

公開月例研究会講演記録〈第 234 回 (2007. 7. 9)〉——

『第 2 の創業』

株式会社銀座テラーグループ代表取締役社長
鰐 渕 美恵子

皆さま、こんにちは。

ただいまご紹介にあずかりました、銀座テラーグループ鰐渕美恵子でございます。

本日はこのような場にお招きいただきまして、非常に光栄に存じております。日本大学人口研究所の小川教授のご紹介でまいりました。そしていま、日本大学経済学部産業経営研究所の三井所長からも過大なるご紹介をいただきました。何か 1 つでも皆さまのお役に立てればと思って、私の経験談をお話しさせていただきます。

銀座テラーは 1946 年創業、今年 62 年目のいわゆる老舗でございますが、この中で、きょうこちらにいらっしゃるまでに「銀座テラー」の名前をご存じだった方、いらっしゃいますでしょうか……。

あ、うれしいですね、わりといらっしゃる。場所によりましては、あまり手が挙がらないこともございまして、「こちらに来て講演してよかったな」と最後に思うのですが、もともとは隠れたる名店と言われておりまして、知る人ぞ知る、認知度の低い会社でございました。

私が銀座テラーに入りましたのは 1992 年、44 歳の時でございます。以来、「知る人ぞ知る隠れたる名店」から「皆さんに愛される銀座テラー」へと、再生を続けてまいりました。画面に招き猫ちゃんが映っております。犬がお好きな方には申しわけないのですが、商売では千客万来の招き猫といひまして、毎朝、この招き猫ちゃんにお水をあげて、「老舗と呼ばれるベンチャー企業を目指して、きょうも頑張ろう」ということでやっております。

私は 1970 年、日本で初めての大阪万国博覧会が開かれました時、国際連合館の VIP コンパニオンをしておりまして、右端の写真は母を案内しているところでございます。

その隣に、カンロ飴のちょっと小さな写真があります。生家がお菓子問屋で、私の父がカンロ飴の全国の特約店をしておりました。私が 12 歳のころ、父が亡くなりまして、カンロ飴も半年後に特約店取り消しになりましたし、ロッテ、明治、森永などの特約店もしておりましたが、それもすべて解約されていく。周りの状況が非常に変わっていくんですね。そういう現実を見まして、商売って大変なんだなと、子ども心に考えました。

一番下の写真は昭和 30 年代の銀座テラーでございます。中に燕尾服が飾ってありますね。このような古い形態のお店でした。

万国博が終わりまして 2 年後、私は結婚することになります。お見合い結婚だったのですが、大阪から東京に来るといので、二度と帰るまい、決して離婚はしないぞという一大決心をして、東京に出てまいりました。2 代目ということもございまして、創業者が帝国ホテルで大きな結婚式をしてくれました。その時佐藤栄作さんと岸信介さんからこういう盾を頂戴しております。

これは銀座テラーが高松宮賞を取った時の写真です。右の上がその賞状ですが、高松宮賞というのは私どもだけが日本で 2 度頂戴しております。1954 年にシングル部門、1956 年にモーニング部門でいただいております。その下に書いてございますように、1953 年から世界洋服展覧会に日本代表として行きまして、そのコンクールでことごとく受賞させていただいております。

こういうことがございまして、創業者・鰐渕正志は「銀座テラー」の前に「世界に誇る最高の技術」という冠をつけまして、銀座テラーとして銀座で商売をしていたわけでございます。

1965 年から 1975 年ぐらまではテラー界は好調でした。作れば売れる、放っておいても人が来るという状況で、日本国中がいまの中国と同じ

状況だったと思います。高度成長の波に乗りまして、係長さんが課長さんになったり、部長さんになったりすると、自分へのご褒美とか、あるいは結婚のご進物にも使われたり、もちろん個人で普通にお求めになる方もたくさんいらっしゃいました。私が嫁に来ました時には、200人ぐらいの者が手縫いで縫っておりまして、それは壮観でした。いまの中国の工場なんかを見ますと、ラインで洋服を作っていますけれども、あのような状況が手縫いであったと考えてください。

私どもの主人は一人息子でございまして、特に創業者が亡くなった後は、おカネを作るより使う方が好きな人でした。おカネの作り方もわからなかったのではないかなと思います。使い方は天下一品でございまして、この絵はホワン・ミロですね。その右は亡くなられた池田満寿夫さん、そしてバイオリニストの佐藤陽子さん。これは佐藤陽子さんがガルネリという世界最高級の高級バイオリンを買われた時に、私どもと一緒に皆さまにチャリティーをした時の模様でございまして。

