

# グンゼ株式会社の経営戦略分析

—経営史・ブランド構築・財務分析の観点から—

## Case study of Gunze Corporation Brand:

Managerial History and Managerial Strategy, Accounting Analysis.

宮内拓智・井上善文・諸原真樹

T.Miyauchi, Y.Inoue, M.Morohara

### 要旨

市場ライフサイクルの衰退期に位置する日本の繊維産業におけるグンゼ株式会社の経営的特質・特異性を明らかにするため、同社の歴史的展開をふまえて、経営戦略及び経営状況の企業分析を行う。とりわけ、イノベーションとマーケティングの観点から、マネジメントの革新性を捉え、ブランド構築を媒介とした、新たな顧客創造への試みとして考察する。

キーワード：経営史、ブランド構築、経営戦略、マーケティング、イノベーション、財務分析

Keywords: Managerial History, Brand Building, Managerial Strategy, Marketing, Innovation, Accounting Analysis.

### 1.はじめに

現在、日本には、創業 100 年を超える企業は約 2 万社ある。プロダクト・ライフサイクルと同様に「会社の寿命 30 年説」がいわれる一方で、企業の成長と存続は、「正しい方針」にもとづいて新事業を不断に開発・展開することにあるとも言われている<sup>(注1)</sup>。企業の長期的・持続的発展のモデル・ケースのひとつとして、創業 115 年を越えたグンゼ株式会社があげられる。

企業の長期的・持続的な成長・発展にとって、ブランドの構築は重要な意味を有している<sup>(注2)</sup>。ブランドとは、顧客からの支持であり、同時に戦略的な資産でもある。グンゼのブランド構築のプロセスにおいても、消費者のブランド抵抗から始まり、ブランド認知へ、さらに知覚品質からブランド連想、最終的にはブランド・ロイヤリティの確立などの段階を経ている<sup>(注3)</sup>。

郡是製糸株式会社として創業した 1896 年から、「グンゼ」へと社名変更する 1967 年までの時期は、日本最大の輸出商品である生糸を製造・販売する世界的な巨大企業に成長する時期であり、コーポレート・ブランドとしての「グンゼ・ブランド」の起源の時期でもある。

戦中・戦後直後の混乱期を経て、1950 年、東京・大阪・京都・名古屋の各証券取引場で株式上場し、グンゼ

は戦後の再出発を遂げた。グンゼにとって、1950年代は、繊維加工事業の育成に努める第2創業期を迎えることとなった。

戦後高度経済成長によって、経営規模は拡大した。売上高は、1952年の約66億円から66年の約266億円へと増大した。事業内容も、52年に蚕糸72%、繊維加工24%、その他4%であった事業部門別の売上高構成比が、66年には蚕糸29%、繊維加工70%と変化した。とりわけ、メリヤスと靴下が2大花形商品であった。

ブランドは、技術的産物である「製品」だけではなく、デザイン、名前、シンボル、用語などから構成される、一種の「意味のネットワーク」であり、製品のみならず、会社・組織や人物（経営者や従業員）にまで拡張される<sup>(注4)</sup>。いわば、ブランドとは、「企業のエッセンス」であり、企業の組織的・経営的諸経験の全体性を反映する消費者の認識である。それゆえ、経営史的な把握が必要となる。

本稿は、市場ライフサイクルの衰退期に位置する日本の繊維産業・アパレル産業におけるグンゼ株式会社の経営的特質・特異性を明らかにするため、同社の歴史的展開をふまえつつ、経営戦略及び財務状況の分析を行う。とりわけ、イノベーションとマーケティングの観点から、マネジメントの革新性を捉え、ブランド構築を媒介とした、新たな顧客創造への試みとして考察する。

## 2. グンゼ株式会社の沿革

### (1) 創業から終戦まで

グンゼ株式会社の創業は、1896年である<sup>(注5)</sup>。蚕糸業組合長に就任した波多野鶴吉が京都府何鹿（いかるが）郡の発展をめざし、製糸会社の設立を計画することからはじまる。波田野鶴吉による度重なる設立計画が頓挫する中、日清戦争後における経済活況の影響を受け、1895年11月に「郡是製糸株式会社」発起人会が開かれ、翌1896年6月に事業開始となった。初代社長は、波多野鶴吉の実兄である羽室嘉右衛門<sup>(注6)</sup>が就任し、社名は、郡の方針、もしくは目標を意味する「郡の是」から取られた。開業当初から蚕糸の品質改良は、波多野鶴吉の理念の通り、特に重視され、その生糸品質向上の努力は、国内の共進会やパリ万国博覧会で高い評価を受ける。また、この優良生生産方針は、当時アメリカで有力であったスキンナー商会に認められ、1902年から一手に買い受けられるようになった。

1901年からの金融恐慌により、主要取引先である綾部銀行および明瞭銀行からの取引が途絶え、明瞭銀行の頭取を兼任していた羽室嘉右衛門は社長を辞任し、2代目社長に波田野鶴吉が就任することになった<sup>(注7)</sup>。波多野鶴吉は、百三十銀行との取引を成立させ、これ以後、増大する購買繭の資金を支えていくことになる。

1915年からは、大戦ブームの影響を受け、蚕糸業が飛躍的に発展を遂げていく。郡是製糸に関しても、同様に発展し、工場数も東北地方や九州などの遠隔地に進出し、22工場と増加した。1918年には、2代目社長の波田野鶴吉が死去し、3代目社長の遠藤三郎兵衛が就任する。遠藤社長は、アメリカ視察を行い、郡是の市場戦略をアメリカ市場中心にした生糸輸出拡大路線へと変更させた。1933年、アメリカへの輸出体制を整える為に、ヴァン・ストラーンテン・アンド・ハーヴィー社と共に、横浜にて「株式会社林大作商店」、ニューヨークにて「グンゼシルクコーポレーション」を設立した<sup>(注8)</sup>。また翌年には、塚口絹製品工場でフルファッション靴下の生産を

