

[研究ノート]

繊維卸売業における主要流通チャネルの転換

The Diversion of Main Stream for Apparel Wholesalers in Japan

松 原 寿 一

- 〈目 次〉
1. 繊維卸売業の範疇
 2. 繊維卸売業の類型と各類型の成長性
 3. 百貨店の売上不振と繊維卸売業への影響
 4. S P Aの特性と「日本型 S P A」の課題

1. 繊維卸売業の範疇

玩具卸売業と同様に繊維卸売業も、通念的な理解と異なる定義が存在する¹⁾。

図表1-1は、「日経MJ（日経流通新聞）」に掲載される「日本の卸売業調査」における「繊維卸売業」の年間売上を1991年から直近掲載分までの約20年間分を時系列に示したものである。

同図表に掲載されている企業名をみると、通念的にはメーカーと思われる企業名が多くある。たとえば、91年においても、「レナウン」「オンワード樫山」「グンゼ産業」「イトキン」「三陽商会」などがある。これは、玩具業界同様に、自社製品製造の外部委託比率が過半を超しているためと思われる。繊維業界においては、原毛、原糸、原反（繊維・テキスタイル）、衣服など（最終製品）を多段階の流通構造によって製造供給することが一般であり、いわゆる「アパレル・メーカー」は、最終製品（完成品）である衣服などの企画・デザイン、一部製造を行う企業を指す。つまり、繊維業界においては、慣習的に、当該卸売業を「メーカー」といつていることになる²⁾。

また、純粋な意味におけるメーカーは、原糸を製造する企業、テキスタイル（繊維）を製造する企業、最終製品の縫製を行う企業ということになるが、原糸やテキスタイルを取り扱う企業の中にも、最終製品を企画・製造する企業もある。

このように繊維業界においては、卸売業の定義が不明瞭になりやすい。その原因のひとつが、最終製品である衣服などの製造が、物理的な意味での製造なのか、概念的な意味の企画・デザインなのか明確に区別できない、またはいずれなのか多数の是認を受けにくいことにある。

いずれにせよ、「日本の卸売業調査」では、回答企業自らが卸売業であることを認識した上で回答している。そのためか、その前提が変更されたとみなされる事例が、いくつか見出される。

ひとつが、95年の「赤ちゃん本舗」である。当時、同

社は、「ベビー・子供用品」の会員制現金問屋であった。会員になるための条件は「転売の意志」のある「特約小売店」ということであったが、実際には、購入の仕方についての説明ビデオを数分見た後に、登録申請書に氏名・連絡先を記入し、数千円の登録料を支払うことで会員になった。そのため、一般の消費者でも簡単に「特約小売店」（会員）になった。

ところが、95年に通商産業省（当時）が同社に対し、「大規模小売店舗法（大店法）」違反の可能性があるとして調査に乗り出した。同法では、大型小売店は、一定の休業義務や営業時間の制約があったが、「赤ちゃん本舗」は卸売業であることから同法の適用から除外されていた。このことに対して、「トイザらス」米国本社が、同省に対して調査を求めたとされている。背景には、アメリカ本国で行っている年中無休24時間営業が、「大店法」の存在で、日本国内の店舗では行えない実態があったためと思われる。そして、翌96年1月、「赤ちゃん本舗」は小売業とみなされることとなり、「大店法」の適用対象となった³⁾。そのため、前掲の「卸売業調査」においても対象から外されることとなったと思われる。

もうひとつは、99～01年にある「ファイブフォックス」である。同社は、「コムサデモード」などのブランドを有する企業であるが、実は、「日経MJ（日経流通新聞）」が実施する「日本の専門店調査」にも、その企業名がある。つまり、01年までは、同社は「卸売業」としてだけでなく、「小売業」としても回答をしていたことになる。この背景には、取引形態の変更が大きく影響していると思われる。当時、繊維卸売業が主力流通チャネルである百貨店に対して行っていた販売形態に、「派遣販売員制度」と「委託販売制度（委託取引）」がある。これは繊維卸売業が自社製品を百貨店内で円滑に販売するために、売り場に販売員を派遣し、販売した分のみを百貨店の仕入れとする手法である。「返品制」「売上仕入」などと称されることもある。ところが、「ファイブフォックス」は、次第に、委託取引から買い取りを前提とした消化取引に移行していく。最終的には、店内に自社売り場を賃貸出

1) 松原「わが国の玩具業界における構造変革」『中央学院大学商経論叢 第25巻第2号』[2011.3] p.62

2) 文化出版局、文化女子大学教科書出版部編集『ファッション辞典』（第8版）[2011.2] においても、「アパレル・メーカー」は、「衣服、とくに外衣の製造卸売業のこと。」と記載されている、

3) 直後は、年中無休24時間営業は行えなくなったが、2000年に大店法が撤廃され、再び長時間営業を行うようになった。07年に、「セブン&アイ・ホールディングス」の傘下に入った。

図表 1-1 繊維卸売業年間売上上位企業推移

(単位：百万円)

