

第7章

ジーンズ開発のビジネス精神 リー、ラングラー物語

ジーンズの原型である「カバーオール」がアメリカで登場してから約150年余りが経過した。その間、当初は鉱夫、農民、鉄道員、カウボーイなどの職業ニーズに対応していたが、やがては「ジーンズ」として大衆や若者たちの好みに合わせる多くの改良や開発が行われた。洗っても収縮しないデニム、頑丈な金属付属、機能に応じた型紙パターンなどがその例であり、現在でも洗い加工などその前進パワーは止まっていない。

過去の発展、「ビジネス」としてのジーンズに命をかけた男たちに思いをはせることは、商品への理解や愛着とともに大切なことである。リー、ラングラーの「草創期」の開発時代のエピソードを紹介したい。

〔1〕「リー」こだわりの歴史

1) 10代青年リーの才覚と野望

創業者ヘンリー・デビッド・リー（H.D.リーブランドの名前の由緒）は1849年アメリカ東部バーモント州に生まれた。その時代、新天地を求めて次々と移住するアメリカの家族の例にもれず、13歳の時両親と内陸部オハイオ州ギャリソンへと引っ越してきて、ホテル従業員としてスタートしたが、勤勉を絵に描いたような働きぶり、3年間で当時としては多額の1,200ドルを貯めた。ホテルに来る行商人組合の契約運転手としての仕事もこなした。雑貨や衣料品の行商人は列車でやって来て、各地で自動車と契約するのが慣わしだったが、リーは土地勘がある上、商才にもたけてたちまち頭角を表した。蓄えた資金で独立し、不動産投資やランプ用灯油の会社を買収するなどそれな



創業者H.D.リーの肖像(晩年)



カンザスシティの旧ビル屋上塔と昔のロゴ

りに成功したが、結婚の失敗や肺の病気もあって、気候の良いカンザス州へ移住した。

アメリカ中西部の流通の中心地として大発展中のカンザスシティ周辺でビジネスを再開したことは、彼にとってその後の運命に良い結果をもたらしたといえる。やがてカンザス市の役場の援助もあって食料品業を創設した。たちまち売上を拡大して製粉、金物、製氷倉庫などの企業も設立するほどになった。食品業としては中西部でも有数の規模となり、「リー」ブランドのコーヒー、ランプ、果実などを展開していた。1903年の本社ビル火災にもめげず発展を続けたが、ニューヨークなど東部からの商品仕入れが品薄になりがちであり、思い切って自社企画生産、特に作業服の生産に手を染めることとした。1912年に縫製工場を立ち上げ、「オーバーオール」、「ジャケット」、「ダンガリーシャツ」の展開を始めた。

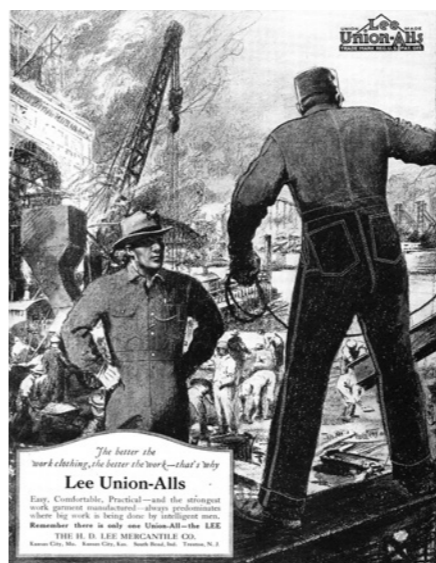
2) つなぎ服ユニオン・オールの大成功

そして1913年に「リー・ユニオン・オール」のネーミングのつなぎカバーオールを大成功させたことが、衣料品製造の大きな飛躍へとつながる。当時は自動車の普及が盛んで、運転手がタイヤ交換のときなどに、一張羅のきれいな洋服を汚さな

いたために外側に着るといった目的の商品の開発を狙った。この発想はH.D.リー自身のアイデアであり、部下にダンガリー「ズボン」と「ジャケット」をひとつに縫い合わせるよう指示したということになっている。もっとも彼は晩年死の直前に、自社のある運転手に5,000ドルの謝礼をこっそり渡したという興味あるエピソードも残されている。実際このアイデアはこの運転手だったのかも知れない。

さて、この「ユニオン（結合）」というネーミングはこの二つの衣服を「結合」したからにはほかならない。両方を別々に買うより20パーセント安いという合理的メリットもあった。その後、第1次世界大戦時にはこの「つなぎ服」が米陸軍の補給部隊の正式作業服に採用されたこともあり、事業は飛躍的に拡大、全米中に工場、倉庫を進出させた。第1次世界大戦後の好景気によって道路や港湾、ビルの建設ラッシュなど、作業服の需要が爆発的に拡大したという背景も見逃せない。また、当時ちょうど「労働組合」（これもユニオンという）の発展期であり、労働者たちの意識の内に、仲間との連帯感の気持ちを持って「ユニオン」ブランドの服を着るといった一種の満足感を感じさせる心理的メリットもあった。リー社自身も企業年金制度の確立など雇用状況の良さから、地方政府からの表彰もされている。

