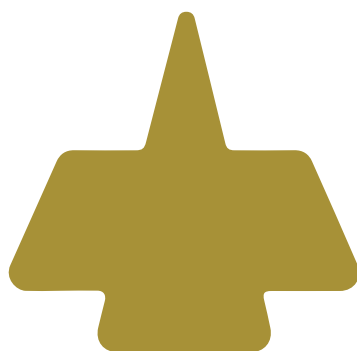


# タカヤグループ 130周年記念誌









タカヤ本社全景





タカヤ本店周辺



タカヤ出部工場



タカヤ三谷工場





タカヤ商事本社全景



タカヤ商事高屋工場





華鶴大塚美術館



タカヤ  
開発センター





エスタカヤ電子工業全景



タカヤ高屋工場と  
高屋南保育園



# 「日々の奮闘」、そして「次なる飛躍」

タカヤグループ代表 大下 洋嗣

歴史を紐解けば、現在の井原市高屋町で地域振興を掲げた大塚笹一が織物業を興したのが明治27年(1894年)。その後徐々に業容を拡大させるも、繰り返す不況と戦争…厳しく苦しい時代が続いたというのは想像に難くないところであります。

そしてようやく終戦を迎えても労働争議、工場火災などの混乱が続きましたが、当時、陣頭指揮を執っていた大塚長六は意欲的に織物工場の近代化に取り組み、高度経済成長の波にも乗って飛躍的に業績を伸ばしました。更に昭和41年(1966年)にはトランジスタラジオの組み立てへ参入し、繊維とエレクトロニクスのコングロマリットとしての現在のタカヤグループの原型が見えて参りました。

一方で、平成6年(1994年)には創業100周年記念事業として華鶴美術館(現、公益財団法人華鶴大塚美術館)を設立し、「豊かな地域づくり」と「芸術文化の振興」へもグループの力を注ぐこととなりました。

近年では、リーマンショック、東日本大震災、そして突如現れ世界中を感染の脅威に晒した新型コロナウイルス…、そうした社会的な逆境もさることながら、人口動態の変化、あまつさえ人口そのものの減少、更には消費行動の成熟化、価値観の多様化等、所謂、時代の大きな流れ、時代の大きな変化もまた、タカヤグループにとっての大きな試練であったということは言うまでもございません。

しかし、どんな試練にぶつかろうとも、タカヤグループは私たちが求められている社会の中での役目と地域の中での役割を見失うことなく、お客様やお取引先様の期待を真正面から受け止め続けてきたものと自負をする処であります。

本誌でもご紹介させて頂いておりますが、私たちには、大切にしている社訓がございます。シンプルではありますが、示唆に富む重い言葉と感じております。

## 1、責任を重んじよ

部署ごとの役割はもちろん、一人一人にも、日々の業務の中での役割があります。言うまでもなく、役割が与えられると同時に責任も求められます。ここでの責任とは、役割を果たし結果を出すことに他なりません。結果が出れば、いや、努力して結果を出せば、更に大きな役割が期待されると共に、更に大きな責任を任せられます。そして私たちは、更に大きな結果でその期待に応えんと努力をする…そ



んなタカヤグループでありたいと念じております。

「1、責任を重んじよ」とは、「がんばって結果を出そう。そして、もっと大きな期待を担おう！」という鼓舞の訓であるものと考えております。

### 1、協力して事に当たれ

会社組織の必然として、一人の力だけでは何も出来ません。日々の業務において確たる成果を上げるには、他との協力が不可欠であります。そして、その協力とは業務分担や相互補完といった行動面は当然のこと、分かり合い、認め合い、互いを尊重せんとする精神面での結び付きが重要となります。心通わせ協力することによって業務の効率が上がるのはもちろん、タカヤグループとして、個では叶わぬ大きな成果を上げることが可能となるのです。

「1、協力して事に当たれ」とは、「助け合い効率を上げよう。そして、より大きな成果を得よう！」との叱咤の訓であるものと考えております。

### 1、コミュニケーションを大切に

コミュニケーションの成功が業務へもたらすプラスの効果の重要性よりも、むしろ、その不足に起因する非効率や失敗、事故といった底の無いマイナスの怖さを、「大切に」という語尾の響きの中に読むべきと解釈しております。コミュニケーションの不足は、掛けた時間や交わした回数の不足ではなく、互いを思いやる気持ちの不足に他なりません。意思疎通のないところに「協力」は築けず、結果として、それぞれの「責任」も果たせなくなってしまうます。

「1、コミュニケーションを大切に」とは、「信頼関係を構築出来なければ、私たちの未来に成功はない。」という自戒の訓であるものと考えております。

本年、タカヤグループは創業130周年の佳節を迎えることとなりました。創業以来、永きに亘り支えていただいているお客様、お取引先様、地域の皆様、ステークホルダーの皆様、更には、礎を築き今日の発展を実現させた従業員の先輩方へ衷心よりの感謝を申し上げると同時に、守り継ぐ社訓の精神を胸に「日々の奮闘」、そして「次なる飛躍」をタカヤグループ皆で、強く、固く誓うものでございます。



# 祝辞

衆議院議員

加藤 勝信



タカヤグループの創業130周年を心よりお慶び申し上げます。明治の半ばから大正、昭和、平成、そして令和にと長年にわたり、創業の地である井原を中心に、地域の活性化や雇用の拡大などに多大な貢献をされてきたことに深く感謝と敬意を表します。

タカヤグループは、織物業を源流とし、創業者の大塚笹一氏は、戦前の岡山の織物業を技術革新と品質向上により大きく発展させました。戦後も、産業構造の転換に柔軟に対応し、エレクトロニクス業界へ果敢に進出され、繊維部門とエレクトロニクス部門を併せ持つものづくりの多角経営がグループの強みとなりました。最近では、電子回路基板の検査機器で業界トップシェアを誇るほか、万引き防止ゲートや交通系ICカードでも使用されるRFIDの開発でも存在感を示しており、世界的な企業へと飛躍を遂げられています。

タカヤグループの先進性は本業だけにとどまらず、障害者雇用についても、他社に先駆け1970年代から取り組まれています。1978年には全国身体障害者雇用促進協会会長表彰を受賞され、その後もバリアフリー環境の整備や法定雇用率を上回る障害者の採用などを積極的に進められています。

地域の芸術文化振興への寄与も特筆すべきものがあります。1994年にオープンした華鶴大塚美術館は、3代目社長の大塚長六氏のコレクションを中心に近代日本画の逸品が数多く展示されています。私も折りに触れて金島桂華の作品群をはじめ様々な日本画を拝見し、その度に感銘を受けていますが、四季折々の表情を見せる枯山水庭園にも心が癒されます。開館から30周年を迎え、華鶴大塚美術館が地域の芸術文化拠点として根付いていることは大変喜ばしい限りです。

タカヤグループには、今後もものづくりの創業精神を礎に、時代の要請に応えた最先端の技術開発に挑戦し、世界を相手にさらなる進化を続けられることを期待しています。

結びに、タカヤグループの130年にわたる事業活動に改めて敬意を表するとともに、今後の更なるご発展を祈念いたしまして、お祝いの言葉とさせていただきます。



# 祝辞

井原市長  
大舌 勲



タカヤグループ創業130周年を迎えられましたこと、心よりお慶び申し上げます。

タカヤグループは、明治27年に「大中屋」の屋号で創業されて以来、繊維産業、そして電子産業において、より良い製品を提供するためのたゆみない研鑽を続けられ、輝かしい伝統と今日の確固たる基盤を築いておられますことは、誠にご同慶の至りであります。

また、積極的な障害者雇用への環境整備をはじめ、令和3年12月に本市で開催された第33回「星空の街・あおぞらの街」全国大会の際に高円宮妃久子さまが訪問された「華鳩大塚美術館」では、展示をはじめお茶席や講演会を催されるなど、本市の社会福祉や文化芸術の振興にも寄与いただいております。

これらは、歴代社長をはじめとする役員各位、従業員の皆様の並々ならぬご尽力によるものであり、深甚なる敬意を表する次第であります。

ご承知のとおり、新型コロナの収束と共に日本経済は緩やかに回復してまいりましたが、長引く原油価格・物価高騰が、市民生活や企業活動等に大きな影響を及ぼしております。こうした課題を乗り越えて、地域に活力を取り戻し、将来に向けた成長・発展につなげ、だれもが生きがいをもち、しあわせが実感できる社会を実現していくことがますます重要となっております。

こうした中、本市におきましては、「だれもが主役で活躍できる元気な井原」の実現に向け、経済・雇用対策に注力し、地場企業の支援・活性化、事業者に対する助成金などの財政支援、雇用の場の確保及び移住定住支援を強力に進めることとしております。

どうか、貴グループにおかれましては、このたびの創立130周年を更なる飛躍への契機とされ、また組織結束をより強固なものとされ、古くから続く確かな技術の継承と創意工夫を継続していただきまして、引き続き本市のまちづくりを牽引賜りますようお願い申し上げます。

終わりに、タカヤグループの今後益々のご発展と、皆様方のご健勝、ご活躍を心より祈念いたしまして、お祝いのご挨拶といたします。



# 祝辞

井原商工会議所会頭

上野 和彦



1894年（明治27年）大塚笹一氏が創業され、本年、130周年を迎えられたタカヤグループにお祝いを申し上げますとともに、積み重ねて来られた歴史とその偉業に心からの敬意を表します。

貴社は、明治、大正、昭和、平成、令和と時代が移り変わる中で、多くの試練や困難を乗り越え、着実に歩みを進められました。

明治時代、日本は近代化への大きな一歩を踏み出します。第二次産業革命の波が押し寄せ、生産性が飛躍的に向上すると同時に新たな産業が生まれ、国内経済は大きく進展しました。貴社の創業にも、その時代の息吹が感じられます。

大正から昭和には、世界恐慌、二度の大戦といった試練に日本経済は直面します。やがて高度成長期が到来し、「ガチャ万」と呼ばれた全盛期、井原市内には300社を超える織物業者が切磋琢磨するなかで、貴社はリーダーシップを発揮して来られました。その後の日米繊維摩擦、輸出の自主規制、織機の買い上げ事業といった時代のうねりの中でも、地道な努力と英知によって電子機器へ進出するなど、着実に成長を果たしています。

平成時代に入ると、グローバル化の波が押し寄せ、日本企業はますます国際市場での競争を余儀なくされます。同時に、技術革新や情報化の進展によって、産業構造も大きく変化しました。そうした変化の中でも常に先を見据え、新たなビジネスモデルや製品を生み出す努力を続けて来られました。繊維産業から電子機器産業へ進出し、更には地域社会に寄与する形で華鶴大塚美術館を開館されるなど、その多岐にわたる展開にはただただ畏敬の念を禁じ得ません。地域社会への絶え間ないサポートは、企業の社会的責任を示すものとして、本当に価値あるものです。

そして、令和の今、この時代はさらなる変化と挑戦が待ち受けています。少子高齢化やデジタル化の進展など新たな課題に直面し、日本経済は再び変革の時を迎えています。これからも、その変革の一翼を担う存在として進化し続けることで、日本経済の発展に貢献され、ますますご繁栄されますことをお祈り申し上げます。



# 祝辞

株式会社ちゅうぎん  
フィナンシャルグループ  
代表取締役社長

加藤 貞則



この度、タカヤ株式会社様が創業130周年を迎えられましたことを、心よりお慶び申し上げます。

貴社は、明治27年に大塚笹一様が「大中屋」の屋号で織物業を創業され、その後、高屋織物株式会社に改組して、地元繊維業界の草わけ的存在として成長を続けてこられました。昭和41年には、三代目社長 大塚長六様により電子部品の製造分野に進出され、その後、社名をタカヤ株式会社に改称し、繊維と電子を両輪とする複合企業体として発展を遂げられ、現在ではグループ社員1,500名超を擁する、岡山を代表する企業グループへと大きく成長されました。

企業が130年間に亘って存続し、成長し続けていくことは並大抵のことではありません。幾多の困難を乗り越えこの日を迎えられましたことは、ひとえに歴代社長様をはじめ、社員の皆様、グループ企業の皆様方の絶え間ない努力の賜物であり、深く敬意を表する次第であります。

今回、創業130周年を迎えられるのを機に、貴社のこれまでの歴史を紐解き、今後の新しい挑戦の礎となる記念誌を作成されるにあたり寄稿させていただく機会を得ましたことは、私どもにとりまして非常に光栄なことでございます。私どもちゅうぎんフィナンシャルグループは「地域・お客さま・従業員と分かち合える豊かな未来を共創する」ことを経営理念として掲げており、貴社が一層の飛躍を遂げるための一助となれますよう総合金融サービス力を発揮し、努力してまいります。

ロシア・ウクライナ問題に端を発した資源価格の高騰や、日銀の金融緩和政策見直しに伴う金利や為替の変動など、世の中の情勢は刻々と変化しており、今後難しい経営判断が必要となる場面もあると思われませんが、貴社の社訓である「責任を重んじよ」、「協力して事にあたれ」、「コミュニケーションを大切に」を実践され、一層の発展を遂げられることを確信しております。

末筆になりますが、創業130周年を節目として貴社が益々ご繁栄されることを祈念いたしまして、お祝いの言葉とさせていただきます。

「日々の奮闘」、そして「次なる飛躍」 タカヤグループ代表 大下 洋嗣 8

祝辞 衆議院議員 加藤 勝信 10

井原市長 大舌 勲 11

井原商工会議所会頭 上野 和彦 12

株式会社ちゅうぎんフィナンシャルグループ代表取締役社長 加藤 貞則 13

## 第I部 130年の歩み

プロローグ	井原のまちと織物業	～明治27年(1894)……………	18
第1章	創業	備中織物のリーダー	
		明治27年(1894)～昭和15年(1940)……………	25
第2章	試練	第二次世界大戦から戦後の復興	
		昭和16年(1941)～昭和35年(1960)……………	39
第3章	変革	高度経済成長と第2創業	
		昭和36年(1961)～昭和43年(1968)……………	49
第4章	決断	もうひとつの柱を	
		昭和44年(1969)～昭和54年(1979)……………	61
第5章	展開	ローカル企業からタカヤグループの形成へ	
		昭和55年(1980)～平成6年(1994)……………	79
第6章	強化	グループ企業再編と創業力の強化	
		平成7年(1995)～平成19年(2007)……………	113



---

第7章	再生	新生タカヤグループへ	
		平成20年(2008)～平成27年(2015)	143

第8章	永続	幾多の困難を乗り越えて	
		平成28年(2016)～令和5年(2023)	163

大下宣子前代表インタビュー	184
タカヤ 納富謙二元専務インタビュー	188
OB座談会	190
担当者座談会	202

## 第Ⅱ部 資料編

社是／社訓	220
グループ概要	220
歴代役員	226
売上高・従業員数の推移	234
工場社屋の航空写真	242
窓の表紙バックナンバー	246
グループ入社式	260
タカヤグループ会社案内	268
社員旅行	274
福利厚生・レクリエーション	276
表彰状	278
バッチ・商標類	280
ジーンズポスター(タカヤ商事株式会社)	282
沿革	284





第 I 部

# 130年の歩み

# 井原のまちと織物業 ～明治27年(1894)



糸つむぎ車(井原民俗資料館所蔵)

江戸時代が終わり、参勤交代の制度が廃止されるとそれまで繁盛していた宿駅や沿道はさびれ、多数の失業者が出るようになった。そこで、生活安定のために着眼されたのが副業としてこの地方の人たちの生活を支えてきた織物だったのである。

自然に恵まれた備中南部の農村では綿の栽培が盛んになり、副業としての織物が発生する一つの条件が整っていたのである。

こうした基盤の上に、全国屈指の機業地として井原地域は成長していった。

## 江戸時代から大正期の井原のまち

タカヤグループの中核を成すタカヤ株式会社は、井原市井原町に本社を構える。井原市は、岡山県南西部に位置し、東は矢掛町、南は笠岡市、西は広島県福山市神辺町と接しており、備後地域の中核を担っている。

その歴史は古く、市内各所から縄文・弥生時代の石器、土器、銅鐸などが出土し貝塚遺跡(木之子町高月)も発見されている。

井原市史によると、「<sup>き</sup>の<sup>こ</sup>木之子などから出土した石器や土器によって、今から2000年以上も前から人の住んでいたことがわかる。自然条件に恵まれていたために早くから人の居住の地となったのであろう。日本書紀によれば安閑天皇の2年に、諸国に屯倉が置かれたとあるが、この地方にも高屋、出部、西江原などの多く屯倉が設置されていたことが知られている」とある。このことから、井原の地は東西交通の要地にあり、早くから朝廷勢力の力が及んでいたと考えられる。

## 山陽道に沿って栄えた江戸時代

井原市の地図をみると、山に囲まれた帯状の低地をほぼ東西に広い道路が通っている。現在は国道313号(井原市内)となっているが、江戸時代は山陽道と呼ばれる東西交通の幹線であり、人々の往来は極めて多かったと考えられる。

また、一級河川高梁川水系の小田川が流れ、豊かな水流を生かした織物業、



染色業につながったと考えられる。

「江戸時代になると、山陽道に沿って宿駅の制度が定められ、東は矢掛から、市内では、七日市、高屋が宿駅となり、備後の神辺に至った。このためこれらの地域では山陽道に沿って帯状の町並みが形成された」（『井原市史』）

## 町村の合併による井原市の成立

「江戸時代の中頃、天文5年（1536）の古地図によると、戸数は269戸を数え、完全に地方核心集落を形成している。（略）明治5年（1872）になると、中心集落とその周辺を含めて、708戸に増加した。（略）」

明治29年（1896）、町村制施行に伴い、後月郡の井原、出部、木之子、高屋、<sup>あがたぬし</sup>県主、西江原、山野上、青野、神代、東江原の10カ村が誕生。

大正2年（1913）に井笠鉄道が開通すると、どの地域でもそうであったように、駅前商店街が形成されていった。昭和28年（1953）4月1日から井原町、高屋町、西江原町など「町村合併促進法」の適用を受けて合併し、市制を施行した。井原市が生まれると、新市庁舎が町の南部に新築され、これを追って警察署や裁判所などが相次いで南部に移転した。民家や商店もその周辺に並ぶようになり、新しい市の中心街を形成していく」（井原市史Ⅴ近現代史資料編＝平成15年3月）

## 備中地区の織物業の黎明期

井原地域は、古くから織物業が盛んであった。タカヤグループの歩みをたどるとき、井原地域と織物業とのかかわりをみることから始めなければならない。その歴史を、昭和50年ごろ編まれたと考えられる『風雪六十年——タカヤ(株)のあゆみ』を参考にしたい。

『あゆみ』は、タカヤグループの130周年史を編纂するにあたって、グループ各社に保管・保存されている資料類のなかに存在したもので、題名が「風雪六十年」とあることと、昭和50年（1975）ごろまでの記述があることから、昭和50年代のはじめに記述されたものと考えられる。

同資料では、まずわが国に織物が伝わってきた歴史を遡っている。

## 備中織物の夜明け

3世紀ごろになると、わが国でも蚕を飼い、麻を植えるなどして糸をとり、イザリバタ（居坐機）という幼稚な織物機を作ってこれを利用して織物を作るようになった。



イザリ織機 絵(豊田自動織機製作所白井富次郎氏所蔵)

それから万物の霊長をうたう人間の知恵は果てしなく広がり、やがて多彩な現在のような織物を作りだすようになったが、これらの織物に最も多く使用された綿がわが国に伝わったのは、延暦18年(799)といわれている。

### 流れ着いた船に綿の実

それはこの延暦18年(799)の春、まだ肌寒さの残るとある日のこと。尾張(愛知県)の海岸に1隻の見慣れない船が流れ着いた。

浜の人たちが駆け寄って見ると、頭を弁髪にした数人の異国人が流れ果てた身体をぼろ切れのように船底に横たえていた。

浜の人たちはみんな親切だった。海女たちがあたたかい<sup>かゆ</sup>粥と獲りたての魚の煮付けを作り、異国人たちはむさぼるように一気に食べたという。

手まね、足まねで珍妙な対話が始まった。結局、彼らはアジアや大陸の九龍あたりから北方の港に向かう途中、時化のために漂流し尾張の海岸にたどりついたことがわかった。船中には小鳥の胸毛をおもわせるような、ふくよかな綿花が積んであった。わが国では初めてみる綿であった。

ふさふさとした柔らかい感触に海女たちはほおずりした。異国人たちは遠い異国の海岸で受けたあたたかいもてなしに感謝の意を表しながら、この綿の実を残して去った——と伝えられている。

それから数百年を経た天文12年(1543)、来日したポルトガル人が綿の実を九州豊後の大名・大友宗麟<sup>おおともそうりん</sup>におくり、そこからさらに広く普及し、手動の糸車で糸をとり、イザリバタで織られるようになった。

大陸から伝わった織物は、江戸時代になると染めと機械化の新しい技術が導入され、この備中地区でも綿花の栽培とともに染料となる藍の栽培が行われ、機械による織りが始められるようになった。



## 葉藍の渡来、備中機織り

この綿花と切り離せない関係をもつ葉藍は、文久2年（1862）井筒屋忠助という染料商人が輸入（一説には1680年ごろすでに大陸から伝来していたともいわれる）したのに始まると伝えられているが、その後、井原地域でも盛んに栽培されるようになった。この植物染料は江戸時代にもっとも多く使用されたが、現在ではほとんどその影を消している。

綿と藍——この恵まれた資源の中に備中機業は深く根付き、たくましく育ち始めた。さらに幾多の試練と研究を重ねて、全国での代表的生産地となる備中機業の夜明けを迎えたのである。

## 生い立ちの背景

ゆるやかにまわる手まわしのつむぎ車、カタン、コットンとイザリバタで布を織る女性の姿、そうして周囲にはふさふさと白い花をつけた綿畑、一面桃色の葉藍畑……これらは織物の郷、備南の地でよく見かけられた田園の風物詩であった。のどかに見える田園風景が展開されるなかに備中織物は生まれたが、この成長の過程を通じて井原地域になぜ織物が発達したのか、その背景をもっと掘り下げてみよう。

このことはやがてタカヤグループ130年の歴史にもつながり、またタカヤの歴史が備中織物の歴史を代表すると考えるからである。

およそ300年の伝統をもつ備中織物は、自家用から出発し、やがては金銭収入を目的とする副業的家内工業時代を経て問屋制家内工業に発展していった。明治40年（1907）ごろから動力機械を使い、工場組織による本格的生産がはじまった。創生期、とくに資本制生産以前の織物は、一般に農家の副業的な家内工業のかたちで農家と一体的にむすびついていた。井原地域は児島地域と並ぶ織物の産地として特に幕末の頃から急に有名になったのはなぜかをここで考えてみよう。そのためにはまず、カギを解くため、①なぜ当時の井原地方農民が副業を必要としていたか、②その副業としてなぜ綿織物が選ばれたか——この2点を取り上げてみたい。

## 農業人口と耕地面積

わが国の人口がまだ6000万人にも満たなかった天保年間（1830～44年）にはすでにわが井原地域では耕地面積と農業人口の不均衡現象が起こっていた。「後月郡誌」によると延宝年間（1673～81年）には一戸平均約1町歩（米収穫13石弱）もあった田畑が、人口の増加につれて天保年間になると一戸平均

宗門改帳	元禄13年	天明7年	石高
7町8反	1	2	706
602-910	1	2	602-910
5~6	2	0	50~60
4~5	1	1	40~50
3~4	2	4	30~40
2~3	10	2	20~30
1~2	29	28	10~20
855~14	7	10	8~14
50~80	23	26	5~8
3~5	16	11	3~5
1~3	30	20	1~3
146210	20	18	146210
	153	152	

宗門改帳

2反余り（収穫高わずか3石）という零細化を見せている。

この頃の高屋（高屋村）の実態を元禄13年（1700）の同村水帳（見地帳のこと）と明治4年（1871）の「宗門改帳」により調べてみると、つぎのとおりでこれには7町8反1畝22をもった「六三郎」という人を筆頭に150人の村民が登録されている。

この表によると、元禄13年（1700）ごろには7町歩以上の大地主もいる一方、3反にも満たない零細農民が40%近くを占めている。また1町歩前後をもつ中堅的農民層が相当数あり農民の土地所有構成はかなり安定した姿を見せている。だが、それから170年ほど経た明治4年（1871）になると、その構成には大きな変化が見受けられる。この年「宗門改帳」には農家492戸が記入されており、元禄13年（1700）ごろに比べ3倍以上にも人口が増加している。この人口増加に耕地の増加が伴わなかったため、この頃は1石未満の零細農民が実に62%もの多数にのぼっている。

こうした農村経済の動向の中で、生きる道を見出そうと懸命な農民たちが耕地の開拓や、また有利な副業の選択を求めてゆくのは必然の結果であった。では、なぜその副業として織物が選ばれ、発展していったのだろうか。

## 選ばれた副業

綿の実の渡来以降、自然に恵まれた備中南部の農村では綿の栽培が盛んになり、毎年玉島港から大量の実綿やくり綿が積み出された。「岡山県重要物産同業組合誌」に記録されている。一方、加工原料である藍はおよそ300年前から導入栽培されており、ここに副業としての織物が発生する一つの契機があったと考えられる。

また交通的な立地条件も織物業発展を促す主要な一因となった。矢掛——高屋——神辺——福山を結ぶ国道（山陽道）は江戸時代におけるわが国の交通大動脈であった。参勤交代のため、九州をはじめ西国からこの道を上下する諸藩侯の列は、広重の絵でも見るようにとても美しかったという。この諸侯の目にとまったのが、井原地方の畑にふさふさと白い花をつけた綿畑であり、ゆるやかに回る糸車であり、布を織る娘たちの姿であった。

「あの布を買ってつかわせ」

九州から列を連ねて上京中の殿さまがお駕籠をとめて家来に命じた。

「はっ」

と答えて駕籠わきの小姓がさっそく買い取って殿さまに差し出す……こうした情景は参勤交代で往来する諸侯の行列が通るたびによく見受けられた。絹物の生活になれている殿さまには、素朴で飾り気のない〈高屋がすり〉が珍しく気に入って人気を呼んだのであった。



特産品としての備中織物は、参勤交代する諸侯たちに絶好のみやげ物として喜ばれ、その古びたものも〈備中古着〉として珍重されたと伝えられている。

しかし、江戸幕府の時代が終わり、参勤交代の制度が廃止されるとそれまで繁盛していた宿駅や沿道はさびれ、多数の失業者が出るようになった。そこで、生活安定のために着眼されたのが副業としてこの地方の人たちの生活を支えてきた織物だったのである。こうした基盤の上に、全国屈指の機業地として井原は成長していった。

## 技術革新の時代に入る

明治の初期まで使用されていた手紡ぎ糸は、同15年（1882）、16年（1883）ごろから輸入され始めた唐糸という舶来品の出現によって次第に影をひそめ、明治20年（1887）ごろにはそのほとんどが舶来糸（紡績糸）に駆逐されてしまった。

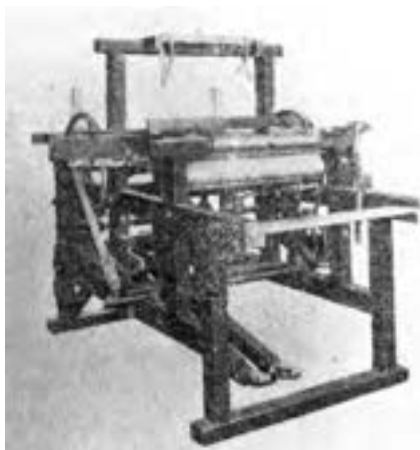
これにより今までの綿作り→手紡ぎ→織布といった織物工程の一貫性は衰退し、農家主導の自給制もくずれてきたのである。これは多くの貧農にとって大きな痛手であった。舶来の紡績糸を買うには資金力に乏しく、中には商売道具ともいえる高機さえ手放さなければならない事態となった。

こうした事情を背景に、いわゆる機屋と賃機業者の関係が生まれ、問屋制の家内工業が次第に確立されていった。

明治20年代は、備中地方においては機織りの技術革新が起こった記憶されるべき年代である。まず高屋地区では従来の高機に「ボタン」を取り付けた織機が出現した。これは織物生産を飛躍的に向上させる画期的な技術革新で、これより少し遅れ西江原地区にも同27年（1894）ごろには「ボタン」



藍をつぶしていた木臼



足踏み織機（豊田自動織機製作所白井富次郎氏所蔵）



大正初年ごろまで井原地方民家で使用されていた手織機

が導入された。

「ボタン」とは、おさの送り出し装置の機械で、工場に据え付けられている「ユニフィル・ルームワインダー付き機織り」の明治版とでもいうべきもの。「近代日本産業史序説」の著者・信夫清三郎氏はこのボタン機登場の意義を「経糸を切る恐れから解放し、織り時間も短縮できる。広幅のものを織る場合、左右に二人の職工が立って互いにオサを投げかわっていた労働を一人で可能にするなど製織工程が全く画期的……」と述べている。このボタン機が導入されて間もなく、今度は「足踏機」が出現してさらに生産力が向上した。

明治20年（1887）から同40年（1907）という期間はこうした「ボタン機」「足踏機」が花形として登場した第一次技術革新の時期であり、限りなく広がりゆく人智が織物の発展に拍車をかけた時代であった。では、ここで今一度織布設備と技術の変遷について振り返ってみよう。

(イ) 古い昔には各人がそれぞれの家庭で手回しの車で回して糸を紡ぎ「イザリバタ」という幼稚な織機で布を織った。

(ロ) 文久、元治年間には「高機」というやや機械的な働きをする織機が出現。明治維新ごろには備中地方でも使用されるようになった。

(ハ) 明治15年（1882）ごろになると、これにボタンを取り付けた織機が現れ、さらに同25年（1892）、同26年（1893）ごろからは足踏みだけで運転できる簡単な動力織機も出現して旧態を一変し、出し機、賃機による問屋制家内工業時代に入った。

こうした織機の発展は、例えば手織機から足踏機になると生産高は3倍、織り賃も安くつき、純益をグンと上昇させた。

織機の進歩による技術革新に続いて、明治40年（1907）ごろには染織工程でも画期的な革新がもたらされた。従来の植物染料にかわって化学染料が出現したのである。

動力織機により工場組織による本格的な織物生産が始まったのもこの明治40年（1907）代からで、同43年（1910）にはわが初代社長・大塚笹一らが従来の「出し機」組織を工場組織に変更し、動力織機を据え付け、操業を始めたことが「岡山県主要物産同業組合誌」に記されている。岡山県内における着尺製品に動力織機を使ったのはこれが初めてといわれ、大塚笹一の業界のリーダーとして先見の明がうかがえる。

## 第1章

# 創業



高屋織物 設立10周年記念式典

## 備中織物のリーダー 明治27年(1894)～昭和15年(1940)

明治27年(1894)「大中屋」の屋号で織物業を始めた大塚笹一は、地域を挙げて織物業の発展を図ろうと、同業組合を組織するなどその先頭に立つ。今日のタカヤグループの歴史の第一歩がここに記されたのである。

笹一は、率先して既に広幅織物に着手し、大正6年(1917)6月に「高屋織物合資会社」を設立、翌7年(1918)9月にはこれを「高屋織物株式会社」に改組した。

これを機に一段と販路を開拓。国内主要都市をはじめオーストラリア、南米、南洋、アフリカ、インド、中国大陸などに大々的に進出した。

地方機業のリーダーとして広幅織物の将来性を説き、綿小倉輸出は井原地方業者が全国首位を占めるまでに成長した。



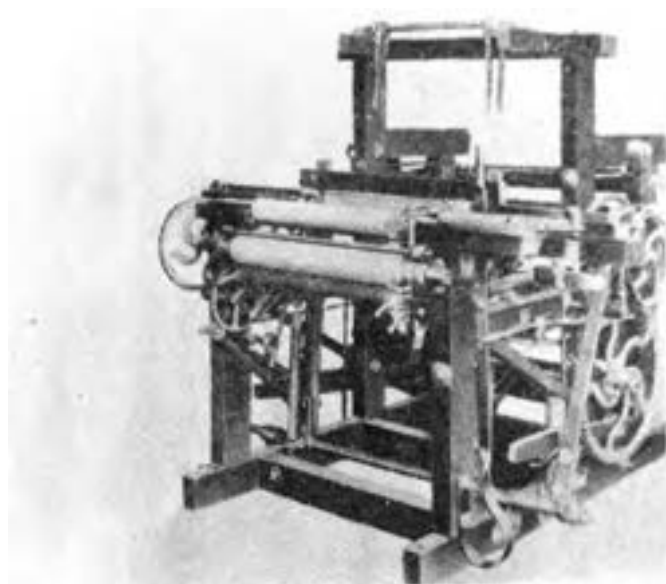
## 創業者大塚笹一

織物業の中心は綿織物で、岡山県の工業の重要なもののひとつであり、特に後月郡では大きなウエートを占めていた。当時の織物工場は、井原織物という綿ネル生産中心の大工場と、綿木綿中心の小工場、家内工場、織元や賃織りなどが存在した。（『井原市史V近現代資料編』）。

明治15年（1882）、16年（1883）ごろになると、唐糸と呼ばれる外来品が、従来の手紡ぎ糸に代わって使用されるようになり、織機にも改良が加えられ種々の織物が生産されるようになった。更に明治政府の産業保護政策によって、明治13年（1880）岡山紡績所、15年（1882）には玉島紡績所など、全国各地に紡績所が設置され、明治20年（1887）ごろからはこれらの紡績所から生産される内地産紡績糸がどんどん登場するに至った。この原料糸の供給が豊富になるにしたがって、手紡ぎ糸は姿を消し、紡績糸をもって白木綿・紺木綿・綿ネル・弁慶縞・蒲団縞などの着尺物から広幅物に移行、「製品の一新紀元を画することとなった」（『井原市史』昭和39年）といわれるほど盛んになった。

『井原市史』によると、「明治23年（1890）、西江原において綿蚊帳地の生産をはじめ、明治24年（1891）井原町に地方最初の動力応用の織機を設置した株式会社井原織物所（現在のタカヤ株式会社本社）の創立を見、白ネルを製織したところ、その製品は品質優良をもってその声価を全国に高めた」と記されている。

しかし、国内経済は不況が続き、織物の価格は低落。加えて粗製乱造状態



動力付き織機\_(豊田自動織機製作所白井富次郎氏所蔵)

となり、顧客の信用を失い、販路は閉ざされるという危機に陥った。廃業や転業も続出し、築き上げた伝統ある織物も存続が危ぶまれるようになった。

この危機的状況を打開したのが、タカヤグループの創業者・大塚笹一だった。笹一は、明治6年（1873）生まれ。後月郡高屋村（現井原市高屋町）で、大塚玖三郎の長男として生まれ、興讓館から岡山一中に学んだ。

明治27年（1894）、笹一は「大中屋」の屋号で織物業を始めた。明治33年（1900）、26歳の若さで高屋村の村長となり、深刻な不況にあえぐ地元の織物業の基盤が脆弱なことを不安に思い、明治37年（1904）同志を集め、品質の向上と業者連帯の必要性を説き、織物製造、販売業、原糸商の3業種を包含する「中備物産織物同業組合」を結成し、組合長に就任。その後、小田郡の業者にも呼びかけ参加させ県の西域を網羅し、大同団結を実現した。大正3年（1914）には中備織物同業組合を創立し、初代組合長として業界の啓発と産地の育成に力を注いだ。

## 機業界に盤石の基礎を築く

大塚村長は高屋村役場の一室で同村の大塚幸八、高木喜太郎両氏の訪問を受け、懇談していた。2人ともこの村の有力な織物業者である。話の内容はいま興亡の岐路に立っている織物業者になんとか起死回生の道はないものだろうか……というのであった。

相談をうけた大塚村長は若々しい情熱を盛り込んで次のように提言した。「現在、地方織物生産については何ら統制も行われていない。だから粗製乱造を防ぎ製品を統一して信用を保つことができないし、向上を期することも困難である。そこで私はこの困難を完破するためには法令によりまず同業組合を作ることが最善だと思う。同業者がみんな相寄って助け合ってゆく組合を作ろう……」

当時の後月郡全体をエリアとする木綿販売業者、染織業者を一丸とした「中備物産木綿同業組合」を作ろうという動きが出たのはそれから間もなくであった。前者の3名のほかにさらに鳥越大一郎氏ら10名を加え発起人会が生まれ、大塚村長を創立委員長とする委員5人が同業者を説いて組合への加入を呼びかけた。しかし、業界改善への壁は意外と厚く、容易に同意が得られず失敗に終わった。

今度は名称を「中備物産同業組合」として、織物製造、販売、原料糸業者を組合員とすることにして結成への努力を続けたが、これも流産に終わった。しかし時の後月郡長がその熱意に感激して協力を申し出、郡書記を各関係町村に派遣して組合設立の急務を力説させた。



初代社長 大塚笹一



中備織物同業組合事務所



鉄製広幅高速織機



侍従御差遣および設立10周年記念として設立された染色研究館



榎野侍従御差遣

明治37年（1904）5月30日、歴史的な「中備織物同業組合」の設立総会が開かれ、大塚笹一氏が初代組合長に選出された。就任した同氏は組合設立の意義を生かして進歩的な構想をもって品質のよい織物の研究を続ける一方、市場の開拓に精力的な努力を重ねた。従来は備後地域の問屋を唯一の販路としていたが、全国的物資の集散地である大阪市場への進出が見事に成功し、「備中もの」の真価が本格的に広く知れ渡るようになった。

さらに大正元年（1912）に入ると、製品の一部がオーストラリア、南アフリカにも輸出され、“井原の織物”は“日本の織物”に飛躍した。しかし、この頃の織物はいわゆる「着尺」で和服用だったため、日常洋服をつけている外国人には不向きであり、しかも生地が綿とあって輸出先ではもっぱら原住民の衣服用としてさばかれていたようである。だが、後には国内でも洋服が次第に普及し、衣料生活の変化につれて広幅織物を必要とする時期が迫っていた。

### 英国製広幅織機を導入

このため組合長の大塚笹一は加盟業者に広幅織機への転換を呼びかけると共に、わが社にもイギリス製の「ジッキソン」という鉄製広幅高速織機20台を導入し、本格的な輸出用綿布生産に入った。

これに刺激されてほかの業者たちも次々に広幅織機を取り入れ、洋服生地の生産に転換していった。大正の初期、時あたかも第一次世界大戦勃発により、諸外国から衣料品など生活物資の注文が日本に殺到、このため業界は非



常な活況を呈したのであった。

だが、この活況の中にも改善を必要とする大きな問題が潜んでいた。それは日本人が古くからなじみ親しんできた藍染めが、外国に好まれず輸出用に不向きだということがわかったのである。

## 県内で初めて社内に染色研究所

初代社長の笹一はこうした現実を踏まえ、改めて染料の研究に取り組むため、岡山県内ではまだその例を見なかった「染色研究所」を社内に特設した。同研究所での研究の結果、硫化染料の使用に成功した。そして、小田川や高屋川の清流で先染めされた小倉学生服地や、白黒交織のシモフリ生地は、一時全国生産の70%までが井原地方で生産されるという隆盛ぶりで、輸出とともに好調の伸びを見せた。

## 同業組合にこの誇り

中備織物同業組合が創立25周年記念として発刊した『中備織物誌』序文の中で当時の大塚組合長は「わが同業組合が幾多の困難を突破して今日、健全な発達を遂げているのを見て感無量なものがある。そうして、次のような誇るべき事実が積み重ねられていることに大きな喜びを感じる……」と感慨を込め次のように中備織物同業組合の誇りについて述べている。

- (イ) 備中織物の発祥地にして綿織物製造に古き経験あることなり
- (ロ) 明治維新当時の失業者が今日の如き大偉業を造り出したることなり
- (ハ) 地方において広幅織物製造を最も早く始めたることなり
- (ニ) 他に先んじて動力を応用し織機を運転したることなり
- (ホ) 同業組合設置企画の早かりしことなり（岡山県下では初めて）
- (ヘ) 藍染めに代ふるに硫化染料を他に先んじてなしたることなり
- (ト) 今や全国に名を成せる「備中小倉」の創始者たることなり
- (チ) 織物整理工場の設置が中国地方で最初たりしことなり
- (リ) 組合員がよく統制を守り、不良品を市場に出さず、定評あることなり
- (ヌ) 全国多数の同業組合中、待従ご差遣の光栄に浴したるもの甚だ稀なるに本組合へは牧野侍従をご差遣、状況を視察せしめられたる光栄に浴したることなり

さまざまな試練を経て自らの手でこれを生み、育て、そうして25年の風雪に堪え、ついに誇りある組合の歴史を築き上げた組合長の心中には全く感無量なものがあったことであろう。



功績碑建立の式典(高屋八幡神社)



高屋町八幡神社境内にある「織物功績碑」



先駆者大塚笹一の名前が刻まれている

## 信念に満ちた警世の布告

日露戦争が激しくなった明治37年（1904）10月30日、大塚笹一は高屋村長の任期満了と共に「村民に告げる」という印刷物を公布している。その文中いたるところに国家の将来を憂い、村民の生活を思う心があふれ、胸打つものが感じられる。

特に、懐の深いシベリアから欧州にまたがる大国を完全に制覇することの難しさを指摘し、無力の戦争にだけ勝ったのでは最後の勝利は得られない……と言い切っているあたりは実に大胆で、これは戦勝のニュースに浮かれがちな当時の国民に訴える一大警鐘でもあった。

こうした世情におもねらず、権力に屈しない憂国の言葉が、もし第二次世

界大戦前の厳しい社会情勢の中に聞かれ、冷静に判断されたならば、あるいはあの非情な敗戦にまで追い込まれる危険はなかったかもしれない。その大要は次のとおりであった。

「不肖本職は本月末をもって満期退転して実業に専念いたしたいと思う。不肖は日露開戦以来たびたび区長会などの際、国民の覚悟について私見を述べ、村民の人たちにもお伝えしてきたが、未だ十分にその効果が見えないことは残念である。だから重複をも顧みず、更に私の考えを述べて村民皆さまの参考に供したい」

と前置きして

「現代の戦争は無力の戦争であると共に、資力豊満の戦争である。だから財政を滑に運転しないと、最後の勝利を期することは困難である」

と喝破し、さらに語を続けて

「もし、来年中戦争が続いた——とすれば、その軍事費総計は20億円の巨額に達するであろうし、この巨大な資金をわが国として支弁し得られるであろうか。しかし軍費がどんなにいても勝敗の決は国の存亡にかかるものだから、無力によって勝ったことを意義あらしめるために、どんな工夫算段をしても作り出すことが要請されるであろう。20億円という巨費は利息年5分としても1年間で1億円、さらに償還資金と在来の国債に対する利息償還費を合算すれば、今後わが国の国債に関する支出は約2億円にのぼり、わが国の歳計総額は倍加することになる。多くの人の中には軍費は戦敗国から償金を取って充てたらよい——と夢想する人もあるようだが、償金というものはそう簡単にゆくものでないことは、日清戦争後の実例を見ても推知できるであろう。今回の日露戦争はとても敵国に致命傷を与えることは困難、と私は思っている。ところで現在、私たち国民にそれだけの余力があるであろうか。国民の節約にも限度があり、考えさせられる問題である。

そこで、私はこの難関を突破するには現在の産業界に多大の開発、改善を加えその振興をはかるべきだと考える。これによってわが国の生産力は向上して富強の座は増すであろうし、さらに本村の「勤儉会」で申し合わせになっている軍費節約を実行すればあまり心配はないと考える。村民の皆さん、どうぞ深く考え、国策のため努力をいたされたい……」

この信念に満ちた、隣人を思い、産業開発の重要性を訴えた言葉は1世紀余を経た現在にも立派に通用するものであり、その精神はわがタカヤグループの社是と共に力強く受け継がれているのである。

この初代社長の功績については現在の高屋町八幡神社境内に「織物功績碑」が建てられ、その偉業を讃えているほか、いろいろな形で顕彰されている。





大塚笹一社長(前列中央)と支配人社員たち

昭和16年(1941)5月発刊の日本綿スフ織物工業組合連合会誌『織布』68号に、肥後史郎氏が「中備織物生みの親・大塚笹一氏の偉績」と題する6ページにわたる長文を寄せているが、これはその中で初代社長が肥後氏に語った言葉の一節である。

### 高屋の女子工員は世界一

……明治37年(1904)5月30日、難産だった同業組合がやっと完全に成立しました。これにより原料の改善、検査の励行、製糸の統一などの懸案が軌道に乗り、ほとんど地に落ちかかっていた井原地方織物の声価を回復できました。事業の発展は共同融和がもとで、組合員の和合が第一です。井原地方は景色も美しく、人心の融和は美しい美風を作り出しており、機業はこうした環境の中に成長しています。もちろん過去三十余年の間には、組合の名称や形態も変遷を重ねたが、その都度内容が整備され、完全なものに発達し、業績も拡大、生産額も増加しました。その間、特に思い出の深いのは、他に率先して硫化染料を使用したことです。今までの藍あいに代えて硫化染料を使ってみたところ、結集がよいのでこの使用に踏み切りました。岡山県下で硫化染料を使用したのはおそらくこれが最初で、二番目は確か児島郡迫川はざかわだったと思います。その間には、農商務省から大山技師が来られ「硫化染料の使用は紺屋を食えなくするので中止してくれ」という申入れがあったことなど……いろいろのことがありました。



高屋織物第二工場



商標

現在、この地の特産は輸出小倉ですが、これの起こりは第一次欧州戦争以前の事です。森田さんという人が江州（現在の滋賀県）からその方法を仕入れ、私と合作で改良を重ね工夫創作した結果、外国市場での評判もよくなり、第一次欧州戦争の関係もあって急に増加輸出するようになりました。以来、今日まで輸出専門にしているが、今では押しも押されもしない日本一だと自負しています。日本一は世界一です。ご覧下さい。英国のマンチェスターはどうです。このマンチェスターを押さえたら世界一ではありませんか。それに外国の女子工員と高屋の女子工員では腕が違います。高屋の女子工員は世界一です……



京都大博覧会での金賞を獲得(1919年)

気宇壮大、世界を呑む太っ腹の中に「高屋の女子工員は世界一」とうたったあたり正に〈大物〉としての風格が忍ばれるのである。

このほか昭和5年（1930）発刊の「岡山県主要物産同業組合連合会誌」の中でも織物の先覚者として組合員の指導と製品の改良に努め、さらに進んで輸出に意を注ぐなど……その業績は極めて大きい……と深くその功を讃えている。

## 株式会社に改組

大正6年（1917）2月、地方業界に率先して既に広幅織物に着手していたわが社は、同年6月に「高屋織物合資会社」、さらに翌7年（1918）9月にはこれを「高屋織物株式会社」に改組した。当時の資本金は10万円。株式会



感激の設立10周年記念式典で式辞を述べる初代社長(1927年6月12日)

社発足時の役員は次のとおりであった。

(社長) 大塚笹一 (常務) 森近良平 (取締役) 中村弥逸、倉田己之吉、今岡増太郎 (監査役) 佃善逸郎、昼田寛一

株式会社として新たな出発をした高屋織物株式会社は、これを機に一段と販路を開拓し、南洋方面にも盛んに綿小倉織物などの輸出を見るようになった。また一方では、地方機業のリーダーとして広幅織物の将来性を説き、年余を出さずして広幅織物業者の数を激増して、ついに南方、中国、満州方面への綿小倉輸出は井原地方業者が全国首位を占めるまでに成長させた。

社内報「窓」の「高屋織物五十年略史」には、次のような記述がある。

「生産の拡張につれて大正8年(1919)には第二工場の建設をはじめ、同12年(1923)には海外進出による販路拡張のため神戸出張所を開設したほか、昭和3年(1928)には内需品販路拡張を目指して東京出張所を設けた。同年秋、たまたま今上天皇陛下の即位大典が京都であり、これを記念して「京都大博覧会」が盛大に開幕された。わが高屋織物はこの博覧会に小倉服地を出品し、岡山県下の紡織業者としてはただひとり金賞を獲得している」

また、この金賞を獲得した際に出版された大典記念『京都大博覧会誌』には、「小倉服地の製織を以て第一流の名声を博する高屋織物株式会社は、東京、神戸およびハルビン各地に出張所を設けて販路の拡大をはかり、国内主要都市をはじめオーストラリア、南米、南洋、アフリカ、インド、シナなどに大々的に進出し、殊にオーストラリア輸出小倉の如きは我が国総輸出額の約7割を同社一手に産出する盛況を呈している。登録商標の「鷹矢印」及び「華鶴



設立10周年祝辞の書



設立10周年記念式典





印」等によって表明せらるる同社製品の優秀性は今回の京都大博覧会での金賞によってもしらるるところ。さる大正15年（1926）には代表的模範工場として産業奨励の意味をもって牧野侍従を差遣の栄に浴せり……」とあり、その名は全国に知れ渡った。

## 感激の10周年

昭和2年（1927）6月12日、高屋織物株式会社は設立10周年記念式典を盛大に催し、関係者と広く喜びを共にした。式典には当時の岸本正雄岡山県知事も出席したが、同知事はその祝辞の中で、

「……産地の機業は本県下機業の鼻祖にして殊に大塚笹一氏ら先覚者は、長く小幅着尺織物の生産に没頭せんが、時代の進展に伴わざるの悲境に落ち入ることを達観し、つとに広幅織物生産に意を注ぎ、県下広幅綿布の名声を宣揚するに至れり。特に当社は創立以来、常に向上進取の精効をもって叙上の大勢を如実に力説高唱し、その実現に指導的役割を果たしている功績は極めて大……」と述べ、初代社長が機業の発展に心血を注いだ努力を賞賛している。また社長はこの日の挨拶で、喜びと感謝の念を披露したが、その中で、「私は従業員を一丸とした大家族主義によりただ“誠実”を唯一の武器として経営にあたってきた……」と述べ、この職場により、この職場に働く人たちに尊い教訓を残している。

## 誠実一路に生きて……10周年の挨拶

（前略）当社は大正6年（1917）、合資会社として組織し、翌7年（1918）株式会社に改組して今日に至り、本年で満10年の星霜を重ねました。不肖乏



大塚笹一



輸出用の織物製品(1930年)

しきをもって今日あるを得ましたことは、一重に平素ご愛顧賜りたるお得意様や先輩識者の厚いご援助と従業員諸氏の協力のたまもので、深く感謝いたしております。不肖は常に言明しているとおおり、大家族主義により経営してまいりました。故に時に、あるいは無理な働きをお願いし、無理な仕事をあてがいました。しかし、諸氏はよく要請に応え、努力してくれました。そのために、世の景気に盛衰があり、需要供給関係に消長があっても、これを持ち切ることができました。このことは実にわが大家族の一員である従業員諸氏の一蓮托生のたまものと確信いたしております。

今やわが社の生産は数において地方同業中の一位にあると思います。しかし、販路は海外数カ国に輸出すると共にわが国全土に行き渡っております。中でもオーストラリア連邦に輸出するものは日本総輸出の半額以上を占有しているのです。このような実績を上げていますが、私は会社の経営については別に何の術策もありません。ただ一つの武器は、〈誠実〉であります。

すなわち、顧客に対しても〈誠実〉、原料などを当社へ供給する業者にも〈誠実〉、また株主に対しても〈誠実〉であり、従業員に対しても〈誠実〉であります。

だから、一片の秘密を差し挟まないことを断言し得るのであります。要は、国産品発展のため努力すると共に、社会的に共存共栄を目的としてこれを実行している次第であります。

回顧すれば10カ年の年月は長いようでもあり、短いようでもあります。株式会社設立はつい先日のように思われますが、その間、随分と世の盛衰も経験しました。大小の浮沈消長にも遭遇しました。販路開拓の苦心もなめまし



初代大塚笹一の筆跡(1940年)



