

「国際中堅企業」の登場(32) 地場産地企業の発展の道筋

（松井ニット技研）

西澤 正樹

生糸および絹織物は明治期日本の殖産興業の基幹輸出産品とされ、各地に輸出産地を形成していく。綿織物、毛織物産地も成長し、繊維産業は日本の輸出産業として「富国強兵」政策を支えた。太平洋戦争後、独立を手にした東アジアの国々は縫製業からさらに外資導入などにより繊維産業の生産力を高め国際市場に参入していく。低価格競争に対抗し得ない日本の繊維産地企業は業種転換、海外生産移管、閉業などに向かい、織物産地も縮小傾向が続いている。

約千三百年の歴史があるとされる群馬県桐生産地も繊維関連事業所の転産業が続き、輸出産地としての役割は終焉したとみられがちであるが、そうした中であって「独自の技術・技能」「自社製品開発」「販売戦略」において優位性を発揮し、国際中堅企業への成長を歩んでいる企業がある。

桐生市の松井ニット技研は一九〇七年に「機業（絹織物業）」を創業し「銘仙（先染糸を素材とした大胆な色柄の絹織物）」を扱った。戦後、和装需要の縮小を見越して縦編機を導入し、織物から編物への業態転換を図り、現在、

マフラー、帽子、手袋などの自社ブランド「KNITTING INN（ニットイングイン：編物宿）」を立ち上げ米国、欧州、日本の「デザイン目線の高い」消費者から高い評価を得ている。

生産設備の使いこなし

当社のオリジナル商品の基礎にあるのが、リブ（うね）編みによる当社独自の多色縦編の編地（あみじ）である。世界でもオンリー・ワンの編地である。約五十年前に製造された国産機が、網目の肌理（きめ）が細かく柔らかで伸縮性に富んだ多色リブ編みを可能にしている。縦糸のハイテンションとハイスピードで大量生産を追求する最新機種と比べ、当社のラッセル機の稼働速度は五分の一という旧式低速機だ。ラッセル機のプロトタイプのような当社の設備はリブ編み開発にあわせて改造を重ね、工場の日々の湿度、湿度に応じて縦糸の張り具合を手で確認し、錘で調整する、編み針の動作はギアの調整で制御するといった熟練技能によって使いこなされている。

旧式のラッセル機は七十年代の繊維構造改

善事業で大量に廃棄され、今では製造するメーカーはない。同機種が残っていたとしても、改造が施された設備を使いこなす長年の熟練技能の蓄積で生みだされる当社のリブ編地を他社が中間素材として大量生産することはもはや困難であろう。

また、多色縦編のリブ編地を編むためには、色構成にあわせて縦糸をセットする準備工程の「整経」が必要である。多色を表現しようとすれば準備工程の手間がかかり、外注すればコストもかかる。コストを吸収するために編地の生産量を増やそうとしても縦編み工程が対応できない。当社では社内に整経機を備え整経工程を内製することで多品種少量のオリジナル製品生産に柔軟に対応できる態勢を整えている。

資本力で最新設備を大量に装備し大量生産で競争する「工業化志向」を脱し、生産設備を独自化して十分に使いこなし、他社が追従できない独自の中間素材を社内生産することによって、オリジナル製品の開発・販売を可能にしているのである。

オリジナル・ブランドの立ち上げ

モノづくりに携わる多くの企業は自社で製品を企画・設計、製造し自社製品として販売する自社製品メーカーをめざしている。だが、その道筋は容易ではない。当社の場合、三回の転機に対応することにより段階的に自社製品メーカーへと転身している。

第一の転機への対応は、創業時の織物から戦後期に靴下、下着、マフラー、ストール、帽子などの編物に転換したことである。独立間もない東アジア諸国は工業化に着手

したばかりで、近代工業の基礎がある日本繊維製品の価格競争力は強かった。「製造」に集中し問屋や繊維商社を通じて量産品の米国内市场向け「輸出」に注力した段階である。

第二は「開発・製造」の段階である。米国への大量輸出は一九五二年の日米綿製品協定による輸出自主規制をはじめ、七二年にかけて行われた日米繊維交渉による輸出規制および七三年のドル変動相場制への移行にともなう円高で日本の繊維産業は打撃を受ける。当社はこの機に国内向け OEM（相手先ブランドによる受託製造）生産に転換した。イッセイミヤケ、コムデギャルソン等のデザイナーズブランドとの取引で最終製品のデザインセンスを磨くことができた。また、ラッセル機を使こなして新しい編地を開発し提案することで縦編み技術・技能を蓄積したのもこの時期である。

