

上杉鷹山の教えに従い『自助努力』で再建する 株式会社東匠猪俣【山形県米沢】

IMコンサルタント代表 平松陽一

100年続く
「老舗」
に学べ!

直江兼続が奨励する

NHKの大河ドラマ天地人の主人公直江兼続が米沢織に関係しているという、不思議に感じるかもしれない。直江兼続は慶長3年(1598年)に米沢城主となるのであるが、その頃領内にあった真綿・綿・紬などの商品価値を高めるために、京都から職人を招き技術の米沢織の高品質化を志向していたということが記録に残っている。

その後、米沢織を成長させるのが、1767年に上杉家十代藩主となった上杉鷹山である。米沢織は、それまで有名産地用の原材料として位置づけられていた。そこで、織物として生産すべきであると指導するのである。そのために、越後小千谷から職人を連れてくるということをしたり、更に、中下級藩士の女子を織工として活用することをしていく。

読者の中には、米沢織というと、和服ということをイメージを持つかもしれないが、現在高級洋服生地として知名度が上がっている。数ある米沢織元の中で、高級テーラーが注目しているのが株式会社東匠猪俣(5代目代表取締役社長清野栄二)である。

戦後日本の織物業はガチャマンと言われる好況期を向かえることになる。猪俣にとっては、昭和30年、40年前半がピークであった。

この時期の猪俣の隆盛さを物語る出来事があった。それは、昭和34年現皇后美智子妃のご成婚式服を謹製したことである。この服は、公の場面で着られたのでテレビで目にした読者もいるだろう。翌年35年には、昭和天皇が猪俣に行幸されている。

このような好況の背景には、米國が繊維については後進国に任せるということから、米國への輸出が拡大する時期であったからだ。

ところが、ニクソンショックを境目に猪俣の業績は低下していくのである。ピーク時は輸出を中心とする洋服地で猪俣全体の売上の9割を占めていた。この9割の売上が急速に低下することになる。

何とか立て直すために、全盛時400人から500人いた社員を40人にまでして頑張ったが、ついに平成10年2月猪俣株式会社は自主廃業へ



代表取締役社長 清野栄二氏



猪俣家の前庭にある天皇行幸の記念碑。

やがて停滞、
そして衰退・廃業へ

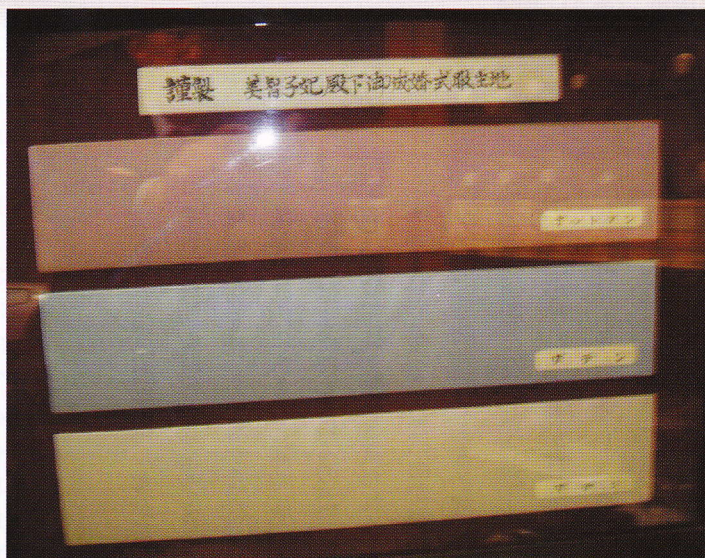
郎と継承されていくのである。

米沢織 織元
株式会社 東匠猪俣
〒992-0023
山形県米沢市花沢2-1-70
TEL.0238-22-8400 (代) FAX.0238-21-2203

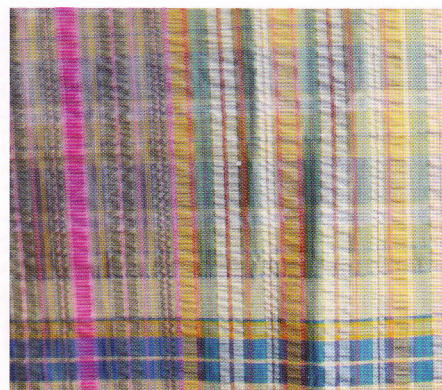
上杉鷹山に学ぶ再建

と踏み切らざるを得なくなった。普通ならば、猪俣はこれで終わりということになるのであるが、同年4月には別会社株式会社東匠として再スタートするのである。そして、翌年には伝統ある社名猪俣を加え、株式会社東匠猪俣として蘇った。

この当時のことを現社長に聞いてみたところ、「全く不安はなかった」と言い切る。その背景を聞いたところ、歴史とネームバリューがあ



昭和34年現皇后美智子妃のご成婚式服の織物。



米沢織物の高級洋服生地。



り、殆どの取引先が変わらずに取引をしてくれるという確信を持っていたからできたことであると言う。無駄を省き、必死になって働けば間違いない業績はついてくるという自信があったというのだ。これには驚きである。