輸出用の当時のラベル



た。金融難も味わいました。けれども、今は販路を一方面で失うことがあり、またある方面で商況の変化することがあるとしても、なお多くの方面に知遇を受けております。いろいろの難事にあっても従業員が一致してこれにあたる覚悟を持っています。しかし、油断は禁物であります。特別の大事が襲来しない限り、まず安全であると言明でき得るのであります……。

この辛苦10年の間において忘れることができない出来事は、大正15年(1926)5月今上天皇が時の皇太子殿下として岡山県下に行幸された時のことであります。あの時は、わが社の高木支配人が齋戒沐浴して謹製した欧州向け小倉服地の献納をお受けいただき、また優良女子従業員によって謹製した製品をご覧の上お買上げの光栄に浴したのであります。さらに同月23日には、牧野侍従をご差遣になり、わが社の操業を視察させられました。こうしたことは当地方では未曾有のことで、これはわが社の歴史に特筆されるべき事柄であります……。

それから5年後の昭和5年(1930)11月、天皇陛下が陸軍特別大演習のため岡山県下に行幸された際、わが社のブルーデニムを天覧の上、お買上げになった。数十年を経た現在、自由で、庶民的な衣料としてヤングの世界に爆発的人気を呼び、やがては一般の老若男女にまで愛用されているジーンズの素地は、既にこの頃からわが社で開発、製産されていたのである。



天皇献上ブルーデニム

## 県境から県議当選

大正4年(1915)9月、初代社長大塚笹一は周囲の熱心な推薦を受けて岡山県議会議員選挙に出馬した。この県議選は大正年間、県下では最も激烈な一





高屋織物株式会社の輸出向け会社説明書

騎打ちとして長く語り継がれた。地区の中央、西江原地区を主要地盤として立候補した西江原銀行頭取・片山茂久太氏とガップリ四つに組んでの激戦は注目のうちに開票が行われ、結局、県境の不利を克服して笹一が当選した。得票数は次の通り、

- 1235票 大塚笹一
- 1062票 片山茂久太

## 輸出で不況を救う

初代大塚笹一社長は昭和13年（1938）、輸出振興の先覚者として緑綬褒章を受けているが、商品の研究と市場開拓に、その豊かな才能を存分に発揮して大きな功績を残した。尾道など主として備後地方の間屋に頼っていた今までの販路を、大阪市場にまで進出させたのもその一つであり、この商業のメッカに大きなパイプが開かれたことにより、〈繊維の井原〉は広く認識されるようになった。

「強くて、もちがよい」この備中織物は利用者の好評を受けて、やがて全国各地に進出。東京、大阪、神戸、台湾などに支店、出張所を設けて直接販売をするほどに成長していった。進歩的な笹一社長は、阪神市場を経て広く海外への輸出を推進し、朝鮮、満州方面にも出張所を設けて成果を上げた。これは大正9年（1920）、戦後の不況期にあっても井原地方では海外市場を確保し、他の地方に見られたような深刻な打撃を受けないで済んだ主要な要因であった。



## 第2章

# 試練



昭和30年代の織物工場の様子

## 第二次世界大戦から戦後の復興

昭和16年(1941)～昭和35年(1960)

創業者大塚笹一を失い、2代社長となった大塚薫雄を中心に全社一丸となって第二次世界大戦後の復興の道を歩み始めた。

ところが、大きな試練が待ち受けていた。労働争議と工場の火災である。

この二つの困難な状況を乗り越ったのは、後に3代社長となる専務の大塚長六である。

長六は、織物から製品づくりまでの一貫体制を模索し、繊維部門の急成長を支えた。



2代社長となる大塚薫雄(左)と笹一

## 大塚薫雄が第2代社長に就任

備中織物はいくつもの苦闘の変遷を経て、大正元年（1912）に輸出品としての最初の足跡を残した。以後年々輸出は伸びて増反の一途をたどり、第二次世界大戦まで備中小倉として、その製品はオーストラリア、ニュージーランド、中南米諸国、アジア、インド、欧州各国に名声を博し、わが国輸出小倉地生産高の60%を占めるに至った。

しかし、戦争の激化により、統制は強まり、「一頓挫を来し、品質的混乱と需要の時代的変遷によって、特産品「綿小倉」の生産は激減するに至った」（『井原市史』昭和39年）のである。

さらに、産業界に、政界に偉大な数々の功績を残した初代社長大塚笹一は昭和16年（1941）12月17日、69歳をもってその多彩な生涯を終えた。第二次世界大戦が始まって間もなくのことである。

笹一の後を継いで大塚薫雄しげお専務が第2代の社長に就任した。

大塚薫雄は、後月郡の山成家に生まれ、大正7年（1918）に大塚家に入籍した。薫雄は、高屋織物の創業者・大塚笹一の跡を継ぎ、昭和16年（1941）高屋織物株式会社の第2代社長に就任。昭和36年（1961）12月に第3代社長の大塚長六に事業を継承するまでの20年間にわたりグループの舵取りを行った。なかでも戦中から戦後の混乱期における復興を成し遂げた手腕と温厚誠実な人柄は、社内外からも多くの人に慕われた。

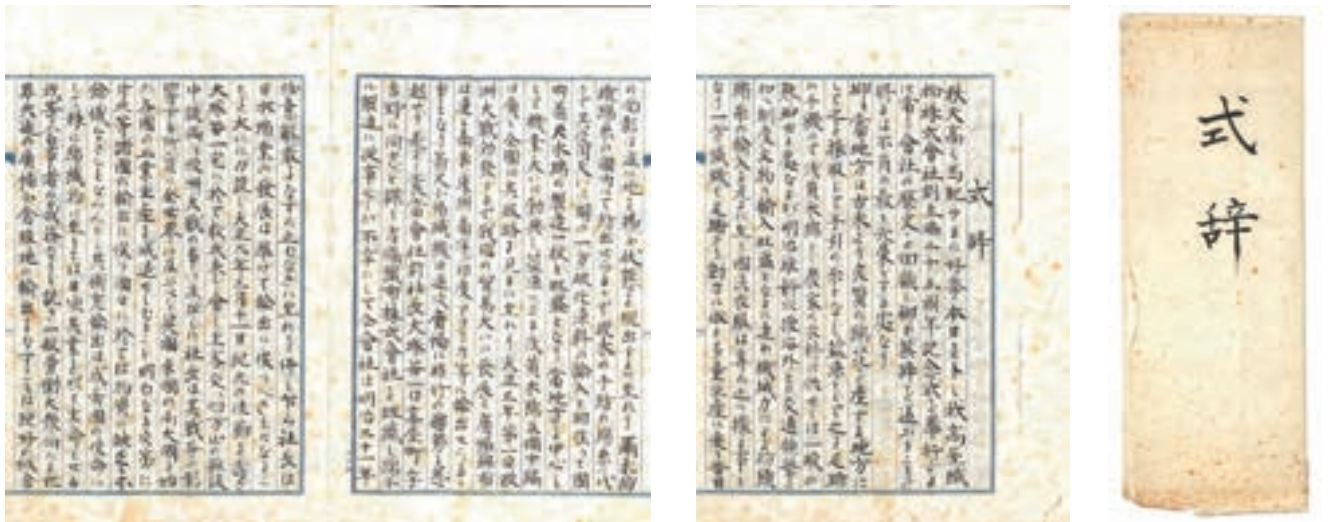
とはいえ、薫雄が事業を引き継いだ昭和16年（1941）は第二次世界大戦に突入する直前であり、好況と不況の波が去来する業界でその指導的役割を果たしてきた高屋織物は、昭和12年（1937）ごろから始まった国の戦時体制と統制時代突入により国策的生産に協力した。市民もみんな“勝つために”という巧みなうたい文句のもとに、苦しい生産に耐え抜く日が続いた。

昭和18年（1943）、創立25周年を迎え、記念式典を開くに当たり、大塚薫雄が用意した式辞には、高屋織物の苦難の歴史をまとめている。

それによると、大正15年（1926）下期にはオーストラリアより大量の注文があったものの、翌昭和2年下期にはオーストラリア市場の不況により注文が皆無になった。前途暗澹たる状態を呈すに至るも、インド、アフリカなどへの販路の拡大を図る。大正15年（1926）8月には神戸市に出張所開設、輸出の拡大を図る。一方、輸出不調の場合を想定し、昭和3年（1928）12月に東京、昭和4年（1929）7月には京城（韓国）、さらには昭和13年（1938）2月には奉天（中国・満州）に出張所を開設した。さらに両備及び井笠鉄道の公認を受け、国内運賃の軽減と輸送の円滑化を目的に高屋織物「タ」運動部を設け、一般運送業にも乗り出した——とある。



大塚薫雄



25周年記念式典式辞(1943年)の冒頭



高屋織物株式会社と大中屋織物工場との関係の覚書(1944年10月18日)



戦時下での演習

長い伝統を守り、生命を打ち込んできた織物も、いわゆる〈勝つために〉という名の下に、生産も国策的なものに転換を余儀なくされたのであった。

また、昭和19年(1944)10月には、第二次世界大戦下において織物業者の企業整備合同にあたり、綿スフ織物企業体は、織機台数300台以上の単位とすることになった。そのため、高屋織物282台と大中屋30台の合わせ合計312台とし、中備織物協同組合を結成した。

## 終戦からの復興

悪夢のような戦争が終わり、平和がよみがえると共に、織物界も次第に活気を取り戻し、やがて糸へんブームとなり好景気を迎えた。が、しかしこの好景気の中にも戦争の傷跡は残り、あまり長くは続かなかった。戦争で荒廃





法泉院境内に開設された米軍高屋検問所(1945年11月13日)

した国土の上に沈滞した経済——これを復興させる手段として貿易の促進が強く叫ばれ、輸出品が世界市場に信頼を得られるための設備の改善が必要となり、新鋭機械の導入や工場改築などの苦心が相次いだのであった。

昭和20年(1945)にわが国は終戦を迎えたが、戦後、日本経済の自立化にむけて繊維産業が果たした役割はきわめて大きかった。

昭和26年(1951)にナイロン、昭和32年(1957)にアクリル、昭和33年(1958)にポリエステルがわが国において企業化され合成繊維は急成長を遂げていく。

しかし、1950年代半ばには設備調整を進める必要が生じ、昭和31年(1956)年6月に「繊維工業設備臨時措置法」(以下、「繊維旧法」)が公布された。

戦後の日米貿易摩擦は繊維から始まっていた。昭和30年(1955)にアメリカが繊維製品の輸入関税を引き下げると、安価な日本製品がアメリカへ大量に出荷され、アメリカの繊維業界は深刻な打撃を受けた。このため昭和32年(1957)に日米綿製品協定が結ばれ、日本は5年間、輸出を自主規制する。

## 戦後復興期の波乱のなかで

時代の荒波の中にあって、幾多の経営努力と苦勞、従業員の協力があつた。先輩者たちの努力を知るために、株主総会報告書を紐解いてみよう。記録によると、昭和23年(1948)～24年(1949)ごろはデフインフレのため金融は硬直し、一般に資金面の窮屈を感じていた中で、国有綿が民有綿に切り替えられたため、原料、原糸の買い入れに多額の資金を必要とするという二重



燃料節約講習会

# グループの礎築き 井原の発展に寄与

## 大塚笹一の 経歴と業績



大塚笹一

創業者・大塚笹一について、明治百年記念郷土の先覚者（候補者）として調書が残っており、それを参考にその業績を記しておく。

大塚笹一は明治6年（1873）6月8日、井原市高屋町で生まれた。明治33年（1900）、弱冠26歳で高屋村長に選ばれ、37年（1904）までの4年間高屋村長を務めた。

大正4年（1915）から8年（1919）は、岡山県会議員となり、廃藩置県後のわが国の議会制度の揺籃期に岡山県境という不利な政治的条件下で地方自治の発展に尽くした。

高屋村長在職中の備中地域の伝統的機織業は存亡の危機にあった。笹一は、同業者とともに織物の価格安定のために「中備織物同業組合」を設立し、自ら理事長となりその先頭に立った。当地の業者組織は変遷を経て、その後の「備中地方機業会」の源流はこの組合に端を発したといわれている。

また、明治40年（1907）には、従来の国産染料として使用されていた天然藍に代わるものとしてドイツより輸入された硫化染料に着目。この化学染料を駆使した染色技術と大正時代に入ってから導入された力織機と共に、糸染色物の大量生産方式を生み出した。このことにより、今も名声を留めている備中小倉織（当地特産の輸出織物）の興隆発展につながったのである。

笹一は、村長、県会議員のほか岡山県参事会員、同済世顧問、井笠鉄道株式会社取締役などの要職についていたが、なかでも高屋織物株式会社、中備織物整理株式会社（高屋織物整染株式会社の前身）の設立者として、現在のタカヤグループの礎を築いただけでなく、井原地方の繊維業界に残した足跡は大きい。

なお、昭和11年（1936）には高屋町氏神八幡神社境内に碑（織物功績碑）が建立されている。この碑の題字は阪谷芳郎元子爵、碑文は興讓館校長の山下秋堂による。

また、昭和13年（1938）織物輸出の功労をねぎらい、地方産業の発達と地方自治の振興に尽くしたことが認められ「衆民の模範タル者」として緑綬褒章を拝受した。

（明治百年記念郷土の先覚候補者調書より）



大塚笹一は勲八等を受章（1938年）



大塚笹一の功績（1941）



高屋織物と井原織物所の合併覚書(1951年12月)

苦を味わった。八方手を尽くして一応この苦境を乗り越えホッと一息ついたが、それも束の間であった。昭和24年(1949)末、アメリカにおける物価下落の影響をもろに受けて輸出注文は皆無となり、暗雲に包まれたが、翌年に入ってスフ織物の統制が撤廃され、一筋の光明を見出したかに見えた。しかし繊維製品の暴落により、またまた業界は大きな打撃を受けた。

昭和26年(1951)の報告書で見ると、こうした苦境に耐え忍んできた甲斐があって、やがて輸出は順調に伸び、特に広幅ダブル物は予期以上の好成績を収めた。

昭和25年(1950)後半からはいわゆる「糸へん景気」を迎えたわけだが、この頃から敗戦後におけるわが国の工場整備が進み運営もスムーズな方向に向かった。もちろん当社もこの好況の波に乗り、特にダブル織機による織物の注文が殺到した。

早くからシングル織物の不引き合いを予見し、広幅物の将来性に着眼して、これを奨励指導してきたわが社経営陣の先見の明は、ここでも躍如としている。

しかしその後も、綿糸の価格は低下を続け、苦しい営業状態が続く。「綿布輸出も安値を辿り滞貨も次第に増加して期末には遂に47万梱を突破する事態となり、業界も滞貨の買上を政府に要請する迄に窮迫するに至った」(第73期定時株主総会報告書=昭和30年)とある。

一方で、天然繊維は徐々に人造繊維に取って代わられるようになった。当時、合成繊維の発達はめざましいものがあった。当社では、早くからこの点に目を向け、「ビニロン製織用として遠州式ダブル自動織機24台を計画、運転を開始」し、来るべく時代に備えていた。

また、昭和26年12月には、経営の合理化と資本の強化を図る目的で、株式会社井原織物所(井原町井原・森下澤治社長)と合併した。





旧撚糸工場

## 合成繊維織物の時代をひらく

昭和32年（1957）になると井原地方の業界に新たな技術革新期が訪れた。高屋織物はここでも業界の先頭に立って同年1月、まず本社工場の全生産設備を合成繊維織物用に更新して作業のオートメーション化に成功した。

当社のこの英断に刺激され、井原地方の有力業者もやがてこれに続くようになり、従来の綿スフから合繊維物に転換するため自動織機の導入。工場改築が盛んに行われ、合繊維物の全盛期に入った。このことはその後の服飾文化にまた画期的な影響を与えたのである。

## 試練の嵐 大争議に直面

こうして絶えず流動する織物の世界に研究と努力を重ねてきたわが社が経験した大きな試練の一つに、昭和31年（1956）8月12日から2カ月にわたって続いた高屋織物大争議があった。

この年の織物業界は極めて平穏で推移し、前途に大きな期待が持たれていたが、夏期一時金に対する労働組合の要求に端を発し、ついに無期限全面ストライキに入るといふ不幸の事態が起こったのである。一部労働組合幹部の現実を無視した言動のため話し合いは容易に進まず、争議突入から五十余日たった10月中旬、やっと妥協を見たもので、井原地域ではこれまでなかった最大の労働争議であった。

それはあまりにも無謀な要求に対して出された会社側の解散宣言をめぐり、



導入された自動織機



高屋織物争議の解決は新聞でも大きく取り上げられた  
(山陽新聞1956年10月14日)

労組の支援組織がガッチリと四つに組んでお互いに譲らず、全織同盟（全国繊維産業労働組合同盟）の滝田実会長をして「全織同盟として初めての体験」と語らしめたほどの大争議であった。このため全織同盟側では1000万円の支援資金を用意し、組織の全力を挙げて応援に乗り出したのであった。

工場周辺には赤旗が氾濫し、労働歌が平和な織物の町に流れて人々を驚かせた。滝田全織同盟会長は9月27日、ついに事態収拾のため、第三者による斡旋を申し入れた。会社側でも組合側の誠意を認め、会社解散を決めるため予定していた10月7日の株主総会を15日に延期して円満解決への道を開いた。

10月15日午前9時30分、岡山市田町の岡山県産業会館で斡旋が行われ話し合った結果、同日の午後4時30分、ようやく労使双方による調印が行われた。

当時の記憶を、大下宣子前会長はこう語る。

「その前の近江絹糸争議では、会社側が負けた形になったんです。その次にうちがターゲットになって、全織同盟の渦に巻き込まれてしまいました。全織挙げての大争議になり、社会党の江田三郎さんが本社前で旗を振ったりしていました。当時、私は福山の学校に通っておりましたが、家の前に毎日10人くらい女工さんがピケで来ているんです。だんだんと顔見知りになって親しくなってくると『おかえりなさい』と言われて戸を開けてくれたりしましたが。

当時、薫雄の妻である祖母の千代の力が強かった。笹一の娘で、家付き娘でしたから。その祖母が『これではやってられない、もう解散だ』と言って、みんなその気になっていたのですが、やはり薫雄だけは『これではお義父さん（笹一）に申し訳ない、笹一さんから預かった会社だから、続けていきたいんだ』という気持ちがずっとあったようです。

薫雄社長は『こんなに家族のように思っているのに何を考え出したのか』



争議和解の会場となった岡山県産業会館

と怒り心頭でした。やさしい人でしたから、余計腹が立ったのでしょう」。そうしたこともあり専務だった長六が交渉に当たったのだ。

「瀬戸内海経済レポート」（平成8年10月11日）によると、全織同盟としては当初、会社の解散を「偽装解散」だと捉えていたようだが、やがて本気であることに気づき始める。高屋織物が潰れては、労働者にとっても大打撃である。そこで滝田全織同盟会長が九州出張の途中で岡山市に立ち寄り、会社側に面談を申し込んできた。

薫雄社長は「岡山まで呼び出すとは失礼だ」と会見を拒んだが、長六専務が「それなら私が出向く」と説得し、滝田会長と会見。最終的に「全織同盟も再建に協力する」との約束を取り付け、井原工場の閉鎖や200～300人の減員に同意させた。

これは当社が新しい時代の代表的な会社として、今日を築く過程における極めて尊い体験でもあった。調印式には、立会人として三木行治岡山県知事が出席、県経営者協の秋山会長、県地労委の周藤委員長のほか、会社側から大塚長六専務、今岡範夫常務、組合側からは瓜生全織同盟地方部長などが出席した。

調印を終えた大塚長六専務と瓜生同盟地方部長はにこやかに、しっかりと感慨を込めて固く握手した……と同時に、長い闘争に疲れた関係者の間に何かホッとしたような和やかさが漂い、久しぶりに明るい笑顔がよみがえったという。こうして赤旗と労働歌に明け暮れていた町角にも平和がよみがえった。

この大争議の解決後、大下前会長によれば、見知らぬ中小企業の経営者から「よく頑張ってくださった」という手紙がたくさん届いたという。それほどに社会的注目を浴びた大争議だった。

しかし、この五十余日にわたる争議期間のほか操業再開までの空白期間と合わせて、この年の後半は支出がかさみ、収入面では一部を除いては収入皆無という大きな痛手を受けた。第76期定時株主総会報告書にも「莫大なる欠損を計上したるは誠に遺憾……」とこの苦しさを述べ、将来への決意を披瀝しているが、この苦しみの上にさらに〈第二の試練〉が待っていた。

## 痛恨の出火

---

それはこの大争議に暮れた年明けすぐの昭和32年（1957）1月24日夜のことであった。原因不明の出火で本社第一工場を全焼したのである。同月25日付山陽新聞朝刊は「高屋織物焼く、損害1000万円」と社会面に3段見出しで次のように報道している。

「24日午後9時ごろ、井原市高屋町、高屋織物＝大塚薫雄社長＝本社工場か





高屋織物の工場火災の新聞記事  
(山陽新聞1957年1月25日)

ら出火、カワラぶき木造平屋の工場一棟（400坪）と織機54台を全焼、同10時30分ごろ鎮火した。損害1000万円。原因は、井原署で調査しているが当日は休日で火の気はなかった模様……」

前年の大争議後、ようやく軌道に乗りかけていた生産は、ここに再び大きな混乱状態に陥った。

当時の株主総会報告書には、次のような記述がある。

「昭和32年1月24日、原因不明の出火に因り本社第一工場を全焼し、昨年の争議後漸く軌道に復しかけた生産は再び決定的な混乱状態に陥りました。我々は引続き二度に亘るこの災厄に対し、唯身を挺して株主各位の利益を護り会社を防衛するより外ありませんでした。しかし会社のこれによって蒙った直接損害は合して1000万円の巨額に達し、加うるに對外信用其他営業上の損失はまことに測り知れざるものがあり、我々経営の担当者として全く汗顔の至りであります。今次総会に際し、衷心より深くお詫びを申し上げます。しかし我々は決してこの試練に屈したのではありません。火災後の再建復興は既にその大部を完了し、工場の規模こそ縮小しましたが、その内容は従来の「糸染」より「白生地」へと面目を一新し、又撚糸工場の新設により「撚り」から「織り」までの一貫体制を整え、合理化を完成しました。内外経済界の情勢は、来期よりいよいよ不況の度を深化すると思われませんが、今後如何なる試練に逢着しようとも我々は飽くまで勇往邁進して業績の挽回と向上を計り必ず株主各位の信頼と御期待に応え度（た）い所存であります。従来の御支援に対し深謝致すと共に、一層の御鞭撻をお願い申上げる次第で御座います」（第77回定時株主総会報告書＝昭和31年12月1日～昭和32年5月31日）

長六は、「逆境がすべてチャンスだった」（「瀬戸内海経済リポート」平成8年10月11日）と語っているが、この言葉通り、ピンチからの脱却を、新たな段階の企業への移行に結びつけていたのである。

「一番大きな工場がみな焼けてしまいました。機械に油がしみ込んでいますし、建物も木造、布もありますから、いったん火が出たらいくらでも燃えてしまう。その日は休日で、何も工場は動いてなかった日でしたし、火の気があるはずもないのにいきなり火が出たということで、いろいろと言われました。争議で何か恨んだ人がいて、付け火だろうという話もあって……。警察も動いたのですが、結局分かりませんでした。それでも、そのショックは争議の時に比べたら、それほどではなかったと思います。火事に対するものですから、それへの対処は金銭的な面はありますが。やはり精神的には労働争議はすごく大変だったようです」（大下宣子前会長）

## 第3章

# 変革



高屋駅前の燃糸工場(1965年ごろ)

## 高度経済成長と第2創業 昭和36年(1961)～昭和43年(1968)

戦後の復興をへて、日本経済は急速に回復をみせた。昭和40年代には高度経済成長により人々の生活は豊かになり国内の消費活動も活発になり、繊維産業は輸出の増加により活況を呈した。

昭和36年(1961)12月には、大塚長六が第3代社長に就任。会社の戦後の立て直しに尽力する。長六社長は縫製業にも乗り出し、繊維部門の製造から販売までの一貫体制を確立するとともに、電子事業部を新たに設けた。

今日のタカヤグループの基盤を築いたのである。

## もはや戦後ではない

戦時中に資産を一挙に失ったわが国の繊維産業は、戦後、再建復興の道を歩み始めた。昭和25年（1950）から始まる朝鮮動乱に伴う好景気により輸出量が急増、いわゆる「糸へん景気」が訪れた。

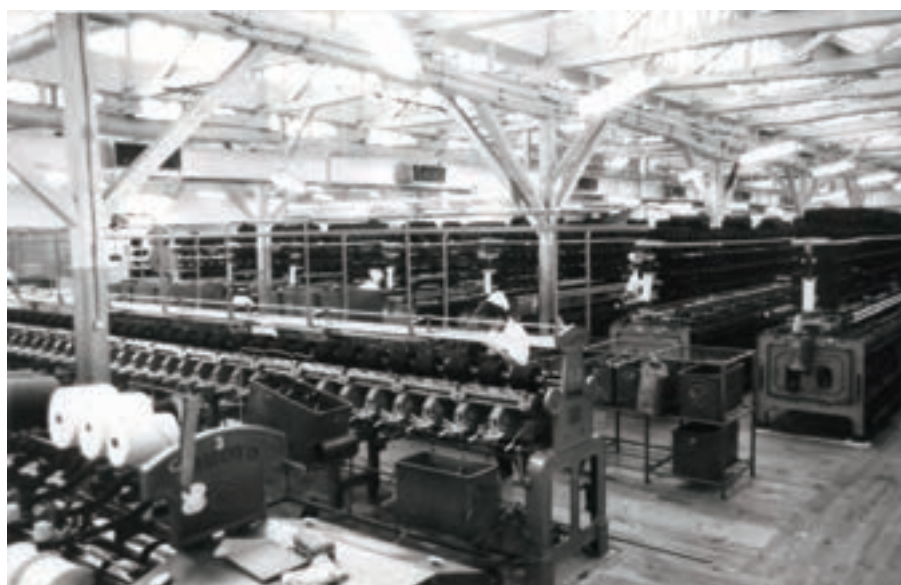
日本の戦後復興は進み、昭和31年（1956）の7月に発表された経済企画庁の年次経済報告（経済白書）は、「もはや戦後ではない」との言葉を刻んでいる。そして、1950年代後半から70年代のはじめにかけて日本経済は未曾有の高成長を遂げる。

1960年代は、天然繊維は徐々に人造繊維に取って代われようとしており、当時、合成繊維の発達は目覚ましいものがあった。昭和39年（1964）には「化学繊維工業協調懇談会」が設置され、設備の増設幅、新設基準を設定して生産の急増を抑えた。

昭和42年（1967）には「特定繊維工業構造改善臨時措置法（特繊法）」が制定され、設備の近代化、規模の適正化、過剰設備の計画的な処理等が行われることとなった。

## デニムの聖地・井原

戦後の備中地域の織物業は、輸出の再開とともにこれまでの輸出経験を生かし、設備の復元と生産の増強に全力を挙げた。協同施設として高性能の設備、技術の向上、経営の合理化によって製品の統一化を図り、備中織物の将来を見据えた協同組合の設立を計画。昭和24年（1949）7月に組合員104名



撚糸工場



をもって岡山県備中繊維工業協同組合が発足した。

昭和26年（1951）ごろからは、長年の伝統を誇った輸出小倉地の生産も次第に化繊化に移行し、いわゆるスフ小倉服地の生産が活発となった。昭和35年（1960）には年間生産量が4200万平方メートルと、これまでに最高の生産量を記録した。

一方、綿織物の製造を続けていた業者のなかには、昭和35年（1960）ごろからデニムの国内生産を始め、昭和40年代のジーンズブームで活況を取り戻すことになった。今日でも井原のデニムは世界的に高い評価を得ている。

井原地域では、織物だけでなくジーンズの生産も行われ、昭和48年（1973）のピーク時には1500万本のジーンズを生産量を誇っていた。ジーンズが日本に入ってくる以前から、現在のデニムに類似した裏白紺小倉織物が生産されており、デニムも早くから生産されていたことから、今日では井原地域は「デニムの聖地・井原」ともいわれている。

こうした戦後の大きな時代のうねりのなかで、グループの舵取りを担うことになったのは、第3代・大塚長六社長である。

## 大塚長六が第3代社長に就任

---

昭和36年（1961）12月、専務取締役であった大塚長六が第3代社長に就任した。第二次世界大戦開戦後の昭和16年（1941）から、戦後の混乱期までの困難な時代を支えた大塚薫雄は取締役会長に就任した。

長六は創業者・大塚笹一の孫で、のちにこう語っている。

「一人っ子で祖父にかわいがられたせいか、祖父の事業を継ぐのが私の人生だと、小さいころから思い込んでいた。三つ子の魂百までです」（中国新聞「そこが聞きたい」＝平成12年1月24日）

長六社長は、大正8年（1919）井原市高屋町に生まれ、福山誠之館中学校から早稲田大学政治経済学部に進んだ。昭和17年（1942）に22歳で大学を繰り上げ卒業となり、軍隊に召集される。長六は一人息子だったため、入隊前に急いで上田茂子と結婚した。昭和18年（1943）、長女・宣子が誕生。一人息子でかわいがられて育った長六にとって、軍隊生活は、苦勞の連続だった。長六の母・千代は、「長六は兵隊に行ったからちゃんとした人間になれたのだ」と話していたという。

戦後は中国から復員してきたものの、栄養失調から体調を崩し、結核を患い、しばらくの間は病床に伏せていた。その間、ベッドで商業簿記の本を読みふけていたという。福山の国立病院で肋骨を取る手術を受け、一命をとりとめた。

体調も戻り、昭和21年（1946）に高屋織物株式会社に入社した。長六は、疲



若き日の長六社長

弊した社の状況を見て、「祖父の笹一に申し訳ない」と必死の努力を重ねた。長六がひたすら経営と企業拡大に邁進したのは、最上の敬愛の念を抱いていた祖父への想いがあったからではないかと、大下宣子前会長は述懐している。

長六は物事の捉え方の厳しい人で、市場経済に対しては、新しいパラダイムということを積極的に考えていたという。会社の社長室で、あるいは自宅の書斎で、腕組みをしてひたすら考え込んでいる長六の姿をよく覚えているという。その一方で、小細工を嫌う純粋な人柄であり、家庭では、文学をこよなく愛す万年青年のようなロマンティストであった。家庭でも仕事のことをよく話していた。理解を求めるといよりは、話す中で自分の考えを構築していたようだ。

昭和31年（1956）の労働争議の際、当時専務取締役であった長六がその収拾に当たったことは、前章でも記したが、この争議の経験が当社の大きな転機となっていることが、その後の長六の発言などからも見えてくる。

◎「労働争議の経験で得たのが、モットーの『人道主義』。後の電器事業参入も裏を返せば繊維部門の自動化で余った人材の有効活用」（山陽新聞「おかやま企業新時代」＝平成9年12月5日）



1959年に改組された中備染色整理。煙突にはその文字が見える



高屋織物の整経工程(1965年ごろ)



高屋織物の織布工程(1965年ごろ)

◎「当時、中小企業は全国的な労働組合の活動の下で、独自の経営理念などは許されない状況でした。今の経営者には、私が経験したことは分かってももらえないでしょう。それだけ大変な争議でした。私は軍隊経験があり、昭和21年に生還しましたが、そこで培った『命懸けでやればできる』という根性が、挑戦への原動力になりました。祖父が興した会社を、私の代でつぶせないとの執念もあった。私は、経営の基本は人間関係にあると考えています。人間性を無視し、企業の都合でリストラを行うことは、地域に根差す中小企業としてはできません」(山陽新聞「21世紀の企業と地域を語る」=平成11年11月17日)

## 織物から販売までの一貫体制

働く従業員の雇用を守る、景気の波が激しい繊維業界だけでなく、もう一つ事業の柱をとすることを念頭においてスタートした長六社長は、企業と製造設備の近代化、新規事業の模索に取り組んだ。まさにこの時期がグループにとって、第2創業期といえるかもしれない。

昭和31年(1956)には、高屋織物株式会社の内地販売部門を分離し、高屋織物商事株式会社を設立。昭和34年(1959)に中備織物整理株式会社を中備染色整理株式会社と改称していた同社を、昭和38年(1963)に高屋織物整染株式会社に改称した。

織物から染色・縫製、そして製品の販売まですべてをグループ内で完結することは、長六社長の悲願だったともいう。

現場からの進言もあって、昭和38年(1963)年4月に高屋織物整染株式会





「パンセスカート」のリーフレット

社第2工場完成、翌年3月には高屋織物商事株式会社縫製工場第1期工事が完了した。

これにより昭和40年（1965）には、撚糸・織布から染色・整理を経て縫製・販売という、悲願であった一貫加工生産体制が確立された。

## 婦人服の分野へも

この織物から製品、そして販売までを自社で一貫してできるようになったことで、わが国の繊維産業の変化に対応し、昭和40年代から50年代にかけての「ジーンズブーム」で大きな飛躍を遂げることになる。このシステムの上に、適切なチームワークを保ちながら、繊維メーカーとして強力に生産活動を展開した。一方、グループ各社の相互扶助により厳しい業界の風雲にも十分堪え得る体質を持つに至った。

例えば、高屋織物商事では、主体商品である作業服、事務服に加え、新たに婦人服の分野にも進出。「パンセスカート」とネーミングされたブランドは、帝人や三菱レーヨン、東洋紡といった一流メーカーの素材を使い、豊富なサイズと色、柄を取りそろえ、既製服ながらオーダー並みの着心地をアピールした。

## 斜陽化に“活”第1次「織物構改」発足

さまざまな哀歓と消長を織り交ぜながら進んできた織物業界は、昭和41年（1966）頃から大きな曲がり角にさしかかっていた。

井原機業会の調査によると、昭和42年（1967）10月時点で、井原市内の織物業者は253企業、織機の保有台数は4521台で、合織、綿、スフの大手メーカーと直結した賃加工が行われている。

もともと井原地方は先染産地として発足しただけに、一部を除くと零細企業も多く、織機台数が150台を上回る全国的にもトップクラスの大工場もある反面、10台以下の〈機屋〉さんが全体の65%近くを占めている。こうした産業構成の中で設備の老朽化、労働力不足、それに加えて特惠関税の問題などが生存競争の激しい繊維業界を一層不安定なものにし、このままでは伝統の機業も廃業に追いやられる危険性が現れ始めた。

井原商工会議所会頭の職にある大塚長六社長は、早くからこの危機を予測し、井原地方機業発展の方策を練っていたが、各方面からの相談を受け止めて、この織物企業存亡危機に立ち上がった。

それは極めて困難な仕事であったが、川井純二、多賀八郎氏ら業界の有力者と共に業界関係を説いて回り、「備中織物構造改善工業組合」を結成した。



設置されたスルザー

これは六十余年前、初代社長が織物業界危機打開のため同業組合の結成を指導し、成功させてこの地方主幹産業の礎を築いたことと共に備中地方機業の歴史に特別大書されるべき事柄であろう。

### 抜群の着眼・確かな前進

わが社では、こうした業界の推移に早くから着眼し、研究しており、昭和42年（1967）から3億5000万円を投じて工場や施設の改善整備に着手した。まず、この年は本社工場の第1期新築工事を終わり、老朽化した従来の織機を最新のユニフィルワインダー付織機に更新した。

当時、この機械は岡山県内では初めてのもので、業界から注目され、生産能率を一段と向上させたが、昭和44年（1969）には帝人との連繋によって世界の最新鋭機といわれる「スルザーウィビングマシン（箆幅153インチ）」の超高速自動織機導入を決意した。

このため本社では、同年11月、高木技師管理部長をスイスのスルザー本社に派遣して技術の研究、打ち合わせをさせ、さらに現場技術員2名を技術研修のため同社に派遣して受け入れの万全を期した。

### 社内報の創刊

長六が進めた組織づくりの一つに社内報の創刊がある。昭和33年（1958）3月10日付で、B5判本文16ページ、ガリ版刷り（印刷所は矢田謄写堂＝井



社内報創刊号 表紙



社内報第2号 表紙「窓」



毎年多くの若者が入社した(入社式記念写真、1963年4月1日)

原市井原町)。巻頭言は、専務取締役の筆署名。当時の専務であった大塚長六が書いたもので、社内報発行の思いを次のように記している

「今迄何やかや色々な出来事で打ちひしがれた会社の現況も苦しく心にわだかまっています。でも過ぎ去った事は今更何度言ってみた処でどうにもなるものではありません。春の息吹と共に若い元気な皆さん方と共に一大勇猛心を振るい起こして会社の再建、ひいては皆さん方の幸福な生活の実現に向かって一路邁進しようではありませんか。そしてその一助にもなればと思つて、この度「高屋織物社内報」の発刊を思い立ちました。毎月一回この小冊子に会社の方針なり考え方なり、又皆さん方のご意見を頂戴して、会社と皆さん方との間の感情や意思の疎通を図りたいと思つた次第です」

## 創刊号の目次には

社内報創刊号の目次をみてみよう。

茂原順治「我々の社会的役割について」、実安四郎「礼儀について」といった提言に始まり、「権利の尊重こそ平和への道」「私は生きている」「過去を忘れて明るい未来を」「働く喜び」……といった社員たちからの寄稿、詩や俳句などの文芸作品がページの多くを占めた。

巻末の「総務課長メモより」には、「漸く社内報第一号ができました。毎月一回の発行です。事務所入り口に社内報投稿欄を設けますから奮って寄稿ください。(略) 皆さんのご協力での社内報を立派に育てたいものです。

社内報の名前をつけてやってください。採用者には薄謝呈上のこととしま





クラブハウス「高屋織物会館」(1964年)



高屋織物会館芳名録

す。」とあり、創刊時には誌名が決まっていなかった。創刊号では、タイトルは「社内報」のみ。翌月の4月号（2号）から「窓」という誌名が表紙を飾った。

## 高屋織物会館が完成

昭和39年（1964）12月、本社工場西側に、井笠地域では初めてとなる、従業員のためのクラブハウス「高屋織物会館」が完成した。

鉄筋コンクリート造り地上3階（一部4階）、冷暖房を完備したこの建物は、当時この地方で初めて見るモダンでゴージャスな建造物として注目され、大ホール、教養、娯楽室などが完備された。昭和40年（1965）の5月には同会館内に結婚式場がオープンした。式場のほかに宴会場も備えており、井原市を中心とする地域社会の進歩的結婚式場として広く活用された。一般にも公開、利用された。

残っている芳名録で高屋織物会館では数多くの結婚式が執り行われたことがわかる。高屋織物会館は、その後「タカヤ会館」と改称し、福利厚生に活用され、平成27年（2015）11月26日に解体、その役割を終えた。

「タカヤ会館で第1号の結婚式をしてもらいました。長六社長は仕事にはとても厳しい方でしたが、結婚することを伝えると、『よし、嫁さんをもらうんだったら、わしが出席するからここで式を挙げろ』とあって、会館を建ててすぐの時に結婚式をしたんです。そういう優しい面もありました。衣装や食事はタカヤ婦人会が用意してくれました」（OB・寺岡一紀さん）



高屋織物会館 案内パンフレット (1964年)



## 井原商工会議所会頭に就任

昭和41年（1966）5月、大塚長六社長は井原商工会議所第5代会頭に選任された。前社長の大塚薫雄は、初代会頭としてすでに会議所発展の礎を築いており、実に会議所会頭として父子2代にわたり井原商工業界のリーダーとして地方産業界に大きく貢献している。長六社長は以後、連続12期、34年間にわたり会頭を務めることとなる。

また、翌昭和42年（1967）には、井原ロータリークラブを設立し、初代、2代の会長を務めている。

## もうひとつの大きな決断——電子器部の新設

長六社長就任後の10年間で、タカヤグループは大きな変革期を迎える。それは、組織と事業の近代化という改革だった。そのひとつが繊維事業の拡大であり、そのための工場や設備の充実、織物から染色、縫製、小売までの一貫体制の確立であり、もうひとつが電器事業部門への参入であった。

昭和41年（1966）8月、高屋織物は経営の多角化と地場産業の発展のため高屋合織工場内に弱電部門を開設。その後名称を電子器部とし、8月1日から操業を始めた。これは県のあっせんにより大阪の輸出専門メーカーのオリオン電気工業と業務委託提携し、トランジスタラジオを作るもので、当初月産1万5000台から始め、その後3万台の生産を予定していた。

明治27年（1894）の創業以来、原点ともいえる織物業で成長してきたタカ



電子部品の組み立て

ヤグループだっただけに、電子部門分野への参入は、社内外に驚きをもって受け取られた。

のちに、「ビジネスチャンスは自分で作れるものではないと思います。来たチャンスをうまくとらえ、逃がさないことが肝心。特に事業を引き継いだ者にとってはそう」（山陽新聞「21世紀の企業と地域を誇る」＝平成11年11月17日）と語っているように、機械化が進み、余剰気味の人員をどのように活用すべきかに腐心していた長六社長にとって、それは大きなチャンスだと感じたのだろう。

このトランジスタラジオの組み立てに乗り出したきっかけについて、長六社長はのちに新聞の取材に答え、このように語っている。

「繊維産業は、もともと好不況の波が激しい上に、自動織機で省力化が進み、1960年代に余剰人員が発生した。人材を活用するため思いついたのが電器産業への参入。空き工場を利用してラジオの組み立てから始めた。設備投資はあまりかからなかった。繊維も電器も同じ手先の器用さが求められるアセンブリ型の軽工業だから業種転換がうまくいったのだと思う。先見性が大切。時代の流れに遅れては成功しない」（中国新聞「岡山発モノづくり新書」＝平成10年1月3日）

電子機器製造への参入については、そのほかにもいくつか説があった。

ひとつは、「新聞を隅々まで読む長六は、大阪の紡績工場が電器メーカーと提携し、遊休工場を活用しているという小さな記事を見つけたことがきっかけ」（「瀬戸内海経済レポート」平成8年10月11日号）だったというもの。「長六はすぐ空いている工場にベルトコンベアを据え付けて、その前に女子作業員を並ばせて手作業で電子部品の組み立てを始めた」（同）という。

もうひとつは「転機は66年、親類から『シャープが電器製品の組み立て工場を探している』との話が入り、積極的な自動化と東京五輪後の不況で従業員（約800人）の半減を迫られていた。労働争議を経験していたので、元手が要らず、大勢の出入が使える仕事は＜渡りに船＞だった。（略）工場に机を並べ、トランジスタラジオ、音響機器の組み立てを開始。すぐに松下電器産業からも仕事が舞い込み、高度成長の時流に乗った。いち早く取り組んだのがよかった。運がよかった」（『企業と人』山陽新聞社平成17年）というもの。

いずれにしても県商工部のあっせんもあり、大阪の中小電器メーカーのトランジスタラジオをつくったのがスタートだったようだ。

## 社内報「窓」の復活に夢を託して

この社内報「窓」は、昭和33年（1958）1月号で月刊での発行は一時お休みする。その後、昭和41年（1966）7月に、社内報「窓」は復刊する。復刊



復刊した社内報「窓」(1966年7月)

第1号のトップに、社長となった大塚長六は、次のような「復刊に寄せて」という文章を寄せている。少し長いが紹介したい。

「31年の争議と、翌32年（1957）の火災と不幸な事件が継起して人心は全く施す術もないほどに乱れていた。そんな従業員の気持ちも収まらんし、ヒューマンリレーション（人間関係）の改善とコミュニケーション（意思疎通）を図る目的で社内報の発行を思い立ったのである。誌名を全社から募集したがどうもピッタリするものがなかったので名前は私がつけた。（略）私はただ「窓」だけの方が簡潔だし、女子従業員の多いわが社にはロマンティックで良いと思った。——もちろん〈心の窓を開こう〉という意味である。

当時は月刊として半年ぐらい続いたが、次第に原稿が集まらなくなっていつとはなしに立ち消えてしまった。しかし、私の「窓」に託した夢はその後も今日まで褪せることなく、燃えつつけている。それは私のリベラリスト（自由主義者）としての夢である。また全社の諸君と共に個の幸福を追求しようという希いでもある」（略）この社内報「窓」が再び尻切れにならぬよう、フェニックス（不死鳥）のように雄々しく羽ばたくことを祈るとともに我々の夢もそれが単なる幻として滅びることのないよう一步一步着実に実らせてゆきたいものである」

——このように、長六社長は、この社内報「窓」に会社経営の夢を託していたことがよくわかる。



## 第4章

# 決断



電器事業部

## もうひとつの柱を 昭和44年(1969)～昭和54年(1979)

昭和44年(1969)の設立50周年を機に、グループ各社の社名を「高屋」から「タカヤ」へ表記変更した。国際競争の時代に向けた決意表明でもあった。

ジーンズブームの中で、生地製造販売から二次製品の製造販売へと事業を拡大させ、「作れば売れる」というほど好調な売り上げをみせた。昭和54年(1979)には、業界に先駆けてレディース・ジーンズブランド「スイートキャメル」を立ち上げるなど、積極的な展開を図る。

また、電子器部を繊維部門から独立させ、電器事業部に昇格。これがその後のタカヤグループのもうひとつの大きな柱となっていく。

## 日米貿易摩擦と繊維交渉

---

1950年代から70年代後半にかけて、わが国では繊維製品をはじめ、鉄鋼、カラーテレビ、自動車等の産業が伸展し、対米輸出が急増したが、これによりアメリカの国内産業の衰退、国際競争力の低下を招き、日米間における貿易摩擦に発展した。

昭和44年（1969）はじめから昭和47年（1972）におよぶ、いわゆる日米繊維交渉は、わが国の繊維産業にとって史上最大の通商問題であったばかりでなく、戦後の日米関係が新しい段階に入ったことを示す象徴的な事件であった。日本の毛・化合繊維製品の対米輸出規制をめぐる日米交渉が行われたが、それ以前の綿製品の対米輸出規制をめぐる交渉に比して、この時の毛・化合繊維製品をめぐる交渉は政治問題化し、2年半も紛糾した。戦後の日米関係における最悪の危機的状態をもたらしたといわれている。

米国繊維製品製造業者協会（ATMI）は、昭和42年（1967）の決議を契機に、アメリカ政府および議会に対して毛・化合繊維製品の輸入制限運動を展開するようになった。昭和44年（1969）、繊維規制を公約に掲げて選挙に勝利したニクソン大統領が就任すると、多繊維輸入規制の方針が打ち出された。わが国では、紡績協会、化繊協会、羊毛紡績会が「米国の輸入制限運動に反対し、日本政府の善処を要望する」とする共同声明を発表。対米問題連絡協議会が発足し、反対運動が盛り上がった。同年11月、佐藤・ニクソン会談が行われたが、繊維交渉は難航する。その背景には、沖縄返還という大変重要な政治課題があり、巷では「糸と縄の取り引き」「糸を売って縄を買う」といった、密約説がささやかれた。

日米繊維交渉は、大蔵省（現財務省）出身で通商産業大臣（現経済産業省）となった大平正芳、知米派で経済通の宮沢喜一ですら、アメリカに対して有効な手を打ち出せず解決できなかった。続いて通産大臣（現経済産業省）に就任した田中角栄によって、昭和47年（1972）1月、ようやく合意に至る。日米繊維協定に調印し、結局、日本の妥協により、繊維問題は一応の決着を見ることとなったが、その後も鉄鋼やカラーテレビ、半導体、自動車など日本からの輸出品をめぐる、日米は何度も対立することになる。

## 高度経済成長の終焉

---

昭和46年（1971）8月、金・ドル交換停止を表明した「ニクソン・ショック」によりブレトンウッズ体制（金本位制に基づく固定相場制）が崩壊し、その後12月のスミソニアン体制（ドルの切り下げと為替変動幅の拡大をした固定相場制）も長続きせず、翌年6月に英国がこれを放棄して変動相場制に移

行すると、昭和48年（1973）3月までに主要国（先進各国）は変動相場制に移行することとなった。昭和51年（1976）1月、ジャマイカのキングストンで国際通貨基金（IMF）の暫定委員会が開かれ、変動相場制が正式承認された（キングストン合意）。

変動相場制移行によって円高不況となり、これに石油危機が続いた。昭和48年（1973）には、第4次中東戦争の影響を受け、OPEC（石油輸出国機構）に加盟する国々が原油価格を引き上げ、石油を主なエネルギー資源とする先進工業諸国に経済的大混乱が生じる（第1次オイルショック）。国内ではトイレットペーパーや洗剤を買い占める人が相次ぎ、石油製品が店頭から姿を消した。便乗値上げも行われ、狂乱物価と呼ばれる物価高騰を招き、高度経済成長が終焉を迎えることとなる。

しかし1970年代後半、欧米が不況とインフレの同時進行に苦悩する中、わが国は「減量経営」と輸出依存の再生産構造を強化し、例外的な成長を遂げた。

## ファッションビジネスの成長

---

わが国の繊維製造業の事業所数は、昭和35年（1960）の4万8385から、10年後の昭和45年（1970）には14万6286へと3倍にも増加し、さらにその後昭和50年（1975）には14万7968へと伸びた。

急成長を遂げていた合成繊維であったが、昭和44年（1969）には、合成繊維の新設基準が撤廃され、新增設が自由となった。国際競争力の強化とともに、従来の労働集約的な産業からの脱皮を図ることが新たな政策課題となる。

第1次オイルショック後には、過剰生産と過剰設備の問題が深刻化し、戦後最大の構造不況が起こっていた。特織法が昭和49年（1974）に期限満了となることから、一部改正を加えて同年、5年間の時限法として「繊維工業構造改善臨時措置法」が公布された。同法は繊維工業全般を対象とし、「新商品又は新技術の開発」および近代化等を進めるとされた。これらの特別立法は、国際競争力を失った繊維産業を何とか生きながらえさせるための保護政策であったが、抜本的な解決とはならなかった。

他方で1970年代には、わが国においても、「アパレルメーカー」という言葉が一般的に使われるようになっていた。従来は縫製業者、衣服製造卸、あるいは「つぶし屋」などと呼ばれた業界であったが、1960年代後半以降、急速にファッションビジネスが広まり、既製服化が進展したことにより、アパレルメーカーは急成長を遂げる。人々の生活に少しずつゆとりが生まれ、マイカーや三種の神器といわれる家庭電化用品が普及するようになっていた。繊維業界でも帝人やレナウンに代表される化繊メーカーが急速に伸びてきた。





高屋織物商事株式会社社屋正門

織工法は昭和54年（1979）に期限を迎え、改正の上さらに5年間の延長が行われたが、この時の改正の重点は、アパレル産業の振興であった。この改正に基づき、アパレル産業振興センターが設置され、人材育成などが積極的に行われた。

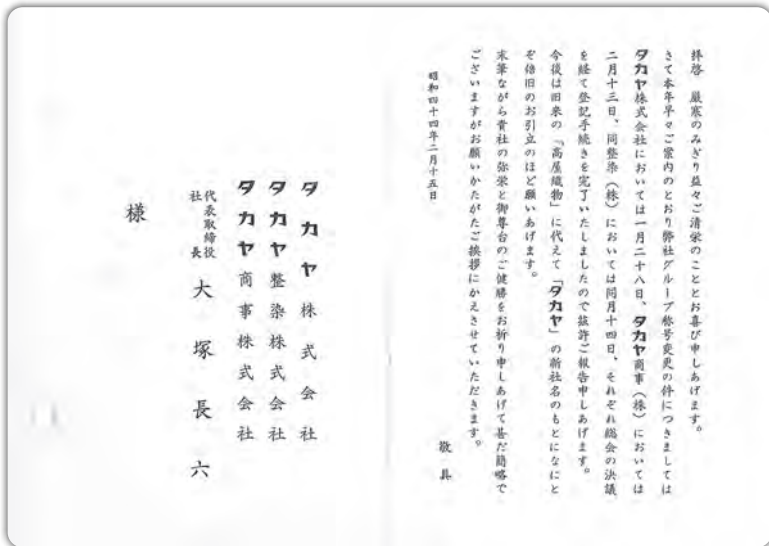
井原地域の繊維産業においても、合織各社の激しいシェア争いの渦中に投げ込まれ、池田内閣の所得倍増政策の波に乗り、拡張路線をひた走っていたが、昭和48年（1973）のオイルショック以来、一挙に低成長による構造不況に陥り、加えて昭和52年（1977）からの円高レートのため、大きな打撃を被っていた。

