慶應義塾大学学術情報リポジトリ
Keio Associated Repository of Academic resouces

| | |
|---|---|
| Title | 東レの繊維事業はなぜ競争力を高めたのか |
| Sub Title | |
| Author | 上田, 祐資(Ueda, Yūsuke) |
| Publisher | 慶應義塾大学商学会 |
| Publication year | 2021 |
| Jtitle | 三田商学研究学生論文集 No.2020 ,p.19- 43 |
| JaLC DOI | |
| Abstract | 本論文は，化学繊維メーカーである東レ株式会社 (以下東レ) の繊維事業が，2000年代後半から業界の衰退傾向に反して業績を伸ばした要因について考察したものである。主な目的は，川上企業である東レがバリューチェーンのプレイヤーとの関わりの中で競争力を高めるためにとった戦略を明らかにすることにある。<br>特に，この論文では2006年に東レが株式会社ユニクロ (以下ユニクロ) と締結した戦略的パートナーシップ提携に焦点を当てる。その際に，バリューチェーンの川上企業が利用できるブランド戦略について説明されているフレームワークを用いて考察を行うことで，東レの繊維事業が2000年代後半以降如何にして競争力を高めていったのかを見ていく。 |
| Notes | 論文 |
| Genre | Journal Article |
| URL | https://koara.lib.keio.ac.jp/xoonips/modules/xoonips/detail.php?koara_id=AN00113718-00002020-0019 |

慶應義塾大学学術情報リポジトリ(KOARA)に掲載されているコンテンツの著作権は、それぞれの著作者、学会または出版社/発行者に帰属し、その権利は著作権法によって保護されています。引用にあたっては、著作権法を遵守してご利用ください。

The copyrights of content available on the KeiO Associated Repository of Academic resources (KOARA) belong to the respective authors, academic societies, or publishers/issuers, and these rights are protected by the Japanese Copyright Act. When quoting the content, please follow the Japanese copyright act.

三田商学研究
学生論文集
2020年度号

# 東レの繊維事業はなぜ競争力を高めたのか

上　田　祐　資

＜要　　約＞
本論文は，化学繊維メーカーである東レ株式会社（以下東レ）の繊維事業が，2000年代後半から業界の衰退傾向に反して業績を伸ばした要因について考察したものである。主な目的は，川上企業である東レがバリューチェーンのプレイヤーとの関わりの中で競争力を高めるためにとった戦略を明らかにすることにある。
特に，この論文では2006年に東レが株式会社ユニクロ（以下ユニクロ）と締結した戦略的パートナーシップ提携に焦点を当てる。その際に，バリューチェーンの川上企業が利用できるブランド戦略について説明されているフレームワークを用いて考察を行うことで，東レの繊維事業が2000年代後半以降如何にして競争力を高めていったのかを見ていく。

＜キーワード＞
化学繊維業界，東レ，繊維事業，競争力，ユニクロ，戦略的パートナーシップ，インブランディング戦略

## 1．はじめに

国内の化学繊維業界は1990年代に業界不況に陥る。それに対応するために，化学繊維メーカー各社は分社化・カンパニー制への移行によって繊維事業を本体から切り離す動きをとる。しかし，東レだけは繊維事業を本体から切り離さず統合的な運営を進めた。尾関（2012）によると，2002年から東レは不況に対応するために，社外連携の推進に注力していった。そして後述するように，2000年代後半以降東レの繊維事業は競争力を高めていく。

東レは2002年から競合他社とは明らかに違う組織体制を構築し始め，同年代後半から東レの繊維事業が競合他社に対する競争力を高めているという特徴的な2つの事実があるのにもかかわらず，この2つの要因を分析した研究はこれまで行われていない。そこでこの研究課題に着目し，本論文において，

2002 年からの東レの経営戦略が 2000 年代後半以降の同社の繊維事業の競争力向上につながった要因を分析していく。

分析にあたり，まず 2 章で東レに関する基本データを確認した後，3 章で東レと競合他社の業績を比較することで，東レの繊維事業が 2000 年代後半から化学繊維業界内で競争力を高めた事実を確認する。また，4 章において，2002 年前後の化学繊維業界や，東レ，競合他社に関して述べられた先行研究を見ることで，化学繊維業界が不況に陥った際に，業界内の多くの企業が繊維事業を本体から切り離して分社化・カンパニー制を推進した一方で，東レは繊維事業を本体に統合したまま社外連携を推進した事実を確認する。そして 5 章の（1）で東レの繊維事業の社外連携の事例を見たところ，同社の繊維事業の競争力の向上と，2006 年に同社がユニクロと結んだ戦略的パートナーシップ提携に何らかの関係があるのではないか，という気づきを得たため，（2）で，東レはユニクロとの提携を契機に競争力を高めることができたという仮説を立てる。この仮説の検証にあたって，（3）以降でコトラー＝ファルチ（2014）に東レとユニクロの提携を当てはめて考察を進める。この考察では，インブランディング戦略の視点から分析することで，この提携において東レがインブランディング戦略に成功したのかどうかを探り，仮説の正誤を確かめる。この論文を通して，東レはユニクロとの戦略的パートナーシップ提携において，コトラー＝ファルチ（2014）で想定されていない新しい形でのインブランディング戦略に成功し，それが東レの競争力向上の要因の一つであることがわかる。

## 2．東レの概要

まず，東レの企業情報について見ていく[1)]。

東レは，1926 年 1 月に東洋レーヨン株式会社として設立された会社である。設立当時は，レーヨンやナイロンを製品として売る化学繊維企業であった。その後，化成品や炭素繊維を取り扱い，2020 年現在では繊維事業，機能化成品事業，炭素繊維複合材料事業，環境・エンジニアリング事業，ライフサイエンス事業という 5 つの幅広い事業を展開している企業である。本論文では，このうち繊維事業に焦点を当てて研究を進めていく。東レの繊維事業は，ナイロン，ポリエステル，アクリルの三大合成繊維全てを扱っており，衣料繊維分野と産業繊維分野への製品展開を行っている。同事業の製品の主な用途として，衣服，自動車内装，家具・インテリアなどがある。

1) 東レ株式会社ホームページより（最終閲覧日 2020 年 11 月 5 日）。

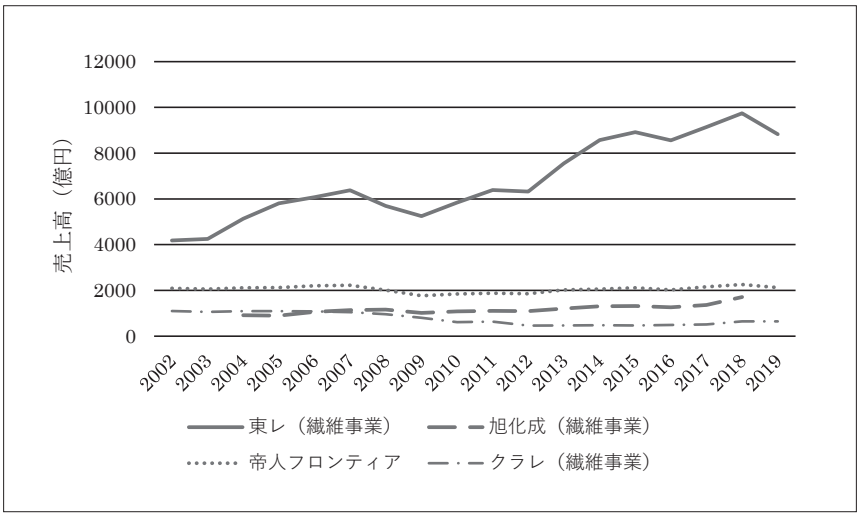
## 3．2002 年以降の東レの繊維事業と競合他社の業績比較

ここでは，東レが社外連携を推進し始めた 2002 年を起点として，東レの繊維事業の業績を競合他社の繊維事業の業績と比較しながら見ていく。競合他社として，クラレ株式会社（以下クラレ）の繊維事業，帝人フロンティア株式会社（以下帝人フロンティア），旭化成株式会社（以下旭化成）の繊維事業を選定した。選定基準は，東レの繊維事業との事業内容・規模の類似度である。また，帝人株式会社（以下帝人）は 2002 年度に持株会社化しているため，今回の業績比較の際には，東レの繊維事業と類似度の高い事業展開をしている子会社である帝人フロンティア株式会社[2)] の業績を用いた。

### (1) 売上高推移

まずは，2002 年度以降の東レの繊維事業と，競合他社の繊維事業の売上高推移を比較する。

**図 1　東レの繊維事業と競合他社の繊維事業の売上高推移比較**




資料出所：各社 IR 情報より作成。

図 1 から，東レの繊維事業は 2002 年度以降競合他社に比べて顕著に売上高を成長させていることがわかる。また，帝人フロンティアと旭化成の繊維事業は，東レの繊維事業と比べて低い水準で売上高を維持させ続けている。クラレは 2009 年あたりから売上高を縮小させていることがわかる。

