

(2)財政赤字対策

1982年にはGDPの18.3%にまで達していた公共部門全体の財政赤字は、その後縮小を続け1987年には4.0%にまで低下した。しかし、1988年は多少拡大し4.7%となった。1989年は経済の低迷による税収の減少等により中央政府の財政赤字が拡大したため、公共部門全体の赤字は対GDP比6.6%に達した。

1990年3月に発足したラカジェ政権は、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。

- ・1990年3月にI V A（付加価値税）の引上げ、不動産取得税の創設、商工業所得税の引上げ等を内容とする増税法を公布。
- ・1990年4月より、歳出一律15%削減を実施。
- ・1990年7月～11月の5カ月間、最低賃金の4倍を下回る収入の家庭を対象として、子供一人につき8,000ペソを支給。
- ・1990年8月に早期退職奨励、欠員補充を50%に制限すること等を内容とした公務員法を制定。
- ・1990年9月、政府調達における国内品優遇措置の漸進的廃止を内容とする法律を公布。
- ・1990～94年予算法に、I V Aの引上げ期間の延長、自動車通行税（ディーゼル車の所有権または取得の際に課税）および株式会社設立税の創設等が盛り込まれ、1991年1月より実施。
- ・1991年3月、ラカジェ大統領が国会演説で税制改革法案の国会提出の意向を表明。

(3)年金制度の改正

ラカジェ政権は、雇用者および被雇用者の掛金引上げで財源を確保する等、社会保障制度の財政健全化を図っている。

- ・年金制度の改正法案を政権発足直後から検討開始。
- ・1990年3月公布の増税法に、雇用者の社会保障年金金庫の掛金引上げ(3.5ポイント)および被雇用者の社会保障費に充当する給与税の引上げ(3.5～7ポイント)が含まれている。ただし、1990～94年予算法で1991年1月より漸進的に引き下げられ、1992年度中には元の水準に戻されることになった。

(4) 国営企業の民営化

南米各地で行われている国営企業の民営化は、ウルグアイでも以下のように行われている。

① 電電公社(ANTEL)、ウルグアイ航空(PLUNA)、港湾サービスへ民間資本を導入した。

水産公団(ILPE)は解散した。

② 国営企業の独占を以下のとおり廃止した。

- ・ 1990年12月国営保険銀行（自動車賠償保険）の独占廃止。
- ・ 1991年4月国営燃料公団(ANCAP)の独占廃止。
- ・ 1991年6月上院本会議で民営化法案の審議を開始。

(5) 労働問題

ウルグアイ政府は、民間給与の交渉において政府の関与を削減している。また、労働争議に関する諸規則の制定も行っている。

ウルグアイの労働省の主な業務は企業と労働組合間の労働問題の調停にあり、解決策を見出すための協力を行っている。重要な事は、労働争議が起きてもストライキにまで発展しないようにすることである。また、ウルグアイの失業率は他のラテンアメリカ諸国より低かったこともあり、ウルグアイ政府内には失業対策を専門に扱う部署は設置されていなかった。しかし、失業率の状況等を勘案し専門部署の設置を現在検討中である。

- ・ 民間部門における長期労使協定締結を推進。
- ・ 1990年12月、スト権確立における（秘密）投票の義務、使用者にロックアウトの権利を付与すること等を内容とする法案を国会に提出。

(6) 民間銀行の再建

ラカジェ政権は、経営危機に陥り国の管理下にある銀行の民営化の推進を行っている。

1990年8月には、政府の救済対象となっていた民間銀行3行のうち、Banco Comercialを外国銀行4行に売却した。

(7) 外貨預金

ウルグアイには為替管理がなく、資本取引や貿易に限らず、通常の日常生活においても自由に外貨の売買が可能である。このため、ウルグアイ国内において外貨預金の占める割

合は大きく、1991年4月末時点では預金残高の89.9%を占めている。

ウルグアイ中央銀行（1991年4月末）によれば、預金残高の内訳は、外貨預金が4,663百万ドル（89.9%）、内貨預金が524百万ドル（10.1%）である。

2-2 工業振興

(1)工業振興法(Régimen Promocional para Inversores Industriales 法律第14,178号)

政府により認められた工業プラントの新設、拡張プロジェクトに対する免税措置に関する制度（1974年制定）で内容の骨子は下記のとおりである。

- ・国内工業と競合しない限り、当初に必要な輸入機械設備については、付加価値税を含め全ての税が免除される。
- ・国内工業と競合する輸入機械設備については個々のケースにつき政府がこれを必要とすると認められた場合に免税される。
- ・国益認定を受けたプロジェクト操業から得た利益を再投資する場合は法人税を免除する。
- ・開発のための投融資基金によりドル建てまたはペソ建てで最高10年までの長期融資を受けることができる。

なお、上記工業振興法の内容は、現在部分的に修正変更になっており、それらの詳細については2-4で述べる。

(2)行政機関・制度

工業振興法の恩典及び融資の申請は工業省工業振興諮問部(Unidad Asesora de Promoción Industrial)に次の書類を提出し、審査に合格すれば国益認定プロジェクトとして認められる。

- ・プロジェクトの内容（同局の要求する条件を満たしているかどうかを審査する）。
- ・輸入予定機械設備のインボイス（国立工業政策開発センター——Centro Nacional de Política Y Desarrollo Industrial—が国内工業との競合の有無を審査する）。
- ・融資援助を受ける場合は、信用の供与に参加することを約す旨のパンクレター。

2-3 外資政策

(1)外国投資に関する基本的な規則（1974年3月28日付法律第14,179号及びその施行細則である1974年10月10日付政令第808号に基づく）。

1)外国投資の定義

外国投資とは、国外から流入する全ての資本で、その価値と利益の移転に対する権利を有するものと理解されている。それは、外貨、機械、パテント、加工技術、商標、その他行政上の判断により関心ありとされる形式など、あらゆる方法によることができる。また、外国に居住する個人または法人のみが、この制度の適用を受けることもできる。

2)認 可

国益と両立する限りにおいて、経済社会開発に関連するあらゆる分野への外国投資が認可される。

ただし、次の業種に対する外国投資については、政府による明確かつ根拠のある許可を必要とする。

- ・電力、石油・石炭、基礎石油化学、原子力、戦略的鉱物の採掘、農牧業、屠殺業、金融業、鉄道、通信、ラジオ、新聞、テレビ、法律により国有企業の所轄とされているもの。

許可に際しては、必ず外国投資諮問部(Unidad Asesora de Inversiones Extranjeras ;UAIE)の意見を求めなければならない。

上記の法律による恩典は、工業振興法(2-2)により付与される恩典に上乘せすることができる。

3)利益の送金と資本の移転

外国投資を認可することにより、政府は契約上規定された比率、条件に基づき、利益の対外送金と資本の移転を保障する。

投下資本は、投資契約日以降3年間は国外送還することができない。

2年以内に対外送金されない利益は、その利益が生じた日に遡って正式に資本金に組み入れたものと解釈される。

4)融 資

外国資本の企業とは、資本金の50パーセント以上が外国資本により構成され、法的決定権を有する企業である。

これらの企業は、国内において期間1年以上の中・長期融資を受けることはできない。
国外の融資を利用する場合は、それぞれのケースについて、U A I Eからこれに同意する旨の答申を得なければならない。また、政府に対する国際機関の融資を利用するためには、同答申のほかに、政府の許可を取り付ける必要がある。

上記法律の適用を受けるためには、U A I Eが要求する情報を提示の上、経済財務省に申請する。

U A I Eは予算企画庁内にあり、提出された申請について審査する。
政府は、U A I Eの提案を承認する場合、大統領令を公布して、その旨を投資家に通報する。

U A I Eは、投資契約のドラフトを作成し、外国投資家と協議の上、署名後の契約書を中央銀行の特別登記簿に登録する。

U A I Eは、全ての情報収集完了後30日以内に、申請を許可するか否かの判断を下さなければならない。

U A I Eが申請を受理した日から全ての手続きが完了する期間は、約60日である。

(2)外資に対する一般的条件

- 外国投資家はウルグアイの法制上、国内の投資家と同一に取扱われており、企業設立、輸出入、あらゆる通貨による預金と借入れ、振興優遇措置の適用などに、特別の許可は一切要求されていない。
- 外国為替市場は完全に自由化されている。
- 資本の移転、利益の国外送金の自由も保障されている。
- 個人所得税が存在しないこと、金融システム保護のための機密保持が厳守されていること、ほとんどの財に対し政府の統制価格がない。

(3)投資促進政策、制度

- 工業振興法 (2-2 参照)
- 優先業種 (漁業、酪農製品、鉱業、ホテル等) に対する特別制度がある。
- 輸出については、暫定輸入 (持ち出し条件付き輸入) 制度を通じ、輸出品製造のための原料輸入に対して関税を免除する制度がある。このほか、輸出品に対しては間接税が払い戻される戻し税制度 (ドローバック)、特別の輸出金融を受けることもできる。

- ・投資のためには種々の中・長期クレジットラインが利用できる。中でも、開発のための投融資基金、国立共和国銀行（BROU）の振興クレジットラインがよく知られており、低金利でドル建てまたはペソ建ての融資を受けることができる。
- ・あらゆる銀行網を通じて容易に短期融資を受けることが可能である。
- ・こうした一般的な制度のほか、外国投資家は資本の移転と利益送金を保障してもらうため、政府との契約によりその保護を受けることもできる（1974年制定の外資法による）。
- ・ウルグアイでは、地理的条件の良いところに国営および民営のフリーゾーン（自由貿易地区）が設置されており、再輸出のための保管、梱包、加工を行うことが許可されている。また、加工に必要な機械設備をはじめ、全ての商品の移動に免税措置が講じられている（フリーゾーンの概要は2-4 (2)および資料編10）。

(4)外資導入の実態

ウルグアイ産業活動へのこれまでの外国投資は約7億5千万ドルと推定される。この中、米国とカナダが約50%、ヨーロッパが30%、その他が20%であった。しかし外資は、歓迎されているものの1980年以降は、大幅に減っている。これは、市場規模が小さいことと経済が不安定なことが大きな原因である。

米国のゼネラルエレクトリック社（GE）はその資産の60%を売却したし、米国のフォードモーター社やイタリアのフィアット社も引き上げたことはこれを如実に物語っている。

2-4 輸出振興

(1)輸出振興政策

ウルグアイは工業振興法に基づき次の輸出振興政策をとっている。

1)輸入関税免除

政府が輸出振興に寄与する事業であると認めた事業に関する資本財及び、再輸出するために暫定許可を受けて輸入された中間製品の輸入関税は免除される。

上記制度とは別に、1991年3月から1992年6月末までの全ての輸入資本財に対する輸入関税が免除されている。

1991年10月現在の輸入関税は次のとおりである。

- ①国内では生産できない諸原料及び一般資本財 : 10%
- ②中間財（付加の程度により関税率が決まる） : 15～25%
- ③完成品 : 30%

関税は輸入課徴金、統一関税、荷扱い税、領事手数料の4種の税で構成され、これらを合計した総合関税の形で表示される。

一般に関税率は、C I F 価格に適用される。

2)付加価値税還付制度

製品が輸出された場合、原材料等に課税された付加価値税が戻される制度である。

ラカジェ政権は、この制度を財政赤字削減を達成するため1990年4月より中止したが財界からの強い反対を受けたため1991年7月再開した。

しかしMERCOSURに参加する1996年1月にはアスンシオン条約に基づき廃止されることになっている。

3)輸出奨励金

ウルグアイ産原毛を使用した製品を輸出した場合、奨励金としてF O B 価格の12%（1991年10月現在）を輸出業者に補助している。以前は22%補助していたが、G A T T に違反していること、また、特定業種にだけ奨励金を出すのは不公平とのことから削減し1995年末には0%になる。

<備考>原毛と骨付き肉の輸出には、F O B 価格の5%の輸出税がかかる。

4)政策金融

輸出企業に対し国立共和国銀行(BROU)が長期低利で融資するものであるが、通貨発行銀行である中銀は、インフレ対策上、通貨供給量を減らしており、現実には資金需要に対し供給はかなりタイトである。

5)法人税、資本税の免除

政府が輸出振興に寄与すると認めた事業に関する新規投資の資本税、及び利益に課せられる法人税は免除される。

(2)フリーゾーン

1)国営フリーゾーン

フリーゾーンは輸出振興、雇用の増大、及び地域経済統合への貢献を目的としていて

設立された保税と加工地区で経済財務省の管轄下にある。

現在（1991年10月）は、モンテビデオから約 150km、及び約 220km離れたラプラタ川沿いのコロニア(Colonia) とヌエバパルミラ(Nueva Palmira) の2カ所に国営のフリーゾーンがある。

また、経済・財務省フリーゾーン部は、コロニアの管理を民営に委ねる考えをもっている。

フリーゾーン内の企業は、輸入関税をはじめ、法人税、富裕税、消費税（付加価値税と物品税）が免除される他、工業振興法（14,178号）の下での特権も申請することができる。

フリーゾーンを利用したい企業は計画書（投資、採算を含む）を提出し、ウルグアイにとって問題を起さぬプロジェクトであることが認められれば設立できる。国内企業はもちろん、外国との合併でも更に100%外資でも工場や倉庫を設立することができる。

