

社会問題の解決、日本人の

おもてなしの精神を取り戻す

株式会社オーダースーツSADA
代表取締役社長

佐田 展隆 さだ のぶたか

大正時代の創業

——本日はよろしくお願ひします。佐田社長は、「オーダースーツSADA」を現在、スーツのフルオーダーメイドのチェーン店として、店舗数で日本一にまで成長させました。何度もメディアで取り上げられていられるお姿を拝見しております。佐田社長の生い立ちと、スーツ事業が今に至るまでの成り立ちをお伺



佐田 展隆 氏

いできますか。

佐田 私は東京生まれの東京育ちです。曾祖母が関東大震災を機に独立して、神田で創業した商売を継いできた家に生まれました。曾祖母は私が小学校3年生の時に亡くなってしまいましたが、幼いながら曾祖母から受けた影響は大きかったと思います。

ある時、お寿司屋さんに連れて行ってもらいました。カウンターの寿司をお箸を使って食べようとしますが、小学生だった私はお箸が上手く使えず、しまいにはせっかくのお寿司をボロボロにしまいました。それを見た曾祖母から「粹じゃないねえ!」と、えらい剣幕で怒られたことを、今でも覚えています。曾祖母は「職人さんが板場に出させてもらうまでに何年かかったと思うんだい。シ

ヤリづくりだけでも何年も下積みがあるんだよ。そんな職人さんがせっかく握ってくれたお寿司をボロボロにするなら、手で食べなさい!」と怒られましたね。以来、いまだにお寿司にはトラウマがあつて、手で食べるようにしています(笑)。

晩年も、着物をピシッと着て、姿勢良くしつかりしていました。身だしなみに関しては最期までピシッとしていた曾祖母を覚えていてます。

——厳しくも、とても素敵な御曾祖母様ですね。

佐田 商売は、曾祖母の時代は和装関係の卸問屋をしていました。後に洋装、スーツ関係の商材に切り替えますが、戦争が始まり、東京大空襲で全て焼けてしまいました。空襲

聞き手
むぎなて いさお
室舘 勲
(株式会社潮流社)
代表取締役社長



で何もなくなつて、商売もゼロからスタートだという時に、若い力が必要だということと祖父を婚養子に迎えました。

祖父は秋田県出身で、戦争中は満洲で通信隊をしていました。戦後、GHQは秋葉原の界隈にラジオ修理の人員を集めます。ラジオを修理して国民に大量に配布して、アメリカ軍下の放送を流す。放送を聞いた人はアメリカを好きになり、戦前の日本を嫌いになる、というGHQのプロパガンダ政策でもありました。祖父はその秋葉原でラジオ修理の仕事をして食いつないでいる内に「活きの良い若者がいるぞ」と佐田家に紹介され、婚養子に入ったそうです。

戦後、商売は本格的に洋装関係の生地の商品に切り替えていきました。戦後の焼け野原

か。中国共産党のやつに、俺の戦友は何人も殺され、首をさらされた。その首には目も鼻も歯も全部なかった。生きた状態で目をくりぬいて歯を一本一本抜いて、耳をそぎ落としたり、最後に首を切つて殺すんだ。そんな残忍なやつらと手を組むなんて考えられん！」と。祖父の言葉を聞いて、お父さんは恐ろしい人たちと手を組もうとしているんだと怖かったものです。一方、父も「お義父さんの考えは古い。これからアジアは一つになるんです。時代に乗り遅れます」と応酬して大喧嘩していた記憶があります。

——時代の流れと事業展開で、意見が対立していたのですね。

佐田 創業から今に至るまで、決して順風満帆に商売をしてきたわけではありません。両

の時代を生き抜いてきたタフな祖父から受けた影響もとても大きかったです。

「いいか展隆、『思い立ったら吉日』だ。これは厳しい教えなんだ。今日できることは絶対に明日に延ばすな。先延ばしにして戦地で死んだやつを何人も見た。お前も、今日思いついたことは絶対に明日に延ばすな」とずっと教えられました。一つの帝王学だったと思います。いつもはとても優しい祖父ですが、そういった話をする時は厳しかったです。

