

## 論 説

## 日本におけるアパレル産業の成立

## ー マーケティング史の視点から ー

木 下 明 浩

## 目 次

- I はじめに
- II アパレル産業成立の概要：アパレルメーカーの形成と既製服化
- III アパレルメーカーの成長を促した環境要因
  - 1, JIS 規格の制定（1952–80 年）
  - 2, 素材・紡績メーカーのマーケティング（1950–60 年代）
  - 3, アパレル市場創造における百貨店の役割（1950–70 年代前半）
- IV アパレルメーカー成長の内的要因
  - 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）
  - 2, 生産体制の構築（1950–70 年代前半）
  - 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）
  - 4, ブランドの形成（1950–70 年代前半）
- V むすびに

## I は じ め に

アパレル産業という言葉が使用され始めたのは、1972 年頃からであり、それまでは繊維産業内部でもあまりよく知られていなかったと言われる<sup>1)</sup>。日本のアパレル産業は、1960 年代に産業としての基盤を形成し、1970 年代前半期までに確立した<sup>2)</sup>。この時期にアパレルの大量生産・大量販売体制が確立し、全国市場が成立し、消費者側から見た衣服既製化ができあがっ

---

1) 中込 [1977] 179 頁。

2) 通商産業省生活産業局編 [1974] は、アパレルという言葉を用いて、繊維産業内部の一部門としてアパレル部門を位置づけた。アパレル部門の育成は、繊維産業が「消費者の需要に適応した商品を開発、生産し、それを適正な価格で消費者に供給しうる体制を整え」、「付加価値生産性の高い産業へと脱皮する」上で鍵を握るものとの認識があったからである（通商産業省生活産業局編 [1974] II 頁）。

さらに通商産業省生活産業局編 [1977] は、アパレルを「日本標準産業分類でいう『衣服』(apparel) を指すもの」とし、「アパレル産業という概念については、アパレル（すなわち衣服）の製造及び流通に関する社会的仕組みの総体を指すものと定義し」ている（11-12 頁）。すなわち、アパレル産業は、アパレル製造業、アパレル卸売業、アパレル小売業を含む概念であるとしている（12 頁）。この点は、蝦島 [2006] 11-12 頁にも記載されている。中込 [1977] 181 頁においても、アパレル産業を、アパレルの生産、流通すべてを包括した新しい産業と捉えている。以上の点をふまえ、本稿でもアパレル産業をアパレル製造・卸・小売業として理解する。

康 [1998] は、アパレル産業について、「工場と企業レベルだけではなく、商品の市場条件や事業レベルをも含めてその産業を捉えるべきで」（91 頁）あるとし、寝具、足袋、タオルなど多様な製品構成を含み、素材メーカー、商社、小売業のアパレル事業部門もアパレル産業に含めて分析している。本稿では、①企業規模、②商品企画機能、③アパレル小売の代表的業態である百貨店に対する卸売販売力、④ブランド知名度などの点でアパレル産業を代表する有力アパレルメーカーに分析対象を限定している。

た。資本主義的生産様式がある産業分野をとらえるには、大量生産・大量販売体制が確立しなければならぬ<sup>3)</sup>。

アパレルにおける大量生産・大量販売体制の鍵を握ったのが、アパレルメーカーであった<sup>4)</sup>。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、百貨店をはじめとする小売業者への全国的な販売体制、直接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。

本稿は、アパレル産業の成立を歴史的に取り扱うことにより、アパレル産業の形成がマーケティングを必然的に伴うことを論じることになる。アパレルメーカーの果たすマーケティング機能、すなわち商品企画機能、全国的な販売機能、消費者へのブランド構築が、アパレル産業成立の不可欠な構成要素となっている。

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<sup>5)</sup>。すなわち、交通・通信が未整備の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

3) チャンドラー (Alfred D. Chandler) は、近代企業が大量生産と大量流通を統合することにより、市場メカニズムから生産・流通に関する調整機能を手中に収めたことを論証している。Alfred D. Chandler [1977]・鳥羽欽一郎・小林袈裟治訳 [1979] 参照。アパレルメーカーが大量生産と大量流通を機能的に統合することで、アパレル産業が成立したことを本論文では論じている。

マーケティングの歴史研究においても、大量生産・大量販売体制が基軸概念として位置づけられている。近藤文男は、アメリカにおける成立期マーケティングの分析視点を、マーケティング活動の過程におけるニーズの把握と実現、大量生産・大量販売体制と競争優位戦略に求めている (近藤 [1988] 9-13 頁)。テドロー (Richard S. Tedlow) は、「大量販売による利益獲得戦略—高マージンで少量を売るのとは反対に低マージンで大量に売ることは歴史的に見てアメリカ・マーケティングのきわだった特徴であった」(Tedow [1990] p.344, 近藤文男監訳 [1993] 412 頁) と述べ、マス・マーケティングを「大量販売による利益獲得」として捉えている。

若林靖永は、マス・マーケティングを「マス・マーケットの創造にかかわるマーケティング」と捉え、「ブランドをめぐる普及である点がマス・マーケティングの特色である」、さらに市場細分化もマス・マーケティングの基盤の上で展開されており、その発展形態であると捉えている (若林 [1993] 33-34 頁)。本稿の分析視角は、これらのマーケティング研究の視点を共有している。

4) 中込 [1977] は、1976 年 1 月における東京繊維協会小林理事長の念頭の辞を引用し (『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況により、「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)。大手アパレルメーカーによる主導権の内実、本稿で示されている。

上記のように、1970 年代半ばにアパレルメーカーという用語が用いられるまでは、衣服製造卸という用語が用いられていた。衣服製造卸からアパレルメーカーへの転換は、単に呼び方の変更を意味するのではなく、大量生産と大量流通の機能的な統合を意味する。

中込 [1975] 160-205 頁は、衣服製造卸について、その概念、沿革、出自、製品専業と製品の総合化、問屋街、流通経路、製造卸形態の矛盾、自家工場と縫製団地など多面的に分析している。

5) Tedlow, Richard S. [1990] pp.4-12. 近藤文男監訳 [1993] 2-11 頁。

する市場統一と市場細分化の段階を、日本のアパレル産業に当てはめると、1970年代前半に市場統一と市場細分化の段階がそれほど時間を置かずに到来している。

1970年代前半におけるアパレル産業成立のメルクマールは以下の点にある。①紳士背広や婦人スーツなど既製服化のすすみ具合の遅かった衣服が1970年代に急速に既製服化されたこと（資料2）、②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（資料4）、③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（資料5）、④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（IV 1.）、⑤アパレルメーカーによる生産体制の構築（IV 2.）、⑥アパレルメーカーの全国的な営業網の整備（IV 3.）、⑦全国ブランドの形成（IV 4.）の諸点である。