他方で、昭和40年（1965）頃から、アメリカを発祥とする世界的なブルージーンズブームに乗り、当社の製品はわが国ジーンズ業界における約2割のシェアを有し、アパレル業界の中で確固とした地位を築いていた。

## 設立50周年を機に社名を改称

昭和44年（1969）、高屋織物株式会社は設立50周年を迎えた。これを機に、グループ各社の商号を変更することとなった。「高屋織物株式会社」から「タカヤ株式会社」へ、また、タカヤグループの「高屋織物商事株式会社」「高屋織物整染株式会社」も、それぞれ「タカヤ商事株式会社」「タカヤ整染株式会社」に改称した。その後、井原地方でも社名をカタカナに改める企業が続出した。

社名変更にあたって、大塚長六社長から各関係方面に発送した挨拶状は次のとおり。



社名変更通知(1969年)



タカヤのマーク

《皆さま、明けましておめでとうございます。昨年は明治100年でしたが、弊社にとっても株式会社設立50周年の記念すべき年でもありました。

今年1月からは51年目の第一歩を踏み出すわけですが、目まぐるしく推移する客観情勢の変化と経済の変貌に対応してゆくために、弊社は意を決して半世紀の間、皆さま方からご愛顧をこうむり、親しまれてまいりました現社名「高屋織物株式会社」に訣別し、「タカヤ株式会社」なる新商号の下に社長以下全員気持ちを一つにして、いよいよ激しさを加える国際競争場裡に立ち向かう決意を固めました。姉妹会社の「高屋織物商事」「高屋織物整染」もそれぞれ「タカヤ商事」「タカヤ整染」の新社名に改称の上、タカヤ株式会社には「繊維事業部」と「電器事業部」の両部門を置き、両姉妹会社と共に織物—染色・整理—縫製・販売の一貫工程を有する織物加工事業と、一昨年より開始したトランジスタ・ラジオ組立て等の電器事業新分野に独自の道を拓(き)り開かんものと意欲を燃やしております。

何卒、従来お引立てにあずかりました皆様方にはなお一層のお引立てを、また江湖の皆様方には一段のご支援をお願いする次第であります(後略=昭和44年1月1日)

単なる名称の変更ではなく、ローカルの織物工場から企業としての成長を目指し、タカヤグループの形成を目ざす意思があった。高屋織物時代から培われた多くの優れた得意先に恵まれて、業績は年ごとに上昇、昭和50年(1975)には年商50億円に達した。

### 新社章の制定

昭和45年(1970)5月25日、グループとしての社章を決定した。それによると、鷹をイメージした図は各社共通で、社ごとに色を決めて使用するようになっている。タカヤ(株)繊維事業部は金色、同じく電器事業部は緑色、タカヤ整染(株)は紺色、そしてタカヤ商事(株)はエンジ色となっている。



新社章の色別表(1970年)



タカヤ新社章制定について (1970年)



近代化した撚糸工場を新設



カセットデッキの組み立て作業



電器事業本部がラジカセなど組み立て開始(1969年)

## 電子器部を繊維部門から独立、電器事業本部に昇格

前述の挨拶状にも書かれている通り、長六社長はこの年、繊維分野の主体をタカヤ商事に移し、中核企業のタカヤは今後伸びるエレクトロニクスでいくという、二本柱のグループ戦略を固めている。昭和44年(1969)4月には、電子器部を繊維部門から独立、電器事業本部に昇格させた。

のちに長六社長は、新聞の取材に答えて、当時を次のように振り返っている。

「——異業種から参入したタカヤに、なぜ多くの引き合いが来たのでしょうか？」

優秀な技術者を確保し、製品の質と納期を確実に守ってきたからだ。技術者は都会で経験を積んだ人を積極的に採用した。『都会はいや。田舎がいい』という人が、タカヤなら安心だと来てくれた。歴史が培った井笠地域における企業の信用があればこそ。取引先も一社に絞らなかった。あくまで自主独立。運命を自ら切り開き、付加価値を自らつくり出す企業でなければ生き残れない。

——繊維部門は織物から川下のアパレルに業務の重心を移してきましたね。

1956年ごろには繊維はアパレルでないのだめだと痛切に感じていた。織物は付加価値が少ないが、アパレルは自分でデザインし、創造し、付加価値を自分で付けている分野だ。これまで繊維産業の中心だった織物や染色は、もはやアパレルの前工程にすぎなくなった。1971年にダイエー内に直営販売店を開設して確立させた織布から販売までの一貫体制は、私の理想だった。」(中国新聞「そこが聞きたい」=平成12年1月24日)

## 日本初の超高速自動織機始動

昭和42年（1967）以来、繊維事業部が進めてきた主要設備のLP化、高速化、省力化など一連の合理化は、県下で初めてのユニフィルルームワインダー付W織機110台を設置したのを皮切りに、昭和44年（1969）4月には本社工場をドーム型の近代的工場に増改築し、これにわが国最初のスイス製スルザー織機24台を据え付けたのをはじめ、さらに昭和46年（1971）6月の分工場の改装改善、撚糸工場の新築と機械設備の一新、スルザー織機の追加6台の導入など進歩的な施設が着々と実現されていった。

据え付けを完了した超高速自動織機スルザーウィビングマシン（箄幅153インチ）計30台が、増築工事を終えた工場内で本格的な活動を始めた。スイスから導入された新鋭機は、従来の大きなシャトルに代わる多数のクリッパーと呼ばれる鉄片（9センチ／40グラム）が横糸を確実にくわえ、弾丸のような速さで織ってゆく。この革命的織機の威力に、この道の人たちも驚嘆した。

それは従来の織機に対するイメージを全く一変するものであり、これからの繊維業の将来を示唆し、急速に進歩する社会の姿を如実に象徴しているような逞しさを感じさせるものであった。

### 設備の高速化・省力化進む

こうした改善に投下された資本の総額は約6億円に及び、昭和46年（1971）4月には織布工場としての優秀さが認められて、中小企業庁指定の「中小企業合理化モデル工場」となった。

しかし、〈激動の70年代〉という言葉が象徴するように、昭和46年（1971）頃からの業界は、その幕開けから日米繊維政府間協定、円の切り上げなど国際的問題をはじめ、諸物価の高騰、人件費の異常な上昇など、極めて厳しい情勢がわが国産業界を揺り動かし始めていた。

市場は多種少量生産を求め、品質の統一高級化が要望されるようになった。そこで、これらの要求に応え、激動期に即応できる体質づくりをするため、翌年8月には新築の撚糸工場内に、素材物性や規格の異なる糸を同時に合撚できる万能機、「アセンブル・ツイスター」を設置した。これにより従来、同一素材、同一物性の合撚では得られなかった風合いが生まれ、安い原料で付加価値の高い製品を作ることができるようになった。

一方、これとほとんど時を同じくして、本社工場内に経糸引込機（スイス製ドローイングマシン）も導入した。これにより今まで主として人手に頼っていた原始的な綜統通<sup>そうこう</sup>しまで機械作業が可能となった。ドロッパー、綜統に



ドローイングマシン





ボウリング場開所式(1972年5月26日)



レインボーフクヤマをオープン(1972年5月26日)

糸を通すのに、従来のように人手に頼ると1時間に500本通す人でも、ビーム1本分となると約14時間を要していたのが、この機械によるとわずか1時間で済むという高性能なもので、1台の価格は約6520万円。労働力不足の解消と織物の高級多様化に対処して、大きくその威力を発揮した。

## 健康レジャー産業にも進出……ボウリング事業部誕生

昭和44年(1969)～45年(1970)頃から、ボウリングが健康なレジャーの花形として爆発的な人気を呼ぶようになった。当社でも経営の多角化の一貫として、昭和47年(1972)5月26日、ボウリング事業部を新設。福山市千田町の福山鉄工センター東のロードサイドに「レインボーボールフクヤマ」がオープンした。

総工費7億円、敷地3500坪、建物面積1700坪、48レーン。場内には別にビリヤード(8台)、レストラン、スナック、ゲームコーナーなどを備え、緑の山並みを背にした健康的な環境との中で、〈娯楽の殿堂〉として歓迎された。取締役総務部長の藤井祥司がボウリング事業部長に就任した。

しかし、昭和48年(1973)頃から、全国的にボウリング熱が下降線をたどり、廃業する業者が続出するようになり、わが社のボウリング場も昭和50年(1975)2月、その幕を閉じた。同年9月からは、グループのタカヤ商事営業本部社屋として活用した。

## 新社は「私たちの目標」制定

タカヤグループではそれまで、伝統の上に新しい理念を盛った社は「私たちの心構え」を掲げて発展してきたが、社会情勢の急速な変化に伴い、昭和48年（1973）7月1日、新たな社は「私たちの目標」を制定し、この旗の下に総力を結集して社業の発展に努めることとなった。

### 新社は「私たちの目標」

- 一、豊かな私生活（くらし）を築こう。
- 一、働き甲斐のある職場を造ろう。
- 一、住みよい社会を目指そう。

### 長六社長が機業会理事長就任

昭和49年（1974）5月、大塚長六社長は、織物、染色業者で結成されている「備中地方機業会」理事長に推挙された。迫りくる不況に対処する思い切った構造改善、新たな局面への脱皮など、多くの問題を抱え苦悩する繊維業界の力強い指導者として会員の絶対信頼を受け、東奔西走、着々と成果を上げている。

この機業会は、初代笹一社長が前述のように心血を注いで同志と共に実現させたもので、2代薫雄社長もかつてはその理事長を務めており、実に父祖3代にわたり輝く理事長として不滅の功績を積んでいる。

### 業界不況にあえぐ井原で危機突破大会

一時好況だった繊維業界は昭和49年（1974）に入ると次第に不況の陰りを増し、この年の後半になると政府の総需要抑制政策などのあおりで、倒産などの厳しい危機に直面する業者が出始めた。

この現実を受けて、備中地区労務対策協議会と地区労連では、同年11月12日、井原市民会館前広場で「繊維産業危機突破大会」を開いた。この日の参加者はタカヤグループなど市内繊維関係者およそ1300人。「センイ危機突破」と染め抜いた鉢巻きをしめて参集し、小野強・井原市長や、わが社社長の長六・井原商工会議所会頭らから激励の言葉がおくられ、次のような決議をした。

- 一、繊維製品無秩序輸入の抑制
- 二、過剰在庫の凍結と海外援助物資への活用
- 三、繊維不況乗り越え緊急融資の拡大
- 四、雇用保険法早期成立の実現



重度身体障がい者のための作業場(1969年)



車椅子で働ける職場



## 新生電器株式会社の設立

一方、電子機器の分野では、電子機器の組み立てが、シャープ以外のメーカーとの取り引きも増え、順調にその技術力を高めていった。昭和50年(1975)5月には、タカヤ電器事業部新工場が完成している。

こうしたなか、昭和49年(1974)5月には、新生電器を買い取り、障がいを持つ人たちの就労支援を手がけた。前述のように、障がい者の作業場として新生荘を特設していたが、電器事業部門の合理的な発展を目指し、労働省指定身障者モデル工場「新生電器株式会社」として独立させた。資本金は4000万円。

これに伴う工場、宿舎、食堂、その他付属施設などの新築工事は同年12月に着工、翌年8月31日に竣工した。総工費2億8000万円。

同社の敷地は、1万2000平方メートル、建物6000平方メートル、このうち工場は鉄筋一部2階建て3600平方メートル、宿舎(第二新生荘)鉄筋コンクリート平屋建て1800平方メートル、食堂は鉄骨平屋建て400平方メートル、これらを200平方メートルの渡り廊下で結び、一方、工場正面グリーンベルトに囲まれた泉水には社章を浮かべ、身障者モデル工場にふさわしいクリーンな施設を完成した。

新社屋、新工場により電器事業部は営業部門、新生電器は生産部門担当というユニークなシステムのもとに、電器部門〈車の両輪〉として快調なスタートを切った。

重度身体障がい者約80人が働くこの工場は、わが国では名実ともにその規模内容の最も充実した身障者福祉工場の一つとして高く評価され、労働大臣からも感謝状を受けている。

新生電器について、大塚長六社長はのちに山陽新聞の取材に答えて、こう



新生電器 会社案内から



新生電機



新生電機

語っている。

「妻の妹がカトリック系の施設にかかわっていたのですが、ある時、彼女から『障害者の職場がない』という話を聞いた。それが障害者を雇用するきっかけでした。障害者といっても、健常者と何ら変わるところはないのです。車いすでも仕事はできるわけですから。適材適所といいますが、その人の障害の程度に応じて、どのような仕事をしてもらうか方向を決めさえすればよい。障害者を雇うことを、大きな負担とは思いませんでした。新生電器は当初から、障害者のための職場として設立したのです」(山陽新聞「21世紀の企業と地域を語る」=平成11年11月18日)



電器事業部作業場と新生荘  
1972年

## 重度身体障がい者が働けるように

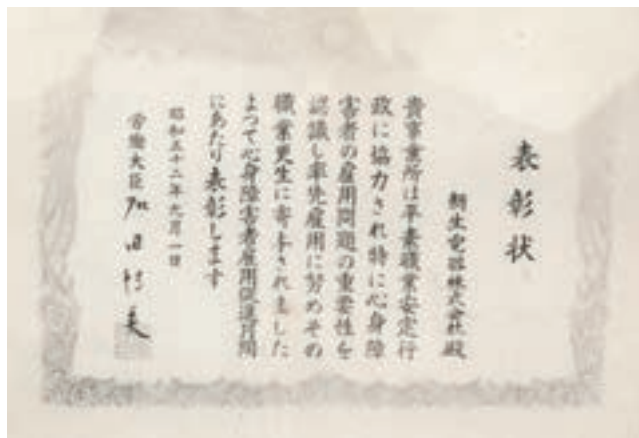
障がい者の雇用拡大に伴い、周辺環境整備にも取り組んでいる。岡山県からの強い要請もあり、働く意欲を持ち、社会復帰を願っている重度身体障がい者のため昭和44年(1969)5月、本社電器事業部に障がい者が働きやすいよう特別に工夫設計された作業場と宿舎「新生荘」を開設した。医務室には看護師が常駐し、また毎週1回専門医師の診療があるなど、健康管理に万全の配慮が払われているほか、宿舎の浴場、居室、洗面所、トイレなども車イス利用者に利用しやすいよう特に留意している。昭和50年(1975)9月には、新たに「第2新生荘」も新築され、収容人員も80名となった。

昭和47(1972)年9月には大塚長六社長は岡山県障害者雇用促進協会の副会長に就任している。





身障者雇用促進表彰(1970年)



全国心身障害者雇用促進月間表彰(1977年)

## 定年制の延長

かつては「人生50年」といわれていたが、医学の進歩など文化の進展につれて、人間の寿命が大幅に延び、昭和50年（1975）年に入ると、男性が71.7歳、女性の場合は76.9歳を超えるようになった（厚生省調査）。こうした現実を踏まえ、わが社では昭和49年（1974）12月1日から定年を男子59歳、女子50歳に改定した。

## ユニフォームからジーンズへ

生地を製造販売から二次製品の製造販売へ事業の拡大を図ったところへ、折からのジーンズブームが到来した。

ブームは若者を中心に「作れば売れる」というほど好調な売り上げをみせた。昭和46年（1971）6月には、タカヤ商事株式会社の直営小売店、ジーンズカジュアルショップ「cactus（カクタス）」第1号店を福岡ダイエー天神店にオープンさせ、製造から直販までの一貫体制が確立した。ちなみに、ダイエーとのつながりは、「創業者・中内功氏の妻が芳井町の出身であったため、そこへ日参して出店にこぎつけた」（OB・寺岡一紀さん）ともいう。

ブランド名の「cactus（カクタス）」とはサボテンのこと。ロゴにもサボテンが使われた。アメリカの西部劇のイメージであった。

昭和46年（1971）7月タカヤ商事がカクタスジーンズを全国発売開始。6月15日にはタカヤ会館で「カクタスフェスティバル」が開催された。

直営小売店は、有名百貨店にも出店し、月産10万本態勢から15万本態勢へ生産ペースの拡大を図った。10月には、ジーンズファッションの現状を探るため、タカヤ商事の林企画部長らがニューヨークへ視察に出た。



カクタス福岡店



カクタス京橋店



カクタスジーンズのラベル



カクタス広告キャンペーン(1974年ごろ)



販売チャンネルも、当初はダイエーを中心とした大型量販店へのインショップから、60年代に近づくと郊外独立のロードサイド店舗など、全国にその商圏を広げた。

## 「デニムの聖地・井原」の中核に

昭和47年(1972)4月8日、井原市被服組合が井原市市民会館で3日間にわたりジーンズ展示と即売会を開催。タカヤ商事がその中核を担った。同年5月には、名古屋にも直販店開設。7月の直販店売り上げは3億2100万円を突破。前年比160%と年度最高記録を達成した。

タカヤ商事がすすめていた直販店の拡大は、大阪、名古屋、広島をはじめ仙台や北海道へも進出。テレビ、雑誌などマスコミでカクタスジーンズのコマーシャルを展開した。

12月1日NHKがタカヤ商事を舞台に「ジーンズの町・井原」と題した50分番組を生放送。昭和49年(1974)にはブランドイメージのアップと販路拡大でテレビCMなどを展開。カクタスジーンズのコマーシャルに俳優の田中健を抜擢し、話題を呼んだ。

こうした急成長を背景に業務の合理化も進められ、昭和48年(1973)2月19日、新鋭電算システムが稼働。最新鋭コンピューターIBMシステム3の導入を決め、業務拡大に対応した。



カクタス福山店



井原市民会館でのジーンズ展示



コンピューターの導入



タカヤ商事が福山市千田町に本社移転(1975年)

## 本社を福山市千田町に移転

昭和50年（1975）には、タカヤ商事の本社事業所を、福山市千田町に移転した。併せて販売強化のため「職階及び職務分掌規程」の一部を改定した。それによると、「カクタス営業部」の直販店管理課を分離し、直販部に昇格。各直属のブロックは岡山ブロック、中部ブロック、近畿ブロック、中国ブロック、九州ブロックなどとした。また、カクタスボーイズ関係の強化を図るため東京支店と福岡支店にそれぞれ「カクタスボーイズ販売課」を設置し、同課はカクタスボーイズ製品の販売及び販売促進に関する一切の業務を行うこととした。

さらに昭和51年（1976）9月には、タカヤ商事の小売部門を分離独立させ、「株式会社ブルーメイト」を設立。大塚長六が社長に就任した。昭和53年（1978）8月には、タカヤ商事の製造部門を分離し、「タカヤ縫製株式会社」を設立した。

昭和54年（1979）には、業界に先駆けてレディース・ジーンズブランド「スウィートキャメル」を立ち上げた。当時のジーンズは、まだ男性の作業着として捉えられていた時代にあって、女性専用のジーンズブランドは画期的であった。



タカヤ商事会社案内(1978年ごろ)

## タカヤ商事が初の海外進出へ

こうした好調なジーンズブームを背景に、昭和49年（1974）3月、タカヤ





タカヤ商事社屋空撮



タカヤ商事東京支店(1978年ごろ)

商事は、大丸、富士紡の2社とタイアップし現地資本との合併でバンコクに縫製工場を建設するために新会社（タイテキスタイル garmentsカンパニー）を設立した。

資本金は1000万バーツ、出資比率は日本側49%（タカヤ商事10%、富士紡10%、大丸29%）タイの現地出資は51%。工場建設計画では総工費4億円、1万5000平方メートルの敷地に4000平方メートルの縫製工場を建設。ミシン200台を置き、従業員300人で月間700万点の白衣、作業服を製造する計画。操業開始は昭和50年（1975年）4月。製品は一部をタイで販売するが大半は日本に輸出し、タカヤと大丸で販売するとしている。

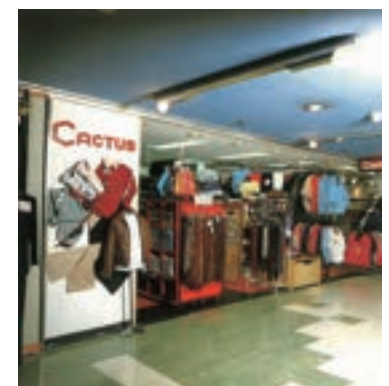
現地の豊富な労働力を生かし、タカヤ商事のすぐれた縫製技術と現地に織布工場をもつ富士紡の原反供給力、タカヤ商事と大丸の強力な商社機能を結集した国外での縫製一貫生産販売は新しい企業のあり方を示すものとして、またタカヤ商事の加工基地海外進出の第1号となることで大きな期待が寄せられた。

## ブルーメイトの設立

前述のように、タカヤ商事はこの時期、業務の拡充に伴い、組織の分割により効率を高めるべく、各部門の分離独立をすすめた。それが、タカヤ商事の小売部門を独立させた昭和51年（1976）の「ブルーメイト」であり、タカヤ商事の縫製部門の分離独立である昭和53年（1978）「タカヤ縫製」の設立であった。



中卒者のための入社案内(1974年ごろか)



ブルーメイトのcactusショップ(1981年)





シャープタカヤ電子工業設立直後の工場全景(1979年)



高屋女子高等学院の授業風景

## シャープタカヤ電子工業株式会社設立

タカヤは昭和54年（1979）年8月15日に、シャープとの共同出資によるシャープタカヤ電子工業株式会社を里庄町里見に設立し、半導体分野に参入した。資本金は2億5000万円、代表取締役社長には大塚長六を選任した。

同社はシャープの協力企業として設立されたもので、昭和41年（1966）にシャープのトランジスタラジオの製作を開始して以来、これまでの間に培った電器事業部の実績が高く評価された結果である。タカヤグループにとって新たな歴史が刻まれることになった。

前年秋から建設を始めていた本社工場では、これまでタカヤが製作してきたテストなどをはじめ、さまざまな技術を駆使して半導体の基礎部品であるIC（集積回路）とLSI（大型集積回路）製造工程の後半部分（後工程）を受け持つ。なお、初年度生産額は24億円と見込んでいた。

## 高屋女子高等学院と井原市立高校

昭和42年（1967）3月、グループ内の各社が別々に実施していた、従業員のための教養施設関係を統合して高屋織物会館内に「高屋女子高等学院」を開校し、岡山県知事から認可された。これは働く近代女性のために必要な一般常識、洋裁、編物、生花、料理などを教える各種学校で、生花と料理の実習材料以外は費用の全部を会社が負担。タカヤ会館を教場として午前、午後、夜の3部に分けて授業が続けられた。本科は2年で修了。希望によって研究科への進学も可能となっていた。

一方、この開校とほとんど時を同じくして定時制の井原市立高等学校（4



井原市立高校タカヤグループ卒業生(1971年)



父兄招待記念(1974年)

年制)が市内井原町に開校された。これは地区の有力企業が、働きながら高等学校卒業を希望する従業員のために大きな努力を払って実現したもので、学資は全部会社負担。タカヤグループの従業員生徒は全生徒の4分の1以上を占めており、当グループが井笠地方の産業界に占める地位の一端を物語っている。

## 保育園や独身寮など建設が進む

このほか、働きやすい環境づくりは、次々と進められた。

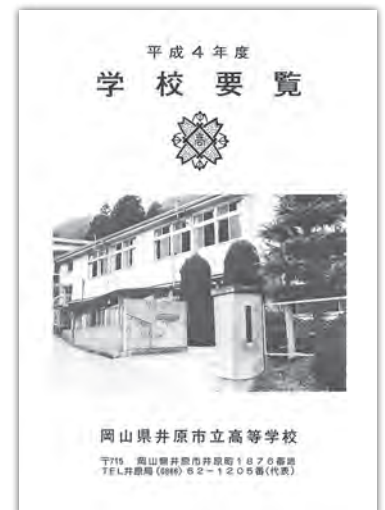
昭和41年(1966)には高屋織物保育園の開設。幼児を抱えて働く従業員のための高屋織物保育園を開設。乳児保育室、遊戯室、給食施設などを完備し、42年度中には開園した。

また、昭和43年(1968)には鉄筋3階建ての男子寮と女子独身寮を建設。既存の稲映寮1号、同2号団地女子独身寮などのほかに新たに鉄筋3階建て男子独身寮を建設することにした。昭和43年(1968)3月末完成し、収容人員は50人。

同じ年、高屋南保育園が開園している。場所は、本社会織工場に隣接する第一稲映団地の南側に開園。大塚長六社長を理事長とする社会福祉法人高屋福祉会を設立し、開園をした。656平方メートル、鉄筋平屋247平方メートルの園舎で定員は60人だった。

昭和40年代に入り、繊維部門の急成長、電子機器部門への参入拡大により、従業員確保は大きな課題となった。積極的な求人活動に加え、働きやすい職場環境にも力が注がれた。

高屋町を中心とする地場産業従業員のうち、未就学児を抱えて働く人たち



井原市立高等学校案内



青葉寮  
1969年タカヤ会社案内



高屋南保育園開設(1968年)



高屋織物稲映寮



高屋南保育園 案内パンフレット (1968年)



寮生活のしおり(1965年ごろ)



女子寮(羽衣寮)



タカヤ現地父兄会 1974年

のため、昭和43年（1968）に社会福祉法人高屋福祉会の高屋南保育園が開園。本社稲映寮一号団地（社宅）の一角に社会福祉法人として開設した。

同保育園は、木のぬくもりを大切にされた積み木遊びや、食育、地域交流などを柱とした保育で、現在も0歳児から5歳児まで計117人の園児が元気に在籍している（令和3年4月現在）。平成15年（2003）には新園舎改築と同時に、特別保育事業＝地域子育て支援事業（たかや子育て支援センター事業、カンガルーひろば、一時保育預かりや1時間の延長保育）を開始し、高屋地域の子育て支援事業において中心的な存在となっている。

このように、従業員の確保とともに働きやすい環境にも力を注いできた。





新社屋建設

## ローカル企業から タカヤグループの形成へ 昭和55年(1980)～平成6年(1994)

創業100周年（タカヤ株式会社の設立77年）に向けてグループ企業としての挑戦と体制づくりがすすむ。

電子機器部門は下請からの脱却を図ろうと、オリジナル製品の開発に着手。そして昭和58年（1983）、インサーキット・テストの生産を開始する。昭和60年（1985）には本社社屋を新築。平成2年（1990）には、タカヤ株式会社は電器事業に専念することになった。

一方、繊維事業部門は、バブル経済といわれる好景気からその終焉を経てグローバル経済がすすむようになり、国内市場において苦戦を強いられるようになった。こうした流れに対応すべく、繊維部門の中核を成すタカヤ商事株式会社では、平成2年（1990）タイに縫製工場を設立した。

平成6年（1994）タカヤグループは創業100周年を迎える。これに先立ち、平成4年（1992）には華<sup>はなとり</sup>鳩美術館の開設が計画され、その運営母体となる財団法人タカヤ文化財団が設立された。平成6年（1994）6月、グループ創業100周年を記念し、華鳩美術館が開館した。長六の長年の夢がここに結実したのである。

## バブル景気の到来と戦後の終焉、そしてアジア諸国の台頭

---

1970年代末から1980年代初頭にかけて発生した第2次オイルショックは、わが国経済を一時的に脅かしたものの、その後は外需主導型の景気回復傾向を強め、経常収支の大幅な黒字を記録するようになった。

その中、国際協調によるドル高の是正を目的とした先進5カ国蔵相・中央銀行総裁会議（G5＝日米独仏英）が昭和60年（1985）9月に行われた。いわゆる「プラザ合意」によって急速な円高不況に陥ったわが国は、政府・日銀の金融政策によって景気こそ短期間で回復に向かったものの、国内ではいわゆる「カネ余り」現象が生じた。企業は「財テク」ブームに乗って過剰な設備投資を行い、さらに余剰資金を投機に振り向けた結果、株価や地価が高騰、昭和62年（1987）から平成2年（1990）の「バブル景気」をもたらした。

一方、1980年代後半から1990年代にかけて世界は、戦後の終焉を告げるできごとが相次いだ。平成元年（1989）の米ソ首脳会談（マルタ会談）における冷戦終結宣言をはじめ、同年11月のベルリンの壁崩壊と東西ドイツの統合、平成3年（1991）にはソビエト連邦解体と東西対立が解消されていく一方で湾岸戦争も勃発した。

他方、ヨーロッパでは、平成5年（1993）11月に欧州連合条約が発効、EU（欧州連合）が発足して、新たな地域経済圏が生まれた。

この時期、わが国は成長著しいアジア市場との関係が強化されるようになった。NIES（新興工業経済地域）、ASEAN（東南アジア諸国連合）各国との製品、サービス、資本の輸出入はじめ、中国との関係も改革開放路線によって活発化し、日本企業の進出が目立つようになった。

## 繊維の輸出減少と輸入増加

---

わが国の繊維産業は、1970年代に成長のピークを迎えていた。国内の個人消費は第1次オイルショックを機に、はっきりと伸び悩みを示すようになった。対外貿易も、繊維輸出（糸ベース）は概ね60万トンから70万トン台を維持してきたが、第2次オイルショック時には51万トンにまで低下した。一方、繊維製品の輸入は、1970年代以降アジア諸国を中心に増加し、昭和54年（1979）には内需に対する輸入比率が18%に上った。こうした傾向は、1980年代以降も続き、明治以来、基幹輸出品として発展してきた繊維産業は輸入超過産業へと転化していった。

かつてないほどの苦境におかれた繊維業界は、数多くの紡績、織物、被服企業が姿を消した。井原地域においても、織物生産数量が戦後ピーク時の昭和45年（1970）年から平成7年（1995）までの25年間で59.7%にまで減少し

た（備中織物構造改善工業組合の統計より）。そのような中で繊維業者は、多角経営などによって新たな展開を図り、生き残りを賭けるところも出始めていた。

## 経済情勢への危機感

国際的な金融・経済状況が激しく変動するなか、タカヤグループも大きな影響を受けざるを得なかった。

1970年代前半はジーンズブームに支えられ、急速に成長を遂げた繊維部門も、「第1次オイルショック以来の徹底的合理化と韓国、台湾等途上国のインフレに起因するわが国の相対的価格競争力の向上及び品質等非価格面における優位性に支えられ、漸次輸出採算を回復」したものの、「第2次オイルショック後のわが国経済力に対する諸外国の評価は極めて高く、国際収支の改善と共に1ドル200円以下の円高レートが定着する可能性もあり、加えて貿易摩擦も今後あらゆる品目にわたって多発する傾向にあることを考え併せるとき、輸出業界の前途はまことに逆睹すべからざるものが感じられます」（115回定時株主総会報告書＝昭和55年）と強い危機感を抱かざるを得ないものになった。

## 新しい社是、社訓の制定

昭和56年（1981）の年頭にあたり、長六社長は新しい社是と、新たに社訓を示した。その理由について次のように述べている。

「ここに昭和56年（1981）の新年を迎えるに当たり、今後、会社が激動と混迷の時代を乗り切り従業員の諸君と共に、自らの存続と発展の未知を確保するためには、それだけ（以前の社是：編者注）では不充分であり、会社と従業員間の関係を直視した現実認識に立脚し「その日その日を生きる従業員」としての自覚に根ざす目標を社是として設定し、かかる規範に基づく従業員としての具体的行動の指針となるべきものを社訓として示さなければならないということに想到しました」

### 社 是

わたしたちの心構え

- わたしたちは 1. この会社によって、わたしたちの生活<sup>くらし</sup>を支え、  
1. この会社の中で日々<sup>にちにち</sup>の多くの時間を過ごし、  
そ し て 1. この会社との数多<sup>あまた</sup>の関わり合いにおいて、共に  
わたしたちの社会に参加しています。





織物工場と整染工場の全景

以上の現実認識を踏まえ、会社との共同体的一体観に立って、わたしたちは次の目標を掲げ、業務に立ち向かいます。

#### わたしたちの目標

1. 豊かな生活を築こう
1. 働きがいのある職場を造ろう
1. 住みよい社会を目指そう

#### 社 訓

1. 責任を重んじよ
1. 協力して事に当たれ
1. コミュニケーションを大切に

なお、新しい社是・社訓の制定に関連して、従来グループ全社統一的に掲げてきた「今年の目標（ターゲット）」は、事業部門ごとに設定することになった。

さらに、昭和58年（1983）の年頭にあって、長六社長は、次のようにその危機感を述べている。

「わがタカヤグループはかかる観点にたつて、存立の基盤を整え、環境変化に対応すべき態勢をとってまいりました。然し、各個別の事業部門毎に考えますと、基盤はできていても具体的戦術に欠けているという憾みなしとしません。今年各業界に互って劇的変貌が予感される年です。特に中小企業はその多くが不況業種に属し、今回の深刻な世界的景気停滞の中で第1次オイルショック以来の省力化を含むあらゆる合理化努力をやり尽くし、最早業種転換への余力も失い、ただ最後を待つのみという如き企業が数多く蠢いてい



社内報「窓」(1981年)



タカヤ繊維事業部 入社案内表紙 (1981年)

るように見受けられます。

環境変化に適応できない企業は自ら淘汰される以外残された道はありません。わたしは、度々そのことについては既に業界に対しても警告し早期に積極的決断を要する必要があることを言ってきたつもりですが、今年は愈々そのことが遅きに失した形で顕在化する年になりそうです。

かかる状況の中で、わがタカヤグループは傘下総ての企業が生き残り、将来に向かって大きく発展しなければなりません。しかもそのための布石は既に打たれています。

あとは個々の事業部門毎に「サバイバル作戦」の展開あるのみです。部門毎に生き残り戦術を工夫し、果敢に実行して下さい。そしてその成果を踏まえて、更に未来に向かって大きく翔くタカヤグループを築こうではありませんか」(「窓」昭和58年1月)

## 順調に伸びていく電子機器部門

一方、電子機器部門は、昭和55年(1980)2月に工場火災に見舞われたものの、全員一致の不眠不休の努力とシャープ音響システム事業本部の全面のご支援や大林組等工事関係者の献身的な尽力により、極めて短時日の間に完全復旧を成し遂げた。同年11月期の売り上げは、前期比50%を超える増加を達成した。

その後もビデオなどを中心に電子機器部門は好調に伸びを見せていた。しかし、国際的な経済環境は不透明な状況が続き、また繊維部門においては業



オーディオ事業イメージ



電器事業部全景(1984年ごろ)

界全体の不振もあり、「電器、繊維両部門におけるわが社の対応も、かかる環境下において生き残りの方途を講じ、あらゆる面にわたってきめ細やかな手を打って行かざるを得ず」(117回定時株主総会報告書 = 昭和57年)と、新たな道の模索を始めた。

## 下請工場から自社ブランドの開発、販売へ

電子機器部門は自社製品、自社ブランドへの動きを加速させ、昭和58年(1983)12月には、タカヤ株式会社電器事業部が技術開発部を設置するとともに、インサーキット・ボードテスタを自社開発し、生産販売を開始した。

翌昭和59年(1984)12月、電器部門に新たに電器事業本部を設置するとともに、従来の電器事業部を音響事業部に改称し、音響、ビデオの両事業を新設の電器事業本部の下に所属させた。この年の第119回定時株主総会報告書によると、「かかる難局に対処して、わたしどもは既に技術開発による新分野の開拓に着手し、これを軌道に乗せるべく全力を傾注いたしております。近き将来これが電器部門の支柱として成長せんことを期待いたすものであります」と、期待を寄せている。

技術開発部の設置は、大塚長六社長が掲げた大きな夢のひとつであった。その夢とは、これまで大手電器メーカーのいわば下請工場であったものを、自社のブランド品を開発・販売するという、もうひとつの柱を確立することである。





当時のフルラインナップ

昭和60年（1985）初頭の株主総会報告書によると「今後電器部門は同事業本部直属の技術開発部の内容充実を努め、従来の下請け依存体質からの脱皮を図る」と記述していることから、技術開発部に大きな期待を寄せていることがわかる。

### 念願の自社製品「インサーキット・テスタ」を開発

昭和58年（1983）、電器事業本部のもとに設置された技術開発部は、プレス式のインサーキット・テスタを自社開発し、販売を開始した。インサーキット・テスタは、アナログインサーキット・テスタやMDA（Manufacturing Defect Analyzer）とも呼ばれており、家電製品向けなどの部品に実装されたプリント基板の製造工程で使用され、複雑な電子回路の不良個所をコンピュータでチェックする装置である。基板を動作させることなく個々の部品を検査できることから、基板を破損させることなく不良箇所の位置も特定でき、プリント基板実装ラインでは、今に至るまで、なくてはならない検査設備となっている。

当時の電器事業本部では、シャープのラジカセを作っていたが、生産技術のスタッフが、外販されていた検査装置を購入せず、検査装置を自分のところで作れないか、という発想から開発に着手したという。

「昭和52年（1977）に、東京のオカノ電機さんが、インサーキット・テスタを国内で初めて製品化し、全国のプリント基板の製造工場に導入されていま



電子機器事業部

した。タカヤでもそれを買おうかという話になったのですが、そのメーカーさんが関西以西にはなく、それが装置を内製化するきっかけでした」(当時の技術開発部員の話)。

新しい製品が出ると、それに合わせて検査機と製品を接続するための治具も作らなければならない。検査機メーカーが近くにあると、そうした「情報やサンプルの受け渡しも簡単だし、納期も早い」ということで、大阪営業所を中心に西日本でのシェア拡大につながった。

## インサーキット・ボードテストが主力商品に

タカヤが独自開発したプリント基板自動検査装置は、これまで手作業で行っていた各種プリント基板の検査をボタン一つで素早く処理する優れたものであり、もともとは自社で製作する製品の検査を行うために自主開発したものである。ところが、この検査装置の特長である良品基板から得られた情報に、コンピュータが基準データを自動的に記憶させて、検査基板の不良箇所を検出する機能や、それをディスプレイに映し出し、プリントアウトする機能などが受け、昭和59年(1984)秋の展示会に出展したところ、弱電メーカーを中心に引き合いが相次ぎ、海外からの注文も舞い込んで、いよいよ本格販売に乗り出すことになったのである。

この検査装置はその後も続々と改良され、タカヤを代表する主力商品の一つに成長していく。

## 「変身度ナンバー1」との評価

当時のタカヤを、「変身度ナンバー1」と評した山陽新聞の記事がある。井原市の織物業の草分けとして創業したタカヤグループが、余剰人員対策の一環として、県商工部のあっせんでトランジスタラジオを作ったことをきっかけに電子部門で飛躍を遂げ、「副業が売上高からみれば完全に本業格になってしまった」と書いている。この記事から、当時の様子を振り返ってみよう。「大塚社長は2つの目標をかかげる。その一つは技術力の向上。いまでもその評価は高い。シャープタカヤ電子工業をつくったのもシャープからのアプローチだった。『お宅の技術力を買った。一緒に集積回路をつくろう』と。またタカヤではライバルメーカーのノウハウが共存している。タカヤ本体のビデオ事業部では松下電器産業貸与のビデオ基板自動組み立てラインが並び、シャープタカヤ電子工業にはシャープの半導体生産設備が。こんなことができるのは『タカヤの技術力が信頼され、漏れる心配がないと思われる証拠』と、技術統括の吉水貞次常務は語っている。

2つ目の課題は『組み立て業からの脱皮』に置いている。タカヤでは、いまやっていることは『大手メーカーのロボット役。部品供給を受け、それを組み立てているだけ』と厳しく受け止めている。できれば技術開発力を高め、自社ブランド商品を売りたいと思っている。むずかしくいえば『主体性を持つメーカーになりたい』（大塚長六社長）（山陽新聞「新産業革命の中で（2）第1部ハイテクの旗手」=昭和60年1月10日）

この頃から、長六社長は新聞取材などでも、「開発型企业」へとステップアップを図りたいという目標をよく口にするようになっていく。

メーカーの生産拠点が海外に移り始めたことをきっかけに、検査装置も多品種少量向けのものにシフトしていった。

昭和61年（1986）8月に、タカヤの東京営業所が開設された。それは技術部門としては初めての東京進出だった。東京はすでに競合他社がひしめいており、後発のタカヤは、東京では従来のものが全く売れない、見向きもされないような状況だったという。

関東エリアでは、量産型のはアジャアへ移り、多品種少量の基板の生産が増えていた。こうした状況に対応すべく、その後主力になるであろう、多品種少量のための検査装置——フィクスチャレス・テスト（治具不要インサートキット・テスト）や、フライングプローブ・テストの原型の必要性を感じ、その開発にシフトしていくことになったのである。ちょうど、昭和から平成にかわったタイミングだった。

タカヤは、フライングプローブ・テスト開発の先駆けとなり、国内で初め



フライングテスト





海外進出を果たしたFPTのタカヤを世界に知らしめた検査機APT-8400

てロボット式の検査装置を作ったメーカーとして先陣を切った形になった。その後、伊藤忠商事株式会社が、海外の産業機械工場向けの装置としてわが社のフライングプローブ・テスタを採用し、ヨーロッパやアメリカに販売していくことになる。

昭和62年（1987）春には、フィクスチャレス・テスタAPT2000シリーズを発表した。87年のリリース後、88年にはドイツ、90年に米国で販売を開始。95年には、世界の最優秀検査機に贈られる「TEST INNOVATION OF THE YEAR」を授賞するなど、30年以上にわたって世界トップシェアを誇った。

## 自動基板検査装置が続々とヒット商品！

初期モデルのAPT-512Nタイプをはじめ、売れに売れたN IIタイプ、さらにオートガーディング機能を備え高精度検査を可能にしたAGタイプその他、各種キャンセル機能や専用測定回路などを搭載したAPT-3200まで顧客のニーズに合わせて進化を遂げた。さらにこの先は、目視やランニングコストを必要としないX・Y座標二点間テスタ等も開発中で伸び代は計り知れない。

この評判を裏付けるように販路も国内をはじめ、東南アジア、欧米さらに南米のアルゼンチン等にも広がり、今や世界各地で好評を得ている。「年間約20億円を売り上げ、世界シェア7割を誇る」（中国新聞「岡山発モノづくり新書」＝平成10年1月3日）までに成長した。



電子機器販売部「クリエイイト」オープニングセール(1983年)

## 電子機器販売店「クリエイト」をオープン

タカヤおよびシャープタカヤ電子工業では、これまでシャープとの技術・資本提携によって音響製品や半導体集積回路の制作を行ってきた。

その中、タカヤは昭和58年（1983）4月に電子機器販売部を開設し、シャープ製品の販売代理店としてオフィスオートメーション関連機器やパソコン、一般家電製品、工事用設備機器などの販売事業を始めた。

同年9月10日には井原市内の本社工場横に新店舗「クリエイト」をオープン。総面積60坪の店内1階には家庭電化製品とマイコン、2階にはOA機器を展示し販売するとともに、パソコン教室やOA教室等を開催するカルチャーセンターも設けた。

営業担当者たちは、ファクスやビデオデッキの売り込みに奔走。また複写機やファクスも普及が進むなか、エリア内の企業や行政機関に営業を強化したという。

## ビデオテープ自動貸出機

タカヤ電気事業本部は昭和62年（1987）5月、日本TMI社が製造するビデオテープ自動貸出機（ビデオバンダー）の中国地区総代理店としてレンタルビデオショップ向けの販売を開始した。

この貸出機は1台で320本のビデオテープを収納でき、ロボットの作動によって貸し出しや返却、料金計算ができる。また、顧客管理やテープ管理も行い、利用者は会員カードで周囲を気にせず利用したい時間に好みのテープをレンタルできるという日本初の画期的な自動貸出機である。一方、設置店側も24時間営業が可能な上、大幅な人件費削減につながる事が期待できる一石二鳥の商品だった。



ビデオバンダー

## 大塚薫雄会長逝去

電子機器部門の発展や自社製品開発によって成長を続けるタカヤグループに悲しい知らせが入った。第2代社長で当時会長、さらに学校法人興譲館の相談役で元理事長であった大塚薫雄が昭和61年（1986）6月15日、自宅で逝去したのである。享年91。

6月17日に自宅で密葬が行われた後、6月23日には、藤井勝志氏（元衆議院議員）を葬儀委員長とし、芳井町光福寺の釈迦黙雷師を導師とする、タカヤグループ・学校法人興譲館の合同葬が厳粛かつ盛大に執り行われた。

別れを惜しむ雨が降りしきる中、会場のタカヤ会館には長野士郎岡山県知



運動場拡張の功績を讃えた薫雄の胸像（興譲館高校）



大塚薫雄(写真左「井原ライオンズクラブ15周年記念誌」より=1971年4月11日)

事をはじめ政財界人のほか、1500人あまりの参列者が訪れた。あまりの弔問客の多さに、会館2階・3階と会館前のテントにモニターテレビを設置するなどして対応した。

式では、弔辞を西山公夫井原市長、守分勉中国銀行頭取、森本達哉興譲館理事長・校長そしてタカヤグループ代表のタカヤ株式会社の吉永貞次専務取締役が奉呈し、故人の遺徳を讃えた。また、弔電も東伏見青蓮院門跡をはじめ、池田隆政氏、安倍晋太郎外務大臣、渡辺美智雄通商産業大臣、海部俊樹文部大臣など、1000通を超えた。

参列者は一様に在りし日の故人を偲び、最後の別れを惜しんだ。

薫雄の人柄について、孫にあたる大下宣子前会長は、このように振り返る。「薫雄はとても温厚な人で、とにかく几帳面。字が上手で、能筆家でした。笹一のように外に打って出て華々しく活躍するというタイプではなかったと思いますが、やさしい人ですから、近所の人たちがいろいろと相談に来ていたみたいです。私も最近になって時々聞いてびっくりするのですが、『お祖父様に助けてもらった』『本当に精神的にも救われた』というような話を地域の人からよく言われます」



# 行政・教育など 幅広く地域の 発展に尽くす

## 大塚薫雄の 経歴と業績

大塚薫雄は明治29年(1896)12月13日生まれ。大正10年(1921)に繊維業界に身を投じて以来、生涯旺盛な行動力と研究心、加えて卓越した経営手腕により全国でも屈指の繊維企業に築きあげた。

戦後激動期に井原商工会議所会頭並びに産地織物3団体の理事長として業界の近代化、体質強化は勿論のこと組織化にも尽力し斯業の基盤を確立した貢献は業界の衆目の一致するところである。

さらに、地域社会への報恩の念強く行政、教育万般にわたり私利私欲を捨て地域の発展のために努力した功績は誠に大なるものがあつた。昭和61年に作成された「功績調書」を元に、その経歴と業績をまとめてみた。

### ●職歴

昭和16年(1941) 高屋織物株式会社取締役社長  
昭和19年(1944) 井笠鉄道株式会社監査役  
昭和30年(1955) 高屋織物商事株式会社取締役社長  
昭和36年(1961) 高屋織物株式会社取締役会長

### ●主な公職と団体歴

大正14年(1925) 高屋町町会議員  
昭和15年(1940) 高屋町町長  
昭和27年(1952) 備中地方機業会理事長  
昭和27年(1952) 後月染色技能者養成所所長  
昭和29年(1954) 岡山県井原商工会議所会頭  
昭和29年(1954) 備中織物協同組合理事長

昭和31年(1956) 備中綿スフ織物工業組合理事長  
昭和33年(1958) 協同組合備中染色センター理事長  
昭和39年(1964) 岡山県井原市立高等学校後援会  
会長  
昭和49年(1974) 興譲館高等学校理事長

### ●表彰歴

昭和15年(1940) 紀元二千六百年記念章受章  
昭和38年(1963) 内閣総理大臣より中小企業振興に  
功労があつたとして黄綬褒章を受ける  
昭和39年(1964) 興譲館理事長より110周年記念事  
業の推進にあたり常任実行委員長として尽力した功績  
により感謝状を受ける  
昭和42年(1967) 内閣総理大臣より勲五等双光旭日  
章を受ける  
昭和47年(1972) 全国高等学校定時制、通信制教育  
振興会長より教育振興功労者表彰を受ける  
昭和47年(1972) 井原市長より教育振興に貢献したと  
して自治功労者表彰を受ける



大塚薫雄褒章(1963年)



大塚薫雄褒章(1967年)



タカヤ電器事業部仕事場

## 新生電器が三木記念賞を受賞

身体障がい者のために特別に工夫された作業場と宿舎を設け、永年にわたり身体障がい者の雇用に努めてきた新生電器株式会社が、社会部門で第14回三木記念賞・三木記念助成金を受賞し、昭和56年（1981）9月3日、岡山衛生会館三木記念ホールで授賞式が行われた。

同賞・助成金は三木行治元岡山県知事が、生前に受賞したアジアのノーベル賞ともいわれるマグサイサイ賞行政奉仕部門（フィリピン）の受賞金に県民からの浄財も加えて、地域社会の発展に貢献した個人、団体に贈る岡山県下で最も荣誉ある賞である。

受賞当時の新生電器には社員201人中、123人の身体障がい者が勤務しており、労働省指定身体障がい者多数雇用事業所の先駆的モデルとして全国から注目されていた。こうした実績を踏まえると然るべき受賞ともいえよう。

なお、新生電器が受賞したこの年は、国連が定めた国際障害者年「障害者の完全参加と平等」にあたり、受賞の意味がより一層価値のあるものとなった。

## 新生電器社員の労働大臣表彰続く

新生電器で働く重度身体障がい者が優良障がい者として労働大臣表彰を受けたことは以前にも取り上げた。その後も受賞は続き昭和62年（1987）9月の岡山県身体障害者雇用促進大会では音響事業部に勤務する福安里司が、また、翌昭和63年（1988）には平垣雅朗が労働大臣表彰を受けた。

また当時、新生電器社員は岡山県代表として数多くのスポーツ大会、技能大会に出場し活躍した。

### ◆第22回全国身体障害者スポーツ大会

と き 昭和61年（1986）10月25日から26日

ところ 山梨県甲府市

競 技 ハンドボール投げ 水島美香（金メダル）

60メートル競走 水島美香（金メダル）

平泳ぎ 玉井雅美（金メダル）

ハンドボール投げ 玉井雅美（銀メダル）

### ◆全国身体障害者技能競技大会（アビリンピック）

と き 昭和61年（1986）10月29日から31日

ところ 千葉県千葉市

競 技 機器組み立て部門 前田清明

（努力賞・二級電子機器組立技能士資格取得）



新生電器表彰者 1992年



大塚長六社長による始球式



大接戦となった車いすチーム戦

## 車いすソフトボール大会も開催

昭和56年（1981）9月13日、井原市運動公園において、第1回タカヤグループソフトボール大会が開催された。グループ企業、社員数も増大するなか、「グループ社員相互の親睦をはかるために何か行事を」と企画されたもので、大会にはグループ各社から計8チームが参加。トーナメント戦を戦い、和やかにプレーを楽しんだ。

午後からは、車いすチームによる対抗試合も行われ、電器事業部とビデオ事業部が対戦。車いすに乗り元気にバットを振り、走り、グローブの代わりに網を使って打球を捕球する姿に盛んな声援が送られた。

## 大塚長六社長が藍綬褒賞受章

会社経営などを通じて、産業の振興、社会福祉の増進等に優れた業績を挙げた人などに贈られる昭和59年（1984）春の藍綬褒章を大塚長六社長が受章した。長六社長は昭和41年（1966）に井原商工会議所会頭に就任以来、地域産業の振興に功績を残したほか、重度身体障がい者の積極雇用を行うなど福祉の推進にも精力を注いだ実績が評価された。

今回の受章で、祖父で創業者でもある笹一の緑綬褒章（昭和13年）、父薫雄の黄綬褒章（昭和38年）・勲五等双光旭日章（昭和42年）に続き、大塚家3代にわたる勲章・褒賞の受章となった。



