



## 慶應義塾大学ビジネス・スクール

# 日新被服株式会社

1986年春、日新被服のマーケティング室長である田代景紀は、同社の今後のマーケティング戦略について思いをめぐらしていた。日新被服は繊維産地として有名な岡山県倉敷市児島地区に所在し、資本金2千万円、売上金10億円、従業員125名（男子25名、女子100名）といった規模をもつ作業服＝ワーキング・ウェアのメーカーであった。同社の社長の長男で後継者である田代景紀は、自ら第一線でセールス活動に従事するかたわら、社長以外では唯一の企画担当者として、製品の企画・デザインから販売計画やプロモーション計画の立案まで幅広い業務を担当していた。日新被服の最近の業績推移および1985年度の財務諸表は付録1の表1～4に掲載されている。

田代景紀が入社する3年前まで、日新被服ではマーケティング計画というものはあまり意識されていなかった。それでも、日新被服がここまで成長してきたのは、創業者で社長である田代卓司の個人的資質によるところが大きいといわれていた。しかし、ワーキング・ウェア業界を取り巻く環境もここ数年急速に変わりつつあった。すなわち、ワーキング・ウェアのファッション化や品種の多様化およびそれにともなう流通機構の変化、ユーザーとしてのサービス業の比重の増大、低コストを武器とする中国製の製品の市場参入等々である。

このような状況のなかで、いかに日新被服が競争に生き残り、さらに成長を遂げるかが田代景紀にとっての問題であった。日新被服の製品企画力は業界でも比較的高く評価されていた。ところが、ワーキング・ウェアにおいては、日新被服がいかにすぐれた新製品を導入しても、遅くとも次のシーズンには競合メーカーによる模倣品が現れ、製品自体による差別化はあまり長続きしなかった。

---

本ケースは、中小企業大学校関西校の昭和61年度支援事業の一環として、池尾恭一助教授が、摂南大学助教授 稲岡潔、徳山大学助手 根来龍之、経営システム研究所 森山典孝との調査をもとに、クラス討議の基礎資料として作成したものであり、経営上の適切もしくは不適切な状況処理を例示しようとするものではない。

本ケースは慶應義塾大学ビジネス・スクールが出版するものであり、ケースの複製等についての問い合わせ先は慶應義塾大学ビジネス・スクール（〒223-8523 神奈川県横浜市港北区日吉本町2丁目1番1号、電話045-564-2444、e-mail: case@kbs.keio.ac.jp）。また、ケースの注文は <http://www.kbs.keio.ac.jp/case/index.html>。慶應義塾大学ビジネス・スクールの許可を得ずに、本ケースのいかなる部分の複製、検索システムへの取り込み、スプレッドシートでの利用、またいかなる方法（電子的、機械的、写真複写、録音・録画、その他種類を問わない）による伝送も、これを禁ずる。

Copyright© 池尾恭一（1987年3月作成）

## 1. 会社の沿革

日新被服は1950年に田代卓司とその共同経営者によって、織物および被服縫製を目的に日新織物（株）として設立された。田代卓司は第二次大戦からの復員後、それまで綿や人絹（スフ）の原糸・生地のプロローカーを営んでいたが、朝鮮動乱による国内需要の拡大に際してかなりの利益をあげ、また、当時、織物はきわめて景気がよかったため、これに目をつけ、プロローカーとしてあげた利益を元手に、24台の織機を導入して、本格的な織物事業を開始することになった。さらに、これと同時に、主に外注によってではあったが、被服縫製事業もはじめられた。

日新織物がある児島地区は、古くは江戸時代以来、繊維業が盛んな場所であり、とくに第一次大戦後は、戦争捕虜として日本にいたドイツ人技師の染色技術の指導もあって、学生服などを中心とした繊維製品の有力生産拠点となっていた。そして、第二次世界大戦後のこの時期においても、原糸から織物、染色、裁断、縫製といった全工程を同一地区内でカバーできる体制を有していた。このような環境のなかで、スタート時点の日新織物は学生服を中心に、主に再生糸を仕入れて生地にした後、一旦外部で染色し、さらにこれを社内で裁断したうえで、社外もしくは社内で縫製して、問屋に納めていた。

1953年、大手の素材メーカーである東レ、帝人、クラレといった企業は一斉に、石油を原料とする合成繊維を発売した。合成繊維の市場導入と普及は、原糸の寡占化の結果として、素材メーカーによる生産工程および流通段階の系列化をもたらした。そのため、以後しばらく日新織物がクラレの系列に属することとなった。ただ、合成繊維の場合、素材メーカーは織物段階まで社内もしくは自社の直接の統制下で行ったため、クラレの系列における日新織物の役割は、クラレの合成繊維であるビニロンを用いたビニロン学生服あるいは一部ビニロン・ワーキング・ウェアの裁断と縫製、そしてクラレと協同でのこれら製品の販売となり、織物はむしろ賃織りという形で続けられた。

ところが、1955年に、田代卓司はそれまで続いていた共同経営者との関係を解消することになる。その結果、日新織物は二つに分割され、田代は従来の事業のうち織物部門は受け継いだ、すでにかなりのマシンを有していた縫製部門を共同経営者に譲ることとなった。しかし、織物事業と比べた縫製事業の重要性の増大を考え、田代は分割後ただちに自身でも縫製部門を設けた。また、それとともに、改めてクラレの系列に参加した。この後、日新織物は徐々に織物に対する縫製の比率を高め、1958年には織物部門を廃止して、縫製に専門化し、社名も今日の日新被服（株）に改めた。

合成繊維市場には、その後、先発の東レ、帝人、クラレに加え、東洋紡、ユニチカなども参入し、市場も拡大していったが、やがてクラレのビニロンの地位の低下が目立つようになってきた。そのため、日新被服は1960年頃よりクラレの系列から離れはじめ、新たに帝人の系列に参加した。

しかし、日新被服の主力である学生服については東レが次第に優位を確立しつつあり、また、帝人を含めて主要素材メーカーが学生服について採用した数量リベート政策は取扱い量の少ない日新被服のような中小メーカーの立場を苦しいものにした。しかし、他方では、伊藤忠商事と帝人を中心としたグループにより、1965年にポリエステル・アクリル・綿の三者混紡の「カネカロン」という素材が開発され、日新被服はこれをワーキング・ウェアに用い、その売上を大きく伸ばした。こうした状況から、田代卓司はついに学生服からの撤退とワーキング・ウェアへの特化を決め、日新被服は以後ワーキング・ウェア・メーカーとしての途を歩んでいくことになった。

ワーキング・ウェアへの参入後、日新被服は、高度成長下でワーキング・ウェアの市場が急速に拡大したこともあって、順調に売上を伸ばしていった。そうした折、1973年に第一次オイル・ショックが起こり、ワーキング・ウェアの原材料（「65/35」と呼ばれるポリエステル65%綿35%の生地が中心）の価格がわずか2～3週間に40%近く上昇した。田代卓司は、この時、価格の動きをきわめて的確に予測して、値上がり前に半年分の生地をまとめ買いしたため、大きな利益をあげ、それによってミシン等の設備の強化をはかった。さらに、1976年には、原材料の価格が暴落し、倒産するメーカーが続出したが、田代卓司はこの時も巧みに立ち回り、前回の儲けの1割程の損失を出しただけでことなきをえた。

1970年代後半から80年代になると、ワーキング・ウェアにおいても、個性化欲求とファッション性の要請が顕著なものになってきた。つまり、本来作業に従事する際のユニフォームであるワーキング・ウェアがよりカジュアル・ウェアに近いものになり、色、素材、スタイルなどの点で豊富なバリエーションが求められてきた。また、ワーキング・ウェアの流通機構にも、いくつかの変化が生じてきた。

このような環境変化に対する日新被服の対応はむしろ積極的なものであり、他社に先駆けてのいくつかのヒット商品の導入も行われた。しかし、それらは、同社にある程度の成長は可能にしたが、飛躍をもたらすにはいたらなかった。

## 2. ワーキング・ウェア業界

### 市場動向

ワーキング・ウェアは通常ユニフォームのひとつとして考えられている。ユニフォーム市場は、商品の種類によって、次のように分類される。

- ①ワーキング・ウェア
- ②学生服
- ③制服（除く学生服）
- ④オフィス・ウェア注）
- ⑤サービス・ウェア
- ⑥特殊作業衣
- ⑦白衣

ユニフォーム市場の規模は、学生服を除き、約5千～6千億円（出荷額）といわれ、1976年

以降は微増傾向にあった。また、その商品別構成は、東京ユニフォーム製造卸協同組合の調査(1983年)によれば、ワーキング・ウェア 35.6%、制服 13.3%、オフィス・ウェア 28.0%、サービス・ウェア 8.9%、特殊作業衣 4.8%、白衣 9.4%であった。さらに、広島県被服工業協同組合の調べ(1979年)によれば、ワーキング・ウェア市場の内訳は、製造業向け 45%、建設業向け 24%、運輸・通信業向け 13%であった。通産省の工業統計表による過去8年間の作業服上衣および作業服ズボン・スカート・スラックス・Gパンの出荷統計および1984年の全国主要生産地の出荷統計は付録1の表5と表6にある。表6にもあるように、ワーキング・ウェアについては、その出荷額の6割近くが岡山・広島両県に集中していた。これに対して、オフィス・ウェアやサービス・ウェアは、埼玉、東京、茨城といった首都圏の産地が強く、需要地から離れた岡山や広島はファッション性の高いもの程情報上のハンデから不利であった。

