Title	戦後における衣服縫製業の変遷 ： 標準作業と中国移転を念頭に
Author	富澤, 修身
Citation	経営研究. 69(1); 1-41
Issue Date	2018-05-31
ISSN	0451-5986
Textversion	Publisher
Publisher	大阪市立大学経営学会
Description	

Osaka City University

In April 2022, Osaka City University and Osaka Prefecture University marge to Osaka Metropolitan University

戦後における衣服縫製業の変遷

―― 標準作業と中国移転を念頭に ――

富　澤　修　身

目　次

1　はじめに
2　戦前の技能形成と下請工場
3　労働力が豊富な時代、戦後直後の町工場
4　若年労働力不足の時代、1964 年当時の下請工場と科学的管理の導入
5　後発国による追い上げの時代、1970、80 年代における下請生産とシステム構築
6　縫製機能の中国移転の時代、1990 年代の対応
7　国内再評価と国内復活への企図の時代、2000、10 年代の対応
8　むすび

1　はじめに

衣服（本稿では洋服のこと）の製造卸企業と下請縫製企業は対の関係にあった。製造卸企業が衣服の企画と販売を担当し、下請縫製企業は文字通り縫製を担当してきた。現在でもこうした関係は見られるが、変化もしてきた。1つは製造卸企業が自家工場を建設してきたこと、もう1つは生産の受委託関係が国際的になっていることであり、後者の場合、受託企業の方が委託企業よりも企業規模が大きくなっていることがしばしばである。

こうした状況を反映して、日本の衣服産業史に関する先行研究では製造卸（企業）に焦点が合わされており、縫製業については、多くの場合製造卸に対する下請縫製業という位置関係の中で論じられてきた[1)]。後発国からの輸入が顕著になる 1970 年代以降になると、後発国製品との差別化を図るための高付加価値化、ファッション化が強調されるようになり、その結果縫製業を扱った研究はそれまで以上に手薄な状況となる[2)]。それゆえ、本稿は今日に至るまでの縫製業の変遷について検討する。あわせて縫製業における技能形成の視点を入れる。縫製機能の地方移転であれ、中国移転であれ、安価で豊富な労働力の存在が強調されたが、もう1つ作業の単純化・標準化[3)]によってこうした労働力が活用できるようになったからである。

本稿の分析対象としては、紳士既製服の縫製と布帛製品・婦人既製服の縫製とに区分けした上で、まず紳士既製服を検討したのは布帛製品・婦人既製服より先に発展しかつ量産型で作業の標準化が進み易かったからである。

キーワード：アパレル、衣服、縫製、大阪、中国、標準作業、科学的管理　　**[受理日 2018 年 4 月 3 日]**

主資料としては、大阪市経済局や大阪府立商工経済研究所（以下、府立商工研と略記）とその後身機関や組織が定期的に公表してきた縫製業に関する調査報告書を活用する（**表 1**）。それは長期に及ぶ定期的調査の蓄積があるからであり、政策実施主体の認識（旧通商産業省が幾度となく出してきた「繊維ビジョン」[4] との距離感も含めて）の変遷と有効性を確認できるからである。さらに資料として 2 つの大転換に関連した筆者によるインタビュー事例を用いる。1 つは科学的管理・IE（インダストリアル・エンジニアリング）の導入例であり、もう 1 つは中国への縫製機能の移転の事例である。

以下、第 2 節では縫製技能形成の出発点である戦前の徒弟制度と下請工場を紹介する。第 3 節では戦後の労働力が豊富な時代を、第 4 節では若年労働力不足の時代を、第 5 節では後発国による追い上げの時代を、第 6 節では縫製機能の中国移転の時代を、第 7 節では 21 世紀初めの国内復活への企図の時代を論じ、最後に第 8 節で本稿で明らかになった内容をまとめる。

表 1　諸文献・資料が指摘した課題と対策（提言）

文献・資料	調査時点、課題、対策
府立商工研（1956）（1957）	（調査時点）1956 年度 （課題）輸出中小工業品である布帛縫製品を対象にその生産構造、流通構造、経営事情を実態調査 （対策）実態調査であるため、対策は提示せず
大阪市経済局（1957）	（調査時点）1956 年度、57 年 3 月末現在、アンケート実施 （課題）前近代的なカンによる経営方式、零細下請 （対策）近代的な経営方式、経営の民主化
大阪市経済局（1959）	（調査時点）布帛製品業界を対象に 1957 年度のアンケート調査実施。 （課題）経験とカンから近代的合理的な経営に切替え （対策）経営管理の合理化・近代化、人材養成など
府立商工研（1964）	（調査時点）布帛製品縫製業を対象に 1963 年 7、8 月にアンケート実施。 （課題）小零細企業に起きている変化を実態調査 （対策）実態調査であるため、対策は提示せず
府立商工研（1969）	（調査時点）布帛縫製品製造業を対象に 1968 年 6 月末時点記入のアンケート実施 （課題）新規中卒者の採用難、国内では販路競争、輸出市場では発展途上国品と競合 （対策）需要の多様化対応、高級化
菅原・槻木（1973）	（評価時点）1964 年 （課題）徒弟制度、経験主義的な人材育成 （対策）IE 手法の学習
府立商工研（1970）（1972）	（調査時点）紳士服製造卸を対象に 1969 年 8 月末現在でアンケート実施 （課題）人手不足、需要の拡大、下請の零細化 （対策）自社工場建設、海外との技術提携、地方分散、下請の構造変化

府立商工研（1976）	（調査時点）輸出縫製品、内需縫製品を対象に1975年10月にアンケート実施。 （課題）発展途上国から輸入増による輸出市場及び国内市場への影響（構造変化）と対策、今後の展望 （対策）技術力、販売力、企画力の育成強化
府立商工研（1976a）	（調査期間）大阪市東区の繊維二次製品卸売業者に対し1975年9、10月にアンケート調査実施 （課題）石油危機後の諸変化の中での当該卸売業の機能変化と問題点・課題の解明 （対策）企画力強化による生産への介入と販売機能の強化
府立商工研（1977）	（調査時点）紳士服、婦人子供服、メリヤス製品、ワイシャツの業者を対象に1976年9月1日現在でアンケート実施 （背景）発展途上国の追い上げ、消費ニーズの個性化、多様化 （課題）熟練縫製工確保難、下請縫製業界の2極化 （対策）製品のファッション化、高級化への対応能力
大阪市経済局（1979）	（調査時点）市内アパレル企業を対象に1979年3月アンケート実施 （課題）従来の体質が時代の変化に不適合、全体をカバーするシステムの構築 （対策）流通・生産システム改善、海外モードのコピーをやめ、ファッション創造の都市へ
槻木（1985）	（時期）1980年代初め （課題）消費者の個性化、多様化 （対策）マーチャンダイジングの情報化
府立商工研（1986）	（調査時点）1986年11～12月に紡績・合繊、織物、商社、アパレル企業を対象にアンケート調査を実施 （課題）国内需要の停滞、輸入品の増大の下、先進国型産業への移行、繊維産業の再活性化 （対策）製品の高付加価値化・多様化、ハイテク技術の活用、マーケティングの充実等のために、企業の自主的な努力と組織的な対応
府立産開研（1997）	（調査時点）1996年11月末紳士服製造卸を対象にアンケート実施 （課題）輸入品急増と中国への進出の下、国内の生き残りについて （対策）情報ネットワーク化とデザイン企画力を提案
府立産開研（1997a）	（調査時点）1996年9月婦人子供服製造卸を対象にアンケート実施 （課題）平成不況と輸入急増 （対策）企画力と販売力の強化、大阪の素材開発力にも期待
府立産開研（1997b）	（調査時点）1996年11月ニット製品製造業を対象にアンケート実施 （課題）輸入急増、流通構造の変化、消費不況の下、業界の構造変化と今後の方向性を明らかに （対策）輸入品とは競合しない商品作りを強調
府立産開研（2010）	（調査時点）2009年7月繊維事業所を対象にアンケート実施 （課題）国内生産の減少、地域経済活性化要請の下、産業集積の視点から現状の分析と支援策の検討 （対策）経営環境・資源に見合った方向へ、強みを活かした企画提案へ、営業力の強化 （支援）産地生産体制の維持、若者の参入支援、きめ細かな企業支援

府産経リサーチセンター（2015）	（調査）アンケートは実施せず、ヒアリングを実施 （課題）産地崩壊の危機と復活のチャンスの下、関係府県の実態と施策を調査 （対策）新流通、新生産体制、海外販売、企業連携 （支援）マーケティング支援、海外販売支援、企業連携支援、人材育成支援、生産体制支援

注）府立商工研は大阪府立商工経済研究所の略。
府立産開研は大阪府立産業開発研究所の略。
府産経リサーチセンターは大阪府商工労働部大阪産業経済リサーチセンターの略。
府立商工研（1986）は1986年6月発行であるが、調査は同年11〜12月となっていた。調査年が前年85年の可能性はあるが記載のままにしておいた。
出所）筆者作成。

2　戦前の技能形成と下請工場

2.1　戦前の技能形成と徒弟制度 —— 柴田（1992）を手がかりに

分業と標準作業による近代的生産方式に先立つ生産方式、例えば、「丸仕上げ」や「グループシステム」とそれを支えた徒弟制度についてまず見ておく。

戦前、東京の銀座を拠点に高級紳士注文服店を経営し、日本で最大規模クラスであった米田屋洋服店の技能形成制度としての徒弟制度を取り上げよう（**表2**）[5]。以下のカッコ内の数字は柴田（1992）の頁数である。

米田屋の規模は次の叙述からも窺い知ることができる。大正10年代の銀座通りには5軒の洋服店があったが、「このうち、米田屋は良いお客を数多く持っているという点で数十年間日本一だった。政界・財界・宮中関係で、高級服をこれほど多く作った店はない。／銀座・神田・蒲田にそれぞれ職人が二十七、八人ずついて、そのほかに息のかかった立派な下職がおり、合計百人の徒弟を擁していた。このようなところは、ほかにない」（114頁）。

小僧の入店年齢は平均12、13歳であった（58頁）。年季は7年、1920年には6年になり、年季が明けると1年間のお礼奉公（表2の第32条では研修となっている）をしてから独立できた（57−58頁）。

小僧は毎年4、5人入店し1年間は雑用をこなし、2年目から工場に上がり、助手から始め、仕事台（磐板：ばんいた）を囲む職人である「上着屋」「チョッキ屋」「ズボン屋」の仕事振りをみて技能を覚えた（57−58頁）。職人の技能形成は、雑巾を刺す「ぐし」から入り→「切り仕付（びづけ）」→「ボタンの穴かがり」→ズボン→チョッキ→上着[6]へと進んだ（137頁）。年季が明ける頃には最後の難関である上着も縫えるようになった（239頁）。初任給は月5円（2円支給、退店時まで3円は強制貯金）、年季が明けて通いになると月給は28円になった。徒弟時代の支給は2円であったが、衣食住は店持ちであった（389頁）。年季が明け（お礼奉公が終わ —— 参照者補注）ると職人は資本がなくてもすぐに独立できた（80頁）[7]。

表 2　年期徒弟に関する規定例（1929 年）

第 2 節　年期徒弟
第 27 条　仕事の種類により時間を制定し規定の時間内に其の種の仕事を了へ得ざる者は縫方種類の進級能はざるは勿論原級を下るものとす。
第 28 条　縫方種目修了期間の標準を左の通り定む。
（1）工場へ入りてヅボン迄　6 ヶ月
（2）ズボン修了期間　1 ヶ年
（3）チョッキ　6 ヶ月
（4）背広オーバーコート　1 ヶ年
（5）フロック礼服類　1 ヶ年
第 29 条　工場員の等級を定め年 2 期之れが進退の更迭を行う。
第 30 条　年期中規定の種目を修了し得ざる者は成績不良将来の見込なきものとして解雇す。この場合に於ける処分は年期契約証の規約の条項を適用す。
第 31 条　年期中規定に準じ各種目を修了せる者又は 1 種目専攻の者は其の修了証を与ふ。
第 32 条　修了証を得たる者は尚 1 ヶ年間徒弟規約に準じ研修すべきものとす。 但此の期間中仕事上り高より小遣食費等を差引き帖場に積立て貯蓄せしむ。
第 33 条　前条の期間を経たるものは辞令を要せずして退店すべきものとす。 但此の期間中銓衡の上引続き工場又は店務従業員として採用することあるべし。
第 34 条　年期中品行方正にして成績優秀なるものに対し優等賞を授与す。
第 35 条　店務徒弟は年期中夜間通学せしめ普通商業学を修め裁断並に技術を修得し尚年期修了前 2 ヶ年内に特殊研究生として工場に於て縫方職一般を速修せしむ。
第 36 条　店務徒弟は採用 1 ヶ年後より毎期決算の賞与を積立て貯蓄せしむ。
第 3 節　店務及工場
第 44 条　監督は工場内を整理し徒弟を教導すべし。副監督は之れを補佐す。
第 45 条　工場副監督は徒弟の優秀なる者より選抜することを得。

注）読みやすくするために、漢数字を算用数字に、カタカナをひらがなに変え、句点を付した。
資料は、株式会社米田屋商店・株式会社柴田絨店・株式会社日光羅紗店の店則（1929 年 12 月改正）より。
出所）柴田（1992）559−560 頁。

年季明けの職人で優秀な人は店頭で裁断に当たるが、30 人に 1 人の割合であり、3 年から 5 年の間に 1 人出るくらいであった。年季が明け（お礼奉公が終わっ —— 参照者補注）た職人は独立してもよく、下職（したしょく）になってもよかった（354 頁）。

修業證と優良證の例をみよう（387 頁）。1939 年 7 月 5 日授与の株式会社米田屋商店発行の「修業證」では「右ハ規定ノ修業年期中洋服縫方一般ヲ修得セリ依テ之を授與ス」とあり、1940 年 7 月 15 日授与の株式会社米田屋洋服店発行の「優良證」では「右ハ規定ノ期間誠實熱心ニ相務メタルニ依リ時計壹個賞與候事」とあった。

