



Nagoya City University Academic Repository

学位の種類	博士（経済学）
報告番号	乙 第1843号
学位記番号	論 第 21 号
氏 名	小谷 健一郎
授与年月日	平成 26 年 3 月 25 日
学位論文の題名	地方型アパレル産業の形成と発展：産地企業の協調と競争・組織能力
論文審査担当者	主査： 田中 彰 副査： 井上 泰夫, 木谷 名都子

学位論文

地方型アパレル産業の形成と発展
—産地企業の協調と競争・組織能力—

小谷 健一郎

名古屋市立大学大学院経済学研究科

指導教官 田中 彰 教授

目次

序章 課題と分析視角	1
1 はじめに	1
2 先行研究	2
3 分析の枠組み	10
4 論文の構成	13
第1章 岐阜アパレル産業の概略	15
1 本章の課題	15
2 日本のアパレル産業の概略	15
3 岐阜アパレル産業の概略	21
4 岐阜アパレル産地の形成と外部環境の変化	34
5 小活	41
第2章 衣料品流通と岐阜繊維問屋街	43
1 本章の課題	43
2 衣料品流通の変化と衣料品卸売業の状況	45

3	戦後初期の繊維問屋街－東京・大阪と岐阜の初期条件の比較－	48
4	岐阜繊維問屋街の形成	54
5	岐阜繊維問屋街の発展と同業者活動	57
6	小活	60
第3章 シンガポール株式会社の経営発展		62
1	本章の課題	62
2	シンガポール社の創業（1949年－1960年）	63
3	事業集中化と生産基盤の確立（1961年－1970年）	65
4	大量生産体制の確立と支店機能の変化（1971年－1980年）	69
5	国際化と専業メーカーからの脱却（1980年－1995年）	72
6	SPA型企業システムへの転換（1995年以降）	78
7	小活	79
第4章 ヒロタ株式会社の経営発展		82
1	本章の課題	82
2	ヒロタの創業（1947年－1961年）	83

3	洋装事業への進出（1962年－1967年）	85
4	量販店販路の拡大（1968年－1984年）	87
5	総合アパレル企業への展開と国際展開（1985年以降）	92
6	小活	94
第5章 ラブリークイーン株式会社の経営発展		95
1	本章の課題	95
2	ラブリークイーンの創業－織物卸からアパレル企業へ－	97
3	フォーマルウェア市場の成長とラブリークイーンの参入	101
4	小活	108
終章 結論と今後の課題		111
1	本論文の結論	111
2	今後の課題	116
参考文献		117
作図一覧表		121
表一覧表		121

序章 課題と分析視角

1 はじめに

本論文は、戦後、コモディティ衣料の一大産地となった岐阜のアパレル産業の発展を取り上げる。コモディティ衣料とは、消費者の選択基準が色・デザインといった大量生産・規格製品である。ノンブランド品とも言われ、チェーンストアや地方衣料品店などを主要販路して扱われている製品を指す。

本論文の対象時期は、第二次世界大戦後から 1990 年代までとする。衣料品製造卸売業は、1960 年代後半から専門企業が成長し、1970 年前後にアパレル産業として認知されるようになった。岐阜においても、1950 年代から既製服の企画製造が始まり、1970 年代には、岐阜の代表的な地場産業となった。その後、1990 年代中頃まで成長が続いた。1990 年代中頃以降、縫製業の海外移転による産業空洞化や東南アジア製の安価な輸入衣料品との価格競争により、岐阜アパレル産業の縮小傾向が顕著となった。現在では、アパレル企業数は全盛期の 3 分の 1 程度と言われている。

本論文の対象時期は、アパレル産業の発展要因と企業の成長要因を明らかにするため、産地として成長局面にあった 1990 年代までとする。

本論文の課題は、以下の 2 つである。

課題 1 は、コモディティ衣料品市場を中心とした岐阜アパレル産業の発展プロセスを検討し、その要因を明らかにすることである。岐阜アパレル産業は、1970 年代に全国的に競争力を持つアパレル企業を輩出した。なぜ、どのようにして岐阜アパレル産業・企業は経営発展を遂げたのかを検討する。

課題 2 は、岐阜アパレル産業を歴史的に分析することを通じて岐阜の地域特性と産業・企業発展の関係を検討し、地域産業の発展の一形態を明らかにすることにある。

終戦直後、ヤミ市から発生した岐阜アパレル産業は、1990 年代初頭まで一貫して産業規模を維持・拡大した。主として都市部に偏在する傾向のあるアパレル産業が、なぜ、岐阜で発生、維持、成長できたのか。また、岐阜の地域特殊的要因と産業発展とはどのような関係にあったのかを検討する。

本論文が、岐阜を事例とする理由は次の点にある。

アパレル産業では、洋装化、既製服化の進展にともない市場が拡大した。また、既製服の小売業態は百貨店と地方の洋品店との二極構造から、第3の販路として高度成長期に量販店が台頭して三極構造となった。このように市場環境の変化、流通構造の変化を参入や成長の好機として発展してきたのが、岐阜アパレル産業である。

岐阜アパレル産業は、終戦直後に勃興し高度成長期に急成長を遂げ、1970年代には東京、大阪に次ぐ第三の産地となった。アパレル産業は都市型産業の典型とされており、産業立地が競争優位を規定する。その点で、岐阜は地方都市であるにもかかわらず、岐阜市を中心に最盛期には1,600社以上もの衣料品現金問屋を擁するアパレルの街となった。ブランド力の高いアパレル企業が続々と誕生した東京・大阪と異なり、量販店向けのコモディティ衣料を主力商品としたことが岐阜産地の顕著な特徴である。

本論文は、岐阜のアパレル企業であるシンガポール株式会社、ヒロタ株式会社、ラブリークイーン株式会社の3社を事例として、既製服市場と量販店の台頭にみられる大衆市場の拡大局面において、地方企業がどのように経営発展を果たしたのかを検討することにより、地方企業の競争力の源泉を明らかにする。

2 先行研究

2-1 アパレル産業の先行研究

(1) アパレル産業・アパレル企業に関する研究

アパレル産業の研究を概観すると次の3つのグループに分けられる。

第一のグループは、アパレル産業の成立に関する研究である。このグループの主要な研究として、中込（1974）、鍛島（2006）がある。アパレル産業の先駆的な研究である中込（1974）は、1970年代までのアパレル産業の産業構造について検討し、繊維産業の一部として見られていた衣服製造業が「衣服産業」という新しい産業への移行段階にあることを指摘している¹。そして、衣服製造業への参入企業を網羅的に分析対象とすることにより「衣服産業」の成立を検討している。鍵となるのは、消費者指向の浸透により、消費者の

¹ 中込(1974) 序文 iii ページ。

望む製品供給が重要となったことである。そのため、従来の繊維産業の中での衣服製造は、川上から川下へと原綿や原糸といった原材料の利用に過ぎなかった。しかし、衣料品の企画製造が起点となり、生地や糸を決めていくというように川下から川上へと逆転するようになったと指摘し、これを「衣服産業」と呼んだ。つまり、中込のいう「衣服産業」の成立要件は、企画機能の確立にあるといえる。

中込の研究は、アパレル企業が急成長する前段階のものであったため、個々のアパレル企業の分析はほとんどない。この点で、鍛島（2006）は、アパレル産業の成立を、①過去の縫製品産業からの脱皮、②素材メーカーと百貨店からの自立、③サイズの全国統一、④有力企業の出現の4点においてとらえている。特に、有力企業の出現について述べると、1960年代、アパレル企業は、百貨店ブランドでの販売を受け入れることで百貨店の売場を確保していた。これに対し、1970年代になると、有力アパレル企業は自社ブランドで百貨店に納入するようになった。このことを榎山やレナウン、イトキンを事例としてブランド戦略、製造・販売などの企業戦略を分析している。

中込（1975）、鍛島（2006）の研究を踏まえ、アパレル産業成立前後の絶対年代を明確にするため、本論文では、①製品市場がコモディティ衣料品とブランド衣料品の区分が明確化された、②第3極の衣料品販路として量販店経路が形成された、以上の条件が備わった1970年代以降の衣服製造卸売業を厳密な意味での「アパレル産業」と呼び、1950～1960年代については「原初的なアパレル産業」と呼ぶことにする（後掲表序・2参照）。

第二のグループは、アパレル企業の成長要因に関する研究である。このグループの主要な研究としては、鍛島（2006）、木下（2011）、石井（2004a）がある。

鍛島は（2006）は、有力アパレル企業が1950年代に独自ブランドを確立して、商品を企画・販売したのと同時に、製品の品質向上を図るために近代的な工場設備を備えた点を重視している²。そして、アパレル企業の発展要因はブランド構築にあるとし、各企業のブランド戦略を検討している³。

木下（2011）は、1970年代の有力アパレル企業である榎山、レナウン、三陽商会、イトキン、ワールドのブランド構築の過程を歴史的に分析した。これらの企業は1950年代から60年代に積極的にブランド化を推進し、それとともに商品企画機能の強化や小売業者へ直接販売を実施した。これにより、各社はブランド育成を通じた製品差別化と品質重

² 鍛島(2006) 46 ページ。

³ 鍛島(2006) 103-131 ページ。

視の戦略を展開した。そして、大都市圏の小売市場へ注力し、小売機能を包摂したことが重要であったと指摘している。具体的な手法として①委託取引から消化取引への移行、②百貨店におけるイン・ショップの成立を挙げている。

一方、石井（2004a）は、1970年代以降、消費者の嗜好が加速度的に変化し始めたことに対し、アパレル企業が小売機能包摂によって対応したことを指摘し、アパレル企業と百貨店、専門店、DCブランドメーカーとの分業関係を明らかにした。百貨店取引では、百貨店が売場管理をアパレル企業に依存する戦略をとったため、売場での商品管理を強化したうえで、DCブランドメーカーのように売場構築を徹底的に重視する戦略を展開した。これによりアパレル企業は、小売機能を包摂したとしている。木下（2011）と石井（2004b）は、アパレル企業の成長要因をブランド構築と小売機能の包摂に求めている点では共通しているが、主たる要因を木下はブランド構築に、石井は小売機能包摂に重点をおいている点で見解が異なる。

第三のグループは、アパレル産業における取引制度に関する研究である。このグループの主要な研究としては、高岡（1999）がある。高岡は檜山の事例を分析し、派遣店員制度と商品の店舗間移動のなかに百貨店とアパレル企業の補完メカニズムを見出した。

以上の先行研究をまとめると、派遣店員や委託仕入といったアパレル産業特有の取引慣行を初期条件として、各アパレルメーカーがブランド構築と小売機能の包摂、商品企画の強化とそれに伴う生産力、品質管理力の強化をしてきたことがアパレル企業の成長要因として理解されている。

（2）岐阜アパレル産業の先行研究

岐阜アパレル産業の研究は、主に地域経済の視点から分析されている。平井（1998）は岐阜の繊維・アパレル産業を総合的に概観している。岐阜県内には、紡績、撚糸、織布、染色整理、縫製業が集積している。また近隣の愛知県一宮市を中心した地域は尾州毛織物産地である。また、岐阜駅前の繊維問屋街を中心にアパレル企業や服飾品関連企業が立地している点をあげ、岐阜県内には、繊維・アパレル産業が川上から川下までフルセットで立地している点を指摘している。

大田（1998）や根岸（2004）は、岐阜アパレル企業の海外展開について分析している。1985年以降の円高により産業空洞化が問題となった。特に、労働集約的な繊維・アパレル

産業は、低廉な労働力を求めて東南アジア諸国や中国へ進出した。岐阜のアパレル企業も低コスト生産を目的に海外進出を進めた。特に岐阜のアパレル産業はフルセット型の産業構造であるため、県内のサプライチェーンの変化が地域経済に及ぼす影響が大きいことを指摘している。

合田（2006）は、経済地理学の視点から分析した。岐阜繊維問屋街は全国的にも希な既製服の高密度集積であり、歴史的に集積内の新規参入と廃業が盛んに繰り返されたこと、それにより集積の規模が維持できたことを明らかにしている。

以上のように、岐阜アパレル産業の先行研究は、地域経済の視点に偏在している傾向がある。そのため、日本のアパレル産業の中で岐阜はどのような特徴や相違点があったのかといった位置づけはされていない。また、個別企業の本格的な分析もなされていない。半面、(1) で見たアパレル産業の研究史においても岐阜アパレル産業・企業の位置づけは不明確である。これについて次の項目で検討する。

(3) 「都市型アパレル産業」偏重を超えて

(1) でみた既存のアパレル産業研究の文脈で岐阜アパレル産業・企業がうまく位置づけられないのはなぜか。それは、既存のアパレル産業研究がすべて百貨店を主要販路とする「都市型アパレル企業」を分析対象としており、アパレル産業の一部を分析しているにすぎないからである。

第一に、これまでの先行研究においては、競争力のある都市部のアパレル企業のみを対象にしてきたため、産業立地に関しては所与のものとして扱われており、分析されていない（これに関しては2-2で検討する）。

アパレル製品には流行があり、シーズン内に売り切らなければ、商品価値は時間とともに低下する生鮮食品と同様の性質を持つ。このことにより、流行を把握しやすく、消費地へ迅速に供給できる立地が重要となってくる。そのため、以上のような条件を備える場所である東京、大阪などの都市部にアパレル産業は偏在する傾向がある。その点で都市部ではない岐阜は、立地条件として不利である。このようにアパレル産業を分析するうえで、立地や地域要因を分析に加える必要があると考える。

第二に、都市型アパレル企業は百貨店・専門店市場を中心に成長したのであり、アパレル企業の成長要因として語られているものも百貨店・専門店市場に限定されたものといわ

ざるをえない。しかし、量販店市場では百貨店・専門店市場とは別の様相を呈していたのであり、独自の研究が必要である。

戦後の高度成長期まで、既製の主要販路は百貨店であった。しかし、1972年にスーパーのダイエーが百貨店の三越を売上高で逆転したことに象徴されるように、1970年代に量販店が急成長を見せ、百貨店とともに既製の主要販路へと成長した。

量販店の成長要因は、次の2点にあった。第一は、セルフサービス方式の導入による販売革新である。これにより販売管理費を低減できた。第二は、仕入方法である。量販店は多店舗展開にともないチェーン本部を設置し、本部で一括仕入を行った。これにより規模の利益を発揮するとともに、メーカーや問屋から有利な取引条件を引き出した。これらの革新は安価仕入、低価格販売を可能にした⁴。

そして、セルフサービス方式の各店は、総合スーパー化を目指した。衣料品や雑貨のセルフサービス店は、集客のために食料品を取り扱うようになり、食料品主体のセルフサービス店は、粗利益の確保のため、衣料品や住居用品を取り扱うようになった。アパレル産業にとって、量販店の総合スーパー化は販路拡大の好機であった。

表序-1 業態別衣料品総販売高推移 (指数、億円、%)

	1971年	1972年	1973年
スーパー	100	112.8	128.0
	11,003	12,410	15,878
	26.0	26.0	27.8
百貨店	100	117.9	121.7
	8,799	10,374	13,061
	20.8	21.8	22.9
小売店	100	110.7	113.3
	19,869	21,995	24,910
	47.0	46.1	43.5
月賦店	100	110.3	112.9
	1,717	1,894	2,139
	4.1	4.0	3.8
その他	100	111.2	113.3
	892	992	1,124
	2.1	2.1	2
合計	100	112.7	119.8
	42,280	47,665	57,112
	100	100	100

(注) 上段：前年度対比伸び指数、中段：販売金額、下段：年度別構成比率

(出所) 日本繊維経済研究所『日本のスーパーチェーン (衣料編) 1975年度版』21ページから抜粋

⁴ 例えば、矢作 (2004)。

実際に、表序-1の1971年から73年の業態別衣料品総販売高推移において、量販店は百貨店の販売額を上回り主要販路となっていたことがわかる。

このように量販店販路で活躍したアパレル企業は百貨店販路の場合とは異なる顔ぶれになっている。量販店は、百貨店の場合とは異なる能力をアパレル企業に要求したものと考えられる。それにもかかわらず、先行研究は百貨店販路で成功した大都市アパレル企業に偏重しており、量販店向けアパレル企業の研究はきわめて少ない。

そこで、本論文では地方アパレル企業が量販店販路の開拓により、成長した要因を探るために、岐阜のアパレル企業を事例として、量販店成長期（1970年代）における企業行動を経営史的に分析し、そこから「地方型アパレル産業」の一般的特徴を抽出しようとする。そのことにより、従来の先行研究で明らかにされた大都市アパレル企業の経営史的研究を相対化できると考える。

2-2 地域産業・産業集積に関する先行研究⁵

(1) 地域産業・産業集積に関する先行研究

地域産業および産業集積については、様々なアプローチによって研究されている。

第一は、外部経済に関する研究である。マーシャル（Marshall 1920）は、特定地域に特定の産業が集積していることについて、その経済的効果を分析した。マーシャルは、地域に特定の産業が特化することの経済性を、①伝統的技術の形成及び共有化、②補助産業の発達、③高度に特化した機械の使用の促進、④特化した技術を持つ労働者の獲得及び就職を容易にする地方市場の形成、⑤異なる業種が同じ近隣地区に集積することにより不況を緩和することの5点に整理した⁶。

また、クルーグマン（Krugman 1991）は、マーシャルの外部経済をモデル化することにより、産業の地理的集中が労働市場の形成、財やサービスの安価な提供、情報伝達の効率化や技術の普及促進などの経済性をもたらすことを見いだした⁷。

第二は、ポーター（Porter 1998）の産業クラスター概念である。ポーターはクラスター

⁵ 詳しくは山本(2005)や加藤(2009)p17-43を参照。

⁶ Marshall(1920)p.328-338

⁷ Krugman(1991)p.35-68

を「特定分野における関連産業、専門性の高い供給業者、サービス提供者、関連業界に属する企業、関連機関（大学・規格団体・業界団体など）が集中し、競争しつつ同時に協力している状態」としている⁸。そして、クラスターがその内部に位置する企業にもたらす外部性として、機会主義的な値上げや約束違反の防止、在庫の極小化、輸送費や輸送時間の極小化を指摘している。またクラスター内部において、市場や技術に関する情報が蓄積され、その情報へのアクセスが容易になることを指摘している⁹。

第三はピオリ&セーブル（Piore & Sabel 1984）の「柔軟な専門化」である。ピオリ&セーブルは、大量生産体制とは異なる産業システムとして、イタリアの繊維産業などを事例に「柔軟な専門化」の概念を提唱した。小規模企業が結びついて、集積内部で柔軟な専門化を実現されたクラフト生産体制をとる。この生産体制が市場や需要の変化に対応でき、競争力を獲得している要因であるとしている¹⁰。

第四は、システム・制度的な分析である。これについては項目を改めて詳述する。

（2）地域産業システム

サクセニアン（Saxenian 1994）は、カリフォルニア州のシリコンバレーとボストンのルート 128 沿線の産業集積について比較した。両地域ではともに 1970 年代にエレクトロニクス産業が形成されたが、1980 年代後半になると、シリコンバレーが国際競争力を獲得したのに対し、ルート 128 は競争力を喪失した。サクセニアンはその違いを両地域の「地域産業システム」の違いに求めている。すなわち、シリコンバレーは地域のネットワークに基づく産業システムであるのに対し、ルート 128 は、少数の独立性の高い企業が力をもつ産業システムであった。

競争力を生み出したシリコンバレーの地域ネットワークに基づく産業システムとは次のようなものであった。シリコンバレー形成期、技術者の間でシリコンバレーの同じ中核企業に在籍したという共通の経験が、強力な連帯感を生み出し、コミュニティを形成した。それは、技術者が独立した場合や競合他社に転職した後でも継続した。コミュニティ内の非公式な付き合いによって情報共有や協力習慣ができた。このことが、技術者同士の柔軟

⁸ Porter(1998)p.215-216

⁹ Porter(1998)p.230-236

¹⁰ Piore&Sable(1984)p.213-216,p251-280

な組み合わせを可能にし、新技術の創出や技術発展につながった。そして、技術や市場の変化に柔軟に対応できる産業システムを形成することが競争力につながった。

一方では、技術者間で激しい技術開発競争を展開していたが、競争はコミュニティという公式・非公式の社会制度に組み込まれたうえでのものであり、シリコンバレーでは競争と協調が両立していた。

これに対してルート 128 では、企業は自立的であった。また、地元機関との関係は疎遠で、地域内の社会的・商業的依存関係は希薄だった。その代わりにルート 128 の企業は伝統的な階層組織を重視し、技術的にも自己完結的であった。そのため、外部の専門分化した企業は内部化され垂直統合型企業となった。この結果、技術的な変化への対応に遅れをとった。

サクセニアンが、シリコンバレーとルート 128 の研究において、分析の枠組みとしたのは、「地域産業システム」という概念である。サクセニアンの「地域産業システム」は、歴史的に形成された企業の内部組織同士の関係、企業同士の相互関係、そしてその地域の社会構造や制度との結びつきを表すものであり、3つの側面があるとしている。

「地域産業システム」の第一の側面は、地域の地元機関や文化である。地元機関とは、大学や業界団体、地元自治体といった官民組織や専門団体など地域内の社会的なやりとりを作り出して維持する場を指すとしている。また、それらの機関は地元文化を形成するとしている。第二の側面は、産業構造である。産業構造では、社会的分業の程度や垂直統合の程度を見ている。第三の側面は、企業の内部組織である。組織を検討するにあたっては、階層構造か水平分業か、中央集権型か分権型かといった類型化のほか、責任の割り当てと業務の専門特化の程度といった点を指標としている¹¹。地域産業を検討するうえで、地域の組織・文化、産業構造、企業内部の構造と、社会制度的な条件を企業の戦略や組織との関係づけ、一つのシステムとして分析の枠組みとしている点は、本論文の問題意識と共通している。

しかし、サクセニアンの分析の枠組みは地域間の制度・システムの分析を行うためのものであり、いわば静的分析といえる。本論文では、産業史、経営史的分析であるため、時間の経過によって、どのように変化したのかを見る動的な分析を目的とする。また、絶対年代や時代背景を考慮する必要もある。このため、サクセニアンの分析の枠組みを考慮しつつ、分析の枠組みを歴史的な分析に適合するように組み替える必要がある。

¹¹ Saxenian(1994)p.1-11

本論文では、地域産業発展の動態的分析の基準として「地域ネットワーク型産業発展」と「独立企業型産業発展」という2つの対立的パターンを設定する。

「地域ネットワーク型産業発展」とは、産業発展の原動力を地域や産業集積のレベルに求め、そこに内在する地域の公式・非公式ネットワークが持つ情報共有機能や経営資源の相互補完、協調行動へのインセンティブに着目する。

一方、「独立企業型産業発展」は、産業発展の原動力を産地の個別企業レベルの経営発展に求める。個別企業で情報収集、経営資源の補完・獲得、競争戦略を展開し組織能力を形成する企業が複数輩出されることが産業発展の原動力とする点に着目する。

3 分析の枠組み

本論文の分析枠組みは、サクセニアンの「地域産業システム」概念を援用し、①地域の立地特性、②集積の特性と地元機関、③企業の競争戦略、の3段階で設定する。

①地域の立地特性によって地域産業の初期条件、経路依存の原点を明らかにする。②では、初期条件から生じる集積の有利条件と不利条件を確認しつつ、競争優位を構築しまたは不利条件を共同で克服するための組織や協調行動をみる。そして③では企業レベルで産地の協調行動とともに、個別企業としての競争戦略の展開と組織能力の形成を検討する。

①の初期条件はその後の発展経路に対して長期的に影響を与える一方、②、③は時代や市場の変化とともに、その内容が異なり、協調と競争のバランスは変化する。こうした点を歴史的に検討する。

3-1 地域の立地特性

サクセニアンの分析の枠組みでは、第一に地域の組織や文化に焦点をあてたが、本論文では、その前に、産業立地の特性を明らかにすることから始める。その理由は、初期条件を明らかにすることが歴史的分析の第一歩だからである。初期条件の違いは、時間的に離れた時点でも影響する経路依存的な産業発展を生じさせる。

本論文では地域の立地特性の枠組みとして、地場産業論の分類類型である都市型—地方型の類型を援用する。

地場産業論の代表的な研究者である山崎（1977）は、都市型地場産業と地方型地場産業

を次のように定義している。

都市型地場産業は、大都市に立地し、大都市しかもっていない知識・情報を十分に活用してデザインやファッションの面で先進的なユニーク性を追求し、かつ製品差別化を強調することによって、高加工度、高付加価値を作り出す地場産業と定義している。都市型地場産業は需要地立地ともいえる。

一方、地方型地場産業は、広く全国の地方小都市や農村地帯に散在、立地している地場産業である。地方型地場産業は低コストを実現するための産地構造となっている。具体的には、問屋制家内工業による社会的分業構造である。生産工程を細分化し農村の低賃金で豊富な労働力を動員することにより、低コスト生産を実現している¹²。地方型地場産業は資源立地、農村立地、つまり非需要地立地といえる。

この区分により、アパレル産業（企業）を2つに分類する。都市型アパレル産業（企業）は、需要地立地のため流行を創造・反映した製品を企画製造し、製品には消費者に訴求力のあるブランドにより付加価値を創出することを特徴とする。一方、地方型アパレル産業（企業）は、非需要地立地であるため実用的、機能的な製品を企画製造し、Q（品質）、C（コスト）、D（納期）といった点により付加価値を創出することを特徴とする。

3-2 集積の特性と地元機関

サクセニアンは、地元機関・文化と産業構造を分けてそれぞれに指標をつくり分析した。本論文では、これらをまとめて「集積の特性と地元機関」として取り扱う。「集積の特性と地元機関」の分析にあたって焦点を当てるのは、産地内の協調の側面である。サクセニアンの分析においても、産業発展の要因として競争と協調の両立が指摘されている。本論文が扱う岐阜においても、同様の現象がみられたと推察できる。協調行動は、フォーマル、インフォーマルなグループ形成を中心に展開され、共通の利益や価値の創出を図る。岐阜は、同業種による大規模商業集積であったため、同業者間で厳しい競争が展開されたが、大規模集積が長期間にわたって維持・拡大した背景には協調行動があったと考えられる。

¹² 山崎(1977) 36-37 ページ。

3-3 企業の競争戦略

サクセニアンは企業組織に着目した。しかし、本論文では組織形成に先立つ戦略策定、特に競争戦略に重点を置いて検討することにより動的な変化を明らかにする。

競争戦略については、大きく2つのアプローチがある。1つは、経営資源、もう1つはポジショニングである。

本論文では、経営資源の構築過程を歴史的に分析する。その際の分析の枠組みとしてアルフレッド・D・チャンドラー、Jrが提示した組織能力の概念を参考にする¹³。チャンドラーは、生産・流通・マネジメントの三つ叉投資によって規模と範囲の経済性を実現し、これが競争優位の源泉であると論じた。

しかし、チャンドラーが分析対象とした近代産業企業とは異なり、本論文で対象とするのは、生業から成長した中小零細企業である。そのため、チャンドラーの組織能力の枠組みを発展させる。

中小零細企業の場合は経営資源が限定される。そのため、組織能力の形成、経営資源の蓄積を行うための事業領域を限定する必要がある。つまり第一に、自社の原初的な経営資源にもとづくポジショニング戦略を行う必要がある。中小零細企業の場合、限定された原初的な経営資源とポジショニングとの適合性がその後の組織能力の形成段階にまで成長できるかを分けることになる。そのため、チャンドラーが重視していなかった事業領域の選択を本論文では重視して分析する。そのうえで組織能力の形成過程を検討することが中小零細企業の分析を行ううえでは適切と考える。

3-4 絶対年代とその特徴

前述した先行研究が明らかにしたように、厳密な意味での「アパレル産業」は1970年前後に成立した産業である。しかし、それ以前から既製服製造卸売業として既製服の企画卸は存在した。戦後、既製服市場は拡大したが、1970年前後のアパレル産業成立前後においてどのような違いがあったのかを明らかにする必要がある。つまり、絶対年代とそれともなう背景を考慮する必要がある。

アパレル産業の時代区分とその特徴を以下の表序-2にまとめた。

¹³ Chandler(1990)p.14-46

表序-2 アパレル産業の時代区分と特徴

時期	1950年代～1960年代	1970年代～1990年代	
産業形態	原初的アパレル産業 (単純な衣料品製造卸売業)	アパレル産業	
		地方型アパレル産業	都市型アパレル産業
製品	粗野な多品種少量品	コモディティ衣料	ブランド衣料
市場 (販路)	地域ごとの分断市場 (百貨店、洋品店)	全国市場 (量販店)	全国市場 (百貨店・専門店)
企業	地方企業	全国企業	全国企業
顧客訴求 の重点	価格、品質(素材)・デザイン	価格	ブランド

(出所) 筆者作成

本論文では、絶対年代とその特徴をふまえて、岐阜アパレル産業および岐阜アパレル企業の分析を行う。

4 論文の構成

本論文の第1章及び第2章では産業及び産業集積を、第3～5章では企業レベルと、本論文を通じて2つのレベルから岐阜アパレル産業にアプローチする。

第1章「岐阜アパレル産業の概略」では、日本のアパレル産業と岐阜のアパレル産業の特徴について、アパレル製品の生産額、卸売額、品目別生産額の推移、地域的分布、アパレル企業の規模を検討する。これにより、アパレル産業の地理的偏在性やアパレル産業における岐阜の位置並びに地方型の特徴を検討する。

第2章「衣料品流通と岐阜繊維問屋街」では、協調局面での岐阜アパレル産業を分析する。岐阜アパレル産業の中心となった岐阜繊維問屋街を事例として都市型繊維問屋街と地方型繊維問屋街に類型化することにより、都市型の東京、大阪とは異なる発展経路を辿った地方型の岐阜繊維問屋街を分析する。これにより、岐阜アパレル産業発展の初期条件を明らかにする。

第3章から第5章までの企業の事例研究では、岐阜アパレル産業の競争局面を分析する。

第3章では、シンガポール株式会社を取り上げる。シンガポール社は、1970年代にボトム製品に集中化することにより急成長を遂げ、全国的なアパレル企業へと発展した。同社は、なぜどのようにして全国規模のアパレル企業へと発展を遂げたのかを明らかにする。

第4章では、2社目の事例研究としてヒロタ株式会社を取り上げる。同社は、2つの大

きな市場の変化に対応して企業発展を遂げた。第一は、衣服の洋装化である。戦後、衣服が和装から洋装へと転換したことに対応し、同社も和装から洋装へと事業転換を図った。第二は、大衆市場の拡大、特に量販店の台頭に対して従来の地方問屋取引からチェーンストアへ販売チャンネルを転換した。地方企業が市場の変化にどのように対応したのかを分析し、経営発展の要因を明らかにする。

第5章では、3社目の事例としてラブリークイーン株式会社を取り上げる。同社は、フォーマルウェア市場で全国第3位の企業である。1970年代後半に市場開拓されたフォーマルウェア部門において、なぜ、どのようにして参入し市場占有率を高めていったのか、その競争戦略の展開を検討する。

終章では、本論文の結論と今後の展望を述べる。

第1章 岐阜アパレル産業の概略

1 本章の課題

本章では、統計数値により、日本のアパレル産業の概略についてみていく。次に本論文の分析対象である岐阜アパレル産業について、その概略とアパレル産業における位置を確認する。

2 日本のアパレル産業の概略

日本のアパレル産業の概略について、生産及び卸売業の状況を工業統計と商業統計により確認する。

2-1 工業統計表における推移¹

工業統計により、アパレル製品の1961年から1980年までの推移をみる。図1-1のとおり、製造品出荷額等は1961年には、約2,200億円、1970年には約9,500億円となり、1971年に1兆円を超した。その後、1975年には2兆円を超し、1980年には、2兆9000億円となり、約20年間に約9倍となった。

事業所数の推移をみると、1961年には19,205事業所、1970年には33,455事業所、1980年には45,926事業所となっており、事業所数は約20年間で約6倍になった。特に1961年から1970年にかけて、事業所数は約40%増加した。

次に、図1-2により、1981年から2000年までの推移をみる。1980年代に入っても、製品出荷額等の増加傾向は続くが、事業所数の伸びは見られなくなる。そして、1994年の5,398億円をピークに減少に転じた。

¹ 工業統計における統計数値の集計方法が1980年を境に変更されており、1961年から1980年までは総括表による数値を、1981年から2000年までは、従業員4人以上の事業所の数値による。そのため、1961年から1980年と1981年から2000年と2つの統計表に分けることとする。

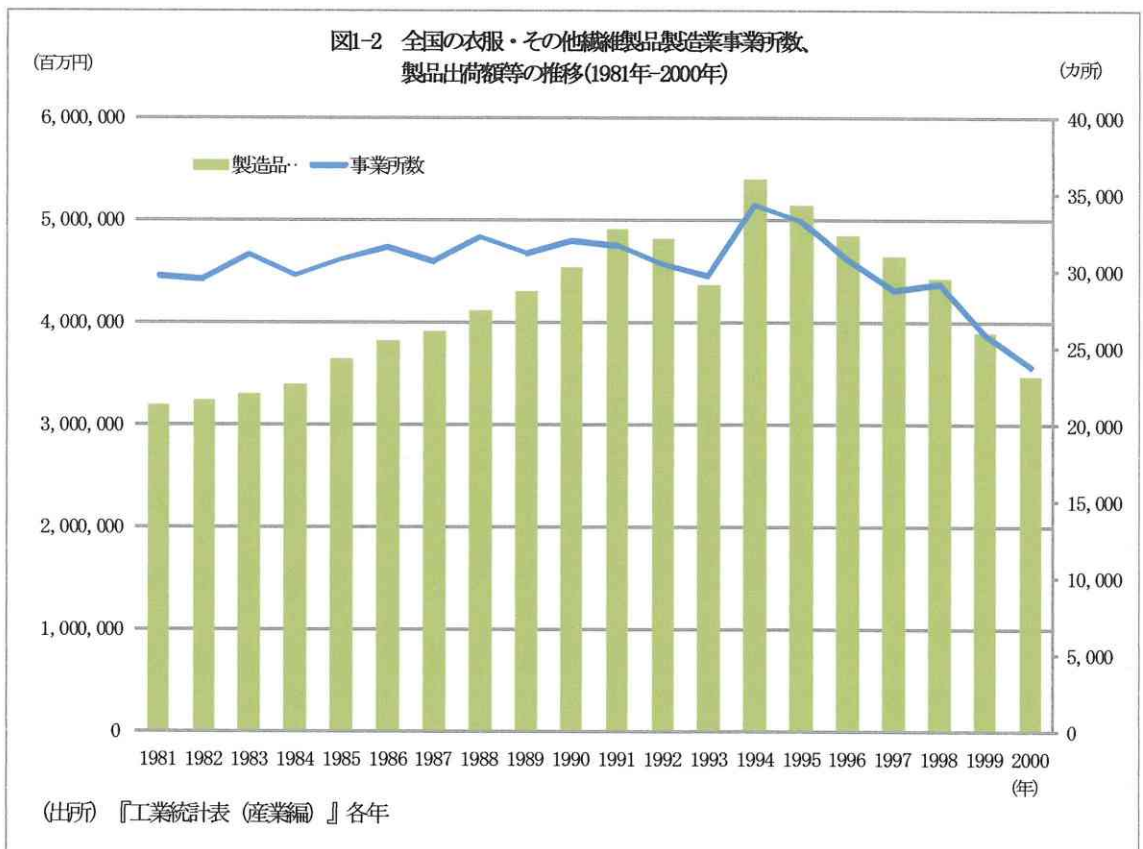
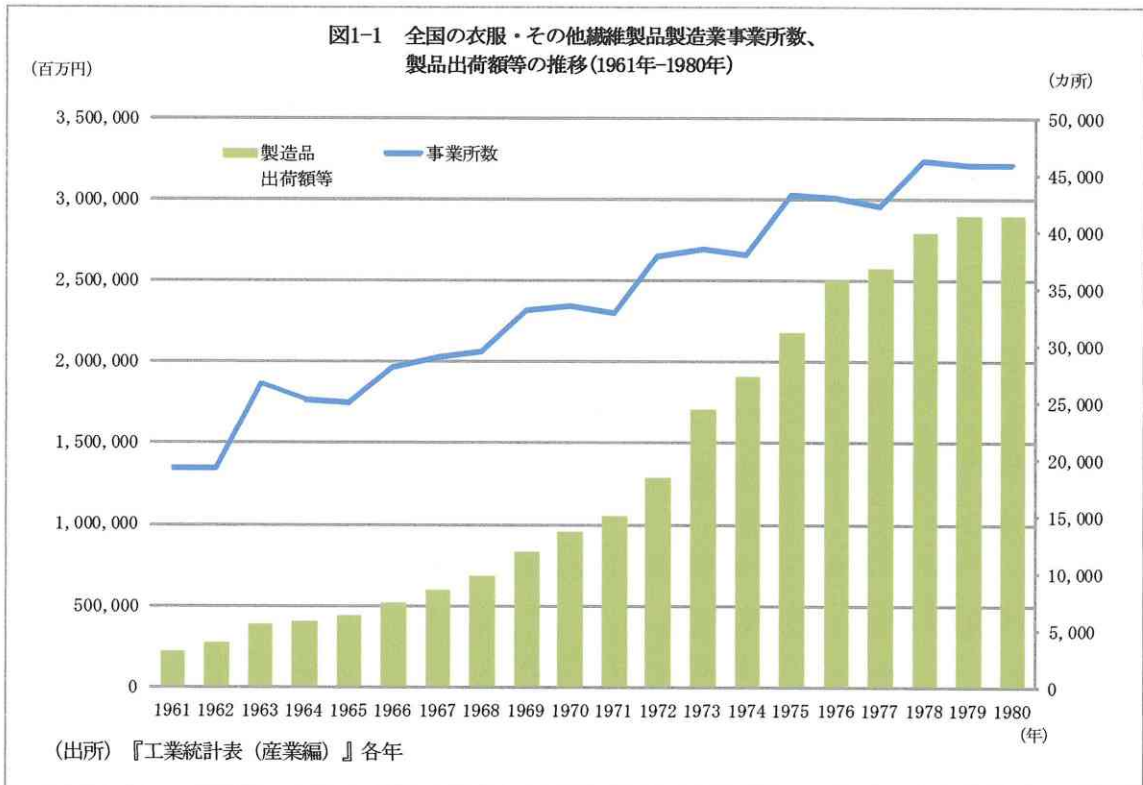


