマッチしていない。
- 2) 産毛国でありながら毛織物の価格が高い。
- 3) 綿製衣料の原料となる綿織物が高い。

(2) 機械設備と技術力

- 1) 毛織物、デニム、ニット衣料企業の所有する機械設備は、古いものが大半でCADをはじめ、自動化したハイテク機械の台数もNIEs、東南アジア、カリブ海諸国の企業と比べて圧倒的に少ない。
- 2) 毛織物、デニム、ニット衣料とも従来通りの製品をつくっていくのであればこれまで蓄積された技術でもよいが、多品種少量生産にもとづく高付加価値製品を短納期でおさめる能力が備わっていない。

(3) 品質

- 1) ウルグアイ衣料品の中で輸出用は輸出国バイヤーの指示に従って品質表示マークが付けられるが、国内向け製品には組成表示、取扱注意の絵表示、原産国証明など、先進国では制度化されている表示マークが行われていない。
- 2) 米国、ドイツ、スペイン、日本で行った海外市場調査（以降「海外市場調査」という）によると、ウルグアイ衣料製品の品質は、手編みニットウエアを除きせいぜい中

の中程度の評価しか得ていない。

(4) 生産性

ウルグアイ衣料のコストが高いのは素材が高いこともあるが、それ以上に外国に比べ、生産性が低いことである。

(5) 労働意欲

近隣諸国や新興衣料産業国（アジア諸国、カリブ海諸国等）よりも労務費が高い。しかし、労働者にとっては不満が大きい。例えば、中国では約55ドル/月（平均賃金）、ブラジルでは約70ドル/月（最低賃金）、ウルグアイでは約90ドル/月（最低賃金）である。また従業員の会社への帰属意識が薄い。

(6) 加工貿易

これまでの主体であった加工貿易も、各国バイヤーが高付加価値製品をより安く、短納期で要求してくる場合、衣料新興国より人件費が高いこと、ハイテク機器の少ないことから、現在のウルグアイ企業の体質では対応が難しい。

(7) 他業界との連携・業界内の協調

- 1) 紡績・繊維業界との連携が弱い
- 2) 衣料業界内自体での協調精神が欠けている。

1-2 衣料産業をとりまく環境

(1) 外国でのウルグアイ衣料品

1) 米 国

米国はウルグアイ衣料品の最大の輸出先であるが、1990年には対前年比34%と大きく減少した。海外市場調査によると、1990年における米国の毛織物衣料の全輸入量は24億ドル、そのうちウルグアイからの輸入量は4,100万ドルで1.7%と微々たるものである。また、綿製衣料の全輸入量は12億ドル、そのうちウルグアイからのものは1,140万ドルで1%以下である。しかし、米国にとってはウルグアイ衣料は僅かであってもウルグアイにとっては米国への輸出の減少は大きな問題である。

米国はウルグアイ衣料品の中で7製品に輸入数量の割当（クォータ）を課しているが、いずれも満たしていない。すなわち輸出できる枠はもっているが、それを十分活用できない状況にある。

2) ドイツ

ドイツは米国に次いで世界第2位の衣料消費国であり、1986年から1989年まで年間

13%のペースで衣料への支出が伸びた。今後も旧西ドイツでは年間6～9%で伸びつづけると予想されている。

このような状況の中でウルグアイ衣料品は1986年以降、量においても金額においても低下している。ドイツは、ウルグアイに対して数量が少ないことからクォータ制は適用していない。

3) スペイン

スペインの衣料産業はデザイン面を強化し高級化へ向かおうとしており、また廉価な衣料品は輸入品でまかなおうとする傾向にある。

スペインの衣料品への消費支出は1986年以降年率18%で伸びてきたし、今後数年間も年率12%の成長が期待されている。

1986年における輸入は全衣料販売額の8%しか占めていないが、今後数年間年率18～25%で伸びると予想されている。

輸入の2/3はEC諸国からであり、南米からの輸入は1%以下である。1989年におけるウルグアイ衣料品の輸入は約5万ドルであった。

スペインもドイツ同様、ウルグアイに対しクォータ制を適用していない。

4) 日本

1989年の繊維輸入は総額で約2兆2,800億円(約175億4千万ドル)。そのうち衣料品の輸入額は1兆円(約76億9千万ドル)であった。

ウルグアイからは、手編みニット製品が僅かに輸入されているにすぎない。

(2) 世界のブロック化

EC, NAFTA, MERCOSUR 等世界はブロック化の傾向にあり、ブロック域内の産業の保護が進められるが、同時に域内企業間の競争も激しくなる。ウルグアイ衣料企業もMERCOSUR 参加国の同業企業と競争することになる。

(3) 外国政府の輸出振興

NIEs、中国等アジア諸国、メキシコ、カリブ海諸国等は政府の輸出振興策の下で衣料の輸出を拡大している。ウルグアイは政府の政策として特定業界の輸出振興はしていない。

