

## 労働集約的産業にとっての1990年代 日本市場におけるアジア製及び欧州製かばん類から考える

塚 田 朋 子

はじめに

- 1 我が国かばん類の市場に関する1990年代の区分
- 2 90年代「初期」における実態
  - 2-1 韓国製品から中国製品への移行
  - 2-2 エース鞆中国工場と国内製造業
- 3 90年代「中期」における実態
  - 3-1 中国製品の輸入急増と国内ファッション市場の新しい動向
  - 3-2 「後期」に成長する国内製造業の当時の状況
- 4 90年代「後期」における実態
  - 4-1 欧州高級ブランドの市場拡大
  - 4-2 和製ブランド「吉田カバン (ポーター)」の成長

結語

はじめに

繊維製品貿易自由化がはじまった1960年代半ばに、欧州のかばん類も輸入が開始された。70年代半ば以降、徐々にその市場は拡大し、プラザ合意後に一層の拡大を見せた我が国は、今や世界最大規模の市場を欧州高級ブランドに提供する。20世紀最後の時点で、世界で約600億ユーロとされた高級ファッション・ブランドの売上の約25%を米国、約20%を日本市場が占めたのである。

ところで、20世紀最後の数年間に、高級ブランド産業（かばんやハンドバッグ等皮革製品、オートクチュールと高級プレタポルテ、香水、シャンパン、蒸留酒、ワイン等）の再編が急進した。その世界市場の2割近くを押さえた仏モエ・ヘネシー・ルイ・ヴィトン社（2000年の売上高116億ユーロ）にとって、視認性の高い「モノグラム」に代表される日本のヒット商品が、この再編の重要な資金源となったことは疑い得ない（モノグラム・ラインは、日本の家紋にヒントを得、偽造対策として1896年に考案された総柄の生地を用いる、可能な限り量産技術を取り入れ、高級ブランドとしては非常に買いやすい価格を実現したかばん類である）。

先だって、日本の経常収支の黒字は92年度に過去最高の1,259億ドルに達した。翌93年度の『通商白書』では、自由貿易体制を維持し強化するには製品輸入の拡大が必要とし、そのためには、単

なる市場解放だけでなく、消費者の「輸入品購買意欲」を高め、また外国企業の「輸出促進努力」を支援することが必要だとされたのだが、日本の主要産業とは競合関係にない高級ブランドの市場拡大は、こうした考え方が推進したと見てよいであろう。

いずれにせよ、この国のGDPの6割を占める個人消費は、90年代を通して、高級ブランドの安定的な購買層であった。ところがこの時期は、主要7カ国の中で唯一、日本だけが歳出を大きく拡大し財政赤字を拡大させ、この国の経済活動の中心に巨大製造業を位置付ける人々からは「失われた10年」と形容される。こうした人々にとって、主要国の中で唯一、日本が世界的な高級ブランドの生産国ではないという現実、世界経済におけるこの国の評価とも無関係ではないように思えるといった見解は、ナイーブ（あるいは非論理的）にとらえられるであろう。しかし少なくとも、中国からの製品輸入が増加した一方で、欧州の高級ブランドが日本人消費者の購買力を主役に位置付けたにもかかわらず、「90年代が、労働集約的産業にとってどのような時期であったか」に関し、我が国の研究者による分析が十分に行われているとは言い難い。そしてこのテーマは、マーケティング史研究にとっても、重要な意味をもつはずなのである。

さて、我が国のかばん類（ハンドバッグや小物類を含む）の市場では、まず、いわゆるアジア・ニーズからの輸入が急進する時期があった。すなわち、我が国が関税品目分類をHS方式<sup>[1]</sup>に移行した88年時点で、日本に輸入された衣料品は27トン（80年代前半の約4倍）、その数量の90%以上、金額の80%をアジア・ニーズと中国からの輸入が占めたが、特に中国製かばん類はその後急成長し2000年の皮革及び同製品の対日輸出額は117億7000万米ドル（同国総輸出額の4.7%）、このうち「旅行用具」が38億5000万米ドルに達している。すでに日本市場においては、数量で85%、金額でも43%が中国製のかばん類なのである。99年に160億円を売り上げたユニクロ・ブランドのかばん類もここに含まれる<sup>[2]</sup>。

しかし日本は、ファッション界で世界の五大ブランドと呼ばれるエルメス、シャネル、プラダ、グッチ、そしてヴィトンにも、最大規模の市場を与える「アジアの巨大市場」である——2001年秋のニューヨークにおけるテロ事件後、高級ブランド各社も売上予測を下方修正したが、同年の間に日本市場は売上を戻したとされる<sup>[3]</sup>。しかも、我が国の製造卸の多くは、大手小売業の倒産の影響もあり業績悪化が深刻化しているが、一方には、成長した和製ブランド（国産品）も存在する。こうした現実、米国流マーケティング論が、ファッション製品のような労働集約的軽工業にあてはまるのであろうか——とりわけ、ブランド論議が見過ごしている問題があるのではないか——という疑問を喚起させるように思う。こうした問題意識から、マーケティング史研究の意義を改めて考えることが本稿の目的である。

次章ではまず、90年代が、労働集約的産業にとってどのような時代であったかを整理するための

時代区分について考える。

## 1 我が国かばん類の市場に関する1990年代の区分

我が国のかばん製造卸は、アパレル業界と比べ小規模であるが、大都市では特に電車通勤通学者にとってかばんは必需品でもあり、また、和服がポケットのない特異な形態であったため江戸期から袋物の利用が女性に浸透し、特に江戸と京都で小物の製造技術が高度化していたこともあって、日本独特の市場が古くから成立している。

