

産業集積地における企業行動について

－生産・流通機能の連携－

秋 山 秀 一*

Corporate Activities in Industrial Clusters

Shuichi AKIYAMA

要 旨

本稿では、産業集積における企業行動を探るため、東大阪に立地するアパレル関連企業の事例分析を試みた。繊維業界は、主に消費地に立地するアパレル企業を中心に、流通段階の異なる複数の企業が市場リスクを分担し合う取引分業関係を特徴としている。これに対して、近年、生産から販売までを一貫して管理し効率性を追求するいわゆるSCM（サプライチェーン・マネジメント）を導入する企業が注目されている。また他方で、より特定の顧客層を対象にした業態も登場しつつあり、少なくともその戦略には大きく2つの方向性があると考えられる。

東大阪市のユーピースポーツ株式会社は、自社ブランドの再構築事業に取り組む中で、従来の特定の顧客層を対象にした関係性を重視した取引やそこで蓄積されたノウハウが、目標とする効率性を重視したビジネスへのシフトを図る上での障壁となっている。同社がどちらの戦略を選択するにせよ、自社ブランド（商品開発機能）や直営小売店（直接販売機能）といったより市場に近い機能が重要な役割を果たすことになる。産業集積にとっても今後これらの機能を有する企業の存在が重要であることが考えられるが、その点も含めさらなる検討が必要である。

はじめに

市場の成熟化や多様化が進展しつつあるといわれる今日、製品の生産から消費に至る流通プロセスも大きく変わろうとしている。そのことは、主体となる企業のマーケティング行動やその過程で形成される企業間の関係にも大きな変化が生じていることを意味する。本稿は、こうした問題意識をもとに実施する産業集積地における企業行動を探る研究¹⁾の一環として、東大阪に立地するアパレル関連企業のケース分析を行うことを主な目的とする。

産業集積とは、例えば東京都大田区や大阪府東大阪市においてみられるように、「一つの比較的狭い地域に相互関連の深い多くの企業が集積している状況」（伊丹1998）を指している。ここで産業集積という地理的な概念を用いるのは、主体となる企業、とりわけ中小企業が、地域と深く関わっているからに他ならない。このことは1990年代後半以降、行政主導による地域活性化についての諸施策やそれに関連した議論が活発化したこととも関連している。例えば、経済産業省の地域クラスター計画や文部科学省による知的クラスター創成事業などにみられるように、停滞す

平成17年9月20日受理 *奈良大学現代社会科学科講師

る我が国産業の競争力を高める上でも、地域産業の重要性が改めて認識されているのである（石倉他2003）。

このような認識のもと、本稿では、現実の企業行動の変化がいかに生じつつあるかという点について、衣料品や関連雑貨を扱うアパレル関連企業の生産・販売機能に焦点を当て事例分析を行い、今後の研究のための仮説の導出を試みる。

1. アパレル業界にみる生産と流通との新しい関係

（1）生産と流通の機能再編

わが国のアパレル業界は、伝統的に素材・生地メーカー、商社、アパレル（製造卸）、小売など、様々な機能を担う企業が取引分業体制を形成しており、それぞれの主体が流通の各段階で在庫を形成することにより季節や流行による市場リスクを分担するという、いわば「柔軟性のある取引システム」を形成してきた（石井・小川1996）。このアパレル業界に固有の取引分業体制は、歴史的にみても全国各地の繊維関連の地場産業として形成されており、いわば産地と消費地を結んで形成されてきたといつてよい。

しかしながら、1985年のプラザ合意以降、経済のグローバル化や国内市場の成熟化が一層進展する中で、大量量販店の規模拡大や外資系流通業の進出、生産拠点のアジア地域へのシフトや同地域から輸入される低価格品の増加等といった要因により、国内産業は厳しい競争環境下に置かれている。さらに、ITや物流技術の進展も相まって、従来の「柔軟性のある取引システム」においてそれぞれの企業により分担されてきた生産・流通機能の再編が、業種、業態を超えて一層促進しているのが今日の状況であろう。

（2）新しい流通業態の特徴

このような環境変化の中にあるアパレル業界において近年注目を集めているのが、サプライ・チェーン・マネジメント（SCM²⁾）による取引形態の導入である。SCMは、高度な情報・物流システムを用い、流通段階を構成する企業間で情報の共有化を図りながら、流通全体のリードタイムを短縮して適性在庫を確保しようとする考え方である。また、その考え方を徹底し、ほぼ一社で企画、生産から小売までを一貫して行うのがSPA³⁾と呼ばれる業態である。例えば、ルイ・ヴィトン、GAP、ベネトン、ファーストリテイリング（ユニクロ）、といった著名な企業は、いずれも生産から販売まで一貫して自社でおこなっていることで知られている。