大塚長六社長（1984年）





タカヤ本社

## 威容を誇る新社屋完成

昭和60年（1985）11月末、念願の電器事業部新社屋が完成した。延床面積2800平方メートル、高さ27.8メートルの地上5階建て（一部6階）を誇るこのビルは、井原市内で最も高い建物だった。社屋は1階が本部事務所、2階から3階が音響事業部（旧電器事業部）の資材部、4階に技術開発部（旧開発技術部）が入り、5階はステージのある大ホールになっていた。

電器事業本部は、前年の昭和59年（1984）に技術開発部を新設し、開発商品であるインサーキット・ボードテストが売れ行き好調であることから、さらに新しい商品開発の強化が求められていた。新社屋は、研究開発型企業を目指して技術開発部の機能集約を目指したものだ。

## 資本金1億円に増資

昭和63年（1988）5月には電器事業本部が広島県因島市にVTR基盤組み立てのための新工場を建設し、平成元年（1989）5月21日から操業を開始した。その前年の12月に西瀬戸自動車道（しまなみ海道）の因島大橋が開通し、因島と尾道市街が直結することを見越しての進出だ。なお、新工場の従業員150人は現地採用で人口減少に悩む島嶼部の地域活性化にも一役買う工場となった。

昭和63年（1988）10月25日に開催された取締役会で新株式の発行が決議され、これまで4000万円だった資本金を12月1日から1億円に大幅増資することが決まった。



因島工場(1990年12月20日撮影)



因島工場空撮(1988年10月16日撮影)

また、平成元年（1989）年3月には、シャープタカヤ電子工業の第3期増築工事が完了した。同社の第10期事業報告書には、景気拡大の波に乗り、「創業以来の大幅増収増益を達成することができた」と、好調さを伝えている。

音響事業部が大量のコードレステレフォンの受注に恵まれ、平成2年（1990）には、電器部門の屋台を支えるまでに成長した技術開発部が、開発事業部に昇格となる。その後も開発事業部によるテストの拡販と、音響事業部、ビデオ事業部の健闘により、電器部門が織物部門の不振のカバーをする、という時代が続く。

翌平成3年（1991）11月には、ゲーム機器メーカーの協力工場となり、ゲーム機器の組み立てなどを請け負った。シャープ、松下電器産業などの協力企業としてタカヤの技術力が評価され、自社開発製品の拡販で一段飛躍を遂げたかっこうだ。



ジーンズからコットンへ カクタスパンフレット(1984年ごろ) タカヤグループ案内(1984年ごろ)

## 福山開発センターオープン

製造業各社が海外生産の移転を本格化させ始めたことを機に、下請けに偏った受注生産体制を見直し、自社製品の開発に一層力を入れようと、タカヤ事業本部は開発事業部の研究開発力を一層高め、ジャンルにこだわらない新商品、新技術を開発するため、平成2年(1990)10月に福山開発センターを新設した。

パソコンのCD-ROMプレーヤーやコンピュータの周辺機器などの開発を手掛け、将来的には事業本部の中核として日夜進歩を続けるエレクトロニクス業界の流れを的確に読み取り、経営に結びつけることをめざしており、その成果はやがて表れてくる。長六社長の「下請けに終わるな、開発型の企業こそ、生き延びる」という言葉がそれを後押しした。加えて、地元井原・福山地域の産業空洞化を防ごうとする思惑もこれを後押ししたに違いなく、それは永年務めている井原商工会議所会頭としての顔がのぞいたのかもしれない。

## 株式会社イディーの設立

タカヤ株式会社と株式会社オーテクノロジーは平成5年(1993)10月、株式会社イディーを井原市内に設立した。資本金は4000万円で代表取締役社長にはタカヤの大塚長六が就いた。

イディーは著しい進歩を遂げるマルチメディアテクノロジーの技術コンセプトをシステム機器およびボード製品として具現化し、グローバルマーケッ



トに提供するとともに、市場動向をいち早くキャッチして技術に反映させることを目的とした、まさに時代の申し子といえる会社である。

## タカヤ商事が設立25周年、新たな展開へ

昭和31年（1956）に高屋織物商事としてスタートしたタカヤ商事は、昭和56年（1981）、設立25周年を迎えた。これを機にタカヤ商事の現状を「私達は何者なのか」「私達はどうかあるべきか」というレベルにまで掘り下げて考え直そうとする動きが社内で生まれた。

「私達は何者か」……ジーンズ・メーカーからコットン・ウェア・メーカーへ。つまり、ジーンズに固執することなく、アパレルによる新しい豊かさの創造を企業理念とした発展を考えてもよいのではないか？という発想が生まれたのである。

しかし、このような展開の中で新たな問題も生じた。というのも従来、消費者ニーズをできるだけ満たそうとして採用してきた「多ブランド並立」にこの考え方を持ち込むと、分散化傾向に拍車が掛かり、收拾がつかなくなる恐れが出てきたのである。

そこで、こうした問題を払拭するため、25周年記念事業として「B・Iプロジェクト」を計画し、従来並立してきた「カクタス」「イタリアーノ」「タイムラグ」「スウィートキャメル」「キャメルロード」等を、カクタスをマザーブランドに他ブランドを並立させる形に改めたのだ。

### 新ロゴ・マーク誕生

B・Iプロジェクトはブランドの整理を行うとともに、従来、堅すぎるといった意見のあったロゴ・マークをマザー・ブランド・カクタスのイメージにふさわしいものとするため、CIデザインの第一人者とされる草刈順氏に依頼して新しいデザインに一新した。

### 原宿に「クリエイティブスペース」を開設

昭和57年（1982）3月8日にタカヤ商事は東京都渋谷区原宿にプランニングハウス（商品開発室）を開設した。機能としては先鋭的な商品開発、情報収集と提供を行う「カクタス・クリエイティブスペース」と位置づけられた。

ファッションの街として知られる原宿のルーツは、終戦直後にまで遡る。現在の代々木公園一帯にGHQの基地をはじめ、アメリカ兵とその家族の団地が建設され、彼らを目当てとしたスーパー、雑貨、洋服店などが原宿周辺に



カクタスのロゴマーク



カクタスの新しいロゴマークを紹介した「窓」の記事(1983年)



地元のイベントパンフレットに掲載したカクタスの広告



プランニングハウスの玄関正面



プランニングハウスの内部

建ち並んだことに始まる。高度経済成長期以降は、女性ファッション雑誌『an・an ELLE JAPON』（昭和45年3月創刊）や『non-no』（昭和46年5月創刊）が相次ぎ創刊され、原宿を外国ファッションが集まるエリアとして紹介、「原宿＝おしゃれ」というイメージが定着し、大勢の若者が訪れるようになった。そして、昭和53年（1978）にはラフォーレ原宿がオープン、デザイナーオフィスも多く並ぶようになり、流行の一步先をいくファッションブランドを数多く世に放った。アメリカ由来の原宿にプランニングハウスを開設することは、ある意味でカクタスブランドにとって必然的なことだったともいえるだろう。

周囲に山本寛斎事務所やブティックが並び、全国各地から質の高い流行の最先端を求めてデザイナーや若者たちが集まる一帯にオープンしたプランニングハウスは「CACTUS CREATIVE SPACE」と名づけられ、流行をいち早くキャッチするためのアンテナとして先鋭的な情報収集、提供そして商品開発を手掛け始めた。

## TASS工場が稼働

この時期の市場は、統一した商品を多量に生産する時代から、多様化、個別化する消費者ニーズに応えるべく、小回りの利くきめ細やかな小ロット・短サイクルの工程が求められるようになってきていた。そこでタカヤ商事は立ち作業によって、個々の職員が完成品までを一貫して仕上げる新しい生産システムを導入した新工場を、タカヤ縫製の北隣に新設し、昭和59年（1984）1月から本格的な稼働を開始した。

新工場はTASS（タカヤ・ソーイング・システム）工場と呼ばれ、裁ち投入から4日後には日産400本のペースで縫製し、出荷できるスピーディーな縫製システムをもち、非常にタイムリーな形で売れ筋商品を市場に提供していくことが可能になった。

TASSは、TSS（トヨタソーイングシステム）を参考に考えられたもの。タカヤだからAをつけて、TASS。それで命名したのだという。これは〈ジャストインタイム〉と呼ばれ、必要なものを、必要な時に、必要なだけ供給するという考えだ。

ただし、一人当たりの1日の生産を計算すると、量産スタイルだと20枚ぐらいできるが、TASSの場合は、12～13枚しかできないのでコスト高にはなった。



立ち作業で完成品まで一貫して仕上げるTASS工場



縫製工場(1984年)

## 天は自ら助くる者を助く

バブル景気の入り口となった昭和60年（1985）の年頭、大塚長六社長は、企業経営の多角化と業種間の垣根崩壊が進行し、すべての業種を通じての個々の企業間競争が熾烈化してくると予測した上で、西洋のことわざ「天は自ら助くる者を助く」を引いて、グループ各社各部門の目標を設定した。

### 電器部門

今日迄の着実な成果のもとに更にプラスαをつけ加えると共に、自らの独自の技術開発と蓄積を図り新分野に向かって果敢に挑戦すること。

### タカヤ商事グループ

新体制のもとに実現可能な売り上げ目標を設定し総力を挙げてその達成に向かい邁進すること。

### 繊維事業部と整染

一体となって現状のマンネリを打破し、企業としての存立維持の条件を充足すべく行動を起こすこと。

さらに、グループ内人事を刷新し、長六のいう適材適所の抜擢と登用による責任体制の確立を図った。その結果、同年2月のタカヤ定時株主総会並びに取締役会で専務取締役役に吉水貞次が昇格したほか、5人の取締役役が新たに就任するなど役員人事を一新した。また、3月のタカヤ整染定時株主総会並びに取締役会では1人、5月のタカヤ商事、ブルーメイト、タカヤ縫製の定時株主総会並びに取締役会では1人の昇格人事のほか、2人の新取締役役が選任された。

昭和60年（1985）7月1日、大塚長六が代表取締役社長を務めていたタカヤ整染の社長に山成大見が就任し、これに合わせて大塚長六が会長に就いた。

### 流通広告日本一！

昭和59年（1984）9月、第一回織研流通広告賞のアパレル部門でカクタスの広告が特別奨励賞を受賞した。同賞は織研新聞社が創立35周年を記念して、流通広告の質的向上を目的に制定、実施されたもので、同紙に掲載された約2000点の中から、部門別奨励賞14点が選ばれ、アパレル部門において「カクタス」の作品が入賞した。この受賞は、広告の分野でも有名メーカーと肩を並べるようになったことを示すもの。

また、昭和61年（1986）10月には、織研流通広告賞（織研新聞社制定）の



部門別奨励賞を受賞したカクタスの広告「いま、パンツは、進化する」



大賞を受賞した新聞広告「おんな、いのち。」





タカヤ整染(1984年ごろ)

大賞にタカヤ商事の「おんな、いのち。」(全15段)が選ばれた。昭和61年(1986)10月7日に東京日本橋で開かれた贈呈式にはタカヤ商事の畠山祥三常務が出席、石川一成織研新聞社社長から賞状と賞牌それに金一封が贈呈された。

石川社長は「マーケティングの重要な武器となる流通広告に対する理解と創造が益々深まってきていることが今回の流通広告に表現されている」と講評。これに対して畠山は「女性のジーンズを徹底してマーケティングするための流通広告が大賞に選ばれてうれしい。また、地方のアパレル企業が日本一の賞をいただいてたいへん名誉に思う。今後、この賞を糧に社業発展に邁進する」と述べ、拍手を浴びた。

## 分社化が進む繊維部門

この頃のタカヤ商事は、プラザ合意の影響によって伸び悩む繊維部門の現状を打破し、内需拡大による反転攻勢を図ろうと相次いで子会社を設立した。当時の株主総会報告書には、業界の構造的な不況の中で立て直しを図る繊維部門の奮闘ぶりが表れている。

「輸出依存体質よりの脱却を一段と推進する」(第121回定時株主総会報告書=昭和61年)

「既に全面的に内需への切り換えを完了し、営業面での抜本的改革を断行いたしました」(第122回定時株主総会報告書=昭和62年)

昭和57年(1982)11月、タカヤ商事では、リーバイ・ストラウスジャパンと代理店契約を結び、中四国地方の販売代理店となった。また、平成元年(1989)には、フランスのジーンズメーカーの、マリテ+フランソワ・ジルボーとライセンス契約を締結するなど(その後同社は平成25年に倒産し、翌年ライセンス契約も終了した)、積極的な事業展開を試みた。



H&Aの会社案内

### 株式会社アールエヌエー

タカヤ商事とは別にカジュアルウェアの企画、製造、販売を行う株式会社アールエヌエーを大阪市南区船場に資本金1300万円で設立。従来、東京の原宿に置いていた企画部商品企画課(プランニングオフィス)も隣に移転し、日常的な交流を通じて商品企画の考え方や手法、思想などを吸収し、タカヤ商事の企画開発力の向上をめざし、昭和59年(1984)11月26日から業務を開始した。

### べんてんソーイング株式会社

これまですべて外注工場に依存していたユニフォームの自社生産を図り、最低コストで熾烈な販売競争に打ち勝とうと、資本金1000万円で新会社べんてんソーイング株式会社を設立。福山市鞆の浦に工場を建設し、昭和60年

(1985) 6月から日産1300点、月産3万1200点の生産を開始した。

### 株式会社エイチアンドエイ

ベーシックな中にも時代のニーズを盛り込んだカジュアルスタイルの発信を目指し、タカヤ商事第三営業部を発展的に独立させたのが、株式会社エイチアンドエイ。

昭和63(1988)年2月に設立。資本金は1000万円。従業員35人。大塚長六が社長に就任した。井原市を拠点に、東京、大阪、名古屋など大都市部に事業所を開設。事業内容は、ジーンズ、カジュアルウエア、そのほかアパレル製品の製造・販売を手がけた。

### タカヤ整染株式会社

タカヤ整染はかねてから建設中のアパレル加工部新工場と廃水処理施設増設工事を完了し、昭和62年(1987)11月18日に竣工式を行った。テキスタイル加工工場(同工場敷地内)の西側に建設された新工場は延べ1300平方メートルの一部2階建てで、タカヤ商事などから受注を受け、製品染やケミカルウォッシュを中心としたジーンズの洗い加工を増強した。

### タカヤテキスタイル加工株式会社

タカヤ整染は部門別の採算を強化するため、昭和63年(1988)6月に赤字が続いていたテキスタイル加工部を分離独立させ、織物染色整理部門の営業を継承した。

東京に本社のあるコンサルタント会社を招いて経営改善のためのプロジェクトチームを設置し、徹底的経費削減と生産性の向上を始めた。プロジェクトの名称は「チャレンジ89」とし、「生き残りを賭けて赤字体質から黒字体質への転換を勝ち取ろう!」をスローガンに定め、「不退転の決意」で社員一丸となった組織改革に乗り出した。



タカヤ整染の新工場

## 96年間続いた織物事業を分社化

平成2年(1990)12月、タカヤは従来の織物部門(繊維事業部)を分離独立させ、子会社の五興協同をタカヤファブリックに改めたうえで移管した。以降、タカヤの事業内容は、電器事業のみに一本化されることとなった。

当時、取締役工場長だった谷本仲彌は、年頭挨拶でタカヤファブリックの新設にあたり次のような所信を明らかにしている。

「96年間続いた織物のタカヤ繊維事業部をタカヤファブリックが、グループの伝統事業として継承し、独立致しました。(中略)タカヤファブリックとし

ては、これまでは努力すれば何とか伸びたが、これからは努力だけでは駄目、常に危機意識を持ち合わせて、いかに知恵を出し、技術を発揮するかが重要なポイントとなってきたと思います。

新会社として初心に戻り、全社員で総合品質管理（TQC）活動を推進致します。各課・各部門別に最も経済的な、役にたつ、しかも満足して貰える品質を開発し、目的を達成するために、みんな自分の持場持場で互いに協力し全社一丸となって頑張りますようお願い致します。」（「窓」平成3年1月1日）

## 各地の支店を続々開設

この時期、タカヤ商事の営業拠点も次々に開設している。名古屋営業所（昭和55年＝1980）、金沢営業所（昭和56年＝1981）、名古屋営業所を支店に昇格（昭和60年＝1985）、広島営業所（同）、大阪支店ビルを新築（昭和61年＝1986）、東京支店ビル改装（同）、名古屋支店ビル新築落成（平成3年＝1991）などがそれである。

### タカヤ大阪ビル

大阪における拠点となるタカヤ大阪ビルが昭和61年（1986）4月25日、大阪市北区大淀中に完成。グレーベースにハーフミラーのコントラストが落ちついた雰囲気をつくり出す地上6階建ての建物には、1階に玄関と駐車場、2階はタカヤ商事オフィス、3階には会議室、役員室、応接室を備え、4階はブルームイト事務室、6階はショールーム（5階は空きスペース）になっていた。

### タカヤ東京ビル

昭和61年（1986）11月3日、大改装を施していた東京ビル（東京都中央区東日本橋）が新装オープンした。地上8階、地下1階建てのビルは外観こそ以前の面影を残すものの、内部は新築のように見違え、1階は玄関ホール、2階にはタカヤ商事東京支店事務所、3階は第三営業本部と役員室、会議室、4階はショールームになっている。また、5階はタカヤの電器事業本部・技術開発部の東京事務所など、6階から7階はテナント室。そして8階はブルームイト東京事務所が入居している。なお、地階はカウンターバーを配したサロンルームなど、時代の最先端を行くおしゃれな設備も備えていた。その後、東京の拠点は平成26年（2014）に現在の日本橋富沢町に移転した。

なお、同じ時期にタカヤ株式会社でも、東京営業所が昭和61年（1986）に、大阪営業所が昭和62年（1987）に、福岡営業所が平成2年（1990）に開設している。



タカヤ商事大阪営業部開設、1988年には支店に昇格





繊維事業部をファブリックに移管。ファブリック事業部全景

## タカヤ富士見台ハウス完成

首都圏エリアで働く社員の住居を確保しようとタカヤは平成5年（1993）7月、千葉県松戸市に鉄筋コンクリート造4階建ての世帯者用社宅を2棟建設、タカヤ富士見台ハウスとして、社員の福利厚生を進めた。

## ロードサイド大型ジーンズショップ開店

ブルーメイトは昭和63年（1988）9月22日、初のロードサイド大型ジーンズショップ、「JEANS MARKET」第1号店を福山市にオープンした。

テーマ「ファミリーカジュアルショップ」。一度来店した客が今度は友だちや家族連れで買い物に来るようなテイク・プレジャー・ジーンズマーケットを目標に企画を進めた。

しかし、百貨店やショッピングセンターのインショップとは違い、大型店へのノウハウがない中での店づくりをどうするのか、ほんとうに売れるのかといった不安を抱えてのオープンとなった。開店当日の様子を覗いてみよう。「『いよいよスタートだ』と自分自身に言い聞かせました。それからというもの閉店までの時間がウソのような速さを感じられ、今迄に味わったことのない充実感と忙しさを体験しました」（「窓」平成2年1月1日）

開店から4日間の売り上げは約3000万円、ややもすれば小店舗1年間分の売り上げを得られたのだからスタートは上々であった。



タカヤ商事東京支店(1988年)



タカヤ富士見台ハウス



ブルーメイトのショップ風景  
(1984年)



ロードサイドの大型店

## タイ工場の設立

平成2年(1990)1月、タカヤ商事株式会社がタイの現地法人サハパタナグループおよび伊藤忠商事株式会社との合弁で、タイ国チョンブリ県シラチャ市シラチャ工業団地に縫製品生産工場の「タイ・タカヤ・カンパニー(TTC)」を設立した。

背景には、量販店での商品価格の低廉化がある。低価格の商品をという営業からの要望に応えるためには、国内だけでの生産では対応仕切れない。そのため中国やタイといった海外での縫製にシフトせざるを得なくなったのである。それまでも作業服などで海外縫製はやっていたが、本格的になったのは昭和60年(1985)以降という。

バンコクから約100キロ東南に位置するシラチャ市。この工場では、縫製から洗い加工、仕上げまでジーンズの一貫加工を手掛けている。生産能力は月3万点。TTCは洗い加工の技術が高く、一部NB商品も生産できる重要な海外工場であった。

その後、一層のコスト低減に向けて、平成7年(1995)にはタイより人件費の安い中国に生産拠点を追加することとなる。

## タカヤソーイングとして再始動

タカヤ縫製株式会社は、CI（コーポレート・アイデンティティ）を推進するため、平成3年（1991）8月にタカヤ縫製株式会社をタカヤソーイング株式会社に社名変更した。

工場の移転は、本工場の一部が都市計画道路予定地にかかったため、約500メートル南に新工場を建設。同年10月10日に移転を開始し、縫製部門の社員80人が移動した。新しい縫製工場への移転という対外的な変化に加え、ジーンズ製品の低迷により小ロット生産品が増加するなど、内面的にも様々な変化が生じたからである。



タカヤソーイング 新工場の全景

## 若草保育園開園

タカヤソーイングは子育て中の社員の子どもたちを保育する若草保育園を平成4年（1992）11月10日に開園、20人の幼児が通園しはじめた。当時はまだ事業所内保育所の普及が始まったばかりで、子育て支援の面からも一歩先をいく開園となった。

タカヤソーイング新工場の西隣から幼児の笑顔と元気な声が聞こえていたが、工場の移転に伴い平成24年（2012）3月31日をもって閉園となった。

## ブルーメイト100店舗達成

ブルーメイトは、平成4年（1992）4月にジーンズカジュアル・セレクトショップ「cactus de Paris blue」第1号店を千葉県柏市にオープン。同年10月には商品開発力強化のため、企画・製造部門のログハウス事業部を開設するなど積極的な事業展開を進めた。

そして、同じく10月に創業以来16年目にして100店舗を達成した。こうした業績を背景に「ブルーメイトの株式上場を視野に入れた検討に入ったが、実現には至らなかった」（納富元専務）ことも記録しておきたい。

## シャープタカヤ電子工業が操業開始

昭和55年（1980）4月1日、シャープタカヤ電子工業の本社集会室で、創設第1期にあたる新入社員114人の入社式が行われた。式にはシャープの岡野電子部品事業本部長も参列。厳粛かつ希望にあふれた式が執り行われた。

操業開始後は、シャープ集積回路事業部からの受注も進み、下期には生産が急拡大したため、早くも従業員の増加を決め、年度末には153人に増えた。





手前はブルーメイト本社。左奥はタカヤ商事カクタス物流センター(1988年)

会社設立から2年目、創業初年度にあたる第2期の売上高は29億4389万円、当期純利益は2597万円を計上した。さらに、この傾向は翌年度以降も続き第3期昭和56年(1981)度末には従業員数236人、売上高53億3250万円、当期純利益5975万円と好成績を収めた。

そして第4期昭和57年(1982)度末は売上高83億4855万円、当期純利益1億2784万円となり、操業3年にして1億円の利益を上げる企業に急成長した。

## 早くも本社工場を増設

創業開始から2年後の昭和57年(1982)9月末、シャープタカヤ電子工業はLSI(大規模集積回路)の需要増に対処するため、40億円をかけて本社工場の増設を始めた。また、翌年には2期工事として工場南側に建設していた鉄筋コンクリート造3階建て、延べ1万平方メートルの新工場が昭和59年(1984)4月27日に完成。岡山県内の政財界人約200人が出席して完工式と完成祝賀会が開かれた。

新工場は、集積回路(IC)に加え、大規模集積回路(LSI)、電卓、オフコンなどの集積回路を生産し、完成により月産500万個の生産体制を確立した。また、一連の増設が完了した昭和59年(1984)春以降はフル操業に入り、月産1500万個、売上高も200億円を見込んだ。

なお、製品はすべてシャープに供給し、シャープが生産するLSIの7割の組み立てをシャープタカヤ電子工業が占めるまでになった。

創業から4年、従業員633人、平均年齢23.4歳の若々しい企業は、地域産業



シャープタカヤ本社工場全景(1984年ごろ=タカヤグループ会社案内から)

のパイオニアとして著しい成長を遂げ続けていた。

## 初めての試練

ウナギ登りと言わんばかりに順調な伸びを示していたシャープタカヤ電子工業に陰りが見え始めたのは、創業5年目を迎えた昭和59年（1984）の後半のことだった。折からの円高と各社が群がるように生産を始めたIC・半導体の需給バランスが崩れ、供給過多の状態が生じ始めたのだ。

加えて、シャープタカヤ電子工業では、間もなく完成するシャープ福山工場との新しい生産ライン体制に備えて、多額の設備投資を行っていたため、固定資産の減価償却額が倍増したことから前年比3306万円の減益決算となった。

さらに、翌昭和60年（1985）度になると需給バランスの乖離もいよいよ大きくなり、後半には受注低下が深刻さを増してきた。そこで、やむなくタカヤへの応援出向などの形で従業員を派遣、諸経費も節約して急場をしのぐと努力したが、結果的には前年度に比べて10分の1以上の大幅な減益となった。

昭和61年（1986）度になると、高付加価値化、多品種化のニーズに対してコスト低減の要請が加わり、IC・半導体業界は構造的な不況に陥ってしまった。その中、シャープタカヤ電子工業はシャープIC事業本部の指導を得て必死の合理化対策を敢行。辛うじて赤字決算を回避した。

IC・半導体生産を目的として創設された合弁会社であるだけに営業部門をもたず、その結果、損失を転化する術が限られた反面、巨大企業を親会社にもつ心強さの両面を実感した試練の数年間であった。



シャープタカヤ本社工場全景(1995年ごろ=タカヤグループ会社案内から)

なお、今回の試練を通じてシャープタカヤ電子工業は一つの教訓を得た。それは、「半導体業界の好況は、そのサイクルの中で既に次の不況が予想される。好況の時こそ、必要欠くべからざる設備については積極的に更新増強を行い、可及的早期の償却を図るよう努め、併せて独自技術の開発による生産性の向上と付加価値の増大に更なる創意と工夫を凝らして同業他社を凌ぐだけのノウハウを蓄積しなければならない」(第9期昭和62年度事業報告書) というものだった。

この教訓は、その後のシャープタカヤ電子工業の経営計画に色濃く反映されていく。

## 急成長企業の戦略

創設期の慌ただしさも過ぎ、組織としての落ち着きを見せ始めた昭和59年(1984)7月にシャープタカヤ電子工業を取材した紙面記事で当時の様子を覗いてみよう。「作業員の手元をじっくり観察していると、まさにミクロの世界だ。シャープ本社から送られてくるLSIがいっぱい埋め込まれた円形のウエハーという基盤をコンピュータ操作でこまかく切り込んでいく。切り込むみぞの大きさは、髪の毛の3分の1くらい、高い精度が要求される。室内は緊張感いっぱい。これに配線、パッケージ加工などしてでき上がり。数ミリ角、プラスチック部品と何の変わりが無いが、その用途はOA、FAのコンピューターシステムから電卓、ビデオ、カラーテレビまで多種多様。シャープ製品に利用される集積回路の70%までが同社のもの。創業以来、わずか5年でこの分野で



は中国地方随一の規模に。その成長力はまさに驚きだ」(略)

とはいえ当初は手さぐり。設備いっさいシャープ貸与。月産11万個ペースで立ち上がった。

やがて、パソコンブームで、需要は年々急ピッチで増加。月産ペースは、56年が220万個、57年が380万個、58年が570万個と予想以上の伸び。そして昨年3月に大きな転機が……。

集積回路の組み立てを行っていたシャープ天理工場(天理市)が、ウエハー生産に主力を置くため、組み立て工程をそっくり、シャープタカヤ電子工業へ移すことになった。『やっとノウハウの積み重ねが出来、独り立ちが認められたわけだ』と大塚長六社長。同年4月、第2期設備増設を終え、今年3月には前年同月比の2倍弱の月産1030万個へ。

現在、従業員数は650人。創業当時の110人が、年々100人以上のペースで増員。当初から1日24時間のフル装備だが、それでも生産が追いつかず、今春から日曜日も返上しての操業が続いている。

異常とも思える活況ぶりだが、『いつまでもこの状態は続かぬ。やがて競争の世界に。そうなるコストダウンと独自技術開発が勝負を決める』と同社はみる。コストは不良品の多少で大きく違う。不良品追放のため、生産工程に三重、四重の検査部門を置き、そのスタッフは100人。細かい製品を1個ずつ従業員が顕微鏡でチェックする。省力化をねらいに、LSIにメーカー名や生産年月を記入するマーキング工程に、自社開発した自動移送機を導入するなど、厳しい競争に備える」(山陽新聞=昭和59年7月21日)

大胆な投資によって事業拡大を図る中にも、丁寧で慎重なチェックを施す、タカヤ流の経営スタンスがここにも表れている。

## シャープタカヤ電子工業に江沢民氏が来訪

昭和60年(1985)年5月17日中国・江沢民<sup>こうたくみん</sup>がシャープタカヤ電子工業株式会社を訪問した。江沢民は鄧小平の後継者となった現代中華人民共和国の政治家。1940年代半ばに上海交通大学を卒業し中国共産党に入党。一貫して技術者(テクノクラート)としての道を歩んできた。1982年5月に、新設された電子工業部第一副部長に抜擢され、シャープタカヤ電子工業を訪れていた昭和60年(1985)当時、中国電子工業部部長を務めており、中国の進めていた近代化の重責を担っていた。

シャープタカヤ電子工業を訪問したのは、こうした時期で電子工業部門の最先端を直接肌で感じるための訪問だったと考えられる。

江沢民は、その後、鄧小平の後継者として1993年に国家主席に就任し、改革開放政策を継承し、経済発展に寄与した人物として評価されている。



ウエハーテスト工程



江沢民氏の視察



江沢民氏を囲んでの記念撮影

## 売上高400億円を突破

円高と過剰参入による半導体供給過多によって、減収減益を余儀なくされたシャープタカヤ電子工業は、昭和62年（1987）度を底に再び業績を回復させ、同年には売上高101億7616万円と創設以来初めて100億円を突破した。

さらに、その翌年の第10期昭和63年（1988）度はバブル景気の波に乗った貪欲な消費に後押しされて業績を伸ばし、売上高454億2863万円を計上した。

## バブル経済の光と影

IC・半導体業界における、いわゆるシリコンサイクルの下降期に直面した昭和64年・平成元年（1989）は大手が大幅な価格低下に陥り生産調整も余儀なくされた中、シャープタカヤ電子工業はシャープIC事業部の方針に則り、ユーザーサイドに立ったカスタム・セミカスタム品の生産に比重を置いた結果、順調に生産を伸ばすことができた。

売上高は初の500億円台に達する548億4515万円を計上。翌第12期平成2年（1990）度には売上高681億4105万円となった。

しかし、翌々年の平成3年（1991）、バブル景気の崩壊がささやかれ始めた頃から業績は伸び悩み始め、売上高781億5175万円と一見順調に見えるものの、実際には金利負担の増加などによって前年比11%の減益となった。

また、平成4年（1992）度には売上高705億876万円の厳しい数字となった。営業部門をもたないシャープタカヤ電子工業は製品のすべてをシャープに納入することから必然的に親会社であるシャープIC事業本部の業績に比例して上下動を繰り返す状態に陥ったのである。

このままではいけない。個人消費と企業の設備投資の低迷に円高も加わり、回復する気配さえ見せないわが国経済を見据え、シャープタカヤ電子工業は、意識的に設備利用の効率化や財務体質の強化を図った。

## TPM優秀賞を受賞

シャープタカヤ電子工業は平成元年（1989）から、製造業の生産性向上のためのマネジメント手法であるTPM（Total Productive Maintenance：全員参加の生産保全、成案経営）に取り組んできた。この活動は「私が主役TPMでつくるハツラツ職場」をスローガンに品質、価格、納期で優位に立つ工場を実現すべく、「コスト1/2の達成」を目標に全員一丸となり活動を推進してきたものである。その結果、平成6年（1994）に「TPM優秀賞」を受賞した。

## CCD製作を始める

シャープは平成3年(1991)9月に、それまで奈良県の天理工場で生産していたCCD(電荷結合素子)後半に当たる工程をシャープタカヤ電子工業に移管すると発表した。CCDはビデオムービーや監視用カメラに用いるもので、前半工程はシャープ福山工場が生産していたことから、後工程をシャープタカヤ電子工業へ移管することで生産シフトの効率化が見込まれたからである。

これに備えてシャープタカヤ電子工業はCCD専用工場を建設し、同年10月から月産7万個の本格稼働に入った。

なお、約35億円をかけて建設した4階建て延べ8140平方メートルの新工場は、1~2階がモールドパッケージ型のLSI生産ラインで、3階がCCDライン、4階には生産技術部門が入居していた。

## 大塚長六代表が勲四等瑞宝章に輝く

タカヤグループの大塚長六代表が平成4年(1992)秋の叙勲で勲四等瑞宝章を受章した。永年にわたり井原商工会議所会頭として地域産業の発展に尽くしたことによるもので、昭和59年(1984)の藍綬褒章に続く荣誉だった。

## グループ創業100周年

---

平成3年(1991)のバブル崩壊以降、日本経済は混乱・停滞の時代に入った。ちょうどこの年は、タカヤの従来の織物部門(繊維事業部)を、傘下の子会社タカヤファブリックに移管し、事業内容を換骨奪胎して電子機器分野一本に絞った年でもあった。不況が深刻さを増していく中で、数年間、全社的なリストラを余儀なくされることとなる。

このような状況下で、平成6年(1994)、タカヤグループ創業100周年、法人設立77年の記念すべき年を迎えた。しかし時節柄、特別な行事は行わず、同年6月に華鶴美術館を開設して記念事業とした。

## 記念事業で華鶴美術館を開設

---

平成4年(1992)1月に、美術館開館に向けて財団法人タカヤ文化財団を設立した。この法人は、絵画等美術品並びに文化財とそれらに関する資料の収集、保存、展示及び調査研究、ならびに地域の歴史に根差した伝統的文化の継承に資する事業を行うことにより、地域文化の振興と発展に寄与することを事業目的としている。





華鶴美術館完成当時の外観(1994年)

美術館は、グループ創業100周年を記念し、企業メセナ（企業による芸術文化支援）として開館したものである。長六は「21世紀の経営者は単なるエコノミックアニマルではなく、モラルとカルチャーを兼ね備えていなければいけない」との思いが強く、美術館は「会社を育ててもらった地域へのお返し」という意味合いがあった。

収蔵品は、福山市神辺町出身の日本画家・金島桂華（1892～1974年）の作品約300点（素描を含む）を主体に、一部洋画も含め、約800点を所蔵している（令和5年度末現在）。

## 競争の激しい時代にこそ“癒し”を

平成11年（1999）11月19日付の山陽新聞「21世紀の企業と地域を語る」で、長六はインタビューに答えて華鶴美術館について、こう語っている。そこには、地域密着企業としての長六の理念や独自の哲学が表れている。

「——美術館建設に至った背景は何だったのでしょうか。」

営利追求だけでなく、地域社会への貢献を考えなければ、地域企業として存在価値はない——そうした思いが、文化施設を持つ動機になりました。井原市には、井原市立田中美術館（現在・井原市立平櫛田中美術館）という立派な施設がありますが、展示内容は彫刻主体で、絵はほとんどありません。絵画中心の美術館を造れば、井原の芸術・文化のレベルアップにつながる、と考えました。」



財団法人タカヤ文化財団設立趣意書  
(1992年)

# 強化



新社屋建設のころ(1988年)

## グループ企業再編と創業力の強化

平成7年(1995)～平成19年(2007)

長六から民一へ。長六社長が確立したグループの基本路線を継承しながら、世代交代が進んだ。

電子機器部門はグローバル化が加速する。

20世紀から21世紀へ、新しい世紀へと移行する時期、日本は平成9年(1997)～平成10年(1998)の金融危機を引きずり、消費者物価指数はマイナスに落ち込むなどデフレ状態にあえいでいた。

## 戦後50年と「失われた10年」

---

バブル崩壊後のわが国の景気は、平成5年（1993）を底として徐々に回復へ向かっていた。しかし消費税率の引き上げやアジア通貨危機などの諸要因が加わり、平成10年（1998）にはGDP（国内総生産）が第1次オイルショック以来のマイナス成長を記録した。さらに平成12年（2000）前後からは20年以上の長きに及ぶデフレ経済に突入した。この長期にわたる景気低迷期の前半は「失われた10年」とも呼ばれ、銀行や証券会社などの企業倒産が相次ぎ、日本の経済状況は悪化の一途をたどった。

それは繊維産業も例外ではない。折からの輸入製品増加に加えバブル崩壊とあつては、リストラや業態転換、多角化経営などで苦難を乗り越えるには到底追いつかず、全国各地で次々と紡績工場が閉鎖され、平成16年（2004）にはカネボウが事実上破綻するなど厳しい時代が続いた。

こうした状況は、雇用情勢にも影響を及ぼした。折からの規制緩和によって非正規雇用は急増し、平成17年（2005）頃には雇用者数全体の3分の1を占めるに至った。

その後、米中経済の好調に支えられて輸出が伸び、わが国の景気は緩やかながらも回復した。加えて、対中貿易が平成12年（2000）から増加に転じ、平成19年（2007）には中国がトップの貿易相手国となった。

一方、平成17年（2005）に成立した新会社法によって、企業買収・合併（M&A）の大型化、ボーダレス化が進み、業種を問わず、生き残り競争が熾烈さを増した。「選択と集中」が叫ばれ、ドミノ倒しのように合併や再編が進んでいった。

## 大塚民一が第4代社長に就任

---

平成7年（1995）5月19日。タカヤ商事、ブルーメイト、エイチアンドエイ各社の取締役会において、大塚長六社長の長男である大塚民一が代表取締役社長に、畠山祥三が取締役副社長に就任。長六社長は代表取締役会長に就任した。

そして、平成11年（1999）2月、民一はタカヤの4代社長に就任した。この社長交代は既に数年前から考えられていたもので、長六社長も80歳を迎えることから今が最適と判断して権限を譲った。また、新社長をいつでもサポートできるように長六も会長として引き続き代表権をもつことになった。なお、外部資本が入るシャープタカヤ電子工業とフェニテックセミコンダクター（シンコー電器から社名を変更し半導体関連メーカーとなった）はこれまで通り、長六が社長を務めた。



(※) フェニテックセミコンダクター 昭和43年(1968)創業、井原市木之子町に本社を置く、半導体関連メーカー。

新しく社長に就任した民一は、山陽新聞のインタビューにこう答えている。「大学を卒業してすぐにタカヤに入社し、経営者という意識を常にもってやってきた。4年前、繊維部門の中核であるタカヤ商事の社長に就任した時にはグループを背負っていくプレッシャーを感じた。(中略)21世紀に生き残るための準備、インフラはまだ不十分な面もある。人事制度、会社のシステム、社員意識などすべてを変えていく必要がある。(中略)一般に繊維は成熟産業といわれ、電器・電子も決して伸び盛りではない。だが、両部門ともポテンシャルは十二分にある。要は企業が利益を得るためにどこに付加価値を見出すかに尽きる。(略)大手企業を中心に人員削減が進んでいるが、当社は地域あってこそこの企業。雇用確保を含め地域に密着した経営の基本姿勢を貫きたい」(山陽新聞=平成11年3月19日)

その一方で、民一は、当時をこう記している。

「民一の肩に110年の歴史と1000億円企業の重みがずっしりとのしかかる。『本音を言えば、今でも(社長職から)逃げ出したい』と冗談まじりで語るが、電子機器は浮き沈みが激しい業界。トップとしての重責を痛感している。現在、グループ企業の売上高は2対1と電子が繊維を逆転してしまっただが、民一はルーツの繊維にこだわりを持つ。『経営安定を考えれば“両輪”は必要。気持ちの上では比重は半々』

戦後の日本経済が制度疲労を起こしている。トップは新しい企業の経営像を模索しなければ生き残れない。民一は『父は経営者として尊敬する。しかし、性格も経営に対する考え方も違う』と新機軸を強調。『先行き不透明な時代にあって、好不況を補完し合えるグループの基盤整備が私の仕事』という。(略)

民一が長六からグループ企業の全経営権を引き継いだのは2年4ヵ月前。その時、民一は新たに21世紀の経営ビジョンを打ち出した。『グループの統合力を活かし、新しい時代に貢献するクリエイターになる』。この文言はタカヤグループ主要6社の事業所すべてに掲げられている。

キーワードは『グループの結束と総力』。堅調な繊維と、浮き沈みはあるが繊維の2倍という事業規模の電子。この両輪のバランスをどう操っていくのか。数年前からは好不況時に、グループ企業同士が補い合って業績をカバーする体制づくりに着手。月に一度は各社役員が集う『グループ経営会議』を招集する」(山陽新聞社編集・発行『企業と人—21世紀創造』平成17年)

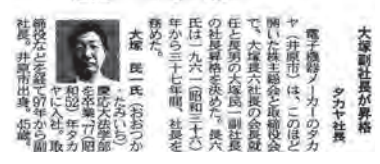
また、長六会長も民一社長への思いをこのように語っている。



大塚民一社長



民一社長の就任  
(山陽新聞1999年3月6日)



民一社長の就任  
(中国新聞1999年3月6日)

「グループの売り上げ比率は現在、繊維と電子がほぼ半々。繊維部門は、付加価値の高いアパレルでないと生き残れないと考え、これまでアパレルを積極的に事業の中核に据えてきました。経営の大部分は、既に息子（民一）に譲っているので、息子なりの考えがあるでしょうが、私の方針を継承してくれるなら、繊維と電子の両分野で存続を図ってほしい。今後は大企業の下請けでは駄目で、主体的にモノづくりをする“研究開発型”の企業しか生き残っていけないと思っています」（山陽新聞「21世紀の企業と地域を語る」=平成11年11月17日）

なお、民一は社長就任から程なく、信頼が置ける人材を要所に張り付けるため外部からの移入人事も進め、松下電器産業、伊藤忠商事、シャープ、中国銀行などからタカヤグループと縁のある人材を抜擢した。

## 自社製品の開発を急ぐ

波はありつつも、電子機器部門の好調は続いていた。平成7年（1995）10月、タカヤの基板検査装置「フィクスチャレス・テスト」が世界の最優秀検査機に贈られる“TEST INNOVATION OF THE YEAR'95”をイギリスにて授賞した。翌年には、企画開発部が業界大手に先駆けて「12倍速CD-ROMドライブ」を開発した。

またシステム技術部では、平成9年（1997）にはオブジディアンを使った国内初のソフト開発に成功したほか、「TOMS」や部品集「ATOLAS」の製品発表により業界で脚光を浴びているソフトの部品化技術で第一人者として認知された。

とはいえ、この時期の自社製品開発は計画通りには進まず、経営幹部は焦っている様子がうかがえる。

当時の定時株主総会報告書から――。

### CD-ROMドライブの製販が来期にずれ込み

「本期より完全に軌道に乗せる計画でありました開発部門のCD-ROMドライブの製販が来期にずれ込み、大きな減益要因となり、今期こそは、過去数年の不振から一挙に脱却を図ろうとした計画が、主要部分において齟齬をきたすこととなりました。今期はもう一期だけ不本意な決算を甘受せざるを得ぬこととなりました」（第131回定時株主総会報告書=平成8年）



タカヤ事業本部ビル  
(1995年ごろ)



20倍速ドライブ開発の記事(山陽新聞1997年12月11日)

## 未だに足踏み状態

「中小企業にとって景気はまことに〈厳しい〉の一語に尽きるものがあります。このような環境下で、当社の経営状況も、決して満足のゆくものではなく、テスト以外の自社開発商品として、これに匹敵するだけの付加価値とボリュームを擁するものがなく、未だに足踏み状態が続いており、〈技術開発と営業との一体的推進〉が尚期待の域にまで達していないことは、まことに遺憾とするところであります」(第132回定時株主総会報告書＝平成9年)



12倍速CD-ROM

## コンセプトのミスジャッジ

「全般的景況停滞の中で、自社製品開発の過大な経費負担が、大きく収益の足を引っ張ることとなりました。それは急速な環境変化に対応する開発スピードの問題もさることながら、それ以前の問題として、開発対象に関するコンセプトのミスジャッジという点に根源的な原因を蔵していたように思われます」(第133回定時株主総会報告書＝平成10年)

## 外部資源の有効活用と連携

平成10年(1998)、タカヤは一つの方向転換を行った。「外部資源の活用」がそれである。これまで自社内、自社員完結型だった業務の一部を、外注やアルバイト職員の活用に変え、特に生産面で大きな成果を上げたのだ。そこで翌平成11年(1999)には、スピードが要求される開発面で、開発専門企業への委託などアウトソーシングの活用を、また新たな試みとして大学や工業開発センターとの産官学共同研究、さらには、外部の休眠特許の活用など、自社にない技術の導入によってこれまでにない製品の開発をめざすことにした



のだ。創業からこの方永らく自社一貫体制を強みとしてきたタカヤグループの中で、この転換は次代の一つの節目を実感させるものであった。

## 井笠シリコンバレーが地域経済ポテンシャル実現支援事業対象地域に

タカヤグループがある井原市と笠岡市、シャープタカヤ電子工業のある里庄町を合わせた井笠地域はタカヤ以外にもエレクトロニクス関連企業が数多く集まる中国地方でも有数の地域だ。

タカヤ（井原市）、シンコー電器（井原市）、タツモ（井原市）、ワコー電器（笠岡市）、シャープタカヤ電子工業（里庄町）、スガイ2工場（里庄町）などがそれぞれである。各社ではパソコンや電話などに内蔵するICやダイオードのほか、製品の組み立てや検査機器などの製造をしており、「井笠シリコンバレー」ともいわれている。

その中で、シャープタカヤ電子工業は、売上高694億円、従業員数1020人とトップ、2位のタカヤは、売上高490億円、従業員数718人と両者が群を抜いている。また、2社を合わせた売上高は全体の約7割、従業員数も約5割とタカヤ2社が井笠地域のエレクトロニクス産業を引っ張っている。さらに、従業員1人当たりの売上高はスガイに次いで実質上位2社を占める。まさに井笠シリコンバレーのリーダーがタカヤ、シャープタカヤ電子工業である。

なお、中国通産局は平成9年（1997）秋に、電子産業を中心に発展の潜在力が高いことを理由に岡山、広島県境にまたがる井笠備南共同経済圏を地域経済ポテンシャル実現支援事業の対象地域に選んだ。中国通産局は「補助金を受けずに独自に伸びている地域がいくつもあり驚いた。技術開発を支援すればさらに飛躍する。大学研究室なども紹介していきたい」という。さらに、中国通産局では井笠の繊維と備後の家具がなぜ生き残りながらもエレクトロニクス産業に転換できたかなども調査、分析中だという。

## シンコー電器の再建に尽力

ダイオード素子やトランジスタ素子などの半導体素子製造会社として、昭和43年（1968）に設立したシンコー電器（現フェニテックセミコンダクター）は、工場建設による借入金増加やバブル景気崩壊による半導体不況の影響で平成4年（1992）11月に会社更生法の適用を申請し、事実上倒産した。その後、平成6年（1994）に更生計画が認められ、翌年には資本金を全額減資。タカヤや日本モトローラ、中国銀行グループが再建会社を設立して債務弁済を急ピッチで進めた結果、5年4ヵ月後の平成10年（1998）3月には全債権者への全額弁済を終え、10月1日付でフェニテックセミコンダクター株式会社



シンコー電器が社名を変更(山陽新聞1998年9月16日)



山陽新聞1998年3月3日

に社名変更してスタートした。

管財人としてシンコー電器の再建に力を尽くし、新会社の社長にまで就いた大塚長六は、無事に会社更生手続きの終結を受け、こうコメントを出している。

「取引先の理解、協力と自社開発製品が軌道に乗ったのが大きい。半導体業界は環境変化が著しく、敏感に適応するためには裁判所管理から脱皮した方が有利と判断、早期弁済に踏み切った。今後は堅実経営で地域に貢献したい」(山陽新聞＝平成10年3月3日)

## 上海高屋時装有限公司を設立

タカヤ商事は平成2年(1990)に、現地法人サハグループおよび伊藤忠商事との合弁で、タイに縫製品生産工場の「タイ・タカヤ・カンパニー(TTC)」を設立していたが、平成7年(1995)頃からタイのパーツが高くなり始め、それがのちのアジア通貨危機につながっていく。

そこで中国・上海市に活路を求め、平成7年(1995)3月、中国の上海市松江県に兼松と合弁で上海高屋時装有限公司(資本金250万米ドル)を設立した。タカヤ商事が70%、商社の兼松(東京)が30%を出資。同社はジーンズ、ユニフォームの縫製、洗い加工と直営の小売店を展開するもので、当面は大半を日本向けに輸出する計画であった。



上海工場の作業風景



スウィートキャメルのレディースジーンズ「ヒップスター」

これに併せて、現地には敷地1万287平方メートルに鉄筋コンクリート平屋建ての工場を建設、44台のミシンに洗い機5台を設置し、年間39万点のユニフォームを生産。小売店は既に2店舗が営業を開始しており、徐々に数を増やしていった。

上海工場では、平成16年（2004）に縫製専用工場を増設し、洗い場加工を拡張するなどジーンズ生産能力の増強を図った。増強後は主力の高価格ジーンズ「スウィートキャメル」（当時平均単価8900円）の専用製造工場とし、素材は日本から供給して、製品の大半が日本に納入された。合弁工場での製造コストは国内に比べ20～30%の削減が可能だった。

バブル景気後の長引く平成不況下にあつて、繊維業界が軒並み困難な経営状況下にあるなか、タカヤグループの繊維部門各社は好成績を収めていた。

平成7年（1995）のブルーメイトは地道な販売努力と商品の差別化、回転率のアップによって好調。タカヤ商事のジーンズ事業部は、着心地に優れた環境にも優しいとされるテンセル商品がマーケットに認知された。この他、スウィートキャメル、チェロキーマンズなどが好調に推移して売り上げは2桁の伸び率を記録。さらに、タカヤ整染ではレーヨン系素材の製品染バイオ加工の受注が増加、タカヤファブリックは新合繊を中心に高付加価値商品の受注増など、各社とも好調に推移した。

## トライアル21……タカヤファブリック

タカヤファブリックでは、高付加価値の織物の開発、QR（クイックレスポンス）の確立、多様化や素材、品種にこだわらず何でも対応できる能力を身につけ、国際競争に打ち勝とうと、平成7年（1995）11月から工場収益改善活動「トライアル21」を始めた。「経常利益10%」の目標を掲げてスタートしたこの取り組みは、12人の社員からなるプロジェクトチームをつくり、「工場作業改善」「品質不良改善」「生産リードタイム短縮改善」「工場操業管理改善」「製造原価、販売設定改善」「溜まり改善」などの改善案を作成し、改善に着手した。

そして、目標達成のために次の行動則を掲げた。

- 一. 与えられた職務を遂行しよう。
- 一. 過去のやり方にはこだわらない。
- 一. 発想は大胆に。
- 一. 思ったことは率直に発言しよう。
- 一. コミュニケーションを大切にしよう。

やる気・プラス・実行力



さらに、翌年には儲ける企業にするための「3S」を目標に掲げ、全社員がこの目標に向かって奮起した。

- 一. スピードアップ（仕事が早い）
- 一. スタンダード化（標準化）
- 一. シンプル化（単純化）

## 繊維グループ中期経営計画スタート

平成7年（1995）5月、大塚民一がタカヤ商事、ブルーメイト、エイチアンドエイの取締役社長に就任。直後から民一社長は中期経営計画を策定。直ちに実行に移し、業績が伸び悩む繊維各社のテコ入れを加速させた。

その翌年にあたる平成8年（1996）、タカヤ商事ジーンズ事業部は前年度から好調が続くテンセル商品を中心に売上げを伸ばして、マーケットシェアを拡大獲得し、テンセル市場から同業他者を排斥するという初めての快挙を成し遂げた。その一方で、一昨年好調だったジーンズ部門の一部売上げが低迷するなど、不安定で混沌とした1年になった。

翌平成9年（1997）、タカヤ商事をはじめブルーメイト、エイチアンドエイのいわゆる繊維グループは21世紀に向けての理想的な企業像を確立するための戦略的経営・中期経営計画をスタートさせた。

