

上級 MOT 短期集中研修「戦略的技術マネジメント研修」について（第 19 回）

全期同窓会 特別講演会

繊維ファッション産業のリード役が語る“異業種協業による顧客創造の歴史”

元 東レ(株)広報宣伝部長・鐘紡(株)代表取締役副社長 遠入 昇氏 講演録

企 画：MOT チーフディレクター 宮木 宏尚

記録・写真：フリーランス・ライター 山崎 阿弥



元 東レ(株) 広報宣伝部長、鐘紡(株) 代表取締役副社長

遠入 昇 (えんにゅう のぼる)

1946 年立教大学経済学部卒業。同年東洋レーヨン(株) (現 東レ(株)) 入社。東京販売部長補佐兼宣伝課長、広報宣伝部長、繊維事業本部主幹兼商品企画担当などを歴任。1981 年鐘紡(株)入社。専務取締役、代表取締役副社長、常任顧問を歴任。1995 年同社退社後、ニューネットワーク研究所設立。産地、流通間ネットワーク設定後解散。紡績、産地のエグゼクティブ・アドバイザーで現在に至る。

主な著書に「あのファッションは、すごかった！」(中経出版)。邦光史郎著「色彩作戦」、佐高信著「経済小説のモデルたち」(現代教養文庫)、松尾洋一「ミニの女王ツイッギーを呼んだ遠入昇 (戦後 35 年—われらの英雄 35 人)」(文芸春秋)、朝日新聞「ニッポン人脈記 3」に登場している。



宮木 宏尚 (みやき ひろひさ)

東レ経営研究所 特別研究員 MOT チーフディレクター

東京農工大学大学院 技術経営研究科 非常勤講師

1968 年早稲田大学大学院理工学研究科修士課程修了。同年東レ(株)入社。13 年間合繊原料工場において合成繊維原料・エネルギープラント等設備の計画・管理、特に省エネルギープロジェクトを担当の後、全社の技術戦略企画、新事業企画、経営企画、情報システム企画などを担当。2002 年 12 月退社。2003 年 3 月より東レ経営研究所特別研究員。2006 年 8 月東京農工大学大学院非常勤講師。

現在、ミヤキ(株)代表取締役社長、(社)化学工学会監事 経営システム研究委員会委員長、中国委員会副委員長、日本技術者教育認定機構 (JABEE) 審査員、国立音楽大学評議員、工学院大学孔子学院客員研究員など。

山崎 阿弥 (やまさき あみ)

フリーランス・ライター

繊維メーカーや WEB のプランニング会社での企画・デザイン、デジタル・デザイン系の専門学校講師、企業グループが発行する新聞の記者等を経て現在に至る。環境関連の専門誌でのライティング、各種デザインのクリエイティブ・ディレクターのほか、企業のブランディングに関わるリサーチャーとマーケティングに携わる。2006 年より「戦略的技術マネジメント研修」の講義記録などを担当。

Point

- ① 戦後復興の牽引役となった合繊産業で培った技術は、炭素繊維、水浄化膜、液晶パネルやリチウムイオン電池の材料など 21 世紀を担うキーテクノロジーとして花開いた。その意味で、繊維産業はグリーンニューディールを担い未来を創造する礎を築いたといえる。
- ② グローバル化が進む中、日本企業は「現地化」が遅れている。「現地に溶け込む」サービス精神と匠の技で、もう一度世界をリードすべきである。
- ③ 商いの原点は「ほれ、ほれられる」。自分が売る商品に惚れ、その熱意をもって相手に伝えれば、相手も惚れこんでくれる。
- ④ 戦略は三カン (感、観、勘) に従う。感じたこと、見たこと、ひらめいたこと (勘) がつながった時、戦略が構築される。
- ⑤ 異業種協業は大きな顧客創造のチャンスを生む。限られた資金でも多くの企業が協業すれば、相乗効果を生み、社会変革をもたらすような効果もあげられる。
- ⑥ 現在の日本企業は権限委譲が遅れている。世界と戦うためには権限委譲により、早い決断、リスクにチャレンジする姿勢が求められる。
- ⑦ 現在の世界では、情報の共有化と武装化が勝敗を分ける。業界の情報を、小売—加工—素材が有機的に垂直連携で共有化し、正確なニーズのくみ取りや新しい商品やサービスを実現して行かなくてはならない。