右下の写真はジョージ・シーガルという世界的に有名な彫刻家ですが、私どもではウィンドーに毎週、新しい作品を飾っておりました。ですから、世界中から美術に関係のある人が来ましたら、「まず銀座テラーのウィンドーを見てごらん。世界で一番のものがあるよ」と言われていたことです。

左下は、鰐淵といいますと、皆さまの中では鰐淵晴子という女優の名前を覚えてくださるかもしれません。私どもの創業者鰐淵正志と晴子の父親鰐淵賢舟とが兄弟でございまして、私は嫁なのですけれども、従姉妹同士で撮ったワンショットです。小さい時から晴子に似ていると言われていまして、運命的な感じを持ったものでございまして。

これは主人が「日本のあるテラーで、すごいコレクターがいる」ということで、ニューヨークタイムズに載せられたものです。

これは弊社の会社が移った時に行ったオープニングパーティーで、一番上は、お亡くなりになりました高松宮さまでいらっしゃいます。鳩山さんとか、下に写っていらっしゃるの、いまでもお客さまなんです。平山郁夫さん、瀬島龍三さん、竹村健一さんです。

路面店の移動は、先ほど申しましたように、私の主人であります会長が絵画に投資をし、それが焦げついてしまいました。おまけに1992年からはバブルの崩壊で、右肩下がりに業績が日に日に落ちてまいりました。もうこれはどうしようもないという時に、銀行の提案で、1階部分にあるわれわれの店舗をほかの方にお貸しすることによって、その浮いた分を返済に回し新しく店舗を作ることにしたわけです。

その1992年に私は入社しましたが、最初は何もできませんので、まず営業に回されました。営業といいますが、私は関西の人間ですから、知人がいません。娘たちのご父兄がお友だちでしたから、その間を営業してまいりました。大きなバッグに生地を詰めまして、自分で地図を見ながら住所を探してピンポンと鳴らすのですが、快く迎えてくださる方ばかりではございません。玄関払いにもあいましたし、「あなた、何しに来たの」と言われたこともございます。

そんなことをよくよ思っていたら前に進めない。わかってくださる方はわかってくださるでしょうと思ひまして、裸になるつもりで営業を続けました。自分で3年間のノルマを作りまして、そのノルマを1つ1つ積み上げていくことによって、最初は「何ができるんだ」と思っていた社内の人たちも、少しずつ見直してくれるようになりました。

ただ、売りに行きますと、相手はほとんどが女性のお客さまで、男性にはなかなか売れません。そこで私は困りまして、レディースを作ることにしました。それも、外からレディースのデザイナーや縫製士を呼んでくるのではなく、銀座テラーの中にいる人員でレディースの部隊を作りました。

メンズとレディースは、ボタンを掛け替えればいだろうとお思ひの方も多いでしょうけれども、全く違うものなんですね。おつゆの中に麺が入っているという形態は似ているけれども、それこそラーメンと日本そばのように全然違います。ですから、最初は大変な反対にあいました。職人たちはどうして作ったらいかわからない。ここでまずもめましたし、営業マンからは「高級テラーの格が下がるからやめてくれ」とずいぶん言われました。この時も、実績を残していけば必ずわかってもらえるだろうと思ひまして、「月、最低

300万円」というノルマを自分に課しました。当時は30万円以上の洋服しかありませんでしたから、10着ずつ必ず売るということですが、多い時には1,000万円も売りました。

3年経ちまして1995年になり、もうそろそろ景気がよくなるだろうと思っていたところが、ますます悪くなってまいります。「失われた10年」という中にまさに突入していったわけで、銀座には人っ子一人いない。デパートに行ってもお店に行っても、店員の数の数が多くて、物を買っている人がいない。ましてや高いものは全然売れない時代でした。

これから先どうしていいか。高齢化も進んでおりましたし、技術者も営業もいままで通りの方法論でしか動けないんですね。レディースを始めたのだからレディースを作るために動いてほしいと思いましたが、なかなか思うようには動いてくれません。ここで決心しないと改革・再生はないと思ひまして、店舗の縮小と大幅なリストラをいたしました。

そしてなんとかしのいで来ましたが、専業主婦からのスタートですから、経済の勉強もしていませんし、洋服が縫えるわけでもありません。どうすればいいか、何をしたらいいんだろうというつもっておりました。ある時テレビを見ていましたら、竹村健一さんの「報道2001」で経済の勉強会があるということで、矢も盾もたまず、その会合に出してみました。

その後、いろいろな経済の会合に出るようになります。「あ、世の中はこんなふうに向かっているんだな」とか、「こういうふうには経済は成り立っているんだな」とか、いろいろな知恵を得られましたし、その会合の中には実は顧客になる方々がいらっしやいました。ここでの顧客発掘といえますか、新規開拓をずいぶん行いました。

