

2016

慶應義塾大学
湘南藤沢キャンパス(SFC)
フランス語研究室

フランス語海外フィールドワーク奨学金
2016 年度報告書



2016 年度

フランス語海外フィールドワーク奨学金
報告書

アパレル業界における持続的な経営戦略とは
～フランスの長寿企業である Tricots Saint-James をモデルに考える～

慶應義塾大学 総合政策学部 3年

大嶋結衣

はじめに

今回は、2016年度フランス語海外フィールドワーク奨学金をいただき、個人研究を行う機会を頂戴いたしました。私はこれまで玉村雅敏研究会において持続的な企業経営のあり方を様々な事例を通して研究してきましたが、実際に企業の中に入って現場を見たりする機会はありませんでした。しかし今回、**Tricots Saint-James** というフランスが誇るすばらしいアパレル企業に実際に赴き現場の空気を体感することで、今までの自分の研究の意義をより実感することができました。この度のフィールドワークでは、**Tricots Saint-James** の自社工場とそこで働く方たちへのインタビューを行いましたので、その報告を以下にさせていただきます。

1. 研究概要

本研究は、大量生産・大量消費の経済構造のなかファッションの質の低下、アパレルブランドの相次ぐ倒産が問題視されている現代において、アパレルブランドがどのように持続的な経営ができるのかについて考えるものである。フィールドワーク先として 120 年以上の歴史を持つフランスのアパレルブランド、Tricots Saint-James を選び、その工場見学、および従業員へのインタビューを実施した。

2. 研究背景

私は、現在の「大量生産・大量消費」という経済構造に大きな問題意識を持っている。生産技術が上がり大量に安価でものが作れるようになった今、安ければ安いほど良いといった価値観が蔓延し、質よりも量を重視する消費者が格段と増えた。その中で、ファッションに対する世の中の価値観も大きく様変わりしてきている。ファストファッション (*1) の台頭に見られるように、大量生産で安価に作られた洋服が、「着られるのであればなんでも良い」「たくさん買いたいから値段が安い方が良い」といった価値観を持った中高生や大学生を中心に圧倒的に支持されるようになったのだ。こうしたファッションにあまり興味関心を示さない層が年々増えており、ここ数年の不景気の影響も相まって、実際にファッションに掛ける金額も少なくなっている。そうした中でアパレルブランドは競争力を失い、どこのブランドもグランドメゾンが出した流行のデザインをそのまま写したような同じようなアイテムを企画するようになり、ファッション業界全体の質は下がってしまったように思われる。洋服にこだわりをなくしているのは消費者だけではない、ファッション業界そのものなのである。こだわりをなくしたブランド同士の競争のポイントはもはや価格だけとなり、価格競争に追いつけないブランドは徐々に倒産へと追い込まれている。実際にアパレル関連事業の倒産件数は年々増加しており、90 年代前半にセレクトショップの

先駆的存在であった FREE'S SHOP は 2015 年をもって倒産、また、アパレル最大大手であるワールドは 2016 年 3 月に 10-15 ブランド、合計 500 店舗の閉鎖を発表した。

では、これからの時代アパレル企業はいかに持続可能な経営をすることができるのか。そう考えた私は、120 年もの間変わらない服作りを続け、現在も成功し続けているフランスのアパレルブランド、Tricots Saint-James に着目した。Tricots Saint-James は私が大学入学前から直営店で販売員としてアルバイトを続けているブランドでもあり、自分にとっても身近な存在であったことからフィールドワーク先として選んだ。Tricots Saint-James は 120 年にも渡り経営に成功しているだけでなく、その蓄積された高い服作りの技術、savoir-faire (*2) がフランス政府からも評価され、Entreprise du Patrimoine Vivant (無形文化財企業) (*3) と呼ばれる認定証を 2013 年に獲得している。Tricots Saint-James を代表するその savoir-faire に注目しつつ、どのように 120 年もの間経営を続けられてきたのかを工場見学及びインタビューによって考察しようと考えた。

