

甲南大学 博士学位論文

インポートアパレル企業アオイの研究

甲南大学大学院

社会科学部 経営学専攻

井上 徹

2022年3月

目次

第1章 序論

1-1.本研究で使用する用語の定義	4
1-2.ファッション産業における神戸	7
1-3 アオイとは	9

第2章 戦後のファッション産業におけるアオイ

2-1.ファッション産業における神戸	11
2-2.戦後の百貨店とアオイの関係	12
2-3.日本におけるインポートブランドのファッションショーとアオイの関係	14
2-4.アオイにおけるバーゲンセール	14
2-5.協同組合太陽会とアオイ	15

第3章 アオイの年代別経営

3-1.創業期のアオイと背景	16
3-2.インポートブランドの展開とアオイの歴史	18
3-3.歴代経営者の役割	20
3-3-1. 初代中村智丸	20
3-3-2. 2代目酒井春海	20
3-3-3. 3代目坂田洋夫	21
3-3-4. 4代目大島崇	21
3-4.アオイの経営組織変容	23
3-4-1. 創業期（1963年）の経営組織	23
3-4-2. 成長期（1989年）の経営組織	24
3-4-3. 現在（2021年）の経営組織	26
3-5.財務情報からみるアオイ	27
3-5-1. 初代中村氏から2代目酒井氏への転換期における財務状況	27
3-5-2. 2代目酒井氏から3代目坂田氏への転換期における財務状況	28
3-5-3. 3代目坂田氏から4代目大島氏への転換期における財務状況	29
3-6.インポートアパレル企業の経営理念とは	30
3-6-1. コロネット商会の例	30
3-7.アオイの年代別の理念の捉え方	30

3-7-1. 1989年酒井体制下の経営理念・哲学	30
3-7-2. 2002年坂田体制下の経営理念・哲学	31
3-7-3. 2007年大島体制下の経営理念・哲学	32
第4章 アオイの成長要因	
4-1. 「アオイらしさ」	34
4-1-1.商品ブランドとしての「アオイらしさ」	34
4-1-2.経営における「アオイらしさ」	35
4-1-3.人材における「アオイらしさ」	35
4-2. 「アオイファミリー」	36
4-3.アオイの成長要因	36
第5章 まとめ	
5-1.インポートアパレル企業におけるブランドビジネスとファミリービジネスの役割	38
5-1-1.ブランドビジネスとファミリービジネスにおける「目的」について	38
5-1-2.ブランドビジネスとファミリービジネスにおける「価値創造者（意思決定）」について	39
5-1-3.ブランドビジネスとファミリービジネスにおける「価値創造手法」について	39
5-1-4.ブランドビジネスとファミリービジネスにおける「所有と経営」の関係性について	39
5-1-5.ブランドビジネスとファミリービジネスにおける「継続による収益性」について	39
5-2. アオイの新たな展開	41
5-3. 今後の課題	42
Appendix：戦後ファッション産業年表	43
参考文献一覧	79
株式会社アオイ関連資料一覧（株式会社アオイ所蔵）	83

第1章 序論

本研究は、戦後日本のファッション産業の中に根付いたインポートアパレル企業の成長期を検討するものである。日本のファッション産業は、1956年の経済白書「もはや戦後ではない」を皮切りに、インポートアパレルやインポートブランドは一般消費者も手の届く範囲の贅沢品（ラグジュアリー）へと転換し発展してきた。

1960年代アパレル市場は、「アイビールック」や映画の影響を受けた「ミニスカート」などの「流行」により団塊の世代を取り入れ、アパレル市場が形成されてゆく。市場の急成長と共に1970年代に入り、「ポロシャツ」などのカジュアルウェアなどの流行や欧米諸国の文化を取り入れたアパレルメーカーが急成長する。

1980年代は、「DCブランド」の流行によりさらに市場は成長する¹。しかし、1990年に約15兆円あったファッション市場は、バブル経済の終焉と共に、縮小傾向に転じ2020年時点では約14兆円と予測されていたが、COVID-19による世界的パンデミックの影響により約10兆円に留まっている。

世界のファッション市場の動向予測でも、中国市場が2014年の約50兆円から2020年の105兆円と大幅な市場拡大と予測され、停滞傾向にあるのはアジアの主要国では日本のみである。

一方で、国内におけるインポートアパレル・インポートブランドの取扱高は、戦後（1945年以降）緩やかな増加を続け1980年代中頃の約4000億円の規模から1990年には1兆円を超え、2020年の市場規模は約2兆円となっている²。

大阪・神戸を含む関西地域では、第二次世界大戦後、多くのインポートアパレル企業が創業している。それらの企業は、1960年代の貿易自由化により、本格的に規模を拡大させ、日本のファッション産業の発展とインポートアパレル・インポートブランドの確立に寄与した³。

本研究で取り上げる「株式会社アオイ」は、1961年年設立されたインポートアパレル企業である。同社は、全国の主要なインポートアパレル企業においても歴史も長く、関西地域においては、1954年設立のコロネット商会（2003年民事再生によりコロネット株式会社）、1956年設立の三喜商事株式会社に次いで3番目に古い。また、神戸に本社を持つインポートアパレル企業としては、最も歴史があり、神戸を中心に発展し現在まで生き残ってきた企業である⁴。

従来ファッション産業研究の蓄積の中にもインポートアパレルに関する研究は部分的に存在しているが、主にブランドに焦点を当てた研究が多く、戸矢理衣奈(2004)、長沢伸也（2009）によるエルメ

¹ 織研新聞社編『繊維・ファッションビジネスの60年』織研新聞社、2009、pp5-17.

² 経済産業省「平成25年度クールジャパンの芽の発掘・連携促進事業ファッション業況調査及びクールジャパンのトレンド・セッティングに関する波及効果・波及経路の分析：日本のファッション関連市場の推移」

<https://dl.ndl.go.jp/view/download/digidepo_11249403_po_E004355.pdf?contentNo=1&alternativeNo=>経済産業省、2015、2022年1月15日アクセス、調査項目によれば、2020年の市場規模予測は、ファッション関連として18.9兆円（1.靴2.アクセサリ3.衣類の合計14兆円と美容品4.9兆円）である。インポートアパレルとしての数値のみを使用する為に14兆円としている。2020年の実際の市場規模データは、矢野経済研究所<https://www.yano.co.jp/press-release/show/press_id/2528>矢野経済研究所、2020、2022年1月15日アクセス。

³ 出石尚三『われ、ファッションブランドを愛す 桃田有造の痛快一代記』NTT出版、2008.によれば、1960年・1961年の貿易自由化・項目拡大により、事業拡大への契機をつかみ企業発展の足がかりとしている。

⁴ 矢野経済研究所編『インポートマーケット&ブランド年鑑』矢野経済研究所、1995.によれば1億円の売り上げを超えるインポートアパレルを専業とする企業は、関西地域では株式会社アオイ1961年（神戸）、株式会社ウールン商会1956年（大阪）、上野商会1947年（東京）、コロネット商会1954年（大阪）、株式会社サンフレール1966年（大阪）、三喜商事株式会社1956年（大阪）、三崎商事株式会社1963年（大阪）八木通商株式会社1946年（大阪）などである。なお、八木通商に関しては、インポートアパレルを開始するのは1973年に婦人入門部を設立後である為に除外している。

ルやルイ・ヴィトンなどのラグジュアリーブランドや巨大ブランドホルダー企業の戦略に関する研究でありインポートアパレル企業の研究とはかけ離れている⁵。

インポートアパレルに焦点を当てた研究は、長沢伸也（2016）ではインポートブランドも取り扱う榎山やレナウンなど一部の日本インポートブランドを取り扱うアパレル企業への言及はあるが、海外ラグジュアリーブランド戦略のまとめたものであり、日本のアパレル企業の具体性には欠けており、海外に学ぶべきとの問題提起にとどまっている⁶。

最も近いと考えられるインポートアパレル企業研究では、崔相鐵（1998）の研究においても、日本のインポートアパレル業界を鳥瞰した業界研究であり、一部登場する個別の企業の事例に関しては、環境変化の激しいインポートアパレル業においては、すでに陳腐化した議論である⁷。また、茂登山長市郎（2005）、出石尚三（2008）、幸田真音（2009）、に関しては、企業創業者の自伝であり一部のインポートアパレルに関する記述を除き、企業研究とはかけ離れている⁸。これらの現在確認できる先行研究を見ても、日本におけるインポートアパレル企業に関する研究は、少なく、特に個別のインポートアパレル企業の経営に関する研究は、積極的に行われていない。

このインポートアパレル企業の経営を歴代「アオイ」経営者の施策から明らかにし、ファッション産業研究におけるインポートアパレルの空白をうめる事が本研究の目的である。

株式会社アオイの全面的な協力のもとに現経営陣とアオイ創業家ファミリー・元役員などを含む約10名のヒアリング調査と社外秘資料を含む内部資料を中心に調査した。特に経営方針に大きく関与する創業家ファミリーとのヒアリング調査を重点的に行い、その調査内容より、インポートアパレルにおけるアオイの強みを検討した。

1-1. 本研究で使用する用語の定義

本研究で取り上げるファッション産業・インポートアパレル・インポートブランド業に関して、前後の文脈により用語の捉え方が変化することから、論文内に齟齬が生まれぬように、頻出する用語を定義する。また、本研究において中心となる欧州ブランドは、ファミリービジネスの比率が高いことから、ファミリービジネスも同様に定義する⁹。

1) ファッション・ファッション産業

通常ファッション産業は狭義のアパレル産業・服飾雑貨産業・ファッション小売産業アパレル素材産業といった服飾関連産業だけでなく、加工・副資材・イベント業などを包括した総称とされているが、本研究では、服飾関連（アパレル）及び服飾雑貨産業・ファッション小売業を中心とした狭義のファッション産業として定義する¹⁰。

⁵ 戸矢 理衣奈『エルメス』新潮社、2004年、長沢伸也編『ルイ・ヴィトンの法則—最強のブランド戦略』東洋経済新報社、2007年

⁶ 長沢伸也「ラグジュアリーブランドの現状と日本ブランドの課題」公益財団法人京都服飾文化研究財団オンライン論、Fashion Talks..4号、2016、<https://www.kci.or.jp/research/dresstudy/pdf/B_FT04_NAGASAWA_The%20Reality%20of%20Luxury%20Brand_JP&EN.pdf>2021年9月アクセス

⁷ 崔相鐵「顕著化するインポート・ブランドと問屋の相克関係—日本のインポート・ブランド市場における卸依存の商慣行の行方—」香川大学経済論叢、第71巻第3号、1998、pp181-215。

⁸ 茂登山 長市郎『江戸っ子長さんの舶来屋一代記』集英社、2005及び、出石尚三『われ、ファッション・ブランドを愛す—桃田有造の痛快一代記』NTT出版、2008、幸田真音『舶来屋』新潮社、2009など。

⁹ ファミリービジネス定義については、石井広宗「ファミリービジネスの定義—先行研究のレビューから—」明治大学、MBS Review、No14、pp.25-32にある様に、「国や地域・研究者」により定義は一定ではない。そのために本論では、ファミリービジネスの定義及び、ファミリーの範囲、ファミリービジネスにおけるステークホルダーを明確に記載する。

¹⁰ ファッションビジネス学会監修『ファッションビジネス用語辞典・改訂第3版』一般財団法人日本ファッション教育振興会2021、pp287-288。ファッション・ファッション関連産業項目をもとに作成。

2) アパレル産業

アパレル産業は、「アパレル生産業」と「アパレルの卸売業」に大分される。アパレルは既製服を指す用語として、使用される事が多い。通常インポートアパレルもアパレル産業の中にインクルードされている業種ではあるが、本研究では、国内のアパレル産業と海外からの輸入品に分類し、国内のアパレル生産業・国内アパレル卸売業を総称してアパレル産業と定義する。

3) インポートアパレル・インポートブランド

海外より輸入されたアパレル関連製品（服飾品・服飾雑貨）をインポートアパレルと総称する。なおインポートアパレル産業の分類として、単に「インポート製品（輸入用品）」と「ブランド・ブランド品」を明確にするために前者をインポート製品又は、インポートアパレルとする。

ブランド・ブランド品に関する事柄はインポートブランドとする。尚、本研究でのブランドはファッションに限定したブランドとして扱う。

海外ブランドのライセンスアパレル関連製品はインポートブランドと区別をする為に「ライセンス又はライセンス製品」とする¹¹。

4) ブランドホルダー

ブランドホルダーとは、ブランドの保持者のことを指す。ブランドの保持者は企業・組織・個人と様々な形である。その為に、本研究では、それら企業・組織・個人などのホルダーの形には言及せずに、ブランドの法的保持者をブランドホルダーと定義する。

5) ジャパン社

一般的には、欧米の有名ブランド企業が輸入業務、販売、日本やアジア諸国での生産管理やライセンスの管理を行う為に日本国内法に基づいた法人のこと¹²。本研究では、インポートブランドによって日本に設立された、外資系企業のことをジャパン社とする。

5) ファミリービジネス

先行研究では、日本におけるファミリービジネスの多くは日本の法人税法にある「同族会社」のように、議決権の数による一族の関与や50%以上の出資比率を要件とする事などを中心に海外のファミリービジネス研究における2世代以上の世襲やファミリーによる株式比率などが挙げられる。先行研究のファミリービジネス定義である出資比率や世代事業承継等などの定義を否定するものではないが、ファミリー企業の多くは、創業者のアイデンティティにより成長してきたはずである。その為に、創業者・創業者ファミリーが重要な要素であると共に、そのアイデンティティの継承・体现者である、創業者ファミリーが経営に関与することで企業は何かしらの影響をうける事が当然である。ファミリーの株式比率や経営に参画している人数などの外面的な要因でなく、内面的な理念や信念を承継しているファミリーが存在している企業もファミリービジネスであると考えられる。

¹¹ ライセンス製品：海外ブランドのライセンスを国内のアパレル企業が契約・取得し、海外ブランド名称による国内生産品のこと。三陽商会のバーバリーのマフラーなどの服飾雑貨製品がライセンス製品の代表として挙げられる。

¹² ファッションビジネス学会『ファッションビジネス用語辞典 改訂第3版』日本ファッション教育振興協会,2017,P154「ジャパン社」項目より抜粋。

よって本研究では「創業家ファミリーが企業・経営に関与または、影響を及ぼしている企業」をファミリービジネスとして扱う。

6) ファミリーの定義

先行研究では明確なファミリーの定義が提示されているわけではないが、ファミリーの範囲をどこまでとするかは、ファミリービジネスにおいて重要である。夫婦や兄弟・姉妹で共同経営や諸外国でのファミリーの捉え方などのファミリー・ファミリービジネスの定義が複雑になる問題も抱えている。

しかし、どこまでをファミリーと捉えるかによりステークホルダーの範囲も大きく変化するために明確に定義する必要性があると考えられる。

本研究では、創業者ファミリー（直系）または、創業者を中心に「親族」に該当する範囲をファミリーと定義する¹³。親族の定義は広範なものである為にファミリー・ファミリービジネスの範囲が拡大し、複雑化する問題も存在する。

7) ファミリー企業におけるステークホルダーの定義

企業の利害関係者の範囲は考え方により様々で、定義化されていない。

本研究では、従来のファミリービジネス研究に取り上げられる単純なスリーサークルモデルではなく、図1に示したように、ビジネスの外部環境である、「ユーザー」「取引先」「社会・行政」を含めたものをステークホルダーと定義する¹⁴。

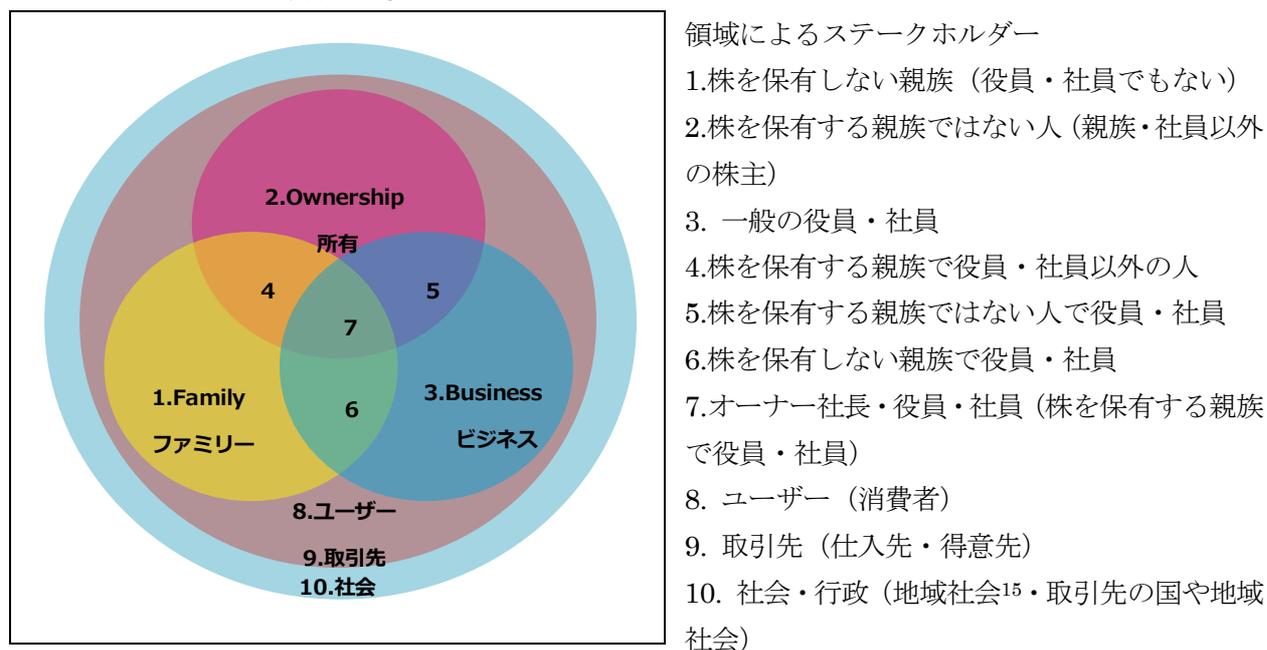


図1. ファミリービジネスにおけるステークホルダー概観図

【出典】Tagiuri and Davis 1982 を元に筆者作成

¹³ 親族範囲は、民法725条「六親等内の血族、配偶者、三親等内の姻族」である。

¹⁴ Tagiuri and Davis 1982 < <https://johndavis.com/three-circle-model-family-business-system/> > 2019年6月アクセス。

¹⁵ 規模の大小はあるが、成功したファミリー企業は、創業者の出身地域の発展に貢献する活動を行っていることも多く、単に企業が存在する地域社会への貢献だけではない。さらに、グローバル企業の場合は、行政なども関連すると考える。

1-2.インポートアパレル・インポートブランドとアオイの位置付け

インポートアパレルやインポートブランドは、日本では「舶来品」と呼ばれ、主に、個人による輸入により販売されていた¹⁶。それらが、1960年代の貿易自由化を皮切りに、インポートブランドやインポートアパレルを専業とする企業が全国に登場する。

1960年ごろのインポートブランドは、オートクチュール（特別注文仕立）がメインであり、裕福層の嗜好品でしかなかったが、1970年代には百貨店の主力製品として、オーダーメイドのブランドとして部分的に一般化される。

1980年代にはプレタポルテ（既製服）によるインポートブランドブームの到来により、インポートアパレル・インポートブランド市場は急成長を遂げる1990年代以降も国内ファッション産業の中で堅牢な成長をしてゆく¹⁷。

国内のファッション市場では、1990年の約15兆円から2000年の約12兆円、2010年には約10兆円まで減少傾向である¹⁸。一方で、インポートアパレル市場は、為替・経済危機等の影響があり多少の市場全体への影響はあるが、1989年に市場規模が1兆円を上回って以降、1990年頃は約1兆6000億円と2015年に2兆円を突破し、2019年に2兆5000億円を頂点として以前高水準である¹⁹。

国内のアパレル市場の規模から見ても、インポートアパレル・インポートブランドは、にファッション産業においても大きな市場である事がわかる。

一方でインポートアパレル・インポートブランド市場は、2000年前後を境にブランドホルダーによるジャパン社化が進み、日本のインポートアパレル企業は縮小傾向である。

本研究対象であるアオイは、全国の主要なインポートアパレル企業においても歴史も長く、関西地域においては、1954年設立のコロネット商会（2003年民事再生によりコロネット株式会社）、1956年設立の三喜商事株式会社に次いで3番目に古い。過去（1995年～1999年頃）アオイの成長期の業績は、表1.及び表2にある通りブランドのジャパン社を除くインポートアパレル企業としては三喜商事について業界2位の地位であり、現在においてもアオイの存在感は大きい²⁰。また、アオイは神戸に本社を持つインポートアパレル企業としては、最も歴史があり、神戸においてインポートアパレル業を中心に成長・発展した企業としてはきわめて珍しい企業である²¹。

¹⁶ 茂登山 長市郎『江戸っ子長さんの舶来屋一代記』集英社、2005。

¹⁷ アペンディクス：井上作成のファッション産業年表より抽出。

¹⁸ 経済産業省<https://www.meti.go.jp/committee/kenkyukai/seizou/apparel_supply/pdf/report01_03_00.pdf>経済産業省、参考資料、2015、2022年1月15日アクセス。

¹⁹ 矢野経済研究所編『インポートマーケット&ブランド年鑑』矢野経済研究所、1998.及び、矢野経済研究所<https://www.yano.co.jp/press-release/show/press_id/2528>矢野経済研究所、2020、2022年1月15日アクセス.によれば、「2020年のインポートブランド市場は世界的パンデミックより2兆円まで減少しているが、大凡右肩上がりであると言えよう。」とあり、世界的パンデミックの影響がなければ、大凡好調であったと考えられる。

²⁰ 矢野経済研究所編『インポートマーケット&ブランド年鑑』矢野経済研究所、1997.より、資料掲載企業数61企業。

²¹ 崔相鐵「顕著化するインポート・ブランドと問屋の相克関係—日本のインポート・ブランド市場における卸依存的商慣行の行方—」香川大学経済論叢第71巻第3号、1998、pp181-215.によれば、インポートアパレルを専業とする主要な企業は、関西地域では株式会社アオイ1961年（神戸）、株式会社ウールン商会1956年（大阪）、コロネット商会1954年（大阪）、株式会社サンフレール1966年（大阪）、三喜商事株式会社1956年（大阪）、三崎商事株式会社1963年（大阪）などである。なお、石田商事、オリゾンティに関しては、すでに廃業し設立・創業年は不明である。また、2021年現在、主要なインポートアパレルとして活躍している八木通商株式会社1946年（大阪）創業の八木通商に関しては、記載がないが、インポートアパレルを開始するのは1973年に婦人入部門を設立後である為に除外している。

表 1.インポートアパレル企業 1 位～10 位及びアオイ関連企業売上高ランキング (1995)

順位	企業名	売上高
1	ルイ・ヴィトンジャパン	490 億円
2	カルティエ・ジャパン	391 億円
3	三喜商事	336.3 億円
4	リーバイ・ストラウス・ジャパン	336.1 億円
5	シャネル	288.6 億円
6	ナイキジャパン	239.8 億円
7	ダナギランジャパン	203.7 億
8	アニエスバーサンライズ	191.1 億円
9	アオイ	160 億円
10	サンモトヤマグループ	155 億円
21	フェラガモ・レディスブティック ジャパン※	80.6 億円
34	ヴァレンティノブティックジャパン※	49.2 億円

[出典] 矢野経済研究所編『インポートマーケット&ブランド年鑑』矢野経済研究所,1997,pp15-17.より筆者作成

※はアオイ関連企業

表 2.国内主要インポートアパレル企業売上高ランキング (1995) ²²

順位	企業名	売上高
3	三喜商事	336.3 億円
9	アオイ	160 億円
16	三崎商事	111 億円
22	コロネット商会	76.2 億円
24	サン・フレール	72 億円
29	エーワン商事	64.8 億円
32	ビームス	54.6 億円
35	石田商事	47.4 億円
37	エフマイアミ商事	41 億円
38	オリゾンティ	40 億円
41	東レ・ディプロモード	38 億円
42	吹田貿易	36.3 億円
45	シップス	30 億円
45	上野商会	30 億円
52	ウールン商会	26.9 億円

[出典] 矢野経済研究所編『インポートマーケット&ブランド年鑑』矢野経済研究所,1997,pp15-17.より筆者作成

²² 国内主要インポートアパレル企業として、ジャパン社を除く企業のランキングのみを抽出している。

1-3.株式会社アオイとは

アオイは、1950年に神戸にて創業したインポートアパレル企業である。アオイの前身は、戦後復員した中村智丸氏が1948年に三宮に開店した葵書房という古書・書籍販売店が始まりである²³。葵書房の名称は、自身の出身地である福井松平藩の紋である「葵」が由来である。当初は、書籍・古書の取り扱いがメインであったが、洋楽譜の取り扱いを転機に、次第に輸入商材の取り扱いを行う。取引量拡大につれて、実弟である酒井春海氏も加わり、アオイの基盤を作る。

葵書房・中村商店（1960年に葵書房から改組）の時期にはブランド製品などの取り扱いはなく、雑貨を中心としたインポート製品（洋品雑貨）を取り扱う企業であったが、次第に服飾雑貨を取り扱い、1961年のアオイ設立時には、インポートアパレル製品の取り扱いが中心となる。

アオイ設立後は、インポートのアパレル製品特にバック等の服飾雑貨品の取り扱いを中心にを行い業績を伸ばす。アオイのインポートブランドの取扱いは、酒井氏が1960年代後半に外国ブランドの販売ライセンス取得を目的に、フランス・イタリアを訪問する。

その際に FERRAGAMO 社の販売ライセンスを取得し1970年より本格的にインポートブランドの取り扱いが開始される²⁴。その後日本国内においてフェラガモブティックを展開し人気を博し、一躍インポートアパレル企業としてその名を全国へ轟かせる。フェラガモブティックの成功を元に、その後も精力的にブランドとのライセンス契約を行なった。アオイが現在までに取り扱ったブランドは多く、代表的なブランドは、「FENDI」や「BOTTEGA VENETA」、「BVLGARI」、「AIGNER」、「Christian Louboutin」

などの世界有数のラグジュアリーブランドとの独占契約・ジャパン社の設立などを行い長期にわたりインポートアパレル業界の一端を担う企業へと成長する²⁵。

現在は、4代目代表取締役大島崇氏の経営により欧州ブランドの展開と育成を元に小売事業と卸売業の2本の柱を軸に事業展開を行う国内有数のブランドディストリビューターである。

2021年現在のアオイの企業規模は、売上高約55億円、総従業員数190名、ブランド店舗として「Fabiana Filippi」16店舗、「PAULE KA」7店舗「MSGM」4店舗、直営店15店舗その他インショップ等を含む店舗を北海道から九州まで57店舗を展開している²⁶。また、完全子会社2社、不動産管理・ジャパン化したブランドのバックオフィス業務を行う株式会社エーグローバルを始め、アオイの物流・アオイ関連会社（ジャパン社）の物流の一部を担う株式会社アオイファッションシステムとブランドのジャパン社3社、株式会社クリスチャンルブタン ジャパン、フェラガモ・ジャパン株式会社、株式会社ヘルノ・ジャパンなどを合わせて合計5社の関連会社がある。

²³ アオイ公式サイト<<https://www.aoi-net.co.jp>>株式会社アオイ,2021年8月12日アクセス.によると、1950年に創業となっているが、正式には1948年にはすでに葵書房の営業を開始している。聞き取り調査によれば、1950年ごろよりインポート関連事業を開始したと考えられる。

²⁴ “FERRAGAMO”（フェラガモ）：レディースシューズを主力としたイタリアのブランド。サルバトーレ・フェラガモ氏の死後、妻であるワンダ・フェラガモとその子供を中心としたファミリービジネス企業としてトータルファッションへと移行。世界的なブランドへと成長する。

²⁵ “FENDI”（フェンディ）：毛皮工房として、創業。主に、バッグ・革小物などを主力としたイタリアのブランド。

“BOTTEGA VENETA”（ボッテガ・ヴェネタ）：革製品を主力としたイタリアのブランド。職人技術を活かした独自のイントレチャート（革の編み込み）技法により世界的なブランドとなる。

“BVLGARI”（ブルガリ）：高級宝飾品を主力としたイタリアのブランド。デザイン性の高い腕時計・ジュエリーのヒットにより世界的なブランドとなる。

“AIGNER”（アイグナー）：ベルト・革小物を主力としたドイツのブランド。堅牢性と流行に左右されないデザインにより世界的なブランドとなる。

“Christian Louboutin”（クリスチャン・ルブタン）：女性向けの靴を主力としたフランスのブランド。マネキュアを靴底に塗ったようなレッドソール（赤靴底）により世界的なレディースシューズブランドとなる。

²⁶ 売上高は2010年の売上高その他の情報は、2021年11月1日現在の公式サイトによる。店舗数はインショップ等も含み正式な数は、42店舗（内インショップ15店舗）である。尚、現在はアウトレットモールなどへの出店も行っているが、アウトレット店4店舗は含まない。

第2章 戦後のファッション産業におけるアオイ

日本の洋服文化は、江戸末期の開国により軍服で採用され、明治には、警察及び郵便配達員・学校の教師などの制服として日本社会に浸透した。大正期に入り女性の社会進出により、会社事務やカフェの店員の制服として女性の洋装化が始まる²⁷。広く一般に洋装文化が根付いたのは、第二次世界大戦後であり、洋裁ブームにより一般化して行く。

洋裁ブームについては単純に戦後の物資事情によることだけではないとの多くの先行研究があり、明言はされていないが、要因として、アメリカ文化への憧れ・ミシンの普及・洋服の規格化が寄与していた事は容易に想像できる²⁸。また、1950年代には、洋裁学校は約6700校に存在しており、日本における洋装化の急激な進展が伺える²⁹。その様な時代背景の中、アメリカ文化のみならず、ヨーロッパの洋装文化を憧れとして1947年に再開したオートクチュールを1950年代には、多くの企業・百貨店がアメリカ・ヨーロッパの有名ブランドのライセンスを獲得しオートクチュールサロン（オーダーメイド）として、有名ブランドのデザイン・洋裁技術の獲得を行う。中でも、1953年に鐘紡がライセンス獲得をしたChristian Diorは、1954年には大丸百貨店東京店内にサロンを開設し人気を博す。

その後も、Yves Saint LaurentやLANVANなどを百貨店に取り入れ日本のファッション産業が芽生え始める。1960年代には、生地販売を主軸としていた企業がいち早く海外の流行を捉え、石津謙介によるアイビールックの「VAN」などが既製品の製造・販売に着手し、「オンワード樫山」や「レナウン」などの国内繊維商社が台頭する。一方で、若者文化の流行と洋裁ブームの収束に伴い、新たな事業戦略として、有名ブランドの取り扱いを拡大してゆく百貨店もオートクチュールからプレタポルテへと、有名ブランドの取り扱いが変化しインポートブランドの一時代へと突入する。

注目すべきは、インポートブランドも時代に沿って、既製品へと移行してゆくが、1960年代のインポート関連の商材は、雑貨製品が中心で、インポートアパレル製品の多くは、インポートブランドがプレタポルテを本格的に開始する1970年代頃より始まる³⁰。

1980年代に入るとバブル経済を背景に、モダニズム文化からポストモダン文化が流行する。日本のファッション産業は前時代の既製品にはない、デザイナーズブランドとして、Comme des Garçonsや三宅一生、ヨウジヤマモトなどのDCブランドブームによる多様性の時代へと変化する。

1990年代にはA BATHING APE・UNDERCOVER（などの裏原系と呼ばれるアメリカンカジュアルをベースとしたストリートファッションが登場し、希少性の高いファッションがブームとなる³¹。一方で、1980年から1990年代にかけて、インポートブランドの取り扱い企業は、プレタポルテからライセンスビジネス（ブランド名をつけた日本独自の製品製造・開発・販売）へと変化する。企業規模を拡大する³²。一方で、海外有名ブランドの日本法人化によりインポートアパレル企業の業績は低迷期に入り始める。

2000年代に入り、ZARA・H&M・UNIQLOなどに代表されるファストファッションと呼ばれる、安価で最新の流行を取り入れたブランドが台頭する。一方で、ドメスティックブランドの登場とセレクト

²⁷ 小川安朗・樋口ゆき子・田中道一・弓削治・谷田関次・吉川清兵衛編『被服学辞典』朝倉書店,1975,p220.