開始させ、1935年には、襪糸販売を開始した。

1940年になると太平洋戦争の影響を受け、アメリカ輸出の停止、生糸生産の縮小を余儀なくされた。また事業内容も、主な製糸工場は「日本蚕糸製造」へ移管され、残りの工場は軍需産業の方に傾斜していった。1943年には「郡是工業株式会社」に社名を変更し、航空機部品部門や軍艦旗の縫製などを開始していった。

## (2) 戦後の発展

太平洋戦争の終結を向かえて、郡是は蚕糸業への復帰を果たす。1946年、GHQ（連合国軍最高司令官総司令部）による「日本蚕糸統制株式会社」の解散命令が出された。これを受けて、郡是は軍事事業部を廃止し、主力事業を製糸事業に戻した。次いで社名も「郡是製糸株式会社」へと戻すことになった。事業の復興は、アメリカ生糸市場の衰退、国内養蚕業の衰退、GHQの方針などの外的要因により、さらなる事業転換に向かっていた。この時期から、郡是製糸はメリヤス肌着の生産に着手していき、また同時期にナイロン製の開発も進められていった。

1950年に朝鮮戦争が起こると、その特需から、糸価格の高騰、アメリカからの軍需用ナイロンの受注が増え、郡是製糸の業績は拡大していった。次いで、株式も東京、名古屋、大阪各証券取引所に上場した。しかしながら、翌年の繊維価格の暴落を受け、業績は悪化していった。財政再建の努力により、1954年までには、負債部分を解消し、この後、高度経済成長期に支えられながら順調に業績を伸ばしていく。その間、1952年には、アメリカ靴下市場の影響を受け、ナイロン製フルファッション靴下の販売を開始し、着実に収益を伸ばしていった<sup>(注9)</sup>。また、この頃、宮津工場では、メリヤス肌着の製造に特化し、さらに1957年には、新たに開始された刺繍事業のために亀岡工場が新設された。

## (3) 国際化と多角化の時代

60年代に入ると、長期5ヵ年計画の策定がなされ、その一端として事業部制が導入された。またマーケティング機能の強化と新規事業の開発が決定された。1963年には、本社機能を綾部から大阪に移転する。新規事業の模索の中、1960年から開発に着手していたプラスチック開発は、65年には独立事業化され、1966年にはプラスチック事業部を設立した。翌年の1967年は、社名を「グンゼ株式会社」に変更した。また60年代では、消費者ニーズが変わり、グンゼにおけるシームレス販売が急速に伸びた。その影響を受けフルファッション靴下やトリコット靴下の製造は、次第に下火になっていった。次いで、新たにファンデーション事業を1964年に開始し、トリコット靴下売上の落ち込みをカバーする形となった。

70年代は、1970年には、主力のメリヤス肌着と靴下生産の拡大に対応するため、東北グンゼ株式会社および九州グンゼ株式会社を設立した。さらに1971年には、海外生産に目を向け、福知山郡背、河田産業、丸糸商店、三井物産などの出資による韓日繊維株式会社を設立し、工場は、全羅南道・光州に建設された。1973年、第2次ベビーブームを受け、ベビー衣料事業を開始し、その翌年には、亀岡工場でベビー肌着生産を開始した。物流機能を強化する為、1973年に、グンゼ物流株式会社を設立し、厚木営業所を建設した。1977年には、メリヤス事業部にパジャマセンターを設置し、福知山グンゼを生産拠点にしていく。公害問題が社会化され、工場立地法が

改正される中、1971年から緑化事業が着手され、73年には、緑化事業部が設置された。

中国への進出は、1978年に中国紡織品進出口総会社の要請を受け、同社の山東省の済南針織廠で生産されたことから始まった。韓国、中国とアジア地域への生産拡大の流れは、タイグンゼ社、済南グンゼ社、グンゼ（ベトナム）社へと広がっていった<sup>(註10)</sup>。

また、この時期は多角化も進み、非繊維事業もさらに増加していった。まず1960年に発足したグンゼ不動産に続き、1982年に「グンゼ塚口開発株式会社」を設立する。両社は1990年に合併され、グンゼ開発株式会社となっていく。また古い生産拠点であった工場跡地を利用して、2006年には、「グンゼタウンセンターつかしん」が建設され、スーパー温泉の「湯の華廊」も同地にオープンした。1984年には、100パーセント子会社のグンゼスポーツ株式会社を設立し、同社は、後の2001年に株式会社ダイヤモンドシティからスポーツクラブ事業を譲渡される。さらに、1985年には、電子部品事業部、メディカル開発室が設置された。1998年には、電子部品・エンブラ事業部の設置、GGI Technology Limitedを設立し、タッチパネルの開発に着手していく。増設される各事業部に押されるようにして、開業当初から主力事業であった蚕糸業を撤退することを決断し、生産終了となった。

グンゼにおける創業期から一貫している「人間尊重」・「優良品の生産」の精神は、現在までそのまま貫かれている。近代期であれば、養蚕家との特約的な契約により地域主体で「優良繭」の生産や工場で働く労働者への労務管理、教育などがあげられる。戦後の復興に際しても、この企業精神は維持され、それが高度経済成長期の積極的な市場環境に乗って大きく飛躍し、そのことが海外進出および多角化の成功にも結びついていった。

### 3.グンゼ株式会社の事業戦略とマーケティング戦略

#### (1) マス・マーケティング体制の整備

グンゼ株式会社は、1950年代から1960年代までに、蚕糸業を中心とする企業から、繊維加工事業を中心とする企業へ転換するとともに、製品志向・生産志向の経営組織から、販売志向の経営組織へと進化した。その際、全国的な販売網・販売体制が整備された。

1949年以降、専門卸や小売業を地域別（北海道・北陸・東京・横浜・名古屋・京都・大阪・神戸・四国・福岡）に配置し、消費者のニーズを的確に把握し、市場拡大に努めた。また、同時に、50年には繊維加工事業の販売部門として、大阪営業部営業2課を、53年には営業を直轄する本社営業部や営業第3課を設けた。その後、57年、営業部を営業第一部と営業第二部に分け、1960年には、東京営業部も開設した。さらに、ラジオやテレビなどの全国的なマス・メディアを利用した広告宣伝活動も活発化し、製品イメージ・企業イメージの市場浸透とブランド向上を図った。