その中で初年度の主要事項について、タカヤ商事ジーンズ事業部は、①ブランド認知度の向上②環境変化への対応力の修得③マーチャンダイジングの充実④在庫回転率の向上を掲げ、ユニフォーム事業部は①商品のフォロー体制の充実②独自性・企画力の切磋琢磨を、さらに、リーバイス事業部は①リーバイスのアドバタイジングプロモーションによるデニム定番の復活②リーバイス社の直接取引先の譲り受け、③債権回収などを掲げた。

さらに、ジルボー事業部では、ブランドとしての存亡をかけ、ジーンズショップで売れる商品戦略によって新たな販路拡大を行うこと、エイチアンドエイでは、不良在庫の徹底的な処分や販売管理等の経費引き締め、そしてブルーメイトでは、業績拡大志向に基づく出退店、つまりスクラップ・アンド・ビルドや時代に即応したマーチャンダイジングなどをそれぞれ掲げて社員の奮起を促した。

## 各社で改革が進む

ブルーメイトは平成9年（1997）5月、民一社長が掲げる「Think & Speed」を实践しようと旧来の組織を改め、機能別のフラットな組織に変更した。具体的にはまず、社内にセールス部門、オペレーティング部門

メント、デベロップデパートメントなどの部門を設け、そこにデパートメントマネージャーを置いたうえで、社長からマネージャーに大幅な権限移譲を行った。そして、ある程度のことは独立して意思決定できる、小回りの利く管理態勢を敷いたのである。

タカヤ商事は、関連各社や全国の支店、営業所間におけるイントラネットを強化し、営業、事務職に1人1台のパソコンを配備した。これによって小売店などの情報をいち早く収集し、商品開発に生かし、取扱店の増加を図る戦略に出た。

タカヤテキスタイル加工は、平成9年（1997）テンセル並びに綿素材のスエード起毛を初めて手掛けた。スエード起毛は、起毛その物の技術も並大抵ではないが、織毛を行う機械の品質とそれを維持するメンテナンス力が重要で、それを行うことができる会社は限られていた。当時、スエード起毛の可能な業者は大阪以西にタカヤテキスタイルしかなく、これが大きな武器として期待された。

なお、このほかアパレル加工商品の品質向上と価格ダウンを実現したほか、綿、麻、レーヨン、ポリノジック、テンセルなどのセルロース系素材への拡大も視野に受注の大幅アップをねらう戦略をとった。

## 21世紀を前に長六が社員を鼓舞

---

21世紀を目前に控えた平成11年（1999）の年頭挨拶で長六代表は、平成11年（1999）を“Hop”、平成12年（2000）を“Step”、そして平成13年（2001）を“Jump”の年とし、21世紀を三段跳びで迎えようと社員を奮起させた。

この三段跳びは単に社員を鼓舞するものだけではなかった。経営トップの更新も大きなねらいだったのである。まさに新世紀をバネにタカヤグループ全体のHop・Step・Jumpを宣言したのである。

## ミレニアムを迎えて

---

ミレニアム（Millennium）はラテン語の“mille”と“annum”つまり“千”と“年”に由来し、もともとはキリストが再臨し、メシア王国を建設して統治する「至福千年」「千年王国」を意味する言葉だとされる。

その千年紀を迎えた平成12年（2000）、大塚長六グループ代表は第2ミレニアム（2000年）の年明けにあたり、自らの心境を小林一茶の「目出たさも中くらいなり 俺が春」に例え、その初句を「侘しさも……」に読み替えたうえで、20世紀と共に年を重ねてきた自身をして感慨も尚ひとしおのものがあるとした。さらに、20世紀を①二つの大戦を経て平和を模索する時代、②

宇宙時代であるとともに情報時代の到来、そして③日常生活、居住環境が問われる地球環境の時代と総括しつつも、次なる21世紀の門口に立つ今、それに向けた対応に迫られているとしたうえで次のように述べた。

「タカヤグループも、参加の各企業の歴史は異なりますが、中核としてのタカヤ株式会社は、わたしと前後してこの20世紀に生まれ、育った企業であり、{大正6年(1917)高屋織物合資会社設立、翌年株式会社に改組}中小企業ながら、自ら地域産業の歴史を作り、またそれに因って作られてきたものがあります。企業はもとより、自らの利益追求のため存在するものでありますが、レゾンデートル(存在意義)はそれだけではありません。企業は、それが自由主義の競争社会に悪影響を及ぼさぬ限り、発展する社会と共に存在するものであり、そのこと自体に意義があります。経営者の世代が変わっても、そのような企業と社会との関係は変わることはありません。紀元2000年、第2ミレニアムの巻頭に立ち、タカヤ株式会社とグループ各社の来し方を振り返りながら、次なる新世紀に想いを馳せ、その社会的責任の重大さを今更の如く痛感するものであります。従業員諸君の自覚と愛社心に信倚し、タカヤグループの21世紀へ向けてのさらなる雄飛を祈念して、ミレニアム新年の挨拶と致します」(「窓」平成12年1月1日)

## 21世紀を見据えた繊維各社の戦略

ミレニアム期を迎え、21世紀に向けた明るい希望がささやかれる中、景気は思わせぶりの上下動を繰り返しながら、先行きを惑わせていた。それは個人消費に左右される繊維業界も同様で、売り上げが伸び悩む日々が続いていた。

アパレル・小売業界は、老舗のデパートや量販店での苦戦が続く一方、ユニクロやしまむらなど低価格を売り物にする新興ショップが人気を博すなど、新たなビジネスモデルも生まれてきた。

その中、平成12年(2000)度の繊維グループ各社は21世紀を見据えた戦略を相次ぎ打ち出した。

### ◆タカヤ商事

ターゲット：「スピードと独創力で環境変化に適応せよ」

ポイント：ジーンズ事業部＝独創性を継続的に商品に反映させる仕組みと日々の鍛錬を怠らない

エイチアンドエイ＝収益構造の根本的な見直しが必要

平成14年(2002)には、生活雑貨&カフェの「ハンプティダンプティ」のフランチャイズ展開を開始した。

### ◆ブルーメイト



基本方針：「毎日が決算＝予算でV字回復の年としよう！」

重点課題：①コスト削減のための改革

②セールスDEPTにおける客単価と客数アップのための営業改革

③人事制度の改革による人的活性化

◆タカヤソーイング

ターゲット：「<sup>スリーゼロ</sup>30からのスタート」

(注) 3 = 品質・コスト・納期 / 0 = 西暦2000の3つの0

目 標：品質：多様化する素材、複雑化する仕様に対応して価格以上の品質を保持する

コスト：生産効率アップと更なる経費削減をめざす

納期：製作室のパターン作成から出荷まで、すべての部署で短縮して、取引先の要望に応える

◆タカヤファブリック

ターゲット：「環境に即して進化せよ」

部署別目標：営業部＝21世紀に耐えうる営業体制に全力を

業務部＝データの分析とそのフィードバックの迅速化

製造部＝予知能力の開発と貴課員の機能を理解しその活用を

◆タカヤ整染

テーマ：「商品を見る目を養おう」

説 明：商品を見る目を養い、感性を上げた社員全員で品質、コスト、納期、技術開発の全般にわたり、良いと思うことを提案し、発言して、行動に移す努力を積極的に行い、安定した企業体質の確立と、新世紀に向けた展望が描けるようにする

◆タカヤテキスタイル加工

テーマ：「執念と確信を持ち新たな挑戦を開始」

## グループ再編

民一社長が経営ビジョンと共に着手したことのひとつに、グループ会社の再編がある。これまでタカヤグループは、事業の多角化に伴い、分社化を進めてきたが、このような戦略は環境に適合しなくなってきた。分散化した経営資源を再整備するため、類似事業を行っている会社を統合し、事業は電子機器製造、繊維製品製造・加工、アパレル企画・製造卸、小売の4分野に集約することとした。

従来存在していたタカヤグループ16社のうち、外部資本と提携関係にあるシャープタカヤ電子工業株式会社およびフェニテックセミコンダクター株式会社の2社を除

く14社を順次、営業譲渡や吸収合併で統合し、その分野での中核となる4社に経営資源を集中したのである。具体的な企業再編は以下の通り。

- ・タカヤ株式会社
  - 平成12年（2000）12月 新生電器を吸収合併
- ・タカヤ商事株式会社
  - 平成12年（2000）8月 株式会社エイチアンドエイの事業をタカヤ商事株式会社に全面営業譲渡
  - 平成12年（2000）10月 株式会社システムユーの事業をタカヤ商事株式会社に全面営業譲渡
- ・タカヤ繊維株式会社
  - 平成12年（2000）10月 タカヤ整染株式会社を「タカヤ繊維株式会社」に社名変更
  - 平成12年（2000）10月 タカヤテキスタイル加工株式会社をタカヤ繊維株式会社に全面営業譲渡
  - 平成12年（2000）12月 タカヤファブリック株式会社を吸収合併
  - 平成13年（2001）2月 タカヤソーイング株式会社を吸収合併
- ・株式会社ブルーメイト
  - 従来通りで、今回は営業譲渡・合併はなし

**タカヤグループ**

**13社を4分野8社に再編**

**高収益事業に資本集中**

タカヤ（合併後）は、別業に経営資源を統合し、四分の三を占める繊維、食品、電子機器、不動産の4分野に経営資源を集中させる。別業に経営資源を統合し、四分の三を占める繊維、食品、電子機器、不動産の4分野に経営資源を集中させる。別業に経営資源を統合し、四分の三を占める繊維、食品、電子機器、不動産の4分野に経営資源を集中させる。

（繊維分野）吸収合併 事業譲渡による、タカヤ（合併後）は、別業に経営資源を統合し、四分の三を占める繊維、食品、電子機器、不動産の4分野に経営資源を集中させる。

（食品分野）吸収合併 事業譲渡による、タカヤ（合併後）は、別業に経営資源を統合し、四分の三を占める繊維、食品、電子機器、不動産の4分野に経営資源を集中させる。

（電子機器分野）吸収合併 事業譲渡による、タカヤ（合併後）は、別業に経営資源を統合し、四分の三を占める繊維、食品、電子機器、不動産の4分野に経営資源を集中させる。

（不動産分野）吸収合併 事業譲渡による、タカヤ（合併後）は、別業に経営資源を統合し、四分の三を占める繊維、食品、電子機器、不動産の4分野に経営資源を集中させる。

山陽新聞2000年9月27日

## 新世紀メッセージ

新世紀が明けた。平成13年(2001)の年始めに長六会長が改めて社員に向けて発したメッセージは、博識高い筆致と、職員をわが子のように思う言葉にあふれている。ミレニアムメッセージと一部重複するところもあるが引いておく。

社員向けメッセージ

新年の挨拶

代表取締役会長 大塚長六

明けまして、お目出とうございます。

愈々21世紀の幕が開いたのであります。昨年が20世紀の終末の年であり、今年から第3回目のミレニアムが始まります。その最初の100年間の幕開けであります。20世紀に生れ、その世紀と共に歩み齡を重ねてきた者にとっては、新年の祝寿よりも過ぎ去った歳月に対する哀惜と懐旧の念の方が色濃くなってくるのも已むをえぬことと思います。

21世紀は、われわれ人類にとって、果たしてどんな100年になってくるのでしょうか。それは誰にも判りませんが、科学技術の進歩と人間の住む環境世界の超次元的拡大とは、おそらく間違いのない歴史発展の方向ではないでしょうか。わたしは、自身の家庭環境から、幼少の頃より、ずっと現在のような生き態<sup>ま</sup>を強いられ、それが自らの人生であると諦観し、それを実践してきました。果たして、それで良かったのか、今更になって多少の疑念は残りますが、幸い、後悔などしておりません。一社会人として、いや一人の人間として、我なりに真摯に生きてきたという安堵に近い気持ちさえ抱えています。世紀を跨いで、何とか乗り越えて来られたというこの気持ちは、人生の終焉期を迎えたといつていい年令の者にとっては、数多<sup>あまた</sup>の人の抱かれる感慨ではないかと思えます。兎にも角にも、ついに21世紀の扉は開かれました。21世紀をどんな時代にするか、人類の歴史の中で、それがどんな位置づけを得ることになるのか、それは、これからの社会の中に生き、それを作り、またそれによって作られてゆく者達の仕事です。人生50年という古諺がありますが、今や人生100年の時代が到来しつつあります。

どうか、タカヤグループの成長の中で職員の生き態<sup>ま</sup>を見せて下さい。それがまたグループの生々発展の原動力になると共に、その従業員・社員諸君の繁栄に繋がることを確信し、希って已みません。新世紀の第一年が、諸君にとっても、人生の輝ける年になることを衷心より冀い、甚だ簡単ですが年頭の挨拶と致します。

## 21世紀タカヤグループ経営ビジョン

---

メッセージを発したのは長六会長ばかりではない。新しくタカヤグループ各社の代表取締役就いた民一社長は、グループとしての統合力を前面に打ち出し、その特長を十分に発揮して将来性のある部門に強みを結集し、大きな会社ではなく強い会社をめざすため、「21世紀のタカヤグループ経営ビジョン」を策定し平成13年（2001）1月に公表した。

〈21世紀のタカヤグループ経営ビジョン〉

「グループの統合力を活かし、新しい時代に貢献するクリエイターになる」

### 【電子部門】

デジタル技術をベースとしたIT分野において、商品の開発・製造・サポートを通してグローバルに活動するサービスソリューション・クリエイターを目指す

### 【繊維部門】

お客様の個性的なライフスタイルと豊かな生活空間（くらし）を創造するために、アパレルグループの持ち味を活かして、高感度な商品を提供するコンファタブルライフクリエイターを目指す

これに併せて、いわゆるビジョナリーカンパニー、つまり時代を超え、際立った存在であり続ける、社会に求められた企業を念頭においた新しい企業像を構築するため、グループ各社の経営ビジョンも刷新した。

### 経営理念

1. お客様の満足と社員の幸せに貢献する
2. 技術と個々の発想を大切にする
3. 豊かさを提案する
4. 果敢な挑戦を尊重する
5. 誠実な努力に報いる

### 行動規範

Think & Speed（思慮あるスピーディーな行動）

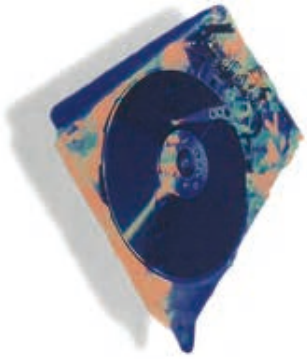
Collaborate Dreams（夢を共創）

Share Information（情報の共有化）

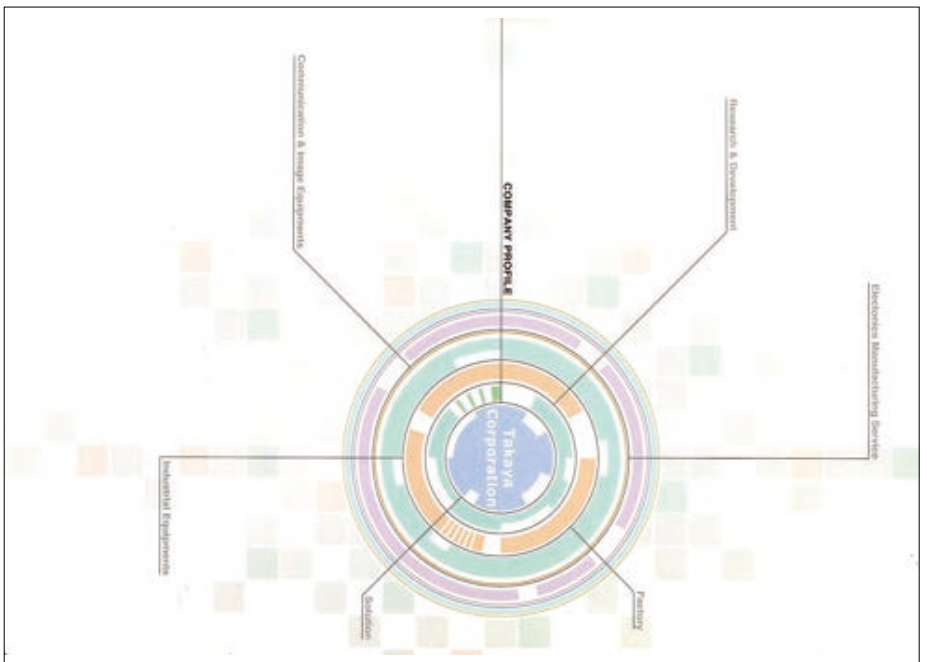
最終的にはお客様のニーズに応えることを前提に、事業活動や人々の生活に役立つ新しいものを創作すること、その部門の先駆者として時代の要請を



フロントライン精神で新時代に挑戦する。  
**繊維と電子の複合企業体。**



わたしたちタカヤグループは君らの道を切り拓き、君がなりたい道を進むを続ける企業集団です。  
 さらに広く、さらに深く、フロントライン精神で新時代に挑戦します。



Company profile

- **タカヤ商事株式会社**  
Takaya Commercial Company
- **タカヤ繊維株式会社 シーンズ事業部**  
Takaya Textile Company Scene Division
- **タカヤ繊維株式会社 ユニフォーム事業部**  
Takaya Textile Company Uniform Division
- **タカヤ繊維株式会社 エイチアールエー事業部**  
Takaya Textile Company H&A Division
- **タカヤ繊維株式会社**  
Takaya Textile Company
- **タカヤ繊維株式会社 フォルム事業部**  
Takaya Textile Company Apparel Division
- **タカヤ繊維株式会社 ファブリック事業部**  
Takaya Textile Company Fabric Division
- **株式会社 ブルーマイネイト**  
Blue Water Company
- **タカヤ株式会社 本社**  
Takaya Company
- **タカヤ株式会社 開発総務部**  
Research & Development Division
- **タカヤ株式会社 産業機器事業部**  
Industrial Equipment Division
- **タカヤ株式会社 ソリューション事業部**  
Solution Division
- **タカヤ株式会社 通信映像事業部**  
Communication & Image Equipments Division
- **タカヤ株式会社 日本総務部・総務部ソリューション**  
Japan Promotion Division & Sales Department
- **タカヤ電子工業株式会社**  
Group Takaya Electronic Industrial Company
- **タカヤ文化財団**  
Takaya Culture Foundation

先取りした商品を提供していくことなどを念頭に、創造ということにグループの存在価値を求めていきたいという思いが込められている。

## 情報管理、防犯システム事業に参入

平成6年（1994）から防犯システムを研究開発してきたタカヤは、イギリスBTG社から導入し、西華産業（東京都千代田区）、旭エンジニアリング（東京都港区）、三宅（広島市）と共同開発を進めてきた入退室管理システムを製品化し、平成12年（2000）7月から販売を始めた。このシステムは非接触で検査対象物をデータ管理できるIDタグを使用し、許可者がもつIDタグが通過したときにだけカギが開く仕組みで、入退室情報のデータベース化も可能な優れたものである。

さらにこのシステムを応用して駐車場、機密資料、出退勤、危険物や商品仕分けを行う新システムや、万引きされると警報が作動するシステムや危険な作業環境下で作業員の異常事態発生を知らせるシステムも開発可能であり、その汎用性が期待された。

## SMT工場完成、EMS事業も本格化

バブル景気崩壊後の平成不況から10年あまり、ようやく回復の兆しを見せ始めた日本経済だが、電子機器分野においては「新三種の神器」といわれるデジタルカメラ・薄型テレビ・DVDレコーダーの普及によって、かつての輝きを取り戻しつつあった。

タカヤ通信映像事業部は平成15年（2003）に、プリント基板の表面に電子部品を直接ハンダ付けする表面実装技術で、それを駆使したSMT工場を新設した。これによって大手メーカーとの連携を強化し、国内での受注生産の確保、拡大が可能になった。

また、タカヤではこの年からEMS事業、即ち電子機器事業も本格化、繊維時代からの一貫生産体制や電子機器参入以降に培ってきたきめ細やかな技術など、自らの得意分野に経営資源を集中させることをねらった。

## 株式会社タカヤフィナンシャルサービスを設立

タカヤは平成14年（2002）4月にタカヤフィナンシャルサービスを設立し、タカヤ商事などグループ各社の資金を一元管理。日常的な資金に加え、設備投資なども含めた資金のトータル管理体制を整えた。

中国銀行が新たに始めたCMSの第1号契約先としてタカヤが名乗りを上げ、平成17年（2005）9月26日から運用を始めた。このキャッシュ・マネジ



日刊工業新聞中国・四国圏版  
2000年7月12日

メント・サービスは、企業のグループ会社の資金管理を一元化することで、資金の効率化や内部統制を強化するものである。

## CSR方針の決定

わが国のCSR元年といわれた平成15年（2003）の翌年、早くもタカヤはCSR（企業の社会的責任）活動を本格化させた。地元の発展や地域雇用を最優先し、早くから身体障がい者雇用を率先、さらには地域活性化や文化の発展にも寄与してきたタカヤならではの早業であった。平成16年（2004）に決定したCSR方針は次のとおりである。

### CSRの枠組み

#### \* 経営理念

我が社は信用と技術を基本として  
社会の一員として  
仕事を通じ社会の発展に貢献すること  
そして地域社会との共存共栄をはかる企業を目指します

#### \* キーワード

「誠実な企業活動」「熱い血の通った人間集団」「社会地域への貢献」「労働安全衛生活動の高揚」「環境との調和」

### 企業行動憲章

#### 1. 社会的正義を尊重した企業活動の推進

豊かな社会を目指し、社会の一員として社会的規範を尊重した公明正大な企業活動を推進します。

#### 2. お客様の満足の向上

お客様の満足と信頼を得られる品質を第一と考え、社会のニーズを的確に把握し、生産性とコストを追求すると同時に、独創的な発想により技術力を高め、社会にとって有益かつ安全な製品とサービスを提供します。

#### 3. 適正な情報開示

顧客、取引先、地域社会など様々なステークホルダーに対して、当社事業毎の特性に留意しつつ、適正な広報活動を適宜行い、透明性の高い企業活動を目指します。

#### 4. 資産、権利の保護

自己及び他者の資産・権利の価値をよく認識し、いかなる時もこれらを侵害せず、公正に使用し、厳正に管理、保護します。

#### 5. 地球環境保全への貢献



山陽新聞2005年9月27日

環境汚染の防止、省資源・省エネルギーに積極的に取り組むと共に、環境負荷の少ない製品及び資源のリサイクルに配慮した製品を開発し、地球環境の維持に貢献します。

#### 6. 人権を尊重し、安全で働きやすい職場づくり

快適で安全な職場環境の実現を目指すと共に、雇用と処遇において人権を尊重し、公平・公正に配慮した透明性の高い職場づくりを行います。

#### 7. 社会との調和

地域社会の一員として、地域の慣習・文化を尊重し、地域活動への協力・参加等を通じて協調と融和に努めながらその発展に貢献します。

### CSR活動〔令和4年（2022）6月現在〕

#### \*環境への取り組み

グリーン調達／クールビズ・ウォームビズへの取り組み

#### \*雇用への取り組み

障がい者雇用／労働法令の遵守／外国籍社員の積極採用

#### \*地域貢献への取り組み

華鶴大塚美術館／クリーンキャンペーン／地域教育活動への協力

#### \*ワーク・ライフ・バランスへの取り組み

女性活躍推進法に基づく行動計画／おかもやま子育て応援宣言企業「アドバンス企業」認定／育児休業の取得・復職支援制度／人間ドック補助制度／婦人科検診制度（乳がん、子宮頸がん）／メンタルヘルス推進活動／産業医との面談・職場巡視／計画的有給休暇取得制度

## 社内報「プラスα」の発行

平成17年（2005）秋、タカヤ経営企画本部は、社内報「プラスα」の発行を始めた。創刊号では、大塚民一社長の「タカヤにはグループとしてのネットワーク、事業部間のネットワーク、社員間のネットワークがあります。この豊かなネットワークを活かして有益な情報を収集し、来るべきあらゆる変化に対応していくことが重要であると考えます。」という創刊の辞が掲載されている。

発行は月に1回から2回。イントラネット上での公開で、ボリュームはA4サイズ3ページ相当。内容は「QCトピックス」、「WhatCSR」などQCやCSRに関するものや「タカヤのひと」人物紹介など。社内のコミュニケーションを重視しようとしているのがわかる。



社内報「プラスα」創刊号



## 新規コア事業の模索が続く

---

平成12年（2000）に入り、5月にはタカヤの子会社、株式会社アイフィールドを設立。7月には共同出資で、マトリックス・システムズ株式会社を相次ぎ設立した。

さらに、同年10月には「ISO14001」の認証を取得。自社開発品の成果が徐々に数字となって表れるようになってきた。また松下電器産業AVC社ビデオ事業部岡山工場（岡山市）が、わが国初の群審査方式で「ISO14001」を取得、タカヤ因島工場をはじめとする協力企業4社が承認を受けた。

背景には、携帯電話やインターネットに代表されるIT分野が好調であったことや、主力の通信映像機器事業とテスト事業が堅調に推移したことが挙げられる。しかし一方で、商品開発やシステム技術など将来性のある分野での事業育成という意味では、まだ模索状態であり、その後の課題を残していた。

ところが、平成13年（2001）には、その年の前半までの好調から一転してIT不況と呼ばれる状態になった。業界大手では大幅なリストラが断行され、因島工場や川上工場の閉鎖や配置転換を行わざるを得なかった。メインの通信映像、産業機器事業での大きな影響は避けられず、また、海外工場の立ち上げに伴う費用発生もあり、全体で売上げが前期比25%減、経常利益ではかろうじて黒字を確保という厳しい結果となった。数年来言い続けてきた新規コア事業の必要性、弱みが一気に表面化した一年でもあった。

平成14年（2002）に入り、売上げのメインであった通信映像事業部が携帯電話の増産依頼を受け、それに呼応するように他のほとんどの事業も前期より売上げを伸ばした結果、売上高で前期比10億円以上の増収、また経常利益でも4億円強を確保した。これについては、「この環境下では健闘した」との見方をしている（第137回定時株主総会報告書＝平成14年）。

## 上海に電子機器部門の製造工場

---

平成13年（2001）、タカヤ株式会社がシークス株式会社と共同出資で中国上海市に電子機器製造工場の「高屋希克斯電子（上海）有限公司」を設立した。

## 国内でのモノづくりには限界

「CD-ROMも平成11年（1999）にはほぼ終息しまして、翌年に当時の植田取締役が、国内だけではやはり生産コストが厳しい、海外工場を持つ必要があるだろうということで調査を始めた。

海外進出については、当時タカヤの植田取締役が松下電器のOBということも



高屋希克斯電子(上海)有限公司

あり、ずっと資材畑の方で、海外をいろいろと広くご存じでした。

上海を選択したのは、おそらくシークスさんのアドバイスがあったと思います。というのは、彼らは香港から広州にいわゆる自社工場を持っていました。やがては上海が商業都市として、物流拠点になる地域だということから、やはり彼らとしても上海近郊にモノづくりの工場が欲しいということがあったと思います」(当時EMS事業本部長・柚木太志常務)

こうして開設した上海工場だが、できたばかりの工場で、現地の顧客を獲得するには苦労も多かったという。単年黒字が出るのに4年かかり、そこから累積赤字が解消されたのが7年という。しかしこの間、平成16年(2004)8月には総工費2億円をかけて工場を増設、プリント基板、モジュール基板の増産に踏み切った。また、これに合わせて合弁会社の資本金を6億円から10億円に増やし、従業員230人も現地採用して計800人態勢に引き上げた。

そして、平成17年(2005)から平成19年(2007)、当時パナソニックが、プラズマテレビの完成品の工場を上海に建設しており、その関連でプリント基板の仕事を受注。また工場の近くに、富士通ゼネラルのエアコンメーカーがあり、これらの会社と巡り会いができたことで、平成19年(2007)を境に黒字を続けている。

## 新形態店舗のオープン

ブルーメイトは、平成9年(1997)9月に、インショップ型ファミリーカジュアル「trans blue」第1号店を千葉県船橋市にオープン。思うように業績が回復しない中で迎えた平成14年(2002)の年頭、「今年がラストチャンス」

と自ら手綱を引き締めたブルーメイトは、消費者ニーズに応じた商品の提供と、人を介した接客サービスが店舗イメージと営業成績を大きく左右するとしたうえで、ブルーメイト流のジーンズカジュアル専門店の確立を求めた。

そのブルーメイト流専門店とは、「ジーンズとコーディネートできる上質な商品で構成したジーンズカジュアルショップであり、店頭接客を大切にすることで消費者ニーズを掴み、その情報を商品企画に生かした商品政策を展開することにより、店舗がシーズンごとに商品を売り切る力を培い、高収益を計上し続けることが出来る企業体質のジーンズカジュアル専門店チェーン」である。（「窓」平成14年1月1日号）

環境変化の著しいジーンズ業界ではきめ細やかな質の向上が求められており、ブルーメイトのこの方針はそれを先取りしたものになった。

それはまだ「道程半ば」。目標の達成を全社員で誓った。平成15年（2003）9月には、E.R.Gを都市生活に特化して変化させた「E.R.G Branch」第1号店を横浜市にオープンするなど新形態のショップをオープンさせていった。

平成16年（2004）には、欧風なキッチンイメージしたライフスタイルショップであり、テーブルウェア、食卓雑貨を加えたカジュアルなテイストをもった新ショップ「Cui.vie coureul」（キュイ・ヴィ・クルール）をさいたま市にオープンし、新たに生活雑貨販売にも乗りだした。

また、同年にはカジュアルセレクトショップ「porto siesta」第1号店を岡山市にもオープン。さらに、平成19年（2007）3月に、生活雑貨&カフェのロードサイド大型店舗、「WillieWinkie」直営第1号店を北九州市小倉にオープンした。

## 繊維部門は事業再編・再生の年

---

平成16年（2004）の日本経済は、久々に回復の兆しを見せ、タカヤグループでも電子・電気機器部門の業績は順調に推移した。しかし、その一方で繊維部門は衣料品の消費低迷や中国製品の増加による消費者の購入行動の変化を読み切れず、アパレル、生産、小売の各部門をもつ自社の強みを生かせないまま、各社が問題を抱えていた。

こうした中、タカヤ繊維部門は平成16年（2004）を事業再編、再生の年と位置づけ、改革を実行した。

この内、タカヤ商事では平成10年（1998）来続いたレディースのジーンズブームも急激に陰りをみせはじめ、消費行動も大きく変化していることを踏まえ、①流通別の商品構成や価格設定、海外への生産シフトによるコスト構造の見直し②営業体制の組み替えなどを行う、「ジーンズの構造改革」の年として従来からの事業形態を抜本的に見直すことにした。

また、タカヤ繊維では、アパレル事業部の海外生産計画を早め、①国内生産減少により国内OEM受注の強化②海外生産増による技術指導の強化、生産の原点であるコスト、納期、品質の再確認③各部署の人員配置の見直しを行うこととし、ファブリック事業部では①受注量の確保、②不良率の低減を掲げた。

ブルーメイトでは平成17年（2005）2月21日から、損益の安定した店舗グループを新生のブルーメイトに置き、赤字店舗ながら対策を検討、考案し、黒字化に向けて再生をめざす店舗については株式会社カレイ・ド・スコープを設立して再スタートさせることにした。

併せて、生活雑貨を扱うハンブティダンブティの事業をタカヤ商事から移管し、小売事業を集約することで消費者ニーズを敏感に捉えるよう改革を実行した。

## グループ初の外国人留学生受け入れ

タカヤ繊維では、グループで初となる外国人研修生の受け入れを決め、平成16年（2004）4月、中国・西安からの留学生4人が本格的な実習に入った。

なお、タカヤではこれ以降、外国人実習生、労働者の受け入れを進めた。現在も多くの外国籍の社員が、他の日本人の社員と同条件で働き、活躍している。もちろん国籍による採用や採用後の人事、待遇などに差別はないほか、在留ビザの更新手続きなども全面的に支援している。



外国人研修生を受け入れ



井原夏祭りタカヤグループ参加



井原夏祭り外国人研修生も参加

## シャープタカヤの半導体不況脱却

昭和60年（1985）来のパソコンブームで活況を呈した半導体需要は、ここに来て一転し、平成7年（1995）末からマイナスに転じた。原因はそれを支えた法人需要が一巡したのに加え、わが国ではバブル景気崩壊による設備投資の鈍化、個人消費の低迷なども加わったためだとされる。その結果、半導体が供給過剰になり、価格急落も加わって半導体不況を加速させた。

こうした状況を背景に、シャープタカヤ電子工業の平成7年（1995）度決算は売上高792億8836万円、経常利益8億3500万円となり、経常利益は15.4%減に。また、平成8年（1996）度は売上高694億3184万円、経常利益は6億円と軒並み減少した。

半導体の後工程工場としてシャープのIC事業の6割から7割程度を請け負い、今や国内最大級の規模を誇るシャープタカヤ電子工業は、シャープ福山工場でのフラッシュメモリーの増産が見込まれることから平成8年（1996）度に約35億円、翌平成9年（1997）度には約40億円の大規模投資を行い、CSP



やTCSPのライン増強を図った。

平成10年（1998）度は、内部の生産性向上、効率化によるコスト削減に徹底した結果、経常利益4億9200万円と前年比6.9%増を確保した。営業努力に頼ることのできないシャープタカヤ電子工業は、内部努力によって辛うじて難局を乗り越えた。

そして平成11年（1999）7月にはシャープが開発した世界初の3チップスタックドCSPの生産を受託。シャープ福山工場でフラッシュメモリーを生産した後、シャープタカヤ電子工業がパッケージの組み立てを行うことで、月産100万個の製作体制を整えた。

当時の日本経済新聞によると「シャープは縦に三つの大型集積回路（LSI）を重ねた三層式のチップサイズ半導体パッケージを世界で初めて開発、8月からIC事業本部・福山とシャープタカヤ電子工業の工場で量産する。従来の製品に比べ実装面積や重量が約半分になり、携帯電話などの小型化・軽量化につながる。2000年春に月間百万個の生産を目指す」（日本経済新聞＝平成11年7月30日）とある。

## 携帯電話が好調で業績回復へ

世間がITバブル不況の中、半導体不況に一応の幕引きをみたシャープタカヤ電子工業は平成11年（1999）度に業績を再び回復させた。この年の売上高は1415億2563万円と設立後初めて1000億円を突破。さらに、ミレニアムイヤーとなった平成12年（2000）度の売上高は1675億4155万円、経常利益も22億300万円と初の20億円越えを記録した。

平成12年（2000）、シャープタカヤ電子工業はさらに前年度比30%増の設備投資を行い、携帯電話やパソコン向けのフラッシュメモリー生産ラインを増強、月産2000万個から2400万個へ生産能力を約2割アップさせた。

この時期はポケベルやPHSから携帯電話への移行が大きく進んだ時期で平成11年（1999）にはデジタルホンやIP接続サービス（iモード、EZweb、J-スカイなど）を開始、翌平成12年（2000）にはカメラ付携帯電話の発売、その後、J-フォン、シャープが写メールサービスの開始、平成13年（2001）NTTdocomoのFOMA開始、平成14年（2002）に携帯番号に080を追加など、正に携帯電話全盛期となった。

一方、アメリカの景気低迷による受給のアンバランスで、それは平成14年（2002）以降、ITバブル崩壊として表れた。さらにわが国ではアメリカの先を行く形で平成12年（2000）3月の光通信携帯電話不正売買を契機に下降を始め、その年の後半から翌年にはその影響が顕著に表れ始めた。

こうした状況を踏まえ、シャープは従来社内向けだったCCD／CCDモジ

ユールの外販を開始すると発表、それを受けたシャープタカヤ電子工業は平成14年（2002）度中に生産能力を2倍に増強し、さらに平成15年（2003）度早期には3倍にまで増強することを決めた。

その後も携帯電話向けの需要は続き、平成15年（2003）度には中国地方の2年連続2桁増収企業の上位5位（帝国データバンク調べ）にシャープタカヤ電子工業が入った。また、平成20年（2008）前後には、シャープタカヤ電子工業が製造するシャープブランドの携帯電話が外注生産の30%とトップシェアを占めるまでに至った。

## 海外競争の激化

IC・半導体業界は、アメリカはもとより、韓国、台湾といった新興国との競争が激化の一途を辿り、これに従来からのデバイス価格の下落が加わり、厳しい経営環境に置かれていた。

また、大塚民一が代表取締役社長に就いた平成17年（2005）度は、自動化設備の導入や不良率低減による設備稼働率の向上による工数低減によって一層のコスト削減を進めたが、厳しい経営環境は引き続くかたちとなった。

## RFIDタグの受託開発製造サービス開始

こうした厳しい環境を打開すべく、シャープタカヤ電子工業とケー・シー・エス（大阪市）は共同で、平成16年（2004）7月から非接触でデータの読み出しや書き込みを行うRFIDタグの企画開発から設計、試作までを請け負う受注開発製造サービス事業を開始した。そして、納品までの時間を最長3カ月に大幅短縮し、価格もこれまでの3分の1から5分の1に抑えた廉価設定の実現をめざした。

これは独自事業展開の一環で、成長分野として期待されているRFID事業を拡大していくもので、自社開発のRFIDタグの組み立て製造装置も販売することにした。これまでLSI、ICの組み立て（後工程）や半導体製造装置の開発、製造で培ってきた製造ノウハウを生かし、技術部でアンテナ、高周波回路、実装プロセスの設計、開発、製造、サービスなどの総合力を発揮。短納期、低価格を特徴に、どのメーカーのタグチップでも用途に適したアンテナと組み合わせ供給できるというのがセールスポイントだ。



「連続2けた増収506社」  
(中国新聞2004年11月13日)



RFIDの記事  
(電波新聞2006年8月23日)

## 液晶ポスター、廉価ICタグなどの開発相次ぐ

---

自社製品の開発に力を入れるシャープタカヤ電子工業は平成19年（2007）9月、シャープ自慢の高画質ハイビジョン対応液晶ポスターを開発し、本格販売を始めた。この液晶ポスターはシャープ製の26型（幅63.3センチメートル、高さ38.3センチメートル、奥行き9センチメートル）から65型（幅146センチメートル、高さ103センチメートル、奥行き8センチメートル）まで計6種類の液晶パネルを使用し、専用スタンドに設置したり、壁に埋め込んだりして表示できる。表示時間も最短5秒から最長26時間まで切り替えが可能で、数十枚の静止画を表示することが可能である。駅構内や娯楽施設、病院などでの使用を見込み年間500台の販売を目指した。

また、同年12月には誘電性インクで回路を印刷する新型ICタグを開発、工程の簡略化によって従来の3分の1程度の価格を実現し、矢掛町の開発技術センターに月産100万個の生産能力をもつラインを設置して本格生産に入った。

平成25年（2013）には屋外対応の新製品を開発し、販売を開始。バックライトに通常の3倍の高輝度タイプを採用し、屋外での見えやすさを追求した。温度調整も簡素化し、一般的なエアコン搭載ではなく、空冷ファンのみで効率よく排熱できるようにして、低価格化、小型・軽量化、省エネ化を図った。動画、静止画ともに対応。店舗やレジャー施設などに年間100台の販売を目指すこととした。

## 華鶴美術館を会場に第31回現代美術選抜展開催

---

文部省（現文部科学省）が進める「私立博物館における青少年に対する学習機会の充実に関する基準」の県内初認定を受けた華鶴美術館は、平成10年（1998）1月から小中高校生と小学生の保護者を対象として毎月第2・第4土曜日に無料開放を始めた。折しも学校5日制の導入によって毎月第2・第4土曜日が休校日にあたることから、家庭学習に役立ててもらおうとこの両日を無料開放した。この両日以外にも学校の授業の一環として利用する場合には無料開放とした。

また、平成10年（1998）3月8日から22日まで、文化庁・岡山県教育委員会と共催して「第31回現代美術選抜展」を開催した。この展覧会は日本美術院や日展など日本を代表する16の美術団体が主催する美術展で受賞した作品と、文化庁買上優秀作品などを合わせて展示し、現代美術の動向を広く紹介するもので、開館からまもない美術館にとっては意欲的な展覧会となった。

## 井原鉄道の開業に合わせ、子守唄主題の彫刻を展示

地域住民念願の井原鉄道（総社－神辺）の開通を約半年後に控えた平成10年（1998）8月、華鶴美術館は子守唄の里高屋駅の南側にある同館玄関に、ブロンズ像「子守唄」（高さ148センチメートル）を展示した。日本芸術院会員で日展顧問の彫刻家中村晋也鹿児島大学名誉教授が制作。美術館側からの「子守唄の里にふさわしい作品を展示したい」との意向に応え、背負った乳飲み子に風車を見せながら子守唄を歌う少女を刻したものである。なお、井原市高屋町は「中国地方の子守唄」発祥の地として知られ、これまでも数々のイベントなどを通して「子守唄の里」をテーマにした地域づくりを進めてきた。

## 井原線開業で来館者倍増

平成11年（1999）に待望の井原線が開業したことによって、周辺住民の流れが変わり、井原市内は観光客の姿も見られるようになった。この年、開館5周年をむかえた美術館は特別展「竹内栖鳳展」を開催し、過去最高の観覧者数を記録している。年間入館者数も前年に比べて倍加するなど鉄道の効果を実感する一年になった。

翌年平成12年（2000）には、静岡市にある財団法人駿府博物館と交換展を行った。この二つの展覧会によって、華鶴美術館の名とコレクションの充実ぶりは全国に知られるようになり、活動の幅が広がることになった。

## 井原とともに……井原市制50周年記念協賛展

昭和28年（1953）3月に後月郡井原町、西江原町、高屋町など3町7村が合併して市制を施行した井原市は平成15年（2003）、市制施行50周年を迎えた。

井原市には華鶴美術館をはじめ、井原市立田中美術館（現在井原市立平櫛田中美術館）などの文化施設が充実し、市内には美術愛好家も多い。そのため華鶴美術館は開館以来、地元井原市の文化の振興発展に寄与するため積極的に活動を続けてきた。

そこで、華鶴美術館開館10周年を翌年に控えた平成15年（2003）4月25日から6月8日までの約1カ月半にわたり、特別企画・井原市制施行50周年記念協賛展「郷土に親しまれた画人たち」を開催した。同展覧会は、当地で彩管を揮った河合栗郎、高木松雲、井上芦仙、河合文林、藤井青邨、山本竹韻、森六峰、戸田天波、山村真備、上野龍泉、小田白嶺、河合紅霞の12名の画業



を振り返り、この地に文化芸術的土壌が築き上げた先人たちの偉業を概観した。なお、「郷土に親しまれた画人たち」はこれまでも開催してきたが、今回がシリーズの総仕上げとなり、地域住民をはじめ、多くの人たちが関心を寄せる展覧会となった。

## 華鶴美術館から華鶴大塚美術館に

平成18年（2006）9月、華鶴美術館の館名を「華鶴大塚美術館」に変更した。大塚長六が提唱する美術館運営方針を明確化し、さらなる充実を図ることを期すための変更であった。

また、この年には開館10周年を記念して建設を始めた茶室も完成し「長庵」と命名された。そして、10月から11月にかけて開催された特別陳列「金島桂華展」で長庵を一般公開し、連日多くの熱心な鑑賞者を迎えた。



長庵外観



長庵内部

## 民一社長から再び長六社長へ

---

この頃、グループ全体での売り上げは1000億円を超えるまでに成長したが、その影には不動産や不用資産の売却などの身を削る改革もあった。そんな心労も重なったのだろうか、民一社長は体調を崩し、平成18年（2006）に大塚長六会長が再度グループの各社社長に復帰し、長六の長女である大下宣子が会長に就任した。長六会長86歳の時である。

サブプライムローン問題はアメリカの金融機関の問題から世の中を揺るがす大問題へ波及して全世界へ、そして全業種へと負の手を広げていった。IC・半導体関連企業もそのご多分にもれず同業他者間の競争が一層激化、携帯電話や液晶テレビ向けのデバイス市場価格低下は依然として続き、輪をかけたように厳しい経営環境が生じた。

長六が再びグループ代表に就いた時、タカヤグループは依然好調を維持する電子部門と、低迷脱出を掴みかけたかにみえる繊維部門が各々に事業を展開する状況にあった。そこで、長六は平成18年（2006）度のテーマを「現状に安住することなく、より高い目標を掲げ、企業の社会的責任を果たそう」に定めた。

社会的責任とは一般的に社会貢献や雇用確保などが注目されるが、長六会長が特にこだわったのはコンプライアンス（法令遵守）であった。それはタカヤグループの原点がものづくりにあることを踏まえ、製造過程における違法性を排除し、環境問題にも配慮するなど製造責任を重視することの表れである。今や常識となったCSR（企業の社会的責任）やSDGs（持続可能な開発目標）の視点を取り入れている点につき、長六会長の先見性を垣間見る。

# Think&Speed掲げ 事業を統合、再編

## 大塚民一の 7年間

平成11年（1999）にタカヤグループ各社取締役社長に就任した大塚民一が舵を取った7年間は、失われた10年とも20年ともいわれる経済混迷期のまっただ中にあり、また、タカヤグループにあっても電子電器事業の好調と繊維事業の不振が交錯する、舵取りの難しい期間だった。

この間、民一社長は常に「Think & Speed」をキャッチフレーズにグループ各社を牽引してきた。これについて民一は「窓」誌の中でこう論じている。「私が以前から述べてきたThink & Speedについて一言述べておきます。この重要性が日々強まってきていることに異論はないと思いますが、これも一方が欠けていては意味がありません。特に各事業の管理職の方々は、戦略策定や危機管理においてタイムリーな判断を要求され、それに対処する場面が多くなってきています。しかし、それを的確にこなすためには、日々の生活の中で情報収集を怠らないことが必要です。ともすれば固定観念で処理し、Speedだけを優先する場面も見受けられますが、特に幹部の方には常に行動を起こす前に、最新（細心）の情報でThinkすることを怠らないようお願いしておきます。」（「窓」平成14年1月1日）

就任以来掲げてきたグループターゲット・テーマからも、その年々の民一社長の経営視点が伝わってくる。

- ◆平成12年（2000）度  
ターゲット：「限りなく不透明な時代との共生」
- ◆平成14年（2002）度  
テーマ：「変革期こそチャンス、顧客価値の創造で21世紀型ビジネスを確立しよう」  
重点課題：1. 既存事業の再構築  
2. 財務体質の改善  
3. 新規事業の推進  
4. 能力・成果主義風土への転換
- ◆平成15年（2003）度  
テーマ：「世界的な混迷の時代、次代への新しい芽を生み出そう」
- ◆平成16年（2004）度  
テーマ：「コラボレーション（協創）で創造の質を高め、新たなコアコンピタンス（中核能力）を構築しよう」
- ◆平成17年（2005）度  
テーマ：「自社の強みを活かし、激変するビジネス環境に適応できるオンリーワン企業を目指そう」
- ◆平成18年（2006）度  
テーマ：「将来に向け、新たな選択と果敢な挑戦で、企業価値の高揚を図ろう」

民一社長は毎年掲げたテーマを胸に自らを鼓舞し、関連会社の統合再編などを成し遂げた。

# 再生



技術力を生かし新製品開発

## 新生タカヤグループへ 平成20年(2008)～平成27年(2015)

アメリカサブプライムローンに端を発したリーマン・ショックが世界経済を揺るがし、その影響はタカヤグループにも及んだ。

さらに長年にわたりグループを率い、今日のタカヤグループに育て上げた大塚長六会長が死去し、大きな柱を失うこととなった。長六の孫である林真至が社長に就任した。その後、平成24年(2012)に畠山祥三がタカヤの社長に就任。長六の長女である大下宣子がグループ代表に就任した。これを機に、各社の社長を、信頼に足る優秀な人材を登用することで、新しい活力を生み出そうとしている。



## サブプライム危機からリーマン・ショックへ

---

平成20年（2008）9月15日、アメリカの証券会社・投資銀行であったリーマン・ブラザーズが総額6130億ドル（約65兆円）に上る巨額負債を抱えて破綻し、世界的な規模での金融危機・同時不況をもたらされ、世界恐慌の一手前ともいえる危機的状況に突入した。いわゆるリーマン・ショックである。

日本も平成14年（2002）以来、長期的な景気拡大が進んでいたが、リーマン・ショックにより日経平均株価は暴落、不況に陥った。金融危機に対する有効な手立てが打ち出せない政府に対する不満が募り、平成21年（2009）9月には鳩山由紀夫内閣が誕生し、民主党へと政権交代がなされた。

平成23年（2011）3月11日、東北地方太平洋沖で大規模地震が発生し、東日本の沿岸各地を津波が襲い甚大な被害が発生した。また、大地震と津波によって東京電力福島第1原子力発電所で炉心溶融事故が発生し、日本のみならず世界的にエネルギー政策の見直しが迫られることとなった。

原発事故後の対応をめぐって支持率を下げていた民主党は、平成24年（2012）12月の総選挙で大敗し、再び自公連立の第2次安倍晋三内閣が誕生する。この政権による経済政策はアベノミクスと呼ばれ、大胆な金融緩和によるデフレ脱却に期待が寄せられた。

## 激動する経済情勢に翻弄されながら

---

平成20年（2008）度のタカヤは、通信事業部が携帯電話の販売方式の変更などによって大幅な需要減に見舞われたほか、産業機器事業部は欧米の景気減速の影響から主力部門が減益となった。一方、RF事業推進部はストアセキュリティゲートの販売が好調に推移し、EMS推進部においては開発技術推進部との統合による効果が生まれ、増収増益を実現した。

部門ごとの好不調が顕著だったこの年度は、売上高、営業・経常利益共に減収減益となったが、経常利益は辛うじて13億7200万円を上げた。なお、同期は大塚長六社長が再建に大きく貢献したフェニテックセミコンダクター社の株式譲渡などによる特別損益が貢献し、結果的に過去最高益を記録した。

## サプライチェーンの寸断

---

平成23年（2011）の年初は緩やかな回復基調にあったが、3月11日に発生した東日本大震災はタカヤグループにも大きな影響、打撃を与えることになった。サプライチェーンの寸断等で大幅な減産を強いられ、売上高は急激に落ち込んだ。

夏にはサプライチェーンの立ち直りから持ち直したものの、円高や欧州政府債務危機によって輸出が鈍化したところへタイ洪水被害の影響が加わり、回復基調を維持できるか非常にリスクをはらんだ状況に陥ったのである。また、超円高、電力不安、リスク分散等の理由で製造業の海外移転が一気に加速すると同時に、海外生産との競争で国内の生産コスト低下も急激に進んだ。

こうした経営環境の中、この年（平成23年度）の売上高は通信映像事業本部の大幅な受注減により前年度比88%と落ち込んだ。

「今後ますます厳しい経営環境になるものと予想しております。このような状況下で会社の存続と成長を図っていくためには、物事の是非を判断し本質を見抜くこと、即ち、積極的に投資を進めながらも慎重な状況判断が求められると考えております。具体的には、2012年度は上海とタイの海外拠点を生かしたアジア圏の成長を取り込める新しいビジネスモデルの模索と、一方で国内の製造拠点として最後の1社になるまで生き残るという二つの課題に取り組み、次の飛躍に繋げたい」（第146期定時株主総会報告書＝平成23年）と総括している。

その中、平成23年（2011）にタカヤは、タイ・チョンブリ県にタカヤエレクトロニクスタイランドを設立し、電子回路基板の実装や電子機器の製造拠点を開設した。なお、平成26年（2014）1月には、トロワタカヤエレクトロニクス（タイランド）に改称して今日に至っている。



タカヤエレクトロニクスタイランド

## 一人ひとりの知と行動で創る“強いタカヤ”

日進月歩の技術革新と世界規模での競争が加速する電子機器産業界に陣を敷くタカヤは平成20年（2008）、①経営資源の最適、最大活用②自分で考え自分で決断する行動者としての主体性と柔軟な発想力を促すため、平成20年（2008）のスローガンに「一人ひとりの知と行動で創る“強いタカヤ”」を掲げた。