1-3 原因分析

前述した問題点を引き起こしている原因をコスト関係、品質関係、市場関係、工業会、

政府関係に分類すると次のようになる。

1) コスト関係

- ①毛織物、綿織物とも素材が高価
- ②設備機械の老朽化のため人と時間が必要
- ③経営者の生産性向上に対する認識不足
(コスト削減策や品質改善策は現場から提案される場合が多い。)
- ④ウルグアイ人の個人主義的性格(協業化に影響)
- ⑤加工貿易への依存(コスト高から新興国には勝てない)
- ⑥MERCOSUR発足を控えて特にブラジルとの価格競争の激化(デニム衣料)

2) 品質関係

- ①高インフレーション、不安定な経済から設備機械への新規投資に消極的
- ②高付加価値化、多品種少量生産体制に対する経営者の認識不足
- ③ハイテク機器、そのオペレーター不足
- ④消費者と協同歩調による品質改善の必要性に対する認識不足(消費者保護が不十分)
- ⑤副資材の重要性に対して認識不足
- ⑥品質管理、工程管理、機械管理等が未徹底
- ⑦従業員の自己啓発意識の不足
- ⑧商品企画力の不足
- ⑨MERCOSUR発足を控えて特にアルゼンチンとの品質競争の激化(毛織物・ニット衣料)

3) 市場関係

- ①素材が太番手(世界の傾向に逆行)
- ②経営者の長期企業戦略に対する認識不足
- ③衣料新興諸国より高い製品価格
- ④オリジナリティー不足
- ⑤海外市場のマーケットリサーチ不足
- ⑥海外市場への宣伝不足
- ⑦海外バイヤーとの関係が薄弱
- ⑧情報不足、ハイテク機器不足からニーズへの対応力の弱さ
- ⑨関税障壁
- ⑩欧米、日本からの遠距離

