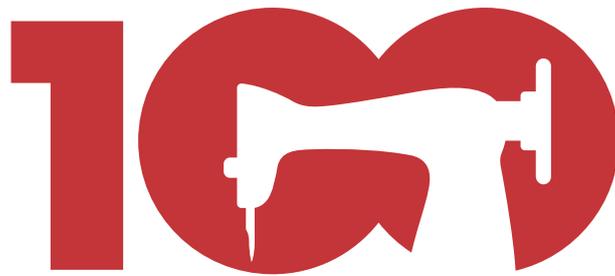


ジャノメ100年史

1921-2021

JANOME



YEARS
since 1921

ジャノメ100年史

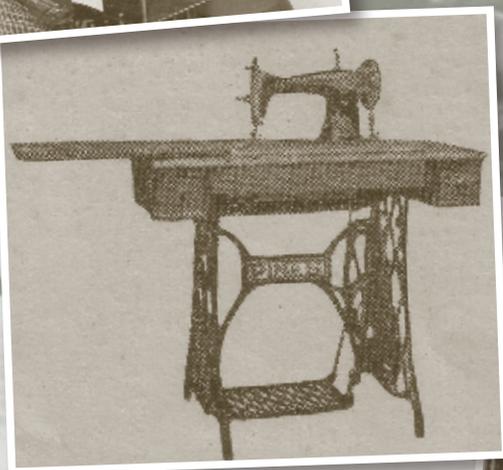


三洋電機株式会社
三洋電機株式会社

蛇白シン月歌
現金より余り子の風賣

甘栗

甘栗屋
甘栗屋



踏み出す響き。

ラジオ放送、タクシー、文化住宅。

大衆文化が芽吹いたこの時代は、初の国産ミシンが現われる。

「パイン500種53型」、1921（大正10）年のことである。

舶来ものではなく国産でこそ普及する

——それは、創業者小瀬與作の信念だった。

初号機の小型手廻し式から足踏み式の家庭用ミシンへ。

そして、月掛予約・月賦販売を創案し、

より多くの家庭にミシンが届く道が拓かれた。

ミシンを踏む響き。

それは、母が家族に愛を込めて奏でる調べであり、

洋装文化の扉を開き、

女性たちが自らを前に歩み進める足音であった。



時代の予感。

戦争が終わって10年が経とうとしていた。

混乱と空腹の日々をくぐり抜け、戦後のベビーブーム世代は、

日本の成長をけん引する主役へと育ちつつあった。

ミシンといえば黒。

そんな常識を覆したシルバーのミシンは、

今までとは違った輝きを放ち、

新しい時代の幕開けを感じさせた。

インダストリアルデザイナー小杉二郎が手がけた320型。

それは、高度経済成長、工業化社会、大衆消費社会の

始まりを告げるシンボルであったのかもしれない。







進化の 実感。

初の国産ミシンメーカーは、
初の国産コンピュータミシンメーカーとなった。

1970年代は今日の名だたる
コンピュータメーカーが産声を上げ、
パーソナルコンピュータが出現した時代である。

手探りを繰り返し、失敗の数だけデータが蓄積される。

知見も豊かになっていく。
開発の可能性の宝庫であり、苦心の報酬である。

コンピュータミシンなら、キーに触れるだけで
縫いたい模様を組み合わせてオリジナリティあふれる作品ができる。

ミシンの進化を、そこから実感した。



JANOME

J3241

解く力。

スマートフォン。その生産現場に、

ジャノメの技術が導入されている。

ミシンで培った位置制御技術が、

製品の精度向上とともに働き方改革、

人手不足の解決策として貢献をしている。

ミシンがエレクトロニクスと手をつなぎ、

メカトロ製品となったとき、新たな世界が広がった。

針と糸を精緻に動かし送るテクノロジー。

その精密な技術が、工業製品の生産現場で求められ、

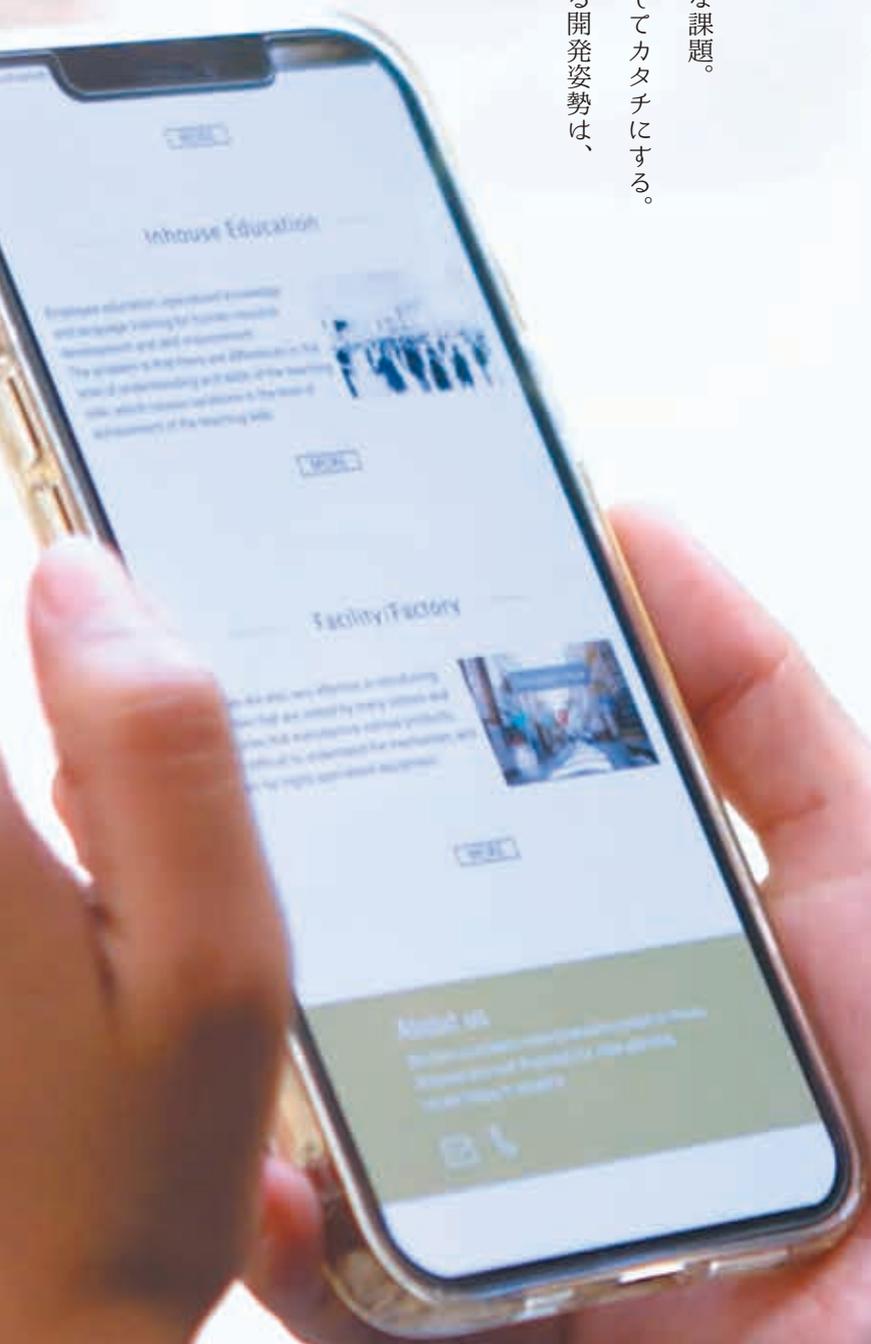
新たな活躍の舞台となった。

世界の生産現場が抱える多様な課題。

その解決策を産業機器製品としてカタチにする。

高性能で容易な操作を実現する開発姿勢は、

ミシンで培った。



JANOME、

第2世紀。



‘machine’の最先端を国産化し

グローバルに展開してきたJANOME。

地道にひたむきに改良に打ち込んで積みあげた高性能、高機能を

コンパクトに収め、誰もが使いやすいmachineに仕上げ、

家庭で、工場で、思い思いのイメージーションを

描かれる未来をかたちにして1世紀を歩んできた。

2020年代、地球社会は新たな困難に遭遇した。

戸惑い、なす術が失われたかに思われた日々が続いた。

そんな時代にこそ

人の心を豊かにひらき、よろこびをとり戻すパートナーとして

求められる価値を社会に送り届ける匠として

JANOMEは第2世紀を歩みはじめている。



刊行のあいさつ

2021年10月16日、株式会社ジャノメ(旧社名: 蛇の目ミシン工業株式会社)は創業100周年を迎えました。これもひとえに、お客さま、社員をはじめ、当社とともに歩み、長年にわたりご支援を下された皆さまのおかげであり、それを記念してここに創業100年史を編纂刊行できますことを心より感謝申し上げます。

当社は、1921年東京滝野川で日本初の国産ミシンメーカーとして創業いたしました。そして大きく変わりゆく時代のなかで、家庭用ミシンの製造販売を通じて、日々お客さまに喜んでいただくための「モノづくり」に向き合ってきました。その根底には確かな技術力と強固なチャレンジ精神があったと自負しております。

手廻しミシンでひと針目をスタートした私たちは、今日では最新のコンピュータを備えながらも、誰もが手軽に簡単に使える家庭用ミシンを世界中にお届けしています。その技術は、新たな時代を支える産業機器製品へと発展しております。そしてこれからも地道に実直に皆さまのご期待に添うべく、高品質で価値ある商品とサービスを提供し、人々の豊かで創造的な「モノづくり」に貢献していく所存です。

これまでも当社では創業50周年に際して「創業50年史」を発刊いたしました。そしてこの度、新たに50年の歴史を積み重ね、大正・昭和・平成・令和の時代をさまざまな苦境をともに乗り越え生き抜いた100年の物語として100年史を編纂いたしました。編集にあたっては、多くの関係者の皆さまから貴重な資料のご提供や、取材などにご協力をいただきました。この紙面を借りて、厚くお礼を申し上げます。

当社はこのほど、新中期経営計画「Reborn 2024」を策定いたしました。この計画では、「これからの100年に向けた持続可能な成長」をスローガンに掲げておりますが、節目となる100周年を経て、この先の持続的成長への礎を築くべく新たな一歩を踏み出しました。時代や取り巻く環境が変わり、世の中はさらに大きく変わっていくことと思います。当社はこの先50年、100年と、皆さまの創造的な生活の向上や社会・文化に貢献することで、親しみやすく身近な存在の企業となるよう日々努力を重ねてまいります。今後とも、より一層のご支援と、さらなるご厚情を賜りますようお願いを申し上げます。記念誌発刊のご挨拶といたします。

2022年6月
株式会社ジャノメ
代表取締役社長 齋藤 真



ジャノメ100年史 目次

刊行のあいさつ

株式会社ジャノメ 代表取締役社長 齋藤 真

本編

第1部 創業からの半世紀

第1章 創業 1921-1936 ……002

- 1 ミシンとの遭遇 ……002
- 2 小瀬與作、龜松茂、飛松謹一、パイン裁縫機械製作所の創設 ……003
- 3 国産第一号、標準型本縫ミシン「パイン100種30型」完成 ……004
- 4 国産ミシン初の法人、パインミシン株式会社誕生 ……005
- 5 中野に工場を設立、敷地に日本洋裁学校を開校 ……006
- 6 「蛇の目ミシン」商標の認可を得る ……007
- 7 国産初のミシン量産工場、小金井工場が竣工 ……008

第2章 蛇の目ミシン工業株式会社の発足 1937-1959 ……010

- 1 戦時下、音響兵器を製造 ……010
- 2 戦後復興期の混乱 ……012
- 3 直営組織を基盤とする予約・月賦販売を開始 ……013
- 4 蛇の目ミシン工業株式会社に社名変更 ……015
- 5 小杉二郎デザインの320型ミシンがデザイン審査で特選第一席に輝く ……016
- 6 ジグザグミシンへの積極展開 ……017

第3章 飛躍の時代 1960-1971 ……018

- 1 嫁入り道具はミシン ……018
- 2 アメリカ、ニューホーム社を買収 ……019
- 3 東京・大阪証券取引所市場第一部への上場 ……020
- 4 東京オリンピック開催記念モデル「ハイドリーム」発売 ……021
- 5 八王子に技術研究所竣工 ……023
- 6 京橋に本社ビル完成 ……024
- 7 台湾・ジャノメミシン株式会社を設立 ……025
- 8 全国に530支店を展開。創業50周年を迎える ……025

第2部 創業半世紀からの50年のあゆみ

第1章 ホームソーイングの時代 1972-1978 ……028

- 1 ドルショック、オイルショックが世界を襲う ……028
 - 2 ソーイングセンター開設、ホームソーイング教室開講 ……029
-

3	人気を呼ぶ原寸大型紙「ジャンメフィットパターン」	……030
4	フリーアームミシン「エクセル」がヒット	……031
5	科学技術庁長官賞を受賞	……033
6	輸出は伸長するも円高に苦しむ	……033
第2章 コンピュータミシン市場を拓く 1979-1988 ……035		
1	成熟化する国内ミシン市場	……035
2	国産初のコンピュータミシン「メモリア」発売	……036
3	「メモリークラフト」、イギリスでブルーリボン賞、日本でグッドデザイン賞を受賞	……037
4	シアーズ・ローバック社との契約調印、北米市場を広げる	……038
5	アジアに新たな拠点、タイ・ジャンメ株式会社を設立	……039
6	ミシン生産で培った技術を活かし、エレクトロプレス、真空注型装置誕生	……040
7	家庭向け新市場の開拓、「湯あがり美人」新発売	……041
第3章 エレクトロニクスを軸に新市場に挑む 1989-1996 ……042		
1	内需拡大、バブル景気の到来	……042
2	総合生活提案企業を目指して	……042
3	大幅な組織改革と生産子会社の統合・合併	……044
4	創業70周年モデルとして、コンピュータミシン「セシオ」、ジグザグ&ロックミシン「コンビ2300SX」発売	……046
5	「湯名人」登場	……047
6	バブル崩壊のもと、体質改善への取り組み	……048
7	高尾新工場の稼働	……048
8	卓上ロボット「JR500」、「JR750」の発売	……049
9	輸出の伸長	……050
第4章 経営構造改革を進める 1997-2006 ……051		
1	デフレに陥る日本経済のもと、存続をかけて「Sプラン」を遂行	……051
2	サービス事業部門を分離、株式会社ジャンメサービスが発足	……052
3	大型刺しゅう機能内蔵「スーパーセシオ」、進化して「セシオ11000」発売	……053
4	ソーイング教室「ショップ吉祥寺」オープン	……054
5	「湯名人スーパーCL」発売、6年ぶりにテレビコマーシャル再開	……054
6	国内外の多様なニーズに応える産業機器	……055
7	アジアでの生産強化、ジャンメダイカストタイ株式会社設立	……056
8	ブランド戦略の強化、スイスのエルナ社を買収	……057
コラム	株式問題	……059
第5章 本社機能を八王子に集約 2007-2014 ……060		
1	リーマンショックが押し寄せる	……060

-
- 2 本社を八王子に移転 ……062
 - 3 刺しゅう機能内蔵「セシオ11500」、
広いソーイングスペースの「メモリークラフト7700 HORIZON」 ……062
 - 4 「メモリークラフト7700 HORIZON」など3機種、グッドデザイン賞受賞 ……063
 - 5 ミシンが楽しめる吉祥寺「Bobinage」、「ジャノメソーイングパーク長岡店」オープン ……064
 - 6 産業機器の展開、拡大 ……065
 - 7 世界の代理店が結集するジャノメ・インスティテュート、「Memory Craft 15000」発表 ……066
 - 8 前払式割賦販売が終了を迎える ……067

第6章 新生ジャノメへの飛翔 2015-2018 ……068

- 1 産業機器事業、第二の柱へ ……068
 - 2 刺しゅうミシン「セシオ14000」、1頭7針刺しゅう機「MB-7」を発売 ……070
 - 3 監査等委員会設置会社に移行 ……072
 - 4 10年ぶりに配当を実施 ……072
- コラム 学校教育への取り組み ……073

第7章 第二世紀へ 2019年から現在 ……074

- 1 大場社長が代表取締役会長、齋藤取締役が代表取締役社長に就任 ……074
- 2 家庭用ミシン生産累計7,000万台を達成 ……075
- 3 創業100周年を迎える ……075
- 4 ジャノメは世界の人々の豊かで創造的な生活の向上を目指す ……077

特集 ……078

- お客さまとミシン ……078
- JANOME PROJECT STORY ……081

資料編 ……089

- 歴代社長 ……090
- 業績推移 ……092
- 関連グループ会社 ……096
- 組織図 ……098

年表 ……099

編集後記 ……111

凡例

1. 本書の記述・収録範囲は、原則として2022(令和4)年4月までとした。
なお、必要な場合はその後の事項・データなどについても適宜記述・収録した。
 2. 年号は原則として西暦を用い、必要に応じて和暦を併記した。
 3. 用字用語は、原則として常用漢字、現代仮名づかいを用いたが、固有名詞、専門用語、慣用語などはこの限りではない。
 4. 地名は原則として当時のものを用い、必要に応じて現在の地名を併記した。
 5. 外国語・外来語、外国の地名・人名などは、原則としてカタカナ表記とした。
ただし、海外の法人名に関しては、この限りではない。
 6. 「株式会社」などの法人格を原則として記載した。
法人の名称は当時のものとし、必要に応じて現社名を併記した。また、適宜略称を用いた。
-

第 **1** 部

創業からの半世紀

1921-1971

第1章

創業

1921-1936

1 ミシンとの遭遇

◎ 黎明期

ジャノメは日本初の国産ミシンメーカーとして1921(大正10)年に創業した。以来、家庭用ミシンのトップメーカーとして歩み続け、2021(令和3)年、創業1世紀を迎えた。

裁縫機械(sewing machine)、すなわちミシンは、イギリスで発生した産業革命の中で生み出され、ヨーロッパで改良が加えられ、南北戦争(1861-1865年)下のアメリカで軍服・軍靴を量産することで飛躍的に発展を遂げた。その後、一般家庭に市場を広げ、女性の解放と自立を促す役割を果たしていったのである。

幕末にジョン万次郎がアメリカで裁縫機械を購入し、母へのお土産として持ち帰ったのが日本の家庭に入った最初のミシンといわれる。日本人が初めて手がけたミシンは、1877(明治10)年、東京・上野公園で開かれた第1回内国勸業博覧会に出品されている。石川県の今井又三郎が外国製を模してつくった手廻し式の、1本の糸で縫う単環縫ミシンと2本の糸による本縫

ミシンであった。以降、様々な技術者によって環縫ミシン、足袋縫ミシン、和装用ミシンなどが製作された。また、輸入ミシンが増える中で修理業者も登場するようになった。

ミシンは西洋の文化とともにもたらされ、明治初頭の文明開化、それに続く鹿鳴館時代は、洋装が新時代の象徴として注目される。日清戦争(1894-1895年)の後には質実剛健の空気の中で、ハイカラ、洋装への逆風が吹くが、まもなくミシンを教材にした洋裁教育を取り入れた和洋裁縫女学院(現和洋女子大学)が東京・麹町区(現千代田区富士見)に開校するなどミシン市場の裾野は広がっていく。



洋装の女学生
(明治20年代はじめごろ)

◎ 小瀬與作の出発点

ジャノメの創業者小瀬與作^{おせよさく}は、1888(明治21)年9月23日、茨城県東茨城郡山根村開江(現水戸市開江町)に、中地主の父十左衛門と母よしの四男二女の末子として生まれた。県立水戸中学校(現県立水戸第一高等学校)に進み、一時は東京帝国大学農科大学(現東京大学農学部)を志すが学業の途中で父の知人で米穀商の高柳幾之助が営む浅草向柳原(現浅草橋五丁目)の店の住み込み見習いとなった。その後、横浜の卸売商、穴水要七と出会い、米穀・生糸の仲買店を任される。1913(大正2)年には穴水の妹たつを妻に迎え、東京・小石川竹早町(現文京区小石川、小日向)に小瀬洋紙店を開業した。



小瀬與作(中央護謨時代)

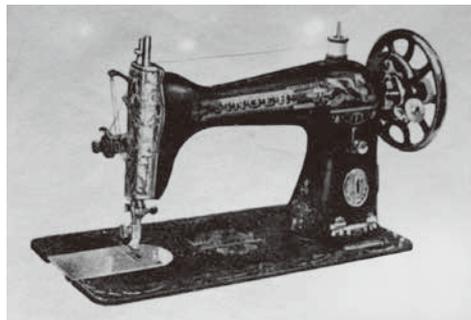
1917年、穴水が社長を務める中央護謨工業株式会社の常務取締役となった小瀬は、スポーツ用ゴムボールやゴム靴の製造を開始した。ゴム長靴の内張りにメリヤス布を縫い付けるため、工業用(環縫)ミシンを導入し、小瀬がミシンと向き合う出発点となった。

このころ、日本は第一次世界大戦(1914-1918年)による好景気を迎えていた。ミシン輸入額においても、1914年は22万円だったが1920年には632万円にまで拡大した。大戦前はドイツ製、スウェーデン製が日本市場に多く輸入されていたが、戦場と化したヨーロッパからの輸入は途絶し、一気にアメリカのシンガー社の独占状態となった。小瀬の工場のミシンもすべてシンガー製であった。そうした事実を前に、小瀬は国産ミシンの開発を強く志したのである。

2 小瀬與作、龜松茂、飛松謹一、 パイン裁縫機械製作所の創設

◎ ミシン製造に動き出す

小瀬が目指したのは、家庭用ミシンとして市場を席卷していたシンガー15種と同様のタイプの直線本縫ミシンを国産化することだった。小瀬自身は技術者ではなく、機械の設計・製造については門外漢である。シンガー15種ミシンがどれほど精巧なメカニズムなのか、製造する上でどのような困難があるのか、理解していたわけではなかった。しかし、わかっていなかったからこそ、大胆な構想を描くことができたといえる



シンガー15種ミシン

かもしれない。

日本のトップクラスの機械メーカーもミシン開発に着手したが、技術的な壁にぶつかり、撤退していった。小瀬が国産化の話を持ちかけた技術者は、みな高い技術を持ちながら、一人として賛同しなかったのである。

しかし、輸入ミシンの修理や交換用の部品を作る専門業者は東京、名古屋、大阪などにいたので、それらの事業者、技術者と手を組むことで国産化は必ず実現できるはずと小瀬は考えた。そんな折、穴水の弟小野連三から「知人の飛松謹一が、東京の滝野川に工場を持つ龜松茂とミシンの製造・販売を始めようと融資の相談を持ちかけてきた」との話を聞いた。1921(大正10)年のことである。飛松はアメリカで、子どもにも簡単に使えて本縫いができる手廻し式卓上用ミシン、ニューホーム製「リトルワーカー」を見つけ、これを日本で作って売り出そうと計画した。



飛松謹一



龜松茂

これを聞いた穴水は、「玩具のようなミシンが国家の役に立つか」と一笑に付した。しかし、小瀬の思いは違った。日本のミシン業者の技術で国産化できることを世に示したかった。また、販売においては、シンガー社がこの



ニューホーム製「リトルワーカー」

種の小型ミシンを扱っておらず競合がないので勝算ありと踏んだのである。

◎ 国産ミシンへの第一歩

滝野川町西ケ原297番(現北区西ケ原)の龜松製作所を訪れると、2棟からなる60坪ほどの工場で、工員数は約20人だった。龜松は小瀬と同年代で、東京高等工業学校(現東京工業大学)機械科出身の技術者である。試作品の手廻し式卓上用ミシンは、本縫いの長舟式であった。

本縫いは上糸と下糸を交叉させて縫い合わせるため、初期のミシンが1本の糸による単環縫いであったのに比べて、2枚の生地を固定する力は強い。なお、後に2本の糸を用いる二重環縫いが開発され、^{ふはく}布帛(織物)に適した本縫いにはない伸縮性があるため、ニット(編物)との相性がよいとされるようになるが、それはまだ先の話である。



長舟式

長舟式とは、下糸を巻く^ひ罎(シャトル)が舟の形に似ていることから、その名がつけられた。針の動きで前後に往復し、上糸と交叉連繫する。初期の本縫ミシンはほぼこの方式が用いられた。しかし、往復運動をする際に大きな音が出ることや糸の締め具合も十分ではないなど、まだ改善の余地があった。

龜松は、試作にあたって、ミシン本体の上部であるアームと下部のベッドや部品などは新規に作る必要があり苦心したと語った。小瀬は、想像以上に精巧なメカニズムに技術の確かさを感じ取ったが、あまりに小型であることから家庭や洋服店で本格的な裁縫に使えるミシンとはいえなかった。小瀬は、目指す国産ミシンへの第一歩と位置づけて、出資し、共同で事業を進めることとした。

1921(大正10)年10月、龜松、飛松の姓からとってパイン(松)をブランドとし、日本初のミシン事業体といえるパイン裁縫機械製作所が設立された。国産化第一号となった小型ミシンは「パイン500種」と名づけられた。



パイン500種53型

3 国産第一号、標準型本縫ミシン 「パイン100種30型」完成

◎ 災害と洋装化

1923(大正12)年9月1日、神奈川県西部から房総半島南東沖を震源とする巨大地震が発生した。関東大震災である。約10万5,400人の死者を出し、うち9割近くは火災が原因だった。和服は火事の中を駆けて逃げるのに向いておらず、犠牲となった女性が多かった。この大災害を機に、女性の服装も洋装化が進んだ。それは、より多くの女性がミシンを利用することにつながり、的確に需要に応えられる国産ミシンの開発・供給が待たれていた。

パイン裁縫機械製作所は、1921年10月に小型ミシンの製作を開始した後、1923年1月には滝野川工場を拡張し、家庭用標準型ミシンの製造に着手した。小瀬が目標としたシンガー15種ミシンは、長舟式ではなく、最新の下糸部機構であるボビンと内釜による垂直半回転式であった。糸締めりは強く、長舟式のような大きな音もしない、今日のスタンダードといえるミシン機構がすでに採用されていた。パインミシンはそうした高い技術レベルに挑もうとしていたのである。

ところで、小瀬が採用しようとしたミシン機構は、特許権に抵触することはなかったのだろうか。特許に関わるパリ条約に日本が加盟したのは1899(明治32)年である。それ以前に輸入され、広く使用されていたシンガー15種ミシンなどについて、意匠登録以外の機構的な特許権に関しては公知・公用とされた。シンガー15種ミシンの同型モデルの製造・販売に、何ら問題なく取り組むことができたのである。

◎ 時代の標準、垂直半回転式「蛇の目式ミシン」を完成

試作に着手するや、すぐに壁にぶつかった。部品はおよそ50種類にのぼり、東京、大阪の部品業者から仕入れるのだが、規格が統一されておらず、質もばらばらだった。精緻なカム部機構の鍛造部品は入手困難であった。また、ミシンの主体となる頭部は、鋳造物の中でも特に高い品質が要求されていた。高度な鋳物製品の生産地として知られる埼玉の川口でも、未だシンガー15種ミシンの頭部は手がけていなかった。

結局、調達品はどれも手直しをしなければ使いものにならず、自社で開発から取り組むことになった。こ

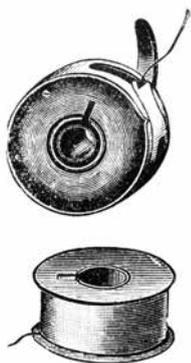
うした課題を一つひとつ解決して、1929（昭和4）年3月、旧式の長舟式ではない、時代の標準となった垂直半回転式を採用した試作機が完成し、標準型本縫ミシン「パイン100種30型」と名づけた。滝野川工場の拡張から6年が経っていた。



国産初の標準型本縫ミシン「パイン100種30型」

垂直半回転式はボビンの形が蛇の目模様似ているとして「蛇の目式」と呼ばれていた。「蛇の目ミシン」はここに由来する。日本初の国産家庭用標準型ミシン、「蛇の目式ミシン」の誕生であった。

同型機を作り出した技術者は複数いた。これらに対し、小瀬は国産ミシンの生産を実現するための部品の均質化と安定供給のネットワークを構築し、やがて訪れるミシンの量産化といった近代産業としてのしくみを生み出したのである。



蛇の目式。垂直半回転式のボビン

4 国産ミシン初の法人、パインミシン株式会社誕生

◎ 標準型本縫ミシンを発売するも壁は厚く

1929（昭和4）年10月、ウォール街のニューヨーク証券取引所で株価が大暴落し、世界恐慌が発生した。日本の失業者は100万人にのぼった。極めて厳しい環境下にあったが、同年11月25日、標準型本縫ミシンパイン100種30型を量産する見通しがつき、小瀬が発起人総代となって龜松、飛松らとパインミシン株式会

社を設立した。資本金5万円、本社は東京丸ノ内昭和ビル内に置いた。日本の国産ミシンの製造・販売会社の先駆けとなり、機械産業界にミシン産業が拓かれたのである。小瀬、41歳であった。

〈パインミシン 役員〉

取締役 小瀬與作、穴水嘉三郎、小野連三、
龜松 茂、飛松謹一
監査役 山田學而、安藤喜六

なお、新会社の設立にあたり、滝野川工場で製造しているミシンの製造権は、標準型100種は小瀬に属し、これを除いては龜松に属し、販売権は全製品について新会社にあるものとするを取り決めた。

パインミシンは次の表に示したラインアップがあり、100種が最新式、200種はカマ機構が旧式の長舟式で、500種は龜松が当初製作した小型ミシン、600種はその改良版である。

パインミシン(1930年下期)				
主要機種			定価	特価
100種30型 (標準型)	垂直半回転式	3個抽斗 ^(ひきだし) キャビネット	(足踏) 145円	116円
100種35型 (標準型)	「蛇の目式」	1個抽斗 ^(ひきだし) テーブル付き	(足踏) 130円	104円
200種30型	実用中型長舟式	頭部折込 キャビネット	(足踏) 85円	70円
500種30型	長舟式小型 ミシン	—	(足踏) 49円	38円
600種30型	長舟式小型 ミシン	—	(足踏) 55円	45円

100種の生産・販売体制の整備・強化を急いだが、販売の主力は当面は200種、500種などだった。販売拠点は、東京に加え、大阪出張所(大阪市北区網笠町大江ビル)を開設し、さらに特約代理店の募集、委託販売先の確保に努めた。特約代理店は百貨店のほか、婦人雑誌社、新聞社、市役所、陸軍などであった。

シンガー15種70型ミシン(3個抽斗^{ひきだし}テーブル付き)

の定価は156円、月賦195円(頭金30円、月額5円)であった。それと同タイプのパイン100種30型は定価145円とした。しかしなかなか売れず、特価116円としたが、それでも厳しく、シンガー社に対抗しようとする小瀬に嘲笑を浴びせる販売業者もいた。百貨



パインミシンのカタログ

店に置いてもらったが、来店客はちらとは見るが、説明を聞こうとはしない。最初は2階、3階に置かれても、やがて6階の片隅で埃をかぶるありさまであった。

◎「月掛予約・月賦販売」を創案、試行

小瀬は販売担当者、いわゆるセールスマンとして10人採用し、自ら陣頭指揮にあたった。そこで痛感したのは、販売を軌道に乗せるには自社の販売員が戸別訪問する直販(直営販売制度)が不可欠ということであった。ミシンは女性の憧れの高額商品であった。分割払いなしに購入は困難である。また、一般家庭に機械というものがほぼない時代である。多くの女性にとって初めて触れる機械であって、嫁入り道具として生涯にわたって使い続けるものでもある。まずは使い方を覚えてもらい、その後は修理・調整などの機会が発生する。ゆえに、メーカーとして製造・販売・奉仕(サービス)が一体となった直営組織による月賦販売というビジネスモデルを築いてこそその商品であると小瀬は確信した。

月賦販売を導入するには、会社として大きな資本が必要となる。国産ミシン事業の重要性を政財界に訴え続けていた小瀬は、第一銀行(現みずほ銀行)頭取の渋沢敬三から月賦販売に必要な融資を受けることができたのであった。

また、消費者の側から見た月賦販売は、頭金が障壁となっていた。月々の支払いの数倍の金額を最初に用意しなければならない。それができずミシンの購入を諦めている女性がおそらく大多数であり、そうした人々こそ大切にすべき顧客層であると小瀬は考え、策を練った。

当時、両国の不動貯金銀行(現りそな銀行・埼玉りそな銀行)の積立と貸出の2本立てによるニコニコ貯金が人気を呼んでいた。小瀬は、この積立をミシンの積立に置き換えて考えてみた。月賦頭金を一時払いでなく積立前受金による満期制度とする「月掛予約・月賦販売」を1930(昭和5)年秋に創案し、12月には東京市内(現特別区)の一部で「月3円の掛金で買える」月掛予約販売を試行した。なお、大蔵省(現金融庁)から銀行法に抵触するおそれがあるとの指摘があったが、国産ミシンの育成を訴え、了解を取り付けたという一幕もあった。

1931年10月1日、社名を国産パインミシン株式会社に変更した。このころ、月掛予約・月賦販売の体制を整えるべく販売員の養成に努め、また、滝野川工場は



国産パインミシン社屋

約500㎡の規模で棟を増設し、ミシン工場としての整備が進み、従業員は50人を数えた。さらに大阪に標準型100種ミシン専用工場を建設する計画を立てた。同年12月、犬養毅内閣は金輸出再禁止を行い、円安ドル高となった。それによって輸入ミシンが一斉に値上がりし、国産ミシン業界にとって追い風となったのである。