フリーゾーンは本来、保税倉庫であったが1987年の法律改正で工業（製造、加工）も参入が認められたものである。

2)民営フリーゾーン

ウルグアイ政府はモンテビデオ(Montevideo)とフライベントス(Fray Bentos) に民営によるフリーゾーン地区を設立する計画がある。モンテビデオでは既に建設が始まっており、1992年から進出希望企業の申請受付が開始されている。

a)会社名： Zona Franca de Montevideo S. A. (ZFM)

所在地： アロセナ通り1628、モンテビデオ市

カラスコ国際空港の近郊に建設中で、一部の倉庫は既に営業を開始している（1992年7月）。

b)主要施設

- ・工場および倉庫用の敷地と建物。
- ・オフィスビルディング、産業廃水処理プラント。
- ・衛星通信用テレポート、高・中・低電圧ネットワーク等。

c)主要サービス

- ・通関業務、看買業務、在庫管理、24時間監視体制。
- ・診療所、育児所、展示場等。

d)特 典

- 関税、法人税等の免除。
- 通信設備、保険、燃料等を含む公共施設の共同使用。
- 輸出入ライセンスあるいは保証金が不要。
- 資本と利益の 100%本国送還が可能。
- 25%の外国人労働者の使用が可能。
- ゾーン内で生産される製品の原産地証明の発行。

e)進出が決まっている、あるいは予定している企業（1992年7月現在）

- アルゼンチン：製薬会社
- イタリア：合成繊維メーカー(紡織、衣料)
- ブラジル：家電メーカー
- フランス：化粧品メーカー
- 米 国：飼料製造機メーカー
- ウルグアイ：水着メーカー 等

2-5 研究開発政策

ウルグアイにおける主要な研究開発機関として、国立技術研究所があげられる。また、ウルグアイ製品の品質向上等を図るために、国家品質委員会が設立されている。

(1)国立技術研究所 (Laboratorio Tecnológico del Uruguay; L A T U)

L A T Uの概要は次のとおりである。

所在地：イタリア通り6201、モンテビデオ市

1)輸出品の品質保証サービス、輸出製品を標準化し、製造するようメーカーの指導、産業界従業員のトレーニング、生産設備改良の指導等幅広い活動を目的として、1965年工業・エネルギー・鉱山省傘下の研究開発機関として設立された。

現在の職員数は約 180名、その中50%が技術者である。L A T Uには技術部、分析部、品質保証部があり、技術部の中に繊維課がある。

2)品質保証サービスを実施している対象品目

酪農製品、果物、化学製品、繊維関連、革製品、肉製品、紙パルプ製品、プラスチック、バイオテクノロジー

(2)国家品質委員会

1991年5月、大統領直轄の「国家品質委員会」(Comité Nacional de Calidad)が設立された。その目的はウルグアイ製品の品質の向上と規格・商品表示を統一することによって、消費者の保護と輸出振興を図るというものである。委員長は大統領補佐官が、副委員長は、LATU理事長と国家農牧研究所(INIA)理事長が就任している。事務局はLATU内にある。

以上、第I部ではウルグアイの概要につき述べてきた。第II部ではウルグアイ衣料業界の実態と第三国調査結果の概要を記す。

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

1-1-1 繊維産業の歴史、構造、特徴

世界の代表的な産毛国の一つとしてウルグアイの羊毛産業の歴史は古く、建国以来、食肉と並んで繊維産業は中核的な産業に位置付けられてきた。このことはウルグアイの繊維貿易を見れば明らかで、1990年の輸出総額17億ドルの約30%に相当する4億8,680万ドルを繊維製品が占めている。この内の82%が非衣料品で、そこでの主力は羊毛およびテキスタイル（織物）である。ウルグアイ羊毛はオーストラリア羊毛などに比べると毛質が太いため、太番手のニットウェアや紡毛織物には最適である。

また、ウルグアイの紡織業界には、羊毛だけでなく綿紡織や合成繊維もある。なかでも綿紡織産業は1985年の為替変動によって輸入品がふえ、それまでの内需型から輸出型への構造改善が図られた。このため、体質改善が果たせない企業の中には倒産が相次ぐなど、羊毛紡織業界とは異なる体質を有している。

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イ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イ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。

1-1-2 羊毛業

国際羊毛事務局の資料によると、1990年の世界の産毛量は 340万トﾝで、国別にはオーストラリア 109万トﾝ（世界生産量の32.0%）、旧ソ連47万トﾝ（13.7%）、ニュージーランド32万トﾝ（9.4%）、中国25万トﾝ（7.4%）の順に生産量が多く、次いでアルゼンチン、南アフリカとなっている。ウルグアイは、これらに次ぐ第7位の生産量で、9万3千トﾝ（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、このため国内の紡織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。

世界の羊毛産地として知られるオーストラリアでは、羊を布地で覆うなどして毛質の改良につとめ、細くて、柔らかな羊毛を産出している。これに対して自然飼育のウルグアイ羊毛は毛質が太く、このため輸出先も高級品志向の欧米先進国ではなく、中華人民共和国、旧ソ連、旧チェコスロバキアといった諸国が大半を占めている。

ここ数年、衣料製品は“軽くて、柔らかい”という傾向が、世界の趨勢になってお

り、こうした面からみると、ウルグアイの羊毛は用途が限られてくる。このため、欧米ないしは日本に輸出するためには、品種の改良を含めて、毛質の細い羊毛を開発しなければならない。

1-1-3 紡織業

ウルグアイの紡織業界は、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紡織業界である。1973年に政府が押し進めた工業近代化により、紡織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、このうち羊毛紡織が27社、綿紡織は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%輸入している綿紡織業界は、羊毛紡織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トンを、このうち輸出が約3,000トン、内需が約4,500トンとなっている。

しかし、かつては内需が6,000トンに達する時期もあったが、これが為替変動に伴う輸入急増によって激減し、綿紡織業界は輸出拡大をめざした。ところが、急激な設備投資などによって資金難をきたす企業が続出し、40社余りの倒産・廃業を生んでしまった。

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

ている。

1-1-4 付属品及び副資材産業

衣料製品の付加価値を高めるためには、デザインや縫製の質もさることながら、それに加えて重要なのがボタンやファスナー等の付属品、裏地等の副資材である。ボタンは、単に機能性だけでなく、デザインにアクセントを持たせる役割が重要である。また、裏地も同じく、この優劣が製品の価値観につながっていく。芯地は、衣料製品の骨格となる素材で、服地の種類やデザイン形状によって材質や強度を変えなければならぬ。さらに肩などの形を整えるパッドも服種に応じて材質、形状を使い分ける必要がある。

このように衣料製品の付加価値を上げていくには、これら付属品や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。

アジア地域の開発途上国でも、これら付属品や副資材の国産化が遅れ、これが自主マーチャンダイジングをたてにくくしている。せっかく良質なデザインを開発しても、これに見合った付属品や副資材が揃わなければ、最終製品に結びつかない。その観点で見れば、ウルグアイにはかなり優秀なボタン等の専門メーカーがあり、付属品や副資材の国産品が揃っている。ボタンを例にとれば、化成品原料を主力にしたメーカーのボタンは、種類が豊富なことでも、デザインの新しさにおいても先進国に引けをとらないほど充実している。しかし、衣料製品の付加価値を高めるには、衣料製品のデザインや品質によって、化成品のボタンだけではなく、貝類のボタンや木製、金属、石などを使い分けなければならず、この点においてウルグアイは改善の余地が多い。

こうした傾向は、他の付属品や副資材についても同様で、日本など先進国ではパッドの種類は数10万点に及んでいる。このように多種多様な付属品や副資材が揃うことによって、多様性に富んだ衣料製品は生まれる。

今後、ウルグアイの衣料産業が自主マーチャンダ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

1-2-1 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; C I V)には142社が、また1973年に羊毛紡績会から独立し、発足したニット工業会(Punto Industrial Uruguayo; P I U)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。

輸出を主力にする衣料産業の多くは、納入先の指示にしたがって生産しており、自社で商品企画を立てる、いわゆる自主マーチャンダイジングを行っている企業は少ない。このため、ほとんどが製品中心となっており、デザイナーやマーチャンダイザーを社内に抱える例は稀である。

ただ、商品企画から生産管理までを掌握する専門家と契約し、品質向上につとめる企業もあるが、これは極めてまれなケースである。また、納入先の指示によって生産する衣料企業が多いとはいえ、水着やニットの一部、さらに皮革メーカーなどは自主マーチャンダイジングで輸出している。

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。輸出先の企業形態は、大きくは衣料企業と小売店や卸売業とに分かれている。ウルグアイの衣料製造企業では、有名ブランドの生産も手掛けている。とくにジーンズは、米国の代表ブランドでもある“Levi's”や“Lee”“Wrangler”を生産しており、スポーツウエアでも“Adidas”など欧州の有名ブランドを生産している。

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。また、欧米などを中心に営業を代行する商社のような機能

も存在し、これが各社に発注する例もある。

一方、ウルグアイの衣料産業で注目されるのがファッションデザイナーの存在である。現在、少なくとも4人のデザイナーが活動しており、上流階級に根強い人気をもつデザイナーもいる。いずれもオートクチュールや高級プレタポルテを扱い、毎シーズン、ファッションショーを開くデザイナーもいるが、これらデザイナーと衣料産業の交流は希薄である。

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く、その理由は、メンテナンスでドイツ製は日本製等に比べ、利点が多いことによる。

衣料産業にある2つの団体は、いずれも輸出割当てや税制面などの活動が中心で、産業全体の将来性や生産、技術に関する意見交換は少なく、登録企業の協調性は極めて低い。これが外国に向けての共同見本市などを開きにくくしている。

対米輸出が減少する中で、ウルグアイの衣料産業は南米諸国への輸出に力を入れているが、MERCOSUR発足後の見通しについては、ウール製品を扱う衣料企業の一部やニット企業の一部を除くと、ブラジル、アルゼンチンとの競合が厳しくなると見られている。

1-2-2 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のほとんどに特徴的なことは、仕様書に基づいて製造する加工業であることである。

第二次調査で毛織物衣料企業を5社訪問したが、いずれの企業も輸出が主体で国内市場向けは10%程度である。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。

各企業は量より質への転換をはかり、その狙っているターゲットは中級クラスの市場である。ウルグアイの表素材には、アルゼンチンのものより品質的に劣るが、衣料製品の縫製技術および品質に関しては自信を持っているからである。表素材に関して毛織物衣料業界はより良いものを使い、より良い製品を作ろうとしている。一方、毛

織物業界は国内向けの市場に約10%の織り布を出荷しているに過ぎない。毛織物の各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。また、ブラジルに比し、コスト的に見て労務費が高いこと、量産体制の企業形態ではないことが指摘される。さらに、ウルグアイでは税金が高く、それがコストに跳ね返るので、付加価値の取れる市場としては中級商品を狙うのが妥当と考えている企業が多い。

営業の市場としてはMERCOSUR圏内を考えている企業が多い。MERCOSURに関しては、現在のところ政府の具体的方針が出ていないので不安に思っている企業が多い。なかでも通貨対策、インフレ対策に対して危惧している企業が多い。それ故、通貨の面で安定した国と取引したいと考えている企業が多く、ヨーロッパを対象に代理店契約で市場の開拓をしている企業もある。しかし、ヨーロッパの市場ではウルグアイ衣料品は後進国として見られているので参入が難しく、参入できても限られた国になっている。また、加工業的な立場でしか見られていないのが実態である。

ウルグアイには、有能なファッションデザイナーや、プロデューサーによってプロモートされる素晴らしいファッションショーがある。高付加価値を狙うウルグアイとして、国と衣料業界をあげてウルグアイのファッション文化を広めることに積極的になるべきである。ウルグアイの環境を見た場合、少なくともMERCOSUR圏内の諸国よりも文化の面でヨーロッパに近く、また、教育レベルも高い。衣料業界の輸出促進の道を開くには、政府、業界が一体となって高付加価値製品を作るよう共同で努力すれば、毛織物衣料業界の輸出促進の道は自ら開けるはずである。

1-2-3 デニム衣料企業の概要

ウルグアイにおけるデニム衣料産業の経営は、米国向けOEM生産の輸出マーケットをほぼ完全に失い、今は経営の将来についての目標をどうするか、暗中模索といった状態である。

今後、何を作るべきか、どこにマーケットを求めるのか、ジーンズ以外の分野（例えば、婦人・子供服コート生産など）に転換すべきなのか、その場合機械設備は今のままで良いのか、デザイナーや技術者、オペレータ対策はどうするのか、企業としては早急に結論を下し、対策を講じることが急務である。しかし、現在のところ的確

な方針がないまま目先の受注に対応している。

ウルグアイの衣料産業は、第二次世界大戦（1940年代）前後に、ウルグアイ国内の需要を対象に起業されたものが多く、いずれもウルグアイの伝統産業である羊毛産業および羊毛紡績織布業とは資本的にも系列的にも特別の関係はなく、個人資本の企業がほとんどである。

