



パッション トーク セッション

VOL.14

ネクシィーズ 近藤太香巳社長 **X** SADA 佐田展隆 社長

創業90年の老舗オーダースーツメーカー 一度は手放した経営へ復帰した4代目社長

19歳で起業。2004年、自らの直感と情熱を武器に当時最年少となる37歳で東証一部上場を果たしたネクシィーズの近藤太香巳社長。一介の若者から成功者へと駆け上がったその起業人生には数えきれない成功・失敗・挫折が含まれている。そんな近藤社長が、次世代を担う経営者を招いて経営について語るのが同連載だ。第14回目のゲストは、1923年創業の老舗オーダースーツメーカー「佐田」の4代目、佐田展隆社長だ。

近藤 今日日は以前佐田社長に作っていただいたスーツを着てきました。こうして二人でゆっくりと話すのは、これが初めてですね。御社は非常に歴史の長い会社だと聞きました。

佐田 はい。もとは私の曾祖父がはじめた会社で、服飾雑貨卸商の「米川商店」という名でした。その後祖父・父へと渡り、2012年に私が4代目として社長に就任しました。1923年が創業ですので、昨年でちょうど90周年となりました。

近藤 90周年!? それはすごいですね。日本は創業100年を超える企業が多いいと言われますが、企業生存率をみると、10年生き残る会社は100社中6社程度だと聞きます。さらに20年生き残る会社は1000社中3社、30年以上生き残る会社は0.25%なので1000社に3社あるかないかといったところだそうですね。会社を長く存続させるというのはそれだけすごいことなのです。

佐田 はい、あと10年なんとか頑張つて100年企業になりたいと思っています。これまでの経営の中でたくさんの浮き沈みがありました。実を言えば、私も一度は社長を辞任したこともありましたが。

近藤 そうなのですか? どういう経緯で社長になられたのですか。
佐田 私は大学卒業後東レに入社し、営業に従事していました。それが

4年目になったある時、父から会社を手伝ってほしいと声をかけられたので。実はその時、主要顧客であったデパートの「そごう」が倒産してしま

ったことで当社自体も連鎖倒産の危機に瀕していました。そんな中で父から誘いをかけられたので、これは放つてはおけないとすぐに会社を移ったのです。しかし実際に会社の経営状況を見てみるとひどいもので、有利子負債がすべての利益を食いつぶしているような状況でした。最終的には2007年に再生ファンドへと会社を売却し、佐田家は経営から手を引くという形になったのです。

近藤 それは大変でしたね。その後どうして会社に戻るようになったのですか。
佐田 会社を離れた後は経営コンサルタントとして仕事をしていたのですが、ある時またお呼びがかかったのです。会社を売却した後、売却先の再生ファンドがリーマン・ショックの煽りを受けて解散になったのです。それから会社は顧客へと引き渡されたのですが、今度は東日本大震災で当社の仙台工場が打撃を受けたのです。その顧客も「自分のグループの中で倒産されるのは困る」と、私の後を継いだ社長に押し付けたのです。困り果てた前社長が「なんとか会社に復帰して欲しい」と連絡してきたのです。

近藤 ずいぶんと数奇な流れですね。曾祖父の念でも宿っているのですかね(笑)。
佐田 そうかもしれません(笑)。当初は会社に戻るか迷いました。再び深刻な業績不振に陥っていましたし、何より家族からの反対が非常に強かったです。妻からは泣いて引き留められたのです。妻からは泣いて引き留められた、父からも「お前でも建て直して無理だ」と言われていました。ただ、一度現状を把握するため会社を訪れたときに、社員がすごく喜んでくれたのです。「いつか戻ってきてくれると信じていました」と言ってくれる人もいて、そんな状況ではとても断れないなと思い、会社に復帰することを決めたのです。
近藤 会社の経営状態は変わっていたのですか。
佐田 再生ファンドの解散が資金を入れた後だったこともあり、バランスシートは健全になっていました。ただ、PL、損益計算書は赤字に転落しており、再び倒産の危機に瀕していたのは間違いありません。現在は3期連続で増収増益し、直近の売上は21.5億円を達成しました。

