

【禁無断引用】

ケース『現代企業家の戦略的役割』の製作

株式会社大西 大西隆一卸起点の流通革命への挑戦ー

《大西 プロジェクトチーム》

リーダー：佐藤善信	関西学院大学専門職大学院経営戦略研究科	教授
中西正雄	関西学院大学専門職大学院経営戦略研究科	名誉教授
メンバー：清水 詠	関西学院大学専門職大学院経営戦略研究科	院生
辻村謙一	関西学院大学専門職大学院経営戦略研究科	院生
柳瀬秀人	関西学院大学専門職大学院経営戦略研究科	院生
吉田 稔	関西学院大学専門職大学院経営戦略研究科	院生

本ケースは、佐藤善信・中西正雄・清水詠・辻村謙一・柳瀬秀人・吉田稔により執筆されたものである。

関西学院大学 専門職大学院
経営戦略研究科

株式会社大西
大西隆：卸起点の流通革命への挑戦

1. 大西衣料の経営の多角化

2. セルフ店研

3. ファミリージョイ

4. ドライバースタンド

5. 海外展開

1998年6月、大西衣料（当時）の大西隆社長は、流通構造の将来とそれへの対応について次のように語った¹。「自社の現金卸は情報や商品が集中する東京や大阪などを拠点としており、全国の小売店が仕入れに訪れます。ただ、現金卸も大都市圏に立地する『地域の卸』という考え方が必要だと思っています。というのは、これまで店頭の情報が買い付け量の大きい地方大型店の仕入れ動向に偏りがちで、大都市近郊の小売店への目配りは必ずしも十分とはいえませんでした。当社の販売先6万5000店のうち4万店は、日帰り可能な近郊の小売店ですが、近郊小売店の中で頻繁に仕入れに来るのは3万店にとどまっています。品ぞろえのグレードを上げることで、近郊からの集客をもっと増やせると思います。

組織は、第一事業部、第二事業部、服飾・雑貨事業部の三事業部に分けています。第一事業部は主に当社の売り場に来店する小売店を対象としています。大阪や東京など近郊の小売店の利用が中心となりますので、回転率で売り上げを作る商品だけでなく、もっと単価の高いブランド品を充実します。東京店ではファッション感度の高いマンションメーカーからの仕入れが増えています。

第二事業部はセット販売を中心に、大量仕入れが多い地方の大型小売店を対象にしています。遠方からは交通費も時間もかかるので、来店しなくても仕入れができたり、来店した場合は効率よく仕入れできる仕組みを提供しないといけません。従来からあるセット販売だけでなく、新しい売り方も研究しています。例えば、アウターをハンガー単位で販売する方法などです。

実用衣料では、子会社のファミリージョイがオンラインで小売店の売り上げ実績を把握し、自動的に納品する仕組みを作り上げました。これをアウターでも実現したいと考えています。

この間、子会社に中堅・若手の幹部を投入してきました。ファミリージョイやセルフ店研は順調に売り上げを伸ばしています。子会社の売り上げを合計すると、本社の半分ぐらいの規模です。2月には婦人服専門店ビーアレンの石川恵社長を本社の副社長にしました。子会社が本社に求めていることをよく分かっているので、グループの総合力の発揮に貢献してくれると期待しています。

当社が常に考えているのは、リテールサポートです。販売先の小売店は、これから大きく変化します。ロードサイド型の総合衣料品店は、今以上に売り場面積を大型化して広域型のショッピングセンターに入ったり、商店街立地の店は専門店として郊外の大型SCに出店するケースが増えてきます。その時、小売店は今まで以上に効率よく商品を調達したり、

立地の選定や店舗運営のノウハウをもつことが必要になりますが、個々の店単独では対応が難しいことも多いと思います。そこで、当社の子会社は新規の業態開発に挑戦してノウハウを磨き、変化に直面している小売店を支援する仕組み作りに取り組んでいます。