順位	1991年(平成3年)		1992年(4年)		1993年(5年)		1994年(6年)		1995年(7年)	
1	レナウン	228,181	瀧定	212,090	レナウン	203,989	レナウン	198,617	レナウン	189,894
2	瀧定	221,666	豊島	210,492	瀧定	185,943	瀧定	181,423	オンワード樫山	180,327
3	オンワード樫山	213,098	オンワード樫山	199,935	豊島	184,998	オンワード樫山	177,539	瀧定	173,212
4	豊島	205,812	日本合成繊維	170,701	オンワード樫山	171,488	豊島	167,736	豊島	162,911
5	日本合成繊維	180,336	ヤギ	166,220	イトキン	150,418	ヤギ	150,931	ヤギ	152,076
6	ヤギ	172,214	イトキン	156,552	ヤギ	150,239	グンゼ産業	139,039	グンゼ産業	140,240
7	グンゼ産業	152,248	グンゼ産業	152,495	グンゼ産業	144,680	三陽商会	130,336	ワールド	136,079
8	イトキン	151,761	三陽商会	146,482	日本合成繊維	135,500	ワコール	127,053	ワコール	132,114
9	モリリン	151,524	モリリン	136,039	三陽商会	132,957	ワールド	124,607	三陽商会	124,809
10	三陽商会	149,158	ワールド	130,898	ワールド	132,845	モリリン	123,532	赤ちゃん本舗	124,565
順位	1996年(8年)		1997年(9年)		1998年(10年)		1999年(11年)		2000年(12年)	
1	レナウン	191,985	瀧定	188,149	オンワード樫山	169,167	オンワード樫山	164,684	ワールド	193,110
2	瀧定	188,774	オンワード樫山	184,603	瀧定	166,934	瀧定	158,901	オンワード樫山	161,280
3	オンワード樫山	183,618	レナウン	183,345	ワールド	154,378	ワールド	150,999	瀧定	149,744
4	ヤギ	155,192	ワールド	160,986	レナウン	143,551	三陽商会	136,206	ファイブフォックス	144,256
5	グンゼ産業	154,315	ヤギ	143,128	イトキン	140,642	イトキン	134,425	イトキン	142,416
6	ワールド	149,576	グンゼ産業	141,388	ワコール	137,722	ワコール	132,018	ワコール	128,566
7	ワコール	136,530	ワコール	137,377	三陽商会	135,116	グンゼ産業	123,707	三陽商会	120,663
8	三陽商会	134,491	三陽商会	136,348	グンゼ産業	132,998	ファイブフォックス	122,505	モリリン	116,757
9	モリリン	126,245	モリリン	124,296	ヤギ	119,344	モリリン	117,870	グンゼ産業	115,389
10	田村駒	112,583	田村駒	107,568	モリリン	117,393	ヤギ	114,999	ヤギ	112,412
順位	2001年(12年)		2002年(14年)		2003年(15年)		2004年(16年)		2005年(17年)	
1	ワールド	205,864	オンワード樫山	263,398	オンワード樫山	267,745	オンワード樫山	271,273	ワールド	289,905
2	オンワード樫山	171,108	ワールド	232,819	ワールド	236,225	ワールド	245,193	オンワード樫山	283,110
3	ファイブフォックス	167,546	ワコール	163,709	ワコール	163,155	ワコール	160,968	ワコールホールディングス	164,122
4	イトキン	137,384	三陽商会	141,612	三陽商会	142,086	三陽商会	138,272	三陽商会	136,597
5	三陽商会	132,339	モリリン	117,649	ヤギ	118,855	レナウン・バン ホールディングス	124,731	レナウン	119,717
6	ワコール	128,431	ヤギ	116,095	モリリン	117,566	ヤギ	120,071	ヤギ	116,317
7	モリリン	112,991	GSIクレオス	110,815	GSIクレオス	105,867	モリリン	111,492	モリリン	112,743
8	GSIクレオス (旧グンゼ産業)	104,517	レナウン	107,289	田村駒	102,486	GSIクレオス	103,250	GSIクレオス	111,386
9	レナウン	100,135	新興産業	102,531	新興産業	99,953	田村駒	101,232	サンエー・インターナショナル	104,866
10	田村駒	93,383	田村駒	99,944	レナウン	99,949	新興産業	99,837	田村駒	100,738
順位	2006年(18年)		2007年(19年)		2008年(20年)		2009年(21年)			
1	ワールド	333,434	ワールド	358,276	ワールド	342,758	ワールド	314,117		
2	オンワード樫山	318,690	オンワードホールディングス	287,032	オンワードホールディングス	261,005	オンワードホールディングス	248,634		
3	レナウン	176,281	蝶理	252,097	NI帝人商事	248,256	NI帝人商事	210,602		
4	ワコールホールディングス	166,410	レナウン	175,613	蝶理	223,016	蝶理	191,149		
5	豊島	155,972	ワコールホールディングス	165,761	ワコールホールディングス	172,276	ワコールホールディングス	163,297		
6	三陽商会	139,108	豊島	164,136	豊島	161,967	豊島	149,939		
7	モリリン	128,780	三陽商会	143,093	レナウン	155,999	レナウン	129,055		
8	ヤギ	122,488	モリリン	132,861	三陽商会	133,089	モリリン	115,556		
9	GSIクレオス	114,474	ヤギ	122,098	モリリン	128,582	三陽商会	114,231		
10	サンエー・インターナショナル	110,165	サンエー・インターナショナル	117,838	サンエー・インターナショナル	120,260	GSIクレオス	112,037		

出所：日経MJ（日経流通新聞）編『トレンド情報源』（旧：『流通経済の手引き』）

店する形式に移行していく。このため、企業の業態も卸売業から小売業に移行することになる⁴⁾。

したがって、繊維業界においては、製造業と卸売業との境界が不明瞭なばかりか、卸売業と小売業との境界も不明瞭といえる。

2. 繊維卸売業の類型と各類型の成長性

バブル経済の崩壊は、繊維卸売業にも大きく影響している。そのため、図表 1-1 に掲載されている大手繊維

卸売業の多くは、一部を除き、売上が減少傾向にある。ただ、他業界との大きな違いは、玩具業界にみられる大手卸売業の相次ぐ倒産もなく、食品、医薬品、日用雑貨の各業界にみられる大手を中心とする卸売業間の合併も見られない点にある。ただ、業界全体の不振から中堅以下の繊維卸売業の倒産はあり、10年以降は大手繊維卸売業が関係する合併が生じるようになってきているが、これについては、後述する。

図表 1-1 に掲載されている企業間において、原毛、原糸、テキスタイルなどの売買が行われているため、競

4) この販売形態を、「日本型SPA」と呼ぶこともある。SPAについては、後述する。

合者と売買取引相手が併存する状態にある。1次卸と2次卸との取引のような多段階構造を前提とするのであれば他業界においてもみられることであるが、繊維業界においては原材料・部品メーカーと完成品メーカーとの取引と同様なことが行われている。それゆえ、慣習的に、繊維卸売業がメーカーと称されることに違和感はない。ただ、繊維業界においても、「帝人」「東レ」などの合成繊維メーカーや、綿などの天然繊維の紡績を手掛けた「東洋紡」「日清紡」などのメーカーは存在する。一方で、原毛、原糸、テキスタイルを取り扱う卸売業も衣服などの最終製品を取り扱っている。

つまり、原毛、原糸、テキスタイルなどの原材料を製造するメーカーを、「テキスタイル・メーカー」とし、衣服など（最終製品）を取り扱う繊維卸売業を「アパレル・メーカー」とするのが慣習といえるだろう。さらに、繊維卸売業には、最終製品以外にも、原料、原糸を取り扱う企業が含まれることになる。そして、この実態が、繊維業界の業態を不明瞭にさせているのも事実である。

そこで、同図表に掲載されている繊維卸売業を4つに類型し、それぞれの特性、および成長性をみることにする。

(1) 原料、原糸を取り扱う繊維卸売業

①「モリリン」

1662年（寛文2年）に棉の売買などで創業した同社は、現在では、原料、原糸、テキスタイル、衣料（最終製品）を販売する。91年時点で1515億円であった年間売上は、多少の増減を繰り返したが、09年には1155億円となっている。

