

東北地方のアパレル産業の企業家、ファクトリーブランド、そしてSCMの適正化

ー佐藤繊維株式会社, 株式会社サンライン, 岩手モリヤ株式会社ー

佐々木 純一郎

〈抄 録〉

シュンペーターの理論を手がかりに、東北地方のアパレル産業（紡績・ニットと縫製）の企業家が、いかにしてファクトリーブランドに取組み、社会的課題（低付加価値製品の大量生産・大量廃棄＝環境問題や労働問題）の解決を目指しているかを検討する。アパレル企業が自己変革し、アパレル産業の下請取引等を含むサプライチェーンを適正化することで、創造的破壊を通じた持続可能な新しいアパレル産業となる可能性がある。

1. はじめに

東北地方のアパレル産業は、地域から強く期待されている。例えば岩手県知事は2018年頭挨拶で「縫製業は基幹産業の一つ」と述べている¹⁾。また青森県弘前市はアパレル産業を「弘前市産業振興基本方針」(2015)の重点3分野の一つとした。

一方では、多くのアパレル企業がファクトリーブランドに取組む。国内縫製工場アンケート(2020年6月中旬, 回答30社)では、コロナ下でマスク・防護服を生産したという社会貢献が自信につながり「自社ブランドを強化する」との質問に、「はい」37%、「今後の予定」10%となっている²⁾。

他方、アパレル産業は、安価な大量生産の結果、大量の売れ残りの問題がある。2020年の家計調査に基づく推計では「10億5800万点(国

内供給量の46・5%)が売れ残った」³⁾とされる。

安価な大量生産の背景には、繊維産業の下請取引を含むSCMがある。下請取引に関し、経済産業省(2019)は「繊維産業において問題となりうる行為類型別の整理」に、「買ったたき」、「受領拒否」、「下請代金の減額」、「返品」などを例示している。下請取引が縫製工場を廃業に追い込んだのではないかと指摘される。

「先日ある縫製団体に『メンズパンツ300枚を急ぎで縫ってくれないか』と問い合わせがあった。…それまで縫製委託していた縫製工場が廃業するので困っているという。依頼された加工賃は2000円。『絶対に採算が合わない』と団体幹部は説明し、『その工場を廃業に追い込んだのはあなたでは』と伝え断ったそうだ」⁴⁾。

佐々木 純一郎(ささき じゅんいちろう), 弘前大学大学院地域社会研究科教授

1) 「第6回全国アパレルものづくりサミット」, 『アパレル工業新聞』412(p.11) 2019-2

2) 「国内縫製工場 自社ブランド開発の動き コロナ禍のマスク生産きっかけに」, 『織研新聞』WEB 2020-7-31。

3) 小島健輔「【寄稿】衣料品の供給と消費・廃棄・リサイクルの真実 サステイナブルな無在庫販売を目指せ」, 『織研新聞』WEB版 2021-12-22。

なお安価な大量生産は、外国人実習制度が下支えし労働問題となっている。2019年度、繊維産業が受入れた技能実習生は約二万四千人、うち縫製に係る職種が繊維産業全体の約8割の技能実習生を受入れている。繊維産業（特に縫製産業）における法令違反（最低賃金・割増賃金不払い、違法な時間外労働など）が指摘され、2017年度における業種別の不正行為では過半数を占める⁵⁾。

そこで産業構造審議会の繊維産業小委員会（2022）は、今後の繊維産業のサステナビリティ推進のために、「資源循環の取組強化」と「責任あるサプライチェーン管理の促進」を課題としている。

図1は、繊維産業のSCMについて、アパレルを中心に、縫製加工やニットメーカーの位置を示している。

本研究は、東北のアパレル産業（紡績・ニットと縫製）の企業家がいかにしてファクトリーブランドに取組み、社会的課題（安価な大量生産・大量廃棄＝環境問題や労働問題）の解決を目指しているのかを研究課題とする。なお筆者が以前調査した（佐々木（2012））森奥信孝氏の紹介による企業家三人を対象に、インタビューの方法を用いる。

また先行研究として、シュンペーター理論を手がかりとしたい。シュンペーター（著）、清成（翻訳）（1998）で清成は、シュンペーター理論の核心は、「革新」にあり、その担い手は企業家であるとする。またアントレプレナーシップ（entrepreneurship）を、「企業家精神」ではなく、

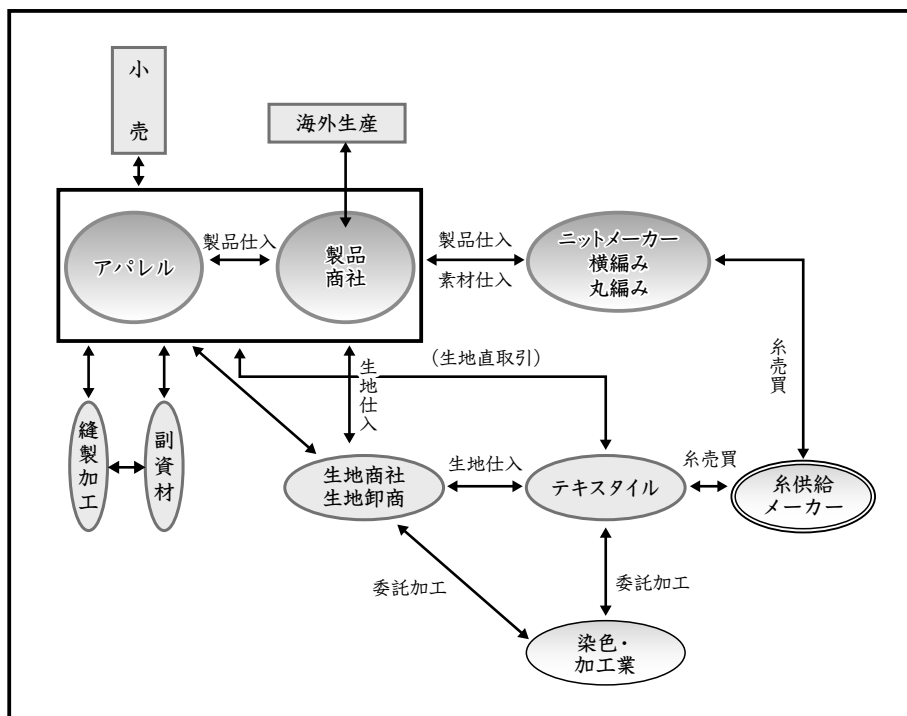
精神をも含めた企業家の全体的な行動を指す「企業家活動」とする（pp. i, ii）。さらに企業家による「創造的破壊」を通じて新産業が生み出されるとする（pp.151-153）。これに関連して関（2014）は「アントレプレナー的志向」に言及する。それは、「企業レベルでのアントレプレナーシップ」であり、いかに新規事業を創造させるかといったプロセス、実践、また意思決定の諸活動に着目するという（pp.278-281）。

