

## (2)紡績工場

ニット工場よりさらに郊外に位置し、前述ニット企業のオーナーの所有で100%自己資金で運営されている。販売後の余剰糸消化のため、前述のニット企業を設立した。ここではラム、アンゴラを輸入し紡毛紡績を行っている。

工場の再設備をしたのはごく最近で、機械類はラージドッファーの最新鋭の機械ばかりで、工場内部はほとんど無人である。原毛の開毛に始まり混合、調合、カード紡績撚糸、合糸と各工程共品質、生産性共に一級品である。土地柄もあるのかアンゴラ混の糸が多いとのことであった。アンゴラ原料もペルーからの輸入が中心で、必要に応じて羊毛や綿の糸も紡出している。機械も新しく、製品も中程度の品質で1/18~1/24ぐらいの細番手の糸も紡出している。アルゼンチン羊毛はメリノ種で、より寒冷地（北極に近くなる）であるため、ウルグアイ羊毛に比べると、織度も細く毛質も良いのが特徴である。したがって、その分だけウルグアイより高価な糸の紡出が可能で有利と考えられる。

外国の毛織物企業がアルゼンチンから撤退したのは、毛織物需要の減少だけではなく、アルゼンチン国内での生産コストのアップにも原因があったと考えられる。細目のアルゼンチン羊毛でも目下不況とのことである。アルゼンチンの場合、ウルグアイよりも自国消費が多いが、伝統的な農業産品としての毛織物産業と、それより川下の織布、編目縫製との関係はウルグアイ同様うまく協調していない様子であった。伝統産業部門の人達は非常に裕福とのことである。

## (3)製品の品質

製品の品質について、羊毛、綿合織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NIEs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、NIEs諸国との競争は無理であり、いずれにしる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カ国）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カ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いだすことである。その調査方法は3人の担当者が、まず、これらの3カ国および国際機関の情報源から、衣料市場に関する包括的なデータを収集し、検討した。これと合わせて、市場の構造および動向に関する関連文献の検討を行った。その後、調査対象国に赴き、衣料市場の専門家とのインタビューを実施した。また、政府担当者と面談し、衣料製品の卸売業および小売業に関する調査を実施した。

以下に述べるのは、欧米における衣料製品の市場調査結果の概要である。

#### 3-4-1 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ア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に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はじめるべきである。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。

### 3-4-2 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るべきである。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。

### 3-4-3 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るだろう。

### 3-5 日本市場

#### 3-5-1 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ндаイジニングの基本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、原糸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。



### 3-5-2 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

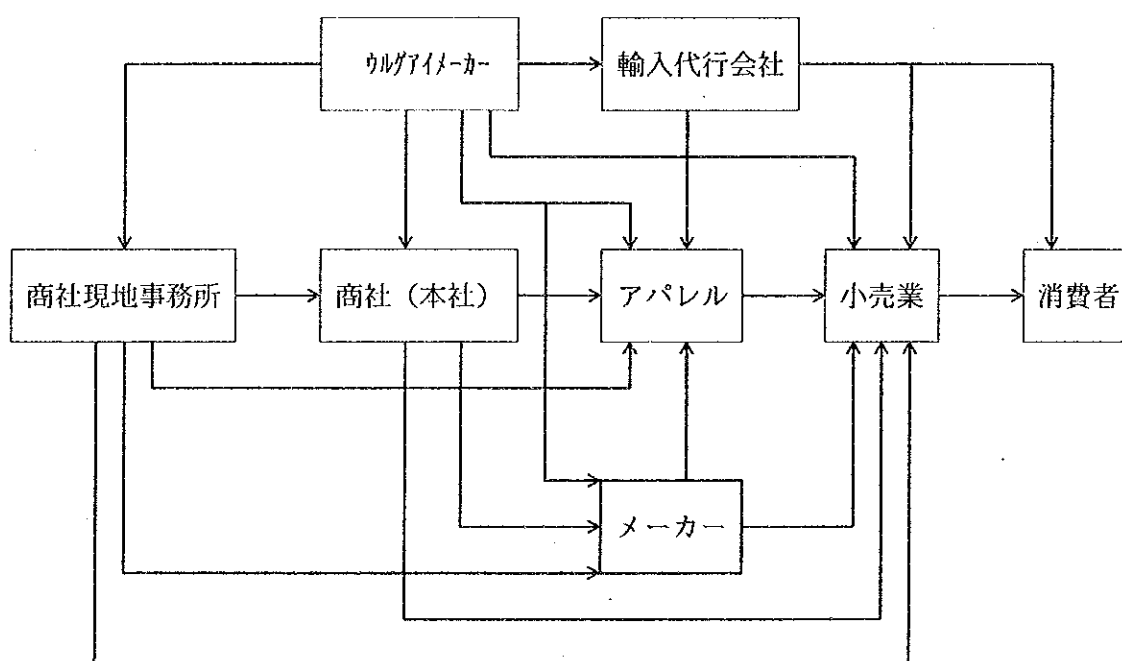
日本に衣料製品を輸入する場合は絹製品のみ輸入規制があるが、その他の製品については特別の法規制はない。したがって、毛織物、ニット、デニム製品の輸入に関しては、輸入する民間企業の契約内容次第である。ただし、輸入の際には、価格、品質、納期の3点が重要なポイントとなる。

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、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なければならない、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いない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。

しかしながら、ウルグアイから既にニット製品等の輸入を行っている企業があるため、この企業をケーススタディーとしてとりあげ、ウルグアイ製品輸入の取り組み状況をみてみる。なお、日本企業がウルグアイ衣料製品を輸入するルート（過去に存在したルートも含む）は、図II-3-1のとおり整理することができる。



図II-3-1 ウルグアイ製品の輸入ルート

(注)

アパレル：卸を主体とするアパレル企業

メーカー：アパレルの系列または取引のあるメーカー

小売業：デパート、量販店、専門小売等

出所：日本での聴き取り調査に基づき作成

### 1) A社の事例

1981年設立のA社は、ウルグアイの手編みニット製品を約9年前から輸入している。ウルグアイ製品を扱うようになった経緯は次のとおりである。

既存の親会社のブラジル駐在員事務所の活用として、南米各地で対日輸出商品の調査を行った結果、アルパカセーター、ハンモック、タペストリー、金属加工品に面白いものが

見つかった。タペストリーは日本の通信販売ルートでの販売を開始したが、大きな壁面が少ないという日本の住宅事情によりあまり売れなかった。同時期に、ニューヨークでウルグアイ製ニットブームが起こり、日本でも試験的に 300着のウルグアイセーターを輸入したのが始まりである。

実務段階では、品質管理、納期、等々の問題が続々と発生し、一つずつ時間を欠けてクリアしてきた。

#### a) 企画デザインの提示

A社は、ウルグアイメーカーにサイズ指定のみ行う輸入形態では、商品群が短命に終わるという懸念を持った。したがって、A社は日本人デザイナーと契約のうえ、ウルグアイメーカーへの日本市場向け企画デザインの提示を行った。

#### b) 価格

- 小売価格は、F. O. B. 価格の4.5 倍
- Air freight は 3.5ドル/kg

#### c) 表示マーク類

- ウールマークはウルグアイ側での認可であり、客先の希望により付ける。
- 品質表示、取扱い表示ラベルは日本から発送し、ウルグアイで付ける。
- I D 番号表示の義務付け

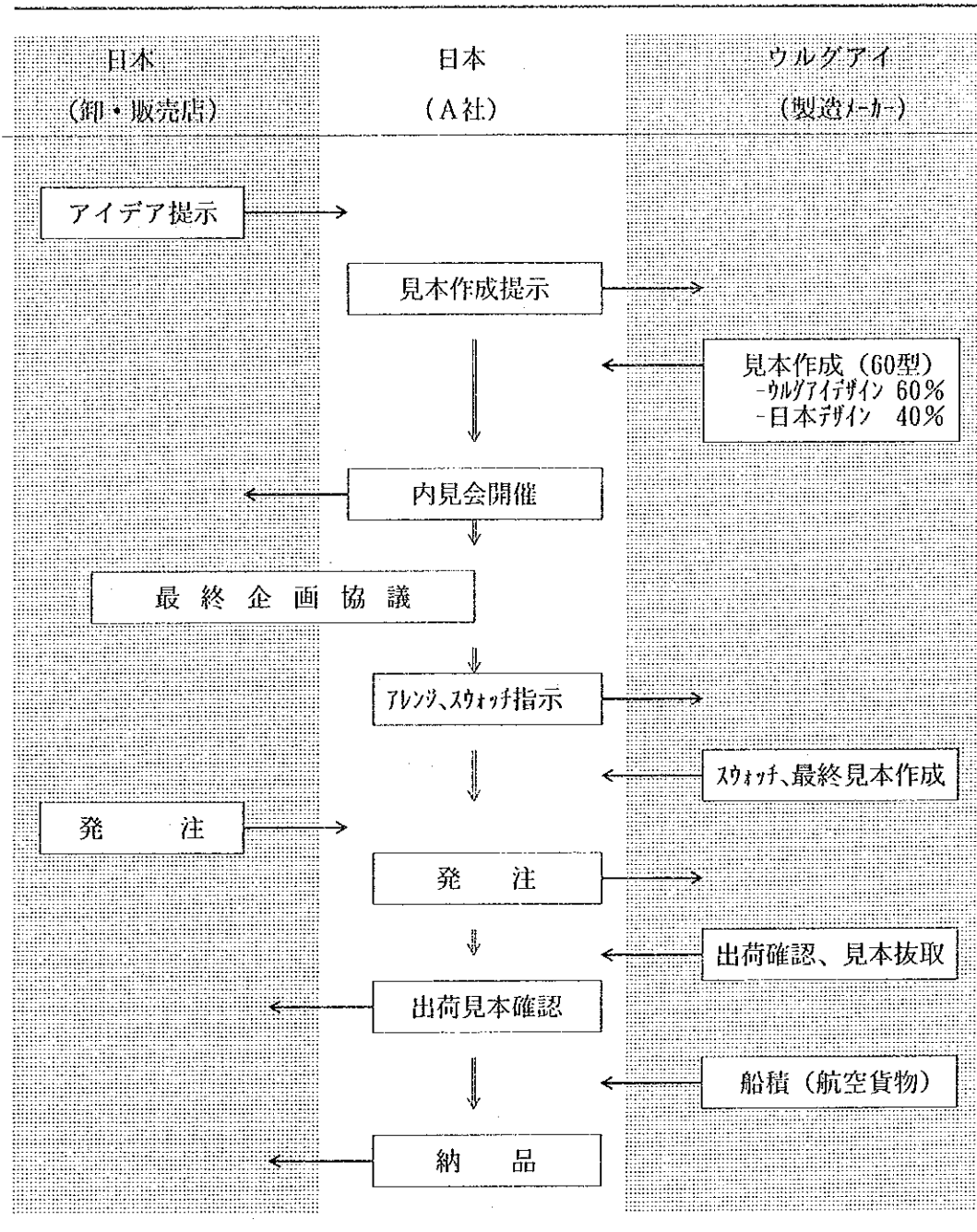
商品ひとつずつに I D 番号を付けて、不良品発生の際には、追跡調査が可能。各ニットターにフィードバックが可能であり、給与体系とリンクし昇給等のインセンティブとなっている。

d) 毎年 9月～10月に店頭に並ぶ商品について、前年の11月初旬に内見会を 2～ 3日間開催する。小売価格 3万円後半を扱える販売店に対してDMを送付、約 100社が内見会に来るが、商談が成立するのはそのうち15社程度。

#### e) 今後の方針

現在展開しているアイテム群は特殊分野商品のため、客が限定されており、企業規模の拡大にも限界がある。したがって、親会社（ケミカル関連）と提携し、新機能ウール等の素材開発を行い、既存客先以外も対象としたスポーツ衣料市場への参入を図る方針である。

f) A社の生産プロセスの流れは図II-3-2のとおりである。



図II-3-2 A社の生産プロセスの流れ

出所：A社資料より作成

## 2) B社の事例

1987年設立のB社は、ウルグアイ衣料製品の輸入代行および自社リスクでの輸入販売を行っている。主な取扱いアイテムとしては、セーター、カーディガン、ルアナス、ケイプ、ショール、手袋、スカーフ、帽子、ハンドスパン糸、民芸品等であり、ウルグアイからの

仕入金額は年間17万ドルである。商品の国内販売先は、全国ネットの通販および札幌、東京、川崎、横浜、大阪、九州の有名デパートおよび小売専門店である。

ただし、B社の取扱い製品に対するコメントとして、品質の問題、色柄デザインが日本人向きではないこと、製品が重い、値段が高すぎる等があげられる。

なお、B社は今後の経営方針として、自社リスク輸入分の消化率を向上させるために、リテーラーに対するテストセールシステム（委託販売形式）を実施する予定であること、また、消費者に対する着こなし提案（着方のアドバイスや説明）を行うと同時にウルグアイと製品についての認知度を高める努力をしていくということをあげている。

a)販売ルート

B社 →衣料メーカー→ 小売店

B社 → 小売店

b)小売価格の50%～55%がB社の出荷値段

c)ロット：1型10～100枚

d)ウルグアイに発注してから商品入荷までのリードタイムは、3～4カ月である。なお、発注は毎年4～5月、現物入荷は8月末頃で、新カタログが到着するのは翌2月頃である。

### 3-5-3 ウルグアイ製品に対する日本企業からのコメント

今回、国内の衣料関係企業（量販店、デパート、卸売り、関連業界団体等）に、ウルグアイ製のニット製品および関連カタログ資料等を提示の上、ヒアリング調査にてウルグアイ製品に対するコメントを得た。以下に整理したコメント内容を示す。

- (1)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事例は極めて少ない。
- (2)ウルグアイ製品のサンプルを提示したが、この技術レベルの製品は人件費の安い中国でも生産できる状況にある。ウルグアイだけが生産できる差別化された製品を作り出すことが必要である。
- (3)絵柄が多く凝ったつくりの製品は、ブティック向きあるいは、ディスプレイ向きの製品である。
- (4)輸入対象国としてのウルグアイの位置

既に日本市場でステータス、認知度ともに定着したシェットランド、フェアアイル、

Gueser、アラン等のニット製品と比較しても、ウルグアイが遠いという点では同条件と考えられ、ウルグアイが日本から遠いということはハンディとはならない。

(5)日本百貨店協会、日本メリヤス検査協会、都織工試によると、サンプルとして持ち帰ったウルグアイニット製品は、日本製のニット製品と比較して、仕上げのバランスが悪い、肩縫いが悪い、裾ゴムや袖ゴムが甘い等の欠点が見られた(表II-3-2)。

(6)ニット製品も今や単なる機能本位の実用衣料ではない。したがって、ニット製品は消費者のニーズに敏感で、ファッション性の豊かな衣料品であることが必要である。この意味において、ボタン等の付属品は、単に付いていれば良いというだけでなく、ファッション商品の高付加価値にとって重要な役割を持つものである。しかし、現在のウルグアイ製品の付属品は、まだ不十分であった。

#### 3-5-4 製品ごとの現況と今後の課題

##### (1)製品(毛織物、デニム、ニット)ごとの現況

日本国内の衣料製品に関する基準は国際的にみても、最も厳しいものであろう。したがって、ウルグアイが日本向けに衣料製品を本格的に輸出する場合にはこれらの厳しい基準をクリアする必要がある。

今回の調査対象製品は毛織物、デニム、ニットであったが、現在、日本国内におけるウルグアイ製の毛織物、デニムに対する認知度は極めて低く、関連企業・団体からのコメントや意見は得られなかった。ただし、ニット製品の中には、品質的なレベルもある程度高く、ウルグアイとしての特徴を出している商品もあり、コメントや意見を入手することができた。日本市場における現在のウルグアイ製毛織物、デニム、ニット製品の現況は、以下の3点にまとめることができよう。

