

当社に脈々と流れる「パンスト屋としての技術を活かして新しいことにチャレンジする」というDNAを大切にしています。

変化を敏感に捉え、自ら積極的に変化に対応することで、信用と信頼を勝ち取れるよう努めています。

河村織維株式会社 代表取締役会長

かわ むら けん いち  
河 村 売 一 氏



2021年4月21日、同社・応接室にてインタビュー

## ►国産にこだわるレッグケア商品メーカー

——御社の事業内容についてお教えください。

当社は、レッグケア商品、パンティストッキング、インナーウェアなどの企画・製造・販売を手掛けるメーカーです。主にODM（委託者のブランドで製品を設計・生産すること）生産が中心ですが、これまで培ってきたノウハウや知識、経験などを活かし、医療関連をはじめとする様々な商品にも取り組んでいます。

また、当社では国産にこだわり続けています。原材料の糸は基本的に国産を使用し、生産は全て奈良県の自社工場で行って、社内だけで最終製品を完成させています。国産にこだわることでの苦労ももちろんありますが、それによって品質の管理や徹底したものづくりの姿勢を保つことができ、結果として得られたお客様からの高い信頼が当社の強みの一つとなっています。

——沿革についてお伺いできますか。

1958年に私の父である河村圭二が「河村圭靴下工場」を創業し、紳士靴下・婦人子供用靴下の製造を開始しました。当時は下の名前から一字取った社名をつけるのが流行っていたようですね。

父は専業農家の三男坊として生まれて、当初は父の兄、つまり私の伯父と一緒に副業で納屋に編機を入れて靴下製造を始めました。私が1954年に生まれた時にはもう専業の靴下工場っていましたね。しかし父が、長男である私が生まれたのをきっかけに、私の将来を考えて兄から独立して河村圭靴下工場を構えてくれたという経緯です。

——1962年に河村織維株式会社を設立され、イタリアからシームレス編機（縫い目がない編み立てが可能な機械）1台を輸入されました。

当時はシーム（縫い目）ありストッキングが全盛でしたが、当社がイタリア製の最新機械で製造

したシームレスストッキングが非常に好評で、1966年には婦人用シームレスストッキングの製造に全面転換しました。

翌1967年にはイギリス人モデルで「ミニの女王」と呼ばれたツイッギーが来日し、ミニスカートの大ブームが起きました。ミニスカートをはくと通常のストッキングだとガーターベルトが見えてしましますので、ガーターベルトの不要なパンティストッキング（パンスト）の人気が日本でも高まりました。そこで1970年には当社も、シームレスストッキングからパンストの製造に全面転換したわけです。70年代に当社のパンストの売上は大きく伸びていきました。



本社工場外観



五條工場外観



(左から) 河村圭三社長、河村圭二相談役、河村憲一会長

— 1970年代の御社の売上伸長の背景には、大手通販会社セシールの創業者である正岡道一氏が大きく関係されているとか。

正岡氏は1972年に香川県高松市で創業されて、女性の社会進出に伴ってこれからはパンストが売れると目をつけられたようです。そこで当時からパンストの一大産地だったこの奈良の大和高田にわざわざ来て、一番製品がしっかりしている会社はどこだと町で聞き込みし、「パンストを売らせてほしい」と当社に飛び込みで来られました。

当時の当社の役員が熱意にほだされて正岡氏と取引を開始し、当初は職域販売で、そして1975年

からは通信販売を展開され、それがご存知のように大ヒットしたんですね。当社にとってもそれこそ倍々ゲームのように売上が伸びていきました。

実はその当時量販店も台頭てきて、主なパンストメーカーは量販店との取引がメインになりつつあったんです。しかし当社は量販店への販路拡大に出遅れてしまい非常に厳しい状況だったんですが、通販に関してはセシールさんとのご縁をきっかけに、業界でも最初に取り組めたわけです。

### ► 「新しいことにチャレンジする」というDNA

— 「新しいことにチャレンジする」という御社のDNAのきっかけになった出来事があったとか。

1973～74年の第1次オイルショック前後で、国内のパンストメーカーは100社近くから40社程度に大きく減りました。当社でもパンストだけではダメだということで、当時発売されたコンピュータ制御で柄を編める革新的なニット機を購入して、大手アパレルからもらったデザインをデータ化して生地を編み立ててそれを婦人服市場に販売し、苦しい時期に一息ついた経験があるんです。この経験は、「パンスト屋としての技術を活かして何か新しいことにチャレンジをする」という当社の気風、DNAを生み出す大きなきっかけになりました。