以上の論点を手がかりにして、アパレル産業の企業家、ファクトリーブランドそしてサプライチェーン適正化について仮説化したのが図2である。次にこの仮説を検証すべく、企業家のインタビューを紹介する。

4) 「【記者の目】転機を迎える国内縫製工場 ブランドと工場はパートナー 互いをリスペクトする関係へ」、『織研新聞』WEB版 2022-9-5。

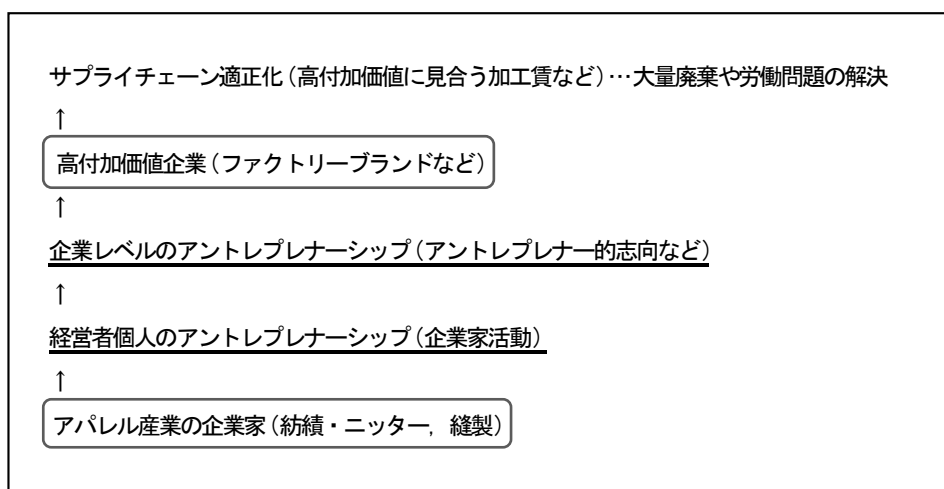
5) 「経産省 外国人実習制度で啓蒙強化」、『アパレル工業新聞』412450（p.1）2022-4-1

図1 繊維関連商品を生産・販売するプレイヤーによる繊維ファッション産業機能別SCM図



(出所) 繊維産業流通構造改革推進協議会 (2019) 『TA プロジェクト取引ガイドライン第三版』, p.14

図2 アパレル産業の企業家、ファクトリーブランド、サプライチェーン適正化の経路



*筆者作成

2. 佐藤繊維株式会社

代表取締役社長 佐藤正樹氏⁶⁾

(2022年12月12日・寒河江市本社取材。

資料は表1)

(1) 山形県のニット工場の概要

① 山形県のニット工場の最盛期

明治から羊毛生産の歴史があり、戦後に山形県はニット産地となる。戦後日本はスーツ生産が激増し、それにともないウール需要も拡大する。30年前(1992年頃)、日本は世界最大のウール輸入国となった。当時、国内のセーターは、日本製が40%を占めていた。この頃がニット生産のピークであり、山形県内の工業組合員数は470社を越えて、県内ではニット生産額が農業生産額を上回った。

② 中国との価格競争による衰退

アパレルメーカーの中国への生産移転のペースは尋常ではなかった。今、ニット製品の輸入は99.6%、国産は0.4%である。全て日本国内で加工しているものに限定すると0.1%にすぎない。このようにして産地としては成り立たないのが現状である。例えば国内の加工賃は一着3,000円だったが、1/20の150円で作る中国との競争に巻き込まれ、繊維ビジネスの他産業よりも、かなり早いペースで、生産が縮小した。以前、山形県のニット生産額はピーク時450億円、その当時の佐藤繊維は2億円ほどの生産規模であり、山形県内のニット工場の中では小さい工場だった。当時の生産は、下請けとして「売れるものを作られる」風潮であった。

③ ヨーロッパを追いかけるだけでは中国との価格競争に巻き込まれる

40-50年前、イタリアで19.5ミクロンのウォッシュャブル・ウールが開発された。細い糸の登場により、世界中で12ゲージなどのハイゲージの機械で柔らかいセーターの生産が進んだ。自分が会社に戻って10年目(2002年)頃、中国でも12ゲージの機械が普及した。日本では14ゲージも進むが、中国生産されるファーストファッションとの競争により、ニット工場もアパレルメーカーも廃業や倒産が増えていく。このように低価格化が進んだ。日本の繊維産地では、ニット工場はもとよりアパレルメーカーも「何を作って良いかわからない」状態であった。百貨店ブランドといっても、所詮、ヨーロッパ文化の模倣にすぎない。結局、ヨーロッパを日本が追いつけるだけでは、中国との価格競争に巻き込まれることになる。

④ 低価格を目指した結果、日本の大量生産・大量廃棄につながる現在のアパレル。将来の日本の衣食住への危惧と地方の視点

たしかに日本の技術はすごい。それなのになぜ日本の製造業がなくなるのか？アパレルは、いかに安く作るかを目指し、低価格を前提とした結果、大量生産・大量廃棄につながった。上代から加工賃を算出した結果、海外生産に依存するようになり、国内生産が衰退した。コロナにより変化した。物価が上昇し、中国も相手にしてくれない時代になったのではないか。20年以上前から、日米欧の先進国の生活がどこかおかしくなってきたと感じる。今後、新興国の生活水準が向上すれば、天然資源の少ない日本は輸入面で勝てるのか。衣食住のなかで、一番大事なものが買えなくなると危惧する。これから、日本に残るのは食品や衣料の加工生産になるの

6) 佐藤繊維(株)の先行研究は、永山(2010)と谷山(2014)がある。

表 1 佐藤繊維（株）・資料

概 要

商 号 佐藤繊維株式会社
 代表取締役 佐藤正樹
 従業員数 236 名（男女別数）
 資本金 5,410 万円
 本社所在地 山形県寒河江市元町 1-19-1
 東京事務所（紡績 / ニットプロダクト）東京都渋谷区
 大阪出張所（紡績部）大阪市中央区

経営理念

- ・ユーザーに必要な企業
- ・全社員ならびに関連従事者の文化的、経済的豊かさを実現する企業
- ・地域社会に貢献する企業

沿 革

1932年 山形県寒河江市にて初代社長/佐藤長之助により創業
 1954年 梳毛紡績設備を整え、2代目社長/佐藤忠雄により会社化
 1964年 3代目社長/佐藤安男によりニット製造部門を新設し、レディスニットウェアの製造を始める
 2001年 自社ブランドスタート。「M.&KYOKO」をニューヨークにて発表
 2005年 4代目社長に佐藤正樹が就任
 2009年 自社アパレル部門をSato-S²(株)（サトウエススクエア（株））として分社化 ※6月
 2009年 第3回「ものづくり大賞」製品技術開発部門において経済産業大臣賞受賞
 2015年 山形県寒河江本社敷地内にセレクトショップ「GEAギア」をオープン
 2016年 GEAギア内にレストラン「0053」と「弦円庵」をオープン

