

産業転換時に生き残る中小製造業の経営判断研究Ⅱ

Research on Management Judgment of Small and Medium-sized Manufacturing Industries Surviving Major Changes in Industry Ⅱ

中 畑 裕 之
Hiroyuki Nakahata

(要約)

タオル、伊勢木綿は三重県の有力な地場産業で多くの事業者があったが、生活スタイルの変化や海外製品との競争によりほとんどの事業者が廃業、転業し、残る事業者数はタオルが2社、伊勢木綿が1社となってしまった。

このような中で生き残ることができた、タオル製造のおぼろタオル、伊勢木綿製造の臼井織布では、自社製品や自社独自の販路を開発、開拓したことで従来の問屋との立場の弱い商慣習から脱却できた。これにより販路の拡大、出荷価格の引き上げ、支払い条件の改善が進み、収益を確保できる経営に転換でき、生き残ることができたことが分かった。

(キーワード)

企業経営、中小製造業、構造転換

1. はじめに

紀要36号の「産業転換時に生き残る中小製造業の経営判断研究Ⅰ」では、繊維産業を支えた繊維機械産業の経営判断事例につき調査研究を行ったが、今回は最終製品を生産する地場繊維産業の事例について調査研究を行った。

三重県の主要産業であった繊維産業は戦後復興期から高度成長期に大きく発展したが、海外への生産移転、海外製品の流入などにより衰退した。繊維産業の中で重要な地場産業であったタオル、伊勢木綿においてもその衰退は激しく、タオル製造業は1967年に60事業所あったものが現在は2事業所となっている(工業統計表品目編1967年,同2017年)。三重県伝統染織研究会(2008年12月)「伊勢木綿 縞に学ぶ」によれば伊勢木綿では最も盛んであった大正期には伊勢木綿に関係する事業者の伊勢織物同業組合に334軒が加盟していたが、現在も生産しているのは臼井織布1軒のみとなっている。

同業者が海外製品の流入や生活の変化による需要の減退など、環境変化に耐えられず次々と廃業、転業していく中で生き残った企業は、どのようにして生き残ることができたのか、そこにはどのような条件や経営判断があったのかについてこの研究では明らかにしたい。

2. 研究の意義と研究方法

グローバル競争の激化、IOT技術やバイオ技術の発展、環境・エネルギー問題への対応など、企業の経営環境は大きく変化しており、自動車産業や電気機械、電子部品・デバイス・電子回路、情報通信機

器、化学工業など現在の日本を支えている製造業においても産業構造が大きく転換していくと考えられる。

その影響は大企業だけでなく、地域の中小企業の存続、盛衰に大きくかかわる。自社が主業務とする産業が衰退しても生き残ってきた地域の中小企業はどのような経営判断を行ったのか、その条件はどのようなものであったかを研究することで、中小企業の今後の経営判断の参考となればと考える。

研究方法としては、地域同業者のほとんどが無くなっていく中で生き残ってきた、タオルのおぼろタオル株式会社、伊勢木綿の臼井織布株式会社にヒアリングを行うと共に、歴史的な経緯については文献による調査を行った。

3. 産業転換時の経営判断事例

(1) タオル

1980年に三重県が策定した「三重タオル・織物業振興ビジョン」によると、「1900年(明治37年)に三重県で初めてタオルが製造され、1904年に森田庄三郎氏がおぼろ染捺染タオルを発明したことが契機となり産地として発展し、1920年(大正9年)には大阪府について全国生産の2位を占めるに至った」とあり、全国有数の産地に成長した。その後も戦後の復興を経て企業数、織機台数ともに増加し1975年には77企業となったが、それをピークにその数を減らした。