カー用品のドライバースタンドは93年にM&Aしました。今は年商178億円くらいになっています。繊維製品中心の当社と業種は違いますが、これもリテールサポートのためです。

『近くに空いた土地があるので店を作らないかと勧められている』と販売先から相談されても、当社はこれまでロードサイドの小売店を経営した経験がないので、現地を見に行っても『よろしいな』と確信をもって言えません。その点、ドライバースタンドはロードサイドに出店していますので、立地のチェックの仕方と出店のノウハウをもっています。

それにカー用品チェーンは店舗数は多いのですが、ほとんどの店がフランチャイズチェーン（FC）です。そういったFCビジネスも勉強できます。ドライバースタンドは43店ありますが、そのうち7店はFCです。

このほか実験的なものとしては、SC立地のチェーン店運営のノウハウを身につけるため、婦人服専門店ビーアレンを主に関東で展開しています。上下を1万円で買えるミセス向けの商品をそろえています。SPA型をめざしていますが、物作りがまだ十分ではありません。物作りを含む運営ができるようになれば、小売店がSCに出店するための手段としてFCを募ります。

海外生産はセルフインターナショナルの役割です。効率よく海外生産を行うため、今年2月に海外の支店を香港の現地法人に集約しました。海外の生産スペースの空き具合とか素材などの情報は、一番香港に集まります。日本人スタッフをすべて香港に集め、ソウル、上海、台北、マニラ、ジャカルタなどにある支店は現地の人に任せることにしました。

生産基地をコントロールするためには発注量を確保しないといけませんので、日本向けだけでなくアメリカにも輸出しています。日本向けは当社用のほかに量販店のPB（プライベートブランド）商品も生産しています。

これからは小売店に対するコンサルタント業務も発生すると思います。小売店の店長や販売員向け研修プログラムを提供することも必要になるかも知れません。セルフ店研は今のところ、小売店の内装や什器の開発を行っているくらいですが、幹部には「広域型SCを開発するくらいの能力を持て。その技術を自前で作るか、その技術を吸収できる提携先を探せ」と言っています。

小売店の相談に乗り、具体的に支援するシステムを持つため、グループ各社の機能を総

合的にネットワーク化し、小売店をサポートするビジネスを作り上げていきます。」

1. 大西衣料の経営の多角化

大西会長は私たちのインタビューに答えて、同社の多角化の切っ掛けについて以下のよう
に回想した。「私達は、卸はもうアメリカではないんだから、日本もなくなるという前提
で事業をやっていました。皆にもそう考えさせていました。ですからいつ、GMS といわれ
たあの業態にいけるかということを考えていたんです。ところが、もうそのときすでにニ
チイさんとかジャスコさんとかイトーヨーカドーさんとか皆さんね、二桁の店舗数になっ
て、ある程度の売り上げ規模もできていましたんで、ですから今からいったんではもう遅
いなあというんで、それで、われわれは建物完成したらすぐに3人の幹部者を半年間休ま
しまして、それで次にわれわれがやる仕事を提案しろと命じました。昭和43（1968）年の
ことです。それまでは、その連中は私と一緒にきりきり舞いして、いろんな新しい
ものやことを全部一緒に考えていた連中です。ほんとにもう気心の通じている、私
の考えていることは全てわかっている連中です。

卸の衰退を予言した東京大学の林周二先生の『流通革命論』が出版されたのが1968年
でした。その3人共がアメリカを見ていました。その3人は半年かかって提案してきました。
ひとつは、その当時、婦人服の鈴屋さんが150坪とか200坪ぐらいのお店を展開していま
したが、鈴屋さんのような大型の婦人服のチェーン店を作るというものでした。もう1つ
は、子供服の提案でした。GMS っていうかスーパーで、消費者が一番たくさん買うのは子
供服なんですね。アメリカのデータで、子供服はだいたい70%をGMS で買って。婦人服は
逆に70%を専門店とか百貨店で買っていた。そういうデータもありましたんで。その両方
を考えた。ですから専門店の婦人服の大型のチェーンやるか。それか子供服作ってGMS で
売るかということを考えて。