②「豊島^{とよしま}」

1841年（天保12年）に創業した同社は、現在では原料、原糸、テキスタイル、最終製品を卸売りしている。91年時点で2058億円であった年間売上は、92年をピークに、09年には1499億円となっている。

③「蝶理」

1861年（文久元年）に京都西陣において生糸問屋として創業した問屋は、現在では合成繊維の繊維素材を取り扱う以外にも、衣服など（最終製品）の取り扱いや化

学品をも取り扱う企業となっている。これは、1953年「東洋レーヨン」（現、「東レ」）の合成繊維販売事業を手掛けたことを契機に、次第に関係を深め、2004年には同社の連結子会社となったことが要因となったと思われる。

年間売上は、07年2520億円、08年2230億円、09年1911億円と推移している。

④「ヤギ」

1893年（明治26年）に綿糸商として創業した同社は、現在では原料、原糸、テキスタイル、衣服など（最終製品）を販売する。既に、80年代には、中国における協力工場などで衣料品を製造して国内輸入を行っていたが、他企業も追随するようになると価格競争が激しくなった。

これらのことが影響して、年間売上も、91年1721億円であったが、多少の増減はあったものの、07年には1220億円となり、08年からは上位に10社以上が存在するようになった。

これら4社ともに、江戸時代から明治にかけて「繊維商」として創業した企業である。

原料、原糸の取り扱いから、最終製品の取扱い、事業多角化と取り組んでいるが、最終製品のブランド認知度が確立していないこともあり、売上は減少傾向にある

(2) テキスタイル・メーカー系繊維卸売業

①日本合成繊維

同社は1978年（昭和53年）に、「鐘紡」（現、「クラシエ」）と「旭化成工業」（現、「旭化成」）が、当時の不況における乱売を防ぐための共同販売会社として設立された。しかしながら、従業員は両社からの出向者で構成され、それぞれ個別に出向元企業の製品を販売していた。

年間売上は、91年1803億円、92年1707億円、93年には1355億円と減少し、94年に解散した⁵⁾。

②「新興産業」（現、「東洋紡スペシャルティズトレーディング」）

同社は1936年（昭和11年）に設立され、47年に「東洋紡」の関係会社として繊維販売を行う。03年には上場廃止し「東洋紡」の100%子会社となり、08年には「東洋

5) その後、「鐘紡」は、04年に産業再生機構の支援を受け、05年に天然繊維・合繊事業を営業譲渡する。06年に産業再生機構による支援を終了し、スタッフ部門、ホームプロダクツ・薬品・食品各事業が分離独立する。そのひとつである、「カネボウ・トリニティ・ホールディングス」が、07年に「クラシエ」に社名変更し、09年にヘアカラー・頭髮化粧品・家庭薬の製造、販売を行う「ホーユー」傘下に入る。

紡」の繊維事業本部の開発・販売部門と「新興産業」の繊維部門、および高機能材部門を統合し、「東洋紡スペシャルティズトレーディング」(略称「東洋紡S T C」)が設立された。

年間売上は、02年に1025億円、03年999億円、04年998億円と推移し、05年以降は売上が増加した年もあるが、より売上が高い企業が存在したため、同図表には掲載されない。

③「N I 帝人商事」

同社は2001年に「帝人商事」と「日商岩井アパレル」が合併し、設立された。

年間売上は、08年に2482億円、09年に2106億円と推移している。

なお、「帝人商事」は1952年に「帝人」によって人絹、スフなどの合成繊維の販売を行うために設立された企業であり、「日商岩井アパレル」は総合商社「日商岩井」(現「双日」)によって80年に「日商岩井衣料」として設立された企業である⁶⁾。

各社ともに、テキスタイル・メーカー、または総合商社の繊維品販社として設立された経緯は同様であるが、テキスタイル自体の販売不振が影響し、売上は減少傾向にある。そのため、他業界と異なり、大手繊維卸売業間の合併は見いだせないものの、系列繊維卸売業の合併は行われた。しかしながら、販売不振の状況は進み、①にいたっては、親企業自体が繊維業界から撤退してしまっている。

(3) テキスタイルを取り扱う独立系繊維卸売業

①「瀧定」(現「瀧定名古屋」「瀧定大阪」)

1864年(元治元年)創業の同社は、テキスタイルと衣服などの最終製品を取り扱う企業であったが、2001年8

月に会社分割により「瀧定名古屋」と「瀧定大阪」に会社分割した。それまでも、名古屋と大阪で独立して営業を行っていたが、独立体として決済スピードを速めるために分割した。分割当初は、「瀧定」の役員の多くは両社の役員を兼務し、「瀧定」の社長、副社長が両社の社長に就任した。

年間売上は、91年に2216億円であったが、次第に減少し、分割前の00年には1497億円となり、分割後は両社ともに1000億円を上回っていない。

②「田村駒」

1894年(明治27年)に創業した同社は、当初より「意匠」を意識した企業であった⁷⁾。明治末期から大正にかけ、輸出を重視し中国、インドネシア、タイ、シンガポールに販路を開拓した。その後、昭和に入ると人絹事業にも進出する⁸⁾。

早くから海外進出を手掛け、年間売上も、90年代以降は1000億円前後であったが、ここ数年は下回っている。

③「G S I クレオス」(旧「グンゼ産業」)

1931年(昭和6年)に創業した同社は、42年に「郡是産業」に、71年に「グンゼ産業」に改称した。その後、2001年に「G S I クレオス」に改称した。

同社とは別に「グンゼ」(67年まで「郡是」という名称の企業があり、同社の筆頭株主であるものの、連結決算の対象にはなっていない⁹⁾。また、同社内に「グンゼ販売部」があり、同社製品とともに、「グンゼ製品」の販売も行っている¹⁰⁾。

肌着などのインナー(最終製品)、テキスタイルも扱っているが、産業機材、化学品、包装資材、模型など多岐にわたり取り扱っている。

年間売上は、91年に1522億円であったが、95年の1543億円をピークに減少し、09年には1120億円となった。

6) 「双日」は、次のような経緯で誕生した。03年「ニチメン」と「日商岩井」が株式移転により、「ニチメン・日商岩井ホールディングス」を設立した。

翌04年に子会社の「ニチメン」と「日商岩井」が合併し、「双日」が発足。その後、「ニチメン・日商岩井ホールディングス」から「双日ホールディングス」に社名変更した。

翌05年に子会社の「双日」と合併し、「双日ホールディングス」から「双日」に社名変更した。

7) 大阪通天閣を始め、各地に展示されている「ビリケン」は田村駒によって日本における商標登録がされている。

8) 戦後には、当時の経営者がプロ野球球団「松竹ロビンス」(現「横浜ベイスターズ」)を個人所有するなど、往時の隆盛がうかがえる。

9) 2010年度81期の「G S I クレオス」の有価証券報告書では、14.42%の株式保有が記載されている。そもそも、「郡是」とは、国の基本方針を「国是」というように、特定地方、あるいは地方行政の単位である郡における基本方針を示すことを意味し、それを社名にした。

