

どん底からのV字回復 ～成長し続ける超老舗企業の挑戦～

株式会社エイラクヤ ● 細辻 伊兵衛 氏 (代表取締役社長)



企業概要 創業1615年の老舗企業。タオル業界の競争激化で苦戦を強いられ債務超過に陥るが、14代目当主が経営革新を断行し、業績回復・拡大に成功。倉庫に眠っていた古い手ぬぐいを現代技術で復刻した「町家手拭」が好評を得ている。また、ガーゼ手ぬぐいを中心に展開する「RAAK」や帆布靴専門店「伊兵衛hee」など、新ブランドを立ち上げて顧客のすそ野を広げている。

【講演日】平成21年2月17日(火)

伝統意匠に機能性と ファッション性を加えて商品開発

当社では創業当初からお客様のライフスタイル、時代ニーズに合わせた経営を行ってきました。当時、流行しつつあった麻や綿の着物にいち早く注目、これまでの高級着物を扱う呉服店から、普段使いの着物を取り扱う太物問屋へと業種転換して、お客様の支持を広げたと聞いています。戦後は、日本社会が急速に洋風化するのを見て、和装事業ではなく、タオルなど洋装品を中心に商品展開。昭和30年代頃までは、京都の有名な百貨店には当社のタオルがずらっと並んでいたそうです。しかし、やがて海外ブランドブームが市場で巻き起こると、私たちの業績も徐々に陰りが見られるようになります。もともと、

タオルというのは誰かにプレゼントする“進物需要商品”で、どちらかと言えば「体裁のいいもの」「名前の知られたもの」が売れる傾向にあります。ブランドブームに乗り遅れた当社は、企業のノベルティ商品としてのタオル需要を見出そうとしますが、その意に反して、どんどんと売上げが減少していききました。

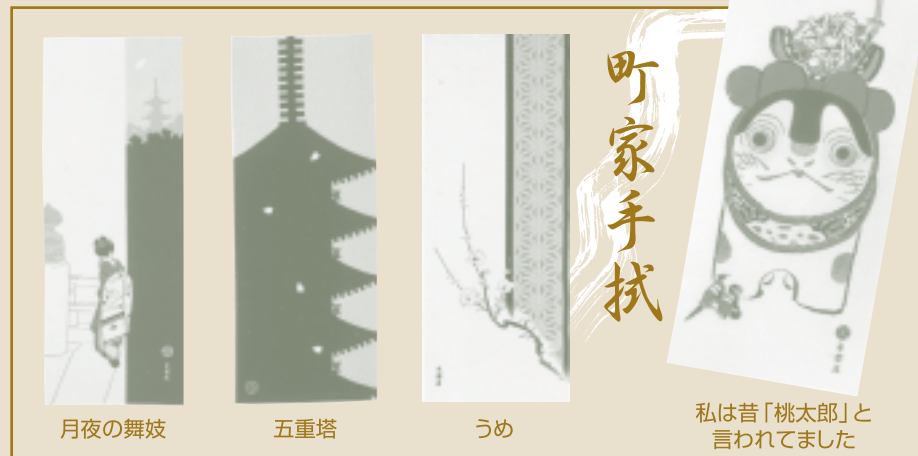
私が入社した当時、社員数は30名で、年商は5億円ぐらい。一番驚いたのは、1千万円の売上げを得るのに、2千万円のコストを使っているということでした。ただ、モノを作って売ればいいという旧態依然とした経営が行われ、会社が今にも債務超過に陥ろうとしているのに、社内の雰囲気としてそれほど危機感が感じられない…。1999年、私が代表取締役社長に就任して最初に手がけた

ことは、東山にあった自宅を売却して、債務の返済や社員の退職金に当てるということでした。もちろん、これには大きな決断が必要でしたが、まずはトップ自らが痛みや苦しみを覚えることで、「このままでは会社はなくなってしまう」という危機感を社員一人ひとりに伝えようと思ったのです。

社長に就任したものの、事業の柱となるような商品や技術、人脈もなく、これから何をしたいのかわかりません。いろいろ思い悩んでいるとき、倉庫の奥底で、明治初期から昭和初期にかけて作られた古い手ぬぐいを見つけたのです。手ぬぐいには、桃太郎や舞妓さん、花鳥風月、季節の風物などユニークな図柄が描かれ、現代感覚から見ても斬新に映りました。これは先人から伝わってきた当社の財産だ。復刻して商品化

