

## 2024 年度 個人研究実績・成果報告書

2025 年 4 月 21 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	岐阜産地、縫製業	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

本年度も昨年度に引き続き「岐阜縫製業における協業組合の設立と事業展開」をテーマとして研究を進めた。本研究は、1960年代後半以降に日本有数のコモディティ衣料産地へ発展した岐阜アパレル産地を対象に、零細家内工業がどのように組織化され、大量生産型産地を形成し、企業としての組織能力を構築したのかを解明することを目的とした。そして、地域産業の高度化における協業組合の役割とその限界を検証した。

事例としたU協業組合は、1971年に従業員約10名、ミシン数台の零細縫製業10社が結集して設立された。それ以前の各社は個人経営の下請縫製工場として、岐阜市内やその近郊にある多数の同業他社と厳しい競争環境にあった。そこで10社は、自主的に縫製技術の研究グループを結成し、品質向上をめざすことにより縫製業としての生き残りを図った。この10社は零細ゆえに企業としての存続に関して強い危機感を持っていた。これが協業組合設立の動機となり、零細家内工業からの脱却を図る手段として協業組合という枠組みを選択した。

設立直後から、U協業組合は組織能力の向上のためにマネジメント・生産・販売の三分野へ集中的に投資を行った。まずマネジメント面では、組合幹部が経営研修や専門指導を受講し、「営業」「生産」「技術」の機能別組織を社内に整備した。こうして属人的な意思決定を排し、判断のスピードと精度を高めた。次に生産面では、ミシンメーカーの指導下で自社一貫生産体制を導入し、高品質かつ大量生産を実現した。加えて「岐阜ソーイングシステム研究会」に参画し、トヨタ生産方式のムダ取りを縫製工程に応用して工程革新を推進した。さらに生産品目をカジュアル衣料から当時、市場拡大が著しいフォーマルウェアへと転換し、高付加価値市場に進出した。販売面では、地場のアパレル企業との連携を強化したことで、産地内でフォーマルウェアのバリューチェーンを構築した。これらの取り組みにより収益基盤が強化され、1986年に青森工場、1990年代には中国に進出し合弁工場を設立した。その後1992年には協業組合から株式会社2社へ分割再編した。このような歴史的経緯を経て、U協業組合は、日本を代表するフォーマルウェア縫製企業へと成長した。

そこで、さらに本研究では、U協業組合の制度史的・比較史的な位置づけを確認するため、以下の3つの調査を実施した。第一に、群馬県・奈良県・石川県などで先行して設立された縫製業の協業組合に関する文献調査をした。そこでは最新設備導入による生産合理化や、企業規模の急拡大に伴う労務管理問題などを把握したうえで、U協業組合とのマネジメント上の共通点と相違点を検討した。第二に、岐阜県内の他の協業組合を対象に結成プロセスと事業展開を整理し、U協業組合がフォーマルウェアに特化し、産地内ネットワーク構築を戦略的に推進していた点で特異な事例であることを確認した。第三に、U協業組合関係者へインタビューを実施し、二次資料では見えなかった組織内部の意思決定の実態を明らかにした。とくに、1992年の株式会社化決断に至る協業組合の合議制マネジメントの限界と、それを打破するための戦略的な意思決定プロセスを把握できた。

これらの調査研究をまとめると、U協業組合の成長は、(1) 協業制度を活用した段階的な組織能力構築、(2) 生産方式と製品戦略の適時の転換、(3) 産地ネットワークと拠点展開の戦略的拡大、という3つが企業発展の

大きな要因となったことを明らかにした。加えて、他地域・同産地組合との比較により、本事例が協業組合制度を最大限に活用しながら、経営戦略と産地資源の統合を両立させた稀有なケースであると位置づけられた。

本研究は、零細家内工業が協業組合を媒介に近代的な縫製企業へと進化する過程を示し、岐阜アパレル産地が国内屈指の量産型産地へ成長する原動力を組織能力論の観点から実証した点で、大きな意義をもつと考える。

## 2. 著書・論文・学会発表等

### 【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】

- ・「岐阜縫製業における協業組合の設立と事業展開」  
2024年度日本流通学会全国大会、2024年10月20日（日）秋田県立大学

## 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5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）