²⁸ 井上雅人『洋裁文化と日本のファッション』青弓社,2017,pp17-31.

²⁹ 島根国立美術館・国立新美術館編『ファッションインジャパン 1945-2020』青幻舎,2021,p20.

³⁰ 2020年6月（大阪）元インポートアパレル企業従業員の辻村又一氏、及び、アオイ従業員手記によると、ライターやバッグ・シューズなどが先行してインポートブランドとして取り扱われ、衣服（アパレル）によるインポートブランドの登場は、1970年代より始まる。

³¹ 数量限定販売などにより希少性を高める販売方法がとられている。

³² 有名ブランドライセンスビジネスは、三陽商会のバーバリーやコロネット商会のミラシオンなどである。

ショップによる個人の嗜好性に合わせたトータルコーディネートを提案するショップが人気になる。また、インポートブランドでは、クリスチャンルブタンやルシアンペラフィネなどの少量かつハイクオリティ・高価格な商品をラインナップとしたブランドが登場する。

2010年代以降もファストファッションは主流となるが、一方で、スケーター・ストリートファッションのSupremeやOff-Whiteなどによるストリートラグジュアリーと呼ばれる新たなブームが登場する。このストリートブランドブームは、有名ブランドとのコラボレーションにより2021年現在もブームは継続している³³。

2-1.ファッション産業における神戸

神戸における洋服の歴史として、明治2年(1869)にイギリス人カペルが旧居留地に英国調スーツ店を開業したのが、神戸における洋服商の始まりである³⁴。そこへ明治元年(1868)仕立て工房を創業した柴田音吉が弟子入りし、日本人初のテーラーとしての洋服店を元町に開業し、全国に先駆けて、近代洋服の発祥地として知れ渡る³⁵。

その後神戸には、洋装家が集まり洋装文化の地として発展。明治後期ごろより「履き倒れ」の町として、洋装文化の発展と共に靴作りの一大産地としても発展。背景には、神戸港の開港によって外国人居留地を中心に西洋文化の流入と、1900年頃から大阪の豪商が神戸地区への居住地を求めた阪神間モダニズム等の影響があり、甲子園から芦屋、御影にかけて豪商が居を構え、それに伴いファッションにおいても神戸地域特有の発展を遂げたと考える³⁶。

戦後においても、阪神間には、前述の影響と芦屋を中心とした優良顧客の存在が大きく、小売店からアパレル企業または、インポートアパレル企業へ昇華した企業が多く見受けられる³⁷。

1948年子供服アパレル木村担商店(創業1928年)、1949年スポーツシューズメーカー鬼塚株式会社(株式会社アシックス1977年)、1950年ファミリア(ベビーショップモトヤ1948年創業)。1956年真珠製造業田崎真珠商会(創業1954年)、1959年アパレル卸売業の株式会社ワールド、1964年ジャヴァ(現ジャヴァホールディングス)など現在のファッション産業におけるトップ企業の多くが創業・設立されている。一方で、インポートアパレルの先駆けとなる1948年堀田商店(後の三喜商事1956年改組)1950年葵書房(アオイ)も戦後間もない創業である。また、後年になると、1987年創業の株式会社リステア(ルシエルブルー)や2005年チェスティ(株式会社JOC2007年改組)などが婦人服専門店として開業する。

神戸は、全国に先駆けて1973年(昭和48年)に、ファッション都市宣言を行い、日本のファッション産業の中でも、独自の進化をしてきた神戸地域のファッション文化は、神戸ファッションという位置付けの元、全国に広まっている。

³³ ナイキ・アディダスなどの有名スポーツ用品メーカーやLouis Vuittonなどのラグジュアリーファッションブランドとのコラボレーションにより更なる人気となっている。例えば、2021年にナイキとクリスチャンディオール社によるコラボレーションは、大きな反響を呼んだ。

³⁴ 兵庫県洋服商工業協同組合・神戸と洋服の歴史、<<https://youfuku.biz/history.php>>2021年10月30日アクセス。

³⁵ 柴田音吉洋服店・遙かなる風雪(26)新・実録 柴田音吉洋服店<<https://otokichi-kobe.co.jp/jitsuroku26/>>兵庫県洋服商工業協同組合、2021年10月30日アクセス。によれば、「当時兵庫県知事であった伊藤博文の礼服を手掛け有名になる。」と記載がある。

³⁶ 阪神間モダニズムに関しては、2021年日本インテリア学会関西大会特別講演「阪神間の近代建築」石田潤一郎氏の講演。

³⁷ 2018年6月(神戸)大島崇氏によれば、「戦後の阪神間、特に芦屋周辺には、裕福層が多くそこをターゲットに輸入品や生活必需品など売っていた人々が神戸でインポートアパレル企業に代わっていったのも少なくないと先代から聞いていた。」

2-2.戦後の百貨店とアオイの関係

戦後の日本の百貨店とインポートブランドの関係は、1953年に Christian Dior 社が大丸とクチュール領域に関して独占契約を行った事に始まる³⁸³⁹⁴⁰。その後、日本でも海外インポートブランドを取り扱う企業が多く出現するが、1960年代までは主に「クチュール=洋装仕立て」としての取り扱いである。

インポートブランドによる既製品販売はサンモトヤマの GUCCI ブティックを始めとして、1964年以降に大きく進展する。一方で、限られた地域の一過性の現象と思われていたスーパーマーケットが西はダイエー、東は西友を中心に 1964年頃に台頭する。百貨店はスーパーマーケットへの対応策を取引業者にも通達する⁴¹。

一部インポートブランドの洋品雑貨が百貨店への進出が見られるが、現実としては、1967年頃の百貨店の特選売場は、龍村織や、佐賀錦バッグ・草履などの和装関連の特選品が多く、洋品としては、有名な先生のデザインニット製品や爬虫類バッグ・財布などであった。

他の百貨店も同様に特選売場も、輸入品はごく少量であった⁴²。徐々にインポートブランドが人気となり、1964年以降の GUCCI (サンモトヤマ) 売場や 1969年頃の LANVAN (近文商事) などが登場する。

スーパーマーケットとの差別化をはかった百貨店は、次第に百貨店間の差別化競争へと変化する⁴³。各百貨店が新たなブランド店舗によって、差別化を進めた結果 1970年代以降のブランドブームが到来する。

その様な背景の中、高品質で良品ではあるが、同業他社と違い有名ブランドを持っていなかったアオイは、卸と自社運営による小売によるノウハウを生かし百貨店の催事などで知名度を獲得してゆく。

1968年には日本橋高島屋にて、スーツ・ワンピース・スカート・セーター等の衣料品から、バッグ・財布、下着などの全て輸入品で構成された売場を創り衝撃を与えた。その後同百貨店にて買取方式にて取引を開始。しかし、業績が伸びずに、消化仕入方式に変更しアオイコーナーを開業し、東京店の業績も大きく飛躍する⁴⁴。成功要因は、消化方式に切り替えた事も一つであるが、アオイストア・ブティックなどで、活躍していた販売員のノウハウによる人的な支援によるところが大きかったと考える⁴⁵。

それらの成功を機に翌年 1969年には、関東一円の百貨店への出店が相次ぐ結果となり事業規模が拡大する⁴⁶。

1970年代には、各百貨店の差別化戦略と日本国内のインポートブランド産業の拡大したことにより、全国的なインポートブランドブームとなる。「サンモトヤマ」や「コロネット商会」をはじめとするブランドと独占販売契約を行ったインポートブランド企業が多く登場する。

アオイも 1970年 FERRAGAMO 社を皮切りに 1972年 FENDI 社、CASSENDRE 社など世界的なブ

³⁸ 大川 知子「仏国クチュール・メゾンの産業貢献-日本と Christian Dior 社との関係を事例として-」日仏経営学会学会誌,32巻,2015, pp. 18-30.によれば、正確な契約年は、1956年とあり、独占契約から3年間の準備期間を得ての出店。

³⁹ 大丸の歴史<<https://www.daimaru.co.jp/company/about/history.html>>株式会社大丸松坂屋百貨店,2021年8月16日アクセス.によれば、「海外デザイナーとの提携は日本で初めて。」とある。

⁴⁰ 1930年代頃より、外国人などによる洋装の仕立などは、行っているが、現存する海外ブランド及びブランド名により出店は、現在のところ確認されていない。

⁴¹ アオイ従業員の手記によると、「高島屋百貨店の場合 1.販売員を配した対人販売を継続する。2.欧風化・高級化路線を継続する。3.無料配送を継続する。これらを取引業社にも通達する。」

⁴² アオイ従業員の手記によると、「他の百貨店の輸入品の割合は、ごく少量であり、アオイの輸入品は当時においては、珍しいものであった。」

⁴³ 「サンモトヤマ」当時は、「サン茂登山」であるが、本論では、後年のカタカナ表記を使用する。

⁴⁴ 消化仕入方式とは、百貨店においては、一般的な取引形態で、予め百貨店側と掛け率を決めておき、売れた分のみ売上に対して、百貨店に支払うと言う方法。基本的には、販売員は、自社販売員を使用することが多い。また、委託仕入れと違い、商品の所有権は、企業側にある。

⁴⁵ アオイ従業員の手記によると、「翌年3月には、一千万円の売上があり、予想を大きく上回る結果であった。」とある。

⁴⁶ 上野松坂屋(二号店・販売員三名)を始め、伊勢丹・数寄屋橋阪急・有楽町そごう/玉川高島屋に出店。

ランドとの独占販売契約を開始する。一方で、1972年に大蔵省が「真正品の並行輸入は商標権の侵害には当たらない」と通達を出し、並行輸入が認められる⁴⁷。

1972年以前は、書類による正式な代理店契約があれば、代理店以外のルートでの輸入が認められていなかったために、税関で差し止められていたが並行輸入解禁と共に、並行輸入と称する偽物が多く出回るようになる。インポートブランド企業の多くは、この偽物対策に苦心しているが、2021年現在でも偽ブランドは増加の一途である。

当時1950年代～1960年代にかけての百貨店では、ブランドに対する認知と集客イベントとして、各国のファッションブランド・協会の協力の元、多くのファッションショーが開催された⁴⁸。

商業施設としては勿論であるが、各地の娯楽施設としての役割も担っていた。表3.の当時の東京店の売上表にある通り、1970年代のアオイの急成長の要因としての百貨店の役割は大きく、良好な競合関係によって、百貨店の成長と共にある事がわかる。

百貨店との共存関係は、現在の経営にも活かされており、特に新規ブランドの成長においては、重要な要素と考える⁴⁹。過去の例を見ても、アオイの取り扱う新規ブランドの多くも百貨店への出店から急激な成長を遂げたブランドも数多くあることを見ても明白である⁵⁰。

表3. 東京店入金実績

	1974年度	1975年度	1976年度	1977年度	1978年度
高島屋	157,297千円	217,012千円	245,733千円	206,297千円	269,508千円
伊勢丹	191,097千円	182,573千円	200,111千円	197,247千円	200,928千円
松坂屋	69,548千円	98,503千円	95,808千円	128,362千円	148,137千円
横浜高島屋	57,243千円	99,629千円	111,992千円	145,623千円	157,530千円
西武	82,895千円	60,069千円	78,258千円	98,476千円	141,578千円
メルサ	19,261千円	45,703千円	34,079千円	57,083千円	104,724千円
その他	68,885千円	45,131千円	88,928千円	118,139千円	209,029千円
デパート合計	646,226千円	748,620千円	854,909千円	951,227千円	1,231,434千円
ブティック ⁵¹	169,384千円	249,422千円	349,015千円	428,583千円	475,854千円
アメ横	358,161千円	402,577千円	330,487千円	331,544千円	322,256千円
都内専門店 ⁵²	451,523千円	481,519千円	518,736千円	475,622千円	374,899千円
横浜地区専門店	67,563千円	103,130千円	112,711千円	117,705千円	143,632千円
地方専門店	162,480千円	194,165千円	263,808千円	395,413千円	496,093千円
個人	-	75,299千円	76,185千円	81,680千円	83,642千円
東京店合計	1,855,337千円	2,254,732千円	2,505,851千円	2,781,774千円	3,127,810千円

[出典] アオイ資料より筆者作成。

⁴⁷ 大蔵省税務局(昭和47年8月25日付蔵関1443)。

⁴⁸ 井上雅人、『洋裁文化と日本のファッション』青弓社、2017,pp191-200

⁴⁹ 2019年6月(神戸)大島崇氏によると、通常であれば、「百貨店への出店は、それなりの実績を元に行う必要があり、ブランドを育てる場合百貨店への出店のハードルは高くなる。百貨店サイドとしても消化仕入れの場合は、自社の収入に影響をする新規ブランドの取り扱いは、慎重になる。」

⁵⁰ 2019年8月(神戸)大島崇氏によると、「近年のアオイの取り扱いブランドの中でも、クリスチャン・ルブタンなどは、百貨店の協力により成功している。」

⁵¹ アオイ資料の調査の結果「サンローゼ内に1974年にオープンした3店舗の売上」と判明。

⁵² アオイ資料の調査の結果「サンモトヤマ、和光等の都内専門店売上」と判明。

2-3.日本におけるインポートブランドのファッションショーとアオイの関係

日本におけるファッションショーの歴史は古く、1927年の日本橋三越で始まる⁵³。1930年代には、女性を対象にしたものだけでなく、子供なども対象としたショーが百貨店にて催事として開催される。

インポートブランドによるファッションショーは、第二次世界大戦以降の日本の洋装ブームにより1953年のChristian Diorのファッションショーに始まり、1950年代は、多くの海外メゾンが日本での宣伝を兼ねて、ショーを開催する⁵⁴。また、それらは、メディアなどに徐々に取り上げられて1960年代へと続くインポートブランドブームへと発展する。

1970年代頃になると、日本人デザイナーの海外進出・各国輸出振興政策とブランドのアイデンティティの多様化により、国内のファッションショーは広く一般に認知される。

ファッションショーブームの中でアオイは、Centro di Firenze per la Moda Italiana (チェントロ・デイ・フィレンツェ・ペーラ・モーダ・イタリアーナ)の協力の下、1974年と1976年にファッションショーを開催。

1974年は、東京(ホテルニューオータニ)新潟(ホテルイタリア軒)金沢(グランドホテル)大阪(ロイヤルホテル)の計5箇所で開催。

1976年は、東京(ホテルニューオータニ)、京都(繊維会館)、大阪(ロイヤルホテル)、福岡(西鉄グランドホテル)、札幌(パークホテル)計5箇所で開催。

その後、このファッションショーは、テレビ局が引き継いで、全国開催となる。

このファッションショーでは、販売も行っており、売上高から推測するには、1974年のファッションショー開催については、費用に対して売り上げは上昇したが、1976年のショーでは、思った様な効果出なかったと考えられる。

しかし、このアオイの行ったファッションショーは単なるエンターテイメントショーとして営利を求めるものではなく、外国ファッションだけでなく、その国の文化を紹介するというアオイ・酒井氏の信念の下に開催されている。

2-3.アオイにおけるバーゲンフェア

インポートブランドのバーゲンフェアは、百貨店を除くと、1964年にサンモトヤマが開催した「サンフェア」がおそらく規模も大きく古いと思われる⁵⁵。その後同業他社による○○フェアやファミリーセールも多く行われる様になり、1960年代後半から1980年代頃にかけて、ホテルなどの会場で開催される⁵⁶。

アオイは1975年7月11日12日に「アオイカーニバル」と称して自社商品のバーゲンフェアをホテルニューオータニにて実施⁵⁷。当時のアオイとしては、取引先である専門店や先のサンモトヤマが主催するサンフェアへの配慮が必要であった⁵⁸。その為にサンフェアの後にセールを開催する事と専門店を含む取引先への「卸業セール」を開催。卸先への問題は解決したが、百貨店からは、「卸売が一般顧客を集めセールをするのはどうか」と言う反対意見があり、アオイカーニバルの前に百貨店でアオイのセールを行う事で事態を収めている。

また、企業内部ではアオイカーニバルの責任者を決める際にブランド担当者では、自身の担当ブラン

⁵³ 梅咲恵司『百貨店・デパート興亡史』イースト新書,2020,pp123-1234.

⁵⁴ オートクチュール店などをメゾンと呼ぶ。

⁵⁵ サンフェアは「サンモトヤマ」を中心に他のインポートアパレル企業も参加するバーゲンフェア。

⁵⁶ 当時のインポートアパレルではバーゲンセールという言い方はしていなかった。

⁵⁷ アオイ従業員の手記によると、「アオイ1社のみ(単独)のバーゲンフェア」である。

⁵⁸ サンモトヤマ・サンフェアは、主要取引先。

ドを優先的に扱う上に、責任者になれなかった担当者は、非協力的になることを懸念し、最終的には、宣伝広報の担当者が責任者となる。この体制はうまく機能し同体制の下、長期的に運営される。アオイカーニバルの売上も回を増すごとに上昇している⁵⁹。

これらのインポートブランドを集めたバーゲンフェアは、1980年代には多くのインポートアパレル企業の主催により開催されていたが2000年頃を境に、自社・関連企業のみブランドを取り扱うバーゲンフェアに変化してゆく。

アオイは、現在も年に2回ほど自社商品だけでないアオイカーニバルを東京・大阪・神戸で開催している。古くから継続して行われているインポートブランド企業により大規模に開催されているバーゲンフェアは、「サンフェア」と「アオイカーニバル」である⁶⁰。

2-4.協同組合太陽会とアオイ

太陽会というのは、1962年頃に高級輸入雑貨小売店のサンモトヤマに商品を納入していた輸入業者の親睦会として、当時サンモトヤマの社長であった茂登山氏により作られた任意団体である。

戦後直後の輸入品には、例外を除いては、横流しの闇商品が多く存在した時代である。そのような中、1960年代に入り、輸入自由化に伴って、いち早く衣料・雑貨の輸入業を始めた企業の集まりが太陽会である⁶¹。

この太陽会は、当初はインポートアパレル企業の親睦を目的とした任意団体であったが、参加企業の成長と共に1976年頃にはサンモトヤマを中心とした協同組合となり、一種の業界団体へと変化した。

太陽会は、組合メンバーである企業が百貨店などの出店に際して不利な条件で商売を行うことがないように、条件交渉や現場視察など、有志による協力体制により本格的な活動をおこなっている。

活動の一例として、福岡岩田屋に太陽会の有志企業が共同出店計画を実行。当時としては珍しい、ショッピングインショップの形態を取り入れ「ソルプラザ」を開店した。この「ソルプラザ」は成功し、輸入特選衣料雑貨売場に新たな一面を作り出した⁶²。岩田屋の「ソルプラザ」の成功後、伊勢丹の主催するADOグループ（All Nippon Department Stores Development Organization）の各社が太陽会と取引を申し入れ、札幌丸井今井、静岡田中屋伊勢丹、仙台藤崎と毎年、「ソルプラザ」として出店した⁶³。

協同組合太陽会は、有志企業の協力のもとに成立していたが、太陽会専任の事務員が常駐する様になる。太陽会は、協同する事により多様な商品を提供し、取引先にもユーザーにも新しいショップを展開した事など新しい試みを成功させ、インポートブランド業界の発展に貢献していた⁶⁴。

⁵⁹ 正式な売上データはないがアオイ従業員の手記によると「3000万」「5000万」「8000万」・・・「1億」という記述があり、現在の売上や当時の状況を考えても、認知度が上昇するに伴い売上が上昇しているのは明確である。

⁶⁰ サンモトヤマのサンフェアは、倒産を機に企業として独立し、現在は、アオイの大島氏の個人出資をもとに再編されている。

⁶¹ 2021年10月（神戸）アオイ元役員の聞き取り調査によれば、自由化されて間もない頃は、太陽会のメンバーであるだけで、地方の百貨店などでは、かなりの信用があった様である。太陽会メンバー企業がそれぞれの信用のもとに協同していることが良くわかる。

⁶² 従業員の手記によると、消化仕入方式85%と太陽会にとっては、非常に良い条件下での取引である。また、太陽会だけが利益を得ているのではなく、百貨店にとっても、利益率は良くないが、利益額は悪くなく、特に都市部との大きな差があった地方百貨店においては、宣伝・集客・地位向上に寄与したと考えられる。

⁶³ ADOとは、伊勢丹と松屋が総合幹事を務めた百貨店の共同仕入機構で中規模百貨店の多くが加盟していた。2020年に解散。

⁶⁴ 協同組合の解散時期については不明。当時の

第3章 アオイの年代別経営

3-1.創業期のアオイと背景

アオイの前身の葵書房（書籍販売店）は、1948年に神戸三宮にて創業した。事業拡大で出来た葵書房音楽事業部⁶⁵（主に洋楽譜販売）が、1950年（昭和25年）にアオイストアとして開業した。

葵書房の代表は、兄の中村智丸氏で弟の酒井春海氏は、事業拡大した葵書房音楽事業部を手伝っていた。神戸という土地柄、ジャズなどの洋楽譜の需要が多く、書籍販売の傍ら始まった音楽事業部が軌道にのる。その後、さらに事業を拡大すべく、輸入雑貨や生活家電販売なども取り扱うアオイストアを開業する。

酒井氏は主に、芦屋等の阪神間の裕福層をターゲットにご用聞き営業を担当した⁶⁶。この営業により、アオイストアは、大きく飛躍し、顧客からの要望により輸入婦人雑貨専門業に移行する。1960年に、株式会社アオイの前身となる中村商店を設立、ドイツ・イタリア・アメリカなどの婦人洋品に特化した本格的な洋品雑貨の輸入卸業を開始し、1961年4月5日に株式会社アオイに改組する。

創業者は、中村智丸氏・酒井春海氏の両氏で、事務所は三宮トアロード沿いのミワボシビル2F（同年7月に事務所移転）に置かれた⁶⁷。

アオイの創業時の組織構成は、社長である中村智丸氏と専務である酒井春海氏（営業）、他男性社員（会計）1名女子社員（事務）2名の5名である。創業時の事業内容は、主に海外雑貨の商品仕入・専門店（神戸・大阪・東京）への卸売業であった⁶⁸。当時の業務分担は、酒井氏が主に営業を行い約半月ほど東京へ営業活動を行い注文が入ると神戸本社にてパッキングを行い神戸元町駅より鉄道便にて御徒町駅にて酒井氏が受け取る。また、海外便に関しては、厳重にパッキングされており、さらに大型であるために事務所に入れる前に路上で開梱をして商品を事務所に運び込むという日常であった⁶⁹。

創業当時の社員給与は、（営業補佐・会計担当）：二万五千元 事務員：二万円程度であったが、1960年頃の給与額としては、良い給与形態であったことがわかる⁷⁰。

第1期目の決算月11月（1962年1月末）には、総売り上げが約1億円弱であるが、創業月を考えると約7ヶ月と短期間である。14期以降の決算書を読み解くと、アオイは資金難などの経営危機は比較的少ない企業であるが、唯一2期目（1962年）には、詐欺や過剰仕入れなどの不足の事態が多発し、創業2期目にして早くも資金不足に陥っている。これを信用金庫からの融資により倒産を回避した。

1962年には、三喜商事と合弁事業を前提に共同仕入れ、共同販売を1年間試験的に行ったが、1年後には、合弁案が流れた。当時社員の手記には、「もし合弁していたら、その後の輸入ファッション業界の地図は、大きく変わったものになっていたであろう。」と記載されており、インポートアパレル業の当時の状況として三喜商事とアオイが業界内で影響力があった事が伺える⁷¹。

1963年頃より経営方針の違いから、社長中村氏と専務酒井氏の両者の食い違いが起き、当時の社員は、

65 アオイ関連資料及び、2018年5月（神戸）大島崇氏などによれば、株式会社アオイの創立と共に、音楽事業部を譲渡し、後に、葵レコードとなり2000年まで三宮センター街にて営業を行う。

66 2018年5月（神戸）大島崇氏によれば「現在の百貨店などの外商販売員と同じ様な販売方法。」

67 アオイ従業員の手記によると、「移転先はトアロード生田新道沿の東成ビル」

68 アオイ従業員の手記によると、「神戸は、アオイストア 大阪は、フクハラ 東京は、サンモトヤマ・アメヤ横丁など」

69 2020年3月（神戸）大島洋子氏・酒井眞樹子氏によると、「アオイは、常に商品を理解した上で、販売や業務に関わる姿勢が連続とある。」

70 森永卓郎『明治・大正・昭和・平成 物価の文化史辞典』展望社、2008、p395.によると、1961年頃の国家公務員（一種）初任給が14,200円である。

71 矢野経済研究所編『インポートマーケット&ブランド年鑑』1995年.当時の企業規模を示す資料は存在していないが、1995年の売上高ランキングより考察すると第3位の三喜商事が約330億円と第9位アオイ約160億円であり、合計すると第1位のルイ・ビトンジャパンの売上高約490億円と同等の売上高となり、インポートアパレルにおいて大きな影響を与えたことは容易に想像できる。