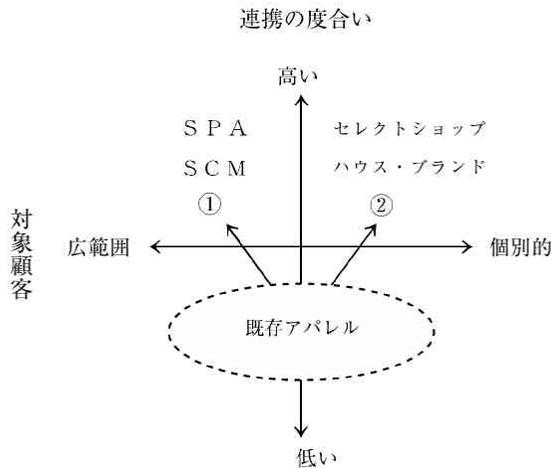
このような主に大手企業を中心とした動向に対し、中堅・中小規模ながら独自性の高い製品を取り扱うセレクトショップやハウス・ブランド⁴⁾と呼ばれる企業や小売店の存在が注目され、業界全体のトレンドに影響を及ぼすまでになっている。これらの企業では、デザインや商品企画機能を強みとしながら、特定の志向を有する顧客層に対して独自性の強い品揃えを形成していることが特徴である。例えば、眼鏡業界では、フレームの産地である福井県鯖江市や消費地である大阪市において中小規模の卸・小売業者がファッション性の高い商品や自社ブランドを開発し、そうした商品を中心に扱う専門店が若者を中心とした消費者の注目を集めることにより、業界全体に波及するブームへと発展した⁵⁾。こうした現象は、アパレルや雑貨類など、生活関連の産

業において共通してみられる現象でもある。

(3) 生産・流通連携の2つの方向性

このように、アパレル業界における新しい業態は、対象顧客の範囲に着目すると大きく2つのタイプに分かれることがわかる（図1参照）。つまり、既存のアパレル企業にとっては、先にみた「柔軟な取引システム」を超える戦略の方向性が、大きく2つ存在していることを意味する。そして、どちらのタイプにも共通しているのは、店頭の情報の的確に生産や在庫段階に伝え、敏速にそれに対応して生産したり出荷したりする体制⁶⁾の構築を目指しているという点である。すなわち、生産と流通のより緊密な連携を志向しているという点ではどちらも同じであるが、対象顧客の違いにより業態、すなわち事業の仕組みに何らかの違いがみられるということである。

図1 新しい業態の類型と戦略の方向性



出所：筆者作成。

この2つの方向性の違いについて、もう少し検討してみよう。これまで、アパレル業界における取引関係の変化については、「伝統的市場取引」から「サプライ・チェーン取引」への移行（加藤司2000）として、つまり図1における①の矢印が示す方向性として説明されることが多かったといえよう。この場合、サプライ・チェーン取引とは、「長期的、かつチャネルシステム全体の観点からそれぞれのメンバーの活動を調整することによって効率性を実現するメカニズムを内包」していることを特徴としている。

これに対して、モーガンとハント（Morgan and Hunt）は、長期継続的な取引を非連続的な取引（discrete transaction）から関係の交換（relational exchange）への移行という概念で説明し、関係性を規定する中心的な要因はパワーや調整能力ではなく、関係へのコミットメント（関与）と信頼であることを明らかにした（Morgan and Hunt 1994, p22）⁷⁾。すなわち、コミットメントと信頼が存在するとき、企業間の能率、生産性、効果を促進させ、直接的な協調行動が生じるというのである。

これら代表的な議論は、どちらも長期的な企業間関係を前提としながら、その関係が効率性を重視するか、あるいは関係そのものを重視するかによって、その連携の性質やマネジメントのあり

方が異なってくることを示唆している⁸⁾。例えば、SCMを導入する企業では高度な情報・物流システムを導入するなど効率を重視した体制づくりが行われるのに対し、セレクトショップでは、顧客層を絞り込むことや商品の企画力や調達力を強みとするなど、SCMとは異なるやり方で生産と流通の機能連携を図っている。

したがって、企業が直面する市場の不確実性に対して生産と流通機能の連携の強化を図ろうとする場合、①と②どちらの方向性を選択するか、あるいはどのようにバランスをとるか、という問題に直面することになる。また、実際に企業がそのような体制を整えたとしても、そこで企画・生産された商品が実際に市場で支持されるかどうかは別の問題である⁹⁾。