- 1)日本市場で販売されている毛織物製品と、現在のウルグアイ毛織物製品を比較すると、相対的にウルグアイ製品の品質レベルは低いとみられる。したがって、ウルグアイ毛織物製品の輸入拡大の可能性は、ウルグアイ製品の品質向上如何によると考えられる。
- 2)デニム製品ではブランド志向が強い。ライセンスがらみの問題もあり、ウルグアイデニム製品の日本市場参入は難しいであろう。
- 3)ただし、ニット製品は品質的なレベルもある程度高く、ウルグアイとしての特徴を出している商品もある。したがって、ニット製品は、今後効果的な価格政策を展開するならば、輸入額拡大の可能性は十分にあるといえる。

表II-3-2 ウルグアイ製ニット商品の評価について

メーカー	商 品	編機・ゲージ	素材・重量	サイズ	購入価格	品 質 上 の 問 題
A	紳士セーター	自動横編機	毛100%	M	\$ 25	①脇縫いの縫代浅く柄系抜け。柄の長さに合わせ、縫代5~10mmとし内側を環縫か、2本針オーバーロックで押えること。 ②肩縫いはスピニングテープを入れ2本針。縫代は10mm位取る。 ③袖口や裾の縫い端は数ミリ程度倒して縫い、ゴロツキを押える。 ④仕上げのバランスが悪い。型枠を使用していないためか。他の商品も仕上げは全般的に良くない。 ①脇縫いは上と同じ。縫代3mmは浅く、5mm位は取りたい。 ②肩縫いは引っ張るとスピニング糸が切れた。スピニングテープが必要。また着用で伸びて肩が落ちる。日本では好まれない。 ③編み段（ループ長の違い？）全体にあり、気になる。テンション斑ではないか？ ④縫ピッチは粗い（11針位か）。13針位は欲しい。 ⑤裾ゴム、袖ゴムの甘いのは問題。増し糸あるいは度詰めが必要。 ⑥裾ゴムの縫い合わせで地の目の通っていない所がある。
	ジャガード編	7G	780g	L	\$ 22	
B	紳士ベスト	FF編機？	毛100%	S	\$ 17	①肩縫い部分を引っ張るとミシン糸切れ。スピニングテープ必要。 ②裾ゴムが甘い。増し糸が必要。 ③仕上げは左右のバランス悪し。左傾している。 ①ボタンホールが小さい。すぐ切れそう（ボタン直径+ボタンの厚み）を参考に。また、ボタン付けは根巻きをしたい。 ②前見頃の最も目立つところに柄崩れがあり、気になる。 ③肩パットのくくみ縫いの糸始末が悪い。 ④ボタンの位置が悪いのか、人台に着せると前立てがきちんと重ならず見苦しい（特に裾側）。 ⑤アルパカの風合良く、総体的に商品として価値感がある。 ⑥ボタンをもっと良いものに替えれば更に価値感が出るのでは。 ⑦右側ポケット付け部の内側に小さな穴が開いている。
	ケープブル編	15G (10G)	280g	M	\$ 97	
	婦人セーター	家庭編機	アルパカ			
	インターシャ編	5G	100% 620g			

(注) 1. 品質の評価には日本百貨店協会及び日本メリヤス検査協会、都織工試に協力を求めた。  
 2. ケーシは推測値、また購入価格はメーカーやショップでの割引価格である。

## (2)今後の課題

マーケティングの側面からみた場合、ウルグアイ製品を日本に輸出する際には、価格、納期、品質の他に、「物語性」、「素材の特徴発揮」、「企画対策」が、課題になると考えられる。

### 1)物語性 (Uruguay identityの発揮)

例えば、ウルグアイの著名なリゾート地であるプンタデルエステを題材とし、ウルグアイ製品に関する物語を展開したウルグアイ製品のイメージづくりが必要であろう。

物語性はUruguay identityの発揮へと繋がる。

### 2)素材の特徴発揮

ウルグアイ羊毛は国際的にも有名である。ウルグアイ羊毛にとっては、太番手という特徴があり、これを活かしながら特徴を発揮させることが一つの方法である。

### 3)企画対策

商品構成を整える必要がある。例えば、次のような差別化が考えられる。

(例)

- a)ティピカルウルグアイ：ウルグアイの香りを前面に押し出し差別化した高級品。
- b)モダンウルグアイ：輸出対象国に適した企画の展開を図る。数量を意識した中級品。

第Ⅱ部では、調査結果に基づいてウルグアイ衣料産業の実態と第三国（米国、ドイツ、スペイン、日本）調査の結果の要点を記した。

第Ⅲ部ではウルグアイ衣料産業の振興、特に輸出振興の方策につき見解を述べる。





## 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、その目標に向け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

#### 1-1 現 状

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。

##### 1-1-1 衣料産業内部の問題点

現地調査で判明した問題点は次のとおりである。

##### (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。

(説明)・ウルグアイは約 3,000万頭の羊を有し、世界第7位の産毛国であるが、大部分はオーストラリア等の羊であるメリノ種（繊維径；20 $\mu$ m前後）と異なるコリデル種という毛質の太い羊（繊維径；平均28 $\mu$ m）である。

2)産毛国でありながら毛織物の価格が高い。

(説明)・衣料企業は毛織物製造業者が輸出している価格とほぼ同じ価格で素材を購入している。

3)綿製衣料の原料となる綿織物が高い。

(説明)・ウルグアイは産綿国でないため、綿は 100%輸入されている。産綿国の企業が3 $\text{ドル/kg}$ で購入できるものが、ウルグアイの企業では輸送費、輸入税等が加わるため、6 $\text{ドル/kg}$ で購入されている。

## (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。

(説明)・生産量、輸出が好調であった1989年当時、機械設備の更新を積極的に行わなかった。

- ・輸出拡大に必要な高付加価値製品の製造と、多品種少量生産体制に対する経営者の意識が不足していた。
- ・最近になって機械設備の更新の必要性を訴えているが、低利融資制度が十分でないこともあり、資金の調達に苦慮している。
- ・高インフレで不安定な経済、特にMERCOSUR参加後の見通しが不透明なことから積極的な設備投資を控える傾向がある。

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。

(説明)・ハイテク機器がまだ数少ない。そのため、操作できるオペレーターも不足している。

- ・オペレーターの育成体制が整っていない。
- ・多品種少量生産および短納期に対する認識が不足している。

## (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のラベルが付けられていない。

(説明)・消費者保護という意識が弱かったこともあるが、品質向上は企業の努力と消費者の協力でなされるということに気づいていなかったか、少なくとも意識は薄かった。

- ・加工貿易に依存しているので国内向け製品には神経質でなかった。

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、一部の手編みニットウェアを除きせいぜい中の中程度の評価しか得ていない。

（説明）・素材が現在の世界の流行であるライト化、ソフト化に合っていない。

- ・世界市場が求める高付加価値製品への対応が十分でない。すなわち高付加価値化に必要なハイテク機器、技術力が不足している。
- ・ニーズに対応できる商品企画力、情報が不足している。
- ・多くの企業が加工貿易に頼っているため、自社による品質向上意欲に欠けている。
- ・毛織物衣料の場合縫製技術に問題がある。また、ニット衣料についても編み立て技術に若干の問題がある。
- ・裏地、ボタン等の副資材に対する企業の意識が薄い。

#### (4)生産性

1)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。

（説明）・機械設備の老朽化が人と時間を必要としている。

- ・生産管理、品質管理、工程管理、機械管理等が未徹底である。（衣料産業のこれら諸管理については第Ⅲ部 第3章 参照）
- ・経営者、従業員の生産性向上に対する意識が不足している。すなわち、経営者、従業員に対する生産管理教育が欠けている。
- ・不良品に対する危機感が薄い。

#### (5)労働意欲

1)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。

（説明）・給料がその月のインフレーションより2～3カ月後追いで調整されており、実質的に目減りとなる場合が多い。

- ・紡績・紡織業界の最低賃金が約120ドル/月であるごとく、ウルグアイの他の産業に較べて衣料産業界の最低賃金は低い。

## 2)従業員の会社への帰属意識が薄い。

- (説明) ・賃金ボーナスは、入社時に決められ、インフレーションによる調整以外はない。すなわち、会社が利益を上げても、ボーナスに影響はないし、また就労年数に応じてアップする定時昇給やベースアップもほとんどない。そのため少しでも高い賃金を支払う企業に移りやすい。
- ・生産管理、品質管理等に対する従業員からの改善提案制度もほとんどなく、したがって従業員に対するインセンティブすなわち、報償制度もほとんどない。
  - ・企業内における人材育成制度もほとんどない。
  - ・従業員自身に自己啓蒙意識が少ない。

## (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。

- (説明) ・世界の衣料品の将来需要に対し特に経営者が楽観視していた。
- ・これまで何とか、黒字経営が続けられた加工貿易に甘んじていた。換言すれば長期的企業戦略（市場戦略と教育面）に欠けていた。

## (7)他業界との連携・業界内の協調

### 1)紡績・紡織業界との連携が弱い

- (説明) ・毛織物の80～90%は輸出されており、毛織物製造業者にとって国内衣料製造業者への依存は小さい。
- ・毛織物生産者協会と衣料工業会議所、ニット工業会との定期会合は行われていない。
  - ・日本では紡績・紡織業者が衣料に進出したが、ウルグアイの紡績・紡織業者は、300万人の人口では市場が小さすぎることもおよびリスクが大きいと判断したことから衣料業界に進出しなかった歴史がある。すなわち、日本

の多くの場合のように垂直型ではなく、紡績・紡織業者と衣料業者はこれまで平行な立場で歩んできた。

2)衣料業界内自体での協調精神が欠けている。

(説明)・両工業界や、織物生産者協会も認めているようにウルグアイ人は、個人主義的傾向が強い。しかし社会的環境の変化から最近では協調精神が芽生えてきている。

### 1-1-2 衣料産業をとりまく環境

ウルグアイ衣料産業をとりまく外部の環境を挙げると以下のとおりである。

#### (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%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。

なお、米国の衣料品の消費成長率は1990年代中頃までは年率4~6%と予想されているし、また輸入も米国の国産品より安いこと、スタイルや色のバラエティーに富んでいることから増えるとみられている。これらのことを考慮すれば、ウルグアイが国を挙げて努力をすれば、米国への輸出減を回復するチャンスは残されている。

(説明)・衣料新興国より人件費が高く、かつ生産性が低いため製品価格が高い。

また、メキシコ、カリブ海諸国と比較すると輸送費が高い。

・ウルグアイ衣料は加工貿易が主であり、オリジナリティーが低い。

・情報量が少ない上に、マーチャンダイジング(商品企画)に力をいれていないため米国のバイヤーや消費者のニーズを掴むことができない。マーケ

ットリサーチが不足している。

- ・積極的に広告やファッションフェアに参加していないため、製品としての知名度が低い。また有力バイヤーや専門店との関係が弱い。
- ・ファッション性の高い商品、多品種少量生産、短納期が求められているが、ハイテク機器や縫製技術の点で、これに対応できる企業数は少ない。
- ・米国はウルグアイ衣料品に5～21%の関税を課している。米国の経済圏内にあるメキシコ、カリブ海諸国の製品は、無税か僅かな関税で輸入されている。

## 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。

(説明) ・米国の項で述べた(説明)の中、「関税」を除く項目と同じである。その他については次のとおりである。

- ・ドイツはウルグアイ衣料品に14%の関税を課している。これは他のEC諸国や、ECが保護しているアフリカの一部の国などに適用している現在の関税率より高い。
- ・ドイツでは米国以上の品質やデザインが求められている。

## 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。

(説明) ・米国の項で述べた(説明)の中、「関税」を除く項目と同じである。その他については次のとおりである。

- ・関税はドイツと同じく14%課せられる。
- ・ポルトガルや地中海諸国と比べ、ウルグアイはファッションの動向や流行の変化に迅速に対応しなければならない点で地理的に不利である。
- ・一部のバイヤーは南米のサプライヤーを、納期を遵守する能力の点で劣っていると見ている。

#### 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。

(説明) ・米国の項で述べた(説明)の中、「関税」を除く項目と同じである。その他については次のとおりである。

- ・日本の場合、地球の真裏ということもありウルグアイという国自体の知名度が低い。

#### (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。

(説明) ・ECの当初の目的は、2億人の共同市場を形成することによって一方では歴史的に戦火に引き裂かれた欧州に永遠の平和を築くことであり、他方では米ソに対抗する第三勢力として成長することにあつたが、最近は通貨の統合等の動きに見られるように経済的な要素が強くなり、米国経済圏や日本を含むアジア経済圏に対抗する共同体となっている。

- ・NAFTAもその名が示すごとく、北米の自由貿易圏をつくることに目的がある。またMERCOSURも他の共同体同様、一カ国で対抗するのには限界があり、共同で繁栄を図ろうとする目的で設立されたものである。
- ・ウルグアイは、アルゼンチン、ブラジルに貿易の40%弱を依存しており、



MERCOSURへの参加はウルグアイ国として意義は大きい。

衣料産業界で見ると、毛織物、ニット衣料においては特にアルゼンチンと素材の品質面で、またデニム衣料ではブラジルと素材価格と労務費の面で企業競争が激化することが予想できる。

### (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。

(説明) ・ウルグアイ政府はマクロ経済を超えた経済政策は行わない、また一業界だけを支援すると不公平になるとの立場をとっている。

### (4)諸 税

ウルグアイの税金はMERCOSURに参加している他国より高い。

(説明) ・政府は財政赤字削減のため歳入の増加を図る必要があり、高税率を維持する必要がある。

参考として主な税率をあげると次のとおりである。

法人所得税：30%（1991年）

付加価値税：22%（基本税率，1991年）

輸入税：最低10%、最高30%（1991年）

共和国銀行への手数料：輸出 0.5%、輸入 1.0%

その他：物品税、富裕税、不動産税

等がある。

・国内MERCOSUR委員会では、政府がコントロールできるものとして、公共料金の見直し等と共に税制の見直しを検討中である。

### 1-1-3 原因分析

#### (1)原因の分類

前項で掲げ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、業界・政府関係に分類すると次のごとくになる。なお、2つないし3つの項目に関係する原因は、最も影響の大きいと考えられる項目に入れた。

##### 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
- ⑪ウルグアイ衣料品の低知名度
- ⑫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

#### (2)原因分析

前記のように分類すると、現在のウルグアイ衣料産業、特に輸出の低迷をもたらしている大部分の原因は各企業の努力不足、認識不足にあることが分かる。すなわち、大部分の経営者が加工貿易に頼っており、将来の市場動向に基づく長期企業戦略をたてていなかったため、高付加価値化、多品種少量生産体制への立ち遅れを招いたし、また、生産、品質管理に対する認識不足からコスト高や品質改善への意欲の低下を招いている。

しかし、一企業の自助努力ではできないこと、あるいは難しいこと、例えば低利融資制度の拡充、経営者や従業員に対する教育、諸税等の見直し、海外ファッションフェアへの参加支援、毛織物生産者協会への斡旋等については、工業会、政府の協力が必要である。

## 1-2 目標の設定と改善策

ウルグアイ衣料産業には多くの問題点と原因があることをみてきたが、これらの問題点を企業とウルグアイ政府が一体となった協調と努力によって解決することを前提として、ウルグアイ衣料産業の将来展望をした上で次のように目標を設定する。

### 1-2-1 短期、中期、長期展望

ウルグアイ衣料産業の将来展望をウルグアイが実質的にMERCOSURに参加する1995年末までを短期、1996年から2000年までを中期、2001年以降を長期と仮定し、それぞれの展望を述べる。

#### (1)短期的展望（1992年～1995年末）

衣料工業会議所およびニット工業会加盟企業の毛織物、綿、ニット衣料の1988年から1991年までの輸出入金額は表Ⅲ-1-1のとおりである。

##### 1)輸出額

輸出の推移をみると、順調に伸びてきた輸出額は、1989年で最高額を示したが、主として米国の景気後退から1990年には加盟企業全体で40%弱も減った。特に綿衣料は60%以上も減り、1991年には若干戻したものの1988年のレベルに較べても約450万ドル少ない。

毛織物衣料も1991年には対前年比で17%増えたもののピーク時の1989年に比べれば560万ドル以上も少ない。

ニット衣料も同様に1990年には対前年比30%以上も減った。なおニットの1991年の統計はまだでていないが1990年の23,900千ドルまで回復していないようである。

