

<令和3年度 長岡大学 地域志向教育研究>

栃尾織物産地が生き残るための条件

長岡大学経済経営学部教授 権 五 景

I. 研究のきっかけと問い

新潟県長岡市栃尾地域は複合織物の産地である。複合織物とは、性質の異なる繊維素材（例えば、天然繊維と合成繊維）を組み合わせた織物である。近年、不利な経済環境の急変という向かい風に遭って、企業数、従業者数、売上高のような量的規模が年々縮小を重ねている。そして、そのような量的縮小は地域経済の観点からすると地域衰退にほかならない。本稿の当初の目的はこのような流れの中でも「活躍している企業を見つけ、その企業から地域衰退に歯止めをかけるヒントを得る」ことを目的としていた。

地域衰退は人口移動という形でも現れる。栃尾市は2006年の長岡市との合併で、長岡市の一部となった。2000年から2022年現在までの栃尾地域人口の変化率はマイナス35.1%であり、栃尾地域を除いた長岡市の値のマイナス6.1%や新潟県のマイナス12.7%、日本のマイナス1.6%よりもはるかに減少の規模（速度）が大きく（速く）、甚だ深刻な問題である。ただ、急激な人口減少は地域衰退の一つの表れではあるが、これ自体が問題の大本ではない。大本は産業基盤の脆弱化にある。辺鄙なところであっても、交通の便が悪いところであっても、地域住民の経済基盤となる産業がしっかりしているのであれば、地元を離れ、リスクを抱えながら慣れない土地に移動する誘因は小さくなるからである。

実際、世界中のまちで産業が盛んなところは地理的制約があったにもかかわらず、むしろ人口が増加した事例はいくらでもある。ゴールドラッシュを基盤とした米国サンフランシスコ市、映画産業を基盤としたロサンゼルス市、IT産業を基盤としたサンノゼ市、クパティーノ市、採炭業と鉄鋼業を基盤としたドイツエッセン市、化学業を基盤としたルートヴィヒスハーフェン・アム・ライン市、製薬業を基盤としたスイスバーゼル市等々、枚挙にいとまがない。ちなみに、このような事例から権（2022）は、「先進国は先進地域の集合であり、先進地域は先進企業の集合であり、先進企業は地域資源の有効活用に成功した企業である」ことを導き出している。

そこで、実際長年にわたり栃尾地域を代表してきた産業基盤である織物業の現状や課題をサーベイすることにした。その際、2007年に経済産業省の「明日の日本を支える元気なモノ作り中小企業300社」に選定された企業である「港屋株式会社（以下、「港屋」と略する）」について企業研究を行っていきかけた。栃尾地域に日本政府から選定された中小企業が存在すること自体が同地域のステータスを証明するものであり、同社の取り組みは他社にとっても大いに参考になると思ったためである。また、このような企業が栃尾に複数社あれば栃尾の衰退は止められるはずであり、この企業から学ぶことで冒頭の人口衰退の大きな問題にもある程度は歯止めをかけることができるのではないかと考えたからである。

しかし、インタビューを重ねていく中で、港屋もコロナ禍のなかでなかなか厳しい対応を迫られていたため、「栃尾産地の繊維産業が生き残るための条件は何か」ということに本研究の問いを修正することにした。

II. 基本論理：縁起法

上述の目的を達成するにあたって、本稿では仏教の縁起法という考え方を適用することとした。この考え方については、権（2022）を引用したい¹。

辞書的な意味は、^よ縁って起こる’である。具体的には「これがあるからあれがある（此有故彼有）、これが生じるからあれが生じる（此生故彼生）、これがなければあれもない（此無故彼無）、これが滅すればあれも滅する（此滅故彼滅）」という4句の中にその意味が込められている。語弊を恐れずに言うと、ものごとは単独で存在することはできず、他（者）との関係に依拠してのみ存在しているということである。すべての苦も同じであり、絶対的または運命的なものではなく、縁起されている。そのため、苦を構成する両者の関係、つまり、その原因（因）と条件（縁）をよく把握することで苦しみから脱し自由になれる、というのがブッダの教えである。わかりやすい事例を挙げてみよう。ミルクは冷蔵庫に入れておけば新鮮なままで飲むことができるが、常温や暖かいところを出しておく、すぐに腐ってしまう。ところが、ほどよく発酵すると同じミルクがヨーグルト、チーズ、バター等々に変わっていく。なぜだろうか。ミルクという原因は同じでも加工法という条件が異なるからである。世の中にあるものはすべてが原因と条件の組み合わせに^よ縁ってできているため、いくらでも変われるという考え方である。

上述の牛乳の変化と同じく、栃尾地域の織物業もいくらでも様変わりができるし、変わって当然である。新鮮な牛乳が腐らず栄養補給に役立ち、かつ、付加価値の高い乳製品に変えた加工法があるのと同じように、栃尾地域の織物業を衰退させずに盛んにする条件（周辺環境と周辺環境変化への適応力）を探していきたい。

なお、本研究は港屋の星野善彦社長との複数回にわたるインタビューを中心として行ったものである。

III. 栃尾産地の歴史と現状

1. 栃尾産地の歴史

栃尾織物工業協同組合のホームページによると、絹から^{つむぎ}紬を織ったのが栃尾織物の起源である。そして、絹織物産地としての本格的な土台ができたのは天明の大飢饉（1782-88年）を経験してからである²。燕・三条両市の和釘と同じく、長岡藩主家の牧野家によって、稲作以外の産業振興策として講じられたのが、栃尾が織物の産地となるきっかけとなった³。

戦後になって、ナイロン、ポリエステルなどの合成繊維をシルクに代わる新素材として取り入れ、全国有数の織物産地となった。全盛期は1974年で産地企業の売上高は408億円だったが、オイルショックの影響で規模の縮小が始まった。

当時は大量生産の時代であり、後染めのための白地の生産が中心となっていた。また、地域内の企業は東レまたは帝人のどちらかに系列化されていた。それがオイルショックで東レ系の多くの地元企業が倒産し、帝人系が生き残るようになったため、産地の規模が大幅に縮小された。それがつい2-3年前、合織の後染めを中心にやっていた地元資本企業が「0」となってしまった。厳密にいうならば、現在も工場としては稼働しているが、他地域の企業に売却されたのである。鈴倉はソ