設立時期も1940年以降であるため歴史も40～50年程度が中心である。設備、技術も当時とほとんど変わらず、東南アジア諸国、カリブ海沿岸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、高生産性を持つミシン類や技術はほとんど導入されていない。今までは競争相手も少なく巧みに時流に乗って、技術力を必要としないスタンダード型の作業衣感覚のデニム衣料をOEMで生産し、黒字経営を維持できる受注量を確保してきたのである。しかし、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、わずか10～15年たらずでウルグアイのデニム衣料産業はその注文先を失う結果となった。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。そのため、この2～3年で廃業する企業が多発している。本来、人口300万人強のウルグアイの内需に対し、これほど多くのブランドのライセンス衣料の生産販売(Levi's, Lee, Adidas, Wrangler, HangTen)では、すべてのデニム衣料企業が成り立つことは難しい。

MERCOSUR域内には、いずれもこれらブランドの販売、生産ライセンスまたはライセンスの支店があり、ライセンス契約の下では、販売テリトリーを越えてこれらの国に直接輸出することはできない。

ウルグアイのデニム衣料産業は、少量生産をベースとして経営を続けるよりは、商品を多様化するか、小売店への卸し、または小売店を経営することによって、逐次消費に対してデニム衣料のコンバータ機能を拡大してゆく方がよいと考えられる。

今、その選択を迫られているときにきていると言える。もちろん、競争の結果、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、発展する余地は十分ある。特にデザインの、ファッション的リーダーシップのとれる商品が生産できる場合はその分野での国外マーケットへの利益ある輸出も可能である。中にはこの方向に経営努力を続け、すでに従来の単品種多量生産から多品種少量生産、高付

加価値製品を作るために、デザイナー、パタンナーなどの商品開発部門に人材を集めたり、またこれらの商品を直接小売店を経営して利益を増やすなどの工夫をしている企業も見られる。

デニム衣料企業のほとんどが、個人経営の企業であるため、オーナーすなわち経営陣兼技術陣といった企業がほとんどで、労務政策上、有能な第三者を中間管理職、技術職に当てていることは少ない。また育てる環境も出来ていない。中南米では共通した傾向であるが、労働者と資本家といった、対立関係も珍しくなく、そのため労働者が企業に対する寄与意識を持たず、単に賃金を獲得する、生活手段としている部分が多い。

今までは、他の同業種企業と差別化した付加価値商品をつくり出すよりも、同じものをいかに低廉労働コストを確保して、他社よりも安価で生産するか、それによって輸出競争力を確保するかに力点が置かれていた。しかし、中間管理職、特に営業と生産技術に優秀な人材を得なければ将来性のないことに気がついたという企業も少なくない。

デニム衣料の営業形態について重要なブランド政策は、次の4つに分類できる。

1) インターナショナルブランドのライセンサーとしてのOEM生産と、ウルグアイ国内の販売権を有する企業

これらの企業はいずれもインターナショナルブランド（例えばLevi's, Lee, Wrangler, Hangten, Adidas)のライセンサーでウルグアイ国内での小売および卸売の販売権を所有している。輸出に対してはブラジル、アルゼンチンを含めたライセンサーのOEM生産に対応している。

2) 単なる加工基地としてオーダーに合わせて生産輸出している企業

ブランド保有のライセンサーからのOEM生産に徹し生産、納品（内需、輸出とも）してきたが、米国からの注文が激減し、すでに廃業するか、他の衣料分野での縫製工場または下請け企業に転じたものが多い。ノーブランドでの生産販売では輸出内需共に極めて難しい状況である。

3) 自社ブランドまたはそれに近いブランドを持ち小ロット、多品種、高付加価値、差別化商品の生産に対応し、生産・販売する企業

企業数はわずかであるが、自社企画、自社販路を整備開拓し、生き残りをかけて努力している。ブランドの知名度が不足しているが、ジーンズ以外の周辺アクセサリー（靴、靴下、ベルト、バッグ等）分野にまでブランド展開をして、ブランドの知名度のアップに努力している。

ブラジル、アルゼンチン等への輸出については、両国共に共通のライセンスかライセンサーの支店があるので、直接小売店への販売はできないが、自社ブランドの場合はこうした制限は受けないものの、ブランドの知名度が低いためその販売と価格の維持に苦勞している。

4) ローカルブランド

価格が非常に安く、実用衣料としての需要はある。

1-2-4 ニット衣料企業の概要

ウルグアイのニット衣料企業は、それぞれ設立の経緯、経営方針が異なり、現在に至るまでに各社なりの生産品目の変遷が見られるが、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がメインになっている。ただし、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。しかし、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。モンテビデオ、プンタデルエステに直営ショップを持つ企業はあるが、対象は主として外国人である。そして、その輸出先は、総じて米国が多い。ただし、米国の不況の影響によって、対前年比で輸出の減少している企業と、逆に増加している企業がある。その他の輸出先はアルゼンチンを筆頭に、ブラジルなどMERCOSUR参加国、チリ、メキシコなどの中南米、そしてヨーロッパなどである。日本に輸出している企業はハンドニットであり、機械編企業にはない。前者はFOB価格の4～5倍で日本で売られている。

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。

また、合繊では低価格商品用にアクリルを使っている企業がある。日本では合繊の

混紡糸がニットでも比較的多用されているが、ウルグアイではあまり一般的ではない。なお、原料のアルパカはペルー産、綿はペルー、パラグアイ、ブラジル産、アクリルはドイツからの輸入が多い。

第一次現地調査（1991年7月）で調査したニット企業14社の多くが対米輸出の減少に伴って、今年度の売上不振を予測していたが、3カ月経過した第二次現地調査では、機械編が微減や横這いと多少好転していた。また、ハンドニットは前年より売上が伸びると予測している。モデル企業は米国のマーケットにおける競争力を持っているか、あるいはその減少に対して南米諸国その他の国への輸出努力が一応成功しているものと言える。

受注はあるものの、従業員の退職により特に熟練技術者の不足、そして企業で求めるような人材がいないなどの理由で生産が間に合わないという企業もあった。こうした傾向はニット企業のみならず、布帛企業にも共通しているようである。企業の労務事情は低賃金とは別に、従業員のやる気のなさにも問題があると考えられる。

1-3 小売業

1-3-1 概要

ウルグアイの市場は、夏期（12月から2月）のみ賑わう避暑地プンタデルエステを除き、モンテビデオ地域の一極集中である。モンテビデオの市場は、市内中心に位置する典型的ヨーロピアンスタイルの専門店群と、市郊外の高級住宅地域を背景に2年前オープンしたインターナショナルスタイルのインショップ型ショッピングモールに分けられる。

専門店は、7月18日通りに面し、アプローチを長めにとり、ビジュアルプレゼンテーションを明確にした売場提案および着こなし提案に力を入れている。ウルグアイでは、日曜、祭日、土曜日の午後は休業で営業時間が短いことから、少しでも多くの消費者にウィンドーショッピングのチャンスを提供し、実需拡大の対応策とすることが古くからの販売習慣となっている。

高級住宅街を背景にしたショッピングモールに入っている専門店では、欧米の有名ブランドも販売している。市街地にあるショッピングアーケードの衣料専門店の種類は豊富で、ディスプレイなどについてもバラエティーが豊かである。

ただ、店数が多いわりには、どの店も客が少なく、繁華街ではウィンドーショッピング姿のほうが圧倒的に多い。これは衣料製品の小売価格が割高なためと思われる。ちなみに消費者物価が日本の10分の1程度のウルグアイで、衣料製品は3分の1から2分の1という水準である。

このためか、市内で見かける人々の服装はジーンズなど実用的なスタイルが多く、繁華街でもジーンズショップが目立つ。中流以下の階層では、流行よりも衣服の堅牢度を優先する消費傾向が強く、こんなことも街の雰囲気をも地味にしている。ウルグアイでは上流階級と中流以下の階級との間に、衣料製品の嗜好に大きな隔りがある。上流階級を対象にしたデザイナーや高級専門店のファッションショーは毎シーズン開かれている。

ファッションに対してウルグアイの大衆が実用本位になってしまう理由としては、衣料製品の価格が割高なことと並んで、ウルグアイ製のファッション雑誌が皆無である、ということも要因の一つと考えられる。書店やキオスクなどで売られているファッション雑誌は、大半がブラジルやメキシコからの輸入誌で、大衆向けの国内ファッション誌がないことも需要喚起を鈍らせている。

小売店の売場レイアウトやディスプレイは、ヨーロッパ風の小売業界の影響を強く受けており、市の中心部にある新しいタイプのショッピングアーケードも、店舗デザインの原形はヨーロッパにある。そうした点からみると、ウルグアイの小売業界にとって、ヨーロッパが店づくりや品揃えなどの情報源になっている、と推察される。

また、市内の各所に服地の専門店があり、パーティー用のドレスなどは消費者が服地を購入し、これを仕立て屋で作る、という習慣がある。ウルグアイでは仕立て屋によるオーダーメイドが、上流階級だけでなく、大衆レベルでも利用されている。

一方、南米有数のリゾート地として知られるプンタデルエステは、12月から2月にかけて目抜き通りは、さながら地中海沿岸都市のような賑わいをみせる。通りの両側には高級専門店が軒を連ねるが、どこも価格はモンテビデオに比べると30~40%高い。このため、ここでの消費はもっぱら別荘などを持つ上流階級に限られている。

このようにウルグアイの衣料消費は、上流階級が欧米先進国並の水準にあるが、中流以下の階層は実用本位で地味である。1人当たりのGNPでは高い水準にありながら、ブエノスアイレスの大衆と較べ、モンテビデオの大衆の服装は華やかさに欠けている。

流通機構は、ほとんどがメーカーとの直接取引で、卸売業者が仲介する商習慣がほとんどない。流通チャンネルも比較的良好に整っており、メーカー直営店、企業グループ内での小売経営等垂直型が多い。衣料企業はシーズンごとに展示会を開くが、その形態は共同見本市ではなく、企業個々が開催している。米国のリセッションや年間 130%(1990年)に及ぶインフレの影響から、市場全体の動きは鈍く停滞ぎみの傾向にある。

1-3-2 モンテビデオ市内

(1)専門店

代表的な専門店例をあげると、婦人プレタポルテの老舗では、自社工場生産を主体とし、マーチャンダイジングはニューヨークとパリで学んだオーナーの長男が担当し、コンセプトはヨーロッパアンテーストを加味した上品な女らしさに絞り、トータル展開している。ジャケット、スーツを軸にした品揃えが多くみられる。

スカートはベーシックと一部ブリーツ、スーツイン、ジャケットインとしてのファインゲージ、ニットとブラウスはシンプルでベーシック、一部刺繍使用もある。期待アイテムとしては、消費環境から、カジュアルコート、ブルゾンとハーフコート、防寒ウィンターコートをおのおのディテール変化で豊富に品揃えしている。色は、黒、赤、ベージュを基本にしてパープルなどを加えている。

また別の男性用衣料専門店の一つでは、ノンエージのメンズトータル展開をしている。ジーンズカジュアルと一般衣料を扱うミドルクラス、インポートブランドジーンズを中心に、ジャケット、スラックス、スーツ、インナーとアイテムの幅は広く、実需対応型マーチャンダイジングを行っている。

素材は14オンス・ストーンウォッシュ、シルエットは5ポケットのストレート、ブーツカットとベーシックラインが主流である。

売れ筋アイテムは、フェイクファーライニング付ブルゾン、パーカー類が好調である。

また、別の専門店はオーバー、ジャケット等のメンズ重衣料全般を扱い、既製、ビスポークともに 100%自社生産している。ジャケット、スーツをマーチャンダイジングの軸として、ウールブルゾン、スラックス、コートを展開している。

使用素材は、ジャケットからコートまで非常にヘビーなペロアタイプ・ツイード類のシェルファブリック、芯地も日本などにおけるソフトとは程遠くハードで、実用衣料の域を脱してはいない。スラックスのディテールは、ノータックとワンタックで、全て裾上げはシングルで完成している。なお、ビスポークは25%の価格増と、10日間を要する。

(2)ショッピングモール

ショッピングモールでは、ヤングジーンズショップを除いては、ターゲットを紳士、婦人ともノンエージにおいているのは、消費の低迷期にリスクを回避し、消費者に無難な選択をさせる対応策と考えられる。

設定小売価格は高く、市内専門店と比較すると、ドメスティックシェルファブリック使用で80%アップ、インポートシェルファブリックでは、150%アップのものもある。

紳士物、婦人物それぞれ注目すべき専門店がいくつかある。

ニットで特筆すべきは、手編み会社の出店である。日本では、布帛が売場を広げ、ハイゲージのインナーを除きニットが縮小する流れの中で、ほとんど見られなくなったセーターらしい素材感のあるセーターがウルグアイにはある。ハンドスパン、ケトルガイド、100%ピュアーニューウールを使い、一枚一枚手作りで編み込んだセーターで構成された売り場は、楽しさに満ちている。同社は直販であり、1968年婦人達の組合として発足して以来、1989年度フランスのゴールド賞を受賞した実績がある。モチーフは幾何学、デフォルメフラワー、エコロジー、アニマルと豊富である。小売価格は、プルオーバーで、前身柄、総身柄と付加価値度合いによって異なり、15.9～26.5万ペソ（約80～133ドル）である。

一般衣料市場は、ややもすると底堅い消費の動きの中で、インポートナショナルブランドが目につく。品質、価格、店舗の立地、販売力など総合的条件を考慮した上での勝負とは思えない。今、大型ナショナルブランドの多くが再構築に必要にせまられている日本などと同じように、ウルグアイでもやがてその時期を迎えると考えられる。