商品別の市場動向は、それぞれを主に使用する産業の動向によって大きく左右された。すなわち、オフィス・ウェアやサービス・ウェアは、その主たる需要先である第3次産業就業人口が、ワーキング・ウェアの主な需要先である第2次産業の就業人口と比べて高い伸びを示しているという事情を反映して(付録1の表7を参照)、後者が微減傾向にあるのに対し、成長を示していた。さらに、ワーキング・ウェアのなかでも、例えば、運輸・通信業といった第3次産業の需要が増えつつあった。

また、とくに、外食産業や美容院などで用いられるサービス・ウェアについては、クリーニングまで請け負うレンタル・ユニフォームの需要が増加しつつあった。これは、こうした業種では、ユニフォームの汚れが激しい、あるいはアルバイトの出入りが多いといった理由により、個人にユニフォームを支給して洗濯等を自己管理させることが難しかったり、割高になるからだといわれている。さらに、今後は、宅配業や小売業でも、レンタル・ユニフォームを採用する傾向が指摘されていた。現在、レンタル・ユニフォームの市場は全体の3%程度であるが、アメリカでは40%に達しているというデータもあり、わが国でも有望な分野だと見られていた。

他方、第2次産業においても、半導体関連、コンピューター関連、バイオテクノロジー関連といった技術集約型分野の成長につれて、特殊作業衣である無塵・無菌衣の需要が急速に拡大していた。

レンタル・ユニフォームも無塵・無菌衣も、ともにいまだ素材開発の余地は残されているが、いずれについても素材メーカー(合繊メーカーや紡績メーカー)各社の対応は活発であり、ワーキング・ウェア・メーカーのなかにも積極的な関心を示しているものはあった。

注) ここで、制服とは警察官や自衛官の制服のようなものを、また、オフィス・ウェアとは主に女子用で、例えば銀行員が着ているようなものを、それぞれ意味している。



## 流通

ワーキング・ウェアの流通は、まず大きく、直需ルートと備蓄ルートに分けられる。直需ルートとは、メーカーがユーザーから直接受注したうえで生産・納入するというルートであり、ユーザーの多くは大規模企業である。このルートにおいては、大手の素材メーカーが直接大口ユーザーから受注し、下請け業者を用いて縫製等を行い、納入するというタイプが多い。ワーキング・ウェアの市場の35～40%はこのルートによるものであった。

これに対して、備蓄ルートのもとでは、メーカーはあらかじめ製品を企画して生産し、主にカタログによって販売を行う。備蓄ルートのメーカー、ユーザーはともに中小規模のものが多かった。備蓄メーカーの業界と直需メーカーの業界はほとんど別個のものと考えられており、日新被服は前者に属していた。なお、備蓄ルートはワーキング・ウェアの市場の60～65%を占めていた。

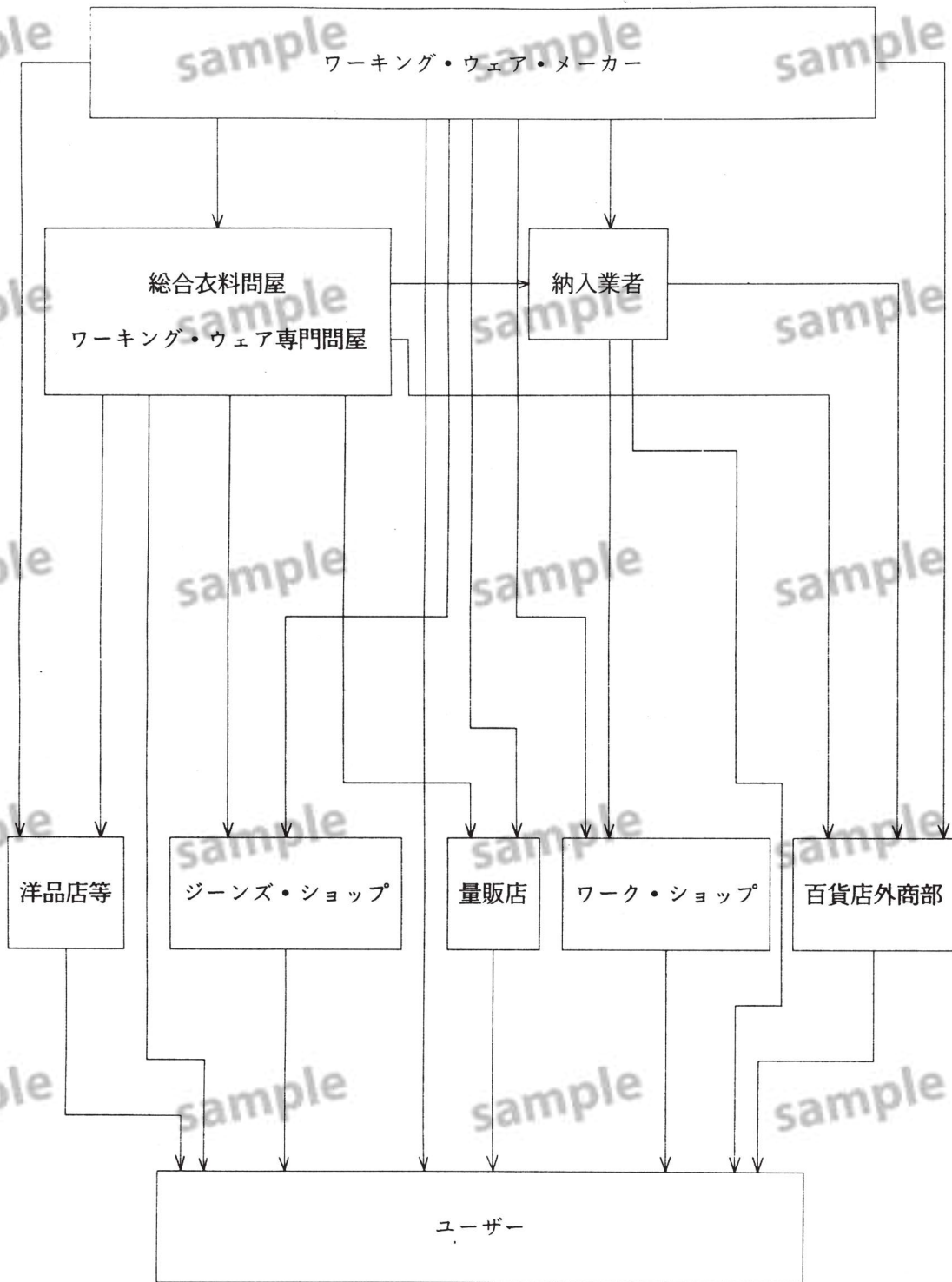
備蓄ルートのユーザーには、種々の規模の団体需要家および個人需要家が含まれた。そして、これらのユーザーに対して、メーカーを含め、流通チャンネルの様々な段階にある業者が販売を行っていた。こうした事情により、備蓄ワーキング・ウェアの流通はきわめて複雑で、不規則であるが、これをあえて一般的な形で示せば、図1のようになる。

図において、納入業者とはユニフォーム業界独特のもので、店舗を持たず、メーカーから製品を仕入れてユーザーに直接納入する、ユニフォーム専門の販売業者である。納入業者は企業ユーザーとの継続的な取引を中心とし、その規模は従業員1名から年商10億以上まで多岐にわたる。ほとんどの場合、納入業者は特定メーカーの製品を排他的に扱うわけではなく、ユーザーのニーズを考えながら、複数のメーカーから仕入れを行っていた。

納入業者が本格的に増えはじめたのは1960年代の後半からだといわれている。当時、わが国は高度成長のもとで求人難になり、従来は就職希望者が自分で就職前に小売店で仕事着を用意していたような中小企業においても、企業がユニフォームを支給するようになってきた。ところが、企業が支給のために一括購入するとなると、小売店では、十分な数が揃わなかったり、割高になることが少なくない。そのため、メーカーから直接仕入れてユーザー企業に一括納入できる納入業者の存在が、クローズ・アップされることとなった。その後、納入業者の役割は増大を続け、1970年代後半以降は問屋を上回るようになった。

また、ワーク・ショップとは、ワーキング・ウェアあるいは作業手袋、作業靴下、簡単な作業用品を専門的に扱う小売店で、大都市郊外の幹線道路沿いなどに立地している。ワーク・ショップは1980年頃から新たに登場してきた小売形態であるが、その後急速に増加し、ワーキング・ウェアの小売店としては中心的存在になっている。ワーク・ショップが扱うのは基本的にはすべての備蓄用製品であり、顧客には中小企業や個人労働者が多かった。