図1-3では、従業員数の推移を示している。1961年には220,569人、1971年には422,007人となり、10年間で47%増加した。1961年以降一貫して増加傾向にあったが、1976年

の 541,706 人をピークに 1960 年代後半には減少傾向となった。

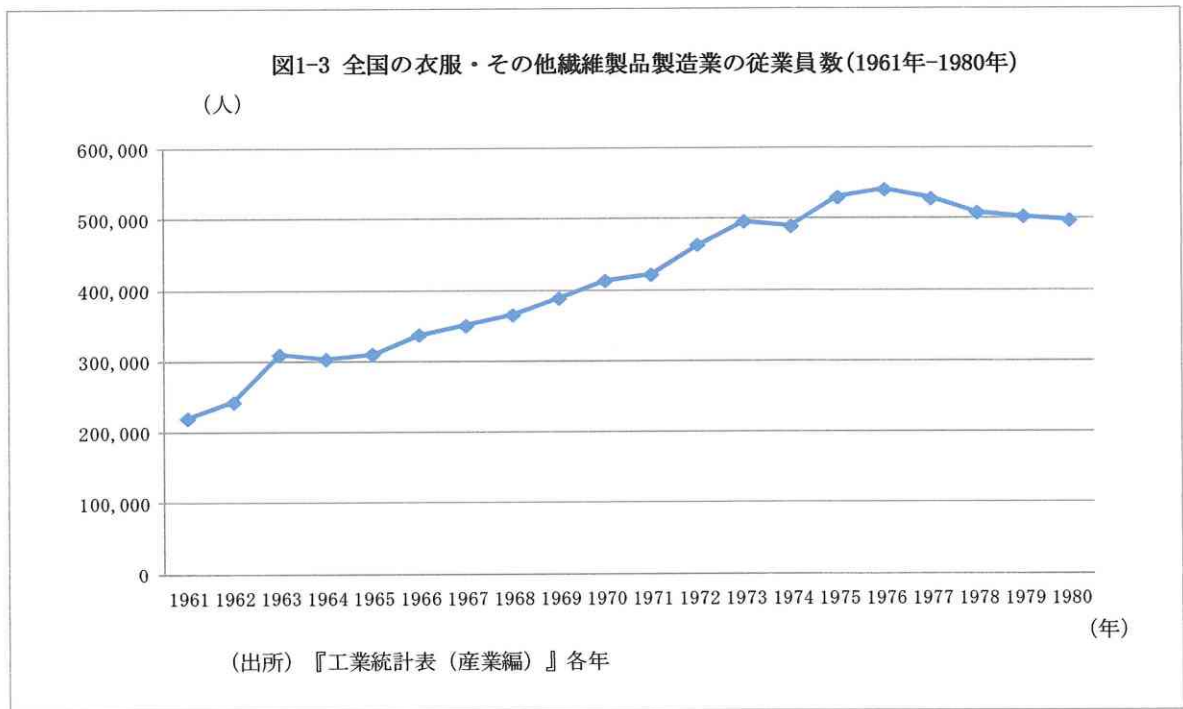
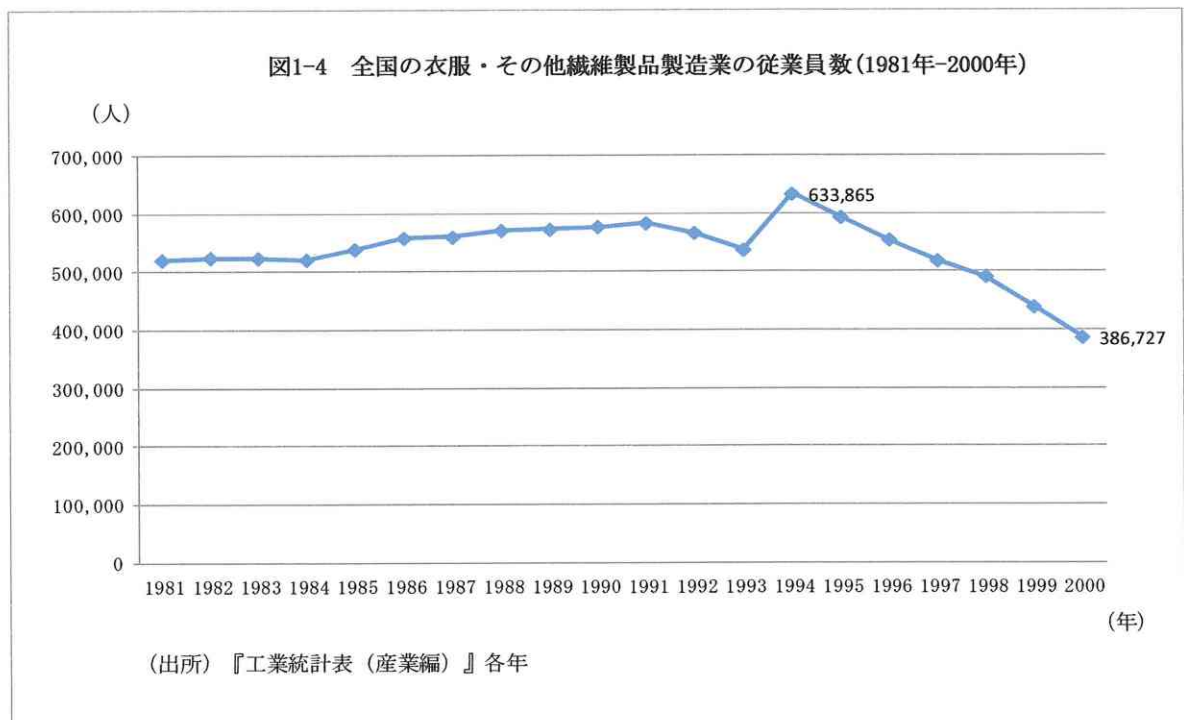


図 1-4 では、1981 年から 2000 年までの従業員数の推移を見ると、1980 年代はほぼ横ばいの状態が続き、1994 年の 633,865 人をピークに減少に転じ、2000 年には 40 万人を割り込み、1970 年代の水準まで落ち込んだ。



2-2 商業統計表における推移

次に、商業統計による全国の男子服卸売業と婦人・子供服卸売業の推移を確認する。まず、図1-5で男子服卸売業と婦人・子供服卸売業の年間販売額の推移をみると、1960年代には男子服の年間販売額が婦人・子供服の販売額を上回っている。これは、男子服が、婦人・子供服と比較して戦後の早い時期から既製服化の進展が見られたことが要因である。

しかし、1970年代に婦人の洋装化が進展し、婦人既製服が一般化した。それにともない1970年以降、婦人・子供既製服の年間販売額は急拡大した。しかし、1991年の8,410億円をピークに減少傾向となり、市場は縮小傾向となった。

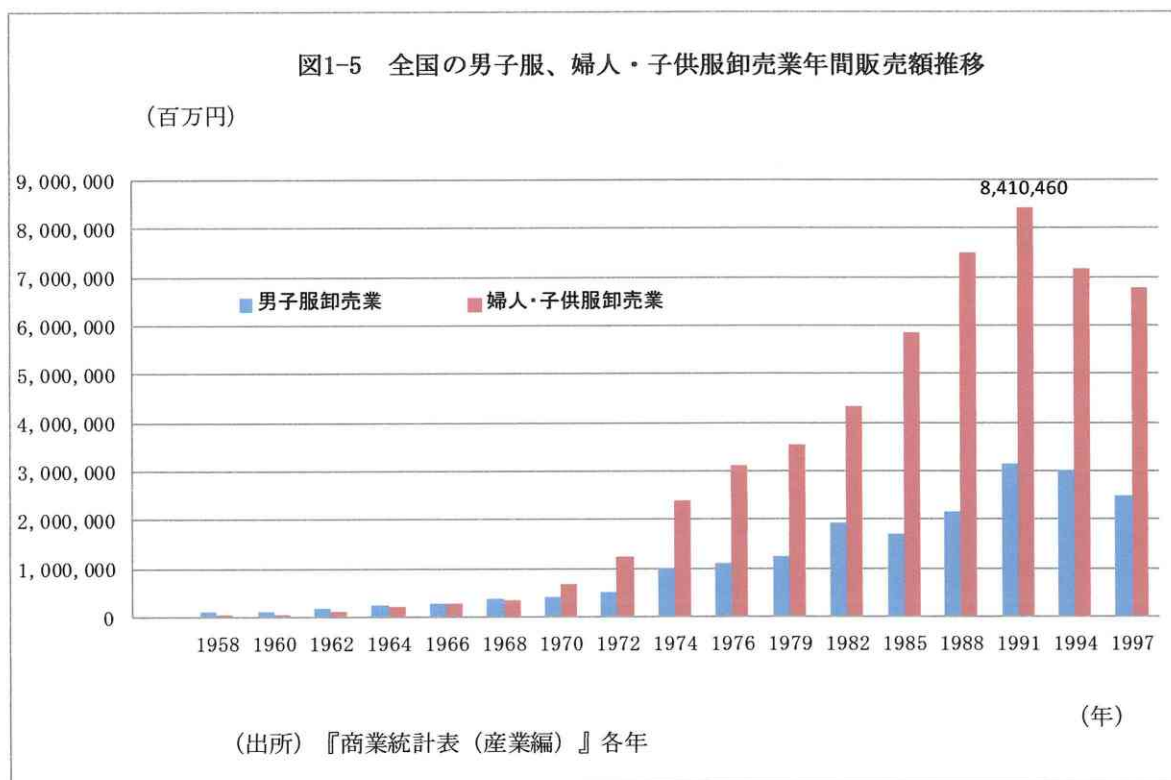
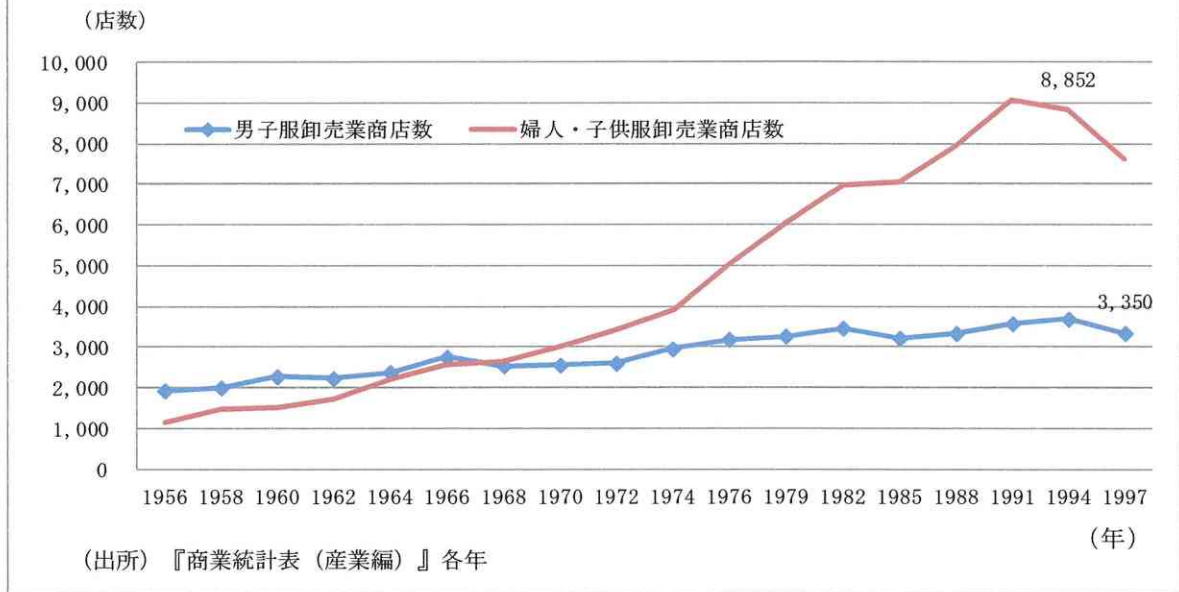


図1-6 全国の男子服、婦人・子供服卸売業商店数の推移



次に、図 1-6 で、男子服、婦人服卸売業の商店数の推移を確認する。1960 年代中頃まで既製服卸売業の店舗数では、男子服が婦人服を上回っていた。1968 年に、男子服卸売業が 2,549 店であったのに対し、婦人・子供服は 2,634 店と逆転した。その後は、男子服の商店数はほぼ横ばいに近いのに対し、婦人・子供服は急増した。1970 年には 3,018 店であったものが、1991 年には 8,852 店と 20 年間で約 3 倍弱にまで増加した。しかし、1991 年をピークに商店数は減少傾向となった。

2-3 全国の有効婦人服アパレル企業の企業規模

表1-1 婦人服メーカー売上高順位表(1999/4~2000/3)
(単位:百万円)

順位	社名	地区	売上高
	ワールド	神戸	150,999
	イトキン	大阪	134,425
3	オンワード樫山	東京	80,489
4	三陽商会	東京	76,829
5	櫻屋商事	名古屋	67,673
6	フランドル	東京	65,789
7	サンエー・インターナショナル	東京	61,276
8	東京スタイル	東京	53,353
9	ファイブ・フォックス	東京	49,370
10	レナウン	東京	47,814
11	ジャヴァ・グループ	神戸	43,669
12	レナウンルック	東京	41,407
13	ジュン	東京	41,362
14	タキヒヨー	名古屋	33,725
15	ナイガイ	東京	29,538
16	ピンクハウス	東京	28,000
17	サンラリーグループ	岐阜	25,171
18	ヒロタ	岐阜	23,136
19	小泉アパレル	大阪	23,108
20	東京ソワール	東京	22,323
21	キング	京都	21,770
22	シンガポール	岐阜	21,143
23	イースト・ポイント	東京	18,758
24	リオ横山	名古屋	17,243
25	伊太利屋	東京	17,101
26	ラブリークイーン	岐阜	17,024
27	トゥモローランド	東京	16,519
28	グンゼ産業	東京	15,517
29	アトリエサブ	東京	14,933
30	リマージュライカ	大阪	14,770

(注) オンワード樫山、三陽商会、ファイブ・フォックス、レナウン、タキヒヨー、グンゼ産業は婦人服のみの売上高。ジャヴァグループは婦人部門4社合計、ナイガイは婦人服外衣のみの売上高。

(出所) 矢野総合研究所『繊維白書2001年版』p.424

次に表1-1により、全国の婦人服アパレルメーカーの企業規模をみる。売上高第1位は、神戸のワールドで1,509億円、第2位は大阪のイトキンで1,344億円、第3位は東京のオンワード樫山で804億円となっている。ワールドはSPA事業を中心とし、イトキンとオンワード樫山は百貨店販路に中心としている。

次に、企業の所在地をみると、東京、大阪や神戸に偏在しており、大都市に競争力のある企業が集積している。その他には岐阜4社、名古屋3社、京都1社がランキングに入っている。ランキングからも、東京・大阪の企業が競争力を発揮するなか、地方型の岐阜からも競争力のある企業が輩出していることがわかる。

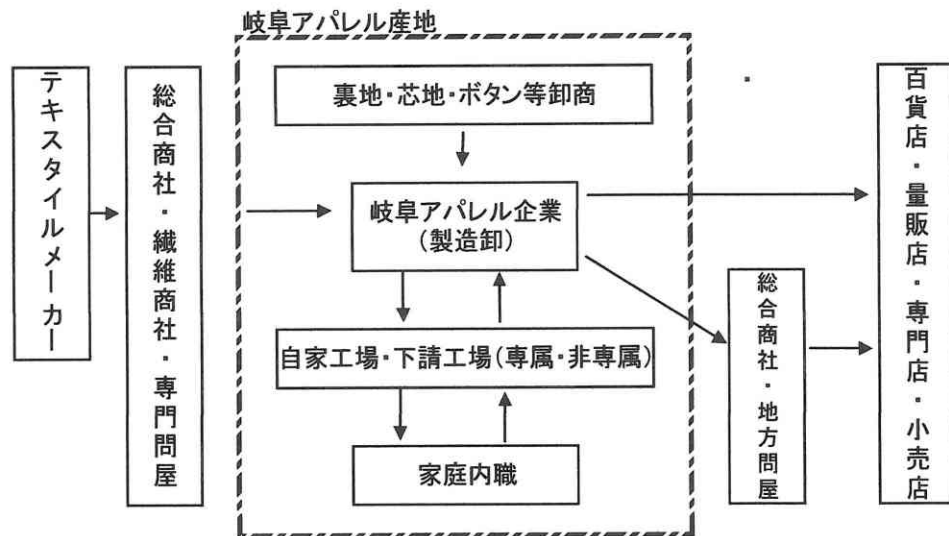
次に、岐阜アパレル産業について確認し、その特徴について検討する。

3 岐阜アパレル産業の概略

3-1 岐阜アパレル産業の特徴

岐阜アパレル産業は、図 1-7 のとおり、社会的分業を形成している。企画製造卸であるアパレル企業を中心とし、その周辺に縫製業が集積している。縫製工場は、アパレル企業に専属化している場合や、アパレル企業が所有する縫製工場もある。縫製工場がさらに複数の下請工場に生産委託するケースも多く、そのなかには家庭の内職も多い。また、プレス業、まとめ業といった仕上げ工程におけるアパレル加工業も存在している。裏地やボタンなどの服飾付属品業者も集積しており、岐阜はアパレル関連業者がフルセットで集積していることが特徴である。

図 1-7 岐阜アパレル産地の構造



(出所) 村上監修(2005)p.15

3-2 衣料品生産の推移²

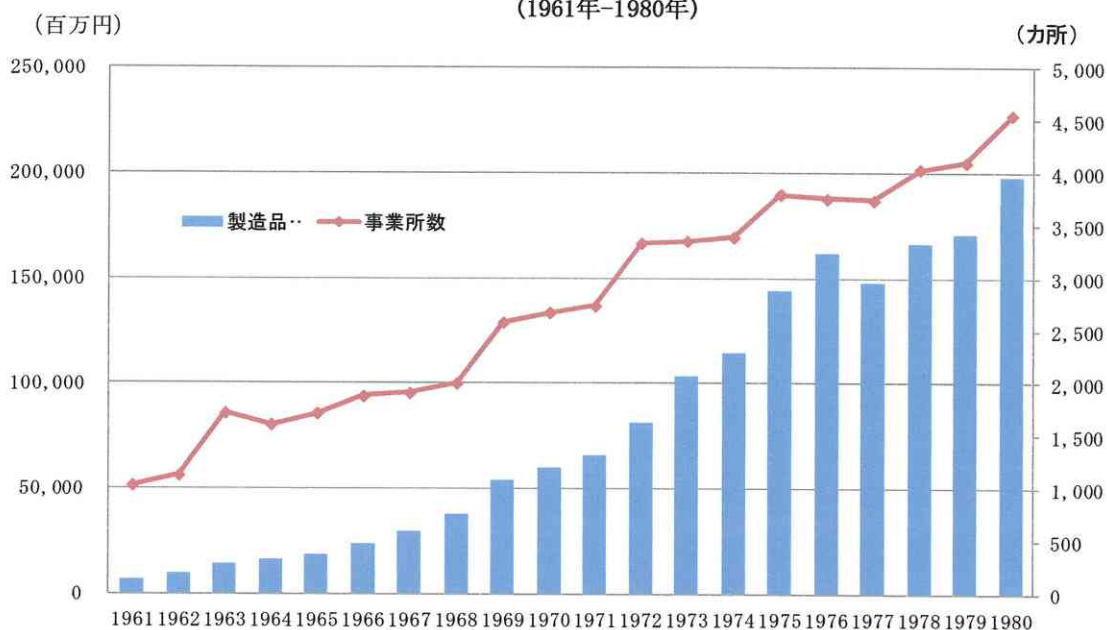
図 1-8 により、岐阜県における衣料品出荷額及び事業所数の推移をみる。出荷額は、1960 年には、41 億円であったが、1970 年に 463 億円と約 10 倍になり、1975 年には 1,439 億円と急成長した。事業所数では、1961 年に 1,034 事業所であったものが、1980 年には、4,554 事業所と約 4 倍となった。しかし、図 1-9 にあるように、1992 年の 3,248 億円をピークに減少に転じ、2000 年では 1,282 億円となり 1970 年代と同レベルにまで急速に落ち込んだ。

事業所数は、1980 年代に 2,000 事業所代で推移していたが、1990 年代中頃以降に減少傾向となり 2000 年に 1,191 事業所と 10 年間で事業所数は半分となり、急速に産地は縮小した。

図 1-10 及び図 1-11 では、従業員数の推移を見ると、1961 年から 1980 年では増加傾向であったが、1990 年代以降に減少傾向となり 2000 年には、11,801 人と全盛期の約半分となった。

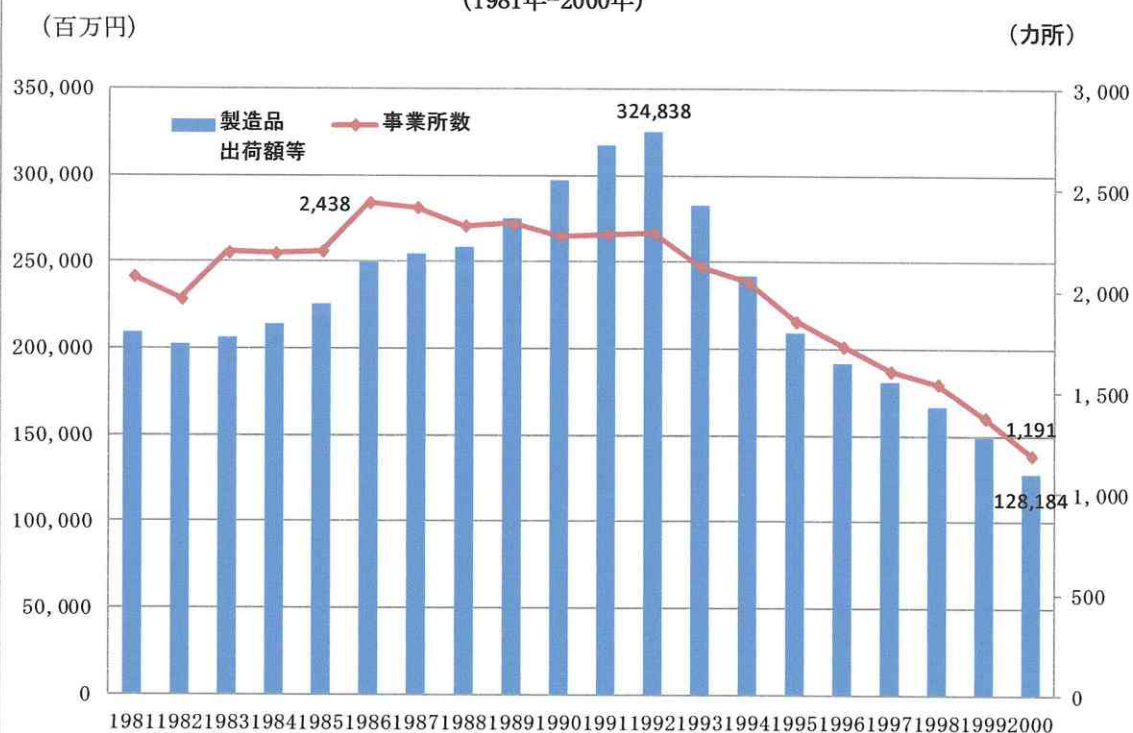
² 工業統計における統計数値の集計方法が 1980 年を境に変更されており、1961 年から 1980 年までは総括表による数値を、1981 年から 2000 年までは、従業員 4 人以上の事業所の数値による。そのため、1961 年から 1980 年と 1981 年から 2000 年と 2 つの統計表に分けることとする。

図1-8 岐阜県の衣服・その他繊維製品製造品出荷額等及び事業所数の推移数
(1961年-1980年)



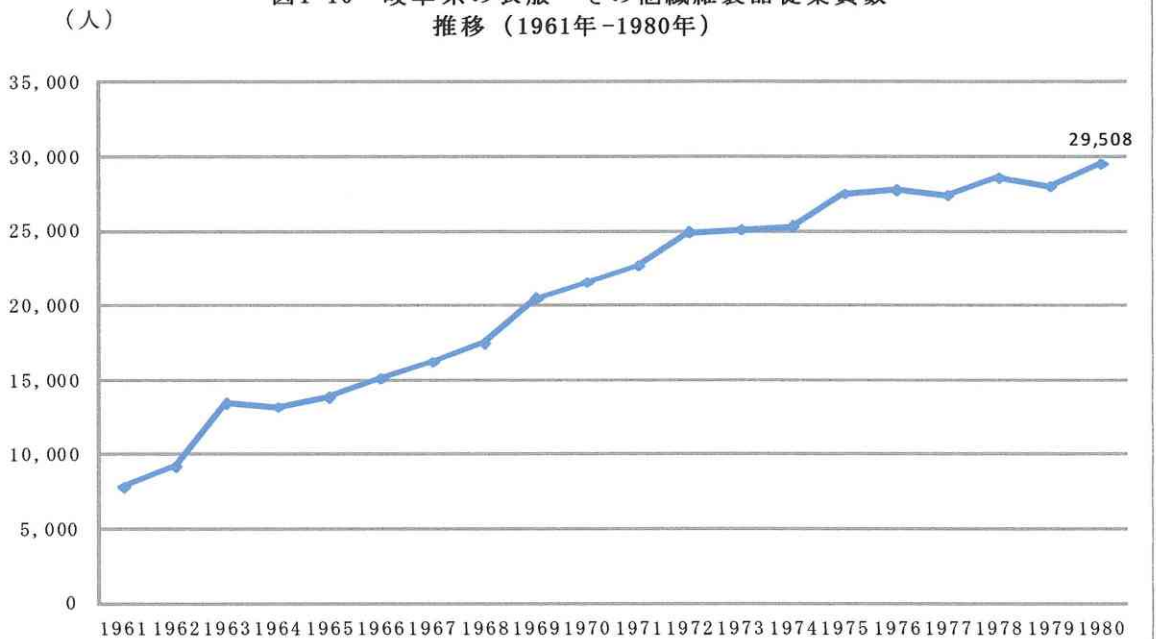
(出所) 『工業統計表 (産業編)』 各年

図1-9 岐阜県の衣服・その他繊維製品製造品出荷額等及び事業所数の推移数
(1981年-2000年)



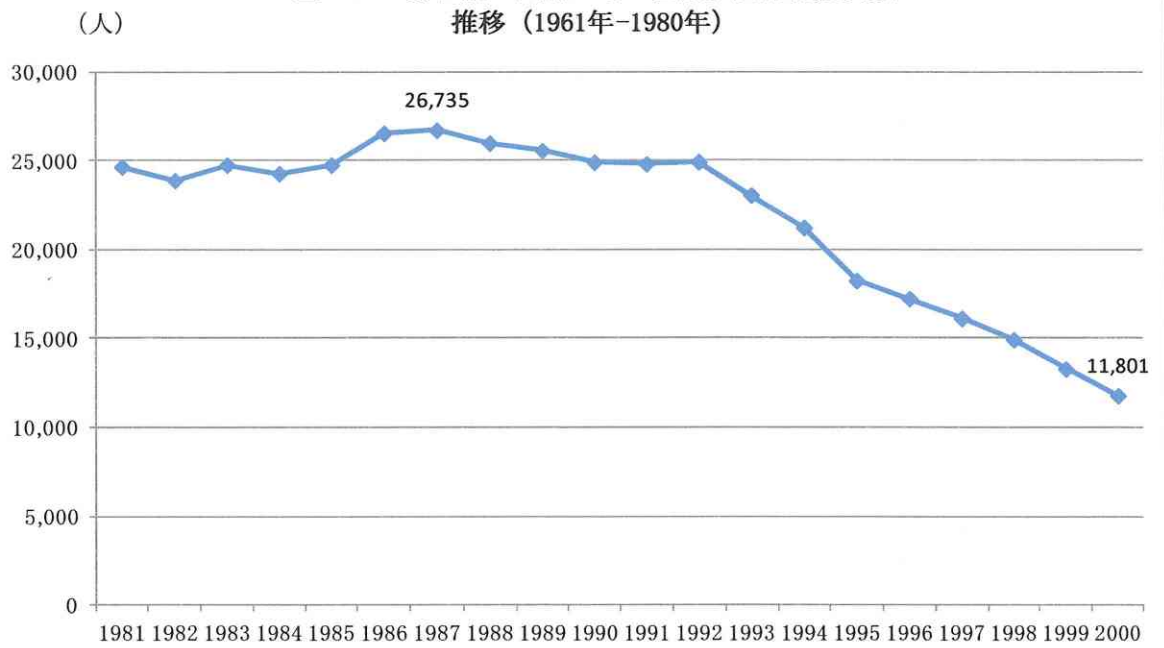
(出所) 『工業統計表 (産業編)』 各年

図1-10 岐阜県の衣服・その他繊維製品従業員数
推移（1961年-1980年）



(出所) 『工業統計表 (産業編)』各年

図1-11 岐阜県の衣服・その他繊維製品従業員数
推移（1961年-1980年）

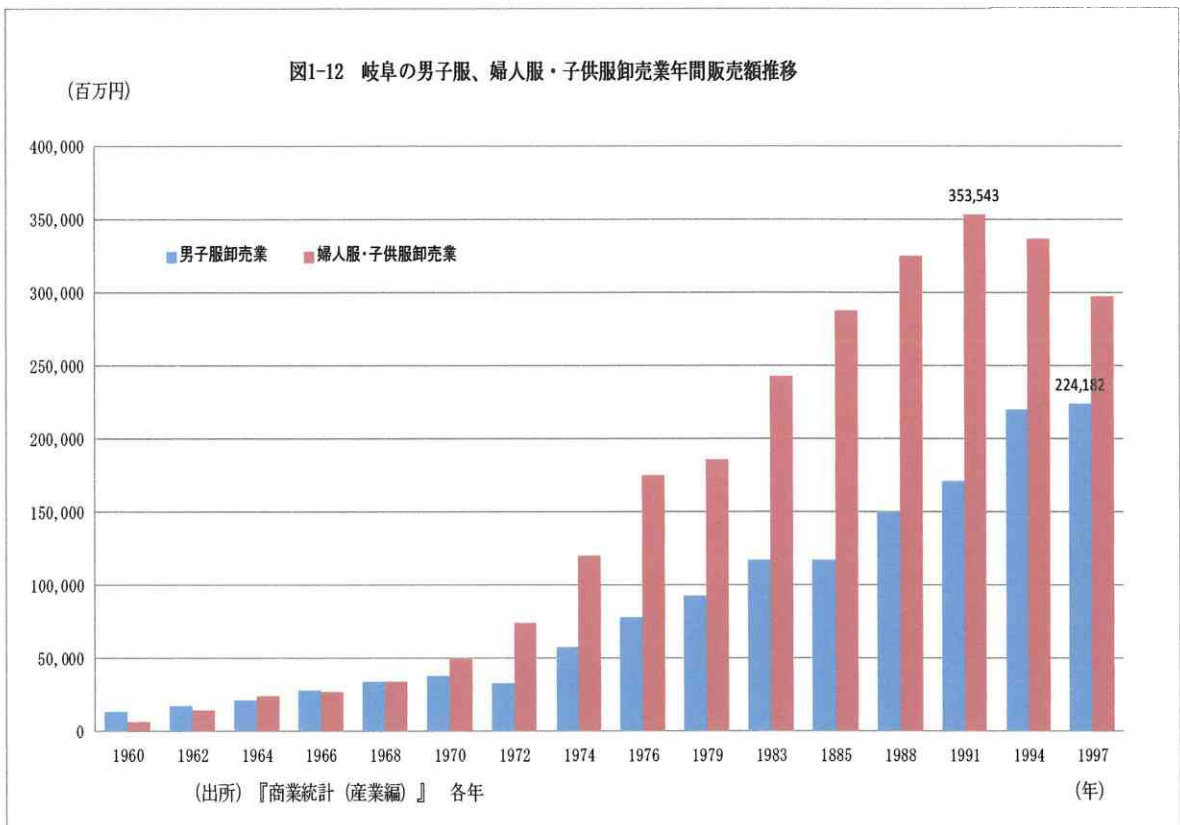


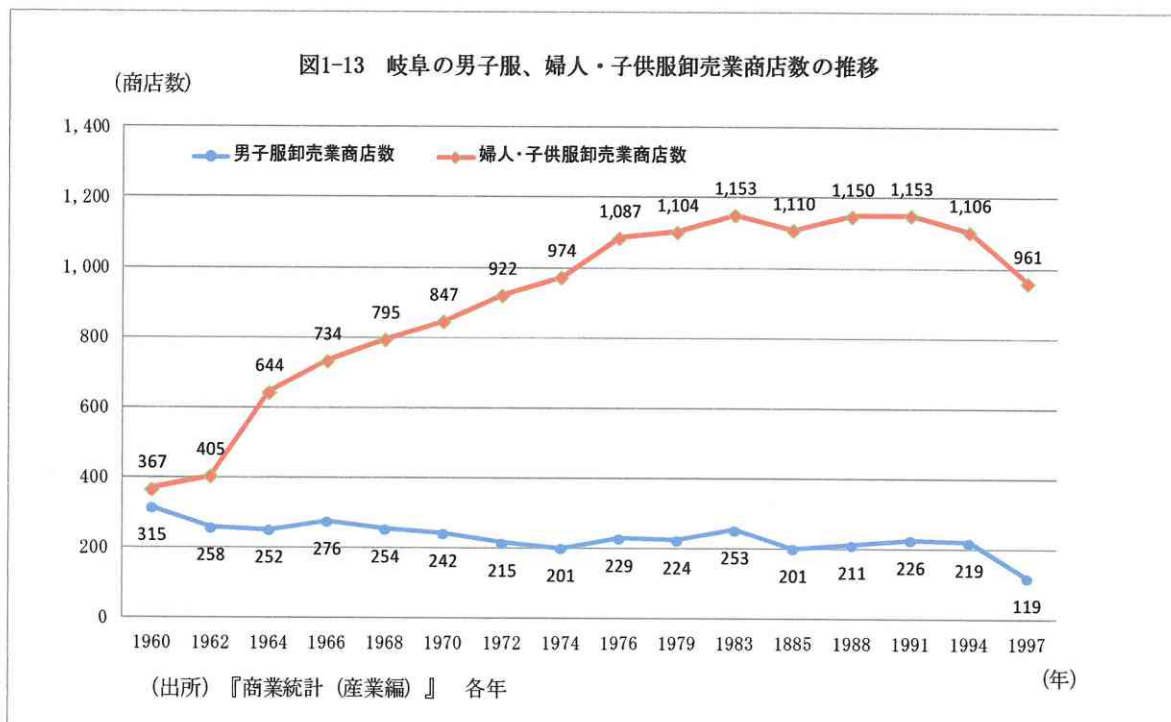
(出所) 『工業統計表 (産業編)』各年

3-3 岐阜の卸売業の推移

岐阜の男子服、婦人・子供服卸売業の推移について確認する。まず、図 1-12 による年間販売額の推移をみると、1960年代、男子服は女性・子供服の販売額とほぼ互角だった。しかし、1970年代になると、婦人・子供服の販売額は急拡大した。1990年代になると、婦人・子供服の販売額は減少傾向になったのに対し、男子服の販売額は拡大した。男子服の成長は、全国的な推移の傾向とは異なる点である。この要因は、1990年代に紳士カジュアル市場が拡大したことと、それにともない岐阜の紳士アパレル企業が急成長したことによる。