2 人の間で板挟みになるなどファミリービジネスでは散見されるファミリー間の意見の相違も早い段階では存在していた⁷²。

特筆すべきは、当時の社長中村氏と専務酒井氏の会社への考え方の違いである。それは、両者の性格の違いに大きく寄与すると察するが、当時の資料では、社長であった中村氏は、真面目な性分であり、堅実経営の元に、企業・自身・人生の意義を考える人物でありその上で、会社規模を拡大する方針の人物である。一方、酒井氏は、チャレンジ精神が旺盛で、積極的な経営で当時のアオイの行なっているビジネスの成功を第一に考え、会社を支えていた。兄弟でありながら、全く別の価値観・人生観によって、アオイの発展に貢献していた⁷³。

1963 年には、事業拡大に伴いアメリカンファーマーシービル 2 階に移転し、社員も男性 2 人と女性 1 人が入社した。さらに翌年には、2 名入社し、その後も順調に業績・会社組織としての体裁が整い始めた⁷⁴。会社の拡大と共に、阪神地区を中心に、東京・名古屋・京都・広島・九州と営業地域も拡大した⁷⁵。また、1964 年頃より重要事項の決定は、社内会議（重役会議）により決定され、ガバナンス体制も創業初期には確立されていた。

但し、組織体制は、少人数ながら創業期には混乱が見られる⁷⁶。

1965 年には、三宮センター街にあったスタイルビル 3 階に「スタイルアオイ」をオープンさせる。このスタイルアオイの店長は酒井氏の妻、酒井祝子氏であった。この時期には、すでに、神戸に多くの顧客があり、神戸地区の顧客及び、アオイストア（アオイ直営店）と競合になる事と、酒井氏の妻が店長であることで、中村氏・社員からも反対の意見もあったが、最終的には、中村氏も立地・条件の良さより、「新店であるアオイストアの案は反対ではあるが、出店が決まれば協力する。」という様な姿勢であった。その後、アオイストアは、フラッグシップ店として、高級商品の接客・販売方法を社内に蓄積し、後のアオイにとって非常に重要な役割を担うことである⁷⁷。

1966 年には、当時流行したビーズバッグの輸入により、売上も上昇し、新たな事業展開への事業基盤を確立する⁷⁸。

1968 年に、酒井氏がアオイ 2 代目社長に就任。中村氏は、アオイ会長となる。また、中村氏は（株）アオイ・ギャラリー創業する⁷⁹。同年、事業の効率化・拡大のために、大阪事務所を朝日新聞ビル 1F に大阪地区の商品展示場兼大阪店を開設する。また、大阪事務所と同時期には、取引先拡大により東京店を中央区日本橋堀留に開設する。東京店のメンバーは、アオイの 3 代目社長となる坂田氏も含まれている⁸⁰。尚、東京店は、翌年 1969 年に赤坂東急ビルの完成と共に移転した。

1968 年頃には、当時のインポート業界では、希少価値の高かったヨーロッパ製品を買い付けにフランス、パリへ酒井氏が単独で商品の買い付けに行くが、良い結果が出ずに、次に訪れたイタリア、フィレ

72 アオイ従業員の手記によれば、度々意見の食い違いが発生しており、「社長である中村氏の意見を聞くべきか専務である酒井氏の意見を聞くべきであるか？」との記載もある。

73 2019 年 12 月（神戸）大島洋子氏・酒井眞樹子氏によれば、「酒井氏は、良い意味で冒険的性格であり、中村氏は、真面目で堅実な方」という印象が多く語られている。

74 1963 年には酒井氏の次期社長となる坂田洋夫氏が入社している。

75 東京は、サンモトヤマ、阪神地区は、フクハラ、九州地区は、岩田屋・井筒屋・ホラヤ・ロビンなど各地の有数百貨店・アパレルショップとの取引を行なっている。

76 アオイ従業員の手記によれば、「創業当時は、事務員であっても、経理・輸入・出荷、接客接待、雑用など大凡アオイに関係する業務は、全社員が全ての業務を行う状況であった。」とある。

77 アオイ従業員の手記によれば、「スタイルアオイの出店には反対である」とあるが、後年のアオイ資料を見ると、アオイコンセプトブック 2014 年には、取り扱いブランドのコンセプトからサービスコンセプト、ショップコミュニケーション、商品の流れなど多岐に渡りアオイの培ったノウハウが集約されており、高級商材を中心に取ったアオイストアのノウハウが生かされていると考える。

78 アオイの関連資料（30 周年記念社史・アオイ従業員手記等）全てに「米国ルマレット社のビーズバック」の記載があり、1964 年頃から 1968 年のブームの終焉まで、アオイの売上の約 6 割がこの商品であった事を考えるとアオイ最初のベストセラー商品と思われる。

79 アオイ・ギャラリーは、柳宗悦の民藝運動に共感を得た中村氏が展開した「株式会社みんげいアオイ」が運営する店舗である。

80 アオイ従業員の手記によると、1969 年に東京店勤務の前任者として坂田氏の名前が上がっている。

ンチェにて、Centro di Firenze per la Moda Italiana (チェントロ・ディ・フィレンツェ・ペーラ・モーダ・イタリアーナ) 主催のファッションショーに参加する⁸¹。このファッションショーへの参加は、日本人として初めて参加であった。このファッションショーへの偶然の参加は、後々イタリア製品の輸入及びブランド代理店契約を行う際に大きな信用へと繋がる。

3-2.インポートブランドの展開とアオイの歴史

1970年にFERRAGAMO社の専属ライセンスを取得し取引を開始する。これは、先の信用と長年の輸入婦人雑貨専門店・卸売り販売の実績を買われた結果であり、アオイの海外ブランドディストリビューターとしての第一歩であった。

1972年に、合理化のために、大阪事務所を閉鎖、神戸本社に機能を統合する。同年、FENDI社、およびCassandre社と取引開始。本格的なブランドディストリビューターとして企業活動を行う。1973年には、事務所と商品(商品管理)を1つの場所で管理するために、神戸本社をトアロードから京町大建ビルに移転する⁸²。神戸本社の統合・移転の目的は主に、人材育成と商品管理、人材育成では、新入社員は、必ず倉庫業務を経験させ、商品知識と、流行を把握した人材育成を行なっている。同年11月にグアムにアオイ・グアムコーポレーションを設立し海外進出を果たしている⁸³。

1974年には、東京店をサンローゼ赤坂に移転、同年にBOTTEGA VENETA社と取引を開始する⁸⁴。現在日本で販売されているイタリアの主要なブランドとの取引を行いインポート業界の中での地位を確立する。主要な取り扱いブランドとして、イタリアブランドを中心に取り扱いを行っていたが、

1975年にはスイス発祥のブランドであるAKRISの取り扱いも開始する。一方で、1976年には、Centro di Firenze per la Moda Italianaを招き、大規模なショーを開催、日本におけるファッション文化の向上にも貢献した。

1977年には、大手商社との提携に来日していた、ドイツAIGNER社の社長が先述のファッションショーを観覧・感激し、アオイと契約を行う。1981年には、酒井氏が理想とする企業発展の第一歩として食品輸入を行いフェラガモ家のハウスインの輸入を行った⁸⁵。

企業業績は、1985年(第26期)に、年商100億円を突破。創業後26年、酒井氏が社長に就任してから、17年で売上げは6倍まで上昇した⁸⁶。

1987年に、ポートアイランド(神戸市中央区港島中町2丁目3-5)に新社屋が完成、同年3月には、BVLGARIの日本総代理店として、第一号店をホテルニューオータニサンローゼ赤坂内にオープンする⁸⁷。同年、アオイの物流部門をアオイファッションシステムとして独立・法人化。更に株式会社アオイバポーネとして飲食部門を設立。神戸大丸BLOCK30内にアオイバポーネ1号店VIN SANTOをオープンする。この飲食部門への発展は、酒井氏の考えであった、「私たちアオイは、洋服を輸入しているのではなく、イタリア・フランスなどのヨーロッパの文化を日本に持ってきている。」⁸⁸を体現した⁸⁹。

⁸¹ 2018年5月(神戸)大島崇氏によると、イタリアのファッションシステムの促進と国際化を目的として1954年に設立された非営利団体。

⁸² 2019年12月(神戸)大島洋子氏によると、地下に倉庫、上階に商品展示場・事務所という全ての業務を一元管理するべく本社を移転している。

⁸³ アオイ・グアムコーポレーション:アオイの海外子会社・グアムの観光化を先取りグアムへのブティック出店の為に設立。

⁸⁴ ホテルニューオータニ内ショッピング街。

⁸⁵ 2019年12月(神戸)大島洋子氏・大島現氏によれば、酒井氏は「日本以外の国にも多くの文化があり、それを全て輸入できる企業になりたい」と語っており、この事は、後にアオイの理念に繋がってゆくと考える。

⁸⁶ 株式会社アオイ「第13期決算報告書～第51期決算報告書」より抽出。

⁸⁷ BVLGARIは、1991年2月に日本法人化、合弁会社として、伊藤忠14%・アオイ35%・BVLGARI51%という持株比率である。後に合弁は解消され、BVLGARIの完全子会社となる。

⁸⁸ 大島崇氏講演「アパレル業界で求められる人材とキャリア」芦屋大学講義:キャリアデザイン,2018年5月

⁸⁹2018年5月(神戸)大島崇氏によれば、「VIN SANTOは、神戸における本格的なイタリア料理店の先駆けであった。」震災後開

1988年には、株式会社アオイジュエリーを設立、ヒルトンプラザ一階に BVLGARI 大阪オープン⁹⁰。1992年には、22年継続した、FERRAGAMO 社と日本法人、フェラガモ・レディース・ブティック・ジャパン設立している⁹¹。

1995年は、阪神淡路大震災の影響の中、海外拠点の2つ目となるアオイ・サイパンコーポレーションを設立している⁹²。また、震災の際には、本社が被災するも、全社員の団結力と取引先企業の支援により、1995年5月頃には営業を再開する。

翌年1996年（第37期決算）では、売上高200億円を突破。その後も有名ブランド・店舗展開を行い2021年までの主要取り扱いブランドは、表4.に示した通り約30を超え、日本におけるインポートブランド及びファッション文化の牽引役として現在に至る。

表4. アオイ主要取り扱いブランド一覧 1970年～2021年

取扱年	ブランド名
1970年	FERRAGAMO (フェラガモ)
1972年	FENDI (フェンディ), Cassandre (カッサンドレ)
1974年	BOTTEGA VENETA (ボッテガ・ヴェネタ)
1975年	AKRIS (アクリス)
1976年	Hettabrez (イッタベレズ)
1977年	AIGNER (アイグナー)
1987年	BVLGARI (ブルガリ)
1992年	P・Classe (プリマ・グラッセ)
2000年	Paola Frani (パオラ フラーニ)
2002年	HERNO (ヘルノ)
2006年	COCCAPANI (コカパーニ), BALLANTYN (バランタイン)
2007年	Hanky Panky (ハンキーパンキー)
2008年	Le Full (ルフル)
2009年	Christian Louboutin (クリスチャン・ルブタン), Ungaro Fuchsia (ウンガロ・フクシヤ) RENA LANGE (レナ・ランゲ)
2010年	Neil Barrett (ニール バレット), Nancy Gonzalez (ナンシー・ゴンザレス)
2011年	Harry of London (ハリー・オブ・ロンドン)
2012年	M・S・G・M (エム・エス・ジー・エム), THOMAS WYLDE (トーマス・ワイルド)
2017年	PAULE KA (ポール・カ)
2018年	Fabiana Filippi (ファビアナ・フィリッピ)
2019年	PLINIO VISONA(プリニオ ヴィソナ)

[出典] アオイ資料より筆者作成。

店。

⁹⁰ 2018年5月（神戸）大島崇氏によれば、「株式会社アオイジュエリーは、BVLGARI、伊藤忠との合弁を前提として設立された会社」である。

⁹¹ 矢野経済研究所編 『インポートマーケット&ブランド年鑑』1995年、フェラガモ・レディース・ブティック・ジャパン：持株比率アオイ70% 三菱商事20% フェラガモジャパン10%とある。

⁹² 2021年10月（神戸）大島洋子氏によれば、アオイの海外出店は、取り扱いブランドのジャパン社化・現地法人化により撤退している。

3-3. 歴代経営者の役割

アオイの歴代経営者は、先述の通り、創業者は、中村智丸氏と酒井春海氏である。現在までの代表取締役は、初代中村智丸氏、2代目酒井酒井氏、3代目坂田洋夫氏、4代目大島崇氏の4名である。それぞれの在任期間は以下表6.に示した通りである。本項では、各経営者の役割について考察する⁹³。

表6. 歴代経営者の在任期間

	氏名	代表取締役	会長
初代	中村 智丸	1961年～1967年	1968年～1973年
2代目	酒井 春海	1968年～1997年	1998年～2001年
3代目	坂田 洋夫	1998年～2006年	-
4代目	大島 崇	2007年～現在に至る	-

[出典] アオイ資料より筆者作成。

3-3-1. 初代中村智丸

初代社長である中村氏は、毎日新聞社に勤務した経歴を有し、アオイの前身である葵書房・中村商店時代から書籍の仕入れや輸入商材の仕入れを担当していたと考えられる。アオイの創業前は、現代の個人輸入のセレクトショップ様な事業形態である。これは、後に株式会社民芸アオイにおいても、毎年ヨーロッパへ出向き自身の気に入った民芸品を仕入れて店頭販売していたことを見ても創業期のアオイの事業形態がわかる。さらに、創業後は、仕入れのノウハウを生かして、アオイ内部の事務的な統括責任を担っており、経営的にも安定した経営を第一として、堅実経営によりアオイを支えていた。また、単に企業を営利目的の為だけに経営をするという考えはなく、自己表現・自己実現と企業の役割を考え経営をしていたと察する⁹⁴。

中村氏と酒井氏の考え方の違いはあるが、社会・日本のために何かをしなければならないという使命感は同様である。この両氏の使命感が、アオイの理念・社風を形成している。

3-3-2. 2代目酒井春海

アオイの前身で、酒井氏は阪神間で裕福層の個人・外国人に商品を販売する営業を行っていた⁹⁵。当時のアオイは、ボールペン・洋服からエアコンの様な家電製品まで多くのものを取り扱おり「どんな時代でも裕福な人は存在して、その人たちに向けて普遍的に売れるものは何か？」を考え、婦人服・雑貨に辿り着き中村商店では本格的に婦人雑貨の販売を行うに至った。酒井氏は、アオイ創業時は、営業業務を担い、1964年頃には、単身ヨーロッパへと新たなブランドを探しにゆくインポートエージェントとして活躍している。先述の通りフィレンチェを訪れた際に、アポイントなしに、FERRAGAMO ブティックと直接交渉を行い、最終的に、独占販売契約を結び、アオイのインポートブランド企業への転機を創り出した。

中村氏の引退後は、関連子会社として、株式会社アオイブティック（1978年）、株式会社アオイファッションシステム及び、株式会社アオイバポーネ（1987年）、株式会社エーグローバル（2000年）の4社と、関連ブランドのジャパン社として、ヴァレンティノ・ブティック・ジャパン（1973年）、ブルガリ

⁹³ アオイの初代表取締役は中村氏であるが、同創業者として、酒井氏もこれに該当するものとする。

⁹⁴ アオイを退社後、民芸アオイ・アオイギャラリーなどで、私本を発行している。表現者として、様々な方向より自己を発露した文章・創作を行なっていることにわかる。

⁹⁵ 2018年5月（神戸）大島崇氏によれば「現在の百貨店などの外商販売員と同じ様な販売方法。」

ジャパン（1991年）フェラガモ・レディース・ブティック・ジャパン（1992年）の3社を加えた計7社の経営に参与している。特に、1992年のフェラガモ・レディース・ブティック・ジャパンに関しては、アオイの持株比率が70%あり、この高率からブランドとの長年の信頼関係が伺える⁹⁶。

また、フェラガモ・レディース・ブティック・ジャパンは、FERRAGAMO社の国内店舗の管理会社として設立されている⁹⁷。

それらは、イタリア企業の多くがファミリービジネスである事から、自身の家族も度々、懇親の場に同席し、ファミリーの紹介から始めるという日本の企業では、あまり見受けられないスタイルでより信頼関係を深めた⁹⁸。また社員・社員家族をアオイのファミリーと呼び、取引先も含め、度々自宅にて懇親を深めた。会社への帰属意識を高めた⁹⁹。バブル期の時代背景と酒井氏の人柄・経営手腕が相まって、1985年（第26期）の売上高100億円から、1996年（第37期）の約11年で売上高200億円を超える企業へと成長¹⁰⁰。1998年には、自ら社長を退任し、アオイの会長に就任して、世代交代・事業継承を目指す。酒井氏が思う様には事業継承が進まずに2001年死去直前まで、アオイの経営に参与している。

3-3-3. 3代目坂田洋夫

1998年に3代目社長として、アオイ経理部の坂田洋夫氏が就任。2000年の酒井氏の死去まで、酒井氏が会長、坂田氏が社長として経営が行われている。2001年より坂田氏の体制下では、1990年代以降、多くのラグジュアリーブランドの日本法人を設立した影響もあり、2002年の売上高は100億円を下回る95億円である。2002年頃には、コスト削減の為に人材派遣に注力し、店舗等への人員配置は人材派遣を行うアオイファッションシステムが請け負う形に変更した。しかし、その後も売上高は低迷し、2007年3代目社長大島崇氏の就任時には、52億円と7年間で約1/2まで減少している¹⁰¹。

坂田氏は、創業家ファミリーではないが、社長就任前は、アオイの番頭的存在である。酒井氏は、自身の家族・親族がアオイを継ぐのをよしとせず、能力のある人物にアオイを託す為に坂田氏を指名する。

しかし、当時のアオイの状況を考えると次世代の創業家ファミリーが十分に成長している状況ではなかった為にアオイ・酒井氏の継承施策であったとも考えられ、ファミリー内で、次世代の人物が成長すれば、家業継承を行うというファミリービジネス的な施策の一面も伺える¹⁰²。

3-3-4. 4代目大島崇

アオイの売上高の減少により、現体制でアオイを継続するか又は、新体制へ移行し、チャレンジするかを坂田氏と創業家ファミリー間で2005年頃に話し合いが行われた。その結果、拡大ファミリーの一員である大島氏（酒井春海氏の次女洋子氏の夫）の新体制と移行する。

大島氏は、1985年にアオイ入社後、1986年よりヨーロッパ駐在員、1987年帰国、帰国後、アオイ卸

⁹⁶ 2020年6月（大阪）元インポートアパレル企業役員の辻村又一氏によれば、「海外ブランドのジャパン化のイニシアティブは、基本的に本国のブランドホルダー側にあり、アオイが70%の持株というのは異例である。ただし、ブティックの運営を中核においた組織であることを考えるとアオイの持株比率に関してはそう疑問はない。」

⁹⁷ 2019年8月（神戸）大島崇氏によれば、後年フェラガモ・ジャパンに吸収される。

⁹⁸ 2019年6月大島洋子氏・酒井眞樹子氏によれば、「幼少の頃なんのことも分からないまま、着物を着て取引先である企業の方々に挨拶をするということが度々あった。」

⁹⁹ 2019年8月（神戸）大島崇氏によれば、「社員や家族、取引先、アオイに関係する全ての人を大切にす人物であった。」

¹⁰⁰ 株式会社アオイ「決算報告書（貸借対照表・損益計算書）1972年（第13期）～2010年（第51期）」によると1999年（第40期）の約220億円がアオイの過去の最高収益。

¹⁰¹ 株式会社アオイ「決算報告書（貸借対照表・損益計算書）1972年（第13期）～2010年（第51期）」によると、2008年（第49期）売上高52億円、翌2009年（第50期）48億円と約30年の間で過去最低の売上高である。ただし、1990年第31期決算は8月-12月の5ヶ月間の決算である為に除外する。

¹⁰² 坂田氏の就任後も依然として創業者ファミリーの影響力があつたことにもわかる。

事業部 1988 年～1991 年、1991 年フェラガモレディースブティックジャパン・関連会社アオイポポーネとの兼任。1995 年関連会社アオイポポーネ社長就任。1997 アオイ商品本部フェンディディビジョン勤務。FENDI のジャパン社設立により 2000 年 LVMH (Moët Hennessy.Louis Vuitton SE) へ出向。2001 年東京店店長、2007 年 4 代目社長に就任。

大島氏の体制下では、アオイの組織・企業体制のスリム化に着手すると同時に、ブランド・ディストリビューターとして、取り扱いブランドの再構築・新たなブランド開拓を精力的に行なった。

その手法・思想は、取り扱いブランドのブランド力に頼った経営ではなく、創業者である酒井氏同様に、取扱ブランドと共に成長するという経営を行っている。

現実問題として、ブランドの認知には長い時間がかかるが、2021 年度現在のアオイの主要ブランドを見ても、大島氏の就任前からアオイで取り扱っていたブランドや約 10 年をかけて人気となるブランドもあり、創業家ファミリーの一員としてアオイの多様なブランドとの関係性を保持しながらも、企業業績へと昇華するスタイルを継承している。

それは、新たな取引先となるファミリービジネスとして事業展開をしているブランドホルダーも、アオイであれば、事業の拡大・成功があると考えライセンス契約を行なっていることを見ても明らかである¹⁰³。図 3.にある様に、大島氏の就任後は、2008 年（第 49 期）2009 年（第 50 期）こそ売上高は減少しているが、2009 年度以降は、業績回復に転じており順調である。

図 2.の業績状況を見る限りアオイにおいては、第 2 創業期とも考えられる。

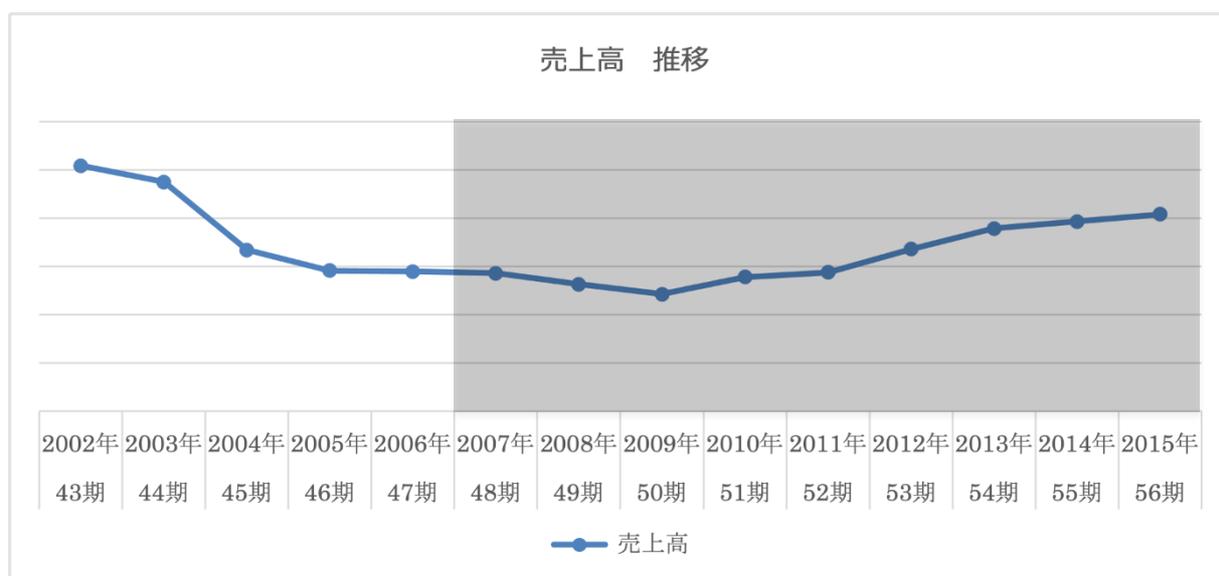


図 3.アオイ売上高推移（2002 年～2015 年）

※2002 年～2006 年坂田氏体制下／2007 年～2015 年大島氏体制下（網掛）

【出典】アオイ決算報告書（貸借対照表・損益計算書）2002 年（第 43 期）～2015 年（第 56 期）より筆者作成

¹⁰³ イタリアンニットの匠に聞く「私たちの国にファミリーブランドが多いワケ」<<https://www.wwdjapan.com/articles/863856>> WWDJAPAN,2021 年 10 月 5 日アクセス。 の中でも語られている。

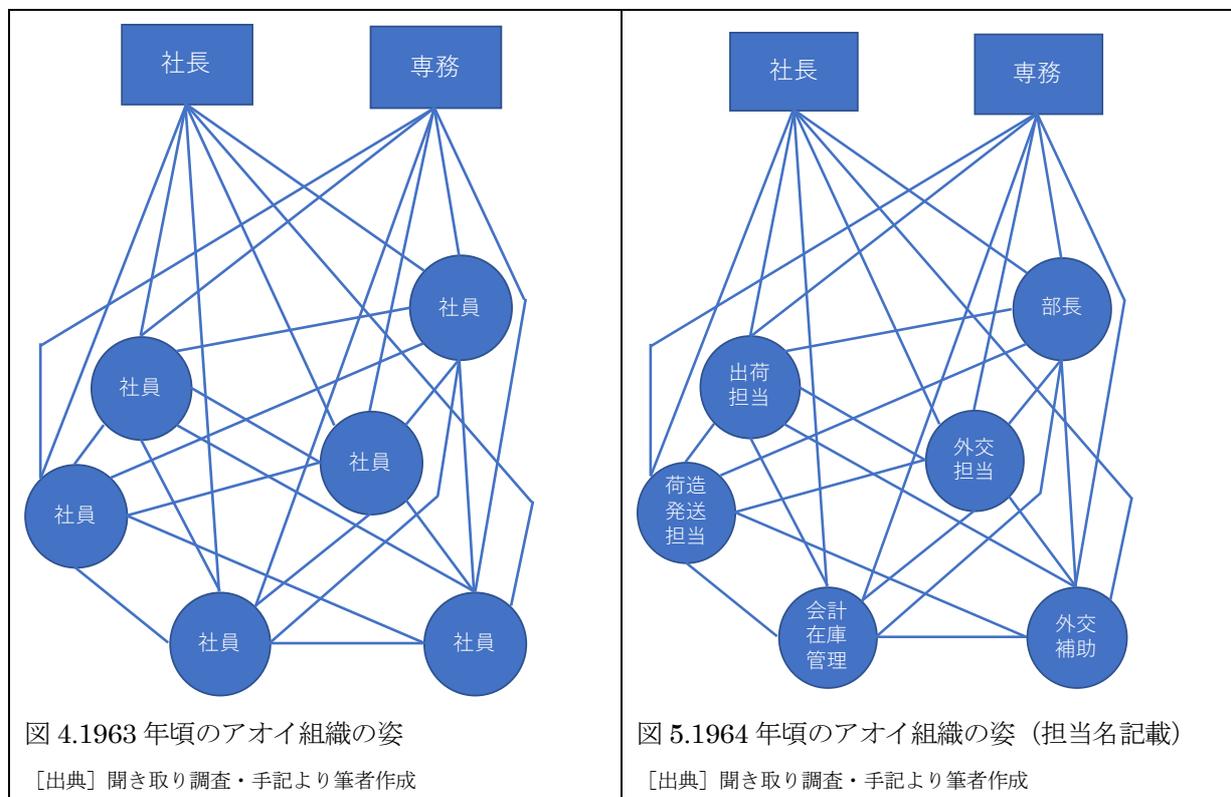
3-4.アオイ経営組織の変容

アオイの経営組織（1963年創業期・1989年成長期・2021年現在）の変容をそれぞれの年代から考察する。

3-4-1.創業当初の経営組織

創業当初の経営組織は、図4にある様に、社長中村氏と専務酒井氏の体制により運営されていた。それぞれの役割は、社内施策、特に社内の業務調整に関連する事項は中村氏が決定し、社外施策、特に営業面に関しては、酒井氏が担当していた。しかし、社員への意思決定が不明瞭であることが指摘されている¹⁰⁴。それらを解消するために翌年には、図5のように役割である担当者名を記載されているが、組織図としての変化はなく、業務範囲の明確化にとどまっていると考えられる。

両氏の意思決定者としての性格を見ても、中村氏は、企業を守る堅実経営を行う人物であったが、酒井氏は、ビジネスチャンスを決して逃さない人物である¹⁰⁵。そのように正反対である両氏の経営体制が社内に混乱を招いた事は容易に想像できる。



¹⁰⁴ アオイ従業員の手記によると、「体制の不明瞭さがあり、両氏の意見の違いに悩まされていた。」とある。

¹⁰⁵ 2020年1月（神戸）元役員によれば、「酒井氏は、良くも悪くも好奇心旺盛な性格でありその為に周囲が混乱することがしばしばあった。」

3-4-2. 成長期（1989年）の経営組織

成長期の経営組織は、社員数 450 名の中規模組織であり、図 6.のように、神戸本社を中心に機能別組織の形態で構成されている。

社長の下部に取締役会と経営計画室がある。管理本部は、総務部と経理部があり、総務部には、人事部、東京経理、神戸経理があり、さらに東京・神戸のそれぞれの下部にアトリエが存在している¹⁰⁶。

