

ものづくり苦境脱出

～衣服製造業の進路～

経済工学リサーチ
主宰 河内 保二

皆さん今晚は。 本日は、お寒いところ、日々縫製のマネージメントでお忙しいところ、お集まり下さいまして、誠にご苦労様です。

私はただ今ご紹介を頂きました 経済工学リサーチ 河内 保二です。お初にお目にかかるのではないかとと思いますが、こちらの近くの巣鴨にある近代縫製新聞に、論説を連載しておりまして、新聞の紙面ではお目にかかっているのではないかとと思います。よろしく願い申します。

本日のお話のテーマは、お手元の資料のように、「ものづくり苦境脱出～衣服製造業の進路～」です。縫製産業の苦境脱出は、新聞連載の論説のテーマでもあり、10年以上も連載しており、なかなか苦境脱出が実りませんのが残念に思っております。

そうした中に、昨年後半の世界同時経済不況の急襲です。これは**急性不況**です。これはものづくりにとっては、ものづくり代表企業とも言えるトヨタ自動車を直撃した**トヨタショック**に表徴される苦境の始まりです。この**急性不況**の対策にまず人員削減が広がり、大きな問題となっています。

新聞を開くと増える失業者 新聞川柳

新聞の 紙面 赤字と 解雇記事

トヨタ自動車は本年3月期連結決算（米国会計基準）で、営業利益が4500億円の赤字となるとし、税引き後利益は3500億円の赤字だと発表しました。前期2兆2千億円の利益が、一転59年ぶりの赤字というこの急性不況に対して**緊急対策**として、トヨタ自動車は先ず社長交代を発表しました。昨年12月から今年3月までの間の交際費など一般経費の半減に着手。海外・国内出張についても予算を半減、役員を除いた管理職の新幹線グリーン車や航空機のビジネスクラスの利用を禁止。残業も原則ゼロを目指すといっています。本年3月期の役員賞与はゼロにし、冬の管理職（課長級以上約8700人）のボーナスを1割削減しました。この緊急対策の後には、正社員の削減や次の製品開発など、苦境脱出の本番の経営改革が待っているわけです。

トヨタ自動車グループ身内9社もトヨタショックに直撃され、5社が赤字転落、一年で1万人を削減するといっています。中でも**デンソー**が同純利益640億円の赤字、**トヨタ車体**が25億円の赤字、**アイシン精機**（トヨタミシン製造）が120億円赤字と、3社で785億円の赤字となるといっています。因みに**JUKI**は95億円の赤字で、130人の50才以上希望退職者募集してます。

日産は営業利益1800億円の赤字、税引き後利益が2650億円の赤字の見通しといい、2000人の

削減といえます。

いすゞ自動車は営業利益 90 億円の黒字ですが、税引き後利益が 150 億円の赤字で、1400 人削減です。

三菱自動車工業は営業利益 50 億円の黒字ですが、税引き後利益が 600 億円の赤字という業績悪化を受け、益子社長が国内出張の際に新幹線グリーン車の利用をやめるなど、きめ細かくコスト削減を進めているといえます。全社挙げての緊急対策の一環で、このほか全社員の残業禁止、原則として国内出張の中止も打ち出しました。三菱自はまた、来客者に対するコーヒー、紅茶の提供を控えているほか、事務所で紙の使用量削減、今年の年賀状送付を見合わせなど詳細にわたって経費を見直しているといい、まことに涙ぐましいものがあります。

同社水島製作所では、正社員にアルバイトを認める異例の措置を取っています。そういえば、**富士通**も正社員にアルバイトを認めるといえます。(正社員 バイトの合間 出社する)

日立製作所は営業利益約 400 億円の黒字ですが、税引き後利益が 7000 億円の赤字に転落で、最終赤字は多額のリストラ費用を計上するためとし、7 千人の削減です。

パナソニックは営業利益が 600 億円の黒字ですが、最終損益が 3800 億円の赤字で、最終赤字は多額のリストラ費用を計上したため、全体で 1 万 5 千人の削減と配置転換です。

ソニーは営業利益は 2600 億円の赤字で、全体で 1 万 6 千人の削減です。

東芝は税引き後利益が過去最悪の 2800 億円の赤字に転落で、役員報酬は 1 月から最大 50% 削減し、管理職の給与は 2 月から 2 ~ 5% 減らすといえます。4500 人削減です。

シャープは営業利益が 300 億円の赤字です。1500 人の非正規社員の削減です。

NEC は来年 3 月末までに 2 万人分の人件費を削減するといえます。

パイオニアは税引き後利益が 780 億円の赤字となり、不採算のテレビ事業を縮小し、数千人規模の人員削減をすることにしています。

繊維メーカーも、**東レ**が損益予想を 160 億円の赤字と発表し、役員賞与ゼロ、役員報酬平均 30% 削減などを進めるということです。人員削減は今のところ、ないようです。