¹ 権（2022）p.108より引用。

² 金属洋食器の街として有名な新潟県三条市の金属加工業の始まりも栃尾地域の事例と類似している。五十嵐川の頻繁な氾濫により、稲作が甚大な被害を受け大飢饉を経験した三条地域に、長岡藩が大阪から和釘の職人を招いて技術を広めたことに起因することを長岡藩主牧野家17代当主牧野忠昌氏の講演会で聞いたことがある。

³ 栃尾織物工業協同組合のホームページを参照した。

フィーナ社へ、第一合織は帝人フロンティアDG社の傘下に入ってしまった。ソフィーナ社は産地最大の企業であるが、それでも従業員数は115人の規模である。また、かつては伊藤忠商事の出張所が栃尾市に、丸紅の支店が長岡市にあったが、現在はどちらも撤退している。両社の出張所閉鎖は栃尾産地の衰退を物語っていると言えよう。

2. 栃尾産地で作られる物

では、栃尾地域では現在どのような物が作られているかを紹介したい。



＜図1＞栃尾産地の製品
(出所) 筆者撮影

＜図1＞は栃尾織物工業協同組合が入居している建物の1階に展示されているのを撮影したものである。服の形で展示されているが、栃尾産地で作られているのは衣服用の生地である。また、編物も生産しているが、該当企業は2社のみであることと織物との違いも多く、繊維産業に門外漢の筆者には手に負えないため、本研究では織物だけに集中することとした。

こちらの展示品は製品ごとに作った企業が異なるが、共通する特徴が3つある。第1は、「複合織物」、即ち、^{なていと}経糸にも^{よこいと}緯糸にも長繊維（化学繊維やシルクのように長くて細い）に撚りをかけて適切な太さにしたフィラメント糸と短繊維（コットン、ウール、リネンのように短くて太い）に撚りをかけたスパン糸を合わせた物を使うことである。第2は、糸の太さも自由にできる点である。第3は、撚糸、染め、サイジングや整経を含めた製織前工程、製織、修整のような一連の工程がすべて産地内にあり、製品の多くが産地内で加工されている点である。つまり、栃尾産地は、「素材に関係なく、いろいろな糸を使ってさまざまな生地を産地内で織ることができる産地」なのである。ちなみに、最も使われる原糸は合織長繊維糸、合織・天然繊維複合糸、天然繊維糸の順であり、幅はシングル（44インチ）もダブル（56インチ）も行っているが、生産量ではダブルが圧倒的である。

3. 栃尾織物業界の現状

ここでは、栃尾織物業界の現状を、栃尾織物協会の資料で確かめていきたい。

＜表1＞ 栃尾産地の工程別工場数と従業員数（2019年末基準）

区 分	工 場 数	男	女	計
織 物	22	134	206	340
ニット	2	31	17	48
染 色	2	53	23	76
撚 糸	7	5	12	17
縫 製	10	23	106	129
修 整	8	65	149	214
サイジング	4	6	8	14
合 計	55	317	521	838

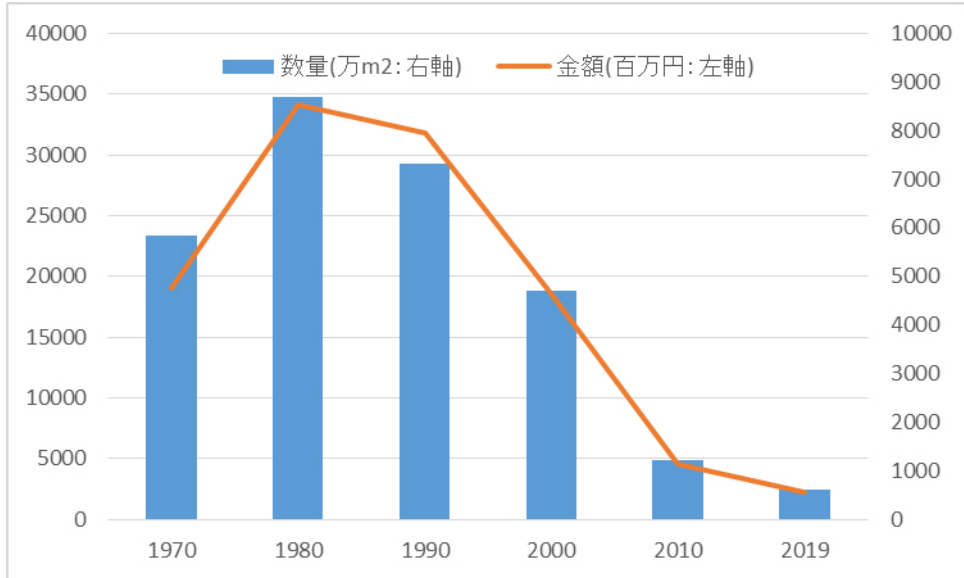
(注) 産地全体の統計資料であるため、ソフィーナ社も含まれている。

(出所) 一般財団法人栃尾織物協会（2020）資料

産地内に55ヶ所の工場があり、染色、撚糸、修整、サイジングなどの工程が産地内に存在するため、織物の産地として産地内で工程を完結させることができる。従業員の性別は6：4で女性が多いが、染色においては男性の割合が倍以上にもなる。工程別の従業員数では、織物の割合が断トツで大きく、修整（生産された反物にできる織キズ・糸切れ・筋立・織段・糸のつながめ（ボツ）の修整や、バー・ネップ・油汚れ等を取り除く作業⁴）、縫製の順である。また、サイジング（経糸は摩耗が多いため毛羽立ちや糸切れの可能性が高まる。そのため、糸を強化する必要があるが、その際行う糊付け作業）は、工場数も4軒で少なく、従業員数も14人と最も少ないことがわかる。撚糸（仕入れた糸を目的に合わせて糸作りをする工程）の従業者数もサイジング並みに少ない。