10) 本稿執筆時、2011年7月時点。

これら3社は、衣服・肌着（最終製品）を取り扱っているが、やはり、自社製品のブランドの訴求が弱い、あるいは、特定小売業の専用品やプライベート・ブランドが中心であるためか、売上が減少傾向にある。

(4) アパレル・メーカーと称される繊維卸売業

①レナウン

1902年（明治35年）に繊維卸売業として創業した同社は、23年に「レナウン」を商標として採用し、国内有数のメリヤス問屋となる。31年に「佐々木営業部」を設立し、55年に「レナウン商事」に改称、67年に「レナウン」となる。

62年に「レナウンルック」、68年に「レリアン」、70年に「レナウンニシキ」を相次ぎ設立した。

その後、02年に「レナウンルック」は「ルック」となり、06年に「レリアン」を合併する。「レナウンニシキ」は、72年に「ダーバン」に改称し、04年には共同株式移転により、「レナウン」と「ダーバン」が経営統合し持株会社「レナウンダーバンホールディングス」を設立する。06年「レナウンダーバンホールディングス」を存続会社とし、「レナウン」と「ダーバン」を吸収合併し、「レナウン」に改称する¹¹⁾。

この間、さまざまな製品ブランドを供給している。一部を取り上げて、68年“arnold palmer”に始まり、企業名までになった71年の“D'URBAN”、74年の“Addenda”、75年の“Simple Life”、“INTERMEZZO”、87年“通勤快足”、90年“Henry Cotton's”などがある。

そして、90年には英国「アクアスキュータム」社を買収し、92年に“Aquascutum”を発売した¹²⁾。

91年以降の年間売上上の推移をみると、91年の2281億円から多少増加する年はあったものの、次第に減少し、03年は1000億円を下回ることになる。04年、06年に売上を増加したのは、合併によるものと考えられる。そして、08年、09年は2年続けて10%以上の減少となっている¹³⁾。

②オンワードホールディングス

1927年（昭和2年）に創業した同社は、47年に「櫛山」

を設立し、88年に「オンワード櫛山」に改称し、07年に純粹持株会社体制に移行し「オンワードホールディングス」となった。

この間、さまざまな関連会社を設立している。一部を挙げると、オンワード販売（現「オンワード商事」）、63年「オーアンドケー」、72年「オンワード運輸」（現「アクロストランスポート」）、86年「株式会社オンワードライフデザインネットワーク」および「オンワードクリエイティブセンター」、94年「バスストップ」などがある。

また、90年には「チャコット」、98年には「ダナキャラクタージャパン」を買収し、現在では、上記関連会社を含め、持株会社の傘下に入れている。

年間売上上の推移をみると、91年の2281億円から93年までは前年を下回っているものの、94年から97年までは増加に転じ、98年から00年は悪いながらも他の繊維卸売業に比べれば堅調であるという状態であった。

この背景には、同社においてこれまでにない取り組みにより開発されたブランドが投入されたことが大きく影響している。具体的には、92年秋物用から発売された“組曲”である。20代半ばのヤングキャリアを対象とし、サイズや色の品揃えをこれまで以上に拡大し、組み合わせをやすくする。企画から生産までの時間を短くするために、季節前の企画と季節中の企画と2つの企画段階を設ける。さらに、販売現場にも直接、製品コンセプトを説明するなどの手法を採用した。

当時、同社では、この仕組みをSPAという言葉では説明しなかったが、ようするに「日本型SPA」ということができる。SPAについては、後述する。

同社が成長を遂げた大きな要因は、百貨店の取引を重視し、前掲の「派遣販売員制度」「委託販売制度」を提案し、それを他に先駆け逸早く実現したことにある。それは、単に、百貨店内に売り場を確保するというだけでなく、自社製品のブランドを確立するという目的があった。バブル景気が崩壊する前までは、百貨店のブランド力は圧倒的に強く、店の包装紙に拘るストア・ロイヤル

11) 92年は決算期変更のため掲載されていない。図表1-1作成のために用いた『流通経済の手引き』刊行時においては、05年は「レナウン」と表記されている。

12) 09年に全株式を譲渡したが、製品の発売は継続している

13) 10年に「レナウン」は中国の「山東如意科技集団」と資本・業務提携を行った。「山東如意科技集団」は「レナウン」の第三者割当増資により同社株の41%を有する筆頭株主となった。

ティの強い常連顧客がどこの百貨店にも一定割合存在した。したがって、百貨店に自社の製品を置いてもらうことは、自社企業の価値、自社商品の価値が上昇することを意味した。一方で、店内における商品間の代替性は高くなるともいえた。そのため、自社製品を優先して販売する「派遣販売員」は重要な手段ともいえる。

これらのことを踏まえ、同社では、あくまでも主力流通チャネルとしての百貨店に拘り、上記の手法を開発したと考えられる。

結果として、“組曲”は好調な売上を示し、その後、93年に“23区”、00年に“自由区”などを発売した。

年間売上も、01年以降には順調に増加しているが、08年のリーマンショックの影響か、再び、減少傾向にあるが、これは同社に限ったことではない。

③三陽商会

1942年（昭和17年）に創業した同社は、レインコートの販売から始まり、49年には百貨店に対する販売も開始した。69年には品揃えを拡充し総合アパレル化を開始する。同時に、海外ブランドの提携を開始する。一部を挙げると、70年に“BUBERRY”、73年に“THE SCOTCH HOUSE”、91年に“Paul Stuart”などがある。

特に、“BUBERRY”については、日本人向けにサイズやデザインを豊富にするために、早くからアンダーライセンスによる自社開発を行った。さらには、若年層、女性層に訴求するためにサブブランドを設けた。また、英国からの輸入品を販売するために、東京の銀座、表参道などに直営店を出店した。

提携ブランド以外にも、“SANYO”などの自社開発ブランドも多数有しているが、年間売上の推移をみると、91年の1491億円を上回る年はなく、売上の増減を繰り返し、09年は1142億円となっている。

④ワコール・ホールディングス

1946年（昭和21年）に創業した同社は、婦人肌着を販売し、50年には百貨店に対する販売を開始した。64年に「ワコール」に改称し、05年に会社分割による持株会社「ワコール・ホールディングス」体制へ移行する。

同社は、これまでにブラジャーの普及と新機能開発を重視している。一部を挙げると、72年に“シームレスカップブラ”、78年に“フロントホックブラ”、86年に“形状合金ワイヤーブラ”、92年に“グッドアップブラ”などがある。