図 1-13 では、岐阜の男子服、婦人・子供服卸売業商店数の推移を示す。岐阜では、婦人・子供服卸売商が1960年代中頃から急増したのに対し、男子服は、ほぼ200店代で横ばいであった。1990年代に入ると、全国的な状況と同様に減少傾向となった。





3-4 岐阜アパレル産地の全国的な位置

(1) 既製服卸売業の推移

商業統計により、岐阜の既製服卸売業の全国的な位置と歴史的な推移をみる。表 1-2 の 1960 年の商店数では、第 1 位は大阪で 1,045 店、第 2 位は東京が 881 店となっており、販売額は東京、大阪ともに約 6,400 億円となっている。1 店舗あたりの販売額でみると、大阪が 6,100 万円、東京が 7,200 万円となっている。第 3 位の岐阜の商店数は 787 店と東京に匹敵するが、販売額をみると 2,000 万円と大阪の約 30% 程度しかなく、1 店あたりの販売額では約 2,500 万円となっている。

東京と大阪と比較して、岐阜は商業集積の規模は大きいものの、卸売業は中小零細規模であることがわかる。この傾向は、1970 年、1980 年と同じである (表 1-3、表 1-4)。

1970 年には、東京と大阪の商店数の規模がほぼ同じとなり、それに次いで岐阜も 1,000 店を超え、集積の規模は拡大した。1980 年には、東京が 3,000 店を超え、大阪が約 2,000 店、岐阜が約 1,000 店と衣料品卸売では東京集中が強まった。

このように、1960年代から80年代にかけて、東京、大阪、岐阜はアパレル卸売の大規模集積であった。しかし、東京、大阪と岐阜では販売額の格差が顕著であった。

表1-2 既製服卸売業（1960年）

都道府県	商店数	年間販売額（千円）
大阪	1,045	63,967,493
東京	881	63,683,450
岐阜	787	19,680,788
北海道	383	9,453,939
愛知	328	13,553,357
広島	278	5,680,053
新潟	219	2,871,705
福岡	208	4,479,254
鹿児島	154	1,299,058
岡山	148	1,700,416

（出所）『商業統計表（品目編）』1960年より作成。

表1-3 既製服卸売業（1970年）

都道府県	商店数	年間販売額（百万円）
東京	1,496	436,253
大阪	1,490	305,331
岐阜	1,180	87,403
愛知	566	87,432
北海道	474	36,332
広島	444	40,368
福岡	284	25,958
新潟	274	14,009
兵庫	184	16,567
京都	175	14,493

（出所）『商業統計表（品目編）』1970年より作成。

表1-4 既製服卸売業（1980年）

都道府県	商店数	年間販売額（百万円）
東京	3,751	2,324,774
大阪	2,706	1,843,145
岐阜	1,529	353,960
愛知	1,056	486,062
北海道	676	181,695
広島	667	157,957
福岡	662	239,283
新潟	388	66,802
兵庫	374	137,170
静岡	289	38,861

（出所）『商業統計表（品目編）』1980年より作成。

（2）アパレル製造における地域的分布

工業統計からアパレル製造に係る地域的分布を確認する。表1-5の1960年の統計表で

事業所数をみると、大阪、東京が事業所数では1,000を超え、次いで東京のアパレル生産の拠点であった埼玉の841事業所となっている。第4位は岡山で659事業所となっており、主として学生服の生産拠点であった。

表1-5 衣服・その他の繊維製品製造業における地域分布（1960年）

都道府県名	事業所数	従業員数 (人)	製造品 出荷額等 (百万円)
大阪	1,765	33,135	34,808
東京	1,443	23,456	25,926
埼玉	841	15,524	14,330
岡山	659	19,371	23,658
愛知	647	9,948	10,030
群馬	457	7,185	3,911
岐阜	375	5,314	3,867
神奈川	307	5,134	5,303
栃木	304	4,199	3,170
京都	269	6,698	6,297

(出所) 『工業統計表(産業編)』1960年より作成。

表1-6 衣服、その他の繊維製品製造業における地域分布（1970年）

都道府県名	事業所数	従業員数 (人)	製造品 出荷額等 (百万円)
東京	5,567	54,023	163,344
大阪	4,194	60,761	216,907
岡山	2,989	55,355	163,389
岐阜	2,854	29,748	92,119
愛知	2,270	28,033	103,162
埼玉	2,199	33,518	85,684
群馬	1,515	17,922	30,785
栃木	1,412	19,639	42,203
京都	1,387	18,974	73,647
広島	1,313	35,371	105,418

(出所) 『工業統計表(産業編)』1970年より作成。

表1-7 衣服、その他の繊維製品製造業における地域分布（1980年）

都道府県名	事業所数	従業員数 (人)	製造品 出荷額等 (百万円)
東京	5,816	34,956	217,212
大阪	5,121	35,798	314,514
岐阜	4,554	29,508	197,855
愛知	3,233	25,268	237,877
埼玉	2,612	22,269	143,756
岡山	2,253	32,816	270,775
群馬	1,690	12,462	66,575
栃木	1,625	15,436	78,949
広島	1,616	20,421	180,365
兵庫	1,378	15,433	97,733

（出所）『工業統計表（産業編）』1980年より作成。

1970年になると、表1-6のとおり、岐阜は東京、大阪、岡山に次ぐ第4位の2,854事業所と産地の規模は拡大した。しかし、岐阜は岡山と事業所数は同程度だが出荷額は約6割弱であった。

表1-7の1980年においては、東京、大阪が約5,000事業所となっており、次いで岐阜が4,554事業所となっている。岐阜は1970年から80年にかけて事業所数が約1.6倍に増加しており、1980年代も産地として拡大した。

（3）製品別生産の推移

次に、1970年の岐阜における生産品目をみる。表1-8の背広服の生産点数では、大阪が全国の3分の1を占め、一大生産拠点であった。次いで東京、愛知、岐阜となっている。表1-9の男性上衣を見ると、広島、岡山、岐阜が100万着以上を生産している。表1-10の男子ズボンでは学生服を生産している岡山、広島が強く、岐阜は5位となっている。

表1-8 男子・少年用背広服

都道府県	数量（着）	金額（百万円）	産出事業所数
大阪	1,236,097	12799.6	115
東京	375,851	3768	183
愛知	348,528	3372.5	55
岐阜	335,742	2868.5	59
埼玉	281,371	2773.5	31
群馬	220,830	1243.2	3
新潟	216,870	1955.6	48
千葉	146,409	1543.8	15
岡山	143,478	871.9	9
栃木	103,838	615.7	22
全国計	3,824,358	35845.4	858

（出所）『工業統計表（品目編）』1970年から作成。

表1-9 男子、少年用上衣（作業用を除く。）

都道府県	数量（着）	金額（百万円）	産出事業所数
広島	1,425,918	1726.1	23
岡山	1,108,148	2706.8	23
岐阜	1,032,703	2021.4	33
大阪	800,874	2578.2	51
埼玉	489,972	772.1	30
愛知	482,758	1164.7	23
東京	404,048	465.3	32
京都	321,733	651.8	8
栃木	151,332	246.9	11
群馬	76,181	95.3	5

（出所）『工業統計表（品目編）』1970年から作成。

表1-10 男子、少年用ズボン

都道府県	数量（着）	金額（百万円）	産出事業所数
岡山	7,599,856	8243.7	90
広島	6,233,500	5652.9	43
埼玉	4,051,103	4421.2	70
大阪	1,868,122	2532.4	51
岐阜	1,839,587	2958.1	45
愛知	1,614,599	1438	38
香川	798,535	787.6	12
徳島	796,650	698.5	5
千葉	698,825	1172.2	7
東京	548,905	1105	56

（出所）『工業統計表（品目編）』1970年から作成。

婦人服をみると、表1-11の婦人・少女用ドレス、スーツでは東京、愛知に次いで岐阜は第3位となっている。表1-12の婦人・少女用上衣では、岐阜は第6位で約50万着を生産した。表1-13の婦人・少女用スカート・スラックスでは、全国1位の着数となっている。これらは、後述するシンガポール株式会社など、全国有数のボトム専門アパレル企業の存

在が大きいといえる。

以上のように、岐阜は男子服、婦人・子供服の品目を網羅的に生産し、また卸売業の大規模集積地であったことがわかる。

表1-11 婦人、少女用ドレス、スーツ

都道府県	数量（着）	金額（百万円）	産出事業所数
東京	2,381,864	9,060.4	157
愛知	1,922,380	6,296.4	35
岐阜	1,681,114	5,116.1	76
大阪	971,685	3,106.4	64
広島	334,617	987.1	39
栃木	330,348	885.6	31
新潟	275,235	692.6	16
京都	174,710	1,145.5	14
兵庫	142,236	824.0	22
群馬	135,415	364.0	9

（出所）『工業統計表（品目編）』1970年から作成。

表1-12 婦人、少女用上衣（ジャケット、ジャンパー含む）

都道府県	数量（着）	金額（百万円）	産出事業所数
広島	877,854	1537.9	21
大阪	847,981	1125	17
栃木	588,328	772.7	25
東京	512,525	838	23
群馬	482,555	611.5	140
岐阜	443,172	740.4	25
兵庫	363,178	525.9	8
岡山	252,094	324.6	10
愛知	221,315	237.8	11
埼玉	166,536	280.5	14

（出所）『工業統計表（品目編）』1970年から作成。

表1-13 婦人・少女用スカート、スラックス

都道府県	数量（着）	金額（百万円）	算出事業所数
岐阜	5,574,317	5060.8	20
愛知	3,837,878	2888.6	29
大阪	3,833,910	2688.7	39
愛媛	3,049,400	1264.6	7
埼玉	2,991,951	2638.9	70
広島	1,984,631	1467.2	33
栃木	1,898,507	1782.9	42
岡山	1,870,266	1791.6	34
東京	1,851,572	2206.8	56
徳島	1,244,934	576.4	5
全国計	32,981,298	26181.7	496

（出所）『工業統計表（品目編）』1970年から作成。

3-5 販路別アパレル企業ランキング

表1-14 2009年度レディースアパレルランキング（百貨店）

順位	社名	所在地	売上高 (百万円)
1	イトキン	東京	50,453
2	ファイブフォックス	東京	40,462
3	レナウン	東京	30,942
4	フランドル	東京	30,304
5	東京スタイル	東京	22,569
6	ルック	東京	14,250
7	三喜商事	東京	7,828
8	マツオインターナショナル	東京	7,445
9	三共生興ファッションサービス	大阪	7,233
10	ラピーヌ	大阪	6,611

(注) 本社所在地は筆者が追加。

(出所) 『織研新聞』2010年9月2日、6面。

表1-15 2009年度レディースアパレルランキング（量販店）

順位	社名	所在地	売上高 (百万円)
1	クロスプラス	名古屋	34,914
2	タキヒヨー	名古屋	15,479
3	小泉グループ	大阪	15,108
4	ラブリークイーン	岐阜	8,342
5	ジュニア	名古屋	5,892
6	万兵	名古屋	5,757
7	ナックス	大阪	4,744
8	サンラリーグループ	岐阜	4,521
9	シンガポール	岐阜	4,012
10	ヒロタ	岐阜	3,822

(注) 本社所在地は筆者が追加。

(出所) 『織研新聞』2010年9月2日、6面。

岐阜は、東京、大阪と比較して生産量や卸売業者数では五角の数値もあったが、販売額が小さいという顕著な特徴があった。これは岐阜アパレルの販路と関係した。

次に販路別アパレル企業のランキングについて、資料の制約により本論文が対象とする年代を若干外れるランキングであるが確認する（表 1-14、1-15）。

表 1-14 の百貨店販路は、全国アパレル企業ランキングの上位にある東京、大阪のアパレル企業に限定される一方で、表 1-15 の量販店販路では、岐阜と名古屋がランキングの大半を占める。

このように、アパレル産業は、百貨店向けの高付加価値商品（ブランド品）を企画生産する都市型アパレル産業と量販店向けのコモディティ衣料を企画生産する地方型アパレル産業とが存在し、市場を棲み分けているといえる。

3-6 岐阜アパレル産業のランキング

表1-16 岐阜アパレル企業ランキングの推移

1970年			1975年		
順位	社名	売上高 (千円)	順位	社名	売上高 (千円)
1	ヒロタ	3,242,313	1	シンガポール	10,028,145
2	シンガポール	2,480,130	2	ヒロタ	7,077,701
3	スリーラスター	1,804,825	3	ラリー	5,708,586
4	ラリー	1,786,023	4	美濃屋	5,025,577
5	豊田	1,783,841	5	丸丹	4,686,092
6	ホワイトライン	1,763,642	6	瀬古衣料	3,286,186
7	丸丹	1,362,031	7	ホワイトライン	3,216,822
8	田中常	1,325,906	8	ラブリークイーン	3,215,463
9	桜繊維	1,303,128	9	岐阜武	3,125,813
10	美濃屋	1,271,396	10	スリーラスター	2,980,436

1980年			1985年		
順位	社名	売上高 (千円)	順位	社名	売上高 (千円)
1	シンガポール	11,852,340	1	シンガポール	16,079,914
2	イギン	9,468,842	2	水甚	14,029,920
3	ヒロタ	9,041,063	3	ヒロタ	12,293,888
4	水甚	9,002,667	4	イギン	11,578,788
5	岐阜武	7,039,343	5	サンラリー	10,114,597
6	ラブリークイーン	6,927,568	6	ラブリークイーン	8,711,633
7	美濃屋	6,233,700	7	美濃屋	8,639,409
8	サンラリー	5,981,542	8	瀬古衣料	8,025,506
9	丸丹	5,231,781	9	岐阜武	7,733,444
10	田中常	5,252,093	10	ガゼール	6,531,749

1990年			2005年		
順位	社名	売上高 (千円)	順位	社名	売上高 (千円)
1	シンガポール	25,011,192	1	美濃屋	38,606,593
2	ヒロタ	22,261,204	2	ヒロタ	22,957,412
3	水甚	20,211,300	3	水甚	12,138,590
4	ラブリークイーン	13,867,819	4	イギン	11,646,810
5	美濃屋	11,569,104	5	ラブリークイーン	11,451,680
6	サンラリー	11,439,361	6	シンガポール	11,187,186
7	キタガワ	11,021,873	7	サンフォード	8,256,028
8	イギン	11,000,000	8	ブルーメイト	6,604,845
9	岐阜武	10,136,660	9	岐阜武	6,182,424
10	メンズラリー	9,693,178	10	キンググローリー紳士服	5,503,699

(出所) リサーチセンター「リサーチニュース」1994年夏号、「2006年度岐阜繊維産業」

岐阜アパレル企業の売上高ランキングの推移を確認する(表1-16)。1970年ではヒロタ、シンガポール、スリーラスターと婦人服企業が上位を占めた。1975年には岐阜で初めてシ

ンガポールが売上高 100 億円を突破し、ボトム專業のアパレル企業が上位を占めた。1980 年には、2 位にイギン、6 位にラブリークイーンとフォーマルウェア企業が上位に入るようになった。イギンは岐阜では唯一の百貨店販路を主としているアパレル企業である。

1985 年には、水甚や美濃屋、瀬古衣料、岐阜武、カゼールと上位 10 社のうち半数を紳士服企業が占めた。2005 年では、日本の紳士カジュアルアパレル最大手の美濃屋が 390 億円と岐阜アパレルでは群を抜いた存在となった。

このように、岐阜アパレル企業の変遷をみると、婦人ボトムからフォーマルウェア、紳士カジュアルへと産地の主力商品は変化し、それぞれの製品市場セグメントの拡大をとらえて岐阜アパレル企業は企業発展につなげてきた。その一方で、1970 年代から 2005 年にかけて、ヒロタ、シンガポール社などの有力企業は、持続的な競争優位を築いていることがわかる。

4 岐阜アパレル産地の形成と外部環境の変化

4-1 岐阜アパレル産地の形成(1947 年-1960 年)

(1) 産地形成の主体的条件

岐阜アパレル産地は戦後形成された産地である。終戦直後、岐阜駅前にできた「ハルビン街」と呼ばれるヤミ市が起源である。当初、ヤミ市は食料品が中心であった。その後、1947 年頃から繊維品の取扱は始まり、軍服やパラシュート、毛布といった軍の払下げ物資が販売された。

1952 年頃から古着の販売も始まった。古着商は、東京や大阪、広島など全国で古着を仕入れた。そのため岐阜は古着の集積地となった。古着販売が活況であったため、全国から商人が集まりその中には岐阜で繊維商として開業するものもいた。岐阜は短期間で繊維集積地となった。

繊維商は、次第に既製服の製造を始めた。既製服の方が古着より高値が付いたためである。古着を解体して、解体した古着を別の古着をつなぎあわせることにより、デザインを加える業者も出現した。終戦直後は物資不足であったため、衣服であれば売れた。当初、岐阜の繊維商は、東京や大阪の競り市で販売したが、次第に地方問屋に販売するようにな

った。

1949年、岐阜市が都市計画を策定したため、ハルピン街は立ち退きになり、岐阜駅前から移転した。しかし、一度は移転した業者も立地のよい岐阜駅前に再移転し、繊維問屋街が形成された。

(2) 産地形成の補完的条件－原材料調達と縫製業の形成－

岐阜アパレル産地の補完的条件として、岐阜は原材料の調達で立地的な優位があった。岐阜県内は戦前から繊維産業が盛んで、紡績工場が多数立地していた。近隣の愛知県尾西地方は日本有数の毛織物産地であった。

原材料調達に加えて、岐阜では戦後急速に縫製業が形成された点もアパレル産業発展の要因になった。1961年の時点で、縫製工場の従業員が2,514人、一次下請工場従業員が22,970人、その他にも二次下請の零細縫製加工業者や内職の縫製業従事者がおり、衣料品生産に携わった。

岐阜の縫製業にはシンクロシステムが早い時期から浸透した。シンクロシステムは縫製の未熟練者でも生産を可能にした。この点で、注文服による職人が生産する都市型アパレル産地と異なった。

岐阜で縫製業が発展した理由は、参入の容易さ、低廉で豊富な労働力があったことによる。アパレル産業が活況を呈したことで、他業種からの参入が相次いだ。

以上を背景に、低価格、短サイクル、多品種少量生産が可能となったことが、岐阜アパレル産地の競争優位となった。岐阜アパレル産地にとり、原材料産地の近接性と縫製業の急速な形成は発展の契機となった。

4-2 量販店取引と合繊企業、総合商社の進出 (1960年-1975年)

(1) 量販店における衣料品

1960年代後半から量販店と呼ばれる大型総合スーパーが低価格、大量販売、ワンストッ

プショッピング、セルフサービス方式によって急成長を遂げた³。

量販店は、衣料品スーパーを起源にしたものが多かった。また、衣料品、食料品、生活雑貨の取扱品目3部門の中でも、衣料品は総売上高に対する割合が大きく、また粗利益率が他の2部門と比較しても高いため、量販店にとって重要な分野であった。

1970年の量販店における商品構成は、食料品25.2%、衣料品55.3%、生活雑貨16.5%その他3.0%となっており⁴、衣料品の構成比が高いことがわかる。

(2) 量販店の衣料品戦略

当初、百貨店と量販店では衣料品戦略において明確な棲み分けがなされていた。

百貨店では、紳士服、婦人服、子供服を総合的に取り扱い、特に婦人衣料はファッション衣料が中心であった。また、その品揃えは、最高級品から実用品、特価品まで幅広いことが特徴であった。百貨店各店は、テーマカラーの設定や海外デザイナーとの提携により流行の最先端の衣料品を提供した。

一方、量販店では肌着などの実用衣料が中心であった。1975年頃には軽衣料⁵の取り扱いも増加した。1976年時点で、量販店の商品別売上構成比は肌着が16.5%に対して婦人既製服は22.0%となっていた⁶。このように、百貨店はファッション衣料、量販店は実用衣料と軽衣料が中心であった。

1970年代後半になると、量販店は衣料品のファッション化を進めた。具体的にはコートやスーツなどの外衣部門の重点化とコーディネート展開であった。しかし、量販店の衣料品売場は平場で、ハンガーラックでの販売が主流であったため、マネキンによるディスプレイ展示などファッションを演出するような売場ではなかった。そのため、ファッション衣料を消費者にアピールするには不十分であった⁷。

³ (財)日本ファッション教育振興協会(1995)『ファッションビジネス概論』117ページ。

⁴ 日本繊維経済研究所『日本のスーパーチェーン(1971年版)』17ページ。

⁵ ブラウスやパンツなどのアイテムを指す。

⁶ 日本繊維経済研究所『日本のスーパーチェーン 衣料品編(1976年版)』42ページ。

⁷ 鍛島は量販店のファッション化の阻害要因としてサイズ統一の不徹底について言及している。(鍛島(2006)56ページ。)

(3) 量販店における取引条件

百貨店では委託仕入などの特殊な取引慣行を採用し、売場管理をアパレル企業に依存した⁸。これとは異なり、量販店は明確な取引基準を示したうえで適合する企業との取引を行った。

量販店とアパレル企業との取引条件は、次のとおりであった。表 1-17 は、大手量販店の仕入方法をまとめてある。仕入サイクルは 3 日から 30 日と幅があり、アパレル企業はこれらに対応しなければならなかった。計画仕入の割合は各量販店によって異なるものの既製服についてはおおむね 100%のところが多く、アパレル企業には一定の計画仕入に対応できるだけの生産力が必要とされた。また、商談日が決められており、本部一括仕入の量販店が多いため、岐阜の主要アパレル企業は東京支店を設置することにより、量販店への営業に対応した。

表1-17 量販店上位10社の仕入方法一覧表（既製服）

売上 順位	チェーン名	年間売上高 (百万円)	仕入方法			商談日
			本部仕入	仕入サイクル	計画仕入	
1	ダイエー	50,651	100%	—	85%	—
2	西友ストア	18,539	100%	状況により変更	0%	月、火、水、金曜日
3	ニチイ	23,800	15%	35日	70%	—
4	イトーヨーカ堂	17,358	100%	3日	20%	月、木曜日
5	ジャスコ	12,756	100%	—	60%	—
6	ユニー	10,880	—	—	—	—
7	長崎屋	32,012	100%	7日	80%	木曜日
8	いづみや	81,120	—	—	—	—
9	潤上ユニード	11,066	80%	20日	80%	月、金曜日
10	東急ストア	4,445	100%	3日	70%	月、水、金曜日

(出所) 『日本のスーパーチェーン (衣料品編)』1976年版 日本繊維経済研究所 49ページから一部抜粋

仕入条件として、量販店からアパレル企業に提示されたものをまとめたのが、表 1-18 である。物流では、売れ筋商品の適量供給や商品供給の管理体制の徹底が求められている。また、取引条件は、量、品質、商品の生産力やブランド訴求力、品質検査の徹底、商品企画力が求められた。また、企業としては、低コスト・大量生産が可能な企業や単品のマスカ化とトータルコーディネートが可能な企業が求められた。納期は、各量販店とも契約納期の厳守となっている。

以上のように、量販店はアパレル企業に対して、厳しい取引条件を課していた。納入す

⁸ 石井(2004)22 ページ。

るアパレル企業は、量販店取引において取引条件に対応した事業システムの構築が必要であった。

表1-18 量販店上位10社の仕入条件一覧表

売上 順位	チェーン名	仕入条件		
		物流対策について	取引条件について	納期について
1	ダイエー	店直納主体から 本部在庫商品に行う	シーズン前、シーズン直前、 シーズン中と短期契約中心	契約事項100%完遂
2	西友ストア	流通センター各店への売れ筋商 品の時期と適量	量品質商品の生産力、ブランド 訴求力のあるメーカー	契約納期の厳守
3	ニチイ	—	品質については検査制度の遵守	—
4	イトーヨーカ堂	—	—	契約納期の厳守
5	ジャスコ	—	—	—
6	ユニー	—	—	—
7	長崎屋	状況に応じて売れ筋商品の供給	商品企画力、商品供給力	契約納期の厳守
8	いづみや	—	—	—
9	湧上ユニード	地区本部仕入の強化、管理体制 の充実	商品企画力、低コスト大量生 産、クイックデリバリーが可能	市況変化に対応出来る商品管 理体制の徹底
10	東急ストア	商品伝票と商品納入の管理体制 の徹底	単品のマス化とトータルコー ディネイトが可能などところ	機会損失をなくすいみで納期の 徹底

(出所) 日本繊維経済研究所『日本のスーパーチェーン (衣料品編) 1976年版』50ページ

(4) 合繊企業の進出

1960年代は、合繊企業が台頭し、産地がその影響を受けた時期であった。影響の第一は、アパレル企業の系列化である。1958年から1959年にかけて合繊の大量生産が本格化した。合繊企業は、大量生産された合繊の販売先を確保すべく、アパレル産地を系列化した。最初に岡山が系列化された。岡山・児島は学生服生産に特化した産地であった。学生服の素材に合繊は適していた。また、学生服は規格化・均質化された製品であったため、ナイロンが盛んに使用された。東洋レーヨンをはじめとした合繊企業は学生服産地を系列化した。

合繊企業が次の販売先としたのが、岐阜であった。1968年に帝人が「岐阜マーケティングオフィス」を開設した。帝人は、「テイジン・デリカ会」として岐阜のアパレル企業をグループ化し、縫製指導やファッションショーを開催した。帝人の他にも、東レ、旭化成も岐阜アパレル企業をグループ化して関係を強化した。

影響の第二は広告戦略、マーケティングの導入である。

1963年、帝人は「フラワーモード」キャンペーンを展開した。キャンペーンでは、カラフルな色を展開することでファッション性をアピールした⁹。岐阜のアパレル企業も合繊企業が展開したキャンペーンに積極的に参加した。

1970年代には、合繊企業と繊維商社、アパレル企業間の垂直企画と呼ばれた共同企画が盛んになった。また、合繊企業が保有するブランドを軸として岐阜アパレル企業間で共同企画を行った。これは水平企画とも呼ばれた。合繊企業は、岐阜にファッションビジネスを持ち込んだといえる。東レは、「マーケットセグメンテーション戦略」として紳士、婦人、大人、子供のような年齢性別で区分していた製品をさらにターゲットを細分化した戦略や商品開発することを岐阜のアパレル企業に求めた。

以上のようなファッションキャンペーンを背景にして、1960年代には婦人既製服の消費が増加した。工業統計表の品目編によってどのような品目が生産されていたのかを見ると、スカート、スラックスの伸びが大きく、1959年の製品出荷額は11億6200万円であったのが、1969年には207億7000万円と急増した。婦人服の既製服化はスカート、スラックスのボトム製品の普及から始まった。

(5) 総合商社の台頭

1960年代中頃から伊藤忠商事、丸紅、日綿実業といった総合商社も岐阜に進出した。当初は、総合商社は素材販売を目的とした。総合商社は生地問屋を通じて合繊素材を大量販売し、手数料を得ていた。

しかし、総合商社は輸出不振と国内指向への戦略転換にともない、岐阜アパレル企業との取引を拡大する。第一に、大手の岐阜アパレル企業は、大量生産体制を確立したことで、総合商社はアパレル製品の仲介し、地方百貨店へ販売した。第二に、岐阜アパレルへの技術導入である。伊藤忠商事は、岐阜の最大手アパレル、シンガポール社に海外生産技術導入の仲介をした。

(6) 生産と販売のアンバランス

⁹ 千村(1989)p.76-82

岐阜アパレル産地は総合商社や量販店との関係構築により、大量生産型アパレル産地として販売は順調に拡大した。その反面、生産部門の脆弱さが問題となった。生産設備が未だ近代化されていないことや縫製能力が低いことが発展のための隘路となった。

こうした問題が生じた背景には、岐阜アパレル企業と縫製工場との企業間関係にあった。この当時、岐阜アパレル企業が個別に工場を専属化するほどの生産量はなかったことや時期により生産量に変化したこともあり、縫製工場とアパレル企業との関係はスポット的であった。

スポット的取引関係は、量販店が要求する生産枚数を安定して受注することができず、また縫製の技術指導が困難であったため、品質管理面で問題があった。このことから、岐阜産地のアパレル企業は生産部門の改善を迫られることになった。

4-3 アパレル市場の変化と企画機能の強化(1975年～1985年)

(1) ファッション化の進展

1970年代中頃には、消費者ニーズの多様化が見られた。それにともない、アパレル企業も衣料品のファッション化を進めた。1960年代後半までは、ミニスカートの流行を始めとした単品アイテムや流行色がファッショントレンドであった。1970年代には、VANをはじめとしたメンズヤングカジュアルのブランドや三愛などの専門店も台頭した。流行は主として若者向けであった。東京、大阪の都市型アパレル企業は若者向け商品で競争優位を得た。

一方、岐阜はミセス分野の開拓を図った。岐阜有力アパレル企業40社で「ミセスコーディネート研究会」を結成し、共同の商品企画やファッションショーなどの販促活動を展開した。

(2) 百貨店の大衆化

1970年代、百貨店は量販店や専門店の台頭により業態間競争に巻き込まれる形になった。百貨店は、新業態に対抗するため新たな戦略をとった。第一に、大都市の百貨店は既存店舗を増床し大型化するとともに、大都市周辺部や地方都市に進出し、多店舗展開を図った。

第二に地方百貨店との戦略的提携の強化である。地方百貨店は地元の量販店との競争関係にあった。そのため、大都市の百貨店と提携することで、共同仕入やイメージの改善を図った。第三は、商品政策で海外メーカーと提携し、有名ブランドを導入した。これにより、高級化を明確に打ち出し他店との差別化を図った。

地方百貨店は、地域小売を代表する百貨店というブランドよりも価格訴求を強化する戦略をとった。これにより、衣料品もブランド品とともにコモディティ衣料も扱うようになった。

百貨店の大衆化により、岐阜アパレル企業の中にも百貨店へ納入する企業が出てきた。岐阜のアパレル企業は、近鉄、丸物、松坂屋をはじめとした百貨店へ納入した。

(3) 量販店の情報化

1980年代中頃に、量販店はPOS（販売時点情報管理システム）を導入した。これにより、従来の商品管理では行えなかった単品管理が可能になった。そして量販店は、売り逃しを防ぐためEOS（電子発注システム）を導入した。これまでの伝票発注と比較し、EOSにより商品の売場投入までの日数が短縮した。POSとEOSの統合により、単品ごとの販売データと在庫データを活用して的確な発注ができた。量販店の情報システム化は岐阜アパレル企業にとり、物流機能強化の必要性が生じた。

5 小括

これまで、日本のアパレル産業における生産、卸売業の推移及び岐阜のアパレル産業の概略をみてきた。まとめると以下の点が指摘できる。

日本のアパレル産業は、生産、卸売業とも1970年代から急成長を見せた。特に婦人服の卸売業者が急増したことにより、婦人服の既製服化がアパレル市場の拡大を牽引したといえる。また、東京、大阪、岐阜、名古屋は生産拠点であるとともに卸売業集積がみられた。岡山と広島は男子服の生産に強みがあった。これは、岡山、広島は学生服の産地であったことが要因であった。しかし、1990年代中頃から市場規模の縮小傾向が続いている。

一方、岐阜におけるアパレル産業の特徴は、以下の点にある。

第一に、1970年代までに東京、大阪に次ぐ規模のアパレル産地を形成していたこと、第

二に、1970年代以降の既製服の普及により、岐阜も産業規模を急拡大したことがあげられる。第三には、岐阜は東京や大阪と比較して、商店数では同程度であったが、販売額は小さく中小零細問屋の集積であった。また、販路は量販店主体で、製品はコモディティ衣料中心の産地であった。第四は、アパレル産業全体の傾向と同じく、岐阜においても1990年代中頃以降、産地は急速に縮小した。第五は、中小零細企業が多い岐阜から全国規模のアパレル企業が輩出された。有力企業は1970年代には競争力を獲得しており、2000年代に入るまで持続的な競争力を発揮している点が確認できた。そして、岐阜の競争力のあるアパレル企業は、合繊企業、総合商社、量販店との企業間関係を構築することで成長してきたといえる。これは、合繊、総合商社、量販店の大企業間で構築された大量生産、大量販売の衣料品サプライチェーンの中に中小零細企業主体の岐阜アパレル産地が組み込まれた。結果的にこのサプライチェーンは機能したが、それには岐阜アパレル企業の組織能力の形成があったと考えられる。次章以降、岐阜アパレル産業の発展要因と個別企業の組織能力の形成について検討する。

第2章 衣料品流通と岐阜繊維問屋街

1 本章の課題

本章の課題は、戦後の衣料品流通の一大拠点となった岐阜アパレル産地の発展要因をアパレル産業成立以前の1950年代にさかのぼって歴史的に探究することである。

戦後の衣料品製造卸売業は、東京、大阪の大都市圏を中心に発展した。1945年には東京で三陽商会が、1950年には大阪の船場でイトキンが創業するなど、現在の有力アパレル企業が既製の企画製造を開始した。