アパレルメーカーも国内市場が主ですが、影響を受けて、通期連結 2 月期オンワードが海外取引もあり 169 億円の赤字、**レナウン**が 70 億円の赤字、**サンエーインターナショナル**が通期連結本年 8 月期 8 億円の赤字といい、**三陽商会** (12 月期純利益約 23 億円)、**東京スタイル**は赤字を免れています。

自動車業界で、営業利益も、税引き後利益も共に黒字確保は、**ホンダ**、**スズキ**、**ダイハツ**です。黒字でもムードは引き締めで、ものづくり受難時代です。

赤ばかり 黒がニュースの 新聞紙

ホンダは営業利益が 1400 億円の黒字となり、税引き後では 800 億円の黒字を確保ということですが、課長以上の管理職約 4300 人を対象に 2 月から 5 月の月給を平均 5% 程度削減し、役員ら 48 人の報酬は 1 月から 6 月まで一律 10% カットするようです。

スズキは営業利益 670 億円黒字、税引き後利益が 220 億円の黒字を確保する見通しですが、今年 5 月までに派遣社員や期間従業員 960 人をゼロにするほか、工場の一時的帰休や役員報酬の最大 30% カットなどを実施するとしています。

ダイハツは営業利益が 400 億円の黒字、税引き後利益が 210 億円の黒字で、冬の管理職の賞与 5 ~ 10%減額です。

東京都産業労働局は都内中小企業の業況 DI がマイナス 64 で厳しい水準であり、見通しは 先行き不安が更に強まる とし、衣料品・身の回り品は卸マイナス 81、小売りマイナス 74 でいずれも厳しい状況が続くとしています。

このようにものづくり業界は総崩れの様相で、製造業の派遣・請負労働者 40 万人が失業と予測され、大変なことです。ワーキングプアといわれましたが、ものづくりリッチが減り、**ものづくりプア**が増大すると心配されます。 **役員も 報酬半額 リッチ減り**

失業率は 4.4%となり、12 月の完全失業者は 270 万人と、総務省の発表です。

サラリーマン川柳に、**仕事減り 休日増えて 居場所なし 久しぶり ハローワークで 同窓会 妻よりは いつも低額 給付金** などと詠まれてます。

しかし、不況に負けない企業もあります。売上高最高を発表した任天堂（ゲーム・京都）やアサヒビール、サントリー、マクドナルド（ハンバーガー・東京）、ABC マート（靴チェーン・東京）などがあります。最高益は独自性と低価格がキーワードだといわれます。

独自性 低価格とで 最高益

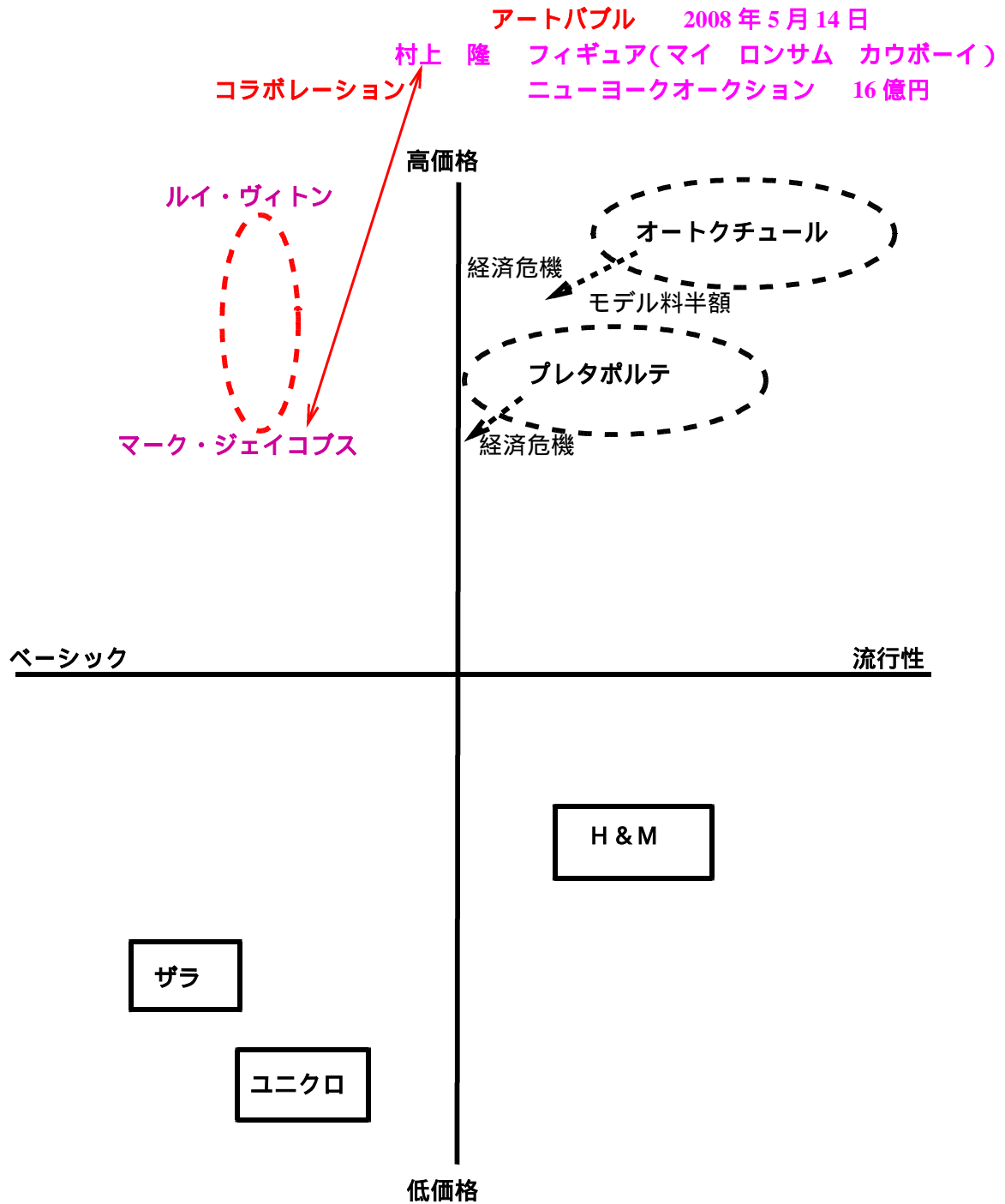
衣料品ではユニクロ（衣料品・山口）、H & M ヘネス・アンド・マウリッツ（衣料品・スウェーデン）、ザラ（衣料品・スペイン）が好調で、ワタミ（居酒屋・東京）、あさひ（自転車・大阪）、ニトリ（家具・東京 & 北海道）、日高（ラーメン・埼玉）、王将（餃子・京都）などが好業績で続いています。衣服ではSPAのユニクロが光っています。ユニクロで印象に残っているのが、平成 18 年 11 月 1 日付けの会社声明での、「**服を変え、常識を変え、世界を変えて行く**」ということです。