高度経済成長期から80年代前半の我が国のかばん製造卸では、戦後すぐにナイロン製かばんで市場を拡大し、1964年に、当時世界最大のラゲッジ・メーカーであった米サムソナイト社と技術提携をして米国流マーケティングを導入したエース(株)が急成長を遂げた<sup>[4]</sup>。また、レディース市場が特に拡大し、いくつかの袋物製造卸はファッション産業として成長した<sup>[5]</sup>。ただし、他の労働集約的産業同様、製造段階の労働力不足が高度成長期を通して深刻化し、その改善を見ないままにかばん業界も袋物業界もともに市場の拡大を迎えたため、需給のアンバランスが生じ、このことがその後の、製造卸による途上国への投資拡大につながったものと我々は考えている。

さて、当該業界企業にとっての90年代であるが、「アジア製品の輸入が急増した時期」と、そして、「欧州高級ブランドと国産ブランドが伸び、アジアからの一般的な輸入品は逆に在庫問題を生む時期」とは、区別しなければならない。そしてその中間、過渡期も分けて考えるべきだろう。

『週刊ダイヤモンド』によると、HS方式が採用された88年の法人申告所得(百万円)上位企業には、ルイ・ヴィトン・ジャパン(5,895)、エース(1,690)、味岡(1,323)、エルメスジャパン(911)、松崎(898)、マルシヨウエンドウ(771)、優美社産業(556)、吉永プリンス(460)、プリンセストラヤ(445)、エリット(364)、サザビー(359)、アディロン(356)、松本(351)、西川(301)、ホワイ(290)、クイーポ(281)、平野(221)、ヤシロ(151)等々が名を連ねていた。尚、当時はまだ「寝具・その他卸売」とされ、同誌が「かばん袋物卸売」という項目を設けるのは1990年からである。

91年から続けたフィールド・ワークから考えると、ルイ・ヴィトン・ジャパンの所得が100億円を超えた94年(同年の上位は、10,436百万円のヴィトンに続いて、サザビー[2,487]、エルメスジャパン[1,982]、エース[1,880]、松崎[1,524])と、そして国産品の株吉田が同資料ベスト5にはじめて登場した98年(同ヴィトン15,834百万円に続いて、サザビー[4,754]、エルメスジャパン[4,277]、吉田[979]、エース[734])を、大きな区切りと見なすのが妥当だと思われる。すなわち、93年までを90年代「初期」、94年から97年を「中期」、98年以降を「後期」として分析しようという提案である。

ちなみにこの分岐点は、パリ・プレタポルテ・コレクションにおいても重要な区切りであった。すなわち、94年は、三宅一生らの秋冬コレクションに初めてカメラが持ち込まれ「プレタポルテ」というタイトルの映画が撮影されて、同コレクションがより広範囲の顧客の注目を集めた最初の年であり、また98年は、ルイ・ヴィトンがプレタポルテに参入した年なのである。

## 2 90年代「初期」における実態

### 2-1 韓国製品から中国製品への移行

HS方式開始の88年と、90年代「初期」の最後の年である93年の、中国、韓国、ASEAN、ECによる主要5品目<sup>[6]</sup>各々の、輸入総額における比率を『貿易統計』から整理したものが下表である(単位:%)。

	中 国		韓 国		A S E A N		E C	
	88年	93年	88年	93年	88年	93年	88年	93年
11-200	6.0	27.0	20.3	10.8	4.2	2.2	47.4	45.0
12-211	3.9	21.3	33.7	7.1	0.5	0.9	22.2	26.4
91-000	7.5	27.3	36.6	18.2	1.1	4.9	47.5	42.1
92-010	3.2	18.2	44.6	25.8	0.4	4.9	35.1	41.4
92-090	10.0	33.9	50.5	36.3	1.5	5.1	14.8	7.4

対日輸出に限らず、アジア・ニーズから中国へ代替しはじめた時期であった。日本市場のかばん類では、88年に輸入金額の84.4%を占めたアジア・ニーズが、92年には56.6%と激減し、逆に、中国製品が88年の13.0%から92年には35.9%に急増する。主要5品目では、88年には韓国がその総てで数量・金額ともに第1位の対日かばん輸出国であったが、92年時点で1位であるのは2品目となり、93年には主要5品目の金額の約30%が韓国から、約24%が中国からの輸入となる<sup>[7]</sup>。また、台湾も、数量で韓国に次ぐ位置にあった2品目が、この時期から中国の下にランクされる<sup>[8]</sup>。

この間の韓国と台湾については一言言及しておく。

両国とも60年代には労働集約的軽工業中心に輸出指向の工業化政策が成果をあげ、70年代には両国ほぼ同じ時期に、類似した特定産業の育成政策が開始され、重化学工業への構造転換が進められる。そして80年代の軽工業であるが、韓国では、前半輸出の伸び率が低下したものの後半は相対的に上昇するが、それまでと比べれば競争力を低下させ、台湾は、前半に輸出競争力の強化が図られシェアを拡大し、後半は逆に相対的な伸び率の低下を見る<sup>[9]</sup>。ただし、台湾の業界企業は中国への投資を進めていた。韓国製かばん類の対日輸出における競争力低下はその後も続き、業界はコスト

引き下げの努力をしたようであったが、同国製品の輸入を拡大した日本の業者の業績悪化にも影響を及ぼしたようであった。

尚、ASEAN製品の比重は小さい。国際機関アセアンセンター貿易部プロジェクト担当官は、当時、欧州でも米国でも輸出が順調に拡大していたASEAN製かばん類が日本市場では伸びない理由として、日本のバイヤーだけが、縫製技術に特別に厳しい注文を出す主張していた。

## 2-2 エース㈱中国工場と国内製造業

民間経済協力初の委託加工方式による28名のかばん工場が1979年に上海市で操業を開始した。最大手の製造卸エース㈱の工場である。その後、85年に上海市、87年に遼寧省本溪市に新工場が設立され、89年には中国側の要請により山東海陽愛思箱包有限公司が設立され、同時に、日本、韓国、台湾から輸入していた金具類を中国国内で調達するための工場も設立された。

