

特別講演

『シャツ屋の経営』

メーカーズシャツ鎌倉株式会社

取締役会長 貞末 良雄氏



<プロフィール>

1940年、山口県生まれ。千葉工業大学電気工学科卒業。電機メーカーを経て、66年VANチャケットに入社。VAN創業者・石津謙介氏に師事するも、統括本部長だった78年に同社が倒産。スーパー、アパレル会社を経て、93年妻氏子と鎌倉にメーカーズシャツの社名で専門店を開業。コンセプトは、“上質なシャツを、誰もが手が届く価格で販売する”こと。最上質といわれる80番手双糸以上の生地、国内の熟練職人の手による縫製など、商品のクオリティを徹底的に追求。SPA型のビジネスモデルで1枚4900円という低価格を実現した。震災後、商品の袋に「東北からありがとう」のタグを入れて売上げアップに協力するなど、被災地の支援を続けている。

私が起業した1993年はまさしくバブルが崩壊した直後でした。巷には一流ブランドの在庫があふれ、大バーゲンセールをやっているような状況です。アメリカで百貨店の建値消化率が51%を切ったというニュースを耳にした時、小売業に何か大きな地殻変動が起きていることを感じました。

日本では、1991年に9兆7千億円あった百貨店の売上げが現在6兆円を切るうとしています。売場面積が倍に広がっているのに3兆7千億ダウンしたということです。そのうち7千億は食品と宝飾、残り3兆円はアパレル製品です。小売価格ベースでいけば売上げ100億円のアパレル会社が300社消えたことになりました。

過去20年間で流通業の構造は激変しました。もしこれが1、2年の間に起きていたならば、アパレルも百貨店も心

血注いで構造改革に取り組んでいたかもしれません。20年という歳月をかけて変わっていった結果、自分たちのあり方について徹底的な検証がなされないうまま現在を迎えているのではないのでしょうか。

人生の師・石津謙介氏の言葉

25歳の時にVANチャケットに入社し、37歳でVANが潰れました。それから4回会社を変わり、行った先すべてが倒産したという、たいへん運の悪い男でございます。53歳になり、さてこれからどうやって生きていこうかと悩んでいた頃、尊敬する石津謙介先生の事務所を訪ねました。すると、「貞末君なあ、日本には専門店というものが無くなったねえ」と悲しげにおっしゃるのです。アパレル業界に、「真・善・美」

を追い求める企業が少なくなったことを嘆いておられました。

「VANにいた頃には、レポートを出したりして、ずいぶんうるさい事を言っていたじゃないか。会社が潰れて15年も経つというのに、いったい君は何をしているんだね」と叱られ、私はその言葉の真意を問いました。戦争に負けた日本はこれから本当の意味で世界と闘っていかねばいけない。いまだ本人に最も必要なのは「品格」である。しかし、服装が礼節であることを未だわかっていない人が多い。先生はそういう胸の内を語ってくださいました。

国際社会で活躍する場合、第一印象を左右する服装がいかに重要であるか。私自身、それまでの経験から痛感しておりました。「先生、私はシャツ屋を始めます。シャツに特化した専門店をやりたいんです」と長年温めてきた思い

を打ち明けました。先生は「専門店とは主人の『哲学』を売る店のことなんだ。もし君が商売を始めるのであれば、まっとうな商人道に基づき、その道を極め、自己実現を果たしてほしい」と私の進むべき道を示唆してくださいました。

「驚愕のマーチンダイジング」

ファッション製品は、当たるも八卦、当たらぬも八卦。1000作って1000売れることはなく、売上げ予算1000を達成するためには1200、1300作らなければいけません。こうして慢性的な資金不足に陥っていったアパレルは、高い中間マージンをとる商社に頼るようになっていきました。つねづね私は、中間流通が収益の多くを持っていくという、アパレルの業界構造に危機感を

持っていたのです。

起業する前に読んだ本の中に「驚愕のマーチャング」 という言葉がありました。この値段でこんなに品質の良いものが買えるのかと、お客様の顔が外れるほど驚くような商品を作り売る。それさえ出来れば何も心配せずとも商品は売れていく、というのです。私の目指すのはこれだ、と思いました。