①ウルグアイ衣料品の低知名度

②ヨーロッパのバイヤーの一部にある南米の業者に対する不信感（特に納期について）

4) 工業会、政府関係

①低利融資制度が不十分

②給料がインフレーションの後追い調整のため実質的な目減り

③他業界より低い最低賃金

④企業の営業成績、就労年数を無視した給与体系

⑤経営者、従業員への教育

⑥海外ファッションフェアへの企業の参加支援

⑦MERCOSUR発足を控えて、諸税、社会保障料、公共料金の見直し

⑧毛織物生産者協会と衣料業界との橋渡し

1-4 目標の設定

(1) 短期目標（1992年～1995年）

1)実施目標 : 国内消費の拡大及び衣料産業の基礎体力強化による輸入代替の推進並びに輸出の回復。

2)市場拡大先 : 国内及び従来の輸出先。

3)輸出目標金額 : 1995年には過去最高の1989年のレベル—1.0～1.1億ドル—に戻す。

(2) 中期目標（1996年～2000年）

1)実施目標 : 近隣諸国への輸出拡大と輸入代替の一層の推進。

2)市場拡大先 : 近隣諸国、特にMERCOSUR参加国

3)輸出目標金額 : 2000年には1.34億ドルを目指す。（1995年を1.05億ドルとして年率5%アップすると仮定する。）

（備考）中期の輸出目標金額は、短期の目標が達成できるかどうかで異なってくる。

(3) 長期目標（2001年以降）

1)実施目標 : 世界が信頼し、評価するウルグアイ衣料の生産

2)市場拡大先 : 欧米、日本

3)輸出目標金額 : 2005年には1.55億ドルを目指す。（2000年を1.34億ドルとして年率3%アップすると仮定する。）

1-5 解決すべき問題点

(1) 内部要因に基づく課題

1) 原料

①太番手の羊毛

世界の傾向であるライト化、ファイン化に対処する必要がある。

②織物の価格

織物業者との密接な連携が必要である。

2) 設備と機械

多品種少量の高付加価値製品を短納期でつくるにはハイテク機器を駆使できるような体制が必要である。

3) 品質

①国内向け衣料品には品質表示マークを表示したラベルが付けられていないが、その制度化を実現する方法を追求する必要がある。

②非価格競争による品質改善をする必要がある。

4) 生産性

コスト削減、品質改善に効果がある生産管理の重要性に対する意識を高める必要がある。

5) 労働意欲

より高い賃金を求め、他社へ移籍する従業員を定着させる必要がある。

6) 加工貿易

加工貿易では、コストの安い衣料新興国には対抗することは困難であるので、加工貿易から脱却する必要がある。

7) 他業界との連携、業界内の協調

品質改善、コスト削減を図るため、特に毛織物生産者協会との協力が必要である。
また、衣料業界内での協調を強くする必要がある。

(2) 外部要因に基づく課題

1) 海外でのウルグアイ衣料品

海外でのウルグアイ衣料品の知名度は低く、しかもアジア諸国、カリブ海諸国のような衣料新興国よりも製品価格が高いため輸出力が落ちているので、回復を図る必要がある。

2) 世界のブロック化

MERCOSUR発足後、他の参加国の同業企業との競争に打ち勝つ必要がある。

3) ウルグアイ政府の政策

政府は総合的な産業政策はとっておらず、特定業界への支援も行っていない。また他のMERCOSUR参加国並みの税率にする必要がある。

1-6 改善策と順位付け

(1) 短期に実施を開始する改善策

1) 政策、制度の改善

- ・品質表示マーク制度の制定と消費者センターの拡充

2) 経営改善、人材育成

- ・協業化の推進
- ・要員研修他（セミナー常設、公的資格へのインセンティブ、衣料研究機関の整備、
 コンサルテーション）
- ・教育訓練体制の強化

3) 販売・マーケティングの改善

- ・ファッションウィークの開催
- ・政府と連携した販売促進

4) 技術改善

- ・薄い毛織物生地と細い糸の追求
- ・ウルグアイ人デザイナー、テイラーの活用
- ・意匠権、商標権、特許権等について

5) 品質改善、コスト削減

- ・品質改善の条件（非価格競争、縫製、編立以外の技術、自主マーケティング）
- ・コスト削減（有効な品質管理の実行、フリーゾーン活用、税金、等）