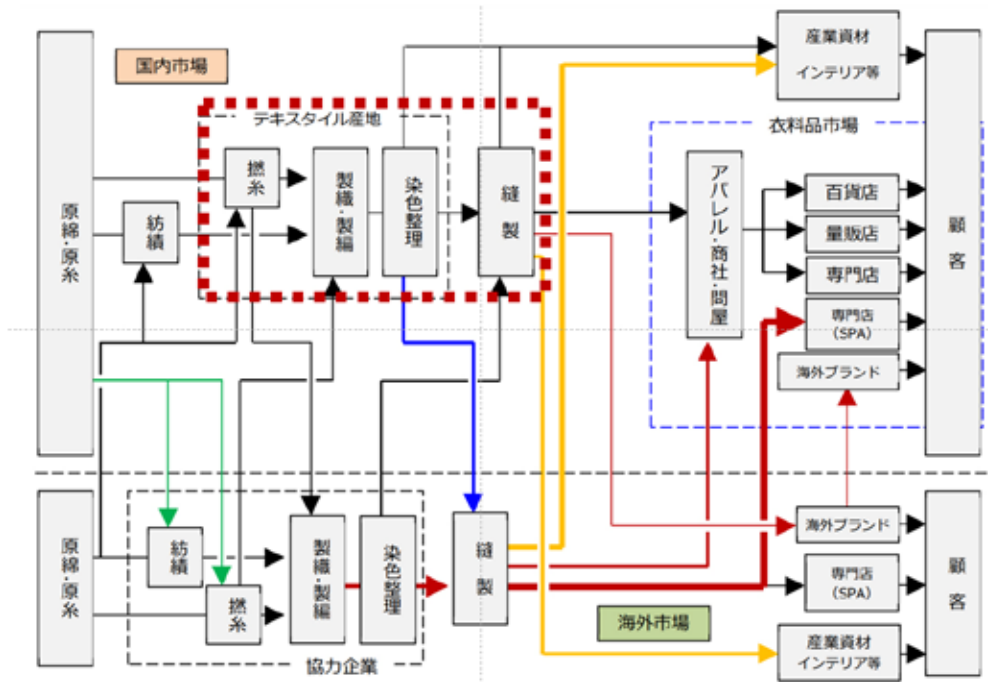
＜図2＞は1970年から2019年までの50年間の生産量と売上高の推移を10年おきに示している。生産量にしても売上高にしても1980年代に減少が始まり、特に1990年以降激減していることが確認できる。栃尾産地はどうやらオイルショックの影響よりも、プラザ合意後の急激な円高による輸入しやすくなった環境と、冷戦終息後のグローバルサプライチェーンの構造変化による世界規模でのライバル企業の台頭による影響をもろに受けたようである。理由は何であれ、大きな問題点はそれに歯止めがかからない点である。これが栃尾産地の現状なのである。

⁴ 株式会社タグチのホームページより引用。



＜図2＞栃尾産地企業の生産高の推移
(出所) ＜表1＞と同じ資料より作成。

4. 繊維産業のサプライチェーンの中の栃尾織物産地の特徴



＜図3＞日本の繊維産業におけるサプライチェーンと栃尾産地企業の主な工程
(出所) 日本繊維産業連盟資料を経済産業省 (2021) より再引用。

では、栃尾産地の企業が繊維産業全工程の中で、どのような仕事をしているかを確認したい。＜図3＞は日本の繊維産業全体のサプライチェーンを示している。栃尾産地で行われていることは上段の太い点線の四角形のなかである。染色は先染めが中心であるため、撚糸と製織・製編の間に位置しているのが栃尾産地の場合は正しい。太い点線以外の工程や部門は他地域の他社に任せている。原糸は発注元が産地内に搬入するケースよりも織物企業（機屋）が自己責任でリスクを背負って購

入するケースが多い。栃尾産地で織られた生地は商社と問屋を通して衣類品市場に流通される。輸出も行われているが、独自の市場開拓、即ち、直接輸出ではなく、商社や問屋を通じて間接的に行われている。つまり、栃尾産地の企業にとってのお客さんは一般的な消費者ではなく、問屋と商社なのである。産地外の、いわゆるBtoCではなく、BtoBのビジネスなのである。

では、自社製品をどのようにアピールするのだろうか。一般的には見本市や企業訪問があるだろうが、産地をアピールする見本市や既存の取引企業からの紹介が多い。全国規模の見本市に産地企業の一員としてではなく独自に出品すると、自社に発注してくれた問屋や商社がある場合、問屋や商社との取引によって開発できた商品とどうしても類似した商品になってしまうため、遠慮せざるを得なくなり、積極的な市場開拓は難しいのが実状である。問屋や商社の立場からすれば、自社が発注した製品と似たものが安い価格で紹介されているとしたら、発注先を変える誘因として働く可能性があるため、問屋や商社からの受注が自社の存立基盤となっている状況下で、しかも規模が小さく、営業や開発部門に担当者を多く配置できない産地の中小企業にとってはこのような理由により、公での独自の営業は控えめにせざるを得ない。

ところが、力関係において常に発注側が上であるとは限らない。なぜなら、問屋や商社が企画、または、発注した製品がイメージ通りに出来上がるかどうかは発注先企業、即ち産地の織物企業の技術力次第であるからである。

また、織機が最新型だから、また、原材料がいいからと言って生産性が高いわけではない。インタビューを重ねるほど工程に関係なく「素材による」という返事が返ってきた。染めも織りも素材によって扱い方が異なるのである。端的に言えば、素材にうまく対応できることが産地企業の技術力の要諦と言える。

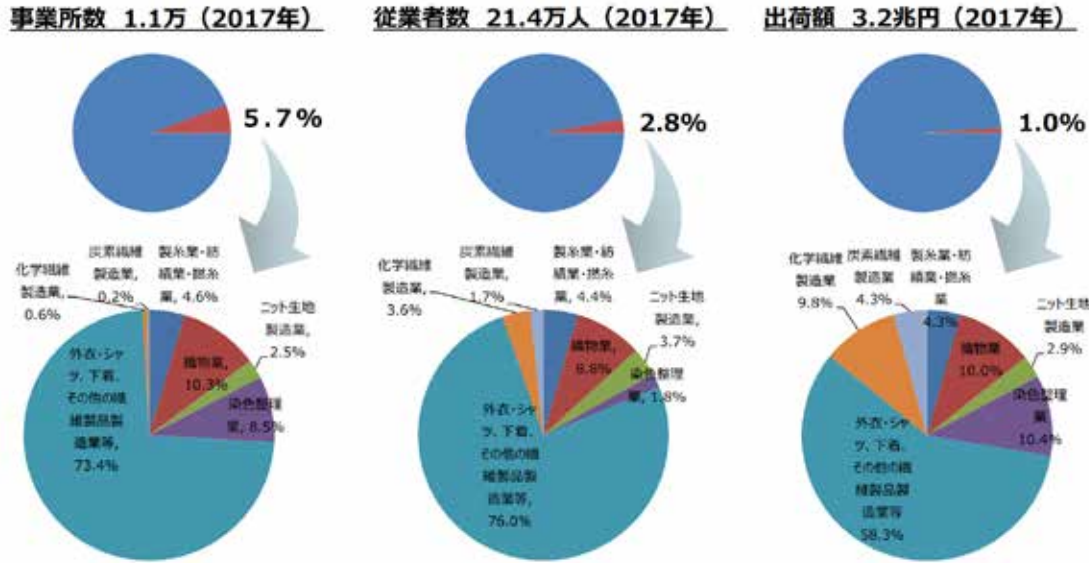
もう少し詳しく書いてみよう。ジェット織機は高価で動きも非常に速い。肉眼では目の前で何が起きているかわからない。大きな音が聞こえながら布地が速いスピードで織られていく。まるでマジックの世界である。しかし、全ての糸にジェット織機が向いているわけではない。非常に速いため、緯糸のキャッチが正確にできない場合もある。これは不良品につながってしまう。また、糸の素材や太さに対しても万能ではない。同じ素材の糸でも織り方によって、触った時の感じ方は異なる。コットン素材でも毛織物、または麻織物の風合いを出すことができる。そのような技術を差別化し、付加価値をつけたい場合はジェット織機が必ずしも向いているわけではない。栃尾産地は高生産性とは逆の方向を目指している。つまり、短時間での大量の生地を生産することを目指しておらず、よその産地で何らかの理由で織らなかつたり、または、織れなかつたりする生地を丁寧に織ることで高付加価値品を目指しているのである。

