

第12章 御幸ホールディングスの誕生

第1節 | 新たな100年に向けて

厳しい決算

第141期(2002.4.1 - 2003.3.31)の一般経済情勢は、アメリカの景気減速による株価の下落や民間設備投資の低迷が続き、物価の下落傾向、とりわけ個人消費が伸び悩む深刻なデフレ不況が継続するという極めて厳しい状況の下に置かれた。このような環境のなかで、当社グループでは全社的なコスト削減を狙いとした経営施策を実行に移し、収益改善を図りつつ小売・卸売事業展開の定着を目指したが、市場環境の悪化に抗しきれず、巨額の株式評価損、次期以降を見据えた潜在含み損の一扫等により、当期の連結売上高は137億5,900万円と3%の減収、当期損失額も前年度を大幅に上回る74億5,200万円と、極めて厳しい決算となった。

ただし、この中には株式相場下落による保有株式の評価損ならびに一部売却による実現損を合わせた48億円、退職給付会計のジャンルである年金資産の評価損2億円、さらには新規事業として数年来取り組んできた卸・小売事業での事業構造転換に伴う損失10億円、織物事業に関わる評価損3億円、そして固定資産除却損2億円の計65億円が含まれていた。幸い、その大半は新たなキャッシュアウトを伴わない評価落としてであり、株主への1株当たり8円の年間配当金は継続した。

持株会社化を決議

当社は100年間ほぼ毛織物事業を専業とし、飽くなき品質の追求によって圧倒的なブランド力を築き上げ、強固な収益基盤を確立して、繁栄を勝ち取った。しかし、盛者必衰の警鐘を鳴らすかのように、時代の変化はとどまるところを知らず、経営を根本的に見直さざるを得ない状況が生まれていた。

その第一は営業上の問題で、高級品分野で当社の主力販売先であったテーラー層の地盤沈下と安価な中国製品の洪水のような流入による営業基盤の根本的な弱体化であった。特に景気と中国製品の影響は大きく、毛織物の総供給量は、1992年(平成4)の1,596万着が2002年(平成14)には1,360万着と15%減少、そのうち輸入品は285万着から1,140万着へと4倍に激増しているのに対し、国産品は1,311万着から220万着へと、83%も激減するという惨状を呈した。

このため、従業員一同の必死の努力も空しく、3期連続の大幅赤字を余儀なくされ、株価についても205円まで下落、従業員はもとより株主各位に不安を与える事態となった。しかし、不況と中国製品を中心とする輸入品の増加による低価格化の流れはとどまる様子はなく、毛織物に依

存している限り、母体を支える利益を早期に生み出すことが難しい上、新たに始めた事業についてもいまだ目鼻が付かないものが多く、その間のキャッシュアウトも大きな負担となっていた。

第二は企業経営に関するルールの変化である。まず企業会計分野で、旧来の単独決算の時代から企業が連結決算で評価される時代に本格的に移行、連結時代が到来した。さらに1997年（平成9）には持株会社が解禁となった。

時あたかも当社では、先のボン電気のグループ入り、アングルの新規参入もあり、連結経営の土台はできていた。2002年7月に東洋紡績専務から御幸毛織特別顧問に就任した岡田勲はこうした事態を踏まえ、次の100年もにらんで、当社のスタッフと共に、当社100年の経営の枠組みを変え、本格的な多角経営、連結経営に乗り出すべく本体から御幸毛織、株式会社ミュキライフを分社し、本体は不動産事業を兼営する持株会社とすることを企画、取締役会の承認をとりつけた。そして、年度の途中ではあったが、2003年（平成15）1月30日、臨時株主総会を開催、4月1日新体制発足案を提案したところ、賛成多数で承認された。持株会社制度も始まったばかりで前例も少なくスタッフは短期間に手探りで苦労をしたが、手続き上も問題はなく、整斉と分社化と持株会社の設立にこぎ着けたのである。

まさに、御幸100年の栄光の歴史を次の100年に継承発展させるための大改革であった。

決議された持株会社化の目的は、毛織物事業、高級肌着事業、電子・メカトロニクス事業、小売・卸売事業の各事業を専門化することである。それぞれに権限を委譲すれば、山積する経営課題に迅速に対応でき、事業間のもたれ合いを排して、それぞれが各業態で日本一を目指すという目標が定まる。また、本体が利益を計上できる体制になることで、株主、得意先の懸念が解消し、社員の気持ちも絶対的な安心感の上に立って業務に専心できるようになる等々であった。そこで、まず各事業の見直しと、これによる不採算部門の整理、さらには従業員各人の意識の改革が進められた。

御幸ホールディングス株式会社の誕生

持株会社制への移行に伴う御幸ホールディングス株式会社の新組織および人事異動は2003年（平成15）4月1日付で発表された。

新部署名および管掌事項は以下のとおりである。

【社長室】全体の総括、法務、広報・人材育成、秘書、情報システム

【企画・関連事業部】企画、関連事業

【管理・労務・総務部】管理、労務、総務、経理、財務

【不動産事業部】不動産管理

また、2003年4月1日付分社化により、新御幸毛織、ミュキライフに勤務する者は、御幸ホ

ールディングスからの出向とすることにした。

さらに、同年4月1日付で御幸毛織の組織を変更、組織の機能の充実強化を図るため事業本部を設け、総合企画部を営業企画部に改称、営業情報管理グループを営業情報グループに、テキスタイル企画グループも原系・テキスタイル企画グループに改称した。

