

海外製品をしのぐ低コストで 浴衣帯市場を制した会社

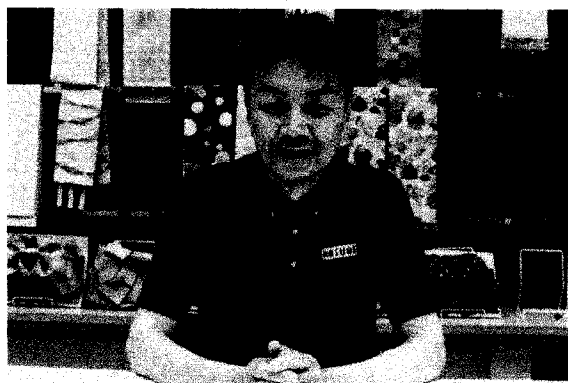
小杉織物 株式会社

福井県坂井市丸岡町猪爪5-3-1
従業員数：115人

福井県は古くから繊維産業の盛んな地域で、坂井市丸岡は、京都の西陣、群馬の桐生と並ぶ帯の産地である。だが、和服は日本人の日常生活からどんどん姿を消しており、和装品の斜陽化は如何ともしがたかった。帯の機屋^{はたや}という家業を、子どもの頃から魅力的と思えなかった。カーシートやカーテンの機織りにうまく転換した近隣の機屋がうらやましかつた^{こすぎひでのり}と、小杉織物の小杉秀則社長は言う。だが、窮地に陥った家業に弱冠20歳で飛び込むことになり、持ち前のチャレンジ精神で次々チャンスをつかみ、驚異的なコストダウンを実現してきた。浴衣ブームを牽引し、現在は浴衣帯市場で9割のシェアを誇る。波乱に満ちたその歩みを聞いた。

■20歳で家業に入る

小杉織物は1937年に小杉さんの祖父が創業。両親がそれを継いでいたが、苦労が多かったようだ。小杉さんが20歳、



小杉秀則社長

大学2年生の時のことだった。たまたま東京から丸岡へ帰省したとき、工場から織機の音が聞こえてこないことに気がついた。帳簿を担当していた女性従業員に聞くと、もう長く帯の注文が途絶えていて、父は、1年以上前から会社からの給与の支払いを受けておらず、それどころか、当時7人いた従業員の給与の支払いに当てるために、自分の貯金から毎月200万円を会社に入れているとのことだった。

何も知らなかったが、我が家は大変なことになっている。このまま東京の大学に戻っても、自分が大学を卒業できるはずがな

い。小杉さんはそう悟り、「大学は自分に向いていないようだ。帰って会社を手伝う」と父に告げ、大学を中退して小杉織物に入社した。そんな小杉さんに、父はライトバンに帯を詰め込み、現金7万円を渡して「それなら、この帯を売ってこい。全部売れるまで帰ってくるな」と命じた。

旅館の浴衣の上に締める細い帯だった。敦賀からスタートし、越前海岸、三国、加賀温泉、和倉温泉、珠洲、輪島、宇奈月温泉、新潟の手前まで、北陸一帯の旅館と民宿を一軒一軒くまなく訪ね歩いたが、まったく売れなかった。「物売りに来た者が玄関から入ってくるとは何事か！」と怒鳴られ、帯の入った鞆を放り投げられたこともあった。ただ1人、かねてからの父の知り合いだった民宿のおばさんが、赤い帯2本を500円で買ってくれただけだった。現金7万円をガソリン代に使い果たし、どうしようもなくなって丸岡に戻った。父は「しょうがないやつだ」と言ったきり何も言わなかったが、母は無事に帰ってきた小杉さんを見て泣いて喜んでくれた。商売の厳しさと親のありがたさを、このとき痛いほど感じたという。

■ファッションベルトと大正ロマンブーム

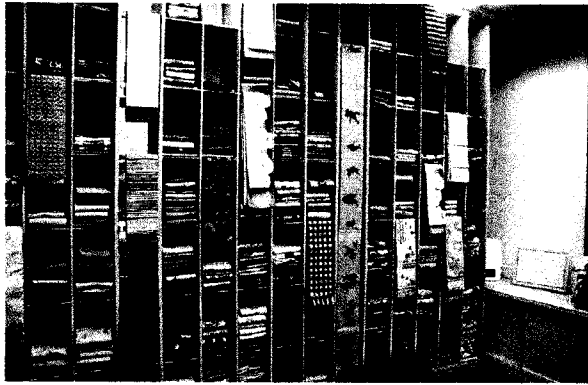
しかし、小杉さんは強運の持ち主だった。しばらくすると「アメリカ向けのファッションベルトをつくってくれないか？」という話が東京の商社からもたらされた。

