

論 説

三陽商会におけるブランドの発展

木 下 明 浩

目 次

- I 本稿の課題と対象
- II 単品ブランドの形成期：「サンヨーコート」の成立（1960年代後半まで）
 - (1) 終戦直後の三陽商会
 - (2) 「サンヨー」ブランドの形成
 - (3) 三陽商会の販路開拓
 - (4) 1960年代後半までの「サンヨー」ブランドの特質
- III 多製品ブランドの形成期：ミッシー・カジュアル・ブランドの成立（1970年代前半）
 - (1) コート専門メーカーから総合アパレルメーカーへ
 - (2) コートからドレス、婦人カジュアル衣料（スカート、ブラウス、ワンピースなど）への取り扱い製品の多角化と多ブランド化の進展
 - (3) 「バーバリー」に代表される海外提携ブランドの導入
 - (4) 単品ブランドから多製品ブランドへの進展
- IV 製品・小売ブランドの形成期：ショップの成立（1970年代後半）
 - (1) 総合アパレルメーカーへの脱皮と基幹ブランドの形成
 - (2) 単品ブランドの育成
 - (3) 製品・小売ブランドの形成
- V 1970年代三陽商会におけるブランドの発展とその特質

I 本稿の課題と対象

本稿は、日本の有力アパレルメーカーへと成長した(株)三陽商会におけるブランドの形成過程を、ブランドと製品との関係、ブランドと小売との関係がどのように発展したのかという視点から明らかにする¹⁾。

1) ブランドに関する理論的・歴史的研究は豊富である。一例を挙げると、近藤 [1988] は、1910-20年代アメリカにおける成立期マーケティング論および実践の中で、ブランドの果たす役割を位置づけている。1980年代から21世紀に入ってからマーケティング実践をふまえて、ブランド・アイデンティティの重要性を論じた基本的文献には、Aaker [1996]、Kapferer [2004] などがある。

アパレルにおけるブランドと製品との関係、ブランドと小売との関係の発展、その前提となるアパレルメーカーによる小売機能の包摂については、木下 [1997]、木下 [2001a]、木下 [2001b]、木下 [2003]、木下 [2004a]、木下 [2005] において研究対象となっている。

なお、石井 [2004b] は、1970-80年代アパレルメーカーによる小売機能包摂について、百貨店と専門店という販路の違い、アパレルメーカーと小売店との分業関係を製品企画、小売価格、品揃え、売場商品管理、売れ残り処理という機能にもとづいて分析している。

日本のアパレル業界において、対象生活者像、小売動向、競合分析、商品分析をふまえて、顧客ターゲット
(次頁に続く)

三陽商会は、第二次世界大戦後、コートの製造卸に参入し、「サンヨーコート」のブランドを築いていった日本の代表的な製造卸売業者であった。三陽商会でも、1970年代に、1つの製品カテゴリーを包摂するだけのブランドだけではなく、多様な製品カテゴリーを包摂するようなブランドが生成した。単品ブランドから多製品ブランドへの発展である。次に、多様な製品カテゴリーを包摂したブランドが、小売機能と結びつき、製品と小売を統合したブランドへと発展していく。あるブランドは、製品としても小売としても連想されるようになる。これを本稿では、製品・小売ブランドと名づける。単品ブランドから多製品ブランドへの発展を背景にしなから、製品ブランドから製品・小売ブランドへの発展が1970年代の三陽商会にも見られる²⁾。

1980年頃に至る三陽商会の歴史は、ブランド形成の視点から、1960年代後半までの「サンヨーレインコート」という単品ブランドの形成期、1970年代前半のミッシェル・カジュアル・ブランドに代表される多製品ブランドの形成期、1970年代後半の製品・小売ブランドの形成期という時期区分で捉えられる。この3つの時期を画する要因は、取り扱い製品の拡大、海外提携ブランドの育成、百貨店の売場政策である。これらの要因が、単品ブランド、多製品ブランド、製品・小売ブランドというブランドの形態を発展させていくこととなった。

資料1は、1969年から84年にかけての「三陽商会における販路別売上高の推移」を示している。三陽商会の小売販路は多岐にわたるが、百貨店が主力販路であることが見て取れる。本稿では、主に百貨店販路におけるブランド展開を取扱うが、必要に応じて、専門店販路を取り扱う。なぜなら、三陽商会の売上および名声に寄与する基幹ブランドは、主として百貨店販路を対象としたものであるからであり、多様な製品と小売プロセスの全体を包摂するブランド構築は、1980年頃までの三陽商会では、主に百貨店販路において行われたからである。

百貨店または専門店を主要販路とするブランドは、もう一方の販路にも販売される。しかし、三陽商会は百貨店・専門店と量販店については、ブランドを完全に分けている。セルフサービスであり廉価であることを基本コンセプトとしていた量販店に対して百貨店・専門店のブランドを卸売りすることはしなかった。本稿では、量販店販路における三陽商会の活動は分析対象となっていない。

資料1に示されているコート売上比率の推移は、三陽商会がコート専門メーカーから総合アパレル企業への脱皮を示す1つの証拠となっている。

とコンセプトをブランド開発に具体化していく戦略的なブランニングは、1980年代に入って本格化した。この点については、木下 [1990] を参照のこと。ブランド構築の視点からマーケティング・ミックスを始めとする経営諸機能が動員され、ブランド構築がマーケティング理論内における基軸的な位置づけを与えられるようになるのは、1980年代以降である。

2) 1970年代における製品・小売ブランドの形成については、木下 [2004a]、木下 [2005] で論じている。

資料1 三陽商会における販路別売上高の推移(売上高:百万円, 構成比:%)

	1969年		1974年		1979年		1984年	
	売上高	構成比	売上高	構成比	売上高	構成比	売上高	構成比
百貨店	6,624	73.5	16,325	71.9	32,440	63.3	52,529	63.3
専門店	1,308	14.5	1,774	7.8	5,796	16.2	13,447	16.2
量販店	684	7.6	2,821	12.4	5,894	12.3	3,408	4.1
輸出	235	2.6	1,163	5.1	1,391	9.5	7,862	9.5
その他	158	1.8	632	2.8	2,368	6.9	5,752	6.9
合計	9,009	100.0	22,715	100.0	47,889	100.0	82,998	100.0
コート比率				65.6		47.7		32.1
非コート比率				34.4		52.3		67.9

出所) ㈱三陽商会社内資料。

以下、Ⅱでは、1960年代後半までを、「サンヨーコート」という単品ブランドの形成期としてとらえ、「サンヨー」がコートという特定の製品カテゴリーと結びついていたことを示す。Ⅲでは、1960年代後半から70年代前半にかけて、1つのブランドのもとに多様な製品カテゴリーを含む多製品ブランドが形成されていくことを見る。多製品ブランド化は、婦人のカジュアル・ブランドと海外提携ブランドによって進められることになる。Ⅳでは、製品と小売機能を1つのブランドの下に一体化した製品・小売ブランドが、いくつかの代表的なブランドにおいて形成され始めることを明らかにする。製品・小売ブランドへの発展を示す事例として、「バーバリー」、「バンベール」、「スコッチハウス」を取り上げる一方で、三陽商会は、特定の製品カテゴリーのみを取り扱う伝統的な単品ブランドをこの時期においても育成していることを同時にしておく。

最後に、Ⅴでは、三陽商会における1970年代のブランドの特質を、製品・小売ブランドとしての到達点、海外提携ブランドの役割、単品ブランドの役割の視点からまとめる。なお、本稿の主な資料は、三陽商会社内資料、『織研新聞』、『日本繊維新聞』、三陽商会の関係者へのインタビューである。

Ⅱ 単品ブランドの形成期:「サンヨーコート」の成立(1960年代後半まで)

(1) 終戦直後の三陽商会³⁾

3) 1940年代の三陽商会の歴史については、大内順子・田島由利子 [1992-94] 第48-52回、三陽商会の創業者、吉原信之氏へのインタビューと、㈱三陽商会 [1988] 3-6頁、織研新聞社 [1970] 241-250頁を参照した。

1942年12月、吉原信之は、主に電気関係各種工業用品ならびに繊維製品の製造販売を目的として東京都板橋区に、三陽商会を個人経営にて開業した。1943年5月、資本金5万円にて㈱三陽商会を設立し、工作機械工具の修理加工、販売を開始する。三陽の由来は、「三井」「三菱」など有力財閥の「三」と、創業者の父「吉原陽」の「陽」から来ている。

1945年8月、工場を売却し、本社を板橋から銀座営業所に移転した。この頃より、主要業務をレインコートの販売に変更している。終戦後、戦時中の暗幕（人絹に油引きした素材）および風船爆弾用素材（和紙に油引きしたもの）を利用し、レインコート、子供用マントを作って市場に出した。統制外のスポンジゴムを扱ったりしながら、オイルシルク（絹に油引きした素材）を日本塗装布㈱より仕入れて、レインコートの製造販売を続けた。

1949年5月、第一通商㈱（現三井物産）より全国エキスポバザー用レインコートの縫製を大量に受注する。同時に、日本ゴム工業（後に岡本ゴム工業と合併）、藤倉ゴム工業㈱等の関係を通じて、急速にレインコート業界の大手として業界に進出した。日本ゴム工業がレインコートの製造、三陽商会が販売という形でレインコート事業を拡大していった。

その時、日本ゴム工業の紹介でデザイナーの吉田千代乃を紹介してもらい、レインコート業界で初めてデザイナーを起用した。雨合羽という意識が支配的であった時代にいち早くデザイン面で他社をリードすることができた。