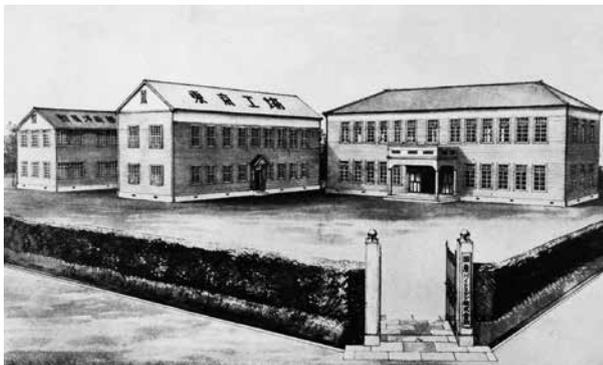
商工省選定をうたう広告

5 中野に工場を設立、敷地に日本洋裁学校を開校

国産パインミシンへの社名変更を機に、標準型100種ミシンの専門工場を東京と大阪につくる計画を進めた。資金援助をしていた大阪のミシン部品工場(大阪市西淀川区野里町)を1933(昭和8)年4月に吸収し、国産パインミシン恵美須工場とした。翌年には従業員は70人余りとなり、標準型100種ミシンを月に300~500台製造するにいたった。

標準型100種ミシンが好調になるや龜松・飛松は、それに返し縫い装置を付けてパインミシンの商標で販売を始めた。しかし、その製造権は小瀬に属す。契約違反であることからトラブルとなった。龜松は滝野川工場で作った製品の出荷を停止する措置に出たことから、1933年の暮れ、小瀬はパインミシンの商標と滝野川工場の使用を龜松に譲り、工場を新設することを決めた。

新たな工場用地として東京の中野区宮園通五丁目



中野本社・工場



工場敷地内に日本洋裁学校を開校

54番地(現中野3丁目3番地)に敷地と建物を購入すると、関西地区の責任者を東京に招いて生産・販売面の再建に着手した。1934年2月、中野工場が完成した。当初、製造は恵美須工場で行い、中野工場は製品の試作・管理のみであった。しだいに工作、組立、塗装工場などの設備が整い、標準型100種ミシンの生産が可能になり、同年秋に操業を開始した。1935年上期の生産台数は月産300台を超えた。

本社も丸ノ内昭和ビルから中野に移し、昭和ビルは東京支社として直営販売の拠点とした。製造・販売を一体化したミシン事業が、いよいよ始まったのである。

さらに中野工場敷地内に日本洋裁学校を設立した。ミシンと洋裁の普及を目的とし、校長には洋裁界で著名な山口千代子を招聘した。全日制の洋裁教育を行う数少ない洋裁学校の一つであった。

6 「蛇の目ミシン」商標の認可を得る

◎ 直営販売店で月掛予約販売を実施

本社・工場の中野移転とともに月掛予約販売を本格化させ、また製品名の商標登録の申請を行った。

月掛予約販売は、東京・大阪および新たな直営販売

店となった横浜・甲府・神戸の3支社で実施した。

〈直営販売の支社〉

大阪支社 大阪市北区綱笠町大江ビル内(1935年、南区心斎橋筋南久宝寺町に移転)

横浜支社 横浜市吉田橋際鈴一ビル内

甲府支社 甲府市金手町

神戸支社 神戸市加納町滝道

カタログは、月掛予約販売を「お客様本位」として、そのしくみとメリットを次のように紹介している。

一番お徳なお客様本位の「月掛予約販売法」

- (1) 毎月金5円宛20ヶ月お掛けになると、本社製100種30型最新式定価金145円也の「蛇の目ミシン」をお渡し致します(予約特価金100円)。非常にお安くなって居ります。
- (2) 「ミシン」を早く御希望なされる方は、一時払又は普通の月賦に変更して何時でも御受取りになる事が出来ます。
- (3) 途中で一時払、又は月賦に御変更の場合は、それ迄払い込んだ掛金総額の2割に相当する金額を、月賦定価又は現金特価から、それぞれお引きする特典があります。
- (4) 仮令現金払い又は月賦払い御希望の方でも、一時此の月掛けに御申込なさいまして即時御変更なされる方が御徳でもあり、御便利で御座います。
- (5) 途中で御都合上お止めになりましたも、最後になってから掛け金はお返し致します。但し申込金即ち第1回掛け金は手数料として頂戴致します。

「ミシンはご希望のときにいつでもお受け取りになれます」としたことが月掛予約販売のユニークな点であり、これまでの月賦販売には見られない大きな魅力であった。価格は、例えば100種30型では次の通りである。

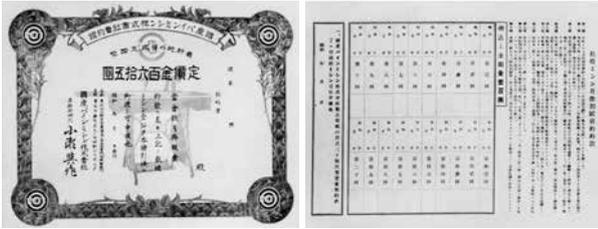
100種30型 定価145円也(月賦値段)

現金一時払 2割引116円也

A 月賦は初回金50円也残金毎月3円宛32回払

B 同 初回金30円也残金毎月5円宛23回払

東京では他社から移ってくる販売員が増えた。彼らは小瀬が育てた販売員とは異なるカルチャーを持って



月掛予約証書。月掛予約販売を本格化

いたが、ミシン販売のベテランであり、再教育して全国直営販売に備えた。

月掛予約販売を実施する中で、経営面でのメリットも見出された。予約前受金が月々累積することで、月賦貸付の資金を賄うことが可能となった。月賦販売のみでは運転資金は莫大な金額になるが、月掛予約販売を併用することで資金繰りがスムーズになったのである。

生産面においても、ミシンの受注台数・納入時期が把握でき、生産計画がより精度高く立てられるようになった。

1935(昭和10)年春には、月掛予約販売を基盤とした直営店システムの確立とその全国的配置の計画を打ち出すまでになっていった。



カタログ(昭和9年ごろ)

◎「蛇の目ミシン」を商標に

1935年10月、国産パインミシンは資本金を100万円に増額し、11月には社名を帝国ミシン株式会社と改称した。1936年8月には本社を中野から日本橋の加賀ビル(江戸橋一丁目12番地)内に移転した。昭和通りに面した8階建てのビルに事務所を置き、1階には日本橋支店を開いた。

中野工場開設時に登録申請した商標「蛇の目ミシン」については、社名変更と同月、商標として登録された。「蛇の目」とは、シンガー15種ミシンと同型の標準型本縫ミシンに採用した半回転式カマの下糸巻管(ボビン)が蛇の目模様に似ているとして、業界関係者が「蛇の目式」ミシンと呼び、旧式の長舟式ミシンと区別したことに始まる。中野工場開設当時から、製品に「蛇の目ミシン」の名称をつけ、1934年に商標登録の申請をしていた。それが1935年11月に認められたのである。小瀬は命名の由来を次のように語った。



帝国ミシン本社が入った加賀ビル(日本橋)

「ミシンはもともと外国から来た文化商品なので、国産でも、外国名をつけて舶来品のように見せかけたものが多かった。それを私は、“これこそ正真正銘の国産ミシンだ”という誇りを持って、あえて日本名の“蛇の目ミシン”の名を選んだ……」

当時、「蛇の目式」ミシンという言葉は、最新式の家用品ミシンの代名詞のように使われていた。それを、すかさず自社の商標としたところに小瀬のビジネスセンスが表れたといえるのかもしれない。



商標「蛇の目ミシン」

7 国産初のミシン量産工場、小金井工場が竣工

1935(昭和10)年、中野工場はすでに狭小となり、新工場の建設に着手した。月産2,000台を達成できる工場を計画し、量産に適した工作機械・設備と工程の設計に詳しい技術者の登用が求められた。株式会社池貝鉄工所(現株式会社池貝)で技術顧問を務めていた長澤^{すみお}美遠に協力を願い、同年4月、入社^{すみお}の承諾を得た。長澤は東京帝国大学(現東京大学)の機械工学科を出て、陸軍省の技師として陸軍造兵廠の建設と小銃・機関銃製作の指導にあたってきた。銃器の大量生産システムの権威である。



長澤美遠

工場予定地は、すでに入手していた小金井(東京府北多摩郡小金井町小金井桜並2045番地、現小金井市本町1丁目14番25号)の約1万㎡の用地で、同年12月14日に地鎮祭を行った。

第1次建設計画はいずれも木造平屋建てであった。

〈第1次建設計画〉

- ・本工場(約1,100㎡)
- ・事務所および荷造場(約380㎡)
- ・塗装工場(約260㎡)
- ・付属施設：ミシン倉庫、食堂・脱衣室、工員寄宿舎など

ミシンと銃器は製造工程に共通する点が多いことに着目した長澤は、本工場(機械仕上、組立工場)は兵器製作に準じた一貫作業による大量生産方式を採用する設計とした。また長澤は工場長就任に際し、最高品質の精密工作機械が導入されることを条件とした。例えば、日本にはわずかに軍の兵器工場にのみ輸入されていた極めて高精度のスイス・シップ社製ジグボール盤もその一つだった。同様に治具、ゲージ類にいたるまで高いレベルでそろえることが求められ、それら一式を調達したのである。



スイス・シップ社製ジグボール盤



小金井工場正面玄関

1936年5月に竣工し、秋から操業を開始した。中野工場の設備、工具を移設し、大阪の恵美須工場も11月に閉鎖し、小金井工場を主力とする集中生産体制とした。

続く第2次建設計画は鉄筋コンクリート2階建て、建坪約2,000㎡の新館建設で、翌1937年3月に完成した。当初の計画通り、月産2,000台の生産能力を有する日本最大のミシン製造専門工場となった。

量産方式は、熟練工を必要とせず、未経験の少年・少女工にミシン製造が可能であることを実証した。当時の工員数は約160人で、少年工は長野、山梨などから採用した。標準型100種ミシンの生産性は、工員1人当たり3日に2台と高能率を上げていった。中野工場時代は恵美須工場との合計で月産500~600台だったが、小金井工場は月産1,500台の量産が可能になり、品質、性能も高度な安定性を備えるにいたった。

さらに、針棒、押さえ棒をはじめ様々な部品を自社生産に切り替えた。それは「部品の優劣がただちにミシンの性能と生産能力を決定する」という長澤工場長の指示による。高精度の治工具製作の実現にはジグボール盤が威力を発揮するのである。

協力工場から高品質・高精度の部品が供給されるには、小金井工場専属の工場とすることが必要であると長澤は小瀬に進言した。品質と規格の統一の重要性は、滝野川工場時代から小瀬は痛感している。資金援助を行い、技術指導を重ねて要求品質を達成すべく図ったのである。

ミシンテーブルの自社生産も進めた。協力工場の小林家具製作所を吸収合併し、小金井工場の敷地にテーブル製造工場(建坪約820㎡)を建て、1936年6月、帝国ミシン木工部とした。後の蛇の目精器株式会社である。



少年工募集のリーフレット。長野、山梨などから採用した

第2章

蛇の目ミシン工業株式会社の発足

1937-1959

1 戦時下、音響兵器を製造

◎ 一時の好況の後、家庭用ミシンの途がとざされる

1937(昭和12)年7月、盧溝橋事件をきっかけに日中戦争が勃発した。9月、近衛文麿内閣は軍需産業と輸出産業以外の産業を抑える臨時資金調整法を施行し、日本は戦時経済体制に入った。

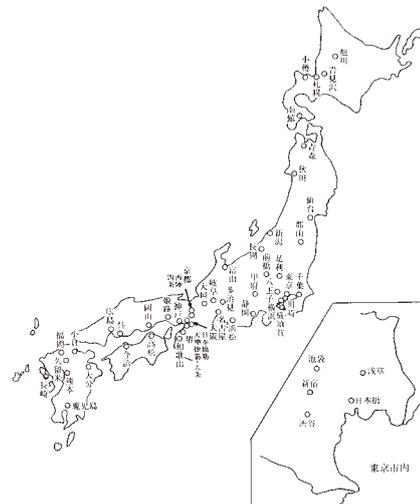
外国製ミシンの輸入は途絶え、シンガー社はアジアの市場から撤退した。国産ミシン業界には追い風となり、帝国ミシンは支店網を積極展開した。軍需インフレもあって1938年6~7月の営業成績は創業以来最高



第1回支店長会議

を記録した。

しかし、経済活動の一切を国家の統制下に置く国家総動員法が1938年4月に公布され、軍需優先・民需圧迫が推し進められていった。7月に公布された鉄鋼配給統制規則は産業別に鉄鋼材料の配給を割り当て、家庭用ミシンはほぼ配給なしとされた。家庭用ミシンの生産を主力事業とする帝国ミシンは大打撃を受けた。家庭用ミシン用に竹製のミシン針の製造を増島製針所



支店網を積極展開



出征遺家族への洋裁講習会



蛇の目シン100種83型

(現オルガン針株式会社)に依頼したこともあった。戦争が長びくにつれて出征遺家族を支える授産事業団体へのミシンの納入が増え、出征遺家族への洋裁講習会、傷兵へのミシン指導などに積極的に協力した。

日中戦争は泥沼化し、日常生活品の不足から物価が急騰していった。1939年9月、政府はインフレ防止のため価格統制令を発令し、1940年5月にはミシンの公定価格が決定された。例えば「蛇の目シン100種83型」1個抽斗テーブル付きは、1939年は現金価格184円・月賦価格230円だったが、公定価格は同型の「15種83型(HA-1)」1個抽斗テーブル付きの販売業者価格180円とされた。また月掛予約販売は販売方法が特異であるとして認可されず、国内市場占有率48%の帝国シンにとってダメージはあまりに大きかった。1940年7月、月掛予約販売の新規契約を停止し、軍需方面での部品工場の育成に力を注いだ。11月に山形市で、さらに新潟県三条・燕地方で協力体制を整備していった。

◎ 全役員の退陣

1941(昭和16)年12月、日本は太平洋戦争に突入した。緒戦の勢いは続かず、翌年4月には米機によって東京などが初空襲に見舞われた。

帝国シンは、国内における月賦販売を1942年3月に停止した。月掛予約販売の中止から月賦販売も危ぶまれ、そもそも長期にわたる信用取引である月掛予

約・月賦販売が成り立ちえないのが戦時下であるといえた。朝鮮半島での月賦販売はすでに1939年11月に停止し、1942年末に撤収を完了した。その時点で部品約4万点を確保しており、最終的に業務を終了したのは1943年7月であった。撤収に際しては残存の月賦債権を現地の分店主任に適正価格をもって譲渡するなどして客先のサービスを途絶えさせることはしなかったのである。

1942年5月、政府は計画経済を推進する企業整備令を発令し、ミシン業界は不合理な再編を強いられていった。1943年7月には鉄製品製造制限規則に家庭用ミシンが追加指定され、製造禁止となった。

1943年6月、海軍から、沖電気株式会社(現沖電気工業株式会社)と業務提携を結んで新兵器を製作するようとの申し入れを受けた。小金井工場の保有設備であるスイス・シップ社製ジグボール盤は兵器の治工具製作に極めて高い性能を発揮し、日本では陸軍以外に所有するのは帝国シンのみであった。これが海軍のねらいだったのだろう。提携は事実上の買収であったことから、小瀬はじめ全役員が退陣した。1944年2月、帝国精機製造株式会社と改称し、音響兵器製作の要請を受けた。音響兵器とは敵潜水艦をとらえる水中電波探知器である。

役員退陣の際、顧問であった嶋田卓^{たかや}彌は、旧帝国シン全従業員の前代表者となっていた前田増三に言った。

「平和になったら、またミシン産業は日本のために必要になってくる。小金井工場に残してあるミシンの資材も貴重だが、日本のミシン事業を再建するのは“月掛予約・月賦販売”を構成する人間だ。途中で会社を飛び出した者はぼくが外にいて引き受ける。君は会社の中において、有能な人材は一人も手放すなよ」

後に嶋田は当社社長となり、それを継いで前田が社長となった。

1945年3月15日、東京大空襲で日本橋加賀ビルの本社が焼失した。ほどなく国内五十余の直営支店が全面閉鎖となった。



小瀬退陣時の全国支店長会議(前列中央が小瀬)

2 戦後復興期の混乱

◎ ミシンブームと戦前から続く公定価格

1945(昭和20)年8月14日、日本政府はポツダム宣言を受諾、翌15日、終戦の詔書がラジオ放送で国民に伝えられ、9月2日、降伏文書調印をもって太平洋戦争は終結した。620万人にもものぼるともいわれる引揚者があり、食料と物資の不足は戦中よりも極めて深刻化し、焼け跡、バラックからの暮らしの再建となった。

女性のファッションは、戦争中は空襲に備えて活動性を重視したもんぺ姿が多かったが、戦後は手持ちの洋服・着物・生地・端切れなどを素材にして作り直す更生服が広まった。今でいうリフォームである。これによってミシンの需要が急速に高まっていく。戦前は全国に120万台(1940年)あった家庭用ミシンは焼失などによって50万台ほどまでに減っていた。そのため、ある程度火を被ったミシンでも使えさえすれば需要があった。1945年に国内で生産された家庭用ミシンは2,000台ほどで、旺盛な需要に到底応えられるものではなかった。軍需がなくなり、にわかにミシン産業に参入する会社が相次ぎ、ミシンブームとさえいえる様相になっていた。

しかし、すさまじいインフレで資材価格が高騰する一方で戦時体制下の公定価格が未だ解除されず、メーカーはその価格で販売しなければならなかったため、生産しても利益が出ない苦しい状況にあった。また、ミシンに4割もの高率課税を適用していた物品税も重くのしかかった。主要ミシンメーカー7社は1946年6月にミシン製造会を発足させ、これらの改正・軽減を訴えた。会員はすぐに50社を超えた。それほどまでに新規参入組が増えていたのである。1948年5月には日本ミシン工業会と改め、部品の規格統一などにも取り組んだ。物品税は徐々に引き下げられ、公定価格とともに1951年1月に撤廃された。

販売業者とミシンメーカーとの紛争も起こった。メーカーは公定価格以前の本来の自主販売に戻そうとしたが、販売業者は戦時中の規約を理由に反対し、対立し



戦後の女性のファッション、更生服
文化学園大学図書館所蔵
「図説日本洋装百年史」

た。商工省(現経済産業省)が間に入り、メーカーの主張が認められた。

1946年10月、GHQ(連合国軍最高司令官総司令部)は外国製品名称使用禁止に関する覚書を日本政府に渡した。日本で生産・販売されているミシンは、シンガー社の商標に類似したマークや同一の製品の呼称、部品番号を使用していて不当競争にあたるので使用を禁止するというものであった。1948年10月、ミシン業界は全機種について新名称に改めた。

こうした背景から、国内では機種および部品の規格統一が急務となっていた。ミシン製造会は、帝国ミシン代表の前田主導のもと1947年に家庭用HA-1型の標準図面を完成させ、1949年には、部品を含めた全国統一の規格寸法を正式に制定した。

◎ いち早く小金井工場でミシン製造再開

小金井工場は戦災を免れた。まずは、地方からの少年工などを郷里に帰し、従業員400人で事業再開となった。もはや兵器をつくることはない。敗戦のショックの中にあつた経営幹部を当時総務部長であった前田増三らが説得し、1945(昭和20)年8月25日、ミシンの製造を他社に先駆けて開始した。これほど早く復活できたのには大きく二つ理由があった。一つは旧帝国ミシンの多くの熟練技術者が残っていたこと。もう一つは戦前の経営者が平和の戻りのために約4万台分のミシン本体、部品などの資材を倉庫に収納していたからであった。ミシンメーカーとして復活し、9月には社名も帝国精機製造から帝国ミシンに戻した(10月2日登記)。

主な生産機種は家庭用100種83型、職業用96種およびそれらの部品で、事業再開直後に月産約500台、2か月後には月産1,000台に乗せた。1946年下期の生産台数は6,782台となり、全国のミシン総生産高の30%を占めるにいたった。しかし公定価格のもとで



ミシン製造の再開



家庭用100種83型

1945年、1946年とも赤字であった。経営陣はGHQの経済民主化政策によりめまぐるしく交替した。また、GHQによる財閥解体で、戦時中に軍の命令で経営が沖電氣に移っていた帝国ミシンは安田財閥系とみなされ、制限会社令によって1946年11月に株式が凍結された。さらにGHQの指令で独占禁止法が1947年4月に公布され、大企業の製造部門と販売部門の分離が進んだ。帝国ミシンもこれに沿い、同年9月、東京支店を閉鎖して蛇の目ミシン販売株式会社(資本金50万円)を設立した。なお、制限会社の指定は1949年1月に解除され、このとき社名に商標「蛇の目ミシン」を取り入れて蛇の目ミシン株式会社と改めた。

戦争によって失った大きなものの一つが国内販売網だったので、特約代理店の拡大に力を入れ、新聞広告なども使って募集した。1948年末には全国200拠点数を数えるまでになり、販売台数は1949年には約1万7,500台という成果を上げた。

さらなる成長が見込まれた矢先、インフレ抑制策の経済安定9原則(ドッジ・ライン)による金融引き締めが行われ、日本経済は一気に不況に陥った。日本全国で企業の倒産が相次ぎ、蛇の目ミシンも例外ではなかった。特約代理店の売掛金は累増し、不渡りも出て、輸出の不振も重なり、貸金の遅配、分割払いも続いた。1950年2月、東京国税局によって滞納税金の整理処分を受け、差し押さえが行われ、3月には銀行取引停止にまで追い詰められたのであった。



差し押さえを報じる朝日新聞(1950年2月17日)

3 直営組織を基盤とする予約・月賦販売を開始

◎ 月掛予約・月賦の直営販売のエキスパートが復帰

1950(昭和25)年4月、メインバンクとなった埼玉銀行(現りそな銀行・埼玉りそな銀行)が企業再建に数々の実績をあげた山田忍三を招聘し、社長に就任した。経営困難となった蛇の目ミシンを引き継ぐ会社として蛇の目産業株式会社を6月に設立した。



山田忍三社長

この年、日本の経済は6月に勃発した朝鮮戦争によって特需景気を迎えた。ミシン業界においては、シンガー社は戦前に日本市場から撤退していたことと、朝鮮戦争によって軍事用ミシンのみを生産するようになったことから、日本のミシンメーカーにとっては国内のみならず海外市場においても有利な環境となった。一方、山田はより着実にとの判断から国内市場第一主義と現金取引の方針を打ち出し、全国に特約代理店を広げていった。

1951年2月には東北(仙台)、9月には関西(京都)で地元有力者をパートナーに販売会社を設立し、卸販売と月賦販売を開始した。さらに1952年4月には東京で月賦販売と月掛予約販売(月1,000円掛)を開始、同年末には特約代理店は400店となり、再建は軌道に乗りつつあった。

しかし、売上高の急伸の要因は、特約代理店の急拡大もあるが、それ以上に現金取引の原則の軽視などから旧来の掛売や手形取引が増加したことによるものであった。特需景気によるブームはすでに1951年半ばに終焉していた。1952年秋には九州の炭鉱などで3か月に及ぶストライキが起こり、それらの地区の特約代理店は壊滅的打撃を受け、手形が不渡りとなり不良債権を抱えた。

こうしたリスクを回避するため特約代理店制度から直営販売制度への戦略転換が急がれた。ただし、直営店といっても地



特約代理店に配布されていた蛇の目月報



蛇の目に復帰し、執務する嶋田たち

方の有力者の兼業であり、ミシン販売の経験・ノウハウは乏しかった。また、特約代理店との契約打ち切りは難航し、活路が見出せない状態にあった。

そんな折、直営店による月掛予約・月賦販売の開発者でありエキスパートである「蛇の目ミシン」の創業者をはじめ元幹部を呼び戻す機会が生まれた。戦時下、海軍によって帝国ミシンが沖電気傘下に置かれることになった際に退陣した小瀬ら帝国ミシンの役員であり、戦後、彼らを復帰させようとするも失敗して退社した前田らである。彼らは、理化学工業社長の平木信二とともに1948年2月にリッカーミシン株式会社を創立し、月掛予約・月賦販売を成功させた後、社内事情から1952年5月に同社を退いていた。その一人である嶋田が1953年1月に山田と会談を持った。直営月賦販売について一任すること、会社として製造部門と販売部門を一体化することで両者は合意した。翌2月、11人が復帰し、直営店の一つである蛇の目ミシン東京販売株式会社に入社した。



「集団失業」時代(品川沖にて)を経て、11人が復帰

◎「予約・月賦の大綱」を社員、支店に示す

蛇の目ミシン東京販売ではリッカーミシンの直販制度の成功にあって、すでに1952(昭和27)年4月から月賦販売を導入し、直属の銀座支店で月掛予約販売を実施していた。同店は「月1,000円掛予約」であったが、嶋田らは「月500円掛予約」を想定していた。そこで、前者をAプラン、後者をBプランとし、後にBプランの月500円掛予約に一本化した。ちなみに当時、小学校教員の初任給は5,850円(1952年)であった。

1953年7月、東京、仙台、大阪、京都、福岡など12

直営支店で月掛予約・月賦販売を開始した。このとき、嶋田の起草した「予約・月賦の大綱」が本社社員・各支店長に向けて発表され、その意義と蛇の目の使命が示されたのである。「新発表! 月500円で貴女のもの! 蛇の目ミシン」と新聞折込チラシでアピールした。



月500円掛予約をアピールする新聞折込チラシと街展用撒きカード

予約・月賦の大綱

- わが社は戦前から予約・月賦の販売システムによって、全国ミシンメーカー生産総台数の約40%の多量を販売してきた輝かしい伝統と名誉をもつものである。
- ミシンは経済が平調に復した場合は、「月賦販売」によって供給し普及せらるべきものであって、このためには常に正しい価格により供給せられ、しかもそれは永続的に部品補給や修理調整等の保全サービスを徹底して励行するの要がある。
- 長期月賦販売を行なうためには、製造-販売-集金-奉仕等の面で一貫した計画性をもち、しかもそれが互いに連繋ある分掌的組織体でなければならぬ。特にこの徹底を期すためにはその販売、集金、奉仕は自社の直営支店の手によるほかはない。
- 限られた資本の一会社が広汎にミシンの月賦貸付を行なうのであるから、その製造数と販売数量は常に慎重に較量された計画性をもち、その進展速度は歩一歩と漸進的であらねばならぬ。
- これによって、通常ならばミシンを購入しれない多くの大衆需要層に、容易にミシンを普及供給し、文化商品としてミシン使用の便益に均霑せしめる素志を達成する。
- これを要するに、蛇の目の予約・月賦組織は全日本の女性大衆層に対する社会奉仕事業であり、また内には販売、集金、サービス等の強固な組織体を養成する一種の教育事業である。

4 蛇の目ミシン工業株式会社に社名変更

◎ 蛇の目ミシン工業へ

月掛予約・月賦販売が1953(昭和28)年7月に開始されると、直営支店網の確立もまた本格的に進められることとなった。翌8月、蛇の目ミシン東京販売は蛇の目ミシン関西販売株式会社を吸収合併し、社名を蛇の目ミシン販売株式会社と改称し、関西販売の全営業所を新会社の支店とした。すでに蛇の目ミシン東北販売株式会社は同年1月に併合し、仙台支店として業務を継承、月賦販売を開始していた。また1954年1月に広島、3月に青森・熊本の各販売会社を併合し、それぞれ直営支店を開設した。



直営支店。
全国同じ店舗デザインで統一した

このようにして蛇の目ミシン販売の下に全国の販売会社を次々と集結して直営の支店とし、月掛予約・月賦販売の指導、販売員の採用・育成などに努めていった。そうして、1954年4月、蛇の目産業と蛇の目ミシン販売が合併し、蛇の目ミシン工業株式会社(5月7日、社名改称登記)が誕生した。製販一体化と直営販売の体制が確立されたのである。

本社は、日本橋の旧蛇の目産業に置き、直営支店は22店であった。東銀座の旧蛇の目ミシン東京販売の社屋では嶋田、前田らが実務を統轄していった。

〈蛇の目ミシン工業〉

本社 中央区日本橋通二丁目1番地

資本金 2,950万円

代表取締役社長 山田忍三

代表取締役副社長 井田英一

取締役 海老原誠司、中野譲、折井恒明、嶋田卓彌
久保精助、川本日出生、小野重雄、前田増三

監査役 石坂養平、秋元順朝

直営支店 京橋、新宿、大森、立川、仙台、青森、八戸、
大阪本町、布施、吹田、和歌山、奈良、
京都四条、西陣、大津、舞鶴、尼ヶ崎、神戸、
広島、福岡、小倉、熊本

その後、岡山、宇部の販売会社が本社に併合されて岡山・宇部支店となり、さらに桐生、千葉、秋田、下関、渋谷、呉、阪南、五所川原、小岩、郡山、池袋、田川の各直営支店が開設され、1954年末には36支店、1分店(大河原)となった。

◎ 特約代理店制度の終了

蛇の目ミシン工業(これより当社と記す)が直営販売の確立と並行して取り組んだのが特約代理店との契約解消である。それを促す一つとして、掛売や手形取引の低減をねらって、ミシンの卸値を現金払いに限り優遇する策を実施した。長期の手形取引が業界の慣習となっている中、現金払いにすれば手形払いより1台につき1,500円値引きするとした。これが功を奏し、しだいに手形取引や売掛高が減り、特約代理店向けの卸販売は縮小していったのである。

このような中、ある大手特約代理店が経営危機に瀕し、回収不能な債権が極めて多額になり、共倒れかという場面があった。その対応策として、同社に残された3,000枚近くにのぼる月賦カード・予約カード・集金カードを引き取り、危機を回避した。月掛予約・月賦販売の導入は、これまでにない新たな価値、資産としての意味を持つようになったのであった。

1950年代半ばには電化製品ブームが始まっていた。当社では「花嫁大懸賞」と銘打って「花嫁道具一式贈呈! ミシン、ラジオ、電気洗濯機、カメラ、その他家庭文化品が当たる」と1953(昭和28)年12月に特売を開始し、大好評を得ている。電化製品は特約代理店にとっても魅力の商品で、ミシンの販売から電化製品の販売へ転じる代理店も多かった。こうした時代背景もあり、1957年6月までに特約代理店販売を完全撤収した。



第1回花嫁大懸賞特売広告

5 小杉二郎デザインの320型 ミシンがデザイン審査で特選 第一席に輝く

当社は戦後復興当初、家庭用直線縫ミシンは15種83型を主に生産することから始まり、1949(昭和24)年からはカム式天秤ミシン(HA-1)の量産に入った。ミシンの普及が進み、より快適に扱えるミシンが求められ、当社の製品が選ばれるようになっていた。



HA-1 102型

そうしたニーズに応えるべく開発されたのがリンク式天秤ミシン(HL-2)であった。カム式天秤ミシンに比べて回転がなめらかで摩擦音、振動が少ないことが大きな特長で、HL-2の登場によって家庭用直線縫ミシンの構造は大きく変わった。その第1弾として1951年にHL-2 306型の生産を開始し、後継機314型は1953年の主力製品となった。

当社は再建以降、国内市場第一主義をとってきたが、国内直営販売組織が充実してきたこともあり、1954年からは海外市場への展開を本格化することを方針とした。そこで、輸出再開の最初の製品として、アメリカをはじめ海外市場で競争力のあるミシンが求められた。もとより日本メーカーのミシンは高い需要があったが、過当競争から価格・品質の低下も起きていた。これに対してアメリカ国内では日本製品の排斥運動やダンピング課税の問題に発展するなど課題が生じていた。

そうした背景もあり、当社輸出部門は、ジャノメブランドへの信頼をより確かなもののできる製品の開発を強く要望した。これを受けて、より高速の運転に耐え、高い精度を備えた新機種HL-2 320型が完成した。1954年6月から量産体制に入り、輸出されるや、アメリカをはじめ海外で大ヒットとなったのである。

人気の理由は、性能と快適な操作性にあるばかりで



HL-2 320型、第2回新日本工業デザイン審査で特選第一席

なく、何よりも320型が人の目を引き、気持ちを惹き付けたのである。これまでのあの黒い曲線のミシン、黒アタマの丸型胴とはまったく違っていた。ライトブルーのボディ、メタリックの質感、シルエット、内蔵された照明ランプなど、新しい時代に生きる女性たちを応援するミシンであった。デザインを手がけたのはインダストリアル・デザイナーの小杉二郎だった。

アメリカの有力誌「グッド・ハウスキーピング」の商品テストで最優秀ミシンの評価を得たこともあって、アメリカの大手業者との取引は大きく伸びていった。1954年の海外への輸出の取引高は、本格的に展開する前の1953年と比較して、約4倍にも伸びたのである。アメリカでの高い評価と大ヒットは、すぐに日本にも及んだ。

1953年11月、320型は毎日新聞社主催の第2回新日本工業デザイン審査で特選第一席に輝いた。産業機器全部門での栄冠であった。小杉は当社の技術顧問として、ミシン頭部、テーブルをはじめ数多くのデザインを手がけた。これを機にほかのミシンメーカーもデザインを重視するようになり、新型ミシン競作時代に突入した。蛇の目ミシンで一躍注目を集めた小杉は自動車メーカーなどから依頼が相次ぎ、三輪トラックをはじめ独自のデザインによる工業製品を世に送り出した。