なお、現在も残る有名な「バディ人形」は、この時代のギスギスしがちな労働組合の友好的な心理のシンボルマスコットとして色々な組合会合な



建設作業者に好評の「リー・ユニオンオール」

どで飾られていたが、たちまち人気グッズとなったものである。以降1950年代までには、なんと70万個もの制作、販売が行われた。

3) カウボーイジーンズの改良

さて1924年には、後に有名になる「リー・ライダー」（当初は「リー・カウボーイ・パンツ」というネーミング）が本格的に発売開始された。時代の変化とともに、冷凍や運搬の技術が発展し、アメリカ国民の胃袋を満たす食肉産業の流通システムが確立し始めた。そこで牛の牧畜に従事する多くのカウボーイ労働層の作業衣服の開発が焦点となった。腰から下だけの「パンツ」、すなわち現在のジーンズタイプのものでしかも、馬上で革製の「鞍（くら）」にまたがり、拍車を付けた長靴をはいて激しい作業を行う動きにふさわしい機能を持たなければならない。激しく動揺する鞍の上でも尻に違和感の無い「U」型という型紙裁断を考案したり、革の鞍を傷つけないよう後ポケットの金属製の補強リベットを廃止して「X」型の糸かんだめ縫いに改めたり、また文字どおり長靴を履きやすい「ブーツカット」というスソにかけて



カウボーイジーンズパンツ 伝説品番101 (Z)



1924年「リーライダーの広告」サドル上の機能を強調、右下は「バディ人形」



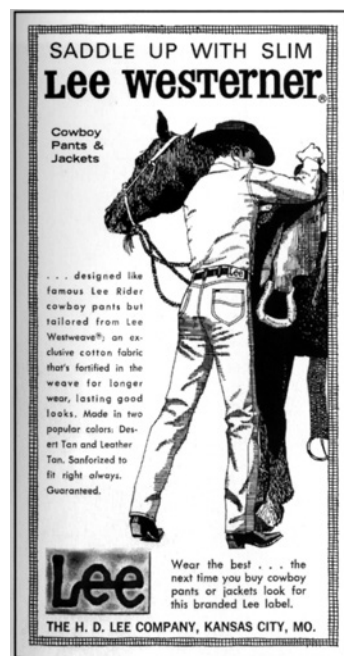
バディ人形



少し広がるパターンも新発売された。品番101がその元祖であり、前ボタン仕様の101B、のちのジッパー仕様の101Zが今日まで伝説的商品として語り継がれている。

4) 不況と第2次大戦を乗り越える

病気がちであったが、創業者H.D.リーは78歳まで生きながらえ1928年に心臓発作で病没した。彼の死後、大恐慌などアメリカは国家経済の危機に見舞われて環境は悪化したが、リーの社業は経営者の交代、工場の新設など試練を乗り越えながら継続発展した。しかし第2次世界大戦の開戦はさらに厳しい状況をリーにもたらした。ドイツや日本との戦争に対応して政府はあらゆる物資を統制したのだ。綿糸や綿布は軍需目的にのみ用途が優先され、デニムやダンガリーの素材はほとんどのアパレル企業には回ってこなかった。しかし1945年日本の降伏により大戦が終結すると事態は一変し、制限されていた民間需要へのジーンズ素材への供給が再開された。大衆雑誌「ライフ」に掲載され



リー・カウボーイ・パンツ

た当時のリーの広告には、帰還した兵士をデニムやつなぎワークウェアを着た労働者が担いで喜ぶイラスト画とともに、「ついに来た勝利の日！お待たせしましたが、これからは素材が豊富になります」とのキャプションが書かれている。苦しかったのは国民だけではなく、ジーンズアパレルも同様だったことをうかがわせる。

5) 戦後とリーの精神

ふたたびデニムやジーンズの生産フル稼働がはじまる新しい歴史が始まった。リーは戦後の戦略として、「ウエスタン」感覚のジーンズを大きく増強し、またレディス物への本格的進出、子供物、レジャーウェアの開発努力もおこたらなかった。その後1950年代から1960年代にかけての輸出拡張による世界市場に向けての発展、1960年代の学生運動から始まったジーンズブームの波にも乗り、規模も大きく拡大した。1969年に大手のVFコーポレーションのグループメンバーとなって資金の円滑な調達による総合戦略の充実などの経緯を経て今日に至っている。