ビジネスで重要なのは、No.1 自社の強みを数字で証明

近藤 ところで、御社のスーツメーカーとしての強みは何ですか。
佐田 オーダーメイドのスーツでありながら2万円という低価格で販売ができるということ。他の大手では

既製品で平均価格は3万円程度ですから、安価でオーダーメイドスーツを購入できるということが当社の強みです。

近藤 なぜ、それができるのですか。
佐田 当社は仙台と北京の自社工場。日産500着のオーダーメイドスーツを製造しており、ポリウレムディスプレイを効かせられております。そこでは、スタッフが採寸したデータからCAD(自動設計システム)により一人ひとりのオリジナルパターンを作成し、CAM(自動裁断機)が生地1枚1枚を1mmの違いもなく裁断し、縫い上げられます。つまり高度に自動化・機械化が進んだ製造手法を取っていることで人件費を最小限に留めることができているのです。また、生地企画から縫製・販売までワンストップで行っていることから、本来あるはずの各業者間での中間マージンが発生せず、販売価格も下げられるのです。

近藤 なるほど。川上から川下まで御社が担うことで販売価格を抑えられているということですね。
佐田 はい。やはり人の体格が個々人ですべて違うため、既製品のスーツではしっかりとした着こなしをすることができません。経営者の方でも中にはしっかりとしたスーツを着ていない方もいますから、もっと多くの人にオーダーメイドのスーツの良さを知ってもらいたいと思っています。

近藤 たしかに、オーダーメイドのスーツは着ていて楽しいですね。御社でスーツを買うと生地はもちろん、裏地やボタンも自由に選べますし、名前も入れてくれる。そうするとやっぱり他のスーツよりも愛着を持ちますし、気分も明るくなります。
佐田 ありがとうございます。
近藤 ところで、御社の強みとして、数字的に誇れる部分はありますか。たとえば何か特定の分野でNo.1を取っている、とか。
佐田 海外縫製のオーダーメイド工場としてNo.1の規模を誇る工場を自社所有しています。
近藤 素晴らしい。ビジネスにおいて何かでNo.1を取っているということは非常に重要です。シンプルに自社の強みを打ち出すことができるため、相手を圧倒することができるのです。パッション・リーダーズでも会員数が日本でNo.1となると、入会スピードが一気に高まりましたからね。しかし少し分かりにくい分野ですね。もつとわかりやすいジャンルでNo.1を達成できるとよりよいでしょう。
佐田 なるほど。相手を説き伏せるための実績ですね。何か別の部門でも積極的にトップを取りに行こうかと思えます。
近藤 ところで、御社では著名人やス

見せ方で変わるブランディング 著名人には太鼓判を押させる

近藤 ところで、御社では著名人やス

(次頁に続く)



Profile 佐田展隆 (さだ・のぶたか)

1974年、東京都生まれ。曾祖父から続くオーダースーツメーカー「佐田」の4代目として育つ。一橋大学を卒業後、東レに入社。その後先代であった父からの誘いを受け、佐田へ入社。2005年、代表取締役社長に就任。

Company Data 佐田

設立年 : 1923年
所在地 : 東京都千代田区
事業内容 : 紳士・婦人オーダースーツ製造・卸・販売
オーダー制服・礼服製造・卸・販売

ポーツ選手など非常にたくさんの方にスーツを着てもらっていますよね。やはりブランドインゲは気を遣っている部分なのでしょいか。

佐田 はい。近藤社長もそうなのですが、著名な経営者やタレントの方などに着ていただくことで、安価に上質なものを提供できるということを打ち出そうと思っています。やはりオーダーメイドというと高級品のイメージが強いので、それを打ち壊したいのです。

近藤 イメージ戦略としてはそれも悪くないのですが、普段高級なスーツを購入しない層に向けてPRするのであれば、若手の経営者などに広告塔に立つてもらおうほうがいいと思いま

すよ。

佐田 それはなぜでしょうか。

近藤 一流の経営者は自分のスーツが安いとは言いたがらないので広がりにくいのです。むしろ彼らには御社の商品の中のトップクオリティのものを着てもらおうのです。価格も品質もトップのものを着ることで、「SADAは安いスーツだけでなく、トップクオリティのスーツも作れます」と消費者にアピールできるわけです。「高品質で安価」をPRするのであれば起業して1年目から若手経営者に御社の商品を着てもらおうと、「こんなに良いものなのに2万円で購入できる」とどんな宣伝してくれるようになります。

佐田 なるほど。高級品と安価な商

品、2段階構えのプロモーションにするのですね。

近藤 他にも著名人の活かし方として、太鼓判を押させるという手法もあります。たとえば、私が御社のスーツを着て「いいな」と思ったら、安いし若い社員もほしがらるだろうと、社内でも勧めますよね。それをそのままPRに使うのです。「近藤社長が社員に進め

