

産業集積における事業システムの多様性

—児島ジーンズ集積の事例から—

猪 口 純 路*
小 宮 一 高

I. はじめに

産業集積と事業システム

一般的に、産業集積とは多くの製造業者の事業所や工場がある一定の空間的範囲の中に集まって立地している状況を指している。このような事業者の空間的な集積は、立地的に独立している事業者とは異なる経営環境にあり、異なった成果を上げているのではないかと、いう認識がある。このため、産業集積を対象とした研究が様々な側面から行われてきたのである。

我が国においても、多くの地域に産業集積（あるいは産地）と呼ばれる事業者の空間的な集積が存在しており、それらに関する調査・研究が行われてきた。しかし、日本におけるこれらの研究を詳細にレビューした稲水・若林・高橋（2007）は、そのような研究の理論展開が不十分であったことを指摘する。彼らによれば、産業集積における理論的な観点には、その発生を議論する「発生論」と産業集積の果たす機能に注目する「機能論」に大別されるが、我が国の産業集積の研究は、いずれの視点も明確に認識しておらず、単に実態を事例ベースで記述している傾向があるという。

また稲水・若林・高橋（2007）によれば、そのような研究傾向の中でも、特に産業集積への発注者側に注目した研究が欠如しているという。それは、産業集積内の事業者を対象とした調査・研究が主流だったために、集積に対して仕

* 広島市立大学国際学部

事を提供する側、つまり発注者の論理やメリットへの言及が乏しくなったというのである。

このような指摘を踏まえた上で、本稿は、産業集積を利用しておこなわれる企業活動におけるいくつかの事業システムに注目し、事例分析を通じてそれらを整理することを目的としている。事業システム概念にはいくつかの詳細な議論が存在するが、ここでは、産業集積を利用してビジネスを展開する企業自体の取り組みと、その企業が社外の企業との間に築いた関係という意味で事業システムという用語を使いたい¹⁾つまり、産業集積を利用しながら事業をおこなう企業が、そこに存在する企業との関係を通じて、どのように製品（あるいは半製品）を作り上げるのか、という点に注目することによって、産業集積に需要をもたらす発注側の論理とそれを受ける需要側の論理の双方を視野に含めた分析をおこなうことが可能となると考えられるのである。

ただし、本稿は事例の記述を中心として、産業集積を利用した事業システムを整理し、今後の研究における分析の枠組みを提供することをねらっている。具体的には、岡山県の児島地域におけるジーンズ産業の集積を事例として、それを利用しながらビジネスをおこなう企業の事業システムを整理していきたい。それによって、今後の議論の枠組みを提供することが主な目的となる。

産業集積における事業システムの多様性

このように事例を通じて産業集積に関わる事業システムについての整理をおこなう必要があるのは、当然ながら、そこに事業システムにおける多様性が想定できるからである。これまでの産業集積の議論においては、そこでの事業システムの多様性を暗黙的に想定してきたけれども、それを明示的に議論してこ

1) 例えば事業システムの代表的な議論である加護野・井上(2004)は、事業システムを「経営資源を一定の仕組みでシステム化したものであり、①どの活動を自社で提供するか、②社外の様々な取引相手との間にどのような関係を築くか、を選択し、分業の構造、インセンティブのシステム、情報、モノ、カネの流れの設計の結果として生み出されるシステム」(加護野・井上 2004 p.47)と定義する。本稿では、この定義における考え方に従っているが、より簡潔に、産業集積を利用しながらビジネスをおこなう企業の自社の取り組みと社外の企業との関係を事業システムと考えることにする。

なかった。しかし、同じく集積に関わりながらビジネスをおこなう企業においても、どのように産業集積に関わるかについては様々な形態がありうる。ここでは、少なくとも1時点における静態的な多様性と時間的な流れの中での動態的な多様性、という2つの側面を考慮する必要がある。

まず静態的な多様性とは、産業集積におけるある1時点を切り取ったとしても、そこには多様な事業システムが存在するのではないか、という視点である。特に注目すべきは、産業集積の「オーガナイザー」の存在である。小宮(2007)は、産業集積におけるオーガナイザーの議論を整理し、そこに少なくとも2つのタイプがあることを指摘した。ここで産業集積のオーガナイザーとは、「相互に関連する製造業者の技術要素を適切に組み合わせて、1つの製品、あるいは、半製品をつくりあげるという編集の役割を担う」(小宮2007 p.3)企業である。つまり、1つの製品(半製品)を作り上げるために、産業集積内の多様な企業を組み合わせるのがオーガナイザーであり、その活動が産業集積における柔軟な企業間関係と成果を生み出すものと考えられる。そして小宮(2007)は、このようなオーガナイザーには、自ら製品の企画・開発機能を有し、その実現のために産業集積内の企業をコーディネートするオーガナイザーと、外部から投げ込まれた需要を満たすために、集積内の企業間関係の編集に特化するオーガナイザーの2種が存在する、と主張する²⁾。1時点における産業集積の事業システムを整理する上では、このようなオーガナイザーの多様性に特に注目する必要がある。

第2に、時間的な推移を踏まえた、動態的な多様性にも注目する必要がある。多くの産業集積は、時間的な流れの中で徐々に発展した経緯がある。特に我が国の産業集積は、グローバル化やIT化といった急激な経営環境の変化にさらされ、そこで構築されている事業システムも変化を余儀なくされている。また、時間的な流れの中では一見同じ事業システムに見えるものも、異なる役割を担っているケースもありうるだろう。このような時間的な流れの中での多

2) オーガナイザーに関わる既存研究のレビューとその分類の詳細は小宮(2007)を参照のこと。

様性にも注意を払う必要がある。

以上のような事業システムの多様性の分析をおこなうための1つの方策は、異なる事業システムをもつ企業の活動を歴史的な時間の中で記述し、分析の対象とすることである。そこで本稿では、岡山県児島地域のジーンズの産業集積の歴史的な経緯を取り上げる。そこでは、我が国のジーンズ産業の歴史にも触れながら、児島の集積において異なる事業システムを構築してきた3社、具体的には、株式会社ビッグジョン、株式会社ジョンブル、有限会社ニイヨンイチの事例を紹介する。以下では、それぞれの事例を紹介したのちに、それらの整理をおこない、今後の分析のために枠組みを提供する。その上で今後の課題を提示することにしよう。

Ⅱ. 事例：児島ジーンズ産業集積の発展

(1) 児島地域の概略

倉敷市児島地域

まず、本稿が取り上げる児島地域の概略から確認することにしよう。児島地域を含む岡山県・倉敷市は、大きく分けて倉敷・水島地域、児島地域、玉島地域の3地域に分類されることが多い。地理的な位置を大まかに言えば、倉敷市を東西に三分割して、東から順に児島地域、倉敷・水島地域、玉島地域となる。児島地域の人口は75,874人、面積は80.12km²であり、前者は倉敷市全体のおよそ16%、後者はおよそ22.6%を占めている³⁾