それで、うちの先代の信平会長ですけど、小売は絶対あかんということで。私達はそ
ちに行きたかったんですけど、絶対あかんということでいけなかった。それで子供服作っ
て売ろかということになりました。買ってもらう先はだいたいダイエーさんとかジャスコ
とかとかニチイさんとかイトーヨーカドーなど。私達は、ペガサスクラブ創ったメンバー
ですから。あんたところの横に行って衣料品のスーパーやるのやめたから、子供服作るか
ら買ってくれ、と言うと、よっしゃわかったと、みんな諸手挙げて。お前が横に来て、衣
料スーパーやられたらかなわんから言うて、中内さんのところが一番たくさん買ってくれ

ました。

で、そのときに私が考えたのは、ブランドを考えなくてはならない。それでそのブランドはやっぱり百貨店から出さないと、マーケットの中で知名度っていうんですか、いいものとして扱ってもらえない。というんで、旭化成が川越商事っていう糸商をいろいろ面倒見ていた。その川越商事がずっと面倒見ていた子供服の会社がありまして、2社を譲ってもらいまして。東京にも支店が1社、その3つを譲ってもらって。それでうちの2店を入れて、イートンっていう会社を作りました。イートンっていう会社は商標も社名もそこから買いました。イートンの事業規模は、最盛期で70億くらいにまでなりました。

イートンで子供服の生産を始めたとき、子供服はずっと扱っている商品ですから、それ作って売るとはそんなに難しいことではないと簡単に思っていたんです。ところが、やってみますとね、うちから行った社員が作ったらみんな損するんです。売れなかったり、たくさん作り過ぎて売れ残したり。前におったイートンの会社の人たちがやると、絶対損しないんですよ。何が違うんかという、結局ね、情報です。われわれが現金問屋で持っている情報というのは、去年何が売れたとかそういう情報ぐらいなんです。今どんなものが売れてきているとかね。

ところが、ものを作るには、もうひとつ先の情報があるんですね。だから、今頃の時期(=1月)に秋冬物をやるんですよ、企画して。そうすると今年の秋冬の流行の色はどういう色なのかとか、生地はどういう素材のものが売れるのかとかそういう情報があるわけなんです。それを元へ行けば行くほど、先の情報があるんですよ。もうひとつ糸のほうへいったら、もっと先の情報が。今だったら、来年の春夏何が売れるかっていう情報が、糸、紡績と川上にはいるわけ。そんなようなことでね、川上へ行くのは難しいと言われていたんですよ。

何が難しいんか知らなかったんですけど、川上へ行くのは難しい。いや、難しいんじゃない。成功する人が少ない、成功する比率が少ない。卸がね、川上か川下行くかで、川下へ行った人で成功している人は多いと。そういうことを言われていたんですね。何がそれが原因なのか知らなかった。本当に、普段扱っている子供服を作るだけのことで、それだけのその、うちの社員と、それまで専門にやっていたのとの差が出ましたよね。」

2. セルフ店研

大西会長の回想は続く。「その後、そのときに2年か3年か遅れて、SI センターという

名のセルフ店研（現、店研創意）を作ったんですが、これこそ全く異業種、異業界。売り台、売り場を作るんですから。これは、もう難しいだろうと、大変だと思って一生懸命工夫してやったんですが、これがとんとん拍子でうまくいって。人・物・金と言いますけど、お得意先っていう経営資源をわれわれは忘れていた。子供服作って売ってお得意先は現金問屋のお得意先ではなく、百貨店さんとGMS。これはお得意先といえばお得意先ですけど。今までのお得意先ではないんですよね。新しくつくったお得意先。現金問屋のお得意先っていうのを、われわれは経営資源と考えていなかった。