図1



ワーク・ショップの登場と増加の背景としては、ワーキング・ウェアにおける個性化欲求やファッション性の要請があげられる。すなわち、個性化やファッション化は一般小売店による顧客の要請への対応を困難にし、ワーキング・ウェアの専門店であるワーク・ショップの台頭をもたらしたわけであった。さらに、卸段階でも、従来からの総合衣料問屋はこうした動きによる品種の拡大に必ずしも十分に対応できず、その結果、ワーキング・ウェア専門問屋が台頭するとともに、メーカーも自らワーク・ショップに売り込む必要に迫られることとなった。

ワーク・ショップは登場以来急成長を遂げてきたが、店舗数の増加はここにきて鎮静化に向かっていた。そうしたなかで、ワーク・ショップのなかには、品揃えを広げてユニフォーム関連商品のワン・ストップ・ショッピングを目指そうとするもの、あるいは自ら企画力をもってオリジナル商品を開発しようとするものも現れていた。

## 競争

ワーキング・ウェアの市場は1960年代から高度成長下に急速に拡大してきた。しかも、その市場は比較的流行に左右されず、安定したものであるうえ、ワーキング・ウェアの製造は、たいしたノーハウも資金も必要としないということもあって、1960年代から1970年代にかけては、学生服メーカーやカジュアル・ウェア・メーカーなどによる参入が相次いだ。

こうしたなかで、企業間の競争の中心は費用の切り下げにあった。そのため、各企業は設備の近代化と工場の拡張に取り組んできた。また、品質面では、耐久性、着やすさ、環境との適合性といった機能が重視され、さらに、同一素材や色の製品の各サイズにわたる安定供給および納期が競争上重要なポイントだと考えられていた。ところが、とくに1970年代になると、参入メーカーのなかには、ワーキング・ウェアの製造は開始できても、地域によっては問屋を確保できないものが現れてきた。これらのメーカーは、その結果、問屋が確保できない地域については、自ら小売店への売り込みに乗り出さざるをえなくなった。そして、これ以後、問屋の地盤低下などもあって、小売店への直接の売り込みはメーカーにとって重要な活動となっていた。

1970年代後半になると、ワーキング・ウェアの市場には大きな変化が生じる。それは、ワーキング・ウェアに対する需要が個性化、多様化、ファッション化してきたことである。つまり、従来は価格と機能面だけが重視されていたワーキング・ウェアが、よりカジュアル・ウェアに近いものとして見られるようになり、その分だけ付加価値を高める余地がでてきたわけである。

ワーキング・ウェアのカジュアル・ウェア化は、従来少品種大量生産を特色としていたこの業界に多品種少量生産を持ち込んだ。しかし、ワーキング・ウェアはユニフォームである以上、同一製品の反復購買が前提とされる。そのため、各品種の各サイズについて一定量の在庫を常備しておくことが必要であり、多品種化は在庫増を意味した。

ところが、ある品種について必要とされる在庫量は、必ずしもその品種の売上高には比例しない。つまり、売上高にかかわらず一定量の在庫は必要であるし、また、売上高が2倍になっても、必要在庫量は2倍にならず、それ以下で済んだ。したがって、他品種化を進めるうえでは、売上高の小さなメーカー程限界があり、大規模な大手メーカー程相対的には有利であった。

5 他方、ワーキング・ウェアにおいては、色、素材、スタイル、デザインなどの面でいかにすぐれた新製品を導入しても、素材はだれでも入手可能、染色も外部まかせ、スタイルやデザインは容易に模倣可能といった事情により、製品自体による差別化は長続きしない。このような状況のなかで、売上を伸ばしたのは業界最大手の「自重堂」であった。自重堂の戦略は、下位メーカーが発売する新製品のうちすぐれたものについて、次々と類似製品を売り出していくというものであった。すなわち、自重堂はこの戦略により、業界内にあるものに対しては製品面での差別化を図り、また、あるものに対しては規模による差別化を行い、売上を伸ばしていったのであった。

15 カジュアル化はワーキング・ウェア業界の競争に新たな次元を追加したが、もちろん製品の性格上、価格、機能性、同一品質製品の安定供給、納期などが競争上重要であることには変わりはなかった。また、カジュアル化をきっかけに業界内に順位の変動はあったものの、多数の小規模企業の乱立というこの業界の構造も同じであった。

1986年現在、備蓄用ワーキング・ウェアのメーカーは、岡山・広島両県を中心に100社以上あるといわれているが、その主要なものは付録1の表8の通りである（ただし、この表は必ずしも網羅的ではない。）表にもあるように、主要メーカーのなかにもず抜けた企業は存在せず、最大手の自重堂でさえ、総売上で152億円、ワーキング・ウェアだけの売上は88億円と、シェアでいえば10%以下であった。総売上約10億円でそのほとんどをワーキング・ウェアが占める日新被服は、したがって、業界のなかでは下位中堅メーカーとして見られていた。

### 3. 日新被服の体制と戦略

25 製品

ワーキング・ウェアはここ数年、二極分化傾向にあるといわれていた。一つは、旧来からと同様の路線にあるベーシックな製品であり、いま一つは、素材やデザインの面で特徴をもった高付加価値製品である。一般に、ベーシックな製品においては、確かにちょっとした工夫で売上に差が出ることはあるが、基本的には価格の重要性が高い。これに対して、高付加価値製品においては、多少価格は高くとも、気に入ったものが買われる傾向にあった。前者を代表するのが、「65/35」と呼ばれるポリエステル65%・綿35%の素材の製品であり、年々減少傾向にあるとはいえ、現在でもワーキング・ウェアの40%近くを占めていた。



さて、日新被服の製品点数は、デザイン別では、上着約 200 点、ズボン約 100 点であり、このうちベーシックな製品は約 3 割、高付加価値製品は約 7 割で、65/35 は全体の約 2 割であった。この製品点数は業界最大手の自重堂の 6 割程度であったが、日新被服の企業規模としては多めであった。また、全製品に占める高付加価値製品の比率は、日新被服の積極的な製品戦略を反映して、業界平均に比べるとかなり高めであった。

1970 年代後半以降、ワーキング・ウェア業界には様々な素材やデザインが導入されたが、日新被服はその多くについて先頭を走ってきた。これは、社長の田代卓司が素材の動向に明るい、あるいはデザインを担当する田代景紀が販売現場を自ら回るなどして情報に通じていたことにもよるが、差別化による成長への同社の意欲の現れであった。素材については、ワーキング・ウェア業界では、従来の主力である 65/35 の後継として、伸縮性のある「交織ストレッチ」、縦横に伸縮性をもつ「ツーウェイ」、ポリエステルを芯を綿で包んだ「二層構造糸」の織物、表面にポリエステル・裏面に綿（あるいはポリエステル・綿混）が出る「裏綿素材」の織物などが導入されたが、これらのうち裏綿素材以外については、日新被服は常に業界で最初に採用した企業のひとつであった。また、制電加工への取り組みも比較的早かった。なお、裏綿素材の採用は、日新被服を含めた多くの企業でほとんど一斉に行われた。

ところが、日新被服のこうした積極的な製品政策は、競合企業の追従もあって、いずれも同社の飛躍的な成長には結びつかなかった。これに対して、「後藤被服」（1985 年より「ジーシック」と社名変更）の場合は、当初は日新被服と同じような規模で、日新被服とほぼ同時期に交織ストレッチを採用しながら、「ストレッチャー」なるブランドのもとでそれに重点的にマーケティング努力を投入して、「ストレッチャーの後藤被服」というイメージの確立に成功し、大きな成長を達成していた。しかし、日新被服は新たなアイデアを採用するにしても、それに勝負を賭けるといった危険をおかすことには慎重であった。

ファッション化への対応も日新被服は敏速であった。そのなかでも特筆すべきは、1983 年秋に発売された「PC シリーズ」である。PC シリーズは表面・裏面ともにナイロン 100% の素材（最近では異なる素材のものも若干含まれる）を使っているゆるジャンパーであるが、従来の作業用ジャンパーと比べると、軽くて薄く、しかも 6 色のカラーと 4 タイプのデザインがあり、よりカジュアル・ウェアに近い感じをもつところに特色があった。また、PC シリーズは風を通さず、保温力があり、防水加工が施され、価格も小売価格で 5000 円～7000 円と手頃であった。他方、このシリーズは、従来の「カストロ・コート」や「パイロット・ジャンパー」といった重作業防寒衣（付録 2 を参照）は実需期間に限られ、また、暖冬には需要が落ち込むのに対し、使用期間が秋から春までと長く、気温にもあまり左右されないという、メーカーにとっても大きなメリットをもっていた。

1983年4月に他社での勤務と慶應ビジネス・スクールでの修士課程を終えて入社した田代景紀は、さっそくPCシリーズのマーケティングを手がけた。かれはまず、このシリーズの基本的使用状況を「アバウト・ドア」（ドア周辺）と位置づけた。つまり、完全な屋外作業ではなく、出入りが多いドア周辺の、しかも人と対面することが多い業務を想定した。そして、この基本的  
5 使用状況を中心に、スポーツ・カジュアル・ウェアとして、あるいは学生のサークル活動のユニフォームとして、様々な使い方提案を行った。（付録3参照）。

