

中小製造業の経営戦略

「国内中小ジーンズメーカーの経営戦略」

青木勝之 甲木正孝 久留宮雅仁
(慶應義塾大学) (慶應義塾大学) (慶應義塾大学)
(経済学部3年) (経済学部3年) (経済学部3年)

< 要 旨 >

90年代の産業空洞化を経て、ジーンズ製造業の国内生産規模は縮小し、低価格ジーンズ市場における優位は中国を中心とし東アジアに移った。その中でジーンズのファッション衣料化、消費者嗜好の多様化から、プレミアムジーンズ市場が形成され、そして現在、その市場における優位は国内の中小ジーンズメーカーにある。しかしその優位も、中国の目覚ましい成長と今後のプレミアムジーンズ市場への参入の可能性を考えると、中小ジーンズメーカーにとって課題はその優位性の薄れである。

その課題を考察する際、私達は岡山県児島の中小ジーンズメーカーに注目した。児島は瀬戸内を中心とするジーンズ産業集積の中心で、ジーンズの各製造工程におけるメーカー・工場が多く存在し、国内製造規模のシェア約60%を占めることから日本のジーンズ製造の中心とすることが可能であるからだ。

現在、児島には大きく分けて自社ブランド展開メーカー、OEM生産を行うメーカー、その2つを併用するメーカーが存在する。特にOEM生産を行うメーカーは母体の優位性を活かしながら企画提案を行う。しかし、多くの企業が安定した成長を実現していないのが現状である。この現状を通して見えてきたのは、児島に立地するメーカーが優位性を持つ背景が、瀬戸内の集積を基盤としたハード・ソフト両面の高い技術力、企画開発力であること、またOEM生産には多くの問題が内在していることである。そしてそれと同時にスペシャルの例が示すように、中国の技術のキャッチアップによる国内の中小ジーンズメーカーの優位性の薄れが浮き彫りとなった。

その中で私たちが提案するのは、企画提案型OEM生産を行い、技術力の向上・ブランド力の確立を目指し、その後に自社ブランド展開を行うというものだ。その際に、児島の中小ジーンズ

ンズメーカーは産業集積を背景にして、各社特有の特徴・こだわりを強く出したジーンズ作りを行い、そして近年の消費者嗜好の多様化・プレミアムジーンズ市場の細分化を見据え、プレミアムジーンズ市場でもニッチな市場を開拓していくことを目指すべきだと考える。

目次

序章：初めに	第4章：岡山県児島に立地する中小ジーンズメーカーの示唆・考察
第1章：国内のジーンズ市場	第5章：国内の中小ジーンズメーカーに対する提言
第2章：なぜ岡山県倉敷市児島地区に注目するのか	補章：児島より愛をこめて
第3章：岡山県児島に立地する中小ジーンズメーカーの現状	

序章：初めに

アパレル全体における生産の東アジア化はジーンズ産業も例外ではなく、大量生産による低価格ジーンズ商品の優位性は完全に東アジアに移り、ナショナルブランド企業（以下NB）を中心にした国内生産規模は縮小している。その中でプレミアムジーンズ¹市場の登場により、国内でもその市場に向けた中小ジーンズメーカーによるジーンズが登場し、国内生産が見直されるきっかけとなった。現在国内のジーンズ市場は、NBやSPA企業が製造する低価格商品と、国内中小ジーンズメーカー、海外インポートブランドのプレミアムジーンズの二極化が進んでおり、プレミアムジーンズ市場においては、国内の中小ジーンズメーカーが優位性を持つ。しかし、中国の技術の向上は目覚ましいものがある。事実、国内の中心ジーンズメーカーにおいても、中国生産で成功する企業が存在す

る。このことからプレミアムジーンズ市場における競争の激化、そして優位性の薄れは現実的な問題となってくる。その優位性の低下の中で、現在のプレミアムジーンズ市場における優位性を保ち、国内生産を行う中小ジーンズメーカーが生き残っていく手段は何なのか。現在の優位性の理由・背景を考察することを通し、今後の国内ジーンズメーカーの生き残りのための戦略を提案したい。

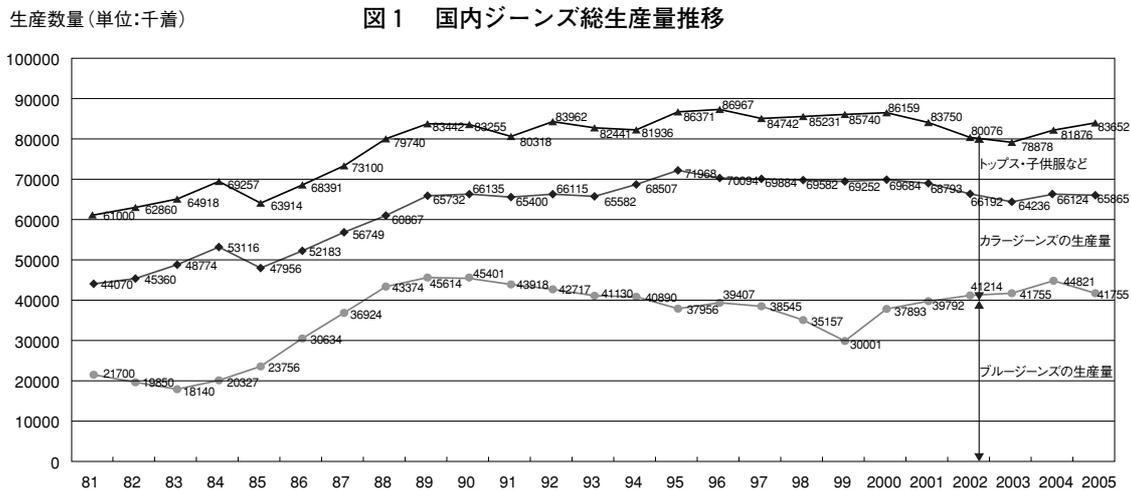
第1章：国内のジーンズ市場

国内中小ジーンズメーカーの経営戦略を考える前提として、現在の国内のジーンズ市場はどのようなものなのか見ておきたい。

国内の製造規模を見ると、図1に示したグラフ²からも見て取れるように、流通の拡大が始まった1990年代初頭から、NB、外資系アパレルの東アジアでの低価格品の大量生産の影響により海外生産化が本格的に起こり、国内の製造