一方で、流通チャネルとしての百貨店を重視する方針は変わらないものの、75年にはスーパーなどの量販店向けのブランドとして“ウイング”を発売し、早い時期からチャネル拡大も行っている。

年間売上の推移をみると、94年に1270億円になり、99～01年の除き、前年度の売り上げを上回り、09年は1632億円となっている。

⑤ワールド

同社は、1959年（昭和34年）にニット婦人セーター卸売業として設立された。婦人服専門店を主な流通チャネルとし、70年には同社製品だけを扱う専門店「オンリーショップ制」を導入した。この背景には、単品販売ではなく、全体的な組み合わせを意識した販売を行うことを目的としている。

同社の年間売上の推移が他と大きく異なるのは、多少の売上の増減はあるものの、91年以来、売上増加の傾向を続けていることである。90年代初頭の売上と00年代末の売上比較で2倍以上となっているのは、全体的に減少傾向を示している繊維卸売業の中では、同社のみである。

この背景には、同社のSPAへの取り組みがあった。92年に「スパークス（SPARCS）構想」を打ち出す。目的は、作る現場と売る現場の距離感を短縮し、ムダ、ロスの排除、両社の業務の重複を改善し競争力を高めることであった。また、これまでミセスを対象にしていたが、より若いヤング層を対象とし、流通チャネルも百貨店への拡大を目指した。

そして、93年に発売されたのが、“オゾック”であり、当初はファッション性が強かったデザインをすぐにカジュアルに改めたことにより、好調な売上を示した。この対応も、同社が“オゾック”に求めたもののひとつで、新しい商品を次から次に出して行くことを特徴としている。

その後、95年に“アンタイトル”を発売し、続々、SPAブランドを発売した。

その他、96年“インデックス”、98年“オーペク”、“イツツデモ”、00年“ハッシュアッシュ”、04年“フラクサス”、“スタイルジャム”などの店舗を出店するようになる。アパレルはもちろん、それ以外の商品をも取り扱いを拡大し、立地もこれまでとは異なり、駅構内や都市近郊のショッピングセンター内などのさまざまな場所に出店するようになる。

これらアパレル・メーカーと称される繊維卸売業は、①の「レナウン」を除き、戦後に創業している。もっとも、創業期の「レナウン」は最終製品を取り扱っておらず、テキスタイルの卸売業であった。そして、これら企業の成長の源泉は、(海外輸入製品を含めた) 自社製品ブランドの確立と流通チャネルとしての百貨店との取引確保といえよう¹⁴⁾。

図表 1-1 に掲載される大手繊維卸売業を見る限りでは、繊維業界全体の不振にある中、売上の維持・増加を図れたのは、やはり消費者に直接販売できる最終製品を取り扱ったことが大きいと思われる。

ただ、その中でも、⑤の「ワールド」のように売上が大きく増加した企業と、①の「レナウン」のように減少した企業に分かれている。この要因として考えられるのは、製品ブランド自体の魅力の変化であることは当然だが、やはり、百貨店に対する販売の依存度に影響されるものと考えられる。

そこで、次節では、繊維卸売業と同様に百貨店の年間売上の推移をみて、両社の関係性に言及することとする。

3. 百貨店の売上不振と繊維卸売業への影響

図表 3-1 は、「日経 M J (日経流通新聞)」の「日本の小売業調査」における業態分類で「百貨店」として掲載された小売業の年間売上を、1991 年から直近掲載分までの約 20 年間分を時系列にしたものである¹⁵⁾。

一般に、百貨店の売上の半分は「アパレル」であるといわれている。ただ、ここでいう「アパレル」と本稿で意味する「アパレル」とは必ずしも、同じものではない。というのも、アパレルの事業領域が衣料品の製造販売にとどまらず、雑貨などファッション関連全般に拡大しているためであり、アパレル企業が、品揃えを拡充してい

ると同時に、それまではアパレルの範疇に入らなかった品物やそれを取り扱う企業も、徐々に「アパレル」に含まれている可能性が高いためである¹⁶⁾。

いずれにせよ、図表 3-1 を見る限りでは、どの百貨店においても、年間売上は減少傾向にあるといえよう。

そして、2003 年の「そごう」と「西武百貨店」が「ミレニアムリテイリング」を発足させたことを契機に、大手百貨店の合併が始まる¹⁷⁾。

06 年、「ミレニアムリテイリング」は、「セブン & アイ・ホールディングス」の完全子会社となり、09 年に「そごう・西武」となる。同年、「セブン & アイ・ホールディングス」傘下の「ロビンソン百貨店」と合併する。

07 年 9 月、「大丸」と「松坂屋」などからなる「J フロントリテイリング」が設立される。

同年 10 月、「阪急百貨店」と「阪神百貨店」からなる持株会社「エイチ・ツー・オー リテイリング」が発足し、翌 08 年 10 月に「阪急阪神百貨店」が誕生した¹⁸⁾。

08 年 4 月、「三越」と「伊勢丹」からなる持株会社「三越伊勢丹ホールディング」が発足した。11 年 4 月に「三越伊勢丹」が誕生した。

上記の動きをみると、規模拡大を目指した積極的な姿勢とみることもできるが、実態は必ずしもそうではない。同図表をみてもわかるように、経営統合や合併をしているため、その前後を比べれば、各社の売上を足したものになるはずだが、そうっていない。これは、各店舗の売上が前年より減少したことと、既存店舗を閉鎖したことが要因となっていると思われる。

つまり、これら一連の流れは規模拡大というよりは、販売不振店舗の整理を前提とした経営効率向上を目的としたものといえる。

これは繊維卸売業、とりわけ、百貨店を主要流通チャネルとしたアパレル・メーカーにとって、販売拠点の減少を意味する。

14) 「イトキン」については、日経 M J の掲載方針に沿わない回答が多いためか、掲載されない年が他企業に比べ多いことから、時系列変化が読み取りにくいと、本稿では言及しないこととした。

また、「サンエー・インターナショナル」は、11 年 6 月に「東京スタイル」と経営統合し持株会社「T S I ホールディングス」に移行し、その変化が本稿執筆時点では不明であるため、言及しないこととした。

15) 「日本の小売業調査」では、年間売上より小さな百貨店も掲載されているが、連続性をみるために、08 年、09 年は一部割愛して記載した。

16) 11 年 7 月、「日本アパレル産業協会」は、アパレルの事業領域が衣料品の製造販売にとどまらず、雑貨などファッション関連全般に拡大していることに対応するため、「日本アパレル・ファッション産業協会」に名称変更した。