1955年頃になると、①地域別販売網の整備と靴下卸売商として選択育成、②全国的販売網の利用、③地方卸問屋の利用、④小売店向け専門商社の利用、⑤新市場・新販路開拓による販売網の確立などの選択的なマーケティング・チャンネル政策を採用している。

また、メリヤス肌着事業（1946年生産開始）を立ち上げ、創業当初以来の品質第一主義を実践し、メリヤス製品において、「金の品質、銀の価格」をつくりだす独自の技術体系および編立・染晒・縫製の三部門を統合した一

賞生産体制を確立した。当時のメリヤス業界では、先発勢力が強く、後発として「グンゼ・メリヤス」の新規参入は困難なものであった。しかし、裏毛メリヤスの品質を武器に、全国的な販売網を有する東京・大阪の有力な問屋への販路を開き、「取引問屋との共存共栄」路線より、建値制の導入、シーズン予約制、郡是会の結成など流通の組織化・系列化に成功した。

ディドローは、マーケティングの発展を3つの段階（市場分断、市場統一、市場細分化）に整理した<sup>(注11)</sup>。すなわち、①交通・通信が未整備ゆえに市場が全国的に統一化されていない段階の市場分断の時期、②全国的に大量生産・大量販売が形成される市場統一の時期、③顧客の多様化を促し、顧客に対応する市場細分化というマーケティングの登場という歴史的発展段階区分を提示した。マス・マーケティング体制によって全国的な顧客接点を獲得した結果、より木目の細かい顧客ニーズへの対応が可能となり、消費者ニーズに適合した商品開発力の向上とブランド・ロイヤリティの維持・強化が可能となる。

## (2) 新製品開発・新事業展開と事業部制組織

発達したマス・マーケティングは、市場細分化と製品差別化の水準を高める<sup>(注12)</sup>。それは、「作ったものを売る」プロダクト・アウト発想から、「売れるものを作る」マーケット・インの発想へと転換しているからである。

消費者ニーズに対応し、グンゼの取り扱う製品ラインも拡張された。メリヤス部門においても、1956年には、春物53種、夏物49種、秋冬物57種で合計159品種であったものが、60年では、春物121種、夏物114種、秋冬物104種の合計339品種を数える。その後も、生地の種類、サイズ別、カラー別、デザイン別など多様化、高級化し、66年には、春物271種、夏物232種、秋冬物263種、合計766品種と増加した。各種の合成繊維の利用や色彩の豊富化等によって、市場細分化と製品差別化を実現した。

高度経済成長期に突入し、グンゼは、新しい経営環境への適応が求められた。技術革新等の経営環境の変化に対応し、トップ・マネジメントの強化を図るとともに、多角化する事業内容に即応するため、事業部制を採用し、分権管理による経営効率の向上させる経営戦略が必要となり、1960年、長期経営計画が策定された、グンゼで組織改革が行われた。その後、61年から70年まで、長期経営計画を策定する事業部制の導入と同時に、全国的な営業網を整備し、マーケティング志向の経営組織を確立していた。

企業組織は、蚕糸事業部、生糸事業部、レース事業部、紡績事業部、合繊加工事業部の5つ事業部を有し、機能的組織系列として、企画室、管理部、人事部、財務部、営業総務部、研究所などを備えていた。大阪営業所・営業第一部・営業第二部・東京営業所が廃止され、各販売機能は基本的に各事業部それぞれに販売課を配置し、分担させた。主力商品である靴下やメリヤスを扱うメリヤス営業部の場合、地区営業体制（北海道、関東、近畿、中国四国、九州）を整備し、営業総務部が市場調査、販売戦略、広告宣伝等、マーケティング活動の中心となった。また、マーケティング・チャネルも整備し、代理店、準代理店、地区代理店、特約店と選択に対応し、販売実績に応じた販売報奨金制度を通じたチャネル管理を実現した。さらに、「G地区代理店」制度によって「流通短縮」を図り、より消費者に近いポジションからのマーケティングを実施しようとした。

### (3) コーポレート・ブランドとしての「グンゼ」

1967年、創立70周年を契機に、「郡是製糸株式会社」から「グンゼ株式会社」へと社名を変更した。事業の主体が繊維加工にシフトしており、事業内容を適切に表現しているとは言えなくなり、「グンゼ」名称は、広く商品に使用され、消費者にもなじみ深い名前となっていた。この時から、コーポレート・ブランドとしての「グンゼ」が確立された。

1968年、メリヤス、靴下、ファンデーションを事業部とした。旧来は、メリヤスと靴下は販売先が共通しているため、生産部門を事業所のままにし、販売部門をメリヤス営業部に統括させてきた。しかし、当時の流通革命によってスーパーマーケットの台頭や消費者ニーズの多様化、企業間競争の激化などに対応し、生産販売の総合的な戦略を立案・遂行し、「消費者の声」を、素早く、正確に生産サイドに反映させ、品質保証活動及び新製品開発活動の効率化を進める必要から、「営業」から脱却してマス・マーケティング体制を確立した<sup>(註13)</sup>。70年、販売本部を廃止し、販売機能を各事業部の販売計画課に配置するだけでなく、グンゼ商品を専門に販売する販売会社を設立した。当時の繊維業界にはまだ先例はなく、家電メーカーや洗剤メーカーの販社制度をモデルに整備し、全国各地に21社配置していった。よりダイレクトに消費者に接近する直販体制の整備である。

グンゼのマーケティングは、強力な競争優位性を実現させた。例えば、メリヤス肌着においては、1969年に650万デカ(6500万足)を超え、「肌着の生産量では世界一」となり、72年には、1000万デカ、生産シェアにおいて全国生産量の3割を超えた。同年のメリヤス大手企業の中でも2位のメーカーとの差は3倍以上となり、グンゼが圧倒的に優位であった。

