

〈論 説〉

アパレル企業の戦略形成 ——インタビュー調査をベースにして——

渡 辺 伊津子

1. はじめに

日本のアパレル企業を取り巻く環境は大きく変化している。たとえば中国を中心としたアジアからの海外製品の流入は急増する一方であり、これにSPA (Specialty store retailer of Private label Apparel)⁽¹⁾の形態を取る製造小売業の増加なども加わって、コスト競争は激化している。低価格化が進むなか、国内アパレル企業の受注減少は深刻さを増しており、廃業が続いている。当地におけるアパレル企業も例外ではない。岐阜の企業に対する衣料品需要は低迷している。表1-1から表1-3は県内の衣服・その他の繊維製品製造業、又は衣服・身の回り品卸売業の業況を表したデータをまとめたものである。衣服・その他の繊維製品製造業においては、1980年代後半をピークに事業所数(1992年=5,260件)、従業者数(1987年=31,433人)は大きく右肩下がりで推移しており、同時期と比較して近時では事業所数(2005=1,971件)、従業者数(2006年=9,978人)ともに半減するまでに落ち込んでいる。それと比較すると、まだ衣服・身の回り品卸売業においては、減少の度合いはゆるやかとなっている。また、製造品出荷額等(製造品出荷額、加工賃収入等)については1990年代前半より、販売額については90年代後半より、それぞれ事業所数のピーク時からやや遅れて減少傾向を辿っている。さらに、海外製品の流入をめぐるこうした競争の

激化のほかに、多様化する消費者の嗜好を初めとして、人口の動態、気候の変動、原料高・物価高にともなう生活防衛、環境配慮型のライフスタイルの登場といった、いわばこれまでとは異なる新しく「難しい」問題が生じている。

より豊かな時代が到来するとともに、消費者のニーズは個性化・多様化している。消費者は画一的な製品を嫌っただけでなく、独自のものを限りなく求め始めた。その結果、競争は「安かろう悪かろう」という単なるコスト競争から、「安くても品質の良いもの」、さらには高くても「自分に合うもの」へと移行した。こうした消費者のニーズに対応して、地方には大規模な商業施設が進出するようになり、それとともに従来型のいわゆる「商店街」は消えていった。かつては日本一の規模を誇った岐阜のアパレル産業もその例外ではなかった。他の地域企業と同じように、岐阜のアパレル企業もまた、こうしたニーズの変化に対応できなかったのである。

岐阜アパレル製造企業は問屋や商社にその企画・販売機能を依存してきた。そして図1が示しているように、その商品のほとんどは、岐阜の問屋から地方の問屋へ卸され、そこからさらに地域の商店街の小売店や専門店へ売られるという形をとっている。これらの商品は、小売店や専門店が顧客を引き付けるために必要とする目玉商品や店頭商品など、いわば「値ごろ品」が中心であった。岐阜のアパレル製造企業は、問屋の企画に沿った商品を、そのシーズンの売れ筋商品をうまく取り入れながら、低価格で製造することによって成長してきた、という意味で、「下請型」のモデルである。商社や大手問屋の支配の下で、「商社や問屋の企画した売れ筋商品をコピーをして低価格で製造する」企業ということができる（以下では「下請け型アプローチ」と呼ぶ。）今日の岐阜アパレル企業の苦境は、こうしたモデルの結果である。

こうした状況のなかで、アパレル企業の生き残り策については、さまざまな観点から議論されている。しかし、それらの解決策の多くは実務的な観点から、課題を個別的に取り上げているものがほとんどである。その結果、提示された対策は場当たりのものになりがちで、体系性を欠き、その効果も限られたものとなっている。そこで、本稿では、以下の手続きにしたがって戦略論を基軸に理論的

な観点から、アパレル企業を中心にその生き残りという問題について統合的に考察する。

アパレル業は岐阜の主要な地場産業の1つであり、全国に対するプレゼンスも相当に高い。岐阜のアパレル企業のなかには、現在の苦境から脱出するために、自社のオリジナル商品を開発し、それまでの下請け体質から抜け出すために販路開拓に成功している企業もある。本稿では、第1に、生き残りをかけて変革に取り組んできた岐阜のアパレル製造企業24社のインタビュー調査を行い、調査から浮かび上がってきた新しい取り組みを、「下請け型アプローチ」と区別して、「企画提案型アプローチ」と位置づけ、その特徴について考察する。ついで2社の事例を具体的に提示する。第2に、「下請型アプローチ」および「企画提案型アプローチ」のそれぞれを、戦略論の観点から比較する。第3に、そこから導かれた理論的帰結を提示する。そして最後に、以上の議論を踏まえて業界への提言を試論として行う。