米誌の報ずるところでは、富豪日本一はユニクロ・柳井氏で、資産 5 7 0 0 億円と次のように伝えてあります。米経済誌フォーブスは 2 月 19 日、2009 年の「日本の富豪 40 人」を発表した。それによると、カジュアル衣料専門店「ユニクロ」を展開するファーストリテイリングの柳井正会長兼社長の資産額が 6 1 億ドル（約 5 7 0 0 億円）となり、昨年の 6 位から初めて首位となった。柳井氏はユニクロの好業績で昨年より資産を 1 4 億ドル増やした。昨年首位の山内溥（ひろし）・任天堂相談役は 4 5 億ドルで 3 位に甘んじた。2 位はパチンコ機メーカー三共の毒島邦雄（ぶすじまくにょ）名誉会長で 5 2 億ドルだった。

衣料品で好調のユニクロ、H&M、ザラについて、住友信託銀行は次の図の下辺のように分析しています。

次の図の上辺に、私の考えを示してみました。高価格の分野はオートクチュール（高級注文服）であり、その下の方にプレタポルテ（高級既製服）が位置するわけですが、昨年後半からの経済危機の影響でどちらも下左寄りの矢印のように向かう傾向となっています。この点は NY コレクションでは明らかです。パリのオートクチュールコレクションではモデル料が半額になったといわれています。経済危機の直前の昨年 5 月 14 日のニューヨークオークションで村上隆のフィギュアが 16 億円で落札されたということです。アートバブルということですが、驚かされました。この村上隆とルイ・ヴィトンのチーフデザイナーのマーク・ジェイコブスがコラボレーションによりルイ・ヴィトンの新しいロゴマークやデザインを決めたことは有名です。