17) 日経 M J の掲載方針に従い、08 年までは、「そごう」と「西武百貨店」は別に記載している。

18) 08 年 10 月に、「高島屋」が同社と経営統合するとの発表があったが、その後、10 年 3 月に断念することとなった。

図表3-1 百貨店年間売上上位企業推移

(単位：百万円)

1991年(平成3年)			1992年(4年)			1993年(5年)			1994年(6年)			1995年(7年)		
1	西武百貨店	916,915	三越	842,372	三越	800,655	三越	767,655	高島屋	891,951				
2	三越	876,618	西武百貨店	808,074	高島屋	723,558	高島屋	706,122	三越	756,578				
3	高島屋	842,978	高島屋	788,598	西武百貨店	681,354	西武百貨店	660,337	西武百貨店	634,985				
4	大丸	608,348	大丸	569,799	大丸	543,060	大丸	521,034	大丸	508,543				
5	丸井	569,070	丸井	539,064	丸井	506,889	丸井	492,638	丸井	485,744				
6	松坂屋	501,963	松坂屋	491,367	松坂屋	459,442	松坂屋	434,042	松坂屋	428,263				
7	伊勢丹	468,217	伊勢丹	442,895	伊勢丹	420,988	伊勢丹	410,393	伊勢丹	414,003				
8	東急百貨店	410,556	東急百貨店	378,841	東急百貨店	339,157	東急百貨店	325,824	阪急百貨店	330,804				
9	阪急百貨店	355,150	阪急百貨店	344,729	阪急百貨店	325,898	阪急百貨店	317,184	東急百貨店	321,249				
10	そごう	310,562	近鉄百貨店	284,142	近鉄百貨店	280,967	近鉄百貨店	284,680	近鉄百貨店	281,604				
順位	1996年(8年)		1997年(9年)		1998年(10年)		1999年(11年)		2000年(12年)					
1	高島屋	1,093,937	高島屋	1,097,505	高島屋	1,053,288	高島屋	1,021,037	高島屋	1,192,211				
2	三越	767,186	三越	733,982	三越	684,811	三越	675,748	三越	967,047				
3	西武百貨店	618,712	西武百貨店	628,448	西武百貨店	586,429	西武百貨店	588,779	大丸	794,760				
4	大丸	509,642	丸井	508,817	丸井	509,845	丸井	480,881	伊勢丹	592,872				
5	丸井	501,246	大丸	506,454	大丸	471,132	大丸	421,350	西武百貨店	578,786				
6	伊勢丹	455,625	伊勢丹	432,028	伊勢丹	418,928	伊勢丹	410,802	丸井	530,485				
7	松坂屋	435,647	松坂屋	421,986	松坂屋	391,027	松坂屋	374,818	東急百貨店	504,775				
8	阪急百貨店	331,612	東急百貨店	315,784	阪急百貨店	303,430	阪急百貨店	302,690	松坂屋	417,357				
9	東急百貨店	323,284	阪急百貨店	308,649	近鉄百貨店	297,869	近鉄百貨店	296,741	阪急百貨店	394,965				
10	近鉄百貨店	291,175	近鉄百貨店	301,426	東急百貨店	295,807	東急百貨店	245,852	東武百貨店	193,368				
順位	2001年(12年)		2002年(14年)		2003年(15年)		2004年(16年)		2005年(17年)					
1	高島屋	1,205,872	高島屋	1,184,236	高島屋	1,114,481	高島屋	1,026,353	高島屋	1,031,150				
2	三越	963,327	三越	942,349	三越	916,774	三越	810,693	三越	842,009				
3	大丸	809,117	大丸	793,905	大丸	818,869	大丸	810,693	大丸	822,584				
4	伊勢丹	615,670	伊勢丹	601,897	伊勢丹	614,810	伊勢丹	628,996	伊勢丹	760,038				
5	西武百貨店	572,241	丸井	558,867	丸井	555,440	丸井	556,213	丸井	561,539				
6	丸井	551,563	西武百貨店	539,354	西武百貨店	522,918	西武百貨店	472,968	西武百貨店	482,938				
7	東急百貨店	457,683	近鉄百貨店	423,725	そごう	448,211	そごう	443,845	そごう	474,731				
8	松坂屋	403,795	東急百貨店	423,232	近鉄百貨店	412,451	阪急百貨店	385,674	阪急百貨店	381,285				
9	阪急百貨店	401,474	阪急百貨店	395,028	阪急百貨店	384,556	松坂屋	345,762	松坂屋	343,936				
10	近鉄百貨店	368,905	松坂屋	384,063	松坂屋	375,280	東急百貨店	339,554	東急百貨店	338,425				
順位	2006年(18年)		2007年(19年)		2008年(20年)		2009年(21年)							
1	高島屋	1,049,405	Jフロントリテイニング	1,177,901	三越伊勢丹ホールディング	1,426,684	三越伊勢丹ホールディング	1,291,617						
2	大丸	837,032	高島屋	1,042,711	Jフロントリテイニング	1,096,690	Jフロントリテイニング	982,533						
3	三越	804,120	伊勢丹	785,839	高島屋	976,116	高島屋	877,761						
4	伊勢丹	781,798	三越	773,964	エイチ・ツー・オーリテイニング	509,525	そごう・西武	859,265						
5	丸井	552,140	そごう	502,001	そごう	482,144	エイチ・ツー・オーリテイニング	470,395						
6	そごう	500,714	丸井グループ	493,533	西武百貨店	450,698	丸井グループ	419,254						
7	西武百貨店	465,830	エイチ・ツー・オーリテイニング	471,617	丸井グループ	447,399	近鉄百貨店	308,848						
8	阪急百貨店	395,950	西武百貨店	468,063	東急百貨店	284,869	東急百貨店	253,287						
9	東急百貨店	329,222	東急百貨店	308,834	近鉄百貨店	277,556								
10	松坂屋	290,677	近鉄百貨店	300,403										

出所：日経MJ（日経流通新聞）編『トレンド情報源』（旧：『流通経済の手引き』）

百貨店の店舗閉鎖の要因は、当然のことながら、販売不振にあるが、そもそもが、消費者の購買力の低下に起因する。90年代以降のバブル景気の崩壊に始まり、95年の阪神淡路大震災、ここ数年では08年のリーマンショック、そして11年の東日本大震災と続いている。

もちろん、バブル経済の崩壊、リーマンショックは国全体に対する影響であるが、震災は局地的影響と考えることはできる。ただ、東日本大震災については、被災地が広範囲であることと、復興のための国家的な支援が被災地以外にも大きな影響を与えることは十分に予想できる。

このため、特に、被災地以外の大都市を除く地方にお

いては、百貨店の売上の減少幅が大きいことは充分に考えられる。つまり、百貨店を主力流通チャネルとしているアパレル・メーカーの販売不振が、今後、一層深刻化することが予想される。