経理部には、東京、神戸と関連事業がある。次に商品本部は商品企画、広報企画部と商品部である。輸入品の管理を行う商品部には、商材の管理を行う管理課と輸入課があり、アオイの組織の中で課が存在するのは商品部のみである。当時より品質管理を徹底した体制は現在においても同様である¹⁰⁷。

営業本部は、アオイの仕入れ・商品の開発を行う商品開発室と、ブランド毎にグループ体制の元に営業を行っている。当時は、ブランド毎に直営の営業部門と卸しの営業が存在しており、業務の分担が行われている。

海外事業室であるが、海外事業室は、アオイの社員が海外での活動（主に買付やブランドの情報収集）する際のサポートを中心あった。1973年にアオイグアムコーポレーションと1995年にアオイサイパンコーポレーションの海外ブティック管理と1976年の一時期にアオイの直営店にてオリジナルの商品（シャツ・ニット製品）などを海外事業室にて企画・生産する役割を担っていたと考えられる¹⁰⁸。

組織図のみを見ると機能別組織となっているが組織の全容を紐解くと機能別組織と事業部制の混在が見受けられる。特に、東京店・営業本部の各ブランドグループに関しては、経営者は日本市場における自社が取り扱うブランドの展開方法とそれに関わる重要事項の意思決定を行う事が主である。

自社の運営方針を基に調整を行うのは、各国のブランドの担当者となる。それゆえに、ある程度ブランド担当者の裁量によりブランドの運営される部分も存在している。これらの意思決定の複雑さは、インポートブランド特有のものであると考える。また、ブランドがジャパン社を設立する際にも、複雑さが存在しており、ブランドが外部からジャパン社の経営者を連れてくる場合は、ジャパン社設立の際に出資分の配当のみとなるが、ブランドホルダーとの良好な関係を維持する為には、自社より経営者又は担当者を社内から排出する必要がある。

当然ではあるが、ジャパン社の経営者や担当者は、ブランドホルダーの意向が大きく作用するが日本の市場に明るい経営者や担当者を置くことが多く、アオイ出身・兼任のジャパン社の経営者・担当者も存在している。その様なことからインポートアパレルにおいては、人材の流動性や組織の複雑化はある種避けられないことなのかもしれない¹⁰⁹。

¹⁰⁶ アトリエの役割は商品の直しを行うところとの連携組織ではないかとの意見もあったが調査を進めても明確な役割は不明であった。

¹⁰⁷ 2021年10月（大阪）大島現氏によれば、「現在もそうであるが、特に靴などの製品管理は、左右やサイズにより困難なために、専門部署を設けての管理徹底をしている。」

¹⁰⁸ 2021年12月（神戸）大島洋子氏・酒井眞樹子氏によれば、「アオイのオリジナル商品は、最高品質の商品としてアオイの上顧客向けに試験的に行われた。」ブランド名はSAADA。

¹⁰⁹ 2019年6月（神戸）大島崇氏によれば、「一般的にブランドホルダーとの営業担当者が市場や得意先を理解している為に、代表者に指名される事も珍しくない。」

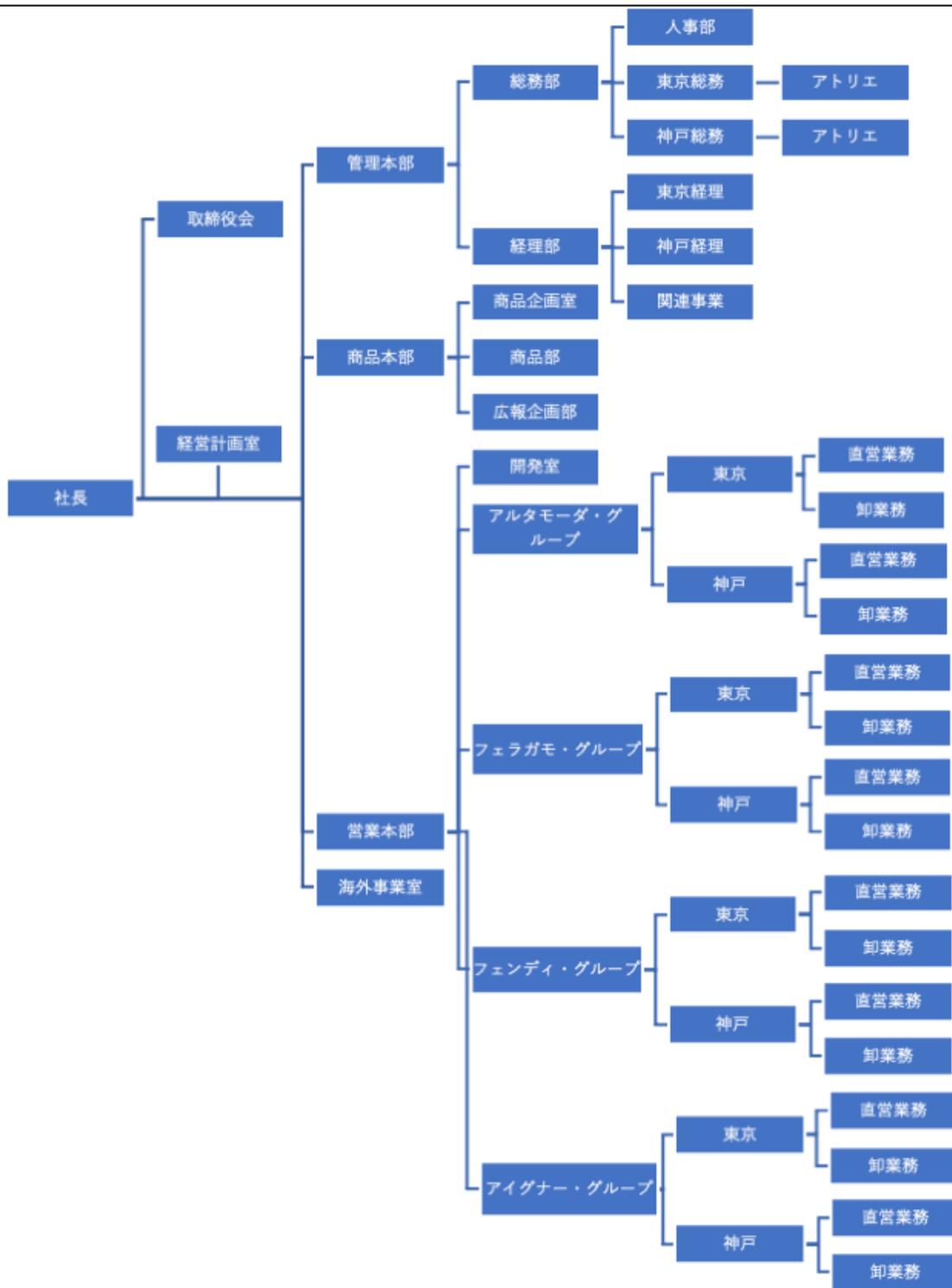


図 6.1989 年のアオイ組織図

[出典] 株式会社アオイ編『コーポレート・パースペクティブ「ルック・トゥ・ザ・フィューチャー」(アオイ 30 周年記念冊子)』

1989 年,p44

3-4-3. 現在（2021年）の経営組織

現在のアオイの経営組織は、図7.の様なものである。前時代同様に機能別組織の形態をとっているが、内容は大きく変化している。創業家ファミリーによる役員会が組織の意思決定機関としての役割を担っていることが前時代とは大きく異なっている点である¹¹⁰。

営業本部も、全時代同様ブランド毎にグループ体制による営業体制であるが、各グループの役割の明確化をはかり、専門店・直営店の営業と卸事業（神戸・東京）の分離をはかっている¹¹¹。前時代の修理部門は、修理チームとして再編され営業部の組織内へ再編し、さらに広報主体で行っていたアオイカーニバルも同様にカーニバルチームとして営業部の組織内に再編され全社の商品を取り扱う EC（Electronic Commerce）グループ長・卸チーム・修理チームなどより編成されている。

次に BO（Back Office）事業部は、営業人員とアオイの子会社であるエーグローバルへの業務委託により事業内部が構成されており部分的には外部委託の形態をとっている。

物流部も同様にアオイの子会社であるアオイファッションシステムへの業務委託となっており BO 事業部同様に、外部委託の形態をとっている¹¹²。

また、経営企画室は役員会・海外事業室は営業部、商品本部は、営業部・物流部による共同管理体制へと変更され、組織の統合によるスリム化と共通化を行い合理的な組織へと変化した。

前時代の坂田氏時代は、酒井氏の創り上げた組織を引き継いだが、新たな戦略として小売業を縮小し、卸業へ注力するが成果が出ずに 2005 年に人件費削減策としてアオイファッションシステムに人材派遣部門を設置する。肥大化した組織の縮小を行うが、十分な成果が出ていないまま 2007 年に 4 代目大島氏へと移行する。

大島氏は、再度小売業へ注力するために、小売業をメインとしたブランド別のグループに組織再編を行い、従来の卸売業務は小売業の下部に編成し、卸専門の担当者を配置している。大島氏体制で新たに編成された組織はうまく機能しており、2010 年以降には成果を上げている。

アオイの組織の変容は、1.創業期：単一組織 2.成長期：機能別組織の体をした事業部制組織 3.現在：機能別組織となっており、現在の純粋な機能別組織は合理性があり効率的であると考ええる。

一方で、インポートブランドの複雑さは変わらず存在しており、現状の組織では、主にブランドの窓口である営業本部長を兼任している大島氏をはじめとした役員会（創業者ファミリー）の負担は大きい。

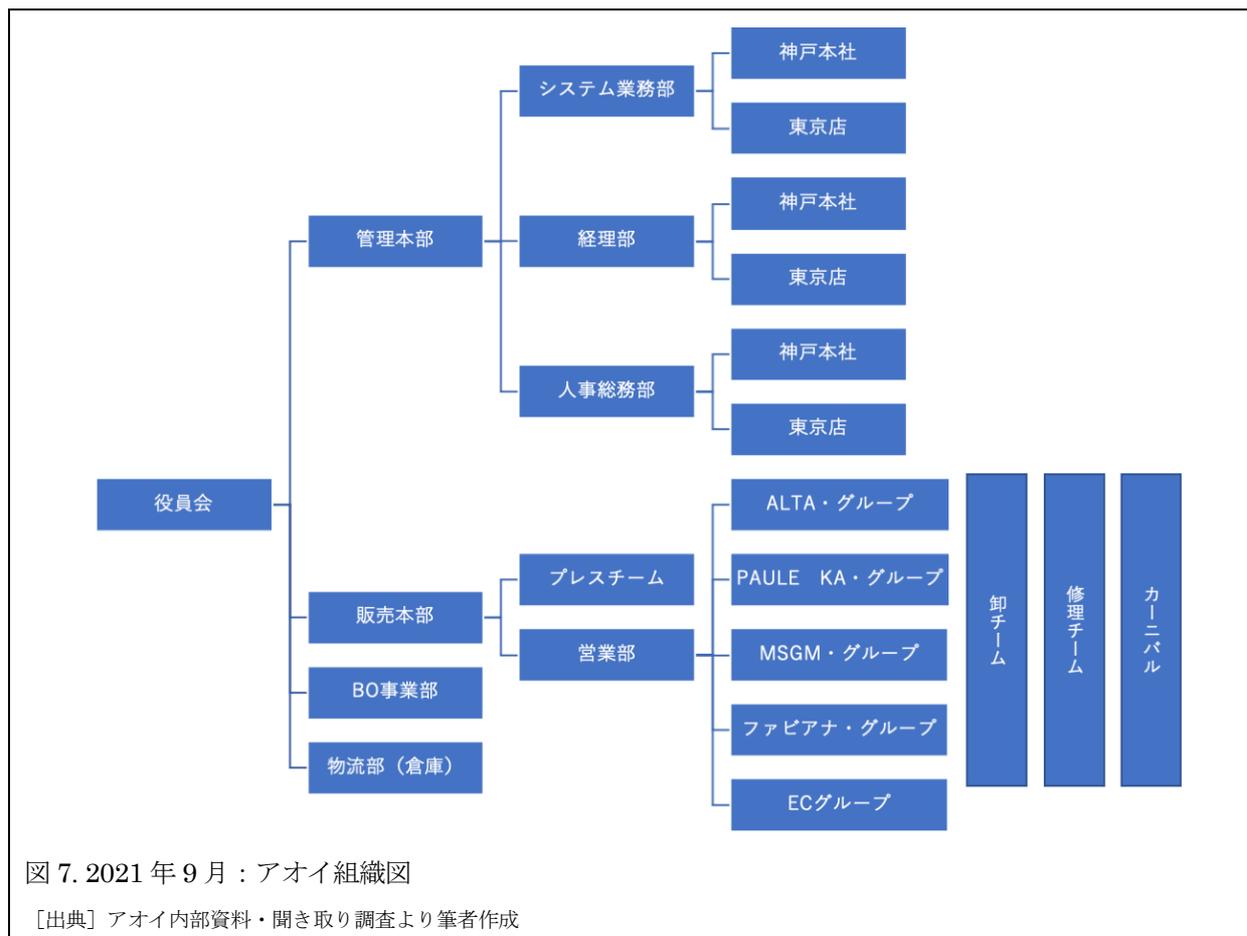
それらの現場から見ると、組織として、現段階では有効的に機能はしているが、次世代へ引き継ぐ組織としては十分な組織であるかは疑問が残る¹¹³。

¹¹⁰2021 年 12 月（神戸）大島崇氏によれば「特に社長の記載がされていないが、現組織においては、社長以下役員（親族）の合議によりアオイの意思決定が行われている。」

¹¹¹ 2021 年 11 月（大阪）大島現氏によれば「一部の人員は専門店・直営店営業と卸事業の兼任者が存在する。」

¹¹² 2021 年 9 月（大阪）大島現氏によれば「繁忙期には、営業部より一部の人員が補助として派遣される。」

¹¹³ 2021 年 10 月（大阪）大島現氏・内部資料によると、「営業本部長は大島崇氏であり、その他の管理本部及び対外施策の担当部長は創業者ファミリーが担当している所が多い。」一方で、次世代を担う創業家ファミリーの数が前時代と比較すると非常に少なく、現在ファミリーによる合議制を最終の意思決定としているアオイにとってはいささか不安材料である。



3-5.財務情報からみるアオイ

アオイの企業として強みを財務情報より見て行く。特にビジネス（ファミリービジネス）における転換期である経営者の交代時期の前後の財務諸表を抽出して検討材料とする。

また各年代の経営者の在任期間は以下の表 6.に示す。

表 6.歴代経営者(代表取締役)の在任期間・在籍年数

	氏名	在任期間	在籍年数
初代	中村 智丸	1961年～1967年	7年
2代目	酒井 春海	1968～1997年	30年
3代目	坂田 洋夫	1998年～2006年	9年
4代目	大島 崇	2007年～現在に至る	15年～

[出典] アオイ資料より筆者作成。

3-5-1. 初代中村氏から2代目酒井氏への転換期における財務状況

経営者の転換期（1968年）の財務状況が確認できる資料は現存していない。

従業員の手記によれば、1960年の創業後のアオイは、3期目に経営の悪化による資金繰りの問題が記載されているが、信用金庫による援助によりその危機は回避したとあり、その後資金難はないと明言されている。社長への交代は1968年であったが、中村氏は、会長へと役職替えをして、1972年までの期間会長中村氏・社長酒井氏の体制であったこともあり、転換期には、大きな問題はない。これは戦後の高

度経済成長期における社会・ファッション業界の好景気から見ても特に疑問視する事はないと考える。

次に1973年に中村氏の引退を期に正式に酒井氏体制の経営に移行する。よって、ここでは、1972年・1973年の財務諸表より検討を行う。

1972年当時のアオイ売上高は、約22.1億円で、仕入約15.7億円、売上総利益約6.5億円で粗利率約29%であり、一般的な小売業のから見ると大凡粗利率は平均的である。

1973年当時の売上高は、約29.1億円である。尚、損益計算書が未発見であるために不明である。次に就任後の1974年を確認すると売上高約38.9億円 仕入約27.1億円、売上総利益：11.8億円であり、粗利率30%となっている。以降も酒井氏の社長在任期間（1973年～1997年）の平均粗利率は約40%と高水準を保っており業績も右肩上がりである。

3-5-2. 2代目酒井氏から3代目坂田氏への転換期における財務状況

2代目酒井氏から3代目坂田氏への転換期1998年の財務状況は、先に述べたとおり、売上高約¥220.6億円であり、13期～51期の全体の売上から見ても2番目の売上高である。売上総利益約74.1億円、粗利率37%と高水準である。一方で、負債の合計は大きく、坂田氏就任後以降も負債は増加する。しかし、2001年の酒井氏の死後には急激な負債の減少がみられるが2000年以降の業績は思わしくなく余剰金の取崩や経常利益のマイナスなどが確認できる。

特に2001年度の売上高は33%減で売上高減少ではアオイの現在確認できている全ての決算の中で最低である¹¹⁴。業績低下の理由としては、2000年のエーグローバル社設立（アオイ関連企業）や2001年以降の有力な取り扱いブランドのJAPAN化、人件費の増加など様々な要因が重なっている。売上推移だけ見ても坂田氏就任時（1998年）と退任年（2007年）の売上高の差は約160億の減少で実に9年の間に売上高が3割以下に減少している。

アオイの業績下降の要因をインポートアパレル業の環境より見ると、通常のブランドビジネスでは、1つのブランドが金のなる木に成長するには、成長5年、安定5年、低下5年の15年の長期的な期間で考えるのが業界の一般的な指標である。その中でも安定時期の5年の寿命を伸ばすことが、ブランドビジネスの肝と言われている。

一方で、一般的なブランドホルダーとの専売契約期間は、3年～5年の契約であり、長期契約を行うことは極めて稀である。その様な環境でインポートブランド企業においては、成長途中にブランドホルダーとの契約解除などは、大きな損失となり得る。

なぜなら、ブランドそのものが企業により多くの収益をもたらすのは、短く考えても、5年～10年程度のブランド認知期間が必要となる¹¹⁵。

また、売上高は大幅に減少しているが、負債状況を見る限り、アオイの負債額は大きく減少している。それを成果と捉えることもできるが、ファミリーから、非ファミリーへの移行による社内外への求心力の低下によりキャッシュフローの改善が必要となった結果、大きな負債の減少につながっていると考える¹¹⁶。

これらの事実から考えると、創業家ファミリーの経営から非ファミリーへの事業継承が成功せずに、社内外の混乱により業績が低下したものとする。

¹¹⁴ 売上高減少割合でみると、第31期1990年度決算が前年比64%減で最低であるが、決算月の変更に伴い5ヵ月間の売上高である為に除外する。

¹¹⁵ 2021年8月元インポートアパレル企業役員の出村又一氏の聞き取り調査による。

¹¹⁶ 株式会社アオイ「決算報告書（貸借対照表・損益計算書）1972年（第13期）～2010年（第51期）」によれば、坂田氏の社長就任時の負債総額は、約100億円であり、2001年の酒井氏死去時には、約30億円まで減少している。さらに、大島氏就任の2007年は16億円となり、9年間で約84億円大幅な負債の減少である。

3-5-3. 3代目坂田氏から4代目大島氏への転換期における財務状況

3代目坂田氏から4代目大島氏への2007年転換期における財務状況は売上高約57.1億円で、年度比99%で軽微な売上減である。売上総利益約19.4億円、粗利率34%である。さらに、2008年には経常利益が大きくマイナスとなるが、業績不振の一因はリーマンショックによる世界的な金融危機に関連している。

特にインポート関連企業の打撃は大きく、アオイも同様に創業後初の大きな赤字となっている。その後の動向をみると、2009年の翌年も前年度比92%で8%のマイナスであるが、2010年は前年比115%と上昇傾向にある。

現在のアオイが上昇傾向にあるのは、2010年以降の取り扱いブランドの増加などにも見て取れる。

各世代の財務情報を分析すると、創業経営者が長期に渡り、経営を行なっている際は、超過収益率が高いという先行研究と同様の結果である¹¹⁷。そのことから見ても企業としてのアオイの強みの一つとして、大島氏体制への移行後以前の経営状況に戻るまでに2年間の期間がかかっている。しかし、2年間で業績を戻していることを見ても創業家ファミリーの影響力は無視できないと考える。

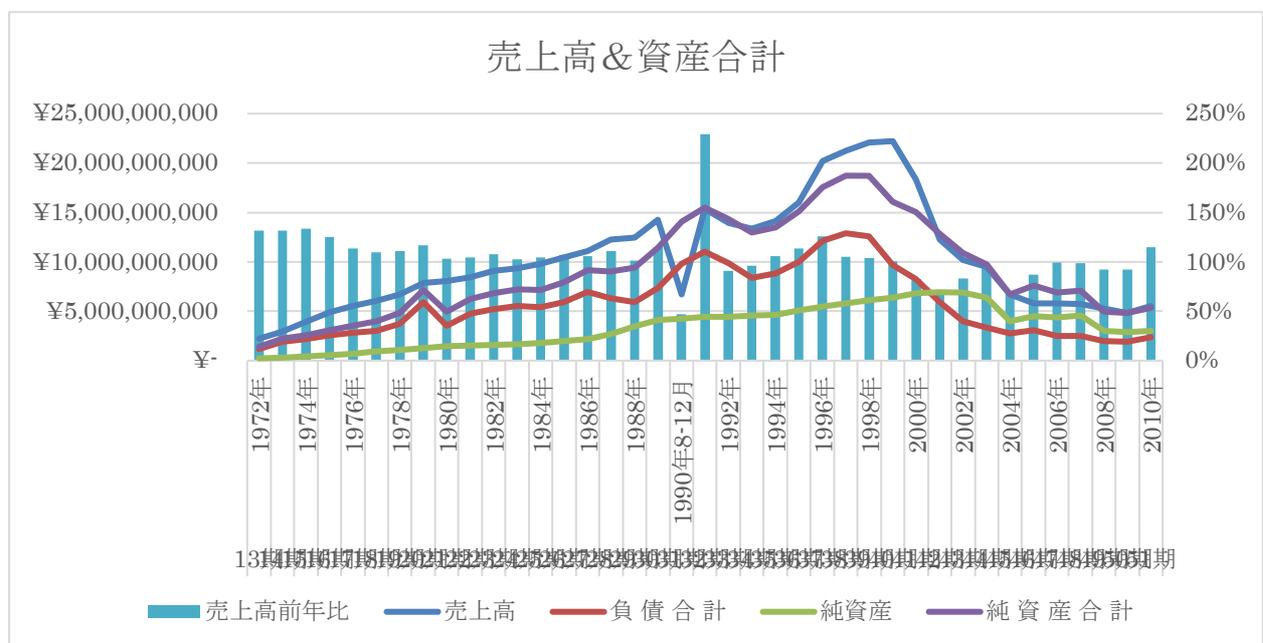


図 8.1972年(第13期)～2010年(第51期) アオイ売上高・資産推計

[出典] アオイ決算報告書(貸借対照表・損益計算書)1972年(第13期)～2010年(第51期)より筆者作成

¹¹⁷ ファミリービジネス白書企画編集委員会編『ファミリービジネス白書 2018年版-100年経営とガバナンス-』白桃書房,2018, pp46-47. 図表2-4-5 「FB 別経営者在任期間と経歴・業績(平均)2016年・2017年」によれば、ファミリービジネスの経営者の在任期間が長期間である方が、企業の超過収益率は向上している。ファミリービジネスの場合(5年未満:▲0.13%, 5年以上10年未満:0.14%, 10年以上20年未満:1.05%, 20年以上:1.12%, 全体平均:0.41%)一般企業の場合(5年未満:▲0.62%, 5年以上10年未満:▲0.16%, 10年以上20年未満:▲0.74%, 20年以上:▲5.21%, 全体平均:▲0.52%)を見ても明確な差が生じている。

3-6.インポートアパレル企業の経営理念とは

戦後創業したインポートアパレル企業の多くは、経営理念という形ではなく、創業者の思い（口述）を一般企業の理念と同等として取り上げている事が多い。そこで、アオイと同様の例として、1954年創業のコロネット商会の創業者の桃田雄造氏と現在確認されているアオイの代表者メッセージ等からアオイの理念を考えてゆく¹¹⁸。

3-6-1.コロネット商会の例

「私たちコロネット商会は、ヨーロッパのすぐれた洋品や服飾、テキスタイル、化粧品などの輸入を通じ、わが国文化にいささかなりとも貢献したいと願っている会社です。／長い歴史の新たな1ページをきづくために、芸術家として、職人として、高い誇りをくずさない制作態度から生まれるヨーロッパの商品には、本当に大切なものは何か、本当の値段とは何か、と静かに問ひかける豊かさ、大らかさがあります。／その中から、私たちが4分の1世紀をかけて磨き上げた本物を知る目と心で、さらに吟味を重ね、日本の皆様に高いprestigeと共にお届けしています。この私たちの活動は、わが国はもちろん、ヨーロッパのファッション界からも厚い信頼と期待をいただいています。／世界の超一流ブランドと1対1のお付き合いをし、その高いprestigeを国内で、ゼロの地点から育て上げてゆく私たちの仕事。そこには、まず人間としての誠意がなければ何も生まれません。／私たちはその誠意を商品に対しては、ただ有名だから、ただ売るからそれを輸入するのではなくその中に美を見出し、芸術を感じとって、私たちの心が動かされるからこそ、国内にご紹介するという謙虚な態度に反映させます。／また、人間関係においては、ゆずりあいではなく、互いの考えをぶつけ合いその中から理解とよりの確な結論を築いていく行為ととらえます。／つねに誠意に裏づけられた行動で、美をみずみずしく感じとり、私たち自身のprestigeを築く「誠意と美のprestige」、これが私たちのベーシックポリシーです。」

上記の文言が基本方針ということになっているが、「誠意と美のprestige」を理念と捉える事ができる内容である¹¹⁹。

3-7.アオイの年代別の理念の捉え方

3-7-1.1989年酒井体制下の経営理念・哲学¹²⁰

「アオイの美意識、その経営哲学」より引用

株式会社アオイは、輸入衣料雑貨卸並びに小売業を主たる業務内容に、30年の歴史を積み重ねて今日ある。創業以来、一貫して扱ってきたのは、厳選に厳選を重ねた世界の最良ブランド群と言える。ファッションの発信源がパリばかりに目が向けられていた頃より、アオイは、早くから、イタリアに焦点を絞っていた。それがやがて訪れるイタリア・ブームの先駆ける役割を果たしてきたと言っても過言ではない。また、バックやアクセサリーなどファッション雑貨に主眼をおいてきたのも、ハイクオリティーな装飾品の流行に一步先んじる結果となった。

一方非常に早い時期より小売業に主力をおいていたのも、アオイの特色である。卸という中間業務だ

¹¹⁸コロネット商会：1954年創業の大阪インポートアパレル企業。創業者桃田雄造氏。ダンヒルのライターを輸入し、その後も数多くのブランドとのライセンスを獲得し成功を収める。2002年10月民事再生により伊藤忠傘下となる。2021年8月26日元インポートアパレル企業役員の出石尚三氏の聞き取り調査によるとインポートアパレル業界では、西の桃田、東の茂登山と言われる有名人でもある。

¹¹⁹ 出石尚三「われ、ファッションブランドを愛す 桃田有造の痛快一代記」NTT出版、2008、pp.161-162によれば、社内資料の一部に掲載されている。掲載内容を引用する。

¹²⁰ 株式会社アオイ編、「コーポレート・パースペクティブ「ルック・トゥ・ザ・フィューチャー」、株式会社アオイ、1989。（アオイ30周年記念冊子）

けに終始することなく、アオイは、現地買い付けから店頭販売までと全てにわたって徹底した商品管理を行ってきた。責任と信頼こそアオイの誇りである。

そして、高級ファッションの一躍を担ってきたアオイが、来る将来選択する方向とは、衣、食、住と行ったトータルな見地からライフスタイルを見つめ、社会に貢献してゆくことなのである。

3-7-2.2002年坂田体制下の経営理念・哲学¹²¹

「アオイミッション」より引用

アオイは、センスを重んじ、本物を愛する全ての人々に真の心の贅沢を味わい、豊かな生活を体験していただく為に、選び抜かれた本物のみのヨーロッパ文化の風を最上級のサービスとともに提供するファッション・ディストルビュターを目指します。

わたしたちは、入店しやすく、魅力のあるディスプレイの店舗網を通して、ブランドロイヤリティの高いお客様が生涯を通して、ご愛玩いただくことができるように最高の人財となるべく努力します。