そして90年代「初期」のエース工場であるが、総従業員は約2,800人、92年3月から稼働している上海愛思旅行用品有限公司第二工場（総工費2億1900万円を投入した中国最大のかばん工場であり、年間約200万本のカジュアルバッグやスポーツバッグの生産が可能）により、92年の中国における生産数量は前年比200%増の約600万本という規模に成長していた。当時、年間出荷額の40%以上は欧州を中心に10カ国以上に輸出、30%は中国国内販売、つまり、日本向けは30%とされ、今後は、上海愛思を核として中国国内販売を強化すべく、94年以降さらに工場を拡大する予定というのが、「初期」のエース中国工場の状況であった<sup>[10]</sup>。

対する国内企業である。『皮革産業振興対策調査』によると、90年時点で、製造卸では、下表のように、ランドセル中心に皮革製品の多い愛知地区を除いて5割以上の企業が輸入を実施していたが、その内訳を示す資料によると、韓国から輸入していると回答した企業は、東京が71%、大阪が62%、愛知75%、兵庫100%であるのに対し、中国から輸入していると回答した企業は、同11%、15%、0%、0%と、中国と取引していた企業は、90年時点ではまだ少なかったことが示される。

また同じ資料によれば、4地区の製造業1事業所当たり年間出荷額は、東京地区6億3663万円、大阪地区3億6461万円、愛知地区1億1723万円、兵庫（豊岡）地区2億7618万円であり、最大手企業による中国製品の逆輸入が、同レベルの品質のかばんを作る製造業にどれほどの影響力をもつかは明白である。

《かばん製造卸の仕入れ先 (%)》

	全体	東京	大阪	愛知	兵庫
かばん製造業	93.6	95.8	91.3	100.0	88.5
「輸入」	52.7	58.3	56.5	30.8	50.0
袋物製造業	50.9	64.6	52.2	38.5	30.8
同業の卸問屋	50.0	50.0	52.2	76.9	34.6
自社製造	23.6	16.7	21.7	30.8	34.6
他業種のメーカー	12.7	18.8	17.4	7.7	—
他業種の卸問屋	6.4	4.2	21.7	—	—

さて、この当時、中国製品により最も直接的な打撃を受けるのは、ナイロン等、皮革製品ではない素材の、つまり単価の安いかばん類を量産する兵庫県豊岡市（昭和30年代に輸出型地場産業として成長、かばん製造業が集積する4地区の中で同市だけがかばん産業を基幹産業とする）であろうというのが、この産地をフィールド・ワークの対象とした我々の予測であった。

しかしこの後発の産地も、90年代「初期」に全体で400億円程度を産出しており、中国製品とは異なる購買者向け製品への転換による新たな市場の開拓も可能ではないかと思われたが、逆に、この頃、豊岡もまた輸入（従来からの韓国製品に加え、中国や、韓国よりコストの安いアジア諸国からの輸入）を増加させ、コスト面での競争に走った<sup>[11]</sup>。当時、アジア製品の輸入を拡大する産地問屋（全国的な製造卸にとってのメーカーであるが、零細な産地メーカーをその傘下におく）の経営者に、小規模ながらグローバル化への対応という自負さえ感じられた記憶がある。予想外の円高もこうした流れを後押ししていた。

我々は、92年10月に、豊岡市内の外国為替公認金融機関（但馬銀行本店・但馬信用金庫本店・兵庫銀行豊岡支店）に対し聴取を行った。その内容から、産地企業のそれまでの輸入動向を整理すると、(1)アジア製品の輸入が開始されたのは82年頃から（専門商社を通じた産地問屋の輸入に限られた）、(2)直接輸入の開始は87年頃から、(3)80年代初期の輸入金額は出荷額の3%程度であった。

92年の時点では、(1)3つの金融機関と常時取引している企業が25社（単発の取引を加えると65社程度）、(2)アジアからの輸入は産地問屋だけでなく製造業や材料商も開始している、(3)相手国としては中国が最も伸びている一方韓国は横ばい、(4)ごく最近ベトナムやスリランカの製品の輸入が伸び始め、(5)韓国製造業がコストを引き下げ新興かばん輸出国に対抗している（スリランカ等の加工単価は韓国の10分の1であり人件費も非常に安い、専門商社を通さない場合には、韓国製品とスリランカ等の製品とのC I Fがほとんど変わらない例もある）、そして、(6)産地企業による輸入額はC I Fで年間2千万米ドル（約22億円）と概算された。

豊岡にも、当時すでに中国への投資をはじめていた大手製造業はあったが、産地問屋だけと取引する零細な製造業が一般的であり、こうした事業所の存続は難しいと予測された。カメラ・ケース等、様々な「容器」の生産が下請け事業者や内職労働者に広がってはいたが、高度な縫製技術を必要としない財こそ、豊富な若年労働力に勝る途上国に適しているわけであり、その後、実際に予想通りの状況が深刻化してゆく。

ところで、「初期」には、エルメスやグッチやヴィトンも、概算で各社400億円程度の売上高であったとされる<sup>[12]</sup>。つまり、これらと同等の売上高をもつ我が国最大手の製造卸は、世界的にも当該業界の大企業であり、また豊岡にしても、全体として大きな売上を維持していたわけである。

### 3 90年代「中期」における実態

円高が続く中、いくつもの製造卸が中国製品の輸入を拡大し、国内製造業が徐々に圧迫された時期が、この「中期」、すなわち94年～97年であった。しかし、技術力の高い製造業では、百貨店のハンドバッグ売場で好調なライセンス・ブランドの少量多品種生産に対応する事業所も見られ、全体として、業界で固定されていた「格付け」が揺らぐ時期でもあった。そして特に東京では、この時期に、かばん類の新しい売場と新しい消費者層が急速に拡大していく。