（出所）佐藤繊維株式会社 WEB ページ（20221223 アクセス）より筆者が作表

ではないか。特に地方はこの点に気付かないといけ
 ない。地方は都会を追いかけてはいけない。誰か
 を追いかけている時代ではない。

（2）佐藤繊維（株）と佐藤正樹氏

① 自分で物作りを根本から考える

30年前（1992年）、自分が会社に戻った時、日
 本のマーケット需要が拡大していた。やがてイ
 タリアを訪問し、日本の工場では自分で考える
 人がいないことに気付いた。このようにして物
 作りを根本から考えることにした。自分でマー
 ケットそして販売ルートを作り出すことが大事

である。今は古い機械を自社で改良し、あらた
 な糸を作り出している。日本国内でヨーロッパ
 を模倣しているだけでは、日系企業が中国で生
 産する製品の逆輸入に対抗できない。日系企業
 の中国生産も次第に、中国に主導権をとられつ
 つあるのが現状ではないか。多くの国内企業は
 低コストばかりを重視しており、素材や製品の
 開発を軽視していると感じられる。

② 米国でのファクトリーブランドと新しい マーケットの可能性

20 年前、米国でファクトリーブランドがス
 タートし、その話題性が日本に逆輸入され、パ

リや米国で成功してきた。30年前は、デザイナー・ブランドが流行っていた。当時は国内にセーターが年間1億2千万枚供給され、セーターの需要に供給が追いつかない時代であった。安くすれば売れた時代でもあった。15年前、セーターが6億枚まで供給量が増えると、価格は5分の1に低下し、総販売額も減少した。そもそも今は服を買わない時代である。販売店が増え、ネット販売も増え、個人間の中古品売買も盛んになった。セールをしても3年前の在庫が残っている。大手アパレルも売れない時代になり、洋服が消耗品になっている。ヨーロッパにもない市場を、日本がつくるのが今後の可能性になる。我々は世界の大手と対等なビジネス取引をしている。マーケットの主流にはなくても、新しいマーケットをつくるのが大事である。そのためには従来の発想しかできないアパレル商社との取引は止めるべきである。

③ 紡績部門の歴史とその回復

自社の初代の曾祖父は、地域の羊毛を買い集めることから始めた。二代目の祖父は、石蔵に機械を導入し、紡績業に進出した。人脈が広く、経済的なセンスがあり、今の寒河江を作った人物として評価されている。三代目の父は、イギリス、フランスそしてイタリアの紡績機械を導入した。これらの機械全てを全て揃えて生産しているのは自社の特徴である。50年前、国内経済の中核であったウール産業である紡績一大産地、愛知県一宮では、自社の100倍規模の工場もあり、自社は無名に近かった。自社ブランドのニット製品は成功しているが、コロナにより、紡績部門は週に2日しか稼働できず、一時は中止も考えた。最近、国内の最高レベルの紡績工場が廃業した。そこで大型トラックで30台分の機械設備を買い取った。自社の社員で解体し、

持ち帰って、組み立てるのに10ヶ月を要した。このように社員の技術力も高めることができた。今は紡績でも一年先まで工場の生産依頼が一杯である。

(3) ブランド戦略

① ニット製品のブランド、山形寒河江だからできるセレクトショップの一流ブランド、そして情報発信

現在、ニット製品の売上の90%近くが自社ブランドであり、自社で糸を生産することでニット製造業として工場を回すことができる。またブランドの最終形態は、卸から直営ショップに移行することである。さらに小売の最終形態は、ライフスタイルショップ、一流のセレクトショップを目指したのが当社の特徴である。都会のトレンドを追いかけるのではなく、小売でも山形だからできる店づくりをしたい。6年前、飲食可能な小売店としてGEAをスタートさせた。東京だけでなく、台湾、香港などのアジアや欧米をターゲットにした小売を考えている。自分にしかできないことを自問自答している。地元の寒河江を愛しており、観光物産協会の会長も務めている。地域の会社で作られることから情報発信したい。サービス、人、工芸、工業そして販売の一体化により、東京などの人々を日常生活から変えていきたい。寒河江のふるさと納税は、数年前に県内1位、45億円となった。地元の工場が脱下請として自分達のブランド販売を目指す、その第一歩のチャンスがふるさと納税である。

② ストーリーによる営業で、高付加価値、高価な販売、高い加工賃そして高い賃金
テレビ通販を18年間続け、地元企業の後継者に出演してもらい、ストーリーを売る時代に

なっている。デザインにお金をかけないで、クリエイターにより原価を上回る付加価値をつけたい。加工賃だけでなく、営業も自前で行えば、格段に大きい利益につながる。最終的にストーリーをつくることで、高付加価値で高価な販売が実現できる。このようにして高い品質に見合った加工賃や賃金を実現できる。ラグジュアリーブランドにはものづくりのこだわりがすごい。店頭で安く売るためだけの価格では、加工賃も低いままである。

③ ブランド生産と効率生産の組み合わせ

20%をブランド生産できれば残りの80%は効率生産でもかまわない。モノ作りに若者が憧れる企業ブランドを目指すべきではないか。企業経営者の後継者として厳しいのは、子供の頃から知っている昔からの従業員との付き合い方である。自分で考え自分で行動することにより、昔ながらの番頭さんと渡り合うことができる。次第に変わってきてもらっているが、今でも昔ながらの考えが残っている従業員がおり、その考え方との戦いは続いている。夢を持って入社してくれる若い人達も少なくない。

④ 若い人に育てられる社長そして顧客との関係性

一年半ほど前に、米国でブランディングを勉強していた長男が帰ってきた。「これからはモノ作りが最高のブランド」だと結論づけたという。長男には、力づくではモノを言えない。息子が自分で考えて変わらなければならないし、自分も「カッコ良い人」になりたい。そういう意味では、社長も若い人に育てられているといえる。大義名分やポリシーがしっかりしていれば、アパレルで売上を伸ばすことが可能である。この業界のモノ作りをよくしたいと考えている。環境に左右される部分も大きい。小売に参入し、

お客さんからありがとうと感謝される時にとても幸せを感じている。ユーチューブ「佐藤繊維チャンネル」やインスタなどのSNSを使って、ダイレクトにお客様に情報を伝えることは、今後お客様と直接つながる重要なツールである。

