

中東系老舗繊維卸企業によるビジネスモデル転換

— 一次なる百年に向かうデビス株式会社の事例分析 —

崔 相 鐵

I. はじめに

戦後の日本の流通システムを振り返れば、高度成長期を経ながら川上に位置する大手メーカー主導型から、1970年代以降、米国発のチェーンストア理論を実践に移した量販店がチェーン・オペレーション展開を加速化したために急速に川下の大手小売企業主導型にシフトする中で、川中の卸売部門は市場地位低下及び市場撤退の憂き目に遭ったと要約できる。

家電、化粧品、医薬品や加工食品などの消費財分野においては、間もなく製造部門と小売部門が共に寡占化の途を歩む中で、1980年代中盤以降は、製販間パワー・バランスがもたらす破滅的コンフリクトを避けるために製販パートナーシップ関係が顕著化した（崔・石井，2009；崔，2011）。このような双方寡占（渡辺，1997）と製販統合（石原・石井，1996）の動きは、すでに肩身が狭くなった卸売部門に対して、生き残りをかけた統合（まだ余力のある大手への吸収合併）、さらに市場からの撤退を強く追い求めることになった。半世紀以上も前に林周二氏によって唱えられた流通革命（林，1962）の中の合言葉としての「問屋無用論」が、遅ればせながら日本のほとんどの消費財業界に受け入れられることになったと言っても過言ではなからう。

本稿で注目する繊維・アパレル業界も、このような日本の消費財業界全体に吹き荒れた問屋無用論（具体的には繊維商社・卸売商無用論）の嵐の圏外に置かれることはなかった。実際に安い輸入テキスタイルやアパレル商品が氾濫するために、国内の繊維産地は疲弊しており、川下ではアジアでの生産に注力するアパレル製造小売業（以下、SPA）が排他的な市場地位を占めている中で、川上と川下の間に位置する繊維商社または卸売商が然るべき調整役割を果たしていないという不満や批判の声は同業界の中で早くから高まっていた（河合，2020）。

本稿では、以上を踏まえ、世間に流布している問屋無用論（とそれがもたらした卸売研究の風化）とは逆に、数多くある繊維商社・卸売商の中で、日本の繊維・アパレル業界が直面しているサプライチェーンの弱体化・崩壊状態を修復・改善する可能性をもっているグループとして、服地卸¹⁾企業群にフォーカスを当てながら、先端的な企業の事例分析を通して、日本の

1) 繊維業界では、服地卸と生地卸と言う用語が混用されているが、本稿では、「服地卸」として統一する。ちなみに生地と服地の違いとして、前者は染色などの加工を施す前の布のことを、後者は服にすること

繊維・アパレル業界に求められる卸売企業の戦略的行動の有り様を探ろうと試みる。

そのための議論の順序として、まず、繊維・アパレル産業の現状について分析する。次に繊維・アパレル業界における繊維商社・卸売商の中で、業界用語で「テキスタイルコンバーター」と呼ばれる服地卸企業群を取り上げ、その実態について触れる。さらに、旧来の日本的商慣行を保っているとされる服地卸業界の中で、中東系でありながら2017年に日本で創業百周年を迎え、今や次なる百年に向けて動き出す「デビス株式会社 (Debs Corporation)」を事例分析の対象とし、その歴史的事業展開とビジネスモデルについて述べる。それから、デビス社が、日本の服地卸業界の中において、グローバル仕入れ・販売の仕組みを含め例外的に特異なビジネスモデルが形成された経緯と、繊維・アパレル業界にとって避けて通れない持続可能性 (サステイナビリティ) イシューに積極的に取り組むことによってサステイナブル・リーダーを目指す模様について触れる。最後に、本稿での事例分析が、SPAによる製販統合型ビジネスモデルの優位性をひとえに賞賛してきたアカデミズムに与える示唆点について批判的に述べることにしたい。

なお、本稿では、繊維・アパレル業界における卸関連の先行研究や新聞など2次データを参考にする一方で、デビス株式会社の経営者との数回に渡るインタビュー調査と、同社の日本と韓国の協力企業への訪問やインタビュー調査に基づき、議論を進めていく。

II. 日本の繊維・アパレル産業の現状と服地卸の実態

1. 繊維・アパレル業界における生産・流通の構造と変化

(1) 川上の繊維産地の栄枯盛衰

日本の繊維産地は、苧麻・絹・綿花をそれぞれ原料とする麻・絹・綿織物業者によって、北海道以外の各地域に分布しながら発展してきた。奈良または平安時代まで遡る長い歴史を持ち、明治維新後、日本の産業を牽引してきた²⁾。第2次世界大戦で壊滅的被害を受けるが、戦後素早く生産を再開し、復興に向かった。一方、他の消費財業界同様に戦後に繊維製品の需要が伸び、とりわけ1950年に勃発した朝鮮戦争による特需で繊維産地は潤った。

それ以降、産地によっては、景気の浮沈によって影響されるものの、繊維産業は全体的に成長を続けてきた。終戦後のライフスタイルの変化、すなわち「和」から「洋」への移行が進むことで衣服の需要も変わるようになった (松下, 2021b)。そのために繊維産業において、1950

ゝができる布のことを指す。なお生機は、織り上げた (または編立てた) だけの布を指す。本稿で使われる繊維・アパレル業界における様々な用語は、基本的に野末 (2019) に基づく。

2) 製糸業、綿紡績業は殖産興業の立役者であった。実際に、製糸の輸出は1909年に清国を抜き、世界一になり、綿織物の輸出は1933年にはイギリスを上回り、世界一の地位を獲得した。昭和初期、日本の輸出における繊維製品の比重は60~70%に達しており、西ドイツに抜かれる1972年まで、日本は繊維輸出のトップの地位を維持した (松下, 2021b)。

年代以降、ナイロン、ビニロンから始まり、間もなくポリエステル、アクリルの登場で合繊が急成長し、従来の毛、綿など天然繊維の分野を侵食した。その結果、繊維産地も合繊織物の開発に取り組むという構造転換を余儀なくされ、1960年代初頭には、合繊が産地の地図を塗り替えることになった。合繊中心に構造調整した繊維産業は、国内市場に留まらず、米国やアジアへの輸出を増やししながら、その規模は拡大の一途を辿った³⁾。しかし、1985年のプラザ合意で急速に円高が進展し、日本の繊維産業は輸出競争力を失っていく。

経済産業省（2021）は、現在の繊維産地の構造的特徴について、まず工程毎に細分化されサプライチェーンが長いこと、次に季節性商品が多いために生産およびチャネル管理が難しいこと、さらに製造部門が特定の地域に集中していることを挙げている。なお繊維産地が苦境に陥った原因の一つとして、上述の円高などの環境要因も大きいと、長らく「産元⁴⁾」、「テキスタイルコンバーター」と呼ばれる服地卸やアパレルメーカーの企画（OEM）に基づく委託生産が大半だったために、自社開発の製品と自前の販売チャネルを持たなかったことが指摘される。その上に、産地によっては染色加工業が衰退・消滅するというサプライチェーンの弱体化及び歯抜け状態が続いたのも、産地の凋落を加速化させる。

（2）川下のアパレル市場の縮小

産地を抱えている川上の繊維産業は1980年代に停滞から縮小に向かうが、川下の小売部門としてアパレル産業は、繊維産業に比べると少し後になる1990年代を境目に、消費の落ち込みによってその成長が鈍化・停止する（松下、2020）。

繊維製品の小売販売額は1991年をピークに減少した。実際に1991年に14.7兆円だった国内アパレル市場規模は、2017年に10.4兆円までに縮まる。なお国内供給点数は1990年約20億点だったのが、2017年に約40億点へ倍増するのだが、その理由は衣料品購入単価及び輸入単価が、1991年を基準に6割前後に下落したからである（経済産業省、2021）。既述のプラザ合意後の急速な円高は繊維の輸出競争力の喪失に留まらず、急激に安いアパレル製品の輸入増大を招いた。現に国内衣料品市場における輸入浸透率は増加し続け、2019年には98.0%になった（日本繊維産業連盟、2021）。日本の繊維産地で作られる国産品は、輸出向けや国内向け共に、主として高価格帯のものであり、内外の高級ブランド企業に納品される形であった。昨今の新型コロナウイルスの感染拡大は、アパレル販売額の減少に拍車をかけ、アパレルメーカーなどの小売部門だけでなく、生産や卸売部門を問わず繊維産業全般に悪影響をもたらしている。

なお、アパレル製品の主な販売チャネルであった百貨店と総合スーパーの販売額はそれぞれ1991年と1994年を頂点に、以後落ち込んでいった。一方、日本各地に都心型ショッピングセン

3) 松下（2021b）及び加藤・奥山（2020）を参照のこと。

4) 「産元」とは、全国各地の繊維産地に居る繊維専門業者のことであり、メーカーから注文を元請けしてから、地場の加工業者に発注する産地元請けの略語である（日本化学繊維協会のHP）。

ターが出現することになるが、これを機に欧州のラグジュアリーブランド、(米国のGAPを筆頭とする)欧米のSPAが出店攻勢をかけたために、日本勢の勢いは衰えるばかりであった。

特記すべきは、1998年にファーストリテイリングのユニクロが販売したフリースが大流行して以来、日本の繊維・アパレル業界におけるSPAの存在感が増すばかりだということである。2000年代にはZARAやH&Mなどの欧州発SPAも押し寄せるようになり、日本のアパレル市場はSPAの独断場になった。SPA(‘S’pecialty store retailer of ‘P’rivate label ‘A’pparel)は、「アパレル製造小売業」と訳されることから推測できるように、そのビジネスモデル上、製造・卸・小売部門の統合を図るので、当然ながら繊維商社や卸企業を外して産地の工場と直接取引をする、いわば製販統合(藤田・石井, 2000)という戦略的志向性を持っている。

