

5 産地間連携等先進的な取り組み事例

今回の全国繊維産地概況調査においては、アンケートを依頼した各産地組合及び産地企業支援機関等に対し、下記のような先進的な活動をして成果をあげている事例を紹介願った。その結果、103件の紹介があったが、その中から活動内容、所在地域、業種等ができるだけ広範に亘るように19企業・団体を選定し、訪問ヒアリングを実施した。

ヒアリング結果の取り纏めにあたっては、これから取り組みをはじめようとする産地企業にとって参考になるよう、できるだけ具体的な記述をするように配慮した。

< 先進的活動例 >

他産地・他業種企業との連携推進により成果をあげている企業

下請からの脱却など、経営自立化により成果をあげている企業

製品輸出（直接輸出、間接輸出を問わない）により成果をあげている企業

産学官連携、その他により成果をあげている企業

なお、掲載は社名の五十音順とし、文中の氏名は敬称を省略させていただいた。また、昭和以前の年号については西暦を括弧書きで併記した。

< 産学官連携 >

株式会社アーテック・ツガワ

1 会社概要

社名	株式会社アーテック・ツガワ
代表者名	津川 義規（平成 19 年就任）
所在地	広島県福山市駅家町近田 1001
設立年	設立：昭和 40（1965）年 創業：昭和 29（1954）年
業種	綿・スフ・麻織物機械染色業（ストーンウォッシュ加工業）
資本金	1 千万円
従業員数	20 名
売上高	2 億 4,000 万円（平成 19 年 2 月期）

2 取り組み開始前の会社の状況

当社が所在する福山地区は、古くは備後絣^(*)の産地として一時期繁栄を見たが、最近では隣の岡山県とともにジーンズ素材並びに縫製産地として斜陽化を言われる日本の繊維産業の中では、比較的元気な地域である。

当社は備後絣製造業として創業したが、和服の着用が減少するなど環境の変化を受け、昭和 60（1985）年からジーンズの染色・洗い加工に転換した。平成 5 年に社名を津川織物からアーテック・ツガワに改称、“Art”と“Technique”に生きる企業への変身をその名に託した。ちなみに、社名変更時に建設した新社屋の玄関に飾られた掛け軸には「社訓 挑戦なき戦いは勝者にあらず」と書かれている。

井桁柄などで知られる備後絣は糸を洗って染める工程が仕上がりを左右する。当社は長年培ってきた技を活かし、独得の柄やかすれた風合いを取り入れた「現代の備後絣」の創出を目指している。

備後絣の伝統技術から約 2 年の歳月をかけて、平成 14 年に 1 回の工程で 4～5 色を同時に染めることができる染色法「オールインワン・タスク」を開発、今まで困難であった皮革に染色できる技術も開発した。また、染色排水を従来比 20%削減できる「無水染色法」を開発し、注目を集めている。

（*）備後絣：江戸時代末期に福山市の富田久三郎氏が完成させた絣織物「文久絣」が始まり。改良を重ね明治に入って「備後絣」の名で全国へ販路を拡げた。伊予絣、久留米絣と並ぶ「日本三大絣」として成長。平成 9 年には年産 300 万反を突破し、全国シェア 7 割を占めた。備後絣協同組合の組合員は現在 19 人、現役事業者は 4 社（製造 3 社、販売 1 社）。平成 18 年度生産は、わずか 3,059 反。広島県指定伝統的工芸品。

3 取り組みを始めたきっかけ・理由

取り組み開始直前は、ジーンズ会社の下請け加工が中心であったが、取引が3分の1に低下するなど、下請けのままでは経営が不安定であると実感し、下請けから脱却すべく自社ブランド製品の開発に挑んだ。その結果、備後絣製造の知見を活かして「オールインワン・タスク」の開発に成功し、平成19年には「地域資源活用売れる商品づくり支援事業」に採択された。

事業計画では、キュプラの生地にしなやかな伸縮性を与える「しわ加工」や、桃肌(ピーチスキン)に毛羽立たせる「ピーチ加工」を行い、新しい感触の素材を開発した。さらに、得意の染色・洗い加工技術で備後絣をイメージした柄をのせる。小ロット生産も可能でリスクが少ないことが特徴である。

4 取り組みの社内体制及び外部との協力体制

平成19年に現社長(創業者の息子)が就任したが、経営のうち財務、人事、営業は新社長が、そして新技術、新商品づくりは創業者で代表取締役の現会長が一手に引き受けている。

「オールインワン・タスク」で染色したまだら模様のシャツは広島県内のベンチャー企業を支援する「ひろしまベンチャー育成基金」の審査会で初披露され、ピンク、ブルー、ホワイト、紺の微妙なグラデーションに会場から感嘆の声が挙がった。まさに、脱色と染色を同時に行うことで作り出される世界でオンリーワンの柄・デザインが評価されたものである。

広島県中小企業・ベンチャー総合支援センター(財団法人ひろしま産業振興機構)から専門家の派遣を受け、事業化への的確なアドバイスを得ている。また、展示会出展への支援や業界動向の情報収集、広報活動などについても助言を受けている。

神戸女子大学の上田充夫教授と衣料は医療につながるをモットーに、膚に接する繊維製品に欠けている部分を補完する加工を研究している。「病は気から」「健康は着から」といきたいものである。

5 取り組みの推進で苦労した点

1990年代のバブル崩壊後、新商品の開発が不可欠と考えていた折、工場の隅に10年間も放っておいた特殊な染料を思い出した。色の再現が難しい染料で、大量生産には向かないものだと諦めたものであった。そこでこの染料の特色である一度染めると薬品を使っても抜染できない点に着目し、その染料と抜染剤との混合液で染色すれば着色と抜染が同時に起こると考え実験に明け暮れた。約2年かけて、最初の染料を落としながら部分的に薄い色にして、その部分に別の色をのせることに成功した。色の上に色をのせられるのはプリントだけだという従来の常識を覆し、同時多色染め「オールインワン・タスク」を平成14年に完成、平成17年には、それまで難しいと言われていた皮革の多色染めにも成功した。

6. 取り組みの現状における成果

「オールインワン・タスク」で染めた皮革製品が「ひろしま有情」のブランドで、財布、バッグ、パンプス、ミュールなどに商品化されている。

7. 取り組みにあたって利用した公的施策

当社は「中小企業地域資源活用促進法」に基づく事業認定を得て、「備後絣の特性を活かした高感度絣縫製品の試作開発」を事業化し、商工中金から運転資金の融資を受けている。

8. 今後の展望

他企業とのコラボレーションによって、「オールインワン・タスク」などの染色技術を活かした自立した事業を推進していく。機械メーカーや生地メーカーとのコラボレーションにより加工の前工程を改善し、素材加工の企画提案ができる企業になることが目標である。

対象もアパレル製品ばかりではなく、インテリアや自動車内装にも展開していく。また、壁紙に「オールインワン・タスク」を施せば、唯一無二の部屋がデザインできると思うので、紙の染めにも挑戦したい。敢えていえば、染められるものすべてに、オールインワンの色を提供できる「オールインワン・タスク」を施すので、関心のある企業は是非声を掛けていただきたい。

9. 産地企業へのアドバイス

科学には、大学で学ぶ“Day Science”と日常生活の中で閃く“Night Science”とがある。後者は先祖から与えられた閃き（直感、感性）と言えるものであり、ノーベル賞も“Day”ばかりではなく“Night”が多くを占めていると思う。ある繊維企業の社長が風呂場、トイレ、ベッドにもメモ用紙と筆記用具を常備していると聞いた。発明は夢の中に現れるということも言える。普段からの心構えが大事である。

また、仏教の「霊魂不滅」や「現世利益（仏恩＝先祖の恵み）」を心して、ドッグイヤーならぬドッグデイに対応できるスピードを保つため、あえてボトムアップをせずにトップダウンを通してきた。

10. 公的機関（行政）への要望

経営革新のための低利融資（中小企業金融公庫）や東京有楽町にあるふるさと情報プラザ（財）地域活性化センター）への展示などで大変お世話になっている。地方の伝統的技術を後世に遺すための支援を希望する。

< 企業連携 >

LLP 起龍

1 組織概要

組 合 名	LLP 起龍（有限責任事業組合）
代表者名	丸山 裕（LLP では登記上の代表を置かず、運営上の代表者）
所 在 地	群馬県みどり市笠懸町阿佐美 1118
設 立 年	平成 17 年
資 本 金	1,000 万円
従業員数	なし（出資者のみ）
業 種	繊維製品の加工販売（刺繍、染色、プリント）
売 上 高	300 万円（平成 18 年度）

2 取り組み開始前の状況

産地企業の多くがそうであるように、桐生産地においても下請的体質から抜け出せず、テキスタイル生産において中国からの輸入が増加するのに伴い、将来的な不安が広がっていた。そうした一方、加工業の多くは技術力があっても、デザイン力や販売力が脆弱なため、自立化しようにも独自で対応することが困難であった。

3 取り組みを始めたきっかけ・理由

そうしたなか、下請的体質から脱却し、製品企画力と販売力を高め、「桐生発」の製品を全国に知らしめるため、産地内の企業連携をはかった。それまでも代表者の丸山氏（ミツミテニー株式会社代表取締役）は、染色加工企業 4 社による企業連携に参画していたが、本音が出しにくい等の同業者による弊害が生じたため、新たな企業連携を模索していた。そのような折、経済産業省が平成 17 年 8 月に民法組合の特例として有限責任事業組合（Limited Liability Partnership = 略称 LLP）制度を創設。グループ事業に物足りなさを持つ桐生産地の中小企業経営者 5 人（染色業 = ミツミテニー、プリント加工業 = 丸菱、刺繍業 = 大桐、商社 = 矢野、レンタル衣装業 = 優峰）が集まり、それぞれが等分に出資し、同年 11 月に有限責任事業組合「起龍」を設立した。

4 取り組みの内部体制及び外部との協力体制

LLP は、 構成員全員が有限責任で、 損益や権限の分配が自由に決めることができるなど内部自治が徹底し、 構成員課税の適用を受けるという 3 つの特徴を兼ね備えている。この有限責任、内部自治、構成員課税の 3 つの効果によって、これまでに

ない企業連携が図れる。基本的に株式会社のような組織とは一線を画しており、登記上の役員はいない。登記には出資者と出資額のみ記載となっており、現在は丸山氏と大桐社長の下山勝氏が代表役に就いている。

5 取り組みの推進で苦労した点

それぞれの企業が得意とする分野のノウハウを提供できる点が、この企業連携の特徴で、中小企業基盤整備機構の「中小繊維製造事業者自立事業」によって「QI-LONG SEIKICHI」（起龍の中国読み SEIKICHI を付加）というブランドを立ち上げ、平成 19 年には桐生市内に直営店を開設した。横振り刺繍を代表する工芸家やグラフィックデザイナーとのコラボレーションによるもので、刺繍を施したジャンパー（スカジャン）やアロハシャツ、Tシャツ、トレーナー、ベルト、ジーンズなどを開発し、アパレル事業への参加をはたした。しかし、同年 6 月に自立事業が完了すると、事業採算が厳しさを増し、直営店を閉鎖するとともに、事業規模を縮小した。いわゆる事業の見直しが迫られたことになる。LLP という事業体制は、それぞれの参加者が本業を維持しながら、企業連携によるビジネスを行うことになり、自立事業が終了したとともに事業継続が困難になり、現在は OEM による企画・生産にとどまっている。

6 取り組みの現状における成果

「QI-LONG SEIKICHI」によって培った企画力が、現在の OEM 事業でも貢献している。ただ、直営店の閉鎖とともに従業員がゼロとなるなど、現在は事業の見直しの状況にあり、新たな事業計画を模索している。

7 取り組みにあたって利用した公的施策

中小企業基盤整備機構の「中小繊維製造事業者自立事業」の助成を受け、アパレル製品の生産・販売に着手した。

8 今後の展望

「QI-LONG SEIKICHI」の事業によって得られた取引先とのパイプを太くし、当面は取引先に刺繍やプリントの企画を提案していく。また、メンバー企業のもつデザイン力をいかし、最終製品化への再構築をめざす。

< 輸出・国際展開 >

株式会社小田ゴウセン

1 会社概要

代表者名	小田 外喜夫
所在地	石川県小松市木場町カ 81
設立年	創業：昭和 62（1987）年
資本金	3,000 万円
従業員数	50 名
業種	高級インテリアカーテン・プライダル衣装用オーガンジー・カラーフォーマル等に使用される高品質分繊糸製造販売
売上高	21 億 1,000 万円（平成 18 年度）

2 オンリーワン技術とユーザーオリエンテッド販売戦略で世界を制覇

企業が安定経営を保ち、高収益を確保する方法は、オンリーワンの商品を創造して、高いマーケットシェアを取ることである。中小企業の中で優良企業と言われる大部分の企業は、自社のオリジナル技術を高度化して、同業他社と徹底した技術の差別化を図り、オンリーワンの商品を開発し、ニッチマーケットで高い占有率を確保している。我が国テキスタイル業界の中で、世界のニッチマーケットを制覇している代表的な企業は、石川県小松市に工場を持つ(株)小田ゴウセンである。

当社は、仮撚・分繊・撚糸などの合成繊維の加工開発・製造を行う自販型メーカーで、世界の分繊糸マーケットの 80%を占めている。当社の分繊糸は、優美なオーガンジーカーテン、ウエディングドレス、カラーフォーマル等に用いられている。分繊用仮撚機 9 台、分繊機 16 台、高速仮撚機 6 台、エアー加工機 3 台、延撚機 1 台を保有し、販売先はフランス、イタリア、ドイツ、スイス、スペイン、トルコ、アセアン、中国、日本国内等である。

分繊とは、細デニールの単糸を低コストで製造するために太デニールのマルチフィラメント糸を分ける技術で、昭和 30 年代末から分繊機でナイロン分繊糸が盛んに生産された。当時は、経ナイロン分繊糸 15 d・緯ナイロンウーリー糸 50 d の「分繊デシン」が量産され、衣料用及び車両天井材のライナーとして販売された。この分繊糸で圧倒的な強みを発揮したのが、現社長小田外喜夫氏の兄が経営した(旧)小田合繊工業(株)であった。当社は、分繊機を自社で開発・改良し、昭和 40 年代に国内でトップの高品質分繊糸を製造するメーカーに発展した。しかし、需要減に見舞われて 50 年代末には厳しい経営危機に陥った。この危機を救ったのが、高級デザインカーテンのメーカー

& 専門商社(株)サンコロナ(昭和 52(1977)年設立、資本金 3,000 万円、従業員 67 名、売上高 60 億 5,000 万円)を経営する弟の小田外喜夫社長であった。小田社長は、小田合織工業の高い技術力を評価し、熟慮の末経営権を掌握し、昭和 62(1987)年 7 月に現在の(株)小田ゴウセンを設立した。新会社の社内体制の基礎が固まった平成元年に、小田社長の強いリーダーシップによって、西欧のオーガンジーカーテン市場への販売に成功、その後飛躍的に発展して、前述のごとく世界マーケットの 80%を制覇する工場に躍進している。

3 自社で世界分織系マーケットを創造

ナイロン分織系は、昭和 40 年代に一世を風靡したが、昭和 50 年代に入ると北陸産地織物業界の高付加価値化志向が高まり、合織メーカーのポリエステル特化系の開発が進んだこともあって需要が大きく落ち込み、分織系の将来性は極めて厳しい状況を迎えた。このような状況下で、小田ゴウセンを設立した小田外喜夫社長は、経営陣を刷新して分織系事業の立て直しに取り組んだものの、マーケット面での手詰まりから収益改善は思うように進まなかった。局面が打開されたのは、平成元年に小田社長がドイツのインテリア展示会(ハイムテキスタイル)を訪れた時であった。小田社長は、常日頃物事を無心で見ることを心掛けていたこともあって、フランス・リヨン産地の織物工場が出品していた絹糸 21 中 3~4 本のオーガンジーカーテンを目にした瞬間、自社の 15d の分織ウーリー系を用いれば、素晴らしいカーテンができることに気付いた。

早速、リヨン産地の織物工場を訪問し、ウーリー分織系を見せたところ、15~20d の分織系にクリンプがついているために 24 中 1 本の極細絹糸と勘違いし、弱いから使えないとの返事が返ってきたが、ポリエステル分織系であることを知って驚き、絹糸と異なり強度もあり、日光堅牢度も高いことから、その場で直ぐに発注してきた。問題点は、3m の広幅グリッパー織機による 15d 系の製織技術がなく、また、整経技術もないことから、小田ゴウセンで織布技術の指導を行った。日本からビームサプライの体制を確立し、製織しやすいように糸質の改良を行い、徹底的なユーザーオリエンテッド対策を実施した。ヨーロッパではオーガンジーカーテンが幅広く用いられており、瞬く間にイタリア、ドイツ、スイス等の織物工場からも注文が寄せられ、数百社からの問い合わせに、きめ細かく技術指導を行った結果、当社の分織系の「シルトロン」はヨーロッパ全土に定着し、揺ぎない地位を確立した。また、日本国内でも出窓用等のオーガンジーカーテンの需要が急速に増加し、販売金額が順調に拡大した。