蔵屋敷跡や大原美術館などが立ち並び、いわゆる倉敷の「美観地区」として知られるブロックは倉敷・水島地域である。行政区分としては1923年にいち早く市制を施行し、倉敷市となっている。さらに、1960年代半ばからは沿岸部の水島コンビナートの形成に伴って、経済的発展を遂げている。

また、古くから繊維産業が盛んであった児島地域は1948年に、海運物流拠

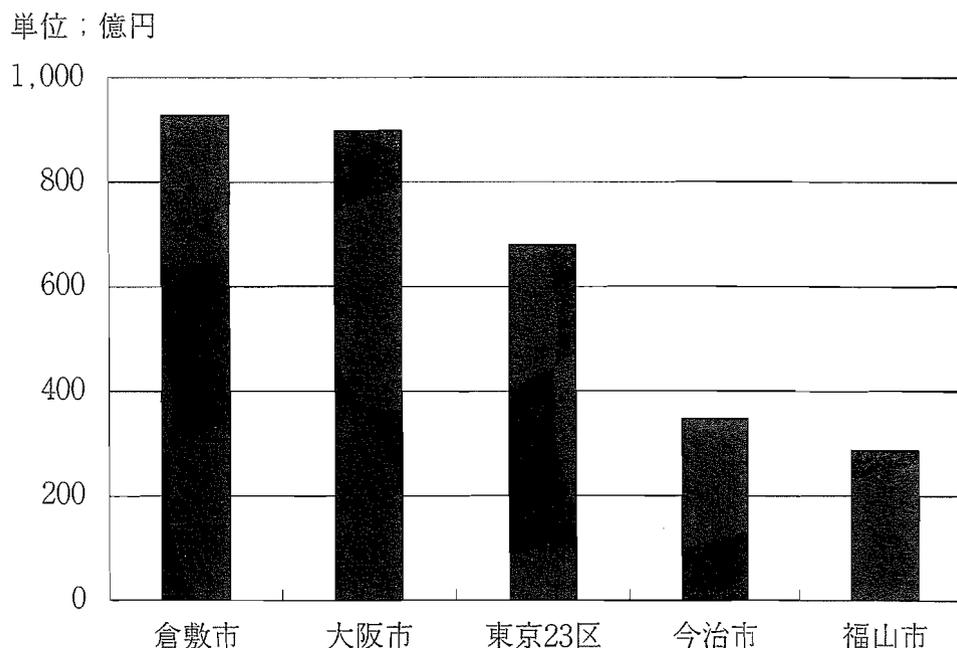
3) 人口については、倉敷市発表の2006年12月末現在の住民基本台帳に基づくデータ。面積については、2005年10月1日現在の国土地理院発表「全国都道府県市町村別面積しらべ」に基づくデータ。なおこれらのデータに基づく倉敷市全体の人口および面積は、471,512人、354.34km²となっている。

点であった玉島地域は1952年に、それぞれ児島市、玉島市となっていた。その後、水島コンビナートの発展を契機として、1967年に倉敷市、児島市、玉島市の3市が倉敷市として合併し、それぞれの伝統を残しながら各地域を形成し、現在に至っている。

アパレルの街「児島」

各種の統計データによれば、現在、児島地域は日本最大のアパレル製品産地となっていると考えられる。図1には2004年の工業統計「市町村編」⁴⁾によるデータを示している。この中の市区町村別に集計された「衣類・その他の繊維製品製造業」の出荷額を見ると、倉敷市は全国第1位の約931.12億円となっており、第2位の愛媛県・今治市の約346.58億円、第3位の広島県・福山市の約290.08億円を、大きく引き離している。また、同統計において各区レベ

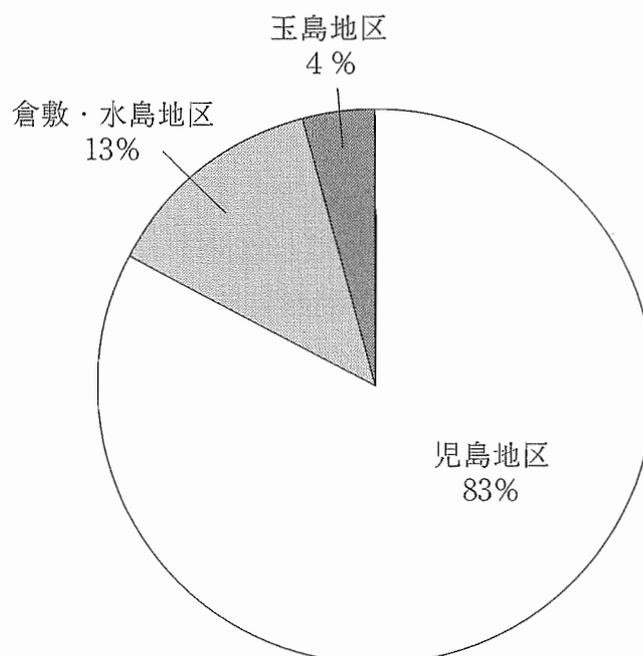
図1：倉敷市の繊維製品製造出荷額



データ源：2004年度工業統計を基に筆者作成

4) 経済産業省経済政策局調査統計部2006年5月25日発表。データは2004年12月31日時点に基づいて集計されている。

図2：倉敷市内の衣類・その他製品の出荷額内訳



データ源：倉敷市発表資料に基づき筆者作成

ルで集計されている大阪市，東京23区についても見てみると，各区の出荷額を合計して求められる大阪市全体の出荷額が約898.81億円，同じく東京都23区の出荷額合計が約681.42億円となっており，やはりどちらも倉敷市の出荷額には及ばない。日本のアパレル産業における倉敷市の重要性が伺える。

さらに，倉敷市の中の「児島地域」について確認してみよう。図2には2004年の工業統計と同様の手法に基づいて集計された倉敷市発表の統計による，倉敷市内の繊維製品製造出荷額の内訳を示している。これによると，倉敷市内各地域の衣料・その他の繊維製品製造業の出荷額は，児島地域が約773.45億円，倉敷・水島地区が約119.07億円，玉島地区が約37.05億円となっており，児島地域のアパレル生産の大きさが群を抜いている。ここから，倉敷市の中でも，児島地域がアパレル生産の中心地となっていることが伺えるのである。

繊維産業集積としての児島の歴史⁵⁾

児島地域の歴史は古い。古事記が編纂された時代には既に「吉備の児島」と

して記述されていたという。児島地域は、元来は瀬戸内海に浮かぶ島の1つであったが、江戸初期の埋め立てにより、1600年代半ばには既に現在同様、本州と陸続きであったと考えられている⁶⁾