2004年12月に始まった東レ経営研究所の上級MOT短期集中「戦略的技術マネジメント研修」も、魅力的な講師陣のご支援と優秀な受講生に支えられ、足掛け8年、2011年5月からは第14期生を迎えることとなっています。

この間の修了生は225名となりましたが、修了生から全期を通じての交流を図りたいとの声も上がりましたので、去る2011年1月22日に全期生を対象とする同窓会を開催いたしました。

当日は寒さ厳しい土曜日の午後ではありませんでしたが、40名ほどの修了生が参加し、講演会の後、全員で懇親を深めました。

今回は、MOTシリーズの一環として、当日の特別講演の内容をご紹介します。講師は、元東レ株の広報宣伝部長、繊維事業本部主幹、さらには鐘紡株の代表取締役副社長を歴任された遠入昇氏にご登壇いただきました。(2011年1月22日、東京・丸の内東北大学東京分室にて)。

テーマは「異業種協業による顧客創造の歴史」。

遠入氏が携わられた様々なプロジェクトをご紹介いただきながら、高度経済成長期に日本のビジネスマンが果敢に世界に挑戦していった歴史から、繊維産業はもとより現在の日本の企業に何が求められているのかについて1時間半にわたりお話しいただきました。

なお、全期を通じての同窓会は、今後定期的に開催していく予定です。

技術革新により産業構造は変革

遠入：私は、素材の技術革新として誕生したナイロン、ポリエステル、アクリルをいかに商品化し市場に流通させ顧客を創造するかという“戦略”を展開してきました。すなわち、消費者の望む商品を企画、素材メーカー、生地産地、織や染のグループ、加工完成品を製造するメーカー、百貨店など小売と連動し、店頭で並ぶ商品の品質責任をもって宣伝広告し需要を喚起するという仕事です。

本日の講演では、このような一連の業務で学ん



だことを現在の産業と結び付けて活かすにはどうすれば良いのか、また、かつては評価を得た仕組みや技術がなぜ今日に活かされていないのか、といったことにもメスを入れたいと思います。

“繊維”と申しますと、たかが衣服ではないかと思う方もいらっしゃるかもしれませんが。しかし合繊ポリマーの長年の研究開発が実り、例えばボーイング787のボディはほとんどが炭素繊維ですし、100兆円規模といわれる世界の水事業において汚水を活性化する膜も、テレビやスマートフォンの液晶パネルの素材も、もとは繊維です。今日のお話の中心は、繊維産業がグリーン・ニューディールを担い未来を創造する重要な産業の礎となった時代と未来への展望についてです。

1769年、英国で発明された水力紡績と蒸気機関は大量生産の始まりです。紡績産業は英国産業革命の主役の一つとなりました。特に、ランカシアの綿は英国の七つの海制覇の牽引車になりました。1908年T型フォード車の販売は、大量生産の幕開けです。

1935年、米国で世界で初めてナイロンが発明され「くもの糸より細く、鋼鉄よりも強く、絹よりも輝く繊維」として登場しました。

1885年頃、日本にも綿紡績業が操業されました。日本の綿紡績は、世界的水準の技術として評価され、いつの間にかランカシアの綿に取って代りま

した。

日本繊維産業の合繊への取り組みは、1954年、東レのナイロン導入、販売から始まります。1950年代後半にかけて、ポリエステル、アクリルが次々に発売され、繊維産業自体の資本産業型産業への転換を促しました。

合繊が繊維産業の主役になった当時、日本の外貨不足を補うため輸出比率“超50%”を掲げて輸出産業のリーダー役になりました。日本の合繊輸出は世界貿易の20%台にのし上がり、なかでも織物は50～60%のシェアを確保し、世界一の合繊輸出国になりました。

佐藤総理の日米交渉に同行した 寛子夫人のミニスカートの教訓

遠入：1969年、米国は日本に対米繊維輸出規制を求めてきました。沖縄返還の交換条件として日本からの繊維輸出を規制するという密約が佐藤栄作首相とニクソン米大統領の間で交わされたことが最近公開されました。日米交渉は『糸と縄の取引』と言われてきました。繊維の輸出は縮小し、輸出はもっぱら自動車や家電製品が牽引することになりました。