ちなみに、〈表1〉で縫製工場の従業員数が129人と全体の15%ポイントも占めている。アパレル企業から受注し、縫製工程を行うわけだが、残念ながら産地内の他の企業の縫製はほとんどない。同じ産地内にあって、工程も異なるため企業間協力があると予測していたが、全くそうではなかった。これは日本の繊維産業のサプライチェーンにおいて、産地企業同士よりはアパレル企業や商社のような発注企業の影響力がはるかに大きいことを示唆しているように思った。

以上が栃尾産地の企業の特徴と言える。

5. 日本の繊維産業のポジショニングと衰退の現状

ここでは、栃尾産地企業をめぐる経済環境（条件）を把握するため、日本の繊維産業がどのような状況下にあるかを経済産業省の資料を引用しながら確かめたい。



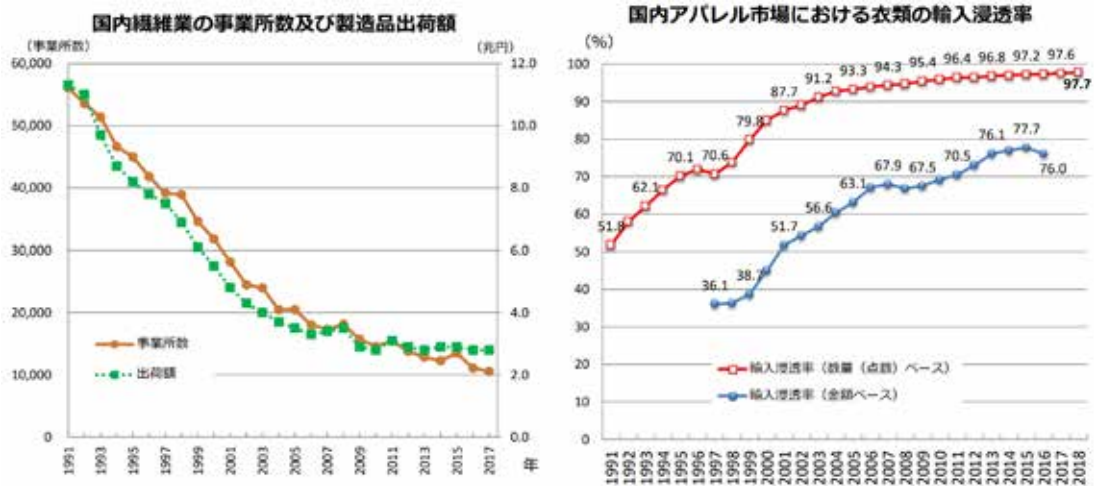
＜図4＞日本の全製造業に占める繊維産業の位置付け（2017年）
 （出所）経済産業省 生活製品課（2021）より引用。

かつてから繊維産業は労働集約的だったため、先進国ではなく途上国の産業というイメージがある。現に、バングラデシュとミャンマーは世界的なワイシャツの生産・縫製基地となりつつある。しかし、衣類市場はピンキリの幅があるのが特徴であり、ブランド物は、生産地は別として、ほとんどが先進国の技術の土台の上で作られるのが一般的である。

ここでは、日本国内の繊維産業の位置付けを確認しよう。＜図4＞に示されているように、全製造業の中に占める出荷額の割合はわずか1.0%と微々たる規模である。また、栃尾産地の主な分野は織物業であり、織物業は繊維産業において出荷額基準で10.0%しか占めていない。従業者数では2.8%、事業所数では5.7%である。製造業の全従業者の2.8%が働いているが、出荷額は1.0%しかなく、付加価値が高いわけではないようである。このような状況下で栃尾産地が全国の織物産地のなかで占める割合は非常に小さいことが考えられる。

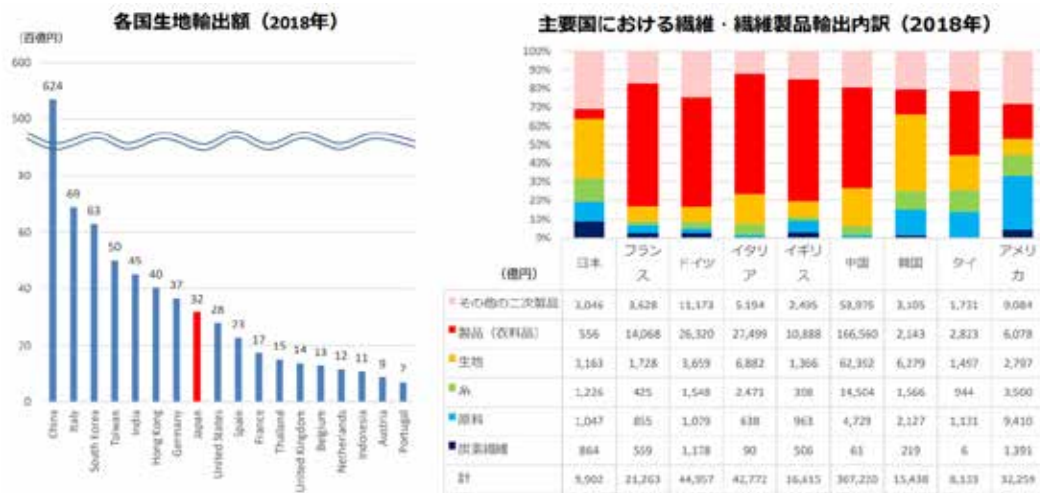
そして、簡単に日本の繊維産業がどのように推移してきたかを1990年代から確認しよう。＜図5＞に示されているように、事業所数では歯止めがかからない状態が続いており、出荷額では減少幅が小さくなっているだけで減少の流れが変わっておらず、風前の灯火のような危機的状況が数十年間にわたり続いている。これは栃尾産地の推移を示した＜図2＞とも整合性がある。