普通なら15000円はする商品を5000円以内で提供できたなら、お客様は買わなきゃ損という気持ちになります。モノを作るところから全てを自分の手の内で管理すれば、高品質で低価格な商品が実現できます。周りを見渡してもそんな会社はありません。しかし起業する資金もなければ、アパレルの友人たちとはみんな喧嘩別れています。ふと傍を見ると「販売の天才」が一人いました。ワイフです。私を作り、家内が売る。よし、これなら何とかなるだろうと、二人三脚の商いが始まりました。

創業半年で長蛇の列を実現

自分たちのシャツの良ささえわかってももらえれば絶対に売れる。私には確信に近いものがありました。何が何でも4900円で売るためには、メータ1あたり3000円の生地が必要です。

すぐに西脇(兵庫県)に飛び、生地メーカーの社長さんに必死でお願いしました。すると、ウチには270円の生地があるとあります。アメリカの大手SPAからの注文で、1色13万mの生地を生産しているとのこと。

「ところで、君は何m注文するの」と訊かれ、「うーん、100mですね」と答えると、「そんな単位では作れないよ」と一笑に付されました。ここで引き下がるわけにはいきません。交渉の末、業界では異例の現金取引を条件に4000円で調達できることになりました。このとき発注したのは1色・1800mを5色分。家内に相談の上、保険を解約して代金を支払いました。

次にお付き合いのあった縫製工場を訪ねると、「いったい何を考えているの。あんたが破綻するのは見てられない」と親父さんが言います。「心配なんていいですから、とにかくシャツを作ってください。近い将来、私の店は年間30万枚売る専門店になります。あなたの工場の2割5分ほどのシェアですよ。それを断るといいますか」と迫りました。横で聞いていた奥様が「お父さん、こんな馬鹿なことを言う人はなかなかいないわよ。やってあげたら」と言ってきたんです(笑)。次回の縫製の発注がいつになるのか見当もつかない状況でした。

創業当初の店はわずか16坪、鎌倉の

バス通りに面したコンビニの2階です。家内には年間10万着売れたら給料を払うと約束していたのですが、しばらくは一日に数人という日が続きました。創業から半年近くたった頃、家内が送った写真が『Hanaako』に掲載されたことがきっかけで、店の前に長蛇の列ができるようになります。

次の紫陽花のシーズンには、傘を差した方々が駅から列を作ってこちらに歩いていらっしやるのが見えました。噂を聞きつけたデイベロッパの方々も視察に訪れるようになり、1年後には横浜ランドマークタワーに出店、96年には50坪の鎌倉本店をオープンすることができました。

「誰に売りたいのか」を思い描く

高度経済成長期に、日本の消費者は欲しいモノなら何でも買うことができました。その頃の百貨店におけるアパレル製品の消化率は75%です。やがてバブルが弾けると、寄らば大樹と勤めた会社まで倒産するような時代が来ました。多くの消費者が自分の生活に身構えるようになります。

しかし、彼らは栄耀栄華の消費を楽しんでこられた方々です。何が良いか悪いかをよくご存知なんです。自分たちが買ってもいいと思えるモノ、品質が良くて納得できる値段のモノだけ

を買う。そんな時代がやって来ると、私は確信していました。

1993年に巷で売られていたビジネスシャツは6500万着、その中で私たちが目指すジャンルのシャツは150万着ほどです。昔のVANの面影をしのばせるシャツを作った世に出せば、そんな商品を待ちわびている人はたくさんいるはずでした。もしそこで30万着売る会社を作れたならば、マーケットの覇者になれるということです。

顧客とは全人類でも全人口でもありません。誰に売りたいのか。まずターゲットのお客様を決めて、その方々にご購入いただき、こちらが想定した通りに着ていただき。彼らが「ねえ、スゴイもの買ったんだよ」と言えば、一人から二人、二人から三人へとお店のファンが増えていきますよ。それが会社のブランド化に繋がっていくのだと思います。「商売は売上げではなく、顧客の増加と創造である」。ちよっとカッコ良さすぎるかもしれませんが、それが私の商売の原点です。

組織はできるものであって、作るものではない

わが社には組織図というものはありません。そういう図表に載った瞬間から、人間というのは縄張り争いを始め



るからです。部下は上司の顔色を窺い、上司は「俺は聞いてない」「俺は判子押してない」と言うようになる。中間職を飛び越えて直接上司と話をしただけで閑職に追いやられる人もいます。サラリーマン時代、そんな例をいやというほど見てきました。