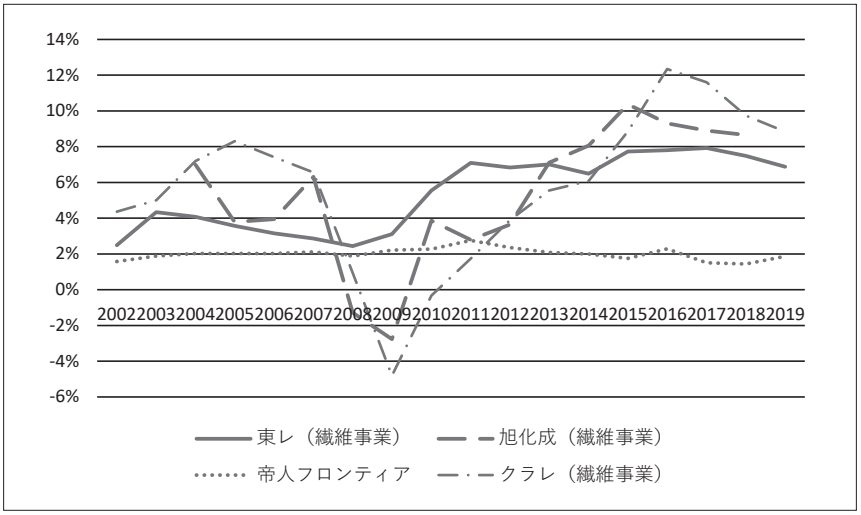
---

2)　帝人株式会社は 2012 年に持株会社化を解消しているが，帝人フロンティアは本体に吸収させることなく独立させていることから，2012 年度以降の比較検討も帝人フロンティアの業績にて行う。

（2）営業利益率推移

次に，東レの繊維事業と，競合他社の繊維事業の営業利益率を比較する。

**図 2　東レの繊維事業と競合他社の繊維事業の営業利益率推移比較**




資料出所：各社 IR 情報より作成。

図 2 から，東レの繊維事業は 2008 年以降堅調に営業利益率を推移させているのに対して，帝人フロンティアは維持・下降傾向にあることがわかる。また，旭化成とクラレの繊維事業は 2009 年まで営業利益率を下降させ，その後復調させていることがわかる。

以上，（1）（2）により東レと競合他社の繊維事業の 2002 年以降の業績を比較検討する。

売上高の面において，東レの繊維事業は競合他社に比べて顕著に成長していることが見てとれる。しかし，営業利益率の面では，東レの繊維事業に比べて旭化成とクラレの繊維事業が 2009 年以降伸びている。ただ，ここで営業利益の絶対額で考察してみると，2 社の営業利益率が一番下がっている 2009 年度から復調後のピーク付近である 2015 年度の営業利益増加額は，旭化成が約 150 億円，クラレが約 80 億円である [3]。同時期に東レは約 850 億円増加させている [4] ことから分かるように，旭化成とクラレの繊維事業の営業利益の面での復調は規模が小さい。この事実を鑑みると，東レは競合他社に比べて事業規模を顕著に拡大させ続けながら，2008 年以降営業利益の面でも大幅に成長を続けていたことがわかる。

このことから，2000 年代後半から東レの繊維事業は競合企業に対して競争力を高めたと捉えること

[3] 旭化成，クラレ IR 情報より。
[4] 東レ IR 情報より。

ができる。次章では，この東レの繊維事業の競争力向上の要因を先行研究によって探っていく。

## 4．東レの繊維事業の競争力に関わる先行研究

ここでは，2002 年前後の繊維業界や，東レの繊維事業に関する研究を見ていくことで，東レの 2000 年代後半からの競争力向上の要因を探る。

鎌倉（2014）は，繊維系化学企業である帝人，東レ，クラレを取り上げ，研究開発機能の空間的分業や，場所性と企業文化との関係を検討している。この研究の中で，3 社は 1990 年以降のバブル経済崩壊，中国企業の急成長，アジア通貨危機の影響による業界不況に対する組織再編・事業構造の転換が特徴的であったことを述べている。帝人は，2002 年に持株会社制へ移行し，分社化によって個別事業における競争力の強化を図った。さらに買収や事業統合により，成長の見込める分野への多角化も推進した。クラレは，化学品事業を強化する一方で，低採算事業の再構築を進めた。さらに事業効率化の一環として，2002 年には各事業・各グループ企業が自立する社内カンパニー制を導入した。それに対して東レは，2002 年に単体で初の赤字に転落するなど，苦境に陥ったが，その後は赤字事業の整理や縮小を進めた。つまり，分社化した帝人，カンパニー制を導入したクラレに対し，東レは主要事業を本体から切り離さず，統合的に運営していく体制がとられ，3 社の組織構造の相違が明確であると述べられている。

この研究により 1990 年代の業界不況に対して東レと競合企業がとった対応に差があったことがわかったので，次に東レ・競合他社の 2002 年以降の経営戦略についての研究を見る。

尾関（2012）は，東レの 2002 年以降の東レの経営について考察している。東レは，1926 年の創業以来長年にわたり自前主義を第一とした研究・開発を進めてきたが，2002 年 3 月期の業績が，東レ単体で創業以来，初めての営業赤字に陥ったことを契機に，研究・開発戦略の大幅な見直しを余儀なくされた。その後，2002 年 4 月から「New Toray 21」という中期経営計画のもとに，「自前主義の脱却」をスローガンとして，オープンイノベーションを目的とした社外連携を戦略的に進めていると述べている。

一方，奥（2019）は，2000 年代初頭の日本企業の動向を，持株会社制という視点から考察している。1997 年 12 月に法整備によって純粋持株会社制が解禁されると，2000 年代前半にはコスト削減や企業グループの一体感を強化し，効率的なグループ経営を行うといった「守り」の純粋持株会社を用いたグループ経営をする企業が増え，帝人や旭化成もその例に当てはまると述べている。

これらの先行研究から，1990 年以降の繊維業界不況に際し，東レは 2002 年以降主要事業を切り離すことなく社外連携を戦略的に推進し，競争力強化を目指したことがわかった。一方で帝人をはじめとする競合他社は，2002 年に持株会社制・カンパニー制に移行することで，コスト削減や効率的なグループ経営を目指したことがわかった。

以上のように，2002 年以降の東レと競合他社の経営戦略の違いについては先行研究によって示唆を

得ることができた。しかし，2002 年以降に東レがとった社外連携という戦略と，2000 年代後半に東レが業界での競争力を高めた事実の因果関係は未だ明らかになっていない。そこで本論文では，東レが行った社外連携に競争力向上の源泉があるのではないか，という視点から考察を深めていくことにする。

## 5. インブランド戦略から見る東レの競争力

### (1) 繊維事業における社外連携

#### 1) 2000 年代の社外連携の事例

先行研究から，東レが 2002 年から社外連携に注力したことが特徴的であることがわかった。それでは，社外連携に関して東レを競合他社と比べた場合，何らかの差異を見出すことができるだろうか。試しに日経 4 社及び日刊工業新聞の記事検索で，社名と「共同」をキーワードとして関連する記事を調べた。また，東レの繊維事業は 2008 年以降に競争力を高めていったことから，2010 年までの事例を洗い出すことで東レの特徴を見つけることができると考え，2002 年から 2010 年の記事を探した。すると東レ 38 件，帝人 22 件，旭化成 8 件，クラレ 11 件の事例が見つかった[5)]。これより，東レと帝人の共同開発事例が他社に比べて多いことがわかったので，この 2 社の事例の詳細を見ていくことにする。

**表 1　東レの繊維事業の他社との共同開発事例**

| 年 | 共同開発相手 | 内　　容 |
|---|---|---|
| 2002 | イオングループ | 花粉付着抑制ウェア企画「アンチポラン」提案・商品化 |
| | キスマークジャパン | スキーウェアを共同開発 |
| | デュポン | 防護衣料用のアラミド繊維を共同開発 |
| 2003 | ゴールドウィン | 竹でできた繊維の T シャツを共同開発 |
| | 東京スタイル | 伸縮性・シワになりにくい・色が染まりやすい素材<br>「ニューズニュー」採用 |
| | シキボウ | シャツ・下着向けの速乾性に優れた素材を共同開発 |
| 2004 | ゴールドウィン | 伊チーズブランドをモチーフとした T シャツを共同開発 |
| | 富士紡績 | メンズインナーウェア向けニット素材を共同開発 |
| 2005 | オペロンテックス | 塩素に強い水着素材「ブルーオゥ」を共同開発 |
| 2006 | ユニクロ | 戦略的パートナーシップ提携締結 |
| | イオン | 吸汗・速乾性を高めた機能性素材により，<br>クールビズ商品共同開発 |