アパレル産業の成立を捉えるには、アパレルメーカーの成長を促した環境要因を合わせて考察する必要がある。したがって、本稿の構成は、まずⅡでは、アパレルの製造、卸、小売販売額の推移、既製服化率の推移、有力アパレルメーカーの証券取引所上場や売上高の推移により、アパレル産業成立の概観を示す。次にⅢでは、アパレルメーカーの成長を促した環境要因として、1. JIS規格の制定（1952-80年）、2. アパレルメーカーの川上に位置する素材・紡績メーカーのマーケティング（1950-60年代）、3. アパレルメーカーの川下に位置する百貨店の役割（1950-60年代）を明らかにする。

そしてⅣでは、アパレルメーカー成長の内的要因として、アパレルメーカーが以下の機能を遂行したことを示す。1. 商品企画力の向上：設計・製造技術の確立と海外技術提携（1960-70年代前半）、2. 生産体制の構築（1960-70年代前半）、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）、4. ブランドの形成（1960-70年代前半）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た。

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、上記の4点においてアパレルメーカーが主導的な役割を果たした<sup>6)</sup>。本稿では、榎山株式会社（以後、榎山と記載する）と㈱三陽商会（以後、三陽商会と記載する）を事例としてこの点を論じることとする<sup>7)</sup>。榎山は、第二次大戦後、日本を代表する紳士服メーカーに成長し、1960年の東京証券取引所二部上場、「オンワード」ブランドの構築、百貨店との委託取引制度の導入など先駆的な試みを行なった企業

---

6) アパレルのブランド構築にかかわって、繊維商社、小売業者など他の事業者も一定の役割を果たしたが、本稿では触れない。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年代以降のことである。

7) 榎山のブランド構築および百貨店との関係に関しては、木下 [1997]、三陽商会のマーケティング史に関しては、木下 [2001]、木下 [2006] を参照のこと。

であり、1970年代に、売上高やブランド知名度で日本を代表するアパレルメーカーに成長した。三陽商会は、婦人のコートメーカーとして出発し、その後1970年代に総合アパレルメーカーへと成長した企業であり、「サンヨー」ブランド、「バーバリー」のライセンス生産・販売で有名となった。檜山、三陽商会とも、1970年代前半までコートやスーツといった重衣料を中心としながら総合的な品揃えをしていた。

最後にVでは、アパレル産業の成立はマス・マーケティングの成立を必然的に伴っていること、アパレル産業ではマス・マーケットの創造と市場細分化の進展が時期を置かずに1970年代前半に到来した点を指摘して、本稿の結びとしたい。

## II アパレル産業成立の概要：アパレルメーカーの形成と既製服化

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、既製服の仕立形態別割合の推移を確認する。

日本の衣服・その他繊維製造業出荷額は、1955年の約850億円、全製造業出荷額に占める割合1.3%から、1975年の約2兆1800億円、全製造業出荷額に占める割合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<sup>8)</sup>。

日本衣服卸売業の年間販売額推移は、1958年の約2940億円、全卸売業年間販売額に占める割合2.1%から、1976年の約5兆5480億円、全卸売業年間販売額に占める割合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<sup>9)</sup>。

そして資料1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、1964年と1976年を比較したものである。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。

資料1 男子洋服小売業、婦人・子供服小売業の年間販売額推移

10億円

年度	百貨店内の衣料品 (A)	男子洋服 (B)	婦人・子供服 (C)	(A)+(B)+(C)	全小売業 (D)	{(A)+(B)+(C)} / (D)
1964	410	262	187	859	8,350	10.3%
1976	2,835	1,022	2,193	6,050	56,029	10.8%

出所) 通商産業省『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「うち衣料品」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。

消費者が既製服を購入するようになった事態を示すものとして、資料2の仕立形態別割合の

8) 通商産業省『工業統計表（産業編）』（全事業所）。

9) 通商産業省『商業統計表（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。

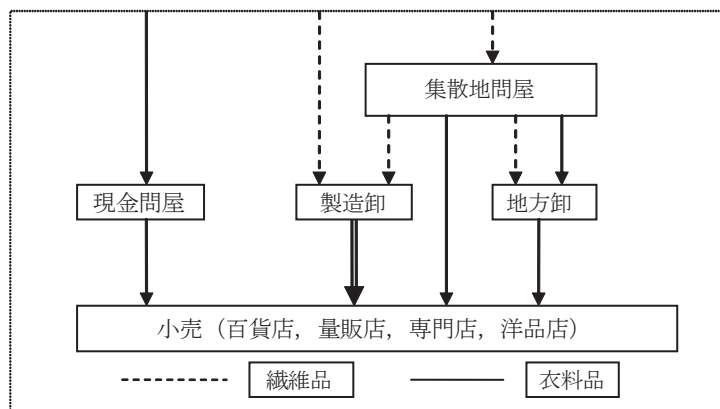
資料 2 紳士服背広類、紳士ズボン、婦人服スーツ類、スカートの仕立形態別割合推移（％）

		1958 以前	1961	1964	1967	1970	1973	1976	1979	1982
背広類	既製	33.3	36.4	33.5	33.6	46.3	51.5	64.5	70.6	78.1
	イージー	5.4	7.8	11.9	14.0	12.3	16.5	15.8	15.1	14.4
	注文	61.3	55.5	53.2	49.0	40.5	31.9	19.3	13.7	7.5
	自家製	—	—	—	—	0.9	0.1	0.4	0.6	—
ズボン	既製	72.4	77.8	77.7	80.7	89.7	96.2	97.3	97.8	98.7
	イージー	4.1	7.0	10.0	7.0	4.1	1.9	1.5	1.2	1.0
	注文	22.5	14.1	11.0	8.7	5.8	1.8	1.1	0.9	0.3
	自家製	—	—	—	—	0.4	0.1	0.1	0.2	0.0
婦人スー ツ	既製	—	—	26.2	34.4	43.2	67.4	80.8	87.8	93.7
	イージー	—	—	11.1	11.9	8.4	4.3	3.5	1.6	1.4
	注文	—	—	40.7	29.6	33.7	20.7	8.4	6.2	2.6
	自家製	—	—	17.8	21.6	14.7	7.6	7.3	4.4	2.2
				1965	1966	1970	1973	1976	1979	1982
スカート	既製	—	—	33.6	38.0	69.3	82.7	92.3	96.4	97.3
	イージー	—	—	1.7	2.5	2.0	0.7	0.6	0.6	0.6
	注文	—	—	18.9	17.1	8.5	5.2	1.3	0.7	0.8
	自家製	—	—	43.2	38.1	20.2	11.4	5.8	2.3	1.3