(4) 接点としてのブランド

この点に関して、企業間の連携の度合いを高め、生産-販売体制と消費とのギャップを架橋する一つの接点として、優れた技術力や商品開発力を背景にしたブランドの存在が考えられる。ブランドは、①保証機能、②差別化機能、③想起機能、という3つの機能からなり、さらに想起機能にはブランドの再生、連想という2つの側面があるとされている(栗木2002)。このようなブランドが持つ諸機能により、消費者は自分が信頼するブランドや競合製品と明確に区別されたブランドを購入の判断基準とするだけでなく、流通業者も製品の取り扱いに対するインセンティブを形成することになる。また、消費者の想起を促すために、広告、開発、流通を通じてブランドを消費者の記憶と深く結びつけることが重要となる。このように、企業にとっては独自のブランドを確立しつつ、マーケティング諸活動におけるより統合的なマネジメントが求められることになる。例えばSPA型の企業では、自社ブランド(=ストア・ブランド)を開発するために供給者との長期的な取引関係を構築し、情報共有と危険負担を行いながら、新製品の共同開発や品質管理を行う必要がある(田村2001)。

他方、セレクトショップやハウス・ブランドと呼ばれるような企業もまた、特定の嗜好を持つ顧客層に支持される自社ブランドや店舗イメージを確立するために、独自のコンセプトに基づき、個性的なデザイナーや他にはない技術を持つ製造業者との関係を構築したりする。つまり、より強い生産・流通機能の連携を実現するためには、中心となる企業が主体性を発揮し、リスクを負担することにより商品開発から流通に至る管理に積極的に関わることが不可欠な要素となっている。

以上のような点を踏まえ、次節では、アパレル業界における新しい取引関係の特質を、企業の生産・流通機能の連携プロセスを通じて検討してみたい。すでにみたように、新しい取引関係は、長期的な取引関係を前提としているものの、対象顧客によって2つの方向性が想定できる。このことが、企業の取り組みにどのような影響を及ぼすのか、また、機能連携とブランドどのように関わっているのかという点も考察してみよう。

2. 自社ブランドを核にした生産・流通連携への取り組み

(1) ユーピースポーツ社の概要

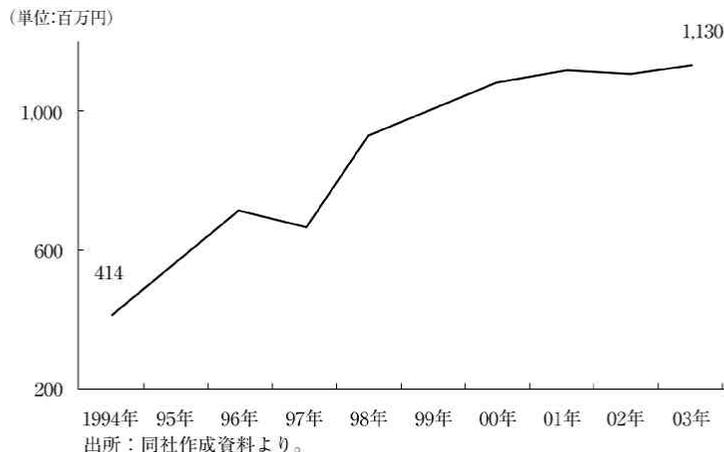
ユーピースポーツ株式会社は、東大阪市に立地する従業員32名のスポーツ関連のアパレル企業である¹⁰⁾。同社は、かつて1980年前半にハングライダーを模した独特のロゴ・マーク（図2）を付けた商品をヒットさせ、全国的にも知名度が高まった¹¹⁾。同社はスカイスポーツの分野では世界的に知名度の高いこの「UP」ブランドを、長年に渡って自社ブランドとして保有しているユニークな企業である。

図2 ユーピースポーツ社ロゴ・マーク



同社の現在の事業形態は、直営小売店舗でのスポーツ系ブランド衣料品の販売を中核事業とし、それと平行してハングライダーやカヌーの教室運営などスポーツ事業を創業以来継続している。同社の売上高は2001年で11億3千万円であり、約10年間で業容は3倍に拡大し、ここ数年間でも堅調な推移をみせている（図3）。最近になって、自社ブランドを再構築するために、大手商社のC社とライセンス契約を結び、スポーツ・アウトドア衣料を主軸とした新しい商品ラインの開発と販売チャネルの構築に取り組んでいる。

図3 ユーピースポーツ社売上高の推移



同社の設立から現在に至る沿革は、表1の通りである。同表にもあるように、同社の事業形態は、創業以降大きく3つの転換期を経て現在の取り組みへと至っている。以下では、それぞれの期において同社がどのようにして事業形態を確立し、生産と流通機能の連携を深めていったかということ、順にみることにしよう。