320型が開拓した市場をさらに深耕するねらいから、輸出用としてより使い勝手をよくしたスライド式天秤ミシンのHL-2 326型を1956年から生産開始した。さらに生活環境や嗜好に合わせて333型、338型、340型を続々発売した。

国内向けは、1959年4



ツートンカラーが斬新なHL-2 350型

月に、HL-2 350型を全国の支店で一斉発売した。流線形の頭部、面板と天板にアイボリー、アーム・ベッドにコバルトグリーンのツートンカラーが斬新で、プッシュボタンで刺しゅうや返し縫いができる高級機種であった。

6 ジグザグミシンへの積極展開

◎ ジグザグミシンの開発

ジグザグミシンは、欧米では戦前から市場に出回っていたが、日本市場では直線縫ミシンが主流だった。当社は1952(昭和27)年から小金井工場研究室が中心となってジグザグミシンの研究を開始した。

ジグザグミシンとは直線縫ミシンに、針が左右に振れる機能を加えたものである。ネッキ型と呼ばれるカマが移動するタイプと、カマが固定されたパフ型とがある。ネッキ型は大ガマと針棒が同時に左右に運動する。パフ型は大ガマが布の進行方向に向かって取り付けられていて移動せず、中ガマの運動方向に針が動くことで、2本針を使うことができ、構造も堅牢である。また、ジグザグミシンにはセミとフルがあり、セミは直線縫いの基線に対して右あるいは左のいずれか一方で往復して縫い、フルは基線の左右に往復する。

1957年、ネッキ型のセミオートマチックジグザグミシン532型および534型の開発に成功した。これらは従来の鋳鉄製アーム・ベッドにジグザグ縫機構を組み込んだもので、ジグザグ幅を手動で変えるのが532型、カムで自動変換するのが534型である。1957年7月に532型が量産され、12月には534型がそれに続き、主にアメリカのホワイト・ソーイングマシン社向けに輸出された。この2機種は当社のネッキ型ジグザグミシンの基本となり、532型は1961年に国内販売されてロングセラーとなった。

並行してパフ型のセミジグザグミシンの研究を進め



セミオートジグザグ532型

て、1959年10月にセミオートジグザグ553型が製品化された。輸出に主力を置き、かつ国内向けの本格ジグザグミシン560型の原型となった機種であった。

◎ 生産能力の充実

新製品の開発、新たな製品カテゴリーへの展開にあたっては、生産技術・生産体制と一体となった高い技術・品質管理が求められる。1950年代半ばにシンガー社日本再上陸問題が持ち上がったこともあり、より生産の増強、品質精度の向上、生産コストの低減などの課題への対処が求められていた。さらにJIS(日本工業規格)品目に家庭用ミシンが指定され、製品の標準化に対応した品質管理が急がれていた。

コスト低減については工場幹部から課長、現場主任にいたるまで原価意識の徹底を図った。コストが大きな比重を占める部品の製造協力工場に対しては、部品納入価格の2割低減を要請する一方、支払い面の優遇措置の設定や、有望な下請工場には技術援助とともに設備資金を貸し付けて高能率、低コストとなる方策を指導した。

これら数々の努力によって、1956(昭和31)年4月、小金井工場はJIS指定工場(日本工業規格表示許可工場)に選ばれ、当社の主製品である家庭用直線縫ミシンのHA-1型(頭部)とHL-2型(頭部)が業界初のJIS規格合格品に指定された。



業界初、JIS規格に合格
(JIS表示許可書)

また、工場建物は、1957年1月に脚組・完成品検査工場を新設し、1958年10月には建坪2,050㎡の無柱アーチ式(ゲビオン構造)のマンモス機械工場が完成し、さらなる生産増強に備えたのである。



マンモス機械工場が完成

第3章

飛躍の時代

1960-1971

1 嫁入り道具はミシン

◎ 豊かな暮らしの時代へ

1960年代は「所得倍増」とともに幕を開けた。1960（昭和35）年12月、実質国民総生産（実質GNP）を10年以内に2倍にすることを目標とする国民所得倍増計画が閣議決定された。それは輸出増進による外貨獲得を主な柱としていた。この年、カラーテレビ本放送が開始している。時代は高度経済成長へと突き進んでいく。

1964年は東京オリンピックの開催とともに日本は国際化が進化した年だ。OECD（経済協力開発機構）に加盟し、先進国への仲間入りを果たした。観光目的の海外渡航も、外為規制の緩和によって自由化され、その年の海外旅行者数は22万人、1971年には96万人となった。

戦後のベビーブーム世代（後の団塊世代）は1960年代後半には20代となる。このころの女性の平均結婚年齢は24歳前後だった。1961年は日本人の約89万組が結婚し、1971年には約109万組となった。2019（令和元）年（約58万3,000組）の2倍近くの数である。新



ミシンは嫁入り道具

しい家庭を持つとき、ミシンもそこにある。ミシンは嫁入り道具である。

戦後の復興期を終え、人々の暮らしがしだいに豊かになる中で、ミシンにも新しい時代が訪れた。すでに欧米で普及していたジグザグミシンが、日本においても暮らしの電化が進み、より快適で潤いを求める気持ちとともに広がり、やがてブームを巻き起こしていく。その火付け役となり、ブームをリードしたのが当社である。

◎ 「静かな革命」の始まり

1961（昭和36）年に国内販売を開始したフルオー

トジグザグ560型について、営業部長であった前田は「まったく新しい機構のミシンを世に送り出した」と語った。当社初のフルオートマチックジグザグミシンであった。560型もまた小杉によるデザインである。富裕層には実用的な調度品として、若い層にはこれからの流行品として魅力的に映った。レジャー手芸が楽しめる刺しゅうに役立つ万能ミシンであり、内職用としても能率が上がり好評であった。これによって、幅広い客層に向けて「一家に一台」から「一人に一台」とする突破口と位置づけたのである。



フルオートジグザグ560型

ジグザグミシンへの移行は「静かな革命」ともいわれ、ミシンメーカーの浮沈をかけたチャレンジであった。家庭用直線縫ミシンにはない工業用ミシンの機能を備えることは、購入する女性たちにとってハードルが上がることである。各担当者がそれぞれ、正しい知識を身につけ、商品の魅力を適切に伝える質の高いセールス側の活動が伴わなければ、ジグザグミシンの価値が発揮されないどころか、むしろマイナスの評価を受けることさえ起こってしまう。

ミシンは、そもそも黙っていても売れるものではなく、「売る」ための手を尽くして購入意欲を高めていく商品である。それでこそ手にしたときによるこびを実感し、愛着を持って長く使い続けるのである。そのビジネスモデルを築き上げてきた当社は、ジグザグミシンを契機として、さらに高いステージを目指していった。社員への教育訓練、部門間連携の強化とともに



セールス活動、客先を訪問して商談



業界に先がけて開講したジグザグ教室

にセールス活動の質を向上させること。以前からアフターサービスに力を入れてきた当社だからこそできるサービスを提供すること。購入前のビフォアサービスとして展開したジグザグ教室もその一つであった。サービスの密度の濃さは、集約深耕販売と一体となる。

こうした日々の積み重ねを基盤に、新製品開発、海外展開、株式市場上場を実現していくのである。

2 アメリカ、ニューホーム社を買収

◎ アメリカ市場への展開

当社は1950(昭和25)年の再建以降、国内市場第一主義をとり、海外市場にはあまり力を入れていなかった。しかし、当社ミシンに対する海外からの需要は大きく、1954年発売の小杉二郎デザインの320型のヒットを受け、1957年発売のセミオートジグザグ532型、534型などを積極的に輸出していく。

そうした中、1957年、アメリカ四大ミシンメーカーの中のフリー・ソーイングマシン社(フリー社)とホワイト・ソーイングマシン社が自社生産を中止して日本にミシン製作を依頼する方針を発表した。それは日本のミシン業界にとって大きなインパクトのあるニュースだった。当社には両社から打診があり、1957年12月、貿易部長と工務部長がそれぞれ現地訪問をした。先方は契約に強い意向を示したが、その時点では当社の体制が整わず、結実にはいたらなかった。しかし、これを機に当社は海外市場により積極的に取り組み、1959年2月にはアメリカの市場調査を開始する。

◎ 日本企業によるアメリカへの投資

1959(昭和34)年11月、当社はフリー社のキャスラー社長の訪問を受ける。それは提携の打診であった。同社はニューホーム・ソーイングマシン社(ニューホー

ム社)を傘下に置いていた。ニューホーム社は1850年創業の老舗で、イリノイ州ロックフォードに本社・工場を構え、アメリカではシンガー社に次ぐミシンメーカーである。グレーハウンド・マークのミシンは世界で知られていた。



1940年にニューホーム社はフリー社に買収された。太平洋戦争中はミシン生産を中断し、戦後再開したが1950年に朝鮮戦争が勃発して民需品の生産が途絶え、1956年からは主に日本製ミシンとヨーロッパ製ミシンの輸入、販売にあっていた。

当社とフリー社で協議を重ねる中、やがて譲渡へとは進展する。1960年5月、フリー社のディマー部長を迎え、山田社長、嶋田副社長とで売買契約の調印が執り行われた。契約内容は、当社はフリー社の販売権とニューホームミシンの商標権、売掛金、在庫商品など一切を100万ドル(3億6,000万円)で買収するというものであった。

7月、当社によるニューホーム社買収を、当社とロサンゼルスフリー社で次のように発表した。

——蛇の目の今回の仕事は、大戦後における米国投資家の積極的なドル海外投資の全く逆を行くもので、日本の企業が米国に投資をしたのである。売買契約にあたって、ニューホーム社の親会社であるフリー社はそのミシン関係一切を蛇の目に譲渡し、同社のミシン部長は新たにニューホーム社の副社長総支配人として新会社の経営に参画する。



ニューホーム社の譲渡契約書に調印する両社代表

日本のミシン産業界で、米国企業を買収し、自社製品の販売網の確立することを始めたのは蛇の目を以て嚆矢とする。蛇の目製品は今後米国内では、主として「ニューホーム」のブランドで販売されるであろう。——

このニュースは日本では全国紙、英字紙、週刊誌、ア

メリカでは新聞・雑誌、ラジオ、テレビなど数多くのメディアが大きく取り上げた。

9月、嶋田副社長が渡米し、第1回株主総会を開き、新役員を指名した。当社はサンタモニカに置かれた。



ニューホーム買収を報じる日本経済新聞(1960年7月20日)

〈買収後のニューホーム社〉

取締役社長 黒川 健 亮
(蛇の目ミシン工業常務貿易部長)

取締役副社長 T・C・ディマー
(前フリー社ミシン部長)

取締役 山 田 明
(蛇の目ミシン工業取締役貿易部次長)

機械製品の貿易自由化にあたり、1960年には家庭用ミシンが自由化第1号に指定されている。政府の保護政策が撤廃され、開放経済体制へと移行する中、ニューホーム社買収は外国製ミシンの進出に対し、先手を打った措置であった。ミシンは日本機械工業連合会が国際競争力の強靱な生産部門の一つとして挙げていた。日本政府は、この海外進出を日本初の例として支持し、海外投資のドル使用を特に許可したといわれる。当社はアメリカ市場に大きく踏み出したのである。



ニューホーム本社

3 東京・大阪証券取引所市場第一部への上場

当社は1959(昭和34)年、国産ミシン生産台数1,500万台を達成し、2月、資本金を1億5,000万円とした。

1961年5月、嶋田卓彌が社長に就任する。この時点

で資本金は3億円だったが、業容の拡大と業績の伸長とともに増資をし、株式市場への上場、さらに一部上場を果たし、増資を重ねていく。

1962年7月、7億5,000万円に増資し、9月には山一証券を主幹事会社に、日興証券(現SMBC日興証券)を副幹事会社として東京証券取引所市場第二部に上場し、株式を公開した。初公開の日には、一般紙に、「市場占有率3分の1、予約・月賦販売方式による安定性と成長性を買われて、公開価格250円に対し、当日相場は550円と倍以上の堅調に恵まれ」(「毎日新聞」9月5日付夕刊)と報道され、出来高は31万7,000株となった。

増加資本の4億5,000万円は、生産・販売能力の増強に充てられた。国内販売の月掛予約方式による受注の増大で、工場は次の3点に取り組んだ。

(1)直線縫い・ジグザグそれぞれのミシンの生産能力を月産3万台から4万台に引きあげる。(2)ジグザグミシンの精度を完璧にする。(3)軽合金(ダイカスト)ミシンの開発に着手する。また、支店は39店増設し、387店とすることを目標に掲げた。

1963年1月には大阪証券取引所市場第二部に上場した。売出株数は28万株、売出価格は500円で、東西両市場ともに人気株の一つとなった。資本金は7月に15億円に増資した。

そして1963年11月には東京、大阪市場第一部へ昇格、1967年2月には、京都市場に上場した。これによって、企業としての社会的信用をより確かなものとし、また、資金調達能力を高めたのである。

上場にあたって嶋田社長は東京証券取引所の調査政策委員会の説明会で、「増資及び配当予想」として次のように報告した。

「当社は事業の主体をなす国内の予約・月賦販売において、現在資本金に8倍する約60億円の月賦貸付金を有し、毎月の規定払込金はその98.5%を月々確実に回収している。

一方、月掛予約による受注高は140万台を示し、各予約者より総額約45億円にのぼる前受金を預っている。しかし営業規模と予想収益から見て未だ過少資本であり、これを是正するため来年末頃までに倍額程度の増資を実施する所存である。

なお、配当は年20%を持続する見込みである」



嶋田卓彌社長

1964年12月、新株募集を行い、増加資本7億5,000万円は、(1)技術研究所の新設およびダイカスト工場の増設、(2)支店販売網の拡充、(3)本社ビル新設、に充当されることになった。

その後、資本金は1965年1月に22億5,000万円、1967年7月には33億7,500万円に増資していった。

4 東京オリンピック開催記念モデル「ハイドリーム」発売

当社は1957(昭和32)年にセミオートジグザグ532型および534型を輸出向けに新規に開発・発売し、1961年には国内市場向けにフルオートジグザグ560型を発売して、日本の女性たちにジグザグ・ブームを巻き起こしていた。

実は、このとき並行して進められていたプロジェクトがあった。軽合金のダイカスト製フルオートジグザグミシンの開発計画である。ジグザグ機構と軽量化へのチャレンジで、1960年にスタートしてゴールは東京オリンピックが開催される1964年秋としていた。

ジグザグ機構の設計コンセプトは、簡単で振動の少ないことが家庭用にふさわしいとしてカム固定式を採用することとした。カムには高い精度が要求され、開発者にとって自ら高いハードルを設けたことになる。また、美しいジグザグ模様を生み出すカムとして、組み込み式カムも検討されたが、交換カムを採用した。複雑なジグザグ操作を機械に不案内な人にも簡単にできるようにと考案されたのが万能ダイヤルである。これ一つで4つの機能が果たせるというもので特許を取得した。

ダイカスト技術については、最新の軽合金鋳造技術を習得するため、技術者2人がスイスの機械メーカー、ビューラー社で徹底的に学んだ。小金井工場に戻り、軽合金の成分配合の試行錯誤が続いた。完成が待ち望



ジグザグ・ブーム到来

まれていたダイカスト工場は1963年9月に竣工した。スイス・ビューラー社製大型ダイカストマシン(500トン)2基を据え付け、1964年4月に本格稼働した。目指したアーム・ベッドができたのは生産開始予定の直前であった。業界初のダイカスト製ミシンの自社生産である。

1964年9月、東京オリンピック記念モデル「ハイドリーム」670型の発表会を開催、10月1日、全国の店頭で販売を開始した。その9日後、10月10日に東京オリンピックが開会したのである。

業界初の自社生産による軽合金オールダイカスト製で、重量は従来の2分の1であった。ジグザグ機構には、基線変換、ボタンホール、開放レバー、2本針制限の4操作を一つのダイヤル方式にまとめた完全自動機構を装備した。ワンタッチ式万能ダイヤルの簡単操作で美しいジグザグを縫えて、軽い。しかも最新型でありながら、その前の560型と変わらない価格設定とした。発売以来、爆発的なセールスを記録したハイドリームはヒット商品となった。また、1965年3月には通商産業省(現経済産業省)選定のグッドデザイン(Gマーク)商品に選ばれている。

ハイドリームを主力とするジグザグミシンは1964年下期の売上のほぼ3分の1を占めるにいたった。同時に打ち出されたハイドリーム発売記念の大懸賞付きアベックセールが強力な販売促進の効果を上げ、12月には月間出荷6万台を突破し、創業以来最高の業績を記



建設中の本社ビル前を通る東京オリンピックの聖火



ダイカスト工場のビューラー社製ダイカストマシン



ハイドリームの発表会(ホテルニューオータニ)



「ハイエース」671型

録した。発売から2年4か月で36万台を売り上げ、軽量ジグザグ時代を拓いた傑作商品となったのである。

1965年9月には本社ビルの落成を記念して軽合金オールダイカスト製フルオートジグザグミシンの普及版として「ハイエース」671型を発売した。懸賞付きハイハイセールを展開し、ハイドリームとハイエースの予想を超える売れ行きによって業績は急伸していった。1965年度の国内総需要147万台のうちの41.1%がジグザグミシンであった。

当社は1961年の560型発売当初、ジグザグミシンの発売と普及が会社の運命を決めるとの覚悟で取り組んだ。その意志が結実し、ジグザグミシン販売において業界を大きくリードしていったのである。



ハイドリーム、ハイエースの「ハイハイセール」



5 八王子に技術研究所竣工

◎ ミシン産業の未来を拓く研究所

1964(昭和39)年11月、東京・高尾の敷地内に蛇の目ミシン技術研究所(現在は研究開発本部として集約)を設立した。材料の基礎研究からプレス加工などまでミシンに関するあらゆる分野の研究を行い、「蛇の目生産体制の中心としてミシン産業の未来を拓くべき使命」を担う本社直属の組織とした。

ミシンの高級化とともに高品質・高性能の製品開発が不可欠となっていた。嶋田社長は研究所設立のねらいを次のように語った。

「日本は今や、外国ミシンをコピーする段階は終わり、追い越す段階になったのです。ドイツの大手ミシンメーカー、パフ社との技術提携はその証左です。これからは独創的な技術を生み出し、独創的な機種を開発しなければなりません。

将来、蛇の目の事業の開花をみる花の種子を播く苗床がここにつくられたのです」(1964年10月29日、竣工式)

「この研究所は蛇の目一社だけのものというような小さな考えでなく、ミシンの品質、精度、機能等あらゆる分野において、広くミシン関連会社の研究のお手伝いをさせて頂きたいと存じています」(同年11月19日、落成披露式)

〈蛇の目ミシン技術研究所〉

・研究・管理棟：鉄筋コンクリート地上2階、



蛇の目ミシン技術研究所

地下1階建て(1,518㎡)

・実験棟：コンクリートブロック1階建て(198㎡)

6つの研究室に100人の研究員が配され、新機種の開発、試作・テスト、デザインの研究、電気関係の研究、基礎研究(化学部門と素材部門)に取り組み、日本はもちろん世界唯一のミシンの総合技術研究所といわれた。

さらに1966年には第二期工事に着工し、翌1967年5月に新館(3階建て、延面積2,193㎡)が完成した。ミシンと室内との調和を研究するデザインルーム、-20~+60℃の温度変化が設定できる精密測定室の新設など研究機材を増設し、研究員を増員した。

部品を納入している協力工場が約150社あり、部品の材質、表面処理などについて研究依頼があれば、その研究を進め、結果を知らせるとともに技術指導を行った。

研究成果と製品企画などについて検討する製造企画審議委員会が1964年11月に設置された。研究所長、研究管理室長と営業、貿易、製造の各部長、工場長が参加し、検討結果は、社長、副社長らも同席する開発会議を経て、新製品の開発―生産―販売のプランが実行に移されるのである。

◎ 研究成果はヒット商品に結実

研究実績は新製品に次々と活かされ、ミシンの可能性を広げていった。

研究成果の第一弾とされるのが、1965(昭和40)年9月に本社ビル落成を記念して発売した、オールダイカスト製フルオートジグザグ「ハイエース」671型と花模様縫いのできる付属品(アタッチメント)「フラワーステッチ」だった。

ハイエースは前年発売したオールダイカスト製フルオートジグザグハイドリームよりさらに軽量化した普及版で、ともにヒット商品となった。1965年度下期の国内売上高に対するジグザグ機種比率は55%、販売台数構成では45%に達した。

ハイエースと1967年4月発売のスーパーフルオートジグザグ「ダイヤルスーパー」672型からダイカストの自社生産を本格稼働し、歩留り97%という高い生産性を誇った。ダイヤルスーパーは、スーパー模様発生機構、ダブルカムなど従来のジグザグミシンの概念を大きく超え、高級ジグザグミシン時代の口火を切ったのである。

日本万国博覧会を記念して1970年4月に発売した



「ダイヤルスーパー'70」680型



フラワーステッチ

「ダイヤルスーパー'70」680型は、スーパーフルオートジグザグミシンで、ユニダイヤルを回すと模様が自在に伸び縮みして、同じ模様でもまったく異なる趣きのユニック模様が縫え、楽しく応用範囲を広げた。さらにワンタッチで糸がかけら

れる糸調子ダイヤルなども評価され、8月にグッドデザイン(Gマーク)商品に選ばれた。9月にはアルファベット文字が簡単に縫えるアタッチメント「アルファベットのステッチ」も開発した。



インプリンター

1971年3月には技術研究所が「インプリンター」を開発し、株式会社蛇の目電算センター(現株式会社ジャノメクレディア)が発売した。インプリンターとは、エンボス加工されたクレジットカードなどの文字を伝票に転写する機器で、作成された伝票はそのままOCR処理ができる。これまでアメリカからの輸入品に頼ってきたが、当社が初めて国産化に成功した。

蛇の目電算センターは、1970年10月、当社の電算部門が分離し設立された。本社は中央区京橋の蛇の目ビル内に置かれ、社長は前田増三が兼任した。当初はメインフレームや高速OCR機器を用いた受託処理が主力事業であったが、現在はシステムインテグレーション事業にも注力している。

6 京橋に本社ビル完成

当社は国内販売網の拡充強化、小金井工場の設備投資に努める中、管理部門の業務拡大によって本社が手狭となり、業務を分散して行っていた。新たな本社社屋の建設が検討され、1956(昭和31)年には東京駅か



竣工した蛇の目ビル

ら至近の中央区京橋三丁目2番地に用地を取得した。資本金の増資を重ね、1961年5月に嶋田卓彌が社長に就任し、1962年に株式市場に上場を果たす中で、本社建設計画が実行に移された。

設計は前川國男建築設計事務所(現前川建築設計事務所)に、施工は清水建設株式会社に依頼して1963年7月、地鎮祭が行われた。

1965年9月、蛇の目ビル(蛇の目ミシン本社ビル)が完成した。

〈蛇の目ビル〉

敷地面積：1,429㎡

建築面積：1,351㎡

延面積：15,771㎡

塔屋3階・地上9階・地下3階

高層建築では画期的といえるPC(プレストレストコンクリート)ジョイスト・スラブを採用し、3階以上の各階は約470㎡の大きな事務室に柱がなく、梁のない高さ2.67mのフラットな天井のオフィス空間が誕生した。地階・ピロティーなどのほかは全館のほとんどがプレファブ化されたことも、国内のこの規模のビルではこれまでにないことだった。前川國男は蛇の目ビルの設計によって、1965年度の日本建築学会賞を



柱のない広いオフィス

受賞した。

ビルの完成によって、それまで3か所に分散していた本社機能を1か所に集め、さらに部課の3分の1を削減・統合して組織の簡素化を図った。また、いち早く電算機(IBM 360)を導入し、事務の合理化を推進したのである。なお、建設費用は土地収容および建築施工費を含めて約22億円にのぼったが、すべて自己資金で賄っている。



電算機 IBM360 を導入

7 台湾・ジャノメミシン株式会社を設立

◎ 国際分業の海外戦略

日本のミシン総生産量は、1969(昭和44)年度には475万台にのぼり、輸出はこのうちの67%、316万台を占め、1億4,000万ドルもの外貨を獲得していた。日本は世界一のミシン生産国であった。当社は「世界中の女性に JANOME を」を合言葉に、自社製品を自社ブランドで自社の販売網を通じて販売し、サービスすることを輸出の基本とし、これを堅持して着実に成果を上げてきた。この時代、家庭用ミシンの生産に参入していた台湾、韓国などの新興諸国・地域が欧米市場でシェアを広げつつあり、日本のミシン産業にとって脅威となっていた。

1968年11月、嶋田社長が自ら定めた67歳定年の規定に従って退任し、前田増三が社長に就任した。前田は海外戦略として適地適産(国際分業)の原則を示し、台湾への拠点展開が実行された。適地適産とは、当社のミシン製造技術と台湾の豊富な労働力を結合することで、良質かつ比較的安価なミ



前田増三社長

シンを製造し、世界市場に供給する戦略である。

◎ 台湾・ジャノメミシンからアジア市場などへの供給強化

当社は家庭用ミシンの製造会社を台湾に設立することを決定し、1968(昭和43)年11月、中華民国(台湾)政府の認可を得た。1969年2月には日本政府の認可も下り、4月、当社の全額出資による台湾・ジャノメミシン株式会社(台湾車楽美縫衣機股份有限公司、現ジャノメ台湾株式会社)が正式に発足した。資本金100万ドル(3億6,000万円)、台中市に本社と工場を構え、現地の労働力で、現地の部品を使用して輸出専門の家庭用ミシンを製造していくこととした。

1969年10月、建坪約3,300㎡の工場が竣工した。アーム・ベッドの機械加工工場、塗装工場、組立工場からなり、月産1万台の生産能力を有した。従業員は約200人で、1970年3月から本格的な量産体制に入り、1971年には月産8,000台ラインに達した。部品類の大半は現地で調達したことで、台湾ミシン部品産業の育成に資すると現地での評価も得た。台湾で低コストの直線縫ミシンと中級品のジグザグミシンを生産し、日本では高級ジグザグミシンを開発・生産するという国際分業体制が築かれた。直線縫ミシンの年間需要が90%といわれたアジア、アフリカや中南米市場への供給力の強化をはじめ、世界市場の様々な需要に対応していったのである。



台湾・ジャノメミシン株式会社



台湾工場

8 全国に530支店を展開。創業50周年を迎える

当社は、1971(昭和46)年10月16日、創業50周年

を迎えた。

これを記念して、この年の4月、スーパーフルオートジグザグ「ジャンメトピア」801型を発売した。技術研究所が設立された1964年に研究に着手した全回転式カマのほか、3年余の歳月をかけてジグザグミシンの極限に挑んで次のような各種機構を装備し、完成をみた。当時の資料では、ジャンメトピアの特徴について次のように説明している。



「ジャンメトピア」801型

(1)直線安定縫い機構：当社が特許を持つストレート装置によって、直線縫いとジグザグ縫いがワンタッチ操作で切り替えられ、正確な縫い目の直線縫いができる。

(2)ノイズレス装置付開閉式全回転カマ：家庭用に開発し、中ガマの着脱が容易かつ音と振動が非常に小さい。特許取得。

(3)チェーンステッチ機構：チェーンルーパーを取りつけることで、上糸だけで縫う鎖(チェーン)状のステッチができる。仮縫い、ニットやジャージー縫いなど広い用途をもつ。

そのほか、ベルト、モーター内蔵、7mm振幅レバー、2段減速機構などの機能を備え、最高級ジグザグミシンとして爆発的ヒットとなった。これまでに培ってきた開発力、製造技術、協力工場とのネットワーク、直営支店による販売力などの集大成といえた。店舗数は1970年末には530店となった。併せて販売員・集金員の増員育成、ジグザグ教室の充実に努めたのである。

また、工業用高速一本針本縫ミシンDB-J701、702、703型を発売した。完全自動給油装置と環油装置のほか、自動復元方式の返し縫いレバーやフィルターマグネット装置などを装備した工業用ミシンである。

50周年を控えた第41期(1970年10月1日～1971年3月31日)の国内売上高は前年同期比9億8,125万円増収の138億3,362万円であった。輸出においては、アメリカのニューホーム社が対米輸出の不振からの回復を示し、西ドイツ(現ドイツ)のパフ社との合弁会社であるドリーナミシン社、イギリスのヨーロッパ・



創業50周年記念式典(ホテルオークラ)

ジャンメミシン株式会社(現ジャンメUK株式会社)、オーストラリアのオーストラリア・ジャンメミシン株式会社(現ジャンメオーストラリア株式会社)が好調に推移した結果、前年同期比4億6,517万円増収の14億7,335万円となった。その結果、総売上高は前年同期比14億4,642万円増収の153億697万円を達成し、税引後純利益10億664万円を計上した。

さらに創業50周年記念として、1971年4月、資本金の3分の1の増資(新資本金45億円)を決定、5月には年2割安定配当に加えて年7分の記念特配を発表した。

1971年10月にはホテルオークラにおいて記念式典を盛大に開催し、多くの取引先、従業員に祝福された。

当社のこれまでの歩みとは、小瀬與作がミシン産業の確立を志して1921(大正10)年に創業し、多くの協力者を得、また小瀬のもとに集う人材を育てる中で世界有数のミシンメーカーへと発展を遂げた半世紀であった。戦時中は軍によって、戦後は時代の混乱の中で存続が危ぶまれる危機にも瀕したが、日本にもっとも適したミシン産業を興すという揺るぎない意思のもと、全国直営組織による月掛予約・月賦販売を確立・浸透させたのであった。それは、とりもなおさず、日本全国の家庭に、世界中の女性にJANOMEを届け、よりよい暮らし、よろこびある豊かな日々を生み出すためである。

さらに次の半世紀、1世紀に向け、歩みを進めていく。



勲三等瑞宝章を受章した小瀬與作

第 **2** 部

創業半世紀からの50年のあゆみ

1972-2022

第1章

ホームソーイングの時代

1972-1978

1 ドルショック、オイルショック が世界を襲う

1970年代に入り、世界の経済は大きく動いた。アメリカは、日本・西ドイツなどの工業国の台頭やベトナム戦争の膨大な戦費などの負担から対外収支と財政収支が悪化し、1971(昭和46)年8月、金とドルの交換を停止した。いわゆるニクソン・ショックである。12月にはスミソニアン合意のもと、円は1ドル=360円から308円に切り上げられ、1973年2月には変動相場制に移行し、その年の平均的なレートは270円前後にまで進行した。日本の輸出産業にとって大きな打撃となったが、当社のミシン輸出においては、その影響は軽微なものにとどまった。

日本国内では、列島改造ブームによる地価暴騰と激しいインフレ、原材料不足に見舞われた。さらに1973年10月に勃発した第四次中東戦争を背景に原油価格が4倍に値上がりし、第一次オイルショックが起きた。物価高騰、人件費の上昇から、当社においても11月には値上げに踏み切ることを余儀なくされた。

街の光は消え、狂乱物価が人々の暮らしを襲い、戦後最大の不況となり、企業の倒産が続いた。日本は戦後初のマイナス成長を記録し、高度経済成長時代から低成長・安定成長時代へ、ソフト化・サービス化への転換期を迎えたのである。「消費は美德」を謳歌していた日本社会は、オイルショックを機に価値観の変更を迫られ、節約ムードとともにDIY(Do It Yourself)に関心が寄せられ、人々は手づくりの価値を再認識するようになった。

このように極めて厳しい事業環境にあったが、当社は成長を続け、資本金は1971年10月には45億円、1975年6月には60億円に、さらに1978年12月には66億円に増資した。工場、店舗、商品センターなどへの積極的な投資、販売体制の強化を図り、ホームソーイング関連事業の充実・拡大を進めていった。前田社長は、ホームソーイングの時代として、商品を販売するだけでなくソーイングに関わることから一式を取りそろえた「縫うシステム」を売り進めていくことを打ち出し、月掛予約販売を基盤とした月賦販売再開を第一の革命、他社に先駆けたジグザグミシンの発売を第二の革命とし、「縫うシステム」の販売をそれらに続く第

三の革命とした。

1972年5月15日、沖縄が本土復帰した。沖縄蛇の目販売株式会社の3支店は1973年1月1日、当社直営となった。

1974年11月、前田社長は取締役会長となり、高木正一副社長が代表取締役社長に就いた。

「縫うシステム」を前進させ、ホームソーイングを産業として確立していくことを社員に訴えかけた。会社の事業目的には、新たに裁縫用品類の製造加工ならびに販売を加え、ホームソーイング関連事業を本格的に推し進めていった。なお、50期（1975年4月～）から事業年度を1年とした。