第三は「開発・製造・販売」の段階である。九〇年代に入ると OEM 相手先のアパレルメーカーが生産技術を高めた東アジアの事業所への発注を増やし輸入品が急増した。当社への単価引き下げの要求が強まった。こうしたなかで毎年、リブ編みによる新製品を「桐生テキスタイルプロモーション」「ジャパンクリエーション」などの展示会に出品し続けてきたところ、九九年に縦縞マフラーがニューヨーク近代美術館 (MoMA) のセレクトショップのデザイナーとバイヤーの注目するところとなり四百本の注文を得て、二〇〇〇年から MoMA ストアに並んだ。独特のリブ編みと大胆な色使いのマフラーは美術館を訪れるデザイナー感性の鋭い顧客を惹きつけ完売し、立て続けに追加注文が入っ

た。販売数は〇三年から年間一万余を超え MoMA ストアで扱う商品の中で五年間連続ベストセラー商品となった。

MoMA ストアで高い評価を得たことを契機にして、〇五年に自社ブランド「KNITTING INN」を立ち上げた。マフラーと同様のデザインの手袋、帽子、子供用サイズなどを揃え販路を拡張しているところだ。

価格決定権を握る

海外（特に欧米市場）で高い評価を得ることで、国内市場においても改めて評価が確認されるという場合が多い。例えば、米国航空宇宙局で部品が採用された部品加工業の加工技術、モンドセレクションの特別金賞を受賞した食品など。世界中から優れたデザイナーの商品を評価し仕入れることで知られる MoMA ストアでベストセラーの位置を獲得した実績は、当社の製品ブランドを確立する強力な要因となった。

自社ブランド製品の販売戦略は「開発・製造する者が価格決定権を握る」ことにおかれている。そのためターゲットとしているのは、寒い冬がある国のデザイナー感性の高い消費者である。

海外ではニューヨーク近代美術館に続きコートールド美術館（ロンドン）、オランダ、イタリアの美術館のセレクトショップとの取引を拓き、二〇一一年にはプラド美術館（マドリッド）の企画展向け商品を納入している。

パリ・グランパレのショップからの引き合いも入っている。国内では北海道立近代美術館、山梨県美術館、群馬県立近代美術館、埼玉県立近代美術館、ポーラ美術館、大原美

術館などのショップに納入している。

また、MoMA ストアの国内オンラインショップにも出品している。二〇一二年のストール、マフラーのページには 2,100 ～ 13,650 円の三十六アイテムが掲載されており、当社の商品は価格を 3,150 ～ 6,500 円に設定した「Shima Scarf」ほか六アイテムである。

地場産地企業の国際中堅企業への道筋

明治期以降の近代工業化の歩みのなかで、大量生産・大量輸出によって日本経済を先導した産業が国際市場での価格競争に押され産業転換、規模縮小さらには産地が消滅してしまいう経験をしてきた。織物、編物、漆器、陶磁器、鉄器などの日用消費財にそうした場面が多い。

しかし、伝統的地場産業を培ってきた産地企業は、もはや国際市場で競争力を失ってしまったかというところではない。高度経済成長・拡大生産を前提とした製品企画・開発・製造・販売システムが日本国内でそぐわなくなったのであり、長年にわたって蓄積してきた産地企業の独自の技術、技能、製品の価値は失われていない。

その独自の価値を理解する世界の消費者に届ける新たな製造・販売システムを開拓することによって、適正規模・適正利潤を安定的に確保することが可能である。松井ニット技術が構築しつつある「世界の顧客から適量発注を引き寄せ国内で生産し輸出する」という事業スタイルは、地場産業の産地企業が国際中堅企業へと成長する一つの重要な道筋である。

（にしざわまさき・アジア研究所教授）