飽和状態に達した感のあるジーンズの市場では、ベーシック商品に替わるものとして、アクセサリー&レザーアタッチメント、エンブroidリー（かなりエスカレート

している)とディーテイル変化を加えた付加価値アイテム強化に努力しているものの、限られたパイの中で今後どのような流れとなるのか注目される。

1-3-3 プンタデルエステ

(1)ファッション

本格的なシーズン入りを前に、今一つ賑わいに欠けるが、1991年10月現在のプンタデルエステファッションを分析してみると、ヤングのボトムスではジーンズ、ショートパンツ(無地とプリント物)、デニムショートパンツ、デニムミニスカート、スパッツが多い。トップスでは、プリントTシャツ(ロゴ及び図案)、マリンボーダーTシャツ、タンクトップ、ベアトップ、ポロシャツが目立つ。

一方、アダルトのボトムスでは、コットンパンツ、コンフォダブルデニム、バミューダパンツ、デニムキュロットにトップスとして、ピースダイブレンカラーポロシャツ、ヤーンダイドマーセライズドコットンシングルジャージのポロ、及びニットシャツ類、カットソウ、布帛シャツでは、プレーンカラー、及びストライプとプリントシャツにスウィングトップの組合せ、婦人では、サマーセーターの組合せの着こなしが多い。

ヤング、アダルト共にカリフォルニアウエストコーストテイストと、ヨーロッパアンリゾートテイストの影響が強いと思われる。一部ヤングでシンプルTシャツの着用が見られるのもアメリカ(北米)の影響の強さを感じる。色は白、紺を基調に、ブルー、オペラピンク、グリーン等のビビットカラーが多く、地中海のそれを思わせる目映いばかりの白い街並みとの調和は非常に良く、自然に溶け込んでいる。

(2)商店街

町を南北に貫くGorlero通りに面する商店群は、インデペンテントショップと小型モールで構成されている。業種別では、レザーショップ、ニットショップ、子供向衣料品店、家庭用品店、不動産店が目立つ。一般衣料の専門店は、モンテビデオ、ポシートス、カラスコの出店が多く、デザイナーのブティック、メーカーの直営店等もある。ニット、レザーショップを除いては輸入素材使用、あるいは直輸入物が多いのが特色といえる。

レディースのトータル展開をしている店では、フランス、英国（プリングル）、イタリア、オーストラリアから細番手のヤーンダイドマーセライズドコットン使用シングルジャージーのニットカットソウ物と、ジョーゼット、オーガンジーのプリントでブラウス、シャツドレスを中心に商品構成している。色は比較的コントラストの強い、ビビットカラーの物が多い。

ピエールカルダンは、レディースとメンズとおのおの2店舗を有し、レディースでは品揃えのほとんどをフランス、ドイツ、イタリアの各カルダンからの直輸入物で構成している。

メンズのサンローランとカルダンでは、輸入生地現地縫製物が多い。その他、メンズトータルの別の店では、スーツからマリンウェアと幅広くカバーできる品揃えを行い、少量ではあるがヨットウェアも扱っている。

特に、高級別荘地を意識した店では、点数は少ないが本格的ヨットウェアをイタリアからの直輸入物で展開している。更に別の店はレース、ラメ、スパンコールを主体のパーティドレス専門店、コンセプトはいたって明確である。

アパレル以外ではヨット&クルーザー用調度品と銅製家庭用品を扱っている店がある。

なお、シーズンは12月中旬から始まり、最も賑わうのは1月と2月である。

1-4 その他関連業界

ウルグアイの衣料産業は輸出を主力にする企業が中核となり、しかもその多くが納入先の指示に従い生産しているため、独自の商品開発を行ったり、ファッションイベントなどセールスプロモーションを行うことが少ない。しかし、デザイナーや高級専門店などは、毎シーズン、独自にファッションショーを開き、作品を発表したり、地域ボランティア活動の一環として、チャリティー形式のファッションショーも頻繁に行っている。

このため、ショーの演出家やイベントプロモーター、ファッションモデル、ファッションモデルの養成学校が4校もある。生徒は高所得者階級の出身者が多く、ここで基礎技能を修得している。また、現在ウルグアイにはプロのファッションモデルが20人ほどいて、なかにはパリ・コレクションに出演したモデルもいる。ただ、ウルグアイでは本格的なファッションショーが年間20回ぐらいしかなく、モデル業だけでは生

計が立てられず、モデルの多くは副業を持っている。

一方、イベントプロモーションを行う企業は少ないが、そのうちの1社は先進諸国並みの技量を持ち、政財界などとも幅広い人脈をもち、国際的なイベントを繰り広げている。このプロモーターと衣料産業は、一部の企業が同社に販売促進用の景品・試供品(ノベルティー)などを発注しているが、イベントプランなどを依頼した例はない。

1-5 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。

1-5-1 職業訓練学校(UTU)

(1)概要

所在地：コンベンション1209、アパート201、モンテビデオ市

1) 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。

2) 就学コースと標準年齢

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、パイサントーの2カ所にある。

3) 学生数と教育目標(1991年7月現在)

初等科、中等科、高等科別学生数およびそれぞれの教育目標は表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

(2)服飾学科

1)初等科、中等科は以前から開講されていたが、高等科は1989年に創設されたばかりで未だ卒業生は出ていない。

2)教育内容

UTUの教育内容は表Ⅱ-1-2のとおりである。

表Ⅱ-1-2 教育内容

初等科	中等科	高等科
実習Ⅰ（裁断、縫製の初歩） 技術（素材、機械構造等の初歩） 図画等	実習Ⅱ、技術Ⅱ 企業の事務、労災防止、 デザイン、コンピュータ、 数学、理科、英語等	衣料仕立、革・毛皮実習、 ニット実習、繊維技術、 デザイン、品質管理、 メンテナンス、作業分析、 保安、労働法規、経営管理等

出所：UTU資料より作成

3)高等科

学生数は、1学年20人、2学年6人、3学年2人の合計28人で、その内男子学生は3人である。入学資格は中等科卒業終了者であれば無試験で入れる。

高等科のカリキュラムは表Ⅱ-1-3のとおりである。

このカリキュラムは、ブラジルやアルゼンチンなど近隣諸国の衣料関係の教材をはじめ、ドイツやイタリアの教材を参考にし、さらには衣料・ニット業界の要望も盛り込み、作成されている。

実習設備は、ミシンが10台程度、手動式横編み機、それに設計定規や家庭用アイロ

ンしかない。したがって、実習は衣料及びニット業界に協力を得て、企業の工場で行われているのが実状である。

表II-1-3 高等科のカリキュラム

カリキュラム	1年	2年	3年	4年
衣料仕立て	8	8	5	
皮革・毛皮	5	5	3	
織物	4	4	3	
総合				8
紡績技術	2	2	2	2
デザイン	2	2	2	2
品質管理			2	2
メンテナンス			2	
作業研究			2	2
安全性	2			
労働法			2	2
企業経営、企業組織			2	2
英語	2	2	2	2
情報				3
数学	3	3	3	
物理	2	2		
化学	2	2	2	
幾何・経済		2		
人文学	4	4	4	
社会化学(随意)				4
週時間	36	36	36	29

出所：UTU資料より作成

4) UTUと産業界

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。ちなみに中退者は低学年ほど多く、現在の1年生を例にとると入学時が40人であるから、1

年も経ないうちに半数が退学したことになる。退学理由で最も多いのが、初歩的な技術を取得すると就職してしまうケースで、こうした中退者を防ぐためにも働きながら学習できるシステムは意味深い。

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。

5)問題点

- ・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。

- ・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。

1-5-2 工業デザインセンター（CDI）

(1)設立の経緯と現状

所在地：ミゲレーテ1825、モンテビデオ市

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。ウルグアイ大統領がイタリア訪問時に本プロジェクトが成立し、設立の前年にイタリアによる基本設計調査がなされ、この報告書に基づき機材仕様、技術協力のプログラムが策定された。消耗品及び維持管理費用はウルグアイ

政府が負担することになっている。

(2)入学資格、試験教科科目他

1)入学資格

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なっている。

2)入学試験項目

デッサン、イメージ画、歴史、数学があり、一日一科目の試験が行われる。

1990年は、100名の志願者があり、このうち25名が入学を許可された。

1991年の入学者は、工業科志願が増加し、衣料科志願は減少する傾向にあった。

1992年の受験者は200人でそのうち37人が合格した。

1992年より学習年限およびコースを夏期のごとく手直した。

1991年まで基礎学科2年、専門学科1年 — 3年制

1992年以降、基礎学科1年、専門学科3年 — 4年制

したがって、1992年の合格者（37人）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。イタリアでは一カ所に集中して留学するのではなく、各人の専門を生かせるよう分散して留学した。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。現在（1992年7月）これら18名の最初卒業予定者は卒業論文を作成中で、8月に卒業することになっている。

3)教科科目（1992年）

〈基礎学科〉 1年生	・デザイン、創作Ⅰ ・製図Ⅰ ・写生画 ・記号論 ・文化の歴史Ⅰ ・作業方法論 ・数学、物理 ・心理学 ・グラフィックアトリエ
〈工業デザイン科〉 2年生	・デザイン、創作Ⅱ ・製図Ⅱ ・写生画 ・文化の歴史Ⅱ ・情報処理入門 ・科学及び技術 ・コミュニケーションの理論と技術 ・技術（素材） ・グラフィック、陶器、木材のアトリエ

（次頁につづく）

(前頁よりつづく)

3年生	<ul style="list-style-type: none"> ・デザイン ・創作Ⅲ ・製図Ⅲ ・デザイン産業の歴史 ・技術Ⅱ ・マーケティング等 ・コンピュータグラフィックスⅠ ・写真学 ・グラフィック、陶器、木材のアトリエ
4年生	<ul style="list-style-type: none"> ・デザイン、創作Ⅳ ・製品に関する法律・規制 ・技術Ⅲ ・企業経営学 ・デザインの歴史 ・コスト及び収益性 ・コンピュータグラフィックスⅡ ・卒論 ・写真及びビデオ ・グラフィック、陶器、木材、金属、貴石類のアトリエ
〈織物・衣料学科〉 2年生	<ul style="list-style-type: none"> ・デザインと創作（織物） ・デザインと創作（プリント柄） ・製図学 ・歴史（織物） ・情報処理入門 ・科学及び技術 ・コミュニケーションの理論と技術 ・技術（素材） ・近代美術 ・織物アトリエ
3年生	<ul style="list-style-type: none"> ・デザインと創作（織物） ・デザインと創作（ファッション） ・デザインと創作（プリント柄） ・歴史（ファッション） ・アクセサリー ・織物技術 ・裁断及びモデリング ・マーケティング ・コンピュータグラフィックス ・ファッション及び社会学 ・プリント生地、シルクスクリーン、ニット、縫製のアトリエ
4年生	<ul style="list-style-type: none"> ・デザインと創作（ファッション） ・ファッションの歴史 ・裁断及びモデリング ・コスト及び収益性 ・ファッションショー及びコレクション ・企業経営学 ・コンピュータグラフィックス ・製品の流行 ・ファッションイラストレーション ・製品に関する法律・規制 ・卒論 ・プリント生地、シルクスクリーン、縫製のアトリエ

1-5-3 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REF A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（UTU）高等科の卒業生を待っているのが実体で、UTU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。

1-6 製品の品質に関する施策

1-6-1 国の品質に関する活動

第 I 部 2-5で述べたように、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、その主な内容は以下のとおりである。

①品質管理の代行業務

②クレーム処理の支援

③民間企業では資金負担が大きい設備の利用

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。

1-6-2 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、前述のように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

2-1-1 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、アクセサリ生産者協会 (Asociación de Fabricantes de Botones, Herrajes y Accesorios para Cueros y Confecciones)

(2) 合成繊維、人造繊維生産者協会 (Asociación de Fabricantes de Fibras Sintéticas y Artificiales)

(3) ニット衣料生産者協会 (Asociación de Fabricantes de Prendas de Tejido de Punto)

(4) 工業用衣料生産者協会 (Asociación de Fabricantes de Prendas Para la Industria)

(5) 織物生産者協会 (Asociación de Industrias Textiles del Uruguay)

合成繊維、人造繊維、単繊維生産者部会 * (Sector Fabricantes de Filamentos y Fibras Sintéticas Artificiales)

靴下類生産者部会 * (Sector Fábricas de Medias, Calcetines y Zoquetes)

羊毛紡績、織物工業部会 * (Sector Hilanderías y Tejedurías de Lana)

合成繊維、人造繊維、絹、綿紡績、織物仕上工業部会 * (Sector Hilanderías, Tejedurías y Terminación de Algodón, Seda y Fibras Sintéticas y Artificiales)

梳毛紡績部会 * (Sector Peinadurías de Lana)

その他部会 (織物テープ、ゴム、糸ひも等) * (Sector Varios (Cintas, Elásticos, Hilos, Cordones, etc.))