1969年11月沖縄返還交渉のために佐藤総理が渡米したとき、寛子夫人はミニスカートで登場しました。佐藤寛子の「宰相夫人秘録」によると、駐米大使夫人に、どんな服装で行けばよいか相談したところ「ただいまアメリカではミニスカートが流行中です。上の格好はどうでも問題ありませんが、下はできるだけお短く…」と言われた。「あの時は沖縄返還のために、いくらかでもあちらの印象を良くするなら…と、お国のために頑張ったつもりでした。」

首相夫人の健気な心掛け、それにもまして、米国現地の印象を良くするにはどうすればよいかという洞察力は素晴らしい。これこそ今日本企業に足りない配慮といえます。つまり「現地化」が遅れているのです。海外進出する際、アメリカや韓国などの

ビートルズ来日の便に同乗（1966年）



後方で身を乗り出しているのが遠入氏

出所：遠入氏提供

企業は現地の人間を経営者として採用します。一方日本企業は、社長はほぼ皆日本人を派遣します。ストライキを見ても日本企業の工場が一番多いでしょう。どうしても摩擦が起きやすいのです。

また、韓国の家電メーカーはインドネシアで各地の風習に合わせて7種類の製品を作るのに対し、日本は日本国内で販売している3種類のみしか展開しなかったため失敗したというような例もあります。

もちろん全ての企業が失敗している訳ではありません。シャープは、昼と夜では電気の出力が異なるインドネシアに合わせた洗濯機を開発し成功しています。首相夫人のような“現地に溶け込む”サービス精神を日本の匠の技に付加することにより、皆さんがそれぞれ担う産業においてもう一度世界をリードすべきです。

商いは、ほれ、ほれられるもの もの作りの“思い”の共有が大切

遠入：1959年4月、東レは日本橋高島屋を拠点にして東レテロン（ポリエステル）服地のデビュー

展を開催し、目玉商品としてテトロン・レーヨン混の替えズボンを1,500円で即売しました。展示会初日からお客様が殺到し整理がつかなくなりケガ人まで出てしまいました。当時の状況を『週刊朝日』に連絡、同誌が取材し、表紙には「あなたは石油を着ている」という見出しが大きく躍り、お客様の殺到する様子が「高島屋替えズボン事件」として報じられました。

新製品を展開するときは、いくつかの拠点を構えて販売し、顧客の反応を見る…といった段階的な取り組みが必要なのですが、この事件をきっかけに一足飛びに市民権を得て注文が殺到しました。

しかし、この成功が私たちが思い上がらせてしまったのです。この年の秋、全国の紳士服テーラー業界を回り説明会を開催しました。私たち若い社員はポリエステルとウールが混じった替えズボンを履いていくのですが、販売部長クラスはスーツにネクタイという当時の通常の格好で説明に伺うわけです。すると、熱海で行った説明会の終了後、参加者から「型崩れしないことや耐水性など、あなたはポリエステルの良さについて説明していたが、今日のスーツの生地は何ですか？」と質問され「純毛です」と答えたところ、「自分が勧める生地を着ないで勧めても説得力がありませんね。」と返され、場をシラけさせてしまいました。

このとき私は初めて商いの原点を学びました。自分が売る商品を自分自身が惚れ、その熱意をもって相手に伝えていけば相手も惚れ込んでくれるということ、さらに、素材メーカー・仕入れ・小売がもの作りの“思い”を共有することでお客様にも伝わっていくということを心に刻みました。

この垂直的取り組みは、現在の百貨店業界においても重要な課題です。百貨店の仕入れと売り手が作り手の思いを共有することで商品が売れ、百貨店の復活につながるのだと、私も折に触れて関係者に説いています。

一昨年从去年にかけて、百貨店の閉鎖が加速、売上前年対比マイナス33カ月間などの報道



が続き「百貨店業界は5兆円台まで縮小する可能性がある」という高島屋の鈴木社長の悲観論も報じられました。百貨店は、小売では最大で豪華なインフラを持ち、街の中心部にあります。百貨店が上記のような体質改善、SPA（Speciality store retailer of Private label Apparel：製造小売）的な構造改革、店舗とネットの相乗効果を図るなどして活性化すれば、市民にも明るさをもたらす効果があると思っています。当然、衣料が主力の百貨店の活性化は、繊維産業への波及効果もあります。

