

公庫卒業生に訊く

ゲスト

株式会社島精機製作所
代表取締役社長 島正博氏

インタビュー

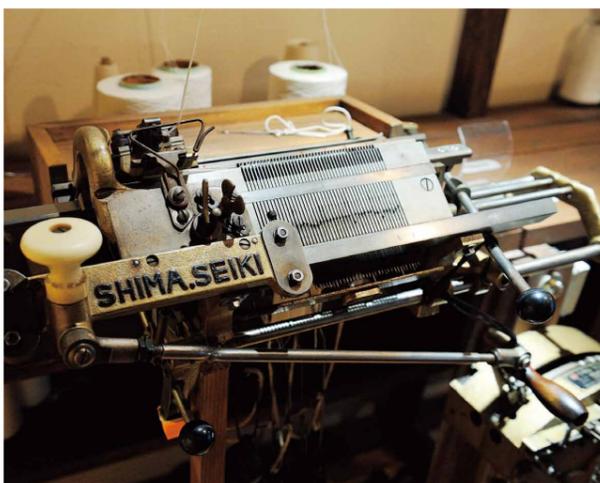
株式会社日本政策金融公庫
中小企業事業本部長 勝野龍平



会社設立時、日本政策金融公庫中小企業事業（旧中小企業金融公庫）から融資を受け、上場を果たした企業は少なくない。今回は、ニットの編機メーカーとして、国内で9割、世界で6割ものシェアを誇る株式会社島精機製作所代表取締役社長・島正博氏に、同社発展の軌跡、公庫との取引の思い出、競争力の源泉などについてお話を伺った。

少年時代からクリエイター

勝野本部長 島精機製作所は、昭和37年に和歌山県で全自動手袋編機の開発を実現するために設立されました。現在は、縫い目のないニット衣料をきれいに編める無縫製編機で世界トップのシェア。御社をこまめに築き上げた島社長の経歴を拝見すると、高校時代に既に特許を取得されていたとのこと、大変驚きました。若い頃から頭角を現されていたのですね。



半自動動力装置付き五指連続手袋編機（フュージョンミュージアムにて展示公開）

島社長 子どもの頃から、考えることや手を動かすことが好きでした。小学3年生で終戦を迎えましたが、まさに焼け野原で、何にもない。生きるためにどうすれば良いか、考えていかなければならない。そんな時代なので、さまざまなアイデアを生み出しては、実行するという習慣が身に付きました。例えば、当時の曲がりくねった悪路だと、ミゼット（軽三輪自動車）の固定されたヘッドライトでは進行方向を照らせない。そこで、ハンドルを切るとヘッドライトが進行方向にグーッと曲がるように改造したりしていました。中学生の頃です。以前、そんな昔話を、脳の研究をしている先生にしたら「貧乏でハングリーだったからこそ、今の島さんがある」と言われたことがあります。

勝野 幼少の頃からクリエイティブだったのですか。編機とは、どこで接点があったのですか？

島 父が編機の配給を受けて手袋をつくっていましたが、ニューギニアで戦死しました。戦後、かろうじて残った編機を使って母と手袋をつくっているうちに、編機の使いづらさを実感し、いろいろと改良を施すようになりました。

勝野 ユーザーとして、問題点に気付いたと。その頃に特許もとられたのですか。

島 当時の手袋は手袋本体と手首を1本縫い（単環かがり）で繋いでいて、その縫系の端を引っ張ると、スリーブと全部ほどけてしまうんですよ。また、縫い目に伸縮性がないので（縫い糸が切れて）、繋ぎ目が外れやすいという難点もありました。それで、2本縫いにする二重環かがりミシンを考案しました。その後、手首の筒状の部分にゴム



編みできる編機を考えました。この発明で、従来の手袋本体と手首のかがりが不要になり、指先から手首部まで一連の編成が可能になりました。このゴム入り安全手袋は、私の名前で特許を取りました。すると、編機を自社で製造したいので、技術顧問になってくれという会社が出てきました。報酬は、製造した編機を市価の6割弱で卸してもらうこと。これに6千円の利益をのせて販売していきました。当時、工場で得ていた月収が4千5百円でしたから、1台売るだけで月収を超える。和歌山市内で何台も販売し、多いときには月に80台も売れました。このお金や特

