

愛知県・岐阜県における繊維産業の一考察
ーアンケートの調査結果を中心にー

寺 島 雅 隆

愛知東邦大学

愛知県・岐阜県における繊維産業の一考察 ーアンケートの調査結果を中心にー

寺 島 雅 隆

目次

1. はじめに
2. 愛知県・岐阜県の繊維産業
3. アンケート概要と結果
4. アンケート結果の考察
5. おわりに

1. はじめに

繊維産業¹は、かつてはわが国の基幹産業の一つであったが、従業員数・事業所数・製品出荷額・付加価値額においてもその範疇から外れた²。伊丹（2001）によれば、わが国の繊維産業は産地色が強いことが特徴の一つである。中小企業基盤整備機構（2007）では、主要繊維産地を15挙げている³が、2005年の統計データでは出荷額において、愛知県（第1位：4,596億円）・岐阜県（第5位：2,102億円）であった。

基幹産業ではなくなりしたが、継続する企業は少なからず存在する。その継続する企業がどのような生産工程をとっているのかをアンケート調査によって明らかにしたい。また、それらの企業がどのような後継者育成をしているのかについてもアンケート調査によって明らかにしたい。

産業が衰退しても、その産業の中で継続・発展する企業があり、どのように環境適応をしているのかを分析するために現状把握することが本研究の目的である。また、長年にわたって継続・発展するためには後継者育成を経ることが求められる。継続している企業がどのような後継者育成をおこなっているのかを現状把握することも本研究の目的である。

アンケートによって把握された結果を、さらに定性調査によって全体像を認識する必要があるし、アンケートできていない企業へのアプローチも求められるが、ひとまずその結果を報告することが本稿の意義であると考ええる。

2. 愛知県・岐阜県の繊維産業

愛知県・岐阜県における事業所数・従業員数・出荷額の推移は下記のようなになる。

表 1：愛知県・岐阜県の事業所数・従業員数・出荷額の推移

【事業所数】（単位：個所）					
	1985年	1990年	1995年	2000年	2005年
愛知県	16,909	15,088	12,026	8,945	4,474
岐阜県	8,104	8,017	6,537	4,885	1,628
【従業員数】（単位：人）					
	1985年	1990年	1995年	2000年	2005年
愛知県	123,385	106,187	80,115	54,063	35,403
岐阜県	59,012	55,448	39,692	27,602	17,566
【出荷額】（単位：百万円）					
	1985年	1990年	1995年	2000年	2005年
愛知県	1,580,678	1,522,430	1,048,365	704,211	459,597
岐阜県	669,593	761,819	506,577	343,629	210,190

出所：経済産業省『工業統計表』各年度より

表 1 のように全ての項目で減少しており、事業所数においては20年間に愛知県が26%、岐阜県が20%となっている。出荷額においては愛知県が29%、岐阜県が31%となっている。しかし世界的には繊維産業は成長しており、日本繊維センター（2008）によれば1999年から2005年において世界全体の出荷額は149.5%と伸びている。その中でも顕著なのは以下である。ベトナム（387%）、中南米（318%）、中東（297%）、サウジアラビア（292%）、チェコ・スロバキア（272%）、中国（267%）。それに比べ、わが国は105%と伸びは過小であるのに対し、輸入は136%と輸出を上回っている。その原因は、辻村・溝下（2004）の分析にあるように機械設備の導入等の問題もあるが、輸入浸透率を鑑みると中国を中心とする輸入の増加が主な要因のひとつであると考えられる。片岡（2015）によれば、1990年代以降は輸入浸透率が増加し、2009年に至っては数量ベースで約96%に達している。

バブル崩壊後のグローバル化の中で、愛知県・岐阜県の繊維産業においても安価な輸入製品による影響を受けたことが考えられる。両産地の先行研究は、岐阜アパレルに関するものが30件ほどあるものの、それ以外は少ない。そこで、繊維に関する組合を中心に企業を選定し、500社に対してアンケートを郵送した。継続している企業がどのような生産工程をとっており、後継者育成をどのようにおこなっているかを現状把握することが目的であった。

