

日本におけるアパレル産業の形成

立命館大学教授 木下明浩

1……はじめに：洋服の一般化と既製服の普及

日本で洋服が社会のすみずみに一般化したのは、第2次大戦後のことである。戦争直後には、女性はもんぺ姿、男性は国民服や復員服が大半であったが、やがて女性のスカート姿、男性のYシャツとズボン姿が広がっていった。1949年には、「洋裁学校は全国で2,000校、生徒約20万人といわれ」ており、洋裁ブームが広がった(註1)。洋服は家庭内で作られる部分が多く、既製服の商品生産が一般化しているとは言えなかった。紳士スーツも、個人の体型に合わせて寸法を採寸し、型紙を起こし1着ずつ裁断して、仮縫いをし、身体に合わせて仕上げていくという一品注文生産を行う製造小売が一般的であった。

アパレル産業という言葉が使用され始めたのは、1972年頃からである(註2)。アパレル(apparel)とは、英語名称であり、店で売られている衣服、すなわち既製服を意味する。日本のアパレル産業は、1960年代に産業として形成され始め、1970年代前半期までに形をなした。日本の全国市場に向けて、アパレルの大量生産・大量販売体制が成立し、衣服既製化ができた。

消費者が既製服を購入するようになったことは、資料1の仕立形態別割合の推移をみるとよくわかる。注文仕立てが既製服に取って代われる様子が窺える。紳士服背広類は、1958年時点で既製+イージーオーダーの比率が38.7%、注文仕立てが61.3%と、注文の割合が6割を越えていた。婦人スーツの1964年調査では、既製の比率は26.2%に過ぎなかった。紳士服背広類や婦人スーツは、1960年代後半から70年代半ばにかけて既製服化が進み、1982年には、紳士服背広類では既製+イージーオーダーの割合が9割を越え、婦人スーツの場合には既製服の割合が97.3%にもなっている。紳士背広や婦人スーツのような既製服化が遅れた衣料品でも、1970年代半ばにかけて、紳士・婦人スーツの供給業者が台頭したことを意味する。またズボンやスカートなど身体のフィット性の点で製造の容易な製品の場合、紳士ズボンでは1950年代後半には既製服化が進んだ。婦人物の場合、戦後の洋裁ブームから家庭内仕立てが重要な役割を演じていたが、スカートでも1960年代にかけて急速に既製服化が進んだ。衣服既製化が全面化するようになるのは、1970年代半ばまで待たなければならないが、製造の容易な製品では1950年代後半には既製服化が進んでいた。

[資料1] 紳士服背広類、紳士ズボン、婦人服スーツ類、スカートの仕立形態別割合推移(%) *に示すスカートの割合は、1965年調査である。出所：1958年以前の割合は、日本羊毛振興会(1961)。1964年と5年の割合は、日本羊毛紡績会(1970)。100%に満たない部分は不明である。1970-82年は、国際羊毛事務局調査。

		1958以前	1964	1970	1976	1982
背広類	既製	33.3	33.5	46.3	64.5	78.1
	イージー	5.4	11.9	12.3	15.8	14.4
	注文	61.3	53.2	40.5	19.3	7.5
	自家製	-	-	0.9	0.4	-
ズボン	既製	72.4	77.7	89.7	97.3	98.7
	イージー	4.1	10.0	4.1	1.5	1.0
	注文	22.5	11.0	5.8	1.1	0.3
	自家製	-	-	0.4	0.1	0.0
婦人スーツ	既製	-	26.2	43.2	80.8	93.7
	イージー	-	11.1	8.4	3.5	1.4
	注文	-	40.7	33.7	8.4	2.6
	自家製	-	17.8	14.7	7.3	2.2
スカート	既製	-	33.6※	69.3	92.3	97.3
	イージー	-	1.7※	2.0	0.6	0.6
	注文	-	18.9※	8.5	1.3	0.8
	自家製	-	43.2※	20.2	5.8	1.3

供給側に目を転じると、アパレルメーカーは、アパレルの企画・設計と生産管理を含めた生産体制構築、百貨店など小売業者への全国的な販売体制、消費者に対するブランド構築において主導的な役割を果たし、アパレルの生産・流通のかなめの位置にすわるようになった(註3)。

1970年代前半頃まで衣服製造卸と呼ばれていたアパレルメーカーは、製造機能と卸機能を有するが、当初は卸機能が主体で、商品企画、製造技術、生産管理機能は脆弱であった。製造卸は、1960年代後半から70年代前半にかけてその機能を整え、自社のブランドを訴求するアパレルメーカーとしての実質を備えるようになった。本稿では、総合商社、繊維専門商社、集散地問屋、地方卸、現金問屋など卸形態の多様性を捨象して、商品企画、小売業者への卸売、自社のブランド構築を行っているアパレルメーカーを取り上げる。

テドローは、マーケティングの発展を3段階、すなわち市場分断——市場統一——市場細分化に分けて整理した(註4)。すなわち、交通・通信が未整備なゆえ市場が全国的に統一化されていない段階の分断市場、全国的に大量生産・大量販売が形成される市場統一、顧客の多様化を促し、また顧客に対応する市場細分化というマーケティングの発展段階区分を提示した。テドローの市場段階区分に従えば、アパレル産業の成立は、市場統一、すなわち全国市場の形成を1つの基準とすることになるが、それはおよそ1970年代前半である。しかも、テドローの主張する市場統一と市場細分化の段階がそれほど時期を置かずに到来している。

アパレル産業は、既製服寸法の国内的な統一を整備したJIS規格の制定(1952-80年)、合成繊維の用途開発、紡績・織布・染色加工・縫製の形成(1950-60年代)、百貨店のアパレル市場創造(1950-60年代)によって準備された。これらの点は以下2、3、4で見えていく。

5では、アパレルメーカーの成長と全国市場の成立(1960-1970年代)を示す。1970年代前半におけるアパレル産業成立は、以下の点に表れている。①売上高の指標から見た日本の代表的なアパレルメーカーが1970年代までに株式上場したこと、②当時の有力アパレルメーカーの売上が1960年代後半から70年代にかけて急成長したこと、③アパレルメーカーにおける商品企画力の蓄積と海外技術提携、④アパレルメーカーによる生産体制の構築、⑤アパレルメーカーの全国的な営業網の整備、⑥全国ブランドの形成である。