なお、当社は日本からの輸出を補完するために、大手合織メーカーのタイ工場に技術供与して供給体制を整え、さらに中国のオーガンジーカーテンの需要が顕著に増加してきたことから、平成 9 年に中国に分織系工場を建設し、グローバル供給体制を推進している。

4 独自の経営哲学で活性化を実現

当社のグローバル戦略の牽引力となったのは、小田社長の経営哲学とヨーロッパの企業からプロフェッサー平松と尊敬される技術者の存在である。小田社長の経営哲学の師は、神戸大学経営学部の稲葉襄教授で、同教授から売上高利益率を最低でも3%確保し、社会及び従業員に利益を還元しない企業は、反社会的企業であるとの教えを徹底的に叩き込まれた。また、経営者も従業員も徹底的に自己分析（お前とは何ぞや）を行えと指導され、自己・自社の分析で自分の強みが分かると自信が湧いてパワーが全開になり、他方、弱みが分かると謙虚さが顕著に表れるようになった。その結果、社内の前向きのコラボレーションが進み、社内がイキイキと活気に満ち会社に大きく変化した。

さらに、京都大徳寺大仙院の尾関宗園老師に禅の指導を受ける機会に恵まれ、尾関老師からは「既成概念を捨てる、無心の白紙に返れ、持ち高（これまでのこと）より変化量（今後の新たな可能性）を考えよ」と指導され、既成概念をすべて取り払い、白紙になって夢を実現する発想が自由にできる社風が築かれるになり、当社の「イキイキハートのイキイキ経営」の車輪が回り始め、社長と従業員の心が一体となった新技術の開発とグローバルビジネスの展開に拍車がかかるようになった。

5 取り組みの推進で苦労した点

取り組みで苦労した点は、オーガンジーカーテン用の分織系の世界マーケット創造に成功すると、日本、韓国、西欧の合織メーカー、北陸産地の燃糸工場等が分織系製造に参入し、激しい安値攻勢を仕掛けてきたことである。独自の分織系機械を自社で開発し、社内の高度技術管理体制によって品質で絶対的優位にある当社は、価格競争には取り合わず、ひたすらユーザーオリエンテッド対策を行い、ヨーロッパの顧客はライバルの安値攻勢に応じず、新規参入者が相次いで撤退して行った。

6 取り組みの現状における成果

当社は、470 kmも糸切れしない分織系の製造技術を確立し、世界マーケットで8割のシェアを獲得したことで、グローバルビジネスに対する社員の自信が確たるものになった。

また、当社は社長と社員が一体となった「自己・自社分析（お前とは何ぞや）」と「持ち高（これまでのこと）より変化量（今後の新たな可能性）を考えよ」の経営哲学の実践に取り組んでおり、「21世紀型の経営発想 戦略発想に基づく目標の設定 行動計画の実施 社員の意識が変わる 企業風土が変わる 企業価値の創出 事業分析 新しい経営発想」というイキイキ経営が社内に根付き、若い従業員に活力が溢れてきている。

ちなみに、当社の売上高は、過去10年間に6億6,000万円から21億1,000万円へ、3倍以上の増加を示している。

7 今後の展望

当社は、世界シェア 80%の体制をより強固にするために、ユーザーオリエンテッド対策を一段と強化し、今後も引き続き国際展開を強力に進め、徹底したクイックレスポンス対応を推進する。また、先端技術分野へのチャレンジも強化し、当社のオリジナル製造機械を開発する能力を最大限に発揮して、新事業の創設に総力を挙げる。

8 産地企業へのアドバイス

経営者は確たる経営哲学を持つことが肝要である。経営に対する熱き思いがあれば、必ず前途が開ける。絶えずグローバルの視点での経営戦略が必要である。

9 公的機関（行政）への要望

21世紀の最大の問題点である石油等の鉱物資源の有限問題、地球温暖化ガス問題、水不足及び砂漠化問題を解決するには、先端複合材料等の繊維産業の技術が重要な役割を果たすと期待され、公的機関（行政）による先端技術分野の情報提供と研究開発資金の支援が望まれる。

< 自立化・他産地連携・輸出 >

株式会社カツクラ

1 会社概要

代表者	勝倉 雅己
所在地	福井県福井市南居町 81-1-35
設立年	創業：大正 9 (1920) 年
資本金	7,000 万円
従業員数	100 名
業種	高級カーテン、ロールスクリーン等のインテリア織物、ファッション織物、産業資材織物の製造販売
売上高	30 億円 (平成 18 年度)

2 経フィラメント織物カーテンで、世界トップレベルのポジションを確立

カツクラは、経糸合繊フィラメントのドビー織カーテンで、世界トップクラスのメーカーとして有名である。当社のカーテンは、国内はもとより欧米において、繊細な高感性の技術力が人気になり、特にインテリアの本場のフランスで高い評価を受けている。

当社はエアジェット織機 128 台、レピア織機 22 台を保有し、ロールカーテン、一般カーテン、ファッション衣料用織物等を月産 1 万 2,000 疋製造、商品分野別の生産シェアは 80% がインテリア、20% がファッション衣料である。当社の特徴は、委託加工生産の工場が多い北陸産地内において、年商 30 億円のうち自販比率が 80% と高く、ロールカーテン生地の内シェアは 5 割に達し、使用する原糸は国内外の合繊メーカー・紡績メーカー各社が販売する特化糸を購入、国内他産地の企業のみならず西欧の企業とのコラボレーションを進め、常に世界トップのクリエーションを目指している点にある。

当社は大正 9 (1920) 年に羽二重織物・人絹織物の製造会社として創業、昭和 22 (1947) 年には技術力が認められて東洋レーヨン (現・東レ) の人絹織物指定工場となり、昭和 24 (1949) 年には国内最初のナイロン織物の製織研究に着手し、我が国合繊織物の草分けの工場である。昭和 33 (1958) 年にはポリエステル織物の開発を行い、その後、芯地、タフタ、コンピュータリボンの専門工場として発展、昭和 42 年にブラインドカーテンの製造でインテリア分野へ参入、昭和 43 (1968) 年にウォータージェット織機と東ドイツのマリモ機械を導入し、マリモカーテンの自販が開始された。昭和 56 (1981) 年には世界初の遮光カーテンを開発、この織物はポリエステル加工系 150 d と黒原着系

150dの両面サテンの二重織組織で、サンドイッチ状の真中に黒原着系の層を入れて遮光効果を高めたものである。国内外の市場で需要が急拡大、ウォータージェット織機の増設が進んで189台に達した。この時点で、「技術のカツクラ」の名声が一段と高まり、インテリア分野の本格的な転換が始まり、さらに210cmの広幅ウォータージェット織機で、経系ポリエステル長繊維・緯系スパン交織織物のロールカーテンの開発に成功した。当時、ウォータージェット織機で綿糸を高密度に打ち込む発想が無く、当社の国内初の試みが成功して、当社のロールスクリーン生地需要が高まり、自販が拡大した。

当社がインテリアメーカーとして大きく飛躍した契機は、平成8年、公害防止公団が造成した工場団地（テクノパーク福井）への新工場の建設であった。工場新設に際して、旧工場には準備部門のみ残し、本社機能、織布部門、開発部門、営業部門を新工場に移転、ウォータージェット織機をすべて売却するという英断を下し、190～250cmの広幅エアジェット織機とレピア織機の新鋭工場に転換した。それと同時に、高感性ドビー織のカーテン分野へ一挙に参入、ファッション衣料分野の感性をインテリアに取り入れ、合織メーカー各社の開発する特化系と綿等の天然繊維との交織織物の開発を促進した。「カツクラ文化」と言われるオリジナルの高感性、高機能のインテリアは次々とヒットし、大手インテリア問屋のブック帳の高級カーテンゾーンへの採用が急増、過去10年間に自販比率が大幅に高まった。

当社は現在、月間生産品種数160種の小ロット多品種生産を行っており、徹底したクイックデリバリー販売を行うために1,500品種の生機在庫を常時保管している。また、当社の開発力の強みは、従業員の約3割が現場の作業と平行して開発業務に携わっており、販売先ごとに全く異なる商品の開発を行い、絶対に市場においてバッティングしない体制を整えており、販売先に迷惑をかけないモラルを徹底化させている。

3 発展の要因は、国内他産地企業と西欧の企業とのコラボレーションの推進

(株)カツクラの躍進の原動力になった重要な要因は、他産地工場とのコラボレーションである。当社の他産地企業との連携の取り組みは早く、昭和50年代後半に2m幅のロールカーテンを開発した時、2m幅のプリント加工設備が北陸産地には無く、太平洋側の染色工場との取引を始めたのがスタートであった。平成8年の新工場に移転に伴う高感性・高機能商品の開発強化と共に、尾州産地、大阪南部産地の織物企業との本格的連携が始まり、また経系フィラメント・緯系スパン系のカーテンの生産拡大によって、関東、尾州、関西の染色企業との密接なコラボレーションが増加し、現在は西欧の企業とのコラボレーションを開始している。

4 取り組みの社内体制及び外部との協力体制の構築と苦労した点

他産地企業及び西欧の企業とのコラボレーションを進めるには、相手先の技術の特徴と自社が求める技術とのマッチングが必要である。特に、単なるビジネスの付き合いではなく、長期にわたる信頼関係の醸成と、互いにWin-Winの関係が築けるかどうか

かがポイントである。コラボレーションを組むに際しては、お互いが技術面の秘密を守れるかどうか、協力関係で築いた技術を他社とのビジネスに転用しないなどの約束が守れる相手かどうかを見極めながら注意を払って進めている。

自社の開発展開とマッチするコラボレーションの相手を探すことは、自社の技術面での秘密をある程度開示することであり、第三者の協力を得ずにあくまでも自社独自の努力で的確な連携先を求めて来ており、最適の相手と出会うまでが最も苦労した点である。自社工場内におけるスパン関係の染色加工技術知識を蓄積し、他産地の企業に発注を行いながら、その企業の技術特性と信頼度を調べるという作業を行い、長期間かけてノウハウを蓄積しながら、信頼できる相手を探してきている。海外企業とのコラボレーションも全く同様の対応を行ってきている。

5 取り組みの現状における成果

北陸産地内の工場間連携のみでは、高感性インテリアの幅広い展開には困難であり、太平洋側のスパン産地とのコラボレーションによる長繊維技術と短繊維技術の融合化によって、新しい高感性・高機能インテリアが生まれてきている。また、当社は欧米マーケットの需要開拓に取り組んでいるが、インテリア需要はその国のカルチャーと密接に連動しており、日本の開発品をそのまま持って行っても需要拡大には界がある。そこで西欧の企業との国際間の連携に力を入れ、これが当社の開発力アップにも繋がっており、グローバル市場の開拓にもプラスとなっている。

6 取り組みにあたって利用した公的施策

当社は、平成 8 年の新工場建設に際して、公害防止事業団から土地・建物の融資支援を受け、また、国の構造改善事業（LPU）により、広幅エアジェット織機 43 台、レピア織機 21 台の投資をしている。また、平成 15、16 年度には国の自立事業の支援を受けて、国内小売店への直販、西欧・中国への輸出拡大を行い成果が出ている。

7 今後の展望

世界トップクラスの合繊・天然繊維複合インテリアメーカーとしてのブランド力を高めるために、欧米への積極的な輸出拡大を図る。また、国内対応としては、高級オーダーインテリアメーカーとしてのポジションを不動のものにするために、生地から縫製までの一貫体制を整備し、顧客へのクイック対応を強化する。

8 産地企業へのアドバイス

繊維企業が自立できるかどうかは、経営者に自立する意思があるかどうかで決まる。川下へ向かって、あるいはグローバル販売に向かって、一步一步前に進めば必ず結果が出る。

9 . 公的機関（行政）への要望

中小企業が、高度技術分野へ進出する時、資金面での制約で思うように展開ができないケースが多く、明確なプランを持つ企業に対する支援が望まれる。

<輸出>

北村製布株式会社

1 会社概要

社名	北村製布株式会社
代表者名	北村 仁（平成 10 年就任）
所在地	茨城県常総市水海道宝町 3390
設立年	創業：大正 7（1918）年 設立：昭和 23（1948）年
業種	工業用濾過布製造業
資本金	1 億円
従業員数	45 名
売上高	10 億円（平成 18 年 8 月期）

2 取り組み開始前の会社の状況

当社が所在する茨城県南西部は、鬼怒川、小貝川、菅生沼に囲まれた水の都と呼ばれる地域で、古くは坂上田村麻呂が東夷征伐の折にこの地の井戸で馬に水をやったことから「水飼戸(水かへと)」と呼ばれるようになり、後に水海道になったと言われている。

大正 6（1917）年に千葉県野田市に野田醤油が設立されたことに伴い、翌大正 7（1918）年に当社が産声を上げ、ひたすら工業用濾過布を中心とする産業用繊維資材の生産を続けてきた。原糸（現在は化合織が 90%）を購入し、撚糸加工、製織（特殊織）、縫製、製品販売まで一貫して行っており、創業以来のノウハウを活かして世界に飛躍している。

世界への飛躍は、昭和 47（1972）年にキッコーマン（当時はキッコーマン醤油）がアメリカのウィスコンシン州に海外初の醤油工場を設立したことに始まる。キッコーマンの進出先（カリフォルニア、ハワイ、カナダ、メキシコ、イギリス、オランダ、ドイツ、オーストラリア、ニュージーランド、シンガポール、台湾、香港、中国江蘇省）には必ずと言って良いほど当社の濾過布が納入されている。

当社は一貫生産の強みを活かして、小ロットの試作から製品化まで、オーダーメイドの対応が可能で、醤油を始めとする食品、化学、鉄鋼、非鉄金属、鑄造、窯業、上下水道処理場、産業廃棄物処理場など幅広い業種に顧客を持っている。

3 取り組みを始めたきっかけ・理由

輸出の取り組みは、上記の通り昭和 47（1972）年のキッコーマンのアメリカ進出と機を一にしている。技術的に高い信頼を得ており、アフターサービスも万全なところが評価されていると自負している。

4．取り組みの社内体制及び外部との協力体制

現社長は創業3代目。27歳のときに水海道ロータリークラブに入会し、以後40年余り地域社会への貢献に怠りない。他社には作れないものを作るために製品開発に力を注いできた。

5．取り組みの推進で苦労した点

地味な業態であり、取り立ててドラスティブなことを言えるわけではない。お客様が抱えている濾過に関する問題を一緒になって解決していくことに尽きる。そのため苦労は厭うものではない。

6．取り組みの現状における成果

ライバル会社とか業界シェアというものはつかみにくい。一貫生産であることが最大の強みである。

7．取り組みにあたって利用した公的施策

当社は「中小企業地域資源活用促進法」に基づく事業認定を得て、「備後絣の特性を活かした高感度絣縫製品の試作開発」を事業化し、商工中金から運転資金の融資を受けている。

8．今後の展望

環境分野における濾過布の需要の大きな伸びが期待される。高機能素材（テクノローラ、ケブラー、テフロンなど）を使った濾過布に注力していく。

また、カーボン繊維やカーボンナノチューブを使用した製品の開発に努める。

9．産地企業へのアドバイス

染色以外は自社で加工しているので、産地という考え方はしていない。一般論だが、1件1件の仕事に対してお客様のニーズに何としても応えるという姿勢が大事。

10．公的機関（行政）への要望

高機能材料、複合材料などの品質向上、コストダウンに公的機関、大学等がもっと力を入れて研究開発していただきたい。

< 企業連携 >

株式会社楠橋

1 会社概要

社 名	株式会社楠橋
代表者名	楠橋 康弘（平成 10 年就任；3 代目）
所 在 地	愛媛県今治市中日吉町 1-5-34
設 立 年	創業：昭和 38（1953）年 設立：昭和 51（1976）年
業 種	縫製業（織物製寝具類）
資 本 金	1,000 万円
従業員数	75 名
売 上 高	5 億円（平成 19 年 7 月期）

2 取り組み開始前の会社の状況

当社が所在する今治市の繊維産地は、明治 27（1894）年に機業家が改造織機 4 台でタオルを生産したことに始まり、日本最大規模のタオル産地として発展してきた。その一方で、アパレル（縫製）は、昭和 31（1956）年に愛媛県輸出縫製品工業協同組合が設立され、婦人物を中心とした委託加工を行ってきた。

