

工場探訪

ユニフォームとニッポンのものづくり

中塚被服（佐賀工場）



2年前からニットの生産を開始し、ワークウェア以外の分野の開拓が進む

ワーキングユニフォームはほとんどが中国や東南アジアでの生産となっている。価格競争が激しい業界だけにどうしても生産コストが安い国へ流れてしまうのは自明の理。しかし、高付加価値の追求、ブランド力の向上が問われる時代へと変化するなか、国内にある工場がにわかに脚光を集める。

**あいさつで明るい職場に
それまで何度か考えた撤退**

「こんにちは！」——工場の作業場に入った瞬間、従業員たちの元気なあいさつが聞こえてくる。ワークウェア製造卸の中塚被服（広島県福山市）の主力生産工場である、佐賀工場（佐賀市）は、この数年で大きな変化を遂げてきた。工場にやってきた来訪者に対するあいさつが自然に出るようになったのも、その変化の一つとも言える。

「工場の雰囲気そのものがないぶん明るくなった」と話すのは中塚恭平社長。1973年に工場を立ち上げて以降、紆余曲折が何度かあった。2000年代に入り、ワークウェアの生産が海外へシフトしていくなかで、「佐賀工場をそのまま存続させていくのだからどうかと何度も思った」と当時を振り返る。

価格競争が激しくなるなか、国内生産はほとんど採算が合わなくなっていた。ただ、同社は納入向けの生産が多かっただけに、「短納期品や別注、別寸の生産がどうしても必要となる。だから、この工場を残していかなないと会社そのものがなくなってしまう」という危機感を持っていた。

08年のリーマンショック後も景気後退によるワークウェアの受注減

によって再び生産量が落ち込み工場の運営が厳しくなる。1973年の工場立ち上げから3人の工場長がリードし、現在の中村公俊工場長にいたる。わずか33歳で工場長を引き継いだ当時「果たして自分に何ができるんだろうか」と、心の準備もなく渡されたパトロンに戸惑った。円高で再び海外生産の強化が叫ばれていた時期だっただけに「何もしなかったら、この工場はつぶれるだけだ。悲観している場合ではない」。

**可視化へ改革に続く改革
徹底した納期管理**

工場は多品種小ロット化が進んでいたとはいえ、スピード重視で大ロット生産に向くトヨタ生産方式を引きずっていた。中村工場長は「まずは工場を可視化していかなければいけない」と考えた。つまり、これまでは「この人がいなければこの工程が成り立たない」といった状況をなるべく無くすことで、従業員の作業内容を多能工化し生産性の安定を目指した。

他社の様々な工場を見学すると

は佐賀工場だけにとどまらず、本社やパントを主体に生産する東城工場（広島県庄原市）にも波及し、改善の取り組みをしている。中塚社長は佐賀工場の一連の取り組みを「まさに細胞の一つが大きく活性化し始めた」と表現する。

**ニット製品の生産を開始
生産の3プロ集団へ**

佐賀工場は年間で約200品種の作業着を生産している。それ以外に東城工場や協力工場を含めると現在、中塚被服の国内生産比率そのものは30%強となっている。中塚社長は「その割合を今後もう少し高めていきたい」と話す。

2年前からニット製品の生産を開始し、ブルゾンを中心としたワークウェアばかりでなく、Tシャツやジャージなどの生産もできるようになった。今春夏物の展示会では国内に工場を持つ強みをアピールし、カスタムオーダーによるインナーを出品。ワーク以外の分野からの小ロットの受注に対応するとともに、国産企画だからこその安心や安全を前面に出すことで取引先の幅を広げる。

佐賀工場の従業員は28人で、うち正社員は12人。パートで働く従業員から正社員になる人も出てき



工場はワークウェアとニット製品を生産する2ラインがある

た。「現場の声に常に耳を傾け、現場の意見を最優先させている」と、中塚社長は人材採用、育成の面も現場の意見を尊重している。

中村工場長は、多品種小ロット短納期による生産の精度をより上げていくとともに、「従業員、工場は日々改善。技術面でも常に進歩し続けるためにも、これまで取り扱ったことがなかったアイテムの生産にも挑戦し、お客様のニーズに添えていきたい」と話す。

中塚社長は「会社は企画・生産・品質管理ができるからこそメーカーと呼べるのであり、生産のプロ集団にしていかなければ」と述べる。ワーキングユニフォーム業界では価格競争から脱却し、付加価値を高めようとする動きが強まるなか、「工を持って商をなす」をスローガンに存在感を出していきたい。

〈随時連載〉



日々気持ちを含めモノ作りに努力している



制約理論(TOC)の導入で、生産の動きが把握しやすくなった



きっちり管理されたマシン糸(上)原反。保管スペースも余裕がある



工場の改革に取り組む中村工場長。35歳とまだ若い

間を短縮するとともに、一目でどこに何があるか分かるようにした。間接的な時間を省くことができれば当然、直接縫製に当てる時間が多くなり、保管するスペースも無駄がなくなる。このような取り組み

中塚被服株式会社



本社 広島県福山市新市町新市341
TEL 0847-40-3300

佐賀工場 佐賀市久保田町大字新田402-4
TEL 0952-68-3211