アパレルメーカーが最終的に消費者に自社のブランドで大量販売する体制を築くためには、商品企画、生産体制整備、全国的な卸売体制構築、ブランド構築が必要不可欠であった。このような能力を蓄積したアパレルメーカーの形成をもって、本稿ではアパレル産業の成立としている。1960年代後半から70年代前半に至るアパレル産業の形成期は、アパレルメーカーが主導的な役割を果たした。

6では、アパレル専門店チェーンの台頭を示す。アパレル専門店チェーンが、SPA(Specialty Store Retailer of Private Label Apparel)という製造小売形態を進め、自社のブランド構築を実現していったのは、おおよそ1990年代以後のことである。

2……JIS規格の制定(1952-80年)

一般に衣服は、体型によって寸法が異なる。セーターなどのニット製品では、身体にルーズフィットすればよいので、サイズ展開が少なくてもよいが、スーツやスラックス、カッターシャツなどでは、身体へのフィットの精度が求められるので、サイズ展開が多くなる。

おおよその消費者に既製服が受け入れられるには、生産者、流通業者、消費者が社会的に共有するサイズが形成されなければならない。1958年頃、女性の既製服のサイズについて、「『各種のサイズが欲しい』という声が圧倒的で」(註5)であった。既製服のJIS規格が主要には1957年から70年代前半に整備されて、アパレル産業発展の基盤を形作った(註6)。

1970年には「既製衣料呼びサイズ」が制定された。これは、「衣料品の服種別のサイズを決める場合の基準となるものである」(註7)。1960-70年代のJIS衣料サイズ展開は、既製服の普及にとっての社会的インフラを提供した。

さらに1980年3月1日、新しいJIS衣料サイズが告示された(註8)。新JIS衣料サイズ制定の背景は、①1979年12月時点で約20の規格があったが、使われていないものがある、②対象となる衣料の種類が少ない、③工業技術院で、1966、67年度、1971、72年度日本人の体格調査を行ったが、近年の国民体格の変化を反映していない、④出来上がり寸法がメーカーによって大差があるなどであった(註9)。

1980年に新たに制定されたのは、①規制衣料品のサイズおよび表示に関する通則、②乳児用、少年用、少女用、成人男子用、成人女子用、ファンデーションガーマメント・くつ下類

のサイズであり、ワイシャツ（ドレス）類は改正された。身体上のサイズだけを規定し、寸法規格は廃止した（註10）。1980年のJIS規格改正時に示された弱点があったにせよ、1960-70年代にかけてJIS衣料サイズが整備されていったことで、既製の基礎が整備された。

3……合成繊維の用途開発、紡績・織布・染色加工・縫製の形成（1950-60年代）

衣服既製化は、原糸・紡績製造業者のマーケティング活動によっても促された。彼らは、ナイロンやポリエステルなどの合成繊維の用途開発を目指して加工流通経路を開拓すると同時に、最終消費者に対しても広告を行った。合成繊維は、天然繊維及び人絹とは異なる性質を持つ新しい繊維であり、織布、染色・加工工程に困難な点があった。また、ナイロン、ポリエステルの性質を生かして、長繊維（フィラメント）、短繊維（スフ）を生産し、短繊維については、レーヨンや綿などとの混紡を行い、その糸にふさわしい衣料その他の用途を開発して消費者に受け入れてもらう必要があった。

合繊メーカーは、第1に合成繊維の用途開発と、紡績業者、織物・編物製造業者、染色・加工業者、商社との加工販売経路開拓に取り組んだ。ナイロンやポリエステルの用途開発を進めるために、東レや帝人など合繊メーカーは、紡績業者との混紡糸の開発、織物業者との織物の開発、合繊織物の染色加工、合繊織物を使った衣料縫製に関与し、新素材である合繊が最終用途にまで技術的に加工できるルートを整備した。たとえば、東レはナイロン素材の需要を開拓すべく、ウーリーナイロンによる肌着、セーター、水着の開発、トリコットによる婦人下着、婦人長靴下、フィラメント織物による婦人用シャツ、ブラウス、スカーフの開発、漁網および工業用途の展開に取り組んだ。東レは、織布（長・短）、紡績、染色、加工糸ニットなどの部門ごとにプロダクション・チームを編成し、その問題解決に当たった（註11）。

第2に、商社、衣服製造卸業者、縫製業者に対して働きかけて合繊を用いた最終製品に仕上げていく課題があった。ナイロンの持つ丈夫さ、ポリエステルの水に対する強さやしわになりにくいなどのイージー・ケア性を生かした最終製品を開発するため、東レは、「二次製品メーカーを中心として、商社、卸売業者などからなる二次製品別——学生服、綿混ワイシャツ、麻混スポーツシャツ、トリコット肌着、紳士替ズボン——のチームづくり」を行い、「1963年はじめには、商社約100社、生地問屋約800社、縫製業者約700社がこれに参加した（註12）。

第3に、合繊を用いた最終製品を取り扱ってもらうために小売店に対するグループ化を行った。東レにおける「販売面の組織化は、製品流通の末端に位置して消費者と直接接触している小売店にまで及び、1961年10月に関東地区の有力衣料小売店50社を結集して東レサークルを結成し、翌年4月には325社を会員とする全国規模の組織に発展させた」（註13）。合成繊維を用いた衣料品が最終消費者に受け入れられるように、百貨店等の小売店が合繊

素材のアパレルを取り扱うよう、東レは働きかけた（註14）。

第4に、合繊製品に関わる消費者への働きかけを挙げることができる。合成繊維は1950年代後半から60年代前半においては新製品であったので、東レや帝人は合繊織物、縫製品の品質保証を行い、消費者が安心して購入できるようにした。織布業者や商社、縫製業者の品質保証を示すブランドに加えて、原糸メーカーのブランドが品質保証のために用いられた（註15）。また、1960年代初めには、合繊メーカーは毎年テーマを変えたキャンペーンを行い、消費者の側から合繊製品を購入するようなプル・マーケティングを行った（註16）。