2.2　戦前の下請工場

戦前においては、比較的大きな下請縫製工場でも丸仕上げやグループ方式、グループ毎に部

品を作り分け、最後にこれらを組み合わせて仕上げる方式が採られていた（府立商工研, 1970, 113−114 頁）[8]。

3　労働力が豊富な時代、戦後直後の町工場

先行研究である中込（1975）は下請生産について次のように指摘した。「昭和 30 年代の、東京、大阪などの下請の実情は、その工場の大半は、通常の住宅を改造してつくられたもので、本縫ミシンを主とする貧弱な設備しかなく、昔ながらの熟練をたよりにして、十分な分業化もなされていなかった」（185 頁）と。この記述部分は、文中をみる限り、特定の服種の下請を念頭に置いたものではないが、同じ頁である 185 頁に掲載の表 6−4 では、紳士既製服縫製とワイシャツ加工が取り上げられていた。以下でより詳細に見よう。

3.1　1956 年度の下請生産 —— 大阪市経済局（1957）を手がかりにして

大阪市経済局（1957）は、紳士既製服を中心に営む既製服業に関連する、1956 年度の実態調査の結果である[9]。回収率 87%のアンケート調査であった。発注元であった問屋的性格をもつ企業への調査ではあったが、95%の生産を担う下請工場についても貴重なデータを示している（**表 3**）[10]。

表 4 で設備保有の状況とそこから看取できる技能についてみよう。設備としては、電動ミシン、特殊ミシンで A 群企業が目立つ。規模が小さい企業では特殊ミシン台数は少なく、熟練労働者による生産が行われていたと思われる。1 企業当たりのプレスの台数をみると A 群企業でも 2.6 台であり、これに対してアイロン 71 台であるから、米国製のホフマンプレスの導入前の状況を示していると思われる。

表 3　各群 1 社当たりの専属下請と一般下請の状況（1957 年度）

	専属下請			一般下請		
	工場数	ミシン台数	従業員数	工場数	ミシン台数	従業員数
A 群企業	34.2	3.6	8	33	3.3	5.4
B	22	15.2	29.9	28.1	24.3	6.2
C	15.7	6.3	8.6	19.6	11	12
D	8	8.1	9.3	9.4	10	15.3
E	5.6	3.8	4.7	7.9	21.2	28.8

注）工場数は各群 1 社当たりの取引工場数。
　　ミシン台数と従業員数は各下請 1 工場当たりの平均数。
　　A 群は年間販売金額 5 億円以上
　　B 群は年間販売金額 5 億円未満 3 億円以上
　　C 群は年間販売金額 3 億円未満 1 億円以上
　　D 群は年間販売金額 1 億円未満 5 千万円以上
　　E 群は年間販売金額 5 千万円未満
出所）大阪市経済局（1957）10−11 頁から作成。

表 4　企業規模群別の 1 企業当たり保有台数と特化係数

	A 群		B 群		C 群		D 群		E 群		合計
	α	β	α	β	α	β	α	β	α	β	α
足踏ミシン	2.0	0.28	14.3	1.95	6	0.84	5.5	0.76	4.8	0.65	7.3
電動ミシン	43.6	2.75	17.3	1.09	8	0.48	16	1.01	14	0.88	15.9
特殊ミシン	15.6	2.82	8.6	1.55	1.4	0.26	5	0.90	2.5	0.45	5.3
裁断機	4.6	1.67	2.6	0.97	4.0	1.49	1.8	0.63	1.3	0.5	2.7
プレス	2.6	1.46	1.0	0.56	1.7	0.94	3.7	2.06	0	0	1.8
アイロン	71.0	3.07	51.6	2.22	14.3	0.62	11	0.47	7.9	0.34	23.3

注）α は設備を有する 1 企業当たりの台数。
β は特化係数（各群の各設備台数の割合÷各群の企業数の割合）。
例えば、A 群の足踏ミシンの特化係数は、足踏ミシン総台数中の A 企業の割合（2.6%）を足踏ミシンを有する総企業数中の A 群企業の割合（9.4%）で序した商（0.28）のこと。
各群の販売規模については、表 3 の注を参照のこと。
出所）大阪市経済局（1957）付表第 8 表（頁数記載なし）より作成。

下請工場の特徴としては、発注する問屋の販売規模の大小に拘わらず、いずれの下請工場も小規模であった。ただし、発注元の販売額規模と専属下請数・一般下請数との間には正の相関関係が見られたが、表 3 の A 群企業と B 群企業の比較では、B 群企業の下請企業の方が大きい。これは A 群企業では直営工場の存在が影響していると考えられよう。

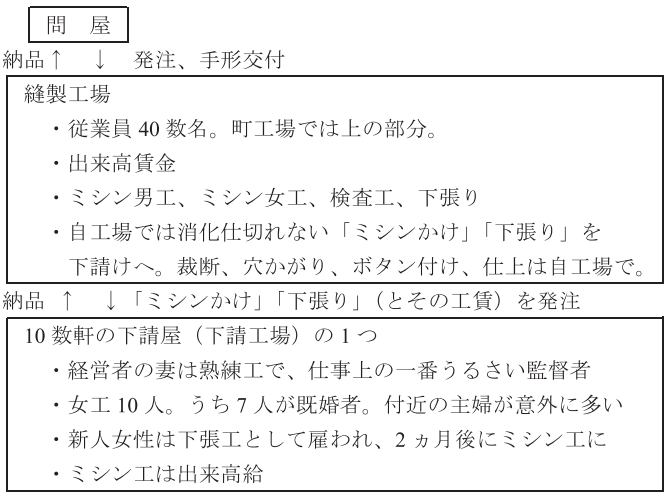
発注元にとっての一番の課題は、販売規模が大きくなるにつれて多数の下請企業を管理しなければならなくなるという点であろう。生産性・品質・納期に関わる取引コストが大きくなるにつれて、当時盛んに言われた「前近代性」からの脱却と自家工場の建設という内部取引への移行が指向されることになる。

3.2　布帛製品の縫製工場 —— 府立商工研（1956）（1957）、大阪市経済局（1959）を手がかりに

府立商工研（1956）（1957）は、輸出中小工業品である米国向け布帛縫製品の生産構造・流通構造・経営事情を実態調査した。縫製をみると、輸出用ブラウス・シャツ生産が急拡大していた 1950 年代半ば頃[11]、元請けメーカーのミシン台数、従業員数は、流れ作業を行う場合に最低限必要であったミシン 40 台、従業員数 50 人を超えていた。こうした従業員 50 人以上の輸出向ブラウス工場数は輸出向けブラウス縫製工場全体の約 4 割を占めていた。流れ作業を行う場合のミシン構成は、全体を 100 とすると、本縫いミシン 61、二本針ミシン 13、脇縫ミシン 5、穴かがりミシン 11、ボタン付けミシン 3、その他 7 であった。他方で下請は、ミシン台数が 10 台以下の場合が多く、流れ作業は組めないし、部分工程のみを担当した（府立商工研, 1957, 254−256 頁）。量を追求した輸出向生産では 3.1 で紹介したケースより設備導入は進んでいた。

府立商工研（1956, 17 頁）（1957, 258 頁）で言及されていた大阪市旭区千林辺りのワイシャ

図1　1954年のシャツ・ブラウスの縫製工場・下請屋の状況（事例）



出所）清水（1954）117−120頁を参考に筆者作成。

ツ・ブラウスの縫製工場のケースは**図1**の通りである。ここでは、下張工として雇用された新人女性（既婚者）は2ヵ月後にはミシン工になっていることに注意しておこう。

大阪市経済局（1959）はほぼ内需向け布帛縫製品製造業に絞った実態報告書である[12)]。報告書は、経験とカンから近代的合理的な経営に切り替える経営改善の手がかりになることを期待して作成された。すでに対米綿製品輸出規制が始まっていた1957年度についてアンケート調査（項目により回答率は異なるが、回収率は65%）を実施し、これに基づいた分析をしている。企業単位での分析であり、内部に分け入って生産システム、分業体制についてまで検討しているわけではないが、小零細布帛縫製企業の外形的特徴を提示している。代表的な生産指標としては、専属下請ではミシン10台未満、従業者10人未満が過半数をしめ、一般下請でも多数を占めていた（**表5**）。低年齢者の就業を可能にした1つの要因は特殊ミシンの導入であった（**表6**）。従業者は住込工が多く、徒弟的雇用関係、前期的労務管理にあったとした。また、平均勤続年数は男性で2〜8年、女性で1〜5年であり、技能や経験を有する中堅層が弱体であることを指摘した。熟練を要する工程を担当していた従業者については、極めて長い勤続年数の高齢従業員の存在に言及することで間接的に示した。他方で、他業種で行われている経営管理の合理化・近代化に学ぶ準備が勧められたが、作業の標準化やシンクロシステムについてはまだ踏み込まず言及されていない。対策としては経営管理の合理化・近代化、集団の力による経営体制、人材養成と安定した勤労を図れる人的機構の整備を提示した。

内需向けと推測される縫製工場における熟練工の位置付けは以下の通りである。生産工程の近代化以前は、「熟練工は、どのような生産設備でも、どのような生産工程でも一人前にこなせる工員、……一人で原反から完成品まで仕上げることの出来る工員」であり、「縫製品の品

表 5　委託先工場の平均ミシン台数、平均従業者数からみた、委託元企業数の委託先別分布

（1958 年 3 月末現在）

	専属委託先工場	一般委託先工場
1 工場当たり平均ミシン台数		
4 台以下	36	25
5 〜 9 台	37	18
10 〜 14 台	4	10
15 〜 19 台	8	3
20 台以上	16	14
小計	101	70
1 工場当たり平均従業者数		
4 人以下	11	6
5 〜 9 人	45	31
10 〜 14 人	15	6
15 〜 19 人	5	5
20 〜 29 人	7	2
30 人以上	14	15
小計	97	65

注）例えば、2 行目の最上部の 36 という数字は、委託元企業にとってその専属委託先工場の平均ミシン台数が 4 台以下となっている委託元企業数が 36 であることを示している。
出所）大阪市経済局（1959）82 頁。

表 6　E 類企業（受注加工企業）の 1 企業当たり群別平均生産設備台数

（1958 年 3 月末現在）

	第 1 群企業	第 2 群企業	第 3 群企業	計
普通ミシン	152	30	28	61
特殊ミシン	33	54	9	20
裁断機	4	3	2	3
プレス	3	1	1	1
仕上アイロン	13	6	6	8
回答企業数	5	2	12	19

注）第 1 群は売上高 1 億円以上の企業。
第 2 群は売上高 1 億円未満 5000 万円以上の企業。
第 3 群は売上高 5000 万円未満の企業。
出所）大阪市経済局（1959）90 頁。

質は縫製工個々人の縫製技術の巧拙によって左右されるものであり、……熟練工の養成が必要」とされた（府立商工研, 1969, 35 頁）。

独立開業の例を見ておこう。土井縫工所は、1952 年に土井好が 32 歳の時、妻と 2 人で自宅兼作業場で独立した。土井は大阪の「腕の良いシャツの仕立屋として知られていた竹田軍司」に師事した（株式会社ドゥ・ワン・ソーイングのウェブサイトを 2017 年 7 月 8 日閲覧）。

C縫工所の開業をみよう。賃金労働者としての賃金が頭打ちのため、事業主は27歳の時夫婦で中古の本縫ミシン2台で開業した。そのうち1台は、問屋からの借用であった。開業資金20万円のうち、10万円は問屋から借用した。自宅兼作業場買入に16万円、機械設備他に4万円支出した（府立商工研, 1969, 67−68頁）。

上記の2ケースは熟練労働者の独立であり、初期費用が少なくて済む分、開業は容易であった。

3.3 ミシンメーカーから見ると

当時の状況が簡潔にまとめられており、少し長いが引用しておこう。「（昭和）30年代の初期まで、縫製工場の作業形態はほとんど改善されておらず、旧来のままの丸仕上（1人で裁断から仕上まで行う）、グループ方式（4〜5名のグループで分業、仕上まで行う）、連動台方式（モーター1台に10台程度の作業台を付け、グループで分業、仕上まで行う）などが中心であった[13]。／しかも各人の技量に頼り、……工業生産の基本である能率や標準化については、ほとんど考慮されていなかった。（昭和）30年代は一般に少品種大量生産化の時代で、旧来のやり方ではその要求に応えるのに不適当であった。こうした日本の縫製の方向と特徴をとらえ、その効率化、能率化を図る作業方式が（1959年に発表された ―― 引用者補注）ジューキ・シンクロシステムであり……／シンクロシステムでは、まず作業合理化の基礎となる工程を設計するため、各作業（動作）の分析、計測からはじめる。その結果に基づく工程の設計により作業がシンクロナイズ、つまり同期化されるのである。／昭和の初期に、シンガー社がわが国にシンクロ思想を持ち込んだが、これは工場のレイアウト図面であった。同社のシンクロ思想は、アメリカ生まれの大工場向けであったため普及しなかったが、当社では日本の実情に合ったシンクロシステムを考案し、幅広く受け入れられた。……／シンクロシステムによる成果は、仕立技術を中心としていた紳士服の工場で最も大きく、当初は実に5〜7倍という驚異的な成績をあげた」（JUKI株式会社50年史編纂委員会編, 1989, 131, 133頁より）。この点は次節の内容に関わっている。

4 若年労働力不足の時代、1964年当時の下請工場と科学的管理の導入

4.1 下請工場の状況

平野屋メルボ工業㈱の2つの下請工場の状況（1964年当時）を見よう。下請工場は徒弟制度[14]を基盤にした家内工場であり、先輩から口伝えで教え込まれてきた職人に依存していた（菅原・槻木, 1973, 19頁）。

下請工場A。入社して最初の2年間は月給制で、3〜4年は半受取制となり[15]、この間にかなり難しい熟練を要する工程の作業をマスターする。5年目で1人前の職人と見なされ、背広1着を縫えるようになり、完全な受取制が適用された（菅原・槻木, 1973, 80頁）。

下請工場 B。工場長が新人を 1 週間ほど訓練、「針使い」「アイロン使い」「ミシン使い」が教えられ、まず、ポケット作りを行う。ここでも既述の戦前の米田屋同様に 5 年で背広 1 着が縫える 1 人前の職人となる。その間各工程を一巡する。工程は流れ作業形式を採っているが、工程の区分はグループ単位であり、10〜15 工程程度に区分されていた（菅原・槻木, 1973, 20 頁）。