1976年には、蚕糸事業部、レース事業部、織物事業部、紡績事業部、プラスチック事業部、メリヤス事業部、靴下事業部、合繊加工事業部、ファンデーション事業部、ニット事業部、機械事業部、緑化事業の12部門、また、機能的組織系列として、企画管理部、財務部、人事部、マーケティング部、研究所などから、企業組織が構成されている。注目すべき点は、「マーケティング部(75年開設)」の存在で、設立以来の「深耕作戦」の結果、グンゼは、1980年にメリヤス販売量1950万デカ、81年ストッキング2500万デカを達成し、「国民肌着思想(69年)」を実現した。

### (4) 「ファッション・アパレル・メーカー」への転換

1970年代、繊維業界は大きく需給バランスを崩した。過剰生産の圧力は価格競争を生み出した。それゆえ、70年代から80年代にかけて、繊維業界では「アパレル・メーカー」への転換が課題となった。

通商産業省生活産業局によれば、「アパレル産業」概念とは「アパレル(衣料)の製造及び流通に関する社会的な仕組みの総体を指すもの」として定義され、「消費者の需要に適応した商品を開発、生産し、それを適正な価格で消費者に提供し得る体制」を備え、繊維産業が「付加価値生産性の高い産業へと脱皮する鍵」である<sup>(註14)</sup>。すなわち、①全国的なファッション・ブランドの形成・確立、②大量生産体制の確立、③全国的な販売網の形成・確立、⑤商品企画力・開発力の向上である。

グンゼも、早くから、「糸から織物、織物から衣服」へと「川下」の分野へ進出していたが、60年代当時、十

分な組織能力を備えていなかった。しかし、1970年代に入ると、①市場におけるグンゼの圧倒的地位、②コーポレート・ブランドとしての「グンゼ」ブランドの確立、③マーケティング体制の優位性・先進性、④マーケティング志向の組織体質、⑤素材・加工・縫製など一連の作業が一貫生産できる技術的可能性の向上など、大きな可能性が開かれてきた反面、いち早く、衣服製造卸からアパレル・メーカーに転換し、大量生産と大量販売を機能的に統合し、全社的なマーケティング活動とファッション・ブランド構築に成功しているレナウン、極山、三陽など先行アパレル・メーカーとの対抗戦略上、独自のポジショニングが求められる。

1975年、創立80周年を契機に「80企業体質革新運動」が展開された。事業構造は、メリヤスとストッキングに比重がかかり、紡績・蚕糸などの構造的問題を抱えた事業や「マスマッション事業」のように基盤強化の課題が明らかになった。各事業部に、生産性向上、新製品開発、拡販、事業の革新などをテーマとして取り組みにあたらせた。とりわけ、メリヤスと靴下の2大事業以外に新しい事業を開拓していくため、ニットウェア・ファンデーション・ベビー衣料・パジャマ・ソックスの5種の「マスプロダクツ」できるファッション商品を重点的に育成し、グンゼを「マスマッションを中心とする関連商品群を加えた総合衣料企業」に転換することを追求した。

しかし、アパレル市場成熟期にあつて、ニットウェア・ファンデーション・ベビー衣料・パジャマ・ソックスの「マスマッション事業」は、合計で200億円規模に達したが、いずれの事業部も事業規模が小さく、成長性・利益性・安定性の面から見て問題があった。成功しなかった要因としては、①経営者にファッション・ビジネスが理解できず、資源配分や戦略・方針が定まらなかったこと、②「素人集団」で、ファッション・ビジネスに通じた人材がいなかったこと、あるいは、③メリヤス等での、過去の成功体験に囚われ、適切な対応ができなかったこと、④会社全体の力が結集できず、ファッション・ビジネスに関する専門支援体制ができていないことが指摘される<sup>(注15)</sup>。

これまで、グンゼは、市場細分化のもとで、顧客別に異なる製品・ブランドを提供することで、製品・ブランドの多様性を確保しつつ、その背後に、規模の経済性と範囲の経済性を発揮し、マス・マーケットの創造を図るマスマーケティングに成功してきた。「国民肌着」として、機能性・ファッション性に富む「コモディティ・ブランド」の形成には成功したが、高い顧客ロイヤリティと高付加価値を有する「ファッション・ブランド」構築には多くの課題があった。しかも、供給過剰の下での価格競争の激化、消費者ニーズの多様化・流動化、新規顧客獲得の困難さ等、ゆえに、従来のマスマーケティング体制から脱却して、CRMやQR・SCMなどの新しい対応が必要不可欠となった。

CRM（顧客関係管理）は、統合された顧客データベースを構築し、個別顧客の高度な分析を活用し、顧客サービスの質を高め、顧客別にカスタマイズしたマス・カスタマイゼーションを実現する。また、QR（即応体制）あるいはSCM（供給連鎖管理）は、取引企業間の対等なパートナーシップの確立を基礎に、「適切な商品を、適切な質・量で、適切な時期に、適切な価格で、適切な場」において提供するシステムを、最短のリードタイムと最小のリスクで、最大の競争力を持つように構築することである。いずれも、消費者ニーズの多様化・流動化に対応するトータルなリードタイムを短縮すると同時に、コスト削減、とりわけ在庫コストの削減を達成しなければならない困難さを抱えており、実現には時間もかかり、トップ・マネジメントの確固たる信念と態度が

重要である。

### (5) マス・マーケティング体制からの脱却

QR・SCMにとって、FN生産（流動化・無在庫生産）や商品別生産体制の確立など生産分野の革新とともに重要なのは物流体制・販売体制の革新である。

1984年には、販売情報システムが構築され、企画・生産・販売間での精度の高い情報を有機的に結び付け、最小アイテム管理、物流との統合、全社データベースの構築と情報把握の迅速化が可能になった。また、86年、全社物流戦略を強化するため物流推進室を設置し、グンゼ物流を所屬させた。これは、経営戦略の観点から物流を管理するロジスティクスの概念を導入し、ロジスティクセンターとデリバリーセンターの機能の明確化と適正配置、販売・物流情報の充実などを実現する「タ頻度小口流通」システムの構築を実現した。