5) 旭化成とクラレの繊維事業の事例については，紙幅の制約から割愛した。

| 年 | 共同開発相手 | 内　　容 |
|---|---|---|
| 2006 | デサント | プールにそのまま入れる<br>プールサイドウェア「T-body」企画展開 |
| | | 動きやすさ・吸水性・速乾性を兼ね備えた<br>看護師用白衣共同開発 |
| | インテル | 質感，肌触り，色合いなどの機能性を兼ね備えた<br>素材を利用したノート PC を共同企画 |
| | モリリン，丸一繊維 | 紡績糸「ミリオンダイヤ」を共同開発 |
| | 三菱自動車 | 自動車用フロアマットを共同開発 |
| 2007 | ゴールドウィン | 水着素材「フライングフィッシュ」共同開発 |
| | フランドル | 婦人服の布地を共同開発 |
| | ユニクロ | 防透け性を高めた白パンツ<br>「スタイリッシュホワイト」共同開発 |
| 2008 | チトセ | 洗濯に強いユニフォームブランドを共同で立ち上げ |
| | レナウン | 撥水性，蒸れ防止，透け防止を兼ね備えた素材を<br>共同企画開発し，それを使った<br>「ポケッタブルコート」「ボディシェル・CG パンツ」発売 |
| | ヨーカ堂 | クールビズの機能性商品を東レと共同開発 |
| | JAXA | 宇宙船の船内服を共同開発 |
| | ユニクロ | 「マシンウォッシャブルニット」共同開発 |
| 2009 | ゴールドウィン | 加齢臭を防止する下着を共同開発 |
| | JTB 法人東京 | 蒸れにくいソックス「フルタイムサポート」共同開発 |
| | オンワード樫山 | 伸縮性がある裏地を東レと共同開発 |
| | ワールド | 保温性のある女性肌着「ホットビート」を共同開発 |
| | アルペン | 発熱・保温性のある下着「アイヒート」共同開発 |
| | 青山商事 | 速乾性シャツ「ミステリードライ」共同開発 |
| | ユニクロ | 女性向け夏用下着「サラファインインナー」共同開発 |
| 2010 | アシックス | 競泳用水着を共同開発 |
| | カインドウェア | 伸縮性・通気性に優れたタキシード・シャツを共同開発 |
| | デサント | 水着を共同開発 |
| | ヨーカ堂 | 発熱保温肌着を共同開発 |
| | ユニクロ | 夏の高機能インナーウェア<br>「シルキードライ」,「サラファイン」共同開発 |
| | ユニクロ，カイハラ | ヒートテックの素材を女性用ジーンズに応用した商品<br>「暖パン。」を共同開発 |
| | オンワード樫山 | 伸縮性のあるパンツを共同開発 |

資料出所：日経産業新聞，日経金融新聞，日本経済新聞，日刊工業新聞記事より作成。

**表 2　帝人の繊維事業の他社との共同開発事例**

| 年 | 共同開発相手 | 内　　容 |
|---|---|---|
| 2002 | 旭化成 | 共同出資会社で PTT 短繊維を量産化 |
| | フランドル | フォーマルウェアの新素材を共同開発 |
| 2003 | トーヨ | 耐熱保護服を共同開発 |
| | ユニー | リサイクル繊維を使った一般衣料を共同開発 |
| 2004 | 青山商事，日本毛織 | 青山商事の新製品の PTT 繊維を日本毛織と共同開発 |
| | インビスタ | 清潔寝具「ピュアエール」を共同開発 |
| 2005 | ナイキ | 「自己調節機能繊維」を共同開発，ライセンス提供 |
| 2007 | （北陸繊維産地企業） | 北陸の繊維メーカーと繊維素材を共同開発 |
| | フランドル | 繊維大手 4 社と共同で布地開発 |
| | マツダ | 自動車用シートを共同開発 |
| 2008 | 日清紡・日本毛織 | 2 社とともに高機能衣料素材を共同開発 |
| | アキレス | プラスチック製造のアキレスとセラミック素材を共同開発 |
| | デサント | 太陽光で衣服内温暖化を実現する<br>「ヒートナビ」を共同開発 |
| 2009 | スワニー | スキー用手袋を共同開発 |
| | AOKI | 環境に優しく快適な衣料「コンポテックエコ」を共同開発 |
| | サンリオ | 軽くて暖かいインナー「ウォームエンジェル」を共同開発 |
| | パナソニック | 掃除ロボの極細繊維を共同開発 |
| | 西川産業 | リサイクルできる寝具を共同開発 |
| | ヘンリーロイド | 英大手アパレルとマリンウェア開発 |
| 2010 | ホソカワミクロン | 消防服素材を共同開発 |
| | デサント | 太陽の可視光も反射する生地<br>「サンスクリーン」を共同開発 |
| | 赤尾 | 軽くて火に強い消防服を共同開発 |

資料出所：日経産業新聞，日経金融新聞，日本経済新聞記事より作成。

すると，表 1，表 2 から 3 つのことが確認できる。

1 つ目は，東レの繊維事業の社外連携事例の数は 2006 年を境に顕著に増大していることである。

2 つ目は，競合他社に比べて東レの繊維事業は，川下企業との連携事例が多いということである。共同開発事例のうち，川下企業との連携事例数は，東レ 32 件，帝人 16 件である。ここから，東レが川下企業との連携に積極的であったことがわかる。

3 つ目は，同じく 2006 年にユニクロと「戦略的パートナーシップ提携」という提携を開始している

ことである。戦略的パートナーシップ提携は，2010 年までの 5 年間の間，共同で企画・開発に取り組むという中長期的な提携である。これは，東レの繊維事業が行ったユニクロ以外との共同開発や，帝人が行った共同開発とは異質なものである。例えば，東レとイオングループが 2002 年に行った花粉付着抑制ウェア企画「アンチポラン」では，東レが花粉の付着を抑制する生地を開発し，イオングループに提案して共同で商品化をした[6)]。このように，通常の共同開発では単一企画に取り組むということを鑑みると，ユニクロとの提携の異質さがわかる。

以上から，東レの繊維事業の競争力の向上と 2006 年に結ばれた戦略的パートナーシップ提携には何らかの関係があるように思われる。そこで，以下では提携の詳細を確認することにしたい。

**2）東レとユニクロの戦略的パートナーシップ提携**

ここで，ユニクロと東レの戦略的パートナーシップ提携が結ばれるに至った経緯や提携の狙い，提携において両社がとったアクションについて見ていく。

①提携の経緯

まずは，戦略的パートナーシップ提携が締結されるまでの経緯を見ていく。矢作（2015）は東レとユニクロの提携の経緯を，ユニクロの視点から説明している。提携はユニクロ側から働きかけることで成立したものであるから，本項においてもユニクロの視点から確認していく。

ユニクロは 1984 年に柳井正氏が低価格のカジュアル衣料品店として創業した。その後 1990 年代には店舗数拡大・商品取引数増大をもとに，チェーンストア化へ舵を切った。ただ，この時期「安かろう，悪かろう」のイメージが消費者の間に定着してしまい，売上高が伸びなかった。そこで危機感を抱いた柳井氏は，1998 年から「ABC 改革」に手をつける。ABC 改革では，生産の効率化・商品の質の向上に注力し，「売れる商品づくり」を目指した。また，この改革から，企画・開発から販売までを一気通貫で行う経営スタイルに挑戦し始めた。

改革の最中である 1998 年 11 月に，ユニクロに転機が訪れる。まず，ブランド品がひしめくファッションの街といわれていた原宿にユニクロの店舗を出店した。また，同時に，当時 1 万円を超えることも珍しくなかったフリースを独自に開発し，1900 円という破格の値段で売りはじめた。この二つの出来事が非常に話題を呼び，ユニクロのフリースは 2000 年には 2600 万枚を売り上げる空前の大ヒット商品となった。このフリースブームによってユニクロは業績を爆発的に伸ばし，衣料品専門店業界でしまむらや青山商事を抜いて圧倒的な首位の座を獲得した。さらに 2000 年以降は，東レをはじめとした繊維メーカーとの取引関係を強化し，低価格・高品質の商品開発をさらに推進していた。

しかし，フリースブームが去った 2002 年ごろから，ユニクロの衣服を着ていることを恥ずかしいと感じるという「ユニバレ」意識をはじめとする，ユニクロの商品は安物であるというイメージが消費者の間に浸透し始め，ユニクロは業績を落とした。そこで，ユニクロは 2004 年 9 月から，「同一価格帯では世界最高水準の商品」というイメージを定着させることを目標とする「世界高品質宣言」を公にし，

6)　東レの 2002 年度決算説明会資料の p. 25 を参照。

商品の質向上により一層力を入れ始めた。この目標のもと，ユニクロは機能性を持つ商品の開発に注力するために，東レと戦略的パートナーシップという形で中長期的な提携を契約し，一貫した商品開発体制を構築した。以上の経緯から，ユニクロと東レの戦略的提携は始まった。

②提携の狙い・提携における両社のアクション

提携の狙いは，ユニクロが東レと手を組んで新商品の開発・企画に取り組むための，一貫した商品開発体制を整えることである[7]。それでは，この狙いを実現するために両社はどのようなアクションをとったのだろうか。

東レは，戦略的パートナーシップ提携前の 2000 年にユニクロが東レと取引強化を図った時点で，自社の繊維事業部内にユニクロとの業務を担当する専門部署を設置して，両社で生産・開発からコスト・在庫管理を共同で行うことのできる環境を整えていた[8]。その上で，2006 年に戦略的パートナーシップ提携を締結した際には，石川工場にユニクロ専用の生産ラインを増設し，中国の工場に専任開発部隊を配し，バングラデシュでユニクロ向けに織布編み立て・染色・縫製の一貫生産工場を稼働させるなど，ユニクロとの共同開発体制を整備した[9]。

