軌跡（きせき）

上 中 下

メンズスラックス一筋
エミネント
ブランド開発、国際化へ

1967年に現社長である高野圭右の父、匡史が越前屋（エミネントの前身）に入社。海外企業との業務提携も盛んで、グローバル化を加速していく。同時期に自社工場を長崎県松浦市に移し、海外の生産拠点も確立する。その後、新体制の下、バブル経済を駆け抜けた。

ダックス社と提携

60年代後半からライセンスブランドブームとなり、海外情報の収集に力を入れ、ブランド開発に拍車をかける。米国のラカナワ社の「サクソン」に続き、70年に英国ロンドンのダックス社と業務提携した。英国の伝統あるトータルファッションメーカー、ダックス社の原点が紳士スラックスだったこともあり、スラックス専業で自社工場を有する同社と取り組むことになった。72年3月には韓国のラッキーグループの半島商事と業務提携。同年に香港の縫製メーカーと帝人、興和と4社合弁のスラックスメーカー、プロミネントを設立した。

その後、大衆スポーツとして台頭してきたゴルフに注目し、機能性とファッション性を追求したゴルフスラックスのブランド「クロイドン」を開発。合繊メーカーと共同開発した素材は大ヒットし、ゴルファー御用達ブランドになっていった。75年の師走、匡史は代表取締役社長に就任した。2代目社長として新体制で新戦略に臨んだ。「販売・製造・マーケティングの三位一体」をスローガンに経営を推進した。79年には販売総数100万本を達成し、紳士スラックスメーカーとして圧倒的な存在感を示した。米国のベントハウス社と84年に合弁会社を設立し、日本市場での「ベントハウス」ブランドの確立を主導した。

この間、紳士スラックスは石油ショックがあっても大きな影響を受けずにきた。一時的に百貨店の紳士服フロアが低迷したとしても、スラックス売り場は、そうした逆風に負けない強さがあったという。はき心地の良さがリピーターの心をがっちりとらえたのだろう。「散髪屋、歯医者と同じように、男性はスラックスも一度気に入ったところから浮気はしない」とも言われていた。

VMDなどにも力を入れた90年代の展示会

松浦工場が完成

ブランド開発とともに、当時、生産基盤の確立にも力を注いだ。69年に長崎県松浦市に自社工場、エミネントスラックスを移転した。8月に近代的な設備を整えた2階建ての新工場が完成。当時の松浦市は炭鉱の閉山が相次ぎ、行政を挙げて新規企業の誘致に取り組んでおり、同社が誘致企業の第1号になった。独身寮を完備し、女性従業員の花嫁修業として工場内で華道や茶道も習えた。それ以降、長きに渡り、地元の雇用促進だけでなく、街全体の活性化にも貢献した。当時の市長からも可愛がられた匡史は、松浦工場が50周年を迎えた今年、長崎県に貢献した人に贈られる「長崎新聞文化章」を受賞。64回の歴史で松浦市から選ばれたのは2人だけという名誉なことであり、11月29日には贈呈式も開催される。

平成元年の89年に、40周年を迎えた越前屋は社名を変更した。自社ブランドとして親しまれてきた「エミネント」を社名に採用。その頃、東京本社ビルも開設。売上高もピークを迎え、180億円となった。これは愚直なまでに店頭販売を強化してきた結果だ。在庫の単品管理をはじめ、ハンギング保管、営業部からオンライン受注対応などを目的に、エミネントシステムコントロールセンター（長崎県松浦市星鹿）を発足。94年に東京物流センターも開設した。ただ、現社長の高野圭右は「バブル期までは作れば売れる時代で、みんなが経済成長を信じていた。当時の経営陣は既存事業の拡大策は進めたが、大量生産・消費型のビジネスモデルから脱却できず、次代への新たな一手を打てなかった」と振り返る。

ゴルフ分野を開拓したスラックスブランド「クロイドン」

新事業に挑戦

バブル崩壊後に会社も必死に変わろうとしていた時期、98年に入社した高野圭右は「百貨店販路とスラックスという一本足打法では生き残れない」という危機感を募らせていた。同時期に中国・大連に工場を開設。しかし、これらは「大量生産・販売型のモデルを日本から移植したに過ぎなかった」という。圭右は当時の役員と対立しながらも、新規事業にチャレンジする。レディスボトムをはじめ、メンズカジュアルのトータルブランド、ユニバーサルウェアの開発、中国内販の拡大、大型商業施設への直営店出店などを相次ぎスタートし、新たな可能性を模索した。しかしながら、08年のリーマンショックで新事業は終了することにした。リストラにも着手せざるをえなかった。「新事業の試みは全て真剣勝負だったので、悔いはない。ただし、次代のビジネスモデルを構築することができなかった責任は痛感している」。分散投資をやめ、本業に回帰することを決めた。