戦略は三カン（感、観、勘）に従う

遠入：最近『戦略は直観に従う —イノベーションの偉人に学ぶ発想の法則』（ウィリアム・ダガン）が話題を呼びましたが、私は戦略は三カンに従うと考えています。三つのカンとは、感・観・勘。具体的にご説明しましょう。

私もスキーをやる人間ですが、昔は頭からかぶってひもで結ぶ木綿の貫頭衣のようなウェアしかなく不満に思っていました。そのときは、例えばナイロン製で軽く暖かくカラフルなものが出来ないものかと瞬間的に思いつくのですが、スキー場を後にするといつの間にか忘れてしまいました。

しかしちょうどその頃、オリンピックで3冠を達成したスキーヤーのトニー・ザイラー主演『黒い稲妻』（1958年）が大ヒットし、日本でも松竹映画にザイラーが出演することが決まりました。

スキー場で「感」じ、映画館で“黒い稲妻”のザイラーを「観」て、彼の来日を知ってひらめいた＝「勘」。全てがつながり、ザイラーをスキーウエアのイメージ・キャラクターにしようと考えた私は、早速プロモーターに連絡し、東レとの契約を取り付けました。

日本滞在中は、来日前に採寸し彼の体ピッタリに作った東レ新デザインの黒いスキーウエアを着て、ザイラーは松竹のイベントで各地を回ってくれました。松竹が用意したウエアは彼の体に合わなかったんですね。

さて、契約の話聞きつけて、各百貨店が商品のプロモーションを働きかけてきました。当時は三越が強く、他店は少しでも追いつこうと必死です。このときは伊勢丹と高島屋が連合軍を組んでザイラー出演による東レナイロンスキーウエアの独占販売を申し出ました。遅れて三越も交渉にきましたが、先の二社と独占契約が決まっていたので、東レのナイロンスキーウエア販売を条件にザイラーの写真を貸し出しました。他にも続々申し出があり朝日と読売で百貨店の“東レ詣で”と報じられ、黒いスキーウエアはブームとなりました。

伊勢丹のスキーファッション広告（1959年）



出所：遠入氏提供

垂直一貫の取り組み 競合キャンペーンの波及力

遠入：さて60年代に入り、テトロンで次に取り組んだのは半袖の紳士シャツです。商品名は「セミシャツ」。少し遅れて帝人も同様の商品を「ホンコンシャツ」と名付けて売り出し、両者の競い合いが相乗効果を生んだ結果、初年度の販売量（2社合計）は150万枚、2年目に500万枚、3年目には1,000万枚に達しました。

この企画を成功に導き日本のマス・ファッションの礎を築いたのは、分業的な繊維業界の構造を破り、素材メーカーをリーダーに合織・紡績・アパレル・小売（百貨店）が垂直一貫となって市場を開拓したところにあります。

まずクラブウ、ダイワボウ、シキボウの紡績業3社に企画（商品企画、市場予測、宣伝・販促計画）を説明し生地の開発を依頼、次いでその3社と共にシャツメーカー15社へ企画を説明しました。シャツメーカーは初めて合織・紡績と共同で新市場を開拓することに感銘し、百貨店の売場獲得にも尽力してくれました。百貨店も販売員の半袖シャツ着用を承諾し、まさに作り手の“心”を共有した取り組みが実現したのです。

ただ残念ながら、商品の知名度は後発の帝人、売上は先発の東レと、名実を二社で分け合うこととなりました。それを受けて当時の販売担当常務は次年度に向けた会議に私を呼び出し「来年の婦人服は名実共に獲得せよ」と非常に難しい課題を与えました。課題解決が難しく途方に暮れたこともありました。この課題をクリアするには、ザイラー・ブームのように日本中が黒一色となるようなムーブメントが必要だと思ったりしました。

異業種協業の顧客創造

遠入：あるとき、頭を悩ませていた私のもとに、資生堂のチェーン店に向け販促物開発を進めてい

た大阪の販促部長に、先方へ一緒に赴いてほしいといわれましたので同行しました。同社では当時の営業担当常務がわざわざ会ってくださいましたが、具体的な販促物を提案できず話が行き詰まりました。このまま引き下がるのは惨めな感じがありましたので、私は、資生堂が「キャンディトーン」キャンペーンを展開しているのを思い出し、来年の流行色『シャーベットトーン』をご一緒できればと話したら、同常務は、それもいいねと話され、席を立たれました。