販売体制にも大きな変化が見られた。1981年の「V100構想」により、82年より、各地の販売会社を統合し、92年には、グンゼ販売株式会社1社とし、経営の自立化、「製販協創」によるマーチャンダイジング機能の強化、販売機能の強化・革新と競争力向上を迫及した。85年には、「事業部在庫制」を設けて、販売責任の明確化を図るとともに、各事業部の積極性を引出すことを狙った。また、チャンネル別のマーケティングを展開し、量販店向けにグンゼエヌシー株式会社設立（88年）するとともに、一般小売店を対象に「グンゼファミリーショップ（小売ブランド）」の展開、百貨店向けには高級ブランド、ライセンス・ブランドを投入した。地域としては首都圏市場への販売努力を集中させた。

1988年、「お客様相談室」が開設され、「出発は顧客」をスローガンにマーケティング志向を強めていった。これによって、クレーム解決のスピードが向上し、89年で平均14.5日であったものが、92年には、5日前後となった。「お客様相談室」は、消費者の「生の声」を取り入れ、事業活動に活かすCRMの重要な顧客接点のひとつである。グンゼは、創業以来、「品質第一」に徹し、製品・サービスを通じ社会に貢献するという理念の実現に向けて、「お客様相談室」を通じて、商品の正しい情報を消費者に提供すると同時に、消費者からの情報を社内にフィードバックし、経営戦略や商品企画、商品の改善に役立てることとなった。

総販売量は増加しないにもかかわらず、商品アイテム数は、1981年の2900種類から85年には8400種類、88年には5万種類を超えた。生産部門では、多品種少量生産を余儀なくされと同時に、品質を維持しながら価格競争力を強化するローコスト体制と、市場に柔軟に対応するQR体制を融合させてきた。

その後も、「LUNMP (Level Up by New Merchandising Powers) 運動 (1982年)」を経て、「C-90運動 (84年)」による「トータルマーケティングの推進」と「全社的な物流対策」に取り組み、「V100-F (87年)」では「実用衣料の販売力強化」に、1994年の「V100-G計画」では「販売革新計画」に取り組んできた。

創立百周年を契機に、1997年、中期新経営戦略計画「S-21計画」が策定され、繊維事業の活性化などが、大きな経営課題となった。とくに、本業である繊維産業・アパレル産業は、一般に「衰退産業」として位置付けられるが、逆にイノベーションの余地が残されている分野でもある<sup>(注16)</sup>。消費者のライフスタイルが大きく変化している中で、顧客ニーズや市場動向を的確に対応した、魅力ある商品開発や提案営業力を高め、訴求力のある売り場づくりが重要となる。

近年では、新機能・新素材による自社ブランド商品の強化とともに、P B商品対応を視野にいれつつ、新規チャネル開拓や市場シェア拡大を進めている。オンデマンド生産やグローバルな生産・物流・販売体制の拡充・強化により、国内ではカスタマイズを含むダイレクト販売の拡大に努めている。

例えば、アンダーウェアブランド「BODY WILD」では、店舗のサービスとして、顧客の要望に合わせたカスタマイズ・パンツで、100 色のボディ、100 種類の腰ゴム、100 種類のポケットから、合計 100 万種類のアイテムの中から好みの色・デザインを選べるようになっている。同時に、ブランド直営店を開設し、ブランドの認知度・イメージの浸透を図るとともに、情報発信力の向上を狙っている。さらに、ストッキングの分野では、タレントキャラクター起用による新ブランドの立ち上げとシナジー効果を図っている。

#### 4. グンゼ株式会社の財務分析

##### (1) 経營業績の動向：総資産、自己資本、売上高、利益額の推移：2006 年～2010 年

本節の目的は、収益性・安全性の 2 つの観点から導いた財務指標に対し、時間軸ごとの変化を追う時系列分析を行い、グンゼ株式会社の財務面での特徴を明らかにする。なお、本節はグンゼの過去 5 年(2006 年度～2010 年度)の『有価証券報告書』を用いて、財務分析を行うことにする。まず、グンゼ株式会社の過去 5 年間にわたる経營業績の動向として、企業規模を示す総資産、自己資本および売上高は図表 4-1～図表 4-3 のように示される。

図表 4-1 総資産の推移 (億円)

2006 年度	2007 年度	2008 年度	2009 年度	2010 年度
2,143	1,955	1,835	1,687	1,639

図表 4-2 自己資本の推移 (億円)

2006 年度	2007 年度	2008 年度	2009 年度	2010 年度
1,371	1,317	1,187	1,167	1,124

図表 4-3 売上高の推移 (億円)

2006 年度	2007 年度	2008 年度	2009 年度	2010 年度
1,687	1,656	1,514	1,381	1,337

上記の売上高は、セグメント情報別(①アパレル事業、②機能ソリューション事業、③ライフクリエイト事業)に区分されると図表 4-4 のようになる。

図表 4-4 セグメント別売上高の推移 (億円)

	2006 年度	2007 年度	2008 年度	2009 年度	2010 年度
アパレル事業	948	977	873	792	745
機能ソリューション事業	581	581	516	464	470
ライフクリエイイト事業	143	142	142	137	133

2010 年度の売上高総額は 1337 億円であるが、それをセグメント別売上高に見るとアパレル事業の売上高は 745 億円、機能ソリューション事業の売上高は 470 億円、ライフクリエイイト事業の売上高は 133 億円となる。3 つの事業が売上高総額に占める割合は、アパレル事業 55.2%、機能ソリューション事業 34.8%、ライフクリエイイト事業%と 10.0%なる。創業以来の本業であるアパレル事業が、売上高構成比率の過半数を占めていることがわかる。また、グンゼの過去 5 年間にわたる営業利益は図表 4-5 ように示される。

図表 4-5 営業利益の推移 (億円)