ところが、これにも限界があるんですね。いわば冷蔵庫の中の残り物で作っていたような経営ですから、もうそろそろ新しい食材を入れて新しい料理を作らないといけない時期に来ておりました。この時に出会った方が2人おります。

1人は裁断士です。当時銀座にはたくさんテーラーがあり、いまでもまだ残っております有名なテーラーの裁断士が、ある日、私どものウインドーをのぞいているんですね。しかも意気消沈した様

子で、事情を聞いてみますと、「会社の方針で2次ブランドを作る責任者になったけれど、自分はやはり、1人で切って1人で縫う、昔ながらの手縫いの方で頑張りたい。経営者と考え方が合わない。これからどうしていいかわからない」ということでした。

当時、弊社は手縫いのラインしかございませんでしたので、「じゃあうちに来て下さい。私が生きている限り、決してテーラーをやめません。それを信じて、どうぞ来てください」と約束し、前の会社と同じ条件で、その日のうちに決定しました。

彼が弊社に来て一番苦労したのはレディースです。非常に腕のある人ですから、すぐに作れそうなものですが、それができない。なかなか私がOKを出さないの、5度も6度も仮縫いしました。相当頭を抱えておりましたが、いざでき上がりますと、それが自信になりまして、いまでは彼は、私どもの技術の最高位の裁断長として、また役員として頑張っております。

もう1人は、いまここにいる皆川です。

経済4団体に次ぐ経済団体として、ニュービジネス協議会(NBC)という起業する人たちの団体がございまして、私はこちらの勉強会にも出ておりました。ある日、「NPO」の委員会に出席しました。NPOという意味がわかりませんでしたので、勉強しなければと思って行ったんですね。そうすると、日本の草分け的なコンサルタントの先生がいらして、「銀座テーラーさん、どうなの」とおっしゃるから、「いやあ、もう難しくって、だめなんですよ」と言いますと、「じゃ銀座テーラーさんの再生ということで、きょうはこれを使って勉強してみましよう」と言ってくださいました。

その中で1人、活発に意見を言う人がいました。「銀座テーラージュニアという2次ブランドがなければならぬ」とか、改革案を4項目も5項目もその日のうちに出してくれまして、「あーあ、やはりこういう人がいるんだなあ。こういう人がうちに来てくれたらな」と思ったんです。

次の日、その人からB4判で4~5枚のファックスがだーっと流れてきて、そこには「銀座テーラー再生ストーリー」がぎっしり書いてございました。私はこの人にぜひもう一度会って話を

聞きたい、これを進めていくにはどうしたらいいか相談したいと思いました。

それから6ヵ月私は彼に「ぜひ来てほしい」と頼みました。彼も、こういう会社を自分の思い通りに再生してみるのもいいかと思ってくれたんだと思います。大きい規模ではなかなか自分の思っていることかできません。何人もの賛成がないとできませんが、うちのような小さな規模の会社ですと、私がOKさえ出せばすぐ実行に移せますので、「じゃあ一緒になって興を担ごう」と言ってくれました。その人が皆川さんです。

「企業は人なり」と言いますが、私という銀座テーラーの中心になる者がいまして、技術の面ではその裁断士を、そして頭脳の面では彼を得ることができまして、まあ役者が揃い、いよいよきょうのテーマであります「第2の創業」に移っていくわけでございます。

左がそれまでの銀座テーラー、右が新しい銀座テーラーです。

それまでは「旧態依然とした御用聞き営業」でした。お客さまを回りまして、「何かございませんか」と言って歩いても、経済の冷え込んでいる最中ですから、なかなか会って下さいません。電話をかけても、「うるさいから後で」と言われます。そこで、新しい銀座テーラーでは「差別化された提案営業」を進めることにいたしました。

「余剰人員のある大名経営」。1人の方に1着、2着の服を売るのに、車を出しまして、お付きの者が2人ぐらい付いて参るわけですが、こういうばかげたことはやめようということと、お客さまの方でもそれを拒絶なさるようになったんですね。もう地味な時代に入っていましたから、銀座テーラーで洋服を買っている派手な姿を、むしろ人に見せたくないということです。

銀座テーラーでは1着30万円以上の手縫いの商品しかございません。「15万円ぐらいのものはないの？」と言われても、出せないんですね。これではいけないということで、「新商品の開発」へ向かいます。

「高飛車な老舗」。皆さんもご経験あると思いますが、高級レストランに行きますと、シェフが威張っていて、こちらがお客さまなのに、「していただけますか？」とか「お願いいたします」とか、どちらがお客かわからないような雰囲気があ