清水次郎長が長い角帯をきりりと締めている姿を格好いいと評価したアメリカの大手量販店が、それをアメリカで売り出す計画を立てたのだという。欧米のベルトが革でできているのに対して、日本の帯は織物でできている。それをエスニックで格好いい…とアメリカ人たちは思ったらしい。

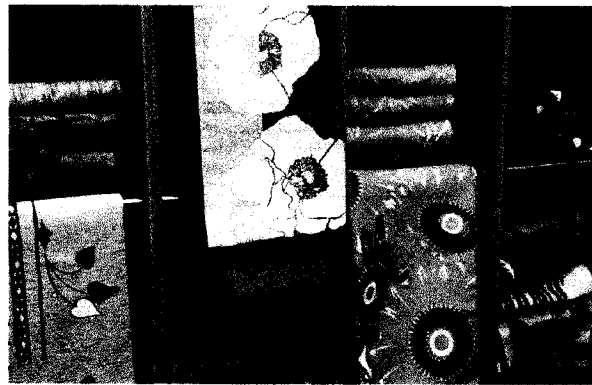
「そんなもの、売れるはずがない」。桐生と丸岡のほとんどの帯の機屋がそう言って商社の申し出を断り、最後にその話が小杉さんのもとに届いた。和装品の先行きに懐疑的だった小杉さんには、そっちの話のほうはずっと魅力的に思われ、「ぜひ、やらせてください」と二つ返事で引き受けることになった。

それが成功した。やがて工場はフル稼働し、毎月500万円の売上げが資金繰りを改善させた。ファッションベルトの需要は7～8年続いた。「うちも参入したい」という機屋もないではなかったが、「お宅は最初にこの話を断られたやないですか。これは小杉さんの仕事です」と、商社の営業担当はそう言って取り合わなかったという。販路はアメリカだけでなくヨーロッパやオーストラリアにまで広がったが、1985年のプラザ合意で240円だったドルが160～170円にまで円高がすすんで売れなくなった。

「だが、まるでわらしべ長者のように…」と小杉さんは表現する。ファッションベルトと入れ替わるように大正ロマンブームが起こったのだ。若い女性アイドルたちが少



ショールームに展示されている帯



し崩れたような着物姿で入れ替わり立ち替わりテレビに登場し、それを真似て浴衣を着る若い女性が増えた。ただ、ほとんどの帯の機屋には、伝統的な和のデザインの帯しかなかったのに対して、7年間ファッションベルトをやってきた小杉織物には和洋折衷のデザインが豊富にそろっていた。それが彼女たちの心をとらえ、再びブームに乗った。

以来、小杉さんは今日に至るまで、浴衣帯の市場をどこまでも押し広げてきている。和服の凋落が止まらないのに対して、浴衣の需要はむしろ増加していつている。その理由は一重にコストダウンの成果だと、小杉さんは言う。

■コストダウンへの挑戦

「安いものを高く売るのが商売だよ」、20歳でこの業界に入った頃、同業者の先輩からそう言われたことがあった。だが、小杉さんにはそうは思えなかった。いいものを安くつくって安く売ってこそ、競争に勝てると思っていた。その後の40年間、事態は

そのとおりにすすんでいる。

夏が近づくと、スーパーでは水着の特設コーナーが設けられる。そして、そのすぐ近くに浴衣のコーナーがつくられることが多い。水着1着が4000~5000円で買えるのに対して、浴衣は?と見ると、最近では浴衣・帯・下駄の3点セットが3900円。これなら高校生の小遣いでも買える。小杉さんがこの業界に入ったとき、3点で5万円近かったから、コストダウンが驚異的にすすんだことになる。