その後、オイルショックの影響も乗り越えて、日本全国でいうと、1980年代のピーク時には年間約12億足のパンストが製造されていました。

— そんな右肩上がりの時代の1982年に大学を卒業されて、グンゼに就職されたんですね。

当社がグンゼさんの協力工場としてパンストの製造をしていたご縁ですね。父から「一旦は他人の釜の飯を食って来い」と言われ、それなら業界に関連のある所ということでグンゼさんを志望しました。当時まだ新しい事業部で「ファンデーション事業部」というランジェリーを扱う部署がありまして、そこで5年間営業の勉強をさせて頂きました。グンゼさんは肌着ではトップシェアでしたが、ランジェリーのシェアはまだまだ低く、営業

部隊は百貨店などに売り込むのに苦労していました。だからあえてそういう厳しい部署にお世話をすることを希望したんです。予想通り売り場に食い込む営業はとても大変でしたが、非常に勉強になった得難い経験でしたね。

— 話は少し変わりますが、国産にこだわっておられますか、海外進出の話はなかったんですか。

1990年代にメーカー各社の中国進出の流れがありましたので、当社も当時副社長だった私が3年ほど何度も現地に赴き検討しました。たしかに人件費は安かったですが、政治体制から来るカントリーリスクなどを総合的に勘案し、進出しないと判断しました。今になれば、国産にこだわるこの判断で良かったのではないかと思っています。

— 1990年代はどのような時代でしたか。

パンスト業界では1990年頃に「サポートブーム」というのが来まして、脚に圧力を加えるサポートパンストが非常に売れてそれが主流になったんです。サポートパンストは単価が高いので、当社の売上高も90年代前半に約60億円に達しました。しかし90年代中頃からサポートブームも一段落し、いわゆる「生足ブーム」、要はパンスト離れを迎えるわけです。その結果、90年代後半には売上高が20億円を切ってしまいました。

— それは大変な状況ですね。

父は業況の良いタイミングで社長交代したいと考えていたようですが、業界としても一向に良くなる兆しもないので、いつまでも先延ばしもできないと1999年に私が社長に就任しました。ですから一番厳しい時期に社長交代した感じですね。

## ►パンスト以外の分野への様々なトライ

— 社長になられてどう感じられましたか。

要は最終の責任者になったわけですから、えらいことやなという、そういう責任感をまず感じましたね。ただ焦りはなかったです。今後は自分がやりたいことを、具体的に自分のペースでやっていけるという希望がありました。そこそこ財務的

にも安定しているし、いろいろとトライしてやろうという気持ちが大きかったです。

— まずは何にトライされたんですか。

やはりパンストの需要が元のように戻るのを期待してもダメだと考えました。そこで当社のチャレンジのDNAを思い起こし、女性用整形肌着の製造に取り組みました。当時、画期的な方法で立体的に生地を編み立てできる編機が発売されたんです。基本はパンスト編機と同じなので我々のノウハウが応用できるんですが、販売する市場がこれまで取引の無いインナー分野になるわけですね。

そこでどうせ販売先を開拓するなら、京都にある肌着やインナーのトップブランドに目標を定めて、あらゆるつてを使ってアポを取りました。そしてゼロからの売り込みで1年弱で取引までこぎつけました。当時私もそれだけ元気があったんだなと今思いますね（笑）。そしてその商品はいわゆる「ババシャツ」と呼ばれるようになり、大ブームになって爆発的に売れました。でもそのブームもせいぜい7、8年で収束しましたが。

ただインナー業界との新たな取引ルートができたので、その勢いで今度はスポーツ用のインナーも開発しようと、大阪にあるトップメーカーに売り込みに行って、これも取引ができました。

ですが、こうした婦人用やスポーツ用のインナーも売上が一段落するようになります。中国が台頭てきて、とんでもなく安いコストで参入してきたからです。だからそれ以上のコスト競争はやめようと、ある程度の所で見切りを付けました。

## ►着圧ストッキング製造のきっかけ

— 次は何に取り組まれたんですか。

2000年頃に、パンストの技術を活かせる機能性商品ということで、メディカル製品用の編機に注目しました。ドイツのメルツ社の編機なんですが、性能は素晴らしいんですが1台1,000万円以上する非常に高価なものです。しかし他社が追随しにくい参入障壁のあるものにチャレンジしたかっ