りますよね。そういうところで快感を感じる方もいらっしゃるようですが、普通の人は、こんなところで2度と食事もしたくないし、洋服も作りたくなる。ですから、これを「顧客とのきずな」に変えていこう。

それから、「いまさえよければ」、今年、或いは今月上が上があればいいじゃないかという体質を改めて、「将来を見据えた2次ブランドの誕生」を目指そうと。

現実的な改革の1番目として、銀座テーラーの経営理念と基本方針を明確に打ち出しました。経営理念には幾つかありますが、ここでは第1番だけ読ませていただきます。「銀座テーラーはお客さまの幸せづくりのお手伝いを第1と考えています。人生の節目節目には必ず、思いのこもった洋服を身につけるものです。かけがえのない1着とともに、お客さまの幸せづくりを応援します」。

昔、バブル期には、朝一番に電話がリーンと鳴りまして、「進物用に50万円のを10枚かな、30万円のは、まあ20枚ぐらい届けておいてくれる？」。これが毎日かかってくるわけですから、営業といいますが、ただ待っていれば洋服が売れる時代でした。ところが、バブルが崩壊して冷え込んで、それが一切なくなりました。お1人おひとりにきちんと洋服を売っていかなければならないという、本来の状態に戻ったのです。そこで、「かけがえのない1着を、どれだけお客さまに作っていくか」ということがわれわれの使命だと考えるに至ったわけです。

そして基本方針の第1番目は、「健全経営を行い、社員の幸福と発展、会社の存続と発展を常に図る」としております。これは、弱り果てた財務体質を立て直して「第2の創業」を進めるに当たって、「健全経営」を第1に持ってきたということです。

具体的な改革として、1つは、ITを使用したバーチャル・オーダー・システムを作りました。お客さまの顔と体を写真に取り込みまして、片方では生地を取り込みまして、瞬時に着せ替えができるというものです。当時、フランスのレクトラ社がメーカー用に作ったソフトで、主に家具とか靴に使ってございましたけれども、これをエンドユーザー用に改革いたしまして、レクトラ社と共同開発したシステムです。

オーダーというのは、洋服の生地は実際に手にとることができますけれども、出来上がった洋服はありません。モデルの着ているものを見るしかないのですが、それが必ずしもご自分に合うかどうかはわかりません。

このバーチャル・オーダー・システムを使うと、自分の顔と自分の姿が画面に映っていますので、出来上がりリアルに想像できるんですね。来られたお客さまは、自分の顔と姿が映っていて、どんどん洋服が変わっていくから、面白がりましたね、「あ、これはいいけど、これはだめだな」とか、すぐに反応してくださいます。来られなかったお客さまには、これをプリントアウトいたしまして、「今年のお勧め品」ということでお送りしております。

もう1つは、皆川が何度も言うておりました「銀座テーラージュニア 2次ブランド」の開発を始めることにしました。銀座テーラーには30万円以上の手縫いの洋服しかございませんでしたので、敷居が高い、入りづらい、高いから求めづらいということで、一般の方々には見向きもしていただけません。なんとかこの敷居を低くし、門戸を開いて、多くの方々に銀座テーラーの洋服を着ていただきたいと思いました。

ちょうどそのころ、イタリアクラシコがはやっておりました。3つボタンで、シルエットがぴったりしている洋服です。それが主流になってきて、スーパーブランドもどんどんそれを出す。私もああいうものを2次ブランドにしたらいいなと思ひまして、最初はイタリアからイタリア人の裁断士を呼んで来て、そしてデザインしてもらって作ろうという計画で進めておりました。しかし、いざとなると、そういうデザインは日本人に合わないことがわかってきました。まず体型が違います。やはり日本人の技術者が日本人のために作った洋服を追求しようと思って作ったのが「SAMURAI (サムライ)」です。

改革ということを考えて作った洋服ですから、このSAMURAIは開国の侍のイメージを持っております。明治維新の時に日本の侍たちが、刀を差して、まげをつけたまま、太平洋を渡っていった。あのイメージで、「平成のビジネスマンがSAMURAI スーツに身を包んで世界に飛び立ってほしい」という願いをこめて、名前も横文

字ではなく、SAMURAIとつけました。

ただ名前だけSAMURAIというのも面白くございませんので、日本の滅びゆく文化——西陣織、漆、花押、この3点セットをつけております。花押をご存じの方、いらっしゃいます?……。花に押すと書きまして、「かおう」と言うのですが、これは平安貴族が、自分のサインに使っていたんですね。戦後も、佐藤栄作首相の時代まで閣僚は、書類には全部花押が使われておりました。現在はほとんど滅びておりますが、この花押を胸の名前の下につける。裏には西陣織をつけ、ボタンは漆です。この3点セットをつけて、洋服の価格を15万円以下にしました。

