

(続紙 1)

京都大学	博士（経済学）	氏名	伊藤 衛
論文題目	アパレルメーカーの経営戦略の推移		
（論文内容の要旨） 本論文は戦後日本のアパレル産業における企業戦略の推移を追っている。既製服という商品ジャンルの成立は、戦後であるといつてよい。大量に既製服が作られ、大量流通の対象となったのはかなり新しい。本論文では、アパレル産業の成立と、その発展を追う形でそれぞれの時代における代表的な企業の戦略を記述している。 本論文は以下の七章構成からなる。第一章においては、アパレル産業の特徴を概観している。これは、アパレル産業が既存の経営戦略論の枠組みでは扱いにくいために、その落差を記述するもので、生産の方法として大量生産がとれないきわめて多品種少量生産を余儀なくされることに加え、ファッション製品として流行に左右されるという特質を持っている点が強調される。 第二章では、紳士服における既製服が百貨店の紳士服から始まることが述べられる。既製服は水準の低いものとみられていたが、それをイージーオーダーとすることで販売促進につなげていったという事例として三越が取り上げられる。小売りが主導する形で、生産が行われる。百貨店が製造のノウハウなど経営資源を保有していた状況について論じられる。 第三章では、戦前から既製服の紳士服を製造していた三幸衣料が取り上げられ、保有していた経営資源と戦後になってから海外からの縫製技術の導入によって短期間に高度な縫製技術水準を確立したプロセスを取り上げ、戦略資源の展開として解釈している。 第四章では、オンワード樫山が事例として取り上げられる。樫山は三幸衣料同様に戦中期においては、国民服、一般服の縫製を行っていたが、終戦直後に被服工場を既製服縫製工場に切り替えをはかり、既存資源を転用することで量産体制の確立を図った。この時に大量販売につながる売り場の確保が問題となったが、百貨店の売り場確保のために、委託取引を提案することでそれを実現しようとした。この際の返品リスクの回避という問題に対しての対応が戦略的問題として現れてきた。この一連のプロセスが戦略対応として論じられている。 第五章においては、ワールドが取り上げられる。ワールドはそれまでの単品ごとの商品企画から、トータルコーディネート商品企画に転換を図る。これは単一の商品企画ではなく、商品のプレゼンテーション、説得のソフトウェアをシステム化していくことで、商品・売り場・販売員の一体化を図るもので、イメージを複合化したマス・ファッションとして成立させようとするものである。			

第六章では、同じくワールドをより最近の部分を取り上げている。ワールドは1980年代までのビジネスモデルから、次第に製造直販を行うSPAと呼ばれる形態に移行していく。これは、コーディネートファッションが次第に量的にはより少量の生産を行うDCブランドに対抗することができず、低迷してきたことに対する対策として行われた。自社で製造から販売まで統合していくことで、より商品としての魅力を作り込むという方向で改革していくことが目指されていく。

第七章は、本論文の締めくくりとして、戦後のアパレルメーカーの戦略動向を概観し、これまでの経営戦略論との接合について論じている。アパレル産業という領域における戦略研究が困難であることが単に多品種少量生産という枠組みだけではないことが述べられ、従来の経営戦略論の概念が妥当しないと指摘している。

(論文審査の結果の要旨)

本論文は、申請者のアパレル産業における勤務経験を理論化するという関心の下に書かれている。自己の経験を理論化することは社会科学において一般的に見られるが、それを相対化し、一般化することが社会科学では普通である。本論文の評価は、この点に大きく関わっているといえる。

申請者の30年にわたる経験を既存の経営戦略論の体系で説明しようとする試みから出発しているが、アパレル産業の特性から既存の戦略論の概念では十分に説明できない現象が多く存在する。この理由は、現在の経営戦略論が基盤としているのが組み立て産業であり、組み立て産業において大量生産という生産様式が導入され、それが他の産業においても共通の管理原則であると思われた、つまり、経営戦略論の一般理論としてどの産業にも妥当する普遍の理論であるかのように扱われてきたからである。それが果たして一般化可能であるかの吟味は必要な作業であるだろう。

つまり、アパレル産業は、単に製品のデザインだけではなく、色・柄・サイズなどでの多様性を持ち、現在大量生産の延長として考えられている多品種少量生産を超えた超多様性に直面している産業であるといえる。ただし、その川上における繊維産業では大規模生産が可能であり、大量生産を前提とした戦略論は有効であるといつてよい。この落差から戦略論がアパレル産業に適用可能であるか、戦略目標が企業の量的拡大においた場合には超多様性を持つ市場にはリスク管理や生産における規模の不経済に耐えられず、既存の戦略論の概念は使えない。

本論文では、既存の戦略論を拡張して一般化することまではできておらず、その意味では理論的な貢献は小さなものでしかない。つまり、既存の理論が妥当しない領域の指摘にとどまっていると評価せざるを得ない。しかし、本論文をアパレル産業についてのアドホック理論と見るならば、評価すべき点が多い。

豊富な実務経験に基づく知識から、先行研究の問題点の指摘がしばしばなされている。実務の経験から、研究者の思い込みを指摘し、それが意味する状況を述べていくことがなされているが、この指摘は実務家でなければ不可能であるといつてよい。

本論文で論じられなければ埋もれてしまう事実が少なからず指摘されており、そのことは既存研究を補うものであると考えるならば、学問に対する貢献は小さい。さらに、既存の戦略理論が取り上げてこなかった産業領域での戦略の状況を伝えるという意味では貢献は小さい。

現在の経営戦略論が問題としている産業領域が限定されていて、かなりの前提をおいていることを本論文は照射したといつてよいが、それが自覚的に行われているわけではないが、既存の理論に対して、その前提を崩すという視点までをも課程博士論文で求めることは困難であるだろう。理論と自己の経験との乖離を解決できな

いままに、確実に論じることのできる事実を記述したといってよい。

本論文においては、自己の経験を相対化できているとはいいいがたいが、他方で完全に自己の経験の記録というわけでもない。自分の経験した産業を振り返り、それを理論的概念で語ろうとしたという意図は十分に達成できているとはいえない。申請者は既存理論の十分な渉猟を行った上で既存の概念や理論が妥当しないとするが、そのことをより強調すべきであった。

以上のような評価に基づき、本論文を博士（経済学）の学位論文として価値あるものと認める。

なお、平成23年5月13日論文内容と、それに関連した試問を行い、合格と認めた。