

# 經濟論叢

第 162 卷 第 3 号

- 
- アジアの成長目的と為替金融安定化政策(2)……砂 村 賢 1
- 日本アパレル上位企業の分析……………康 賢 淑 25
- 環境規制と産業の生産性……………浜 本 光 紹 51
- 自己現象からみた組織帰属意識の  
認知メカニズム……………太 源 有 63
- 日韓海峡経済圏(1)……………鄭 應 周 85

学 会 記 事

---

平成10年 9 月

京 都 大 學 經 濟 學 會

## 日本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——

康 賢 淑

### I 研究視点

経済領域において、企業が製品の消費者層、消費水準、企画・製造量、価格などをどのように決定するかは、常識的なだけに、経営にとっては常に死活を制する重要な課題として研究されてきた。しかし、この課題の実現は決して一社だけでなされる性格のものではなく、現実には多数の企業が互いに制約しあう形で行われている。アパレル製品はあたかも一つ一つが芸術品のようでありながら、一方ではまさに企業と事業同士の存続にかかわるマスゲームとして市場の舞台で展開していく。そして、その製品が消費者に提示されるまでに、無数の関連企業が柔軟に組み合わせられ、しかもその組み合わせ方は定型ではなく、核心企業の創造力ないし駆引きと、独立したそれぞれの関連企業の淘汰と再構築の能力によって変化する。アパレル企業の市場競争力とは、こうした関連諸部門の柔軟かつ不確定な組み合わせに常に依存してきた。

戦後の日本では、実に多様なアパレル製品が市場に登場してくるようになった。そうなるまでに、諸企業と事業活動がどのように生産と販売に対応し、困難に耐え、組織を改変し、その過程で如何なる企業の連関構造が生まれてきたかについては、すでに別稿で検討した<sup>1)</sup>。本論文は、焦点をアパレル上位企業の諸機能統合を消費と連動するプロセスの生成過程に絞って分析する。それに

1) 康賢淑「戦後日本アパレル産業の構造分析」『経済論叢』第161巻第4号，1998年4月，86-109ページを参照されたい。

よって、アパレル産業の構造変化要因をさらに具体的な次元で解明することを課題としている。ただし、ここで扱うのは主要企業の事例であり、系列・下請企業などについては別稿を期することにした。

### 1 企業とブランド

日本アパレル産業の先行研究者である木下明浩は、「……アパレル産業の成立は、生産・販売の主体として消費者に能動的に働きかける資本と、その働きの受け手である消費者、そして両者を媒介するものとしてのマス・メディア、小売という関係の成立であった」とし、「80年代アパレル産業において、資本は細分化された個別市場ごとに、企画・生産・販売の全諸活動をブランドを通じて統合的に展開するに至った。」と主張している<sup>2)</sup>。木下の論文で明らかにされた通り、確かに、80年代の諸資本は市場に対して能動的に働きかけ、細分化された市場に対してブランドを軸とした企画・製造、販売の活動を統合的に展開した。

しかし、その活動は生産と物流面での統合性だけではなく、さらに消費情報を迅速に企画に連動させる新たな動向をも包摂していた。その意味では、当該産業の中核となる上位企業の統合と連動の仕組み、および個別経営の構造的特質をより具体的に解明しておく必要がある。ブランドは日本アパレル産業において、特に1980年代から大きな役割を果たしている。ところが、90年代初期のブランド品の台頭とともに、他方では、無ブランド品の流行もあった。消費者の心理変化は繊細・多様で、複雑である。したがって、80年代のブランドは企業にとって、特殊な例を除いて多くは、自分の製品を概念化して消費者に提供する一つ的手段になり、物作りの本質や目的ではなかった。そして、90年代に入ってから、企業にとってこの二つを一体化させることが大きな使命となり、それは消費と連動する形で現れている。

2) 木下明浩「1980年代日本におけるアパレル産業のマーケティング」『経済論叢』第146巻第5・6号、1990年11・12月、37-38ページ。

## 2 統合と連動

如何に売れる合理的なアパレル商品<sup>3)</sup>を消費者に提供するかが、企業の死活を決める問題としてより顕在化されている。したがって、合理的な商品作りを巡って、製販統合に関する研究が登場した。その代表的な成果は石井淳蔵らによる『製販統合』である<sup>4)</sup>。その論文で、事例に挙げられたイトーヨーカ堂の「連鎖型」から「星座型」への変化とは、既存の見込生産体制を追加生産体制に組み替え、素材から販売までの全過程を製造と販売企業が協力して直接に把握することである<sup>5)</sup>。それによって、コストダウンが可能になり、同時に規模の経済性を最大限に発生させることに大きな意味をみいだしている。そして、「製販統合」は新しい情報処理技術と物流体系の改善による社会的な分業関係の高度化を基盤にし、店舗と組織の効率的な管理運営様式にとどまらず、既存の企業間関係を変えて、より大きな社会的分業関係を変える方向にまで進もうとしていると見通している。この点は企業間の戦略的提携も含まれ、木下の指摘したようなブランドを通して行われた統合過程とは異なっている。

石井淳蔵らの以上の論点は筆者も共感するところである。ただし、以下の2点について疑問がある。

第1に、彼らが主張する統合は、究極において企業内統合ではなく、生産と販売者の資本の結合による企業間関係として結びついていた場合である。しかし、アパレル産業における新しい変化とは、諸企業は既存の分業化と自立化している資本を統合するだけではない。企業規模の大小を問わず、国際展開と

3) ここでいう合理的な商品とは、主に価格(コスト)、品質、美感という三つの要素が具備されたものを指している。これからは健康を重視し、環境をもっと配慮する要素も加えていくと考える。

4) 石原武政・石井淳蔵編『製販統合』日本経済新聞社、1996年6月、3-138ページ。「製販統合」の過程は、元来資本関係のない両者が、「情報の共有」による弱い結合から、さらに進んで「意思決定の統合」に達し、設備投資を含めた長期的な意思決定という強固な関係にまで及ぶと見通している。

5) 「連鎖型」は従来糸からイトーヨーカ堂の店頭に至るメンバーの関係がパトタッチ型から、「星座型」はイトーヨーカ堂が新しい取引関係、つまり同社が商品開発の主導権を握り、糸から縫製までに至る生産工程を管理する関係図から名付けられた。同上書、109-111ページ。

もに自社内部においても、生産と販売の両機能を統合しようとし、また、してきた<sup>6)</sup>。

第2に、情報に関して。確かに、企業間関係は情報の共有によって意志決定・資本の統合にまで至った。ところが、情報の共有とは、技術の進歩や情報伝達システムの改善によって公表が可能なものに集中しており、外部的統合は可能であるとしても、競争環境の厳しいアパレル企業にとって決定的でもっとも重要な情報は依然として企業内部に保有されている。それ故に、一般的に情報の共有による統合とは元来限界があることを指摘しなければならない。したがって、企業関連の複雑性、製品の多様性、在庫が出易いなどの特性をもつアパレル産業を、既存の一般的な製販統合論で把握するには、不十分なところがあるだろう。