(2) 「サンヨー」ブランドの形成

「サンヨー」ブランドの形成において重要な役割を果たしたのが、①ブランドに対する経営者の姿勢、②ブランドを顧客に浸透させるに足る商品開発、③社会とのコミュニケーション政策、④ブランドを顧客に到達させる販路開拓である。販路開拓については項を改めて述べたい。

①経営者のブランドに対する姿勢⁴⁾

創業者の吉原信之は、製品に「メーカーのマークをつけて売り出そう」と考え、1950年に「サンヨーレインコート」のブランド名をつけた。当初はどの百貨店も「サンヨーレインコート」の名前で売場に出すことに難色を示していたが、三越を除いて百貨店各社を説得することに成功した。「サンヨーレインコート」は、1951年に商標登録を行なっている⁵⁾。

当時のコート業者は、岩本町、横山町に集中しており、地方問屋や小売店相手の販売を行っていた代理店業者を相手に、店で座って販売する方法が一般的であった。三陽商会は、当時銀座に店があり、販売員が一軒一軒小売店や百貨店に販売していた⁶⁾。自社のブランドを育成し

4) この事実経過については、大内順子・田島由利子 [1992-94] 第 48-52 回、三陽商会の創業者、吉原信之氏へのインタビューおよび、『日本繊維新聞』1972年6月3日を参照。

5) 織研新聞社 [1970] 242 頁。

6) 『織研新聞』1969年2月3日。

て消費者にブランドを浸透させる上で、小売業者への直接販売は必要不可欠であった。「サンヨー」ブランドによる百貨店への直接販売が、三陽商会をレインコート業界のトップ企業に押し上げた。

②商品開発

当初は、レインコートから出発しながら、ウール素材のオーバーコート分野に進出していき、梅雨時の販売だけから、秋冬の販売をも行うようになった⁷⁾。

三陽商会の創業者、吉原信之は、1949年のエキスポバザー用レインコートを納めた後、レインコートの歴史について調べた。その結果、レインコートは、郵便配達やお巡りさんの、ゴム引き雨合羽と同一視されるものではなく、流行の先端を走る高級品として売り出すべきとの結論に達した⁸⁾。

三陽商会は、時流に合わせたコートを次々と企画していった。1953年頃に銀座松屋のコンクールで1等となったナチュラルカラーのチャック付コートは、1955年頃より爆発的な流行となり、三陽商会が名づけて売り出したダスター・コートという名称とともに、多くの業者が追随した⁹⁾。1957年、映画「愛情物語」に女優キム・ノヴァックが赤いレインコートを着用していたことから、赤いレインコートを有力百貨店にて宣伝した¹⁰⁾。1959年には、映画「三月生まれ」にジャクリーヌ・ササールの着たトレンチコートを「ササール・コート」として売り出し一つの流行を作った¹¹⁾。「ササール・コート」は、白っぽいベージュのトレンチコートで、茶色の革のくるみボタンがダブルで付いているものである¹²⁾。

1950年代から60年代前半にかけて、商品企画面では、はやくからデザイナーを活用して流行を生み出すようなコートの開発を行い、生地など素材供給業者から単一品種大量の素材を調達するという特徴を有していた。大量生産と集中販売、コートという狭い商品カテゴリーへの集中が三陽商会の事業モデルであった。

1950年代を通じて、映画とのタイアップ、ファッションショー、広告を活用して、レインコート、スプリング・コート、冬のコートと年間必要なものは、一通り開発した。1960年代には、2枚目、3枚目のコートに向けて多面的な商品が要求されるようになった。このため、社内に商品研究室を設置、技術部を独立させて商品開発に努めた。「ヤングマンのための『DUDE & PLAY』、中年男性のためのスコッチコート、レイントップコート、婦人物ではジュニア向けの

7) 織研新聞社 [1970] 244-245 頁。

8) 『日本繊維新聞』1972年6月3日。

9) ㈱三陽商会 [1988] 10 頁。

10) ㈱三陽商会 [1988] 11 頁、『日本繊維新聞』1972年6月3日。

11) ㈱三陽商会 [1988] 11 頁。

12) 大内順子・田島由利子 [1992-94] 第168回、三陽商会の創業者、吉原信之氏へのインタビュー。

スターレット、プラスカラーコート、ミスのファーシープレーなどが、この時代に生まれた」¹³⁾。

以上のような1960年代前半期までに至る多様なコートの名称は、歴史的に見れば持続的なブランドとはならなかった。しかし、このようなさまざまなコートへの取り組みとヒットが、三陽商会を日本でトップのコート専門企業へと成長させ、コートとしての「サンヨー」ブランドを育てたのである。

同時に三陽商会は、1960年代を通じてブランドを支える商品開発力、技術力を高めていった。1958年、専任デザイナーを欧州および米国に派遣してコートの研究に没頭させている。1963年から3年間パリにアトリエを開設して、流行の本場から出たデザインを活用するよう努めた¹⁴⁾。

さらに海外メーカーとの技術提携も1960年代から行っている。1964年、フランスのCCC社と契約、技術を吸収して商品を生産し、国内にて販売した¹⁵⁾。

③コミュニケーション政策¹⁶⁾

三陽商会は、「サンヨーレインコート」というブランドを直接消費者に訴え百貨店で指名買いしてもらうため、コミュニケーションに積極的に取り組んだ。1950年代初頭にはラジオCMに力を入れ、「雨の日も楽し、君、麗しのコートを着て」というコピーを流した。また、「サンヨーレインコート」を広めるために、1952年からファッションショーを開いた。百貨店の売場にピアノを置いて弾き語りの人に「シンギング・イン・ザ・レイン」を歌わせ、コートを着たモデルが通路を歩くというスタイルで客に見てもらった。

1957年頃に、アセテートの綾織りの生地を使ってレインコートを作り、その当時流行した映画「愛情物語」にかかわらせて「赤いレインコート」と名づけ、銀座の三愛でショーをしている。映画を活用し、カラーと生地を巧みに利用しながら、絶えず新しい仕掛けでレインコートの市場を開拓していった。

(3) 三陽商会の販路開拓

1950年頃、三陽商会は、販売員が1軒1軒小売店や百貨店を訪ねて売り込みを行なった。創業者の吉原信之氏によれば、1949年の「エキスポトバザー」（東京の高島屋、横須賀のさいか屋、京都の大丸など、老舗の百貨店で行われた外国人向けの特別催事）時にレインコートを作り百貨店に納入していたため、百貨店に自社の口座があり、全国の有名百貨店に卸すことができた¹⁷⁾。小売への直接販売と、「サンヨー」ブランドをつけての販売にこだわったことが、「サンヨー」ブ

13) この段落については、(株)三陽商会 [1988] 11頁より引用。

14) (株)三陽商会 [1988] 12頁。

15) (株)三陽商会 [1988] 12頁。

16) この項目については、大内順子・田島由利子 [1992-94] 第51-52回を参照。

17) 大内順子・田島由利子 [1992-94] 第50-51回。

ランドを浸透させていく上での出発点となった。

コートの全国展開を背景にして、1960年代前半には販売網を整備していく。1961年1月、名古屋出張所開設、62年2月、札幌出張所開設、同8月、福岡出張所開設、63年11月、大阪営業所社屋を増改築、大阪支店に改組する¹⁸⁾。

1964年、三陽商会は、全国の有力専門店を集め、東京サンヨーチェーン(TSC)を組織している。量販店に対しては、1967年に、百貨店・専門店販路の「サンヨー」ブランドとは別に、専用ブランド「ブルー・フラッグ」を設定する¹⁹⁾。接客サービスが中心の百貨店・専門店販路とセルフ販売が中心の量販店販路でブランドを区別した。

このような販路開拓に対応して、1969年時点における営業組織は、営業第一部(都内百貨店)、営業第二部(地方百貨店)、営業第三部(月賦店、専門店)、営業第四部(量販店)と販路別に分けている。なお営業第四部(量販店)のみは、他の営業部と違い企画と営業を一体化した部門となっている²⁰⁾。企画部門が、量販店と他の販路では別組織となっていたのである。

(4) 1960年代後半までの「サンヨー」ブランドの特質

ブランドと製品、チャネル、企業との関係の視点から、1960年代半ばまでの「サンヨー」ブランドの特質を捉えると、「サンヨー」ブランドは、コートという特定の製品カテゴリーを指示するブランドであった。「サンヨー」と言えばコートを連想するというものである。

次に、「サンヨー」ブランドは、百貨店と専門店という接客サービスの行われる販路に限定して展開されている。「サンヨー」ブランドは、小売における接客サービスを不可欠な要素としている。量販店販路については、「サンヨー」とは別の「ブルー・フラッグ」ブランドで、しかも商品企画と営業体制を「サンヨー」とは別組織として展開している。

「サンヨー」は、社名である三陽商会から名付けたもので、その点では社名を連想させる。コートという特定の製品と会社名を連想することから、「サンヨー」は、企業ブランドであり、かつ製品ブランドでもあったといえることができる。

Ⅲ 多製品ブランドの形成期：ミッシー・カジュアル・ブランドの成立

(1970年代前半)

(1) コート専門メーカーから総合アパレルメーカーへ

三陽商会は、1971年7月、東京証券取引所第二部に上場し、家業から企業へと脱皮するこ

18) ㈱三陽商会 [1988] 4-5頁。

19) ㈱三陽商会 [1988] 12頁。

20) 『織研新聞』1969年1月18日。

ととなる。資料2は1960年代末から1970年代前半にかけての(株)三陽商会の沿革を示している。1969年2月の東京四谷本社落成、1969年9月バーバリー社との提携、1969年から70年における商社、三陽商会専属工場、三陽商会との提携による縫製工場の設置²¹⁾、1970年4月相模商品センターの開設²²⁾は、1971年7月東証二部上場にとって必要な投資であったと考えられる。この時期に三陽商会のアパレルメーカーとしての基礎が形成された。