「会長からのメッセージ」より引用（酒井春海氏）

私たちが送る一日一日は、ちょうど人の一生を凝縮したようなものです。朝の目覚め、これは人の誕生です。

朝の準備、まさに子供が大人に成長しくための勉強などの準備期間。

午前は青年期、最も活力のある時間。日中、人生の壮年期、一番成果が上がる時。

そして、夕方から、夜。晩年を迎え、やってきたことを振り返る時間。

眠る時それは、人生の終焉ともいえます。人の人生は、一度限りですが、一日が自分の一生とすれば、毎日新しい朝を迎えるということは、人生をまたやり直せる機会を迎えたことになります。

一年365日、即ち、365回の人生のやり直しの機会が、そしてもし、大人になって50年以上生きるとすれば、なんと二万回以上のやり直しの人生を体験できるのです。

昨日できなかったことを今日、今日失敗したことを明日の人生で取り返す。なんとすばらしいことでしょうか。

こんな考え方で毎日朝を迎えるあなた、今日は何をやるかと考えることは問いも直さず人生の目標を設定しているようなものです。大望を抱く必要はありません。ほんの少しでも、昨日と違ったことを、周りの人が喜ぶことを、お客様が望んでいることを、会社に貢献できることを考えるのです。

「今日は会社の周りに落ちているゴミを拾うことを心掛けよう。」こんなことでも、いいのです。朝、自ら目覚めて何かをする。これぞ、自覚ある行動といえましょう。

私の人生もまさに毎日が今日は何をやるか、の積み重ねで今日を迎えたようなものです。葵レコードとして、古いレコードを売っていると、お客様からこんなものはないかといわれる。それを探してきて売って、お客様に喜んでもらう。そのうち、「楽譜もほしい」それもどこかで手に入れる。そのうちレコードや楽譜だけでなく、必要ならばなんでも、関西になれば、東京で、さらにはアメリカ、フランスでということになります。そしてブランドビジネスに遭遇するわけ

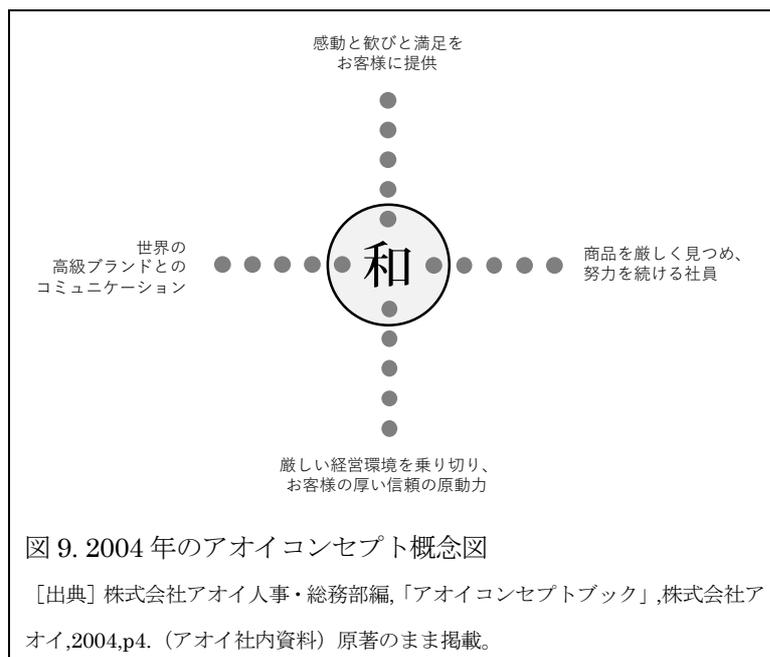
ですが、フランスのブランドを見ていたら、生産地は全部イタリアなのです。バレンチノ、フェラガモ、フェンディ。これらを契約するわけですが、このときもビジネスライクな書類書類の契約でなく、人を見て契約するまさに人と人との契約、信頼関係の「約束」なのです。そこに、人種や国境を超えた“和”の精神を見出すのです。人と人との関係は、楽しいものです。私たちの会社でも、人と人との

¹²¹ 株式会社アオイ人事・総務部編、「アオイコンセプトブック」,株式会社アオイ,2004,pp5-6. (アオイ社内資料) 原文のまま掲載

関係で仕事をすればもっともっと楽しくできるはずで

そして、私たちが扱っているインポートの作品群は、文化そのものといって良いでしょう。個々の歴史、伝統が育んだ文化の結晶であるブランドは、誰の目から見てもいいものはいいのです。その中であって、よそに売っていないものを売る。これこそブランドビジネスの醍醐味なのです。あえて表現を変えるなら、骨董の精神ともいえましょう。骨董とは希少価値、歴史が生んだ、後世に伝えるべき名品なのです。そして、それが、*aoi* が *All Original Import* とされる所以でもあるのです。さあ、今朝も新しいあなたの人生の始まりを迎え、何か幸せを感じる気配はありませんか？

「コンセプトブックについて」より引用（坂田洋夫氏）¹²²



株式会社アオイが 1961 年の設立して以来一貫して変わらぬ信念は、「厳選された素材が使用されているものこそが、価値ある商品の絶対条件である。」というものです。そしてこの信念のもと、鋭い選択眼をもった社員が自ら世界に飛んで商品を発掘し、厳しく見つけその基準をクリアした一級品のみを高機能輸入商社として、全国の直営店舗を中心にお客様の手元に感動と喜びと満足をお届けしているのです。

人は、ハイクオリティな世界の一品に出会い、それを手にしたとき、何にも変え難い満ち足りた幸福感に浸ること

ができるのです。変わらぬ美しさ、気品を備えた価値あるものを求める心は、世界のどこにあっても、時代がどんなに移り変わろうと、常に変わらぬ普遍の真理といえます。

この基本コンセプトをしっかりと把握しお客様の信頼を勝ち得るには、アオイ社員の一人一人が豊かな思いやりとたゆまぬ努力が望まれます。なぜならば、アオイの最大の財産は、人財なのです。アオイファミリーの一員として、さらなる上を目指しチャレンジし続けるためにも、このコンセプトブックが今後の活動の羅針盤となるように十分な活用を望みます。

3-7-3.2007 年大島体制下の経営理念¹²³

「COMPANY 会社案内」より引用

1950 年の創業より私ども株式会社アオイは、ヨーロッパの一流品の数々を初めて日本市場に紹介し、目の肥えたお客様に販売し続けて参りました。創業者である故酒井春海は、ブランド品という概念がまだ無い時代からその物が持つ上質な素材感・デザイン性、また真の価値を見極めアオイの商品としてセレクトし自らが良いものと判断した商品のみをお客様へ販売するという姿勢【*ALL ORIGINAL IMPORTS*】の精神を長年貫いて参りました。

¹²² 株式会社アオイ人事・総務部編、「アオイコンセプトブック」,株式会社アオイ,2004,p7. (アオイ社内資料) 文章及び図、共に原著のまま掲載

¹²³ COMPANY 会社案内 | 株式会社アオイ<<https://www.aoi-net.co.jp/company/>>株式会社アオイ,2021 年 8 月 15 日アクセス

これこそがアオイの原点であり、数々の有名ブランドのディストルビュターとして今日まで飛躍してきた原動力でもありました。

時代の変化が激しくニーズが細分化されている今日にこそ、改めてこの精神が必要とされていると感じています。現代のセレクトショップの先駆となっていたアオイの精神、すなわち、いつの時代にも通じる普遍的な価値観の追求、魅力ある商品の開拓・構成、お客様と販売員の信頼関係を強めることが、今後最も重要な課題と心に誓い、株式会社アオイは創業の原点に立ち戻ります。

今まで以上にお客様ひとりひとりに上質で魅力ある商品のご提供が出来るよう社員一同心より努めて参ります。創業者の精神を引き継いだ次世代として、また長年ブランド・ディストルビュターとして培ってきた多くの知識を新しい時代のこれからの若者にも提供し皆様から愛される企業となれる様努力する所存でございます。

大島氏へのインタビューでは、大島氏もアオイの考えとしては、「ALL ORIGINAL IMPORTS」であるが、その一言で表現できるかどうか？とも語っており、アオイの理念の中には、1989年と2004年の酒井氏の文章の中にある様に、「アオイは、文化を・・・」と言う一文に表現されていると考える。また別の講演の中で大島氏は、自身の考えを以下のように語っている¹²⁴。

「創設者は、その文化という物を、それをきちんと理解した上で日本に持ってこようと、その文化が一体どういったものなのか？その内容をきちっとお客さんに伝えたい。当時、日本の場合は、戦後終わってすぐですから、それほど裕福な家庭はなかった、そうゆう高級商材をほしいという人は少なかった。

でも、中では、そうゆう商品が欲しいという方もおいでだったので、その商材を集めて、舶来品という形で、日本で最初にスタートしました。」

アオイも例に挙げたコロネット商会同様に企業理念としては、明確化していないが、アオイの関係者からは、経営者3名の思い・メッセージにも登場している「ALL ORIGINAL IMPORTS」という言葉がよく聞かれた。

企業名 AOI からとった「ALL ORIGINAL IMPORTS」＝「自らが良いものと判断した商品のみをお客様へ販売する。」がアオイの企業文化・風土の源泉であると同時にアオイの理念であると考えられる。

¹²⁴ 大島崇氏講演「アパレル業界で求められる人材とキャリア」芦屋大学講義「キャリアデザイン」2018年5月

第4章 アオイの成長要因

2章・3章において、戦後のファッション産業におけるアオイのインポートアパレル企業としての位置とその確立経緯を、創業期（酒井氏の時代）を中心に見た。本章では、インポートアパレル企業における成長要因をアオイの事例より解明を試みる。特に、アオイ関係者へのヒアリングの際に頻繁に出現した「アオイらしい」〈キーワード1〉と「アオイファミリー」〈キーワード2〉の2つのキーワードの解明を中心にアオイの強みを多面的に分析しその源泉を考察する。

4-1. 「アオイらしさ」

「アオイらしい」というのは、アオイが扱いそうなブランドや商品という意味で使用されており、顧客からも「アオイらしい」という言葉がよく聞かれるそうである。そこで、「アオイらしさ」とは何か？という質問を各関係者へすると皆一様に「なんとなくアオイらしいと考える」との回答であった。

一番明確な回答でも「他のブランドとは違う、尖った感じがする」や「時代に左右される商品ではない」といった回答であった。

ソニーやアップルなどのグローバルなブランドもそれぞれブランドの持つ「らしさ」がありそこにファンが存在しブランドとしての超過収益が存在していることは周知の事実である。

アオイの過去の取り扱いブランドを再度並べて見ると確かに「アオイらしさ」が存在している。通常この「アオイらしさ」は、単に取り扱いブランドやデザインなどを指す場合が多いが、前述した理念や経営にも反映されており、これらの「アオイらしさ」は、創業者の中村氏・酒井氏両氏により作り上げられ、現在のアオイの成長の一要因として機能していると考えられる。

そこで、「アオイらしさ」を「商品・ブランド」と「経営」、「人材」の3つに分けて分析・検証する。

4-1-1. 商品ブランドとしての「アオイらしさ」

1つ目の「アオイらしさ」は、商品やブランドを選定する際の審美眼である。創業者の両氏は共に卓越された商品・ブランドの審美眼がある。様はセンスであり、このセンスは、一様に学んだり、鍛えたりして、身につくものではない。アオイの場合は、創業者の両氏が兄弟であることから同じ環境で成長し自然に互いが「良いと思うもの」につながり、アオイの取り扱いブランド・商品へと反映されている。

また、中村氏は、民芸運動に共感し1970年に「みんげいアオイ」を設立している。商品の仕入れの為に自ら海外に出向き販売行になっている。

酒井氏もインポートブランドということではなく、商品の良し悪しのみを考え、商品の選定をしており民芸運動という「用の美」を体現している¹²⁵。

それらは、次世代を担っている大島氏にも受け継がれ、「もちろん企業である以上は、売上は大切であるが、自らが販売する際に楽しいと思えるものを取り扱いたい。」ともいっており、まさに「良いと思うもの」自信を持って顧客に薦めるというスタイルを保持している。また、大島氏は次世代を担う人材に、「良い物を販売する人間は、良いものを知っていなければならない、その為には、本物に触れることが大切である」と言っており、両氏の考えや審美眼が次世代へと伝播し「アオイらしさ」の一つとへと昇華したと考える。

¹²⁵ 2018年5月（大阪）大島崇氏によれば、「フェラガモとの取引の際もショーウィンドウを見て飛び込みで交渉をした。」ことや、ボッテガベネタとの取引の際に、「手作りであるから希望オーダー数に答える事ができないとの回答があったが、酒井氏は、できたものだけで良いので送ってほしいと頼み取引を行う様になった。」などを考えると取扱商品へのこだわりと審美眼がある事がわかる。

4-1-2. 経営における「アオイらしさ」

2つ目の「らしさ」は、経営に関する「アオイらしさ」である。アオイは、創業以来堅牢な経営方針をとっている。

成長期の一時期は多角化・上場など事業拡大への道を模索している。一部例を挙げておくと、サイパン・グアムなどの新規観光地の開発により出店が予想されるブランドに対して、いち早く現地法人を作り国内から海外への足場作りを行なっている。グアム・サイパンは地理的にはアメリカ領であるが、アオイが日本で培ったノウハウと物理距離の近さなどの利点を活かした拡大路線である。また、グアムに関しては、ホテル業への進出計画もあり多角化を目指していた。

一見するとホテル業への進出は全くの畑違いとを感じるが、アオイにとっては、ホテルの付帯施設によるブティック出店はインポートブランド導入期よりの企業経営の柱の一つであるために、乖離した業界ではない。ホテル業への参入計画などは、事業の困難性から計画に留まっている。

また、一時期には株式上場の計画があり、インポートブランド企業として長く事業を行うには不必要という決断を早々に下している。

創業家として、企業を守るという使命を第一に、インポートブランドへの専業を決定したことにわかる¹²⁶。

また、海外ブランドのジャパン化においても、通常は大規模な商社などとジョイント企業を作る場合が多いが、アオイが関連しているジャパン社を見ても、同業者や小規模商社とのジョイント企業などが多いことで、有名な企業である¹²⁷。

本来であれば、経営的にも大規模商社とのジョイントの方がメリットはあるが、アオイは自身の育てたブランドとそこに関連する企業の発展を目指した経営方針であることから「アオイらしさ」が垣間見える。

4-1-3. 人材における「アオイらしさ」

最後に3つ目の「アオイらしさ」は、人材に関する事柄である。次項の「アオイファミリー」との関連性が強く詳細は事項にて説明するが、アオイの社員は一様にして個性があり、「アオイらしさ」を持っている¹²⁸。

それは、企業への貢献ということだけでなく、自身の取り扱うブランドにも同様に向けられており先ほどの経営方針で説明した様に、自他の発展・自他との共生という意味合いが強く根付いており、創業者両氏の考えがうまく伝播されており、アオイの強みの1つとして作用している¹²⁹。

4-2. 「アオイファミリー」

「アオイファミリー」とは、前述した「アオイらしさ」の人材に関する事柄とも重複するが、特に創業家ファミリーの方々より頻繁に出てきたキーワードである。「アオイファミリー」の呼称は、社員はもち

¹²⁶ 2021年11月（神戸）大島洋子氏・酒井眞樹子氏によれば、2000年頃に、取引銀行などと上場に関する協議なども行っている。また、「アオイは、自社製品やブランドを持っていないが、インポートブランドのディストリビューターとしての誇りがあったので、多角化には、あまり乗り気ではなかったので計画のみでよかった」とも言っている。

¹²⁷ 2020年8月（大阪）元インポートアパレル企業役員の辻村又一氏によれば、「アオイは、大手商社とのジャパン社などのジョイントを好まないことで有名」

¹²⁸ 2020年1月（神戸）元役員によれば、「アオイの人々は個性的な人が多いが、皆、春海氏のことが好きで、私もその一人であるが、アオイらしさを持っていた。」という様に個性的がありながらアオイらしいという矛盾はあるがアオイの文化として存在していた。

¹²⁹ 2021年11月大島洋子氏・大島現氏によれば、「アオイは、自分達だけがよくなるうと考えていない、大変な時期もあるが、よくなればブランドや従業員、お客様、だけでなく、関係するみんなに還元することが大事と考え。これは、春海氏も同様であった。」とあり、次世代へ創業者の精神が伝播している。

ろんであるがアオイの全てのステークホルダーに向けられている。

特に顧客には、教えを乞うという姿勢は戦後のブティックや百貨店外商などでも見られる考え方で小売業を母体としたアオイも同様である。これらは、特にお客様は神様ではなく教えてくれるファミリーであるという考えである。一方で、社員には、本当のファミリーの様に接するという事も含まれており、アオイ本社で行われる関係者セールでは、関係取引先だけでなく、旧アオイの社員とその家族なども散見され、他の関係者セールではあまり見受けられない光景である¹³⁰。

それらは、アオイに関係した人をファミリーの様に大切にするという基本的な考えの元に、成り立っている¹³¹。

また、アオイファミリーは、「アオイの支持者」とも捉える事ができ、商品の支持者だけでなく、酒井氏・大島氏などの創業家ファミリーにも支持者が存在していることにもわかる¹³²。

一方でアオイの人材育成は、創業期と同様の育成方法を一貫して保持している。特に新入社員は、研修期間または最初の配属先は、物流部門である。これは、自社の取り扱いブランド・商品知識の把握などが1つの目的であるが、アオイの「自らが良いものと判断した商品のみをお客様へ販売する。」という姿勢のもと何が売れているかという審美眼を養う為の人材育成を徹底している。

販売店でも、ベテランの販売員が礼儀作法まで教える事もあり、前時代は酒井氏の妻も同様にスタイルアオイの店長として従業員の育成に注力しているところも、アオイファミリーたる所以であると考えられる。

また、常に先頭に立って種々対処・対策をする創業家ファミリーが企業のトップとし家族の家長のように行動する姿勢・人柄に感銘を受けた人が、同業種・同職からの移籍が多いことの一要因でもある。

アオイは、その「アオイファミリー」を原資に成長しており、坂田氏体制下に行われた大幅な人員削減策は、売上と比較しても坂田氏の人材戦略が不十分であったと考える。

それらのことから分析すると規模を縮小しつつ合理的な組織へと変化した坂田氏の手腕は一定の評価はできるが、組織がうまく機能せずに業績不振の一要因となった。

一方で大島氏の時代になると人件費には大幅な変化は見られないが、売上は上昇しており、創業者の思いは、現在のアオイの強みの一つと考えられる。

現在は、先に述べた様に、創業家が中心となり、「アオイファミリー」を意識して社内外でのファミリーの再構築を行い次世代へのバトンを繋いでいる途中である。

アオイは、会社への帰属意識を作り出す戦後の経営家族主義的な意味をうまく取り入れた「アオイファミリー」と創業者の精神をうまく伝播している「アオイらしさ」の2つを強みとして成長してきたと考える。

4-3.アオイの成長要因

最後に本章にてアオイの成長要因を以下にまとめる。

一つ目は、インフォーマルであるが「アオイらしさ」や「アオイファミリー」という既存の知として、社内外へ浸透している。一方で、エンドユーザーへの企業としてのアオイの認知度がブランドには遥かに及んでいないことが課題ではある。しかし、インポートアパレル業界では、アオイの歴史と文化がブ

¹³⁰ 2020年1月（神戸）元役員によれば、酒井氏時代の社員の中には、酒井氏をパパ、妻の祝子氏をマンマと呼ぶ人などもおり多くの社員の相談を受けてきたことにも表れている。

¹³¹ 2018年5月（神戸）大島崇氏によれば「人とのご縁は大切にする様に」と酒井氏から教え込まれていた。

¹³² 2019年6月（神戸）大島崇氏によれば「私もそうだが、酒井氏も従業員や周りの人の相談やトラブルなども良く相談されている」とあり、社内外関係なしに、支持者がいることがわかる。

ランドを通して一種の共同体の様な形として認知されている。アオイが取り扱うブランドのブランド力にも劣らないアオイ特有の強みであり成長を支えてきたと考える。

二つ目は専業の維持である。2代目の酒井氏は創業家の資本による担保で拡大路線を進み、成功と失敗を元に最終的に小売業を主体とした事業体制へとなる。しかし、3代目の坂田氏は、組織・戦略の変更による経営改革を実行した。企業業績から見ても、一定の水位を保っているが、3代目坂田氏の時代には著しく低下している。その結果を受けて、創業家の意向により、小売業への再転換をはかり現在の業績は徐々に回復傾向である。これらの業種の転換・事業の多角化においては、デザイン・ブランドを主体とした企業でも成功した事例は少なく、グローバル企業となった「任天堂」や「LEGO」なども一時は、多角戦略のもと経営をおこなっているが、業績不審により専業へと再転換し再度企業の業績は上昇している¹³³。これらの事例から見てもアオイの経営戦略の転換による専業化は、内在する組織・ナレッジの活用の点から見ても、現在の業績から見てもアオイの成長要因の一つであると考ええる。

三つ目は、取引先の企業形態である。インポートブランドとの取引においてはファミリービジネスの影響が大きいと考える。特にファミリービジネスの多いイタリアのブランド企業との取引に関しては、取引先の永続性とそれを支える原資などと同様の重要性としてファミリービジネスとして互いの理解の下に共生ができるかという点が大きいと考える。この点に関してアオイは **FERRAGAMO** 社との取引から、一貫した自社の立ち位置として、ファミリービジネスとしての様相を呈している。それにより、ブランドホルダー及び取引先の信頼を得ている。

これらを鑑みるにアオイの事例は、インポートアパレル業におけるモデルケースであると考ええる。最後にアオイの成長要因のまとめとして、以下を挙げる。

1. 専業による組織・戦略の集中と活用。
2. 一貫したファミリービジネスによる信頼性
3. 企業風土の伝播による信頼の形成。

これら3つのアオイの強みは、アオイの成長要因と捉えることができ、インポートアパレルにおいても重要な経営要素であると考ええる。

¹³³ 任天堂は1960年代にはタクシー事業1970年代には、食品事業などへの他業種へ参入しているが、思うように業績が上がらずに撤退し、本業である、娯楽事業へ注力し、再建されている。また、LEGO社もLEGOの基本特許が切れた1980年代に多角化を推進しゲーム・映画産業へ乗り出すも業績が上がらずに撤退し、本業であるLEGOを主軸に再建された。

第5章 まとめ

本研究は、ファッション産業における、インポートアパレル企業の成り立ちを戦後 1950 年に神戸にて創業したインポートアパレルの先駆け企業であるアオイに焦点を当て述べた。

戦後の日本は、ブランドホルダーからゴールデンマーケットと呼ばれフランス・イタリア・ドイツ・アメリカなどのヨーロッパをはじめとする諸外国より、多くのブランドが日本へ進出しブランドビジネス市場を形成された。特に、1960 年代以降、全国的にインポートアパレルやブランドライセンスを取り扱う企業が台頭する中、関西では、コロネット商会（現コロネット）、をはじめ、三喜商事、アオイ、サンフレール、八木通商など現存するインポートアパレル企業が多く出現した。その様なインポートブランド市場の成長共に、アオイは、現在まで 3 世代に渡りインポートアパレル企業として基盤を形成している。

一方で、バブル期以降のユニクロを始めとしたファストファッションや、大規模アウトレットモールの出現や主要取扱ブランドのジャパン社化などにより 1999 年を頂点に 2009 年までの 10 年間はアオイの企業としての業績は大きく下降する。一方で創業家ファミリーに移行後の 2009 年からの業績は上昇傾向である。

これらのアオイの業績の回復の要因は、3 章で述べたとおり、創業家ファミリーの経営者による経営による所であると考え。それらは一般企業の専門経営者の在任期間平均 4.7 年とファミリービジネス企業の在任期間 9.2 年から見てもインポートブランドビジネスにおいても、アオイの様なファミリービジネス企業の優位性が高い事を示した¹³⁴。

また、ブランドビジネス、特にインポートブランドに関しては、ブランドホルダーの多くがファミリービジネスであることから優位性が高く、企業の長期的視点・継続性は事業提携においては重要な要素であり、ブランドビジネスとファミリービジネスの役割により、アオイはインポートブランド企業として成功・成長してきたと考える。

5-1.インポートアパレル企業におけるブランドビジネスとファミリービジネスの役割

最後に、それらのアオイの成長要因から発見した、インポートアパレル企業における、ブランドビジネスとファミリービジネスの類型（ブランドビジネスとファミリービジネスの役割）を「目的」「価値創造者（意思決定）」「価値創造手法」「所有と経営」「継続性による収益性」の 5 つの視点より勘案する。

5-1-1.ブランドビジネスとファミリービジネスにおける「目的」について

初めに両ビジネスの「目的」である。ブランドビジネスにおける題目は、ブランドの「繁栄」である。単に営利性を求めた繁栄ではなく、ブランドの認知と社会的な役割・立場の確立が大きな目的である。これは、ファミリービジネスでも同様で、ファミリーの「繁栄」は営利性のみを求めるものではなく、ファミリーの認知・社会的な役割・立場の向上を目指したものであると考える。

¹³⁴ ファミリービジネス白書企画編集委員会編『ファミリービジネス白書 2018 年版-100 年経営とガバナンス-』白桃書房,2018, pp42-43. 図表 2-4-2 「創業経営者による経歴と業績（平均）」によれば、一般企業の経営者の在任期間（年）は 4.7 年ファミリービジネスの経営者任在期間（年）10.4 年（内：創業経営者が 22.0 年創業経営者以外 9.2 年）。さらに、超過事業利益率（2015 年～2017 年平均）で見ても、一般企業：▲0.52%に対して、ファミリービジネスでは、0.42%事業利益率に関しても優位性がある。

5-1-2. ブランドビジネスとファミリービジネスにおける「価値創造者（意思決定）」について

次に、「価値創造者（意思決定）」である。これは誰が中心となり価値創造を実行して行くかの実行者である。

それぞれの中心として、ブランドビジネスの場合は、ブランドホルダー中心・ファミリービジネスの場合は、ファミリー中心で実行される。

ここで注意すべきは、ブランドビジネスの創業期と成長後のブランドホルダーが違う場合がある。ブランドビジネスの創業時の経営は、ほとんどの場合、ブランドの創設者であるデザイナー自身や親族や友人といった関係者が担う事が多い。

一方で、ブランドが拡大やブランド再生による資金的な援助が必要になる場合は、関連企業やファミリーへのバイアウトや LVMH グループ・Richemont グループなどの巨大ブランドコングロマリット企業などの買収などにより外部資金を獲得する場合も少なくない。

外部からの出資を受け入れた場合は、基本的にブランドの権利は資金提供者へと移行する。しかし、ブランドを刷新せずに継続する場合は、創設者が一定の権限のもとブランドホルダーとの協議の上ブランドに対する決定権を有している場合が多くある。

その為にブランドビジネスの価値創造者（意思決定）は、ブランドホルダーであるが、継続したブランドでは、創立者は、ブランドの確立の功労者として重要な意思決定権を持つ事が多い。

一方でファミリービジネスの場合は、「価値創造者（意思決定）」は基本的にファミリーの意向のもと決定される。

5-1-3. ブランドビジネスとファミリービジネスにおける「価値創造手法」について

次に「価値創造手法」である。この価値創造手法は、ブランドビジネス・ファミリービジネス双方における大きな点は、ステークホルダーとの信頼関係によりブランド・企業の価値が創造される。

これはすでに、多くの研究がなされており、本論で説明するまでもないが、ブランドビジネスにおいては、前述したようにブランドの成立要件としてステークホルダーから良いブランドであると認知されることが重要な要素である。

一方でファミリービジネスでも同様ステークホルダーからのファミリーへの信頼が重要な要素である。

5-1-4. ブランドビジネスとファミリービジネスにおける「所有と経営」の関係性について

次に、「所有と経営」の関係性についてである。ブランドビジネスの場合、前述した通り、創業期の所有と経営は一致している事が多いが、成長するにつれて「所有と経営」の関係が変化してゆく。

これは、前述の通り、ブランドの拡大・再生に関連して外部資金の獲得後に変化する場合がほとんどである。しかし、ブランドの再構築などを行わない場合は、現状維持が多く、特にブランドの方針に関連する意思決定事項に関係するところでは、一般企業ほど乖離することは少ないと考える。

