



# 立命館大学 経営学振興事業だより Across

GUEST  
—ゲスト—

角南 博和氏

角南被服有限会社 代表取締役  
昭和51年3月 立命館大学経営学部卒業



## 角南被服—ハイセンス、高付加価値のジーンズ作りで国内トップクラスへ



[聞き手] 松村 勝弘 立命館大学名誉教授(立命館大学経営学部校友会副会長)

### 卒業して家業を継いで



<松村> 何年卒業でしたでしょうか。

<角南> 昭和51年、経営学部を卒業して、本当はどこか1回入るはずだったんですけどね、結局もうどこも入れなくて。あちこち面接に行ったのですが、家へ帰りなさいと言われて。それでもう卒業してすぐ。

<松村> この会社っていうのはお父さんが経営されていた?

<角南> そうです、その時点では。この会社お祖父さんの段階でスタートしたんです。今、創業で言うと99年になります。

<松村> 99年。来年100周年に?

<角南> はい。4代目は、息子を。だから、今、色々鍛えているというか……。まだ一応、常務という形で。長男と次男がやっていて、長男が常務、下に部長をやらせて……。

<松村> そうですか。で、51年卒業ということは、48年ですか入学が。で、当時、48年ごろって大学はどんな状況だったでしょうね。

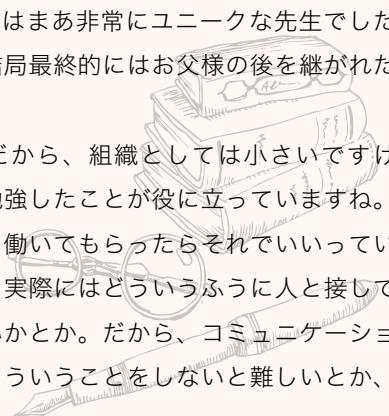
<角南> 大学紛争が終わって、ちょっと落ち着いたころですね。

<松村> ゼミとかは?

<角南> あの、担当の先生が亡くなられているので、篠原三郎先生。ゼミのテーマは難しかったんですよね。疎外論的見地から見たアメリカ経営組織論の思想という。いろいろ覚えてますね。大企業の、要は人の使い方というか、そんな感じの勉強が多かったです。会社の中でいろんなコミュニケーションをどう取るとか。最終的に僕、卒論を書いたのは、日本の経営について、中根千枝さんの。

<松村> 篠原先生はまあ非常にユニークな先生でしたけども。それで、結局最終的にはお父様の後を継がれたという?

<角南> はい。だから、組織としては小さいんですけど、その時にまあ勉強したことが役に立っていますね。ただ給料を払って、働いてもらったらそれでいいっていう形ではないので、実際にはどういうふうに人と接していくかといけないとか。だから、コミュニケーションをどう取るか、こういうことをしないと難しいとか、



人間関係をいかにスムーズにするとか。大学時代は勉強はしたことになります。だから将来のことを考えて、こういうことを勉強しておいたらたぶん役に立つというか。

＜松村＞ ああ、なるほど、なるほど、そういう。結局はまあ、ゼミでは日本の経営について勉強をされたということ。で、卒業をされて、この仕事に役立つように。

＜角南＞ えっとね、ちょうどうちの会社がジーンズを始めた時期になったんです。

## ■ 学生服からジーンズへ



＜角南＞ 私がね、高校の時に最初とっかかりがあつて、そこでし始めたんですけど、大学を卒業したころにほぼ、100%じゃないけど90%ぐらいジーンズに移行したというか。それまでは学生服したり、作業服したり。

＜松村＞ 昔、カンコー学生服って岡山にありましたね。

＜角南＞ うちの本社の近くにあります。あそこは本社はね、岡山市の中心部に移転したけどメイン工場は児島にあります。カンコー学生服の尾崎商事さんはね、私がだから卒業したころにはメイン取引先は尾崎商事だった。あそこは学生服しかやってない。あの当時だからジーンズへ移行していたんで、だから、うちはあの時4工場、尾崎商事さんの仕事で回してた、ジーンズで。

尾崎商事さんから、あそこの本来の仕事は学生服なんだけど、ジーンズがどんどん伸びてた頃にはジーンズも手掛けてたんで、その仕事をうちが請け負っ



インタビュー風景（右が松村教授）

てました。

染めもだから、最初はもうデニムの生地をただ縫うだけだったんですけど、それではそれが硬すぎるから、それでまず洗いが入ったんです。アメリカで作っていた本来のジーンズというのは洗いが無かったんです。

## ■ アメリカから輸入の履き古しジーンズから日本の洗いのジーンズへ

＜角南＞ 日本で作るやつで初めて洗いが入って。というのは、日本は元々ね、アメリカのジーンズを、要は中古品を輸入して売ってたんです。

で、履き古したものだから当然柔らかいんですけどね。本来のデニムの生地というのはね、糊が入っているから、それを1回抜かないと、要は硬いです。

だから日本に入ってきたのは基本的に使い古したのが入ってきた。

＜松村＞ ああ、なるほど。日本人の肌ではとてもじゃないけど受け止められないような硬さなんでしょうか。

＜角南＞ だから、中古品を履いていた。新品は要はごわごわして履きにくいということ。

＜松村＞ ああ、なるほどね。それは、染めと関係あるんですか。

＜角南＞ 染めはだからその後に出てくるんですけど、そういう洗い加工の工程がだから始まったんです。

＜松村＞ その、染めと洗いとの関係はどんな関係になるんですか。

＜角南＞ 例えば、デニム生地はインディゴの色ですけど、インディゴの色に何かの色を乗せたりとか、同じデニムでも白とかありますから、白を最初から白のまま縫ってしまう場合がある。二度目に縫ってる人がいて。売れ筋を追いかながら、今何の色が売れているからこれを売るんだったらその色で染めるんです。