児島地域の繊維産業は、江戸中期には綿花生産と販売について既に集積が進んでいたことが知られており、岡山県内の繊維産業の歴史としては最も古いとされる。綿花生産の契機は、江戸初期に進められた新田開発のための干拓作業であった。元来、海であった土地を干拓し、田地への改良が盛んに進められた。しかし、塩害のために思うように米が生育しなかった。

そこで考えられたのが、当時の商品作物の中でも、比較的塩分に強い綿花の生産であった。結果的に、米作には向かなかったものの、新田開発の目的で拓かれた豊富な土地で多くの綿花が作付けされるようになり、それらを利用した綿糸、綿織物、染物、紐作りなどの産業が発展していったのである。

明治以降には、これらの綿産業を背景に児島地域で足袋が生産されるようになる。また、その需要が減少すると、足袋生産の技術を利用して学生服の生産が始まった。さらに戦後には、学生服の生地が綿から合成繊維へと変化し、その供給を受けられなかった企業がワーキングウェアや企業向けユニフォームの生産を開始することになる。そして、ジーンズ生産の萌芽も、このような学生服生産からの転換点と同時期に見られることになるのである。

(2) 国産ジーンズの躍進：株式会社ビッグジョン⁷⁾

国産ジーンズ誕生前夜

我が国のジーンズ産業の歴史をまとめた佐伯(2006)によれば、戦後すぐの1950年ごろ、当時の日本の若者にとって占領軍のアメリカ兵達が着ているジ

5) 本節の児島繊維産業の歴史は、野田(1984)および北川(2006)を参考にしている。

6) 倉敷市ホームページ「市の沿革」<http://www.city.kurashiki.okayama.jp/gaiyo/enkaku.html> (2006年2月15日アクセス)より。

7) 本節のビッグジョンに関する記述は特に注釈のない限り、柏野静夫氏(ベティスミス・ジーンズ・ミュージアム名誉館長、元ビッグジョン常務取締役 2007年10月11日)、吉村恒夫氏(株式会社ビッグジョン営業販売促進部長 2007年1月31日)からのインタビューによる。

ーンズは憧れのアイテムの1つであったという。その頃、ジーンズの中古衣料品を取り扱う店舗が集中していたのが、上野のアメヤ横丁（以下、アメ横）であった。その中でも、1948年に創業された「マルセル」は、当初から中古ジーンズを最重要取引品目として成長し、1950年には売り上げの大半が中古ジーンズによって占められていた。これに続いて、多くの中古ジーンズ専門店が軒を連ねるようになり、ますます中古ジーンズを求める若者たちが、アメ横に集まるようになっていった。

一方、後に「ビッグジョン」として児島におけるジーンズ産業の中核を担うマルオ被服株式会社（以下、マルオ被服）は、1960年代の初め頃まで、学生服を中心としたアパレル製品の縫製を営む企業であった。しかし当時の学生服業界は、大手の合成繊維メーカーを中心として急速な業界構造の変化が進んでおり、中小の学生服メーカーは苦戦を強いられていた。学生服メーカーの中でも上質な生地を安定して調達できたのは、取引関係や資本間関係といった点で生地メーカーとの関係が深い大手の学生服メーカーだけであり、後発の中小メーカーは品質のやや劣る生地を用いての縫製しかできなかったのである。

このため新たな成長への途を模索していたマルオ被服は、東京・アメ横の中古ジーンズ販売の活況に注目しており、ジーンズ生産の可能性を探り始める。マルオ被服の創業者である尾崎小太郎氏はもとより、生産担当者が一体となって米国産の中古ジーンズを詳細に調べ、その生産に必要なデニム生地やミシンの探索をおこなった。しかし、当時の日本でジーンズの縫製を可能にする素材や生産設備を見つけることはできなかった⁸⁾

そのため、マルオ被服の開発チームは米国産のデニム生地を輸入する途を探り始める。様々な伝手を辿りながら地道な努力を続けた結果、当時米国ジーンズの輸入を独占することになっていた東京の大石貿易から50反ほどのジーンズ生地を販売してもらう契約を結ぶことに成功した。生地は米国キャントン社製のデニムである。またマルオ被服は箱根から西の地域において、キャント

8) マルオ被服は1960年に国産の綿生地を使ったジーンズを開発・販売している。しかし柏野氏によれば、このジーンズは生粋のデニム生地のように繊維の中に白い芯が残っておらず、厳密にはジーンズ用のデニム生地によるものではなかったという。

ン・ブランドのジーンズを販売できる、という契約も同時に結ぶことができた。1964年の冬のことである。

その後、ミシン針を革カバン縫製用のものに交換する改造を加えたり、ジーンズ用の金属部品を開発したりすることによって、ようやく1965年に自社縫製のジーンズの販売が開始されることになった。

「ビッグジョン」ブランドの誕生と成長

しかし、マルオ被服が縫製したキャントン・ブランドのジーンズは、当初なかなか売れなかった。その第1の原因として考えられたのは、当時のジーンズは洗いの工程がなく、デニム生地を織る工程で塗付される糊のついた堅いジーンズをそのまま販売していた点である。これは、米国の中古ジーンズが中古であるが故に糊が落ちて柔らかいのは対照的であった。そこでマルオ被服もジーンズを洗うことによって、より柔らかい、中古ジーンズに近い製品を販売することを考えた。当初は、一般の洗濯機を使用し、自らの工場で洗っていたが、その後洗いはジーンズ生産における一般的な工程となり、専門の業者も多数現れるようになる。

また、第2の問題はジーンズの社会的な地位の低さであった。当時はジーンズをはいて一流のホテルには入れないなど、ジーンズは衣料品として一般の人々に認知・評価されるものではなかった。そこで、マルオ被服は百貨店でのジーンズ販売を企画した。百貨店で販売できるようになれば、人々の意識も変わり、社会的な地位も上がるのではないかと考えたのである。

百貨店との取引を探るなかでも、多くの苦労を重ねた。一度洗濯した衣料を販売する、ということは当時の百貨店では考えられず、担当者はなかなか首を縦に振らなかったのである。しかし、他方で若者の間ではジーンズに対する需要が高まっており、試験的におこなわれた販売において高い販売実績を挙げることに成功した。ここから百貨店販売への途が開けることになった。

ただし、大手の百貨店担当者から1つの注文があった。百貨店で販売する限りは別のブランドにしてくれ、という要望である。当時、マルオ被服が一般店で販売するジーンズはキャントン・ブランドであったが、それとは別のブラン