一方で、ファミリービジネスにおいては、「所有と経営」が大きく変化することは少なく、いずれかの形でファミリーが経営に及ぼす影響は大きい。

5-1-5. ブランドビジネスとファミリービジネスにおける「継続による収益性」について

最後にブランドビジネスとファミリービジネスにおける継続による収益性について考察する。ブランドビジネスの場合、前述の通り、

「長期的な継続（ブランドストーリー）」→「社会的認知（ファンの獲得）」→「ブランド価値（超過収益）」の上昇→「長期的な繁栄」という構図が成立すると考えられる。

これは、ブランドの継続によるブランドストーリーの確立により、社会的認知を獲得し、認知が向上することによりブランド価値が向上する。

ブランド価値の上昇は、収益の向上（超過収益）となり、それを源泉にブランドの長期的な繁栄がなされて、目的を達する。

このことから見ても、ブランドビジネスは収益性の向上への近道は、企業の長期的な継続性いわゆる持続可能性をなくしては、成立しないと考える。

一方で、ファミリービジネスに関しては

「長期的な継続（ファミリーの結束）」→「社会的認知（ファミリーの存在意義）」→「ビジネス価値（継続による信頼性）」の向上→「長期的な繁栄」とブランドビジネスの継続による収益性とは様相が違うように見えるが、長期的な継続の為には、ファミリーの結束が必要不可欠であると考えられる。

これは、ブランドの場合、ストーリーとしている為に違う要素と捉えがちであるが、ファミリーの結束はファミリーの形成（成り立ち）をもとに、結束が行われる事と同意であり、ストーリーが存在することにより結束につながると考える。次に社会的認知が行われる事にファミリーの存在意義が出現する。それによりファミリーそのものの存在意義が明確になり、よりファミリーの結束に作用し、一層ファミリーの結束が深化することで、ファミリーの単位も大きくなる。

ビジネス価値の上昇は、ファミリービジネスにおいては、収益の向上とは決して連動していない場合が多いが、ファミリーの社会的信用を源泉としたビジネス価値は一般企業とは異なり、直接的なビジネス価値だけでは、計測できない。しかし、先行研究でも示されているとおり収益性の向上面から見ても一般企業よりファミリービジネスはビジネス価値が高く安定している場合が多く、継続による収益性も高いことが示されている¹³⁵。

先に示した 4 つの複合的な要因から考えるとファミリービジネスは目的であるファミリーの繁栄を達成していると考えられる。

この 5 つ要因から導き出したブランドビジネスとファミリービジネスの役割の共通性から見るとブランドビジネスにおいてファミリービジネスの持つ役割は大きい。

このことは、表 7.に示したとおり、本研究対象であるアオイを通して解明されたインポートアパレル企業の永続性として重要な要因である。

表 7.ブランドビジネス・ファミリービジネスの役割

	目的	価値創造者（意思決定）	価値創造手法	所有と経営	継続による収益性
ブランドビジネス	ブランドの繁栄	ブランドホルダー中心	ステークホルダーによる信頼	適宜	継続による収益性上昇
ファミリービジネス	ファミリーの繁栄	ファミリー中心	ステークホルダーによる信頼	一致	継続による収益性上昇

¹³⁵ ファミリービジネス白書企画編集委員会編『ファミリービジネス白書 2018年版-100年経営とガバナンス-』白桃書房, 2018, pp42-43. 図表 2-4-2「創業経営者による経歴と業績（平均）」によれば、一般企業の経営者の在任期間（年）は4.7年ファミリービジネスの経営者任在任期間（年）10.4年（内：創業経営者が22.0年創業経営者以外9.2年）。さらに、超過事業利益率（2015年～2017年平均）で見ても、一般企業：▲0.52%に対して、ファミリービジネスでは、0.42%事業利益率に対しても優位性がある。

5-2.アオイの新たな展開

今後のアオイ及びファミリーの将来「アオイのビジョン」について関係者インタビューよりまとめる。2010年以降のアオイは、4代目大島氏のもとファミリーの結束をより強固なものとし、社内外への発信を強化している。さらに、ファミリービジネスにおける企業ガバナンス基盤の強化をはかるために、酒井氏・坂田氏の時代に分散されていたアオイ株の集約を行い次世代への継承準備をおこなっている。

次世代の育成については、大島氏の息子である大島現氏が2012年にアオイファッションシステムに入社し、2014年イタリア留学、2016年の帰国後にアオイ本社勤務している。現在は前述の通りアオイの人材育成方法に従い様々な関連部署にて経験を積んでいる最中である。

また、2020年には、世界的なパンデミックを背景に一時中断していたネット販売を再開し評判も良く好調である¹³⁶。経営面では、DX化に対応すべく人材の大規模管理システムを導入しており経営面での可視化へ着手している所である。2019年には大島洋子氏が新たな役員就任し、ファミリービジネスとしての経営基盤のさらなる強化をしており、創業家ファミリーとしての新たな視点からアオイの経営をサポートしている。一方で、コロナ禍により様々な影響を受けたアオイは、インポートアパレルにおけるファミリー企業としての強みを武器に組織・事業の効率化等にも積極的に着手を開始し、新たな局面を迎えている。

アオイは、インポートアパレル企業として業界内での評価は高いが、ファッション産業の低迷に歯止めがかからない状況下で「現在の体制下では、専業としてインポートブランドを中心に扱うが、時代の流れを見てもそれらが正解かどうかはわからない。」と語っており今後のビジョンとしては、「今までアオイが企業として行ってきた事をもっと大きな枠組みで捉える必要があると思う。その上で、「高級品を扱う小売業」としての強みを活かした次の世代に対応したビジネス展開の必要性も強く感じている。」と語る。

インタビュー内ではコロナ禍による社会構造の変化が大きな要因であるとも語っているが、専業としてインポートブランドを中心としたブランドビジネスを中核に置いた事業展開を行うことの再確認と考える。また、「アオイが企業として行ってきたことをもっと大きな枠組みで捉える・・・」というのは、インポートブランド企業として培ったノウハウを活かした又は、活かせる様な新たなビジネス創出やビジネスの再構築を考えて事業の展開を行うということであろう。

これらの新事業創出や事業の再構築は、アオイの様なインポートアパレル企業に限った課題ではなく、近年のファッション産業にとっての大きな課題であると考え¹³⁷。

現在のアオイは業績も好調で、早急な事業転換の必要性は高くはないが、企業の成長・維持を考えるとアオイも他の企業と同じように、次世代に合わせた新たなビジネスモデルの構築が遠くない将来には必要になると考える¹³⁸。

アオイの理念である「ALL ORIGINAL IMPORTS」を軸にアオイの企業として持つ強みを保ちながら、今後アオイがどの様に発展・活躍してゆくかを見守りたい。

¹³⁶ 2018年6月(神戸)大島崇氏・2020年1月(神戸)大島洋子氏によれば「アオイは、2000年前後に関連会社のエググローバルによりネット販売をおこなっていた。」販売が思う様振るわなかった事とファッション業におけるネット販売が他社より速かったことも重なり、一時ネット販売から撤退している。

¹³⁷2003年コロネット商会、2019年のサンモトヤマ2020年レナウンなどの民事再生や倒産からみると決してファッション産業全体は明るくない。

¹³⁸ 明治大学ビジネススクール編『ファミリービジネス：MBA講座』同文館出版、2019、pp122-217 や山田幸三編『ファミリーアントレプレナーシップ・地域創生の持続的な牽引力』中央経済社、2020。などの実例の中では、次世代へ継承する為には、企業内部で、イノベーションを構築しアントレプレナーシップ教育等を行える環境の重要性が唱えられている。

5-3.今後の課題

本研究では、インポートアパレル企業であるアオイを中心に第二次世界大戦後の日本におけるインポートアパレル・ブランドとその周辺を調査・研究した。

戦後日本は、洋装教室ブームにより戦後復興の進展と同じスピードで、海外文化の流入が始まる。1950年頃は、海外用品・ブランド品などの舶来品であれば、なんでも売れる時代から1960年の貿易自由化1963年のJISによる洋服規格制定を背景に、個人の嗜好性によるファッション産業が芽生え始める。

1970年には大阪万博を契機にインポートブランドが日本のファッション市場を席卷する。日本におけるインポートブランド市場の登場である。その勢いは、1974年ごろからブランドライセンスと言う形に変化し、1980年初頭のDCブランドブームまで継続、日本のアパレル企業もDCブランドブームにより海外進出を模索する。一方でインポートブランド企業は、ブランドホルダーとのジョイント企業として、多くのジャパン社が登場する。

1990年代のバブル崩壊後はファッション産業全体の勢力図は、大きく変化し、同時にブランドビジネスのあり方もジャパン社化見られる様に変化してゆく時代となった。

21世紀に入りユニクロに代表されるファストファッションの台頭、大手ブランド企業（ジャパン社）の多くは、大規模の旗艦店を都市部の一等地に設立し日本での地盤を強化する。

2010年になるとSNS登場によりファッション産業を側面から支えていた雑誌・新聞媒体が次々と閉刊し、アパレル・インポートブランドの一部の強者を除き市場には、閉塞感が見え隠れするようになる。さらに、2020年以降は世界的パンデミックをきっかけにファッション産業にももの大きな変化が生まれ始めている。

東西インポートブランドの雄であった大阪のコロネット商会（2003年）・東京のサンモトヤマ（2019年）、大手アパレル企業のレナウン（2020年）などの民事再生なども記憶に新しく、ファッション産業を取り巻く環境は決して好調ではない。その様な中、創業者である酒井氏を含む創業者ファミリーは、戦後の舶来品の流行から、実に2000年まで、アオイを支え発展させてきた。

特に、2010年以降の大島氏の体制下では、初期の取扱ブランドがアオイから消滅し新たなブランドとの関係性の構築やその方法論の根底にあるアオイのインポートアパレル企業としての新たな一面が見ることができると考える。

また、日本のインポートブランドビジネスとファミリービジネスに大きな影響を及ぼしたであろうFERRAGAMO社（ワンダ・フェラガモ夫人）の影響がアオイの創業家ファミリーにどのように作用・影響しているかも併せて、2010年以降の新しい環境変化に対するアオイと創業家ファミリーの取り組みについては、今後もアオイの協力のもと詳細なヒアリングと今回の発見できなかった資料を発掘し、実証的な研究としてまとめる計画である。

今後の課題としては、インポートブランド企業の比較研究を行い、第二次世界大戦後の日本におけるインポートブランド企業及びインポートブランドビジネスの産業構造・特性の解明を行う為に研鑽する。

Appendix : 戦後ファッション産業年表

戦後の日本におけるインポートアパレル企業の活動とアオイの動向をファッション産業史の中で、より明確化するために「社会・経済」「ファッション」「小売・百貨店」「国内アパレル」「インポートアパレル」「アオイ」の6つに分けて、年代ごとに整理・分類した¹³⁹。

「社会・経済」においては戦後の日本の社会動向・流行や経済政策の中から、筆者が重要と考える項目を抽出し掲載している。

「ファッション」においては、戦後の日本のファッション産業における重要事項と、ファッションの流行などをファッションビジネス学会ファッション産業史研究部会編による「ファッション産業年表」及び、織研新聞社編『繊維・ファッションビジネスの60年』、国立新美術館・島根県立石見美術館『ファッション イン ジャパン 1945-2020』の資料を参考に筆者がファッション産業において重要と考える事項を抽出し掲載している¹⁴⁰。

「小売・百貨店」においては、日本の百貨店・小売業の展開を松坂屋発行の『松坂屋100年史』及び、ファッションビジネス学会ファッション産業史研究部会編による「ファッション産業年表」を参考に筆者の独自の調査により筆者がファッション産業において重要と考える事項を抽出し掲載している¹⁴¹。

「国内アパレル」については、国内の主要なアパレル企業の展開とその動向をファッションビジネス学会ファッション産業史研究部会編による「ファッション産業年表」参考に筆者の独自の調査を加え、筆者がファッション産業において重要と考える事項を抽出し掲載している。

「インポートアパレル」については、日本の主要なインポートアパレル企業の動向と・インポートブランドの展開などをファッションビジネス学会ファッション産業史研究部会編による「ファッション産業年表」及びリンダ・ワトソン『ヴォーグ・ファッション100年史』、『ファッション イン ジャパン 1945-2020-流行と社会-』、矢野経済研究所編『インポートマーケット&ブランド年鑑』等を参考に筆者の独自の調査を加え、筆者がファッション産業において重要と考える事項を抽出し掲載している¹⁴²。

最後の「アオイ」項目は、アオイ所蔵資料及び、聞き取り調査より、戦後のアオイの取り扱いブランドとアオイの展開に着目し、現在確認されている詳細なアオイの動向を記載している。

この筆者が作成した年表は、今後のインポートアパレル研究において大きな役割を果たすものである。

¹³⁹ファッション産業史研究部会編「ファッション産業年表」<<https://www.fbsociety.com/nenpyo/index.html>>ファッションビジネス学会,2021年10月20日アクセス及び、国立新美術館・島根県立石見美術館『ファッション イン ジャパン 1945-2020-流行と社会-』青幻舎,2021年 を参考にした。筆者作成。

¹⁴⁰ 織研新聞社編『繊維・ファッションビジネスの60年』織研新聞社,2009.

¹⁴¹ 松坂屋百年史編集委員会『松坂屋百年史』株式会社松坂屋,2010.

¹⁴² リンダ・ワトソン『ヴォーグ・ファッション100年史』株式会社ブルース・インターアクションズ,2009.

	1945年（昭和20年）	1946年（昭和21年）	1947年（昭和22年）
社会・経済	GHQ が繊維品を含む民需用物資の生産維持を許可 ¹⁴³	経済団体連合発足	日本国憲法公布 公正取引委員会発足 独占禁止法公布
ファッション	〔繊維統制会〕衣料緊急増産・保有衣料の緊急配布	織研新聞・装苑など新聞・雑誌が創刊・復刊	洋裁学校の再開・新設 「衣料配給規則」施行
百貨店・小売	〔高島屋・松屋〕営業再開 〔和光〕GHQ により P.X. (Post Exchange) として接收	神戸三宮センター街営業再開 〔阪神〕営業再開	〔和光〕接收解除された銀座4丁目の服部時計店のビルで営業を開始
国内アパレル	〔樫山商店〕営業再開	〔三陽商会〕営業再開 〔和江商事（ワコール）〕創業	日本既製服工業協会・日本メリヤス工業会・東京ネクタイ協会などの衣料団体が発足。
インポートアパレル		〔八木通商〕創業 ¹⁴⁴	〔サンモトヤマ〕営業開始
アオイ	-	-	-

¹⁴³ 綿紡10社、化繊7社、新紡20社・精紡機200万錘等

¹⁴⁴ 1973年頃よりインポートアパレル業を開始する。

	1948年（昭和23年）	1949年（昭和24年）
社会・経済	預金封鎖解除 繊維産業生産促進策及び染料工業再建対策 岸信介・児玉誉士夫・笹川良一らA級戦犯容疑者 19人を釈放	「輸出振興のための外貨優先使用制度」公布 衣料品配給統制撤廃
ファッション	洋裁学校ブーム ミシンの月賦販売開始 「衣料切符規則」施行 戦後初ファッションショー開催	アメリカンスタイル流行 洋装店の急増 財閥解体により繊維系商社の細分化される
百貨店・小売	日本デパートメントストア協会（日本百貨店協会の前身）設立 [東横百貨店] 東急電鉄から分離・独立 [松屋] 松屋呉服店が松屋に商号変更	[大丸] ドレスメーカー女学院開講
国内アパレル	[モトヤ(ファミリア)] 創業	[鬼塚商会 (アシックス)] 創業 [佐々木営業部 (レナウン)] 神戸センター街にレナウン・サービスステーションを開設 (紳士服を石津謙介、婦人服を田中千代が担当) [小郡商事 (ファーストリテイリング)] 創業
インポートアパレル	-	[三永(サンエー・インターナショナル)] 創業
アオイ	アオイの前身「葵書房」設立	-

	1950年（昭和25年）	1951年（昭和26年）
社会・経済	民間自由貿易開始 財閥商号・標章使用禁止令公布 外資導入法公布・施行	サンフランシスコ講和条約・日米安保条約調印 繊維市場暴落
ファッション	[田中千代] NYでファッションショー開催 縫製産地の専門化 衣料品配給規則の一部改正・衣料切符制停止	和装と洋装の比率が戦前と逆転 衣料品配給規則及び衣料切符規制廃止 洋裁学校全盛期
百貨店・小売	百貨店にて中元・歳暮セール [高島屋] 屋上に子象が登場（動物園ブーム） [三越] 戦後初のファッションショー	銀座、京橋、新宿、渋谷などのヤミ市・露店全廃 [伊勢丹・高島屋・松屋] PR誌を復刊・創刊
国内アパレル	[郡是製絲（グンゼ）] 上場 [戸賀崎繁男商店（東京ブラウス）] 設立 [糸金商店（イトキン）] 創業	アパレル企業による新聞・雑誌広告が始まる [石津商店（ヴァン・ジャケット）] 創業 [ひよしや（森英恵）] 開店
インポートアパレル	-	-
アオイ	神戸センター街：葵書房音楽部を独立、アオイストアと改称、輸入雑貨類の取り扱いを開始	-

	1952年(昭和27年)	1953年(昭和28年)
社会・経済	講和条約発効によりGHQ廃止 綿紡績操業短縮開始 輸出入取引法公布 財閥解体終了	合成繊維育成5カ年計画大要 ¹ 国民所得の回復(戦前水準) 日本航空:日本初の国際路線 ¹
ファッション	紳士服・婦人子供服の標準寸法制定 ビニール製レインコート流行 全日本商店街連合会・協同組合連合会日本専門店会連盟・設立	パリ・モード流行 女性下着の流行
百貨店・小売	百貨店、婦人服オーダー売場設置開始 [西武百貨店] 開店ターミナル百貨店の先駆 [阪急百貨店] 和江商事:下着ショー ファミリア:子供ショー開催	百貨店:オートクチュール部門設置開始 婦人服のイージーオーダー開始 [大丸] ディオールと独占契約 [紀ノ国屋] 東京・青山に開店(日本最初のセルフサービス食品スーパー)
国内アパレル	[成宮織物(ナルミヤ・インターナショナル)] 創業	[極山(オンワード)] 百貨店取引開始「極山方式」 [(株)島村呉服店(しまむら)] 設立
インポートアパレル	[MIURA(シップス)] 上野アメ横に開店	ChristianDior:ファッションショー開催・来日
アオイ	-	-

	1954年（昭和29年）	1955年（昭和30年）
社会・経済	国際収支悪化：輸入抑制・輸出振興策等の検討 海外貿易振興会（JETRO）発足 通産省が「繊維総合対策審議会」設置	日本生産性本部設立 輸出増加 ¹⁴⁵ 経済自立5カ年計画
ファッション	「ファッションショー」流行 シネモード流行 三菱商事の大合同	繊維製品品質表示法公示 洋裁学校：全国2700校、生徒数50万人
百貨店・小売	ローン販売の普及 [大丸] 東京八重洲口に東京店 開店 日本初のパートタイマー制を導入 ディオール・サロン開設 [松屋] 定休日を導入	小売：セルフ販売方式の増加 百貨店：エスカレータ設置が増加 協同組合連合会 日本専門店会連盟：良品正札運動
国内アパレル	銀座百貨会創立 [石津商店(ヴァン・ジャケット)] ブランド「VAN」開始	[はるやま商事] 岡山県玉野市にて創業 [福助足袋(福助)] テレビCM放送開始 [オールスタイル] 創業
インポートアパレル	[コロネット商会] 創業	ディオール：Aライン流行 国際衣服デザイナー協会（IACD）：アイビーを発表 [サンモトヤマ] 茂登山長市郎が有楽町に舶来品の専門店、サンモトヤマを設立
アオイ	-	-

¹⁴⁵ 前年比30%増、特に造船業の輸出が増大

	1956年（昭和31年）	1957年（昭和32年）
社会・経済	百貨店法施行 商社外貨保有制度 映画館が流行	英通商協約調印・日豪通商協定調印 新長期経済計画 ¹⁴⁶ ソ連「スプートニク1号」打上げ成功
ファッション	パリモードスタイル流行 ジーンズ・スタイル流行 衣料消費が戦前水準同様になる	シネモードスタイル ¹⁴⁷
百貨店・小売	[高島屋]「イタリアン・フェア」開催 ¹⁴⁸ [西友]西友ストアー設立 [西松屋チェーン]ベビーアパレル開始	地下街：名古屋・渋谷・なんば 全国各地にスーパー増加
国内アパレル	-	女性下着ブーム本格化 国内アパレル企業によるコンテスト流行
インポートアパレル	[三喜商事]創立 国内ヘジーンズの輸入販売開始	[サンヤマモト]事業拡大（日比谷・三信ビル移転 インポートブランド人気 ¹⁴⁹
アオイ	-	-

¹⁴⁶ 年率6.5%の経済成長を目標とする新長期経済計画を決定する。

¹⁴⁷ 太陽族スタイルなどの若者映画のファッションが流行。

¹⁴⁸ 戦後初の外国テーマのイベントが開催される。

¹⁴⁹ サンローラン、ピエール・カルダン、ニナ・リッチなどのインポートブランドの人気の高まる。

	1958年（昭和33年）	1959年（昭和34年）
社会・経済	皇太子明仁殿下と正田美智子様ご婚約 「三種の神器」（洗濯機、冷蔵庫、テレビ）の普及 ヨーロッパ経済機構発足（EU前身）	貿易為替自由化推進方針決定 個人による投資が流行 マイカー時代
ファッション	紳士服・婦人服・スポーツアパレル市場の活性化（繊維メーカーによる製品販売の活性化） 若者ファッション・流行が顕在化 ¹⁵⁰	百貨店が一斉にルック展開を開始 ¹⁵¹ 多数の繊維系組合の発足
百貨店・小売	〔伊勢丹〕バレンタイン・チョコレート発売 日本セルフサービス協会：スーパーマーケットの定義発表 ¹⁵² 〔高島屋〕ニューヨークに開店 ¹⁵³	専門店・小売業のチェーンストアが加速
国内アパレル	国内アパレル：参考上代・掛け率制・1都市1店、返品・商品交換制など 〔アオキインターナショナル〕「洋服の青木」を創業 ¹⁵⁴ 〔ジュン〕佐々木忠（株）ジュン設立	〔ワールド〕創業 〔レナウン商事〕全国にレナウン・チェーンストア展開 ¹⁵⁵
インポートアパレル	百貨店：イタリアン・ファッションの導入開始（三越・伊勢丹）	百貨店による海外ブランドとの提携加速 ¹⁵⁶ 〔コロネット商会〕ダンヒルとライター輸入代理店契約 〔サンモトヤマ〕銀座みゆき通り支店設立
アオイ	-	洋品の取扱が増加

¹⁵⁰ジーンズなどの若者ファッションが台頭する。

¹⁵¹ 三越：ツイードルック、イタリアンルック、伊勢丹：プリンセスルック、ササールルック、西武：ミセスルック、フェミニンルック、白木屋：シュナイダールック等。

¹⁵²1958年日本セルフサービス協会による定義「スーパーマーケットとは、単独経営のもとに、セルフサービス方式を採用している総合食料品小売店で、年商1億円以上のものをいう」。

¹⁵³日本の百貨店による海外初出店。

¹⁵⁴青木擴憲が長野市で個人商店として開業する。

¹⁵⁵リテールサポートなどを開始。初年度3500軒が参加する。

¹⁵⁶〔高島屋〕ビエール・カルダン、〔西武百貨店〕ルイ・フェローなどを取り扱う。

	1960年（昭和35年）	1961年（昭和36年）
社会・経済	通産省が257品目の貿易自由化を実施 ¹⁵⁷ ワイシャツのJISマーク表示制度告示 ダッコちゃんブーム	割賦販売法公布⇒クレジットカード時代の到来 ¹⁵⁸ 輸入品目自由化拡大 ¹⁵⁹
ファッション	カラー・キャンキャンペーン ¹⁶⁰ 若者ファッションの急成長（アイビー・ジーパンスタイル増加）	繊維二次製品（アパレル品）の国内製造が活発化 エレガントスタイル流行
百貨店・小売	百貨店：クレジットカード取扱開始 クレジットカード導入の小売企業増加	伊勢丹主宰百貨店共同仕入機構「十一店会」発足 ¹⁶¹ 西武百貨店主宰日本百貨店共同仕入機構「JMA」発足 [大丸] 三越を抜いて日本の小売業界売上NO.1
国内アパレル	[ジーンズメイト] 創業 ¹⁶² [帝国人造絹糸] テイジン・メンズショップ設立	[三永（サンエー・インターナショナル）] 婦人既製服製造卸開始 半袖シャツ・ブーム ¹⁶³
インポートアパレル	ジーンズの輸入が増加 百貨店と欧米デザイナーの契約続出（西武/テッド・ラビドス、高島屋/ピエール・カルダンなど）	百貨店：海外デザイナーの契約 ¹⁶⁴ パリ・オートクチュール会員34店のうち11店がプレタポルテを発表
アオイ	中村商店を設立、洋品雑貨の輸入卸業を開始	株式会社アオイ 設立

¹⁵⁷繊維品・紙製品59品目などを含む貿易自由化。

¹⁵⁸日本ダイナース・クラブ、JCBがサービス開始。

¹⁵⁹原綿・原毛ほか530品目を自動承認制となる。

¹⁶⁰伊勢丹：イタリアン・グリーン、西武百貨店「光と影」、東急百貨店：ハワイアン・ブルー、三越：メディタレニアン・ブルー

¹⁶¹1973年には、ADOへと発展。

¹⁶²衣料品製造卸売業の西脇被服本店を創業。

¹⁶³帝人のホンコンシャツ、東洋レのセミスリーブなどが人気商品。

¹⁶⁴松阪屋：ニナ・リッチ、松屋：ミシェル・ゴマ、阪急：ジャンヌ・ランバンなどと契約する。

	1962年（昭和37年）	1963年（昭和38年）
社会・経済	物価急上昇 国民生活研究所発足 繊維二次製品の貿易自由化	ケネディ米大統領暗殺 東京・永田町に「東京ヒルトンホテル」開業 ¹⁶⁵ 中小企業基本法施行
ファッション	ニット製品の流行 合皮・人造ファーなどの新素材が登場 家庭用品品質表示法公布・繊維製品品質表示法の一般化	ブラック・フォーマル登場 ジャージ製品の流行 JIS 婦人服規格制定、JIS 紳士既製服規格制定
百貨店・小売	百貨店：婦人服オーダー売場縮小、既製服売場増加 スーパーマーケット拡大	百貨店：海外デザイナー契約 ¹⁶⁶ 量販店増加により百貨店・専門店のブランド差別化戦略
国内アパレル	専門店：コーディネート販売 国内アパレル：製造・繊維商社などのライセンスビジネス開始	[ジュンアシダ] 創業
インポートアパレル	[サンモトヤマ] グッチの日本での独占販売権取得 (1990年4月契約終了) [銀座かねまつ] ブルーノ・マリ取引開始	[三崎商事] 創業 [ナイガイ] 伊のマリオ・トラベルソオとライセンス契約 ¹⁶⁷
アオイ	-	-

¹⁶⁵日本初の外資系ホテルの登場。

¹⁶⁶小田急：ジャック・エイム、三越：ギ・ラロッシュ、伊勢丹：ピエール・バルマンなどと契約する。

¹⁶⁷アパレル企業初の海外デザイナー契約。

	1964年（昭和39年）	1965年（昭和40年）
社会・経済	酒類の自由価格 東京オリンピック開催・東海道新幹線開業 日本人の観光渡航自由化	神高速道路全線（小牧-西宮）開業 松下電産が週休2日制を導入
ファッション	アイビールック流行 ¹⁶⁸ [デサント] 伊藤忠・東洋紡・米マンシングウェア社と提携 ¹⁶⁹	ミニスカート流行 アパレル企業によるファンデーション事業増加 ¹⁷⁰
百貨店・小売	百貨店：婦人既製服サイズを5・7・9号に統一 ¹⁷¹ スーパーマーケットの倒産が増加 [伊勢丹] 婦人服専門店「マミーナ」設立	百貨店：物流センターによる管理強化 神戸・三宮のサンチカタウン開業
国内アパレル	婦人既製服メーカー：プレタポルテ開始 [青山商事] 青山商事(株)設立 ¹⁷² [桂由美ブライダルサロン] 赤坂に開業	日本初のブライダル・コレクション（桂由美） [ジャヴァ] 創業
インポートアパレル	繊維メーカー：デザイナーとの契約増加 [サンモトヤマ] 欧州商品のみのお店を銀座並木通りに開店 ¹⁷³ [大丸] ジバンシーと独占契約	[コロネット商会] ジバンシー紳士服の輸入代理店契約 [三陽商会] バーバリーコート of 輸入販売 [ミズノ] 英スピード社ライセンス契約（2007年まで）
アオイ	-	スタイルアオイ開店：センター街スタイルビル（現GAP周辺・2021年）