大都市圏のほかに、衣料品製造卸売業者が相次いで創業したのが岐阜であった。戦後、岐阜では近隣に尾州毛織物産地があったこと¹や農村の豊富な労働力²を背景に衣料品製造卸売業が形成された。1970年代には東京、大阪に次ぐ既製産地に成長し、大衆衣料品市場において競争力を持つアパレル企業を輩出した³。

なぜ、岐阜は第三の既製産地となったのか、また大衆衣料品市場において競争力を獲得できたのか、これが本章のリサーチクエスチョンである。その説明をするためには、外部環境の変化に対して繊維問屋街を中心とした岐阜の衣料品製造卸売業はどのように変化し、組織能力を形成したのかを歴史的に分析する必要がある。

本章では、アパレル産業成立以前である1945年から1960年代中頃までの時期を対象として、衣料品流通における繊維問屋街の歴史的展開を検討する。

¹ 中込(1975)259 ページ。

² 東海繊維経済新聞社編(1975)6 ページ。

³ 岐阜アパレル企業は、特に量販店チャンネルで競争力を持つことが特徴である。

表序-2 アパレル産業の時代区分とその特徴（再掲）

表序-2 アパレル産業の時代区分と特徴

時期	1950年代～1960年代	1970年代～1990年代	
産業形態	原初的アパレル産業 (単純な衣料品製造卸売業)	アパレル産業	
		地方型アパレル産業	都市型アパレル産業
製品	粗野な多品種少量品	コモディティ衣料	ブランド衣料
市場 (販路)	地域ごとの分断市場 (百貨店、洋品店)	全国市場 (量販店)	全国市場 (百貨店・専門店)
企業	地方企業	全国企業	全国企業
顧客訴求 の重点	価格、品質(素材)・デザイン	価格	ブランド

(出所) 筆者作成

表序-2 にあるように、1960年代後半を画期として、アパレル企業は全国に営業所を展開し全国市場を対象とした。顧客訴求においては三陽商会など多くの有力アパレル企業がブランド形成を本格化させた。またこの時期に有力アパレル企業の売上高は急成長し、株式上場も果たすものがあられた⁴。

一方、アパレル産業成立以前の衣料品製造卸売業では地域ごとの分断市場を条件として、衣料品の顧客訴求は品質やデザインであった。また、衣料品製造卸も一拠点の地方企業がほとんどであった。

本章では、第1節で衣料品の流通経路の変化と卸売業の概要を示し、問屋街の類型化を行う。次に第2節で終戦から1950年代中頃を中心に、東京や大阪の繊維問屋街との比較を通じて岐阜繊維問屋街の初期条件を確認する。第3節では、岐阜繊維問屋街における創業者に着目することで、形成期の問屋街の特徴を明らかにする。第4節で新興の衣料品製造卸を輩出した岐阜繊維問屋街の機能について検討する。これにより、東京、大阪とは異なる岐阜産地の発展経路を明らかにする。

⁴ 木下(2011)33-34,58-61 ページ。

2 衣料品流通の変化と衣料品卸売業の状況

2-1 衣料品流通の変化

衣料品流通は、図 2-1 のとおり戦前と戦後で大きく変化した。まず、流通の客体が、戦前の織物から戦後は衣料品に変化したことである。

これにより、戦前は織物流通の中心であった東京、大阪、名古屋、京都の繊維集散地問屋は、戦後になるとその地位を相対的に低下させ、その代わりに衣料品製造卸が成長した⁵。衣料品製造卸は百貨店を主要販路としており、取引が消化仕入や委託販売であったことから掛売問屋とも呼ばれた。

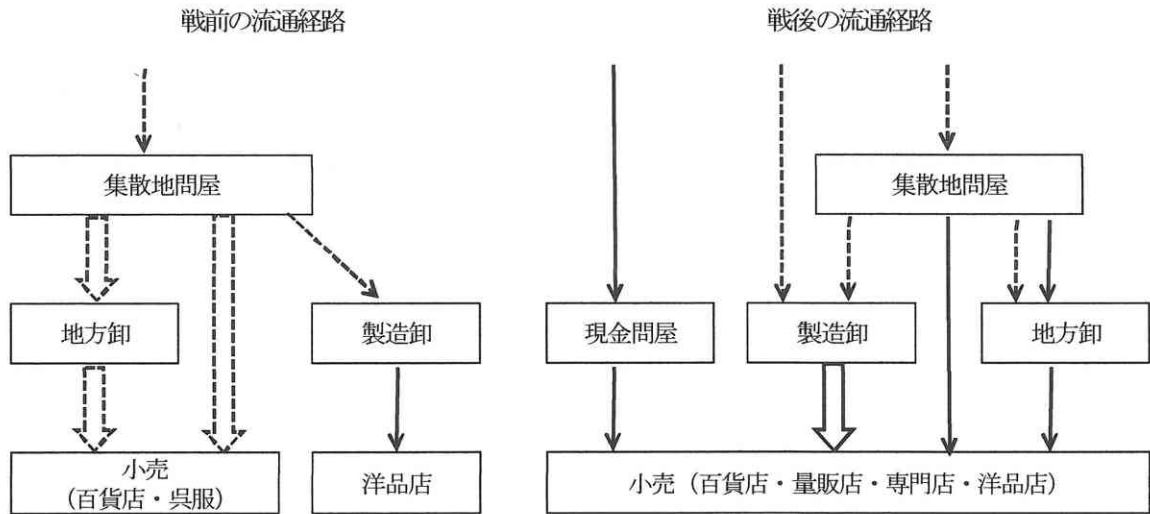
その一方で、戦後に新たに登場したのが現金問屋である。現金問屋は、小売が商品を現金で仕入れ、みずから持ちかえることを原則としている形態の問屋を指す⁶。現金問屋の特徴は、表 2-1 にあるように現金決済であるため現金収入があることや、買い取りのために返品リスクがないこと、出張販売が不要であること、商品配送がないことなど、掛売問屋よりも営業経費が低く抑えられたことにある。また、現金問屋は取引先の信用調査を行う必要がなく、新規取引先の開拓が容易であった。小売店としても現金問屋は仕入値が安く、小口で実需対応の仕入が可能といった点でメリットがあった⁷。こうしたことから現金問屋が発達し、また現金問屋が集積した問屋街が形成された。

⁵ 中込(1975)102 ページ。

⁶ 小山田(1984)57 ページ。

⁷ 中込(1975) 305-306 ページ。

図2-1 流通経路の変化



(注) 点線は繊維品、実線は衣料品。
 (出典) 中込 (1975) 102ページ。

表2-1 現金卸売商の特徴

販売形態	現金販売
取引形態	下代取引だけ
店舗形態	小売企業に似た売場を持っている
販売手段	来店が主
手形受取り	手形支払いは原則認めない
得意先の規模	小規模が主
商品のランク	ピンは少なく、中級品が主
商品の価格	同一商品ならば掛売卸商より安い
商品フォロー	売場に行けば、いま売れている商品を手に入れることができる (品質、デザインは劣ることがあるかもしれないが)
商品企画機能	メーカー企画の商品をセレクトして品揃えすることが多く、みずから商品企画することは少ない。
小売企業までの運賃	来店客が自分で持ち帰るか、運賃を払って送ってもらうのが原則

(出典) 小山田 (1984) 58、59ページから抜粋。

繊維現金問屋街は、東京、大阪の大都市圏ばかりではなく、終戦直後のヤミ市を起源に、全国の地方都市でも形成された⁸が、特に成長を見せたのが岐阜であった。次に、衣料品卸売業の状況について確認する。

⁸ 岐阜市以外では、熊本市の河原町繊維問屋街などがある。

2-2 全国における衣料品卸売業の状況

岐阜県の衣料品卸売業について全国的な位置を確認する。表 2-2 によると、衣料品卸売店舗数では、1958 年の時点で大阪が 764 店、岐阜が 655 店、東京 567 店となっている。戦前からの繊維・衣料品集積地である東京や大阪と比較しても、岐阜は店舗数では東京を上回り、戦後に急成長したことがわかる。

表 2-3 で 1 店舗あたりの常時従業員数を見ると、1958 年の時点で東京は 17 人、大阪は 12 人に対して岐阜は 5 人であった。岐阜は零細規模の衣料品卸問屋の集積地といえる。これは、東京や大阪は集散地問屋、製造卸など多様な問屋の集積地であるのに対し、岐阜は多くが現金問屋であるといった違いを反映したものであるといえる。

また、卸売と小売の関係を見ると、東京や大阪は卸売の 3 倍から 4 倍の小売店があり、地元市場が形成されている。一方、岐阜は 1958 年から 1966 年と一貫して、卸売店の方が小売店を上回っている。これは、岐阜の地元市場が小さく、他地域に販路開拓を行う必要があることを示している。

表2-2 主要アパレル産地における卸売・小売商店数の推移

年	東京		大阪		岐阜	
	卸売商店数	小売商店数	卸売商店数	小売商店数	卸売商店数	小売商店数
1958	567	1,894	764	1,561	655	392
1960	633	2,498	807	1,991	682	541
1962	654	2,808	829	1,989	663	689
1964	741	2,733	902	2,917	896	734
1966	921	3,900	1,089	3,563	1,010	858

(注) 卸売商店数は、洋服卸売業と婦人子供服卸売業の商店数を合計したもの。

小売商店数は、男子既製服小売業と婦人子供服小売業の商店数を合計したもの。

(出典) 『商業統計』(産業編) 各年版より作成。

表2-3 主要アパレル産地の1店舗当たり常時従業員数

年	東京			大阪			岐阜		
	卸売商店数 (a)	常時従業員数 (b)	1店当たり常時従業員数 (a/b)	卸売商店数	常時従業員数	1店当たり常時従業員数	卸売商店数	常時従業員数	1店当たり常時従業員数
1958	567	9,843	17	764	9,446	12	655	3,340	5
1964	741	18,246	25	902	16,292	18	896	6,015	7

(注) 卸売商店数及び常時従業員数は、洋服卸売業と婦人子供服卸売業の各数値を合計したもの。

(出典) 『商業統計』(産業編) 各年版から作成。

以上、東京、大阪、岐阜はいずれも 1950 年代から 1960 年代にかけて衣料品卸売の拠点であった。しかし、東京と大阪は衣料品卸売・小売の集積地であるのに対し、岐阜は卸売業中心の集積地であるといった点で違いがあった。

2-3 問屋街の類型化

東京、大阪、岐阜の卸売業を概観した。このことから東京、大阪と岐阜では特徴が異なり、都市型と地方型に類型化できると考える。

東京、大阪は、複数の機能分化された問屋街が存在する複合構造である。また、需要地立地であるため、大規模な地元市場があり、消費者の情報が入手しやすい環境にある。東京、大阪ではそのような地理的条件を活かした製造卸問屋が集積した。以上の特徴により都市型繊維問屋街と名付ける。

一方、岐阜は、現金問屋から出発した衣料品卸売問屋が大多数を占める問屋街のみが存在する単一構造である。また、非需要地であるため、地元市場は小さく消費者の情報は限定的でしかない。その中で、岐阜は東海道線の貨物利用が可能なことや東西からもアクセスしやすいことから、物流上の好立地であり、この点を活かした現金問屋が集積した。以上の特徴により地方型繊維問屋街と名付ける。

3 戦後初期の繊維問屋街－東京・大阪と岐阜の初期条件の比較

戦前とは異なる戦後型の衣料品流通経路が形成され、東京、大阪、岐阜ではその拠点として繊維問屋街が形成された。本節では、終戦から1950年代中頃までの各都市の繊維問屋街を概観する。

3-1 都市型繊維問屋街の形成

(1) 大阪の繊維問屋街

大阪の主要な繊維問屋街は船場、谷町、井池、梅田にあり、それぞれの地区で異なる特徴を持っていた。

船場は、江戸時代から大阪のあらゆる繊維品取引の中心地として発展してきた。紡績本社や総合商社、繊維商社、集散地問屋など各種の繊維関連企業が集積している⁹。船場の特徴は仲間取引が多い点にある。これは船場が衣料品の一次集散地としての役割を持ってい

⁹ 中込(1975)288 ページ。

たことが要因であった¹⁰。

谷町は、明治期から古着、既製服取引を中心に発展してきた。近くに大阪鎮台があったため、軍服や諸官庁の制服を扱う古着商が集まったことが起源である。戦後、谷町では既製服業者の組合「大阪谷町既製服協会」が結成され、1953年には115社が加盟していた¹¹。既製服業者の3分の1は自家工場を保有し、残りは下請による生産であった。販売先は地方小売が50%、大阪市内小売店が25%、百貨店が25%であった¹²。百貨店取引は、製品の信用、代金の回収の点でメリットがあったが、売れ残りの返品や交換がある点がデメリットであった。しかし、百貨店から返品された商品は、地方小売へ販売することで在庫リスクを軽減していた。

また、大阪には井池と梅田に現金問屋街が形成された。井池は戦前、高級建具業者の街であった。戦後になって船場に隣接していたことから、繊維現金問屋の創業が相次いだ¹³。

一方、梅田はヤミ市から現金問屋街になった。梅田は当初、地方からの食料品と都市のゴム製品、皮革製品、油脂、繊維製品を物々交換する場であったが、井池の現金問屋が在庫の衣料品を現金化するために持ち込んだことにより衣料品現金問屋街へと転化した¹⁴。

¹⁰ 中込(1975)290 ページ。

¹¹ 大和銀行調査部編『経済調査』1953年8月、13 ページ。

¹² 大和銀行調査部編『経済調査』1953年8月、16 ページ。

¹³ 大和銀行調査部編『経済調査』1959年8月、17 ページ。

¹⁴ 大阪商工会議所『chamber』1952年6月、11-12 ページ及び新大阪センイシティー10年史編集委員会編(1979)18 ページ。

表2-4 梅田繊維問屋街と井池繊維問屋街の状況

		梅田	井池	
店舗数	1952（昭和27）年	約400	約700	
	1953（昭和28）年	約550	約800	
	1954（昭和29）年	約650	約1,000	
法人企業の占める割合		15%～20%	90%	
一店あたり平均資本金額		70～80万円	150～200万円	
一店あたり平均従業員数		3人	10人	
業種別店舗数構成	生地	20%	50%	
	メリヤス	40%	25%	
	布帛製品	20%	15%	
	その他二次製品	20%	10%	
一日平均総売上高	1952（昭和27）年	約5,000万円	約7億円	
	1954（昭和29）年	約7,000万円	約14億円	
販売先	地方卸売	80%	30～40%	
	地方小売（含む近在）	20%	60～70%	
取引決済	1952（昭和27）年	現金	100%	90%
		内掛売	30%	・・・
		手形	—	10%
	1954（昭和29）年	現金	100%	70%
		内掛売	70%	20%
		手形	—	30%
利益率	1952（昭和27）年	8%	8%	
	1953（昭和28）年	5%	5%	
	1954（昭和29）年	3%	3%	

（筆者注）「取引決済」の「内掛売」は取引全体に対する掛売の割合を指す。

（原資料）梅田繊維卸売商連合会、井池繊維卸売商共同組合の結果をもとに大阪商工会議所『大阪経済年鑑』（1956年度版）に掲載。

（出所）中小企業金融公庫調査部発行『調査時報』（1974）5ページ。

井池と梅田の概況は表 2-4 にあるように、販売先は、井池が大阪市内や大阪府下が中心であるのに対し、梅田は全国の地方卸が中心と販売先が異なっていた。

以上のように、大阪では船場には集散地問屋、谷町には既製服問屋、井池及び梅田には現金問屋の集積がみられた。

（2）東京の繊維問屋街

東京では、既製服問屋は千代田区岩本町周辺、集散地問屋は中央区日本橋堀留町一帯、繊維現金問屋は横山町・馬喰町と取扱製品や業種別に問屋街を形成していた。

岩本町は、明治期に発祥の起源を持つ既製服問屋街である。1957年の東京商工会議所のレポートによると、既製服卸の業界団体である「東京既製服製造卸協同組合」に加盟している問屋の約7割が岩本町に立地していた。従業員数で見ると、最多が150人、最小が7、

8人で平均25名程度であり、比較的規模の大きい問屋であった。岩本町の既製服問屋は紡績会社から特約店の卸売商を通じて生地を仕入れ、問屋で型紙を作成し生地を裁断したうえで、江東区などの縫製工場に生産委託した。問屋は約40～50の下請縫製工場と取引し、ミシンの貸与や資金援助を行った。販売先は、小売商と百貨店が中心であった¹⁵。岩本町周辺には、レナウンなど現在の有力アパレル企業が1960年代後半まで立地していた。しかし、1960年代後半以降、有力アパレル企業は流行の発信地である渋谷区や新宿区に移転し、岩本町の既製服問屋街は衰退した¹⁶。

日本橋堀留町一帯は、江戸期からの繊維品の集散地であった。江戸期には伊勢、尾張、三河の木綿、大阪の綿糸布、京都呉服、関東呉服を取り扱い、東日本最大の繊維集積地となった。また、京都、大阪、名古屋の集散地問屋の支社も堀留にあった¹⁷。

横山町・馬喰町は戦後、繊維現金問屋街として発展した。江戸時代、横山町は問屋街、馬喰町は宿場町であった。仕入客は馬喰町に宿泊して横山町の問屋街で仕入をした。大正時代になると、交通網の発達により日帰りでの仕入客が多くなり、鉄道荷物での配送が増加したことから、次第に馬喰町の宿場は衰退し、問屋街化が進んだ。戦時中、横山町・馬喰町は壊滅状態になったが、終戦直後から小間物問屋街として復興した。取扱品目は、衣料品、化粧用具、アクセサリ類などであった¹⁸。1947年には「横山町馬喰町問屋連盟」が設立された。問屋街は約400店舗あり、そのうちの約270店が連盟に加盟した。

以上のように、東京の各繊維問屋街は、地理的に近接した場所に形成された。しかし、それぞれの問屋街の担う役割は異なり、機能分化が明確であった点が特徴である。

3-2 地方型繊維問屋街の形成——岐阜の繊維問屋街

岐阜繊維問屋街は、終戦直後に国鉄岐阜駅前の「ハルピン街」と呼ばれたヤミ市を起源とし、後に繊維現金問屋街として発展した。ハルピン街は、当初、飲食店を中心とした14店舗で始まった¹⁹。その後、ヤミ市は拡張し、1947年頃から軍服などの繊維製品を扱い始

¹⁵ 東京商工会議所『東商』1957年12月、43-48ページ。

¹⁶ 中込(1975)176-177ページ。

¹⁷ 中込(1975)284-285ページ。

¹⁸ 有賀(1957)1-6ページ。

¹⁹ 荻久保・根岸編(2003)21-22ページ。

めた²⁰。1947年、飲食業緊急措置令の制定を契機に、ハルピン街の業者は古着の取扱へと転換した²¹。ハルピン街の業者は東京、大阪、九州、北陸などで古着を仕入れた²²。この結果、岐阜は古着や払下品の一大集積地となった。衣料品が集積するとともに、企業者精神のある商人が全国から集まり、古着商の創業が相次いだ。

古着商は、次第に販売方法を変化させた。当初、多くの古着商は仕入れた古着をそのまま販売していた。しかし、次第に古着商の中には古着を一度解体し、違う古着同士を組み合わせることで再度縫製することによりデザインの要素を加える者も現れた²³。アレンジされた古着は、既存の古着よりも高値で取引された。このことにより、古着商はデザインに付加価値がつくことを認識し、衣料品の企画技術の習得を始めた。

1949年、岐阜市が大規模な都市計画を策定したことを機に、ハルピン街は解体された。ハルピン街の業者は岐阜市が指定した場所へ一度移転したが、再び岐阜駅付近で相次いで創業し²⁴、約700社で繊維問屋街を形成した²⁵。1950年代の問屋街の状況は表2-5のように、従業員9人以下の事業所が89.6%を占め、年間取扱高も2,000万円から5,000万円が約50%と多くの問屋が零細企業であった。

表2-5 岐阜繊維問屋街の問屋の規模

資本金	万円	49以下	50～99	100～299	300～499	500～999	1,000以上
	%	4.0	29.6	45.9	10.4	7.5	2.6
従業員数	人	9以下	10～19	20～29	30～49	50～99	100以上
	%	89.6	7.5	2.7	0.2	0	0
年間取扱高	千万円	2以下	2～5	5～10	10～20	20～30	30以上
	%	11.2	56.1	24.5	5.3	2.3	0.6

(出典) 十六銀行『経済月報』1957年9月号、2ページ。

1950年代の岐阜繊維問屋街の主要市場は、東海、九州、北海道、関西であった²⁶。岐阜の間屋は、大都市の衣料品製造卸が本格的に進出していない地方市場に着目し、特に北海道や九州の農村市場に販売した²⁷。農村市場への商品供給は、主として地方問屋への販売

²⁰ 東海繊維経済新聞社編(1975)13ページ。

²¹ 荻久保・根岸編(2003)237ページ。

²² 東海繊維経済新聞社編(1975)13ページ。

²³ 荻久保・根岸編(2003)51-52ページ。

²⁴ 三次編(1971)16-18ページ。

²⁵ 十六銀行調査課『経済月報』1957年9月号 1ページ。

²⁶ 十六銀行調査課『経済月報』1957年9月号 5ページ。

²⁷ 1958年の既製服売上が好調な理由として、「今年は四年続きの全国的な豊作で農村需要が伸びたことが挙げられ、仕向地別では北海道方面が雑穀の豊作や北海道博などを通じた売込みで大きく伸び、平均2割方上伸している」と分析している。(十六銀行調査課『経

による仲間取引²⁸であった。1962年の商品販売先別割合を見ると、仲間卸売業者へ販売が51.13%、小売業者へ販売が43.92%、その他4.92%であった²⁹。岐阜の衣料品問屋は、仲間取引により農村市場をはじめとした全国へ商品を流通させた。

販売方法は、「前売」と呼ばれる店頭販売が主流であった。しかし、1950年代になると出張販売に重点をおく問屋が増加した³⁰。その理由は、第一に他産地との競争激化により優良顧客の囲い込みの必要性が高まったこと、第二に新規の市場開拓の必要性が生じたこと、第三には販売先の市場調査の必要性が生じたことがあった。

決済方法は、主として現金決済で1952年の時点で約70%が現金決済であった³¹。

3-3 都市型と地方型繊維問屋街の初期条件

東京、大阪、岐阜の繊維問屋街を概観してきた。そこで、各都市の問屋街の初期条件について、以下の点が指摘できる。

第一は、都市が内包する問屋街の構造である。都市型は、各問屋がフルセットで存在した。特に大阪の梅田と井池の関係は、井池の在庫品を梅田で地方市場向けに安価で販売するといった、現在のアウトレットと呼ばれる在庫品処分のチャンネルも形成していた点は特徴的であった。一方、岐阜は衣料品現金問屋が大半を占める単業種の集積である。そのため、在庫品を持たない工夫として、売れ筋を追求し、売り切る工夫を行った³²。それは、企画機能を充実させることであった。この点は、製造卸への参入要因となった。

第二は、立地の点である。東京、大阪は大都市圏の大消費地であり、かつ先進的な消費者の情報が入手できる環境であった。一方、岐阜は地元市場が小さく、成長するには他地域で市場開拓する必要があった。その際、岐阜は日本の中央部に位置し、東西へのアクセ

済月報』1958年11・12月号 10ページ。))

²⁸中込(1975)によると、仲間取引の仲間の範囲は一定ではなく、広義の仲間取引は、仲間取引を繰り返しても製品はその取引によって消費者へ届くことのない水平的な流通経路を指す。しかし、現実には製造卸、地方卸間の取引も仲間取引とみなす例も少なくない。(中込(1975)103-104ページ。)

²⁹ 東海繊維経済新聞社編(1975)552ページ。

³⁰ 東海繊維経済新聞社編(1975)30ページ。

³¹ 十六銀行調査課『経済月報』1954年2月号 9ページ。

³²業者の中には不良在庫が生じた場合は、九州各地を売り歩き処分した。(荻久保・根岸編(2003) 62ページ。)

スが便利であったことや鉄道による物流環境が整備されていたことはメリットであった³³。

4 岐阜繊維問屋街の形成

岐阜繊維問屋街は 1956 年には 687 社が営業し³⁴、戦後短期間のうちに大規模繊維問屋街が形成された。ここでは、形成期の特徴について、創業者の経歴を見ることにより検討する。創業者の経歴については資料の制約があり網羅することはできないが、主要問屋の創業者の経歴を掲載した『問屋町の歩み 岐阜産地の人々』³⁵から抽出して検討する。創業者を類型化すると、①引揚者、②戦前からの岐阜の繊維関係者、③他業種からの転業者、④他の都道府県からの参入者、⑤スピンオフによる創業に分けられる³⁶。以下、各類型の代表的な事例を紹介する。

①引揚者

婦人服製造卸の井平商店は、1948 年に井平鉄一によって創業された。戦前、井平は南満州独立守備歩兵として入隊し、1934 年に除隊後は鞍山昭和製鋼所に入社した。終戦により出身地の岐阜に引き揚げた。1947 年にハルピン街に住居を構え、荒物雑貨を販売した。翌年には古着を扱い、次第に既製服製造に移行した。1950 年に西問屋町に移転し紳士服製造販売を開始した³⁷。

スポーツウェア製造卸の氏田商店は、1946 年に氏田勢蔵によって創業された。戦前、氏田は朝鮮などで兵役した。戦時中は師団司令部付の経理部で被服を長年担当したことをきっかけに、終戦後にハルピン街で繊維業を創業した。1949 年に問屋町 1 丁目に移転し、

³³ 1958 年の時点での国鉄岐阜駅からの荷物積出し状況は、東日本向け 700 ケース、西日本向け 500 ケースとなっており、全国各地への出荷は鉄道貨物によるところが大きかった。(十六銀行調査課『経済月報』1958 年 3 月号 18 ページ。)

³⁴ 山本(1956)242 ページ。

³⁵ 三次編(1971)。

³⁶ 『岐阜既製服産業発展史』では、①国鉄岐阜駅前に集結したハルピン街の人たち(外地からの引揚者、復員者)、②繊維の統制解除によって動き出した地元繊維業界の人たち、③大阪方面で繊維一筋に修行した人たち、④戦後繊維業に転業した県内外の人たち、⑤岐阜問屋町との取り引きが縁で移住した県外の人たちと区分されている(東海繊維経済新聞社編(1975)48 ページ)。本章ではそれを踏まえて各創業者の経歴に基づき類型化した。

³⁷ 三次編(1971)87 ページ。

1953年に株式会社氏田商店を創業した³⁸。

以上はもともと繊維商とは無縁の引揚者がハルピン街に入居し、繊維商を創業した例である。彼らは当初、ハルピン街で繊維以外の商品を販売していたが、ハルピン街全体で古着市場へと転換したことが問屋街の形成の基礎を築いた。

②戦前からの岐阜の繊維関係者

紳士スラックス卸の河秀株式会社は、1946年に浅野秀雄によって創業された。浅野の実家が岐阜市鏡島で機屋を営んでいたが、戦災で消失した。戦後、機屋は再建されたものの、織る糸が入手できずに事業継続を断念し、既製服へと転向した。岐阜市問屋町で河秀商店を創業し古着商としてスタートした。その後、紳士スラックス専門メーカーとして事業を展開した³⁹。

礼服等の製造卸の丸共商事は、1948年に上田春雄によって創業された。岐阜県大垣市出身の上田は高等小学校卒業後、1924年岐阜市内のオーダー専門の山崎洋服店に勤務し、1932年に大垣市にて家業の洋服業を継いだ。1942年には動員により軍需工場でパラシュートの生産に携わった。終戦後、1948年に紳士服製造卸売業を創業、マルフジ繊維街に出店した。1949年には問屋町2丁目に移転した⁴⁰。

③他業種からの転業者

子供服製造卸の株式会社金太郎は、1950年に国江義男によって創業された。岐阜市出身の国江は高等小学校卒業後、大阪船場のメリヤス問屋に3年間勤務する。その後、戦時中は岐阜に戻り、川崎航空機に勤務した。兵役により気象連隊配属となり、中国に渡り北京、南京などを転戦した。戦後、岐阜に戻り岐阜市神田町で石鹸の小売業を創業した。国江はジャンパー購入のためハルピン街に行った際、衣料品が瞬く間に売れていく状況を見て、国江は1950年にマルフジ繊維街で国江商店を創業した⁴¹。

婦人服製造卸の篠田徳夫商店は、1953年に岐阜市出身の篠田徳夫によって創業された。1944年に大学を卒業後、1945年に岐阜市役所に就職し、営繕課や商工課に勤務したのち

³⁸ 三次編(1971)89 ページ。

³⁹ 三次編(1971)74 ページ。

⁴⁰ 三次編(1971)88 ページ。

⁴¹ 三次編(1971)121 ページ。

退職し、1953年に婦人・紳士スラックスを扱う篠田徳夫商店を創業した⁴²。

④他の都道府県からの参入者

既製服製造卸のかねせん株式会社は、1946年に野口嘉寿美によって創業された。野口は福岡県直方市で生まれ、現在の北九州市戸畑区で育った。北九州では養子先の家業である酒類販売を始め、洋服屋や質屋などを営んだ。1937年から5年間の兵役の後、下関で終戦を迎えた。1945年に兵役のために廃業した酒屋を再開する為、免許を再申請する傍らで古着商を始めた。しかし、「商売を大きくするには小売店よりも問屋、問屋よりも製造業」と考え、当時新興の繊維集積地であった岐阜に移住し、問屋町3丁目で既製服製造卸を創業した⁴³。

婦人既製服製造卸のラブリークイーン株式会社は、1947年に井上義明によって創業された。井上は北海道北見市出身で、1943年に東京の目黒無線学校を卒業後、1944年に徴兵された。1945年に復員し、北海道で繊維仲介業に従事した。この時の取引先であった岐阜の業者から岐阜の繊維業界の活況を聞き、1947年に岐阜に移住し、翌1948年に岐阜市長住町で井上商店を創業した。1951年には井上産業に社名を変更し、問屋町4丁目に移転した⁴⁴。

⑤スピンオフによる創業

子供服製造卸のきくやは、1958年に三輪昭によって創業された。岐阜市出身の三輪は1945年に滋賀県立長浜商業高校を卒業後、大垣共立銀行に入行した。その後、親戚が岐阜繊維問屋街で営んでいた織物卸の井上産業に転職し、繊維関係に従事した。1958年、岐阜市問屋町2丁目において子供服製造卸「きくや」を創業した⁴⁵。

婦人服製造卸のサンクローバーは、1956年に奥田良三によって創業された。岐阜市出身の奥田は高等小学校卒業後、1950年に問屋町で紳士服を取り扱っていた和田商店に就職した。ここで生地仕入、裁断、外注、販売などの繊維商としての基礎を習得した。1956年に独立し、婦人服製造卸商として奥田商店を問屋町4丁目で創業した⁴⁶。

⁴² 三次編(1971)142 ページ。

⁴³ 三次編(1971)180 ページ。

⁴⁴ 三次編(1971)86 ページ。

⁴⁵ 三次編(1971)218 ページ。

⁴⁶ 三次編(1971)98 ページ。

以上、ハルピン街が集積の核となり、その活況を見て他産業や他地域から参入し、従業員がスピンオフ創業するといったプロセスを通じて短期間に問屋街は形成された。

短期間で形成された要因として、第1は、繊維取引の未経験者や他業種からの転業が相次いだ点にある。また、繊維商の経験があっても企画能力や生産技術のない者が多数を占めた。これは、岐阜の衣料品が低級品の市場評価を受ける原因となった⁴⁷。

第2の要因は、店舗確保の点である。ハルピン街解体後、多くの衣料品問屋が岐阜駅近くでの創業を希望し、国鉄岐阜駅前に土地を所有していた岐阜車輛に土地の売買交渉をした。岐阜車輛は土地の売却ではなく、1950年にハルピン街繊維幹旋所を建設することで問屋を支援した。同年には1500万円の建設費をかけて約700坪のマーケット式問屋街である「マルフジ繊維街」も建設された⁴⁸。これにより、資金を持たない零細問屋は建物建設のコストを負担することなく、創業することができた。

このように、1950年代中頃まで問屋街は創業が相次ぎ、共同販売所などの施設ができたことで全国からの集客に成功した。しかし、衣料品の企画や生産技術面では未熟であった。

5 岐阜繊維問屋街の発展と同業者活動

岐阜繊維問屋街は、衣料品製造卸売業に不可欠な経営資源が脆弱であったため、1950年代中頃以降、共同行動を本格化させ資源の補完を図った。これらについて順次検討する。

5-1 生産技術

まずは、問屋街における生産技術の向上策について述べる。問屋街形成期において、岐阜の衣料品は小売店から「岐阜もの」と呼ばれていた。これは、東京や大阪の製品と比較して低価格であるが粗悪品であることを意味した。この時期、品質向上が問屋街全体の課題であった。

その対策の第一として、グループによる品質向上活動がある。1950年代中頃から生産技

⁴⁷ ある創業者は「あのころは、ズボンの形さえあれば良かった。一本でも多くとれるなら、左右の丈が多少ちがっていても構わなかった」と述べている。(荻久保・根岸編(2003)27-28ページ。)

⁴⁸ 東海繊維経済新聞社編(1975)25-27ページ。

術の研究グループが相次いで結成された⁴⁹。1955年にはOK服装研究会岐阜県支部が結成された。大阪に本部を置くOK服装研究会は、紳士服の縫製技術を指導する団体であった。岐阜においても問屋街の有志により支部が結成された。研究会では縫製技術者による技術指導や縫製技術コンテストを実施した⁵⁰。

第二は、同業組合による工場設立である。岐阜の既製服は型崩れや縮み、しわがよりやすいといた苦情が多くあった。それは縮絨工程が手作業に依存していたことが原因であった。そのため、1954年に「岐阜既製服振興協同組合」は岐阜市鶴田町に直営の縮絨工場を建設した。工場建設にあたり岐阜市は市有地を無償貸与したほか、補助金や工場建設に対する助言などの支援を行った⁵¹。

5-2 品質管理

岐阜繊維問屋街では、岐阜製品の低い市場評価に対して、検査制度を創設することにより対策を講じた。

1965年には岐阜の紳士服製造卸業者による全国初の自主検査制度を創設した。検査制度は「岐阜紳士服技術研究会」が日本輸出縫製品協会に委託し実施した。この検査に合格すると日本輸出縫製品協会の合格証が付けられた。同協会が内需向け製品の検査を実施するのは岐阜製品が初めてであった。この検査では検査基準として「紳士既製服(内需受検)作業内規」が設けられ、内需紳士既製服(背広、オーバー及び礼服)の作業について、デザイン、針数、測定、飾り縫い、まとめなどの縫製方法が規定された⁵²。

以上の規定は、岐阜の紳士既製服の標準化を図るため、協力工場への技術指導の際の基準となるとともに、消費者に対して品質面でのPR効果があった。

5-3 情報流通・発信

地方型繊維問屋街である岐阜において、ファッション情報の入手や情報発信は課題であった。そこで問屋街の形成にともない地元業界紙の『東海繊維経済新聞』が発行された。

⁴⁹ 同様の組織として、織交会、岐羊会などがあつた。（『東海繊維経済新聞』1971年11月1日、7面）。

⁵⁰ 東海繊維経済新聞社編(1975)74ページ、『東海繊維経済新聞』1957年7月1日、2面。

⁵¹ 『東海繊維経済新聞』1954年6月11日、6面。

⁵² 『織研新聞』1965年5月31日、4面。

新聞は 1952 年 11 月 10 日に創刊され、問屋街の情報インフラ機能を担った⁵³。創刊当初は、問屋の広告⁵⁴、売れ筋や生産計画、流行色、衣料品相場が主に掲載された。