ニット、ネット部会 * (Sector Tejidos de Punto y Mallería en General)

(6) 洗毛協会 (Asociación de Lavaderos de Lanas)

(7) 衣料工業会議所 (Cámara Industrial de la Vestimenta)

2-1-2 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。

2-1-3 繊維関係の工業協会

ウルグアイ工業会議所に参加している繊維関係の各工業協会の位置付けは表II-2-1のとおりである。

表II-2-1 繊維関係各工業協会の位置付け

特 徴	協 会
一番従業員数の多い協会	衣料工業会または織物生産者協会
一番企業数の多い協会	衣料工業会
一番売上げの多い協会	織物生産者協会
一番輸出額の多い協会	同 上
一番発言力のある協会	同 上

出所：ウルグアイ工業会議所ヒアリング資料より作成

2-1-4 衣料工業会議所（C I V）の概要

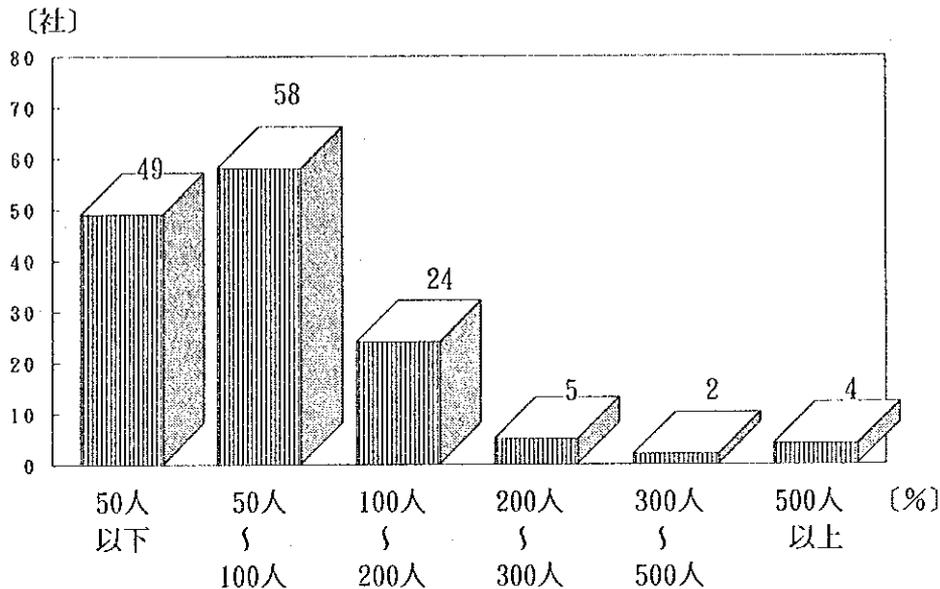
(1)設立・参加企業数・従業員数

1) C I Vは1964年8月に設立された。

2)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。

142社を従業員数の規模で見ると、図II-2-1に示すとおり50人～100人の従業員を持つ企業数が最も多い。

3)142社の従業員数の合計は約8,500人であるが、会議所に参加していない企業の従業員を加えると約10,000人である。



図II-2-1 参加企業の従業員数

出所：ウルグアイ工業会議所ヒアリング資料より作成

4) C I V加盟企業の輸出実績

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。

(2)活動内容

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。

2-1-5 ニット工業会（P I U）

(1)設立・参加企業数・従業員・輸出

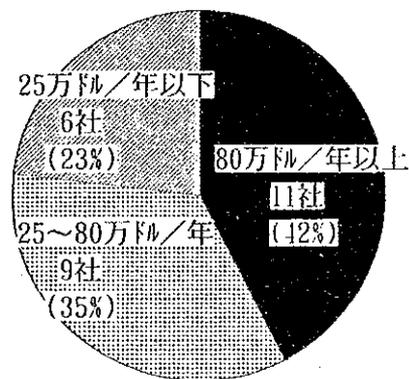
1) P I Uは1973年に設立された。それ以前は羊毛紡績会の中の一部会として存在していた。

2) 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。

3) 65社中の大手26社について

a) 売上高

売上高でみると、図II-2-2に示すように年間80万ドル以上の企業が11社、25～80万ドルが9社、25万ドル以下が6社である。



図II-2-2 大手26社の売上高

出所：ニット工業会資料より作成

b) ニット製品の全輸出量に占める26社の割合は約70%である。また内需の72%を26社で占めている。（輸出志向：20社、国内志向：6社）

c) 26社中20社が毛織物製品、1社が綿製品、5社が合織製品を作っている。

d) 26社の従業員数は約6,000人である。

内訳	4,000人	在宅生産者
	2,000人	工場勤務者

4) P I U加盟企業の輸出実績（1990年）

P I U加盟企業の輸出実績の内訳は、表II-2-2に示すとおりである。

表II-2-2 輸出実績

(単位: 万ドル)

内	手 編	羊毛	350
		綿	210
		その他	40
		小計	600
訳	機械編	羊毛	800
		綿	50
		その他	50
		小計	900
輸出総額		約1,500	

出所: ニット工業会資料より作成

(2)活動内容

1)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

2)諸統計のまとめ

3)労働問題解決の斡旋

なお、会員に強制はしないが最低賃金は工業会で決めている。

4)技術改善、人材育成に関する情報提供

5)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

2-2-1 モデル企業

(1)モデル企業の選定の経緯

本業務は、ウルグアイの衣料・ニット業界を詳細に調査することを大前提として、実施することになったが、各工業会に加盟している200社を超える企業を均等に調査することは不可能なため、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、資料編に収録したが、その概要を次節に述べる。

(2)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。

さらに、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-2-3)。

表II-2-3 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-2-4に示す。

表II-2-4 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	テム上着、テムパンツ、毛製
H社	1964	2,700	32	テムパンツ、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

以下に述べる経営戦略、労使関係、人材育成、生産管理、品質管理と検査生産管理は、一般的に高付加価値化の進んだ産業界の考え方に基づき、それとの対比で分析を行っている。そのためウルグアイの衣料産業においては、ただちに実行できるとは思われないが、経営者と従業員が一致協力して改善に努力するための目標として実行できることを、選定して逐次実現して行くことは有益であると考え。

2-2-2 経営戦略

一般に、最近の経営戦略は多元化している。マーケットが複雑になり技術が高度化するにつれ、生産形態の変革やそれを運営するマネジメントの発想転換が求められているからである。このように複雑かつ高度化した動きを戦略的観点から見ると、

(1)市場の趨勢に対する先読みと早期の舵取り

(2)それに基づく営業戦略の立案

(3)内部効率化

の3ステップに集約される。

ウルグアイの衣料産業がその3ステップにどのように対応してきたか、どのように対応しているか、また今後どのように対応するかを考察してみることとする。

(1)市場趨勢に対する読みと早期の舵取り

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應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。また、米国市場の崩落を過渡的現象

(景気変動の周期的波の一つ)と考え、「1~2年後には再び高需要が巡ってくる」と楽観している経営者もいる。このような経営マインドには今後真剣に市場動向を把握し、それに基づいた自社の経営進路を早期に変革し、確立していこうとする意欲や行動は感じられない。

システマ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。外国のファッション動向などは社長または経営者が、年に数回外遊し自分自身の感覚の範

困で把らえている。いきおい政治的動向や経済上の諸問題までは予測することはむずかしい。これらの情報を相互に交換するチャンネルは個人的な繋がり以外はなく、強力な公的機関は見当たらない。このような流れの中で各企業の経営幹部は営業活動に注力し、それが市場開拓であるかのように考えている節がある。この理由は市場調査コストを1社で独自に負担するには余りに重すぎることにあるが、新製品の開発や新しいファッションを自力で創出し、世に問う活動は極めて限られたものになっている。

(2)営業戦略

前項(1)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、

- 1) 既存製品による新市場の開拓
- 2) 新製品による既存市場の活性化
- 3) 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。市場の方から口を開けて待っている時代は既に終わり、消費者ニーズの可能性を何処に発見したら良いか、そしてそれへの供給を自社の経営資源でどのように達成するかが企業競争のポイントである。当然、自社の生産設備、生産能力、工程能力に対する解析が進められ、長所と短所が認識されていなければならない。それは経営者個人の感覚としてのみでなく、データに基づく客観的評価が必要なことは言うまでもない。しかしこの点に関してもほとんど意欲的な取組は見られない。上述

1) の段階も覚束ない状況である。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社内および工場内の重点テーマを明示するわけにはいかない。設備投資、機種選定、機械配列等の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り、焦眉の急である。しかしながら「効率は即設備能力」との認識にたち、即刻改善を要する

問題を先送りにしてしまう傾向が強い。

例えば、工場倉庫に原料糸を山のようにストックしていたり、工場のラインサイドに過剰な半製品が積み上げられているケースもあつたり、ほとんどが雑然としている。また、機械装置の自動ボタンを押してから、何もせず機械の作動を眺めている作業者の姿も多い。また、物の流れ、人の動き、機械の稼働状況も非効率的である。

現状の工程レイアウト、生産に対するマネジメントのあり方、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高むだけでなく、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。

2-2-3 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（工員）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。各企業組合も穏健なものが多いが、しかし組合の使命として次の2つの面がある。

- ①一般従業員の要望を集約し、経営陣に要求する
- ②一般従業員に企業内責任を全うするように就業意欲をコーチしていく。

このような使命の二面性を十分に発揮している組合活動は少ないようである。ほとんどの会社では、労働協約とか従業員就業規則のような成文化されたルールは纏まっていない

ようである。一般に組合活動に対しては労使共に未成熟である。

したがって、給与体系も法制上の最低賃金を思索の原点に据えて考えられているに過ぎない。ちなみに、1991年7月の最低賃金は月額約90ドルである。

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。ちなみに調査対象の数社に就いて年間平均の欠勤率と退職率を見ると、表II-2-5のようになる。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。しかし同業界の大部分の企業では人事問題に頭を悩ましている。人のローテーションが多く定着期間が短期化するので、技能や熟練の積み上げは乏しくなり、その作業結果が経営者にとって新たな従業員不信の根源になっていると考えられる。

表II-2-5 労働者の欠勤率と退職率の状況

[単位: %]

	欠勤率	退職率	備考
企業 A	12	20	
企業 B	10	25 - 30	半数は自分の意志によるもの
企業 C	7	30 - 40	
企業 D	7	35	半数は結婚による退職
企業 E	6 - 9	30	
企業 F	---	30 - 35	
企業 G	8 - 10	3 - 5	最大 5%
企業 H	悪い	20 - 25	労働者のモラル低下を招く
企業 I	2 - 4		3 ~ 4 カ月ごとに契約更新

出所：現地調査（1991年）資料（調査票他）より作成

2-2-4 人材育成

労使関係の改善を図るためには、なによりも人材育成が不可欠であるが、人材育成を企業単位で進めることは難しい。その理由は、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からである。新聞広告などに採用募集しても反応は皆無に近いという。そこで時間と、教育コストと、訓練機会を与えて人材の社内育成を図ったとしても、それは直ちに他社にスカウトされる結果を招くだけである。各社は競って適切な人材を外部に求め、極力内部育成を差し控える方向に進んでしまう。その場合、適切な法的規制で人材の流出を防ぐ事を希望する向きもないではないが、一方従業員サイドから眺めると、少しでも自己啓発と技能向上の成果が認められればより良い処遇を求めて直ちに転出してしまふ傾向は否定出来ない。

結局、企業にとって「人材育成」することは「人材欠乏」を引き起こすことになってしまふ。この矛盾を経営陣は十分に心得ている。人材育成の必要性を否定しているのでもないが、自らが先頭にたって実践出来ない仕組みになっている。

他業種、他業界においてはかような矛盾はこれほど極端な状況ではないという。むしろウルグアイ人は勤勉で、企業に対する帰属意識も旺盛であることが聞かれた。この差異は何に由来しているのだろうか。これを考察するに、前述の労務管理の未成熟が大きな要因になっていると考えられる。

社内での教育活動が困難ならば社外に協同機関を設けて実施することが考えられる。しかしこのアイデアも数年前に実行されている。数社が機械などを持ち寄って協同の教育体制を作り上げたが、失敗に終わっている。失敗の原因は明確には把握できなかったが、推測すれば運営資金の拠出、卒業生の処遇、学校運営者の不在等の困難が解決出来なかったことに因ると考えられる。したがって公的機関による運営あるいは助成とか支援があれば、自社の社員を派遣することに前向きな経営者は少なくないと考えられる。

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。

上述の観点からウルグアイの衣料産業は大きな問題を抱えていると同時に大きな改善の可能性も秘めていると言ってよい。

2-2-5 品質管理と検査

品質管理教育の重要性に就いては前節でも触れた。しかし、これが実務活動に定着することがより重要である。すなわち、成り行きで製造し、検査で良品と不良品を選別することは品質管理の理に反する。検査で検出した不良品のコストは回収不能だからである。あくまでも製造工程で 100%の良品を作り込むように努力されねばならない。

ウルグアイの衣料産業が現在このような視点で取り組んでいるケースは希少である。多くの縫製業者は製品包装および中間工程において全数検査を実施することで、出荷時の品質レベルを保っている。しかもこの検査システムを品質管理活動と考えている。検査不良率の正確なデータは経営者も把握していないようである。不良廃却分は僅かではあっても、顕在する不良率の水準は製品段階で 5～8%、中間工程では 10～25%にも及んでいる。修正・手直しの工数は集計されていないが、当然のこととして製造原価の上昇は免れない。もちろん、検査は製造業にとって重要不可欠な活動である。ただし、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。これは上述の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。その分生産分野での人的資源は減殺される結果になっている。複数の検査員がいる場合、判定レベルのすり合わせが必要であるが、そのような活動が企業レベルで実施されることはないようである。いきおい検査業務は何がしかの寸法特性を再確認することだけになってしまう。すなわち、ここでの検査システムとは有能なメンバーを多く確認業務に投入することになっている。この状況が製造作業者の「検査依存」と「品質意識の停滞」をもたらしていると考えられる。