三陽商会は、1960年代前半まで、紳士、婦人、子供のレインコートに偏っていたため、春に7割、秋に3割という売れ方になっており、経営上年間のバランスが取れなかった。そこで、冬物のウールコートなどの開発を行い、レインコート専門からコート専門企業へと脱皮していった。1967年12月期売上は上期と下期が同額、1968年12月期は、上期より下期が上回るようになった²³⁾。

1968-75年の三陽商会は、①紳士、婦人、子供服における取り扱い製品の多角化を進めたこと、②多様なブランドを展開したこと、③「バーバリー」に代表される海外提携ブランドを積極的に導入したこと、④特定製品カテゴリーに限定したブランド、すなわち単品ブランドから、多様な製品カテゴリーを包摂したブランド、すなわち多製品ブランドへと、「バーバリー」や「パルタン」など主要なブランドが発展したことという特質を有している。

資料2 (株)三陽商会の沿革(1)

1969年 2月	四谷本社落成。
1969年 9月	バーバリー社と三井物産、三陽商会との提携。
1969年 12月	三井物産と提携して茨城県下に「サンヨーソーイング」(資本金 3000 万円、従業員 85 人)を設立。
1970年 3月	三井物産と提携して「岩手サンヨーソーイング」(資本金 2000 万円、従業員 120 人)を設立。
1970年 4月	生産管理部門の充実、物流システムの合理化を期し、相模商品センターを開設。
1970年 7月	職能別・販路別組織から紳士、婦人、子供、量販店の各市場について企画、生産、販売体制を一本化する組織体制に改める。

21) 1971年7月1日の東証二部上場時には、資料3に記した3工場に加えて、大清縫工、新潟サンヨーソーイングが設立されている。関係会社5社は、バーバリー製品(サンヨーソーイング)、子供服(岩手サンヨーソーイング)、婦人服(新潟、宮城サンヨーソーイング)など主としてレインコート以外のものを扱い、全体の10%程度を扱う。『織研新聞』1970年5月15日、1971年7月1日参照。デザイン、縫製技術を高めることで商品力を向上させること、イギリス高級既製服ブランドのバーバリーを日本でライセンス生産するにあたり十分な生産体制を整えることが背景にあった。

22) コートだけでも年間250万着を越えるが、それを含めた全製品の検品、プレス仕上げ、備蓄、配送の各業務を集中するセンターで、チェーンリフターによる全自動式のハンガー納入、格納、配送システムをとっている。『織研新聞』1971年4月10日、織研新聞社[1970]247-248頁を参照。

23) この段落については、(株)三陽商会[1988]13頁参照。

1970年 7月	三菱商事と提携し、「宮城サンヨーソーイング」(資本金2000万円, 従業員100人)を設立。
1971年 7月	東京証券取引所二部への上場。資本金5億4,000万円。
1972年 9月	日本橋馬喰町に小口取引先を対象とした販売会社, サンヨーアパレル株式会社を設立する。
1974年 7月	名古屋出張所を名古屋支店に昇格させる。

出所)『織研新聞』1969年2月3日, 8月28日, 10月2日, 1970年4月10日, 5月15日, 7月15日, 1971年7月1日。㈱三陽商会 [1988] 3-6頁。織研新聞社 [1970] 241-250頁。

製品多角化に対応して, 三陽商会は, 職能別組織に商品部門別営業組織を組み合わせる組織形態に改めている。1969年, 営業本部, 企画部, 製造部という職能別組織体制を敷き, 営業本部は, 営業第一部(都内百貨店), 営業第二部(地方百貨店, 札幌・名古屋・福岡出張所), 営業第三部(月賦店, 専門店), 営業第四部(量販店の営業と企画)と販路別に組織されていた。量販店営業のみ企画部門も伴っており, 事業部制と言える²⁴⁾。

1970年7月1日付の組織変更では, 営業本部, 商品企画部門, 技術部, 製造部という大枠での職能制を維持しながら, 営業本部は, 紳士営業部, 婦人営業部, 子供営業部, 営業第四部(量販店, 企画課と営業課の両方を含む)と分かれ, 商品企画部門は, 紳士商品企画部, 婦人商品企画部, 子供商品企画部と商品分野別に分かれている。コート専門企業の場合には, 商品部門別の組織を必要としないが, 1970年の組織改正では, 紳士商品企画部はコート課, カジュアル・スーツ課, 婦人商品企画部はコート課, カジュアル課, ドレス課, 子供商品企画部はコート課, カジュアル課, ドレス課と商品分野別に分けている。ただし紳士, 婦人, 子供の各営業部は第一課(都内百貨店), 第二課(地方百貨店), 第三課(月賦店), 第四課(専門店)と販路別の組織となっている²⁵⁾。

三陽商会は, 1969年から70年にかけて, 総合アパレルメーカーとしての基盤を, 組織体制, 生産体制, 物流システム, 資本政策の諸点から築いた。1970年代以降本格化する総合衣服製造卸売業への脱皮の基本線が1970年頃に定まり, 積極的な投資を行うために1971年7月1日に東京証券取引所二部への上場を果たした。

(2) コートからドレス, 婦人カジュアル衣料(スカート, ブラウス, ワンピースなど)への取り扱い製品の多角化と多ブランド化の進展

『織研新聞』1970年7月15日付のインタビューで, 吉原信之社長は, 「取り扱い商品の幅が広がるとサンヨーレインコートを中心とするブランド政策もいろいろ検討しなければならな

24) 『織研新聞』1969年2月3日。

25) 『織研新聞』1970年7月15日。織研新聞社 [1970] 243頁。

い」のではないかと記者から質問を受けて、「中心は、やはりサンヨーレインコートです。…問題は他の部門をどう育て上げるかにあるんですよ。婦人服サンヨードレス、量販店向けのブルー・フラッグ、ドレス部門の『セイ』などはいずれもナショナル・ブランドとして育てあげていく。このほか、パーバリーをはじめとする海外提携品のブランドもありますからね。社内でも議論するんだが、サンヨーというブランドはどうしてもレインダスターと結びつく。」と答えている。

資料3は、三陽商会の製品多角化と主要ブランドの年代別展開を示したものである。①コートから非コート分野（ドレス、カジュアル、スーツ）への拡大、言い換えればコート企業から総合アパレル企業への転換、②紳士・婦人・子供という顧客基盤の拡大、③婦人におけるジュニア、ヤング、ミッシー、ミセスという年齢別顧客ターゲットの細分化、④海外提携ブランドの導入が、三陽商会における多ブランド化を促した。

資料3 三陽商会の製品多角化とブランド展開の推移（1）

1949年	「サンヨー」のブランド名をつける。（『織研新聞』1969年2月3日。）
1951年	「サンヨーレインコート」の商標を登録する。（織研新聞社〔1970〕242頁。）
1967年	レインコート、ダスターコート以外に、取り扱い商品の多角化、すなわち①オーバーコート、②スカート、ブラウス、ワンピースなどの婦人カジュアル衣料への多角化を進める。（『織研新聞』1969年2月3日。）
1967年夏	量販店向け商品企画と販売のため、「ブルー・フラッグ本部」を設置し、「ブルー・フラッグ」ブランドで量販店市場に参入する。（『織研新聞』1969年1月18日、2月3日。）
1968年秋	フランスの婦人向けカジュアル衣料「ベ・ドウ・ベ」（休暇のための服の意味、コート、スカート、スラックス、シャツなど）を展開する。（『織研新聞』1968年6月18日、織研新聞社〔1970〕245頁。）
1969年夏	「セイグレース」を各百貨店の売場にて展開する。（『織研新聞』1969年3月31日、4月5日、8月28日。）
1969年9月	パーバリー社と三井物産、三陽商会とが提携し、「パーバリー」製品の日本国内販売に合意する。提携商品は、紳士コート、婦人コートをはじめ、紳士スポーツコート、スラックス、婦人スカートなどパーバリー社の全商品。（『織研新聞』1969年10月2日。）
1970年	婦人服ドレス部門において、ジュニアには「セイヤング」、ミスは「セイ」、ミセスは「セイグレース」の年齢別セグメントを指向したブランド展開を行う。（『織研新聞』1970年7月15日。）
1970年3月	「ピーウィー」（PEE WEE）のブランドで子供のカジュアル部門の開発に乗り出す。（織研新聞社〔1970〕246頁、『織研新聞』1970年7月15日。）
1971年	女性ジュニアのアメリカン・カジュアル衣料「ジュディ・アン」を展開する。（㈱三陽商会『サンヨープロシユール Vol.18』1971年、20頁、『織研新聞』1971年8月24日。）
1971年秋	ミッシー・ミセスのカジュアル衣料「パルタン」、男児用高級衣料「フランクリン」

	の展開。(株三陽商会『サンヨープロシユール Vol.18』1971年, 20, 22頁, 『織研新聞』1971年11月30日。)
1971年10月	イタリアのアリタリア航空と提携し, ニットスーツ「アリタリア」を開発し, 各地の有力百貨店25店でコーナー展開を始める。(『織研新聞』1971年11月30日。)
1972年6月	「カースラックス=サンヨーアリタリア」を, シニア層向けメンズニットスラックスとして発売する。(『織研新聞』1972年5月31日。)
1972年秋	高級婦人レインコート「サンヨーキャラット」を開発。(『織研新聞』1972年8月9日。)
1972年	コート部門で「イヴ・サンローラン」のライセンスとなる。(『織研新聞』1972年8月24日。)
1973年4月	「サンヨーアリタリアスポーツ」のブランドで, スポーティカジュアルに進出, ジャンパー, カーディガン, ハイネック, シャツ, スラックスの販売を開始する。(『織研新聞』1973年3月16日。)
1974年11月	三陽商会はドレス部門のブランドを「ボワール」に統一する(『織研新聞』1974年11月11日)。
1975年春	ミッシー・カジュアルの新ブランド「バンペール」を展開する。1971年秋から使っていた「パルタン」からの変更である。(株三陽商会『サンヨープロシユール』1975年2月号, 6頁, 『織研新聞』1974年11月11日。)
1975年	買いやすい価格帯のスーツ, 「ミスター・サンヨー」を展開する。(『日本繊維新聞』1975年1月30日, 5月8日。)