(2) 中期に実施を開始する改善策

1) MERCOSURファッションリソースセンターの誘致

図III-1-1は、問題点と改善策の関係を示したものである。

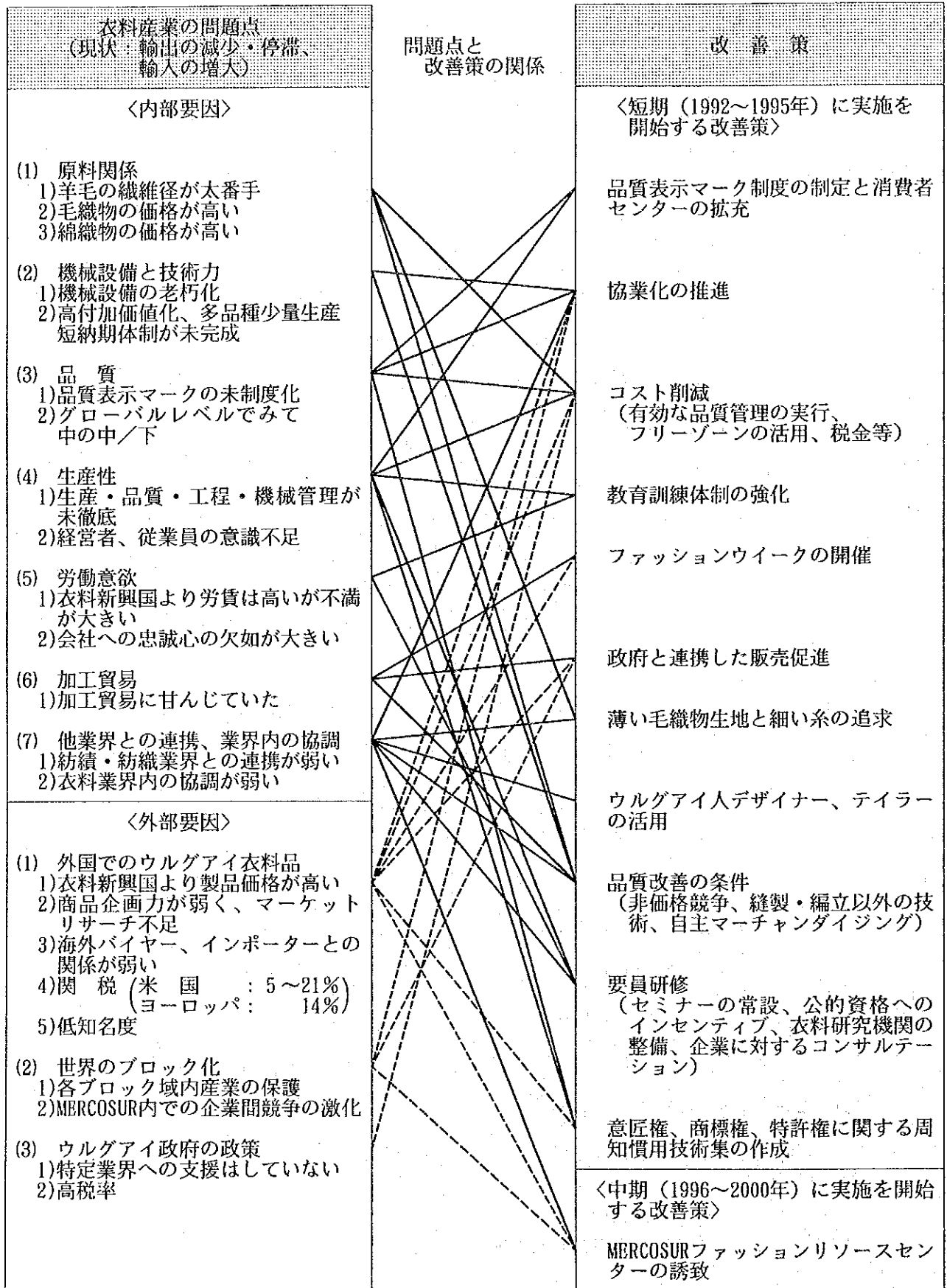


図 III-1-1 問題点と改善策の関係

(3) 改善策12項目の順位付け

各改善策の詳しい内容は第2章にて述べるが、本項では、12項目の改善策の順位付け（プライオリティー）と実施主体を記述する。この12項目についての順位付けの基準は、以下のとおりである。

- 1) 各改善策の品質改善、コスト削減、人材育成、国内外市場の拡大、輸入代替への貢献度及び即効性を、特に大きいもの a、大きいもの b、普通 c、小さいもの d、のマークをつけ、下記のようにランク付けを行った。

ランク A : a 2つ以上ある改善策

ランク B : aとb がある改善策

ランク C : その他の改善策

表Ⅲ-1-1は改善策の順位付けを示したものである。

- 2) 即効性が発揮できるという観点から、施設、機能が既にある程度、備えられているものを優先した。

実施主体は、実施責任機関とそれに協力する機関にわけた。この実施主体をみても、官民の協調がなければ目標の達成は難しいことがわかる。また工業会はいずれの項目においても主体、或いは幹旋、協力を演じることになり、工業会自体の充実も大切である。

改善策と実施責任機関、協力機関を纏めると表Ⅲ-1-2のとおりである。

表 III-1-1 改善策の順位付け

改 善 策	品質 改善	コスト 削減	人材 育成	市場 拡大	輸入 代替	即効性	ランク
(1) 短期に実施を開始する改善策							
1) 政策、制度の改善							
・品質表示マーク制度の制定と 消費者センターの拡充	b	d	d	a	a	a	A
2) 経営改善、人材育成							
・協業化の推進	a	a	d	b	d	c	A
・要員研修(セミナー、企業コンカレーション等)	c	c	a	d	d	d	C
・教育訓練体制の強化	c	c	a	a	d	d	A
3) 販売・マーケティングの改善							
・ファッションウィークの開催	c	d	d	a	c	a	A
・政府と連携した販売促進	d	d	d	b	c	a	B
4) 技術改善							
・薄い毛織物生地と細い糸の追求	a	d	d	b	d	d	B
・ウルグアイ人掛け、テラーの活用	b	b	d	c	c	d	C
・意匠権、商標権、特許権等に 関する周知慣用技術集の作成	c	c	c	d	d	d	C
5) 品質改善、コスト削減							
・品質改善の条件 (非価格競争、自主マーケティング等)	a	d	d	b	d	c	B
・コスト削減 (有効な品質管理、フリーゾーン、税金等)	c	a	c	c	b	c	B
(2) 中期に実施を開始する改善策							
1) MERCOSURファッションリソースセンターの誘致	a	c	a	b	d	d	A

表Ⅲ-1-2 改善策の順位と実施主体

改 善 策	順位	実施責任機関	協力機関
(1) 短期に実施を開始する改善策			
1) 政策、制度の改善			
・品質表示マーク制度の制定と消費者センターの拡充	A	G.	A., E.
2) 経営改善、人材育成			
・協業化の推進	A	E.	A., G.
・要員研修他	C	A.	G., E.
・教育訓練体制の強化	A	G.	A., E.
3) 販売・マーケティングの改善			
・ファッションウィークの開催	A	G.	A., E.
・政府と連携した販売促進	B	A.	G., E.
4) 技術改善			
・薄い毛織物生地と細い糸の追求	B	E.	A., G.
・ウルグアイ人デザイナー、テイラーの活用	C	E.	A.
・意匠権、商標権、特許権等に関する周知慣用技術集の作成	C	A.	G., E.
5) 品質改善、コスト削減			
・品質改善の条件	B	E.	A.
・コスト削減	B	E.	G., A.
(2) 中期に実施を開始する改善策			
1) MERCOSURファッションリソースセンターの誘致 (備考) 上記(1)の各改善策を中期においても継続することは当然である。	A	G.	A., E.