表1 ユーピースポーツ株式会社の沿革

	年	出来事	
設立期	1971年	UP創始者ピートブロック氏 UP (Ultra light Products) 社設立	
	1972年	山崎勇祐氏渡米、UP社の日本販売代理店となる	
	1977年	UPブランドの版権を買い取り、全世界版権元となる ・帰国後、全国の仲間と共にハングライダー活動を始める	
成長期	1980年頃	スキー選手等のスポンサーとしてUPブランド製品を提供 ・A社(商社)とライセンス契約(95年まで) ・国内においてUPブランドの知名度が高まる	
発展期	1991年	JR大阪駅構内「ギャレ」にスカイスポーツ専門店出店	
	1993年	・JR西日本と提携し和歌山でパラグライダー教室開始	
	1995年	・B社(大阪市、ライセンス専門会社)とライセンス契約(99年まで)	
	1998年	鶴見はなぼーとプロッサム(大阪市)出店(アウトレット)	
	1999年	横浜ベイサイドマリーナ店(横浜市)出店(アウトレット)	
	2000年	A T C マーレ(大阪市)出店(アウトレット) 千葉ららぼーと店(船橋市)出店(専門店) ラ・フェット多摩南大沢店(八王子市)出店(アウトレット) ガーデンウォーク幕張店(千葉市)出店(アウトレット) マリンピア神戸(神戸市)出店(アウトレット) ・大阪府経営革新支援法認定(SPA体制によるブランド再構築) ・アウトレット店も含めたPOS導入(第二期)	
	転換期	2003年	大正店(専門店)を出店し9店舗体制に(アウトレット6、専門店3) C社とのライセンス契約 ブランド再構築に向けた取り組みの模索 ・山崎勇祐氏、国際航空連盟(F A I)より世界的なスカイスポーツの発展に貢献したパイオニアとして表彰を受ける

出所：ユーピースポーツ社冊子『TIME TO THE TAKE OFF』およびインタビューをもとに筆者作成。

(2) 創業以降の事業展開

①ライセンス・ビジネスの展開(1980年代～99年)

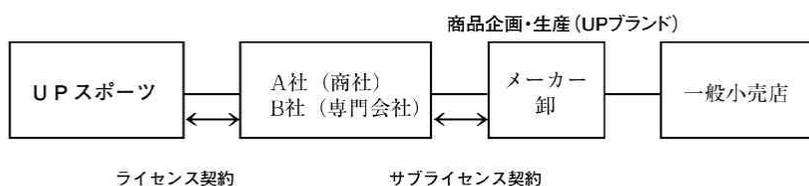
UPブランドの確立のきっかけは、創業者である現社長の山崎勇祐氏が1972年頃に渡米したことから始まる。同氏は当時、東大阪の地で雑貨類の商品企画会社を設立したが、渡米した際、当時の日本にはなかったハングライダーを知り、その活動を通じてハングライダー製品のメーカーであった米国UP社の社長ピート・ブロック氏と懇意になる。その後、米国UP社はオイルショックの影響で資材調達が困難となり経営に行き詰まるが、その時に山崎氏が資金を拠出しUP社の版権を全て買い取り、77年「ユーピースポーツ」を設立した。したがって、それ以来、全世界のUPの版権は同社が保有していることになる¹²⁾。その後、山崎氏は、帰国後も日本でもハングラ

ライダーを広めるため、仲間とともに全国をまわり各地でスクールを開催していった。当時はハングライダー自身が日本では珍しく、日本全国で10人程度しか経験者がいない状況だったという。

このように、設立から10年間、同社の事業はハングライダー教室の運営と米国のメーカーからハングライダーのパーツ類の輸入販売が中心であったが、そのかたわらスキーのプロチームにUPロゴの付いた製品を提供しスポンサーとなった。同社は選手の要望により衣料品や雑貨類を企画し、その都度メーカーを探し生産を依頼するというやり方でアパレル事業にも取り組んでいったのである。

そのような中、繊維関連製品を扱う老舗の商社A社（大阪市）がUPブランドに注目し、ライセンス契約を締結することとなった。A社はニットや靴下といった各製品分野の製造（卸）業者とサブライセンス契約を結び、UPブランド商品の販路は専門店や量販店へと拡大した（図4参照）。当時若者を中心にスキーやスノーボードの人口が増加しつつあったことも追い風となり、その後、1980年頃に、「UP」のロゴ・マークをつけた衣料品や雑貨が全国的にヒットすることとなる。