また、その原因とも考えられるのが＜図5＞の右図の輸入浸透率である。数量ベースでなんと97.7%を輸入品が占めており、日本国内で作られた製品は2.3%しかないのが現状である。そして、金額ベースでは海外製品の割合が80%に近づきつつある。急激な円高とグローバル化の進展により、もはや日本の繊維産業は崖っぷちに立っているかのように映っている。



＜図5＞日本の繊維産業の衰退の現状
(出所) 経済産業省 生活製品課 (2021) より引用。

6. 日本の繊維産業の得意・不得意と栃尾産地への影響



＜図6＞日本繊維産業の輸出規模と得意部門
(出所) 経済産業省 生活製品課 (2021) 『繊維産業の現状と経済産業省の取組』

今回は日本が得意としている分野を確認しよう。＜図6＞の左図は主要国の生地輸出額を、右図は主要国の繊維・繊維製品の輸出内訳を示している。日本は炭素繊維の輸出においては、金額ベースで米独に次いで3番目で、高い競争力を持っていることがうかがえる。ちなみに、栃尾産地は同業界とは無縁である。生地は日本国内での輸出の割合が最も高いが、主要国の中でどのような生地にどれほどの国際競争力があるかは確認できない。また、糸と原料については、輸出規模は炭素繊維よりは大きいものの、主要国の中でトップ3に入っているわけではない。最も大きな課題は製品（衣類品）の輸出規模があまりにも小さいことである。他国と比較してその差があまりにも歴然としている。西欧主要国における製品の割合は自国の分類の中で最も大きい。その原因を一言で言えば、日本国内の高級ブランドの競争力の弱さが挙げられる。

このような状況を総合的にみると、栃尾産地は都会の商社や問屋から仕事を受注するわけだが、商社や問屋に仕事を発注する日本のアパレル企業の国際競争力が高くないため、輸出衣料用生地の発注量が極めて小さく、その結果として、国内市場向けの生産に力を入れざるを得ない状況下に置かれているようである。

IV. 栃尾産地をめぐる経済環境の変化と衰退の理由

1. 経済環境（＝条件、縁）の変化

これまでは日本の繊維産業の現状とそれを取り巻く経済環境（縁起法の縁であり、条件）を確認してきたが、ここではそれが栃尾産地にどのように影響を与えたかについて述べたい。

まず、海外移転が進むほど、「都会の商社は物が欲しく、産地の企業は仕事が欲しくなった」、と星野社長は語る。海外移転により、国内の供給力は量的にも質的にも低下していく。商社は様々な種類の生地を用意しておきたいが、海外移転による国内企業への発注減少のため、国内で事業が継続できる織物企業は年々減ってきた。そのため、商社や問屋が品揃えを国内で充実させていくことは年々難しくなっているのが現状のようである。

一方で、産地の企業は仕事がほしいのである。海外製品の輸入が激増したのと正反対に産地企業への発注は激減した。注文量が大きかった商社は海外調達を行ったため、産地企業への発注規模は年々縮小していった。前述したように、かつては栃尾産地内に出張所を構えていた、伊藤忠商事との取引が盛んだった。それは産地中小企業にとってはステータスを示すものであり、活路であり、生命線であった。そのような総合商社は別としても、それより規模の小さい専門商社との取引も減ったり無くなったりしつつある。前述したように、栃尾産地はBtoBのビジネスを展開しており、仕事をもたらすのは商社や問屋である。長年の常連がさまざまな理由により、常連ではなくなったのである。問題はそれに止まらなかった。日本国内市場に海外製品を供給するライバルそのものになってしまったのである。従って、BtoBビジネスを行っていく前提の下では、かつての常連を取り戻す努力をしなければならない。ちなみに、現在の主な取引先は地方商社である。

総合商社のような、かつての栃尾の常連が常連でなくなった最大の理由は、猛烈なスピードで進んだ円高である。急激な円高は国内工場の海外移転と海外製品の輸入を大きく誘発したため、港屋のような国内のテキスタイルメーカー（機屋）は「発注量の小規模化」の問題に直面した。いわゆる小ロットの一般化である。そのため、栃尾産地企業としてはこれまでと異なる対応策を講じなければならなくなった。意図して多品種少量生産を目指したわけではなく、結果として、多品種少量生産を目指さざるを得なくなったのである。栃尾産地の場合、多品種化は混紡生地とさまざまな風合い（綿素材のウール風合いまたは麻風合い）の充実化で現れた。

もう一つの環境変化として価格破壊文化がもたらした「国産品イコール良い品、輸入品イコール粗悪物ではなくなった」ということである。これが衣類品市場でどうやら定着したため、国産品に対する需要の規模が縮小したこと、つまり、国産品の優位性（高級感）が小さくなったことも栃尾産地企業には不利に働いたと考えられる。

このように大変な環境下でも、港屋と他の栃尾産地企業との間には共通点もあれば相違点もあった。賃織り体制は共通点であるが、港屋は染色と織物の2つの事業部門を持っていたことは相違点である。星野社長は2つのセンサーから入る情報は質と量ともに会社経営に大いに役立っていると言う。目まぐるしく変わっていく経済環境変化に対して他社よりは少しばかりかもしれないがより早くより正確に対応できたかもしれない。

2. 衰退継続の理由としての低い知名度

これまでは経済環境の急変という条件が栃尾産地企業にどのように、また、どのような影響を与えたかを述べた。ところが、円高という条件は日本全国で同じだったが、産業によって現れた結果は異なっていた。それはなぜなのかについて検討する必要がある。以下では、栃尾産地が長年衰退している理由を2つ取り上げたい。