E.: 企業、A.: 工業会、G.: 政府

A、B、C: ランク

1-7 改善策の4分類（品質改善、コスト削減、人材育成、市場拡大）内の順位付け

品質改善、コスト削減、人材育成、市場拡大は、いずれもウルグアイ衣料産業の振興、就中、輸出振興には不可欠である。改善策をこれら4項目に分類し、それぞれの主要効果と順位付けを行った。この順位付けも12項目のそれと同様に、大きな効果と即効性が発揮できるもの、施設、機能がある程度備えられているものを優先した。改善策の中には1項目だけでなく他の項目にも影響を及ぼすものもあるが、最も影響の大きい項目に入れた。例えば“協業化の推進”は、コスト削減のみならず、品質改善、市場拡大にも繋がるものであるが、最も影響のあるコスト削減の項目に入れた。

なお、各企業が実行すれば直ぐにでも品質改善、コスト削減、市場拡大に役立つ自社の生産・品質・工程・機械管理の方法、および素材、製品の検査方法を第Ⅲ部 第3章にて述べる。

(1) 品質改善

1) 品質表示マーク制度の制定と消費者センターの拡充（短期1位）

品質表示マークを制度化することは、直接的には消費者の保護、品質の向上を目的にするものであるが、間接的には消費者の品質・価格に対する意識を喚起し、衣料企業の品質改善努力を一層うながす。これが国内消費の拡大、輸入代替を推進する最も基本的な要件である。

2) ウルグアイ人デザイナー、テイラーの活用（短期2位）

多品種少量生産を自分自身でこなしているデザイナー、テイラーのノウハウを活用することにより、付加価値の高い製品の大量生産が可能になる。

3) 品質改善の条件

①非価格競争力のアップ（短期3位）

デザイナーの育成強化およびマーケティングの強化等、非価格面での競争力をつけることにより差別化が図れる。

②スポンジング、パターンメイキング等の技術（短期4位）

生地や衣料品の伸縮性の安定化や、衣服設計の向上を図ることによって製品の質の向上に役立つ。

③自主マーチャンダイジングの推進（短期5位）

自主商品の企画能力を有するマーチャンダイザーを育成し、自社製品の品質の向上

と差別化を図ることができる。

4) 周知慣用技術集の作成 (短期6位)

意匠権・特許権・商標権等に関する周知慣用技術集を作成することにより、周知慣用の技術・デザイン等を品質改善や生産性向上に活用でき、かつ外国企業の技術介入の防止に役立つ。

上記の各改善策の中、2)ウルグアイ人デザイナー、テイラーの活用、3)品質改善の条件は企業が主体で行うものである。また品質改善の面の重要性からみて、1)品質表示マーク制度の制定は4)周知慣用技術集の作成より効果が大きいことから、1)品質表示マーク制度の制定と消費者センターの拡充を1位とした。さらに1)品質表示マーク制度の制定を実施する建物、人員は基本的にLATUに具備されている。

(2) コスト削減

1) 協業化の推進 (短期1位)

世界的傾向である高付加価値化、多品種少量生産、短納期体制に必要とされるハイテク機器は、一般に高価であり、一企業が単独で所有・運営するには稼働率が低くなり経済性の面で、不合理あるいは困難である。スポンジ加工プラント、デニムのストーン/ケミカルウォッシングプラントなどでも同様である。これらを共同利用し得る協業化体制を作ることがコスト削減に有効である。

また、素材・副資材の共同購入、共同保管、共同使用によりコストダウンが図れる。

2) コスト削減策

①有効な品質管理の実行 (短期2位)

各工程毎に品質管理を行うことにより補修困難な不良品の多発を防止し、不必要なコスト上昇を未然に防止し得る。さらに発生した不良品の回収、廃棄等に要する余分な出費を回避できる。

②フリーゾーンの活用 (短期3位)

特に輸出に専念する企業においては、フリーゾーンを活用することにより、輸入関税、法人税、消費税等の免除が得られる。

③税金、公共料金 (短期4位)

他のMERCOSUR参加国並みの率、料金にし、コスト削減を図る。

コスト削減の改善策の中、最も効果的な対策は、1) 協業化の推進である。2)－①有

効な品質管理の実行は各企業それぞれが努力することにより効果が現れるものである。

②フリーゾーンの活用は諸税の面で有利であるが、フリーゾーン内に新たに工場を建設し得る企業は多くない。また、③税金、公共料金は政府が検討中である。よって、順位付けは 1) 協業化の推進を 1 位とした。

(3) 人材育成

1) 教育、訓練体制の強化 (短期 1 位)

ウルグアイ衣料企業の市場拡大にとり最も必要かつ重要なことの一つは、マーチャンダイザーを育成・確保することである。

加工貿易に依存しているウルグアイ衣料企業は、他の新興衣料国にコスト面で競争力が劣る。ウルグアイ企業の生きる道の一つは、世界のマーケットを先取りし自社の商品企画をもって、高付加価値製品を生産することである。これを実現するためにはマーチャンダイザーとハイテク機器のオペレーターの育成・確保が不可欠であり、UTUの拡充は極めて重要である。

2) 要員研修

①生産性セミナーの常設 (短期 2 位)

ウルグアイ衣料業界の困難な現状を招いた基本的な理由として、世界の動きに即応した企業経営の適切な舵取りが欠けていたと考えられる。コスト削減、品質改善、市場拡大に役立つ経営理念の確立、生産性向上等に関する理解と実行方法を習得することが必要である。このために有効なセミナーを常設することは重要な課題である。