⑤ こだわりの経営者の評価とビジネスとしてのブランド

ファッションは人により多様性があり、最終商品としては難しいところがある。多くの縫製工場はデザインも素材もアパレル商社からあてがわれて生産している。自分で何を作ったらよいか、一歩先まで自分でやるのが最初ではないか。ビジネスとして今までと違うことを考えることが大事である。例えば、生産に失敗があった服をクッションとして再生することもできる。できることから始めることで良い。こだわりを持ち、得意分野に集中する方法もある。サンラインの佐藤克豊社長は、メンズジャケットへりこだわりがものすごく、熱い思いをもっている。今はそういう人が評価される時代である。アパレル商社との取引から脱却するためには、商品のブランドそして営業によるビジネスとしてのブランドが必要であろう。

3. 株式会社サンライン

代表取締役社長 佐藤克豊氏

(2022年12月19日, オンライン取材。資料は表2)

(1) 概要

- ① 事業承継から一流ブランドの海外輸出そして国内唯一のメンズ一貫生産まで

青森県黒石市に生まれ、地元の高卒卒業後、東京に働きに出るが三年ほどで帰郷し、地元のホテルで働いていた。転職を考えていたところ、和裁や洋裁が得意であった母親が縫製工場のマンキ（万喜）の従業員募集のチラシを見せてくれた。その名古屋本社研修に参加した。今から40年ほど前、当時21、22歳の頃である。

マンキ勤務時代に、同社の取引先であるジョイックスコーポレーションとの関係もでき、今の「ポール・スミス」をはじめとする一流ブランドの生産に繋がっている。現在、約20社25ブランドの国内OEM先からの受注が大半を占めているが、コロナ禍以前にあった欧米ブランドから受注を得るために力を入れている。欧米からの受注は社員の自信と誇りに繋がる。

マンキ名古屋本社研修後、青森県内の田舎館や黒石の工場に勤務してきた。やがてマンキの経営が厳しくなり、2001年、黒石工場の事業を承継すべく、有限会社サンラインを立ち上げた。後に株式会社化し、田舎館に工場移転した。資本金の300万円は、自分と妻の貯金から工面した。当時、70名いた従業員に加え、新規採用でも従業員を募集した。毎日が自転車操業と言って良い状態であった。

最初はメンズの上着専門に生産していたが、事業承継から2、3年後には自前でパンツの生産ラインを増設した。その後、ベストやコートな

どに生産領域を拡大した。12、13年前頃から、国内唯一のメンズ一貫生産ができる工場になった。現在、メンズ、レディースのOEM/ODM生産を、パターン作成から裁断・縫製・仕上げまで全て自社工場で行っている。

- ② 経営理念と多品種小ロットによる縫製業の継続

以前は自分の思いを経営理念としていたが、現在の経営理念は、元デンソーの松村さんに指導してもらったご縁で、5年前に形を整えた。工場の至る所に掲示しているので、従業員にも定着していると思われる。

自分でもチャレンジ精神を心掛けているが、従業員にとっても、毎日がチャレンジであるといえる。当初は上着だけの生産だったのが、パンツなどの生産に次々と品目が多様化し、作業内容も変化していった。さらにバイオ加工、ワンウオッシュ、製品染めなどの「後加工物」の比率が増えている。自社は他の工場が嫌がる仕様や面倒でラインに乗せるのが難しい依頼にもチャレンジして、毎日訓練している。ミシンとアイロンで作れるものなら、なんでも作るという姿勢でいる。

現在、多品種小ロットにこだわるのは、2001年の起業前に中国の上海に出かけたことが大きなきっかけである。もしも中国との価格競争を避けて国内で縫製業を継続できるとしたら、世界的に難易度の高いものを生産するしかないとした決心した。それまで社員は、あらかじめ決められた手順に従って生産すれば良いので、ある意味で楽な仕事だったと言えたかもしれない。しかしながら、その状態から変わっていかなければ、会社を続けていくことはできない。1日たりとも工場の生産ラインを空けさせる訳にはいかないのである。このことは従業員みんなによ

表 2 (株) サンライン・資料

概 要

会 社 名 株式会社サンライン
 代表取締役 佐藤克豊
 会 社 設 立 2001 年 5 月 10 日
 資 本 金 1,000 万円
 事 業 内 容 メンズテーラードスーツ、ジャケット、ドレスパンツ、コート、ベストの製造
 所 在 地 青森県南津軽郡田舎館村大字川部字上船橋 58-9
 従 業 員 数 112 名（うち女子 89 名）

経営理念 会社の使命

地域の未来を見つめ 感性あるものづくりを通じて 人々のしあわせに貢献する

沿 革

2001 年 5 月 青森県黒石市に資本金300万円で有限会社サンラインを設立
 2004 年 6 月 資本金を1,000万円に増資
 2004 年 6 月 商号を株式会社サンラインに改称
 2007 年 5 月 青森県南津軽郡田舎館村に工場を移転
 2017 年 9 月 自社ブランド「in-a ka-Date（インナカデイト）」を商標登録
 2017 年 12 月 自社ブランド販路拡大を目的とした「株式会社サンライン・ジャパン」を設立
 2018 年 7 月 J∞QUALITYに認定（※1）
 2019 年 2 月 J∞QUALITY・アワード2019で「ものづくりの達人たち大賞」受賞
 2020 年 8 月 洋服のお直し「みしんみしん弘前」をオープン
 2021 年 5 月 創立20周年を迎える

※1 J∞QUALITYとは、生産工程から企画販売まですべてを日本でを行い、ものづくりへの情熱やこだわりがある商品にのみ与えられる統一ブランド。

（出所）株式会社サンライン WEB ページ（20221223 アクセス）より筆者が作表

くわかってもらえている。

(2) 超多能工の集団である従業員とコロナ下でのモチベーション

① 管理室全員ミシンが踏める超多能工の集団

従業員 112 名中、89 名が女性であり、挨拶はもちろん、大変な状況を抱えているような方には、個別に声がけしている。今、社長自らミシンを踏むのはほとんどないが、全社員がミシンを踏めるのには理由がある。入社時に事務系職種で採用しても、ミシン研修から始めて、アイロンや針仕事など、研修を通じて一通りの作業

ができるようになっている。超多能工といえるかもしれないが、社長である自分と総務担当の 3 人は、現場が働きやすいように、作業場やプレス工程のヘルプに入ったりすることもある。いつもバタバタしてとても忙しい。リーマンショックで仕事が半減した時から、常に変化への対応を心がけている。工場の生産現場では、従業員各人のできる工程を「見える化」し、結果的に 20 年前と大きく変わってきた。洋服を作ることが最優先である。10 年ほど前から、有給休暇の取得を推奨している。92% の出勤率で、工場をフル稼働させている。残業もほとんどな