*1 ファストファッション：最新の流行を採り入れながら低価格に抑えた衣料品を、短いサイクルで世界的に大量生産・販売するファッションブランドやその業態のこと。

*2 savoir-faire：英語の know-how。ここでは熟練した技術、と定義する。

*3 Entreprise du Patrimoine Vivant (EPV, 無形文化財企業)：フランス経済産業雇用省が発行している認定証で、優秀なフランス職人や産業上の特別なノウハウを持っているフランス企業を認定するためのものである。

3. 研究意義

私がこの研究を通して達成したいゴールは、Tricots Saint-James が 120 年以上に渡り経営を続けられている理由を、Tricots Saint-James の工場見学や従業員へのインタビューを通して明らかにすることである。

そして、アパレル企業にとって大量生産・大量消費の経済構造の中で短期的な利益だけを追求するのではなく、長期的な視点から企業を運営することの意義を明らかにしたいと考えている。

4. フィールドワーク活動内容

4-1. 活動概要

このフィールドワークは2017年3月11日から17日の1週間におけるフランス滞在中に行ったものである。以下に詳細な日程と活動場所を記す。

11日-12日：パリ

13日-15日：ポントーソン(Pontorson)/セントジェームス市

16日-17日：パリ

今回の報告書では特に、13日から15日にかけて行ったポントーソン及びセントジェームス市におけるフィールドワークについて記述する。

セントジェームス市では、Tricots Saint James が持つ自社工場を1日かけて見学及び工場内インタビューを行い、また、翌日に海外販売事業部部長である Manuela Horeau 氏にインタビューを行った。

4-2. Tricots Saint-James について

Tricots Saint-James は、フランス北部ノルマンディー地方に位置するセントジェームス市に1889年に創設された、フランスを代表するアパレル企業である。



図1:Tricots Saint-James のロゴ

【Tricots Saint-James によるブランド説明】

Tricots Saint-James の歴史を概観するために、以下に Tricots Saint-James

のホームページ上に記載されている「セントジェームスの歴史」からの引用を紹介する。

「産業革命後の 19 世紀の半ば、それまでアトリエでの手仕事であった紡績、染色業は、当時のセントジェームス市長であったレオン・ルガレ氏によって工業化され、地域の主要産業となる繊維業の一端を築きました。モン・サンミッシェルの干潟の牧草で育った羊からとれる良質の羊毛は、地元の漁師や船乗りたちの大切な仕事着であるマリンセーターを生み出し、実用性を備えた現在のセントジェームスのシャツの原型となっています。

20 世紀に入ってから事業は急成長し、社名も現在のトリコ・セントジェームス ‘TRICOTS SAINT-JAMES’ と改められました。現在の社長ヤニック・デュヴァル氏(*5)の総指揮のもと、マリンスポーツやカジュアルウェアとしてさらなる発展を遂げましたが、伝統的な手法によるものづくりの精神は変わることなくひき継がれています。2005 年には「伝統を正しく継承しフランスの精神を伝達する企業」として高く評価され、社会へ貢献した優良企業に授与される名誉ある EDC 優秀賞 “EDC ETHIQUE & GOUVERNANCE” を受賞するなど、フランス経済界でも注目される存在となっています。」(*4)

また、現在の主な製品には MATELOT と呼ばれる編みの細かい冬用ニットや、厚地のコットンを使った GUILDO や OUessant、そしてかつてはフランスの海軍にも提供されており、画家ピカソが好んで着用していたと言われている NAVAL などがある。

日本とは 1980 年代から取引を始めており、Tricots Saint-James の海外販売網の中でも最大市場の一つである。また、2000 年ごろから日本以外の国々とも積極的な取引を始めており、現在は韓国、アメリカ、ヨーロッパ各国にてその販売網を広げている。