なお、工業統計表品目編の産出事業所数でみると、1980年には58事業所あったものが、2000年には6事業所、2014年は2事業所のみとなっている。

(2) 伊勢木綿

伊勢木綿は、伊勢平野が綿の産地であったことを基盤に津周辺で生産されてきた綿織物で、江戸時代には伊勢商人により江戸を始め全国に販売され、特に縞柄で人気を博した。

近代産業としての自動織機による伊勢木綿の生産は大正期が最盛期で、津周辺の伊勢木綿関係事業者による伊勢織物同業組合に334軒が加盟していた。第2次世界大戦中に多くの事業者が軍需産業に転換し空襲によって焼失した工場も多かった。しかし、戦後も一身田地区など津市周辺で数十軒の事業者が生産を行い、伊勢木綿同業組合には30軒ほどが加盟していたという。しかし、事業者の減少にともない同組合は解散し、現在は臼井織布1軒のみが生産し、その組合の商標も引き継いでいる。

なお伊勢木綿の事業所に限ったデータではないが、1980年の工業統計品目編では、「その他の綿広幅糸染織物」の三重県での事業所数は1・2事業所、「その他の綿小幅糸染織物」が13事業所となっていたものが、2017年にはそれぞれ1事業所と2事業所となっている。

4. 産業転換時の経営判断事例

(1) おぼろタオル株式会社¹

①業界の低迷と同社の経営

同社は先にも挙げたように三重県のタオル産業草創期を築いた企業で、タオル地の織、染め、プリ

ント全てを一貫生産できる技術力の高い企業として、全国の業界でも一目置かれる存在であった。

しかし、同社においても海外製品の流入、製品価格の低迷、贈答需要の減少などにより、売上高では1990年・91年をピークに大きく低下し、2002年にはピーク時の1/3ほどにまで落ち込んだ。

同社の経営が最も厳しかったのは2005年～2008年頃で、国産タオルが頼りとしていた百貨店でのタオルの販売が減少するなどタオル需要が長期低落となり、価格が低下する一方で在庫が増加し、利益が出ない経営状態となっていた。これはタオル業界全体の問題であった。

そこに当時売り上げの約1/4を占めていた有力タオル問屋が販売不振で2007年に実質倒産し、救済合併されたため大きな販売ルートを失った。この時は取引金融機関に支援を要請し、何とか資金繰りをつけることができたが、タオル事業の廃業も頭をよぎったという。このとき、副業であった駐車場事業が安定した収益を上げていたことが、事業継続の支えとなった。

②転機

転機となったのもこの一番苦しかった時期で、2005年に岐阜県の浅野撚糸株式会社と出会い、浅野撚糸が開発した柔らかく吸水性が高いが切れやすい細糸によるタオルの共同開発を開始した。これがタオル業界では大ヒット商品となった「エアーカーおる」に結実し、2006年に販売を開始した。「エアーカーおる」はマスコミでも多く取り上げられ、共同開発者、生産者である同社の知名度も上がった。

加藤社長によると、「それまでは技術力があるとか一貫生産できるとかいうことを誇ってきたが、実際には問屋によるOEM生産、下請であったものが、自分たちの製品をつくるということで、暗い中に先を照らす光が見える感じがした」とのことである。

これを契機にそれまで無かった製品開発、営業の専門部署をつくり、自社オリジナル製品の開発、営業を開始し、問屋に言われたものを作る下請けから、自社でリスクも負うが自社で値段が決められる自社製品開発に舵を切った。自社製品の開発、自社営業による販路開拓、工場前への構内ショップ開設、ネット販売の開始と、事業スタイルを大きく転換した。

一方で人材の確保も行った。2009年に近隣の大手繊維工場が閉鎖された際に、その企業に依頼し、生産管理や品質管理、商品開発など自社が得たい知識・技能を持ち、三重県に残ることを希望する技術者を紹介してもらい、7人を採用した。現在ではこの人材がそれぞれの部署のキーマンとなり、生産、品質管理、開発などの体制を強化、確立することができた。

また、近年5年ほど若者の採用を積極的に行い、60人ほどの従業員のうち20代が15人と、50代と並んで最も多い年齢層となっている。

③経営の変化

以前の間屋から発注された商品を作っていた時には、同社の出荷価格は上代（定価）の30%以下であり、その支払いもタオルが売れたら代金が支払われるような、非常に不利で不安定な取引関係となっていた。また、問屋が発注した商品にもかかわらず在庫を同社が持たされ、売れ残った在庫は発注時の価格から値引きして問屋が引き取るというようなことも常態化し、本当の売り上げ、利益が確定で