##### 2)輸入額

一方、衣料品の輸入額の推移は表Ⅲ-1-2のとおりである。

表Ⅲ-1-1 両工業会加盟企業の毛織物、綿、ニット衣料の輸出額  
 (単位: 千ドル)

項目 年	毛織物衣料	綿衣料	ニット衣料	合計
1988	30,073	18,594	19,980	68,647
1989	43,113 (+43.4)	21,453 (+15.4)	31,700 (+58.7)	96,266 (+40.2)
1990	32,068 (-34.4)	13,306 (-61.2)	23,900 (-32.6)	69,274 (-39.0)
1991	37,455 (+16.8)	13,999 (+5.2)	N. A.	—

( )内は対前年比%

備考: 皮革および毛皮製品は含まれていない。

出所: 衣料工業会議所およびニット工業会資料(1992年5月)により作成

表Ⅲ-1-2 毛織物、綿、ニット衣料の輸入額

(単位: 千ドル)

項目 年	毛織物衣料	綿衣料	ニット衣料	合計
1988	131	473	2,900	3,504
1989	239 (+82.4)	389 (-21.6)	3,750 (+29.3)	4,378 (+24.9)
1990	400 (+67.4)	1,951 (+401.5)	3,200 (-17.2)	5,551 (+26.8)
1991	499 (+24.8)	1,612 (-21.0)	N. A.	—

出所: 衣料工業会議所およびニット工業会資料(1992年5月)により作成

ウルグアイの衣料品の輸入は確実に増加している。これを招いている大きな理由は、アジアからの輸入が大幅に増えているためである。

中国からの輸入は、1989年の19万ドルから1990年には270万ドルに急増し、韓国からの輸入は、1989年の72万ドルから1990年には140万ドルに増加している。

このことは、ウルグアイの国産衣料に比べ、アジア製衣料の方が安くて品質が良いため消費者がこれら外国産衣料を買うことを物語っている。消費者は常に安く良いものを求めているのである。

特に綿製品の急増が目立つが、本来ウルグアイが得意とする毛織物衣料も輸入が着実に伸びているし、ニット衣料もその輸出額の12~13%も輸入している。

### 3)対 策

衣料の輸出が減少、輸入が増加傾向にあることは、衣料産業を振興し輸出拡大を図ろうとしているウルグアイ衣料企業、工業会にとって由々しきことである。企業、工業会は当然のことながら政府もこの実態を認識し対策を講じる必要がある。すなわち輸入代替の推進が不可欠である。輸入代替の推進も基本的には、現在ウルグアイ衣料産業や企業が抱えている前述した諸問題を解決して基礎体力をつけることから始まるのである。ウルグアイ企業は、国内消費者を大切にすること、すなわち外国製品に負けない品質と価格を提供すれば、外国製品に目が向いている消費者を取り戻すことが可能になる。ここで重要なことは、ウルグアイの消費者に衣料品の品質や価格にもっと関心を持たせることである。

品質に関心をもたせるためには、衣料品が何から作られているか、取扱いにはどのような点に注意を払うべきか、を知らしめることであり、また単なるファッションショーではなく、国民の大部分に興味を抱かせるファッションフェアを開催したりすることである。消費者が品質に関心をもつことは、結果的に衣料企業に品質の改善を求めることになるのである。品質向上は消費者と共に歩むという所以である。

価格については、外国産衣料が輸送運賃と輸入関税を払ってもなおかつウルグアイ国産の衣料品より安く消費者の手に入っていることから、企業内でコストダウンに努力することは当然であるが、工業会や政府の協力も必要である。

しかしウルグアイ衣料の実態から最も効果的なコストダウン対策は企業間の協業化、共同化である。

さらに、高付加価値の製品の生産と商品企画力をつけ世界の市場で評価される商品を創り出すためには、人材の育成が必要である。そのためには、衣料関係の教育機関を充実することが不可欠である。

## (2)中期展望（1996年～2000年）

### 1)輸入代替

増加傾向にあるアジア製衣料の輸入は、ウルグアイ企業、工業会、政府が相当な努力を重ねても急速に減ることは、まずありえないと考えるのが妥当なところである。すなわち増加傾向にあるだけにこれを短期間で駆逐することは難しい。しかしこれを実現することはとりもなおさずウルグアイ製品の国内シェアが向上すること

であり、輸入代替の一層の推進が必要である。

## 2) MERCOSURに参加した場合の影響

1996年よりウルグアイが実質的にMERCOSURに参加することになれば、ブラジル、アルゼンチン、パラグアイから輸出攻勢を受けることになるが、これを許しては、ウルグアイ衣料産業の将来は期待できない。域内企業間の競争は激化し、設定した上記短期期間中に、品質改善、コスト削減に努力しない企業は、消滅していくことになる。特にデニム衣料はブラジルから攻勢を受けて苦しくなることが予想される。ウルグアイ衣料産業は長期的には、欧米、日本への輸出を拡大するのであれば、MERCOSUR参加国での輸出拡大を達成することはやらねばならないことである。

ここでの成功は、長期目標達成のための礎になるからである。

これを達成するには、短期展望で述べた品質の改善（消費者との共同歩調、企業内努力）とコスト削減（協業化、企業内努力、工業会と政府の協力）に一層努力することが必要である。

## 3) 長期的目標に向けて

輸入代替やMERCOSURへの輸出拡大に成功しても、欧米、日本への輸出を拡大するには、さらに超えなければならない問題がある。

たとえば、これらの地域への輸出には、さらに高付加価値が要求されようし、市場や技術情報の収集や分析が一層必要となる。これを一企業だけで行うには荷が重すぎるので、全ての衣料企業が利用できる情報の収集・分析、製品の企画・開発、人材能力の開発、プロモーション活動等の機能を持つファッションリソースセンターの設立が必要となる。

この設立には時間と経費がかかるため、慎重な準備が必要である。

## (3) 長期展望（2001年以降）

短期及び中期展望で述べた基礎体力の強化、輸入代替の推進、MERCOSUR参加国への輸出拡大に成功しても、先進諸国への輸出拡大は容易ではない。アジア諸国、メキシコ、カリブ海諸国のみならず、今後衣料産業が伸びると予想されているインドシナ諸国、東欧諸国、中東諸国も労働集約型から情報・技術集約型衣料産業への脱皮を図るからである。

ウルグアイ衣料産業がこれら諸国との競争に打ち勝つためには、企業自身が余程努

力をする必要があるし、企業、工業会、政府が一体となって協力しなければならない。

何故なら、これら諸国は、企業と政府が協力して輸出拡大を行っているからである。

しかし、後述する目標達成のための改善策をウルグアイ衣料企業、工業会、政府が誠意をもって実施すれば輸出拡大の道は開けると考える。

今後10年間で前述の諸問題を解決できぬ時、すなわち輸出振興が思うようにいかなかった時、ウルグアイ衣料企業は事業多角化の一環としてコンバーターに取り組んでいくのが生き残る道の一つである。

## 1-2-2 目標の設定

前述したウルグアイ衣料産業の現状および将来展望の下で、短・中・長期ごとに次のような目標を設定した。

### (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 of 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。）



### 1-2-3 解決すべき問題点

ウルグアイ衣料産業振興のために設定した目標を達成するためには、解決しなければならない問題点、すなわち課題がある。これらの課題を衣料産業の内部要因に基づくものと、外部要因に基づくものに分けて列記すると次の通りである。

#### (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。

## 1-2-4 改善策提言にあたっての基本概念

前記課題を克服するための改善策を提言するにあたって、次のことを基本概念とした。

(1)ウルグアイの現状、衣料企業の実態を考慮し、重要かつ実現性の高いものを改善策とする。

(2)衣料産業の振興、輸出拡大には企業の努力が第一であり、これを怠る企業は自由経済の原則として当然、整理、統合されることになる。しかし、企業の実態から企業だけの努力では限界があり、工業会、政府とのリンケージによる振興策を提言する。  
なお、企業が独自で行える改善策として生産・品質・工程・機械管理、素材・製品の検査がある（詳細については第3章を参照）。

(3)ニット工業会、衣料工業会議所の役割として以下のことを前提としている。

- 1)政府との密接な接触
- 2)異業種交流の斡旋
- 3)海外への販売促進に協力
- 4)人材育成への協力
- 5)労務対策への支援



## (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。

## (3)改善策12項目の順位付け

各改善策の詳細内容は第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-1-3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-1-4のとおりである。

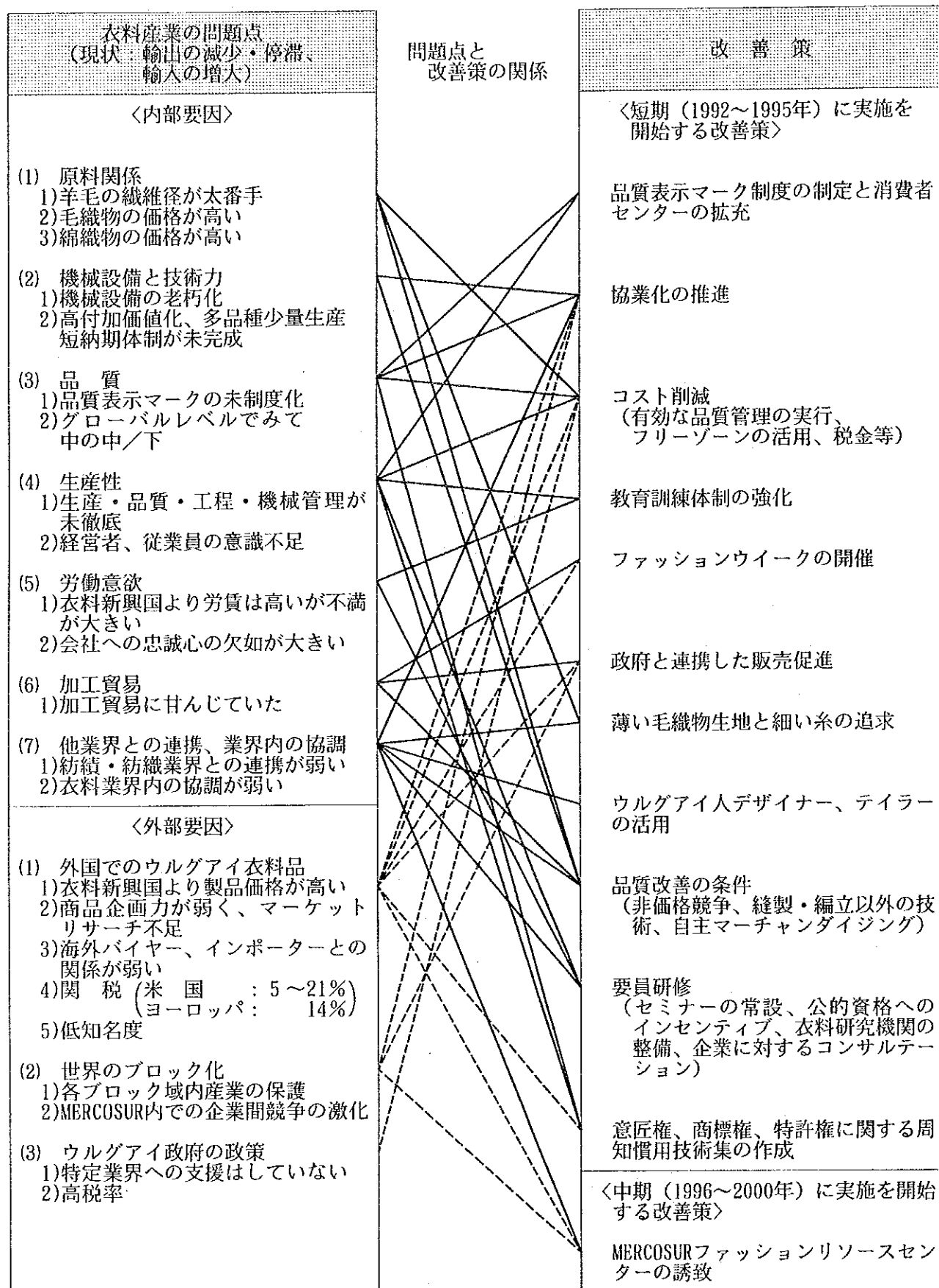


図 III-1-1 問題点と改善策の関係

表Ⅲ-1-3 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、企業コンサルテーション等)	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
・ウルグアイ人髪付、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、フリーズ、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

なお、上記改善策の内(1)-2) 要員研修の中には、生産性セミナーの常設、公式資格へのインセンティブ、衣料研究機関の整備、企業に対するコンサルテーションの小項目が含まれている。また(1)-5) 品質改善の条件、コスト削減にも小項目が含まれており、これら小項目を含めた改善策(19項目)の順位付けを品質改善、コスト削減、人材育成、市場拡大の4つに分類し、次項 1-2-6で行った。

表 III-1-4 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	A	G.	A., E.
(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。			

E.: 企業、A.: 工業会、G.: 政府

A、B、C: ランク

#### 1-2-6 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 各企業における改善策に詳述して纏めた。

#### (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、品質の向上を目的とするものであるが、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自主マーチャンドライジングの推進（短期5位）

自主商品の企画能力を有するマーチャンドライザーを育成し、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。よって、品質改善項目の順位は次の如くなる。

- |                          |    |
|--------------------------|----|
| ・品質表示マーク制度の制定と消費者センターの拡充 | 1位 |
| ・ウルグアイ人デザイナー、テーラーの活用     | 2位 |
| ・品質改善の条件                 |    |
| (1) 非価格競争力アップ            | 3位 |
| (2) スポンジング、パターンメイキング等の技術 | 4位 |
| (3) 自主マーチャンダイジングの推進      | 5位 |
| ・周知慣用技術集の作成              | 6位 |

## (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、社会保障料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。

・協業化の推進と実行	1位
・コスト削減策	
(1) 有効な品質管理の実行	2位
(2) フリーゾーンの活用	3位
(3) 税金、公共料金、社会保障料	4位

(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。

・教育、訓練体制の強化	1位
・要員研修	
(1) 生産性セミナーの常設	2位
(2) 公的資格へのインセンティブ	3位
(3) 衣料研究機関の整備	4位
(4) 企業に対するコンサルテーション	5位

#### (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（FRC）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FRC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FRC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(FRC)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。

- |                         |        |
|-------------------------|--------|
| ・ファッションウィークの開催          | 1位     |
| ・政府と連携した販売促進            | 2位     |
| ・薄い生地と細い糸の追求            | 3位     |
| ・ファッションリソースセンター(FRC)の誘致 | 中・長期1位 |

#### 1-2-7 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。

#### 1-2-8 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				
		国内消費の拡大および基礎体力の強化による輸入代替の促進並びに輸出の回復 国内および従来の輸出先 1995年：過去最高のバブル1.0~1.1億ドル(1989年)に戻す。	国内消費の拡大および基礎体力の強化による輸入代替の促進並びに輸出の回復 国内および従来の輸出先 1995年：過去最高のバブル1.0~1.1億ドル(1989年)に戻す。	国内消費の拡大および基礎体力の強化による輸入代替の促進並びに輸出の回復 国内および従来の輸出先 1995年：過去最高のバブル1.0~1.1億ドル(1989年)に戻す。	国内消費の拡大および基礎体力の強化による輸入代替の促進並びに輸出の回復 国内および従来の輸出先 1995年：過去最高のバブル1.0~1.1億ドル(1989年)に戻す。	近隣諸国への輸出拡大と輸入代替の一層の推進 近隣諸国、特にMERCOSUR参加国 2000年：1.34億ドル(1995：1.05億ドル、年率5%アップ)	近隣諸国への輸出拡大と輸入代替の一層の推進 近隣諸国、特にMERCOSUR参加国 2000年：1.34億ドル(1995：1.05億ドル、年率5%アップ)	近隣諸国への輸出拡大と輸入代替の一層の推進 近隣諸国、特にMERCOSUR参加国 2000年：1.34億ドル(1995：1.05億ドル、年率5%アップ)	近隣諸国への輸出拡大と輸入代替の一層の推進 近隣諸国、特にMERCOSUR参加国 2000年：1.34億ドル(1995：1.05億ドル、年率5%アップ)	近隣諸国への輸出拡大と輸入代替の一層の推進 近隣諸国、特にMERCOSUR参加国 2000年：1.34億ドル(1995：1.05億ドル、年率5%アップ)	近隣諸国への輸出拡大と輸入代替の一層の推進 近隣諸国、特にMERCOSUR参加国 2000年：1.34億ドル(1995：1.05億ドル、年率5%アップ)	2000年	2001	備 考	責 任 機 関	協 力 機 関	
<b>品質改善</b> ・品質表示マーク制度の制定と消費者センターの拡充 ・ウルグアイ人デザイナー、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) スポンジング、パーソニケイ等の技術 (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																
	2																
	3																
	4																
	5																
	6																
<b>コスト削減</b> ・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																
	2																
	3																
	4																
<b>人材育成</b> ・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																
	2																
	3																
	4																
	5																
<b>市場拡大</b> ・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																
	2																
	3																
中1																	