¹⁶⁸ ヴァン・ジャケットが東京オリンピック日本チームの公式ブレザーを提供する。

¹⁶⁹ ワンポイント・スポーツウェアブームのきっかけとなる「マンシングウェア」の販売を開始する。

¹⁷⁰ ファンデーションとは補正機能のある女性下着のこと。

¹⁷¹ 高島屋、伊勢丹、西武百貨店の3社によるサイズ規定が全国へと広まる。

¹⁷² 青山五郎が広島県府中市に開業。紳士服を中心とした食品や県の特産品などを取り扱う。

¹⁷³ グッチ、エルメス、ロエベ、ピアジェなどのブランドを取り扱う。

	1966年（昭和41年）	1967年（昭和42年）
社会・経済	新三種の神器（カラーテレビ、カー、クーラー） ビートルズ来日	日本航空が世界一周線の営業開始 JCBが日本初の国際クレジットカードを発行 大量消費時代・核家族
ファッション	「流行通信」創刊 銀座ソニープラザ開業 ¹⁷⁴ 帝人・日レ・鐘紡の3社による業務協定	繊維二次製品（アパレル品）の国内製造が活発化 エレガントスタイル流行
百貨店・小売	[大丸] 小売企業初の年商1000億円突破 東京・中野のブロードウェイセンター開業（店舗数400店）	全国百貨店の総売上高1兆円 [Kマート] コンビニエンスストア開設
国内アパレル	アパレル企業：多ブランド戦略によるブランドの増加／コンピュータ導入開始 海外ブランドとの提携活発化	マンションメーカーの台頭（ニット産業） 海外デザイナーとの提携ブランドが増加
インポートアパレル	[阪急百貨店] ランバンと提携。 [サンフレール] 創業 [レナウン] 伊マリオ・トラベルソオと契約	海外有名デザイナーブランドの流行
アオイ	ルマレット社：ビーズバックが大ヒット	

¹⁷⁴日本におけるファッションビル第1号

	1968年（昭和43年）	1969年（昭和44年）
社会・経済	日本GNP：自由経済圏第2位 ポケットベル（ポケベル）サービスを開始	テレビ受信台数1269万、世界第1位 アポロ11号が人類初の月面着陸に成功 クレジットカード利用者増加
ファッション	コーディネート・ファッションが流行 カジュアルウェアの登場 「ファッションビジネス」「ファッション産業」の用語が広まる	ニットスーツ流行 ブーツファッションの流行 新大阪センシティ開業
百貨店・小売	量販店：百貨店を超える市場へと成長 百貨店：売り場の多様化（メンズ館・若者向けフロアの新設など）	[高島屋] 玉川高島屋ショッピング・センター開業 ¹⁷⁵ [天満屋] 岡山に中四国最大の百貨店開店 [三越] 小売業売上トップ マーガレット英王女を迎えて「英国フェア」開催
国内アパレル	[レリアン] レナウン、三菱レ、伊藤忠が共同出資して婦人服専門店レリアンを設立 メンズスーツの既製率率が50%を超える [ワールド] ワールドコーディネート発表	「コムデギャルソン」創設 [ワールド] オンリーショップ政策 [ヴァン・ジャケット] アルフレックス・ジャパン設立（インテリア市場に参入）
インポートアパレル	-	[コロネット商会] クロエ輸入代理店契約
アオイ	大阪事務所、東京事務所を開設。 大阪地区商品展示場：朝日新聞ビル1階「大阪店開設」・東京都中央区日本橋堀留「東京店」開設 中村智丸会長・酒井春海社長へ昇進	赤坂東急ビル新築落成とともに「東京店」移転

¹⁷⁵百貨店を核にしたショッピングセンターを開業する。

	1970年（昭和45年）	1971年（昭和46年）
社会・経済	大阪万国博覧会開催 三島由紀夫割腹自殺 日本の呼称を「ニッポン」に統一	日本人人口一億人突破。 マクドナルドなどのファストフード登場 ニクソンショックにより株価暴落
ファッション	東京卸売センター（TOC）開業 大阪・船場センター開業	ワンポイント・スポーツウエアの流行 〔伊藤忠〕伊藤忠ファッションシステムを設立
百貨店・小売	百貨店のコンピュータ導入本格化	ファッションビル：海外ブランドを格としたファッションビル開業（ロアビル、パレフランス、心斎橋パルコ） 〔高島屋〕テレビショッピングを開始
国内アパレル	KENZO（高田賢三）がパリでジャングルジャップを開店 デザイナーブランドの台頭	〔イッセイ・ミヤケ・インターナショナル〕設立 山本寛齋がロンドンでコレクションを発表。 〔株〕山本寛齋を設立 〔伊太利屋〕創業
インポートアパレル	〔三陽商会〕英バーバリ社とメンズウエアで提携 〔デサント〕西独アディダス社と提携（1998年終了）	ラングラー・ジャパン設立（ヴァン・ジャケット&米ブルーベル社） 〔三喜商事〕クリッツア販売開始
アオイ	FERRAGAMO 社と独占販売契約	

	1972年（昭和47年）	1973年（昭和48年）
社会・経済	パンダブーム 山陽新幹線開業	第1次オイルショック 円の変動相場制移行 週休2日制
ファッション	「ベストドレッサー賞」創設 ロングブーツ流行	ウォッシュジーンズ流行 スカート丈の多様化が進展 神戸ファッション都市宣言
百貨店・小売	[高島屋]「ファッション」の食料品発売 [西武百貨店] シアーズ・ローバック社と提携 [ダイエー] 小売業売上高日本一	大規模小売店舗法公布（49年3月1日施行、百貨店法廃止） 百貨店：海外百貨店との提携増加
国内アパレル	[サザビー] 創業 専門店ブティック増加 [ハリウッド・ランチ・マーケット] 創業	国内外で日本人デザイナーが活躍
インポートアパレル	カルダン、サンローランが日本進出 [創作屋] ランバンメンズウエアのライセンスを取得	[三陽商会] サンローラン（レディース） [オンワード] サンローラン（メンズ） [コロネット商会] ミラ・ショーン（ライセンス）
アオイ	FENDI 社・Cassandre 社独占販売契約 取り扱い商品の多様化に伴う合理化を計る。 大阪事務所を閉鎖 神戸本社に機能を統合。	神戸本社をトアロードから京町大建ビルに移転。 中村智丸引退：アオイ・ギャラリー開店（株式会社みんなげいアオイ設立）

	1974年（昭和49年）	1975年（昭和50年）
社会・経済	JIS衣料サイズ推進協議会設立 戦後最大の不況 モンチッチ人形ブーム	山陽新幹線が博多まで開業 第2次ベビーブーム 不況の深刻化(超インフレ)
ファッション	ブランド志向が高まる レジャー・スポーツファッションの流行 スリーピーススーツ流行	東京ファッションウィーク ビッグルック流行 ジーンズブームの衰退
百貨店・小売	[サンローゼ赤坂] 開業	日本百貨店協会「統一仕入伝票」を採用 [資生堂] ザ・ギンザ開業 百貨店：海外進出が活発化 ¹⁷⁶
国内アパレル	[レナウン]アパレル業界初の売上高1000億企業	繊維メーカー希望退職相次ぐ [メンズビギ] 設立 [シップス] 創業
インポートアパレル	[三陽商会] 英スコッチハウス社（ライセンス） ライセンスビジネスの増加	ミラノ・コレクション開始 インポートブランドバッグが流行 ¹⁷⁷
アオイ	2代目：酒井春海体制発足 BOTTEGA VENETA 社と独占販売契約 ホテル・ニューオータニ・サンローゼ赤坂に東京店を移転。 サンローゼ内に直営ブティック FENDI・FERRAGAMO・CASSANDRE オープン	AKRIS 社と独占販売契約

¹⁷⁶大丸：リヨン、三越：ローマ、松坂屋：香港などへ海外進出を開始する。

¹⁷⁷ルイ・ヴィトン、グッチ、セリーヌ、フェンディ等のブランドバッグが流行する。

	1976年（昭和51年）	1977年（昭和52年）
社会・経済	ロッキード事件 改正商品取引所法が施行 天皇在位50周年	円高が進行し大型倒産増加 カラオケ、テレビゲーム流行 白黒テレビ放送が廃止
ファッション	[三菱レ] ニット用コンピューターシステム開発 [富士紡] BVD極東販売権取得	繊維業界長期不況 50年代ファッション流行(ポニーテールなど) 若者のインポートブランド志向が向上
百貨店・小売	大手スーパー・小売業の再編 [東急ハンズ] 開店	インポートカジュアルショップが台頭 コンビニエンス・ストア増加
国内アパレル	[ファイファイブ・フォックス] 創業 [ビームス] 創業	[シップス] 銀座開設 [バイクルーズ] 創業
インポートアパレル	[松坂屋] ニナ・リッチブティック開設 [高島屋] ウンガロ、ヴァレンチノコーナー開設	-
アオイ	イタリア Centro Moda Italiana (チェントロ・モーダ・イタリアーナ) を日本に招待。 Hettabrez 社と独占販売契約 パリに SERICA 社設立“SAADA”ブランド開始 サンローゼ赤坂: FENDI オープン ロイヤルホテル (パレロイヤル): CASSADRE オープン 岩田屋 (福岡) 七階ソルプラザ: FENDI コーナーオープン	AIGNER 社と独占販売契約

	1978年（昭和53年）	1979年（昭和54年）
社会・経済	成田空港が開港、海外旅行が流行 インベーダーゲーム流行 ピンクレディ人気	第2次石油ショック（原油・石油高騰） 神戸市21世紀海上都市ポートアイランド「ファッション卸売り地区」 ¹⁷⁸ パソコン PC-8001（日本電気）発売
ファッション	偽ブランド問題の深刻化 クロスオーバーファッション ¹⁷⁹ 神戸：ニュートラディショナル流行 横浜：ヨコハマトラディショナル流行	NYファッションの流行（肩パッド・テーラード） ファッションの低年齢化が顕在化 ループタイ流行
百貨店・小売	[百貨店連合] 地方百貨店の連合設立。 [ルイ・ヴィトン] 西武・高島屋に出店、日本に本格進出 [ラフォーレ原宿] 開店	百貨店:リニューアルブーム [三越] 海外進出本格化 ¹⁸⁰
国内アパレル	[ヴァン・ジャケット] 倒産 [トゥモローランド] 創業 [ブティック竹の子] 竹の子族が流行	紳士服専門メーカー：FC化（アオキ・英国屋） 日本ブランドの海外展開
インポートアパレル	フィラ、シャネル、ルイ・ヴィトンが日本市場に進出 [三共生興] ラコステのポロシャツ流行	西陣織がパリ展を開催（主催JETRO） [ブルックスブラザーズジャパン] 創業（日本出店）
アオイ	株式会社アオイブティック設立 神戸センター街にアオイ CASSANDRE パリを開店	-

¹⁷⁸アオイを含むワールド、アシックスなど神戸のアパレル企業16社を誘致する。

¹⁷⁹ フォーマルとカジュアルなど、異質のファッションを融合したファッションスタイル。

¹⁸⁰ ロンドン店、デュッセルドルフ店、ニューヨーク店などを次々に開業する。

	1980年（昭和55年）	1981年（昭和56年）
社会・経済	通商産業省工技院が既製衣料サイズ表示の統一を発表 ウォッシュレット登場 ルービック・キューブ流行	衣料消費購買力の停滞現象が常態化 写真週刊誌時代の到来
ファッション	ファッションスタイルの混在化 アメリカン・トラディショナル流行 ユニセックスブランド流行	DCブランドの流行 トラディショナル、フォークロア、マリンが流行
百貨店・小売	百貨店：POSシステム導入 [西友] PBの無印良品発売	大型ショッピングセンター登場（ららぽーと） 量販店PB（プライベート・ブランド）商品登場
国内アパレル	日本ブランド同士のライセンス契約・資本参加が活発化 [ライトオン] 創業	デザイナーズブランドが多数設立 [レナウン] 2000億円企業へと成長
インポートアパレル	[オンワード] ジャンポール・ゴルチェ [コロネット商会] ミス・クロエ	[ルイ・ヴィトン・ジャパン] 設立
アオイ	-	-

	1982年（昭和57年）	1983年（昭和58年）
社会・経済	改正商法施行 東北・上越新幹線が開業 プロレスが流行	TVドラマ「おしん」の流行 パソコン・ワープロブーム ファミリーコンピュータ（任天堂）
ファッション	東京コレクションブランド流行（DCブランド） ワンブランド・コーディネート流行	若手デザイナー海外で活躍 ポストモダン プアルックスタイル流行 ¹⁸¹
百貨店・小売	専門店：女性販売員（ハウスマスカン）の登場 〔西友〕無印良品がヒット 〔ニチイ〕ビブレ1号店（天神ビブレ）開業	大手小売業：アジア進出増加 日本通信販売協会設立：無店舗販売台頭 〔西友〕無印良品独立店舗開店（青山店）
国内アパレル	〔デサント・伊藤忠・東洋紡〕マンシングウェアの商標権取得	デザイナーズブランドの海外出店増加 毎日ファッション大賞開催
インポートアパレル	〔ベネトンジャパン〕日本出店（東京） ライセンスビジネスの増加	ヨーロッパインポート：スーパーカジュアル流行
アオイ	-	帝国ホテルインペリアルプラザ AIGNER、FENDI、FERRGAMO、BOTTEGA VENETA オープン

¹⁸¹ みすぼらしさや古びた感じをわざと強調したファッションスタイル「コム・デ・ギャルソン」などのブランドの登場により流行する。

	1984年（昭和59年）	1985年（昭和60年）
社会・経済	三陸鉄道が開業 衛星放送開始	プラザ合意：急速な円高 男女雇用機会均等法成立 日本の総人口、約1億2100万人
ファッション	日本既製服連合会：「アパレル工業連合会」に名称変更 イタリアン・カジュアル流行 繊維情報センター：全国衣料品消費者購入実態調査	東京ファッションデザイナー協議会（CFD）発足（東京コレクション） アパレル企業：直営ショップ増加 伝統的ペイズリー柄・保守的スタイル（コンサバティブ）の復活
百貨店・小売	[西武・阪急] 有楽町マリオン [ダイエー・高島屋] 銀座プラザ、 [阪急]「インターナショナルブティック急行便」開始 ¹⁸²	[ライトオン] 地方都市圏出店
国内アパレル	大手アパレル企業：DCブランド展開 DCブランド：職業「ハウスマヌカン」人気	[ワコール] スパイラルマーケット開店 DCブランドによるインナー市場進出
インポートアパレル	[サザビー] アニエス b (仏) [エルビス] ソニア・リキエル	[高島屋] エルメスのブティック導入 インポートブランドによる高級ベビー服の登場 ¹⁸³
アオイ	-	-

¹⁸²海外一流ブランド品を自宅に直送し自宅で選ぶことのできる通信販売のこと。

¹⁸³クレージュ・ベビー、イヴ・サン・ローラン、セリーヌ・ベビーなど人気インポートブランドがベビー服市場へ参入する。

	1986年（昭和61年）	1987年（昭和62年）
社会・経済	英チャールズ皇太子夫妻 来日 男女雇用機会均等法施行 円高（8/20：150円55銭）	ブラックマンデー：世界的株価暴落 金融自由化 円高進行（1ドル=122円台）
ファッション	ペーズリープリント流行 リクルート・ファッション流行 ボディコン・ライン登場	アパレル製品の輸入が激増 アメカジ（アメリカカジュアル）流行
百貨店・小売	[阪急] トランクルームサービス [千趣会] カタログ商品のショールーム「カタログハウス・ベルメゾン」を展開	日本専門店会連盟：クレジットカードオンライン化 郊外型専門店増加
国内アパレル	DCブランド衰退傾向：新設デザイナーズブランドの減少	-
インポートアパレル	[ジャスコ] 英ローラアシュレイ社と共同出資でローラアシュレイジャパンを設立 オートクチュール復活：素材の高級化(シルク、カシミヤ)	百貨店：リニューアル・イタリアブランドを強化 [アルマーニ] ジャパン社設立
アオイ	ニューオータニ大阪プラザシャドウ FERAGAMO,AIGNER オープン。	創業者：中村智丸死去 本社ビル完成、ポートアイランドに移転。 BVLGARI 社と独占販売契約・BVLGARI 日本一号店をホテルニューオータニサンローゼ赤阪にオープン。 株式会社アオイファッションシステム設立。 株式会社アオイバボーネ設立。（アオイバボーネ1号店 VIN SANTO を神戸大丸 BLOCK30 内にオープン。）

	1988年（昭和63年）	1989年（平成元年）
社会・経済	地方都市インフラ整備が進展 ¹⁸⁴ ボーダーレス・エコノミー 地方博が増加	消費税法施行（3%） 第124代天皇陛下、昭和天皇が崩御（元号昭和から平成） ウォーターフロント開発が増加
ファッション	タレントキャラクターブランド流行 ディフュージョンライン流行 ¹⁸⁵ ニューリッチ流行	渋谷カジ（渋谷カジュアル）流行 日本アパレル産業協会：「アパレル市場規模に関する報告書」 発行 ¹⁸⁶ 日本ファッション協会発足
百貨店・小売	百貨店：取引・顧客DB管理オンライン化 [ダイエー] オリエンタルパークアベニュー（OPA）設立 [伊勢丹] バーニーズ・ニューヨークと合併でバーニーズ・ジャパン設立	百貨店：全面リニューアルが増加 [ジャスコ] イオングループ設立 [西友] 無印良品事業部法人化（(株)良品計画
国内アパレル	DCブランド：子供服市場への参入増加 ニット製品輸入量が国内生産を上回る	[ユナイテッドアローズ] 創業 DCブランド：スポーツ市場へ参入 ¹⁸⁷
インポートアパレル	[サンモトヤマ]伊エトロの販売権を取得(2004年終了) [デサント] アディダス出店	[オンワード] ドルチェ&ガッパーナ カルティエジャパン設立 アパレル輸入100億ドルに到達
アオイ	株式会社アオイジュエリー設立 ヒルトンプラザにBVLGARI大阪オープン	

¹⁸⁴青函トンネル・瀬戸大橋などが開通する。

¹⁸⁵ ブランドによる販路拡大の為のセカンドブランドのこと。ブランドの特徴を保ちながら、低価格帯のブランドの場合が多い。

¹⁸⁶市場規模などの調査報告書（卸売が5兆2千億円、小売り9兆2千億円）。

¹⁸⁷国内DCブランドが相次ぎスポーツラインを発表する。

	1990年（平成2年）	1991年（平成3年）
社会・経済	バブル経済崩壊で株価暴落 海外企業との提携：M&A 活発化 ベルリンの壁崩壊：東西ドイツ統一	湾岸戦争勃発 輸入自由化促進 世界初の World Wide Web サイトが開設
ファッション	エコロジーファッション流行 スポーツテイストのアメリカンカジュアルが流行 トラッドファッション流行 ¹⁸⁸	国際ファッションセンター（KFC）設立 子供服市場へ異業種からの参入増加 ジュリアナ・スタイル流行 紺色ブレザー（紺ブレ）流行
百貨店・小売	ブランドミックス型店舗の増加 百貨店：全体的減益	大手婦人服専門店出店減少 量販店：再編成 ¹⁸⁹ [無印良品] 大量出店
国内アパレル	スポーツ市場：DCブランドライセンス化 日本のDC市場2兆円 [トヨタ自動車] モータースポーツファッションに参入	[小郡商事] ユニクロ大量出店・社名変更：ファーストリテイリング 国内DCブランド：成長鈍化 [宮田] 自転車メーカーがスポーツファッションに参入
インポートアパレル	[三喜商事] コカコーラアパレル事業買収 [レナウン] アクアスキュータム経営権取得 [マックスマラー] ジャパン社設立(伊社、三喜商事、三井物産)	[伊藤忠] カールラガーフェルドと提携
アオイ		ブルガリジャパン設立

¹⁸⁸ 伝統的なイメージのファッションスタイルのこと。特にイギリスのトラッドスタイルを指すことが多い。

¹⁸⁹ 西友とエンドチェーン、ダイエーと忠実屋の提携などが相次いで行われる。

	1992年（平成4年）	1993年（平成5年）
社会・経済	改正大規模小売店舗法（大店法）施行 ポケベルブーム・携帯電話が普及開始 国家公務員の週休2日制スタート	EC 発足 雇用調整活発化・リストラ問題 価格破壊・製造業空洞化問題
ファッション	フレンチカジュアル流行 ギャル・ファッション流行 スーパーモデル人気	繊維企業多数倒産（年間約1,000件） 格安紳士服登場 ファッションビジネス学会発足
百貨店・小売	アウトレットショップの登場 業界の人材不足問題の顕在化	セレクトショップ台頭 アミューズメント複合型ショップ登場 シネマコンプレックス登場 通信販売企業が成長（セシール・千趣会・ニッセン）
国内アパレル	国内 DC ブランド：学生服・ユニフォームのデザインを開始 ストリート系インディーズブランドの登場	裏原ブーム 紳士服の低価格化
インポートアパレル	イタリア製品の輸入量が大幅減少 [伊藤忠・レナウン] Jクルーと提携 [ダナキャラン] ジャパン社設立(米資100%)	インポートブランド：ジャパン社による大型店舗が増加
アオイ	RIMA CLASSE 社と独占販売契約 ヒルトンプラザ：FENDI、FERRAGAMO オープン。 フェラガモ・レディース・ブティック・ジャパン設立	神戸大丸 BLOCK30：AKRIS オープン

	1994年（平成6年）	1995年（平成7年）
社会・経済	携帯電話の普及（マルチメディア化進展） 関西国際空港開港 就職氷河期	阪神淡路大震災 WTO（世界貿易機関）発足・製造物責任法（PL法）施行 ウィンドウズ95発売、インターネット時代突入
ファッション	インディーズデザイナーの台頭 高機能素材ブーム（メンズ機能性スーツ、形態安定シャツ） ルーズソックス流行	コギャル流行 ダウン・ジャケット流行 カルバンクライン（CK）メンズ下着流行
百貨店・小売	百貨店：再編成の開始 通信販売企業：ネットによるEC販売を開始	日本百貨店協会：マルチメディア委員会設置 裏原宿にカリスマショップ台頭 アウトレットモールの登場
国内アパレル	国内DCブランド：学生服・ユニフォームのデザインを開始 ストリート系インディーズブランド台頭	SPA事業が拡大 ¹⁹⁰ 日本アパレル企業：アジア進出 [ファーストリテイリング] 広証に上場
インポートアパレル	[オンワード]インポート企業バスストップ設立	インポート：第三次ブーム（第一次、1960年代後半。第二次1980年代前後） [ギャップ] 日本進出
アオイ		サイパン島フェスタサンロケ：プリマグラッセオープン アオイ・サイパンコーポレーション設立 AIGNER フラッグシップ店を銀座並木通り開店 銀座 BOTTEGA VENETA 店オープン

¹⁹⁰SPA「スペシャリティ・ストア・リテラー・オブ・プライベート・レーベル・アパレル」

	1996年(平成8年)	1997年(平成9年)
社会・経済	マルチメディア・インターネット時代 プリクラ流行	消費税5% アジア通貨危機 たまごっち流行 ISOによるグローバルスタンダード化
ファッション	フリース流行 ハイテクスニーカー流行 ストリートカジュアル流行	109系ファッション台頭 ビンテージファッションブ流行 ネオ・ジャポニズム(和物ミックス)流行
百貨店・小売	セレクトショップ・アウトレットモール増加 日本百貨店協会・日本チェーンストア協会がJAN 値札を標準化	百貨店: インターネットオーダー開始 [株式会社エム・ディー・エム(楽天)]創業
国内アパレル	アウトソーシング・海外生産の増加 国内ブランドによる浴衣が登場 [サザビー]衣食住複合業態店舗を開始	[ユナイテッドアローズ]編集型SPAへ転換 アパレル、雑貨、カフェ併設店の増加 [ファーストリテイリング]東証2部上場
インポートアパレル	[サザビー]スターバックス出店(銀座)	[ザラ]日本法人設立(ビギ51%、インディテックス49%) [三井物産]ジャンニ・ベルサーチの旗艦店出店
アオイ	フォーラム赤坂: FENDI フラグシップ店オープン	大阪ヒルトンプラザ: FENDI オープン。

	1998年（平成10年）	1999年（平成11年）
社会・経済	大規模小売店舗法廃止 郵便番号7桁化 Windows 98	ヨーロッパ単一通貨ユーロ登場 デジタル化の進展 2000年問題
ファッション	109型専門店の流行・SPA拡大 ネイルアート流行 迷彩柄・豹柄などのプリント柄の流行	フォークロア・ファッション流行 カリスマ店員が人気 通産省に「ファッション室」設置
百貨店・小売	100円ショップ台頭 百貨店：世代別購買戦略 [ZOZOTOWN] スタート・トゥデイ創業	百貨店：廃業・閉店が増加 [西武百貨店] 百貨店初ISO14001認定取得 [ダイエー] ローソン株式売却
国内アパレル	[シッパス・ビームス・ユナイテッドアローズ] 等のセレクト系アパレル企業の成長 [ユニクロ] 都心型ショップの展開開始	国内アパレル企業：ミセスブランド増加
インポートアパレル	[サンエー・インターナショナル] ヴィヴィアン・タム 都心部に旗艦店出店増加 ¹⁹¹	[ベネトン] メガストア等のスポーツ事業拡大
アオイ	3代目社長坂田洋夫氏就任（元専務取締役）・酒井春海氏は会長 社内カンパニー制を導入 グアム島タモンプラザ・池袋東武：BVLGARIオープン	ブランドショッピングモール博多リバレイン：FENDI、BOTTEGAをオープン

¹⁹¹三陽商会：バーバリー、ジル・サンダー：御堂筋、ディオール：銀座など都心部に出店する。

	2000年（平成12年）	2001年（平成13年）
社会・経済	<p>IT革命本格化</p> <p>日本初のインターネット専用銀行「ジャパンネット銀行」が開業</p> <p>iモードが流行</p> <p>2000円札発行</p>	<p>アメリカ同時多発テロ事件</p> <p>省庁再編1府12省庁</p> <p>海外資本テーマパークの開園（東京ディズニーシー、大阪ユニバーサルジャパン）</p>
ファッション	<p>ミックスファッション（古着、テイスト、ジェンダー、素材、ブランド）流行</p> <p>コラボレーション増加（モードファッション×ストリートファッション）</p>	<p>アシンメトリーデザイン</p> <p>中堅アパレル企業の倒産相増加¹⁹²</p> <p>「日本アパレル産業協会」発足¹⁹³</p>
百貨店・小売	<p>アウトレットモール拡大</p> <p>百貨店・小売業の経営破綻が増加（ダイエー・長崎屋など）</p> <p>[三井物産] QVC ジャパン設立</p>	<p>銀座にラグジュアリーブランドが集積</p> <p>経済産業省：QRコードセンター民営化</p> <p>小売・百貨店業：倒産・資産の整理開始</p>
国内アパレル	<p>[ファーストリテイリング]グローバルSCM構築へ、売上2,000億円突破</p> <p>レディスニットメーカーのOEM増加</p> <p>アパレル企業のWEBサイト開設急増</p>	<p>[住友商事] ファッション商品 BtoB サイトを開設</p> <p>[ファイブフォックス] ライフスタイル市場へ進出</p>
インポートアパレル	<p>インポートブランド：銀座を中心に旗艦店出店が増加</p>	<p>LVMH ジャパン設立</p> <p>[三共生興] C.ラクロア</p> <p>[レナウン] マーク・ジェイコブス</p>
アオイ	<p>グアム島、タモンサンズプラザ：FERRGAMO</p> <p>ブティックオープン</p> <p>株式会社エーグローバル設立</p> <p>PAOLA FRANI（パオラ フラーニ）独占販売契約／原宿・青山ベルコモンズにオープン</p>	<p>フェンディ・ジャパン設立</p> <p>2代目：酒井春海氏死去</p> <p>3代目：坂田洋夫氏新体制へと移行</p>

¹⁹²卸専業の東京ニュースター、オールスタイル、ツバメコート、カネタ、メルボ紳士服など多くの企業が倒産する。

¹⁹³ 日本アパレル産業協会、東京婦人子供服工業組合、東京メンズアパレル工業組合、原宿アパレル協議会が統合される。

	2002年（平成14年）	2003年（平成15年）
社会・経済	欧州単一通貨ユーロの現金流通開始 経団連・日経連統合：日本経済団体連合会	個人情報保護法成立 地上デジタル放送開始
ファッション	神戸コレクション開始 ラグジュアリーブランド流行	中国巨大アパレル企業「ヤンガー集団」100億元超 ダメージジーンズ流行 経産省：繊維素材データベース稼働
百貨店・小売	アウトレットモールが大都市郊外から地方都市へ拡大 表参道にブランドショップが集積 [西友] ウォルマートが西友を買収	都心型大規模商業施設開設 ¹⁹⁴ アウトレット出店増加
国内アパレル	[ユナイテッドアローズ] 上場（東証2部） [ワールド] アジア進出 国内シャツメーカー：レディス市場に参入増加	[ユニクロ] ネット通販特別サイズ（ss・XXL）販売開始
インポートアパレル	-	[コロネット商会] 民事再生計画認可、伊藤忠に譲渡
アオイ	HERNO社と独占販売契約（HERNO（ヘルノ）事業 18 既存店舗と共に譲受 営業開始） アクリス ジャパン設立	ラグジュアリー・セレクト・プティック di classe（ディクラッセ）を展開開始（di classe 銀座松屋オープン）