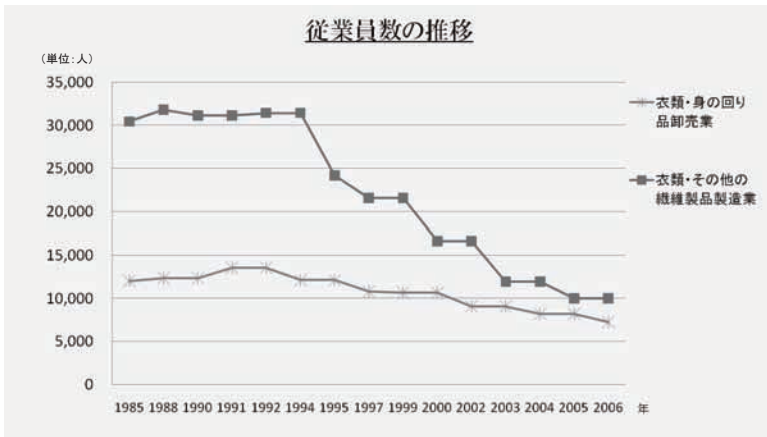
表1-1 アパレル企業・業界の動向



※ 統計調査年度は、商業統計と工業統計が異なるため、調査がない年度は前回調査と同一の数値を掲載

出所：岐阜県 商業統計・工業統計 <http://www.pref.gifu.lg.jp/pref/s11111/archive/archive.htm>

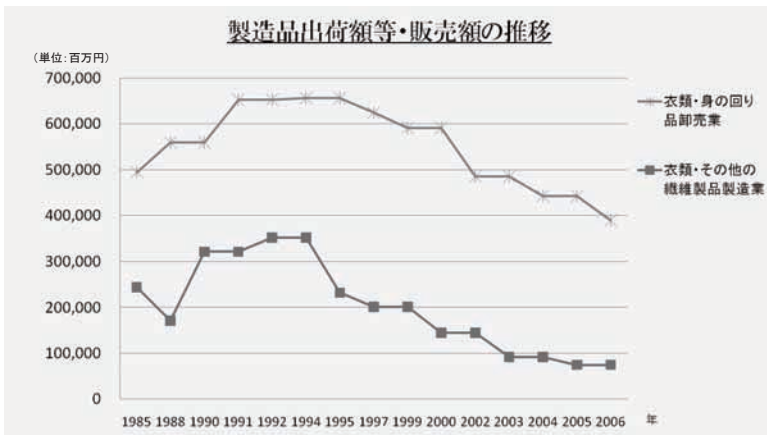
表1-2 アパレル企業・業界の動向



※ 統計調査年度は、商業統計と工業統計が異なるため、調査がない年度は前回調査と同一の数値を掲載

出所：岐阜県 商業統計・工業統計 <http://www.pref.gifu.lg.jp/pref/s11111/archive/archive.htm>

表1-3 アパレル企業・業界の動向



※ 統計調査年度は、商業統計と工業統計が異なるため、調査がない年度は前回調査と同一の数値を掲載

出所：岐阜県 商業統計・工業統計 <http://www.pref.gifu.lg.jp/pref/s11111/archive/archive.htm>

2. 岐阜アパレル企業の現状と問題点

先述の問題意識のもと、厳しい状態にある岐阜繊維・アパレル業界において成長している個別企業の経営課題とその取り組みについて調査した。対象となった調査企業は、組合等より推薦のあった企業で、かつ調査協力について了承を得た企業 24 社である。その殆どは、いわゆる「勝ち組」に属している。内訳は、(社)岐阜ファッション産業連合会 (3 社)、岐阜メンズファッション工業組合 (4 社)、岐阜婦人子供服工業組合 (7 社)、岐阜県既製服縫製工業組合 (5 社)、その他 5 社の合計 24 社である。調査時期は、平成 2007 年 8 月～10 月。調査項目は、1) 事業の概要、2) 事業を進める上での課題、3) 課題克服に向けた取り組み、4) 成果と今後の 4 項目について行った⁽²⁾。また翌年の 2008 年 8 月に、本稿で取り上げた 2 社について、調査項目の「3) 課題克服に向けた取り組み」について再び調査を行った。

これらの調査から、岐阜アパレル企業が抱える問題点として浮かび上がってきたのは次の 3 点である。「モノづくりに対するアプローチ」、「経営姿勢」、そして最後に「経営資源」である。それぞれについてその概略について述べると、第 1 の「モノづくりに対する考え方」については、長年続いてきたモノづくり上の「下請け体質」を指摘するものである。項目別に列挙すると次のようになる。

- ・どの企業も同じ商品をつくっている
- ・作り手の熱意がない
- ・コピー商品が容易に出回る
- ・売れ筋商品を取り入れて安く大量に販売する
- ・大手の真似ばかりしている
- ・消費者を無視したモノづくりを行っている

こうした指摘は、問屋、大手メーカーのもとで、長年、時の流行やブランドの下請的なモノづくりを行ってきた結果、個性的なものづくりやオリジナル商品へのこだわりといった姿勢が希薄化していることを問題視するものである。

ブランド力・企画力・デザイン力などの個性化や差別化にとって不可欠な要素の欠如を指摘するものである。

第2の「経営者の経営姿勢」については、いままでのやり方を変えることに消極的な、いわば「保守的な経営」という問題点が指摘された。

- ・企業に主体性がない
- ・妥協が上手である
- ・経営者の資質に問題がある
- ・リスクをとらない
- ・保守的である
- ・安きに流れる
- ・目先の利益の追求しか関心がない
- ・販売先を開拓しようとしていない

多くの経営者は、それまでの成功をもたらしたやり方を変えること、すなわち変革やイノベーションに消極的であり、顧客の動向や市場の変化といった、いわば外部環境の変化に対応するために必要となる市場志向や販売・マーケティング志向に欠けている。どちらかといえば、これまでの成功を支えてきた「生産技術への志向」が高い内向き型の経営である。明らかになったのは、環境の変化に適応するためのドラスティックな変革の必要性を認識する能力やそれを実行するためのリーダーシップに欠けているという問題である。

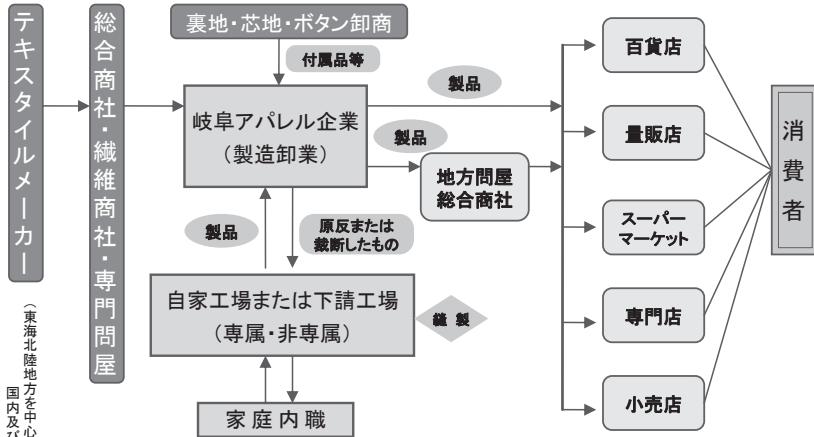
第3の「経営資源」については、資源としてのヒトおよびモノに対する不足が指摘されている。なかでも「目に見える資源」としてのヒトの不足は深刻であり、その原因を全体的な業界の停滞、そして岐阜という地域の低迷に求める声が多かった。項目を列举すると、以下の通りである。

- ・後継者不足
- ・デザイナーなどの人材不足
- ・高齢化
- ・設備投資が不十分である
- ・技術進歩が停滞している

これらの3つの要素は一種の悪循環を生み出している。まず売れ筋商品をコピーするという従来の「下請け型アプローチ」は、戦後岐阜のアパレル企業と業界にとっては有効なビジネス・モデルとして、大きな成功をもたらした。しかしながら、この成功体験は、多くの企業の「経営姿勢」を非常に保守的なものにした。すなわちこうした変革に消極的なリーダーを生み出すことになったのである。「売れ筋商品をコピーして、それを低価格で販売する」というビジネス・モデルがもはやその有効性を失いつつあるにもかかわらず、多くの経営者は現在もなおその成功体験を棄却することができない。そして、これまでの経営のあり方を変えてこなかったその代償は、先行きに見切りをつけた後継者の不在を始めとしたまさに「資源の不足」という深刻な現状を生み出しているのである。

こうした悪循環は、個別企業の停滞のみならず、岐阜アパレル業界でのつぶしあいや過当競争を招いて業界全体の地盤沈下につながっただけではなく、岐阜は「コピー商品をつくる場所」といった繊維業界に対するイメージの悪化をもたらしてしまったのである。その結果、後に述べるように、個々の企業と業界の間でもさらなる悪循環を生じさせるという事態を招いているのである。したがってこの悪循環を断ち切らない限り、衰退のサイクルから抜け出すことはできないし、事実多くの企業は抜け切れずに脱落していった。調査対象となった24社はそのなかで生き残ってきたものである。そこで以下ではこうした企業がとってきた「生き残り策」の中から生き残りの手がかりを見出すために、再度調査結果に戻り、その後に理論的分析に入りたい。

図1 岐阜アパレル産業 ～生産と製品の流れ



出所：岐阜市商工観光部ファッション産業活性化室編(2005)『ファッションのまち岐阜』

3. 岐阜アパレル企業の取り組み——インタビュー調査から——

24社が取り組んだ課題はさまざまであった。企画力に磨きをかけた企業もあれば、生産拠点を海外に求めて生き残りを賭けた企業もある。また主従関係に近い商社や問屋との取引関係を全面的に見直した企業もあれば、企業間の連携によってオリジナル・ブランドをつくりだし販売チャネルを確立したのものもある⁽³⁾。そうした対応の中で、何が生き残りにとって重要な要因であると考えたのか？調査から浮かび上がってきたのは、すでに触れた3点、すなわち「モノづくりに対する考え方」、「経営姿勢」、そして「経営資源」の諸点に対する「負け組」企業と「勝ち組」企業との違いである。