このような合繊メーカーの技術開発や衣料品販路開発への取り組みは、アパレルメーカーによる縫製技術の蓄積や小売販路の開拓を促し、アパレルメーカーの成長および、衣服の製造・卸・小売の発展に寄与した（註17）。

4……百貨店のアパレル市場創造（1950-60年代）

戦後から1960年代半ばにかけて、百貨店は、①時代の求める売り場の創造（イージーオーダー売場、海外提携ブランドの導入）、②既制服の研究（サイズと色、素材の追求と生地の開発、より身体にフィットする型紙やカッティング）、③既制服業界におけるサイズ統一の面で結果的に既制服製造卸売業者の発展を促した（註18）。1960年代前半までは、一般に既制服製造卸売業者は、海外のファッション動向の取得や既制服研究の点で必ずしも知識の蓄積が進んでいたとはいえなかった（註19）。

（1）売場創造

戦後に洋装化が進み、海外ファッション動向が日本に入ってくる中で、百貨店は衣料品売り場を時代に応じて変えていった。伊勢丹を例にとろう。1950年代前半は、紳士服、婦人服は和服同様注文仕立てが普通であった。伊勢丹では、1953年暮れから婦人服のイージーオーダーを展開し始め、1950年代後半には、イージーオーダーの全盛期を迎えた。また、紳士服は、1951年3月にイージーオーダーを始めて、以後、急速にシェアを広げていった（註20）。

百貨店は、海外の高級ブランドを導入し、日本の衣服業界及び消費者に海外ファッションを知らしめるという点でも先導的な役割を果たした。その典型的な事例は、大丸が1953年10月、クリスチャン・ディオールと独占契約し、ショーを大阪、京都、神戸で開催したこと（註21）である。また、1959年に高島屋がフランスのデザイナー、ピエール・カルダンと提携、カルダン・ジュネスコーナーを開いた（註22）。百貨店は、欧米の高級既制服化の流れを日本に紹介し、既制服の定着を供給側および需要側に醸成していく1つの役割を果たした。

(2) 既製服の研究とサイズ統一

百貨店は、欧米のファッション動向から必ずや日本でも既製服主流の時代が来るということを見通し、既製服化に向けてサイズ、パターン、素材の研究を行っていた。伊勢丹は、「オーダーのもつフィット性と、イージーオーダーで得られた簡易性を併せ持つ商品」としての「新しい既製服」に乗り出すために、1957年3月、商品部に服飾研究室を新設した。素材の追求と生地の開発、より身体にフィットする型紙やカッティング、サイズ等に関する研究開発に取り組んだ。「その最も早い取り組みとしては、子供、ベビーショップのためにレナウン社製ジャージを使った子供用ブレザーコートやベビーウエアの型見本制作、カジュアルショップ商品の開発等がある。開発した商品は、サンプルとともにパターンを縫製メーカーに示して製品化した。このころの開発商品はカジュアルショップの商品が中心で、レナウンモード、ローレン、吉田縫製等の工場で作られた」(註23)。

スーツのように、フィット性が重視される衣料品では、大多数の人々が満足できるサイズ体型を整備する必要があった。1950年代後半においては既存のSS、S、M、L、LLの5サイズが用いられていた。伊勢丹は、「日本人の体型に合った各種サイズの開発と豊富なサイズ体型の確立こそ、日本での新しい既製服の根幹となることを確信していた」。大量に販売していた採寸データに、外部のデータを加えて、「日本人女性の各平均サイズを割り出し、サイズごとの標準パターン化を推し進めていった」。1958年秋には、スーツにおけるオリジナル・サイズを完成した(註24)。

1960年代初頭、サイズ規格が各社ごとにまちまちであるという問題が生じていた。伊勢丹、西武、高島屋は、1963年11月、婦人既製服の号数体系、サイズの統一に合意し、翌64年3月からそれを実施した。このサイズ統一は「百貨店統一サイズ」になっていった。このように、百貨店は、既製服が広範に受け入れられる前提条件としてのサイズの統一化に積極的な役割を果たした(註25)。

(3) コーディネイト販売の導入

1970年代前半になると、アパレルメーカーが商品企画力をつけてきたことに対応して、百貨店は商品の組合せや売場展開に力点を置いて、アパレルメーカーに働きかけた。伊勢丹(1990)によれば、1970年代前半には、「メーカー・問屋の供給する商品で顧客のニーズに応えうる品ぞろえが可能になり、“百貨店のモノづくりの時代”から“メーカー・問屋のモノづくりの時代”への転換点となった」(註26)。この記述から、1970年代初頭には製造卸売業者の商品開発力が高い水準に達していたことがわかる。たとえば、大手衣服製造卸売に成長した三陽商会は、1960年代前半には商品の質を高めるために商品研究室を設置し、商品開発体制を整備している(註27)。

では、百貨店はどのような品揃えや売場展開をアパレルメーカーに働きかけ、アパレル産

業の成長を促したのか。それはコーディネート販売の導入である。コーディネート販売とは、スーツやワンピースのような単品の販売ではなく、シャツやボトム、カーディガンなど単体を組み合わせて着こなしを提案する販売手法であり、複数の商品買い上げを意図するものである。

コーディネート販売は、1つのアパレルメーカーに一定面積のコーナー売場を任せる方法を生み出すこととなった。百貨店でのコーディネート売り場を担当するアパレルメーカーは、たとえばブラウス単品の専門メーカーでは困難であり、複数の服種を企画して、一定面積の売り場を埋めるだけのアイテムを提供できる陣容を備えている有力企業でなければならなかった。

伊勢丹は、1971年、アメリカから「ミッシー・カジュアル」という言葉を取り入れて、シャツやボトム、カーディガンなど単品を組み合わせて着こなしを提案する売場を導入した(註28)。ミッシーとはミスのような若々しいミセスという意味であり、百貨店はミッシー・カジュアル売場を作り、カジュアル衣料のコーディネート展開をブランドで束ねる手法を取り入れた。それを受けて、アパレルメーカーはコーディネート展開のブランド開発を進めた。