出所）1958 年以前から 1967 年までは、日本羊毛振興会 [1961]『市場調査報告 No.9 1961 年第 1 回消費者実態調査—紳士服類の所有・購入・購入意向について—』、日本羊毛紡績会 [1970]『羊毛工業統計資料集—1970 年版—』。なお 100%に満たない部分は不明分である。1970－82 年は、国際羊毛事務局調査。

推移が参考になる。資料 2 は、注文仕立てが既製服に取って代わられる様子を示している。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。1960 年代から 70 年代半ばにかけて既製服化が進み、1982 年には既製＋イージーの割合が 9 割を越えるようになった。これを供給業者の側から見れば、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、1960 年代から 70 年代にかけて、紳士・婦人スーツの製造卸売業者が台頭したことを意味する。

資料 3 1970 年代前半における衣料品の流通経路



出所：中込 [1975]102 ページ。

資料3は、1970年代前半における衣料品の流通経路を示したものである。資料3に示される「製造卸」が1970年代半ば以降、アパレルメーカーと日本で呼ばれるようになる。1970年代の有力アパレルメーカーは、商品企画機能を有し、小売への直接販売を行い、自身のブランドを消費者に訴える形態をとるようになった。

資料4は、有力アパレルメーカーの中で1970年代までに株式上場した企業の例示である。東京に本社を置く有力アパレルメーカーが1960年代から70年代にかけて東京証券取引所に上場している。また資料5は、1970年代における売上上位の有力アパレルメーカー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、有力アパレルメーカーが急速に成長しており、株式上場と売上の急成長は、アパレル産業成立の外形的な指標となる。

資料4 1970年代有力アパレルメーカーにおける株式上場

樫山株式会社	1960年、東京・大阪・名古屋各証券取引所第二部に上場。 1964年、東京・大阪・名古屋各証券取引所第一部に上場。
(株)レナウン	1963年、「レナウン商事株式会社」「レナウン工業株式会社」とともに資本金5億円となり、東京・大阪各証券取引所第二部に上場。 1968年、両社合併し、株式会社レナウンに一本化する。 1969年、東京・大阪各証券取引所第一部に上場。
(株)ワコール	1964年、東京・大阪各証券取引所第二部、京都証券取引所に上場。 1971年、東京・大阪各証券取引所第一部に上場。
(株)三陽商会	1971年、東京証券取引所第二部に上場。 1977年、東京証券取引所第一部に上場。
(株)東京スタイル	1975年、東京証券取引所第二部に上場。 1977年、東京証券取引所第一部に上場。

出所：各社『有価証券報告書』より。

資料5 1970年代有力アパレルメーカーの売上推移（億円）

	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
(株)三陽商会	39	121	280	581	892
イトキン株式会社	43	120	416	626	1031
(株)ワールド	6	35	275	780	1359
(株)東京スタイル	24	73	314	528	591

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。(株)三陽商会：1966年3月期決算は『織研新聞』1969年2月3日、1970年12月期より1985年12月期までは『有価証券報告書』より。イトキン株式会社：1966年1月期は、織研新聞社[1970]『ファッション・ビジネスへの挑戦（上）』262ページ、1971年1月期は、(株)イトキン広報室にて確認、76年1月期から86年1月期までは、日本経済新聞社『会社総鑑・未上場会社版』より。(株)ワールド：社内資料より。

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、地方市場を越えた全国的な販売体制の構築にある。大規模工場の建設、有力アパレルメーカーによる全国的な販売網の形成時期を見ればよい。



さらに、アパレル産業については、商品企画機能とブランド構築が競争力の要をなす。アパレルは、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商品企画機能およ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、アパレルにおける最も高いレベルの商品企画機能を有するのが、アパレルメーカーであるからであり、また、ブランドの所有および管理を担っている主要なプレイヤーはアパレルメーカーであるからである。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。この点はIVで明らかにすることとし、IIIではアパレルメーカーの成長を促した環境要因を明らかにする。

### III アパレルメーカーの成長を促した環境要因

#### 1. 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。

既製服の大量生産が成立し、消費者がサイズを認知するためには、社会的に通用するサイズ展開が形成されなければならない。日本では、既製服における JIS 規格が 1950 年代から 70 年代に整備されて、アパレル産業発展のインフラを形作った<sup>10)</sup>。資料 6 は、既製服における JIS 規格の推移を示している。

#### 資料 6 既製服における JIS 規格の推移

1952 年 1 月、日本既製服中央委員会は、紳士既製服の標準寸法 36 サイズを制定する（日本繊維協議会編 [1958] 931-933 ページ）。

1952 年 3 月、日本既製服中央委員会は、婦人子供服の標準寸法表を制定する（日本繊維協議会編 [1958] 931-933 ページ）。

1956 年 12 月、綿既製エリ付きワイシャツならびに綿既製開キンシャツの規格制定（『昭和 36 年版繊維年鑑』 [1960] 194 ページ）。

1957 年 3 月、1952 年制定の紳士既製服 36 サイズがそのまま JIS 寸法に採用される。繊維製品の JIS 寸法の第一号である（『昭和 37 年版繊維年鑑』 [1961] 193 ページ）。

1957 年 5 月、子供服の JIS 寸法が制定される（『昭和 39 年版繊維年鑑』 [1963] 215 ページ）。

1960 年 3 月、衛生白衣の JIS 規格制定（『昭和 41 年版繊維年鑑』 [1965] 186 ページ）。

1960 年 7 月、ワイシャツならびに白衣の JIS 表示許可工場申請の受付が各通産局において行われる（『昭和 37 年版繊維年鑑』 [1961] 188-189 ページ）。

1961 年 4 月、ワイシャツ JIS 表示許可工場 15 社が、適格工場として決定される（『昭和 38 年版繊維

10) 鍛島康子は、1960 年代前半におけるアパレル製品の規格化と生産体制の強化、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。

維年鑑』[1962] 206 ページ)。

1961 年 5 月, 背広服のサイズの呼び方と出来上がりサイズ表 (58 サイズ) を新たに作成し, 背広服 JIS 寸法を改訂する (『昭和 37 年版繊維年鑑』[1961] 192-193 ページ, 『織研新聞』1961 年 6 月 9 日)。

1961 年 11 月, ブラウスの JIS 規格公示 (『昭和 39 年版繊維年鑑』[1963] 205 ページ)。

1963 年 2 月, 婦人服について, 普通サイズ 14 種類, 特殊サイズ 5 種類, ジュニアサイズ 3 種類の JIS 規格を制定する (『昭和 39 年版繊維年鑑』[1963] 207, 214-215 ページ, 『織研新聞』1964 年 5 月 25 日)。