社員の身分については、旧部、旧グループに勤務する者を新部・新グループの部長・リーダー・主査・部員にするとともに、ミユキ販売、ラン・クロージング、ミノバに出向している者は、新会社である御幸毛織からの出向とした。

新生「御幸グループ」発足

2003年（平成15）4月1日、当社は不動産事業を兼営する持株会社の御幸ホールディングス株式会社に生まれ変わり、本格的な連結経営に移行した。また、収益性を見込める電子関連事業および高級インナーウェア事業のM&Aを実行、同日付をもってメイソー電子工業とボン電気を合併してミユキエレクトクス株式会社とし、アングル工業とアングルを合併してアングル・ミユキ株式会社とした。

御幸ホールディングスは、テキスタイル事業の御幸毛織とミノバ、そして不動産業や物流までを担う中京産業、アパレル事業のミユキ販売とラン・クロージング、小売・卸売事業のミユキライフ、高級肌着事業のアングル・ミユキ、電子関連事業のミユキエレクトクスのグループ計8社を傘下にして、事業活動を総括、管理するのである。新会社の概況は以下のとおりであった。

- ・本店所在地：名古屋市西区市場木町 390 番地
- ・取締役社長：岡田勲
- ・資本金：18 億 1,500 万円
- ・総資産：268 億 6,700 万円
- ・決算期：3 月 31 日

持株会社の初代社長に就任する岡田勲は、1958年（昭和33）東京大学法学部を卒業して呉羽紡績に入社、合併により東洋紡績に移り、1989年（平成元）に同社取締役、常務取締役を経て1996年（平成8）に専務取締役、2002年（平成14）に御幸毛織特別顧問に就任していた。この新体制スタートに当たり、社報の年頭所感で、「持株会社化の目的として、第一は本体の収益を安定化し、従業員、株主の皆さんに安心してもらえる体制をつくること、第二は連結で利益を上げ、世間に評価していただける体制をつくること」の2点を上げるとともに、「なんとしても連結ベースで黒字浮上すべく、全エネルギーを2003年度に集中したい」とその決意を全社員に訴えた。また、「コスト面でとても中国にかなわないのなら、知恵と実行力で戦い抜かねばならない」と、げきを飛ばした。

もとより、この新体制の目的は、収益が安定化し、確実に利益が計上できること、また各事業体の役割と責任をより明確にして、それぞれが自己責任体制下で強化、発展を図ることであり、以後それぞれの事業体は持株会社が策定する事業ごとのミッションに従って経営を行うことになった。そしてさらに、新年度のミッション達成のための各社共通課題として、販売数量の確保（維持、拡大）あらゆる角度からのコストダウンを掲げることにした。

第2節 | グループ経営の下での各社の展開

マーケット戦略の再構築

御幸毛織では、マーケットの縮小と構造変化に危機意識を抱き、1997年（平成9）3月、ヤングマーケット掘り起こしのため社内に「ヤング・ラボ」を設置するなど、ブランド戦略に全力を傾けてきた。さらに、ブランド戦略委員会を立ち上げるなどして、「ミユキ」ブランドを見直すとともに、ブランドを切り口とした水平的な企画展開や新規事業への進出など、ビジネスチャンスの拡大にも意欲的に取り組んだ。

ところが、経済環境の悪化、あるいは繊維市場の劇的変化などにより、新たな取り組みは、提案、訴求された企画内容や広報活動の割には業績に反映されず、方向転換あるいは事業縮小を余儀なくされる流れを押しとどめることができなかった。とりわけ、切売りオーダー市場の地盤低下傾向が顕著ななかで、量販とブランド力の低下、売上利益への貢献度の低落など、テキスタイル事業としての諸問題点が提議されてはいたが、明確なビジョンが発信されないまま時間が経過した。

ただし、アパレルルートでは、コスト対応では時間がかかるために、E0市場への対応策が即効性に富むと判断して、大手E0アパレルに対しMD&販売戦略を展開。2000年（平成12）秋冬からロードカムデン商品を独占的に取り組み、2001年（平成13）からは御幸毛織との共同企画の取り組みに拍車を掛け、個別耳ネームの商品企画提案も行った。また、本格的なアパレル対応を意図して2003年（平成15）より社外ブレンとの共同企画ラインもスタートさせた。

一方、製品化戦略では、郊外型紳士服店の台頭の流れに沿い、2000年10月より秋冬物スーツを2,000着予定で納入開始。生地はミユキブランザの無地調4柄のみであったが、商標を「ミユキソフト」として、市場に一石を投じた。しかし、残念ながら当初の狙いであるヤング層への浸透が難しく、継続的かつ拡大販売が困難という判断が下されるに至った。