②公的資格へのインセンティブ (短期 3 位)

従業員は賃金に不満を抱いており、少しでも高い給料の企業に流れる傾向が強い。この防止策の一つは、公的資格を得た者にインセンティブ、例えば有資格者に定期昇給制度等を適用する等の対策をほどこすことが重要である。その前提としては、UTU等での資格取得を奨励する必要がある。

③衣料研究機関の整備 (短期 4 位)

人材が開発された後の改善策として、繊維・衣料に関する基礎技術、新製品開発委託等に携わる専門研究機関を整備することは、将来のウルグアイ衣料産業振興を図る上で効果がある。企業側はリスクの大きい研究費・開発費をこの機関に受け持たせることが可能になる。

④企業に対するコンサルテーション（短期5位）

コンサルテーションに携わる人材の育成を推進することによって、諸技術や経営管理で企業にコンサルテーションを常時提供可能とし、コスト削減、品質改善に役立たせることができる。

世界が信頼し、評価するウルグアイ衣料の生産を行うには、人材育成は不可欠である。UTUには服飾学科に高等科があり、マーチャンダイザーの育成に最適な条件を備えている。2)－①生産性セミナーの常設は、現在、工業省等が行っているドイツREFAのセミナーを拡充することにより、即効性が期待できる。2)－②公的資格へのインセンティブは、UTU高等科の第1回卒業生（4年終了し、技術士の資格が授与される）は、1993年に出るため、若干の時間がある。2)－③衣料研究機関の整備、④企業に対するコンサルテーションは、これに携わる人材を育てるのに年数を要するので優先順位を下げた。

(4) 市場拡大

1) ファッションウィークの開催（短期1位）

海外のバイヤー、インポーターに対する知名度が低いこと、海外での宣伝、販売活動ができる企業は少ないことから、ウルグアイが自国で国家レベルでのファッションウィークを開催すれば多くの企業が参加できるし、国民の関心が集まることにより内需拡大の道が開ける。さらに海外のバイヤー、インポーターにウルグアイ製品を認知させることになり、輸出拡大に寄与する。

2) 政府と連携した販売促進（短期2位）

経済財務省通商局の海外支部（ニューヨーク、サンパウロ等）を通して、ウルグアイ製品の宣伝活動、情報収集をすることは、市場拡大に繋がる。

3) 薄い生地と細い糸の追求（短期3位）

世界の傾向であるライトでソフトな衣料製品を織物生産者協会と協力して生産することにより輸出拡大への道が開ける。

4) MERCOSURファッションリソースセンターの誘致（中期1位）

情報の収集・分析機能、製品の企画開発機能、人材能力の開発機能、プロモーション活動機能を備えたファッションリソースセンターは、高付加価値製品を安定供給するための基盤施設である。MERCOSURとしてのファッションリソースセンターをウルグアイに誘致することにより、世界のバイヤー、インポーターの目を向けさせることが

でき、輸出振興に寄与する。

市場拡大のための改善策として、1)ファッションウィークの開催は、その効果の点で他の短期的改善策よりも期待できる。2)政府と連携した販売促進は、企業と経済・財務省通商局の海外支部がリンクして、すぐにでも利用できる策であることから2位とした。3)薄い生地と細い糸の追求は重要なことではあるが毛織物業界と衣料業界が疎遠なこともあり、時間がかかることから3位に位置付けた。

4)ファッションリソースセンターの設立はMERCOSUR共同のセンターであり、このセンターをウルグアイに誘致すれば、将来のウルグアイ衣料産業にとり非常に有意義である。

1-8 短期・中期・長期目標と改善策の関係

短期・中期・長期目標と改善策の関係を図III-1-2に示す。この図では改善策を品質改善、コスト削減、人材育成、市場拡大に大別し、各項目の中で記述した小項目を含め順位付けを行った。また各項目、小項目毎に検討、準備、養成期間、実行期間、実施効果発生を経時的に示した。

1-9 アクションプログラムの選定とその理由

(1) 選定項目

アクションプログラムは、ウルグアイ衣料産業の振興に欠かせない、短期的な品質改善、コスト削減、人材育成、市場拡大の各項目の中で最も効果的な改善策を選定した。但し、各企業が独自で実行すれば品質改善、コスト削減、市場拡大に役立つ生産管理（品質・工程・機械管理、素材・製品の検査）は、アクションプログラムの選定の対象外とし、第Ⅲ部第3章で別に詳述した。

- 1) 品質改善 : 品質表示マーク制度の制定
- 2) コスト削減 : 協業化の実施
- 3) 人材育成 : UTUの拡充
- 4) 市場拡大 : ファッションウィークの開催

また、中・長期的な改善策として、MERCOSUR参加国の同意を前提として、MERCOSURファッションリソースセンターの誘致をアクションプログラムとしてとりあげた。

