

# 絶え間ない構造改革で 産地とともに未来へ

株式会社 由利（兵庫県豊岡市）

豊岡靴は柳や竹で編んだ柳行李（やなぎしり）をルーツに持つ豊岡市の地場産業だ。時代の変化に応じて新しい素材やデザインを貪欲に取り入れ、進化を続けてきた。株式会社由利は、豊岡靴の発展に力を注ぎ、企業の垣根を越えたさまざまな取組みを行っている。日本の誇る地場産業を襲ったコロナ禍を乗り越え事業を継続させるための取組みとその先に思い描く豊岡靴の未来について、由利昇三郎代表取締役にお話を伺った。

## 日本人の妥協なき 品質基準が価値を生む

——創業の経緯をお聞かせください。

**由利社長** 創業者である父の実家は金物店を営んでいましたが、父はそれまでの仕事だけでは商売が厳しくなると考え、地場産業である豊岡靴に注目し、1964年に当社を創業しました。

豊岡靴は古くは古事記にも登場した柳行李がルーツとされています。柳行李は柳や竹で編んだケースのことで、江戸時代に豊岡藩によって保

護され主要産業として発展しました。柳行李は衣装ケースですが、次第に取手を付けてトランクを作るようになり、また、近年では革を取り入れるなど常に新しい要素を取り入れて進化しています。

創業当時は流通の主導権をメーカーが握るのは難しく、独自の販路開拓は容易ではありませんでした。しかし父は地場産業とは関係ない商人の息子だったので、しがらみにとらわれず全国を飛び回り、販路を開拓していきました。ビジネスのチャンスがあれば壁を作らずチャレンジ

「製造から創造へ」を経営理念に、コロナ禍においても地場のリーディングカンパニーとして「豊岡靴」の発展に力を注ぎ続ける由利昇三郎代表取締役



本社とベトナム工場間は常にリモートで情報共有

していく精神は、今も受け継がれています。

——1993年に中国での生産をスタートし、2012年にはベトナムで海外初の自社工場を設立しました。  
**由利** 当時から縫製者の不足に危機感を持っており、かなり早い段階から海外での生産を始めました。中国で約20年、ベトナムで約10年続けています。

海外生産をやってきて思うのは、「海外に生産を委ねると、製品の品質基準が現地の価値観に引きずられる」ということです。日本人の品質に対する意識は、世界で最も高いと思っています。日本人の基準で品質を検査しないと、お客さまの満足度を高めることはできません。そのため海外の工場での検品・検針等、品質基準をやっています。生産拠点が海外にあったとしても、日本人のこだわりを持った企業集団であり続けたいと考えています。

——検品について具体的に教えてください。

**由利** 生産する際は、生産工場での2回目の検品を終えた後、別の場所での不良については、どんな状態になっていて何が原因なのか、詳細をすべてデータ化して共有します。

本来2回目の検品での不良はあってはなりません。生産現場は不良の原因を明らかにして改善し、1回目の検品で不良はすべて取り除くという意識で取り組みます。また2回目の不良については、形式的に判断するのではなく、必ず営業担当者の判断をおおぐようにします。例えば使用している革の特性でどうしてもシワができてしまうし、お客さまもその点を納得している、というケースもあります。営業担当者がお客さまの視点を踏まえて判断することで、生産現場も納得できるのです。

ののでしょうか。

**由利** まず布地が大きいので鞆用の裁断機では切れません。また、医療向けのため、製品を畳む時にはクレーンルームのような場所が必要ですが、鞆メーカーにそのような場所はありませんし、資金の調達も必要となります。そこで、急遽、組合で会社を設立して窓口の一本化を図り、裁断機を購入、場所を借り各社で生産した医療用ガウンを1カ所に集めて畳むようにしました。各企業とも鞆のオーダーも抱えているため、工場の稼働状況を見て割り振りを行いました。

——生産はすぐに軌道に乗りましたか。

**由利** 見積の段階ではなかなか価格が折り合わず、最初は「これでは赤字だ」と先行きに不安を感じていました。



医療用ガウンの布地裁断に導入された大型裁断機



高品質を提供するパーツ検品(左)と製品検品(右)

——2006年に社長に就任した時は、どのような課題があったのでしょうか。

**由利** 当社に限らず、豊岡は昔からOEMを中心とした産地です。しかし1990年代に入って価格破壊が起き、発注元が中国での生産に切り替えたあたりを受け、産地全体が何年も苦しみました。その時に考えたのがやはり自分のブランドを持たなければこの先やっていけないということです。そこで社長就任時に自社「PB」ARTPHERE」を立ち上げ、