本論における製販統合の定義とは、情報の私有を基礎に企業間と企業内の事業内容の絶えざる編成替によって、生産と販売過程をより統一的にコントロールすることが合意されていることである。それでは、以下の各節において、諸資本と機能統合ないしそれらを順次に消費と連動させていく点を論証する。

## II 連動プロセスの創成

日本アパレル産業において、統合は企業の内・外であるかを問わず、あくまで情報の私有を基礎にしながらも、消費動向が企画・製造・販売により直接的に連動する姿で展開するものだと考えられる。連動の経路は、生産と小売企業の双方接近による統合形態と、企業内における生産から小売までの統合によるものがあり、少なくともこの二つの形態の把握から産業全体を見通すことが重要だと考えられる。ただし、その二つの経路には可逆的な側面があるので、本論ではそれを前提に論を進めておこう。

日本アパレル産業の実態の動きからみると、上記の二つの連動経路は他社の

6) ここでいう統合は連動との関係をもって説明しない限り、具体的な像は浮かんでこないと考えられる。本論では人的資本に関する統合は省略した。

第1表 アパレル・繊維製品における主要企業の市場占有率

(単位：%)

アパレル 企業	紳士外衣			婦人外衣			婦人下着		
	第1位	第2位	第3位	第1位	第2位	第3位	第1位	第2位	第3位
1984年	櫻山 8.4	レナウン 6.4	ダーバン 4.3	ワールド 6.3	イトキン 4.8	レナウン 4.3	ワコール 28.1	グンゼ 6.8	野村 6.1
85	8.5	5.4	4.4	6.3	4.9	4.2	27.9	6.8	6.1
86	8.7	5.1	4.8	6.3	4.9	4.3	28.2	6.9	—
87	8.9	ダーバン 4.8	レナウン 3.8	6.1	4.9	4.5	20.4	セシール 14.3	シャルレ 5.4
88	6.3	3.6	2.7	4.8	4.0	3.8	21.8	18.1	5.5
89	6.4	3.8	2.7	4.6	4.4	3.8	21.5	17.9	6.1
90	6.4	3.8	3.1	4.4	4.4	3.8	20.7	17.2	6.1
92	6.0	3.6	2.9	4.5	4.4	3.8	21.1	17.1	6.6
93	5.7	3.6	三陽商会 2.8	イトキン 4.6	ワールド 4.1	3.3	22.2	16.0	6.6
94	5.7	3.1	3.0	4.5	4.3	3.3	23.0	12.5	7.2
95	5.7	2.9	2.5	4.2	4.3	3.2	24.0	10.7	7.2
96	5.7	2.9	2.6	4.3	4.3	3.4	24.0	9.8	7.4
繊維 企業	ナイロン長繊維 第1位	第2位	第3位	綿糸 第1位	第2位	第3位	アクリル短繊維 第1位	第2位	第3位
1984年	東レ 28.6	旭化成 19.5	ユニチカ 19.3	日清紡績 9.7	東洋紡 8.4	倉敷紡績 9.3	三菱レーヨン 4.1	旭化成 20.5	日エクスラン 20.0
85	28.2	19.7	18.4	9.7	8.9	8.3	24.1	21.3	工業 19.1
86	28.3	20.3	18.6	10.7	8.5	都築紡績 8.0	24.5	22.3	18.8
87	29.6	20.5	19.0	12.1	8.7	クラボウ 8.2	25.3	23.2	18.1
88	29.9	20.3	20.3	12.3	都築紡績 8.0	東洋紡 7.8	25.2	24.7	18.4
89	30.5	ユニチカ 20.1	旭化成 19.7	10.9	8.6	クラボウ 7.9	24.6	23.2	17.3
90	30.6	20.1	19.7	10.6	8.6	近藤紡績所 7.7	24.5	23.2	17.3
92	40.0	20.5	19.8	13.2	9.9	8.3	28.5	23.0	16.4
93	*40.0	17.7	15.5	9.4	8.9	9.4	*28.5	*16.2	東洋紡 *29.1
94	41.7	17.8	14.9	13.2	12.2	9.2	*29.1	*15.3	*14.8
95	39.1	旭化成 19.0	ユニチカ 15.0	—	—	—	28.6	20.2	日エクスラン 16.2
96	38.9	19.2	15.1	—	—	—	28.2	20.7	工業 16.4

注) 1) 櫻山はオンワード櫻山の略語。

2) 「—」は不明の記しである。

3) 「\*」以下はアクリル繊維を示している。

出所) 日経産業新聞「市場占有率」各年次と日経産業新聞「ザ・シェア'91」より作成した。

関係や自社内部において、企画から販売までの多機能の統合を消費に連動させる性格を強めている。こうした動向は、産業の成熟段階になって初めて生まれたものである。そのなかで、特に成長企業の消費との連動の仕方は、市場の変化によって、生産側の軸から消費側の軸へ、そして受動的から能動的な対応姿勢に絶えず振動しながら徐々に移動している。

第1表のように、アパレル産業は繊維産業と違って、1984年から96年の12年間で、有力企業の市場占有率は低くなりつつある。それに対して、アパレル同業種間の新規参入による競争が非常に激しい産業だといえる。1960年代から90年代に至って、アパレル企業、特に卸はもともと内部には持ち合わせなかった製造機能を、また、縫製企業は企画・卸機能を徐々に拡大していき、製造卸型に集中していく現象が現れている<sup>7)</sup>。

しかし、この形態の前型とも見られる「製造問屋型」は、かつて明治30年代雑貨部門とメリヤス機械道具類の国内自給の達成とともに確立した<sup>8)</sup>。その生産組織の構造上の特徴は部分加工業者の広範多様な存在にあり、分業が非常に拡散的で細分化されていた。ところが、現在では、製造卸型は後述のように比較的統合に収斂していく傾向の中で、その新たな特徴が形成されている。その主な原因は、生産設備・技術能力の飛躍的な進歩と、市場の差別化や高感度化によって、比較的製造能力よりも販売側の情報キャッチ能力と企画能力のほが問われているからであろう。

企業のこの動きから見れば、前掲論文で触れたように、製造と卸が製造卸型へ集中し、後述のように製造卸型はまた製造小売型或いはSPA (Speciality Store Retailer of Private Label Apparel) への現象が現れている。製造小売型

7) アパレル企業の類型について前掲論文で既に分析した。自家工場生産率が0～50%未満の企業は製造卸型として分類している。アパレル企業の製造卸型への集中に関しては、前掲拙稿論文、99ページを参照すること。

8) 竹内常善「都市型中小工業の間屋制的再編成について(3)」『政経論叢』第26巻第1号、1976年。竹内は明治から同大戦開期までのメリヤス工業を中心に、具体的に莫大な実証研究を通じて商業資本と産業資本の変遷及び相互転換要因を明らかにした。それによって、日本資本主義の発展構造、つまり上からの資本主義化という特殊性だけでは解明できないと論じている。

第2表 上位アパレル企業の寿命 (単位:社)

	上位トップ10以内保持した企業	上位トップ20以内保持した企業
1978 } 1996間	レナウン オンワード樫山 ワコール ワールド 三陽商会 イトキンG	東京スタイル 小杉産業 レナウンルック (94年まで) ダーバン (94年まで)
1980 } 1996間	グンゼ ナイガイ (95まで)	ファイブ・フォックス ミズノ ゴールド ジャバァG