く、働きやすい職場環境と言えるのではないか。最近ではパンツ生産の需要が増えたため、上着からパンツへの従業員のシフトもある。納期の季節性もあるが、各々の品目で縫い方にこだわりが違う。

② コロナ下での大型設備投資による従業員のモチベーション

2000年のコロナ感染症の蔓延により、生産が65%減って35%になった。そこから設備投資を考えた。当時、ニューヨークからの仕事があり、年間1億円の売り上げがあった。だがコロナの影響ではなく、先方の関係先であるイタリアに生産が移されることになった。

医療用ガウンを10万枚生産するなどでのしだが、会社としては厳しい毎日だった。シフト制で従業員には休んでもらったが、工場は開け続けた。そのような状況の中で制度融資を利用し、以前から考えていた金額の二倍に相当する金額の設備投資を行なった。コロナ下での大型の設備投資であったが、CADを一新し、新型CAMを増設した。コロナ下の当初、従業員は先行きに一抹の不安を感じていたことは間違いない。大型の新規設備投資は、今後も会社を継続するという従業員へのメッセージとなり、モチベーション向上に繋がった。

(3) 自社ブランドと地域ブランド

① 繊維産業のサプライチェーンと自社ブランド

繊維産業のサプライチェーンの中では、以前はアパレル商社主導型のOEM100%でやっていた時代もあった。だが欧米では日本のようなアパレル商社はなく、ファクトリーブランドが直接売るのが当たり前である。そこで、自分で生産や販売を決めるために2017年に株式会社サ

ンライン・ジャパンを設立した。同年、企画・材料手配・販売を専門分野の企業と提携し、「オール・メイド・イン・ジャパン」をコンセプトとする自社ブランド（ファクトリーブランド）「in-a KADATE」（インナカデイト）をつくり、展示会をベースに取引先、メーカー、SPA先に提案している。

サンライン・ジャパンは、生地産地「尾州」（葛利毛織工業株式会社）、津軽の「仕立て職人」（サンライン）そして「東京」のデザイナー（株式会社テツ・エス・ピー・エー）が創造した「Suit」を生み出し、Webショップで販売している。現在はサンラインの100%出資による子会社である。例えばメンズやレディースではなく「Women's スーツ」という呼び方にしているのは、若い仲間の感性である。

自社ブランドは50mの生地から17着のクラシック・スタイルのスーツを生産することが可能だが、その17着をまとめて買い取ってもらうのは大変難しい。いまでこそ時代が変化しているが、少し前まではそうだった。現在OEMの売り上げが全体の9割であり、自社ブランドは1割に過ぎない。ただし自社ブランドは全量オーダーによる買取りで、売れ残りは生じない。この他、弘前市の商業施設ヒロロの地下1階にある、洋服のお直し専門の「みしんみしん」を運営している。

② ファッション甲子園による工場同士の横の繋がり

以前、青森県アパレル工業会の会長を6期（12年）担当し、その間にファッション甲子園（2001年「第1回全国高等学校ファッションデザイン選手権大会」開催。同実行委員会：弘前商工会議所、弘前市、青森県そして青森県アパレル工業会）の運営に携わった。それまで縫製

業がメディアに取り上げられるのは、労働問題などのネガティブな話題が多かった。だがファッション甲子園が始まると、それまでつきあいのなかった公的な部門との関係性が生まれた。また併催行事として、ミシンメーカーなどの展示会も開催されている。縫製のものづくりは、賃金などの労働条件もあり、就職先としてあまり関心を持たれてこなかったのではないかな。また青森県内の縫製工場は、それまで各々の取引先のアパレル商社との関係が強く、お互いにバラバラな存在であったが、工場同士の横のつながりも生まれてきた。縫製工場は減少したが、協力し合えるようになったのが一番の成果である。ファッション甲子園により、縫製工場への就職者が増えたわけではないが、県内の高校と繋がりができ、現場と学校が交流できたのも大きな成果である。

③ 衣料品と食や工芸との地域ブランド化

縫製工場には洋服を作るのが好きな人が多いと感じる。好きなものを作ってもらっただけでなく、もう少し待遇を良くしたい。これまで海外14カ国を訪問したが、パリのように歴史的背景がある街に、文化が根付いている。レストランにおしゃれして行くのは、その文化の表れであろう。そういう意味では観光地として、歴史や文化を発信できる弘前市はとても重要である(サンライン本社の田舎館村に隣接)。県内の縫製企業に地元出身のオーナー社長は少ないが、衣類と、食や工芸そしてインテリアと融合した地域ブランドは十分魅力的である。

4. 岩手モリヤ株式会社

代表取締役社長 森奥信孝氏

(2022年12月6日、久慈市本社取材。資料は表3)

(1) 岩手モリヤ(株)の取組み

① 働く人と同じ目線の企業家・森奥信孝氏

東京の(株)モリヤ洋装の本社工場(工場一階・寮、自宅二階)では、久慈市地域から住み込みで働く女子社員が多かった。皆優秀だったが、結婚を機に地元に戻ることが多かった。そこで1974(昭和49)年、父親が社長、長兄が専務となり、身に付けた高い技術力で地元に戻っても働ける様にと久慈市の誘致企業として借地により木造の旧病院を改装して、「モリヤ洋装久慈工場」を設けた。当時の社員は中卒で、働きながら定時制高校で学ぶ社員もあり、ほとんどが会社の寮住まいだった。1975(昭和50)年、常務として久慈に移住し、社員と共に寮暮らしを始め、社内の単独認定職業訓練校の講師を務めた。次第に久慈市の地元の飲み友達が増えていく中、他の誘致企業と同様、数年すると撤退するのではないかとからかわれたこともあった。

1988年、地元企業として岩手モリヤ株式会社を設立し、現在地に土地・建物を取得して工場を移転した。この時点で代表取締役社長となった。さかのぼると三人兄弟の末っ子だが、長兄がモリヤ洋装専務、次兄が文化服装学院卒業、ニューヨークのファッション工科大学(FIT)に進み、帰国後東京スタイルのヨーロッパ支社長や本社の総合企画部長などを歴任した。上の兄弟二人を見ていて、自分で考えて都内の同業者で仕事が厳しいところに三年間住み込みで働き、日曜日に文化服装学院の職業訓練校に通った。会社の寮に入って他の社員と同じ生活をするこ