この新聞の特徴的な記事としては、座談会記事がある。1957 年には「岐阜婦人子供既製服振興会」と小売業者との座談会記事が掲載された。この記事は、小売店側から岐阜製品はボタンが取れやすいこと、全般的にバラエティに乏しいといった岐阜製品の欠点を指摘する内容であった⁵⁵。このように、新聞には市場評価に関する記事が多く掲載された。

また、啓発的な内容の記事も掲載された。1957 年には、大阪の商社が保有する登録商標を岐阜の衣料品問屋が使用したため販売中止を求められた。この事件により、問屋街では商標登録に対する関心が高まった。そこで、新聞紙上で「商標特許相談室」として、工業所有権に関する相談コーナーを設けた⁵⁶。このように、新聞は問屋経営にあたり必要不可欠な知識の啓発につとめた。

以上のように、新聞は岐阜の衣料品の宣伝媒体であった一方で、製品の欠点を指摘した記事を掲載するなど、市場での評価を問屋街内部に伝達する役割を持っていた。

5-4 市場開拓・マーケティング

岐阜繊維問屋街の発展は、各問屋の組織能力の構築によるものである。しかし、各個店は零細企業であるため、大規模投資を要する事業を独力で展開することは困難であった。そこで、個店の経営資源の脆弱さを補完したのが同業組合の活動であった。

町内会の連合体である岐阜繊維問屋町連合会(以下、「連合会」とする。)は、1951 年に結成された。会長は地元名士の田中実司が就任し、役員は各町内会長であった。連合会設立により行政や公的機関の支援を受けることが可能となり、問屋街発展の契機となった。

また、品目別組織も結成された。1954 年には婦人服と子供服問屋約 170 社によって「岐阜婦人服子供卸売商同業会」と、紳士服問屋約 200 社により「岐阜男子既製服卸売同業会」が結成された。翌年には約 20 社によって「岐阜ジャンパー卸商同業会」も結成された。問屋はこの時期、専門化により経営資源を集中する競争戦略を展開しつつ、同業組合の結成により、問屋街全体の課題に対応するといった競争と協調を展開した。

⁵³ 『東海繊維経済新聞』1952 年 11 月 10 日、1 面。発行人は越中谷利一であり、越中谷も問屋街で織物問屋を経営していた。

⁵⁴ 荻久保・根岸編(2003)174 ページ。

⁵⁵ 『東海繊維経済新聞』1957 年 3 月 18 日、4 面。

⁵⁶ 『東海繊維経済新聞』1957 年 7 月 1 日、3 面。

同業組合の機能の第一は販路開拓であった。岐阜繊維問屋街は地元市場が小さいため、市場開拓を積極的に行った。1956年、連合会と岐阜市共催で「東北出張見本市」を仙台と青森で実施した。これは県外初の見本市であり、問屋24社が参加した。以後、中国地方や九州をはじめ全国で見本市を開催した。見本市は、地方卸や小売に岐阜製品の実物を展示することにより粗悪品の風評を払拭するのに効果的だった⁵⁷。

第二には、マーケティング活動として市場調査を実施した。1960年、岐阜市と連合会は沖縄で市場調査を実施した。視察団は、沖縄の既製服市場の現状や将来性、販売されている衣料品の品質や価格などを調査した。調査結果では、沖縄の衣料品は中級品が中心で、価格は岐阜と同等といった点を報告している⁵⁸。以上のように市場開拓のため各地で情報収集を行った。

5-5 経営能力の向上

前項であげた同業組合の機能の第3は、経営能力の向上であった。各問屋にとって経営の近代化は課題であった。ヤミ市からスタートした問屋は事業規模の拡大にともない、経営能力が必要になった。1961年に、二代目経営者を中心したグループ「岐阜フロンティア」が結成された。このグループは労務管理やマーケティング、経営戦略などの勉強会を開催した⁵⁹。これは、生業としてスタートした衣料品問屋が、成長を目指す企業体として変容していく動きであったといえる。

以上のように、連合会をはじめとして、多くの同業組合が組織され、問屋街共通の課題解決に向けて取り組んだ。生産技術、市場開拓、経営能力など近代的企業としての能力形成に対して、岐阜では共同投資を行うことで、問屋街全体としての組織能力の向上を図った。

6 小活

岐阜繊維問屋街について、東京、大阪と比較を加えたうえで、歴史的展開を検討してき

⁵⁷ 東海繊維経済新聞社編(1975)98ページ。販促活動の組織として1956年に岐阜繊維問屋町販路拡張振興会も結成された。

⁵⁸ 『織研新聞』1960年6月27日、8面。

⁵⁹ 『織研新聞』1959年1月4日、4面。

た。まとめとして、岐阜の繊維問屋街の流通上の役割と発展要因を確認する。

まず、岐阜繊維問屋街の流通上の役割を確認する。岐阜は地方型問屋街ゆえに市場開拓が必要であった。そのため、購買力のある地方農村市場の開拓に注力した。岐阜の衣料品問屋は地方ごとに分断された市場に対して地方問屋との仲間取引により全国へ商品を流通させた。

また、岐阜繊維問屋街における顧客訴求のポイントは、一貫して衣料品の豊富な品揃えにあった。しかし、その競争優位の源泉は変化した。1950年代中頃までの衣料品不足の状況下で、岐阜の衣料品問屋は、全国各地から古着や衣料品を仕入れることで豊富な品揃えを実現した。それ以後、衣料品が流通し始めると、衣料品問屋は衣料品の企画能力を発揮することで豊富な品揃えを実現した。つまり、衣料品問屋は衣料品卸から衣料品製造卸へと転化したことが問屋街としての持続的な競争優位の源泉となった。

次に岐阜繊維問屋街の発展要因である。発展要因の第一に、現金問屋の形態である。岐阜は現金問屋の形態をとることによって創業が相次ぎ、繊維問屋街が形成された。そして、日々の現金収入があり、小売からの在庫の返品がないことから、多くの衣料品問屋は経営を維持できた。これが、問屋街としての発展の端緒となった。

第二は、企画能力の蓄積である。これは都市型と地方型の問屋街の構造と初期条件の違いから生じたものであった。都市型は各種の問屋街がフルセットで存在し、専門分化している。都市型は消費地に立地し、情報や技術も蓄積されている。一方、地方型の岐阜は、物流面で立地のメリットはあったが、衣料品製造に必要な経営資源は欠如していた。また、在庫品を処分する流通経路がないため、売り切る必要があった。この点から企画能力を獲得する必要性が生じ、衣料品製造卸へと転換した。現金問屋から製造卸へと業態転換した点が岐阜の発展要因であった。しかし、企画能力や生産技術は都市型問屋街と比較して劣っていたため、粗悪品との市場評価を受ける要因となった。

第三は、共同行動である。地方型であるため経営資源が限定されることに対し、問屋街では共同行動を行った。それにより問屋街全体で経営基盤の強化を図り、基本的な経営資源やスキルを獲得した。このように地方型のハンディキャップを共同行動により補完したことが、岐阜における繊維問屋街及び衣料品製造卸売業の発展要因であった。

第3章 シンガポール株式会社の経営発展

1 本章の課題

本章では、岐阜の大手アパレル企業であるシンガポール株式会社（以下、「シンガポール社」とする。）を事例として、岐阜アパレル企業がどのような経営発展の歴史的過程を経ることで全国的なアパレル企業として発展したのかを検討する。そのうえで、産地に立地することで形成された組織能力を明らかにし、さらに東京・大阪の都市型産地に対して、比較劣位に置かれる地方型産地の岐阜に立地していながら、なぜ、シンガポール社が全国的な企業へと発展できたのかを明らかにする。

本章の分析の枠組みとして、チャンドラーが企業の経営発展の原動力として提示した組織能力の概念により検討する¹。

一方、産地特性の分析には、地場産業論の都市型産地と地方型産地の類型を援用することによって、産地特性を規定する²。そして、産地類型と組織能力を組み合わせることにより、個別企業の経営発展と産地特性との関係や制約条件を分析する。

本章の事例であるシンガポール社は、1953年5月に岐阜で設立された。創業者は足立幸太郎である。シンガポール社は、1960年代から岐阜アパレル産地有数の婦人服アパレルであり、1997年時点で従業員数が270人、売上高が243億円となっている。また、全国婦人服ランキングでは、第21位、岐阜産地の婦人服アパレルでは、売上高第1位である。事業内容としては、婦人スラックス・スカートなどのボトム製品を主力としており、ボトムの市場占有率を見ると、ワールド、レナウン、イトキンに次いで第4位となっている。販売先は、イトーヨーカ堂、ダイエー、ジャスコを中心とした量販店に強く、また高島屋や大丸などの百貨店にも納入している。事業所は岐阜本社のほかに東京、大阪、福岡に支店があり、自社工場が岐阜県内と別会社として設立された工場が新潟にある。また、海外ではインドネシアと中国に合弁工場を保有している。

¹ chandler(1990)p.14-46

² 山崎(1975)p.35-37

2 シンガポール社の創業(1949年－1960年)

2-1 足立商店の創業

シンガポール社の前身である足立商店は、創業者である足立幸太郎が1949年に岐阜市の富士繊維街に創業した。足立は1927年に兵庫県水上郡幸世村で生まれた。足立は高等小学校を卒業後、地元の幸世村役場に勤務する。1945年に徴兵検査を受けるが、特別要員として徴兵が1年延期となり、そのまま終戦を迎えた。

終戦直後は、一時期、家業である農業をしていたが、1951年になり、岐阜でアパレル関係の仕事が持ちかけられる。持ちかけたのは、のちに足立幸太郎の妻となり、シンガポール社の専務となるこはるであった。二人の実家は隣同士であり、こはるはこの当時、岐阜市の丸富士繊維街でスラックスの卸売業を営んでいた。このことから足立に話が持ちかけられ、足立は岐阜でのアパレル関係の仕事に従事することとなった。

当時、こはるが経営していた商店は、間口一間の典型的な岐阜繊維問屋街の店舗であった。ここで、こはるがスラックスを生産し、足立が販売した。販売は「前売」と呼ばれる店頭販売だけであったが、市場全体が品不足であったため、販売は好調であった。そのため、午前中で商品を売り切り、午後になると足立は一宮へ原反を仕入に行き、仕入から戻るとこはるがスラックスを縫製して次の日の午前中に売りさばくといった営業形態であった。足立は次第にアパレルに関する知識を蓄積していった。

1952年、足立とこはるは結婚を機に、足立商店を創業した。同年、岐阜繊維問屋街に分譲店舗を購入した。当時の足立商店の販売方法は店頭販売に限定されていた。このため、他の商店と同様に立地が経営にとって重要であった。しかし、当時は特別、他の商店に対して競争優位を持つような経営資源はなかった。

2-2 総合衣料メーカーとしての出発

1950年代初期の足立商店は婦人服と紳士服を製造販売していた。この時期の消費者は実用性や機能性を重視しており、衣服として機能していれば売れた時代であった。足立こはるは、創業以前から洋裁の先生をしていたので、洋裁の技術をもっていた。特にボトムの製作を得意としていたので、足立商店はボトムの製造を中心とした。これが後のシンガポ

ール社のコア技術となった。しかし、この時期、足立商店は技術的に未熟ながらブラウスなどのトップスも生産していた。紳士、婦人の両方を生産していたが、婦人服が全体の生産量の約9割を占めていた。

当時、紳士服で「パンチスラックス」という製品を出していた。これは、日清紡と伊藤忠商事、平凡出版の共同企画であり、「平凡パンチ」のキャラクターを使用した。しかし、このスラックスのパターンは、足が入る筒の部分を現在のように左右で縫製するものではなく、後ろ1カ所で縫うだけの単純なものであった。このような製品でも、価格が安かったので人気を博した。当時の消費者が実用性重視であったこと、また当時のアパレル企業の企画・技術水準の低さがわかる。

2-3 個人商店からの脱却

1953年、足立商店はシンガポール商店株式会社と社名変更した。社名の「シンガポール」は、「南方の発展した港」にちなみ、そうした発展を志す意味で名付けられた。当時、岐阜のアパレル産地ではカタカナの名前は珍しく、「シンガポール」の社名は革新的であった。

シンガポール社の業績は順調に拡大し、1959年には売上高が約3000万円に達した。そこで、個人商店では限界と考えた足立は株式会社に移行し、シンガポール商店株式会社とした。

シンガポール社は、当時も店頭販売が中心で、薄利多売の小売店が多数、現金仕入に来店した。小売店との関係が固定化することによって、生産量と販売量は増加した。その後、店頭販売の比率は低下し、出張販売による大量生産・大量販売体制へと変化した。シンガポール商店株式会社は、1961年にシンガポール株式会社に社名変更した。店頭販売から出張販売への転換を受けて、「商店」を外したのである。

しかし、大量生産・大量販売に対応するためには、製品の企画力不足、家内工業的な生産体制、縫製技術の未熟などの問題があったため、大量販売を行うにも生産が追いつかない状況が生じた。これらの課題に対応するため、次の10年間で自社工場建設やアメリカ式の生産システムの導入など生産基盤の確立を図る。

3 事業集中化と生産基盤の確立(1961年－1970年)

3-1 アパレル企業としての企業基盤の確立

(1) 事業領域の限定

1960年代に入ると、シンガポール社は事業展開において大きく変革をとげた。それは事業領域の限定であった。その背景は市場の変化である。消費が個性化、ファッション化するにつれて、1950年代のように衣服の機能さえ備わっていれば売れた時代から、デザインや色といった衣服の付加価値的要素が重要視されるようになった。

アパレル企業はそのような市場の変化への対応を迫られた。しかし、シンガポール社ではアパレル製品を網羅的に生産するには経営資源が不足した。そこで、1962年に婦人服事業を集中化した。特に創業当時から技術を持っていたボトムのプロフェッショナルとなった。

ボトム分野に専門化したのは技術と市場の2つの理由があったと考えられる。

第一は技術面である。同社はボトム製造に優れた技術を持った人材を有しており、特に創業者の夫人である足立こはるがボトム製造に優れた技術を持っていた。また、ボトム生産は、コートやジャケットなどと比較して技術的に簡単であった。これは、次のような数値からも推測できる。1965年の婦人服全体の既製服率が23%とされている。具体的なアイテム別でみると、スーツが20.2%、ワンピースが28.4%であるのに対し、スカートは60%、スラックスは80%となっている³。婦人服の既製服化はボトムから進展していったといえる。これはトップスと比較して、ボトムは企画や生産が簡単であり、ある程度の技術水準でも製品として成立したためだと推測できる。しかし、スラックスの生産は、技術が簡単な反面、極端に言えば、誰でも作ることのできる商品であるため、差別化が必要であった。シンガポール社は、創業当時から紳士スラックスを製造しており、紳士服の製造技術を蓄積していたので、その技術を婦人ボトムに応用した。シンガポール社は、紳士服の製造技術によって、当時の一般的な婦人服の品質以上のスラックスを製造した。製品の製造技術が競争優位の一因となったのである。

第二に、市場面では、当時、婦人服のファッション化が本格化する以前であり、岐阜産地の製品は紳士服が中心であった。こうした中で、シンガポール社は戦略的に婦人服部門

³ 矢野経済研究所『繊維白書』1972年版 p.251。

への集中化を行った。これには足立の理念が大きく反映されていた。第一に、足立は婦人服の商品の多様性に着目し、婦人服市場の将来性を感じていた点である。第二には、その当時、婦人服といえば一般的にはスーツとワンピースが主流であり、スラックスは補助的な商品であった。しかし、足立はあえて婦人スラックス事業に集中化した。女性は戦時中にもんぺの着用経験があり、その機能性を熟知している。足立はこの点に着目し、婦人スラックス市場の成長を確信していた。つまりニッチ戦略を展開したことになる。

この結果、シンガポール社は当時の岐阜産地では珍しい婦人ボトム専門メーカーとなり、「シンガポール」という珍しい社名と優れたボトム製造技術により品質の高い製品を生産したことによって、「婦人ボトムのシンガポール」として、岐阜産地の中でも他企業との差別化に成功し、取引先の評判を獲得した。

(2) 流通チャネルの確保

シンガポール社は、他社に先駆けて店舗販売依存の販売形態から出張販売に移行した。1960年代前半まで、出張販売先は地方問屋が中心であった。地方問屋を通じてシンガポール社の製品は全国各地で販売された。

しかし、1960年代になると次第に「問屋不要論」、「流通革命」と言われる流通システムの変化の兆しが現れた。この変化に対して、足立は小売店に直接販売を行う必要性を認識した。

そこで、シンガポール社は成長戦略の一環として関東・関西地方において市場開拓を開始した。足立はバスを購入して改造し、シーズンの製品を展示できる移動ショールームにした。バスに商品を詰め込み、約1週間のサイクルで小売店をまわり、積載した商品を売り切ると岐阜に商品を取りに戻った。この当時、シンガポール社をはじめとした岐阜のアパレル企業は販売と物流を分離しておらず、物流を独立した部門とする考え方もなかった。そのため、当時の営業活動は、販路拡大とともに配送の負担が大きかった。

シンガポール社の社員が直接小売店を開拓することによって、順調に取引先を開拓した。1960年代の小売店にとって商品仕入の基準は、第一に安価であることであった。安価なうえに品質もある程度の基準を満たしている商品を提示すれば、商談は成立することが多かった。安価で品質も程ほどのレベルの製品を生産するのは岐阜アパレルの最も得意とするところであった。この時期の販路開拓で重要なことは、十字屋や長崎屋、キンカ堂、赤札堂、ヨーカ堂など後に量販店に成長する衣料品スーパーと関係構築ができたことである。

この点は後のシンガポール社の発展要因となった。

シンガポール社の販路は順調に拡大したが、販売戦略において2つの問題が生じた。第一は、シンガポール社が直接小売店の開拓を行ったことに対する地方問屋の反発である。しかし、足立は問屋依存の現状維持のままでは流通合理化に乗り遅れるという危機意識を持っており、既存の流通チャンネルからの転換を図る意思決定を下した。シンガポール社の当時の販路は、商社、小売が60%、問屋が40%であった⁴。

第二の問題は、東京市場における販売先の開拓である。東京はアパレル企業の集積地であり、多数の有力企業が競合している。そのため、岐阜のアパレル企業が新規参入することは非常に困難であった。

足立は、シンガポール社にとって東京市場での販売先確保が経営発展に不可欠であると認識していたため、他社に先駆けて東京進出を決定し、1962年に東京・四谷に営業と配送の拠点を開設した。これにより、小売店への効率的な商品配送が可能になり、東京支店の業績は順調に推移した。1967年には東京の繊維問屋街である日本橋に支店を移転し、東京及び首都圏における事業活動を拡大した。

3-2 生産体制の強化

(1) 生産センターの設立

岐阜産地の縫製工場は一般的に小規模で生産能力が低く、アパレル企業との取引もスポット的であった。そのため、シンガポール社は、大量生産と製品の品質管理を可能にするため自社工場を建設した。

シンガポール社は、1962年に岐阜市如月町に本縫いミシン65台、オーバーロックミシン8台、裁断機10台、Pプレス機2台、延反機1台を備えた生産センターを建設した⁵。岐阜産地で1960年代初頭から自社工場を建設することは革新的であった。

自社工場を建設した理由は、コア技術であるボトムの製造技術を社内に蓄積しることが経営発展に不可欠であるとの考え方にもとづく意思決定であった。しかし、生産システムは家内工業の範疇を超えるものではなく、縫製工程をすべて一人で担当したため作業効

⁴ 『織研新聞』1967年9月14日、4面。

⁵ 『織研新聞』1967年9月14日、4面。

率も悪かった。スラックスを1人が1日15本を製造するのが限界だった。

(2) ジャック・ウィンター社との提携

1960年代後半になると、日本においても大衆消費社会が形成され始めたことによって、量販店の経営規模が拡大した。シンガポール社では量販店との関係を維持するために、大量生産体制の確立が必要となった。1960年代において、アメリカのアパレル企業は大量生産体制を確立しており、定番品を量販市場向けに生産することで競争優位を得ていた。こうしたことから、シンガポール社はアメリカ式の生産システムを導入する。

1967年に、シンガポール社は、伊藤忠商事の仲介によりアメリカのジャック・ウィンター社と提携した。ジャック・ウィンター社は、1933年にアメリカ・ウィスコンシン州ミルウォーキーに設立されたスラックス専門の縫製メーカーであった。この提携は、アメリカの縫製メーカーが直接日本企業に型紙作成から生産販売技術まで総合的に指導を行う初めてのケースとなった。

この提携には、シンガポール社にとって次の点でメリットがあった。第一は「ジャック・ウィンター」ブランドの使用権を獲得したことである。差別化の有効な手段として海外ブランドの使用権を獲得したことは製品戦略面で効果的であった。第二は生産技術が提供されたことである。提携によって、社内のデザイナーやパタンナーは最新技術を学ぶ機会が与えられ、人材育成と技術向上に寄与した。第三は、アメリカ式の生産システムの知識を得たことである。アメリカのアパレル生産システムは、短いリードタイムが特徴であった。提携によって得た知識は、その後のシンガポール社の生産システム開発に大きく貢献した。

アメリカ企業との提携を通じて、シンガポール社は以上のようなメリットを享受することができた。

(3) プロジェクト本部の設立

ジャック・ウィンター社との提携を契機として、シンガポール社は家内工業的生産システムから大量生産体制へと移行した。そのための工場として、1968年に岐阜県本巣郡北方町にプロジェクト本部を設立した。ここに本社から生産、企画、営業部門が移転した。プロジェクト本部では「アメリカンシステム」を導入した。

シンガポール社の「アメリカンシステム」とは、生産と企画が協働する事業システムである。プロジェクト本部では、下請依存の生産システムから企画・生産工程を内部化した生産システムへと転換した。つまり、端的にいえば、プロジェクト本部に原反をいれれば、工場から出てくる時はスラックスになっているといった統合化された生産システムを構築した。この工場では年間 600 万本のスラックスを生産できる能力を持った⁶。

「アメリカンシステム」を導入した背景には、第一に、売場での売れ筋把握により追加生産を行うために、リードタイムの短縮が必要であったこと、第二に、今日生産したものは今日一日で売り切ることが日常的であった足立の創業期の原体験の影響である。足立は、この体験をもとにして、「焼きたてのパン」をつくるベーカリーのように、「お客様に対して、品質のよいものを手の届く価格でタイミングよく提供する」ことを経営理念とした。

プロジェクト本部の完成により、これまで蓄積してきたコア技術による高品質の製品と、大量生産による低価格の実現、そして「アメリカンシステム」によるリードタイムの短縮という 3つの要素がそろい、足立の創業時の原体験が企業システムとして機能し始めたといえる。

4 大量生産体制の確立と支店機能の変化(1971年－1980年)

4-1 流通構造の変化と産地の変化

1972年、百貨店の三越を抜いて、スーパーのダイエーが小売業売上高のトップになった。これによって、大量仕入・大量販売、そしてチェーンストアの優位性が明らかになった。百貨店主導の時代から、量販店の時代が到来した。

岐阜のアパレル企業にとって、量販店の成長性と販売力は魅力的であり、各企業は、量販店取引を強化した。岐阜の場合、百貨店との取引が少なかったため、新興の量販店チャンネルに集中化できた。こうした、量販店との関係により、岐阜のアパレル企業は、自社工場を稼働させるだけのロット数を生産することが可能となり、量販店との取引は企業発展の要因となった。

1970年代になると、岐阜アパレル企業の中で、企業間格差が顕著になった。岐阜には約

⁶ 『織研新聞』1967年10月14日、4面。

1,500 社のアパレル企業が集積していた。産地企業を売上高で見ると、100 億円に達しているトップ企業から年間数億円の間屋街の間口一間の「前売」業者に至るまで、産地の企業間格差は拡大した。

このような差を生んだ要因は、時代の変化に対して適切な投資を行ってきたか否かである。1975 年には年間売上高 30 億円以上の企業が 9 社存在した。これらの企業に共通していることは、量販店が 1960 年代後半から多店舗展開したのに対して、大量生産体制を確立するなど、生産・流通に積極的に投資を行ってきたことである。この時期になって、各企業の組織能力の差が歴然とした。

4-2 大量生産への対応と多品種少量生産への転換

(1) 新潟・シンガポールファッションの設立

シンガポール社は、足立の「焼き立てパン」の理念に基づいた事業システムを東日本でも機能させるために、1971 年に伊藤忠商事と共同出資により新潟に自社工場である「シンガポールファッション」を建設した。設備はミシン 200 台の大規模縫製工場であった⁷。

新潟に工場を建設したのは以下の理由による。第一は東京支店との関係である。シンガポール社は 1960 年代後半から東京支店の販売量が増加した。そのため、東京市場へ効率的に商品供給を行うために、東京に隣接した場所に工場を建設する必要性が生じた。その結果、首都圏に近く土地が低コストで取得でき、農村の豊富な労働力を見込める点で新潟が最適であった。シンガポールファッション建設を契機に、シンガポール社は東京市場への商品供給を従来の岐阜から新潟に変更した。この結果、東京支店の企画部門と新潟での生産部門の協働体制が確立した。

生産機能の強化により、年間にスラックスを 360 万本、スカート 150 万枚を生産し、日産 1 万枚の大量生産が可能になった。当時、全国のスラックス生産量は年間 2,000 万本と推定され、シンガポール社の市場占有率は 17~18% となった⁸。

⁷ 『織研新聞』1972 年 5 月 10 日、4 面。

⁸ 『織研新聞』1972 年 5 月 10 日、4 面。

(2) トヨタソーイングシステムの導入

1970年代後半から消費者の嗜好の変化が多様化した。そこで、従来の大量生産に加え、市場の細かな変化にも対応可能な生産システムの導入が急務となった。そこで足立は1979年に多品種少量生産に対応したトヨタソーイングシステム（以下、「TSS」）を導入した。

従来の生産システムは、ミシン1台に対して作業員1人のロット生産方式であった。しかし、TSSはそれと根本的に異なり、作業員の多能工化を基礎として、1人が立ちミシンで2台から3台を受け持ち、原則として1枚流しの生産システムであった。TSSは、従来のアパレル生産システムとは異なるため、導入当初は生産性が落ち込んだ。しかし、足立の「焼き立てパン」理念が従業員に理解され組織文化にもなっていたので、従業員は生産システムの習得に努めた。その結果、生産システムは軌道に乗り生産性も向上した。

シンガポール社は、TSSの導入により仕掛品が減少し、生産期間が短縮した。また、これは1枚を作り込んでいく生産システムであったため、不良品の発生率も減少した。また、多品種少量生産の要となる段取り替え時間は、従来の3時間から30分に短縮された。

以上のように、TSSの導入により、製品リードタイムの短縮と多品種生産を同時に実現した。シンガポール社は新たな生産システム導入により市場の変化に対応したアパレル生産を可能にした。

表3-1 トヨタソーイングシステム導入による変化

	1979年の導入以前	1979年以降の導入後
総生産期間	27日	12日
作業員1人あたりの 生産本数	22本	26本
工程内不良率	15%	2%
工程内製造時間	2日	40分
作業員1人あたりの ミシン台数	1台	2.8台
ライン本数	2本	3本

(出所) 『工場管理』 31(5) 1985年5月 p135より作成

4-3 支店の機能変化

1970年代になると、ファッション化の傾向を受けて、東京支店の機能が変化した。それは、従来の営業・物流拠点から企画部門が中心となった。東京支店で独自ブランドを立ち上げて、独自の商品企画を展開した。この結果、東京の流行を反映した商品企画が可能になった。

東京の企画と新潟の生産がシステム化されたことにより、東京支店の役割は増大した。

1980年代におけるシンガポール社の支店別売上高は東京が50%、岐阜が34%、大阪が10%、九州が6%となり、売上高の半分は東京支店が占めるようになった。

シンガポール社は、1977年には大阪に、1978年には九州に支店を設置した。

5 国際化と専門メーカーからの脱却(1980年-1995年)

5-1 量販店の戦略変化

1980年代になると、消費者の嗜好の多様化がさらに顕著になった。その影響が量販店にも及んだ。外部環境の変化に対応するために、量販店も大衆市場から個人市場へと対象の変化を迫られ、業態や戦略の転換を求められた。

この典型的な事例として、ジャスコがある。1980年代になると、ジャスコは店舗を大型化し、品揃え戦略と提供戦略を変化させた。従来の品揃え戦略においては、単品で仕入れ、その後で単品を商品カテゴリー別に分類する方式をとっていた。しかし、この方式から転換し、コンセプトを持った品揃えへと戦略転換した。

また、品揃え戦略の変化を反映して販売戦略も変化した。これまでは単品ごとの売場構成であったのに対し、マーケットセグメントごとに売場を構成し、ターゲットとする客層の売場として完結させる方式をとった。

売場の変化は、量販店アパレル、特にシンガポール社のような専門アパレルにとって大きな影響を与えた。それは、単品ボトムだけでは、顧客に対する訴求力が低下するからである。これにより、シンガポール社は、ボトム専門体制からの転換を迫られた。そして、シンガポール社は、トップとボトムを組み合わせるコーディネート戦略を展開する。

5-2 シンガポール社の国際化

(1) ニューヨーク支店の開設

シンガポール社は、1983年に初めての海外展開として、ニューヨーク支店を開設した。海外支店の設立目的は、カジュアルウェアの生産、販売であった。社長には足立幸太郎が就任し、実質的な責任者は足立の三男である足立隆啓が行った。

シンガポール社の海外進出は、岐阜アパレル産地において海外進出が積極的に行われた時期であった。しかし、岐阜のアパレル企業のほとんどが生産コスト面を重視した東南アジアへの進出であるのに対し、シンガポール社だけはアメリカ進出を行った点で他社と一線を画した。

シンガポール社がニューヨークを進出先に選択した理由は、第一にファッション情報の収集である。実用的なアパレルを特徴とするニューヨークファッションは量販店を主要販路としているシンガポール社にとり学ぶべきものがあつたと考えられる。第二として、後継者育成の問題である。アパレル産業は、ファミリービジネスが多く、後継者問題は長期的な企業発展を目指すアパレル企業にとって最大の問題であつた。この頃から長期的な経営発展を視野に入れて足立は後継者育成を開始した。その一環として将来的な国際ビジネスの展開に備えて、三男の足立隆啓をニューヨーク支店担当としたと考えられる。

ニューヨーク支店の事業は、成果を上げることができなかつたため、数年で事業は中止され情報収集が中心となつた。そしてニューヨーク支店も 1990 年代になると閉鎖された。しかし、人材育成面ではこの時期に国際的な経験をしたことは長期的なメリットがあつたといえる。

(2) インドネシア合弁工場と中国合弁工場

1990 年代になると、国内生産を基本にしていたシンガポール社は、円高などの外部環境の変化によって、戦略を変更することになった。

1991 年にシンガポール社は、伊藤忠商事と現地の有力な繊維企業のアデテックス社と合弁で、インドネシアに生産工場の「サイモーダ・ガルミンド」を設立して生産を開始した。シンガポール社の海外生産はそれ以前では委託生産のみであり、自社工場を所有するのは初めてであつた。

インドネシア工場の出資比率は、シンガポール社が 49%、伊藤忠商事が 26%、アデテックス社が 25%であり、社長には現地のアデテックス社の社長が就任した。シンガポール社側は、主として生産システムや生産管理面を担当した。シンガポール社は、インドネシアにおいても TSS を導入し、生産性の高い工場建設を行った。

国際展開に際して、社内組織的には事業開発部を設置して対応した。また、工場建設にあたって、インドネシアの現地従業員を岐阜で研修させるなど従業員教育も徹底した。し

かし、日本の工場とは異なり、インドネシア工場独特の問題点も生じた。第一は、インドネシアでは多能工の養成が困難であること、第二には自発的な改善運動が見られないこと、第三には従業員が頻繁な段取り替えに対応できないことが問題であった。

このような問題点はあるものの、シンガポール社の社内においてファッション衣料は、国内生産、定番品は海外生産と、生産分業体制が機能し始め製品調達が多角化した。

その後、シンガポール社は、インドネシア工場に続き、1994年にはニチメンと中国国営企業の北京峪新日時装有限公司との合弁で生産工場を建設した。出資比率は中国側が70%、ニチメンとシンガポール社がそれぞれ15%となっている。社長には、北京峪新日時装有限公司董事長が就任した。従業員は約500人と大規模な工場であった。

もともと、1981年からシンガポール社は、ニチメンを通じて北京峪新日時装有限公司と取引関係にあり、年間約80万着の婦人ボトムを生産委託していた。しかし、技術面の向上などを目的として、この年、合弁に踏み切った。中国における合弁の開始は、当時の「中国進出ブーム」も影響していた。また、シンガポール社のねらいは、中国における生産ラインの確保にあった。中国の縫製工場は、高い加工賃を出す企業に生産ラインを売り渡すことが多く、長期間にわたり安定的な提携関係を維持するのは困難であった。そのため、合弁企業に出資することで、年間80万本の生産量を安定して確保することができた。これによって、シンガポール社の海外生産比率は25%から30%に拡大した。

シンガポール社は、中国工場にもTSSを導入したが、既存工場であったことや経営権が中国側にあることから、TSSは効率的に機能しなかった。

5-3 事業戦略の変化

(1) コーディネイト戦略の展開

シンガポール社は順調に発展し、1975年には専業メーカーとして日本で初めて売上高100億円を突破した。

しかし、1983年頃からボトム製品の偏重が隘路になって、売上高の伸びが見られなくなった。足立は、売上高の伸び悩みに直面して、主力商品の単品ボトムの生産停止によって売上高が減少してでも、この時期に事業システムを再構築する必要があると判断した。この決定を受けて、すべてが単品型のシステムであった生産や企画、管理部門の組み替えを

行い、コーディネート为前提とした商品展開の戦略を策定した。

コーディネートとはトップとボトムといった複数の独立した商品を組み合わせた着こなしを提案することによって、販売することを指す。これにより、客一人あたりの単価が上昇するので、アパレル企業としては経営発展の大きな要因となる。

コーディネート展開のための新しい事業システムを統括するために総合企画室が設置され、足立とともに陣頭指揮をとった。シンガポール社は、1985年からコーディネート展開を開始した。しかし、新しい事業システムは当初、トップの製造技術の欠如や技術者不足のためにうまく機能せず、実際に機能するようになったのはそれから3年後の1987年からであった。このように、シンガポール社は、ボトム専業からトップを含めたコーディネート展開へと事業システムを変更した。

（2）事業戦略の変化－多ブランド展開－

1980年代の事業戦略の変化として、もう一つあげられるのが、多ブランド化である。量販店アパレルであるシンガポール社も1985年以降になって本格的な多ブランド戦略を展開した。

多ブランド化以前の1970年代のシンガポール社は、ターゲット別、テイスト別、製品別、素材別にブランドを区分していた。ターゲット別では10代向けの「ティーンアイドル」、テイスト別ではアメリカンカジュアルの「ジャック・ウィンター」、製品別では「シンガポール」というブランドでスラックスとスカートを展開し、素材別ではジーンズブランドの「クレメンタイン」と、4ブランドを展開した。年によって若干のブランド数の増減はみられたが、1970年代の間は10ブランドを超えることはなかった。