規模は縮小傾向にある。またユニクロに代表される国内SPA企業による東アジア生産の低価格品のジーンズの台頭も、この傾向に拍車をかけることになる。しかし、この傾向の中で国産品の見直しのきっかけを作ったのが、2000年頃のヴィンテージジーンズ・インポートジーンズの流行によるジーンズのファッション性の向上が生み出した、プレミアムジーンズ市場の形

成である。国内に存在するジーンズメーカーは、低中価格品市場における東アジア優位性に対抗すべく生き残りをかけ、プレミアムジーンズを生み出すことに成功し、国内製造規模を回復しつつある。現在のプレミアムジーンズ市場の国内規模は、国内のジーンズ市場6000万本のうちの約5%の300万本とされている³。



資料…「ヒストリー日本のジーンズ」P38-39 日本織研新聞社 2006

東アジアにおける低価格品の大量生産、一方でプレミアムジーンズの流行により、現在の国内ジーンズ市場は低価格品と高価格品へと二極化が進んでいる。2000-3000円台の低価格帯の商品を提供する企業として、東アジアで大量生産を行うNB、外資系アパレル、SPA企業が挙げられる。プレミアムジーンズを提供する企業としては、国内生産を行う国内中小ジーンズメーカー、イタリアなどの海外で生産するインポートブランド企業が存在する。さらに注目すべきなのは、市場の二極化の進行、ジーンズのファッション性の向上、消費者の嗜好の多様化という傾向の中で、1本あたり5万円相当するジーンズが登場し、プレミアムジーンズ市場

とひとくくりにできない新たなジーンズ市場が形成されつつあることである。表参道や六本木ヒルズという都内でも高級ファッションの中心地でショップを展開し、その企業のこだわりや独自性を押し出したジーンズを提供し、現在のプレミアムジーンズとも一線を画すジーンズが存在する。六本木ヒルズにあるキャピタル⁴の直営ショップへのヒアリングにより、この市場の商品は確実に消費者に認められつつあること、そして今後の市場拡大の可能性が明らかになった。

しかし、事実、中国を筆頭にして東アジアの生産技術は著しく向上している。以前国内でしか成しえないとされたジーンズ加工の技術も既

に中国には存在し、国内の中小ジーンズメーカーにおいても、国内に立地していながらもプレミアムジーンズの製造工程を全て中国で行うことに成功している中小メーカーが存在する。今後東アジアの技術力の向上によるプレミアムジーンズ市場への参入、また高付加価値商品の低価格での実現は想像されることである。このような今後の状況の中で、国内の中小ジーンズメーカーにとってその優位性の低下は大きな課題である。

第2章：なぜ岡山県倉敷市児島地区に注目するのか

岡山県倉敷市沿岸地域に位置する児島地区（以下児島）は古くから繊維産業の街として栄えた。以前児島では学生服・作業服が主要産業であり、それに携わる企業が多く集積していた背景があったことで、児島には厚地生地の縫製の技術が存在していた。そこで、1960年代初めに、児島にあった当時のマルオ被服（現ビッグジョン）がジーンズ生産を開始したことから児島のジーンズ生産は始まった。それ以来、学生服・作業服・ジーンズを主産業とし成長を続けた。児島には多くのジーンズ製造関連企業が立地し⁵、児島を含む瀬戸内には、生地・テキスタイル・縫製・加工・洗いというジーンズ製造の各工程において、多くの企業、工場、そして高いレベルの技術が存在する⁶。そして、中でも児島には企画⁷・縫製・洗い・加工、といったジーンズ生産の川中と川下、特に川下のアパレル（縫製）部門を中心として、瀬戸内のジーンズ関連産業集積の中心にある⁸。

1990年代初頭からジーンズの海外生産が進

み、年々児島の生産量にも減少が見られたが、ジーンズのファッション性の向上によるプレミアムジーンズの流行が起きてから、プレミアムジーンズを作るための優れた加工技術が児島に存在していることで、児島の知名度は国内外で上昇し、多くのプレミアムジーンズが児島から生み出されている⁹。また、瀬戸内の井原・福山産のデニムの質は世界一と評され¹⁰、このことにより児島のプレミアムジーンズ製造は厚みを増している。

上記より、現在もプレミアムジーンズ市場向け商品の国内製造において中心地であるということが可能である。これらのことより、児島に存在する中小ジーンズメーカーの考察を通して、国内の中小ジーンズメーカーの考察が可能であり、私たちは児島に立地する中小ジーンズメーカーの現状を考察することによって、今後の国内ジーンズメーカーの経営戦略を提言する。

第3章：児島に立地する中小ジーンズメーカーの現状

序章で述べたように、児島においてジーンズ生産規模は縮小しており、中小の企業数・工場数も減少していることがヒアリングから分かった¹¹。しかし、プレミアムジーンズ市場の登場により、そこへむけた国内生産による高価格ジーンズが登場する。そのようないわゆるプレミアムジーンズを生産しているのは多品種・小ロットの生産システムをとる児島に立地する中小ジーンズメーカーである。本章ではプレミアムジーンズ生産を行っている中小ジーンズメーカーの現状をヒアリング結果にもとづいて述べる。