きないような状況もあった。

これに対し自社製品・自社独自の販路では自社で価格設定が出来るようになり、製品の粗利益率を大きく上げることができた。大口の間屋でなくセレクトショップなどを営業開拓し、月10万円、20万円の発注をしてくれるお店を大切にしている。また、お客さんが来店されたら従業員が駆け付けるという小さな構内ショップも口コミなどで知られるようになり、頼りにできるくらいの利益が出るようになってきている。さらには、自社製品、自社独自販路を持ったことで間屋との力関係も変わり、出荷価格も徐々に引き上げることができているという。

この他、同社と一緒にブランドとして育てようとしてくれる間屋との連携、公的支援も利用した投資やブランドづくり、海外輸出の取り組みなど、多くの取り組みを行っている。

加藤社長によれば、間屋の下請けでなく「自社でリスクを取り、自社で価格が決められる経営」への転換のための取り組みということである。

④ タオル事業を継続した思い

同社の経営が一番厳しい時期であった2005年に加藤氏は社長に就任した。1番の販売先であった間屋が実質倒産した時はタオル事業の廃業も頭をよぎったというが、「従業員の解雇はしない」というのが、会長（前社長）始め同社経営の前提であった。もちろん「おぼろタオル」という肌触りがよく吸水性の高い高品質なタオルを無くしたくないという思いは強く、タオル事業を継続すると決断した。

また、賃貸駐車場という安定収入があり、大口取引先を失っても急場をしのげれば資金繰りはつけられるという目途があったことも、事業継続の判断の後押しになった。

そして、浅野撚糸との新商品の共同開発という光が見えたところであり、これを無しにはしたくなかった。自社で価格を決められる製品、経営への転換がこの取り組みの先に見えるように思えたことも、タオル事業継続の要因であったという。

(同社の概要)

1904年 創業 1918年 法人化

主要製品 ガーゼタオル、ふわふわタオル、おぼろ染めタオル、プリントタオル等

従業員数 61名

所在地 三重県津市上浜町3丁目155番地

(2) 臼井織布株式会社²

① 同業者の廃業原因と同社の経営

伊勢木綿の生産者が減った原因としては、伊勢木綿では浴衣、寝間着、ふとん、座布団などの生地を織っていたが、浴衣や寝間着をあまり着なくなるという生活スタイルの変化（洋風化）や、色落ちせず鮮やかで型崩れもしにくい化学繊維製品が好まれるようになったことなどで需要が無くなったことが大きかったという。

木綿製品は使ううちに風合いが増し柔らかくなって肌に馴染むことが特徴で、長く愛用できる日本人の普段着として好まれてきたが、その特徴が逆に、色落ちする、くたびれてくるというイメージに変わってしまい、製品メーカーが使わなくなってしまった。

問屋との取引関係にも問題があった。問屋からの発注に応じて綿織物（反物）を納めていたが、問屋から各地の呉服店に送られ、呉服店で売れると代金が入るという取引関係であった。着物がだんだんと売れなくなる中でも生産者を助けようとしてくれる問屋もあったが、問屋によっては返品もあり、時間がたって色落ちし売り物にならないものが返品されてくることもあったという。需要・販売が減少したことが最も大きな要因であるが、それに伴い問屋の企画、販売、資金といった力も衰えたことで、その発注に依存する伊勢木綿生産者の製品価格・利益も不安定となり、伊勢木綿の生産者は安定した経営ができなくなっていた。

また、日本人の体格が大きくなったことで従来主流であった細幅の反物では生地が足りなくなり、和服が作れなくなったことも大きい。対応するため織機の幅を少し広げて織物の幅を広げたり、織機の効率化を図るためシャトルを大型化するなどの改修が行われたが、その改修の費用負担が出来ない事業者もあった。さらには、構造不況業種に認定されていた繊維産業では織機を減らすと補助金がもらえる制度があり、伊勢木綿でも廃業が後押しされた。これらの要因により伊勢木綿の事業者は減少し、現在は臼井織布 1 軒のみとなった。

