

## 西陣織の技術を生かした高級ファブリックの 開発支援で海外市場進出

支援の  
ポイント

- ①支援ニーズを丁寧に聴き取り、実現性の高い支援シナリオの策定
- ②経営者との信頼関係構築を着実にいき、経営者の思いを表出
- ③技術シーズと市場ニーズを融合させた事業化支援

### 支援の経緯

支援企業は江戸・元禄年間より本願寺御用達の織屋として、京都・西陣の地で製造を続けてきた。1923年に製造業から卸売業に業態を変え、帯地を中心に順調に業績を伸ばしてきた。1996年には西陣織の全ての技術を自社にとり入れ、製造卸売業に再度業態を変え、呉服市場の変化に対応してきた。しかしながら、呉服市場の一層の縮小により、売上減少傾向が続き厳しい経営環境にある。そこで経営者は、退潮著しい国内呉服市場にとらわれるのではなく、西陣織を素材とした高級ファブリックを開発し、欧米等の海外市場を視野に事業展開していくことに活路を求めた。

高級ファブリックの開発には、幅の規格を150cmに拡張する必要があった。そのためには、既存の織機の改良が不可欠であり、500~600万円の投資が必要である。経営者は、京都府の地域資源に認定されている西陣織を活用することから、地域資源活用事業の認定に挑戦するため支援機関の（公財）京都産業21に相談した。担当部署の園田職員が対応し、京都産業21を巡回する大西ネットワークアドバイザーに相談した。大西NWアドバイザーは、地域資源活用事業は認定を得るのに時間を要するため、まずは「きょうと元気な地域づくり応援ファンド支援事業」への挑戦を提案し、支援を開始した。

### 支援のプロセス

「きょうと元気な地域づくり応援ファンド支援事業」は、まず経営者自身が申請書類を作成し、大西NWアドバイザーと園田職員が支援する方法をとった。経営者は、大手商社でヨーロッパ駐在の経験があり、海外市場に対する知識が豊富である。そのため、当該申請書類作成もスムーズに行われた。細部において園田職員が主担当として支援し、2か月後には「世界に西陣織を売る西陣産地復活プロジェクト」として採択された。その結果、織機の改良費として200万円の助成を受けた。

その後、地域資源活用事業に関しては、「世界に類のない西陣織ファブリックの開発と世界市場への販売」をテーマに支援を実施した。大西NWアドバイザーは、京都産業21登録の経験豊富な小澤専門家を派遣することとし、アドバイザー、専門家、職員がチームを組んで支援に当たった。更に、事業計画策定に当たっては、西陣織工業組合の協力を得て、西陣織に関する市場データの提供を受けた。事業計画は、経営者の思いを反映させる必要から、まず経営者自らが策定した。



西陣織ファブリックを使用した  
高級家具

地域資源活用事業の目的と支援企業の事業戦略が一致し、地場産業の活性化と高級ファブリック開発の事業化に対する課題設定は的確に行われた。海外市場に関する知識・ノウハウは経営者自身が有していることから、技術的課題にフォーカスした。具体的には「西陣織の技術の伝承と発展」である。その解決のために次の3点の取り組みを行った。

#### ①ファブリックの高付加価値化

西陣織以外の他社製品は光るフィルム箔や糸にフィルム箔を粗く巻き付け、安価なラメ糸を生地深層部に織り込むが、当社の金銀漆箔の西陣織は和紙をベースに生地表面にそのまま織り込むことと、西陣織特有の強然糸を織り込むことにより立体感を表現している。

#### ②独自の織機開発

世界標準の150cmの生地幅の製織を実現し、幅広い用途展開を可能にしている。

#### ③コストダウン、小ロット生産

独自の減色プログラムソフトの開発により、デザインからサンプル提示までの期間を通常の10分の1に短縮し、コストダウンと小ロット生産への対応を可能にしている。

こうした取り組みは支援企業の製造部に技術シーズがあり、大西NWアドバイザー、小澤専門家、園田職員が事業化支援をすることにより実現したものである。

その後、中小機構の2名のチーフアドバイザーと連携し、認定事業申請書策定、現地確認、評価委員会の質問・意見表等のブラッシュアップを図った。その結果、平成24年2月に、西陣織を地域資源とする地域資源活用事業の認定を受けることができた。

計画書を策定する過程において特筆すべきことは、経営者が全打合せに同席したことである。老舗企業であり、通常は社員に任せるケースも多い。支援企業には、製造部に技術シーズと人材があり、経営者が大手商社でのヨーロッパ駐在経験により市場ニーズを把握していた。こうした技術シーズと市場ニーズを、経営者と支援者が上手に引き出しながら融合し、事業化に結び付けたといえる。

こうした支援の結果、支援企業高級ファブリック事業は、インテリアファブリックとして製品化され、具体的成果を上げている。高級ホテルや高級ブランドショップの設計を得意とする米国ニューヨークの大手設計事務所が、支援企業の高級ファブリックを壁材として採用した。従来、小物が中心であったファブリック事業の売上高は、昨年比594%となった。今後はファッションファブリックとして活用することも目指し、国内の著名デザイナーとの提携を実現している。西陣織のリーディングカンパニーとして今後の展開が注目される。

## フォローアップ活動

今後のフォローアップとして、支援機関の京都産業21が中心になって定期的に巡回する。顕在化した課題があれば、京都府の海外展開や設備投資等の助成金等の施策を活用しながら引き続き支援していく予定である。

## OJTについて

### ■1つの企業に深く入り込む

園田職員は、これまで深く入り込んだ企業支援の経験がなかった。今回、大西アドバイザーの経営者に対する信頼関係づくりの現場を体験することができた。経営者の声を聴きながら丁寧な対応を行うことは、今後の支援活動の大きな参考になった。

### ■事前打ち合わせと事後振り返り

大西アドバイザーも園田職員の支援能力向上のための工夫をした。事前に支援項目を明確化するとともに、業務報告書を共有することにより、事後の振り返りは必ず実施した。こうした事前打ち合わせと事後振り返りの繰返しが、園田職員の現場対応力の向上に貢献したといえる。



高級ホテルのヘッドボード、クッションに採用された西陣織ファブリック