当社は発足当初、輸出用アパレル製品加工の楠橋布帛と称し、中近東、アフリカなどに直接輸出していた。その後社名を変更、大手婦人アンダーウェアメーカーの OEM 生産を手掛け、平成 12 年以降、中国への投資を開始、大連、安徽省界首、青島に縫製工場を持ち、楠橋社長自らが技術指導に出向きユーザーの要求する高品質の確保に努めている。

一方、中国の研修生を日本に連れてきて、技術の習得とマネジメント能力を付けさせている。

3 取り組みを始めたきっかけ・理由

新連携支援四国戦略会議の平成 17 年の事業計画に、新素材（パイル地）を使ったパジャマの開発・販売～地場の企業が連携して提案型に脱却～が認定された。

従来のパイル生地は厚くて重いのが特徴であり、アパレルには向いてなかったが、大手アパレルメーカーの信頼のもとタオルパジャマを提案、タオル製造企業に従来にはない薄くて軽いパイル生地を生産してもらい、洋裁学校のデザイン協力を得て、快適性、速乾性、通気性に優れたパジャマを提供した。

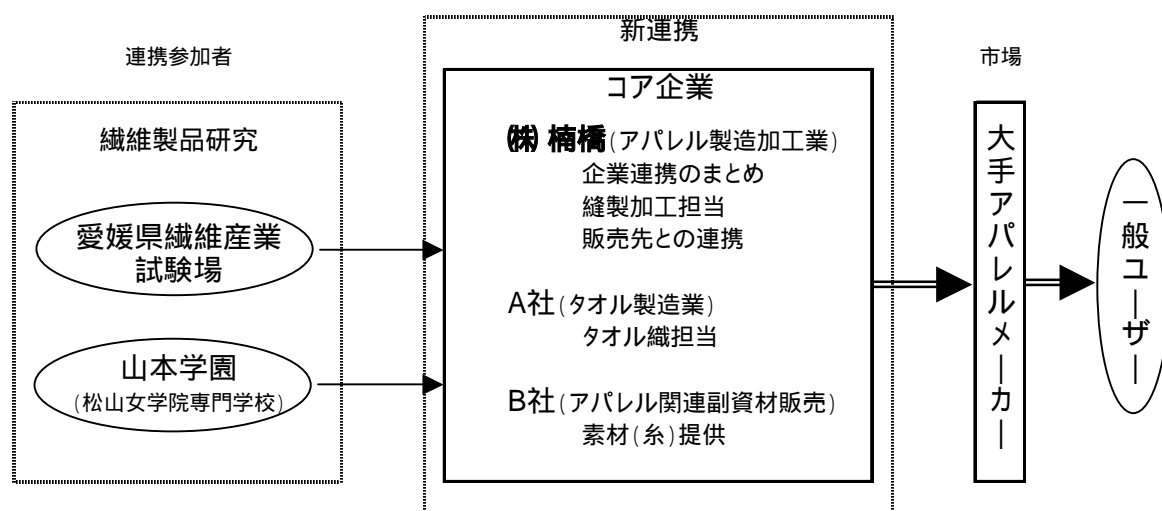
4 取り組みの社内体制及び外部との協力体制

専務夫妻が中心。夫人は山本学園（洋裁学校）で教師をしていたのでデザインを担当、愛媛県繊維産業試験場の支援を受けて薄くて軽いタオル生地に必要な糸の開発を進めタオル地を試作、その生地を当社で縫製し、アパレル大手を通じて全国販売した。

まさに新連携事業の名の通り、複数の中小企業が、各企業の持つ様々な「強み」を持ち寄ってゆるやかなネットワークを形成し、あたかも1つの事業体のように振る舞って、単独企業ではなし得なかった高付加価値の商品の提供を行えるようになった。

その新連携のコア企業のリーダーとして、全体を牽引するのが10年前に36歳の若さで3代目社長に就任した楠橋康弘社長である。

新連携スキーム



5 取り組みの推進で苦労した点

国内の繊維産業、特に受注型の縫製（アパレル）業は、仕事が中国へ移行してこのままでは先細りである。言われた製品をただ作るのではなく、提案する企業にならないと生き残れないと、異業種連携による「提案型」企業への転換を目指してきた。川上から、川中、川下の連携と愛媛県繊維産業試験場の技術支援、山本学園からのデザイン支援とピッタリ符合して、四国経済産業局の新連携事業計画に認定された。

6 取り組みの現状における成果

異業種からの様々な情報が新しい発想として従来の衣料品に活かすことができ、提案型企業への転換が進み、連携そのものも地域の活性化に役立っている。

7 取り組みにあたって利用した公的施策

当社は平成17年7月25日に新連携支援四国戦略会議の事業計画で認定された。これ以外に愛媛県や今治市と相談したことはない。

8 今後の展望

自社ブランドを開発して、提案型企業としての生産と二本立てでいく。

自社ブランド品を中国国内で販売展開していく。

平成 22 年度のパジャマの単独売上 4 億円を目指す。

9 産地企業へのアドバイス

連携によって様々な情報を入手、他業種の取引慣行などに習熟し提案型企業への変身を図ること。

連携にあたっては、なるべくオープンな形にして、地域に役立つことを信条とすること。

製品の企画から販売まで一気通貫で理解できるような人材を育成すること。

10 公的機関（行政）への要望

地域活性化と繊維産業の生き残りは同義。これまでと同様の技術支援、連携支援を望む。

内外の顧客との共同企画と他産地連携で、世界最高の高密度長短複合織物を開発

< 他産地連携 >

ケイテー株式会社

1 会社概要

代 表 者	荒井 由泰
所 在 地	福井県勝山市昭和町 1-10-18
設 立 年	創業：明治 43（1910）年
資 本 金	1 億円
従 業 員 数	120 名
業 種	スポーツ関連織物、婦人ファッション織物、ユフォーム関連織物、産業資材織物等の合織長繊維織物の製造
売 上 高	約 18 億円（平成 18 年度、委託加工売上高）

2 企画提案型委託加工生産で、強者連合のコラボレーションを構築

当社は北陸産地の主力織物企業の 1 つで、大手合織メーカーと密接に連携しながら企画提案型の委託加工生産体制を構築している。現在の生産状況は、エアジェット織機 122 台でスポーツアウトドア関連織物と婦人ファッション衣料用織物を月産 1 万疋製造、ウォータージェット織機 130 台で産業資材、インナー素材、スクールユニフォーム用織物を月産 1 万 1 千疋生産している。当社は、高速ジェット織機による多品種小ロット短納期生産（1 品種平均 80 疋）を得意としており、また、経糸合織長繊維・緯糸短繊維中肉高密度複合織物の開発力は、世界トップクラスと高く評価されている。なお、グループ企業のチェルト（株）は、織物を用いた展示会用クロスブース等の空間プロデュース事業を営み、国の自立化支援事業に採択され、自販を推進している。

当社の委託加工生産の特徴は、国内、米国、西欧の有名スポーツ・アパレルメーカー及びスポーツ小売店との直接のコンタクトによる共同企画開発に着手していることで、合織メーカーの最新の開発原糸を糸加工して高密度に製織し、染色工場との密接なコラボレーションによって、高感性の高密度複合織物を製造している。

平成 22 年に創業 100 周年を迎えるが、現在の世界トップクラスとの評価は、伝統ある交織技術の蓄積と、合織メーカーが開発する世界最先端の特化原糸、そして他産地の工場とのオリジナル技術のコラボレーションによるものである。

当社は明治 20（1887）年に輸出絹羽二重の織物工場として創業、北陸産地では最初の絹とウールの長短交織の織物を開発、戦時中は落下傘用織物の主力製造工場として、高密度製織のノウハウを蓄積した。昭和 40 年代に入ると、高密度のコンピュータリボンの製造に着手、昭和 50 年代に 2 ピック・ウォータージェット織機とダブルツイスタ

ーで薄地の撚糸ファッション織物を製造、多品種小ロット対応を強化するためにコンピュータとロボットによる世界最新鋭の工場を建設した。昭和 60 年代にはウォータージェット織機 500 台体制で高収益を上げ、得意の高密度製織技術を活用して国内市場向けウンタースポーツ等の機能性ポリエステル織物の製造を開始した。平成 7 年には、国の構造改善事業(LPU)でエアジェット織機を 70 台導入して複合糸織物の生産を強化、2000 年代に入ると経糸ポリエステル特化系・緯糸ストレッチ系のスポーツカジュアル用高密度織物に転換した。

3 年前から高密度製織技術と長短複合製織技術のミックス化に着手し、エアジェット織機による高機能と高感性を併せ持つ世界トップクラスの高密度中肉複合織物の開発を行っている。当社の経糸長繊維・緯糸短繊維の高密度複合織物の特徴は、自社のオリジナル技術と太平洋側産地の染色企業の技術との融合化によって創造された繊細な概観・風合いを特徴とする織物で、国内のアパレルメーカー及び欧米のアウトドアの有名アパレルメーカーに納品され、世界トップの高い評価を受けている。

3 高密度合織織物の競争激化で、新質感の高密度長短複合織物を開発

当社がエアジェット織機による高密度薄地複合織物の開発に着手し、太平洋側の紡績系企業、染色企業との密接な連携に取り組むきっかけとなった要因は次の通り。

得意とするウインタースポーツ衣料の需要が大幅に減少したこと

ダウンジャケット用の合織薄地高密度織物における北陸産地内のウォータージェット織機の開発競争が激しくなったこと

高密度のやや薄地の長短複合織物は、エアジェット織機しか対応が困難で、レピア・グリッパー織機による厚地の高感性織物が得意なイタリア、フランス等の産地ではほとんど生産されておらず、世界トップのポジションを築きやすいこと

スポーツカジュアル及びコート、スーツ、パンツのファッション衣料分野でのニューサムシングの高密度織物の要求が高まったこと

長短複合織物のオリジナル風合をクリエートするには、北陸の染色企業では難しく、スパン織物の染色企業との連携が必要になったこと などである。

特に二重織の場合、経糸が表面に現れるために、経糸にどのような糸を用いるかが感性開発のポイントであり、当社の高感性の高密度複合織物は、合織メーカーの開発する最新鋭の細番手の特化糸を当社のオリジナル技術で加工して経糸に使用、緯糸は細番の綿糸・麻糸・レーヨン糸を特殊加工して高密度の二重織に打ち込んでいる。

経糸の繊細な風合特性を失わずに綿糸のスパン感覚を補完的に発現させるには、紡績系企業との連携とオリジナル染色加工技術を有する太平洋側の染色企業との連携が不可欠であった。

4 取り組みの社内体制及び外部との協力体制

経糸の合織フィラメント糸の開発に関する情報・新素材の入手は、合織メーカーとの密接な委託加工生産を行っているので可能であるが、緯糸に用いる綿糸・麻糸の開

発情報の知識が弱く、社内技術者の紡績系対応を強化すると共に、紡績系企業、紡績系を取り扱う商社との連携を推進した。

また、太平洋側産地の短繊維織物染色企業との連携は、発注を繰り返す中で、それぞれの染色企業の得意技術と特性を調べ、商品ごとの最適加工の染色企業への発注体制を整備した。

5 取り組みの推進で苦労した点

紡績系の染色加工技術に精通していないと織物の設計段階での開発に支障をきたすことになり、長繊維と短繊維の微妙な風合管理の染色技術面の知識が必要とされ、短繊維織物染色加工技術の知識の習得に時間を要した。また、綿糸、麻糸等のスパン糸は、フィラメント系のように均一性が無く、バラツキが多く、細番手の弱い紡績糸を高密度に製織するために張力管理が難しく、C反の発生率を0.2%以下に抑え、小ロットのクイックデリバリーのニーズに対応する技術の構築に苦労した。

6 取り組みの現状における成果

ハイテク合繊フィラメント糸の特殊加工糸と細番スパン糸の高密度二重織は、合繊メーカーと連携して北欧、フランス、米国、国内等のトップクラスのスポーツアパレルメーカーへの売り込みを図り、企画の段階から共同ワーキングができる体制が徐々に構築されている、それに伴って国内及び輸出の両面で受注量が拡大し、現在フル生産になり、収益が向上している。

7 取り組みにあたって利用した公的施策

平成7年度の国の構造改善事業(LPU)で、エアジェット織機70台と複合仮燃機等の準備機8億円を投資、現在の高感性高密度複合織物の開発製造に繋がっている。

8 今後の展望

内外の有力スポーツアパレルメーカー等のユーザーとの信頼関係の強化と企画開発面での一段のタイアップを推進する。高密度の高感性・高機能複合織物のオンリーワンの開発力によって、世界の中で圧倒的な開発パワーを持ち、品質力、短納期小ロット対応でグローバルナンバーワンを目指す。

9 産地企業へのアドバイス

設備投資は、自分の得意分野における必要性に迫られて行うべきで、変化の激しい時代には小刻みの小規模な投資を行うことが必要である。

10 公的機関(行政)への要望

先端技術分野の研究開発分野、グローバル展開等のきめの細かい具体的アドバイス支援と使い勝手の良い資金の支援を要望する。

< 輸出・自立化・企業連携 >

佐藤繊維株式会社

1 会社概要

社 名	佐藤繊維株式会社
代表者名	佐藤 正樹（平成 17 年 1 月就任）
所 在 地	山形県寒河江市元町 1-19-1
設 立 年	創業：昭和 7（1932）年 設立：昭和 29（1954）年
業 種	毛紡績・ニット・アパレル
資 本 金	5,410 万円
従業員数	80 名
売 上 高	14 億 5,800 万円（平成 18 年 11 月期）

2 取り組み開始前の会社の状況

現社長は 4 代目であり、曾祖父は山形県の大きな養蚕農家であった。昭和初期、時代は既に洋服の時代であり、絹の需要は縮小し、愛知県一宮市界隈の毛織物産業が盛んになっていた。こうした時代の流れを見た曾祖父は服地原料となる毛糸の生産を目指したが、山形県は辺境であり原料羊毛の調達は困難であった。このため、昭和 7（1932）年、緬羊を買い入れて近隣の農家に飼育を奨励し、自分ではホームスパン（手つむぎ毛糸）の生産を開始した。

第二次大戦後、祖父の時代になり、手つむぎ生産には限界が出てきたため、英国式の紡績機械を導入し、昭和 29（1954）年、会社を設立した。この時期、山形県ではニット生産が盛んになっていた。

父親の代になり（約 30 年前）ニットの製造を開始、現社長は約 15 年前に東京から山形に帰り事業に参画した。

その後、主要取引先であった大手毛糸卸商が仕入先を中国に大転換した。この当時、佐藤繊維の毛糸生産の中心は 20 番手、30 番手の特長のないボリューム品であったため、この影響をもろに受けることとなった。このため、現社長は独自の糸を開発すべく紡績機の改造を実施した。当社の設備は古く、新鋭機のような生産性はないものの、改造がしやすく、他ではできない味のある製品を作り出すことができた。

当時、当社ではニット生産もボリューム品中心であった。ボリューム品では将来がないことを痛感した現社長は、中国などではできないモノづくりに取り組みはじめた。

糸の開発は当初、イタリアを目指したが、イタリアの糸が中国に流れ、安い製品となって日本にも流入してくる実態を知り、イタリアの後追いではなく日本独自のモノづく

りを行うこととした。

ニットについては山形に帰る前の職歴(デザイン学校卒業後、東京のアパレル企業で企画・生産・営業を担当)を活かし、またデザイナーである夫人の協力を得て、自社企画商品を試作した。糸づくりからニット製品作りまで、一貫で企画・生産できることが強みとなった。しかし、サンプルを鞆に詰めて得意先開拓に全国を飛び回ったものの、いくら説明してもなかなか商品を見てもらえず、取引に至るケースはほとんどなかった。

3 取り組みを始めたきっかけ・理由

上述のように、主要取引先が中国にシフトしたこと、それを契機に自社企画・自社生産のニット製品を産地直販的なやり方で消費者対象に売り始めたことが、その後佐藤繊維が色々と新しい取り組みを始めたきっかけと言える。

この消費者直販については、現社長は次のような体験をしている。

それは、山形市内のスーパーの前にテントを張り、自社企画・自社生産のニット製品を積み上げて呼び込みをしていた時のこと、テントの前をある老婦人が当社製のカーディガンを羽織って通りかかった。そこで「当社のものを着ていただいてありがとうございます、他にも良い商品があります」と一所懸命に声を掛けたのだが、老婦人はそっぽを向いて行ってしまったのである。