*4 Tricots Saint-James ホームページ「セントジェームスの歴史」より引用 (<http://www.st-james.jp/about-saint-james/about-us.html>)

*5 HP 上ではヤニック・デュヴァル氏と表記されているが、現社長はリュック・ルセネガル氏である。

4-3. 工場内見学

午前から午後にかけて、工場見学ツアーを担当している Céline さんの案内で工場内を見学させてもらった。15,000 m²の工場には現在 300 人ほどが働いており、その約 80%を女性従業員が占めている。工場内にはニットセクションやコットンセクション、洗濯や梱包など様々なセクションがあるが、全体を通して感じたことは、「高い質」を追求したセントジェームス特有の高い技術と徹底したこだわりであった。以下、セクションごとに発見したポイントを記述していく。

【ウールセクション】

3月にもかかわらず、工場に入って最初に感じたのがすこし暑いということだった。聞いてみると、部屋は常に 24℃、湿度 17%に保たれているという。その理由は温度や気温によって縮みなどの影響を受けやすいウールを取り扱っているからだ。縮みを抑え、より正確な製品を生み出すために管理されたこのウールセクションでは 75 のニットイングマシーンが常備されており、ほとんどが 20 年以上大切にメンテナンスされながら使われてきたものだという。Tricots Saint-James のウールセクションには、非常に特徴的な技術がいくつかあった。ひとつめが **Remaillage** と呼ばれるものだ。Remaillage とは、アームやボディーなどパーツごとに編まれたニットをひとつに縫い合わせる技術のことで、このスキルを習得するには少なくとも 2 年必要だという。



図2:Remaillage の様子

Remaillage の他にも特徴的なのが、Raccoutrage と呼ばれる技術である。これはウール商品が機械で編まれた際にできた欠陥（ほつれや違う糸の混入など）を、人の手で直す工程のことを指す。これも非常に珍しい技術で、Remaillage と同様一人前になるために2年ほどの訓練を要する。かなりの集中力を要する作業のため、Raccoutrage をする人は、周囲の機械音が完全に遮断された、ガラス張りの部屋で作業をしていた。この技術はフランス国内でも Tricots Saint-James のみが持つ唯一の技術で、この点が大きく評価され、フランス経済産業雇用省発行の「Entreprise du Patrimoine Vivant（無形文化財企業）」を2013年に獲得している。



図3:Raccoutrage の様子

【コットンセクション】

コットンセクションでも、ニットセクションと同じように高度な技術が見受けられた。例えば Surjet と呼ばれる工程は、ニットセクションの Remaillage と同様にバラバラに作られたパーツを縫い合わせてひとつの製品に仕立てる工程で、こちらも2年ほどの訓練が必要だという。



図4: Surjet の様子

【全体を通して】

ニットセクションでもコットンセクションでも共通して見られたのが、従業員のタスク分担の工夫である。今まではひとつのタスクを一人が担当するという体制をとっていたが、一人一人のスキルが非常に高いこと、そして同じ作業の繰り返しで従業員のモチベーションが落ち、製品の質が下がってしまわないように体制を変更したという。具体的には、10人ほどの従業員が1チームとなり、その中で複数のタスクを自分たちの力量により分担するといった仕組みである。できるところをできる人が担当し、最終的にはチーム全体で協力しクオリティをチェックしあうことで質の維持を図っている。

また、長年の訓練を要するこれらの高い技術はフランス国内の服飾学校にて一般的に教えられるものではなく、すべて工場の中のトレーニングで身に付けるものだという。そのため採用時には縫製などに関するスキルはほとんど必要なく、スキルよりも洋服作りが好きなことや集中力があること、チーム作業が得意であることなどが求められる。ちょうど私が工場を見学していた時、入社したばかりのスタッフの横にベテランの方がついて指導する姿を見ることができたが、このようにほとんどが OJT 形式で実践を積みつつしっかり時間をかけながらスキルを伝承していくようだ。