それに対し，ユニクロは，社内の販売動向などの情報をもとにデザイナーやマーチャンダイザーで商品コンセプト，素材，デザインを決め，東レの専門部署と話し合いながら素材開発に取り組むという体制を整備した[10]。

以上より，ユニクロとの戦略的パートナーシップ提携は，一時的に単一企画に取り組むために行う共同開発とは一線を画するものだったということがわかる。ここから，東レがユニクロと特別な関係を築いたこの提携に，2000 年代後半の東レの競争力向上の要因があるのではないかという問いをこの論文の主題として，考察を進める。

(2) 仮説

前述の先行研究および 2002 年以降の共同開発事例比較から，ユニクロとの提携には東レの戦略的な意図があるのではないかと考えた。そこで，以下の仮説を立てて検証していく。

東レは，ユニクロとの戦略的パートナーシップ提携を契機に，川下企業との社外連携の機会を広げた結果，競争力を高めることができた。

---

7) 株式会社ファーストリテイリングの IR ライブラリ「ユニクロ・東レ『戦略的パートナーシップ』の構築について」2006 年 6 月 19 日　東レ常務取締役の石井氏の発言より。

8) 矢作（2015）より。

9) 日本経済新聞，日経産業新聞，日経金融新聞，日経 MJ（流通新聞）の 2006 年 6 月 17 日から 20 日までの記事を参照。

10) 矢作（2015）より。

(3) 検証のためのフレームワーク

東レとユニクロの戦略的パートナーシップ提携に焦点を当てて研究を進めるにあたって，バリューチェーンにおける川上企業の競争力向上プロセスに関するコトラー＝ファルチ（2014）の「インブランディング戦略」のフレームワークを用いる。

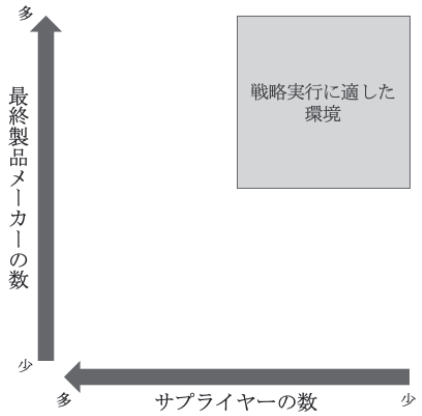
1）概要

本書は，最終製品に含まれているイングリーディエント（以下部材）のブランディングについて考察している。一般的に，ブランディング戦略はバリューチェーンの川下側である最終製品メーカーが最終消費者に対してとるべき手法であるとされてきた。しかし，バリューチェーンの川上側に位置する部材メーカーにとってもブランディング戦略は重要なマーケティング手法であると本書は述べており，これをイングリーディエント・ブランディング戦略（以下インブランディング戦略）と呼んでいる。部材業界は一般的にコモディティ化しやすく，価格競争に陥りやすい特徴がある中で，この戦略によって部材メーカーは競争における戦略的差別化を達成でき，さらには最終製品メーカーとの間でウィンウィンな関係を築くことができるとされている。また本書では，部材メーカーがインブランディング戦略を実行する上で適切な市場環境がどういうものか，部材メーカーがバリューチェーンの他のプレイヤーとどう関係を築いてインブランディング戦略を進めていくべきか，についての説明が示されている。以下，2項にわたって，適切な市場環境，インブランディング戦略の進め方についての説明を加える。

2）市場環境

ここでは，部材メーカーがインブランディング戦略を実行するのに適した市場環境についての説明をする。コトラー＝ファルチ（2014）は，部材メーカーがインブランディング戦略を行うに際して，当該企業が身をおく市場環境がこの戦略に適しているかどうかを判断するために競争の強度を考慮する必要があるとしている。具体的な競争条件については，図3に示す。

図3　競争強度による分析

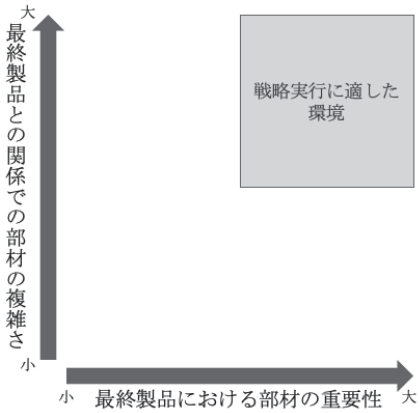



資料出所：コトラー＝ファルチ（2014）pp. 37-38を参考に筆者作成。

図 3 は，サプライヤーの数と最終製品メーカーの数から，競争の強度を分析しようとするものである。特に，サプライヤーの数が限られている一方，最終製品メーカーは多数存在するといった，サプライヤーの業界における競争が少ない環境においてインブランディング戦略は適しているとされている。

また，最終製品に対して部材が差別化できる可能性を考慮しておくことで，インブランディング戦略の発展的な成功につながるとされている。最終製品との関係から見た適合性の条件については図 4 で示す。

**図 4　最終製品との関係における適合性の分析**




資料出所：コトラー＝ファルチ（2014）pp. 37–38 を参考に筆者作成。

図 4 では，最終製品と部材の関係を見ることで，インブランディング戦略の働きやすさを分析している。特に，部材自体の複雑性が高く，かつ最終製品における部材の機能の重要度も高ければ，インブランディング戦略との適合性が高いと述べられている。

以上 2 つの要素について分析することで，当該企業にとってのインブランディング戦略の適切さがわかる。

**3）インブランディング戦略の推進方法**

ここでは，インブランディング戦略の基本的な市場原理である，プッシュ・プル戦略，マルチレベルブランディング戦略の概念について順を追って説明した上で，インブランディング戦略の推進方法について説明する。

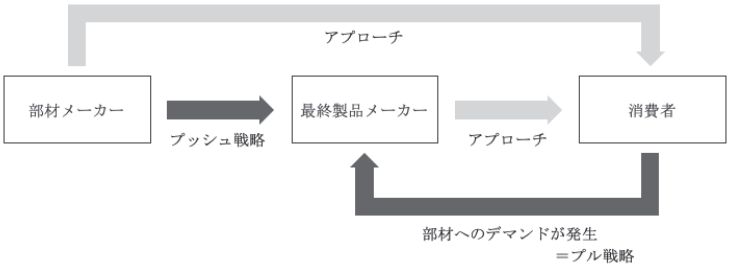
まずプッシュ戦略とは，部材メーカーが，バリューチェーンにおける次の段階に自社製品をプロモーションするマーケティング活動に注力することである。一方プル戦略とは，部材メーカーが 1 つまたは複数の市場を飛び越えて，自社のコミュニケーションとマーケティング活動を最終顧客に向けることで，最終顧客からのデマンドを生み出すことである。

次にマルチレベルブランディング戦略は，シングルレベルブランディング戦略と対照的なものとされ

ている。シングルレベルブランディング戦略は，バリューチェーンの次の段階のプレイヤーにプッシュ戦略を行い，最終消費者が最終製品における自社部材へのデマンドを発生させ，最終製品メーカーが部材を使用せざるを得ない状況になることを期待するものである。それに対して，マルチレベルブランディング戦略はプッシュ戦略によって中間業者に対して部材の利用を働きかけ，それにより流通経路を通じて間接的に最終消費者からのデマンドを発生させるようなプル戦略を採用することをさす。東レと同じ繊維業界で，マルチレベルブランディング戦略によって競争力を高めた例に，米国の企業であるゴア・テックスがある。ゴア・テックスは，認定した施設で製造される素材のみにライセンスを許諾することで自社素材の品質を約束した上で，最終製品にゴア・テックスと記されたラベルを使用して素材の質への信頼の形成を図った。その上で，ジャンルを問わず様々な最終製品メーカーと協力をし，そのラベルを通じて部材が利用されていることを最終消費者に訴求することで，部材自体へのデマンドを発生させた。その結果ゴア・テックスはインブランド化し，消費者からのデマンドが発生した結果，同社は戦略的差別化を実現し，業界での競争力を高めた。

つまり，インブランディング戦略とは，プッシュ戦略によって川下企業に部材の利用を働きかけた上で，それによってバリューチェーン内のマルチレベルのプレイヤーを通じて消費者のデマンドを創出させるプル戦略も利用するという，プッシュ・プル戦略の双方を活用して部材の戦略的差別化を可能にするものである。下の図 5 では，インブランディング戦略の仕組みについて示してある。

**図 5　インブランディング戦略の仕組み**




資料出所：コトラー＝ファルチ（2014）pp. 25–30 を参考に筆者作成。

（4）検証

**1）検証の流れ**

以上を踏まえ，次のような流れで検証を進めたい。まず，東レの繊維事業が属していた 2002 年以降の繊維業界が，インブランディング戦略を実行するのに適切な市場環境であったかどうかについて上述のフレームワークに沿って検討を行う。また，その上で 2006 年の東レとユニクロとの戦略的パートナーシップ提携に焦点を当て，東レがこの提携によって競争力を高めたのかについてインブランディング戦略の観点から考察をする。