後で良く考えてみると、老婦人が着ていたのは2万円以上の商品で、そのような高額商品がスーパーの前のテントで売られていたのでは、気を悪くされても仕方がない。「商品には適した売場があり、売るためには演出が大事だ」ということを悟ったのであった。

3-1 製品輸出

ある人が、現社長が一所懸命にやっているのを見て、「やるなら自分のブランドを作れば!」と助言してくれた。やってみたいのはやまやまだが、これまでの販売ルートへの遠慮もあると答えたところ、「それなら、アメリカに持って行って売ればいい!」と言われた。なるほどと思い、米国ニューヨークで開催された「FEMME(フェム)」展(MAGIC主催)に出品してみた。前述の教訓から演出に工夫を凝らしたところ、幸い好評を得てアメリカとの商売ができるようになった。

3-2 国内展開

平成12年に第1回のジャパン・クリエーション展(JC)が開催され、「演出」の重要性を考えていた現社長は出展を決意、山形から材木を持ち込み、展示会場の隅に手作りのブースを設営して展示を行った。すると、珍しいものがあるということで名刺を何回も増刷しなければならないほど人が集まった。その中には訪問してもらくサンプルを見てくれなかった企業が多く含まれていた。「アメリカで売れている」ということが国内での売り言葉となり、アパレル問屋、百貨店、専門店などの販路開拓ができた。輸出にしても国内にしても、「アパレル工場」としてではなく、あくまでも「デザイナー」として、自社ブランドで拡販に臨んだことが有効に働いた。その後はこれらのルートよりもテレビ通販などの方が良く伸びている。現在では通販での評判が話題となり、百貨店や専門店から取引申し込みを受けることもある。

4 取り組みの社内体制及び外部との協力体制

当社は従業員 80 名のメーカーであり、新しい取り組みは現社長の発案で、社長自身が外を飛び回って実施した。

製品デザイン作成には夫人の力が大きく、現在の主力ブランドは「M. & KYOKO」と、社長及び夫人の名前を使っている。

企業連携については、ここ 2 年くらい中小企業基盤整備機構主催のクリエイション・ビジネス・フォーラム (CBF) 等に様々なメーカーが参加するので、そうした人々を語り合い、横のコラボレーション体制ができてきている。他のメーカーも水準が高いので、互いに協力していきたいと考えている。

5 取り組みの推進で苦労した点

営業の人手不足を補うため、外部の人に手伝って貰っていたが、これが裏目に出て、不正を働かれ、現社長が就任した平成 17 年、ウミを出した結果大赤字に陥った。この時は銀行からの借入もうまくいかずたいへん苦労した。

しかし、これは一時的なことであり、その後はきちんと回復しており、数年前に仕掛けたいくつかの試みも売上、利益になって実っている。

6 取り組みの現状における成果

上述のように平成 17 年度は大赤字であったが、平成 18 年 11 月期には売上高 14 億 5,800 万円、利益 165 万円まで回復、基本的に黒字基調となっている。

7 取り組みにあたって利用した公的施策

当社は平成 15、16、19 年度の中小企業基盤整備機構、中小繊維製造事業者自立事業の助成を受けている。目的は次のとおりである。

「下請加工形態からの脱却を目指し、紡績から製品まで一貫した製造ラインを保有することをメリットにした独自の企画・研究・開発により、ファッション性の高い高付加価値ニット製品を製造し、新規販路へ積極的に販売する。30 歳から 40 歳代の高所得キャリアの婦人層を販売ターゲットとした商品を企画開発し、海外及び国内での展示会・ショールーム展をベースに自社で受注・生産・販売を行う」(平成 15、16 年度)。

「自社ブランドを立ち上げ、さらにファッション性の高いオリジナルニット製品の企画・開発、米国での本格的販売の展開、ショールーム、事務所の開設で専門店、デパート等との商談促進、本格的に自社ブランド (M. & KYOKO) を販売するため東京に直営のイメージショップとしての店舗を開設する等、新たな事業展開を実施し、デザイナーブランド展開を本格化し、高付加価値体質を構築する。追加支援事業では、最終消費者への直接販売の拡大を目指し、新店舗を開設する」(平成 19 年度)。

8 今後の展望

中国市場の開拓。

営業人材の育成。とくに海外市場に対応できる人材が不足しており、育成を急いでいる。

市場展開の基本方針は「消費者の顔がよく見える販路に売っていく」ことである。

「展望」から少し外れるが、産地機能について、山形産地では染色企業が2社倒産し、機能欠落が生じている。再生しようにも後継者がいないため、どうにもならない。このため近くの福島県の染色工場に仕事を出しているが、ここも倒産。しかし幸い後継者がいるので再生に向けて動き出している。こうした状況から、当社内に色系在庫を持つなど、リスクテイクを行っている。

9 産地企業へのアドバイス

現社長としては平成17年度の大赤字があったから、現在の当社があるのだと考えている。

教訓は「環境の変化への適切な対応が必要」ということである。

また、公的助成を得るにしても、自社として本当にやりたいことがあって、それを実現するために助成を得るのなら良いが、「金が出るから何かやるか」では駄目である。とくに経営者自身が情熱を持ってことに当たることが、産地中小企業の場合重要と考えている。

10 公的機関（行政）への要望

運転資金援助を希望したい。メーカーが川下への販売を行おうとすると、例えばアパレルへの納入から小売店への直接納入に切り替えると、商慣行が違いため売上回収はかなり遅れるようになり、運転資金負担が大きくなる。計画時点ではこうしたことに気付かなず、実務を始めてみると計画通りには行かないことが分かるというのが実態である。何とか我慢して乗り切ってしまうと、後は何とか廻るが、初めの期間は行政の援助があれば非常に助かる（金融機関はこうした融資になかなか応じてくれない）。

< 自立化・輸出対策 >

第 織物株式会社

1 会社概要

代表者	吉岡 隆治
所在地	福井県坂井市丸岡町四郎丸 4 - 100
設立年	創業：昭和 23（1948）年
資本金	1,000 万円
従業員数	50 名
業種	スポーツ衣料用織物、衣料用高密度織物、スポーツ用資材織物、産業資材織物、ユニフォーム、ファッションバック、介護用品等の製造販売
売上高	17 億円（平成 18 年度）

2 産業資材専門工場から世界有数のスポーツカジュアル織物メーカーに転換

第一織物(株)は、高密度合繊産業資材織物の元祖の工場である。国の自立支援事業に取り組んだ数多くの企業の中で、世界トップクラスの商品開発とグローバル販売の拡大に劇的な成功を収めた代表的な企業の 1 つである。設備はウォータージェット織機 120 台を保有、生産量は月産 8,000 疋、衣料用織物は超高密度のアクティブスポーツ、スポーツカジュアル、ハイファッション用織物を数量ベースで 50%、ヨット用のセールクロス、スピネーカークロス等の資材を 50%生産している。超高密度の衣料用織物は自販しており、産業資材は大手合繊メーカー（帝人）の委託加工生産をしている。

当社は昭和 24（1949）年に工場を建設、人絹織物の製織でスタート、昭和 38（1963）年には合繊メーカーのイオン交換膜織物で合繊高密度織物の製造に参入し、昭和 43（1968）年にヨットのスピネーカー用織物、昭和 46（1971）年にはヨットセールクロス、昭和 55（1980）年にはウィンドサーフインクロス等の製造を開始した。

平成 4 年に新工場を建設したのを機会に、ウインタースポーツ衣料用ポリエステル高密度織物に参入、以後、高密度のスポーツ用織物、レジャー用高密度織物が急速に拡大していった。

3 欧米一流アパレルメーカーへの自販拡大の困難な壁を、自立支援事業で打破

当社が委託加工生産から自販への転換を決意したのは、東アジア競合国の品質レベルの急速な向上に直面して、合繊メーカーの委託加工生産に 100%依存している経営に危機感を覚えたことが動機であった。その後の当社の対応は早く、平成 8 年から東京マーケットでの自販に取り組み、平成 10 年に当社吉岡社長が福井商工会議所の団員と

して韓国スウォン商工会議所との交流で訪韓した時に、韓国の有力アパレルメーカーとの接点生まれ、輸出ビジネスに着手した。

韓国向け輸出は、その後、増加傾向を示したものの、国内の間屋・アパレルメーカーへの販売は、手形サイトが長く与信管理も難しく、返品等のリスク問題もあって思うように拡大が進まない状況が続いた。平成 14 年前後になると合繊メーカー各社のチョップ織物の北陸産地への発注が大幅に減少、当社は自己防衛のために平成 14 年に欧米市場の開拓に着手、特にフランス、イタリア市場への売り込みを開始した。

当社が劇的な発展を遂げた契機は、平成 15 年度から始まった国の自立化支援事業に採択されたことであった。その支援によって、数多くの渡航ビジネスが可能となり、世界トップクラスの新製品開発が促進され、一挙に欧米一流メーカーへの販路開拓に成功することができた。平成 16 年にノンコーティング、ノンラミネートの防風性（ウィンドプルーフ）とストレッチ性という相反する機能性を両立するポリエステル 100% の超高密度織物「プライアンテックス」を開発し、米国の大手スポーツアパレルメーカーへの売り込みに成功。また、米国アウトドア・マガジン社のコンテストで第 1 位の栄誉を受けた。引き続き平成 17 年度の自立事業採択を受けて、ナイロンの超高密度織物の DNA（第一・ナイロン・アドバンス）を開発、ルイ・ヴィトン、グッチやイタリアの有名ブランドメーカーに販売を開始、販売額は順調に拡大している。

さらに特筆すべき点は、富裕層の増加が著しい中国アパレルメーカーへの売り込みの成功である。北陸産地の多くの企業が中国市場開拓に成果を出せない中で、当社はオーナービジネスを展開、中国有力アパレルメーカーとの信頼関係を構築して、売上を順調に伸ばしている。

4 取り組みの社内体制及び外部との協力体制

当社の経営者は、常にグローバルな視点で時流を読み、果敢に経営戦略を組み立て、行動力があることで定評がある。平成 7 年以降、東アジア競合国の急速な発展、現地工場の技術レベルの進歩を自らの目で確認し、合繊メーカーのチョップ生産の縮小を予測して、危機感を持って委託加工生産から自販への大転換を決断したことが、現在の成功の糸口になった。特にリスク問題があり手形サイトの長い国内販売は、中小企業にとって負担が大きいことから、代金回収の確実なグローバルビジネスに積極的に取り組んだことも、売上高が飛躍的に伸びる原動力になった。

世界トップの超高密度合繊織物の開発に成功し、海外の有力アパレルメーカー、ブランドメーカーに食い込むことができたのは、社長自らがオーナービジネスを行って情報を収集、絶えず有名アパレルメーカー等を訪れて信頼関係を構築したことが功を奏したと言えよう。また、平成 18 年度の当社の自販比率が 76%、うち 2 割が国内、4 割が欧米、4 割が極東地域のデータが示す如く、中小繊維企業としては異例の輸出比率である。この要因の 1 つに、イタリア産地の輸出成功例を参考にしてエージェント対策を推進したことが挙げられる。なお、自販を拡大するには、資金管理が最重要課題であり、工場内のハイレベルの品質・生産・納期管理も不可欠となるが、社長自らが

世界を駆け回っていることから、決裁権限を持つ番頭役として弟の副社長が社内を管理する体制を敷いていることが、安定経営のポイントとなっている。

5 取り組みの推進で苦労した点

世界一流のアパレルメーカー、ブランドメーカーに売り込もうとしても、感動を呼び起こすだけの世界トップの商品を開発し、提示しなければ相手にされない。断られても、何回も何回も作り込み、完璧な商品に仕上げ、初めて付き合いをさせてもらえるようになる。

一流と商売するということは、自社が一流になることであり、自社の技術開発力を世界トップレベルに引き上げることが必要である。また、織・染技術が高レベルな工場間のコラボレーションが不可欠になり、品種毎の多くの染色工場との連携構築に苦労した。コラボレーションには、膨大な試作費用と渡航費用がかかり、国の自立事業の支援が無かったら成功できなかった。

6 取り組みの現状における成果

当社の売上高は、平成 11 年度の 7 億 5 千万円から平成 18 年度には 17 億円へ急増、自販が 13 億円、委託加工が 4 億円で、売上金額ベースでは自販比率が 76% に達している。また、当社はブランド戦略として平成 18 年に「Daiichi-Orimono」の国内商標登録を行い、このブランドの国際商標登録も準備しており、高密度織物第一織物のブランドは、韓国で完全に浸透、EU、米国、中国にも浸透しつつあり、国際ブランド化への手応えを得ている。

7 取り組みにあたって利用した公的施策

国の中小繊維事業者自立支援事業に応募し、平成 15 年度と 17 年度に採択された。

8 今後の展望

当社の自販織物の 8 割がメンズ分野、2 割がレディース分野であり、今後はレディース分野の超高密度織物の開発を強化して、欧米の有名アパレルメーカー、ブランドメーカー、極東地区の大手アパレルメーカーへの売り込みを強化する。

9 産地企業へのアドバイス

一歩でも前に出ると全く異なる光景が見えてくる。経営者は強い意志を持って、自らが海外のアパレルメーカーにオーナービジネスを展開すれば、必ず道が開けてくる。

10 公的機関（行政）への要望

日本の繊維産地には、世界のトップクラスの中小工場が数多く残っており、グローバルビジネスを強力に推進すれば発展するチャンスがある。その実現には国の手厚い支援が必要である。

< 輸出・自立化・企業連携 >

辰巳織布株式会社

1 会社概要

社名	辰巳織布株式会社
代表者名	辰巳 雅美（昭和 61（1986）年 10 月就任）
所在地	大阪府岸和田市上松町 273
設立年	創業・設立：昭和 35（1960）年
業種	綿・スフ織物業
資本金	3,500 万円
従業員数	44 名
売上高	6 億 7,400 万円（平成 19 年 5 月期）

2 取り組み開始前の会社の状況

当社が所在する大阪南部綿織物産地は伝統的に糸買い生機売りの商売をする機業場が多く、賃織の機業場は少なかった。このため、各機業場とも経営効率向上のため設備規模の拡大に熱心で、現在でも 1 社あたりの織機保有台数は他の綿・スフ織物産地よりも多い。現社長の父親が昭和 35（1960）年に創業したときも、経営は糸買い生機売りを中心としていた。

しかし、現社長が商社勤めを辞めて辰巳織布で働くようになって状況を観察すると、工場では特色のない生地を量産していて、品質も悪く、満足できる状況にはなかった。そこで、当時は次々と新製品を打ち出し、優秀な品質の織物新製品を市場に供給していた紡績会社に働き掛け、その仕事を貰うようにした。そのため、結果的には紡績会社にしかできない新しい糸の支給を受け、それで織った生機を納めるという、賃加工形態主体の企業に転換したのであった。

昭和 56（1981）年には生産性向上のためエアジェット織機を導入し、昭和 62～63（1987～88）年にはシャトル織機をすべて廃棄した。

しかし、賃織主体になってみると、自社で織っている生機がどのような加工をされるのか、用途は何なのか分からなくなり、新製品を開発しようにも何を目標せばよいのかが手がかかりが見付からない状態になってしまった。そのような状況にあった平成 6 年、おりからの大不況で工場の設備はストップしてしまった。

周囲に相談しようにも、同業他社は糸買い生機売り中心であり、また表面的な付き合いはあるものの競合相手であるため、腹を割った話ができる環境にはなかった。

3 取り組みを始めたきっかけ・理由

3-1 自立化

上述のような状況にあったとき、大阪繊維リソースセンターの働き掛けで、大阪南部と泉州の機業場 14 社が集まり、情報交換を始めた。そこで感じたのは、生機商売からの脱却の必要性であった。生機段階で商売しているのは、二次製品市場の動向が分からない。それが分からなければ、自社で売れ筋商品を開発することは思いもよらない。生機商売から脱却して染仕上げした織物を売ることができれば、アパレルの動向が把握でき、自社での商品開発ができるようになる考えたのである。折良く、第 1 回の「ジャパン・クリエーション (JC) 展」が平成 9 年に開催されることになり、これに試しに自社の生機に色を付けて出展してみた。その後、一昨年まで毎年、JC 展には出展してきている。また、八王子のみやしん(株)が中心となって開催されている「テキスタイルネットワーク展」にも誘われて出展した。これらの経験が、生機商売から染加工品商売への転換のきっかけとなった。

転換のワークを初めて 2~3 年間は注文もほとんどなかったが、徐々に染加工品の商売ができるようになってきた。ちょうどその頃、中小企業基盤整備機構の中小繊維製造事業者自立事業が開始され、平成 15、16 年度と続けて支援を受けられたことが、後押しとなった。具体的には、できるだけ多くの展示会に出展して自社製品を見て貰い、PR することができたこと、そのための見本反を数多く作ることができたことなどが、染仕上げ品商売への転換にとって有効に働いたのである。