——御祖父様からの貴重な教えですね。

佐田 そして、父が婚養子で入り、事業を継承します。父は一橋大学卒のインテリでした。父は時代の流れも受けて、中国に工場を出す提案をします。一方、祖父は大反対です。

「中国人がどれだけ残虐かを知っているの

親が「融資が受けられなければ、明日家を出なければならぬかもしれない」という相談をしていることもありました。父が事業を継いでからは特に厳しかったようです。子どもながらも、父や祖父の大変そうな姿は見てきました。

選ばれるための努力

——そういった中で継承されてきた事業だったのですね。佐田社長ご自身は、どういった歩みをされましたか。

佐田 商家に生まれたとはいえ、裕福だったわけではありませんので、公立の都立西高校を目指しました。勉強も内申点も頑張つて、なんとかギリギリ入りました。高校はスポーツやイベントに熱中している間に三年間が過



験に失敗して、一浪して再度一橋大学を受験するも、二度目の失敗をしてしまいます。父に必死にお願いをして、なんとか二浪を許してもらって、今度は合格し、一橋大学に入学することが出来ました。

父はずっと「兄弟から跡継ぎを誰か選ぶ。長男だからと言って展隆を選ぶとは限らない。

いたのでショックでした。祖父が東京大空襲の後の焼け野原から立て直した会社を、私は継いでいきたいと思っていましたが、祖父とそんな話も満足にできないままお別れとなっていました。

祖父との別れもあり、東レで希望部署を聞かれたときには「祖父から、若いときの苦労は買ってでもしろ、と言われてまいりました。一番厳しい部署に配属してください」と伝えました。当時は忙しくて本当に家に帰れなかったですね。土日も出勤して必死に仕事をしました。

急に訪れた継承

佐田 入社して5年ほど経った頃、父から「会社が大変だから戻ってこい」と声がかか

ぎました。そんな状態なので、一橋大学に行きたいと思いました。学力的には難しかったのです。受

跡継ぎに選ばれたければ、うちの経営者としてふさわしい人物になりなさい」と言っていました。私は父に選ばれたという思いもあって、二浪してでも一橋大学に行きたかったのです。

うちの会社は、昔は問屋でしたが、祖父の代から縫製業を伸ばしてきました。いわばメーカーです。ですので「日本の価値はメーカーが作り出している」という自負を持って、就職活動の際にはとにかくメーカーを志望し、東レ、旭化成、その他トヨタなどからも内定をいただきました。その中から繊維業界の東レを選びました。父に選ばれ、家業を継ぎたいという思いがあったからです。就職して、一年の工場研修を経て営業になりました。その頃、祖父が亡くなります。元気だと思って

りました。父に選ばれたと思って生きてきたので、嬉しかったですね。しかし戻ってみると、会社は想像を絶するほどに本が大変な状況でした。ほぼ倒産状態、25億円ほどの有利子負債を抱えて、8千万円の赤字が3期続いていました。毎年、金利だけで1億円支払っていました。そしていつのまにか、私とその巨額の負債の連帯保証人になっていたのです。金融機関からの融資を受けるための条件だったのでしよう。

——そんなに巨額の負債を。一気に人生が変わりましたね。

佐田 そんな状況でしたので、私はもう裏切られたような気持ちになってしまい、怒りが抑えられず、父とはずっと大喧嘩をしていました。常に頭の中は怒りで満たされていたの

ですが、ある時、落ち着いて考えてみました。もうどうしようもない会社だけでも、やれるだけやってみよう。

司馬遼太郎の『城塞』、真田丸の真田幸村の精神でやって、駄目だったら仕方がない。でも、曾祖父父母が作って、祖父母が残してくれたこの会社を無くしたくない、親子喧嘩の末に倒産させたとは言いたくない、などいろんな想いが巡り、最後の瞬間まであがいてみよう、と心に決めました。今まで散々喧嘩をし続けてきた父親に、恥を忍んで頭を下げていきました。父は「やっと落ち着いたか、お前の協力が必要なんだ、一緒に二人三脚でまずは会社を黒字化しよう」と言いました。