1975年頃までの商品およびブランド展開の特質として以下の点を挙げるができる。

(ア) 非コート分野の各製品の売上が高まり, 総合アパレルメーカーへと成長したこと。

1968年頃から, シーズンにかたよらず, 年間を通してバランスのとれた業務内容にするべく, コート以外の既製服の生産にもとりかかり, 婦人のドレス, ブラウス, スカートを手がけていくこととなった²⁶⁾。カジュアル衣料では, 1968年頃から, プレタポルテの第一人者であるフランスのミッシェル・ロジェと契約して「ベ・ドウ・ベ」を始めている²⁷⁾。1969年夏, 婦人夏物ドレスの特殊体サイズを, 「セイグレース」のブランド名で各百貨店の売場にて展開する²⁸⁾。さらに, 1970年, 婦人服ドレス部門において, ジュニアには「セイヤング」, ミスは「セイ」, ミセスは「セイグレース」の年齢別セグメントを指向したブランド展開を行っている²⁹⁾。

1970年12月期における三陽商会の売上120.7億円, コートの売上構成比87.2% (レインコート62.4%, ウールその他コート24.8%) に対して, ドレス・カジュアル他12.8%であった。婦人

26) 株三陽商会 [1988] 13頁, 『織研新聞』1968年4月30日参照。『織研新聞』1969年2月3日付で, 吉原信之社長は, レインコートとオーバーコートだけだと, 2月から4月まで, 9月から11月までに仕事が集中する, 仕事を年間通して平均化することが, 夏のドレスに取り組む動機となっている旨の発言をしている。

27) 『織研新聞』1968年6月18日, 1970年7月15日。

28) 『織研新聞』1969年3月31日, 4月5日, 8月28日。

29) 『織研新聞』1970年7月15日。

服部門は、コートの売上が 75%、ドレス・カジュアル関係の売上が 25%となっているのに対して、紳士服部門は大半がコート関係となっている³⁰⁾。

ところが、4年後の 1974 年 12 月期における全社売上に占めるコート関係比率は、紳士・婦人・子供用レインダスターコートおよびオーバーコートが 65.6%、非コート関係(紳士・婦人・子供用スーツ・カジュアル、婦人用ドレス)が 34.4%となり、非コート分野の割合が急速に高まっている³¹⁾。すなわち 1970 年代前半に、総合アパレル企業への方向性が固まったのである。

(イ) コート、ニットスーツ、ドレスなど単品ブランドが主力であったこと。

婦人服ドレスの「セイ」、高級婦人レインコート「サンヨーキャラット」、紳士ニットスーツの「アリタリア」、紳士スーツの「ミスター・サンヨー」などはその例である。三陽商会が、コートから他の服種への多角化を進めるという思考方法を取ってきたためであり、また、1970 年代初頭は、コーディネート考え方が導入されてきたとは言え、コーディネート売場が支配的なものとはなっていなかった。さらに、三陽商会は、重衣料であるコートから事業が始まったために、単品志向が強かったものとも考えられる。

(ウ) ミッシー・カジュアルのブランドが台頭したこと。

ミッシー (Missy) とは、ミス (Miss) のような若々しいミセスという意味で、1970 年代に入ると団塊の世代が 20 代後半に差しかかっていきミセスとなる女性もいたが、この世代は従来のミセスと異なるファッション感覚を持っており、アメリカでは「ミッシー」と言われていた。この用語を伊勢丹が日本で最初に用いたのである³²⁾。

三陽商会は、1971 年秋に婦人カジュアル衣料「パルタン」を発売したが、それは単品ではなく、複合的な商品構成によるコーディネート志向のブランドであった。「パルタン」は、「外見はミスそのままのミセス」、すなわちミッシー (Missy) のためのコーディネート・カジュアルである³³⁾。A体からB体まで揃えており、ブラウスから、スカート、パンタロン、ジャケット、ショートコートに至る品揃えをしている。三陽商会のナショナル・ブランドである「パルタン」の販路は、都内百貨店を中心に、大阪、名古屋などの主要百貨店である³⁴⁾。

「パルタン」の母胎は、伊勢丹・十一店会³⁵⁾のためのプライベート・ブランド、「ラ・ロン

30) この段落は、『織研新聞』1971 年 7 月 1 日を参照した。

31) ㈱三陽商会『有価証券報告書』1974 年 12 月期、6 頁。

32) ㈱伊勢丹 [1990] 297-298 頁。

33) ㈱三陽商会『サンヨープロシユール Vol.18』1971 年、16 頁参照。

34) 『日本繊維新聞』1971 年 12 月 13 日。

35) 1961 年 10 月、伊勢丹を中核として、地方百貨店 10 社とともに、商品共同開発、共同仕入れ体制を組織し (次頁に続く)

ド」にある³⁶⁾。「ラ・ロンド」は、南仏ニースにあるスポーツウエアメーカー「ティクティネ社」との提携によるものであり、十一店会—三陽商会—三菱レイヨンがそれぞれロイヤルティを負担している。コートからブラウス、ジャケット、スカート、パンタロン、セーターなど自由に組み合わせることのできる点は、ミッシー・カジュアルに共通した特徴である³⁷⁾。

伊勢丹は、すでに1971年2月中旬から、ミッシー・カジュアルの第一弾としてアメリカンスタイルの海外提携ブランド「マイドル」を発売している。「マイドル」は、帝人および東京スタイルがアメリカの婦人服メーカー、レスリーフェイ社と技術提携したもので、結果的に伊勢丹および十一店会のプライベート・ブランドとなったものである。ミスからヤング・ミセスのトータル・カジュアル・ファッションで、25-35歳層を対象とする。ブレザー、スカート、パンツ、ベスト、ジャンパースカートなどの組み合わせを提供している³⁸⁾。

伊勢丹は、1971年秋の新宿本店リニューアルにあたって、ミッシーとヤングをはっきり分けるという方針にもとづき、ミッシー対象の売場を本館3階、ヤング対象の売場を本館2階と区別した。そして、ヤングミセスのためのジャージーのカジュアル・ブランドとして、売場改編の時期に当たる1971年秋冬物からレナウンの「メルシェ」を導入する。「メルシェ」は、フランスのメルシェ社とパターン提携したものである。年5回の企画で、1回の企画当たり20-30パターンを製作する。原糸メーカーは三菱レイヨン、素材の編み立ては㈱レナウンジャージー、縫製がレナウンの自家工場である笠間工場、企画はレナウン商品企画室、宣伝はレナウン宣伝部となっている。このように、1971年8月のミッシー・カジュアル・ショップの開設時期には、「ラ・ロンド」「マイドル」「メルシェ」など複数のブランドが展開された³⁹⁾。

以上の点から、1971年頃のミッシー・カジュアルの導入に当たって、海外のアパレル企業からパターンを取り入れるなど、海外ブランドとの技術提携が重要な役割を果たしたことが確認される。また、ミッシー・カジュアルのブランド展開は、単に個別的なアパレル企業の戦略によるものではなく、原糸メーカー、百貨店、アパレルメーカーと海外メーカーとの交流を通じて日本の百貨店売場に広がっていったものである。このような流れの中、三陽商会は、伊勢丹および十一店会との間ではプライベート・ブランド「ラ・ロンド」を、その他百貨店には自前のブランドである「パルタン」を展開した。

ミッシー・カジュアル・ブランドは、多様な服種を5坪程度で展開するものであり、コート

たものである。(株)伊勢丹 [1990] 260-262頁参照。

36) ㈱三陽商会『サンヨープロシユール Vol.18』1971年、16頁、『日本繊維新聞』1971年12月13日。

37) 『日本繊維新聞』1971年12月13日。

38) 『日本繊維新聞』1971年12月13日、14日。

39) この段落について、『日本繊維新聞』1971年6月10日、12月13日、16日、(株)伊勢丹 [1986] 235頁、(株)伊勢丹 [1990] 296、297、300頁を参照。

売場やブラウス売場という服種を基準とした売場編成から、ミッシー（ヤング・ミセス）のためカジュアルという顧客ターゲットと用途を切り口とした売場編成、ブランドを切り口とした売場編成への転換をもたらした。

(エ) 「バーバリー」などの海外提携ブランドが三陽商会の成長に重要な役割を果たしたこと。

1969年9月にバーバリー社と三井物産、三陽商会とが「バーバリー」製品の国内での製造・販売で提携したが、その提携はその後の三陽商会発展の技術的な基礎、ブランド育成の基礎となった。「バーバリー」は三陽商会の基幹ブランドとなっていく⁴⁰⁾。この点については項を改めて述べる。