図4 ユーピースポーツの事業システムの発展①
～ライセンス・ビジネスの展開（1980年代～1999年）～



出所：インタビューをもとに筆者作成。

②直営小売店舗数の拡大（1991年～2002年）

同社にとって次なる転機は、1991年にJR大阪駅の構内に完成した大型複合商業施設（ギャレ）への直営店舗の出店である。ギャレは当時としては斬新な「グレート・アウトドア」というコンセプトに基づき、登山や自転車など各種スポーツ分野のプロショップをテナントとして誘致することを計画していた。当時大阪ではハングライダー関連用品を扱う企業はユーピースポーツ社以外にはなく、同社がテナントとして選ばれたのである。

また同社は会社設立当時より和歌山県でハングライダー教室を開催していたが、ギャレへの出店をきっかけとして、和歌山観光の集客イベントを探していたJR西日本とハングライダーとカヌーの教室で提携することとなった。

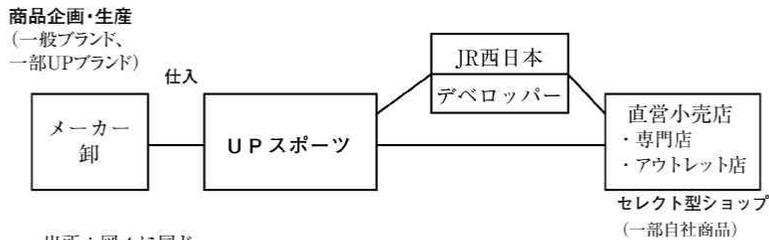
このように、同社にとって初の直営店舗となるギャレの店は、当初はハングライダーやスノーボードのプロショップとしてオープンした。しかし、スノーボードのブームが一段落すると業績が低迷したため、徐々に他社ブランド品の割合を高め、スポーツやアウトドア関連の衣料品を中心とした若者向けのセレクトショップへと業態を転換し、次第に固定客を増やしていった。

その後、アパレル販売部門はさらに拡大することとなる。

ギャレ出店の翌年、大阪初のアウトレット・モールとなる「鶴見はなぽーとプロッサム」が鶴

見区に開設し、そのテナントとしてギャレでの実績が評価された同社がテナントとして入居した。それ以降、施設のデベロッパーは全国的にアウトレット・モールを展開し、そのテナントとして、ユーピースポーツの店舗網は拡大することになる（図5参照）。

図5 ユーピースポーツの事業システムの発展②
～直営小売店舗の拡大（1991年～2002年）～



このように、この時期には急速に店舗数が拡大し業容が拡大した反面、経営面で問題も生じていた。店舗数は増えたものの、計数管理や情報システムが確立されていなかったのである。例えば、同じ商品がある店では売れ残り、他店では品切れが生じるという状況が頻発していた。そのため、店頭在庫を把握し在庫ロスを削減するためPOSを導入したが、当初は店舗毎の売上データが本部に集まるといっだけの単純なシステムであったため十分活用できず、問題の解決には至らなかった。

そのため、2001年になって月次の販売・仕入データや得意先の情報など、本部で一括して管理し、受発注が可能な新しいPOSシステムが導入された。そのシステムの導入により店頭とバックヤードにおけるロスは大幅に低下した。こうした同社の販売事業は、以前の取引先から同社へと移った事業部長により、積極的に推進されることとなった。

(3) 自社ブランド再構築に向けた取り組み（2003年以降）

先にみたように、同社の売上高は90年代の直営店舗展開に伴い増加し、最終的にはアウトレット店が6、専門店が3店、計9店舗体制となり、業容は10年前と比較すると3倍近くまで拡大した。しかし、出店が一段落した2000年以降は、売上も横ばいとなった。また、POSシステムの導入など情報システムは徐々に整備されたものの、店舗運営面で新たな問題を抱えていた。

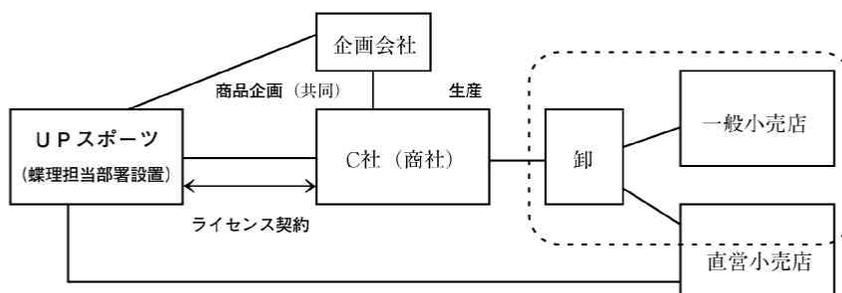
同社の直営店舗の商品構成は、国内外の有名スポーツメーカーやアパレル・ブランドなど複数メーカーの商品を集めたいわゆるセレクトショップであり、自社ブランド商品はごく一部に限られていた。つまり、直営店が地域の需要に対してそれぞれ独自の品揃えを形成するようになると個々の店舗の販売力は高まるが、自社ブランド商品の販売増加にはつながらず、多店舗展開のスケールメリットも活かさない状況となった。