ですから、店研創意のほうは、ここもお得意先の店を作るんですから。お客さんのほうも安心して、柱がなんぼで、棚板が何ぼでと計算し、二十五万何千何百何十五円と半端まで出して請求するものですから。普通その業界ですとだいたい1万円以下は負けとけと言われるんですけど。5円まで出してきたら、きっちり払わんといかんなあと全部払ってくれましたしね。

店研創意のビジネスの切っ掛けは、うちのお客さんのところですね、今度店を改装するんだけど、どっか紹介してくれと言われて。それで3社くらい紹介していたんです。そういう専門の業界で。ところがなんか納得してもらえないことが多くて。うちがもしやるとしたらどうやるかということを、いっぺん考えてみいということで。うちも売り場あるわけですから。ですから、そういう発想から。

それでシステム什器に入ってしまった。自分とかがシステム什器を使っているわけですから。小売のシステム什器というのがスーパーの売り台、食品のほうの売り台では完備していたんですけど、衣料のほうが完備していなくて、それでそちらにも入って。もともとアメリカ視察から帰ってきたときに、鳥かごをベースにして買い物かごを製作したという経験もありましたし。」

その後、1982年9月、セルフ店研は、流通業界で初めてコンピューターによる自動設計システム（CAD）を導入した。同社では、これまでに手掛けた店舗づくり約5000件のなかから、売り上げが好調なケースを標準店舗として、コンピューターに100パターンを入力している。改装の注文があれば商品構成や規模、立地が最も似たケースを画面に引き出し、注文主の希望に応じて修正すれば完成である²。

1985年10月、大西衣料は、「セルフ店研」の店舗を移転、拡張した。これまで2店に分かれていたものを統合したもので、今後物販部門の取扱品目を拡大するなど機能の強化に取り組む。新店は大阪市東区の大西衣料本社南側の心斎橋筋沿いに開いた。5階建てで、

延べ床面積は約 1650 平方メートル。1 階がハンガー、ワゴンなど陳列用品、売り出し用品の売り場、2 階がシステム什器、ガラスケースなどの売り場で物販部門の面積は計約 590 平方メートル。3 階は店づくりの総合相談コーナー、4 階が店舗の設計・施工コーナー、5 階が CAD システムを使った店舗設計室になっている³。

3. ファミリージョイ

その後、大西会長は、1990 年にファミリージョイを創業した。その設立の経緯について、大西会長は次のように回想する。「ファミリージョイの場合はちょっと視点が違うんです。あの場合はですね、衣料スーパーの中のわれわれが一番たくさんお客さんから注文をもらって、電話注文であったり、いろんな形で注文もらってそれで商品を出荷していく。お客さんが仕入れに来られる時、仕入れる商品を書いて持ってこられて、それをそのままうちの社員にこれ出しといてくれというて渡される。ブラウスとかアウターウェアですと、ご自分の目でみないとできませんから、そういうわけにいきませんから。下着や靴下などの定番商品の場合には、仕入れメモをそのまま渡されても、出荷できます。そういうものがたくさんありました。

小売店さんも、そういうところに仕入れのコスト、経費をずいぶん使っておられるんです。われわれがそれを自動的にフォローできれば、そういう仕入れコストが要らないんじゃないかということを考えました。それで同じものを追加してフォローしていくというんですか、そういう商品を選別しまして、1988 年頃に、岡山と和歌山、千葉で 1 店ずつ実験させていただきました。岡山と和歌山のお店は衣料品の普通の 80 坪とか 70 坪とかの広さでした。千葉の店は 150 坪ほどお店でした。実験では、こういう商品は、あんたところでやってくれたらうちは楽でいいわ、何もせんでもいいわと喜んでもらえました。

ただ、お客さんのところでそのデータを読み取ってもらって、それでそれを送ってもらわないといけません。ですから、そのわれわれが使っているデータを小売店さんが使っておられるレジのデータから抽出して、それを送ってもらえる機械がありまして、費用はこっち持ちで置いていただいた。そんな大した投資額ではなかったですが。

