

4. 転換期

小ロット・多品種・短納期を強みとして成長

今治タオル業界では、1990年代に入って生産量が頭打ちとなり、タオル不況が訪れた。バブル経済の崩壊や経済のグローバル化による輸入タオルの増加などが原因であるが、タオル縫製加工をおもに扱う木下ソーイングも打撃を受けた。従来は待っていても仕事が回り込んできたが、そうもいけなくなった。

ここから「下請のヘム屋」から「提案型の加工屋」へ脱皮すべく、木下正男氏の挑戦が始まった。まず、タオルメーカーにタオルの生地を使った衣料や小物など新しい商品の提案をおこなった。今治では、タオルケットやバスタオルなど大判のタオルを多く生産していたが、緯糸が1本でも切れている（横切れ）とB級品になってしまう。そこに工夫を凝らして、大判タオルを細切れにすればフェイスタオルやスポーツタオル、ハンカチなど新しい製品に生まれ変わる。仮にバスタオルで横切れがあったとしてもその部分を除けば、およそ12枚のハンカチができる。1枚1枚のハンカチにさまざまなパターンの縫製や刺しゅうを施せば、立派な商品になる。



ハンカチの縁に縫製が施された商品「大ハマグリ」



「花ひらく」シリーズのタオルハンカチ

提案した当初は、相手にしてくれるタオルメーカーはひとつもなかった。タオルメーカーの間では、まだ危機感が共有されておらず、

木下氏が新しい提案を持って営業に行っても「うちはタオルを織るだけで儲かるから」と一蹴された。しかし、いよいよ不景気の波がタオル業界に深刻な事態をもたらすと、B級品率を下げて少しでも利益率を上げる効果的な方法として注目されるようになり、タオルメーカーとの取引が増えた。

同時に、木下氏は、「タオル縫製にこだわる必要はなく、縫製加工にこだわれば、全国には小ロットがゆえに縫製の外注ができない糸へん業者（繊維関連企業）はたくさんある」と考え、「どんな縫製加工でも小ロットで請け負います」を売り文句に糸へん業者に営業をおこなった。その結果、大手の縫製加工業者が受けない小ロットや手間のかかる縫製加工の仕事を受注するようになった。

多品種少量生産に加え、木下ソーイングの製品はすべて国産、今治産という点に特徴がある。大手の縫製加工業者は、安い人件費を武器に大ロット、単品種大量生産によって利益を出す。そのため、安価な人件を求めて海外に工場を移転したり、外国人労働者を雇用したりする。一方、木下ソーイングは、小ロット、多品種少量生産、短納期を売りに、大手の手の届かないニッチ市場をねらい、今治を拠点に加工生産する。つまり、「All Made in Japan（日本製）」の縫製加工にこだわる。木下ソーイングが選ばれる理由のひとつである。事実、タオル以外の縫製加工において木下ソーイングの取引先は、商社や百貨店、問屋など多岐にわたるが、みな口を揃えて「All Made in Japan」を高く評価している。

小ロット・多品種・短納期の注文の事例を挙げると、紳士用カッターシャツの縫製では袖や襟、ポケットの口だけを色付きの糸で縫ったり、婦人用衣服では裾だけ縫製によって装飾を施したり、細かい加工でファッション性を出すような依頼が少なからずある。大手の縫製業者では、まず請け負わない手間のかかる加工である。木下ソーイングは、どんなに小ロットで煩雑な加工でも「ノー」とは言わない。自社で加工できない作業であっても他社に協力をしてもらい、発注者が一度の依頼で事が済むように配慮している。いまでは

四国の県内外に 7 社ほどの協力会社を持つ。

タオルの縫製加工を請け負うようになってから自宅兼工場が手狭になってきたため、1997年に新しい工場を自宅の隣に建築した。今治のタオルメーカーのみならず、全国の糸へん業者のためにも衣料品全般の縫製加工に対応できるようにした。



縫製加工工場

2002年、製品開発において木下ソーイングに好機が訪れた。木下氏は、「経営革新事業計画」に応募し、その内容が愛媛県に採択されたのである。「経営革新事業計画」とは、1999年7月に施行された中小企業経営革新支援法によって始まった中小企業支援事業である。中小企業などが所定の様式で「経営革新計画」を作成し、この計画について国や知事の承認を受けると、計画期間中に政府系金融機関による低利融資や信用保証・課税の特例などの支援が受けられる。木下氏は、タオルの生地を使ったオリジナル商品の開発と販路開拓を目標に掲げて「経営革新計画」を作成し、愛媛県に提出したところ、高い倍率をクリアして愛媛県知事より承認を得ることができた。