第1に、生地産業の特殊性である。同じく、新潟県内の製造業ではあるが、金属洋食器において国内外で有名な燕・三条地域と比較して見たい。同地域の洋食器はノーベル賞の祝賀晩餐会や皇室御用達で名が知られている。一方、栃尾産地でもパーバリー社のような世界的ブランドから受注し、生地を生産したことがある。しかし、それを知っている消費者はおそらく皆無であろう。この違い

の理由はどこにあるのだろうか。

語弊を恐れずに言うならば、金属洋食器は衣類品に比べ加工数も少なく、何より地域内で完結でき、また、ハイエンド衣類と比べれば価格も手頃であり、しかも、地域内で容易に買うことができる。

まず、多くの消費者は、「産地」にこだわるのではなく、「国産品」であることを確認するだけである。また、栃尾産地で一流ブランドの生地が織られていることを知ったとしても、栃尾産地の生地が買える店もわからなければ、自らデザインでき、自分で縫製でき、服を作る人なんてまずいないだろう。そして、これだけ分業化した経済社会で自分の仕事を犠牲にしてまで服作りをする人はいないだろう。つまり、生地は栃尾産であるが、デザイン、縫製、流通の工程を入れると、栃尾産地内で完結することはできなくなり、結果的に産地としての知名度は低くなってしまう。現に、栃尾産地の生地を作ったユニフォームを着たくても、アパレル企業や商社や問屋が産地を決めるため、例えば、栃尾高校や長岡市内、新潟県内の学校や団体や会社が栃尾産地の生地を使いたくても栃尾産の生地を使うことは容易ではない。これは繊維産業の構造が複雑な中で、産地の機屋は代替できると業界内で見られている可能性が高いからだと考えられる。

だからこそ、産地企業が自らを世間に知ってもらうための努力が必要だと思う。現に、インターネットの時代にホームページの整備が遅れている企業も稀ではない。しかし、それを産地の中小企業に求めるのは酷ではなかろうか。Made in Tochigoの札1枚を付けられる権限は産地企業にはないからである。だからこそ、発注したブランド企業が利他の心を持って伝えるべきだと考える。なぜなら、ブランド企業が栃尾産地を宣伝することによって、栃尾の織物企業はより高品質の物を目指すだろうし、最終的にはブランド企業の次回の商品開発に役立つはずだからである。大企業と中小企業間の取引は単なる取引ではない。互いが互いを高めあうこともできるし、傷つけあうこともできることを、大企業は常に念頭に置くべきではなかろうか。コロナ禍で世界規模のサプライチェーンが危ぶまれている昨今、日本国内の高級生地の確保はますます重要になることが予想される。それを実現し続けるためにも産地企業がのびのびと活動できるビジネス環境を発注企業は作る必要がある。

第2の理由は、栃尾繊維産業の歴史的経路依存にある。表現を変えれば、栃尾産の「これ」がないという問題である。北陸イコールポリエステルの後染め、尾州イコール毛織物、浜松イコール綿織物という特徴があるのに対して、栃尾イコールこれだという物がないのが、栃尾産地が目立たない理由ではないかと港屋の星野社長は語る。需要企業が買いに行くのは1位のところである。これは外食に喩えるとわかりやすいかもしれない。栃尾産地は外食産業において、定食屋のようなものである。寿司、そば、天ぷら、焼肉、トンカツ、イタリアン、中華料理、そして、定食という選択肢があるとき、多く人は定食以外を選択するだろう。需要企業の目が止まるようにするにはこれまで以上に明確な特徴を生み出す必要があるということであろう。

ここで一つの疑問が生じる。なぜ、栃尾産地は定食屋のようなポジショニングを取るようになったのだろうか。恐らくではあるが、戦後合織の産地として発展してきたことがその背景にあると考えられる。合織時代の取引先、設備、技術の基盤の上に時代の変化にあわせて素材を変え、技術を高めてきたからである。恐らくこのような歴史的経路を変えていくことは容易ではないため、今後これまでの歴史的経路と市場のトレンドが合致するところを見つけていかねばならないだろう。

ちなみに、大きな市場である大阪、東京との距離が課題として挙げる人たちもいるが、星野社長は関係ないと明確に言い切った。長岡駅まで車で30分弱で行けるし、長岡駅と東京駅間は2時間弱かかり、本数は1時間に1本はあって、不便なところではない。むしろ、北陸産地の方がより不便だったかもしれない。やはり課題はいかにして特定の分野でトップになれるかである。

V. 経済環境変化に対する栃尾産地企業の努力

1. 港屋株式会社が分かる写真

産地規模が激減していく状況下で、2007年に経済産業省の「明日の日本を支える元気なモノ作り中小企業300社」に選定された企業は産地内の他社とは異なるのではないかと想像していた。しかし、星野社長とのインタビューを複数回行なっていく中で、当社も例外ではないことがわかった。逆の見方をすれば、政府から選定されるほどの企業であってもコロナ禍で打つ手が無い状況だとすれば、そうではない産地企業の状況は容易に想像することができた。



＜図7＞港屋がわかる写真
(出所) 筆者撮影。

＜図7＞は港屋の本社2階にある応接室にかかっている写真である。左端の上下の写真は2007年に経済産業省の「明日の日本を支える元気なモノ作り中小企業300社」に選定された際の感謝状と盾である。2006年から経済産業省のこの選定事業が始まったが、初年度は国内外でシェアの高く、まさに日本を代表する中小企業を選定した。そして、港屋が選定された2年目の2007年は「地域資源を活用した製品で地域経済に貢献する企業や、意匠やデザインを活かして市場を開拓した企業⁵⁾」が選定基準だったようである。初年度は新潟県内で1社しか選定されなかったが、2年目は港屋を含め、新潟県内の企業から4社が選定された。社長は「果敢に挑むことを高く評価したのではないかと述べたが、それが功を奏して地域経済への貢献につながったのではないと思われる。

右上の写真は、明治維新後柏崎県（現、新潟県）が出した染色業の免許状である。「紺屋職」、「辛未（1871年（明治4年）」）がその証である。歴史のある企業であることがこの写真から確認できる。右下の2枚の写真は社員が研修旅行に行った際の写真である。1991年、1993年、1996年の写真であり、場所は香港、フランス、イギリス、ベルギー、オランダである。円高の恩恵があったとはいえ、会社側の負担は大きかったと思われるが、それを実行するだけの社員思いのある企業であることを強く感じた。