ドをつくって欲しいということである。ここに、マルオ被服のオリジナル・ブランドである「ビッグジョン」ブランドのジーンズが誕生することになる。1967年のことである。

当初はビッグジョン・ブランドのジーンズも、米国産のデニム生地を使用していたが、1973年ごろから国産のデニム生地が普及するようになり、その後は国産デニム生地を国内で縫製する純国産ジーンズも始まった⁹⁾。マルオ被服は1984年に社名を「株式会社マルオ」に、そして、1989年には「株式会社ビッグジョン」(以下、ビッグジョン)に転換し、国産デニムの雄として成長していくのである。表1には、1976年の国内ジーンズ・メーカー売上高上位5社とその販売額を示している。

表1：1976年当時のジーンズ・メーカー（輸入代理含む）売上上位5社

社名	本社所在地（当時の地名）	売上高（百万円）	メインブランド
マルオ被服	岡山県倉敷市	14,921	ビッグジョン
ラングラー・ジャパン	東京都品川区	13,751	ラングラー
ボブソン	岡山県岡山市	11,128	ボブソン
エドウィン	東京都荒川区	6,553	エドウィン
リーバイ・ストラウス	東京都品川区	5,650	リーバイス

データ源：佐伯（2006）p.31の一部分を編集

また、国産のデニム生地が多く出回るようになると、児島周辺の企業も次々とジーンズ生産を開始し、児島地域は国産ジーンズのメッカとしての性格を強めていった。このことは、1960年代から1970年代初頭にかけて、赤崎興業(ブランド名は「ステイブス」以下、同様)、石井被服興業(マークファイブ)、喜田被服(フェルゼン)、旭被服興業(バンカム)、小郷産業(バースデースター)、尾崎商事(ビッグベル)、コスモ、三野産業(ウェスタンジーンズ)など、多くのジーンズ・メーカーが児島地域に誕生したことからもうかがい知る

9) ただし、カイハラ株式会社(2001)によると、国産デニム生地の初反の出荷は1971年7月から始まっていたという。

ことができる¹⁰⁾

ジーンズ生産と販売の仕組み

1970年代中頃から、国産のデニム生地が出回るようになると、ジーンズの生産量は急速に拡大してきた。ビッグジョンはこの生産量の拡大に対応するために新しい工場を建設していったが、その多くは児島地域や岡山県内ではなく、香川や高知、山口といった地域であった。ノウハウが流出しないように、特殊な状況でない限り、生産は自社工場と関連子会社でおこなっていた。

また、先にも触れたように、ジーンズ特有の工程として後工程と呼ばれるものがある。デニム生地を織り上げるプロセスで塗布される糊を洗濯することによって落とす。また、中古風の仕上がりにするためには、軽石や薬品と一緒に洗濯することを通じて脱色をおこなう。近年ではサンドペーパー等により、生地に直接ダメージを与える加工もおこなわれる。ビッグジョンでは、これらの後工程を1980年ごろまでは自社でおこなっていたが、その後は専門の業者に委託するようになった。

ビッグジョンはジーンズの販売面でも工夫を重ねた。ジーンズの流通では、当時地域の流通で大きな力をもっていた問屋を通した販売ではなく、問屋と共同出資した販売会社を設立し、そこを通して販売する「ディビジョン制」を導入した。また小売段階についてもビッグジョンが直接働きかけることによって、商店街で商売が難しくなっていた自転車店や豆腐店といった店舗をジーンズ店に転換させていった。

現在のビッグジョン

このように、ジーンズにおいて次々と革新的な取り組みをおこなってきたビッグジョンは、現在も児島に本社を置き、有力ナショナル・ブランド・メーカーの1つとして活躍している。しかし、児島地域との関わり方は大きな変化を見せている。

10) 日本繊維新聞社(2006)による。

最も大きな変化は、工場の集約と中国への進出である。ビッグジョンは、かつて、児島地域を含めた中四国地区に20人から30人規模の工場を12～13箇所持っていたという。しかしその後、国内工場は山口と香川の2工場に集約し、1989年には中国に工場を設立するなど、生産の集約化、国際化を図っていく。また、2006年には香川工場も閉鎖し、国内工場を山口工場へ一本化した。現在、国内と中国の生産比率は、およそ65:35となっている。そして、児島地域においては、展示会、小売店、工場向けのサンプル品など、僅かな量を自社内生産もしくは近隣の縫製業者に発注するのみであり、量産品の生産はおこなわれていない。

それでも、本社を児島におくことには、いくつかのメリットがあるという。第1は関連企業の集積である。これは児島地域には、ジーンズ生産に必要な部材メーカーや職人、それらをコーディネートする「ふり屋」と呼ばれる企業が多数存在することにより、ある部材や生産工程の手当てが急遽必要になった場合、それらにすぐ対応できる、というメリットがある。

第2は優秀な人材確保におけるメリットである。児島地域は、日本のジーンズの歴史を支えてきた多くのジーンズ関連企業が集積している。このことから、ジーンズに関心のある人々にとって、児島地域は「国産ジーンズの聖地」、「ものづくりの街」といったイメージが定着している。つまり、国産ジーンズの本場でジーンズの技術を習得したい、ジーンズをデザインしたいといった人々の多くが、児島を目指してやってくるのである。例えば、2006年度にジーンズの企画に携わるプランナー職を募集したところ、およそ40倍の競争率があったという。ビッグジョンは、現在も児島ジーンズ業の中核として、児島地域を支え続けているのである。

(3) 児島発のジーンズブランドを磨く：株式会社ジョンブル¹¹⁾

ジョンブルの概略

株式会社ジョンブル（以下、ジョンブル）は、児島地域に本社を置くジーンズ・メーカーの中でいち早く直営店舗を展開し、自社ブランドを冠した高付加価値のジーンズ生産をおこなう企業である。2006年度の従業員数は145名、

売上高は26億5千万円¹²⁾ 直営の小売店舗は、1971年にジョンプルショップ広島店を開店したのを皮切りに、1973年に東京新宿店と続き、現在では、青森、新宿、原宿、代官山、大阪(南船場)、新潟、岡山、福岡に店舗を構える。

このような直営店に足を運ぶと、ジーンズだけでなく、自社企画によるメンズ、レディースのシャツ、ニット、アウターなどのトップスの他、一部ではあるが輸入品を中心とした雑貨、バッグ、靴など、幅広い商品群を見ることができるといえる。売場の中心価格帯は、ジーンズが18,000円前後、Tシャツが6,000円前後、シャツ(襟付き・長袖)が15,000円前後といったところである。

