

“メイド・イン・ジャパン”よりも “日本の技術で”作る服

1985年のプラザ合意→円高の進展→海外生産開始
→中国工場設立→チャイナリスク顕在化→中国からの
撤退→生産主力はバングラデシュに——こんな日本企
業の典型的な海外展開の道を歩んできたのが、アパ
レルメーカーの丸久だ。「カットソーメーカー」を自認
する同社は、業界をリードする存在であり、バングラ
デシュ工場は、日系企業では最大規模。編みたてから
染色～プリント～縫製まで、衣料品の一貫工場へと成
長を遂げ、従業員数は2,300人までになった。

自社で一貫生産制を整え、「日本とバングラデシュ
の技術を集結して作った製品を世界中の人々に着ても
らいたい」と奮闘する平石公宣社長に話を聞いた。

商品力・生産力・企画力を兼備

渦潮で有名な鳴門は、古くは綿の産地であり、縫製
業の盛んな地域でもある。丸久の歴史は、この地から
始まった。

同社は先代社長の時代に肌着の製造を開始した。
1970年代半ばには、時代のニーズを読み取り、子
ども服の生産へとかじを切っていった。イオン、イト
ヨーカドー、しまむらなどへのサプライヤーとしてシ
ェアを確立。企画から生産までを手掛ける ODM
(Original Design Manufacturing) メーカーとして、
業界での高い認知度と評価を獲得してきた。

日本の大半のアパレルメーカーは、自社で製造を行
わず、生産委託や買い付けを通じて、製品を調達する。
その意味で、業態的には卸業・小売業に分類も可能だ。
だが丸久は違う。多面的に店舗を展開していくのでは
なく、その反対で、ものづくりの方向にかじをとる。



バングラデシュには手先が器用な人材が豊富

なぜか？ その背後には、“ものづくりをしっかりと
行っていないと、この業界では生き残ることができ
ない”（平石社長）との経営哲学があった。同社は、
単に取引先ブランドの生産をするだけの OEM（相手
先ブランドによる生産）とは異なり、企画から生産ま
でを手掛ける ODM で事業を展開している。よって最
大の強みは、顧客に対して逆提案を仕掛ける力があ
ることだ。商品力・生産力・企画力を全て兼ね備えた
自己完結型メーカーなのだ。

同社がビジネスを行う上で重視しているのは“マー
ケティング”だ。今、どこで、何が売れているのか。
どこでその製品が作られているのか、徹底的に市場調
査を行う。「日本中の洋服売り場を見て回ります。自
分の目で見て、生の情報を収集します。特に人が集ま
り、モノが動くゴールデンウィーク、お盆、クリスマ
スなどの繁忙期は、必ず売り場に出向くようにしてい
ます。定点観測を通じて市場の変化を見極めること、
それがわが社で最も重視していることなのです」と平



企画から生産まで手掛ける製品群

COMPANYDATA



代表取締役社長：平石 公宣
創業：1959年
資本金：4,500万円
年商：66億5,000万円（2015年3月期）
所在地：徳島県鳴門市撫養町斎田字浜端北72番地
従業員数：163人（海外駐在員14人含む）
事業内容：子ども服、紳士服、婦人服の企画・製
造・販売
URL：<http://www.maruhisa.co.jp/>

石社長は語る。もちろん今でも社長自ら定点観測を続けるが、最新のファッション市場動向を探るために訪れる先は欧米だ。

海外進出は時代の呼吸に合わせて

同社の海外進出の歴史は、日本企業の「海外展開の典型事例」といえるかもしれない。

海外進出の契機は、85年のプラザ合意による急激な円高だ。それまでは、日本で作って日本で売ることが当たり前だった。だが円高で、海外で作られた安価な衣料品が、国内に大量に流入してくるようになった。当然、国内市場における日本製品の競争力は低下した。そうすると国内だけで生産を続けることに限界を感じるようになり、必然的に海外生産に活路を求めようになった。90年には、国内の大手取引先から共同進出の誘いを受け、初の海外生産拠点をバンコクに設立。子ども服・婦人服の生産を開始した。90年代半ばになると、円高はさらに進み、1ドル80円台に。そこで95年、海外生産体制を強化するために中国・山東省に現地工場を設立した。しかし10年が経過した2005年ごろから、人件費や材料費の高騰、労働者不足などのチャイナリスクが顕在化。そのため、チャイナ・プラス・ワンとして次なる一手を検討し始める。

同社が目を向けた先はバングラデシュだった。既に縫製業が集積しており、ミシンなどの機械操作に慣れた手先が器用な人材は豊富にいた。しかも労働力は安価であった。さらに社長の背中を押したものがあつた。それが、米国、EU市場での店頭調査から得られた生の情報だ。「アパレル店を、地道に1軒1軒見て回りました。そして、1着1着、手に取って縫製の質を確