ユニクロ、H&M、ザラ の分析

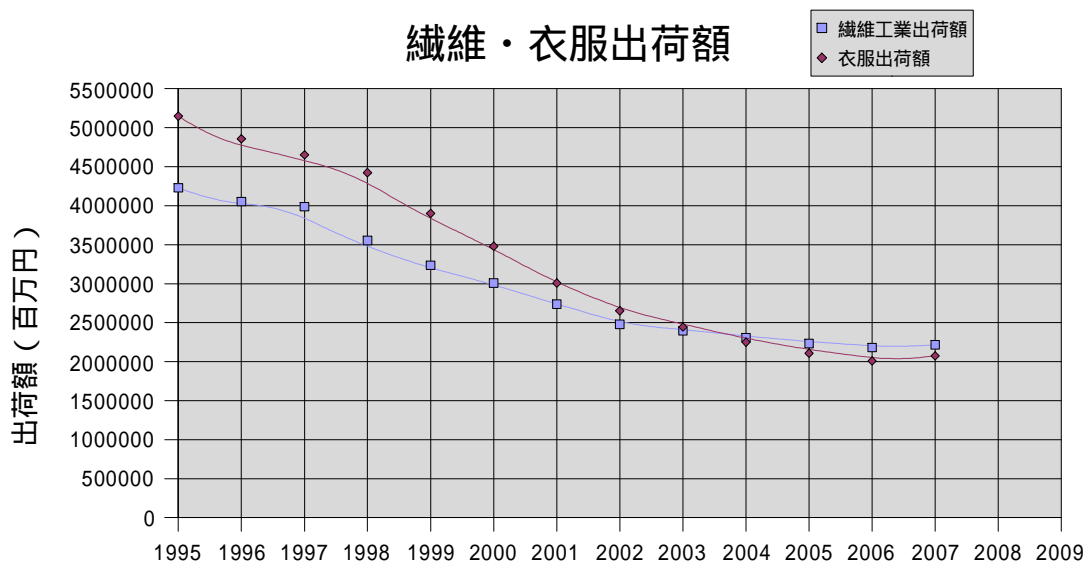


(上半分は 経済工学リサーチ 河内 保二 分析)

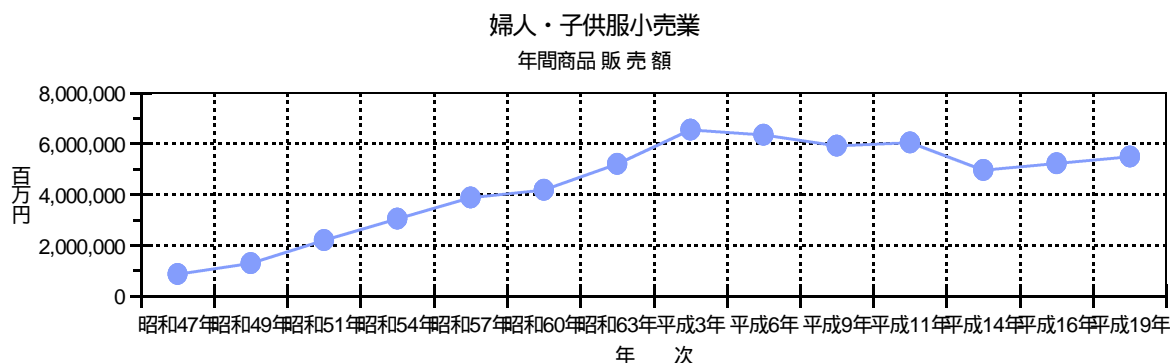
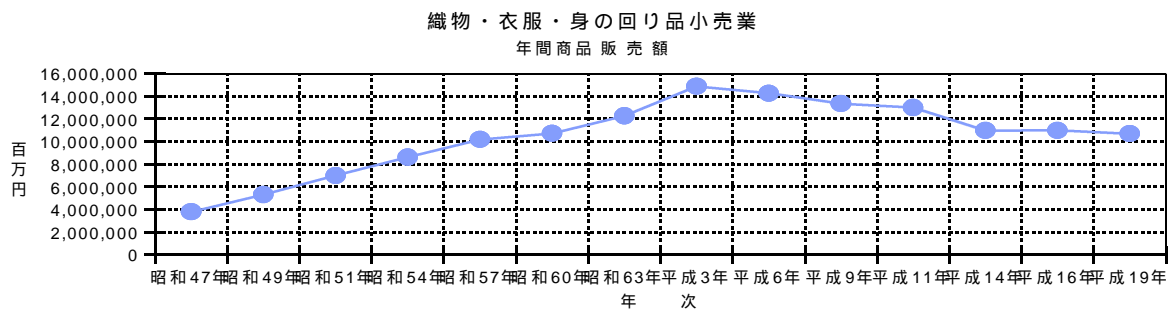
レディースVネックセーター対象 住友信託銀行分析 2009/2/1

すでに繊維・衣服製造業は長い衰退の中にあり、これは慢性不況です。
経産省の繊維・生活用品統計、商業統計、工業統計などで見てみましょう。このグラフは繊維・衣服産業の慢性不況を示しています。

内閣府は1月29日に、平成14年(2002年)2月から平成19年(2007年)10月まで(実感なき)戦後最長の景気拡大と認定しました。



このグラフは平成19年工業統計速報によるもので、従業員数4人以上の事業所対象です。2006年に繊維工業従業員数が4,322人減少、衣服製造業従業員数は4,273人減少しています。衣料品小売年間販売額は、平成3年8.9兆円、平成14年が6.4兆円、平成19年はやや増加となっています。2002年から2007年まで最長景気拡大の期間といいますが、この間アパレル・ファッションが好調に湧いたという印象は全くなかったと業界の声です。