3. アンケート概要と結果

アンケートは、2013年9月に往復ハガキを用いて実施し、500社に郵送し、136社の有効回答（27.2%）を得た。表 1 によれば、愛知県・岐阜県の事業所総数は6,102個所（2005年）であるので、およそ2.2%の結果と考えられる⁴。その属性は、表 2 のとおりである。

表 2：アンケート調査の属性

	愛知県	岐阜県	川上	川中	川下	その他
企業数	31	105	3	18	87	28
比率	23%	77%	2%	13%	64%	21%

※川上（化学繊維・製糸・紡績・撚糸）、川中（テキスタイル・染色整理・ニット生地）、川下（アパレル）

岐阜県のうち岐阜市内が98社で、岐阜市以外が7社（いずれも岐阜市に近接）であった。愛知県のうち一宮市（岐阜市に近接）が21社で、それ以外は名古屋市が6社、三河地方が4社であった。ほとんどが岐阜市周辺であることが理解できる。また、業種はほとんどがアパレル企業であり、「その他」と答えた企業の多くは貿易商社であった。

表 3：生産工程の違い

	自社デザイン	外部デザイン	国内生産	海外生産
企業数	94	52	84	49

全社数は136社であるので、自社デザインと外部デザインの両方を用いているのが10社あることが分かる。また、国内生産と海外生産の両方を用いているのが8社、生産を行っていないのが7社であった。また、全社のうち販路変更をおこなったのは65社であり、別事業へと転換したのは26社であった。

表 4：競争力の意識

意識	強い	やや強い	普通	やや弱い	弱い
企業数	6	33	52	18	18
比率	5%	26%	41%	14%	14%

競争力の意識に答えた企業は127社であり、9社は無回答であった。強いと答えた6企業の全てが自社デザインをおこなっている企業であり、うち4社は販路変更を行っている。その他の属性は様々であった。自社デザインをおこなっているのは、やや強いを含めると33社であり、強い・やや強いと答えた企業の84%は自社デザインをおこなっている。強いとやや強いを含めた31社（78%）が事業承継をおこなっており、8割弱が後継者によって経営されていることが理解できる。その平均年齢は53歳であり、表5と対比すると少しだけ若い経営者であると認識できる。

表 5：経営者の年代

年代	20	30	40	50	60	70	80
人数	0	4	24	31	47	16	9
比率	0%	3%	18%	24%	36%	12%	7%

経営者の年代に答えた企業は131社であり、5社は無回答であった。平均は55歳となるが、50代・60代で60%を占めている。

表 6：事業承継と後継者育成

	事業承継	後継者育成	事業承継or後継者育成
企業数	90	54	107
比率	66%	39%	78%

継続している企業の66%が事業承継をおこなっており、事業承継をしているか後継者育成をしている企業は107社であり、8割近くであった。次に、第一次アンケートに回答のあった136社に対して、事業承継の設問を中心とした第二次アンケートを実施した。2013年11月に往復ハガキを用いて実施し、107社の有効回答（78.6%）を得た。以下がその結果である。

表 7：親族承継と親族外承継

	親族承継	親族外承継
企業数	53	3
比率	95%	5%

親族承継か親族外承継かの質問については、107社の中で66社のみ回答があった。そしてそのほとんどが親族承継であった。そのうち、承継前に社外経験（外飯）を有するのは、46社（69%⁵⁾であり、その社外経験年数の平均は8.9年であった。その中で、先代から後継者育成計画（サクセッションプラン）があったのは4社（6%）に過ぎなかった。その4社の手法は、1）外部研修への参加、2）OJT、3）幼少期からの生活を介した刷り込み、4）顧客・取引先への同行であった。いずれも明文化した計画書などは無かった。そして現在、後継者を育成するための後継者育成計画（サクセッションプラン）がある企業は3社のみで、その手法は、1）独自プログラム、2）経営者セミナーへの参加、3）無回答であった。