ファミリージョイのビジネスは自動発注可能な商品ですから、その商品をわれわれは当時から粗利 28%を保証して、それでやらしてもらった。ですから、小売店のコストダウンにつながったと思うんです。そういうふうにして、われわれが小売店のコストダウンをすることによって、小売店の成長が、多店舗化が可能じゃないかとか。そういういうことを

考え出したのと、それと同じ商品をセルフ大西で売るわけですね。ですから、その両方でボリュームが大きくなりますから、仕入れにそれだけ安く買える。パッケージだけ違うだけで、中の商品は同じもの。

ファミリージョイの粗利は23%くらいありますから、店頭価格からしましたら49%くらいのところうちの原価があるということです。だから28%が小売のマーヅンで23%がうちのマーヅン。ユニクロさんなんかだいたいね、45%から50%ぐらゐの粗利になっている。

ファミリージョイとして、これも将来自社で小売展開するというつもりはなかったですね。フランチャイズっていう考え方をしましたから。それは小売店さんが成長して多店舗化していただく、そのコストダウンを、われわれはやろうと。」

その後、ファミリージョイは、1998年2月期の重点政策として、店頭の在庫管理精度の向上、メーカーと加盟店とつなぐネットワークシステムの構築、取扱品の品質向上などに取り組み、加盟店を300店に、売上高は69億円をめざした。ファミリージョイの小売店支援システム「ファミリージョイ・サポートシステム」は、POSを使って実用衣料を随時供給する。同時に棚割り、値札付けなど店舗運営にかかわる作業も代行する。1997年2月期は売り上げが前年比12.5%増の62億円、加盟店舗数は前年より30店増えて260店となっている。

店頭管理では、秋からフィールドレディを増員した。フィールドレディはスーパーバイザーの活動を補完、台帳の整理や在庫のチェックなどの業務を行う。現在では全国で12人が在籍しているが、下期にかけて増員する。97年春には在庫コントローラー5人をバイヤーとペアで配置、欠品率の改善や在庫回転日数の削減にも取り組んでいるが、こちらでも強化する。ネットワークシステムの名称は「ブリックスネット」で、生販一体の体制づくりをめざす。これまでは加盟店からパソコンで情報を収集できるが、仕入れ先のメーカー・卸への店頭情報の提供は電話やファクスで行っていた。今回は取引先約130社とパソコンでつなぎ、外部からの通信専用のサーバーも1台設置する⁴。

4. ドライバースタンド

1993年4月、大西衣料は、カー用品専門店チェーンのドライバースタンド（東京都東久留米市、原逸生社長）を傘下に入れた。発行済み株式12万株のうち約93%に当たる11万1500を取得、大西社長が代表権を持つ会長に就任した。買収金額は明らかにしていない。

大西衣料は買収によって事業の多角化と小売り部門の強化を図る。積極的な店舗展開によって資金需要が増大しているドライバースタンドは、大西衣料のグループ入りすることで資金調達が容易になるとみている。

ドライバースタンドは、関東を中心に直営店 17 店、フランチャイズチェーン店 1 店を有するカー用品専門店チェーン。1997 年 3 月期までに 20 店を新規出店し、年間売り上げを 92 年 3 月期の 2 倍に当たる 200 億円へ引き上げる計画を立てている。このため資金力に余裕のある大西衣料の傘下に入った。大西衣料は大西社長のほか、大西輝生副社長ら 2 人も非常勤役員として派遣した⁵。

大西会長は、われわれのインタビューで、ドライバースタンドを買収する切っ掛けについて次のように回想された。「これはね、銀行さんに、小売のチェーンを、紹介してくれと言ってたんですよ。M&A というのが流行った、まあ出始めかな。そのころですよ。うちちょうどお金が余ってましてね。そしたら、三和銀行さんが動きはりましてね。私達は、衣料の小売のチェーンのつもりでお願いしとったんですけどね。われわれの親父は、かたくなに小売に出るなと言いつけましたから。だから、自分達が出店していくということはいけませんから。買えばそれは別の話で。