注) 本論で上記の企業はほとんど取り扱っている。Gはグループの意味である。  
出所) 繊維産業構造改善事業協会『アパレルハンドブック』各年次より作成した。

とは、企画・生産・販売を一体化して行う新しい業態を指す<sup>9)</sup>。しかし、ここで指摘しなければならないこと、つまり、その一体化して行う前提条件は、一つは市場情報の収集能力と迅速かつ安価なデリバリー・システムの整備であり、もう一つは産業全体のCAD・CAMなどや自動縫製機などの導入による生産水準のアップである。

本論では、まず第2表に浮上した上位企業を中心にそれらが市場へどのように対応し、生産と販売を行っていき、消費と連動するプロセスを創出したかを企業事例を通じて分析する。

### 1 情報による企画・製造・販売

その事例として、まずここでは販売に焦点をおき、製造卸型のワールドとオンワード樫山（以後オンワードと略す）がどのように情報と企画を中心にアパレル市場に対応してきたかを取り上げたい<sup>10)</sup>。

9) SPAを製造販売アパレル小売業ともいう。松尾武幸『アパレル業界ハンドブック』東洋経済新報社、1996年、85ページ。

10) 前掲拙稿論文、89ページ。



ワールドはファッション感度の高い婦人服を中心に、紳士・子供また服飾雑貨といったアパレル商品を取り扱っている。小売の視点に立ち、消費者ニーズにうまく対応するために、直営店を設置し、情報キャッチ・アンテナとして機能させている。1995年と97年の筆者の同社へのインタビューによると、全売上高に対する直営店売上比率は1995年の10%から、1997年3月25%までに大きく貢献している。また、系列店には本社から人員を派遣し、新ブランド商品や販売に関しての指導を行う同時に、需要側のニーズ情報を正確に把握しようとしている<sup>11)</sup>。一方では自社内の流通チャネルを増加させ、もう一方では他社の流通資本を系列化することで巧に活用している。

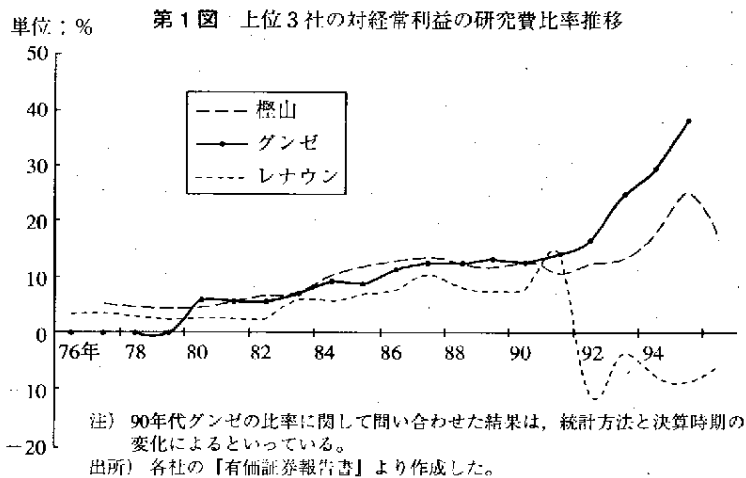
オンワードの創業者である榎山純三は、日本において委託販売制を開拓した先駆者である。「販売の榎山」という業界の評価はそこから生まれた。百貨店に納入し、それをもとにして研究開発にさらに大きく投資した。第1図にあげた上位企業の研究開発費比較表にあるように、オンワードの研究費は1980年代ではトップを維持し、90年代では2位を占め、より正確な情報のもとで、研究開発とともに新ブランドを次々に導入・成功させていった。例えば、「23区」「5大陸」「組曲」<sup>12)</sup>などがそれである。社内販売員の情報を基に、研究開発に力を入れ、その上で日々企画し、ブランド製品を創造したのがオンワード成

11) 個別企業で見ると、生産においてワールドと東京スタイルはともにテキスタイル工場、すなわち生地を生産する工場を持っている。流通においてワールドは業界で一番最初に小売に参入し、他社との戦略的な差別化を積極的に試みた。1975年にワールドは直営店「リザ」を設立し、アンテナショップ・情報収集店、パイロットショップ・実験店、モデルショップ・模擬店として位置づけ、専門店経営のノウハウの蓄積と商品情報、消費者情報の収集に当たっている。83年段階で、その直営店は618店あり、年商は137億円に達し、全体売上の約12%を占めている。

例えば、1983年、市場飽和に対するワールドの対応は迅速であった。基幹ブランドの在庫品が出てきた時、畑崎廣敏社長が同社のあらゆる情報網を使ってその原因を徹底的に調べた結果、ほんのわずかだが、企画上のズレが生じていることが明らかになった。その結果、取られた対策は組織を市場に直結するために、基幹ブランドであるコルディアに7つのサブブランドを設け、短サイクル、小ロットと動く市場に短納期で対応できる体制に編成替えすることであった。

ワールドは以上のように絶えず変動する市場の情報を迅速かつ正確に把握した上で、企画と生産を行うように転じた。そして、80年代成熟した市場であるにもかかわらず、総売上にたいする経常利益率はつねに2桁で、業界のトップを占め続けていた。

12) 同社提供の社内資料による。



長の一つ重要な原因だと考えられる。つまり、消費市場の変化に巧く対応できた企業が、上位企業として浮上してきた。

簡単に見える毛製品の場合でも、原毛から消費者に渡るまで所要時間は平均473日間かかるといわれている。製造時間は77日、在庫にいたっては停留時間が375日で、何と一年以上もかかる。結局、機会費用の損失と在庫損失(赤字)が生じ、コスト総額は企業利益に大きく影響する。それはアパレル小売市場の26%にもあたっている<sup>13)</sup>。そのことは市場経済では当然な現象でもあるが、アパレル産業の場合、製品自身の特性<sup>14)</sup>により、生産と販売の時間、システム、場所、情報上の分断と長いプロセスがあり、供給と市場の需要に特に乖離し易いからである。そのために、生産者と販売者はそれぞれ自分のポジションしか見えないし、市場の情報もその分断構造によって歪んでいく。

製品の流過程程に滞留する時間的長さが、生産者に迂回的適切でない情報を与える機会を多くさせる。いずれもこの迂回した情報のもとで生産したために、

13) 東洋経済新報社『戦後日本産業史』1995年版、590ページ。

14) アパレル製品の特性に関しては、前掲拙稿論文、87-88ページを参照されたい。

在庫損失や機会損失が生まれてくる。こういう意味では、アパレル上位企業が生産者と消費者との絶え間のないコミュニケーションによって、正確な情報を得、諸活動を連動させることはコスト削減に、重要な意味を持っているといえる。

## 2 連動による製造の合理化

上述2社の販売に絞って見た場合、他社の資本を統合するかそれとも自社内部において統合するかは、企業の事業内容にも大きく関わっているが、それぞれの企業の創業期から蓄積してきた取引慣行や体制が違っているにも拘わらず、正確に消費情報をキャッチし、それを企画と生産に連動させる必要が認められてきている点は共通していた。ところが、この決定的な要素は生産能力水準に常に制約されている。

