

經濟論叢

第161卷 第4号

-
- R. モールの社会統計論……………長 屋 政 勝 1
- ある電機メーカーの
昇格昇給管理に関する実証分析……………馬 駿 31
- 国際比較からみた韓国の
自動車流通販売システム(1)……………權 赫 基 57
- 法人税法における
使途秘匿金の費用性について……………宮 本 幸 平 72
- 戦後日本のアパレル産業の構造分析……………康 賢 淑 86

学 会 記 事

平成10年4月

京 都 大 学 經 済 學 會

戦後日本のアパレル産業の構造分析

康 賢 淑

I はじめに

1994年、通産省は『繊維産業構造改善臨時措置法』において、従来の「繊維工業」概念を改訂し、その内容に販売事業分野を含めて、「繊維産業」として提起している¹⁾。これに対して、アパレル産業の一部は縫製工業に含まれるが、多くの企業は商業に分類されたままである。それゆえに、アパレル産業を統計的に一つの部門として追求することには、困難が付きまとう。

とりわけ、この分類方法によって、まず繊維とアパレル産業の対製造業に占める比率を4人以上の事業所に絞ってみると、従業員数では1988年アパレルは5.2%を占めるのに対して繊維は5.1%となっているし、事業所数では90年に7.3%対7.0%となっており、やはりアパレルのそれが上回っている²⁾。それだけではない。現実にはアパレルに携わっている人と企業はそれ以上であり、遺憾であるが、現在の統計ではその部分の正確な表示はまだできていない。出荷額では長期的趨勢から見ると79年以降、アパレルは堅調に推移しているのに対して繊維は下がる一方である³⁾。次に、国際的なレベルから見ても、91年に世界の売上高ランキング上位20社のアパレル企業のうち、日本企業は7社も入っており、かなりの国際競争力をもっている⁴⁾。最後に、アパレル産業の小売販

1) 通商産業省生活産業局編『繊維産業構造改善臨時措置法』初版，1994年12月，49ページ。ここではまず、統計上において、企業の形態変化に合致しない商業と工業の分類方法の問題を指摘したい。

2) 繊維ファッション情報センター『アパレルハンドブック』1995年版，16-23ページ。このデータのもとに通産省編『工業統計表・産業編』である。

3) 同上書，各年版による。

売額は88年時点で約16兆6000億円（91年は23兆9千円）であり、同年国内自動車産業の約1.3倍に達している。日本アパレル産業は、その規模と産業界における役割から、今日極めて注目すべき存在となっている⁴⁾。

本論では、アパレル産業は繊維産業と違った特徴を持ち、固有のメカニズムをもつことに主眼をおいて分析する。上述のような台頭は、1970～80年代に上位企業が非常に高収益を上げ、当該産業の構造が大きく変わってきたことに係わっている。では、産業内部のいかなる要因が特定企業の急成長をもたらし、さらに、その利潤率格差が当該産業の構造をどのように規定したのだろうか。ここでは、単にアパレル企業だけではなく、それと密接に関連する産業部門をも含めて、同部門の構造変化の過程を明らかにしていきたい。

II アパレル産業の成立

1. アパレル産業

この節ではアパレル産業を構成する最も重要な要素、製品構成と企業形態を明らかにすることによって、その産業概念に迫りたい。

1) 製品構成 アパレル製品は第1に、産業、業種、作業内容別に細分される「産業用」と、性別、年齢、季節、民族、階層別に多様な内容を持つ「消費者用」に大きく分類できる。また、既製服から身の回りの製品まで狭義に取り扱う場合と、寝具、足袋、タオルなどの二次製品まで広義に取り扱う場合がある。

第2に、アパレル製品は各企業がそれぞれの文化、審美・価値観および外形などに基づいて企画・製造したものである。そのためにアイテム数は極めて多い。通商産業調査会の1992年の統計によれば、外衣は約6億点、下着・補整着は約4億点、寝着は約3千万点、靴下は約14億点、手袋は約5千万点、乳児用衣服は約1万点にも分類されており⁵⁾、さらに素材、柄、色、サイズなどを加

4) 通商産業省生活産業局編『新繊維ビジョン』ぎょうせい、初版1995年3月、214ページ。

5) 1990年小売販売額は約19兆円であった。出所：『商業統計表・品目編』各年版を参考。

6) 通商産業調査会『我が国産業の現状』1992年版、96ページ。

えると数えきれないほど分類できる。

第3に、その製品には大量生産品がある一方、知識集約型製品と労働集約型製品も広範に含まれている。たとえば、ワコールのあるファッション商品は、デザインから縫製までCAD、CAMなど知識集約型生産によるものもあるが、未だに機械では代替できない、しかも人間の長い経験による感性的な判断しか許さない高級品も一定の割合を占めている⁷⁾。

第4に、以上の要因はアパレル製品の販売上の特性をもたらしている。ただ一枚のシャツを売るために、店頭には素材からサイズ、柄まで、少なくとも150枚くらいのシャツを備えなければならない⁸⁾。アパレル市場は、極めて高度の多様性と不確実性をもつ市場であり、爆発的な市場性を持ちうる反面で容易に在庫化する側面を持っている。

要するに、アパレル製品とは、衣料に関わる全ての製品を包摂しているために変幻自在な形態、価格、特性を有しており、その管理は容易でない製品だと言えよう。そしてこの製品特質が産業のあり方を規定することになる。

2) 企業形態 日本のアパレル産業において、従来は、その中心にある各企業のそれぞれの業態によって、製造卸、問屋、アパレルメーカーなどと呼ばれてきた。アパレル企業の形成過程の視点からみる限り、企業の起点は確かにそのように把握しうるであろう。とくに、製造卸はその中核的な役割を果たしてきた。しかし、後述するように、1980年代以降の成熟段階においては、業界で「総合メーカー」と呼ばれる⁹⁾多くの企業は、それぞれの旧来の形態から脱皮して総合性を持った業態に変身している。これらをいまだに問屋・製造卸とか、アパレルメーカーなどと呼ぶのは妥当ではないと考える。

7) 同社でのインタビューによる。

8) 筆者は1995年10月旭化成工業(株)FB人材開発部長尾原春子氏の紹介でIFI(財団法人ファッション産業人材育成機構)特別セミナーに参加した。全米小売協会副会長J・シーゲル(Joseph Siegel)の公開講義から引用したものである。