目 標	期 間 実 施 目 標 市 場 拡 大 輸 出 目 標 金 額	短 期 (1992~1995年)				中 期 (1996年~2000年)					長 期 (2000年~)		実 施	
		順位	1992	1993	1994	1995	1996	1997	1998	1999	2000	2001	備 考	責 任 機 関
<品質改善> ・品質表示マーク制度の制定と消費者センターの拡充 ・カッター、デザイナー、デザイナーの活用 ・品質改善の条件 (1) 非価格競争力アップ (2) スポンジ、ターニング等の技術 (3) 自主マーケティングの推進 ・周知慣用技術集の作成	短1	品質改善、消費者保護、国内消費拡大、輸入代替の推進。										G	AE	
	2	多品種少量生産のノウハウを活用。高付加価値製品の生産。										E	A	
	3	デザイナー育成強化。マーケティングの強化等による差別化。										E	A	
	4	生地伸縮性の安定化、衣服設計の質的向上。										E	A	
	5	マーチャントを育成し、品質、商品企画力のアップ。										E	A	
	6	周知慣用の技術やデザインを品質改善や生産性向上に活用。外国企業の技術介入防止。										A	GE	
<コスト削減> ・協業化の推進と実行 ・コスト削減策 (1) 有効な品質管理の実行 (2) フリーゾーンの活用 (3) 税金、公共料金	1	最初のプロジェクト → 素材、副資材の協同購入。MIT機器、倉庫、仕上工場、スポンジグラウト、ターニンググラウト等の協同使用によるコスト削減。										E	AG	
	2	各工程毎に品質管理を実施し、不良品の発生を防止することによるコスト削減。										E	AG	
	3	輸出に専念する企業がフリーゾーンで操業する場合、輸入関税、法人税等の免除有。										E	GA	
	4	MERCOSUR参加国並の率にし、コストダウン。										G	A	
<人材育成> ・教育、訓練体制の強化 ・要員研修、他 (1) 生産性セミナーの常設 (2) 公的資格へのインセンティブ (3) 衣料研究機関の整備 (4) 企業に対するコンサルテーション	1	UTU 養成期間 → マーチャント、クリエーター、パルター育成による技術力アップと市場拡大に貢献。										G	AE	
	2	経営理念、生産性向上セミナーを通してコスト削減、品質改善、市場拡大に貢献。										A	GE	
	3	UTU 高等科3年卒業生に副技術士、4年卒業生に技術士の資格が授与。										A	GE	
	4	(人材が育成された後の改善策として) 基礎技術、新製品の開発に貢献。										A	GE	
	5	(人材が育成された後の改善策として) コスト削減、品質改善等に貢献。										A	GE	
<市場拡大> ・ファッションウィークの開催 ・政府と連携した販売促進 ・薄い生地と細い糸の追求 ・MERCOSURのFRCの誘致	1	海外バイヤーに対する地名度、イメージのアップ。内需拡大と輸出促進。										G	AB	
	2	経済財務省通商局の海外支部(ニューヨーク、サンパウロ等)を通じての宣伝活動、情報収集。										A	GE	
	中1	織物生産者協会と協力し世界の傾向であるライトでソフトな衣料を追求。高付加価値製品安定供給の基盤施設。MERCOSUR衣料産業のレベルアップに貢献。										E G	AG AE	

E. : 企業、A. : 工業会、G. : 政府、短 : 主として短期的に検討、準備、養成を実施するもの、中 : 中期に実施するもの

図 III-1-2 短期・中期・長期目標と改善策の関係

(2) 選定理由

1) 品質改善 : 品質表示マーク制度の制定

品質改善は、良い素材・副資材の購入、縫製・編立て技術の向上、生産管理の徹底によって成されるものであるが、これらの多くは、企業の努力次第で改善されるものである。

ウルグアイの衣料品輸入は近年増加しており、その分だけ国産衣料品の市場が狭くなってきている。内需拡大と輸入代替を図るためには、国産衣料の品質改善と値段を安くすることが必要である。そのためには、先進国では制度化されている品質表示マークをウルグアイでも制度化することは意義がある。

消費者が、その衣料が何からできているのか、取扱いにはどんな注意が必要なのか、あるいはどの国や会社でできたものかを知れば消費者の衣料の品質に対する要求が厳しくなり、企業はこれに応えるため品質改善を迫られることになるからである。

2) コスト削減 : 協業化の実施

高付加価値製品を多品種少量生産し、注文から製品の発送まで短い期間で納める体制を求めているのが世界の衣料市場の傾向である。これに対応するには高価なCAD/CAM、ハイテク機器の導入が必要となるが企業が単独で導入するには設備費、操業費が高くなり、負担が重すぎる。

また、CAD/CAM、スポンジングプラント、仕上工場、ジーンズのウォッシングプラントを一企業だけでフル稼働するほどの受注量を持つ企業は少ない。このような状況を克服する方策として、協業化がある。