コーディネート売場は、ブランドと製品の関係を変えた。従来は、あるブランドが特定の製品カテゴリーを示していた。「サンヨー」と言えばコート、「オンワード」と言えばスーツというように、特定製品カテゴリーを指示する関係である。あるブランドが、百貨店内の一定面積の売場を占有し、シャツやボトム、カーディガンなど多様な製品カテゴリーを含むようになると、ブランドは他のブランドと識別された売場を意味し、同時に多様な服種によって示された「ブランド世界」を提案することになる。

さらに、ミッシー・カジュアルという言葉が示しているのは、1970年代前半には市場細分化が進みつつあったことである。ミセス市場やヤング・レディス市場と識別された市場の形成である。1970年代には北海道から九州の主要都市に支店展開する大手アパレルメーカーの成長により、全国的な市場統一が進むが、それとほぼ時期を同じくして市場細分化の現象が生じている。

5……アパレルメーカーの成長と全国市場の成立（1960-1980年代）

まずアパレル産業形成の概要をつかむため、1950年代半ば以降から1990年頃に至る衣服の製造出荷額、卸売販売額、小売販売額の推移を確認する。

日本の衣服・その他繊維製造業出荷額は、1955年の約850億円から1975年の約2兆1800億円に、同時期に全製造出荷額に占める割合は1.3%から1.7%へと、全製造業出荷額の成長と軌を一にして伸びてきた(註29)。

日本衣服卸売業の年間販売額推移は、1958年の約2940億円から1976年の約5兆5480億円の間に、同時期に全卸売業年間販売額に占める割合は2.1%から2.5%へと、全卸売業販売額の伸びと軌を一にして増えている（註30）。

資料2は、百貨店における紳士服、婦人・子供服、その他衣料品の合計（『商業統計・品目編』）と、紳士服小売業、婦人・子供服小売業（『商業統計・産業編』）、全小売業についての時系列変化である。1964年と1976年の比較から、衣料品売上高は全小売売上高の推移と同じく成長してきたと言える。このように衣料品の製造出荷額、卸売および小売販売額は、1970年代半ばにかけて日本経済の発展と歩調を合わせて成長を遂げた。

アパレルメーカーの成長は、1970年代までの株式上場にも表れている。たとえば、樫山株式会社は1964年に東京・大阪・名古屋各証券取引所一部、(株)レナウンは1969年に東京・大阪各証券取引所一部、(株)ワコールは1971年に東京・大阪各証券取引所一部、(株)三陽商会は1977年に東京証券取引所一部、(株)東京スタイルは1977年に東京証券取引所一部に上場している（註31）。

年度	百貨店内 の衣料品 (A)	男子洋服 小売業 (B)	婦人・子供服 小売業 (C)	(B)+(C)	(A)+(B)+(C)	全小売業 (D)	{(B)+(C)} /(D)	{(A)+(B)+(C)} /(D)
1958	-	103	36	139	-	3,548	3.9%	
1964	410	262	187	449	859	8,350	5.4%	10.3%
1976	2,835	1,022	2,193	3,215	6,050	56,029	5.7%	10.8%
1988	5,506	1,702	5,203	6,905	12,411	114,840	6.0%	10.8%
1991	6,776	2,227	6,546	8,773	15,549	140,638	6.2%	11.1%
2007	4,145	1,548	5,488	7,036	11,181	134,705	5.2%	8.3%

〔資料2〕男子洋服小売業、婦人・子供服小売業の年間販売額推移（単位10億円） 出所：通商産業省（2007年は経済産業省）『商業統計表（産業編）』および『商業統計表（品目編）』。百貨店の商品別分類を示す「うり衣料品」については、『商業統計表（品目編）』より得た。百貨店販売のうち衣料品とは、男子洋服、婦人・子供服・洋品、その他の衣料品のことである。1958年の百貨店販売のうち衣料品のデータは不明である。

また資料3は、レナウンと樫山の売上推移を示している。1960年代後半から70年代にかけて両社が急速に成長していることが分かる。

	1965年	1970年	1975年	1980年	1985年
(株)レナウン	162	361	1,282	2,058	2,202
樫山株式会社	85	278	818	1,504	1,760

〔資料3〕1970年代有力アパレルメーカーの売上推移（億円） 出所：(株)レナウン：1966年1月期決算は、レナウン商事株式会社、1970年12月期より1985年12月期までは(株)レナウンの決算、社内資料より。樫山株式会社（1966年2月期より1986年2月期決算）：社内資料。

アパレル産業の形成を画する基準は、基本的にはあらゆる産業に共通する大量生産・大量販売の体制、全国的な販売体制の構築にある。さらに、アパレル産業については、デザイン、カラー、素材などの流行の要素が大きく、差別化を実現するために商品企画機能及びブランドの果たす役割が大きい。

アパレルメーカーがアパレル産業の中核に位置するのは、商品企画機能と小売り機能を

中心としたブランド管理機能を有するのが、アパレルメーカーであったからである。有力アパレルメーカーは、1970年代に、(1)商品企画機能、(2)生産体制、(3)小売りへの全国的な販売網、(4)ブランドという要素を組織していた。以下ではそれぞれの要素を見ていく。

(1) 商品企画力 (デザイン、パターン) の蓄積と海外技術提携 (1950-70年代前半)

消費者が既製服に満足するようになるためには、設計・製造技術の確立が不可欠である。デザイン、パターン、グレーディング、縫製仕様、縫製技術の習得と大量生産体制の構築について、榎山の事例を取り上げる。

既製服の生産工程は、①スケッチ・デザイン、②パターン・メイキング、③パターン・グレーディング、④マーキング (型入れ)、⑤カッティング (裁断)、⑥ソーイング (縫製)、⑦フィニッシング (仕上げ) に分けられる (註32)。鍛島康子はアパレル産業の成立を製造部面と流通部面の両方で捉えるという視点に立って、『織研新聞』や中込省三の著作、その他資料をふまえ、1950-60年代の紳士服、婦人服、シャツ、コート、ニットにおける製造イノベーションを検討している (註33)。たとえば、紳士服製造については、①1950年代後半のホフマンプレス機の導入、②1957年頃からのシンクロ・システム、③1964-65年頃からのバンドル・システム、④1960年代後半頃からの接着縫製、⑤ミシンや裁断機裁断の発展を取りあげている (註34)。とりわけ榎山の製造イノベーションについては、1955年以後、立体裁断によるパターン製作により着やすい紳士背広が追究されたことを指摘している (註35)。