(3) 「バーバリー」に代表される海外提携ブランドの導入

三陽商会においても、海外の衣料品メーカーとの提携抜きにその発展を語ることはできない。1969年までには、アメリカ（バーリントン社）、英国（バーバリー社）、イタリア（バルスター社、オルメテックス社）、フランス（CCC社、コムタール社）、西ドイツ（ニノ社）など著名なコートメーカーと技術提携し、技術交流と海外ブランドの販売を行っていたが、ライセンス生産よりも輸入ブランドの販売（コート）が主であった⁴¹⁾。バーバリー社のコートの国内独占販売は、三井物産ルートで1964年から行っていた⁴²⁾。

しかし、1969年9月、バーバリー社、三井物産、三陽商会による本格的な提携が行われた。主な内容は、ライセンシーが三井物産、サブライセンシーが三陽商会で、10年間に及ぶ技術提携を含めた提携で、バーバリー社製品の日本国内での販売、三井物産と三陽商会の共同による日本国内でのバーバリー製品の製造・販売を開始するというものである。提携商品は、紳士コート、婦人コートを始めとして紳士スポーツコート、スラックス、婦人スカートなど、バーバリー社の全商品である。この本格提携の焦点は、日本国内でバーバリー製品を製造・販売することにある。

まずバーバリー社の輸入商品の販売については、1969年秋以降、販売量を拡大する一方、取り扱い商品については、紳士コート、婦人コートの他スポーツウエア、カジュアルウエアなどを含めて拡大する。さらに、提携内容を、素材面、縫製技術面、デザイン面など全面提携に拡大し、専門工場で国内製造を行うというものとなった。

素材は、バーバリー社からの輸入素材と、バーバリー社と三陽商会との技術提携の中で開発

40) 『織研新聞』1969年10月2日。

41) 『織研新聞』1969年2月3日。

42) 『織研新聞』1969年10月2日。

された素材の両方が使用される。輸入商品、国内製造の製品の両方が「バーバリー」ブランドで販売される。バーバリー社と海外の既製服メーカーとが技術面を含む包括的な提携を行うのは今回が初めてであった⁴³⁾。

バーバリー製品は、1969年12月に三井物産と提携して茨城県下に設立した(株)サンヨーソーイングが生産した⁴⁴⁾。バーバリー社との提携は、三陽商会の設計および製造上の技術力を高めたものと推測できる。

(4) 単品ブランドから多製品ブランドへの進展

1969年ごろから1970年代前半にかけて、「サンヨーレインコート」や婦人ドレスの「セイ」など、ブランドが特定の製品カテゴリー（ここでは特定の服種）を指示する単品ブランドのみならず、「バーバリー」や「パルタン」など多様な製品カテゴリーを包含する多製品ブランドが広がる。

多製品ブランドとは、多様な製品カテゴリーを包摂するブランドである。松下電器の「National」ブランドは、電気洗濯機、炊飯器、ポット、冷蔵庫など多様な製品カテゴリーに用いられているので、多製品ブランドである。アパレルにおいて、多製品ブランドは、同一の売場に並べられて、多様な製品と売場空間を含むブランドの統一性を訴える場合がある。たとえば、ミッシー・カジュアルの「パルタン」の場合、ブレザー、スカート、セーター、ジャンパースカート、パンタロンなどを1つの売場にてコーディネート・ファッションとして売り出した⁴⁵⁾。コーディネート・ファッションという要素が、多製品ブランドを統一的な売場空間と結びつけ、次の時代の製品・小売を貫く垂直的なブランドを作り出すことになる。

しかし、多製品ブランドはあくまでも多様な製品を1つのブランドの中に持っていることを意味するのであって、必ずしも売場空間における統一性を所与の前提とはしない。「バーバリー」の場合、1971年秋冬物で、紳士コートに加えて、紳士ジャケット・ブレザーを加えている⁴⁶⁾。もともとイギリスのバーバリー社では、紳士・婦人コート、紳士スポーツコート、スラックス、婦人スカートなど多様な製品カテゴリーを展開しており、それを日本に段階を踏んで持ち込んだ。後の1975年には、紳士「バーバリー」スーツを、春夏で1万着、秋冬で1万5000着生産している⁴⁷⁾。

このように、「バーバリー」は多製品ブランドとして成長しているが、1975年段階では、コ

43) 一連の経緯については、『織研新聞』1969年10月2日を参照のこと。

44) 『織研新聞』1970年5月15日、1971年7月1日。

45) (株)三陽商会『サンヨープロシユール Vol.18』1971年、4、16-17、20頁。

46) (株)三陽商会『サンヨープロシユール Vol.18』1971年、22-23、25頁。

47) 『織研新聞』1976年1月17日。

ートはコート売場、スーツはスーツ売場で展開するとなると、これは製品と小売を統一するブランド、製品・小売ブランドとはなり得ていない。

多製品ブランドは、「バーバリー」や「スコッチハウス」、「バンペール」などにおいて、程度の差はあれ、1977 年以降にショップの形成と結びついていき、製品・小売ブランドへと成長していく。

IV 製品・小売ブランドの形成期：ショップの成立 (1970 年代後半)

(1) 総合アパレルメーカーへの脱皮と基幹ブランドの形成

資料 4 ㈱三陽商会の沿革 (2)

1976 年 6 月	婦人服管理部門として青山分室を増築する。
1977 年 5 月	仙台事務所を開設。
1977 年 6 月	東京証券取引所の市場第一部に昇格する。
1977 年 11 月	札幌出張所が支店に昇格し、新社屋落成する。
1978 年 1 月	福岡出張所が支店に昇格し、新社屋落成する。
1978 年 5 月	ニューヨークに駐在事務所を設置する。
1981 年 2 月	ニューヨークに現地法人サンヨー・ファッション・ハウス INC 設立。
1981 年 6 月	潮見商品センター開設。
1983 年 3 月	吉原信之取締役会長、高月英五取締役社長に就任。

出所) ㈱三陽商会 [1988] 3-6 頁。

三陽商会は、資料 4 に示すように、1977 年 6 月、東京証券取引所一部に指定替えとなり、名実ともに日本有数のアパレルメーカーとして認知される。1981 年 6 月には潮見商品センターを開設し、これまで 6 カ所で行っていた物流業務をここに集約した。このセンターの完成により、150 社以上ある縫製工場の全製品をすべて潮見商品センターに運び、本社管轄の地域 (青森から静岡まで) には直接小売店に搬送する。その他地域には札幌、名古屋、大阪、福岡の各支店に配送し支店ルートで小売店に供給する。全商品、全販売先を一カ所に集中する。また、本社と商品センター間をオンライン化し、経理部の財務管理と商品管理部の在庫管理を自動化することとなった⁴⁸⁾。

三陽商会は、1970 年代後半、①1970 年代前半に種をまいた総合化路線の推進、すなわちコートからドレス、カジュアル、スーツ分野への服種の拡大と、②基幹ブランドの育成を進めていくことになる。

総合化路線について、コート比率と非コート比率の推移を見ると、1975 年 12 月期、コート

48) ㈱三陽商会 [1988] 5-6 頁、『織研新聞』1981 年 5 月 16 日、『日本繊維新聞』1981 年 6 月 10 日。

65.6%, スーツ・ドレス・カジュアル他 34.4%であったが、1979年12月期にはコート47.7%, スーツ・ドレス・カジュアル52.3%となり、コートの比率が5割を切ることとなった⁴⁹⁾。1979年12月期における紳士、婦人などの部門別構成を見ると、紳士服26.9%, 婦人服61.8%, 子供服8.4%, 輸出2.9%である⁵⁰⁾。1970年代後半期に、三陽商会は総合アパレル企業へと完全に脱皮したのである。

基幹ブランドの形成について、それぞれ部門ごとに有力ブランドが形成されていく⁵¹⁾。コート部門については、「サンヨーコート」(紳士・婦人・子供)、「キャラット」(婦人)、紳士スーツ部門では「ミスター・サンヨー」、婦人ドレスでは「ボワール」、婦人カジュアルでは「バンベール」、海外提携ブランドについては、紳士、婦人ともに総合的な服種展開をしている「バーバリー」、1979年秋以降は紳士コートを取りやめて、婦人のコート、ブレザー、ジャケット、スカート、パンタロンを主に専門店ルートで販売する「イヴ・サンローラン」⁵²⁾、イギリスのスコッチハウス社との提携による「スコッチハウス」などである。

取り扱い商品の総合化、基幹ブランドの育成の中で、三陽商会は、①コートやドレスなど単品を軸にした製品ブランドの育成と、②百貨店内に1つのショップを作り、多様な製品カテゴリーを1つのブランドで包摂するような製品・小売ブランドの構築の両方のブランド戦略を進める。資料3に見るように単品ブランドはすでに1975年頃までに立ち上がり、1970年代後半において成長した。

製品・小売ブランドは、製品と小売が1つのブランド連想の下に統一された形態である。言い換えれば、あるブランドが製品としても小売としても連想される。本稿の三陽商会における製品・小売ブランドは、小売を、いわゆるショップと呼ばれる店舗において行っている形態である。その意味では、単独ブランドでのショップ展開という形式を取る。1ブランド・1ショップを軌道に乗せるためには、コートだけを取り扱うのではなく、スーツ、カジュアルなど多様な製品を取り扱うことが求められる。以下では、単品に基軸を置いた製品ブランドと、製品・小売ブランドの典型例である「バーバリー」、「バンベール」、「スコッチハウス」における多製品化、コーナー売場・ショップの形成を具体的に見ていく。

(2) 単品ブランドの育成

49) ㈱三陽商会『有価証券報告書』1975年12月期、1979年12月期。

50) 『織研新聞』1980年2月27日。

51) 『日本繊維新聞』1979年2月22日付で、吉原信之社長はインタビューにて、「いろんなブランドをやるよりいいブランドを深くやる。たとえばバーバリーとか、スコッチハウスとか、サンローランとか…」と述べている。

