

平成 19 年度 特別講演会報告書

独自のオンリーワン技術で  
ジェーンズ世界を制する  
カイハラ

2007 年 7 月 17 日開催  
大阪都市経済調査会



# はじめに

この冊子は、大阪都市経済調査会の講演会・研究会事業の一つとして、下記のとおり開催した特別講演会における議論の内容を、講師の貝原会長のご了解の上、取りまとめたものです。ご多忙中にもかかわらず、講師をお引き受けいただきました貝原会長に心から感謝申し上げます次第です。

2007年8月  
大阪都市経済調査会

.....

大阪都市経済調査会 特別講演会

日 時 2007年7月17日(火)午後3:30~5:30

場 所 大阪産業創造館6階 会議室E

テーマ 「独自のオンリーワン技術でジーンズ世界を制するカイハラ」

講 師 貝原 良治 氏(カイハラ株式会社 代表取締役会長)



# 目次

・講師プロフィール .....	1
開会の挨拶 .....	3
・独自のオンリーワン技術でジーンズ世界を制するカイハラ .....	5
1. カイハラ（株）の歴史と変遷 .....	5
2. 備後絣からデニムへの転換 .....	6
3. デニムとは？ .....	8
4. 世界から見た日本のデニム .....	9
5. 輸出から学んだ事 .....	11
6. カイハラ（株）の物作りの考え方 .....	13
7. 海外への進出について .....	20
【 質 疑 応 答 】 .....	23
・参考資料.....	29
資料1 「カイハラデニムのできるまで」 .....	



## 講師プロフィール

### 貝原 良治（かいはら よしはる）

---

昭和40年4月

株式会社八木商店入社（現：株式会社ヤギ）

昭和45年1月

貝原織布株式会社入社 常務取締役就任

平成2年6月

貝原織布株式会社 代表取締役社長就任

平成3年9月

カイハラ株式会社（社名変更）代表取締役社長就任

平成15年4月

同社 代表取締役会長就任

平成18年1月

ジャパン・クリエイション 実行委員長就任

平成19年3月

内閣府より地域活性化応援隊に 選定される

平成19年5月

日本綿スフ織物工業組合連合会 理事長就任





## 開会の挨拶

【司会】 それでは、講演の講師のご紹介を簡単にさせていただきます。貝原良治様は1943年にお生まれになりまして、大学卒業後に、ここから南西に5分ほど行ったところにございます、株式会社ヤギに5年間ほどお勤めになりました。その後、ご実家の貝原織布株式会社(現在のカイハラ)にご入社され、一貫して営業を担当してこられ、平成2年に社長にご就任されました。13年間近く社長を務められた後、平成15年より代表取締役会長にご就任され、現在に至っておられます。

ご紹介するまでもなく、カイハラ株式会社は、世界のジーンズメーカーが認める高級デニムの国内トップシェアメーカーでありまして、備後緋の生産技術を高級デニムに展開され、国内生産にこだわることで国内外の有名ジーンズメーカーからその品質を認められています。

貝原会長は、経済産業省の産業構造審議会の繊維産業分科会基本政策小委員会の委員としてもご活躍で、旧繊維ビジョン、産業ビジョンなどの策定、並びに今年5月に中間取りまとめが出ております「繊維産業の展望と課題」という新繊維ビジョンの策定にもかかわっておられます。この新ビジョンの3ページには写真入りで貝原様のデニムの記事が載っています。

その他、繊維の総合見本市として、日本最大のイベント規模を誇るジャパンクリエーションが毎年12月にございますが、その実行委員長もされており、日本綿スフ織物工業連合会の会長、日本綿スフ織物工業組合連合会の理事長などの要職にも就かれておられます。

また、今年3月に内閣府が選定いたしました地域活性化応援隊のメンバーとして、また中小企業庁が選定いたしました地域中小企業サポーターの製造業部門としてもご活躍されておられます。

本日は、このように日本の将来の繊維産業、とりわけ厳しい環境にございます川中分野におきまして、極めて貴重な方を広島市の福山市からお迎えして、ご講演していただくということで、非常に私ども光栄に思っており、ありがたく存じております。

貝原会長、ではよろしく願いいたします。(拍手)



## ・ 独自のオンリーワン技術でジーンズ世界を制するカイハラ

### 1. カイハラ（株）の歴史と変遷

【貝原】みなさん、こんにちは。こんなたくさんの方の前でお話しするのは、非常に僥越でございますが、今ご紹介いただきましたカイハラ株式の貝原でございます。関西の人は、福山と言ったらよくわかるかと思いますが、東京で福山と言うと、「福山、福岡……」とか、結局、あまり観光地もないものですから、「倉敷と尾道の間です」と言うふうな形で紹介するくらい、非常に知られていないところです。しかし、福山は、鉄鋼から造船、そして繊維、機械メーカーと、さまざまな産業があります。皆さん非常に先駆的に旺盛なところでございまして、そういう中でやっておりますカイハラでございます。

そして、こういう高いところから非常に申しわけないのですが、皆さま方には日ごろ、直接的にも、そして間接的にも大変お世話になっておりますことを、この席をおかりしまして厚く御礼申し上げます。

それでは、これから私のつたない話ですが、我々が今まで経験したことを話していきたいと思えます。その前に、わが社のビデオが18分位ありますので、それを見ていただいて、そしてお話したいと思えます。

我が社は、明治26年、1893年に私の祖父が備後絣を始めました。そのころ、備後は綿花もつくってまして、そして、葉藍といいますが、今よく言われているベジタブルインディゴもつくってました。戦後からは、どちらかという、徳島からそのようなベジタブルインディゴを買ってました。そして、もう一つは、1888年にドイツで発明された、化学、ケミカルインディゴを買ってました。日本に入ってきたのは1920年代、昭和になってからです。そういう意味では、現在、我々は100%ケミカルインディゴを使っております。そのような形ですと絣をやってました。

我が社の位置は、福山市の駅から21キロぐらい入った山の中のほうにあります。そういう意味

で、とにかくそこからお客さんに来てもらうには、いい絣をつくらなかったらいかんという思いがあり、それがずっと現在までも続いているんじゃないかなと思います。やはり、その当時も一般のものよりも2割ぐらい高く売っていたようですが、その分だけ手をかけて、特に染色に力を入れていました。私も小さいころを思い出すと、特に糸の精練に力を入れ、よく精練をしてそして染色するということが品質に合っていたんじゃないかなと思います。

それから、戦後昭和29年に、藍染の染色機械をつくりました。ご存じのように藍染というのは、それまでは、ほとんど手でやっており、かめの上で絞っていたものを、今度は機械で液中で絞った。そして、1人当たりの生産性というのは10倍以上になりました。