そこで、2003年10月、テキスタイル事業全体の見直しを図り、今後の中長期的な事業展開を意図して、「M（マーケット）戦略諮問委員会」が設立されたのである。

この背景には、以下のような理由があった。

切売り業界の低落

アパレル主体での営業体制に切り替え

中国からの安価な製品の輸入量が急増

特に郊外型アパレルにおける安価な輸入製品による上代の低下

御幸毛織における製造コストと市場が求める単価との乖離（かいり）の拡大

「M（マーケット）戦略諮問委員会」の報告

委員会では、奥山常務をはじめとする6人の委員と社外の3人のアドバイザーにより、紳士スーツ市場全体の市場分析や小売り業態の変化、そして当社の現状分析と柄物テキスタイル事業の可能性についてなど、多面的な角度からの検討が積み重ねられた。その結果、2004年（平成16）1月、高級品市場戦略、企画・開発戦略、生産戦略、営業戦略、広告・宣伝戦略についての基本方針をまとめ上げ、報告書として発表した。

その内容は、「ブランドを維持し、同時に売り上げを拡大する」ことを打ち出したもので、柄物の減少に歯止めをかけること、フォーマルの基盤確立、そしてブランド価値は守っていくことが改めて強調された。つまり、マーケットの変化のなかで、テキスタイル販売の量的確保の可能性とブランド維持の観点からの事業性を確保していくことである。

企画・開発戦略については、営業と一緒に売っていくという思想に立って商品を開発し、営業ニーズを重視した機敏な対応を取ること、生産戦略では、「ミユキの製造品質」を守り、顧客の求めるものを、求められる価格で、必要とされるときに供給していくことが強調された。また、ブランドについても、ミユキブランドの再構築と、テキスタイルにおいては製品ブランドの導入も視野に入れたブランドの在り方を探求することとした。

当社には、最終ユーザーのニーズを探求し、生産と流通を密接にリンクさせて、合理的で適切な取引の組み合わせを追求、それを妥当な価格で実現していくことが求められていた。また、低価格志向で、売れ行きの良い商品を生産販売する形態から、利益を追求し、しっかりしたものづくりを行って、それを消費者に訴求することが必要とされていたのである。

ライフスタイル事業の見直し

各事業会社の不採算部門見直しを進めるなかで、畑上（そじょう）に上ったのが、「御幸毛織を世界ブランドに育てたい」とパリに出店した「OMIO」である。市内の高級ブランドの路面店が立ち並ぶボワシーダングラス通りの店舗は高級価格帯の生活雑貨やインテリア家具、食器、部屋着など約800点を取り扱い、来客数は地元を中心に多いときで1日に30組ほどあった。だが、オープンがアメリカ同時多発テロの直後だったことから観光客の来店が少なかったことに加え、

商品戦略が習慣や感性の違う海外で馴染まなかったことなどから、月々の販売実績が計画どおりに進まず、黒字化に見通しが立っていなかった。

そこで、「選択と集中」という観点から、2003年(平成15)4月1日の持株会社制移行を前に、同店を3月末に閉店。本業のテキスタイル事業を支える新規事業として育成に力を注いできた「ラグジュアリー事業」の一つ“ライフスタイル提案事業”は「OMIO」の閉鎖によって、見直しが図られることになった。

人工透析装置生産

電子事業分野を託されたミユキエレクトクスでは、数年来開発に取り組んできた人工透析装置に厚生労働省の認可が下り、2003年(平成15)6月から、東南アジア市場向けとしてニプロ株式会社へ供給を開始した。また、東大阪市にあるラン・クロージングの縫製工場内に同装置を生産するための医療用具製造所を設置し、ヨーロッパ、中国へ向けての準備態勢も整えた。

このほか製品としてはセキュリティー、防災分野で火災報知機のシステムがあり、汐留に新たに竣工した電通ビルにもこれを納入していた。この開発には3年余りの歳月を要したものの、画期的なシステムとして評判が高かった。

事業の柱としては電子部品事業とメカトロニクス事業、電子機器事業、そして鉄道関連事業があるが、中でも中国向けのPHS需要が急増する電子部品事業が売上高の3分の1を占める稼ぎ頭となり、他の事業もコンスタントに売り上げを伸ばしていた。そして将来に向けては「試行錯誤を重ね、苦心をしていいものをつくり、それをじっくりリピート販売して利益を出す。ただ、リピートには限界があり、常に目新しさは必要で、市場が何を求めているかを見つつ、新しい商品を開発し続けること。限られたマーケットの中にあっても、そこで品質のいいものをつくり続けることで日本一、そして世界一を目指していきたい」との方針を打ち出した。

MOTS(モッツ)事業の新展開

テーラーの縫製・販促支援システムとして実績を築き上げた「ミユキオプショナル・テーラーメイドシステム(MOTS)」については、御幸毛織内にMOTS事務局を設置して事業を運営してきた。しかし、持株会社化に伴う大幅な組織変更により、2003年(平成15)4月からはグループに属するラン・クロージングに事務局ほかすべての業務を移管。以後のMOTS事業は、同社の管轄の下に、よりダイレクトでスピーディーな展開を図っていくことになった。