3.1 モノづくりのアプローチを支える考え方

アパレル企業の組織内外には多くのシグナルが飛び交っている。それらは多

様化を示唆する消費動向のシグナルだけではない。市場シェアの衰退、成長の鈍化、顧客の喪失、従業員の不満、新製品開発の遅れ、技術変化、新素材、競争業者や取引業者の動向、法的規制などさまざまである。こうしたシグナルは、いわば企業組織が反応すべき刺激の集合体ということができる。したがって経営者が、こうしたシグナルをうまく「変革のきっかけ」として捉えることができ、「企業内外の新しい現実気づき、既存の方法ではもはや適応できなくなることを認識する」ことができれば、変革の大きな第一歩となるであろう。どのようなシグナルを選び出して、それを変革のきっかけとしてどのように意味づけするかは、多くの場合経営者に求められる役割である。このことを裏付けるように、インタビューでは、経営者に求められる能力に関して、「情報を見極める能力」、「情報収集能力」、「情報を見極める能力」、「情報分析力」、「直観力」、「経営者が常にアンテナをはること」、「消費行動をつかむ」などが多かった。

ただし、経営者が既存の考え方の枠組み、すなわち「認知スキーマ」を保持している場合には、ことは困難である。なぜなら、これまで成功をもたらしたアプローチは、それがどのようなものであっても、経営者の現在の考え方に大きな影響を及ぼしているからである。「成功体験」は、経営者の認識の枠組みに浸透し、見るものを限定しており、その体験から離れることはそれ程容易ではない。したがって「気づき」はなかなか生じにくいのである。

変革に取り組んだ経営者の多くは、この意味で、それまでの成功体験にもとづく「下請け的なアプローチ」とは異なるものの考え方やスキーマを持っていた。それは、インタビュー調査の多くの企業が回答した「事業を進めるうえでの課題」だけでなく、インタビューにも鮮明にあらわれている。

具体的には、「個性化のアプローチ」である。「人と違ったものをつくるしかない」、「オリジナルで各社がその特徴を競い合うべき」、「これはどこそこのだとすぐわかる服作り」、「とにかく自由に好きな服をつくる」、「自分はどうしようという意思を発揮すべき」などである。回答者の一社は、「アパレル企業のものづくりは、白いキャンパスに自由に絵を描くようなもの」と述べているよ

うに、作る側の自由な発想、感性、創造性こそが生き残りの鍵という認識が強い。以下の会社に典型的なように、経営者は長年の「下請け的アプローチ」を支えてきたモノづくりに対する「考え方」を変えることができるかどうかがかギを握っていると考えているのである。

(1) 株式会社アガペ⁽⁴⁾：「オリジナル」へのこだわり

(株)アガペの「モノづくりのアプローチ」を支えている考え方を理解するためには、若井社長の「個性」あるいは「オリジナル」へのこだわりを知らなければならぬであろう。若井社長は、ブランドとは、モノづくりの「匂い」であり、そのブランドに流れる「一貫性」であるという信念を持つ。モノ（商品）を買ってもらふ商売ではなく、企画（価値、イメージ）を買ってもらふことであり、「クリエイター」としての考え方である。アガペの目標は、岐阜の地でブランドを確立することである。社長が岐阜にこだわるのは、モノづくりに対する岐阜の評価の低さにある。「下請け的アプローチ」は合理的なビジネス・モデルであるが、そうした合理性そのものへの不信感が強い。若井社長は、次のように述べている。

「一生懸命努力をして考えて乾いた雑巾を絞り出して考えた企画を、いとも簡単に岐阜のメーカーがまねをして中国で安く作ってみればそれはクリエイターからしてみると許せないと思う。・・・今までの自助努力でオリジナルとして自分のところの個性で競ってこなかったやり方が今に至っていると思う。基本はアパレルとしてのスタンスをしっかりとやっていく事。自社の強い部分、特に企画にしっかりとリスクを持った上で、得意先の要望に対応していくことが肝要。」

若井社長の考える本来のアパレル企業の姿は、オリジナルで個性を世に問うことであり、絶えず感動するモノづくりをすることである。モノづくりを基本にして「小さくてもピリッと辛い会社」を目指している。価格競争に陥らず、メーカーも、顧客も、そして工場も潤う、全部を成り立たせるためには、上代を上げるしか方法がないし、それは「デザイン力」ということになる。

(2) サンラリー株式会社⁽⁵⁾：「企画力」へのこだわり

サンラリー(株)の「モノづくりへのアプローチ」を支えている考え方は、サンラリーの歴史が示す「企画力」へのこだわり、そしてそれを実現するための企業方針にみることができる。当社の強みは「企画力」であり、それを最大限に活かした「モノづくり力」である⁽⁶⁾。サンラリー(株)の歴史を振り返って、中島社長は、次のように述べている。

「当社は、その歴史と伝統、規模、資金、そしてブランド力など、どの観点からみても競争力に欠けるといわざるを得ない時期があった。こうした状況を克服するためには企画力で勝負せざるを得ず、そこに生き残りの道を求めた。会社に儲けの仕組みがなかったので、感性で勝負するしかなかった。」

岐阜県のアパレルについては、そのほとんどが中小企業であり、目に見える資源は豊富にはない。しかし成功をおさめている会社は、資源がないからこそ「企画力・デザイン力」という資源に目を向けた。資源がないからできないではなくて、資源がなくてもできるものを探すことにエネルギーを注いでいる。サンラリー(株)の「企画力」への企業方針は、「企画にかかわる投資はできる限り行う」というものである。第1に企画に関わる人材、たとえばMD (merchandise) やデザイナーの登用がある。企画力の原点は、売れるものをつくれる人材であるが、サンラリーグループでは従業員の約3分の1がデザイナーである。(グループ全員で330人、そのうちデザイナーが約100人、2007年度採用人数は18名)。「ものづくりには制約がない、固定概念は必要ない」との考え方から、デザイナーなどからの提案があれば迅速に商品化に着手している。第2に、情報収集のための各種手段である。企画にかかわる人材は、情報収集のために定期的な海外でのリサーチ、国内でのリサーチを頻繁に行っている。そのほかに、外部企画会社の利用、専門情報誌の購買、外部セミナー等を通して、市場の流れや環境の変化にすばやく対応する努力を行っている。海外などに定期的に「行き続ける」ことで、微妙なトレンドの変化を感じ取り、それを商品開発に活かしている。