1963 年 2 月, 子供服 JIS 寸法を改訂する (『昭和 39 年版繊維年鑑』[1963] 215 ページ)。

1963 年 3 月, 背広服の材質, 縫製の内容などについて, 新たに JIS 規格が制定される (『昭和 39 年版繊維年鑑』[1963] 207, 214 ページ)。

1963 年 3 月, パジャマの規格制定 (『昭和 40 年版繊維年鑑』[1964] 195 ページ)。

1964 年から, ブラウス, パジャマの JIS 表示許可工場の申請を受け付ける (『昭和 41 年版繊維年鑑』[1965] 186 ページ)。

1966 年 4 月, スポーツシャツの JIS 規格が公示される (『昭和 42 年版繊維年鑑』[1966] 177 ページ)。

1970 年 4 月, 子供 (3-12 歳), ジュニア男子 (3-17 歳), ジュニア女子 (3-17 歳), 成人男子 (18-29 歳), 成人女子 (18-29 歳) の各グループに, 「既製衣料呼びサイズ」(JIS) を制定する。身長, 胸囲の 2 元表示とする。成人男子は 36 サイズとし, 30 歳以上についても, これまでの経験数値を勘案している (『昭和 46 年版繊維年鑑』[1970] 227-228 ページ)。

1970 年 11 月, 既製背広服の JIS 規格が改定される。従来の 58 サイズから 72 サイズへと増える。身長, 胸囲, 胴囲の 3 元表示とする (『昭和 46 年版繊維年鑑』[1970] 227-228 ページ, 『昭和 47 年版繊維年鑑』[1971] 216 ページ)。

1971-72 年度, 中年以上の肥満体の計数を見出すため, 25-65 歳の男女の体格調査を行う。これにより, 4 歳以上の男女の体格測定値が確定した (『昭和 48 年版繊維年鑑』[1972] 226 ページ, 『昭和 49 年版繊維年鑑』[1973] 208 ページ)。

1972 年 10 月, ブラウス, 衛生白衣の JIS が改正される (『昭和 49 年版繊維年鑑』[1973] 207-208 ページ)。

1972 年 12 月, 子供服ならびにジュニア, 婦人服の改訂新 JIS サイズを作成, 既製服サイズ展開の基準として実施される。基本サイズとの関係で 29 歳までの年齢対象である (『織研新聞』1974 年 5 月 30 日)。

1974 年 5 月, 婦人服の JIS サイズが, ジュニア, 29 歳までの成人女性に加えて, 30 歳以上の女性も含む形で設定される。第 1 に, 1972 年 12 月から実施している新 JIS サイズの手直しをおこない, 新 JIS サイズと新たなミセスサイズの身長, 胸囲のピッチ幅をそろえた統一した内容のものにした。また, 従来の 1 センチ幅であった身長のピッチを 5 センチ幅に切り替えた (『織研新聞』1974 年 5 月 30 日)。

1980 年 3 月, 衣料の種類を広げ, ワイシャツを除き, 身体寸法方式を用いて号数や体型の基準も統一した新しい JIS 衣料サイズが告示される (『織研新聞』1980 年 3 月 20 日, 『1981 年版繊維年鑑』[1981] 231-2 頁)。

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<sup>11)</sup>。1960-70 年代の JIS 衣料サイズ展開は, 1980 年改正時の問題点をはらんでいたが, 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<sup>12)</sup>。新 JIS 衣料サイズ制定の

11) 日本繊維協議会『昭和 46 年版繊維年鑑』[1970] 228 頁。

12) 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 年版繊維年鑑』[1981] 231-2 頁参照。



背景は、① 1979 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なったが、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<sup>13)</sup>。

1980 年に新たに制定されたのは、①既製衣料品のサイズ及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<sup>14)</sup>。

規格作成にあたっての考え方は以下の通りである。①サイズ規格とサイズ表示方法を統一的に決めている、②レインコートや背広類といった品目別の規格ではなく、着用者区分（乳幼児、少年、少女、成人男子、成人女子用）によるサイズ規格となっている、③フィット性を重視するものから汎用性を重視するものまで、3 種のサイズ表を準備した、④出来上がり寸法としたワイシャツを除いて、身体寸法によるサイズ規格とした、⑤国民体格の変化を反映して、工業技術院は 1978-81 年にかけて、0-69 歳の日本人男女約 50,000 人を対象に全国的規模（全国 15 地区）の身体計測を行ないサイズ規格に役立てた、⑥衣料品の種類ごとにその目的・用途などから、適当なサイズ数を定めた<sup>15)</sup>。

1980 年の JIS 規格改正時に示される弱点があったにせよ、1960 年代から 1970 年代前半にかけて JIS 衣料サイズが整備されていったことで、既製服の大量生産・大量販売の基礎が整備されたと言えよう。

## 2. 素材・紡績メーカーのマーケティング（1950-60 年代）

原糸・紡績製造業者は、ナイロンやポリエステルなどの合成繊維の用途開発をめざ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うことで、衣服既製化を促した。合成繊維は、天然繊維およ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・加工工程において独自の困難性を有していた。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。

---

13) 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。

14) 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。

15) JIS 衣料サイズ推進協議会監修・日本繊維新聞社編集 [1980] 14-15 頁。③に言う「3 種のサイズ表」とは、(1)フィット性を必要とするもので、胸囲、胴囲、身長など 3 元で表示するもの、(2)フィット性をそれほど考えなくてよく、胸囲、身長など 2 元（単数）で表示するもの、(3)フィット性をほとんど考えなくてよく、2 元（範囲）で表示するものを意味する。JIS 衣料サイズ推進協議会監修・日本繊維新聞社編集 [1980] 37 頁。

合繊メーカーがその市場開発のために行った施策は以下の通りである。まず、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である。ナイロンやポリエステル等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。しかし、ナイロンの市場開拓は当時の繊維業界を通じて未経験のものであったので、商品の開発から編織・染色加工、縫製の各工程にわたって多くの問題を解決する必要に迫られた。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、その解決に当たった<sup>16)</sup>。

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ことである。ナイロンのもつ丈夫さ、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し、それが消費者に利用されて初めて合繊の販売は完了する。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」<sup>17)</sup>。

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実践した。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」<sup>18)</sup>。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<sup>19)</sup>。

第 4 に、合繊製品にかかわる消費者への働きかけである。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

---

16) 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。

17) 東レ [1997] 323 頁。

18) 東レ [1997] 324 頁。

19) この段落は、東レ [1977] 371-374, 390-394 頁、日本化学繊維協会 [1974] 753-755 頁を参照。

ドに加えて、原系メーカーのブランドが品質保証のために活用された<sup>20)</sup>。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<sup>21)</sup>。