#### 3-1 中国製品の輸入急増と国内ファッション市場の新しい動向

94年時点の主要5品目の輸入金額と各品目の中国からの輸入金額をまとめたのが下表である（単位：千円）。中国製かばん類の輸入急増が現実のものとなったのである。

また、『SHOES & BAG 優良企業名鑑99年版』によれば、エース、及び株エースインターナショナル（かばん類輸出入）とエースラゲージ株（かばん類製造）の売上高と利益高（百万円）は以下のとおり安定的であった。

	輸入金額	中国からの輸入金額
11-200	3,868,128	992,070
12-211	2,862,258	781,336
91-000	21,935,451	5,427,906
92-010	41,612,020	9,839,760
92-090	55,742,159	23,113,931

	エース	エースインターナショナル	エースラゲージ
94年	40,949(1,254)	11,832(397)	10,393(476)
95年	43,192(996)	13,705(473)	10,047(639)
96年	43,380(1,019)	14,834(338)	9,890(652)
97年	41,034(566)	14,671(318)	9,702(528)

一方、袋物業界の製造卸では、「中期」に業績を伸ばした例があった。東大阪市の技術力の高い

製造業等を傘下に、ライセンス・ブランドのハンドバッグで百貨店での売上を伸ばした袋物製造卸の場合、80年代半ばには、ライセンス・ブランド対オリジナル（同社の場合は台湾からの輸入品）が4：6の比率であったが、専門店から百貨店中心に戦略転換した90年代に入ると、世界的なファッション・デザイナー・ブランドとのライセンス契約を急激に拡大し<sup>[13]</sup>、国内製造中心に切りかえて、「中期」に好調な売上増を見せたのである。尚、世界的なファッション・ブランドとの契約には、契約時のプロトタイプが優れていること、つまりサンプルを作るメーカーの技術力が絶対的な必要条件とされる。

ところで、95年あたりからアパレル大手製造卸の当該業界への進出も加速し<sup>[14]</sup>、また、全体的な我が国ファッション市場の新しい動きも表面化する。すなわち、やはり95年あたりから、米ナイキ社のバスケット・シューズやカシオ計算機㈱の腕時計（Gショック）等の爆発的ヒットが、いわゆる「プレミアム価格」ブームを生み、さらに東京では、いわゆる裏原宿のファッション専門店群も本格的成長をはじめたのである<sup>[15]</sup>。同時に、㈱サザビーの成長が加速し、同社は97年に、我が国のかばん・袋物業界の製造卸としては初めて株式を店頭公開した後、多角化を進める。

世界的に見ると、95年から96年にかけては、軽工業製品の「搾取工場の年」と呼ばれることもある。特に北米では、ギャップ（エルサルバドル工場）やディズニー（ハイチ、インドネシア、中国の下請け工場）等における若年縫製労働者の搾取が大きく報道され、並行して、韓国工場から開始されたナイキへの反対運動が過熱した<sup>[16]</sup>。労働集約的軽工業の、生産と消費、両方におけるグローバル化の加速である。90年代「初期」に法人申告所得上位にあった、財布等の小物に強い製造卸のタイ工場が、労働争議によりこの時期に縮小した例も、こうした時代背景の中で生じた。

廉価で豊富なアジアの縫製労働力を巨大資本が「ブランド戦略」に組み入れる中で、日本の中小企業には、アジアへの投資の難しさが表面化しはじめたと見るべきであったろう。

### 3-2 「後期」に成長する国内製造業の当時の状況

この時期から、国産かばん製造卸がナイキ社のシューズと同じターゲットに注目されはじめるのだが、豊岡の優良製造業が、産地問屋を介さずにこうした製造卸との取引を拡大するのがこの「中期」であった。そうした豊岡の製造業最大手は、異業種から高度成長期後にかばん業界に参入した後、我が国かばん業界の大手製造卸との取引を拡大し、中国工場への投資やCAD-CAM導入等の近代化も早くから進めていた。また、若い経営者が、設備投資と人材確保のための莫大な投資を「中期」に開始し短期間に近代的生産システムに転換した製造業もある。一方で、より零細ではあるが、経営者自身の技術へのこだわりが大手に負けない強さを発揮する製造業も存在し、これらのうち数社は、コンピュータ・マシン等ハードへの（企業規模に対しかなり大きな）投資を進めた。

成果をあげるまで、つまり「後期」に入るまで、地方の地場産業に特有の、周囲からの非常に厳しい評価も見られたようであった。零細な製造業の経営者達が投資を続けた最大の理由は、国産品の販路拡大を目指す産地問屋が存在しないという切迫した事態であったろう。そして、産地内では常識はずれと見なされた投資は、それをした以上経費節約では代替し得ないことが明らかであるから企業人としての積極的行動を経営者達に有無を言わず強要し、これが、「後期」に拡大する最先端のファッション市場の変化にも歩調を合わせる人とシステムの原動力となったように思う。

振り返れば、地元金融機関にも大都市の大手小売業にも体力のあった「中期」の早い時期に、製造業としての致命的問題点である労働力不足を設備投資で補った製造業だけが、その直後にチャンスをつかみ、投資を怠った企業との格差は、短期間に急激に拡大した。上場している企業ではないため具体的数値の提示は不可能であるが、その変化は劇的であった。何よりも、当時我々が確認した、おそらくは世界的な高級ブランドにも共通するであろう作り手の価値観にこそ、今後、労働集約的産業に関するブランド論は注目しなければならないと考える。

アパレルについても、例えば、昭和40年代後半に家庭用の足踏みミシンは製造中止になったが、高度なIT化が業界に浸透していく中で<sup>[17]</sup>、洋裁店の職人等のニーズに応えるために現在も「職業用鋼製脚卓付足踏みミシン」は生産されている。針が必ず同じポイントに落ちるこの生産財は、直線本縫いしかできないかわりに縫い目を重視する人の創意と工夫が生きるのである。「初期」の状況で触れた、ASEAN製品が日本市場で伸び悩んだ根本原因は、こうした製造者（その顧客）の存在にあるのだろう。