2-2-6 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ようである。注文の受注に当たって、社内の負荷能力や仕掛り状況との関連は経営者の感と経験で判断されることが多いようである。その結果、納期逼迫や遅れを生ずる事もありうる。当然、多忙時のバイパス回路として外注を採用するが外注先の工程能力の指導や生産能力の育成を含めた外注管理迄は手が回っていない。日程の逼迫が品質を低下させる懸念もある。また、品質不良が納期遅延を起こしている例もある。

設備機械等に関しては2～3社を除き老朽機械が大部分である。長期経営計画の欠落と投資マインドの逡巡、更には資金不足がもたらした結果と考えられる。未だその余裕が無かったとの説明もあったが、かつての繁栄期に着手することは可能であったと惜まれるケースもあった。機械能力の不備を人手でカバーしているケースもしばしば見られる。機械が老朽化しているならば、より濃密な保全管理が必要であるが、この点に関しても積極性は乏しいと観察された。自社内に何らかの保全機能を持っている企業は14社中の約半数、定期点検を実施している企業も約半数である。

機械の周辺、機械と機械の間、全体の配置と配列等身の回りの僅かな改善で大きな効果を上げうるテーマが少なくない。しかし多忙な経営者の目には触れにくいし、現場の作業者に取り上げてもらう仕組みは出来ていない。結局、そのまま放置されたままになっている。改善の習慣がないと改善テーマにも気付かなくなる。現在、ウルグアイの衣料産業は慢性的に改善に対する意欲に欠けている。しかし地方に工場立地している1社は、ドイツのコンサルタント会社と契約し、鋭意ライン改善を進めている。そこでの成果を見るに、工場内が整然としていて目を見張るものがあつた。

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ようである。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。

2-2-7 財務管理

財務内容は機密性が高く、公開できる資料は少ないが、得られた資料から把握しうる範囲で分析を試みた（表II-2-6、表II-2-7）。

(1)資本金

資本金は各社各様である。なぜなら高いインフレ率の影響のために、古い企業のそれは相対的に低くなり、数値的には小さくなる。自己資本金を過去の設定のまま据え置いた場合、その不足を埋めるのは他人資本であり、したがって、自己資本比率は極端に小となり、同指標及び資本回転率、固定比率、資本対利益率等は比較の対象にならない。

(2)流動比率

流動比率から安定性を分析した場合、流動負債に対する流動資産が小さく、経営不安定の傾向が現れている。調査対象9社のうち1～2社を除けば概して当該指標は低めになっている。毛織物衣料4社、デニム3社の7社の単純平均は119.7%でしかない。日本の繊維工業平均で172.1%、被服製造業平均でも164.7%である。このことはウルグアイの衣料産業が借金経営の傾向が強い事を示している。ただし貸し主が誰であるかは不明であり、家族経営をしている経営者自身であることも考えられる。

(3)商品力

商品力を粗利率（売上高対売上総利益）で見ると上記7社の単純平均は39.4%（Max: 56.4%, Min: 26.9%, R=29.5%）と高い値を示している。

(4)収益率

収益率を総資本対営業利益率で見るとこれもかなりな値を示している。前出7社中6社の単純平均で21.5%（Max: 33.6%, Min: 6.7%, R=26.9%）となっている。1社は経常利益で赤字となっているため除外してある。

表II-2-6 財務分析 (B/S, P/L)

[金額単位: US万ドル]

社名	社員数	稼働日	総資本	自己資本	流動負債	流動資産	固定資産	純売上高	仕入原価	粗利	営業利益	経常利益
A社	480	282	516.5	163.5	350.2	297.1	219.4	335.7	188.9	146.8	68.5	- 56.8
B社	227	244	282.3	19.3	220.4	243.1	39.3	295.0	182.8	112.2	73.5	6.5
C社	750	256	1,135.2	50.4	873.3	277.7	857.5	442.5	317.6	124.9	75.6	20.5
D社	474	185	303.5	80.3	149.5	225.8	77.6	930.2	405.6	524.6	74.7	74.7
E社	176	236	213.6	156.6	57.1	141.9	71.7	276.4	133.6	142.7	71.9	36.4
F社	281	242	195.6	46.3	117.4	136.6	59.5	254.5	163.9	90.6	55.8	6.7
G社	158	304	233.8	60.2	168.3	160.1	73.8	284.1	207.8	76.4	42.3	33.7
H社	58	240	57.7	36.7	14.5	45.3	12.4					
I社	63		80.5	13.0	67.5	47.4	33.0					

出所: 現地調査資料 (調査票他) より作成

表 II-2-7 財務分析

社名	営業利益 総資本	経常利益 総資本	経常利益 自己資本	営業利益 売上高	営業利益 社員数	営業利益 社員数	経常利益 社員数	流動資産 流動負債	固定資産 自己資本	自己資本 総資本	経常利益 売上高	粗利益 売上高	粗利益 社員数	粗利益 [US\$]	粗利益 総人日
A社	13.3	-	-	20.4	US\$1,426	US\$1,426	-	84.8	134.2	31.6	-	43.7	3,058.5	10.85	
B社	26.0	1.4	33.7	24.9	3,243	US\$286.5	US\$286.5	110.2	203.4	6.8	2.2	38.0	4,942.5	20.25	
C社	6.7	2.1	40.7	17.1	1,009	273.5	273.5	31.8	1,703	4.4	4.6	28.2	1,665.5	6.5	
D社	24.6	24.6	93.0	8.0	1,576	1,576.0	1,576.0	151.0	96.6	26.5	8.0	56.4	11,068.0	59.8	
E社	33.6	17.0	23.3	26.0	4,083	2,068.0	2,068.0	248.6	45.8	73.3	13.2	51.6	8,111.0	34.35	
F社	28.5	3.4	14.4	19.0	1,986	236.5	236.5	116.4	128.4	23.7	2.6	30.9	4,645.5	19.2	
G社	18.1	38.8	56.0	14.9	2,674	2,133.0	2,133.0	95.1	122.5	25.7	11.9	26.9	4,829.0	15.9	

出所：現地調査資料（調査票他）より作成。

(5)売上高対営業利益率

売上高対営業利益率も7社の単純平均で18.6% (Max: 26 %, Min: 8%, R=18%)であり、日本の同業界よりも収益を高めていると言える。

(6)生産性

生産性を1人1日当たりの総売上利益(粗利)で見ると、7社単純平均は47.7千N\$ (Max: 119.6千N\$, Min: 13千N\$)となり、ウルグアイの貨幣価値から見て必ずしも低迷しているとは言えない。

以上を要約すると、ウルグアイの衣料産業は財務内容は必ずしも好ましくないものの、売上高、収益性などにおいては一応の水準を維持していると言って良い。しかし上記の解析結果は選ばれたモデル企業のもので、その他の群小企業の場合は不明である。

2-3 商品企画力

2-3-1 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。

世界の衣料生産市場は過剰生産の傾向が強く、競争も激化しつつある。このような状況の中で、生き残って行くためには、他社に先んじて消費者のニーズをいち早く把握し、消費者ニーズに対応した製品を企画・生産・販売しなければならない。

しかしながら、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ダイジングが、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。

2-3-2 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。

ないのが実情である。

輸出に積極的な衣料生産企業においては、内外のデザイナーと契約し、自社ブランドのオリジナル企画に力を注いでいるところも見受けられる。しかし、社内デザイナーといっても、専任あるいは兼任で一人の場合が多く、社長や重役が兼務しているケースもある。

一方、受注生産方式の強い衣料生産企業の大部分は、企業内デザイナーを雇用していない。

「輸出先進国の市況、ファッション動向は、発注先がより正確に把握しているはずである。しかも、ファッションセンターもなく、ニュースソースにも乏しいウルグアイの衣料生産企業が、ファッションの企画立案を独自に行うことは不可能であるし、意味がない」という意見の受注型企業もあったが、これがウルグアイの衣料生産企業一般に共通の考え方であり、今後もこの方針を変える意志はないと見受けられた。

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。

2-3-3 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ダ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。価格に関してはコストの低減の努力が必要である。また、マーケティング戦略の中で、オーバープライシングといわれる中品質の商品であるにもかかわらず、高価格で販売されている傾向もある。

しかし、中には例外的にターゲットとなる顧客層を設定し、情報分析、企画方針の立案、品目構成計画、着こなし分析など明確に行っている企業もある。このような企業にしても、素材構成計画、ファッションコンセプトは明確さに欠けるところがある。この企業の分析によると、ウルグアイの市場では35～40歳代が経済力を持つが、商品アイテムによって多少違ってくるが、購買頻度が最も高いのは18～23歳であるという。

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の品質改善におくことが望まれる。

2-3-4 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。

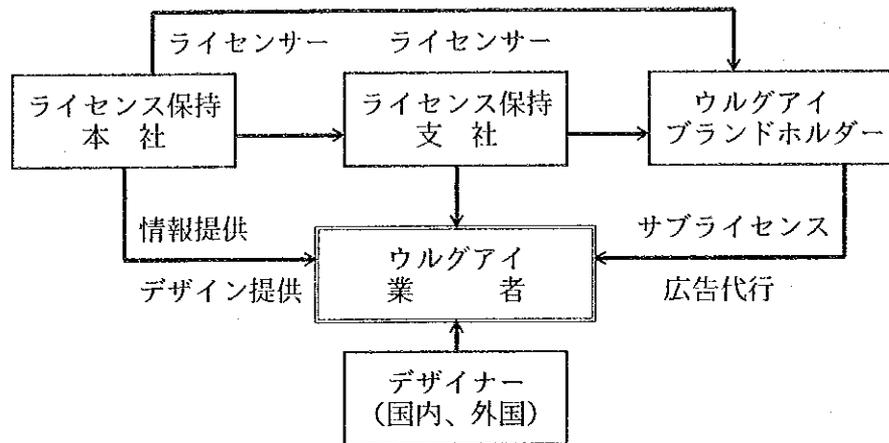
業種別にみると毛織物衣料企業では、相手先ブランドでの受注生産が多く、ブランドのライセンス提携は少ない。また、ニットの工業用自動編機を導入した企業は、毛織物業界同様、受注生産ベースの相手先ブランドの商品生産が多い。

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（図II-2-3）。

同品質の商品であっても、有名ブランド商品の方が、高価格で販売できるメリットがある。例えば、約20ブランドが上・中・下のグループに別れている。ウルグアイのジーンズマーケットでは、各社とも上と中のゾーンを狙って、商品構成をしているのもそのためだ

と考えられる。

下のゾーンは規模も小さく、技術レベルの低い企業がカバーしているのが現状で、生産量は多いのは確かであるが、MERCOSUR発足後、経営が最も苦しくなる企業と考えられる。



図II-2-3 ウルグアイ衣料産業のライセンスシステム

出所：現地調査資料（調査票他）より作成

2-3-5 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）

2-3-6 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表II-2-8のとおりである。

試作見本比率は、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。

表II-2-8 試作見本比率

業 界	試 作 見 本 比 率
毛 織 物	約58%
デ ニ ム	約65%
ニ ッ ト	
自 動 機	約87%
手 編 機	約66%

出所：現地調査資料（調査票他）より作成

2-4 商品生産力

2-4-1 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

1) 商品の品質、技術

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。

2) 素材の納期

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、CIV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。

中には若い労働者を採用し、工場管理者が労働者一人一人の家族状況まで把握し、地に着いた労務管理を行っている工場もある。

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

毛織物企業経営者の 1) コンバータへの転換、 2) 合併・合弁、 3) ブランドに対する考え方および 4) 政府への要望事項 は次のとおりである。

1) コンバータへの転換

香港、シンガポールなどで行われているコンバータ方式について、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。

2) 合併・合併

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。

3) ブランド

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ないと考えている企業は多い。

4) 政府に対する要望

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。

2-4-2 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。

もともと、ジーンズ衣料は作業衣として愛用され、発達したものであり、その品質に対する評価は、高級紳士服や婦人服のように、高度のデザイン力や縫製技術が要求されたものではなく、どちらか言えば、破れない、よく洗濯に耐える、縫目がほどけないといった耐久力のある実用衣料としての要求が主である。そのため縫製作業そのものも単純で、さ

ほど難しい縫製技術も要求されていない。

“ 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330,000 m/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100,000 m/月以下となり、残りは輸出に回されている。国内需要の減少は全体的なジーンズ生産の減産によるものであるが、同時に安価なブラジル、東南アジア、台湾からの輸入や、またダンピングものの輸入に押されているためでもある。ウルグアイで生産される生地は、約70%が14~15オンス/平方ヤード、約20%が10~11オンス/平方ヤードの目付(weigh)のもので残りがwork-shirtsなどに使用される薄手のデニム生地である。