臼井織布で一番需要がなくなったのは平成（1989年～）に入ってから数年であった。しかし、本当に経営的に厳しくなったのはバブル崩壊後、手のひらを返したように金融機関から融資を受けられなくなった時で、廃業の瀬戸際まで行った。

需要が無くなった浴衣、寝間着の生地を使って小物や座布団カバーなどを作り、イベントなどで販売してしのごうとしたが需要もあまりなく体力的にも大変であり、伊勢木綿を織るといった事業が難しくなっていた。

このため、電機メーカーから電子基盤の組み立て作業を受注し、工場の 2 階で組み立てを行ってしのいだ。

② 転機

15 年ほど前に京都のアパレル事業者 SOU・SOU(法人名若林株式会社)から手ぬぐいの発注をもらい、以降、いろいろな製品に伊勢木綿を使ってもらうようになり、現在は主要な販売先になっている。SOU・SOU はテキスタイルデザインの制作会社で、地下足袋や和服、和菓子や家具などを制作・販売しており東京・京都を中心に実店舗を持ち、ネット販売も行っている。SOU・SOU は伊勢木綿を使った製品を開発し、2005 年には京都に伊勢木綿製品の実店舗を開店し、2016 年には移転リニューアルオープンも行った。

同社との取引は SOU・SOU からデザイン、生地など発注されたものを臼井織布が製作して納めている。全て買取で支払までの期間が短く、従来の問屋との取引と比べると有利なものとなっている。

また、伊勢神宮外宮前に「衣 伊勢木綿 臼井織布」というショップを伊勢の有限会社ウォーン・ア

ウト・ガーメントが開き、伊勢木綿を使ったバッグを中心に製造・販売している。このショップから新宿のビームスにも伊勢木綿を使ったバッグが出品されている。この他、三重県の鈴鹿市と津市でインテリアショップを運営している株式会社エスパスでは、伊勢木綿を使ったスツールを2017年に開発し、通信販売も含めて販売を行っている。

アパレルメーカーやデザイナー、インテリアショップなどが伊勢木綿を素材として高く評価してくれるようになったことで、問屋以外の新たな販路、用途が広がったことが大きな転機となった。

同社においても、アパレルメーカーとの商談の中で、アパレルメーカーが求める高い品質（色落ちしない、色移りしない、染むらがないなど）を満たすために工夫したり、自社で行っていた染を技術力の高い専門業者に委託するように見直すなどの対応を行った。

柄についても昔からの柄に固執せず、アパレルメーカーの要望に応じて様々な柄を織るようにし、縞の幅、色づかいなどを若い女性が好むものに合わせるなど、製品の転換を行った。

③経営の変化

経営については現在も厳しく、資金繰りに追われる日常であるという。しかし、アパレルメーカーやショップからの注文が増えたことで従業員数は現在14名となり、過去最も多くなっている。

アパレルメーカーやショップとの取引を広げていく考えだが、問屋との関係も安定した販売ルートとして確保していきたいと同社では考えている。

また、これまでは展示会に出展したり、アパレルメーカーに持ち込むといった営業を行ってこなかった。問屋任せの待ちの姿勢であったことが売り上げ減の原因でもあり、今後は営業に力を入れていきたい、特に元々の用途である仕事着として仲居さんの制服など、働く人の服の素材に使ってもらえるようにしたいと考えている。

SNSやホームページでの独自の情報発信を強化し、メーカーなどだけでなく、一般消費者の方にもっと知ってもらえるようにしていく考えである。

製品については、伝統的な総染めで染めた単糸を使い、豊田式力織機で織るという製法は変えず、柔らかさ、柄の美しさ、使い込んで生まれる風合いを守りたい。それに価値を認めてくれる問屋やメーカー、ショップ、また、消費者に使ってもらいたいと同社では考えている。