更に現社長は、これには米沢人特有の気質というものが絡んでいる

という。それは、上杉鷹山に代表される質素儉約というものだ。上杉鷹山が藩主となった頃、米沢藩は日本でも最も貧乏であると言われていた。そこで、大儉約令を出し、自ら収入を1/7にし、衣服は木綿着用の生活をしていった。食糧については、食べられるものは何でも取り入れた。現在でも垣根のうこぎや山菜・雑草で食べられるものは食するという人達が多くいる。休日に米沢市内を歩いていると、山菜・雑草を取る人達を多く見かけるのはそう珍しいものではない。つまり、倒産寸前の米沢藩を救うために自給自足を奨励し、自分達の生活は自分達で守るとしたのである。そして、それだけではない。余ったものに付加価値をつけて売るようにしたのである。

現社長と再建メンバーは実によく働く。会社からの給料は最小限にし、サンプルの作成などは自分の家に織機を置いて帰宅後に織っているのだ。

このような旧猪俣が持っていた企業体質が危機を救ったのである。また、普段の節約により、ある程度の蓄えがあったということもある。これを長年に渡り取引をしているお客様は見えていたということだ。著者のように数多くの県・地域を見て来ると、県民性・地域性があるということを強く感じるのである。特に、老舗の人達と接すると江戸時代の藩制というものが強く残っているからであろうと思う。

米沢の人達は、今でも上杉鷹山公と公をつけて話す人が多い。これは今日においても、尚その影響力を残し米沢の人達の心のよりどころとなっているということではないだろうか。

ノウハウの蓄積がある 米沢地区

株式会社東匠猪俣の商品の特徴は、高級感にある。高級感を出すようになってきた背景には、懐の深さ

100年続く 「老舗」 に学べ!

株式会社東匠猪俣の歴史

- ・明治29年家内工業から事業としてスタートする 男帯地の製造より始める
- ・大正末期より袴地・男物着尺・婦人雨コートを主力に生産する
- ・昭和3年、天皇陛下御即位に際し、山形県献上品の鳳寿紋袴を製織
- ・昭和16年、個人経営を法人組織に改め(有)猪俣絹織工場を設立
- ・昭和17年、(有)猪俣絹織工場から戦闘機猪俣絹織号を献納
- ・昭和17年5月、戦時下の民情視察として徳川侍従を勅使として御差遣さる
- ・昭和18年、猪俣工場(有)に社名変更
- ・昭和18年9月、商工省より工芸技術保存工場として指定される
- ・戦後、絹織物を主体として婦人服地並びに紳士服地の製造も行う
- ・昭和25年6月、日本天糸総裁として皇太后陛下行啓
- ・昭和34年、皇太子妃殿下ご成婚式服の謹製
- ・昭和35年6月、天皇皇后両陛下行幸啓
- ・昭和38年4月、高松宮殿下同妃殿下行幸啓
- ・昭和40年3月、元駐日米国大使ライシャワー氏夫妻、米織視察のため来社
- ・昭和43年、会社組織を株式とし、猪俣株式会社に改組
- ・平成10年、猪俣(株)廃業
- ・平成10年、資本金1900万円にて(株)東匠を設立、猪俣(株)を事業継承
- ・平成11年、(株)東匠猪俣に社名変更

にあると商品開発担当者が言う。それは呉服の時代から培ってきた素材の情報を持っているからだ。この情報が社内にあるのと同時に、米沢地区にはまだ残っているのだ。織維関係の情報は、産地と言われるところでも殆ど残っていないのが現状だが、米沢は例外的であると言える。

この情報を活かして、紳士物、婦人物の専任の担当者が自分でマスの見本と呼ばれる見本を自分で織っているのだ。マス見本を作るには、素材の組み合わせ・織り方の工夫をして

現社長で5代目となるが、4代目が体調を崩したということから創業家でなく社長となる。

現社長は、ごく自然にこれを受け入れることとなる。それは、旧猪俣から引き継いでいるノウハウに自信があったからだという。ただ、ここまでの経営を振り返り「歴史があ

景気のせいにならない経営

いかなければならない。そのノウハウが最大の強みなのである。



洋服生地のマスの見本(紳士物の開発担当者)。

ない。ところが、〇〇産地の人達が言うことは、景気が悪い、ライバルが増えた、価格が安い、海外に仕事が行ってしまったというものだ。考えてみれば、このようなことは予測できないものではないだろうか。

それでは、どうしたらよいかというところだが、現社長は目に見えないところでもいかに努力をしているかというところだと言う。表面的な売上は重要視しない。見えないところで何をしているかが重要なのであるという。

6代目についてであるが、現社長

るだけでは飯は食えない」と言う。今いる人達で知識・技術を高度にさせるということをしななければならない。早く業績を安定させ、次の後継者を育成していかなければならないということである。

また、経営とは自助努力でやっていくものであり、景気は関係ないというのである。著者は多くの〇〇産地という所を回ってみると、その殆どが過去の面影は、過去に何回も倒産の危機に瀕してきているのである。今日まで生き残っている老舗は、どこも自助努力で切り抜けてきたのである。

現社長が言うように、見えないところで何をするか、これが不況の中を生き残る切り口となるのではないだろうか。

ひらまつ よういち 玉川大学工学部経営工学科卒業後、経営コンサルティング活動(会社経営研究所)を経て、I-Mコンサルティング代表となる。現在、経営コンサルティング活動の傍ら、企業として、指導業務、教育、講演を行っている。コンサルティング活動の傍ら、企業に入り管理職を兼務。主な著書「この老舗に学べ」(フオレスト出版)、「必ず売れる営業マンになれる」(営業幹部のための指導力倍増講座)「以上する舎」など多数。