私は、組織を全て否定するわけではありません。しかし長くそこにいると、集団の正義が世間の常識に反するようになって、全くなくなってしまううんですね。組織の弊害については、注意深く観察していく必要があると思います。

サルの集団は、何百匹の群れである

うときちんと統制がとれています。鼻が利く奴が食べ物を探し、目や耳のいい奴が敵の襲来を告げる。まさに適材適所で生き延びているわけです。会社も同じではないでしょうか。組織は自然にできるものであって、作るものはありません。計算が得意な人は経理に、交渉が得意ならば営業に、商品企画が好きならばいつのまにかその仕事をしています。それこそが自然な姿だと思います。

したがってわが社には肩書きがありません。得意先に肩書きがついた名詞を渡したとしても、それ相応の仕事ができなければすぐにばれてしまいます。肩書きは自分で決めて、その仕事をすればいい。会社は人で運営されているのであって、組織が動かしているわけではありません。

これまで、上司であろうと部下であろうと、分け隔てなく議論をする習慣を作ってきました。喧嘩と議論は違います。議論とは考えることであり、哲学すること。相手の培ってきた経験と知識が全部吸収できるんです。人には生きてきた時間があり、勉強した時間がある。100人いたら1000人分の経験値が蓄積されていくのです。議論して、議論して、議論していくことで、生れるモノ。それは会社の財産になっていきます。「新入社員のくせに何を生意気な…」と言ってしまえば、自由闊

達な社風は生まれません。

トップの果たすべき役割とは

小売業である以上、価格主導権を持たなければいけません。しかし、その値段が良いか悪いかを判断するのは消費者です。今あれだけバーゲンしないとモノが売れないというのは、最初に設定した値段に消費者が納得していないということです。

企業の都合によって発生する費用を商品の価格に転載してはいけないと思うのです。原価から算出した価格など何の役にもたちません。そんな単純な事でお客様を納得させることなどできない時代です。経営者は生活者の代理であり、すべてを任されているんですね。プロとしての仕入れができなければお客様に価格の提案などできません。まず経営者自身が買物を楽しみ、グレート・コンシューマーであること。自社の商品に競争力があるかどうかを検証する能力が必要です。いくらならお客様に買っていただけるか。それは数字などではなく、肌感覚でしか決められません。社員たちにもよく、つねに五感や六感を養ってほしいと言っています。

会社での地位は仕事の責任の重さを意味しています。給料が若干高いのは、その人の責務が重いということ。だから

らトップは忙しくてあたりまえ、いちばん苦勞している人でなければいけません。中小企業は、経営者が経営資源の最たるもの。その責務の重さを喜び、楽しむことができなければ務まりません。

私と次の世代の年齢差は30歳ほど。彼らに力を発揮してもらうには、とにかく私がいちばん頑張らなくてはなりません。トップの一挙手一投足はいつも見られている。そういう自覚を持って行動しなくてはいけないと肝に銘じています。

父親直伝の「商人道」をヒントに

私は元々が商家の生まれです。「商人であるからこそ、品格を持ち、矜持を持たなくてはいけない」「武士に負けない心構えで商いをやれ。それができなければ商人としての大成はない」などと、父親が晩酌する席で毎日のように聞かされてきました。若い頃は、「何を言ってるんだか」と聞き流していたのですが、耳にタコができるほどしよつちゅう聞かされていたものだから(笑)、頭と体に染みついてしまったようです。いつのまにか、私もそういう商人になりたいと思うようになりました。

私どもの会社には社長室も会長室もありません。朝は自分でお茶を淹れま

の世話をしてくれなくなつたので、ちよつと寂しい時もありますが（笑）この習慣をつけないと社員が社長の真似をするんですね。

かつて勤めていた会社に、役員たちがものすごく威張っていた所がありました。本当に傍に寄れないほどだったんです。もしかしたら劣等感の裏返しだったのかもかもしれませんが、皆が上司の顔色を窺いながら仕事をしていたのを覚えています。急に世間から認められ、急に大きくなれば、どこの会社もそうなるんです。私どもの会社も調子に乗ったなら、すぐに潰れてしまうでしょう。