そして、同年10月からはイタリアクラシコの軽量コンフォートジャケット「アリスト・クラツィア」を発売するとともに、婦人服オーダーメイド事業を開始した。婦人服はMOTSの会員テーラー向けに「パリセナ」として6つのスタイルのスーツを提案するもので、もちろんサイズ

補正はイージーオーダーと同等で、細かい指示にも対応できる。

紳士服でコンフォートラインを提案した背景としては、「ザ・サード・ワードローブ」「センツァ・クラバッタ」という言葉に代表されるように、近年進むオフィスにおける服装のカジュアル化傾向があり、より快適でより気軽な感覚で着用できる衣服への市場ニーズが高まったからである。商品はコンフォート・スーツとカーディガン・ジャケットの2つのパターンで構成され、このラインには淡黄色の軽快なイメージに仕上げた専用織ネームが付けられることになった。

高島屋がMHC 導入

ミユキライフが手掛ける高級メンズのオーダーとセレクトショップは銀座店および東京・汐留店でも着実な実績を上げていた。これに注目していたのがメンズオーダーサロンの縮小が続く百貨店業界である。その中で、とりわけ当社と関係の深い高島屋が、顧客の若返りのために横浜店へ「ミユキ・ハンドレッド・クラブ」(MHC)を導入し、2003年(平成15)8月20日、約50m²のショップを開店した。

同店の紳士服オーダーサロンには、固定客の加齢化や技術者不足、協力工場の高齢化など、全国の百貨店メンズオーダー部門が抱える共通の課題がのし掛かっていた。特に50歳以上の顧客が80%を占め、次世代の顧客獲得策が急務であった。

高島屋横浜店では御幸グループのテキスタイルから縫製までの一貫体制に注目し、中長期的なビジネスパートナーとなり得ると判断したのであろう。

また、新たに30代前半をイメージターゲットにした高級メンズのセレクトショップ「コギト・エルゴ・スム」を2003年9月6日にオープン。ショップは東京都港区南青山のフロムファーストビル1階、売場面積は約54m²であった。

アングル・ミユキの黒字転換

アングル・ミユキは高級肌着に特化し、自社ブランドの「アサメリー」「エアメリー」「フィットメリー」「リーガル」と、提携ブランドの「ミラ・ショーン」「ダックス」の計6ブランドで市場を深耕することになった。同時に奈良工場から設備を移転し、柏原工場(大阪府柏原市)での一貫生産体制を整えた。原系搬入から編み立て、染色、縫製、検品、配送まですべての生産・物流加工業務は同工場の担当である。

アングル・ミユキの第1四半期(2003.4.1 同6.30)は黒字となり、新体制は上々のスタートを切った。もともと肌着事業は収益体質だったことに加え、再生法申請後も百貨店とは取引を継続したことや、工場集約に伴うコストダウンなども寄与した。

しかし、課題も増えてきた。例えば、アウターは事業としては業績の足を引っ張っていたが、

一定のファンもいて、アウターと同時に肌着も購入していた。アウター撤退が肌着にも影響を及ぼしていたのである。

それを乗り越えるためには、次のヒット商品を打ち出し、インナーで魅力を出し続けることであった。「事業をインナーに絞ったのだから、従来の3倍も4倍も発信しなければ」というわけである。アングル・ミュキは、ピキューナまでも使いこなす技術力に定評があった。そうした技術力を背景に、企画力やデザイン力を高めていかねばならなかった。

'04年春夏の紳士インナー企画では、新感覚メンズインナー「N-One アサメリー」を新たに展開した。35 50歳代を対象に、天然素材による快適でそう快なインナーウェアを提案したのである。

「シャリック」の素材バリエーション拡大

御幸毛織は盛夏用紳士服地の代名詞にもなっている「シャリック」の素材バリエーションを広げ、'04年春夏物から「シャリック IRO-IRO（色々）」と銘打って、重点訴求する方針を打ち出した。「シャリック」は、発売以来20年以上が経過し、生地生産実績は累計で105万着に近づいていた。

そこで、'04年春夏物からはテラー、アパレルなどが選択の幅を広げやすいように、従来の40 50歳代ビジネスマン層中心のターゲット層を30歳代半ばからに再設定し、機能性に加えてトレンド的な感覚要求も重視することにした。また、顧客ニーズの多様化を意識し、ストレッチ性、透けにくさ、超強撚ドライ、凹凸感などシャリックの様々な長所を強調し、ベネフィット拡大に乗り出した。

'04年春夏の「シャリック IRO-IRO（色々）」で提案する素材は、元祖シャリック、エクセル、ストレッチ、ジュンクール、カムデン強撚、中空ポリエステル、ヌーヴォの7種類であった。シャリックの企画提案に当たって、素材の特性に加え副資材や縫製仕様の軽量化を追求したミュキグループ共同開発の軽量縫製システム（SK-500）の活用も提案された。