そこで同社では、専門店とアウトレット店を併せ持つという強みを活かしながら更に事業基盤を安定化させるために、「UP」というブランドを再構築する方策を模索し始めた。事業運営の提携先を確保するため何社かと交渉した結果、大手商社のC社（大阪市）と連携することとなった。

C社との連携により同社が目指したものは、各店舗でのUPのブランドの比率を高め、最終的に

SPA型の事業システム、すなわち企画から販売まで一貫した体制を構築し、幅広い商品構成でUPブランド商品を提供することであった。そのために、自社直営店舗だけでなく、大手のスポーツ卸を通じて一般専門店にも販売することが想定された。ユーピースポーツ社はブランド・マネジメントと直営店の管理業務に特化するというのが当初の計画であった（図6参照）。

図6 ユーピースポーツの事業システムの発展③
～自社ブランド主導型ビジネスの模索（2003年以降）～



注：点線枠部分は2003年当初の計画。
出所：図4に同じ。

こうして、2003年1月よりユーピースポーツ本社内に担当部署とデスクが設置され、計2名のスタッフが配置された。通常のライセンス・ビジネスであれば、商品を短期間で量販店に販売して契約が終了するというケースも多いが、今回両社の場合、長期的な視点から相互に協力してブランド・イメージを高めつつ商品開発を行うというコンセプトに基づく連携体制をとったことが特徴であった。

このような形態は、ユーピースポーツ社にとっては、自社のブランド管理に対する主体性を維持しながら、C社が持つ販売チャネルを利用した販路の拡大が可能である。また、C社は素材開発や生産面で強みを有しており、同社の機能性素材をUPブランド製品に用いることで、より質の高い製品を供給し競合他社と差別化を図ることが期待できる。他方、C社にとっても、スカイスポーツの業界において高いブランド・イメージを持つUPスポーツと組むことで、自社の事業展開上メリットがある。

このように、両者の取り組みはこれまでと異なり、開発や販売面でのパートナーシップにもとづく、いわば将来期待型の提携ともいえるものである。しかしながら、実際の取り組みが開始された当初から両者の提携は大きな問題に直面することとなる。

契約に基づき企画された商品は、当初は翌年（2004年）の春・夏物として店頭に並ぶ予定であったが、それに先立つ展示会を開催した結果、あまりにも同社が持つ自社ブランドのコンセプトと違う商品構成となっているということになったのである。

その最も大きな理由は、展示会用に完成した製品群は、アウトドアスポーツの商品群とカジュアル系の商品群が混在しており、全体としてのコンセプトや統一感が希薄なものになってしまったことにある。そこで展示会終了後、直ちに両社の担当者を交えた話し合いが行われた。

このような問題が生じた原因について、両社とも開発当初の製品コンセプトやブランド・イ

メージづくりでは合意していたものの、それ以降の商品化プロセスは専門の企画会社に任せきりになってしまっていたということであった。また、そうした意見は両社の経営陣や担当者からだけでなく、直営店舗のスタッフからの意見でもあったという。同社では、各店舗の仕入れやマーチャンダイジングにおいて、店頭で顧客のニーズを直接把握している現場の担当者の意見を重視してきた。これまで急速に店舗網を拡大したことで当初はさまざまな面で苦勞したが、10年を経過し店頭での人材が確実に育ちつつあった。こうして、店舗スタッフの意見も反映させた新たな商品企画は現在進行中であるが、この失敗経験をもとに、商社と共にユーピースポーツの主体性をより高めた形で新たな形態を模索しつつある。

3. 新たな関係の構築に向けて

以上のように、ユーピースポーツ社の取り組みは、従来のアパレル産業における取引システムに代わる戦略の方向性を知る上で、また生産・流通機能連携の構築過程とブランドとの関わりを探る上で興味深いものであった。インタビュー調査に基づく事例分析を通じて明らかになったことと含意は以下の4点である。

(1) 市場を基点とした生産・流通機能の連携

ユーピースポーツ社の場合、生産と流通機能の連携は、ライセンス・ビジネスから自社ブランド主導型のビジネスへの転換という経営革新行動を通じて行われた。しかし、直接その転換が図られたというのではなく、それに至る過程で偶然のきっかけから直営店舗網を拡大し、店頭、すなわち市場との接点を持つことになった(図7)。そのことが、同社の取り組みにとって重要な意味を持つことになる。その象徴的な出来事が、C社との連携による初めての展示会の内容を店頭スタッフの意見も踏まえ白紙に戻したということである。しかし、その失敗を経験したことで、同社の主体性は高まり、それぞれの企業の強みを活かしながら、新たな商品構成と販路を模索している。