日本の津々浦々に散在している川上の伝統的繊維産業集積が疲弊している一方で、川下で勢いを増しているSPAが低価格のファストファッション製品を作るべく、中国やASEAN諸国に仕入先を求めている現状において、卸売業の役割が、今、新たに問われている。同業界における問屋無用論は、すでに嵐が過ぎ去った他の消費財業界の問屋無用論とはタイムラグがあるが、製販統合を一層強める内外のSPAの大躍進によって、改めて議論されている。繊維・アパレル業界において繊維商社・卸売商無用論は古くて新しいイシューに他ならない⁵⁾。

(3) 卸売業の苦境

以上から、繊維・アパレル業界は、川下の小売部門のSPA以外は総じて、苦しい状況に陥っていることが分かる。何より繊維産地とアパレル小売業を繋げる役を担ったアパレル関連の卸売業の撤退・縮小は、産地にとっては頼みの綱を失うことを意味する。

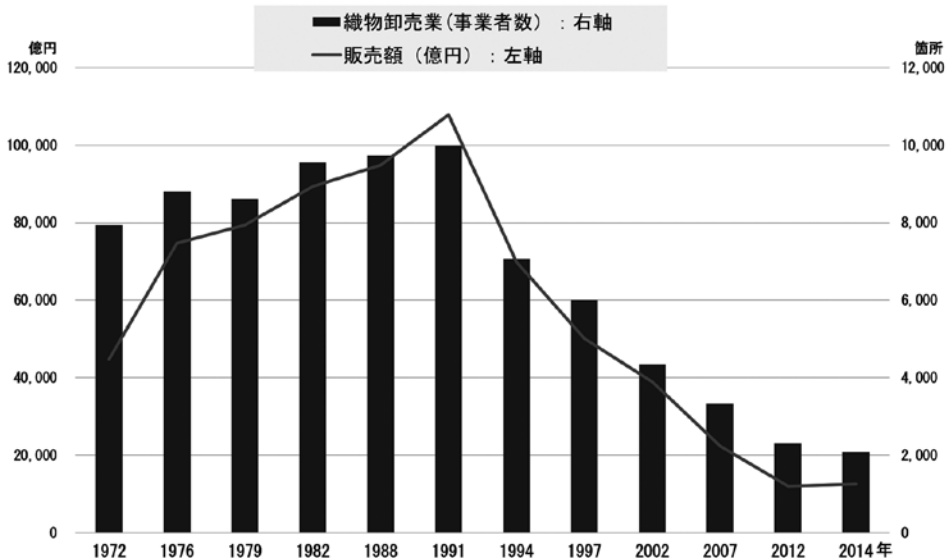
卸売業の萎縮状況を定量的に確認するために、事業所数と売上高を調査した経済産業省『商業統計表・産業編』の中でも繊維産地の卸・問屋と川中のテキスタイル取扱卸を含む織物卸売業の状況⁶⁾を表した〈図1〉を見てみよう。織物卸売業の事業所数と商品販売額のピークが共に1991年であり、それから急激な凋落が続いた。現に2014年においてピーク時の1991年を100.0とした場合、事業者数では20.9、商品販売額11.6⁷⁾と大きく落ち込んでいる。加藤・奥山(2020)でも指摘されているように繊維卸売業は、繊維産地の商業資本の減少と低迷、そして中間における生地取扱企業の苦境という現実と直面し、苦しんでいる実態が改めて確認できる。

5) 参考までに繊維・アパレルメーカー業界におえる商社不要論は、30年ほど前から唱えられてきたようだ。河合(2020)は、商社がアパレルメーカーの企画商品をただ単に安く、早く、高品質に作るために、まずはNIESや中国、次は東南アジア、昨今はバングラデッシュやミャンマーという形で、人件費の安い場所を探し続けることが商社の仕事だと「勘違い」したことが、商社不要論を引き起こしたと批判する。

6) 『商業統計表・産業編』では、織物卸売業だけでなく衣服卸売業なども集計しているが、本稿の主な分析対象である服地卸が主に織物を取り扱っていることを考慮した。

7) 商品販売額に限れば、1991年に10兆円を越えていたのに、2014年に1兆2,490億円にまで落ちたことから、織物卸売業が長期的かつ構造的に厳しい状況に陥っていることが窺える。

〈図1〉 織物卸売業の推移（1972～2014年）



出所：経済産業省『商業統計表・産業編』各年度より作成。

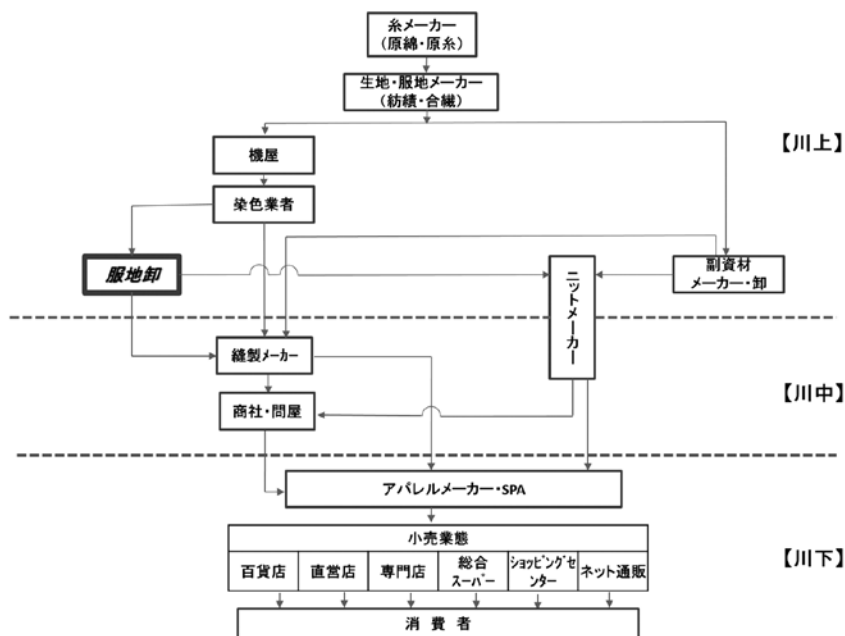
2. 繊維・アパレル業界の中の服地卸の位置づけ

すでに述べたように、日本の繊維・アパレル業界のメインプレイヤーは、1990年代初頭を境目にアパレルメーカーからSPAに様変わりした。SPAは、基本的に仕入れは中国、アジア諸国を中心に海外が主体になる一方で、数少ない国内での仕入れにおいては、流通経路の真ん中で存在していた中間卸売商を飛ばし、繊維産地企業(例えば機屋、ニットメーカー、染工場など)へと切り替わっていった。長らく繊維産地と小売部門の間で需給調整機能を果たしてきた中間卸の居場所が急激に縮小していくことは容易に想像できる。織物卸売業全体の苦境は、この中間卸業界そのものの惨状を投影するものであった。

ところで、この中間卸業界の中で、最も注目すべきは、服地卸に他ならない。服地卸は、繊維業界では一般的に「テキスタイルコンバーター」と呼ばれ、アパレルメーカーまたはSPAといった川下の小売業と、川上の服地(生地)関連のメーカー、例えば紡績・化合繊維メーカー、染色業者の間に介在し、服地の卸を行う業種のことを指す。単に産地の布(または海外のテキスタイル)を川中および川下の業者に渡す役割に留まるのではなく、服に使う布の色や織り方、柄などを考え、(縫製・化合繊維メーカーが作った糸を布にする)機屋や染色業者にそれを発注する形で様々な布やテキスタイルを企画・開発する業種である。

〈図2〉は、一般的な繊維・アパレル業界の生産と流通システムを表したものであり、便宜上、服地卸が川上と川中の間に存在しながら、染色業者と縫製メーカーを結びつけることを示している。ただし、実際は、既述のようにサプライチェーンの深刻な分断(杉原・染原、

〈図2〉 繊維・アパレル業界の生産・流通システムの概要と服地卸のポジショニング



出所：筆者作成。

2017) が厳存する中で、川上で服地（生地）を作る紡績・合繊メーカーと、川下のアパレルメーカーやSPAと直取引するか、大手商社から調達することも多々ある。

何よりファストファッションが流行る中で、服地の在庫を持ち、シーズン中のトレンドや売れ筋の変化に応じて適時に供給する機能を持つことで、川下のアパレルメーカーやSPAに備える一方で、彼らの厳しい素材開発要求に応えるべく、川上の染色業者や縫製・合繊メーカー、または機屋に働きかけるのが、服地卸である。これらの業務こそが服地卸の真骨頂なのである。なお、服地卸業には、ビジネスモデルの違いによって分類できる、いくつかの戦略グループ⁸⁾が存在する。すなわち、後述のように長い歴史をもつ従来型卸商としての服地卸（テキスタイルコンバーター）、別会社として運営される紡績・化繊メーカー系の卸、メーカー直販の形をとる染織編メーカー系の卸、総合商社、専門商社といった商社系の卸などである（野末, 2019）。以下の議論では、テキスタイルコンバーターに焦点を合わせる。

3. 服地卸業の成長・発展・退潮⁹⁾

国内および海外から服地を仕入れ、既製服業者や小売商に売る業者は、明治時代から存在し

8) 卸売業の戦略グループについては、渡辺（1997）や金（2004）を参照のこと。

9) 本頁の議論の多くは、松下義弘氏の一連の研究を参考にした。

た¹⁰⁾が、ここでは二次世界大戦後の状況を中心に服地卸業の発展と成熟、そして衰退の状況を簡単に述べることにしたい。

婦人服地を扱った洋反問屋は、産地または商社から調達した服地をただ単に右から左へ流すだけでは早くから不要な存在になった。そのために彼らは第一次世界大戦後の1918年に「大阪洋反物商同盟会」を設立し、服地の競争力が意匠・図案・デザインで決まることにいち早く気づき、積極的に取り組むことになる。すでに綿織物で基盤を築いた大阪勢が第二次世界大戦後の1960年代に入り服地市場をリードしていた（松下，2021a）