第3節 | 地盤固めから飛躍へ

グループ各社の中期経営計画策定

大幅なグループ再編から1年が経過したことから、さらなる地盤固めと飛躍を目指して、2004年（平成16） 2006年（平成18）度の中期経営計画も策定された。そして、御幸グループとして、2006年時点で、現状より売り上げの15%アップ、売上高経常利益率5%を目指すことにな

った。

新たな中期計画を受けて、岡田社長は「一人ひとりの力が総合力となり、明るい未来が開かれる」と題した【総評】を『グループ報』に寄せ、改めて社員の奮起を促した。

「皆さんがよく頑張って悲願の黒字化が確実になってきました。つまり第一段階の難関を突破したわけで、当社にも春がやって来たようです。

第一段階は乗り越えたので、第二段階として今回、今後の利益拡大をめざして、3年間の中期計画を策定し、グループ各社の利益目標、それを達成するための具体的行動計画を決めました。(中略)目標として大変良い数字です。経常利益が10億円を超えれば、御幸グループの存在感も増し、世間の評価も得られると思いますし、ひいては当社のブランドの値打ちも上がると思います。(中略)しかし、いくら良い計画ができて結果が出なければ文字どおり『絵に描いた餅』です。これを具体的に推進し結果を出すのは、いつも言うことですが皆さんの力です。景気が上向いたとはいえ、それぞれの事業を取り巻く環境は厳しいものがありますが、どうか皆さん一人ひとりが不屈の意志と責任感を持って、忍耐強く、明るく目標に挑戦してください。そうすれば当社は間違いなく素晴らしい会社になるのですから」と。

グループ交流会スタート

本格的なグループ経営に入ってから1年を経過した2004年(平成16)4月、グループ交流会がスタートした。もともと、トップレベルでの交流は従来から活発であったが、現場レベルでは日常業務に追われ、横のつながりはいまひとつの感があった。そこで、新年度より、グループ交流会を発足させたのである。

この目的は、グループ間にネットワークをつくることはもとより、そのネットを介した共有事業の模索、シナジー効果の発揮などである。また、御幸グループとしての一体感を醸成させ、各社職場に基づき現状や課題を共通認識し、討議することにより新たなアイデアを模索することも含まれていた。

第1回目の会議には各社の営業関係者が集まり、百貨店ででの商売のノウハウからステテコの有効性まで多岐にわたって意見交換が行われた。例えばステテコの話では、参加者の中から、その長所、欠点についてなど、さまざまな意見や感想が出たが、夏場のステテコは汗を吸収し、スラックスを長持ちさせてくれるということで、早速MHCショップにアサメリーのロングタイツの導入が決定した。

第2回は生産・生産管理部門の担当者を中心に交流会が実施され、以後さまざまな部署・職制で開催されている。

コラボレーションによる E0 展開

御幸毛織では、紳士服業界大手の大賀株式会社と手を組んで、2004 年（平成 16）3 月より、最高級のイージーオーダースーツを全国のデパートで発売した。両社ともに歴史と伝統を有し、特にクオリティーに対するこだわりが社風として根付いていることから、互いの強みである高級品市場で従来にない取り組みにチャレンジしようと取り決め、スタートしたのである。

具体的には、御幸毛織における服地の企画開発段階から大賀が参加し、仕立て映えの良さや製品となった際の着心地まで計算に入れたイージーオーダー製品の共同開発を行うことにした。そのため、互いの工場レベルの技術者の交流など情報交換を活発に行い、同年の春夏向けでは御幸毛織が提案したスローファブリック路線の主流商品である細番手ウールトロピカルをはじめ、シャリック IRO-IRO シリーズなどを共同企画して、百貨店売場で展開した。

そして、2004 年秋口からは新たに「リキエスタ・クロスバイ・ミュキ」ブランドを設定。コラボレーション企画初の「シャリック・ジュンクール」をはじめ、英国ミノバ社製のインポート生地をアレンジした商品やスローファブリック路線の上質感のあるファブリケーションを提案した。

この種のタイアップによる取り組みは御幸毛織にとっても初めてで、テキスタイルとアパレル、さらにはリテールへと一気通貫するコラボレーションへの期待は大きなものがあった。

3 期ぶりの最終黒字に

大規模なグループ再編から 1 年、3 期連続の赤字に苦しんだ御幸グループは、2004 年（平成 16）3 月末に締め切った連結決算で、久々に黒字転換した。総売上高はアングル・ミュキが加わったこともあり 180 億 7,934 万円、経常利益が 3 億 4,912 万円、そして当期利益も最終的に 3 億 7,239 万円を確保することができた。

その内訳を見ると、テキスタイル事業では、高級路線のシフトおよびフォーマル服地の堅調による売り上げ高の増加、受託卸事業を強化した小売・卸売事業における売上の急増、さらには製販一体化による高級肌着事業の好調が後押ししたことなどで、不採算部門から撤退したアパレル事業の不振を補った。繊維事業全体の当期売上高は約 141 億 8,200 万円で、前期比 41.8%の増収となった。