小売を知らないと、卸のビジネスのそのものの将来の確立と発展っていうんですか、それは考えられないと思いますんでね。ですから、親父のときのように、かたくなに小売はだめだって言うんではなくて。小売も、今のファミリージョイのようにお得意先の売り場を、われわれがやらせてもらうという考え方がもうすでにあるわけですから。それと同じ考え方でやっていくということ。アメリカのスーパーバリューなんかでもねえ、多くの直営店を持っています。

三和銀行が小売のチェーンや言うて、持って来はりまして。それで考えてみたらね、ロードサイドのフリースタANDINGのお店というか、特にファミリージョイなんかでね、いろいろお客さんから相談うけるんですよ。ここへ店出そうと思うんやけど、どう思う、とか。そなん相談されても、うちね、小売業やってるわけやないし、よくわかりませんから。そういった意味で、その当時 40 店舗くらい持ってましたですから。そういう立地を選定するノウハウっていうんですか、それと、あの世界は FC ビジネスの世界ですんで。ドライバースタンドの場合は FC 店というのは 6 店舗くらいしかなかった。オートバックスなんっていうのはもう 3 分の 2 くらいが FC。その FC ビジネスを多少勉強できるかという、その二つくらいがわれわれの目的と一致していたんです。

実は、三和銀行さんがドライバースタンドの話を持ってときには、それは、いやあ、困りましたなあ、と思いました。小売店では間違いはないんですけどね。あまりにわれわれとは商品の面でも、全くそのこちらの商品強化にもならないし、ドライバースタンドの商品の強化にもならないし。でもまあ、そういう勉強ができるかということで。ちゃんと経営をやってましたから。だから、そのわれわれその経営についてはあまり心配なく買いました。」

その後の1996年7月、大西衣料は、ドライバースタンドの出店ペースを年間10店前後と従来の約1.6倍に引き上げ、2000年度をメドにドライバースタンドを100店舗、年商500億円とそれぞれ95年度の約3倍に増やす計画を発表した。今後はFC店を中心に、東海、近畿地区に集中出店するとともに中国地区でも出店の機会を模索する。店舗数は95年度末で直営31、FC店5で、総年商は155億円。店舗は今のところ、関東地区を中心に展開しており、近畿地区は8店、東海地区も2店あるに過ぎない。

また、品ぞろえを充実させるため、新店は基本的に売り場面積を660平方メートルに拡張、タイヤやオイルの交換ができるサービス用ピットも6―8基に増やしてサービスを強化する。現在の店舗の標準売り場面積は約500平方メートルで、ピットを4基併設している。同業のオートバックスセブンやローヤルが四輪車用中心に品ぞろえをしているのに対し、ドライバースタンドは二輪車用品も幅広くそろえているのが特徴⁶。

5. 海外展開

1957（昭和32）年、信平は単身でアメリカを視察した。大西隆はその時のことを次のように回想する。「上に道があるんや。写真これや。自動車が上を走っているんや。お前、その下に行って実際下に立ってみんとわからん。どれくらいこれが広い国かというのは行かんとわからん。日本の20倍もある国で、人口は3倍くらい。だからどのようにして店が点在しているか、店と店の距離というようなことも向こう行かんとわからんから。とにかく行けと言われました。

外務省に申請したら、外貨の割り当てがないから行けない。輸出をやらなきゃ外貨割り当てがもらえない。年間10万ドル輸出すればもらえる。そういうところから、『お前、輸出せえや』と。で、私が輸出担当になりました。だいたい1年半くらいで10万ドル輸出しました。34年には500ドルの外貨割り当てをもらって、出かけていきました。」

