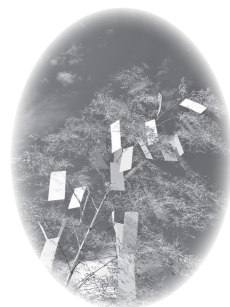


特集：日本再ハッケン！ 2

第3章

強みを活かす日本企業② 伝統を守り，技術で攻める ——朝倉染布株式会社



多郷 満彦
東京都中小企業診断士協会

慶弔の挨拶時などに熨斗袋や贈答品を包む風呂敷。江戸時代，お風呂に入る際に身の周りの品を包んだのが，その名の由来だと言われている。昨今では，包むものの大小や形状にとらわれずに包めたり，使わないときには畳んで小さくできたりする点など，エコの観点からも見直されている。

そんなおよそ1m四方の正方形の風呂敷に「バケツ1杯もの水も包める」と聞いて，どのようなものを想像されるだろうか。

今回は超撥水風呂敷「ながれ」を開発・販売する朝倉染布株式会社を訪ね，その開発に至る過程や厳しい環境が続く繊維業界における取組みなどを，朝倉剛太郎社長に伺った。



朝倉剛太郎社長

1. 「織都」桐生で明治25年創業

群馬県の東部に位置する桐生市は織物の産地として長い歴史を持ち，しよくと続日本紀には西暦714年（和銅7年）にあしきぬ繩を朝廷に納めたことが記されている。江戸時代以降では「西の西陣・東の桐生」と言われ，繊維に関するさ

まざまな技術も集積していることから，「織都」という雅称を持っている。

その桐生で明治25年（1892年）に織物整理業として創業したのが，朝倉染布株式会社である。織物整理業とは，染色された織物（布地）の皺を伸ばし，巾を出し，整えることで，感触が良く美感を増した織物として仕上げ，布地に「機能」を付与する仕事である。

その後，白い生地を後から染める染布工業株式会社を設立し，後にこの2社が合併したものが，現在の朝倉染布の業態となった。戦時中は，軍に染布工業株式会社を接收され，残された工場で軍手などを国防色に染めることなどもされていたようだ。

戦後，合成繊維が普及し，昭和30年代に入ってからは大手繊維メーカーの指定工場となり，天然繊維から合成繊維の加工へ，さらに昭和45年（1970年）に織物から編み物（ニット）への染色整理業に全面的に転換した。

朝倉染布は，大手合成繊維メーカーとともに，ストレッチ性のあるニットの染色や機能性加工を得意とする工場として，シェアを伸ばしてきた。特に水着用素材は，オリンピック選手が着用するような競泳用水着から遊泳用，フィットネス用まで30年以上，高いシェアを誇っている。

お話を伺った朝倉社長は，朝倉染布の6代目にあたる。大学を卒業後，主要取引先である繊維メーカーに就職する選択肢もあったが，あえて化成品専門商社に入社した。

「厳しい父だったので、自分の特徴やセールスポイントを作ってから戻りたかった」と朝倉社長は話す。

入社後、最初の4年間は国内で経理を担当し、消費税アップの対応を担った後、アジア通貨危機直後のタイに赴任し、そのまま現地の合弁会社の管理部門責任者となった。そこで、経理、事業計画、外為、特恵関税の手続きなどを経験することになる。

「とても厳しい環境でしたが、『自分は数字が強みなのだ』と自信をつけることができました」と、朝倉社長は当時を述懐する。

そして、2002年に朝倉染布に戻り、2007年に社長に就任した。

2. 厳しい経営環境の中で

工業統計調査によると、「繊維工業製品」と「衣服その他の繊維製品」を合わせた製造品出荷額などは、1998年には11兆5,000億円だったが、2012年には3兆9,200億円に激減している。事業所数も約56,000カ所から約15,000カ所へ、従業者数も約93万人から29万人へ減少しており、繊維産業の低迷が表れている。

大手繊維メーカーのいわば「下請け」として、「品質管理と納期管理をやっていたら良かった」時代は過ぎ去り、現在は「染めるだけでは生き残れない」時代となった。そうだった中、朝倉染布ではどのような取組みを行ってきたのであろうか。

(1) 撥水加工

朝倉染布の本業は、ニット（編物）生地の染色整理だが、染色にとどまらず、さまざまな機能を生地につけ加えることで、低迷する繊維業界の中に活路を見出している。機能は「撥水加工」をはじめ、「難燃加工」、「消臭加工」、「UVカット加工」、「赤外線吸収加工」、「芳香加工」など30種類以上ある。