女性らは戦時中の統制から解き放され、華やかな「プリント意匠」の服に目を奪われることになり、繊維商社や服地卸が独自のプリント柄を開発、競い合うことになる。間もなく到来した高度成長期には、京プリントを前面に出した京都の服地卸が市場を席卷し、業界地図を塗り替える。多くの服地卸は、繊維産地企業や機屋が持つ優れた生地開発能力をアパレルメーカーのニーズに合わせるために共同開発に取り組んだ。バブル経済崩壊後、アパレルメーカーの凋落が進む中でも、服地卸は、合織・紡績メーカーの素材品の一部を扱うだけでなく、素材メーカーや産地企業と連携し、肝心要の「テキスタイルコンバーティング」機能を発揮していった（松下，2020）。

振り返れば高度成長期に入り、女性の衣服購入嗜好が従前の手作り服やオーダー服から、既製服にニーズが変わる中で（木下，2009）、品質やファッション性を前面に出したアパレルメーカー業界は勢いを増していた¹¹⁾。1970年代、服地卸は東西で開催された服地展示会に参加しアパレルメーカーへの販売を拡大し、1980年代にはアパレルメーカーの服地の仕入れは服地卸がメインになっていた。オイルショック直前の1978年度の服地卸上位10社の服地売上高合計は1,825億円、1990年度に同10社の同売上高は3,069億円に至った。

1990年代初頭のバブル経済破綻後、それまで繊維産業をリードしてきた紡績、合織メーカーの素材開発力や新市場開拓能力が低下する一方で、販売先のアパレルメーカーの成長にも陰りが見え始める。特にアパレルメーカーが生産地を海外に求め、国産の生地の仕入れが急速に減少していった。その間に位置する服地卸も右肩上がり成長の時代から転換期を迎える。2000年度には服地卸上位10社の服地売上高合計は1,937億円、2010年度同1,302億円に急速に低下していくことになる（松下，2021a）。

〈表1〉は、2020年度の服地卸上位10社の服地売上高を示したものである。10社の合計は、従前の諸要因の上に、新型コロナウイルス感染症の悪影響も加わり、すべての服地卸が前年度を大きく下回ることになる形で996億円にまで落ち込んでしまった¹²⁾。前年度の同売上高が

10) 明治時代には紳士服地を扱う問屋は羅紗屋、婦人服地を扱う問屋は洋反問屋と呼ばれたが、彼らが現在の服地卸の先駆的存在になる。このことについては、松下（2018）を参照のこと。

11) ちなみに2020年に経営破綻したレナウンは、1974年に売上高1,000億円を越すトップ企業であった。

12) 『繊維新聞』2021年8月20日付。

1,343億円であったので前年度対比26%の減少になる。1990年度と比べれば、3分の1水準になったことを意味する。服地卸にとって冬の時代の到来に他ならない。

なお、次節からの事例分析の対象であるデビス社は、前年度対比約34%の売上高減少になった。順位こそ前年度同様9位に留まっているが、コロナ禍による輸出減少の影響は甚大である。主な販売先である欧米企業との商談が大幅に減ったことが響いた。

〈表1〉2020年度の服地卸売上高上位10社の概要 (単位: 百万円, %)

順位	社名	本社所在地	決算月	売上高
1	スタイルム瀧定大阪	大阪	1	29,565 (-27.6)
2	瀧定名古屋	名古屋	1	26,832 (-28.5)
3	サンウェル	大阪	1	8,287 (-18.8)
4	双日ファッション	大阪	3	8,027 (-6.2)
5	宇仁繊維	大阪	8	6,363 (-14.9)
6	タキヒョー	名古屋	2	5,736 (-36.6)
7	澤村	大阪	9	5,682 (-8.8)
8	コスモテキスタイル	大阪	3	3,375 (-41.6)
9	デビス	大阪	12	3,300 (-34.0)
10	北高	大阪	1	2,386 (-24.4)

出所: 『織研新聞』2021年8月20日付に基づき、筆者調整。

注: カッコ内は2019年度比伸び率。1989年に1,037億円の服地売上高(全体売上高は2,291億円)を達成した最大手の瀧定は、2001年に会社を分割、名古屋本社が社名を「瀧定名古屋」に、大阪支店の瀧定大阪が、2021年2月1日付でスタイルムを吸収合併し、社名を「スタイルム瀧定大阪」に変更する。

Ⅲ. デビス社の事例分析: 中東系老舗服地卸の歴史的展開

1. デビス社の日本創業百周年記念式の模様

2017年5月26日、デビス一族の来日百周年を記念するパーティが神戸市中央区の北野クラブ・ソラで開かれた¹³⁾。レバノンの料理やワインが振る舞われる中で、デビス社の取引先関係者や家族、友人ら約180人の前の主催側挨拶のために、当時社長(現会長)のスービ・デビス氏(以下、スービと称する)が壇上に立った。スービは、中東のレバノンをルーツとする自社が、どのような経緯で日本のアパレル業界に加わり、百年以上の歴史をもつ企業になったのかを述べた。オープニング・スピーチの前半部分を抜粋し以下に示す。

(前略) この意義深い特別な日を迎えるにあたり、どのような経緯を経て、日本で最も歴史ある外国企業の一つに成長していくことが出来たのかをひも解いていきたいと思います。

(中略) 先ず創業者がどのような結び付きで日本でのビジネスをスタートさせたかをお話

13) 『神戸新聞』2017年5月27日付。

したいと思います。その先駆けは1917年、私の大叔父である、エザット・デビスが神戸に
来た事から始まります。当時の日本の技術革新は最先端にはまだ遠く、駕籠や人力車が行き
交う時代でした。同時にトランスシベリア鉄道やスエズ運河の開通により、東アジアへの関
心が高まり、海岸線に位置する香港、上海、横浜、そして神戸といった港町にとって、新し
い時代への幕開けが近づいていました。

（中略）デビス家の歴史はただ単に年代順で出来事を振り返る以上のものであり、3世代
に渡るデビスの先人達が経験した長い旅路、戦争、成功と失敗の物語であり、これから簡略
に述べようとする、壮大で、時にロマンチックなストーリーでした。

スービのスピーチでも出ているデビス家の歴史は、日本の有力な服地卸としてデビス社のビ
ジネスモデルを論じるのに非常に重要なので、以下で、筆者がデビス社で数回行ったハニ・デ
ビス社長（以下、ハニと称する¹⁴⁾）等へのインタビュー¹⁵⁾、同社のホームページ、そして神戸
新聞等の二次データを参考にしながら述べたい。

2. デビス社の歩み：ダマスカスから神戸へ

デビス家はシリアのダマスカスを出自とするが、当時、オスマン帝国自治領であったレバノ
ンの首都ベイルートを拠点として、生地卸売商を営んでいた。デビス家の期待を一身に背負っ
たのが、（後に日本のデビス社の第1代社長になる）次男のエザット・デビスであった。エザ
ットの兄弟は5名いたが、デビス家のビジネスに広がりを持たせるために、ブラジル、アルゼ
ンチン、西アフリカ、欧州などに散らばっていた¹⁶⁾。

デビス家は、イギリスから仕入れた生地を、パレスチナ、シリア、エジプトなどの中東の国々
に販売していた。デビス家の商ネットワークが国際的に広がるにつれ、間もなくデビス家は、
ローマの台頭前に地中海を制覇していたカルタゴ商人の末裔らしく、アフリカのナイジェリア
にまで進出していた。イギリスの工場がたまたまアフリカの民族衣装用の生地をプリントして
いたので、それを購入し、ナイジェリアにいるエザットの兄弟を通じて販売しようとしたのが

14) 以下、ハニ・デビス社長同様にデビス社の歴代社長の敬称は本文では省略し、ファーストネームだけで
表記する。ちなみに外国籍社員が4割を占めている同社では、社長を含め社員同士ではファーストネーム
で呼び合っている。同社の社内文化については、*Arab News*, Jan. 28, 2021を参照。

15) 本稿におけるⅢ.とⅣ.の記述において、デビス社のハニ・デビス社長とは、大阪市中央区本町の本社オフ
イス等で行った4回（2019年12月19日、2020年1月17日、2020年11月11日、2021年10月14日）に渡るイン
タビューの内容に依拠するところが多い。なお、2021年1月20日に、本社オフィスで行われた同社顧問の
中島大海氏へのヒアリングも参照した。中島顧問はデビス社で36年間勤め、総務・会計などの業務をしな
がら3代目社長のフォアード・デビス氏から始め、スービ・デビス前社長に続きハニ・デビス現社長をサ
ポートしてきた。

16) ハニ・デビス社長によると、このようなビジネス・ネットワークの国際的展開は、デビス家に限るもの
ではなく、レバノンでは普通のことのようなのだ。

契機になったそうだ。その生地とは綿ボイルのものであったが、エザットは上質な生地を直接仕入れるために、シルクロードを経て上海に着いた。ところが、その上質な綿ボイル生地が日本で作られていたことが分かったエザットは、上海を発って神戸にたどり着いたのが、第1次大戦の真っ最の1917年であり、日本でのビジネスの始まりの年になる。先述したデビス社の百周年記念式が2017年に神戸で開かれたのはそのためであった。「神戸は、海と山に囲まれた風土がペイルートに似ていた」¹⁷⁾ そうだ。エザットは日本で仕入れた生地を、イギリスの兄弟の会社に輸出しプリントさせ、ナイジェリアの兄弟に売ったようだが、大ヒットした。