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。

なお、改善策では、「品質表示マーク制度の制定と消費者指導センターの拡充」としたが、消費者センターは経済・財務省の傘下に消費者指導センターの名の下に設置されており、アクションプログラムからは省いた。

### 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。

世界の衣料市場の傾向に対応でき、コストの削減に最も有効な手段であることから協業化の実施をアクションプログラムとした。

### 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。

もとより、各企業による海外ファッションフェアへの参加や海外向け宣伝は重要かつ必要であるが、実行できる企業は少ないし、実行の意思はあっても費用対効果の面で断念せざるを得ないケースが多い。

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。故に、アクションプログラムとして取りあげた。

#### 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

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、ウルグアイ衣料産業のあるべき姿につき、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

政策・制度の改善として、「品質表示マーク制度の制定」とそれに関連する「消費者センターの拡充」をとりあげる。

#### 2-1-1 品質表示マーク制度の制定

##### (1)品質表示マーク制度の意義

欧米や日本では衣料品に法律で定められた各種の表示ラベル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かった。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をとりあげるのは、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と考えるからである。

##### (2)消費者の品質感覚

消費者が衣料品を購入する際、いかに品質を重視しているかは次の例でも分かる。

1986年にIWS(International Wool Secretary)が行った調査に「貴方は服を選ぶ時に最も重視するものは何ですか？」の問いに対し「品質=Quality」と答えた人が一番多かつ

たとの報告がある。

品質の本質は「消費者を満足させることが、求めるべき品質」であり、求めるべき品質には、物質的な満足感とコスト的な満足感、感覚的な満足感、時間的な満足感がある。その満足感を消費者に与えるために「品質保証」がある。

すなわち「品質保証」とは「消費者が安心し、満足して買うことが出来ることを保証する」ことであり、そのための方法として「品質があるべき姿になっているかどうかを確認する」ための方法として物質の性能試験がある。

消費者が購入時、使用時、破棄時に要求する満足度を纏めると表Ⅲ-2-1のようになる。

表Ⅲ-2-1 消費者の衣料の満足感項目

要 求 時	要 求 項 目
購入時の要求項目	デザイン、色柄、風合、出来栄え、価格、保証条件
使用時の要求項目	着心地、耐洗濯性、染色堅牢度、耐久性、取扱い易さ、形態保持性、付属材料の適否、安全性
破棄時の項目	寸法変化、汚れ、変退色、流行遅れ

出所：本調査団作成

### (3)品質表示マーク制定までの経緯（外国の例）

ある時代の物質的な品質は実用性を求め、そのために耐久性を重視した時代があり、それを過ぎると、ファッション感覚を取り入れた時代へと推移しながら、より良い機能性を持つ——例えばウォッシュアンドウェア(wash & wear)、イージーケア(easy care)機能を持った——商品が出回り、企業もそれぞれの技術力をフルに発揮し商品作りを行ってきた。耐久性と機能性が商品に備わってくると、メーカーは販売力に他社との差を付けるために視覚に訴える物作りに重点を移した。消費者側も自己を表現するために「外観審美性(appreciation of the beauty)」を求めてきた。

同時に消費者は品質や購入後の衣料品の取扱いについて関心をもつようになった。それは素材が多様化してきたこと、品質管理が不十分なため不良品の発注が多くなったこと等から洗濯やアイロンをかける際、これまで以上に注意が必要となったためである。

消費者にとっては、たとえ安くても商品として購入した以上は、欠陥があれば当然クレームを付ける。そのような商品が多く出回ったために消費者からの苦情が相次ぎ消費者団体がアピールして行政側を動かし、その結果として欧米、日本では品質保証マークの取付けが制

度化されたのである。例えば日本では、「家庭用品品質表示法」「消費者保護基本法」が制定され、品質表示マークの取付けが義務化された。また、公害問題がクローズアップされ、肌着類を中心に「ホルマリン系樹脂加工 (formaldehyde resin treatment)」による皮膚傷害が表面化したため、「有害物質を含有する家庭用品の規制に関する法律」が制定された。

ウルグアイにおいても、消費者の保護、および衣料製品の正しい扱い方、ならびに品質の改善のために規格、規準の制度化が望まれる。

## 2-1-2 消費者センターの拡充

どこの国においても、どんな産業においても、消費者が最も大切なことは常識である。

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繋がるのである。

### (1)消費者保護活動の現状

日本における国民生活センター (JCIC : Japan Consumer Information Center) に相当するものとして、ウルグアイにも経済・財務省傘下の消費者保護・市場管理部 (Dirección de Defensa del Consumidor y Contrador del Mercado) に消費者指導センター (Centro de Orientación al Consumidor ……1991年には、消費者保護に関するTV番組放映、小冊子発行等の活動を行ったが、1992年は予算が削減されたためこれらの活動は殆ど行われていない) がある。これに対して民間では、非営利、非政府の態度を貫く、消費者団体の最大の国際的連帯組織である世界消費者機構 (IOCU : International Organization of Consumers Union : 本部 ハーグ) の世界で二つしかない事務局の一つラテンアメリカ・カリブ海事務局 (ROLAC : Regional Office for Latin America and the Caribbean) が最近までウルグアイのモンテビデオにあったが、チリのサンチャゴに移された。また、『International Consumer Directory 1989 年版』には下記の3消費者団体がIOCUの加盟団体として登録されている。

- Asociación de Consumidores del Uruguay (ADECU)
- Coordinadora de Grupos de consumidores de Uruguay
- Liga Uruguaya de Defensa del Consumidor (LIUDECO)

これらの団体は消費者に対する情報提供、消費者教育、消費者相談を担当する他、月刊

あるいは季刊の機関誌も発行し、中には商品テスト部門があると記載されている。これから見てウルグアイの消費者団体はIOCUと強力な連携を持って、かなり活発な活動を行っていると考えられた。しかし、その中の一つADECU（1986年設立。協賛者100名）は、しばらく活動していたが、予想していた後援が得られず、資金面も苦しくなり残念ながら現在活動は停止しているとのことであった。その他の団体の状況は未調査であるが、十分な活動をしているとは考えにくい。

## (2)消費者保護の必要性

IOCUが1964年ブリュッセル大会で行った消費者宣言の中に、次のような部分がある。

「経済の目的は消費者の満足を最大にするように良質で安全な商品・サービスを必要な量だけ十分に合理的な値段で生産することである。ところが実際は消費者は粗悪な品質の商品を、安全性の保証が法的に十分監視されずに、ある時は過剰に、あるときは不足して、価格は品質とかかわりなく、混乱を招く広告で、情報は不適切に、小売販売サービスはお粗末な形で提供されることがしばしばである。

消費者はこのような状態を決して甘受すべきではない。個人として、また団体としてその改善を求めて行動するのが急務である。

そのためには組織化をして商品・サービスの比較テストに基づいたレポートやラベルによって無知と戦い、購入には正確で偏りのないアドバイスを活用し、広告文の真実や包装の中味の商品価値を評価するため必要な情報を持ち、消費者利益に関わりある政府や経済のすべての部門において、消費者の声を反映させることが急務である。とりわけ重要なのは商品・サービスの品質と価格の関連と安全性に疑いがある場合である。」

この宣言に消費者保護の意義がほとんど言い尽くされている。

国の違いはあっても、消費者それぞれが豊かで快適な生活を楽しむことは正当な権利である。しかし、今日の科学技術の進歩や経済社会の情報化、サービス化によって多様な商品が市場に出回っているが、まだまだ商品・サービスは消費者宣言に答えているとはいえない。しかも、消費者自らが自主的かつ合理的に商品などを選択し、消費生活の安定、向上に努めることに限界がある。そこに消費者センターの役割がある。

一方、企業は消費者の消費生活にとって有益な商品を生産し、消費者に危害を及ぼす欠陥商品に対し企業は相応の責任をもたなければならないという、いわゆる製造物責任（PL）の考えが、近年広く世界的に定着しつつある。こうした時代の流れにあって、品質に

対する保証と消費者保護 (consumer protection)はどの国にとっても避けては通れない重要な課題となっている。

### (3)消費者センターの拡充

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

先進国では品質表示マーク(衣料品の組成表示、取り扱い絵表示、原産国表示)の取付けが法的に制度化されていることは前に述べた。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、その普及のためには、実施状況を消費者センターが定期的に店頭調査し、もし違反が明らかな場合は企業名を公表し、改善を求める等を織り込んでおく必要がある。

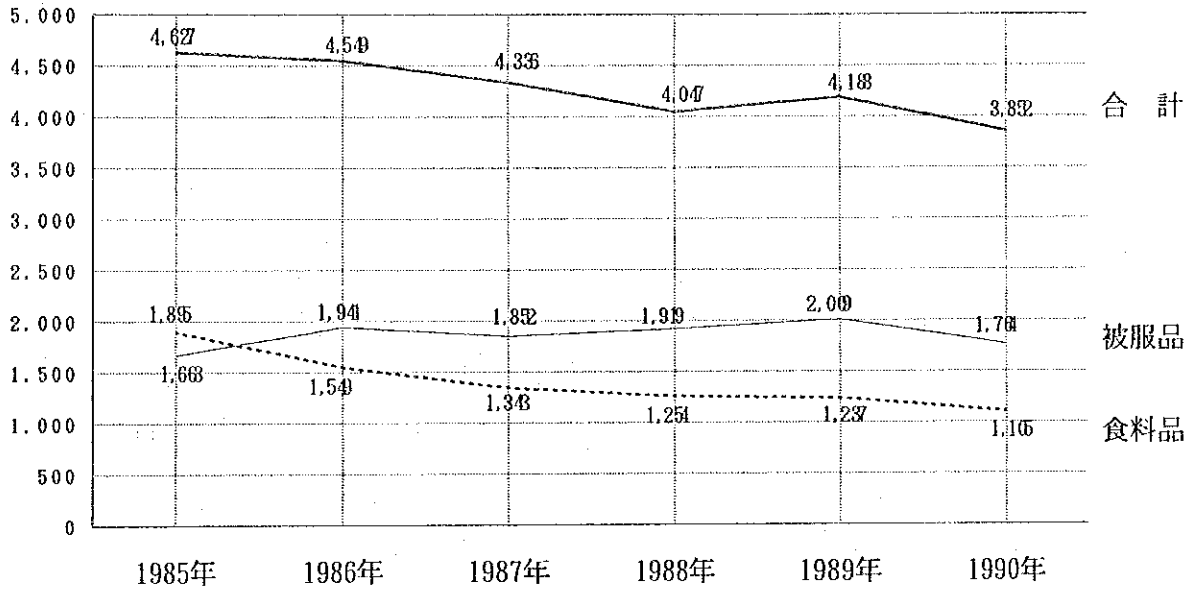
#### 2)商品テスト部門の充実

消費者保護・市場管理部の組織には消費者センターと並んで検査機関がある。残念ながらその業務内容についての情報が無いので、具体的な提案は難しい。しかし、衣料品の苦情処理には欠くことの出来ないのは商品テストの実施であり、そのために必要な設備が整っていないなければならない。

図Ⅲ-2-1はJ C I Cが纏めた日本全国の苦情処理テスト実績表、図Ⅲ-2-2は被服品の苦情処理ストの内容である。図からもわかるように苦情の中では被服品が最も多く、次いで食料品である。また被服品の苦情テストの中ではクリーニングがいずれの年も60%以上で圧倒的に多く、品質・機能がこれに次いでいる。



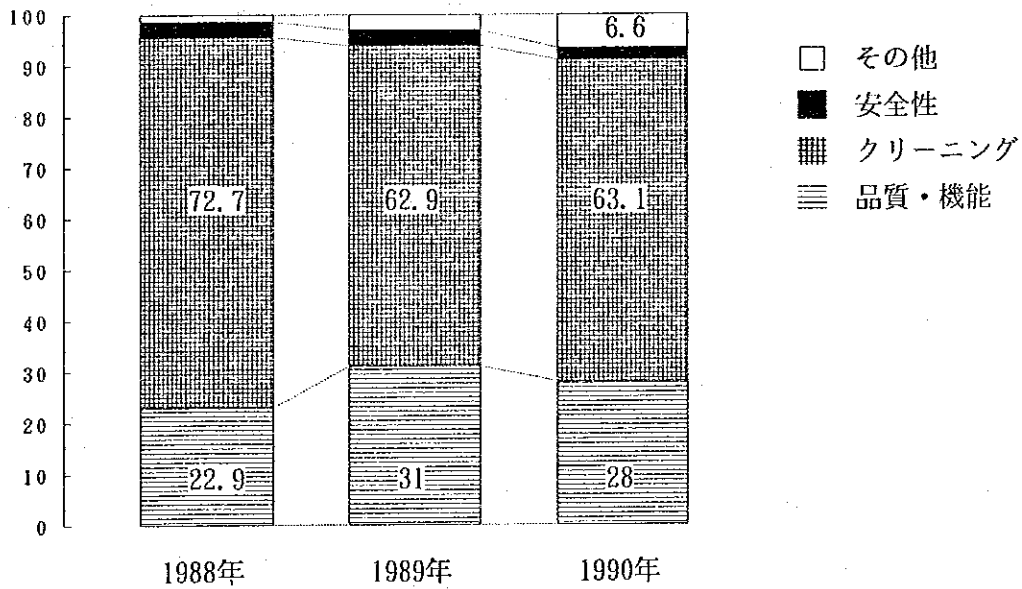
[単位：件]



出所：J C I C

図Ⅲ-2-1 苦情処理テスト実績表

[単位：%]



出所：J C I C

図Ⅲ-2-2 被服品の苦情処理テスト内容

### 3)消費者団体との連携強化

品質に対する消費者の関心を高めるには行政からの一方通行、押し付けでは不十分である。幸いウルグアイにはかつてI O C Uの事務局があったという実績等、現在は低調としても消費者運動の育っていく土壌を持っている強味がある。消費者団体の中立の立場からいって財政的、政治的な援助は好ましく無いとしても、許される範囲での支援、育成を行って、官民一体の消費者運動を推進するべきである。

### 4)消費者保護と人材育成

米国、イギリス、ドイツなど欧米諸国の民間主導に対し、日本はどちらかといえば政府主導の消費者保護であった。そのいずれが望ましいかは、簡単に結論が出ないが、N I E sなどの諸国では日本の消費者行政が評価され関心と呼んでいる。例えば韓国の消費者行政は日本の消費者保護の諸政策、システムを学び、それを改良し、導入しているといわれている。

しかし日本では消費者保護がかなり成熟したこともあり、硬直しがちな政府主導より、弾力性があり臨機応変な処置がとれる民間主導へ移行する動きが台頭してきている。

また最近、旧ソ連、東欧諸国における市場経済体制への移行を支援のため、日本の国民生活センター（J C I C）は積極的に研修生を受け入れている（ハンガリー、ルーマニア、旧チェコスロバキア等）。研修プログラムはJ C I Cでの講義と施設見学が主であるが、参加国の事情やニーズを踏まえ弾力的に対応しているという。消費者からの苦情受け入れシステム等も含め、ウルグアイの消費者行政関係者の育成のために参考になる内容であり、提言する。