とで、働く人の立場を三年間勉強した経験が、経営者でありながら常に働く人の立場と同じ目線に立たせてくれたといえる。

② 人材育成し、やりがいを持つ従業員に支えられる

岩手の人は真面目で勤勉である。岩手県の中でも北岩手の縫製各社は数多くのアイテムを扱っているが、どの会社も高付加価値な商品をつくっている。「常に前を向く」ことをモットーとし、同時に従業員が支えてくれるのが頼もしい。自社では、創業当初から国家資格である「婦人子供既製服製造」技能士の受験を推奨し、全面的にバックアップしている。今年度も三名が受験する予定で、合格者には技能士手当を毎月給付しており、従業員の目標ができる。ただ働くだけではなく、資格取得にやりがいを感じてもらっている。新卒者にも注目してもらえる。毎年受験者がいるのは自社だけである。なお全国的に縫製産業の就職者が少ないのは、賃金が低だけでなく、手に職をつける製造業全体が、イメージで敬遠されている部分も大きいのではないかと。

③ 機械化による直間比率の引下げと縫製工程への人員配置

衣服はアイテムによる違いも大きい。レディースはデザインや素材の種類が豊富で、毎日が挑戦である。例えば、イタリア産の生地を広げて、スポンジングによりリラックスさせる。そしてパソコンを用いた自動延反機には、以前は手入力で行っていた情報入力を、IoTを活用しバーコード入力で行い、間違いを防ぎ時間短縮され裁断をした後、縫製工程に移る。バーコードの導入に加え、全従業員がタブレットを装備している。このような機械化により「直接業務に従事する従業員数に対する間接業務に従

表3 岩手モリヤ（株）・資料

概要

会 社 名 岩手モリヤ株式会社
 代 表 者 代表取締役社長 森奥信孝
 創 業 1988 年
 所 在 地 本社・本社工場 岩手県久慈市夏井町大崎 13-3-3
 東京営業所 東京都文京区目白台 1-22-5
 事 業 内 容 高級婦人既製服縫製
 縫 製 品 目 高級婦人ジャケット、ウールコート、スーツ etc.
 資 本 金 1,200 万円
 従 業 員 数 73 名（男子 9 名、女子 64 名）

経営理念 会社の使命

歩きつづけて 歩きつづけて 到達するのは新しい出発点

沿革

1974年 モリヤ洋装（本社・東京）の地方工場「モリヤ洋装久慈工場」久慈市長内町に誘致企業にて進出。
 1988年 地元へ根付く企業をめざし現地法人「岩手モリヤ株式会社」を設立。同年に現在本社・工場の所在土地を取得。新工場を建設し移転。地元学卒者を積極的に採用。優秀な技術者養成の人材育成を行い、毎年「国家検定洋裁技能士」を受験。一級・二級技能士を育てる。
 1995年11月 技能検定優良事業所として労働大臣表彰。
 2007年 9月 障害者雇用優良事業所として厚生労働大臣表彰。
 2008年 3月 IT経営実践認定企業に経済産業省から認定。
 2011年 6月 第33回 織研賞受賞。
 2015年 3月 J∞QUALITY認証工場
 2016年 2月 「顕彰状」復興大臣より授与。復興庁は、被災地の事業者が取組む、創造的な取組みの後押しを目的に、新たな挑戦や課題克服に取組みを取りまとめた「私たちが創る～産業復興創造 東北の経営者たち～」を発行。岩手県では岩手モリヤ社が紹介されている。
 2018年 3月 「はばたく中小企業小規模事業者300社」に経済産業省より表彰。
 2018年10月 「いわて女性活躍認定企業等」認定書を岩手県より授与。
 2018年12月 「地域未来牽引企業」に経済産業省より選定。
 2019年 2月 J∞QUALITY・アワード2019で「ものづくりの達人たち」受賞

（出所）岩手モリヤ株式会社 WEB ページ（2021/2/23 アクセス）より筆者が作表

事する従業員数の比率」である直間比率を下げることになった。また機械化により生産性が向上し、裁断工程から、縫製工程に人員を配置転換し、更なる品質向上につなげている。

- ④ 支援事業に参加する自社ブランド、そして商社経由での輸出構想

自社ブランドは、岩手県の開発・販売支援事業「イワテメイドアパレルプロジェクト」に参加しての限定生産であり、直接的な売上効果は少ない。当社は毎年流行、色、デザイン、素材などの変化が激しい婦人服重衣料の委託加工業である。軽衣料であれば定番も多いが、重衣料

では定番も少なくデザイン性や上代も高い。委託加工中心で、つくる事は出来てもデザインや素材選びパターン作成や営業などの経営方法が十分に学べないので、自律化を目指すと言ってもなかなか本腰を入れられない。そこで岩手県が推進する自社ブランド支援事業に参加しているのが現状である。岩手モリヤ単独では脱下請けとしての自社ブランドの自立は厳しい。岩手県のPR支援事業により、受注販売する機会が年に2回ある。テレビ・新聞などによる販売宣伝活動などを全て自社で継続的に行うのは予算的にも人力的にも無理がある。本業である委託加工で結果を出し、プラスαで自社ブランドに取組みたい。そうすることで社員の働きがい生まれ、地元産業として伸びていく。世界最高品質がメイド・イン・ジャパンである。日本のアパレルも世界に向けて発信していくべきである。自社の取引先は高付加価値を追求し、顧客満足度につなげる姿勢を持っている。現在の取引先のアパレル企業を通じて、将来的に海外輸出する構想もある。

(2) アパレル産業のサプライチェーンの課題

① ファッション・ビジネスの大量廃棄の環境問題と適正なサプライチェーンの必要性

20年以上前、低労働コストを求めて日本から海外に縫製が移転した。現在、人件費、光熱費、そして原材料が高騰している。国内の労働力人口の減少により技術者が少なくなり、生産性が低下し、ファッションビジネス全体の危機である。服を作りたいと思っても、国内工場が少なくなっている。これまでは海外生産により大量の見込み生産を行い、売れ残りを廃棄して、環境問題となっている。本来は売れるモノを、売れる時に売れるだけ作ることが、売れ残りを無

くすことにつながる。そこで生産に即応できる国内の縫製工場の役割が重要になる。言い換えれば、プロパー消化率の向上、生産性向上、トータルコスト削減を一体化することである。ファッション・ビジネスのサプライチェーンでは、小売・アパレル・縫製の水平連携が必要である。適正な製造原価、顧客満足度向上につながるのが、高品質の商品である。このままでは百貨店もアパレルも立ち行かなくなるのではないか。

② 衣類の輸入浸透率増加と国産の高付加価値商品

以前は縫製業の割合が大きかったが、減少傾向が続いている。2011年以降、出荷額は横ばいだが、高付加価値商品の比率が高まっている。2021年の衣類の輸入浸透率は数量では98.2%である。一方、金額ベースで見れば、最新の2019年では78.7%の輸入浸透率となり、国産が21.3%を占めている。国産品の高品質が高価格を生み出しているといえる。例えば全て日本人で生産する岩手モリヤのスーツは、東京青山のブティックなどにて10万円以上で売られている。