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<sup>22)</sup>。

### 3、アパレル市場創造における百貨店の役割（1950-70年代前半）

第二次大戦後から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<sup>23)</sup>。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<sup>24)</sup>。

#### ①売場創造

第二次大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<sup>25)</sup>。

百貨店は、海外の高級ブランドを導入し、日本の衣服業界および消費者に海外ファッション

---

20) この段落は、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。

21) 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、61年夏には「セミ・スリーブ・シャツ」を、62年には「シャーベット・トーン」を、63年には「フルーツ・カラー」「バカンス・ルック」を展開した。帝人では、キャンペーンとして61年夏に「ホンコン・シャツ」を、63年には「フラワー・モード」「サンライト・ルック」を展開している。東レ [1977] 393-394 頁、日本化学繊維協会 [1974] 752-753 頁を参照。

22) 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。

23) 伊勢丹 [1990] 175-179、216-224、294-297 頁。

24) 有力衣服製造卸売業者であるレナウン、樫山、三陽商会在海外企業と技術・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、65年10月7日、68年2月21日、(株)三陽商会社内資料を参照。

25) 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。

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<sup>26)</sup>であり、59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・ジュネスを日本で製作し独占販売するというライセンス契約を結び、翌60年9月に大阪、東京、京都、横浜でカルダン・ジュネスコーナーを開設したことである<sup>27)</sup>。総じて、欧米における高級既製服化の流れを日本に紹介し、既製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といえる。

## ②既製服の研究

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ており、既製服化に向けて百貨店はサイズ、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ェアの型見本制作、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」<sup>28)</sup>。

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<sup>29)</sup>。

## ③既製服業界におけるサイズ統一

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、

---

26) 大丸 [1967] 513 頁。

27) 高島屋 [1982] 246 頁。

28) 本段落は、伊勢丹 [1990] 176-178 頁を参照した。

29) 本段落は、伊勢丹 [1990] 178 頁を参照した。

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<sup>30)</sup>。

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」<sup>31)</sup>。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<sup>32)</sup>。

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品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、一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。百貨店でコーディネート売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業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コーディネートして着こなし売場を導入したが、その際、複数の有力アパレルメーカーにブランド別のコーディネート売場を作らせた。伊勢丹は、「ラ・ロンド」（南仏ニースにあるスポーツウエアメーカー、ティクティニア社との提携で、伊勢丹系列の共同仕入れ機構十一店会、三陽商会、三菱レイヨンが関与しての、プライベート・ブランド）、「マイドル」（帝人と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）、「メルシェ」（レナウンが、フランスのニット企業であるメルシェ社とパターン提携したニット製品）などのブランドを、ミッシー・カジュアル売場に集めた<sup>33)</sup>。

30) 本段落は、伊勢丹[1990] 217-218頁を参照した。

31) 伊勢丹[1990] 295-296頁。

32) 三陽商会[1988] 11頁。

33) 百貨店におけるコーディネート販売の導入および、伊勢丹での「ミッシー・カジュアル」売場の導入に関しては、(株)オンワード樫山・古田三郎マーケティング部部長（当時）、(株)オンワードクリエイティブセン

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、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百貨店が取り入れたことにより、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ていくこととなった。

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<sup>34)</sup>。

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。後に見る資料 8、資料 9 に示されるように、1970年代には北海道から九州の主要都市に支店展開を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<sup>35)</sup>。

#### IV アパレルメーカー成長の内的要因

##### 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・製造技術の確立を不可欠な条件とする。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、①商品企画力（デザイン、パターン）の蓄積、②海外からの設計・製造技術の学習に分けて、樫山と三陽商會を事例として取りあげる。

なお、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

---

ター・福岡真一営業推進室室長（当時）へのインタビュー（1996年6月12日）、㈱三陽商會・市川正人婦人企画部次長（当時）へのインタビュー（2001年7月11日）、㈱レナウン・豊田圭二元代表取締役社長へのインタビュー（2004年10月1日）、『日本繊維新聞』1971年12月13、14、16日付、3面、伊勢丹〔1990〕294-302頁をふまえてまとめた。

34) 石井〔1999〕38-76頁は、技術の軸と使用機能の軸により、ブランドを4つのタイプに分類し、特定の技術と使用機能に従属的なブランドを製品指示型ブランド、特定の技術にも使用機能にもしぼられないブランドをブランドネクサス型ブランドと定義した。その上で、ブランドネクサス型ブランドが、「もっとも純粋な形のブランド」（57頁）であると捉える。アパレルにおけるブランドが、1960年代後半から70年代前半にかけて、製品指示型ブランドからブランドネクサス型ブランドへと発展したとすることができる。さらに言えば、製品要素に加えて小売要素が一つのブランドの中に包摂される事態が進行した点が重要である。

35) 洋服が和服から洋服へほぼ全面的に切り替えられ、製造に手間のかかる紳士背広や婦人スーツが全面的に既製服化されたのが、資料2に見るように、1970年代であり、既存消費財分野で産業化の遅れた領域が衣服分野であった。その結果、全国を市場とする大手アパレルメーカーの形成、すなわち市場統一と、市場統一を前提とした市場細分化がほぼ同じ時期に進行したのである。



立って、『織研新聞』や中込省三の著作<sup>36)</sup>、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<sup>37)</sup>。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、③1964–5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ミシンや裁断機の発展を取りあげている<sup>38)</sup>。とりわけ樫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求されたことを指摘している<sup>39)</sup>。

#### ①商品企画力（デザイン、パターン）の蓄積

樫山は、1960年代には、デザインとパターンを自前で行っている<sup>40)</sup>。また三陽商会は、1946年レインコートの企画・販売を開始して、1950年頃には、「全国のコートの産地や職人を訪ねて、取材と研究の日々」を始めた<sup>41)</sup>。1953年には専属デザイナーに吉田千代乃を起用し、「地味で単調だったレインコートを、楽しいお洒落着へと変えていった」<sup>42)</sup>。1960年代に入ると、三陽商会は、「紳士・婦人・子供の各部門に、外部から技術者をパタンナーとして招聘」した。「これまで工場に依頼していたパターンニングを内製化して、品質の安定化を図った。技術者の陣容が整うと、製造部のもとに技術研究室を立ち上げる」。その後1971年、「技術研究室は技術部として独立」した<sup>43)</sup>。

樫山、三陽商会の事例を見るように、有力アパレルメーカーは1960年代までに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。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。