こんにち世界から愛好される「リー」の商品には、一見片田舎に思えるアメリカ中西部カンザスシティのやや土くさいながらも、創意工夫と進取独立の気概が縫いこまれているようだ。

雑誌ライフの戦勝記念広告
デニム生地復活を宣言

〔2〕「ラングラー」のマーケティング精神

1) 繊維産地、鉄道の町としてのグリーンズボロー

1887年C.C.ハドソンとホーマー・ハドソンの兄弟が生まれ故郷のテネシーから南部の繊維の町ノースカロライナ州グリーンズボローへと移住してきた。この地域は南部のコットン綿花の集散機能を背景に、最近に至るまで織物、縫製生産の盛んであった土地柄である。彼らはわずかな元手を元に、ミシンを数台買い込み、オーバーオール工場を開業した。しだいに規模を拡大して、1900年「ハドソン・オーバーオール・カンパニー」として企業組織にし、後には「ブルーベル・オーバーオール・カンパニー」と改称した。この「ブルーベル」という名前のいわれは何か？実は日ごろ彼らの製品を愛用してくれていた機関手、鉄道員たちに関係がある。グリーンズボローは北部ニューヨーク方面と南部アトランタ方面を結ぶ南北縦貫鉄道が走り抜けており、彼ら鉄道員たちがグリーンズボローに乗務でやって来ては、製品を買ってくれていた。彼らが、友情の印に蒸気機関車の上に金色に輝いている警戒用のベルをプレゼントしたというのだ。しかもこれが次第に錆びて「青く」なって、まさに「ブルーベル」の起源になったということだ。

しかし、残念ながら兄弟経営者は病気がちであり、テネシー州の「ビッグベン・マニファクチュア」という会社のロバート・W・ベイカーなる人物が、

ブルーベルマーク
(グローブ社との商号並列時代のもの)

ブルーベル・オーバーオール本社工場（1920年代）

このブルーベル社を約59万ドルで買い取った。ベイカーは本社機能をテネシーからこのグリーンズボローへと引っ越してきた。結果的に工場規模を2倍にすることに成功し、しかもその名も「ブルーベル・オーバーオール・カンパニー」を引き続き継承することになった。繊維の町グリーンズボローの立地に大きな魅力があったという証拠であろう。

2) ダブル・サスペンダー

1920年代に、同社に大きな発展をもたらした商品は「ダブル・サスペンダー」である。それ以前、デニムのボトムに前のウエストから2本で立ち上がるものの、背中側では1本にまとめたサスペンダーが普通であった。しかし、ブルーベル社は背中側も2本のままの別々のサスペンダーとし、しかも前に大きなポケットをあしらった胸当てを付け加えた。当然、必要な生地量の増加により、1ダース37.5セントのコストアップになったが、なんと売値は1ダース50セントの値下げを断行して市場を驚かせたのだ。

1936年には、当時ブルーベル社と市場を分け合っていたイリノイ州のグローブ・スーペリアー・コーポレーション社と大型合併を行いその名も「ブルーベル＝グローブ・スーペリアー・製造会社」と改めた。

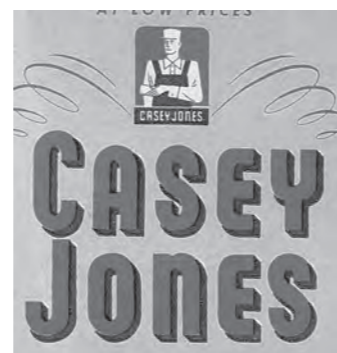
3) テーブルクロスに書きなぐった「新案特許」

ここで有名なサンフォライズ加工の物語を紹介したい。綿、コットンの宿命は10パーセント以上にも及ぶ収縮率である。消費者に渡ってからの収縮率を見越して、オーバーオールの場合、約7インチ（17.8センチ）も大きく縫製しておかなければならなかったのである。ジェレッド・C・フォックスとサンフォード・L・クルーエット（サンフォライズの商標の由来）という2人の発明家のおかげで、後にはデニムの縮率をわずか1パーセント程度まで下げることに成功したのである。当初は「アロー」シャツ会社向けの単独開発であったが、後にジーンズ、オーバーオールのグローブ社とアーウィン社（織布）そして小売のJ・C・ペニーの共同プロジェクトとして、世界で初めてのサンフォライズド・オーバーオールが発売された。さらにこの時代、従来のオーバーオールがワンサイズでしかなかったものを、体形に応じて股下や胸部分への股上（ライズ）の品ぞろえを豊富にしたことも市場に評価された。

サンフォライズ加工の発明については面白いエピソードが残っている。発明者サンフォード・L・クルーエットが、あるときレストランで食事中、取引先で発明の要点を説明する際、熱心のあまり突如テーブルクロスに加工工程を図解してしまったのだ。しかし、相手はさほどの関心も示さず、その場は別れてしまった。後でひらめいたクルーエットはレストランに戻り、その原理図の描かれたクロスをもらい受け、後の「特許新案」先願（人より先に考案したこと）の事実の証明に使ったということだ。