ついで2004年には、単なるタオルではなく、光触媒の綿糸を使ったより付加価値の高い介護用タオルの商品開発と販路開拓を目指した「経営革新計画」を新たに作成し、こちらも2006年に承認を

得た（愛媛県「経営革新計画承認企業（公表分）」）。加えて、2005年に（公財）えひめ東予産業創造センターの「新事業展開・新商品開発の支援」において、こちらも狭き門を見事突破し、モノづくりの分野で唯一選出されて補助金を獲得できた。このときのアイデア商品は消臭の糸で製織した「消臭タオルケット」だったが、使用済みのタオルケットの糸をリサイクルして壁紙をつくる、という「再生糸」を提案した点にユニークさが際立っていた。

オリジナル製品の開発と展示会への出展

貴重な経験をとおして、木下氏はその後も熱心に新製品を開発し、全国の展示会に出展した。2005年7月13日から15日にかけて東京ビッグサイトで開催された（社）日本経営協会主催「自治体総合フェア2005」へ「消臭タオル・シリーズ」を出展し、これを皮切りに、その後は月1回から2回のペースで、横浜や大阪、福岡などの首都圏のみならず、旭川や山形、広島、岡山など地方圏の展示会にも出展した。平均して100万円の出展料に加え、交通費や宿泊代を含めると毎回かなりの投資額になったが、新製品と会社の宣伝には効果があった。

毎日が真剣勝負なので、木下氏は出展の際にあることを心掛けた。それは、どのブースよりも目立つこと、どのブースよりも人に立ち寄りてもらえる仕掛けをつくることである。実際に、「自治体総合フェア2005」の展示会での木下ソーイングのブースは、他のブースより目立っていた。

「和」と「感謝」をイメージして、本物の竹でブース周辺を覆い、プラスチック製の地蔵の置



東京のビッグサイトで開催された「自治体総合フェア2005」



3体の地蔵と竹を置いた木下ソーイングのブース

物をブース正面の一番目立つところに置いた。和をイメージした竹は今治から直送した孟宗竹の青竹で、感謝をイメージした地蔵の置物は浅草の芝居小屋に直接出向いて拝借したものである。竹と地蔵だけでも強烈なインパクトがあったが、それに加えてブースは角に

面していた。予想どおり、展示会の来場者のほとんどが足を止めて立ち寄ってくれた。竹に触れたり地蔵の頭を撫でたりしながら、木下ソーイングに興味を持ってくれた。木下氏は、立ち寄ってくれた一人ひとりに手渡しでオリジナルのハンカチをプレゼントした。

展示会への積極的な参加は、10年ほどつづいた。最近では木下ソーイングの知名度もアップし、ある程度製品も認知されたため、その回数も減ってきている。

展示会ひとつにしても、木下氏の意気込みは半端なものではなかった。「その頃はとにかくやるんだ、やらなくちゃ残れない。それに経営者というのは従業員の雇用を確保する義務がありますね。この意味で、社長やからといってあぐらを組んでのんびりしよったらダメなんですね。社長はトップセールスマンであって、時間さえあれば営業に行かな。」

木下氏は、全国を行脚するなかで会社を紹介するパンフレットの必要性を感じ、2006年に地蔵をモチーフにしたインパクトのあるパンフレットをつくった。展示会のブースと同様、地蔵を選んだのには意味がある。「四国の愛媛の今治の会社だから、四国と言えばお遍路さん、弘法大師、癒しだから地蔵さま」という木下氏の連想から来ている。しかも、仏様の地蔵をモチーフにすると、それがパンフレットであっても心理的に捨てるのを躊躇してしまうのが人間で

ある。そこをねらった節もある。

その後、パンフレットのみならず DM（ダイレクトメール）や名刺も地蔵をモチーフに作成した。約2万社にDMを送付した際はかなりの反響があり、全国の糸へん業者に木下ソーイングを認知してもらえるきっかけとなった。



木下ソーイングのパンフレット



本社事務所に置いてある発泡スチロール製の地藏




製品開発でとくに力を入れたのが消臭タオル・シリーズ

木下ソーイングの強みは、小ロット・多品種・短納期による縫製加工の受注と、オリジナルの商品開発である。商品開発では、消費者のニーズを掘り起こし、できれば消費者の期待を超える商品開発を心掛けている。