2006 年度	2007 年度	2008 年度	2009 年度	2010 年度
96	77	42	19	30

上記の営業利益は、セグメント情報別(①アパレル事業、②機能ソリューション事業、③ライフクリエイイト事業)に区分され、以下の図表 4-6 ように示される。

図表 4-6 セグメント別営業利益の推移 (億円)

	2006 年度	2007 年度	2008 年度	2009 年度	2010 年度
アパレル事業	48	37	23	15	9
機能ソリューション事業	64	59	39	25	41
ライフクリエイイト事業	15	16	15	15	14

最後にグンゼの過去 5 年間にわたる当期純利益は以下の図表 4-7 ように示される。

図表 4-7 当期純利益の推移 (億円)

2006 年度	2007 年度	2008 年度	2009 年度	2010 年度
83	66	15	8	17

上記の図表から、2008 年度以降の営業利益と当期純利益が著しく減少している。2008 年 8 月に米国で起こったリーマン・ショックを発端とする世界同時不況によって、グンゼ株式会社も大きく影響を受けたことが推測でき

る。

## (2) ゲンゼ株式会社の収益性分析

収益性分析は、企業に投下した資本に対してどれだけの利益が獲得されたのかをという割合を分析し、企業の収益力を評価しようとするものである。このため、資本に対する利益の割合(資本利益率)が重要な指標となる。投下資本利益率は、総資産利益率(Return on assets ; 以下 ROA と略称)と自己資本利益率(Return on Equity ; 以下 ROE と略称)の2つに分けられる。ROA は、企業がその総資産(他人資本+自己資本)の運用から生み出す利益を示す比率である。ROA 算定には、営業利益が一般的に利用される。他人資本(=負債)には調達コストである利息がかかるため、営業利益はこの支払利息を控除する前の本業から生じる利益であり、その額は調達資本コストを超える必要があるためである。他方、ROE は、自己資本すなわち株主から調達してきた資金からどれだけ利益を生み出しているかを見る指標である。ROE 算定には、当期純利益が普通使用される。ROA および ROE は以下の算式で求められる。

$$\text{ROA} = \frac{\text{営業利益}}{\text{総資産}} \times 100 \quad (\%) \qquad \text{ROE} = \frac{\text{当期純利益}}{\text{自己資本}} \times 100 \quad (\%)$$

前述の図表 4-1 および図表 4-5 の数値を用いれば ROA が算定される。また図表 4-2 および図表 4-7 の数値を用いれば、ROE が算定される。

図表 4-8 ROA および ROE の推移

	2006 年度	2007 年度	2008 年度	2009 年度	2010 年度
ROA	4.5%	3.8%	2.2%	1.1%	1.9%
ROE	6.1%	5.0%	1.2%	0.7%	1.6%

一般に上場企業の ROA は 5%~7%、ROE は通常 5%~8%であることが望ましいと考えられるが、2008 年以降の経営業績が芳しくないと同様に ROE も 2008 年以降の数値が著しく激減している。

## (3) ゲンゼ株式会社の安全性分析

一般に企業財務の安全性(安定性、健全性)を判定する指標としては、流動比率、当座比率などの「債務弁済能力」指標と、自己資本比率、負債比率、固定比率などの「資本構成」に関する指標が用いられる。以下では、流動比率、当座比率および自己資本比率を用いてゲンゼ株式会社に対する安全性について検討する。

流動比率は、伝統的に短期の支払能力を判断する指標として用いられる。また当座比率は、流動比率の補完的な比率であり、流動資産の中から棚卸資産を除外して計算されます。なぜならば、棚卸資産の換金化には時間がかかるために、現金・預金および換金性の高い現金同等物(受取手形、売掛金、有価証券など)の当座資産が計算上用いられます。なお、2つの比率は以下のように計算される。また両比率の結果が図表 4-10 のように示される。

$$\text{流動比率} = \frac{\text{流動資産}}{\text{流動負債}} \times 100 \quad (\%)$$

$$\text{当座比率} = \frac{\text{流動資産}}{\text{流動負債}} \times 100 \quad (\%)$$

図表 4-9 流動資産、当座資産、流動負債の推移 (億円)

	2006 年度	2007 年度	2008 年度	2009 年度	2010 年度
流動資産	856	809	791	668	677
当座資産	449	424	387	330	344
流動負債	553	444	470	338	352

図表 4-10 流動比率および当座比率の推移

	2006 年度	2007 年度	2008 年度	2009 年度	2010 年度
流動比率	154.9%	182.2%	161.8%	197.5%	192.1%
当座比率	81.3%	95.6%	82.2%	94.9%	97.7

一般に流動比率は 200%以上あることが望ましいと言われており、グンゼの場合、2010 年度の流動比率は 192.1%と年々、支払能力が改善されていることがわかる。また同様に当座比率は 2010 年度に 97.7%となった。この比率は 100%以上が望ましいとされているので、グンゼの短期の支払能力は非常に安定していることがわかる。

自己資本比率は、企業の長期的な支払能力や全体としての安全性を判断する指標である。この比率は、企業が調達した総資本のうち自己資本の割合を示すものであり、この数値が高ければ、必要な資金を自己資本によって賄っていることを意味する。すなわち、それは負債(他人資本)の割合が低いこととなり、負債の元本および利息を支払う必要がないために企業経営の安定性が高まる。

自己資本比率は次のように算定される。

$$\text{自己資本比率} = \frac{\text{自己資本}}{\text{総資本}} \times 100 \quad (\%)$$

前述の図表 4-1 および図表 4-2 の数値を用いて計算すれば、自己資本比率は以下の図表 4-11 ように示される。

図表 4-11 自己資本比率の推移

	2006 年度	2007 年度	2008 年度	2009 年度	2010 年度
自己資本比率	64.0%	67.4%	64.7%	69.2%	68.6%

直近 5 年間でグンゼの自己資本比率は、約 65%～69%で推移している。日本の上場企業における自己資本比率は 30%～40%である場合が多く、グンゼの自己資本比率は非常に高いことがわかる。

