



実力企業

強さの秘密

経営ジャーナリスト
疋田文明

国内ニット業界への貢献が開発の原動力となる

手形が割り引けないほどの危機の教訓を生かし経営体質を改善

手袋の自動編み機の開発で、経営基盤を築いた(株)島精機製作所が、昭和四十一年に横編み機業界に進出するまでの軌跡を前回書いた。横編み機を開発するに際して島正博社長は、「やるからには他社にはできない難しいものを」と考えたというのだが、その理由を次のように説明する。

「当時、横編み機はヨーロッパの製品が主流でしたが、同じものをやっていたのは発展しません。昨日と同じでは進歩しないでしよう。創業のときからの目標は、世界にないもので世界中から買ってもらえる機械をつくるということでした」

労働争議については、「地方ではトップクラスの給与水準で、おまけに当時はどこで割り引けないような状況になりました」この危機を島精機はどのようにして乗り切ったのか。資金面では、三和銀行(現、UFJ)の和歌山支店長が、「心配しないでいいから、小切手をどんどん切ってください」と助け舟を出してくれ、十枚切ったところで沈静化したという。ちなみに、小切手での支払いを要求した十社との取引は

こうした考え方のと、横編み機でも新機種を次々と開発して、業績を順調に伸ばしてきた島精機だが、昭和四十九年、再び危機に直面することになる。

「商社を通じて編み機を販売していたのですが、昭和四十八年のオイルショックの後、機械を引き取ってくれなくなってしまいました。ところが外注先からは、発注した部品が届くばかりで在庫の山ができてしまふのです。同時に、外部の働きかけで労働組合ができる、歴史に残るような労働争議が起きました。さらには、シームレスの手袋の製造方法などの特許をめぐる裁判で、最高裁まで行つて負けてしまったのです。本当に三拍子で、倒産もしていらないのに、地元の下請企業に出した手形が銀行で割り引けないような状況になりました」

この危機を島精機はどのようにして乗り切ったのか。資金面では、三和銀行(現、UFJ)の和歌山支店長が、「心配しないでいいから、小切手をどんどん切ってください」と助け舟を出してくれ、十枚切ったところで沈静化したという。ちなみに、小切手での支払いを要求した十社との取引は

(株)島精機製作所 (後編)

島正博
社長





というものだった。島社長には、「自分が雇つたわけではない」との思いもあつたが、「ちょっとだけ」は支払つたという。

特許については、島精機のものが公報に出てから五十日ほど後で、他社が違う分類で申請したものと訴えていたのだが、特許侵害はしていないという判断で却下された。しかし、島精機の開発力、技術力が、その後も進歩していることもあって、業績に悪影響を及ぼすことはまったくなかつた。

前回の経営危機が昭和三十九年、二回目が昭和四十九年。以来、島社長は「九」という数字が嫌いになり、昭和五十九年にはそんなことが起らぬよう頑張ろうと誓つたと聞くが、この教訓が、島精機の強い企業体質をつくり上げたともいえる。昭和四九年当時、販売はA社という商社だけが頼りだつた。総代理店とはいっても、買い上げてくれるのは半月分ぐらゐ。委託販売のようなもので、安定した販売力とはいがたいものだつたのだ。そこにオイルショックで、商社が救いの神にならないうことが実感できた。

島社長は、これを機に直接販売を考えるようになるのだが、総代理店の権利を持つ商社が、容易にその権利を手放すとは思えない。そこで、島社長がとつた戦略は、用意周到なものだつた。

「最初から断つたのではうまくいかなかつたでしようが、まずは、『A社さん、う

ちは体質を強化したいので、役員を送つてください。株も半分持つてください。一株二千五百円の評価ですが、割引で一千円にしますから」と、お願いにあがつたのです。

販売についても、ミニマムの販売数をつけて契約したいと申し入れました。役員については、私より若い人をと……」

このときのA社の答えは、「前例がないので」というものだつたと聞くが、結局は、直接販売できるようになつたのだ。

コンピュータ横編み機で世界に飛躍

昭和四十九年の危機を乗り切つてからは、過去の教訓を生かし、直接販売に切り替えたこともあつてか、その後は順調に業績を伸ばしてきた島精機だが、世界に飛躍するきっかけは、昭和五十三年に開発したコンピュータ横編み機がもたらしてくれた。