豊岡の、「後期」に成長を遂げる当時の零細な製造業も、同様の技術への誇りをもち、新素材のかばん類とはいえ、量産品とは全く異なる生産システムを生み出していた。投資を進め近代的な工場に変身するまで、その技術力に注目しない取引先からは、非経済的な作業場に過ぎなかったということであり、人件費の高い国（しかも、外資高級ブランドにも巨大な市場を提供する日本）が生み出す国産品の意味を理解する産地問屋が1社でも存在していれば、その企業は、この「中期」あたりから成長する可能性があったのかもしれないと思う。

もちろん、生産規模が小さい製造業では、熟練労働者の不足やその高齢化を補うとはいえ、コンピュータ・ミシン等への大規模な投資は製造原価を押し上げる。しかし、その後急速に拡大する国産ブランド市場への対応には、この時期の投資により実現した若い縫製労働者の確保が絶対的な必要条件であったと見るべきであろう。

## 4 90年代「後期」における実態

### 4-1 欧州高級ブランドの市場拡大

かばん類の高級ブランドは、馬具出身（グッチやエルメス）と船旅用トランク出身（ルイ・ヴィトン）に大別される<sup>[18]</sup>。ともに世界市場で拡大を続け、高級ブランド業界の再編が一気に進むのが「後期」である。代表的なモエ・ヘネシー・ルイ・ヴィトン社は、服飾・皮革製品だけでも、96年にセリーヌ、ロエベ、99年にはフェンディという世界的ブランドを買収している。「後期」最初の98年、同グループは、かばん類の世界の売上の35%を日本市場に依存した。

同じく仏エルメス社も、99年に、約30億円を投じて世界的な服飾ブランドであるジャンポール・ゴルチエ（98年の売上高は約17億円）株を35%を取得する等、拡大化戦略を進めた。同日本法人は本社の歴史や手の込んだ製法等を紹介する「不思議の国、エルメスへの旅」展を97年に全国主要都市で開催し、11万人を超える来場者を集めている。エルメス社の98年の売上高は約1000億円、純利益は約120億円、エルメスジャポンの99年の売上高は前年比15%増の262億4000万円であった。

一方、伊グッチ社は、グッチー族から経営を引き継いだ新会社のもとでのブランドの再生が「中期」にほぼ完成し、ヴィトン・グループによる買収を免れた「後期」には、やはりブランド再編の主演に躍り出る。見逃せないのは、グッチ傘下に入った仏イヴ・サンローランに対し、本社の管理を強化し社外に分散していた製造委託工場をグループ内部に取り込む方向に転換した点である。グッチ・グループの2000年の売上高は約2700億円（前年比83%増）、3分の1を日本市場が占めた。

こうして、2000年の法人申告所得（百万円）は、ルイ・ヴィトン・ジャパン21,318、エルメスジャパン7,622、サザビー4,874、吉田2,186、エース1,035となった。豊岡の最大手製造業である株由利も、中国工場は稼働が十分でなかったにもかかわらず、同145とした。一方で、急成長していたファーストリテイリング社が、ユニクロ・ブランドの中国製かばん類の売上金額を伸ばすのもこの時期であった。

### 4-2 和製ブランド「吉田カバン（ポーター）」の成長

「欧州の国産品」のマーケティングについては、今後さらなる分析が必要であろうが、「後期」はまた、100%日本の国産品である吉田も急成長した。その実態は、『日経流通新聞』（2001年11月29日）の消費者対象のブランド想起調査で、服飾雑貨のベスト10が、ルイヴィトン（19.1%）、リーガル、グッチ（14.0%）、プラダ（10.0%）、ナイキ（9.9%）、エルメス、コーチ、フェラガモ、吉田カバン（4.4%）、シャネルの順であった事実が証明するであろう<sup>[19]</sup>。

つまり、ブランドを問われて想起される、唯一の日本の事例が、株吉田（1935年東京で創業、62年自社ブランド PORTER、84年同 LUGGAGE LABEL 発売開始）という、売上高は百数十億円程度

の中小企業だということである。マスコミを利用した広告宣伝は全く行っていないため、日本の著名なマーケティング研究者に同社が事例としてとりあげられることはないが。

さて、同社の取引先の1つである有限会社エレクトリック・コテージ（店舗ブランド HEAD PORTER、藤原浩社長）は、98年の開店以来、いわゆる裏原宿の専門店群の中でも特に人気の高い、ポーター・ブランドの専門店である。また、日本を代表する世界的なファッション・ブランドであるコム・デ・ギャルソンと吉田カバンとの「ダブルネーム商品群」は、「後期」を通して「プレミアム価格」商品の代表とされた。現実には、販売個数が限られ入手困難なこうした商品群は、若い世代のファッション・リーダーだけをターゲットとし、そうした消費者層から影響を受ける全国の若い世代により、量産される同社の普及品の売上高が維持される。

実際、普及品は、国産品としては類のない売上を見せたのであるから、吉田の場合も、ブランド力に加え、優良な製造業の存在を無視することはできないであろう。素材にこだわる同社の場合、ファッション・リーダーの消費意欲を刺激する企画力（新規性を提示するデザイナーとペアになりサンプルを具体化する製造技術）の背後にはさらに、材料（特に生地）供給業者が重要な役割を担う点にも触れておく。

尚、マスコミを用いないこと、つまり秘匿性がファッション・リーダーの購買意欲を高める裏原宿で人気のある専門店群では、それにもかかわらず、新商品発売日にはそれを求める顧客が必ず長蛇の列を生むのだが、この現実インターネットの普及も大きく関係する社会現象とされる。その意味では、上記ブランド想起調査がインターネット上で実施されたという点にも、注目すべきであろう。