(注) 「インディゴ」(英: Indigo) は青藍を呈する染料  
(ウィキペディア)

＜松村＞ 白もあるんですか。

＜角南＞ 白もあります。白は少ないです。

＜松村＞ 染めるっていうのは、白を染める？

＜角南＞ 白を染める場合もあるし、これを1回糊を落としておいて、特にストーンウォッシュとか石を入れて洗った場合とかかなり色が落ちるんで、それにトッピング言うんですけど

色を乗せるんです。

＜松村＞ これって、普通この色のやつが一番多いですよね、なんかそんな感じがしますよね。

＜角南＞ これが一番多いんですけど、これもちょっと柔らかいけど、これを1回水洗いして糊を抜いてしまって、柔らかくして塗るのが一応原則というか。そこから後、バリエーションを増やすためにストーンして、石を入れて洗ったりとか。石を入れて洗ったらいわゆるこれ、着古したような感じになります。後はヒゲをつけるとか言ってね、要は何年か履いたような感じの折り皺をつけるというか。

＜松村＞ なるほどね。そんな形でまあ、売ることが多いということです。

＜角南＞ 元々アメリカで作ってたやり方とは違うんです、今日本でやってるのは。アメリカはただ、こういう出来上がったものをそのまま売っていた。洗わないというか。

＜松村＞ 今のは必ず洗うんですか。

＜角南＞ 洗ってます。だから、アメリカは今は洗うようになりましたけど、アメリカが今洗ってるのは日本のノウハウが向こうへ。

＜松村＞ なるほど。日本では必ず洗って。

＜角南＞ その方が履き心地が要はいいです。ごわごわした感じでなく柔らかくて。

＜松村＞ やっぱり色はこのインディゴっていうんですか。

＜角南＞ このインディゴが一番メインです。これが全体で90%ぐらいあります。後、ブラックデニムであったり、後はさっきの白いデニムだったりとかします。だからその辺の割合は非常に少ないです。

要は、いかに加工、手を加えて履き古した感じで、消費者に買ってもらいやすいようにするという。

＜松村＞ 勝手にそうしたり、買った人がやったりしますよね。

＜角南＞ 個人的にする人もいますけどね、それこそお風呂場でしたらね、お風呂場がもう真っ青になって後は色が落ちないというか。

自分で洗う人はいるんですけども、幽霊が真っ青になって出た、後は色が落ちないとかそういうことがあります。

＜松村＞ あの、よくボロボロにして着たりしてるのは、あれは、。。。

＜角南＞ もうだから、最初からだいたいそういうのは売ってるんです。

＜松村＞ これは、どの段階でボロボロにするとかですけども。

＜角南＞ うちが縫った段階でこういう状態なんです。ここからまた洗い工場へ行くんです。洗い工場へ行った段階でそういう手間を加えてるんですね。

＜松村＞ それは一旦こちらへ戻ってきて、小売とか？

＜角南＞ 洗い工場からメーカーさんの倉庫とかそういうところへ行きます。



## ■ 角南被服は OEM 受注で高級品に特化

＜角南＞ うちはね、メーカーじゃないんで、すべてOEMなんです。だいたい20社ぐらいといろいろ仕事をさせてもらってるんです。

(注) 流通経路は下記のようです。

国内の場合「メーカー・ショップ ⇄ 工場（角南被服等） ⇄ 洗い・染め」海外からの発注は「海外のメーカー・ショップ ⇄ 香港へいったん集中 ⇄ 工場 ⇄ 洗い・染め」となっている。

＜角南＞ メーカーさんというのは工場を持ってないところが多いです。だからうちが色々なメーカーさんから仕事を受けて、それを製品にして納めるというか。

これなんかはね、これデンハムって書いてる、これオランダのメーカーなんです。発注はアムステルダムから。それを日本で色々段取りをして、メイドインジャパンで輸出するんです。基本的に輸出は香港へ全て行きます。

＜松村＞ 香港経由？

＜角南＞ 香港でだいたい基本的にまとめて、日本へ発注がくる場合が多いです。

だから、色々なメーカーさんの仕事が香港経由で入ってきます。

＜松村＞ ちなみにこのデニムのこういうものっていうのは、まあ色々なメーカー、世界中どこが？アメリカがやっぱり主？

＜角南＞ アメリカが一番多いですね。リーバイスが強いから。

＜松村＞ やっぱりリーバイスが。オランダっていうのはあんまり聞かない。

＜角南＞ あんまり聞かないですね。だから、この手の仕事をするまではそれを作ることを知らなかったというか。でも、これが一番オランダの中では大手のメーカーさんなんだけど。あとオランダのショップは今2軒。それもだから香港経由で全部入ってくる。香港の人々がその段取りをしてくれるというか。