また、IT 関連部品の活況により電子関連事業全体で売上高は約 33 億 7,900 万円と、前期比 4.0%の増収。メゾネットタイプの賃貸住宅への入居が好調な不動産事業の売上高も前期比 2.1%増の約 5 億 1,700 万円となり、各事業を会社単位で専門化し、各社の目標を明確化するという「ミッション経営」の狙いが実を結び、グループ全員の努力が目に見えるかたちで表れたのである。

新経営陣にバトンタッチ

持株会社化、グループ経営が一応軌道に乗り、業績の復調が確認されるや、岡田社長は経営のトップから身を引き、特別顧問に就任、後事を奥山一徳に託した。

新社長に就任した奥山は、1966年（昭和41）早稲田大学卒業後、東洋紡績に入社。短繊維ニット事業部長、原糸・ホーム製品営業部長などを歴任し、2002年（平成14）4月、同社取締役、社長特命事項担当として当社の顧問に就任。同年6月、同社を退社して当社専務取締役として着任した。その後、グループ傘下に入ったアングル2社の取締役社長に就任、2003年（平成15年）両社が合併して新会社アングル・ミュキが発足した後も、トップとして同社再建の陣頭指揮を執っていた。

御幸ホールディングスのトップに就任した奥山新社長は、今後の抱負について、「グループ各社のコラボレーションによる、ものづくりから販売までの一貫した取り組みをさらに強化する」と述べた上で、「御幸らしさを大切にしていきたい。国内でのものづくりにこだわり、ベターゾーン以上のリッチな部分で、当社にしかできない商品を提供していく。ブランド力や品質の高さなど、よく二極分化といわれるが、当社にとってはフォローの風だ。今まで培ってきたノウハウで、“MADE IN JAPAN”にこだわり、なおかつ、新商品開発で情報を発信し続けていきたい」と述べた。

2004年（平成16）11月には、社長方針が発表された。そこには、一部上場企業の責任を果たすこと、すなわち利益を上げ続けなければならない。安定経営を目指すために、長期安定株主の確保に努力する。社は『日に新たなり』に基づき、リスクを回避するために変化に対応する攻めの経営を志向することが掲げられた。

東洋紡績との連携強化

当社は第二次世界大戦の最中、企業合同により東洋紡績グループ傘下に入るなど、かねてから東洋紡績とは強い結び付きがあった。戦後も役員派遣、原料供給、共同研究などでその関係は継続し、東洋紡績およびその子会社が御幸ホールディングスの発行済株式の15.00%（間接所有分3.03%を含む）を所有して、同社の持分法適用関連会社となっていた。

東洋紡績では、この関係をさらに盤石なものとし、両社のグループ企業間の相乗効果を上げるため、2004年（平成16）11月25日、御幸ホールディングスの株式の公開買い付け（TOB）を実施し、子会社化すると発表した。買い付け期間は同月26日から12月16日まで、買い付け価格は1株当たり410円。買い付け資金は54億円を用意し、持株比率を50.81%に引き上げる予定であった。

公開買い付けにより、同社は発行済み株式総数の 26.67%を追加取得。この結果、東洋紡績の持株は間接保有分を含んで 1,512 万 8,338 株となった。これは発行済み株式総数の 41.68%に当たり、御幸ホールディングスは東洋紡績の連結子会社となる。

奥山社長はこの報を受けて「今後はさらに情報交換を密接にし、工場の相互利用も検討したい。また、東洋紡績の子会社になることで、懸念されていた敵対的株式公開買い付け（TOB）対策もできた」と談話を発表した。

第 4 節 | 新世紀のスタート

創業 100 周年を迎えて

2005 年（平成 17）1 月 8 日、御幸ホールディングスは、1905 年（明治 38）の創業から数えて満 100 年の歴史的節目を迎えた。その間やむことなく最高の品質と技術を追い求めた先人たちの汗と涙がつづった 1 世紀という長い歴史は、社員一人ひとりの胸に自信と誇りを、さらには新たな世紀へ向けての意欲を改めてかき立てることになった。

この記念すべき年に当たり、本社ビルの 1 階ロビーには、会社を訪れる人たちへ創業 100 周年を語り掛けるとともに、社員が社歴の一端をうかがい知る手掛かりとして、稻荷大祭や記念祭以外は門外不出の神輿が引き出され、祝賀ムードに花を添えた。また、2000 年（平成 12）7 月に編纂委員会を発足させ、5 年がかりで発刊準備を進めている「百年史」も、現代編までの原稿が仕上がり、本誌に掲載する貴重な写真やデータなどもほぼ整ったことから、これらをページ紙面に割り付ける作業に着手、秋口の上梓に向けて鞭を入れた。

一方、インターネットのホームページには、「百年史」編纂作業の途次、二人の専任スタッフの手で探し当てた創業者・祖父江利一郎の肖像写真や「御幸セル」の雑誌広告など数々の貴重な史料で構成する「写真で見る御幸 100 年の歩み」を新設、創業から現代に至るまでを 4 編に分けて公開することとなった。さらに、当社では、1984 年（昭和 59）に始まった「衣文化交流作品」28 作品を紹介するサイトを追加、1 世紀にわたり日本の衣文化を守り続ける己の姿勢を広く内外にアピールした。

