

2022年度 個人研究実績・成果報告書

2023年4月24日

所属	商経学部	職名	専任講師	氏名	小谷 健一郎
研究課題	岐阜産地を事例とした戦後日本における地方型アパレル産地の形成と発展				
研究キーワード	地方型アパレル産地、組織能力、アパレル物流加工業	当年度計画に対する達成度	3. 概ね順調に研究が進展し、一定の成果を達成したが、一部に遅れ等が発生した		
関連するSDGs項目	9. 産業と技術革新の基盤をつくろう	該当なし	該当なし	該当なし	

1. 研究成果の概要

本年度は2つの研究をした。第1は、岐阜アパレル関連企業におけるネットワーク組織の形成と新事業展開に関する研究、第2はアパレル物流加工企業の経営発展に関する研究である。

第1の岐阜アパレル関連産業の研究では、縮小する岐阜アパレル産地において、産地の産業基盤と立地の優位性を生かして、ごく一握りではあるが業績のよいアパレル物流加工企業が存在している。そうした優良アパレル物流加工企業の一つであるF社の経営発展を経営史的に検討した。本研究では、事例企業の経営史を特徴的な経営行動により、4つの時期（第1期：創業以前、第2期：事業停滞期、第3期：第二創業/事業拡大期、第4期：産地ネットワーク形成期）に分けて検討した。第1期の先代が創業した衣料品プレス加工業の時代においては、創業当初から国内アパレル企業の受注により、経営は安定していた。しかし1990年代に入ると、アパレルの海外生産が本格化したことで、受注の減少、加工単価の低下により経営状態が悪化した。第2期では、1996年、先代の死去にともない、現経営者のN氏が事業承継をした。N氏は衣料品プレス加工専業では限界を感じ、衣料品リフォームや検品業務、出荷代行などアパレル物流加工分野で多角化を図った。第3期では事業が多角化したことにより、N氏はあらたにF社を設立した。本業である衣料品プレス業務は、以前からのスタッフの経験と知識をもとに展開した。一方、新事業は各分野の専門工場を協力工場として組織化し、グループ経営体制に転換した。グループ経営にしたことにより、レザー製品の生産やプリント加工、婦人のボトム生産など、F社は受注可能な業務の範囲を広げることができた。第4期では、N氏が中心となって新たな産地ネットワークを組織化した。この組織の特徴は、異業種間のゆるやかな組織体にある。従来の繊維・アパレル産業にある「縦割り」、「分業」といった生産・加工・物流体制から脱却し、市場ニーズに応じた柔軟性のある生産・加工・物流の組織づくりが目的であった。岐阜産地とその周辺に立地する繊維・アパレル関連企業22社が参加し、協力工場も250工場となった。産地ネットワーク組織が結成されたことにより、受注可能な業務の幅がさらに広がり、単なる衣料品生産・加工の下請的業務から問題解決の提案型ビジネスへと転換できた。例えば、毎年、大手企業のユニフォームが再利用されず、大量廃棄になるという問題があった。この問題に対し、ネットワーク組織の参加企業間で廃棄衣料を再生する事業を展開した。このように、産地ネットワーク組織はSDGsなどの社会ニーズに対応した付加価値の創出を可能にした。結論として、事例企業は、衣料品プレス加工専業から繊維加工を中心にしたソリューションビジネスへと転換した。この事業転換の背景には、産地の異業種間の緩やかなネットワーク組織の形成があった。ネットワーク組織は経営者の産地・業界による人的ネットワークをベースにしており、特に異質な情報を入手するため、会員のその先にある取引先との関係も重視した。こうした異質な情報をベースにして他の企業との橋渡しにより新しい価値づくりに成功したことがF社の競争力の源泉であったことを明らかにした。

第2の岐阜アパレル物流加工企業の経営発展の研究では、1960年代以降、コモディティ衣料の量産型産地になった岐阜において、衣料品プレス加工企業であるK社の組織能力の形成を経営史的に検討した。事例のK社は岐阜県関市にあり従業員45名の中小企業である。本研究ではK社の経営史を同社の戦略展開により3つの時期（第1期：創業以前・創業期、第2期：成長期、第3期：業務拡大期と事業承継）に分けて検討した。第1期では、創業者の

K氏は、岐阜産地の縫製企業に入社し縫製技術を修得した後、独立して岐阜駅前の繊維問屋街で既製服問屋を創業した。創業当初、経営は順調であった。しかし、当時、岐阜には約 2000 社の既製服問屋があった。そのため、同業者間の競争も熾烈であった。K 氏の既製服問屋の業績は徐々に悪化し、1976 年に廃業した。その約 10 年後、友人からの誘いにより K 氏は衣料品プレス加工業を創業した。K 氏は既製の取り扱いを熟知していたため、プレス技術の修得は容易であった。K 氏のプレス加工業の業績は順調に拡大した。拡大した要因の中には、K 氏の経営理念があった。K 氏は特に情報収集と人脈の形成を重視した。その結果、岐阜産地の衣料品プレス加工企業の中で最初に総合商社と取引が始めたのが K 社であった。1990 年代にはいと、アパレル製品の海外生産が本格化した。岐阜の多くの衣料品プレス加工業者は、高工賃・小ロットの岐阜アパレル企業との関係を継続した。しかし、K 社は他社とは異なり、今後の海外製品の増加を見越し長期的な利益を考えた結果、低工賃・大ロットの海外製品の取り扱いにシフトした。そのため、新たな工場用地の取得など設備投資をした。第 2 期になると、縫製業務や補修、検品など新分野へ進出した。また、次男が入社したことにより、社内の各種管理システムや作業マニュアルなどが整備され、生産性や加工技術が向上した。第 3 期になると、アパレル関連企業による岐阜産地のネットワーク組織に参加し、本業の衣料品プレス加工以外の受注も可能となった。2017 年には、次男が社長に就任し、自社ブランドを立ち上げ、企画部門へ進出した。結論として、生業から企業へと成長した背景には、一度事業に失敗した経験が根底にあり、この経験を通じて縫製技術と経営スキルを兼備できたことが大きかった。また、その後も K 社は、人脈の形成や信頼の獲得などの人的スキルとプレス加工設備や管理システムの構築などの物的スキルへの継続的な投資をした。K 社は、歴史的にマネジメントと人的・物的スキルに継続的な投資をした結果、組織能力を構築できた。このことが、零細企業が多数を占める衣料品プレス業界において、例外的に企業規模の拡大に成功し競争力を獲得できた要因であったことを明らかにした。

2. 著書・論文・学会発表等（査読の有無及び海外研究機関等の研究者との国際共著論文がある場合は必ず記載）

【論文（査読あり）】

特記事項なし

【著書・論文（査読なし）】

特記事項なし

【学会発表等】

・「アパレル産地における中小企業ネットワークー岐阜・F 社を事例としてー」日本流通学会中部部会、2022 年 4 月 23 日（土）、オンライン開催

・「衣料品プレス企業の経営発展ー岐阜・K 社を事例としてー」日本流通学会中部部会、2022 年 12 月 3 日（土）、オンライン開催

3. 主な経費

・研究図書等の資料購入に使用した。

4. その他の特筆すべき事項（表彰、研究資金の受入状況等）

【科学研究費】

・若手研究：平成 31 年度～令和 4 年度、代表：小谷健一郎、課題名「岐阜産地を事例とした戦後日本における地方型アパレル産地の形成と発展」（19K13761）

【その他の活動】

・千葉県中小企業振興に向けた研究会委員（千葉県）