社長とインタビューを重ねていくうちに、歴史のある企業の経営者は強い責任を持っていることを感じた。リストラに関わる話である。オイル・ショックの際、物価高に対応するために仕方なくリストラを行ったことがあった。その後、産地内で後ろ指を指されたことがあった。現社長は、当

⁵⁾ 一般財団法人経済産業調査会のホームページより引用。

時は子供だったが、先代からこの話を聞いたという。先代社長も現社長もこれが非常に嫌だったようである。会社が生き残るための仕方ない選択肢だったが、後々自分にはね返ってくるのが分かったという。これがきっかけとなり、それ以降、リストラはととても慎重に行なっているようである。‘理不尽なリストラが行われては残る従業員はいなくなってしまう、目先の目的は達成できるかもしれないが、将来のより大きな目標は達成できなくなってしまう’、と語った。次男の現社長が社長になるにあたって、先代社長が‘のほりを立てて歩くようなものだからいろいろと気を付け、心配りすべきだ’という教育を受けたことを話してくれた。人間である以上、知行合一は難しいに決まっているが、リストラから得た苦い経験を教育として受けた経営者は、きっとよりヒトを大事にする企業経営をするのではないかという強い印象を受けた。

上述したように、港屋は‘歴史があって、地域のリーダーとして国から認められて、社員想いの強い企業’なのである。

2. 内需の小ロットに答えなければならない港屋

以下では、前述した環境変化に対して、栃尾産地を代表する港屋の取り組みを詳細に紹介していきたい。

現在、2つのセンサーのうちの1つであり、かつて本業だった染色部門は産地内の他社との統合を目指しているため、本社工場はストップ中であり、織物工場だけを稼働している。

コロナ禍で様々な制約がある中でも、2021年の秋の時点で織機は44台のうち35台が稼働中であり、8割の稼働率であった。

主な生産品はユニフォーム生地である。国外の企業や団体がわざわざ日本にまで発注することは考えにくい。そうすると、上述の経済環境変化後に内需型の製品が主たる生産品目になっていることがうかがえる。また、ユニフォームは大量生産する物でもない。着る人が一般大衆ではないからである。ユニフォームのように、国内から需要が発生し、かつ少量生産であることが栃尾の産地企業の活路の条件のように見えた。一言で言えば、「小ロットの内需」である。商社や問屋は栃尾産地の企業をそのように位置付けて発注している可能性が高い。表現を改めるのであれば、それこそが栃尾産地企業の魅力であり、競争力である。つまり、‘国内から生じる小規模の仕事に対して確実にこなせる産地’である。

また、日刊繊維総合誌の「繊維ニュース」の座談会の記事に非常に興味深い内容があった。2019年現在、学生服のほとんどが国内で生産されているが、その理由として、海外での納期の長期化、小ロットの拒否、品質のムラをあげている⁶。詳述すると、国内市場で納期が厳格化してきており、それを確実に守っていくためには国内企業でないと対応し難い、海外では小ロットの発注を引き受けたがらない、最後に、従業員の入れ替わりが激しいため品質が安定しない、という理由である。これは栃尾産地企業にとっては有利に働く可能性が高い。

では、このようなトレンドの変化に対して港屋はどのように対応しているのだろうか。

⁶ 繊維ニュース (2019) 5月29日記事

3. 多品種少量生産を可能とする港屋の生産設備



＜図8＞港屋の生産設備
(出所) 筆者撮影

では、港屋はこれまでの環境変化に対してどのように対応してきたのだろうか。結論から言うと、「多品種少量生産を可能とする生産設備と職人たちの技術力の向上」である。

第1に、小ロットと高速織機は相性が良くない。ジェット織機のような高速織機は大量生産に向いており、小ロットの生産には不向きである。また、糸の交換が少ないため、職人が関わる余地は少ない。一方で、小ロットの仕事だと、糸の交換を含め、職人の役割は大きい。このような理由により、高価な高速織機を入れたとしても十分な効果が見込めないため、ジェット織機はあえて導入せず、レピア織機のみで織っている。港屋のレピア織機は古いのも新しいのも緯糸を6色まで織れる。一方、ジェット織機は最近8色切り替えのできるようになった。ジェット織機は、糸の太さにばらつきがある場合、細い糸だと軽いためトラブルが起きやすい。レピア織機は、綿、ポリエステルのように、素材と太さの異なる糸の切り替えが自由自在にできる大きなメリットがある。栃尾産地の95%が2019年末時点でレピア織機である。つまり、栃尾はスピードよりも複合織物とその多品種少量生産を重視せざるを得なくなるように産地として進化しているのである。ちなみに、導入時期は1995年から6-7年かけてである。つまり、港屋は、量、速度ではなく、織れない素材や柄がなく、高級感ある風合いに仕上げ、少ない量でも確実かつ丁寧にできることで、高付加価値を目指している。

第2に、ワインダーである。＜図8＞の下段左の写真がワインダーである。糸は搬入時に数万メートルの長さで巻かれて届くのが普通である。しかし、数万メートルの糸は少量生産には向いていない。それを指定の色に染めてから、少量の受注量に合わせてさらに短く巻き直す必要がある。その時に使う機械がワインダーである。先染めの織物の場合、糸は150デニール（9,000メートル150グラムの重さになるもの）をよく使う。ただ、染めは糸の重さをkg単位で行うため、先染めの織物企業にとっては1kgがミニマムロットとなる。ミニマムロット、即ち、糸の重さが1kgだと、6万m（110反）の長さとなる。ワインダー（巻き取り機）があれば、小分け作業ができ、110反までの小ロットの仕事ができるが、それを持っていない機屋は110反以上しかできないということになる。つまり、大量生産を行う企業ではワインダーをあまり必要としないが、栃尾産地の場合は試作に毛が生えたような小ロットの仕事が多いため、ワインダーは非常に重要な設備となる。港屋のワインダーは本業が染色業だったため、染めた糸（カセ状）を小分けして巻き取った形（コーン状）で納品する必要があったため欠かせない設備で、織物業を行う前からあった。それが現在は染色から離れた、別