④伊勢木綿の事業を継続した思い

続けてきたのは、伊勢木綿という良い織物を残したいという思いがあるからである。長い歴史があるものを、無くしてしまっているのかという思いもあり、厳しいときには副業で支えながらも続けてきた。

伊勢木綿の同業者が次々と廃業したり転業していく中で、先代は伊勢織物同業組合の組合長をしておりやめるにやめられなかったということもあったと聞いている。

(同社の概要)

江戸時代中期 創業 1949年 法人化

主要製品 伊勢木綿(反物)

従業員数 14名

所在地 三重県津市一身田大古曾 67

5. 考察

(1) 事例企業生き残りの共通項

今回調査を行ったおぼろタオル、臼井織布に共通したのは「従来からの問屋中心の取引関係の見直し」である。

問屋が発注した製品であっても、売れた分だけ支払いが行われたり、売れ行きが悪く在庫が残れば発注価格よりも値を下げて問屋が買い取ったり、返品されたりといった、非常に問屋に有利な商慣行で取引が行われていた。また、消費者への販売価格(定価・上代)に対する出荷価格が低く抑えられ、問屋との価格交渉力も弱いものであった。

需要が多くあり、問屋の企画力や販売力が強かった時代にはこのような商慣行でも、商品・お金が早く回ることによって生産者の事業継続に大きな問題が出なかったと考えられる。しかし、タオルや綿織物(反物)への需要が少なくなっていく中では、生産者にしわ寄せが行き、資金繰りが悪化し事業継続が難しくなってしまった。

これに対し、おぼろタオルでは問屋の下請けからの脱却を目指して自ら値段が決められる経営に舵を切り、自社製品、自社販路を開拓した結果、問屋との取引条件の改善にもつながった。

臼井織布では、伊勢木綿を高く評価してくれるアパレルメーカーやショップと出会い、直接取引を行うことで、発注分全量引き取りで返品もない取引が増え、入金までの期間も短くなった。

また、もう一つが「良い製品を後世にも残したい」という強い思いである。

本業が厳しい時期には、副業で支えてでもタオルや伊勢木綿の生産を継続してきた。何とかして良いものを残そうという思いが、新しい製品開発や販路開拓、価値を認めてくれる顧客との出会いなど行動につながり、新たな需要の発見、収益の向上を実現できたと考えられる。

(2) 事例企業に見る違い

おぼろタオルでは自社による製品開発、販路開拓を行うスタイルに経営を見直したのに対し、臼井織布では伊勢木綿の価値を認めてくれるアパレルメーカーやショップに素材を供給するという立場をとっている。

市場の特性や企業の業界内での位置、保有する資源によりどちらが適切な判断かは変わってくる。生き残り方法は一つではないと考える。

6. 終わりに

市場が縮小している業界では、従来の商慣行（価格設定や支払い条件など）で弱い立場の事業者に大きな負担がかかり、今回の調査研究で言えば、タオルや綿織物（伊勢木綿）の中小製造業の経営を不安定にしたことが分かった。

他にも様々な要因はあるが、今回調査した2社では自社製品や自社販路を持ったことで従来の商慣行から抜け出し、事業継続の道筋がつけられたものとする。

従来産業において市場が縮小していく中では、業界として市場開拓や商慣行の見直しを行ったり、企業間の関係を下請け関係から協働の関係に変えていくなど、大きな転換を図っていく必要があるものとする。

註

1. おぼろタオル株式会社への調査は、平成30年8月27日 16:00～代表取締役社長加藤勘次氏に実施
2. 株式会社臼井織布への調査は、平成30年8月17日 13:00～専務取締役臼井良貴氏に実施

参考文献

経済産業省『工業統計品目編』

津市（1965）『津市史 第4巻』

百五総合研究所（旧百五経済研究所）『1988年版 No.31 三重県経済のあらまし』

三重県（1980）『三重タオル織物業振興ビジョン』

三重県教育委員会（2007）『松阪木綿・伊勢木綿調査報告書』

三重県伝統染織研究会（2008）『伊勢木綿 縞に学ぶ』