このことは、生産・流通機能の連携にとって、市場との接点を構築することや、市場から得られた情報を商品企画や生産にフィードバックすることが重要であることを示している。企業がいかにしてそのような仕組みを構築するのかということが、今後一層問われることとなろう。本章での検討では、少なくともそれには2通りの方法があることになる。

図7 ユーピースポーツの事業展開



(2) 関係重視の機能連携

ユーピースポーツ社の取り組みにおいてユニークな点は、同社が経験した3つの転機において、いずれも自社ブランドが中核的な役割を果たしてきたことである。つまり、事業システムは変化しても、その中核となるブランドは存続し続けたのである。

同社は創業時から現在に至るまで、ハングライダーやカヌーの教室を続けている。スカイス

スポーツやアウトドアスポーツへのこだわりと関連事業の地道な展開が、ブランド・イメージを育ててきた。同社の事業展開の経緯をみても明らかなように、そのブランドやそれとともに歩んできた社長自らの人脈が何らかの関わりを持っている。つまり、そのブランドや事業に対するこだわり、すなわちコミットメントやそれにより醸成された企業や人との信頼関係が、同社のブランドを核とした事業展開を支える要因になっている。

それは、提携相手であるC社とともにブランドを育成しながら展開するという、新たな取り組みにも反映されている。C社との関係は外見的には通常のライセンス契約と変わらないが、その内容は、双方の企業がコストとリスクを負担し合いながら情報共有化を図ることによって、商品を開発しようというパートナーシップを前提としたものである。C社側は素材開発や生産技術面で、ユーピースポーツ側は商品開発や販路面でそれぞれ強みを持っており、両者の経営資源を活かした新たな生産・流通体制を構築しようとしているのである。

(3) 新しい取引関係へのシフトの困難性

しかしながら、このような同社の関係性を重視したこれまでの事業展開のあり方は、現在同社が当初目指しているSPA型の事業、すなわちより多くの顧客を対象にした商品を供給する効率的な事業システムを構築しようとする際には、あるジレンマに直面することになる。

もともと趣味性や専門性の高いスカイスポーツという分野での存在を基盤としてきた同社にとって、そうした専門的な部分と、直営店舗の増加とSPA型のビジネスにより成長を志向することは相容れない要素を含んでいる。今後、自社ブランド商品の取扱い比率を増やしSPA型のビジネスを本格的に展開し、さらにUPがロングセラー・ブランドとして市場に存続するためには、従来とは違う方法でそれを実現する必要性が生じるのではないだろうか。自社ブランド主導のビジネスを展開するためには、生産から流通に至る統合的なブランド管理が必要となるが、それはC社との取り組みで明らかになったように、当初同社が予想していたより困難を伴うものであった。つまり、事業戦略上どちらの方向性を選択するのか、同社は現在岐路に立たされているとあってよい。

(4) 個のダイナミクスと集積の活力

最後に、このような企業の存在が、東大阪という産業集積地にとってどのような意味を持っているか、という点について若干述べる。

インタビュー調査を通じて、同社の事業と産業集積地である東大阪との関わりが希薄であることが明らかになった。もともと社長自身は東大阪市出身であり、創業の当初取り組んだ企画会社は東大阪に外注先が多いことがメリットとなっていた。しかし、ユーピースポーツとしての道を歩み始めてからは、同社の仕入先と販売先は、東大阪とは直接関係のないものとなってしまった。しかし、現実にもそのような企業が東大阪に存在しており、そうした企業も含めて東大阪の産業集積の多様性や市場との関わりが形成されるとすれば、それを踏まえた地域の産業活力について検討する必要がある。少なくともここでいえることは、こうした個別企業のダイナミクスの束が、集積地を含む地域の産業活力につながっているということである。また、同社も事業展開の中で市場との関わりを深めていったように、潜在的には集積地への需要搬入企業として、さらには新たな企業を育成するという観点からも地域との関わりに積極的に関与する可能性を有している。

そのためには、同社のような企業が地域内の他の企業と関わりが可能な、情報インフラの構築が必要となろう。こうした問題は、集積地と消費地との関わりとともに、今後検討すべき課題であると考えられる。