#### (4) グンゼ株式会社の財務分析のまとめ

2008 年以降のグンゼ株式会社の収益性に関する財務指標悪化の原因は、不況の影響によって売上高の減少とそ

れに伴う営業利益および当期純利益の激減を起因している。グンゼは 2011 年に新中期経営計画『Innovation 4S』を策定して、2013 年度までに ROA は 5.7%および ROE は 4.2%という目標値を達成すべく収益性の改善に尽力を注いでいる。また安全性指標の算定結果から、グンゼ株式会社は非常に安全性の高いことがわかる。

## 5 むすびにかえて —企業ドメインの変更とイノベーション—

グンゼの事業展開の歴史を見れば、1896 年の生糸製造から出発して、1934 年にストッキングへ、1935 年には襪糸に、1946 年メリヤス下着、54 年ミシン糸、65 年ファンデーション、76 年婦人服、85 年レデースインナーと多様な事業内容を展開してきた。

1970 年代を通じて、グンゼの売上高は、506 億円（1970 年）から 1504 億円（1980 年）へと、また利益は 19 億円から 45 億円へと成長した。1970 年～80 年の間に、事業の売上高構成比は、蚕糸部門で 22%から 10%へ、アパレル部門 55%から 74%へ、繊維素材 20%から 10%、非繊維部門 3%から 5%へと変化した。

グンゼは、日本を代表する「総合衣料企業」となった。しかし、「ファッション・アパレル・メーカー」として不十分であった。マス・マーケティングのための体制が、ファッション・ブランド構築の障害となっていた。以降、「国民肌着思想」からの脱却に努め、CRM・QR・SCMなどの販売革新・マーケティング革新を進めてきた。グンゼは、「繊維加工メーカーからアパレル・メーカー」への質的転換を経て、さらには、「アパレル・メーカーからファッション・アパレル・メーカー」への質的転換にむけて努力し続けた。

その後、1981 年から 91 年の間に、売上高は、1519 億円から 1900 億円へと、利益 47 億円から約 65 億円へ増加した。アパレル部門 73%から 70%と依然として主力事業であったが、事業としては停滞していた。繊維素材部門 18%から 7%へ衰退する一方で、非繊維部門が 4%から 18%へと成長した。1995 年には、アパレル部門 71%、繊維素材部門 4%、非繊維部門 20%となった。

80 年代まで、非繊維事業は全社売上高に占める比率が 6%を上回ることにはなかった。しかし、80 年代から 90 年代にかけて、プラスチックやメカトロニクスなどの分野が、事業として成長した。グンゼ全体にとっては、1980 年代から 90 年代の時代は、成熟期の「アパレル・メーカー」あるいは「総合衣料企業」から「生活文化産業」への過渡期であると同時に、「脱・繊維産業」、「脱・アパレル産業」への基礎・基盤となった時期でもある。さらに、1990 年代から 2000 年代以降、グンゼ全体としては、「ファッション・アパレル・メーカーから機能資材メーカー」へと事業内容を大きく変貌させている。

事業内容の転換に、大きな役割を果たしたものが、企業ドメインの変更である。「90 ビジョン（1981 年）」では、1980 年代、「生活文化産業としてのグンゼ」を目指し、経営資源を得意分野に集中し、総合的なファッション・アパレル・メーカーに特化することが進められた。ファッション商品比率 24%から 30%の引き上げを目標にアパレル分野が強化されるとともに、成長性の高い事業分野への進出がなければ、グンゼの発展がないとして、非繊維事業への積極的展開を方針とした。

「戦略的近視眼」あるいは「マーケティング近視眼」から解放されている意味で、グンゼはマーケティング・マインドとリーダーシップに溢れ、経営の想像力・創造力と大胆さを備えている優秀な企業である<sup>(注17)</sup>。次の「V 100 構想（1985 年）」でも、企業ドメインの変更を明確にし、「より知識集約度の高い事業構造への転換」を方向

付けた。また、「新V100 構想(1991年)」では「衣料、高機能資材、メカトロニクスの基幹分野に快適生活環境・サービス事業分野を加え、顧客に夢とやすらぎを提供し、世界に飛躍する複合企業」を企業の将来像として追求した。

さらに、1997年の中期新経営計画「S-21計画」によれば、グンゼは自社の性格を「安定した主力事業に、成長性を秘めた多角化経営がほどよくバランスしたスティディな企業」であり、「つねに新たな事業分野に挑戦しつづけるアグレッシブな企業」と自己規定している。その後、「VS計画(2002年)」、「3C10計画(2005年)」を経て、2008年には、中期経営計画「SHINK 3S」が策定され、「新化・深化・進化」の3つ「SHINK A」と3つのS(Solution, Speed, Satisfaction)をキーワードに、①ポートフォリオ戦略の推進、②新商品・新市場・新事業の開発、③グローバル経営の推進、④コスト競争力の強化、⑤資産・資本の効率化の5つの経営課題として位置付け、経営戦略を展開している。さらに、2011年には、一層、戦略性と革新性を強化した「イノベーション4S」計画が進められている。

今日、グンゼはグローバル経営を推進すると同時に、不断に「新商品・新市場・新事業」の開発につとめ、その最適な組み合わせを実現するポートフォリオ戦略を実施し「安心・快適・新機能」を通じての社会貢献をめざしている。グンゼの115年を越える企業としての歩みは、グンゼが時代に挑戦するイノベティブな企業であることを証明している。

## 《注》

(注1) T.レビットは、「企業衰退・事業衰退の原因は経営にある」と主張する。詳細はT.レビット「マーケティング近視眼(初筆は、1960年)」『DIAMONDハーバード・ビジネス・レビュー』2001年11月号を参照。また、「会社の寿命30年説」については、日経ビジネス編『会社の寿命』日経ビジネス、1980年などを参照。

(注2) ブランドの戦略性に関しては、D. A. アーカー著『ブランド優位の戦略』ダイヤモンド社、1997年や陶山計介・梅本治夫共著『日本型ブランド優位の戦略』ダイヤモンド社、2000年、経済産業省編『ブランド価値評価研究会報告書』企業法制局研究会、2002年などを参照。