9) これらの人手企業の多くが製造卸型であるのは確かである。しかし、事業の内容からみても、すでに初発段階の製造卸とは異なっており、区別されるべきであろう。今日、国際的な多国籍企業になっている大手企業や総合アパレル企業は、特にそうである。

第1表 日本アパレル企業の類型

流通	自家工場生産率	類型				純製造型
		純卸型	企画卸型	製造卸型	製造型	
		0% ③	0% 企 画 のみ持つ	0%から 50%未満	50%から 100%未満	100%
買取型	製品の所有権小売に移転 ^① 。買取が50%以上を占める企業を指す	地方卸・問屋	キムラタン ダイイチ イトコー AP ジャヴァ	ワールド・20% ミズノ ルシアン 神戸生絲・20% ロンシャン 藤井 デサント	ガンゼ・70% サンリット	下請縫製企業
委託販売型	製品の所有権小売に移転無し。委託販売が50%以上を占める企業			櫻山・30% イトキン・20% 小杉産業 三陽商会・20% ダーバン レナウンルック・20%	ワコール・80% レナウン・70% 東京スタイル・60% ナイガイ・80% 内外・50%	
直販型	製品の所有権買手に移転 ^② 直販が50%以上を占める企業			青山商事 *製造小売型	エフワン	

注1) ①小売は百貨店、専門店、量販店、直営店、現金問屋などを指している。

②この買手は消費者を主に示している。

③純卸型においては、成立期に貿易・商事などの流通機能を持っていたものをも含む。

2) 生産と流通型に分ける基準をここでは企業の事業内容に基づいてとった。その比率は90年代前の時点での生産割合の数字である。全ての割合は四捨五入した数字である。

3) 1980年代の半ば、生産過程と流通過程を組み合わせた企業業態の分類である。これ以降の時期において、他業種から多くの参入が起っていた。その分については第1図アパレル産業概念図を参照されたい。

4) *最新の型で、SPA型ともいうが、この型はアパレル企業だけではなく、他業種からも多く参入し始めたために把握し難く、具体的な企業名はこの図では省略している。

出所) 筆者の各社へのインタビューとアンケート調査結果、および各社「有価証券報告書」各年版により作成。

本論文では、まず、純卸・買取型から純製造・直販型までの多様な形態の各企業をすべて「アパレル企業」と総称する。そして、アパレル企業を生産過程と流通過程における業態内容を指標として、第1表のように分類しておきたい。

生産の面においては海外生産も含む外製比率を、流通においては製品の所有権が小売へ移転される比率を基本的な尺度とする。それによって、生産の機能をまったく持たない企業は純卸型とし、企画だけを持っている企業は、企画卸型とする。ただし、生産機能を持っている企業であっても、その外製比率が5割から10割未満の企業は製造卸型、5割未満の企業は製造型、外製比率がまったくゼロの企業は純製造型（主に下請縫製企業）と分類する。また、表の①製品の所有権を小売に5割以上移転する企業、たとえばワールドのような買取中心の専門店等への販売がそれで、これらを買取型とし、そして②製品の所有権の小売への移転が5割未満の企業、つまりオンワード樫山のようなデパートなどへの委託販売が中心の場合を委託販売型として分類する。最後に、製品の所有権を直接に買手（主に消費者）に5割以上移転する企業、たとえばエフワン、青山商事などの企業は直販型に分類する。

3) 産業の概念 1) 構成 少なくないアパレル企業は、ほとんどが純卸業からスタートして製造分野に参入し、生産と販売を社内と社外両方に、主には後者への系列組織化を進めながら規模を拡大してきた。このように、もともとアパレル産業においては、圧倒的に中小企業が多かった。しかし、1970年代後半から80年代初頭にかけて、大手企業が大量に出現していた。その成長は、後述のように素材企業だけではなく、商社、小売企業の参入を惹起しながら展開した。

第2表の大手素材企業のアパレル製品売上比率は、80年代の半ばから確実に拡大している。また、繊維素材企業や商社によるアパレルへの参入形態は、子会社の形だけではなかった。一部では、本社に国内外の工場をコントロールするアパレル事業部を設立している。

産業分析にあたって、堀江英一は「企業構造」の類型分析から「産業構造」を理解すべきことを提起した。具体的に繊維産業を例に挙げ、繊維産業の内部

第2表 素材企業のアパレル製品売上比率

(単位：%)

社名 年	東洋 紡績	鐘紡	倉紡	富士 紡績	大東 紡績	片倉 工業	敷島 紡績	大和 紡績	トスコ
1975	—	—	10	6	39	21	26	4	—
80	—	不明	8	11	50	28	22	8	—
83	—	不明	9	15	66	27	22	12	—
86	8	12	10	21	56	29	22	11	9
89	10	14	10	21	55	28	27	9	14
91	10	17	9.3	23	56	28	26	9	18
92	10	17	9.4	24	61	27	26	13	19
93	10	16	9.4	26	63	26	27	16	21
94	10	16	11.3	26	66	不明	29	17	23
94年 全社 総売上	億円 3,002	4,189	1,348	705	232	435	590	568	148
二次 製品 売上額	億円 313	666	152	184	153	113	172	98	33