PCシリーズはその年、翌年と日新被服として大きな成功を収め、以後この手の製品は他社のものであっても、「PC」と呼ばれる程になった。しかし、1984年には既にかんりの競合メーカーがPCを始め、1985年にはほとんどのメーカーから出揃うとともに、需要自体も頭打ちになっ  
10 ていった。

なお、日新被服の製品には「RAKAN」や「くろがね」といったブランドが付けられていたが、これらは、ワーキング・ウェアの他の多くのブランドと同様、事実上流通業者向けのものであって、ユーザーにはほとんど意識されていたなかった。

#### 15 流通チャンネルと販売

日新被服の流通チャンネルはワーキング・ウェア業界の他の企業とほぼ同様であり、中心は納入業者、問屋、ワーク・ショップであった。日新被服の売上に占めるそれぞれの比率は、納入業者30%、問屋40%、ワーク・ショップ25%で、ユーザーへの直販は5%程度であった。

まず、納入業者は、全国で約20社と取引があったが、中心となるのは5社で、その典型は年商4億円、うち日新被服の取扱いが4千万円といったものであった。  
20

次に、問屋も約20社あったが、そのなかの5社ですべての問屋との取引の80%を占めていた。問屋の中心規模は年商50～200億円で、ほとんどの場合、売り上げに占める日新被服製品の比率は1%以下であった。また、問屋のなかでは、総合衣料問屋の割合が低下し、ワーキング・ウェア専門問屋の割合が増加しつつあり、日新被服にとって取引が大きい5社もいずれもワーキング・  
25 ウェア専門問屋であった。しかし、問屋との取引は、全体として、減少傾向にあった。

ワーク・ショップは約200社と直接的な取引があり、そのほとんどは年商1億円以下で売り場面積10～30坪程度のものだった。

これらの流通業者に対する日新被服の仕切り価格は、カタログにある小売価格の40%が基本であった。また、問屋は平均すると、仕入れ価格に対して20～25%のマーク・アップをとって、  
30 小売店に卸していた。しかし、カタログ小売価格は多分に名目的なものであって、実際にこの価格でユーザーに販売されることはむしろまれであった。ユーザーへの販売価格は通常でもカタログ価格の3割引程度であり、大規模ユーザーの場合は、5割以上引かれて売られることさえあっ

た。そのため、日新被服からの販売価格がさらに割り込むこともあった。ただ、ベーシックな製品に比べれば、高付加価値製品の値引き率は多少小さめであった。なお、日新被服におけるワーキング・ウェアの製造原価は、平均するとメーカー仕切りの価格の約8割で、その半分は原材料費であった。

日新被服の価格水準は、カタログ小売価格にしても、実売価格にしても、ワーキング・ウェア業界では平均的なものであった。しかし、業界には、年商15～16億円程度の規模で、より大幅な値引きを売りものにしているものもあった。

全国に広がる流通業者に対して、日新被服は田代景紀を含め6名のセールスマンで対応していた。セールスマンの数は、自重堂でさえ30名強で、日新被服の数字は極端に少ないというわけではなかったが、若干の増員は望まれるところだった。とくに、最近は業界全般にセールスマン一人当たりの売上高が減少傾向にあり、そうしたなかで、セールスマンを増やして急成長している企業の情報も伝わっていた。しかし、広い担当地域をカタログと見本をもって売り回るセールスマンの仕事は相当ハードで、長続きしない者も少なくなかった。

地域的には、日新被服の売上は、北海道25%、東北8%、関東8%、中部・北陸12%、近畿20%、中国・四国15%、九州12%と分布していた。このなかで、北海道の売上が多いのは、担当セールスマンの個人的資質によるところが大きいと考えられていた。また、関東は最大の市場であるが、比較的最近まで真空地帯であり、現在田代景紀の実弟が東京に常駐して開拓中で、田代景紀自身も、東京、神奈川、埼玉を担当してセールス活動を行っていた。

流通業者への売り込みには、種々のプロモーション活動も行われた。プロモーション活動の主なものには、展示会、印刷媒体広告、パブリシティなどがあった。また、時期を決めて、特定製品を重点的に売り込むキャンペーンも有効であった。ワーキングウェア業界における印刷媒体広告は、日新被服も含め、ほとんどの場合は業界向けの新聞や雑誌に限られていたが、自重堂のみは、プロ野球解説者の西本幸雄を使って、一般紙である「フォーカス」に広告を掲載していた。

## 生産

日新被服では、生産は本社工場および7つの分工場で行われていた。7つの分工場のうち、2つは岡山県内に、残りの5つはいずれも四国にあった。また、従業員規模は本社工場で約40名、分工場で10～20名であり、生産設備は全体で、ミシン156台、裁断機8台、仕上げアイロン5台、延反機3台であった。生産活動が多く分工場に分散したのは、1960年代の中頃から、それまでのような集団就職による採用が困難になり、安価な労働力を求めて逆に地方へ出た結果であった。工業分散による工場間輸送費は、製造原価の0.2%程度であった。

日新被服は、売上高で見ると、全製品のうち55%をこれらの自家工場生産し（一部の工程の

sample

sample

sample

sample

sample

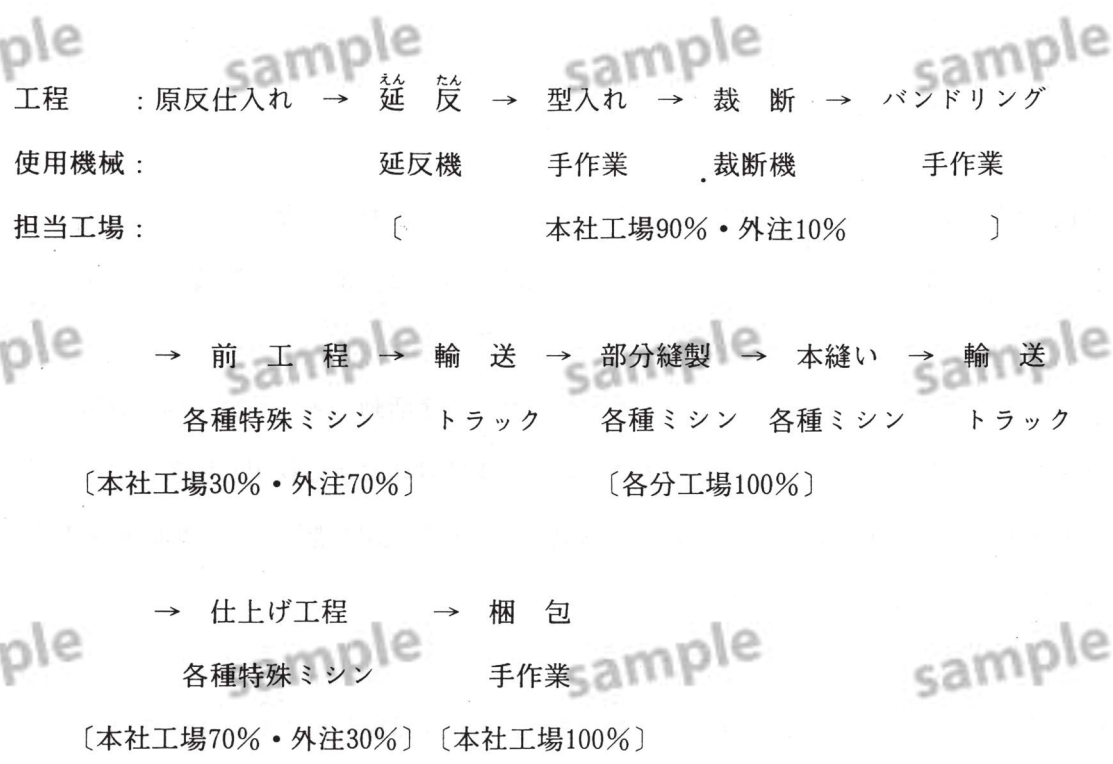
外注を含む)、30%は一括外注で、また、15%は製品仕入れによって調達していた。ここで、一括外注とは、日新被服が企画し、生産のみを下請け工場に委託する場合である。また、製品仕入れされているのは、児島地区と福山地区のワーキング・ウェア・メーカー4社が共同で企画・販売している、「アディオス」というブランドのカジュアル・ワークである。一括外注はすべて見込み生産の製品であったが、自家工場生産分のなかには、見込み生産品に加え、総売上の10%程に当たる受注生産品（特注品）も含まれていた。

5 工程は本社工場と各分工場で分担されており、その概略は図2の通りである。なお、各分工場はそれぞれ担当する品目が決められていた。

10 生産能力は、残業や外注量の変更などで多少は調整されるものの、通常はほぼ一定に保たれ、需要の変動には主に在庫によって対応していた。しかし、サイズ別まで考えると、製品点数が約7000点あることから、全製品について十分な在庫を用意することは困難であった。

15 一方、受注から納品までの納期は2週間が限度と見られていた。つまり、納期が2週間までならば、顧客は待ってくれるが、それ以上になると、注文を逃す可能性があった。日新被服は競合他社と比べると自家生産比率が比較的高いため、手元に在庫がなくとも、かなりの注文については、この範囲で納品を行っていた。しかし、通常は1カ月程度先まで生産計画を立てているため、

