

トップ インタビュー

品質と信頼で『伝統』を『新素材』へ継承する ～松阪の織工場が築いた「一貫生産」～

株式会社イセオリ

代表取締役社長 水谷 英一郎 氏

●インタビューー

名古屋中小企業投資育成株式会社
専務取締役 五十嵐 健二



株式会社イセオリ 会社概要 (2025年3月期)

本社所在地：三重県松阪市西肥留町200番地
事業内容：ガラス繊維製品の製造加工販売
設立年月：創業1889年(明治22年)
設立1934年9月
売上高：992百万円
従業員数：34名

水谷 英一郎 氏 プロフィール

1974年 三重県生まれ
2006年 当社入社
2014年 取締役就任
2022年 代表取締役社長就任
趣味：登山、キャンプ

《明治創業の老舗企業》

【五十嵐】2013年の投資以来、12年超のお付き合いになります。2024年9月に設立90周年を迎えられました。誠にめでとございます。まずは会社の沿革や事業内容をお聞かせください。



【水谷】創業は明治22年で、元々は地域の織物業としてスタートしました。1934年に伊勢織物株式会社として法人化して以来、長らく綿織物が主力でした。戦後の産業構造の変化や海外製品の流入などを受けて1954年にガラス繊維織物の研究を始め、1959年に生産を開始しています。1967年にはガラス繊維織物を専業とするという大きな転換を行いました。綿織物で培った“織る技術”を新素材のガラス繊維に応用していった歴史があります。

【五十嵐】転換期を牽引した水谷信博会長(前社長)について、会社の変化へどう関わられたのか教えてください。

【水谷】会長はまさに転換期のキーパーソンでした。経営判断や技術選定をリードし、ガラス繊維業界への本格進出と、現在の強みである一貫生産体制の基盤を築きました。地場の織物現場を深く理解していたからこそ、新素材への挑戦を単なる経営判断とせず、現場とともに課題を

洗い出し、現場主導で改善する文化とチャレンジ精神を育ててくれました。

研究や設備投資に踏み込みつつ、職人の声を大切に、ベテランと若手の対話の場を整備しました。暗黙知の形式知化(作業標準や教育資料の整備)を後押しし、技術継承の仕組み化にも貢献しました。現在も経営陣を支え、現場からの信頼は厚く、私自身も社長就任後に学ぶことが多いと感じています。

《新素材 ガラス繊維への挑戦》

【五十嵐】ガラス繊維へ舵を切った狙いと、参入までの道のりを教えてください。

【水谷】当時、衣料用やカーテン用などの従来分野は価格や供給力で海外勢に押され始めていました。弊社も将来的な成長が見込めないと判断していたそうです。そこで産業用途、特に建築や工業材料向けの需要が増えている分野に目を向け、繊維という技術的強みを生かせる素材を探した結果、ガラス繊維に注目しました。幸い、近隣にガラス原料の供給ルートもあり、設備投資と長期の研究を経て専門化に踏み切っています。

ただ、素材が変わったことで現場は大変苦勞しました。見た目は糸でも、ガラスの糸は硬く脆く、綿糸とは扱い方が全く違います。織り方や機械の部品、テンション管理など、機械側も工程も最適化し直す必要がありました。そのため十数年にわたる研究開発期間を要しました。新素材への挑戦にはガラス繊維に適した設備投資が必要でしたが、当時は新素材用として機械のすべてを新品で揃えることは難しく、従来の綿織

物の機械を工夫して対応しました。従来の織りのノウハウを生かせる部分もありましたが、素材特性の違いは大きく、手探りでノウハウを積み重ねていったというのが実情です。

《下請け企業からの脱却、
一貫生産体制構築へ》

【五十嵐】一貫生産を選んだ狙いや強みを教えてください。

《一貫生産設備》



<捻糸(捻糸機)>



<ワーパー(荒巻機)>



<サイジング(整経機)>



(3D織機)

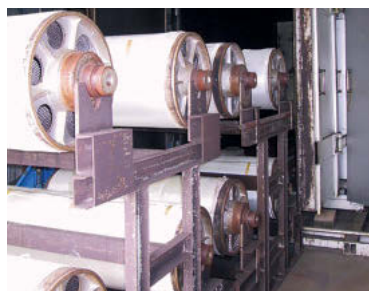


(レピア織機)



(エアジェット織機)

<製織>



<ヒートクリーニング処理>



<表面処理>



<裁断・検査(裁断用スリッター)>

【水谷】狙いは脱下請けです。加えて、ガラス繊維の①耐熱・耐火などの熱特性、②電気絶縁などの電気特性、③引張強度・寸法安定性といった機械特性が将来の汎用性につながり、差別化の武器になると判断しました。

主な工程は、「撚糸」⇒「ワーパー」⇒「サイジング」⇒「製織」⇒「ヒートクリーニング」⇒「表面処理」⇒「裁断・検査」です。

弊社はもともと製織だけでしたが、現在でも業界では分業制が一般的な中、1990年代から中古機械を買い集め、既存の製織工程に加え、前工程の複数の糸を撚り合わせて強度や特性を変化させる撚糸工程、後工程のヒートクリーニング処理、表面処理、最終の裁断・検査までを順次構築し、一貫生産体制を築き上げました。「自社でできるようにする、できることを増やす」という姿勢で工程を増やしていったのです。