たので、1億円以上投資してその機械を一気に10台購入しました。その機械で何を作るかは、正直走りながら考えようという手探りの状況でしたね。

すると「河村繊維がメルツの機械を10台一気に導入したらしい」という噂を聞きつけたあるブランドから、サポート力の強い着圧ストッキングの試作の打診が来たんです。この機械を1、2台しか導入していなければ多分打診はなかったと思うので、結局はこの思い切った先行投資が功を奏したということですね。また当社は、納期や対応スピードが速いのは当然のこととして、「機械を導入するから稼働率を保証してほしい」といった要望は一切言ったことがないんです。必要な時に必要なだけ製品を供給するのがメーカーの責任だと考えていますので、そうした姿勢もそのブランドに評価して頂いたのではないかと思います。

この着圧ストッキングについては2005年頃から取引が始まり、非常に順調に伸びて、現在では当社の売上の大きな柱の一つに成長しています。

— 2007年には医療機器の製造認可を国から受けられました。

着圧ストッキングだけで満足せず、次の売上の柱を考えないといけないので、やはり大きな市場は医療用ですからそこに狙いを定めました。

ずいぶん前ですが父が入院して手術した際に、術後にストッキングをはいていたんですね。聞くと血栓防止のためのものだと。色々調べると当時は全てが輸入品だったので、それならこの医療用ストッキングの国产化に取り組もうと、2005年頃から試作を開始し、製造認可を受けて2008年頃から一部販売を開始しています。

— 2009年に代表取締役会長に就任され、代わって弟の圭三様が社長になられました。役割はどのように分担されていますか。

製造の部分は社長が、営業・総務・労務関係は私が担当しています。ですがいつまでも私が見れるわけではないので、そのうち社長にすべてを指揮してもらおうと思っています。

## ► 「不易流行」を大切にする

— まさに「パンスト屋としての技術を活かして新しいことにチャレンジをする」という御社のDNAが今まで受け継がれていることがよくわかりました。今後新たな取組のご予定はありますか。

まだ詳しくは言えませんが考えています。一つ言えることは、これまでの取組と同じく全くの畳違いではないということです。やはり餅は餅屋というように、その道でないとわからない部分はありますのでね。

「不易流行」という言葉がありますよね。私なりの解釈では、「変えてはいけない原則的なものは当然あるけれども、そればかり言っていたのでは時代の流れについていけない部分がある。変えなくてはいけないこともあるはずだ」というふうに捉えています。だから何でもどんどん次から次へ新しいものに変えていけばいいんだということではなく、やはり基本的にこれだけは絶対曲げたらいけないっていうものはしっかりと持っておきながら、取り巻く状況に柔軟に対応していくことが必要ではないのかなと思っているんです。



同社が製造する製品の数々

## ► 今回のコロナ禍に思うこと

— 今回のコロナ禍を受けて、どのようなことをお考えになりましたか。

コロナがある程度収束しても、元の生活には完全には戻らないと思います。仕事関係なども含めてね。当社は2月末決算なんですが、この1年間

の旅費交通費、要は出張代がゼロ円だったんですよ。Zoom なり何なりで遠隔で打合せや会議を効率的に行って、特に支障はありませんでした。

しかし我々はメーカーですから、どのような現場でものづくりをしているのかを取引先に見て頂くことが多いんですが、こういったことはやはり直接足を運んで見て頂かないとわかりませんからね。打合せでも実際に相手の顔を見て話をしないとわからないこともあります。今回のコロナ禍で、Zoom などのデジタル技術の活用の便利さに気づいたことは間違いなく収穫でしたが、今後はデジタルとリアルの良い面を使い分けていくようになるのではないかと思う。

——「コロナ禍が収束したらまた元の生活やビジネスに戻りたい」と考えている方も一部にはおられるようですが。

それは違うと思いますね。ワクチン接種が行きわたれば、今回のコロナ禍はある程度は収束するのかもしれません。ですがまた新たなウイルスによるパンデミックの発生というリスクは、今回の経験を教訓に踏まえておく必要があると思います。人類の歴史でこれまで何度も起きたウイルス蔓延の脅威を、我々は軽く見て傲慢になっていたのかもしれない。もっと謙虚になってリスクに備える必要があるのではないかと思う。