以上、アパレル業界における生産と流通機能の連携について検討してきたが、その理論的な側面を中心に今後はさらに検討する必要がある。特に、ユーベースポーツのような、集積地と消費地とをつなぐ役割を持つ企業についての検討が重要となろう。また、今回は1社によるいわば探索的なケーススタディを中心に分析をおこなったため、他の企業との比較や普遍性の検討など残された課題は多い。それらについて、今後の研究課題としたい。

<参考文献>

- 石井淳蔵・小川進（1996）「対話型マーケティング体制に向けて－アパレル産業のビジネスシステムの発展」石原武政・石井淳蔵編『製販統合－変わる日本の商システム』日本経済新聞社。
- 石倉洋子・藤田昌久・前田昇・金井一頼・山崎朗（2003）『日本のクラスター戦略－地域における競争優位の確立』有斐閣。
- 伊丹敬之・松島茂・橋川武郎（1998）『産業集積の本質－柔軟な分業・集積の条件』有斐閣。
- 加藤司（2000）「SCMの阻害要因としての日本的商慣行」大阪市立大学『経営研究』第51巻第1号。
- 栗木契（2002）「ブランド力とは何か」日本マーケティング協会『季刊マーケティングジャーナル』第84号。
- 高嶋克義（1998）『生産財の取引戦略－顧客適応と標準化－』千倉書房。
- 田村正紀（2001）『流通原理』千倉書房。
- 三田村藍子『ブランドビジネス』平凡社、2004年。
- Robert M. Morgan & Shelby D. Hunt（1994）"The Commitment-Trust Theory of Relationship Marketing" *Journal of Marketing* No. 58.
- Wathne, Kenneth H & Jan B. Heide（2004）"Relationship Governance in a Supply Chain Network," *Journal of Marketing*, No. 68.
- 拙稿（2000）「流通におけるネットワークの形成と変化についての研究－眼鏡業界における流通革新事例を中心に」神戸大学大学院経営学研究科ワーキングペーパー、200018号。
- 拙稿（2005）「アパレル業界における生産・流通機能の連携」湖中齊・前田啓一・糸野博行『多様化する中小企業ネットワーク－事業連携と地域産業の再生』第5章、ナカニシヤ出版。

注

- 1 東大阪産業集積研究会（拙稿2005を参照）、及び香川大学小宮一高氏との眼鏡業界に関する共同研究、さらには奈良県産業ビジョンにもとづく研究プロジェクトに参加し、調査をすすめている。なお、本稿は文部科学省科研費（若手研究（B）17730255）、及び奈良大学研究助成費の成果の一部でもある。
- 2 Supply Chain Managementの略語。
- 3 Speciality retail store of Private label Apparel（製造小売）の略語。
- 4 それぞれについて明確な定義はないが、ハウス・ブランドとは、デザイナーや小規模メーカーの独自性の強い自社ブランドのことを、セレクトショップとは、特定のコンセプトに基づき、自社商品も含む複数のブランドを取り揃えた店舗のことを指している。
- 5 筆者は、眼鏡業界にける同様の現象について、企業間ネットワークの形成と変化という観点から検討した（拙稿2000）。
- 6 同上書、132ページ。
- 7 モーガンとハントは信頼とコミットメントが存在することにより、①パートナーとの協調によって関係的投資を維持するよう促す、②長期的な利益の期待により、短期間での関係代替への誘引を妨げる、③パートナーが機会主義的に行動しないと信じているために、相手に対し慎重になることはリスクの高い行動となることを指摘している。
- 8 この点に関して、高嶋克義は、生産財企業における取引戦略を「標準化」と「顧客適応」という2つの概念から検討し、それぞれについて部門間の連携や顧客とのコミュニケーションのあり方を明らかにしている（高嶋1998）。ここでは、個別的な顧客を対象とした連携の方が、効率性よりもコミットメントや信頼といった関係性が重視されるのではないかと考えている。
- 9 石井・小川前掲書、126ページ。もちろん、以上の議論だけでそれを規定することにはやや無理があるが、少なくとも図で示したように、対象顧客によって業態のタイプは異なることが想起されよう。
- 10 同社へのインタビュー調査は2004年4月～2005年3月に合計6回実施した。お忙しいなか快くご対応いただいた同社社長の山崎勇祐氏をはじめ、スタッフの皆様には厚く御礼申し上げます。なお、ありうべき誤りは全て筆者にある。
- 11 筆者は偶然にも、この時期にUPのロゴ・マークの入った衣料や雑貨を愛用していた。なお、このロゴ・マークは、米国で著名なデザイナーであるピート・ブロック氏のデザインによるものである。
- 12 つまり同社は自社ブランドを保有する親会社（ライセンサー）という位置づけである。この点が、同社のその後の事業展開上の特徴でもある。