3-2 製品輸出

現社長は辰巳織布に入る前は商社に在籍し、貿易に従事していたので、海外市場に対する理解はあった。このため、商社在籍中に当社のテキスタイルを小規模ながらインターストップ展に出展したこともあった。また、スポット的ながら米国アパレル企業にテキスタイルを輸出したこともあった。

このため、日本の市場が狭まりつつあることを実感していた 5~6 年前、広く海外に市場を求めようと、まず富裕層が増えつつあった中国向け輸出を考え、インターテキスタイル上海展、同北京展や、綿工連が上海に設置した常設展示場などに出展した。しかし、結局しっかりした取引はできなかった。理由は、当社織物サンプルのスワッチを中国企業に渡したところ、多くの企業から着分提供の依頼が来たが、なかなか本格的な商売に結びつかない。このため、着分提供は有償にしたところ、依頼がぱったりとまってしまった。このような状況を見て、中国は自社で展示し、中国企業と商談して取引するという正攻法ではうまく行かない市場だと悟った。

このため、当社のテキスタイルが高密度で他社や他国ではなかなか真似できないものであることに鑑み、高級品を買いそうな欧州に狙いを定め、専門商社に依頼してワークして貰った結果、エルメス、ルイ・ヴィトン、イブ・サンローラン、その他有名ブランドから買いが入るようになった。現状はまだスポット的な取引が多く、定番に入るところまで行っているブランドは少ないが、双方が経験を積むにつれ定番商品化するものも増えると期待している。

なお、輸出については展示会への出展などマーケティング事項は自社（社長）が行って顧客とのつながりを確固たるものにし、契約・代金回収や船積みなどの機能はそれぞれの専門企業に依頼するようにしている。当社にそれができる人員が居ないこともあるが、料金を払っても専門家に頼む方が確実であり、とくに欧州の場合、L/C 開設の習慣がなく回収が滞りがちであり、そのプッシュに多大な労力を必要とすることも、専門企業に頼る大きな要因となっている。

3-3 国内展開

欧州有名ブランドとの取引ができたことで、当社のテキスタイルが世界の中でどのようなポジションにあるのかが明確に理解でき、また内地商売の拡大にも役立った。

すなわち、「この生地はルイ・ヴィトンが採用した」というようなことが内地ユーザーの関心と呼び、採用してくれるとことが増えてきている。なお、内地に対しては欧州ブランド採用後 1 年以上たってから紹介するようにして、欧州ブランドに優位性を保たせるようにしている。

3-4 産地間連携

産地間連携に関して言えば、当社が所在する大阪南部綿織物産地には大きな河川がないため、大量の水を必要とする染色工場は存在していない。このため、染色加工品に転換した際、染色工場は産地外に頼らざるを得なかった。もっともよく利用しているのは綿・スフ織物の大産地である浜松の染色工場である。これは自産地に必要な機能がないことから来る消極的な産地間連携と言えよう。

積極的に他産地の機能を活用しているのは準備工程である。当社では主力の綿織物が春夏素材で生産にシーズン性があるため、その解消を狙って毛織物や経フィラメントの交織織物なども生産しているが、こうしたものの準備段階（整経）は、それぞれを得意とする産地の企業に依頼している。すなわち、毛織物や小ロットの経フィラメント織物の場合は尾州に、ロットのまとまる経フィラメント織物の場合は北陸に依頼している。また、先染織物も若干生産しているが、この場合は浜松産地に糸染と整経を依頼している。

さらに、当社の工場が満杯の時には尾州で織って貰うことも行っている（尾州の場合、単糸綿織物はできないが双糸織物なら製織可能）。

4 . 取り組みの社内体制及び外部との協力体制

当社では、海外一流ブランドで採用されたテキスタイルを内地向けにも生産するという考え方から、輸出品について特別な体制をとることはしておらず、内地向けも輸出向けの同じ考え方、生産方法をとっている。現在、日米欧の流行情報は同時進行しており、欧州で売れるものは日本でも米国でも関心が高い。このため、内地向けも輸出向けも同じような織物を生産している。

外部との協力体制ということでは、3-2、3-3 項に記述したように、輸出については直接輸出は行わず、専門企業に頼っている。また、生産面では自産地に欠落または不十分な機能（染色加工、織布準備工程の一部）を他産地企業との連携で補っている。

5. 取り組みの推進で苦労した点

新しい取り組みを苦労とは思わないが、輸出について言えば高級ブランドに入り始めたばかりであり、ロットが小さいことが問題点とは思っている。しかし、価格はかなり高くても通っている。今後、各ブランドとの信頼関係が築ければ、ロットは大きくなる可能性があると考えているが、時間がかかることは覚悟している。

6. 取り組みの現状における成果

欧州有名ブランドとの取引ができていることで、従業員には仕事に対する誇りと、「しっかりやらなければ」という気持が生まれているようである。

自立（売買取引＝下請からの脱却）比率は現状、金額ベースで約 60%、数量ベースで 30%以上に達しており、自立化は達成できたと考えている。

輸出比率は金額ベースで 10%、数量ベースで 5%程度と決して大きくはないが、これが内地の取引に与えている好影響は大きい。

7. 取り組みにあたって利用した公的施策

当社は平成 15、16、19 年度の中小企業基盤整備機構の中小繊維製造事業者自立事業の助成を受けている。その他に受けた金銭的な公的支援はないが、展示会出展や人材育成教育など、非金銭的な支援は様々な公的機関から受けている。

自立事業支援を受けた目的は、下請加工からの脱却（自立化）であり、具体的には国内外新商品展示会への積極的な参加による市場のニーズ吸収と取引先の拡大、自らリスクを負った一貫生産体制の構築による事業展開等が骨子となっている。

8. 今後の展望

今後の事業展開は、欧州市場を深耕しつつ、米国市場への展開を図る、その後、中国の富裕層を狙った展開を図る、などをターゲットとしている。しかし、急がず、欧州市場の確立を着実に行うことを最優先課題としている。その一環として平成 20 年 2 月に「J-*Tex Creative in Paris*」展を、気のあった仲間 4 社とパリのホテルの部屋を借りて開催。客は招待者だけで、小規模に密接に商談を行うものである。

9. 産地企業へのアドバイス

世界でもっともコストが高い日本でモノづくりをするからには、他国ではできない特色ある製品を作らなければ経営が成り立たないことは目に見えている。「他国、他社ではできないモノづくり」がこれからの産地企業には求められるのではないか。

それができた上で、次に重要なのは経営者の情報収集・分析能力とネットワークであろう。良いものを作り、身軽にマーケティングすれば、必ず道は開けると考えている。

10. 公的機関（行政）への要望

輸出開拓について言えば、大展示会は不要である。むしろクリエイション・ビジネス・フォーラム（CBF）のような、厳選された展示者、厳選された来場者が密接に情報交換できるような場が望ましい。CBFの海外版開催への支援を要望したい。

国内ではCBFはジャパン・クリエイション（JC）と合併することになったが、CBFがJCに埋没してしまわないような配慮を希望する。

< 自立化・輸出・産学官連携 >

中伝毛織株式会社

1 会社概要

社名	中伝毛織株式会社
代表者名	中島 幸介（平成 15 年 8 月就任）
所在地	愛知県一宮市三条字郷内西 1688
設立年	創業：昭和 6（1931）年 設立：昭和 35（1960）年
業種	婦人紳士向毛織物、化合織織物、ニット服地製造販売
資本金	5,700 万円
従業員数	188 名
売上高	57 億万円（平成 19 年 6 月期）

2 取り組み開始前の会社の状況

当社は昭和初期から毛織物機屋として活動してきているが、基本的にはギャバジン、サキソニー、平織など、婦人物定番品中心の量産機屋であった。途上国における繊維・アパレル産業の台頭などによる産地への需要減、アパレル業界の QR 要求の高まりなどによる生産の季節変動の激化等のため、尾州毛織物産地においても産地企業の疲弊が進んだが、こうした事態に直面し、当社では生き残りのため、自家生産を中心とする高級品路線への変更を決意した。

また、その実現に必要な紡績や染色加工能力を保有する必要から海外子会社設立（紡績）、国内既存企業の子会社化（染色加工）を実行してきており、機能毎に分業している尾州産地にあっては珍しい紡織染一貫生産企業となっている。なお現在、当社は尾州産地でもトップクラスの売上規模を誇り、その自社生産比率は 70%以上と高い。

3 取り組みを始めたきっかけ・理由

3-1 自立化

尾州産地では現在、自社工場を有する機屋は 10 社程度と激減している（10 台程度を保有する、いわゆる出機は多数存続している）。その中で当社は「リスクをとる取引」を推進している。すなわち、当社自身がテキスタイル・ユーザーであるアパレル企業及び SPA 機能を持つ小売企業と商談して取引を決め、それに従って生産を行っているのである（商流的には商社を介在させている）。そこにおけるモノづくりの中心は、外注ではなく、こだわりの自社生産であり、そのための設備の整備等を積極的に行っている。

3-2 輸出

輸出を始めたのは昭和 50 年代に遡る。当時、商社では紳士服地の輸出を盛んに行っていたが、それが下火になったため、婦人物への転換を図ろうと当社に声が掛かったものである。商社の婦人アパレル部隊とともに米国に行き、リズ・クレイボーンその他の米国婦人アパレル企業に売られるようになった。当初輸出したのは定番量産の安物であったが、ピーク時（平成元～2年頃）には年間 19 億円、当社売上の 20%程度を占めるに至った。その後、米国 SPA 企業との取引も始まっている。

しかし現在、輸出は年間 5 億円程度まで減少している。これは、取引の中心が量のまとまる定番品から小ロット多品種の高級品に移行したことによる。

今後は米国を中心としつつも、高級品で欧州市場及び最近増えてきている中国の富裕層をねらった市場開拓を行う予定である。中国については既に上海に出張所を設け、国産高級服地を地場のアパレル企業対象にワークしており、すでに実績も生まれている（取引は商社経由、商談は当社が直接実施）。

輸出は、QR 化によって国内需要の季節変動が激しくなっているのを緩和する意義もあり、今後さらに力を入れていきたい分野である。

3-3 国内展開

国内販売は、前述の通り、その大半がアパレル企業や SPA 機能を有する小売企業と直接商談を行い、決定したテキスタイルを自社工場及び一部外注工場で生産し、納品する形態である（取引ルートとしては商社を間に立てている）。同業他社がコンバーターとの取引を中心としているのと比較すると、ユーザーの実需に対して供給する形となっており、国がこの数年推進してきた自立化の方向性を具現していると言える。

なお、当社は婦人服地を中心としているが、平成 19 年から高級紳士服地も展開している（商標「タクト」）。これは伝統的な製法にこだわったモノづくりによるものであり、糸をビゴロ染色し、シヨンヘル織機でゆっくりと織り、整理もゆっくりじっくりと行っている。現在、低速だが糸を選ばず、様々な織物を作る可能性を秘めたシヨンヘル織機は世界的にレピア等の革新織機への置き換えが進んでおり、気が付けば尾州は世界一のシヨンヘル織機保有産地になってしまった。この織機を含め、日本ならではのモノづくりを進めているのである（とはいえ、シヨンヘル織機を使いこなすには高度の経験と術を持った職人が必要であり、また部品供給が途絶えてもおり、先行きは懸念される）。

3-4 産学官連携

東京大学（大学院新領域創成科学研究科伊藤耕三教授）では、高分子の架橋に関する原理を発見し、それを利用した分子構造を開発した（「スライディングマテリアル」と命名）。その実用化に向けて、東大のベンチャー企業であるアドバンスト・ソフトマテリアル(株)から当社に対し共同研究推進の呼び掛けがあり、毛織物を対象にこの新分子構造を組み込んだところ、ストレッチ性が発現し、また耐洗濯性も良いことが判明した。

このことは平成 18 年 7 月に对外発表され、大きな話題を呼んだ。その後、この技術の製品化と上市に向けて努力が続けられている。

平成 20 年 2 月時点の状況は、技術面、経済面でクリアすべき課題がいくつかあり、上市には至っていないが、意欲的な取り組みが進められている。当社の担当分野は、糸ないし織物段階での薬剤加工である。

4 . 取り組みの社内体制及び外部との協力体制

産学官連携に関しては前述の通り、東大及びそのベンチャー企業との取り組みを行っている。

織物づくりに関しては、婦人物では 7 年前、東京の企画会社の仲介でプラトー在住のイタリア人テキスタイルデザイナーと契約し、情報を提供して貰っている。具体的には毎シーズン送られてくる詳細なトレンド情報をベースに、東京の企画会社協力の下にサンプル作りを行い、展示会にかけて成約に持ち込む方式である。仕向先は国内が多いが、今後は輸出にも適用したいと考えている。

新しく始めた紳士服地についても、日本の有力テキスタイルデザイナーと手を握っている。また、当社はニット生地も生産しているが、これについては新進の服デザイナーと手を組んでニット生地のアイデアを出して貰っている。服の流行を先取りしたテキスタイルデザインができるメリットがあると考えている。

社内は営業企画本部と生産本部に大別されているが、社長が生産本部を、親戚の副社長が営業企画本部を担当し、二人三脚体制で推進している。

5 . 取り組みの推進で苦労した点

当社はモノづくりにこだわりを持ち、自社（グループ）生産を中心に据えているが、経営上もっとも苦労しているのは操業の維持である。すなわち、昔なら実需シーズン（秋冬物中心の毛織物の場合、ピークは 7～9 月）の 4 ヶ月は自動的に仕事が入る状況で営業の必要がなく、閑散期についてのみ営業が必要であったが、最近は実需シーズンが後にずれ込むとともに短くなり、かつ多品種・小口化しているため、工場の操業を周年維持するのが非常に困難になってきているのである。

こうした困難を乗り越えるには、輸出の取り組みと、内地では顧客とのしっかりした取り組みが必要と考えている。

6 . 取り組みの現状における成果

高級品を、こだわりをもって生産し供給する当社の方針と努力は国内外の評価を得て、尾州ではトップクラスの規模と業績を維持できている。

7 . 取り組みにあたって利用した公的施策

これまで公的な施策は利用したことがないが、近々中小企業地域資源活用促進プログラムの利用を考えている。

8. 今後の展望

今後について、営業面では顧客との取り組みの強化(リスクの分散からリスクの分担へ)、グローバル展開の強化が2大テーマである。

生産面では、設備の維持と更新がテーマであり、さらに多様なテキスタイルが生産できるようにしていく予定である。また、尾州にしながら脱尾州を図り、毛以外の素材を増やして周年稼働維持に役立てたいと考えている。

9. 産地企業へのアドバイス

現在、産地は受注低迷、高齢化などに加え、原燃料価格の高騰、公害防止費用負担の増加など、非常に苦しい局面に立たされており、ここ1~2年を乗り切れるかどうかが大問題である。当社とても例外ではないと考えている。おそらく相当数の企業が脱落すると思われるが、これを乗り越えれば、日本でしかできないモノづくりのできる企業が残り、今後の展望も開けよう。生き残るためには何か顧客にとってメリットのあるこだわりや特色を持つことが必要である。

10. 公的機関(行政)への要望

中小企業地域資源活用促進プログラムの適用を受けるべく下調べをしたが、申請書作成が大仕事と感じた。

当社の場合、産地に必要な機能を残すべく染工場の買い取りなどを行っているが、こうしたことを援助する行政支援策はないようである。外部からの新規投資には各種の優遇策があるが、このような「産地の維持のための活動」にも優遇策が欲しいと考えている。

設備や技術への支援はあるが、「デザイン」への支援がないのも問題である。

JC等の展示会への出展料が非常に高い。展示会は規模が大きいほど集客力はあるものの、個別ブースへの客の滞留時間は短くなる。こうしたことから公的展示会への出展よりも個展を優先すべしとの社内意見もある。公的展示会には海外顧客をもっと呼び込んで欲しいと考えている。もっとも、海外顧客に会場だけの魅力を感じさせるには、出展各社が魅力的なサンプルを提示しなくてはならず、そうしたサンプル作りのための補助も、できれば欲しいところである。

< 輸出 >

日本綿布株式会社

1 会社概要

社名	日本綿布株式会社
代表者名	川井 真治
所在地	岡山県井原市東江原町 1076
設立年	創業：大正 6（1917）年 設立：大正 9（1920）年
資本金	2,000 万円
従業員数	65 名
業種	デニム生地生産（70%）、子供服の製造販売、カジュアルウエアの製造販売
売上高	約 9 億円（平成 19 年度）