コンピュータ横編み機と称する機械は、すでにヨーロッパで発売されていたが、柄の作成方法をコンピュータ化したものにすぎなかつた。

島社長が取り組んだのは、生産工程全般をコンピュータ化してしまうという、まったく発想の違うものだつた。ここでも「世界にない、魅力的なものを」の精神は貫かれていた。昭和五十三年に完成させ、その後改良に改められ、いまではコンピュータ横編み機で世界シェアの六〇%を占め

るまでになつた。だが、意外なことに、島精機が海外に販路を開いたのは、昭和五十九年と、決して古い時代のことではない。その理由を島社長は、次のように説明する。

「防風林の松も、根がきつちりで倒れてしまふでしよう。島精機も、開発を重ねていくと品質も安定してきて、なんでもできるようになつてくる。そこで飛び出していけばいい。それまでは、風当たりが強いから、倒れないように根を張る準備をしていたということです」

結局、昭和五十九年に輸出に乗り出し、いまでは販売先は八十八カ国・地域に及び、売上の八割は輸出分だという。

先の商社とのやり取りを聞いても、島社長は、開発一筋の経営者ではない。夜間高校時代に、自らが編んだ手袋を自らが販売し、商売のコツを会得したエピソードを前回紹介したが、話を聞くにつれ、島社長は、いい意味での「商売」を知り尽くした人だと、筆者には思える。

二十年以上も前に、公認会計士の紹介で島精機に入社し、いまは常務取締役を務める田中雅夫さんは、島社長について次のような話をしてくれた。「社長が工場を案内しながら構想を語ってくれたのですが、その熱意に、この人のためにと思いましたね。苦労していることもあるつてだと思いますが、ものすごく謙虚です。取引銀行の若い人に

も、自然と頭を下げる。私は経理担当ですから、そうした若い人たちが転勤の挨拶にみえるのですが、社長のそんな姿を話題にする人が多いですよ。それと、社長は単なる技術屋ではなく、経営面でも優れていて、経営のオーソリティーです」

日本のニット産業の復活を願つて

開発した「ホールガーメント」

この「経営面で優れている」ことが、開発面でも大きな成果を生み出しているともいえる。島精機の機械は、そのすべてがニット業界の経営に、より貢献することを目的に開発されている。ここに、同社の機械が、業界で高く評価される所以がある。

それを象徴するのが、一九九五年九月に完成した「ホールガーメント」だ。これは、

一切縫うことなく、糸から一気に三次元のニット製品を作り上げるという、画期的な機械だが、素人目には、縫製工程を省いただけのように見える。しかし、その効果のほどは、驚くほどに大きい。

従来、ニット製品製作の過程では、生地をカットしてデザインを合わせるという作業が必要だった。この段階で、平均で三分の一のカットロスが出るという。例えば、三〇〇グラムのセーターを編むのに四五〇グラムの糸が必要で、一五〇グラムを捨てていた。これほど無駄なことはないし、何よりもコストアップの要因になっていた。

この問題が、「ホールガーメント」では一気に解消される。さらに、裏地に縫い代がないからリバーシブルにもでき、縫い代がない分、軽くなる。

しかし、島社長にとっては、以上のようなメリットは、それほど大きいものではなかった。島社長には、もっと大きな狙いがあつた。「ホールガーメント」には、日本ニット業界をなんとか復活させたいとの熱い思いが、込められているというのだ。

「織維産業は、労働集約型で、どうしても人件費などのコストの安い国に、生産拠点がシフトしていく。一時期は、日本で消費される織維製品のうち、国産品の占める比率は三%台にまで落ち込みました。

私は、少なくとも国産比率を二〇%ぐらいの水準にまで戻せないと考え、「ホールガーメント」を開発したのです。

この機械の説明をすると、「原料のロスが出ないので、縫い合がいらないでしょう、安くできますね」と百人中百人がいうわけです。

島社長は、「消費地で生産することができるのです」ともいうが、これの意味するところは実に大きい。

一般的に、ファッショング専門店の場合、売れ残りのロスが五〇%程度はあると聞く。このロスまで想定して価格を決めるから、どうしても割高になるし、不良在庫として廃棄処分でもすれば、資源の浪費につながる。流行性が高く、ニーズが多様化するばかりのファッショング世界では、売れ筋を見ながら、迅速に対応することが肝要になつてくる。こんな特性を持つ事業では、「消費地で生産する」ことが、大きな武器になることはいうまでもないだろう。