¹⁹⁴六本木ヒルズ、札幌ステラプレイス、汐留シティセンター、なんばパークスなどが開業する。

	2004年（平成16年）	2005年（平成17年）
社会・経済	市町村合併増加 ソフトバンク・楽天などの新興IT企業が球団買収	個人情報保護法施行 愛知万博（愛・地球博）開催 ブログ人気
ファッション	日本ファッション協会：第1回「ジャパンファッションフェア・イン上海」開催。 セレブファッションスタイル流行 ICタグの実証実験開始	環境省：「クールビズ」を発表 経済産業省：ジャパンファッションウィーク・ファッション政策室を新設
百貨店・小売	製造小売業による産学連携増加	百貨店・アパレル企業：ICタグ導入開始 セブン&アイHD発足
国内アパレル	日本アパレルブランド：中国進出増加 [ファーストリテイリング] 米子会社設立、ユニクロ商品を米国へ輸出 [カネボウ] 合繊子会社2社を統合・国内綿紡績から撤退（114年）	国内アパレル企業：海外事業強化 [ワールド] 株式非公開化、経営陣によるMBO実施 [ワコール] 持ち株会社制に組織変更
インポートアパレル	インポートブランド：中国進出増加 [Kマート] シアーズ・ローバグと合併設立	[ミズノ] イタリア・トリノ出店（欧州初） [伊藤忠] 米クロムハーツと合併設立
アオイ	BALLANTYNE社と独占販売契約	株式会社アオイファッションシステム：人材派遣部門開始

	2006年（平成18年）	2007年（平成19年）
社会・経済	神戸空港開港 携帯端末向け地上デジタル放送開始 ライブドア事件	サブプライム問題（市場混乱） 食品偽造問題 google社：携帯OS市場参入（androidOS登場）
ファッション	日本発のストリートファッション海外で流行 高機能インナー流行 ファッション・流行の多様化の進展	ハイテク素材・機能性ウェア流行 レインブーツ流行
百貨店・小売	参道ヒルズ開業 〔阪神百貨店〕 阪急百貨店と包括的業務提携	百貨店：経営統合 ¹⁹⁵ Jフロントリテイリング発足 エイチ・ツー・オーリテイリング発足 小売業：電子決済（ICタグの導入増加） 〔セブン&アイHD〕 赤ちゃん本舗を子会社化。
国内アパレル	〔ファーストリテイリング〕 東レと素材開発で戦略的提携 〔ワールド〕 ファッション専門学校4校と提携	〔サマンサタバサ〕（株）メッセージを子会社化し、アパレル事業に進出 〔ユナイテッドアローズ〕 三菱商事と資本・業務提携 国内アパレル企業のブランド再編
インポートアパレル	銀座・表参道・南青山を中心にインポートブランド大規模出店増加 ¹⁹⁶ 〔三井物産〕 仏マリ・クレール社とライセンス契約 〔ゴールドウイン〕 スイムウェアスピードブランドのライセンス契約	〔ダンヒル〕 銀座本店 〔ブルガリ〕 ブルガリ銀座タワーを開業
アオイ	COCCAPANI社と独占販売契約 BALLANTYNE：銀座フラッグショップオープン	3代目社：大島崇氏代表取締役就任 Hanky Panky社と独占販売契約 インターネットショップを開設

¹⁹⁵ 大丸・松坂屋：Jフロントリテイリング発足、阪急・阪神：エイチ・ツー・オーリテイリング発足など百貨店再編の進展。

¹⁹⁶ グッチ、ラルフローレンなどの欧米ビックブランドによる大型店の出店が増加する。

	2008年(平成20年)	2009年(平成21年)
社会・経済	リーマンショック：世界的金融危機 松下電器産業「パナソニック」に社名変更。 Apple：iPhone 流行	世界同時不況 BRICs 首脳会議が初開催 マイケル・ジャクソン死去
ファッション	ファストファッション流行 伊達メガネ流行 キャバクラ嬢風のファッション流行	経産省が「JAPAN ブランド」確立支援 コラボファッション流行 パリジャパンエキスポ：外務省など3省庁が原宿ファッションを支援
百貨店・小売	コンビニの年間売上高が百貨店を超える。 [エイチ・ツー・オー・リテイリング] 高島屋が経営統合 [三越伊勢丹 HD] 三越と伊勢丹が持ち株会社方式で統合	[セブン&アイ HD] グループの総合通販サイト「セブンネットショッピング」サービス開始 [そごう] 心齋橋店閉店(8月)
国内アパレル	[ビームス] こども服市場参入 [レナウン] 人員3割削減や高級ブランド売却などのリストラ策を発表 [ワコール] ピーチジョン子会社化(株式交換)	[伊藤忠] ジャヴァHDを子会社化・レナウンからレリアンの株式の52.8%を取得 [ファーストリテイリング] 高級婦人服のリンク・セオリーHDを子会社化。
インポートアパレル	[オンワード] ジル・サンダー買収 [H&M] 日本初出店	[八木通商] マッキントッシュ・ジャパン設立
アオイ	Le Full 社と独占販売契約	Christian Louboutin 社、Ungaro Fuchsia 社、RENA LANGE 社と独占販売契約 Christian Louboutin Japan (株式会社クリスチャンルブタン ジャパン) 設立

	2010年（平成22年）	2011年（平成23年）
社会・経済	SNS元年 スマートフォン・iPadなどのデジタルデバイスが流行 日本航空が経営破綻	東日本大震災：福島第一原発事故 Facebook 流行 パワースポット流行 地上アナログテレビ放送停止
ファッション	日本繊維新聞、繊維ジャーナルが倒産 エイレスファッション人気 山ガール（登山）ファッション流行	スーパークール・ウォームビズ（節電）素材開発 経産省：イタリア・インドで東京コレクション輸出支援 カチューシャ流行
百貨店・小売	百貨店：閉店増加 ¹⁹⁷ ファストファッション店舗拡大 〔J フロントリテイリング〕松坂屋が大丸を吸収合併「大丸松坂屋百貨店」。 〔高島屋〕両備 HD と資本・業務提携。	エキナカ流行：JR 大阪駅ビル内に「JR 大阪三越伊勢丹」・「ルクア 1100（イーレ）開業 〔楽天〕楽天市場の年間流通総額が1兆円を突破
国内アパレル	アパレル生産地の移転 ¹⁹⁸ 〔レナウンが〕中国資本と業務提携 ¹⁹⁹ 〔ファーストリテイリング〕ユニクロが高島屋新宿店に出店・バン格拉ディッシュのグラミン銀行と現地で衣料品合弁会社設立	セレクトショップ：インショップ化が増加傾向 〔ワールド〕インターネット通販ファッションウォーカー買収
インポートアパレル	-	〔オッジ・インターナショナル〕ライカ社よりカステルバジヤック事業譲受 東京スタイルとサンエー・インターナショナルが共同持株会社 TSI ホールディングス設立
アオイ	Neil Barrett 社、Nancy Gonzalez 社と独占販売契約	Harrys of London と独占販売契約 大阪ハービス ENT：新コンセプトセレクトショップ Velower オープン

¹⁹⁷伊勢丹吉祥寺店、阪急四条河原町店、西武有楽町店、三越パリア店など国内外で閉店が増加する。

¹⁹⁸中国での生産が減少しベトナムやインドネシアへ生産工場が移転する。

¹⁹⁹ 中国の山東如意科技集団とレナウンの資本業務提携、実質傘下企業となる。

	2012年（平成24年）	2013年（平成25年）
社会・経済	<p>スマホアプリ増加傾向</p> <p>東京スカイツリー完成</p> <p>東京駅の保存・復元工事完成：大規模エキナカショッピング街が登場</p>	<p>3Dプリンター技術の一般化</p> <p>ネット販売増加</p> <p>ブラック企業問題が顕著に</p>
ファッション	<p>コスプレファッション流行</p> <p>ビジネススニーカー（ビジネスカジュアル）流行</p> <p>ネイティブファッション流行</p>	<p>OEM・ODM増加²⁰⁰</p> <p>リ・クチュール市場の台頭²⁰¹</p> <p>コーディネートスナップサイト：WEAR スタート</p>
百貨店・小売	<p>都心型大規模商業施設の開業増加²⁰²</p> <p>百貨店：グループによる店舗再編²⁰³（専門館・地方店閉店が増加）</p> <p>小売業：電子マネーの普及</p>	<p>百貨店・小売業：オムニチャネル戦略開始²⁰⁴</p>
国内アパレル	<p>国内アパレル：セレクトショップ企業の業績向上</p> <p>アウトレットモール増加傾向</p>	<p>[アーバンリサーチ] ファストファッション業態センス・オブ・プレイス・アーバンリサーチ開業</p> <p>[ユナイテッドアローズ] NYセレクトショップステイブンアラン開業</p>
インポートアパレル	<p>[ギャップジャパン] オールドネイビー開始</p> <p>[青山商事] アメリカンイーグルアウトフィッターズ開始</p>	<p>[サンヤマモト] 東京・帝国ホテルプラザ1階に宝飾サロンをオープン</p> <p>[オッジ・インターナショナル] ミラ・ショーライセンス事業</p> <p>[三井物産] ポール・スチュアート（米）買収</p>
アオイ	<p>MSGM、THOMAS WYLD と独占販売契約</p>	<p>HERNO コンセプトストア：青山にオープン</p>

²⁰⁰OEM：相手先ブランドによる製造。ODM：相手先ブランドによる設計製造。による自社製造・企画の空洞化現象が進展する。

²⁰¹リ・クチュール：リサイクル・クチュールと言いオーダーメイドによるリサイクル・リメイクした洋服の事。主に古い高級スカーフや毛皮などの高級素材を使用するが多いが近年は、高級素材でない場合もある。

²⁰²2012年渋谷ヒカリエ・ソラマチ、2013年丸の内KITTE・グランフロント大阪など都市型大規模商業施設による都市再編が開始される。

²⁰³専門館・地方店閉店が増加する。

²⁰⁴リアル店舗・ネット店舗などの全ての販売チャネルを統合し、顧客の購入までの行動分析する戦略。

	2014年（平成26年）	2015年（平成27年）
社会・経済	消費税8% 企業の個人情報流出が問題化 ディズニーアニメ「アナと雪の女王」流行	世界的にテロが増加傾向 企業のコンプライアンス違反が増加 ²⁰⁵ マイナンバー制度がスタート
ファッション	高機能繊維素材：日本が世界をリード 双子コーデ流行 ハンドメイドアクセサリー流行	エンカルフアッションの台頭 ²⁰⁶ スポーツミックスファッション流行
百貨店・小売	ネット通販拡大によりショールーミングが増加 ²⁰⁷ ターミナル駅中心の再開発増加	小売業：オムニチャネル本格化 百貨店・量販店売上減少 専門店・通販の売上上昇
国内アパレル	新世代ドメスティックブランド増加 ²⁰⁸ [鈴屋] 青山ベルコモンズ閉店	インターネット通販の拡大・増加 アパレル企業：偽サイトによる被害
インポートアパレル	[伊藤忠] エドウインの株式を100%取得・エマニユエル・ウンガロの独占輸入販売	[三陽商会] バーバリーのライセンス契約終了 [ダナ・キャラン] ダナ・キャラン引退・ブランド閉鎖
アオイ	阪急百貨店うめだ本店：HERNO オープン	阪急メンズ大阪：HERNO メンズオープン

²⁰⁵オリンピックエンブレム盗作疑惑に始まり、日本マクドナルド：異物混入問題、フォルクスワーゲン：排出ガス規制不正問題、東芝：不適切会計、旭化成建材：データ改ざんなど多くのコンプライアンス問題が顕在化する。

²⁰⁶フェアトレードなども含む倫理的・道徳的なファッションの意味 2004年頃から徐々にファッション界にも浸透、近年世界的なイベントも多く開催されている。

²⁰⁷リアル店舗で商品確認のみを行いネット通販で安いものを探して購入する行為をショールーミングという。

²⁰⁸主に国内デザイナーによる国内ブランドをドメスティックブランドという。

【参考文献一覧（年代順）】

- 崔相鐵「顕著化するインポート・ブランドと問屋の相克関係—日本のインポート・ブランド市場における卸依存的商慣行の行方—」香川大学経済論叢第 71 巻第 3 号,1998,pp.181-215.
- 塚田智子「ファッションマーケティングに関する一試論」慶應義塾大学,三田商学研究,2008,pp.157-169.
- 藤岡里圭「高度成長期における百貨店の成長と特選ブランドの役割」京都大学経済学会,経済論叢,第 187 巻第 3 号,2013,pp.95-110.
- 大熊美音子「ラグジュアリー・ファッション・ブランドにおける日本型ライセンスビジネスの研究」立教ビジネスデザイン研究,第 11 号,2014,pp.21-34
- 大川 知子「仏国クチュール・メゾンの産業貢献-日本と Christian Dior 社との関係を事例として-」日仏経営学会誌 32 巻,2015 ,pp. 18-30.
- 石井広宗「ファミリーヒビジネスの定義 -先行研究のレビューから-」明治大学,MBS Review, No14, 2018,pp.25-32.
- 木下明浩「日本におけるアパレル産業の形成」公益財団法人京都服飾文化研究財団オンライン論考 Fashion Talks.. ,3 号,2016 年
<https://www.kci.or.jp/research/dresstudy/pdf/H_FT03_KINOSHITA_Apparel%20Industory%20in%20Japan_JP.pdf>
2021 年 9 月アクセス
- 長沢伸也「ラグジュアリーブランドの現状と日本ブランドの課題」公益財団法人京都服飾文化研究財団オンライン論考 Fashion Talks.. ,4 号,2016 年
<https://www.kci.or.jp/research/dresstudy/pdf/B_FT04_NAGASAWA_The%20Reality%20of%20Luxury%20Brand_JP&EN.pdf>2021 年 9 月アクセス
- 経済産業省「平成 25 年度クールジャパンの芽の発掘・連携促進事業ファッション業況調査及びクールジャパンのトレンド・セッティングに関する波及効果・波及経路の分析：日本のファッション関連市場の推移」経済産業省,2015,<[- 79 -](https://dl.ndl.go.jp/view/download/digidepo_11249403_po_E004355.pdf?contentNo=1&alternativeNo=>2022 年 1 月 15 日アクセス.</p><p>足立政男『老舗の家訓と家族経営』広池学園事業部,1974 年</p><p>小川安郎,樋口ゆき子,田中道一,弓削治,谷田関次,吉川清兵衛編『被服学辞典』朝倉書店,1975 年</p><p>米川 伸一『世界の財閥経営—先進国・途上国の大ファミリー・ビジネス-』日本経済新聞社,1981 年</p><p>遠藤武,石山彰『写真で見る日本洋装史』文化出版局,1980 年</p><p>野中郁次郎『百貨店学講座 1 百貨店の新・組織学』日本百貨店協会,1992 年</p><p>出原栄一『日本のデザイン運動-インダストリアルデザインの系譜-増補版』ペリかん社,1992 年</p><p>岡本 義行『イタリアの中小企業戦略』三田出版会,1994 年</p><p>河野昭三『ゴーイング・コンサーンの経営学』税務経理協会,1996 年</p><p>大内順子,田島由利子『20 世紀 日本のファッション-トップ 68 人の証言でつづる-』源流社,1996 年</p><p>ジェーン・マルソー『ファミリービジネス?-国際ビジネス・エリートへの創出』文眞堂,2003 年</p><p>戸矢 理衣奈『エルメス』新潮社,2004 年</p><p>茂登山 長市郎『江戸っ子長さんの舶来屋一代記』集英社,2005</p><p>読売新聞解説部編『時代の証言者〈4〉「洋の達人」石津謙介/村上信夫』読売新聞社,2005 年</p><p>柳宗悦『民藝とは何か』講談社,2006 年</p><p>長沢伸也編『レイ・ヴィトンの法則—最強のブランド戦略』東洋経済新報社,2007 年</p><p>デニス・ケニユン・ルヴィネ,ジョン・L・ウォード編『ファミリービジネス 永続の戦略』ダイヤモンド社,2007 年</p><p>出石尚三『われ、ファッション・ブランドを愛す—桃田有造の痛快一代記』NTT 出版,2008 年</p></div><div data-bbox=)

森永卓郎監修『明治・大正・昭和・平成 物価の文化史辞典』展望社,2008年
幸田真音『舶来屋』新潮社,2009年
織研新聞社編『繊維・ファッションビジネスの60年』織研新聞社,2009年
リンダ・ワトソン『ヴォーグ・ファッション100年史』株式会社ブルース・インターアクションズ,2009年
深井晃子監修, 椎名節, 田中為芳, 茂木功 編『増補新装 カラー版世界服飾史』美術出版社,2010年
松坂屋百年史編集委員会『松坂屋百年史』株式会社松坂屋,2010年
長沢伸也編『チャネルの戦略 一究極のラグジュアリーブランドに見る技術経営一』東洋経済新報社,2010年
難波正憲, 福谷正信『イノベーション・マネジメント―ファミリー企業比較経営分析-』泉文堂,2011年
エリカ・コルベリニ, ステファニア・サヴィオロ『ファッション&ラグジュアリー企業のマネジメント: ブランド経営をデザインする』東洋経済新報社,2013年
明治大学商学部編『ザ・ファッション・ビジネス-進化する商品企画、店舗展開、ブランド戦略-』同文館出版,2015年
ランデル・カーロック, ジョン・ワード『ファミリービジネス 最良の法則』ファーストプレス,2015年
高沢修一『ファミリービジネスの承継と税務』森山書店,2016年
ファミリービジネス学会, 奥村昭博, 加護野忠男編『日本のファミリービジネス』中央経済社,2016年
落合康裕『事業承継のジレンマ-後継者の制約と自律のマネジメント-』白桃書房,2016年
ファッションビジネス学会『ファッションビジネス用語辞典 改訂第3版』日本ファッション教育振興協会,2017年
井上雅人『洋裁文化と日本のファッション』青弓社,2017年
玄場公規『ファミリービジネスのイノベーション』白桃書房,2018年
ファミリービジネス白書企画編集委員会編『ファミリービジネス白書 2018年版-100年経営とガバナンス-』白桃書房,2018年
八重樫文, 安藤拓生『デザインマネジメント論』新曜社,2019年
落合康裕『事業承継の経営学-企業はいかに後継者を育成するか-』白桃書房,2019年
明治大学ビジネススクール編『ファミリービジネス: MBA講座』同文館出版,2019年
谷内正往『戦後大阪の鉄道とターミナル小売事業』株式会社五絃舎,2020年
日本中小企業学会『事業承継と中小企業 (日本中小企業学会論集)』同友館,2020年
階戸照雄, 加藤孝治『ファミリーガバナンス-スムーズな事業継承を実現するために-』中央経済社,2020年
山田幸三編『ファミリーアントレプレナーシップ-地域創生の持続的な牽引力-』中央経済社,2020年
梅咲恵司『百貨店・デパート興亡史』イースト・プレス,2021年
国立新美術館・島根県立石見美術館『ファッション イン ジャパン 1945-2020 -流行と社会-』青幻舎,2021年

【資料】

矢野経済研究所編『インポートマーケット&ブランド年鑑』矢野経済研究所,1995年
矢野経済研究所編『インポートマーケット&ブランド年鑑』矢野経済研究所,1996年
矢野経済研究所編『インポートマーケット&ブランド年鑑』矢野経済研究所,1997年
矢野経済研究所編『インポートマーケット&ブランド年鑑』矢野経済研究所,1998年
矢野経済研究所編『インポートマーケット&ブランド年鑑』矢野経済研究所,2000年
矢野経済研究所編『インポートマーケット&ブランド年鑑』矢野経済研究所,2013年
矢野経済研究所編『インポートマーケット&ブランド年鑑』矢野経済研究所,2014年
矢野経済研究所編『インポートマーケット&ブランド年鑑』矢野経済研究所,2015年

【インターネット資料（組織名順）】2022年1月現在

株式会社アオイ<<https://www.aoi-net.co.jp>>

株式会社アシックス< <https://corp.asics.com>>

株式会社アーバンリサーチ<<https://www.urban-research.co.jp/company/>>

石田洋服店< <https://oshitate.com>>

伊藤忠商事株式会社< <https://www.itochu.co.jp/>>

株式会社上野商会< <https://www.ueno-shokai.co.jp> >

株式会社ウールン商会<<http://woollen.co.jp>>

エイチ・ツー・オーリテイリング株式会社< <https://www.h2o-retailing.co.jp/ja/index.html> >

オッジ・インターナショナル<<http://www.oggi-inter.co.jp>>

株式会社オンワードホールディングス(オンワード樫山)<<https://www.onward-hd.co.jp>>

株式会社ゴールドウイン<<https://corp.goldwin.co.jp>>

コロネット株式会社<<https://www.coronet.co.jp>>

株式会社サザビーリーグ< <https://www.sazaby-league.co.jp>>

株式会社サマンサタバサジャパンリミテッド<<https://www.samantha.co.jp/>>

三喜商事株式会社<<https://www.sanki-brand.com>>

三共生興グループ（三共生興株式会社）<<http://www.sankyoseiko.co.jp>>

株式会社 サンフェア<<https://sunfair.jp>>

株式会社サン・フレール<<https://www.sannfreres.co.jp>>

J フロントリテイリング株式会社< <https://www.j-front-retailing.com>>

株式会社シップス< <https://www.shipltd.co.jp/pages/company.aspx> >

株式会社 TASAKI<<http://www.tasaki.co.jp>>

TSI ホールディングス(東京スタイル・株式会社サンエー・インターナショナル)< <https://www.tsi-holdings.com>>

柴田音吉洋服店< <https://otokichi-kobe.co.jp>>

株式会社ジャヴァコーポレーション< <https://www.java.gr.jp>>

株式会社ビームス< <https://www.beams.co.jp/company/> >

株式会社バイクルーズ<<https://www.baycrews.co.jp/>>

株式会社ファーストリテイリング<<https://www.fastretailing.com/jp/>>

ファッションビジネス学会,ファッション産業史研究部会編「ファッション産業年表」
<<https://www.fbsociety.com/nenpyo/index.html>>

株式会社ファミリア< <https://www.familiar.co.jp/index.html>>

三井物産アイ・ファッション株式会社< <https://mn-interfashion.com>>

美津濃株式会社< <https://corp.mizuno.com/jp/>>

三崎商事株式会社<<https://www2.misaki.co.jp>>

八木通商株式会社< <https://www.yagitsu.co.jp/ja> >

株式会社ユナイテッドアローズ< <https://www.united-arrows.co.jp/index.html>>

株式会社ワコールホールディング<https://www.wacoalholdings.jp/group/turning_point/grouphistory/>

株式会社ワールド< <http://corp.world.co.jp>>

Centro di Firenze per la Moda Italiana < <https://www.cfmi.it> >

Christian Louboutin< <https://christianlouboutin.com> >

Compagnie Financière Richemont S.A.< <https://www.richemont.com/en/home/> >

Fabiana Filippi< <https://www.fabianafilippi.com/>>

FENDI< <https://www.fendi.com/sustainability/>>

FERRAGAMO GROUP <<https://group.ferragamo.com/>>

HERNO <<https://corporate.herno.com/en/history/>>

Kering S.A. < <https://www.kering.com/jp/> >

LVMH Moët Hennessy -Louis Vuitton S.E. < <https://www.lvmh.com> >

M.S.G.M < <http://msgm.it> >

PAULE KA<https://www.pauleka.com/fr_fr>

PLINIO VISONA < <https://pliniovisona.com> >

【株式会社アオイ関連資料一覧（株式会社アオイ所蔵）】

[書籍・データ資料]

- 中村智丸『1979・秋』アオイギャラリー（私刊）,1979年
中村智丸『スカンジナビア ホテル 1980』アオイギャラリー（私刊）,1980年
中村智丸『私のコスモポリタン日記』株式会社アオイ,1987年
株式会社アオイ編『コーポレート・パースペクティブ「ルック・トゥ・ザ・フューチャー」(アオイ 30周年記念冊子)』
株式会社アオイ, 1989
株式会社アオイ人事・総務部編『アオイコンセプトブック（社内資料）』株式会社アオイ,2004
アオイプティック施工図（2007年・2010年・2014年・2016年・2018年・2020年）等
その他関係者写真・映像資料

[決算書類資料]

株式会社アオイ	第13期決算報告書	自昭和47年8月1日	至昭和48年7月31日
株式会社アオイ	第14期決算報告書	自昭和48年8月1日	至昭和49年7月31日
株式会社アオイ	第15期決算報告書	自昭和49年8月1日	至昭和50年7月31日
株式会社アオイ	第16期決算報告書	自昭和50年8月1日	至昭和51年7月31日
株式会社アオイ	第17期決算報告書	自昭和51年8月1日	至昭和52年7月31日
株式会社アオイ	第18期決算報告書	自昭和52年8月1日	至昭和53年7月31日
株式会社アオイ	第19期決算報告書	自昭和53年8月1日	至昭和54年7月31日
株式会社アオイ	第20期決算報告書	自昭和54年8月1日	至昭和55年7月31日
株式会社アオイ	第21期決算報告書	自昭和55年8月1日	至昭和56年7月31日
株式会社アオイ	第22期決算報告書	自昭和56年8月1日	至昭和57年7月31日
株式会社アオイ	第23期決算報告書	自昭和57年8月1日	至昭和58年7月31日
株式会社アオイ	第24期決算報告書	自昭和58年8月1日	至昭和59年7月31日
株式会社アオイ	第25期決算報告書	自昭和59年8月1日	至昭和60年7月31日
株式会社アオイ	第26期決算報告書	自昭和60年8月1日	至昭和61年7月31日
株式会社アオイ	第27期決算報告書	自昭和61年8月1日	至昭和62年7月31日
株式会社アオイ	第28期決算報告書	自昭和62年8月1日	至昭和63年7月31日
株式会社アオイ	第29期決算報告書	自昭和63年8月1日	至平成元年7月31日
株式会社アオイ	第30期決算報告書	自平成元年8月1日	至平成2年7月31日
株式会社アオイ	第31期決算報告書	自平成2年8月1日	至平成2年12月31日
株式会社アオイ	第32期決算報告書	自平成3年1月1日	至平成3年12月31日
株式会社アオイ	第33期決算報告書	自平成4年1月1日	至平成4年12月31日
株式会社アオイ	第34期決算報告書	自平成5年1月1日	至平成5年12月31日
株式会社アオイ	第35期決算報告書	自平成6年1月1日	至平成6年12月31日
株式会社アオイ	第36期決算報告書	自平成7年1月1日	至平成7年12月31日
株式会社アオイ	第37期決算報告書	自平成8年1月1日	至平成8年12月31日
株式会社アオイ	第38期決算報告書	自平成9年1月1日	至平成9年12月31日
株式会社アオイ	第39期決算報告書	自平成10年1月1日	至平成10年12月31日
株式会社アオイ	第40期決算報告書	自平成11年1月1日	至平成11年12月31日

株式会社アオイ	第 41 期決算報告書	自平成 12 年 1 月 1 日	至平成 12 年 12 月 31 日
株式会社アオイ	第 42 期決算報告書	自平成 13 年 1 月 1 日	至平成 13 年 12 月 31 日
株式会社アオイ	第 43 期決算報告書	自平成 14 年 1 月 1 日	至平成 14 年 12 月 31 日
株式会社アオイ	第 44 期決算報告書	自平成 15 年 1 月 1 日	至平成 15 年 12 月 31 日
株式会社アオイ	第 45 期決算報告書	自平成 16 年 1 月 1 日	至平成 16 年 12 月 31 日
株式会社アオイ	第 46 期決算報告書	自平成 17 年 1 月 1 日	至平成 17 年 12 月 31 日
株式会社アオイ	第 47 期決算報告書	自平成 18 年 1 月 1 日	至平成 18 年 12 月 31 日
株式会社アオイ	第 48 期決算報告書	自平成 19 年 1 月 1 日	至平成 19 年 12 月 31 日
株式会社アオイ	第 49 期決算報告書	自平成 20 年 1 月 1 日	至平成 20 年 12 月 31 日
株式会社アオイ	第 50 期決算報告書	自平成 21 年 1 月 1 日	至平成 21 年 12 月 31 日
株式会社アオイ	第 51 期決算報告書	自平成 22 年 1 月 1 日	至平成 22 年 12 月 31 日

株式会社エーグローバル決算資料（一部：2005 年度～2010 年度）