52) ㈱チャネラー [1980] 39頁、『織研新聞』1979年4月7日。

1970年代後半期に、製品・小売ブランドが形成されてきたことを明らかにすることに本稿の力点があるが、1975年までに生まれた単品ブランドは1970年代後半期以降において成長していったと考えることができる。「サンヨーコート」についての継続的な育成、高級コート「サンヨーキャラット」（1972年）の開発、ドレス部門の「ボワール」（1974年）ブランド、紳士スーツの代表的なブランドとなる「ミスター・サンヨー」（1975年）などである。

まずコート分野については、百貨店のコート売場で単品として販売されることが多い。1972年8月末から、25-35歳婦人向け高級コート「サンヨーキャラット」を立ち上げている。これは、「バーバリー」「カルダン」「サンローラン」など海外ブランドが大半を占める中で、三陽商会が独自に開発したブランドで、海外ブランドに優るとも劣らない商品レベルを実現しようとしたものである⁵³⁾。

なお、1982年の婦人コートの売上は114億円⁵⁴⁾とされており、三陽商会の主力商品である。婦人コートのブランドには、「サンヨーレインコート」「サンヨーコート」「バーバリー」「キャラット」⁵⁵⁾などが含まれており、百貨店のコート売場で販売されている。コート売場の中で多様なブランドのさまざまな商品の中から特定のアイテムを選択するという購買行動を想定して、百貨店のコート売場が提案されている。なお「キャラット」の1982年売上は、40億円程度である⁵⁶⁾。

1974年11月、三陽商会はドレス部門のブランドを「ボワール」に統一している⁵⁷⁾。「ボワール」は、百貨店ではドレス売場で他のブランドとともに販売されており、1982年売上は35億円となっている⁵⁸⁾。

紳士スーツの「ミスター・サンヨー」は、1975年1月、「アリタリア」を発展的に解消して作ったブランドである⁵⁹⁾。商品キャラクターとして、当時読売巨人の新監督に就任した長島茂雄を起用している。これも紳士スーツの単品ブランドであり、百貨店では、スーツという服種別に区分された売場の中に他のブランドとともに販売されている。「ミスター・サンヨー」の1979年売上は、20億円で、ポリエステル100%の素材を中心とし、軽くてしわになりにくい点をブランドのコンセプトとしている⁶⁰⁾。

53) 『織研新聞』1972年8月9日。

54) 榊矢野経済研究所 [1983] 120頁。

55) 榊矢野経済研究所 [1983] 120頁。

56) 榊チャネラー [1981] 40頁。

57) 『織研新聞』1974年11月11日。

58) 榊矢野経済研究所 [1983] 120頁。

59) 『日本繊維新聞』1977年2月12日。同日付の吉原信之社長（当時）によると、「デザイン・縫製面での改良、素材の改良・工夫を重ねて再度挑戦したのがあの『ミスター』」である。

60) 榊チャネラー [1981] 39頁。

「キャラット」と言えばコート, 「ボワール」はドレス, 「ミスター・サンヨー」は紳士スーツと, それぞれのブランドが特定の製品カテゴリーと結びついている。しかもそれぞれが1970年代後半以後の主力ブランドであることをふまえると, 1970年代後半期の三陽商会は, 必ずしもショッパの展開と一体化したブランドのみを育成したわけではない。「サンヨーコート」も合わせて考えると, この時期, 特定の製品カテゴリーを指示し連想させる製品ブランドが, 1つの支配的なブランド形態として機能していたことが確認できる。

(3) 製品・小売ブランドの形成

製品・小売ブランドは, あるブランドが製品としても小売としても連想されるようなブランドであるが, アパレルの場合, 多製品ブランドと売場空間が結びついて, 製品・小売ブランドが形成されていく。1970年代後半に, 三陽商会の一部のブランドが, 製品・小売ブランドとしての性格を持ち始める。

これは, 何も三陽商会のみに典型的なものではない。当時の有力アパレルメーカーであるレナウン, 樫山, イトキン, ワールドにおいても, ブランドを軸にした小売機能の包摂過程を抽出することができる。小売側から見ると, 高島屋は, 1977年10月, 東京店と大阪店に, 婦人服ブティック街を開設し, ショップ・イン・ショップ形式を取り入れている⁶¹⁾。1970年代後半日本のアパレルにおいては, 製品・小売ブランドが形成されつつあり, このような文脈の中に三陽商会のブランドも存在していた。

製品・小売ブランドの定義自身からすれば, 1つのブランド内に多様な製品を取り扱う必要はない。しかし, 1970年代後半期以後の百貨店や専門店におけるアパレルの製品・小売ブランドは, ショップ・ブランドの形態を取っている。ショップ内には多様な服種を用意して, 1つのブランド内でコーディネートが提案されている。コーディネート提案を行うショップ・ブランドは, 服種別売場編成から顧客ターゲット別・用途別売場編成への転換とともに進む⁶²⁾。

資料5は, 1977年から1982年における新規商品と代表的なブランドの発展を示したもので

61) 榊高島屋 [1982] 278頁。

62) 榊三陽商会婦人企画部次長の市川正人氏 (インタビュー当時) によれば, 百貨店における単品売場からコーディネート売場への転換は, 百貨店仕入担当者による品揃えからアパレルメーカーによる売場提案への変化を進めるものとなった。市川正人氏へのインタビュー, 1996年1月17日, 2001年7月11日。

『日本繊維新聞』1976年8月17日付では, 西武百貨店池袋店, 大丸大阪店における単品スカート・ストラックス売場とコーディネート売場の中のボトム商品のどちらがよく売れるか, 1974年から75年の推移を見ている。結論としては, ①単品のスカート, スラックス売場はここ2・3年の間に大幅に減少した, ②上下コーディネート商品売場がコーナーあるいはショップの形で大幅に増加して, 単品スカート売場にとって代わった, ③コーディネート商品の売れ行きは年毎に伸びている, ④単品スカート売場は横ばいの売れ行き, ないしは低下しているとする。コーナーないしはショップ形式によるコーディネート販売が少なくとも1つの主流の販売方法となっていることが示されている。

ある。1つのブランド内に多様な製品カテゴリーを取り揃えてトータルな売場展開をするマーケティングが、この時期に成立しつつあった。「バーバリー」、「バンペール」、「スコッチハウス」の事例で製品・小売ブランドの形成を見てみよう。

資料 5 三陽商会の製品多角化とブランド展開の推移 (2)

1977 年秋	バーバリー・チェックのスカート、マフラー、かさ、バッグ類の企画・販売を開始した。百貨店や有力専門店で販売する。(『織研新聞』1977年5月28日, 8月31日, 『日本繊維新聞』1977年5月28日。)
1977 年秋	イギリスのスコッチハウス社と提携して、4年前の紳士物に続き、婦人物「スコッチハウス」のコーナー展開に乗り出す。ブレザー、ジャケット、スカート、パンタロン、セーター、カーディガン等を取り扱う。初めて本格的にニット単品のセーター、カーディガンに挑戦する。(『日本繊維新聞』1977年5月28日。『織研新聞』1977年5月28日。)
1978 年秋	ベタードレスの「ロジーナ」、ニューフォーマルの「伊東達也フォーマル」を発売する。(『織研新聞』1978年6月14日。)
1978 年秋	伊勢丹と共同でニューヨークの新進デザイナー、リズ・クレイボーンとライセンス契約を結び、秋冬物からミッシー・カジュアルを、伊勢丹本支店、ADO加盟店約20店舗で販売する。ジャケット、ベスト、ブラウス、セーター、スカート、パンツなどを取り扱う。(『日本繊維新聞』1978年7月20日。『織研新聞』1978年7月19日。)
1979 年秋	秋冬物から、「サンローラン」の婦人物アイテムを、レインコート、スポーツウエアの一部から、ウールコート、トップス、ボトムスを含めた多様なアイテムを展開する。専門店部門の基幹ブランドに位置づけする。(『日本繊維新聞』1979年1月9日, 2月22日, ㈱チャネラー [1981] 39頁, ㈱矢野経済研究所 [1982] 104頁。)
1979 年秋	ミッシー・カジュアルのスポーツラインである「ビル・プラス・スポーツ」を展開する。(『織研新聞』1980年7月21日。)
1981 年秋	ミッシー対象を対象とした横編みニット中心の「フィアット」を発売する。(『織研新聞』1981年4月3日。1982年2月27日。)
1982 年 2 月	ビル・プラス氏本来の持ち味であるプレタポルテを国内生産して、「ビル・プラス」のブランドで展開する。スーツ、アンサンブル、ジャケット、コートの展開。(『織研新聞』1981年12月1日。)
1982 年 7 月	「アレグリ」発売。イタリアの紳士・婦人コートメーカーのアレグリ社と技術提携し、秋冬物から紳士、婦人のレインコート、カジュアルアウターを製造・販売する。販売先は百貨店、月販店、専門店。(『織研新聞』1982年3月20日, 10月4日。)

(7) 「バーバリー」

「バーバリー」は、1969年のバーバリー社との提携以後、コートの生産・販売に乗り出す。1969年12月、茨城県に㈱サンヨーソーイングを設立し、バーバリー製品の生産に着手する⁶³⁾。続いて、1972年9月、「バーバリー」を全国に先がけて、新宿の小田急百貨店で発売した。

63) 『織研新聞』1969年10月2日, 1970年7月15日, 1971年7月1日。

その際、生産面の関係もあり、全国一斉発売の形式を取らなかった。1975年頃、福島市に(株)福島サンヨーソーイングを設立し、「バーバリー」のスーツを月産1200着ペースで稼働させている⁶⁴⁾。なお、1976年度、「バーバリー」スーツは4万5000着の総生産量であった⁶⁵⁾。1977年6月には、「バーバリー」スーツの新工場を立ち上げ初年度年産3万着体制を立ち上げている⁶⁶⁾。