ところが、変えなかったことが1つあるんですね。それは材料の質を落とさないことです。普通、価格帯を低くすれば、材料費を安くしたいですよ。材料費を安くするという事は当然材料が落ちるということですが、銀座テーラーの良心としてそれはしたくないので、2プライス制にしました。会社にいらっしゃいますと、1つの生地が巻いてありまして、そこにハンドメイド、そしてSAMURAIと書いてございます。同じ生地で、ハンドメイドの値付け、SAMURAIの値付け、こういうかたちにしております。

これも最初は非常に反対を受けました。「いまのお客さんがいままでの商品を買わなくなったらどうする。安いものを売れば、格が落ちる」。どういうわけか、いつも「格が落ちる」と言って反対するのですが、いざ進めてまいりますと、お客さまの方で上手に使い分けなさるんですよ。

オールハンドメイドで作っていらした方が、「夏は汗かくから、SAMURAIでいいよ。その代わりに、SAMURAIを2着もらうね」というふうに使分けしていただきます。また、いま来てくださっているお客さまは若い方が多くなってはおりますが、この方たちはインターネットを見て、「SAMURAI」というブランドを知っていらっしゃいます。入ってきてすぐ、「SAMURAIください」とおっしゃいますから、これも私どもでは大きな喜びです。このSAMURAIも、約2年半で、いまわれわれの売上のシェアの3割から4割を占めるようになりました。

私はブランディングはピラミッド型だと思っております。三角形の頂点は、いままで通りの30

万円以上の商品。真ん中の部分に SAMURAI が来ます。では一番下には何が来るのか。あるお客さまに、「スーツを脱いだ後、何を着たらいいの？」と言われて、ストレッチのジーンズをお作りすると、「これいいね。昔からジーンズはきたかったんだけど、入らないんだよね」と非常に喜ばれました。50代、60代の方は、昔、ジェームス・ディーンを見て、ジーンズをはきたいと思いながら、チャンスがなくてはいってらっしゃらない方がずいぶんいらっしゃいます。また、はきやすいように、股下の短いジーンズだけでなくスラックス型を作りました。これが非常に売れておりまして、ピラミッドの一番下の部分をこのジーンズのオーダーが支えるようになりました。

ジーンズの中でもベストセラーになりましたのが、ここに書いてございます10万円以上の高級ジーンズです。ほかにない、面白い生地をと考えまして、プラチナ素材を入れました。これが非常に人気がありまして、女性だけではなく、男性の方もよく買っていっていらっしゃるんですよ。2006年2月から始めまして、いま2007年7月ですから1年と数ヶ月で1,000本売っております。

いまは大きな下支えになっておりますジーンズに対しても、社内的には大きな反対がありました。「シャネルもエルメスも、ブランドは、何でもってるとする？シャネルは100万円のスーツでもってるとるんじゃないし、エルメスも100万円のバッグでもってるとるわけではない。シャネルは3,000円の口紅を世界中の女性に持ってもらうことで、ブランドを支えている。エルメスはスカーフとネクタイで支えている。銀座テラーは、では何で支えればいいのか……。ジーンズだよ。ジーンズ以外にももっといろんな商品があったら、もっと下支えができる。そうすると、ファーストラインも自ずから売れてくる。ブランディングというのはとても大切です」という説明をいたしますと、技術の者たちも「あ、そうだ」と納得して、いまはみんな賛成してくれております。もちろんこれには実績がついて回らないとだめですが、現実に売っていているということですね。

もう1つの改革は、電話をかけてもなかなか出ていただけない、訪問してもお会いできないお客さまとの対話ということで、「銀座テラージャーナル」を月に1度出すようにいたしました。一面

はお客さまのオフィス訪問で、皆さまのお手元にお配りした2007年7月号にはロングヒルジャパンの会長さんが載っております。それ以外に、ジャズライブのスケジュールとか、社内の行事とか、新商品のご紹介などをしております。

また、2005年、銀座テラーは3階、4階、5階と大きな改造をいたしました。3階部分はお客さまがゆっくりくつろいでいただけるサロンで、ゆっくりとした時間の中で担当者と話をしながら洋服を決めていただく。