図2





こうした割り込みは生産計画を乱すことになった。さらに、特急扱いの注文が入ると、生産計画は一層混乱した。すなわち、ワーキング・ウェアは一度あるユーザーによって採用されると、しばらくは同じ製品が様々な注文規模で継続的に購買される。そして、こうした継続的購買に、注文規模にかかわらず、すばやく応じることは、ワーキング・ウェアのマーケティングではきわめて重要な要因であるため、場合によっては、他のすべての製品の生産に優先して特急品の生産が行われることがあった。特急品は3～4日で納品が可能だが、とくに、在庫切れ製品の受注残が多い繁忙期は特急扱いの注文が入ると、他の製品については生産が大幅にずれ込み、納期について明確な返答ができなくなって、受注機会を逃すといったことも生じていた。

これに関連して、取扱いが難しいのは特注品であった。日新被服が扱っている特注品には大きく分けて二つのものがあった。一つは、「BIG I」、「伊太利亜」、「樫山」といったカジュアル・ウェア・メーカーの下請けであり、これは数量的にも僅かで、生産計画に大きな影響を及ぼすこともあまりなかった。むしろ、これら有力カジュアル・ウェア・メーカーの下請けは、日新被服の企画力や生産技術を磨くうえで有効だと考えられていた。問題はいま一つの特注品、つまり日新被服のカタログにはない別誂えのワーキング・ウェアにあった。というのは、別誂えのワーキング・ウェアは最初はかなりの規模の注文となって、売上に貢献するが、それ以後の対応においては、小規模で複数のサイズを含む特注品の供給を必要とし、この特注品の小規模注文が繁忙期に入ると、他の生産計画がしばしば乱されたからである。競合メーカーの中には、生産計画を守るために、こうした特注品を受け付けないところもあったが、日新被服は得意先との力関係もあって、取扱いに苦慮していた。

#### 4. 1986年の状況

1984年夏以降、ワーキング・ウェア業界は好況にあった。これは、1983年の落ち込みに対する反動、買い替え時期の到来、夏冬とも天候に恵まれた、あるいはC I（コーポレート・アイデンティティ）ブームによりユニフォームの新調が多かったなどによるといわれていた。この好況は結局1985年の夏まで続いたが、その過程で、業界全般にわたって、高付加価値品の新製品ラッシュが起こるとともに、とくにベーシックな製品を中心に品不足が生じた。このうち、高付加価値品の新製品ラッシュは、新製品はあたりはずれが大きいという理由によりやがて鎮静化に向かった。しかし、多品種化・カジュアル化への流れ自体は不可避であるため、品種を自社の流通チャネルや売り先にあったデザイン・カラー・価格構成のものに厳選したなかで、新製品の導入をはかるといった傾向も見られた。他方、ベーシックな製品では、品不足のため、各メーカーの供給力の競争上重要になっていった。つまり、製品を用意できるところがシェア

を伸ばしたわけである。また、納入業者も品不足のため、品目別に供給力のあるメーカーから仕入れを行わざるをえず、その結果、品目群単位で一部メーカーへのシェアの集中が進行した。

こうした状況にともない、ワーキング・ウェア業界では、とくに大手において、二つの一見相反する傾向が顕著になってきた。その一つは製品仕入れの増大であり、いま一つは、自家工場の増設である。このうち、製品仕入れの増大は多品種化・カジュアル化に対応するためのもので、縫製機能をもつ商社からのシーズン品やカジュアル品の仕入れが中心であった。製品仕入れについては、確かに費用高にはなるものの、リスクが削減されるというメリットが指摘されていた。他方、自家工場の増設は、品不足の時期にシェアを左右するのは供給力であり、また、外注では費用が高く、多品種少量生産のなかで合理化を進めていくのが困難であるといった理由によるものであった。

しかし、これらに対する日新被服の考え方は否定的であった。まず、工場増設については、日新被服は既に業界の平均と比べれば内製比率が高く、これ以上の工場の拡張を行うには、市場の先行きが不透明であるというのが、社長や田代景紀の判断であった。また、製品仕入れの拡大は、企画力と納期を強みとする日新被服の体質には合わないと見ていた。

事実、1985年の後半になると、ワーキング・ウェアの需給は緩和に向かい、市場は下降局面に入った。しかも、その秋から円高が進行し、とくに備蓄用ワーキング・ウェアのユーザーに多い中小規模のメーカーにおいては、ユニフォームの購買意欲は低下していった。しかし、自家工場の増設によって供給力を増したメーカーはシェアを高めたものが少なくなく、さらに、その後は外注を削減し、内製比率を高めることとなった。

1986年はワーキング・ウェア業界にとって、過去10年で最悪の市場環境だと見られていた。一層の円高はワーキング・ウェアの需要を低迷させる一方、他品種化・カジュアル化への傾向は進展していた。つまり、売上は伸びずに、品種のみが拡大しているわけである。

田代景紀は、このような状況のもとでは、カタログにある製品の各サイズと色にわたる敏速かつ安定した供給力の整備、そして自社製品の取扱い流通業者の拡大が競争上重要だと睨んでいた。しかし、品種が増えれば増える程、この敏速かつ安定した供給力を維持することは難しくなる。そのため、日新被服としては、なんらかの形で市場を絞り込む必要があった。社長も田代景紀も、この点については、少々高くとも企業イメージに合ったユニフォームを選ぶ企業を主要標的に、高付加価値品に特化していくという考えをもっていた。これは、ひとつには、ベーシックな製品は確かに現在は需要量は多いが、自重堂をはじめとする大手が強く、日新被服としては強みが発揮しにくいからであった。また、ベーシックな製品は量ははけるが、メーカーにとっても、流通業者にとっても、マージンはあまり大きくなかった。さらに、この分野は中国品との競争という問題もかかえていた。中国製のワーキング・ウェアは現在ではまだ国産品と比べ

て品質的に問題があったが、1～3年後にはわが国より格安な人件費を武器に、強力なライバルになるものと見られていた。日新被服は、この価格差に耐えられるだけの他の面での強みをベーシックな製品分野ではもち合わせていなかったため、中国品との、競合は避けたいところであった。

しかし、高付加価値品の分野に特化するにしても、そのなかでいかに独自性を確立していくかによっては明確な方針は固まっていなかった。また、現在田代景紀が事実上ひとりで担当しているデザインの体制にも不安はあった。ワーキング・ウェア業界では、日新被服のようなやり方は決して珍しくはなかったが、メーカーによっては、社内に専属デザイナーをもっていたり、外部のデザイナーや素材メーカーに委託しているものもあった。なかでも、「大川被服」の場合は特徴的で、有名デザイナーである「やまもと寛齋」と契約して、「寛齋ユニフォーム」として売り出していた。寛齋ユニフォーム自体の売上は大川被服のなかでそれ程大きな割合を占めるとは思われなかったが、「寛齋ユニフォームの大川被服」として、他の製品の流通業者への売り込みにおいては効果があるようだった。有名デザイナーと契約した場合には、専属料とともに、売上に対して一定の割合を支払わなければならなかったが、寛齋ユニフォームについては、素材メーカーであるクラレが介入していることもあって、金額的にはたいしたことはないようだった。田代景紀は、有名デザイナーとの契約は一つの有力な代替案だと見ていたが、日新被服が行う際にも、なんらかの形で素材メーカーや納入業者を巻き込むのが得策だと考えていた。

一方、需要の低迷期においては、取扱い流通業者の積極的拡大も不可欠であった。しかし、ワーキング・ウェア業界の流通で今後ますます重要性を高めていくと見られている納入業者は、既に平均すると12～13社のメーカーと取引をもっており、最近は逆に取引メーカーを絞り込む傾向にあった。したがって、日新被服としては、製品ラインに特色をもたせるなどして、新規納入業者の開拓に努力するにしても、販路拡大の焦点はワーク・ショップにおかざるをえなかった。しかも、有名ワーク・ショップとの取引は、単に売上を増すだけではなく、ユーザーについての貴重な情報をもたらし、日新被服自体の企画力に貢献するというメリットもあった。また、田代景紀の頭には、流通チャネルによる差別化を目的に、直営店の出店を含め、従来とは異なるチャネルの採用という考えもよぎっていた。

付録 1

表 1

日新被服の最近の業績推移

(1000円)

会計年度*	売上高	売上総利益	営業利益	経常利益
1978年度	753,763	91,543	25,760	16,042
1979年度	759,186	108,834	41,077	12,414
1980年度	810,084	106,531	33,303	9,146
1981年度	876,137	115,075	38,282	23,060
1982年度	853,850	125,203	34,087	18,235
1983年度	838,431	98,809	9,161	1,767
1984年度	960,112	140,535	43,787	28,378
1985年度	981,204	156,612	54,215	38,234

\* 3月1日より翌年2月末日まで



付録1 (つづき)