また今後、親族承継を考えているかどうかについては、24社が肯定しており、親族承継をした19社が肯定している。つまり、親族承継については全体では22%が考えているが、親族承継した企業については35%が親族承継を考えており、親族外承継した企業よりも比率が高いことが理解できる。ところが、結果的には親族承継を考えていない企業は8割近く存在するといえるが、それらの企業が、親族外承継かM&Aか廃業を選択していると想定することは事実と合致しないのではないかと考えられる。例えば、親族がいるが承継させるかどうかを思案中だという場合があり、親族承継を考える比率が低いことについては、再調査が必要である。

4. アンケート結果の考察

アンケートに答えた企業の属性が、岐阜市を中心とするアパレル企業がほとんどであった。そ

の生産工程については、デザインから手がけている企業が多いことが理解できる。そして6割強が国内生産を行い、1割弱が国内でも海外でも生産をおこなっていた。全体として、自社デザインを国内で生産する傾向があり、その企業数は63社（46%）であった。

そして、競争力が強いと感じる企業の8割強は自社デザインをおこなっており、強みを見出すためには自社デザインが一つの要因であることが理解できる⁶。

経営者の年齢はやや高齢であり、事業承継をしているか後継者育成をしている企業数は107社（78%）存在し、8割弱が継続的企業であると考えられる。そのうち事業承継を経た企業は90社（66%）であり、平均より2歳程若い後継者において強みを感じる比率が高い（78%）ことが理解できる。

事業承継の形態のほとんど（95%）が親族承継であり、そこには明確な後継者育成計画（サクセッションプラン）を見出すことはできなかった⁷。そして、次世代の育成についてはその手法はさらに明確ではなく、2割強が親族承継を考えているが、それ以外の企業は本アンケートからどのような将来性を考えているかを捉えることができなかった。

また、親族承継した7割弱が承継前に9年間程の社外経験（外飯）を有していた。この承継前の社外経験（外飯）について、久保田（2011）は後継者育成にとって有効であると述べている。

本アンケートにおいては、今後、後継者育成として社外経験（外飯）を考えているかという質問に対し、16社（24%）が肯定しているが、実際に社外経験（外飯）を経た経営者の12社（75%）は、後継者に社外経験（外飯）をさせるつもりだという結果を得た。Frank（2008）によれば、後継者育成計画（サクセッションプラン）について、その後継者が受けた後継者育成を、次の世代に対してもおこないたいかどうか重要としているが、上記の結果から、後継者育成において社外経験（外飯）は8割弱が有効と考えていると判断することができる。

本アンケートでは自由記述欄を設けており、第一次アンケートでは「繊維産業が再活性化するために何が必要ですか」という自由記述設問を用意した。それに対して、81件（59%）の記述があった。その記述は、政策問題をはじめ、素材開発・ブランド力・販売力・マーケティング・人材育成等々の意見はあったが、悲観的意見も少なくはなかった。代表的な意見を引用する。「発想の転換と新規事業への取り組み意欲。組合の8割が後継者の成り手なし。確かな技術や設備は整っているのに残念。」、「デザイン（ファッション）と素材（機能性）の融合、ブランド力と知的財産権の有効活用。」、「世界的に見ても繊維産業は労働集約型産業で、コスト追求である。差別化を図るか見切りをつける以外ないので、極端な円安にでもなり競争力が見いだされれば良いが、とても一部を除いて成長産業とは言えない。」「販売先・仕入先・加工場が海外中心になり、当社のような中小企業では生き残り不可と判断。現在は廃業に向けて会社を整理しています。縫製等加工職人が60代後半から70代になり、加工不可。販売も大型店が主力となり、小企業では不可能と思う。」などである。

第二次アンケートにおいても「後継者育成プログラムがあれば具体的にお書きください」という自由記述設問を用意した。それに対して、25件（23%）の記述があった。その多くはOJTが中

心でプログラムは無いというものであった。その中で、特徴的なものを引用する。「先代からプログラムはなし。世の中の変化が大きく、自分の経験が現実的ではないため特になし。」、「時代の流れで不景気になりやむをえず会社の立て直しを余儀なくされた。先の見通しが付けづらい業種です。儲けるも儲けないのも私の代で終わりにします。」、「会社の財務が無借金体質になるまであと5年を目処に借金0になった時点にて社員の中から選ぶか廃業するか検討します。」