元来純卸型で外製率が高かったワコール、オンワードが内製比率を拡大し、製造卸型になり、また今日では製造小売へも力を入れている。もともと純製造型で外製率の低かったレナウンと東京スタイルは外製率を拡大しているが、その変動は第3表の通りである。この動きは企業の情報を基に、それを製造・販売に反映するだけでなく、自分の新たな市場を創出するための過程であったと見ている。つまり、企業の経済諸活動はより消費市場の動向と直結させようと動いている。この論点をさらに詳しく実証するために、製造に視点を絞り、まず内製率の高い企業を取り上げてみる。

創業期に、ワコールでは製造を下請に発注していた。しかし、他社との技術力格差をつけるべき段階になると、ある製品には「秘密」の内部保持という要請が生じてきた。このため、製品の殆どを自家工場で生産するようになった。ファッション性の大きいアパレル業界では、こうした事情がつきまとう。このような類似現象は第3表を見てもわかるように、グンゼやオンワードなどの企業でも認められる。

現在のアパレル企業が市場のニーズに即応するためには、極めて困難な課題

第3表 アパレル上位企業外注依存度の推移 (単位: %)

年	レナウン	オンワード樫山	グンゼ	東京スタイル
1974	20.6	82.0	—	—
76	22.9	83.0	56.0	—
78	25.3	84.0	63.0	—
80	26.7	85.0	67.0	—
82	28.6	82.0	68.0	—
84	29.8	79.0	68.0	37.5
85	31.5	79.0	19.7	37.3
86	31.1	76.0	21.3	36.9
87	31.2	75.0	21.1	37.4
88	30.6	74.0	20.7	39.7
89	29.8	74.0	20.6	38.0
90	30.2	74.0	20.5	38.0
91	31.3	73.0	22.7	40.2
92	31.0	73.0	22.3	44.3
93	29.3	73.0	21.2	45.6
94	28.7	78.0	21.8	44.0
95	25.4	78.0	21.4	43.7
96	27.8	77.0	22.2	41.9
97	26.9	76.0	21.3	40.5

注) 本外注率は総製造費用に対する比率である。

出所) 各社の「有価証券報告書」各年次より作成した。

が多い。上位企業は国際的で熾烈な競争のなかで生き残るために、市場シェアの拡大と規模の経済性を高めるために、ハイコストの新鋭設備の導入問題が大きな課題になっている。しかし、既存の設備を如何により効率的に活用することも重要な問題であった。ここでは、その有効な対応の事例として、グンゼの宮津工場を例にあげてみる。同工場の生産過程においては、(1) 縫製の流し方を変えて管理革新を実現し、常に進化していく生産ラインを構築することと、(2) ライン生産を武器に、切り替えに強く、高効率生産体制を成熟させるために、生産方式を常に改良させる、という2点の改革方針を掲げている。宮津工場は、1980年代に入ってから高性能ミシンや特別な針や縫い糸を使用し、グンゼ独自

のメカトロニクス<sup>15)</sup>ならびにロボット技術を駆使して製品に仕上げるようになった。このような設備投資にともなって、生産ラインを「U」型に換え、縫製も半自動化されるようになった。不良製品のチェックは主としてセンサーに頼っている。生産における社内のアイデンティティ・スローガン「日々の管理」は製造型戦略としての特徴が顕著であり、製造卸型のオンワードの「日々の企画」とは対照的である<sup>16)</sup>。

外製については、ワールドが特徴を持っている。ボタン変化の激しさは、使い捨てのように一回限りの品番を生む<sup>17)</sup>。そのような、少量多様な製品のための本格的な生産体制をつくるよりは、他資本を利用するほうがより効率的であると判断されてきた。1980年代まで、同社では生産の8割以上を外注に依存し

15) メカトロニクスとは、より自動化されたマシンの種類の一つである。

16) 『織研新聞』1995年7月31日、8月1・2日に掲載された「戦後五十年の証言」で、同社の小谷茂雄専務は、グンゼは戦前から品質の重要性を重要視し、それを「金の品質、銀の価格」に例え、品質第一主義の方針を貫いてきたことを強調している。グンゼの設備改革の要点は、まさにこれではないかと思う。

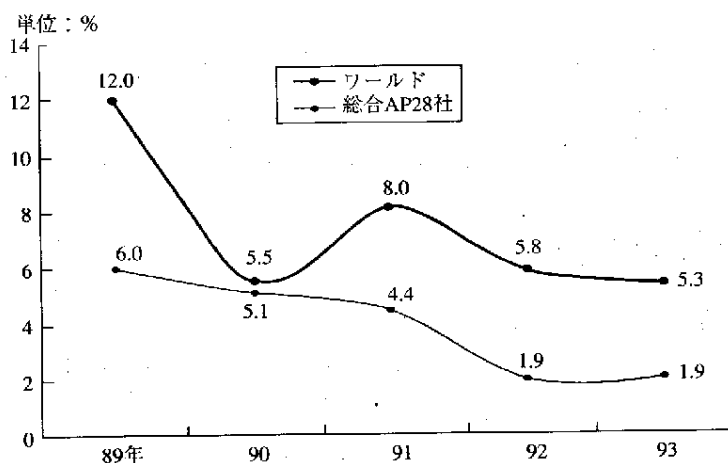
グンゼの設備投資に関して、当社のマーケティング担当の田中洋三氏に直接伺ったが、具体的なデータは知らないということであった。同時に成見健史課長の配慮で、宮津工場を見学することができたが、案内して下さった田中洋三氏は「月一回工場に行くが、行くたびに設備が変わっている」とおっしゃっておられた。そして、宮津工場はもともと製糸工場だった。それが、いまは同社のアパレル研究所がそこに設置され、その研究員は「この設備は現在ワコールにもない」と誇りを持っていった。「快適工房」、「三次元人体計測器」など、絶えず行われる技術革新や設備投資は、同社製品に対する消費者の高い信頼性を次第によびおこすのではないかと思われる。

グンゼの設備改革の主な軸は、やはり消費市場の多様化への対応であった。本社のデザイナーの企画と、設備の生産性による限界との間で多くのトラブルがあったが、それは両者が相互に協力するよう調整された。生産量は1960年から80年までは年産1,153-18,509デカ（メートル法の各単位に冠して、その10倍表す単位）で、増加の傾向にあった。それが、80年から94年にかけては16,206デカに減少している。しかし、製品のアイテムについては、1980年には2,638個であったが、94年には12,149個にとかえって急激に増加し、多品種・高付加価値生産への転換を示している。

同社がワコールを比較の対象として意識するのにはその原因がある。ワコールは業界で最初にCALSを導入した。CALSとは「光速の商取引」ともいわれ（Continuous Acquisition and Lifecycle Support）、日本語で「生産・調達・運用支援統合情報システム」と呼ばれている。通産省情報政策企画室長の石黒憲彦氏は1995年6月「CALSについて」という報告で次のように述べている。CALSは「デジタル標準の体系」で、目的は「緊密な企業連携」であり、理念は「情報の共有と連携」である。日本のCALS推進協議会（略称「CIF」）は1995年設置された。