注) アパレル製品売上構成は各社の総売上高に占める比率である。

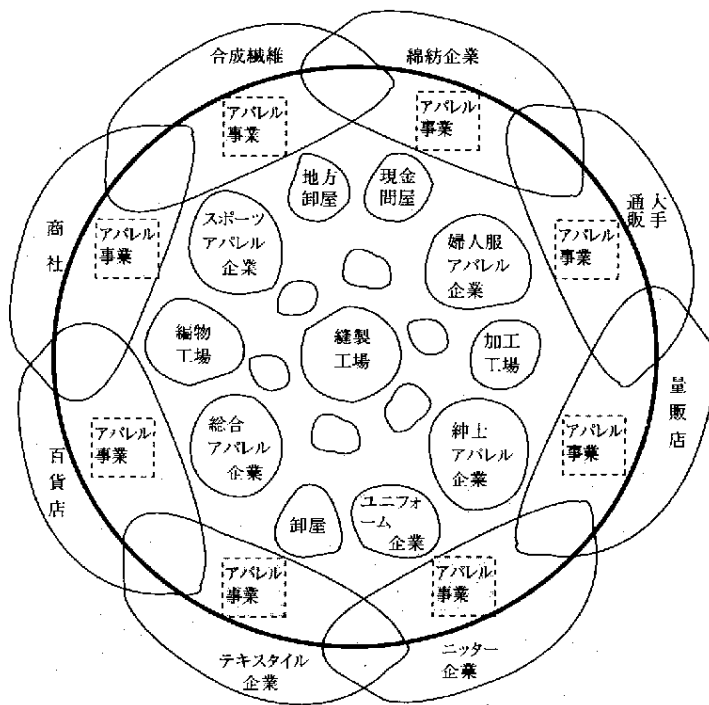
出所) ダイヤモンド『会社要覧』および『会社年鑑』の各年版より作成。

構造を掘り下げるには、それを工場レベル、企業レベル、産業レベルという順序で、システム論的に展開する方法が提唱されている¹⁰⁾。しかし、現実のアパレル産業を分析するには、上述の三つのレベルのみでは限界があると考えられる。それは、繊維素材の大手と商社などのアパレルへの参入は、後述する鐘紡の例のように、その事業部のみの実績が、大手アパレル企業と匹敵するからである。

以上のような実態から、アパレル産業について筆者は、工場と企業レベルだけではなく、商品の市場条件や事業レベルをも含めてその産業を捉えるべきではないかと考えている。研究史上の中心課題であった基幹産業の場合と異なり、戦後の大衆文化状況と直接的に係わる産業部門については、各々追加的な要因

10) 堀江英一「I. 産業と企業」(『名城商学』名城大学商学会、第31巻第3・4合併号、1982年3月)と、同「繊維工場の構造分析」(『名城商学』名城大学商学会、第28巻第2・3・4合併号、1979年2月)85-86ページ。

第1図 アパレル産業概念図



注) 1980年代の後半から他産業の大手企業は事業レベルで本格的に参入しはじめた。

この図はそれを入れて書いたものである。第1表を参照されたい。

出所) 筆者の各社でのインタビューにより作成 (1995~96年)。

を分析する必要があるように思われる。アパレル産業の事業レベルを含めて部門全体を俯瞰するならば、第1図の粗線内ようになる。

2) 性格 アパレル産業は衣服類などの企画、製造、販売を包括する産業である。それは、人々の生活における最も基礎的な要素として、国・地域による多文化性・民族性と、個人・個性による多様性、季節・時間による多変性、生活による不可欠性・永久性などというさまざまな特性を持つ産業である。そのうえ、現在では商品ライフサイクルがきわめて短く、素材が柔軟・多様である

ため、製造過程における全自動化が困難であるなどの複雑な性格を持っている。

最も重要なことはアパレル産業は繊維産業と違って、初期の川上の素材製品ではなく、川下の最終製品を主に生産することによって成長してきた産業だということである。また、流行性を伴う消費市場の情報という決定的な条件に規定され、とくにアイデアで高付加価値を創出する、つまりそれぞれの企業がそのアイデアをデザイナーによって新しい個性的製品として生み出し、それを生産・流通させ、消費者の購買意欲を得て初めて価値を生み出す産業である。

このような特徴は、大型機械装置を必要とする繊維産業の規模の経済性を求める部門とは、非常に異質のものだといえよう。

2. ダイレクト・チェーン (Direct chain) 式の成立

「アパレル産業」という言葉が広く使用され始めたのは1970年代の前半であった。その産業発達史の時期区分について、上田達三は「昭和40年代初めによくやく産業として形成されてきた」という。また、富沢このみは1985年の論文で日本の「アパレル産業の歴史はわずか10年」と言い切っている¹¹⁾。実際に、既製服の歴史は江戸時代にまで辿れるが、本論では今日のアパレル企業および産業の形成過程を分析するために戦後を中心に見ておきたい。当該部門の本格的な展開は、特殊な領域を除いて、1970年代末には完了する。その過程を主に以下の2つの段階に分けてみる。

1) 市場の生成と産業の形成 (1950年頃～1960年代初頭) この段階を形成期とみなす主な理由は、以下の3つの側面からまとめられる。

まず、当時の洋裁学校の勃興は洋装化の基盤となった。終戦直後「更生服」と既製服が流行し、浴衣を解いてドレスにする洋装文化が浸透し始めた。この洋装ブームは終戦直後から始まり、1955年あたりまで続いた。戦前の洋裁学校

11) 上田達三「アパレル産業の展開と下請生産体制の変容」(『関西大学経済論集』第28巻、1978年) 311～12ページ。富沢このみ「アパレル産業・先進国市場への挑戦」『プレジデント』、1979年9月、200ページ。

数のピークは50校ほどであったが、55年にはすでに2,700校、生徒数は50万人に達していた。これは当時、女性のファッション意識が大きく変化し、洋服スタイルへの志向と転換が確実に進行していったことを物語っている。さらに重要なのは、当時すでに既製服需要の生成による市場形成と、各企業におけるデザイナー育成とが相互に関連性をもっていた¹²⁾。

次に、1950年代後半になると、既製服の大量生産が開始された。ファッション意識が転換することによって、ディオールの日本導入は既製服化の「促進剤」になり、1957年には3割にすぎなかった婦人洋服の既製服化率が、63年には7割に増加し、いわゆる既製服時代を定着させた¹³⁾。通産省の『工業統計表』から明らかなように、1950年の繊維二次製品出荷額は約359億円であったが、1965年には3,729億円となり、10倍以上に急増している。63年、東京婦人子供服工業組合が一年かけて衣服規格について研究し、それをもとにJIS規格が設定されたことも、形成期における一つの重要なポイントとなった¹⁴⁾。

最後に、大量生産と大量販売の形成は、アパレル産業を輸出産業としてスタートさせたことである。1955年、輸出縫製工業が本格的に発展しはじめた。この年、ワンドルブラウス (One dollar blouse) が爆発的な人気を呼び、輸出量は55年時点で400万ダースにまで達した。日本の戦前における繊維二次製品の輸出仕向先は、主としてアジア・アフリカ地域であった。つまり、加工度の低い製品であったため、消費能力の低い地域にしか輸出できなかった。しかし、55年にはすでに先進国中心となり、数十年先に既製服化されたアメリカ・カナダへの輸出が全二次製品輸出量の59%を占め、輸出額も繊維全体の2割、すなわち、繊維輸出額の7.49億ドルに対し、二次製品輸出額は1.54億ドルになった。これは、日本における素材の強みと低コストを中心とした縫製品生産力の向上、アメリカ・カナダといった大市场からの需要という3つの要素が重なったこと