以上のように技能形成は経験主義的であり、起居をともにしながら、先輩の動作等を時間の経過のなかで習得していくというやり方であった（菅原・槻木, 1973, 184 頁）。新人の訓練は工場長が行った（菅原・槻木, 1973, 19 頁）。パターン作成やグレーディングを行うグレーダーの養成には約 10 年を要した（菅原・槻木, 1973, 219 頁）。

当時下請工場を観察した米国人コンサルタントは、①1 つの工場内での一貫生産体制になっておらず、仕掛品が次々と下請工場の間を移動していく「たこの足」方式と評し、②各工程が科学的に分析されておらず、職人の手作業に依存しており、機械化の遅れと日米間に 30 年のギャップを認めた（菅原・槻木, 1973, 23−24 頁）[16]。

管理組織は、社長―工場長―主任―作業員となっていたが、主任は管理者とは見なされず、作業員も 1 人前の職人になるよう訓練されるが、中間管理者になるようには訓練されていなかった。不十分な管理体制の結果、規模が 100 人をこえると効率が下がるとされた（菅原・槻木, 1973, 19, 21 頁）。工場長が日々の仕事の段取り、職人の監督、品質管理の責任を負っていた（菅原・槻木, 1973, 19 頁）。

1964 年当時、下請工場では生産性をこれ以上引き上げることは困難であるとともに、労働力不足が深刻になっており、労務倒産も見られた（菅原・槻木, 1973, 21 頁）。

4.2　科学的管理とインダストリアル・エンジニアリングの導入 ―― 菅原・槻木（1973）、槻木（1985）を手がかりに

ミシン、プレス機、裁断機、芯地接着技術などが導入されたが、「何といっても縫製工程での近代的な高生産性システムが採用され、従来の 1 人で 1 着を完成させる丸仕上げ法や班制度にとってかわったことが大きな変化である。……それらはシンクロ・システムやたばね方式であるバンドル・システムの変形が多い」（太田, 1977, 23 頁）[17]。米国より科学的管理法を導入した平野屋メルボ工業（後のメルボ紳士服工業）の事例を、菅原・槻木（1973）、槻木（1985）第 2 部第 1 章 3 節である「メルボにおける近代的生産システムとインダストリアル・エンジニアリング（IE）」（槻木, 1985, 102−182 頁）から紹介しよう。

1964 年 9 月、直営工場第 1 号となった大阪工場の操業開始に向けて、作業標準書を作成するためにトップの判断で「SW 委員会」が設置された。SW とは Standard Work（標準作業）のことである（菅原・槻木, 1973, 24 頁）。標準作業が、「アメリカのアパレル産業の近代的生産システム確立の大きな礎石となった」との認識があった（槻木, 1985, 102 頁）。それは、「経験豊かな熟練作業者でなくても、素人でも一定の手順に基づいて訓練さえうければ作業で

きるよう」にするためであった（槻木，1985，102頁）。メルボでは自社で作業を積み上げ、米国人コンサルタント（ポール・グラフ）の確認をえて修正もした。標準時間や標準作業は、その前提である諸条件、例えば新機械設備の導入、製品の変化、生産ロットの大小、作業改善によって、たえず変更されるから、自社で創意工夫できる能力を身に着ける必要があった。

内容は、標準作業の設定と指図書の作成から工場や工程（例えば、袖工程）のレイアウトにまで至る（**表7**）。標準時間の設定では作業者間の公平性確保のための試み、製品や設備機械の変化や作業改善を踏まえた標準時間の変更も考慮していた（槻木，1985，122，128−134頁）。関与者としては、SW委員会と現場関係者、米国人コンサルタントがいた。

表7　メルボにみるインダストリアル・エンジニアリングの導入過程

1 標準作業からレイアウトまで （1）近代的生産システムの開発（トップからの指示） （2）作業標準書の作成手順 ①作業手順書の作成（要素動作の分析・研究） ②作業確認書（確認箇所・確認方法の表示）、作業責任書の作成 ③標準作業動作と標準時間が合体した作業標準書の作成（併行して標準時間の設定作業） （3）工程分析と組合わせ ①分業の最小単位を設定する工程分析（分業という最小単位までの分解過程） ②流れの順序に図表化されている工程分析表の作成 （4）ピッチタイムを基準にした工程組合わせ（分業という最小単位をもっとも高率のよい単位に組合わせていく統合過程） ①組合わせのステップ ②設備負荷表の利用 （5）レイアウト（工程順序別に必要な設備、機械を配置するための配置図作成）
2 時間測定と作業改善 （1）標準時間の測定と設定 ①初期の時間測定と経緯（課題に直面し、対応を模索） ②ストップウオッチ法 ③ワークファクター法 （2）作業改善の手法 ①仕事の単純化とは ②システム改善と動作改善 ③「動作の経済」の原則
3 関連組織等 ＳＷ委員会（後に生産本部生産技術課が担当） インダストリアル・エンジニア 米国人コンサルタント（ポール・グラフ）

注）「工程」は、1人の作業である例えば「後身ダーツプレスの工程」、本流工程に対するパーツ工程、例えば袖作り工程、あるいは「上衣工程、ズボン工程、まとめ工程」という具合に極めて多様に用いられている。
出所）槻木（1985）102−139頁を参照して作成。

こうした作業の結果、大阪工場は大半が素人であったが、1ヵ月後には軌道に乗り、メルボは未熟練者を短期間訓練して工場を立ち上げる手法を獲得した（菅原・槻木, 1973, 38頁）。ただし、標準作業をこなせる技能工だけで現場が効率よく動くかというとそうではなく、標準作業をいくつも担当できるユーティリティー・オペレーターという熟練技能工は、技能工の欠勤が想定される限り、依然として必要となる（菅原・槻木, 1973, 69頁）。

また、現場の作業者を排除してエンジニアのみで行うのではなく、現場作業者によるアイデア、作業者のQC活動からの提案を重視した（菅原・槻木, 1973, 55, 89頁）。現場からの意見を「改善の宝」として位置付けて実行したのであった（槻木, 1985, 36, 38頁）。

4.3　紳士既製服製造にみる下請企業の構造変化 —— 府立商工研（1970）（1972）を手がかりに

府立商工研（1970, 76−97頁）では下請の再編について、府立商工研（1972, 118−144頁）では労働力不足[18]について分析している。

府立商工研（1972）によれば、人手不足は縫製下請企業で顕著であり（143頁）、下請縫製工場では、「家族従業員中心へと規模縮少した企業が多い」（240頁）。零細化対応は、大きく2つに区分できる。1つは機能の単純化で、内容的には例えば上衣のみあるいはベストのみといった、服種の単一化・工程の専門化と、衣服を構成する一部の部品（例えば袖）生産のみを担当する部品化・細分化であった（府立商工研, 1970, 22, 91, 93頁；府立商工研, 1972, 144頁）。もう1つは下請関係の変化であり、他府県の地方下請の積極的活用と下請の専属化が見られた（府立商工研, 1970, 22頁；府立商工研, 1972, 143−144頁）。

地方下請の利用に至る、紳士既製服下請縫製業者の地域分布推移（1953、63、67、70年）（府立商工研, 1970, 33頁）では、**表8**、**表9**のように大阪市域中心部から周辺地域へ、そして府外へ移動分散が見られた、下請工場の地方分散が行われた（府立商工研, 1970, 96頁）。

表8　大阪既製服縫製工業組合員の地域分布

	1953年	1963年	1967年	1970年
大阪市内	370	650	405	282
うち、東成区	122	148	75	54
城東区	116	195	125	105
大阪市外の大阪府内	0	44	92	63
うち、守口市	0	17	29	28
東大阪市	0	14	40	17
大阪府内合計	370	694	497	345

注）大阪府外の組合員数は除いた。
　　東大阪市の1963年の数値は、布施市と河内市の数値を合計した。
出所）府立商工研（1970）33−34頁の第Ⅰ−10表から作成した。

表9　大阪の製造卸22社の大阪府外都府県の下請工場87社への依存開始年

	1955年	58	60	61	62	63	65	66	67	68	年数不明	合計
京都						1		1	1		1	4
奈良								1				1
兵庫						1			1		2	4
和歌山			1									1
愛知							1					1
岐阜				1					1	1		3
三重	2		1				1					4
広島					1	1	1		1		2	6
岡山			1		2		2		1			6
鳥取									1		1	2
石川											1	1
富山					1							1
高知							2		1			3
愛媛				1			1					2
香川				1	1							2
長崎							1					1
東京		1										1
千葉						1						1
場所不明					12	4	1		2		24	43
合計	2	1	3	3	17	8	10	2	9	1	31	87

注）場所不明で年数不明の24は、京都、広島、石川のいずれかであることは分かっている。
出所）府立商工研（1970）95頁の第Ⅲ−30表から作成した。

しかし、下請の零細化の一方で、1965年以降辺りから大阪でも大きな下請縫製企業が出現し（府立商工研，1972，144，171頁）、下請企業の階層分化（府立商工研，1970，86−89頁）、2極分化が進んだ（府立商工研，1972，142頁）。

4.4　布帛縫製工場 —— 府立商工研（1964）（1969）を手がかりに[19)]

①府立商工研（1964）は、近代化・非近代性という評価軸が貫くなかで、布帛製品製造業のうち小零細企業（下請）を対象に実態調査をしている。背景には非近代的技術、低賃金労働力、多種少量生産といった小零細企業の存立条件[20)]が変化しつつあり、これに伴っていかなる変化が起きているのかとの課題意識があり、そのうちの第1の変化が労働力不足である。後にでてくる後発国製品に関わる国内外の課題についてはまだ登場していない。1963年7〜8月に国内向及び輸出向布帛製品縫製業者を対象にアンケート調査を実施した。実態調査であるために、対策を提起しているわけではないが、小零細下請は根強く残るであろうと示唆した。小零細性とは対照的なシンクロシステムの導入展開がジューキ・シンクロシステムを例に紹介されてい

るが、少種多量生産に限定されるとの評価を与えた。

小零細企業の縫製工程においては、熟練を要する工程は熟練者である事業主や家族従業者で対応し、それ以外の部分は雇用労働者で対応していた。後者は定着性が低く、3年未満の勤務期間が多く、人の出入りが激しいなかで、人の確保が難しくなっていた。熟練の排除と生産性の向上に関わる特殊ミシンであるが、本縫ミシンに比べれば高価格ではあったが、国産品であれば手が届き易いし、中古品を安く入手するという方法もあった（60頁）。ちなみに、徹底的に工程分割したシャツのシンクロシステムでも、42工程中、基幹熟練工が担当する工程は11工程（全体の26%）残っていた（51, 52頁）。

②府立商工研（1969）は、内需向け及び輸出向けの布帛縫製業（製造問屋、縫製メーカー、下請業者を想定している）を念頭に、国内面では需要拡大、労働力不足、技術進歩、競争激化、輸出面では発展途上国の登場という条件下で進む構造変化と今後の方向を検討している。アンケート調査は1968年6月末時点記入で行われた。国内での生産の地方分散、階層分化の進展、量販店登場による販売競争の激化を、輸出先市場、特に米国市場における途上国品との競争激化と67年に見られた内需転換を指摘した。途上国品輸入による国内市場への影響については、調査前年である1967年に韓国からのトリコットシャツの輸入を指摘して、今後の影響について示唆した。縫製に関しては以下の通りである。

生産工程を細分化、単純化、標準化することによって「丸仕上げ」のできる熟練工を必要とせずに、高級品の生産が可能となった。シンクロシステムの導入であり、1955年以降導入が始まり、1960年以降増加が著しい。1967年に新設されたワイシャツメーカーの工場は、本縫ミシン約40台、特殊ミシン17台、サイドプレス機7台、裁断機2台、延反機1台の設備を有したシンクロシステムの量産工場であった（府立商工研, 1969, 35-36頁）。

他方、小零細企業ではシンクロシステムは導入できないが、特殊ミシンの使用と縫製工程の分解により、流れ作業を取り入れ、生産システムを改善していた（府立商工研, 1969, 37-39頁）。これにともなう縫製工程の単純化はパートタイマー労働者の縫製作業への組み込みを可能にした（府立商工研, 1969, 44頁）

対米向けシャツの受注生産をしていた土井縫工所（後の株式会社ドゥ・ワン・ソーイング）は、「昭和中期、ファッションの多様化で縫製の注文も変化」と題して、「昭和40年代に入ってからは、対米向けシャツに加え国内向けの高級ドレスシャツも縫製の注文が増えるようになる。……当時は職人が一人前になれば独立するのが常で、この時代、土井縫工所からも多くの職人が巣立っていった」とある[21)]。この時期にはまだ独立を志向する職人養成が行われていたことが分かる。自営業主化は、この時期にあっても開業が容易であるうえに、賃金労働者としての賃金が頭打ちであり、「縫製メーカーで縫製工として働く時、熟練工で月に3〜4万円の賃金しか得られないが、独立して夫婦で下請縫製を行えば実収入が7〜8万円以上になる」からであった（府立商工研, 1969, 67-68頁）。

4.5 「縫製品」分類における大阪の位置と工場立地 ――『昭和45（1970）年度 繊維年鑑』を手がかりに

表10により、1960年代末の大阪の位置と工場立地の状況を部分的ではあれ確認できる。大阪市内に本社所在の企業数が一番多く、次いで岡山県倉敷市児島地区である。東京は中央区の3社が掲載されている。都府県別でも大阪府、岡山県、東京都の順となっている。他方で工場は広く分散してもいる。従業員数の多い企業では複数の工場を有し、その立地は分散し郡部での立地が目を引く。