2）検証

Ⅰ．2002 年以降の化学繊維業界の市場環境についての考察

ここでは，①競争強度，②最終製品との関係における戦略の適合性，の 2 つの視点から，東レの繊維事業の当時の環境がインブランディング戦略の実行に適していたのかどうかについて考察する。

①競争強度

まずは，当時の化学繊維業界の競争強度について考察する。競争強度に関しては，サプライヤーの数が限られていて，最終製品メーカーの数が多数存在している環境がインブランディング戦略の実行に適した環境であるとされている。繊維業界におけるサプライヤーは化学繊維メーカー，最終製品メーカーは主に衣料等小売企業[11]であると考えられる。

最初に，2002 年以降の化学繊維メーカーの数について考察する。ここでは，東レと同等の事業内容・規模を持つ企業を競合とみなした上で検証を進める。2010 年時点での化学繊維業界の上場企業のうち，1000 億円以上の売上を上げているところは，三菱ケミカルホールディングス，旭化成，東レ，帝人，ダイワボウホールディングス，クラレ，東洋紡，ユニチカの 8 社であり[12]，そのうち東レの繊維事業のように，衣料繊維と産業繊維の二つの事業を展開している企業は三菱ケミカルホールディングスを除いた 7 社である[13]。つまり，当時東レの業界には競合企業が 6 社存在していたとみなしうる。

次に，2002 年以降の衣料等小売企業の数について考察する。2010 年時点での衣料等小売企業の上場企業数は 32 社である[14]。少なくともこの 32 社は東レの繊維事業の顧客になり得る企業であることに加え，東レをはじめとする化学繊維メーカーはスポーツ用品メーカーや GMS[15] も顧客として扱っていたことから，国内だけに限定したとしても最終製品メーカーの数は多数存在していたといえる。

以上より，サプライヤーの数が限られている一方最終製品メーカーの数が多数存在していることから，2002 年以降の化学繊維業界は競争強度という視点から見て，インブランディング戦略の実行に適した環境であったといえる。

②最終製品との関係における戦略の適合性

次に，ユニクロの製品と東レの部材の関係について考察する。これに関しては，部材自体の複雑性が高く，かつ最終製品における部材の重要度が高ければ，インブランディング戦略との適合性が高いとされている。部材自体の複雑性に関しては，共同開発商品の中でも特に注目を集めた商品である「ヒートテック」を事例に，また，最終製品における部材の重要度に関しては，2000 年代に発売された共同開発商品の特徴に注目して検討する。

---

11) コトラー＝ファルチ（2014）では，最終製品メーカーはバリューチェーンにおいてサプライヤーと最終消費者の間に位置する企業であるとされている。その考え方を繊維業界に当てはめたときに，コトラー＝ファルチ（2014）でいう最終製品メーカーに位置する主なプレイヤーは衣料等小売企業であると考える。

12) SPEEDA より（最終閲覧日 2020 年 11 月 5 日）。

13) 各社ホームページを参照（最終閲覧日 2020 年 11 月 5 日）。

14) SPEEDA より（最終閲覧日 2020 年 11 月 5 日）。

15) General merchandise store の略で，総合スーパーのこと。

1つ目の部材自体の複雑性を検討するにあたり，初めてヒートテックが商品化された2003年時点の詳細を見てみる[16]。2003年時点のヒートテックは「発熱」「保温」「DRY」の三つを特徴としている。「発熱」という特徴は，吸湿性に優れた特殊な綿が，体から蒸発する水分を吸収して熱エネルギーに変換することで生み出されている。「保温」という特徴は，中が空洞の糸を65%使うことによる空気の層の断熱効果によって生み出されている。また，この素材により軽量化も実現されている。「DRY」という特徴は，星型などで表面積を増やした異型ポリエステル繊維によって吸収した汗が拡散されて，乾きを速めることで生み出されている。以上から分かる通り，複数の特殊な繊維素材を組み合わせ，製品の高機能性を生み出しているこの製品において，部材自体の複雑性は非常に高いといえる。

2つ目の最終製品における部材の重要度を検討するにあたり，共同開発商品の特徴に注目する。

**表3　提携後の東レとユニクロの共同開発商品の例**

| 年 | 共同開発商品 | 特　　徴 |
|---|---|---|
| 2007 | スタイリッシュホワイト | 白色の生地でも，下着が透けにくい<br>汗をかいてもベタつかない<br>紫外線遮蔽効果により，日焼けしない<br>シワになりにくい<br>ストレッチ素材 |
| | ヒートテックプラス | 保温性・速乾性・薄地・ストレッチ素材・抗菌性 |
| | ヒートテックモイスト | 暖かさ・ソフト感・しっとり感・フィット感・抗菌性 |
| 2008 | スタイルアップパンツ<br>スペシャルブラックエディション | 洗濯しても深い黒をキープ |
| | マシンウォッシャブルニット | 肌触りがいい<br>保温性<br>洗濯機の強水流で洗っても型崩れしにくい<br>他の衣類と一緒に洗濯しても毛玉ができづらい |
| 2009 | サラファインインナー | 涼しい触感・吸水速乾・ソフトな風合い<br>ストレッチ素材・抗菌防臭 |

資料出所：株式会社ユニクロ　プレスリリース，日本経済新聞より筆者作成。

表3にある，共同開発商品の商品名とその特徴を見て分かる通り，2社の共同開発商品はどれも機能性の高さを特徴とした商品である。当時のユニクロは，機能性素材のブームの火付け役と称されるほど機能性商品に注力していた[17]。機能性商品は，デザインや価格よりも機能が重視されるため，必然的に素材が商品の良し悪しに関わる度合が高くなる。東レの部材は機能性商品の素材であったことを考慮す

[16]　ユニクロのプレスリリースの2003年11月14日「“ヒートテック プラス インナー”冬のあったかインナーがユニクロから新登場！！」を参照。

[17]　「夏服素材冷戦，東レなど，新化繊，綿の1.5倍吸水，日清紡，綿の冷感6割向上。」『日経産業新聞』2010年6月17日，7ページより。

ると，最終製品にとって非常に重要度が高いものであったといえる。

以上 2 つの条件の検討から，東レの部材は複雑性が高く，最終製品における部材の重要性も高かったことがわかった。つまり，東レの部材は，ユニクロの製品との関係から見てもインブランディング戦略に適合的であったといえる。

**Ⅱ．東レとユニクロの戦略的パートナーシップ提携についての考察**

前項によって，東レの繊維事業はインブランディング戦略の実行に適した市場環境にあったことがわかった。そこで次に，東レがユニクロとの戦略的パートナーシップ提携によって競争力を向上させたかどうかについて，インブランディング戦略の視点から検討する。検討において，提携におけるバリューチェーンの各プレイヤー間の動向を考察していく。この提携におけるバリューチェーンに属するプレイヤーは東レ，ユニクロ，最終消費者の三者とした上で，考察を進める。

①東レ―ユニクロの動き

ここでは，東レとユニクロが本提携においてどういう動きをとっていたのかについて見ていく。まずは，本提携はどちらが持ちかけて始まったことなのかについて確認する。東レとユニクロは 2000 年に取引関係を強化し，2006 年に戦略的パートナーシップ提携を締結している。そして，その両方ともユニクロ側から働きかけたことで成立したものであるという事実がある[18]。つまり，東レとユニクロの提携は，ユニクロ側から近づき，成立したものであることがわかる。

ここだけを見ると，東レは，インブランディング戦略における一歩目であるプッシュ戦略を実行していないように見える。しかし，本提携において両社がとった動きを確認すると，見方が変わる。

前述したように，東レは 2000 年のユニクロとの取引強化に際して，ユニクロとの業務を担当する専門部署を設置した。その上で，2006 年に戦略的パートナーシップ提携を締結した際には，石川工場にユニクロ専用の生産ラインを増設し，中国に専任開発部隊を配し，バングラデシュでユニクロ向けの工場を稼働させた。東レがユニクロ以外の単一企業との共同開発においてこのように専門の設備・人材を配置した例はない。

それに対し，ユニクロが提供したものは，自社内の販売動向の情報や商品企画力である。つまり，既存のユニクロの企画・開発の段階に東レを参加させ，素材開発から一貫して協力できる体制を整えるという対応をとった。ユニクロにとってこのような例は東レ以外の他社にはないが，競合になり得ない企業に対して企画・開発のデータやアセットを共有することは，ユニクロのために工場や人材に資本を投下した東レの対応に比べて，リスクの少ない対応であったと考えられる。

このように両社が提携においてとった動きを比較すると，東レはユニクロに対して，自社と提携をすることによるメリットが大きい環境を提供することで，部材の利用を促すプッシュ戦略を実行していた

---

[18] 株式会社ファーストリテイリングのバックナンバーの 2006 年 6 月 19 日「ユニクロ・東レ『戦略的パートナーシップ』構築について」，「東レが優良企業に変貌，絶好調の背景は？」『東洋経済オンライン』2015 年 11 月 22 日の 2 つを参照（最終閲覧日 2020 年 11 月 5 日）。