榎山は、1960年代には、既製服を展開するためのデザインとパターンの技術を内部に蓄積していった (註36)。しかし、それは自前の技術蓄積だけに依拠するのではなく、積極的に海外の技術を導入した。榎山は、1960年代に海外有力企業と設計・生産技術、デザインにおいて提携し、アパレルメーカーとしての基礎的力量を蓄えていく。一例を挙げれば、榎山は、1963年、東洋レーヨンがイヴ・サンローランとライセンス契約を結び、東レの素材を中心としての婦人服を展開するにあたって、榎山はサブ・ライセンシーとして婦人服の生産下請けに携わっている。

(2) 生産体制の構築 (1950-70年代前半)

有力アパレルメーカーは、1950年代以後に商品企画力または設計技術を蓄積すると同時に、全国主要都市に販売できる大量生産体制ないしは生産管理体制を整備していく。アパレルメーカーは、一般的に製造を下請に委ねる場合が一般的であるが、技術的に安定した高品質の商品を供給するためには、製造プロセスに関与する必要がある。有力アパレルメーカーは、何らかの形で製造に関与してきた。ここでは榎山を事例として、生産体制構築の一端をとらえる。

榎山の生産体制は、1950年の流れ作業方式の導入とホフマンプレスの導入、直営工場と

下請工場との分業体制、1971年のグレーディング・マシーン導入により特徴づけられる。

第一の点である流れ作業方式の導入とホフマンプレス機の導入について、終戦後の日本の既製服は、一人が全部手縫いで行う方式であった。樫山は、背広を30工程に分解して流れ作業にした(註37)。さらにホフマンプレス機が、背広を立体的にする上で不可欠であることを知り、1950年に、一式800万円のホフマンプレス機と特殊ミシン10台、合わせて1,000万円にて購入する。当時の資本金の2倍であった(註38)。流れ作業方式の導入とホフマンプレス機により、1人2日かかった背広1着の生産時間が7時間に短縮できた。しかも新しい生産方式では製品の質のバラツキが出ない(註39)。こうして、樫山は既製服の生産を進めた。

戦後背広など縫製の難しい洋服において、既製服が注文服に取って代わった第一の要因は、生産性、品質の均一性・安定性、立体的な形状として現れる品質の向上が誰の目にもわかるものとなったからである。

第2の点である直営工場と下請工場との分業体制については、樫山株式会社の創業者である樫山純三は、1953年頃に百貨店を中心にした販売戦略を固める一方、「工員200人の老松町工場(大阪・北区)をこれ以上大きくすることはしない。樫山は市場動向の掌握と商品企画に専念し、生産は協力工場に任せる体制を敷こう」との方針に従った(註40)。

その後、1965年2月期決算では、工業本部(都島工場)の従業員383人、本縫ミシン機127台、特殊ミシン機151台、仕上機40台、裁断機25台、延反機2台を有する生産体制をとり、製造(縫製加工)は自家工場で約20%、下請工場その他で約80%を生産する(註41)。1970年代半ばになると、樫山の専属工場は全国に約300社となるが、「最も大きな工場は300人ぐらいであるが、殆どが100人ぐらいまでの工場である」(註42)。樫山の生産体制は、製造技術の蓄積と、基礎となる製造能力を確保することに主眼が置かれており、過半の生産は外部の向上を活用した。

生産体制の構築とともに、物流体制が1970年頃までに整備された。樫山は、1963年9月、大阪にて都島オペレーションセンターを開設した。それは、紳士服、婦人子供服、和装関係の質的向上のための研究、試作、在庫管理の徹底、配送のスピード化をはかるためであった(註43)。都島オペレーションセンターは、「主に製品の検品、品質管理、商品在庫の調整を行なうセンターで、大阪支店を軸に、大阪、福岡、京都、名古屋各地区の販売店、西日本地区十七店の直営店への配送・管理センター的役割を果たして」いた(註44)。1969年5月、東京・芝浦ビルが完成し、「東西の製造企画、品質管理輸送機能を含む管理体制が大幅に拡大、システム化され」、「東京支店関係の全販売先への配送が次々行なわれ」た(註45)。

第3の点であるグレーディング・マシーンとは、「コンピューターでオリジナルパターン(原型)を体型に合わせて自在に変型し、裁断する機械である」(註46)。1971年1月、樫山は独自の開発によるコンピューター・グレーディングシステムを導入した。1968年頃から研究を開始し、紳士服、婦人服、子供服、和装を含む全製品のグレーディング工程を取り扱っている。

「日本の既製服産業の近代化、合理化は…パターン・メイキングから本格化した。紳士服の場合は10年ほど前から、婦人服の場合は6年ほど前からになるが、従来の“カン”と熟練工にたよる型紙づくりの一大転換がおこなわれた」。立体的なパターンを制作することで「身体にフィットする」既製服ができる。グレーディング技術の前提には「全国统一サイズ的确立と工業化されたパターンメイキングシステム」があった。グレーディング・システムは「『基本型紙の線をよみとり』『指定されたグレーディングをおこない』『厚紙または薄紙に所定の線を描き』『さらに必要な縫込み、合印を付け』『型紙を切抜く』という一連の工程をたどる」。コンピューター・グレーディングを導入すると、「30日の仕事を3日でこなす」（註47）。蓄積された各種データは、アパレルメーカーにとっての貴重な財産となっていく。

（3）マス・マーケットの形成：全国的な販売網の構築（1950-70年代）

アパレル産業成立のプロセスにおいて、衣服製造卸は1960年代から70年代にかけて地方企業から全国企業へと成長を遂げた。アパレルメーカーは、東京ないしは大阪の一拠点から出発し、大阪ないしは東京に支店をかまえ、以後、札幌、名古屋、広島、福岡、仙台など地方の拠点都市に支店を設けていく。