## 2. 備後絣からデニムへの転換

ここに、バケツに水があります。インディゴというのは、酸化して初めて発色します。染料はブルーですが、染まる状態（還元状態）、その染液はグリーンです。グリーンが空気に触れ、初めてブルーに発色します。糸を、かめの中に入れて浸し、染まった糸を持ち上げて釜の上で絞ると、どんどん酸化した液が落ちる。染めなくてはいけない釜の液中に落ちることで、発明したことをお見せしたいと思います。

タオルをおふろの中に入れて取り出し絞ると、もちろん水が落ちますよね。しかし、タオルを、浴槽の中で絞ったまま取り出すとあまり水は含まれていません。その原理を利用し、タオルを糸の束に変えてインディゴ液中で絞ったまま取り出すと、染料が2割、3割節約が出来る。それともう1つは、この液の中に絞ると何本も染められます。10本ぐらい染めると、1回に10本も染められる。そうすれば、品質のばらつきも少なくて済む。これはタオルをふろの中で絞ってそのままそれを上げたら水がなかったという発想で、その染色機を自社製作し、特許も取得した。その後、染色機を三備地区に販売した。ちょうどそのころから、機械が故障したりしたら、福山のほうに持って行って修理していると非常に時間がかかる。昔のことですからトラックもなく、僕が小さいときは、反物は馬車のような荷車で送ったりしたので、機械は自分のところで修理することにしました。自社の鉄工所といいますか、会社の中に機械をつくる部門があった。

備後、備中、備前に売りましたが、それによって生産性はかなり上がりました。そして、昭和3

5年に備後絣は年間350万反も生産をし、それにはほんとうに大きな貢献をしたんじゃないかなと思います。今でも、これを使われて、緇(かせ)染めをされているところもあります。

そして今度は、着物に使われる小幅の絣を広幅で何とか絣をつくってくれないかと、昔の第一物産からお話があった。小幅の絣は、37.8センチ幅ですが、背中を縫い合わせて初めて肩幅になることで、洋装に使用されるのはなかなか難しい。これを、94センチにするということは、ただ幅を広げたらいいというのではなくて、全体の生産プロセスを構成するそれぞれの機械を、自社で考え、特許取得もし、自社製作をした。そして皆自社でつくりました。しかし、それは絣としては、あまり日の目を見ませんでした。というのは、海外ではプリントとの比較になってくる。プリントと比較すると、ものすごい生産工程なので、値段的に戦えないので、成功はしなかったのです。しかし、その技術を使って、モスリム(イスラム教徒)の男性が腰にスカートのようなものを巻いているサロンの中に、ちょっとだけ後ろにカハラという絣を入れました。それが爆発的に売れました。それで1つの大きな我々の基礎を築いてきました。ちょうど昭和42年の10月に、ポンドショックというポンドの切り下げがありました。その当時、1,008円のものが約860円、16%ぐらいの切り下げがあったと思いますが、たまたまアデンに売っていたものが、英ポンドだったわけですが、切り下げがあり非常に輸出が難しくなったのです。何とか再開できないかなとやってきたのですが、なかなか再開できませんでした。

そして、片一方、絣のほうも、どんどん農業人口、農林業の人口が減っていきました。

それが昭和44年の10月ごろ、たまたま地場の機屋さんや問屋さんやジーンズメーカーさんが「何とかデニム用の糸を染めてくれんか」という話があり、いろんな形で調べてみると、ジーンズは皆はいていました。特にその頃は、ご存じのように学生運動、ベトナム戦争の反戦運動とかがあって、ジーンズを学生が随分とはいていた。その頃は、本格的なデニム生地はほとんど海外から輸入していました。アメリカとか、メキシコとか、そしてフィリピンとか。すると、「アメリカのほうでは、何かロープのような状態で染めている」と聞きました。

昭和44、5年頃にはほんとうに資金はなく、カイハラはつぶれるでといううわさで、昭和45年の終わりごろには社員が280名ぐらいから140名ぐらいと半分になってしまいました。そんな中で、自社でロープ染色機というものを設計し、自社でつくりました。私も大阪から実家に帰っ

た年で、神戸の倒産した染色工場さんに行き、銅のシリンダーを買ったり、とにかくいろんな部品を買ってきました。

1号機ができたのが昭和45年、1970年の10月でした。1回ぼんとスイッチを押すとそのまま動きましたが、前後の準備関係が非常に難しく、大変苦労しました。本格的には昭和46年から、市場に流していきました。それが、本格的な日本のデニムのスタートだと思います。

その昭和45年ですが、紺からデニムに華麗に転換したわけではなく、本当にどうしようもない倒産寸前の会社でした。私もそのころは、売らなきゃいかんということで大阪営業所をつくって売っていました。とにかく、その当時、どこかで集金してくると、すぐ本社の経理に電話して、そのまま集金した金額を言い、支払い期日と支払い場所と発行会社などを聞いて、また銀行へ行く。そして、私がそのまま、また手形を持って帰るといって、とにかく自転車操業の大変な状況でした。

そういう中で、たまたまマーケットに恵まれたというか、1つは我々の先輩たちが築いてくれた藍染の技術があったからこそ、そういう転換ができたんじゃないかなと今でも思っております。その当時、もちろん市中銀行さんからも借りたわけですが、ほとんど政府系の中小公庫さんとか、商工中金さんから借りたり、一部は農協からも借りました。何とか、とにかく明日の手形を落とすためにやっていたというのが昭和45年、46年ごろです。

ようやく何とかものになりだしたのが昭和47年ぐらいですから、そういう意味では、昭和42年の終わりからずっと3年間以上も、もたもたしながらやってきたというのが、我々のデニムへの転換です。

だから、決して華麗にデニムへ転換したわけじゃありません。また、日本のマーケットがちょうど勃興期にあったという、非常に恵まれた環境にあったから成功したんじゃないかなと思っております。

### 3. デニムとは？

デニムというのは、ご存じのようにフランスのニーム地方の織物サージ・ドゥ・ニームということで、デニムという綾織物の1つの呼称です。我々は、そのデニムと、そして今よく言われるジーンズとは、どういうふうに違うんだということですが、我々の基準では、デニムというのはファブ

リック（生地）で、ジーンズというのは製品であると区分して呼んでいます。インディゴは、アルカリ染料なので、セルロース系の繊維しか染まりません。だから、ウールとか絹とか動物性繊維はもちろん、合繊も染まりませんので、限られたものしか染まりません。しかし、インディゴは、エコといいますが、染色自体は温度を上げずに常温で染まります。だから、もちろん冬と夏の温度差がありますので、水の温度も違い、ちゃんとした形にコントロールしていかなければならないのですが、そういう意味では非常にエコの染色だと思います。