「初めは香港島で商売を始めました。その後は、ずっと東南アジアで商売していました。

香港との関係は、私どもの親父をアメリカに行かせてくれた、ハンカチの輸出をやっておられた中西株式会社という会社がございまして、その会社の方と一緒に香港へ参りました。中西さんは戦前から香港に輸出しておられました。香港とは、ただ単に輸出するだけの関係でしたが、5社くらいと取引しました。

輸出したのは、水玉や花柄のプリントしたナイロンのスカーフ。メッシュの生地にはフロッキープリントしたものです。もちろん日本製の。日本の珍しいものが、香港のマーケットでは非常に儲かるし、売れるというんで、売りに行っているわれわれが逆に招待されるんです。売りに行きながらご馳走になったり。

その後は、香港をベースにしながら、東南アジアの各国に市場開拓にでかけました。香港からだいたいどういうところに売っているかというのがわかりますから、情報でね。ですから、今度はそういうところもいっぺん見ておかなきゃあかんということで。次はシンガポールです。

輸出という意味で、最終の目標にしたのはやはりアメリカです。というのは、34年にアメリカに行って、アメリカの大きさを見て、これはアメリカに輸出しなければいかんということでした。シアーズローバックの通信販売のカタログに載せてもらえる商品を、いかにつくるかっていうのが一番の目標だったんですよ。アメリカ向けが始まって、どんどんと輸出したというのは37、8年くらいかな。

輸出をやって一番勉強になったことは、アメリカのチェーンストア理論を実証できたことです。例えば、そのうちオーダーをもらったのはKマートだったんです。昭和40年くらいだったと思います。ベビーもののセット、上に着るセーターのようなもの、下にはクレギンス、帽子も、セットになったものです。一番初めは少ししか注文はなかったです。でも、そのうちに3万ダース、36万枚売れたんです。

富山県の高岡で作ってもらいました。手編みのニットで、それに刺繍したり。町中あげて、一生懸命に作るんですね。毎日、同じものを作っていましたら、安くなってくるわけです。1年ぐらい後には、5万ダースの注文が来ました。そのときは糸値から交渉します。旭化成のカシミロンを使っていましたから、旭化成に行ってこんだけ何トン使うから安くせえやあと。染めにしたって、何にしたってみんな量が多いですから、安くできます。手作業のものでしたから、同じものを作っていたら能率がものすごくあがり、そしてものすごく安くなったんです。その経験がね、チェーンストア理論の中ではっきりと自分で体験しましたからね。Kマートとは、その後10年くらい取引をしました。

その後、バイヤーが日本でつくると高いと言うので、韓国へ行ったり、香港行ったり、台湾へ行ったりして、いろんなものをつくるようになったんです。ところが、日本と契約しているようにスムーズにいかんというわけです。納期遅れがあったり、品質が悪かったりするから。頼むから、支店を作って、納期管理とか、品質管理とかしてくれと言われてまして、それでその国からの輸出枠をとって。あのころ、対米輸出は全部枠の割り当てがありました。」

1983年9月、大西衣料は子会社の子供服メーカー、イートンを「セルフインターナショナル」と社名変更し、それと同時に本社の国際事業部を吸収してアパレル事業の強化拡充を行った。イートンはこれまで子供服事業を国内だけで展開し、年間約20億円を売り上げていた。しかし、本社の国際事業部が、台湾、香港、韓国の3地域でベビー服を生産し、米国、欧州、共産圏向けに輸出してうまくいっていることなどから、社名変更を機に子供服の輸出も手がけることにした。当面の輸出目標は年間3億円。ゆくゆくは対米輸出も手がける計画である。同社では、新会社の初年度売上高を74億円が可能とみている⁷。

1993年12月、セルフインターナショナルは、8カ所目の海外拠点である上海駐在員事務所を開設した。同社ではこれまで、香港支店を通じて中国への委託縫製や輸入業務に取り組んでいた。近年、縫製工場が香港周辺から中国の北部や中部に移ってきているため、上海への事務所設置を決めた。当初は4人の駐在員でスタートする。新規の縫製工場開拓や委託先での納期・品質管理などに取り組み、日本への輸出拠点とする。香港支店は米国向けなどの三国間貿易を中心にしていく予定⁸。