ことがわかる。

②ユニクロ―最終消費者の動き

次に，ユニクロと最終消費者が 2006 年前後にとった動きについて見てみる。5 章で説明したように，ユニクロは 2000 年にフリースブームを巻き起こした。しかし，ブームが去った 2002 年頃から，ユニクロの商品は安物であるというイメージが消費者の間に浸透し始め，ユニクロは業績を落とした。そこでユニクロは，2004 年 9 月から「世界高品質宣言」を公にし，機能性を重視した商品開発に注力した。また，共同開発商品のうちの一つであるヒートテックが 2007 年秋冬時期に 2000 万枚以上売れている[19]ことから確認できるように，機能性を核とした商品は当時の消費者のニーズに合致していたといえる。

つまり，ユニクロはこの時期，最終消費者に対して機能性を訴求し，最終消費者はそれを求めていたことがわかった。

③東レ―最終消費者の動き

東レと最終消費者の間について見ると，この時期東レは最終消費者に対して目立ったアプローチをしていない。そして，最終消費者が東レや同社の部材に対してデマンドを発生させている事実もない。つまり，この時期東レと最終消費者の間には何も動きがなさそうである。

これを見る限りでは，東レはプル戦略をとっておらず，インブランディング戦略を実行しなかったように見える。しかしここで，バリューチェーンのプレイヤーに小売他社を追加して分析を進めると，違った見方ができる。

④ユニクロ―小売他社の関係性

ここで，小売他社をもう 1 つのプレイヤーとして追加した上で，ユニクロと小売他社との関係性を見てみる。前述の通り，当時ユニクロは 2000 年のフリースブーム以降，業界の中でも特に動向が注目されていた企業だった。そのユニクロは，東レとの戦略的パートナーシップ提携締結を，人物単体でも発信力もある代表取締役兼 CEO である柳井氏と，東レの当時の代表取締役社長であった榊原氏の二人で開いた記者会見の場で大々的に発表した[20]。また，その後もユニクロは，共同開発商品が発売されるたびに東レの名前を繰り返し出して機能性をアピールしている。これを確認するために，表 4 において，2003 年から東レと共同開発しているヒートテック発売時のユニクロのプレスリリースの内容が，提携を締結した 2006 年前後でどう変化しているのかを確認する。

---

[19] 「繊維ユニクロ頼み思案，高付加価値化に活路――日清紡，カイハラ」『日経産業新聞』2010 年 4 月 9 日，20 ページより。

[20] 株式会社ファーストリテイリングのバックナンバーの 2006 年 6 月 19 日「ユニクロ・東レ『戦略的パートナーシップ』構築について」より。

**表 4　2000 年代におけるヒートテック発売時のユニクロのプレスリリース一覧**

| 年 | 東レに関する記載 |
|---|---|
| 2003 | 記載なし。 |
| 2004 | 表題：“進化するあったかインナー”「ヒートテックプラス」が<br>パワーアップして登場 |
| | 詳細：「今年付加された“部屋干ししてもにおわない”機能は，ライオン株式会社，東レ株式会社との協業で生まれました。」との記載あり。 |
| 2007 | 表題：東レ×ユニクロ提携商品第二弾　ヒートテックシリーズ発売開始 |
| | 詳細：「東レ×ユニクロ　戦略的パートナーシップの成果と今後」という副題を<br>冒頭に置き，提携の成果・今後の展望の詳細を記載。 |
| 2009 | 表題：ユニクロは，ジャパンテクノロジーウェア「ヒートテック」で人々の冬の着こなしを変え，世界の冬を変えていきます |
| | 詳細：「世界的繊維メーカーである東レ様との共同開発によって生まれた『ヒートテック』…」との記載あり。 |
| 2010 | 表題：いよいよ冬が到来。本物の暖かさ。本物の気持ちよさ。<br>ユニクロのヒートテック。世界中のお客様の「冬」を変えていきます |
| | 詳細：冒頭で 2 社の提携の成果を記載した上で，「株式会社ユニクロと東レ株式会社……の戦略的パートナーシップの重点商品となるのが……『ヒートテック』です。」との記載あり。 |

資料出所：株式会社ユニクロ　プレスリリースより筆者作成。

表 4 を見ると，2006 年以前はあくまで協業先の 1 つとして東レを扱っているような記載方法をとっているのに対し，2006 年以降は題名や記事の冒頭など目立つところに東レを記載したり，東レとの提携の成果を報告したりすることで，同社がユニクロにとって特別な提携相手であることが明らかに伝わる記載方法になっていることがわかる。

つまり，当時業界で一目置かれる存在だったユニクロが東レの名前を積極的に発信したことは，競合する小売他社に対する東レの部材の間接的なプロモーション効果を持っていたと捉えることができる。

⑤東レ―小売他社間の動き

最後に，小売他社と東レの動きを見ていく。

ここでもう一度表 1 を見返してみると，2006 年を契機に東レと小売他社の共同開発事例が顕著に増加していることが見てとれる。また，日本経済新聞記事において東レが「アパレルメーカーからの引き合いは強い」[21]，「ヒートテックの大ヒットで，各種合繊素材を幅広く扱う東レの戦略が，小売企業などから改めて評価された」[22] と述べていることからもわかるように，東レとの共同開発を求める小売企業

[21] 「東レ，縫製品事業を強化―高機能品，販路を拡大，素材開発一体で」『日経産業新聞』2009 年 10 月 15 日 14 ページ。

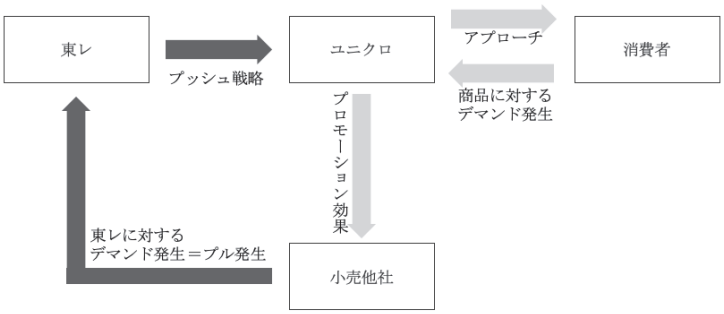
[22] 「東レ，帝人，川下に光明――縫製品，小売りも一目，海外向け開拓急ぐ（繊衣次の一手）」『日経 MJ（流通新聞）』2009 年 12 月 9 日 1 ページ。

が急増したことが見てとれる。

つまり，多くの小売他社が，ユニクロの発信による，言うならば間接的なプロモーションによって東レに接近したと捉えることができる。

以上 5 つの行動を図に表すと，図 6 のようになる。

**図 6　戦略的パートナーシップ連携の各プレイヤー間の動き**




資料：筆者作成。

図 6 から分かるように，まず東レはユニクロに対して自社部材の利用を促すプッシュ戦略を講じた。また，その提携によって共同開発された商品が大ヒットしていたこと，業界で非常に影響力のある企業であったユニクロが東レの部材を利用していることが，小売他社に対して間接的なプロモーションとなり，小売他社から東レの部材へのデマンドが発生した。これは，小売他社から東レにプルが発生したといえる。つまり，バリューチェーンの川下企業に対するプッシュが，結果的にマルチレベルな流通経路を通じてプルを引き起こした結果，東レの部材に対して共同開発依頼の引き合いが増えたということがわかった。

**3）検証結果**

以上より分かったことをまとめる。まず東レは，ユニクロとの戦略的パートナーシップ提携に際して，ユニクロに対してプッシュ戦略を講じた。このプッシュ戦略によって関係が深まった両社が共同開発した商品は，機能性の観点から最終消費者に非常に高く評価される。また，それと同時に，元々業界での影響力が強かったユニクロが東レとの提携を社外に大々的に発表していたことが相まって，ユニクロによる東レの部材の間接的プロモーション効果が作用し，その結果小売他社が東レの部材を求めるようになるというプルが発生した。

ここで，コトラー＝ファルチ（2014）で主張されているインブランディング戦略の仕組みと，今回の結果を見比べるために改めて図 5，図 6 を見返してみる。コトラー＝ファルチは，バリューチェーンの次のプレイヤーに対するプッシュ戦略，最終消費者からの部材へのデマンドの創出を狙うプル戦略を双

方に利用することでインブランディング戦略を実行し，戦略的差別化を実現することができるとしていた。一方，今回の事例を見てみると，プッシュ戦略はバリューチェーンの次のプレイヤーに対して行われているのに対し，プルは最終消費者ではなくバリューチェーンの中間部分に位置する小売他社から発生しているという点で違いが見られる。ただ，東レの部材に対するプルが発生したことで2000年代後半に東レが社外連携を促進することができていることを考慮すると，この提携は東レの部材がインブランド化に成功した例であるとみてよいだろう。

したがって，東レがユニクロと戦略的パートナーシップ提携を結んだことで，コトラー＝ファルチが提唱したインブランディング戦略の仕組みとは異なる形で自社の部材をインブランド化させることができ，それによって競争における戦略的差別化を達成したことは，東レの繊維事業がコトラー＝ファルチ（2014）で想定されていない新しい方法でインブランディング戦略に成功したといえる。そしてこの成功が，東レの繊維事業が競争力を高めることができた1つの要因であるとみなしうる。これが本論文の結論である。