さらに、市場や技術情報の収集、素材や副資材の購入・保管、配送等を共同で行うことによりコスト削減に繋げることができる。

3) 人材育成 : 職業訓練学校(UTU)の拡充

高付加価値、多品種少量生産の体制化、ウルグアイ衣料品のオリジナリティーの確立を進めるためには企業内の技術者、中間管理職の教育の他に、輸出先の市場調査をしてニーズを把握し、それを企画開発し、生産、販売できるマーチャンダイザーやハイテク機器オペレーターの育成が急務である。しかし、人材育成は一朝一夕にはできないので、この間は欧米のファッション先進国から専任講師、技術者を招聘して凌ぐにしても、長期的にはウルグアイ人によるウルグアイ衣料産業の発展を図るべきである。

教育・文化省の管轄下にあるUTUは各産業界の中間技術者の養成機関で、衣料関係の学科もあり、服飾関係の技術やデザインを教育している。

ウルグアイには服飾学科をもつ同じ教育・文化省傘下の工業デザインセンター(CDI)がある。しかしこれは、その名の示すように、デザイナー養成が主である。したがって、縫製、編立て技術、品質管理、デザイン等の学科を有するUTUでマーチャンダイザー、オペレーターの育成をする方が、新しく養成機関をつくり、そこで育成するより、経済的に運営できるし、また時間的にも早く育成ができる。

しかしながら、マーチャンダイザー、オペレーターを育成するには、UTUの設備、教科内容が不十分であるので、教科内容、設備機器の拡充が必要であることからアクションプログラムとして取りあげた。

4) 市場拡大 : ファッションウィークの開催

ウルグアイ衣料品全体の市場拡大をするために国内外市場に対する宣伝は極めて重要である。これを有効に実現するためにウルグアイ衣料業界の現況から判断すると、国家を挙げてのイベントとして、短期集中効果を狙ったファッションウィークを実施することが望ましい。

国を挙げてのファッションウィークの実施は、短期間に集中してウルグアイ衣料品全体の宣伝や情報収集を当事者が比較的少額の負担で実施することが可能である。

5) 中・長期計画 : MERCOSURファッションリソースセンターの誘致

高付加価値製品を安定供給するための基盤施設であるファッションリソースセンターは、欧米、日本では衣料産業のレベルアップ、産業振興の上で重要な地位を占めるものとして、評価されている。

しかしこのセンターの内容、規模は大きく実現には時間と費用がかかることから、ウルグアイだけで設立することは難しい。そのため他のMERCOSUR参加国の同意を前提にしてMERCOSURファッションリソースセンターを設立し、それをウルグアイに誘致することをアクションプログラムとした。

将来ニューヨークのFITリソースセンター、パリのモード美術館のリソースセンター等と共に南米のリソースセンターとして評価されれば、MERCOSUR全体、ひいてはウルグアイ衣料産業の発展に寄与するからである。

第2章 衣料業界における改善策

第1章の目標を達成するため、次の改善策を提言する。

これらの改善策は、まず各企業が自身の問題として取り組むべきであることは当然であるが、一企業だけではできないものも多く、その場合は、工業会、および政府と協力して実施することが必要である。

2-1 政策・制度の改善

(1) 品質表示マーク制度の制定

欧米や日本では衣料品に法律で定められた各種の表示を付けることが義務付けられている。しかし、ウルグアイにおける市場調査では、輸出品にはつけられているものの、国内向けでは必ずしも付けられていない。これは、業界においては、自主的規制が設けられておらず、法的にも表示の義務付けがないためである。衣料品の組成表示、取り扱い絵表示、原産国表示は国内でも法的に義務付けることが消費者の購入或いはその後の取り扱いにとって極めて重要である。

品質表示マーク制度は、品質改善や消費者保護の推進のためばかりではない。その活動を通じてウルグアイの消費者が衣料品の品質や価格等に対して今まで以上に関心を持ち、また企業が消費者の期待する品質や価格に近づける努力をすることが、国内消費の拡大を促す上で極めて重要である。

(2) 消費者センターの拡充

ウルグアイには経済・財務省傘下の消費者指導センターや民間の消費者団体も存在する。これらのセンター、団体を拡充し活用することは品質改善や国内消費の拡大につながる。

先進諸国と同様にウルグアイにおいても、既に消費者保護の立場から行政は消費者センター、民間は消費者団体を設立し、形の上では態勢ができ、活動も行われている。

しかし、その目的に対して現在の消費者指導センター(Centro de Orientación al Consumidor)はまだ弱体であり、その拡充の必要がある。なお、消費者指導センターの取り扱う苦情、問い合わせは消費生活に関わる総ての商品であるが、ここでは衣料品を中心として幾つかの提案をする。

1) 表示の普及

品質表示マークは衣料企業に品質について注意を喚起するものであり、その普及のため