＜松村＞ 香港が、いろんな仲介を全部一手に引き受けているということですか？

＜角南＞ 香港にはね、世界中の人人が集まってくる。これを作つてほしいとか。

＜松村＞ ああ。注文が集まつてくる。それは中国人の経営ということでしょうか。

＜角南＞ そうとは限らないです。

＜松村＞ 元々その、イギリスの植民地だったですよね。その時からの。

＜角南＞ だから、中国本土へは絶対行かない、その手の仕事はね。

香港行ってみたけど要は、中国人であるけど中国人と違うんです。もう考え方がイギリス人です。

＜松村＞ 先ほどのOEMと言つたとしても、その香港経由でリーバイスから来るわけですか？

＜角南＞ リーバイスの仕事は来ないですけど。リーバイスは日本で作らないから。コストが合わないんです。リーバイスは今だったら、フィリピンが多いかな。

人件費が安いところへ行く。要はリーバイスの方は大量生産なんです。うちの場合は大量生産ではないと言つた方がいいかな。多品種少ロットというか。だいたい1回の発注が200本300本のものが多い。で、今ショップで受けてるのが100本ぐらいやつたらやりますという形で、ショップは今6軒やっています。国内のショップだけです。

＜松村＞ ショップというのは？

＜角南＞ 小売店ですね。要は、パターンとどんな生地を使いたいというのが決まつたら、それで後作れるんで。

＜松村＞ ああ。小売店が発注してくるという、直接？

＜角南＞ はい。香港と関係なくです。香港経由の分もありますけど、日本国内でだけでの分がだから6店分ありますね。

＜松村＞ ショップに卸すのではなく、なんて言つんでしょう、頼まれて置いている。それはショップのブランドで売られている。

＜角南＞ そうです、ショップのブランドでつくります。昔の大量生産の時代はね、メーカーさんがすべて用意してくれるんだけど、今は私の会社で用意することが多いんです。ショップはだからできることに限度がある。

＜松村＞ そういう意味ではショップとしては自分の獨特のものを色々な形で発注して、うちしかありませんよというのをこちらで。

＜角南＞ そう、オリジナルを要是作りたいという人がくる。

この工場で今作つてあるメインの製品は、だいたい1本が2万円前後なんです。発注数が少ないし、手が込んでるものが多いうから。ひと手間かけたようなものが多い。だから、例えばユニクロさんとかだったらメインが3,980円とか、そういうゾーンなんだけど、エドウインさんが今6,900とか7,900円。だからその辺はもう完全に大量生産してるから、その辺りとは競合しないものというか。

＜松村＞ だから、ユニクロはもう、そういう値で、まあ、どこでもまあ1万円より絶対低い値段で出しているけども、こちらではちょっとひと手間加えた2万円。

＜角南＞ だから安いので1万2000円ぐらいからスタートする。

海外の仕事をやってるのはね、あそこに写真があるんですけど、コシノミチコさんなんんですけど。あの人はエンジニアというのを10何年か前に作ったのがきっかけで。エンジニアはコシノミチコさんのブランドなんです。それをしたのがきっかけでこの仕事が入つてくるようになったというか。その当時の担当者が要は、こういう仕事はできませんかという話で工場見学に来られて。工場見学と言って来たんですけど、実際には即もう商談で、これはできますかという、香港の人が連れて来たから。



## ■ 本社工場に集中して、設備投資をした

＜松村＞ そういう形でされてるんですか。やっぱりあの、この間、角南さんが後を継がれてというか、入られてからこれまで、その規模はかなり大きくなっています。

＜角南＞ かなり縮小ですね。今はここが本社だけですね。実際に作つてるのはここがもうメインです。昔はここは30人ぐらいで始めたんですが、今は倍にしています。ここは常時60人ぐらいです。

＜松村＞ じゃあこここの規模は大きくなってるんですね。

＜角南＞ 大きくなつてます、はい。だから建物も最初はここから向こう側だけだったんです。それで人数をどんどん増やしていくのだから、まずこれを建てて、今は2階建てになつてます。このまた奥が、本当はこれ倉庫だったんですが、今は中国人が宿舎にしています。だから県北の工場がだめになるのにしたがつて、要は最

終的に生き残るにはどうしたら良いかというの  
で、この工場は少なくとも50人以上の規模に  
しておかないと、たぶん将来的にうちの家族は  
食べていけないというか。

＜松村＞ 結局そのかつてのころというのは、  
コストも安かったかしらんけれども、マーケッ  
トも広かったんでしょうか。

＜角南＞ 国内生産がだいたい50%だったんで  
すね。今はこのジーンズの、日本で売られている  
量って、だいたい1年間で7000万本ぐらい売  
れているんです。だいたいそれを前後している  
から。そう極端に変わりません。で、その理由  
は国内生産の割合がどんどん変わっているんで  
す。

＜松村＞ 消費は7000万本で変わらない。あと、海外比  
率が非常に上がっている？

＜角南＞ 海外比率がどんどん上がってきています。今は国内生産の割合は3%しかない。

＜松村＞ 角南さんとこ自身も海外に発注してというも  
のもあるんですか。

＜角南＞ いや、海外のお客さんからこうやって受ける  
けど、基本的にうちは物を作るだけです。

＜松村＞ 別に下請けさせてるとかそういうことはない  
わけですね。

＜角南＞ ここの工場はね、ノウハウの塊みたいな工場  
なんです。だから色んなお客さんの仕事を受けても基本  
的に全部こなせるというか。設備投資もね、莫大な金額  
をしてるんで。

要はね、やっぱり20代の若い女の子が入って来ても、  
午前中練習したら、お昼から本番が縫えるようにする  
というか。だから、本来、メーカーさんが作った機械をそ  
のまま使ったんでは使いにくいっていうか、すべてアレン  
ジしてあるんです。

