

特集：元気な中小企業訪問記Ⅷ

第4章

蚊帳織りの「伝統」から「進化」へ

——蚊帳織りの魅力を伝えるために

奈良県天理市 丸山繊維産業株式会社



小路 康弘

大阪府中小企業診断協会

奈良県北中部に位置する天理市。市内には日本最古の道「山の辺の道」をはじめ、数々の文化財や史跡が散在しており、自然溢れる空気の澄んだ地に丸山繊維産業株式会社は本社・工場を構えている。当社は、丸山三二氏が、自然に優しい奈良の伝統産業である「蚊帳織り」技術を強みとした蚊帳製造業として、昭和5年に奈良市で創業したのが始まりで、約85年続く歴史ある会社である。



丸山繊維産業株式会社本社・工場

蚊帳製造は、昭和30年代まではたくさんの商店が軒を連ねていた。しかし、エアコンの普及、殺虫剤の浸透など、生活様式の変化に伴い、家庭から蚊帳が姿を消すようになり、蚊帳産業は一気に衰退してしまう。昭和40年頃からはその需要が一気に低下したため、丸山繊維産業は蚊帳織りの技術を活かした寒冷紗の生産へと事業を転換し、蚊帳織りの新しい可能性を見出してきた。

3代目である丸山欽也社長が現職に就任したのは、平成13年のことである。幼少時代よ

り、丸山社長は蚊帳と隣り合わせの生活を送っていた。蚊帳技術の継承に関する親の期待を肌で感じ取っていたこともあり、丸山社長は他の民間企業に就職することなく、丸山繊維産業への就職を決めた。入社以来、丸山社長は技術を学びながら、会社の発展に大きく貢献してきた。

1. 社長の決断

「社長、1つの製品が未来永劫存続することはありませんよ」

丸山社長は頭をカナヅチで叩かれたような衝撃を受けた。とある経営コンサルタントからのひと言だった。これは、どういうことか。

当社は蚊帳産業の衰退に合わせて、寒冷紗の受注生産へと経営の舵を大きく切った。寒冷紗とは、農作物や植物を覆う網目状の薄い布のことで、夏季の高温や遮光、防寒、防虫などの用途で利用される。蚊帳製造で培った技術と合成繊維ビニロン糸という素材の力を利用した寒冷紗により、約50年もの間、事業を続けてきた。裏を返せば、寒冷紗に頼り切った経営を展開していたことになる。

この社内における常識を、外部の経営コンサルタントが打ち破ったのだ。

「あのひと言で完全に目が覚めました」

1つの製品を中心とした受託生産からの脱却。丸山繊維産業が経営方針を固めた瞬間である。

これを機に丸山社長は、商品開発のアイデアを求めて各地の展示会を回り始めた。とあるギフトショーを訪れた中で、「寒冷紗生産で培った技術を応用した商品を作ることができるのではないか」とアイデアを思いつき、家族が編み物をしている姿を目にして、「ラッピングや包装材料としての商品を作ることができるのではないか」とまた新しいアイデアを思いつき、日々、暗中模索を続けていく中で、当社のオリジナルブランド「マルラップ®」が誕生する。

「マルラップ®」とは、ギフト商品や商空間を演出するフラワーラッピング資材・ギフトラッピング資材の総称だ。「マルラップ®」によって15年くらい右肩上がりの時代が続いたと、丸山社長は語ってくれた。

ただし、だんだん商品寿命も尽きてくる。丸山社長はさらなる商品開発の場を求め、中小企業基盤整備機構の助成金事業を活用し、当社の素材、デザイン、新しい紙の素材を切り口とした商品開発を行うようになる。こうして奈良蚊帳の技術を受け継ぎつつも、和洋折衷に富んだライフスタイルを彩る生活に密着した商品開発に成功する。第二のオリジナルブランド「ならっぶ®」の誕生だ。このほか、ポストカード、ブックカバーと次々に新しいラインナップを揃えていく。

「2010年から始まった平城遷都1300年記念イベントの際に、ふきんがとても売れていたことを同業者から聞きました。我々もふきんを作ろうと考えたとき、既存の設備で一貫して商品開発ができることもわかりました」