12) 福永成明・境野美津子『アパレル業界』産業界シリーズNO. 623, 教育社, 1994年4月, 32-34ページ。

13) 国際羊毛事務局の資料による。

14) 福永成明・境野美津子, 前掲書, 44ページ。

による。とりわけ、市場が牽引的な要素となり、初めて二次製品が繊維全体の輸出額において重要な地位を占めるに至っている¹⁵⁾。

日本の綿織物（絹織物は1930年代後半）の輸出額が、綿糸のそれを凌駕したのは、戦前の1917年のことである。綿糸の輸出額が輸入額を上回った1897年以来、綿工業において綿糸が輸出上位であった歴史を打破し、「糸から布へ」という転換を示したのである。その後、ほぼ40年間にわたって、繊維産業の歴史において鐘紡、東洋紡、東レ、旭化成、帝人などの素材を中心とする企業が、日本市場をおさえてきた。しかし、60年代初頭におけるアパレル産業の形成は、ようやく「布」時代の終焉を暗示すると同時に、布から服への転換が宣言されたのである。

2) 市場の急膨張と産業の拡張（1960年代半ば～1970年代後半）市場の面から見ると、アパレル企業の成長に伴って、この時期に既製服化率は1960年代半ばの6割から70年代後半には9割を越えるまでになっている¹⁶⁾。この拡大にともない、マーケティングが重視されてきた。海外からのブランド導入が開始され、レナウンのCM作戦などが注目される。1960年代後半、当時の業界でよくいわれた「宣伝のレナウン、販売の樫山」という言葉からもわかるように、この段階からアパレル産業は「つくれば売れる」時期から脱皮し、マーケティングの役割が大きくなり始めた。

第3表のように、1961年の数字を指数100とする場合、20年間アパレル製品の付加価値額は繊維製品より急増した。趨勢値からみても繊維製品はこの間わずか5倍にしか伸びていないが、アパレル製品は約20倍にも急増している¹⁷⁾。

70年後半にいたり、アパレル生産において新しい技術の基礎が確立した。たとえば、70年代初頭CADの開発された部分はパターンメイキング、グレーディング、マーキングなどであった。

15) 通商産業省『日本の輸出産業』1959年2月、48、51ページ。

16) 『ユニチカ百年史』下巻、1991年6月、93ページ。

17) 同上書、663ページ。

第3表 20年間アパレル製品と繊維製品の
付加価値額と趨勢値 (1961・100) (単位:百万円)

	アパレル製品	趨勢値	繊維製品	趨勢値
1961年	68,210	100	538,007	100
62	90,244	132	590,289	110
	124,920	183	706,723	131
64	141,153	207	749,610	139
	155,844	228	774,716	144
66	198,666	291	887,088	165
	222,001	325	1,024,426	190
68	262,985	386	1,117,096	208
	323,511	474	1,280,403	238
70	385,502	565	1,505,166	280
	433,738	636	1,589,506	295
72	540,093	792	1,796,700	334
	724,316	1,062	2,470,605	459
74	814,461	1,194	2,276,451	423
	933,575	1,369	2,229,244	414
76	1,101,340	1,615	2,631,386	489
	1,116,681	1,637	2,521,022	469
78	1,273,971	1,868	2,707,033	503
	1,333,491	1,955	2,771,800	515
61~79年	約20倍増加		5倍増加	

注1) アパレルと繊維製品を集計する際、61~68年は従業員10人以上の企業で、69年~78年までは総額で、80年以降は4人以上をベースにした統計である。

2) 本表の数字は少数点以下を削除して記入。

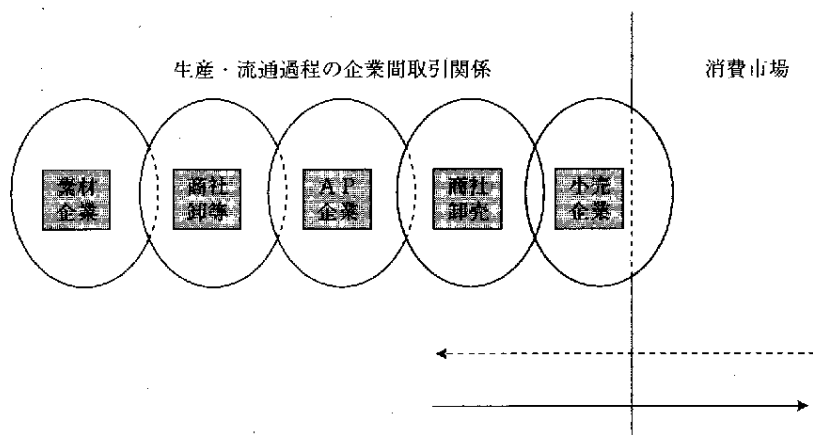
出所) 通商産業大臣官房調査統計部編『工業統計表』各年版より作成。

1960年代の流通業界においては、スーパーマーケットと専門店が台頭し、高度成長にともない消費者の消費量が急増し、需要が生産を上回っている。それは、アパレル企業が急成長する重要な要因の一つとなった。生産技術開発と同時に、ブランドの展開と企画から販売まで責任を負ったマーチャンダイザーの活躍が注目されてきた。これが、この時期の流通変革におけるいまひとつ重要な要因だともいえる¹⁸⁾。

この時期におけるアパレル製品の需要の急増は、アパレル産業をはじめとし

18) それぞれの企業でのインタビューによる。

第2図 ダイレクト・チェーン (Direct chain) 式



- 注) ① ←-- 情報の流れ
 ② → 物の流れ
 ③ 縦軸の右側は消費者のアパレル製品の購買領域を指す。
 ④ 縦軸の左側は生産・流通過程において多くの企業が行われている取引関係を示している。
 出所) 筆者の各社でのインタビューにより作成。

