

ニッチトップ企業に学ぶ

国産デニム生地でトップシェアを誇り、海外でも欧米メーカーに負けないブランド力を持つカイハラ株式会社(グローバルニッチトップ(GNT)企業100選「認定」)。紡績・染色・織布・整理加工までを垂直統合した国内唯一の一貫生産ラインを持つ同社は、エドウィン、ユニクロ、ギャップといった大手メーカーからも絶大な信頼を得る。ニッチトップとして輝き続ける秘訣はどこにあるのか。貝原良治・代表取締役会長にお話を伺った。

人財と設備の両輪で世界をつかむ

明治に^{かすり}緋の製造で創業 輸出危機でデニム進出

現在はデニムでニッチトップとなっているカイハラですが、創業時は日本伝統の染物である「緋」を扱っていたそうですね。

貝原会長 当社が本社を置く福山市は、日本三大緋の1つである備後緋の産地です。明治26年に初代・貝原助治郎が広島県芦品郡(現福山市)で創業し、戦前は緋の製造で大きく



ロープ染色機で染め上げられた最初期デニム

成長しました。ところが、太平洋戦争勃発に伴い昭和16年に糸の配給がストップ。同業者が次々に廃業していく中、当社も一時的に緋の製造を中断せざるを得ませんでした。

最終から2年後には糸の配給が再開しましたが、かつて300台あった織機もわずか34台しか残っていませんでした。それでも「最高の技術・技能を集結し、「いい商品」を作る」という理念のもと、原糸の段階から品質を吟味するモノ作りを徹底してきました。

さらに昭和31年、洋服用の幅の広い緋(広幅緋)を世界で初めて開発し、大手商社や大手紡績会社に売り込みました。広島の小企業ながら

に、想像を膨らませて作ったのですから、今から見ればよくできたものだと思えます。

の転換は相当大変だったのではないですか。

貝原 「華麗なる転身」というわけにはいかず、苦勞もしました。ただ、われわれが緋で培った染色の技術をデニムにも活かすことができたというのが幸運だったと思います。

また、当時の日本では本場アメリカのようなロープ染色が行われていなかったのも幸いでした。ロープ染色とは、糸をロープのように束ねて行う染色方法で、芯が染まらないため、色落ちするとデニム独特の風合いが出ます。昭和45年、われわれは自前でロープ染色機を開発し、日本で初めてのロープ染色による本格的なデニム生地を製造することに成功しました。

——ロープ染色機については自社で設備開発したのですか。

貝原 中古の機械を集めて自作しました。設計書なんてありません。アメリカのロープ染色機が写った写真と「ロープ」という言葉だけを頼り

ずか2カ月で開発したことに驚かれ、業務提携もどんどん進んでいきました。昭和35年からは、広幅緋を使ったサロン(イースラム教徒が着用する衣服)を中近東向けに生産・輸出するなど、事業を拡大してきたのです。

——伝統産業である緋に技術革新を持ち込んで市場を拡大したわけですね。順調だった緋生産から、デニム生産へと大転換したきっかけは何だったのでしょうか。

貝原 緋サロンは中近東の中でも当時イギリスの植民地だった地域に主に輸出していたのですが、昭和42年にポンドが急落したため、輸出货量が激減してしまいました。経営は一気

ノウハウを吸収することができたのも大きかったですね。

受注急減のショック 一貫生産体制を構築

——そのままデニム生地生産も波に乗っていったのでしょうか。

貝原 ところが、昭和52年をピークに受注の急減に直面しました。というのも、当時の日本ではジーンズブームで明らかに供給過剰になっていたからです。

当社は、デニムのロープ染色を主体に委託加工を受けていたわけですが、どの紡績会社も明らかに過大な発注をしてくるようになりました。われわれが「もう少し生産をセーブした方がいいんじゃないですか」と提案しても、聞く耳を持ってもらえません。案の定、すぐにマーケットは飽和し、一転して受注は激減。当社としても余剰設備を抱えることとなりました。

この時に考えたのが、委託加工を続けていては、またいつ発注者の意向に振り回されるかわからない、ということでした。その点、自前の一貫生

に悪化し、社員数も半減。何らかの打開策を見つけないければ会社がつぶれかねない危機的な状況でした。ちょうどその頃、国内外では学生運動が盛んで、多くの若者がベトナム反戦運動の象徴としてジーンズを愛用するようになっていました。これからはジーンズが世界中に広がっていく——そう考えたわれわれは、取引先からの勧めもあり、一念発起してデニム生産への事業転換を決定したというわけです。