1996年8月、大西衣料はセルフインターナショナルを通じた輸入衣料の外販事業を強化すると発表した。秋以降はセルフ社を外販専門会社と位置付ける。また、海外の工場・支店の管理は、香港で直接コントロールする方が有利と判断し、日本にあるセルフ社の本部機能を8月末までに香港に移転し、アジア各国の協力縫製工場のネットワークを生かして国内外のアパレル、量販店向けの製品供給を拡充する。

セルフ社は95年に、香港に全額出資で現地法人を設立した。同社は、すでにソウル、上海、マニラ、シンガポール、バンコクの支店・出張所を香港現法の管轄に入れている。8月末までにさらに、台北、米ニューヨークの支店も香港現法が統括する体制を敷く。香港に本部機能移すのに伴って、同社では顧客の要望に合わせた商品づくりを徹底させる考えで、米国向け製品の企画を任せるデザイン事務所を探している。ベトナムに事務所を設置し、縫製委託先を増やすことも含めて検討していく。大阪の本社はアパレルや量販店か

ら発注を受けた製品の輸入代行業務に専念する。セルフ社は、海外から製品を持ち込み大西衣料へ納めている衣料品が、売上全体の約割（約 80 億円）を占めている⁹。

-
- 本ケースは、2008 年 1 月 23 日と 1 月 29 日に実施された大西隆会長へのインタビューと刊行されている資料に基づいて、関西学院大学専門職大学院経営戦略研究科教授・佐藤善信、名誉教授・中西正雄、関西学院大学専門職大学院経営戦略研究科院生・清水詠、辻村謙一、柳瀬秀人、吉田稔が、2008 年 2 月 22 日に執筆した。尚、本ケースは平成 18・19 年度文部科学省『専門職大学院等教育推進プログラム』において「現代企業家の戦略的役割」のテーマのもと、関西学院大学経営戦略研究科による「ケースと映像ライブラリーの製作」の一環として作成された。

- 参考文献

- ¹ 「【この人と 1 時間】大西隆・大西衣料社長（聞き手は、小谷真章）」『織研新聞』, 1998 年 6 月 1 日, p.9.)
- ² 「船場 “ニューモード”（下）進む情報システム化——『光映像』11 月開始」『日本経済新聞 大阪夕刊』, 1984 年 3 月 29 日, p.1.)
- ³ 「店舗の企画・設計・施工部門、『セルフ店研』を移転拡張——大西衣料、品目も拡大」『日経流通新聞』, 1985 年 10 月 7 日, p.9.
- ⁴ 「ファミリージョイ 今期売上高 69 億円へ、加盟は 300 店めざす」『織研新聞』, 1997 年 6 月 11 日, p.2.
- ⁵ 「大西衣料、ドライバースタンドを傘下に」『日経流通新聞』, 1993 年 4 月 6 日, p.15.
- ⁶ 「大西衣料、カー用品へシフト急ぐ——2000 年度メド 100 店舗に拡大」『日経流通新聞』, 1996 年 7 月 25 日, p.11.
- ⁷ 「大西衣料、アパレル子会社を社名変更と吸収合併に——東南ア輸出も開始」『日経産業新聞』, 1983 年 9 月 13 日, p.13.
- ⁸ 「大西衣料、貿易業務子会社の上海事務所を開設」『日経流通新聞』, 1993 年 12 月 7 日, p.17.
- ⁹ 「大西衣料、輸入衣料、香港に本部——量販店向け供給を拡充」『日経流通新聞』, 1996 年 8 月 8 日, p.15.

*本ケース作成にあたっては、大西隆会長と秘書の古賀優子さんに大変お世話になりました。ここに記して厚く感謝いたします。ただし、本稿に含まれているかもしれない誤謬などは一切、執筆者の責任に帰せられるべきものであります。