榎山株式会社の場合、1927年10月に榎山商店創業、1947年9月榎山商事株式会社を大阪に設立、1948年1月東京支店開設後、1956年福岡支店、1960年札幌支店、1973年仙台支店、1974年名古屋支店、1976年広島支店を開設し、全国の主要都市に販売する体制をつくっていった。あわせて、1963年の都島オペレーションセンターを手始めに物流センターを整備していく（註48）。

榎山による全国的な小売店販路開拓の状況については、部分的な数字しかない。1970年代榎山の婦人服主力ブランドであった「ジョンメーヤー」は1977年、全国98店舗の百貨店にて販売されている（註49）。榎山の取引先は、都心部を中心としてではあるが、全国的な小売店取引先を1970年代後半から80年代にかけて有していたと言える。

全国的な販売体制とならんで、有力アパレルメーカーは製造卸売として直接百貨店などの小売業者に販売し、さらに小売店頭の商品管理と販売管理を担う体制を築いていった。榎山は、1950年代前半には、百貨店店頭の商品所有権を自社でもち、消費者に販売されて商品所有権を榎山→百貨店→消費者へと移転する委託取引を部分的に取り入れていく（註50）。委託取引は、小売店頭在庫の販売リスクをアパレルメーカーが担うので、アパレルメーカーはそれだけ財務体質と商品管理の点ですぐれていなければならない。委託取引は、アパレルメーカーが必要な自社商品を店頭を切らすことなく投入して売場単位面積当たりの売り上げを増やし、百貨店売り場をめぐるアパレルメーカー間の競争に打ち勝つための手段となる（註51）。

（4）ブランドの形成（1960-80年代）

アパレル産業は、アパレルにおけるブランドの形成とともに成立した（註52）。たとえば、榎山は、1951年、「オンワード」の商標登録を行っている（註53）。その後、榎山は「オンワード」を紳士服分野における商品ブランドとして知らしめていくことになる。同時に榎山は1960年代には、海外ブランドと提携して商品企画を学ぶ。この段階で、榎山は海外提携ブランドにより多数のブランドを用意することになる。「オンワード」という1つのブランド利用から、複数ブランドの活用へと変化した。

1970年代に、榎山は、紳士のヤング層、アダルト層、シニア層、婦人のジュニア、ミス、ミセスといった年齢層、ライフスタイルと心理に基づく多数ブランドの展開をしていく（註54）。榎山のマルチ・ブランド展開は、1960年代後半から70年代前半にかけてのアパレル産業成立の1つの指標となる。

日本経済新聞社（1976）『繊維二次製品銘柄調査』は、あらかじめ各銘柄名を提示し、知っている銘柄を挙げてもらい、その知名割合を調査している。サンプリングは、東京、大阪、名古屋証券取引所上場企業のうち、東京100社、大阪100社、名古屋25社をランダムに選び、その会社から、独身男性2人、独身女性2人、既婚男性およびその妻2人ずつ、計1社当たり8人を抽出している。この調査で列挙されている知名度上位銘柄は、百貨店ないしは専門店で販売されるものが主である。「オンワード」「ダーバン」「東京スタイル」「JUN」などのアパレルメーカーのブランド、「ピエール・カルダン」「バーバリー」「ジョンワイツ」などの海外ブランド、「三峰」「鈴屋」など専門店ブランド、百貨店のプライベート・ブランド（「トロージャン」）が混在している。紳士服知名度上位10銘柄と婦人服知名度上位13銘柄の中で、アパレルメーカーのナショナル・ブランドは合計14銘柄ある。

1980年代には、有力アパレルメーカーに加えて、DC（デザイナー&キャラクター）ブランド、高級インポートブランドが台頭する（註55）。ブランドは、販売する小売チャネル、顧客ターゲット、商品計画、コミュニケーションツールを含む総合的なショップ・ブランドとして開発されるようになった（註56）。このようなブランド開発手法は、1990年代以後のアパレル専門店チェーンにも引き継がれていった。

6……アパレル専門店チェーンの台頭（1990年代以後）

1990年代のアパレル産業は、アパレル製品輸入の急増、アパレル外国資本の日本への直接参入という2つの点で、国際的な環境変化の渦に巻き込まれた。

1980年代後半以降に円高が進展する中、高級アパレルは欧米から、低価格アパレルは中国をはじめとするアジア諸国からの輸入が急増する。1986年以後日本は、繊維品貿易の輸入額が輸出額を上回るようになった（註57）。さらにアパレル輸入の主体が、日本国内の商社や製造卸、大手小売業にとどまらず、ルイ・ヴィトンやギャップなどの外国企業にも広がっ

ている点が1990年代以後の特徴である。

さらに、これまでの海外ブランドの導入が、日本の商社やアパレルメーカーを介して行われていた状況から、直接外資が日本市場に参入してくる事例がみられるようになった。1990年代以後、日本のアパレル流通は国際的な競争と分業を無視してはとらえられなくなっている。

1990年代におけるバブル経済の崩壊は、資産価格の下落に加えて物価下落を引き起こし、売上高が伸びない中で利益体質を強化しなければならないという課題を企業に投げかけた。1990年代アパレル流通の質的な変化は、①売れ残り在庫と販売機会ロスの同時削減をめざした生産と流通の相互浸透、②商品企画、生産管理、小売販売、コミュニケーションを統合するブランド構築の深化に表現される。

1990年代のアパレル業界において、ルイ・ヴィトン、エルメス、グッチなど高級ブランド、ユニクロ、しまむらなど普及価格帯ブランドのトップ・レベルは、マクロ経済環境の厳しい90年代の日本においても成長を遂げた。たとえば、ユニクロを展開する(株)ファーストリテイリングは1991年8月期72億円から2001年8月期4,185億円へ、(株)しまむらは1991年2月期640億円から2001年2月期2,263億円へと急成長を遂げた。