#### ②海外からの設計・製造技術の学習

アパレルメーカーは、海外メーカーとのブランド技術提携を通じて、設計・製造技術を学習していく。樫山は、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。樫山は、資料7のように、1960年代に

36) 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 頁参照。

37) 鍛島 [2006] 132-154 頁。

38) 鍛島 [2006] 132-135 頁。

39) 鍛島 [2006] 136 頁。

40) 『織研新聞』1969年8月7日。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。『織研新聞』1971年3月22日参照。

41) 三陽商会 [2004] 24 頁。

42) 三陽商会 [2004] 20, 222 頁。

43) この経緯は、三陽商会 [2004] 48 頁を参照した。

海外提携を行っている。

#### 資料7 1960年代樫山の海外提携事例

- ・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、樫山はサブ・ライセンスとして婦人服の生産下請けに携わる。
- ・1964年、アメリカのヤングランド社(子供服)、カリフォルニアガール社(婦人服)、ランブルール社(婦人服)と技術・販売提携する(『繊維新聞』1963年11月18日、1965年10月7日)。
- ・1964年、ニューヨークの子供服メーカー、サム・ランドル社と技術提携、パターン現物、ボディを取り寄せ、樫山にて縫製し、主として大都市百貨店にて販売する(『繊維新聞』1964年5月8日)。
- ・1968年、樫山は、東レのサブ・ライセンスを受け、アメリカのカタリナグループのアパレルインダストリーズ・オブ・カリフォルニア社と提携、同社の著名なブランド商品「カタリナ・マーチン」カジュアル・ウェア(紳士服)の製造販売に乗り出す。カタリナ・マーチン商品の特徴であるカラー・コーディネーション、商品のトータル化を学ぶ(『繊維新聞』1968年2月21日)。

三陽商会は、1958年には専任デザイナーを欧州および米国に派遣し、コートの研究に没頭させた。さらに1963年から3年間、パリにアトリエを開設して流行の本場のデザインを活用した。1964年には、フランスのCCC社と契約、コートの技術を吸収して商品を生産し、国内にて販売した<sup>44)</sup>。

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、10年間に及ぶ技術提携を含むもので、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・販売である。提携商品は、紳士コート、婦人コート、紳士スポーツコート、スラックス、婦人スカートなどバーバリー社の全商品である。この提携の焦点は、日本国内でバーバリー製品を製造・販売することにある<sup>45)</sup>。この提携による日本でのバーバリー販売は、1970年4月に始まっている<sup>46)</sup>。

## 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<sup>47)</sup>。アパレル

44) 三陽商会 [1988] 12頁、『繊維新聞』1969年2月3日7面。

45) 『繊維新聞』1969年10月2日2面、1978年4月17日5面、『日本繊維新聞』1969年9月27日1面。

46) 三陽商会 [1988] 5頁。

47) 石井 [2004a] は、「1950年代のアパレル・メーカーが直面した最大の課題は、原反の入手であった」(30頁)とし、「1950年代後半まで、原反価格(毛・綿織物が主)が激しく変動したから、既製服業者の『つぶし屋』的性格は濃厚であった」(32頁)ことを分析している。

樫山 [1976] 71-75頁が示すところでは、樫山株式会社は、1951年のフラノ旋風(繊維市況の大暴落)時に、スラックスを安値で処分し、その資金で暴落したフラノ地などの生地を購入、全国の百貨店店頭で生地を裁ち売りをした。その結果、資本金をはるかに越える利益を出した。

また、樫山株式会社・角本章元取締役副社長の言(1996年6月10日、7月31日)によれば、1950年代後半には、樫山の利益の6割がイージーオーダーによるものである。1950年代の樫山は既製服の大量生産

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。本稿では、樫山と三陽商会を事例として、生産体制構築の一端をとらえる。

### ① 樫山

樫山の生産体制は、1950年の流れ作業方式の導入とホフマンプレス機の導入、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・マシンの導入により特徴づけられる。

第1の点である流れ作業方式の導入とホフマンプレスの導入について、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<sup>48)</sup>。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<sup>49)</sup>。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<sup>50)</sup>。こうして、樫山は既製服の企業化を進めた。

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』と考えていた<sup>51)</sup>。

その後、1965年2月期決算では、工業本部(都島工場)の従業員数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となる。製造(縫製加工)は自家工場で約20%、下請工場その他で約80%を生産している<sup>52)</sup>。

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。「この中には、樫山が

---

体制を基礎にしたメーカーとはなっておらず、多分に商業資本としての性格を強く持っていたと言えよう。

とはいえ、本文にみるように、樫山における流れ作業方式とホフマンプレスの導入(1950年)、三陽商会における専属デザイナーの起用(1953年)など、商品企画、生産体制についての取り組みが先駆的に行われていることにも留意しなければならない。

48) 樫山 [1976] 67頁。

49) 樫山 [1976] 67-68頁。

50) 樫山 [1976] 69頁。

51) 樫山 [1976] 80頁。

52) 本段落については、樫山株式会社『有価証券報告書総覧』1965年2月期、6-8頁参照。

土地や建物を提供した『オンワード縫製』という名のつく会社が10社あるが、それ以外はすべて各地域の資本を活用した非直営工場である」。さらに、この協力工場のうち、「最も大きな工場は300人ぐらいであるが、ほとんどが100人ぐらいまでの工場である」<sup>53)</sup>。

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工場を活用する体制を構築している。

生産体制の構築とともに重要な要素は、物流体制の整備である。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。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に建設した<sup>54)</sup>。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している」<sup>55)</sup>。

さらに、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る」<sup>56)</sup>。樫山の生産および物流体制が、1970年頃までに整備された<sup>57)</sup>。

第3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」<sup>58)</sup>。1971年1月、樫山は独自の開発によるコンピュータ・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」<sup>59)</sup>がある。

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、合印をつけ』『型紙を

---

53) 本段落については、樫山〔1976〕82頁参照。

54) 「織研新聞」1963年9月30日。

55) 織研新聞社編〔1970〕27-28頁。

56) 織研新聞社編〔1970〕28頁。

57) 樫山株式会社『1970年2月期有価証券報告書』8頁によれば、都島オペレーションセンターは、製品の検査、品質管理、商品在庫の調整を行い、大阪本店、福岡支店、京都出張所、名古屋出張所、西日本地区の直売店などに出荷をしている。東京芝浦ビルは、紳士服および婦人服に関する商品在庫の調整を行い、東京支店、札幌出張所に出荷している。

58) 樫山〔1976〕69頁。

59) 本段落については、『織研新聞』1971年3月22日参照。

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」<sup>60)</sup>。各種データが蓄積されることで、アパレルメーカーにとっての貴重な財産となっていく。