その中でも撥水加工の技術開発は、1980年代までさかのぼる。1980年代初期、当時使われていた布のオムツ用に、ビニールのオムツ

カバーが使われていた。しかし、毎日使うものであり、蒸れてしまうことから、新しいオムツカバーの開発が望まれていた。

そこで、通気性がありながら汚液を通さず、何度でも洗えるオムツカバー用素材を、大手繊維メーカーと共同開発することになった。この撥水加工は、マーブレット加工として1980年頃に特許を取得した。

毎日使って洗濯が必要なオムツカバーには、撥水機能を保つ耐久性が求められる。朝倉染布では、80回を超える洗濯にもその撥水機能をほとんど落とすことがない技術を確認し、納めた生地はヒット商品となった。しかし、アメリカからやってきた紙オムツの登場で、その好調な売上も数年で終わった。

その後、この撥水技術は競泳用水着に応用され、1980年代から現在まで、わが国の競泳選手が着用し、数々のメダルを獲得した。繊維の1本1本の表面を、ナノ粒子の炭化フッ素で覆うことで、生地全体を覆って浸水を防ぐ防水加工と異なり、折り目から空気を通し、伸縮性があるのが最大の強みである。

(2) インクジェットプリント事業

2000年までは無地染色の専門工場であった同社は、水着用の繊維加工で高いマーケットシェアを持っていた。プリントは後工程を担当する専門業者が加工を行っていたのだが、ここでは捺染金型を作成し、印刷していた。しかし、染色最大手のライバル企業が金型を必要とせず、印刷時間も短縮できるインクジェットプリント事業を開始してしまった。

「プリント事業から本丸の無地染色のシェアまで切り崩されるのは、当社にとって脅威だった。後工程のプリント工場さんに打診しても、良い返事は得られない。そこで、自社でインクジェットプリント事業に乗り出すことにしました」

現在では、インクジェットプリント事業の分野でも2番手グループくらいのシェアを持つまでに成長し、この「捺染」への進出で同社は事業領域を広げることとなった。

(3) 染色生地 of 自主販売

そして2000年代に入り、繊維産業における経営環境はますます厳しくなる。大手繊維メーカーの「系列化」が崩壊していく一方で、ユニクロに代表される低価格化の波が、容赦なく中小の繊維製造業者を襲った。

国としても、川中の繊維中小企業に対して、これまでの下請け・賃加工体質から脱して、自ら商品を企画・開発し、販売していくような新たなビジネスモデルへ挑戦することで自立化を促す支援や助成を行うなど、繊維業界の構造改革を推進した。

そこで、朝倉染布でも染色した生地の自主販売に取り組んだ。しかし、「従来の取引先とバッティングする売りに販売することはできない。生地販売としては新参者で知名度がなく、売上也伸び悩んでいました」

展示会などに出席しても、生地を並べているだけではお客様に見た目で良さが伝わらない。そこで、わかりやすくアピールするために、強みである「撥水加工」と「インクジェットプリント」を前面に出した生地を使った製品を作成することにした。

(4) 超撥水風呂敷「ながれ」

当初は通気性を活かした濡れないアロハシャツやランチョンマットなども試したが、「正方形で縫製が簡単。シーズン性もなく、1年で終わらない。流行りすたりがなく、取引先のお客様ともバッティングしない風呂敷に着目しました。ブランディング化を目指して地元新聞社に紹介したところ、『濡れない風呂敷』として一面で取り上げてもらうことができました。すると、その記事を見た全国紙に取材していただき、またその記事からテレビの取材へとつながっていき、多数のメディアで取り上げていただきました」。

展示会などで見せ方に工夫を凝らした。まず風呂敷をバッグ状に結び、そこに水を注いで、バケツ1杯分の水を漏らさず包むことをアピールする。そして、その水の入った風呂敷を上から絞るように押さえていくと、生

地の網目が広がり、間からシャワーのように水が振り落ちる。そうすることで、防水加工とは異なる通気性をアピールした。そんなデモンストレーションに、これまでと違う反応と手ごたえを感じたという。

そこで、「機能性を付与した繊維製品および生地の販売」をテーマに、経営革新計画を策定して承認を受け、補助金なども活用して有力なデザイナーにデザインを依頼できた。



水を汲み、それを降らせることで機能性をアピール（超撥水風呂敷「ながれ」HPより）。

そして、超撥水風呂敷「ながれ」は2011年11月にグッドデザイン・中小企業庁長官賞を、2012年12月にシカゴのグッドデザイン賞、そして2013年12月にはドイツの「レッドドット・デザイン賞」を受賞した。古くからある風呂敷に、新たに撥水機能を加えたことで、従来の概念を一新したことが評価された。

