

Top

トップと語る

★80

interview

株式会社水甚

株式会社水甚 代表取締役社長

中村 好成 氏

NAKAMURA Yoshinari

©聞き手／十六総合研究所 代表取締役社長 澤田 大輔

MIZUJIN Co.,Ltd.

**社員の失敗のコストは会社が持てばいいのです。失敗した体験
やお客さまに喜ばれる「裏切らないものづくり」の積み重ねが、
力になると信じています。**

株式会社水甚は、創業77年を迎えた岐阜県のファッションメーカーです。カジュアル衣料の企画・製造から、「ファーストダウン」「アーノルドパーマー」「エディー・バウアー」「ボスゴルフ」といった世界的ブランドの運営まで、その事業領域は多岐にわたります。その原動力となっているのは、創業以来変わることのない「工に徹する」という信念です。

株式会社水甚 代表取締役社長

申村 好成 氏

◎聞き手
十六総合研究所 代表取締役社長 澤田 大輔

今回は株式会社水甚の本社をお訪ねし、代表取締役社長 申村好成さまからお話を伺いました。

「チャイナ・プラスワン」の先へ ——東南アジア生産拠点のリアル



十六総合研究所
代表取締役社長 澤田 大輔

—— 昨今の地政学リスクやコスト高騰を受け、生産拠点の移転が加速しています。貴社の動きは早かったですね。

●中村社長（以下、敬称略）：そうですね。中国、ベトナムの工場と直接取引を開始した

のは1990年の事です。その後2001年に中国、2014年にミャンマー、2023年にベトナムに合弁工場を設立しました。以前は中国生産が6割、東南アジア生産が4割でしたが、ここ数年で生産バランスに劇的な変化がありました。現在は完全に

逆転しています。昨年（2025年）の実績では、すでに7割弱が東南アジア。中国の割合は大幅に縮小しました。

—— ミャンマーの政情不安を懸念する声もありますが、現場の状況はいかがでしょう。

●中村：よく聞かれる質問ですが、当社の工場はヤンゴン市内から車で2時間ほど離れた地方にあり、デモなどの直接的な影響はほとんど受けていません。ただ「電力」のインフラは脆弱ですね。

—— 縫製工場では精密な基板を持つマシンも多いですから、急な停電があると影響が大きいのでは。

●中村：その通りです。停電でいきなり電源が断たれるとマシンの故障に直結します。また、生産計画に狂いが生じ、ひいては納期に影響が出るので工場敷地内に大規模な自家発電機と蓄電池を備えています。現在は2,000名規模、20



ベトナム工場(左、中央)、ミャンマー工場(右)：迅速かつ最高品質の注文に対応できるキャパシティを備える



FIRST DOWN: ニューヨークの空気感をまとうアクティブで都会的なダウンアパレル



Eddie Bauer: 100年を超える歴史を持つ米国発のアウトドアブランド



株式会社水碓
代表取締役社長 中村 好成氏

ライン近い体制で運営しており、1ライン80名が並ぶ「ビッグライン」で主にアウターを製造しています。この工場を建てる際、パートナーである合弁会社の社長が熱心な仏教徒で、僧侶を10名ほど招いて、工場を中心に将棋の駒のような形をした「災い除け」の石板を埋める儀式を行ったことが印象に残っています。

—— 日本でいう地鎮祭のようなイメージですね。その工場に2,000名規模の大きな雇用を生んだわけですね。

●中村： 人員募集をかけると、予想を遥かに超える応募がありました。ヤンゴン市内だと少しでも給料が良い方へ流動しがちですが、地方では一度入社すると腰を据えて働いてくれます。

ブランドの魅力は 「歴史」と「ストーリー」

—— 現在、多くの有名ブランドを展開されています。中村社長にとって「ブランド」とはどのような存在ですか。

●中村： 究極的には「商標」であり「信用」ですが、私はそこに「歴史」や「ストーリー」という、資本力だけでは決して買えない絶対的な価値を評価しています。例えば「エディー・バウアー」は、100年以上の歴史を持ち、世界で初めてダウンジャケットの特許を取得したパイオニアです。この重みのある歴史は、一朝一夕には作れません。だからこそ、日本撤退というタイミングで私たちが事業を継承しました。

—— エディー・バウアーといえば、北米での経営破綻(チャプター11適用)がニュースになりました。負債額も巨額ですが、これをどう見ていらっしゃいますか。

●中村： ブランドを管理するオーセンティック・ブランズ・グループ(ABG)とは密に連携しています。確かに財務的には厳しいニュースですが、ブランド価値は別物です。私がやりたいのは、単なる日本での店舗展開だけでなく、ABGのグローバルなオーダーを自社の生産ラインで引き