## 2-2 販売・マーケティングネットワークの整備

販売・マーケティングネットワークの整備として、「政府と連携した販売促進」と、「ファッションウィークの開催」をとりあげる。

### 2-2-1 政府と連携した販売促進

ウルグアイ衣料産業の販売・マーケティングの現状は次のとおりである。

## (1)現 状

- 1) 海外市場調査の結果、ウルグアイ産衣料の知名度は一部の製品を除いて極めて低い。つまり輸入国側のインポーター、バイヤーにその名が伝わっていないのもっと宣伝が必要である。
- 2) ウルグアイ産衣料を輸出するには、品質、価格、納期の他にマーケティングによって相手側のニーズを掴む必要があるが、ウルグアイ企業のマーケティングは主に企業経営者自らの出張や通商局や工業会あるいは現在取引している相手国業者からの情報に頼っている。加工貿易が主体の衣料産業では、やむを得ないかもしれないが、いずれにしても情報不足である。
- 3) 経済・財務省通商局は世界の数カ所に海外支部（ニューヨーク、サンパウロ、ブエノスアイレス等）をもっており、海外でのフェア等の紹介を自国の業界に行っているが、予算の関係から積極的にウルグアイ製品の宣伝や、企業の海外フェアへの参加に資金援助ができない状態にあるようである。
- 4) 企業の多くは海外からの仕様受注方式、すなわち、受身的な受注方式に甘んじており、積極的に自社製品のオリジナリティーを売込んでいる企業は少ない。
- 5) 海外市場調査によると、輸出拡大には相手国の有力な流通チャンネルとのコンタクトが必要であることが指摘されているが、ウルグアイ企業で有力なチャンネルを掴んでいる企業は極く僅かなようである。有力チャンネルを掴むことによって、輸出拡大の道は開けるのである。

また、欧米のインポーター、バイヤーの中には南米の業者は一般に納期についてルーズだとの印象をもっているものもいるが、少なくともウルグアイ衣料産業は、この印象を打破するよう努力すれば、他の南米諸国との差別化が図られよう。
- 6) 海外市場調査によると、1990年代の先進諸国の衣料消費は着実に拡大することを予想している。したがって、ウルグアイ衣料産業が努力をすれば、輸出拡大の道は残されている。

## (2)販売・マーケティングにおける経済・財務省通商局、工業会、企業の役割

上記のような現状に鑑み、通商局、工業会、企業が次の役割を演じ、ウルグアイ衣料品の知名度を上げることを提言する。

## 1)通商局の役割

- ・衣料工業会議所、ニット工業会との連携を更に密にし、傘下の海外支部を通してウルグアイ衣料品の積極的な宣伝活動と情報収集を行い、企業や、工業会にフィードバックする。

その際、例えばウルグアイ企業は他の南米諸国の企業とは違って納期を遵守する等、ウルグアイの特長を述べる。また各支部にウルグアイ製品の展示場を設ける。

- ・可能ならば、ウルグアイの全産業の輸出拡大にとって有望と考えられる国への海外支所の増設をする。これが出来ない場合は、外務省と協力し在外大使館、領事館にウルグアイ製品を展示することを協議する。

## 2)工業会の役割

- ・海外市場調査の結果各国で可能性のある商品として次のものがあげられている。

米 国： 紳士用、婦人用毛織物或は混毛クラシックセパレート

及びスポーツウエア (中～高価格)

ドイツ： デザイナーラベルをもったデニム・ジーンズ

男性用スーツおよびジャケット (低～中価格)

毛織物および綿セーター (低～中価格)

スペイン： デザイナーラベルをもったデニム・ジーンズ

毛織物と綿のセーター (中価格)

紳士用毛織物衣料 (中価格)

日 本： 手編みニットセーター

ニット工業会、衣料工業会議所は各国の同種工業会に上記商品の宣伝と有力インポーター、バイヤーの紹介を依頼する(手段として工業省、通商局あるいは在ウルグアイ各国大使館を経由して、依頼するのが有力であろう)。

- ・通商局との連携を強め、海外ファッションショー、ファッションイベントにつき積極的に企業に斡旋し、支援する。
- ・中南米地域のみならず有望市場を有する各国同種工業会との繋がりを強める。
- ・各企業と共にウルグアイ企業が、他の南米諸国とは異なる特長を模索しウルグアイの特徴として宣伝する。
- ・工業省、通商局、各企業と相談の上、マーチャンダイジング専門家、クリエイター

一を招聘し、各企業のマーチャンダイザー、クリエイター候補へのセミナーを開催する。

### 3)企業の役割

- ・海外市場調査でも強調されているように、海外のファッションフェアに積極的に参加し、まず何人かの将来のインポーターやバイヤーと面識をもち、フェアの後、それらの会社を訪問し、自社のサンプルを提示すると共に自社の能力を宣伝する。帰国後もその関係が長続きさせるよう努力する。
- ・国内で行われるファッションショウにも積極的に参加し、自社の知名度を上げる。

## 2-2-2 ファッションウィークの開催

ウルグアイ衣料産業の存在を世界の可能性のあるインポーター、バイヤーに知らせることは、輸出拡大に繋がり、またファッションを国民に理解してもらうことは、内需喚起にも繋がる。これを効果的に推進するため、国家的イベントとしてファッションウィークの実施の重要性を以下に述べる。

### (1)ファッションウィークの必要性

ウルグアイ衣料産業の振興のため短期計画の一環として、マーチャンダイジング、マーケティングなどの強化とともに大切なことは「ファッションイベント」を制定し開催することである。

開催する意義は次のとおりである。

#### 1)南米のファッションセンターとしての地位の確立

ウルグアイが衣料産業振興を意図し、世界のファッションセンターの一つとして、また、ファッション情報の発信基地としてその将来を捉えるならば、ウルグアイファッションウィークという国家的なイベントは、国内はもちろん、MERCOSUR、ヨーロッパ、アジアの衣料大消費地に対して、ウルグアイ衣料産業の全貌を示す絶好の機会となるからである。

世界の衣料生産基地では、パリで開催されるSHEM、パリ・コレクション、イタリアで開催されるミラノおよびフィレンツェのコレクション、米国のニューヨーク・コレクション、そして、日本の東京コレクション、岐阜ファッションウィークなどが、春秋の2回1週間から2週間ほどのファッションウィークを定期的で開催している。

これらイベントは国内外の需要を喚起させ、衣料品の生産、および、情報発信基地とし

での存在をアピールするとともに、自国の衣料製品のアイデンティティを確立することに貢献している。しかも、各衣料生産企業の年間スケジュールのなかで、ファッションイベントは、経営者のみならず従業員全体にイベント参画の意識が生まれ、企業の活性化が進む、重要な年中行事となっている。

ファッションイベントはウルグアイのみでなくMERCOSURに参加する他の3カ国を含む米州諸国のデザイナー、衣料企業専門店の参加を呼びかけ、より国際的な形態で運営すれば、将来の世界ファッションセンターの一つとして、またファッション情報の発信基地として欧米諸国、アジア諸国からも評価の対象になることができる。

## 2) ファッションに対する国民の意識向上と購買意欲の増進

上流階級を対象としたデザイナーや高級専門店のファッションショーのみならず、中流階級も含めたチャリティー形式のファッションショーが開催されていて多くの人が集まっている。

ウルグアイでみる衣料品の小売価格は、他の消費者物価に比べて割高なことが大きな原因であるが、街行く人々の服装は一般に実用本位で地味である。ウルグアイ国民は他国民同様、お洒落はしたいのだが、経済的事情が許さないだけである。この事実は、安くて品質が良くファッションセンスのある製品なら、一般大衆の購買意欲をそそり、販売拡大につながる可能性を持っていることを示唆している。

衣料企業にとって自社製品の宣伝広告のチャンスを提供してくれるのがファッションイベントである。一企業が単独でファッションショーを行うには費用の面でも人集めの面でも限界がある。ファッションイベントに参加することは、自社製品の宣伝と知名度を上げるチャンスである。

また、一般国民のファッションを見る目が高くなれば必然的に衣料企業は良い製品を作らざるを得ず、ウルグアイ全体の衣料品のレベルアップにつながってくる。

## 2-3 技術改善

ウルグアイの衣料技術を向上させる方法は種々あるが、見落とされているものがある。「ウルグアイ人デザイナー、テイラーの活用と協業」である。また、紡織会社の協力を得て「薄い毛織物生地と細い糸の追求」すること、ならびに「商標権、意匠権、特許権に関する周知、慣用技術の整備」をすることを技術改善として提言する。

## 2-3-1 技術交流

### (1) 薄い毛織物生地と細い糸の追求

ウルグアイ毛織物製品の輸出にとって最大のネックは価格と品質である。

実施した海外市場調査でもウルグアイ毛織物製品は、現在の趨勢であるライト化、ファッション化に逆行する厚手の製品であり、販売に影響を与えていることが指摘されている。

薄い生地あるいは細い糸を使った製品は、縫製技術、納期遵守等他の要素を考慮に入れなければ、現在の厚い生地・太い糸を使った製品より有利であることは明らかである。

またウルグアイ国内のMERCOSUR委員会で聴取した毛織物スーツのFOB価格(100%)の内訳は、表Ⅲ-2-2に示すとおり素材費が圧倒的に大きい。

素材費にこれだけの比率を使いなお且つ良い品質のものが生産できないため輸出も困難になっている。

両工業会はもう一度この事態を見直し検討すべきと考える。両工業会が薄い生地、細い糸を求めることに努力することを推奨する。この提案はすでに実施されているかもしれないが、衣料、ニット業界と織物生産者協会(Asociación del Industrias Textiles)との関係は弱く、その強化が重要である。

すなわち、工業省が斡旋して三者協議会を設け、より良い生地、糸をどうすれば求められるかにつき検討する。

例えば、ウルグアイはアルゼンチンから細番手の毛を輸入しているが、その量を増やし、両工業会が織物生産者協会に衣料用生地、糸を委託加工してもらおう。あるいは現在、織物製造業者が国内販売しているのは全生産量の10~20%程度であることから、その分に相当する生地、糸は細番手の毛を使って作ってもらおう。

表Ⅲ-2-2 毛織物スーツのFOB価格構成

(単位: %)

項目	割合
素材費	45
人件費(社会保障費を含む)	25
副資材	15~18
ハンドリング	5
輸出経費	5
その他	2~5
合計	100

出所: 現地調査資料より作成

しかし長期的にみた場合、アルゼンチンからの輸入ものよりウルグアイ国産の細番手の毛を使うべきであり、この点についても織物生産者協会と検討する（ライトでソフトな毛織物が、現在ウルグアイの主流となっているヘビーな毛織物より需要が大きいのが世界の傾向であり、ライトな毛織物を生産することは毛織物の輸出拡大にも寄与することになる。）。

## (2)ウルグアイ人デザイナー、テイラーの活用

ウルグアイの製品のグレードを上げるためには、短・中期的には先ず身近な気の付いた点から実行に移すべきである。

日本の縫製工場の技術はほとんどがアメリカ、ヨーロッパからの技術導入から出発している。そして日本人の特質である「コダワリ」と努力が品質を世界の一流にのしあげた。その「コダワリ」の物作りはオーダーの洋服屋から来ている。その源流はやはり英国のセビルローにある。今でこそアメリカントラデショナルやヨーロッパのスタイルが入り混ざっているが、源流はイングリッシュトラデショナルである。

英国のセビルローのテイラーがお客様の服を作るのに7、8回も仮縫い(basting)をしたと言われている。この「コダワリ」が日本に伝承されたと考えられる。

日本ではテイラーも注文服の需要が激減したために職場を追われ衣料産業に身を投じて現在でも縫製現場の一人として働いていたり、製品検査の現場で製品のチェックを行ったり、不良品の手直しを行ったりして、かつての技能を生かしている。また多くの衣料企業が技術顧問としてデザイナー、テイラーと契約し品質の改善、品質の安定、新商品の開発に彼等の力を借りているケースが多い。

ウルグアイにも立派なテイラーやデザイナーがいる。ウルグアイの衣料企業は彼等の力を借りる努力をして、協業を実現させることを提言する。

テイラーやデザイナーは物作りは良く知っているし、感覚的にも優れている。彼等こそ多品種少量生産を自分自身でこなしている人達である。彼等の力を借りないのはウルグアイの衣料産業にとって大きな損失である。

衣料工業会議所やニット工業会が率先してウルグアイのテイラーやデザイナーに依頼して講習会や講演会を開催して、彼等の物作り、品質に対する「コダワリ」の話しを聞くべきであり、講習会、講演会を重ねるうちに企業の中でも彼等の力を借り「コダワリ」の物作りに取り組むところが出てくると考える。それがウルグアイの国民に愛される商品にな



り、付加価値の取れる商品になり、同時に世界に通用する商品になるのである。

業界技術のグレードアップの一つの方法としてウルグアイ人のデザイナー、テイラーのノウハウの活用をすることを提言する。

## 2-3-2 意匠権、商標権、特許権等に関する周知慣用技術集

各産業分野で世界的に特許権、商標権、意匠権、実用新案等に関するトラブルが多発している。衣料業界においても例外ではない。ウルグアイ衣料業界の保護のために周知慣用技術集の作成とウルグアイ人あるいはウルグアイ法人所有の特許権、商標権等を整理することを提言する。

### (1)周知慣用技術集作成の必要性

#### 1)パリ条約の遵守

ウルグアイは1966年に特許権等に関するパリ条約に加盟しており、条約を遵守する義務がある。

#### 2)商標権

衣料業界で最も多いトラブルは商標権の問題である。

有名ブランドの多くは、商標権を得れば、第三者が無断に使用することができなくなる。このため、第三者が当該ブランドを使用する場合には、そのブランドの所有者と使用許諾の契約を交わさなければならない。これの代表例がライセンス契約であり、ウルグアイにおいても欧米有名ブランドとライセンス提携を結ぶ例が少なくない。

一方、商標権と並んで衣料製品には特許権や実用新案権、さらには意匠権を巡ってのトラブルも多発している。例えば、米国の人気ブランド「ポロ・バイ・ラルフローレン」はポロ競技のデザインがシンボルになり、ポロシャツ等のワンポイントマークになっているが、日本を含めた欧米先進国でもニセ物が横行している。もちろん、こうした行為はパリ条約に抵触するもので、条約加盟国においては違法となる。

#### 3)知的所有権

これと同様に衣料製造技術に関する特許、実用新案も多いが、すでに一般化した技術や工業所有権の期限を経過した技術については、周知・慣用の技術として誰もが使用できるようになる。しかし、この周知・慣用の技術を整備しておけば、すでに期限が切れ一般化した技術やデザインであることを知らなかった企業は、その技術やデザインを用

いて品質改善や生産性向上に役立たせる余地があるし、また、国内はともかく、第三国が介入するのを防止できる。

例えばウルグアイに、ある国の衣料企業が進出し、ウルグアイの衣料業界では周知・慣用の技術とみなされていた技術を、この企業が特許権なり実用新案権として申請した場合どうなるのか。ここで問題になるのは、周知・慣用の技術の立証である。その製造技術が工業所有権に該当するかどうかは、申請された技術を周知・慣用の技術と照合するわけである。その立証がなければ、それがウルグアイでは周知・慣用の技術だとしても、法的根拠がないだけにウルグアイにとっては不利になる。

さらにこの申請が認められ、特許権や実用新案権等として成立した場合、ウルグアイメーカーは特許料を所有者に支払わねばならないことになる。

#### 4)他国における知的所有権

逆に、ウルグアイ人個人あるいはウルグアイ法人が所有している特許権、商標権、意匠権、実用新案権が国内のみならず外国でも成立していて、その外国でこれらの諸権が使われている場合もありうる。その場合、ウルグアイとしては得べかりし利益（特許使用料）を得なければならない。したがって、国際的に進む場合、この点をはっきりしておく必要がある。