「バーバリー」は、コート、次いでスーツという重衣料から出発しており、その点では最初はコート、スーツという単品に力点を置いていたと言ってもまちがいはない。コートを強みとして成長してきた三陽商会は、コート、さらにはドレスという個別製品カテゴリーの商品力に当初は力点を置いていたと言えよう。

1977年秋から、バーバリー・チェックのアクセサリ、バッグ類の企画・生産・販売を開始した。バーバリーのチェック柄を生かしたスカーフ、マフラー、かさ、紳士・婦人のバッグを、百貨店や有力専門店で販売する。バッグ、アクセサリの有力専門メーカーと提携して生産しているが、これまで販売してきたバーバリーコート、紳士スーツ、ネクタイ、婦人スポーツウエアに、アクセサリ、バッグ類が加わり、さらなる総合的な商品展開が進んだ。合わせて、1977年においても、「バーバリースーツ」の拡大を通じて、売り上げに占める非コート比率を高めようとしている⁶⁷⁾。

1978年秋、婦人服部門における「バーバリー・スポーツ」にて、スポーツウエア企画に着手し販売した。具体的な商品は、ドレスシャツ、スポーツシャツ、ネクタイ、セーター、スポーツウエアである⁶⁸⁾。

1980年12月期、紳士の展開する製品は、レインコート、ウールコート、ジャケット、パンツ、カジュアル、シャツ、小物である。1980年春から、紳士部門がカジュアル分野に進出、本格的なフルアイテムのトータル展開を図った。さらに、1980年秋には、紳士のドレスシャツを発売している。コートやスーツとのフィット性をねらって開発され、コートとスーツと歩調を合わせた企画となっている。婦人はレインコート、ウールコート、カジュアル、バッグ、アクセサリ類を展開している⁶⁹⁾。

64) 『日本繊維新聞』1975年1月30日、『織研新聞』1976年1月17日。

65) 『日本繊維新聞』1977年1月8日。

66) 『日本繊維新聞』1976年9月3日、1977年8月31日、『織研新聞』1977年6月10日。

67) この段落については、『織研新聞』1977年5月28日、8月31日、『日本繊維新聞』1977年5月28日を参照。

68) 『織研新聞』1978年3月13日、4月17日、1979年4月7日。

69) この段落については、『日本繊維新聞』1979年7月14日、1980年8月15日、『織研新聞』1981年1月30日を参照。『織研新聞』1981年1月30日付によれば、1980年12月期の「バーバリー」売り上げ130億円のうち、紳士は52%、婦人は48%の構成である。

「バーバリー」は、当初はコートから出発しながら、1970年代後半から1980年にかけて多様な製品カテゴリーを包含する総合的なブランドに成長した。多様な製品は、それぞれ単独に存在するのではなく、1つの売場、すなわちショップの中で統一感を与えられる。「バーバリー」がショップを明確に打ち出していくようになるのはいつからか。1978年4月17日付『織研新聞』において、バーバリー社代表取締役と三陽商会社長との対談において、三陽商会社長吉原信之は、「バーバリーのあらゆる商品がトータルで構成できるんで、いま一流の店にお願いし、ショップ・イン・ショップ方式のすばらしい売場をつくっていきます。」と述べている。

1979年4月時点で、ショップまたはコーナー展開を計画している「バーバリー」(紳士服)の店舗数は、15店舗(前年と同数)であり、売場面積は26.4平方メートル、33平方メートルとする。紳士服部がトータルショップづくり推進を行う背景には、売り方にまで踏み出して視覚に訴えた提案を行おうというねらいがある⁷⁰⁾。

婦人服については、1982年の「バーバリースポーツ」の売上49億円であり、首都圏では、高島屋日本橋店(売場面積15坪、売上2億8000万円)をはじめとして、三越日本橋店、三越銀座店、西武池袋店、西武渋谷店、伊勢丹新宿店、松坂屋銀座店、松屋銀座店、阪急数寄屋橋店、京王新宿店、東武池袋店、横浜高島屋、小田急新宿店などで4坪から8坪ぐらいの売場面積で取り扱われている⁷¹⁾。「バーバリー」のコートは、百貨店のコート売場に置かれている部分が多いので、その意味では「バーバリー」のすべての商品が「バーバリー」ショップにまとめて置かれているとは言えない。

「バーバリー」の専門店展開については、1979年秋から全国の地域一番店に相当する高級専門店で「バーバリー」のショップ展開を行うこととした。紳士については、原則として1都市1店舗、ショップ・イン・ショップ形式で、コート、スーツなどのウエア類からバーバリー・チェックの小物に至るすべてのアイテムをトータルにコーナー展開している。1979年9月に東京、大阪、博多などの有力専門店、ファッションビル11店舗でスタートした。1980年春から紳士部門がカジュアル分野に進出し、コートからカジュアルまで含めたフルアイテム構成となる中、専門店においてもコアとなる店舗を作り、販売体制を強化する。「バーバリー」を扱う専門店をパートナーショップと名付けているが、1981年7月時点では、メンズ専門店20店、レディース専門店45店に達している⁷²⁾。

70) 『織研新聞』1979年4月7日。

71) 榎矢野経済研究所 [1983] 120頁。

72) この段落については、『織研新聞』1979年7月14日、1980年1月10日、1981年7月2日参照。

(イ) 「バンベール」

1970年代におけるミッシー・カジュアルのブランドの形成・成長が、多製品ブランド化、次に見るコーナー売場・ショップ形成を生み出したといっても過言ではない。

ミッシー (Missy) という言葉は、「新しい生活感覚をもった若いミセス」という意味で、もともとアメリカで用いられていたが、伊勢丹が日本に輸入して1971年6月にミッシー・カジュアル・ショップを作ったことに端を発する⁷³⁾。海外のファッション動向、原糸メーカーや百貨店との関係に基づいて、アパレル各社は日本でのミッシー・カジュアルのブランドづくりに着手する⁷⁴⁾。ミッシー・カジュアルの服種は、上物ではブレザー、ジャケット、チュニック、ジャンパー、ドレス、ベスト、下物ではスカート、パンタロン、洋品類ではセーター、ブラウスと多様である⁷⁵⁾。

三陽商会の場合はずでに見たように、1971年秋、ミッシー・ミセスのためのカジュアル衣料「パルタン」において、ブレザー、スカート、セーター、ジャンパースカート、パンタロンを販売している。このように、婦人カジュアルはセットものではなく、単品の組み合わせとして提供するものであり、必然的に多様な製品を取り揃えることとなった。

1975年春、三陽商会は1971年秋から使っていた「パルタン」の後継ブランドとして、「バンベール」(VIN VERT)を打ち出した。ミッシーやミセスは、1970年代当時、ファッションやコーディネート知識が少なかったため、販売員がコーディネート提案をすれば、複数の商品を買ってもらえた⁷⁶⁾。

「バンベール」展開時点での取り扱い百貨店は、伊勢丹本店、西武池袋、三越本店、小田急、上野松坂屋、千葉そごう、横浜高島屋、京王、高島屋日本橋店、東急東横、札幌地区では丸井今井、東急、名古屋地区では松坂屋、大阪地区では近鉄、阪神、京都大丸、そごう、九州地区では井筒屋、岩田屋などである⁷⁷⁾。

1982年12月期の「バンベール」の売上は95億円である。首都圏百貨店では、西武池袋(売場面積8坪、売上2億2000万円)、三越日本橋、三越銀座、高島屋日本橋、伊勢丹新宿店、京王新宿店、東武池袋店、横浜高島屋、小田急新宿店にて、売場面積6-10坪程度で取り扱われている⁷⁸⁾。

73) ㈱伊勢丹 [1990] 297-298頁, 643頁, ㈱東京スタイル [2000] 64頁。

74) 1971年春、東京スタイルはミッシー・カジュアルとして、「マイドル」(伊勢丹向け)「エヴァン・ピコン」(三越向け)「レポルテ」(ナショナル・ブランド)の3つのブランドを打ち出している。レナウンは、1971年秋冬から全国主要百貨店に向けて「メルシェ」「ランブル」のブランドでミッシー・カジュアル衣料の提案をしている。㈱東京スタイル [2000] 64頁、『日本繊維新聞』1971年6月10日, 12月10日, 11日, 13日, 14日, 16日, 18日, 20日、『織研新聞』1981年8月19日参照。

75) ㈱三陽商会『サンヨープロシユール』1975年2月号, 6頁。

76) ㈱三陽商会『サンヨープロシユール』1975年2月号, 6-7頁。

77) ㈱三陽商会『サンヨープロシユール』1975年2月号, 7頁。

78) ㈱矢野経済研究所 [1983] 120頁。

(ウ) 「スコッチハウス」

1977 年秋、イギリスの専門店であるスコッチハウス社と提携して、婦人服部門で「スコッチハウス」のコーナー展開に乗り出す。取り扱い商品は、ブレザー、ジャケット、スカート、パンタロン、セーター、カーディガンなどであるが、三陽商会婦人服部門では、本格的にニットのセーター、カーディガンに挑戦することとなる⁷⁹⁾。イギリスで培われたブランド力を活用して、日本国内で、多様なアイテムを企画・生産するとともに、百貨店、専門店でのコーナー展開に乗り出したものである。

三陽商会は、紳士服では婦人服より 4 年早くから「スコッチハウス」を展開していた⁸⁰⁾ が、1979 年秋、紳士服で「スコッチハウス」のトータルコーディネーションを基本としたショッくないしはコーナー展開を進めるべく、ドレスシャツ、スポーツシャツ、ネクタイ、セーター、ソックスを取り扱い商品に加えている⁸¹⁾。