【工場内でのインタビュー】

工場見学の際、工場内で働く従業員の方数人に、「Tricots Saint-James のどんなアスペクトが好きか」を質問した。以下がそれぞれの回答である。

1. Viviane Rete さん (Racoutreuse : ニットセクション)

勤続年数 : 20 年

好きなアスペクト : 研修の中で独特な savoir-faire を若い世代へ伝えていくことと、継続的な新しいスキルの習得。

2. Solenne Jouenne さん (Repasseuse : プレス)

勤続年数 : 21 年

好きなアスペクト : Tricots Saint-James のあらゆる作業の中に存在している独特な savoir-faire。

3. Christel Lemaitre さん (Qualité : クオリティ管理)

勤続年数 : 15 年

好きなアスペクト : 新しい素材やカラーを発見すること。完璧な商品かどうかを確認するためのテストを開発すること。

4. Marielle Lemasson さん (Bonetier : ニットマシーン管理)

勤続年数 : 17 年

好きなアスペクト : 自治

5. Christèle Boudet さん (Remailleuse : ニットセクション)

勤続年数 : 25 年

好きなアスペクト : デザインの多様性

Tricots Saint-James の好きなアスペクトとして、やはり扱うスキルについて言及する人が多かった。

4-4. インタビュー

工場見学の翌日、Tricots Saint-James にて海外販売事業部部長として 10 年

以上勤務している Manuela Horeau 氏へインタビューを行った。インタビューの中で一番印象的だった言葉は、「国内の労働賃金が上がり続けている中で、商品価格を抑えるために海外へ工場を移転することは考えたことはあるのか」という質問に対しての以下の答えである。

「Tricots Saint-James が製品とともに顧客のみなさんに提供しているのは、その品質と耐久性です。私たちは常に高いニット技術とそのノウハウを重視してきました。Entreprise du Patrimoine Vivant（無形文化財企業）でも評価されたように、それは私たちにとって非常に大きな資産です。海外に工場を移すということは、その資産、つまり私たちが持つ技術が失われるということを意味します。」

Tricots Saint-James が顧客に提供しているのは高い質と耐久性を備えた製品であり、そのものづくりは長い歴史の中で従業員とともに築かれてきたフランス国内の自社工場でしか実現し得ないという信念を守り続けていることがわかった。

5. 考察

以上の工場見学とインタビュー結果を通し、Tricots Saint-James の経営理念および経営体制について特徴的な点を挙げ、考察していく。

まず一番特徴的であるのが、量よりも質を最優先している経営理念である。Tricots Saint-James は自身のブランドアイデンティティとして « Le vrai pull marin breton tricoté en pure laine vierge »（純正のヴァージンウールで編まれた本物のブルターニュのマリンセーター）を掲げており、そこからわかるように創業当時はブルターニュ地方の漁師や船乗りのために丈夫な質のマリンセーターを作ることが Tricots Saint-James にとって使命であり、存在意義であった。その理念はクライアントがローカルから徐々に広域へ、そして国際的になっても変わっていない。Horeau 氏が言っていたように、あくまでも Tricots Saint-

James がこだわっているのは高品質な商品を作り、顧客に届けることであり利益拡大が一番の目的ではないのだ。

第二に、その高い質を守るために、長年蓄積された特有の *savoir-faire* を企業の財産として大切にし、そして絶やさないような継承体制がきちんと整えられている点である。第4章で記述したように、生産者ひとりひとりのモチベーションを落とさず、やりがいを感じてもらいながら作業をしてもらうための分業体制や、OJT がその代表である。工場内でのインタビューにて Viviane Rete さんが述べていたように、こうした OJT は Tricots Saint-James の文化としてしっかりと根付いているからこそ 120 年もの間質を落とさずに生産し続けられているのであろう。