ら始まっていますね。公庫は、御社のお役に立っていましたか。
島 はい。私が事業の拡張を考えたのは、取引銀行の部長から「手袋のマーケットは小さいから、手袋編機もすぐに飽和状態になるはず。今のままでは、線香花火みたいに落ちる日が来るよ」と指摘されたことがきっかけです。「落ちてたまるかー」という気持ちでした。
 ある時、手袋を眺めていたら、親指部分と小指部分を両袖にして、ほかを一体化すればセーターになると気づきました。ただ、設備投資や材料を用立てるには資金が必要です。そこで、当時の中小企業金融公庫に

許料を元手に、事業を起こそうと思っただけです。

勝野 それで昭和36年に会社を創業し、手袋編機のオートメーションにチャレンジしていくわけですね。

島 まず、ゴム糸挿入装置付き五指連続手袋編機に動力装置を連結して、半自動編機を製品化しました。半自動化で、従来は1人で編機1台しか操作できなかったのが、同時に3台操作することができるようになり、生産量が大幅に増えました。そして会社設立3年目には、全自動化を実現しました。

倒産の危機を乗り越える

勝野 この頃に、経営面では最初の試練があったんですけど。

島 創業したばかりの頃、資本金100万円で、縫い目なしの手袋を全自動で編めるようなハイレベルな編機の開発を目指して過剰投資をしたのです。製品は、機能を満載し過ぎたために、すぐに停止するような代物でした。そこで、いったん生産をストップして、改めて確実に動き続ける編機の開発をはじめました。この時点で、収支は3千万円の赤字で、

6千万円の負債を計上しており、追加融資の相談をしても、どの銀行も「融資できない」の一点張りです。

60万円の手形決済日が迫っているのに、文字どおり一銭もない。倒産の瀬戸際まで追い込まれました。

勝野 まさにピンチでしたね。どのようにして切り抜けたのですか？

島 私たちの取組みに理解を示してくださった大阪の経営者から、手形の決済日の前日に百万円の融資を得られたのです。昭和39年12月24日のことです。その晩から、不眠不休で



「限りなき前進—Ever Onward」を象徴するニットウェアの変遷

墜落したら大変だ。社員に發明させるようにしなさい」と(笑)。

それで勤務中の社員に、「この部品加工なら、こうすると時間短縮になるんじゃないか」とか、「この編機のレール、2本に増やしたら作業効率を倍にできるんじゃないか」とか、工場内をフラフラ歩き回ってさやくわけです。私自身が、図面を引けばすぐ実現できそうなことも多いのですが、グツと我慢してヒントを与えるにとどめるんですね。具体策は社員に考えてもらい、うまくいって成果を出したら、きちんと褒めて報償金を出し、やる気に報いる。これを繰り返しているうちに、社員にはアイデアを形にするノウハウや、優れた技術が身についてくるのです。

勝野 社員をとて大切にして、しっかりと教育されているのですね。ただ、中小企業の場合、定年後の社員から独自技術が流出してしまうという悩みを抱えているところも多々あります。この点、御社では問題はないのでしょうか。
島 弊社では、匠の技に対して「ゴールドメダル」を用意して、5年ごとに名人賞を授与し、評価しています。社員にとっては大変名誉なこと

さまざまな社員を育成

勝野 お役に立っていたようで、安心しました。

勝野 その後も、コンピュータ制御をいち早く採用したり、縫い合わせの必要がないニット編機を開発するなど、次々と世界初を生み出していらっしやいます。島社長の創造力をもってすれば「さもありなん」と思いますが、ついていく社員の方々は大変だったのでは(笑)。

島 上場後、アナリストから社長名義の特許は控えたほうがよいと言われました。言われた時には、出願数は3千件。「社長が飛行機に乗って

代替製品の開発にあたりました。大晦日に全自動手袋編機の試作機を完成させ、正常に稼働するのを確認したところで、即座に和歌山市内のお客さまに「1月3日に展示会を開催するので見に来てください」と案内しました。

勝野 展示会の成果はいかがでしたか。

島 おかげさまで大成功です。編機を動かして見せると、6人のお客さまから、それぞれ百万円の手付金をいただきました。市内のお客さまだけで、すぐに6百万円集まったのだから、すぐに全国発表しよう。今度は3台一度に動かして見せました。全自動で3台の編機からほとんど手袋が出てくるのを見れば、迫力があるわけです。当時、世界では手袋の全自動編機は不可能といわれていたこともあり、600台の注文を受けました。社員は30人足らずでしたが、頑張ってもらいました。これで赤字を解消し、借金を完済できたのです。