認していきました。その際、製品タグを確認し、どこで作られているのか、その原産国を調べたのです。価格、質の両面で優れていたのがバングラデシュのものでした。実際に店舗でもよく売れていました」。平石社長は当時をそう振り返る。

しかし、当時バングラデシュに進出している日系企業はまだ少なく、情報を収集するにも一筋縄ではいかなかったようだ。だが、その時、バングラデシュで20年来縫製工場を営む日本人経営者との出会いがあった。それがきっかけとなり、進出のスピードは加速した。進出先を輸出加工区（EPZ = Export Processing Zone）と決めた。その理由は、基礎インフラが整備され、関税や法人税などの税制面で、優遇措置をはじめとした投資インセンティブが与えられるからだ。しかしながら、認可を受けるまでの手続きは煩雑を極めた。そこでまず、人脈・ネットワークを構築し、その上で、何度も粘り強く交渉を重ねた。やっとのことで09年に、アダムジー EPZ で生産拠点の設立認可が下りた。09年の第1期工場設立以来、工場の拡張・生産体制の増強を続けており、14年12月に第4期の増設を終えた。現在では2,300人の従業員のもと、1カ月に約80万枚の衣類を生産している。

バングラデシュでは、欧米向けの少品種大量生産型工場が一般的ではあるが、同社は多品種少ロットの対応が可能だ。なぜなら、自社で生地を生産から製品化までの一貫生産体制を整えており、生地を機動的に調達できるためだ。その点で他社との差別化を図ることができている。

バングラデシュに注力する一方で、中国工場においては人件費の上昇が続き、採算ベースでの見通しが立



バングラデシュ工場の様子

たなくなった。そのため、14年には中国から撤退した。また、中国市場には10年から小売りとしても進出していたが、小売店の設立ラッシュにより市場が飽和状態となったことを見越し、今後は、欧米の消費者をターゲットに生産していくことを決断した。

豊富な人材

「地方のアパレルメーカー」と聞いて思い浮かぶのはどんな絵だろうか。大量生産が行われる工場働く

地元採用のパート労働者、あるいは1枚1枚こだわり抜いた手作りの製品を作る職人、それが典型的な絵ではないだろうか。しかし丸久には、そんな典型的なイメージは当てはまらない。実に多様な人材を確保し、こだわりの製品を大量生産している。同社が本社を構えるのは地方都市。これは、必ずしも人材採用に有利な立地ではない。だが、アパレル業界を志望する県外学生の就職希望者も多く、従業員の約半数は県外出身者だという。何が

優秀な人材を引きつけるのか？ 平石社長は語る。「グローバルなフィールドを舞台に、自らが主体となつて、材料の調達から製品の最終工程まで携わることができる点が従業員にとってやりがいとなっているようです。海外で活躍したいと考えている方からの応募も非常に多いです」と。実際に英語のみならずタイ語、中国語、ベンガル語を話せる人材も多数在籍しており、地方のアパレルメーカーとしては類を見ない豊富な人材がそろっている。

日本の技術力を生かして

同社の今後の海外展開計画を聞くと、「製造におい

てはバングラデシュを中核に据え、高級品はタイ、特価品は中国・ベトナムへ生産委託する分業体制を取り、広く製品ラインアップをそろえていく方針です」との答えが返ってきた。

バングラデシュには、これまで同社の生産工場しかなかったが、製造に加え販売力の強化も図るべく、15年6月に販売拠点をダッカに設立した。同地を海外マーケットの営業拠点と位置付け、欧米市場を重点ターゲットとして海外販売を推し進めていく考えだ。欧米

のアパレル展示会へも積極的に出展するべく既に準備を始めている。

バングラデシュには綿の扱いに^た長けるEUの技術が基礎にある。それは、生地を多様な風合いに仕上げる技術であり、その技術においては日本を上回っているのかもしれない。しかし日本の方が優れている技術もある。例えば合成繊維や機能素材などの分野だ。それらをバングラデシュに持ち込み、双方の技術を結集して、より質の高い製品を作りたいという思いがある。



「時代に逆行するように映るかもしれないが、日本で生産工場を新たに設立し、日本にバングラデシュ工場のワーカーを招聘し、共同でのものづくりを行う構想があります。人件費や材料費のコストが割高となるため、Made in Japanとして生産できる量は限られます。ですが、日本の技術で作られた“Made by Japanese techniques”の製品を海外展開していくこと、それを欧米の人たちに着てもらうことが、今現在の会社としての目標です」。平石社長は最後に熱く語ってくれた。時代の荒波にのまれることなく、確実な成長を遂げてきた同社の挑戦はこれからも続く。

(須貝 智也／ジェトロ徳島事務所)