

「社会貢献」「信頼」「誠実」がカギ

作り手と買い手が同じ価値観を共有するマーケティング3.0時代。供給側に求められる必須要素は「社会貢献」「信頼」「誠実」だ。偽りのない姿勢を貫き、固定ファンを創りつつある3社を紹介する。

地元の雇用維持で社会貢献

小林メリヤス ● 木村彰社長

「うちの製品はパーフェクト・メイド・イン・ジャパンです。オーガニックコットンを用いたベビー服などの製造を手掛ける小林メリヤス（山梨県南アルプス市）の木村彰社長が、よく口にする独特の表現だ。

この言葉は、34人いる全従業員が日本人で、本社工場でものづくりをしていることを意味する。木村社長が地元の日本人雇用に

こだわるのは理由がある。小林メリヤスは木村社長の義父に当たる小林主夫会長が1949年に創業したのが始まり。戦前は小林会長の父が製糸業を営んでいたが、戦争に伴い廃業した。在庫として余った生糸がもったいないと考えた小林会長、地元の子供たちに服を作った無償で提供したところ、主婦たちが「私たちも役に立ちたい」と集まった。そ



小林メリヤスの木村彰社長は、先代に倣って地元の従業員の雇用維持に力を注いでいる

の姿勢に感動し、ベビー服作りを始めた。

「地元の人たちの好意に支えられたから今の小林メリヤスがある」。木村社長は小林会長から、繰り返しこう聞かされている。だから、地元の雇用にこだわる。

3年前までOEMに依存

だが、海外より人件費の高い国内の雇用を守るには、価格競争に巻き込まれない努力が必要だ。これまでベビー服の品質を高め、強みを発揮してきた。ただ、3年前

まで大手アパレルのOEM（相手先ブランドによる生産）に売り上げの大半を依存していた。「今のままでも経営は安定しているが、10年、20年先を見据えてもつと経営基盤を強くしたい」。木村社長はこう考え、自社ブランドを立ち上げた。

準備の素地はある程度整っていた。10年前から産婦人科病院向けに独自の服やタオルを作っていたからだ。これは妊婦が出産して退院する際、病院からプレゼントするもの。看護師と議論しながら、肌



工場勤務の時間は、従業員の事情に応じてある程度柔軟に対応する

触りなどの改善を重ねてノウハウを蓄積してきた。3年前に立ち上げたブランド名は「cofucu」。

有機栽培で産地の履歴を把握できる綿を用い、染めや編みなどの各工程で環境に配慮したこだわりの商品だ。

従来の病院ルートに加え、展示会に出展し、消費者向けの販路を開拓。自社サイトでの販売にも乗り出した。cofucuの商品を紹介する際、木村社長が重視したのは、自社ブランドに

込めた思い。カードやネットに次のようなメッセージを載せた。「わたしたちは、自然豊かな南アルプスの麓で昭和24年ニット製造工場として創業。これまで、安心安全の品質を守り続けてまいりました。これからは加えて、この自然環境との共存、こども達の明るい未来と結びつものづくりを大切にしていきます（後略）」（原文ママ）

パーフェクト・メイド・イン・ジャパンとは明記しなかった。しかし、山梨県産の環境配慮型商品を広め、地元の雇用を維持してもの

づくりを守るといふ社会貢献への決意を込めた。すると、品質に加え、この木村社長の思いが徐々に評価された。複数の百貨店の店頭と並んだほか、今年1月からファクトリエでの販売も始まった。2016年現在、売上高に占める自社ブランド比率は約30%に達している。

自社ブランドが軌道に乗ったこともあり、木村社長は地元の雇用維持に一層力を入れている。従来は8時から18時までの勤務体系しかなかったが、若者のライフスタイルの変化に合わせて、柔

メッセージ

メッセージ

わたしたちは、自然豊かな南アルプスの麓で昭和24年ニット製造工場として創業し、これまで、安心安全の品質を守り続けてまいりました。これからは加えて、この自然環境との共存、こども達の明るい未来と結びつものづくりを大切にしていきます。

環境に配慮した原料づくりは、土壌にも栽培に関わる人々にもやさしいものです。その原料を使い、わたしたちは心を込めて製品をつくり上げます。手に優しくやさしい肌触りの仕上がりが手にとってくださる方が増えること、それが自然環境を守ることにつながると、確信しております。

自社ブランド「cofucu」に込めたメッセージをカードで消費者に伝えている



84歳の元縫製課長を継続雇用して、職場リーダーの技術教育を強化している

「2010年に赤帽替えをして、日本の生産を守り抜くと決めた」。1990年代から海外への工場進出を積極的に進めてきた、フレックスジャパン（長野県千曲市）の矢島隆生社長は振り返る。同社はドレスシャツ（いわゆるワイシャツ）の企画・製造・販売を手掛け、大手スーパーや紳士服チェーンの多くと取引がある国内有数のシャツメーカーで、熊本県天草市にも工場を構えている。日本での生産を守り抜くことに