3.2 積極的な経営姿勢

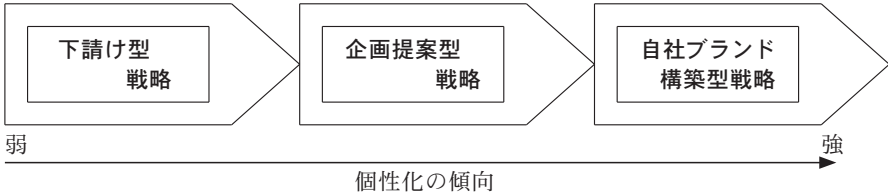
——相手先ブランド生産 (OEM)⁽⁷⁾ による企画提案型戦略——

「下請け的なモノづくりのアプローチ」に代わるアプローチは、これまで見過ごされてきた「ブランド力」、「企画力」あるいは「デザイン力」を必要とする、いわば「企画提案型のアプローチ」である。ただし、「自社ブランドの構築」については、ライセンス・ブランドの淘汰の加速化、ブランド・イメージの低下、ブランド選定のリスク、小売業によるオリジナル・ブランドの着手、自社ブランドの開発と育成に伴うコストといった理由から、それを積極的に狙う企業は少ない。特に、流通の複合化によって小売業が大きな力を持つようになった今日の市場では、積極的にブランドの提案を狙うのではなく、あくまでも受け身的に顧客のニーズに応えるといった形でのブランドの展開を志向する企業が多い。具体的には、顧客としての小売業の取り扱う商品アイテム、トレンドやファッション性に沿ったオリジナル・ブランドの開発、あるいは他のメーカーとのライセンス契約といったものである。このことは、相手先ブランド生産 (OEM) 事業の拡大という方向へと集約される。

勝ち組のアパレル企業は、あえて「自社ブランド構築」戦略ではなく、相手先ブランドによる「企画提案型」戦略を採用している。企画力、デザイン力、そしてスピードを武器にして企画提案型 OEM 事業を行う、「企画提案型の戦略」に徹しているのである。これはコスト競争に巻き込まれず、かつ自社ブランドも射程内に入れた戦略、すなわち企画提案によって力をつけてブランド経営のノウハウや市場から独自の評価が得ることができ、自社ブランドのアプローチへの移行も可能となる戦略である。図2は、アパレル企業がデザイン力や企画力を強化することで、最終的に企業の個性化をより高める戦略へと移行していくプロセスを示している。

調査対象となった企業をみると、「企画提案型の戦略」のなかでも、顧客ターゲットをピンポイントに絞り込んだニッチ市場でその企画力やデザイン力を発揮する「ニッチ型商品戦略」((株)アガベの場合)、そしてより顧客層や

図2 戦略にみられる個性化傾向



セグメントを広げて、多くの取引相手の要望に応える「多角型商品戦略」（サンラリー(株)の場合）が採用されていた。この2つの戦略は、現段階での岐阜アパレル企業にとって有効な戦略となっている。

(1) 株式会社アガベ：ニッチ型商品戦略

(株)アガベは、「Pianopiano」を基幹ブランドとして、活動的な女性をイメージしながら「ミセスの旅行着」をつくっている。これまでなかった「ミセスの旅行着」というセグメントにこだわった理由は、50代の女性、特に洋服好きの女性にとって、市場に「買うもの」と「買う場所」がないことへの鬱憤がたまっていることにビジネス・チャンスをとらえたからである。若井社長によれば、

「旅行でのオケージョンは、日帰り旅行、海外旅行、滞在型の旅行もあり、またそういったなかでのオケージョンもさまざまである。これに合わせて、たとえば、しわにならない活動的な服と、ホテルでちょっとおしゃれに食事をするときのソーシャルな服などトータルで提供する。旅行着のカジュアルという値ごろ品というイメージがあるが、そこに遊び感覚を取り入れて高級感と上質さを備えた洋服づくりを行っている。」

企画提案型のOEMは非常に手間のかかる仕事である。相手先から型紙をもらって生産する工場のスタンスとは異なり、相手先の要望を聞き、相手先のために、そのメーカーの雰囲気にあったオリジナルの「企画をぶつける」。そこに合ったサイズ感、形にして、パターンもやる。アガベでは、デザインした服が出来上がるまでは、デザイナーまかせで余計な口出しは一切しない。自由な

発想が制約されてしまい、面白い洋服ができないからである。服が出来上がった後で、MD や他のメンバーとの意見交換を行い、さまざまな意見を取り入れながら最終的な製品までつくりあげている。当社は企画提案型の OEM によって実力を蓄え、オリジナルショップの東京出店を狙っている。

(2) サンラリー株式会社：多角型商品戦略

サンラリー(株)は、キッズ、ティーンズ・ヤング、キャリア、そしてミセスとそのコンセプトとターゲットを明確に打ち出した魅力的なブランドを多数展開している。また、直営店も各地に展開し、「INGRID」や「aspri class」などのブランドも展開している⁽⁸⁾。ただし、サンラリーグループとして統一的なブランド展開については「あえて」行っていない。むしろ「統一的なブランドをもたないこと」がその戦略となっている。積極的なブランドの提案といったスタンスではなく、あくまでも顧客の取り扱うイメージや商品アイテム、そしてファッション性に沿ったオリジナル・ブランドについての企画を提案し、顧客のニーズに応えるという形でのハウス・ブランドの展開を行っている。基本姿勢はアパレルとしてのスタンスに立ち、自社の強い部分、特に企画にリスクを持った上で、得意先の要望に対応している。中島社長によれば、

「ブランドは一時的に流行しても飽きられる可能性もあるし、中途半端はよくない。イメージが悪くなると邪魔になる。ブランドの鮮度を保てるのは有名なブランドだけでしょう。自社のブランドを売って生きたいなら、売り場を自分でつくらないと無理。サンラリーは、顧客の要望に沿った企画を提案することで勝負している。」

サンラリー(株)の企画力は、OEM(相手先ブランド生産)の拡大に顕著に現れている。なかでもティーンズ・ヤングは、トレンド・サイクルが速く、人と違った服を着たいという願望も強いいため、サンラリーの「企画力」を十分活かすことができ、この面での業績は良好である。企画提案型のOEMを行う場合、トレンドへの対応とそのスピードが重要になる。これに対応するために、商品の企画から製造そして販売のサイクルを短縮して、次のトレンドに取り掛かっ

ている。常に危機感を保ちつつ、市場の変化をみて新しい情報を獲得し、その情報、すなわち売れるための情報に基づいて取引先に企画を提案する。それと平行して、その情報から仮説を立てて形にするというモノづくりを行っている。情報力とスピードを特徴とするモノづくりのこうしたサイクルが円滑に行われるために、サンラリーでは「人づくり」と「組織づくり」に磨きをかけている。これについては次で述べる。

3.3 経営資源——組織力——

変革を行った企業は、「人と組織力」にも注目している。企画力やデザイン力という場合、一般的には、MD、商品の企画を行う人材、デザイナーなどが重要であるが、そうした人々から最大限の貢献を引き出し、人々を動機づけるのは組織である。岐阜のアパレル企業は、社員の高齢化、人材不足、デザイナー不足、そしてなにより後継者不足は深刻な問題であるし、今回の調査でも多くのインタビュー回答者によって指摘された点である。ただし、現有の人材から「いかにして最大の成果を引き出すか」をその中心課題とし、そのために仕事、仕事とヒト、ヒトとヒト、ヒトと組織、そして組織と組織の結びつき方を工夫すること、いわば「組織づくり」に注力することによってこの難局を乗り越えようとしていた。チームワーク、動機付け、経営者のリーダーシップ、コミュニケーション、経営理念、報酬システム、人材教育、取引先の見直し、他企業とのネットワークづくり、などである。

