

レバノンからやってきたデビス(株)の 100年の歩みと次なる挑戦

関西大学 商学部 教授 チェ サン チョル
崔相鐵

■コロナ禍の中、韓国で訪ねた日本の デビス社の協力企業

今年5月中旬のある日、筆者はソウル地下鉄・市庁駅を降り、徒歩で5分ほどの距離にあるS社を訪ねた。同社の崔代表にインタビューを行うための訪問だった。S社は、デビス株式会社（以下、デビス社）という、大阪に本社を構えている生地商社の韓国協力企業である。

S社は日本のデビス社に代わり、欧米の有カアパレル企業と韓国の生地メーカーを繋ぎ合わせる、いわばエージェントだ。1983年創業のS社は、2003年にパリの展示会でデビス社前社長のスービ・デビスに出会って以来、取引を始め、今はS社全体取扱高の半分ほどを占めるそうだ。

優れた品質と合理的価格、そして小ロットかつ短納期といった条件を追い求める欧米のアパレル・ブランド企業のバイヤーの目は肥えている。そのような厳しい取引条件に合う、信頼できる韓国生地メーカーを見つけ出し、デビス社の代わりに細かい生産・発注・配送の調整を行う。崔代表は、インタビューの最後には是非デビス製品を作る生産現場を見てほしいと、大邱市にある生地メーカーを紹介してくれた。

それから1ヶ月後に筆者は、高速鉄道の(KTX)でソウルから2時間弱かかる東大邱駅を降り、タクシーで30分距離のK社を訪れた。同社の金代表は、自社は主に米国のアパレル企業に自社製生地を輸出するが、デビス社だけが唯一の日本の取引企業であり、S社とほぼ同じ時期からワンチームで、欧州バイヤーへの輸出を続けてきたと誇らしげに語った。

韓国も依然としてコロナ禍が収まらず、防疫のためにマスクをしたままでの両社トップ・インタビューだったが、実に興味深い内容だった。何より2人の代表の言葉に共通していたのは、20年ほど続けた取引に起因するデビス社への信頼、経

営者への敬意、そしての“DEBS”という日本ブランドへの愛着だった。

実際は韓国のS社とK社の協業で作られる韓国産生地であるものの、欧州バイヤーには日本のデビス社の墨付けブランドとして見なされ、ほとんどが日本を経由せず輸出されるという、実に不思議な商ネットワークの仕組みを、筆者は韓国で目にしたのだ。

■レバノンからやってきた 100年企業の先駆的経営者たち

一体、なぜそのような商ネットワークの仕組みが出来上がったのか。この問いへのヒントは、デビス社が日本生地商社の有力企業群の一員に留まらず、1世紀も前に中東のレバノンからやってきた異色の老舗企業であることにある。同社の100年の歴史に答えがあるとの仮定で、以下、駆け足で振り返ってみよう。

2017年5月26日、デビス一族の来日100周年を記念するパーティが神戸市中央区の北野で開かれた。レバノンからやってきた家族や日本のデビス社関係者ら約180人の前の主催側挨拶で、社長のスービ・デビスは、中東のレバノンをルーツとする自社が、どのような経緯で日本の繊維業界に加わり、100年の歴史をもつ老舗企業になったのかを述べた。

デビス社の日本でのビジネスを語るにおいて、中東のデビス家の紹介は不可欠だ。シリアのダマスカスを出自とするが、レバノンの首都ベイルートを拠点として、生地を売買するデビス家は、英国から仕入れた生地を、中東の国々に販売していた。間もなくデビス家は、ローマの台頭前に地中海を制覇していたカルタゴ商人の末裔らしく、アフリカのナイジェリアにまで進出していた。デビス家の商ネットワークが国際的に広がるにつれ、一家の期待を一身に背負ったエザット・デビスは

上質な生地を直接仕入れるために、シルクロードを通して東アジアに向かった。デビス社の3代目社長スービにとって大叔父であるエザットが、第1次大戦の真っ最中、上海を経て神戸にたどり着いたのが1917年であり、デビス社にとって日本でのビジネスの始まりなのだ。

エザットは、1928年に日本からの生地輸出事業を弟のアブドゥル・ハディ・デビスに継がせ、自らは英国とナイジェリアに拠点を移す。アブドゥルは第2次大戦中にも生地輸出事業を続け、戦後はカナダや南アフリカ、中東へと生地輸出事業を拡大し、1950年には甥であるフォアード・デビスを日本に呼び寄せた。

デビス社の創業者として1代目に当たるエザットに続き、2代目社長になるフォアードは、生地貿易が急成長していた大阪を中心にビジネスを拡大していった。彼は1958年にダマスカスに5000名ほどの従業員を抱える繊維工場を設立したので、それ以降、主にシリアに滞在していた。しかし、シリア革命の結果、新政府によって工場が国有化されたために、1963年に失意のうちに日本に戻る。フォアードは、住まいの神戸から、阪急電車で大阪の会社（当時の社名はA. Debs & Company）に通いながら生地の輸出に尽力した。ルーツはレバノンであるものの、大阪商人以上に取引先と従業員からの信用と信頼を重んじ、次第に会社の良き評判が世間に流布した。輸出先も中東と英国中心から、欧州全体と米国、さらに中南米にまで広がった。