よくうちの先代が言ってるのですが、「染色というのは非常に水が大事よ。水というのは大切なんだぞ」といつも言っています。「染色の染めというのは、書いてみ」と。「書いたら、水が九十八%と書くやろ」と。だから、「染色というのは水が命なんだ」と。今よく言われているように、いろんな国で染色の問題がある。私は一番の大きな問題は、水だと思います。今、水はとれるにしても、今度はそれをきれいにして返さなくてはならないという水処理の問題もあります。だからそういう意味で、水の質が非常に大事ですね。それによって色も違う。そして一番の問題は品質の安定性で、染色は非常に大事だと思っています。

#### 4. 世界から見た日本のデニム

デニムというのは、どちらかというと付加価値が低いです。今日、日本での生産は、高付加価値のものによく言われますが、昭和46年の例のニクソンショックで308円/ドル体制のときのデニムのコスト分析をしてみると、綿花代が大体45%から55%でした。だから10%円高になっても、何とか5%のコスト削減を頑張れば、輸入の方が5%安くなるので何とかできるのではないかというのが、輸出をしにくことの始まりでした。

ちょうど昭和47年に、私は糸を輸入して加工貿易をするために、中国の広州交易会へ行ったことがあるのですが、そういう意味では、デニムというのは非常に付加価値の低いものです。そして、原材料の占める割合が非常に多いものです。今現在は、為替がどんどん円安になり、120円ぐらいで計算していくと、もちろん原材料比率は下がっています。

しかし、綿花というのは100%輸入ですから、ある程度円高になっても、その分だけはカバーできるのではないかという考えで、我々はやっております。

そして、ジーンズは、国境がなく、性別もなく、年齢もなく、季節もなく、階級もなく、そして宗教もない。そういう意味では、世界では誰でもはいているものです。

しかし、着物であればこれは日本しか消費者がいない。デニムは、世界を相手にできる、また、反対に世界のいろんな国でつくっているので競争相手もたくさんあります。今現在も、新しいデニム工場がどんどんと建設されています。

反対に、アメリカには大きなコーンミルや、バーリントン、スィフトというような大きなデニムミルがあったのですが、これがみなチャプターイレブン、日本でいう民事再生法という形で、縮小してメキシコに行ったり、こぞって投資会社、ファンドが買って中国に進出などしました。ちょうどこの7月にまた新しく立ち上がりますが、どこにでもある。そして、今よく言われるBRICSですが、BRICSというのは、ブラジル、ロシア、インド、チャイナですが、この4カ国とも大きな綿産国ですね。だから、繊維産業というのは日本でもそうですが、一番たくさん人を雇う労働集約的な産業ですので、戦後復興期など日本経済を一時期は引っ張ってきたのは間違いないと思います。そういう綿産国というのは、今までは綿で売っていたけど次は生地で売ろう、そして製品で売っていこうという形で、どんどん自分の国での付加価値をつけて売っていきたいと考えています。そういう意味では、デニムというのはどこでもはいていて、そしてどこでも売っていけるといって、非常に競争が激しい産業だということだと思います。

そして、これは蛇足ですけど、日本では学生服とか作業服とかいうユニホームが大体ありますけど、欧米ではユニホームという作業服はありません。学生服もない。それでほとんど働いている人がジーンズをはいています。ブルージーンズをはいています。だから、そこからブルーカラーという言葉が出てきました。もちろんホワイトカラーはご存じのようにワイシャツから来たわけですけど、それだけゆりかごから墓場までというふうな形で着用されているものがジーンズではないかなと思っております。

正確にはわかりませんが、世界で大体今よく言われているのは、ジーンズは、25億本ぐらいと言われております。日本のマーケットはまだ非常に小さくて、今若干減っているかもしれませんが、8,000万本ぐらいだと思います。日本というのは、学生服もあるし、片一方に作業服というユニホームもあります。アメリカでは一番たくさんジーンズが売れる月は8月です。これは、

バック・ツ・スクールズ、要するに9月から新学期が始まるから学生たちが買う、お母さんたちが買うということで、非常にたくさん売れます。日本で売れる1年間分ぐらいの7,000万本前後が1カ月でアメリカの場合は売れています。しかし、その値段たるや非常に安いものです。学校へ行っても、明るくなる年は体格が大きくなるわけですからはけない。だから、たった1年間だけはくわけですから、非常に安いものになります。そして今度は作業服にしますから、それも安いもの。大体20ドル以下のものがほとんどです。25億本は、そういう値段で、というものが圧倒的に多く、我々がやっているベターゾーンや、ハイエンドのシェアというのは非常に少ないのが、ジーンズに関しての現状ではないかなと思っています。

特に、今よく言われているプレミアムジーンズ、100ドル、85ドル以上のジーンズは、まだまだ世界的に見れば5%も到底至っていないというのが現状だと思います。しかし、そういう意味では、まだ開拓できる1つの分野ではないかなと思っています。

## 5. 輸出から学んだ事

幸いにもデニムというのはどこでもつくっている、どこでもはいているので、我々は世界に売りに行きました。一番よかったことは、やはり外から日本を見れたことです。私は競争相手のデニム工場にも行きましたし、彼らが日本へ来たら、我々の工場も見せました。そういう中で、やはり彼らがものをつくっている考え方と、我々の考え方とやはり違うんですね。ものがたくさん売れているところ、欧米の場合は何を一番優先するかというと、生産性と効率を優先します。だから同じものを沢山つくります。しかし、日本ではそんなマーケットもなく、反対にそういうふうにつくっても、海外に持っていったって競争力ない。我々が目指すのは、やはりベターゾーンから上の、ハイエンドのものということ、売りに行って、そして競争相手と話をしながら感じてきました。

そういう意味で、向こうのデニムメーカーと話をしているときに、「お前のところ染色機何台あるんや？」と質問を受ける、「How many?」と。そこで、「10」と言ったんですね。

「How many do you have?」と言うから、「Ten ropedyeing machine」と。またもう1回聞くんですね。「何台あるんや？」と。そして、「いや、テン」と答える。「One(1) ou(0) ropedyeing machine?」と言うわけですね。

なぜ彼らはびっくりしたかという、要するに彼らの基本的な考え方は、アメリカの場合だったら、352日の24時間操業というのがベースだからです。我々、日本の場合はそんなベースではないです。アメリカでは、非常に効率、生産性を追求してきます。だから10台持っていて、何でも300万メートル/月なんだと。その当時は、我が社は、たくさん揃えていたものですから、600万メートル/月ぐらいがうちのピークでした。これを主体にやっていました。大体1台200万~250万メートル/月できるんですね。そうすると彼らはそういう頭で考えてきますから、10台というと2,000万~2,500万メートル/月つくるメーカーが日本にあったんかということで、彼らは彼らなりの判断の基礎で考えてびっくりしたんですね。

でも、「いや、違うんだ」と答えます。「日本の場合は、いろんな色があるんだ」と。皆さんも、デニムにかかわられていない方は、デニムなんて1色だと思われているかも知れないですけど、今現在、我々は60色以上あります。それをいろんな色で変えて出していますが、1色でやっている、1品番でやっているところから見れば、非常に不思議なことで、何と無駄なことをやっていると思われま。しかし、私は、その無駄が今の多品種小ロット短納期というのに対応できているんじゃないかなと思っています。