サラリーマンとして勤めた会社はすべて無くなってしまいました。改めて振り返ると、それは起きるべくして起きたことだったと感じています。その経験から「企業は潰れるものだ」ということを学びました。形としては消滅しましたが、私の中にはその五つの会社が生きています。潰れない会社をつくるにはどうしたらいいか。経営者となったいま、あの頃自分が経験して嫌だな、おかしいなと感じたことはやらないと決めています。

「メイド・イン・ジャパン」で世界に挑む

今年10月下旬、ニューヨークのマデ

イソン街に出店することが決まりました。この辺りはブルックスプラザなどの老舗が軒を並べる、いわばアイビリーグスタイルの聖地です。例えていうならば、銀座にアメリカ人が寿司屋を出すようなもの。あまりにも無謀というのは百も承知です。絶対に儲からないとわかつていてなぜ出すのか。それは「日本のため」なんです。たとえ無謀と言われようと、日本のものづくりの技術を証明すべく挑戦を決意しました。

イギリスの有名なジャーナリストでグラハム・マーシュさんという方がいます。かつて『アイビールック』という本の中で「日本のヴァン・チャケット・クロージングは世界でナンバーワン企業である。それは東洋が西洋に勝った瞬間だ」と書いた人です。ニューヨークへの出店にあたって、「日本のものづくりがいかに素晴らしいかは、私自身が知っている。君たちの成功を信じて」という祝福と応援のメッセージをいただきました。

いま日本の繊維製品の94・5%は海外に依存している状況です。10年前に約400社あった日本の縫製工場が40社ほどになってしまいました。イタリヤやスペインなどヨーロッパも同じで、先進諸国は安い労賃の所へ移しているのが現状です。これ以上工場が減ってしまえば、日本やヨーロッパの高度な

技術はいつか消滅してしまうでしょう。

もうすぐ72歳になります。これまで50年間服飾に携わり、良い服だけを追い求めてきました。それが私の財産です。私を育ててくれた日本、今までお世話になった日本に何を恩返ししたらいいのか。そう考えたとき、今まで培ってきた財産をもって日本の皆様に貢献したいと考えました。店を出すからには絶対に成功させたい、と思っっています。幸い、現地の日本人の方々もたいへん応援してくださっています。

しかし、私以上に喜んでいるのは工場の皆さんです。もし成功したなら、どれだけ彼らを勇気づけることができるとでしょう。私どものような小さな会社が出来たということは、次に続く方も増えるはずですよ。ものづくりにかけて熱い思いが、ニューヨークへとつながっていく。そういう流れができたなら、これ以上嬉しいことはありません。

夫婦二人で商売を始めたころ、信用がないために現金でしかモノを売っていただけませんでした。この20年間、ずっと現金100%での決済を続けています。この信頼関係があつてこそ、中間業者を通さないメイド・イン・ジャパン体制が可能になりました。結果として、原価率が60%、商品消化率が99%というビジネスモデルができたのです。

下請け業者への厳しい対応が常態化

した企業ほど、顧客第一主義を掲げているようです。しかし、当社にとつてのいちばんはベンダーさんたちです。工場の方々がいなければ私たちの会社は成り立ちません。私どもは仕入先をいちばん大切にしたい企業でありたいと思っっています。

現在従業員は120名、ネット販売を入れて年商約40億という小さな会社です。年2回のボーナスは、私と家内で現金を入れた封筒を手渡しする習慣を続けてきました。いつも一人ひとりと2、3分会話をするので、だいたい6時間くらいかかるのですが、皆その日を楽しみにしてくれているそうです。

社員の人たちには、「あなたの方の一挙手一投足がお客様の感謝や満足につながっている。いつもその事をチェックしながら仕事をしてほしい」と話しています。会社は皆の心の中にあるもの。誰かの心にある会社でもし歪んだり、曲がっていたりしたら、その会社は長持ちしません。経営者の心の中にある会社。社員の中の心にある会社。一人ひとりが自分の心にある会社を良いものにしようと念じてくれたら、きっと素晴らしい会社になるでしょう。そのことが会社の財産になる、と信じています。本日はご清聴ありがとうございました。