表10　縫製品企業

（従業員数：人）

社名	本社所在地	工場所在地	従業員数
エリザベス(株)	大阪市	高松市、香川県大川郡	80
大塚(株)	大阪市	岡山県小田郡	118
カネタシャツ(株)	大阪市	大阪市、福岡県嘉穂郡、中野区、(堺市)	431
三幸衣料(株)	大阪市	枚方市（2)、小野市	530
大建被服(株)	大阪市	和歌山、京都、岡谷	240
大同布帛(株)	大阪市	倉吉市、名張市	265
トミヤ河井(株)	大阪市	大阪市	585
ニコニコ衣料(株)	大阪市	豊中市	68
ニチメン衣料(株)	大阪市	（京都府熊野郡）	510
丸善衣料(株)	大阪市	大阪市、枚方市、(岩槻市)	750
日本スポーツ ウエアー(株)	大阪市	京都府熊野郡	280
明宝繊維(株)	大阪市	大阪市	68
ヤマトシャツ(株)	大阪市	大阪市、和歌山県那珂郡	340
ヤマボシ産業(株)	大阪市	滋賀県野洲郡	110
福助(株)	堺市	堺市（2)、行田市、観音寺市、杉並区	3448
中部被服工業(株)	東大阪市	東大阪市	37
明石被服興業(株)	倉敷市児島	児島、宇部市	940
石井産業(株)	倉敷市児島	児島、高松市	299
尾崎興業(株)	倉敷市児島	児島	219
尾崎商事(株)	倉敷市児島	児島、米子市	1580
丸石(株)	倉敷市児島	児島（2)、岡山県上房郡・久米郡	362
(株)マルハ本店	倉敷市児島	児島、笹岡市	126
丸万被服(株)	倉敷市児島	児島、岡山県小田郡	285
丸五工業(株)	岡山県都窪郡	岡山県浅口郡	720
日本商工(株)	岡山市	岡山市、西大寺市	380
備前興業(株)	岡山市	岡山市	596
丸三(株)	岡山市	岡山市（3）	409
帝国興業(株)	玉野市	岡山市	796
樫山(株)	東京都中央区	大阪市	736
(株)三紫	東京都中央区	江東区、八王子市	533

若林(株)	東京都中央区	葛飾区	285
岡村(株)	東京都千代田区	豊島区、新宿区、(宮城県志田郡)	460
坂善衣料(株)	東京都新宿区	新宿区、福島県那須郡・田村郡	890
東京帽子(株)	東京都墨田区	墨田区	352
三越縫製(株)	東京都品川区	品川区、京都市	415
日本カポック工業(株)	東京都中野区	龍ケ崎市	57
東日本被服興業(株)	東京都渋谷区	上田市	88
アルプスシャツ(株)	松本市	松本市、福島市、長野県北安曇郡	1000
金信・信州衣料(株)	松本市	松本市	184
ちくま被服(株)	松本市	松本市、長野県東筑摩郡、長野市	335
高原シャツ(株)	更埴市	更埴市	378
小島(株)	羽生市	羽生市、(江刺市)	230
高橋工業(株)	羽生市	羽生市 (2)	220
クロダルマ(株)	府中市	福岡県嘉穂郡	478
杉原縫製工業(株)	広島市	広島市、広島県安芸郡	230
(株)グンボー	桐生市	桐生市 (5)	600
東海縫製(株)	浜松市	浜松市	140
東京縫製(株)	東金市	東金市、千葉県海上郡、銚子市	180
日本衣料(株)	愛知県丹羽郡	愛知県丹羽郡、府中市、尾西市、名古屋市	2450
八興被服(株)	徳島市	徳島県麻植郡	268
増田衣料工業(株)	富士市	富士市	80
丸織被服(株)	名古屋市	名古屋市	240
モリメン(株)	福岡市	福岡市 (3)、福岡県嘉穂郡、 埼玉県北埼玉郡	355
(株)ワコール	京都市	京都市	2382

注）従業員数には縫製以外の従業員も含む。
工場所在地について、資料で「本社」となっていた場合、その地名に変えた。倉敷市児島はたんに児島と表記した。
関係会社の工場の場合は、地名をカッコで括った。
工場所在地を示す地名の後ろのカッコ内の数字は工場数である。
工場は縫製工場である（但しグンボーには裁断工場が１つ、岡村にはプレス仕上げ工場が１つ含まれている)。
東日本被服興業の場合は、「上田工場（毛織物、化繊、綿)」と記載されていた。
出所）日本繊維協議会編（1969）の「縫製品」(542−551 頁）に掲載されていた 54 社について整理し作成した。

5　後発国による追い上げの時代、1970、80 年代における下請生産とシステム構築

まず、卸商の機能変化に関わった調査報告書を取り上げてから縫製業について見よう。

府立商工研（1976a）は大阪市東区に所在する繊維二次製品卸売業者を対象に 1975 年 9、10 月にアンケート調査を実施しており、発展途上国からの二次製品輸入の急増、石油危機後の不況や都市内での混雑という条件変化の中での当該卸売業の機能変化、問題と課題を明らかにしようとした。縫製業については優秀な下請業者の囲い込みや下請業者数の減少などを指摘した。すぐ後に大問題となる発展途上国からの二次製品輸入増については、下着類で影響を論じてい

るが、輸入の失敗も取り上げており危機意識は強くない。危機意識としてはむしろ下請縫製業者減の方が強いと言える。対策としては、紳士既製服では中小業者の企画・生産面の強化、婦人子供服では大阪での企画機能の強化、高級化、下着類ではファッション化・高級化を提言し、あわせて流通における「卸飛び越え」もあり販売機能の強化を強調した。婦人子供服の企画機能強化に関連して、それをささえる基盤として地道で長期的な文化振興・教育振興を提言している点は適切といえる。

次に、縫製業について見よう。以下で取り上げる3つの報告書は、進展する国際分業の影響を検討した上で、一方では内需転換と国際下請の可能性を示し、他方ではファッション創造都市大阪の成長に期待を込めた。

5.1　国際分業の進展の影響 —— 府立商工研（1976）を手がかりに

府立商工研（1976）は、時宜をえた貴重な調査といえ、国際分業の進展として発展途上国からの縫製品の輸出増を真正面に据えて、輸出市場と国内市場の両面について構造変化の実態把握と対応策、今後の展望について検討した[22]。この関係で品種としては、輸出縫製品と布帛製品を取り上げ、対象地域としては、大阪府と最大の輸出縫製品生産地であった愛媛県を取り上げた。アンケートは、1975年10月に実施している。輸出縫製品と内需向け縫製品の各業界団体の協力をえて、輸出向けと内需向けとの比較、輸出向けからの内需転換の実態とそこでの競争激化について論じた。また、大阪の企業の自家工場・外注下請両面での地方展開、内需向けと外需向けとの大阪と地方とでの作り分けについても確認した。

急増した輸入品の内需面への影響は、輸入品ではファッションの変化に対応しにくいために深刻には受け止められてはいないとしたが、商社賃加工を長年行ってきた輸出縫製業が内需転換するには、小ロット、短サイクル化、ファッション化への対応[23]を念頭に、技術力、販売力、企画力の育成強化を提言した[24]。しかし、これらを施策としてどのように支援していくかについては、何も論じなかった。

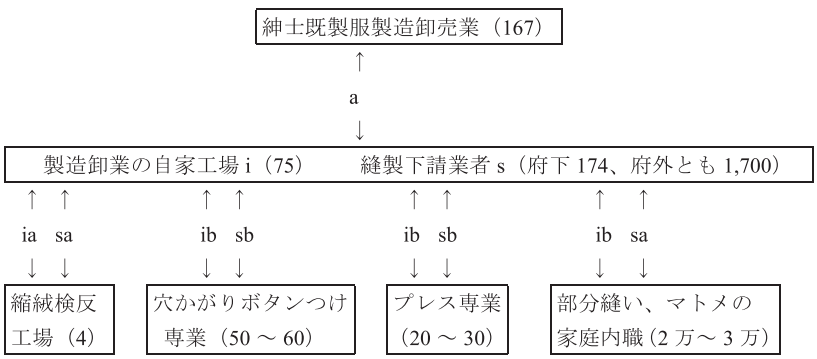
5.2　内需転換へ —— 府立商工研（1977）を手がかりに

府立商工研（1977）は、1976年の繊維工業審議会の提言「新しい繊維産業のあり方について」を踏まえている。つまり、発展途上国の追い上げで内需転換に活路を見いだし、繊維サプライチェーンの紡織より川下に位置するアパレル産業化に注目しつつ、製品のファッション化と高級化が進行しているとする。

大阪紳士既製服製造業の分業構造は**図2**の通りであった[25]。

大阪の下請縫製企業では小零細化が進んでおり、生産の多品種小ロット短納期要求に設備投資[26]と再下請化で応えつつあるが、下請企業の2極化が進んでおり、対応できない企業があるとともに、対応できてもコスト上昇にも拘わらず工賃水準は厳しく、設備資金手当と熟練縫

図 2　大阪紳士既製服製造業の分業構造（1970 年代半ば）



注）カッコ内の数字は企業数、工場数、軒数を示す。
a は恒常的な発注・受注関係を示す。
b は比較的よく見られる発注・受注関係を示す。
i は自家工場、s は縫製下請業者を示す。
ia は自家工場との間で恒常的な発注・受注関係 a を示す。
sa は縫製下請業者との間で恒常的な発注・受注関係 a を示す。
原図にはいつ頃の分業構造であるかについて記載がなかったが、文脈から 1975 年頃のものと推定した。また、原図の凡例では、上記の a ないし b にあたる線種が脱落していたが、原図中の表記から上記のように判断した。
出所）太田（1977）17 頁、第 1 図。ただし、内容を変えず表現を変更した。

製工確保での支援が求められていた。

再下請では、国内の遠隔地も利用している。自社から独立した元従業員を活用し、量産品生産を念頭に技術指導と製品検査の厳格化によって遠隔の不利益を克服しようとしている。縫製業における海外への生産委託まであと一歩という地点まできていた[27]。

5.3　全体システムの開発を ―― 大阪市経済局（1979）を手がかりに（1）

消費者ニーズの個性化・多様化の進展、発展途上国からの輸入増、大手アパレル企業の流通戦略等を念頭に、従来の大阪のアパレル企業の体質[28]では時代の変化に対応できなくなっているとの認識がある。課題としては、素材、企画、生産、流通を通じた全体の流れのシステム化を提案し、個々の企業、個々のサブシステムの対応では不十分としている。

製造卸企業の自家工場での対応と小零細縫製下請企業での対応とはそれぞれ異なるとし、後者の場合、製造卸と小零細下請との協同による対応が必要とした。米国ニューヨークのガーメントセンターの事例を参考に、企画担当者とデザイナーの横のつながりと能力開発のシステムの必要性を強調し、これまでの欧米モードのコピーではない、創造的なファッション商品を生み出して、大阪がファッション創造の都市としての認知を得られれば、大阪のファッション産業の成長は約束されるとした。

5.4　縫製の状況と課題 —— 大阪市経済局（1979）を手がかりに（2）

縫製の状況を見よう。紳士服では、「型が大きく変わらないことから製造工程の作業標準化は行い易い。そこで、上衣を150〜180工程に、ズボンを80〜120工程に細分し、この作業標準をつくり、決められた通りに作業をすれば熟練者でなくても、良い品質の製品を生産することが可能になる。／むしろ、熟練者でない方が安定した品質の製品を生産できるとする声も聞かれる。熟練工は個人の流儀が出やすく、このため品質の安定がはかりにくいという問題が生じ易いのである。／また、縫製用ミシンの性能も高度化し、……人手でなければできないとおもわれていた作業まで機械化されるに至っている。これらの機械は……価格も高価になり、1000万円をこえる機械も少なくない。当然のことながら、設備の稼働率をあげ、機械の償却をはからねばならないことになる」（大阪市経済局, 1979, 73頁）。「紳士服の生産は、高性能設備の導入により、従前の約1/3の人員で生産可能となり、かつ安定した品質の製品を量産しうるようになってきた」（大阪市経済局, 1979, 74頁）。

一方、婦人服では、縫製工場ボンのような例もあるが（大阪市経済局, 1979, 92−93頁）、多品種少量で生産変動が著しいことから小規模縫製下請に依存しており、工場生産が難しく、熟練工が不十分な準備作業のまま縫製に取りかかり、クレームの原因となっているとした。しかもこの熟練工の確保が難しくなっているのである。

そして、大阪市経済局（1979, 95頁）が指摘するように、当時の製造卸は石油危機後の不況によって膨大な返品在庫という経営危機に直面したのであり、それゆえ無駄な在庫を生まない縫製システムへの転換が求められていたが、大阪市経済局（1979）ではこうした大転換の必要性について言及されることはなかった。紳士服におけるこれまでの大量生産方式こそが問われるべきであった。また「熟練工の不十分な準備作業」を指摘するだけでは、それこそ不十分であった。仮に品質になんの欠陥がなくても委託販売制度やいわゆるマーケットクレームによって過酷な返品が強行されたからであった。

5.5　1970年代の延長としての80年代 —— 国内で踏ん張るために

1980年代の大阪では、1987年に大阪コレクションが始まり、人手不足が地方を含めて深刻化した。いずれも1970年代から指摘されていたファッション化を推進するためのデザイン機能の強化と1960年代に始まった人手不足の延長線上にあるが、ことに人手不足は大都市のみならず、縫製業が進出した地方でも深刻化した。1980年代には3K（汚い、きつい、危険）労働忌避に象徴されるもの作りの軽視が大きな流れとなり、脱技能・省力化を目指す[29]、機械設備と情報技術（当時のキーワードであったハイテク）の導入が推進され、自動縫製システムの開発が政策的にも推進された。また、トヨタ生産方式を応用した、国内生産のメリットを引き出すための生産システムの1つであったアイシン精機㈱のTSS（Toyota Sewn-products Management Systemの略）[30]も提供され始めた（**表11**）。縫製におけるフォードシステムか

表 11　TSS プロファイル

1977 年	トヨタ自動車、豊田紡織、アイシン精機 3 社によるプロジェクトで シート縫製のジャストインタイム化に取り組む。
1978 年	縫製業向けトヨタ生産方式の技術指導システムとして、TSS を発表。 アパレル業界へのトヨタ生産方式の試行を開始。
1979 年	アパレル業界への本格的契約指導の開始。 縫製工程の一貫化を実現する生産システムの開発。 ハードウエア＋ソフトウエアのシステム販売体制を確立。
1984 年	JIAM '84 名古屋でハイテク TSS 構想を発表。
1985 年	ハイテク TSS デビューショー。 ケルンショー（ドイツ）で海外デビュー。
1986 年	海外初の指導契約をスウェーデンのアパレル企業と締結。 ボビンショー（米国）へ出展。異業種への TSS 展開を開始。