できないか。今までの経験から、売りに行っても断られるような二流品ではなく、お客様のほうから「ぜひ、売ってほしい」と言われるような最高品質のものを作ろう！もちろん、当時の染色技法を再現するのは容易ではありませんが、1年以上の歳月をかけて日本で最高といわれる染色職人を探し出し、また優れた縫製職人、型職人を掘り起こしながら「町家手拭」の再生・復活に向けて商品開発を行いました。

満を持して販売した町家手拭ですが、当初はなかなか売上げが伸びませんでした。しかし、「品質はどこにも負けない」という自信があったので、安売りしたくありません。当時、室町通三条の永楽屋細辻伊兵衛商店で商品を販売していたのですが、ま



町家手拭

私は昔「桃太郎」と言われてました

だまだ周りは呉服問屋ばかりで、一般のお客様には目につきにくいのではないかな…。そのように考え、2002年に四条店、そして祇園店をオープンすることを決意。四条や祇園の地を選んだのは、観光客が多いという理由のほかに、「京都らしさ」「日本の伝統文化」を追求した私たちの商品が、この地域の歴史・風土に合っているのではないかと判断したからです。結果として、地域の皆さん、観光客の皆さんに受け入れられ、私たちの商品の知名度がぐんと高まり、出店して1年後には会社の債務超過を解消することができました。

業績が好調なときだからこそ次のステップの戦略を考える

私自身、経営の中で心がけているのは、「時代に合わせ、情報に合わせて、機敏に対応していく」ということ。町家手拭の売れ行きは好調ですが、「同じものが永遠に売れ続けることはあり得ない」と考え、2004年に新たなブランド“RAAK”を立ち上げました。永楽屋ブランドのほうは「京都に来ていただいたお客様に買っていただく」というコンセプトなのに対し、RAAKのほうはマーケットの視点を変え、「首都圏や

海外のお客様に対して積極的に発信していく」という思いを持っています。京都でしかできない技術、地場産業の強みを生かしたアイテムを作っていけば、世の中の理解を得られるのではないかな…。私たちの世界でいえば、京都は伝統的に小幅もの（幅の狭い生地）の扱いが非常に優れているということに気づきました。

RAAKでは、過去から連綿と培われてきた技術力を生かし、ガーゼの手ぬぐいやガーゼのマフラーを中心としたオリジナルアイテムを展開。ただ、高品質なものを提供するだけでなく、ファッション性や機能性を追求し、今までの



ような誰かのための土産品ではなく、自分のために使う“自家需要商品”としての付加価値をプラスすることで、多くのお客様から好評をいただいています。

RAAKに引き続いて、2年前には帆布靴専門店“伊兵衛Ihee”、昨年は風呂敷専門店“伊兵衛ENVERAAK”、また帽子専門店の“かぶりもんやRAAK”という新ブランドを立ち上げました。永楽屋やRAAKのほうは自分たちで需要を切り拓いていくという意味合いが強いのに対して、帆布や風呂敷はすでにしっかりとしたマーケットが出来上がっています。例えば、エコや身体に優しいといった時代の流れに沿ったキーワードを打ち出していくことで、新しいファンを獲得できるのではないかと考えています。

スーパーブランドの世界なら、有名な会社が作った商品がたくさん売れて、そうでない会社の商品は売れないというケースがよくあります。しかし、手ぬぐいや風呂敷の世界は、私たちのような中小企業が一生懸命頑張れば、「手ぬぐって面白そうだ」とお客様から認めていただき、業界全体の活性化につなげていくことが可能なのです。特に、京都ブランドはその長い歴史の中で、確固とした地位を築いてきました。どこ

かの会社だけが独り勝ちするのではなく、伝統産業にかかわる人たちすべてが“Win-Win”となる関係を作りながら、京都ブランドをさらに高めていきたいと思っています。最後に、経営者というのは、クリエイターでなければならぬと考えます。常にアンテナを張り巡らせ、市場ニーズを吸収して新しいものを創造していく…。その気概を忘れずに、これからも染色文化の担い手としてさまざまな分野に挑戦していきます。

知恵の極意！

- 時代ニーズを巧みに取り入れ、本業で培った技術、ノウハウ、経験を生かしながら、現代のライフスタイルに合った商品展開。
- 商品の品質だけでなく、店舗のロケーションにこだわり、モノづくりの背景を含めた“京都らしさ”の情報発信。
- “染色”を核とした多層的なコンセプトで新ブランドを展開し、新規顧客の開拓とファンのすそ野を広げることに成功。

株式会社エイラクヤ

代表者／細辻 伊兵衛（14代目）
住 所／京都市中京区室町通三条上ル
役行者町368
電 話／075-256-7881
URL／<http://www.eirakuya.jp/>