一週間も経たないうちに「キャンディトーン」を企画した福原企画課長（現名誉会長）から、シャーベットトーンの提案が役員会で承認されたので打合わせしたいと電話がありました。こちらはまだ、立案してないので慌てましたが、これで、実も名も取れそうだと内心ホッとしました。

資生堂と協業することより百貨店も共鳴し、東レ、資生堂、全国33の百貨店、1万店の資生堂のチェーン店を結ぶ日本で最初の異業種協業の大キャンペーン（共同の商品企画、宣伝販促計画、百貨店と小売チェーン店の流通交流計画）がスタートすることになりました。コンビナート時代だったので、コンビナートキャンペーンとも呼ばれました。

共同キャンペーンには、企画の豊富さや経費軽減、流通経路の補完など様々なメリットがありますが、殊に広告効果とその波及力において大きな力を発揮します。百貨店には実演場と即売場を設け、シャーベットトーンのブラウスを着た店員がデモンストレーションを行いました。新聞広告では、下段は東レと資生堂が担当し、上段はA紙が伊勢丹、B紙は高島屋、というふうに組み合わせを変える工夫をしました。限られた販促資金でも多くの企業が参加すれば相乗効果が得られライバルの動きを封じることができるのです。ちなみに共同通信の調査では、知名度97%、購買率33%と評価され、ブラウスは570万枚を売上げました。

資生堂も百貨店のシェア拡大、新しく若い層の



市場開拓に効果があったと聞いています。キャンペーンが終わって、常務に呼ばれました。社長室に行こうといわれ同行しました。怖い社長に怒られるのかと気にしながら社長室に入ると、怖い社長に優しくご苦勞であったとねぎらわれ金一封を戴きました。みんなで喜びを分かち合いました。

もう一つは1963年夏の、東レ、資生堂、全日空、東海汽船、国鉄（現JR）、渡辺プロといった複数の企業が参加した異業種協業の『バカンスルック』（休暇とファッション市場創造）のキャンペーンの実施です。ザ・ピーナッツの大ヒット曲「恋のバカンス」を生み、それをバックに夏のリゾートファッションとスポーツウエアが定着したばかりか、それまで休むことに後ろめたさを感じがちだった日本人に「積極的に休暇をとり、明日のエネルギーを蓄えよう」との呼びかけは、休暇の考え方にも変化をもたらす社会キャンペーン的な要素も担いました。

権限委譲の重要性 石橋を叩いて渡る日本企業

遠入：振り返ってみますと、これらのキャンペーンの成功には、顧客創造の戦略展開において部長や課長クラスにきちんと権限と責任が委譲されたことが大きく功を奏していると言えます。それによって情報の共有と各局面での即断即決、移り変わる情勢への柔軟な対処が可能になりました。いちいち上司にハンコをもらって書類を回して…というようなことはしませんでした。当時の田代茂

樹東レ会長も「リスクにチャレンジせよ」と何時も社内に訴えかけるような先見の明のある方でした。そして、そのような雰囲気社内にありました。

しかし、現在の日本企業はどうでしょうか？

いつの間にか大企業病にかかり、石橋を叩いて渡ろうとする間に、韓国など後発の新興国に追い抜かれてはいませんか？ 昨年プリウスのリコール問題でトヨタのニュースが取りざたされた際、あれほどの世界的企業でも権限が日本本社に集中していることを知り驚きました。

例えば韓国のサムソンなどは部長クラスに権限委譲されていて、新規事業や合弁事業等に対する決断が早い。10数年前にサムソンの社長が来日した際、「半導体で世界一の東芝に追随しても勝ち目がありません。我々は調査研究に力を注ぎ、隙間を狙います」と彼は言いました。リスクはあってもチャレンジし新しい市場空間を見つけ、その“隙間”が積み重なることでサムソンは世界のトップ企業に昇りつめ東芝を追い越しました。日本企業は現在もっている大きな市場を維持するため、次を失敗しないように無難な道を選ぼうとするあまり、ニッチな事業開拓に踏み込めないことが多く、冒頭にお話しした現地化の遅れとも相まって非常に多くの機会損失を招いていると思います。