なお、付言すれば周知技術とは一般の技術者ならば誰でも知っている技術をいい、狭義には、ある発明または考案の属する技術分野において一般的に知られている技術をいう。また慣用技術とは、ある発明または考案の属する技術分野において一般に慣用されている技術、すなわち当該者が熟知しており、かつ一般的に使用されている技術をいう。

#### 2-4 製品・デザイン開発システムの改善

ウルグアイの衣料産業が国際競争力を高めるためには、①経営の近代化・合理化によってコスト削減をはかる②高付加価値製品を供給するために品質向上をはかる③自主マーチャンダイジングを強化して非価格競争力を強める……などの条件をクリアしなければならない。しかし、これらは個々の企業がクリアしていかなければならない問題だが、ウルグアイの衣料産業が国際競争力を強めていくには、協業化による基盤整備を優先すべきである。製品・デザイン開発システムの改善策の基盤として、「ファッションリソースセンターの設立」を中・長期計画として提言する。

#### 2-4-1 ファッションリソースセンター（FRC）の必要性

その基盤整備の具体的方法の1つとして考えられるのが「ファッションリソースセンター」である。同センターは、ウルグアイの衣料産業が高付加価値化を実現するための基盤施設である。ここでは情報収集や商品開発、人材育成、プロモーションを行い、これによって加工業のような下請け構造から脱皮する、というものである。このFRCは、日本の場合、通商産業省が1988年に構想をまとめ、すでに4つのリソースセンターが発足している。

例えば、50兆円（約3,700億ドル）にのぼる市場規模をもつ日本の繊維産業は、それぞれの業界が細かく分業化されている。ウルグアイでは紡績と織布が一貫化されているが、日本ではこれが分業化し、染色工程や整理工程にも専門メーカーがある。こうした構造は衣料産業も同じで、一般的に製造と販売とは二極分化し、こうした分業化に伴い日本の繊維産業には「下請け企業」が数多く存在している。

ウルグアイと同じように日本でも下請け企業は得意先の指示に従って生産している。縫製企業を例にとれば、細部にわたって縫製仕様が指定され、服地をはじめ裏地やボタン、ファスナーなど副資材も注文主である得意先が調達することが多い。

このため、下請け企業の商品開発力は脆弱で、これを是正しなければ繊維産業の国際競争力は強くない、というのが通産省の考え方である。円高＝ドル安という為替変動によって日本の繊維製品は輸出の激減、輸入の急増という事態に直面した。

すでに繊維製品の輸入額は年間2兆円（約154億ドル）を突破している。このため、日本の繊維産業は輸出だけでなく、国内市場においても外国企業との競合にさらされている。これに打ち勝っていくには、繊維産業全体の商品開発力を強化することが緊急課題である、との考えから正式名「テキスタイルリソースセンター」（注：機能性からはファッションリソースセンターと呼ぶ方がふさわしい）が構想された。

つまり、これまで商品開発を不要としてきた企業が、高付加価値製品を作っていくためには、企業努力だけでは無理である。このためには誰もが利用できるリソースセンターを設け、これによって商品開発力を高めるというものである。

#### 2-4-2 ファッションリソースセンターの機能

FRCは、繊維製品に関する①情報の収集・分析②製品の企画・開発③人材能力の開発④各種のプロモーション活動（見本市、PR、技術交流、ファッションショー、衣料関連

会議等)などの機能を持ち、ウルグアイの衣料産業の高付加価値化を支援するのが目的である。

#### (1)情報の収集・分析機能

ウルグアイの衣料産業が製品の付加価値を高めていくには、まず消費地のニーズに適合した商品企画を立案することが必要である。いわゆる市場ニーズの把握で、このためにはマーケティング機能が欠かせない。特に日本を含めて欧米先進国への輸出拡大を図るには、それぞれの国なり都市での消費者情報や小売店情報を、定期的に収集する機能を持たなければならない。

たとえば、米国のファアチャイルド社が発行しているデイリーニュースレコード(Daily News Record : DNR)、ウイメンズウェアデイリー(Women's Wear Daily : WWD)、フランスのジャーナル ド テキスティル (Journal do Textile : J T)等を定期講読することは有力な手段である。

また、こうしたマーケット情報と並んで重要になるのが、ファッション情報の収集・分析である。一般的にファッション情報というと、パリやミラノなどの最新ファッション情報に目を奪われがちであるが、良質な衣料品を供給するには、広範なデータの収集・分析が必要となる。

たとえば、衣服や生地、編地などの資料を時系列的に収集することも情報機能の一つで、これが商品企画の立案に役立つことが多い。いずれも資料を細かく分類し、これをコンピュータにインプットして、必要な時にアウトプットできるシステムを開発する。衣料品に関する製品データの細分化については、次のような分類方法がある。

- 1) アイテムの分類 ……スーツ、ジャケット、コート、ブラウス、シャツ、スカート、スラックス、ワンピース、ドレス、セーター、カーディガン、ベスト、ジャンパー、水着、下着、ナイトウェア、スポーツウェア、マフラー、手袋、ユニホーム
- 2) 素材(原料) ……ウール、綿、ポリエステル、レーヨン、アクリル、絹、麻
- 3) 素材(形状) ……しわ、クレープ、畝、光沢、プレーン、粗野、薄地、厚手、プリント、先染め、無地
- 4) 季節 ……春、夏、秋、冬、オールシーズン
- 5) 用途 ……ビジネス、フォーマル、タウン、スポーツ、リゾート、プライベート

- 6) イメージ ……エレガンス、スポーティブ、マニッシュ、アバンギャルド、モダン、クラシック、フォークロア、フェミニン
- 7) トレンド ……ロマンティック、ナチュラル、ソフィスティケート、アクティブ、カントリー

これはほんの一例であって、実際の分類はもっと細かくしなければならないが、ウルグアイの衣料企業が生産した製品を集め、上記のような分類方法でデータ化するだけでも、これは貴重な資料になる。また、これ以外に外国で入手したサンプルや、古い生地サンプルなども、きちんと整理した上で集中管理すれば立派なデータになる。

これら資料の収集や分析はキュレーターと呼ばれる繊維情報や繊維技術の専門家が行う。このキュレーターは、①資料・データの収集・整理・分析②利用者に対する検索支援③企業からの受託調査④センターが主催するイベントプロモート⑤人材育成の講師などの業務も遂行する。

また、情報支援機能としては、ファッション関連データベースを作成することもファッションリソースセンターの仕事である。ファッション系のデータベースとして想定されるものは次の通りである。米国のF. I. T.、フランスのパリモード美術館等では、これらのデータベースの多くが揃っている。

- 1) アパレルデータベース
- 2) マーチャンダイジングデータベース
- 3) マーケティングデータベース
- 4) ファンデーション（下着）データベース
- 5) スポーツウェアデータベース
- 6) ニットウェアデータベース
- 7) 糸・織物データベース
- 8) 染色整理データベース
- 9) ファッショングッズデータベース
- 10) ファッショントレンドデータベース
- 11) 染色模様データベース
- 12) 民族衣裳データベース
- 13) 歴史的コスチュームデータベース

型紙用等の基本的なデータベースは、自社あるいは、工業会で持っているところが多い。しかし、たとえばパリ・コレクションのファッションショーのテーマ、素材、色彩、等は毎シーズン変わっていくので、ファッション・リソースセンターでは毎シーズン、そのビデオテープを購入し、自分のデータベースに納めている。

## (2)製品の企画・開発機能

ウルグアイの衣料産業が、非価格競争によって国際市場に安定供給を持続するためには、まず諸外国からの信頼性を得なければならない。そこでは当然のことながら品質に対する信頼性も重要になるが、それにも増して求められるのが製品の企画力と開発力である。ウルグアイの衣料品が、非価格要因で諸外国から一定の評価を得るには、品質だけでなく、製品の企画・開発力、つまりマーチャンダイジングを拡充しなければならない。

マーチャンダイジングは、普通は企業努力によって充実すべきことだが、基礎的な部分についての協業化は可能である。通常、商品企画を立案する場合には、まず消費地の消費特性や市場動向を把握することが第一歩となる。

更に、こうしたマーケットコンディションに合わせて製品の企画コンセプトを作成する。例えば、紳士用のスーツならば同じスーツでも、それがどんなグレードの売場を想定しているのか、更には消費ターゲットやデザインテイストによっても製品の中身は変わってくる。また、素材や色柄、スタイル、ディテールには世界共通のシーズントレンドがあり、これに沿って素材や色柄、デザイン、ディテールが決まっていく。

日本では、こうした商品企画を支援するための専門企業を“ファッション・ソフトハウス”と呼び、衣料企業はこれらファッションソフトハウスに商品企画を依頼することが多い。これはウルグアイにおいても必要な機能であり、これをFRCが行うことによって、ウルグアイの衣料産業のマーチャンダイジング力は向上する。

また、新しい素材への生産対応や生産技術の開発もFRCが行う。先進諸国では、毎年、新素材が開発され、縫製産業でもこれを巡っての技術格差が表面化している。

一例をあげれば、合成繊維の世界ではハイパーテキスタイルと呼ばれる、超極細の繊維が生まれ、これが縫製技術者の悩みの種になっている。合成繊維の太さはデニール（1D = 1gの重さで9,000mの長さ）で表されるが、最近は0.01Dや0.01Dという素材が珍しくない。これがいかに細い糸であるかは、ウールでもっとも細いのが5D、シルクも1Dであることから理解される。

- これだけの超極細繊維を衣料品にしようとする、まず、縫製時にスリップ現象が起こり、縫製能率が著しく低下する。また、針穴が消えないために縫い直しができなかったり、さらには目飛びといって縫い目が一律でなくなる、といったトラブルも発生する。このため、日本では縫製業界からハイパーテキスタイルは生産能率が低下する、と反発されたが、小売市場での人気の強さに押され、結局は生産せざるを得なくなった。つまり、縫製産業が新たな生産技術を開発し、生産効率を向上させたのである。

こうした新素材への対応技術も、FRCのように公益性の強い機関が開発すれば、衣料企業の負担は軽くなる。生産技術に関していえば、先進国では縫製の完全自動化が具体化しつつあり、こうした先進技術もFRCで開発すれば、普及しやすくなる。

### (3)人材能力の開発機能

ウルグアイの衣料産業が非価格競争力を高めていくには、産業体質を労働集約型から知識集約型に転換していかなければならない。それぞれの企業が独自に商品企画を立案し、良質な生産技術によって製品化していくためには、一定の知識をもったスタッフを集めなければならない。いわゆる労働集約化ではなく、知識集約化に産業体質を変えていくことが高付加価値型産業の条件になる。

ウルグアイではUTUなどによって、若年層向けの衣料技術教育が行われているが、産業従事者向けに専門教育を行う機関が少ない。しかし、今後、ウルグアイの衣料産業が先進諸国に向けて高付加価値製品を輸出していくには、産業従事者の人材育成が極めて重要である。もちろん、これも個々の企業がOJTなどによって教育すべき問題ではあるが、すべての企業が社内教育を行うことは無理である。

このため、FRCで産業従事者向けの人材育成を行う。教育内容は業種別に初級、中級、上級にコースを分け、ここでは主に中間管理者の育成に主眼を置く。その機能は次の通りである。

#### 1)衣料及びデザイン系教育機関への支援

- a. 学習プログラムの立案
- b. 教育メディアの開発（テキスト、教育機器、資料の開発）
- c. 共同講座の開催（講師適格者の登録、講師派遣の斡旋）
- d. 教育養成専門家のための特別セミナー

## 2) 業界スタッフの再教育支援

- a. 階層別研修講座（入社前、新入社員、中堅社員、経営者）
- b. 職種別研修講座（マーチャンダイザー、デザイナー、パタンナー、カラリスト、  
営業スタッフ）
- c. 業種別研修講座（婦人服、紳士服、子供服、ジーンズ、スポーツウェア、レザー  
ウェア、下着、水着）

## 3) 外国留学への教育支援

- a. 留学希望者の募集と選定
- b. 留学先教育機関の紹介
- c. 外国留学生への資金援助

## 4) 人材発掘・表彰制度

- a. 各種コンクールの実施（新人デザイナーコンテスト、縫製・編立て技能コンクール）
- b. 論文の表彰
- c. 優秀学生の表彰

## 5) ファッション人材バンクの開設

- a. スペシャリストのリスト作成
- b. スペシャリストの登録
- c. 求人・求職の仲介

## (4) 各種のプロモーション機能

ウルグアイの衣料産業が、今後、独自に開発したデザインなり技術で輸出拡大を図っていくためには、共同見本市をはじめとするプロモーション活動を強化しなければならない。どんなに優れた製品でも、それが知れわたっていないければ売上げは伸びない。これは輸出に限らず、すべての販売行為に共通した要素だが、とりわけ輸出拡大を図るウルグアイにとって、「ウルグアイファッション」を多くの国に知ってもらうためにも各種プロモーション機能が重要になる。

最近、日本では世界各国の衣料見本市が開かれるようになった。いずれも日本の旺盛な消費購買力に注目し、市場開拓を狙ったものだが、イギリスのように10年以上も継続して“ブリティッシュ・ファッションフェア”を行っている例もある。

また、このような国ごとのファッション・プロモーションだけでなく、最近では地域ぐる



みのイベントも活発になってきた。その典型例がEC委員会がバックアップしている“ヨーロッパ・ファッション・プルミエール”で、毎年、東京で開かれる見本市にはヨーロッパ10数カ国から160社ものファッション関連企業が出品している。

一方、国外でのイベントだけでなく、国内で行われるファッション・プロモーションとして有名なのがパリコレクションやミラノコレクションである。また、パリやミラノだけでなく、ラスベガスには“MAGIC”というカジュアルウェアを主力にした見本市があるし、ドイツにも“ジーンズメッセ”というジーンズを中心にした見本市がある。

さらに先進国以外の国でも、ファッション・プロモーションに力を注ぐ国が多い。アジア地域でいえば香港が“ホンコン・ファッションウィーク”を定期的に開催しているし、シンガポールにも“シンガポール・アパレルフェア”がある……といった具合に、外国のバイヤーを対象にしたファッション・プロモーションは年を追うごとに盛んになっている。

そこで、ウルグアイも“ウルグアイ・ファッション”の存在を広く知らしめるために、衣料産業が大同団結したプロモーションを打ち出す必要があり、これをFRCで行う。FRCが行うプロモーションの内容としては、次のようなものが考えられる。

- 1)国内の小売店や消費者に向けた共同見本市“ウルグアイ・ファッションウィーク”
- 2)外国の小売店向けの“ウルグアイ・ファッションフェア”
- 3)外国で開催する“ウルグアイ・ファッションフェア”
- 4)外国の小売店を対象にしたファッションPR
- 5)内外の小売店を対象にしたウルグアイ衣料企業のインフォメーションサービス

## 2-5 品質改善、コスト削減

品質改善、コスト削減につき「品質の条件」、「コスト削減」の2項目を提言する。

### 2-5-1 品質改善の条件

品質改善の条件として、差別化の必要性、非価格競争、自主マーチャンドライジングの必要性などについて述べる。

#### (1)価格競争の限界と非価格競争をめざす条件

衣料製品の輸出拡大をはかるためには、輸出価格を下げることによって競争力をつけるか、デザインや品質をレベルアップして差別化をはかるか、いずれにしても製品に何らか

の特徴をもたせることが必要になる。ウルグアイの衣料業界が1990年を境に輸出不振をきたし、中でも主力にしてきた米国向け輸出が伸び悩んだ原因は、価格競争力の低下によるところが大きい。

このことは、衣料品の中で最もデザインが画一的なジーンズが、一様に輸出不振に陥っていることから理解される。ジーンズは、もともと価格が低廉であり、それに加えてデザインが画一的であるために、コスト競争に陥りやすい。ウルグアイのジーンズメーカーが輸出不振をきたしているのは、カリブ海諸国など生産コストの安い国との価格競争で劣勢に立たされたためである。そして、これはジーンズだけでなく、ウルグアイの衣料製品が価格面で国際競争力を失いつつあることを示唆している。