1980 年、「スコッチハウス」の婦人服分野では、これまで「バーバリー」とペアで販売してきたが、「バーバリー」をミセス対象、「スコッチハウス」をヤング対象のブランドと明確に区別して、「スコッチハウス」の単独展開に乗り出す⁸²⁾。1982 年には、スコッチハウスの推計売上高 18 億円となり、首都圏有力百貨店にコーナー売場ないしはショッくないしとして入っている。たとえば、西武池袋 (25 坪の売場、2 億 5000 万円の売上)、高島屋日本橋 (10 坪、1 億 2000 万円)、京王新宿 (8 坪、8700 万円) の他、三越日本橋、三越銀座、伊勢丹新宿、松屋銀座、東急渋谷、東武池袋、横浜高島屋、小田急新宿である⁸³⁾。

V 1970 年代三陽商会におけるブランドの発展とその特質

三陽商会は、1970 年代に、部分的に、単品ブランドから多製品ブランドを経て製品小売ブランドへの発展を示した。とはいえ、「バーバリー」「バンベール」「スコッチハウス」に見た百貨店におけるショッくないしは、おおよそ 10 坪以下であり、東京都心部の百貨店を中心としたものであった。その意味では 1980 年前後は、三陽商会においても製品・小売ブランドの形成期と捉えることができる。

多製品ブランド、製品小売ブランドは、アパレルメーカーである三陽商会が戦略的に進めたというよりも、海外の動向や百貨店の動向に触発されて対応していく中で、生成していったというのが実情に近い。多様な製品カテゴリーを取り揃え、1 つのショッくないしで販売することで

79) 『織研新聞』1977 年 5 月 28 日、『日本繊維新聞』1977 年 5 月 28 日。

80) 『日本繊維新聞』1974 年 4 月 15 日、『織研新聞』1977 年 5 月 28 日。

81) 『織研新聞』1979 年 4 月 7 日。

82) 『織研新聞』1980 年 5 月 12 日。

83) ㈱矢野経済研究所 [1983] 120 頁。

ランドとしての統一性を訴える手法は、海外提携ブランドである「バーバリー」や「スコッチハウス」において行われた。この点で海外ブランドは日本のナショナル・ブランドに先んじていたと言える。また「バンベール」などの展開は、百貨店が積極的に海外の動向を取り入れてミッシー・カジュアル売場を作っていく中で進んだ。

三陽商会がコート専門メーカーとして出発したことは、1970年代のブランド展開を大きく規定した。コートは、セーターやブラウスなどとは異なり、毎日着まわしをするものではなく、相対的に数少ないアイテムを消費者は用いる。百貨店の売場においてもコート売場として単品を軸にして販売される度が高かった。その意味で、1970年代の三陽商会は、「サンヨーコート」「バーバリー」「キャラット」などのブランド名で単品としてのコートを百貨店のコート売場で販売しており、単品ブランドが重要な役割を果たしていた。コート専門メーカーとしての出自は、製品とブランドとの関係において他の有力アパレルメーカーと三陽商会を識別するものとなった。

単品ブランド、多製品ブランド、製品小売ブランドは、単にブランドの形態を弁別したものではない。ブランドが多様な製品カテゴリーを包摂していくこと、ブランドが店頭陳列や接客サービスなどの小売機能を内にとりこんでいくことを、このブランドの形態発展は示している。1970年代における三陽商会は、ブランド形態の発展、ブランドを基軸とした生産・販売の統一の萌芽を示しているのである⁸⁴⁾。

84) 製品・小売ブランドは、純粋な概念からすれば、デザイン・素材企画、サイズ展開、生産計画、展開時期、小売価格、品揃えと店頭陳列、売場管理、売れ残り処理を、個別店舗特性を勘案しつつ多数の店舗にて統一した指揮下で計画・実行・管理することを理想とする。

小売販売リスクとともに小売店頭管理機能をアパレルメーカーが担おうとすれば、アパレルメーカーと百貨店との取引関係が委託仕入れから消化(売上げ)仕入れへと進む必要がある。消化取引は、消費者への販売時点で商品の所有権が即時にメーカー→百貨店→消費者へと移転する取引形態である点では委託取引と変わらないが、店頭への商品の出し入れ、店頭品揃え、売場商品管理の責任と権限が全面的にアパレルメーカーに属する点で委託取引と異なる。

委託取引の場合は、売場をアパレルメーカーと百貨店とが協働して作っていきこうという考えであるのに対して、消化取引の場合は、事前に小売価格を基本にして両者がそれぞれ何%の取り分であるかを設定しておいた後、小売機能と小売販売リスクを全面的にアパレルメーカーが担う。委託仕入れと消化仕入れの内容とその区別に関しては、江尻弘 [2003] 27-32 頁、崔容熏 [1999] 136-138 頁を参照。

1980年前後の三陽商会は、百貨店との関係において委託取引が一般的であり、百貨店からの返品意思決定は百貨店側にあるので、返品の多い百貨店との取引はしたくないという考え方であった。『日本繊維新聞』1979年2月22日付の三陽商会社長・吉原信之氏は、「得意先も集中する。あまり返品のあるところは困る。10%以上返品のあると本当は困るんですよ。」と発言し、買取伝票から委託伝票に変わった経緯について触れている。他方、吉原氏は、同じ記事で、「バーバリー」「スコッチハウス」「サンローラン」で商品の幅を広げていくことも同時に述べている。

参考文献

- Aaker, David A. [1996] *Building Strong Brands*, New York: Free Press (陶山計介・小林哲・梅本春夫・石垣智徳訳『ブランド優位の戦略』ダイヤモンド社, 1997年).
- Kapferer, Jean-Noel[2004] *The New Strategic Brand Management: Creating and Sustaining Brand Equity Long Term, 3rd Edition*, Kogan Page.
- 石井淳蔵 [1999]『ブランド 価値の創造』岩波新書。
- 石井晋 [2004a]「アパレル産業と消費社会—1950-1970年代の歴史」社会経済史学会『社会経済史学』70巻3号。
- 石井晋 [2004b]「転換期のアパレル産業—1970-80年代の歴史—」経営史学会『経営史学』第39巻第3号, 1-29頁。
- ㈱伊勢丹 [1986]『新世紀への翔き—伊勢丹 100年のあゆみ』。
- ㈱伊勢丹 [1990]『伊勢丹百年史—三代小菅丹治の足跡をたどって』。
- 江尻弘 [2003]『百貨店返品制の研究』中央経済社。
- 大内順子・田島由利子 [1992-1994]「証言でつづる日本のファッション史」『織研新聞』1992年2月12日-1994年2月9日。
- 大内順子・田島由利子 [1996]『20世紀日本のファッション トップ68人の証言でつづる』源流社。
- 木下明浩 [1990]「1980年代日本におけるアパレル産業のマーケティング(1)(2)—『ブランド開発』の分析—」京都大学経済学会『経済論叢』第146巻第2号, 第5・6号, 67-85頁, 37-54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 [2001a]「衣服製造卸売業の日本的展開とマーケティング」マーケティング史研究会編『日本流通産業史—日本的マーケティングの展開』同文館, 187-217頁。
- 木下明浩 [2001b]「高度成長期における衣服製造卸売業者のブランド形成—イトキンとワールドの事例」京都大学マーケティング研究会編『マス・マーケティングの発展・革新』同文館, 30-46頁。
- 木下明浩 [2001c]「ブランド・マネジメントの課題と展望—使用価値と価値の創造」青木俊昭・近藤文男・陶山計介編著『21世紀のマーケティング戦略』ミネルヴァ書房, 113-144頁。
- 木下明浩 [2003]「ブランド概念の拡張—1970年代イトキンの事例—」京都大学経済学会『経済論叢』第171巻第3号, 1-20頁。
- 木下明浩 [2004a]「製品ブランドから製品・小売ブランドへの転換—1970年代ワールドの事例」立命館大学経営学会『立命館経営学』第43巻第2号, 113-137頁。
- 木下明浩 [2004b]「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 [2005]「製品ブランドから製品・小売ブランドへの発展—1960-70年代レナウン・グループの事例—」立命館大学経営学会『立命館経営学』第43巻第6号, 35-58頁。
- 近藤文男 [1988]『成立期マーケティングの研究』中央経済社。
- ㈱三陽商会 [1988]『会社の概要 昭和63年度新入社員のために』。
- ㈱三陽商会社内資料。
- ㈱三陽商会『有価証券報告書総覧』。
- 陶山計介・梅本春夫 [2000]『日本型ブランド優位戦略』ダイヤモンド社。
- 『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。
- ㈱高島屋 [1982]『高島屋150年史』。
- ㈱チャネラー [1980]『ファッション・ブランド年鑑 '81年版』。
- ㈱チャネラー [1981]『ファッション・ブランド年鑑 '82年版』。
- 崔容熏 [1999]「オンワード樫山における委託取引方式と追加生産方式の戦略的補完性」近藤文男・若林靖永編著『日本企業のマス・マーケティング史』同文館。

(株)東京スタイル [2000] 『東京スタイル 50 年史』。

『日本繊維新聞』。

(株)矢野経済研究所 [1982] 『82 東京婦人服メーカーの徹底分析 (No.2)』。102-104 頁

(株)矢野経済研究所 [1983] 『首都圏有力デパート婦人服売場の徹底分析』。

(株)三陽商会婦人企画部次長市川正人氏へのインタビュー，1996 年 1 月 17 日，2001 年 7 月 11 日。