100 周年記念企画の展開

ミュクライフでは、創業 100 周年を記念し、究極のオーダーシステムを企画、「MIYUKI HUNDRED CLUB-MANBLISS（マンブリス＝男の至福）」の名称で、2005 年（平成 17）1 月 8 日より受注を開始した。同企画はテキスタイルの段階からお客様の要望に応じて、オリジナルな 1 着を

生産し、スタイリングや縫製も業界の一流プロのアドバイスを取り入れながら、お客様に最高のオーダースーツを創作するものである。具体的には、テキスタイルで当社の50年前からのピンテージサンプルを基本に、お客様の好みを反映して1着の生地を生産。縫製はMHC工房(ミユキ・ハンドレッド・クラブのオーダーライン)で行い、メジャーリングからパターンメイキング、フィッティングは一流モデリストが担当する。また、スタイリングの担当もファッション界の第一線で活躍するスタイリストである。

ミユキ・ハンドレッド・クラブでは、この商品を頂点に日本の服(背広)としてオリジナル商品を再編成。マーケティング分野では生活者視点・発想により、顧客とともに商品を開発することが盛んになりつつあり、こうしたトレンドの究極に「MIYUKI HUNDRED CLUB-MANBLISS(マンブリス=男の至福)」を位置付けた。もとより、ファッション界では珍しい試みで、関係者の注目は高かった。

創業100周年記念の第2弾として、御幸毛織では新ブランド「M'sARC(エムズアーク)」を立ち上げ、2005年春夏服地で全57柄を商品構成し、全国の主要デパートのオーダー売場、高級イメージオーダー売場やテラー、ミユキ・ハンドレッド・クラブで1月下旬より発売した。

同ブランドの基本コンセプトは「クオリティーの上質感」と「クラシックをベースにリファインされた新しさ」の表現である。2005年春夏スーツ地はウールで豪州のメリーヴィル種、モヘヤ(アンゴラ山羊の毛)では南アフリカの繊度の細い良質なキッドモヘヤを中心に使用した。

色柄としては、1960年代のクラシックなデザインをベースに、今日的なシンプルさを加味してスーツ地は40柄で構成。ジャケット地ではウールにシルクを交織したテキスタイルを中心に展開し、メッシュ風な織組織や微妙な凹凸感を表現する17柄で構成した。

なお、「M'sARC(エムズアーク)」のMはMIYUKI(ミユキ)を示し、ARCは円の弧を意味するが、ビジュアル的にはそれをアーチととらえ、「架け橋」をイメージした。創業100年のものづくりの心を、次の100年に引き継ぐ架け橋として、強い思いを込めてブランド名にしたのである。

「日に新たなり」 明日に向かって

当社が創業100周年を刻んだ2005年(平成17)は、終戦から数えて60年目、わが国が国際社会の一員として嘗々と積み上げてきた実績が改めて問われる年でもあった。折しも御幸グループのひざ元である愛知県では、海外との交流を一層促すかのように中部国際空港が開港し、3月25日からは「自然の叡智」をうたう「愛・地球博」が開かれている。まさに、百花繚乱の年と言えよう。

一方、バブルの清算に追われた経済活動も、金融不安やデフレの終息に見通しがつき、企業の設備投資が活発化、流通の末端でも旺盛な消費マインドにこたえる動きが目立っている。そんな

なかで、注目を浴びたのが、新興の IT 企業ライブドアとマスコミ界の大手フジ・サンケイグループとの資本をめぐる攻防である。そこには企業価値とは何かを問いかけ、新たな時代の企業のあり方を模索する動きの一端が垣間見えた。

これより一足早く、御幸グループでは、以下に示される【価値の向上】を基本理念としてまとめ上げた。すなわち、お客様に常に価値ある商品、サービスを提供し、満足度を高める【顧客価値の向上】、市場から高い評価を得、信頼されることにより、株主様に対し継続的な安定配当を実現する【株主価値の向上】、取引先とのパートナーシップを深め、相乗効果で共に発展することを追求する【パートナー価値の向上】、グループ各社それぞれの専門分野における特色、強みを最大限に生かし、統合の効果を最大限に発揮する【専門・技能価値の向上】、そして、社員にとって夢を語り合える、意欲に満ちた魅力的な集団にという【職場価値の向上】の5つである。

この基本理念を踏まえ、奥山社長は、来るべき未来に向けての見通しと抱負を以下のように語っている。

「企業はゴーイングコンサーンとして、絶えず自ら殻を破って、変わっていかねばならない。それが社是にある『日に新たなり』であり、御幸グループが日本という国に足場を置き、100年という年輪を刻んだバックボーンにほかなりません。