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8,000~8500 t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、生産性はやや低いが、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。例えば切りポケット用ミシン、ソデ付け用ミシン、ボタンホールの穴かがり用ミシンなどが必要になり、全体的に工程数が増加するので、バイパス式にミシンを増設したり、反面リベッド機のように半数以上が不要機械となりながら、工程の中央に遊休設備として残っていたり、今までの一貫生産に対して極めて合理的に配置されていた工場レイアウトも、役立たなくなっている。また、それぞれのミシンも、生産品種ごとに必要、不必要が一定でなく、現状では、工場のメインラインであるジーンズ用のバンドルシステムの機械配置が残り、その間を縫ってジャンパーや、ジーンズ上衣、パンツ子供用衣料婦人コートなどが、とびとびの機械を使って縫製されているという、最も効率の悪い状態が続いている。

また、こうした状況から急いで買い増したミシン類も、メーカーや機械能力がばらばらで一貫性がなく、その配置も含めてどの工場も生産性の低いレイアウトとなっている。

現状は少しずつ、機械配置を整え、やっと小ロット多品種の生産に対応するように動き始めたところであるが、最新鋭のコンピュータ制御を組み込んだミシンはどの工場でもほとんど見受けられない。

確かに将来の展望のはっきりしない現状では、品質確保がかりうじて可能な生産機械があれば一応の運営ができるので、生産性は優先的に考えられない理由の一つになっている。

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。

日本の平均的なfive pockets standand jeanの縫製の生産性を例にとると、原反の受入れ、延反、裁断、マーキング、縫製(stone washing, chemical washing等の洗い作業は外注に依存)仕上げ、検品、包装、出荷までの工程をこなす工場で、工場管理部門を含めた100人程度の縫製工場の場合、実働7時間30分の作業で日産3,000本の生産を行っている。これは極力高度技術を利用した専用ミシンを導入することにより、省力化、省エネルギー化に加えて従来は高度の熟練技能を必要とした作業もコンピュータ制御により、より均一性のあるものになったためである。ウルグアイの同規模の工場における日産は2,000本以下である。

例えば、ウルグアイにおける同種縫製工場の場合、パターンメイキング(pattern making)からクロスカティング(cloth cutting)までの作業は、すべて人の能力に依存している。日本においてもすべての企業が次の1)~6)までの作業をCAD/CAMで行っているわけではないが、少なくとも中規模クラスの縫製工場では1)~5)までの作業はほとんど利用しており、特に小ロット多品種生産になればなるほど、デザイナー、パタンナー、グレーダーなどの型紙までの技術者が多量に必要となり、この機械導入によって、その技術者不足を補っている。

- | | |
|-------------------------|-------------------|
| ①基本型紙の作成 | (pattern making) |
| ②サイズ区分に合わせ、大きさの異なる型紙を作る | (grading) |
| ③縫いしろの調製計算 | (seam allowance) |
| ④型入れ、サイズ別型紙の作成 | (marking) |
| ⑤型入れ、サイズ別型紙の裁断 | (pattern cutting) |
| ⑥直接表生地を裁断する | (cloth cutting) |

ウルグアイにおいてはLATUに1台のCAD見本機があるが、まだ工場での実用化には相当の時間が必要である。

また、縫ミシンもコンピュータ制御方式の導入によって、従来は高度の熟練技能者を必要とした部分の縫製やその均質性についても、さほどの技能熟練がなくても十分に機械の運転、均質生産が可能になり、同時にアタッチメントの開発・利用によって1台のミシンの複能化も出来るようになってきている。

(3)技術および作業者の技能

ここでは先ず衣料産業における技術と技能についての考え方をはっきりさせておく必要がある。

技術とは創造的なモデルを作るデザイン能力に始まり、型紙造り、グレーディング、工程設計作業指図書作成、縫製技能者の教育指導管理、ミシン等の機械の運転技術、整備管理の技術などの全般的な頭脳労働を技術とし、技能とはこれらの指示にしたがって延反、裁断、縫製、検査、包装などの作業をすることをいう。

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。

注文服と既製服の製造技術で根本的に相違する部分は、仮縫いと補正の工程の有無である。

注文服の場合は、注文主のための1着をいかに満身に縫いあげることが求められており、パッドや補正仮縫いの技術を駆使し、内側は注文主の体型に出来るだけフィットさせ、外観は良好なファッションと注文主の希望を満足させるように縫いあげることが重視される。

他方、既製服の場合は、許容の誤差の範囲（日本の場合、指定サイズに対して $\pm 0.5\text{cm}$ ）で同じモデルの洋服を30数種のサイズに分けて縫いあげるために必要な技術を総合的にまとめることが重要である。消費者はこれらの中から自分の体型にあった好みの洋服を選ぶのである。

注文服の分野で必要としない技術が、既製服の分野では必要である。大ロット単品種生産の場合はさほど多くの技術者を必要としないが、小ロット多品種生産の場合は、モデルの種類が増えるたびに仕事が増え、この技術の人材が大幅に不足してくる。

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。

また、日本でも生産管理、品質管理などの現場管理技術については、人材不足であり、

この解決は難しい。作業分析、工程設計、時間分析、動作分析、進行管理、作業検査、機械保全のできる技術者は大幅に不足している。

今まで1モデルで多量単品生産で良かった場合は少数の技術者でこなすことで十分であったが、小ロット多品種になれば、その量の多少にかかわらず1モデルには必ずこれらの作業が必要なわけで、人材と人員を培わなければ、その数をこなさきれない。

この問題は、どの企業も十分に理解されており、人材の充足に努力しているが、この技術者の充足は非常に困難でしかも時間を必要とする。

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。

2-4-3 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。また訪問したニット企業の中には米国の不況の影響で対米輸出が大きく減少したと、今後の対応に不安を訴えるところもあるなど、産業としての基盤は必ずしも安定しているとは言えない。それらの状況から、少なくとも輸出についてはウルグアイのニット企業、工業会、政府の三者が協力して、本腰を入れて積極的で効果的な対策を実施していかないと、将来的には海外の市場の獲得どころか、むしろ失う可能性が強まることが懸念される。

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ければならない。

(1)生産性

何人かの訪問企業の経営者に「ニット企業は現在何が問題か」と質問をしたが、その回答として、

[生産関係]

- ・機械設備の増設、更新が困難
- ・技術力が不足
- ・不良率が高い

[労務関係]

- ・人手が不足（特に女子）
- ・従業員の高齢化
- ・作業意識の低さ

それらはいずれも各社の生産性の阻害要因となっているだけに、それを何とか改善して生産性向上を図りたいとしている。

そのいずれも重要であり日々改善に努力しなければならないが、次項で述べる生産性向上のための機械設備の近代化、ハイテク化を早く実現すべきである。そして現在の状況下では資金的に大変難しいと聞くが、旧型の編機をコンピュータ横編機に更新、しかも出来るだけ多くの台数を揃えるべきである。これによって1人当たり持ち台数は現在より大幅に増えるなど生産性向上やコストダウンのメリットが直接出てくる。また編成速度の向上、不良率の低下、更に間接的には従業員のモラルアップといった波及効果も期待出来る。

(2)設 備

ウルグアイのニット企業は、企業により差はあるが他の衣料分野と同様に、全般的に生産設備の古さが最も強く感じられた。経営者自身もこれを痛感して、新しい海外情報を収集して研究しており、何とか更新したいという意欲を抱いている。しかし、購入資金などの制約もあって思うようにいっていないことから、その改善について行政への要請、日本への期待が非常に強かった。

モデル企業を含めてニット企業の設備については、次の3点を考えるべきである。なお、これは特に機械編の企業において緊急のテーマである。しかし、その前提として購入資金の確保は当然なこととして、その他事前に従業員の技術水準の向上、生産管理体制の充実といった社内の受け皿が整備されていなければならない。また、社外の問題として機械メーカーあるいは代理店に技術指導、メンテナンスや部品供給などに関するアフターサービス機能と態勢が整っていることも重要である。

1)機械設備の近代化、ハイテク化

とりわけニット生産の主力である編機について言えることであるが、その他の機種についても全般的に機械設備の老朽化、陳腐化が顕著である。近年のコンピュータ横編機の発展は編成情報作成装置(design system)との連携により、編地の多様化・高級化・個性化、柄出し時間の著しい節約を可能とした。また、自動成型編(fashioning)による約30%と言われるカットロス(cut loss)の減少は、特に高価な素材使用には大きなメリットである。ウルグアイではこの種のコンピュータ編機の設置状況は各社とも、設置台数のおおよそ20%以下で、残りはコンピュータ横編機を含め旧型で、かなり以前に設置されたものである。そのことから前項の生産性の低いことが容易に予想出来る。また、同様に家庭編機(シルバー編機、ブラザー等ほとんど日本製)や縫ミシン(日本製も多い)等も旧型であり、全

一般的にN I E s 諸国の現状と比較してもハイテク化はかなり遅れている。

これらの機械設備はハイテク化によって性能の向上、多機能化が進み、例えば熟練度が低い作業員でも短期間でもっと生産性と品質の向上が期待出来るようになっているのである（表II-2-9参照）。

表II-2-9 従来機とコンピュータ横編機の柄組比較表

編機の 型式 項目	従来の機械式横編機	初期のコンピュータ横編機	現在のコンピュータ横編機
年 代	1975年初期	1975年中期～末期	1988年以降
制御方式	パンチカード	紙テープ	磁気記憶装置 (FD: フロッピーディスク)
カード方式	スチールカード	紙テープ	磁気記憶装置 (FD: フロッピーディスク)
最大柄範囲	100枚×2 (前後)	256 × 256 メモリー	1024×1024メモリー
使用状況	再生不可能、一部再 利用可能	再生不可能、使い捨 て	再利用可能・複製可能
切替え時間	約1週間	3～4時間	15分～1時間程度
備 考			自動制御作成システムによる

出所：(財)機械振興協会・経済調査所、『わが国繊維機械の技術発展調査研究報告書
(II)』、1992年

2)実需対応型編機の導入

各社が現在設置している編機は編幅90インチクラスの大型機が中心で、大量生産向きの機種である。この種の編機は大口の受注の場合には効果がある。しかし、反対に消費者ニーズの多様化あるいは実需に対応した多品種少量生産には余り適していない。

例えば日本では、自動成型やスケジュールニットの出来る中型コンピュータ横編機の設置が一般化して来ている。これも少量生産によって実需に応じて必要なもの(商品)を、必要な時に(適時)、必要な数を(適量)ムダ無く(ロス低減)生産するという考えに基づくもので、ウルグアイにおいても参考となる。

3)ゲージのバラエティー化

それらの編機のゲージ(gauge、編針の間隔の疎密を示す数値で、数値が大きくなると製品の編目が密になる)もまたミドルゲージ(5～8ゲージ)辺に集中していて各社間に

余り違いがない（フルファッション編機を除く）。したがって出来上がった製品はデザインの違いはあるものの、ウルグアイのセーターはどこのメーカーも同質化しているとの印象が強い。それらのニット企業は、恐らく従来から秋冬シーズン向けのタウンセーターを得意としてきたと見られるが、その需要は輸出においてもそれ程拡大するとは考えられない。そういった意味から、もっとゲージにバラエティーを持たせ、差別化された、個性のある、多様な商品作りのためにファインゲージ（ハイゲージとも言う）の編機の強化が有効である。

4) 新鋭機械設備購入の助成

性能の良い新しい機械設備の導入、更新は失業の増大を招くなどの問題を懸念する向きもあるが、海外で諸外国の商品と対抗するには、設備更新による生産性や品質の向上がニット企業としての必要条件である。そのためには海外から優れた機械装置の輸入をする必要がある。

各社を廻って調査したところでは、ウルグアイの横編機の設置台数はドイツのストール社およびユニバーサル社製のシェアが極めて高く、日本のそれはまだ微々たるものである。しかし、ニット企業の経営者は特にハイテク化の進んでいる日本の編機（家庭編機を含む）に対する関心が非常に高く、また設置を望んでいた。しかし、購入資金などの制約の他に、ウルグアイ側はドイツやイタリアとの間に結ばれているクレジットの制度と同様の制度を外国との間で締結することを望んでいる。どの国の設備が良いかは別としても、各社の現状では自力での積極的な設備投資は困難で、ますます国際競争に遅れることは明らかであるから、行政の面での有効な優遇策または助成が実現できることを望みたい。

参考までにドイツとイタリアのクレジットを表II-2-10に例示しておく。

表II-2-10 ドイツとイタリアのクレジット

項目	国	ド イ ツ	イ タ リ ア
貸与元的 目		KREDITASTALT FUR WIEDERAUFBAU 中小企業の設備投資	MEDIO CREDITO CENTRAL イタリア製品の輸入および技術 援助資金
基金の総額		900万マルク	3,000万ドル
融資金額		CIFの100%	CIFの100%
金利		4~5%/年	2.75%/年
償還期限		最大10年	最大12年
据置き期間		最大3年	最大3年
備考		全額使用済	全額使用済 (50%: 繊維・医療関係、 50%: 大理石・御影石関係)