一貫生産により、大手が不得意で採算が悪い少量・短納期・頻繁な仕様変更にも対応できるようになり、外注に頼らない生産体制が徐々に整いました。お取引先様から「イセオリであれば何とかしてくれるのではないか」という信頼もつながり、柔軟な対応力は、他社にない弊社の強みとなっています。加えて、品質管理も工程間で直接連携できるため安定しています。一方で、多くの設備を保有し、強みを維持するためには、設備の維持や投資負担は他社より若干重いかもかもしれません。

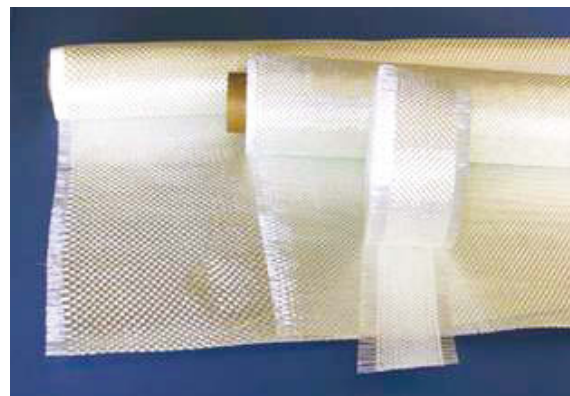
また、弊社が下請けとして長年取引してきた顧客と自社販売が重なる局面では、微妙な利害調整が必要になることもあります。詳しくは言えませんが、ガラス繊維業界は意外と狭く、協力関係にありつつも気を使う場面が多い業界だと感じています。

【五十嵐】現在の主な製品や用途を教えてください。

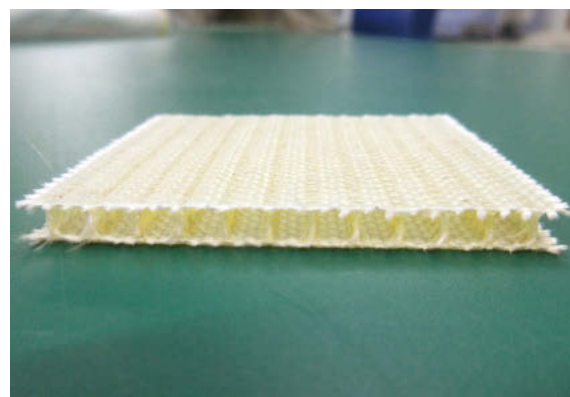
【水谷】建築資材（防水シートの寸法安定材など）、土木・産業用フィルター材、砥石の補強材、自動車部材などが主力です。釣り竿の一部など、意外なところにも使われています。最近

は、従来取り扱ってきた産業資材分野向けだけでなく、先端産業分野向けのガラス繊維織物の加工についてのお問い合わせが増えており、新たに取り組んでいます。売上の柱はいくつかありますが、特定の顧客に偏らないよう複数の業界向けに供給しています。

また、国内でも珍しい、厚みや立体的な形状を持つように織られる3D織物の生産もしています。



<ガラス繊維織物>



<3D織物>

《先端産業へ挑戦、 人材と技術で競争力強化へ》

【五十嵐】先端産業分野への参入は、設備投資や技術面で難易度が高いと聞きます。どう取り組んでいますか？

【水谷】設備の導入自体は完了していても、実際の製品化には技術的な安定化がまだまだ必要で、現在も試作と調整を継続している状況です。弊社は加工ノウハウや設備のバリエーションがあるため挑戦できていますが、時間と人的リソースの投入は正直負担が大きいです。現場の理解と根気が必要な取り組みだと考えています。

【五十嵐】人材育成・技術継承はどう進めていますか？

【水谷】技術継承は重要な課題です。最近の機械は自動化が進み、操作を覚えれば動かせる面はありますが、トラブル時の判断や微調整は現場の経験がものを言います。だから「広く浅く」できるように育てる方針で、多能工化を進めています。一人が全部できる必要はありませんが、複数工程を理解していることが現場の安定につながると考えています。待遇改善や職場環境の整備も進め、社員の意欲向上につながる仕組みづくりに取り組んでいます。

【五十嵐】事業を進めていく上での今後の課題と展望についてお聞かせください。

【水谷】課題は原材料の供給構造の変化です。上流で高付加価値領域に資源が流れると、従来原料の供給が逼迫し、価格が上がる可能性があります。そうしたリスクに備え、付加価値を上げて原料価格高騰にも耐えうる事業構造を作っていく必要があります。

展望としては、既存の産業資材をしっかり固めつつ、先端産業向けの分野を育てていきたいと思っています。競争力を高めるため、生産性や品質の改善、若手の育成に注力していく予定です。

【五十嵐】最後に、社長として大切にしていることを教えてください。

【水谷】品質と信頼です。製造業としてまずは品質でお客様の信頼を得ることが最優先と考えます。そのうえで従業員の信頼を得ることも重要です。経営はトップダウンだけではもう回らない時代です。現場の知恵を引き出すボトムアップ的な部分も大事にしながら、挑戦を続けていきたいですね。

【五十嵐】品質と信頼の獲得が御社の継続的な発展につながるのですね。従業員からの信頼に基づくボトムアップ型の組織づくりも有効なアプローチと感じました。

今後のさらなるご発展を祈念しています。
本日はありがとうございました。