そういう意味では、一番無駄なことをやっている。我々の染色機だけでなく、織りもそうですし、加工もそうです。しかし、設備は今現在やっているよりもほとんどの種類で多くの設備を持っています。それが、ちょっとものが流れたときも、それで試織が出来たり、いろんなお客さんの短納期分の対応もできるのが1つの強みではないかなと思っています。

だから、彼らは無駄というのは絶対やらないわけですね。例えば1万平米の中でのものづくりをすると、そこに織機が何台入って、染色機が何台入って、いくら生産できるかということから計算する。我々は、そういう無駄をやってきたからこそ今の多品種小ロットへの対応ができているんじゃないかなと思っています。それをやらないと、我々の日本でのものづくりというのは非常に難しいのではないかなと思っています。

また、輸出に関して一つは、リーバイ・ストラウスという会社があります。これは、昭和45年位だったら世界でナンバーワンのアパレルメーカーでした。あの当時、多分20億ドルぐらい売っていたと思いますが、ピークが72億ドルぐらいで、今現在は40億ドルぐらいに落ちていますが、

デニムということについては、彼らから随分学びました。

デニムはこういうふうにあるべきものだということを学んだ。彼らは自分のスペックを持っていて、アベレージと、そしてトレランスという、ここ以下はだめよという基準があり、随分勉強しました。当初その壁をクリアするのは非常に難しかったのですが、やはりそれをクリアしたから今があるなと思っています。こんなに難しいことを言うのだったら、やめてほかのほうへ売っていたらというふうに思いますが、やはりリーバイへ商売していったということが、早く世界の舞台へ立てたのではないかとと思っています。

よく一般でも言われますが、難しいお客さんから物を言われるほうが、新しいものができると。日本の場合は、ご存じのように世界で一番厳しい目を持った消費者が、たくさんおられるわけです。だから、我々が育っているんだと思っています。アメリカとかそういうところの場合だったら、安ければいいというふうな考えだったら、我々の考え方も日本でのものづくりも変わっていたんじゃないかなと思います。やはり、リーバイといろんなことをし、「はあ、なるほどな」「ああ、そうかな」ということがあり、また、彼らはすべて数値で表しました。

日本の場合は、「これ、やわらかいな」とか「かたいな」とか手でさわってですが、彼らはそれをすべて数値であらわす。だから、これほど簡単な売り先はないんですね。それをクリアすればよい。アベレージよりもちょっと上でコントロールすれば、ばらついてもアベレージまででおさまる。リーバイとやったということが大きなことだったと思います。

それから随分学びました。昔のジーンズは皆、左から右のほうによじれていました。これは、よく我々専門用語でスキュー、斜行といいます。綾織物というのはよじれる性格があるのですが、それがよじれないような加工方法も彼らから学びました。

商売することによって、早くいろんなことを勉強できたなと思っています。あの当時だったら、世界で売るにも、「リーバイへ売っている」と言えば、彼らも、お客さんも「あそこへ売っているんだったら、大丈夫やな」という感じでした。やはりリーバイへ売るということが、1つの大きなステータスになってきたということです。

## 6. カイハラ（株）の物作りの考え方

海外のメーカーと比べて、カイハラとしてどうすべきか、というときに、やはり我々は、価格と

量では絶対競争できません。日本でものづくりをする限りは。だから、その2つだけは絶対やるなと言っています。

エネルギー、人件費、インフラにしても非常に高い国でのものづくりをするのですから、価格で競争するよりも、やはり付加価値、知価価値といいますが、頭を使った新しい商品で、お客さんに出していく。だから同じ商品を定番のようにどんどんつくっていきくと、どうしても値段の競争に入っていきます。新しい商品、新しい価格、をやっつけていかなないとなかなか難しいと思っています。

今現在は、年間500点から900点ぐらいの試織というか、サンプルをつくっています。私はいつも社内で言うんですけど、「うちとはにかく世界で一番失敗しておるんやで。それは絶対誇れることや」と。アメリカとか、中国でも、インドでもいろいろやっていますが、彼らはたくさん新しくサンプルをつくることはめったにありません。我々はどんどん定番じゃなくて、変えていったほうが良いと思っています。定番になる前に我々がまた違う新しいものを出していくことが、日本でものづくりをして残っていける1つのチャンスではないかなと感じています。

我々が今までやってきたものづくりに対する1つの考え方というのは、「ダイレクトマーケティング」です。海外にも我々が行って、直接プレゼンをしてきます。伝言ゲームで途中で1人入られる、A対Bの間にCさんが入ることによって、我々に伝わってくることはやはりCさんの主観が入ってきます。我々にとっては非常に大事な情報を、Bさんから伝えてほしい、Aの私たちに教えてほしいが、それはネグレクトされてまた違うことが返ってくる。だから、とにかく「ダイレクトマーケティング」を行いました。

香港に非常にいいパートナーがいて、彼はもともとリーバイスに勤めていましたので、彼が独立するときに、ちょうど我々と商売をやり出したのですが、ジーンズのことについてはすべてわかっている人間なので、いいパートナーを見つけられたと思っています。彼も独立して約30年近くになりますが、彼と今やっているのが輸出の業務でございます。

やはり、「ダイレクトマーケティング」だと、にお客さんから何か提案されると「いや、こうじゃないんです」ということもその場で返答できる。そしてまた、その場で「次にこうしたらいいんじゃないか」というアイデアも浮いてくる。それが「ダイレクトマーケティング」をしている一番大きな要因だと感じております。

明日から、うちのものもアメリカへ行き、先々週は韓国へも行っていましたし、その前はヨーロッパのほうを回っていました。とにかく、我々は日本で残れても、世界で残れません。世界で残ろうとしたら、少々のことをしていたのでは残れないので、とにかく海外へものを売って、そして「ダイレクトマーケティング」でやっていこうと。

また、昭和45年、1970年から今年いっぱい、530～540億円ぐらいの投資になります。もちろん古い機械はスクラップ・アンド・ビルドしている分も結構ありますが、完全に「装置産業」です。紡績の場合は、1人当たりの装備率というのが1億円前後になりますし、織布であったら8,000万円前後になりますので、繊維産業は、労働集約的産業と思われがちですが、やはり世界で残っていこうと思えば「装置産業」でないとできません。「装置産業」をしている以上、今度は稼働率を上げていかなければなりません。先ほど言いましたアメリカのように352日は無理にしても、今は342日の24時間の4組3交代という形で稼働しております。やはり、早く長く稼働して、そして早く償却していくため、特に「装置産業」をやっている以上は、そういうふうな形でやっています。