ましたが、途中から採算が合うようになりました。

鞆は通常約100パーツを縫い、最後に全体を縫い合わせて作りますが、医療用ガウンは3〜4パーツと工程が少ないため、途中から生産スピードが大幅に上がり、10月末までに108万着を生産することができました。

結果的に大きな利益にはなりませんが、裁断機は県と市の補助金を利用し、材料は納品先である商社から支給されたこともあって、赤字は免れました。

——鞆の縫製に比べればパーツが少ないとはいえ、短期間で108万着は相当な量です。

**由利** 始める時に決めたのは、「ノウハウはすべて共有する」というルールです。作ったことのない製品ですから、どのように縫えばよいか手探りで進めるしかありません。そこで、例えば、「袖口はコンピューターミシンをこう使ったら簡単にできる」といったアイデアが1社から出たら、作り方を動画にして各社に共有するようにしました。アイデアが出たら共有して、みんなで実行する。この積み重ねで計画を達成できたのだと思います。

2009年には日本の鞆業界としては初の「IF」デザイン賞を受賞しました。私は利益を出すためには、一個一個のコストよりも工場稼働率を高めることが大切だと考えています。稼働率を上げるにはOEMだけではリスクがあるので、自社ブランドで補っていく取組みを行っています。

108万着の医療用ガウンを「豊岡品質」で提供

——2020年4月には緊急事態宣言が発令されましたが、この時期はどのような状況だったのでしょうか。

**由利** 鞆産業は2月〜4月が繁忙期です。そのためコロナが流行した時にはすでに一定のオーダーが入っており、すぐに売上が落ち込むということはありませんでした。とはいえ、この先間違いなく売上が激減するという中で、全員が不安を抱えていたのも事実です。

雇用調整助成金で休業するという選択肢も考えましたし、実際に数日間休業しました。しかし、休むと技術が落ちます。そして不良品を出さない、納期に間に合わせる、といった責任意識が低下します。儲かる儲からない以前に、出社し、そこにやる



複雑な鞆の縫製にはコンピューターミシンで対応

また、短納期であっても品質を落とさないということも決めています。豊岡の名において不良品は出せません。各社で縫製したものを1カ所に集め、第三者が検品して検針機にかけてから納品するというルールを徹底しました。

——生産を進めるうえでどのような苦労がありましたか。

**由利** 20社以上の企業の生産を管理するのは煩雑で、さまざまな問題が発生します。それでもうまくいったのは、普段から組合員同士で良好な関係性を構築できていたからだと思います。また、実際の作業員も慣れない作業で負担がかかりました。例えば医療用ガウンを畳む作業というのは、大の大人でも半日で音を上げるような重労働です。大変なことは



製品内容に応じて工場内ラインを柔軟に変動させ多品種小ロットに対応

ています。現在は漁網を糸に再生するところまで実現できており、それをどのように靴に落とし込むかを検討している段階です。すぐに商品化できるわけではありませんが、経営理念である「製造から創造へ」を実践し、このような取組みを毎年積み重ねていくことで、持続可能な社会を形成する企業でありたいと考えています。

**現状の売上でも利益を生む  
構造改革を目指して**

——コロナ禍に直面して事業展開に変化はありましたか。

**由利** これまで日本の靴業界では海外に生産を委ねる傾向がありましたが、海外生産の場合は3カ月、4カ月先を見越して計画を立てる必要がありますが、コロナ禍でインバウンド需要が激減した現状では海外企業が得意とする大量生産を発注することはできません。今後は多少価格が高くとも小ロットで発注できる国内生産に回帰する可能性が高いと考えています。

当社においても工場のラインを10人以上の編成から6人編成に変え、小ロットや多品種に対応できるように変えていこうとしています。豊岡自



各パーツを組み立てる最終仕上げ工程

体は工場内生産が多い一方で、例えば東京は外注生産が多い傾向にあります。そのような地域からの受注を増やし豊岡地域全体で力を合わせてマネジメントすれば、この難局を乗り切れると期待しています。