小瀬興作

1975年1月8日、国産ミシンの開拓者であり当社の創業者である小瀬興作が逝去した。葬儀は1月18日、東京・護国寺においてしめやかに執り行われた。



高木正一社長

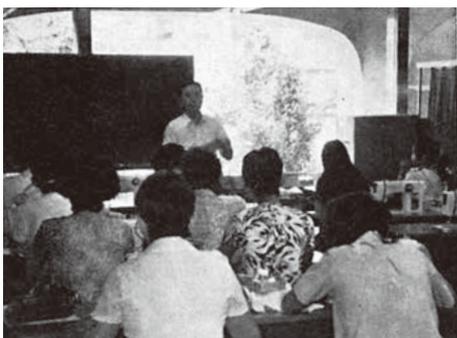
2 ソーイングセンター開設、ホームソーイング教室開講

◎ ジャノメホームソーイング教室

1971（昭和46）年8月、ジャノメホームソーイング教室が東京支店、大阪支店で開講した。ジグザグ教室の上級編として実験的に開始したものである。

当社は、フルオートジグザグ560型を発売した1961年から、購入客と月掛予約契約者に向けて操作方法や活用法を伝えるためのジグザグ教室を実施していた。直線縫ミシンに代わってジグザグミシンの市場形成・拡大のための施策として始めたものであった。

ジグザグミシンは普及したが、国内のミシン需要は



ジャノメホームソーイング教室



各支店でホームソーイング教室を開講

ほぼ横ばいとなっていた。家庭におけるミシンの活用度は低下し、それはジグザグ教室への参加者数の伸び悩みにも表れていた。当社が取り組むべきは「生きたミシンの販売」であった。届けたミシンが廊下の隅に置かれたままになるのではなく、ミシンとして家庭で立派に役に立つこと、すなわち、ホームソーイングの普及こそがミシン業界のリーディングカンパニーとしての課題となっていたのである。

1971年11月、当社独自の型紙を活用した講師向け講習会を東京の各支店で行い、1972年4月、全国の地区代表・県代表支店で顧客向けにホームソーイング教室を開講した。同教室は専任講師の指導による4日間のコースで、受講料はスカートの生地など教材費込みの2,000円とした。

1972年秋には全国直営支店536店のうち108支店で開講した。各支店は、ミシン専門メーカーとして、ミシンが活かされるべく取り組む使命があるという意識のもと、購入客に受講を呼びかけた。これによって幅広い年齢層が参加し、中学生からの反響もあった。こうした手応えはまた、眠っていたミシンがいかに多かったかを再認識する機会ともなったのである。

◎ 「縫うシステム」の推進

前田社長は1973（昭和48）年の年頭所感で「縫うシステム」を売り進める方針を示した。ミシンのみを売るという従来の考え方ではなく、ホームソーイングに関連するあらゆる商品、機能を取りそろえ、縫うシステムを創出していく戦略である。この時点でのホームソーイング教室は、教材の種類は多くなく、講座で採り上げる題材も限られ、設備も十分とはいえなかった。同年3月、本社にソーイングシステム室を新設し、縫う技術を提供する教室、コンテンツであり設計図となる型紙、針や裁縫道具、これら一式をそろえたワンストップショップとする構想を立てた。これをモデルとして、



柏ソーイングセンター(千葉県)



東京支店ソーイングセンター(京橋)

支店の機能を大幅に高めたソーイングセンターとして展開する取り組みを進めていった。

1973年9月、千葉に柏ソーイングセンターを開設し、10月には大阪がこれに続き、各地で続々とオープンしていった。1975年3月には本社ビル1階のレディスセンター(約200㎡)を改装し、東京支店ソーイングセンターが完成した。ジャノメ製品のほか洋裁用具をディスプレイし、ホームソーイング産業の確立を目指す当社の新しいシンボルとなった。1975年6月には35店を数え、開講するコースも店ごとの独自性を出していった。例えば、札幌支店はスカートコース(昼：4回・夜：5回、各コース1,200円)のほか、何でも自由につくれるフリーコース(昼：7回・夜：8回、各コース2,000円)が人気を呼び、ジグザグ教室も毎日開催した。オイルショックを経て、消費者の生活防衛意識は急速に高まる一方、その目は非常に肥えていた。既製服と比べても、いいものが安価かつ手軽に自分で行うことを人々は実感していった。

◎ 商品センターの開設

かつて支店は販売担当者の詰め所であり、ミシンの倉庫であった。縫うシステムを推進し、ソーイングセンターとして店内装飾や商品展示を施すことで、子ども連れの主婦が多く来店し、また、女性たちが洋裁を楽しみながら交流する場となっていった。

同時に、支店の配送業務を統括する物流拠点として商品センターを整備した。1972(昭和47)年8月、八尾市に大阪商品センターが新設され、同年中に全国8か所に商品センターが開設された。工場から顧客までの商品流通がスムーズになるとともに、経費節減が図られた。配送業務が集約され、支店においては製品の棚卸業務がなくなるなど業務の合理化が進み、サービス活動を充実させていったのである。

3 人気を呼ぶ原寸大型紙「ジャノメフィットパターン」

◎ 知識がなくても、だれでも簡単につくれる

家庭での洋裁にあまり慣れていない人にとって、一番のネックとなるのは型紙の作製と布の裁断である。型紙づくりと裁断は縫うことよりも難しく、洋裁学校で学ぶことの6割がこれらの知識といわれる。そこで、「知識がなくても、だれでも簡単につくれる」。そんな型紙の開発に当社は取り組んでいった。

女性雑誌や手芸雑誌などの付録にも型紙はあったが、両面に印刷されていて、チャコペーパーを使って布に転写しなければならないなど、だれでも簡単につくれるものとは言い難かった。そこで当社は、切り取って使えるように片面印刷にし、原寸大で寸法も入れ、着る人の体型にフィットする「ジャノメフィットパ



「ジャノメフィットパターン」



「ジャノメトピア」801型

ターン]を開発した。ホームソーイング教室の開講に合わせて1972(昭和47)年4月、第1弾として、スカートパターン、ワンピースパターンの2種類を、各100円で全国の支店で販売を開始した。

重要なポイントは、いかにジグザグミシンを使いこなせるようにガイドすることができるかであった。ジグザグミシンで縫えば、このようにきれいに縫えますと、わかりやすい説明を加えることに注意を払い、ミシン本来の実用縫いと手芸の要素を取り入れていった。そうした工夫を凝らしながら次々と新しいパターンを展開し、発売から半年で110万部を売り上げ、1973年には500万部に達した。「超自動一直線ジグザグ」がセールスポイントのジャノメトピアの好調な売れ行きにも大きく貢献した。

喜びの声も次々と寄せられた。家庭科が嫌いで宿題は親まかせだったというある女性は、当社の集金担当者からフィットパターンを勧められ、簡単服をつくってみた。出来上がりに不安があったので母親用にしたが、思いがけなく出来栄がよく、次に自分用にサマードレスをつくると、今度は妹が気に入って通勤用に着てしまったという。また、ある中学3年生は、フィットパターンでスカートをつくり、ワンピース、サマードレス、パンタロンと進み、「アンサンブルのパターンはまだ出ませんか」と、楽しみに待っているとのことだった。

◎ 格好のセールスツールとして

フィットパターンはホームソーイング教室のほか、販売員、集金員、さらに商品センターの配送担当者によって販売されていった。販売員、集金員にとって、まさしく格好のセールスツールであった。フィットパターン各種を見せることで、顧客との話題づくりには事欠かなくなり、セールスのテクニックに走る必要がなかったからだ。訪問件数が増え、新規成約が入り、月



「ジャノメ・コーネル」

掛予約から購入への切り替えの強い味方となった。

そのころ、繊維メーカー各社も型紙の販売を始めていたが、1975(昭和50)年5月の市場調査(東京の主婦約1,000人が回答)によれば、ジャノメフィットパターンが群を抜いて知名度が高かった。また、「ホームソーイング」の言葉と意味について、4割強が「自分で洋裁をすること」「型紙を使って洋裁をすること」と理解していた。

当社はさらに、洋裁セットなどホームソーイング関連の商品の充実を図った。1974年10月に発売した裁ちばさみ「ジャノメ・コーネル」はコバルト合金の刃と独特の形状で、抜群の切れ味、使いやすさから高い人気を誇った。

このようにして、生きたミシンを推進し、「縫うシステム」を展開していった。

4 フリーアームミシン「エクセル」がヒット

◎ 国内初の内蔵カム方式

1976(昭和51)年4月、「エクセル」813型を発売した。国内市場初の内蔵カム方式であった。



「エクセル」813型

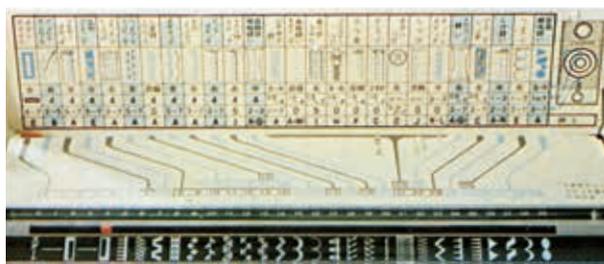


「トピアレーヌ」804型

ジグザグミシンは多機能化するにつれて、押さえやカムなど付属品が増えていた。それによって使いづらくなってしまっただけでは意味がない。ホームソーイングを推進する当社において、多機能かつ使いやすいという2つの要求を満たすことは、製品開発の基本思想である。1974年に発売した「トピアレーヌ」804型が備える静音設計の家庭用全回転カム、スナップボタン式押さえ交換装置、直線・ジグザグ自動切り替え装置、スライド式電子制御変速装置は引き継ぎつつ、カム交換方式から内蔵カム方式に移行し、内部の設計は一変した。ボタン穴かがり、裁ち目かがり、くけ縫いなど実用縫いを中心に、26種類のカムはアームの縦の部分にスッキリと収められた。ステッチチャンネルの片手操作で模様選びができ、ボタン穴かがりも2ステップ式で簡単にできるなど、使いやすさが格段に進化した。

アーム天板を押すと、ステッチガイドが現れる。基線、送り、振幅、使用する押さえなど縫いの手順が一目でわかり、初心者にも安心である。また、ソーイングに必要なすべての押さえが収納された押さえポケットも装備されている。

さらに、セットと解除がワンタッチでできる振幅レバー、新設計の上糸経路、補助リフト付き押さえ上げ、押さえ圧調節ダイヤル、進化したしつけ縫い機構など、優れた操作性と縫い調子を発揮する数々の設計が随所に施されている。実用縫いを充実させ、多様な生地に対応できることを大切にした最新鋭機であった。



ステッチガイド

◎フリーアームへの期待に応える

袖ぐり、カフ付け、裾縫いなど筒縫いへのニーズが高まり、フリーアームミシンはすでに他社から出されていたが、直線・ジグザグ装置付きはエクセルのみであった。当社は「ホームソーイングに真に役立つために誕生した、業界最高のフリーアームミシン」と明言した。補助テーブルを差し込めば、フラットテーブルとしても使うことができる。

小金井工場はフリーアームミシンの本格生産にあたり、家庭用組立ラインを改変した。分散していた頭部組立の前段階は1か所に集約して6ラインの体制とした。本流ラインも本館と中央館にあったが、本館に集中させて生産体制を整えた。

高級機種であるエクセルの価格は消費者に受け入れられるだろうか。そうした懸念もあったが、それは杞憂に終わった。エクセル発売後のわずか2か月間で、工場には3万台の受注増があった。その半分は、エクセルが予想を超えるペースで国内外で売れていることによるといわれた。小金井工場はフル稼働となった。エクセルの工数はそれ以前の機種よりも3倍も多い。4ラインの組立ラインのうち2ラインは特別に編成され、技術研究所、支店業務課の駐在員が応援に入った。また、あまりにも売れ行きがよかったのでエクセルのテレビコマーシャルは抑え、フィットパターン、ソーイングセンターの内容に変更した。

フリーアームとともに、縫い手順がわかるステッチガイドなどが特に高評価を得た。

発売から3か月目の1976(昭和51)年7月の当社ミシン販売台数は8万9,000台に迫り、数量も金額も当社史上最高となった。1976年度、エクセルはトピアレーヌとともに増収に寄与し、国内売上は前期比20億3,222万円増の489億2,458万円となった。翌1977年度は長期にわたる不況と急激な円高によって国内販



フリーアームミシン



家庭用組立ライン

売台数は前期と比べ若干減を余儀なくされたが、エクセルの販売数は好調に伸長し、国内売上高は前期比38億9,963万円増の528億2,421万円となったのである。

5 科学技術庁長官賞を受賞

1976(昭和51)年4月、家庭用全回転ガマの開発によって蛇の目ミシン技術研究所の江口保賢^{やすかた}所長が科学技術庁長官賞を受賞した。同賞は、優秀な国産技術の開発・育成、科学技術の普及振興の貢献者に贈られるもので、江口所長は科学技術功労者として受賞した。ミシン業界初であった。

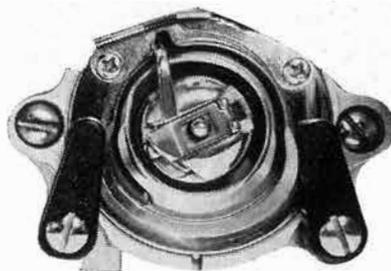
全回転ガマは従来、職業用・工業用ミシンに用いられ、高速で回転するため、中ガマを固定して外ガマを回転させる機構であった。糸の食い込みや糸くずの掃除の際には中ガマを取り外して処理するが、構造が複雑で取り付けにはある程度の熟練を要した。



科学技術庁長官賞を受賞した江口保賢所長

家庭用ミシンには取り扱いが簡便な半回転ガマが用いられていたが、半回転で頻繁に往復するため、騒音と振動が発生する。また、ジグザグ幅も狭かった。

そこで、だれもが扱い慣れた家庭用ミシンのポビンケースを使い、音が静かで、分解掃除もしやすく、ジグザグミシンとしての機能も高い。そんな全回転式ガマ機構の開発を目指して1964年半ばに研究を開始した。蛇の目ミシン技術研究所が開設されたのはその年の11月のことである。



家庭用全回転ガマ

研究が完了したのは3年半後の1967年末で、次のようなメカニズムを考案した。中ガマに2つの駆動孔を設け、2つの駆動子を偏心駆動方式で嵌合させることで、一方が駆動している間、他方の駆動子と中ガマの係合を断ち、その瞬間に糸抜けを行う。駆動子の形状について研究を重ね、円滑な糸抜けを可能とした。

実用化に向けてさらに改良が加えられて家庭用全回転ガマが完成、1970年5月、輸出用の672型に装着され、翌1971年4月に国内向けでは初めてジャンメトピア801型に採用された。騒音は静音となった。他社製品のほとんどが最大振幅5mmだが、これを7mmに拡大したことによって縫いは多様化した。加えて、ポビンケースを換えるだけでチェーンステッチができ、高速縫いが可能など数々の新機能を装備したのである。

カマの開発まで手がけたミシンは日本で初めてであった。ジグザグから直線に自動的に切り替えられるのは従来のミシンにはない画期的な特長であった。ボタンホールをつくるにも、手縫いと比べて非常に楽になり、刺しゅうは振り幅が広がって格段に見栄えがよくなった。子どもの服、学校に持っていく手提げ袋、そして自分用の服、さらにサイドビジネスなど、ホームソーイングの可能性を大きく切り拓いたのが家庭用全回転ガマであった。

6 輸出は伸長するも円高に苦しむ

1970年代、開発途上国の追い上げによって輸出環境は悪化するが、当社輸出部門は海外子会社の順調な成長、充実によって、1975(昭和50)年度は64億6,900万円、1976年度は101億2,200万円と大きく売上を伸ばしていった。

1972年8月、台湾ジャンメは台湾国民政府から、1971年度における輸出実績100万米ドル超の輸出貢献優良メーカーとして、さらに年輸出実績50万米ドル以上の輸出成長優秀メーカーとして表彰を受けた。

1973年には台湾ジャノメのジグザグミシンの生産は7割にのぼり、直線縫ミシンと合わせて月産1万2,000台となった。1972年9月には日台外交関係が断絶するも、工場は平常と変わらず操業を続けた。当時、ベトナム戦争下ではあったが、南ベトナム(現ベトナム)に台湾ジャノメ製品が納品され、サイゴン(現ホーチミン)に技術指導にも赴いている。



輸出成長優秀メーカーとして台湾国民政府から表彰された台湾ジャノメ

また、南米では、チリ唯一の民族資本、セグンド・ゴメス社によるミシン専門工場にプラント輸出と技術指導を行った。

高級機種市場である北米・ヨーロッパ・オーストラリアの動向を見ると、アメリカのミシン市場では中級機種以上のほぼすべてがフリーアームミシンとなっていた。

当社初のフリーアームミシン「エクセル」は、日本で発売する前年の1975年10月、オーストラリアで「XL-II」の商品名で先行発売した。フリーアームミシンで直線ジグザグ装置がついた機種は当社のみであり、デモンストレーションで針板が動いて針穴が直線・ジグザグ縫いに合わせて変形するのに驚いたバイヤーが、すかさず100台注文したと報告されている。なお、輸出機種と国内機種は、仕様を変えるのが通例だが、エクセルはその必要なしと判断して同一にし、成功を収めた。

1978年3月、オーストラリアと同様的高级機種市場であるニュージーランドに現地のカムコ・マシナリー社との合併会社、ニュージーランド・ジャノメミシン株式会社(現ジャノメニュージーランド株式会社)を設立した。当社7番目の海外関連会社となった。

1977年以降は円高に見舞われ、1977年初めには1ドル293円だったが、7月には260円台、12月には230円台まで進んだ。ミシン業界では北米・ヨーロッ



ニュージーランド・ジャノメミシン

パ向けの輸出台数は減少し、当社輸出売上高においても、1977年度には96億5,300万円、1978年度は89億9,700万円と苦戦を強いられたのである。

1971年6月、ヨルダンの難民支援に役立ててもらおうと、HA-1型直線ミシン50台を、日本赤十字社を通じて国際赤十字・赤新月社連盟に寄贈した。首都アンマンのミシンセンターで学生が使用するほか、3つの村と青少年トレーニングセンターに届けられた。1972年9月にも中東の5か国の赤新月社にミシンを寄贈した。日本が中東に関心を向けたのは1973年秋のオイルショック以降だが、当社はそれ以前からミシンを通じたつながりを持ってきたのである。



中東5か国の赤新月社にミシンを寄贈

第2章

コンピュータミシン市場を拓く

1979-1988

1 成熟化する国内ミシン市場

◎ 第二次オイルショックの到来

1973(昭和48)年秋からのオイルショックを経て低成長時代に入り、産業構造の転換が起こったが、日本経済全体としては省エネルギー政策とそれに対応する技術の向上によって、危機的状況から脱していった。そうした中、1978年秋、第二次オイルショックが起こった。世界の原油生産の10%を占めるイランで革命が起こり、石油輸出全面禁止が2か月間にわたって実施されたのである。日本の国内卸売物価は急騰し、1979年4月には前年比で18.5%増にまで上昇して消費者物価もまたその影響を受けていった。物価を安定させるため、政府は金融引き締め策をとり、それによって景気後退を余儀なくされた。その後、景気が回復に転じたのは1983年のことであった。

1985年9月にはアメリカの財政赤字と貿易赤字、いわゆる双子の赤字の問題に対処すべく、5か国蔵相・中央銀行総裁会議が開かれ、これを境に円高が加速した。当社においては、台湾ジャノメに続いて1988年にタ

イに生産拠点を設けるなど、円高時代に対応した戦略を展開していった。

◎ 成熟する市場、多角化元年

国際市場における日本製ミシンは、1970年代後半にはアメリカの貿易収支の赤字改善策の影響を受けたドルの対円為替相場の急落によって価格が上昇し、さらに、成長目覚ましい新興諸国の追い上げによって、厳しい競争を強いられていた。そうした背景から、日本全体のミシン生産は1969(昭和44)年の434万台をピークに1975年には300万台にまで減少した。

国内需要においては、1970年代は年0.3%の微減と、ほぼ横ばい状態にあった。普及率においては経済企画庁(現内閣府)の調査では83.8%にのぼっていた。日本のミシン市場は成熟期に入っていたのである。

1980年1月、社団法人日本家庭用ミシン工業会(現一般社団法人日本縫製機械工業会)は家庭用ミシン産業の1980年代ビジョンを発表した。耐久消費財であるミシンの普及率が高くなった時代において、需要の拡大には消費者各層のそれぞれのニーズに対応したミシンの開発が求められると同時に、ホームソーイン

グの環境を整備することが重要であるとした。まぎれもなく熾烈なシェア争いの時代に突入していたのである。

高木社長は1979年の年頭所感において、「業種間・企業間の格差はいっそう拡大してマイナス成長に転ずる企業が続出しかねず、市場を拡大して生産性の向上を図ることで成長し、収益が得られた従来と異なり、寡占化の進む市場では、いかにシェアを拡大し得るかに

かかっている。当社にとって企業の生存を賭けた戦いの年である」と社員に訴えたのである。1981年6月に就任した斎藤悟社長は、国内ミシン事業の再構築、活性化を図る方針を打ち出し、10月には営業本部を設け、営業部門の強化を進めた。

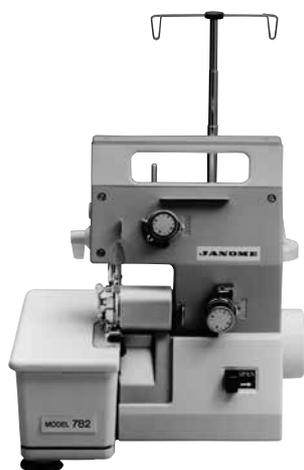


斎藤悟社長

商品ラインアップにおいて、

当社は高級機種を柱としつつ、低年齢層をはじめ多様な層のニーズに応じて幅広くそろえ、例えば1985年5月には小型ロックミシンの「ジャンメロック」782型を発売した。また、月掛予約販売は3,000円掛、5,000円掛に10,000円掛を加え、その後7,000円掛も新設した。さらに販売制度の強化を図るジャンメ・レディス制度を新設し、洋裁教室の開催などホームソーイングの振興に努めた。

1985年を多角化元年と位置づけ、直営支店網で羽毛ふとんを発売し、情報機器関連の分野では、製品ラインアップとソフトウェアの開発を図り、市場展開に挑んでいった。



「ジャンメロック」782型



羽毛ふとん「ジャンメマシン・エアーマー」

2 国産初のコンピュータミシン「メモリア」発売

◎「記憶して縫える」ミシンの登場

1979(昭和54)年4月、「メモリア」5001型を発売した。国産初のコンピュータミシンであり、世界で初めての「プログラムして縫える」ミシンの登場であった。



「メモリア」5001型



「多重記憶」と「瞬間自動セット」

プログラムすることによって、一つの模様を、そのままあるいは反転させて指定した回数縫うことができる。さらに、いくつもの模様を、順番を決めて、それを一つのサイクルとして連続しても縫える。また、ボタンホールステッチは、ボタンに合わせて一つ縫えば、それを記憶して同じステッチを繰り返すことができるようになった。「多重記憶」と「瞬間自動セット」によって「記憶して縫える」画期的なミシンがメモリアであった。デザインは小杉二郎である。

先進的な縫い機能を備えながら操作は簡単で、使い勝手がいいことが当社のミシンの設計思想である。衣生活が個性化する時代となり、ホームソーイングがより浸透し、ミシンは縫いの多様性が求められる中で、ややもすると従来のミシンは高性能化とともに操作が煩雑になりかねない懸念があった。いかに高性能化が進んでも扱いやすさはそのままという、あるべき将来のミシンを見据えた成果であった。

例えば、従来はダイヤルを回し、レバーを動かして縫い方の設定を行ったが、メモリアはミシンの操作を考える必要はなく、縫いたいもののキーに触ればよ

い。それだけで模様を様々に組み合わせる縫うことができ、自分なりのオリジナリティあふれる作品をつることができる。初心者でも、ミシンを扱いたない人と同様の仕上がりを実現することができるのである。さらに、水平釜を採用したことでボビンケースが不要となり、初心者にはボビンのセットが容易になり、ミシンを使いこなしている人にとっても、カマの掃除が楽という点で優れていた。

メモリアの発売にあたり、支店では早速、操作方法の習得にあたった。すると、新人に意外なことも起こった。通常であれば、新型機をマスターすれば、それ以前の機種も難なく扱うことができた。ところが、初めて触ったミシンがメモリアである新人は、メモリア以外の機種の操作に苦労することが多いという報告があり、これは、メモリアがそれほど扱いが容易なミシンであることの証左ともなったのである。

◎ 開発に3年をかけ、ほかにはないミシンを完成

当社がコンピュータミシンの開発に着手したのは1975(昭和50)年8月である。その年、世界のミシンのトップメーカーがコンピュータで模様発生を行うミシンを発表して業界の話題をさらったことが、当社の開発スピリットに火をつけた。

そのミシンは、コンピュータを装備しながらも、従来のミシンの操作を簡便にする以上の機能は有していなかった。当社は、それとは一線を画し、コンピュータミシンだからこそできるものを生み出すべく、社内の各分野から技術者を集め、技術研究所にプロジェクトチームを発足させた。

模様発生システムの開発は、針の動きと模様データをROMにどう収め、どう取り出すのかから始まり、機械制御のプログラム設計をいかにするかといった課題に直面し、メカトロニクスの黎明期の試行錯誤が続いた。約3か月で当社独自の模様データ取り出し方式を開発した。1976年10月には基本試作機が出来上がったが、回路が本体ほどの大きさになってしまい、これを本体内に組み込む作業が難航した。模様を正しく描



プロジェクトチームを発足

くようにステッピングモーターを制御するソフトウェアの開発にあたっては、通信衛星を使って当社の技術研究所からアメリカのゼネラル・エレクトリック社の大型コンピュータにアクセスした。こうしてプロトタイプが1977年2月に完成し、本格生産を開始した。電子回路部品が大幅に増えたことから、従来のミシンとは異なり、電気製品の工場のような生産ラインとなった。

1979年4月、メモリアが誕生した。当初、生産ラインを2ラインとしていたが、2か月後には3ラインとし、増産を図った。メモリアは発売とともに大きく売上が伸びた。1982年度はミシン販売台数が前期比4%減となったが、メモリアが前期比24%増まで販売台数を伸ばしミシン販売台数全体の半数を占めたことで、国内売上高は7億8,700万円増の595億5,100万円を達成した。1983年にはメモリアの販売台数は50万台を超えたのである。



メモリアの生産ライン

3 「メモリークラフト」、イギリスでブルーリボン賞、日本でグッドデザイン賞を受賞

◎ メモリアの後継機「メモリークラフト6000」発売

1983(昭和58)年6月、メモリアの後継機として「メモリークラフト6000」を発売した。瞬間自動セット機能など操作の簡易性とひらがな、数字、アルファベット、模様など144種類のステッチ・31種の連続記憶機能などの多機能性を付与し、さらに迅速に故障箇所がわかる自己診断回路を内蔵するなど、コンピュータミシンとしての性能を大幅に高めていた。文字が美しく縫えることなど発売当初から高評価を獲得し、縫い目の密度を変えずに模様の長さを変えられるエロンゲー



「メモリークラフト6000」

タ縫いができるのもメモリークラフトならではの魅力で、従来のミシン3台分の機能が1台に集約されているとも評された。

国内外の数々のミシンメーカーがコンピュータミシンを発売するようになっていたが、当社の強みは、セールスと無料修理などのアフターサービスの現場で得たニーズをコンピュータのプログラムに反映させ、またオイルレスメタルを採用して完全無給油化を実現するなど使いやすさにきめ細かな配慮をした設計にあった。メモリアは前例のない手探りから始めたが、50万台にのぼる販売活動実績が後継機開発に貴重なデータを提供し、メモリークラフトとして結実した。

メモリークラフトは1983年度のグッドデザイン賞を受賞した。グッドデザイン賞(Gマーク)は通商産業省が1957年に創立したグッドデザイン商品選定制度で、後に財団法人日本産業デザイン振興会(現公益財団法人日本デザイン振興会)が承継した、日本唯一の総合的なデザイン評価・推奨制度である。2010(平成22)年にも「メモリークラフト7700-HORIZON」がGマークを受賞している。

◎ 北米・ヨーロッパ市場で高い評価

1983(昭和58)年6月、ラスベガスで開催されたISMDAショーにニューホーム社がメモリークラフト



ISMDAショーに出展したメモリークラフトに驚き見入る来場者



メモリークラフトとブルーリボン賞の盾とヨーロッパジャノメの社員

6000を出展した。ディストリビューター(問屋)やディーラー(小売店)から、「メモリー7(メモリアの輸出名)に加えてほしかった機能がすべてそろっている」「これだけいろいろな縫い方ができるのに他社と違って操作が簡単だ」など驚嘆の声が相次いだ。

イギリスでは、1984年2月、ヨーロッパジャノメが新聞大手のデイリーメール社主催による家庭用品の展示即売会であるアイデアル・ホーム・エキシビション(現アイデアル・ホーム・ショー)にメモリークラフトを出品し、ブルーリボン賞を獲得した。この年の優れた新製品として同賞に輝いたのは、出品された約1,000点の中で6点のみであった。

また、カナダ・ジャノメミシン株式会社(現ジャノメカナダ株式会社)が1984年8月にバンクーバーで行われたパシフィック・ナショナル・エキシビションに出展したところ、メモリークラフトを目当てに訪れた来場者でブースがあふれた。そこでデモンストレーション用のミシンを増やすため、急遽、当時本社があったトロントから空輸で取り寄せたのであった。1983年度の輸出売上は24億1,800万円増の140億9,400万円にのぼった。

4

シアーズ・ローバック社との契約調印、北米市場を広げる

1980(昭和55)年10月、当社はアメリカのシアーズ・ローバック社と家庭用ミシンの輸出取引契約の調印を行った。同社はシアーズカタログで知られる通信販売で成長し、米国内にデパート、専門店チェーンを持つ年間売上約4兆円の世界最大の小売業者であった。



シアーズ・ローバック社との輸出取引、第1回の契約書を焼き付けた銅版(同社より寄贈)

当社はバイヤーズ・ブランドでのOEM取引を開始し、普及価格帯のミシンから高価格帯のコンピュータミシンまで幅広く、「ケンモア」ブランドでアメリカ800店、カナダ80店で販売されることとなった。

1981年春から大口輸出となり、小金井工場、台湾ジャノメはフル生産して出荷するようになった。

1982年度は先進国での需要減退と低価格ミシンの台頭という悪環境にあったが、シアーズ社向けの輸出は当社の輸出の18%を占めるまでに伸長した。続く1983年度も販売台数、売上額ともに大幅増となった。

1984年度はイラン・イラク戦争が激化していたこともあり、ペルシャ湾を航行する各国のタンカーを両国が攻撃するタンカー戦争の様相を呈し、緊張が高まっていたため、輸出は不振となった。しかし米国向けにおいては、ニューホーム社の積極的な販売施策のもとにコンピュータミシンが見込み以上に伸びるとともに、シアーズ社向けの売上が前期比大幅増となったのである。

しかし、ここに激烈な円高が襲いかかる。プラザ合意直前の1985年9月20日には1ドル=240円台だったが、9月末には216円台、年末には200円台にまで進行した。円高に際しての輸出価格の値上げ交渉は、OEM取引においては非常に難航したのである。

こうした中であって、当社はシアーズ社から1987年度に初めて優秀サプライヤー賞であるパートナーズ・イン・プログレス(PIP)賞が贈られた。技術・価格・供給・アフターサービスなどの審査基準をもとに、同社と取引のある10,000

社以上の中からトップ1%程度として選ばれたのである。この名誉あるPIP賞を2007(平成19)年度まで21年連続で受賞しただけではなく、最優秀賞であるサプライヤー・オブ・ザ・イヤー賞や最優秀品質賞も複数回受賞している。



パートナーズ・イン・プログレス(PIP)賞の盾

5 アジアに新たな拠点、タイ・ジャノメ株式会社を設立

1987(昭和62)年12月、当社はタイの大手財閥サハ・パタナ・インターホールディング社との合併会社を設立する契約調印をバンコクで行った。資本金は8,000万バーツ(当時のレートで約4億4,000万円)で、出資比率は当社65%、同社35%、社名はタイ・ジャノメ株式会社(現ジャノメタイランド株式会社)とした。サハ・パタナ社は、当社のコンピュータミシンをすでに2年半にわたって販売している現地パートナーでもあった。



合併契約を交わした小宮山宇一社長とサハ・パタナ社ブンヤシット社長

当社は海外生産拠点として台湾ジャノメを1969年に設立し、1986年度は約50万台生産し、大きな成長を遂げてきた。その一方で台湾元と人件費の上昇から、新たな海外生産拠点構築の必要性が持ち上がってきた。政情・経済が安定し、労働力資源にも恵まれたタイでの設立を決定した。契約調印後、タイ投資委員会(BOI)の認可を経て、1988年9月、タイジャノメが正式に発足した。

サハ・パタナ社は、バンコク東南部のチョンブリ県シラチャに工業団地を展開していた。シラチャはバンコクから車で約2時間の距離にある。その近隣では、大型船の入港が困難なバンコク港に代わるタイ最大の深海港となるレムチャバン港がまもなく開港しようとしていた。タイジャノメはこの工業団地に工場敷地約1万6,500㎡、建物の延床面積約3,500㎡の工場を建設し、1989(平成元)年5月に竣工した。ミシン用モーターとコントローラーの生産から開始した。

1991年10月、ミシン組立ラインが完成し、ダイカスト鋳造、アーム・ベッド加工、プレス加工、ミシンモー



タイジャノメの初期の工場

ター製造ライン、マシン組立ラインなど全生産設備が整った。

これによって、国内、台湾、タイで、月間10万台の生産体制が築かれた。1991年の輸出の総販売台数は80万台を突破したのである。

6 ミシン生産で培った技術を活かし、エレクトロプレス、真空注型装置誕生

ミシンを開発、製造する過程で用いる装置、投入する技術、ノウハウを商品化して市場に展開する。当社におけるこうした取り組みは、コンピュータミシンの研究開発がメカトロニクス領域に進むにつれて、しだいに本格化していった。