## 6. 本論文の意義

本論文の最大の意義は，川上企業が技術至上主義から脱却し，マーケティングアプローチによって競争力を高めるための1つの選択肢を提示したことにあるといえる。

本論文で取り上げたように，東レはユニクロのような戦略的意義のある相手と特別な提携関係を結ぶことで，他社との共同開発の機会を広げた。この事例によって，部材メーカーが社外連携に戦略的に取り組めば，特定の相手と提携関係になることを契機として，さらに社外連携を促進させる可能性があることがわかった。社外連携の機会が広がると，取引数増加によって売上高が伸びるだけでなく，高付加価値品の比率が高まり，利益率も高めることができる。また，そこで得た利益を研究開発に投資することで，自社部材の独自性をより高めていくという好循環さえ生まれうる。

また，本論文で取り上げた4社の2002年度時点での繊維事業の売上高は，東レ4,183億円，帝人2,094億円，旭化成1,106億円，クラレ1,099億円[23]と，どの企業も業界内で高い地位を有していた。つまり，4社ともバリューチェーンの川下企業に対する交渉力があり，社外連携に注力できる環境は十分に整っていた。この状況下で東レだけが社外連携に注力し，そのメリットを享受することで競争力の向上に成功しているという点から，川下企業との社外連携の戦略的有効性が見てとれる。

一般的にバリューチェーンの川上企業は，マーケティングアプローチの選択肢が限られていると言われている。そのような状況だと，特に日本企業で特徴的に見られるような，技術力を磨くことだけに注力をして顧客視点を失い，優れた技術力が無駄になるという悲しい結果を生む。この状況を打開するた

[23] 各社IR情報より。

めの１つの選択肢としてインブランディング戦略を利用することは，非常に大きな力になりうることが本論文からわかる。

本論文によって今後戦略的にインブランディング戦略を活用する川上企業が増えれば，この論文を執筆した意味があると考える。

最後に本論文の執筆にあたり，丁寧かつ熱心なご指導を頂いた指導教授の日高千景教授に心より感謝を申し上げたい。また，日常の議論を通じて多くの知識や示唆を頂戴した日高千景研究会の皆様にも感謝したい。

## 参　考　文　献

＜書籍＞

フィリップ・コトラー＝ヴァルデマール・ファルチ（2014）『コトラーのイノベーション・ブランド戦略』白桃書房。

＜論文＞

奥康平（2019）「純粋持株会社と事業持株会社の戦略的活用」『阪南論集　社会科学編』第 55 巻 1 号。

尾関雄治（2012）「オープンイノベーションを活用した東レの研究・開発活動の強化」『産学連携学』第 9 巻 1 号。

鎌倉夏来（2014）「研究開発機能の空間的分業と企業文化―繊維系化学企業の事例―」『人文地理』第 66 巻 1 号。

矢作敏行（2015）「商いの精神と『仕組み』革新（3）：製造小売業モデル–イケアとユニクロ–」『経営志林』第 52 巻 3 号。

＜ウェブサイト＞

SPEEDA。https://www.ub-speeda.com/

旭化成株式会社　ホームページ，有価証券報告書，決算説明会資料。https://www.asahi-kasei.com/jp/

株式会社クラレ　ホームページ，有価証券報告書，決算説明会資料。https://www.kuraray.co.jp/

株式会社ファーストリテイリング　ホームページ，有価証券報告書。https://www.fastretailing.com/jp/

株式会社ユニクロ　ホームページ。https://www.uniqlo.com/jp/

株式会社三菱ケミカルホールディングス　ホームページ。https://www.mitsubishichem-hd.co.jp/

ダイワボウホールディングス株式会社　ホームページ。https://www.daiwabo-holdings.com/ja/index.html

帝人株式会社　ホームページ，有価証券報告書，決算説明会資料。https://www.teijin.co.jp/

帝人フロンティア株式会社　ホームページ，有価証券報告書。https://www2.teijin-frontier.com/

東レ株式会社　ホームページ，有価証券報告書，決算説明会資料。https://www.toray.co.jp/

東洋紡株式会社　ホームページ。https://www.toyobo.co.jp/

ユニチカ株式会社　ホームページ。https://www.unitika.co.jp/

＜新聞＞

「礼服にデザイン性，フランドル，新商品 2 種。」『日経 MJ（流通新聞）』2002 年 5 月 23 日，18 ページ。

「キスマークジャパン，デニム風スノーボードウエア」『日経 MJ（流通新聞）』2002 年 10 月 8 日，22 ページ。

「デサントが東レと共同，男性に上半身用水着，T シャツ風でオシャレ。」『日経 MJ（流通新聞）』2006 年 5 月 26 日，

6 ページ。
「ユニクロ・東レが提携――成長，新素材に託す，機能性，海外で競争力。」『日経 MJ（流通新聞）』2006 年 6 月 21 日，4 ページ。
「洗濯に強いユニホーム，乾燥機でも傷みにくく，チトセ，伊藤忠・東レと組む。」『日経 MJ（流通新聞）』2008 年 1 月 23 日，11 ページ。
「長時間旅行 OK，蒸れにくい靴下，JTB 法人東京，東レと共同開発。」『日経 MJ（流通新聞）』2009 年 8 月 28 日，11 ページ。
「帝人がカーテンブランド，メーカー・商社などと会員組織，共同で製品開発。」『日経 MJ（流通新聞）』2009 年 9 月 25 日，6 ページ。
「ワールド，保温性高い肌着発売，女性向け，東レと繊維開発。」『日経 MJ（流通新聞）』2009 年 9 月 30 日，11 ページ。
「東レ，帝人，川下に光明――縫製品，小売りも一目，海外向け開拓急ぐ（繊衣次の一手）」『日経 MJ（流通新聞）』2009 年 12 月 9 日，1 ページ。
「ヨーカ堂，発熱保温肌着，1 ヵ月早く発売。」『日経 MJ（流通新聞）』2010 年 7 月 30 日，5 ページ。
「ファストリ，キャビンを持ち分法会社に，業績影響は軽微。」『日経金融新聞』2006 年 4 月 20 日，7 ページ。
「ユニクロ，東レと提携，繊維素材を安定調達。」『日経金融新聞』2006 年 6 月 20 日，5 ページ。
「東レ『アンチポラン』――花粉付着抑える婦人衣料」『日経産業新聞』2002 年 1 月 28 日，24 ページ。
「東レ・デュポン，らせんのアラミド繊維，防護衣料用に開発。」『日経産業新聞』2002 年 10 月 11 日，18 ページ。
「帝人，セ氏 1300 度でも溶けぬ繊維，耐熱保護服を開発。」『日経産業新聞』2003 年 4 月 15 日，16 ページ。
「ゴールドウインと東レ，竹でできた T シャツ――吸湿・防臭性能に優れる。」『日経産業新聞』2003 年 6 月 5 日，19 ページ。
「東レとシキボウ，乾燥時間 4 割短く，シャツや下着向け繊維。」『日経産業新聞』2003 年 11 月 7 日，12 ページ。
「東レなど，塩素に強い水着繊維。」『日経産業新聞』2005 年 6 月 10 日，13 ページ。
「看護師用白衣――ナガイレーベン，800 種，デサント，疲労を軽減（ザ対決）」『日経産業新聞』2006 年 6 月 5 日，11 ページ。
「毛羽立ちにくい紡績糸，東レなど，特殊糸組み合わせ――フォーマル衣料に展開も。」『日経産業新聞』2006 年 6 月 9 日，20 ページ。
「ノートパソコン快適に，スエード調の外装，インテルと東レが企画。」『日経産業新聞』2006 年 6 月 19 日，3 ページ。
「東レ，ユニクロ，供給・開発で提携――榊原氏『流通改革進める』。」『日経産業新聞』2006 年 6 月 20 日，15 ページ。
「自動車用フロアマット，三菱自，植物原料使う――東レと共同開発。」『日経産業新聞』2006 年 6 月 23 日，16 ページ。
「東レとユニクロ，婦人用，透けにくい白パンツ，共同開発の第 1 弾。」『日経産業新聞』2007 年 4 月 18 日，28 ページ。
「ゴールドウインと東レ，水着用素材 30%軽量化。」『日経産業新聞』2007 年 8 月 27 日，18 ページ。
「レナウン，機能性素材で顧客開拓，主力のカジュアル衣料ブランド，撥水性や蒸れ抑制。」『日経産業新聞』2008 年 3 月 31 日，23 ページ。
「高機能衣料素材，再生繊維を使用――帝人ファイバー，汗素早く吸収。」『日経産業新聞』2008 年 4 月 28 日，19 ページ。
「NI 帝人商事，作業服，耐熱性 8 倍，表面にセラミック製ビーズ。」『日経産業新聞』2008 年 7 月 10 日，15 ページ。

