



まいど！ざいむ局です！

# 関西元気企業

## ～伝統産業を生かし 世界へ挑戦～

今回ご紹介する企業は、京都府与謝野郡与謝野町に所在するクスカ株式会社です。

京都府北部にある与謝野町は、高級絹織物「丹後ちりめん」の産地で、高度経済成長期には生産量も最盛期を誇っていました。しかし、その後は徐々に生産量が落ち込み、現在は、最盛期の20分の1以下にまでなっていました。

そんな厳しい状況の中で地元へUターンして事業承継し、伝統産業を生かした新たな挑戦により、ブランド力の高い商品を世界へ売り出そうとされている、楠泰彦社長にお話を伺います。

### 企業情報

名称 クスカ株式会社  
所在地 京都府与謝野郡与謝野町  
岩屋384-1  
設立 1936年 代表者 楠 泰彦  
従業員 10名 資本金 20百万円  
HP <http://www.kuska.jp/index.html>

### ● なぜ東京からUターンして家業を継ぐ決心をされたのでしょうか

1936年の創業から私が継ぐまでの間は、昔ながらの白生地を織っていた下請け業者としてやってきました。正直、地元に戻る決心をするまでは、家業に対して魅力を感じたこともなく、地味な印象しかなかったですね（笑）。

しかし私自身は、「丹後ちりめん」の儲かったお金で育ったようなもので、中学、高校では野球に明け暮れていました。残念ながら甲子園には出られませんでした。その後、東京の建設会社に勤務していましたが、30歳でUターンして家業を継ぐこととなりました。

家業を継ぐことについて、美しく言えば「郷土愛」という気持ちもありましたが、実は趣味のサーフィンのスポットが丹後半島にもあったということが大きかったと思います。一度、地元から外に出た自分の目線で見ると、「丹後ちりめん」は本当に良い品質のものを作っており、なんというか「可能性」のようなものが見えたのが決め手かもしれません。

家業を継いだ時の「丹後ちりめん」全体の状況は非常に厳しいもので、廃業する業者も多かったですね。幸いなことに我が社に借金はなかったので、何かを始めることはできる状態でした。



クスカ株式会社 楠泰彦 社長  
(丹後の海をバックに)

## ● 経営方針転換のきっかけは

家業を継いだ時点で、何らかのビジョンを持っていたわけではありませんでした。まず2年間機織りの勉強をしていましたが、このままでは会社に将来性がないということを実感し、何とかしなくてはという気持ちでしたね。

やはり、他と同じことをしては駄目だと、他との差別化が必要だと考えていたところ、母が趣味で手織りをしており、その品質が機械織りとは全く違うんですね。

そこで考えたのが、モノづくりのアプローチを変えること、つまり下請けではなく自社販売、高付加価値の商品でマーケット勝負をするためのブランド戦略という結論に至り、KUSKAブランドの立ち上げを決意しました。



「手織り」という付加価値

## ● KUSKAブランド立ち上げには苦勞されたのでは



これまで下請けでやっていたので、会社としてノーリスクの経営でした。そこから自社販売へと切り替えたわけですので、当然独自の商品開発や営業が必要となります。商品開発のコンセプトは「自分が使いたいと思えるもの」として、手織りの付加価値が生かせる、「ネクタイ」「ストール」「バッグ」のメンズファッションからスタートしました。手織りであるからこそ、シルクの光沢や上質感を生かすことができ、

気品のある艶めきや風格を醸し出すことができます。「昔の織り技法で今のライフスタイル」をコンセプトに、伝統・ファッション・芸術の3つを融合させ、糸づくりから染め・手織り・商品完成まで、職人の手仕事にこだわったモノづくりを目指しました。

私自身、営業の経験はまったくなく、一からのスタートでした。何のコネもなく、それこそ飛び込み営業の繰り返しをしていましたが、今から考えると苦勞したかどうかは忘れませんでしたね。3年間くらい営業を積み重ねましたが、最初は全然売れませんでしたよ。100回くらいはやめようかと思いましたが、101回くらい続けてみようと思ったので、今があるんでしょうね（笑）。