注）TSS は Toyota Sewn-products Management System の略。
出所）「2000 大阪ミシンショー」（2000 年 1 月 21 日〜1 月 23 日、インテックス大阪 2 号館で開催）で配布されたアイシン精機㈱のパンフレット「SOLUTION SYSTEM TSS」より。

らトヨタシステムへの発展と言えよう。「TSS の生産形態は、立ち作業・多工程持ち・一枚流しが基本。1 ライン当たりの人員は 15 人程度を上限とし、それ以上の人員となる場合はラインを分割、複数ライン化する。1 ライン当たりの必要設備は人員の 2〜3 倍程度である。レイアウトは左回りの流れ方向で、直線または U 字型となっている。／……立ち作業による助け合いの生産、1 枚流しによる問題点の顕在化と改善などの考え方が根底にある」（河内・辻本・矢島編，1993，319 頁）。TSS は、後発国と競合しない高付加価値品と多品種少量短納期化が合い言葉となり、実行された[31]。

1990 年代初めに価格破壊が始まるまでは、困難に直面しつつも 1970 年代の延長線上で縫製業も存続してきた。こうした状況を反映して、府立商工研やその後身である 1987 年 9 月 1 日設立の大阪府立産業開発研究所（以下、府立産開研と略記）による縫製業のみを扱った調査研究は管見の限り行われていない。府立商工研（1986）では繊維産業という大きな括りの中で先進国型産業への脱皮を目指すべく、紳士服とワイシャツが扱われた（表 1 も参照のこと）。これに対して、1990 年代になると縫製機能の中国への大規模移転を反映して、こうした視点からの調査研究が府立産開研によって行われることになる。これについては、次節で検討しよう。

6　縫製機能の中国移転の時代、1990 年代の対応

まず、府立産開研がどのような認識を示したかに関わって、3 つの調査報告書を取り上げる。次に、紳士既製服の海外縫製についてはすでに富澤（2017a）で紹介したので、本節では主にブラウス関係とニットについて、国内生産 100％の中小企業を紹介した後に、2 社の中国合弁

企業を紹介する。

6.1 府立産開研（1997）（1997a）（1997b）は1990年代をどう分析したか

この時期の大きな特徴は、縫製機能の中国への移転、平成不況、流通構造の変化である。この点に関わって3つ調査報告書を取り上げる。

①まず、府立産開研（1997）を見よう。この調査報告書は、府立産開研が任務とする大阪の中小企業の動向分析調査を行うための前提作業として全国的動向を把握するための調査研究といえる。円高とそれに伴う輸入急増と、構造的要因とする労働力不足による中国への進出を中心テーマとして取り上げた。対象範囲としては、大阪産地の企業だけではなく、全国の主要産地を対象に1996年11月末にアンケート調査をし、岐阜と大阪の企業に対するインタビュー結果を組み込んでいる。業種としては、困難が顕著な紳士服の製造卸を対象とした。府立産開研としては珍しく中国や韓国・台湾についても大きく論じた上で、国内の生き残り策として、情報ネットワーク化とデザイン・企画力の強化とを提案した。前者については、QRや連携、日本型SPAの提案と結びついている。後者は、先進国型の高付加価値産業への転換に必要な機能ということで提言されている。こうした提言の分析は、少し前の1983年、88年、93年に出された通商産業省の繊維工業審議会・産業構造審議会答申の「新繊維ビジョン」に則したものであるが、デザイン力・企画力の強化については、いかなる内容を持つのかが不明なままで終わっている。また、情報ネットワーク化についてもそれ自体は正しいが、その際何が障害で、それを克服するためにどうすべきかへの提言はなかった。技能形成の観点では言及はごく僅かではあるが、労働力不足への対応としての、外国人である研修生・技能実習生の増加や[32]、国外進出先での技術指導の困難性にも言及しており、時代を反映したものとなっている。

②次に、府立産開研（1997a）は、婦人子供服メーカー（製造卸とも呼ばれる）を取り上げた。アンケートは大阪婦人子供乳児服工業組合の協力を得て、1996年9月に郵送自記式で行われた。平成不況と輸入急増の影響で転機を迎えつつあるとの認識を示した。それまでの輸入急増との大きな違いは、1990年以降多く見られるようになった日本企業自身が生み出した委託生産や自社工場の設置由来の輸入急増であったという点であった。輸入急増[33]、単価の下落を受けて、海外への委託生産や自家工場での生産に踏み出した企業を念頭に置いた。ここでいう海外とは、ほぼ中国を指していた。こうした動きは、国内の生産体制の縮小、社内の企画担当者数の減少[34]、約半数の企業で外部の企画担当者の利用につながっただけでなく、平成不況とも相俟って、販売先業態の変化[35]、販売先の関東圏へのシフト、海外ライセンスブランドの導入が行われた。情報化ではパソコン通信やインターネットの利用だけでなくCADの導入についても調査され、企業規模の違いで大きな差が出ていた。2000年代半ば以降の海外ファストファッションの上陸と急増するネット通信販売の影響は無論まだ見られないが、企画力と販売力の強化を提言している。ともにポイントは人材の確保であった。また、企画力では

表 12　商品企画からみた大阪の特徴

（単位：%）

	便利	不便	どちらとも言えず
素材メーカー、生地商等との連携	83.6	3.3	13.1
サンプル生産ができる縫製工場の確保	60.0	13.3	26.7
市場情報の収集	55.0	15.0	30.0
ファッション情報の収集	52.4	18.0	29.5
デザイナー等の人材確保	38.3	21.6	40.0
外部のデザイナー、デザイン事務所等の確保	27.3	27.3	45.5

注）便利は、「非常に便利」の%と「かなり便利」の%の合計、不便は、「全く不便」の%と「多少不便」の%の合計。
出所）府立産開研（1997a）42 頁、第Ⅳ−16 表より作成。

大阪ファッションのイメージアップが必要であり、当時毎年行われていたトータルファッションフェアの意義を強調した。また、大阪の素材開発力にも期待した（**表 12**）。販売力の強化では、すでに通商産業省の支援策として行われていた QR への期待も表明された。これと関わって生産体制のあり方も位置付けられたが、パソコン通信やインターネットの利用は小企業ではまだまだであった。

縫製面では、大阪の婦人子供服縫製業の減少と製造卸の国内における高い外注依存度を確認した上で、輸入品の急増を受けて、下請縫製業への依存の見直しが発注額減及び発注先数減により行われていること、他方で大阪の特徴としてサンプル縫製の工場確保で便利であることも示した（表 12）。

③最後に、府立産開研（1997b）は、1996 年 11 月に実施のアンケート調査に基づいて、丸編み、横編みニットメーカーを対象として業界の構造変化と今後の方向性を明らかにしようとした。議論の前提としては輸入急増、流通構造の変化、消費不況をあげた。

服種の中で最も中国からの輸入品の影響を受けた部門であり、大阪のニットメーカーは、企業の内外の要因によって大きく揺らいでいるとした。内の要因としては価格低迷の中で多品種小ロット・短納期それ自体が経営を疲弊させていること、外の要因としてはこれまで大きく依存してきた外注先（編立て、裁断、縫製、染色、加工・仕上等）が縮小により生産システムの維持が難しくなっていることである。国内有数のニットの総合産地でもある大阪は、産地全体としての能力が低下している。織物を用いる他のアパレル企業とは異なり、自ら中国に進出して低コスト要求への対応を図ろうとする企業は少なかった。それでも委託生産という形をとって中国生産を利用していた。企業が小規模であることを反映した動きと言える。また、企画面では主な販売先である問屋・商社ないしアパレル企業への企画頼り、発注頼りの弊害がでている。自社ブランドが少ないだけでなく、手っ取り早く高付加価値を得られる海外ブランドのライセンス導入に頼ろうとしている。

技能に関わっては、熟練技能者・技術者の不足、高齢化が進行しており、多様な機械設備を操作する技能修得が求められているが[36]、それに適した若年従業員の補充が進んでいない。

以上を踏まえて、報告書は対応として輸入品とは競合しない商品作りを強調し、そのための商品企画デザイン能力の強化、固有な生産加工能力の確立、ターゲットを絞った戦略を強調した。小企業の場合には、内部資源に限界があることから機能補完のために他企業との連携の必要性を提案した。しかし、これ以上踏み込んだ提案はなかった。

以上の府立産開研の3つの調査報告書を念頭に、ほぼ同じ時期にインタビューを行った3つのケースを順次紹介しよう。

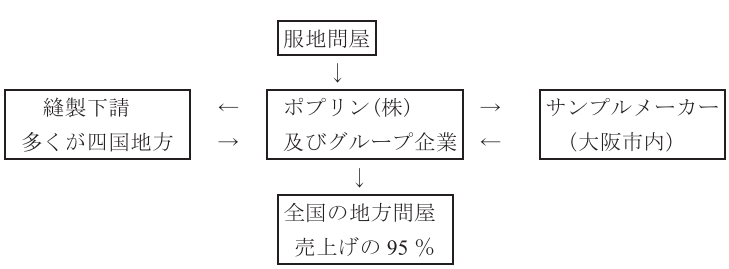
6.2　国内生産100%のケース ―― ポプリン株式会社

以下は、1996年8月5日に行ったインタビューによる[37]。

同社は1973年10月大阪市内の創業で、インタビュー時の資本金はグループ全体で4000万円、従業員はグループ全体で35人である。製品は、ブラウスが売上げの70%、ジャケットが同30%を占めている。ブラウスのターゲットはミセスであり、価格帯は1万6000円〜2万4000円、中心価格は1万7000円である。売り先は地方問屋向けが95%を占め、国内生産100%となっている。生産期間・素材・価格帯で限られる中国製品とは競合しない。ブラウスは、素材、デザイン、色で売れ筋が変化するが、特に素材が複雑になっており[38]、これへの対応は中国での縫製では難しい。社内の縫製検討会で縫製対応を決定しても、外注先の本番生産では没になることもある。また、期中の短納期対応では、10日ないし2週間対応が求められており、これも中国では難しい。1ロットは平均150枚であり、少ない場合は50〜80枚というケースもある[39]。

生産ネットワークは**図3**の通りである。素材が変化する中では芯地、縫糸の選択が重要となる。また、短納期で追加生産を行う場合には、服地問屋と調整し予約しておく必要がある。サンプルメーカーは大阪市内の個人経営業者であり、8割が専属である。ブラウスの外注先は

図3　国内生産100%のブラウスメーカーの例（1996年）



出所）ポプリン㈱へのインタビュー調査（1996年8月5日実施）より筆者作成。

16社でうち5社が専属、ジャケットの外注先は10社で専属はない。ブラウスの外注先の多くが四国地方にあり、量産指向ではなく、従業員数10人以下の企業である。

6.3　1980年代設立の合弁企業のケース ―― 上海世界時装有限公司、後の上海世界連合服装有限公司

以下は、1996年12月12日に行ったインタビューと観察による。

㈱ワールドの『有価証券報告書総覧　平成9年3』によれば、1987年7月上海に合弁会社上海世界時装有限公司を、89年2月上海にニット生産の合弁会社上海世界針織有限公司を設立した。1993年12月これらの2社が合併し、上海世界連合服装有限公司が設立された[40]。

1987年当時、ワールドは売上げ1500億円で[41]、国内では日本・ヨーロッパの素材を使って高級品を、台湾・韓国では特殊な製品を作っていた。バブルが始まった頃であり、もの作りが評価されなくなった。労働集約型産業には若者が入ってこず、縫製・ニッターで熟練を必要とする所に人が入ってこない。つまり、高齢化であり賃金上昇・効率低下であった。ファッションはもてはやされたが、ハードは軽視された。同時期、ヨーロッパからの直輸入品によりブランドブームとなった。日本のアパレルは、ヨーロッパ品に勝てない、どうなるかという状況に対応を迫られていた。長期展望として海外シフトを考えざるを得なくなった。

1987年12月ワールド51%、当時の上海服装工業公司49%の合弁で、資本金150万ドルの上海世界時装が設立され、建物は上海の南京東路近くの湖北路（フーペイルー）にあり、1階が店舗、2・3階が工場ラインであった。すぐには日本向製品は作れず、1階の店で売ることを考えた。1987、88年の国営工場の労働者の賃金は月200元であり、合弁企業の名目賃金は500元、手取りでも400元はあり、国営工場の2倍であった。

もののなかった時代であった。当時、女性物スーツの価格は700元から800元であった。スーツ、ブラウスとフルアイテムを作り予想を覆して売れた。購入したのは、普通の労働者であり、彼女らは1家族3世帯が働いており可処分所得は高かった。

1989年2月に上海世界時装（70%）と㈱山崎メリヤス（福島県伊達市）20%、㈱ナカボー（大阪市）10%で上海世界針織を上海市閔行（ミンハン）経済技術開発区南沙路に設立し、89年4月に申請した。当時上海市はハイテク歓迎、繊維の合弁は認めないという姿勢だったが、天安門事件後、1990年5月工場歓迎となり、90年から93年で中国国内販売は30店まで拡大し、販売額は3500万元、当時の為替で5億円であった。

生産型合弁であったため外貨バランスをとるため、製品の7割を輸出しなければならなかった。米国向けは安さが第1という世界であったが、日本向けは量販店でもある程度の品質を求めたため、ワールドは生産管理機能も果たしていた。製品はワールド、百貨店向けアパレル企業、量販店向けアパレル企業に販売していた。1993年までは大変だった。

1994年が転換点となった。バブルが崩壊し、日本のアパレル企業は、マーケットが飽和状

態であり、在庫リスクは持ちたくない。他方で追加生産体制を作りたい。価格競争であり、しかも商品を欲しい時に欲しいので、国内生産体制が便利になり、海外生産はそのあり方が問われるようになった[42]。コストが掛かるもの作りはしたくない。デザイナー、パタンナーを抱えると経費率が高くなるので、リストラをし外部調達をした。その結果、企画機能が必要なのに衰えている。アパレル企業がバイヤー化、セレクター化し始めているので、同社からいくらでこういうものが作れると言わないと受注できない。プレゼンテーションが必要であり、年4回サンプルを持って日本でプレゼンテーションをする。