て、関連産業にまで、大きな影響を与えた。そのために、特に70年代初頭までの素材や小売企業などは、各々の「専業」を前提とした分業体制を重視しており、周辺産業はアパレル企業のような自社企画・自家工場生産・直営販売店による事業などには本格的に手を出せなかった。因みに、この時期までのアパレル産業構造の特徴を、筆者は、ダイレクト・チェーン式と定義する(第2図)。

この規定は次のようである。まず取引上において、アパレル産業は関連産業と直線的な取引関連を持っている。そして、素材企業、商社(仲介企業も含む)、アパレル企業、小売企業などのそれぞれの機能が、その後の80年代と比べて、明白に分化専門化している。しかも、各企業は単純な分業関係のもとで取引を行っている。そして、諸消費者という情報源に一番近い小売企業は、企画力と製造能力を持っていなかったために、それらを保有する製造卸型のアパレル企業は、実質的に情報・企画を中心に、生産と販売を主導したことが重要

である。

III アパレル産業の再編成

1. 業態の変化

1) 「製造卸型」への集中化 アパレル企業の事業内容について発足時から現在に至るまで、その時間的な変遷を図式化したものは第3図である。同図から明らかのように、アパレル産業における企業は、製造卸型へ移行集中する傾向がみられる。そのために、産業のなかで製造卸型企業は中核的な役割を果たしてき、今日の上位アパレル企業のなかでも比較的に大きな比率を占めている。たとえば、オンワード樫山、ワールド、イトキン、小杉産業などである。これらの企業業態の変遷と分業・系列化をまとめて見ると、以下のような共通点があげられる。

A) 生産の面においては、内製と外製をともに共有する傾向に進行した。つまり、一方で純卸型と企画卸型はしだいに自家工場を持つようになり、他方で純製造型は逆にしだいに外注を徐々に増加させ、外注を伴う製造型に移行したことにその特徴がある。

B) 流通の面では、かつて成長段階で委託販売型、つまり百貨店を主な流通チャンネルにしていた企業が、上位企業に多く浮上している。また、地域からみると、関東の大手企業には委託販売型が多いのに対して、関西には買取型が比較的が多い。しかし、成熟段階にはいつてからは、商品の多様化・高級化にともなって、買取型の多い専門店が優位性を発揮し始め、もとの委託販売型も変わりつつあったという。たとえば、レナウン、ワコール、東京スタイルなど百貨店との取引を主なチャンネルにした典型的な委託販売型企業が、専門店との取引比率を拡大することによって、買取型のシェアを拡大し始めたのがいまひとつの特徴である。

2) 製造卸型への集中要因 製造卸型への集中現象が生じた要因は、第1に、消費市場の量から質への転換である。したがって、第2に既存の企業間の分業

第3図 アパレル企業の業態変遷

類型	純卸型	企画卸型	製造卸型	製造型	純製造型
生産流通	0%	0%	0%~50%未満	50%~100%未満	100%
買取型	● → イトコアパレル			グンゼ ← ●	
	● → キムラタン		神戸生絲 ← ●		
	● → ダイイチ	● → ミズノ			
	● → ジャヴァ				
	● → ワールド				
	● → ロンシャン				
	● → ルシアン				
	● → 藤井				
	● → デサント				
	● → サンリット産業				
委託販売型	● → ワコール ◆			レナウン ◆	
	● → 櫻山			東京スタイル ◆ ← ●	
	● → イトキン			ナイガイ ← ●	
	● → 三陽商会			内外 ← ●	
	● → 小杉産業				
	● → レナウンルック・ダーバン				
	● → エフワン				
直販型			● → 青山* SPA型		

- 注1) ●は企業の生産起点で、—は現時点の生産各型への移行印である。
 ◆は企業の流通起点で、---は現時点の流通各型への移行印である。
- 2) 生産過程と流通過程において起点は会社の創業初期を、1980年時点までの企業変遷、つまり他企業からの事業参入する前の事業内容に基づいて分類した。この時点でも実際には参入はあったが、本格的に参入がおこなわれたのは1980年代の後半からなので、その分については第2図アパレル産業概念図を参照した。
- 3) *最新の製造小売型(SPA型)で、この型はアパレル企業だけではなく、他企業からも多く参入し始めたために把握し難く、具体的な企業名はこの図では省略した。
- 出所) 筆者の各社でのインタビューとアンケート調査結果により作成。

関係が変化し始めたことである。つまり、アパレル産業の内部から新しい分業関係が形成され始めた。第3にこのような集中は、高利潤の誘引だけではなく、そこに合理性が大きな要因として存在している。今日、「製販統合」論が盛ん

に言われている。しかし、アパレル産業に限って見るなら、「製販統合」論だけでは把握できない新しい分業関係がその内部から生まれ始めていたことを見えておく必要がある。その経済合理性の根拠としては、主に次の2つの要因に係わっている。

a) 消費市場の需要情報の獲得条件が作用している。それぞれの分業の段階からみると、卸業者自身が比較的に消費市場に近い地位に位置していたので、消費者との接触を通じて最新の需要動向を獲得できる条件を備えていた。

b) 企画を自社内に保有していたので、それぞれの企業は生産活動を消費市場の変化へ機敏に連動させることが可能であった。この際に、もともと小さい、あるいは少ない自企業経営資源をよりよく活かしながら、さらに他企業の資源をも充分に利用して事業を拡大しようとしている。こういう企業の事業の拡大が、組織の規模を拡大させ、同時に取引関係も拡大させた。このような拡大循環が上位企業の利益増進につながり、それらが他企業を参入させる経済的な誘引にもなっていた。

2. 新規参入

1) 素材企業 1980年代に日本全体は「市場の成熟化」の段階に入った。その中で、アパレル産業の、とくにその大手企業の収益率は高かった。そしてその高収益はアパレル関連産業からだけではなく、非関連産業からも注目を浴びた。たとえば、1980年代初頭のワールドはトヨタさえ凌ぐ高収益率を誇っていた¹⁹⁾。84年の決算でワールドの売上高は1,200億円を越え、経常利益は227億円をあげた。対売上高利益率は19%近くに達しており、繊維の名門の東レ、旭化成も及

19) ①「市場の成熟」について、主要指標需要の伸び率が10%以下になり、5~6%程度まで停滞してき、マーケティング活動はシェア争奪という性格をもち始めたことなどがある。そして「創業者利潤」を享受できる期間はわずかに6ヶ月から1年にすぎないし、マーケティング・コミュニケーション・コストが上昇するために新商品の導入の失敗のコストは、企業へのダメージをますます大きくしていると論じた。本論はこの見解を参照している。菅原正博ほか『アパレルマーケティングI』第13版、繊維産業構造改善事業協会、1995年4月、5~8ページ。