他方、高級品と低価格品に消費が二極化する中、大手製造卸のナショナル・ブランドや品揃え型の有力専門店チェーンは、ブランド構築に失敗して「大幅に売り上げを減らす事例が散見された。

1990年代に専門店チェーンは商品企画機能、生産管理機能に関与して、製品レベルのブランド化を進めている。1980年代の有力専門店チェーンは、基本的に製造卸売業者の商品の品揃えであり、彼らのブランドは小売り事業ブランドであった。1990年代における「ユニクロ」のブランドは、ストア・レベルから製品レベルまでを包含したブランドへと深化した。これはちょうど、アパレル製造卸のブランドが、製品レベルからショップ・レベルを包含するブランドへと深化を遂げたのに対応している。製造卸と小売り業者それぞれにおけるブランド構築の1つの到達点は、製品と価格、ビジュアル・マーチャндаイジング、コミュニケーション(小売販売サービスやパブリシティ、広告など)を統合したブランドにある。

7……むすびに

テドローは、アメリカにおけるソフトドリンク業界、乗用車業界、食料品小売チェーン業界、耐久消費財小売業界を取りあげて、業界が急成長する時、主導的な企業が大量販売による利益獲得戦略を例外なく追及していることを示した(註59)。アパレル業界においても、生産体制と全国的な販売網の構築によりマス・マーケットが生み出された。消費財分野であるアパレル産業の成立には、マス・マーケティングが伴っていた。

1970年代前半期百貨店におけるコーディネート売場の成立、ミッシー・カジュアル売場の形成から、アパレル産業ではマス・マーケットの創造、すなわち全国市場の創造とほぼ同じ時期に、市場細分化が進んでいたことが示されている。テドロウがアメリカにおいて取りあげた事例では、市場統一は、交通・通信のインフラストラクチャの整備されてきた1880年代に始まり、業界により1920年代から1960年代まで続いた。その後市場細分化の段階が訪れた（註60）。

日本のアパレル産業成立は1960年代後半から70年代前半であり、他の伝統的な消費財分野と比べて産業の成立が遅れた。その結果、ほぼ同時期にマス・マーケットが形成され、市場細分化が進んだと言える。この点は、アパレル産業をマーケティングの歴史的段階区分とその発展から捉える際の特質であると言えよう。

ユニクロに代表される1990年代以後のアパレル専門店チェーンの革新性は、アパレル小売市場のボリュームゾーンを占める低価格帯のアパレル分野においても、ユニクロやしまむらという小売り事業ブランドが確立したことである。あわせて、フリースなどアパレル外衣の低価格帯分野のアイテムにあっても、1,000万枚単位という大量販売が成立したのは、1990年代以後の特質である。低価格帯アパレルのブランド構築と大量販売が文字通り実現した点にアパレル産業の発展をとらえるとすれば、それは1990年代以後のことである。

〈註〉

1. 以上は、富沢木実（1995）「アパレル産業」産業学会『戦後日本産業史』570-571頁を参照。
2. 中込（1977）179頁。
3. 中込（1977）は、1976年1月における東京繊維協会小林理事長の年頭の辞を引用（『繊維月評』1976年1月号）している。その引用には、1974-75年の石油ショックと繊維不足により、「③生産から末端流通に至るまでの全プロセスにおいて、大手アパレルメーカー（製造卸）の主導権が確立された」とある（中込（1977）169頁）
4. Tedlow, Richard S. (1990) pp. 4-12. 近藤文男監訳（1993）2-11頁。
5. 久門他（1958）348頁。
6. 鍛島は、1960年代前半におけるアパレル製品の規格かと生産体制の強化、1960年代後半における量産体制の確立に際して、JIS規格がどのように関わったのかを説明している。鍛島（2006）72-75、85-86、89頁。
7. 日本繊維協議会『昭和46年版線維年鑑』（1970）228頁。
8. JIS衣料サイズ推進協議会会長・石川章一氏へのインタビュー、「サイズシステムの確立」『織研新聞』1980年3月20日、『1981年版線維年鑑』（1981）231-2頁参照。
9. JIS衣料サイズ推進協議会監修・日本繊維新聞社編集（1980）13、15頁。

10. JIS 衣料サイズ推進協議会監修・日本繊維新聞社編集（1980）13 頁。
11. この段落は、東レ（1977）116-118、368-374、388-396 頁、東レ（1997）287-291、310-314、321-323 頁、福島（1975）212-228 頁、福島（1977）175-185 頁を参照。
12. 東レ（1977）323 頁。
13. 東レ（1977）324 頁。
14. 東レ（1977）371-374、390-394 頁、日本化学繊維協会（1974）753-755 頁。
15. この箇所は、東レ（1977）373-374 頁、福島（1977）176-177 頁、日本化学繊維協会（1974）741-746 頁を参照。
16. たとえば、東レでは 1959 年スキー服キャンペーンとして「ザイラー・ブラック」を、帝人では 61 年夏に「ホンコン・シャツ」キャンペーンを行っている。東レ（1977）393-394 頁、日本化学繊維協会（1974）752-753 頁。
17. 東レは、合繊を用いた衣服・下着・靴下などの販売のために、商社や衣服製造卸売業者と二次製品別のセールス・チームを組織したが、衣服製造卸売業者の中には、その後有力アパレルメーカーへと成長したレナウン工業株式会社、イトキンなどの名を見ることができる。東レ（1997）323-324 頁参照。
18. 伊勢丹（1990）175-179、216-224、294-297 頁。
19. 有力衣服製造卸売業者であるレナウン、樫山、三陽商会が海外企業と技術・生産提携を行うようになるのは、1964 年頃である。レナウン（1983）20 頁、『織研新聞』1963 年 11 月 18 日、64 年 5 月 8 日付、65 年 10 月 7 日付、68 年 2 月 21 日付、(株)三陽商会社内資料を参照。
20. 伊勢丹のイージーオーダー展開については、伊勢丹（1990）175-176 頁を参照。
21. 大丸（1967）513 頁。
22. 高島屋（1982）246 頁。
23. 本段落は、伊勢丹（1990）176-178 頁を参照した。
24. 本段落は、伊勢丹（1990）178 頁を参照した。
25. 本段落は、伊勢丹（1990）217-218 頁を参照した。
26. 伊勢丹（1990）295-296 頁を参照した。
27. 三陽商会（1988）11 頁。
28. 伊勢丹（1990）295-296 頁。
29. 通商産業省『工業統計表（産業編）』（全事業所）。
30. 通商産業省『工業統計表（産業編）』。衣服卸売業は、紳士服、婦人・子供服、下着類の各卸売業の和である。
31. 各社『有価証券取引書』
32. 『織研新聞』1971 年 3 月 22 日参照。
33. 鍛島（2006）132-154 頁。
34. 鍛島（2006）132-135 頁。シンクロ・システムやバンドル・システムについては、中込（1975）83-90 頁が詳しい。
35. 鍛島（2006）136 頁。
36. 『織研新聞』1969 年 8 月 7 日。
37. 樫山（1976）67 頁。
38. 樫山（1976）67-68 頁。
39. 樫山（1976）69 頁。
40. 樫山（1976）80 頁。
41. 樫山株式会社『有価証券報告書総覧』1965 年 2 月期、6-8 頁。
42. 樫山（1976）82 頁。
43. 『織研新聞』1963 年 9 月 30 日。
44. 織研新聞社編（1970）27-28 頁。
45. 織研新聞社編（1970）28 頁。