量は質を駆逐する

遠入：1962年、63年と2つの異業種協業キャンペーンはマス・ファッションの時代を開いたとも



言えますが、それを経た1964年、今度は“量が質を駆逐する”という経験をしました。

64年当時、ゴルフは庶民にとって高嶺の花でしたが、東レとアーノルド・パーマー、続いて帝人とゲーリー・プレーヤー、旭化成とジャック・ニクラウスがそれぞれ契約しました。高嶺の花への上流志向意識をくすぐる形になり、ゴルフ及びゴルフウェアブームが起こりました。しかし、ブームに乗って次々に知名度の低いゴルフブランドが乱立、ウェアは生産過剰になってしまいました。

ウェアの中で最も人気があったデザートマンシングウェアは、毎年編み柄が変わり肌触りもよくスウィングが楽だと“質”を評価されていましたが、過剰生産によって在庫過多となり価格が下がってしまい、会社再建にまで陥りました。まさに、量は質を駆逐する例です。

さて、1964年は東京オリンピック開催の年でもありました。東レは新作モードのテーマを「モード東京」と銘打ち、百貨店やアパレルと共にキャンペーンを行いました。他にも東京という都市の名前を盛り込んだキャンペーンや流行歌が続々と現れ、国際都市TOKYOをアピールし、オリンピックイヤーの景気を盛り上げました。

しかしオリンピック後は、それまでの好景気が一転、必ず不況が訪れるのが常です。特に繊維業界はこの頃までにスポーツ、レジャー、タウン、ビジネスと、様々な分野で市場を切り開いてきたため、需要は一巡したような雰囲気がありました。また、翌65年から家電業界は三種の神器（テレビ・洗濯機・冷蔵庫）、自動車業界も新車と、市場に攻勢をかけ、人々の消費はそちらに流れていきました。

欧米発信のムーブメントを日本に 新たな需要喚起の戦略

遠入：家電や自動車などへ流れた消費を取り戻し、

オリンピック不況の打開に貢献したのは欧米発信のムーブメントでした。

まず一つ目は、1967年ごろにアメリカで起こった『ピーコック・レボリューション』です。これは男性ファッションのムーブメントで、ピーコック（孔雀）は雄の方が美しい羽をもっていることから、男性にもカラフルで粋な個性的なファッションを取り入れようという“革命”でした。

1966年4月、銀座のソニービルで米国ピーコック商品の日本版商品のアンケート調査を行いました。カラーシャツは、92%の男性が良い、85%がビジネスウエアで着てみたいという結果が分かりました。異業各社の人事部長にアンケート調査等を行い、商品企画をしました。カラーシャツの企画は公開しました。全ての合織、紡績、シャツメーカー、百貨店が参加しました。

また、佐藤総理にお願いしてカラーシャツを着用してもらったことで企業のトップ層も安心して着用できるようになりました。初年度は660万枚（当時のシャツ総需要量の10%）、2年後には2,000万枚まで売上を伸ばしました。この時点で百貨店の衣料シェアは40%まで上がったようです。

もう一つのムーブメントはヨーロッパで起こった『ミニスカート』です。当時は“スウィング・ロンドン”という言葉でロンドン発のストリートカルチャーに若者たちの熱い視線が注がれており、ミニスカートもビートルズもロンドン発信でした。

しかし、このムーブメントは単なる流行ではなく、国境を越えて若者たちが共有する反体制の思想、ゆくゆくはベルリンの壁崩壊にまでつながるような脈々たる思想として捉えるべきだと私は考えました。ですからミニスカートもその象徴として紹介するべきで、それを伝えることができれば似合うかどうかに関わらず日本女性もミニスカートをはかざるを得なくなるのではないかと思いました。そして、もしスカートが短くなれば、ジャケットもワンピースも、コートも短いものを買う替えることになる。ランジェリーすら替えなくて

ツイッギーのショー（1967年）



出所：遠入氏提供

はならない。日本中の女性がそうなれば、経済効果が期待でき、景気浮揚策になると考えました。

そこで、東レは1967年10月ミニスカートの象徴的モデル・ツイッギーを来日させ、日本中でファッションショーを開催したところ、瞬く間にミニスカートは日本中に普及しました。さらにスカート丈に合わせてジャケット、コート、ワンピースなどそのほかの衣料の買い替えが起こり、繊維業界全体の需要喚起に貢献することができました。