ふきんづくりに関しては、我々が一番強いのではないかと。こうして、「蚊帳の夢®ふきん」が誕生することになる。

オリジナルブランドの立ち上げに至ったきっかけは、経営コンサルタントからのひと言である。ただし、この小さなきっかけを見逃さずに、実際に行動に移すことはとても難しい。まさに、丸山社長の行動力と決断力があってこそ誕生したオリジナルブランドであることを物語っている。

2. 直営店オープンのきっかけ

「故・恵中^{えなかさんいちぞう}三市蔵氏との出会いがなければ、『ならっぶ®』の直営店を出すまでには至りませんでした」

丸山社長は懐かしそうに振り返る。恵中氏との運命的な出会いにより、「ならっぶ®」の事業を加速させる機会を得ることになる。恵中氏は和歌山県出身の画家。日中戦争の激戦地を生き延び、そのときの悲惨な記憶を胸に2,000以上に及ぶ作品を描いている。

「彼の作品は日本画でも油でも墨でもない。自分で型を編み出してオリジナルの作品を作り出してしまう。とにかく生き様がすごい」

もともとサラリーマン勤めをしていたが、脱サラし、自宅を画廊へと改造したうえで、世界へ向けて積極的な情報発信を行っていたそう。丸山社長が驚くのもうなずける。現代ほどグローバル化が進んでいなかった時代に、最初から世界を見据えて活動していた行動力に、丸山社長は心を打たれたのだろう。このとき、丸山社長は1つの思いを持ったという。

「自分は人に甘えてばかりいて、自ら何かを発信していたわけではなかった。積極的に情報発信を行う重要性を大いに学びました」

お客様に「ならっぶ®」の素晴らしさをもっと知ってもらいたい。こうして誕生したのが、「ならっぶ®」の直営店「ねっとわーくぎゃらりーならっぶ®」だ。この直営店は、奈良蚊帳の魅力をも十分に情報発信していくギャラリーとして、「ならまち」界隈にオープンした。ならまちとは、奈良市の中心市街地南部に位置しており、風情ある歴史的な町並みが残る一帯のことを呼ぶ。

直営店は、趣のあるならまちの風情に合った外観、店づくりとなっている。蚊帳生地で作られた「蚊帳の夢®ふきん」、蚊帳生地と同じ粗目の素材であるふすま生地を使った「ふすま地のブックカバー」など、奈良蚊帳の伝統を受け継いだたくさんの商品が私たち



趣のある「ならっぶ®」直営店の外観

を暖かく出迎えてくれる。

3. 経営基盤の強化に向けて

「マルラップ®」と「ならっぶ®」の両オリジナルブランドの立ち上げ、直営店のオープンを実現した丸山社長は、次なる手を模索する。

「10年ほど前からアタックメイト奈良さんとお付き合いするようになった。これが大きかったですね」

アタックメイト奈良とは、大手企業出身者のOBで構成される技術者・専門職集団のNPO法人で、中小企業・小規模企業の経営・技術支援を専門に行う、いわゆる中小企業応援団だ。業種業態を問わず、さまざまな経験を積んできた専門家が多数在籍している。丸山社長はアタックメイト奈良と連携しながら、製造工程における作業標準書の作成やQC工程の整理など、社内における製造工程の仕組みづくりに取り組み始めた。

1つ改善したならば、また1つ。1995年からはWindows95のオリジナルの販売管理システムを導入した。毎月、何十枚何百枚と発行される請求書。手作業では効率が悪く、人的ミスも発生し、社員の負担が大きいことは容易に想像がつく。この販売管理システムの導入で、生産性の大幅な向上とコスト削減に成功した。情報システムの機能も年々改良されており、いまでは経営分析、不回転在庫管理に関するシステムも導入している。

「自分1人では思いつかないので、相談して良かった。いまでは何でも話せる仲です」

製造工程の仕組みづくりや情報システムの導入により、当社の経営基盤はより強固なものへと進化した。モノづくり経営に新たな武器が加わったと言えるだろう。特筆すべきは、現状より少しでも良くしたいという丸山社長の素直な思いだ。経営に対し、真摯に向き合うことの大切さを垣間見ることができたエピソードの1つである。