学生服からジーンズへ

児島地域に所在しながら全国的にも注目を集めるジーンズ・メーカーの中で、ジョンプルは老舗企業と位置づけられるだろう。創業は1952年まで遡る。ジョンプルで現在は相談役を務める福田和嘉氏は、児島地域に存在する他の多くのアパレル関連企業と同様に、学生服や作業着の縫製をおこなう企業としてビジネスをスタートさせた。当時の名称は「カネワ被服」といった。特殊なミシンが必要な工程は自社工場でおこなう一方、それ以外の工程については、児島地域に多数存在した家内工業的な小規模工場へ委託していた。その当時も、他企業との競争が激しかったという。

カネワ被服は、1967年に「株式会社ジョンプル」へと社名を変更し、1970年頃から取り扱い製品をカジュアル衣料へシフトした。そして、この頃からジーンズ生産も開始するようになった。先にも触れたように、1960年代の中頃、中小の学生服メーカーは、大手学生服メーカーが共同することによる生地供給難によって苦戦を強いられていた。そこで、当時社長であった福田氏は、カジュアル衣料であれば縫製の技術を活かすことができるため、企業として成長するチャンスがより大きいと考えたのであった。そして、その中でもジーンズ

11) 本節のジョンプルに関する記述は特に注釈のない限り、福田和嘉氏(株式会社ジョンプル相談役 2007年3月19日)、北川敬博氏(株式会社ジョンプル代表取締役社長 2007年3月19日)からのインタビューによる。

12) 2006年6月期のデータ。山陽新聞2006年9月1日12面より。

生産に注力していくことになる。

ところが、ジーンズ生産においても、やはり生地調達が問題となった。1970年初頭といえば、国産デニム生地の量産がまだ実現されていなかった時期である。また当時、高品質のデニム生地として広く知られていたのは、アメリカのキャントン社製のものであったが、箱根以西はビッグジョン（当時はマルオ被服）が独占的に取り扱う契約を結んでいた。

そこでジョンブルは、東京のエドウィン社への協力を仰ぐことを考えた。エドウィン社は当時、その前身である「常見米八商店」であり、1947年に米軍払い下げ衣料品卸を開始し、中古ジーンズ販売に携わっていた。そしてこの時代には、輸入したデニム生地を協力工場で縫製することにより、エドウィン・ブランドとしてジーンズを提供していた¹³⁾。ジョンブルはこのエドウィンの協力工場として、製品を西日本地域でOEM供給する契約を結んだのであった。

その後、エドウィンの業容が拡大し、ジョンブルだけでは西日本地域への供給が十分カバーできなくなったことから、OEM供給からは手を引き、自社ブランドを立ち上げるべく方針の転換をおこなった。さらに、1973年頃から、量産品の国産デニム生地が広く普及し始めたことにより、生地調達の問題は解消されていった。

このように生地調達の問題は徐々に解決されていったが、このことはジョンブルにとって新たな課題を突きつけた。生地調達が可能となったのは、ジョンブルだけではなかったからである。つまり、多くの企業にとってデニム生地が調達可能となったことから、児島地域だけでも次々と新たなジーンズ・メーカーが誕生したのである。そこでジョンブルは、競合企業の乱立するジーンズだけで勝負するのではなく、さらなる成長を図るために、カジュアル衣料全般を取り扱うことにしたのであった。

ジョンブルのカジュアル衣料全般へのシフトは、結果的に見ると当時の競争環境を乗り切るためには、効果的な方法の1つであったと考えられる。1973年代前後に乱立したジーンズ・メーカーの多くは、1980年を迎える頃には姿

13) 日本繊維新聞社（2006）による。

を消すか、あるいは有力メーカーの下請け企業として十分な利益を確保できない状況となっていた。ジーンズの供給過剰による卸値の下落などにより、中小規模のメーカーの存続が難しくなっていたのである。

このようにカジュアル衣料全般へのシフトによって、1970年代から80年代にかけての競争を乗り切ったジョンブルであったが、1982年に過去最大の試練と遭遇することとなる。その年の、いわば「一押し」であったパラシュート・パンツの不振により、過去最大の在庫を抱えることとなってしまったのである。

当時のジョンブルでは、営業担当者の主導で製品が企画されていた。小売店と直接コミュニケーションの機会をもつことの多い営業担当者は、市場や他社製品の動向把握に長けていたものの、目先の利益を狙いすぎ、オリジナリティーに欠ける企画となることもしばしばであった。大量の在庫を抱えることとなったパラシュート・パンツも、元々は海外でヒットしていた製品を、自社風に若干のアレンジを加えたものであった。そこへ有力ジーンズメーカーがほぼ同様の製品を、ほぼ同価格で市場投入したことにより、ジョンブル製品は売れ行き不振となってしまったのである。

このような厳しい状況を乗り越えるため、ジョンブルは経営方針の転換を図る。当時入社から数年であった北川敬博氏（現代表取締役社長）を経営陣に抜擢し、今後のジョンブルをどのような企業にしていくべきか議論を重ねた。その結論として導かれたのが、高付加価値ジーンズの提供を目指す、という経営方針であった。

高付加価値ジーンズへの挑戦

この経営方針の転換では、生産量によって利益を得るのではなく、少量であっても十分な利益を得られる製品、とりわけジーンズに注力することがジョンブルに必要である、ということが確認された。標準的な製品を大量に生産することによって低コストを目指すような経営方針では、生産量の多い有力メーカーには太刀打ちできない。またジョンブルは、創業以来、自社工場だけでなく協力工場とともにビジネスを続けてきたという経緯があり、彼らとの共存共栄ができなければ、今後の成長は困難であると考えられた。そこで兎島地域

で、デザイン、品質、縫製にこだわった高付加価値ジーンズを生産し、市場へ供給することにより、十分な利益を確保しようとしたのである。また、そもそもジーンズ生産によって成長の契機を得た同社としては、再びジーンズ・メーカーとしての誇りを取り戻したいという気持ちもあったと言う。

1993年には北川氏が社長に就任し、高付加価値ジーンズを中心とした成長戦略は一層明確化された。この時期は国内のジーンズ市場が一貫して成長していた時期とも重なっており¹⁴⁾ さらに、プレミアム・ジーンズと呼ばれる、小売価格で2万円を優に超え、10万円を超えることも珍しくないような製品の市場が成長したことも、同社にとっては追い風であったと言えよう。

ジョンブルの生産プロセス

2007年現在、自社工場での生産比率は1割程度であり、残りは海外も含めた協力工場で生産をおこなっている。しかし、ジーンズに関しては自社か児島地域の協力工場で生産されている。生地メーカーから仕入れたデニム生地を、デザインに基づいておこされた型紙に合わせてカットし、それらを協力工場で縫製するのである。これまでの経験から、児島地域の各協力工場の得手不得手は熟知しているため、デザインや製品に応じて縫製の依頼先を選択できるのも、同社のこれまでの歴史があってこそその強みである。また、ジーンズの場合、すでに“Made in Kojima”であることが、ブランド価値の一部を成していると認識されている。