表 2

新 被 服 株 式 会 社		貸 借 対 照 表		代 表 者 田 代 卓 司	
昭 和 61 年 2 月 28 日 現 在		昭 和 61 年 2 月 28 日 現 在		昭 和 61 年 2 月 28 日 現 在	
資 産 の 部		負 債 の 部		負 債 の 部	
I 流 動 資 産 (	501,882,373 )	I 流 動 負 債 (	362,489,629 )	I 流 動 負 債 (	362,489,629 )
現 金 ・ 預 金	143,283,449	支 払 手 形	155,678,063	支 払 手 形	155,678,063
受 取 手 形	4,900,207	買 掛 金	27,198,437	買 掛 金	27,198,437
売 上 掛 金	94,292,759	短 期 借 入 金	117,000,000	短 期 借 入 金	117,000,000
た な 卸 資 産	259,583,975	未 払 費 用	17,820,717	未 払 費 用	17,820,717
前 払 費 用	746,690	預 り 金	2,491,082	預 り 金	2,491,082
未 収 入 金	2,290,293	仮 受 金	6,600,000	仮 受 金	6,600,000
立 替 金	100,000	未 払 配 当 金	6,000,000	未 払 配 当 金	6,000,000
仮 払 金	25,000	社 内 預 り 金	10,200,000	社 内 預 り 金	10,200,000
貸 倒 引 当 金 Δ	3,340,000	賞 与 引 当 金	3,800,000	賞 与 引 当 金	3,800,000
		納 税 充 当 金	15,701,330	納 税 充 当 金	15,701,330

II 固 定 資 産 (	53,075,476 )
有 形 固 定 資 産 (	33,426,121 )
建 物	20,946,678
構 築 物	55,897
機 械 ・ 装 置	2,884,112
建 物 付 属 設 備	3,734,780
車 両 ・ 運 搬 具	2,067,487
工 具 ・ 器 具 ・ 備 品	1,080,497
土 地	2,656,670

II 固 定 負 債 (	24,082,300 )
債 権 償 却 特 別 勘 定	258,300
長 期 借 入 金	23,824,000

III 引 当 金 ( 0 )

無 形 固 定 資 産 (	481,110 )
商 標 権	101,750
電 話 加 入 権	379,360

負 債 の 部 合 計 ( 386,571,929 )

資 本 の 部	
I 資 本 金 (	20,000,000 )
資 本 金	20,000,000

II 法 定 準 備 金 (	15,000,000 )
利 益 準 備 金	15,000,000

III 剰 余 金 (欠 損 金) (	133,385,920 )
別 途 積 立 金	106,000,000
退 職 積 立 金	2,500,000

III 繰 延 資 産 ( 0 )

資 産 の 部 合 計 554,957,849

当 期 未 処 分 利 益	24,885,920
(うち 当 期 利 益)	23,906,923
資 本 の 部 合 計	168,385,920
負 債 ・ 資 本 の 部 合 計	554,957,849

(注) 受 取 手 形 中 の 不 渡 手 形 643,920 円  
裏 書 譲 渡 手 形 円

こ の ほ か 受 取 手 形 引 高 258,386,683 円

付録1 (つづき)

表 3

日新被服株式会社		損益計算書		昭和60年3月1日から 昭和61年2月28日まで
経常損益の部				
I 純売上高				
製品売上高	981,203,823	981,203,823		981,203,823
II 売上原価				
期首たな卸高		203,037,955		
商品仕入高	158,562,484	158,562,484		
当期製品製造原価		673,739,596		
合計		1,035,340,035		
期末たな卸高		210,748,012		824,592,023
売上総利益				156,611,800
III 販売費及び一般管理費				
販売費・一般管理費		102,396,477		102,396,477
営業利益				54,215,323
(営業外損益の部)				
IV 営業外収益				
受取利息割引料		5,950,835		
貸倒引当金戻入		3,960,000		
賞与引当金戻入		3,690,000		
雑収入		6,914,528		20,515,363
V 営業外費用				
支払利息割引料		27,620,267		
貸倒引当金繰入		3,340,000		
退職賞与引当金繰入		3,800,000		
雑損		1,736,811		36,497,078
経常利益				38,233,608
特別損益の部				
I 特別利益				
債権償却特別戻入額		931,615		931,615
II 特別損失				
債権償却特別繰入		258,300		258,300
税引前当期利益				38,906,923
法人税等充当額	15,000,000			15,000,000
当期利益				23,906,923
前期繰越利益	978,997			
積立金目的取崩額	0			978,997
中間配当額	0			
利益準備金積立額	0			0
当期末処分利益				24,885,920

付録1 (つづき)

表 4

商号 日新被服株式会社

販売費及び一般管理費の計算内訳

	昭和60年 3月 1日から 昭和61年 2月 28日まで
販売員旅費	12,090,710
広告宣伝費	8,549,490
容器包装費	4,150,424
役員報酬	11,565,000
事務員給与	36,188,440
従業員貸与	9,756,000
減価償却費	3,105,224
事務用品消費	903,383
通信交通費	584,750
租税公課	6,662,120
寄付金	5,000
接待交際費	2,093,620
保険料	3,044,718
手数料	748,240
雑費	1,196,760
合 計	102,396,477

製造原価報告書

	昭和60年 3月 1日から 昭和61年 2月 28日まで
I 材料費	
期首材料たな卸高	30,446,380
材料仕入高	300,081,817
合 計	330,528,197
期末材料たな卸高	13,339,757
当期材料費	317,188,440
II 労務費	
賃金	120,261,700
賞与	13,569,853
退職金	1,792,336
法定福利費	21,263,374
厚生費	5,091,141
当期労務費	161,978,404
III 経費	
外注加工費	149,573,627
電力代	3,035,300
ガス代	67,341
水道料	132,785
運賃	13,935,220
減価償却費	795,156
修繕費	1,390,760
賃借料	6,137,650
消耗品費	3,348,700
旅費	97,830
通信費	2,887,201
燃料費	2,296,867
雑費	169,749
当期経費	183,868,186
当期総製造費用	663,035,030
期首仕掛品たな卸高	46,200,772
合 計	709,235,802
期末仕掛品たな卸高	35,496,206
当期製品製造原価	673,739,596

たな卸資産の計算内訳

	昭和61年 2月 28日現在
製成品	210,748,012
原材料	13,339,757
仕掛品(半成品)	35,496,206
合 計	259,583,975

付録1 (つづき)

表 5

ワーキング・ウェアの出荷動向

出荷金額 (100万円)

	作業用上衣 (作業用 ジャンパーを含む)	作業服ズボン、スカート スラックス、Gパン
1977年	1 1 2, 9 8 1	1 0 2, 6 1 7
1978年	1 0 8, 1 2 0	1 1 0, 1 0 0
1979年	1 1 2, 1 3 1	1 1 4, 8 6 8
1980年	1 2 7, 7 1 4	1 2 5, 8 4 4
1981年	1 2 6, 3 1 9	1 2 3, 6 0 5
1982年	1 1 8, 8 5 9	1 1 9, 6 5 8
1983年	1 1 4, 9 1 3	1 0 2, 6 2 2
1984年	1 1 0, 6 7 3	1 0 2, 3 6 0

出所 「工業統計表」 (通産省)



付録1 (つづき)

表 6

ワーキング・ウェアの主要生産地 (1984年)

出荷金額 (100万円)

	作業用上衣 (作業用 ジャンパーを含む)	作業服ズボン、スカート スラックス、Gパン
岡 山	2 3,0 2 1	4 3,8 3 7
広 島	2 0,6 7 9	3 4,1 5 0
埼 玉	1 0,6 2 4	2,7 5 5
大 阪	8,0 4 2	5 3 4
愛 知	7,7 4 7	1,6 3 9
東 京	4,9 9 9	2,7 5 5
山 口	6 7 4	3,1 5 0
全 国 計	1 1 0,6 7 3	1 0 2,3 6 0

出所 「工業統計表」 (通産省)