1984(昭和59)年4月に発売したエレクトロプレス「JP-20」は、圧入やカシメ、リベット、曲げ、絞り、圧縮、成形、カット、打ち抜き、検査など、あらゆる生産現場で必要とされる工程で有用な産業機器製品である。

さらに翌5月に発売した「全自動真空注型装置8100」は、試作品を安価につくるための装置である。製造業において、新製品を開発するにあたってテスト



「JP-20」

を重ねるために試作品を多数必要とする。従来、モデル製作会社に依頼して調達するのが一般的であったが、数多くそろえるとコストが膨れ上がることが多々あった。そこで当社は、自社内で試みていた樹脂や金属の部品を複製する真空注型装置を商品化した。マスターモデルから型取りしたシリコンゴム型にウレタン樹脂などを注ぎこみ、硬化した後に型から部品を取り出すという仕組みである。後の3Dプリンタと同様、データを入力し、複製をつくり出す。

エレクトロプレス、真空注型装置といった産業機器製品が家庭用ミシンと異なる点は、技術・ノウハウを提供すること、各現場に応じたカスタマイズが必要なこと、そして生産ラインにトラブルが起こらないように保守体制を整えることである。当社ではこうした違いを受けて、ユーザー志向のビジネススタイルを確立することにより信頼を得た。そして顧客企業の生産現場を熟知する中で、新たな製品の開発・提供を行い、産業機器の市場を広げていった。



「全自動真空注型装置8100」

7 家庭向け新市場の開拓、「湯あがり美人」新発売

◎ ミシン外事業で新市場を開拓

ミシンが成熟産業といわれ、国内において売上が伸び悩む中、当社はインプリンター、羽毛ふとんをはじめ、1980年代はミシン以外の商品を数多く手がけてきた。

モノがあふれ、余暇が増大する時代、当社が強みとする家庭に向けた新市場を開拓すべく検討を重ねた結果、家庭でのくつろぎと豊かな気分、家事労働の大幅軽減をもたらす家庭用浴水保温・殺菌・浄化ユニットの商品化を決定した。

愛称を「湯あがり美人」とし、1988(昭和63)年10月、ミシン外事業の販売部門を独立させる方針のもと、当社グループ会社として設立した株式会社ジェーシー・エル(Janome Creative Life)を通じ、OEM供給による販売を開始した。



「湯あがり美人」

◎ 培った技術をもとに実現する優れた性能と高い安全性

本社と新川崎オフィス(旧鹿島田支店)を拠点に営業活動を行ったところ、順調な滑り出しとなり、市場にニーズありとの感触を得た。そこで当社が長年培ってきた技術をもとに、より簡単に浴室内に取り付けられる、屋内設置型の新型湯あがり美人を自社開発し、1989(平成元)年12月から代理店販売を開始した。さらに、「どこよりもクリーンな水質」「どこよりも安全な設計」を目指して開発を続け、一部仕様を変更して1990年春から全国直営支店での発売を展開していった。

家庭の既設の浴槽に設置するだけで、いつでも好き

なときに温泉気分で入浴できる。しかも、掃除も水の取り換えの手間も軽減することができる商品である。その仕組みは、保温用熱源のヒーターと浄化・殺菌システム、循環ポンプを一体化したもので、浴水が装置内を循環して温められ浄化される。さらに活性炭からカルシウム、ナトリウム、鉄などのミネラルが溶出し、肌に優しい弱アルカリのミネラルイオン水となる。浴水はヒーターで温められ、湯ざめしにくいというメリットもある。24時間入浴でき、水道代は大幅な節約になる。

開発に際し、殺菌方法として紫外線、オゾンなどが考えられる中、当社は殺菌効果の強いオゾンを採用した。かつ安全面には最大限の配慮をし、入浴後のキー操作で短時間に強力殺菌する構造とした。保温に関してはオイルヒーター方式とし、二重絶縁ともいえる間接加熱としたことで、感電の懸念を払拭した。開発担当者は、会社に来て風呂に入るなんて妙な気分だと思いながら、試験データをとるため交代で入浴を繰り返したという。

第3章

エレクトロニクスを軸に 新市場に挑む

1989-1996



1 内需拡大、バブル景気の到来

1985(昭和60)年の5か国蔵相・中央銀行総裁会議によるプラザ合意を機に、円高が進行した。同時に日本はアメリカから内需拡大を求められ、政府は1986年から低金利政策をとっていく。その結果、個人消費は旺盛になり、半導体・エレクトロニクス関連、自動車関連をはじめとする積極的な設備投資によって好景気が続いていく。

日本はカネ余りとなり、東京から始まった住宅建築ブームはやがて列島各地の土地投機へと広がっていった。株価は上昇を続け、日本電信電話公社(現日本電信電話株式会社)の民営化に伴う株式の取り扱いが始まると財テクブームは家庭にも入り込んだ。株価の高騰は1980年代末には実体経済を超える水準にまで達していく。バブル景気であった。

本業とは別に財テクへの関与を強めていく企業、あるいは本意ではないが関与を余儀なくされる企業、それぞれあったが、いずれにしても多くの企業がバブルの渦中にあった。1986年、当社の株式が経営状況とは

かけ離れて急騰する事態に見舞われ、以降、当社は株式問題で困難を抱えていった。

2 総合生活提案企業を目指して

◎ 新企業理念の策定

1980年代後半、日本のミシン市場はメーカー各社の激しい競争と同時に低価格の輸入ミシンが流入するなど極めて厳しい状態にあった。1970年代にはすでに成熟市場といわれていたが、当社は売上を伸ばし続けていた。無借金経営を続け、1980(昭和55)年度の売上高は729億円、経常利益は49億円であった。しかし、1985年度から営業収益が落ちていた。1987年度には売上高は575億円、経常利益は24億円に下がり、営業利益においては38億円の赤字であった。一方、直営支店販売の経費は増加し、赤字体質となっていた。遊休土地などの売却をせざるを得ない状況だったのである。

時代の変化に対応した事業体制の構築が急務であった。ミシン以外の商品を数々開発・販売し、市場開拓を

進めていたが、未だ模索段階にあった。創業以来、ミシン
 専門メーカーとして「ミシンを通じて世のお役に立つ」
 を理念としてきた当社は、ミシンに限定されない新た
 なあるべき姿を明確にすることが求められていた。

1988年6月、埼玉銀行の元副頭取で当社常勤顧問と
 なった森田暁が社長に就任した。同年10月、当社は新
 たな企業理念を打ち出した。



森田暁社長

「人々の豊かで創造的な
 生活の向上」に資するべく、
 ミシン業界ナンバーワン
 企業を目標とすると同時
 に、ミシン外商品の充実を
 図っていく「新生ジャノメ」
 のスタート宣言であった。
 全国支店長会議では、当面
 の経営はミシンと羽毛ふとんの販売を強化し、ジェー
 シー・エルを核にミシン専門メーカーからの脱皮を図
 る方針が示されていた。

新企業理念制定にあたり、CI(コーポレート・アイ
 デンティティ)の取り組みを進め、創業70周年を迎え
 る1991年がCI完成の年となることを目指した。

CIとは、社名のロゴタイプを新しくするなどのビ
 ジュアル・アイデンティティを示すことも、その一つ
 ではあるが、最大の目的は、社員がビジョンやミッ
 ションを共有し、そのアイデンティティのもとに新た
 な企業像を社会に発信することにある。

社員にとっては、市場の変化に対応していくべきと
 の認識を持つ一方で、新企業理念をどう受け止めた
 らよいか、戸惑う面がないわけではなかった。仕事
 をするのに企業理念を考えたりはしない、この言葉に
 こだわる必要があるのか、などの意見もあった。これ
 に対して、企業理念はいわば企業の憲法であり、当社
 の基本的に進む方向を明確に示し、問題が起こったり
 迷ったりしたときの判断の基準となるものと、経営企
 画室が社員に説明をしている。

本社・工場・研究所は、各部署としての企業理念に基

新企業理念

(一) ジャノメは世界の人々の豊かで創造的な生
 活の向上を目指す。
 (二) ジャノメは常に価値ある商品とサービスの
 提供を通じて社会・文化の向上に貢献する。

づいた行動規範を作成するため、検討を進めた。

◎ 多角化を推進

1989(平成元)年11月に就
 任した斎藤洋社長はすぐさま経
 営方針として、「ミシンを中核
 とする総合生活提案企業に脱皮
 する」を打ち出し、翌1990年の
 年頭に社員に発信した。ここで、
 (1)ミシン事業の盤石化、(2)ミ
 シン外事業の積極展開、(3)不
 動産開発事業への進出、ならびに当社資産の多角的活
 用、(4)研究開発技術の集約化・高度化と管理コスト低
 減を示した。



斎藤洋社長

ミシン外事業の柱であった羽毛ふとんは、品質の向
 上と品揃えの充実によって販売数は順調に伸びた。総
 合生活提案企業の方針を打ち出した翌月の1989年12
 月には化粧品事業として、「シクレール」ブランドで無
 添加基礎化粧品の販売を開始した。続いて1990年1月
 には、湯あがり美人を直営支店向けに全自動クリーン
 パス・ユニット「湯名人」として発売した。さらに同年7
 月には日本信販株式会社(現三菱UFJニコス株式会社)
 との提携で「JANOME J's CLUBカード」を発行し、顧
 客の組織化を図った。



「シクレール」化粧品各種



「湯名人」

多様な製品を送り出す中、ロングセラーとなっていたのがインプリンターであった。販売を開始した1971(昭和46)年当時はまだクレジットカード利用は一般的とはいえなかったが、1980年代にクレジットカードの普及が進むと、1991年には累計生産台数が100万台となり、国内シェアの70%を占めるにいたった。

産業機器部門では、エレクトロプレス・プラスチック成型品などの販売が順調に進んだ。しかし、バブルが崩壊し、その影響が表れた1992年ごろから、各企業は設備投資を手控えるようになり、市況は冷えこんでいったのである。

◎「あなたの力で会社を変えよう」 ジャンプアップ70

1991(平成3)年10月16日の当社創業70周年に向けて、1990年1月、斎藤社長は全社的企業変革運動「ジャンプアップ70」のスタートを宣言した。当社の企業体質を時代に合わせて変革し、新生ジャンノメとしての確固たる基盤を作るため、役員・社員一人ひとりが自分の問題としてとらえ、全社一丸となって強力に企業変革を推進する運動である。

「あなたの力で会社を変えよう」というスローガンのもと、各部署で取り組みが進んでいった。その一つ、職場環境の改善提案として1位に挙がったのは禁煙で、1日3回各1時間の禁煙タイムを設ける「スイマセン運動」を、役員を含む本社全体で実施することとなった。

創業70周年記念式典は1991年7月に開催する計画が進められたが、株式問題が表面化してきたことから見送りを決定した。

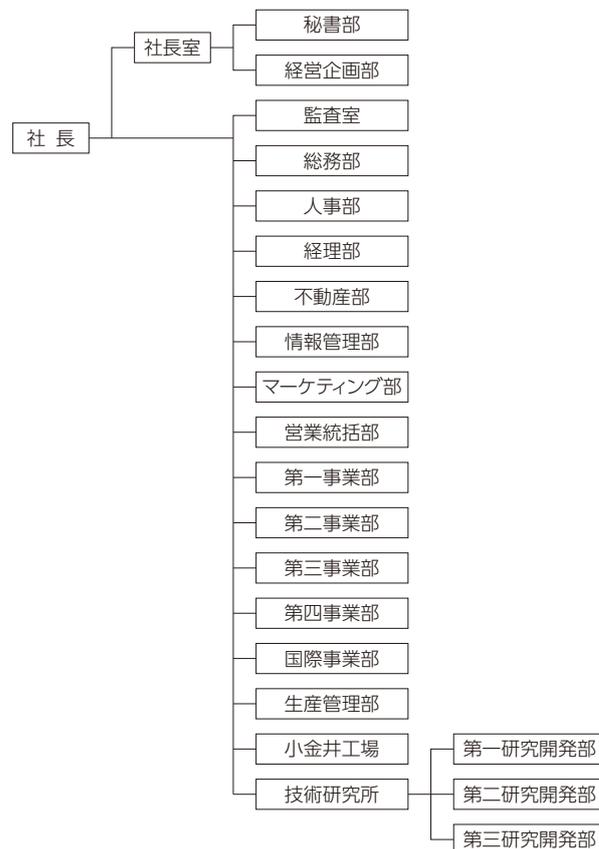


「ジャンプアップ70」啓発ポスター

3 大幅な組織改革と生産子会社の統合・合併

◎多角化、新規事業を推進する新組織

1989(平成元)年4月、これまでの体制を一新すべく組織改革に着手した。商品化を手がける研究部門およ



組織図(1989年6月29日付)

びマーケティング部門の強化を図り、営業部門はより現場に密着した活動をしていく。また、国際事業部を設置し、海外事業の拡充を図った。一方、管理部門はスリム化し、製造部門は合理化して、重点部門に人材を投入していった。また、社員はローテーションによって、より広範な職務経験をすることで適性を見出していく方針とした。直営支店は、当時の地区代表支店長制を廃し、本社との連携のもとに支店の指導を行う地区担当次長を設けた。

同年6月、多角化、新規事業を全社的に積極展開する組織に一新した。地域事業部制を導入し、全国を3地域に分け、第一・第二・第三事業部とした。各事業部の下に課を配して、それぞれの市場の特性をよりの確に把握し、商材を開発し、数値による評価を徹底することとした。営業第一課は訪問販売、第二課は職域・催事・通販・学校販売、第三課は店頭・店舗事業に取り組み、当社の経営資源である不動産の有効活用を手がける。さらに第四事業部を設け、取扱店の拡充、特約店、代理店の開拓を積極的に進めていくこととした。これら4つの事業部を営業統括部が統括する。

また、従来の営業企画・販促部門をまとめ、市場動向を迅速に把握して営業施策に活かす部門としてマーケティング部を、商品・顧客管理の情報システム開発を

する情報管理部をそれぞれ新設した。技術研究所、小金井工場はミシン外新製品の研究・開発・製造にも対応することとなった。

商品センターは、1989年6月からジェー・シー・エルに移管され、配送・サービスに加え、新たに物販の拠点となった。

従来、直営支店における販売員制度は、委任契約販売員制度であったが、1988年11月に雇用契約販売員制度を導入した。これにより6~7割の販売員が雇用契約に移行し、モラルアップ、モチベーションの向上につながった。1990年5月には集金員制度を全面廃止した。

1989年9月にはデベロッパー業務を中心として行う株式会社ユーコムを設立した。社名にはユーザーとのコミュニケーションの意味を込めた。

◎ 生産子会社を統合

1990(平成2)年10月には生産子会社4社を統合・合併した。

技術研究所に隣接する蛇の目電機株式会社は、1963(昭和38)年に当社の100%子会社の第一号として設立され、主に小型精密モーターを生産していた。ジャンメシンの用モーター生産のほか、家電メーカーへのOEM供給、韓国へのモーター製造技術の輸出、ゲーム機への進出など外販率は80%にのぼっていた。合併によって新たに高尾第一工場となった。



高尾第一工場 旧蛇の目電機

高尾第二工場となった蛇の目精密工業株式会社は、1967年、金型・治工具の製作、プラスチック部品の生産、金属プレス部品の加工、焼結合金部品の生産などのため、蛇の目電機の隣に建てられた。その後、工作、プラスチック、プレス、焼結、組立の5部門となっていた。

また、小金井工場のダイカスト鑄造部門が1969年に山梨県都留市に独立して設立された蛇の目金属工業株式会社(現ジャンメダイカスト株式会社)は、ミシン



高尾第二工場 旧蛇の目精密工業



山梨工場 旧蛇の目金属工業

需要が縮小する中、小ロット鑄造法を開発していた。合併によって山梨工場となった1990年10月、顧客の要求に合わせて樹脂で試作品を作るFF成形法の商業生産が開始された。

小金井第二工場となった蛇の目精器株式会社は、帝国ミシン木工部の技術責任者であった河部清次が終戦と同時に独立して小金井工場の隣接地に設立した東海木工株式会社を前身とし、1964年に発足した。ミシンテーブルやキャビネットを手がけ、後に家電を収納できるキャビネットや家具類を主力としていた。

これら各子会社の営業部門は、本社の開発事業部技術営業グループに統合された。

その後、1991年9月に小金井地区の2工場を統合し、小金井工場とした。また、高尾地区の2工場を統合し、高尾工場とした。小ロット鑄造など簡易金型製造部門は着実に実績を伸ばしていった。



小金井第二工場 旧蛇の目精器

4 創業70周年モデルとして、 コンピュータミシン「セシオ」、 ジグザグ&ロックミシン「コンビ 2300SX」発売

国内の家庭用ミシン市場は、高級コンピュータミシンと低価格ミシンの分野に二極化していた。コンピュータミシンは伸長し、高級コンピュータミシンの分野では、当社は市場を強く牽引していた。代理店でのミシン販売は、ニューホームブランドのみとしていたが、1990(平成2)年10月にはジャノメブランドに統一し、販売数量を伸ばしていった。

1991年2月、創業70周年記念モデルとして、刺しゅう機能付きコンピュータミシン「セシオ」(SECIo) を発売した。「お返事ビジョン」と名づけたデジタルスクリーンは見やすく、刺しゅうメモリーカードのセットと取り出しが簡単になった。小中学生に人気のキャラクターシリーズ、花シリーズのメモリーカードを同時発売した。刺しゅうサイズは最大123×70mm、一つの刺しゅうで5色まで色替えができ、本格的なBIG刺しゅうができる。ソーイングの楽しさがさらに広がった。当社の企業理念である創造的な生活の向上を目指すものとしてミシンを位置づけ、SECIoには、SENSE(しなやかな感性)、EMOTION(感動する心)、CULTURE(豊かな知性)、INFINITY(限りない可能性)、ORIGINAL(あなたらしさ)の頭文字からとった生活感



「セシオ」(SECIo)



メモリーカード、花シリーズ



「コンビ2300SX」



ジグザグとロックの切り替え可能

動ブランドの意味を込めた。

併せて70周年記念として、本邦初公開であった「ポーギーとベス」に協賛し、セシオブランドオペラと銘打って1991年1~2月、東京・渋谷のBunkamuraオーチャードホールで上演された。

セシオと同時に、「コンビ2300SX」を発売した。実用的なジグザグミシンと本格的なロックミシンとの2台分の機能をコンパクトに1台にまとめた。ターンテーブルをくると回せば、ジグザグとロックの切り替えが可能で、まさに1台で2役のホームソーイング向け万能ミシンであった。

しかしながら、国内のミシンの販売台数は伸び悩み、1990年度は前年度を下回り、代理店網のいっそうの拡充に努めていった。

1991年10月にはセシオの魅力をさらに引き出すイメージスキャナ、「スケッチランドIS型」を発売した。

セシオに接続し、手描きのデザインやイラスト、文字などを読み取って、さらに原画を自由にアレンジして様々な刺しゅうに仕上げる。うちの子が描いた絵を



「スケッチランドIS型」で図案を読み取り、刺しゅうをほどこしたクッションとスケッチランド本体

刺しゅうにできたら、という声に応じて開発されたのであった。

1991年度のみシン販売台数は、輸出が大幅に伸び、国内外合わせて104万台となり、過去最高を記録した。

その後の国内みシン販売は、直営支店においては各支店の商区の見直し、収益性の改善を目的とした効率化などの観点から統廃合を進めた。その結果、1店舗当たりの収益性は改善されたが、バブル崩壊後の消費者の低価格志向も強く、販売台数・金額は縮小していった。

一方、代理店・法人向け販売は、代理店の拡充、新規ルートの開拓を積極的に行い、好調に推移していった。

5 「湯名人」登場

ジェー・シー・エルを通じて1989(平成元)年12月から代理店向けに「湯あがり美人」を販売してきたのに続き、本体とパネルの色を変更して、1990年1月、全自動クリーンバス・ユニット「湯名人」を直営支店で発売した。1991年4月には、低価格のクリーンバス・ユニット「湯名人コンパクト」を全国直営支店とフランチャイズ店で発売した。

1991年6月、経営構造改革計画の重点施策の第一弾として、クリーンバス事業部が発足した。当社が数々の多角化商品を手がける中で、製造から販売まで一貫して行う柱商品となり得るのはクリーンバスとの結論に達したからであった。世帯普及率は1%と、未開の市場であった。

クリーンバス事業部は「湯あがり美人」「バス・エース」を扱い、直営支店は「湯名人」を扱う。構造・仕様は同一で外装をそれぞれのデザインとした。既築の個人住宅に「湯あがり美人」を、健康ランドなど業務用浴槽や、ゴルフ場、寮など多人数用の浴槽を持つ施設に「バス・エース」を、代理店とクリーンバス事業部とで販売する。タクシー営業所、病院、老人ホームなどでは浴槽掃除の手間が軽減され、いつでも入れてありがたいと好評であった。新築マンションのユニットバスへの組み入れも開拓していった。

1991年7月にはサービス事業部が発足し、サービスセンターは、直営支店に対するみシンの修理・調整、湯名人の据付・メンテナンスとともに、整水器など他社商品の受託販売、取り付け工事の請負などの営業活動に力点が置かれていった。

さらに1992年4月、運転音の低減、メンテナンスの

手間の軽減を実現した「New湯名人」を発売した。併せてメンテナンスの迅速化とサービス向上のため、サービス拠点の強化・充実に努めた。

代理店の新規開拓や、企業の保養所や寮などの法人向け営業を強化し、1992年8月には非家電製品の取り扱いの増強を図る株式会社日立家電(現日立製作所)にクリーンバスを供給し、全国規模で販売が始まった。こうした数々の施策の結果、1992年度の売上高は前期比10億6,000万円増の58億8,000万円となった。なお、1992年5月には24時間風呂協議会が設立され、23社が加盟。当社が幹事を務めた。

各社との提携はさらに広がり、1993年、夜間の余剰電力を活用した電気温水器の販売を手がける北陸電力株式会社の子会社が「バス・エース」を推奨商品として発注し、当社が設置・保守を担当した。1996年9月には、電力3社との共同開発で深夜電力を利用してランニングコストを抑える家庭用屋外設置型の「バス・エースGXN」を発売した。

1994年4月、浄化仕様を変更した「湯名人SS」を、9月には市場の要望を広く取り入れた浴室のコーナーに設置しやすい形状で自動洗浄機能がついた最高機種「湯名人スーパー」を発売し、好調な売上となった。代理店・法人向けでは1994年10月、「湯



「湯名人スーパー」

あがり美人II」を発売して家庭用から業務用まで幅広く商品を取りそろえた。また、1993年に開始した松下電工株式会社(現パナソニック株式会社)との共同受注など、新築マンション市場など新規販売ルートの開拓に努めたが、前年度並みの売上となった。

1995年8月、低価格でコンパクトな「湯名人ST」を発売し、1995年度の販売台数は前年度比約3割増となった。代理店・法人向け販売では、24時間風呂に大手家電メーカーなどが市場に参入し、競争が激化。屋



「バス・エースGX」

内設置型でコンパクトな「湯あがり美人パルノバ」を1995年9月に発売した。その後も家庭用屋外設置型では「バス・エースEX」、業界初の紫外線とオゾンによるダブル殺菌方式を採用した「バス・エースGX」を自社生産・発売し、売上を伸ばしていった。

市場の成長とともに参入する企業が増える中、1996年12月、他社製品によるレジオネラ属菌の発生が世間の不安を呼び、市場拡大傾向にブレーキがかかったのであった。

6 バブル崩壊のもと、体質改善への取り組み

日経平均株価は、1989（平成元年）12月29日の3万8,915円をピークに、翌1990年の年初から下落を始めた。1990年3月には大蔵省は「土地関連融資の抑制について」を発表し、不動産業向け融資の総量規制が実施されていった。バブル崩壊の始まりであった。以降、日本経済は深刻な不景気に見舞われていく。

当社は1991年1月、安田正幸副社長の辞任により奥村正巳専務が副社長に昇格し、同月、森田会長、斎藤社長が辞任して奥村副社長が社長に就任した。3月には株式問題の処理を含む再建計画が発表され、5月、経営構造改革推進委員会が経営構造改革案を答申。高い技術を持った黒字体質の企業となるため、奥村社長を委員長とする経営構造改革実行委員会が発足した。バブルが崩壊した中での取り組みであった。

1991年6月、本社の組織改革が行われ、これまでの部長—副部長—一次長—課長—係長というピラミッド型組織制度を廃して部長とグループリーダーのみのフラットな組織とし、少数精鋭化と意思決定の迅速化を図った。本社間接部門は徹底してスリム化し、営業部門へのシフトを実行した。また事業部門は業績向上のため、販売チャネル別あるいは独立した事業部を設けた。これらによって直営支店の店舗数は減少したが、セシオの販売が伸び、湯名人は月間1,000台の販売を達成し、1991年度の売上高は815億7,000万円と、前年度比で約20億円伸び、約10億円の経常黒字となった。しかしグループ会社2社の特別清算など株式問題



奥村正巳社長

の処理に関連する支出から大幅な赤字を計上した。

1992年10月、営業部門の強化と効率化、管理部門のスリム化をさらに進め、グループ制の徹底を図り、よりフラットでスリムな組織とし、改革を前進させた。併せて社友オーナー店制度が発足した。当社で貢献した従業員が経験・能力を活かして個人事業主としてジャンメシンの名称を使って独立・開業できる「のれん分け」制度である。直営支店の統合・再編に伴って生じた空白地域や強化の必要な地域の補強をする。マシン、クリーンバス、その他の商品を扱う。資格は、支店長歴5年以上、勤続・在籍10年以上などとし、1994年12月末には54店となった。

1993年1月には商品戦略会議が発足した。商品開発の着手時点から経営トップの意思が反映される取り組みで、経営構造改革そのものであった。

6月、奥村社長は任期満了により相談役に就任し、末永貞二副社長が社長に就任した。1994年の年頭所感で末永社長は、以下のように述べた。

「昨年中ごろから各社共リストラに真剣に取り組み始めましたが、当社は2年前、他

社に先駆けて経営構造の改革に着手し、実行してきました。その結果、この2年間で数十億円にのぼる大幅な収益改善を成し遂げることができました。当社の体質改善は着々と進んでいます」

1993年度の売上高は684億9,000万円と前年を113億1,000万円下回ったが、経常利益は約4億円と前年から倍増となった。



末永貞二社長

7 高尾新工場の稼働

当社の製造部門再編の中核として計画されていた高尾新工場（現東京工場）を、ジャンメスポーツプラザ高尾の跡地に建てることとなった。建設面積1,500坪、延床面積2,800坪、鉄筋造2階建ての工場棟と平屋建ての倉庫棟で、1992（平成4）年9月に着工した。設計は大栄設計（現大栄建築事務所）、施工は株式会社銭高組で、1993年8月に竣工した。

それ以前に、1990年から蛇の目電機を高尾第一工場、蛇の目精密工業を高尾第二工場とし、1991年9月に高尾工場としていたが、第二工場はやや離れて立地



高尾新工場

していたため、作業にあたって様々な無駄や不都合があった。そこで一か所に集約し、一体化した工場とすることで作業効率を高めるとともに、高技術・高生産性の確立をねらいとした。

新工場棟の1階には成形・機械工作・機械組立部門と資材部門を配置した。精密加工が要求される部材は温度・湿度管理、防塵対策を施した個室で行う。精密成形室、ジグボーラー室、放電加工室、研磨室などに加え、加工精度の測定室が設けられている。ここで各種成形品、精密成型部品、プラスチックとプレスの金型、各種自動機、専用機、エレクトロプレス、注型装置、ロボットなどが生産される。2階は組立部品倉庫、検査部門、組立部門が入った。高生産性のモデル工場が誕生し、産業機器部門の生産拠点として10月に本格稼働した。

8

卓上ロボット「JR500」、 「JR750」の発売

◎ ミシンで培った技術で多様な商品を開発

バブル崩壊後の1991(平成3)年度、民間設備投資が減少する中、当社の産業機器部門のエレクトロプレス・プラスチック成型品などは順調に売上を伸ばし、前年度比48億7,000万円増の106億1,000万円となった。

1991年5月、幕張メッセで「'91新素材展」が開催され、約300社が参加した。当社は初出展し、当社が開発したマグネシウム鋳物技術が採用された人工衛星搭載用X線望遠鏡の検出部ケースとレーシングオートバイ用のエンジン部分などを陳列し、技術力の高さをアピールした。翌6月にはアマダグループと産業用ロボットなどの共同開発およびエレクトロプレスの販売に関する業務提携を行った。

当社の産業機器部門は、ミシンを開発するにあたり、少量の試作部品を短期間で低コストで作る必要に迫ら

れたところから始まった。1984(昭和59)年5月に発売した全自動真空注型装置8100が、その第一弾である。ミシンの樹脂部品の試作として開発し、10年ほどで約700台販売したヒット商品である。簡易成形複合装置、小ロット鋳造システム、光注型装置などを開発・装備し、ニッチなニーズに応える商品であることから競合はほとんどない。1993年2月には、当社製のマグネシウム鋳造品を搭載した宇宙科学研究所(現JAXA)の衛星「あすか」が打ち上げに成功した。



当社の注型装置で完成したX線反射望遠鏡のホトマルケース・フード。衛星「あすか」に搭載

◎ ロボット分野に参入を果たす

当社は積極的に開発を進め、1993(平成5)年3月、エレクトロプレス「JP-3002」を発売した。翌4月には高機能・省スペースの三軸制御ねじ締め用卓上ロボット「JR500」を発売し、当社はロボット分野への初参入を果たしたのである。

1994年1月、低価格な六角穴付き止めねじ自動供給機「ろっかくくん」を発売し、11月にはJR500の上位機種として、動作範囲・可搬重量を増加し、スピードアップを図った「JR750」を発売した。

これら各種作業の自動化・省力化に貢献する卓上ロボットやエレクトロプレスの販売数は順調に推移したが、製造業の設備投資の停滞が続き、売上高は低迷し1994年度は87億3,000万円となった。1995年度は不採算商品の見直し・撤退を行った。1996年5月には制御機能を充実させたエレクトロプレス「JPシリーズ」を発売したが、これらを含む1996年度の産業機器部門全体の売上高は53



「JR500」



「JR750」

億8,000万円にとどまった。その後、景気回復には時間を要したが、当社は粘り強く技術開発と市場開拓に取り組んでいったのである。

9 輸出の伸長

ミシンは、国内では成熟市場となっていたが、海外には巨大な市場があった。欧州では1989(平成元)年11月、ベルリンの壁崩壊、1990年10月、東西ドイツ統一、1991年12月、ソ連邦解体が起こり、東西冷戦が終結し、東欧諸国の市場経済化が進んでいく。

当社は1990年3月、ジャノメ・ヨーロッパ有限公司(現ジャノメヨーロッパ株式会社とは別法人)を設立した。1991年1月に湾岸戦争が勃発したが、中東での売れ行きは衰えず、欧州・東南アジアとともに好調で、1990年度の輸出売上高は159億7,000万円となった。

1990年にはセシオの海外仕様である「メモリークラフト8000」をアメリカのニューホーム社で発売した。世界初の刺しゅう機能のついた家庭用コンピュータミシンであり、注目を集めた。たちまち出荷が間に合わなくなり、通常の船便ではなく航空便で送り出すほどに好評を博した。この時期、各国は低成長、高失業率、インフレなどに悩まされていたが、当社は高級コンピュータミシンの投入によって、他社の安売り攻勢をはね返し、北米・欧州・中東・東南アジアのすべての市場で伸長した。また、モスクワでは1990年に国際見本市に初出展し、1991年6月、ソ連(現独立国家共同体、CIS)向けに台湾ジャノメ製の家庭用電動ミシンの直接輸出を開始した。こうして1991年度の輸出売上高は200億円を突破し、前年から30%の伸びとなり、他社



「メモリークラフト8000」

を圧倒した。

さらに1992年度は手書き文字・デザイン入力装置「Scan'n Sew」(スキャンソー)や、メモリーカードの新

シリーズなどソフト面を充実させた高級コンピュータミシンが人気を得て、輸出売上高は227億8,000万円と過去最高を記録した。

海外市場への供給元である台湾ジャノメでは1992年11月、第1期新工場が落成した。この前年の1991年6月、台湾の新聞の「工商時報」は1990年度の台湾製ミシン輸出順位表で、台湾ジャノメが7,020万米ドルで第1位と発表した。台湾のミシン輸出額は前年比30%増とのことで、そこに台湾ジャノメが大きく貢献したのである。

このように輸出は大きく伸びていったが、1993年度からは円高に見舞われ、西欧・中南米・西アジアをはじめ新規開拓に努めたが、売上は200億円前後を推移することとなった。1994年度も円高により輸出売上高は199億8,000万円にとどまったが、初めて海外販売台数100万台を突破したのである。