4階部分はテキスタイル部門で、常時1,000点近い洋服の生地がありますが、これにはすべて値段がついております。銀座のお店には値段がついていないところもございますので、高いお寿司屋さんでびくびくしながら食べるという話もよく聞きますが、最初に数字を見ていただきますと、幾らで作れるか、すぐにわかります。それでご自分の好きな生地をとっていただいて、対面式でお話を伺って洋服を作っていく。

5階には先ほど言いましたジーンズを持ってまいりまして、ここを「銀座テラースタジオ」と命名しております。「文化の発信は銀座から」という気持ちがございます。週に1度、金曜日にジャズのライブを行ったり、画家の卵たちも壁に絵を飾ってくれて、それを皆さまに見ていただく場としております。

1杯1,000円のシャンパンで1時間ジャズのライブを聞いていただくんですけども、これは銀座テラーのファン作りです。「銀座テラーって敷居が高くて入りにくい。あそこのドアは押しにくいよね」と思っていっていらっしゃる方にも気軽に来ていただけますし、「金曜日の夜は、銀座テラーで1杯やってジャズ聞いて、それから遊びに行こう」という常連さんまで来てまいりました。1杯1,000円のシャンパンつきジャズライブに来て、1階下には洋服の生地も置いてございますから、ご覧になって、「あ、今度洋服作る時には一度ここも見てみようかな」と思っていればよいと思っております。

6階は「男性専用美容室 ジェントリー」です。「洋服の銀座テラー」から、「男のトータルファッションを提供する銀座テラー」へ、2006年の12月1日オープンしまして、これも月々伸びていっております。

髪をカットして、シャンプーして、マッサージして、リラクゼーション、爪のポリッシュまでいたしまして、90分で1万円です。ホテルでやっているような高級な理髪店では2万円、3万円する内容をこの金額設定にしてインターネットで流しましたところ、30代、40代の若いビジネスマンを中心に、8割方、インターネットからいらっっしゃいます。

インターネットから来た方々は、「えっ、ここ洋服屋がやってるの?」といって、5階に下りてジーンズをご覧になり、4階に下りて洋服の生地もご覧になる。いわゆるシャワー効果で、現実はこの6階のジェントリーから銀座テーラーの顧客になられた方もおられます。

いま私どもで最大の問題は、技術者がみんな高齢者になっておりまして、65歳以上の人が多くいんですね。65歳の人があと何年縫えるか、せいぜい10年ではないかなと思います。特にバブルの間に新しい職人ができておりませんので、ちょうどいま40代、30代がすぼんと抜けております。

2年ぐらい前、裁断士が不足しておりますので募集しようとしたところ、ハローワークの職種欄に「裁断士」がなくて、「パタンナー」になっているんです。一応パタンナーと裁断士と書いて出しましたら、50人ほど応募が来まして、そのうち裁断士は1人でした。あとの49名の方は皆さんパタンナーで、アパレルにいたり、ファッション関係にいたりという方たちです。この人たちが異口同音に、「勉強させてください。洋服作りにかかわっているのに、いつも自分はパタンナーとして歯車の中でしか動いていない。一から十まで洋服を作る過程を見たことがない。一体どんなふうにして洋服はできるのか、本物の洋服作りを見てみたい」と言うんですね。

洋服作りの中で一番大切なのは、メジャーリングといって、胴が幾つ、バストが幾つと計りますね。この数字を型紙に起こすところ、建築で言う設計図を作るところが一番大事で、ほとんどここで決まってしまう。パタンナーの方たちにこれをやってくれと言いますと、誰1人でできませんでした。みんなコンピューター任せにしているから、できないんです。

コンピューターというのは、日本人の体の平均

値が入っていて、それに一番近いところにその人の数字を入れて、それで型紙も出てくるという仕組みなんですけれども、われわれはお1人おひとりのくせを型紙の中に落とし込みます。例えば、バストが100cmであっても、肉の厚い人と薄くて横幅のある人とは、同じ100cmでも型紙が違います。機械はここまではいたしません。これができるのは人間だけで、それが裁断士です。

いま弊社では洋服を1着注文なさいますと、必ず型紙を1つ作らせていただきます。きょうシングルで作られて、次にダブルで作られる時は、もちろん違う型紙を作ります。コートも違うものを作ります。だから、その方が新調なさるたびに、型紙は増えてまいります。この型紙作りをしている洋服屋は、もうほとんど皆無と言っていいと思います。なぜなら型紙が作れないからで、市販のパターンを使っているのがいまのテーラー界の現状です。

本物の洋服作りを勉強させてくださいと言われても、うちは学校じゃないですから、ほんとに働いてもらえる人でないと困るんですが、このままでは型紙を作れる人がいなくなる。それならば学校を作ってみよう。次代を担う若者たちに教えると同時に、現在アパレル関係で働いているパタンナーの人たちにもぜひこの技術をわかっていただきたい。そうすると、パタンナーとして洋服を作る時にも必ず役に立つと思って、「日本テーラー技術学院」を2006年の4月に開校いたしました。