第1項：プレミアムジーンズ生産を行う中小ジーンズメーカーの起こり

兎島に立地する中小ジーンズメーカーはもともとビッグジョンなどNBの下請メーカーやNBで働いていた人が独立して起こしたメーカーがほとんどである。彼らは、NBによる寡占状態の中で避けられていた東京や大阪に立地するショップブランドからの依頼による小ロットのOEM生産を行い、国内生産の新たな展望として生き残りをかけてプレミアムジーンズ市場へ参入した。そして現在、兎島に立地する中小ジーンズメーカーのほとんどがプレミアムジーンズ市場向けの商品を生産している¹²。

第2項：中小ジーンズメーカーの類型化と類型別に見た現状

今回ヒアリングを行った11社¹³のプレミアムジーンズ生産を行っている中小ジーンズメーカーは大きく以下のように分けることが出来る¹⁴。

1. 自社ブランド展開を行うメーカー
2. 小売メーカーやアパレルメーカーに対して企画提案型OEM生産を行うメーカー
3. 自社ブランド展開とOEMの両方を行うメーカー

以下でそれぞれの特徴を述べる。

まず、自社ブランド展開を行うメーカーは11社中4社存在した¹⁵。これらのメーカーの中にはブランド力があり、プレミアムジーンズ市場の中でもさらにニッチな部分¹⁶で支持を得ているメーカーや、複数のブランドを持つメーカーが存在する。しかし、草創期にあるメーカーは市場でのブランド競争力がなく、生産数が少量という事もあり、厳しい状況にあるともい

える。また、多くのメーカーが自社ブランド展開を国内生産で行っている中、有限会社スペシャル（以下スペシャル）¹⁷は自社ブランド展開を中国生産で行い近年急成長している。

次に、企画提案型のOEM生産を行うメーカーは11社中5社存在した¹⁸。これらのメーカーは東京や大阪を中心とした小売メーカーや大手アパレルメーカーから依頼を受け、単にOEM生産を行うのではなく、NBの下請け当時の元々の母体の優位性を生かして企画提案を行っている。例えば元生地卸だったT・S・Sは生地に関する幅広い知識を武器に、元委託加工¹⁹の有限会社マジックソーイングは加工（中古加工など）に関する知識や技術を武器に、元は縫製の下請けだった有限会社モッカは縫製に関する技術・知識のみならず他にはない古いミシン²⁰そのものやその改造技術を武器に企画提案型OEM生産を行う。また、有限会社ニイヨンイチは兎島を中心として瀬戸内での幅広いネットワークを生かし、各工程における外注先からの提案も武器とする。各メーカー共に安定した受注はあるが、コストが上昇してしまい利益が上がらず、所謂ジリ貧状態にあることがヒアリングから分かった²¹。

そして、自社ブランド展開と企画提案型OEM生産の両方を行うメーカーは2社存在した²²。有限会社藍布屋に見られる当初企画提案型OEM生産を行うメーカーであったが、やがて自社ブランド展開を行うパターンと、有限会社ダニアジャパンに見られる自社ブランド展開のみではリスクが高くそれを補うため、また協力工場に安定的に仕事を回すために企画提案型OEM生産を行うようになったパターンがある。

いずれの種類のメーカーも自社内に一貫した生産設備を備えたメーカーはなく、自社内では縫製などの一部の生産を行うのみで²³、児島を中心とした瀬戸内のジーンズ関連の企業へ外注委託を行っている。そして、縫製の設備を備えているメーカーでは、現場の労働者不足・高齢化が見られる。しかし縫製に関しては、縫えることではなく、ミシンなどの道具とそれを使いこなす事が重要となり²⁴、その点は中国人研修生・技能実習生²⁵の受け入れで補うメーカーが多く、労働者不足・高齢化は問題とはいえない。

第4章：児島に立地するジーンズメーカーからの示唆・考察

第1項：児島に立地する中小ジーンズメーカーの優位性

現在、児島に立地する中小ジーンズメーカーが生産するプレミアムジーンズが高い評価を受け、この市場において優位性を保っているのは、児島を中心に瀬戸内にはジーンズ製造関連の産業集積が存在し、その基盤を活かしたジーンズ作りを個々の企業が行っているからである。児島を中心とし瀬戸内に広がる産業集積により作られる基盤とは、安定して高い水準の技術力や設備（以下これをハード面の技術力とする）、ジーンズに風合い・表情をだす職人技（以下これをソフト面の技術力とする）、それに基づいた高い企画開発力という三つの要素である。つまり、産業集積内に存在する高品質のデニム生地・デニム生地特有の縮率を熟知したパターナーの存在・蓄積された縫製ノウハウ・児島にしかないミシン・そのミシンの改造技術・高い加工技術・洗いなどのハード面の強みに、長い

間ジーンズ生産に関わってきた職人たちの感性・こだわり・情熱により表現される風合い・表情を組み合わせ、応用し、発展させたジーンズ生産を行い、中低級品との棲み分けはもちろん、イタリア産などのいわゆるインポートジーンズとの差別化を図っている。例えば、生地を織る時にそのテンションを意図的にばらつかせることでインディゴ色に独特の温かみを持たせ²⁶、また糸を作る段階で綿におがくずを混ぜることで本来のインディゴ色とは違った色味を出すなどで²⁷、各社の優位性は生み出される。これらは児島の基盤の下、長年ジーンズ作りに携わり熟知した職人だからこそ生み出せる発想、手法であり、児島の中小ジーンズメーカーにしか出来ない。また、安定したOEMの依頼があるのも、ソフト・ハード面を組み合わせることから生まれる企画提案力が認められ、国内外から高い評価を受けているからである。また、わざわざ児島にジーンズ購入に来る人も増えている。

児島の中小ジーンズメーカーが高い評価を受け、優位性を保っているのは、瀬戸内の産業集積を背景としたハード・ソフト面の技術力の強みを組み合わせ、児島にしか出来ないジーンズ作りや企画開発を行っているからであると考えられる。