そして、できるだけ自動化をしていこうと、広い面積を求めます。自動化をしていくとロボットが回り、するとそのアールが要る。非常に大きなスペースが、機械と壁との間に要る。そういう無駄が結構あるのですが、徹底的に自動化をしていこうと思えば、土地を広く求めていかななくてはならない。そうすると土地が高いとなかなかできない。我々の先代が言っているのは、「とにかく繊維は坪5万円以下でやらなかったらだめだ」と常に言っています。今現在も工場をつくっていますが、造成しているところは坪当たり2万円以下でできています。1つは我々がゼネコンをやっていることです。をういう意味では非常に安く、山から何から手を入れて造成をして、建物が建てられる状態で大体1万2,000円から2万円ぐらいの間でできています。昭和53年ぐらいにつくった分は、1万3,000円か4,000円ぐらいだったんですけど、今は若干高くなっているというのが現状です。だから、合理化をする、「装置産業」化をしていくという意味では、土地は広く求めていかななくてはならないため、安い土地でつくっています。これは、雑地とか山を削って造成しています。そして、その上に建っているというのが、今の我々の考え方です。

今までほんとうに何回も波がありました。ずっとこういうふうに来たのではなく、デニムも大き

な波がありました。そういうときに、たまたま工場を建てようというときにあたったことがあり、そのときに従業員がドリルを持って基礎を築いたり、鉄筋を曲げる機械で曲げてそれを建設現場へ運ぶ土方をやりました。もちろん建設会社の人は当然ですけど、そうでないところの社員さんが、本業の仕事ではなく、土方をやれと言ったら、多分皆やめていくのではないかと思います。その当時に、そういうことをやってくれた社員のおかげで今があります。そういう意味では、私は社員に非常に誇りを持っていますし、そういう社員がおった、ということは、ほんとうによかったなと思っています。だから今があるのではないかなと感じております。

我々は、建物も鉄筋だったらすぐ自社で建設費が計算できます。例えば、建物をどれだけの長さで、高さで、幅がなんぼで、という計算と、壁の幅をいくらにするか、ということを経算すると、すぐ鉄筋をいくつ入れたらとよいかということがわかる。そして、窓がいくつあるかというのは、それは引けばいいわけです。また、今度は、生コンクリートをどれだけ入れるかということは、すぐにできますので、ダンプカーが何台要るかという計算がまたでき、すぐ1つの建物が計算できます。

だから、我々がゼネコンをやっているわけですから、建物はそんなに高くはなっておりません。ちょっと見栄えは良くないかもしれませんが、我々の手づくりでやってきた建物がたくさんあります。

また、1つの考え方として、我が社の場合は、日本の税制の中で一番節税するのは「減価償却」だという考えで、設備更新と新規導入をして、早く償却していこうとしています。随分前は、過疎地臨時措置法というのがありました。どんどん地方が過疎化していっているのです、それをとめるために過疎地臨時措置法というのがあり、1つの投資に対して、3分の1償却できることになっており、そして、プラス普通償却は20.何%できるので、初年度に五十数%、これはもちろん普通償却は動いた月ですから、掛けることの12分の何カ月動いたかといことになるわけですけど、12カ月動くと五十二、三%が初年度に落とせるということで、早く償却をやってきました。

とにかく早く償却をして、次のステップをやっていこうと、今も我々のような中小企業ですが、年間二十数億円の償却を3年、4年ぐらい続けています。それが、ひいては世界で戦える設備を可能にしているのではないかなと考えております。

それから、「一流から仕入れて一流へ売ろう」ということです。リーバイというのは、一流だったわけですから、一流へ売っていこうと。その業界で一流になられているところは、情報とか品質とか、それから量とかいろんなことがあって初めてナンバーワンになられているので、そこから学ぶことは非常に多いと思います。値段は厳しいかもわかりませんし、決済条件厳しいかもわかりませんが、やはり一流から仕入れて、そしてまた一流へ売ろうと思えば品質も厳しいし、いろんなことが厳しいかもわかりませんが、やっぱりその壁をぶち壊していかないと、残っていけないんじゃないかな、ということでやってきました。とにかく、世界のナンバーワンのジーンズメーカーと取引をしようと思いました。

我々は、量では絶対勝てません。しかし、質ではとにかく勝っていきたいという思いでした。そして常に新しいものをマーケットに提供していき、いいところへ売っていく。そうすれば、いろいろなアイデアを相手から受けることもでき、新しい商品の生まれる1つのチャンスでもあると考えております。

また、ある程度利益が出れば、設備投資用の内部留保も要りますが、やはり「社員にも還元する」ことで、決算時に決算賞与として払うようにしています。もともとの大企業の皆さんとは違いますが、そういう形で「社員に還元する」ということが一番大切じゃないかなと思っています。今現在、日本の税制で言えば、約50%は税金でとられます。だから1億の利益を出しても5,000万円は政府に納めます。すると、「1億円を払ったら・・・」ということは5,000万円を足したら払えるわけです。内部留保が5,000万少なくなるだけですが、1億円も、従業員に還元できます。ですから、できるだけ利益が出たら、その分は社員に還元しております。

また、我々メーカーと卸商さんという面で違いといえば、よく営業に「他社よりも1円高く売ってこいや」というのは、やはり営業は非常に苦労する。それよりも、メーカーの場合は1円安くつくることができる。無駄を省いたり、いろんなことをすることによって安くつくることができる。そして、同じ値段で売れば、競争できる場合がある。しかし、問屋さんの場合は、100円で買ったものは100円よりも安くなることはできない。どんどん101円、102円になっていく。だから、我々が100円で売るという場合は99円、98円につくれるチャンスがある。だけど、ぼけっ、としていれば、101円、102円になるわけですけど。

メーカーというのは、そういう意味では、両方になると思います。無限にあるのではないかなという感じを受けています。メーカーである以上は、できるだけコスト削減、「コストパフォーマンス」をいかにするかということです。なかなか難しいですが、必死になって海外との競争をやっていく上で、それはメーカーができる1つの大きなポイントじゃないかなと思っています。

先ほどビデオでありましたように、「品質」というのは大きく分けて4つ工程があります。それぞれ、点数をつけて、僕は商品の評価というのは平均点ではない、と思っています。どのプロセスかが60点とって、あと100点ずつ3つの部門がとったとします。アベレージ(平均)では90点かもわからないけど、やはり買ってもらっている人の評価では、当然60点しか見てもらえないとみえています。だから、「アベレージやないんよ」ということをいい、特に思っています。