2 取り組み開始前の会社の状況

海外展開を本格的に始めたのは平成 13 年。現在の輸出比率は 10%程度である。

供給先は供給量多い順に米国（60%）、フランス、イタリア、イギリス、韓国、台湾である。

35 年以上黒字経営を維持しており、海外輸出をする以前から業績は安定。

海外展開以前は、複数の国内主要アパレルメーカー、有名ブランドにデニム生地を供給してきた。

3 取り組みを始めたきっかけ・理由

3-1 染から整理加工まで一貫の製造工程

20 年前、JETRO の欧州視察に参加し、イタリア繊維産地の工場を見学した。イタリアの工場は染色、織・整理加工をすべて自社内で一貫生産していた。一貫生産にこだわり、自社のノウハウを育てるイタリアモデルを自社に導入しようと現在まで努めてきた。

デニムで国際競争力を維持するためには、生産工程を一貫して、ブラックボックスを多数作ることが重要である。一貫生産のために、ローブ染色、広幅の織機、フィニッシュ加工装置を導入してきた。ブラックボックスの対象は装置だけではなく染料も対象である。

染料から独自開発することが重要。染色原料は国内の大手化学メーカーと共同開発し、当社に独占供給してもらっている。

ブラックボックスで重要なのは設備のみではなく、製造ノウハウを構築していくことである。

3-2 海外の展示会の実施

7年前からロサンゼルスで年2回、独自に展示会を開催してきた。昨年は欧州で合同の展示会に参加している。展示会では海外の主要アパレルメーカー、ジーンズメーカーなどが買い付けにきてくれる。ニュージーランドからの訪問もある。当社の営業スタッフがアパレルメーカーと共に製品開発の提案を行う。当社のスタッフがメーカーに直接売り込みに行くことはほとんどない。

3-3 顧客とパートナーの関係

主要アパレルに対し、当社が得意な生地分野を独占的に供給することを狙っている。主要アパレルメーカーにとって、当社がなくてはならない存在にするように提案活動をしていく。コラボレーションを大切にし、一度組んだ相手とは継続的なビジネス関係を築くことが大切。アパレルメーカーが過去に商品化した生地サンプルは、すべて自社に保管している。自社独自の製品力、コラボレーション力がなければ、安定的な海外展開ができない。

3-4 バイオーダー（受注生産）

当社はバイオーダーで仕事をしている。当社には新製品を開発する提案力と、他社にはない製品力があるので、バイオーダーで仕事ができている。原則として当社内に在庫は持たない。当社の生産能力を大幅に超えるような注文は受けない。

4 取り組みの社内体制及び外部との協力体制

従業員75名(内:営業スタッフは3名)はすべて日本人で、8割は地元出身である。金銭のやりとりは商社を経由しているが、提案営業活動、情報収集は主要アパレル企業と直接実施している。また、展示会でも海外の最新の情報が入る。

商社とは対等の関係であることが重要である。利益が出たときは分配し、損失が出たときは商社も負担する、長い取引関係が重要になる。

5 取り組みの推進で苦労した点

海外展開で苦労したことは少ない。国内の大手アパレルの主要ブランドが当社のデニム生地を扱っていたので、海外アパレルメーカーから当社に声がかかった。

6 取り組みの現状における成果

当社は全員日本人で正社員にこだわっている。技術を伝承していくには、様々な年齢層に長年努めてもらう必要がある。ブラックボックスのノウハウを作り、維持するには、人材の育成が重要。中国人の研修依頼もあるが、すべて断っている。

また、現場からの改善も重要である。QCサークル活動を継続的に実施している。海外営業員は3名すべて、英語で商談できる。

7 取り組みにあたって利用した公的施策

デニム系染色の新工場、総工費 5 億円のうち 2 億円の補助を経済産業省から受けた。

8 今後の展望

現状 10%の輸出比率を 50%まで引き上げたい。企業規模や生産規模の急激な拡大は狙っていない。

自社にしかできない生地を自社の生産能力を超えない程度に供給していく。当社の生地は 20,000 円前後の高品質のジーンズに絞っている。

海外営業のスタッフも増やす予定はない、売り込み型の営業ではなく、展示会に買いつけにくる主要アパレルメーカーとの取引を強化する。

首都圏に事務所を設ける予定もない。独自の生地を生産し、顧客が当社を訪問してきてくれるようになるよう努力している。

9 産地企業へのアドバイス

アパレル産業は不安定な状況にあるが、不安定な状況にあるからこそ、長期ビジョンをもつ必要がある。設備や人材への投資を惜しまないことが大切。また、海外に模倣されないようブラックボックスを設け、それを伝承していかなければ経営は安定しない。

10 公的機関（行政）への要望

行政には今後も繊維産業の振興策を望む。

日本の繊維産業は高い国際競争力を有している会社も多い。

当社は岡山県が実施する繊維産業復興策「繊維産業ルネサンスプロジェクト」に参加し、岡山県の繊維産業を復活させたいと考えている。

日本の繊維産業は停滞しているとマイナスに捉えるのではなく、繊維産業を振興する資金的援助、海外での共同展示会の開催などを望む。

<輸出>

株式会社野呂英作

1 会社概要

社名	株式会社野呂英作
代表者名	野呂 英作（昭和40（1965）年就任）
所在地	愛知県一宮市浅井町大日比野字下田55
設立年	創業：昭和48（1973）年 設立：昭和50（1975）年
業種	手編み毛糸製造業
資本金	1億円
従業員数	20名
売上高	5億6,600万円（平成19年3月期）

2 取り組み開始前の会社の状況

当社が所在する尾北毛織物産地は、古く江戸時代には綿の生産地として知られていた。第二次大戦後に織物の技術が継承され、毛織物産地に転換した。

当社は手編み毛糸製造事業者として創業し、原材料（羊毛）から製品（毛糸、手編み製品）までの独自生産技術、独自販売活動により、「NORO」「野呂英作」ブランドを高級手編み毛糸の代名詞にして、世界各地への販路開拓に成功した。

輸出への取り組みは、まず設立後6年目の昭和56（1981）年に香港の100億円規模の売上を上げていたニッター向けであった。天然素材にこだわり、最高級の染料を使用して毛の段階で染めた毛糸は、“風合い”の良さ、すなわち「柔らかさ」「軽さ」「ぬるみ」「張り」「手触り」「色合い」「光沢」を兼ね備え、「面白く、楽しく、美しい手作り毛糸」として高く評価され、アメリカで300億円ほどの売上規模の販売会社に一目惚れされて1回の船積み10トンで1億円ほどの取引が5年ほど続いた。

昭和58（1983）年からアメリカの代理店であるKFI社（Knitting Fever Inc.）は、取り扱い店舗を100店舗から700店舗まで拡大した。

アメリカに続いて、カナダ、イギリス、イタリア、ドイツ、フランス、韓国、台湾、オーストラリア、ニュージーランド、バルト3国などへ展開していった。

3 取り組みを始めたきっかけ・理由

創業以来、日本市場にとどまらず世界を相手にオリジナリティのある商品を提供するという信念があった。幸か不幸か、毛糸の市場には閑散期がなく、北半球が夏のときは南半球に需要があるという環境に恵まれ、全世界を相手にすれば24時間商売ができ

る。一般の毛糸屋に比べ、「考え方がお洒落」「奇抜だ」と言われることに、仕事のやりがいを見つけていた。言うなれば「経営の考え方を売る」ということを実践してきた。例えば、白鳥の羽毛を綿状にして紡ぎ、糸にしてコートを作って展示会に出展して世間を「アッ」と驚かせたりもした。

ケルンで開催される世界最大の毛糸展示会には毎年出展しているし、ニューヨークの展示会、イタリアの展示会にも出展している。ただ、フランスの展示会は訳あって5年前に出展をやめた。

4. 取り組みの社内体制及び外部との協力体制

当社は以下のような経営理念を定めている。

- 一、我が社は、繊維産業を通じ新しい価値を創造し社会の発展に貢献する。
- 一、我が社は、共存共栄の精神にのっとり創意あふれる清新な気風を以て総意を發揮し社業の躍進をめざす。
- 一、我が社は、会社の繁栄と社員の幸福の一致をめざす。
 - (a) 絶えず研鑽し進取の精神を以て可能性に挑戦
 - (b) 誇りと責任を持ち相互の信頼を深め仕事に取り組む

また、経営者の哲学は、

すべてのことにおいて二者択一の場合、常に不利・複雑で非常に困難な方向を選択して実行する事を一番大切だと判断しています。

そして、繰り返し繰り返し試行錯誤しながら成功するまで実行致します。

設備開発は、独自で改良改善して、そのうえ原材料も独自の考え方で買い付け、染色に関するカラーリング等すべてにおいて独自性を発揮している。機械は小型、単純でゆっくり回転する（従来の1/3程度）。

会社で一番大切なものは人という考え方で、およそ次のように育成している。

- ・入社～2年 工場モノづくり
- ・3～4年 企画、デザイン、販売促進
- ・5～6年 販売
- ・7～8年 経営（感覚）

「多機能」「受け止めて実行」「生産/売上高」の3つをテーマとして常に心がけ、聞かせて、やらせて、指揮をしている。

5. 取り組みの推進で苦労した点

苦労したかと言われればすべて苦労だと言える。相手のブランドで作って欲しいという話はすべて断った。全部自社ブランドで売ってきた。ピーク時に年間12億円売り上げたのが、現在は半分になっている。しかし、昨年経済産業省の「明日の日本を支える元気なモノ作り中小企業300社」に選ばれたことは、これまでの苦労が認められたという実感である。

6. 取り組みの現状における成果

国内 49 都道府県 200 店舗の手編み毛糸店で展開

海外販売会社での展開 1,000 社ほど

アメリカ：Knitting Fever Inc	500 店舗
イギリス：Designer Yarns Ltd	300 店舗
カナダ：Diamond Yarns Ltd	100 店舗
ドイツ：Designer Yarns Handelsagentur Klaus Koch	
ベルギー：Paven	
スウェーデン：Hamilton Design	
デンマーク：Strikkeboden	
スペイン：Oyambre	
フランス：Elle Tricote	
香港：Janzen Textile Ltd	
豪州：Jo Sharp Pty Ltd	

7. 取り組みにあたって利用した公的施策

当社は世界中で展示会を行い、商品を通して会社の考え方を表現している。いくつかの展示会で公的資金の援助を受けている。

8. 今後の展望

「保温性」「抗菌性」「防臭性」「防炎性」「紫外線防止性」などに優れている天然素材は、地球に優しく、人に優しい。この環境対応性を活かしていきたい。

また、当社で作られた毛糸で楽しくなっていくように、岐阜市社会福祉事業団、みやこ授産所などに商品の無料提供を行うなど、環境と社会に配慮した経営を続けていく。

「食」は1日3回、約1時間だが、「衣」は着替えはするが、1日24時間365日一生お付き合いしているもの。四季に恵まれた、自然を畏敬し親しんできた日本人の感性を形に表して世界に伝えていきたい。

9. 産地企業へのアドバイス

自社ブランドの確立と弛みない努力。人（お使いになる人、買って売っていただく人、運ぶ人、作る人、デザインする人、企画する人、その他関係する人、家族など）を大事にすること。そして、人真似しないで、世界一を目指しましょう。

10. 公的機関（行政）への要望

天然ウールは羊を育てる牧場（牧草）の環境対策から始まる。環境と人に優しい天然繊維の有効活用を促進するような施策は考えられないか。

< 企業連携・輸出 >

尾州房

1 組織概要

組織名	尾州房（尾州産地活性化プロジェクト。法人登記はされていない）
代表者名	岡田 和憲（三幸毛糸紡績(株)社長）
所在地	愛知県名古屋市中村区名駅 5-4-14
設立年	平成 16 年 1 月
従業員数	なし（メンバーは出資企業代表者 4 名）
業種	アパレルの企画・製造・販売
売上高	1,600 万円（平成 19 年度）

2 取り組み開始前の状況

尾州房の参加企業は、紡績、製織、染色整理の各業種で、商社やアパレルの下請加工業に甘んじ、最終のユーザーを意識した商品企画を行い、高付加価値でコストパフォーマンスの高い商品を提供することができなかった。

3 取り組みを始めたきっかけ・理由

平成 14 年に中部経済産業局や財団法人一宮地場産業ファッションデザインセンターの呼び掛けで、尾州産地の約 30 社の若手経営者が集まり、産地の繊維産業のあり方について協議した。その結果、分業化された製造企業が連携することで各社の弱みを補完し、強みを活かした共同企画提案型のビジネスが必要との考えが示され、それに賛同した毛紡績業の三幸毛糸紡績(株)、毛織物業の時田毛織(株)、バンブー繊維を手掛ける野村産業(株)、染色整理加工業の艶金興業(株)の 4 社によって、平成 16 年 1 月に新しい産地の連携体「尾州房」が立ち上がった。

4 取り組みの社内体制及び外部との協力体制

4 社に加えて外部からアドバイザー、デザイナー、プロデューサーが参加している。アドバイザーには、繊維商社やアパレル企業の経営経験者が加わっている。

5 取り組みの推進で苦労した点

参加した企業は、本体事業を優先しているため、休日や終業時間外に当該事業に携わるため、限られた時間のなかで運営することが負担になっている。また、費用面でも個人的な資金を供出して事業展開しているため、業容が広がるとともに運転資金の調達が難しくなってきた。現在解決策として、LLP(有限責任事業組合)新設を検討している。

6 取り組みの現状における成果

尾州房では、世界のラグジュアリー市場に通用する「日本発」のアパレル製品を企画・製造し、欧米市場に供給することを目標に掲げており、竹繊維、和紙などの日本的な素材も加え、染色方法も天然染料を使用するなどラグジュアリー性を提案している。また、日本の伝統工芸技術とコラボレーションすることにより、「和」のテイストの中に「洋」の素材と、斬新なデザインを組み入れ、商品としての付加価値を高く表現している。これらの新商品は、平成 18 年 1 月にイタリアのフィレンツェで開催されたメンズファッション見本市「ピッティ・イマジネ・ウォモ」に出品。すでに 5 回連続で出展している。

- 【製品事例】
- ・メンズコート 18 万円（日本円換算）
 - ・メンズスーツ 14 万～15 万円（同）

江戸友禅、輪島塗、九谷焼などの伝統技法を用いた製品が多い。扱いアイテムは、このほかブルゾン、スラックス、シャツ、アクセサリなどがある。

7 取り組みにあたって利用した公的施策

「地域資源活用新事業展開支援事業費補助金（地域）」。産地企業の連合体「尾州房」により企画開発、製造された商品の海外販路開拓事業が目的。

8 今後の展望

日本のデザインと技術によって世界のラグジュアリー市場で認知されるビジネスモデルを目指してきたが、これまでのところ目標に向かって実績が伸びている。消費市場から距離のある紡績、製織、染色・整理等の業種が、当該事業によって世界レベルのファッション情報をダイレクトに入手できる効果は大きい。今後は、時間や資金の制約があるものの、さらに販路を拡大していく方針である。

9 産地企業へのアドバイス

一連の製造業の自立化事業では、自社製品を販売する小売店を設置する例が多く見られたが、小売のプロが不振に陥る小売業界への進出は、きわめて困難である。むしろ、自社技術を高度化したり、他の業界とコラボレーションを図ったりし、これまでない製品を開発することが重要である。それとともに製品力で評価される市場の開拓を図ることによって、本体事業の活性化に還元できるビジネス・モデルを構築すべきと考える。

10 公的機関（行政）への要望

公的支援のビジネスモデルを吟味し、メリハリのある支援をしてほしい。成功事例は、業界全体のモチベーションとなるはずで、これら成功事例を継続的に支援するような施策を要望する。

< 企業連携 >

株式会社 ベティスミス

1 会社概要

社名	株式会社ベティスミス
代表者名	大島 康弘（平成 17 年 9 月就任）
所在地	岡山県倉敷市児島下の町 5-2-70
設立年	創業・設立：昭和 56（1981）年
業種	縫製業（ジーンズ製造卸）
資本金	6,000 万円
従業員数	65 名
売上高	14 億円百万円（平成 19 年 6 月期）

2 取り組み開始前の会社の状況

当社が所在する倉敷市児島の縫製産地は、古くは江戸時代の文化・文政年間（1804～29年）から明治中期にかけて、瑜伽山にある瑜伽大権現（二千有余年の歴史を持つ）の土産物であった真田紐、小倉織が明治以降、帯地から袴地、着尺、腿帯子、細幅（紐類、ゲートル等）へ、さらに足袋へと発展した。

第一次大戦後の不況後に足袋生産が衰微し、広幅織物を用いた学童服の生産が始まった。第二次大戦後、産地内に合織メーカーの系列が生まれ、学生服メーカー、作業服メーカーが主流を占め、1960年代から米国製デニムを使用したジーンズ生産が始まった。