婦人子供服の年間販売額はこの最長景気の間、減少からやや増加を示しました。しかし、これが今回の急性不況により大幅な減少になると予測されます。

販売不振では、特に百貨店の衣料品販売が不振です。

百貨店 いつも衣料の 販売減

百貨店店舗は全国で約 280 あるといいますが、今のままだと全店が存続するのは難しいと、業界紙は書いています。そうした中、繊維メーカーの衣服離れが起ってます。

実はトヨタショックの急性不況や繊維・衣服製造業の慢性不況の背後には、**ものづくりの衰退現象**があるのです。この点を中小企業白書では、ものづくりの国内総生産(GDP)に占める割合が、3割を切ったと指摘しましたが、現在は2割にまで減少しているということです。ものづくり従業員数(4人以上の事業所)も1千万人を超えていたのが、平成19年は849万4,793人に減り、繊維工業は12万5,311人、衣服製造業は22万4,171人に減っています。今後は人口減少が始まって、**右肩下がり**の時代に入ります。

こうした慢性不況を打開するために、繊維・衣服製造中小事業者の**自立化事業**が経産省の政策として進められているところです。新繊維ビジョンでは**海外進出**が目指されて、TFW=東京ファッションウィークの開催が行われたりしています。

そして、今日急性不況と重なりまして、自立化事業は国内経済不振をどう克服するか、海外進出では欧米の消費不振と、対ドル、対ユーロの円高をどう克服するか...が課題となってきました。

それにしても、繊維・衣服製造業界は**不況に対する抵抗力が強い**といわれます。アパレル・縫製業界ではトヨタショックほどの急性不況緊急対策という話は聞きません。

そして、この傾向は**アメリカも同様**で、昨年(2008年)を次のように述べています。

2008年は国際衣服・繊維部門にとって驚きの年であり、それらの多くは不快なものだった。2008年の1年間で、米国の繊維産業では約6万6千人が職を失ったという。これは、中国の政府補助がその大きな要因となっていると繊維業界では非難している。1990年代初め以来、最初の世界的な景気後退は世界を襲い、必然的に国際的な貿易パターンを変化させ、多かれ少なかれ産業界や企業の命運に影響を与えるものであった。しかし、衣服・繊維部門は、**柔軟性と革新性**で知られており、2008年にも十分に発揮された。

衣服・繊維部門は現在の景気低迷から長い脱出の道のりを開始するに当たって、本年に新しい市場や顧客の嗜好を満たすように、迅速に方向を変更する、この部門の持つ能力が欠かせないものになっている。

しかしながら、日本の業界では今回の不況はこれまでにない厳しい見方がされています。

「この消費不振はこれから3年は続く」との予測(イトキン辻村章夫社長)や

「实体经济に壊滅的な打撃を与える」厳しい情勢と受け止める(セーレン川田達男社長)といっています。こうした見方も顧慮しなければならないことです。

次に世界同時不況であり、**アメリカやヨーロッパの業界**の状況はどうかについて見てみましょう。堅苦しくなく、**クイズ形式**で進めたいと思います。

アメリカでは1月の大きな話題はバラク・オバマ大統領の就任式でした。

そこでクイズです。

大統領が就任式で着たスーツはどのネームなのでしょうか。

ブルックス・ブラザーズ、トム・ブラウン、ハートマークス社、ビル・プラスの中のどれか？

スーツはハートマークス社でした。

また、ミシェル・オバマ大統領夫人の着たワンピースとジャケットはどのネームのものだったのでしょうか。

カルバン・クライン、ラルフ・ローレン、イサベラ・トレド、ジェイソン・ウー（台湾）、ドナ・キャランのどれか？

夫人の方のデザイナーはイサベラ・トレドでした。

夫人のダンスのドレスはどのネームだったのでしょうか。

カルバン・クライン、ラルフ・ローレン、イサベラ・トレド、ジェイソン・ウー（台湾）、ドナ・キャランのどれか？

ダンスドレスのデザイナーはジェイソン・ウーでした。

残念ながら、日本人デザイナーの名はありません。

ミッシェル・オバマ夫人のドレスをデザインしたことが報道された日に、ジェイソン・ウーさんのサイトは1日で400万アクセスを記録し、報道は過熱しているというわけです。しかし、華々しい話題の影で、何とハートマークス社がこの直後に会社更生法第11条の申請をして、経営破綻したというニュースに驚かされ、まさに天国と地獄の報道であります。ここにもアメリカの並々ならない業界の苦境を知らされます。また、アメリカの大手百貨店メーシーは全従業員の4%に当たる7千人の人員削減を行い、国内11店舗の閉鎖を行ったといえます。

そういえば、アメリカ繊維業界の大きな話題として、5年前にデュポン社の繊維離れが行われました（2004年4月繊維・衣服・インテリアの部門をまとめてインビスタ・グループとして米コーク社に売却）。