これはそれを知らせるための広告で、1番左にいるのがうちの裁断士です。栄養学院とかでお料理を教えてもらうのではなくて、どこかのお店の厨房に入りまして、だしの取り方から教えてもらうような、本当の洋服の作り方を教える。生きている裁断士、現実にも仕事をしている本当のプロがそれを教えるというのが日本テーラー技術学院のやり方です。2期生を迎え2007年は3クラスできまして、半分は女性です。中には、「建物はもう作りあきた。昔、洋服を作りたいと思っていたから、洋服を習います」といって、一級建築士の方も来ていらっっしゃいます。

これは6階の美容サロンオープンの際のものです。ニューヨークスタイルで、入るとジャズがかかっていて、お入りになった瞬間に、それまでの

雑踏の中から、わずらわしい仕事の中から解放されて、90分の間にリフレッシュする、というのがこのコンセプトでございます。

これは私が2006年出しました『勝ち残りましょ、銀座で』という本です。きょう話しておりますことをもっと細かく書いてありまして、これは日経ビジネスに載ったものです。

2007年4月から始めたもう1つのことは、「テラーギルド」の開催です。テラー業界はバブルがはじけてから10分の1になりまして、衰退の一路をたどっております。経営者も技術者もみんな高齢化してまいりまして、この人たちが洋服組合に集まって言うことは、過去の栄光といまのグチ。その後はシャンシャンでお酒を飲んでいるだけです。私も1度行きまして、「あ、ここにも何の役にも立たない。先を開いていこうという気力もない。平均年齢74歳のこの方たちを相手にしていても、ちょっと難しいのではないかしら」と思いまして始めたのがテラーギルドです。

これから本当にテラーをやり続けていきたい人、洋服が3度のメシよりも好きだという若者たちが集まりこれからのテラー業界を作っていこうと思っています。洋服が好きで、本気で洋服が作りたと思うのなら、早くお入りになっていただきたいと思い、いまテラーギルドでは、学生から、やる気のあるテラーの店主から、アパレルのパタンナー、生地織元さん、生地輸入業者。ありとあらゆる洋服関係の方たちを集めてやっています。業界誌の方や業界新聞の方もいらしてください。あちらこちらに載せていただきました。

産経新聞に載ったものですが、テラーギルドで培ったものがこれからの先のテラーの発展に少しでも役立っていくように、いまの暗いテラー業界の一条の光にでもなればと思ってやっております。歴史は繰り返すと申しますが、上がっていったら必ず落ちます。その落ちた時に、どれだけ特徴のある違うものを作っていくか。テラーギルドで受けた講義から、そのヒントを得ていただければと思っております。

いままで話してきましたことは、どちらかと言うと暗い話が多かったのですが、顧客の皆さんに集まっていたいただいて「ジャズナイト ダンスパーティー」をした時の写真です。銀座のあるジャズバーですが、50坪ぐらいある広いお店で、踊れ

るところがあります。そこに生バンドを入れて、昔なつかしの1960年代の音楽を流してやりましたところ、皆さんとても楽しんでくださいました。先ほど見ていただいたソロモンの中でも、ちょっと流れております。

また、2007年、ダライ・ラマ法王に会うチャンスがございまして、女性経営者代表としてお話を伺うことができました。最小限に流血をとどめるために、ご自分がチベットからインドへ移動なさって、国民もついていったという、本当に平和を望んでいらっしゃる方です。お話しの中で特に私の記憶に残りましたのは、「これから最も大事なのは女性です」というお言葉です。

男性の方、ごめんなさいね。なぜかといいますと、「母親の愛がすべてを救います。母親の愛なしで育った人は、かわいそうに、どうしても1人前の立派人間にはなれない。地球上の生物は全員、おなかの中に赤ちゃんが入った時から、国際紛争の中に巻き込まれているのです。それを救うのは、女性の大きな愛です。お母さんの気持ちが、子どもを1人前の立派な人間に育てていきます。子どもをどんなふう育てていくか、これはお母さんの大きな役割ですので、女性の方は頑張ってください」というメッセージをお預かりいたしました。

先ほども申しましたように、技術の伝承のために作った日本テラー技術学院はいま3クラスありまして、学生が5名、社会人が5名、あとの5名はいま現実にほかの職業に就いていらっしゃる方です。このほかの職業に就いている人たちの質問が非常に多いんですね。当然と言えば当然で、知らないからかもしれないんですが、実に熱心です。やはり異業種が集まると、いろんな発想が生まれてきます。