「その授賞式のとき、同じ壇上に並んだ別の受賞者の方に、『この風呂敷、知っています』と声をかけていただけたのです。そのときは、とても感慨深いものがありました」

発売当初、1,000枚だった超撥水風呂敷の販売数量は、現在では20,000枚に迫るまでになった。そして2014年、同社の委託加工ではない自主販売の売上構成比は12%を超えた。しかし、そのうち風呂敷での売上はその1/3前後で、2/3は以前から取り組んでいた「生地販売」での売上である。

「風呂敷は朝倉染布の広告塔の役割を果たしています。風呂敷から超撥水技術の良さを知ってもらい、さまざまな用途で活かしてもらいたいのです」と朝倉社長は語る。

3. 朝倉社長の2つのこだわり

厳しい繊維業界において、朝倉社長には2つの大きなこだわりがある。

(1) 省エネにこだわる

染色加工は、130℃の温水に染料や薬品を入れて煮込み、染色しては乾燥させる工程をくり返すため、大量のエネルギーが必要な燃料多消費型の事業である。朝倉社長は、大量に使うからこそ、省エネに関しては突き詰めて取り組んでいきたいと話す。

会社の敷地内に地下ピットを掘り、温水を回収して染色用水として再利用したり、蒸気配管から排出される高温のドレン水を回収して、ボイラー用水などに再利用している。さらに、ボイラーや染色機、蒸気配管などの保温管理の徹底を行った。

これら一連の成果として、10%近い燃費の改善を行うことができた。また、この処理のおかげで、ボイラーの最大出力を従来30%弱、使用量は約10%抑制することができた。

使用電力に関しても、余剰設備の適正化やモーターの小型化、ファンのインバーター化などの取組みにより、ピーク時の840kwから590kwにまで削減した。

(2) 地元とメイドインジャパンにこだわる

厳しい経営環境が続く繊維業界だが、朝倉染布では、事業の基盤は「熟練した技術と経験を持つ社員の存在」の信念のもと、定着率アップのため、仕事と生活の両立支援を意識した職場環境づくりに取り組んできた。

「当社の社員は8割近くが共働きで、夫婦ともが同社に勤務している家庭も多い。また社員の約1/3が女性であり、介護や子育てのために会社に勤められなくなるのは、社員にとっても会社にとってももったいない」と、育児・介護休業規定を見直して育児休業を3歳までとし、職場復帰後は子どもが小学校就業前まで、短時間勤務、時差出勤のいずれか

を選択できるようにしている。また、男性の育児参加も促進しようと、有給休暇を1時間単位で取れる「時間休制度」も取り入れた。

朝倉社長は、「景気が良くても悪くても、社員が大きな家族として、長く気持ち良く働けるような環境が地元に必要なだと思って取り組んでいる」と語る。

また、「風呂敷という製品を作っていくうえで、これからもメイドインジャパンにこだわっていきたいと考えている。風呂敷という伝統に撥水の技術が加わり、新たな可能性を広げてくれた。今度は撥水の技術で新しい伝統を作っていく、日本を元気にしたい」と語ってくれた。

取材後、朝倉染布が経済産業省が選定する「2015年がんばる中小企業・小規模事業者300社」に選ばれたという報せが届いた。長い歴史と伝統を持ちながら、先進的なものづくりの技術力や商品開発力を併せ持つ点が評価されたとのことだった。

厳しい環境の中でも自社の技術と強みを活かしながら、省エネや職場環境の改善にも取り組む姿勢がとても印象的であった。

<会社概要>

企業名：朝倉染布株式会社

代表取締役：朝倉剛太郎

資本金：3,800万円

従業員数：97名

本社：群馬県桐生市浜松町1丁目13番24号

TEL/FAX：0277-44-3171/0277-44-3100

<http://www.asakura-senpu.co.jp/>

【超撥水風呂敷「ながれ」HP】

<http://nagare-furoshiki.com/>

多郷 満彦

(たごう みつひこ)

早稲田大学卒業後、文房具メーカーに入社。現在は生産管理・生産計画システムの開発および運用を担当。2014年中小企業診断士登録。「Give & Given」を胸に秘め、経営者の良き「相方」のようなコンサルタントを目指す。