日本初のロープ染色機 リーバイス社とも契約

——「和」の緋から「洋」のデニムへ

産体制を敷いていけば、ある程度自分たちで生産をコントロールできます。受注急減というショックをきっかけに、紡績・染色・織布・整理加工までを垂直統合した一貫生産ラインの構築へと歩み出したというわけです。

昭和53年には織布、昭和55年には整理加工へと進出し、平成3年には紡績工場を完成させ、国内で初めて一貫生産ラインでのデニム製造を確立させました。現在に至るまで、一貫生産ラインを持っている国内メーカーは当社だけです。

なお、一貫生産体制は、デニムの微妙な色合いや風合いを作り出すためにも欠かせないものとなっています。デニムの色合いは各工程の組み合わせで決まるからです。デニムに特化した糸を自社生産し、色合いに



現在使用されている商標

カイハラ 株式会社

本社：広島県福山市新市町常1450
代表者名：代表取締役会長 貝原良治
代表取締役副会長 貝原潤司
代表取締役社長 貝原 護
資本金：1億5,100万円(グループ計)
従業員：770名(グループ計)
事業内容：デニム素材の一貫生産および販売
会社設立：昭和26年(1951年)
ホームページ：http://www.kaihara-denim.com/

カイハラの歴史や事業展開を語る
貝原良治会長(貝原歴史資料館にて)

こだわった製品を安定供給すること
が、一貫生産体制の意義だと考えて
います。

——いくつかの困難を乗り越えてカ
イハラはニッチトップの地位を築い
たわけですが、現在のシェアはどれ
くらいなのでしょう。

貝原 50%程度ですね。国内のジ
パンの2本に1本が当社製という
ことになりました。取引先はリーバイ
スのほかに、エドウィン、ユニクロ、
ギャップなどとなっています。

マーケットとしてはハイエンド
ゾーンに特化しています。ローエン
ドゾーンについては価格競争にな
るため中国企業などが有利ですか
ら、当社が参入しても意味はありま
せん。

圧倒的な商品開発力 市場を先取りして提案

——自社での設備開発や一貫生産体
制など、独自の強みを持つカイハラ
ですが、他に強みとしていところ
はありますか。

貝原 品質管理と商品開発・提案で
は他社に負けないと思っています。
まず、品質管理についてですが、

最終的に100%、人の目で検査を行う
ようにしています。海外の同業者か
らは「100%じゃなくピックアップで
いいじゃないか」とよく言われます
が、品質向上のためにもそこは譲れ
ません。

続いて、商品開発・提案ですが、
当社では年間1千種類の商品開発を
行っています。そのうち2、3割が商
品化されます。

その際、気をつけているのは、市場
のフォロワーをするのではなく、将来
のことを予想しながら商品開発を進
めるといことです。われわれは商
売の基本はダイレクトマーケティング
だと考えています。顧客と直接コ
ミュニケーションを取ることが、市
場を先取りする商品開発につながっ
ていくのです。ただし、これには条
件があります。顧客のニーズを捉え、
それに応えられるだけの技術力、商
品開発力をもっていることです。そ
れができるのは当社だけです。

具体的には、顧客への商品提案で
は、単に素材を作るだけではなく、
顧客のブランドについてもイメージ
しながらデザインや用途など、具体
的な形にまで作り上げるようにして
います。また生地サンプルについて



貝原歴史資料館の入り口にある
史記の格言

でもユニクロ・東レなどと連携して、
平成28年からタイに初の海外生産拠
点を置くことになりました。

もちろん、タイでもあくまでもハ
イエンドゾーンを狙った製品を作っ
ていきます。成長著しい東南アジア
では中間層が急増し、生活水準も向
上してきています。そうした意味で
も、海外における高級デニムの潜在
需要は高まっていると考えています。

一方で、既存の国内生産量は維持
していくつもりです。マザー工場と
しての日本がしっかりしていなけれ
ば、海外進出してもうまくいきませ
ん。現在の輸出比率は30%ですが、
これを将来的には50%にまで持って