## ②三陽商会

三陽商会の生産体制は、縫製技術の蓄積、縫製工場への関与、相模商品センターの建設により進んだ。

縫製技術の蓄積について、三陽商会は1967年10月、量産のための縫製加工を研究する部門を、スタッフ5人で発足させた。1968年3月には新入社員10人が加わり、技術研究室の一部門として体制を整えていった。1971年には、蒸気アイロンやバキューム式のアイロン台、仕上げに使うプレス機などを導入して設備機器を充実させた。縫製研究室はパターン部隊と連携を取りながら、サンプルを縫製し、生地とパターンが工場生産に適しているか、裏地や芯地などの副資材は指定されたもので大丈夫か、糸や針はどれを使うかを検討していった<sup>61)</sup>。

縫製工場への関与については、1969年10月のバーバリー社・三井物産・三陽商会による本格的な提携が大きなきっかけとなった。「バーバリー」製品の日本国内での生産が決まり、その過程で製品の生産体制が整備されていく<sup>62)</sup>。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、三陽商会のコートを手がけてきた地元の縫製会社、太十縫製が40%、三陽商会と三井物産がそれぞれ30%の出資比率でスタートする<sup>63)</sup>。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）を設立している<sup>64)</sup>。

1971年7月1日の東証二部上場時には、上記3工場に加えて、大清縫工、新潟サンヨーソーイングが資本系列化に入っている。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%程度を生産する<sup>65)</sup>。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<sup>66)</sup>。

60) 本段落については、『織研新聞』1971年3月22日参照。

61) この段落については、三陽商会〔2004〕100頁を参照。

62) 三陽商会〔2004〕78頁。

63) 三陽商会〔2004〕78頁、『織研新聞』1970年7月15日。

64) 『織研新聞』1970年7月15日。

65) 『織研新聞』1971年7月1日。

66) 三陽商会〔2004〕72、78頁。

三陽商会は、1970年4月、相模商品センター（神奈川県）を完成させた。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あり、これにより備蓄、配送の体制作りを整えた。東京、三陽商会の主要販売先となっている東京、名古屋、大阪などへの配送に好都合な立地となっており、主要都市を中心とする全国的な市場開拓ができる体制を作った<sup>67)</sup>。

### 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、アパレルメーカーが地方企業から全国企業へと成長を遂げる点が決定的に重要である。全国市場を対象とするアパレルメーカーは1960年代に成長を遂げる。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。

資料8は、榎山株式会社の支店およびオペレーションセンターの展開を示したものである。また資料9は、株式会社三陽商会の出張所・支店、商品センターの設置を示している。榎山、三陽商会は、1950年代から70年代にかけて、全国各地の主要都市に販売する体制をつくっていった。

#### 資料8 榎山株式会社の支店およびオペレーションセンターの展開

1927年10月、榎山商店創業。  
 1947年9月、榎山商事株式会社を設立。  
 1948年1月、東京支店を開設。  
 1952年1月、大阪本社（現大阪支店）新築完成。  
 1956年7月、福岡支店開設。  
 1958年1月、東京支店（現東京本社）新築完成。  
 1960年11月、札幌支店開設。  
 1963年9月、都島オペレーションセンター新築完成。  
 1964年8月、芝浦第一ビル新築完成。  
 1966年9月、本社所在地を東京都中央区に移転。  
 1970年8月、福岡オペレーションセンター新築完成。  
 1972年3月、芝浦第二ビル新築完成。  
 1973年11月、仙台支店開設。  
 1974年9月、名古屋支店開設。  
 1976年2月、広島支店開設。  
 1979年8月、芝浦第三ビル開設。

出所）榎山株式会社『1988年2月期有価証券報告書総覧』1ページ。

#### 資料9 株式会社三陽商会の出張所・支店、商品センターの展開

1942年12月、東京板橋区に個人経営三陽商会を開業。  
 1952年7月、神田旭町に本社を移転。

67) 『織研新聞』1970年4月10日、『日本繊維新聞』1970年4月11日。



1952年8月、大阪営業所を開設。  
 1961年1月、名古屋出張所開設。  
 1962年2月、札幌出張所開設。  
 1962年5月、神田本社を鉄筋5階建てのビルとして新築。  
 1962年8月、福岡出張所開設。  
 1963年11月、大阪営業所社屋を増改築、大阪支店に改組。  
 1969年2月、東京四谷本社落成。  
 1974年7月、紳士服管理部門として、川口商品センターを開設する。  
 1974年7月、名古屋出張所が名古屋支店に昇格する。  
 1977年5月、仙台事務所を開設。  
 1977年11月、札幌出張所が支店に昇格する。  
 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。  
 1978年8月、仙台事務所が仙台営業所に改称する。  
 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 設立する。  
 1981年6月、潮見商品センター開設する。

出所) 三陽商会 [1988] 4-6 頁。

全国的な販売体制と並んで重要な点は、有力アパレルメーカーが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 1970 年代には、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点である<sup>68)</sup>。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が榎山→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<sup>69)</sup>。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優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に切らすことなく投入して売場単位面積当たりの売上を増やし、百貨店売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

68) この点については本稿では立ち入らない。アパレルメーカーによる小売機能の包摂に関する歴史分析について、1970 年代の有力アパレルメーカーである榎山、イトキン、ワールド、レナウン、三陽商会を素材に取りあげている文献として、木下 [1997]、木下 [2003]、木下 [2004a]、木下 [2005]、木下 [2006] を参照のこと。石井 [2004b] は、1970-80 年代におけるアパレルメーカーの小売機能包摂の進展について、百貨店と有力メーカー、専門店と新興アパレルメーカー（ワールドの事例と DC ブランド・メーカーの事例）というチャネル類型、メーカーと小売業者間の機能の分担関係とその変化、そしてチャネル間競争の視点から分析している。

69) 榎山株式会社・角本章元取締役副社長へのインタビュー（1996 年 6 月 20 日、7 月 31 日）、「オンワード 榎山 リスク経営四〇年の光と影」『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 [2004b] 153-157 頁を参照のこと。なお、高岡 [1997] は、第二次大戦後における洋服問屋と百貨店との委託取引の形成過程について、双方の戦略をふまえ、「垂直的企業間関係にもとづく資源補充メカニズム」の視点から明らかにしている。また本稿では論点としていないが、高岡 [2000] は、アパレルメーカーの小売店頭における商品の売れ残りリスク管理、そのリスク適応行動として、商品の店舗間移動と、1990 年代以後のタイムレスポンス採用を示している。