また、インタビューの結果こうして伝承される技術と高品質の製品は、従業員の仕事への誇りの醸成にも大きく貢献しているのではないかと推測する。フランスでは希少となった伝統的な服づくりの技術を持っているということが従業員の誇りとなり、そして企業と従業員、お互いが良い意味で依存し合い、なくてはならない存在となっているのではないだろうか。その信頼関係を表している一つの指針が、Tricots Saint-James における平均勤続年数である。Tricots Saint-James の平均勤続年数は 20 年で、フランス全体の平均値の 11.4 年 (*5) よりも 9 年ほど長いことから、従業員の仕事への満足度の高さが伺える。長い人だと 30 年以上勤務している人もおり、私がちょうど見学を行った 1 週間後に退職すると言っていたある男性従業員は、20 歳の入社から定年まで実に 40 年にわたって勤務してきたという。

こうした企業と従業員がお互いに必要としあっている関係をよく示している出来事が、1990 年に行われた Employee Buyout (EBO)だ。1950 年に Tricots Saint-James が完全に商業化した時から Bonte 一家が会社を率いていたが、1990 年、当時の社長であった Bernard Bonte 氏の引退を迎えたタイミングで、工場と雇用を守るために経営の権限と資本を従業員へ譲り渡したのである。これは今まで築き上げた高い技術力と Tricots Saint-James の社会的資本を守るための決断であり、また、企業と従業員がお互いに信頼し合っているという関係性を示す出来事であったと言える。

ここで、私が今回のフィールドワークを通して気づいた点を整理したいと思う。

まず、Tricots Saint-James の経営で重要だと思う以下の2点、

1) 量よりも質の経営理念

2) savoir-faire を大切にし、維持するための体制づくり

をまとめて、Tricots Saint-James の経営戦略を「継承戦略」と定義づけるに至った。これは、利益を上げるのではなく高品質な商品を顧客に提供し続けることを最優先にし、それを実現するためのテクニックの継承、そしてブランドの理念自体の継承を大事にしていると考えたからである。また、この継承という言葉には、「成長」や「拡大」といった、資本主義経済の中で長く善とされていた姿勢に対をなすものとしての意味合いも含まれている。この戦略の中で企業、顧客、そして生産者のそれぞれの関係性を表しているのが以下の図だ。