そして、新分野の事業開拓や商品開発を効率的に進めるため、開発事業部をEMS推進部に統合した。これは、既にユーザーのニーズを把握している事業分野の中で、タカヤの強みを生かした開発を進め、事業基盤の強化と売上拡大をねらおうとするものである。言い換えるならば事業戦略の基軸をEMSに置き換えたともいえ、タカヤではその後、マッサージチェア大手のファミリーなどを主要取引先にEMS事業を拡大、活発化させていった。

## 3代社長・大塚長六の逝去と経営陣の交代

平成18年（2006）に代表取締役社長に復帰した大塚長六社長が、平成20年（2008）12月5日、老衰のため惜しまれつつ他界した。戦後間もない時期からタカヤグループの復興と繁栄、さらには地域経済の牽引に力を尽くした生涯であった。享年89。

シャープタカヤ電子工業がある里庄町の大内恒章町長（当時）は、長六社長逝去の報に「町最大の企業であり、発展の原動力。合併せず単独町制を続けられるのも、30年前の進出決断のおかげと感謝している。ご冥福をお祈りしたい」と述べるなど、各界から惜しむ声が聞かれた〔中国新聞＝平成20年12月9日〕。

長六の密葬は12月6日に井原市内の葬儀場で行われ、親族や会社関係者、高屋地区の住民などが参列して、しめやかに執り行われた。各界からは長六の人柄を偲ぶ声が多く寄せられた。

### 滝本豊文井原市長

「井笠地域の経済界のリーダーとして地場産業の育成、商工業の振興や市の発展に多大の貢献をいただいた」

### 滝本博井原商工会議所会頭

「備後を含めた地域の活性化を常に考えておられた。傑出した人物だった」  
「経済人としての力量を随所に見た。妥協しない厳しさと人間的な優しさの



長六社長の死去  
(中国新聞2008年12月9日)

両面を持ち合わせていた」

### 岡崎彬岡山商工会議所会頭

「県経済の発展に多大な尽力をいただいた。経験豊富な大塚さんを失ったことは誠に残念な思いで一杯です」

### 稲葉侃爾中国銀行参与(旧制福山誠之館中学校の1年後輩)

「情熱と努力でグループの隆盛を築かれた。岡山の財界にとって誠に惜しい人を亡くし、残念でならない」

### 上田宗岡茶道上田宗箇流家元(華鶴大塚美術館の庭園を設計した故上田宗源の甥)

「21世紀は文化の時代だといつも言われていた。文化を大事にし、経済人というより思想家だった」〔中国新聞＝平成20年12月9日／山陽新聞＝平成20年12月9日〕

なお、タカヤグループと井原商工会議所による合同葬は翌平成21年(2009)1月19日に井原市民会館で営まれ、岡山県内外から政財界関係者など約1700人が参列して執り行われた。

葬儀委員長の村田吉隆衆議院議員が「時代を見抜く確かな目をもたれ、地域経済や社会の発展に多大な貢献をいただいた」と式辞を述べた後、石井正弘岡山県知事や滝本豊井原市長らが弔辞を述べた。

タカヤグループの代表として林真至は「故人の人生そのものだったグループの発展こそが最大の供養。遺志を継ぎ、社員一丸となってまい進みます」と挨拶を述べた。〔山陽新聞＝平成21年1月20日〕





長六社長の逝去を伝える新聞記事  
(山陽新聞2009年1月20日)

## グループ各社社長に林真至氏

長六社長の死去に伴い、平成20年（2008）12月8日、林真至<sup>しんじ</sup>が大塚長六社長の後を受けてタカヤグループ各社社長に就任した。

林新社長就任1年目の平成20年（2008）12月から21年（2009）11月のタカヤは、リーマン・ショックの影響によって携帯電話、ゲームソフトの需要や企業の設備投資意欲の減退などによって、売上高79億円と前年比69%に甘んじた。そこで、経費削減の徹底や人件費抑制などの対策を講じた結果、営業利益は1億2200万円、経常利益は4億5400万円であった。

ますます厳しさを増す経営環境にタカヤは、国内生産工場として最後まで生き残るよう、品質向上、コスト削減、納期短縮の三本柱を掲げ、実現に向けた取り組みを一段と強化すると共に、海外を生産地とマーケットの両視点からとらえ、商品事業の拡大に向けた体制構築、強化を図ることにした。



林真至新社長

# 一企業の枠にとどまらず リーダーシップを発揮

## 長六社長の 業績と地域貢献

長六社長の活躍は、一企業にとどまらず、地域経済においても、井笠地方の経済界のまさに「顔役」としてリーダーシップを発揮した。これまでに歴任した要職を振り返ってみよう。

昭和41年（1966）井原商工会議所会頭に就任。以後、平成11年（1999）まで会頭を務めた。昭和42年（1967）井原ロータリークラブを創立し、初代、2代の会長を務める。昭和42年（1967）井原ライオンズクラブ会長に就任。昭和61年（1986）12月 井原鉄道株式会社（旧国鉄井原線）の取締役役に就任。平成3年（1991）井原法人会の解散により、改めて井笠法人会初代会長に就任。

平成4年（1992）会社更生法適用を申請した旧シンコー電器株式会社（井原市）の管財人となり、フェニテックセミコンダクターとして同社の再建を果たす。

平成5年（1993）株式会社井原エンタープライズ取締役会長並びに井原ゴルフ倶楽部理事長に就任。平成6年（1994）10月 岡山県公安委員会委員に任命される。平成7年（1995）6月 アメリカ・アリゾナ州名誉顧問に就任。

平成7年（1995）8月 岡山県電力協議会会長に就任。

平成7年（1995）10月 岡山県公安委員会委員長。平成10年（1998）学校法人興譲館理事長に就任。

このほか、岡山経済同友会幹事、岡山県障害者雇用促進協会副会長、備中織物構造改善工業組合理事

長、福山大学理事など、地域の非常に多岐にわたる分野で多くの要職を歴任した。

### ●表彰関係

長六の功績は広く認められ、多くの名誉ある賞を受賞している。

昭和38年（1963）秋 公益のために私財を寄付した者に授与される紺綬褒章を受章。

昭和58年（1983）1月 第41回山陽新聞賞（社会功劳）を受賞。

昭和59年（1984）4月 教育や社会福祉、厚生事業など公共の利益に尽くした人に授与される藍綬褒章を受章。

昭和59年（1984）7月 岡山県知事より産業及び社会功劳者として表彰される。

平成2年（1990）日本商工会議所会頭より特別功劳表彰を受ける。

平成4年（1992）11月 商工会議所など産業界に尽力した功績を認められ、勲四等瑞宝章を受章。

平成5年（1993）4月 井原市制施行40周年記念特別表彰を受ける。

平成13年（2001）第34回岡山県三木記念賞（産業部門）を受賞。

平成20年（2008）12月 功績により内閣総理大臣より従五位下に叙される。



紺綬褒章(昭和38年)



勲四等瑞宝章(平成4年)

## 新製品の開発

平成21年（2009）には、シャープタカヤ電子工業を含む県内外の6社・機関でつくる産官学連携コンソーシアム（連合）が、燃料電池自動車搭載用の水素ガス漏れ検知センサーを開発した。

水素を空気中の酸素と反応させて発電し、モーターで走る燃料電池自動車は、水しか排出せず、大気汚染の原因となる二酸化炭素（CO<sub>2</sub>）や窒素酸化物（NO<sub>x</sub>）、炭化水素（HC）、一酸化炭素（CO）、浮遊粒子状物質（PM）を排出せず、ベンゼンやアルデヒドなどの有害大気汚染物質の排出もないため、「究極の低公害車」とされるが、水素漏れによる爆発などを防ぐ安全対策が課題となっていた。

このセンサーは6ミリ四方の半導体チップで、水素と白金の触媒反応によって生じる電流の変化で水素ガスを検知する。チップ内には、ガスを検知する以外の特性や構造が同じ検知体を配置し、この2つから出る信号の違いを識別することで、動作不良など、センサー自体の異常も認識できるのが特長だ。岡山大学大学院の塚田啓二教授（計測システム工学）が開発した技術を採用。コンソーシアムは、当社が被覆を受け持ったほか、半導体製造をフェ



水素ガス漏れ検知センサー開発の記事(山陽新聞2009年3月3日)



水素ガス漏れ検知センサーの記事(山陽新聞2009年6月12日)



ニテックセミコンダクター（井原市）が、設計をエクセル（福山市）などが  
行い、岡山県産業振興財団などが加わった。国の先端研究開発委託事業を利用  
して、平成19年度（2007）から取り組んでいた。

6月には、この水素ガス漏れ検知センサーについて、当社およびフェニテ  
ックセミコンダクターに技術移転した。

また、平成19年（2007）より、液晶画面を使った電子看板（デジタルサイ  
ネージ）の生産をスタートした。平成25年（2013）には屋外対応の新製品を  
開発し、販売を開始。バックライトに通常の3倍の高輝度タイプを採用し、屋  
外での見えやすさを追求した。温度調整も簡素化し、一般的なエアコン搭載  
ではなく、空冷ファンのみで効率よく排熱できるようにして、低価格化、小  
型・軽量化、省エネ化を図った。動画、静止画ともに対応。店舗やレジャー  
施設などに年間100台の販売を目指すこととした。

平成24年（2012）10月、タッチパネルモジュールアセンブリの生産を開始  
した。



電子看板(デジタルサイネージ)の記事  
(山陽新聞2008年12月4日)

## プリント基板検査装置が好調、業績が大幅改善

平成22年（2010）度は、前年度の反動もあってプリント基板検査装置の販  
売が好調だった。その結果、売上高は前年度比を113%上回り、経費削減や人  
件費抑制を更に推し進めた結果、経常利益は前年度比221%と大幅に改善した。

そして、翌年に控えたタイへの工場進出に向けて全社一丸となって取り組  
むこと、また、長期的には、海外拠点を利用して、海外マーケットとの関連



プリント基板検査装置の記事  
(山陽新聞2016年8月2日)



を強化し、持続可能で強固な経営基盤を築いていくことを重要課題に挙げた。

サブプライムローンの影響を引き摺りながらも、エコポイント制度などの景気浮揚策によってわが国経済は幾分明るい兆しも見え始めた。しかし、IC・半導体業界は依然として家電向けデバイス市場の価格ダウンが続いており、その影響が尾を引いた状況に変わりはなかった。

この傾向は平成23年度以降も続き、シャープタカヤ電子工業では海外事業の更なる拡大や経費節減など製造コストのさらなる削減を進めた。しかし、デバイス事業における韓国、中国メーカーの台頭と欧米諸国の長期的不況による価格競争の激化が原因で、業績は思うに任せず経常利益は低下した。

## やむなく人員整理、リ・スタート元年

---

リーマン・ショックによって長引く世界経済の混乱にアジア諸国との競争が重なり、わが国の繊維業界は厳しさを増す一方で、不況業種の象徴とまで揶揄された。それはタカヤの繊維部門各社も同様で、受注激減に加え、多くの在庫を抱えるという二重苦に苛まれていた。

その中、タカヤ繊維アパレル事業部は採算悪化に歯止めをかけようと、平成22年（2010）にやむなく希望退職とグループ企業への転籍に踏み切った。全社員の1割以上に当たる大規模な人員削減だった。また、ファブリック事業部でも一時休業やボーナスの減額など、痛みを伴う措置を執り、辛うじて難局を乗り切ろうとした。

もともと、それだけでこの難局を乗り越えられるわけではない。そこで、この平成23年（2011）を「リ・スタート元年」と位置づけ、再起を誓ったのである。

## 織物業からの撤退

---

平成24年（2012）は、タカヤグループの歴史の中でも、大きな節目の年となった。タカヤ繊維が創業事業の織物製造業から撤退し、118年にわたる織物製造の歴史に幕を下ろしたのである。なお、これによってファブリック事業部がなくなり、アパレル専業としての道を歩み始めたが、そこにこれまで培ってきた経験と伝統のあるノウハウが引き継がれていることはいうまでもない。その意味でタカヤにおける繊維の歴史は今後も引き継がれていくといえよう。

## グループ代表に大下宣子就任

大塚長六社長の後を受けてタカヤグループ代表に就いていた林真至が体調を崩し、平成24年（2012）2月2日付で退任することになった。就任から丸3年のことだった。

突然の退任に、長六の妻・大塚茂子が平成24年（2012）2月から一時的にグループ代表を務めることになった。亡き夫が育てた会社を絶対に守り抜く覚悟からとはいえ、91歳の年齢でグループ代表かつ各社社長を務めるには無理があり、ほどなく長六と茂子の長女である大下宣子がグループ代表を引き継ぎ、大塚茂子は取締役社主に退いた。

こうした動きを受けて、平成24年（2012）4月、タカヤでは副社長の畠山祥三が代表取締役社長に就任。その後、大塚茂子の後を受けて、大下宣子がグループの各社代表取締役会長に就き、グループ全体の代表となった。

繊維関連のタカヤ商事も畠山祥三が社長に昇格し、タカヤ繊維は落葉新一専務が社長に昇格することになった。また、ブルーメイトでは、落合豊常務が社長に昇格した。

シャープタカヤ電子工業は、大下宣子代表の長男大下洋嗣氏が社長に就任することになった。

大下氏を除き、創業家以外からの社長就任は初めてで、「実務に精通した人を登用する創業家の判断」（山陽新聞＝平成24年4月24日）と報じた。

平成25年（2013）の年頭には、大下宣子代表が「新たな歴史に向かって」と題し、次のようなメッセージを社内報「窓」に残している。

「グループにとっても、去年は大きな変革の年となりました。タカヤ繊維が創業事業の織物製造業から撤退し、また、タカヤでは取引先からの受注減により、止むなく多数の希望退職募集を行うという事態になり、グループ社員の皆様や会社を去られた方々には多大なご迷惑とご心配をおかけして、誠に心を痛めています」と、厳しい環境であることを振り返り、「こういう時こそ、グループの結束力を発揮して、新しい道を切り開くべく果敢に挑戦して行って欲しい」と、新しい事業創出などに意欲的に取り組もうと呼びかけている（「窓」平成25年）。

また、前年の平成24年にタカヤ及びタカヤ商事の代表取締役社長に就任した畠山祥三は、「V字回復の達成」と題し、次のような決意を語っている。

「今後の回復のためには、成長を担う新規の事業戦略が必要。受注が大きく落ち込んだ通信映像事業本部は、新たな取引先を開拓し、安定した受注基盤を確立することが急務。また産業機器事業本部は新型テストの発売、RF事業部は新規市場開拓による売上増を期待している」と、一年間で黒字回復すべく檄を飛ばした。



大下宣子代表



畠山祥三社長就任の記事  
（山陽新聞2012年4月24日）

また、タカヤ商事については、「カジュアル衣料の現状は必ずしも悲観する材料ばかりではなく、市場の変化を敏感に察知して、事業運営に取り組む」よう指示している。

## ファミリー企業からの脱皮

平成24年（2012）以降、大下宣子代表の決断により各社トップの人事は以下の通り、それぞれ会社の責任者が代表取締役社長を務めることになった。創業家以外からの社長就任は初めてのことであったが、実務に精通した人を登用するとの判断だ。

平成24年（2012）4月畠山祥三がタカヤ株式会社代表取締役社長に就任

平成24年（2012）5月畠山祥三がタカヤ商事株式会社代表取締役社長に就任

平成24年（2012）5月落葉新一がタカヤ繊維株式会社代表取締役社長に就任

平成24年（2012）5月大下洋嗣がシャープタカヤ電子工業株式会社代表取締役社長に就任

平成24年（2012）5月落合豊が株式会社ブルーメイト代表取締役社長に就任

また、それ以降もたたき上げのプロパーが代表取締役社長に次々と就任し、それは今日まで続いている。

平成25年（2013）10月藤井章司がタカヤ商事株式会社代表取締役社長に就任

平成26年（2014）7月落合豊が株式会社アールエヌエー代表取締役社長に就任

平成27年（2015）10月落合豊がタカヤ商事株式会社代表取締役社長に就任

平成29年（2017）2月岡本龍二がタカヤ株式会社代表取締役社長に就任

平成30年（2018）5月吉川一之が株式会社ブルーメイト代表取締役社長に就任

令和元年（2019）5月岡本龍二が株式会社ブルーメイト代表取締役社長に就任（タカヤ株式会社社長と兼務）

この内、タカヤ、タカヤ商事の社長に就任した畠山祥三は、昭和45年（1970）にタカヤ商事入社後、同社取締役副社長、特別顧問を経て平成19年（2007）からタカヤ副社長に就いていた。畠山は昭和20年（1945）の神戸大空襲で早くに父親を亡くし、母親一人で育てられた。タカヤ商事に入社後は大塚長六から「わしが父親代わりじゃ、鍛えてやる」とかわいがられ、経営の師として、また人生の範としてさまざまなことを学んできた。なお、畠山新社長は平成22年（2010）10月から井原商工会議所副会頭も務めた。

こうした人材の登用により、タカヤグループに新たな活気をもたらされた。



大下洋嗣社長

平成24年（2012）、タカヤ商事が自社ブランドを軸とした直営のトータルショップ「カフェッティ プルトワ」アルプラザ城陽1号店（京都府）を開店。小売事業を強化し、大きなマーケットにチャレンジし始めた。

中期事業計画が進む平成26年（2014）、タカヤ商事はこれまでの事業体制を大きく見直し、経営の抜本的改革に打って出た。平成25年（2013）10月から代表取締役社長に就いた藤井章司は「攻守転換」を掲げて「これまでのやり方を見直し、意識を変える」との決意を示した。

中国上海にあった合弁工場は生産コストの上昇などから平成26年（2014）に撤退を決めた。なお、タイの合弁工場は好調で、ベトナムでは新たにカジュアルウェアの試行的生産も始めた。これらの他、カンボジアでの生産に向

平成27年2月21日

従業員各位

### 2月21日付の組織改定について

#### 1. 改定の目的

- ① 指示命令系統を分かり易くする。
- ② 重要課題であるH&A事業の再構築を一体的に推進する。
- ③ 現状の勤務地や業務内容に合わせた所属とする。
- ④ ジルポー事業からの撤退により、人員を異動する。

#### 2. 改定の内容

- ① 営業本部の所属であったOEM営業部は、生産本部の所属とする。
- ② 営業本部内のジルポー営業部は廃止する。
- ③ 営業本部に所属する専門店営業部は、専門店営業部とH&A営業部の2営業部に分割する。
- ④ 新しく発足する専門店営業部は、旧ジーンズ事業部の専門店営業を引き継ぎ、営業部内に、東京営業課、名古屋営業課、西日本営業課を置く。
- ⑤ H&A営業部は、旧H&A事業を引き継ぎ、また各機能を集積するため、営業課、企画チーム、生産チームを置く。
- ⑥ 企画本部の所属であったマーケティングチームは営業本部の直属とする。
- ⑦ 営業本部内に直属でMDチームを新設する。
- ⑧ 企画本部の商品企画部に所属していたOEM企画チームとジルポー企画チームは廃止し、新たに企画開発チームを新設し、商品企画部はジーンズ企画チームと企画開発チームの2チーム体制として、企画開発チームはジーンズ企画チームが扱う商品以外の商品の企画開発に取り組む。
- ⑨ 生産本部内の品質管理部は、品質管理室と名称変更し、生産管理部の所属とする。また、生産管理部内の外注管理グループは廃止する。さらに、生産本部内に、開発室を新設し、新規価値の創造を担当する。
- ⑩ 生産本部の高層工場生産部に所属する織物課は、織物部とし、生産本部の直属とする。
- ⑪ 商品本部内の業務課は廃止し、新たな業務分担に基づいて、本社物流部に第一管理課、第二管理課、第三管理課、井原物流部に第一管理課、第二管理課を置く。
- ⑫ 経営本部内の総務部に所属する総務グループと労務グループは、総務グループに統合する。

以上



けて調査を開始すると同時にブランドによっては国内生産も行うなど広い視野に立った生産を開始した。

タカヤ商事は、平成26年（2014）2月にはタカヤ繊維を吸収合併し、社内組織を大幅に改変し、事業の抜本的な改革に取り組んだ。タカヤ繊維は売り上げの8割がタカヤ商事向けであったことから、タカヤ商事高屋工場に改め生産に特化し、タカヤ商事のパターン・見本の作成や海外を含めた生産・品質管理を担当することになった。

平成27年（2015）環境に優しい省エネ化の観点から、小型ボイラーの重油使用からガス使用の設備に更新、それに伴いボイラー室も製品洗い工場近くに移転し、エネルギーロスの低減に努めた。

更に、省力化と生産効率を上げるために、平成28年（2016）ものづくり革新補助金を利用して、最新の自動裁断機及びCAD／CAMを導入した。

社内組織も見直し、ジーンズやユニフォームなどの事業部制から企画、生産、商品、営業、経営の5本部制にし、縦割り組織から横断的な組織にすることで情報交換などの円滑化を図った。物流拠点もそれまでの3カ所から1カ所に集約し、輸送効率を高めることにした。

加えて、不良在庫や資産整理、SPA（製造小売業）化を意識した事業再編を行った。

さらに、根強い人気を誇るジーンズカジュアルブランド、マリテ+フランソワ・ジルポーはフランス本社の倒産によってライセンス契約も終了したが、ジルポーで培った企画ノウハウを生かそうと平成26年（2014）に自社レディースブランド「エム・ジ・ジェ」を立ち上げ、トップスを主体とする新ブランドに挑戦を始めた。

事業再編について、業界紙では「タカヤ商事の売り上げのうち現状8割がジーンズカジュアル、残りがユニフォームを占める。ユニフォームは差別化した商品構成から販売が健闘するものの、ジーンズカジュアルは苦戦しており、SPA化を意識しながら事業を立て直す」（繊維ニュース＝平成26年3月25日）と報じている。

この事業再編は、販売においてはカジュアルウエア小売り販売のブルーメイトとの連携を視野に入れており「将来的には一体となった方向性」も模索したものだった。

## ブルーメイトが新店舗を続々とオープン

一方、ブルーメイトでは、タカヤ商事の小売り部門から独立して以後、繊維部門では、ジーンズカジュアルウェアの小売販売店チェーンの全国展開と、生活雑貨の小売店舗など複数の業態を展開していった。

企画製造から販売に至るまで、タカヤグループで培ってきた歴史と伝統を背景に、「HAPPY」をスローガンに掲げてお客様の「楽しい毎日」に欠かせない存在となることを目指している。メインブランド「CEPO（セポ）」は、トレンドや時代性をふんだんに盛り込んでこだわり抜いたジーンズカジュアルを、リーズナブルな価格で提供している。

ブルーメイトでは、平成21年（2009）の営業方針として、基幹ブランド「CEPO」の育成強化、第二ブランドの立ち上げなどに加え、ロールプレイング研修などで最前線の販売力の強化を図った（「窓」平成21年）。

さらに、インターネット通信販売が急速に伸びるなか、平成21年（2009）10月、ブルーメイトは「CEPO オンライン・ショップ」を開設。インターネットによる商品販売を始めた。

この時期、ブルーメイトは相次いで新店舗を開店させ、国内の販売拠点を増やしていった。

- 平成20年（2008）11月 cactus..cepo 第1号店（神奈川県 鎌倉市）オープン。
- 平成21年（2009）3月 E.R.G les cepo 第1号店（広島県 福山市）オープン。
- 平成21年（2009）9月 branch et pot 第1号店（大阪市 中央区）オープン。
- 平成21年（2009）10月 ECサイト（cepo オンラインショッピング）展開開始。
- 平成22年（2010）3月 cepo 第1号店（愛知県 名古屋市）オープン。  
pocket park 第1号店（香川県 綾歌郡）オープン。
- 平成23年（2011）11月 une noix（徳島県 板野郡）1号店オープン。
- 平成24年（2012）3月 rek 第1号店（兵庫県 西宮市）オープン。

## デベロッパーが選ぶ新人賞にcactus..cepo

平成22年（2010）、織研新聞社が行う「デベロッパーが選ぶ新人賞」にcactus..cepoが選ばれた。3年前に誕生させたオリジナルブランドの受賞は営業部、商品部、本社開発部門が力を結集し、まさに社員一丸となって取り組んだ成果であった。

## 繊維部門の3社長に落合豊氏

平成27年（2015）10月には、タカヤ商事代表取締役社長に落合豊が就任。



落合社長



繊維部門3社の落合豊社長の記事  
(織研新聞2016年1月22日)

落合社長は、昭和60年（1985）にブルーメイトに入社し、その後、営業本部長や常務取締役を経てブルーメイト社長、アールエヌエー社長などを歴任するなど、繊維部門の3社をまとめるトップとなった。

「攻守転換」を旗印にタカヤ商事の大転換を図った藤井社長の経営を引き継いだ落合社長は、ブルーメイトへの商品供給を増やしたほか、カフェティエプラトワの新規開店、さらに大人の女性を対象としたセレクトショップ「イ・ル・ドレ」のオープンなど、攻めの姿勢を変えなかった。

就任にあたり、繊維部門の展望を次のように語っている。

「タカヤ商事では、グループ各社との連携を推進し、企画力とともに小売り事業を強化する。小売りのブルーメイトや大阪のアールエヌエーとのノウハウの共有を進め、人材交流を積極化することで成長を目指す」

なかでも小売り事業では、販売先との調整を図りながら、直営店の展開を視野に入れて「グループ会社のブルーメイトと連携し、大きなマーケットへのチャンレンジを行う」としている。

## シャープタカヤ電子工業で初の海外拠点

シャープタカヤ電子工業の海外進出は数年前から検討が始まっていた。コストの削減と将来的な需要増に対応すべく候補地を選定していたが、最終的にはベトナム進出を決定し、本社工場などで生産していた携帯電話用部品の工程の一部をここで生産することになった。

そして、平成19年（2007）9月にはシャープタカヤ電子工業が100%出資する現地法人をベトナム・ビンズン省に設立し、平成20年（2008）8月、初の海外拠点となるSAIGON STEC（サイゴン・エステック）が操業を開始した。

総工費約20億円を掛けて建設した延べ1万350平方メートルの新工場は、1階の作業スペースがすべて、チリやホコリを排除したクリーンルームになっており、中にはLSI（大規模集積回路）チップを基板にセットする装置や、回路のテスト機器などが並んでいる。また、当時の従業員約200人のうち、シャープタカヤ電子工業からの出向は4人で残りは全員現地採用を行った。地元への社会貢献に励むタカヤグループの姿勢は海外でも変わらなかった。



初の海外拠点となる SAIGON STEC(サイゴン・エステック)の記事  
(山陽新聞2008年11月7日)



## リーマン・ショックを乗り越えて

---

平成20年（2008）9月に発生したリーマン・ショックによって電子部品や半導体を製造するメーカーは世界的な打撃を受けた。しかし、携帯電話や薄型テレビを中心にその後の需要は程なく回復し、むしろリーマン・ショック前を上回る水準までに上昇。各社とも再び増産、増員態勢を敷いた。

シャープタカヤ電子工業でも平成21年（2009）度売上高は570億円と前年度比マイナス30%に落ち込んだが携帯電話向けカメラ用モジュールの増加で翌平成22年（2010）度には概ね以前の水準まで戻り、一部をベトナム工場に振り分けて生産するまでになった。

### 高圧ガス優良事業所で県知事表彰

高圧ガス保安活動推進週間に合わせて毎年開催されている「岡山県高圧ガス保安大会」が平成20年（2008）10月23日に開催され、高圧ガスの自主保安推進に努めた23の優良事業所と功労者30人が県知事表彰を受けた。この内、優良事業所の栄光に輝いたシャープタカヤ電子工業は受賞を機に事故防止に向けた一層の取り組みを誓った。

## シャープタカヤでは環境課題への取り組み

---

シャープタカヤ電子工業では、「21世紀は環境世紀」として環境保護への取り組みを進めようと環境方針を策定した。

同社は半導体製品の製造を行っており、その生産において、コントロールされた温度、湿度のもとクリーンな作業環境を要求される。また、生産設備・工場施設によるエネルギーの使用、排気・廃水処理等、環境に大きな影響を与える可能性があることから策定したものだ。

具体的には次のような方針を掲げた。

### 環境方針

「社是」の私たちの目標の一節である「住みよい社会を目指そう」を基本理念とし、地球環境と地域社会に調和した環境の保全に努めます。また、当社の事業について、環境法制等の遵守はもとより、環境への影響が大きい項目に関して、技術的・経済的に可能な範囲で企業としての責任を果たします。

また、環境マネジメントシステムを周知徹底させると共に、継続的な維持・改善を行い、汚染の防止に努めます。

## 1. 地球環境の保全活動の推進施策

- 1) 当社内の業務委託先を含めた推進組織を設け、環境保全活動の継続的向上を図ります。
- 2) 重点取り組み項目について、環境目的・目標を設定し継続的な環境負荷の軽減と定期的な見直しを実施します。

## 2. 環境法規制・要求事項の遵守

## 3. 社内意識高揚と社内周知

## 森林保全を協働で……シャープタカヤ電子工業

---

地球温暖化防止の観点から森林保護の気運が高まりつつある平成21年(2009)10月5日、シャープタカヤ電子工業は開発技術センターのある矢掛町と連携して町有林の保全に取り組む協定を結んだ。

岡山県が進める「企業との共同の森づくり事業」として、井笠地域で初めて締結されたこの協定は、矢掛町矢掛にある町有林0.5ヘクタールを平成26年(2014)末までの約5年間、無償で借り受けてヤマザクラやクスギなどの苗木約1000本を植樹しようというものであり、隣接する亀島キャンプ場に従業員家族らを招いて森に親しむ活動も行うものである。

そして、協定締結から1カ月後の11月7日には、さっそく植林が行われた。当日はシャープタカヤ電子工業や矢掛町の従業員ら約10人が参加、シャープタカヤ電子工業の高月恭平専務が「環境問題は会社の重要なテーマの一つ。植樹を通して新しい森づくりに取り組んでいきたい」と意気込みを語った。その後、参加者らは0.3ヘクタールの町有林に手分けして広がり、ヤマザクラやヤマモモ、イロハモミジなど約600本の苗木をスコップ片手に植えていった。

なお、一連の取り組みが実り、平成22年(2010)8月6日には、人が1年間に出すCO<sub>2</sub>の4人分に当たるCO<sub>2</sub>吸収量を得たとして岡山県二酸化炭素(CO<sub>2</sub>)森林吸収量認証制度に基づく認証書の交付を受けた。さらにその後も、平成26年(2014)度、平成29年(2017)度に繰り返し認証を受けた。

## 華鶴大塚美術館理事長、館長が交代

---

平成20年(2008)12月、大塚長六の逝去によってタカヤ文化財団理事長に長六の妻である大塚茂子が就任。華鶴大塚美術館の館長もこれまで長年務めた畠山祥三に代わって松浦勝彦が就任した。

なお、平成27年(2015)から畠山祥三が館長に復帰し、平成29年(2017)から、大塚茂子に代わって大下宣子がタカヤ文化財団の理事長に就いた。

## 緑樹園開園

平成26年（2014）、大塚長六の別邸「緑樹園」を華鶴大塚美術館別館として活用を始めた。

華鶴大塚美術館から井原鉄道子守唄の里高屋駅を挟み、北西側の国道沿いにある緑樹園は、門塀の奥にそびえる緑色と橙色の屋根をもつ2階建て2棟の洋館で、どこか異国情緒を漂わせる造りである。玄関を抜け、和室に続く長い廊下のレトロなガラス戸の外は、日本庭園が取り囲み、座敷からは、季節の移り変わりを身近に感じ取ることができる。

館内には、美術館構想の原点ともなった洋室“華令の間”や、和室“清高の間”などがあり、各部屋には美術館所蔵品や創業家旧蔵の古書画、工芸を展示し、茶会で茶室、待合としても利用している。

通常は非公開だが、特別公開日を設け、広く一般に開放している。



緑樹園外観



庭園



洋室・華令の間



和室・清高の間

# 永続



タカヤ本社近影(2024年撮影)

## 幾多の困難を乗り越えて 平成28年(2016)～令和5年(2023)

西日本豪雨や新型コロナウイルスによる全世界的な感染拡大など、この数年はさまざまな困難に見舞われた。また、畠山祥三社長(2019年)や大下宣子代表が急逝(2023年3月)するなどグループを支えてきた人たちが相次いで天国へ旅立った。

タカヤグループはこうした困難を一つひとつ乗り越え、新たな歴史を刻み始めている。

それはファミリー企業からの脱却と更なる永続企業を目指しての取り組みである。中核となるタカヤ株式会社では、岡本龍二社長が就任。人材の育成と魅力ある会社を目指す取り組みがスタートした。

来る令和6年(2024)の創業130周年の節目に向けて、新しい各社体制であゆみ始めたタカヤグループは、新たな未来を見据え飛躍している。



## 世界経済の先行き不透明のなかで

この時期の日本経済は、一部に持ち直しの動きが見られたものの、中国や新興国経済の減速、円高の進行による企業業績に対する影響への懸念が広がった。さらには平成28年（2016）2月の日銀によるマイナス金利政策などを背景に先行き不透明感が高まる中、総じて足踏み状態にあった。

海外に目を転じると、英国のEU離脱、米国でのトランプ政権の誕生など、政治情勢を睨んだ荒々しい経済指標の動きが往々にして見られ、世界経済全体の先行きにも不確実性が窺われる状態であった。

平成29年（2017）になると、国内経済は、上半期までは海外経済が堅調に推移した影響を受け、個人消費や設備投資に持ち直しの動きが見られ、雇用環境も良好な状況の下で、全般的に緩やかな回復基調となった。

ところが、平成30年（2018）7月に見舞われた西日本豪雨によりこの井原地域でも甚大な被害が発生した。こうした自然災害に伴う生産、物流の低下といった下押し要因に加えて、世界経済においては、米国の金利上昇に対する警戒感や米中貿易摩擦をめぐる懸念などにより、先行き不透明感が更に高まった。

タカヤでは、平成27年（2015）は中期経営計画3年目の最終仕上げの年として、前年度以上に収益基盤の強化を目指し、既往のお取引先との関係を強化し、新商品開発、新規市場開拓を積極的に推進した。

新しい中期経営計画初年度となった平成28年（2016）と同2年目の平成29年（2017）の2年間は2期連続の増収増益と、事業計画以上の業績を残す結果となった。

タカヤの社内報「プラスα」93号（2016年1月）の年頭挨拶で、専務取締役の納富謙二管理本部長は「昨年は全部門を達成……という訳にはいきませんでした。売上高60億円を回復し、全部門で黒字を確保することができ、全体として年度計画を大きく達成することができました」と平成24年（2012）の大赤字からひたすら復活を目指し歩んできたことが実を結んだと、喜びを隠さず評価した。

さらに「3年先、5年先と将来を見据えた事業展開を図る絶好のチャンスでもあります。タカヤという会社が隆々として存続し、発展していくため、全社、全部門において、今まで取り組んできたことを検証し、更に推し進めると同時に、新たな取り組みにも積極的に挑戦して行こうではありませんか」と結んでいる。

## グループの力を活かした取り組みを

グループの核となるタカヤの好調な業績を全体に波及させたい——こうした思いは、平成28年（2016）年頭の社内報「窓」における、グループ代表大下宣子代表の言葉にも表れている。例えば、グループの特長を活用した良い事例として、タカヤとタカヤ商事が共同でセンサー付きユニフォームを開発し、それを危機管理展で発表したことを挙げている。グループの各事業が持つ良さを十分に活かし、グループ力を発揮することの可能性に期待を寄せている。

大下代表は、この年のテーマとして「グループの力を結集して時代環境に積極的に対応」を掲げた。そして「タカヤグループの事業は、いうまでもなく、いろいろな分野で協業を図るというコラボレーションの戦略を考える時期に来ているように思います」として、経営環境のキーワードとして「グローバル化」と「ネット社会」を取り上げた。

タカヤグループは、早くから海外事業を展開してきた歴史がある。海外に工場を持ち、活動の範囲を広げてきた。ただ、海外市場においてより積極的に切り込み、そこでのメリットを生かし、享受する企業にまでには至っていない。また、繊維事業部門において、小売り面でネット販売の比率が急速に高まることが予想されるなか、立ち後れている状況は大きな課題だと問題提起している。

こうした課題のなかで、タカヤの畠山祥三社長は、中間経営計画の最終年の仕上げとして、産業構造の大きな変化に対応し、リスクを計りつつ新たなチャレンジを各事業部責任者に呼びかけている。

こうしたグループトップの呼びかけに対し、タカヤの各部門責任者は次のように総括し、来る新しい年の目標を次のように掲げている。

### 利益の根源は技術

#### 事業開発本部・岡本龍二常務取締役本部長

事業開発本部の2016年度については中期経営計画の最終年度として目標利益を達成しました。RF事業部は過去最高売上、過去最高利益を達成しました。ソリューション事業部は中期経営計画で、安定した利益を上げ、過去、諸事情により収益を悪化させておりましたが、体質の強化ができた証だと考えます。RF事業部については安定した収益の上に、娯楽施設という特別案件を受注した事が、業績を大きくかさ上げた要因になりました。

いうまでもなく我々の利益の根源は技術です。まず、これをベースに安定した収益構造を構築する事です。次にマーケットからタカヤならではの案件

を確保し業績のかさ上げに挑戦します。これが実現できたのが2016年度のRF事業部です。ソリューション事業部についても上述の通り、収益構造のベースができたので次は飛躍のチャンスだと考えます。

## **積極的に改善の取り組みを**

### **EMS事業本部・柚木太志常務取締役本部長**

EMS事業本部の昨年は概ね計画通り活動する事が出来ました。取り巻く環境の変化から大量型生産体系から産業用向け少量多品種生産体系に舵を切り、3カ年が経過しました。生産設備投資、ISO統合システム（ISO13485含む）を軸とした業務改善、アメーバ手法を用いたグループ改善等の積極的取り組みを、各部員の方が真摯に実行して頂いた結果と大変感謝致しております。（社内報「プラスα」95号（2017年1月）

## **魅力ある製品をスピーディーに**

### **産業機器事業本部・小出博人常務取締役本部長**

近年、基板組立工程における不良発生率は、部品実装機をはじめとする設備機器の性能向上と工程管理の厳格化などにより大幅に低下しています。それに伴い、FLテストを含めたインサーキットテストの導入効果が薄れつつあるからです。

このような先行きが不透明な市況下において実装基板の検査機メーカーとして生き残り、更なる発展を図るためには、客に悦びを与え続けること、つまり客にとって魅力のある製品をスピーディーに開発して提供を続けることです。それは容易なことではありませんが、少なくとも市場環境と需要動向の変化に敏感・敏速に対応する能力と、常に客の視点に立って考え行動することが必要です。

現在、両面コンタクト型のFLテストの開発を進めていますが、市場は早期の提供を望んでいるため、計画通りに開発を終え、必ずや今年初夏の販売開始を実現しなければなりません。また、検査機＝不良検出装置としての基本性能の向上、操作性の改善、各種自動機能の追加、MESを含めた各種システムへの容易な接続、納期の短縮、コストダウン、ソフトウェアを含めた品質の向上、最適な検査システムの教授、迅速なサービス対応など、市場は我々に様々な要望をしてきています。客に悦びを与えるためには、それらの要望に対しても最善を尽くし出来る限り応える必要があります。そのためには事業部員各々がより一層に自分の技能と知識の向上を図り、責任感とスピード感を持って業務にあたることが大切です。

## ISO13485の認証取得

平成28年（2016）10月、タカヤではISO13485を認証取得した。ISO13485は「医療機器の安全性と品質の維持」をねらいとした国際規格。医療機器の設計、製造、据付及び付帯サービス並びに関連するサービスの設計、開発及び提供を事業内容とする医療機器産業にたずさわる組織を対象とした内容になっている。規格構成はISO9001をベースとしており、そこに医療機器に関する安全性と有効性及び品質を確保するために必要な規制目的のための要求事項が盛り込まれている。

## 「おかやま IT 経営力大賞」の優秀賞を授賞

平成29年（2017）の業績は、新中期経営計画2年目の年として、前年度以上に収益基盤の強化を目指し、新規市場の開拓、グループの総合力を活かした新商品開発などを積極的に推進した。その結果、売上高は前年度比11億4700万円増（16%）の83億43万円となった。

業績が好調であったことに加え、グループ力の成果ともいえるうれしいニュースも飛び込んできた。平成29年（2017）10月、センサー付きユニフォームが「おかやま IT 経営力大賞」の優秀賞を受賞したのである。この賞は、タカヤとタカヤ商事、東京電気大学の産学共同開発している「Takaya vital Sensing Wear（タカヤバイタルセンシングウェア）」について贈られたものである。

同年の7月には、タカヤグループと他社との共同で「放射線遮断型ウェアラブルユニフォーム」の商品開発事業が、国家プロジェクトとして経産省が推進している「平成29年度地域復興実用化開発促進事業」として採択を受けた。この採択による補助金を受けてセンシングウェアの実証実験、製品実用化に向けた動きが進んでいる。こうした取り組みは、まさしくタカヤグループ

新しい技術の記録（特許） RF事業部

特許No	名称	登録年度
第7186408号	ローブ掛け式商品保護装置	2022年12月
第6765708号	RFタグ、RFIDシステム、ループアンテナ及び非接触型の給電装置	2020年9月
第6682796号	センシング型衣服及び管理システム	2020年3月
第6631830号	RFIDシステム（センサータグ応用システム）	2019年12月
第6387194号	RFIDシステム（パッシブ型センサータグシステム）	2018年8月
第6469329号	盗難防止タグおよび盗難防止システム	2019年1月
第5932524号	アンテナ装置及び物品検索システム	2016年5月
第5976389号	カード配置識別システム	2016年7月
第5318726号	アンテナ装置及び通信システム	2013年7月
第4917831号	管理システム	2012年2月





岡本龍二社長

プの力を結集しての取り組みといえる。

前年は電子機器部門であるタカヤの好業績に牽引されて、グループ内での協力態勢がさらに一步前進した年となった。センサー付きユニフォームへの挑戦は、グループ各事業の力を一つにした試みとして大きな期待が寄せられている。

## 岡本龍二社長が就任

この年（平成29年）の2月、畠山社長の後を受けて、岡本龍二がタカヤの代表取締役社長に就任した。

岡本新社長は就任挨拶の中で、会社経営における判断指針として「常に革新する事」「従業員の物心両面の幸せを追求する事」「永続的に社会に感謝される存在になる事」を挙げ、自らの手綱を引き締めた。

その上で社員に期待する姿として「情熱をもちチャレンジする人」「責任感をもってやり遂げる人」「周りの人を愛し助ける人」を示し、幹部社員には「数値目標を達成する」「顧客満足度を向上させる」「事業、業務を改革、改善する」「部下を育成する」「自己研鑽を積む」ことを求めた。

### 「着実な歩みの上に、創造と成長を」をテーマ

タカヤでは、平成29年（2017）から、新たな新中期経営計画がスタートした。その初年度は、収益基盤の強化をめざし、新規市場の開拓やグループの統合力を生かした新商品開発などを推進した。その結果、売上高は前年度比111%増となった。損益面では、営業利益は前年度比129%と好成績を残すことができた。

長期の事業推進を確実にするために、「着実な歩みの上に、創造と成長を」をテーマとし、環境に対応し、常に革新するための人材育成を図りつつ、従来以上に積極的な事業展開への挑戦を行い、着実な生産性の向上と、収益基盤の更なる強化を図ることが課題となってきたのである。

さらに、その翌年（平成30年）の8月には平成6年（1994）から開発を始めた万引防止システムの進化形新機種「Wi-dimo」を開発。量販店などに陳列するカメラやスマートフォンなどの高額商品用にワイヤー無しでスッキリ展示できることを特長として販売を開始した。



万引防止システムの進化形新機種「Wi-dimo」  
(山陽新聞2017年8月16日)

### 新製品の開発も相次ぐ

タカヤの主力製品のひとつであるプリント基板検査機にまた一つ新製品が誕

生した。平成28年（2016）8月、タカヤは従来機に比べ検査時間を最大で3割短縮する世界最速の検査機を開発した。

進化するフライングプローブ・テスト

## タカヤの光るものを磨く

平成30年（2018）、就任後初めての年頭挨拶で岡本社長は、タカヤの光るものとして①EMSの生産システムにおいて多品種の少量生産において日本でトップの品質と効率を追求する。②フライングプローブ・テストの世界シェアナンバーワンで、これを堅守する。③ストアセキュリティは国産ナンバーワンのシェアで更にビジネスモデルを拡大する。④RFIDは、ISO15693規格で国内ナンバーワンメーカーであり、UHF規格においても同等の成功に挑戦する——と目標を掲げた。

より具体的な指摘として、EMS事業本部は、製造を国内に回帰する。その場合の人手不足、競争力の確保のために品質向上、コストダウン、生産効率の向上は欠かせない。そのためには、製造の自動化、情報化が不可欠である。これを推進するためにIT人材の確保が重要。

産業機器事業本部は、現在の事業で10年後に今の規模を維持できるかどうかは、かなりの確率で「ノー」である。直ちに開発本部を強化し、現在の事業の新規開発に着手する必要がある。同時に生産能力の強化のための製造部門や関連部門の強化が欠かせない。

事業開発本部については、新規事業の開発が必要。令和2（2020）年度から新規事業の開拓本部をつくったので、東京支店の営業協力を仰ぎ次の事業の柱をたててほしい。

ソリューション事業部は、より請負型の事業へ転換し、タカヤ及びグループ各社へのIT面での強力な支援が不可欠だ。そして当社の地の利を活かし、井原地区に強い開発拠点を構築することが事業戦略の一つだと思う。

総じて人材の確保が重要である。新規採用で、昨年（2019）は14人だったが、今年は6人。タカヤとして、①魅力のある会社にする。福利厚生、働き方、場所など従業員にとっても採用対象者にとっても魅力のある会社に②短期的なテクニカルな面として採用活動の更なる強化、事業部との連携の強化の実施③広報活動などタカヤの知名度、好感度向上の活動を実施。今まで以上に事業本部との連携を欠かせない。（2020年1月「窓」）

この方針に基づき、人材育成、企業の魅力化など次々と着手していった。

### 階層別教育

人材育成の取り組みのひとつとして令和2年（2020）からスタートした「階



APT-1340J/1400F-SL



APT-1600FD



「ノー残業デー」ポスターの掲示

層別教育」がある。これは、会社全体の人材力を高めるためのもので、研修体系は、ビジネス基礎スキル、マネジメント・リーダーシップスキル、ビジネス応用スキルに関する10分野の知識、スキルから構成。6月から11月にかけて延べ30日間教育が行われる。(詳細はプラスα100号)

### ノー残業デー

令和4年(2022)7月4日から、ノー残業デーの取り組みを始めた。これは、従業員のワークライフバランスの充実と業務効率化向上を合わせたもの。

各事業部には、「みんなが「お先に！」堂々と。」というポスターが掲示された。

### 育児休業法が改正

育児休業法の改正に伴い、令和4年(2022)10月1日から①育児休業の分割取得、②出生時育児休業(産後パパ育休)が新設された。

育児休業は原則1回の取得だったが、改正により男女ともそれぞれ2回ずつ分割取得が可能になった(男女の同時取得も可能)。出生時育児休業(産後パパ育休)の新設では産後8週間以内に最大4週間(28日間)の育休取得が可能となった。また、8週間以内に、2回までの分割取得可能となった。

タカヤでは、女性だけでなく、男性の育児休業取得も推進している。

### 育児短時間勤務制度

育児のための短時間勤務制度を申し出ることにより、短時間勤務制度の適用を受けられる。始業の繰り下げ、残業時間の繰り上げにより、所定労働時間の最短6時間に変更可能。対象者は、小学校就学前の子を養育する従業員、1日の所定労働時間が6時間以下でないこと、労使協定により適用除外された以下の従業員でないこと

- ・入社一年未満の従業員
- ・1週間の所定労働日数が2日以下の従業員

令和4年(2022)9月現在、16人が育児休業、育児短時間勤務制度を利用した。

この制度を利用した社員の声は、「制度は知っていたが、社会保険料が免除ということを知らなかったのも、そのほかのメリットも多いと感じたので取得。抵抗や不安はなく、先輩がうらやましそうだった」(RF事業部/男性)

「子どもと接する時間が増えたので、取得して良かった。復職する際に不安はあったが、お帰り！ 待っていたよ！ と温かく迎えてもらえるとてもいい職場環境で、心配はなくなった」(EMS事業本部/女性)

## 子育て応援宣言企業「アドバンス企業」に認定

令和3年（2021）4月、おかやま子育て応援宣言企業「アドバンス企業」に認定された。タカヤの子育て支援策及びその実績が評価され、岡山県の「アドバンス企業」の認定を受けた。

アドバンス企業認定は、従業員の子育てや地域における子育てを応援する具体的な取り組みを宣言した企業のうち、従業員の仕事と家庭の両立支援への取り組み実績が評価された企業に贈られるものである。

このように、行政や社会の呼びかけに対応した制度を積極的に導入するなど、働きやすく魅力のある企業への取り組みが進められている。

## 市場における「唯一無二の存在」を目指して 歩み続けるタカヤ商事

さて、繊維グループの動きに目を向けてみよう。

平成29年（2017）には、20店舗を超える店舗を展開するRNA事業が加わり、ジーンズ、ワークウェア、OEM、RNAの4事業部体制となったタカヤ商事は、令和2年（2020）からのコロナ禍で百貨店や専門店、モールなどが休業や短時間営業を余儀なくされるなどの危機を乗り越えつつも、落合社長が提唱する消費者やマーケットの多様化に対応できる「唯一無二の存在」となることを目指して商品供給を続けてきた。

また、SDGsという世界的な目標を重視し、従来は商品をリサイクルせず廃棄することもあったが、令和4年からは業者を通じてRPF（廃プラスチックを主原料にした固形燃料）に加工する形で再利用を徹底している。また、社内にSDGs推進委員会を立ち上げ様々な取り組みを進めてきている。

## 市場トレンドを捉えたブランド提案に取り組むタカヤ商事

ジーンズ事業においては、H.A.K.U. MOUNTAIN SUPPLYを展開。タカヤ商事におけるジーンズの歴史と強みを生かし、そのノウハウを使ったアウトドア向けのブランドとして2020年に立ち上げた。パンツやトップスに加えて、キャンプ用のタープなどのラインナップを揃え、近年のアウトドア志向の広がりの中でPOP UP STOREなどもきめ細かく開催しながら高い評価を得つつある。

RNA事業においては、「RNA-N」「RNA MEDIA」「URCH RNA」の3つのブランドを展開。タカヤグループのノウハウを生かしたジーンズの開発や加工表現などでターゲット別にブランド展開。「RNA-N」は“WORK”



H.A.K.U.