ここで、**繊維離れ**という点で見ると、**米英は繊維離れ**で、中国がこれを追っており、日本は衣服離れはあるが、クラレが株式市場で繊維枠から化学枠に移ったりしますが、業界全体としては繊維離れしていない。心配なのは、若者のものづくり離れが起こっており、理工学離れも深刻で、そしてファッション離れも見られ、若者のファッションへの就学希望が減っていることです。一方、ヨーロッパは**繊維・衣服離れ**はしないといえます。

繊維離れ...米英 + 中 繊維離れしない...欧 + 日

それではヨーロッパの状況はどうでしょうか。経済危機の影響は欧州全域に広がって、その深刻さは欧州各地のデモとなって表われています。フランス全土では約200のデモ行進が実施され、こうした抗議行動が100万人規模に膨らんだと伝えています。昨秋の景気悪化後では初めての業種を横断したストとなった。スペインやイギリスでもストが行われた。**欧州経済の厳しさと家計の不安心理**を浮き彫りにしました。

これを反映して、**高級ブランド**が値下げしています。世界的に消費不振で売れ行きが落ちていきます。この事情は近代縫製新聞今月号の論説で取り上げています。

欧州は、中国からの安い衣服が押し寄せて、繊維・衣服業界の競争力を強める政策が取り上げられています。EU委員会の繊維・衣服産業政策は繊維・衣服離れしない内容となっています。

川柳世界不況世相

不況下に カップラーメン 大人気
韓国は 冷え込みきった 衣食住
台湾は 特需起こした 消費券
縮小する NYコレは 危機の影
米銀行 行員妻に プア襲い
消防士 募集応募に 列をなし (米フロリダ)
フィンランド 使え アメリカ 貯めろといい
イギリスは バカ売れしてる 貯金箱
節約へ リオ カーニバルに 金融危機
不況の名 付けたカクテル チリーのバー

それでは、衣服製造業の進路について考えてみることにします。進路を間違えないように…。この苦境を脱出するための衣服製造業の進路は、間違った考え方で進めば、苦境を脱出することはできません。ユニクロは「正しさへのこだわり」を企業声明の中で示しています。しかし、政治、経済では色々な間違いの指摘が行われています。例えば、

1月30日の参院本会議の代表質問で、自民党の尾辻参院議員会長は、「政府の経済財政諮問会議が唱えてきた市場原理主義は間違いだった。規制改革会議も、多くの人を失業に追い込んだ。両会議を廃止すべきだ！」と、構造改革路線の全面否定を求めたといっています。

小泉構造改革の間違い UFJ 総合研究所理事長 中谷巖の懺悔として、「資本主義はなぜ自壊したのか」(集英社刊)が発行されています。一橋大学名誉教授、多摩大学名誉学長、ハーヴァード大学経済学博士の中谷先生ほどの高名な経済学者が自分の誤りを認めることは勇気の要ることだと思つと書評にあります。内容は「新自由主義経済学」は悪魔の思想だ。広がる格差、止めどない環境破壊、迫り来る資源不足。すべての元凶は資本主義そのものにあつた。「新自由主義」の旗手と言われ、構造改革の急先鋒であつた著者が、悔恨を込めて書く懺悔の書という。

間違えて 構造改革 不幸呼び 間違えて 格差拡大 冷たい世
間違えて 一千万人 プアにする 間違えて 環境破壊 深刻化

ノーベル賞経済学者の間違い(ノーベル賞経済学者の大罪) ノーベル賞受賞に輝く巨匠たちクライン、サムエルソン、ティンバーゲンの経済学者の方法論がそもそも間違っていたとし、現代経済学の不毛さを暴く、衝撃の書。

経済学の間違いを説く東大経済学部神野直彦教授の「人間回復の経済学」 好況時は過重労働、不況時はリストラ 私たちはまるで経済のために生きているかのようだ。これは本来の姿なのか？

また、現在の閉塞状況は打開できるのか？ いまこそ人間に従属する経済システムをつくるべき絶好の機会であり、閉塞打破のカギにもなる。人間社会、政治、経済の3者のあるべき形を提案する、斬新な経済社会論。

経済学的前提…本流学説は「人は合理的」(講談社) 新興学説は「予想通りに不合理」(早川書房)と二つに分かれ、どちらが正しいのか。

解雇社の 商品買わぬ 人の情 不合理的行動
情よりも 利あれば買おう 解雇社品 合理的行動

オバマ大統領は就任式の演説で、「世界は変化し、我々はそれに応じて変化しなければならない」「腐敗と虚偽、異議の封じ込めによって権力にしがみついた人々よ。あなたが歴史の間違った側にいるということを知って欲しい」といった言葉が印象に残ります。

われわれも歴史の間違った側にいないようにしなければならない。

しかし、時代が変わるとそれまで正しいと思ったものが間違いになる。**時代が変わると間違いになる**。ものづくりについても同じでしょう。時代の変化とものづくりパラダイムの変化について考えてみましょう。