エザットは、1928年に日本からの生地輸出事業を弟のアブドゥル・ハディ・デビスに引き継がせ、自らは英国とナイジェリアに拠点を移した。アブドゥル・バディは2次大戦中にも生地輸出事業を続け、戦後はカナダや南アフリカ、中東へと輸出先を増やした。神戸には、デビス家以外でも、貿易事業を行うシリア系外国人らが旧居留地などに住んでいたが、第2次世界大戦の激化にしたがい次々と帰国した。アブドゥル・バディは戦争の後を睨み、神戸に留まる途を選んだ。

3. デビス社の歩み：戦後から現在に至るまで

戦争が終わり、1950年にアブドゥル・バディは甥のフォアード・デビスを神戸に呼び寄せた。現会長のスービ・デビスと社長のハニ・デビスの父の来日であった。

アブドゥル・バディとフォアードは、従前の貿易業に加え、海外ブランド品の販売代理店業も始める。中東系の彼らに信用がないのは当たり前であり、「土地の価値は信用になる」¹⁸⁾ と考え、神戸中心部と東京などで広大な土地を購入し、それを担保に事業資金を確保できた。今も旧居留地にデビスの名を冠した立体駐車場などを経営している。

1959年、前年にエジプトとシリアがアラブ連合共和国となることを契機にデビス家に大きな機会が巡ってきた。シリア・ダマスカスに紡績や染色、綾織り、プリントなど一貫して作業できる、当期中東一の従業員5千人規模の繊維工場を設立したのである¹⁹⁾。フォアードは、その準備と運営のために単身でシリアに向かった。しかし、間もなくアラブ連合を脱退したシリア新政府によって工場が国有化されることになり、フォアードは、1963年に失意のうちに神戸に戻った²⁰⁾。その年に、長男のスービ（現会長）が神戸・北野で生まれた。

フォアードは、東京と横浜で貿易や不動産業務に励んでいたアブドゥル・ハディと共同経営者になり、住まいの神戸から、阪急電車で大阪の会社（当時の社名は“A. Debs & Company”）

17) 『神戸新聞』2017年5月27日付。

18) ハニ・デビス社長とのインタビューによる。

19) “Debs Industrial Corporation” 工場のオープニングセレモニーに、当時のアラブ連合共和国の大統領が参加していたことから、この工場が当時の中東において、いかに重要なプロジェクトであったかがうかがえる（デビス社の内部資料）。

20) 『神戸新聞』2017年5月29日付。

に通いながら生地仕入れと販売に尽力した。ルーツはレバノンであるものの、大阪商人以上に取引先と従業員からの信用と信頼を重んじ、次第に会社の良き評判が世間に流布した。輸出先も中東と英国中心から、欧州全体と米国、さらに中南米にまで広がった²¹⁾。

フォアードの長男スービは小学校から高校までインターナショナルスクールに通った。夏休みには、サンプルやインボイスを作ったり、商品の購入を勧める文書をタイプして送ったりと、父の仕事を手伝った。11歳の時には、所有する土地に空きスペースがあったので、貸すとの看板を出した。売り上げの10%がスービの手取りで、10%は大学に行くために積み立てになった。スービは高校卒業後、米国の大学に留学した。卒業後、現地で働くつもりだったが、父から家業を助けるように頼まれ、1985年に日本に戻り、入社した²²⁾。

1994年、スービは社長になった。父のフォアードから日本における繊維商社として生きるための厳しい経営指導を受けたが、米国で経営学を学んだスービは、当時のデビス社の経営手法をそのまま続けるつもりはなかったようだ。2006年、偉大なる父のフォアードが亡くなり、スービは、米国の大学を卒業し、就職していた弟のハニに副社長になり自身を助けてほしいと頼んだ。名門ペンシルバニア大学でマーケティングを学び、コンサルティング企業に就職したばかりのハニは、ビジネスモデルの大変革に取り込もうとする、11歳上の兄の要請を断れなかったそう²³⁾。

スービとハニ兄弟の二人三脚の経営によって行われたデビス社のビジネスモデル変革、そして2021年にスービが会長に退き、ハニが社長になる中で取り組まれた一連のイノベーションについては節を改めたい。なお〈表2〉は、本節で述べたデビス社の百年の歴史を年代記で整理したものである。

〈表2〉日本でのデビス社創業百年の歩み

西 暦	概 要
1917	エザット・デビスが来日。デビス家で東洋に来た最初の人物で、織物商人として中東で木綿加工工場を営む父のもとに生を受ける。
1928	エザットが絹や木綿の生機を英国、中東、アフリカへ輸出する貿易会社を設立したのを機に、事業を手伝うために兄弟のアブドゥル・ハディ・デビスが来日。
1932	横浜に総合商社、“A. Debs & Company”を設立。
1950	大阪支社の設立を機に甥のフォアード・デビスが来日。当時、大阪で急成長していたテキスタイル貿易を専門とする会社のビジネス拡大に大きく貢献する。

21) その頃、デビス家の存在を日本中が知ることになるニュースが流れた。アブドゥル・ハディ・デビス氏が、仕事の拠点を日本から欧州に移していたため、居を構えていた東京の土地が不要になり、売却したということである。バブル経済で地価が高騰する中、1988年、国税庁公表の高額納税者番付1位になったので、「謎のレバノン人」と週刊誌に取り上げられるほどであった（『神戸新聞』2017年5月29日付）。

22) スービ・デビス前社長の入社当時の社名はA.デビス社（A. Debs & Company）であったが、1992年に、彼は社名を現在の「デビス株式会社（Debs Corporation）」に変更した。

23) ハニ・デビス社長へのインタビューによる。

1981	“A. Debs & Company”は、自社のオリジナル生地を扱うテキスタイルコンバーティング業に進出し、機屋や加工場との関係を築きあげる。
1987	自社で開発した新製品“Sandwashed Cupro”がヒットし、大成功を収める。“A. Debs & Company”がドイツ・フランクフルトで開催される世界最大の繊維素材見本市「インターシュトゥッフ」に初出展。以後ヨーロッパ、米国、中南米市場に進出。
1989	新たに進出したメキシコおよび中南米市場の売り上げ拡大を見越して、メキシコシティに“Debs International”を設立。
1992	社名を“Debs Corporation”に改め、スービ・デビスが社長兼最高経営責任者に就任。成長途上にあったコンバーティング事業を拡大し、自社企画製品の開発に取り組む。
2002	アマナ株式会社がデビス社とユティック社との合併会社として設立。同社は、自社の濃染色や高減量加工技術のノウハウを駆使し、中東市場向けの製品開発、生地製造販売に取り組む。
2003	エイ・ジェイ・テックスがアマナ株式会社の子会社として設立。これにより、生機から仕上げ加工まで一貫してデビスグループで行えるようになる。
2008	フランスで開催されるテキスタイル見本市「ブルミエール・ビジョン」に自社製品を初出展。高級生地を扱う織物生産者としての存在感を強めるための重要な足掛かりとなる。
2001	テキスタイル業界でのサスティナブルニーズの急速な加速を見越し、米国考案の低コストでスピーディーな無水染色・プリント方式“AirDye”技術を使った生地の製造を開始。本格的な商品化へ向け技術を微調整するために独自の特注機械および専門知識を獲得。
2003	“Debs International”を“Debs Latin America”に改め、代理店として中南米市場への販売拡張に貢献する。デビスグループ内外の不動産業を運営管理する独立認可不動産会社、えびすリアルエステート株式会社を設立。
2015	テキスタイル以外のものを扱う“Debs Corporation”からテキスタイルのみを扱う“Debs Textile Corporation”を分社化。
2017	デビス社が日本での創業100周年を迎える。社員やパートナーである仕入先、顧客への感謝の気持ちを込めて100周年記念イベントを神戸とパリで開催。
2021	ハニ・デビスが社長に就任し、スービ・デビスは会長になる。

出所：デビス社のHPやハニ・デビス社長とのインタビューに基づき、修正・加筆。

IV. デビス社のビジネスモデルの転換と次なる百年に向けた新たな取り組み

1. 二人三脚の兄弟経営とビジネスモデルの変革

繰り返すことになるが、デビス社にとっての初代社長のエザットは、百年も前に上質な生地を直接仕入れるために、シルクロードを通して上海を経て日本に辿り着き、日本でのビジネスを切り開いた。2代目社長のアブドゥル・ハディは、日本での信用獲得のために不動産投資を行うなど、デビス社が日本繊維ビジネスへ本格参入するために必要な資源を蓄積した。3代目社長のフォアードは、生地貿易が急成長していた大阪船場を中心に服地卸としての業容を拡大する一方で、テキスタイル輸出先の多角化に取り組んだ。4代目社長であり現会長のスービは2021年に5代目社長になるハニと共に、米国仕込みの経営・マーケティング戦略を取り入れた新ビジネスモデルの構築に取り組んだ。

スービとハニ兄弟による二人三脚経営の中身について触れる前に二人の父であり先代(3代)社長のフォアードが創り上げたデビス流商売について言及したい。フォアードは、当時、自社

が中東系の新参者²⁴⁾であることを認識し、古き良き日本の繊維業界の商慣行にできる限り適応しようと努力した。取引における人的信頼関係を何より大事にし、繊維問屋らしく急な取引に臨機応変に応じるために、割と多くの在庫を抱えていた²⁵⁾。日本の生地問屋としての伝統的商売を尊重したと言えそうだ。

その一方で、フォアードは、悪しき取引慣行については、手厳しかったようだ。フォアードが社長であった頃、ほとんどの生地の仕入れ先は北陸の繊維産地であり、取引先は船場界隈の商社や問屋であった。彼は、繊維のサプライチェーンが近代化の波に付いていけない中で、繊維産地と商社・問屋が廃業や倒産に追い込まれる状況を憂えていた²⁶⁾。そのためか、決済手段として一般的であった手形取引をせず、取引先には現金決済を行った。当時の商社や問屋には一般的であったサイトの長い手形決済は、中小企業や下請け企業いじめの慣行として横行していた。さらに手形決済は、違法な架空取引に使われる恐れがあった。結果的に産地のメーカーや船場界隈の問屋からデビス社との取引は喜ばれ²⁷⁾、それがビジネスの拡大に繋がっていた。このような取引先との関係を重んずる姿勢は結果的に在庫の拡大をもたらした。