当社が『MADE IN JAPAN』にこだわるのは、常に最高品質を求め、トップゾーンにこだわる姿勢を崩していないからで、毛織物事業の3つの要素であるセンス、ファッション、テクノロジーを満たすには、国内での生産が最適だからです。このゾーンの原料調達はやが国でしかできないと言っても過言ではありません。とりわけ、小ロット、多品種生産、あるいは差別化した商品の生産は海外では難しい。ただし、アジアなど海外ではボリュームゾーン、規格型の商品を大量、安定的に生産するには適しているでしょう。拡大志向でやること、大工場でたくさんの人を使い、同一なものを、安定的に供給するには最適かも知れませんが、限られたもの、他の人が着ていないものを、欲しい時に求め、生涯にわたって愛用したいというミユキファンの期待にこたえることは難しいのではないのでしょうか。ミユキは3極分化、4極分化しているといわれる消費者の最も高い階層、その頂点を常に意識しています。イギリスやイタリアからの輸入品、最高級品と切磋琢磨し、戦っているのです。テーラーはじめ百貨店やアパレルでもミユキの商品は最高のところ、一番上に位置付けられています。ベターゾーンも充実させたいが、あまり量を追求し過ぎて、品質を落としたり、値段を下げると、取引先に失望感を与えることとなります。また、会社としても方向性を失ってしまう。それは100年続いたミユキへの信頼感を裏切ることになるばかりか、希少価値を求める人、他の人とは違ったものを着たい、持ちたいというお客様の価値観あるいは人生そのものを否定することにはならないかという心配が常に私たちにはあります。あの「マズローの法則」にうたわれているように、人間の欲求は、生理的欲求にはじまり、安全欲求、社会

的欲求、尊厳の欲求、そして最高段階の自己実現の欲求に達します。ミュキファンは、わが社の製品に自己実現を見いだしているのではないのでしょうか。

ただ今後の展開を考えると、若者に向けてのメッセージの発信、あるいは製品ブランドづくりなども考えねばなりません。自分が社会人になった頃は、テラーに行って背広をあつらえたものですが、今は既製服が主流で、ミュキとの接点、出会いがほとんどないに等しい。グループとして、8つの会社が一体化した今、例えば、百貨店に強い販売ルートを有するアングル・ミュキとの一体となった営業、あるいは、それぞれが他のグループ企業とのコラボレーションにより、新たな顧客開拓のチャンスを探ることができるのではないかと。そうなることこそがグループ統合の基本理念であり、グループ各社の企業価値を上げることにつながっていくのです。

今日までの歴史を顧みると、ミュキグループは生産や開発など「ものづくり」に経営資源の多くを投下してきた観があります。それは、否定されるべきことではありませんが、その反面、販売やマーケティング活動がやや手薄になり、トータルな企業活動としてバランスに欠けたきらいもあるかもしれない。この両輪を調和させることも経営の最大の課題であり、ミュキをご愛顧いただいているテラーの皆さま方が、最高の品質とデザイン以外に今求めているもの、例えば顧客用生地見本や在庫によるバックアップ、あるいは縫製工場の充実などの要望にも真摯にこたえていきたいと思えます。

アパレル事業のミュキ販売は、有力百貨店のオーダー紳士服売場との連携で強みを発揮しています。イージーオーダーマーケット再開発も含め、今後は、こうした百貨店との取り組みが大きく期待できます。加えてセレクトショップや専門店との取り組みなど新たな販路の開拓にも注力しなければなりません。小売・卸売事業を担うミュキライフでは、ヨーロッパのハイ・センス、ハイ・クオリティーな輸入ブランドを扱うほかに、高感覚メンズ専門店「ミュキ・ハンドレッドクラブ (MIYUKI HUNDRED CLUB)」のブランド展開も期待できます。インナーファッションのアングル・ミュキは、国内自社工場での生産という強みを生かしつつ、高いブランド力を背景に高付加価値路線を徹底追求する。さらに、ミュキエレクトスは人工透析装置など、時代のニーズを敏感にとらえた製品の開発が軌道に乗っており、今後も先端分野で独自性を発揮できるはずで、中京産業やラン・クロージングは、ジャパングオリティーに徹底的にこだわるグループの象徴的な存在として、その技能をさらに磨いていきたい。

間違っていないのは、ミュキのコアは「ものづくり」にあるということです。コツコツと、一所懸命にものづくりに創意工夫を凝らすことが、私たちのDNA と言っていいでしょう。この、いわばシーズからの発想を大切にしつつ、ニーズからの発想にも目を向けることがグループのこれからの課題でもあります。

国内に生産基盤を持ち、不可抗力ともいえるカントリーリスクにさらされることの少ないミュ

キグループは、外とはかかわりなく、自らの意志で何事もハンドリングできる恵まれた立場を生かして、今後のさらなる発展につなげていかなければならないと思っています」

先人の手で築き上げた1世紀の歴史、そして、新たに私たちの手で織り上げていく第2世紀。この第一歩を踏み出すに当たり、「日に新たなり」の社是を心に銘記し、“継続は力なり”を合い言葉に、着実に前進しよう。「常歩無限」、ゆっくりと堅実に歩み続ければ、道は永遠に続くのだから…。