17) 品番とはアパレル・ボタンの通し番号のことである。

第2図 ワールドと総合アパレル企28社の対売上高利益率比較



出所) ワールドの提供資料により作成した。

ている。ところが、1990年代に入ってから同社の経営戦略として製造小売、つまりSPA型にかなり力を入れている。SPA型ブランドの全売上高に対するシェアは1996年3月期に7.8%、1997年3月期には16%と、内製率の拡大現象が現れている<sup>18)</sup>。

ワールドの売上高経常利益率は、1975年から1989年までは、平均して約16%である。また、産業全体が80年代の横這いから90年代初頭に下向に転じ始めた際にも、ワールドは、総合アパレル企業28社の利益率と比較して、かなり高い率を示している(第2図)。

紳士服で成長してきた企業オンワードは、外注依存率をしだいに低下させ、7割になった。これは生産において高技術度を要請するスーツ企業としては、成熟した市場に対応するため、多様化によって適当な外注率を保持しながらも、機敏な生産戦略をとるために、バランスを意識した合理的な動きだったと判断される。そのうえ、状況によって研究開発への投下資本は、一定の内製率も必

18) 同社でのインタビューによる。

要な条件になるからだともみれる<sup>19)</sup>。

アパレル生産に関して、製品の種類によっては内製と外製の比率が変わってくる。しかし、それは決定的な要因ではないと考える。企業にとって内製と外製の入れ替わりには、それぞれいくつかの合理性が存在する。

内製の場合は、先端設備投資や特化した専門技術の専有と確保が可能であり、リスクを内部に抱えることによって利益が上げられ、取引上のコストも節約でき得る。外製の場合は、他資本・多資本の有効利用が考えられるだけでなく、少資本で多品種・多様化の製品市場にも効率的に対応でき、自社経営資源を研究開発と企画などの核心的な部分への集中投入が行える。

それぞれの企業は、利益獲得にかかわる具体的な条件によっていずれを選択した結果、製造による連動の諸様相を生み出してきた。

### 3 イニシアチブの掌握

アパレル上位企業は、さらに消費者需要への接近を図ることによって、企画の効率化と商品在庫の削減を進め、企業利益を上昇させようとした。全ての上位企業に当てはまるとは言えないが、1970年代後半から80年代末において、大半はそれによって製造部門における自己の地位を確保し、生産と流通での主導権を強化してきたといえる。商品の企画でも自社を中心にしながら、各業種の製造や小売企業と手を組み、そのうえで価格決定権の拡大に努めた。第4表の共同開発製品における価格決定方式の分類は、各企業でアンケートによって作成したものである。製品の共同開発のなかで、素材と商社などと比べると、上位アパレル企業のほうが価格の決定権をほとんどもっている。それだけでなく、素材の独占行為も行われている。例えば、三陽商会の場合はおよそ、90%以上を自社に流している。

イニシアチブの掌握原因については、以下の点からも指摘することができる。まず、第3図大手5社の棚卸資産回転期間について検討しておきたい。図を

19) 同上。

見ても明らかなように、80年代にアパレル産業はすでに成熟期に入っている。ここで、第1図と比較してみると、研究費に最も大きく投資したオンワードは利益が上昇し、1ヶ月当たりの棚卸資産回転率も速い。これは利益率が最も低く、棚卸資産回転率の遅いレナウンとは対照的である。つまり、このような収益率の上昇と下落、棚卸資産回転率の遅速は、その他の要因もあったが、研究開発との関連性も重要な要因の一つであったことを示している。

共同開発に関しては、上位企業のほとんどが行ってきたことである。しかし、ここではQRS (Quick Response System)<sup>20)</sup>で急成長を遂げてきたアパレル企業の代表でもある、サンリット産業の事例をあげることにはしたい。

サンリット産業は日本で最も早くCAD・CAMシステムを導入した中堅アパレル企業であった。1966年8月の創業時には、500万円の資本金、従業員11人、売上高3億円でスタートしている。そして、わずか29年間で、売上高が80

第4表 共同開発製品における単価決定方式

企業例	1985年	1995年
オンワード樫山	T	T
レナウン	T	T
ワコール	T	T
レナウンルック	T	T
キムラタウン	T	T
三陽商会	T・M	T・M
ゴールド	T・M	T・M
ワールド	M	M
サンリット	M	M
ジャヴァG	M	M
グンゼ	S	S
ナイガイ	S	S
東洋紡	A	A
蝶理	S	S
鐘紡	S	S
神戸生絲	S	S
エフワン	S	S

注) T 当社が一方的に決定する。

M 見積をもとに当社が一方的に決定する。

S 双方話し合いにより合意で決める。

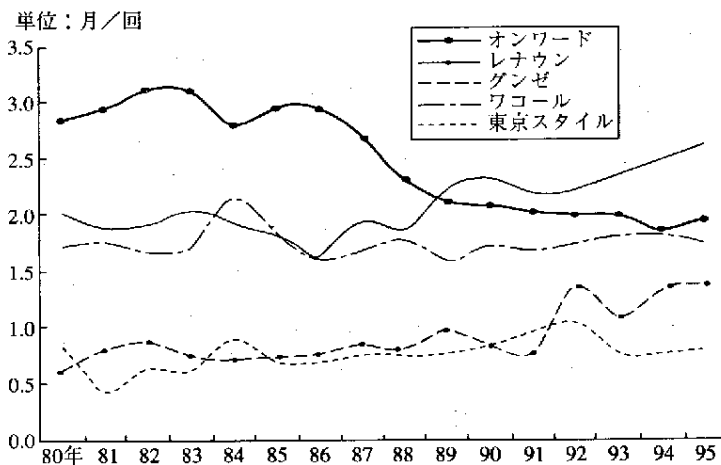
A アパレル製品の上代はアパレル企業が決める。

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した。

20) 同社の社内資料による。株式会社サンリット産業営業部門常任顧問井田重男の執筆した「繊維生き残りとしてのQR」とする論文では、次のように述べられている。QRは「……情報テクノロジーを駆使した一にも二にもお客様の経営理念の実践」であり、その上位概念は「共同商品開発」である。QRを実施すると、素材、仕様、企画の絞り込み、意思の即時決定を低いレベルで可能にし、業務のルールが変わり、企業も変わり、協調と競争が峻別されると主張している。



第3図 上位5社棚卸資産回転率期間



出所) 各社の提供資料により作成した。

億円以上で26倍にまで達し、優良企業としてアパレル業界で注目されるようになってきている。サンリット産業の大きな特徴は、77年には知識集約型商品開発を目的とするようになり、85年にはアパレルVANの高度利用によるサンリット・オーダー・システム (SunLit Order Input System) を開発したことに示されている。この開発で、同社は発明協会より「昭和60年度近畿地方発明奨励賞」などを連続的に受賞している。また、サンリット産業の小池俊二社長は、94年に日本QRS推進協議会の副会長に就任した。

ユニフォームの製造卸が主な事業内容だった同社の理念はファッション・テクノロジー (Fashion & Technology) とするものであった。それは、比較的に安定性のある市場をもっているにもかかわらず、消費者の多彩な個性化を図るために、流動性の強いファッションを会社の基本的な経営理念として定めている。1980年代にはコンピューターがオフィスに普及し、CAD/CAMシステムの工場への導入機運も生まれた。しかし、サンリット産業はそれよりも早く、75年から数次にわたり、メカトロニクス縫製機器の導入を図り、自動化による