日本の織維産業の復活を願つて開発した「ホールガーメント」だけに、島社長は、

なものでも百分でできあがります。日本でも中国でも、コスト面では大差なく生産できるということです」

この「ホールガーメント」の場合には、

一番重要なのが、デザイン力であり、企画力であつて、ローコストで生産する能力ではない。島精機がいくら進化させたとはいえ、従来の横編み機を使つての織維産業は労働集約型に分類される。それだけに、中国等々の生産地が主流となり得た。ところが、デザイン力や企画力が何より問われる「ホールガーメント」を活用すれば、知識集約型となれるのである。知識集約型であれば、日本にも出番がある。

島精機の機械は、労働集約型で、どうしても人件費などのコストの安い国に、生産拠点がシフトしていく。一時期は、日本で消費される織維製品のうち、国産品の占める比率は三%台にまで落ち込みました。私は、少なくとも国産比率を二〇%ぐらいの水準にまで戻せないと考え、「ホールガーメント」を開発したのです。この機械の説明をすると、「原料のロスが出ないので、縫い合がいらないでしょう、安くできますね」と百人中百人がいうわけです。



ホールガーメントの組立ライン

最初の四年間は日本国内だけの販売にとどめ、世界デビューは、一九九九年に欧洲で開催される国際織維機械展（四年に一度）で決めていた。

考える頭と行動する手が魅力あるものづくりにつながる

ところが、肝心の日本の織維業界の反応が鈍いのだ。興味を示す企業があつても、銀行からの融資が受けられずに、断念せざるを得ないケースがあつた。やむなく、島社長は九年を待たずに、九五年に「ホールガーメント」の販路を海外に求めたのだが、反響は国内とはまったく違った。

欧米では、「産業革命的」な商品と評価され、ベネットン、ギャップといった一流企業からの注文が相次いだという。ただし、島社長は、日本での「ホールガーメント」の普及をあきらめていたわけではない。

昨年四月二十七日には、創業四十周年事業の一環として、世界最大級のファッショント製品の素晴らしいアピールもしている。

そうした努力と、「日本の織維産業の前向きな投資を支援しようとの商工中金さんの協力」（田中常務）とがあいまつてか、国内での販売台数も増えつつあるという。

ちなみに、日本国内の生産比率は、最近では5%近くにまで伸びてきているが、「ホールガーメント」が少なからず貢献していることは間違いない。

島精機本社ビル一階のエントランスホールには、芸術作品がいくつか展示してある。とりわけ、筆者の目を引いたのが、ロダンの「考える人」だった。なぜ「考える人」

「今までにない機械だから、理解しないのだろう」と考えた島社長は、「ホールガーメント」を使ってのビジネスモデルづくりに、夫人の島和代さんの手を借りてではあるが、自ら乗り出したのだ。和代さんは、「ホールガーメント」以前から、島精機のコンピュータ横編み機を活用してブティックを和歌山市内で経営していたのだが、ここに「ホールガーメント」を設置して、「消費地で生産する」スタイルのビジネスを始めたのである。いまは編み機七台を備え、「ファッション・ファクトリー・ブティック」として、業績も順調に伸びていると聞く。

島社長は、日本での「ホールガーメント」の普及をあきらめていたわけではない。しかし、島精機の強みは、その創造性と行動力にある。島社長は、自分趣味で美術品を収集しているわけではないのだ。ファッショング関係の仕事をしているのだから、感性を磨く意味でも、一流の芸術に接していくほしいとの思いと、自社の理念を象徴する存在として、作品を購入しているとご理解いただければいいだろう。

「産業革命的」とも評価された「ホールガーメント」だが、島社長に、現状に満足しているふうはない。次にどのよう機械が開発され、どんな芸術品が購入されるのか、今後の島精機にも注目していきたい。

なれど、島社長に聞いてみたのだが、その答えは、次のようなものだつた。

「われわれの機械は創造性がないと開発できません。創造性を象徴するものとして、『考える人』を置いてあるのですが、隣に飾つてあるイタリアの彫刻家ボッテーコの『ラージハンド』という作品もぜひ見てください。ものづくりの世界では、ただ長い間考えるだけで行動しないというのいけません。人間には、考える頭と行動するハンドが必要なのです。このふたつが、魅力あるものづくり、商品づくりにつながっているのです。ただし芸術作品は、新しい機械を開発したときの記念に、その時々のテーマに合うような作品のオリジナルを購入するようにしています」