コロナ禍も一つのきっかけにして、時代の変化や意識の変化に柔軟に対応していきたいですね。

## ►会社を支える様々な強み

——御社の強みについて伺います。まず「提案力」や「美と健康」にこだわっておられますね。

お取引先様の「絶対的パートナー」として、ODM 生産の企画・立案段階からじっくり関わってご要望の商品を実現しています。どんな案件でも当社なりの答えは出せるという自信はありますね。

当社のお客様は女性がメインなんです。女性はやはり「美と健康」を重視されます。だから機能一辺倒で商品を訴求するのではなく、お客様の気

持ちを考えて、美しくなれる、健康になれるといった情緒的価値をお伝えするようにしています。

——「設備力」と「技術力」も強みですね。

編機などの設備は日本屈指の保有台数です。先ほど申し上げたメルツのメディカル製品用編機だけでも現在 100 台保有しており、これは間違いなく全国トップでしょう。検査機器も一通り全部揃えており、電子顕微鏡も保有しています。企画段階での品質検査はどこの会社でもすると思いますが、実際の生産ラインでの品質検査も定期的にずっと継続しないと意味がありませんからね。製品の品質には非常に注意を払っています。

——そして何よりも「人の力」ですね。

例えば当社の営業担当者は全員商品開発ができるんです。どういうことかというと、営業担当者は皆ものづくりの現場を熟知しており、お客様のご要望を、ただの伝言ゲームをするのではなく適切に把握して現場に伝えることができます。そしてお客様のご要望に応じて、各工程のプロフェッショナルと営業担当者が一緒に意見をすり合わせて実際の商品を開発します。ですから必然的に機能性や品質の高い商品が開発できて、また営業も含めた全スタッフがものづくりに携わっている実感とやりがいを得ることができます。非常に優秀な人材たちが各所で頑張ってくれています。



同社における製品の製造工程

## ►人材活用や経営で重視している点

——人材活用に関するお考えは。

使い古された言葉ですが「適材適所」、これをおいかに見分けるかですね。「私は同じことを繰り返すのが得意です」という人もいれば「同じことばかり繰り返すのは嫌です」という人もいます。だからその辺は、ストレスチェックも兼ねて、現状に対する意見をヒアリングするような時間を定期的に取るようにしています。向いていない仕事をさせるのは無駄な人材の使い方ですし、本人も仕事は嫌なものと思ってしまいますからね。

——経営において特に重視されていることは何でしょうか。

一言でいうと「信用と信頼」に尽きます。信用、信頼していない人と一緒に仕事はできませんから、やはりこれなくしては何もできません。

そしてその信用と信頼を勝ち取るために、「ゆでガエル」の話\*を大事にしています。現在のコロナ禍もそうですが、取り巻く環境はどんどん変化しています。常に「自分はゆでガエルではないか?」と問いかながら、変化を敏感に捉えないと大変なことになると自戒しています。

\*カエルを常温の水に入れて水温を徐々に上げていくと逃げ出すタイミングを失って最後には死んでしまうという、ビジネス環境の変化に対応することの重要性を説いた警句。

先ほど新しいことにチャレンジする当社のDNAの話をしましたが、パンストにこだわりすぎていたらなかなか他のことができなかっただろうと思うんです。ですが当社は、急場をしのぐためにニット生地を編んだり、何の展望もないのに整形下着などにトライしたりしてきました。自己否定ではないですが、自分がずっとやってきた以外のことを取り組むというのは勇気がいるものです。でもこのゆでガエルの話を踏まえて、自ら積極的に変化に対応することで、信用と信頼を勝ち取れるよう努力しています。

——リーダーシップについてのお考えは。

自分が特に優れたリーダーシップがあるとは思っていませんが、ただリーダーというのは周りの評価で決まるものではないでしょうか。それまでの自分の言動によって周りが「あの人はリーダーに

ふさわしい人だ」と思ってくれたら、みんな必ずついて来てくれますよ。周りが認めていないのに一方的に「俺はリーダーだから言うことを聞け」といくら言っても、成り立つはずがないと思います。

## ►奈良への思いと提言

——奈良の現状についてどうお考えですか。

奈良はやはり観光を重視していく必要があると思います。あまり良くない意味で「大仏商法」という言葉が使われますが、それこそ大仏さんを基にした新たな商法、新たな工夫をすべきじゃないでしょうか。よく京都と比較されますが、京都の場合、奈良と同じように古い歴史があるわけですが、それだけではなく、ある程度お金をかけて「新しい京都」にどんどん変化させていっているように思うんですね。奈良の場合は古さだけのアピールに留まることが多いかもしれません。決してお金を多くかけばいいということではないですが、何かを変える、何か工夫をする、チャレンジするというスタンスが奈良は弱いかもしれません。