——公庫に期待することはありますか。

**由利** 公庫には父の代からお世話になっていて、私の代になってからはベトナムに自社工場を建設する時に、そして今回のコロナ禍においても支援していただきました。

現状では組合全体で業績の回復が遅れており、構成企業にも不安が募っています。長い歴史を持つ靴産地を失うのはあまりにも残念なことです。日本には、豊岡地域以外にも地場産業を持つ多くの地域が存在します。長い目で見て、こうした産地にご支援いただければと思います。

——最後にコロナ禍に直面しながらも事業継続に取り組む中小企業経営者のみなさんにメッセージをお願いいたします。

**由利** 社員には「コロナ禍以前の業績は一旦忘れよう」と話しています。インバウンドがこのまま戻らなければ、靴の市場は3割縮小します。戻



短時間勤務者も技術研修でレベルアップ

りつつある受注も今後どうなるかわかりません。この状況で売上を元に戻すことは難しいでしょう。

それでも最終的に利益を出せば事業を継続できると考え、現状の売上でも雇用を維持しつつ利益を出せる体質に変えていこうとしています。在庫を徹底的に見直し、材料を1メートル単位で緻密に管理していく構造改革です。難しい挑戦ですが、リストラする、賃金を減らす、といったことは最後の手段と考え、逃げずに取り組むことが大切だと考えています。

(聞き手 ライター 山際 貴子)

——地場産業を活性化するための取組みについてお聞かせください。

**由利** 豊岡靴を、メイドイン豊岡というブランド、つまり、厳しい品質基準をクリアしていることを保証する地域ブランドとして育てています。認定マークを表記することで、豊岡靴の信頼性を広く知ってもらうことを目的としています。

全国で露出を増やすべく東京に組合の直営店を出店したほか、年間約20カ所の百貨店でポップアップス

**地域で人を育て、  
共有財産を作っていく**

——地域の課題はどのようなことがありますか。

**由利** 豊岡に限らず職人の育成はどの地場産業でも悩みの種だと思います。豊岡は靴産業として長い歴史を持つにもかかわらず、産業観光の拠点がありませんでした。靴を作る場所があっても観光客が靴を見て買う場所がなかったのです。

そこで産業観光の拠点として靴つくりの技術、企画、営業を教える場所を作るというコンセプトで「Toyooka Kaban Artisan School」という学校を設立しました。運営については組合がバックアップを行い、商品供給が

ら卒業生の受け入れ、実際の靴の販売まで一貫して行っています。

生徒は豊岡市内の人もいますが、大半の人は市外から来ています。さまざまなバックグラウンドを持つ人が来ており、地域における人的資産として地域全体で育てています。

——貴社の今後の取組みについてお聞かせください。

**由利** 当社は海外のお客さまとの接点も多いのですが、お客さまと接していると、日本ではサステナブルな商品づくりを取り入れるのが遅れていると感じます。そこで地域全体で漁網を糸に再生して靴を作る取組みを始めました。海洋汚染ではストローやポリ袋よりも漁網が悪影響を与え

多々ありましたが、やるべき仕事があり、雇用を維持できたこと、重要な社会課題の解決に貢献できたことは大きかったと感じています。

——11月には医療用ガウンを寄贈したそうですね。

**由利** すべての生産に目途がついた頃、近隣の病院に行くと、医療スタッフがビニールを被り作業をしていました。医療用ガウンがまだ行き渡っていないのかと驚き市に問い合わせたところ、不足しているということがわかり、支援してもらった恩返しとして市に5,000着を寄贈しました。

トアを出店しています。またフランチャイズで8店舗を展開しており、Webでの販売も強化しています。

海外に向けては、コロナ禍で展示会に出展できないため、Webサイトを充実させて訴求力を高めようと努力しています。豊岡は、近くに海も山も温泉もあって、コウノトリの野生復帰の取組みをしている自然豊かな土地です。そして柳行李を受け継ぐ1000年もの靴産業の歴史があります。まずは豊岡を知ってもらい、そこから豊岡靴の認知度向上につなげていきたいと考えています。



「以前の業績は忘れ、現状の売上でも利益を出すべく構造改革を図る」と今後の事業展開を語る由利社長

**yuri**  
株式会社 由利

本社：兵庫県豊岡市上陸164-5  
代表者名：代表取締役 由利 昇三郎  
資本金：1,000万円  
従業員：217名(2021年1月現在)  
事業内容：カジュアル靴、ビジネス靴、キャリア、サイフ小物等 企画、製造、販売  
会社創業：1964年  
ホームページ：https://yurikk.com