随分前の話ですけど、あるとき、大手の紡績の綿研究所の所長さんがおっしゃったことで、アメリカの人に「16時間稼働していて、そして朝にまた稼働すると、どうしても織り段ができるんや」ということを聞いたとき、すると「ノークエスチョンや」と、「織機をとめなきゃいいんや」という返事があった。イギリスで、同じ質問をしたら、全く同じ答えが返ってきたと。だから、我々もその当時、16時間操業して朝また、操業するとどうしても段ができるんですね。だから「品質」というのは、特に織布の場合でも紡績の場合でもそうですけど、空調というのは非常に大切なので、朝、冷え切ったときにまたスタートすると、どうしても当初いいものが出てこない。だから止めなきゃいいということで、24時間エンドレスというのは、非常に品質の安定についてもいいんじゃないかなと思っています。

そういうときに、織物は縦の本数が4,500本とか何千本あります。我々はふた幅を一緒に織っています。すると、9,000本ぐらいの糸があります。それが1本切れても、織機はとまりません。「そりゃ、9000分の1やろ」というわけにはいかないんですね。やはり1本切れても織機はとまる。だから、まず糸が悪かったらほんとうに前へ進みません。我が社も、綿花というのは農産物ですから年によって品質が違ったり、地域によっても違ったり、いろんなものがありますが、それをできるだけ不作と豊作とのときにダメージを受けないような形での混綿も考えて、今度は、商品をつくる時、新しく混綿をするときは、あくまでもまずは糸でやって、染色をやってそして色目を見ておこないます。

そして今度はデニム。ジーンズというのはこすれていったら白くなりますよね。それで初めて味が出る。普通の衣服というのは、色が落ちたらB級品なんですけど、我々のジーンズは反対に色が落ちなきゃいかん。その色の落ち方も、あまりぱさっと落ちたらだめなので、その辺の堅牢度ということも言われるわけですが、その芯が白く、どれだけの状態になっているかということも、我々にとっては非常に大事なことなんです。そういう意味では、常に糸がどこまで染っているかなということもみえています。

こう見れば、よくわからないかもしれませんが、外側は完全にブルーになっています、それで糸をずっとほどいてやるとここに白いのがある。だから中が白くなっています。それがずっと中の方についてしまうと、こすれたときブルーと白のコントラストが少ない。

何かにじんだような、それは染め方によってにじむこともできるし、どないでもできるんですが、例えば糸がこういうふうになって、そしてこれがブルーに染まって、ここは白くなっていると、芯のほうは白くなっている。我々は芯白と言います。こすっていけばこの白が出てくるんですね。総染めをすると、中まで全部染料が入ります。だから、これは幾ら擦っても洗っても紺という着物は、白場は出てきません。それは中まで染料が入っています。

デニムというのは、外側だけを染めている。特にこういう形で中まで染料が入ってしまうとか、糸によって、綿によっても、こういうふうに染料が中まで入ってしまうのもあります。それをいかにして、外側だけ染めるか。例えばサンプルを出すとき、サンプルと同じような染色ができるかということ、綿を選んで混綿をしている。だから、デニムは特にそういう当たり感というのが非常に大事なので、これをこの形(4枚つづりのサンプルを見せながら)でお客さんに出します。加工反(縫製メーカーに出荷するもの)から1回洗うとこういう色になります(サンプルの2枚目を見せる)。色が落ちますね。落ちるといふか、のりが落ちるからちょっと青っぽくなる。そして、今度はこれをバイオという酵素と石と一緒に少しペーパーでこすって、洗うとこういうふうな色と当り感になります(さらに、サンプルをめくり、3枚目を見せる)。それを今度はもう1回ブリーチをすると、これがこういうふうに変わりますよと(最後のサンプルをめくり4枚目を見せる)。

随分前に輸出をやっていたときは、14オンスといったら品番だけでよかったんですが、今はこういうふうな4点セットサンプルを持っていかないと、なかなか加工反から、デニムのイメージは

わいてこないんですね。我々は、糸をつくる場合、綿花を混綿する場合で、この状態にするためにはどういうふうな綿花をブレンドしたらいいのかということからやっております。

もちろん今は、こういうふうにしてまた新しい製品までも（これはもちろんジーンズを縫っているところへ頼んでやっておるわけですけど）、つくって、お客さんにプレゼンをしていきます（ただし、すべてはやっておりませんが）、お客さんが見て、すぐわかるような状態でプレゼンをしていかないと、なかなかイメージはわかりません。やはり、「ダイレクトマーケティング」によってお客さんの意見を、「これはちょっと色をこうしてくれよな」とか「これはちょっと筋っぼ過ぎるんじゃないか。もうちょっとおとなしいものにしてくれや」とか得ることができる。また、それによって、新しいサンプルをつくっていくということをしないと、なかなか難しいマーケットではないかなと思います。

我々は、やはり「品質」で勝負していかないと、もちろん「品質」だけではいけないわけですが、とにかく「新商品」と「品質の安定」が、特に大事じゃないかと思っております。

## 7. 海外への進出について

時間がありますので、我が社の海外進出についての考え方、「日本でものづくりをすること」と、「海外でもものづくりをすること」についてお話しします。我が社の場合は、とにかく日本にずっと根をおろして「日本でものづくり」をしていこうと決めています。そうするためにはどうしたらいいか。安い賃金だけを求めて海外へ行っていると、やはり人件費が若干上がってくると、また必ず安い国が出てくる。だから我々がやっているデニムの生地でも、値段競争しているとその下が必ず出てきます。それよりも、新しい商品をつくっていくほうが良いと考えています。そのためには、海外で、例えば中国でもものづくりをしていく場合に、従業員の会社に対するロイヤリティー、忠誠心というのは日本人よりもうんと薄いと思います。

1つは技術の伝承にしても、なかなか技術の伝承は彼らには難しい。よく、ISOの9000取ったよと聞きますが、「何であそこの会社が取れるのかな」と思うときもあります。そういう会社もあります。そういう意味で、我が社もISO9001を取っていますが、ほんとうに取るだけではなく、維持するのが大変です。我が社は、全社でやっていますので、今、従業員が777名いま

すが、その中でとにかくそれを浸透させるために必死です。特に社内監査もありますし、そしてまた「報告しろ、何しろ」というと大変なので、本当に、こんなことを他の会社は、やっているのかなと感じます。やはり日本で、高い賃金、そして、インフラも、我々としたら、「品質」の安定さ、従業員を重視します。従業員は、会社で働いているときはメーカーの人間ですが、一步外へ出たら消費者ですから、やはりそういう消費者の目でもってものづくりをするのと、「着たことがないわ」というふうなところでものづくりをしていくのとは、やっぱり違ったものが出てくるんじゃないかなと僕は思っています。

そういう意味で、我々が海外に出ていって、(そういう勇気もないと思いますけど) よく法治国家じゃなくて人治国家だとか、労務管理とか、それから当局との折衝だとかいろんなことの問題点を聞きますけど、やはり日本が一番いいところじゃないかなと思います。前からも、今でも合併をしてくれないとか、技術提供をしてくれないかということをいろんな国から聞きますけど、我々はそれはやっておりません。そして、とにかく日本でものづくりを徹底的にやっていきたいと考えています。