第5表 (株)サンリット産業製品の共同企画と開発会議回数と内容

	回数/年	内 容
1960年	無	無
70	4	家庭の洗濯機で丸洗いでできるスーツなど
80	12	職業別の機能を備えたユニフォームなど
90	20	ゴルフウェアや和服ユニフォームなど

出所) (株)サンリット産業の内部資料により作成した。

第6表 (株)サンリット産業製品の共同開発 OR 企画の投資金額と成果

(単位:百万円)

	共同相手 <sup>1)</sup>	投下資本&その比率 <sup>2)</sup>		人材派遣	共同開発製品売上高 <sup>3)</sup>
1969年	無	無	無	無	無
75	素企	7	14%	3人	372
80	素企	10	21%	3人	390
83	素企	20	23%	4人	763
86	素企	28	26%	5人	992
89	素企小売	34	32%	7人	1,579
92	素企小売	40	28%	7人	1,654
94	素企小売	45	29%	8人	1,855

注) 1) 共同相手には(株)サンリット産業の記入を省略した。

2) サンリット産業の投下資本額である。

3) 共同開発製品の売上高は新製品グループの売上高である。

4) 「素企」は共同開発の相手が素材企業である。

「素企小売」は素材企業と小売企業のことである。

出所) (株)サンリット産業の内部資料とアンケート調査結果により筆者が作成した。

縫製工場の高度化を進め、QRSの生産体制を構築したのである。さらに、流通の面における戦略としては、情報ネットワークを支える販売ネットワークづくりに大きな特徴を見ることができる。販売体制は、5万人に1店舗の販売店を設置するという「人口比例方式」の考え方で、全国に延べ2,400店舗、企業数で1,800社の販売取引先を有している。販売店とメーカーが「心と心のネットワーク」を結ぼうという考えのもとに、1,800社の販売先の中から地域密着型の小売流通店を選び「サンリット特約店」を組織している。

また、サンリット産業が主体となり、70年から始めた共同企画と共同開発の会議は当初はわずかに4回であった。ところが、90年には第5表のように、年に20回と5倍に増加している。グループ中の新製品の売上高も70年には3.7億円だったが、94年には18.6億円に増加し、全社売上の約23%を占めている。製品の共同研究開発あるいは企画の投資額も、70年代の700万円から94年の4,500万円にまで増加した。共同の相手も80年代の末から素材企業だけではなく、第6表で示したように小売業も相手に組み入れ、同じテーブルで製品企画・研究開発をするようになってきている。

このように、サンリット産業は業界のなかで、ハイトップの技術設備投資に先端をきったのみではなく、市場情報に対応して絶えず調整する企画・生産・販売の管理が非常に科学的に行われてきた。また、素材企業および小売企業と手を組み、常に市場を意識した共同研究、共同開発によって、アパレル産業のリーダーシップを取っている。そして、いち早くクイック・レスポンスに成功し、優れた業績をあげてきた。つまり、サンリット産業は、生産、流通、消費を連動させることで、独自の先駆性を示すことに成功したのである。

### III 資本の統合による連動

アパレル産業の特徴は、産業の中核となる上位企業が、企業の内部と外部の資源を効率的に統合することによって、製造と販売を市場に能動的に連動することである。また、知識集約化がすでに相当進んでおり、数千億アイテムの製品を提供している。このように、さまざまな製品を市場に提供する過程で、既存の、或いは他産業でみられないような特徴をもった新たな分業関係が現れた。それはより消費市場に接近した、しかも消費とより直結したものである。

この節では、市場ニーズの変化をめぐって、企業が諸資本を内部と外部に統合・連動させようとしている動きについて分析しておきたい。

1980年代アパレル生産の内製率を国際比較してみると、アメリカ・フランスの場合は売上の2/3、北ヨーロッパは1/2であるが、それに対して日本では

第7表 日本製造業の外製率

下請企業比率と下請企業の下請金額割合 (1987年末現在)

産 業 別	下請をし ている企 業数(%)	下請金額の総販売額に対する割合別企業数(%)			
		30%未満	30%以上 70%未満	70%以上 100%未満	100%
製 造 業 平 均	55.8	4.5	7.0	7.2	81.3
アパレル製品製造業	79.0	2.1	2.8	1.8	93.3
織 維 工 業	79.6	2.0	2.2	1.8	94.0
輸送用器具製造業	79.6	2.8	4.8	9.6	82.8
電気機械器具製造業	79.4	3.1	4.8	9.3	82.8
食品などの製造業	8.2	18.1	16.0	10.5	55.4

出所) 通産省「第7回」業実態基本調査」昭和62年12月より作成した。

1/5にもなっていない<sup>21)</sup>。つまり、日本は内製率が極めて低い。注目すべきことは、一般的に内製率が極めて低いことで知られている日本の製造業においても、アパレルは装置産業の繊維よりやや高いとはいえ、しかし依然として極めて低い。第7表のように、アパレルは約8割の外製率をもっている。

ところが、そのなかで、大手企業は外注だけに依存せず、自家工場を持つようになり、さらに、販売事業にまで手を伸ばしはじめてきた点は注目されよう。つまり、企業の内部での統合が進んでいたのである。例えば、1980年代の直営店の展開はその一つの例である。

### 1 他資本の統合による連動

他資本の統合とは、企業間同士が最大限の情報を相互に公開し、そのうえでアパレルの素材から小売までの経済活動を統合し、外部の資源を有効に活用することである。アパレル産業において、この統合は主に系列化を通じて行われていた。生産における系列化は三つの段階に分けてみることができる。

第一段階は、1950年代～60年代初期である。この段階は、主にアパレル産業

21) 池田正孝「進むアパレル産業のFA化」『調査月報』国民金融公庫、318号、1987年を参照されたい。

の形成期にあって、大量生産を中心とする合繊企業による「製品系列化」である。この系列化においてはアパレル部門の企業は主導権を持たず、多くは合繊企業に依存し、中心品種はパターン化されたワイシャツ、ブラウスや学生服、作業服であった<sup>22)</sup>。

第二段階は、1980年代の半ばまでである。1960年代の後半ごろからの合繊企業の行き詰まりと、アパレル企業の合繊企業からの脱皮過程すなわち独立過程である。合繊企業の「製品系列化」によるワイシャツ、ブラウスや学生服、作業服などの中心製品は、しだいに紳士、婦人、子供服などの既製服の分野に変わり始め、これによって、製造卸型が力を発揮するようになり、生産を外注することによって自前の系列化をはかりながら、独立の道を歩きはじめた。多品種少量生産が中心となるにつれて、アパレル企業は、積極的また自主的に活動し始め、合繊企業と対等な立場で共同企画ができるようになった。