同社では20年ごとに大きな転機を迎えてきた。会社設立20周年（69年）では長崎・松浦工場がスタートし、国内の自社工場の存在は、今も同社にとって大きな財産になっている。40周年（89年）には社名を変更し、さらなる拡大を目指した。60周年（09年）はリーマンショック後で市場全体が厳しい時代に突入していった。ファッション市場では団塊世代の完全リタイヤ、ファストファッションの台頭と反比例するように百貨店の衰退が加速した。メンズ市場では夏の軽装を推奨する「クールビズ」の浸透により、スーツ需要が激減した。それでも他のアイテムに比べ、スラックスは健闘していた。新たな生き残り策に挑むまで、待ったなしの状況だった。（敬称略）

社的な収益の健全化を図っており、その進捗度合いが各社の業績に如実に表れている。

事業構造変換で伸長

進むべき方向が明確であり、それが業績に表れた企業には大きな伸び代が見える。

ワールドはブランド事業の"一本足打法"の経営から、プラットフォーム事業や投資事業、デジタル事業でも稼げる体制に向けたトランスフォーメーションを着実に進め、業績面でも成果を出した。「グループ全体で伸び代は大きい」（上山健二社長）と今上期の事業を総括。同社は20年3月期連結業績（IFRS）予想を上方修正して、売上収益が0.4％増の2509億

進捗度合いが

総合アパレルメーカー19年度

（単位：百万円

		売上高	営
オンワードHD	20年2月期第2四半期	118,466(4.0)	▼8
ワールド	20年3月期第2四半期	117,677(0.4)	7,0
TSIHD	20年2月期第2四半期	81,847(8.8)	▼1
三陽商会	20年2月期第3四半期	42,105(1.7)	▼2,1
レナウン	19年12月期第2四半期	28,926(—)	▼1,8

※ワールドは国際財務報告基準（IFRS）で、売上高は売上収益業利益、純利益は親会社の所有者に帰属する当期利益。※レナウンら12月31日に変更。これに伴ない、変則的な決算となっている。は記載はない。HDはホールディングス

デジタル化や新規販路開拓

る」方針だ。同社は今上期で8.8％の増収となった。買収した上野商会と撤退事業を除いた既存事業の売り上げは2.1％増。EC事業は自社サイトを伸ばす戦略を採る。実店舗でも自社サイトECでも購買する顧客を増やす。

大胆な選択と集中

10月に「グローバル事業構造改革」を実施することを決定したオンワードホールディングス（HD）は大きなビジネスモデルの転換に挑戦する。欧米やアジア、国内で不採算事業からの撤退や規模縮小、国内百貨店での不採算店舗の大幅な廃止など、大胆なはこれからが正念場。

一方、成長戦略のデジタル分野では、オンワードグループ100％子会社のオンワードデジタルラボを（19年3月設立）を軸に推進する。同社の今上期のEC売り上げ実績は153億円（前年比34％増）。20年2月期通期EC売り上げ予想は350億円（37％増）を目指す。11月からは、オンワードHD保元道宣社長がオンワードデジタルラボ社長を兼任する。カスタマイズ分野ではマス・カスタマイゼーションに対応する「カシヤマ・ザ・スマートテーラー」の販売を中国や米国、日本国内で伸ばす。

ゲット2023」で①事業の選択と集中②新ビジネスモデル構築とEC強化③効率的な経営の追求を掲げる。レナウンは10月の取締役会で希望退職者の募集の中止を決めた。神保佳幸社長は「ブランドの増廃や人員体制、経費の見直しも含め、あらゆる選択肢を検討」する考えだ。

中間価格帯アパレルを中心とした総合アパレルメーカーの経営環境は依然厳しいが、消費者の生活スタイルや市場変化に適応し、事業構造の変革を進めた企業は業績浮上の兆しがある。ファッションビジネスだから業績が伸びないという理由はないはずだ。

「記者の目」

デスクファイ

新市場からの期待

旧東欧の関係者から相談が持ち込まれた。政府系の機関から派遣され、その国の金融や産業育成の手助けをしている方で「日本ブランドの現地での販売や、欧州向けの生産拠点としての活用ができないか」というもの。関係者によれば、親日国で日本ブランドへの憧れがあるものの、ファッションに関しては日本からの進出や販売は皆無であり、その間隙を縫って中国企業が「日本風」のブランドを販売しているという。

しかも、進出にあたっては政府や国有金融機関の全面的なバックアップも得られる。日本の政府機関の支援もある。実際に、他産業では同様の枠組み

連企業に話を持
実現寸前までい
大きさに驚き、
大手企業は他国
った。

確かに、自動
とっては、国家
やすい。ローカ
も、違う製品を

12・14 第7回・

「日本発ものづくり提言プロジェク
受付係行き

ご提出先FAX：03−5261

（ふりがな） ※お名前	
	〒□□□-□ ご住所