(1) 株式会社アガベ：信頼関係のネットワーク

アガベは創業して十数年の若い企業であり、企業の規模は小さい。したがって、一般的には、大企業が陥るような官僚主義や組織の分裂といった問題は生じておらず、組織は自然発生的なコミュニケーションによって統合される、すなわちまとまりができると考えられる。しかしながら若井社長は、組織の「細胞分裂」に対して常に強い危機感を持っている。なぜなら、それがアガベとい

う会社の存在意義にとって最大の脅威となるからである。「心を高め、人々にも喜びを与える企業を目指すとともに、全従業員の物心両面の幸福を追求します」という経営理念は、会社の存続意義を明確にしたものであり、こうした経営理念の追求によって、「永続的に」続く企業を目指している。社名であるアガペは、「博愛」、「与える愛」を意味している。

経営理念は、組織内のメンバーと「思い」や「信念」共有し組織としての求心力を高める一方で、取引先のメーカーとの信頼関係の構築にも良い影響を及ぼしている。アガペが「企画・提案型」のOEMとして相手先ブランド生産をしている取引相手は東京のアパレルメーカーである。取引継続期間はきわめて長期的であり、また取引相手を少数に絞り込んでいる。取引先の1つである東京のメーカーとの取引はアガペの創業まもない頃から11年という長期間継続しており、OEM元の株アガペの企画力やデザイン力に対する評価はきわめて高い。モノづくりに対する姿勢を同じくするクリエイター同士として、強い信頼関係を築いている。若井社長は、

「企画力は急につくものではないし、モノづくりの考え方という部分が、私もOEMという形で東京のメーカーと取引をさせてもらってよくわかったのだが、モノに対する愛着というか信念というかプライドというか、そういったものが、岐阜のメーカーと比べてかなり勝っている。取引先との関係のなかからクリエイターとしての心構えやモノづくりに対する考え方を学んでいる。」

取引先との信頼関係、自社を理解してくれるOEM元の選定は、企画提案型OEMを行う企業にとって、企画力や洗練されたデザイン性、クリエイターとしての心構えやモノづくりに対する考え方を学ぶ機会となっているという。「思い」を共有する人々が集まれば、「細胞分裂」はしないという社長の考え方は、組織内のみならず組織外においても強い結びつきを生み出している。

(2) サンラリー株式会社：自己完結型組織と当事者意識

時代とともにめまぐるしく変化するファッショントレンドに対応していくた

めには、変化に対応できる柔軟な組織体制と、社員のやりがいを引き出す仕組みづくりが求められる。そこで、当社では「分社経営」を理念として掲げ、製品カテゴリーあるいはブランドといった枠組みを単位とした小集団グループによる効率的、かつ機動的な経営を目指している。ひとつひとつのハウス・ブランドは、分社各部門内の領域で行われている。各社、各部門では、1つのブランドにつき営業マン5名、企画2名、デザイナー3名がおおよその基本単位となり、製品づくりと販売に携わっている。それは余分な制約やしらがらみが無く、企画・商品本位にするためである。分社経営により、ブランド別の組織編成が行われており、迅速なプロジェクトの遂行によって、変化する市場への対応が可能となっている。中島社長によれば、

「常に危機感をもって市場の変化をみておく必要がある。それに対応してモノをスピーディーに作るには、情報力が最も重要である。また情報の分析の仕方、情報の量、スピード、精度、蓄積、そして必要のない情報を削ることが求められる。そうした情報の組み立てを、自分の思うようにできるようにしているが、自己完結型の組織、いわゆる小集団の組織、分社経営である。」

自己完結型の組織は、商談、企画、市場調査、売上予測、デザインアップ、試作品完成、そして販売という一連のプロセスを全て行うことを意味する。組織メンバーであるMDやデザイナーのほとんどは、この一連のプロセスに参加し、把握している。実際に店頭を見ること、中国での生産の背景を知ること、そして実際に売るに積極的にかかわっている。企画提案型のビジネスは、有名ブランドと異なって、行く先々が勝負である。商品のイメージも常に変化するため、仕事の役割分業はマイナス要因でしかない。作る事と売る事の両方を知る人材、デザイン力や企画力を支える「当事者意識」と「責任」が重要である。1人一人のこうした統合的な役割がチームワークを生んでいる。全員が商品担当者意識を持つことである。

またサンラリーでは、「分社経営」に加えて、非同族経営、利益配分制度をその企業理念としている。「非同族経営」は、優秀な若手社員にも活躍の場を

与え、誰でも社長になれる可能性を開いている。そして「利益配分」は、給与は生活給であるとの考え方を前提にしつつも、仕事の成果に応じて賞与で成果に見合った報酬を与え、社員のやる気を引き出している。課長職にあっても、個人の格差が20倍から30倍になる場合もある。「個々のブランドの魅力」や「モノづくり」を根底で支えるものが「人」とあるという考え方が存在している。「社員のための会社」であるということだ。社員がいきいきとその能力を発揮するために、最適な規模の組織単位をつくりだし、頑張れば誰でもそのブランドマスターになるという夢を与えている。こうした組織的条件は、分社間、個人間でよい意味の競争を生み出しており、動機づけとなっている。

4. 理論的考察——戦略論の観点から——

表2は、岐阜に限らず従来のアパレル企業にみられる下請型と本稿でこれからの生き残り策を考える上で重要とされる企画提案型という2つのアプローチに関するここまでの議論を、「モノづくりに対する考え方」、「経営姿勢」、そして「経営資源」という観点からまとめたものである。以下では、「下請型アプローチ」と「企画提案型アプローチ」を根底で支えるプロセスがそれぞれ、戦略形成の理論でいわれている「分析型の戦略形成」と「試行錯誤型の戦略形成」と密接な関係にあることに注目する。

表2 下請型アプローチと企画提案型アプローチ

	下請型アプローチ	企画提案型アプローチ
考 え 方	売れ筋商品のコピー重視	個性・オリジナル重視
経 営 姿 勢	下請型（工場型）OEM	企画提案型OEM
経 営 資 源 （組織体制）	個々人の能力に注目 専門化・分業	組織能力に注目 自己完結・統合

4.1 環境：分析可能か分析不可能か

一般に、企業が変化の時代を乗り切ろうとする場合、その持てる力を結集するためには、行動を守備一貫したものに「何か」が必要になる。この何かの役割を与えられているのが、いわゆる「経営戦略」である。経営戦略はしたがって、すでに決められていることを「効率的」に遂行するためのものではなく、やるべきことが「何なのか」を決めることを使命としている。戦略が環境とその変化から切り離せないと言われるのはこのためである⁽⁹⁾。

その場合に、環境を基本的には「分析可能」であるか、それとも「不可能」であるかによって、戦略のあり方は大きく変わる。もし分析可能であるとすれば、やるべき仕事は「正解」を発見することであって、そのための情報の収集、探索、測定等々に始まる分析が重要になる。したがって、もし戦略を策定しようとするならば、それは環境分析と自社分析からはじまる。産業構造、市場構造、競争相手、人口、技術、社会文化、政治的要因などが分析され、前後してたとえば経営資源、強み、弱みといった自社の持てる（持っていない）資源や能力が分析される。一般には商品力、技術力、資金力、人的資源などについての分析である。