受けるような仕組みを作ることです。台湾のライセンスには既に当社で販売する商品を買ってもらっており、当社の商品が台湾でも販売されます。ただし、ダウンジャケットはここ、カットソーはあっち……とライセンスを切り売りされるとブランド価値は毀損されます。ABGをコントロールタワーとして、私たちのようなものづくりのプロがその歴史を継承し、今の時代に合わせてブランドを最適化していきたいと考えています。

— 1つの店舗で「ファーストダウン」と「エディー・パウアー」のように、複数のブランドを併設されていますよね。驚いたのは、ポイントサービスを共通化されている点です。ブランドをまたぐポイント制度の運用は本来システムの的にも難しいことだと思うのですが。

●中村：他社ライセンスのブランド同士であれば調整が難しいかもしれませんが、「ファーストダウン」はブランドの商標権を自社で保有していますので、施策も柔軟に展開できます。



BOSS GOLF: 洗練されたデザインと機能性を両立したプレミアムなゴルフスタイル

— 「リブランディング」の難しさについてはどうお考えですか。

●中村：ブランドとの出会いは一種の「めぐり逢い」であり、リブランディングの成否を分けるのは「勘」ですね。ただし、勘と言っても闇雲なものではなく、挑戦と失敗を繰り返す中での肌感覚です。失敗したらすぐ方向転換するような柔軟性も重要です。例えば「アーノルドパーマー」なら、かつて傘のマークに親しんだ祖父母世代から、その子どもや孫にあたる30代のファミリー層へ、どう循環を作るか。ブランドのストーリーを、現代の価値観で「再定義」する企画力が不可欠です。

極寒のニューヨークでつかみ取った「ファーストダウン」

— 「ファーストダウン」とのライセンス契約は、貴社にとって大きな転換点になったと伺いました。



対談風景

株式会社水甚 代表取締役社長
中村 好成氏(右)、
十六総合研究所 代表取締役社長
澤田 大輔(左)



Eddie Bauer 吉祥寺店(路面店)



Eddie Bauer 大阪 EXPO CITY店



Arnold Palmer 横浜 ジョイナス店



水基本社内ショールーム

●中村：「ファーストダウン」は実用性の高いアウトドア用のスペックを、都会的なセンスでストリートファッションに落とし込んだパイオニアです。ラスベガスの展示会「MAGIC」に出展していた「ファーストダウン」のブースは黒山の人ばかりでした。ダメもとで何度も交渉を重ね、どうか契約にこぎつけたのですが、寸前で「やっぱり契約しない」と連絡が来たのです。諦めきれず、急遽、真冬のニューヨークへ飛びました。

—— その行動力の源はどこにあるのですか。

●中村：まずやってみる。やってみないと何も結果が出ないので、とにかくチャレンジすることですね。その時、ニューヨークはちょうど大寒波が到来していて。あの時の体と心の寒さは、今でも忘れられません(笑)。ライセンス推進派の社長に対し、ビジネスパートナーである副社長が「自社で世界展開を広げたい」とストップをかけてい

ました。私は毎日のように彼らのオフィスへ通い、日本市場における緻密なビジネスプランを提示し粘り強く交渉を重ねた結果、契約合意に至りました。

—— その熱意や誠意が伝わり、1996年から日本での展開が始まったのですね。

●中村：はい。1年目はあえて生産量を絞り、「欲しくても買えない」という飢餓感を作る戦略を取りました。これが当たり、その翌年から当社の柱になりました。その後、ニューヨークに出張した際には、契約に反対していた副社長から「Good job」と言葉をかけてもらいました。契約9年目に「ライセンス料を払い続けるより、自分たちのものにしよう」と商標権の買収交渉を開始しました。当時の私たちには大きな決断でしたが、昨年(2025年)には欧米・中国を含む全世界の販売権を取得し、ヨーロッパでの販売をスタートさせました。

「逆算の商談」と 「失敗の蓄積」で実現する高品質

—— 貴社のアウター、特に「フィルパワー(FP)800」のダウンを驚きの価格で提供できる理由はどこにあるのでしょうか。

●中村：FP800あれば、少ないダウン量でも十分な膨らみを実現でき、着心地が劇的に軽くなります。一方、FP600で同じボリュームを出そうとすると、ダウン量を増やさなくてはならず、結局コストはそれほど変わらないかもしれません。ならば、最高品質を提供しお客さまに満足していただくことが重要だと考えています。