なる<sup>70)</sup>。

#### 4. ブランドの形成（1950-70 年代前半）

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<sup>71)</sup>。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<sup>72)</sup>。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。日本経済新聞社企画調査部 [1973]『繊維二次製品銘柄調査』の 1972 年 11-12 月調査によれば、紳士服の「知名銘柄」1 位は、「オンワード」92.2%，2 位「ピエール・カルダン」77.0%，3 位「VAN」71.4%，「所有銘柄」1 位は、「オンワード」35.0%，2 位「VAN」と「JUN」がそれぞれ 18.4%であった。なお調査対象者は、東京、大阪、名古屋証券取引所の上場会社に勤めている独身男性、女性、既婚男性およびその主婦である。1970 年代初めの都市部サラリーマン世帯では、アパレルのブランドが認知され所有されていたことがわかる。

1960 年代には、榎山は、資料 7 に見るように、海外ブランドと提携して商品企画を学ぶ。この段階で、榎山株式会社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<sup>73)</sup>。

三陽商会は、1951 年に「サンヨーレインコート」の商標を登録している<sup>74)</sup>。1967 年、レインコート、ダスターコート以外に商品を広げていく。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た<sup>75)</sup>。このような製品多角化を背景にして、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<sup>76)</sup>、1969 年夏「セイグレース」（ドレスの特殊体サイズ）を各百貨店の売場にて販売する<sup>77)</sup>。その後、1969 年 9 月、バーバリー社と三井物産、三陽商会との提携、「バーバリー」製品の日本国内販売の合意<sup>78)</sup>、1971 年秋、ミッシー・ミセスのカジュアル衣料「パルタン」の百貨店展開<sup>79)</sup>、1975 年春、ミッシー・カジュ

70) 榎山株式会社・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）。

71) 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。

72) 榎山 [1976] 70 頁。

73) 『織研新聞』1971 年 6 月 30 日，1975 年 1 月 29 日，1977 年 6 月 11 日。

74) 三陽商会 [2004] 20 頁，織研新聞社 [1970] 242 頁。

75) 『織研新聞』1969 年 2 月 3 日。

76) 『織研新聞』1968 年 6 月 18 日，織研新聞社編集部 [1970] 245 頁。

77) 『織研新聞』1969 年 3 月 31 日，4 月 5 日，8 月 28 日。

78) 『織研新聞』1969 年 10 月 2 日。

79) 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 11 月 30 日。

アルの新ブランド「バンペール」の発売（1971年秋発売の「バルタン」からの変更<sup>80)</sup>）などにより、多ブランド化が1960年代後半から70年代前半にかけて急速に進む。

以上、有力アパレルメーカーである檜山と三陽商会の多ブランド展開は、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一つの指標となる。

## V む す び に

テドロウは、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求していることを示した<sup>81)</sup>。アパレル業界においても、IVで見たように、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・マーケティングが必然的に伴っていた。

次に、IIIの3において、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を示した。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ーの整備されてきた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<sup>82)</sup>。

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、第二次大戦後の消費財分野各産業の成立に比して遅れた。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徴であると言える。

## 参考文献

[学術書・論文]

Chandler, Alfred D. [1977], *The Visible Hand: The Managerial Revolution in American Business*, the Belknap Press of Harvard University Press. 鳥羽欽一郎・小林袈裟治訳 [1979]『経営者の時代 上・下』東洋経済新報社。

Tedlow, Richard S. [1990], *New and Improved: 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。)

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、

80) 三陽商会社内資料、1975年2月号、6頁、『織研新聞』1974年11月11日。

81) Tedlow [1990] pp.345-348. 近藤文男監訳 [1993] 413-416頁。

82) Tedlow [1990] pp.4-12. 近藤文男監訳 [1993] 2-11頁。

1-29 頁。

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。

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 [2001] 「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 [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。

木下明浩 [2006] 「三陽商会におけるブランドの発展」『立命館経営学』（立命館大学経営学会）第 44 巻第 5 号，2006 年 1 月，93-119 ページ。

康賢淑 [1998] 「戦後日本のアパレル産業の構造分析」京都大学経済学会『経済論叢』第 161 巻第 4 号，86-109 頁。

近藤文男 [1988] 『成立期マーケティングの研究』中央経済社。

高岡美佳 [1997] 「戦後復興期の日本の百貨店と委託仕入—日本的取引慣行の形成過程—」『経営史学』32 巻 1 号，1-35 頁。

高岡美佳 [2000] 「アパレル リスク適応戦略をめぐる明暗」宇田川勝・橋川武郎・新宅純二郎『日本の企業間競争』有斐閣，152-173 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。

若林靖永 [2003] 『顧客志向のマス・マーケティング』同分館出版。

[実務書・調査報告書・業界史・社史など]

伊勢丹 [1990] 『伊勢丹百年史—三代小菅丹治の足跡をたどって』。

樫山純三 [1976] 『走れオンワード—事業と競馬に賭けた 50 年—』日本経済新聞社。

国際商業出版『激流』。

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 [2004] 『SANYO DNA 三陽商会 60 年史』。

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・既製衣料品サイズのすべて』。『繊維研新聞』。

繊維研新聞社編集部 [1970] 『ファッション・ビジネスへの挑戦（上）』繊維研新聞社。

大丸 [1967] 『大丸二百五拾年史』。

高島屋 [1982] 『高島屋 150 年史』。

通商産業省生活産業局編 [1974] 『70 年代の繊維産業—繊維工業審議会 / 産業構造審議会繊維部会答申・資料』コンピュータ・エージ社。

通商産業省生活産業局編 [1977] 『明日のアパレル産業 その現況と課題を探る』日本繊維新聞社。

東レ株式会社社史編纂委員会編 [1977] 『東レ 50 年史』。

東レ [1997] 『東レ 70 年史』。

日本化学繊維協会 [1974] 『日本化学繊維産業史』。

日本経済新聞社企画調査部 [1973] 『繊維二次製品銘柄調査』。

日本繊維協議会編 [1958] 『日本繊維産業史各論篇』。

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)。

『日本繊維新聞』。

日本羊毛振興会 [1961] 『市場調査報告 No.9 1961 年第 1 回消費者実態調査—紳士服類の所有・購入・購入意向について—』。

日本羊毛紡績会 [1970] 『羊毛工業統計資料集—1970 年版—』。

福島克之 [1975] 『帝人の歩み 10』。

福島克之 [1977] 『帝人の歩み 11』。

[インタビュー]

(株)オンワード樫山・古田三郎マーケティング部部長 (当時), (株)オンワードクリエイティブセンター・福岡真一営業推進室室長 (当時) へのインタビュー, 1996 年 6 月 12 日。

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。

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

(株)レナウン・豊田圭二元代表取締役社長へのインタビュー, 2004 年 10 月 1 日。