ダニエル・ベルの脱工業社会の到来... 1975年発行

前工業社会（第一次産業） 工業社会（第二次産業） 脱工業社会（第三・四・五次産業）
 今日 GDP 1% 20% 79%

堺屋太一の工業社会が終わる、知価社会が始まる... 著書「知価革命」1985年発行

工業社会（モノ価値社会...モノづくり） 知価社会（知識・知恵価値社会...チエづくり）

私の「客業生産の特徴」... 2004年5月発行

職業社会（職人製作） 工業社会（大量生産） 脱工業社会（自動化生産） 客業社会（注文生産）

EURATEXの「ものづくりシステムの進化」... 2004年12月発行

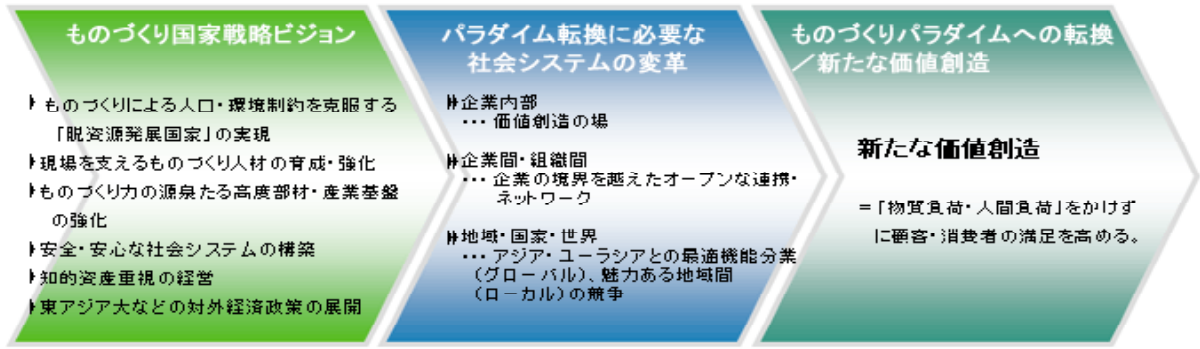
職人誂え 大量生産 自動化生産（マス・カスタマイズ生産） カスタマイズ生産

経産省「ものづくりパラダイムの転換」... 2005年11月公表

経済産業省が取りまとめた「ものづくり国家戦略ビジョン」（2005年11月）は、目指すべき国家像として、「脱資源発展国家」、「ものづくりパラダイムの転換」を提唱しています。

（参考：日本が目指す「ものづくりパラダイム」対比表）

	従来の製造業パラダイム	ものづくりパラダイム
経済環境	20世紀型経済社会	21世紀型経済社会
物質・労働環境	負荷増大	負荷低減
工業システム	大量生産・大量廃棄型	多品種変量（個別）生産・循環型
特徴	画一性（同質の重視）	多様性（異質の活用） ※ベンチャー、NPO、LLPなど多様な担い手 異分野の融合によるチームづくりなど
企業間関係	他律型（依存的）	自律型（自立的）
資源	物的資源	人的資源（知識・情報）
製造プロセス	加工貿易	工程分業
組織・風土	クローズド、ヒエラルキー型組織 （片方向性、ピラミッド）	オープン、フラット型組織 （双方向性、逆ピラミッド）



製造業モデルって、結局は技術が平準化して後進国へ移転していって必然がある。日本はそこを規制と円安で温存していたのが、今度の危機で破綻した。米国、英国は製造業モデルはあきらめて、米国はITと金融、英国は金融に絞って一点突破をはかった。失敗はしたが、生き残り戦略としては正しいというのは、インターネットでの発言です。

EURATEX（ヨーロッパ衣服・繊維協会）では2020年EU繊維・衣服ビジョンを策定しています。ここでは、次の3項目を実現することを目指しています。

「脱コモディティ化して特製品づくり」

コモディティ化とは製品がありきたりのものとなり、価格が崩壊する状態です。特製品で価値を再建する。これはプライム化、プレミアム化です。

「脱従来繊維して新繊維開発」 ナイロン出現時代の夢よ もう一度 です。

「脱量産してカスタマイズ製作へ」 大量生産を止めるということです。

経済の原点で考えてみますと、売れる売れないは需要供給の関係で、需要が強ければ売れるし、供給が過剰ならば売りにくい。需要は充足されていれば買わないし、需要が満たされていないならば買うだろう。ものが売れない時代に、衣服需要を増大するには...