木下氏が子供のころによく読んだ冒険本のマンガの記憶は、現在のモノづくりに役立っている。冒険本の醍醐味はワクワク感であり、「次はどうなるんだろう」という期待感であった。木下ソーイングは、取引先や消費者の期待感を裏切らないような製品の開発を目指している。

バスローブやタオルキャップ、ブラウスなどのアパレル商品、お

くるみやスタイ、キッズエプロンなどの子供用商品、弁当袋やポーチ、リュックなどのアメニティ商品など幅広く開発をおこなっている。

とくに2005年からおよそ10年間、商品開発でもっとも力を入れたのが、実用新案を取得した消臭タオル・シリーズである。事の発端は、龍田紡績（株）の綿糸を日本蚕毛染色（株）が加工した消臭繊維との出会いであった。木下ソーイングでは、最初、その消臭繊維を使って新しい製品の開発に着手したが、のちに東海染工（株）に消臭機能のある綿糸を加工してもらい、フェイスタオルからバスタオル、タオルケットに至るまで消臭タオル・シリーズとして商品化し売り出した。

消臭のメカニズムは次のとおりである。亜鉛を練り込んだ綿糸を使って製織された生地は、「アンモニアやトリメチルアミンを吸着し、消臭機能を組み込んだ繊維が中和して悪臭を取り除く」（木下ソーイングの会社パンフレットより引用）ことができ、悪臭を吸着すると生地の色が変わる仕組みである。繰り返し洗濯してもその機能は失われず、半永久的に「悪臭を無臭に」する画期的な商品である。



消臭枕カバーに付いているラベルには「消臭メカニズム」の説明が記載されている

開発の初段階では、綿糸70%、消臭綿糸30%で製織されたタオル生地を使っていたが、そのうち消臭綿糸100%で商品を製造する

ようになった。ただひとつ、難点があった。消臭綿糸の価格が高く、原価率6割を超えた。これではいつまで経っても利益は出ないということで、木下ソーイングのブランド認知が全国的に高まったタイミングを見計らって製造を停止し、いまでは消臭タオル・シリーズは製造・販売していない。しかし、この技術開発によって木下ソーイングが提案型の商品開発もおこなう縫製加工屋であることを全国的に情報発信できたことは大きかった。

現在は、愛媛県特産のみかんを模した「みかんハンカチ」（第51回全国推奨観光土産品審査会日本専門店会連盟理事長賞今治タオルブランド認定商品）や口元を可愛く見せる「ニコニコマスク」、消臭カートリッジを収納できる「鼻みず希」、愛媛の名産真珠をイメージした「愛媛のヴィーナス」、など、消臭糸を使った数多くのオリジナル商品を展開している。

みかんハンカチは、「愛媛の生産者 すごモノ」（愛媛県）に掲載され、愛媛県の誇れるモノとして紹介されている。商品ラベルも工夫されており、興味をそそる。みかんハンカチは、愛媛の土産品として推奨されているため、ラベルの裏側には夏目漱石の似顔絵と方言で商品の紹介がされている。



みかんの形をした「みかんハンカチ」 「愛媛の生産者 すごモノ」で掲載された際の記事

（出典：「すごモノデータベース」

<https://www.sugomono-ehime.com/>）



みかんハンカチのラベル

木下ソーイングの縫製加工部門で主流を占めるタオルハンカチにしても、木下氏のアイデアが盛り込まれている。たとえば、愛媛県のゆるキャラの「みきゃん」をデザインしたミニハンカチは、ボタン付きでリストバンドになり、裏側にポケットが付いているのでペットボトルのホルダーにもなる。



「鼻みず希」



みきゃんのミニタオルはリストバンド（中）やペットボトルホルダー（右）にもなる

こうした商品開発は、いまでは社内の「花ひらく事業部」が担当しているが、実質は木下氏や従業員たちのアイデアが商品開発に繋がっている。「花ひらく」は社是からとった名前だが、「花ひらく」シリーズで消臭系を使った自社ブランドも展開している。

木下氏が商品開発で心掛けているのは、「飽きさせない」ことである。商品を買ってくれる人が期待している以上の感動を持ってもらえるように、製品づくりには毎回工夫や智恵を使う。先ほどのみきやんのミニハンカチがその一例である。（次号につづく）



「花ひらく」シリーズのフェイスタオル、バスタオル、タオルケット