しかし、1980年代になると、量販店のファッション化、トップの生産など事業領域の拡大、東京支店の企画の本格化によってブランド数は増加傾向になった。

例えば、ターゲット別では、ニューマザー向けに「ブロッシュ」を展開した。また、ターゲット別では、1986年に従来のボトム基幹ブランドであった「デイトタイム」をエレガント志向の「デイトタイム」とカジュアルな「ホリデイト」に分割し、ブランドコンセプトを明確化して、再構築を図った。また、東京支店においては、独自ブランドとして「アンド」を創設した。

また、量販店間の競争激化によって、量販店別にブランド展開を行うことになり、それ

がブランド数の増加につながった。1972年には4ブランドであったのが、1990年代には17ブランドにまで増加した。そして新たなターゲットの顕在化によって、ブランドの増設や再構築、廃止が頻繁に行われた。

表3-2 シンガポール社のブランド展開(1973年、1996年)

1973年

ブランド名	カテゴリー
ジャック・ウインター	アメリカン・カジュアル
シンガポール	スラックス・パンツ
ティーンアイドル	ティーンズカジュアル
クレメンタイン	ジーンズ

1996年

ブランド名	カテゴリー
AND	スポーティウェア
ANEFLEUL	Lサイズソフトカジュアルウェア
ANXIT	キャリア向けコーディネイトブランド
BE-SALADY	ヤングミセスカジュアルウェア
BROOCHE	ニューマザー新仕事服
CANOTTO	ソフトカジュアルウェア
CANOTTO SPORTS	スポーティカジュアルウェア
CELL-BOAJE	タウンブラウス
COBNOB	エレガンスカジュアルウェア
DAYTIME	ミセスエレガンスウェア
HARREN	キャリア対象ボトムブランド
HOLIDATE	リラックスカジュアルウェア
LANTANA	ミッシーミセスボトムバリエーション
LEEMER	ベーシックウェア
MICHELICA	ニューミセスSサイズ
MINX	ヤング対象カジュアル
PAUL ROYAL	ミセス向けLサイズ
PLANCHE	シティカジュアル

(出所) 社内資料から作成

(3) 情報・物流システムの構築

1980年代は、足立の「焼きたてパンのように」という理念が、企業システムとして効率的に機能し始めた時期である。1981年にはイトーヨーカ堂の、また、1982年にはダイエーのオンライン受注システムが試験的に稼働し始めた。シンガポール社は1982年6月に、ダイエー、イトーヨーカ堂の2社のPOSを受け入れ、コンピュータを使ったオンライン受注システムを開始した。

このシステムが機能し始めたことによって、シンガポール社と小売店の売場がオンラインで直結したため、受注の迅速化と売れ筋の把握が可能となった。これにより、TSSによ

るジャスト・イン・タイムの生産体制もさらに効率的に機能し始め、シンガポール社のトータルシステムが構築された。

1984年頃には量販店のPOSシステムの稼働が本格化した。これにより、量販店から多頻度小口発注が増加した。シンガポール社は多品種少量生産体制でこれに対応したが、物流部門で問題が生じた。店舗へ商品を効率的に配送するための大規模な物流システムの構築が必要となったのである。

そこでシンガポール社は、物流部門の経営戦略の一環として位置づけ、新潟工場に物流センターを建設した。この結果、生産された商品の戦略的な配送が可能になり、これにより、シンガポール社の短サイクル供給機能は一段と高まった。また、岐阜工場においても同様に物流部門を拡充した。

シンガポール社は、1985年末に小売チェーン8社とEOS受注を結んでいたが、その数は1986年末には16社にまで増加した。この結果、EOSによる受注が1985年の40%、翌年には55%にまで増加した。

こうした状況のなかで、問題点も浮かびあがってきた。それは、物流設備に対する投資コストや小ロット多頻度配送のための配送コストの増大である。

1987年には、POS・EOSの本格稼働によって、商品配送は週2回から週4回へと増加した。業務のスピード化によって、350店舗に同時発送が可能であったシンガポール社の物流システムはわずか5年で限界に達した。

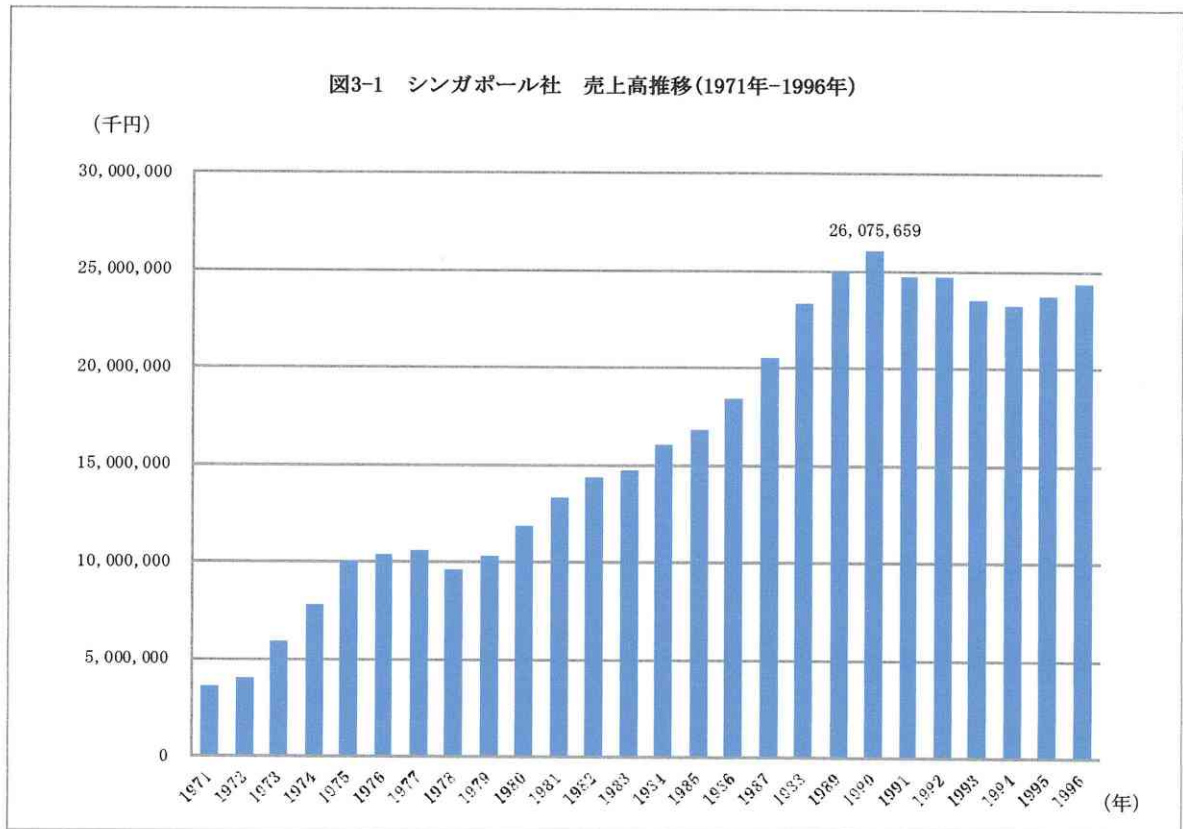
そこで、シンガポール社では物流システムに継続的に投資を行った。物流センターを増築することによって、同時発送ができる店舗数を従来の350店舗から千数百店舗にまで増加させた。また、それにともなって、在庫収容能力を24万着から50万着に増加させた。これにより、1987年にはシンガポール社の受注量に占めるEOSの割合が70%にも上昇した。

また、情報システム面でも量販店と岐阜・新潟両工場と直結したことによって、スピード化を図った。このようなシステムの改善によって、受注した当日に発送が可能になり、また、週9便の多頻度発送も可能になった。小口注文にも迅速に対応できるようになった。

その結果として、シンガポール社の物流コストはさらに増加した。しかし、在庫費用の軽減やEOSによる返品率の減少によって、物流コストの上昇は吸収された。

5-4 シンガポール社の業績

以上のような投資の結果、1970年代後半には成長が鈍化したものの、1980年代には量販店取引の拡大にともない、シンガポール社の売上高は伸び、1990年には260億円を突破した(図3-1)。



(出所) シンガポール社社内資料から作成。

6 SPA型企業システムへの転換(1995年以降)

1995年になると、欧米型SPAが、世界有数の市場である日本市場に進出した。SPAとは企画・生産・販売を統合した企業システムである製造販売業を指す。

SPAの統合化されたアパレル企業の優位性は次の点に見られる。第一に自らのリスクで生産することにより価格決定権を持っていること。第二に流通経路の短縮によって製品を低価格で販売し高収益をあげることが可能であること。第三にSPAは小売企業をもっているため消費者に直接商品のアピールできることである。

欧米のSPAが日本市場で競争優位を獲得した。アパレル産業においても企業システムの優劣が競争優位を規定するようになった。

シンガポール社では、SPA に対抗するため 1996 年にスペインの SPA ブランド「MANGO」を展開するプントファ社と提携し、合弁子会社ルシーダ株式会社を設立して事業展開した。同社の社長にはニューヨーク支店で国際ビジネスの経験を積んだ足立隆啓が就任した。提携の目的は、小売機能の学習にある。岐阜のアパレルは量販店取引が中心であり、委託販売、派遣店員が制度化されていなかったため、歴史的に小売機能を蓄積することができなかった。そのため、海外 SPA ブランドと提携して、日本での店舗展開を担当することにより、ビジュアルマーチャンダイジングの展開方法、接客、立地戦略などを中心とした事業システムを蓄積しようとしたのである。

7 小活

地方型産地に立地するアパレル企業のシンガポール社の歴史的発展過程を検討してきた。個人商店から始まったシンガポール社は 1950 年代にボトム事業に経営資源を集中化し、経営発展の基盤を構築した。1960 年代後半には、アメリカ企業との提携を通じて、大量生産体制を確立した。1980 年代になると消費者の変化や量販店の戦略に対応して、多品種少量生産体制や情報システムを構築した。このことが全国的なアパレル企業へと発展する要因となった。

第一の課題であるシンガポール社の経営発展の原動力となったアパレル企業の組織能力とは何かという問いに対して、経営者のリーダーシップ、生産、商品企画、物流、小売機能と規定できる。

チャンドラーは重厚長大で資本集約的産業の組織能力の内容を生産、流通、マネジメントに求めたが、シンガポール社の場合に近代産業企業のマネジメントに対応するのは経営社のリーダーシップであると考え。岐阜アパレル企業は、チャンドラーが想定するような大規模な経営階層組織をもつ経営者企業とは対極にあるからである。本章の事例は、創業者企業であり、また中小企業である。そのため組織間で経営資源を調整するマネジメントというよりは、経営者が企業の方向性を具体的に指示し、意思決定を行っていく点で経営者のリーダーシップが重要であると考え。足立のリーダーシップが婦人ボトム部門への集中化、創業初期の小売店への販路開拓、アメリカ企業との提携、TSS の導入など革新的な行動を促した。

アパレル産業特有の組織能力の第二として、商品企画力がある。1970年代になると、消費者の個性化、ファッション化によって、商品企画力の重要性が増加した。つまり、市場情報を的確に反映したデザインがアパレル企業の経営発展の原動力となった。そのため需要地であり情報の集積地である都市型産地の東京に企画部門を設置することで、消費者の動向を反映した商品企画を展開した。

生産・流通(物流)に関しては、1970年代と1980年代では組織能力の内容が変化している。1970年代では大量生産・大量販売による規模の経済を享受するための組織能力が必要とされた。シンガポール社でも、生産面ではアメリカの生産方式を導入することで大量生産体制を確立した。また、大量販売を実現するための物流面では、他社に先駆けての東京支店の設置や新工場を新潟に建設するなど、需要地と近接した場所に拠点を設置することで効率的な配送を実現した。

しかし、1980年代になると、消費者のニーズの多様化、嗜好の加速度的変化を受けて、シンガポール社ではTSSを導入し多品種少量生産体制へと転換した。物流面でも「スピード化」が競争優位の重要な要因となった。そのため情報・物流システムを構築し、継続的な投資を行うことでスピード化に対応した。

そして、1995年以降になると、組織能力として小売機能が不可欠となった。それは消費者ニーズの加速度的な変化に対応するためには、消費者の購買動向を直接把握する必要性が生じたからである。そのため、シンガポール社は海外SPAメーカーと提携して小売企業の蓄積を図った。

以上がシンガポール社の組織能力と規定できる。組織能力は時代とともに変化していくものである。事例として取り上げたシンガポール社は、環境の変化に対応するため積極的に、また継続的な投資を行い、競争優位を獲得したのである。

第二の課題は、企業立地と個別企業の組織能力の関係である。これに対してはシステム志向の組織能力の形成とスピード化に対応した組織能力の形成の2点を指摘できる。シンガポール社は地方型産地に立地しているにもかかわらず、競争優位を獲得できたのは第一に環境の変化に対応して企業システムを柔軟に変化させるための投資を継続したことにある。これにより時代適合的なシステム志向の組織能力を形成した。第二に、市場との距離を克服するために、リードタイムの短縮という点を創業初期から追求し、常にスピード化に対応した組織能力を形成した。スピード化が足立の原体験に基づく「焼き立てのパン」の理念を反映し、実践したものと見える。

第三の課題はなぜ、シンガポール社は地方型アパレル企業であるにもかかわらず、全国的なアパレル企業に発展することができたのかという点である。それは、岐阜産地の特徴である大量生産体制を超越して、シンガポール社の企業システムが加速度的に変化する個人市場に対応した企業システムに移行できたことが要因であった。

第4章 ヒロタ株式会社の経営発展

1 本章の課題

本章の課題は、岐阜アパレル産業を代表する企業であるヒロタ株式会社の経営発展のプロセスを検討することにより、量販店向けアパレル企業の競争優位の源泉を明らかにすることにある。

従来、日本のアパレル産業については、東京や大阪の百貨店向けアパレル企業の分析が中心であった。半面、1970年代に台頭した量販店を中心としたコモディティ衣料を市場に供給したアパレル企業に関しては、経営史的研究の蓄積がほとんどないのが現状である。

本章では、量販店向けアパレル企業の経営発展について、岐阜を代表するアパレル企業であるヒロタ株式会社を事例として経営史的分析を行う。

表4-1は、2008年度の岐阜婦人服売上高ランキングである。ヒロタは、岐阜アパレル企業で第1位となっており、表4-2の売上高推移をみても、岐阜の大手アパレル企業といえる。

表4-1 2008年度岐阜レディース売上高ランキング

順位	社名	売上高（千円）
1	ヒロタ	23,139,241
2	ラブリークイーン	13,047,628
3	サンフォード	12,845,148
4	イギン	11,739,675
5	シンガポール	10,553,507
6	エスタコット	5,016,180
7	サンラリー	4,561,339
8	マディ	4,065,283
9	マキムラ	3,650,000
10	三年坂	3,557,000

（出所）株式会社リサーチセンター『名岐のアパレル関連有力企業』08年版より一部抜粋。

表4-2 ヒロタの売上高推移

年	売上高（千円）
2003	23,882,054
2004	23,181,493
2005	22,083,749
2006	22,957,412
2007	23,103,991
2008	23,139,241

（出所）株式会社リサーチセンター『名岐のアパレル関連有力企業』08年版p.108より一部抜粋。

本章の歴史的記述はヒロタ株式会社の社史『Act and Challenge to the Future ヒロタ株式会社 50 年史』とヒロタ株式会社の創業者廣田孝之の企業者史『ゼロからの出発』及び『織研新聞』等の業界紙などによる。

また、ヒロタ株式会社の社名は、創立時は株式会社廣田商店であり、1961年に廣田株式会社に、1970年にヒロタ株式会社に変更している。本章では、社長である廣田孝之と社名を区別するため、とくに必要がないかぎり、社名はヒロタとして統一する。

2 ヒロタの創業(1947年－1961年)

2-1 ヒロタの創業

ヒロタ株式会社の創業者、廣田孝之は 1923 年に京都で生まれた。その後、一家で名古屋に移り、廣田は市立名古屋商業学校を卒業した。

終戦後、廣田は母が疎開していた岐阜に移り、そこで古着商を始めた。1947年、岐阜市真砂町で開業した。物資不足であったため、古着の需要は高かった。次第に古着のほか、生糸の取扱いも始めるようになった。生糸は、豊橋や飯田などから仕入れ、京都で販売した。また、仕入れた生糸を岐阜近郊の機屋に持ち込み、「銘仙」に仕上げて京都に販売した。このような経験から、ヒロタでは婦人和装既製服を主要事業とした。

2-2 創業期における生産と販売

終戦直後、岐阜駅前には、ヤミ市「ハルピン街」が起源となり大規模な繊維問屋街が形成された。1950年頃、廣田は問屋街に土地を取得、1953年に、岐阜市問屋町2丁目で開業した。従業員は4人、資本金は60万円であった。

その後、業務拡大に伴い、資本金を 1954 年には 480 万円に増資し、問屋町 5 丁目にも出店した。問屋町 5 丁目店では、婦人洋装二次製品の企画製造をした。取扱商品は、ブラウスを中心に、春はスプリングコート、夏はスカートとブラウス、冬はパンツとコートと季節によって変化した。1959 年、問屋町と隣接した場所に、4 階立ての本社ビルを建設し、1961 年には、2 丁目店の裏に木造 3 階建ての 3 丁目店を開設した。3 丁目店では、婦人和装既製服を販売した。3 丁目店開店にともない、2 丁目店は、京呉服や関東織物を扱った。

このように、ヒロタは創業初期から和装と洋装を扱い事業分野を拡大するとともに、問屋街で多店舗展開した。

創業期のヒロタの生産体制は、群馬県伊勢崎の「銘仙」や桐生の帯地などを仕入れ、岐阜市内や近郊の仕立屋に出していた。1960 年、ヒロタは製造工場を建設した。生地のカットなど縫製加工の前段階をこの工場で行った。

創業期の販売体制は、問屋街店頭での小口販売と本社での大口販売であった。

店頭販売では、問屋町 2 丁目店で婦人和装二次製品を、問屋町 3 丁目店では、京呉服・関東織物が中心であった。本社販売は、1958 年頃から本格化した。特に集散地問屋への販路開拓を開始した。特に「おしゃれコート」などの独自の商品企画が集散地問屋に受け入れられ、東京の吉野藤や大阪の瀧定、京都の市田などの大手集散地問屋と取引した。

2-3 創業期の製品企画

ヒロタは、和装既製服分野で自社独自の商品を企画した。第一は、「おしゃれコート」である。「おしゃれコート」は、着物の上に羽織るコートである。素材は隣接の尾州産地から毛織物を仕入れ、廣田の妻の千恵子がデザインをした。第二は、ウール着尺である。この商品では、洋装の素材を和装に取り入れる独自性を出した。和装は、綿、絹、麻素材が一般的であったが、ヒロタは毛織物を使用した。これは、近くに尾州産地があり、素材確保が容易であったからである。また、毛織物は洗濯が容易で機能性に優れていた。柄は自社でデザインし、尾州の機屋で反物にした。

ヒロタは、和装、洋装の他に、ホームウェアと呼ばれた部屋着の企画製造を行った。ホームウェアではサマードレスがヒット商品となった。その他に布団や枕、タオルケットも取り扱った。

繊維製品を総合的に手がけたのは、主力商品である和装や呉服は、夏場に売れ行きが落ちるため、売上げを維持するための多角化であった。

3 洋装事業への進出(1962年－1967年)

3-1 洋装事業への進出

1961年、廣田は岐阜県産業視察団の一員としてアメリカを視察した。廣田は当時のアメリカの既製服の状況を見て、洋装事業への進出を決定した。1963年、東京支店を開設し、洋品課を設けて洋装事業を立ち上げた。東京でデザイナーを雇用し、ブラウスなどを企画生産した。洋装への転換期には、ブラウスを主力としスカート、ワンピースを生産した。

1964年、洋装事業として子供服事業へ参入した。当時、子供服の需要が増加する一方で、子供服専門の間屋は他の製品分野と比較すると少なかった。子供服事業も、社内でデザインし、岐阜近隣の縫製工場に加工委託をした。

3-2 和装事業の拡大

1960年代、洋装事業への転換を図る一方、和装事業は拡大した。問屋町2丁目店では、京呉服を扱い、問屋町3丁目店では和装二次製品として丹前を販売した。

また、「おしゃれコート」は、ドイツ製の素材を使用して高級感を出すなど素材・デザインを工夫することで、東京・大阪など集散地問屋に販売した。また、子供を背負ったままで羽織れる和装コート「ママコート」を生産し、特に北海道などの寒冷地で人気商品となった。

呉服は、西陣の正絹物、新潟県の十日市織物、東京の八王子織物などを扱った。呉服の販売方法は、主に小売店での展示会であった。春と秋の2シーズンに、週に3軒から5軒の割合で開催した。

1960年代、ヒロタの業績は急拡大した(表4-3)。それは、和装品でヒット商品が出たことによるものであった。表4-4にあるように、この時期、和装と着尺が売上高の65%を占めており和装事業中心であった。

表4-3 1960年代のヒロタの売上高推移

年	売上高 (万円)
1961	120,276
1962	132,118
1963	153,921
1964	197,870

(出所) 『織研新聞』1964年9月25日、3面。

表4-4
1963年のヒロタの品目別売上高割合

品目	売上高割合 (%)
和装	34.4
着尺	30.7
洋装	17.9
呉服	14.9
寝具	1.01
子供服	0.73
その他	0.36

(出所) 『織研新聞』1964年9月25日、3面。

1963年時点の組織別取扱製品(表4-5)をみると、2課と3課では和装品を、4課では洋装品を扱っている。和装品、洋装品ともに各種品目を扱っており、総合的な製品展開していた。

表4-5 ヒロタの組織別取扱製品一覧（1963年）

課名・店舗名	取扱製品
2課	ウールお召、ウール丹前、ウール羽織、 生地一般、ウールきもの
3課	おしゃれコート、防寒コート、ウールきもの おしゃれ羽織、ヒフコート、ゆかた、ホームドレス ホームジャケット、ママコート、雨コート、丹前
4課	婦人オーバー、スラックス、ワンピース、スーツ、ブラウス、チュニック、 レインコート、ジャケット、スカート、プリーツスカート
5課	子供服（ワンピース、プリーツスカート、ブラウス、スカート）
東京店	おしゃれコート、防寒コート、ウールきもの おしゃれ羽織、ヒフコート、ゆかた、ホームドレス ホームジャケット、ママコート、雨コート、丹前 婦人オーバー、スラックス、ワンピース、スーツ、ブラウス、チュニック、 レインコート、ジャケット、スカート、プリーツスカート
2丁目店	京呉服、関東織物、和装品（帯、帯締め等）、 風呂敷、座布団、寝具
3丁目	おしゃれコート、防寒コート、仕立て羽織、ママコート ホームドレス、仕立てきもの、プリーツスカート、その他）

（出所）『織研新聞』1964年9月25日、3面より作成。

3-3 生産体制の確立

洋装事業への参入に際して、ヒロタは生産機能の強化を図った。1965年、ヒロタは生産部門として、ヒロタ生産センターを建設した。当初の社員は18名であったが、3年後には90名にまで増員した。社員の技術力をあげるため、洋裁講座の開催し、技術向上を図った。生産センターでは、子供用のブラウス、はんでん、婦人ジャケットなどを生産した。工場では工程別で作成した部分を本体に組み合わせるタクトシステムを導入し、生産の合理化を図った。

4 量販店販路の拡大(1968年－1984年)

4-1 販売会社の設立と東京支店

1960年代後半に、ダイエー、イトーヨーカ堂など量販店と呼ばれるチェーンストアが台

頭した。量販店は衣料品部門の占める割合が高く、岐阜アパレル企業にとっても事業拡大の好機であった。しかし、量販店取引は従来の地方問屋取引とは異なり、厳しい取引条件があった。また、量販店と地方問屋は地域市場においては競合関係にあった。岐阜アパレル企業が量販店取引に重点をおくことに対して地方問屋から反発があった。特にヒロタは、大手集散地問屋との関係が強く主要販路であったため、問屋への販売チャネルの維持も必要であった。

ヒロタは、1968年、量販店向け販売会社として日本エルシーを設立した。資本金は1000万円、社員は25人体制であった。量販店向けには「ニチエル」ブランドで、日本エルシーを経由して販売した。半面、地方問屋向けには従来通り、ヒロタから直接卸した。

1968年のヒロタの販売構成は、和装二次製品が80%、洋装二次製品が20%であった。

東京支店は、1966年に一度に閉鎖したが、量販店取引の拡大のため、1968年、東京出張所を再度開設した。以前の東京支店は企画部門中心であったが、今度は、企画機能に加えて量販店への販売拠点となった。

4-2 洋装事業の拡大

(1) デザイン室の設置

洋装事業強化のため、1968年、社内に情報室を開設した。情報室では素材見本や国内外のファッション情報を収集した。また、1969年、企画機能の強化を図るためにデザイン室を生産課から独立させた。デザイン室では、デザイン、型紙作成、縫製指示、素材付属指示、原価計算などを行った。

(2) 婦人服事業

1969年、洋装事業ではスカートとワンピースを主力製品とした。前年は、コートとブラウスを主力製品として販売していたが、売れ行きが悪く売上げが安定しなかった。そのため、スカートとワンピースの売れ筋商品に集中し大量生産によって規模の経済を享受できるように単品強化戦略をとった。デザイン面では若者向けとヤングミセス向けの年齢層別

で展開した。生産計画は、スカート 50 万枚、ワンピース 20 万枚であった¹。

1970 年代になると、製品別では、ブレザー、ベスト、スカート、コートを展開した。また、年齢別でも、ジュニア、ヤング、ミス、ヤングミセス、ミセスの 5 セグメントにより展開した。この時期には、合繊企業とのタイアップ商品が多く、ジュニアでは「ニチエルペペ」、ヤングミセスでは「エトレーヌ」ブランドの展開が本格化した。また、スカートを「ニチエル・サンクロス」ブランドで展開した。素材はウールや合繊素材で生産計画は 35 万枚であった²。

1970 年代になると、ボトムのパンタロンが流行した。しかし、この当時、ヒロタはパンタロンブームに対応できる企画・生産体制となっていなかった。そのため、1972 年に流行に対応した商品企画を行うため、企画、生産、販売が共同して商品開発に取り組むプロジェクトチームを結成した。

1974 年、婦人服のトータル展開の方針を転換し、ボトム製品に集中した。また、商品企画では機能性を打ち出した。カネボウと共同企画で「ベルロイヤル」ブランドを展開した。製品は、ウエストサイズは 4cm 刻みで 58cm から 100cm までを生産し、幅広い顧客層に対応した商品展開であった³。この商品は 30 万枚を販売し、ジャスコやイトーヨーカ堂にも納入した。ヒロタの製品は、少数のパターンに多色・多サイズ展開により消費者への訴求力を高めていく商品が多かった。

また、1973 年からヒロタでは、ミセス向けの L サイズブランド、「リベールクイーン」を展開した。当時の市場では、ジュニア層の L サイズ商品が拡充されているのに対して、ミセス層の肥満体形向け商品はほとんど開発されていなかったため、そのすきまをねらって企画した⁴。1979 年からは、ブラウス、ジャケット生産を行い、コーディネート展開を開始した。

(3) ホームウェアと子供服

ヒロタは、ホームウェアを本格展開するため、1971 年に和装事業部で東レと共同企画であるホームカジュアルウェア「ユーエル」を展開した。企画はジャンパードレスとショートコートに絞り込み、生産計画ではそれぞれ 20 万枚、5 万枚であった。

1 『織研新聞』 1969 年 10 月 25 日、3 面。

2 『織研新聞』 1970 年 7 月 31 日、3 面。

3 『織研新聞』 1974 年 7 月 15 日、3 面。

4 『織研新聞』 1973 年 10 月 23 日、12 面。

子供服事業では、主力製品として女子ブラウスの生産を開始した。東洋レーヨン（1970年、東レに社名変更）と提携し、「プリリル」ブランドで販売した。合繊素材のブラウスでフリルをつけるデザインがされた。宣伝用にパンフレットを作成し、広告宣伝にも注力した。「プリリル」ブラウスは、1969年には、春物、夏物、秋物の合計で53万枚を売り上げた⁵。また、男子子供服として、「プロジャック」ブランドで上着を展開した。

4-3 和装事業の展開

1970年の時点で、和装事業の品目別販売高構成は、販売高は、和装製品が12億9000万円、ホームウェアが2億円、着尺織物が7億円となっており、ヒロタの総売上の52.9%を占めた⁶。これは、和装既製の大量生産体制が確立していたことが要因であった。1970年秋冬物の生産計画では、おしゃれコート30万枚、編茶30万枚、丹前15万枚、半纏35万枚、ママコート2万枚、男物アンサンブル3万枚であった⁷。

ヒロタは和装品の中では編茶羽織に重点をおいた。1971年の時点で、国内生産による編茶羽織が30万枚、台湾生産による編茶羽織が20万枚、旭化成との共同企画が10万枚の合計60万枚の生産計画を策定した。

4-4 総合アパレル化

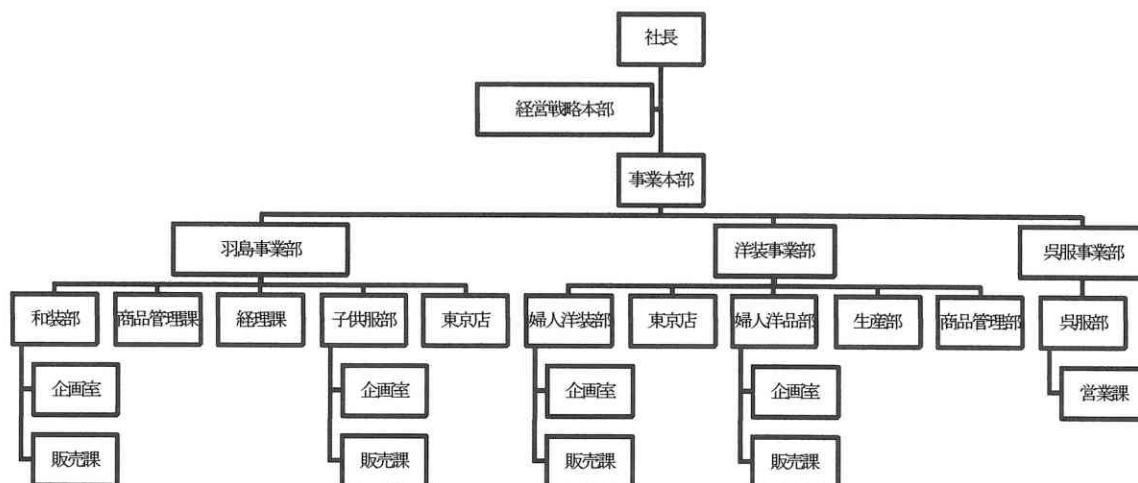
ヒロタは、1970年代に総合アパレル企業として確立した。図3-1は1971年時点での組織図である。呉服事業部と洋装事業部は製品別組織に、1970年に新幹線の岐阜羽島駅前に建設した自社ビルに羽島事業部を置き、子供服と和装部が置かれた。当時の売上高別構成比は、従来からの和装と呉服・寝具の事業と新事業の婦人・子供服の新事業との割合が均衡した状況になった。また、販路においても集散地問屋と量販店の販売比率が逆転した。

⁵ 『織研新聞』1970年2月2日、9面。

⁶ 『織研新聞』1970年4月11日、5面。

⁷ 『織研新聞』1970年7月15日、3面。

図 4-1 1971 年のヒロタの組織図



(出所) ヒロタ株式会社(2002)p.74 から事業本部の部分を抜粋。

表 4-6
1971年のヒロタの品目別売上高割合

品目	売上高割合 (%)
和装商品	35
婦人服	30
呉服・寝具	20
子供服	15

(出所) 『織研新聞』1971年7月8日、5面。

表 4-7
1971年のヒロタの販売先別売上高割合

品目	売上高割合 (%)
大型ショップ	40
集散地問屋	25
専門店	20
地方問屋	15

(出所) 『織研新聞』1971年7月8日、5面。

4-5 生産機能の拡充

1971年、ヒロタ生産センターは、岐阜市近郊の北方町芝原に移転した。移転に際して、アーム式の裁断機や端かがりミシンなど当時の最新の機器を導入し、未熟練の従業員でも縫製ができる生産システムを構築した。

また、自社工場の他に、下請工場の組織化を図った。1970年代になると、ヒロタの下請縫製工場約100社により広縫会が結成された。広縫会では、婦人服、子供服と事業ごとに縫製グループが組織化された。婦人服の縫製グループの中でも、品目別にブラウス専門やスラックス専門といったように品目ごとにさらにグループ化された⁸。これは、品目ごとに生産技術が異なるため、縫製工場の得意なアイテムに特化し、熟練されることにより生産性を高める目的があったと考えられる。

生産比率は、自社工場20%、下請工場80%であった。自社工場と下請工場との生産体制により、大量生産と多品種少量生産との両方に対応できた。

一方、海外生産も開始された。子供服では、1969年から韓国での委託生産を開始した。

1971年には、ヒロタは台湾の力達実業股分公同から和装の製品輸入を開始した。茶羽織を主体としたコートをはじめとして、チョッキ、こたつ布団、クッションカバー、ひざ掛け、ソファカバーなど約30万枚の輸入計画を策定した⁹。また、日本のカネボウと台湾の現地法人との合弁で設立されていた台湾毛紡織とも提携し、編茶羽織を生産した。台湾で一貫生産をし、ヒロタは、企画、技術指導、販売を担当した¹⁰。

また、韓国の韓国美工と提携し、合成皮革コートの販売をした。企画・デザインをヒロタが提供し、韓国美工が生産した¹¹。

4-6 業績の推移

表4-8 1970年代のヒロタの売上高推移

年	売上高 (千円)
1975	7,077,701
1976	7,257,335
1977	8,012,749
1978	8,334,996

(出所) 『ヤノニュース』1978年12月15日、p.39。

⁸ 『織研新聞』1971年7月8日、5面。

⁹ 『織研新聞』1971年2月9日、2面。

¹⁰ 『織研新聞』1971年9月2日、2面。

¹¹ 『織研新聞』1971年6月16日、3面。

表4-9 ヒロタの品目別売上高割合推移

品目	売上高割合(%)		
	1976年	1977年	1978年
レディース	33.1	34.9	40.6
ラウンジ	33.2	34.1	34.3
子供服	18.5	17.2	12.8
呉服	15.2	13.8	12.3

(出所) 『ヤノニュース』1978年12月15日 p. 40。

ヒロタの業績は、和装事業と洋装事業の両立により売上高は順調に拡大した(表 4-8)。また、表 4-9 の品目別売上高割合の推移をみると、婦人服とラウンジウェアの2つが主力事業へと成長した。

5 総合アパレル企業への展開と国際展開 (1985 年以降)

5-1 紳士服への参入

1980 年代になると、紳士カジュアル市場が拡大したのを受け、1985 年、ヒロタは紳士服分野に参入した。「オルガノマック」、「ブーディングベン」の2つのブランドを展開した。製品では、ジャケット、パンツ、ブルゾン、コートなど総合的な展開をした。

5-2 物流機能の強化

1980 年代中頃から物流機能の強化が必要となった。以前は、営業担当者が商品の出荷・配送をしていた。しかし、多品種小ロット化の進展により商物分離が必要となった。

当初、物流は外部委託した。愛知県小牧市に佐川物流の営業所が開設されたため、そこへ配送業務を委託した。しかし、発送の頻度が高くなるにつれて、自社で物流センターを整備した方が効率的であるとし、1984 年、以前から配送拠点であった岐阜市鏡島の物流センターにコンベアシステムを導入し、物流の効率化を図った。