我々は幸いにも、我々がつくっている商品がどういうところに売られているかとかが大体わかりますので、そういう意味でも「マーケットリサーチ」、「定点観測」から、そして我々ができないところは外部に頼んで毎月1回調べてもらっています。また、それをビジュアルにして、町の中や、お店の中とかで、どういうふうになっていっているかということも行っています。だから、自分たちでできないことは、外部へ頼むということも大切じゃないかなと思っています。そういうことをしながら、マーケットがどういうふうになっていっているかということを知るべきじゃないかなと思っています。

これは、古い話ですが、何とか「マーケットがどういうふうになるかちょっと調べてみようや」となり、一度、5月の連休に売れた数を調べることになりました。今はすその丈も結構ちゃんとしてそれほど切らずにすむのですが、以前はすべて180センチぐらいの人を対象に股下をやっていました。だから、ほとんど切ることが多かったんですね。そこで、「その切ったものを全部、とにかく5月の連休中に、ダンボールに入れて着払いですべて送ってもらいたい」と、チェーン店の社長に依頼し、吉祥寺と新宿と渋谷と原宿と、そして横浜にある店で、それを全部送ってもらいまし

た。来た分すべて、店別にわけ、「ああ、こういうところでは、こんなんが売れておるんやな」とか、生地のスそを見れば、これはリーバイやな、リーやな、エドウィンやなということがその当時わかっていましたので、「洗いがどういうふうになっておるわな」とかということも、それで調べることができました。もちろん、ショップの人に頼んで売れたデータをもらうのが一番いいわけですが、そんなことは厚かましいですから、我々が一応「マーケットリサーチ」ができるのは、そういうことができるんじゃないかな、ということで、やったこともあります。

今も、それぞれの「マーケットリサーチ」というのは、そこに出たときは遅いわけですから、その次に何が来るかな、ということを感じ取るか取れないか、どちらかだと思いますね。だから、そこに出た物を、次にどういうふうな物を我々が開発すべきか、と感じ取ってやることが一番大事じゃないかなと思っております。

それから、「定点観測」していくときに、どうしてもしょっちゅう行っていると、買わなきゃいかんので、それは買って、意見を聞くためにはそういうふうなこともしながら、「定点観測」をやっているというのが現状でございます。

取りとめのないお話でしたけど、5時になりましたので、皆様のご質問をお受けしたいと思います。

【 質 疑 応 答 】

【司会】貝原会長、どうも貴重な話、ありがとうございました。

それでは、質疑に入りたいと思います。せっかくの機会でございますので、貝原会長にご質問したいということがございましたら、その場で挙手してもらえますか。係員がマイクを持って上がりますので。いかがでしょうか。どうぞ、せっかくの機会でございますので、ご遠慮なくおっしゃってください。ございませんか。

【質問者】株式を上場される予定はございますか。もうされているんですか。

【貝原】今現在は、我が社は、監査法人に見てもらっていますが、上場するつもりは、全然思っておりません。というのは、デニムというのは非常に波が大きいものだからです。例えば自己資本率を落としてでも、やはり投資しなければならないときもあります。そして、今、輸出も輸入もドルベースでやっているわけですが、そうすると為替によっても違う。というような、いろんなことございまして、一応上場できるような経理というのはすべてやっているんですが、上場は考えていません。やはり我々が、今までやってみて、例えば輸出やっていく場合に、彼らは円というのは全然関係ない。だから、我々もQ 1、Q 2 というクォーターごとの値段をドルベースで出すわけですが、そのときに彼らが、今Q 3以降の引き合いがあれば、そこで1年間買いたいと言えば、我々はドルで売っております。ドルベースで売ってしまして、そういうことは例えば上場会社であったら、それは全くできないルールだと思いますし、そういう意味では、プライベートカンパニーのよさも片一方にあるんじゃないかなと思っています。だから、弱小資本、5,000万円ずつの企業ですの、その分は完全に他人資本イコール銀行からの借り入れで、設備投資等をしております。

【司会】ありがとうございました。

他にどなたかございませんか。

【質問者】輸出比率で、マーケット別にどこが一番売れていますか。

【貝原】輸出比率は、今現在大体3分の1ぐらいです。しかし、加工貿易、例えば中国へ持って行って、そして製品を持って帰ってくるという加工貿易を入れますと、大体70%ぐらいが輸出になっております。そして、そういう日本の輸出統計から見ると、中国向けが一番多いといえます。そして、今度行ったきりの場合はアメリカと、今現在は韓国が多いんじゃないかなと思います。3

分の1が加工貿易用、それで3分の1が国内というふうに大体3分の1、3分の1だと言えます。

【質問者】ヨーロッパのほうはどうなんですか？

【貝原】ヨーロッパはイタリアと、ドイツとUKにしています。あとはベルギーに一部ですね。

【司会】どなたかほかに手を挙げられていましたね。

【質問者】我々、ここに上げられておりますエドウィンさん、ビッグジョンさん、リーさんをはじめ、当社のミシンを使っていただいておりますけども、

【貝原】ええ、はい。存じております。

【質問者】先般、私もドイツ、トルコに駐在しております、ヨーロッパの市場を見てきまして、日本のほうに戻りまして、大手のアパレルさん、御社のような素材メーカーさん回りましたところ、今一番皆さん悩んでおられるのが「品質」管理の指導者不足。日本の工場が数十年前に中国をメインにして進出され、今、中国も非常に加工賃等が上がっております、我々も当然中国の天津に4工場持っておりますが、中国離れがすすんでいます。特に今我々積極的にやっておりますのが、バングラデシュだったりインドであったり、と中国から離れていっている。そんな中で、実際ものづくりをされておられる、先ほども話が出ました技術の伝承といいますが、実際アパレル企業さんの中に詰まったノウハウがどうなるか。指導者の方が要は定年でやめられて、どんどん頭脳が流出しているというか、そういう伝承する方がどんどん少なくなっているという現状を見まして、私、岡山に駐在もしてまして、特に児島というのがジーンズの本場ですので、御社の歴史資料館も見させていただいたことがあるんですけども、カイハラさんの中で、長年培われた技術の伝承を従業員さんの中でどういうカリキュラムを組まれてやっておられるのかな、ちょっと参考にお聞かせ願えたらと思います。

【貝原】新入社員の場合は3カ月、ちょうど先週ぐらいに終わったんですかね。今週かな。3カ月の研修をやっておりまして、そして1年後にまた研修するものですから9カ月後、1年たったらまたそこでの新入社員の教育をしています。それと社内の教育する者と外部から教育する者、それぞれの段階によって、係長は係長、課長は課長というふうな形での研修もし、これは産能大なんか頼んだりしております。また、もちろん外部へ出ていったりとか、我々もやっぱり人材育成ということについては、非常に大切だと思っております。