＜松村＞ それは発注段階で？

＜角南＞ 私がだからミシン屋さんに発注する段階で、  
このメーカーさんのこのミシンが欲しいけど、このミシ  
ンをこういうふうに改造してくれという。

だからそういう若い女の子でもすぐ使えるようにして  
あげないと、20代の子はね、1週間もたもたらね、  
辞めてしまいます。

そういう人からずっと長続きしてもらわなだめだから。  
あと30代ぐらいの人になると今度は子供さんがいて  
パートで来てくれたんだけど、こういった人もだからあ  
んまり難しいミシンにすると要は辞めてしまうから、要



工場内の様子

は簡単にしようか思ったらそういう色んな手を加えて縫  
いやすくしてあげないと。

＜松村＞ その縫いやすいということですが、そのノウ  
ハウというのは機械にあるんでしょうか。

＜角南＞ うーん、どういう機械にするかですね。ミシ  
ンメーカーさんが作ってくれたものをそのまま使ったら  
使いにくいから、うちなりにこうアレンジした方が使い  
やすいからという。

同じようなこういう製品でも、本来のメーカーさんの  
指示通りに縫わないことが多いです。

## 縫い メーカーに逆提案する

＜角南＞ 同じことをするならこうやった方が簡単に縫  
えますよという。要は逆提案をしてるから。

提案している理由は、コストをね、上がってもいいって  
いうショップ・メーカーさんまず無いんで、少しでも下  
げてくれ。下げるんだったら全く見かけが変わらない、  
だから縫い代ちょっと変えたらこれだけ簡単だから  
コストこれだけ下げても大丈夫ですっていう。

メーカーはね、だからデザインだけ考えてるという  
か、そういうところが多いです。

＜松村＞ メーカーはデザインをやってるんですか。

＜角南＞ はい。極端な場合はメーカーさんがね、デザ  
インも考えてくれていってることもありますからね。

要はデザインそのものを企画会社に振ってしまうから。  
振ってしまって、そこから出来上がったものの中から  
メーカーさんがチョイスして、これは作りたいとか。

だから国内のメーカーさんというのは、本来のメー  
カーサンの機能じゃないところが多いです。だからさっ

言った小売店みたいなところがね、こんなものを作りたいってはっきりしているんです。

＜松村＞ そのメーカーさんというのはその、今は小売店だったら、その200本とか300本とかいう話でしたけど、メーカーさんはもうちょっとロットは大きいでしょうか。

＜角南＞ 多くとも1000本ぐらいいけば良い方ですかね。うちのこの工場が今だいたい1か月にね、1万1000から2000本縫ってるんですよ。

で、1か月にその1000本の発注くれることは1回あるかないかという、そういうレベル。ほとんどは1回の発注で200本、300本の集合体なんです。

＜松村＞ 1万1000から1万2000本を作る、まあ月産ですか。

＜角南＞ はい、だいたい年間で14万本ぐらいですね。そうすると、さっきの7000万本に3%掛けてくれるとわかるんですけど、うちの要は工場が生き残る余地があるというか。

この3%とというのはね、パーセントは3%なんですけどね、本数で言えば。

金額は全然違う。金額に直すと26%なんです。

要は国内で今やってる工場はみなさん高いものしか作ってないです。

安いもの作ったら今は海外に勝てないんだから。

＜松村＞ だから、そういうのをやっぱり提供できる、それを買うお客さんがいて、それを提供できるメーカーあるいはそしてこういう工場があると。それが今のジーンズの業界の置かれてる状況なんですかね。

＜角南＞ どんどん本当、工場の数は減ってきたんです。だから私の時代でもたぶん4分の1ぐらいになります。だから、こういう取材を受けることが増えたんです。

＜松村＞ それはどうして生き残ったかということ？

＜角南＞ 日本全体のジーンズ工場の中で、うちのこの今の規模というのが目立つようになったんです。

本当に今小さいところばかりなんです。このうちの会社で全体で74人ぐらいになっていますけど、ジーンズ工場でこの規模の会社がもう日本に無いんです、他に。こういう大きいのをやってる工場は。エドWINさんの工場くらい。エドWINさんは今度6工場閉鎖しますから。もう量産は国内はどんどん縮小していくから。去年なんかね、株主が伊藤忠になった関係で。



生産の様子

エドWINの株主が伊藤忠になった関係で、要は商社ですから、考え方がドライですから、少しでも利益が多い方がいいというんで、もっとコストを下げるために海外に持っていくんです、仕事を。

＜松村＞ そのエドWINさんっていうのはメーカーというのか。

＜角南＞ メーカーです。メーカーがだから工場も持ってる。工場は東北にあります、秋田。

＜松村＞ 一応持っていて。そこはメーカーと言っても本当に作って、工場も持っているという。

＜角南＞ だから、そこぐらいしか要は同じ規模の工場は無かった、日本に。それももう、今度は無くなっていますから、たぶんもっと目立つんかなというか、うちの工場は。

## ■ 業界で日本でいちばん大きい規模の工場になった



＜角南＞ 20社と取引して、こういうジーンズ関係のパンツ類だったらほぼすべて作れるっていうか、こういう工場は今無いんです。

うちは規模がそこそこあるから、それこそ何でも縫わないとこのいわばキャバを維持できないというか。それがあるから何でも縫ってきたんですけど。だから何でも縫おうか思ったらそれだけ設備をそろえなきゃいかん。設備をそろえようと思ったら簡単に縫えるようにしないとあかん。そんなことを色々とやっていたら、気が付いたらほかの工場が無くなっていたというか。