社内でも物流機能の強化が課題であった。量販店からは POS や EOS にもとづいて発注されるようになり、多品種小口発注が急増した。1986 年時点で、オンライン発注の取引先は 16 社あり、EOS 化率は 40%であった。

そのため、1988 年、岐阜県大野町に物流センターを建設した。建築面積 4,198 m²、鉄筋 3 階建ての大規模施設で、当日発注、当日配送が可能となり、多頻度少量物流に適応した。

5-3 国際化の進展

ヒロタは、早くから低コスト生産を目的として海外生産を実施していたが、1990年代になると海外生産を本格化させた。1993年の時点で、婦人服はインドネシアと中国、子供服はインドネシア、パジャマは台湾と海外生産拠点は広がり、全製品の38%が海外生産となった。

1992年、丸紅が北京郊外に建設した婦人ボトム工場に6%出資した。この工場がヒロタ初の海外合弁工場であった。1993年、ヒロタは、インドネシアにおいて現地商社のトリメックス社と合弁会社を設立した。延べ床面積3,800㎡の工場であった。これにともない、岐阜のヒロタ生産センターを閉鎖し、生産センターの人員はインドネシアで技術指導を行った。

1995年には、ニチメンとの共同出資により、中国の山東省に合弁会社である諸城廣田制衣有限公司を設立した。ミシン150台、縫製工70人の工場であった。製品はラウンジウェアの工場として、トレーナーやパジャマを生産した¹²。

海外展開の拠点となったのが、1993年に設立した上海事務所である。上海事務所では、各工場の技術レベルの標準化、素材の調達、発注、検品、納期や品質管理などを業務とした。

6 小活

以上、ヒロタの歴史的展開を検討してきた。戦後の洋装化、量販店の拡大といった市場の大きな変化に適合することにより、ヒロタは競争力を維持してきた。市場の変化に適合できた要因は次の点にあるといえる。

第一は、ヒロタの全社戦略、とくに製品選択である。ヒロタは、和装既製服、呉服に始

¹² 2000年には、中国の江蘇省に常州廣田服装有限公司を設立した。これは、岐阜の服部縫製との合弁で出資割合は、ヒロタが86%、服部縫製が14%であった。工場面積は3,800㎡でスカート、パンツ、キュロット、ジャンパースカートを生産した。この工場では品質管理面で問題が生じるなど海外生産特有の問題が発生した。

まり、洋装部門においても、子供服、婦人服、ラウンジウェア、紳士服と多角化戦略を展開した。和装事業から洋装事業への事業展開は、和装市場の成長が見込めないことから決断したものである。ヒロタの洋装事業は、岐阜繊維問屋街の中にあっては後発であった。そのため、後発企業としての競争戦略をとる必要があった。

第二は、ヒロタの競争戦略である。ヒロタはニッチセグメントを中心に事業展開した。当初の和装既製服も岐阜繊維問屋街で取り扱う問屋が少なかったことから始めたものであった。子供服やラウンジウェアも強力な競争相手がまだ存在しない新興市場への参入であった。これも洋装事業の後発企業ゆえの戦略であった。

第三は、ヒロタの組織能力である。ヒロタは、コンスタントに独自企画の商品を発表し、ヒットさせた。歴史的に独自性のある商品企画を行ってきた。また、生産機能も持続的に強化した。自社工場を保有し、社内に生産技術の蓄積を図った。また岐阜アパレル企業では先駆的に海外生産を開始した。これにより低コスト生産を実現した。

ヒロタは、全社戦略として、市場の成長が見込まれる分野へ多角化し、企画・生産機能をその分野に集中した。岐阜アパレル企業の競争力の源泉である、大量生産による規模の経済性を基礎としながらも、和装事業からの創業という初期条件により、洋装後発企業としてニッチ部門への多角化を展開することにより、範囲の経済性を享受する事業システムを構築した。この点で、ヒロタは他の岐阜のアパレル企業と一線を画したといえる。

第5章 ラブリークイーン株式会社の経営発展

1 本章の課題

本章は、従来等閑視されてきた「量販店」と呼ばれる総合スーパーを主要販路とするアパレル企業の成長要因を明らかにすることを課題とする。そのために、岐阜アパレル産地のラブリークイーン株式会社（以下、「ラブリークイーン」とする）の量販店取引と製品戦略を検討する。

本章における成長要因の分析は、経営史的に検討する。具体的には、量販店の商品戦略や店舗戦略、ファッション化への対応といった戦略転換に対し、アパレル企業が特定の事業領域を選択し、経営資源に継続的投資を行うことで、組織能力を構築したプロセスを検討する。

既製の百貨店販路においては大都市アパレル企業が優位であったのに対して、量販店販路では地方アパレル企業が競争優位を獲得し、成長する事例がみられた。とくに顕著であったのが岐阜である。表 1-14（再掲）及び表 1-15（再掲）の販路別売上高をみると、百貨店販路では東京、大阪のアパレル企業が上位を占める。一方、量販店販路では岐阜のアパレル企業が上位に存在する。

本章では、岐阜を代表するアパレル企業のひとつであるラブリークイーンを事例として取り上げる。ラブリークイーンは、1964年2月に設立された。創業者は井上義明で、現在の代表取締役社長は3代目の井上真典である。2010年の時点で、資本金が2億4812万5千円、従業員260人、ファッションアドバイザーと呼ばれる販売員1,070名となっている。事業内容は婦人ファッションの企画・製造・販売である。売上高は、2009年実績で109億円である。販売先は、量販店が65%、百貨店が15%、無店舗販売などその他の販売経路が10%となっている。

表1-14 (再掲) 2009年度レディースアパレルランキング (百貨店)

(単位: 百万円、%)

順位	社名	所在地	売上高	構成比
1	イトキン	東京	50,453	58.2
2	ファイブフォックス	東京	40,462	53.5
3	レナウン	東京	30,942	87.6
4	フランドル	東京	30,304	76.5
5	東京スタイル	東京	22,569	82.6
6	ルック	東京	14,250	89.5
7	三喜商事	東京	7,828	42.8
8	マツオインターナショナル	東京	7,445	59.8
9	三共生興ファッションサービス	大阪	7,233	71.4
10	ラピーヌ	大阪	6,611	54.6

(注) 本社所在地は筆者が追加。

(出所) 『織研新聞』2010年9月2日、6面。

表1-15 (再掲) 2009年度レディースアパレルランキング (量販店)

(単位: 百万円、%)

順位	社名	所在地	売上高	構成比
1	クロスプラス	名古屋	34,914	46.6
2	タキヒヨー	名古屋	15,479	40.9
3	小泉グループ	大阪	15,108	57.8
4	ラブリークイーン	岐阜	8,342	76.4
5	ジュニア	名古屋	5,892	51.0
6	万兵	名古屋	5,757	61.6
7	ナックス	大阪	4,744	49.9
8	サンラリーグループ	岐阜	4,521	14.1
9	シンガポール	岐阜	4,012	56.4
10	ヒロタ	岐阜	3,822	32.0

(注) 本社所在地は筆者が追加。

(出所) 『織研新聞』2010年9月2日、6面。

ラブリークイーンは表 5-1 の 2009 年度の婦人アパレル企業ランキングでは 32 位だが、表 1-15 (再掲) のとおり量販店販路に限定すれば 4 位である。

表5-1 2009年度 レディースアパレル売上高ランキング

(単位：百万円)

順位	社名	本社所在地	売上高	順位	社名	本社所在地	売上高
1	ワールド	神戸	173,871	21	東京ソワール	東京	13,830
2	オンワードホールディングス	東京	137,707	22	セルフ大西	大阪	13,259
3	サンエー・インターナショナル	東京	98,804	23	F&Aアクアホールディングス	東京	12,818
4	イトキン	東京	86,622	24	マツオインターナショナル	東京	12,441
5	ファイヴ・フォックス	東京	75,631	25	外与	京都	12,290
6	クロスプラス	名古屋	74,978	26	プロルート丸光	大阪	12,220
7	三陽商会	東京	57,110	27	ラピーヌ	大阪	12,108
8	ジュン	東京	44,654	28	ヒロタ	岐阜	11,961
9	フランドル	東京	39,623	29	キング	大阪	11,855
10	タキヒヨー	名古屋	37,876	30	瀧定大阪	大阪	11,629
11	レナウン	東京	35,326	31	ジュニアー	名古屋	11,560
12	サンラリーグループ	岐阜	32,166	32	ラブリークイーン	岐阜	10,918
13	ジャヴァグループ	神戸	31,079	33	シティーヒル	大阪	10,505
14	東京スタイル	東京	27,309	34	三共生興ファッションサービス	大阪	10,131
15	小泉グループ	大阪	26,160	35	バリュープランニング	神戸	9,700
16	セオリージャパン	東京	22,481	36	モリリン	愛知	9,635
17	イング	神戸	21,524	37	ナックス	大阪	9,503
18	三喜商事	大阪	18,302	38	ニューヨーカー	東京	9,432
19	ルック	東京	15,918	39	万兵	名古屋	9,353
20	カイトックグループ	岡山	15,605	40	エフリード	名古屋	9,203

(出所) 『織研新聞』2010年7月29日、6面から一部抜粋。

また、ラブリークイーンは、フォーマルウェア市場において競争力を持っており、2004年の市場シェアはブラックフォーマル・セグメントで東京ソワール（東京）14.7%、イギン（岐阜）9.1%、ラブリークイーン7.1%、カラーフォーマル・セグメントでも東京ソワール7.3%、イギン5.0%、ラブリークイーン4.7%と第3位の市場シェアを持っている。東京ソワール、イギンは百貨店販路中心、ラブリークイーンは量販店販路中心となっている¹。

以下ではラブリークイーンを事例として、量販店成長期における同社の市場参入戦略を経営史的に分析する。歴史的な事象に関する資料は新聞記事やレポート記事などの二次資料に依拠して分析を行う。ラブリークイーンの記述については、井上の企業家史である『私の歩んだ道』と紀江夫人の自叙伝『女の一生』に依拠する。

2 ラブリークイーンの創業－織物卸からアパレル企業へ－

¹ 矢野経済研究所『繊維白書 2006年版』388ページ。

2-1 井上商店の創業

ラブリークイーンの創業者である井上義明は、1924年に北海道北見市で生まれた。1941年に東京目黒無線高等学校に入学し、無線技術を学んだ。1944年には東京芝浦電気（現・東芝）に入社し、ラジオの真空管検査工として勤務した。しかし、同年10月に徴兵となった。終戦後、井上は北見市で古着商を始めた。古着は当初、小樽で仕入れていたが、次第に古着流通の集積地であった岐阜で仕入れるようになった。これがきっかけとなり、井上は事業の拠点を岐阜に移した。井上が事業の拠点を移した理由は、第一に岐阜での仕入によって人的な関係ができたこと、第二は尾州の毛織物産地があり繊維産業の発展が見込めたからであった。

1946年、井上は岐阜駅前繊維問屋街に井上商店を創業した。事業内容は岐阜の競り市場で仕入れた繊維品を岡山や広島へ販売する中間問屋業務であった。1947年、井上は結婚を機に、丸紀井上商店と店名を変更し、古着商から織物卸商へと転換した。尾州産地の織物を中国地方や九州の問屋に販売した。また、岐阜駅前のハルピン街の既製服商も重要な販売先であった。

1950年代には既製服製造分野へ参入した。これは第一に取引先からの要望が多かったこと、第二に織物販売よりも既製服の売れ行きがよかったことが理由である。丸紀井上商店ではスラックスとスカートを生産した。

1950年代は織物に相場があり、価格が乱高下することもあった。朝鮮戦争勃発によって軍事物資の需要が高まったのを機に毛織物生地の価格が高騰した。しかし、その反動で価格が1日に10%も下落することもあり、丸紀井上商店でも大量在庫を抱えた。このように商売は相場によって左右され、経営は不安定であった。

2-2 既製服への本格参入

1952年に、丸紀井上商店は井上産業に社名変更をした。事業内容は社名変更後も織物販売と既製服製造卸であった。織物は尾州産地の機屋から週2回程度の仕入を行った。仕入は多頻度小口仕入を原則とした。これは在庫リスクを回避し、相場による経営への影響を最小限にするためであった。織物の販売先は、以前は九州などの地方問屋が主体であったが、この頃には岐阜繊維問屋街の既製服業者が約7割を占めるようになった。

一方で、既製服事業が軌道に乗るまでに時間を要した。それは企画技術がなかったためである。既製服市場は、プロダクトライフサイクルの一般的傾向と同様、成長期には価格競争が、成熟期には差別化競争が基調となった。岐阜繊維問屋街の業者数が増加し、既製服が普及するにつれて、価格よりも企画力の優劣が重要になった。このため、井上は百貨店で販売している衣料品を購入し、解体してパターンを研究するなど、既製服の基礎を学習した。

1960年代には、既製服が売上高の60%を占めるようになった。これにより、既製服の企画機能の強化を図った。デザイナーやパタンナーは名古屋モード学園などの服飾専門学校出身者の採用を始めた²。また、生産管理部を設置して生産の効率化と品質管理の強化に努めた。

販売面では問屋街での店舗販売から出張販売へと転換とした。これにより全国に販路拡大を図った。当時の主力商品はコートであり、「ラブリークイーン」のブランド名で販売した³。

2-3 井上産業の破綻とラブリークイーンの設定

1963年に井上産業の有力取引先であった地方問屋が同時に3社倒産した。この影響により井上産業は月間売上高の1.2倍の不良債権を抱えて業績が急激に悪化し、会社を清算する事態となった。会社清算は、法的手段によらず内整理と呼ばれる私的整理の手段を取った。内整理には、大垣共立銀行や川島紡績といった地元有力企業の仲介があった⁴。内整理によって会社清算ができたため、迅速な企業再建が可能になった。

1964年、井上は、新会社としてラブリークイーン株式会社を設立した。設立にあたっては、大垣共立銀行⁵や川島紡績⁶から出資を受けた。監査役には川島紡績の川島精市が就任

² 荻久保・根岸編（2003）132ページ。

³ 当時の製品は、おしゃれコート、ラッシュコート、チュニックコート、オーバーコート、防寒コートと各種コートを展開していた（『織研新聞』1963年8月15日、10面）。

⁴ 荻久保・根岸編（2003）131ページ。

⁵ 井上は、大垣共立銀行の取引先企業で結成された「岐阜市共立会」の初代会長を、夫人の紀江は「共立会」の婦人部である「岐阜市共立マザークラブ」の初代会長を務めたことから大垣共立銀行との関係の強さがうかがえる（井上紀江（1976）『女の一生』38ページ）。

⁶ ラブリークイーンは、川島紡績が開発したストレッチ素材を他社に先駆けて導入するなど関係が深く、川島精市も「当社（筆者注：川島紡績）としては、東レを通じて全面的な

した。新会社は、毛織物販売から撤退し、既製服製造卸のアパレル企業として事業を再開した。ラブリークイーンは、販売を地方問屋とともに、量販店の販路開拓を図った。1968年には営業部門を製品別組織から地方問屋と量販店の販路別組織に再編した。

2-4 合織メーカー及び量販店との関係構築

1967年、東レとラブリークイーンを含む岐阜アパレル企業7社⁷は共同して「女性セブン」ブランドを展開した。ラブリークイーンにとって初のブランド戦略であった。「女性セブン」は18歳から23歳の女性を対象としたブランドで、タウンウェア、フォーマルウェア、カジュアルウェアを展開した。ブランド展開にあたっては、商品企画や販売促進活動を一体的に行うため「女性セブン・マーケティング委員会」が結成された。また、各社で生産するアイテムの重複を回避するため、重点アイテムを各社に割り振って展開した。「女性セブン」ブランドは、雑誌『女性セブン』への広告戦略やファッションショーの開催、タレントへの衣装提供といった販売促進活動を展開した。ラブリークイーンは「女性セブン」ブランドでコート、スーツ、ワンピースを担当した。「女性セブン」の製品は、ラブリークイーンの全製品の8割強を占めた⁸。

このプロジェクトは、ラブリークイーンに3つのメリットをもたらした。第一に、東レとの関係が深化したことである。この時期、ラブリークイーンの素材は100%東レからの仕入によるものであった⁹。その後に展開するフォーマルウェアも東レとの共同事業であり、安定した良質の素材調達を受けることができた。第二には、量販店への商品納入の契機となったことである。ラブリークイーンが地方問屋とは異なる販売スキルが必要であることを認識する機会となった。第三は、ブランド戦略の展開方法の学習機会となったことである。東レからファッション情報が提供されたことにより、ファッション衣料の企画について学習する機会となった。しかし、ブランド戦略は顧客訴求力を発揮するには至らず、ファッション衣料を安定的に販売することは依然として課題であった。特にラブリークイーンはコートなどの重衣料を得意としていたため、販売は季節や気候に左右された。

バックアップをしていく所存」と述べている（『織研新聞』1967年1月6日、4面）。

⁷ 他の6社はラリー、丸垣、高木商店、森商店、三田商事、大橋文七であった。（『織研新聞』1967年11月18日、2面）。

⁸ 『織研新聞』1968年1月16日、5面。

⁹ 『織研新聞』1968年1月16日、5面。

3 フォーマルウェア市場の成長とラブリークイーンの参入

3-1 フォーマルウェア市場の成長とラブリークイーンの参入

1960年代後半から70年代に冠婚葬祭に着用するブラックフォーマルが婦人服市場で急成長した(表5-2)。従来、冠婚葬祭時には和装が中心であったが、既製服の消費拡大にともないフォーマルな場面にも洋服が着用されるようになった。

当初、フォーマルウェアは百貨店や専門店を中心に普及した。1970年から75年にかけて、大都市の主要百貨店にフォーマルコーナーが独立した売場として常設された。

量販店では、1970年代中頃から取り扱いが始まった。これは、量販店が店舗面積の拡大や取扱商品の多様化を志向したことが要因であった。また、製品特性として時期による値下げの必要がないため、安定した利益確保ができる点に量販店にとってのメリットがあった。

表5-2 フォーマル小売市場の推移 (単位：億円、%)

年	合計		内訳				構成比	
	年成長率		ブラックフォーマル	年成長率	ニューフォーマル	年成長率	ブラックフォーマル	ニューフォーマル
1974年		125	106		19		84.8	15.2
1975年	192	240	185	175	55	289	77.1	22.9
1976年	183	438	323	175	115	209	73.7	26.3
1977年	140	612	420	130	192	167	68.6	31.4
1978年	129	792	530	126	262	136	66.9	33.1
1979年	126	997	639	121	358	137	64.1	35.9
1980年	121	1,208	738	115	470	131	61.1	38.9

(原注) 矢野経済研究所の調査による。

(出所) 園田紀之「レディースフォーマルウェアのマーケット・流通・素材」『化繊月報』1980年10月号 33ページを一部改変。

量販店のフォーマルウェア展開の特徴は、第一に売場が小規模であることである。大手量販店の平均的なフォーマル売場の面積は3.3㎡から33㎡であった。そのため、売場ではハンガー1台にマネキン3体といったところが平均的であった。しかし、その一方で、フォーマルコーナーの設置店舗は増加し、1975年には、いずみやが33店舗、ニチイが約70店舗で展開した¹⁰。

第二は、価格である。量販店でのフォーマルウェアの平均価格は、1万5000円であっ

¹⁰ 『織研新聞』1975年5月20日、7面。

た。百貨店の平均価格 2 万 5000 円から 3 万円と比較すると、低価格設定であった。しかし、量販店の他のアイテムと比較すると高単価商品であった。

第三は、販売方法である。量販店の一般的な販売方法はセルフサービスであり、衣料品は平場展開であった。これはフォーマルウェアの販売には不適であった。特に顧客管理が問題であった。フォーマルウェアの販売戦略にとっては買い替え需要を把握し、顧客を囲い込むことが必要であった。しかし、量販店の平場では、顧客管理ができない点が課題であった。

1970 年にラブリークイーンはブラックフォーマル市場に参入した。ラブリークイーンがフォーマル市場へ参入した理由は以下のとおりである。第一に、フォーマルウェアは市場導入期にあり、今後成長が見込める分野であったこと。第二にシーズン通して安定需要があったこと。第三には、ワンピースやアンサンブルが中心のセット販売であるため、単価が高く設定できる点であったことである¹¹。

しかし、ラブリークイーンがフォーマルウェアを展開する上で、前述したように商品管理、売場展開、販売面で課題が生じた。これに対して、ラブリークイーンがとってきた対策を以下に順次取り上げる。

3-2 ラブリークイーンの量販店フォーマルウェア対策

(1) 販売員の導入

ラブリークイーンは、量販店の売場にファッションアドバイザーと呼ばれる販売員を配置した。量販店ではフォーマルウェアをコーナー展開したため、販売員を設置することが

¹¹ 井上は、合繊素材でフォーマルウェアを企画した理由について次のように述べている。「最近ちょっとしたパーティ、会合など“式典”と呼べないまでも公式めいたものが増えてきた。その時、気がるに着用できるもの—これが企画の第1のねらい。そうなるとウール素材では保管に気をつけなければならないし、気楽に着られないといったウラミがある。合繊素材で、イージーケアで機能的なため、まさにうってつけ。また和装礼服だと、ぞうり、ハンドバッグなどで揃える必要があるが洋装はその点、経済的である—消費者の経済負担を考えた」(『織研新聞』1971年11月20日、4面)。

可能であった。

1980年代中頃までには、量販店の約50%の売場で販売員が常駐した¹²。販売員は人件費がかかる半面、販売の機会損失を防ぎ、顧客管理、着用マナーの情報提供、在庫管理、サイズのフォローなど量販店でフォーマルウェアを展開するうえでの課題を解決した。2000年には、売場の約90%に販売員が配置された。また、販売員に情報端末を支給し、在庫情報管理をFAXで行っていたものを、情報端末で行うようになり、在庫の確認時間が大幅に短縮された。

(2) サプライチェーンの構築

量販店向けフォーマル市場参入にともない、ラブリークイーンは素材調達と生産機能の強化を図った。特に大量生産と品質管理の両立を図った。

生産面で、ラブリークイーンは年間生産計画を縫製工場に示すことで、約20の縫製工場を専属化した。専属工場には技術指導の巡回員を配置し、生産管理と納期管理の徹底を図り、検品は一品検査の徹底を図ることで品質管理を行った¹³。また、縫製工場には、従来、各種婦人服の生産を委託してきたが、フォーマルウェアの重点化にともない生産品目をフォーマルウェアに限定し専門化した。これにより、品質向上や縫製工の熟練化を図った¹⁴。こうして縫製技術のある工場を囲い込むことで集中的な投資ができ、技術の蓄積を図った。

ラブリークイーンのフォーマル展開は、東レとの共同企画であったため、素材調達先は東レ1社のみであった。東レは、ラブリークイーンに婦人フォーマルウェア用として開発した素材を優先的に供給した。東レから供給された素材「ハイソフィ」は、黒の発色がよくフォーマルウェアに適していた。また、しわになりにくく、ドレープ性があり、洗濯の際の取扱いも簡単と機能性も兼ね備えていた。

フォーマル素材は、色が黒に限定されていたため、大量購入することで安価に調達できた。また、この時期、合繊は建値制が取られており、一定数量以上を購入した企業には報奨金が支払われる仕組みになっており、実質的には割引価格で調達できた¹⁵。以上のよう

¹² 「ラブリークイーンの社歴」2005年7月15日、ラブリークイーン社長室作成資料。

¹³ 『織研新聞』1972年1月18日、6面。

¹⁴ 『織研新聞』1973年1月16日、4面。

¹⁵ 東レ株式会社専務取締役（当時）斉藤典彦氏へのインタビュー、2010年7月9日。

な素材の安定的な素材調達と生産機能の組織化により、生産量増加と品質管理に対応した。

表5-3のレディースフォーマル生産量・販売高推移では、東京ソワール、イギンに次いで第3位の生産量となっている。また、表5-4でも、ラブリークイーンは、フォーマルウェアの競合企業と比較して価格優位にあることがわかる。このように、ラブリークイーンは、低コストと品質管理、納期管理を実現したサプライチェーンを構築した。

表5-3 レディースフォーマル生産量・販売高推移 (単位：千枚、百万円)

メーカー名	1975年					1976年				
	品目別生産量			生産量合計	販売高	品目別生産量			生産量合計	販売高
	スーツアン サンプル	ワンピース	その他			スーツアン サンプル	ワンピース	その他		
東京ソワール	90	102	14	206	2,350	135	140	18	293	4,000
イギン	110	70	—	180	2,300	125	80	—	205	3,200
ラブリークイーン	140	25	5	170	1,150	140	35	15	190	1,200
ミクラ	15	70	—	85	1,200	19	87	—	106	1,500
宝船	58	7	—	65	678	78	13	—	92	984
コルシャンカサイ	38	27	—	64	650	42	33	—	75	750
モードクレーン堀田	50	10	—	60	500	60	15	—	75	700
カインドウェア	19	7	4	30	450	42	19	9	70	1,070
東京ブラウス	—	45	—	45	800	20	45	—	65	1,300
二葉	23	10	4	37	380	31	28	5	64	520
市田	3	12	14	29	270	5	30	20	55	500
森商店	45	5	—	50	400	46	7	—	53	460
ラピーヌ	14	9	—	23	460	28	16	—	44	700
エルバス土屋	30	10	—	40	370	30	13	—	43	400
コマンドローブ	3	13	1	17	180	12	20	1	33	400
東京スタイル	0	0	0	0	0	9	15	6	30	350
パリシェ	8	2	—	10	170	13	3	—	16	255
伸和スタイル	3	1	—	4	70	4	2	—	6	95
ジュネ	不明				375	不明				624

(原注) 百枚以下は四捨五入のため、合計と一致しない場合がある。イギンの数値は推定。

(注) 筆者により1976年の生産量合計順により並び替えた。

(出所) 『織研新聞』1977年1月27日、5面から抜粋、一部改変。

表5-4
1975年レディースフォーマルウェア(ワンピース)の価格

社名	所在地	下限価格(円)
ラブリークイーン	岐阜	7,800
戸松商事	名古屋	7,800
森商店	岐阜	9,800
瀧定	名古屋	9,800
二葉	名古屋	12,900
宝船	岐阜	13,800
東京ソワール	東京	16,900
イギン	岐阜	17,000
サンクローバー	岐阜	19,800
松尾産業	大阪	19,900
ラピーヌ	大阪	29,900

(注) 「二次メーカー夏物レディースフォーマルウェア動向」から抜粋して作成。筆者により下限価格順で並び替えた。

(出所) 『織研新聞』1975年5月20日、7面。

(3) プライベートブランドへの OEM 供給

量販店は 1970 年代後半にプライベートブランドの積極的な導入を図った。量販店間の競争激化により、他店との差別化を図るため衣料品においても多くのアイテムでプライベートブランドが展開された。当初の展開は、実用衣料やカジュアル衣料中心であった。しかし、量販店で展開するアイテムの増加により、フォーマルウェアもプライベートブランドで展開された。

ラブリークイーンは、量販店のプライベートブランドに OEM 供給を行った。1970 年代前半から東海地区を地盤とした量販店のユニーに納入を開始した¹⁶。「ユニーフォーマル」のブランド名で展開され、東レとラブリークイーンが生産にあたった。1974 年のユニーのスーツ販売数量は約 10 万着であり、スーツ納入業者は 10 社であった。このことから、最低でも 1 万着程度を納入していたと推測できる¹⁷。また、ラブリークイーンは、ダイエーのプライベートブランド「クリスティフォーマル」の納入も担当した¹⁸。

このように、地域量販店と全国規模の量販店の両方でプライベートブランドの共同開発先として選定され¹⁹、生産量増加が図れた。

(4) 企画・販売機能の強化

ラブリークイーンはフォーマル事業への重点化と量販店対策のため企画と販売部門を強化した。企画面では標準化を志向した。1973 年の商品構成は、スーツ、アンサンブル、ドレスの 3 種類であった。スーツは 3 種類、サイズは 9 号から 21 号までの 7 サイズを展開し、価格は 13,800 円であった。アンサンブルも 3 種類展開し、サイズは 9 号から 17 号の展開で、価格は 12,800 円であった。ドレスは、3 種類のデザインで 6,800 円であった²⁰。このように、企画展開では、デザインの展開数を絞り込むことでパターンの標準化を図った。その一方で、多サイズ展開により幅広い顧客層に対応した。これにより、生産量を増加させた。

¹⁶ 日本繊維経済研究所『日本のスーパーチェーン 衣料品編 (1976 年版)』57 ページ。
¹⁷ 日本繊維経済研究所『日本のスーパーチェーン 衣料品編 (1976 年版)』192 ページ。
¹⁸ 日本繊維経済研究所『日本のスーパーチェーン 衣料品編 (1976 年版)』255 ページ。
¹⁹ 日本繊維経済研究所『日本のスーパーチェーン 衣料品編 (1976 年版)』130 ページ。
²⁰ 『織研新聞』1973 年 1 月 16 日、4 面。

また、フォーマルウェアのパターンメイキングやカッティングについて、東レからの派遣技術者に指導を受けることで企画技術の向上を図った。

一方、販売組織においては、1974年に東京支社を開設した。東京支社は販売拠点として、情報収集の効率化と関東地区での販売の強化にあった。1977年には札幌支社を開設した。札幌支社でも、販売活動や販売員の管理、情報収集機能を強化した。

(5) 備蓄型商品への対応

ラブリークイーンは、1975年6月に新社屋を建設した²¹。新社屋では、フォーマルウェアの製品特性を考慮した機能を追加した。第一は、ショールーム、デザイン室、製品検査室の充実である。特にフォーマルウェアにとって製品検査は品質管理の面で重要であり、一品検査を導入するうえでハード面の強化を図った。

第二が倉庫機能の充実である。フォーマルウェアは備蓄型の商品特性を持つ。フォーマルウェアは弔事などの突発的行事による購入が多いこと、幅広い消費者に対応するため多サイズを展開している点により、在庫の保有が必要であった。このためラブリークイーンでは、新社屋にハンガーシステムを取り入れた倉庫を新設した。これにより、大量在庫の保管と管理が可能になった。

3-3 業績の推移

ラブリークイーンは、1970年のフォーマル市場参入により急成長した。表5-5を見ると、1970年の売上高は約7億3000万円であったが、1978年には約49億8000万円へと急成長とした。その要因は第一に、表5-6のとおりラブリークイーンは量販店を主要販路とすることができた点にある。フォーマルウェア販売前は地方問屋100%であった²²が、フォーマル参入後は、量販店への販売が50%を占めた。

²¹ 『ヤノニュース』1975年8月25日、27ページ。

²² 「ラブリークイーンの社歴について」2005年7月15日 ラブリークイーン（株）社長室作成資料。

表5-5 ラブリークイーンの業績推移 (単位：千円、%)

年度	売上高		税込利益		利益率
		対前年比		対前年比	
1970年	733,652	—	6,611	—	0.9
1971年	820,223	111.8	7,140	108	0.9
1972年	1,062,930	129.6	40,854	572.2	3.8
1973年	1,380,439	129.9	50,339	123.2	3.6
1974年	2,055,028	148.9	118,632	235.7	5.8
1975年	2,689,373	130.9	108,413	91.4	4.0
1976年	3,215,463	119.6	183,021	168.8	5.7
1977年	3,767,777	117.2	97,530	53.3	2.6
1978年	4,981,764	132.2	158,734	162.8	3.2

(出所) 矢野経済研究所『ヤノニュース』1979年2月25日号 17ページを一部改変

表5-6 販売チャネル構成比 (単位：%)

チャネル	1979年	1977年	1976年	主要販売先
量販店	50	50	50	ダイエー・ユニー・いづみや
百貨店・専門店	30	20	15	三越(大阪)、大丸(高知)
地方問屋	20	30	35	外定、十和、チョーギン

(出所) 矢野経済研究所『ヤノニュース』1976年9月15日 28ページ。

表5-7 商品別内訳 (1978年) (単位：百万円、%)

	売上高	対前年比
1部 フォーマル	1,955	160
2部 ヤング部門	1,740	118
3部 ミセス部門	726	112
4部 アダルト部門	337	131
東京支店	821	
札幌支店	313	

(原注) 東京支店の売上高には社内間売上617百万円を含む。

札幌支店の売上高はすべて社内間売上である。

札幌支店の売上は札幌支店自体で粗利をとって販売しているため総売上と異なる。

1部から4部までの売上は東京、札幌支店への売上高を含む。

(出典) 矢野経済研究所『ヤノニュース』1978年5月25日 25ページ

また第二に、表 5-7 の 1978 年の「商品別内訳」に示すように、フォーマル部門が主力事業になった。

3-4 1980年以降の展開

ラブリークイーンは、1980年代に入っても各分野への継続的投資を実施した。企画では、

1988年に、子会社としてZOOM株式会社を設立した。子会社は企画部門の一部を分社化したものであった。商品サンプルの作成、パターンの作成、グレーディングに特化した専門企業であった。フォーマルウェアでは、カジュアルウェアと比較して幅広いサイズ展開が必要になる。そのため、標準体型で作成された型紙を拡大・縮小していくことで、サイズ違いの型紙を作成していくグレーディング技術が重要であった。ZOOMでは最新鋭のグレーディングマシーンを導入した。この子会社ではラブリークイーンに蓄積されたグレーディング技術自体を商品として販売した。

販売においては、ライセンスブランドを導入した。1997年には「アラミス」を導入し、ラブリークイーンの最高級ブランドとして位置づけた。また、ミセス層には「ヒロコ・コシノ」、キャリア層には「ヒロミチ・ナカノ」ブランドを導入した。

ライセンスブランドと自社ブランドにより、市場セグメント別に多ブランド展開をした。ライセンスブランドの展開は、提携ブランドのデザイナーからの指導もあり、ラブリークイーンの企画技術の向上の機会となった。

4 小活

量販店を主要販路としたアパレル企業の成長要因について検討してきた。ラブリークイーンは、量販店フォーマル市場において一番手企業となった。その要因は以下の点にまとめられる。

第一は、ラブリークイーンの製品戦略である。ラブリークイーンが参入したフォーマルウェアは、次の点でファッション衣料と製品特性が異なっていた。第一は、フォーマルウェアの購入頻度はファッション衣料と比較して少ない点である。第二は、企画において重要視されるのは、流行ではなくサイズ展開であること。第三は、アパレル製品の一番顕著な差別化のポイントである色は黒に限定されていることがファッション衣料と異なる点であった。この点で、フォーマルウェアは小資本のアパレル企業でも参入を可能にしたため、競争の激しい事業領域となった。

また、ラブリークイーンが選択した販路は量販店であった。量販店の衣料品は平場展開、セルフサービスであるため、色やデザインで差別化ができないフォーマルウェアは販売に適していなかった。

以上の点で、ラブリークイーンが選択した製品領域と販路との組み合わせは成立しにく

い事業分野であったといえる。

これを克服するために、ラブリークイーンは、製品企画において専門人材を採用することによりグレーディング技術を洗練し、多サイズ展開を可能にした。また、販売面では量販店にフォーマルコーナーができ、販売員の配置によって在庫管理や顧客管理が可能となり、売り逃しをなくし買い替え需要に対応した。

これにより量販店でフォーマルウェアを展開するうえでの隘路を克服し、製品戦略に対応した継続的投資を行った結果、量販店フォーマルの一番手企業となった。フォーマルウェアの市場導入期でありながら、いち早く大量生産・大量販売のベースに乗せることができたのである。

第二は、ラブリークイーンが、ファッション衣料からフォーマルウェアへの転換により、製品特性に適合したサプライチェーンを構築したことである。素材調達では東レからポリエステルが安定供給された。生産組織においても専属化し、OEM生産の受注をはじめとした低コスト・大量生産に対応した。また、販売員制度や量販店プライベートブランドの販売力により大量販売を可能にした。