る高品質で安価なオーダーメイドスーツ」という絵を描けば、消費者も「あの人が社員に着させるくらいだから、すごいものなのだろう」と思ってくるわけです。

佐田 勉強になります。さすが近藤社長はすぐにそうした企画が出てきますね。

近藤 企画ということ言えば、私ならこんなことをしますね。パッション・リーダーズのメンバーの中から若手経営者を100名集め、「経営者は身だしなみから」というキャッチフレーズとともに全員に御社のスーツを着てもらおうのです。こうしたPRにおいて、数は多ければ多いほど説得力が増しますからね。オーダーメイ

ドスーツを着てピシッとした経営者が100人もいたら絵になるでしょうから、消費者も「こうなりたい」と思うでしょう。あとは、既製品のスーツを着た人に御社のオーダーメイドの良さが際立ちますし、それを理解した上で2万円と知れば、多くの人が買いたいと思うのではないのでしょうか。

近藤 それは間違いなく、目指すべきでしょう。さきほどのお話を聞くと、限り、業績的には十分に目指すことはできるでしょう。

佐田 今後のさらなる成長には何が必要なのかを考えているのですが、上場を目指すべきかどうか迷っています。

また、社員のモチベーションも大きく変わるでしょう。

佐田 社員のモチベーションですか。実は社員の扱い方については、今も頭を悩ませるポイントの一つです。工場で働くメンバーには社歴の長い社員もいますし、強い労働組合があるので気を遣って本音を言えないこともあるのです。

近藤 佐田社長は経営者なのですか。自分自身の思ったように社員に言うべきでしょうか。なぜそんなに気を遣うのですか。

佐田 彼らも当社で働いている期間が長いので、少なからず会社に対する自分の考えを持っています。そうした中で、しばしば考え方の違いを感じることがあるのですが、それを私がきつぱりと否定してしまうとへそを曲げてしまったりしないかな不安なので

ぶつけられない組織というのは問題ですね。会社を引っ張るのは経営者だけですし、社員の意識を変えることができるのも経営者だけです。私はよく「成功するには何が重要か」という質問を受けますが、成功というのはいわばその場のムードなのです。「自分たちは成功している」という気分を社員全員が共有している状態こそが、成功なのです。そしてそのムードを作れるのは、やはり経営者だけ。そうしたムード作りには、日ごろから経営者自身が社員としっかり本音で話しあって、自分の考えを伝えておくことが大切なのです。

近藤 どうすれば近藤社長のように本音を言えるようになるのでしょうか。

佐田 強い信頼関係があるのですね。たしかに私は社員に対し本音でぶつかり合うことを恐れていました。あるいは、本音をぶついても変わってこないだろうと諦めていたのかもしれない。勇気を出して社員と本音で話し合う場を作ってみようと思えます。

近藤 創業者ではないがゆえの悩みですね。たしかに、気を遣う部分も多いことでしょう。しかし、経営者が自分の本音を



Profile 近藤太香巳 (こんどう・たかみ)

1967年11月1日生まれ。19歳の時、50万円を元手に会社を創業し、34歳でナスダック・ジャパン（現JASDAQ）へ株式上場。その後37歳で、2004年当時最年少創業社長として東証一部に上場を果たす。プロモーション&マーケティングを駆使したビジネスモデルでグループ10社にまで成長させ、電子雑誌「旅色」「GOODA」「SUPER CEO」「MALENA」など発行する9誌の電子雑誌は日本一の規模を誇る。また、伝統文化教育事業ハクビ総合学院、インターネットサービスプロバイダー「Nexyz.BB」やLED照明レンタル事業を手掛け、DNA健康コンサルティング (DiNA)、一般社団法人 パッションリーダーズなど、常に新たな分野へ挑戦し続けており、早稲田大学や東京大学・一橋大学などの講演活動も積極的に行い若者の心を持ち前の情熱でリードしている。JAPAN VENTURE AWARD 2006 最高位 経済産業大臣賞受賞。



近藤太香巳氏が主宰「パッションリーダーズ」とは…

強きリーダーが求められている現代において、自らリスクを取り、企業を立ち上げ、一步を踏み出す起業家たちの応援組織として2011年4月に創設。毎月1回の定例会をはじめ、アカデミー（人材教育）やビジネスマッチングに加え、様々な部会を開催。さらに、東北・名古屋・大阪・四国・九州といった支部 (Branch) も展開。活動を通じて次世代を担うリーダーたちとの交流やモチベーションアップが図れることから、わずか3年で会員数は2300名を突破。今、最も「アツイ、日本一の経営者団体」である。

<http://www.passion-leaders.com/>