＜松村＞ そのための、どんどん設備を増強していったら他が、他はもうあんまり、手を抜いて辞めていったと

ということですか。

＜角南＞ だからそこまで設備に金を掛けられなかったというか。

＜松村＞ それはやっぱり、設備に掛けられるだけの余力があったということでしょうか。

＜角南＞ 余力があったわけじゃないけど、例えば他の会社の場合であったら、儲かったら例えば極端な場合ベンツを買うとか、そういう形でお金を使ってきたんだけども、うちの場合はとりあえず設備に金を掛けて。

私の父が生きていた最後のころは本当に儲かってましたけど、ほぼ設備に金掛けてたというか。だから、結果的に何かそれが良かったという気がする。

だから、どんどん金を使って贅沢はしなかったというか。

＜松村＞ で、まあ生き残れたという。今ではもうそういう、ちょっと手の込んだものはこの、こちらの会社の方へ発注が来ると。何か、どういうふうに考えたらいい？

＜角南＞ だから、このメーカーさんもね、デンハムさんも、コストの事を言われるから、最初何か月かして高いからって1回ね、中国に行ってしまった、仕事が。ワンシーズン。ワンシーズン行ったんだけど、次のシーズン帰ってきたんですよ。要は中国ではこのレベルのものは作れないんですよ。

＜松村＞ ちなみにこれ、どこがこういうジーンズで難しい点なんでしょうか。

＜角南＞ このバランスがきちっと取れてるとか、こういう縫い方なんかしてるけど、これもだから、このラッパはね、私が考案したんですけど、こういう縫い方を簡単に出来るラッパを作るというかね。要はアイデア商品なんです、これ。

これ見たらね、みんな真似ができます。だけど、ここまで考え付かない、みんな。

＜松村＞ 技術的にも、機械的にも何か難しい。

＜角南＞ いや、技術的にはそれは難しくない。難しくないから昔だったらこれ、下が要是ふらして、オーバーラップでふらしてやってね、要はこれ巻き込むんですけども、これ綺麗ではなかったんです。表から見ただけでは同じだけど、昔とは裏側は全然違うというか。私が色々なメーカーさんから仕事を受けたときに、面倒くさいからすみませんけど変えてくれと。

こうさせてくれと。サンプルだけで出したら

OKくれて。で、何社かしたら今はもう、ほとんどのメーカーさん、これになりました。最近ではユニクロさんも同じことをしています。

見たらすぐわかる。見ればわかる人が。だけど考え方付かないです。

先ほど言う通り、うちの工場は提案型なんで、同じことするんだったらこの方がいいわ、簡単に出来るしと。これだったら通常より50円下げても採算とれるから。

＜松村＞ ああそうなんですか。なるほどね。結果的に言えば何のことは無いように見えるけども、それまでしてなかったということなんでしょうね？

＜角南＞ だから、見たら簡単、本当に。見たら簡単なんだけど、みなさんだから、メーカーさんから指示があつたらその通りにしてしまうんです。

メーカーさんってそんなに詳しくないです、縫い方。工場の方が詳しいから、同じことをするんだったらこのやり方した方がいいですよっていう、本当逆提案をしないと全然前に進まない、上手く。



## ➡ 中国への技術指導をしに行って中国のレベルを知り、それに負けないユニーク製品に特化

＜角南＞ 中国はそれこそ何も無いです。

＜松村＞ やらないで、そのまま言われたまま？

＜角南＞ 最近は私、中国出張なくなりましたけど、1回はね南寧の工場、ベトナム国境まで100kmぐらいの工場で、香港からもちろん南寧行くんですけど、そこへ1週間行ったんですけど、そこへ技術指導で行ったんです。それから、そこが最初で、後は大連の工場。大連の



生産の様子

工場はね、3泊4日で2日間指導して帰ってくるのを13か月続けました。

1年ほど行きました丸々。どちらも商社の兼松さんから頼まれて。

本当はね、僕は行くはずじゃなかったんですけど、初めはミシン屋さんが行くことになっていたけど、色々やりとりしていて結局、それは角南さんが行った方が役に立つって言われて。

＜松村＞ それは向こう中国で日本の商社が作らせるために、という？

＜角南＞ そうです。兼松さん、仕事を持っていましたけど、それを要は、品質を上げるとか、生産性を上げるとか、するためにはどうしたらいいかという。

＜松村＞ それは商社だから知りませんよね。

＜角南＞ 物は作りたいけどノウハウがないというか。

儲けようとは思わないけど、とりあえず勉強したいから、中国は完全な競争相手だから、勉強したいから、行ってくれと言えば行くから。

＜松村＞ 相手がどんなものを作って、どういう技術力を持っているかということを知るためということですね。

＜角南＞ はい。だから、かかるお金は全部出してくれと。そうやって、何か。結果的にだから中国の状態がよくわかったから、今日本でどのレベルまで行っとくと要是勝てる。大連の場合だったらその何人かがまあいるんですけども、要是總經理の人と話をする。相手が何をしたいか、どのレベルまで持っていくのか、色々現場を変えていくんですけど、変えるたびにだから總經理と話をしないと全然先に進まないというか。基本的に中国のどこも受け取りなんです。

＜松村＞ 受け取りっていうのは。

＜角南＞ 受け取りっていうのは、この工程を1本縫って何



生産の様子

円という。だからやり方を変えると要是作業内容が変わってくるから、その金額を上げてくれとか作業をすると、それをしないと元々のやり方に戻ってしまう。戻つてしまったら總經理と話をして、これはだからこの工賃をこれだけ上げてやってくれと、難しくなったから。でも、これまで3人でやったけどふたりで出来るようになったと。そういう説明をしてあげないとだめ。