バブル崩壊と価格破壊時代の到来 消費者の意識変化

遠入：ここまでのお話は、日本の高度成長期の一役を担った繊維ファッション産業の顧客創造の歴史です。その後、日本はニクソン・ショック、オイルショック等を経て、86年から88年にかけて、株価、地価が高騰し始め、資産価値も高まり、資産効果の影響で高額品が売れ始めました。バブルの始まりです。バブル時代のキーワードは「高級」「大型」「ブランド」などです。消費者は感性や理性ではなく、バブルを取り巻く環境に引きずられて買っていました。

本来高品質なものは、素材や製造工程の問題から自ずと高価格にならざるを得ません。しかしバブル期には高級、大型を謳う自動車、家電商品、別荘、ファッション、輸入品などが売れ、贅沢な気分を満喫する様相を呈していました。高価格＝高品質あるいは高価格であればあるほど良いという思考になっていきました。行き過ぎたブランド信仰も同様です。それに合わせて作り手と売り手の間に高価格の部分だけに目を奪われ「値段の取れる商品」は何かというあべこべの発想が先行してしまうような感がありました。

しかし次第に冷静な消費者からは価格が高騰し過ぎだと疑問の声が聞こえるようになってきました。さらに90年に入り、89年12月に38,000円をつけた株価下落に伴い、バブル経済も崩壊と長い不況が始まります。産業界は低価格政策に急遽転換をしました。このような社会状況に併せて作り手・売り手は低価格政策に180度転換せざるを得なくなりました。1993年に伊勢丹が売り出した「サンキュー3万9,000円コート」はその代表格です。また、郊外に展開する紳士服メーカーが2万円前後の激安スーツを売り出し、人気に乗じて銀座へ進出しました。大手婦人服メーカーでは激安販売部を設ける動きも見られました。百貨店やアパレルメーカーらも、この動きに対応するべく、品質と低価格の両立を図った商品開発に取り組みました。

90年代前半、激安商品で人気を集めた紳士服の青山やアオキの経営者らも、「行き過ぎたデフレが経済全体に与える影響を鑑み、低価格政策からの脱却を」宣言するようになりました。また、消費者サイドも、激安飲料への異物混入事件などを経て、“安物買いの銭失い”を実感することになります。需要と供給、両サイドからの気付きによって低価格時代は一応の終焉を迎えました。

2008年のリーマンショック後、再び低価格合戦が始まりましたがSPA（製造小売）業は好調でした。この2年間の厳しい経済情勢の中で皆さんの努力によって、2010年度の決算は多くの企業が好決算を迎えています。

情報の共有化と武装化

遠入：最後に、これからの産業に共通して取り組むべき体制作りについてお話ししたいと思います。

私が長年携わってきた繊維業界は特に、多段階かつ分断的な産業構造をもっています。まず、各段階が垂直ネット化して消費動向や流通の情報を共有化することです。共有化は稼働状況や品質データをリアルタイムに集め生産状況を細かく把握できます。繊維産業では、商品ベースで40%もあるといわれる生産各段階のロスと非効率を抑え、品質の良い、適正価格のテキスタイルが出来上がります。更に、情報を軸に小売－加工－素材が有機的に垂直通貫の連携を実現し新しい商品やサービスを生み出すべきだと主張しています。

しかし情報の共有化と武装化はいかなる産業分野にも共通の課題です。

私が言うのはおこがましいですが、月刊誌“BOSS”に掲載されていましてので紹介します。「トヨタの2004年11月の経営説明会で、当時の奥田碩会長は心配なことが二つある。急なグローバル化で兵站（戦闘部隊の後方にあつて、人員・兵器・食糧などの前送・補給にあたり、また、後方連絡線の確保にあたる活動機能／小学館『デジタル大辞泉』）が伸び切っている。これをどう充実させるか。もう一つは、急速な業績拡大で、傲慢になり成功におぼれる傾向がある」と警鐘を鳴らしています。

トヨタはジャスト・イン・タイム生産方式によってグローバル化と拡大戦略を実現しました。この方式は必要なものを必要なときに必要なだけ調達・生産・供給する生産システムで、作り過ぎを防止し在庫を最小化にします。世界中の企業が、このシステムを学びました。しかし、近年トヨタはリーマン・ショックが原因で半年間に1兆8,000億円もの赤字に至り、米国では過去最悪のリコール事件を起こしました。