——お父様との和解があった。

佐田 そうして乗り出した会社の改革ですが、てしまっていた手もみ営業、この体質を変えていくことで、少しずつ利益の上がる仕事が増え、改革初年度は半年で黒字転換が達成できました。

次に2年目は新規開拓に取り組みました。ベテラン営業マンですら、新規開拓なんてまったくやったことのないとのこと。そんな営業マンたちに、東レで学んだことを一生懸命教えて、必死に会社の立て直しを図りました。社内には反発もあり、主力の営業部長たちから辞表を受け取ることもありました。父は「辞表は笑って受け取れ。上司は怯んだ顔を部下に絶対見せるな」と言っていました。テレアポをして、DMを送って。新規開拓がうまくいき始めると、少しずつ営業マンが生き生きしてきて、再建2年目で1億円、3年目

まずは古い営業の体質を変えました。工場は、操業度に応じて原価が変わる業態です。営業はとにかく、稼働率を上げて原価を下げるために、単価を下げてでも受注を取ってきていました。「値段は幾らでもいいんで仕事をください」と土下座しながらやっちゃう。こんな仕事では利益が取れないのは当たり前ですよ。生産効率の悪い仕事も安く請け負ってきて、どれだけ工場を稼働させても利益のない状況に陥っていたのです。

彼らに「赤字の仕事ではなく、黒字の仕事をしていこう」と言うと「それでは仕事をくれないくなる」と。「でも今のままでは未来はありません。お客様に事情を説明して、変えていきましょう」と、営業の価値観を変えさせることが大変でした。営業マンに染みつい

には営業利益1億7千万円を出すことができました。

——黒字転換、見事な事業再生です。

事業再建と債権放棄

佐田 しかし、黒字転換しただけでは25億円の負債は減りません。逆に、いままで支払わずと待ってもらっていた仕入先からは一斉に「支払いサイトを詰める」の大合唱でした。労働組合の委員長も現れて脅されたりもしました。一番ひどい目にあったのは、成田空港で荷物を止められて、サイトを詰めるまで出荷しないとされたことです。利益が出たとと言っても、負債の年利1億円を支払って、工場の設備も最低限のメンテナンスをしたらもうキャッシュなんか常にゼロなんですよ。

黒字転換してもずっと、謝りっぱなしでした。今日、金融機関からの融資が受けられなかったら終わりです、ということを繰り返しました。

しかし、黒字化にはたどり着いたけど、結局、資金繰りは首が回らず、いよいよ打つ手なしの状況になりました。金融機関の支店長から債権放棄による企業再生を提案されます。それで従業員の雇用が守られるならと思いつ、債権放棄を選び、事業はファンドに託し、2008年に私たちは退任することとなりました。同時に父は自己破産をし、家を含む全財産を失いました。大好きだった祖母は、そのショックで3か月後に心筋梗塞で他界しました。父と私の状況を気に病んで、その心労から母もガンを患い、4年の闘病ののち亡くな

帰したのです。

——数年で復帰された。その後、現在の躍進へと繋がるのですね。

佐田 スーツに関してのアンケートで、スーツで印象を損している人の理由の大半は「サイズが合っていない」ということでした。どれだけ高級な生地のスーツでも、サイズが合っていないければ残念な人という印象を与えてしまうのです。

私はこの結果を目にしたときに「うちの業界は何をやっているんだ！」と思いました。このアンケート結果は我々スーツ業界、とくにオーダースーツ業界の怠慢だということをもそのまま表していました。

オーダースーツを必要とする人が多いのに、なぜ彼らの手に届かないのか。その主な要因

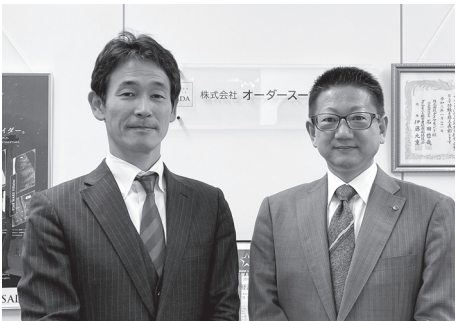
りました。自己破産は本当に悲惨です。——せっかく立て直しかかった事業を手放した。その悔しさは想像を絶します。