②ワールドに関しては、荻原千里「ワールド・情報頭脳集団」オーエス出版社、1984年12月、21ページを参考。

ばなかったのである。1975年から95年までの素材企業のアパレル製品売上構成を見ても明らかなように（前掲第2表参考）、80年以降は構成比だけではなく、それぞれの企業数もかなり増えていった。それでは、主な素材メーカーのアパレルへの参入過程について見てみよう。

鐘紡株式会社は、1980年大手素材メーカーのなかでも最も早く本格的にアパレル部門への参入に成功した。同社は世界で唯一の六大繊維（綿、毛、絹、ナイロン、ポリエステル、アクリル）部門を全て備えている企業である。また、その主要素材を自ら生産している企業でもある。80年にアパレル産業に参入してからは、他社の代替できないオリジナルな先端技術をもっただけではなく、他社と提携（協力）関係を結び、アパレル産業に最も新鮮な「血液」を与え、さらに新たな強みを生み出していた（第4表）。

アパレル製品の販売において、同社は特有な「鐘紡化粧品チェーン店」を活用した。直営オンリーショップを96年8月に大阪に出店し、東京にも10月に出店したが、97年には全国6カ所のFC（フランチャイズ）店を含め、総合的な売場展開と総合ショップの出店ペースも速めている。96年から鐘紡は大手アパレルの小杉産業と組んで、イタリア「フィラ」の子供服のインショップを全国の主要な百貨店に展開し、小売ベースでの売上額は247億円にまで達した²⁰⁾。以上の結果、第4図の通り、販売額は急速に増加した。ただ、生産額と販売額に格差があり、大きいなその中には、おそらく、高付加価値製品の生産、或いは子会社の生産額が入っていないと思われる。とりあえず、現在では明らかでないその他の原因もあると推測できる。

ユニチカ株式会社の最初のアパレル製品生産は1950年代末にスタートした。しかし、当時は製品化のための経営体制が十分に確立されていなかったために、結局70年には製造事業から撤退せざるを得なかった。その後数回にわたる組織再編成を経て、1983年に画期的な変化があった。つまり、商品本部の改革を行い、商品事業部を発足させ、OEM生産を担当することによって西武との取り

20) 『織研新聞』1995年9月16日付の記事と、同社でのインタビューを参考した。

第4表 鐘紡ファッション部門の売上高と
ランキング推移 (各年3月期)

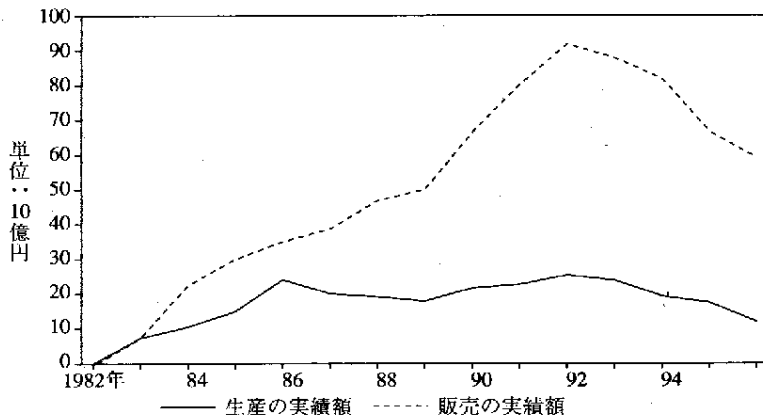
(単位: 億円)

	1980	1983	1985	1988	1990	1991	1992	1993	1994
売上	36	219	342	497	787	912	883	822	666
順位	不明	不明	不明	不明	11	11	11	9	11

注) 順位は総合アパレルの業績推移データからの推定。

出所) 鐘紡提供の社内資料および筆者の(1995~96年の間)アンケート調査により作成。

単位・千 第4図 鐘紡のアパレル生産と販売の実績



出所) 同社「有価証券報告書」より作成。

引きを組み始めた。それは商社・アパレル抜きの小売業と直接対応したために、社内では少なからぬ混乱もあったが、ユニチカの一貫管理の下で、国際分業体制をも組み込みながら、POS 情報を取り込み、クイック・デリバリという画期的な生産体制を行った。このような基盤を基に、ユニチカのアパレル製品本部は1994年7月に設立され、96年にアパレル事業への連結決算による投下資本金は2億8500万円(大手アパレル企業ワールドの1987年資本金は3.6億円、95年は110億円)、従業員397人、デザイナー3人、売上高は128億円となり、本売上高の5.3%を占めている。その生産は海外を含む自家工場が70%、協力工

場が30%を占めている。商品の企画は自社で行い、主な自社ブランド‘out タバスコ’の売上高を見ても3億円で、同社売上高の3%を占めている。

流通の面に関しては、流通子会社を資本金12億500万円で設立し、従業員は524人に達している。販売は基本的に買取制或いは売切制（買取）を取っている。そのうち、通販が20%、訪販が30%、量販のGMSと専門チェーン店が20%、それにアパレルOEMが30%で、直営店はまだもっていない。一部の子会社や関連会社は販売も行っている²¹⁾。

東レは、90年代に入ってアパレル関連子会社を急速に増加させた。1986年段階では、わずか3社しかなかったが、90年代に入ってから急増し、現在では9社の子会社を抱えている。そのうえ、FC展開などを視野に入れながら事業を進めようとしており、1996年9月2日から製販一体型プティックFFB、つまりファッション・ファクトリー・プティックを全国的に展開し始めた。CG・コンピューターグラフィックスで顧客の好みに応じたデザインや柄を描き、その情報を工場のオンラインに送って約1週間で洋服に仕立てる。さらに、横浜のイベントでは、好みの服を注文すれば、「映画を見たり、おしゃべりをしてる間に頼んだ服ができてしまう」ことを証明して見せた²²⁾。