＜松村＞ 普通ならそれは出来ない？

＜角南＞ だから、言われた通りだけしかしないから、特に縫う人はあんまりそういう工夫改善するのではないんです。上から言われた通りにだけする。

その上に立つ人が縫う手順だけは知ってるけど、要是工夫改善はしないと。

＜松村＞ その總經理の人に改善提案をするということですか。

＜角南＞ そうです、はい。コストダウンに繋がって、だから品質が良くなるわけ。

＜松村＞ それは、商社はそれを望んでいると。

＜角南＞ 大連の工場だったら例えば設備投資をしても、設備投資は私が全部リストアップして決めたんですけど、「他に無いの？」って話したら、これはもう買ったとかいうから、買ったというのは中国産でしょうという話をしたら、そうですって言うから、じゃあこれはもうだめだと。こんなミシンもう10年後には使えない。今買うのだったらこっちのミシンに変えとかないとだめだと。延々と話をして、結局100台ぐらいのミシンをまたキャンセルさせて。

＜松村＞ それは、というのは、角南さんの仕事として？

＜角南＞ 私はキャンセルする権限は無いけど、でもこの工場の将来を考えたらこういうことをしとかないと、

お宅の工場、生き残れないですよと。

＜松村＞ そういう経営相談じゃないけども。

＜角南＞ まあ、そういう感じに近いです。

＜松村＞ それはしかし兼松から頼まれて？

＜角南＞ 兼松さんはだから、見る人だけなんですけど、それだけではね。

＜松村＞ そこまでまあ、踏み込んで向こうに言うと。何のために行かれた、何のためでしょう。

＜角南＞ 一番は勉強のために行ったんでね。

かかる経費はとりあえず兼松さんが全部持つてくれると。

会社としては儲けなくてもいいと。

でも3泊4日でとりあえず大連行ったら、必ず勉強になるんです。今の中国の現状はどういう状態で、ここまで指導をしても要はどこまでのレベルまでしか行かないということね。

＜松村＞ その将来も見据えてという？

＜角南＞ はい。元々だから300人ぐらいのラインの50人ぐらいを一応教えたんだけど、最終的にその会社はね、だから、ジーンズだけで2000人ぐらいの規模にしたんです。要はそこの会社がモデルケースを作ってくれ、ということだったんです。モデルケースだけ作った。このモデルケースを見ながら何か他のラインを変えていくというか。

＜松村＞ そのモデルについての経営のやり方について指導したことですか？

＜角南＞ はい。

＜松村＞ その勉強の為ですが、それ自身は勉強の為だけれども、それ自身は競争相手にはならないと見ているわけですか？

＜角南＞ だから、そういう工場と競争をしたらダメいうかね。コストが安いんです。人件費何分の一かですかね。で、毎月行っても要は何か月も製品が変わらないとか、そういう工場になります。うちの工場は毎日変わってますからね。

[ウチと違って中国は] 要は何か月も変わらない製品にするので、生産性がめちゃくちゃ高くなる。

＜松村＞ そうですね。その段取り変えも必要ないしということですね。

＜角南＞ 要はそういう工場と競争したらダメなんです。要は、例えばユニクロさんと競争したら絶対だめなんですよ、勝てない。だから、ユニクロさんが出来ないことをしないといけない。

＜松村＞ だから、小ロットのユニークな製品を作ることにもう特化していくということですね。

＜角南＞ で、尚且つ、メーカーさんの言いなりにならない。メーカーさんにだからどんどん提案していって、同じことをするんだったらこうしたほうがコストが下がりますと言う。

＜松村＞ それは、先方も喜んでくれると？

＜角南＞ はい、はい。50円でも100円でもええわ、コスト下げたいと言う。そういうメーカーさんばかしなんですよ。ただ下げたんでは、うちの会社は利益減るだけだから。だからそういう提案をして、うちも生産性をそれで上げることができるから、その分で50円下げるのはOKですよとか。

＜松村＞ なるほどね。どうしてもこういうまあ、日本ではもうほとんど他には無いようなジーンズの工場になっていると、こういうことでしょうか。こういう業界のことはあんまりわからないんですけど。

先ほど言われたように、今70何人ですか？

＜角南＞ 74人います。役員が今4人、あとは70人従業員がいます。私と家内と息子ふたりと。



## ■ 納期面、ブランド力で強い国内産ジーンズ

＜角南＞ 将来ね、どんどん儲かっていくとかそういうことではないんだけど、同じ働いてお金儲けをするんだったら、自分とこの会社で頑張ってる方が今頑張りがいがあるというか。ある程度この業界でこの規模で生き残っていくのが可能になっていけばね。

競争が激しい業界なんですけど、要はどんどん海外に出たものはもう勢いは止まったんです。

3%しかないけど、もう3%で、たぶんこれ以上あまり縮小しないというか。

＜松村＞ それだったら、こういうユニークであれば生き残れる？

＜角南＞ 技術レベルの問題があるのと、それから、サイクルタイムの問題がある。海外へ持っていくとどうしても納期が長くかかる。

＜松村＞ やっぱりその、流行っていうか、何かの変化にすぐ対応できるっていうのは国内でないとできない。

＜角南＞ 国内でないとできない。だから、例えば今まで中国縫製の製品だけど、中国の場合だとだいたいね、旧正月がからんできたときに納期遅れが発生します。その時に、じゃあこの1000本だけなんとか国内でしてほしいとか。