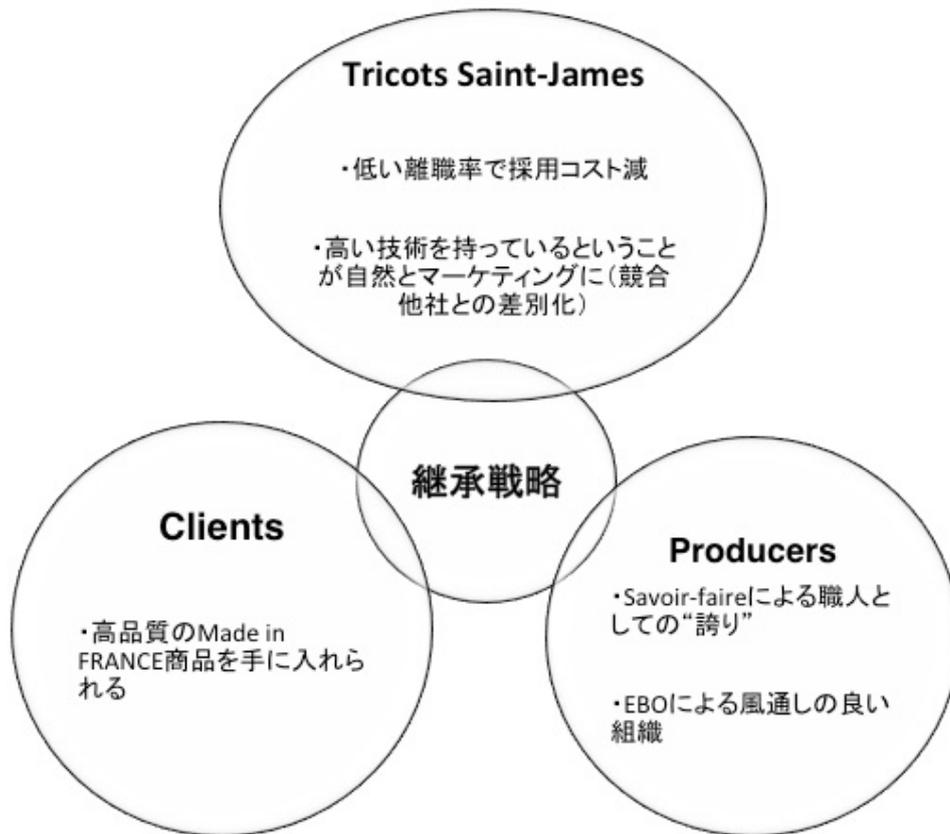


図 5: Tricots Saint-James の継承戦略(筆者作)

まず、先述したように Tricots Saint-James 内でしか持ち得ない savoir-faire を持っているという点において生産者には職人としての誇りが生まれる。そし

て、企業は従業員の高い技術を必要とし、従業員は自己実現をする場として企業を必要とする、というお互いが良い意味で「なくてはならない存在」となりそこに信頼関係が生まれる。そうすると従業員は企業に長くとどまり、それがさらなるスキルアップへとつながる。また、長く務める従業員同士の間には深い交流が生まれ、企業はもはや一つの大きな「家族」のようになる。そうしたフレンドリーな文化をもつ企業は働きがいのある場として新たな働き手を魅了し続けるのである。実際、インタビューの中で「働き手に困ったことはないのか」という質問をしたところ、ひとりひとりの勤続年数が長いためポストが空くこと自体頻繁ではないが、常に複数の応募があるため困ったことはないという。これは企業にとって採用コストを最低限に抑えられるという利点にもつながってくる。

また、この高い技術を持っている、という点が他の競合他社との差別化につながり企業としての強みとなっていると考えられる。Entreprise du Patrimoine Vivant（無形文化財企業）に認定されたことは、Tricots Saint-James にとって自身の知名度を国際的に向上させる機会となった。Tricots Saint-James の競合として、同じく Made in France でボーダーシャツを生産している ORCIVAL（オーシバル）と Le minor（ルミノア）の2つがよく挙げられるが、Entreprise du Patrimoine Vivant（無形文化財企業）の認定証を取得しているのは Tricots Saint-James のみである。また、近年においてはこうした高い技術を PR するためのメディアを使用したマーケティングにも力を入れており、映画館で流される CM 用のムービーや Tricots Saint-James のものづくりを表すためのショートムービー(*6)をインターネット上において公開している。また、現社長である Luc Lesénécal 氏もテレビ番組に積極的に出演しており、工場内を案内したり、ブランドとしての想いを伝えたりと Tricots Saint-James のものづくりや企業理念を、メディアを通して伝える活動を積極的に行っている。こうした活動を実践しているのは競合他社の中でも Tricots Saint-James のみである。老舗ながらも、時代の流れに即したマーケティング手法を取り入れている点も Tricots Saint-James 流経営戦略のひとつだろう。

以上により、Tricots Saint-James の量より質を重視し、高い savoir-faire を徹底的に守る「継承戦略」は顧客に高品質の商品を届けるのみならず、生産者に誇りと自己実現の場を提供し、そして企業自身にとっても競合他社との差別化を図る大事な要素であることがわかった。資本主義経済の中、多くの企業が盲目的に「成長」「拡大」を目指し大量生産・大量消費の経済構造を作り出してきた。

しかし、今やものは世の中に溢れ、作っても売れない時代だ。成長戦略から脱却し、より長期的な視点でものづくり、あるいは企業経営をすることがより一層求められる時代となるだろう。こうした現代において、120年以上も経営に成功している **Tricots Saint-James** の経営戦略は、多くの企業にとって見直すべき価値があるものではないだろうか。