の目的で使われているが、非常に大事な役目をしていることだけは変わっていない。

第3に、多品種少量生産向けの知識と智慧が熟練工に蓄積されてきている点である。生地を織るためには、様々な準備工程が必要となる。整経（柄に合わせて織るために、指定された通りに経糸を並べて巻く作業）、ドローイング（経糸を綜統と箆に通す）作業などは気の遠くなる作業である。多品種少量生産には織物の玉（＜図8＞上段右側の写真）の掛け替えが大量生産と比べ多くなる。織る生地の量が少ないからである。掛け替えの時間は、企業からすると、生産ができない非効率の時間であり、大量生産と比べ無駄が多くなる。そのため、機械よりも長年のノウハウを持つ熟練工の存在は大事である。いかに速く正確に対応できるかが無駄を省くことにつながるからである。社長は、熟練工は技術職というよりは専門職として理解していると語った。また、一般的に、短繊維と長繊維を同じ工場内で織ることはない。なぜなら、短繊維から出てくる綿ぼこが長繊維の機械に飛び込むからである。しかし、港屋は同じ工場で行っている。ノウハウがあるからである。つまり、港屋は熟練工たちを多く抱えているということであるが、それができるのは、前述の研修旅行に表れた従業員思いの経営だと思った。

4. 目指すべきところと課題—餅は餅屋へ—

現在、他の産地に比べ得意分野がはっきりしない栃尾産地が目指すべきところは何だろうか。この問いに対して、星野社長は「先染めで小ロットの何でも織れる産地」を目指すべきだと明確に答えた。また、これを積極的にアピールすべきであることも加えた。しかし、リーマンショック辺りから小ロットが行き過ぎてQR（Quick Response）という名の下に、非常に短納期で考えられない小ロットを発注する需要企業があるようである。条件が悪すぎたため、他の産地では相手にしてくれなかった仕事を栃尾では仕事の確保と、生真面目な土地柄が相まって受注しており、需要企業からすれば本当に都合のいい存在になりかけているようである。これは一種のダンピングのようなものでもあり、発注企業にとってはそれなりの利があったのだろうが、栃尾産地の企業にとっては微妙な仕事であった。このような取引が定着すると、栃尾産地だけでなく、そのほかの産地企業も近い将来姿を消すだろう。利己的取引は長期的に必ず己（発注元企業）を減ぼす。日本中に織物産地はたくさんあるが、大企業の利己的取引の下で生き残れる産地企業は少ないだろう。織物業は非常に多くの工程に細分化されている。産地内に幾つかの企業が生き残ったとしても細分化された工程を担っていた企業が予期せぬ理由でなくなってしまうと、産地も産地内企業の存続も難しくなると、無意味なことになる。だからこそ、利他の心を持った取引が大事である。この考え方の下でのみ、産地企業も発注企業も地域経済も長きにわたり存続することができる。

では、どのようにしたらいいだろうか。一部の産地で行われているブランド化事業について星野社長に聞いて見た。「織物産地が独自のブランドを立ち上げて成功した事例はあまりない。機屋は基本的に職人であって、ブランド化事業には全くの素人である。素人がやるにはハードルが高すぎて無理がある。だから、「餅は餅屋」という考え方の下で、高級ブランドがMade in Tochioで売るように仕向けることに努力を傾注しなければならない。餅屋（それぞれの工程または部門においてトップレベルの企業）のネットワーク（輪）の中に栃尾産地の企業も入れてもらえるようにしなければならない」と力説した。そして、その根拠として受注の経路を説明してくれた。「織物業はBtoBの仕事であり、業界内の餅屋であるトップレベル企業の口コミが大事である。仕事は昔からのつながりと、新規は業界の口コミが殆どである。」そのため、ブランド化事業を含め、消費者向けのプロジェクトをやっても、ほかの事例からしても、また、これまでの当社の受注経路からしても、本業の機屋として業界内で認めてもらうのが最も大事だということである。

VI. 結びに代えて

ところで、金持ちになるためには一生懸命働くだけでは不十分である。金があるところに行っても一生懸命働く必要がある。それと同じく、これまで述べてきたように、栃尾産地の主要製品は衣服用の生地であり、しかもそれがほとんどを占める。衣服用生地への依存度が高すぎるのである。生地と一言と言っても、インテリア用生地、椅子用のメッシュ生地、レジャー用生地、医療用生地、文房具用生地、バッグ用生地、防水などの高機能性生地、等々の新市場が挙げられるが、栃尾産地企業の挑戦はわずかな規模でしかないようである。需要が伸びる分野を見つけなければならない。需要が減っていく部門でトップになっても仕方がない。冬に種を蒔いても仕方がない。これまで栃尾産地で蓄積されてきた多品種少量生産と複合織物のノウハウを積極的に広報する必要がある。インターネットの時代である。可能性は無尽蔵に開かれている。

シュンペーター (Schumpeter, J.A.) はイノベーションの具体的内容として、「新しい財貨の生産」「新しい生産方法の導入」「新しい販売先の開拓」「原材料あるいは半製品の新しい供給源の獲得」「新しい組織の実現」の5つの項目を上げている。これまでと異なるイノベーション、例えば、「新しい販売先の開拓」を通して真の餅屋になることもありうるのではなかろうか。

参考文献

一般財団法人栃尾織物協会 (2020) 『有機的構成の産地企業の現況』簡易印刷物
経済産業省生活製品課 (2021) 『繊維産業の現状と経済産業省の取組』経済産業省
権五景 (2022) 「地理的特性や文化的特性の活用とそれを活かせる人の移住こそが地域間格差是正の出発点」『長岡大学 研究論叢』第20号, pp.89-110.

参考ウェブサイト

一般財団法人経済産業調査会 <https://books.chosakai.or.jp/books/catalog/27848.html>
株式会社タグチ <http://www.kk-taguchi.co.jp/shusei.html>
繊維ニュース (2019年5月29日) 「特集 スクールユニフォーム(2) / 学生服メーカー大手3社でい談 / 国内生産を徹底追求する学生服業界一合格発表から入学式までのモノ作り」 <https://www.sen-i-news.co.jp/seninews/view/?article=342504>
栃尾織物工業協同組合のホームページ <https://www.tochiori-kumiai.com>

謝辞

※本研究は長岡大学地域志向研究の助成を受けたものである。そして、ご多忙の中で、何一つ嫌な顔をせず愚問に対して、真摯に答えてくださった星野善彦社長に深くお礼を申し上げます。星野社長のお陰で、小規模の繊維産地の現状からして繊維産業に対する知識は言うまでもなく、産地のあり方と経営者の資質や教育に対する視点ができたように感じる。また、繊維産業の基礎について丁寧に説明してくださった栃尾織物工業協同組合の陶山務専務にも深くお礼申し上げます。