2) 小売業 1996年日経優良企業ランキング上位1000社において29位であった青山商事は、小売企業がアパレル製造にまで参入した典型的な事例である。青山商事は1964年5月、主に紳士既製の服の小売として設立された。地域・ニッチ戦略として郊外販売を中心にしており、本論文の分類型から見ると直営型に属する。1977年には直営店がわずか10店舗にしかすぎなかったが、84年グンゼ産業と提携し、紳士服分野において、パリのオートクチュール「ジャックエステレル」社のブランド商品の独占販売を開始した。1986年青山株式会社と青五株式会社を吸収合併、1988年には150店舗に達し、11年間で店舗の数を15倍に増加させた。売上高経常利益率はピーク時には23.1%にまで達し、94年の紳士服

21) ユニチカのインタビュー。『ユニチカ百年史』下巻、1991年6月、361-364ページ。

22) 同社『有価証券報告書』の各年版及び『織研新聞』1996年7月26日付と8月30日付。

市場での占有率は27.1%を占めていた。

生産の方式は、まとまった量を買取制で下請企業へ発注し、スーツの単価を最低限にまでおさえた。そして、主な子会社紳士衣料製造のジャストには、1964年の設立時期から全社の10%の製品を生産させ、サイズ更正などのアフターサービスを関連子会社縫製加工業のブルーリバーにまかせたのである。海外戦略においても、製造・販売子会社はいうまでもなく、素材分野までに掌握するために、オーストラリアに業界で初めて「青山牧場」を設け、一貫した生産管理システムを実現した。1995年に入ってから、スーツ市場の飽和状況に対応し、生き残り戦略として低価格化路線から高級化路線へシフトし始めた²³⁾と伝えられる²⁴⁾。

3) 商社 1971年伊藤忠は全額出資により伊藤忠ファッション・システムを設立した。その事業内容は内外のファッション情報の収集、分析、商品企画力の強化など、アパレル事業へのサービスが主な内容であった。同年、伊藤忠は日本バイリーンと縫製を中心とした技術やシステムの研究開発を目的に、ジャパンインダストリアル・ファッション(JIF)研究所を設立した。1975年には伊藤忠全額出資により、資本金3億円で伊藤忠のアパレル子会社を設立した。事業内容はレッグニット(靴下類)、肌着、紳士衣料、婦人衣料の製造販売が9割以上を占めている。この子会社の売上は88年188億円から92年225億円に増加した²⁴⁾。1980年代に入ってからニットウェア製品をつくるロイネ株式会社が登場し(第5表A)、90年代には中国での工場設立(第5表B)が目立つようになった。

薬理は丸紅とともに中国にもっとも早く進出した商社である。薬理は現在中国に28社の事業会社をもつが、その中で中国総部とアパレル事業部門が管轄する事業会社は18社で、そのほとんどが生産会社である。販売体制においては、

23) 「青山商事激安路線を転換」(『日本経済新聞』1995年9月8日付)、青山商事は今年の秋から売場の構成を全面的に改め、全店に商品特性を明確にした自社ブランド商品の専用コーナーを導入する。従来の売上高拡大路線から利益重視路線へと転換する。

24) 同社『有価証券報告書』の各年度版および1995年7月伊藤忠商事でのインタビューによる。

第5表 (A) 伊藤忠のアパレル事業 (単位:百万円)

年	伊藤忠アパレル			ロイネニット		
	証券取得価	資本金額	所有比率	証券取得価	資本金額	所有比率
1976	300	300	100			
1978	300	300	100			
1980	1,200	1,200	100	563	125	51
1982	1,200	1,200	100	576	150	51
1984	1,200	*100	100	575	150	51
1986	1,200	100	100	590	180	51
1988	1,200	100	100	599	198	51
1990	1,200	100	100	609	217	51
1992	1,200	100	100	2,611	1,220	71.4
1994	1,200	160	100	2,724	1,220	73.3

注) *は減資が原因である。

出所) 同社「有価証券報告書」各年版より作成。

第5表 (B) 伊藤忠の海外アパレル事業 (単位:百万円)

年	伊藤忠の海外関係会社出資金明細表		
	海外関係会社	期末残高	当社との関係
1994	天津牽達服装	206	子会社
1994	北京富龍時裝	175	子会社
1994	大連泰嘉時裝	256	子会社
1995	杭州慶富絲綢服装	134	子会社
1995	青島三美士西裝	114	子会社

出所) 同社「有価証券報告書」各年版より作成。

物流網を整備しながら、大連に専門店を設立し、すでに東北三省や北京など、紳士衣料を主力に婦人衣料を加えて20店舗を展開している。96年はアパレル販売会社「大連創世有限公司」の年商を2.6億円にまで増加させ、黒字化を口指している。国内市場への対応は、同社が提携しているイタリアのグリニャスコの高級梳毛糸を香港に持ち込み、そこを拠点に中国などでは編みたてという3国間の製品組立をもって、商社の機能を最も発揮している。また、SPA(製造小売)企業や大手アパレルメーカー量販店などとの取り組みを、内外の

QR対応の仕組み作りと結びつけて強化している²⁵⁾。

3. ラウンドテーブル・チェーン (Round table chain) 式への転換 (1980年代初期～現在)

この時期に入ると、アパレル市場はすでに成熟段階に入った。その指標としては、まず第一に、需要の年間伸び率が10%を下まわり、5～6%程度に停滞していた²⁶⁾。マーケティングの活動は「シェア争奪戦争」という性格を帯びるようになり、次々と製品開発をしなければならなかった。第二に、消費者の「タンス在庫」が増え²⁷⁾、需要が飽和しているにもかかわらず、新規企業は次々と参入し、既存企業と新規参入企業間のシェア競争はますます激しくなってきた。1985年のプラザ合意以降の円高によって、アパレル企業はコスト競争優位を獲得するために、国際的展開に急速にシフトしはじめた。結局、成熟した国内市場における従来の取引関係も変わらざるを得なかった。

アパレル産業以上に深刻であったのは繊維産業で、そこでは萎縮の方向すら見られるようになり、専門商社、卸問屋などの仲介業は、存在すら脅かされる危機に直面した²⁸⁾。ここで上述したように、70年代半ば頃から商社、素材企業、小売業はアパレル産業へ参入する布石をうちはじめ、90年代の初めから、合弁や企業間提携、共同企画・販売などが急速に展開していったのである。このような歴史背景のもとで、最も重視すべきことは、直営店の形成、つまり、アパレル企業の垂直的統合が重要な意味をもつにいたったことである²⁹⁾。1980年代からアパレル産業は成熟期に入り、それ以前の時期と比較すると、産業構造には大きな変化が現れた。このような80年代の産業構造の変化は、前述のダイレクト・チェーン式を新たなラウンドテーブル・チェーン式へと転換させはじめ