販売の3割が日本側親企業であるワールド向けである。それ以外は、ワールドの競争相手に販売している。ワールドにとっても同社は調達先の1つでしかない。

昔、上海ブランドは全国で通用していた。今（1996年現在）は上海ブランドというだけでは通用しない。上海の紡織担当局に言わせれば、なぜ田舎（江蘇省、浙江省のこと）のブランドに負けるのかとなる。海外製品・合弁製品が市場に出回り、消費者の選択眼がよくなってきている。マーケティングが求められており、伸びている企業はこれをやっている。同社内にはデザイナーがおり、中国国内販売は社内オリジナル企画である。

会社組織は、社長、副社長、部長、次長、課長、係長、班長（女性）、作業者であった。社長（総経理）は日本人、副社長は中国人で、日本人は社長以外にデザイナー1人、生産で2人、営業で3人である[43]。

一般に中国国内販売では値段が通る。同社のスーツの中国国内での上代（小売価格のこと）は1000元である。輸出は商社経由もあるが、直売りもできるため利幅が多く輸出比率は9割である。

パターンは日本から送られてくるが、問題があり、同社のローカルスタッフが修正している。デザインとパターンが合致していない場合、どちらを優先するかについて問い合わせるが、その確認の電話代が高くなる。サンプルを作り、それを日本に送り了承をとる。企画とサンプル作りで20人が従事している。CADから型紙を打ち出し裁断担当へ送る。外注先は裁断も行っている。

デザイナーは2人（大卒）いるが、ブランドのコンセプト、企業の方向性を考えたデザインができない。

フルアイテム化、ありとあらゆる素材対応で、1ロット平均200枚、10ラインある。毎日違うものが生産ラインを流れている。単品（例えばワーキングのみスーツのみ）を生産していると輸出は厳しい。

繊維産業は縦割りであり、縫製1社が中国に進出しても何もできなかったが、最近副資材等の企業が進出して揃い始めた。レディス対応の場合、中国では副資材の種類が少ないため対応できない。一方、メンズなどの単一アイテムでは恩恵を受けているだろう。

日本向けでは受注生産、中国国内向けでは自社ブランドの見込み生産である。中国国内向け

は 2 ブランド、ニットも布帛も入れて 1 シーズン 400 あるいは 500 型で、プロパー消化率は 6 割、残りの 4 割はバーゲンで売る。中国人の営業担当は 4 人いる。1990 年以前はバーゲンはなかったが、今（1996 年現在）は年中行っている。

リードタイムは 3 ヵ月で以前は半年だった。通関手続きなどで時間がかかるので、実際の生産は 1 ヵ月となる。

トヨタ・ソーイング・システム（TSS）の導入は当初からである。日本と同じ機械を据え付けており、1 枚流しでドイツ製のプレス機が工程の途中に入っている。機械 1 台の効率は悪いが、設備・人員配置を 1 枚流しに対応できるようにしておく必要がある。例えば 1 ロット 200 枚が終わると、次のロットの 1 枚を試作として流す。指図書も流す。新しい製品を始める時は、不安と緊張の時である。製品が変わると、スピード・力の入れ具合が異なっており、通常の体制に持って行くのに 3、4 日かかる。

ラインには仕掛品が全くない。ブラウス生産は人・日当たり 7 枚から 10 枚である。1 ロット平均 200 枚であれば、1 週間で終わってしまう。ボタン付けは手作業である。各工程での品質の作り込みをしており、中国でやるように最終製品に手を加えて製品にしたくない。こうするとどうしても生地に無理がかかる。

建屋の 5 階には TSS の特徴である 5 本の U 字型ラインがある。各ラインには花の名前が付いている。1 ライン約 11 人で、配置人数は生産量の変動によって増えたり減ったりしている。見学時には婦人用ブラウスを生産していた。ラインには班長が 1 人つき、オペレーターは 1 ないし 2 ヵ月の研修を受けてラインに入る。班長はリリーフのためにおり、原則ラインから外れている。裁断は建屋の 4 階で電動カッターで行われる。

原料費率が高い。加工賃は、日本ではスーツ 1 着、高いもので 6000 円以上であるが、ほかはおよそ 4300 円、4400 円である。同社では 1500 円から 2000 円である。1m 30 ドルの生地で関税を掛けたら加工賃差の半分は消えてしまう。例えば、1m 30 ドル×3m×関税率＝10 ドルである。加えてレディス向け製品で高価な副資材を使うと日中間の加工賃差は消えてなくなる。

当初、12 人を 1 ヵ月日本で研修させたが、その後は行っていない。

平均年齢 24 歳で、専門学校出をオペレーターとして雇うが、学校で学んだことは役立たないと言ってショックを与える。同社に合わせるのに 1 ヵ月かかり、2 ヵ月でラインに入っている。

同社は、「上海ファッション・アパレル人材供給会社」と言われている。従業員の引き抜きはあるが、中間管理職の引き抜きは今はない。やはり同社の処遇の方が良いと認識されるようになってきた。

一般のオペレーターの賃金は月 1000 元から 1200 元で、福利を入れると 1600 元である。若い女性を集めるのは大変である。全員が自宅通勤であり、労働時間は午前 9 時から午後 5 時、

1日8時間週40時間で土日は休み。残業[44]させると辞めてしまうので神経を使う。

熟練の養成が課題となっている。わがままな1人っ子を粘り強く受け入れているのは、熟練の養成のためである。オペレーターのアパレル対応では、感度が要求される。そういう環境で育った人でないと作業は理解できないだろう。これを理解してくれる女性に定着して欲しい。

同社の外注先工場は、上海周辺（金山県、松江県、南滙県）、浙江省、江蘇省の上海市寄りに所在し、またシルクの原反加工は香港で行われる。外注先にはノウハウ、工場管理、サンプル提示、ミシン調達のすべてを教える。外注先の一般オペレーターに理解してもらうために、マン・ツー・マンで毎日同社派遣の中国人スタッフが指導する。レサイプ通りに作るということである。外注先はファブリック4社、ニット7社で、国有企業も郷鎮企業もある。外注先企業は受注生産をやめて独立し競争相手になるが、それは仕方がない。同社は努力してもっと上を行けばよいとの考えである。

1997年には上海に進出して10年になる。同社の工場運営やもの作りのシステムを国営企業の関係者も見学に来たことから、同社としては教科書的な役割は果たせただろうとの自己評価を下している。

6.4 1990年代初めに設立の合弁企業のケース —— 上海八木高級時装有限公司

以下は、1994年12月26日に行ったインタビューと入手資料による。

上海八木高級時装は、1991年3月14日設立の、婦人布帛ブラウス生産を主とする合弁企業で、日本側の出資比率は八木通商㈱48%、松村縫製㈱3%であった。1992年6月1日に開業した。土地、建物、機械すべてで2.4億円の投資である。工場はエアコン完備で、設備はすべて日本製で、各種ミシンが149台配置されていた。生産能力は年産20万枚（月産2万枚）である。日本人2名が総経理と技術担当副工場長として常駐している[45]。上海中心部から自動車で南東へ1時間半の、上海市青浦県淀山湖畔に所在している。もともとブラウス産地であり、縫製の素養はある。

素材は、6割が中国シルク（検反をしなければ3割が不良品、検反しても5%の不良がでる）、2割が中国麻、2割が日本からの持ち込み素材である。シルクの値段は少しずつ上がっている。副資材はすべて日本製である。

縫製の女性は平均年齢が20歳、ほとんど中卒で、全従業員260人のうち高卒は15人（6%）である。若い人は、スキルの吸収が速い。採用は筆記と面接で決め、制服支給・昼食支給である。契約書面では2年契約だが、辞めた人はいない。通勤時間は自転車で10分から30分である。男性は運転手・プレス・料理担当、女性は縫製担当である。ほかに財務2人、総経理1人である。

労働者には月500元払い、これと同額を厚生費として政府に支払う。昨年（1993年）は利益が出たので2ヵ月分のボーナスを支払った。1日8時間労働で、週44時間労働である。コ

ンテナ出荷（1回4000枚）に間に合わせるために残業をするが、残業時間を合計し、日数に換算して賃金を支給する。現時点では、残業の割増賃金はなく、日給月給制である。

縫製技術は、日本側出資企業である松村縫製が提供している。毎月技術者2人が技術指導のため日本から派遣され、半年ごとに研修生を日本に派遣している。

生産性を追求するよりも丁寧にしっかり作れと言っている。1ロットは50枚〜2000枚で、平均ロットは500枚、月40種類、日本からの指図書に基づいて生産する。サンプル室で指図書からパターンを起こすが、この作業と工程作りは中国人従業員が担当している。シルクの長袖ブラウスは40工程249分（約4時間）でできる。最終検査で不良箇所の直しを行い、直らなければ不良品になる。

当初のライン数は4で、現在は6ライン（1ライン当たり20人配置）であるが、増設を予定している。日本製の機械は壊れない。コンピュータ付機械は5年で償却している。機械はどこでも同じだから、日本式のやり方、つまりアタッチメントをふんだんに使う。刺繍は浙江省へ下請けに出している。停電は、以前は月2回あったが、今（1994年現在）は月1回での予告停電である。

出荷は日本側出資企業である八木通商向けで、貿易決済はドル建である。日本での価格帯は、1万円から刺繍付きの5万円である。売上高利益率は20%で、合弁企業の場合、利益がでてから3年間は免税となっている。

6.5　3つの報告書と3つのケースの比較・照合

3つの調査報告書と3つのケースを比較・照合してみよう。

国内生産を続行しているケースは、その理由として期中対応力、1ロットの小ささ、多様な素材への対応力を挙げていた。また、表12でも指摘されたように、大阪市内ではサンプル作成も外注可能である事を確認できた。中国に進出しているケースでは、若年労働力の確保、日本の水準と比べた場合の低賃金及び低加工賃を確認できた（**表13**）。しかし、上海中心部に立地している企業では、熟練工を育てたいが、女性従業員の定着に問題があることが分かった。また、中国縫製の競争力は、低賃金だけで説明できるものではなく、日本側のノウハウ、設備・補助具、技術者・技能、システムの移転が背後にあることを忘れてはならない。つまり、中国縫製は日本縫製の継承者であるという側面を有している。

先に取り上げた調査報告書では、製造卸の企画力の強化が提言されたが、進行していたのは、そうした企業によるデザイナー・パタンナーのリストラであり、当該機能のアウトソーシングであった。こうした事態が、バブル崩壊後のコスト削減の過程で見られた。ここまでは報告書でも指摘されていたが、ケースはこのことが結局アパレル企業の企画機能の衰退、企業のバイヤー化となっていることを示した。かわりにこうした機能は、中国に進出した縫製企業の企画提案機能（ODM）という形で補完されることにもなった。同じ中国進出でもバブルの崩壊前

表 13　3 社の比較

	ポプリン	上海世界連合服装	上海八木高級時装
アイテム	主にブラウス	フルアイテム	主にブラウス
納期対応	期中で 10 日 又は 2 週間	3 ヵ月	
価格帯	16000 円～ 24000 円		1 万～ 5 万円（日本で）
1 ロット	平均 150 枚	平均 200 枚	平均 500 枚
生産方式	国内で外注下請利用	TSS	日本方式導入、6 ライン
生産形態	自社ブランド	OBM と ODM	OEM
従業員	35 人	平均 24 歳 （625 人）	平均 20 歳 260 人（ほとんど中卒） （246 人）
月賃金		1000 ～ 1200 元	名目 500 元、手取 400 元
外注先	26 社で従業員 10 人以下の企業（四国中心）	上海周辺、浙江・江蘇省の上海寄りに所在、絹の原反加工は香港	浙江省（刺繍）

注）インタビュー年は、ポプリンと上海世界が 1996 年、上海八木が 1994 年であった。
　　従業員数のうちカッコ内の数値は、2000 年 10 月現在。
出所）筆者作成。ただし、従業員数のうちカッコ内の数値は、『週刊東洋臨増刊　海外進出企業総覧 2001　国別編』321，322 頁。

後で求められる内容が、労働力確保（OEM）から企画機能補完（ODM）へと大きく変わったと言える。

7　国内再評価と国内復活への企図の時代、2000、10 年代の対応

以下で 2 つの報告書を扱うが、大阪府商工労働部大阪産業経済リサーチセンター（以下、府産経リサーチセンターと略記）は府立産開研の後継組織に相当する。

7.1　産業集積の視点から ―― 府立産開研（2010）を手がかりに

府立産開研（2010）は、グローバル競争による国内生産の減少とそれ故の地域経済活性化要請のなかで、産業集積の視点から現状の分析、課題の析出、支援策のあり方について検討している。しかも、産業集積と言っても大阪には素材から多様な 2 次製品までフルセットで揃っているため、製造業に限定しているとはいえ、繊維産業という大きな括りで調査分析している[46)]。背後には国内製造業の再評価という機運があった。

フルセット型産業集積の視点、都市（需要）の視点、地球環境重視の視点、産業資材の視点はこれまでの府立商工研や府立産開研の調査報告書にはなかった視点として指摘できる。これは長所にもなるし、縫製業に限定したい本稿の立場からすると、掘り下げ不足にもなるが、国

内生産が再評価されようとしている時点の調査研究姿勢としては、深掘りする前にもう一度原点に戻って点検しようという点で理解できる。大阪府内の縫製業が依然として全国のトップにあることは強調されてよいだろう。これが何を意味しているか、が重要である。

繊維関連業種で全国の上位にあるが、生産の減少が著しい大阪の現状を理解するために、アンケート調査が 2009 年 7 月に行われた。対象は製造業企業であり、卸売業、小売業は調査対象外であった。有効回答 564、有効回答率 27.4%であった。分析結果は以下の通りであった。

1970 年代には、素材が揃っていることが、素材を「つぶす」ために低価格の量産品指向を産み出し、ここからの脱却の必要性が提案されたが、今や素材は付加価値をつける契機として期待されている。しかし、素材企業のファッション性指向は低い。

ファッション性重視の企業では、企画、販売などの機能を取り込み、ファション性重視と業績との正の相関関係を指摘されたが、他方でファッション重視の企業が環境重視の企業となっていないことも指摘された。

企業の小規模化、従業員の高齢化を確認し、技能という点では、熟練労働者の高齢化による、技能継承が課題として提示され対策として若年層支援が提案された。本稿でこれまで重視してきた作業の標準化だけでは説明できない熟練要因がまだ働いているということであろう。府立産開研（2010）が、試作の過程で機械設備の微妙な調整（条件設定）を必要とする素材まで含めたために、熟練の問題が強調されていることもあろう。縫製面で注目したいのは、紹介された 2 つの企業で縫製の技能士を養成してきたことである[47]。