第三段階は、1980年代後半から90年代半ばまでを指す。それは成熟期におけるアパレル企業を基軸とした生産における系列化であり、第二段階と比較して、企業間関係がより柔軟になっているのが特徴である。つまり、スポット的な企業の協力関係が増えてきた。それはもちろん製品の特性とも関連性がある。例えば、高級ブランド品、または個性と流行性が重視される婦人服の場合にはこのスポット的な協力関係が多かった<sup>23)</sup>。ワールドの場合、1995年にはスポット的な工場が200社に対して、専属工場は10社しか持っていなかった。レナウンルックも専属工場よりスポット的な工場が増え、1995年には15%にまで上昇している<sup>24)</sup>。

この時期からは、ブランドを中心に製品差別化、市場シェアの争奪戦を巡っ

22) 中込省三「日本の衣服産業」東洋経済新報社、1975年5月。

この点について、木下明浩も中込省三と同様な見解をもっている。木下明浩「1980年代日本におけるアパレル産業のマーケティング」【経済論叢】第146巻第2号、71ページで指摘されているが、この点については多くの資料によって明らかになっている。つまり、合繊企業は新素材である合繊繊維の販売にあたって、自ら本業である紡績から縫製業までの加工・流通経路の組織化に乗り出し、合成繊維の消費を促進しようとしたのであった。

23) 各社でのインタビューによる。

24) 1995年7月、レナウンルックにインタビューした時に教えていただいた。

て、企画、製造をあわせたアパレル親企業を中核とする企業グループ間競争の激化が特徴になっている。製造型の大手企業は、生産の中心を自家工場におきながら、外部には専属協力工場とスポット的な協力工場の両方をもっている<sup>25)</sup>。

流通の系列化について、ワールドの「オンリーショップ」という系列店が有名である。これもワールドの強さの一つだといわれているように、協力縫製企業とワールド、ワールドと小売店（全国7,000専門店）、小売店と消費者というワールドの流通チャンネル内で、不動のチャンネル・キャプテンとしての地位を得、全チャンネルの主導的な役割を担っている。「オンリーショップ」という系列店づくりはワールド商法のなかで最も重要な位置を占め、ワールドがチャンネルキャプテンとして地位を築いた大きな要因であると、同社の幹部は強く自負している<sup>26)</sup>。

## 2 自社資本の統合による連動

製造型の場合、内部への統合とは、生産工程の前後（前は素材、後はアパレルの企画・製造）だけではなく<sup>27)</sup>、小売までを自社内に包括する統合を指す。製造卸型の場合は、純卸企業が成長によって、自社内に企画機能とともに生産ラインや直営販売店を持つ総合アパレル企業に転換する。最近、この特徴をもつ新たな形態、例えば、小売から生産にまで、或いは生産から小売までを統合する製造小売がそれぞれの企業で現れている。

製造小売の生成原因は、第一に、ファッション衣類を中心にしており、より高付加価値のある製品作りを目標としている。第二に、企画開発から消費者に販売するまで、社外よりも社内の組織によって市場に対応する一貫したシステ

25) ただし、ナイガイだけは例外的に、専属協力工場の比率が100%である。

26) 筆者のワールドでのインタビューによる。

27) アパレル生産工程は大きく生産計画、生産準備、生産実行段階に分けられる。具体的にいうと、工業用パターン化段階、マーキングによる要尺決定段階、加工仕様書決定段階、資材仕入段階、生産工場とコスト決定段階、加工段階、検品と納品段階等である。これについては繊維産業構造改善事業協会「アパレル生産管理Ⅰ・Ⅱ」1995年から、Ⅰについては第3部、Ⅱは第1部を参照した。

ムの有効性である。第三に、情報源に接近し、最も重要な情報を内蔵化することによって、生産と販売を超短時間内で行い、速やかに市場に対応できるからだといえよう。

製造小売型の特徴は、国際的競争力を強めるために、創造性を持ち、リスクを自社負担することによって無駄を排除し、同時に価格決定権を持ちながら、高級製品を低いコストに控え、消費者に高いサービスを提供していることである。これは製造卸型よりさらに一貫性が強く、より緊密した連動機能をもっているといえるだろう。

ワールドの自社資本による統合は、多分野の情報と不確実な消費者のニーズを把握するのに大いに役に立った。製造から小売まで一部のみを内部に抱え、確実に情報を獲得し、本社は「研究頭脳集団」的な働きに限定したことが重要であった。そして、大きな製造部門や小売部門は所有せずに、他社の施設を活用する経営方針をとってきた。上述の製造小売のブランドは、情報の獲得と製品開発による企画を自社に中心をおき、生産と販売は社外に組織しながら、消費との連動を追求するように進んでいった。

東京スタイルはワールドとともに業界で経常利益の高さで有名である。1992年経常利益率は17.6%で、2桁の成長率を数年間持続してきた。その経営理念は「商品本位主義」であり、商品開発力や技術力の高さを維持しながら、素材づくりから縫製までも含めた総合力を追求してきたという点に特徴がある。94年に入って、高野義雄社長は「SPA型ビジネス」の促進を基本方針にしてきた。同社は当初、縫製工場の経営からスタートして、大きな変容を遂げた。しかし、現在すでに完全に生まれ変わったにもかかわらず、社長は改めて、さらに「生まれ変わる」ことを提案し、生産と販売を消費の動向に連動させ、自社内部の組織の一体化を一層強化している<sup>28)</sup>。

28) 電器産業において松下が「マネスタ」と言われるように、アパレル業界では東京スタイルが「マネスタ」と呼ばれている。村沢高志「3年後のアパレル業界浮沈の構図」KKベストブックス、1994年、162-165ページ。

第8表 アパレル108社SPAの成長率と利益率推移

(単位：億円)

各年	売上高	利益	*成長率 <sup>1)</sup>	利益率	実質経済成長率 <sup>2)</sup>
92	15,125	1,224	0.0	8.1	1.1
93	15,751	1,213	4.1	7.7	0.1
94	15,982	1,059	1.5	6.6	0.5
95	17,304	1,325	8.3	7.7	0.9
96	19,168	1,519	10.8	7.9	2.2

注) \*成長率は売上対前年比の比率である。

出所) 1) 矢野経済研究所「SPA企業の実態と明日の市場戦略」1997年12月、234-241ページ。

2) 実質経済成長率は日本であり、繊維ファッション情報「アパレル・ハンドブック」各年次による。

自ら作って販売する流通との完結、或いは生産と完結する製造小売型が生まれつつある。これは製造卸型が一層進化した新たな企業型であると筆者は見ている。

1990年代に入ってから、第8表のように、製造卸型アパレル企業が製造小売型に上昇している傾向が見られる。97年アパレル総小売市場における製造小売99社のシェアは18.2%だと予測されていた<sup>29)</sup>。しかし、それは既存のアパレル企業だけではなく、繊維素材企業・商社・小売の一部もそのように変身しはじめている。

このような連動機能は生産から消費までの経済合理性から生まれてきたのであり、そして、それがアパレル企業の成長に大きい影響を与えてきた。今日、統合による連動という特徴を強くもつ新しい産業のあり方を生みだしている。

### 結 語

技術進歩と産業構造の変化によって、情報と物の流れはよりスムーズに効率化されていく。つまり、生産者と消費者との間での物と情報の流れが、初発期の断片的で迂回した形態から、より直線的な流れに変わっていく。