さらに、モノづくりの現場とデザインの現場が近いことによって、ジーンズのデザインが協力工場の技術を前提としておこなわれるといった、技術とデザインの相互作用的な側面もあると言う。特に縫製後の洗い加工やダメージ加工などは、児島地域の優位性であると考えられている。その理由としては、加工の技術だけではなく、「どの程度の色や加工がカッコ良いのか」といった感覚的な要素は、デザイナーや職人が緊密なコミュニケーションをおこなうことで

14) 佐伯(2006)によると、1983年から1989年までの間、国内のブルー・ジーンズ生産量は、1,814万着、2,033万着、2,376万着、3,063万着、3,692万着、4,327万着、4,561万着と拡大している。

しか伝達、共有し難いからであると言う。ただ、そのような微妙な違いを理解し、共有してくれる消費者は全体のうちの数割しかいないのではないかと北川氏が感じているのも事実である。なお、ジーンズ以外の製品、とりわけトップス全般については、中国の工場も利用するなど適地生産を意識している。

また現在、売上げのおよそ3割を占めるのが直営店舗での販売である。直営店舗で重視されるのは、情報の収集というよりも、情報やブランドイメージの発信である。象徴的であるのは1997年の原宿店の出店であった。全社を挙げてブランド価値を高める戦略を取る中で、東京に「ブランドの旗をたてる」¹⁵⁾ 決断をしたのである。

直営店では、品揃えや内装、ディスプレイなどについて試行錯誤しながら自社のコンセプトとして固めていく。このことにより、直営店は、ジョンプルらしさをアピールする場として位置づけられ、また広告塔としての役割が期待されているのである。

(4) コーディネートが生み出す高付加価値：有限会社ニイヨンイチ¹⁶⁾

ニイヨンイチの概略

2005年1月末、ヨーロッパ最大規模の服飾展示会“Who's Next”において、メインショーへの出場を果たした、日本のある企業が脚光を浴びた。それこそが、児島地域に本社を置く有限会社ニイヨンイチ（以下、ニイヨンイチ）である。世界の400社が競う中で厳しい審査をパスし、メインのファッション・ショーへ参加できるのは僅かに5社しかない。400社の中には、カルバン・クライン、ナイキなど、世界的に有名なアパレル・メーカーも多数含まれていた。その競争を勝ち抜いてのショーへの参加である。日本企業ではニイヨンイチだけが参加を許された。無論、世界中の名だたるデザイナー達からの評判も上々であった。

ニイヨンイチは児島地域出身の藤井英一氏によって1994年に創業された。

15) 北川氏とのインタビューより。

16) 本節のニイヨンイチに関する記述は特に注釈のない限り、藤井英一氏（有限会社ニイヨンイチ代表取締役 2006年10月20日）からのインタビューによる。

児島地域のジーンズ関連企業の集積の中では若手企業と言える。同社は、顧客企業ブランドのジーンズを受託生産する、いわゆる OEM メーカーとして成長してきた。供給先企業は約 120 社であり、その中には United Arrows, BIGI, LE CIEL BLEU, CHELSEAGARB など、多くの有名ショップ・ブランドの他、「世界的超有名ブランド」も含まれるという¹⁷⁾ 2005 年度には、従業員数はパートタイムを含めて 50 名、売上高 12 億 4 千万円とされており¹⁸⁾ その後も順調に成長を遂げている。

「ふり屋」としてのニイヨンイチ

同社の特徴は、集積内部に存在する社外の職人や工場と連携しながら、顧客企業に対してデザインや縫製について逆提案をおこなうことによって、成長を続けてきたことである。児島地域では、このような役割を担う企業を「ふり屋」と呼ぶ。

一般的なジーンズの生産は、デザイン、デニム生地調達、パターン（型紙）作成、パターンに応じた裁断、それらの縫製、ボタンやリベット打ちなどの特殊工程、シワや擦り切れ感を出すといった特殊加工、色の濃淡や風合いを引き出すための洗い加工といった工程を経ることになる。したがって、自社内部に全ての工程を持っていない限り、部分的には必ず外注することとなる。事実、これらの全ての工程を社内にもっているジーンズ企業はほとんどない。ましてや、大手の SPA 型アパレル企業となると、需要に応じてアイテムごとに複数の工場へ外注することによって、製品を生産することが一般的である。

このため、ジーンズ専用の生産ラインを持たない多くのアパレル企業は、各工程を担当できる複数の企業や職人と、情報交換と半製品のやり取りを繰り返しながら 1 つの製品を完成させていく必要がある。工程ごとに専門化した企業が多数集積する児島は、まさにそのようなやり取りのおこなわれる舞台なのである。したがって、差別性の高いジーンズ製品を、多品種、小ロット、短納期

17) 山陽新聞 2005 年 3 月 4 日、山陽新聞 2005 年 8 月 26 日 10 面より。

18) 2005 年 7 月期のデータ。山陽新聞 2006 年 8 月 19 日 12 面より。

で生産しようと思うと、アパレル企業の生産担当者は、ジーンズの工程を辿りながら、あたかも兎島中を巡業するかのごとく、半製品を伴って飛び回ることになる。

そこで活躍するのが「ふり屋」と呼ばれる業種である。ふり屋は、いわば生産と生産管理の代行業のようなものである。彼らは、ジーンズ・メーカーやアパレル・メーカーから、ジーンズ生産の一部、あるいは全ての工程についての注文を受け、それらの工程を担当できる企業へ仕事を割り振り、完成品となるまでの生産管理をおこなう。

ニイヨンイチでは、パターン作成から、素材（生地）、付属品（ボタン、ファスナー、リベットなど）、縫製、製品洗い加工、仕上げまで、製品が仕上がる工程に一貫して高いレベルで対応できることを強みとしている。アパレル・メーカーや小売店からすれば、ニイヨンイチにデザインを持ち込めば、複数企業との調整や生産管理をする必要なく、完成度の高い製品が仕上がるのである。ニイヨンイチは、この体制の整備を自社内部だけでなく、兎島地域に存在する他企業とのネットワークを形成することによって実現しているのである。

コーディネート・ビジネスの成長

このようなビジネスの原型は創業当初の1994年に遡ることができる。当時の社員は社長の藤井氏が1人。ミシン1台と電話1台でのスタートであった。この頃、アパレル業界では、にわかにレーヨン素材のパンツがブームとなっていた。大手メーカーが抱えていた問題は、新素材であったレーヨンの縫製と加工には新たな技術が必要であり、従来のラインによる製造では良品率が低かったことであった。そこに目をつけた藤井氏は、メーカーや問屋からレーヨン素材パンツを縫製する注文をまとめて、それを兎島地域の小規模な職人へ外注することにより、現在のビジネスの足がかりをつくったのである。