かくしてフォアードが指揮を執っていたデビス社は、いつの間にか業界の主要メンバーとして受け入れられた。しかし、裏を返せば、デビス社は服地卸業界の前近代性から抜け出していない企業のままであったということである。スービが社長になった当時、主力の生地販売だけで年商は100億円を超えていたが、その内容は決して良くなかった。社内では在庫が全体仕入れの3割近くあるものの、それを当然視する風潮が広がっていた。米国流の経営学を学んだスービと後に副社長として入ってきたハニにとっては、「在庫は罪庫」ゆえにさっそく在庫削減に取り組んだ。父が築き上げたビジネスモデルの大転換が始まるが、当然ながら在庫を充分持つことに慣れていた社内はカオス状態に陥った。売上高は40～45億まで落ちたが、不良在庫の削減により、企業体質は改善しつつあった。

しかし、このようなビジネスモデルの転換が始まった矢先の2008年、突然リーマンショックが起きる。取引先の倒産が相次ぐ中で、守りの経営を余儀なくされ、売上高は30億円台に落ちてしまう。幸いにその翌年からは、在庫削減など愚直に取り組んだ改革の成果が現れ売上高は上向く。パリの展示会に自社製品を出展し、高級生地を扱う織物生産者としての存在感も増し

24) 服地卸業界では長らくプリント、無地、先染め織物など服地全体を扱う老舗企業として4強が存在感を増していた(松下, 2021a)。4強とは、タキヒヨー(1751年創業)、瀧定(1864年)、市田(1874年)、吉忠(1875年)を指す。ちなみに最盛期の1990年の各社の売上高は、瀧定(全体2,291億円、その中で服地1,037億円)、タキヒヨー(932億円、400億円)、吉忠(585億円、345億円)、市田(946億円、253億円)であった。

25) デビス社顧問の中島大海氏によると、概ね約10億円、多い時には12億円ほどの在庫を抱えていたそうだ。

26) デビス社には北陸の生産者と船場界隈(問屋や機屋)で合計400社ほどの取引先があったが、1980年代前後には100社ほどが市場から姿を消した。

27) 中島顧問によると、金曜日の午後3時にモスク礼拝から帰ってくるフォアードを待っていた問屋の会計担当者が、小切手を手渡され嬉しい顔で銀行に行く姿をよく見かけたそうだ。デビス社との関係は金になる、同社との取引は安心できるという噂が業界に広がっていたそうだ。

ていく。

兄弟経営者は、在庫問題に留まらず、すでに述べたような服地卸業界そのものの地盤沈下に対応すべく根本的なビジネスモデル改革に取り組むことになる。一つは、取扱製品においても利幅の薄い従来の定番よりは、高付加価値を生む生地をメイン製品に位置づけることで、従来とは異なるターゲットとして欧米市場を本格的に狙うことであった。もう一つは、元々デビス社はテキスタイルコンバーターらしく、単なる生地問屋ではなく、オリジナル品作り・自社生産にも力を入れる企業²⁸⁾であったが、さらに進んで環境親和的新製品の開発にまで挑むことであった。繊維業界にとっては逆らえない時代の流れとしてサステナビリティ経営 (Sustainability Management) に本格的に参画することによって一層“DEBS”ブランドを世に知らしめることが狙いであった。以下、兄弟が取り組んできた二つの革新的取り組みについて頁を改め、述べることにしたい。

2. 仕入れと販売における国際ネットワーク構築

(1) 兄弟経営者によるビジネスモデルの見直し

スービがフォアードから社長を引き継いだ時、デビス社の仕入れと販売ルートは、他の服地卸とさほど変わらなかった。端的に言うと、生地の仕入れ先は基本的に国内産地であり、販売先は船場界隈の商社と問屋であった。少し特徴的であったことは、海外の販売先として、デビ一家のネットワーク・パワーが効いていた中東地域等に輸出していたが、概ね発展途上国向けの低価格製品中心ゆえに採算性は低かった。

スービとハニから見れば、ファーストリテイリングなどのSPAが海外生産と海外販売体制を強める中で、国内での需給完結型に固執する伝統的服地卸商売から脱しなければ、自社の将来は暗いと判断した。当時すでに服地卸業界では納期の迅速化が緊急課題になっていた。日本の服地卸業界では発注から納品までのリードタイムは、概ね2～3ヶ月ほどであったが、ライバルの韓国では10日ほどまで短縮できていた。もちろん日本のプリント技術と染色技術は依然として優れているものの、やはりファストファッションが流行りスピードが主な競争軸になっている業界事情から、北陸から船場までのサプライチェーンはソウル東大門市場の繊維集積には歯が立たなかったのである。

兄弟は、利幅の薄い定番服地製品を主に国内の商社・問屋に売る従来のビジネスモデルを見直し、高付加価値製品を国内（または中東諸国）顧客（商社や問屋）よりは先進国の顧客（ラグジュアリー・ブランド企業や有名SPA）に売ることを追求すべきだという認識を共にした。

28) スービ・デビス前社長によると、東レの個人株主の筆頭になったアブドゥル・バディ・デビス氏は、中東で流行っていた生地のプリントを、1981年、東レから紹介してもらった小松精練（現在の小松マテーレ）に頼んだそうだ。それまでは仕入れた生地を販売したが、委託して作った生地を販売するようになった（『織研新聞』2019年10月29日付）。

輸出と仕入れのグローバル・シフトを急ぐことに他ならなかった²⁹⁾。

（２）販売と仕入れの構図：際立つ欧米諸国への輸出比率

兄弟によるグローバル・シフトの結果は、他の大手服地卸とデビス社の輸出・仕入れの内訳について『織研新聞』が売上高上位10社を対象に整理した〈図表5〉を見れば、一目瞭然である。まず2020年度に服地売上高における輸出比率は、デビス社が約90%になり、2番手と3番手のタキヒヨー（約34%）とスタイルム瀧定大阪（約24%）を遙かに上回る。その上にデビス社の輸出先としては欧米が約65%を占めることから、高付加価値製品の欧米ブランド企業への販売強化戦略が功を奏したことが分かる。一方、デビス社仕入れ先（2018年度基準）だが、（金額ベースで）国内約65%、アジア約35%³⁰⁾になっている。

先述の〈表1〉でも分かるように、デビス社の2020年度の売上高は33億円に留まり、最盛期の100億の3分の1になっている。しかし、デビス社は、コロナ禍の影響で、主力市場である欧米地域のバイヤーらとの商談が減ったことが響いたために前年対比約34%減少になったが、「海外の回復は早く、今まで抑えていた購買意欲が後押ししており、引き合いも北米を中心に増えている³¹⁾」と先行きに楽観的である。

〈表3〉2020年度服地卸の売上高上位10社の輸出・仕入の状況（単位：%）

順位	社名	服地売上高に占める輸出比率	輸出先比率			内外仕入先比率	
			欧米	中国	その他	国内	国外（その内アジア）
1	スタイルム瀧定大阪	24.0	35.0	34.0	31.0	81.0	19.0(13.0)
2	瀧定名古屋	11.0	41.0	32.0	27.0	58.0	42.0(28.0)
3	サンウェル	10.0	30.0	50.0	20.0	75.0	25.0(25.0)
4	双日ファッション	8.0	24.0	68.0	8.0	75.0	25.0(25.0)
5	宇仁繊維	11.0	45.5	27.3	27.3	99.0	1.0(1.0)
6	タキヒヨー	34.0	95.0	5.0	0.0	58.0	42.0(20.0)
7	澤村	5.0	0.0	45.0	55.0	90.0	10.0(10.0)
8	コスモテキスタイル	3.2	42.3	9.8	47.9	96.7	3.3(3.3)
9	デビス	90.0	65.0	10.0	25.0	65.0	35.0(35.0)
10	北高	18.0	50.0	10.0	40.0	97.0	3.0(3.0)

出所：『織研新聞』2019年8月23日及び2021年8月20日付に基づき、筆者調整。

注：仕入先比率の内訳は（コロナ禍の影響がなかった）2018年度のこと。デビス社は、同社へのインタビュー結果も参照。

29) 日本開港後のアジアにおける繊維（とりわけ、綿糸と綿織物）の生産流通ネットワークについて主導的な役割を果たしていた問屋群については、谷本(1999)を参照のこと。

30) 『織研新聞』2019年8月23日付の調査では、デビス社は（コロナ禍の前の）2018年度のアジア約35%になっているが、金額ベースでは約45%に達しているようだ。ハニ・デビス社長は、日本国内からの生地仕入れではコストがかかるので、海外仕入比率をさらに増やすつもりだと語っている。

31) ハニ・デビス社長の『織研新聞』2021年8月20日付へのコメントによる。

興味深いことは、2010年には皆無だったデビス社の三国間貿易の比率が、2018年度に約4割(数量ベース)になったということである。同社にとって三国間貿易とは、日本から生地が発注などの指示を出す、韓国などの海外協力企業で生産した生地を欧州の顧客に直接輸出する形の貿易を指すものである。現地協力企業を通じた生産コストは日本より格段に低く、また日本との長い付き合いで品質面や小ロット生産などにおいて全く問題はない。欧米バイヤーからの納期短縮の要求が頻発する中で、日本を経由せず、現地から欧米バイヤーが指定するところに生地を届かせることができ、まさに高付加価値製品を割安の価格で提供できるので、欧州アパレル企業からも好評である。

アパレル製品のブランドは消費者の原産地意識が強い。にもかかわらずデビス社は三角貿易をさらに拡大していく予定である。理解に苦しむ筆者に、ハニは、上述の仕入れ先約35%の内訳として、韓国は約25%であるために海外仕入れの7割以上を占めていると語り、韓国現地の協力企業の訪問を勧めた。