## 結語

ルイ・ヴィトン・ジャパンは、輸入ブランドでは初めての年商1000億円を達成した。また、エースの巨大な工場がある上海市虹口（ホウコウ）区は、2000年のかばん類による外貨獲得高を5241万ドルとし、翌2001年、上海市人民政府は、同区の主力産業であるかばん産業に対する優遇政策を開始した<sup>[20]</sup>。これが、本論に続く歴史である。

一方、欧州高級ブランドには及ばないが、内需依存の我が国のアパレル大手製造卸の業績も、我が国の主要な巨大製造業とは対照的である。例えば、㈱ワールド（2001年連結中間決算は、売上高前期比5.6%増の1019億円、経常利益同151%増の43億円）、㈱オンワード樺山（同中期売上高1203億円、経常利益79億円で当初の予定を上回る）、㈱山陽商会（12月決算ではバブル期以来最高の71億円の経常黒字を見込む）等である。

さて、かばん業界では、90年代「初期」にエース中国工場が巨大化した時点で、業界の一般企業

には価格競争が難しくなったということは当然予測された。好調に推移していた国産ハンドバッグにしても、欧州高級ブランドの拡大は、有名デザイナーの名を冠すれば高額で売れる時代の終焉を意味したはずである。例えば、2001年夏に自己破産を申請した袋物製造卸の場合には、あまりにも多いライセンス・ブランドのロイヤリティも大きな問題であったと思われる<sup>[21]</sup>。

ライセンス・ブランドに関しては、70年以来日本での製造販売権をもつバーバリーに新商品を投入した株山陽商会の例が興味深い。

同社は、96年にカジュアルな「バーバリーブルーレーベル」を15㎡の伊勢丹新宿本店でスタートさせ、98年には「ブラックレーベル」を投入している。英バーバリー社（2001年の売上高は約760億円、前年比85%増）は、当初、これら日本だけの商品に難色を示し、既存のファミリー向けブランドである「トーマス・バーバリー」の導入を要請したが、新しいデザインは結果的に成功し、2000年の山陽商会（売上高1206億6300万円）のバーバリーの売上は710億円、その2割をブルーレーベルが占めることになる。ライセンス契約や販売委託契約を見直し、生産販売の直営化を進めている英本社も、山陽商会だけは例外扱いしていることもあり、日本発のバーバリーは、日本独特の新しい国産かばん類の市場も拡大している。

こうした大手アパレル製造卸の例と比べると、売上高が百億円台程度の当該業界製造卸にとって世界的なファッション・ブランドとの契約は、本来、負担が大きすぎるのであろう。

ところで「中期」であるが、この時期については、本論では紙幅の制約のため触れられなかった我々の調査も含めてもう一度考えてみたい。

まず、ストリート・ファッションが広がる中、新市場（ハンドバッグでも旅行かばんでもない）が急速に拡大した点である。百貨店では、「旅行具売り場」に長年独占的地位を得ていた製造卸の転換が遅れ、一方、旅行具売り場に比べ活気のあった「ハンドバッグ売り場」では、「後期」の、欧州高級ブランドの拡大により平場が落ち込むまでの間、デザイナーの名を冠したライセンス・ブランドの売上増を見た。実は、この好況こそ、小売業大手が最も注目した「中期」の業界の姿であったのだ。

ところが、かばん類は、日常的な必需品として消費者から流行が提案される場合がある。輸入に依存する中小企業にとって、それが在庫問題を生む原因の一つとなるのだが、実際、96年の阪神淡路大震災の直後から、リュック型のかばんが売上を伸ばしたのは偶然ではないだろう。そして、こうした需要への、即座の、しかも在庫問題を生じない程度の量の対応が、国内製造業の場合に容易であることは確かなのだ。

また、97年春の消費税引き上げや同年秋の大型金融機関の相次ぐ破綻が消費意欲を失わせたとはいかないかという仮説は、なぜ外資高級ブランドは例外なのかに答えられない限り無意味であろう。

そしてそれには、例えばエルメスジャポンの、日本独特のヒット商品（96年発売開始の、3万～4万円程度の布製のトートバッグ等）のような、巨大ではあるがアジアの市場向けの、欧州高級ブランド企業の製品戦略の実態を分析する必要があるだろう。製造卸を圧迫する中国製品の在庫の増加についてはまた、エース中国工場の技術力が上昇し、ユニクロ・ブランドの中国製かばんも新たに市場を拡大したものの、こうした一部の商品を除けば、不景気の中、中国製かばんの日本の購買層は全体的にかばん類の消費を縮小させたことに原因があるのかもしれない。

結局、旅行用品でもハンドバッグでもない新しいニッチ市場が生まれ、ファッション・リーダーだけを顧客とした和製ブランドが、ストリート・ファッション市場拡大の中で予想以上の新規需要を喚起しはじめたというのが、その後明らかにされる「中期」の実態であったように思う。

尚、材料供給業者は、非常に大規模な企業でも、その後成長するかばん類の市場や企業に対する見極めが「中期」には十分ではなかった。生産の落ち込みに歯止めがかからない状況に至るまで、アパレルと比べ規模の小さい当該業界に関する分析は重視されなかったようである。加えて、日本的な代理店組織や取引慣行が、和製ブランドの足かせとなる場合もあるようであった。

いずれにせよ、本稿の事例で重要であったのは「中期」だというのが、我々の歴史解釈である。この時期に、投資を怠った企業はそのほとんど総てが敗北する、その分岐点が、この事例ではあまりに短かった。

さて、我々が結論として主張したい第一点は、「中期」すなわち過渡期（どれほど長期に及ぶ過渡期であれ、短期的なものであれ）の分析に、理論研究の進展を見ないマーケティングのような分野における歴史研究の重要な意義があるという点である。「中期」を見出し、その歴史的意味を後付けする作業が、新しいマーケティング論（新規市場開拓を最大の課題とし、この課題を新規性の提示とその新規性への需要喚起により成し遂げる企業行動）を体系化する上で必要であろう。