「誠実」。これは婦人服や礼装の製造を手掛けるソーイングアサヒ（千葉県旭市）の経営信条の筆頭に書かれた言葉。1973年に高橋英一郎社長の父、文夫氏が会社を興し、経営信条を掲げた。高橋社長は2008年に後を継いだ2代目だ。当初は、百貨店向けに商品を卸

品質の追求で誠実さを貫く ソーイングアサヒ ● 高橋英一郎社長

す大手アパレルメーカーのOEMで主に婦人服を作っていた。だが、1990年代後半以降、ファストファッションの台頭に伴い、高級婦人服の需要が減少。礼装の製造にも進出した。現在、高級婦人服と礼服がほぼ半々の割合だ。誠実の意味は、品質を追求して顧客に心地良さを提供すること。

日本らしさが伝わらない
矢島社長が「赤帽替え」をしたのは、国内工場を縮小すると海外工場に日本流のものづくりを伝えていく力が弱ると気付いたからだ。ミャンマーの工場では、中国で育てた熟練工が交代で技術指導に行き形をとった。彼らはミャンマーのメンバーがある程度製品を縫えるようになるまで「もう教えることはない」とすぐ満足してしまう。

こうした様子を知り、矢島社長は心配になった。日々の研さんを続ける意識を浸透できなければ、品質が安定しているという日系工場ならではの信頼が根底から崩れてしまう。それでは純然たるローカル工場と同程度の信頼感しかない。高い信頼を維持するためには、国内の工場をいわば「マザー工場」と位置付け、フレックス流のものづくりを現地社員に浸透させる必要がある。そのために「日本の工場を守り、技術者を育てる」。これが矢島社長の出した結論だった。

女性を5人継続雇用し、各職場のリーダーを務める社員の技術指導を担当させている。難しい部分をうまく伝えずに悩む社員に「焦らないで、この技術の習得は時間がかかるものよ」と励まし、母の目線で指導してくれる（倉崎勝助取締役・生産本部責任者）。本社工場内にはミャンマーから来た作業者が何人もミシンを操り、母国で日本流の信頼感が高いものづくりを教えられるように技術や

品質追求の意識を学んでいる。日本で生産を維持するため、長野、天草で生産したシャツのみを扱う自社通販サイト「スキルズ」では「日本製」を前面に掲げる。「日本の技術と職場を消さない」という信念を発信するページも作成済みだ。日本で生産を維持しながら、矢島社長は、日本製と同等の信頼を中国やミャンマーの製品にも定着させていくと心に決めている。

日本で生産を守って信頼を保つ

フレックスジャパン ● 矢島隆生社長

軟に対応する形に変えた。実際、縫製の工程を担当している28歳の男性従業員は共働きで、保育園への子供の送り迎えがある。9時から16時までの勤務スタイルを選んだ。「今はパート契約だが、子育てが一段落したら正社員に登用して製造現場のリーダー

にしたい」と木村社長は話す。32歳の女性従業員には副業を認め、週休3日勤務（現在は週休2日）で採用した。木村社長が、先代から受け継いだ地元の雇用維持という形での社会貢献。その姿勢にいささかのふれもない。

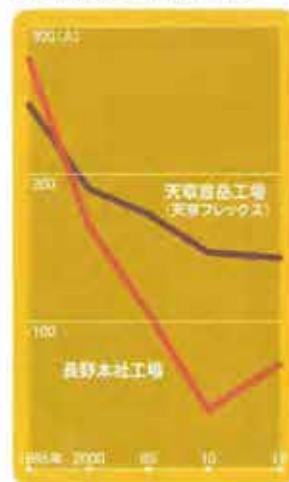
「2010年に赤帽替えをして、日本の生産を守り抜くと決めた」。1990年代から海外への工場進出を積極的に進めてきた、フレックスジャパン（長野県千曲市）の矢島隆生社長は振り返る。同社はドレスシャツ（いわゆるワイシャツ）の企画・製造・販売を手掛け、大手スーパーや紳士服チェーンの多くと取引がある国内有数のシャツメーカーで、熊本県天草市にも工場を構えている。日本での生産を守り抜くことに

こだわりの姿勢が評価され、信頼できる技術を持つ会社として、オーダーメイド品などを中心にネット販売を伸ばしている。ドレスシャツは早くから価格競争の波にさらされ、90年前後から生産の海外移転が加速した。フレックスジャパンは90年に中国で合弁会社を設立。その後、九州にあつた2つの工場を閉鎖し、2006年にはミャンマーに最初の工場を稼働するなど海外展開を推進した。

海外への生産移転は、特に本社工場に大きな影響を及ぼした。90年には本社工場に400人近くが働き、毎日約8000枚のシャツを作っていたが、2010年には40人ほどに落ち込み、1日当たり

の生産量は100枚未満にまで落ち込んだ。この頃には国内生産比率はわずか2%になった。細々とサンプル品や高価格のオーダーメイド品を作るだけとなり、作業者の士気は大きく下がった。

フレックスジャパンの国内生産人員（稼働中の工場のみ）



フレックスジャパンの矢島隆生社長は、日本の工場を維持して技術を伝承する。天草の人員減が緩やかなのは量産品中心のため