台湾ジャノメ、第1期新工場落成

第4章

経営構造改革を進める

1997-2006

1 デフレに陥る日本経済のもと、 存続をかけて「Sプラン」を遂行

日本の経済は、長く暗いトンネルの先にいつになったら光が見えてくるのかわからない不況の状態が続いた。1997(平成9)年4月、消費税率が3%から5%に引き上げられた。7月にはアジア通貨危機が発生し、11月には都市銀行、大手証券会社で経営破綻があり、1998年には長期信用銀行2行も破綻した。有効求人倍率は1998年には過去最低の水準となって個人消費は極端に冷え込むと、同時に価格破壊が広がり、日本経済はデフレに陥っていった。

極めて厳しい経営環境に加え、当社においては株式問題をも抱え、財務体質の強化は存続のための必須課題であった。1997年2月、当期利益の黒字化を目指し、第3次経営構造改革中期計画を策定した。実施策の第1弾として翌3月、京橋本社の土地建物を売却した。同ビルの当社使用部分は賃借し、本社機能は京橋と小金井とが担う2か所体制を継続した。

24時間風呂事業をミシン事業に次ぐ柱とすること

を目指してきた当社にとり、レジオネラ属菌騒動の影響が予想を超えて長く尾を引いたことは大きな打撃であった。

1997年4月、関浩一社長が就任し、現状の体質では黒字転換は不可能として、10月、東京証券取引所において業績予想修正とともに新経営構造改革計画(Sプラン)を発表した。国内ミシン市場は100万台規模の状態が10年間近く続く中、各社とも



関浩一社長

代理店販売比率が年々上昇していた。当社においても、1989年と1996年を比較すると、法人事業部門(代理店販売)は3万台から8万台へと増加したが、直営部門(訪問販売)は19万台から8万台に減少していた。低価格化が進行する市場にあって、直営部門の不振は当社が抱える大きな問題で、経費圧縮は喫緊の課題であった。一方、海外部門は国内部門の売上を上回って好調に推移していた。

Sプランは、直営部門の抜本的改革をはじめ収益構造の改善によって黒字体質を構築し、家庭用ミシンで

は名実ともに世界ナンバー1を、24時間風呂では業界トップ企業としての地位確立を目指した経営再構築である。Sプランという呼称には、実現・成功(Success)によって強靱な(Strong)企業体質をつくり、サバイバル(Survival)競争に打ち勝つ、という意味が込められていた。関社長は、「早期に計画を100%やりきった場合にしか、当社の存続はないものと覚悟しなければなりません。経営陣自らも不退職の決意で臨みます」と社員に訴えた。

直営支店は非効率店舗を統合し、1997年3月末の275店から1998年3月末には200店に削減した。これによって営業効率を高め、利益率の向上を図った。北海道地域には1997年12月、販売会社として株式会社ジャノメ北海道販売を設立し、地域密着型の販売体制とした。

また、生産規模に対応して生産拠点の集約を進め、1998年1月、ミシンおよび24時間風呂の生産工場である小金井工場の土地を売却した。2月には小金井工場を高尾工場に統合し、新たな名称を東京工場とした。

これらの施策とともに1997年12月に希望退職者を募り、1998年1月、223人が退職した。さらに、定年退職者や支店再編成による退職、サービス会社への異動などにより正社員数は1,556人(1997年3月末)から1,024人(1998年3月末)となった。Sプランは1998年3月までの半年間にすべて実行された。

2003年6月、加藤澄一社長が就任した。2005年度には10年以上にわたった株式問題に一つの区切りをつけるとともに、繰越損失の一扫、有利子負債の大幅削減を果たした。

また、2005年8月から2006年4月までにMSCB(転換価格修正条項付き転換社債)を3度にわたって発行した。これによって資本金を76億2,300万円から113億7,300万円に増資し、自己資本比率を18.6%から32.8%に引き上げた。

さらに、資金調達が多様化や有利性の確保を図るとともに当社の信用力を投資家はじめ広く知らしめるため、2007年3月、日本格付研究所の格付を取得した。長期優先債務を格付対象としたところ、BBB-となり、見通しは安定的とされた。財務体質の強化は着実に進展していったのである。



加藤澄一社長

2 サービス事業部門を分離、株式会社ジャノメサービスが発足

24時間風呂は、1996(平成8)年当時、約130万世帯に愛用されていた。当社シェアは24時間風呂協議会加盟41社の1996年度出荷台数約24万台のうち、約12%であった。Sプランにおいて、国内販売体制再構築の一環として取り組まれたのが、24時間風呂の据え付け、メンテナンスおよびミシン・整水器の修理などを担うサービス事業部門の分離独立であった。1996年3月にはクリーンバス倍増計画のもと、30サービスセンター、21分室による合計51拠点を設けていた。

同年12月末のレジオネラ属菌騒動によって市場は急速に冷え込み、当社は1997年2月初旬にはユーザー約10万世帯に「レジオネラ属菌に対する衛生対策について」の書状送付に加えて各戸訪問を実施した。そして7月には制菌・浄化機能を強化して業界基準をいち早くクリアした「湯名人スーパーZ」を市場に投入し、需要の回復に努めた。

1998年2月、Sプランに基づき、採算性の向上と黒字化を速やかに進めるべく、当社子会社の株式会社ジェー・ピー・エスを社名変更してサービス事業部門を担う株式会社ジャノメサービスを発足させた。東京工場敷地内に事務所を置き、90人体制で始動した。サービスセンターは23に再編成し、活動地域を限定することで、一人当たりの効率を高めていった。また、顧客の要望に合ったサービス活動を行うため、休日を火曜日(隔週)、水曜日に変更し、土曜日・日曜日の据え付けなどスムーズなサービスを提供できる勤務体系に再編した。これによって買い替え需要への対応も強化されていった。東京と大阪にそれぞれ1か所あったミシンの修理部門であるミシンサービスセンターは東京に集約した。



「湯名人スーパーZ」



株式会社ジャノメサービス

なお、ジャノメサービスの業務内容はメンテナンス業務のほか、東京工場の物流業務、部品供給業務、印刷業務とした。

3 大型刺しゅう機能内蔵「スーパーセシオ」、進化して「セシオ11000」発売

当社は、大型刺しゅう機能を搭載したコンピュータミシン「セシオEX」を1994(平成6)年10月に発売し、初心者から上級者まで幅広いユーザーが優しく(易しく)ソーイングが楽しめることをコンセプトに、シリーズ展開していた。

2001年6月、「もっと使いやすく、もっと楽しく」を追求した新製品、大型刺しゅう機能付き最高級コンピュータミシン「スーパーセシオ」9500型を発売した。刺しゅうサイズは従来機種「セシオEX III」の1.6倍



「スーパーセシオ」9500型



大型刺しゅうが楽しめる



ミシン生産累計4,000万台

の140×200mmまで可能となった。新たに大型フルカラー画面が採用され、実用縫いモードと刺しゅう縫いモードがワンタッチで切り替えできるなど操作性が向上した。

2002年11月、当社グループのミシンの生産累計は4,000万台となった。東京工場で付加価値の高い刺しゅう機能付きコンピュータミシンを生産し、台湾ジャノメでは中価格帯の電子ミシンを(その後、コンピュータミシンも)、タイジャノメでは低価格帯の普及タイプのミシンを生産している。3拠点の合計生産台数は年間約160万台にのぼり、家庭用ミシンメーカーとしては世界最大の生産量を誇った。

2006年1月には「新世紀スタイル」と銘打って「セシオ11000」(海外向けには、2005年に「Memory Craft 11000」として発売)を発売した。業界初の位置調節機構を備えた116×154mmの大型LCD(液晶ディスプレイ)の搭載をはじめ、使いやすさを随所にわたって実現している。タッチパネル式の大ディスプレイは、上下に動かせるようになったため、縫う人の見やすい高さに調節することができる。またディスプレイを上方に移動させることでソーイングスペースが広がり、カーテンやベッドカバー、キルトなど大きな作品が楽に縫えるようになった。

刺しゅうも最大200×200mmまで可能になった。さ



「セシオ11000」

らに、細部を美しく仕上げる繊細かつスムーズな動きを可能にしたのが、当社が培ってきた卓上口ボットで採用している機械部品のリニアモーション・ガイドやベアリングの技術である。

これら数々の優れた機能をはじめ、糸通しや針の交換など操作方法をガイドする動画「おしえてムービー」がディスプレイ上で再生できるようになった。表示言語は11言語に対応し、わかりやすく丁寧な説明が世界の市場で好評を得たのである。

4 ソーイング教室「ショップ吉祥寺」オープン

ミシンの国内市場において、訪問販売を取り巻く環境が厳しさを増す中、当社は新形態のソーイング教室の展開や各種展示会への出展、新製品の投入など、多様なミシン需要喚起策を講じ、市場拡大に努めていった。

2003(平成15)年10月、「セシオ9090」[スーパーキルト]を発売し、キルトづくりなどのホビー市場への展開を進めた。併せて2004年5月には東京ビッグサイトで開催された日本最大級のクラフトフェアである第28回日本ホビーショーに、11月にはインターナショナル・キルトウィーク横浜2004に出展した。また、2007年1月、東京国際キルトフェスティバル(東京ドーム)に協賛・初出展した。以降、このイベントには毎年出展を続けた。2005年10月、多様なニーズに応える新形態のソーイング教室として「ショップ吉祥寺」を新設した。最新機種をはじめ多彩なミシンを取りそろえた、だれでも気軽に利用できるソーイング教室であり販売店でもある。同店では日本手芸普及協会のミシンキルト講師によるミシンキルト教室、ショップ吉祥寺のスタッフによるソーイング教室などとともにミシン



ショップ吉祥寺

キルト講師資格取得コースも設け、初心者から専門性を求めるユーザーまで多様なニーズに応じていった。

毎年3月4日はミシンの日で、2012年のその日に、ショップ吉祥寺は「Bobinage(ボビナーージュ)」となって新たにスタートした。

5 「湯名人スーパーCL」発売、6年ぶりにテレビコマーシャル再開

24時間風呂は、直営支店販売では1997(平成9)年7月、独自開発したダブル制菌管と本体内部の熱洗浄などによって細菌の繁殖を抑制し、業界安全基準をクリアした最高機種、「湯名人スーパーZ」を発売した。代理店・法人向けには9月、細菌の繁殖を抑制する3つのセーフティシステムを採用した「湯あがり美人III」を発売した。

レジオネラ属菌の基準は、業界団体である24時間風呂協議会としては100ml当たり1万個未満としたが、当社は1,000個未満を自社基準としていた。1999年3月以降、24時間風呂協議会および厚生省は、レジオネラ症防止指針として望ましい範囲をより厳しい100個未満と定めた。湯名人スーパーZはいち早くこれをクリアしていたが、一旦冷え込んだ消費者心理はなかなか回復しなかった。

1999年9月、3つの浄化・制菌機能を備えた「湯名人スーパーZ II」を発売し、12月にはラジオコマーシャルを開始した。また、業務用屋外設置型では独自の複合除菌システムによって、いち早く業界基準のレジオネラ属菌不検出レベルを達成した「バス・エース1000」(1トン浴槽用)、「バス・エース2000」(2トン浴槽用)を発売し、順調な滑り出しとなった。さらに2000年11月には「バス・エース4000」(4トン浴槽用)を発売した。これらの施策によって2000年度の売上は前期比4億1,700万円増の28億4,900万円となるまでに需要が回復した。2001年4月、24時間風呂は電気用品安全法で規制される電気用品として認定された。

2003年8月には家庭用屋内設置型「湯名人スーパーCL」を発売した。レジオネラ属菌不検出レベルを達成したスーパートリプル処理機能を備え、より信頼性を高め、需要を喚起する商品となった。

スーパートリプル処理は、ダブル制菌管、スーパー浄化、新熱洗浄からなる。ダブル制菌管は、紫外線とオ



「湯名人スーパーCL」

ゾーン線とを24時間連続照射して浴水を休むことなく浄化し続ける。オゾンは浴槽には排出されず、分解された汚れはろ過材に集められるので浴水を汚さない。

スーパー浄化は、毎日、12時間ごとに自動で次亜塩素酸や次亜塩素酸イオンからなる電解塩素を生成し、浴水の目に見えない汚れを分解・浄化し、かつ熱水でろ過材を洗浄する。さらに週1回、自動で本体内を最高70℃の熱水と電解水で数十分洗浄し、レジオネラ属菌やアメーバなどを除去する機能として新熱洗浄を装備した。湯名人スーパーCLには、50件以上の特許技術が活かされていた。



スーパートリプル処理の洗浄システム

発売の翌9月にはテレビコマーシャルを放映開始した。湯名人のコマーシャルは6年ぶりであり、市場の活性化と新規需要の開拓に影響を与えるとともに、販売担当者をはじめ社員の意識を盛り立てる効果も高く、売上を伸ばしていった。

2004年9月には、後継機種として新たな機能を加えた「湯名人スーパーCL II」と併せて浴室外(屋外)に設置するタイプの「湯名人エースCL」を発売した。

新機能の一つは、管路洗浄の全自動化で、手入りを簡便にした。また、入浴人数が通常よりも多いなど洗浄レベルを強めたいときのための「パワー洗浄」を搭載した。さらに、旅行などで2~3日留守にする場合、その間も機械の運転を止めることなく無駄な排水を行わず、保温も設定温度より低くして消費電力を抑える「お

出かけモード」を装備した。

いずれの製品も、見やすく、操作しやすい大型キーを採用するなど、子どもから高齢者までだれもが直感的に扱えるユニバーサルデザインを採用した。

6 国内外の多様なニーズに応える産業機器

当社産業機器部門は、民間設備投資の低迷が続く中、収益性重視の観点から取扱商品の見直しを図るとともにエレクトロプレス「JPシリーズ」、卓上ロボット「JRシリーズ」など収益性の高い自社開発商品の発売に注力した。

卓上ロボットは、その構造から製造ライン上に組み入れての作業は困難とされたが、市場ではインライン対応可能なスカラロボット(水平多関節ロボット)の開発要望が高まっていた。当社はこうした需要に応え、1998(平成10)年5月、JSR4402(2軸仕様)、JSR4403(3軸仕様)、JSR4404(4軸仕様)の3機種をシリーズ化して発売した。これによって、従来のねじ締め、塗布、はんだ付け、検査などに加え、ピックアンドプレスを可能にし、かつコンパクトで低コストな製造ラインのロボット化を実現した。



エレクトロプレス「JPシリーズ」



スカラロボット「JSRシリーズ」

また、環境配慮への国際的な機運の高まりに応え、1999年9月、アメリカ連邦規格のクリーン度クラス10(2001年廃止、ISO〈国際標準化機構〉に改められた)を世界で初めてクリアした「クリーンエレクトロプレス」を開発・発売した。0.3 μ mの粒子であれば1立方フィート内に最大許容個数が30以下というクリーン化を実現したのである。

2000年8月に発売した小型卓上ロボット

「JR 2200 mini」は高精度、高剛性が国内外で評価を得た。さらに同年12月には「JR 2300」「JR 2400」を発売し、「JR 2000シリーズ」として小型から大型まで取りそろえた。ねじ締め、塗布、はんだ付け、CCDカメラ導入などを可能にする専用アプリケーションソフトウェア「JR Points」を提供し、初心者でもティーチング作業が簡単にできるようにした。

性能への評価向上とともに新規代理店の開拓を積極的に進め、2001年度は国内外ともに販売台数・金額が前年を上回った。その後も展示会への出展、海外でのセミナーなどが好評を博した。

2003年10月、サーボスカルロボット「JS 250」「JS 350」を発売した。自動化ラインを構築する際にロボット言語を併用できるようにし、ラインアップの充実を図った。中国をはじめアジア諸国の好調な設備投資に支えられ、高品質かつ競争力のある価格、さらに徹底したアフターサービスによって、これらは市場に受け入れられていった。また、国内外の展示会に積極的に出展するなどジャノメブランドの浸透に努め、2003年度、産業機器事業の売上高は23億3,800万円と、前期比4億2,100万円増となった。

2004年9月には小型卓上ロボット「JR 2000Nシリーズ」を発売した。インラインでほかのアプリケーションと連動した作業が多く求められるようになり、好評のJR Pointsをさらに進化させた簡単ティーチング「JR C-Points」を提供していった。

2005年度は、対EU（欧州連合）向け輸出品に関する環境規制（有害物質使用制限指令：RoHS指令）に対応するため、鉛を含まないはんだ作業用ロボットの需要が増加した。また、通信機器市場の状況によってロボットの需要が高まり、販売台数は前期比19.6%増となった。

さらに2006年度は、自動車関連業界が活発なことなどを受け、産業機器事業の売上高は48億8,500万円（前期比2億4,500万円増）となった。

自動車部品関連、通信機器ははじめ多様な生産現場で



卓上ロボット「JR 2000Nシリーズ」

のニーズにきめ細かくに対応し、海外ではジャノメブランドの認知、信頼が高まり、産業機器事業は着実に成長を遂げていった。

7 アジアでの生産強化、ジャノメダイカストタイ株式会社設立

得意事業分野への経営資源の集中と収益力強化を目標とする、当社の第二次経営計画の施策の一つに、山梨工場の分社化およびダイカスト工場のタイへの進出があった。2002（平成14）年4月、ダイカスト鑄造と小ロット鑄造の生産拠点である山梨工場を分社化し、ジャノメダイカスト株式会社を設立した。また、6月には海外におけるダイカスト鑄造を主とする生産子会社としてジャノメダイカストタイ株式会社（現ジャノメダイカストタイランド株式会社）をタイに設立した。資本金7,000万バーツ（2億1,000万円）、資本構成はジャノメダイカスト70%、タイジャノメ30%とした。

立地は、タイジャノメのシラチャおよび積み出し港であるレムチャバン港から北東へ約170 kmにある、当社のビジネスパートナーであるサハ・グループが運営するカビンブリ工業団地の一角である。山梨工場およびタイジャノメからダイカストマシンなどを移設し、ミシンアーム・ベッド加工などを開始し、世界市場におけるコスト競争力の高い生産体制の確立と受注拡大を進めていった。

なお、当社のミシン生産の3拠点はISO規格の認証をそれぞれ取得している。ISO 9002（品質マネジメントシステム、2001年にISO 9001に吸収）の認証は、1995年12月に台湾ジャノメが、1997年12月に東京工場（当時の高尾工場）が、2000年4月にタイジャノメが、そして2001年6月に山梨工場が取得した。さらに、2004年7月にはジャノメダイカストタイがISO 9001



ジャノメダイカストタイ株式会社

を取得した。

ISO 14001 (環境マネジメントシステム)の認証は、2000年10月に東京工場が、2002年5月に台湾ジャノメが取得した。また、2004年12月にタイジャノメが取得している。

そうした中、タイジャノメは2004年5月に生産累計300万台を達成した。

8 ブランド戦略の強化、スイスのエルナ社を買収

1990年代末、北米・ヨーロッパの名門企業の経営不安やM&A (合併・買収)とそれに伴う生産の大幅縮小によってミシンの生産供給面での寡占化が進み、世界のミシン業界は再編成に向かっていった。

こうした動きをとらえ、当社はヨーロッパ市場の拠点として、1999 (平成11)年6月、オランダにジャノメヨーロッパ有限会社 (現ジャノメヨーロッパ株式会社) を設立した。また、北米市場においては、シアーズ社の要請を受け、2000年3月、シンガーブランドのミシンの生産供給を開始した。

世界的に普及～中級モデルの分野では低価格化へのシフトが続き、いっそうのコストダウンが求められた。一方、コンピュータミシンにおいてはパソコンと接続できるなど付加価値を高めたモデルが主流になりつつあった。当社は「Memory Craft 10000」を海外向けフラッグシップモデルと位置づけ、北米・ヨーロッパ・オーストラリアを中心に2000年8月より積極的な販売活動を展開した。北米では、量販店向け新商品の投入やファブリック店との提携販売が好調であった。

2001年2月、当社は、スウェーデンの大手ミシンメーカーであるバイキングミシンAB社が持つ「ハスクバーナ」ブランドの家庭用ミシンのOEM供給を開始



ジャノメヨーロッパ株式会社



「Memory Craft10000」

した。2000年度の海外ミシン部門の売上高は154億7,600万円と前期比7億6,900万円増となった。

2002年6月、シアーズ社向けにジャノメブランドのミシン供給を開始した。最高級コンピュータミシンの販売に力を入れた結果、北米向け販売台数は前期比約10%増となった。ヨーロッパでは、ドイツの消費者向け雑誌で当社ミシンが最高級の評価にあたるGUT (英語のgood)に認定され、性能と品質が高い評価を得るとともに、新規販売ルートの開拓や販売子会社の本格稼働によって、販売台数は前期比約27%増となった。

オセアニア地域でも代理店向けにコンピュータミシンの販売セミナーを開催するなどの販売促進策の実施を通じて、大きくシェアを拡大した。オーストラリアでは「家庭用ミシンといえばジャノメ」といわれるほどに浸透していったのである。消費者はミシンを購入する際、まず値段、次にブランドで選び、買って使ってみて品質の良し悪しに気づく。ジャノメ製品はユーザーの口コミで評判が広がり、強い支持を得たのである。また、ミシンが不可欠な家財とされるロシア、刺しゅうの文化が深く根づいたイランなどの中東地域も大きな市場であった。

これらの結果、海外販売台数は、2002年度は約142

海外販売子会社 増資後の資本金	
ジャノメアメリカ	300万ドル (1999年5月にニューホーム・ソーイングマシンから商号変更)
ジャノメカナダ	30万カナダドル
ジャノメUK	150万ポンド
ジャノメオーストラリア	100万豪ドル
ジャノメヨーロッパ	100万ユーロ (2002年3月～2006年12月、ジャノメオランダ株式会社)
ジャノメラテンアメリカ	125万ドル

万台(前期比15%増)となり、国内の販売台数と合計すると、約163万台(前期比12.3%増)となった。さらに2003年度は新機種投入効果によって約178万台、2004年度は約183万台と3期連続して過去最高を更新していった。一方、売上高は、海外は円高、国内は通信販売チャンネルの拡大による低価格化の急速な進行によって伸び悩んだ。

2006年3月、当社は海外販売子会社の増資を行い、販売力の強化を図った。

さらに2006年8月にはスイスのエルナ社(Elna International Corporation)を買収し、アメリカでの販売強化のためエルナアメリカ株式会社を設立した。エルナ社は1940(昭和15)年に創業し、いち早くフリーアームの電動ミシンを世に送り出した企業で、そのミシンの色は伝統的な黒ではなくグリーンにするなどデザイン面でも斬新であった。1968年に発売された「エルナ・ロータス」はニューヨーク近代美術館(MoMA)のコレクションに加えられている。当社にとっては、アメリカのニューホーム社を1960年に買収して以来、46年ぶりの大きな取り組みであった。

2007年8月、エルナドイツ有限会社を設立した(エルナスイス100%出資)。同年11月、家庭用アイロン

プレス機エルナプレス「EP53」を発売した。

さらに2010年1月、エルナアメリカをジャノメアメリカに吸収合併した。ブランド力のあるエルナを当社の傘下に収めることで、ジャノメブランドと補い合う形で世界戦略を構築していった。



「エルナ 8600」



エルナ社(スイス)



「エルナ・ロータス」

コラム 株式問題

当社では、株式の大量買い占めを受け、これへの対応の過程で巨額の負債を背負い、リストラ策を強いられ、多くの資産を失うこととなった、世間を騒がせた一連の出来事を「株式問題」と呼んでいる。

当社株価は、1986(昭和61)年の初めから動意づき、1月初めには400円前後であった株価は2月には1,000円、5月には2,000円台に急騰した。その後も株価は5,000円まで上がり続けた。仕手集団「光進」(当時はコーリン産業、代表小谷光浩)等のグループの株式買い占めによるもので、当時当社が保有する豊富な資産や財務内容に目を付けた小谷は、株価を吊り上げて高値で株式を買い取らせようと画策していた。1987年に光進は保有していた当社株式3,100万株(約20%)の名義を書き換え筆頭株主となった。他の名義で保有する株式まで含めると27%以上を占める。そして小谷は他数人と共に取締役就任した。買い占めにより株主数が大きく減少し、株主数が上場基準に抵触し、東証からは改善のための猶予期間を1年とされた。

小谷は、当社経営陣に対し、当社株式の高値買取りや自身の債務の肩代わりなどを強要し、それは執拗であり次第にエスカレートしていった。1989(平成元年)年には背後に暴力団の影をちらつかせるなどして300億円を要求、この恐喝に屈し当社は光進に対し融資を実施(迂回融資)した。(1991<平成3>年に小谷は恐喝容疑で告訴、起訴され、1997年に懲役7年の実刑判決が出され、上告審で確定している。) その後も、小谷の株式買い占めに係る債務の肩代わりや担保負担、債務保証を強いられるなど様々な形で負債は膨らみ、その総額は2,355億円に上った。この巨額の債務を処理するために多くの保有資産を売却するなど経営再建に取り組んでいくわけだが、そのために旧本社土地建物(東京都中央区京橋)、小金井工場、小金井第二工場、高尾第二工場を始めとする数々の不動産や有価証券などの多くの資産を失うこととなった。また経営構造改革の一環として希望退職も実施せざるを得なかった。それでも債務が一掃できたわけではなく、その後の経営再建への大きな足枷となった。

1993(平成5)年にこれら一連の事件を巡り当社に多額の損害を与えたとして、当時の経営陣を対象にし

た株主代表訴訟が提起された。株主代表訴訟とは、株主が会社に代わって取締役などの役員その他の責任を追及する訴訟をいう。株主が勝訴しても賠償金は会社に支払われる。本件に関しては、当初同時期に2件の訴訟提起があり、被告も計29人に及ぶものであったが、裁判の過程で一部被告との間で和解や訴えの取下げ、提訴の一本化などの訴訟指揮があり、最終的には被告は、小谷と5人の元取締役となった。小谷に対しては、2001(平成13)年東京地裁判決での939億円の損害賠償命令が確定した。5人の元取締役に対しては、一審・二審では当時の経営陣の責任が否定されたものの、最高裁では一転、忠実義務違反・善管注意義務違反による責任を認定し高裁に差し戻し、再度上告もされたが2008(平成20)年最高裁で583億円余りの損害賠償を命ずる判決が確定した。

株主代表訴訟制度は、1993(平成5)年の商法改正で活性化が図られ、一時増加傾向にあったが、不当目的訴訟などの訴権濫用を防止する目的から担保提供命令の申立てが積極的に利用されるようになり、一時期濫訴感があった代表訴訟は減少した。実際、当社の代表訴訟では、当初の2つの提訴に対して合計で3億円以上の担保提供が裁判所より命じられている。当時は「蛇の目基準」とも言われた。その後は、株主の権利行使の観点から制度・運用が見直されている。

第5章

本社機能を八王子に集約

2007-2014

1 リーマンショックが押し寄せる

◎ 収益構造改善と積極的な市場開拓

2007(平成19)年、原油価格が急騰し、原材料価格が急上昇した。アメリカでは住宅金融商品のサブプライムローン問題から市場は低迷した。当社グループは、競争力のあるグローバルな生産体制の構築に向けて国際生産本部を新設するなど組織再編を行い、経営の効率化を推進した。同時に、国内販売体制の整備、国内外サービス拠点の設立、生産設備・装置への積極投資を進めた。また、2007年2月には大阪の宝生ミシン製造株式会社を買収した。同社はロックミシンの高い技術を持ち、海外向けにOEM供給をしていた。その子会社のハウセイ工業株式会社はダイカスト製品の製造・販売を手がけていた。当社はグローバル戦略と国内の西日本市場での展開を見据え、両社をジャノメグループとして戦力化していった。

サブプライムローン問題に端を発したアメリカの大手投資銀行が破綻したリーマンショックによって2008年秋には金融不安が世界を覆う。日本経済は急



宝生ミシン製造株式会社

速に冷え込み、雇用環境の悪化、深刻な景気後退が続いていく。消費者の購買意欲と企業の設備投資が著しく低迷する中、当社グループの業績は急速に悪化した。そこで当社は、急きょ、収益構造改革を行い、業績を立て直しを図るべく、コンサルタントを交え「収益改善計画」を策定し、生産・販売拠点の統廃合などの組織改革、徹底した原価の低減、経費の削減の諸施策を果敢に実行に移す。

ミシンの海外市場において、当社はヨーロッパ・中東・中南米・アジアで堅調な販売を維持していたが、リーマンショックを機に販売台数は減少した。しかし、2009年後半には新興国市場の景気回復を受け、積極的



足湯セット

な市場開拓や新機種投入を進め、販売台数は増加した。

国内販売においては、訪問販売の環境が一段と厳しさを増していた。当社は多様な販売チャネルを開拓し、ニーズをとらえた新商品を投入するとともに展示会への出展などを通して市場の掘り起こしを図った。

24時間風呂においては、足湯セットを販売し、温泉組合をはじめ需要開拓に努めた。

産業機器事業は、自動車部品・通信機器・コンピュータ関連機器の生産分野で、顧客との緊密なネットワークの構築を通じた迅速な技術サービスの提供を目指していった。しかし、リーマンショックのもと各産業では過去に例を見ない規模とスピードで設備投資が抑えられ、当社は特にダイカスト鑄造関連事業で、その影響を受けた。

2010年度に入り、卓上ロボット・サーボプレス事業では、中国・タイなどでノートパソコン、携帯電話などの情報端末機器製品および、それらの部品組立の設備投資需要に応えた。また、韓国市場では、自動車部品製造関連企業への販売を伸ばした。

◎ 東日本大震災

2011(平成23)年3月11日、東日本大震災・東京電力福島第一原子力発電所事故が発生した。三陸沖を震源とし、最大震度7を記録、津波の高さは宮城県女川漁港で14.8mが確認され、多大な犠牲者、行方不明者をもたらした。

当社は、発災後、直ちに社員・販売員はじめ関係者およびその家族の安否を確認し、被災地域に支援物資を届けた。また、1,000万円の義援金寄付を行うとともに、被害を受けた当社製品について、2011年9月末までの期間、無償で修理支援を行った。

◎ グローバルマネジメントの展開を目指して

2011(平成23)年度からの事業の状況は、海外ミシン市場においては、東日本大震災の影響などによる



ジャノメタイランド、ミシン生産累計1,000万台達成



当社グループ、ミシン生産累計6,000万台達成

部品供給の遅れのほか、タイで2011年8月から12月にかけて発生したチャオプラヤ川の大洪水、ヨーロッパではギリシャの財政危機など厳しい状況にあった。一方、ロシアやインド・中東諸国などの市場で販売台数を伸ばした。

産業機器事業は、国内市場とともに、2011年4月、中国の上海に販売・サービス拠点として車楽美機械設備(上海)有限公司を開設し、中国・東南アジアに向けて積極的に販売活動を展開した。

2013年5月、8年後の創業100周年に向け、中期経営計画「JANOME EVOLUTION 2015」を策定した。基本方針として、「グローバルマネジメントの展開と原価削減の推進で、低コスト体質の高収益企業を目指す」を掲げた。当社売上高構成は国内30%に対し、北米17%、ヨーロッパ29%、その他地域24%と、海外が70%にのぼっていた。ジャノメタイランドは2007年9月にミシン生産累計500万台を達成し、2013年4月には1,000万台を達成した。年間120万台の生産体制を、工場の増築によって150万台体制に拡大した。

2013年10月、当社は東京工場、台湾、タイ工場を合計した当社グループのミシン生産が累計6,000万台を達成した。家庭用ミシンのトップ企業としての地位は、さらに強固なものとなったのである。

ミシン生産累計6,000万台達成
記念シンボルマーク

2 本社を八王子に移転

2009(平成21)年6月、加藤社長が退任し、眞壁八郎社長が就任した。眞壁社長は1969(昭和44)年に入社、蛇の目ミシン技術研究所でコンピュータミシンをはじめ数々の新製品を開発した後、経営企画室長、国際営業本部長などを経て、社長に就任した。



眞壁八郎社長

京橋の本社機能を八王子地区事業所内に移転する準備は2005年2月から進められていた。再開発に伴い、京橋地区からの立ち退きが2004年12月に求められたためである。移転の取り組みは、東京工場をはじめとする八王子地区事業所の自社所有地約1万坪の再開発計画とともに実行した。1963年に建てられ建築後40年以上が経過した旧蛇の目電機の建屋などが建て替えるの必要に迫られていたのである。2007年10月には旧4号棟を解体した跡に新2号棟(地上3階建て、塔屋1階)が竣工し、事務所・工場・倉庫とした。

2009年4月、旧3号棟が新3号棟(地上4階建て、塔屋1階)として完成した。こちらも事務所・工場・倉庫となり、5月から京橋にあった各営業本部などの移転が開始された。7月にはすべての本社機能の移転が完了し、開発・生産・営業・管理など経営資源の集中が図られた。これによって、より緊密な部門間連携に努め、経営基盤の強化、経営効率化が進んでいった。



八王子地区事業所レイアウト



新3号棟

3 刺しゅう機能内蔵「セシオ11500」、広いソーイングスペースの「メモリークラフト7700 HORIZON」

2009(平成21)年1月、当社は大型刺しゅう機能内蔵コンピュータミシン「セシオ11500」を発売した。「人生における大切なシーンをハンドメイドで彩る」をコンセプトに、実用縫いだけではなく、刺しゅう、パッチワーク・キルト、飾り模様縫い、シェルタックなどの装飾縫い、文字縫いまで、あらゆるソーイングが1台でできるコンピュータミシンである。