表7 産業別就業人口の推移

	第1次産業		第2次産業		第3次産業			公 務	総 数				
	農 林 業	漁 業	鉱 業	建 設 業	製 造 業	卸売・不 動産 業、 保険 業、 金融 業、 小 販	運 送 業、 通 信 業、 電 気 業、 熱 力 業、 給 水 業			サ ー ビ ス 業			
昭和35	1,340	1,273	67	1,242	43	253	946	1,854	899	239	574	142	4,466
40	1,113	1,046	67	1,507	29	328	1,150	2,109	1,008	294	649	158	4,730
45	886	842	44	1,791	20	394	1,377	2,409	1,144	353	751	161	5,094
49	675	630	45	1,905	14	464	1,427	2,646	1,260	364	830	192	5,237
50	661	618	43	1,841	16	479	1,346	2,710	1,296	363	855	196	5,223
51	643	601	42	1,855	18	492	1,345	2,763	1,323	374	876	190	5,271
52	634	589	45	1,858	19	499	1,340	2,838	1,372	371	903	192	5,342
53	633	589	44	1,861	15	520	1,326	2,904	1,390	374	943	197	5,408
54	613	568	45	1,881	12	536	1,333	2,976	1,413	382	980	201	5,479
55	577	532	45	1,926	11	548	1,367	3,020	1,439	381	1,001	199	5,536
56	557	510	47	1,939	10	544	1,385	3,074	1,474	376	1,030	194	5,581
57	548	502	46	1,931	10	541	1,380	3,143	1,501	382	1,065	195	5,638
35~40	△ 3.4	△ 3.6	0	4.3	△ 6.5	5.9	4.3	2.8	2.4	4.6	2.6	2.3	1.2
40~45	△ 4.1	△ 3.9	△ 6.9	3.8	△ 6.2	4.0	3.9	2.8	2.7	4.0	3.1	0.4	1.5
45~50	△ 5.1	△ 5.3	△ 0.5	0.6	△ 4.0	4.3	△ 0.5	2.5	2.7	0.6	2.8	4.3	0.5
50~55	△ 2.5	△ 2.8	0.9	0.9	△ 6.3	14.4	0.3	2.3	2.2	1.0	3.4	0.3	1.2
49	△ 4.3	△ 4.3	△ 4.3	1.0	7.7	3.3	3.0	2.0	1.8	0.3	1.8	1.6	△ 0.4
50	△ 2.1	△ 1.9	△ 4.4	△ 3.4	14.3	3.2	△ 5.7	2.4	2.9	△ 0.3	3.0	2.1	△ 0.3
51	△ 2.7	△ 2.8	△ 2.3	0.8	12.5	2.7	△ 0.1	2.0	2.1	3.0	2.5	△ 3.1	0.9
52	△ 1.4	△ 2.0	7.1	0.2	5.6	1.4	△ 0.4	2.7	3.7	△ 0.8	3.1	1.1	1.3
53	△ 0.2	0	△ 2.2	0.2	△ 21.1	4.2	△ 1.0	2.3	1.3	0.8	4.4	2.6	1.2
54	△ 3.2	△ 3.6	2.3	1.1	△ 20.0	3.1	0.5	2.5	1.7	2.1	3.9	2.0	1.3
55	△ 5.9	△ 6.3	0	2.4	△ 8.3	2.2	2.6	1.5	1.8	△ 0.3	2.1	△ 1.0	1.0
56	△ 3.5	△ 4.1	4.4	0.7	△ 9.1	△ 0.7	1.3	1.8	2.4	△ 1.3	2.9	△ 2.5	0.8
57	△ 1.6	△ 1.6	△ 2.1	△ 0.4	0	△ 0.6	△ 0.4	2.2	1.8	1.6	3.4	0.5	1.0

出所 『労働力調査年報』（総理府統計局）

表8 主要ワーキング・ウェア・メーカー一覽表

社名(本社)	代表者	決算月	売上高(百万円)	経常利益(百万円)	自家生産比率	取り扱い内容	ワーキングウェア販売先構成(%)					
							納入業者	ワークショップ	地方問屋	量販店	事業所直納	その他
旭蝶織維(広島)	児玉廣造	59/11	3,870	237	35%	ワーキング100%	65	5	20	—	10	—
アタックベース(広島)	山根侑	60/12	※2,000	—	20%	ワーキング、雑貨100%	15	10	20	15	5	35 (10含む)
アップライズ(広島)	高橋徹	59/12	1,800	17	60% (ワーキングは80%)	ワーキング85% カジュアル15%	25	10	65	—	—	—
アリオカ(岡山)	有岡一太	60/5	※1,500	—	—	ワーキング100%	70	—	30	—	—	—
伊藤清産業(大阪)	伊藤渡	59/12	6,460	326	35%	ワーキング60% カジュアル40%	80	15	5	—	—	—
大川被服(岡山)	大川博	60/1	1,704	107	60%	ワーキング90% 学生服10%	60	—	40	—	—	—
唐川被服(広島)	唐川友志	60/7	※1,200	—	100%	ワーキング100%	10	40	50	—	—	—
クロダルマ(広島)	平克巳	59/11	8,200	—	60% (ワーキングは80%)	ワーキング60% ジーンズ40%	35	10	50	5	—	—
三愛被服(岡山)	三国修	60/3	1,350	—	40%	ワーキング100%	30	—	70 (仲出含む)	—	—	—
サンエス(広島)	佐藤敬治	60/3	8,690	146	40%	繊維60%—ワーキング70% 非繊維40%—ジーンズ30%	80	—	20	—	—	—
自重堂(広島)	出原誠三	60/6	15,208	770	40%	ワーキング58% カジュアル42%	65	12	8	15	—	—
ジーンベック(広島)	後藤光次	60/7	6,290	679	65%	ワーキング75% カジュアル25%	33	5	37	15	—	10
桑和(岡山)	藤井勇雄	60/1	1,740	83	10%	ワーキング100%	30	35	30	—	—	5
タカヤ商事(岡山)	大塚長六	60/2	5,400	110	40%	ワーキング40% ジーンズ60%	40	40	5	5	—	10
辰野(大阪)	辰野彦一	60/3	9,000	300	80%	繊維55%—ユニフォーム 非繊維45%	40	—	30	—	30	—
デニム屋(岡山)	木山資郎	60/4	1,800	62	95%	ワーキング100%	100	—	—	—	—	—
藤和(広島)	藤原和郎	60/3	1,960	80	10%	ワーキング90% カジュアル10%	25	15	60	—	—	—
中塚被服(広島)	中塚幹夫	60/2	2,448	135	55%	ワーキング100%	55~60	5	35~40	—	—	—
日新被服(岡山)	田代卓司	60/2	970	27	60%	ワーキング100%	30	25	40	—	5	—
日邦産業(岡山)	河合正照	60/5	1,778	87	42~43%	ワーキング100%	75	5	20	—	—	—
信岡セイイ(広島)	信岡正郎	59/9	2,800	—	70%	ワーキング100%	65	5	30	—	—	—
ハイナック(岡山)	毛野滋	60/1	1,920	86	—	ワーキング100%	100	—	—	—	—	—
ヒックボーン(広島)	内田静丸	60/3	5,350	420	25%	ワーキング60% ジーンズ40%	40	20	30	10	—	—
松岡(広島)	日山吉郎	60/8	※2,000	—	80%	ワーキング75% カジュアル25%	15	25	40	20	—	—
ヤマメン(岡山)	山崎勝右	59/12	2,400	110	70%	ワーキング100%	80	—	10	—	10	—
鷺羽被服工業(岡山)	永山栄	60/3	500	—	10%	ワーキング100%	70	—	30	—	—	—
渡辺被服(広島)	渡辺利昭	60/7	※1,350	—	60%	ワーキング100%	65	10	20	—	5	—

出所 『大阪経済速報』, 1985年10月8日

(1985年9月現在, 社名は50音順, ※は推定)



付録 2

5504 ヒヨクジャンパー ¥4,700

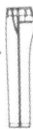
- 素材/ポリエステル65%・綿35%(ツイル)
- 色/紺・ベージュ・ブルー・アイボリー
- サイズ/S・M・L・LL・EL
- ★特大内ポケット(2つ)付  
(深さ24cm・巾17cm)



- 6つポケット  
(胸2、脇2、内2)
- 胸・腕ベンサン

5502 米式スボン ¥3,700

- 素材/ポリエステル65%・綿35%(ツイル)
- 色/紺・ベージュ・アイボリー
- サイズ(ウエスト)/70・73・76・79・82・85・  
88・91・95・100・105



- 4つポケット  
(脇2、後2)
- 股合せ  
二重縫い

5503 ベトナムスボン ¥3,900

- 素材/ポリエステル65%・綿35%(ツイル)
- 色/紺・ベージュ・アイボリー
- サイズ(ウエスト)/70・73・76・79・82・85・  
88・91・100・105



- 6つポケット  
(脇2、横2、  
後2)
- 股合せ  
二重縫い




65 / 35 のワーキング・ウェア (秋・冬物)



付録 2 (つづき)

4800 防寒ジャンパー ¥8,800  
 4800 防寒コート ¥9,200  
 4800 防寒ズボン ¥6,200

一次はっ水性 

- 素材 表: ポリエステル85%・綿15% (交織ツイル)  
裏: アクリル100% (ハイハイル)
- 色 紺 (4800ジャンパーはクレアもあります)
- サイズ M・L・LL・EL
- 特徴 (ジャンパー) はっ水加工、フード付  
6つポケット (胸2, 脇2, 腕1, 内1)  
腕ペンサシ仕、袖とりはすし式  
(コート) はっ水加工、フード付  
5つポケット (胸2, 脇2, 腕1)  
袖とりはすし式  
防寒ズボン はっ水加工  
2つポケット (脇2)



4800▶  
(コート)  
紺

4800▶  
(ジャンパー)  
クレア

◀4800  
(ジャンパー)  
紺

4800▶  
(ズボン)  
紺

4800▶  
(ズボン)  
紺

◀4800  
(ズボン)  
紺

左端はカストロ・コート、右二つはパイロット・ジャンパー



付録 2 (つづき)

2711 ブルゾン ¥7,500

- 素材/綿100%(シーティング)
- 色/オリーブ・ブルーグレー・アースグリーン・ベージュ
- サイズ/S・M・L・LL・EL
- 特徴/ワッシャー加工のため、肌にソフトな風合いがあります。



- 3つポケット (胸1, 胸2)
- 二重縫い
- ロールアップ付



2711▶  
ブルーグレー

2611▶  
ブルーグレー



2711▶  
ベージュ

2611▶  
ベージュ

ファッション性を強調したワーキング・ウェア (秋・冬物)



付録 2 (つづき)