分析型戦略策定では、こうした環境分析と自社能力の分析によって「正解」、具体的には、どの市場に参入するのか、どのようなニーズを満たすのか、いかなる方法で顧客のニーズを満たすのかなどを発見しようとする。しかし、こうした分析型の戦略における環境のとらえ方とは反対に、環境が「分析不可能」であるとすれば、そもそも正解の探索に意味はなく、まったく異なった戦略が必要になる。正解を探し出すのではなく、むしろ正解と思われるものを環境との相互作用のなかで「つくり上げていくこと」が求められる。企業と市場の双方による環境の創造である。このような戦略の本質は創造にあるという考え方は、新しい戦略の考え方であり、分析型の戦略に対してプロセス型戦略と呼ばれる。

そのような観点に基づくと、アパレル企業における下請け型と企画提案型の

アプローチは、それぞれ分析型と試行錯誤型の戦略形成のプロセス特徴を有していると考えることができる。まず第1に、下請け型アプローチでは、環境は「分析可能」なものとして捉えられており、したがって「正解」をみつけだすことに主に焦点が当てられている。発注企業は、正解、すなわちその特定のシーズンの「売れ筋」を発見することが可能であるという前提にたつて、さまざまな情報を収集し、分析する。したがってこの前提が妥当するかぎりにおいて、下請け型アプローチは、「売れ筋商品をコピーして、それを低価格で製造する」だけでその果実を手に入れることができる。しかし、変化のスピードが加速し、環境の不確実性が高くなるとそうはいかない。環境の予測はきわめて困難であり、分析は妥当性を失ってくる。そこで企画提案型のアプローチでは、環境を分析可能なものとは見ない。アパレル業界の流行の移り変わりの速さ、製品のライフサイクルの短さを考慮して、企画提案型のアプローチでは、当初において「正解」を探し出すのではなく、むしろ売れ筋商品という正解を試行錯誤的に「つくり上げていこうとする」。しかし、このことは分析を否定するものではなく、情報収集や分析は、売れる商品をつくりあげるために補完的に活用されるのである。

4.2 戦略形成プロセス：分析型か試行錯誤型か

いいかえると分析型の戦略が一般的にPDCA（計画・実行・評価・アクション）といわれるサイクルから成り、このサイクルではPLAN（計画）が重視されるのに対して、プロセス型の戦略は、PTCL（探索・テスト・評価・学習）⁽¹⁰⁾というサイクルから成り、このサイクルではDO（実行）の局面を重視するのである。「まず正解ありき」という分析型と異なり、市場と企業の相互作用によって「正解をつくりあげる」このプロセスは、経験や失敗を繰り返し、そこから学習するという試行錯誤的な特徴を持つ、いわば試行錯誤型の戦略形成プロセスである。市場の反応を見、その反応を基に新たな実験をおこない、新たなコンセプトを作り上げる。このプロセスを次々に繰り返しながら、最終的に

正解をつくりだしていくのである。

試行錯誤型のプロセスは「実験志向」と「学習志向」という特徴が顕著に出てくる。実験志向とは、計画よりも実行重視を意味しており、これだと思った商品をつくってとにかく市場に出してみるという、いわば試行錯誤がそのプロセスに埋め込まれていることをいう。学習志向とは、実験した結果から得られた情報に基づいて、顧客層や顧客機能などについて学習することである。したがって、企画提案型のアプローチでは、思考錯誤や学習を許容するかどうかという点で、組織の在り方がきわめて重要になる。

この点で2つのアプローチは、明らかに大きく異なる。下請型アプローチでは、計画段階で売れ筋商品を絞り込こんでおり、計画を優先し、この計画に基づいて製造や販売が行われる。したがって、経験や失敗から学ぶというよりは、むしろリスクをできるだけ避けようとする。その結果岐阜のアパレル企業の多くがそうであったように、「保守的」になる。

これに対して企画提案型 OEM は、まさに売れる商品を市場との相互作用によって「つくりあげる」プロセスであり、試行錯誤的学習である。流行が絶えず移り変わるアパレル業界では、そのシーズンにどのような商品が売れるのかを予測、分析することは非常に困難であり、企業は常に失敗と隣り合わせにあるとも言える。しかしだからといって、失敗のリスクを回避しようとしてモノマネをすれば下請け型アプローチへ逆戻りしてしまう。企画提案型の企業はそこで、こうした状況に対処するために、自ら開発に経営資源を集中し、「市場との相互作用を前提とした企画」にリスクをとる。そうすることによって、その企画能力を発注企業の前に示そうとするのである。

試行錯誤のプロセスは、市場との相互作用を必要とする。組織内外の人々の間で相互作用を高めることで学習を最大化することができる。この場合の学習は、売れ筋「商品」に関する学習というよりも、「企画力についての」学習である。すなわち「正解をつくりあげる」能力である。経験や失敗から得られる学習の要素は、売れる商品そのものに関することというよりも、企画開発力、技術力、洗練されたデザイン性やブランド経営のノウハウ、クリエイターとしての考え

方に依存しており、その意味で、「人と組織」に関するものである。

4.3 組織：技術志向か市場志向か

下請け型のアプローチでは、正解を探し出すのは問屋や商社など組織外部の企業であり、アパレル企業各社はいかに安い商品をつくるかということを中心の課題としている。この意味で、下請型のアパレルの会社では、「技術力」を中心とした組織づくりが重要となり、学習は製造技術などを中心に行われてきた。したがって、当然のことながらアパレル企業では、市場志向よりも、生産指向が高く、効率性を高めるために組織内、あるいは業界内での分業体制が構築されていた。また取扱商品も、ある企業ではブラウスのみを扱う、他の企業ではジャケットのみを扱うという形での分業が一般的であった。この点において岐阜のアパレル業界も例外ではない。

これに対して、企画提案型アプローチでは、市場との相互作用によって「正解をつくりあげる」ことが可能となるように思考錯誤や学習を許容する組織が形成されている必要がある。すなわち市場との相互作用をスピーディーに、かつ密接にするための条件を整えていなければならない。組織内外のさまざまな人々のかかわりが不可欠だからである。組織内外を問わず、デザイナーのみならず取引先や顧客の意見を取り入れ、相互の学習によって正解をつくり上げるための努力が不可欠となっている。たとえば(株)アガベでは、取引先や関係当事者との対話を積極的に進め、信頼関係を構築するなかで洗練されたデザイン性やブランドに対する考え方を学習していた。

いうまでもなく学習は、全員が当事者意識を持つことによって促進される。この点、サンラリー(株)にみられるような自己完結型の組織は、商談、企画、市場調査、売上予測、デザイン・アップ、試作品完成、そして販売という一連のプロセスを包含し、組織メンバーであるMDやデザイナーのほとんどは、この一連のプロセスに参加する。店頭展示を見る事、生産の背景を知る事、そして実際に売る事に積極的にかかわっている。企画提案型のアプローチは、行く

表3 下請型と企画提案型の戦略形成

	下請型アプローチ		企画提案型アプローチ	
環境に対する認識	分析可能	売れ筋商品のコピー重視	分析不可能	個性・オリジナル重視
戦略形成	分析型	下請型(工場型)OEM 技術力を中心とした学習	試行錯誤型	企画提案型OEM 企画力を中心とした学習
組織	技術志向	専門化・分業	市場志向	自己完結・統合