例えばステッチは、直線・ボタンホール縫いから、彩りを添える飾り模様、キルトステッチまで357種類のバリエーションを備えている。また、ジャンメオオリジナルの機能の一つである用途選択機能は、縫いたいものを画面で選ぶだけで自動的に縫い目の粗さや糸調子などが設定される。ギャザー、ファスナー、アップリケなど12種類のカテゴリーを用意し、初心者もきれいな縫いができる。また、同じ幅で連続して長く縫う際にプログラムで位置の調節ができて歪みが出ない布ガイドや、刺しゅうモードと通常縫いモードを刺しゅうキャリッジの開閉だけで切り替えられるのもジャンメオオリジナル機能である。



「セシオ11500」



用途選択機能

セシオ11500は、このように多彩な機能を備え、上級者だけでなくだれにでも楽しく縫え、結婚、出産、入園・入学など、人生の大切なシーンを彩るミシンである。発売にあたって刺しゅうデータ入りUSBメモリーをプレゼントとしてつけたのも、コンピュータミシンならではの。

2010年7月には海外向けとして先行して発売し、好評を得ていた「メモリークラフト7700 HORIZON」の国内発売を開始した。幅280mm×高さ120mmの広いソーイングスペースが大きな特長で、大きな作品やフリーモーションキルトも快適に縫うことができる。薄物縫いやフリーモーションには直線縫い専用の針板に切り替わる直線針板モード、キルトや革・ビニール素材には上の送り歯で布を送る内蔵式上送りをはじめ、快適なソーイングと縫い性能にこだわったミシンである。ミシンキルト愛好家を満足させる1台で、初心者の作品をつくってみたいという気持ちを誘い、また高いデザイン性を備えたことも魅力となっている。



「メモリークラフト7700 HORIZON」

4 「メモリークラフト7700 HORIZON」など3機種、グッドデザイン賞受賞

◎ 2010年度グッドデザイン賞

2010(平成22)年10月、「メモリークラフト7700 HORIZON」および「ME 830」が2010年度グッドデザイン賞(Gマーク)を受賞した。

メモリークラフト7700 HORIZONは、ソーイングスペースを広くとり、ジョグダイヤルとタッチパネルを装備した高級ミシンである。つや消しタイプのボディにメタリックレッドのパネルを配し、エレガントで高級感あふれる外観に仕上げている。

審査委員は次のように講評した。

- ・鈍重に見えがちなミシンのデザインに切れ上がつ

たパネルが小気味よく、俊敏なイメージを持たせている

- ・新しいミシンの分野開拓とそれを実現させるための機能を操作パネルに集中させることにより複雑さは消え、個性的ながらもバランスのとれた美しさが生きている

ME 830は、2010年2月に発売した国内向けコンピュータミシンである。メモリー自動糸切り機能に加え、6段階押さえ圧調節機能を搭載し、送りの安定性を向上させるだけでなく、選択ボタンを使わないシンプルなキーによるステッチ選択など使いやすさを追求したミシンである。黒背景に浮かび上がる大きなLCD表示、部屋の中に自然に溶け込むインテリア性の高いデザインが特長である。

審査委員による講評は、次の通りであった。

- ・複雑に見えるミシンのイメージを排し、操作表示、ボタンやキーの工夫にこだわり、全体としてすっきりとさせていながらも操作性を犠牲にしていないところがよい
- ・フォルムも硬くなりすぎず、適度な張りグラフィックとのバランスもよくデザインされている

◎ 2012年度グッドデザイン賞、グッドデザイン・ベスト100

2012(平成24)年1月に発売した「DC 6030」は、2012年度グッドデザイン賞を受賞した。さらに、受賞対象1,108件の中から、「明日を切り拓く力をもったデザイン、未来を示唆するデザイン」として審査委員が特に高く評価した「グッドデザイン・ベスト100」に選ばれた。

DC6030は、前面に配したボタンに縫い模様選択などの機能を集約して操作性を高め、ボタンにLEDを組み込むことで選択した機能が一目でわかるなど、使い勝手を向上させた。実用タイプのミシンとして、新たに「らくらく下糸セット」や「らくらく糸巻きカッター」



「DC6030」



グッドデザイン・ベスト100デザイナーズプレゼンテーション

を搭載したことも好評を得ている。

デザイン面では、これまでのモデルは丸みを帯びたミシンが多かったが、DC6030は多面体をイメージさせる形状を取り入れ、クールな印象の仕上がりとなっている。

審査委員は次のように講評した。

- ・正面に配された大型のボタンが特徴的な家庭用ミシン。ボタンを押すだけで好みの縫い模様を選べる機能や視認性の高い液晶パネル、容易に糸を取り付けることができる機構など、ミシン使用者の高齢化に伴った使い勝手の向上に積極的に取り組んでいる。大型のボタンにより直感的に使いやすさが伝わるデザインは、ミシン未使用者の「操作が難しそう」という懸念も払拭している

それぞれ審査委員の評価は、当社のねらいを的確に言い当てたものであり、どの機種も購入者のソーイングのよろこびを大きく広げたのである。

5 ミシンが楽しめる吉祥寺「Bobinage」、[ジャノメソーイングパーク長岡店]オープン

2012(平成24)年3月4日(ミシンの日)、吉祥寺に「Janome handmade house Bobinage(ボビナーージュ)」をオープンした。フランス語の「糸を巻く」ことにちなんだ店名で、「手づくり」をコンセプトに、「手づくりを始めてみたい」「もっといろいろなものをつくりたい」を応援する。ソーイングとともに、多彩な手づくりを提案し、実践できる場を提供していった。

訪問販売は訪問販売法(現特定商取引法)などの改正によって事業環境が厳しくなり、若年層のミシン離れ、流通経路の変化による低価格化などが進む中、ショップ吉祥寺をリニューアルオープンしたのがボビナーージュである。10~30代の若年層を中心に、より付加価



Janome handmade house Bobinage(ボビナーージュ)

値の高い家庭用ミシンのPRに努め、ソーイング人口の裾野を広げることがをねらいとした。

集客力の強化に重点を置き、ミシン販売店のトーンを抑えた店づくりを演出した。

1階の店頭は、アクセサリ、バッグ、小物など手づくり作品を並べ、その奥にクリエイトルームを設けた。来店客が最新のミシンを1時間500円で使うことができ手づくりを楽しめるほか、様々なワークショップを毎週開催していった。

3階の教室スペースでは、著名講師によるミシンキ



ジャノメソーイングパーク長岡店

ルト教室(日本手芸普及協会認定)、パターン・ソーイング、洋裁・小物教室、写真を飾るスクラップブックングなどの教室を設け、人気を得ている。教室開講時以外はスペースの貸し切り使用を可能とした。

2013年3月、開店1周年を記念して、1週間にわたりアニバーサリーイベントを開催した。日ごろの感謝を込め、人気講師によるワークショップや周年限定商品のプレゼントなどを企画した本イベントは盛況を博し、以降毎年実施している。2016年8月にはボビナージュオリジナルミシン「Manon(マノン)」「Camille(カミーユ)」「Romane(ロマーヌ)」を発売した。

ボビナージュの成功を受け、この業態をさらに展開すべく、2014年6月には新潟県のイオン長岡店に「ジャンメソーイングパーク長岡店」をオープンした(2019(令和元)年11月にイオン新潟東店に移転)。地域に密着したコミュニティパークとして、自由にミシンに触れ、使える場とし、ワークショップなどで手づくり体験の機会を提供していった。併せて、ミシンの使い方、縫い方、修理などが相談できるサービスカウンターを設置した。

これらの施設の運営を通して、当社は手づくりの楽しさ、ソーイングのすばらしさを幅広い世代が体験できる機会を提供していった。

6 産業機器の展開、拡大

当社は産業機器事業拡大のため、海外販売会社としてジャンメインダストリアルエクイプメントを次々



JIE-USA(アメリカ エルクグローブ)



JIE-Europe(ドイツ ビッケンバッハ)



名古屋営業所(愛知県名古屋)



福岡営業所(福岡県飯塚)

と展開し、2007(平成19)年8月にアメリカのシカゴ(2017年8月にエルクグローブへ移転)、2008年4月にドイツのフランクフルト(2021年10月にビッケンバッハへ移転)、2011年4月に中国の上海、2013年8月に台湾の新竹にそれぞれ設立していった。国内では2006年6月に愛知県名古屋、2008年5月に福岡県飯塚、2009年10月に大阪府八尾市(2014年3月に大阪市へ移転)に販売サービス拠点を設立した。

これらの顧客に隣接した拠点を持つことで、製品に対するサービスの向上と地域におけるメンテナンス窓口として迅速な対応を行い、密接な関係の構築を目指した。併せて的確かつタイムリーな新製品紹介を行い、新規販路の開拓を推進した。

卓上ロボットにおいては、2008年2月にソニーマニュファクチャリングシステムズ株式会社(現ソニーグローバルマニュファクチャリング&オペレーションズ株式会社)の卓上ロボット事業を譲受し、「CASTシリーズ」(キャスト・ロボキッズ)が加わった。



「CASTシリーズ」

また、中国、アジアその他の新興国で急拡大している単機能低価格帯市場に対応できる機種に対する要望に応え、2011年11月に塗布機能を強化して使い勝手をよくした卓上ロボット「JR-Vシリーズ」を発売した。高いコストパフォーマンスをセールスポイントに、拡



「JR-Vシリーズ」

大を図った。

2013年5月には多機能型卓上口ロボットJR2000Nシリーズの機能・特長を継承した直交ロボット「JC-2シリーズ」を発売した。生産バリエーションの多様化によって、生産ラインの設計段階から設備の一部として組み込めるロボットへの要望に対応した三軸直交ロボットである。簡単ティーチングで好評のソフトウェアJR C-Pointsを継承したコントローラーと高精度アクチュエータを組み合わせ、高機能と使いやすさをさらに前進させた。

サーボプレスにおいては、2010年8月、エレクトロプレスJPシリーズのコンパクトサイズとして「JP-Sシリーズ」を発売した。設備組み込み専用で、サイズは幅65mmからと業界トップレベルのスリムな本体とし、省スペース化のニーズに対応した。基本仕様は必要最小限の機能にとどめ、オプションを多数そろえた。それによってユーザーは必要な機能のみを選択することができ、初期コストを抑えて、導入しやすくした。

このように、刻々変化する生産現場のニーズを的確にとらえ、迅速な技術サポートを精力的にアピールし、積極的に市場展開していった。



「JP-Sシリーズ」

7 世界の代理店が結集する ジャノメ・インスティテュート、 「Memory Craft 15000」発表

2011(平成23)年9月、ジャノメ・インスティテュートをアメリカのフロリダ州オーランドで、5日間にわたって開催した。

ジャノメ・インスティテュートは、主に北米のディーラー教育を目的にジャノメアメリカが1990年代から開催している展示会である。2011年は、6年ぶりに



ジャノメ・インスティテュート(2011年)



「Memory Craft 12000」

世界のディーラーを対象に行われた。当社のフラッグシップモデルとして「Memory Craft 12000」を発表し、世界35か国から参加した約1,200人のディーラーから高い評価を得て、予想を上回る受注となった。最高級刺しゅうマシンMemory Craft 12000は、これまでの当社の設計思想であった刺しゅう機構一体構造から、刺しゅうユニットの脱着が可能な仕様となった。

ディーラー教育は、コンピュータマシン、機械式マシン、ソフトウェアとカテゴリー別に教室が設けられた。講師による機能の説明、作品づくりや修理・調整の実習と、多岐にわたって行われた。また、当社製品につ



ジャノメ・インスティテュート、エルナ・インパクト(2013年)



「Memory Craft 15000」

いてディーラーが日ごろ抱えている疑問を開発者に直接聞くことができるテックルームにも多くの参加者が訪れ、好評を博した。

2013年8月にはアメリカのネバダ州ラスベガスで、世界のディーラーを対象としたジャノメ・インスティテュートおよびエルナ・インパクトを開催した。Wi-Fi機能を搭載した業界初のワイヤレス対応の「Memory Craft 15000」を発表し、タブレットから転送された刺しゅうのデータをミシンが高精度に縫い上げるデモンストレーションに会場から熱い視線が注がれた。「新たな方向への道案内」をテーマに、刺しゅう、キルトをはじめユーザーの多様なニーズに応え、需要を掘り起こすべく、40を超える教室が設けられた。32か国、1,200人にのぼる参加者によって世界の市場に当社の最新鋭機が広められていったのである。

8 前払式割賦販売が終了を迎える

2015(平成27)年3月、当社は前払式割賦販売業務を廃止した。当社は「月掛予約契約」の名称で、ミシンなどの商品を購入することを前提として月掛金(積立金)を預かる制度を採用してきた。割賦販売法のもとでの前払式割賦販売業者としての業務である。月掛予約販売は当社が事業確立期に家庭用ミシンを販売するための試行錯誤を重ねる中で、独自に考案したビジネスモデルである。直営支店の販売担当者が街頭で集客し、見込み客に住所や氏名を聞いて、足繁く通い詰め、娘の嫁入り道具にとの思いを受け止めながら、こつこつと月掛金を集め、ミシンを販売してきた。月掛予約販売のシステムが当社の基盤を作り、ミシン販売事業を大きく伸ばし、当社は家庭用ミシンのトップ企業へと成長を遂げたのである。

しかし、社会構造や人々のライフスタイルが変容する中で、マンションに住む人が増え、専業主婦世帯も減少の一途をたどり、訪問販売を取り巻く環境は厳し

さを増していった。クレジットカードによる支払いが拡大していったことも、月掛予約販売のニーズを縮小させた。また、インターネットによる通信販売が1990年後半から次々と立ち上がっていった。

当社は、直営販売を主体とする体制から多様な流通チャネルの活用を主軸とする販売戦略へとシフトし、月掛予約販売の終了に至った。

このような歴史を経て、ミシン専門店、量販店、通信販売などにおいて、当社は、それぞれの販売チャネルの顧客層に応じた商品を開発・投入している。同時に、ホビーショー、キルトショーなどのイベントに積極的に参加し、ソーイング文化の普及に努め、市場を開拓しているのである。

第6章

新生ジャノメへの飛翔

2015-2018

1 産業機器事業、第二の柱へ

2015(平成27)年6月、眞壁八郎社長は代表取締役会長に就き、大場道夫副社長が代表取締役社長に就任した。大場社長は1976(昭和51)年4月、当社に入社し、企画部門に配属後、オーストラリア、ニュージーランド、アメリカと12年間にわたって海外に駐在した。社長就任後、マシンにおいては新興国市場の開拓、産業機器においては積極展開による知名度向上を呼びかけた。

世界の工場といわれた中国は人件費が高騰し、自動化が急速に進んでいた。当社は電気電子関連の需要を取り込むべく、2015年9月、広東省深圳に産業機器部門の拠点として、車楽美機械設備(上海)深圳分公司を開設した。2011年4月に設立していた現地法人、車楽美機械設備(上海)有限公司の支店とし、産業機器の販売、技術サポート、点検・修理などのサービスを充実させるとともに代理店開拓を図



大場道夫社長



車楽美機械設備(上海)深圳分公司

ていった。

2016年6月、卓上ロボット「JR3000シリーズ」のカメラ搭載塗布仕様を発売した。CCDカメラ・レーザー変位計・ニードル補正用センサーを搭載したパッケージとし、それによってユーザーは、機器の選定やシステム構築などにかかる手間を大幅に軽減することができる。また、CCDカメラの自動キャリブレーションなどによって位置補正を行い、設定者によらない高精度な作業を実現した。塗布は、レーザー変位計によって塗布面の高さの変化に対応して正確に行われる。3軸



「JR3000シリーズ」カメラ搭載塗布仕様



カメラ搭載塗布の4軸仕様

仕様と回転軸を加えた4軸仕様をそろえ、塗布は表も裏もできるようにした。カメラ搭載塗布の4軸仕様は業界初であった。

2017年4月には、JR 3000シリーズに高精度スピンドルモーターを搭載し、集塵システム、インジケーターなどをパッケージ化した基板分割ロボット「JR 3000 ERT」を発売、簡単かつ正確なプリント基板の切断を実現した。分割可能範囲の異なる5機種をそろえ、基板の大小に対応していった。当社の主力である電気電子分野ではデバイスの小型化や微細化が進み、ティーチングの難度も上がっていた。これに対応するため、本体にオプションのUSBカメラを取り付けることでパソコン画面での拡大映像から切断位置を設定することも可能にした。

さらに2017年12月にはJR 3000シリーズのツールやワークの最大質量を、従来機種の7kgから15kgに増やした高可搬仕様を発売した。これは、2種の薬液の混合やホットメルト接着剤の塗布など質量の大きな塗布装置に対するニーズの高まりに応えたものである。複数のツールやワークを同時に搭載・設置することが

可能となった。ラインアップには、3軸機でX軸・Y軸の動作範囲の異なる2機種をそろえた。

また、サーボプレスでは、「JPシリーズ4」の後継機種としては、11年ぶりとなる2016年9月、「JPシリーズ5」を発売した。プレス速度が従来機の最大2.5倍、加速度は最大5倍と高速化し、業界トップクラスとなった。フィールドネットワーク対応を導入し、遠



「JPシリーズ5」

隔からの操作を実現させ、IoTやインダストリー4.0など生産性の高度化を見据えた装備も実施した。内部処理速度は従来機の4倍になり、かつ荷重精度が向上した。製造現場でのサイクルタイムの短縮、製造品質の向上が図られ、またクリーンルームに対しては、すでに1999年以来実績のあるISO4（クリーン度クラス10と同等の清浄度クラス）への対応を行った。

スマートフォン関連投資などの需要拡大によって、当社の産業機器部門は伸長を続けた。2017年度はロボットの需要に対して供給が追いつかない期間もあった。2019年6月、東京工場は生産管理システムを一新し、納期短縮に成功した。販売サービス拠点は、国内の名古屋、大阪、福岡の各営業所、アメリカ、ドイツ、中国、台湾の販売子会社に加え、今後の重要な市場として、メキシコとブラジルに産業機器のショールームを開設した。

ダイカスト鑄造関連事業においては、自動車部品関連、精密機器、産業機器部品などの市場を広げていった。2015年3月、ジャノメダイカストに新工場が完成し、10月、ジャノメダイカストとハウセイ工業が当社の連結子会社間で合併し、ハウセイ工業はジャノメダイカストの関西工場となった。これにより、両社が有する経営資源を有効活用することができ、営業活動の強化を図った。

2019年2月、ダイカスト事業の売上が伸びる中、



ジャノメダイカスト新工場(山梨県都留市)

ジャノメダイカストに1,250トンダイカストマシンを導入し、生産を開始した。以前よりも大型の部品の製造が可能となり、産業用ロボット部品の需要に応じていった。

これらによって産業機器事業の売上高は、2016年3月期は約58億円、2019年3月期には約69億円となった。産業機器メーカーとしての存在感を高め、マシンに続く第二の柱として実績を重ねていった。

2 刺しゅうマシン「セシオ14000」、1頭7針刺しゅう機【MB-7】を発売

国内において、マシンが自己表現やものづくり、コトづくりのツールとなる中、当社は家庭用マシンのリーディングカンパニーとして、市場活性化・需要創出に向けて、新機種の投入やイベントへの出展に努めていった。

2015(平成27)年7月、最高級刺しゅう機能付きコンピュータマシンを直営支店向けに「セシオ14000」として、9月には代理店向けに「ハイパークラフト1500」として発売した。



「セシオ14000」

これらのマシンは、「“創作品質”想像力を刺激する高機能とクオリティを支える操作性を備えた、作品づくりのための1台」というコンセプトのもとに開発された。縫い心地、操作性、機能のすべてで最上級を追求し、およそ9年ぶりのフルモデルチェンジとなるフラッグシップモデルであった。

実用縫いや刺しゅう、フリーモーションなどの機能があり、あらゆる作品づくりが楽しめる。ソーイングスペースは針元からのふところサイズが120×280mmと従来の1.3倍で、大型のキルトも楽に縫える。使いやすさを追求した大型液晶タッチパネルや1回の操作で



大型のキルトも楽に縫える広いふところ

糸通しができるスーパーオート糸通し、センサーが布地の厚さを感じ取る自動押さえ圧調節、縫い終わりやフリーモーションに便利な自動押さえ上げ、針元を明るく照らすスライドオープンライトなどを取りそろえた。バリエブルジグザグは、ニーリフターを使ってジグザグ縫いの幅を自由に調整でき、微妙な変化をつけることができる。刺しゅうデザインは本体に350種類のデータを記憶させており、刺しゅうサイズは最大縦300×横230mmと大型になり、刺しゅうの楽しみが広がった。

2017年1月には、刺しゅう機能付きコンピュータマシン「セシオ9900」を発売した。刺しゅうデザインの位置と角度を縫う直前に微調整できるデザイン位置・角度調整、飾り模様の縫い始めと縫い終わりの角度を指定してすぼめるテーパリング機能を加えた。内蔵刺しゅう模様データは、水溶性芯地を使って刺しゅうするレース刺しゅうデザインを加え、レースモチーフ同士を縫い合わせて立体的な仕上がりが楽しめる。毛糸



「セシオ9900」



レース刺しゅう



カウチング刺しゅう

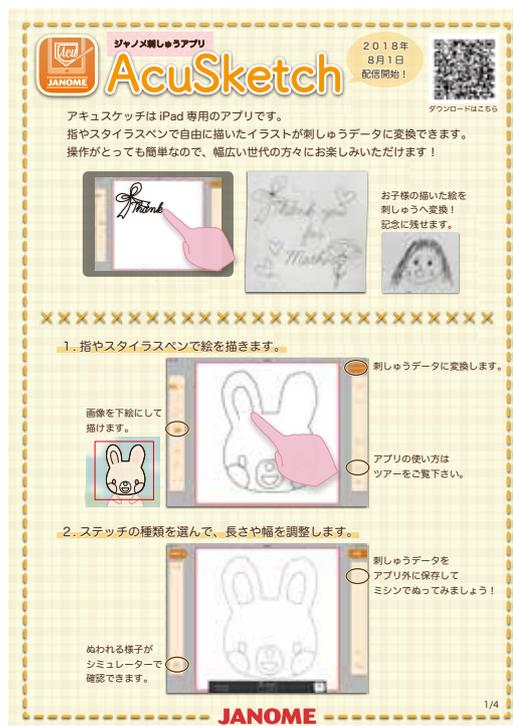
を使ったカウチング刺しゅうデザインも豊富で、作品の幅を広げた。

2017年8月、1頭7針刺しゅう機「MB-7」を発売した。2007年に1頭4針刺しゅう機「MB-4」を発売した後、1頭4針ネーム刺しゅう機「NS-4」「NS-40」を発売して好評を得てきた。MB-7は、これまでの機種種の細部まで美しい縫い品質や利便性のよい軽量・コンパクトサイズを引き継ぎ、7針仕様とし、下糸巻き量を40%増やした1.4倍がまを採用した。付属のリモートコンピュータスクリーン(RCS)は、大きく見やすいカラータッチパネルで、画面上でレイアウトができる編集機能も充実している。別売りの刺しゅうデータ作成ソフト「デジタイザーMBX」でオリジナルの刺しゅうデータが作成でき、1台のパソコンで最大3機まで刺しゅう状況をモニタリングできる。



1頭7針刺しゅう機「MB-7」

2018年8月には刺しゅうアプリ「AcuSketch (アキュスケッチ)」の配信を開始した。iPad専用のアプリで、指やスタイラスペンを使って自由に描いたイラストを刺しゅうデータに変換し、刺しゅうミシンのセシオ、ハイパークラフト、業務用刺しゅう機のMB-7、NSシリーズの各機種で実際に刺しゅうできる。例えば、



刺しゅうアプリ「AcuSketch (アキュスケッチ)」

子どもが描いた絵を刺しゅうにするなど家族で楽しめる。併せて、刺しゅうデータを次々と発売していった。

◎ 2018年度グッドデザイン賞、IDEA 2018ファイナリスト

コンピュータミシン「Memory Craft 6700 Professional」およびロックミシン「MYLOCK AIR 2000D」が2018(平成30)年度グッドデザイン賞を受賞した。また、Memory Craft 6700 Professionalは、IDEA (Industrial Designers Society of America)が認定するアメリカで権威ある賞の一つ、「IDEA 2018 (International Design Excellence Awards)」のファイナリストに選定された。

生産体制においては、東京工場が生産管理システムを一新し、ジャノメタイランドではモーターの生産を2018年3月に終了するほか、製品の適地適産を推進



「Memory Craft 6700 Professional」

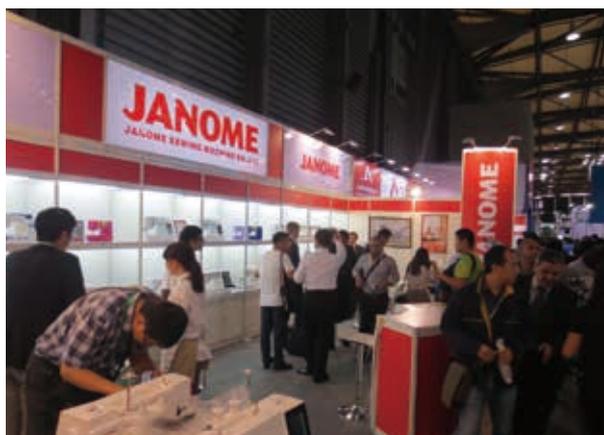
めるなど、3拠点の生産効率を向上させた。

販売においては、2015年9月のCISMA 2015（中国国際縫製設備博覧会）をはじめ、国内外の展示会に積極的に出展していった。一方、ミシン売上高の約



[MYLOCK AIR 2000D]

5割を占める欧米市場では、2016年はアメリカの大統領選と英国のEU離脱問題という政治の不安定さから消費が勢いを落としたが、同年7月、エリアマーケティングとして、北米、ヨーロッパ、南米と、地域ごとの販売方針を立て、需要拡大を図っていった。



CISMA2015 (中国国際縫製設備博覧会)

3 監査等委員会設置会社に移行

2016（平成28）年6月、当社は第90回定時株主総会での承認のもと、監査等委員会設置会社に移行した。取締役会の監査・監督機能の強化、コーポレート・ガバナンスの充実を図るとともに、権限委譲による迅速な意思決定と業務執行によって経営の公正性、透明性および効率性を高めることを目的とした措置である。

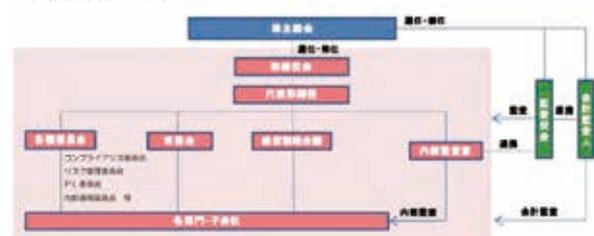
監査等委員会は、改正会社法が2015年5月に施行され、新たに導入された株式会社の機関設計の制度である。従来の監査役との違いは、取締役会の中に設置され、取締役会での議決権を有する点などである。

当社は、監査等委員である取締役（任期2年）によっ

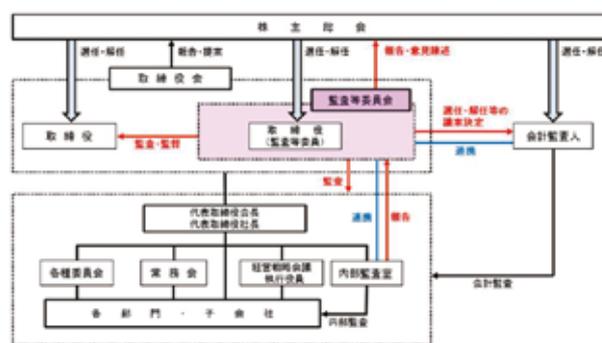
て監査等委員会を構成し、その構成員の過半数を社外取締役とした。監査等委員は取締役会での議決権を持ち、それによって取締役会の監督機能が強化されていった。株主総会においては、ほかの取締役の選解任・報酬等に関する意見陳述権を持つ。また、重要な業務執行の決定を取締役会から取締役に委任することができ、社内決裁の迅速化を図っていった。

(移行前)

＜コーポレート・ガバナンス体制＞



(移行後)



組織図(役員、監査等委員会への移行前(上)と後(下))

4 10年ぶりに配当を実施

当社は、2008（平成20）年3月期以来、無配を継続していたが、内部留保の充実を図り、健全な財政基盤の強化など再建に努めてきた。その結果、株式資本の内容が改善し、配当資源を確保することができた。2017年6月の定時株主総会において1株当たり10円の配当を決議し、2017年3月期についてこれを実施した。

以降、2018年3月期分については10円、2019年3月期・2020（令和2）年3月期分は15円の配当を実施している。

なお、2015年10月には、普通株式の併合（10株を1株に併合）および単元株式数の変更（1,000株から100株に変更）を実施した。

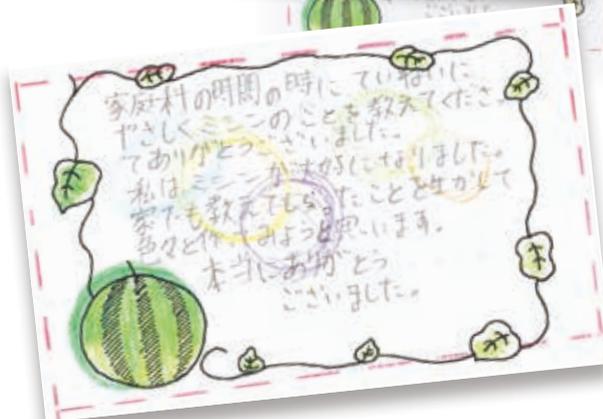
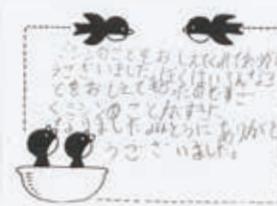
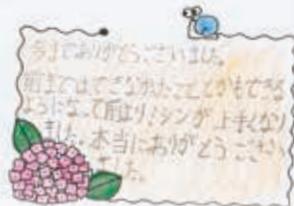
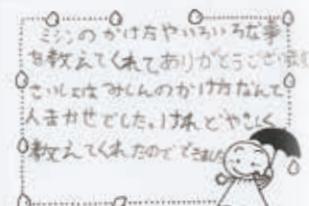
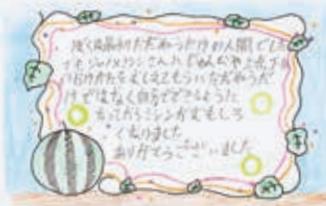
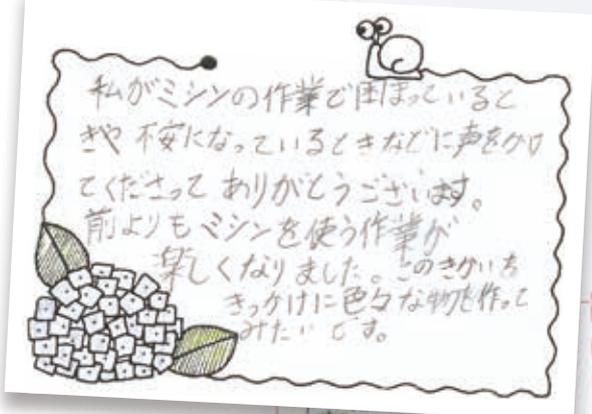
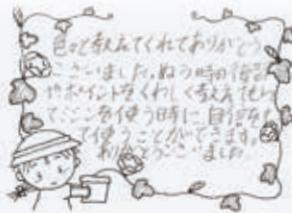
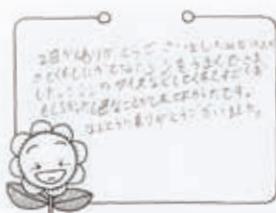
コラム 学校教育への取り組み

当社は、学校での家庭科実習教育の支援として1967(昭和42)年に学校向けサービスを開始以来、全国2万2,000校以上の小中高校、専門学校、大学に、学校専用ミシンを提供している。ミシンの販売・メンテ

ナンスのほか、家庭科教員への技術指導や近隣小学校の授業支援にも積極的に協力し、ミシンの正しい使用方法と、ソーイングの楽しさを伝える活動を行っている。



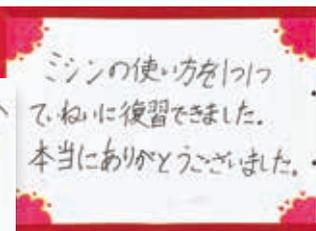
授業支援の様子



小学生からのお礼のメッセージ



表紙と裏表紙



第7章

第二世紀へ

2019年から現在

1 大場社長が代表取締役会長、齋藤取締役が代表取締役社長に就任

2019(令和元)年6月21日、大場道夫社長は代表取締役会長に就き、齋藤真取締役が代表取締役社長に就任した。齋藤社長は、1978(昭和53)年に当社に入社し、小金井工場、台湾ジャノメ、蛇の目ミシン技術研究所、経営企画室、ジャノメタイランド社長などを経て、研究開発本部長・生産管理本部長を務め、社長に就任した。

2019年は、長期化する米中貿易摩擦問題、アメリカとイランの対立激化による中東情勢の緊迫などがあり、世界、そして日本の経済は減速していった。

当社は家庭用機器事業において、北米市場では、ディーラーを対象にした新製品発表会「インスティチュートインパクト2019」を8月に開催し、高付加価



齋藤真社長



インスティチュートインパクト2019

値製品を中心に需要の回復に向かった。一方、ヨーロッパ市場は英国のEU離脱問題による混乱などから苦戦が続いた。また、ロシア市場はウクライナ問題に対する経済制裁と原油安、ルーブル安による景気悪化から回復し始めていた。国内市場では、大阪ミシンショー、日本ホビーショーをはじめ各種イベントでの出展を積極的に行い、需要喚起に努めた。