4) 英雄機関手ケーシー・ジョーンズ

さて、その後ブルーベル社は、1940年メリーランド州にあったケーシー・ジョーンズという会社を傘下に入れた。このケーシー・ジョーンズ社も当時すでに有名なワークウェア製造会社であった。この企業買収の狙いは、当時「悲劇の英雄機関手」として有名なケーシー・ジョーンズの名前をほしかつたからである。1900年4月のある夜、駅の信号機表示のミスからか、ケーシー・ジョーンズの乗務した列車が他の列車と衝突してしまった。事故直前に若い機関助手に先に飛び降りて助かれと指示したり、さらには事故後も重症を負いなが



伝説の英雄
ケーシー・ジョーンズのブランドタグ

ら乗客の救助にあたるなどの果敢な行動をしたが、ついに命尽きて殉職した。この鉄道英雄の名前は全米に有名となり、その名を冠したウェアを戦略的に発売したのがケーシー・ジョーンズ社であったのだ。

この会社の買収により、結果的にブルーベル社は「ラングラー」というブランドをも手中に収めることになったが、実はこの商標はケーシー・ジョーンズ社ではあまり使用されていなかった日陰のブランドであったということだ。

5) 米軍全兵士の軍服を担当

1943年には会社名のグローブという部分を取ってすっきりブルーベル株式会社と改称し、設備も大幅に増強した。この前後の時代には、やはり政府に協力する目的で軍服の生産に大きく関与する

こととなった。後にお馴染みになるカーキ製の軍服はアメリカ陸海軍を中心に2,400万着という途方もない大きな生産数量に達し、当時のアメリカ兵でこのブルーベル社の軍服を着用しないものはないという状態であった。マッカーサー元帥をはじめ日本占領時代の米軍軍人は、ほぼすべてこのブルーベルのカーキを着用していたことになる。あるいは繊維の州ノースカロライナにある企業としての近場のワシントン中央政府への働きかけがあったとも想像される。ともかく1945年に終戦を迎えて、帰還した兵たちはこのカーキ素材のよさが忘れられず、パンツやシャツなどに縫製された商品を好んで購入することとなった。今日チノパンツも得意分野にしている同社のルーツがそこにあるようだ。

6) 戦後の商品戦略、ウエスタンジーンズとロデオ・ベン

戦後も時代が進むにつれて、「プレイ」（楽しみ、遊び）の目的でジーンズが愛好される要素が強くなってきた。ラングラーはいわばそのリーダー的



ロデオジーンズを多数デザインしたロデオ・ベン



こだわりの11MWウエスタンジーンズ

な役割を担ったといえる。1947年には長く眠っていた「ラングラー」商標をメインブランドとしてウエスタンジーンズを本格的にマーケティングすることとなった。品番11MW（文字MWはメンズウェアの意味）がその典型的な主力商品である。馬上で前ポケットからものがずり落ちることを防止するために空き口をベルト部分にまで近づけるなどの細かい配慮、またカウボーイが投げたロープをベルトやバックルに仮止めした時の強い力に耐えるジーンズのベルトループの強度確保などが愛好者の心を捕らえた。このように、西部開拓時代の雰囲気を楽しむウエスタンウェアのジーンズ路線が強化された。さらに戦後盛んになってきた「ロデオ」イベントとの関係も効果的であった。

特に「ロデオ・ベン」と呼ばれたデザイナーの活躍を忘れてはならない。彼は本職ロデオの人たちが馬に乗るときの機能を踏まえた上でのジーンズ開発を行い、「フェンスの両側」つまりロデオ選手と観客の両方どちらにも絶大な人気を得たといわれた。例えば鞍（サドル）の本皮とジーンズのバックパッチレザーがひつつかないよう近代的人工皮製の素材を使う（ハドソン会長の決意）とか、有名な品番13MWZのように乗馬の時のズボンの「せり上がり」をカバーするためのやや長めの股下寸法、背中側のスタイルをすっきりさせるバック尾錠の採用など細かい工夫が今に残る名品ジーンズとしての基礎を作った。

7) モダンな社風

その後1986年に大手VFグループの参加に入ることになるのだが、この間に婦人や子供物へのマーケティング志向など流通への細かい戦略、さらには国際ライセンス展開などの今日に続く基礎固めがなされてきた。ニューヨークなど東海岸にも近く、どちらかという都市部のモダンさをも持ち合わせている社風が、今日に続くラングラーブランドの魅力の根底にあるといえそうだ。

編集部制作

資料「THE LEGEND OF VF COOPERATION」他
協力（株）エドウィン商事