小杉織物の浴衣帯の市場占有率は、現在90%を超える。先染した糸を購入。自社企画のデザインで、自社工場でそれを織ってサンプルをつくり、呉服店、量販店、アパレル事業者に提案し、注文をもらう。注文は少ないときで数百本、多いときには1万本を超える。注文どおりの数の帯を織り、検品し、ラベルを付け、袋に入れて納品する。糸だけは最初に買い入れるが、それ以外はすべて自社の一貫生産である。

小杉織物の浴衣帯のシェアが40~50%だった2000年当時、同業他社の中には、自社

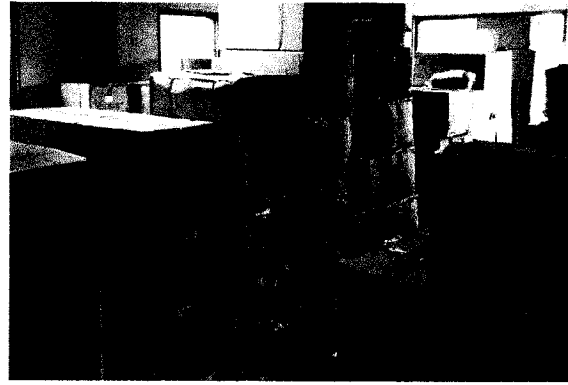
で糸を購入することも織ることもやめて、すべての加工を中国に発注するところが現れた。帯のコストはそれまでの半分に下がった。それに追随しようとは、小杉さんは考えなかった。製造工程をすべて中国に委ねれば、国内にはデザイン企画しか残らない。それでは事業としてのうまみの大半を中国に譲り渡すことになる。

それに対抗するために、糸の大量購入でコストダウンを図った。それまでは当面出荷を見込める数十キロの単位で白い糸を購入し、国内の染色事業者に染色を発注していたが、その量をもっとまとめることにした。

そのために、米国人家庭教師について英会話を猛勉強し、そのうえで台湾に渡った。台湾の製糸業者と英語で折衝して、1色3トンで染色を発注。それを常時50色在庫することにした。膨大な在庫をかかえることになるが、それによって、いつでもどんな色の帯でもすぐに織れるようになった。コストは大幅に下がり、小杉織物のシェアはさらに高まった。

■帯専用高速織機の開発

次に帯専用の織機の開発を考えた。カーシートやカーテンは市場規模が大きく、生産ロットが大きいので、かなり以前から専用織機が開発されていたが、帯専用の織機はまだなく、汎用機をその都度調整しながら帯を織っていた。専用機を開発すれば調



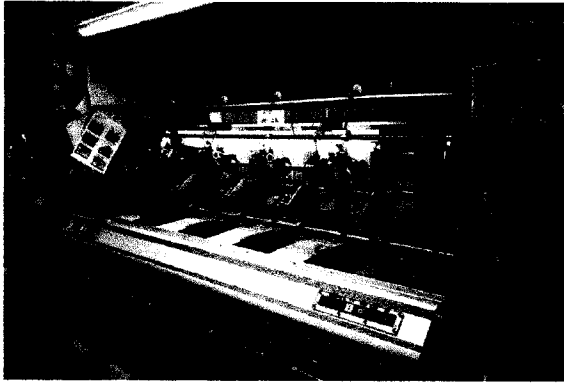
工場内に保管されている糸

整の手間が省け、故障が少なくなり、人手が省け、高速運転が可能になり、生産効率が上がる。その開発を福井の機械メーカーに依頼した。しかし、開発途中でこの会社が倒産してしまった。

そこで、台湾のメーカーに開発を依頼することにした。糸を購入するために台湾に渡り、たまたま立ち寄った飲み屋で機械メーカーの社長と知り合って、小杉さんの話を聞いた機械メーカー社長が、「その開発、ぜひ、うちにやらせてほしい」と申し出たことがきっかけだった。

小杉さんは、その後何度も台湾に渡って帯の織り方を説明し、機械メーカー社長も何度も丸岡までやってきて2人で研究を重ね、帯専用高速織機は1年半後に完成した。従来の汎用機で帯を織っていたときには、織り上がった帯を手作業で縫製する工程が必要だったが、専用織機ではそこまで自動化し、完全無人で帯を完成させることができるようになった。