(3) 三角貿易の実態：デビス社の韓国協力企業への訪問

三国間貿易の実態を確認するべく、筆者は2021年5月にソウル市中区に所在するS.S.カンパニーの崔代表³²⁾にインタビューを行うためにデビス社の協力企業の同社を訪問した。同社は、日本のデビス社に代わり、欧米の有力アパレル小売企業と韓国の生地メーカーを繋ぎ合わせる、いわばエージェントである。1983年創業の同社は、2003年にパリの展示会でデビス社前社長のスービに出会って以来、取引を始め、今は同社全体取扱高の半分ほどを占めるそうだ。

優れた品質と合理的価格、そして小ロットかつ短納期といった条件を追い求める欧米のアパレル・ブランド企業のバイヤーの目は肥えている。数々の厳しい取引条件を満たせる、信頼できる韓国生地メーカーを見つけ出し、デビス社の代わりに細かい生産・発注・配送の調整を行う。崔代表は、インタビューの最後には是非デビス製品を作る生産現場を見てほしいと、大邱市にある生地メーカーを紹介してくれた。

それから1ヶ月後に筆者は、高速鉄道(KTX)でソウルから2時間弱かかる東大邱駅を降り、タクシーで30分距離のKIM'S社本社を訪れ、同社の生地工場と染色加工場も見学した。同社の金代表³³⁾は、自社は主に米国のアパレル企業に自社製生地を輸出するが、デビス社だけが唯一の日本の取引企業であり、S.S.カンパニーとほぼ同じ時期からワンチームで、欧州バイヤー(かつ日本の産地)への輸出を続けてきたそうだ。金代表は、デビス社との取引においては、為替レートに左右されないドルでの支払いになっており、急な発注の場合には代金の先払いも

32) S.S.カンパニーは、韓国ソウル市中区所在。インタビュー対象は代表理事の崔起奉氏などであり、2021年5月20日に実施。

33) KIM'Sは、韓国大邱市南区所在の生地メーカー兼輸出企業。インタビュー対象は代表理事の金在洙氏などであり、2021年6月25日に実施。

してもらうほどの信頼関係が形成していると語った。

コロナ禍の中で行われた韓国協力企業2社へのインタビューであったが、実に興味深い内容であった。実際は韓国のS.S.カンパニー社とKIM'S社のような製造企業³⁴⁾との協業で作られる韓国産生地であるものの、欧州バイヤーには日本のデビス社の墨付けブランドとして見なされ、ほとんどが日本を経由せず輸出されるそうだ。これこそがハニが述べた三国間貿易という不思議な商ネットワークの仕組みであり、筆者はそれを現地で目の当たりにした訳である。ハニが語ったように、三角貿易で行われる好条件の仕入れと欧米向けの輸出の構図は、今後も継続していくデビス社のグローバル・シフトによるスピードアップとコストダウン、売上高・利益率アップに貢献するに違いないと、筆者も納得出来た。

なお、日本では前近代的と指摘され久しい繊維業界の商慣行も残っていた。20年近くの取引であるにもかかわらず、S.S.カンパニー社とKIM'S社の両社とデビス社間には公式的な契約書は存在しない。（コロナ禍で暫く中止状態だが）2年に一度、デビス社取引先企業らが集う神戸でのゴルフ・コンペにも参加し、パリなどの国際展示会への共同参加もよくあるとのことであった。韓国の両社はデビス社にとって社員研修先でもあるそうだ³⁵⁾。

3. サステイナブル・リーダーへの途

(1) 差別的製品開発能力を備えた服地卸を目指すデビス社

2021年に新社長と就任したハニは、服地卸の仕事は単に生地製品を右から左に渡す従来の繊維商社や問屋とは異なり、オリジナリティーが不可欠だと思っており、デビス社が製造工程まで遡って関与することこそが、新たなテキスタイルコンバーターのあり方だと語っている。現に、ハニは、スービとの兄弟経営で、父のフォアードのビジネスモデルとは差別化を図るべく、「川上のメーカーや商社製品販売依存から自社オリジナル製品販売重視へ」を唱えている³⁶⁾。

特記すべきは、デビス社が、今や世界中のアパレル業界で合言葉になっているサステナビリティ（Sustainability）の重要性に早くから気づき、それに符合する先端的に技術を社内に持ち込んだことである。顧客のニーズに応えながらも、次世代に渡って持続可能な地球環境のあり方を実現しようという共通の理念がサステナビリティ経営であるが、ファストファッションで代表される現在のアパレル業界はあまりにも地球環境に負担を掛けすぎ、この経営の反対側に立っていると言っても過言ではない。

34) 韓国の協力企業は約30社のようにある（前掲の中島顧問のインタビュー）。

35) 日本の高度成長期の古い商慣行の特徴として、信頼関係、資本や人的関係を伴わない準系列関係の形成、そして公式的な契約書を交わさない曖昧契約（丸山、1992）などが言われるが、デビス社と韓国両社間では順機能を果たす形で依然として残っていることが確認できた。何より、2人の韓国代表の言葉に共通していたのは、20年ほど続いた取引がもたらしたデビス社への信頼と先代からのデビス社経営者への敬意、そして“DEBS”という日本ブランドへの愛着であった。

36) ハニ・デビス社社長とのインタビューによる。

ハニは、デビス社が、日本の繊維・アパレル業界におけるサステナブル・リーダーになることを目指し、結果的にそれが差別的な製品開発能力を持つことに繋がるので、競争で有利になると語っている。以下では、同社が日本の服地卸業界で排他的に早くから取り組んでいるサステナビリティ経営についていくつか紹介したい。

(2) 水をほぼ使わない画期的技術のエア・ダイ (AirDye) の現場

米国への販売が増える中で日米間をよく往来していた前社長のスービは、2011年、ニューヨークの展示場で、ある米国の企業が水をほとんど使わず色合わせ (color matching) ができる画期的な染色技術の特許出願したことを知り、その企業に出資 (後に買収) した。それこそが「エア・ダイ (AirDye)」という特許技術名であるが、それ以降、デビス社はこの技術を使った生地製造の製造を急いできた。

現社長のハニと中島顧問とのインタビューで、すでにエア・ダイの現場を見学したいと伝えていた筆者に、先日、京都のタム・クリエーション社に行く機会が得られた³⁷⁾。エア・ダイ技術は、「イムブ (IMBU)」というソフトウェアを利用し、責任者である松田氏が色合わせの調整・デザインをしてから、昇華型インクを備えた巨大な特製複写機の転写紙に印刷する仕組みになっていた。その転写紙を福井の協力企業の生地工場で、転写を行うことになるのだが、結果的にスチーミング処理、洗浄処理、熱処理などの後工程をする必要がなくなり、一つの機械で染色・プリントを行うことができることになる。従来の方法と比べると水が最大95%、エネルギーが86%、そして温室効果ガス84%が節約できるという画期的な技術である。

要するに、さまざまな生地での染色・プリント工程において、顧客の希望通りの着色を可能にする先端的な技術がエア・ダイであり、イムブ・ソフトウェアを使うことで、サンプル通りの再現性を高めることができ、さらに色・柄の新たな試みが可能になるので、サンプルを抱え、何回も担当者が工場を行き来せず、ネットでのやりとりも可能になる。染色・プリントの一連のプロセスがスピーディにかつ効率よく行えるようになるのである。

ただし、エア・ダイ技術にも難点がある。エア・ダイの昇華転写はあくまでも合成繊維に属する「ポリエステル」素材のみに対応可能であり、気候や湿度に影響され、さらに生地が焼けたり、堅くなるという点は短所となる。

(3) 在庫販売のためのデジタル・プラットフォームの開設

Eコマースの波がすべての産業に押し寄せている中、アパレル業界のみが蚊帳の外にいる訳にはいかない。デビス社も、DX (デジタル・トランスフォーメーション) の流れに乗り遅れまいというスタンスをとっている。ただし、やはり服地卸として抱えるしかない在庫が、適時に販

37) 生地にプリントを行うことを本業とするタム・クリエーション社は、京都府城陽市に所在。筆者は、2021年11月5日に、エア・ダイ担当の専務取締役の松田和樹氏へのインタビューの上に工場見学を行った。

売できなければ、デザインやファッション、色合い面で不良在庫が生じてしまうので、サステイナブル・リーダーを目指すデビス社としては看過できないところである。

デビス社は、この在庫問題を解決するために、2020年8月に品質には全く問題ないものの、需要と供給のマッチングの食い違いで廃棄される予定の生地原材料（糸や生機）を、ネット注文を通じて、割安の価格で不特定の顧客が指定する世界のあらゆる国・地域に配送するという、画期的なオンライン・プラットフォームを立ち上げた。「リファインド（REFYND）」というプラットフォームであるが、これにはあつという間に世界中の取引先から注文が殺到し、用意した在庫が売り切れになった。今後もこのような形のオンライン販売ツールの開発に力を入れるそうだ。

（4）生地を選ばないコーニット・プレストの導入

2021年10月15日、本社をイスラエルに置くコーニット・デジタル・ジャパン（Kornit Digital Japan）は、デビス社が「コーニット・プレスト（Kornit Presto）」を日本で初めて導入することをプレスリリースした。

コーニット・プレストはデザインや色数の制限がなく、環境にやさしいテキスタイル生産を実現できる高速プリンターであり、簡単な操作で水を使わないサステナブルなプリントソリューションが組み込まれているそうだ。このプリンターにコーニット・デジタル社独自の顔料インクを使用することになる。