第三は、品質管理である。ラブリークイーンではフォーマル製品向け縫製工場を専属化した。技術指導員が巡回し縫製技術の指導にあたった。これにより縫製技術の向上を図った。また、検品も一品検査体制を導入し、不良品の排除を徹底した。

第四は、納期である。量販店の取引条件に示されたように、納期管理は重要であった。そのため生産管理と納期管理の人員を設置することにより納期を厳守した。

こうした製品特性に適合した大量生産・大量販売のサプライチェーンを構築したことにより低コスト生産・低価格販売が可能になった。ラブリークイーンはこれらの点へ継続的な投資を行うことで、量販店から信頼を獲得し商品納入や売場確保ができた。また、これにより量販店とのプライベートブランドの共同開発によって、大量受注により生産・販売量を増加させ、規模の経済を発揮させる事業システムを構築した。

以上の点で、百貨店が売場管理をアパレル企業側に依存したことを逆手にとって大都市型アパレル企業がブランド戦略を展開したのに対し、量販店は品質、納期、低価格が取引の判断基準であったため、それに適合したサプライチェーンを構築した。そして、百貨店向けアパレル企業がブランド戦略を重視したのに対し、量販店向けアパレル企業は製品戦略を重視した。

需要地であり経営資源の調達が容易な大都市のアパレル企業とは異なり、市場も経営資

源も限定される岐阜において、地方企業が競争優位を獲得するためには、保有している経営資源を特定の事業領域に集中させることが重要であった。そして資源を集中させた領域に適合したサプライチェーンを構築し、継続的に投資をすることで競争優位を獲得した。これは、多くの岐阜アパレル企業に抽出できる成長要因であると考えられる。

しかし、事例として取り上げたラブリークイーンは、創業当初から破綻までは織物卸が主力事業であったため、既製服製造卸としては後発であった。衣料品の主要アイテムは、すでに岐阜をはじめ、東京や大阪のアパレル企業によって激しい競争が展開されていた。しかし、ラブリークイーンは、既製服市場の成熟化によって製品カテゴリーが細分化されたことによりできた新しいカテゴリーであるフォーマルウェア事業に着目し、量販店フォーマル分野の先発企業となり、必要な事業システムを構築した。

ラブリークイーンが量販店向けアパレル企業として持続的優位を獲得できているのは、価格が重要視される量販店市場においてフォーマルウェアというニッチのポジショニングによるところが大きい。また、セルフサービスではなく販売員による対面販売を採用したことは、量販店では例外的であった。これらの点はラブリークイーンの特異性といえ、大量生産・大量販売のみに注力した他の多くの岐阜アパレル企業とは一線を画する点であるといえる。

終章 結論と今後の課題

本章では、結論として本論文全体のまとめと序章で提示した課題に対する回答を示す。そして、今後の課題を提示する。

本論文の課題は、以下の2つであった。

課題1：コモディティ衣料品市場を中心した岐阜アパレル産業の発展要因を明らかにする。

課題2：岐阜の地域特性と産業・企業発展の関係を明らかにし、地域産業発展の一形態、すなわち地方型アパレル産業を提示する。

1 本論文の結論

(1) アパレル産業の時代区分

課題への回答を示す前に、まずアパレル産業における絶対年代とその背景について確認する。アパレル産業史の先行研究では1960年代後半に大きな断絶があると考えられている。

1960年代後半までの時期、繊維産業の中で川上にあたる紡績や合繊部門では、大企業が存立して大量生産体制が確立し、規模の経済を享受する生産システムを構築していた。販売面でもファッションや流行をキャンペーンにより作りだす販売戦略を展開し、繊維産業を牽引していた。つまり大量生産・大量販売の事業システムであった。

一方、繊維産業の中でも川中にあたる衣服製造卸売業は、中小零細企業が大多数を占めた。衣料品市場についても全国市場を形成しておらず、地方ごとの問屋により、地方市場に商品を供給していた。そのため、生産でも、衣服製造卸売業の中には自社工場を保有するものもあったが、多くは縫製工場への委託生産であり家内工業に近い生産体制であった。消費者が衣服を選択するポイントは価格、色、素材、デザインであった。しかし、この時期、衣服製造卸売業が持つ競争優位の源泉である企画・デザインはそれほど重視されなかった。素材繊維企業が提供する素材や色が消費者訴求のポイントであった。このため、衣服製造卸売業は、紡績・合繊を衣服化する生産工程の一部として見なされ、独立した産業

とは見なされなかった。

1960年代後半以降、洋装化の進展とともに既製服市場が拡大した。また、消費者の嗜好も変化し、衣料品のデザインや企画力が競争優位を規定するようになった。それにとともに企画・生産・販売機能を強化することで成長するアパレル企業も出現した。その結果、アパレル産業が独立した産業として認識されるようになった。消費者が衣服を選択するポイントも価格、色、デザインとともにブランドが大きな意味を持つようになった。ブランドが意味をもつことで価格が選択のポイントでは相対的に劣位になった。

ただし、大衆市場、全国市場の形成とともに、百貨店、地方問屋の2つに加えて第3のチャネルとして量販店が台頭したことを先行研究は見落としていた。百貨店販路のブランド衣料品を主力とした都市型アパレル産業とは別に、1960年代後半以降、もうひとつの発展経路がアパレル産業にはあったのである。それが本論文で対象とした、量販店販路のコモディティ衣料品を主力とする地方型アパレル産業である（表序-2）。

（2）岐阜アパレル産地の形成と発展

次に、課題1のコモディティ衣料品市場を中心とした岐阜アパレル産業の発展要因については、次のような点が指摘できると考える。

第一に、終戦から1960年代後半までの「原初的なアパレル産業」の時代においては、繊維問屋街が競争主体であった。岐阜繊維問屋街は、東京や大阪の都市型繊維問屋街との競争を指向した。地方型繊維問屋街は都市型繊維問屋街と比較して、生産技術やデザインなどの面で相対的に劣位にあった。そのため、岐阜繊維問屋街はキャッチアップをするための共同行動を積極的に実施した。これは、岐阜繊維問屋街の維持、拡大にもつながった。

岐阜繊維問屋街は経済的な混乱状況のなかでヤミ市から発生したため、生産技術は未熟で製品は低級品であった。このため、運命的には衰退、消滅するのは必然であったといえる。繊維問屋街形成後も、高密度で同質的な同業種集積であったため、価格競争やサービス競争といった消耗戦に陥ることも考えられた。

しかし、そうした予想に反して繊維問屋街は、長期間に渡り、維持し拡大した。これは、繊維問屋街内部の協調が基調となっており、競争は協調の中に組み込まれていたからであると考える。

岐阜繊維問屋街では、連合会や同業者団体などのフォーマルな団体、経営者グループ、

技術研究グループなどのインフォーマルなグループなどが多数結成された。それは、同業種、異業種、地縁、世代、共通の問題意識を共有する者同士など様々な繋がりによるネットワークを結成していた。

西口(2007)は、何の変哲もない個人、組織、地域が、恵まれた環境でもないにもかかわらず、ネットワークの繋がりによって繁栄する場合があることをネットワーク理論で分析している。岐阜繊維問屋街が情報の流れや人と人の繋がりの中で西口が指摘したような構造をもっていたと推察できる。

(3) 岐阜アパレル企業 3 社の経営発展

第二に、1960年代後半以降、厳密な意味でのアパレル産業成立後は、個別企業の競争局面になった。個別企業が、組織能力の構築や経営資源の形成により競争優位を作り出すことになる。本論文で見た岐阜アパレル企業 3 社の事例は、「原初的なアパレル産業」から厳密な意味でのアパレル産業への変化に対応した組織能力を構築した企業であった。

シンガポール社は、ボトム製品に集中化することで規模の経済を発揮する事業システムを構築した。アメリカンシステムと呼ばれる同社の事業システムは高速のサプライチェーンであった。これにより量販店への大量供給が可能になり、日本一のボトム企業となった。

ラブリークイーン社は、フォーマル事業を選択する製品戦略をとった。特に量販店フォーマルという新市場にいち早く参入することで、先発者利益を享受した。大量生産することで規模の経済性を発揮し、低コスト生産が実現でき、低価格販売を実施した。半面、量販店はフォーマル販売に適していない業態であったため、派遣店員制度を導入することで単なる価格競争とは一線を画した組織能力を形成し、競争優位を獲得した。フォーマル衣料の市場占有率で同社は全国 3 位となっている。

ヒロタは、創業時点は反物を扱っていたため、和装事業を主力事業とした。これは岐阜繊維問屋街にあってはニッチ市場であった。和装離れ、洋装化の進展に対応して洋装事業へ進出したが、後発であったため、ニッチ市場、新市場を中心に多角化した。この多角化による範囲の経済性を競争優位の源泉とした。その後、多角化した事業の中でそれぞれ製品を絞込むことで大量生産体制を構築し、規模の経済性を発揮する事業システムへと転換した。組織能力の形成では、生産機能と物流機能を強化した。特に生産機能では、岐阜アパレル産業の中では先駆的に海外生産を実施した。低コスト生産により価格競争力をつ

けた。販売戦略においては、和装事業では大手集散地問屋、洋装では量販店との両面戦略をとった。

このように、1970年代になると、一握りではあるが岐阜アパレル産業から優良企業が輩出され全国的なアパレル企業へと成長した。

3社の経営発展の事例に共通する特徴は、次の4点である。

第一に、経営戦略上、自社の持つ原初的な経営資源を最大限に活用でき、市場の成長が見込めるニッチな製品を選択し、自社の主力製品を作り上げた点である。

第二に、合繊企業と提携関係である。特に3社とも東レと提携関係を構築したことで、素材の安定調達を実現した。また、東レから提供されたファッション情報は、3社の企画機能の強化につながった。

第三に、参入した製品市場において、生産システムを確立し生産数量を増加させ規模の経済を享受する事業システムを構築したことである。これによりコスト競争力を得た。

第四に、大量生産した製品を大量販売するために、量販店のオペレーションに対応した物流体制を構築し、大量生産・大量販売の事業システムを構築した点にあった。そして、川上の合繊、川下の量販店と大企業の間で、岐阜のアパレル企業は衣料品サプライチェーンを構築し通量をつくりだした。

1990年代以降、3社の競争戦略の差異は大きくなった。シンガポール社は消費者の嗜好に適確に対応するため小売部門の強化を本格化させた。ヒロタは総合アパレル化を進めるとともに、価格競争力強化のため海外生産機能の強化を図った。ラブリークイーンは、フォーマルウェアの市場シェアをあげるため、フォーマル製品に適合した組織能力の構築を図った。以上のように、3社の競争戦略の差異は大きくなった。

一方で、1990年代以降、東南アジア諸国や中国製のアパレル製品との価格競争により、岐阜産地は縮小した。岐阜繊維問屋街のアパレル卸売商数も激減した。しかし、事例3社を始めとした有力岐阜アパレル企業は、全国規模の企業として競争力を持続した。これは、各社が価格競争力に加え、独自の競争戦略と組織能力の構築した結果であった。

岐阜アパレル産業は、産地や集積が競争力の源泉であった時代から、産地を超越した企業がそれぞれで競争力を創出していく時代になった。

以上が課題1に対する回答である。

(4) 岐阜の地域特性と産業発展との関係

次に、課題2、岐阜の地域特性と産業発展の関係を明らかにすることである。

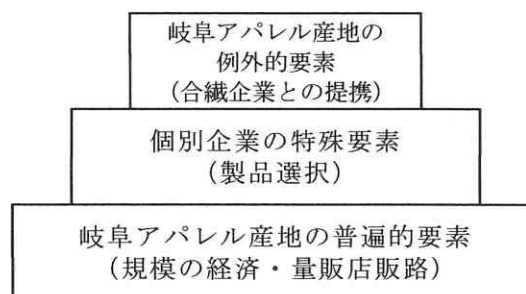
まず、岐阜の初期条件を確認する。岐阜はヤミ市起源の地方型繊維問屋街が起源であり、地元市場が小さく、非需要地であった。そのため、市場の情報が限定的であり、差別化競争よりも価格競争力に頼らねばならず、アパレル産業としては不利な条件であった。初期条件はその後の発展過程にも影響し、経路依存的な産業発展のあり方につながった。すなわち、技術は低水準、市場においては地方・農村市場、販路は地方問屋であった。そのような不利な条件の下で、繊維問屋街の共同行動によって活路を見いだした。戦後から1960年代後半までは、協調を基盤とした「地域ネットワーク型産業発展」であったといえる。

1960年代後半は、組織能力の構築により競争力を持った企業が輩出される「独立企業型産業発展」へと形態を変化させた。産業発展の形態の変化は岐阜アパレル産業としての市場適合であったともいえる。

そして、前項で述べた3社の経営発展の要因と産地特性の関係については、岐阜アパレル産地の普遍的要素、個別企業の特殊要素、岐阜アパレル産地の例外的要素の3つに整理できる。

岐阜アパレル産地の普遍的要素は、規模の経済と量販店販路である。地方型アパレル産業の競争力の源泉は価格にあった。そのため、コスト競争力を創出する手段として規模の経済が働く大量生産システムを構築し、量販店販路への大量販売することになった。そのうえで、各個別企業は大量生産・大量販売を実現できるニッチ市場における製品戦略を展開した。そして、合繊企業は岐阜アパレル産地の中から事業システムを構築した企業を選別し提携関係を結んだ。これらを図示すると以下のようにになると考える。

図終-1 岐阜アパレル企業と産地特性



(出所) 筆者作成。

以上のような、産地特性とポジショニングを前提に各企業は歴史的に組織能力を構築し経営発展した。

優良企業輩出の背景には、個別企業の組織能力の形成の他に、1960年代後半までの岐阜繊維問屋街の大規模集積構造が影響している。大規模集積であったため、全国からバイヤーを集客でき、経営的な基盤を構築することができたこと、集積企業数の面で大規模であったため適度な競争環境にあったこと、そして最後に優良企業が輩出するための環境、知識、情報が集積する器として機能したことが考えられる。

1960年代後半の時期、アパレル市場や大衆消費市場の拡大と重なり、岐阜アパレル企業は、地方型初期条件の経路上でも適応できた量販店販路に活路を求めた。そして、アパレル産業の形成・発展は、都市型アパレル産業とは異なるもう一つの発展経路上にある地方型アパレル産業の発展があり、独自の競争力をもった産業へと発展したことが指摘できる。

以上が課題2への回答である。

2 今後の課題

本論文では、岐阜アパレル産業及びアパレル企業について検討してきた。しかし残された課題も多い。

第一は、岐阜アパレル産地の内部構造の分析である。特にアパレル産業と縫製業との企業間関係の分析を行うことで、特に岐阜アパレル産業の初期条件にかかる分析でさらなる深化ができると考える。

第二は、合繊企業との関係である。岐阜アパレル産業発展の牽引役であった。素材供給やグループ化など岐阜アパレル産業の競争優位をバックアップした。

第三。現在の岐阜アパレル産業は、全盛期の3分の1程度に企業数が減少している。産地として、また繊維問屋街として縮小局面にある現在、事例で取り上げた企業以外にも競争優位を獲得している企業がある。それは問屋街に店舗を構える企業の中にも存在する。衰退局面にある地域産業企業の競争優位のあり方の検討は、現代的な喫緊の課題である。

以上のように、岐阜アパレル産業に係る課題や研究上意義のある問題点は多い。これらについては今後の課題としたい。

参考文献

■日本語文献

- 有賀祿郎(1952)『日本橋横山町馬喰町史』横山町馬喰町問屋連盟。
- 有賀祿郎(1957)『横山町馬喰町問屋連盟十年誌』横山町馬喰町問屋連盟。
- 石井晋(2004a)「アパレル産業と消費社会－1950-1970年代の歴史－」社会経済史学会『社会経済史学』第70巻第3号。
- 石井晋(2004b)「転換期のアパレル産業－1970-80年代の歴史－」経営史学会『経営史学』第39巻第3号。
- 伊丹敬之(1998)「産業集積の意義と論理」伊丹敬之・松島茂・橘川武郎編著『産業集積の本質－柔軟な分業・集積の条件－』有斐閣。
- 井上紀江(1976)『女の一生』非売品。
- 稲垣京輔(2003)『イタリアの起業家ネットワーク－産業集積プロセスとしてのスピノフの連鎖』白桃書房。
- 上田和宏(1992)「アパレル産業の海外展開－岐阜アパレル産業を中心として－」『日本福祉大学経済論集』第5号。
- 江波戸昭(1962)「東京の繊維問屋街－千代田区の既製服問屋を中心に－」『地理』第7巻第4号。
- 江波戸昭(1962)「東京の繊維問屋街2」『地理』第7巻第5号。
- 遠藤明子(2001)「アパレル産業におけるSPAの展開－業態としての独自性－」『六甲台論集－経営学編－』第48巻第1号。
- 大内順子・田島由利子(1996)『20世紀日本のファッション トップ68人の証言でつづる』源流社。
- 大阪商工会議所(1952)「梅田繊維問屋街の実態」『Chamber』第29号。
- 大阪府立商工経済研究所(1974)「都市再開発と卸商業集団化事業」中小企業金融公庫調査部『調査時報』第16巻第1号。
- 大喜多佐代子(1983)「岐阜アパレルの現状と展望」『岐阜女子大学地域文化研究所報告』2。
- 大田正(1998)「新しい産業集積としての岐阜ファッションタウン」『地域経済』第18集。
- 大田康博(2005)「アパレル製造企業の事業再構築と生産システム」坂本清編著『日本企業の生産システム革新』ミネルヴァ書房。
- 大田康博(2007)『繊維産業の盛衰と産地中小企業』日本経済評論社。
- 岡崎哲二(2005)『コア・テキスト経済史』新世社。
- 荻久保嘉章・根岸秀行編(2003)『岐阜アパレル産地の形成：証言集・孵卵器としてのハルピン街』成文堂。
- 小山田道弥(1984)『日本のファッション産業－取引構造とブランド戦略』ダイヤモンド社。
- 鍛島康子(1974)「日本の既製服の大衆化－形態を中心として 昭和33-44年」日本化成学会編『家政学雑誌』第25巻第4号。
- 鍛島康子(1996)『ファッション文化－既製服と現代消費文化を考える』家政教育社。
- 鍛島康子(2006)『アパレル産業の成立：その要因と企業経営の分析』東京図書出版会。
- 株式会社リサーチセンター編(2008)『名岐のアパレル関連有力企業 '08年度』株式会社リサーチセンター。
- 川辺信雄(1991)「総合商社」『戦後日本経営史第3巻』東洋経済新報社。
- 木下明浩(2004)「衣料品流通－コモディティからブランドへの転換」石原武政・矢作敏行編著『日本の流通100年』有斐閣。
- 木下明浩(2011)『アパレル産業のマーケティング史－ブランド構築と小売機能の包摂－』同文館出版。
- 橘川武郎・高岡美佳(1997)「戦後日本の生活様式の変化と流通へのインパクト」東京大学社会科学研究所紀要『社会科学研究』第48巻第5号。
- 岐阜アパレル協会(1993)『岐阜アパレルの進路』岐阜アパレル協会発行。
- 岐阜既製服産業連合会(1976)『岐阜・既製服の産地』岐阜既製服産業連合会発行。
- 岐阜市・岐阜市中小企業経営問題研究会(1972)『岐阜市内縫製加工業の実態』。
- 岐阜商工会議所編(1968)『岐阜市の既製服製造加工業(小規模)者の実態と将来』。
- 岐阜ファッション産業連合会編(1995)『岐阜ファッション産業発展史』岐阜ファッション産業

連合会。

- 清成忠男・橋本寿朗(1997)『日本型産業集積の未来像』日本経済新聞社。
- 釘宮由佳理(1987)「岐阜における衣服産業の構造と変化」『お茶の水地理』28。
- 熊沢光正(1985)「トヨタ生産方式でアパレル経営を展開するシンガポール社」『工場管理』31。
- 桑原哲也(1997)「日本におけるファッションアパレル産業の形成」神戸大学経営学部『研究年報 XL III』。
- 康賢淑(1998a)「戦後日本のアパレル産業の構造分析」京都大学経済学会『経済論叢』第161巻第4号。
- 康賢淑(1998b)「戦後日本のアパレル上位企業の分析—消費と連動するプロセスの創成—」京都大学経済学会『経済論叢』第162巻第3号。
- 合田昭二(1983)「岐阜縫製加工業の生産構造と変化」大塚・筑波人文地理学会研究会編『高度成長期の地域変容』古今書院。
- 合田昭二(2006)「岐阜既製服問屋町における店舗の配置と変動」伊原亮司・今井健他著『岐阜における地域経済の研究』十六銀行・岐阜大学産学連携地域経済活性化研究会。
- 佐藤義信(1991)「アパレル企業の経営行動について」名古屋大学教養部『紀要(人文科学・社会科学)』35
- 椎塚武(1973)『日本の繊維流通—問屋・小売・メーカーの問題点と将来』日本実業出版社。
- 椎塚武(1978)『アパレル産業未来戦略』ビジネス社。
- 新大阪センシティィー10年史編集委員会編(1979)『新大阪センシティィー10年史』新大阪センシティィー発行。
- 十六銀行調査課『経済月報』。
- 鈴木恒夫(1991)「合成繊維」米川伸一・下川浩一・山崎広明編『戦後日本経営史第1巻』東洋経済新報社。
- 鈴木洋昭(1989)「岐阜アパレル業界の変容」『岐阜女子大学地域文化研究所報告』8
- 鈴屋マーケティング研究室・野村総合研究所(1976)『離陸するファッション産業』東洋経済新報社。
- 織研新聞社『織研新聞』。
- 清家壽子(1980)「日本におけるレディースフォーマルの歩みと現状」『化繊月報』1980年10月号。
- 清家壽子(2002)『フォーマルウェア講座』織研新聞社。
- 園田博之(1980)「レディースフォーマルウェアのマーケット・流通・素材」『化繊月報』1980年10月号。
- 大和銀行調査部『経済調査』。
- 高岡美佳(1997)「戦後復興期の日本の百貨店と委託仕入—日本的取引慣行の形成過程」『経営史学』第32巻第1号。
- 高岡美佳(1998)「産業集積とマーケット」伊丹敬之・松島茂・橘川武郎編著『産業集積の本質—柔軟な分業・集積の条件—』有斐閣。
- 高岡美佳(1999)「高度成長期のスーパーマーケットの資源補完メカニズム—日本の「流通革命」の実像—」『社会経済史学』第65巻第3号。
- 高岡美佳(2000)「アパレル：リスク適応戦略をめぐる明暗」宇田川勝・橘川武郎・新宅純二郎編著『日本の企業間競争』有斐閣。
- 竹内淳彦(1966)「大都市における問屋制工業の存在形態—既製服生産を中心として—」経済地理学会編『経済地理学年報』12巻1号。
- 竹林祐吉(1965)「大阪船場繊維卸売業における商圈の変化と再開発」『大阪経大論集』第48号 1-24 ページ。
- 建野堅誠(2001)「スーパーの日本的展開とマーケティング」マーケティング史研究会編『日本流通産業史』同文館。
- 田村茉莉子(1995)「量販店の経営創造—他業態化と差別化の流通革新—」由井常彦・橋本寿朗編『革新の経営史』有斐閣。
- 崔容熏(1999)「オンワード樺山における委託取引方式と追加生産方式の戦略的補完性」近藤文男・若林靖永編著『日本企業のマス・マーケティング史』同文館出版。
- 東海繊維経済新聞社編(1975)『岐阜既製服産業発展史』岐阜既製服産業連合会。
- 東海繊維経済新聞社『東海繊維経済新聞』。

東海繊維経済新聞社『衣料縫製ジャーナル』。

東京商工会議所(1957)「問屋町探訪―岩本町及其周辺の既製服」『東商』126号。

東京都経済局総務部調査課編(1965)『神田・日本橋地区の既製服・婦人子供服製造卸売業の地位と機能』東京都。

富沢木実(1995)「アパレル産業」産業学会編『戦後日本産業史』東洋経済新報社。

富沢木実(1996)「アパレル縫製業の空洞化と地域経済」『産業学会研究年報』第12巻。

中林真幸(2003)「問屋制と専業化―近代における桐生織物業の発展」武田晴人編『地域の社会経済史―産業化と地域社会のダイナミズム―』有斐閣。

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。

中込省三(1977)『アパレル産業への離陸―繊維産業の終焉』東洋経済新報社。

西口敏宏(2007)『遠距離交際と近所づきあい―成功する組織ネットワーク戦略―』NTT出版。

西田安慶(1989)「アパレルメーカーのマーケティング戦略」『広島女子商短大紀要』創刊号。

西田安慶(1991)「岐阜アパレルと地域活性化」『地域経済と中小企業』中小企業学会。

日本繊維経済新聞社『日本のスーパーチェーン』

日本繊維新聞社名古屋支店編(1977)『道 東海繊維人の記録』日本繊維新聞社出版部。

日本繊維新聞社編『私の歩んだ道』ラブリークイーン株式会社。

日本ファッション教育振興協会教材開発委員会編(1999)『ファッションビジネス概論』日本ファッション教育振興協会。

沼上幹(2009)『経営戦略の思考法』日本経済新聞社。

根岸秀行(1995)「アパレル産業における海外展開と構造変動―岐阜アパレル産業の場合―」朝日大学産業情報研究所編著『グローバル化時代の地場産業と企業経営』成文堂。

橋野知子(2005)「問屋制から工場制へ―戦間期日本の織物業―」岡崎哲二編著『生産組織の経済史』東京大学出版会。

橋野知子(2007)『経済発展と産地・市場・制度―明治期絹織物業の進化とダイナミズム―』ミネルヴァ書房。

初沢敏生(1993)「ファッション産業の企画開発システム」山川充夫・柳井雅也編著『企業空間とネットワーク』大明堂

平井東幸(1998)「岐阜県の繊維・アパレル産業の概要」『地域経済』第18集。

ヒロタ株式会社(2002)『Act and Challenge to the Future―ヒロタ株式会社50周年史』ヒロタ株式会社。

藤本隆宏(2000)「毛織物・アパレル産業の製品開発」藤本隆宏・安本雅典編著『成功する製品開発―産業間比較の視点―』有斐閣。

前田和利(1991)「流通」米川伸一・下川浩一・山崎広明編『戦後日本経営史第Ⅲ巻』東洋経済新報社。

松本貴典(1992)「両大戦間期日本の製造業における同業組合の機能」社会経済史学会編『社会経済史学』第58巻第5号。

間仁田幸雄(1998)「岐阜アパレル産業の海外進出をめぐる諸問題」『地域経済』第18集。

南智恵子(2003)「ファッションビジネスの論理―ZARAに見るスピードの経済」日本商業学会『流通研究』第6巻第1号。

三次義之編(1971)『問屋町の歩み 岐阜産地の人々』東海繊維経済新聞社。

三輪賢次(1992)「日本の繊維産業政策と岐阜アパレル産地の動向―情報化への対応を中心に―」『日本福祉大学経済論集』第5巻。

村上眞知子監修、久保村里正編著(2005)『ファッションのまち岐阜』岐阜市商工観光部ファッション産業活性化室。

矢作敏行(2004)「チェーンストア」石原武政・矢作敏行編『日本の流通100年』有斐閣。

矢野経済研究所『ヤノニュース』各号。

矢野経済研究所『繊維白書』各号。

山崎朗(2005)「産業クラスターの意義と現代的課題」『組織科学』第38巻第3号。

山崎光弘(2007)『現代アパレル産業の展開』織研新聞社。

山崎充(1977)『日本の地場産業』ダイヤモンド社。

山村英司(2002)「人的資本と産地の発展サイクル―備後地方における縫製産地を事例として」『社会経済史学』第68巻第3号。

山本健兒(2005)『産業集積の経済地理学』法政大学出版会。

- 山本堯(1956)「問屋制の構造」『岐阜大学農学部研究報告』第7号。
 吉本勇(1982)「東京におけるファッション産業地域の研究—マンション・メーカーを事例として—」立正地理学会『地域研究』第23巻第1号。
 李雪(2009)「アメリカにおけるSPAモデルの生成と発展—ギャップの事例研究—」早稲田商学同攻会『早稲田商学』第420・421合併号。
 渡辺純子(2010)『産業発展・衰退の経済史』有斐閣。
 渡辺幸男(2011)『現代日本の産業集積研究—実態調査研究と論理的含意』慶応義塾大学出版会。

■外国語文献

- Chandler, Alfred D. Jr.(1990) *Scale and Scope : The Dynamics of Industrial Capitalism*, Harvard University Press. (安部・川辺・工藤他訳(1993)『スケールアンドスコープ—経営力発展の国際比較—』有斐閣。)
- Krugman, P.(1991) *Geography and Trade*, Leuven University Press. (北村・高橋他訳(1994)『脱国境の経済学—産業立地と貿易の新理論』東洋経済新報社。)
- Marshall, Alfred(1920) *Principles of Economics*, Macmillan and Co.(馬場啓之助訳(1966)『マールシャル経済学原理II』東洋経済新報社)
- Piore, M. & C. Sabel(1984) *The Second Industrial Divide*, Basic Books. (山之内靖訳(1993)『第二の産業分水嶺』筑摩書房。)
- Porter, M. E.(1980) *Competitive Strategy*, Free Press. (土岐他訳(1985)『競争の戦略』ダイヤモンド社。)
- Porter, M. E.(1998) *On Competition*. Harvard School Press. (竹内弘高訳(1999)『競争戦略論II』ダイヤモンド社。)
- Scranton, Philip(1997) *Endless Novelty*, Princeton University Press. (廣田・森・沢井他訳(2004)『エンドレス・ノヴェルティ：アメリカの第2次産業革命と専門生産』有斐閣。)
- Saxenian, Anna Lee(1994) *Regional Advantage: Culture and Competition in Silicon Valley and Route 128*, Harvard University Press. (山形浩生・柏木亮二訳(2009)『現代の二都物語』日経BP社。)
- Tedlow, Richard S.(1990) *New and improved: The Story of Mass Marketing in America*, Basic Books. (近藤文男監訳(1993)『マス・マーケティング史』ミネルヴァ書房。)

作図一覧表

図 1-1 全国の衣服・その他繊維製品製造業事業所数、製品出荷額等の推移 (1961年-1980年)	16
図 1-2 全国の衣服・その他繊維製品製造業事業所数、製品出荷額等の推移 (1981年-2000年)	16
図 1-3 全国の衣服・その他繊維製品製造業の従業員数(1961年-1980年)	17
図 1-4 全国の衣服・その他繊維製品製造業の従業員数(1981年-2000年)	17
図 1-5 全国の男子服、婦人・子供服卸売業年間販売額推移	18
図 1-6 全国の男子服、婦人服卸売業商店数の推移	19
図 1-7 岐阜アパレル産地の構造	21
図 1-8 岐阜県の衣服・その他繊維製品製造品出荷額等及び事業所数の推移 (1961年-1980年)	23
図 1-9 岐阜県の衣服・その他繊維製品製造品出荷額等及び事業所数の推移 (1981年-2000年)	23
図 1-10 岐阜県の衣服・その他繊維製品従業員数推移(1961年-1980年)	24
図 1-11 岐阜県の衣服・その他繊維製品従業員数推移(1981年-2000年)	24
図 1-12 岐阜県の男子服、婦人・子供服卸売業年間販売額の推移	25
図 1-13 岐阜県の男子服、婦人・子供服卸売業商店数の推移	26
図 2-1 流通経路の変化	46
図 3-1 シンガポール社 売上高推移 (1971年-1996年)	78
図 4-1 1971年のヒロタの組織図	91
図終-1 岐阜アパレル企業と産地特性	116

表一覧表

表序-1 業態別衣料品総販売高推移	6
表序-2 アパレル産業の時代区分と特徴	13,44
表 1-1 婦人服メーカー売上高順位表	20
表 1-2 既製服卸売業(1960年)	27
表 1-3 既製服卸売業(1970年)	27
表 1-4 既製服卸売業(1980年)	27
表 1-5 衣服・その他の繊維製品製造業における地域分布(1960年)	28

表 1-6	衣服・その他の繊維製品製造業における地域分布(1970 年)	28
表 1-7	衣服・その他の繊維製品製造業における地域分布(1980 年)	29
表 1-8	男子・少年用背広服	30
表 1-9	男子、少年用上位（作業用を除く。）	30
表 1-10	男子、少年用ズボン	30
表 1-11	婦人、少女用ドレス、スーツ	31
表 1-12	婦人、少女用上位（ジャケット、ジャンパー含む）	31
表 1-13	婦人、少女用スカート、スラックス	31
表 1-14	2009 年度レディスアパレルランキング（百貨店）	32,97
表 1-15	2000 年度レディスアパレルランキング（量販店）	32,97
表 1-16	岐阜アパレル企業ランキングの推移	33
表 1-17	量販店上位 10 位の仕入方法一覧表（既製服）	37
表 1-18	量販店上位の 10 社の仕入条件一覧表	38
表 2-1	現金卸売商の特徴	46
表 2-2	主要アパレル産地における卸売・小売商店数の推移	47
表 2-3	主要アパレル産地の 1 店舗当たり常時従業員数	47
表 2-4	梅田繊維問屋街と井池繊維問屋街の状況	50
表 2-5	岐阜繊維問屋街の間屋の規模	52
表 3-1	トヨタソーイングシステム導入による変化	71
表 3-2	シンガポール社のブランド展開（1973 年、1996 年）	76
表 4-1	2008 年度岐阜レディス売上高ランキング	82
表 4-2	ヒロタの売上高推移	83
表 4-3	1960 年代のヒロタの売上高推移	86
表 4-4	1963 年のヒロタの品目別売上高割合	86
表 4-5	ヒロタの組織別取扱製品一覧（1963 年）	87
表 4-6	1971 年のヒロタの品目別売上高割合	91
表 4-7	1971 年のヒロタの販売先別売上高割合	91
表 4-8	1970 年代のヒロタの売上高推移	92
表 4-9	ヒロタの品目別売上高割合推移	93
表 5-1	2009 年度レディスアパレル売上高ランキング	98
表 5-2	フォーマル小売市場の推移	102

表 5-3	レディスフォーマル生産・販売高推移	105
表 5-4	1975 年レディスフォーマルウェア（ワンピース）の価格	105
表 5-5	ラブリークイーンの業績推移	108
表 5-6	販売チャネル構成比	108
表 5-7	商品別内訳（1978 年）	108

謝 辞

本論文の作成にあたり、まずは指導教員としてご指導いただきました田中彰先生に深くお礼申し上げます。先生からの親身のご指導をいただいたおかげで、学位論文を提出することができました。

また、ゼミでご指導いただいている木谷名都子先生、修士課程時の指導教員であった塩見治人先生、早稲田大学大学院時代にご指導いただいた川邊信雄先生、宇田理先生、学部時代にご指導いただいた鈴木恒夫先生にもお礼を申し上げます。

また、経営史学会で貴重なコメントをいただいた大田康博先生、根岸秀行先生、日本流通学会中部部会の先生方にもお礼を申し上げます。

また、ラブリークイーンをご紹介いただいた日本福祉大学客員教授の後藤芳一先生にもお礼を申し上げます。

事例取材に関しては、シンガポール株式会社社長室サブマネージャー（当時）早崎元昭氏、ヒロタ株式会社総務部（当時）永井英宜氏、ラブリークイーン株式会社代表取締役社長（当時）井上武氏には、インタビューや資料提供いただいた。深く感謝します。