こういうね、海外のブランドっていうのはね、基本的に船で輸出する関係で、日本の製品を作るとピークはズれるんです。それがあるから始めたんです。だいたい2か月ずれる。

＜松村＞ そういうことですね、結局は。

＜角南＞ 同じ時期に売るんだけど、要は製品が出来上がってから出荷するまでに、日本だったら要は、例えば岡山から出しても東京まで1日で着きますよね。でもヨーロッパではそうでないから。

＜松村＞ だから、早めに送らんといかん。

＜角南＞ そうそう。1回香港に行きますから、香港で仕分けして、今度世界中行きますから。

＜松村＞ だから、世界中で売れる、売れ始め時期っていうのは、だいたいその春ごろに売れ始めるることは間違いない。

＜角南＞ 同じ時期に売るんだから、同じ時期に作ったら間に合わないというか。海外の場合。

で、飛行機で送ったんではコストが高くつく。

さっき言ったように、仕様を少しでも変えて100円でもコストを抑えたいんだからね、船便から要は飛行機便に変えたらコストが跳ね上がりますから。

＜松村＞ とてもじゃないけども、だめだと。で、やっぱり、ヨーロッパでもそういう、ロットを扱わない特徴のあるものを作りたいということはやっぱりあるということですよね。それ先ほどのショップみたいなところ。

＜角南＞ このデンハムさんというのは、これはね、ビデオ撮影の時来られたんですけどね、2回来られた、今で。自分とこの自社ブランドをここで作ってますということを何か示したいというので、ビデオを撮影するためにここへ来て、2時間ちょっと写して10秒ぐらいです。ユーチューブでアップしますけど。

＜松村＞ やっぱり日本で作っているというのはひとつの中にはなるんでしょうか。

＜角南＞ なるみたいですね。メイドインジャパンだということで価格が増えるというか。日本で売ってる製品でもメイドインジャパンとつくのと、メイドインチャイナとつくのとでは、要は消費者が全然。

＜松村＞ 違いますよね、イメージが。

＜角南＞ はい、イメージが。メイドインチャイナだったらいくら良くても高く売れないから。その製品に対する信頼性が無いと、今では。

＜松村＞ 面白いなあ。するとこの、先ほどの将来性で言うと、このデニムのこういうものは？

＜角南＞ デニムはね、こんなに長く続くとは思ってなかったんですよ。うちの会社ってね、その時代に応じてどんどん変わってきたから生き残ってきたんですけど。だからジーンズもだから、将来的に変わるのかなと思ったけど、どんどんバリエーションが増えていくんですね。洗い加工もなんかどんどんやり方を変えてくるというか。一番最近のやつはレーザー加工します。レーザー光線当てて、その光線はコンピュータ制御で動かして、絵でもなんでも描くんです、これに。



売れ筋のジーンズ

＜松村＞ ああ。あまり表面に何か？

＜角南＞ ここに要は傷をつける。実際にレーザーで傷をつける。その傷をつけたのが要はきれいな絵ができるとか。

今までペーパーで擦って作った傷とは全く違うというか。

＜松村＞ そういうのがまあ、出てきていると。今後まあ、そういう変わったものを？



## ■ ハイセンス、高付加価値のジーンズ作り

＜角南＞ だからそういう付加価値をつけるとまた売れるというか。

＜松村＞ やっぱり変わってきて、物は変わったものが売れるような時代になってきてるということでしょうか。

＜角南＞ さっき言ったようにこの工場のメインの価格帯は2万円前後んですけど、このデンハムブランドはね、メインの価格帯が1本5万、6万なんですよ。ここ2か月ほど続けてね、東京へ行ってきて、最初にだからデンハムさんの代官山の本店。で、この間行ったのはGINZA SIX行ったんですけど、私たちの商品が無いんです。

＜松村＞ その、売り切れて在庫が無いっていうこと？

＜角南＞ と言う具合。うちが今作っているペースでは間に合わない。つい最近から、デンハムはデンハムジャパンが別注を出したんです。一回要は香港行ってヨーロッパ行ったら帰ってきたら間に合わない。直接日本に納めてくれと。

この人のね、センスがいいんですよ。この人がすべて

いわば売り出して企画しているんです。

＜松村＞ センスの問題。

＜角南＞ はい。GINZA SIX行って店長と話をした限りではもう、色んな要は百貨店とか、バイヤーみんななんか、色んな要は契約や色んな引き合いがあるからまだまだ増えますよというか。

で、うちの直接の担当者が言われたのでは、今年の生産量が来年には1.3倍になると。30%増えます。

＜松村＞ と言ってそんな、いわゆる大量生産ではないわけですよね。

＜角南＞ はい。数字増えたけど、1品番500本ぐらいとかね。例えばエドワインさんとかやってる生産量から考えたら、少なくとも1回の発注がね、5000本とか1万本とかね。

ユニクロだってたぶん何10万本ですよね。そのくらい要は、1回の発注数が違う。

うちの工場は今ね、一人頭の本数が10本行かないです。この工場例えば70人ほどいたら、70×10で、700本だから。そこまで行かないだから。実際には今日産500本ぐらいしか出ないから。