GUNJO



Mrs. Jeana





RNA MEDIA梅田HEP店



RNA MEDIA広島パルコ店



RNA-N広島パルコ店



RNA-N岡山店



ワークウェアの展示会  
2023年6月



GRANCISCO®

“NATURAL” “BASIC” を恒久的なテーマにリラックススタイルを提案。「RNA MEDIA」は“デニム” “ヴィンテージ” “ユニセックス” をベースにしたストリートブランド。両ブランドとも全国のファッションビルでの直営店展開と有力セレクトショップで取り扱いされている。そして「URCH RNA」は様々な日常をオリジナリティあふれるデザインで表現する大人のレディースカジュアルブランド。「お散歩から、アウトドアまで」をコンセプトに、全国のセレクトショップをメインの販路としてブランド展開している。

ワークウェア事業においてはGRANCISCO®やTAKAYA WORK WEARを中心に常に業界内に新風を吹き込んでいる。長きにわたりトレンド商品を創出し続けてきた。卓越した感性と日々進化する加工能力を余すことなく注ぎ込んだGRANCISCO®ビンテージワークウェアは、カジュアルワークウェアブームの火付け役となって新たなジャンルを生み出した。素材そのものがもつポテンシャルを極限まで引き出し創り出される数々の製品は現場で活躍するワーカーとともに社会を支え続けている。

## ワークウェア事業部の社内協業

平成29年（2017）8月、アールエヌエーからの事業譲渡によりタカヤ商事のRNA事業部がスタートした。翌平成30年（2018）9月にはRNA-N Resource Complex 二子玉川ライズショッピングセンター店が開店。

平成30年（2018）4月には、ワークウェア事業部が新商品で「空調服®」を販売開始。翌年6月、ワークウェア事業部は初の社内協業を行い『GCAデニムシリーズ』を発表。販売開始後、大ヒット商品となった。

なお、平成30年（2018）5月、吉川一之がブルーメイト代表取締役社長に就任した。

## 西日本豪雨による浸水被害

平成30年（2018）7月6日から8日にかけて発生した西日本豪雨は、九州地方をはじめ、災害が少なく「晴れの国」で知られる岡山県も、倉敷市真備町地区をはじめ各地で61人（関連死除く）が亡くなった上、住宅8000棟以上が全半壊し、家屋の風水害では戦後最悪の大惨事となった。タカヤグループの地元である井原市内やその周辺地域でも各所で河川氾濫や浸水、土砂崩れなどの被害が発生した。

この西日本豪雨では、ブルーメイトのハンブティダンブティ福山北店が浸水被害を受け、建物や商品に多大な損失を被り4日間の休業を余儀なくされたが、社員総出で復旧作業に取り組み5日目には営業を再開した。

真備町や井原市を流れる小田川周辺の各地では現在も復旧復興が続けられており、洪水の原因になったとされる小田川、高梁川合流点の付け替え工事は令和6年（2024）に完成、通水する予定である。

## 更なる100年永続企業をめざして

平成30年（2018）度のタカヤグループは、前年に発生した西日本豪雨の影響が残る中での1年になった。

この年、高屋織物株式会社の設立（1918年）から100年を迎えたタカヤグループでは、さらなる100年永続企業をめざし、常に革新するために人材育成を図りつつ積極的な事業展開への挑戦を行い、着実に生産性向上と収益基盤強化を図っている。

## シャープタカヤ電子工業からエスタカヤ電子工業へ

業績悪化による受注減に伴い、シャープは平成23年（2011）から倉敷工場、高屋工場の閉鎖、人員削減などを行ってきた。

令和2年（2020）3月には、シャープが保有するシャープタカヤ電子工業の全株式が買い戻され、両社の資本関係が解消された。また、翌令和3年（2021）3月には、シャープタカヤ電子工業の開発技術センターをタカヤ本社に統合した。

そして、同年10月には社名をシャープタカヤ電子工業から、エスタカヤ電子工業に変更し、再出発を切った。なお、新社名に含まれる「エス（S）」には多様性の時代を反映して、SATOSHO（里庄町）、SURPURISE（驚き）等の色々な意味を込めており、旧社名の「シャープタカヤ」の余韻も残しつつ、取引先に通称として浸透している「STEC」などを踏まえて、新社名を「エスタカヤ」とした。

エスタカヤ電子工業は、LSI（大規模集積回路）デバイス・モジュールの開発・製造を通じて情報化社会の発展に貢献してきたが、現在では、長年培った技術とノウハウを生かした独自の開発商品の製造、販売、地域社会への環境商品の販売、サービスなども行っている。

今後はさらに、進化する社会の中で、多様化するニーズに対応し、オリジナルなLSIデバイス・モジュール製品の開発から生産体制の構築、およびカスタムメイドの設備から治工具作成まで、幅広く対応していく。



 エスタカヤ電子工業株式会社



新社名の「エスタカヤ」のロゴマーク



エスタカヤ電子工業の  
柚木太志社長

## 未来に向けてはばたくエスタカヤ電子工業

社名を変え、再スタートを切ったエスタカヤ電子工業は現在、資本金1億円、売上高137億8100万円、514人の社員を抱えるまでに成長した。また、スマートフォンのカメラモジュールは世界最高レベルの技術をもっている。

そのエスタカヤ電子工業は今後パワー半導体に進出して、ウエハーのチップ化と性能テストや、光や気象などの影響を受けにくいミリ波レーダーの既存技術を生かした製品開発を進めていく予定である。

令和4年(2022)3月には9年間にわたる新たな中期ビジョンもスタートした。

柚木太志代表取締役社長は永年手掛けてきた半導体製造の後工程業務(OSAT)への実績を踏まえ、「OSAT事業で培ってきた経験を基盤に、新規事業にも乗り出すことで、持続的な成長を目指す。そのためには営業力や開発力の強化が不可欠で、社内体制の見直しも進めている。4月には従業員の適性や職務を明確にして成果重視で評価する「ジョブ型」の人事制度を導入した。成長分野への投資や人材の採用・教育にも力を入れ、最終の31年3月期には売上高600億円を達成したい」(山陽新聞=令和4年(2022)6月3日)と語る。

現在のエスタカヤ電子工業は従業員558名、主に半導体デバイス・モジュール製品及び関連設備、LSI(大規模集積回路)設計、各種評価ボードの開発、製造、販売などを行う総合製造会社に成長した。

## 新型コロナウイルス感染拡大

令和2年(2020)1月、中国湖北省武漢市で原因不明のウイルス性肺炎の発症が相次ぎ、世界保健機関(WHO)が、新型コロナウイルスが検出されたと認定した。新型コロナウイルス感染症はその後急速に、パンデミック(感染症の世界的大流行)へと拡大していく。国内でも、クルーズ船「ダイヤモンド・プリンセス」での集団感染などが報じられ、各地で感染が広がり始めると、マスクや消毒液の在庫不足が深刻化した。3月には新型インフルエンザ等対策特別措置法が成立。東京五輪の1年延期も発表され、翌月には初の緊急事態宣言が発出された。緊急事態宣言もこれまでに何度も発出され、新型コロナウイルスによる打撃は経済面のみならず、国民は生活スタイルや働き方の変容をも迫られるようになった。タカヤ商事とブルーメイトの関連店舗や直営店においても休業や営業時間短縮が続くなどして、大幅な売り上げダウンを余儀なくされた。

その後、ワクチン開発が急ピッチで進められ、世界的に接種が進み、令和5年(2023)5月8日には第5類への移行となり、新型コロナウイルス感染以前の生活に徐々にではあるが戻りつつある。

## サステナビリティ

一方、タカヤ商事はSDGs（持続可能な開発社会の実現）の理念に共感し、地球環境や社会に配慮した、未来に繋がるモノ作りを行い、「創造すること」で事業活動に新たな価値を生み出し、持続可能な社会の実現に貢献していきたいとして、次の目標を定めた。

私たちが2050年までにやるべきこと

- カーボンニュートラルの実現
- 在庫、売れ残りの廃棄ゼロ
- 生産過程で発生する廃棄資源 100%再利用



### 8 働きがいも経済成長も

#### 【誰もが「主役」になれる職場づくり】

私たちひとりひとりが年齢、性別、地位、国籍に関係なく、意欲的かつ自立的に仕事に取り組める働きがいのある職場づくりを行います。

#### 1. 会社でも「主役」家でも「主役」

働くすべての仲間たちが仕事と家庭を両立できる豊かなくらしを築けるように、お互いを尊重し、協力し合える職場環境をつくりまします。

#### 2. みんなが「主役」で職場は変わる

コミュニケーションを大切に、互いの意見や価値観を尊重しながら、みんな生産性の向上に取り組まします。

#### 3. 「主役」への道も一歩から

人事、教育などの社内制度を充実し、働くことを通じて成長や自己実現を感じられる職場を目指まします。



### 12 つくる責任 つかう責任

#### 【誰もが「しあわせ」になれるモノづくり】

すべての人々にとって住みよい社会を目指す為、限りある資源は有効的に活用し、地球環境や社会にやさしい、人々の「しあわせ」に寄り添うモノ作りに挑戦してまします。

#### 1. 「しあわせ」につながる3つの「R」

メーカーとしての社会的責任を重く受け止め、3R（リユース、リデュース、リサイクル）を推進し、ムリ、ムダの無いモノ作りを実行まします。

#### 2. 「足るを知る」という「しあわせ」

新しい知識や技術は積極的に取り入れ、需要予測や生産・受注管理の精度を高め、過剰仕入、過剰生産、過剰在庫の防止に努めまします。

#### 3. 「しあわせ」はみんなで作るもの

全てのお客様、お取引先様、地域の皆様と相互発展できるように信頼関係を築き、環境負荷の少ない商品開発、技術開発と一緒に取り組んでまします。





高円宮妃来訪

## 高円宮妃が華鶴大塚美術館を来訪

令和3年（2021）12月4日、井原市のアクティブライフ井原において開催された第33回「星空の街・あおぞらの街」全国大会に出席のため、高円宮妃が井原市を訪問された。

4日は、式典のあと、星空報告会、記念講演にご出席。翌2日目の12月5日は、午前中に開催されたエクスカーションで市内の2番目の訪問地として華鶴大塚美術館を来訪された。三宅正之副館長の先導後、大下宣子館長が館内を案内し、1階の展示室、日本庭園などを約30分間にわたってご覧になった。

展示室では、三宅利枝主任学芸員の説明に耳を傾けられ、日本庭園「華鶴園」を大下館長の案内で散策され、茶道の風雅幽寂の境地を堪能された。

## 創業130周年の節目を迎え

---

令和6年(2024)、グループは創業130周年という節目の年を迎えた。年頭に発行された社内報「窓」(113号)の巻頭で、グループ代表の天下洋嗣は、「世界は大きく動き続けている。そして、時代は急ぎ変わり続けている。しかし私達は、負ける訳にはいかない。(略)一人一人の『意欲と情熱』を強くした奮闘を期待している」と、「意欲と情熱」を、この年のテーマとして掲げた。

これを受けて、タカヤとブルーメイトの岡本社長は、「野心的であれ」というタイトルで、次のような決意を表明した。

「次の100年を見据えるためには、野心的な経営戦略が欠かせません。野心的な経営のためには斬新なアプローチが必要です。(略)野心的な製品、野心的な売上などの目標を立てるなら、大胆かつ計画的なアプローチが必要であり、それが企業の変革と成長につながります。(略)我々が市場において競争優位に立つための戦術としてコミュニケーション、教育、DXの3点に焦点を当てています。(略)タカヤに入社した社員は、競合他社に勝てる人材に成長していくのです。そして、タカヤはモノづくりの会社からヒトづくりの会社に脱皮します」

また、タカヤ商事の落合社長は、「我々も大きな試練を皆の力で乗り越えてきたことに自信を持ちましょう」と呼びかけ、「値上げが通る価値ある服を生み出して、市場に問うチャレンジと新たな市場開発として、やはり海外市場へのトライは欠かせません。マーケティング活動は必須ですね」と、従来の枠にとらわれずトライすることの大切さを説くと共に、「働き甲斐のある職場、そして大好きなことを仕事に！」として、全従業員の物心両面の幸福を追求すると同時に、人類、社会の発展に貢献しつつ、従業員の働き甲斐、「心」の幸福を第一に考えて経営を進めていくために、新3か年計画を定め、諸課題山積の状況下とはいえ、2年連続で達成できた営業黒字をさらに伸ばすべく、先頭に立ってさらなる挑戦を続ける決意を固めている。

エスタカヤ電子工業の柚木社長も、半導体業界の活況が期待できる年になったとしつつも、「わが社は身の丈に合った、バランスの取れたリソースの配分を行いながらの成長戦略を取ります」と、さらに未来を見据えたうえでの心構えを強調した新年の決意を語っている。

130周年を目前に急逝した前グループ代表の天下宣子が前年の新年挨拶で掲げた「新たな挑戦として、さらに一歩進んだサステイナブルな事業を展開して飛躍する時を迎えている」という言葉をかみしめながら歴史を刻もうとしている。

# 小さくてもキラリ 人の心に残るもの

## 華鶴大塚美術館 企画・特別展

華鶴大塚美術館は、故大塚長六がグループ創業100周年を記念し、企業メセナとして地域の美術文化の蓄積と発展に寄与することを目的に、平成6年（1994）6月10日に開館した。

収蔵品は隣接する広島県福山市神辺町出身の日本画家・金島桂華の作品約300点（素描を含む）を主体に約800点を所蔵（令和5年度末現在）。

長六社長はかねてより、「井原は行政としては岡山県だが、経済圏は福山を中心とした備後地域だ」と語っていた。その意味で、福山市出身の桂華は「郷里の画家」であった。祖父の笹一は日本画が好きで、桂華は笹一との思い出も深い画家だ。終戦直後、財産税の納付の時にそうした絵の多くを手放してしまい、長六は「悔しくて仕方がなかった」という。昭和30年代後半から再び収集を始めたが、収集に当たっては一点ずつ、長六の審美眼で選んでいる。

展示室は第一展示室、第二展示室と“はなとり”展示室があり、各展示室ではテーマを設定して展示するほか、“はなとり”展示室は、お茶席、講演会などの催しのできる多目的スペースとなっている。

日本庭園・華鶴園は、長六の義兄にあたる、茶道上田宗箇流15代家元・上田宗源宗匠が設計監理した。枯山水庭園に施された石組みと四季の趣を醸す花と木には、桃山を代表する武将茶人であった流祖・上田宗箇の美意識が表れている。開館にあたり、宗源宗匠は、次のようなメッセージを残している。

「自分の設計した庭が、何時までも井原市に美術館と共に残ることはこの上なくうれしいことでもあります。これから先々、時代と共に美術館が益々充実して華鶴の園には色々な花が咲き、沢山の鳥が来て歌って呉れ、庭の樹々が大きく繁茂して呉れる事を心より祈ってやみません」



植竹理事長

美術館に託す思いは、開館に寄せた長六の言葉によって強く示されている。

「これからの美術館経営の在り方を想うとき、ひしひしと身に迫る重圧を感じずにはおれない。

いまや、満天の星空の如く、列島の隅々までちりばめられた公私の美術館の中であって、小さくてもよい、宵の明星のように何かキラリと人の心に残るもの感じられる美術館——そんな美術館を創ることが、華鶴に託したわたしの夢である。」

なお、大下宣子理事長の急逝により、後任に植竹祐子が令和4年（2022）6月15日に理事長に、令和5年（2023）4月15日に館長に就任した。



金島桂華「月に飛ぶ」



金島桂華「紅白椿」



華鶴大塚美術館 主な展覧会一覧

西暦	和暦	展示方式	展覧会名称	期間	内容など
1994	平成6年	特別展	開館記念特別展 華鶴百選	6/10～8/7	当館の代表作家となる金島桂華をはじめ橋本閑雪、安田毅彦、前田青邨ら日本画と洋画をあわせ100点を前期後期でお披露目
1995	平成7年	企画展	「郷土に親しまれた画人たち」(Part.1)	5/3～6/18	かつて井笠・備後地域には多くの絵師、画人たちが活躍した。第1弾は社会事業家で画家の津田白印、文展で活躍した戸田天波
		特別展	開館1周年記念 「橋本閑雪と金島桂華」	10/6～11/5	白沙村荘・橋本閑雪記念館の協力を得て、金島桂華と橋本閑雪の交友と二人の画業を代表作によって紹介した
1996	平成8年	企画展	「郷土に親しまれた画人たち」(Part.2)	9/20～11/10	郷土シリーズの第2弾は、画技普及に貢献した河合栗邨・井上芦仙・藤井松山
1997	平成9年	企画展	「郷土に親しまれた画人たち」(Part.3)	4/18～6/8	郷土シリーズの第3弾は、京都で花鳥動物画家として活躍した大村廣陽と、小川芋銭や森田恒友に師事した水墨画家の中西草間
		特別展	開館3周年記念特別展 「京都派花鳥画の流れ3人展」	9/26～11/9	金島桂華とその系譜を継ぐ黒光茂樹・黒光茂明親子の3代の代表作と新作を展覧し、京都派花鳥画の魅力を紹介した
1998	平成10年	特別展	第31回現代美術選抜展	3/8～3/22	平成8年度に開催された各美術団体の展覧会受賞作品、推薦作品と文化庁買上優秀作品を展示(文化庁・岡山県教育委員会共催)
1999	平成11年	特別展	開館5周年記念・井原鉄道開業協賛 「竹内栖鳳」(金島桂華とその周辺)	4/16～5/16	金島桂華の師で日本画壇の巨匠・竹内栖鳳の画業を紹介し、「百騒一睡」「蕭条」「絵になる最初」など代表作を展示
2000	平成12年	特別展	駿府博物館コレクション 「近代日本画名品選」	4/7～5/28	交換展/駿府博物館(静岡市)が所蔵する橋本雅邦、下村観山、伊東深水などの近代日本画を紹介
2001	平成13年	特別展	円山四条派の最後の画家・木島桜谷と郷土に親しまれた画人・河合文林	4/12～5/13	今尾景年塾の双璧といわれた二人。それぞれの代表作と師・景年、藤井松林の作品をあわせて紹介
2002	平成14年	特別展	「稲葉春生と京都画壇 栖鳳、麦僊、神泉、遙邨」	4/18～5/19	岡山出身で竹内栖鳳に学び、岡山の日本画壇に貢献した稲葉春生の代表作と関係する4人の画家の作品で紹介
2003	平成15年	特別企画	井原市制50周年記念協賛特別企画 「郷土に親しまれた画人たち」	4/25～6/8	近代から現代にかけて地元・井原で画家として活躍した12名の作品を一室に展覧
2004	平成16年	特別展	開館10周年記念展 「京都の心 自然へのまなざし」	10/16～11/23	近代京都画壇を代表する花鳥画の名手14名、作品52点を展示
2005	平成17年	特別企画	「金島桂華展」	10/14～11/20	茶室「長庵」の完成にあわせ、金島桂華にスポットをあて、遺族や所蔵する美術館の協力を得て素描や本画などを紹介
2006	平成18年	特別展	受け継がれる伝統と美 上田宗箇の茶	4/14～5/21	茶道上田宗箇流・武家文化の保存育成と継承を担う財団法人上田流和風堂が所蔵する茶道具の展覧
2007	平成19年	特別展	近代京都画壇 「画家たちの挑戦～動物を描く～」	10/13～11/25	生きとし生けるものへ眼差し、描写を19名の画家33作品で紹介した
2008	平成20年	特別展	パリの美神 マリー・ローランサン	10/11～11/24	20世紀前半にフランスで活躍したマリー・ローランサン。世界最大級のコレクションを有するマリー・ローランサン美術館所蔵の代表作を展示
2009	平成21年	特別展	「美人画一描かれた女たち 魅惑の女性美」	10/10～11/23	知られざる岡山出身の美人画家・大林千萬樹の新発見資料や初紹介作品と、同時代を代表する美人画家たちの作品をあわせて紹介
2010	平成22年	特別展	女流日本画家・美の競演 ーこれが私の生きる道	10/8～11/23	近代以降、女流画家の活躍は目覚ましいものがある。近代から現代を代表する女流画家の画業と作品を紹介した
2011	平成23年	特別展	京都府立堂本印象美術館所蔵 「生誕120年 堂本印象ー創造の軌跡」	4/15～5/29	交換展/京都画壇を代表する日本画家・堂本印象。生誕120年にあたり代表の大作の数々と、本人が手がけた工芸作品などを紹介
2012	平成24年	特別企画	金島桂華 生誕120年記念	7/7～9/30	日本画家・金島桂華初期から晩年までの日本画作品と創作の原点とも言える素描を展示
2013	平成25年	特別展	児玉希望展 伝統に学び伝統を超えて	10/12～11/24	当館コレクションで重要な画家の一人・児玉希望。代表作を所蔵する広島県立美術館などの協力を得て幅広い作風を年代を追って紹介した
2014	平成26年	特別展	開館20周年記念特別展 ー美しき万葉の花ー椿絵名品展	10/11～11/24	あいおいニッセイ同和損保所蔵の椿絵を日本画と工芸をあわせて68点を紹介
2015	平成27年	特別展	自然と語らう 猪原大華	10/24～11/29	金島桂華と同郷の画家・猪原大華。深い自然観照で、現代花鳥画における表現の可能性を切り拓いた。代表作と味わいのある小品で構成した
2016	平成28年	特別展	ふるしき原画ー包むための絵	4/16～6/12	画家や工芸作家らが描いた風呂敷原画と、原画をもとに製作した風呂敷で包んだ立体表現を紹介(高崎市タワー美術館・天童美術館と共同企画)
2017	平成29年	特別展	上西竜二ー描くー	10/7～11/26	現代アーティスト企画第1弾。第2回岡山県新進美術家育成「氏賞」奨励賞を受賞した上西竜二(絵画・井原市在住)を紹介
2018	平成30年	特別展	写実の奥に見出そうとした造形 近代の花鳥画5人展	10/27～12/2	近代花鳥画を代表する福田平八郎、金島桂華、徳岡神泉、山口華陽、上村松篁の初期画業に注目し、作品を紹介
2019	平成31年	特別展	開館25周年記念展 花王・牡丹画譜	10/12～12/1	花王の別名をもつ牡丹。古くから絵画化されており、花の魅力は尽きない。近現代の作家による多彩な表現をパリエーション豊かに紹介した
2020	令和2年	特別展	遠距離深夜行 児玉知己展	10/10～11/23	現代アーティスト企画第2弾。第4回岡山県新進美術家育成「氏賞」大賞、VOCA2021展入選を果たし注目される児玉知己を取り上げた
2021	令和3年	企画展	茶の湯事始・1ー利休と織部ー	4/16～7/4	新たに収蔵をはじめた茶の湯道具による企画第1弾。茶の湯の成立と展開について、利休と織部を軸に構成し紹介した
		特別展	近代日本画の諸相 ー蓬蒿コレクションよりー	10/9～11/23	美術史家のコレクションの中から、近代日本画史の貴重な資料となる作品の数々を、作家・作品の魅力、コレクションの形成について紹介した
2022	令和4年	特別企画	日本の伝統文化を守る ー新収蔵・近現代日本画と茶の湯道具	10/8～12/23	新収蔵の近現代日本画と茶の湯道具をあわせて展示
2023	令和5年	企画展	茶の湯事始・2 古田織部の時代展	4/7～7/2	茶の湯道具の企画展第2弾。利休没後の茶の湯世界を牽引した古田織部を取り上げ、彼の世界観と美意識を示す資料を紹介した
		特別展	山部泰司展 花と金ーふたつの異なる時間	7/15～9/10	現代アーティスト企画第3弾。関西ニューウェーブを代表する作家・山部泰司の魅力的なモチーフ・素材に着目し、現代美術の多様な表現を紹介



## 華鶴大塚美術館に込めた思い

出席者：三宅正之（華鶴大塚美術館副館長）



——三宅さんは長六会長、民一社長の側でずっと見て来られました。お二人の人物像を教えてください。

**三宅：**長六社長は、とにかく文章をつくるのがうまい人だったですね。

華鶴美術館の設立の挨拶文に書かれている文章なども、普通ではなかなか書けないものです。

私もこの文章を見るたび、責任感から身が引き締まる思いがしています。

本章でも掲載されていると思うのですが、井原商工会議所会頭を実に34年間、井原ライオンズクラブ会長、旧シンコー電器管財人、興譲館高校理事長、岡山県公安委員長など数々の公務を歴任され、とにかくやり手・実力者として有名な人でした。

「岡山県 大塚長六」で年賀状も届いたそうです。

——人格者でもあったんですか？

**三宅：**そうですね。自分の言ったことは絶対に曲げない人でした。

間違っているけど曲げないんです（笑）。極端な話、年賀状でも会社用のものと個人的なものの文章をいろいろ考えるでしょう。それが一度入れ違いになったことがあって。でも自分の非を認めず、それで押し通したくらいです。

それから集中力もすごかったですね。私がタカヤ商事にいるとき、入社されたのですが、玄関に横づけされた車の中で、15分も出て来られなかったことがあったんです。

中を伺い見ると、新聞を読まれていたようです。

——民一社長はどのような方でしたか。

**三宅：**私がタカヤ商事の総務にいたころですが、社長に就任されてから、高校時代の先輩・同期・後輩など優秀な人材を引っ張ってこられ、とにかく人脈が素晴らしい人でした。

また、当時まだ珍しかったApple社のiMac（アイマック）を事務用パソコンとして積極的に導入し、事務の効率化に貢献されました。



三宅正之さん(1973年タカヤ商事入社)

——平成26年(2014)に華鶴大塚美術館の副館長に就かれたようですが。

**三宅:** 畠山社長(館長)の推薦だったと思います。大下宣子理事長に応接室に呼ばれ、辞令を受けました。自分にできるか迷いましたが、私たち古い人間は、上からの命令は絶対と考えた時代です。即座に承諾するしかありませんでした。

私が役についてから、華鶴大塚美術館別館として緑樹園の一般公開が始まりました。緑樹園は、もともと大塚家の別邸というか迎賓館の役割を持った建物でした。

洋室に、絵を並べて、「将来は、美術館を造りたいな」と言っていたと、そんな話を聞いたことがあります。代表的な絵画は、近代の京都画壇で活躍した地元に近い福山市神辺町出身の日本画家・金島桂華の作品が中心でした。

——300点ぐらいあるとか。

**三宅:** 美術品の内、絵画は全体で600点ですが、そのうちの約半数を金島桂華の作品が占めています。全体の作家の数は105人にもなります。

近年、大下宣子理事長が茶道具の収集に努められ、来年くらいからそれらの展示をすると伺っています。

——では、茶道具を、もう一つの柱にされたということですか？

**三宅:** そうですね。タカヤグループの100周年を記念して作られたのが華鶴大塚美術館で、その10年後に建てられたのが茶室・長庵です。

長六社長の奥様の実家が、上田宗箇流家元の上田家であったことから、展示会の添釜や、長庵でお茶席が設けられました。これがすごく好評で、多くの愛好家の方が県内外から参加されています。

——途中で、「華鶴美術館」に大塚が加わって「華鶴大塚美術館」となりましたよね。

**三宅:** これはちょうど畠山さんが館長をされているときで、長六会長の美術館運営方針を明確化するためにと判断されたのではないのでしょうか。

道路標識の案内板もすべて変更となり、経費もかかったと聞いています。

この大塚が入ったことで、「大塚国際美術館と何か関係がありますか」、とお客様からよく質問を受けるようになりましたし、間違っ外国の方が来られたこともあります(笑)。

——建物、外観とても美しいですね。

**三宅:** 建物の設計は、岡山市の倉森建築設計事務所の倉森治氏渾身の作です。外観は数寄屋風で日本画の和のイメージにとっても合っていると思います。日本建築家協会の2018年度のJIA25建築選にも登録されています。

建物だけではなく、庭園も見事です。設計・監理は茶道・上田宗箇流15代家元上田宗源宗匠で、枯山水庭園に施された大胆な石組みは、桃山を代表する武将茶人で作庭家でもあった流祖・上田宗箇の美意識が感じられます。

——三宅さんは令和2年(2020)で勤続47年ということで、半世紀にわたってタカヤグループ、及び大塚家を見て来られたわけですが、新しい時代も見て来られていて、ぜひ今回の社史にこういう部分はぜひ記録として遺しておきたいということは何かあ





春・サンシュユ



初夏・ツツジ



秋・紅葉イロハモミジ



冬・紅梅に雪

りますか。

**三宅**：会社が130年と代々受け継がれてきたわけですが、その時代のトップは、就任中での困難な状況を何度も経験され克服されて今日に至っていることとなります。これもグループの総合力が発揮されたということにほかなりません。

—あの華鳩のマークももともとは備中小倉織の商標から来ているんですね。

**三宅**：いえいえ、備中小倉織の商標・<sup>きれい</sup>華鳩から来ているのは館名です。華鳩のロゴはハートのような形をしていますが、これは大塚家の家紋であるカタバミという植物をデザイン化したものです。生命力の強いカタバミのようにずっと繁栄が続くように、という願いが込められています。

—いま年間何人くらいの来館があるんですか？



**三宅**：通常でしたら、5000人から6000人というところでしょうか。

限られた予算内で、どのようなテーマで展覧会を企画し、またそれらに関連する美術講座やワークショップを開催するかで、入館者数は大きく変わってきます。

それから、茶室・長庵などで毎年開催される“はなとり茶会”も、美術館のビッグイベントとなりました。毎回、多くの愛好者で賑わっています。

また会員相互の親睦と美術館の支援を目的とする、「友の会」の皆さんとの連携も重要です。

こちらも会員数をいかに増やすかが課題の一つになっています。

年会費3000円で、美術館の特別展も無料、また各種イベント開催のお知らせ、コンサートや鑑賞旅行にも優先的に参加できるなど盛りだくさんの特典があります。多くの皆さんに加入していただきたいですね。

以前来られたお客様が「素晴らしい美術館ですね、自信を持ってください！」と言って帰られました。これは、まだまだ外部に向けての情報発信ができていないことだと痛感しました。

すべきことはいっぱいある。そう思う毎日です。

—どうも長時間ありがとうございました。大変参考になりました。

(取材：2020年10月30日)



ワークショップ



## 地域への貢献を願い、変革を恐れず 長六社長の志を引き継いで

今日のタカヤグループをつくりあげた大塚長六社長をはじめ創業家の歴代社長について、タカヤグループの代表を務めた大下宣子前代表にお話を伺いました。(大下代表は2023年3月に急逝されました。謹んでご冥福をお祈り申し上げます。)

### 仕事に邁進した長六社長

——長六社長について伺いたいと思います。

大下：父（長六社長）は、大正8年（1919）の生まれです。母と1年違いで、母がもし生きていたら、今年（2021年）でちょうど100歳でしたから、そのちょうど1年前が父の生まれた年です。

——長六社長の資料で、「戦争を体験しているから」という言葉がよく出てきます。大変な思いをされたのでしょうか。

大下：大学生で繰り上げ卒業となって兵隊に入っていたようです。とても大変な思いをしたようです。つらかったようですが、そのつらかった話を含め、戦争の話はあまりしませんでした。

——長六社長は「純粋な人で、しかも新しいことにチャレンジしていく新進気鋭なところがある」と聞いています。娘である宣子代表から見てもそういう人物でしたか？

大下：そうです。物事の捉え方の厳しい人で、市場

経済に対しては新しいパラダイムということを積極的に考えていた。小細工を嫌う純粋な人。停滞の嫌いな人で、いつもどンドン次を見つめていて、新しいことに挑戦するというのが好きでしたね。

——趣味などは何かございましたか？

大下：趣味という趣味は、ほんとになくて……。一番は仕事ですね。とにかくひたすら考える。まだ会社があまり大きくなかったころ、ここ（タカヤ本店）が本社の事務所でしたが、明け方まで帰ってこないのです。社長室で腕組みしてずっと考え込んでいる。そんな人でしたね。それで、会社に出ない日は家の書斎でずっと考えている。やっぱり会社のことを考えていたのだと思いますけど。

——休みの日に釣りに行くとか、カメラをいじるとか、そういった趣味は？

大下：釣りは嫌いではなかったと思います。夏休みには、家族で1回は笠岡の方に釣り船を出していました。朝3時頃に出て、北木島とか白石島の沖の方に船釣りに行くのです。昼になると、船を停めて島に上がって、漁師さんが食事を作ってくれました。楽しかったです。釣りが好きといっても、それくらいですね。あとは、晩年というか、高齢になってからは絵に興味を。絵が好きだったんですね。

——絵がお好きだったのですか。ご自分で描かれるのですか。



大下宣子前代表

大下：いえいえ。見るのが好きでした。

## 美術館は長年の思いの結実

——絵については、華鶴大塚美術館のところで詳しくお聞きしようかと思っていたんですが。

大下：華鶴大塚美術館のことはぜひ載せてほしいですね。よく考えてみましたら、美術館を造ったことは、父にとって、とても大きな功績ではないかと思うのです。だんだんそう思い始めました。地域の皆様に文化的なものを提供する場にまでにするというのは、並大抵の人ではできないことだと思います。

——ちょうど100周年で財団法人を作り、その一つの事業として華鶴大塚美術館を造られたということですが、絵がお好きで、収集されていたことが、美術館建設の根底にあったということですね。

大下：そうです。自分の集めた物がいっぱいになって、部屋に飾りきれなくなり、蔵に収めていたのです。どこか1カ所にまとめ、ちゃんと皆さんに見ていただけたらと思い始めたのが最初だと思います。

——絵は若いころからお好きだったのでしょうか？

大下：若いころには、絵にそんなに眼を向ける余裕はなかったと思います。ちょっと気持ちの上でゆとりができ始めてからです。

——創業100周年を記念して財団を設立し、美術館も造ったというのは、長六社長の思いが結実したというわけですね。

大下：そうだと思います。私のなかの一番の思い出は、華鶴大塚美術館で私の長女（父 長六氏の初孫）がピアノリサイタルをしたときです。最前列で幸せそうな満足の表情で聴き入っていました。孫が演奏するというだけでなく、美術館ができて、このように音楽会を催し、地域の人たちが集まって聴いてくれるということが、そのことがうれしかったのではないかと思うのです。

## 笹一氏、薫雄氏のこと

——長六社長は、創業者である大塚笹一氏についてどのように話されていましたか。

大下：笹一との思い出話をすることはありませんでしたが、最上の敬愛の念を持っていたようです。復員後、疲弊した社の状況を見て、「祖父の笹一に申し訳ない」と、タカヤの復興のため、必死の努力をしたと思います。ひたすらタカヤの経営、企業拡大にまい進したのは、笹一への想いがあったのだと思います。

——薫雄氏についてはどうでしょう。

大下：戦後の会社再建の困難期において、薫雄社長、長六専務、それぞれ必死に努力したのだと思います。

共に主張が明確で、薫雄は大変温厚な人柄であったけれども、往々にして議論することが多かった。昭和31年の労働争議が解決をみて間もなく、薫雄は「船頭が二人いては進まない」と、あっさり会社を長六に譲りました。新しい時代における経営者として、長六を認めたのだと思います。そのときのことを父はとても感謝していると話していました。

——長六社長は、タカヤグループをどのような企業に育てていこうと思っていたのでしょうか。

大下：地域へより大きな貢献ができるように、独自の技術分野も持つ、将来性のある企業でしょうか。その拡大を期待していたのだと思います。

——昭和41年（1966）、高屋織物に電子器部を創設しました。この決断はどのように見ておられますか。

大下：繊維業における織物という業種の生産性に限界を感じて、商事会社を設立しアパレルへの転換を図りました。そして、社において、織布、染色整理加工、縫製販売の一貫受注生産体制が整った時期に、その合理化の過程で織布部門の設備改善に伴って余剰人員が出ました。そのうちの50～60名をまわして、当時ブームだったトランジスタラジオの組み立てを始めたということです。新聞のニュースを参考にしたとも聞いていますが、父は以前から生産性のある新規の事業分野に関心があったようです。

## 優秀な人材を適材適所に

大下：平成18年（2006）12月、表面上はともかく実質的業績や収支構造が極度に悪化しているのを知り、民一社長の体調不良もあって、長六が経営者として陣頭指揮を執るため社長に復帰しました。ただ、自身の高齢を不安視した長六の希望もあって、バックアップのつもりで私が代表取締役会長となりました。

そして、2年後の平成20年（2008）に父は亡くなりました。最後まで自分の「死」は念頭になかったのではないのでしょうか。ただタカヤグループの存続、発展を願っていました。

その後、平成24年（2012）4月に、畠山祥三がタカヤの社長に就任し、グループ各社代表取締役会長として私が全体を代表するというかたちになりました。

社の理念は長六の路線をそのまま踏襲しており、グループのあり方については、取り立てて大きな変化はありませんでしたが、形式上いくつかの改革は行っています。畠山祥三を社長に据えたように、平成24年以降は大塚家以外から、信頼に足る優秀な人材を思い切って各社の社長になってもらっています。

——大下代表はタカヤグループの将来についてどのようなビジョンを持たれているのでしょうか。

大下：①歴史に棹差す先見性と適応力②不況下においても耐えうる企画力、開発力③コーポレートサステナビリティ→地域社会と共に発展する——この三つではないでしょうか。

長六社長が常に新しいことを、自分たちが価格決定することができるようにということをもっと大切にしてきたからです。

——経営者としての器量が大きく、カーネギーの言葉を座右の銘としていたそうですね。

大下：カーネギーの「己より優れた者を周りに集めた者、ここに眠る」は、父の大好きな言葉でした。よく口にしていましたね。亡くなりましてから3～4年たったころ、タカヤ商事の会長室の机に久しぶりに座って引き出しを開けてみると、紙が出てきまして、何か書いてあるのでよく見たら父の字で、カーネギーの墓碑銘の言葉が書いてありました。それで「ああ、これが好きだったな」と思い出しましたが、

父は、そう思いながら仕事ができるのが自分の一番の幸せだなと言っていましたね。

——何よりもタカヤという会社が好きで、そこで一緒に働く人たちが好きだという気持ちがしますよね。「岡山と広島の間境にある井原・高屋地域に光を当てて……」というのは、これは井原というこの地域に対して、なんとかしたいという想いが強かったんでしょうね。

大下：すごく強くあったと思います。例えば、岡山市に会議などに行っても、なかなか井原から来た人は注目してもらえない。父は負けん気が強い人でしたから、きっと井原をもっと盛んな所にして、みんなが注目するところにしたという気持ちがすごくあったと思います。

——もうすぐ130周年という一つの節目に当たります。最後に、ひとことをお願いいたします。

大下：いろいろ考えてみて、父の考え方が古くないと思います。次の世代にとっても、結構通用するのではないかと思うんです。ですから、父長六社長の考えに沿って、会社理念をそのまま全うしていきたいと思っています。

(インタビュー：2021年2月17日)



## 世代交代、経営環境の激変…… 逆風に負けず前進

平成3年(1991)にタカヤ商事の経理部社員として入社し、その後タカヤ株式会社に移り、直近のタカヤグループを見てこられた納富元専務にこの30年の記憶をたどっていただいた。

### 長六社長から民一社長へ……世代交代のころ

——平成7年(1995)、タカヤ商事からタカヤに移られる前に阪神・淡路大震災があった年ですが、民一社長がタカヤ商事とブルーメイトとエイチアンドエイの各社の社長に就任され、その後、タカヤの4代目の社長に就任されるわけですね。

**納富：**私がタカヤに移って、平成11年(1999)に社長になられて、長六社長が会長になりました。それで、その次の年(平成12年)に、当時パナソニックから来られた植田(副社長)さんという方と一緒に、役員になりました。

——役員になられて、民一社長を支えなくてはというのがあったと思います。景気が上向いてきたとはいえ、まだ状態はよくはなかった時期ですよ。

**納富：**何があったのか覚えていませんが、けっこう仕事が増えてきていました。シャープの仕事もいろいろやっていたんですが、ラジカセが終わったら次は何か……という具合で。私が移った頃は、ファクシミリが一番よく売っていた時期でした。

しばらくしたら、発注先から「仕事が減りますよ」というアナウンスを受けて、これからどうしようか

なということになりました。国内にずっと居たのではよくないのではないかという話になって、上海に工場を作ったんです。

——長六社長から民一社長に代わって、何か変化がありましたか？

**納富：**長六社長の年齢のこともあり、もうそろそろだったと思います。事前に、商事とか繊維グループは代わっていきましたから。美術館もできて、会長の希望するものも終わったというようなことで、健康が特にどうこうということはありませんでした。

——当時の地元紙に長六社長のインタビューがあって、「次は民一さんだ」という内容でした。

**納富：**そうです。株主総会で、株主の役員を前にして、「民一に譲る。もうわしは口を出さない。わしが口を出すときは、グループに何か存亡危機があったときで、それ以外では口は出さない」とはっきり公言されて、実際に、それからは何も口出しされませんでした。

——平成11年(1999)の世代交代で民一体制となったわけですね。ところがその平成11年前後から、第二の得意先であるシャープが非常に厳しい時期を迎えてきます。

**納富：**当時のアッセンブリー(生産工程の中での組み立て工程)は、パナソニックとシャープ、それに

ゲームメーカーが三本柱でした。でも、不思議なこととどこかが落ちるとどこかが上がるというような具合で、会社としての運があったんでしょうね。年度は覚えてないですけども、もうファクシミリがなくなりますよというアナウンスがあった後に今度は携帯という具合です。これがまたよく売れました。

携帯からスマホになり、それで最終的になくなりましたが、時期は結構長く作っているはずですよ。

その間に、パナソニックのプラズマテレビが爆発的に売れて、パナソニックが関西にプラズマ工場を造りました。その基板がうちにドーンときたのです。先方も急激に立ち上げなくてはいけないということもあり、単価が良くて、業績がよくなりました。

——非常に実入りのいい仕事だったわけですね。

**納富：**ゲーム機もやっていましたが、それも新製品が出たと言ったら、ドーンと注文が来ていました。途中から、ソフトだけになったのですが、昔はハードもやっていましたので。落ち込むとそれを消してくれるものが出てきて、全部が駄目になった時は少なかったと思います。

## シャープが危機を迎えて

——平成14年（2002）に、グループ全体で売り上げが1000億突破したというニュースが経済誌に載りました。地元紙にも、当時「グループ企業16社、全部で3642人の雇用があって、総売上が959億」（平成11年3月期）と。そして「平成14年頃に1000億突破」と好調でした。

一方、シャープは、平成16年（2004）に、亀山モデルの撤退がニュースにもなりました。

**納富：**他の取引先がなくてシャープだけであれば、持ちこたえられていなかったでしょう。ただ、うちの場合は、大きな柱が3つありましたので乗り越えら

れたのでしょう。自社部門の産業機器のテストはずっと稼いでいました。それがベースとなり、何とか生き残れた。

## 希望退職者を募った平成24年

**納富：**最終的に取り引きが本当になくなってしまったときには、どうにもならなくなりましたね。希望退職も募りましたし。平成24年（2012）ですかね、その時だけは、タカヤは赤字を計上しましたね。

——2012年ですか？

**納富：**2012年に希望退職を募集しました。全くシャープの仕事がゼロになるということで。それまで60億、40億あったものがゼロになるという状態でした。極端に売り上げが減っていったんです。とても60億の売り上げがあったときの人数の社員を維持できない。希望退職者を募ったわけです。

——それをどうやって乗り越えようと考えられたんですか。

**納富：**目先としては、とにかく人を減らしてということですね。175～176人くらいです。その退職の前後で結構辞めていきましたから、実際には200人近くが1～2年の内に辞めていったと思います。

——創業以来、昭和30年初めに大争議があり、大変な苦勞をされています。

**納富：**そうです。だから、人員削減はしないというのが、長六社長がずっと持たれていた信念でした。あの労働争議から得た教訓として、人は辞めさせない。ですから、これが長六社長であつたら、それはできていなかったと思います。振り返れば、いくつもの荒波をよく乗り越えてこられたと思います。

## 電器事業部の草創期を語る

出席者：<sup>はる な のぶひろ</sup>春名信宏さん、<sup>かたやまたけとし</sup>片山武敏さん、<sup>にしえ あつお</sup>西江篤夫さん、<sup>かめやま たかし</sup>亀山 尚さん



電子機器販売部(クリエイト)オープニングセール(1983年)

昭和40年代半ば、タカヤでは電器事業部を独立させトランジスタラジオやラジカセなどオーディオ機器の組み立て製造を開始。その後、同事業部は拡大を続け、昭和58年には、電子機器販売店の「クリエイト」をオープンした。

### 繊維部門から電子機器部門へ

**春名：**販売部の責任者をやってくれと言われたのですが、蓋を開けてみたら繊維のセの字もなく、全部電器関係の商品ばかりでした。オール電化製品。家電製品、OA機器、全部です。私以外に4人くらいいただけですが、全部歩いて回って。指示を出すだけでは文句も言えませんか、自分も売るために飛び込みでファックスを売りましたね。

**片山：**入社したのが高屋織物という会社で、そのの

会計課へ入ったわけですが、「超自動織機」というものが入ってきました。「超自動織機」(遠州織機製品)が52台くらい入り、若手の若年労働が要らなくなりました。その人手をどのように振り分けるかという問題が出てきました。

——機械化が進んできて、それまで織機に付いていた若い工員さんの人手があまり要らなくなってきて、それで電器の方に行ったということですね。

**片山：**たぶんそこは社長の姻戚関係だったと思いますが、早川電気工業に研究部門の方が居るということで、そちらとの取り引きが始まりました。

**西江：**僕が入った時には、もうシャープのトランジスタをやっていました。オリオンは短かったのではないかな。



春名信宏さん(1983年クリエイイト入社)

—在職されていた期間中で、どんなことが記憶に残っていますか。

**西江：**一番は火災があったことです。あれが一番大変でしたね。工場が燃えて、一番怖かった。何年だったかな？ 2月22日ということだけは覚えているけれどね。何年だったかな。寒かったな。

**亀山：**寒かったですよね。夜勤中だった。酒を買って飲みながら、夜中にずっと当番をしたことを覚えています。60年より前ですよ。昭和56～58年かな？

—「新生電器」さんは、先ほど障がいを持たれた方の特別なラインの工場だったという話でしたが、後に合体したタカヤの社員たちと一緒に仕事をするわけですが、新生電器時代の記憶で何か心に残っていることはありませんか。

**亀山：**入社したときちょうどオイルショックでしたから、仕事あまりなくて工場のペンキ塗りしたり草取りしたりとかそういう思い出があります。仕事



片山武敏さん(1965年高屋織物入社)

あまり苦労したという記憶はないです。ちょうどビデオは松下の関係のモノばかりでしたから、VHSがスタートしてからが忙しくなるんです。

—松下さんの協力工場になったところですか？

**亀山：**いや、もともと協力工場だったとは思いません。松下さんのビデオ工場が岡山の東平島に来る前には大阪へ、最初の取り引きは大阪まで製品の納入をトラックで基盤を持って行ってたという話を聞いています。

私が入社したときは、松下さんが東平島に工場を建てていたところで。私は東平島まで納品のために行きました。受け入れ検査もありますので、そこで何カ月か受け入れ検査の勉強をさせてもらったりもしました。

ちょうど松下が製販一体ということで、製造する人も販売することを知らないといけないということで、いろいろなショップへ販売応援に行くんです。協力会社も行かないかという話があり、タカヤからも行くことになり、四国（徳島・愛媛）の方に2カ月間行きました。上得意のお客様の所に、夜間に訪問販売に行くわけです。ビデオはこんなことができま





西江篤夫さん(1967年タカヤ入社)



亀山 尚さん(1975年新生電器入社)

すよとか説明したり、実際の結婚式のビデオ撮影に行ったり、いろんなことをさせてもらいました。ビデオデッキの説明をしたら、「そのまま置いていけ」と行ってくれるお客様もいたりして。

**春名：**「新生電器」のことをお尋ねのようですが、これには最初のいきさつがありまして、当時の岡山県知事の三木行治さんが大塚社長に「障がい者の雇用を検討してみませんか」と言われたのがきっかけです。それで、昭和44年に、当時の重度障がい者25人を採用されたわけです。それをタカヤと新生電器の子会社として法人化されたのではないのでしょうか。

## 堅実な風土と人材の確保

—会社の風土についてはどのように感じていらっしゃいますか？

**亀山：**「堅実」というか、自己資本比率を重視するというか、そういう考え方だったという気がします。一時、破産したシンコー電器に出向で行ったんですが、そこは結構大盤振る舞いで、儲けたときはどっとボーナスを出すとかという形でやっていました。タカ

ヤは景気が良くても賞与をあまり出さない。その代わりに、景気が悪くてもそこそこ出すという形でやっていたので、そういう面から「堅実」という感じですね。

—組織づくり的なことでご苦労されたことは？

**西江：**取引先ごとに組織が決まるので、僕が入った頃の電器部門は人数も少なく、レクリエーションなどが多かったという記憶があります。やはり仕事の量とか業績とかを見ながら。忙しい時はどこか手の空いている部署から人を補充してもらい、逆に足りなければ、手助けしました。そういうことができました。組織づくりはそんな感じです。

—電器部門でそれまで下請けで協力工場としてやっていたものを、「自社のモノを作れ」というのは、長六社長からの指示だったのでしょうか。

**西江：**そうですね。何度も立ち上げてやりかけて、うまくいかないということを繰り返しました。扱っている商品はサイクルの非常に短いモノで、開発していたらすぐに次のモノができているという具合。特



に、CD-ROMなんかは、2倍速をやりかけたら4倍、8倍……とそのスピードにとってもついていけません。

——テストは自社のオリジナルですよ。そこに辿り着くまではどうですか。

**亀山：**ビデオ製品をどんどん作っているとどうしても不良も出ます。その不良を解析して直さないといけない。そこで自動的に解析できないかと。当時、東京の八王子に岡野電気という会社があって、そこに検査機があるということで2台ほど購入しました。

すると、効果がありました。うちでもこれを作れないかということで、レベルアップして行って、自社で使えるようになりました。生産合理化発表で評価してもらい作れることになり、今の産業機器事業部という形になっていきました。ですから、必要性に迫られてできたというのが「インサーキット・テスト」です。

——外に売りだすためというのではなくて、自分の所で使おうと思ってできたものですね。

**亀山：**現場で作ったものだから、外販しても「使い勝手が良い」と言われました。普通の研究開発だけで作ったモノは、現場のことを考えず理論だけでつくるため使い勝手が悪いことも。私たちは現場の意見を入れながら作っていったので、使い勝手が良いという評価で売れていったのでしょう。

——人材確保ということかというと、繊維から電器関係に移って、仕事内容も全く変わってきましたよね。当然仕事も増えていくわけですが、それだけ人材も確保しないとけないわけですよ。

**亀山：**当時は人手がたくさん要る時代でした。昭和55年～63年くらいがちょうどビデオの関係は拡大期です。分工場も協力会社も立ち上げないといけない。遠い所だと土佐清水とか山口まで。人手の数は確保できたのですが、なかなか品質までとは難しいということがありました。

——本社の建物ができたころのことは、覚えておられますか。

**片山：**井原には高層の建物はないんですよ。6階建



ての建物ができて、「こんなにして造るのか」と思いながら、見上げていました。

— 地元では「いい所にお勤めですね」という感じですか。

片山：そうですね。その当時はガッポガッポと儲かっていましたから。

— じゃあ、やはり給料は良かったんですか。

片山：いや、良くはないです。

亀山：近隣では、「タカヤは渋ちんで安い」と。

片山：みんな辛抱強い人が多いんです。

亀山：「タカヤが給料を上げると、周りの会社も上げないといけないから、うちは上げないんだ」と社長は言っているという話を聞いたことがあります。

片山：商工会議所の会頭をしていたから。

— 働く者にとっては非常に良い環境ですよ。

片山：じっくり腰を据えて仕事ができますから。

### 仕事は山あり谷あり

春名：一言で言えば「赤字を出さない会社」というイメージが非常に強かったです。儲かっている会社かどうかは知りませんでした。どれくらい儲かっているのか調べたこともないですけども、とにかくどこも良いときもあれば悪い時期もあるのだから、とにかくタカヤに関してはそういうイメージでした。

— 例えばリーマンショックやオイルショックの時などで、「厳しいのではないか」と感じたことはありましたか？

片山：リーマンショックの時ですね。開発事業部のモノが全く売れなくなった。二つの車輪のうちの片方を取られたような感じでした。

西江：仕事は山あり谷ありで、仕事の波はずっとありましたので。最近は少ないかもしれませんが。この業界というのは確かに大変な業界ということはつくづく思います。

亀山：多角経営というか、1本柱でなく、2本柱3

本柱ということでやっていかないと、どうしても波がありますから、お互いが干渉してそこはカバーしていかないということがあります。それで、シャープだけでなくパナソニックとかいろいろな所があって、その波が干渉し合いながら安定化していくということだったのかなと思います。