レーヨン・パンツのブームと、兎島地域の職人の技術をマッチさせることにより、ビジネスのスタート・アップを果たしたニイヨンイチ（当時は藤井商事）であったが、経営は楽ではなかった。藤井氏はどうにかして注文を取るために、小売店へも出向き「10枚以下でも好きなものを何でも作るから、欲し

いものを書いてくれ」と営業をして回った。その結果、数十枚などの小ロットの注文を、2-3週間の短納期で納品するということが続き、取り扱う製品もレーヨンだけではなく、綿製のトップスなどのアパレル製品の広い範囲に及ぶようになっていった。

藤井氏は、地域の職人への外注はもとより、アパレル企業でパタンナーをしていた経験をもつ父、縫製工場長の経験をもっていた母にも仕事を頼むなど、自身の持てる力だけでなく、あらゆる関係先も総動員して操業を続けた。それでも利益は思うように伸びず、借金は膨らみ続けた。

創業から2年半の1996年、藤井氏に転機が訪れた。大阪のある小売店から、サンプル用の16モデルについて30着ずつのオーダーを受注し、この製品が大当たりしたのである。製品は、数々のファッション雑誌に取り上げられ、追加オーダーも舞い込んできた。実は、この大阪の小売店は、ファッションに関心の高い消費者の間で話題になりつつあったインディーズ・ショップだったのである。

当時、アパレルの世界では、インディーズ・ブームが静かな盛り上がりを見せていた。タレントや人気DJ、グラフィック・アーティストなどの企画したアパレル製品に注目が集まり始めていたのである。いわゆる「裏原系」ブランドの認知度が高まってきたのもこの頃である。それらのショップでは1本数万円もするジーンズが多く売られている。多品種、小ロットながら、利幅の大きな製品との出会いである。これを機に、藤井氏はファッション雑誌などに掲載されている東京や大阪のインディーズ・ショップへ営業活動をおこなって注文を獲得し、利益を伸ばしていったのである。

こうして成長の契機をつかんだニイヨンイチは、加工度が高く、価格も比較的高額になることが多い小売店ブランド、出展用サンプルなど、利益率の高い製品を対象とし、短納期、多品種少量生産に積極的に取り組むことをビジネスの柱とした。このため、他社ならば敬遠するような手の込んだデザインについても、1つ1つパターン（型紙）を起こして自社に蓄積した。また、手間のかかる特殊な縫製は自社および対応してくれそうな縫製工場へ外注し、染色、洗い、ダメージ加工についても、児島地域の協力工場との間で情報交換を繰り返

しながら製品化していった。

なおこの時期、既に多くの大手アパレル・メーカーが、生産拠点を中国など人件費の安い国々へ移しており、兎島でも生産の空洞化が進む傾向にあった。しかし、このことは兎島地域において協力してくれる職人や工場を見つける上でニヨンイチにとっては追い風であった。

提案できる OEM 企業へ

協力工場との情報交換は、その後のニヨンイチの成長にとって、非常に大きな意味を持っている。なぜなら、発注メーカーへの提案の原資となったからである。ニヨンイチでは、手の込んだ製品について、協力工場とのやり取りを繰り返しているうちに、どの工場は何が得意なのか、どのような事ができるのか、困難な課題と一緒に取り組んでくれるのはどの工場か、といった知識の蓄積が進んだ。その結果として、メーカーや小売店からのから注文をそのまま聞くだけでなく、協力工場の技術を念頭におき、「こんなこともできそうですけど、いかがですか？」といった具合に、デザイン、縫製、加工についての提案ができるようになったのである。

さらに、多品種少量で生産量のまとまらない製品も引き受けてきたことが、ファッションを提案するためのセンスや、ジーンズのトレンド予測に大いに役立ったという。なぜなら、複数のデザイナー、メーカー、小売店から持ち込まれる需要のおかげで、通常の縫製工場とは比較にならないほど多くのモデルを目にするチャンスがあるからである。通常の縫製工場が1ヶ月に20モデル程度の生産をおこなうのが一般的であるところ、ここ数年のニヨンイチでは、実に200~300モデルの製品を取り扱うようになっているのである。

このように兎島地域を中心とした企業との協力関係を中心として成長してきたニヨンイチであったが、近年は技術の蓄積に関して、より積極的な投資をおこなっている。2003年の新社屋建設に合わせて、同社内にミシン30台規模の工場を設置した他、パターンをデジタル情報として管理するためのCADシステム、CADデータに基づいて自動裁断をおこなうCAMを備えたパターン・ルームも設置した。

さらに、2005年には、リベット打ちやユーズド加工といった特殊加工を請け負うグループ企業を設立している。たとえば、この関連企業では、藤井氏がフィリピンまで出向いて見つけてきた重量感のあるリベットに、さらに独特の風合いを持たせるために試行錯誤を続け、バーナーで焼いて、海水につけて天日干しするという方法を見つけた。こうして特殊技術や高い加工度を必要とするものを積極的に取り扱い、必要なノウハウを蓄積し、高品質のジーンズを児島から発信していこうというのである。

ただし同社も今後の取り組みにおいては、全てのジーンズを児島地域で生産しようとは考えていない。特殊な縫製、高い加工度などが求められる「最高級ライン」については、児島地域での生産をおこなっていく予定であるが、加工度の低い「中高級ライン」については、一部の工程を中国へ移す準備を商社と協力しながら進めているという。

Ⅲ. デイスカッション

産業集積における事業システムの整理

ビッグジョン、ジョンブル、ニイヨンイチは、児島のジーンズ産業集積における事業システムを考えた際に、その代表となる特徴をもっていると考えられる。以下で若干の整理をしよう。

事業システムを整理する上での第1の軸は、産業集積内における取引関係への依存度である。上記の事例から見ると、ビッグジョンは産業集積内に本社を構えながら、産業集積内の企業への依存度は低い。主要な製品の取引関係は集積内にほとんどなく、サンプル品の生産や糸などの若干の原材料調達において集積内の企業が利用される程度である。

それに対して、ジョンブル、ニイヨンイチの事業システムでは、ジーンズに関わる限り、集積内の他の事業者との取引関係が、その事業システムにおいて大きな役割を果たしており、依存度の高い状態にある。ジョンブルでは、自社ブランドのジーンズ製品を製造するために、古くから取引関係のある協力工場に委託する。長い協力関係から、個々の委託先の技術の特徴や能力を把握して