昔、大量生産の時代は人数が50人ぐらいしかいなくて、毎日1500本縫いあげたんです。

＜松村＞ あ、そうですか。大分違いますね、それは。

＜角南＞ そうです。一人頭30本ぐらい行きます。

だから今は1か月に1万1000か2000でしょ。その当時は1か月だいたい4万本縫ってた。同じようなものを縫ったらね、生産性は全く違うんです。

＜松村＞ 昔の方が生産性は高かったということですか。それは、今はそれだけ複雑なものが、ということですね。

＜角南＞ 複雑で、尚且つ量が少ない。でも、国内生産はそっちに移行しないともう生き残れないです。

＜松村＞ 今の先ほど言われた、センスとかいうところだとこれは、なかなかディベンズオンで人に依存しますよね、そのデザイナーとかの。

＜角南＞ だからみっちり話をして、この人の製品を縫うんだったらどういうふうに気を付けないとだとか。

でもそれをしないとだから生き残れない。要は売ってる値段が高いから。

＜松村＞ その、気になるのは、こういう人が次から次へと出てきてくれないとまた。

＜角南＞ うーん、難しいですね。

＜松村＞ 次から次からとかではないけども、何か出でこないと、こここの角南さんとことしては困るわけです

よ。

＜角南＞ でも、今年の場合だったら年間で1万本ほどですね、この人からの製品が。でも、ショップがらみであればね、毎月100本とか200本とかだから、年間に1000本とか2000本とか。そういうのがたくさんあったらたくさんあったで、別にそれはそれで。

＜松村＞ また対応できる。

＜角南＞ はい。その方がね、割と安定するんです。今ショップ6軒ありますけど、この6軒の今の仕事量っていうのは年間通して割と安定しているんです。メーカーさんから出てくる量はね、安定しない。今月2000本あります、3000本あります。ちょっと調子悪くなったら0になります。

ショップからそうやって細かい仕事を受けるのは面倒臭いです。面倒臭いけどでも、これでちゃんと要は儲け出来るようにノウハウ蓄えて行かないと将来生き残れない。

＜松村＞ はいはい。いずれにしても色々なノウハウをどう蓄積するか。

＜角南＞ そうそう、はい。だから、一番遠くだとね、新潟県の方のね、これは小さいメーカーさんで、年に2回しかしない、1回作ってもう納品したんですけど、2回目は何か9月になったらって言われていますし。そもそもだから仕事始ましたし、つい最近話をしてるのは岡山のショップなんんですけど、ここもだから自社製品を作りたいって言いだしして、年間で500本ぐらいという。

＜松村＞ あ、それショップ？

＜角南＞ ショップです。新潟のはメーカーさんです、小さいけど。自社工場を持っててメーカーしてる、だから、色々なこと出来ないから要は任せたいというか、量がある分は。

＜松村＞ ああ。そこはメーカーでショップも持っておられたんですか。

＜角南＞ 新潟の場合はだから工場を持ってて、メーカーで、後は卸して。お店に。そのメーカーさんから直接話がある。

＜松村＞ そのお店に卸す物についてですか。それはちょっと特殊な物？

＜角南＞ はい。

＜松村＞ 製造工場は持たれてるわけですよね、そこのメーカー。

＜角南＞ 一応、持っているんだけどサンプルぐらいしか出来ないというか。

＜松村＞ ああ、そうか。そういうところが角南さんと

ころに発注してきたと。

＜角南＞ これを作りたいけど、今。

＜松村＞ それまでは出来なかつたんでしょうか。

＜角南＞ なかなか苦戦してますみたいで。だから、こういうことで何でも出来るっていう工場は少ないです、今。それこそ色々な工場ありますけど、この工場はこれとこれしか出来ないという。そういう工場。

＜松村＞ 今も、競合としてはそういない？

＜角南＞ 競合相手はいっぱいいますけどだから、色々なことが出来るという工場が少ないから、ひとつのメーカーさんから例えば色々な品番を受けても、この品番はだからメーカーさんとしてはコストが非常に高すぎると言われても、じゃあこれをじやあよそに持って行ったから他の製品だけうちが見るっていうのは難しいというか。もう一緒にもう、じやあちょっと高くするけど、他のところで要是採算取れるから、もう一緒に全部やった方が楽でいいとか。

＜松村＞ なるほど。かなりその業界の話が面白くて、かなり聞いてしまいましたけど。今日はお話し頂き有り難うございました。



工場の外観

本当は、校友会関係のお話しや経営学部の現状についてのお話など沢山のお話を聞いたのですが、紙幅の関係でかなり縮めざるを得ませんでした。また、角南被服のHPなども参照していただければ幸いです。

角南被服有限会社HP :

<https://www.sunamihifuku.co.jp/>



## 会社概要



[企業名] 角南被服有限会社  
[代表者] 角南 博和  
[所在地] 箕島工場：〒701-0206 岡山県岡山市南区箕島 225-3  
tel.086-482-2828  
本社工場：〒711-0907 岡山県倉敷市児島上の町 3-5-5  
tel.086-472-3331  
[創業] 大正7年(1918年)  
[設立] 昭和27年(1952年)  
[事業内容] ジーンズ・カジュアルパンツの製造(OEM供給)  
[資本金] 300万円  
[売上高] 2億5258万円(平成28年度)(2016年度)  
[従業員] 74名

## 編集後記

中小企業の生き残りは難しい。ジーンズ製縫の角南被服は同業他社がメーカーによる海外発注で消滅していく中、しぶとく生き残り、高級化路線でいまや国内トップクラスにならされている。角南さんは経営学部校友の中での成功者には違いない。これま

での経営のご苦労をお聞きしている内に時間がすぐに経ってしまいました。もっとお話をうかがったのですが、かなりカットせざるを得ませんでした。ジーンズ業界について勉強させて貰いました。有り難うございました(松村)。