5. おわりに

アンケートをおこなった企業の多くは中小企業である。それも成長産業ではない業種ではあるが、強みを感じて継続的に経営している企業を少なからず認識することができた。そして、後継者育成についてはOJTが中心で、明文化された後継者育成計画（サクセッションプラン）は皆無であることが把握された。しかし、衰退産業の中で継続・発展する企業には、不文律ではあっても何らかの理論的手法が存在するはずである。それを今後、本アンケートを発展させて明らかにしたいと考えている。

本アンケートは、限定された地域・業種・時間における結果を報告したが、それを超えて生産工程における強みを得るためにはどうすればいいのか、どのように後継者育成をすればいいのかという命題に対して今後も研究を進めていきたい。

現在では、わが国の基幹産業は繊維産業から自動車産業をはじめ、一般機械・電気機械・輸送機械等に移行しているが、今後はそれらの産業も衰退産業に位置づけられる可能性がないわけではない。その場合も、その産業の中で継続・発展する企業は少なからず存在するはずである。それらの企業はどのような生産工程を選択し、どのように後継者を育成するのかは、本稿のような研究から演繹される可能性もなくはないと考える。

今後は、産業や産地に注目するのみではなく、グローバル化の中でそれらを超えた企業が存在し、影響を及ぼしている可能性を否定できない。したがって、従来の枠組みの中で思考するのみではなく、違った視点をもって研究に臨みたい。

参考文献

- 伊丹敬之（2001）『日本の繊維産業 なぜ、これほど弱くなってしまったのか』NTT出版
- Frank Diane（2008）「CIOのための「後継者育成プラン」策定ガイドーサクセッション・プランを策定する前にチェックしておくべき6項目」『CIO』9(11)、pp.34-39、IDGジャパン
- 片岡進（2015）「繊維産業の現状及び今後の展開について」経済産業省
- 久保田典男（2011）「世代交代期の中小企業経営一次世代経営者の育成」『日本中小企業学会論集』30、pp.17-31
- 日本繊維センター（2008）「データにみる近年の世界の繊維産業(2)世界主要国・地域の繊維貿易（輸出/輸入額）」『繊維科学』50（11ママ）、pp.48-56
- 日本紡績協会（2010）「繊維産業年表ー1853年-2010年（嘉永6年-平成22年）」『日本紡績月報』700号、pp.83-101、日本綿業技術・経済研究所
- 東京商工リサーチ（2003）「後継者教育に関する実態調査」

中小企業基盤整備機構（2007）「全国繊維産地概況―各産地の総力を結集するために―」 経営基盤支援
部 繊維産業支援室
辻村和佑・溝下雅子（2004）「わが国繊維産業の現状と課題」『KEO DISCUSSION PAPER』No.91、慶
応義塾大学産業研究所

-
- ¹ 繊維産業は、紡績・撚糸をはじめとする繊維工業、衣服等の繊維品製造業、化学繊維製造業に区分
けされ、その構造は、川上（化学繊維・製糸・紡績・撚糸）、川中（テキスタイル・染色整理・ニ
ット生地）、川下（アパレル）に分けることができる。
- ² 拙著参照 寺島雅隆（2014）「中小企業と後継者育成問題―繊維産業における後継者育成計画をめぐって―」『中小企業季報』2013 No.4
- ³ 15は以下、新潟県・埼玉県・東京都・静岡県・愛知県・滋賀県・大阪府・和歌山県・広島県・岡山
県・兵庫県・京都府・福井県・石川県。
- ⁴ 表1の推移を鑑みれば、2013年現在の結果は、2.2%よりも高い数値である可能性が高い。
- ⁵ 母数を全体の107社に対してではなく、回答のあった66社にして計算した。
- ⁶ これらは意識の表象であるので、経営実態とは必ずしも一致しないと考えられる。
- ⁷ アンケートのみならず、8社についてフィールド調査をおこなったが、後継者育成計画（サクセ
ションプラン）の存在を確認できなかった。多くは、OJTであった。

受理日 平成26年 3 月28日