第2項：自社ブランド展開と企画提案型OEM生産について

自社ブランドを展開するメーカーと企画提案型OEM生産を行うメーカー、また両方行うメーカーが存在することを現状で述べたが、両者にはそれぞれメリット・デメリットが存在する。

まず、自社ブランドを展開するためにはブランドの競争力が絶対条件として存在し、在庫管理・販売リスクを伴う。OEM生産は在庫管理・販売のリスクを小売・アパレルが引き受けることになる。一方、企画提案型OEM生産に関しては、小売・アパレルによりあらかじめ上代が設定されているため、その範囲内での自社生産・外注を余儀なくされ、コストが上昇し、利益率は悪くなりジリ貧になりがちである。また、上代という壁があるため企画提案してもコスト面で実現できない可能性もあり、一方では外注先との関係悪化も危惧される。以上が、両者が持つデメリットである。

次にメリットである。自社ブランド展開をすることのメリットは、利益率が高いことである。また、その企業のジーンズに関するコンセプトを市場に伝えやすいことが上げられる。一方企画提案型OEM生産に関しては、自社ブランド展開するよりも相対的にリスクが低いことが挙げられる。また、大手アパレルメーカー・商社そして東京や大阪のショップブランドと取引をすることで、彼らが持つブランド経営ノウハウ、洗練されたデザイン性を学ぶことがメリットである。

現在、兎島の中小ジーンズメーカーは、大崎氏の文献²⁸やヒアリングの結果²⁹から、OEM生産を経営の柱とすることが主流で多数を占めている事が明らかになった。しかし、OEM生産を柱とする経営は大きな問題を抱えている事も浮き彫りになってきた。先に述べたように、OEM生産は小売・アパレルよりあらかじめ上代が設定されている影響でジリ貧になりがちで

ある。仕事量は確保され、工場も十分稼働しているが経営は安定していないという話もヒアリング先でうかがった³⁰。兎島の中小ジーンズメーカーには前章で述べたように自社内に一貫した生産設備を持つメーカーは少なく、多くは協力工場に外注として回される。そうした状況で兎島の中小ジーンズメーカーの利点でもある多品種・小ロット・短納期の生産体制を行えば、兎島の2次3次の下請け企業の利益率はさらに悪くなり、低い工賃でその生産体制に対応しなければならないため、負担が増え、それにより、関係の悪化も危惧され、企画提案型OEM生産の大きな武器となる外注先からの提案を利用できなくなる可能性もある。そして、彼らの廃業は前項で述べた兎島の利点をなくしかねない。

第3項：ダニアジャパンの戦略が示すもの

上で述べたようにOEM生産を柱とする経営には問題が存在する。一方、有限会社ダニアジャパン（以下ダニアジャパン）は現在、自社ブランド展開と企画提案型OEM生産を併用して行っているメーカーであり、現在自社ブランドを主力とするための戦略を行い、その成果が上がりつつある。

自社ブランド展開を行う際にもっとも重要な事は、そのブランドの競争力であることがヒアリングからも分かった³¹。しかし、ダニアジャパンのとった戦略はあえて競争を避けるという戦略だ。これはダニアジャパンの社訓「競争なき成長」にも示されている。ダニアジャパンは兎島の集積を生かし、他のメーカーがこだわりとして行っている事を当然のように行い、他の

メーカーがやらないこと・出来ないことを行うことで新しい価値観を作り出し提供し、その中で、流行に左右されないジーンズを作ることを重視している。つまり、ダニアジャパンが言う「競争なき成長」はプレミアムジーンズ市場の中の潜在的ニッチ市場の発掘による成長と言える。

そして、そのために行った戦略の一つがOEM受託先とのダブルネームやルイ・ヴィトンの会員制セレクトショップ「CELUX」へ自社ブランドを卸すなどのブランド戦略である。また、ダニアジャパンはこのような戦略を行うにあたり、現在はOEM受託先を選択し、自社に対し理解があるメーカーと自社ブランドのイメージに合うメーカー、またイメージアップにつながるメーカーに絞っている。このことで自社ブランドのイメージが市場へ伝わり、それが、一部の消費者やアパレル関係者に認められ、結果としては自社のブランド力につながったといえる³²。

ダニアジャパンの戦略事例は、中小ジーンズメーカーにとって、自社ブランド展開する際、プレミアムジーンズ市場の中でもさらにニッチな市場を見つけ、そこへ特化することの重要性、そして草創期の脆弱なブランド力を強化するためのブランドイメージ確立とその市場へのアピールの重要性を示していると考えられる。

第4項：兎島に立地する中小ジーンズメーカーの優位性の薄れ（スペシャルを例に）

スペシャルは自社ブランド「Antgauge」を展開し、近年急成長しているメーカーである。同社は兎島に立地する中小ジーンズメーカーであるが生地や釦等の諸パーツなど資材は日本製

の製品を使用している以外、生産を全て中国で行い、兎島の本社では企画開発・検品・流通の機能を担うのみである。当社は、見た目にわかりやすいデザインと、中国生産により他のメーカーと比べコストの大幅な削減に成功したことで、現在急成長している。社長の白石氏によれば当社が、現状において既にハード面での技術力が日本と同等のレベルの工場と提携できたことは幸運であったが、中国の縫製・加工・洗いの技術レベルは日本人が考えているより高く、すぐに追いつき追い抜く可能性もあるという。

このスペシャルの例が示すように、中国の技術力向上は目覚ましいものがあり、現在の中小メーカーが兎島に立地することで得られる優位性の要素で、特にハード面の技術力において中国でキャッチアップが急速に行われている。さらにTSSの佐土原氏によると、現在、兎島にはソフト面の技術力のわずかな優位性と企画開発力が残るのみで、高い評価を受けている基盤を生み出す三つの要素が完全にキャッチアップされるのも時間の問題だという。この中国のハード・ソフト両面の技術力、それに基づく企画開発力におけるキャッチアップが行われた後の、今後の兎島に立地する中小ジーンズメーカーの優位性はどこにあるのだろうか。