ところで、90年代のマーケティング研究においてクローズアップされたテーマの1つはブランドに関するものであった。ブランドという言葉が、焼き印を押すという意味から派生した名詞であることを強調し、米国マーケティング研究におけるブランドの考え方は1タイプにすぎないとする説明は、ファッション業界については、世界的なブランドにも、和製ブランドにも概ねあてはまる。

しかし、ライセンス・ブランドの拡大のような、日本独特の現状分析はまだ今後に残された課題が多い。商社の存在や大都市の百貨店も、日本特有の課題をマーケティング研究に提示していると思われる。いや、それ以上に、労働集約的軽工業に、米国流マーケティングの、特にブランド論はそもそもあてはまらないのではないのかという問題を、マーケティング研究者は考えるべきかもしれない。売上高は結果に過ぎないという、企業ブランドを90年代にさらに成長させた企業の経営者ほとんど総てから発せられた言葉を、掘り下げて考える必要があるのではないか。

グッチにしても、同族経営が終盤を迎える時期には、ライセンス生産を委託する工場がアジア諸国に広がっていたとされるが、現CEOは、ブランド発祥地フィレンツェに生産を集約し、管理体制を強化して、「イタリアの国産品」として、世界的ブランドの「後期」を迎えている。

そして、高級ブランド産業で世界の首位を独走してきた「フランスの国産品」の多くは、家族経営として出発しながら今なお創業者にちなむ名前を使用するという事実に加えて、いや、それ以上に重要な事実、すなわち、産業を支えたものが——少なくとも90年代「後期」に再編の進展を見るまで——職人の技であったという点を、マーケティング研究が軽視しすぎていた点は否めないであろうと思う。これが、我々が結論として主張したい第2点目である。

こう考えると、90年代を通して日本のかばん業界は、実は、ブランドに関する論議の問題点を日本のマーケティング研究に突き付けたとも解釈できそうである。

#### (注)

- [1] HS条約（商品の名称及び分類についての統一システムに関する条約）が承認されたのは1983年である。かばん類の変化については助但馬地域地場産業振興センターに提出した我々の報告書（1994年）を参照されたい。
- [2] 矢野雅雄、p.40。尚、中国皮革工業協会（設立1988年、会員数1300、傘下従業員数40万人）会員には、年間生産高600万米ドル、月産5万個（ただし約9割を欧米中心に輸出）といった大規模な国営の製造業も含まれる。
- [3] モエ・ヘネシー・ルイ・ヴィトン社は2001年通期の営業利益を前年比15～20%下回ると発表し、3月時点で総売上を26億ドルと予想したグッチ・グループも23～24億ドルとした。対してエルメス社は、同年東京に開店した旗艦店が好調であることから下方修正を行っていない（『日経流通新聞』2001年11月20日）。
- [4] 一般にかばん業界では、大阪本社のエース株（2000年の売上高34,387百万円、経常利益1,698百万円）と東京の老舗である株松崎（同売上高18,000）を業界トップとみなしてきた。このうちエースは、1966年に通産省から第1回目の「輸出貢献企業認定証」を授与されたが、同4回目の授与に当たる69年に台湾工場を設立している。
- [5] かばん業界と袋物業界の分断や生産構造等については拙稿（マーケティング史研究会編、2001年）を参照されたい。
- [6] 4202.11-200と12-211は「トランク、スーツケース、携帯用化粧品入れ、エグゼクティブケース、書類かばん、通学用かばんその他これらに類する容器」である。このうち11-200は「外面が革製、コンポジションレザ製又はパテントレザ製のもの」、12-211は「外面がプラスチックシート製のもの」。4202.91-000と92-010と92-090は、「旅行用バッグ、化粧用バッグ、リュックサック、買物袋、マップケース、シガレットケース、たばこ入れ、工具袋その他これらに類する容器」であり、このうち91-000は「外面が革製等のもの」、92-010は「外面がプラスチックシート製のもの」、92-090は「外面が紡織用繊維製のもの」である。
- [7] 韓国皮革製品輸出組合の報告書（1992年12月）によれば、当時の韓国製かばん類の地域別輸出金額は、1

位が合衆国、2位が日本であった。

- [8] 勸業東貿易サービスセンター大阪事務所の呂昌平所長は、当時、海外バイヤーが台湾メーカーを選択する時代から、台湾の優良メーカーが海外の輸入業者や代理商を慎重に選択しOEM方式を採用する時代に入っていると述べた。
- [9] 李（1996）を参照。
- [10] ㈱エースインターナショナル提供の資料、及び、93年10月に実施した同社へのインタビューによる。
- [11] 拙稿『三田商学研究』及び『DKMマネジメントレポート』を参照されたい。
- [12] 『東洋経済』p.35。
- [13] この製造卸の場合は、ungaro, SONIA RYKIEL, GIVENCHY, MASAKI MATSUSHIMA, YOSHIE INABA, KEITA MARUYAMA 等のサブライセンサーである。
- [14] 例えば、㈱オンワード樫山のライフグッズ事業部は95年にICBのハンドバッグをスタートさせ、96年にはワールドが袋物製造卸と共同でインディヴィの展開を開始した。
- [15] 拙稿（2001年A）を参照されたい。
- [16] 様々な報道についてはN.Klein（Chp.14）を参照されたい。
- [17] 詳しくは拙稿（2002年）を参照されたい。
- [18] 一般に前者は、様々な馬具を作ったためデザインも多様で皮革素材も上質とされ、また後者は、定型が多いが頑丈とされる。ヴィトンの場合、通常の商品はミシンなど機械を多用して量産する一方、オーダーメイド部門では、ライン生産ではなく1人の職人が1つの商品を最初から最後まで組み立てる。しかし、「モノグラム」でも、皮革を使った持ち手を手縫いにしたり、ベルト部分に飾りの線を入れる等の手作業を取り入れて独自性を出している。
- [19] インターネットでの有効回答6,964。それぞれの分野で評価している、または好感をもっているブランド名を5つまで記入した結果である。
- [20] 『鞆囊タイムス』p.4。
- [21] 帝国データバンクの「企業情報」によると、ピークの91年11月期の売上高は93億円、関連企業（輸入業）は同年8月期59億円であったが、その後取引先の業績悪化等もあり2000年の売上高は47.8億円、22.5億円となった。