たとえ開発に失敗しても、最初の1台に対して10万ドル。開発に成功すれば、同じ



帯専用高速織機

価格でさらに5台、計6台を計60万ドルで小杉さんが買い取るというのが当初の約束だった。しかし、「1年半の間に少し事情が変わった。もう少し高くなる」と、それまで英語で喋っていた機械メーカー社長は、にわかに中国語で喋りだし、横にいた副社長の女性がそれを英語に通訳した。

1台12~13万ドルくらいならしかたがないか、と思ったが、機械メーカー社長が提示したのは1台20万ドル、しかも15台買ってほしいというのだった。総額300万ドル、3億6000万円になる。「とても払える額ではない」、そう言うと、機械メーカー社長はさらに中国語で何かを言い、女性副社長が英語でこう続けた。

「うちの社長は小杉さんの同業者、丸岡のA社や桐生のB社のことを調べています。彼らならこの値段で買ってくれるかもしれない。もし彼らもこれを買わないのだったら、私たちが中国に持っている自社工場で、自分たちで帯をつくって日本に輸出してもいいのです」。

「やられた!」と小杉さんは思った。互

いに何度も行き来し、気心も知れ、帯の織り方のノウハウを惜しみなく提供してきたつもりだったのだが、向こうのほうが何枚も役者が上だった。

いったん丸岡に帰ってあらためて考えた。ここで自分が帯専用織機をあきらめたら、これを手に入れた同業者にきつと負けるだろう。そうすると二度と立ち直れないかもしれない。そこまで考えて、「よし、3億6000万円で買ってやろうじゃないか」と決心した。そして、再び台湾に渡り、売買契約書にサインした。

■チャンスが無理やりこじ開ける

そこから半年が経って、国内衣料品販売の最大手が、浴衣を取り扱うという話が浮上した。大手商社が、浴衣帯の製造委託先の選定を委ねられ、丸岡の帯の機屋9軒の連合体が、それを受注することが決まった。浴衣帯の分野ですでにかなりのシェアを持っていた小杉織物は、なぜかそこから除外されていた。しかし、9軒の連合体には、1軒ではどこもそれだけの注文をこなす力はない。とって、9軒が分担して帯をつくるとすれば、品質も納入ロットもバラバラになってしまう。「それでも大丈夫なのですか?」と、小杉さんが商社の担当者が発した忠告が契機となり、話はひっくり返り、その仕事は結局、帯専用高速織機を導入したばかりの小杉織物が引き受けることになった。

「3億6000万円もの帯専用高速織機の投資は、本来なら綿密に計画を立てて、リスクを最小限に抑えてから前にすすめるのが定石だったと思います。しかし、そのやり方だけですすんできていたとしたら、今日の小杉織物はなかった。分限を越えた帯専用高速織機を抱えていたからこそ、それを生かすために、次のチャンスを無理やりこじ開けてでも、自分のものにしなければならなかったのです」と小杉さんは言う。

国内衣料品販売業最大手による浴衣の販売は、その後10年続いて終了した。現在は2番手の会社が浴衣を取り扱っているが、小杉織物の売上げはいまも拡大を続けている。

帯専用高速織機は、24時間365日稼働し続けている。今年2月、この装置にIoT（Internet of Things）が組み込まれた。各織機に取り付けたセンサーが機械の稼働状況を感知し、その履歴が記録され、事務所のディスプレイに表示できるようになり、社員みんなで毎日それを確認し、不具合の原因を取り除き、さらに稼働率を高める工夫を重ねている。

現在100人を超えるまでに大きくなった会社を、小杉さんは常に先頭に立って引っ張ってきた。それをどのようにして次の世代にバトンタッチしていくか。それがこれからの最大の課題だという。

取材・執筆 山口 幸正（やまぐち ゆきまさ）

〈プロフィール〉

外資系食品製造業人事部勤務の後、産業教材出版業勤務。全国提案実績調査を担当し、改善提案教育誌を創刊。1985年に独立し創意社を設立、「絵で見る創意くふう事典」「提案制度の現状と今後の動向」「提案力を10倍アップする発想法演習」「提案審査表彰基準集」「改善審査表彰基準集」「オフィス改善事例集」などの独自教材を編集出版。40年にわたって企業・団体の改善活動を取材。現在はフリーライター。

●創意社ホームページ <http://www.souisha.com> 「絵で見る創意くふう事典」をネット公開中