それは、まだまだできていないというのが現状ですけど、それを社内でトレーナーをいかに育成していくかということと、オン・ザ・ジョブ・トレーニングじゃないですけどOJTをやっていくかということと、とにかく入ってからしばらくの間が一番大切だということでやっています。それと、もう1つは我々結構波がありまして、工程別にも波があり、1つの工程は非常に忙しいんですけど、こっちはちょっと暇なというふうなこともありますので、とにかく仕事量が少なくなったときは必ず応援に行って、そしてできるだけ多能工化ということもやっております。特に仕事量が少なくなってくると、これは計画的にそこへ半年とかいう形で多能工化のできるような形でやっております。

【司会】ほか、どなたかございませんか。

【質問者】1991年に、何か紡績工場をお始めになったということを書いてございますよね。それで、もちろんカイハラさん、紡績についてはゼロからスタートをされたと。

【貝原】はい、そうです。

【質問者】あの、主にどちらかさんかと。

【貝原】私のところは、以前、ユニチカさんとの半々の会社でして、昭和37年にユニチカさんが資本参加されまして、それでやっていたので、紡績とか新しい織機を入れたときも、旧日紡、今のユニチカさんの工場研修をしました。紡績にあたっては、8人ほど、紡績工場それぞれの紡績の中のプロセスを勉強させて帰ってきた。今現在は100%自社の者です。それで、そこを補うためには、僕は設備がある程度カバーしてくれておるんじゃないかなと思いますね。

【質問者】ユニチカさんとの資本関係は？

【貝原】今現在は無いんです。

【質問者】そのときはあったわけですか。

【貝原】ええ、そのときはあったんです。だから、そういう意味ではいろんなことをユニチカさんから教えてもらった、経理についてもいろんなことについても教えてもらいました。だから、スルーザーという革新織機を入れるときも、そういう形で勉強させてもらいに工場に行きやりましたし、それから、2人ぐらい技術者の人に出向してもらっているということもありました。

【司会者】そのほか、何かございませんか。

【質問者】 恐れ入ります。先ほど、生地 of 整理加工のお話で、毛羽焼きの話が出ましたけれども、これは、最終商品のお客さんというか、ニーズにかかわりなく、すべて毛羽焼きをやられるんですか。

【貝原】 今現在は99%ぐらいですね。

【質問者】 毛羽焼きをなさるといことですか。

【貝原】 はい。それは、どうしても、デニムという場合は、横糸がどっちも単糸なんですね。だから、毛羽がどうしても出やすい。そして、洗うとその毛羽がどうしても、横糸の白が表に出てくる。すると、猫の毛が死んだような形になってしまいますので、今はすべて毛焼きをしています。

【質問者】 お話、どうもありがとうございました。商品開発のことをいろいろおっしゃっていただきましたが、デニムの傾向といいますが、最近の特徴的なことをちょっとお聞かせいただければありがたいと思いますけど。

【貝原】 ご存じのように、レディースの場合は、去年スキニーという非常に何か足よりも細いようなジーンズだったわけですが、どちらかというそれは関東で、関西は去年もバギー調のものが、太いものが売れていました。今現在は、そのスキニーというのが、若干今は下降ぎみじゃないかなと思います。じゃ、バギーがうんと出ているかというそうでもないなと。ここ5月、6月のいろんなところの話を聞いていますと、若干、売りは鈍っていると聞いています。色については、デニムは製品にした後に洗い加工というのが大事なんですね。今ここにあるような、こういうふうな状態で、ここをこすったり、しておるわけですね。ただ単に洗ったという、状態のものというのは非常に少ないんですね。今ここに来て、レディースもそうなんですけど、去年は、破ったりとか、破ったところをリメイクしてみたり、そういうのがあったんですけど、今はそういうものは少なくなりました。そして、私が、はいていますけど、濃色で、洗いもハードじゃなくて、ワンウオッシュぐらいとかいう形に今はなっているんじゃないかなと思います。

【司会】 ほか、ございませんか。よろしいですか。

じゃ、ちょっと私のほうから質問させていただきますけど、実は去年のこの特別講演会には、豊橋にあります、高精度のプラスチック部品メーカーの樹研工業の松浦元男さんという社長に来てお話しいただいたんですけど、その松浦社長がおっしゃられていることと、貝原会長がおっしゃ

っていることと非常に共通している点が2つほどございました。松浦社長は、中小企業にとって、やってはいい競争と、やってはいけない競争があるとおっしゃってまして、やってはいけない競争の中に、「価格の競争」と「量の競争」があって、やるべき競争は技術であるといった話があったということです。すぐれた経営者は分野は違えども言う言葉は同じなんだなということを改めて認識した次第です。その松浦社長が非常にユニークだったのは、もう1つ採用の方法がありまして、そこでは、採用は先着順で人を採るとおっしゃっていたのですが、カイハラさんの場合、新入社員を採っておられると思うんですが、主にどの地域の方が多いのかとか、あるいは特に最近、中小企業の場合、就職とか求人が難しいということも全国的には言われておりますので、そこについてはいかがでしょうか。

【貝原】今現在は、本社とそれぞれの工場の近辺の者が主体ですね。そして、今777名おるんですが、外国人労働者はゼロなんです。

【司会者】そうなんですか。

【貝原】100%日本人でやっているという。メイド・バイ・ジャパニーズなんですね。ジャパニじゃないんです。

【司会者】私も民間シンクタンク時代に、福井の産地とかいろいろ調査したんですけど、結構、外国人の研修生とか多く入れており、いかにコストを下げるかということに、ご苦労されてました。人が集まらなかったということもあったと思うんですけど、そういうことからいっても、すごい定着率だなと今思いました。

【貝原】我々の縫製産地の場合は、ほとんど中国人の方を入れられておるんですけど、今研修1年、実習2年と、トータル3年の研修が可能です。今、厚労省と経産省と外務省がそれを5年にしようということで検討されておるんですけど、そういう中で、縫製業にとったら中国人なしには考えられないんじゃないかなと。日本でやられる場合ですね。そういうふうな感じを受けています。

【司会者】ありがとうございました。

ほか、どなたかございませんか。まだ時間もありますので。

よろしいですか。では、これで特別講演会を終わらせていただきたいと思います。

貝原会長、どうもありがとうございました。皆様、貝原会長にいま一度盛大な拍手をお願いいた

したいと思います。(拍手)

【貝原】大変ご清聴ありがとうございました。きょうのこの機会を縁に、どうか皆さん方のご支援なり、ご鞭撻をいただきますようにこの席を借りましてお願い申し上げます。そして、皆さん方の会社のご隆盛と皆さん方のご健勝を心から祈念いたしまして、ほんとうにつたない話だったわけですが、ありがとうございました。よろしく願いいたします。

【司会者】どうもありがとうございました。(拍手)

## ・参考資料

資料1 「カイハラデニムのできるまで」



