

大村邦年（阪南大学流通学部教授）

平山 弘（阪南大学流通学部教授）

**靴下製造業の新製品開発による
ブランド創造**

－松原市 コーマ株式会社の事例から－

阪南論集 社会科学編 Vol.51 No.3
pp.147～160 2016.3.

訪日外国人観光客によるいわゆるインバウンド消費により、ここ数年「爆買い」が流行語としてよく聞かれた。アベノミクスの大胆な金融緩和の継続による円安傾向を一因としつつも、そこには日本製品や「おもてなし」に象徴されるわが国固有のきめ細かいサービスへの海外からの高い評価が窺われる。

以下、本論文を要約すれば、上の動向と符合するかのごとく第Ⅰ節「はじめに」では、1990年代に国内から海外へと生産拠点を移転してきたわが国の製造業、とりわけ筆者らが注目する中小規模のファッション・アパレル関連企業に国内回帰の動きが見られることが指摘される。本研究の目的は当該産業の歴史的経緯や個別企業の事例分析に基づいて、ブランド創造を通じた企業変革のあり方について論じることである。

第Ⅱ節「日本の靴下産業」によれば、機械による靴下の製造は1870年代の明治にさかのぼる。軍需から民需へ、農家の副業から本業へ、絹や木綿からナイロンへ、と大正、昭和にかけて、当該産業は需要、事業者、素材にて比重が変化する。高度経済成長の1960年代以降は大手企業の台頭により、製造量、消費量が世界有数の水準にまで拡大してきた。

しかし1980年代に入り転機が訪れる。安価な輸入品の急増、さらにバブル経済の崩壊を背

景に消費者の国産品離れが進み、その傾向は今日まで続く。2014年度国内市場の輸入浸透率は8割を超え、価格をめぐる競争は限界に達している。

靴下の産業構造は川上にあたる紡績会社から製造業者、卸売業者を経て川下の小売業者にいたる長い分業体制を特徴する。なかでも製品加工を担う受託製造業者は事業者数を減少させている。その大半を中小零細が占め、受託先からの自立化が課題となっている。

第Ⅲ節「コーマ株式会社の事例」では、「開発に生きる」という創業以来の基本理念を経営基盤として構築された新しいビジネスモデルについて述べている。その特徴は第1に、商品開発から製造、出荷までの工程を一貫して自社で担うことで、最短のリードタイムをもたらす生産システムである。技術的に競合が容易に追従できない試作品製作を含め、すべての生産工程が内製化されており、市場での需要変化にも柔軟に対応することができる。

第2に、ブランド構築につながる新製品開発である。生地 of 伸縮性にとどまらず、足の形状を踏まえた立体的な製品設計や、筋肉の動きに合わせた編み構造によってフィット感を高めるスポーツ用靴下を開発し、プロスポーツのイベントに自社ブランドとして商品供給し、露出を高めている。

第3に技術ブランドをテコにした販売チャネルの開拓である。スポーツアパレルメーカーとのOEM（委託者のブランドによる生産）の契約締結、大手百貨店への販売コーナー設置によってチャネルの拡大とブランド価値の認知を進めている。もっともコーマ社の売上高構成ではOEMを含めたいわば受注生産が80%を占める。自社ブランドの販売を今後いかに拡大す

るかが課題となると指摘されている。

第Ⅳ節「おわりに」では、同社が「自らつくり、自ら販売する」SPA 型企業への変革を遂げる可能性に触れ、他の中小製造業にとっても高付加価値の製品開発とリードタイム短縮を志向することが重要であると再確認している。

本研究を通じて特徴が明らかにされたコマ社のビジネスモデルは、国内生産を強みとし自社ブランド展開を図る中小製造業にとって参考になる。もっともそれは企業変革の成果物すなわち結果の側面にすぎない。そもそも変革とは何であろうか。研究目的にかかわってそれが概念規定されていない。さらになぜ、どのように企業変革は実現しえたのか、ビジネスモデル構築の条件や方法についても立ち入って今後議論を重ねていく必要があるだろう。

(大阪産業大学経営学部准教授 鈴木雄也)