再び訪れた、SADAの危機

佐田 再生ファンドに後を託し、SADAの経営ももう大丈夫だろうと思っていた私の耳に「SADAが危ない」という情報が入ってきたのは、数年後の2011年頃でした。リーマンショックの影響による投資ファンドの解散に加え、宮城工場が東日本大震災で被災して半壊。経営を託していたオーナーも手を引いたという状況でした。当時の社員からも戻ってきてくださいと請われ、正直迷いましたが、最後は先祖代々続く会社を守りたいという思いが勝り、2012年、私は社長に復

は「値段が高い」というイメージからハードルが高いと認識されていることでした。たしかに、従来のオーダースーツ業界は「サイズが大きい人には『キングアップチャージ』と銘打って、より高い金額で注文が取れる」「女性の方が財布の紐を握っているから、女性のスーツは単価を上げて注文が取れる」などと、どれだけ価格を吊り上げられるかを狙う節がありました。私はそういった業界の態度にも憤りを感じていました。

業界の既存のサプライチェーンでは世の中のニーズに答えられない。だったら自分たちがオーダースーツの価格破壊をし、高いというイメージを変えよう、と決意して、現在の工場直販型のシステムを作り上げていきました。そして「初回19,800円」という破



の「おもてなしの精神」の象徴であった日本のスーツ文化を再構築する。という事です。今後もSADAは「オーダーメイドの着心地と楽しさで日本のビジネスシーンを明るく元気にする！」をミ

合っていない、というのはおもてなしに欠けるのです。

ですから我々SADAの使命は、スーツを通して、日本のビジネスパーソンへの「セルフイメージ」を向上させたい。そして、日本人

格で提供することを決意して提供を開始。それまでのオーダースーツでは考えられなかった、サイズや性別による金額の差は排除し、手頃な金額で本格的なオーダースーツを作れるというコンセプトで第1号店をオープンしました。

——業界への疑問から、固定観念を打ち破った。素晴らしい話です。

佐田 お客様に必ず喜んでもらえると思って開始したのですが、蓋を開けてみると「こんな金額でオーダースーツが作れるわけがない」と、なかなか信じてもらえず誹謗中傷の嵐でした。当時はなかなかつらかったですが、それでも粘り強く続けて、現在ではフルオーダースーツチェーン店舗数日本一、そしてJリーグ14チーム、プロ野球チーム2球団、B

リーグのチームからもスーツの提供を依頼されるまでになりました。

スーツ姿は日本人の「おもてなし」

——最後に一言、お願いします。

佐田 戦後、日本人はスーツを着るようになりました。当時はフルハンドメイドのテイラーで、手取り2か月分以上の価格もするもので、2年の分割払いで購入するような高級品でした。それでも戦後の若者がみんなスーツを着たのは日本人の「おもてなしの精神」によるものです。スーツは当時「一張羅」と呼ばれ、誰に会っても恥ずかしくない、最高のおもてなしアイテムだったので。

現代でも、ビジネススーツはおもてなしの精神を表すものです。そのスーツのサイズが

ツシヨンとし、社会問題の解決に寄与する会社であり続けたいと思います。

——本日はありがとうございました。

■さだ・のぶたか■

1974年 東京都生まれ。

一橋大学経済学部卒。大学卒業後、東レ株式会社で営業を経験。

2003年 株式会社佐田に入社。

2005年 代表取締役社長に就任。

2007年 金融機関の債権放棄と共に、会社を再生ファンドに譲渡し、翌年に株式会社佐田を退社。

2011年 再び株式会社佐田に呼び戻され、翌年に代表取締役社長に復帰。

2019年 株式会社オーダースーツSADAへ社名変更。

現在ではオーダーチェーン店舗数日本一に成長させる。