③ 国内縫製工場の減少

2020年の工業統計表では、2007-2019年、「衣服その他」のうち婦人服の企業数が60%減少し、人員が55%減少している。2010年放送のNHKおはよう日本で、国内から海外に生産が移転し、競争が激化したと指摘した。特に低価格のボリュームゾーンが中心の岐阜産地では、打撃が大きい。海外からの人材にも日本の最低賃金が適用されるなど、国内生産の人件費コストが上昇してきた。これが服地などの川上産業にも波及する。安く作るところは利益率も下がる。現在、国内縫製工場は仕事が満杯状態である。コロナ要因もあるとはいえ、生産する工場

が少なく、アパレルは工場不足の状態である。

④ アパレル産業のサプライチェーンの課題

経産省もアパレル産業のサプライチェーンが構築できないことに危機感を持っている。本来、アパレル団体側がこのままでは国内でものが作れなくなるという危機感を持ち、製造原価の引き上げや様々な取り組みを行うべきだが、進んでいない現状である。百貨店との取引慣習も旧態依然とした体質が変わっていない。現在、大手百貨店で売られている一般的な衣料品の製造原価率は20～25%前後と低い。これは百貨店のアパレルメーカーに対する納入掛け率が昔と比べ厳しいために、アパレル側が製造原価を引き下げざるを得ない状況が原因と思われる。その結果、生地値や縫製工賃が低く抑えられており、そのしわ寄せで生地屋、国内縫製工場が減り続けている。残っている工場も賃金が安いためなどで技術者が集まらず、外国人実習生に頼っている。自社はかつて四年間外国人実習生を雇用したが、技術を継続できない理由で取りやめた。労働力減少の問題はあるが、国内生産の産地として、地元の人に入ってもらえるようにすべきである。

(3) 国内縫製業の今後の方向性

① 国内縫製業に求められる新たな価値

今は新たな価値が求められる。岩手モリヤでは、アパレルからの仕様書に記載されていないが、例えば袖や身頃は、アイロンを用いて体にフィットするようにゆるやかな曲面の形をつくっている。この世界最高品質のものづくりのこだわりが差別化につながる。従業員は長く勤めて、高品質に貢献してもらえよう、地元の高校生を積極的に採用している。長く勤めて貰えば、それだけ技術が蓄積される。

② 存続の条件は生産性向上と技術者の育成

世界最高品質のメイド・イン・ジャパンのクオリティをさらに向上するためにアパレル業界全体が取り組むべきことは多い。第一に短サイクルでの多品種少量生産における生産性向上が必要である。第二に更なる高付加価値、高品質のために、世界最高の技術水準が求められる。確実に人口が減少し、技術者も減少する。技術者の誇りのためにも労働環境の改善も必要である。自社には、Jクオリティアワード大賞に選出された技術者がおり、技術者育成を行い自信につながっている。ドイツの国際縫製機器展でマイクロファクトリーを視察したが、人に頼らない機械化が進んでいた。人手が必要なのは、主に縫製工程である。大量生産の時代は終わった。10年以上前から同じことを言い続けてきたが、いまだに改善の兆しが見えない。10年以上変化しない旧態依然でのものづくりの理由は、現場の声を伝えるサプライチェーンが無いためである。

③ 地域のブランド化

北岩手には婦人服・紳士服・子供服・作業着・下着・武道着・他、多彩なアイテムを扱う縫製工場が集積している全国でも珍しい縫製産地であることから2015年一般社団法人北いわてアパレル産業振興会を立ち上げた。現在17社が加入しており、地域に根付き雇用を支える縫製産業ということで県などから様々な産業支援や産学官での取り組みを行っている。下請け主体の労働集約産業ということもあり、個の力より同業社が力を合わせて取り組む目的で、今後も「北いわてはアパレルの聖地だ!」をキャッチフレーズに地域連携していく。

また、自社ブランド開発においては、自社の優れた技術力をアピールすると共に国産の優れた特徴ある素材を使用して、真のオリジナル自社ブランドを開発する。

5. おわりに

東北地方のアパレル産業の企業家インタビュー結果を表4, 5, 6に示した。企業家は機械改良, 設備投資により技術を高め, 有給休暇奨励や資格手当等により従業員のモチベーション向上を重視し人材育成している。またアパレル産業のSCMの現状について厳しい見方をしている。図2の仮説を検証したのが図3である。3人の企業家活動を起点とした企業レベルでのアントレプレナーシップが, 高付加価値のファクトリーブランドを生み出している。なお企業毎にファクトリーブランドの売上比率には幅がある。高付加価値のファクトリーブランドを生み出せる高品質に基づき, アパレル企業との価

格交渉力が向上し, 高い加工賃そして賃金に反映されることに注目したい。アパレル業界全体で高付加価値に見合う加工賃と賃金の実現し普及すれば, アパレル産業のSCMの適正化につながると考えられる。

森奥信孝氏は次のように述べる。

「待遇面で他産業に遅れ, 日本の技術者がどんどん減っている。このままでは五年後, 十年後には日本で服作りができなくなる。こういう危機感を共有できる先と取り組んでいきたい」⁷⁾。

危機感を共有するためにはアパレル企業が自己変革する必要がある。その先に「創造的破壊」を通じたアパレルの新産業化の可能性が見出せる。

表4 佐藤繊維(株)の企業家活動と企業レベルのアントレプレナーシップなど

- ・経営者個人のアントレプレナーシップ
自分で物作りを根本から考える。アパレル業界のモノ作りをよくしたい。今までと違うビジネスを考えることが大事
- ・企業レベルのアントレプレナーシップ
古い機械を自社で改良し, あらたな糸を作り出す。英仏伊の紡績機械保有
社員の高い技術力。若い人に育てられる。昔ながらの考え方との戦いも。世界の大手と対等なビジネス取引
ユーチューブやインスタなどのSNSは, お客様と直接つながる重要なツール
- ・ファクトリーブランド
日本のファクトリーブランドの先駆け
ニット製品の売上の90%近くが自社ブランド。自社で糸を生産(20%をブランド生産できれば残りの80%は効率生産でもかまわない)
ストーリーによる営業で, 高付加価値, 高価な販売, 高い加工賃そして高い賃金
飲食可能な小売店GEAによるセレクトショップの一流ブランド
- ・企業家の社会貢献
寒河江市観光物産協会会長, 日本ニット工業組合連合会理事長, 文化服装学院すみれ会会長
- ・アパレル産業のSCM認識
低価格を目指した結果, 日本の大量生産・大量廃棄につながる
従来の発想しかできないアパレル商社との取引から脱却すべき。商品のブランドそして営業によるビジネスのブランドが必要
- ・今後の展望
ヨーロッパにもない市場を, 日本がつくることに可能性。主流にならなくても, 新しいマーケットをつくるのが大事