第5章：国内の中小ジーンズメーカーに対する提言

第1項：今後の兎島に立地する中小ジーンズメーカーの優位性

兎島に立地する中小ジーンズメーカーの現在の優位性の基盤である兎島の産業集積という強みは薄れつつある。その中でも特にスペシャル

の例に見るように、ハード面での優位性は完全に失われつつある。この現状の中、中小ジーンズメーカーが取るべき戦略は、ソフト面での強みをさらに強く打ち出したジーンズ作りを行うことであるとする。製造工程が比較的標準化されているジーンズ製造に関しては機械・設備などのハード面よりもソフト面の影響が大きく、各ジーンズメーカーによって生み出されるジーンズの特徴や風合いは大きく異なり、その特徴や風合いが今後生まれる中国産のプレミアムジーンズとも差別化を可能にする強みとなる。なぜなら、一般にキャッチアップの結果は、決してそのモデルと同一のものに帰結する事はないからである³³。キャッチアップ完結後、中国生産のプレミアムジーンズと兎島の中小ジーンズメーカーが提供するプレミアムジーンズが、同じ特徴や風合いを持つものである事は決してなく、各々に独自の特徴・風合いが存在する。

現在のジーンズ市場の二極化の進行と消費者の嗜好も多様化から、今後ジーンズの市場はさらに細分化されると予想され、それはプレミアムジーンズ市場とひとくくりにされている市場でも同様である。このことを踏まえて、兎島に立地する中小ジーンズメーカーは中国産・欧米産（特にイタリア）ジーンズとは一線を画す各社独自のジーンズの提供を目指し、個々の中小ジーンズメーカーがそれぞれ独自のコンセプトをもってニッチではあるが新しいジーンズ市場の開拓を目指すことが要求される。

第2項：OEM生産を通じた自社ブランド展開へ

今後の兎島の中小ジーンズメーカーは新しい

市場の開拓が必要である。そこで、私たちが彼らに提言したいのは、OEM生産を通じた自社ブランド展開を柱とする経営である。自社ブランド展開が有効なのは、自社製品のコンセプトを明確化し、独自性のある製品を消費者に提供できるからである。兎島に立地する中小ジーンズメーカーは、産業集積としての確立された技術力という強みを活かし、OEM生産の中で自社にしか出来ない企画提案を行ってきた。その技術・ノウハウを自社製品作りに注ぎ、明確なコンセプトのもとで、兎島に立地するそのメーカーでしか作れない自社ジーンズ作りを行うべきである。

さらに、OEM生産を通じた自社ブランド展開にこだわる今一つの理由は以下の通りである。OEM生産は、結局発注先が主導権を握っており、彼らにしてみれば彼らが要求する内容全てに応えられれば、特に国内にこだわって発注する必要はない。つまり、中国がハードの面での技術力・ソフトの面での技術力・企画開発力全てをキャッチアップすることができれば、中国生産の方が相対的にコスト面において低く済むため、中国生産に切り替えてしまう。OEM生産のみの経営は、現状仕事が入ってくるとはいえ、いずれ淘汰されていく可能性が高い。また、OEM生産は最終的に発注先のブランドで市場に出すため各社の独自性やこだわりが明確に消費者に伝わる事がほとんどない。兎島に立地する企業が自社の独自性を出し、国内に残る中小ジーンズメーカーが生き残るためには、OEM生産だけではなく、自社ブランド展開することが必要だと私達は考える。事実、私達がヒアリングを行った兎島の企業でOEM

生産のみの経営をしている企業のほぼ全て³⁴が自社ブランド展開を目指していることも事実である。

しかし、自社ブランド展開には資本力とブランド力の確立という問題が大きな壁となる。この点を改善することにおいては、「受託先を選定した」企画提案型OEM生産を行うことが有効である。OEM生産を自社ブランドの展開のための足がかりとする。現在残る兎島の強みを活かすことで安定したOEM生産は可能であり、自社を評価してくれる受注先を選び企画提案型OEM生産を行うことで、資本の確立がなされ、さらに企画開発力・技術力の向上も果たされる。また、ブランドの確立という面もOEM生産を通して可能である。取引をするなかでブランド戦略のノウハウを、受託先であるセレクトショップ、アパレルメーカー、商社から学べることが出来る。さらにダニアジャパンのように、受託先の限定によりダブルネームの商品販売を行い、利益率の上昇、企業の持つブランドを認知させていくことも可能である。OEM生産を通し資本力・ブランド力ともに確立は可能であり、付随する技術力の向上やノウハウの習得は自社ブランド展開への大きな力となる。

ブランド力の確立のための手段としてもう一つ注目すべきなのが、同じくダニアジャパンの戦略である。ダニアジャパンの場合、ルイ・ヴィトンと取引をしていることがブランド確立に大きく貢献している。彼らの店舗での自社ブランド展開をすることで、自社に大きな資本力がなく、立ち上げたばかりでブランドに競争力がなくても、ブランド力の強化やブランドイメージの明確化、そして市場へ発信することが可能

となったのである。これは、自社ブランド展開していくにあたり、他の有名ブランドのブランド力を「借りる」ということが有効であるということを示唆している。ルイ・ヴィトンのような高級嗜好の強い世界のトップブランドは見てすぐにはわからない部分の価値、そういった意味での付加価値を重視する傾向がある。事実、ダニアは実績が全くない創業3年目にしてヴィトンと取引を開始した。また、世界でもトップブランドと呼ばれている企業や東京の多くのショップブランドが「ジーンズなら日本、兎島である」という認識を持っていることがヒアリング調査から明らかとなった³⁵。したがって、世界のトップブランドと取引を行えば、ブランドコンセプトの明確化、ブランドの確立は可能だと考えられる。このような手段を取り、OEM生産を通して資本とブランドの確立を達成し自社ブランド展開につなげることこそ、兎島の中小ジーンズメーカーに有効な戦略であろう。