先々あるいはその場その場が勝負である。商品のイメージも常に変化するため、仕事の役割分業はマイナス要因でしかない。作る事と売る事の両方を知る人材、デザイン力や企画力を支える「当事者意識」と「責任」が重要である。

組織構造のみならず、こうした自己完結的な組織を活かす環境整備も重要である。ベテランの判断を入れたい、管理者は判断をしない、失敗を奨励する、成果に応じた高い給料などがいわれるが、これらは正解をつくりあげる場合に必要である。この点からすれば、著名なデザイナーを雇うこと、有名な企画の人材を雇うことは企画力のアップにつながるが、それが全てではない。むしろ、組織的には、各自の持てる能力をいかに活用していくのか、彼らが力を出すことができるような組織体制の構築が重要となる。そのためには失敗を否定するというよりもむしろ将来への投資と考える態度が重要となる。表3は、下請型と企画提案型の戦略形成の特徴をまとめたものである。

5. 結論および提言

ここまで「下請型アプローチ」と「分析型戦略形成」、「企画提案型アプローチ」と「試行錯誤型戦略」のそれぞれの関係について考察してきた。その結果、「下請型アプローチ」の問題点ないしは限界について次のように再解釈することができる。第1に、売れ筋商品をコピーするという考え方は、環境(市場)を分析可能なものにとらえており、分析にもとづいた「正解」から出発しようとする。しかしながら、現在のファッションやアパレル業界の環境の複雑性や動態

性を考慮するなら、正解、すなわち必ず「売れる」という商品を見つけ出すことは非常に難しい。したがって、今後、生き残りを求めるならば、環境が分析可能であるという前提そのものを棄却することが求められる。

第2に、「下請型アプローチ」は、売れ筋商品をコピーするところから始まる。これは「正解」とされるものにもとづいて製造や販売を行うことで、リスクを回避し、コストを削減できる可能性を持つ。しかしながら、戦略形成においてこうした可能性が高まれば高まる程、「実験志向」ないしは「実行性」は弱まり、経験や失敗からの試行錯誤的な学習の可能性は低下してしまう。これを長年継続することで組織は「企画力」を失う。のみならず、さらに正解を捜し求めようとする余り、結果的に保守的な傾向を強めてしまうという悪循環が生じることになる。

第3に、「下請型アプローチ」は、低価格で製造・販売することで競争優位を獲得できるところにその強みがある。その結果、効率性を重視するため、組織における分業志向が高まり、仕事の役割分担が明確化される。その一方で、「何をつくるのか」という最も重要な戦略的課題への取り組みに不可欠な、市場との関係、組織間との関係、そして各部門の協力関係やコミュニケーションといった組織内の関係が弱くなる。さらには1人の人間が細かく分けられた役割のみしか担当することがなく、当事者意識や責任感も低下する。その結果、デザイナーなどの専門能力を持つ人材の確保でこうした事態を乗り切ろうとするが、企業の統合的な企画力が大幅に低下してしまう。

このようにみえてみると、「下請型アプローチ」は、戦略理論的には基本的に「分析型戦略」を基礎とした合理的なアプローチであり、その限界は、何よりも計画性を重視する分析型戦略そのものの限界であるとも言える。したがって、下請型から企画提案型アプローチへの転換にあたっては、少なくとも次の3点、すなわち環境に対する認識の側面（経営者の考え方）、戦略形成の側面（経営姿勢）、そして組織の側面（経営資源）の見直しと相互関連性の理解が、活性化のために重要になってくる。とくに環境が不確実で、したがってその分析が困難になる場合、当然のことながら行動は試行錯誤的にならざるを得ず、もし

そのような状況で活性化を求めようとするなら、「探索・テスト・評価・学習」というサイクルが決定的な重要性を持つようになる。

このサイクルは、市場の反応を見て、その反応を基に新たな実験をおこない、新たなコンセプトを作り上げるといったプロセスを次々に繰り返しながら、最終的に正解をつくりだしていくという特徴を持つ。このサイクルは、何が正しい商品なのか、ではなくて商品や市場について最大の情報を生み出すためにはどうすればよいか、またそうした情報を新たな商品開発に組み込むにはどうすればいいのかということに関する「学習能力」の最大化を眼目としている。こうした組織の学習能力は、短時間でしかも容易に獲得できるものではないが、企業の「企画力」そのものを底上げしていく唯一確実な方法である。

問題は個別企業の能力ということになるが、もし個々の企業で対応できない場合には、このサイクルを業界内で「学習サイクル」をつくりだすことも考えられる。この場合の学習サイクルとは、既に述べたように、「探索・テスト・評価・学習」という試行錯誤のサイクルのことをいう。業界内で学習サイクルを回すための第1ステージは、まず小さなサイクルをつくりだすことである。このサイクルには、希望する企業はいつでも参加できるようにする。参加企業が試作品をつくり、実際に試作品を出品する。一般の人々からボランティアを募り、彼らをファッション・モニターとすることで評価のフィードバックを得ることができればそこに学習が生まれる。このサイクルへの参加者が増加して大きなサイクルを回すようになる。第2ステージでは、繊維のみならず、岐阜の他の地場産業と協力して、「岐阜ブランドの統一的なイメージづくり」を行う段階とする。岐阜には、さまざまな名所や美しい河川があり、観光地としても豊富な資源がある。また地場産業として、繊維のほかにも、陶磁器、紙、金属刃物、木工、プラスチック、そして食品産業などがある。これらの産業もアパレル産業と同様に苦しい状況にある。こうした産業の力を合わせて、岐阜県全体として、岐阜ブランドのイメージをつくりだし、そのイメージにフィットするようなモノづくりを展開することである。第3ステージでは、岐阜ブランドのイメージが浮かび上がってきたところで、こうした業界の取り組みそのものを

全国的にPRする。そして、これまでの岐阜の「コピーするところ」というマイナスの印象を、自主的な取り組みによって払拭することである。

謝 辞

本稿の作成にあたっては、多くの方に御指導および御協力を賜りました。とくに、サンラリー株式会社代表の中島哲郎様、そして株式会社アガベ代表の若井憲浩様には2回にわたる調査にご協力頂いただけでなく、業界の現状等について御指導いただきました。ここに感謝の意を表します。

注

- (1) メーカーが直営ショップなどで販売する形式。一般に「製造小売業」と訳される。
- (2) 2008年8月～10月まで行われたこの調査は、朝日大学産業情報研究所、岐阜県中小企業団体中央会による共同研究であり、組合等より推薦のあった企業24社を対象として行った。24社の所属組合名・カテゴリー・主要製品、そして従業員数については以下のとおりである。