46. 樫山 (1976) 69 頁。
47. 本段落については、『織研新聞』1971 年 3 月 22 日参照。
48. 本段落は、樫山株式会社『1988 年 2 月期有価証券報告書総覧』1 ページを参照。
49. 『織研新聞』1977 年 7 月 29 日。
50. 樫山株式会社・角本章元取締役副社長へのインタビュー (1996 年 6 月 10 日、7 月 31 日)、「オンワード樫山 リスク管理四〇年の光と影」『激流』1996 年 7 月号、42-47 頁。アパレルメーカーがアパレル産業の中核的な位置を担う上で委託取引およびそれに伴う派遣販売員制度、厳格な在庫管理が重要な役割を果たしたことについては、木下 (1997) 118-121 頁、木下 (2004) 153-157 頁を参照のこと。
51. 樫山株式会社・角本章元取締役副社長へのインタビュー (1996 年 6 月 10 日、7 月 31 日)。
52. アパレル産業のブランド開発に関する歴史分析については、木下 (1990) を参照のこと。
53. 樫山 (1976) 70 頁。
54. 『織研新聞』1971 年 6 月 30 日、1975 年 1 月 29 日、1977 年 6 月 11 日。
55. 富沢 (1995) 583-587 頁。
56. 詳しくは、木下 (2011) の第 7 章を参照。
57. 『日本経済新聞』1987 年 1 月 21 日 11 面、1989 年 9 月 20 日夕刊 1 面。
58. 各社『有価証券報告書』。
59. Tedlow, Richard S. (1990) pp. 345-348. 近藤監訳 (1993) 413-416 頁。
60. Tedlow, Richard S. (1990) pp. 4-12. 近藤監訳 (1993) 2-11 頁。

〈参考文献〉

- Tedlow, Richard S. (1990), *New and Improves: 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)
- 伊勢丹 (1990) 『伊勢丹百年史—三代小菅丹治の足跡をたどって』。
- 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。
- 樫山純三 (1976) 『走れオンワード—事業と競馬に懸けた 50 年』 日本経済新聞社。
- 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、111-151 頁。
- 木下明浩 (1997) 「樫山のブランド構築とチャネル管理の発展」 近藤文男・中野安編著『日米の流通イノベーション』 中央経済社、115-135 頁。
- 木下明浩 (2004) 「衣料品—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、133-172 頁。
- 木下明浩 (2009) 「アパレル業界の生産・販売体制の革新」 崔相鐵・石井淳蔵編著『流通チャネルの再編』 中央経済社、257-284 頁。
- 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り機能の包摂』 同文館出版。
- 久門富佐子他 (1958) 「生活研究会のページ 婦人既製服の再検討」 『婦人公論』 1958 年 7 月、342-349 頁。
- 三陽商会 (1988) 『会社の概要 昭和 63 年度新入社員のために』。
- JIS 衣料サイズ推進協議会監修・日本繊維新聞社編集 (1980) 『解説・規制衣料品サイズのすべて』。
- 『織研新聞』
- 織研新聞社編 (1970) 『ファッション・ビジネスへの挑戦 (上)』 織研新聞社。
- 大丸二百五拾年史編集委員会 (1967) 『大丸二百五拾年史』。
- 高島屋 (1982) 『高島屋 150 年史』。
- 通商産業省 (2002 年調査より経済産業省) 『工業統計表』。
- 通商産業省 (2002 年調査より経済産業省) 『商業統計表』。
- 東レ株式会社社史編纂委員会編 (1977) 『東レ 50 年史』。

- 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、569-595頁。
- 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。
- 日本化学繊維協会（1974）『日本化学繊維産業史』。
- 『日本経済新聞』。
- 日本繊維協議会『繊維年鑑』（昭和36年版より46年版まで）。
- 日本繊維新聞社『繊維年鑑』（昭和47年版より49年版、1981年版）。
- 日本羊毛振興会（1961-67）『市場調査報告』。
- 日本羊毛紡績会（1970）『羊毛工業統計資料集—1970年版—』。
- 福島克之（1977）『帝人のあゆみ11』。
- 『有価証券報告書』。
- レナウン（1983）『れなうん物語』。

木下明浩（Akihiro KINOSHITA）

1962年、大阪府生まれ。1992年京都大学大学院経済学研究科博士後期課程単位取得退学。立命館大学経営学部教授・京都大学博士（経済学）。専門は流通、マーケティング、経営史。主な著作に『アパレル産業のマーケティング史』（同文館出版、2011年）、「小売ブランド研究に関する一考察」『立命館経営学』54巻4号（2016年1月）、89-111頁、「小売事業ブランドの生成・発展—ユニクロを素材として—」『拓殖大学経営管理研究』106号（2006年3月）、243-271頁など。

（※肩書は掲載時のものです）