公庫との出会い

勝野 公庫とお取引も、この頃か

中小企業経営者へのメッセージ

勝野 島社長は、さまざまな知恵と工夫でここまで会社を育ててこられたわけですが、現在の厳しい事業環境下で頑張っている中小企業の経



自然光を取り入れ、明るく環境にも配慮されたホールガーメント横編機の組立ライン

営者へメッセージをお願いします。

島 やはり、「愛」がすべての基本だと思います。仕事を愛するがゆえに「もっと便利にしたい」、「もっとコストを抑えて安く提供したい」という向上心やチャレンジ精神が生まれる。これらを実現させるために、「こうしてみよう」、「ああしてみよう」といった創造性が、育まれるんですね。この創造性が世界初につながるわけです。この原動力として、どうしても社員の仕事への愛が不可欠なんです。

勝野 先ほど話題に出た、報償金やゴールドメダル制度なども、その一環というわけですね。

島 もう一つ、創業以来大事にしている考え方が、「相手の立場に立つ」ことです。弊社は、外注先に対し「下請け」と言ったら罰金を取って



います。自分のところで製造する能力を超えた時、仕事をお願いしなければならぬ。魂を込めて製造してくださいとお願ひする。また、編機の色。世間の工業機械全般が暗い色を中心だった時代に、白に近いベージュでいこうと決めたことがあります。社内でも「汚れが目立つから、お客さまに嫌がられる」と反対意見が出た。でも、編機の油污れは目立つたほうがお客さまのためなんです。汚れがひと目でわかれば、すぐにふき取るでしょう。汚れに気づかず、上に編地を載せて不良品にしてしまうよりずっといいでしょう。

勝野 顧客満足を実現するには、相手の立場をどれだけ考えられるかが大事ということですね。

島 そして、やはり世界初へのこだわりですね。初でなければ、安易な価格競争に巻き込まれてしまう。今の世にない「もっと」を他の誰よりも先んじて製品化していく必要があるのです。

弊社では「限りなき前進—Ever Onward」を経営理念に掲げていますが、この意味するところは「今」はすでに古いということ。「今」と口に出した瞬間から、発言そのもの



が過去になりますよね。お客さまのニーズやウォンツは、「今」。それよりさらにもう一つ先を見るわけです。アパレル製造において、型紙の作成からプログラムまでさまざま機能の一つにまとめたオールインワンのシステムを開発したのも、この観点からです。従来だと、デザインの考案から編み立て・縫製まで、サンプル製作に10日はかかります。せっかく完成しても、バイヤーがひと目でポツにする可能性だってあるわけです。オールインワンシステムなら、提案の初期段階は高精細な描画機能によって、実物に極めて近い画像で確認できます。GOサインが出た場合は、元のデータを使えばオートメーションで実物サンプルもすぐに製作できる。店舗で注文を受けて製造することも可能なんです。

が過去になりますよね。お客さまのニーズやウォンツは、「今」。それよりさらにもう一つ先を見るわけです。アパレル製造において、型紙の作成からプログラムまでさまざま機能の一つにまとめたオールインワンのシステムを開発したのも、この観点からです。従来だと、デザインの考案から編み立て・縫製まで、サンプル製作に10日はかかります。せっかく完成しても、バイヤーがひと目でポツにする可能性だってあるわけです。オールインワンシステムなら、提案の初期段階は高精細な描画機能によって、実物に極めて近い画像で確認できます。GOサインが出た場合は、元のデータを使えばオートメーションで実物サンプルもすぐに製作できる。店舗で注文を受けて製造することも可能なんです。

これからの公庫へ期待すること

勝野 最後に、公庫に対する期待、果たすべき役割についてお考えをお聞かせください。

島 私は、戦中戦後の貧しさの中で育ちました。また、創業期の倒産危機の時、情熱を傾けて仕事をすることの大切さが身にしみました。私の仕事振りがいい加減だったら、皆さまからの支援は得られなかったと思います。公庫には、そのような、「不屈の精神」、「やりぬくぞ」といった気力を持った中小企業を応援してもらいたいですね。

勝野 日本の製造業は、四半世紀の間に約半分に減ってしまいました。その過程で、失われてしまった創造的、革新的なものも少なくないと思います。今後、日本を少しでも元気にするために、御社のようなクリエイティブでチャレンジングな企業は、とても重要な役割を担っていると思います。公庫としても、中小企業の皆さまを、より一層支援できるよう取組んでまいります。本日は、貴重なお話をありがとうございました。