しかしながら、すべての繊維企業の販売が不振であるかということ、必ずしもそうではない。本稿でも、部分的に触れているSPAが、それに該当する。そこで、次節では、SPAの特性について触れる。

4. SPAの特性と「日本型SPA」の課題

(1) 日本に進出した海外のSPAの特性

一般に、SPAとは、Specialty store retailer of Private label Apparelの略語とされ、自社ブランドを有するアパレル専門（製造）小売業を意味する¹⁹⁾。POSによる店頭の販売情報に基づき、委託・協力工場に製品（アイテム）ごとのサイズ、色単位で生産量を指示する。店内における陳列は一定期間（数週間）で入れ替え、売れ残り品は段階的な値引きで処分していくというのが、80年後半から90年代のSPAのビジネスモデルといえる。

SPAの始まりは、1987年、アメリカの「GAP」が自らの業態をSpecialty store retailer of Private label Apparelと規定したことにある。

そして同時に、同社は、この新業態の特徴として、次の5点を掲げた。

- ①創造性とデザイン性に富む商品の開発
- ②自己責任による生産
- ③価格設定権を有する
- ④店頭陳列の演出を行う
- ⑤知識ある販売員のサービス提供

69年にジーンズ専門店として始まった同社は、その後、全米に多店舗展開を行い、83年から自社において製品開発を行うようになり、次第に、店頭での販売比率を高め、87年におけるSPA業態へと転換した。カジュアル・ベーシックな製品が中心であり、当初は、製品に「GAP」のロゴはプリントされていなかった²⁰⁾。

94年に「GAP」が日本に進出する際には、既に、「ユニクロ」が存在していたために、差別化をする必要性があったと考えられる。それに前後して、同社では、86年に高級業態の“Banana Republic”と、93年に低価格業態“Old Navy”を設け、3つの価格帯製品を持つようになり、ブランド性を重視したためか“GAP”製品にもロゴをつけるようになる²¹⁾。

97年には、「ZARA」も日本に進出している。当初は、日本のビギグループとの合弁（ビギ51%、インディテックス49%）であったが、05年にスペイン本社「インディテックス」の100%出資に引き上げられ、同社の完全子会社となっている。同社のSPAの仕組みが「GAP」と大きく異なるのが、素材加工から生産、製品仕上げ、物流加工までスペイン内の自社工場において自己完結で行なわれていることにある。完成後、数日で世界中の店頭に送り込むことが可能で、「第2世代SPA」と呼ばれることもある。世界一斉に送り込むので全体としては大量ロットとなるが、各店頭には同じ製品は数点しか並べられないので、大量陳列を行う「GAP」や「ユニクロ」とは店頭の雰囲気が異なる²²⁾。

そして、08年6月には、スウェーデンの「H&M」が日本に進出する。

この頃から、“ファストファッション”と呼ばれる「早い」「安い」「おしゃれ」を標榜するアパレル企業が続々と日本に進出するようになった。09年に再進出したアメリカの「フォーエバー21」などが典型的な事例である²³⁾。従前までのSPAと異なり、企画も委託・協力企業に任せ、商品調達の速度を速めることが特徴となっている。したがって、追加発注は原則せず、店頭在庫が完売した時点で、当該商品は販売終了となる。

いずれにしても、これらSPAは、世界のアパレル企業の売上においては上位を占め、その成長も続いている。

(2) 「日本型SPA」の課題

「ユニクロ」の店舗名で知られる、「ファーストリテイリング」は、1949年に創業し、91年に現在のものに改称した。前述したように80年末から90年代にかけては、「GAP」のビジネスモデルに追随し、00年頃には店内在庫商品のすべてが自社開発製品となり、SPA化が完成したといえる。その後、04年「セオリー」、06年「キャビン」など、他のアパレル企業、ブランドに対する出資、合併を行うようになる。また、06年に「東レ」と「戦

19) 山崎『増補版 現代アパレル産業の展開』（織研新聞社）p.121に、SPAは織研新聞社による造語であるとの記載がある。

20) 当初、「ユニクロ」は、この頃の同社のビジネスモデルを忠実に、模倣したと考えられる。

21) 「ユニクロ」もまた、06年に低価格業態「ジーユー」を設けた。

22) 90年に日本のトヨタ自動車が、自社の“JIT（ジャスト・イン・タイム）”方式の生産体制の導入に協力した。もともと、トヨタは母体企業で織機を製造してきた。

23) 00年に三愛と提携し出店したが、1年にも満たずに撤退している。

略的パートナーシップの構築」を目的に業務提携を結ぶなど、いわゆる流通の川上、川下の強化に努めるようになっていく。

また、前述したように「ファイブフォックス」「オンワード樫山」「ワールド」も「日本型SPA」と呼ばれることもある。

しかしながら、両者には決定的な違いがある。それは、独自流通チャネル開発に対する積極的な取り組みの違いである。

百貨店への依存度が高いアパレル・メーカーが売上不振傾向にあることは、既に述べた。また、百貨店自体が、アパレルのカジュアル化・低価格傾向にそぐわない業態となってきた。もちろん、カジュアル化・低価格化傾向を嫌う消費者層も未だ少なからず存在するが、地域によっては百貨店を支えられるだけの購買力が残っていない。そのため、大都市圏では店舗数の減少、中小都市部にあつては百貨業態自体の消滅が起きている²⁴⁾。

つまり、あくまでも、流通チャネルとしての百貨店に拘るのであれば、均衡点までの規模縮小を想定しなければならないということである²⁵⁾。

また、新しい流通チャネルに取り組むのであれば、製品のコンセプトもチャネルに合わせた開発が必要となる。「ファーストリテイリング」が「ユニクロ」以外にも、低価格業態の「ジーユー」に取り組んだように、製品から売り場、独自店舗と展開することが必要となる²⁶⁾。

ネット販売も、既存製品を、インターネットで販売するだけでなく、ネット独自の専用品や、価格訴求が必要となる。ネット販売専用サイトの「ギルト」のビジネスモデルでもわかるように、高級ブランド品を数量限定、時間限定で値引き販売を行う方法が消費者の支持を得て、販売も好調となっている。