当社は昭和 37（1962）年に大島被服として創業、学生服の下請けを中心に行っていたが、ジーンズの明るい先行きを見越して昭和 45（1970）年にレディースジーンズ「ベティスミス」のブランドを立ち上げ、昭和 56（1981）年に現在の社名に変更した。

男物とはシルエットの違うレディースジーンズの草分け的存在で、デザイン、裁断、縫製、洗い加工等、ジーンズ生産に係る優れた技術を有し、OEM や自社ブランドにより製造販売を行っている。

3 取り組みを始めたきっかけ・理由

最近注目されているのが「オーダージーンズ」で、平成 8 年「倉敷ブランド」の認定を受け、全国 40 のテラーと提携、百貨店への出店も実現した。また、倉敷帆布の企画販売会社とコラボレーションで伝統工芸的なジーンズを製作している。

さらに平成 15 年に、地域社会への恩返しという思いで、「ベティスミスジーンズミ

ミュージアム」を設置、ジーンズの歴史と製造に係る資料を展示し、アウトレットショップも併設した。小学生等の見学会や団体観光客の来訪も多く、岡山県、倉敷市の観光誘致策の一角を担っている。

これらをきっかけに、ジャパン・クリエーションの場で知り合った他繊維産地企業との連携を開始し、「オーダージーンズ」のブランド認定を活かして、久留米緋（「井桁の会」）や京友禅とのコラボレーションを展開している。

4 取り組みの社内体制及び外部との協力体制

当社のオーダージーンズ製造技術は、顧客一人ひとりに合ったジーンズを製作するもので、そのために必要なデザインから洗い加工にわたるジーンズ製造に関する技術、それを担う職人を蓄積している。洗い加工による縮みや風合いの変化を考慮したデザイン、パターンづくり、職人による手裁断や10種類のマシンを使った縫製が、顧客の体型に限りなくフィットするジーンズの提供を可能としている。また、すべての工程を内製化していることにより無駄をなくし、コストの低減、短納期を実現している。

5 取り組みの推進で苦労した点

新しい取り組みをしていかないと先細りになるので、平成19年に初めて参加したジャパン・クリエーションで知り合った他産地の企業、経営者と手を携えていきたいと思っている。

6 取り組みの現状における成果

英国のデザイナーがアメリカでジーンズの店を開くにあたり、コンサルタントを通じて生産を依頼された。「倉敷ブランド」認定を始め、デザイン、技術力、コストなどが評価されたと思う。

7 取り組みにあたって利用した公的施策

当社は平成15年度に中小企業地域資源活用促進法で認定され助成金を受けている。これが公的施策との出会いであり、県や市がいろいろと繊維産業のことを考えていることを知った。企業だけで動いてもアピールが足りないことが多いので、支援策を今後も継続して欲しい。その他に受けた金銭的な公的支援はないが、展示会出展や人材育成教育などの支援は倉敷ファッションセンターや様々な公的機関から受けている。

8 今後の展望

既存ブランドの確立、新規ブランドの構築が第一番。オーダージーンズをベースに新商品を開発し、新規顧客の開拓を進めていく。平成18年度で3,000万円のオーダージーンズ売上を早期に3億円に拡大したい。

9 産地企業へのアドバイス

消費者のニーズをしっかりとつかみ、手作りの良いものを提供していかないと日本では商売ができないし、海外にも通用しない。新しい取り組みを始める場合には、先ずできるところから始めて、何があっても続けていくという意気込みが大事。何事も進歩させていくことに意義がある。

10 公的機関（行政）への要望

他社とのコラボレーションの実践が、日本的な世界に通ずる繊維製品づくりに効果があると感じている。ジャパン・クリエーションなど意欲のある展示者、好奇心を持った来場者が密接に情報交換できるような場への支援を要望したい。

< 国際展開・自立化 >

丸井織物株式会社

1 会社概要

社名	丸井織物株式会社
代表者	宮本 徹
所在地	石川県鹿島中能登町久乃木井部 15
設立年	昭和 31 (1956) 年 (関連工場の宮米織物は昭和 12 (1937) 年創業)
資本金	5,700 万円 (関連工場の宮米織物は 5,000 万円)
従業員数	300 名 (関連工場の宮米織物を含む)
業種	スポーツ用織物、カジュアル衣料用織物、衣料資材織物、産業資材織物等の合繊長繊維織物の製造販売
売上高	50 億円 (平成 18 年度)

2 国内最大かつ世界トップのハイテク合理化織物工場に躍進

当社は、国内最大の織物工場であり、世界の織物工場の中でトップのハイテク合理化工場であり、コンスタントに高収益を達成する優良企業である。当社のハイテク合理化工場の管理技術は、世界各国の織物工場に影響を及ぼし、1980 年代から米国をはじめ台湾、韓国、アセアン等の多くの織物工場の経営者が勉強に訪れ、世界の合理化工場のモデルとなっている。当社が世界的ハイテク合理化織物工場に躍進した原動力は、経営理念・行動指針を律儀に守り通していることによる。

現在の状況は、関連工場の宮米織物を含めて、ウォータージェット織機 810 台、エアジェット織機 98 台、計 908 台 (協力工場を含めると 1,074 台) の織機を保有している。これ以外に中国の工場に 190 台のウォータージェット織機が設置されている。当社は北陸産地で最も財務内容の充実している企業の 1 つで、高収益を背景に自己資金で最新鋭の設備導入を絶えず実施しており、長期不況で設備投資が停滞している北陸産地の中で異色の存在となっている。

織物生産量は、月産 13 万疋 (650 万 m)、北陸産地の織物生産量の 15%、石川産地の 37% を生産している。生産品種は、高密度織・二重織織等のスポーツカジュアルが 64%、高機能合繊裏地 19%、エアバック等の産業資材 17% であり、使用素材はポリエステル 70%、ナイロン 30%、出荷先は内需 82%、輸出 18% である。輸出は、大部分が中国縫製基地への持ち帰り用織物であり、内需中心の展開を行っている。

当社の生産・取引方法は、大手合繊メーカー (東レ) のチョップ生産を主力に、商社 (蝶理、一村産業等) の委託加工生産比率が 92% と高く、自販比率は 8% であり、

近年、企画開発力の強化に積極的に取り組み、自販が伸び始めている。

また、当社はグローバル販売を強化するために、平成 17 年 3 月に中国南通市に織物工場を建設、2 年足らずで高品質工場に育てて黒字化を達成、当社の手腕に注目が集まっている。すなわち、織物の工場の中国進出は、設備投資額が極めて多額になり、中国では 2000 年以降、革新織機の大増設が行われていることから、これまで韓国、台湾、日本等の多くの織物工場が中国進出したが、早期黒字化を達成したところは少なく、当社の経営戦略に改めて関心が高まっているのである。

発展の歴史を振り返ると、昭和 31 (1956) 年に宮米織物 (昭和 12 (1937) 年創業) の関係会社として資本金 200 万円で設立、フライ織機 32 台でレーヨン・アセテート織物の製織で操業を開始した。昭和 43 (1968) 年にウォータージェット織機を導入、その後、果敢な設備投資を進め、タフタ専門工場として昭和 50 (1975) 年には 543 台、昭和 54 (1979) 年には 729 台に達した。昭和 63 (1988) 年にはダブル幅のスポーツ用織物の生産を着手、裏地から機能織物へ転換を進め、平成 9 年には 1,288 台、月産 17 万疋 (850m)、国内最大の織物工場に躍進、その後ダブル幅織物製織用の広幅ジェット織機へ急速に転換、スポーツカジュアル分野へ大きくシフトして現在に至っている。

この大増設の原動力になったのは、経営理念の「丸井にかかわるすべての人びとが、豊かで健やかな人生を創りあげる」、行動指針の「誠実と質素を旨とし、規則と礼儀を重んじ、協調・協力しよう」「『これでいいのか』『だからどうする』を常に心がけ、絶え間なく改善・創意工夫に取り組みよう」を、忠実に実施したことである。当社は、従業員の生活安定を第一に掲げ、若い人々に魅力のある職場であり、優秀な大卒が集まり、現在もこの状況は変わっていない。また、会社がいくら儲かっても質素を心がけ、顧客の利益・信頼に応えるために、高品質と適正な原価の実現を目指して大胆な投資によるハイテク管理工場の構築に総力を挙げ、人材養成には惜しみなく資金を投入してきている。

当社の経営理念がより進化した形になったのは、バブル崩壊不況真っ只中 (平成 6 年) の「夢工場」のスタートであった。従業員の現業負担の軽減と能力発揮のために、国内最大規模のサイジング工場を建設、糸の放縮からピーミング、ドロイーイングまでの 14 工程が流れるようにレイアウト、大幅な合理化と従業員の負担の軽減を実施した。次いで織布工程においても夢工場戦略を促進、ジェット織機が技術革新によって電子・情報機能の搭載新型機種が開発されるごとに設備更新を図り、顧客対応の高品質・高機能のクリエイションの推進と従業員の作業負担の軽減に努めた。

平成 17 年以降は、夢工場の仕上げ段階として変種変量生産システムの構築を進め、マーケットインからカスタマーインへ、市場単位から顧客単位への生産体制への転換を推進、小ロットから大ロットまで必要な時期に必要な量を生産できる新型のフレキシブル生産体制を確立し、他社が追従できない個性的・独創的なモノづくりに邁進している。

以上のように、当社はその経営理念・行動指針が原動力になって目覚ましい発展を遂げて

きたが、当社の中国織物工場にもその経営理念・行動指針を浸透させ、これが早期黒字化の要因となっている。

3 中国進出の動機は、グローバル販売体制の構築

当社は国内最大の織物工場であるために、内需の自販では量的に限界があり、1990年代末からグローバルな自販の展開を慎重に探ってきた。中国への工場進出については、低コストを求めての進出には反対で、中国内需の高級化及び中国を基地にグローバル販売の環境が整う時期を慎重に待っていた。

当社が平成16年に中国進出を決定した動機は、次の5つの要因によるものであった。

国内縫製業界の空洞化が予想以上のスピードで縮小し、内需を中心とした対応では限界になったこと、

取引関係の深い小松精練（株）が、平成15年に高機能加工を目的とした染色工場を中国蘇州に建設したこと、

中国内需が富裕層の増加によって高級スポーツ織物の需要が期待される情勢を迎えたこと、

中国の自動車生産台数が急増して、エアバックの需要が拡大したこと、

中国からのグローバル輸出のチャンスが到来し、EU向けの短納期対応にはシベリア経由の鉄道利用がベターであり、将来のロシア・東欧マーケット市場開拓にも中国は適地であること、そして中国縫製品の欧米向輸出規制枠の緩和等が明確になったことなどである。

4 取り組みの社内体制及び外部との協力体制

丸井織物（南通）有限公司は、平成16年3月、江蘇省南通市経済技術開発区に設立された。当社は、資本金6億3,000万円（丸井織物80.5%、東レ中国事業統括会社19.5%）、敷地面積5万㎡、工場1万㎡、ウォータージェット織機119台、月産60万mの工場で、平成17年3月から本格稼動に入り、現在、ウォータージェット織機は190台の規模に達している。当初から中国工場を国内本社工場に匹敵する高機能・高品質の織物生産を目指し、そのために優秀な技術者を配置すると共に、事前に従業員教育を可能な限り本社工場で行った。製造・販売については、丸井織物（生機製造）～小松精練・東レ南通（染色加工）～一村産業（販売）のコラボレーションを組み、当社は生機販売を行っている。

5 取り組みの推進で苦労した点

織物製造に用いる原糸は、中国糸、台湾糸等を使用しているが、糸質に問題があり、加工C反の多発など品質問題に悩まされた。また、本社工場で教育した従業員は即戦力となったものの、新採用の従業員の教育及び工場全体の工程管理が行き届くには苦労の連続であった。

6 取り組みの現状における成果

当社は中国工場にも経営理念・行動指針の徹底化を図り、従業員に何度も何度も会社の方針を説き続け、経営者と従業員間、従業員相互間の信頼関係の醸成に総力を挙げた。また、「世界一流の高品質工場宣言」をスローガンに掲げ、世界の顧客に高品質で信頼される工場を築こうとの合言葉で、経営者と従業員が一体となった5S運動に取り組んだ。その結果、スポーツ用織物、カジュアル織物、エアバック等の品質レベルは国内本社工場に匹敵するところまで向上し、当初、流動が激しかった従業員の定着率も、現在では離職率がほとんど無いところまで改善、丸井織物の経営理念・行動指針が短期間に浸透した。それに伴って工場の収益は2年目で償却前黒字、3年目の平成19年には完全黒字化した。

7 今後の展望

今後の当社の戦略は、平成23年までに自販の30%へのアップ、炭素繊維部材の育成を図り、産業資材の生産比率を35%にアップさせ、経常利益を40%伸ばす計画である。また、中国工場は中国人幹部・技術者の育成を強化し、ハイテク高品質工場として世界に認知される工場に成長させ、現在の中国内20%、輸出30%、日本への持ち帰り50%の出荷比率を、今後は欧米向け輸出比率を大きく拡大し、加えて車両資材の増産を進める計画である。直接のグローバル販売も視野に入れており、日本の丸井織物から世界の丸井織物へ大きく飛躍する計画である。

8 産地企業へのアドバイス

産地企業各社の得意の技術力を徹底的に強化して、グローバルに高付加価値品を売り込む体制を早期に確立することが必要である。

9 公的機関（行政）への要望

先端技術分野の取り組み支援として、大学研究者等の情報の提供を要望する。

< 産学官連携 >

丸八株式会社

1 会社概要

代表者	菅原 将高
所在地	福井県坂井市丸岡町玄女 12 - 1
設立年	創業：昭和 11（1936）年
資本金	8,000 万円
従業員数	22 名
業種	繊維強化複合材料、産業用繊維資材、繊維資材等の製造販売、繊維機械及び部品、繊維関連機器、FA 装置の販売
売上高	2 億 5,000 万円（平成 18 年度、グループ 18 億円）

2 衣料用ニット生地製造から先端複合材料へ参入

当社は、経済産業省の次世代繊維技術戦略の 1 つである水素燃料電池自動車用の超高压 70MPa 燃料タンクの開発に取り組んでいる。北陸の丸編工場が、日本の最高レベルの大学研究者と産学官連携を組んで、水素電池自動車用の超高压タンク（炭素繊維複合材料）の開発で、米国、カナダ等の世界の先端技術企業と激しく鎬を削っていることは驚きであり、真剣に取り組めば道が開けるという教訓を産地工場に与えている。

当社は昭和 11（1936）年に、繊維機械、付属部品（機料品）販売を手掛ける有限会社丸八機料商会として創業した。丸編ダブルニット最盛期の昭和 50（1975）年に、子会社のフクイテキスタイル（株）を設立、丸編ニット生地製造分野に参入した。フクイテキスタイルは、設立と同時に 32G のハイゲージ薄地ニットの開発に取り組み、次いで丸編ペロアの量産化技術を確立、丸編機 100 台を有する北陸産地有数のニッターに急成長した。衣料分野から非衣料分野への転換は、同業他社に比較して早く、昭和 61（1986）年にカーシート、医療用貼布材等の製造を開始した。

この子会社の産業資材の取り組みによって、資材特有のスペック対応のノウハウを蓄積した当社は、福井県工業技術センターとの交流を深める中で、ハイテク産業資材への参入を決意し、平成 10 年にハイテク産業資材の製造を目指す専門工場（敷地 27,500 m²、工場 6,300 m²）を、福井県坂井市丸岡町に建設した。平成 11 年には、福井県工業技術センターが世界に先駆けて開発した炭素繊維薄層複合材料の開発に必要な特許技術（開織技術）のライセンス契約を福井県と締結、社内に炭素繊維の繊維資材・複合材料部を設置して、先端複合材料の研究を始めた。平成 15 年 3 月には、福井県工業技術センターと共同出願で「繊維強化熱可塑性樹脂シート及びそれをを用いた構造材

並びに繊維強化熱可塑性樹脂シートの製造方法」(特開 2003-165851)の特許を取得している。

また、平成 12 年 3 月に核燃料開発機構(現:日本原子力研究開発機構)と共同で金属火災(ナトリウム金属)用消火器の開発に取り組み、続いて医療用小型高压酸素容器の開発に着手、平成 15 年にはフィラメントワインディング成型加工の CFRP 製医療用酸素ポンベの製造認可を高压ガス協会から取得した。平成 16 年 11 月~17 年 3 月に経済産業省の新連携フォーメーション事業で「水素燃料電池自動車用 70Mpa プラスチック高压タンクの開発」に着手し、平成 17 年 5 月~19 年 3 月に経済産業省の地域新生コンソーシアム研究開発事業「水素燃料電池自動車用 70Mpa プラスチック高压タンクの開発」で超高压タンクの研究開発が促進され、実用化技術が完成し、現在ガスステーション用、輸送用の大型高压容器の開発要望が寄せられており、これらの研究開発をこれから本格的に着手することになっている。