このような事態の根本には、情報の共有化と武

装化の遅れがあったのではないかと思います。正確で迅速な情報の伝達と共有が欠け、集積や分析が間に合わないまま生産規模以上の台数を生産し、さらにはリコールの放置や対応の遅れを招いたのではないのでしょうか。奥田元会長の懸念が的中する結果となったようです。

一方でコマツのような情報の武装化といえる好事例もあります。自社の重機全てに情報端末を搭載することで世界中の自社製品が現場でどのように動いているのか把握し、営業から小売情報とともに綿密に分析し需要を予測して生産計画を立てています。社員も現場に出向いて積極的に情報収集することで、どこでどんな需要があり、また機能が不足しているのか正確なニーズをくみ取り、新製品の開発につなげています。

本日の講演を通して、繊維業界に限らず、日本の産業全体に共通する課題とそれに対する私の提案が皆さんのこれからの事業活動の参考になれば大変幸甚です。

本日はご清聴ありがとうございました。

<受講者との質疑応答>

質問：最も興味深かったお仕事は？

遠入：異業種との協業による顧客創造のキャンペーンです。他業界のビジネスモデルを学び、これまでの業界内の競合の土俵から視野が広がりました。さらに視点がグローバル化して欧米発信のムーブメントを日本で新たな顧客創造に活かすことができたことなどです。

質問：ミニスカートを日本で展開する際、既存の丈のスカートより価格を下げることはお考えにならなかったのでしょうか？ リスクも感じられたのではないかと思います。価格を抑える方策を採らなくてもブームを起こせるという見通しが当初からあったのでしょうか？

遠入：昨今はいかに安いかで売れるか売れないかが決まってしまうところもありますし、顧客志向の強い時代ですが、当時は大量生産のものをいかにして市場を刺激し大量に販売するかというのが主眼に置かれた“作り手志向”の時代でした。

それでも、新製品ですから短くても付加価値が付いています。上とコートなどとのバランスや生地、柄のバランスで価格が決まります。お客さんにとって、短ければ安いと思う前に満足していただけのような商品づくりを心がけていました。

質問：今日ここに集う私たちは、会社の若い人材を指導していく立場にあります。ものづくりに携わる人間として、どのような姿勢で仕事に臨むことが、ひいては今後の日本産業の活性化につながるのか、ぜひアドバイスを頂きたいです。

遠入：チャレンジすることです。そして、専門分野のベテランになることです。一芸に秀でた人間はどの職場に配属されても自分の専門分野によって自分を活かすことができます。また、知識を深めれば深めるほど、その技術を別の分野に活かすひらめきを得ることもできるでしょう。企業としても、様々な専門知識をもつ人間が知恵を出し合い、総合力で勝負する時代がますます進むと思います。

＜講演会をおわり＞

今回は、全期を通じた同窓会の講演として、高度成長期の日本の繊維ファッション業界をリードされた遠入昇氏をお招きして、お話を伺いました。

遠入氏は、2008年3月『あのファッションは、すごかった！』（中経出版）という著書を上梓されましたが、これは1960年頃からの「日本の繊維ファッションの消費の歴史」として貴重であるだけでなく、これからの繊維ファッションや消費動向を探るという視点でも大変興味深い内容でした。

また昨年、最近の百貨店業界の問題などに関して書かれた論文を読ませていただき、MOT研修を担当いただいている長平彰夫教授（東北大学大学院）にもお見せしたところ、一度お話を伺う機会が作りたいという提案をいただき、同

教授のご協力をいただき今回の講演会が実現しました。

戦後の高度経済成長期、まだ一流国ではなかった日本の繊維ファッション業界で、西欧文化を果敢に持ち込み、やがてその業界を世界のトップに育ててゆかれた遠入氏から直接お話を伺う貴重な機会となり、同氏等のチャレンジングな活動の歴史を振り返ることは、長い停滞期にある我が国産業界の今後の活性化を考える上でも大いに参考になる点が多かったように思います。

日本の技術者が、優れた技術をベースに、世界をマーケットにした新しい事業創出にチャレンジしてほしいと思っています。

MOT研修修了生向けには、今後も同窓会の機会に、各界の識者の話を聴く機会を作っていく予定です。

(MOT チーフディレクター 宮木 宏尚)



MOT研修修了生と遠入昇氏