#### 参考文献・資料

- 1) Agres, S.J. and T.M.Dubitsky, 1996, Changing Needs for Brands, *Journal of Advertising Research*, Vol.36, No.1, pp.21-30.
- 2) Baldinger, A.L. and J.Rubinson, 1996, Brand Loyalty: The Link Between Attitude and Behavior, *Journal of Advertising Research*, Vol.36, No.6, pp.23-34.
- 3) Drummond, D.L., 1995, Japanese Small and Medium Size Enterprises: Globalization and Policy Support Measures, *Mita Business Review*, Vol.38, No.3, pp.81-96.
- 4) Fitzsimons, G.J. and V.G.Morwitz, 1996, The Effect of Measuring Intent on Brand-Level Purchase Behavior, *Journal of Consumer Research*, Vol.23, No.1, pp.1-11.
- 5) Klein, N., 2000, *No Logo*, Westwood Creative Artists Ltd.
- 6) McCracken, G., 1988, *Culture and Consumption: New Approaches to the Symbolic Character of Consumer Goods and*

*Activities*, Bloomington: Indiana University Press.

- 7) Nowlis, S.M. and I.Simonson, 1996, The Effect of New Product Features on Brand Choice, *Journal of Marketing Research*, Vol.33, No.1, pp.36-46.
- 8) Park, W.C., Jun, S.Y. and Shocker, A.D., 1996, Composite Branding Alliances: An Investigation of Extension and Feedback Effects, *Journal of Marketing Research*, Vol.33, No.1, pp.453-466.
- 9) アジア21世紀研究会編『2001年のアジア』東洋経済新報社、1992年。
- 10) 井出幸恵『ブランドと日本人：被服におけるマーケティングと消費者行動』白桃書房、1998年。
- 11) エース㈱『五十年のあゆみ』、1990年。
- 12) 大蔵省関税局年報編集委員会編『大蔵省関税局年報（平成5年版）』。
- 13) 片平秀貴『パワー・ブランドの本質』ダイヤモンド社、1998年。
- 14) 小浜裕久『直接投資と工業化：日本、N I E S、A S E A N』日本貿易振興会、1992年。
- 15) 勸但馬地域地場産業振興センター『我が国かばん市場における製品輸入の動向と豊岡かばん産地』、1994年。
- 16) 嶋口充輝・竹内弘高・片平秀貴・石井淳蔵編『マーケティング革新の時代3 ブランド構築』有斐閣、1999年。
- 17) 通商産業省編『通商白書（各論・総論）』（平成4年版～平成9年版）。
- 18) 辻幸恵『流行と日本人：若者の購買行動とファッション・マーケティング』白桃書房、2001年。
- 19) 豊岡市・豊岡靴協会統計調査委員会『特産業統計書』（平成4年版）。
- 20) (社)日本靴協会『皮革産業振興対策調査—かばん産業—』（平成3年度）。
- 21) 矢野雅雄監修『バッグ市場の2000年戦略』ヤノ・インテリジェンス、2000年。
- 22) 吉田和男『日米「不公平」論：どちらの社会システムが悪いのか』三田出版会、1996年。
- 23) 李建雨「韓国と台湾の産業成長及び構造変化の要因分析」『三田商学研究』1996年、39巻5号、pp.55-86。
- 24) 『海外進出企業総覧』（1993年版—1996年版）、東洋経済新報社。
- 25) 『SHOES & BAG 優良企業名鑑』（1999年版）、ぜんしん。
- 26) 『週刊東洋経済（知られざるルイ・ヴィトン：最強ブランドの法則）』東洋経済新報社（pp.26-44）、2001年8月25日号。
- 27) 『週刊ダイヤモンド（別冊：法人申告所得特集）』1989年5月20日号、1995年6月3日号、1999年7月1日号、2001年7月1日号。
- 28) 『鞆袋タイムス』中央通信社、2001年10月15日号。
- 29) 『別冊チャネラー ファッション・ブランド年鑑』チャネラー、2001年。
- 30) 拙稿「兵庫県豊岡市のかばん産地に見る地場産業のマーケティング戦略の現状と今後の方向性（その1、その2、その3）」『三田商学研究』第38巻第4号（1995年 pp.99-112）、第39巻第2号（1996年 pp.71-85）、第39巻第5号（1996年 pp.39-54）。「かばん製造卸の歴史的展開」マーケティング史研究会編『日本流通産業史』同文館、2001年。「ファッション業界における新製品開発の主役達」『中小企業季報』大阪経済大学中小企業経営研究所、1999年、No.4、pp.11-17。「地場産業とマーケティング」『D K M マネジメントレポート』1992年、Vol.291、pp.16-20。「我が国のファッションに対するマーケティング史研究の方向」『経営論集』51号、東洋大学経営学部、2000年、pp.175-189。「CtoC（toB）の胎動とマーケティング（1）」『同』53号、2001年、pp.95-112。「ファッションとグローバルスタンダード（2）」『経営研究所論集』

第24号、東洋大学経営研究所、2001年、pp. 49-67。「日暮里繊維街における服生地類のサイバーマーケティングの可能性」『同』第25号、2002年。

<http://www.onward.co.jp/>

[www.world.co.jp](http://www.world.co.jp)

[www.gucci.com](http://www.gucci.com)

[www.eluxury.com](http://www.eluxury.com)

[www.sanyo-shokai.co.jp](http://www.sanyo-shokai.co.jp)

[www.acebag.co.jp](http://www.acebag.co.jp)

[www.lvmh.com](http://www.lvmh.com)

(2002年1月7日受理)