表① 調査対象企業

No.	所属組合名	カテゴリー	主要製品	創業(年)	従業員(人)
1	岐阜ファッション	婦人/子供服	婦/子	昭和38	85
2	産業連合会	婦人服	スカート・スラックス等	昭和47	67
3		婦人服	フォーマル等	昭和22	158
4		岐阜メンズファッ	紳士服	スーツ・フォーマル	昭和21
5	ション工業組合	紳士服	スーツ・ブレザー等	昭和22	63
6		紳士服	カジュアル・スラックス等	昭和23	45
7		紳士服	スーツ・ブレザー等	昭和23	48
8		岐阜婦人子供服工	婦人服	ブレザー・ジャケット等	昭和54
9	業組合	子供服	子供・ベビー	昭和35	21
10		婦人服	ブラウス・ブレザー等	昭和38	5
11		婦人服	ブラウス・ジャケット等	昭和38	6
12		婦人服	ブラウス・ブレザー等	昭和37	13
13		婦人服	ブレザー・ニット等	昭和9	32
14		婦人服	スカート・スラックス等	昭和30	6

15	岐阜県既製服縫製	縫製（紳）	スラックス	昭和 32	18
16	工業組合	縫製（婦）	ジャケット・コート等	昭和 45	2
17		縫製（紳）	スーツ・ブレザー等	昭和 29	14
18		縫製（婦）	ブラウス・ジャケット等	昭和 31	2
19		縫製（婦）	ジャケット・フォーマル等	昭和 38	6
20		その他	婦人服	スーツ・ブレザー等	昭和 34
21		婦人服	フォーマル	昭和 22 (設立)	43
22		婦人服	ブレザー・スーツ等	平成 9	7
23		婦人服	スーツ・ワンピース等	昭和 62	9
24		婦人服	ブレザー・コート等	昭和 60	5

(3) 企業の取り組みの具体的な事例については表②を参照。表②は朝日大学産業情報研究所・岐阜県中小企業団体中央会発行（2008）『元気なアパレル企業の秘密』「Ⅲ アパレル企業／業界の活性化に向けて」の記述に基づいて筆者が整理したものである。

表② 項目別・取り組み事例

資源		取り組み事例
ヒト	人材	オールマイティーな人材の育成、若い人材の重用、リーダーシップの育成など
	組織	小さな組織単位づくり、現場への権限移譲、業務プロセスの効率化、社員全員が知恵を出し合える風土の構築など
モノ	製品	素材（高品質・自然など）へのこだわり、著名なデザイナーの活用、ターゲットを極端に絞込んだ製品など
カネ	投資	M&A、小売業などへの参入、設備投資、海外投資（工場）など
	取引	大規模小売店や大手量販店などの取引先の拡大
情報	IT化	行政や大学等との連携による卸売サイトの活用、大手のeコマース運営会社が提供する取引サイトの活用、携帯電話サービスを活用した情報管理システムの構築など
	受発信	インターネットの活用、クレーム対応を主力製品づくりへとつなげる工夫、ファッション先進国での情報収集、繁盛店の商品構成の研究など
知恵	連携	組合をプラットフォームにして共同出資会社を設立し小売業に参入。組合事業を活用して海外の販路を拡大。産学官連携による独自ブランド・独自素材を開発。関係パートナー間での技術研鑽
	技術力	技術レベルにおける顧客満足と信頼の獲得、作業のマニュアル化による技能伝承、安定した技術レベルの維持など
	企画／デザイン力	デザイナー等の確保・育成、MDやコーディネーターなど専門人材を自社で確保、企画やデザインにおけるアウトソーシングの積極的活用など

- (4) 株式会社アガペ (代表者: 若井憲浩氏) 資本金: 10,000 (千円)、従業員: 7 名、創業: 平成 9 年、設立: 平成 11 年、取扱品構成: 婦人ジャケット (54%)、婦人ブラウス・ボトム (25%)、婦人コート他 (21%) (データは 2008 年現在)
- (5) サンラリー株式会社 (代表者: 中島哲郎氏) 資本金: 50,000 (千円)、従業員: 75 人、創業: 昭和 38 年、設立: 昭和 55 年、取扱品構成: 子供服 (12%)、婦人服 (88%)、サンラリーグループの中核企業。サンラリーグループは、サンラリー株式会社を中核に、サンフォード株式会社など全 9 社で構成されるグループである。(データは 2008 年現在)
- (6) サンラリー株式会社の社は次の 4 つである。1. 消費者の立場になって価値ある商品を作りましょう。(製品づくりの協力目標) 2. 協力一致清新な会社を建設しましょう。(会社作りの協力目標) 3. 自己の向上に務め意欲的に前進しましょう。(人間づくりの協力目標) 4. ファッションビジネスを通して社会に貢献しましょう。(社会への協力目標)
- (7) OEM は Original Equipment Manufacturer の略。相手先ブランド生産の意味で、相手先企業の商標 (ブランド) を付け販売される完成品や半製品の受注方式。
- (8) サンラリー株式会社では、キッズからハイミセスまで、コンセプトとターゲットを明確に打ち出したブランドを展開している。いずれもサンラリーグループ各社、各部門が育ててきたこだわりのブランドである。「INGRID」はヨーロッパアンカジュアルのブランド、そして「aspri classe」はトラッドベースのミックスカジュアルのブランドである。
- (9) この章の理論的分析については、田中政光「経営戦略と環境の変化」高柳暁・飯野春樹編 (1991)『新版 経営学 (2)』有斐閣、田中政光「経営戦略」岸田民樹・山倉健嗣・田中政光 (2001)『現代経営キーワード』有斐閣を参照した。
- (10) PDCA が (Plan.Do.Check.Action) に対して、PTCL は (Probe.Test.Check.Learn) の頭文字をとったものである。

参考文献

- Cole,R.E. (2001) "From Continuous Improvement to Continuous Innovation," *Quality Management Journal*, Vol.6, No.4, pp.7-21.
- Cole,R.E. (2002) "From Continuous Improvement to Continuous Innovation," *Total Quality Management*, Vol.13, No.8, pp.1051-1056.
- SUNRALLY GROUP 『FEEL』
- 朝日大学産業情報研究所・岐阜県中小企業団体中央会編 (2008)『元気なアパレル企業の秘密』朝日大学産業情報研究所・岐阜県中小企業団体中央会 .
- 荻久保嘉章・根岸秀行編 (2003)『岐阜アパレル産地の形成』朝日大学産業情報研究所叢書 7, 成文堂.

- 荻久保嘉章編（2009）『産業情報社会—その変貌と展望—』「第3章 岐阜アパレル産地構造の変容と縫製メーカー」朝日大学産業情報研究所叢書9, 成文堂.
- 岐阜県産業経済振興センター（2004）『岐阜県アパレル産業の中国市場展開に関する調査研究』財団法人岐阜県産業経済振興センター.
- 岐阜市商工観光部ファッション産業活性化室編（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.
- 岐阜県商業統計・工業統計 <http://www.pref.gifu.lg.jp/pref/s11111/archive/archive.htm>
（最終アクセス 2010年5月）
- 岸田民樹・田中政光（2009）『経営学説史』「第12章 創発する戦略行動」有斐閣アルマ.
- 岸田民樹・山倉健嗣・田中政光（2001）『現代経営キーワード』「第3章 経営戦略」有斐閣.
- 田中政光「経営戦略と環境の変化」高柳暁・飯野春樹編（1991）『新版 経営学（2）』有斐閣を参照.
- 中小企業総合研究機構編（2004）『中小企業の経営革新の具体的展開と政策活用に関する調査書』財団法人 中小企業総合研究機構研究部.