第3項：各社の独自性を出したジーンズでニッチな市場を開拓

今後の中小ジーンズメーカーには各社の確固としたコンセプトのもとでの新しい価値観の提供のもとでの市場の開拓が必要であり、そのためには、トレンドを意識した見た目のデザインにこだわることよりも、トレンドに左右されないジーンズで、ニッチな市場を開拓することが有効的だ。なぜなら、トレンドに左右される、見た目のわかりやすいものは、ブランド力の維持が困難であり、価格競争にもさらされ続ける。それに対応するには強靱な資本力が求められるが中小ジーンズメーカーはそれを持ち得ない。

したがって、流行によるぶれが少なく、確固としたコンセプトのもと、息の長い経営をすることが重要である。

明確なコンセプトのもとトレンドに左右されないジーンズ作りを行うことで新たな価値観を提供することは、プレミアムジーンズ市場の中でも棲み分けを可能にし、新しくニッチな市場を開拓していくことにつながる。ジーンズのファッション性の向上、消費者の嗜好の多様化という傾向の中で、キャピタルに代表される1本あたり5万円相当するジーンズや、新しい価値観の提供を目指したダニアジャパンのジーンズは、現在一定の評価を得ており、プレミアムジーンズ市場とひとくくりにできない新たなジーンズ市場が形成されつつあることを示している。このことから分かるように、消費者がトレンドに乗ったジーンズだけに価値を見いだすのではなく、各メーカーの独自性やこだわりを新たな価値として認める基盤は生まれてきている。この市場に向けて自社の独自性を押し出した製品を提供し新しい価値観を提供することで、さらにニッチな市場を開拓していく。

また、兎島を取り巻く環境もここ数年で大きく変化している。かつて地元の間だけで構成されていた産地は、現在日本各地から兎島の名を聞きつけてジーンズ好きの若者が集まってくるようになった。彼らは今後、兎島のアイデンティティーを守り、支えていく大きな力になると考えられる。彼らは現在の兎島に立地する中小メーカーのこだわりを理解しそれに惹きこまれた人たちであり、今後新しい価値観を生み出していく担い手となるであろう存在である。このような存在がある限り、今後も兎島に立地す

る中小メーカー特有の感性は色あせることなく受け継がれ、新しい価値を提供し続けることが出来る。

補章：兎島より「愛」をこめて

兎島中小ジーンズメーカーへのヒアリングを通し、みなジーンズが好きであり、ジーンズ作りにこだわりをもっていると感じた。そういう人達が集まっていることが中国産ジーンズに対する、彼らの本当の強みであるのかもしれない。兎島の人々のジーンズに対するこだわり・情熱・感性が斬新な発想を呼び、各企業特有のジーンズを作り、世界が認めるジーンズが生まれるのである。

昨今の消費者嗜好の多様化を踏まえ、私たちがヒアリングを通して考えたこれからのジーンズは、「ライフスタイルとしてのジーンズ」である。もともとジーンズは、履けば履くほど「味」が出て、愛着がわくものだ。またどんなシーンでもどんな服にでもあわせられるという特徴を持つ。「ライフスタイルとしてのジーンズ」とは、「単に選んで・買って・履く」一つのボトムではなく、なおかつ、単にラクジュアリー感を得るためではなく、一つ一つにこだわり・独自性のあるジーンズを通して、消費者が日々の生活のなかで人と価値観を共有し、影響しあい、人間関係を築き、ジーンズにこだわりをもつことでその人の生き方・ポリシーなどを表現できるジーンズである。そして、これが兎島の中小ジーンズメーカーが独自性を発揮できる道であるし、彼らにしかできないことだと考える。なぜなら、ジーンズが単なるボトムではなく「ライフスタイル」に昇華するためには、

長年ジーンズの特徴を追及し続け、多くの蓄積により生まれた他にはない個性をもち、こだわりのあるものづくりを経たものでなくてはならないからである。

したがって、兎島の中小ジーンズメーカーは

各企業それぞれのこだわりを形にすることで、プレミアムジーンズ市場のなかで新しい潮流として「ライフスタイルとしてのジーンズ」を作り出していく道を歩むことが展望であると私達は考える。

【注】

1 プレミアムジーンズについては明確な定義がないため、この論文では価格帯として1万円以上の高付加価値商品とする。

2 このグラフは日本ジーンズメーカー協議会が作成したデータを基に作成したが、このデータには日本ジーンズメーカー協議会に加盟していないメーカー（ユニクロなど。兎島の企業ではわずか2社。）のデータが含まれておらず不十分ではあるが、参考として記載した。また、これ以外のジーンズに関するデータも、日本ジーンズメーカー協議会が作成したもののしか基本的には存在しないため、今回の論文はヒアリング結果を論拠の中心として述べる。

3 前掲『ヒストリー日本のジーンズ』pp106 参照

4 有限会社キャピタル（以下キャピタル）

キャピタルは当初東京のアパレルメーカーの下請け生産を行うカジュアル衣料メーカーとして創業した。その後自社ブランド「KAPITAL」を展開し、その当時ビンテージブームが到来し市場に自社ブランドが広まった。それ以降も根強い人気を誇りキャピタルのジーンズを購入するためにわざわざ遠方から兎島の本社へ訪れるファンも多い。自社ブランド商品は5万円以上のもも多くありニッチな市場で広い年齢層から支持をえている。

現在は自社ブランド展開が主力で、1988年度4割を占めていたOEM生産は、現在ほとんど行われていない。また、工程の多くは自社内または岡山県内を中心に瀬戸内の関連企業で行われ、それ以外の外注では釘付けなどの一部に限られている。