3 先端技術分野参入のきっかけは官の支援

平成 5 年のバブル崩壊以降、東アジア競合諸国の発展によって繊維工場の廃業・倒産の斜陽化が進み、危機感を強めた当社は、平成 8 年前後からハイテク産業資材分野に転換したいとの考えを強め、福井県工業技術センターの主催する研究会、異業種交流会等に足繁く参加した。折しも、福井県工業技術センターにおいて炭素繊維の開繊技術の研究開発が活発に行われており、当社は新しい先端素材時代の到来に気付き、平成 10 年にハイテク資材への転換を目指して新工場を建設、3 次元立体構造編物の開発に取り組むと共に、自社が取り組むべき先端技術分野を探し始めた。当社の真剣な態度を見た福井県工業技術センターは、ヨーロッパの産業資材展示会のテクテキスタイルを視察することをアドバイス、同センターの紹介で飯塚テクノの社長と京都工芸繊維大学の松尾教授に同行するチャンスに巡り合え、同展示会で先端複合材料の詳細な知識を学ぶことができた。これが、当社の先端複合材料への取り組みの糸口となった。

4 悪戦苦闘の先端技術の勉強と日本を代表する著名な大学教授との巡り会い

当社は、平成 11 年に福井県工業技術センターと「開繊技術」のライセンス契約を締結して、「官」との炭素繊維の複合材料の研究体制を整え、タイミング良く平成 12 年に核燃料サイクル開発機構との高压容器の共同研究開発が始まった。同機構と関係を持つことができたのは、福井県が日本で有数の原子力発電所(13 基)の設置県であり、当時、原子力発電に係る先端技術を広く地元企業に公開することになったことによる。当社の菅原社長は、同機構の技術交流説明会に参加し、熱心に接触したところ、技術成果展開事業による「ナトリウム金属火災用消火器」の共同開発を行う機会に恵まれるところとなった。この開発で、高压容器の権威の東京都立大学(現、首都大学東京)機械工学部川原正言教授の直接の指導を受けることができ、「学」との本格的な連携が始まった。

続いて、消火器の開発で培った技術を活用して、川原教授の指導の下に、在宅医療用 20MPa 小型高压容器の開発に着手した。有限要素法による設計技術のマスターのために東京都立大学に社員数名を派遣、ここから未知の先端技術に対する社員の悪戦苦闘のチャレンジが始まった。また、東京大学生産技術研究所吉川暢宏教授の指導を受ける幸運に恵まれ、軽量シームレスアルミ容器に炭素繊維をフィラメントワインディングで巻き付け熱硬化させた充填圧力 20Pma、最低破裂圧力 45Mpa の 2.1L アルミ FRP 高压容器の開発に成功し、平成 15 年 6 月に高压ガス保安協会の認証を取得した。この開発を通じて、吉川教授の主催する「天然ガス自動車高压燃料容器の低コスト化と安全性に関する専門委員会」に菅原社長が委員として推薦され、大学、ガス会社、自動車会社の多くの研究者に出会い、3 年余りにわたり自動車用高压容器の勉強をする機会に恵まれた。

さらに平成 15 年 5 月に、日本繊維機械学会春季セミナーで菅原社長が講演した時に、大阪大学工学部の座古勝教授の知遇を得て、座古教授の有限要素法による「織構造による損傷進展解析プログラム」の研究に取り組む機会を与えられた。当社は、世界で初めてのプラスチック容器での水素燃料電池自動車用 70MPa 超高压容器を思い付き、川原教授、吉川教授、座古教授、そして金沢工業大学の金原勲教授に相談したところ開発が可能であるとの感触を得て、平成 16 年 11 月～17 年 3 月の経済産業省の新連携 FS 事業に採択されて調査に入った。この調査結果を踏まえて、平成 17 年 5 月～19 年 3 月に経済産業省の地域新生コンソーシアム研究開発事業に採択され、丸八(株)、大学(東京大学・大阪大学・首都大学)、アドバイザー(福井県工業技術センター、金沢工業大学、福井工業大学等)によって、「水素燃料電池自動車用 70MPa 級プラスチック高压容器の開発」の開発に取り組み、世界トップレベルの超高压容器の実用化に目処がついた。加えて、当社は平成 17 年 4 月～19 年 3 月に東京大学生産技術研究所の吉川教授の主催する「高压水素容器の最適設計に関する研究」のメンバーに選ばれ、(財)日本自動車研究所、トヨタ自動車(株)、日産自動車〔株〕の研究者との交流に道が開けている。

5 取り組みの推進で苦労した点

設計・解析、試作、実証試験、評価 設計・解析、試作、実証試験と繰り返し繰り返し行い、データを積み上げ、安全評価、信頼評価の手法を確立するのに苦労した。また、高压容器は破裂試験、落下試験、サイクル試験(11,250 回)の実験が必要であり、特に破裂試験は高压で爆発するために、試験機関が少なく順番を待つのに苦労し、自社で試験機を導入したほどであった。

6 取り組みの現状における成果

自動車搭載用超高压容器については、実用化への段階になり、ガスステーション用、輸送用の大型容器の開発要望が石油関連企業、ガス関連企業、化学関連企業等から寄せられており、開発ターゲットが急速に拡大している。

7 取り組みにあたって利用した公的施策

経済産業省「新連携フォーメーション事業」（平成16年11月～17年3月）

経済産業省「地域新生コンソーシアム研究開発事業」（平成17年5月～19年3月）

8 今後の展望

当社の超高压容器の開発は実用段階を迎えている。水素燃料電池自動車一般に普及するのはかなり先になるものの、他の工業分野からの超高压容器の問合せが増加している。今後、高压保安ガス協会の70MPa認証を受け次第、当社は、超高压70MPa燃料タンクの本格販売に着手する予定であり、需要が急拡大することも予想され、製造ラインの拡充が課題になっている。

9 産地企業へのアドバイス

ニッチオンリーワンの先端技術分野は、大学、公設試験場とのコンタクトが取れば、中小企業にも十分に取り組むチャンスがあり、未知の分野へ積極的にチャレンジすることにより必ず道が開ける。

10 公的機関（行政）への要望

先端技術分野は、欧米諸国の企業との熾烈な開発競争が行われており、中小企業が小規模な資金量で取り組むのは極めて厳しく、公的資金の支援を要望する。

< 輸出・自立化 >

吉河織物株式会社

1 会社概要

社 名	吉河織物株式会社
代表者名	吉河 正富
所在地	岡山県井原市高屋町 704
設立年	昭和 38 (1963) 年
資本金	1,000 万円
従業員数	16 名
業 種	デニム織物
売上高	12 億 1,295 万円 (平成 19 年度)

2 取り組み開始前の会社の状況

現在の海外売上比率 70%、海外輸出を始めたのは平成 12 年ごろ。海外輸出を始める前も、国内に長期間のデニムブームがあり経営的には安定していた。国内のカジュアルブームが海外にも広がり、当社製品が海外で売れるようになってきた。

3 取り組みを始めたきっかけ・理由

3-1 少人数スタッフでの海外市場への積極的な展開

デニムは国内より海外、特に米国の需要規模がかなり大きい。このため、国内市場だけでは限界があるので、海外展開をしたいと考えていた。

当社は少人数で運営しているため、専属の営業スタッフがおらず、営業力が弱い。よって、他社にはない技術により製品を継続的に出し続け、商社やフリーのディーラーが扱ってくれるよう努めてきた。

3-2 短納期に特化

海外に展開するためには短納期は必須である。欧州は中国・トルコが地理的に有利で、日本はその点で不利なので、いかに短納期で納入できるかがキーポイントになる。

4 取り組みの社内体制及び外部との協力体制

当社が海外に展開できたのは、社外スタッフとの連携がうまくいったためである。海外展開は当社が自発的に仕掛けたというより、商社やフリーのディーラーと協力して実現した。

当社の人員は限られるため、トレンド情報などを自主的に調査できない。当社の技術

や製品に魅力を感じている十数人のフリーのディーラーが様々な情報を提供してくれる。その情報をもとに、新しい生地を企画、製造する。

5 取り組みの推進で苦労した点

海外展開で苦労している点は、中国・トルコの織物メーカーとの競争である。海外の主要アパレルが当社の生地を採用してくれても、量が多くなると中国・トルコのメーカーに移管されてしまう。

見た目は当社製も中国製も変わらないが、履き心地、洗濯後の質の良さは、当社製品の方が優れている。海外主要アパレルに、当社の製品の良さ、技術料の高さをいかに理解してもらうかが重要である。

6 取り組みの現状における成果

新しい製品を出すためには、トレンドなどの情報が必要である。自社の製品、技術に関心をもってくれる商社、フリーのディーラーと密な情報交換をすることが重要。

人のネットワークは海外展開をしていく上で重要である。

7 取り組みにあたって利用した公的施策

公的な支援は得ていない。また、期待してはいない。

8 今後の展望

中国織物メーカーに対抗するには、高品質・小ロット・多品種を強化していかなくてはいけない。いかに情報を集めて、多品種の製品を短納期で供給できるかが重要になる。

海外展開を強化したいが、人材確保が課題となっている。営業提案、語学力、インターネットなど ICT (Information and Communication Technology) に通じた人材が必要となるが、アパレル業界は売上の変動が激しいため営業スタッフを自前で確保するリスクは高い。ただし、何とか自社で営業力を強化したい。

課題としては、商社、フリーのディーラーへの依存度が高いため、自社の生地がどのアパレルメーカーでどのような製品に使われているか、詳細に分かっていないことがある。商品の流れを把握することも重要である。

9 産地企業へのアドバイス

変化の激しいアパレル業界では、人との信頼関係が重要となる。自社の製品を広めてくれる人材、またアパレルに関する情報を集めてくれる人材とのつながりを大切にすることが必要。

10 公的機関（行政）への要望

現時点で、公的機関に対する要望は特にない。

お客様がどうしても欲しくなるものをコラボで作る 「最高の品質」と「アイデア」で

< 企業連携、自立 >

渡辺パイル織物株式会社

1 会社概要

社名	渡辺パイル織物株式会社
代表者名	渡邊 利雄（平成 9 年就任）
所在地	愛媛県西条市河原津甲 447
設立年	創業：昭和 38（1963）年 設立：昭和 40（1965）年
業種	タオル製造業
資本金	1,000 万円
従業員数	16 名
売上高	2 億 5,000 万円（平成 18 年 10 月期）

2 取り組み開始前の会社の状況

当社が所在する今治・西条地区のタオル産地は、古くは奈良時代にアシギヌという絹織物が作られ朝廷に献上されたと言われている。その後、綿花栽培が行われ、江戸時代になって白木綿（綿織物）が生産された。明治に入ると、白木綿が衰退し綿ネルの技術が導入された。

その後、明治 27（1894）年に機業家の阿部平助が綿ネル機械 4 台を改造してタオルの製造を開始した。今治を中心とするタオル産地は世界最大と言われているが、日本のタオル製造は大阪南部泉州地方の方が早く（明治 20 年製造開始）、二大産地となっている。大正 13（1924）年には、愛媛県工業講習所（現愛媛県染色試験場）の技師の指導により、高級なジャカード織の今治タオルが生産されるようになった。

1990 年代後半には、日本のタオル工業会は安価な韓国品、中国品の輸入に攻め立てられ、平成 13 年 2 月に WTO 協定に基づく繊維セーフガードの発動申請を決めたが、結局は発動には至らなかった。

そのような背景のもと、平成 15 年に開始された中小企業基盤整備機構の中小繊維事業者自立事業に愛媛県のタオル企業が積極的に応募した。その結果、5 年間で 16 社、延べ 32 件の自立化案件が採択された。

3 取り組みを始めたきっかけ・理由

取り組み開始直前は、老舗タオル専門販売会社の企画商品として、ライセンスブランドのタオルやキャラクター商品を OEM 生産していた。取引ウエートは、今から 5 年ほど前には約 80%に達していた。

平成 15 年の繊維ビジョン「日本の繊維産業が進むべき方向と取るべき課題 - 内在する弱点の克服と強い基幹産業への復権を目指して - 」に触発されて、問屋依存体質を改めるべく、中小企業基盤整備機構の中小繊維製造事業者自立事業に積極的に応募し、平成 15、16、19 年度の 3 回採択されており、高級ゾーンの自社ブランドの構築、自社ショップ経営と“マーケットイン”のビジネスモデルの構築、ファクトリーブランドの構築による消費者の近くでの販売実現、などを目指してきた。その一環として、アパレル素材分野への進出も図っている。

平成 19 年 8 月に、最大の取引先の老舗タオル専門販売会社が負債総額 10 億円で破産申し立てを行った。当社は自立化に取り組むことにより、その会社との関係を縮小していたために、企業倒産の影響が軽微に終わったとしている。

4 . 取り組みの社内体制及び外部との協力体制

自立事業の 1 年目（平成 15 年度）にはお台場の DECKS に「いまはやり今治」というショップを展開し、普通のタオルとアクセサリを販売したが、成功したとは言えない。2 年目には温熱タオル、“お礼ハンカチ”を売り出したが、これも大きなヒットとはならなかった。

現在精魂を込めて取り組んでいる他産地企業とのコラボレーションに辿り着いたのは 3 年目で、CBF（クリエーション・ビジネス・フォーラム）で知り合った綿織物、絹織物、パイル織物、ニットなどの企業とテキスタイルネットワークを構築したことによる。これは自立事業の一環である CBF の委員先生方に選ばれた 17 社に入れたということで、様々な取り組みとなって実を結んでいる。

オーガニックコットンや超長綿、獣毛混、中空リヨセル^(*)、麻などを変幻自在に製織し、ブランケット、タオル、ワッフル、多色ガーゼ、綿トップ獣毛混素材などを市場に送り出している。その中でも、オゾン晒しの糸を使ったタオルは、従来品よりも 12% 省エネになることが売り物である。また、平成 10 年 1 月 23 日の NHK「クローズアップ現代」で、人気アートディレクター佐藤可士能和氏とのコラボレーションによる高吸水性高級純白タオルが紹介された。このタオルは吸水性を表す基準を設けることで新たなブランドづくりとなり、1 枚 1 万円という超高値でも 50 枚の注文があったという。

(*)リヨセル(Lyocell)：オーストリアのLenzing社が開発した精製セルロース繊維。ブラジルで計画植林されたユーカリの木を原料にした天然パルプ由来繊維。

5 . 取り組みの推進で苦労した点

何と言っても古い取引先の問屋の倒産には吃驚した。新しい取り組みをしていかないと先細りになると思い、他の販売ルートを開拓していたので、最悪の事態は免れたが、これからも油断することなく繊維の同業者と連携し、コミュニケーションの充実、コラボレーションの拡大に努めていきたい。

6. 取り組みの現状における成果

オーガニック Cotton の糸は、大正紡績から安定供給していただいている。コラボレーションは自立事業関係先、CBF 仲間を中心に、高松、岸和田、和歌山、福井、浜松、掛川、山梨、八王子、墨田などに本社のある企業と良好な関係が築き上げられた。また、最近では、(財)えひめ産業振興財団が主催する「介護用下着研究部会」のライフサポート事業に四国タオル工業組合、介護施設、愛媛県繊維蚕業試験場と共同で参画している。

7. 取り組みにあたって利用した公的施策

当社が「中小繊維事業者自立事業」に平成 15、16、19 年度と 3 回採択されたこと、CBF テキスタイルネットワークに組み込まれていることは上記の通り。

この他、新しい製品を開発する際には、その都度愛媛県繊維産業試験場に検査などお願いし親切に対応していただいている。

8. 今後の展望

産地間連携をますます強めていく。平成 22 年にはヨーロッパ展開を実現したい。フランスで SAFI (Salons Francais et Internationaux) が主催する「メゾン・エ・オブジェ (MAISON ET OBJET)」へ出展し、ライフスタイルの提案をしたい。

9. 産地企業へのアドバイス

日本全国にはアイデアに溢れ、技量も優れた繊維企業が活動をしているので、1 人で悩んでいないで積極的にコミュニケーションを図り、コラボレーションを実行していくことをお勧めする。

10. 公的機関(行政)への要望

他社とのコラボレーションの実践に当たり、小規模でもいいので、例えば組合化して資金援助をしてくれると助かる。

デザイナーとの出会いの機会を充実して欲しい。

行政への要望ではないが、何をするにも資金が必要なので、日銭を稼ぎながら新しい方向を探索していかざるを得ない。