出所：ウルグアイ中央銀行資料他より作成

(3)生産工程

ニット製品の生産工程そのものについては、日本と基本的な相違は見られない。しかし、多くのニット企業を見たところ、機械編では機械設備のレイアウトに各社の違いがあった。非常に合理的かつ整然となっている工場と、問題のある工場との間に格差がある。後者の多くは狭い工場スペースに無理に機械設備を詰め込んだため、生産や運搬の流れにもかなり無理があったり、作業場に原料、半製品類が無造作に、雑然と積まれている等のケースである。ただし、モデル企業については、既に新工場に移転もしくは工場の拡張を行っているなど、経営者の工程改善に対する意識は高いと思われる。なお、ハンドニットの場合、各社は管理と内職者への職出し、及び製品の受入れ以降の検査、繕い(修理)などを担当していて、生産部門を自社に持っていないのが普通である。そして、編立は地方の家庭とか共同作業場での個人作業に依存しているので、生産工程の問題として指摘するのは難かしい。

(4)技 術

ウルグアイ機械編みのニット企業の歴史は古くは30年、40年を経過しており、その間に蓄積された技術は国際的に認められる水準にあると言ってよいだろう。したがって、今まで通りの製品をこれからも生産して行く限りでは余り問題は無いということである。しかし、その得意な分野に安住もしくは固執していて、積極的に新しい技術の習得がなされていないとすれば問題である。これからはその枠から脱却して、多様な商品作りを可能とする技術力を早期に育成しなければ、特に海外の市場、消費者のニーズに応える商品は出来ない。

1)伝統的なセーターの生産には自信

機械編で見ると例えば紳士、婦人の違いはあっても、やや極端に言えば、大方の製品は番手の太い紡毛を使った同じ素材、同じゲージ、そしてジャカード柄といった印象が強かった。永年にわたりウルグアイ産のウールを使用して、一貫してセーター類を作り続けて来たので、その生産技術については自信を持っている。そしてデザインさえ欧米などのトレンドの先取り、或は模倣して行けば経営は何とかなるという経営者の思考が強いようである。

これに対してハンドニットは、手作りの温かさ、素朴さ(rustic)を愛好する消費者が多

いのに対して、大量生産の出来ない商品であるのが強味となっている。ただ、編み手の女性の確保が今後一層難しくなることが悩みの種となっている。

2)新製品の開発技術の強化

前述のとおり、各社がニット製品に使用している素材は国産のウールが圧倒的に多く、その他として輸入原料の綿、アルパカ、アンゴラといった天然繊維、及び合成繊維としてはアクリルであった。また、日本では極めて一般的な混紡糸（異種繊維との）、交撚糸、意匠糸（fancy yarn）等を使用した製品は、余り見られなかった。これは現在の世界的な衣料品のソフト化、ライト化傾向から考えてかなり乖離していると思われた。それらの意識改革を含めて、新しい商品開発の技術がこれからは一層必要である。

また、スタイルとしてもセーターにとらわれず、婦人物では洋服感覚の商品（ドレスアイテム dress item）の開拓、それに伴う縫製技術の研究なども近い将来の課題として取り組むべきである。いずれにせよ、今後の輸出促進のためには、現在の受注生産本位から脱皮して、自社に開発部門の新設或は強化等により、商品提案力を高めるよう準備を整えることが必要である。

(5)品質管理

経営者レベルでは各社とも品質に対する意識は十分にもっており、特に日本に輸出している企業はそれが強い。輸出してから品質不良が発見されれば、ペナルティーや値引き或は取引中止といったダメージを企業は蒙ることもあって、不良率を何とか引き下げたいと真剣に考えるのは経営者として当然なことであろう。中には寸法については中間工程で繰り返しチェックする等、厳しく管理している企業があった。

ところで実際に発生している不良率は、聞き取り調査では機械編、ハンドニットを引くくめて、補修により良品となるものが3%、補修のできない不良品いわゆる処分品は2%以下、合計でも5%以下というレベルであった。もしその通りの不良率で輸出されるとすれば、現在日本に輸入されているNIEs、ASEANの衣料品と比較して不良率は著しく低く、また品質管理の水準も極めて高いと言える。

1)品質管理体制の確立

不良率が低いのは、各社が行っている品質管理は最終工程での検査の強化であり、そのためかなりの検査や繕いの要員を置いている結果と見られる。確かにニット製品では補

修可能な不良が多いから、最終的には不良品は少なくなるかも知れない。しかし、途中の工程での検査を行わず最終工程で製品の良、不良を選別するような結果の管理では有効な品質管理と言えない。納期遅れ、工程の混乱、人手不足、経費増などの問題が出る。それよりも生産工程において品質不良を作らない、出さないための社内体制を確立し、徹底して推進するのが本来の品質管理である。そのためには各社の品質管理教育の実施は当然であり、工業会自身も業界の品質管理の推進運動をリードすべきである。

2)社内規格、基準の制定、整備

調査した企業の中で、クレーム防止のための注意事項や現場のチェック用の寸法基準などを見たが、品質を管理する上で基本となる規格、基準類を体系的に制定、整備している様子は窺えなかった。これは受注の都度、発注先からの指示内容に従って生産するという事で、その必要性が薄いためと考えられる。しかし、受注生産、自社企画生産を問わず、規格、基準類は品質管理を進める上でのベースである。もし各社に適任者がいないため寸法規格、品質基準、縫製基準、検査基準等の作成が難かしいのであれば、工業会にプロジェクトチームを作って共同して取り組むなどの方法もある。

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。その代表例がアメリカの「リミテッド」、「ザ・ギャップ」という専門店チェーンで、イタリアの「ベネトン」も全世界にチェーン店を網羅している。もちろん、こうした形態は日本でも急成長を遂げており、「アオヤマ」というメンズウェアの専門店チェーンは、スーツで圧倒的な強さを誇り、国内シェアは20%に達している。

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る。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

(1)ブラジル衣料産業の現状

1)ブラジル衣料産業の問題点

ブラジルでは1990年7月まで国内産業の保護政策として、多くの製品の輸入が禁止されていた。そのために、衣料産業の体質は弱体化している。

衣料産業の問題点として次の点が指摘されている。

a)機械・装置の更新が著しく遅れている。

機械類の輸入ができなかったこともさることながら、輸入禁止解除後においても関税障壁があり、新鋭、ハイテク機器に対する投資が困難である。

b)原材料の品質がよくない、また原材料が高い。

粗悪品が多く、世界レベルに達していない。綿糸については国際競争力をもっているが、その他の原材料は輸入品が多く価格的に高い。

c)染色が悪い。

染色技術が劣っているし染料が悪いため、特に染色堅牢度、均一性（ロットによる色のバラツキ）に欠ける。

d)人材が不足している。

・フェイ大学には繊維工学部があり、紡績学科はあるが衣料関係学科はない。ただし、同大学では繊維製品の品質試験などを行っている。

・国立の職業専門学校（SENAI）が全国各地に設置されている。

繊維・衣料学科にはウルグアイのUTUから教師が留学する場合もあり、一般的にはUTUよりレベルは高いと推察できる。

e)ブラジルの衣料工業会

ブラジルの衣料工業会は存在するが、纏まりは極めて悪いという。

f)ファッション性が欠けている

ブラジルにはファッションデザイナーはいるが世界に通用するブランドはない。ヨーロッパ一辺倒であり、ヨーロッパファッションをブラジル風アレンジしている。ファッション性はアルゼンチンやウルグアイの方が高いという。

上記のように、ブラジルにもウルグアイと同様の悩みがある。

2)消費動向

a)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を使う。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ーで品揃えを行う。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。

b)サンパウロ市内定点観察

1991年10月サンパウロ市内のあるショッピングセンター付近で行った観察では、以下のようにボトムスではジーンズが、またトップスではシャツが圧倒的に多かった。

サンパウロ市内定点観察(対象はヤングの男女(推定15～23才)約200名)

ボトムス	ジーンズ	90%
	スウェット	5%
	その他	5%
トップス	Tシャツ	40% (ホワイトベースロゴプリント80%)
		(プレーン物 20%)
	布綿シャツ	30% (無地プレーン物 60%)
		(プリント物 40%)

スウェット	20% (ロゴ、無地もの (フード付き	80%) 20%)
その他	10% (ジャケット、セーター	10%)

(2)ブラジルのウルグアイに対する見方

ブラジルの衣料企業、日系衣料企業、日系繊維商社などで特にMERCOSUR後のウルグアイおよびウルグアイ衣料業界に対する見解をヒアリングした結果は次のとおりである。

1)ウルグアイは、工業中心というより中米のパナマのように金融によって生きてきた国であり、少なくとも10年位前までは海外の人々がリタイアして老後の生活を楽しむための国であった。現在も工業国とはいえない。小国で市場も小さく、MERCOSUR発足後は大国ブラジルやアルゼンチンに飲み込まれてしまう可能性が高い。

2)MERCOSUR発足後における経済の見通しについてウルグアイは、まず工業の裾野が狭く工業競争力が弱い、さらには人口が少ないことから市場そのものが小さいなどのハンディをかかえており、厳しい状況になろう。また、MERCOSUR後の衣料業界については、ウルグアイの衣料産業はブラジルとアルゼンチンに飲み込まれてしまうだろう。

具体的には、ニットなど毛製品についてはウルグアイ製品に優るものがあるが、綿製品に関しては勝てる材料がない。(ブラジルでは近隣諸国よりもアジアからの輸出急増を警戒している。)

3)今後ブラジルの経済がどうなるかにもよるが、ブラジルの衣料品は内需と、北米、ヨーロッパ向け輸出が現在は主である。その意味ではMERCOSUR発足後も皮革製品とニット製品(主にセーター類)は品質と価格の点でウルグアイ製品に優位性があり、生き残れる余地がある。

MERCOSURの中ではブラジルの工業力は圧倒的に強いので、その他の製品についてはウルグアイが厳しい立場に追い込まれるだろう。衣料品も今後、生産性、コスト、賃金の面でより優位にあるアジアの衣料品が大量に南米にも入って来ると、ウルグアイ製品も苦しい立場になろう。現在の経済状況から見て、それに対抗できるような機械設備の更新も難しいだろう。また、MERCOSUR参加国の中で防寒用のセーターの需要はウルグアイの他にはアルゼンチン、域外では、ペルー位で、それ以外の需要は少ない。マーケットとして最大のブラジルでは平均して1年のうち寒いのは約2ヵ月に過ぎず、ウールのセ

ーター消費量は余り大きくない。それに対し綿製品などの需要が圧倒的に多い。それらの製品はブラジルでも十分に供給できている。そうした状況からウルグアイのニット産業はウール製品の品質、価格面の優位性をより高めつつ、冬物中心からその他のシーズンに対応出来る商品の研究開発が不可欠である。

4)ブラジルやアルゼンチンでは相変わらず超インフレが進行しており、こうした経済状態の中で1995年に共同市場化に踏み切るのは多難である。

(3)まとめ

ブラジル衣料業界の実態およびヒアリング調査の結果を以下にまとめる。

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出すことであろう。

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出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

かつてのスペイン大帝国の植民地として栄えたアルゼンチンは、現在、高度のインフレ、経済不況に悩まされてはいるが、わずか数十年前の栄耀栄華の面影は十分に残っている。首都ブエノスアイレスの中心部に立ち並ぶヨーロッパトップファッションブランドの各ブティックには、ヨーロッパ諸国と全く同じ時点でのファッション商品が店頭に掲げられている。これらの飾り付け、プレゼンテーション、ディスプレイもヨーロッパそのままである。しかし、実際にこれらの商品を購入できるのはごくわずかの富豪の人達である。一般のアルゼンチン人には高嶺の花であり、彼等是一格下のアルゼンチン製の商品やfashion offとなった輸入商品を合理的に購入している。

表II-3-1にアルゼンチンの繊維産業の輸出入の現況を示す。

表II-3-1 繊維輸出入の現況 (1989年)

輸出入 品目	輸 出		輸 入	
	数量 (トン)	金額 (千円)	数量 (トン)	金額 (千円)
原 料	135,888	216,055	20,683	44,088
羊毛トップ	7,990	37,559	---	---
糸	17,398	63,872	2,012	9,392
布	14,189	62,161	3,108	16,190
衣服	7,493	70,908	378	2,616
その他	153	931	116	1,095
総生産	47,233	235,431	5,614	29,293
総 計	183,111	451,486	26,297	73,381

出所：Federación de Industrias Textiles Argentinas (F. I. T. A.)

3-3-1 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には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イ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。

3-3-2 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置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。

3-3-3 訪問企業の概要

(1)ニット工場

わずか数台の横編機で始めた工場であるが、現在の事業は単にニット工場(デザインから編立て、仕上まで一貫)ばかりでなく自社製品の現金卸売りと一部小売も行っている。

自社製品の卸売りについては大半が自社デザイン、自社ブランド商品である。ここでは現金問屋的な販売方法(客が自分で倉庫から必要商品を集め、レジにて支払い商品を直接持ち帰るか、または配送依頼する方法)を採用していた。

カウンター横のドアを通り工場に入ると、フルファッション機21ゲージ、ジャンベルガ14ゲージ、島精機14ゲージ、その他ジャカード機が稼働している。島精機を除き設備が非常に古い。しかし、メンテナンスが良くスムーズに動いている。

ウルグアイとの違いは紡毛使いの細物が多いことで、品質は上または中の上、ファッション的には実用的な面を重視した製品が多い。特にハイファッションのものはない。リンクマシンなど新しい自動目取り機などもあった。