フォアードは二人の息子を持った。スービ・デビスとハニ・デビスであるが、父は決して兄弟に贅沢はさせなかったようだ。フォアード社長の時から勤めている古参社員は、幼い兄弟への父からの小遣いは、小学生の時から、余った不動産を活用するために運営する駐車場の守衛の仕事とか、生地のサンプル作り、反物運び等への報酬として与えられたものであり、それも雀の涙程度のものだったと語っている。兄弟は早くから厳しい商売のトレーニングを父から受けたことになる。1994年にスービは、2年前に社名変更された「デビス株式会社（Debs Corporation）」の社長になる。

話を100年記念パーティに戻そう。社長のスービは、記念スピーチの最後に、「私たちを、暖かく迎え入れてくださった日本の人々と、日本とい

う国に心から感謝すると共に、これからも謙虚な気持ちで忘れず、皆さんと歩んで参ります」と締めくくった。

■二人三脚の兄弟経営で臨んだ ビジネスモデルの変革

スービは米国の大学に留学した。父の意向でもあるが、巨大な米国市場への本格的進出のための布石であると共に、厳しいグローバル競争の時代に生き残るための知恵とグローバル・マインドを持つことになる。スービは米国で働く予定だったが、父の要請で日本に戻り、本格的な経営者の途を歩む。既述のように1994年にスービは3代目社長に就く。

スービより10歳ほど離れたハニも、スービ同様に米国の大学で経営学を学ぶ。ハニは大学卒業後、現地のコンサルティング会社に就職したが、兄と一緒に成長するデビス社を支えるべく、すぐ辞職し、日本に戻った。偉大なる父は2006年に亡くなるが、この年にハニは、かねてからの父の勧めに応じ、日本に帰化する。その翌年にスービは、ハニに副社長になるように求め、以後本格的に兄弟共同の舵取りによるデビス号の運航が始まる。

スービが社長に就任した当時、主力の生地販売だけで年商は100億円を超えていたが、その内容は決して良くなかった。先代のフォアードは日本の生地問屋としての伝統的商売に慣れ親しんでいたために、在庫には寛大だった。現に社内では在庫が全体仕入れの3割近くあるものの、それを当然視する風潮が広がっていた。米国流の経営学を学んだ兄弟には、「在庫は罪庫」。さっそく在庫削減に取り組む。父が築き上げたビジネスモデルの大転換が始まるが、当然ながら在庫を充分持つことに慣れていた社内はカオス状態に陥った。

売上高は40～45億まで落ちたが、不良在庫の削減におり、企業体質は改善しつつあった。一方、取扱商品においても利幅の薄い従来の定番よりは、高付加価値を生む生地をメイン商品に位置づけた。それによって海外の顧客も中東の間屋・商社よりは有名アパレルメーカーを重視することになり、結果的に欧米先進国への輸出が増えた。一方で単なる生地問屋ではなく、オリジナル品作り・自社生産にも力を入れることで一層“DEBS”

ブランドを世に知らしめることになる。

しかし、このようなビジネスモデルの転換が始まった矢先の2008年、突然リーマンショックが起きる。取引先の倒産が相次ぐ中で、守りの経営を余儀なくされ、売上高は30億円台に落ちてしまう。幸いその翌年からは、在庫削減など愚直に取り組んだ改革の成果が現れ売上高は上向く。パリの展示会に自社製品を出展し、高級生地を扱う織物生産者としての存在感も増していく。

特記すべきは、デビス社が、今や世界中のアパレル業界で合言葉になっているサステナビリティ(Sustainability)の重要性に早くから気づいたことだ。顧客のニーズに応えながらも、次世代に渡って持続可能な地球環境のあり方を実現しようという共通の理念がサステナビリティ経営。ファストファッションで代表される現在のアパレル業界はあまりにも地球環境に負担を掛けすぎ、この経営の反対側に立っていると言っても過言ではない。米国販売が増える中で日米間をよく往来していたスービは、2011年、ある米国の企業が水をほとんど使わない、かつ二酸化炭素(CO₂)の排出が8割以上も削減できる画期的な染色技術の特許出願したことを知り、その企業に出資(後に買収)した。“AirDye”というのがその特許技術名だが、

デビス社はこの技術を使った生地の製造を徐々に増やしている。

■新社長就任と次の100年に向けて

2021年4月、デビス社はスービが会長に就き、ハニが新社長に就任すると発表した。すでに副社長として長らく経営に加わってきたハニも今や40代中盤。デビス号の新たな船長としてハニは、次の100年に向け、激しさを増すアパレル業界のグローバル競争の荒波をどう乗り越え、どこに向けて舵取りをするだろうか。