エア・ダイとコーニット・プレストは共に水をほぼ使わない点で環境に優しい。前者がポリエステル生地のみで使用可能な反面、コーニット・プレストは天然繊維や合繊にも使え、素材を選ばないという長所をもつ。コーニット・プレストはエア・ダイ同様、城陽市の新工場に設置され、2021年9月からの試験生産を経て、2022年1月から量産体制に入った。

コーニット・プレストにも難点はあるそうだ。一般に生地プリントには染料が使われるが、同プリンターは、顔料を活用する。コーニット社の顔料は風合いや発色は良いが、染料と比べると、やはり風合いが少し硬く、黒の濃度などが欠点とされる。ハニはそれを認識した上で、環境負荷や在庫レスのメリットが大きいと判断したそうだ³⁸⁾。

結果的に、デビス社にとっては先述のエア・ダイに続き、強力なサステナビリティ経営の武器を得ることになる。日本の服地卸業界におけるサステイナブル・リーダーになるという目標が近づいたと言えそうだ。

4. 次なる百年企業にむけての経営理念：メイド・ウィズ・ジャパン（Made with Japan）

本節で述べたように、デビス社は、ビジネスモデル改革の大きな軸として、仕入れと輸出の

38) 『織研新聞』2021年10月29日付。

グローバル・シフトと製品開発の独自性強化に結びつくサステナビリティを掲げている。グローバル・シフトは、デビス社にとって、競合他社の仕入れと販売仕組みと比べた際、格段とスピードアップとコストダウン、さらに売上高・利益率アップをもたらしている。サステナビリティは、繊維産業が排出している温室効果ガスの分量を考慮すれば³⁹⁾、日本の繊維・アパレル業界の一員としてもはや避けられないイシューであると同時に差別的優位性を発揮できる武器なのである。

デビス社によるこれらの取り組みは、日本の服地卸業界の中では際立っているもので、同社が縮小均衡に陥った日本から脱することを試みているのではないかという考えもあるかもしれない。確かに筆者との数回にわたるハニへのインタビューと日本の服地卸らしからぬデビス社の改革的取り組みを伝える各種の報道資料から、同社が、古き日本的経営とは一線を画し、米国の大学で学んだ戦略的マーケティングに従うべく西欧的経営を優先する姿勢がうかがえる。しかし、ハニはそのような考えを真っ向から否定している。

実際に、デビス社のグローバル・シフトは、決して国内における生地生産を軽視していることではあるまい。繰り返すまでもないが、すでに日本市場に出回っている衣料品の大半の生地が海外生産品であり、サプライチェーンの歯抜けが常態化している中で、服地卸を含め、紡績業、合繊メーカーや繊維専門商社が国内生産に大きな期待を持たず、結果的にかつてと比較すれば、産地との関係が希薄化してきたというのが現実である(加藤・奥山, 2020)。しかし、三国間貿易の強化が、日本の産地敬遠に繋がるとは限らない。筆者が韓国のソウルと大邱市で確認した実態からは、韓国生産の生地が日本製の原糸で作られ、それが日本の縫製メーカーに送られ、新たな革新的製品として生まれる⁴⁰⁾ことも多々あることが確認できた。特に高級・高付加価値の生地は依然として日本で後工程が行われることも目の当たりにすることができた。

一方で、サステナビリティについてであるが、デビス社の新サービスの「テックスポッド(TexPod)」を紹介すれば、同社がかえって日本市場、とりわけ消費者を重視する姿勢を確認することができるだろう。先述のコーニット・プレストは、エア・ダイ同様に従前からのB2B(Business to Business)取引に活用され、約7,000柄の中から好みの柄をオンデマンドで生産して、1週間以内に届ける仕組みである。デビス社では、それを「フェーズ1」と位置づけ、最低50メートルからのニーズを想定している。反面、テックスポッドは、その先のフェーズ2として、一般の消費者を対象としたミニマルロットの小型化や短納期化を特徴とするモデルで

39) ハニ・デビス社長は筆者とのインタビューで、エレン・マッカーサー財団(Elle MacArthur Foundation)が発表したレポートの“A New Textiles Economy: Redesigning Fashion’s Future”を言及しながら「世界の繊維産業は年間12億CO₂換算トンの温室効果ガスを排出」しており、「航空業界と海運業を組み合わせた数字より高い」ことを重く認識していると語っている。

40) 戸堂(2020)はイノベーション力を最大に発揮するためには、外部との繋がりで新しい知識や技術を吸収しつつ、それを強い絆でつながった仲間同士で咀嚼し発展させることが必要だと主張するが、デビス社のグローバル・シフトによるネットワーク関係を説明するにもこの主張は適していると考えられる。

あり、2022年1月から新たなサービスとして実行されている⁴¹⁾。

ハニは、欧米から認められるデビス・ブランドの価値は、日本での創業百年を越えた老舗企業故に生起することを強く認識している。デビス社の歴代経営者らがレバノン商人のDNAを持つためにグローバル・ビジネス展開を躊躇しなかったものの、デビス社の礎が、先代経営者と社員らが川上と川下の取引先との関係で試行錯誤を重ね、辛うじて適応できた日本的経営や商慣行の上に立っていることを、彼は熟知しているのである。筆者とのインタビューで何回も口にしたメイド・ウィズ・ジャパン (Made with Japan) は、すでに日本人に帰化したハニにとっては、揺るぎない信念であり、デビス・ブランド・パワーの源であり、そして何よりデビス社の経営理念である。この理念こそ、次のデビス社の百年の方向を示す羅針盤にほかならない。

V. 結びに代えて

繊維・アパレル業界の間屋無用論は、SPAビジネスモデル最強論と対比される一方で、しばしば等値概念とされる。思い起こせば、同業界の間屋無用論は早くから厳しい洗練を受けた他消費財業界とは異なり、長らく蚊帳の外に置かれていた。しかし遅ればせながら急成長したSPAが中国を筆頭にアジアへ生産基地を急速にシフトすることによって、やっと現実味を帯びることになった（杉原・染原、2017）。同業界は他の消費財業界とは相当なタイムラグを経て間屋無用論が唱えられ、今日に至っているのである⁴²⁾。

41) ハニ・デビス社長へのインタビューによる。さらに『織研新聞』2021年10月29日付を参照のこと。

42) 米国発のチェーンストア理論を実践に移した日本の総合スーパーが急速な発展を遂げた1970年代以降である（佐藤、1974）ことを勘案すれば、林（1962）の流通革命は、日本の流通システムの有り様を預言したとも言えそうだ。ほとんどの消費財業界で、総合スーパー群が小売段階におけるチェーン経営による大量販売を実現すれば、そのパイニングパワーを利用し、メーカーと直取引が可能になるために、卸売商排除の動きが進むというのが「間屋無用論」の要諦であった。ただし、アパレル業界の卸売商は、全国に散在する有力アパレル専門店と百貨店が商品のファッション性を前面に出し、消費者の支持を失わなかった1970年代には間屋無用論とは無縁に近かった。80年代になっては、ブーム到来のDCブランドがフランチャイズ（FC）などの多店舗展開を進めたので、従前の専門店チェーンと共に卸売商には友好的環境だったと言える。さらに90年代の急速な円高によって始まったインポート・ブームは、バブル崩壊後も衰えず、ラグジュアリーブランドとして定着していったので、西欧からの輸入に力を入れる商社や卸企業には追い風になった。このようなアパレル小売部門の展開（消費多様化に対応した小売業態の多様化）は繊維商社や間屋にとっては、流通革命や間屋無用論が対岸の火事とは言えなかったとしても、多くの小売業態と取引が出来た点で、他の消費財業界よりは恵まれた環境だったといえそうだ。しかし、1980年代以降、中抜きを試みる専門店チェーンの拡大、バブル崩壊後の百貨店の弱体化は、繊維商社や間屋にも厳しい冬の到来を意味するものであった。さらに2000年代に入ってからSPAの大躍進は、同業界に甚大なダメージを与え、結果的に同業界にも間屋無用の時代の到来を告げるものであった（坂口、2010）。本稿で取り上げた服地卸業界も例外ではなかった。強いて言えば、繊維・アパレル業界における真の流通革命や間屋無用論は、米国のチェーンストア理論の導入ではなく、SPAの中国及びアジア生産強化による国内のサプライチェーンの深刻な分断（杉原・染原、2017）によってもたらされた。なお、戦後からバブル崩壊までの日本アパレル産業の動態については、Donze and Fujioka（2021）や木下（2011）などを参照のこと。

勢いを増したSPAのプレゼンスは、当然ながら商業論者の注目の的になった。伝統的商業論でいう需給斉合⁴³⁾の実行者としてSPAの位相は、単なる需要と供給をフィットさせるジグソーパズルを超え、生産側まで需要を持ち込むことで不確実性を解消する、新たな市場創造の主体⁴⁴⁾として評価された。商業論でビッグ・イシューである「製販統合」⁴⁵⁾または「延期と投機のロジック」⁴⁶⁾を極限まで追い求めるSPAは、確かに賞賛に値する。

しかし、需給斉合や製販統合は果たしてSPAのみの営みであろうか。加藤(2006)は、需給斉合とは言葉通り需要と供給の懸隔を埋めることであるものの、真に埋めるべき懸隔とは、Alderson(1957)の「品揃えの齟齬(discrepancy of assortment)」, すなわち潜在的ニーズが存在しているにもかかわらず、現在の市場では未だ供給されていない状態だと強調する。それから、加藤(2006)は、有能な商業者ならば「それを機敏に察知して商品を企画・生産・販売(261頁)」しようとするが、まさにこれこそが商業者に求められる需給斉合であると言う意味で「商業的需給調整」と呼ぶ。その上にこの商業的需給調整を行う商業者として、消費者のニーズを汲み上げ、それを生産者やデザイナーに伝達しながら、実需の変化に即応し短期間に協働で製品の企画・開発・供給も行うSPAを取り上げ、賞賛する。