小規模企業に企画力・販売力の強化をどこまで求められるか、疑問であるが、アンケート調査では対象外であり、繊維産業集積の大きなプレーヤーである製造卸を議論の対象に入れることによって、異なる視野が開けたであろう。提言では、企画力、販売力の強化は企業自身の問題であるという認識のため、府立産開研（1997）とは異なり、支援策のメニューに書き込まれることはなかった。方向性としては、産地の生産体制の維持、若者の参入支援、きめ細かな企業支援をあげた。

7.2　復活のチャンスを活かすために —— 府産経リサーチセンター（2015）を手がかりに

府産経リサーチセンター（2015）は、これまでの調査とは 2 点で異なっている。①アンケート調査なし、インタビュー調査のみである[48]。結果として総頁数も 27 頁とこれまでになく少ない。②福井県を含む関西まで調査範囲を広げた。他方でこれまで同様、繊維産業の範囲は素材から衣服等の二次製品まで含んではいるが、卸小売業は切り離して、中小繊維製造事業者を対象にしている。

輸入増により、繊維産地は崩壊の危機にあるが、「メイド・イン・ジャパン」への注目や各種の国の支援策[49]を念頭に復活のチャンスもあるとの認識に立ち、繊維産業の実態と各府県の支援施策の調査を踏まえて、今後の支援策の方向性を打ち出している。実態調査はインタビュー

ベースであり、流通、生産体制、海外との関わり、企業連携についてまとめた。政策支援については、福井県を含む関西の各府県の支援策について、新製品開発支援と販路開拓支援についてまとめられた。これを踏まえて、今後の支援のあるべき方向性について、マーケティング支援、海外販売支援、企業連携支援、人材育成支援、生産体制支援について論じた。

2点コメントしておく。1つは、府立産開研（2010）との相違である。そこでの支援策の提言は、企業の企画や営業への支援ではなく、産地の生産体制の維持、若年層の業界参入への支援、個々の企業にあったきめ細かな支援策を提言していた。しかし、今回はまさに企業として行うべき事業への支援を提言した。もう1つは、大阪とそれ以外の関西の府県との繊維産業の構造の相違を踏まえた提言があってしかるべきであろうという点である。製造卸、製造小売を念頭に置いた、工業支援と商業支援の連携である。中小製造業者に重要ではあるが、負担の重い諸機能を求めすぎる姿勢は変わっていない。これでは大阪の多様な産業構成、産地の複合性・多様性を活かせないままである。

8 むすび

以上、主に大阪府・市の調査報告書を紹介・評価する手法で戦後における大阪を中心とする縫製業の変遷を辿ってきた。

縫製業の変遷は、前近代性期、輸出増期（1950後半、60年代初め）、若年労働力不足期（1960年代）、後発国からの輸入増による競合期（1970、80年代）、海外進出由来の直輸入増期（1990年代）、国内復活への期待期（2000、10年代）に分けることができる。

縫製業の変化は、技能の変化、機械設備や生産システムの変化、自家工場か下請工場か、企業規模の変化、国内外における企業ないし工場立地の変化を内容としていた。

前近代性期・輸出増期では、米国からの一定の技術移転はあったが、大きな変化は起きていない。

大きな変化は若年労働力不足期に起きた。生産システムでは科学的管理・IEが導入され、製造卸企業の自家工場が設置された。立地は大都市からその周辺部、そして地方へシフトした。作業の単純化・標準化は、それまでの本縫いミシンによる縫製から多様な特殊ミシンの導入を伴った。他方で人手不足により下請縫製業では小規模化が進んだ。

後発国製品の輸入増期では、高付加価値化、ファッション化、多品種少量生産短納期化に応じられる縫製体制が求められた。高付加価値化は、素材面と欧米のブランドライセンスで対応し、多品種少量短納期化は、大都市における小規模下請企業が対応した。後者の場合、コスト高になるにも拘わらず、工賃は上がらなかった。数量、金額ベース双方で、1990年代初めまでは増加が続いた。

海外進出・委託由来の直輸入増期は、それまでの輸入増のほかに平成不況発の低単価が引き金となった。海外委託生産と海外自家生産の2つがあったが、国内の縫製業の縮小が続いた。

対応としては、企画力の強化が強調され、生産システムの QR 化が推進された。企画面では大阪は素材開発面と試作品縫製力で期待できた。QR 化ではサプライチェーンのメンバーである縫製業の役割を重視することになるが、小規模縫製企業における情報化は遅れていた。海外の縫製拠点では、主に都市部で従業員の定着問題が指摘された。

国内復活への期待期では、産業集積の視点、都市の視点、地球環境の視点、産業資材の視点を取り入れつつ、また「メイド・イン・ジャパン」復活への試みを踏まえて支援の方向性の検討が行われた。

以下で熟練・技能・創造性、政策面での製販連携に関わって評価しておく。

①技能者を整理すると以下のタイプが見られた。「1 ないし 2 ヵ月の研修でラインに就ける作業者」「標準作業を行える技能者」「複数の工程（標準作業）を担当できる多能工技能者」「標準作業、段取り替えに柔軟に対応できる技能者」「通常はラインオフしているが、欠員等があった際、いかなる作業でもリリーフできる多能工技能者」「すべて 1 人で対応できる、丸仕上げができる万能熟練者」である。近代的技能者をサポートしたのは、分業と作業標準化と特殊ミシンに代表される機械設備であった。標準化は、技能形成、生産性に大きく影響し、縫製機能の国内外の立地移動にも関わった。他方でインタビュー時に相手方より「熟練者が足りない」「熟練を養成したい」との説明を何度か受けた。作業が標準化され、特殊ミシンが導入される中で必要とされる熟練とは何か。もちろん、「丸仕上げ」時代の熟練とは異なる。現場観察によれば、頻繁な品種切り替え（によって生じる標準作業そのものの変更や改善）への対応力、複数工程を担当できる多能性、試作時の機械設備調整（条件設定）ができる能力、さらに習熟効果への期待と言えよう（**表 14**）。

科学的管理、IE の導入は、生産性つまりコスト削減とともに品質確保に関わった。他方で、1970 年代以降の高付加価値化、先進国型産業への移行のため、これとは異なる機能が求められた。デザイン・ブランド・オリジナル性の確保である。しかし、この点についても欧米先進国の模倣に留まった。しかもその模倣は成果の模倣であって、創造プロセスの模倣ではなかった。結果として、品質は向上したが、デザイン・ブランド・オリジナル性では 2 番手のままで

表 14　小零細規模縫製事業所における生産の前提条件と熟練者の役割

前提条件	多品種小ロット短納期 新規素材の使用 従業者数が少なく生産関連の計画部門と実行部門が未分離 本縫いミシン・特殊ミシン
試作過程 初期流動性管理 定常生産	形式知と暗黙知を動員して機械設備・作業の条件設定 新標準作業の設定、品質確保の確認 新標準作業下での柔軟・多能工化（含、各作業での品質の作り込み）

出所）筆者作成。

あった。過去のファッションがどのような条件のなかで生まれ、なぜ多くの人々の共感をもって支持されてきたか、についてこそ学習すべきであった。

②支援策との関係では、卸売企業と製造企業とが密接に関わっていることを認識しながら、傾向として中小製造事業者に過大な期待をかけるものとなっている。企業内では、産業分類や国の政策当局内の所掌分担（原課）とは関係なく、流通と製造が融合している[50]。こうした実態を踏まえた支援策にしないと、多様な産業集積、地域の多様な資源を有効活用できないであろう[51]。旧通商産業省が繊維ビジョンを作り始めると、これに縛られた調査内容になり、自由な発想で、地域に密着した調査が難しくなったことは地方の行政機関の調査活動という点からは致し方なかったが、現在この縛りがなくなったことからより自由な発想で地域の特性を踏まえた地域密着型の調査を期待したい。そしてこの結果を踏まえた地域政策にも期待したい。

注

1）基本文献である中込（1975）は、日本のアパレル産業が確立した1970年代初めまでの衣服製造について整理している（第4章、第8章）。ほぼ同じ時期を対象とした鍛島（2006）も衣服製造について紙幅を当てて論じた。中込（1975）は、科学的管理やIEの導入についても実質的には言及しているが、その内容にまで明示的に立ち入っているわけではない。また、当然のことながら、上梓以後である1970年代後半以降の生産の変化（トヨタシステム化と生産機能の中国移転）については論じていない。同書を踏まえながら、生産面でも現代までつなげる研究課題が残されているということである。

2）富沢（1980）はアパレル産業は物を媒体として情報を提供する産業との認識を示し（19頁）、その内容はファッション・流行・デザイナー・ブランド・マーチャンダイジング・小売・国際分業にシフトしつつあるが、それでもまだ縫製の担い手や縫製工程にも頁数を割いて言及している（例えば、20−22, 148, 193, 194, 209頁）。少し後に出版された小山田（1984）ではアパレル・メーカーの分類についてわずかに言及してはいるが（70−75頁）、生産過程にまで分け入っていない。また、研究者の関心もブランドやマーケティング、流通に関する領域が中心になる。

大著である上田（1992）は、明治期から1980年代までの大阪の中小企業を扱っているが、衣服縫製品の検討は1960年代までで終わっている（263−293頁）。府立商工研（1970a）は産業別の分析を行いその中で丸編メリヤス製品と布帛縫製品を扱ったが（第2部第3章6節、7節）、府立商工研（1980）では産業構造の転換の視点から検討が行われ、個別産業に分け入った分析が行われることはなかった。したがって、縫製業の検討も行われなかった。こうした中で短編ではあるが、太田（1981）は重要であり、紳士既製服産業における昭和30、40、50年代の下請再編について手際よく整理している。

3）科学的管理法の導入と普及・展開に関しては、原編（1990）と佐々木（1998）があるが、ともに1960年代のしかも既製服産業については論じていない。両研究を踏まえると既製服産業への導入は、日本の導入史で最も遅いケースと言えよう。ちなみに、原編（1990）では1920年代初め上野陽一による、福助足袋のミシン加工作業における能率指導の取り組みが紹介されている（246頁）。東洋紡では1917年末に紡績の運転、据え付けの標準動作ができあがり、翌18年1月より各工場に導入され、製品規格の安定、生産性の向上、労働安全の確保に寄与した（東洋紡株式会社社史編集室編, 2015, 37, 38頁）。

4）繊維ビジョンについては、富澤（1998）299頁、表X−4を参照のこと。なお、同表1行目の1996年9月は、1966年9月の誤りである。訂正しておきたい。

5）1934年1月3日現在、銀座本店11人、銀座工場28人、神田支店8人、神田工場11人、丸ビル支店

9 人、蒲田工場 18 人、柴田羅紗店 12 人、日光羅紗店 13 人で、生産販売に従事する従業員は合計で 110 人であった（柴田, 1992, 345 頁）。1951 年 1 月から徒弟制度はなくなった（柴田, 1992, 538 頁）。尚、婦人洋服の徒弟制度についての概略は、雇用・能力開発機構 職業能力開発総合大学校 能力開発研究センター編（1986）277−278 頁参照。

6）上着の次に大礼服を縫うが、これができるのは 10 人中 1 人ないし 2 人であったという（柴田, 1992, 58 頁）。

7）米田屋洋服店・柴田絨店の出身者で 1921 年に組織した「米睦会」会員は、1974 年時点で全国に 200 の会員がいた（柴田, 1992, 113 頁）。

8）丸仕上げ、グループ方式、連動台方式については、中込（1975）80−82 頁の説明が分かりやすい。

9）アンケート回答企業中 129 社の集計では、学生服・婦人服・婦人オーバー・その他婦人服の売上高が全体に占める割合は 7.9%であった（大阪市経済局, 1957, 付表第 11 表から算出）。

10）下請工場での技能形成についての言及はなかった。

11）ワンダラーブラウスについては、富澤（2017）を参照のこと。

12）回答企業のブラウス販売では、輸出比率は数量ベースで 9 %、金額ベースで 16%であった（87 頁、第 21 表より算出）。

13）この箇所は分かりにくいので補足しておく。文中のグループ方式での「グループで分業」とは「グループ内で分業」という意味である。また、連動台方式での「グループで分業」とは「グループ間で分業」という意味である。中込（1975）によれば、「グループ方式が総人員の多少にかかわりなく、4、5 人の組にわけるのに対して、総人員全体で 1 組とした分業化をはかる作業方式を連動台方式とよぶ」（81 頁）。連動台方式ではいくつかの班に分かれて班の間で分業が行われる。いずれの場合も、組単位で作業は完結する。

14）戦前の徒弟制度と区別するために、住込工といった方が適切であろう。

15）受取制とは出来高賃金のことである。

16）米国の「縫製業界におけるインダストリアル・エンジニアリングは、他よりもゆっくりしたペースで発達してきた。1930 年代以前には、エンジニアリングと言えば、論理にかなうようにミシンを配置することをさし、これに作業時間の調査に基づく出来高制の考えを、わずかに加味したものであった。1932 年頃に、流れ作業の技術が採用され始めたのを契機に、仕事そのものに、あるいは、一つ一つの作業に目が向けられようになった」（『縫製ハンドブック』364 頁）。

17）府立商工研（1970）でも特殊ミシンや機械の導入で多量の未熟練労働者を採用したと述べ、シンクロナイズドシステムの導入にも言及しているが、さらに進んで作業の分割、標準作業の設定について分析することはなかった（23, 113, 116 頁）。ただし、簡単な言及はなされている（111 頁）。

18）ミシン縫製工不足については、府立商工研（1972）134−136 頁を参照。

19）府立商工研（1965）があるが、これは府立商工研（1964）と内容が重複しているので省略した。

20）このうち多種少量生産は 1970 年代には前向きに評価される条件であるが、この時点では零細性に関わって消滅していく条件として位置付けられている。

21）㈱ドゥ・ワン・ソーイングのウエブサイト（http://www.do-1.co.jp/datl/history.html）を 2017 年 7 月 8 日閲覧。