4. 会社を支える財産は「ヒト」

どれだけ良い商品を作って、良いシステムを導入しても、最終的には「ヒト」がすべて。丸山社長は従業員との関係性をとても大切にしている。

「人はお金ではないよね。最後は心。『ここでやろう！俺がやってやる！』と社員に思ってもらえるような人間関係を築くことが大事」

結局、社員が仕事に対してどれだけ魂を込めることができるかで、そのクオリティが変わってくると丸山社長は言う。そんな丸山社長の言葉を裏づけるものの1つに、ブログの存在がある。「製品には賞味期限がある」、「常に進化、成長」、「新しいものへのチャレンジ」など、丸山社長が大事にしているメッセージがストレートに表現されている。

「社員はなかなか見てくれないんです(笑)。私としては垣根を作っているつもりはありませんが、社員から見たらそうはいかんでしょ。こちらは特に意識していなくても、自然と壁ができてしまうこともありますよね」

組織の代表という立場を十分に理解している言葉だ。先ほどのブログも然りで、たとえば朝礼でのメッセージ、社員との会食や飲み会など、社員との壁をなくすためのさまざまな工夫を行っている。結果として、30年以上勤務しているベテランも多数存在する。技術継承、社内の活性化を考慮すると、ベテランと若手のバランスよい人員構成が理想だ。そんな組織構築に対する思いも語ってくれた。

「裸の王様になっては、みじめだよな」

組織と社員に対する丸山社長の思いは、きっと社員に伝わっているはずだ。

5. さらなる「進化」に向けて

創業より約85年。これまで当社は、伝統の蚊帳技術をベースとした寒冷紗の受託生産、オリジナルブランドの「マルラップ®」や「ならっふ®」の開発、情報システムの導入による業務の効率化などを踏まえながら、一步一步、着実に歩みを続けてきた。企業寿命が短い現代社会において、約80年もの間、企業活動を続けてきた当社の地道な努力は疑う余地もない。しかし、丸山社長は現状に甘んじることなく、さらなる一手を模索している。

「これまでは人のご縁があって何とかやってこれた。しかし、それだけに頼ってはいけいない。これからは『ならっふ®』の売上もどんどん伸ばしていきたい」

丸山社長は、市場動向、経営状況などを見据えながら、自社の立ち位置を冷静に分析している。当社は東京、大阪などの各都市における展示会への出展に加え、近年、「NY NOW®2015 Summer」といった海外の展示会へも4回出展している。現代は、販売市場も競合他社もグローバルな環境で展開される時代になってきた。流通経路を国内に限定する必要はない。

丸山社長もニューヨークへの展示を踏まえ、わかったことがあるという。たとえば、主力商品の1つ「蚊帳の夢®ふきん」。海外ではふきんとしての使い方より、おしゃれなインテリアのティータオルとしての使い方が好まれるとのことだ。

「海外へ行くと新しい発見がありますね。海外と日本の文化の違いを認識しました」

丸山社長は、まだまだ海外進出にはほど遠いと謙虚に語ってくれた。しかし、海外出展という行動をとった結果、新たな販路開拓、商品開発の可能性を見出したことは間違いのないだろう。何事もやってみなければわからない。小さな一歩が大きな一歩の始まりとはま

さにこのこと。このチャレンジ精神こそが、長きにわたり発展を続ける秘訣なのだろう。

「当社の強みが蚊帳織り技術であることに、間違いはありません。次は、蚊帳織りの技術を使った世の中のない新しい商品を作り出したいんですよ」

丸山社長はこう語ってくれた。奈良の伝統産業の歴史や技術を凝縮した、世の中があつと驚く、生活に浸透した新商品の開発。これこそ、丸山社長が見据える未来のイメージだ。

これまで丸山社長は、さまざまな人のご縁を大切に、真摯に目の前の仕事と向き合い、数々の創意工夫を重ねてきた。奈良の伝統産業である蚊帳織りの技術を守り、魅力を次の時代に伝える。その使命を胸に秘め、次なるステージへの「進化」を目指して、丸山社長の挑戦はこれからも続いていく。



丸山欽也社長

<会社概要>

企業名：丸山繊維産業株式会社

代表取締役：丸山欽也

所在地：奈良県天理市長柄町695番地

資本金：1,000万円

従業員数：21名

TEL/FAX：0743-66-1282/0743-66-2030

<http://www.maruyama-seni.co.jp/>

小路 康弘

(しょうじ やすひろ)

愛知県立大学大学院情報科学研究科修士後、情報通信会社に就職。主にクラウドサービスやデータセンタの営業戦略立案、営業支援活動に従事している。中小企業診断士、情報処理技術者（プロジェクトマネージャ）。