加藤(2006)の商業的需給調整は、繰り返すまでもないが、本稿でのデビス社の新ビジネスモデルの説明にもほぼ当てはまる。最盛期の服地卸業界の勢いは確かに感じられない。しかし、だからといって、同業界が巷の間屋無用論の予言通り、市場から退出させられることはあり得ない。同業界は、若くて才能豊かな人材が集まっているというのが、業界を観察した筆者の感想である。老舗企業がまだまだ力を発揮している一方で、新参企業への参入障壁もさほど高くない。現に前述の〈表1〉で示された2020年度の売上高ランキング10社の中で、3位のサンウエルの創業は1966年、4位の双日ファッションは1960年、5位の宇仁織維は1999年である。これらの企業のビジネスモデルには、多かれ少なかれ、デビス社に負けずと優れた革新的取り組みが溶け込まれている⁴⁷⁾。

最後にデビス社には、服地卸だけではなく繊維アパレル業界という複雑多岐なネットワークを主宰するキープレイヤーとして、衰退する日本の繊維産業集積の持続さらに進化に貢献する役割を期待したい。日本の産業集積研究においては、伊丹他(1998)以降、産業集積の持続の

43) 「需給斉合」は、商業論における基本概念である。生産側と消費側に時間的、場所的、人格的懸隔(ギャップ)が存在するゆえに、商業者は流通機能の遂行によって、これらの懸隔を埋めようとする。商業者によって実現できる、この「需要と供給のマッチング(matching)」こそが需給斉合に他ならない。需給斉合に関するより詳細な議論は、Alderson(1957)、風呂(1968)、陶山(1993)、石原(2000)、加藤(2006)、西村(2009)などを参照のこと。

44) 加藤(2007)及び藤田・石井(2000)を参照のこと。

45) 加藤(1998)及び石原・石井(1996)を参照のこと。

46) Bucklin(1966)、高嶋(2018)、南(2003)、結城(2020)などを参照のこと。

47) 松下(2021a)の中での個別企業の事例分析を参照のこと。

ためのキープレイヤーとして「リンケージ企業」を登場させている⁴⁸⁾が、やはり地域性の束縛から抜け出ていなかった。その点では市場が縮む中で国内完結型のビジネスモデルを固執する服地卸業界を横目で見ながら、国内産地との繋がりを重視しつつも大胆にグローバル・シフトを急ぐデビス社の戦略的動きは注目に値する。今後も、デビス社を含め、日本の繊維産地との連携を続けながら海外へ積極的に進出する繊維商社や卸売商の動向を注視したい。

【謝辞】

本稿は、2020年度関西大学学術研究員制度及び科研基盤研究（B）（課題番号 18H00909）に基づく研究の一部である。なお、本稿の作成において、コロナ禍の大変な時期にもかかわらず、快くインタビューに応じてくださったデビス代表理事のハニ・デビス氏と本社顧問の中島大海氏、韓国のS.S.Company代表理事の崔起奉氏とKIM'S代表理事の金在洙氏、日本の株式会社タム・クリエーション代表理事の高須康友氏と専務理事の和田和樹氏に感謝申し上げたい。

<参考文献>

- Alderson, W. (1957), *Marketing Behavior and Executive Action*, Richard D. Irwin, Inc. (石原武政・風呂勉・光澤滋朗・田村正紀訳『マーケティング行動と経営者行為』千倉書房, 1984).
- Bucklin, L. P. (1966), *A theory of distribution channel structure*, University of California, Institute of Business and Economic Research (田村正紀(訳) [1977]『流通経路構造論』千倉書房).
- Choi, S. C. and X. Jiang (2021), "Decline of Industrial Local Clusters in Japan and Role of Merchant Coordinators for Sustainable Development of Those Clusters," *Kansai University Review of Business and Commerce*, No(20), March.
- Donze, P-Y and R. Fujioka (2021), "The Formation of a Technology-Based Fashion System, 1945-1990: The Sources of the Lost Competitiveness of Japanese Apparel Companies," *Enterprise & Society*, Volume 22, Issue 2, June.
- Ellen MacArthur Foundation (2017), "A New Textiles Economy: Redesigning Fashion's Future" (https://www.ellenmacarthurfoundation.org/assets/downloads/publications/A-New-Textiles-Economy_Full-Report.pdf).
- Saxenian, A. (1994), *Regional Advantage: Culture and Competition in Silicon Valley and Route 128*, Harvard University Press.
- Granovetter, M. S. (1995), *Getting A Job*, 2nd ed., University of Chicago Press.
- 石原武政 (2000)『商業組織の内部編成』千倉書房。
- 石原武政・石井淳蔵編 (1996)『製販統合：変わる日本の商システム』日本経済新聞社。
- 伊丹敬之・松島茂・橘川武郎編 (1998)『産業集積の本質—柔軟な分業・集積の条件』有斐閣。
- 加藤司 (1998)「アパレル産業における『製販統合』の理論と現実」『季刊経済研究』(大阪市立大学) 第21巻第2号。

48) 伊丹他 (1998) に続き、リンケージ企業を中心とする研究として、高橋 (2012) や高橋・河合 (2013) と田中 (2018) を参照のこと。彼らは、Saxenian (1994) とGranovetter (1995) が提示した「地域的協働ネットワーク」の議論を踏まえ、産業集積の持続の要諦であるリンケージ企業が機能するか否かは、産業集積内の信頼や規範、ネットワークといったソーシャル・キャピタルの多寡に依存すると述べる。なおChoi and Jiang (2021) と蔣・崔 (2022) は、リンケージ企業が産業集積の中で地域性に依然として拘ることを批判し、新たに需要創造行動を積極的に行う「商人的調整者」を登場させ、主に中国の事例を通して実証分析を行っている。

- 加藤司 (2006) 『日本の流通システムの動態』千倉書房。
- 加藤秀雄・奥山雅之 (2020) 『繊維・アパレルの構造変化と地域産業』文真堂。
- 河合拓 (2020) 『生き残るアパレル死ぬアパレル』ダイヤモンド社。
- 木下明浩 (2011) 『アパレル産業のマーケティング史』同文館出版。
- 金 雲鎬 (2004) 「大規模卸売企業の戦略的行動に基づく流通短縮化の考察」『流通研究』第7巻第2号。
- 経済産業省 (2021) 「繊維産業のサステナビリティに関する検討会報告書：新しい時代への設計図」。
- 坂口昌章 (2010) 「成長戦略なきアパレル企業は淘汰される：日本アパレル企業成長戦略の提案」『繊維トレンド』東レ経営研究所1・2月号。
- 佐藤肇 (1974) 『日本の流通機構』有斐閣。
- 杉原淳一・染原睦美 (2017) 『誰がアパレルを殺すのか』日経PB社
- 蔣 辛未・崔 相鐵 (2022) 「産業集積の持続・変革におけるキープレイヤーに関する考察」『マーケティングレビュー』第3巻第1号。
- 陶山計介 (1993) 『マーケティング戦略と需給斉合』中央経済社。
- 高嶋克義 (2018) 「品揃え形成における投機的局面と延期的局面」『JSMDレビュー』第2巻第1号。
- 高橋和志 (2012) 「産業集積における内部メカニズム：柔軟な専門化とリンケージ機能について」『オイコノミカ』第48巻第3・4号。
- 高橋和志・河合篤男 (2013) 「ソーシャル・キャピタル論からみた自発的産業支援組織の研究：木曾川川ネッサンス・プロジェクトを事例に」『オイコノミカ』第49巻1号。
- 田中英式 (2018) 『地域産業集積の優位性：ネットワークのメカニズムとダイナミズム』白桃書房。
- 谷本雅之 (1999) 「日本開港後の綿製品の流通」杉山伸也・リンダ・グローブ編『近大アジアの流通ネットワーク』創文社。
- 崔 相鐵 (2011) 「日本におけるチャネル研究の空白ゾーン」『季刊マーケティングジャーナル』第31巻第1号。
- 崔 相鐵・石井淳蔵編著 (2009) 『流通チャネルの再編』中央経済社。
- 戸堂康之 (2020) 『なぜ「よそ者」とつながることが最強なのか』プレジデント社。
- 西村順二 (2009) 『卸売流通動態論』千倉書房。
- 日本繊維産業連盟 (2021) 「我が国繊維産業の現状：サステナビリティへの取組み」。
- 野末和志 (2019) 『アパレル素材企画』繊維新聞社。
- 林周二 (1962) 『流通革命』中公新書。
- 藤田健・石井淳蔵 (2000) 「ワールドにおける生産と販売の革新」『国民経済雑誌』第182巻第1号。
- 風呂勉 (1968) 『マーケティング・チャネル行動論』千倉書房。
- 松下義弘 (2018) 「問屋、商社の繊維工業進出 (3)」『繊維学会誌』第74巻第5号。
- 松下義弘 (2020) 「アパレル製造卸：成長期から成熟期に入る1990年代 (上)」『繊維学会誌』第76巻第12号。
- 松下義弘 (2021a) 「商社の変遷：服地卸の繁栄、衰退、転換」『繊維学会誌』第77巻第6号。
- 松下義弘 (2021b) 「繊維産地の盛衰 (1)」『繊維学会誌』第77巻第7号。
- 丸山雅祥 (1992) 『日本市場の競争構造 市場と取引』創文社。
- 南知恵子 (2003) 「ファッション・ビジネスの論理：ZARAに見るスピードの経済」『流通研究』第6巻第1号。
- 結城祥 (2020) 「生産・企画の延期と在庫パフォーマンス：アパレル業界を対象とした実証分析」『マーケティングジャーナル』第39巻第4号。
- 渡辺達郎 (1997) 『流通チャネル関係の動態分析』千倉書房。

Arabnews, "Debs Corporation: One of the oldest Arab textile companies to step foot in Japan", Jan.28, 2021 (https://www.arabnews.jp/en/business/article_37511/).

『神戸新聞』及び『繊維研新聞』データベース。