こうした例はウルグアイに限らず、世界各地で表面化している。例えばアジア地域においても、これまで対日輸出で他を圧してきた韓国が、ここ数年、生産コストの上昇から輸出不振に見舞われている。韓国もウルグアイと同じように、輸出先の商品企画に沿って生産する、という加工貿易を主力にしてきたが、急激なインフレによって生産コストが急上昇してしまった。この結果、それまで韓国から輸入してきた日本企業は、コストメリットのなくなった韓国への発注を減らし、生産拠点をコストが低い中国やタイ、インドネシアなどに移しはじめている。

ウルグアイと米国の関係も同じで、このところウルグアイの対米輸出が落ち込んでいるのは、米国の消費市場が冷え込んでいることも要因の一つである。しかし、それとともにカリブ湾岸諸国やアジア諸国などが、ウルグアイより安いコストで生産している、という事実も輸出不振に大きな影響を及ぼしている。

このため、今後、ウルグアイの衣料産業が日本や欧米先進国に向けて輸出拡大をはかるためには、価格競争型の経営体質を改めなければならない。つまり、デザインや品質といった非価格競争力を高めなければならない、ということである。これによって、すでに競争関係に陥っているカリブ海諸国やアジア諸国、さらには今後躍進が予想される東ヨーロッパ諸国や中東諸国などとの差別化が可能になる。ウルグアイ衣料産業が、この差別化を推進することを提言する。

## (2)世界で一流の品質を確立する条件

衣料品の価値観として物性的な機能や性能が重要になることは当然である。どんなにデザインが優れていようとも、着ていてすぐに破れたり、デザインが変形してしまうのでは、消

費財になりえない。したがって、丈夫で物性的に優れた服地を使い、外観変形をきたさない縫製技術で生産することは、非価格競争をめざすうえでも第一の条件となる。

ブラジルではウルグアイの一部の衣料製品の品質が自国や他の南米諸国の製品より優れている、と聞いた。こうした品質に対する評価は、輸出拡大を目指すウルグアイにとってプラス材料にはなるが、今後、ウルグアイの衣料産業が非価格競争を強めていくには、さらに品質を向上しなければならない。たとえば、スポンジングに例をとると次のことがいえる。

一般的に衣料品の品質というと、縫製技術や編立技術ばかりに集中するが、ニットを除く布帛製品を例にとれば、織物の安定性が製品の品質を左右することが多い。周知のように織物は径糸と緯糸によって織り上げられるが、この伸縮性は決して一定でない。原料の種類によっても異なるし、糸の撚り具合、さらには製織のスピードによっても織物の物理的特性は変わってくる。

このため、織布メーカーでは最終仕上げの工程で、織物の伸縮安定をはかるため、スチームによる縮絨加工を行う。さらに欧米先進国などの衣料産業では、縫製工程に入る前にスポンジング加工をほどこすのが常識とされている。織物工場の仕上工程で縮絨しても、織物を巻き上げるときに「伸び」が生じたりするためである。

また、最近ではウール 100%でも細番手の毛織物が増え、それに加えてポリエステル・レーヨン・ウールとか、ウール・リネン・シルク・ポリエステルなどといった複雑な混率の織物が増えている。この結果、織物の伸縮性は不安定になりやすく、これを安定させるためにもスポンジング加工が重要になっている。

スポンジング加工とは、織物にスチームや温風を吹き掛けることによって、織物の伸縮性を安定させる加工方法である。最新鋭スポンジングマシンは、内蔵したコンピュータに織物の組織や糸の太さ、織物密度などのデータを入力すると、これに合わせてスチームの温度や圧力、さらに温風の温度、圧力が調整される。日本の品質管理研究所では、縫製工場ですポンジング加工を行うことによって、縫製工程や完成後に生じる製品変形の大部分が防げる、としている。

縫製には必ずプレスの工程がある。縫製作業の間で行う「中間プレス」と最終仕上げで行われる「仕上げプレス」がそれで、ここで織物に熱と蒸気が当てられる。繊維は熱と蒸気を加えられると変形しやすく、織物に伸縮安定性がないと、この段階で縮みや伸び、さらには振れが発生する。

また、製品が完成した後の保管中や輸送中にも、温度や湿度の変化によって製品が変形することが多い。日本の品質管理研究所の調べでは、日本の製品でも同じ織物を使用しながら、織物1反(50m巻き)の最初の部分と最後の部分とでは伸縮率が変わってくるという。

このように繊維製品にとって、もっとも変化しやすい温度や湿度から守るためにもスポンジ加工は、衣料産業にとって必要不可欠であるが、ウルグアイでこれを行っている企業は少ない。すでに先進諸国では衣服の「ソフト化・ライト化」が潮流になっている。こうした傾向は、それだけ素材が薄く、ソフトになってきた、ということであり、これらの織物を使って、一定以上の品質を上げようとするならば、スポンジ加工がますます重要になってくる。そして、こうしたスポンジ加工を行うためには協業化が必要である。何故なら一企業でスポンジ加工プラントを所有してもその稼働率は低いためである。協業化、共同使用の有利性については別の項で述べる。

### (3)自主マーチャンダイジングの強化

一般的に消費財の価値観は、品質や機能性に代表される「物質的な価値観」とイメージやデザインといった「感覚的な価値観」に分けられる。この価値観は、その国の経済力や社会情勢によって異なる。ただ、発展途上国では物質的な価値観が優先され、先進国においては感覚的な価値観が優先される、という傾向がある。

例えば自動車の場合、日本では年間1,000万台が販売されているが、日本自動車工業会の調べによれば購入動機の1位を占めているのがデザインである。もちろん、購入にあたってエンジン性能や燃費などが無視されているわけではない。しかし、スポーツカーなどを除けば、自動車の性能にメーカーの差異がなくなり、このためデザインの優劣が売れ行きを左右するようになった。

自動車ですらデザインが購入動機のトップを占める時代である。もはや先進国において物質的な価値観だけで衣料品を購入するケースは皆無に近い、といっても過言でない。これはウルグアイにとっても同じで、上流階級になるにしたがい、ブランドやデザインを重視し、購入している。

ウルグアイの衣料産業は、これまで輸出先の指示に従って生産してきた。しかし、価格競争力が低下しつつある中で、今後はウルグアイが商品企画をたてる、いわば高付加価値型の商品開発が急務になっている。これが「自主マーチャンダイジング」と呼ばれる商品開発で、これを体系的に行える体制づくりに着手しなければならない。

自主マーチャンドライジングを実践するためには、まず、輸出先（消費地）のマーケット動向を把握しなければならない。いわゆるマーケティング機能を充実させることが自主マーチャンドライジングの第一歩で、その次にマーチャンドライジング機能を強化する。マーチャンドライジングを強化するには、当然のことながらマーチャンドライザーの育成が不可欠である。

マーチャンドライザーは商品企画の明暗を左右する、最も重要なスタッフである。マーケット動向を的確にとらえ、素材からデザイン、品質、コストに関する商品化計画を作成するマーチャンドライザーは、自主マーチャンドライジングを行うにあたって欠かせない人材である。また、マーチャンドライザーと並んで育成しなければならないのがデザイナーとパタンナーである。マーチャンドライザーのプランに沿ってデザインを開発するのがデザイナーで、これを工業パターンにしていくのがパタンナーの仕事である。

もちろん、輸出先の指示に従って生産する方法に較べれば、自主マーチャンドライジングはリスクが大きい。しかし、輸出で価格競争力を失いつつあるウルグアイの衣料産業にとって、これまでのような“下請け的な生産”は、もはや限界に達している。それだけでなく、今後、ウルグアイの衣料産業が日本を含めた欧米先進国に輸出拡大をはかるためにも、自主マーチャンドライジングの早期確立は必然だといえる。

## 2-5-2 コスト削減

コストの削減は税金、公共料金等の外部要因と、業界あるいは企業の内部要因で行われるものがある。内部要因の中で大きい項目は素材費、人件費、副資材費である。企業が協力し、正しく行えばコスト削減が得られる方法として次の項目を提言する。

### (1)協業化の推進と実行

協業化については後でも述べるが、衣料工業会議所、ニット工業会が仲介をとり、企業同士が素材、副資材の共同購入を行えば数量割引が期待できようし、一企業として購買に要する時間と経費の節約ができる。ハイテク機器の共同購入、素材、副資材や製品の共同保管、共同配送においても同じことが言え、1企業当たりの設備費、操業費が減り、コストダウン策として有効である。さらに、一企業だけで所有しても稼働率が低く、アイドルタイムの多いスポンジ加工プラント、ジーンズのストーンあるいはケミカルウォッシングプラントも共同使用することにより、設備費の低減、操業費の節約につながる。

国内に数カ所設けられているフリーゾーンを利用し、輸出用衣料を製造すれば、税制面の優遇が得られ、さらにコストダウンに繋がる。

## (2)有効な品質管理の実行

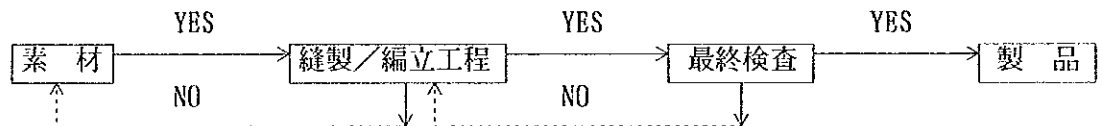
大部分のウルグアイ衣料企業は有効な品質管理を行っていない。有効な生産・品質管理を行えばムダが省けコストダウン、品質向上に役立つ筈である。

例えば、検査は途中の工程では行わず、最終工程で製品の良・不良を選別している工場が多いが、これは有効な品質管理ではない。完成したもので不良品となった場合、それに使った素材は勿論、人件費、動力費等が全て無駄になる。せいぜい欠陥品としてディスカウントして売るぐらいである。

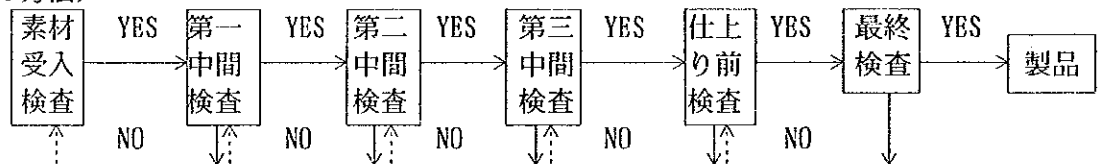
各工程毎で検査をし、不良品が見つければ前工程に戻して直し、ステップバイステップで製品をつくりあげていけば、不良品の発生は自ら減少し、コストダウンに繋がっていく。

図Ⅲ-2-1は、現在の品質管理と有効な品質管理の実行方法を対比して図示したものである。

### (現在の方法)



### (有効な方法)



図Ⅲ-2-1 有効な品質管理の実行

上記のように不良品を作らない、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有効な品質管理である（中間検査の回数は商品によって増減する）。企業が有効な品質管理を実施するよう自ら改善策を講じると共に、各工業会がリードすることを切望する。

なお衣料品の品質管理および検査の詳細については第3章で詳述する。

### (3)フリーゾーンの活用

フリーゾーンは輸出志向の企業に道を開いている。衣料工業会議所、ニット工業会ならびに企業から、ウルグアイの税金はMERCOSURに参加している他の3カ国より高いので、せめて他の3カ国並みにしてほしいとの要望が聞かれた。

#### 1)フリーゾーンの有利性

フリーゾーンの概要については第I部で述べたごとく、フリーゾーン内で営業活動を行う企業は輸入関税の他、法人税、富裕税、消費税が免除される上に、工業振興法の下で特権も申請できる。

すなわち、輸入関税（関税率は第I部、2-4-(1)-1参照）の他にフリーゾーンを活用する企業が免除される税金等は、“表III-2-3 フリーゾーン内企業が免除される税金等”の通りである。

1987年法律の改正により、それまでは単に保税倉庫の役割しか持たなかったフリーゾーン内で輸出品の製造、加工ができるようになった。国営のコロニアのフリーゾーンでは、実際に金属篩製造企業と小規模な家電組立て企業が進出しており、特に金属篩製造企業の工場は活気もあり清潔でもあった。

また、同じ国営のヌエバパルミラのフリーゾーンにも既にタイヤチューブ工場が進出しており、ブラジルとの合弁による石材工場が進出を計画しているといわれている（経済財務省フリーゾーン部）。

衣料産業企業、特に輸出に重点を置く企業はフリーゾーンを研究し、それを活用することは十分価値のあることである。

#### 2)民営モンテビデオフリーゾーンの利用

ウルグアイ政府は歳出を抑えるため、電々公社（A N T E L）やウルグアイ航空（P L U N A）へ民間資本を導入しているが、フリーゾーンの予算も減らされており、フリーゾーンの管理が十分できないことから、コロニアの管理部門を民間に移行させる予定である。このような状況の下で、経済財務省フリーゾーン部では、モンテビデオとフライベントスに新たに民営によるフリーゾーンの設置を計画している。特にモンテビデオフリーゾーン（Z F M）では1992年より進出希望企業の募集している（Z F Mの概要については第I部 2-4-(2)参照）。MERCOSURの発足を控え、衣料工業会議所、ニット工業会、各企業がモンテビデオフリーゾーンへの単独進出、外国との合弁による進出、あるいはウルグアイ企業同士の共同進出につき、真剣に検討することが望まれる。

大部分の衣料企業がモンテビデオ市内あるいは郊外にあり、交通の便でも有利である。

表Ⅲ-2-3 フリーゾーン内企業が免除される税金等

項 目	率 [%]	備 考
法人税 (商・工、業)	30	企業の純所得に対して。
富裕税	2	企業の総資産に対して。
消費税	22~12	最高22%、最低12%。(Texto Ordenado/91、D G I 参照)
物品税		特定品目(タバコ、アルコール、化粧品、電気製品等、品目によって異なる。Texto Ordenado/91、D G I 参照)
社会保障料	22.5	従業員の給料に対して。(B P S : 16.5%、D D I S S : 5 %、個人への所得税 : 1 %より成る)

出所 : D G I、B P S 資料、1992年7月

#### (4)税金、公共料金

税金、公共料金の引下げを図ることに工業省が積極的に協力することが望ましい。

### 2-6 経営改善、人材育成

経営改善、人材育成として、「協業化推進プロジェクト」、「人材育成について」、「教育訓練体制の強化」を提言する。

#### 2-6-1 協業化の推進

協業化とは、企業や商店が資金を出しあって、共同で事業を経営することである。

##### (1)協業化の必要性

ウルグアイ企業が協業化を推進することが、最も有効なコストダウン対策の一つであり、また、生き残るための方策であると考えている。ウルグアイの衣料産業は抜本的な体質を改めない限りその将来性は少ないからである。



MERCOSUR域内のみならず、世界市場への参入をめざすウルグアイ企業にとって、先進国型の企業への脱皮、技術革新と創造性の確立、そしてこの目的達成に必要な構造改善、すなわち企業および衣料産業構造全体が、より情報、技術集約型、システム産業型に変革することが必要である。

こうした改革には、莫大な経費の投入と長い時間を必要とするが、単独企業でこの問題を解決していける企業は極めて少ない。有名なデザイナーもブランドも生産技術も新鋭の縫製機械設備も、また自社独自の強力で大きなマーケットも、非常に少ないのが現状であるからである。

衣料工業会及びニット工業会はこうした現状を認識し、生き残りのための手段として各企業と協力し、各部門での協業、専門化を進める必要がある。例えば海外からのファッション情報、トレンド情報を集めるにしても単独企業では充分に出来ないので、工業会、政府および企業が協力して情報の収集をすることが望ましい姿である。

## (2)考えられる協業化の具体例とその意義

### 1)情報収集・分析

色、柄、デザイン、素材、副資材、マーケット、消費力、流通など衣料産業に必要なあらゆる情報を集め、共同で使用すれば情報が多く得られる。

市場開拓のための、展示会、ファッションショー、見本市受注会などについても、単独企業別の開催では、その費用のコスト吸収は難しいと考えられるので共同で行う価値はある。

### 2)共同ファッションショー受注会を開催

工業会が中心となり、年2～3回の共同ファッションショーや受注会を開催する。

ウルグアイの衣料産業の可能性をもっと世界のマーケットに公開すべきであり、世界各国に広がった大使館、公使館などを利用しウルグアイ衣料産業の一層の宣伝をし、同時に受注会なども国家規模で行うのも一つの方法である。