以上のように、上位アパレル企業の機能を、素材企業や商社も保持しようと

29) 矢野経済研究所「SPA企業の実態と明日の市場戦略」1997年12月、234-240ページ。



挑戦し、さらに情報を獲得するために、生産から販売までより自己完結的に消費に連動させようと努めている。例えば、東レはアパレル企業を通さずに、自社の海外生産拠点で糸からワイシャツやド着などを一貫生産して、直接に小売に流している。このために、大手アパレルやスーパーの勤務経験をもつ約20人を年俸制の契約社員として採用している<sup>30)</sup>。かつて商社にはなかった新たな事業、素材や工場の手配だけではなく、アパレル製品を直接に小売に販売している専門商社が増えている。モリリン、グンゼ産業、三共生興、ヤギ、カキウチ、田村駒、帝人商事、新興産業などである<sup>31)</sup>。

本論は上位企業の製造・販売の統合と消費動向への連動機能を事例分析を通じて明らかにした。戦後、特に1980年代において、アパレル企業は内部と外部の参入・共同企画・合併・提携などの形態で、諸経営資源の投入を多様に統合的に展開していった。また、それぞれの企業が消費市場に見合った企画を、企業の内外資源を有機的に利用することによって、生産と販売の諸活動を消費ニーズに見合った企画を軸に、分断した各機能を、両方のコミュニケーションによって順次に動かし、連動させているという側面もあったことを強調してきた。その目的は効率と利潤率を高めるために正確な消費情報をより多く占有することである。そして、上位アパレル企業は正確な情報を獲得し、企業間関係の調整を通して、自ら製品を企画する過程で、製造・販売を消費動向と能動的に連動させ得たことによって競争優位を持ち続けてきた。

したがって、初期の既存産業形態であるダイレクト・チェーン (Direct Chain) 式は崩壊し、諸企業の企画から消費までの統合と連動プロセスの創出は、新たな企業形態を誕生させたので、産業構造はラウンドテーブル・チェーン (Round Table Chain) 式<sup>32)</sup>に転換せざるを得なかった。上位アパレル企業

30) 『日経新聞』1996年7月30日付。

以上はそれぞれ企業でのインタビューおよび提供された社内資料による。

31) 『織研新聞』1996年4月22日付。

32) ダイレクト・チェーン式からラウンドテーブル・チェーン式への転換については、前掲拙稿論文、97-107ページを参照されたい。

のこのようなリーダー的な役割は、関連産業の全体的な動きを大きく規定するようになっているのである。

#### 参考文献

- Aaker, David A. [1996] *Building Strong Brands*, The Free Press, pp. 3-36.
- 赤岡 功「ファッション戦略, 組織間関係, 組織行動及び企業業績」『経済論叢』第129巻第3号, 1982年。
- 青木昌彦・伊丹敬之「企業の経済学」岩波書店, 1994年。
- 池田正孝「進むアパレル産業のFA化」『調査月報』国民金融公庫, 318号, 1987年。
- 石原武政・石井淳蔵編『製販統合』初版, 日本経済新聞社, 1996年, 3-138ページ。
- 伊丹敬之・加護野忠男・伊藤元重編『企業と市場』(日本の企業システム 第4巻) 有斐閣, 1994年。
- 小川英次ほか編『岐阜アパレルの進路〜21世紀に向けて〜』岐阜アパレル協会, 1993年。
- 岡本博公「現代企業の生・販統合」新評論, 1995年。
- 簡 仁田「アパレル産業の基本的性格に関する理論的考察」『地域経済』岐阜経済大学地域経済研究所, 第16集, 1996年5月。
- 菊浦重雄「企業形態の史的構造」現代書館, 1975年。
- 木下明浩「ブランドと小売マネジメント」『立命館経営学』第33巻第4号, 1994年, 79ページ。
- 木下明浩「1980年代日本におけるアパレル産業の商品企画と経営管理——三陽商会における商品企画プロセスの事例を中心に」『経済論集』第3号, 1991年8月。
- 木下明浩「1980年代日本におけるアパレル産業のマーケティング——ブランド開発の分析(1), (2)」『経済論叢』第146巻第2号及び第146巻第5・6号, 1990年8月及び1990年11・12月。
- 木下武人「わが国のファッション政策」『日本経済政策学会年報』第36号, 1988年3月。
- 金 良姫「韓日アパレルのグローバルMD主導商品連鎖と競争優位」『経済学研究』東京大学経済学研究会, 第38号, 1996年5月, 45-62ページ。
- 小宮隆太郎「現代中国経済」東京大学出版会, 1989年, 第二および第三章。
- 坂本和一編『技術革新と企業構造』ミネルヴァ書房, 1985年。
- 佐藤洋輔「急加速した繊維産業の第二次進出」『経済』331号, 1991年11月, 183ページ。

- 佐藤洋輔「過剰供給の先行は国内産業の空洞化」『経済』346号, 1993年2月, 92ページ。
- 塩地 洋, キーラー, T. D. 『自動車ディーラーの日米比較』九州大学出版会, 1994年。
- 島田克美・藤井光男・小林英大編『現代アジアの産業発展と国際分業』ミネルヴァ書房, 1997年。
- 下谷政弘編『現代日本の企業グループ』東洋経済新報社, 1987年。
- 繊維産業構造改善事業協会編『アパレル生産管理Ⅰ・Ⅱ』1995年。
- 田中 進『繊維ビジネスの未来』東洋経済新報社, 1989年。
- 竹内常善「都市型中小工業の間屋制的再編について」『政経論叢』広島大学, 第25巻第1号, 第25巻第2号, 第26巻第1号, 1975年, 1976年。
- 竹内常善「我国における間屋制解体の一断面」『商学論集』福島大学, 第43号第4号, 1975年。
- 谷本雅之『日本における在来的経済発展と織物業』名古屋大学出版会, 1998年。
- 通商産業省生活産業局編『繊維産業構造改善臨時措置法』ぎょうせい, 1994年。
- 椎塚 武『アパレル産業新時代』ビジネス社, 1991年。
- デトロー, R. S., (近藤文男訳)『マス・マーケティング史』ミネルヴァ書房, 1994年。
- 涂 照彦『東洋資本主義』講談社, 1990年。
- 富沢修身『アメリカ南部の工業化』創風社, 1991年。
- 東洋経済新報社『戦後日本産業史』1995年版, 590ページ。
- 中込省三『日本の衣服産業』東洋経済新報社, 1975年。
- 中込省三『アパレル産業への離陸』東洋経済新報社, 1977年。
- 西山和正『繊維産業の将来』東洋経済新報社, 1966年。
- 松尾武幸『アパレル業界ハンドブック』東洋経済新報社, 1996年, 85ページ。
- 三輪憲治「アパレル産業における情報化・岐阜アパレル業界を中心に」『中小企業研究』中京大学, 第13号, 1993年。
- 山口 孝『オンワード樺山・レナウン・青山商事・アオキ』大月書店, 1997年。
- 山本隆造『衣服工業の変革と当社マーケティング戦略』(株)帝人社内資料, 1967年。
- 矢野経済研究所編『SPA 企業の実態と明日の市場戦略』1997年12月, 序文および65, 88ページ。