*『産業集積における戦略策定及び実施支援に関する調査研究』財団法人中小企業総合研究機構 平成13年度 参照

5 学生服・作業服の逸早い海外生産を受けて以来、学

生服・作業服の下請けを行っていた工場がジーンズの下請けへ移行するケースが多かった事がヒアリングから分かった。

6『産業集積における戦略策定及び実施支援に関する調査研究』財団法人中小企業総合研究機構 平成13年度 pp24-25と、田内恒治「岡山県ジーンズメーカーの現状と欧州市場の動向について」『地場産品関連情報検索レポート』No.119 日本貿易振興会海外経済情報センター 1995年3月 pp7-8 参照

7 以下、企画の工程にパターン作成を含む。

8 大崎泰正「差別化で存在感を強める三美地区のジーンズ」『岡山経済』2005年9月 参照

9 ヒアリング結果による。また、大崎泰正「岡山のジーンズ」『地域開発』488号 2005年5月で大崎氏は「現在国内ジーンズ生産に占める三備地区（備前・備中・備後）のシェアは、OEM生産を含めて50-60%と推定され、さらにデニム生地やジーンズの洗い加工では80-90%のシェアを有しており、その品質、技術レベルに対する内外の評価も高い。」としていた。

10 大崎泰正「差別化で存在感を強める三備地区のジーンズ」『岡山経済』2005年9月

11 兎島商工会議所・倉敷ファッションセンターを始め各メーカーの方へのヒアリングによる。

12 11社中11社、生産しているジーンズは価格帯（1万円以上）からプレミアムジーンズ市場向けである。

13 ビッグジョンはNBであるため、スラッシュエイト・橋本被服はメーカーではないため省く。

14 また、1. 2. 3. の各メーカーからの外注を受けている工場も当然兎島・瀬戸内に多く存在しているが、本論文で扱う中小ジーンズメーカーは1. 2. 3. のメーカーを指す。

15 有限会社ドミンゴ・グラフゼロ・有限会社スペシャ

- ル・原田服飾研究所、また、今回ヒアリングは行えなかったが自社ブランド展開を行っている主な中小ジーンズメーカーとして有限会社キャピタルが有名である。
- 16 ここでは、いわゆるマニアと呼ばれる人達のことを指す。
- 17 スペシャルの詳しい現状は次章で述べる。
- 18 有限会社ニヨンイチ（以下241）・TSS・有限会社マジックソーイング・有限会社モッカ・株式会社セレック
- 19 ジーンズにおける加工とは、ゴワゴワした質感のデニム生地 of の穿き心地をよくする洗い加工と、ジーンズをわざと破いたりこすって色を落としたりをする中古加工がある。両者ともジーンズに表情をつけ、特に後者は最も付加価値が付けやすい。事実、ヒアリングを行った加工工場の話によると、ひげ加工（ジーンズを長年穿き込んでできる皺に因る色落ちを表現する加工）を入れることで1本のジーンズあたり1,000円程度上代が上がるという。さらに、洗い加工に関して、「洗う」時に使う洗剤や、生地により色の落ち方を様々に変化させることが出来る。
- 20 古いミシンが重要視されるのは、ジーンズにおいて、いわゆるビンテージと呼ばれる過去のジーンズの複製版が重宝され、その本格的な生産に古いミシンは不可欠となる。
- 21 ヒアリングを行った5社の企業の中で3社がジリ貧状態にあった。
- 22 有限会社藍布屋・有限会社ダニアジャパン
- 23 又は自社内には生産設備がなく企画・提案・パターン作成・配送のみしか行わないメーカーも存在する。

- 24 241 藤井氏へのヒアリングによる。
- 25 1企業は1年に3人まで3年間の滞在で中国人を研修生・技能実習生として受け入れる事が出来る。
- 26 ダニアジャパンへのヒアリングによる
- 27 グラフ・ゼロへのヒアリングによる
- 28 大崎泰正「岡山のジーンズ」『地域開発』488号 2005年5月と、大崎泰正「差別化で存在感を強める三備地区のジーンズ」『岡山経済』2005年9月 参照
- 29 ヒアリングではOEM生産を行っているメーカーは11社中5社であったが、話を伺った方は皆、兎島の中小ジーンズメーカーはOEM生産が主流だと述べられていたことから、兎島では現在、OEM生産が主流の経営だといえる。
- 30 有限会社モッカ社長藤井氏による。
- 31 ヒアリングを行ったメーカーの中には当初は自社ブランド展開を行っていたが利益が出ず、OEM生産に切り替えた企業が数社存在した。
- 32 実際、社長の兼光氏はCELUXで扱われていることが効果的であったとのべていた。
- 33 渡辺幸男「Ⅱ産業発展 温州の産業発展試論－自立・国内完結・国内市場向け発展、その意味と展望－」『三田学会雑誌』慶応義塾経済学会 96巻4号 2004年 参照
- 34 5社中4社。セレック、241.co、マジックソーイング、T.S.S。
- 35 小売店22社中15社が、兎島のジーンズを高く評価するといっていた。

【参考文献HP】

既存文献

- ・大崎泰正「岡山のジーンズ」『地域開発』488号 2005年5月
- ・富澤修身『ファッション産業論』2003年 創風社
- ・ジョン・シモンズ、小林愛訳『スターバックスコーヒー 豆と、人と、心と』2004年 ソフトバンクパブリッシング株式会社
- ・「産業集積における戦略策定及び実施支援に関する調査研究」財団法人中小企業総合研究機構 平成13年度