25) 『織研新聞』1996年8月30日付。

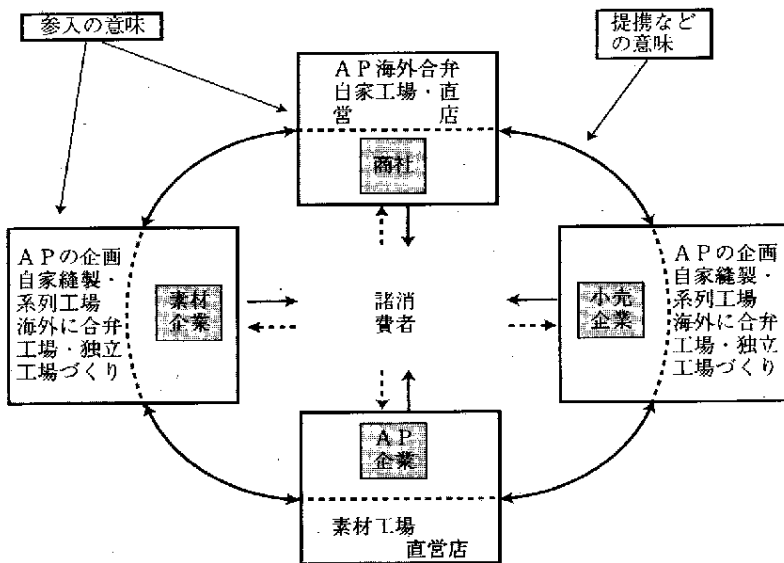
26) 繊維産業構造改善協会「アパレルマーチャンダイジング1」1995年4月、7ページ。

27) ある調査によれば、成人女性一人当たりの「タンス在庫」は130点、成人男性は80点にもなっている。福永成明・境野美津子、前掲書、46ページ。

28) 中込省三「日本衣服産業」東洋経済新報社、1975年5月、第11章参照、349～382ページ。

29) 木下明浩「ブランドと小売マネジメント」(『立命館経営学』立命館大学経営学会、第33巻第4号、1994年11月) 88～89ページ。

第5図 ラウンドテーブル・チェーン (Round Table chain) 式



- 注) 1) \dashrightarrow は消費者の情報, \leftarrow は物の流れを示す。
 2) \longleftrightarrow は提携関係を示す。
 3) \square は参入の内容を表示。
 4) \blacksquare は既存事業の内容を表している。
 5) APはアパレルの略語である。

出所) 筆者の各社でのインタビューにより作成 (1995~96年)。

たのである (第5図)。

ラウンドテーブル・チェーン式とはダイレクト・チェーン式と対照的な概念であり、関連企業との取引関係が製品の生産流通による直線的な関連だけではなく、同業種企業間の合併・提携などによる水平的な関連をもつようになったことを示している。そして他業種からの参入などにより、アパレル企業内部においても、商品の流れからみると、垂直的な統合が同時に進行した。

アパレル産業の成立展開過程は生成、成長、成熟段階という三つの段階を歩んできた。その生成と成長の段階においては、市場の高需要によって、アパレル産業の企画・製造・販売は比較的明確に分業化されたダイレクト・チェーン

式の構造を持っていた。端的にいえば、市場のあり方がこの産業の形成と成長を規定していた。しかし、成熟段階においては、市場や資源環境が厳しくなっていくなかで、アパレル企業が実質的に情報源の第一線に立つことが求められるようになった。とくに大手企業は、主体的に対応し、市場に能動的に働きかけ、需要を創出しながら、企業内部と外部との経営資源を効率的に利用し、企画・製造・販売とを連動させることによって、高収益の基盤を創出した。そして、そのような動きがアパレル産業全体をラウンドテーブル・チェーン式の産業構造へと転換させた。つまり、産業内部の優良企業の急成長が、産業構造の変化をもたらしたといえるのである。

IV おわりに

結論に替えて、ここでは以下の2点についてだけ触れておきたい。

第1に、アパレル産業を独自の構造と特性を持った産業として分析する必要性が高まっている。日本のアパレル産業は既存の繊維産業と違った特徴をもち、機能の面や規模の面などから見ても、独立した産業としての役割を果たしている。とくにアパレル産業は、消費市場の情報に非常に敏感かつ機敏に反応し、アイデアが重要な意味を持つ産業である。それぞれの商品の個性が消費者の個性に訴えるものであり、市場も多様多変で不確実性が高く、捉え難い側面を強く持っている。このような特徴は素材装置産業である繊維産業とは全く異なっている。そのために、日本アパレル産業は製造業・商業の両分野が融合された性格と構成内容を持ち、市場と独特な関係を取り結んだ新しい産業部門として展開しつつあると言えよう。そのことはまた、戦後日本の企業経済条件の変容をも反映している。

第2に、日本のアパレル産業の構造がダイレクト・チェーン式からラウンドテーブル・チェーン式へ変化したことである。アパレルの産業構造は個々の企業間関係がダイレクト・チェーン式に結ばれたものから、しだいに共同企画・合併・参入などの形によって、より合理的な産業構造ラウンドテーブル・

チェーン式へと転換しつつある。また、市場の需要による分業構造から、市場飽和と技術進歩という統合構造への変容を加速している。

目まぐるしく変わる消費市場のなかで、大手アパレル企業は正確な情報を獲得し、企業間関係を自ら調整してきている。そして、製造・販売を企画し、消費と能動的に連動させることによって、競争優位を保持しようとしている。そこで、リーダー的なアパレル企業の役割は重要な経営規定要因となってきたといえよう。こうした条件の変化に迅速に対応できる限りで、アパレル企業は高収益を獲得できるようになり、それらが更に関連産業の動きまで規定するようになっていく。

国内市場から国際市場への展開にあたって、アパレル産業は内部においては統合化が進み、外部においては新たな分業関係を形成している。本稿は国内市場を中心に産業構造変化を分析した。国際的な分業関係については、次の研究課題としたい。