素材は奈良も十分持っていると思うんですよ。しかしその素材を活かしきれていないのではないかでしょうか。先ほどのゆでガエルの話と同じで、環境変化に対応してどのように自分の姿を変えて前へ進めるかということだと思います。奈良にだってもちろんチャンスはあるはずなんですよ。



## ►時代の一歩先にどう進むか

——現在力を入れておられることは。

やはり先ほど申し上げた次の取組、それに一番力を入れていますね。というのは、私の感覚では、会社で何か新しいことをやろうとしたら5年、10年はかかります。ということは、私が会社で手掛ける展開としては、これがラストチャンスに近いと思っているんです。だから会社や社員のために、次の展開を仕上げるのが私の仕事だと考えています。時代の移り変わりは早いので、一步先にどう進むかですね。二歩も三歩も前を走る必要はないんですが。

—— これから夢は何でしょうか。

メーカーとして一番大事なものは生産設備なので、その設備を収容する工場の建物のリニューアルを進めていきたいと思います。それは何も生産設備の部分だけではなく、社員の方に会社に行くとほっとすると思ってもらえるような環境整備もです。例えば社員の皆さんのが休憩や食事をする場所などを快適にすることも大事だと思っています。

—— プロフィールに「歳のせいかストレスが溜まることが無くなりました」と書いて頂いていますが。

若い頃の私は、人一倍神経質ですぐに胃が痛くなる性格で、その頃の胃潰瘍の跡が今も残っています。それで両親から、「気を遣いすぎず、考えても仕方がないことを考えるな。山より大きい猪は出ないし、空も落ちてこない」と言われて、二十歳過ぎの頃に努力して、自分で性格を変えたんです。だから今も、考えても仕方がないことは考えないようにしていますし、ストレスは特にたまりません。

—— 最後に学生や若いビジネスパーソンの人たちに対するメッセージをお願いします。

偉そうに言えるようなことはあまりないんですが、特に若い時には、失敗しないよりも失敗したほうがいいと思います。何もせずじっとしているよりも、何か行動に移して、仮に失敗したとしてもその経験が後に活きると思います。

若いうちにしかできない失敗というのはありますし、それを恐れる必要はありません。その失敗から学ぶことが、後々必ず活きてきますよ。

(聞き手・文責：吉村謙一)

## ●プロフィール 河 村 憲 一 氏

### ■主な経歴

1954年奈良県大和高田市生まれ。1977年和歌山大学経済学部卒業、グンゼ㈱入社。1982年河村繊維㈱入社、常務取締役、副社長を経て1999年代表取締役社長、2009年代表取締役会長就任、現在に至る。

現在、公益社団法人葛城納税協会会長、葛城納税貯蓄組合連合会会長、大和高田商工会議所副会頭。

### ■座右の銘、好きな言葉

「実るほど頭を垂れる稻穂かな」…常に謙虚でありたい。「無常」…常なるもの無し、明日の命の保証はないことを意識する。

### ■大事にしていること

信用と信頼。引き際をわきまえること。

### ■趣味

旧車（ビンテージカー）、ゴルフ、お酒（特にワインとスコッチウイスキー）

### ■私のモットー

自分の想い（ビジョン）に対して、起こりうるであろうこの想定の範囲を設定しておく。進展すれば、常にリセットする。判断を迷ったときは、相手の立場に立って考えてみる。

### ■好きな食べ物

旬の食材を好きなお酒で頂く（嫌いな食べ物はありません）。

### ■私のストレス発散法

歳のせいかストレスが溜まることが無くなりました。

### ■奈良県内で好きな場所

散歩のコースにしている近所の名刹「當麻寺」

### ■所属企業の概要

- ・会社名：河村繊維株式会社
- ・本社：奈良県大和高田市野口 218
- ・創業：1958年8月
- ・資本金：3,000万円
- ・従業員数：200名
- ・事業：レッグケア商品、パンティストッキング、インナーウェアなどの企画・製造・販売
- ・関連企業：河村商事㈱、河村産業㈱、㈱河村商事
- ・その他：2018年経済産業省「地域未来牽引企業」、2019～21年同省「健康経営優良法人（中小規模法人部門）」に選定