## グループで対抗試合も

——福利厚生面をお尋ねします。

亀山：以前はグループ対抗のような運動会とかソフトボール大会とかをやっていましたよね。

片山：そうそう、ソフトボールなんかをね。親和会主催でやっていましたね。グループでも運動会をやっていました。

亀山：グループ対抗もありました。繊維と対抗するとか。

——最後の質問ですが、この会社に勤められてどうでしたか。

春名：私は非常に良かったなと思います。業種が違う仕事でしたが、人間努力すればできないことは無いんだということをつくづく思いました。自分にもそんな力があつたのかと、今さらながらに満足しています。

片山：私も法学部で、全然会計のことをやるとは思っていなかったんです。会社の経理組織をまがりなりにも作って、各部署の損益を月次で報告できるようになったということで、非常に勉強になったと思いました。

新しく職場に入ってこられた場合は、熱が入るように自分で内省しながら自分を磨き上げて行って欲

しいなと思います。

西江：タカヤに繊維があり電器があり、電器の中だけでも今はいろんな事業部があります。いろんな部門の人が部門ごとに会社の利益や成績を上げようとしている。そういうことがあったからこそ、これからもまだまだ続いていくのではないかと思います。

メッセージは、採用にしても、福利とか休みとかを大切にやっていかないと、採用機会が厳しくなってくるのではないかと思います。長い間勤めた人間から言えば、そういう会社の方が安定して勤めることができたというのがあります。

僕らが携わったのはモノづくりだったのですが、今は外国の人の力を借りています。日本人だけでやろうというのはなかなか厳しいかなと思います。

亀山：私もこの会社でいろんな部門を経験させてもらいました。総務とか、一般の更生会社にするために管財人として立て直すとかいろいろなことを経験させてもらい、良かったなと思っています。

それで、これからの人をお願いしたいことは、「自分の成長を願うならば、避けて通るべき困難はないのではないか」ということです。その人に頼む限りはなんとかできるだろう。100点はないにしても、50点60点はできるだろうという期待を持って言われていると思うので、言われたらそれなりに挑戦してやっていけばなんとかなるものではないかなと思っています。

——では、今日はどうもありがとうございました。長時間お疲れさまでした。

(座談会：2019年12月23日)



## アメリカで見つけたスウィートキャメルの発想

出席者 てらおかかずき 寺岡一紀さん、おちばしんいち 落葉新一さん



東京支店 展示場設営(1983年)

出席者のお二人は昭和35年(1960)入社。当時はまだジーンズという言葉はなかったという。当初生地を扱っていたが、二次製品の製造にシフトし、縫製から販売までの一貫体制を実現する。「デニムのタカヤ」は徐々に存在感を高めていく。そして時代は「ジーンズブーム」に。

**落葉:** ジーンズブームが来て、兎島のビッグジョンやボブソンがちょっと先に出て、国産ジーンズの火付け役になっていました。うちではブランド登録していたかどうかはわかりませんが、当時は「シスコ」というブランドで頑張ってたんです。

**寺岡:** 僕はシスコの時に、洗って商品を出すということを考えたんです。「洗い」に関して、僕は先駆者だったと自負しています。それまでは硬い生地がいいということで作っていましたが、いろいろなとこ

ろから柔らかい生地がいいということを聞いたんです。八丁堀の洋服屋さんから「寺岡君、柔らかいジーンズを持ってきてくれないか」と言われまして、最初は風呂場で、たわしで手が痛くなるくらい洗って、柔らかくして10本持って行きました。そうしたらすぐに売れた。次に、今の東日本橋(旧村松町)にあったクリーニング屋さん、1本10円か15円で洗ってくれないかと言って、50本か100本を洗ってもらった。それが最初のシスコです。

それまで他のメーカーで、ジーンズを洗って出すということはしていなかった。僕が最初に始めたんだと思っています。

**落葉:** 国内生地が追い付かなかったというのがあります。ビッグジョンさんはアメリカ製の生地を使っていたんですが、同じようにはできなかった。タカヤには染めの協力工場もあるし、織りもある。今から



寺岡一紀さん(1960年タカヤ商事入社)



落葉新一さん(1960年タカヤ商事入社)

思うと、それが当時は仇になっていたのかもしれませんが。海外からデニム生地を買ってしまえば、もう少し早くビッグジョンさんなんかと競争できたかもしれない。

**寺岡：**全国的には、「児島がジーンズ発祥の地だ」と宣伝していますが、もう腹が立ってしょうがない。本当は井原なんです。戦前、中国でも売っていたという話も聞いています。

**落葉：**仕方がないから、私は「製品は児島だよ、だけど生地のデニム反は井原だよ」と言うようにしています。

**寺岡：**カクタスは、自分たちのブランドとして商品を卸すのに非常に苦戦しました。「それだったら親父さん、自分らで店を作って、自分らで売って広めましょうや」という話を社長にしたことを覚えています。長六社長は一貫して生産、小売りまでという方針を持っていたから、ブランドの拡販のために小売店をと望んだ記憶があります。

それまでのタカヤには、小売りのノウハウはありませんでしたが、店舗での対応というのは人間です

から何とかできるものですね。第1号の福岡ダイエー店に続いて、横浜のジョイナスという、相模鉄道の大きなショッピングセンターにも入りました。その売り上げが当時、坪効率130万円か140万円で、そのショッピングセンターの一番の売り上げでした。1坪あたりそれだけの売り上げを出すというのは、まずジーンズではなかったことだし、ふつうの洋服でもなかった。それからフリがついて、出店意欲がわいてきました。

**落葉：**カクタスでは、ビッグジョンやエドウィンには勝てなかった。でも、女性専用のブランドを作ろうということでスウィートキャメルを立ち上げたら、それが健闘した。スウィートキャメルの方が主力になりましたね。

**寺岡：**落葉君と一緒に、アメリカへ行ったのですが、このジーンズは東京にはないなと感じて、10本か15本、買って帰った。その後、藤井郁子さんという、下着のシルエットを作るのが上手な方がいて、何度も試着を繰り返して、ストレートの立派なシルエットのものができたんです。それがスウィートキャメルで売り出した最初の商品でした。結構高い値段でし



たが、売れました。自分たちでアメリカへ行って、自分たちで考えて作って、東京で売れるというのは、非常にうれしかった。

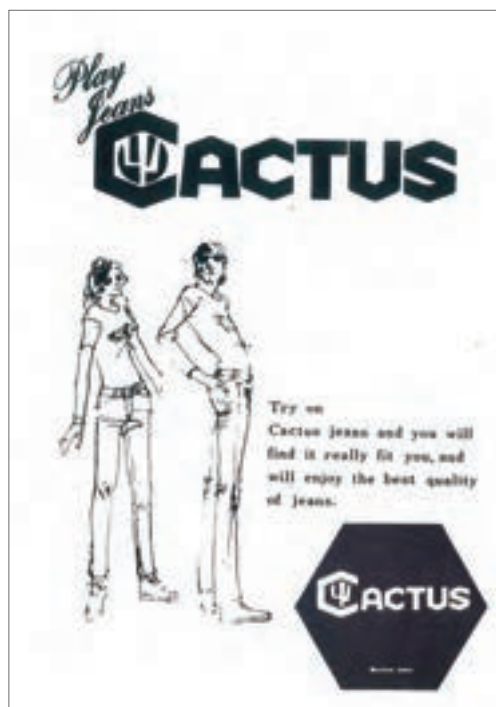
——通販に参入して大変だったそうですね。注文が来て、大きな数が期限を切られて。

**寺岡：**タカヤが一番の誇りにしていたのは、注文したらすぐできるという速さ。それを一時、僕らは売り物にしましたね。

**落葉：**いったん商品を納めるじゃないですか。売れると注文が入る。この注文を1週間後に納めなさいと。注文が来ると、1週間ぐらいで納品をしないといけない。で「立ちミシン」に。

**寺岡：**トヨタソーイングシステムというのがあったんです。今までは流れ作業で、その日のうちには何本ぐらいしか生産できない。これは落葉さんの専門だけど、1日に何十本もすぐできるという「立ちミシン」というのができた。それを落葉さんは「タカヤソーイングシステム」と言ってやってくれていたのです。

**落葉：**結局量産というのは、生地を何枚も重ねて一度に裁断機に掛ける。例えば50枚重ねると、一人が50枚、同じ所を縫うんです。で、50枚縫えたら次の人に回す。そうすると工程にもよるけど、完成させ



るまでに20人も30人も人が要るわけ。それでやっと完成までいくから、ここでスタートしても、できるのが3日後か4日後ぐらいになるわけ。それで、TSS（トヨタソーイングシステム）と言うから、こっちはタカヤだからAをつけて、TASS。それで「タス」だと。

(座談会：2020年7月21日)

## ジーンズブームに乗り店舗拡大

出席者：ぶん やしんの すけ 文屋晋之輔さん、みぞぶちしょういち 溝渕 召一さん



ブルーメイト 多摩プラザ土浦(1983年)

昭和40年代の半ば、空前のジーンズブームに沸き、「作って出せば売れる」時代だった。その波に乗り、「カクタス」ブランドも大きく飛躍していく。店舗も全国に広がっていくが、現場での苦労もそこにはあった。

**文屋：**カクタスのジーンズは、俳優の田中健さんなどを使って大々的に宣伝しました。立ち上がりの時期の、一番ワットと勢いのある時期に入社して、競合他社としては、ビッグジョンさんやボブソンさんも勢いがある、ジーンズショップが雨後の筍のようにどんどんできていた頃でした。

当時、結婚して間もない頃でしたが、その時に長六社長から「君、岡山奉還町へ店を出すから夫婦で行ってくれないか」と言われまして。福岡がうまくいったから、一気に店を出そうとされていました。そこで現地を見に行くと、奉還町は狭いから、遠くか

ら見たら人の山がいっぱい見える。笑い種ですけど、ここは人通りが多いな、ここに決めよう、ということで店を出して、私が店長になりました。知識もない中で、なかなか大変でした。まずは何でも売り上げを出そうということで、ユニフォームも置いていました。当時はコンピューターも普及してない時代ですから、すべて手作業での管理です。それでも原価管理だけはしようと提案しました。

昭和40年代は、まだコンピューターが普及してないですから、パソコンはもちろんのこと。だから、原価管理とか利益管理なんかというのは、40年代、ブルーメイトが右肩上がり伸びているときは、当然、手作業ですから。後追いかけて、とにかく売り上げさえすれば利益は残るものだという考えで。

**溝渕：**昭和60年(1985)に私が入社した時には、直営店がもう50店舗を超えていたと思います。当時、





文屋晋之輔さん(1970年タカヤ商事入社)



溝淵昭一さん(1985年タカヤ商事入社)

長六社長は、小売店舗で「100店舗100億」という目標を持っていたようで、私たちにもそう言われていました。目標達成するのは、昭和60年代の終わりか平成になってからだったと思います。

昭和40年代に「カクタス」というブランドで売り出して、ショップ名も同じく「カクタス」でやっていましたが、昭和50年代になってタカヤ商事が「スウィートキャメル」というブランドでレディース専用ジーンズの製造販売を始めました。それで売り上げが拡大したんです。

それまでジーンズといったらほとんどメンズでした。店舗拡大の一因には、レディースジーンズをいち早く取り入れたことがあったと思います。たとえば世界3大ジーンズメーカーのリーバイスでさえ、当時はまだレディースという打ち出しはやっていなかった。タカヤ商事はレディースジーンズでステップアップしたんです。ショップ名には「カクタス」を使っていましたが、昭和50年代の終わりには「カクタス」ブランドでの製品はほとんどなくなった一方で、「スウィートキャメル」のブランドは残った。巷ではタカヤ商事はレディースジーンズのメーカーだと言われていたくらいです。

**文屋**：昭和51年（1976）に株式会社ブルーメイトを独立させた時には、表向きには「カクタスブランドを消費者へ」ということで大々的に宣伝を打った。内心は、とにかく小売りは粗利が取れるし、儲かるぞという思いがあったのではないかと私は思います。付加価値をつけて、とにかく自社商品をエンドユーザーに積極的に販売して利益を上げようということです。第1号店は福岡の天神店でしたが、ダイエーとの間で何らかのコンネクションがあったのだろうと思います。

**溝淵**：当初、タカヤ商事の売り上げはユニフォームが主流でしたから、福岡は圧倒的に強かった。炭坑や鉄鋼などの一次産業が北九州ではさかんだったので、ユニフォームの購買層が豊富だということもあったでしょう。当時のタカヤ商事では、たとえば営業会議でも、福岡の営業は胸を張ったという話も聞いたことがあります。

**文屋**：当時はショッピングセンターが次々にでき、テナントが足りないくらいだったので、こちらが「やりたい」と手を挙げれば、資金力があれば入店できる。引く手あまたでした。昭和47年（1972）～昭和



タカヤ商事とブルーメイトパンフレット

52年（1977）頃は東京でも12～13店舗出していました。大阪も30店舗近かった。」

**溝淵：**それが、徐々にロードサイドの大型ショップを出すようになっていきます。昭和50年代中頃から後半にかけて、紳士服ショップがロードサイドへ出し始めました。それがことごとく成功しているのを見て、長六社長はジーンズショップもやろう、という考えになったのだと思います。これからはモータリゼーションで、車社会になるから、ロードサイドは流行るだろうと。

**文屋：**最初は、土地を所有しているお宅へ不動産屋と一緒に、夜12時になっても一緒に行って、「とにかくやりましょう」と。その店舗を作るのにものすごい手間と、金もだけど時間がかかってね。それを独自にやっていたけど、それじゃ駄目だということで、今の東建託とか大和ハウスとか日本電建とか、ああいう路面店舗をしているところに話をして物件を見つけてきてもらうということをし始めたら、これは2～3店舗のノウハウがありますから、どんどん。

多いときは7店舗ぐらい。

**文屋：**最初は不動産屋へ行って、「こういう物件はないか？」とって物件を見て、チェックしたりしながら探した。一番しんどかったのが、農家の信頼を得て、「おまえらがあれするのなら、はんこを押そう」という感じでやりました。

（座談会：2020年7月22日）

## 上海工場の立ち上げ

出席者：<sup>ゆのきふとし</sup> 柚木太志さん、<sup>きただひろと</sup> 北田裕人さん、<sup>さのうひろし</sup> 佐能浩志さん



上海工場



平成13年（2001）には上海市に電子機器製造会社「高屋希克斯電子（上海）有限公司」を設立、海外展開に活路を見出した。立ち上げの経緯を知る社員のインタビューで、当時を振り返ってみよう。

**柚木：**新卒で入社して、タカヤ一本で働いてきました。新生電器の中に、パナソニック関係を主体とした第2製造部があり、そこに入社した形です。3年半経って本社に戻りましたが、松下電器産業株式会社さんがビデオレコーダーの生産を岡山工場<sup>いづえ</sup>で手掛けることになったことから昭和54年（1979）に出部地区に工場が建設され、ビデオの増産が始まり、忙しくなりました。その後、一般家庭や屋外で使用するハンディタイプのもも出てきて約10年、伸び続けました。因島にも工場進出して、そちらでもビデオ関連の仕事をしていましたが、そうしているうちに、生産コストを追求する上から、海外生産に転換

するというので、急速に国内の仕事が減ってきました。

そこで福山の開発部門でCD-ROMの開発をしまして、量産して市場販売しようということになりました。ビデオの受注減をカバーするために自社商品を手掛け、私はその製造部長をさせていただきました。国内での業務といいますのは、パナソニックの仕事と共に歩んできたという経歴になります。

CD-ROMも平成11年（1999）にほぼ終息しまして、翌年に当時の副社長が、やはり国内だけでは生産コストが厳しい、海外工場を持つ必要があるだろうということで調査を始めて、平成13年（2001）3月に、現在の高屋希克斯「タカヤシークス」と呼んでいる上海近郊の嘉定工業区所に工場を出したわけです。そこ約9年間関わりました、平成22年（2010）に帰任しました。」



柚木太志さん(1976年新生電器入社)



北田裕人さん(1979年タカヤ入社)

**北田：**私は昭和54年（1979）に入社しました。地元で働きたいということで、家からも近いタカヤに入社しました。以後、機械を使って製品を作るという仕事にずっと携わってきていて、シャープさん関係のオーディオ製品から始まり、電話など、商品はいろいろ替わっていったのですが、やっていることは似たり寄ったりです。一時期受注が落ち込んだ時期もありましたが、ゲーム機メーカーさんの仕事が舞い込んできたりで、順風満帆の事業部にいさせてもらって仕事をやってきました。

それがなぜか、平成12年（2000）に柚木のほうから呼ばれて、上海に行くことになった。なぜ自分なのか、わからなかったんですけども。家から通える職場を選んだはずなのに、なんで海の向こうに行かなきゃいけないのかなと……。

あとは、平成15年（2003）に帰任させていただいて、今の出部工場ですと勤務させてもらって今に至っています。

**佐能：**入社後、松下電器さんのビデオシステムというところがあって、ビデオの中でも、NHKなどが使う放送用の編集機材を作る部門で、その基板の関係をやっていました。そんな中でインサーキット・テストをやったり、あとは、この事業部内で、運用

も含めて新しい基盤を作ったりということをして、「生産技術」というところでやりました。また、社内では情報共有するために、ファイルサーバーを立ち上げるといったことにも関わらせてもらいました。その関係上、プリント基板の実装をするのに、その機械で作るためのプログラムを手掛けている時にちょうど「2000年問題」というのがありまして、そこで呼ばれて管理部門（電算室）に異動しました。そこからはずっと管理部門の、今は「情報システム部」というところにずっといます。

平成13年（2001）のある時、出部工場に来たとき、外を歩いていたら、柚木さんが窓を開けて「ちょっと」と言われて、「上海に工場を作るんだけど、そのシステムが要るんだ」というような話で、それから関わらせていただくことになりました。ただ、私は出向ではなくて「出張」という形でした。行ったり来たりで3分の2くらいは上海に、という形です。」

**柚木：**国内でのモノづくりには限界があるということは、私自身も感じていました。大阪に本社のあるシークス株式会社という商社（ここはサカタインクス株式会社というインク屋さんの貿易部門が独立して、電子部品商社となっていたところです）と合併で上海の事業をやろうということで、当時タカヤが





佐能浩志さん(1980年タカヤ入社)

60%、シークスが40%の出資でやるということを前提にして進めたんです。それで平成12年(2000)の夏ごろから上海に出張して、シークスの上海事務所の方と一緒に、どこの場所に工場を用意するかということを検討していました。

海外進出については、当時タカヤ株式会社の植田副社長の主導で進めました。松下電器のOBなのですが、ずっと資材畑の方で、海外をいろいろと広くご存じでした。

上海を選択したのは、おそらくシークスさんのアドバイスがあったと思うんです。というのは、彼らはどちらかというところから広州にいわゆる自社工場を持っていました。やがては上海が商業都市として、物流拠点になる地域だということから、やはり彼らとしても上海近郊にモノづくりの工場が欲しいということがあったと思います。

私としては、海外でのモノづくりは初めてのことでしたから、よくわかりませんでした。しかも、候補地に挙がったのが、市内から30~40分北西方向に移動した、本当に田舎町だったんですね。今でこそ都会になっていますが、本当にお粗末な場所であったんです。ですから、成功するなんて考えは毛頭なかった。

実務では、福山の開発部門の所長が一応は「総経

理(※中国では「社長」を意味する)」という位置づけでした。彼は総務、人事、経理といったところをやっていて、モノづくりは全部私がやる。そういう形でスタートしました。

その時にトップから言われていたのが、「出向3年で考えてくれ。メンバーとしたら3人だ」ということでした。3人ではちょっとしんどいので、1年応援部隊として3名出しても良いかということで了解をもらった。それで合計6名をどういう形で選ぶか、ということになりました。

まず一つはいろんな部門から、あくの強い人を、ということで。というのも、海外に出た場合、業務を分担したら、その業務に関しては、自分で組織をつくってもらわないといけない。となると、組織に流れていく人だったら、自分の位置がないからわからない。上司の言われることをそのまま実行した人であれば、自分で組織をつくらうと思ってもできない。ですから、組織に入れない人、いわばアウトローのような人、そういう人を選んだんです」

**北田:** もとは繊維関係の方から立ち上がった会社で、僕が入って1年もしない間に部署自体が、井原の電器にくっついたんです。それまで機械を使わずに人間が作業をしていたので、そこにいらっしゃった方は機械のことはわからないし、経営陣は、ちゃんと儲かっていればほとんど工場には来られなかった。それで僕が入った時は、課長さんがトップにいて一人で全部を回されていたので、言ってみれば自分は、会社組織で動くようには育っていないんです。社長とか部長とかの偉い人がほとんどいない会社で、上下関係はありますけれども、友達感覚で仕事の話なんかもさせていただいていたので、今から思えば失礼なこともしていたとは思いますが。そういうふうに自由奔放に仕事をさせてもらっていた。上司の方の意見を聞くときもあれば、自分はこうしたいんだけど、ということもありました。

それで平成12年(2000)に柚木さんから「ちよっ

と上海の方を見に行くんだけど、一緒にいかないか」と言われて、「えっ、何事なんですか?」「いや、ちょっと視察だから」と。最初に行ったときは、僕としてはもう観光でした。上海ってこんな所なんだと。

そのうちに、そこに工場ができるのかなということは僕はわかってはいましたが、特段、意志確認もなくプロジェクトが立ち上がっていて、そのメンバーに呼ばれて6人くらい集まって「これがあるよね、あれもあるね」とやっているうちに、「僕は行きません」とも言えなくて。でも、会社がせつかくチャンスくれたのに、断ったら会社に失礼だから、行かないのだったら会社はもう辞めなければいけないなと思っていました。どうせ辞めるなら、一度上海に行ってギブアップしてからでも同じかなと。それで、まずは行ってみようと思ったんです。家族には「どうなるかわからないけど、ダメだったら辞めて帰ってくるから。とりあえず行ってみるわ」と伝えて、行かせてもらった。

逆に、「上海に行くぞ。いいか?」と声を掛けられていたら、「いえ、僕は勘弁して下さい」と言っていたと思うんです。それでも、柚木の言うように、自分でもちょっと変人だとは思っているのですが、実際行かせてもらって、今までタカヤの中でしかタカヤを見ていなかったのが、外から日本の会社を見させてもらったとき、考え方が少し変わった。自分としてもメリットがあったと思っています。

現地では、日本とは文化が違うので、日本ではある程度道徳教育とかマナー知識というのがありますが、向こうは個人の主張がきつい。社員教育的には、どちらかというと、ルールで押さえ込むというような形になりました。規律的にやって覚えてもらうという方法ですね。

**佐能:** 最初は出張ベースで行った時に、ここに工場ができるんだということで、まだ建設中でしたが案内してもらいました。そうしたら、行ったのはいいけれど、ホテルに帰ろうと思ったら帰れなくなった

んです。というのは、行きは市街地からなのでタクシーで行けるのですが、帰る時には、工場周辺にはタクシーが通っていない。「これは大変な所に来たのではないか」と話したのを覚えています。

あと、今はそうでもないのですが、工事も、ネットワークの配線をしてもらうときに、線は引っ張ってくれるけれど、接続方法など何もわからずに順番につないだとかというレベルだったんです。それでそういうのは全部自分たちでやるという形になった。そういうことで、全部一から考えて自分でやるので、楽しいけれど苦労はしました。」

## お客様の開拓に半年から1年

**柚木:** 進出したら、現地は現地で食べていけという形でした。現地でお客を探せと。ところが、まだできたばかりの工場に対して、そんなにお客さんが注文を出しまししょうなんてことはできません。つまり、ニワトリが先かタマゴが先かの話ですけれども、何か工場を立ち上げようとする、何か案件がないと、部材がないと製品の確保はできない。そういうところから、半年から1年近く、お客さんの開拓に費やしました。

それから単年黒字が出るのに4年かかりました。そこから累積赤字が解消されたのが7年。やはり大きかったのは、パナソニックさんが、今はもうその事業はやめていますが、プラズマテレビの完成品の工場を上海に建設されて、そこでいわゆる一気通貫でテレビを作られた。その一端で、我々にプリント基板の仕事を多量にいただいたというのが、平成17年(2005)から平成19年(2007)かな。他にも、小さいお客さんとの取り引きもあり、それからすぐ近場に、エアコンメーカーの株式会社富士通ゼネラルのメーカーさんがおられました。今でもお付き合いがありますが、そういう会社と巡り会いができたということで、平成19年(2007)を境に、ずっと黒字で来ています。



我々にとっては初めての海外進出でしたから、シークスというグローバルに展開していた会社とのジョイントによって、設立の手続きなんかも円滑にいった。事前に何の前触れもなく、急に答申委員会に招集されて、説明しないといけないということもありました。そういう時でも、ちゃんと通訳に同席してもらい、シークスからいろいろ支援をしていただきました。やはり言葉の壁というのは大きいですからね。正直、当社の単独ではなかなか難しかったと思います。

工場は現地採用の60名でスタートしました。特に機械を使う工程というのは2交代で、夜も稼働することになった時に、その「交代勤務」という意味がわからなかったんでしょうね。いきなりストライキを起こされました。

たまたま私が出張に行っていた時に連絡があって、「作業者が動かなくなって、食堂に集まっている。なんのことかわからない」と。それで慌てて帰りました。聞いてみると、実は交代勤務に入る前々日だったんです。要するにその「交代勤務」という意味が理解できず、24時間ずっと睡眠も取れずに働かされるんだと思ったようで、通訳さんの話がうまく伝わっていなかったようでした。通訳さんというのも、専門的なことは実際に経験してみないとわからないですよ。今日は暑いとか寒いという話ならわかるけど、業務上の「交代勤務」というのはよくわからな



くて、「どうも夜は寝られないらしいよ」と通訳したようでした。」

**佐能：**システムでも、思っていることと意味が全然違っている、ということがありました。だいたいは筆談するとつながるのですが、時々、漢字で書くと余計、意味が逆だったりして苦勞することもありました。例えば、日本語では「入力」ですが、向こうでは「輸入」と書く。全然意味が違う。最終的には、「input」と英語にするとわかるんです。」

**柚木：**モノづくりというのは、ある程度、駐在者にバトンを渡していかないといけないのですが、第2陣、第3陣で来られる方は、限られたパイですから馴染めなかつたりすることもあるって、そういう時は自分が介在しないといけないなと思っていたら、気付けば9年間もやっていました。やはり産みの苦しみを経験すると、かわいいもんです。だから、なんとかつぶさないようにもっていきたいよねと。

現地のスタッフも定着率は結構良かったので、そうなってくると知恵をつけてくるわけです。だから日本から優秀な方に来てもらっても、現場のことは彼らの方がよく理解しているから、これをどのようによく使っていかかというマネジメントになるんです。そうなったときに、うちは田舎の企業なんで、結構素直な方が多いし、悩んでしまうんですね。

だから、3年で縛っているとは言いながら、現在お願いしている人たちも、長い方もおられるんです。3年できちんとローテーションをかけていけばいいんですが、なかなかそういう人材がいるようで難しいなと思います。

会社からは、期待されていたというよりも、「失敗しても誰も責めないよ」という感じでしょうか（笑）。運が良かったんだと思いますが、中国経済もずっと右肩上がりやって来ていたので、いったん軌道に乗せてしまうと、そんなに大きな変動というのはありませんでした。

ただ、最低賃金の上昇率が、12～13%から、多い年だと15%上がりましたから、現地スタッフの給料も上げていかないといけない。その中で彼らの不満をどういうふうに公平化していくのかという、いわゆる人事制度、賃金体系といったところで苦労しました。最低賃金が15%上がって、各人がそれぞれ15%上がってしまうと、もともと給料の高い人の15%の絶対金額値と、最低ラインの人の金額って全く違うじゃないですか。当初はここのところを同じように求めてくるので、そこをうまく説得するのが難しかったです。

そこで現地で組合を作ったんです。組合の総裁に部長もしくは副総経理クラスを据えて、そこの折衝で従業員に対して意志決定が下りていくというシステムをつくりました。これが3年ぐらいかかりましたが、平成19年（2007）頃からは、そこの交渉でいろいろな人事体系や賃金体系も修正できていったというのが有り難かったですね。

**北田：**日本の会社にずっと勤めていたら、会社や仕事に対する考え方が、井の中の蛙的になっていたかもしれません。外から会社を見たことによって、仕事に対する考え方が変わったかなと思います。それまでなら「そんなことを言われても、できないのにどうすればいいの」という反発しかなかったのですが、中国にいたら「どうにかなるだろう」という形

でやっていたので、「ダメならこうすればいいんじゃないの」というところで、少し違う目線で物事を見られるようになったということはありませんね。

（座談会：2020年2月20日）



## タイ工場の立ち上げ秘話

出席者：おか だしんじ岡田真次さん、おおみやのぶゆき大宮伸行さん、かわかみひで き川上英樹さん



タイ工場

リーマンショック以後、世界経済が減速するなか、平成23年（2011）タカヤでは、タイ工場を設立。工場の稼働時には、計画段階の予定から受注状況が大きく変化するという予期せぬ事態に陥った。それだけに担当者たちの苦労は大きかったようだ。

——タイ工場についてお尋ねします。準備室ができたのは2011年ですか？

岡田：いや、平成22年（2010）ですね。赴任が平成23年（2011）4月20日からなので、準備室としては前年ですね。工場稼働は、平成23年（2011）10月17日からです。

——岡田さんが中心で立ち上げということよろしいですか。

岡田：ええ。頭から。土地選びから。タイ工場のきっかけはプラズマテレビですね。パナソニックのプラズマテレビ。FTAでヨーロッパに送るのにタイがいいということで、国内で生産していたものをすべて、ヨーロッパ向けとかはタイに集結するということができて、当時国内で80万台くらい作っていたのですが、タイで300万~400万やるということがきっかけです。そこへ、「現在やっている協力会社で、出ていくところがあればどうですか」という話があって、そこにタカヤが乗ったということです。

最初の話はそうだったんですが、途中からパナソニックさんの大きな減速が始まりだして、会社を作った時点では、プラズマはないというのが見えていました。

——それでも行こうとしたのですか。



岡田真次さん(1983年タカヤ入社)

**岡田：**パナソニックの担当を二十何年やって、プラズマテレビの仕事を取ってきたのも私ですし、その部長とも一番情報が知れている私がどう聞いても、タイに出るということはないと反対だったんですが、いろんなメーカーさんも当然海外展開されるし。会社のほうも、第2の拠点としてということで決断をされたのだと思います。

—今のお話では、立ち上げから非常に暗雲立ち込めた感じで。立ち上げも大事なのですが、立ち上げで以降のことは？

**岡田：**私が本当に運がいいなと思ったのは、平成23年（2011）3月に日本で東日本大震災がありましたけれど、タイでは大洪水があったんです。バンコクから上のアユタヤというところにロジャナという工業団地があって、古い大きなメーカーさんは、ほとんどその筋の大きな工業団地に進出されていました。そこが大洪水にあったんです。琵琶湖と同じくらいの水がたまったらしいのです。それが9月末です。

工場を選定していく中で、アユタヤというのは、すごく昔から発展しているのですけれど、工業団地をいろいろ回らる中で、やっぱり工業団地が大きいのとメーカーさんが多いので、ここに後付けでチョロッ



大宮伸行さん(1983年タカヤ入社)

と入っても、給料の問題とか人集めができるのかなと。それから、どこに行ってもやっぱり中州なんです。砂がたまった上、川の上に工場が建っているの、どこに行っても階段を何段か足しているんです。これは何ですかと聞いたら、毎年下に5センチくらい沈むと。パイルを打っているのも、豆腐の上に打ってパイルが効くのかと思いがちだけれど、真四角にある程度の間隔で詰めてやると、土地全体が四角となって沈むみたいなんです。それもちょっと気色が悪いのと、別の場所をさがしたのです。

ピントン工業団地を訪問したときに、ここなら工業団地に行けば、近場の中小企業もあるので、これはいいかなと。そこは新たに山を切って整地をした所なので、地盤も問題ないというところで選択していたので、洪水のときも、うちのタイ工場も全く何の影響もなかったんです。

2010年末になると、日本で全然関係のない静岡の三菱さんとかから、まだ何も決まっていなかった段階だったところに、9月末から10月末になると、お客さんのほうから流れてきました。

BOIの申請って、優遇措置を受ける工業団地にBOIで工場を登記すると、タイの雑誌というか、日本企業のどこが出ているという本のBOIの投資のところに名前が出るのです。電子とか機械とかで出



川上英樹(1988年タカヤ入社)

るのですけれど、それを見て、当時アユタヤの大きなところがつかって、たちまち基盤をやろうにも、基盤を出していた外注が沈んでしまったということで、お客さんのほうがそれを見ながら探していて、お客さんのほうから、「ここは一体何をやるんですか?」と。「実はうちは何もないんです」「うそでしょう。こんな立派なのを建てられて」「いや本当なんです」「ではうちのをやってもらえますか」と言って流れてきたのが、ほとんど今も続いている会社です。

——水害があったのが幸いしてというか、そこでできなくなった代替え工場としてタイ工場はスタートしたと。

**岡田:**最初は、テレビのヨーロッパ向けのシャープさんのLEDのバックライト基板ですね。日本から付き合いがある会社に、こういうことで進出をしたということで挨拶に行ったら、「実はうちはいっぱいなんだ。助けてくれ」と。当時、指導に日本から来ていた4～5人がいたものですから、すぐに立ち上がるわけですよ。「お宅はすごいな。できたばかりでタイ人でどうやって立ち上げているんだ」と。でも日本人がやっているんだから。品質もいいし、ラインナップは当時、電源だとチップのサイズで極小の

ものが打てる実装機を持って行っていたので、精度も良かったんです。

——スタート時点から、ある程度、予期せぬかたちで回るようになった。工場が稼働するようになってからすぐ仕事も入ってきた。

**岡田:**でもチョロチョロだったですけど、大きく動いたのが12月末です。今日もデータを見ていたら、12月28日に、加賀電子という商社経由ですけど、OKIさんのプリンターをやってくれということで、あのときは1日くらいまでにデモとかデータ作成とかを。年明けすぐスタートしたいということで、私以外は正月返上で。

——大宮さんは、立ち上げ時期に仕事があるかわからないような状態でスタートして、大丈夫なかなという感じがありました?

**大宮:**そうですね。ユーザーは確かに決まっていなかったのですね。工場はできていって、機械は来たけれど、たちまち、やる仕事は何も決まっていなくてという状況は間違いなかったですね。

——現地の人も何人が採用して、こっちで若干研修を積んでいるからできると思うんですけど、現地の人を使って物をつくることをタイでやるというのは、すんなりいったんですか。

**大宮:**いや、いかない。言葉がまず通じないですね。それと、管理という感覚がやっぱり違いますよね。

——働くことに対する文化の違いみたいなのが、やっぱりあるわけですか。

**岡田:**そうですね。OKIさんからの仕事だんだん

ボリュームが上がっていったのと、だんだんとお客さんの紹介とかそういったことで幅も広がって行って、仕事が増えてはいったんですけどね。

ただ、メーカーさんと違ってEMSが難しいのは、A社で使うお茶とB社で使うお茶は一緒なんですけれど、品番がお客さんごとですべて違うんですね。我々が材料を調達していれば、一つの品番で管理できるんですけど、お客さん支給となると、お客さんのオリジナルの品番が付与されているので、我々もその品番で、棚卸しも含めた別管理をしないといけないということになります。日本も同じです。同じ部品がいっぱいありますけれど、新規を増やせば増やすほど、管理業務が山のように増えてくるという泣きどころがあるんです。ですから、日本人でも管理が難しいところを、タイ人にきちっと教え込むのが難しいというのがあります。

**岡田**：平成28年（2016）の後半から、自動車のトヨタ向けの車載、世界標準ですがカムリとかに載る部品にあたりまして、これが月に30万くらい安定的に流れているので、今は大丈夫です。

——タイには日本からの企業がたくさん出ているということで、現地ではほかの日本の企業とのつながりみたいなことはあるのですか。

**岡田**：我々が行った2011年に岡山県人会というのができまして、今の県知事の伊原木さんとかとシラチャで食事をしたこともありますね。

——例えば、岡山の企業でタイでお付き合いがあるところはありますか。

**岡田**：ありますよ。タイから帰ってもゴルフで遊んでいるところ。ヒルタとか、石井表記は福山だな。ちょっと広島県になりますけど。岡山県人会と、この辺りの「備後ばあの会」といって、広銀の方と、我々

よりちょっと先に行っていた石井表記とかの先輩が作っていた会に入っていて。同業のサイエンスとか、石井表記。日東製網、小林さんという弟が国会議員に出た。それから、ホーコス、テラル、この辺りの企業の連中とは付き合いがある。水島機工、リョービ、ジーンズのカイハラさん。カイハラさんの羽場さんなどは、今でも仲良くさせてもらっている。

——岡田さんはタイには何年間？ 駐在というか。

**岡田**：赴任で言うと、5年と半年くらいですかね。赴任は2011年の4月20日からですから、5年4カ月。

——大宮さんは何かありますか。

**大宮**：6年いましたね。

——行っている間は、早く帰りたいなと思うものですか。

**大宮**：いや、そうでもない。ただ、さすがに6年になったら、もう帰ってもいいかなと思いますね。

——どの辺が一番帰りたい要因に。ご家族とかいろいろあると思うんですが。単身でしょう。

**大宮**：そうです。もちろん単身ですね。

——みんな同じ社宅というか。

**岡田**：最初一緒だったんだけど、そのうちバラバラになって。

——タイでの生活って良かったですか。

**大宮**：私は食べ物がなかなか苦手で、タイにいたけどほとんど日本食。



**岡田**：看板はほとんど日本食屋です。シラチャという町ですけれどね。20万人くらいの町になりましたけれど、そのうち6000~7000人の日本人がいるという。

——川上さんはタイの生活はどうでしたか。

**川上**：私は食べ物はタイ料理も食べられるので。一部食べられないものもあるんですけど、食事は全然問題なかったのと、私がタイに行ってから、お客さんと現地の社長とか日本の社長と話ができることが。国内にいたらそういうことはできないのですけれど、海外に行くことによって話ができるのがいい経験になりましたね。

——帰って来られて、今皆さんEMS事業部でのお仕事なんですけれど、タイでの仕事というのが、帰ってからのタカヤの仕事に生きていると感ずることがありますか。

**大宮**：帰ってきて、まったく知らないところばかり行かされているのですけれど。帰ってきて、いきなり入ったこともない部屋の責任者だと言われて。

でも、タイでは何も知らない人を教えていくという、ゼロから仕組みを作っていくというを経験したので、仕組みを作るという意味では生きているかなと思いますね。

——EMS事業部というのは、他社から依頼を受けてものを作るわけですね。営業的な仕事というのは、どういうセクションがやるのですか。

**岡田**：今は、企画部という名前で営業がいるんですけども、もともとは、パナソニックさんもシャープさんもそうですけれど、タカヤに対する主管窓口の工場というのを相手が決めてきまして、そこの

やり取りをやっていれば良かったんです。私も生産管理ですけれど、生産管理とか材料で窓口が兼務で営業兼だったんです。

——そこだけ行って、来月からこういう案件があるからこれをいくつ作ってねという話ですよ。

**岡田**：EMS事業部の中に、自社の設計とか、ある程度開発から、自社での部品調達からという案件に関しては、そこを営業部隊として動いていると。

**大宮**：EMS事業部と言いますが、仕事は下請けが半分なんです。パナさんの仕事も下請けなんです。

**岡田**：EMSはManufacturing Servicesですから、下請けもそれに入っています。開発から受けてやるDMSの事業との区別で、そういう部分もちょっとあると。

——その部分をもう少し拡大していこうねというのが今後の目標という感じですね。

**岡田**：130年続いている会社で、私や大宮のように、地元に残って働きたいという人間も、今後ゼロじゃないと思うんですね。ということで、130年が230年、300年と続いてほしいんです。EMS事業が、そもそも日本の中に、本当にこの仕事が残るのかということと、非常に厳しいものがあると思います。

特に、水面下でも今動いていますけれど、我々が出している外注工場さんの後継ぎ問題、人不足、これによって、銀行さんはいろんなところをM&Aでくくりにかかっています。なので、そういったところと言うと、我々も同じことなんです。130年が200年残っていこうとしたときに、自社商品も、CD-ROMの開発ということで、ちょうど柚木が2000年に中国に行く前に、CD-ROMのメーカーになるべく開発をやったんですけれど、やはり地の利とか人

材不足とか、部品調達とかそういったところがまだまだだったのも失敗しています。そこでいくとメーカーは利益が出るのかもしれませんが、逆に失敗したときのリスクは非常に大きいものがあるので、どういったかたちで残れるのかなというのは、自分がどういう会社になってほしいかという話とは全然また変わってはくるのですけれど、現実として本当に厳しいものがあると思います。

2005年の「NTCプロジェクト」で話していたときに私が言ったのは、当時の、岡山の山陽電子を買収したらどうですかと。当時は、基地局とか携帯のもので結構業績も良くやっていたので、あそこを買収したらどうですかというのを調べたところ、20億ほどの会社だから買えるかもしれんなど。実現はしませんでしたけれど、そういったことでもやっていかない。

それからもう一つは、大きくなろうとすれば、今は基盤中心ですから、外装とかシールものとか、そういうところに足を伸ばすというか、幅を広げるといってやっていかないと、仕事の受注も、リードタイム、手間とか「在庫圧縮」のことを皆さん言われるんです。例えば、A工場で作ってB工場に渡してC製作所へ渡してという、その滞留をどうしても減らしたいというのがあるので、そうすると、うちが一から全部やればいいのかというところもありますね。だから、そういうところは本当に今悩ましいところです。

——大宮さんはどうですか。

大宮：岡田は仕事をどう取ってくるかという観点から話しましたが、私は人材をどう集めていくかが一番課題になるんじゃないかと思うんです。人を募集してもいつこも来ない。今年やっと3人来たところだ。

——現実的な問題として、かなり厳しくなっている。

大宮：私が入った昭和58年くらいは、今から考えれば大ブラック企業でしたけれど、その日に帰ったことがないみたいな。

——僕らもそうですけれど、当時はどこもブラックですよ。

大宮：12時になったからよしこれからみたいな、そんな会社だったけれど。常務が言っていましたけれど、「あなたの知っている高卒ぐらいの人がいたら、大宮はこの会社に来るように紹介するかと言ったら、たぶん大宮はせんもんな」と。年々は違うかもしれないけれど。

——川上さんは何かビジョンというか。

川上：私のほうは今の業務に通じてなのですが、設備管理などをいろいろやっているんです。人のスキル。前は、各部署で皆さん設備関係の保全とかをやられていたけれど、今は全然できない状態になってきています。この辺を新しい人、若い人に教育して、スキルアップをしていって、自分たちで自分たちの会社の設備関係は保全できるようにしていきたいなとは考えています。

(座談会：2020年2月20日)

## 技術開発室の誕生とテストの開発

出席者：<sup>たかしのりお</sup>高橋典夫さん、<sup>まきのみつたか</sup>牧野充堂さん



展示会

昭和58年（1983）12月、社内で使う検査機器の内製化をしようと、技術開発室が発足した。わずか4人でスタートした部署の生まれたばかりのころを知る担当者たちに振り返ってもらった。

### 4人でスタートした技術開発室

**高橋：**当時の「音響事業部」というのは、ラジカセを作っていたライン、シャープさんの音響機器の完成品までを作っていた工場です。発足の理由としては、その生産技術のスタッフが、外販されていた検査装置を買わずに社内で使う内製化の検査装置を自分のところで作れないかということがありました。それで、音響事業部の生産技術の課長さんだった松浦さんと主任であった松成さん、新入社員の私と生産技術人間がもう一人加わり計4人。12月に技術開発室という部門となったのが最初だと思います。

——技術開発室の目的は？

**高橋：**音響事業部もビデオのほうの事業部も、基板の生産ラインがあるのですけれども、ここが今タカヤの売っている検査装置のお客さんになります。社内にこのラインが、当時で13本くらい。各分工場にもありましたから正確ではないですけど、音響関係とビデオ、外注さんも含めて13本くらいありました。そのラインの一つ検査装置がいます。それを、松成主任が一人で内製化の基礎を開発しました。その内製装置のテストを作って、全体に導入するというのが発足の目的でした。

——内製化したものが後々外部で販売する製品になっていく一番スタートのときですね。



高橋典夫さん(1983年タカヤ入社)



牧野充堂さん(1984年タカヤ入社)

**高橋：**実質の稼働は翌59年（1984）の1月で、その年の4月に新入社員として牧野さんが入られた。

—実際にラインで検査機が使えるようになるまで、どれくらいの時間がかかったのですか。

**高橋：**最初は松成さん自身が徳島の船井電機に持ち込みました。それが初めてです。その後、シャープの広島の仕事をここで受託製造していましたから、シャープさんにも認められて、広島の関連工場に入れてもらいました。それとほとんど同時に、ビデオ事業部で、パナソニック（当時の松下電器産業）さんのラインに入れました。その当時のタカヤの品質が悪かったのだと思うのですが、急激に品質が良くなったものを松下の岡山工場に入れられるようになって、「お前ら何やったんだ？」という話になりました。その当時のビデオ事業部の生産技術のスタッフと松下電器産業さんの中の協力工場や生産技術のいわゆる改善発表会があって、そこで、こういうテストを入れて品質が良くなったというのを発表したら、松下さんから「お前のところに外販する気があるのなら、ほかの協力工場にも外販していったら」ということになりました。

—自社内のラインで検査する機械を自分たちで作って、それをほかのところに売り込むというのは、機械の分野では一般的なことですか。

**高橋：**これ以降、電子業界ではあるようです。要するに改善機器とか装置でなかなかいいものがなかったら、技術力があるところは内製化することが多いですけれど、それを最終的に外販していくかたちは、僕らのだいぶん後になってからですね。

### メーカーに進められ外販へ

—タカヤが外販するようになったのは、早い時期というか。

**高橋：**タカヤがこんな取り組みをして改善されたので、シャープや松下などのメーカーから見ると、タカヤと同じ立場の協力工場さんがいっぱいあります。そこに導入したら上がっているものは同じ品質でメーカーさんに入る。だから、導入するのをメーカーが推奨したというかたちがあります。外販が先にありきではありませんでした。

もつとも、ちょっと後になると、その当時の専務や社長も、地場の受託製造で、メーカーが不況にな



ると仕事が減るというようなかたちじゃなくて、やはりタカヤブランドのものを作りたいというような意識やビジョンを打ち上げられた。内製からだけれど、これが外販できればというような方針とかビジョンはあったと思うんですけど、うちと同じ立場のメーカーさんに認められたことが引き金になったのは事実ですね。だから、両方の側面はあったと思います。

——メーカーからも外に向かって使ってみないかと。

**高橋：**当時、うちは検査機を導入して品質を上げるという導入側の受託製造しかなかったのです。そのときのメーカーさんとしては、ちょうど昭和53年(1978)にオカノ電機がインサーキット・テストを国内で初めて製品にして、全国のプリント基板の製造工場に、「これを導入すると品質が上がりますよ」みたいなかたちで導入していました。タカヤもそれを買おうとしていたのが、装置を内製化しようとするきっかけではあるんです。

——先行しているテストのメーカーがあったわけですね。

**高橋：**そのメーカーが東京というか関東にしかなくて、関西以西にありませんでした。シャープも松下も関西以西のメーカーなので、インサーキット・テストメーカーとして浸透していったのは、そういう地の利もあったんです。ここからサービスしていけばいい、そういうものが岡山にできたという。

——導入しても、その後のメンテナンスというか、サービス部門が近くにないとやっぱり。

**高橋：**当時の生産ラインは、コンベヤーで量産するというようなかたちの一つの工程になります。調子が悪くなるとそこが歩留まり100%というか、良品が

1台も取れないような誤判定をする機械ですとラインが止まってしまう。24時間態勢だとか48時間態勢をしないといけないという部分の中で、そういった面も受け入れられた一つだと認識はしています。逆に、呼び出しがかかると、私や牧野が飛んで行くというようなことに。

**牧野：**あと、治具とぐもありましたよね。検査機を1台買ったなら終わりじゃなくて、新しい製品が出ると、その製品に合わせた治具を作らないといけない。検査機と検査する製品を接続するための治具が必要です。やっぱり近くにあると、いろんな情報の受け渡しとかサンプルの受け渡しも簡単ですし、納期も早くできます。

——製品の質が安定して良くなる、どの工場もほしいですね。売れましたか？

**牧野：**売れましたね。

**高橋：**私も最初に東京に行っていましたので、営業というか、結果的に僕のほうも「設置調整サービス」、つまり今で言うサポート系のセールスエンジニアみたいなイメージです。技術営業をやらないといけない。自分のところでうまく使ったものを外販して教えるというようなかたちなので、営業というより、設置をして指導をして、使い方も教える。生かすも殺すも基準値を作られる担当者次第なので、品質を安定させるような指導までをやって帰って、また治具を作ってまた納品してという流れです。

テストの装置も、例えば新しいラインや工場を作られるというと、導入していただいたので、装置も出ていっていたんです。東京や大阪は多品種少量で、そこで「フィクスチャレス・テスト（治具不要インサーキット・テスト）」が注目されるようになりました。国内に量産のラインはもうなくて、当時は台湾、韓国に、後には中国にですけれど、どんどんメーカ

一さんが量産型のもの（一般に「白物家電」といわれているもの）の生産をいち早く出しました。検査が国内からなくなって、海外に移っていった。そして、国内は多品種少量になるので、うちの体制も「フライングプローブ・テスタ」の開発の先駆けと、国内で初めてロボット式の検査装置を作ったメーカーとして先陣を切ったかたちになったのです。

その後、海外で伊藤忠商事と産業機器はお付き合いさせてもらっているんですけど、海外の産業機械工場向けの装置としてうちのフライングプローブ・テスタを採用していただいて、ヨーロッパ、アメリカに販売していく。そのタイミングが、8000系を出したころからか。

**牧野：**いやいや、2200の後半から。

**高橋：**確か1000台突破が4年くらいだって、昭和59年（1984）に初めて納めて累積で1000台突破したのが3年から4年後でした。

## 世界の最優秀検査機をイギリスで受賞

——バブル経済の崩壊など景気は低下していく時期ですね。タイミング的には、テスタの事業が成長していないと大変だったのでは？

**高橋：**大塚長六社長がその当時、メーカーが沈むと本当に仕事がなくなるのを、自社ブランド品で地場の雇用を安定させようとしていました。

——当時の社長の塚長六社長が、現場の皆さん方にも、自社のブランドというか、自社製品を作ろうというようなことを言われたのを聞かれたことはありますか。

**牧野：**僕は間接的に。

**高橋：**年頭の挨拶でというのはありましたね。

**牧野：**開発事業部から産業機器事業部になって……

**高橋：**平成7年（1995）が、世界の最優秀検査機をイギリスで受賞した年なんですよ。平成7年（1995）10月です。そのころ産機は、特にその当時いた事業部長の小出常務が、伊藤忠との提携に力を入れていて、その年の最優秀テスタに選ばれた。

——最優秀検査機に贈られる「TEST INOVATION OF THE YEAR」。

**牧野：**そうですね。

——今、国内と海外とで言ったらどっちの比率が高いんですか？

**牧野：**装置だけでいくと、海外が圧倒的に高いです。8割くらい海外かな。

**高橋：**95年に受賞したころから、ヨーロッパのシェアをどんどん取れていった。世界的な規模でリーマンショックの影響もあり、ぜんぜん売れなくなったのか、高級テスタのメーカーさんがどんどんやめられました。1億円で買うくらいだったら、タカヤの2000万円に1000万円の測定機を付けて、3000万円4000万円で検査したほうがいいだろうと。それが追い風になりまして、シェアが取れていったわけです。気が付いたら競合他社が減っていたということでしょう。

（座談会：2019年3月18日）

# タカヤグループ 130周年記念誌

令和6年（2024年）9月6日 発行

発行 タカヤグループ

編著者 タカヤグループ130周年記念誌編纂委員会

〒715-8503 岡山県井原市井原町661-1

TEL：0866-62-2015

<https://www.takaya.co.jp/>

編集制作 株式会社吉備人

印刷 青葉印刷株式会社

製本 株式会社日宝総合製本