- ・大崎泰正「差別化で存在感を強める三備地区のジーンズ」『岡山経済』2005年9月
- ・田内恒治「岡山県ジーンズメーカーの現状と欧州市場の動向について」『地場産品関連情報検索レポート』No.119 日本貿易振興会海外経済情報センター 1995年3月
- ・「ブランドジーンズ作り“組縫”の町岡山県倉敷市兎島」『あの町この村』『ベンチャーリンク』2006年1月
- ・松崎祐三『ヒストリー 日本のジーンズ』 日本織研

- 新聞社 2006年8月
- ・日本繊維新聞 2004年2月6日/2004年2月12日/2004年3月18日/2004年5月13日 新聞記事
 - ・繊維研新聞 2003年12月16日/2004年1月15日/2004年3月11日/2005年7月15日 新聞記事
 - ・繊維ニュース 2004年3月29日/2005年3月28日 新聞記事
 - ・日本経済新聞 2004年12月3日 新聞記事
 - ・日刊工業新聞 2005年3月2日 新聞記事
 - ・渡辺幸男・小川正博・黒瀬直宏・向山雅夫『21世紀中小企業論 多様性と可能性を探る』有斐閣 2001年
 - ・(社)中小企業研究センター編『産地解体からの再生-地域産業集積「燕」の新たな道-』同友館 2001年
 - ・(社)中小企業研究センター編『産地縮小からの反攻-新潟県ニットメーカーの多元・多様な挑戦』同友館 2003年
 - ・渡辺幸男・丸川知雄「II産業発展 温州の産業発展試論-自立・国内完結・国内市場向け発展、その意味と展望-」『三田学会雑誌』慶応義塾経済学会 96巻4号 2004年

HP 2006年10月13日現在

- ・岡山経済研究所
<http://www.okayama-eri.or.jp/index.htm>
- ・倉敷ファッションセンター <http://www.k-fc.com/>
- ・児島商工会議所
<http://www.kojima-cci.or.jp/HYOUSHI.html>
- ・有限会社ニイヨンイチ <http://www.24lco.com/>
- ・株式会社ドミンゴ <http://www.domingo.co.jp/>
- ・株式会社ビッグジョン <http://www.bigjohn.co.jp/>
- ・株式会社セレック
<http://www.k-fc.com/page51/sereck/sereck.htm>
- ・株式会社マエノ <http://www.maeno.co.jp/>
- ・有限会社ダニアジャパン <http://www.daniajapan.com/>
- ・有限会社スペシャル <http://www.antgauge.com/>
- ・有限会社藍布屋 <http://www.aizomejapan.com/>
- ・グラフ・ゼロ
<http://www.craftcafe.co.jp/graphzero/graphzero.html>
- ・有限会社キャピタル <http://www.kapital.jp/>
- ・カイハラ産業株式会社
<http://www.kaihara-denim.com/>

- ・繊維流通研究会
<http://www.apparel-mag.com/contents.html>
- ・CELUX <http://www.celux.com/ceLux/top.html>
- * ヒアリング先

官公庁

- ・児島商工会議所 2006年8月7日
- ・倉敷ファッションセンター 専務取締役 柳沢正 2006年8月8日
- ・岡山県アパレル工業組合(日本ジーンズメーカー協議会) 専務理事 本山俊明 2006年8月8日
- ・岡山経済研究所 主任研究員 山本智之、研究員 井上治郎 2006年8月8日

企業・工場

- ・有限会社ニイヨンイチ 代表取締役 藤井英一 2006年8月7日
 - ・株式会社ドミンゴ 企画室室長 三谷慎哉 2006年8月9日
 - ・株式会社ビッグジョン 総務部次長 尾崎幸由、課長 伊達正二 2006年9月4日
 - ・有限会社スラッシュエイト 2006年9月4日
 - ・株式会社TSS 取締役部長 佐土原直樹、営業部長 小野幸久 2006年9月5日
 - ・有限会社美鈴テキスタイル(グラフ・ゼロ) 営業課長 鈴木徹也 2006年9月5日
 - ・株式会社セレック 代表取締役 槇原孝之 2006年9月6日
 - ・有限会社モッカ 代表取締役 藤井一司 2006年9月6日
 - ・有限会社ダニアジャパン 代表取締役 兼光治 2006年9月7日
 - ・有限会社スペシャル 代表取締役 白石典弘 2006年9月7日
 - ・有限会社藍布屋 代表取締役 眞鍋寿男 2006年9月8日
 - ・有限会社マジック・ソーイング 代表取締役 薦田厚一 2006年9月8日
 - ・橋本被服株式会社 社長 橋本修 2006年9月9日
 - ・原田服飾研究所 代表取締役 原田浩介 2006年9月9日
- 小売店(ショップ店員へのヒアリング)
- ・ユニクロ東急日吉店 7月3日

- ・クリスチャン・ディオール表参道店 9月18日
- ・エディ・ルーヴ表参道ヒルズ店 9月18日
- ・ユナイテッドアローズ明治通り店 9月18日
- ・ヒステリックグラマー明治通り店 9月18日
- ・エディフィス明治通り店 9月18日
- ・ビームス原宿店 9月18日
- ・ミッド・ウェスト渋谷店 9月21日
- ・ライトオン渋谷店 9月21日
- ・ジャーナルスタンダード渋谷店 9月21日
- ・アメリカンラグシー渋谷店 9月21日
- ・シッパス渋谷店 9月21日
- ・ナノユニバース渋谷店 9月21日
- ・ギャップ渋谷店 9月21日
- ・ルイ・ヴィトン渋谷西武百貨店 9月21日
- ・ザラ六本木ヒルズ店 10月14日
- ・キャピタル六本木ヒルズ店 10月14日
- ・ディーゼル六本木ヒルズ店 10月14日
- ・ジーンズメート自由が丘店 10月14日
- ・ハリウッドランチマーケット代官山店 10月14日
- ・ポールスミス上野マルイ店 10月14日
- ・ゴールウェイ桶川店 10月14日