売り手は衣服販売を増加する 買いたくなるものを製造し販売する... 高利少売 薄利多売（常時セールで万年値引きという間違い） これではどんどんものづくりプアとなって行きます。

買い手には衣服購買しやすくする 一杯になった洋服ダンスを空にする...家庭の手持ち衣服を減らすため、中古衣服や不要衣服を下取り回収する（海外の貧しい国へ援助物資として送り出す国際貢献）

...ユニクロは 国連難民高等弁務官事務所（UNHCR）をパートナーとして、全商品リサイクル活動を通じ、リユース可能な衣料を難民キャンプに届けているそうです。

それでは正しい経済原理とは何でしょうか。正しい**経済学公理**というのをアダム・スミスが説いています。アダム・スミスは233年前、「国富論」第1版を発行しましたが、その「国富論」第4編において次のように述べています。「...全ての生産の唯一の目的であり目標は、消費である。生産者の利益は、消費者の利益を促進するのに必要なかぎりでのみ、配慮さるべきである。この公理は完全に自明であって、これを証明しようとするのが馬鹿げているほどである。しかし、重商主義においては、消費者の利益は殆ど生産者の利益の犠牲とされており、消費ではなく生産こそが、あらゆる産業と商業の究極の目標であり、目的であると間違っ

て考えられているようにおもわれる。...」 商業に生産が取り込まれて、この間違いの結果が今日の「**商優工劣**」である。

商業に 工場隷属 下請け化 自立化は 商優工劣 打破のため

ここで行政が生産者サイドで多くの破滅的失敗を犯してきたという間違いがあり、福田内閣の**消費者庁創設**につながっています。

また生産者が消費者と遊離し、顧客のことが分からなくなって、生産して思うように売れないと悩んでいるのです。

この悩みの中で、生産者寄りになるか、消費者寄りになるか、現在でも次のように迷いの中です。

マーケットイン プロダクトアウト 業会 理事長

「行き過ぎたマーケットイン」。各社が売れ筋ばかり追いかければ、同質化の悪循環に陥ってしまう。行き過ぎたマーケットインの結果、「プロダクトアウトを忘れていた」とみる。意味する

のはファッション本来の感性や創造性、独創性といった側面であろう。

プロダクトアウト マーケットイン 小杉産業 河野光輝社長

「社員のプロ意識が強すぎて、消費者感覚とずれているのが業績不振の一因と実感した」。昨年
から「目線を変える」ため、全社員を店頭に立たせている。今後も「店頭 = 消費者起点型発想へ
の転換」を徹底し、業績回復を目指す。

こうした迷いの中ですが、私は「**客業生産**」を提唱してます。

私の提唱している「客業生産」は、「顧客満足向上」「地球環境満足向上」「従業員満足向上」を
経営理念とします。

例えば、ユニクロは本年1月の声明「世界をよい方向に変えて行く」の中で、ステークホルダー
として「お客様」「従業員」「地球環境」の満足への取り組みを唱っています。

客業生産はカスタマイズ生産を目指そうとするものであり、見込み生産で売れ残り品をなくし、
業界の巨大な産業ロスをなくそうとするものです。毎年1兆円を超えるといわれるこの巨大なロ
スをなくすことで、企業が儲かる基盤を構築できるわけです。ものづくりプアを解決する原資
になるものです。そのためには、経営の自立化が不可欠になります。この自立化は、私は平成7
年3月に繊維学会が中心になってまとめた次世代繊維産業技術課題調査研究報告書において提言
しており、経産省の現在の自立化事業として採用されています。

これまでの製造業は「ものづくり」と変わりましたが、私は**工業から客業へ**の移行を唱え、「工
業 (INDUSTRY)」に変えて「**客業 (ORDUSTRY)**」と造語し、「製造 (PRODUCTION)」に変
えて「**客業生産 (ORDUCTION)**」とし、カスタマイズ生産のための用語を作りました。具体的
なエンジニアリングとしては、クイック・レスポンスをハイテクにより、**マルチ・レスポンス**(こ
れも私の造語で、多様化対応の体制を意味します)を**セル生産**(山田日登志氏が創り上げた生産
システム)により実現できると考えています。客業生産のインテリジェント自動化は、CADに
CAMとしてホールガーメント機を繋げ、色柄はジェットインクプリンターを用いるものです。
客業生産の生産管理システムは、TPiCSシステム(東京都文京区千石4-8-6株ティーピ
クス研究所で提供)によることができると考えます。

詳細は私の著書「**チェックリストによる 少量・短納期生産 モデル縫製工場 実践ガイド**」(織
維流通研究所刊)で説明しています。

どうしても貧すれば鈍する傾向となります昨今に、ユニクロはこの本の趣旨を読むだけでなく、
実践していると思われるので、著者としては感慨に堪えないものがあります。

客業は 公理に沿って 客起点

昨年は一字漢字で「変」が選ばれましたが、**経済もものづくりも**変革の時代です。本年はこれに
どう対応するかが問題です。この問題に本日のお話が多少なりともお役に立つならば、幸いに存
じます。

河内 保二

検索 

なお、インターネットで検索して
さらに詳細につきご覧下さい。

本日は、お話の機会を与您して下さいました組合人材育成ご担当(そして斉藤理事さんに)に御礼
申し上げ、長時間ご静聴下さいました組合員皆様にご感謝申し上げます、お話を終わりたいと思
います。有り難うございます。