図3：産業集積における事業システム

		オーガナイザーの自社ブランドへの姿勢	
		積極的	消極的
集積内への依存度	高い	ジョンプル	ニイヨンイチ
	低い	ビッグジョン	

いるために、そこから多様で特徴ある製品を生み出すことが可能となっている。

他方、ニイヨンイチでは、他社から依頼された企画をさらに他企業に委託し、ニイヨンイチ自体はその編集を担うことがビジネスの柱となっている。集積内の企業群の協力なしにビジネスが行えない点は、ジョンプルと同様である。

また事業システムを整理する上での第2の軸は、ジョンプル、ニイヨンイチのオーガナイザーとしての位置づけの違いである。上記のように、両者はいずれも集積内の企業に仕事を委託し、それを適切に編集しながら製品を作り上げるという意味でともに集積のオーガナイザーとしての役割を果たしている。しかしながら、両者は自社ブランドを積極的に展開するか否か、という点で異なっている。ジョンプルは、自社がもつブランドを製品化するために協力工場を利用するのに対し、ニイヨンイチは基本的には他社の企画の実現のために、集積内の編集をおこなっているのである。図3には、以上の議論を整理したものを示している。

今後の分析課題

以上のように、児島のジーンズ産業集積の事例から検討した場合には、産業集積にはタイプの異なる3つの事業システムが存在することがわかる。ここで想定されるのは、これらの異なる事業システムは、産業集積が継続していく際に異なる役割を果たしているのではないかと、いう点である。つまり、これらの事業システムから提供される製品等は、その事業システムの違いを反映して

おり、産業集積自体にも異なる影響を与えていることが想定されるのである。このことは、産業集積全体の活性化を検討する際に大きな意味をもつだろう。

具体的な例として、産業集積としてのイメージと集積への仕事の供給の側面から考えてみよう。事業システムにおいて集積への依存度の低いビッグジョンのような企業は、製造工程の多くを自社で担うことができることから、ある程度の企業規模が想定できる。このような有力メーカーが産業集積に存在することによって、産業集積の知名度は高まり、例えば人材の確保等に有利に働く可能性がある。しかし、他方で産業集積への仕事の供給という意味ではあまり貢献しない。

他方、ニイヨンイチのように集積の内部のコーディネートに特化するオーガナイザーの位置づけは、これとは異なる。ニイヨンイチは消費者から見た場合には、その存在に陽が当たることはなく、その企業活動自体は一般消費者の産業集積のイメージ向上に貢献しない。しかし同社は集積外部の企業が集積のメリットを利用することを可能としており、外部の企業にとっての集積の存在価値やイメージの向上には貢献している。また、外から需要を獲得することで、産業集積には多くの仕事が供給されることになる。

このように、異なる事業システムは、集積に対して異なる役割をもつことが予想される。以上の検討はその一例であり、既存研究との関連を踏まえながら、より包括的な議論を行うことが求められるだろう。

また、本稿の事例では歴史的な経緯をふまえながらその事業システムを記述してきた。このことにより、このような多様な事業システムが、歴史的にどのような位置づけをもってきたのか、それがどのように変化してきたのか、という点についても、分析が可能となる。ジーンズ産業では、国産ジーンズが初めて開発されてから消費者の認識や流通構造など、多くの側面で急速に変化してきた。これらの多様な事業システムが、それらの変化にどのように対応してきたのか。このような点を分析することによって、現在の厳しい経営環境に対して、産業集積がどのように対応すべきなのか、という政策的な提言を引き出すことも期待できる。

そして論文の冒頭に述べた産業集積に発注する側の論理についても、より深

い議論が可能となる。3種の事業システムの中で、産業集積へ発注をするのは、主に依存度の高い2つのシステムであり、それぞれについて発注側の論理を考察することが必要であると考えられる。

以上のように、産業システムの事業システムの多様性を把握し、それを前提にして分析を進めることを通じて、産業集積研究は新たな展開に踏み出すことが期待できる。本稿が提示したのは、その分析のベースとなる事例の記述とその分析枠組みのみであり、研究はその端緒についたに過ぎない。これらの点を踏まえた上で、産業集積研究の新たな方向性を見出していくことが求められているのである。

〈付記〉

本稿で取り上げた各社関係者の皆様と岡山県アパレル工業組合の皆様にはインタビュー調査にご協力いただいた。また明石被服興業(株)の河合秀文社長、三宅昭二常務取締役には、論文に関する的確なアドバイスをいただいた。ここに記して感謝申し上げます。ただし本文にあり得るべき誤りはすべて筆者の責に帰するものである。なお、本稿は科学研究費基盤研究(C)による研究成果の一部である。

参考文献

- 稲水伸行・若林隆久・高橋伸夫(2007)「産業集積論と〈日本の産業集積〉論」『赤門マネジメント・レビュー』第6巻第9号, pp. 381-411。
- カイハラ株式会社(2001)『温故創新—積み重ねて来た技術の歩み, 110年を礎に—』カイハラ株式会社。
- 北川博史(2006)「三備地域におけるデニム製造関連業の集積」『地理学報告』第102号, pp. 49-58。
- 小宮一高(2007)「産業集積におけるオーガナイザーのマーケティング活動」『香川大学経済研究所ワーキングペーパー』No. 126。
- 角田直一(1975)『児島機業と児島商人』児島青年会議所。
- 日本繊維新聞社(2006)『ヒストリー日本のジーンズ』。
- 野田孜(1985)「児島地域繊維産業の展開」岡山県中小企業研修情報センター編『文化豊か

な児島繊維産業へのシステム研究』第2章。

佐伯晃 (2006) 「わが国のジーンズ発展略史」『ヒストリー日本のジーンズ』日本繊維新聞社, pp. 26-37。

田和和彦 (1959) 『児島産業史の研究—塩と繊維—』児島の歴史刊行会。

吉村恒夫 (2006) 「ジーンズファッションとともに30年—ジャパン・ジーンズの原点を語る—」『ジーンズリーダー 2006年度版』繊維流通研究会, pp. 24-32。

参考資料

山陽新聞 2005年3月4日「多士済々 メードイン岡山7 第一部『個性派列伝』⑦ニイヨンイチ」

山陽新聞 2005年8月26日10面「岡山発世界標準4 ジャパン・ジーンズの新潮流」

山陽新聞 2006年9月1日12面「エリア情報」

インタビューリスト

柏野静夫 ベテイスミス・ジーンズ・ミュージアム名誉館長 2007年10月11日

北川敬博 株式会社ジョンプル代表取締役社長 2007年3月19日

福田和嘉 株式会社ジョンプル相談役 2007年3月19日

藤井英一 有限会社ニイヨンイチ代表取締役 2006年10月20日

吉村恒夫 株式会社ビッグジョン営業販売促進部長 2007年1月31日

(敬称略)