(注3) ブランド構築のプロセスについては、D. A. アーカー、E. ヨハヒムスターラー共著『ブランド・リーダーシップ』ダイヤモンド社、2000年や青木幸弘『ブランド・ビルディングの時代』電通選書、1999年、『最新ブランド・マネジメント体系』日経広告研究会、2000年などを参照。

(注4) ブランドを「意味のネットワーク」としてとらえる視点は、石原武政・石井淳蔵編『マーケティング・ダイナミズム』白桃書房、1996年や石井淳蔵著『ブランド』岩波新書、1999年、拙稿「情報ネットワーク社会のマーケティング・パラダイム」『関西大学商学論集』第49巻第3・4合併号、2004年10月、拙稿「米国巨大小売業におけるブランド・アイデンティティ」『京都創成大学紀要』第6巻、2006年3月を参照されたい。

(注5) 明治・大正期における日本蚕糸業の研究は、石井寛治『日本蚕糸業分析』(東京大学出版、1972)、滝沢秀樹『日本資本主義と蚕糸業』(未来社、1978)などにまとめられている。また明治・大正期における郡是製糸は、繭買いたたきにおける養蚕家と製糸家との軋轢を排除しつつ、波多野鶴吉の創業時の理念、「人間尊

重と優良品の生産を基礎として、会社をめぐるすべての関係者と共存共栄をはかる」のように、いわゆる何鹿郡地域の振興的な役割を担った企業として展開した。このことは養蚕・製糸業両者の共存を理念としていたことであり、これにより養蚕家の保護と育成を成功させ、優良繭を獲得する為の特約的契約を成立させてきた。

(注 6) 波多野鶴吉 (1858 年生) は、何鹿郡の大庄屋 6 代目羽室嘉右衛門の次男として生まれ、羽室家から波多野家に養子に出される。波多野家は、鶴吉の母の実家の分家にあたる。羽室嘉右衛門 (1856 年生) は、鶴吉の兄で、幼名は松逸郎である。1872 年に 7 代目嘉右衛門を襲名する。『グンゼ 100 年史』PP. 14、31 (グンゼ株式会社、1998 年 3 月発行)。

(注 7) 羽室嘉右衛門は明瞭銀行の頭取を兼ねていたが、1901 年、明瞭銀行の破綻により、郡是製糸株式会社の社長を辞任する。また兼任していた、郡農会長、郡教育会長、郡会議員も辞任した。1902 年に憲政友会から出馬し、衆議院議員を 1 期務めた。出自や活動内容を鑑みると、鶴吉、嘉右衛門ともに地方名望家としての位置づけもでき、そこから何鹿郡を範囲にしての政治的・経済的なつながりと郡是製糸の企業成長を考察することもできる。『グンゼ 100 年史』PP. 14 (グンゼ株式会社、1998 年 3 月発行)

(注 8) 「株式会社林大作商店」は後に昭和 9 年に「郡是シルクコーポレーション」と改称する。これにより郡是製糸の直輸出機能は、「郡是シルクコーポレーション」と「グンゼシルクコーポレーション」の 2 社が行することになる。『郡是四十年小史』PP. 126 (郡是製糸株式会社、1936 年 5 月発行)

(注 9) 1952 年、綾部の本工場と塚口工場にて、ナイロン製フルファッション靴下を生産開始させる。進駐軍など在国外用日用品販売所や特売店を経由して、アメリカからナイロン製靴下が流入し、働く女性を中心にナイロン製靴下の人気が高まった。『グンゼ 100 年史』PP. 373 (グンゼ株式会社、1998 年 3 月発行)

(注 10) タイグンゼ社 (Tahi Gunze Dyeng Co., Ltd.) は、1990 年に設立。出資は、グンゼ 49%、三井物産 5%、サハ・パタナ・インターホールディング社 46% になる。済南グンゼ社は、1994 年に設立。出資は、グンゼ 46%、三井物産 5%、済南元首針織・有限公司 46%、山東省紡織品出口公司 3% になる。グンゼ (ヴェトナム) 社は、1995 年に設立。グンゼ 100% の出資。『グンゼ 100 年史』PP. 724、725 (グンゼ株式会社)。

(注 11) R. S. テイドロ著『マス・マーケティング史』ミネルヴァ書房、1993 年、p p 2-11.

(注 12) P. コトラ著『マーケティング・マネジメント』プレジデント社、1998 年や同上『コトラの戦略的マーケティング』ダイヤモンド社、200 年などを参照。

(注 13) 当時のマーケティング体制整備に関しては、グンゼ株式会社編『グンゼ八十年史』グンゼ株式会社、1978 年、p p 660-668.

(注 14) 通商産業省生活産業局編『明日のアパレル産業』日本繊維新聞社、1977 年 p p 11-12.

(注 15) 当時の「マスマッションビジネス事業」の評価に関しては、グンゼ株式会社編『グンゼ 100 年史』グンゼ株式会社、1998 年、p p 584-585.

(注 16) P F ドラッカーは、イノベーションの機会を探すための 7 つの源泉として、①「予期せぬ成功や失敗」、②「需要・消費者・通念・価値観・プロセスとの不調和」、③「必然的に必要なもの・認識されながら着手されていない課題」、④「産業構造の地殻変動」、⑤「人口構造の変化」、⑥「認識の変化」、⑦「新しい知識」をあげている。詳細は、P F ドラッカー『イノベーションと起業家精神』ダイヤモンド社、1985 年、p p 44-52.

(注 17)「マーケティング近視眼」・「戦略的近視眼」の概念に関しては、T. レビット「マーケティング近視眼（初筆は、1960 年）」『DIAMONDハーバード・ビジネス・レビュー』2001 年 11 月号を参照。

#### 《参考文献》

- (1) 郡是製糸株式会社編『郡是四十年小史』郡是製糸株式会社，1936 年 5 月
- (2) グンゼ株式会社編『グンゼ八十年史』グンゼ株式会社，1978 年 11 月
- (3) グンゼ株式会社編『グンゼ 100 年史』グンゼ株式会社，1998 年 3 月