当社の信条である「工に徹する」つまり「ものづくりを大切に、誇りを持って取り組む」ということを常に心がけています。

それから、全国展開されている大手衣料品量販店向けのPB(プライベートブランド)も手掛けていますが、そこでは4,700円といった価格帯で高品質なダウンを提供しています。これは徹底した「逆算の商談」の賜物です。メンズアウターのトレンドの移り変わりは、レディースほど速くありません。そこを活かし、12月の段階で翌年の冬物の商談をスタートさせます。綿密にデザイン、カラー等を打合せし、まだ他社のオーダーが動いていない時期に生地を発注し、ミャンマーの閑散期に工賃を抑えて生産しています。

—— 海外工場での品質管理において、大切にしていることは？

●中村：1990年にベトナムに進出した当初、温暖な気候で暮らす現地の人々はダウンジャケットを見たことすらありませんでした。「これをいつ、誰が、どう着るのか」という文化から伝える必要がありました。当然、最初は失敗の連続でした。どこよりも早く、たくさん失敗したからこそ、今ではどこにも負けない品質の商品が作れていると



いう自負があります。「なぜか水甚の商品はよく売れる」というお客さまの一言が、社員たちの自信にもなり、さらなる品質向上に繋がるという好循環が生まれています。

岐阜から「憧れの企業」を作る

—— 社長のものづくりへの想いやチャレンジ精神は若い社員の方々にも伝わっているのでしょうか。

●中村：難しいところですね(笑)。最近の子は失敗を恐れる傾向がありますから。ただ、今は私の息子が副社長として、若い世代と同じ目線で向き合っています。私はどちらかというと情緒的で、「かわいそうじゃないか」と情に流される部分があります。しかし、息子は数字でドライに判断する。その公平性が、今の若手には納得感を与えているようです。

—— 人手不足の企業が多いですが、貴社はいかがですか。

●中村：ブランドの影響力は大きく、採用面でもプラスの影響がでています。「アーノルドパー

マー」を展開する前は、女性の応募は本当に少なかったですが、今では男女比が半々ぐらいになりました。最近では、四国や関西、北陸など全国から応募があります。「このブランドをやりたい」という明確な意志を持った若者が、岐阜の地を選んで来てくれます。

—— それは地域にとっても大きな意味があります。岐阜県の人口減少が懸念される中で、貴社のようにグローバルに稼ぎ、地域に雇用と活力を生む「ロールモデル」の存在は不可欠です。

●中村：大それたことは言えませんが、私たちは常に「まずやってみる」という精神を大切にしています。ネット社会になり、情報の同時性は高



本社にて

まりましたが、やはり「自分の目で見て体験すること」に勝るものはありません。若い社員にはどんどん海外へ行かせたいですね。社員の失敗のコストは会社が持てばいいのです。失敗した体験やお客さまに喜ばれる「裏切らないものづくり」の積み重ねが、力になると信じています。

(対談日:2026年3月2日)

* 取材後記 *

対談を通じて強く感じたのは、中村社長の「即断即決のスピード感」と「歴史への深い敬意」の絶妙なバランスです。100年のストーリーを持つブランドを、岐阜の技術と東南アジアや中国の生産力で再生させる。このダイナミックな経営は、「工に徹する」——すなわち、ものづくりの本質を突き詰め、誇りを持って取り組む姿勢への絶対的な自信があってこそ成し得ることでしょう。また、「現地の電力が足りなければ自ら発電機を回す」という、課題に対する自己完結型の解決能力は、グローバル市場で戦う日本企業にとって一つの示唆を与えてくれるのではないのでしょうか。岐阜から世界ブランドの展開に挑戦する同社から、今後も目が離せません。

会社概要

- 本社／岐阜県岐阜市柳津町流通センター1-15-3
- 創業／1949年3月1日 ●設立／1964年7月1日
- 事業内容／カジュアル衣料全般を企画、製造卸、販売
全国有名専門店、量販店、百貨店、スポーツ店、セレクトショップへの販売 および、ファーストダウン、アーノルドパーマー、エディー・バウアー、ボスゴルフ ブランドの直営店運営

【沿革】 1949年、創業者・水野景右氏が中古ミシン一台で始めたスラックスの縫製加工業が、水甚の原点です。1964年には卸売業への転換を機に株式会社水甚を設立し、高度経済成長期にはメンズ総合アパレルへと事業領域を拡大しました。その後、1990年代からは海外での自社生産体制を確立し、中国・ミャンマー・ベトナムに生産基地を設立。メンズアパレル業界において確固たる地位を築いています。さらに2021年からは、「アーノルドパーマー」をはじめとする直営店の展開を開始しました。創業以来、「工に徹する」という信条を掲げ、確かな品質を強みに世界的ブランド事業を推進しています。伝統を守りながら、岐阜から世界へ挑むグローバルメーカーとして、今もなお新たな歴史を刻み続けています。