*インタビュー内容に基づき筆者作成

7) 「多くの発注企業参加 岩手の縫製企業商談会 キャパ不足を反映」, 『アパレル工業新聞』458 (p.3) 2022-12

表5 (株) サンラインの企業家活動と企業レベルのアントレプレナーシップなど

- ・経営者個人のアントレプレナーシップ
毎日がチャレンジ。変化への対応
- ・企業レベルのアントレプレナーシップ
他の工場が嫌がる仕様や面倒でラインに乗せるのが難しい依頼にもチャレンジ
ミシンとアイロンで作れるものなら、なんでも作る。多品種小ロット
社長はじめ管理室全員がミシンを踏める超多能工集団。欧米ブランドの受注は社員の自信と誇りに繋がる
従業員各人のできる工程を「見える化」。有給休暇の取得を推奨し、働きやすい職場環境
コロナ下での大型設備投資による従業員のモチベーション向上
- ・ファクトリーブランド
自社ブランドの売上は1割（売れ残りなし）、OEMが9割。子会社・株式会社サンライン・ジャパン設立
- ・企業家の社会貢献
青森県アパレル工業会・会長、東北六県縫製団体連合会・会長を歴任
- ・アパレル産業のSCM認識
欧米では日本のようなアパレル商社はなく、ファクトリーブランドが直接売るのが当たり前
- ・今後の展望
従業員の待遇改善。衣料品と食や工芸との地域ブランド化は十分魅力的

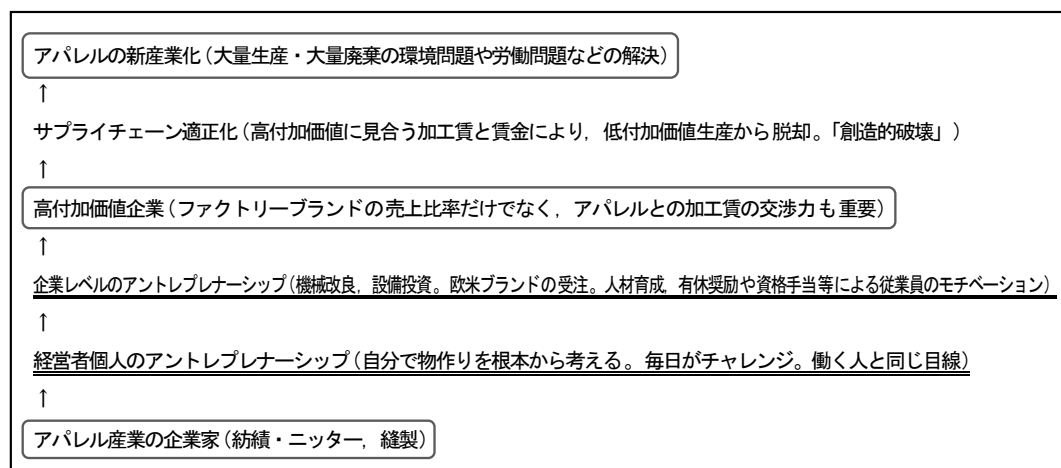
* インタビュー内容に基づき筆者作成

表6 岩手モリヤ（株）の企業家活動と企業レベルのアントレプレナーシップなど

- ・経営者個人のアントレプレナーシップ
三年間、会社の寮で他の社員と同じ生活をし、働く人と同じ目線。毎日が挑戦。「常に前を向く」ことがモットー
- ・企業レベルのアントレプレナーシップ
人材育成し、やりがいを持つ従業員に支えられる。設備投資による直間比率の引下げと縫製工程への人員配置
国家資格・技能士の受験推奨。合格者に手当を毎月給付
世界最高品質のものづくりへのこだわりが差別化や高い加工賃に反映。高い製造原価率を達成しつつ、技術者育成
生産性の向上に必要なのは労働環境の改善と技術者の育成。従業員に長く勤めて貰えば、それだけ技術が蓄積される
- ・ファクトリーブランド
岩手県の開発・販売支援事業「イワテメイドアパレルプロジェクト」に参加
自社ブランドの直接的な売上効果は少ない。自社ブランドにより社員の働きがい生まれ、地元産業として伸びる
- ・企業家の社会貢献
一般社団法人北いわてアパレル産業振興会・代表理事
- ・アパレル産業のSCM認識
百貨店の旧態依然とした体質。このままでは百貨店もアパレルも立ち行かなくなるのではないかと
縫製現場の声を伝えるサプライチェーンが無い。適正なサプライチェーン（小売・アパレル・縫製の水平連携）が必要
アパレル団体が縫製企業との取引条件の改善に取り組むべき
- ・今後の展望
人件費、光熱費、そして原材料が高騰し、技術者が少なくなり、ファッションビジネス全体の危機
世界最高品質がメイド・イン・ジャパン。売れるモノを、売れる時に売れるだけ作ることが、売れ残りを無くす

* インタビュー内容に基づき筆者作成

図3 アパレル産業の企業家を起点とした、ファクトリーブランド、サプライチェーン適正化、そしてアパレルの新産業化



* 筆者作成

[付記]

今回紹介した三人の企業家には大変お世話になった。特に記して謝意を表したい。三人がお互いに高く評価しているのが印象的であった。なお起こりうる誤りは全て筆者の責である。

参考文献

- ・ J.A. シュンペーター (著), 清成 忠男 (翻訳) (1998)『企業家とは何か』 東洋経済新報社
- ・ 経済産業省 (2019)『繊維産業における下請適正取引等の推進のためのガイドライン』
- ・ 佐々木純一郎 (2012)「日系縫製産業の東アジア生産ネットワーク」, 山崎勇治・嶋田巧編著『世界経済危機における日系企業－多様化する状況への新たな戦略－』 ミネルヴァ書房
- ・ 産業構造審議会・製造産業分科会・繊維産業小委員会 (2022)『2030年に向けた繊維産業の展望』
- ・ 関智宏 (2014)「ベンチャー企業の創造・経営と支援」, 植田浩史他『中小企業・ベンチャー

企業論 ― グローバルと地域のはざままで [新版]』 有斐閣

- ・ 繊維産業流通構造改革推進協議会 (2019)『TA プロジェクト取引ガイドライン第三版』
- ・ 谷山太郎 (2014)「海外市場進出を契機とする本国事業の成長可能性」, 『赤門マネジメント・レビュー』 13(2)
- ・ 永山真美 (2010)「地域の中小企業の活路に関する一考察：佐藤繊維株式会社の事業展開を通して」, 地域活性学会編『地域活性研究』 1