私は老舗というのは変わり続けなければいけないと思っています。昔のものをそのまま引きずっているのが老舗だと考える方が多いのですが、そうではない。異業種の方の発想も取り込んで新しいものを次々に作っていくからこそ、それがお客さまに喜ばれ、結果、老舗になっていくと考えております。

エルメスも、昔は馬具屋でした。トヨタは織機から始まっておりますし、ゼネラルエレクトリックは電球や冷蔵庫から始まった会社ですが、いまや金融で世界1位です。こういうふうには、どんど

ん変化し続けないと企業はもたない時代に入ってまいりました。私どものテーラー業界も、テーラーだけにしがみついていたのでは、次につなげていくことはできません。

あと10年先にテーラーはどのくらい残っているか、特に私どものようにゼロから始める本格的な洋服作りが残っていけるのかと考えますと、もうわからなくなります。ただ、私は裁断長に「私はテーラーをやめません」と約束いたしました。そして、いまわれわれの会社の中で、30年、40年と縫い続けている人がいます。この人たちはほかの仕事はできません。この人たちがいつも、私の肩を押してくれます。そして私にも、銀座テーラーはやはりこの人たちのためになんとか残していきたいという強い思いがあります。ですから、10年先もその先も、きっと残っているに違いないと確信しています。

生地屋さんの中にも、変化し続けている老舗があります。ここは120年の歴史を持っていて、いまの社長は6代目です。尾張一宮とあって、岐阜との境にあります、水もきれいなところですが、昔は綿とか絹とかを織っていたらしいんですが、ウールをやり始めて3代目です。

こちらの社長に私は新商品をお願いしました。カシミア100%のデニムです。デニムはガサガサして、はだ触りが悪い。50代、60代の方は、はだ触りのいいものが欲しいとおっしゃいますが、世界中を探しても適当なものがございませでした。そこでこの社長をお願いしてカシミア100%のデニムを作りましたところ、この冬は売れました。これからもまた、お客様のニーズに応じて、面白い生地を共同開発していこうと話合っております。

私たちは広報活動にも力を入れておりまして、リリースを月に50から100出しています。取材も、2006年は65件ございました。2007年はすでに6月末で60件、テレビ、ラジオ、新聞、雑誌、またきょうのような講演と、「銀座テーラー」という名前を知らない方々にお話をできるチャンスを得ております。徳間書店から頼まれて出版した本も契機になりまして、この連鎖反応で2007年4月30日の朝日新聞の経済面にかなり大きく取り上げられた時には、なんと7,000件のアクセスがございました。ソロモンが終わりました後には、

いままでの25倍のアクセスが来ております。

このように、やはりメディアの力は非常に大きい。でも、銀座テーラーは、メディアに1円もおカネを出していません。すべて取材なんです。なぜ取材されるかといいますと、その業界にあって珍しい存在であるからだと思います。誰も知らないものを知らせたいというのがメディアですから、そういうことを上手に使って広告媒体につなげる努力も必要です。

また、戦争というのは新しい武器を持たなければ勝ちません。われわれは老舗と呼ばれておりますが、実はいまインターネットの力によりまして、多くのお客様に来ていただいております。ゴールドマンサックス、モルガンスタンレー、シティバンクをはじめ、世界の金融機関のトップの方々は、銀座テーラーで洋服を作っているらしいです。その他いろんな地位の方がいらして下さっていますが、インターネットからのお客様が非常に増えました。

ですから、どんな小さな会社であっても、おカネをかけないで皆さんに知らせる方法はたくさんあります。それは知恵なんですね。知恵というのは、自分一人からは出てまいりません。たくさんの人と対話することによって得られるものですから、できるだけたくさんの人から学ぶべきです。

いま日本は第2のバブル期のような感がいたしております。世界の金融機関がたくさんのおカネを日本に入れるようになってまいりましたし、GNPの成長率も、中国が最も高く7%以上、欧米が5%、日本が3%で、7・5・3の比率で伸びております。ただ、GNPの中を調べてみると、製造業は3.5%で、それほど伸びていない。7%の強さを持っているのは貿易です。さらにその上に乗っているのは金融業で、14%も伸びています。トヨタが世界一といいますが、トヨタは車を作るのも世界一ですが、世界一の銀行も自分で持っております。

知恵と努力で、いかにこのおカネを自分のところに集めて、それを活用していくか、これがこれからの大きなキーになってくるのではないかと思っております。

時間になりましたので私のお話はこのへんにして、あとはご質問にお答えしたいと思います。