*5 OECD 発表、2015 年時のデータ

*6 ショートムービー：「SAINT JAMES, la passion de la mode marine」



<https://www.youtube.com/watch?v=NuSmFYcN9Ng>

6. おわりに

春休み中インターンシップや研究会の活動などが重なってしまい、1週間という短い滞在になってしまったが、振り返ると今までの人生の中で一番密度の濃い1週間であった。今回はもともとフランスに行く予定であった友達と共に行動していたため一人であるよりは心強かったものの、ホストファミリーのいる留学とはまた違い、宿の手配から食事など、すべて自分たちでやらなければならないという状況が少し怖くもあり、また新鮮だった。フランスは初めてではないものの1週間の間にパリからセントジェームス、そしてパリに戻るといった移動の多い旅は初めてだったため、予期しないハプニングにも多数遭遇した。しかしそういったハプニングにも比較的冷静に対応し、そして楽しむ余裕

があったのも自分自身の成長を感じられた大きな収穫であった。

また、なんといっても自分のアルバイト先であり、また、製品の一ファンである **Tricots Saint-James** の作り手の方たちと実際にお話できたことは自身の大学生活において非常に大きく嬉しい出来事であった。自分が売っている服がどんな人がどんな技術を持って、どんな思いで作っているのかを知れたことによって、帰国後自身の仕事への向き合いかたが大きく変わった。もともと商品は好きだったが、より大切に、丁寧に、そして誇りを持って売りたいと思うようになった。これからひとりでも多くの顧客の方に **Tricots Saint-James** の素晴らしさを伝えることができれば、と思っている。

また、この報告書を書くにあたって指導していただいた宮代先生、西川先生、そしてフィールドワーク報告会にて多くの有意義な質問を投げかけてくださった古石先生をはじめ **OB/OG** の方々に感謝申し上げます。

【参考 URL】

- ・ SAINT JAMES BOUTIQUE 「セントジェームスの歴史」(2017年6月)
<http://www.st-james.jp/about-saint-james/about-us.html>
- ・ OECD 統計 (2017年6月)
https://stats.oecd.org/Index.aspx?DataSetCode=TENURE_AVE#

Résumé

Mon travail sur le terrain a pour but de découvrir la stratégie de gestion durable de Tricots Saint-James, la marque française qui existe depuis plus de 120 ans.

Afin d'atteindre l'objet de mon travail, j'ai visité l'usine de Tricots Saint-James et j'ai mené des entretiens avec les ouvriers d'usine et la gestionnaire des exportations, M^{me} Manuela Houreau.

Au cours de la visite, j'ai pu voir de près diverses techniques uniques de tricot et de sciage, représentées par les « raccoutrage » et « surjet ». Ces techniques ne sont enseignées qu'à l'intérieur de l'usine et il faut au moins 2 ans pour apprendre. Ces techniques sont soigneusement enseignées par OJT.

Dans l'entretien avec les ouvriers d'usine, j'ai trouvé que de nombreux travailleurs se sentaient fiers de leurs propres techniques et se considéraient comme « artisans » plutôt que « simples ouvriers d'usine ».

J'ai également découvert dans l'interview avec M^{me} Horeau que Tricots Saint-James s'intéressait davantage à la qualité de ses produits, et c'est pourquoi ils s'engagent à rester en France, à Saint-James où se trouvent les meilleurs ouvriers, malgré l'augmentation du salaire du travail et par conséquent celle du prix du produit. Tricots Saint-James définit son identité de marque comme le « vrai pull marin breton tricoté en pure laine vierge » et c'est ce qu'elle s'attache à être.

En conclusion, je remarque que cette philosophie d'entreprise respectée jusqu'à ce jour et le système de formation bien construit de techniques permettent à Tricots Saint-James de gérer l'entreprise depuis plus d'un siècle.