22）この時点では日本企業の海外進出は輸出縫製品業界では希なケースとされれた（府立商工研, 1976, 23 頁）。

23）これに伴って下請外注依存への回帰を予想した。

24）同年に出された機械振興協会・新機械システムセンター（1976）では、紳士服の製造卸に関連して、

検討すべき課題として「売り切る商品として質的な内容充実をはかるための企画力、縫製技術の向上、生産リードタイムの短縮などを可能とするトータルプロセスを考える必要がある」(148−149頁)とした。

25) 1960年代については、大阪府紳士既製服製造業の存立構造の図がある(府立商工研, 1970, 36頁)。

26) 例えば、特殊ミシンの導入によって、熟練作業を減らし、不熟練作業者でも担当できるようになる。

27) 1975年以降、製造卸による国内下請と国際下請の使い分けも進展することになる(太田, 1981, 9頁)。メルボ紳士服の香港での合弁縫製会社の設立は1975年であった。

28) 大阪で豊富に供給される素材を衣服にして売る、売れ残りにくい一般的な色、柄、スタイルで多量に売る、消費者のニーズを疎かにし、ボリュームゾーンを狙う、といった特質である(大阪市経済局, 1979, 132頁)。

29) 人材育成専門調査委員会アパレル産業部会編(1996)276頁。

30) アイシン精機のパンフレット(表11の出所参照のこと)はTSSの特徴として、「変種変量生産を先駆ける」「国内生産のメリットを生かす」「企業連携でニーズに応える」を挙げた。最後者の企業連携では製販一体を想定している。アイシン精機株式会社社史編集委員会編(1985)によれば、TSS(トヨタ・ソーイングマネジメント・システム)は、「トヨタ生産方式に加え当社自らのTQC、TPM活動で培ってきた生産管理技術にさらに独自の改善を加えて開発した、アパレル産業ならびに自動車シートなど縫製産業用の総合的生産システムのこと」(104頁)であり、カーシートの多品種少量、短サイクル化に応えるために、トヨタ自動車工業、豊田紡織、アイシン精機の3社が協力して開発した。1976年10月にプロジェクトチームが編成され、1978年3月に発表された(104頁)。

31) 実際には、後に紹介するように中国の合弁企業にも導入された。なお、国内でのトヨタ生産方式の導入前後の変化については、北吉(1985)116頁、図2を参照(なお、同図の表示形式は表ではあるが、原文の通り図2としておく)。

32) 外国人研修生制度の研修生は法的には労働者ではない。

33) 中国、アジアNIEs、香港と競合する企業がある一方で、少ないとはいえイタリア、フランスと競合する企業もあった。

34) 企画担当者とは、マーチャンダイザー、デザイナー、パタンナーなどである。

35) 婦人服の主要販売先は専門店、量販店であり、子供服の主要販売先は量販店であった。過去5年間では商社・問屋の割合が減少したが、今後は量販店、専門店、商社・問屋が減るとした。

36) 府立産開研(1997b)によれば、丸編みの場合、「ミシンは用途別に細かく専門化された専用機がほとんどで縫製や生地の種類毎に多様なミシンが使用される。……縫製工程では1人の縫製工が複数のミシン操作を行う必要がある。／……多種類のミシンの操作技術を新たに習得するには柔軟性のある若年者の方が適している」(60頁)。横編みの場合、「機能が高度化し、CADをはじめデザインシステムが普及するにしたがってコンピュータに関する知識やプログラム作成のための技術・技能を持った人材が不足しており、新しい設備に関する知識と従来のニット製品の企画、製造に関する知識の双方を持ちうる若い人材の確保・育成が課題となっている」(61頁)。

37) 以下で紹介している内容はインタビュー直前の10年間、つまり1980年代半ば以降90年代半ばまでの時期についてである。

38) 例えば、テンセル、ナイロン系、レーヨン、キュプラを挙げていた。

39) 1990年代初頭に刊行されたアパレル生産工場管理のためのテキストの認識は次の通りである。「アパレルメーカー(いわゆる製造卸のこと ―― 引用者)の基本的サバイバルの条件は、ファッション化商品においてのみ可能であることから、商品の多様化、高級化、高感度化で、小ロット短サイクル生産を

海外生産することは極めて困難と言わざるを得ない」（河内・辻本・矢島編, 1993, 436 頁）。

40）上海世界連合服装の株式所有は、2000 年 10 月現在調査で、ワールド 45.02%、ナカボー 3.91%、上海市服装総公司 43.26%であった（『週刊東洋経済　海外進出企業総覧 2001　国別編』321 頁）。

41）㈱ワールドの年間売上高は、1988 年 3 月期 1430 億円、89 年 3 月期 1513 億円であった（『会社総覧 1990　未上場会社版（下巻）』日本経済新聞社、1990 年 5 月発行、2538 頁）。

42）安さの提供から安さプラス企画の提供へということである。

43）日本からの派遣は上海世界連合服装の 2000 年 10 月現在では 9 人、上海世界時装の 1991 年 12 月現在では 2 人であった（『週刊東洋臨増刊　海外進出企業総覧 1992』276 頁；『週刊東洋臨増刊　海外進出企業総覧 2001　国別編』321 頁）。

44）生産に季節性があり、残業は納期遵守に関わってくるので、突発的な残業は避けられないという。輸出（出荷）は週 1 回混載の船で行われる。これに間に合わせなければならないため残業になる。

45）日本からの派遣は 2000 年 10 月現在 2 人であった（『週刊東洋臨増刊　海外進出企業総覧 2001　国別編』322 頁）。

46）諸機能が揃っているということと、諸機能が同じ方向をむいて連関していることとは全く別のことであるが、こうした認識は見られない。

47）本稿の 2.1 で紹介した技能工養成が形を変えて引き継がれていることが分かる。

48）インタビューソース（実施時期、実施対象の情報）について最低限の記述もない。

49）「JAPNA ブランド育成支援事業」「クール・ジャパン戦略推進事業」「J∞QUALITY 認証事業」が挙げられていた。

50）法律ベースでは、1994 年に繊維工業構造改善臨時措置法から繊維産業構造改善臨時措置法へと名称と内容の変更が行われた。

51）府立商工研（1986）27, 55 頁では正しく表明されている。

参考文献

アイシン精機株式会社社史編集委員会編（1985）『アイシン精機 20 年史』アイシン精機株式会社発行。

上田達三（1992）『産業構造の転換と中小企業 —— 大阪における先駆的展開』関西大学出版部。

大阪市経済局（1957）「紳士既製服業界の実態調査報告書」。

———（1959）「大阪布帛製品業界実態調査報告書」。

———（1979）「大阪市アパレル産業の機能高度化に関する調査報告書」。

大阪府商工労働部大阪産業経済リサーチセンター編（2015）「関西・大阪の繊維産業の活性化に向けて：産業実態と支援方策について」『資料』No. 140。

大阪府立産業開発研究所（1997）「衣料品産業の生産・流通ネットワーク：1990 年代における日本とアジア地域との連携の特徴」。

———（1997a）「大阪の中小企業の基本構造：最近 10 年の歩みと当面する問題：その 11 婦人子供服製造業」『産開研資料』No. 47

———（1997b）「大阪の中小企業の基本構造：最近 10 年の歩みと当面する問題：その 12 ニット製品製造業」『産開研資料』No. 48

———（2010）「大阪繊維産業の活性化に向けて —— 繊維産業集積実態調査報告書」『産開研資料』No. 116。

大阪府立商工経済研究所（1956）「布帛縫製品：ブラウス・シャツ」『経研資料』No. 124（同号は『輸出向中小工業叢書第 23 輯』と同じ）。

――― (1957)「布帛縫製品（ブラウス、シャツ）―― 大阪地区を中心として」『輸出中小工業の実態調査』(『経研資料』No. 145), 249−265 頁。
――― (1964)「小零細工業の実態 ―― その 4. 布帛縫製品製造業」『経研資料』No. 346。
――― (1965)「中小工業の近代化と階層分化 ―― その 2. 縫製品」『経研資料』No. 371。
――― (1969)「最近 10 年間における大阪中小企業の基本動向 ―― その 6. 布帛縫製品製造業」『経研資料』No. 483。
――― (1970)「最近 10 年間における大阪中小工業の基本動向 ―― その 18 紳士既製服製造業（上）――」『経研資料』No. 511。
――― 編 (1970a)『大阪の中小企業』新評論。
――― (1972)「最近 10 年間における大阪中小工業の基本動向 ―― その 23 紳士既製服製造業（下）――」『経済資料』No. 562。
――― (1976)「国際分業の進展と繊維産業の構造変化 ―― その 1 縫製品製造業」『経研資料』No. 607。
――― (1976a)「卸商業をとりまく環境の変化と卸商業機能の実態 ―― 繊維二次製品卸」『経研資料』No. 612。
――― (1977)「大阪府下縫製下請企業の実態」『経研資料』No. 619。
――― 編 (1980)『大阪の経済構造とその変貌』法律文化社。
――― (1986)「繊維産業の活性化とその課題」『経研資料』No.658。
太田進一 (1977)「紳士既製服」『大阪府下における主要中小企業の基本構造と問題点（その 2)』中小企業金融公庫調査部, 13−26 頁。
――― (1981)「紳士既製服産業の下請制の変貌」大阪経済大学『中小企業季報』No. 3, 1−10 頁。
小山田道弥 (1984)『日本のファッション産業』ダイヤモンド社。
鍜島康子 (2006)『アパレル産業の成立』東京図書出版会。
河内保二・辻本博・矢島洋助編 (1993)『アパレル生産管理Ⅱ　アパレル生産工場』繊維工業構造改善事業協会・アパレル産業振興センター発行。
河内保二 (1997)「縫製の 50 年」『繊維機械学会誌』第 50 巻第 6 号, 41−46 頁。
北吉久夫 (1985)「縫製部門でトヨタ生産方式により 2 倍の生産性を達成した丸恵化学」『工場管理』Vol. 31 No. 5, 114−117 頁。
(財) 機械振興協会・新機械システムセンター (1976)「わが国卸売業の構造変化とその要因について」『システム技術開発調査研究報告書 50−5』(財) 機械振興協会・新機械システムセンタ発行。
独立行政法人 雇用・能力開発機構 職業能力開発総合大学校 能力開発研究センター編 (1986)『被服概論』職業調練教材研究会。
佐々木聡 (1998)『科学的管理法の日本的展開』有斐閣。
柴田和子 (1992)『銀座の米田屋洋服店』MBC21。
清水幸夫 (1954)「町工場の労働者　現地ルポ 16」『経済評論』1954 年 7 月号, 115−124 頁。
JUKI 株式会社 50 年史編纂委員会編 (1989)『JUKI グローバル 50』JUKI 株式会社発行。
人材育成専門調査委員会アパレル産業部会編 (1996)『アパレル産業概論』繊維産業構造改善事業協会・繊維ファッション情報センター発行。
菅原正博・槻木正次 (1973)『ファッション・インダストリーへの挑戦』ビジネス・リサーチ。
槻木正次 (1985)『アパレル・ハイテク戦略 ―― メルボ紳士服の FA・OA 化の道』チャネラー。
東洋紡株式会社社史編集室編 (2015)『東洋紡百三十年史』東洋紡株式会社発行。
富澤修身 (1998)『構造調整の産業分析』創風社。

――――（2017）「ワンダラーブラウス」大阪市立大学『経営研究』第 67 巻第 4 号，43−67 頁。
――――（2017a）「大阪の中小羅紗製品・紳士既製服企業史」大阪市立大学『経営研究』第 68 巻第 3 号，1−34 頁。
富沢このみ（1980）『アパレル産業』東洋経済新報社。
中込省三（1975）『日本の衣服産業 ―― 衣料品の生産と流通』東洋経済新報社。
日本繊維協議会編（1969）『昭和 45 年版　繊維年鑑』繊維年鑑刊行会。
原輝史編（1990）『科学的管理法の導入と展開』昭和堂。
『縫製ハンドブック』繊維研究会出版局，1977 年。
……
㈱ドゥ・ワン・ソーイングのウェブサイト（http://www.do-1.co.jp/datl/history.html）を 2017 年 7 月 8 日閲覧。
「特集：縫製研究所 50 周年（1）縫製研究所の歩み　アパレル生産業界とともに歩んで半世紀」『jm（JUKI Magazine）』Vol. 237，2009 年。
「トヨタ生産方式の広がり：縫製部門でトヨタ生産方式により 2 倍の生産性を達成した丸恵化学」『工場管理』Vol. 31 No. 5，1985 年，114−117 頁。
……
上海世界連合服装有限公司総経理にインタビュー（1996 年 12 月 12 日）。
上海八木高級時装有限公司総経理にインタビュー（1994 年 10 月 26 日）。
ポプリン株式会社代表取締役にインタビュー（1996 年 8 月 5 日）。

History of Sewing Industry in Osaka, Japan after the Second World War

Osami Tomizawa

Summary

Changes in the sewing industry consisted of changes in skills, changes in mechanical equipment and production systems, changes in the size of companies, and changes in the locations of companies and factories inside and outside Japan. The era was divided into the period of pre-modernization, the period of export expansion (from the latter half of the 1950s to the early 1960s), the period of shortages of younger workers (the 1960s), the period of competition with increasing imports from developing countries (the 1970s and the 1980s), the period of growth in direct imports due to overseas business expansion (1990s), and the period of expectations for a domestic revival (the 2000s and the 2010s).

During the period of pre-modernization and the period of export expansion, no major changes occurred even though there were certain technology transfers from the U.S. However, a major change did take place during the period of shortages of younger workers. Scientific management and industrial engineering (IE) were adopted in the production system while wholesalers established their own factories. Production locations also shifted from big cities to their surrounding areas and to more distant districts. During the period of competition with increasing imports from developing countries, the sewing industry was required to provide high added value, meet fashion needs, and handle a variety of products in small quantities within a short period of time. During the period of growth in direct imports due to overseas business expansion and an increase in production outsourcing, a decline in unit prices amid the Heisei depression, as well as the ongoing increase in imports, triggered production transfers to China. Production was either outsourced to overseas manufacturers or handled inhouse at overseas factories. Meanwhile, the domestic sewing industry continued to

shrink. During the period of expectations for a domestic revival, considerations were made from the viewpoint of industrial cluster, the viewpoint of urban life-style, the viewpoint of the global environment, and the viewpoint of industrial high-tech materials, to revitalize “Made in Japan” products.