### 3)ハイテク機器その他の共同利用

生産設備のハイテク化についてもCAD/CAMの設備には莫大な投資を必要とするが単独企業では、その能力を100%利用出来る程の受注量、作業量はない。また、ハイテクミシン類、仕上加工、スポンジ加工やジーンズのストーンウォッシングプラントなども同様である。協業化によって稼働率をあげなければコスト吸収は困難である。

LATU、UTUなどにCAD/CAMハイテク機器を設備し、これを共同利用すればコストダウンのための有力手段となる。

さらに、素材の共同受発注、ボタンや裏地等の副資材の共同仕入れもコストダウンにつながる。小ロット多品種生産になれば必然的に素材や副資材類も小ロット多品種化するため、その購入、準備のためのデメリット部分の解消が必要になる。

共同保管、共同配送（ハンガー輸送を含む）によりコストダウンを図ることも可能である。

この購入資金や購入方法などについても、海外経済援助資金の活用やリース制度などを検討し、その可能なものを利用する。

使用料は徴収し、機器購入金の返済や機器の操業費に当てる。

#### 4)オペレーターの教育研修

小ロット多品種生産に対応するため、CAD/CAM、ハイテクマシン等のハイテク機器を操作出来る技術者、中間管理職の確保が必要である。そのためには業界として人材の育成、研修が必要である。したがって、この教育は工業会が中心となって行い、それらの人々を共同利用する。

#### 5)ウルクアイ産品（特に羊毛材料）の有利な活用

ウルクアイの伝統産業の一つでもある羊毛業、羊毛紡績業、毛織物業と垂直協業をすすめる、より有利に素材を利用すると同時に、より高付加価値商品を作り上げ、原毛よりは洗上り羊毛、洗上り羊毛よりはトップ → 糸 → 織物/編み物 → 衣料品と付加価値を上げて輸出産業を振興する。

これらのことをたとえわずかのコストダウン、わずかの納期短縮、製品の差別化であっても一つ一つ積み重ねることによって、先進工業国型の衣料産業に脱皮するのである。衣料産業は「何でも作れる大きな企業」より、むしろ小ロット、多品種、差別化商品の製造要求には「小企業の協業体」の方がその発展と安定化は容易であると考えている。

「何でも生産出来る」と言うことは「何も差別化商品が作れない」と言うことと裏腹のことでもあるからである。

これらのことは、いずれも同時開始であろうと、手のつけられるものから順次実行することにしても、必ず将来衣料産業の発展につながるものである。即効性を求めるのではなく、基本体質の改善に努力すべきである。

## 2-6-2 人材育成

人材育成はいつの世の中でも重要なことであるが、第Ⅱ部で述べたような衣料業界の現状認識に立って、今後ウルグアイの衣料産業の活性化を経営改善、人材育成の面から考察すると、次のことが提言できる。

### (1)工業会もしくは政府主導による生産性セミナーの常設

第一はI E (industrial engineering) 的な生産性を分析的に見る見方と改善の考え方、第二はT Q C 的考え方を活用した管理体制の構築にある。活動は受講対象者別に下記の3コースに分ける。

#### ①社長・経営者コース

企業トップの経営理念、生産性向上・品質管理の考え方ならびに進め方を中心に教育する。これまでみてきたように、ウルグアイ衣料産業にとって経営者の意識を改革することが最も重要なことである。

#### ②部・課長、中間管理職コース

企業内で生産性管理・品質管理を推進する場合中心的役割を担う階層として、日常活動に生かされるような理論と実践方法を習得する。

#### ③中堅現業リーダーコース

現業部門での生産性向上・品質改善の着眼点ならびに改善活動の取り組み方を中心にして進め、具体的成果に直結させる。

一般社員に対しては上記の各コースの実績を見ながら是是非非で考える。

講師は現地に適任者がいれば良いが、いない場合は外国から専門家を招聘する。主催団体は必ずしも主題の通りでなくとも良いが、企業、工業会および政府内に問題意識を起こさせる効果は大きい。

現在工業省などでは、ドイツのR E F A と接触し、合理化も含めて全体的生産性向上セミナーを進めている。セミナーでは、労働者を対象として能率向上や生産増の改革などが教科課程となっているが、これのみでは労使の対立が懸念される。したがって実際には労働省が仲介しながら進めている。そこで企業トップの考え方からトレーニングすると同時に、品質や生産性の基本概念についても考え直す教科が重要になってくる。

## (2)技能者・技術者の公的資格の取得に対するインセンティブ

政府関係が定めている職業別最低賃金のガイドラインで見ても、縫製ミシン工の最低賃金は高いとは言えない。また、定期昇給、ボーナス等の考え方もほとんどない。このような社会背景のもとで縫製工のモラルを支えるとするならば、公的資格制度の確立とそれに裏付けられた給与体系を導入することで、物心両面からインセンティブを図っていかねばならない。また、この制度は前出のUTU教育制度等との連動も考えられるべきである。

資格取得後の転職の危惧はあるが、この対策こそ労務管理そのものである。すなわち、長期勤続に対しては技能・習熟の価値を認め、累進的給与体系を導入することで「転職は不利と危険」が伴うことを一般的認識のレベルに高めることが必要である。

## (3)衣料産業技術に関する研究機能の整備

LATU、UTUなどの組織もあるが、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は有意義である。但し、実行上の障害も少なくない。建屋の建設、研究設備の充実、運営とその費用等の外に、従事する人材の育成までをも考えないと挫折する。しかし、このような機関はウルグアイが繊維衣料産業立国を目指すならば、是非とも整備しなければならないものである。このような機関を中核として繊維産業、衣料産業に関する企業指導、技術移転、セミナーの開催等が可能になれば運営財源の一部にもなる。また、企業側にとってもリスクの大きい研究費や開発費用の肩代わりが受けられ、日常の管理や業務についても身近な相談相手となりうる点で有意義である。

## (4)各企業に対するコンサルテーション機能の必要性

ここで特に強調されるべきことは、固有技術・管理技術・経営管理の知識、知恵、発想等がコンサルテーション機能を介すことで、より効果的に企業の成果に結び付けられることである。このコンサルテーション機能は、各企業が本来業務の一部を外注することでマネジメントの負担を軽くするのである。経営リスクを回避する姿勢ではなくて、むしろ“積極的な経営戦略の立案と、その実行のための知恵を外部から導入する”ことで、より進取的運営を進めることに対する外部支援のシステムを意味する。

したがって、このコンサルテーション活動は上部機関による押し付けではなく、企業サイドの自発的ニーズに発するものである。自発的ニーズが生じた時はそのニーズの受皿として権威ある機関・団体が必要である。これを常設することは、ウルグアイが中南米にお

ける繊維衣料産業基地となるための重要な布石となる。

しかし、企業にコンサルテーションできる人材を養成するのが、先決問題であることは当然である。

すべての改善は改善コストを伴う。したがって、改善の成果はコストとのバランスで論じられる必要がある。上記の提案は未だ改善コストの検討がなされていない。実績の段階では、当然淘汰、もしくは内容変更を必要とするものもあろう。それを肯定した上で、あえてニーズを主体に問題提起をしている。

### 2-6-3 教育・訓練体制の強化

ウルグアイは、南米で最も高い識字率を誇る国の一つである。しかし、産業別でみると長い伝統のある繊維産業はともかく、比較的歴史の浅い衣料産業での教育・訓練体制は十分とはいえない状況にある。

政府、工業会、企業が協力してウルグアイ衣料産業のレベルアップのため、教育・訓練体制を強化することが望まれる。

ウルグアイ衣料産業が生き残りを図り、輸出を含めて成長していくためには高付加価値化、多品種少量生産体制の確立、差別化が不可欠である。

この方向に向かうには企業内の技術者、中間管理職のほかにクリエイター、マーチャンダイザー、さらにはCAD/CAMのオペレーターが必要である。しかし、現在のウルグアイ衣料産業界でクリエイター、マーチャンダイザー、CAD/CAMオペレーターはほとんどみあたらない。

これらの人材を早急に育成することは、ウルグアイ衣料産業のレベルアップに繋がり、世界が評価し認めるウルグアイ衣料産業になるのである。

人材育成には、たとえば欧米のファッション先進国への留学等の方法もあるが、できるだけ多くの人のレベルアップを図るには服飾学部高等科のあるUTUの拡充や、ウルグアイ国内に教育・訓練機関を設置することが望まれる。

## 第3章 衣料企業の

### 生産管理に基づく改善策

本章では、布帛およびニット企業を調査した結果に基づき、衣料産業の生産管理、品質管理等のあり方、素材および製品の検査項目等につき、各企業内でできることを述べている。

これらのことにつき各企業が努力して実施することは、品質の改善、コストダウンに寄与するものとする。また、モデル企業数社から入手した製造コストと日本の中小企業健全既製服製造業12社の製造コストとの比較を行ったので、参考として付記する。

#### 3-1 生産管理の定義・管理の要点と手法、効果

##### 3-1-1 生産管理の定義

生産管理を簡単に定義すれば、「定められた品質・コスト・数量の商品を定められた納期に完成させるための一連の業務」（「アパレル工学辞典」より）という生産に関するトータル的な管理を意味することになる。その実現のためには品質、コスト、数量、納期の4つ条件についての効率化が必要とされている。

したがって、生産管理は品質管理、原価管理、工程管理といった生産の一次管理を効果的に進めることによって成果を得られることになる。しかし、その他の設備管理、労務管理、資材管理、運搬管理、外注管理、エネルギー管理といった二次管理も的確に行われていることが同様に重視されなければならない。

狭い意味で生産管理という言葉を使う場合には、数量と時期だけの管理を指すことが多い。この場合には、生産計画と生産統制の二つの機能が中心になる。生産計画とは、市場の需要の予測あるいは受注によって決まる生産数量と生産時期に応じて、工程を設計し、資材の調達時期と方法を決定し、生産の順序と時間を計画し、あわせて、そのために必要な標準類の整備を行なうことである。生産統制とは、生産計画にしたがって、資材調達や作業の手配・指示を行ない、生産実績を把握して計画との差異を測定し、調整を行なうことをいう。

衣料産業の生産管理は、機械産業、自動車産業、電子産業等とは異なった特徴がある。ここでは衣料産業の生産管理の定義・管理の要点と手法、効果について述べる。

### 3-1-2 生産管理の要点と手法

#### (1)生産管理の要点

衣料の生産管理には、生産方法の違いによって2つに分かれる。すなわち、少品種多量生産の連続生産方式と多品種少量生産の個別生産方式である。ここでは、ウルグアイに圧倒的に多い連続生産方式の管理の要点を記すと以下の通りである。なお、個別生産方式の管理の要点については後記する。

- 1)需要量に見合った生産能力を持つ工程を設計する。
- 2)常に一定の生産水準で生産を行なうように計画をたてる。したがって、需要の変動を吸収するためにある程度の製品在庫を持つ必要がある。
- 3)工程で品質を作りこむ（工程を標準化し管理して、不良品を出さないようにする）。
- 4)工程間の能力のバランスをとる（ラインの編成効率を高める）。
- 5)標準時間、標準原価を設定して管理や計画の基準とすると同時に、時間や原価の低減改善に努める。

### 3-1-3 生産管理の効果

生産管理を行なうことは一次管理としての品質・工程・機械・原価管理を行なうことであり、その結果として出てくる効果を列挙すると次の通りである。

#### (1)コスト削減ができる。

- 1)素材・副資材の原単位が下がる。
- 2)無駄な作業がなくなり、また手直し作業が減る。
- 3)不良品発生に伴うコストが減少する。
- 4)検査、試験の費用が減少する。

#### (2)品質改善ができる。

- 1)製品の品質に自信がもてるようになる。
- 2)品質の向上と共に、不良品が減少する。また品質が揃ってくる。

#### (3)生産量が増加する。合理的な生産計画が立てられる。

#### (4)バイヤーの信用が得られ販路が拡張できる。

#### (5)会社組織の合理化ができ、社内組織の関係が円滑になる。

(6)機械や設備の修理や増設が合理的、重点的に行なえるようになる。

このような効果を生む生産管理の実施は極めて重要である。しかしそのためには、経営者と現場、事務、販売、サービス関係すべての従業員が一丸となってはじめて成功するものであり、先ず人間関係を良くし、全社的な協力体制をつくる必要がある。

### 3-2 ウルグアイの布帛およびニット衣料の品質

ウルグアイの布帛およびニット衣料製品を調査企業、モンテビデオ市内の小売店、その他で調査した結果、種々欠点が見られたが、特に下記の点を指摘し、改善事項として企業が認識することを望むものである。

#### 3-2-1 毛織物衣料の品質

ウルグアイの毛織物を使用したスーツを含む重衣料の品質については、世界的に見て中級の中クラスか下クラスと判断した。調査した企業の、特に製品上りの品質で気の付いた点をあげると、次のとおりである。

- ・縫い方が雑で特に裏地の縫いが悪く、ふらつきがある(staggered seam)
- ・縫い糸の後始末ができていない
- ・襟(collar)の作りが良くない
- ・ポケットの作りが悪い。ポケットの「かんぬき留め」(bar tacking)のないものがある。特に雨蓋(flap)の作りが良くない。
- ・ボタンホール(button hole) がきれいにできていない。
- ・袖付けが悪く、袖の泳ぎ(sleeve defect)が見受けられる。
- ・裏地がのぞいているものがある。
- ・裏地(lininnng)の材質が良くない。
- ・ズボンのベルト通し(belt loop)の縫い方が悪い
- ・縫い目の割れがきちんと割れていない。
- ・プレスの効きが良くない。
- ・プレスの当たり(pressing mark)が見受けられる。
- ・全体的にバランスが良くない(これはパターンの問題もある)



品質は検査で作られるものではないが、商品とする以上検査にもう少し気配りすることが必要である。

各工程を終了するごとに、それぞれの作業者がチェックして次工程に渡せば縫製工程中の不良は起こらない筈である。例えば袖付けでノッチ(notch mark)に合わせて縫っても袖が泳いでいるのはパターン上の欠陥がある場合が多い。このようなことが発生したら直ぐにリーダーか職長に連絡して措置を取ってもらえば被害は少なく済む筈である(第Ⅲ部 2-5-2 (2) 有効な品質管理の実行 参照)。

プレスの当たりの場合も、マットの硬さを調べ、古くて硬くなっているマットは直ぐに取り替えるようにすれば、プレス当たりも出なくなる。

このように品質は工程で作られるのであるから、作業者の品質に対する関心度を増すような施策が必要である。それには教育も必要だが、そのためには先ず改善提案制度を作り、優秀な提案に対しては、思い切った報償を出すようにすれば品質に対する関心度も高まると考える。

特に縫製の場合は、個人の「やる気」、「習熟度」、「品質への関心度」によるところが大きい。また管理、監督者の作業者に接する態度も重要で、作業者よりも管理、監督者の教育の方がより大切である。

さらに、ハンガーについていえば、ウルグアイの縫製工場のハンガーは粗末である。針金のハンガーに重衣料を掛け途中工程はおろか最終製品まで針金のハンガーに吊るしている所が多い。

ハンガーは製品の型を崩さないためにその形態は非常に重要であり、店に飾る時もハンガーの形態によって製品がスマートに見える場合もあるし、「たすきじわ」(Diagonal deep creases)が発生してせっかく良く出来ている製品でも評価が悪くなる場合が多い。

日本の場合は各メーカーが自社のパターンに合ったハンガーを作り工程中も、商品の保管中も、店に並べる時も自社のハンガーを使用している。高級品になるとプラスチックの整形ハンガーではなく木製のパターンに合った重量感のあるハンガーを別注して使用している。それほどまでに自社の製品の評価を高めるための努力をしている。

工程中といえども、自社のパターンに合って縫われているかを確認する意味でもハンガーは大切であり、針金のハンガーでは特に一番大切な肩線、袖付けを確認する事は難しい。製品を大切にするのであればハンガーにもっと気を配るべきである。