したがって、アパレル業界においても、相応のブランドの魅力は、依然としてあるものの、新しい流通チャネルへの取り組みと、これまで以上の値ごろ感の訴求が必

要となっていくと考えられる。

参考文献一覧

1. 日経MJ（日経流通新聞）編『トレンド情報源（旧『流通経済の手引き』）』日本経済新聞社〔各年〕
2. 松原寿一「わが国の玩具業界における構造変革」『中央学院大学商経論叢 第25巻第2号』中央学院大学〔2011.3〕
3. 文化出版局、文化女子大学教科書出版部編集『ファッション辞典』（第8版）文化出版局〔2011.2〕
4. 木下明浩『アパレル産業のマーケティング史』同文館出版〔2011.3〕
5. 山崎光弘『増補版 現代アパレル産業の展開』繊維新聞社〔2010.4〕
6. 村松高明『繊維』日本経済新聞社〔2006.10〕
7. 小島健輔『ユニクロ症候群』東洋経済新報社〔2010.12〕

参考新聞記事一覧

1. 「赤ちゃん本舗——消費者でも小売店扱い、“卸”を看板に急成長（企業研究）」『日経流通新聞』〔1994.11.29〕 p.1
2. 「通産省、大店法で赤ちゃん本舗調査——米トイザラスから訴え。」『日経流通新聞』〔1995.11.23〕 p.6
3. 「米トイザラス、赤ちゃん本舗の大店法問題——“同じ土俵で競争を”。」『日経流通新聞』〔1995.12.02〕 p.2
4. 「赤ちゃん本舗、大店法で規制——通産省、休業・面積削減を指導。」『日経流通新聞』〔1996.1.25〕 p.7
5. 「赤ちゃん本舗に大店法の“網”、危機感隠せぬ会員制卸——小売業へ入念に準備。」『日経流通新聞』〔1996.1.30〕 p.1
6. 「セブン&アイ“本舗”買収発表——赤ちゃん本舗、約10店をリストラ。」『日経MJ（流通新聞）』〔2007.6.13〕 p.1

24) 最近では、日本全国に展開されているアウトレットモールが、百貨店の代替業態とみなされることもある。

25) もっとも、一部の百貨店では、価格訴求型のテナントを入居させる、あるいは、店舗全体が価格訴求型のアウトレットとなっている事例もみられるようになった。店舗の立地にもよるが、百貨店という業態で行う必要性が感じられない。

アメリカでは、百貨店が中心業態であった企業が、多業態化としてディスカウントストアに取り組んだところ、当該業態が好調で、社名までも当該業態名「ターゲット」に変えた事例がある。

26) 「ジーユー」を、「ファーストリテイリング」の世界戦略の一環とする見方もある。つまり、「ユニクロ」の価格帯でも高いと感じる消費者層は、アジア各国の中には相当数存在することから、当該層に訴求するためのより価格帯が低いブランドとして積極的に展開するという考え方である。

7. 「鐘紡、化粧品・薬品柱に再建、さくら銀支援——繊維・食品は縮小。」『日本経済新聞 朝刊』[1994.5.23] p.1
8. 「鐘紡、旭化成、合繊共販会社解散へ。」『日本経済新聞 朝刊』[1994.7.01] p.11
9. 「記者座談会——資本政策、アパレル、再編の波（回顧と展望2010）」『日経MJ（流通新聞）』[2010.12.27] p.6
10. 「レナウン、山東如意と提携承認、臨時株主総会で。」『日経MJ（流通新聞）』[2010.7.30] p.4
11. 「サンエー・東京スタイル統合、アパレル背水の再編、百貨店不振、決断迫る。」『日経MJ（流通新聞）』[2010.10.18] p.1
12. 「T S I ホールディングス社長中島芳樹氏——次世代のアパレル見いだす（人こと）」『日本経済新聞 朝刊』[2011.6.6] p.9
13. 「アパレル産業協会、“ファッション” 追加し名称変更。」『日経MJ（流通新聞）』[2011.6.12] p.7
14. 「高島屋・H 2 O、MDにズレ、統合断念を発表、“規模” 見切り“個店” 優先。」『日経MJ（流通新聞）』[2010.3.29] p.1
15. 「“ザラ” のインディテックス、新興国進出で先手、海外店舗、計72ヵ国・地域に。」『日経MJ（流通新聞）』[2008.6.13] p.15
16. 「H & M、日本着こなせるか、13日銀座に開業——年、数百万品目、2週で商品一巡。」『日経MJ（流通新聞）』[2008.09.03] p.1
17. 「米フォーエバー21日本再上陸、大都市に集中出店、1号店は原宿。」『日経MJ（流通新聞）』[2009.3.25] p.6
18. 「米衣料専門店、出店先広く——アバクロ、今秋にも福岡進出。」『日経MJ（流通新聞）』[2010.4.21] p.6

以上、日本経済新聞社刊

参考URL一覧

1. 一般社団法人アパレル・ファッション産業協会 <http://www.jaic.or.jp>
2. 株式会社レナウン <http://www.renown.com>

3. 株式会社オンワード樫山 <http://www.onward.co.jp>
4. 瀧定名古屋株式会社 <http://www.takisada-nagoya.jp/>
5. 瀧定大阪株式会社 <http://www.takisada-osaka.co.jp/>
6. 豊島株式会社 <http://www.toyoshima.co.jp/>
7. 株式会社ヤギ <http://www.yaginet.co.jp/>
8. 株式会社G S I クレオス <http://www.gsi.co.jp/>
9. イトキン株式会社 <http://www.itokin.com/>
10. モリリン株式会社 <http://www.moririn.co.jp/>
11. 株式会社三陽商会 <http://www.sanyo-shokai.co.jp/>
12. 株式会社ワールド <http://corp.world.co.jp/>
13. 株式会社ワコール・ホールディングス <http://www.wacoalholdings.jp/>
14. 田村駒株式会社 <http://www.tamurakoma.co.jp/>
15. 東洋紡スペシャルティズトレーディング株式会社 <http://www.stc.toyobo.co.jp/>
16. 株式会社サンエー・インターナショナル <http://www.sanei.net/>
17. 蝶理株式会社 <http://www.chori-net.jp/>
18. NI 帝人商事株式会社 <http://www2.ni-teijinshoji.co.jp/>
19. 株式会社ファイブフォックス <http://www.fivefoxes.co.jp/recruit/corporate/index.html>
20. 株式会社三越伊勢丹ホールディングス <http://www.imhds.co.jp/>
21. J . フロント リテイリング株式会社 <http://www.j-front-retailing.com/index.php>
22. 株式会社 高島屋 <http://www.takashimaya.co.jp/>
23. 株式会社 そごう・西武 <http://www.sogo-seibu.co.jp/index.html>
24. エイチ・ツー・オー リテイリング株式会社 <http://www.sogo-seibu.co.jp/index.html>
25. ギャップジャパン株式会社 <http://gap.co.jp/company/>
26. 株式会社 ファーストリテイリング <http://www.fastretailing.com/jp/>
27. ギルト・グループ株式会社 <http://www.gilt.jp/>