703 ▶  
アースグリーン

◀ 703  
アイボリー

701 ▶  
アイボリー

◀ 701  
アースグリーン

**703** 半袖シャツ  
¥2,600

- 素材/ポリエステル65%・綿35% (バーバリー)
- 色/アースグリーン・アイボリー
- サイズ/S・M・L・LL・3L
- 型/2つポケット(胸2)、1つペンサシ(胸1)
- 特徴/抗菌、防臭加工のため、汗臭さの原因となる黄色ブドウ球菌の繁殖を防ぎます。

サイズ	胸 囲 体 長					総 高 性
	S	M	L	LL	3L	
胸 囲	104	106	112	116	120	
体 長	67	69	71	73	75	
袖 丈	42	44	46	48	50	
袖 丈	26	27	28	29	30	

**701** スラックス  
¥3,100

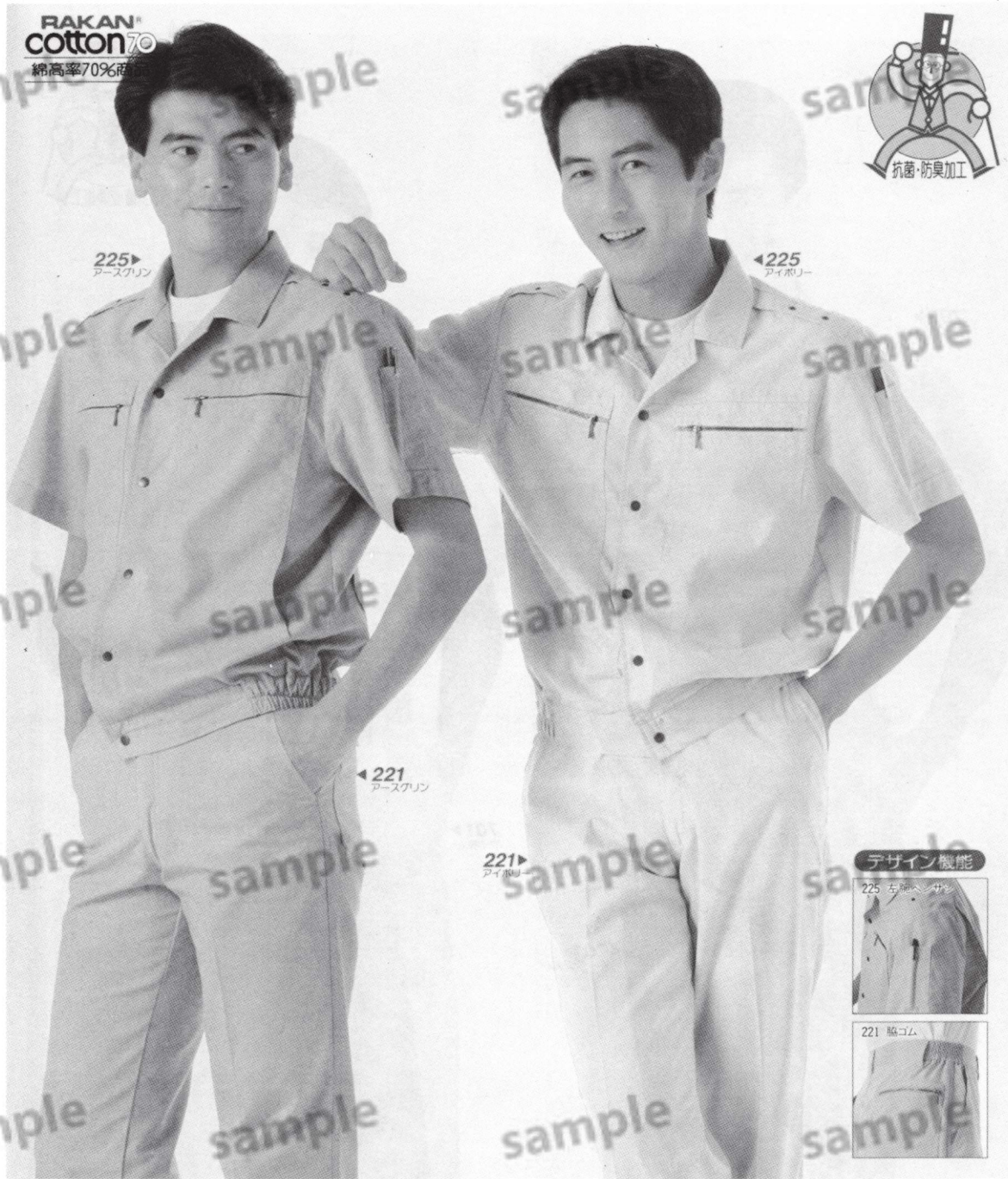
- 素材/ポリエステル65%・綿35% (バーバリー)
- 色/アースグリーン・アイボリー
- サイズ(ウエスト)/70・73・76・79・82・85・88・91・95・100・105
- 型/3つポケット(脇2・後1)
- 特徴/抗菌、防臭加工のため、汗臭さの原因となる黄色ブドウ球菌の繁殖を防ぎます。

サイズ	胸 囲 体 長					総 高 性
	70	73	76	79	82	
胸 囲	70	73	76	79	82	85
体 長	76	76	77	77	77	77
袖 丈	91	95	100	105		
股 下	74	74	72	72		

65 / 35 のワーキング・ウェア (春・夏物)



付録 2 (つづき)



**225 半袖フロン**  
¥5,200

- 素材/綿70%・ポリエステル30%(シーティング)
- 色/アースグリーン・アイボリー
- サイズ/S・M・L・LL・3L
- 型/4つポケット(胸2、脇2)、左胸ペンサシ
- 特徴/2層構造糸織物のため、純綿の肌ざわりとポリエステルの強靱性を持っています。生地ワッシャー加工のため、ソフトでしなやかな風合いがあります。抗菌、防臭加工のため、汗臭さの原因となる黄色ブドウ球菌の繁殖を防ぎます。

225	普通体					肥満体
サイズ	S	M	L	LL	3L	
胸囲	108	112	116	120	124	
着丈	59	61	63	65	67	
肩巾	44	46	48	50	52	
袖丈	23	24	25	26	27	

**221 脇ゴムストラップス**  
¥4,950

- 素材/綿70%・ポリエステル30%(シーティング)
- 色/アースグリーン・アイボリー
- サイズ/S・M・L・LL・3L・4L
- 型/4つポケット(胸2、脇2)、脇ゴム付
- 特徴/2層構造糸織物のため、純綿の肌ざわりとポリエステルの強靱性を持っています。生地ワッシャー加工のため、ソフトでしなやかな風合いがあります。抗菌、防臭加工のため、汗臭さの原因となる黄色ブドウ球菌の繁殖を防ぎます。

221	普通体						肥満体
サイズ	S	M	L	LL	3L	4L	
胸囲	70	75	80	85	90	95	100
肩巾	80	80	80	80	80	80	

ファッション性を強調したワーキング・ウェア (春・夏物)



# スポーツウェア開発

日新被服 スキーウェア素材使い

【児島発】ワーキングウェアメーカーなく、配達などドアからドアへ出  
 ーカ、日新被服（本社岡山県倉 敷市児島、社長田代卓司氏）は、多い業務向けとして企画。デモン  
 新タイプ防寒ユニホーム、スポーツ用としても使用で  
 ツワークを開発した。「ウォンチ ぎるよう楽しい雰囲気を出した」  
 ユー」ブランドで、今秋冬から、（同社）もの一素材でカラー、  
 初年度は二万点の販売計画。デザインにバリエーションをもた  
 「完全に戸外で作業する人では一せ、異型断面糸のナイロンタフタ



新タイプ防寒ユニホームスポ  
ーツワーク「ウォンチュー」

使用で、独特の光沢のあるスキー  
 ウェア素材を採用している。  
 ヒステタイプ、スタジアムタイ  
 プ、ブルゾンなど四型で、カラー  
 はネービー、シルバーなどのほか  
 ターコイズブルー、マスタードな  
 どカジュアルカラーを加え六色。  
 またツートンなども。これらは男  
 女両用で、薄く保温力のある素材  
 により、実需期が九―三月と、従  
 来の防寒衣料に比べ長いことも特  
 徴。  
 生産は自家工場中心に、売れ筋  
 に対応した「カジュアル的な生産  
 体制」（同）ですすめるが、商品

的には、ダブルジッパーポケット  
 の採用など、ワーキングウェアと  
 しての機能を重視している。小売  
 価格は七千八百円。販売先は、従  
 来の地方問屋、納入業者を予定。

昭和58年6月28日 織研新聞

## 参考文献

本ケースを作成するにあたっては、一部下記の資料を参考にした。

- (1) 『大阪織研速報』、1984年10月4日。
- (2) 『大阪織研速報』、1985年10月8日。
- (3) 上杉治通、「ユニフォーム中小卸売業界の動向と課題」、『商工指導』、1984年6月25日。
- (4) 『ユニフォーム業界の現状と今度の方向性』、東京ユニフォーム製造卸協同組合。

1984年3月

---

不 許 複 製

---

慶應義塾大学ビジネス・スクール

---

共立 2008.1 RP150