「帝人ファイバー，サンリオと秋冬インナー。」『日経産業新聞』2009 年 6 月 30 日，17 ページ。
「伸縮率 5%高い裏地，オンワード樫山，東レなどと開発。」『日経産業新聞』2009 年 9 月 2 日，15 ページ。
「『尺取り虫』床ピカピカに，帝人とパナソニック，掃除ロボ，極細繊維で覆う。」『日経産業新聞』2009 年 9 月 24 日，7 ページ。
「東レ，縫製品事業を強化―高機能品，販路を拡大，素材開発一体で」『日経産業新聞』2009 年 10 月 15 日，14 ページ。
「アシックス，来月に，新ルール対応，競泳用の水着。」『日経産業新聞』2010 年 1 月 12 日，15 ページ。
「消防服 15%軽量化，帝人，共同で遮熱新素材。」『日経産業新聞』2010 年 1 月 26 日，14 ページ。
「繊維ユニクロ頼み思案，高付加価値化に活路――日清紡，カイハラ」『日経産業新聞』2010 年 4 月 9 日，20 ページ。
「カインドウェア，音楽家向けに軽いタキシード。」『日経産業新聞』2010 年 5 月 12 日，15 ページ。
「夏服素材冷戦，東レなど，新化繊，綿の 1.5 倍吸水，日清紡，綿の冷感 6 割向上。」『日経産業新聞』2010 年 6 月 17 日，7 ページ。
「デサントのスポーツ衣料，太陽の可視光も反射――新素材で攻勢，熱防ぎ透け対策。」『日経産業新聞』2010 年 8 月 25 日，17 ページ。
「消防服，軽く遮熱性向上，帝人，アラミド 2 繊維混紡。」『日経産業新聞』2010 年 10 月 6 日，14 ページ。
「帝人・旭化成，優れた伸縮性期待の合繊，PTT 短繊維を量産――衣料向け開拓。」『日本経済新聞』2002 年 8 月 10 日，朝刊 10 ページ。
「秋冬衣料，機能素材で快適――オンワード樫山，寒いと通気遮断。」『日本経済新聞』2003 年 8 月 26 日，朝刊 31 ページ。
「帝人とユニー，糸くず再生一般衣料に――蓄熱スーツなど。」『日本経済新聞』2003 年 10 月 8 日，朝刊 13 ページ。
「開放力を語る（3）ファーストリテイリング会長柳井正氏（新会社論）」『日本経済新聞』2004 年 2 月 5 日，朝刊 13 ページ。
「青山商事，竹繊維でスーツ，湿気こもらず。」『日本経済新聞』2004 年 4 月 1 日，朝刊 35 ページ。
「東レと企画『クールビズ』商品，イオン，40 品目投入。」『日本経済新聞』2006 年 4 月 26 日，朝刊 33 ページ。
「衣料品開発・生産，ユニクロ・東レが提携，一貫体制で海外勢に対抗。」『日本経済新聞』2006 年 6 月 17 日，朝刊 11 ページ。
「ユニクロ・東レが提携を発表，取引，5 年で 2000 億円超，衣料品の新素材開発。」『日本経済新聞』2006 年 6 月 20 日朝刊 11 ページ。
「帝人，繊維産地企業と素材を共同開発。」『日本経済新聞』2007 年 1 月 19 日，地方経済面 北陸 8 ページ。
「フランドル，合繊 4 社と布地開発，秋冬向けに 15 種類以上。」『日本経済新聞』2007 年 7 月 5 日，朝刊 12 ページ。
「帝人，バイオプラスチック商品化，来年度，まずマツダが採用。」『日本経済新聞』2007 年 9 月 13 日，朝刊 13 ページ。
「洗濯しても深い黒キープ，ユニクロが女性用パンツ。」『日本経済新聞』2008 年 1 月 26 日，朝刊 33 ページ。
「ヨーカ堂，『クールビズ』関連商品販売，昨年比 1 週間早く。」『日本経済新聞』2008 年 4 月 5 日，朝刊 27 ページ。
「衣料，ユニクロ一人勝ち――取引先と一体で品質改良（経営の視点）」『日本経済新聞』2008 年 8 月 25 日，朝刊 9 ページ。
「ゴールドウイン，加齢臭抑える下着。」『日本経済新聞』2009 年 4 月 7 日，朝刊 29 ページ。
「青山商事，東レと開発，速乾性シャツ発売。」『日本経済新聞』2009 年 10 月 23 日，朝刊 13 ページ。
「炭素繊維，重さ半分，サカイオーベックスなど開発，スポーツ品・家電用。」『日本経済新聞』2010 年 3 月 2 日，地方経済面 北陸 8 ページ。

「場所ごと伸縮性 3 段階――オンワード樫山」『日本経済新聞』2010 年 8 月 19 日，朝刊 29 ページ。
「ユニクロ，ジーンズにも発熱保温素材。」『日本経済新聞』2010 年 11 月 5 日，朝刊 31 ページ。

＜記事＞
「特集　社長の発信力ランキング　『言葉の力』が企業を強くする」『日経ビジネス』2012 年 4 月 30 日，36～39 ページ。
「東レが優良企業に変貌，絶好調の背景は？」『東洋経済オンライン』2015 年 11 月 22 日。
株式会社ファーストリテイリング IR ライブラリー「ユニクロ・東レ『戦略的パートナーシップ』構築について」2006 年 6 月 19 日。https://www.fastretailing.com/jp/ir/library/pdf/faq20060621.pdf
株式会社ユニクロ　プレスリリース「“ヒートテック　プラス　インナー”冬のあったかインナーがユニクロから新登場！！」2003 年 11 月 14 日。https://www.uniqlo.com/jp/ja/contents/corp/press-release/2003/11/post_14.html
株式会社ユニクロ　プレスリリース「東レ×ユニクロ共同開発夏のパンツスタイルは”スタイリッシュホワイト”で」2007 年 4 月 17 日。https://www.uniqlo.com/jp/ja/contents/corp/press-release/2007/04/post_71.html
株式会社ユニクロ　プレスリリース「東レ×ユニクロ提携商品第二弾　ヒートテックシリーズ発売開始」2007 年 10 月 24 日。https://www.uniqlo.com/jp/ja/contents/corp/press-release/2007/10/post_74.html
株式会社ユニクロ　プレスリリース「洗濯機で洗える女性用セーター『マシンウォッシャブルニット』販売開始」2008 年 12 月 17 日。https://www.uniqlo.com/jp/ja/contents/corp/press-release/2008/12/121715_knit.html
株式会社ユニクロ　プレスリリース「夏の戦略素材商品『サラファインインナー』を発売」2009 年 3 月 19 日。https://www.uniqlo.com/jp/ja/contents/corp/press-release/2009/03/031912_innerwear.html
株式会社日本経済新聞社　プレスリリース「ゴールドウイン，エレッセから伊チーズブランド『アンブロージ』をモチーフにした T シャツなど発売」2004 年 4 月 19 日。
株式会社日本経済新聞社　プレスリリース「NI 帝人商事，寝具からの発塵を減少させた清潔寝具『ピュアエール』を発売」2004 年 7 月 30 日。
株式会社日本経済新聞社　プレスリリース「富士紡績と東レ，メンズインナーウェア向けニット『エアロブレス』を発売」2004 年 9 月 13 日。
株式会社日本経済新聞社　プレスリリース「帝人ファイバー，米ナイキ社向けに『自己調節機能繊維』を開発しライセンス提供」2005 年 7 月 27 日。
株式会社日本経済新聞社　日経速報ニュースアーカイブ「宇宙の『部屋着』，東レなど 5 社が開発――土井飛行士が試着へ」2008 年 2 月 22 日。
株式会社日本経済新聞社　日経速報ニュースアーカイブ「デサント，太陽の光で衣服内温暖化を実現する素材『ヒートナビ』を開発」2008 年 9 月 9 日。
株式会社日本経済新聞社　日経速報ニュースアーカイブ「ユニクロ，洗濯機で洗える女性用セーター『マシンウォッシャブルニット』を販売開始」2008 年 12 月 17 日。
株式会社日本経済新聞社　日経速報ニュースアーカイブ「帝人系，『スワニー』と再生繊維のスキー手袋　回収も受け付け」2009 年 1 月 20 日。
株式会社日本経済新聞社　日経速報ニュースアーカイブ「帝人ファイバー，AOKI と環境に優しく快適な衣料「コンポテックエコ」を展開」2009 年 3 月 4 日。
株式会社日本経済新聞社　日経速報ニュースアーカイブ「ユニクロ，女性向けの夏用下着　新素材で蒸れにくく」2009 年 3 月 19 日。
株式会社日本経済新聞社　日経速報ニュースアーカイブ「リサイクルできる寝具　帝人ファイバー，西川産業と

開発」2009 年 11 月 4 日。
株式会社日本経済新聞社　日経速報ニュースアーカイブ「リサイクルできるマリンウエア　帝人子会社，英社と開発」2009 年 11 月 18 日。
株式会社日本経済新聞社　日経速報ニュースアーカイブ「ユニクロ，夏の高機能インナーウエア『シルキードライ』と『サラファイン』を発売」2010 年 3 月 24 日。
株式会社日本経済新聞社　日経速報ニュースアーカイブ「デサントと東レ，夏場の紫外線から家族を守る水着『家族 de arena』発売」2010 年 7 月 16 日。
株式会社日本経済新聞社　日経速報ニュースアーカイブ「ユニクロ，東レと共同開発した軽さ 206g のアウター『新・ウルトラ　ライトダウン』を発売」2010 年 10 月 5 日。