元々法人化（株式会社）していたこともあり、銀行の融資も受けられましたし、中小企業をサポートする補助金等も、それこそ超フル活用していました。例えば、京都府の「きょうと元気な地域づくり応援ファンド」<sup>1</sup> や、中小企業庁の「小規模事業者持続化補助金」<sup>2</sup> などですね。そういうものがないと中々ステップアップは出来ないと思います。補助金がなければ途中で資金はショートしていたでしょうね。けっこう申請書類の作成には苦勞しましたが…。

<sup>1</sup> 府内で新しい事業にチャレンジする中小企業に、事業立ち上げ経費の一部を助成するもの

<sup>2</sup> 小規模事業者の販路開拓等の取り組みを助成するもの



## ●ブランド戦略成功の秘訣を教えてください

「丹後ちりめん」の織物産業は、皇室への献上品としての歴史もあり、コスト度外視で最上級のものを作るというアプローチでやってきています。丹後は染色と織物を一地域でやっており、分業ではない強みもある。いいものを作ればお客さんには必ず響くと信じていました。

成功の最大の秘訣は、単純ですが途中であきらめないこと。ブランド戦略を進めるにあたって、やるべきこと、やってはならないことを、ぶれずにコツコツと続けました。短期的な利益には飛びつかず、例えばブランドイメージが悪くなるような所には商品を置かないというところでしょうか。こうした、ひとつひとつの積み重ねがブランドイメージの確立につながったんだと思います。

また、SNS等の活用も大きかったですね。我が社は丹後の中でも田舎の地域にあるのですが、ここにも東京とやり取りできる、やはりWEB等が活用できた時代背景も成功のひとつの要因だと思います。



手織り機の台数も徐々に増やしていきます

## ●今後の社長の目標はなんですか

2015年12月に地下鉄「烏丸御池駅」のすぐ近くにオープンした直営店を、海外戦略の拠点と考えています。シンボリックな基幹店としてお客さんの信頼度が増す意味もありますし、日本文化を海外に出すのに、京都（京都ブランド）は適していると思います。2017年からの5年間で海外戦略を進めたいと考えており、将来的にはヨーロッパを中心とした国ごとに直営店を1つ作ればいいですね。

最終的にはネット販売にお客さんを集めるのが、ローコストでハイリターンになりますが、まだまだネット販売はこれからというところですよ。ネット販売は、顧客と直接コミュニケーションが取れるので、ニーズなどの把握や新たな顧客開発にも有利です。

すべて手織りなので生産量は少ないですが、いいものを少しずつ作っていくつもりです。最初は2、3台の手織り機からスタートしましたが、現在は10台以上になっており、年間1、2台増やしていきたいと考えています。今後は、「リボンの髪飾り、バンダナ」などのレディースブランドを展開し、事業の拡大を予定しています。こちらは直販のみとしてお客さんを呼んできたいと考えています。どーんと大きいことは中々出来ないが、できる資金のレベルで今後もやっていきたいと思っています。

長い歴史と高品質を誇る産業である「丹後ちりめん」の伝統を継承していくことで、少しでも地域全体の活性化に貢献できれば、この地域の人間としてうれしいですね。

### <取材後記>

「丹後ちりめん」はその高度な技術と品質に裏打ちされた伝統ある「京都ブランド」であり、その地域ならではの特色を最大限に発揮し、「丹後から世界へのブランド発信」することをコンセプトに、KUSKAのネクタイは東京を中心とした百貨店や大手航空会社で販売されています。

2015年12月、京都市内に直営店（ショールーム）をオープンしましたが、製造現場でもある「本店」は、ふるさとの丹後（与謝野町）にこだわっておられるようでした。一度地元から外に出たからこそ地元の可能性に気づき、業界の厳しい状況の中で、東京からのUターンにより、家業の事業承継を決意された社長。ふるさとの伝統を継承し後世に伝えていくとともに、「丹後ちりめん」を世界に向けて発信し、地域全体の活性化を図りたいと、目標は大きく、今後の活躍が楽しみです。

（近畿財務局 舞鶴出張所 総務係長）

掲載している情報は、平成29年2月時点のものです。

掲載している写真は、同社よりご提供いただきました。