それについてハニは、すでに答えを用意しているようだ。2020年1月、ハニは兵庫韓商と駐神戸韓国総領事館が共催した「第9期東アジア経営塾」の講演会に講師として招かれ、デビス社の今後の戦略方向について力説している。「メイド・ウィズ・ジャパンで世界のファッション業界に大きな変化を」というタイトルの講演に際して、ハニは3.5世経営者の考えだと謙遜していたが、次期社長としてのビジョンと戦略方針を語ったと思われる。その講演の中身を紹介しよう。

ハニは、スービと一緒に取り組んできたビジネスモデル変革を引き継ぎながらも、今後、いっそう磨きをかけるつもりだ。端的にグローバル化の

拡大・深化、サステナビリティ経営の本格化、そしてEコマース事業への参加が挙げられた。

まず、グローバル化の拡大・深化について。生産コストの高い日本国内からの生地仕入れではコストがかかるので、輸入材料の比率(2018年45%)を今後さらに増やす。2010年には皆無だった三国間貿易(日本から指示を出す、韓国などアジア諸国で生産した生地を欧州の顧客に直接輸出する形の貿易)の比率も、現在の約4割からさらに拡大していく。いきおい、高付加価値製品の需要が高い欧州アパレル企業の比重



出所：兵庫韓商事務局撮影

付注：2021年1月17日の兵庫韓商「第9期東アジア経営塾」の講演会の模様(当時ハニ氏は副社長)。左下写真は、2代目社長のエザット氏(右)と3代目社長のスービ氏(左)の写真(デビス社提供、1985年撮影)

もさらに高める。このようなグローバル・シフトによってスピードアップとコストダウン、売上高・利益率アップを図ることができる。

次に、サステナビリティ経営の本格化について。経済活動を止めずに脱炭素化社会を目指すGX（グリーン・トランスフォーメーション）とカーボンゼロは逆らえない時代の命令と見なす。すでに取り組んできた（先述の）“AirDye”技術を使った生地の生産はまだ採算性が低いが、今後拡大していく一方で、他のエコ素材と加工方法の開発も急ぎ、廃棄物の発生を最小限化する循環型経済（サーキュラーエコノミー）の実現にも取り組む。

さらにEコマース事業への参加について。世界中のすべての業種・業態に対してEコマースの波が押し寄せる中でアパレル業界のみが蚊帳の外にいられる訳がない。当然ながら、デビス社も、このデジタル・トランスフォーメーション（DX）の流れに乗り遅れまいというスタンスだ。デビス社は、2020年8月に品質には全く問題ないものの、需要と供給のマッチングの食い違いで、廃棄される予定の生地原材料（糸や生機）を割安の価格でインターネットを経由し顧客が指定する世界のあらゆる国・地域に配送するという、画期的なオンライン・プラットフォームを立ち上げた。「リファインド（REFYND）」というプラットフォームだが、これにはあっという間に世界中の取引先から注文が殺到し、用意した在庫が売り切れになった。今後もこのようなオンライン販売ツールの開発に力を入れる。

ハニの講演を整理すれば、デビス社が、古き良き日本の経営とは一線を画し、大学で学んだ米国式経営を重んずる形で、戦略方針を切り替えよう

とすると思われるかもしれない。しかしそれは違う。

ハニは、欧米から認められるデビス・ブランドの価値は、日本での創業100年の老舗企業から由来することを強く認識している。デビス社の歴代経営者らがレバノン商人のDNAを持つためにグローバル・ビジネス展開を躊躇しなかったものの、デビス社の礎が経営者と社員らが汗と苦悩の末に辛うじて適応できた日本的経営や商慣行の上に立っていることを、ハニは熟知している。講演のタイトルにも“入っている”Madewith Japan”は、すでに日本に帰化したハニにとっては、揺るぎない信念であり、デビス・ブランド・パワーの源であるからこそ、デビス社の経営ビジョンなのだ。このビジョンこそ、次のデビス社の100年の方向を示す羅針盤にほかならない。

ハニの講演の最後は、スービの創業100周年スピーチ同様、日本への感謝の気持ちを表すことだった。（敬称略）

【謝辞】 本稿は、筆者が関西大学学術研究員助成期間中に行ったインタビューや実地調査を中心に作成したものである。コロナ禍の大変な時期にもかかわらず、快くインタビューに応じてくださったデビス(株)ハニ・デビス代表理事と同社顧問の中島大海氏、韓国のS. S. Company代表理事の崔起奉氏とKIM'S代表理事の金在沫氏に感謝申し上げたい。

チェサンチョル
【崔相鐵 教授プロフィール】

韓国政府系シンクタンクの韓国産業研究院（KIET）の責任研究員を経て、1990年に文部省招聘国費生として来日し、神戸大学経営学研究科修士課程及び博士課程修了。博士（商学）。香川大学経済学部助教授、流通科学大学商学部教授を経て、2016年より関西大学商学部教授。韓国流通学会副会長、大韓商工会議所・流通委員会諮問委員、中国・東北財経大学MBA学院客員教授などを歴任。現在、韓国中央大学の東北亜開発協力研究所・客員研究委員としてソウル滞在中。1999年10月から兵庫韓商戦略研究特別委員。専門は流通論、マーケティング論。