は、整理加工したばかりの生地、1回
洗濯した後の生地、ストーンウォッ
シュした後の生地といった複数パ
ターンを用意して、自分たちがなぜ
こういった提案をするのか、意見や
ストーリーを交えながら提案してい
ます。すると顧客から、「この生地が
いい」とか「いや、そうじゃないんだ。
こういう風なものを作ってくれない
か」といった反応があります。このや
り取りを繰り返して、顧客が求めるも
のに近づけていきます。ただ漫然と
「注文はありますか」「サンプルを
お持ちしました」では全然説得力が
ないんですよ。

そうした当社の姿勢が評価されて
か、ヨーロッパのメーカーなどでは
「今年はサンプルを持ってこないの
か」と向こうから催促してくるとこ
ろもあります。

当社には、「ハンガー室」と呼ばれ
るサンプルの保管室があります。試
行錯誤して積み上げた5千種ものサ
ンプルがストックされており、当社
のノウハウが詰まっています。採用
されなかったサンプルも数多くあり
ますが、流行が変わったり、為替相
場が変わることで、後で日の目を見
ることもよくあります。



顧客への商品提案では複数パターンの
サンプル生地を準備

人財と設備を充実させ、 世界トップクラスに

——ニッチトップとして普段から心
がけていることはありますか。

貝原 初心を忘れないということだ
すね。そのことを意識して、本社は
屋には2つの格言を掲げています。

1つめは「桃李不言下自成蹊(桃李
もの言わざれども下自ずから蹊を成
す)」で、桃李(モモやスモモ)は何も
言わないけれども、きれいな花を咲
かせるので自然と人が集まって小道
ができる、という意味です。もとは
中国古典の一節ですが、「良いものを
作れば自然とお客さまが来る」とい
う創業者の精神とも合致する言葉と
なっています。

2つめは「成名毎在窮苦日、敗事
多因得意時(名を成すは常に窮苦の

いきたいですね。

——最後に、全国の中小企業経営者
にメッセージをお願いします。

貝原 世界レベルの競争で勝ち残っ
ていくためには、まずは従業員を大
事にすることが一番だと思っていま
す。当社は「人間尊重」という言葉を
経営姿勢の1つに掲げ、教育や福利
厚生を充実させることに力を入れて
います。従業員は皆、業界をリード
するデニムメーカーの一員であるこ
とに誇りを持ち、生き生きと働いて
くれています。よく話をするのです

が、従業員一人ひとりが1日に1分
ずつでもポジティブに行動してくれ
たなら、会社全体が生み出す価値は
計り知れないものになります。
そのうえでさらに、世界で戦える
ような設備を整え、育てた人財を活
かしていく。どんなに人財に投資し
ても陳腐化した設備では業界をリ
ードすることは難しいでしょう。
人財と設備、この両輪がうまくか
み合うことで会社は成長していくの
だと思っています。

(聞き手 ライター 宮島理)

カイハラに学ぶ 3つのポイント

- Point 1** ノウハウを反映した唯一無二の生産設備
- Point 2** 顧客との対話を通じ市場を先取りして提案
- Point 3** 人財と設備への投資を惜しまない

カイハラデニムが できるまで

1 紡績

デニムの仕上
りまでも想定
し、厳選され
た原綿を輸入・混綿。工程間はほぼ無
人化。



2 整経

紡績された約600本の糸をロープ状に束ね均
一に巻取る。整経の設備・機械は当社が独自
開発。



3 染色

デニムの表情を決定づける重要な染色。備後
紉の藍染で培った経験と技術を最大限に生か
し、鮮やかなインディゴ
ブルーに染め上げる。



4 糊付

織機で織り上げるため、タテ糸に強度・伸度・
平滑性を持たせるように糊付け。



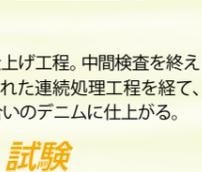
5 織布

糊付けされたタテ
糸にヨコ糸を打ち
込み、布に織り上
げる。最新鋭織機
約300台が稼働。



6 生機検査

織り上がった原反
の品質を、効率的
な品質保証シス
テムを運用し格
付け。



7 整理加工

製品としての最終仕上げ工程。中間検査を終
えた原反は、自動化された連続処理工程を経て、
ユーザーの望む風合いのデニムに仕上がる。

8 加工検査・試験

最終の製品チェック。仕上がったデニムは、
顧客の要求する品質規格に合わせて厳格な検
査と厳しい試験を行い最終格付け。

9 出荷

合格した製品は、100m単位にカット梱包さ
れ国内外に出荷。製品保管は、コンピュータ
化された立体倉庫で在庫の一元管理と迅速な
製品供給体制を構築。