産業機器事業では、2019年10月、メキシコのミシン販売会社で、メキシコシティにオフィスを構えるジャノメメキシコサービス有限会社内に産業機器販売部門を設置し、社名をジャノメメキシコ有限会社に変更し



ケレタロ支店(メキシコ)

た上で、ケレタロ州に支店を開設して有望市場での販売拡大に向けた施策を進めた。

2 家庭用ミシン生産累計7,000万台を達成

◎ 生産体制の国際分業の進展

2019(令和元)年12月、当社のミシン生産累計が7,000万台を達成した。

1936(昭和11)年に小金井工場を竣工し、1969年に台湾でミシン生産を開始、翌1970年に生産累計1,000万台を達成し



ミシン生産累計7,000万台達成記念シンボルマーク

た。タイでは1988年にタイジャノメを設立し、翌年モーター組み立てを、1991(平成3)年にミシン生産を開始した。1993年に高尾工場(現東京工場)が竣工し、1995年に生産累計3,000万台を達成している。2008年には生産累計5,000万台を突破し、記念プロジェクトをグローバルに展開した。

生産体制の国際分業が進み、2013年にはタイでの生産累計1,000万台達成、2015年に台湾での生産累計3,000万台を達成した。東京工場では最高級刺しゅう機能付きコンピュータミシンを、台湾では中～高級コンピュータミシン・電子ミシンをはじめ水平がまめカミシンを、タイでは普及タイプのミシンを生産している。

◎ 最高級コンピュータミシンの発売、生産技術の向上

2019(令和元)年8月、欧米などの市場に向けて最高級コンピュータミシン「Continental M7 Professional



「Continental M7 Professional(CM7P)」

(CM7P)」を発売した。幅343mm×高さ140mmの広い作業スペース、見やすい7インチの大型液晶パネル、縫い速度1,300針/分、アプリを使っの様々なソーイングなど数々の新機能を搭載し、キルト愛好家をはじめ高い評価を得た。このように市場の拡大を進め、台湾においても高性能機種が生産技術が着実に向上する中、グループの生産累計7,000万台を達成したのである。

◎ iF DESIGN AWARD 2020、reddot winner 2020受賞

CM7Pは、2020(令和2)年2月、「iF DESIGN AWARD 2020」を受賞した。1953(昭和28)年に旧西ドイツで設立され、今日、デザイン界のオスカーとも称されるインダストリアル・デザインの世界的権威である。エントリーされた7,000を超える製品の中から、イノベーション、機能美、美学、社会的責任など多岐にわたる評価基準のもと審査され、CM7Pの受賞が決定した。

続いて4月には同じくドイツのノルトライン・ヴェストファーレン・デザインセンターが主催するデザイン賞であるレッドドット・デザイン賞のプロダクトデザイン部門で受賞し、「reddot winner 2020」に輝いた。

3 創業100周年を迎える

1921(大正10)年10月にパイン裁縫機械製作所として創設された当社は、2021(令和3)年10月16日、創業100周年を迎えた。

100周年を迎えるに先立ち、周年事業を検討するプロジェクトチームを立ち上げた。最初の成果は100周年記念ロゴの制定である。「100」の数字にアンティー



創業100周年記念ミシン「Épolku (エポルク)」



ワークショップなどの記念イベント

クミシンのシルエットを入れ込んだデザインで、100年の伝統や感謝を表すシンボルとなった。周年の1年前の2020年10月16日には、創業100周年記念サイトをオープンした。これにより、周年事業やイベントなどの情報発信を行った。

同じ2020年10月16日、創業100周年記念ミシン「Épolku (エポルク)」を発売した。Épolkuは、フランス語の Époque (時代)と フィンランド語の Polku (道)を組み合わせた造語である。当社が歩んできた時間、時代をともに過ごしてきた多くのユーザーへの感謝、さらにこれからの時代もミシンでものづくりの楽しさを伝えていきたいとの思いを込めた、使いやすくコンパクトな電子ミシンである。当社のコーポレートカラーに深みを足した「CLASSIC RED」、1960年代に発売したミシンのボディカラーをイメージした「VINTAGE BLUE」の2色をそろえた。発売を記念し、ワークショップなどの記念イベントを開催した。

さらに12月には、ピーターラビット™とコラボレーションした刺しゅう機能付きコンピュータミシン「SECiO 9720P」や、刺しゅう機能付きコンピュータミシン「Anniversary Hyper Craft 850」を発売した。

2020年は年初から新型コロナウイルス感染症が世界的に猛威をふるい、欧米では強力な外出禁止令が発令され、人々の生活と経済活動に深刻な影響をもたらした。当社は感染拡大防止のため、従業員の感染予防対策の徹底を図り、時差出勤、在宅勤務、出張・訪問の



創業100周年記念サイト



創業100周年記念ロゴ

自粛などを行った。4月、7都府県を対象とした緊急事態宣言が発令され、当社においては店舗営業の休止などを実施した。

2021年3月期の連結決算は、当初発表した売上高390億円、営業利益20億円の業績予想を2度にわたって上方修正し、売上高438億円、営業利益49億円となった。これにより、当期の配当は1株当たり15円から25円に増配した。ステイホームがもたらされたことに加え、手づくりマスクに関心が集まったことがきっかけとなってミシンの価値が見直され、新たな需要を生み出したことが、その背景にある。一方、産業機器事業は景気の先行き不透明感の高まりとともに設備投資の先送り傾向によって苦戦を強いられた。

24時間風呂は、2021年3月末までの製品在庫をもって販売終了とした。「湯名人」「湯あがり美人」のネーミングで1988(昭和63)年の発売開始以来、市場トップシェアを誇ったが、1997(平成9)年のレジオネラ属菌騒動により市場は縮小していった。市場規模は最盛期の97%減となり、経営資源の効率的活用、事業の選択と集中の観点から、24時間風呂事業からの撤退を決定した。

年度が明けて2021年4月、新型コロナウイルスの感染拡大傾向は衰えず、3回目の緊急事態宣言が出され、東京オリンピック・パラリンピックの開催も危ぶまれる中、当社は100周年記念式典の中止を決定した。式典開催は100周年のメイン事業と位置付けていたが、招待客の健康リスクを考えると、断念せざるを得

なかった。

10月1日、当社は「株式会社ジャノメ」になった。この日、100周年と社名変更を世間に広めるべく、日本経済新聞に全面広告を掲載した。記念ロゴのアンティークミシンのシルエットを、HA-1 102型ミシンの実機に置き換えたデザインをモチーフにした構成で、社内外で好評となった。取引先など関係者からは、当社の周年と社名変更に多くの祝意が寄せられ、本社管理棟のエントランスは届けられた花々に埋め尽くされた。10月16日、齋藤社長は社員に向けて、メッセージを発信した。そこでは、「お客様やお取引先様からのご支援、先人の功績、そして社員の努力に対する感謝に始まり、技術向上への探求心が未来に繋がっていること、これまで通り愚直に仕事に向き合う姿勢や働いている会社に誇りを持つことを願っている」といった思いが伝えられた。

2022年4月、最上級のキルト縫いと大型刺しゅうを可能とし、多くの業界初の新機能を搭載するなど技術の粋を集めた海外向けミシン「Continental M17」の発売を発表した。



「Continental M17」

4 ジャノメは世界の人々の豊かで創造的な生活の向上を目指す

当社のこれまでの歩みは、ミシンとともにあった。

創業期、衣料品が豊富ではなかった時代、国産ミシンを生み出すことに強い思いを抱いて当社は始まった。衣服を仕立てる、繕って着ることがふつうの生活であったころ、ミシンは暮らしに欠かせない家財となり、衣生活の向上に貢献してきた。

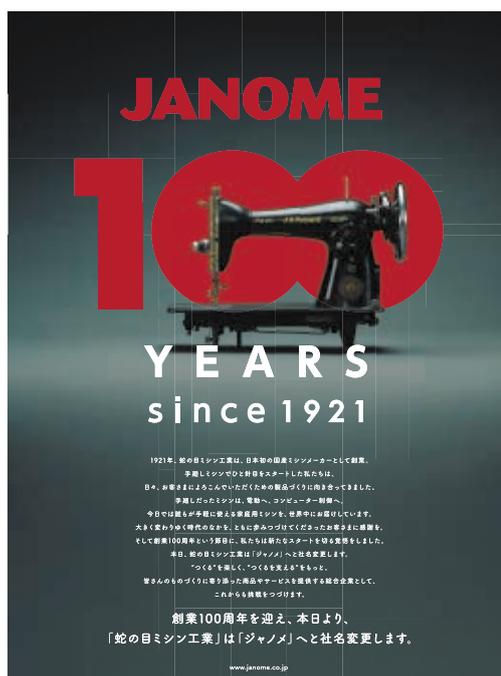
時代が進み、衣料品の供給環境が飛躍的に改善されていく中で、ミシンの在り方は大きく変わり、創りたい衣服・服飾品を生み出すためのツールとなった。変

わらないのは、ミシンが布と糸という不安定な素材を巧みに操り、衣服などの優しい温かみのあるものを織りなし、生み出していくこと。そして、その創作物には無限の可能性が広がっていることである。

産業機器事業においても、物質的・機能的な財やサービスの提供に止まらず、暮らしや企業活動に対し、例えば無から有を生み出すという創造的な変化をもたらすことで、社会・文化の向上に普遍的に取り組んでいる。ミシンメーカーとして脈々ともものづくりを継承してきた当社は、これからも企業活動を通じ、世界の人々の豊かで創造的な生活の向上に取り組む続ける。

創業100周年を契機とし、2021(令和3)年10月1日、当社は社名を「蛇の目ミシン工業株式会社」から「株式会社ジャノメ」に改めた。また、11月には100周年記念配当15円を実施した。

家庭用ミシンなどの製造および普及を通じて創作文化の発展・向上に取り組んできた100年。幾多の変遷を重ね、社員が紡いだ歴史と、そこに生まれた人々とのつながり、そして何よりも途切れることのないご愛顧に支えられ、お客さまとの間に築かれた信頼関係のもとに100周年を迎えることができたのである。それは同時に、皆さまに育てていただいた「ジャノメ」という愛称・ブランドが持つ、社会に対する責任・使命の重さを意味する。当社はこれをしっかりと受け止め、お客さまの暮らしや社会の営みに寄り添い、より創造的で利便性が高く、環境にやさしい商品やサービスの提供に取り組み、新たな100年へと挑戦していく。



日本経済新聞に全面広告を掲載

お客さまとミシン

日常にそっと寄り添い、人と人の関係を紡いでいくミシン。そしてバトンは、次の世代へ――。

創業100周年企画の一つとして実施した「ミシンとわたし」では、
ミシンにまつわるエピソードを一般公募し、特設サイトにて公開しました。

この特集では、その中から厳選した3つの物語を紹介します。

すべてを読み終えた時、私たちの仕事、
その一つひとつがお客さまの心を動かしていることをきっと感じられるはずです。

拝啓

貴社におかれましては、益々事業の発展を祈ります。
私はエクルイスを愛用している50代の主婦です。
今年創業100周年を迎えられる事を素直に喜ばせて
頂いている一人として感謝とエールをお伝えしたい思
いを執りました。私が愛用しているミシンは今年35年程前
結婚した時の頃に主人がプレゼントしてくれたもので
当時買家では洋裁好きの母がボクズ型の7-ガウジミシンを
使っていたのでエクルイスを守りにした時は、とても意外で
便利な機能が備わっている事に驚いたのを覚えています。
困難付きの説明書もとてもわかりやすく今迄時々世間で
流行の模様替え、ボタン穴の作り、ファスナー付けが楽に
できるのが、やはり娘達の成長と共に通園通学に必要と
なるので、何着のワンピース作りを楽にしたことができた。
この数年は、今では孫達の入園に伴い、バッグ類も作成
しています。今はお店に行けば可愛い既製品も購入
でき便利な時代ですが、孫が自分で選んだ柄の

ミシンで作ったお洋服のバリエーションが豊富で
味あつたのが大好きです。これだけのバリエーションが
あるものの長年にお使いの経緯がわかる事で、貴社
のミシンのお陰としか思いません。感謝しています。

創業100周年記念ギフトを拝見した事で、今回ミシン
の多機能なパソコンミシンに至るまで絶え間ない努力
の中で感謝しました。おかげで記念ロゴデザインも素敵
ですね。使う側のニーズに配慮するため、使いやすさや
使いやすさを提供してという願いを開設を重ねる
おかげで、お長年信頼され愛される企業として活躍
していかれるのを感じます。私の愛読している聖書には

「仕事に熟練した人は主の前に立つ。この言葉が、私の
長年の制作職人は高く評価され名誉を受けるという
意味で、私も業界をリードしている貴社に、この
言葉だと思えました。これからも貴社のミシンを愛用して、
肌着などの制作は楽しんで頂きたい。皆様を何もし
ないで大切に育てるの発展と心から応援しております。

敬具

Episode: 01

【父が踏んだミシン】 もこもこ様 愛用ミシン:LM410

「通園バッグはお母さんの手作りをお願いします。買ったものよりぬくもりが伝わります」

父は、そのおたよりを手に、頭を抱えた。わが家には通園バッグを手作りできる母はいない。小さい頃母を亡くした私は、父の手ひとつで育てられた。「弱ったなあ」と言いながら、父は押し入れの中から、母のお嫁入り道具のミシンを取り出した。長らく使っていないため、カバーはほこりをかぶっていた。父は、ミシンの取り扱い説明書と、バッグの作り方が書かれた紙に首っ引きで、入園式までになんとかそれを仕上げた。

私が寝静まった夜半、ミシンの音がよく鳴っていたのを今でも思い出す。カタ、カタ、カタ。最初は、今にも止まりそうなきごちない音だったのが、次第にカタカタカタカタ、と調子のよいリズムを刻んでいった。それが私の子守唄がわりだった。今のようにボタンひとつでワンタッチ、というわけにはいかず、足踏みミシンを使っていた。ぶきっちな父は、下糸ひとつ通すのにも苦勞しただろう。背の高い父にはミシン台が低すぎて、いつも少し猫背気味だった。その姿が、私には余計に切なかった。

完成したバッグはお世辞にも上出来とは言えなかった。ミシン糸があちこちでからまったりもつれたりして糸の始末が悪い。焦って縫ったのか、縫っているうちに曲がっていったようで、いびつな形をしている。父には口が裂けても言えなかったけど、私は、そのバッグを持つのが心底恥ずかしかった。友達が持っている、ママ特製のフリルやリボンがあしらわれた目を見張るような見栄えのいいバッグと比べて、みじめさが募ったものだ。不格好なバッグを隠し持つようにして胸に抱えて通園した。

ある日私は、同級生の男児を砂場に押し倒して先生に注意された。すぐに父が呼び出された。父は私を今までで一番ひどく叱り、その訳を聞いた。私は、口を真一文字に結んで開かなかった。理由など、言えるわけがなかった。なぜなら、その子が、私に、「ダサイカバン。ママがいなくてかわいそう」とからかったからだ。自分だって内心ダサイと思っていたのに、いざ他の子から同じことを言われると許せなかった。自分で思っているのと、人から言われるのでは全然違う。

「これは、私のお父さんが一生懸命作ったんだよ」と大きな声でみんなに言いたくなった。私のことを気の毒に思った祖母が、新しいバッグを私にプレゼントしてくれたこともあった。うさぎのアップリケのついた、ピンクのキルティングのととても可愛いバッグだった。その年頃の女の子なら、誰もが「こんなものを持ちたい」と夢見るようなバッグ。けれど、私はどうしても祖母製のバッグを使う気になれなかった。父が傷つくと思ったのだろうか。それはタンスの肥やしとなった。

私はそれ以来、父の作ったバッグをこそこそと持つのはやめようと思った。堂々とバッグを持って、胸を張って幼稚園に行った。本人が堂々とさえていれば、いじめる子などいないのだ。先生も配慮してくださり、「これはともちゃんのパパが頑張って作ったんだよ」とみんなの前で言ってくださった。

あれから30年が経ち、今では私が自分の子どものためにミシンを使うようになった。あの頃のミシンから随分性能もよくなり、簡単にバッグ類を作れるようになった。

あの時の父お手製のバッグは今も手元にある。少しほつれてしまった名前の縫いとりを、そっと撫でてみる。不覚にも涙があふれた。夜中に私が眠ってから、慣れないミシンを踏んでいた父の背中を、私はずっと忘れないだろう。

Episode: 02

【ジャノメのおじちゃん和我】 yoooko_kn 様 愛用ミシン：メモリークラフト H8800／エスプリ 796R

小学校の頃、いつもおつかいに行くスーパーの前で時々ミシンを動かしているおじちゃんを見かけることがあった。おじちゃんはたくさん刺しゅうがしてある赤いエプロンをして、にこにこしながらお客さんにミシンを動かして見せていた。ミシンの針が光のように動いて少しずつ絵になっていくのがまるで魔法みたいで、興味津々で眺めていた。

「おじょうちゃん、お名前は？」

ある日、おじちゃんから名前を聞かれた。そして、ちいさな巾着をプレゼントしてくれた。キルト生地のできたキャラクターの刺しゅうと自分の名前が入っていて、ひもを通す部分はクローバーの模様、虹色の糸で縫ってあった。ある時はナフキンを入れる袋、またある時は文房具を入れる袋になり、毎日の相棒となった。使すぎてキルトの糸は解け、色も薄汚れていった。

私は大人になり、都会へ出て大きな会社に勤めたが、家庭の事情で地元に戻った。そして地元の会社に勤め、結婚し、子供が生まれた。子供はよく乳を飲み、とても丸々としていた。子供を保育園に預ける手続きが終わった時、ある問題が発生した。従姉からもらった服や、子供服屋さんに売っている服がどれもスマートで、ぷくぷくとしたわが子には合わなかったのだ。近所のスーパーへ買い物に行った時、ふと入口で赤いエプロンをしたおじちゃんが目に留まった。もしかしたらあの時の人かもしれない…。そう思うと、とても懐かしい気持ちになった。おじちゃんは子供を連れてくる私を見て、「ぼくちゃんにね」とキルト生地に刺しゅうの入った、ひもを通す部分はクローバーの模様、虹色の糸の巾着を作ってくれた。

「ミシンだ！ミシンがあれば作れるじゃない！」

おじちゃんは私の話をよく聞いてくれて、一台のミシンを選んでくれた。決して安くはない買い物。夫にも相談してミシンを購入した。小学校・中学校の家庭科で習ったきりのミシン。最初は使えるか不安だったが、型紙の本や生地を買ってなんとか子供の服を作ることができた。いつの間にか、子供の服だけではなく夫や自分の服、家のカーテンやシーツ、生活に必要なものをたくさん作れるようになった。インターネットを通して、自分と同じようにミシンを楽しんでいる人達と繋がった。

初めて買ったミシンは、私の人生を楽しくしてくれた。世界を広げてくれた。そんなことがあったとは、おじちゃんは知らないだろう。それでも、ジャノメの赤いエプロンのおじちゃんには感謝している。きっと今日も、明日も、毎日同じように夢の詰まった巾着を配っているんだろうと思う。いつまでも元気でいてください。

Episode: 03

【ミシンといっしょにこれから】 まゆみ 様 愛用ミシン：セシオ 9700

カタカタカタ… ジャノメの足踏みミシンを愛用し、私や弟のお洋服、学校で必要な袋物などを手早く、時には鼻歌を歌いながら楽しそうにミシンを走らせ仕上げていく母の姿。その足踏みミシンを受け継いで、将来女の子のお母さんになってお揃いのお洋服を作れたらステキだなあ… と小さな夢を抱いた幼い頃の記憶。

社会人となり、私は念願のコンピューターミシンを買った。仕事を終えて通う週 3 回の洋裁教室がとても楽しくて、ブラウス、スカート、ワンピースなどを次々とミシンで縫い上げた。同居していた祖母には、自転車に乗りやすいように少し丈が短めなワイドパンツを縫った。同じ型紙で、夏物は木綿、冬物はウールに裏地を付けて何枚か縫うと「こんなズボンがずっと欲しくて。でもお店にはおばあちゃんに合うのが売ってなくてねえ… 縫ってくれて嬉しいよ、おおきに」と大変祖母に喜ばれ、一年中毎日のように着てくれた。祖母は私が小さい頃からよくご飯を作ってくれた。一緒に過ごした時間も多く、とてもおばあちゃん子だった私。喜んでもらえて、ほんの少しだけミシンで恩返しできた気がした。祖母は私の結婚式の2週間前に急逝した。手作りのウエディングドレスでお嫁入りして、女の子二人のお母さんになった私を、今も天国から見ていてくれるかな。

新型コロナウイルスが猛威をふるった2020年、マスクは品薄や欠品となり、急ぎ布マスクをミシンで縫ってみた。表地はお気に入りの可愛い布地で、裏地にはさらしを合わせて清潔でお肌にやさしく、鼻のところにノーズワイヤーを入れたマスクは息もしやすく、家族や友人知人にプレゼントすると大変喜ばれた。ミシンがあれば、困った時でもお互い助け合うことができる。

ジャノメさん創業100周年おめでとうございます。いつもお世話になっているミシンに愛と敬意を込めてありがとう。これからも末永くどうぞよろしくね。

JANOME PROJECT STORY

本特集では、今やジャノメを支える柱の一つとなった産業機器、
そして100周年記念に開発されたフラッグシップモデル「Continental M17」の
2つの誕生秘話に迫ります。



特集

1

海外向けフラッグシップモデルをリリース



特集

2

産業機器の誕生

海外向けフラッグシップモデルをリリース

創業100周年を記念して、
最上位機種となる刺しゅう機能付きコンピュータミシンを開発。
求められる「大型化」に応え、ジャンメダからこそのユーザーフレンドリーな
操作性を備えた最新モデルが誕生した。



●100周年に向けてキックオフ

アメリカ、ジョージア州アトランタ。2019（令和元）年8月、新製品発表会「Institute Impact 2019」が5日間にわたって開催された。「Continental M7 Professional(CM7P)」のデモンストレーションが始まると、広い作業スペースと快適な縫い速度、豊富なアプリケーションなど最新機能と美しい縫い上がり、参加した1,000人規模のディーラーは目を見張り、そのどれもがユーザーの喜ぶ顔を思い浮かべていた。

手づくりのクラフトで住まいを飾り、親しい人をホームパーティーに招く文化の根づく欧米では、ホビーとしてのソーイングを楽しむ層が厚い。そのため、ニューモデルのミシンの登場は大きな関心事で、CM7Pは瞬間にキルト愛好家をはじめユーザーの心をつかんでいった。

東京。CM7Pのリリースを目前に控えた2019年6月、家庭用機器研究開発部では、次なる海外向け最上位機種868型の開発プロジェクトがキックオフした。ミッションはCM7Pに刺しゅう機能を加えたコンボ機種を創業100周年にリリースすることである。

特に北米のユーザーが刺しゅう機能付きミシンに求めるもの。それはベッドカバーなど大きな布を自在に縫える広さであり、縫いのスピードであり、作品を豊かに彩るこれまでにない新機能である。いかにこれらに応え、並み居る競合との差別化を鮮明に打ち出すか。ワークスペースを広げることは、これまで手を尽くしてきたが、さらに広げるには設計コンセプトの一新なしには不可能だった。開発チームのチャレンジが始まった。

●大型の刺しゅうユニットにガントリーを

868型開発プロジェクトは、機構開発・メカ設計、基板・モーターなどの電装（ハードウェア）、そしてソフトウェア・アプリケーションによる制御の3つの担当、合計約30人で編成され、刺しゅうユニットの開発からスタートした。

従来の機種の刺しゅうユニットはスイングアーム方式で、最大刺しゅう面積は230mm×300mmである（HORIZON Quilt Maker Memory Craft 15000、セシオ14000）。格納しやすくワンタッチで刺しゅうへの切換えができて使い勝手が良く、ユーザーの評価も高い。だが、この方式でさらに大型化すればアームの先端が揺れて縫いズレが起きてしまう。

目指す刺しゅう面積は280mm×460mm。従来の機種をはるかに上回る。メカ設計グループは、まったく新しい方式の刺しゅうユニットを生み出すため、ヒントになる情報を可能な限り収集していった。

「これなら、いけるかもしれない」

メカ設計のサブリーダー佐藤修一が着目したのは、ガントリーだった。スイングアーム式のキャリッジは刺しゅう枠を1か所で支える構造だが、門型のガントリーなら左右で支えるので、安定して縦横に大きく動かすことができるはず。

産業機器製品では直交ロボットにガントリー構造を採用している。しかし、ミシンに装備された例は未だない。ミシン開発一筋で歩んできた佐藤は、産業機器の担当者に実際にロボットを動かしてもらうなどして可能性を追求していった。

ガントリーは軽くない。電装そして制御の担当は、こ

れを滑らかに動かすため、ステッピングモーターのトルクを上げ、制御方法も試験を繰り返していった。取り付けの刺しゅう枠は、モーターの負荷を軽減するため軽く剛性の高い素材を採用した。



研究開発本部 家庭用機器研究開発部
開発第一グループ サブリーダー
佐藤 修一

「当初、CADの画像で見えていてサイズの実感がなく、原寸で図面を出力してみました。そうしたら、机に乗りきれない。こんなに大きくなっちゃうんだ。というのが第一印象でした」

と、メカ設計のグループリーダー横山潮は開発の初期当時を語る。従来の機種は刺しゅうユニットを含めたサイズは幅624mm・奥行き375mmだが、868型は幅1,112mm・奥行き712mmとなった。刺しゅう範囲の大幅な拡大と縫い品質の確保を両立させる目標が達成された。



研究開発本部 家庭用機器研究開発部
開発第一グループ グループリーダー
横山 潮

競合との差別化は、刺しゅう縫い速度も重要なポイントである。さらに、刺しゅうはボタン一つでミシンが働き、人が離れても長時間動き続けるため、モーターの耐久性も高くなければならぬ。ブラシの摩耗もネック

● 使いやすくなければ、ジャンメじゃない

ミシンの大型化は、各社しのぎを削る一方でジレンマもあった。ふところサイズが大型化することによって、視線を向けて意識を集中している針先(針落ち)と操作画面とが遠ざかり、操作性を損ないつつある競合製品もあった。

だれもが操作しやすくあるべき。大型化を競い合っても、見やすいところに必要な情報が表示されなければな

らない。それが当社の設計思想である。

868型のふところサイズは343mmとし、操作画面はミシンの状態をよりグラフィカルに表示するため、過去最大の10.1インチにする設計だ。右側に設置すると、従来機種のMC15000に比べて針落ちから63mmも遠くなる。CM7Pもふところサイズは343mmだが、実用縫いミシンなので大きな画面は必要なく、中央にもってくることできた。

「さすがに10.1インチまで大型化した画面を中央には置けないな」

「だけど、縫うことに集中、没頭できるのは、目が届くところに画面があつてこそ。その点は譲れないだろう」

快適な操作感をどうユーザーに提供するか。議論の末、当初、誰も考えていなかった結論に達した。

「右に大型、中央に小型、2つ画面を付ければいい」
視線を大きくそらさずに縫い目の調整などができるように、4.3インチのサブディスプレイを新たに開発することになる。

10.1インチの大型画面は、最新のトレンドを取り入れながらユーザーインターフェースデザインを大幅に刷新し、使いやすさとの両立に苦心する。画面仕様は何度もやり直して精度を上げていった。また、2画面の設置に際し、例えば2台のテレビで同じ画像を見ても映りが違うと感じるような、そんな印象を与えるわけにはいかない。ソフト担当のグループリーダー鈴木英夫たちは、シームレスな同期表示とし、色味など違和感がないよう微調整を重ねた。

画面操作においては、スマートフォンのように操作できる静電容量式タッチパネルを採用した。当社初搭載であり、これまでの軽く押す感圧式で培ったノウハウは通用しない。電装のグループリーダー大野剛は、調達先である台湾の電子部品メーカーの工場に飛んで試作品を自分の目で確認したかったが、コロナ禍にあつて、それができない。そこで、現地の出向社員が何度も足を運び、大野は遠隔で指示を出し、操作性が確立されるまでハード・ソフト両面から試作と評価を行った。こうしてストレスフリーなミシン操作が実現した。

デジタルの先進性



研究開発本部 家庭用機器研究開発部
開発第三グループ グループリーダー
鈴木 英夫



研究開発本部 家庭用機器研究開発部
開発第二グループ グループリーダー
大野 剛

だけでなく、手仕事の自然な感覚に沿うことも忘れてはいない。ミシンを動かしながら頻繁に変える送り量・振幅量は、「ほんの少し」「もうちょっと」といった微妙な加減を直感的に調整するダイヤル操作ができるようにし

た。また、ふところサイズの拡大とメイン画面の大型化で手が届きにくくなったはずみ車は、針落ち付近で針の動きや位置を確認しながら針を上げ下げできるよう、ミシンあご部に針落ち確認ダイヤルを設けた。

苦闘を続けていた開発チームに、2020(令和2)年に入ってうれしいニュースが届く。CM7Pがヨーロッパの2つのインダストリアル・デザイン賞を受賞した。当社のミシンが世界的に注目されて高評価を得たことは、大きなエネルギーとなった。

● グレーをバックに白抜きの JANOME

プロジェクトの中盤、仕様と構成が概ね決まり、デザイナーから外観のイメージイラストが開発チームに提示された。無駄なラインのない端正なたたずまいの中にハイスペックが詰め込まれていると感じさせる。そして、グレーをバックに白抜きされたJANOMEが目をつけた。これまで誰も見たことのないロゴの扱いに、会社としての強い意志が込められているとメンバーは感じた。自分たちの努力が、こうして姿を現すのだ。

完成度の高いデザインは、同時にメカ担当泣かせでもある。納期が迫る中、外装の設計が進められた。外観をスッキリさせたいというデザイナーの意図に応え、天板の中には刺しゅう用の大型の糸コマを搭載可能とし、さらにミシンの背面に付けるのがセオリーだった糸立て台と糸掛けアンテナも収納する。糸立て棒を回転収納する構造など、増員体制で実現した。

メカ設計のチームがもう一つこだわったのは、刺しゅう枠の取付けを1アクションにすることだった。従来の機種は、差し込んで、つまみをひねるという2回のアクションが必要だった。これを、奥まで差し込めば勝手にロックがかかる1アクションにしたい。以前から温めていたアイデアで、「今が、チャンス!」と実行に踏み切った。ずれたりせ

ず、枠が揺れないようにしっかり取り付けられないといけない。何よりもユーザーが操作しやすくなければ意味がない。素材の選定から実験を重ね、縫い品質と操作性の両立に想像以上に苦闘し、実現にこぎつけた。



● ルーラーワークをサポートする

かねてから搭載を検討していたが、製品化に結びつかないまま他社に先を越された機能があった。868型でこそ必ず搭載するという意気込みでスタートしたが、ミシン本体の開発に工数を割かれ、先送りになってしまっていた。それは縫いの速度をサポートするステッチレギュレーター機能で、他機種の開発メンバーを集め、専門チームを立ち上げた。

ステッチレギュレーターは、自由に布を動かして模様を縫うフリーモーションキルティングが盛んな北米で特に高い需要が見込まれた。絵を描くように縫うには、布を動かしながら針のスピードを速めたり遅くしたりするテクニックがいる。ステッチレギュレーターなら布の動きをセンサーが読みとって針の動きを合わせてくれるので、縫う人は布に気持ちを集中できる。熟練を必要とせず、ハードルが下がるのだ。

開発チームは他社にない機能として、さらにハードルを下げ、初心者にもなじみやすいルーラーワークに対応する



当社独自のA.S.R.(Accurate Stitch Regulator)の開発に挑んだ。

しかし、待ち受けていたのは、苦難と焦燥だった。ルーラーワークは、直線や円弧など様々な形状のルーラー(定規)に専用の押さえを沿わせて縫う手法で、押さえの周りにルーラーを配置できるよう、センサーを布から少し離れた位置に取り付けた。そうしたところ、センサーと布の間に、例えば外光が射したり、手を振ったときに影がちらちらしたりすると、布が動いたと誤認識してデータが暴れる可能性があることが判明した。布の色や質によってもそうなることがあった。

納期は刻々と迫っていた。家庭用機器研究開発部の開発メンバー総動員で原因を洗い出し、センサーの位置を修正して、モーターの動きに乱れが生じない策を次々と講じていく。安定したデータが取れるようにLEDで布の表面を照らす。LEDをどう設置するのが最適か。メカとハードの担当者が理論値に基づいて実装する。なかなか理屈通りには動いてくれない。ソフト担当者がデータを確認して滑らかに動くように制御プログラムをつくり上げていく。さらに、ミシンを動かしながらプログラムの「味付け」をして、ユーザーのストレスにならないモーターの回転速度になり、ルーラーワークに対応したA.S.R.ができあがった。

これらと並行して進められていたのが、新たに868型用として、さらに今後を見据えた次世代型ともいえるCPUの開発であった。組み込むプログラムは基礎的な部分から大きく作り替え、ソフト担当者総出で新プラットフォームへの対応を行った。



● パスをまわして、ゴールを目指す

868型のプロジェクトは、多岐にわたる新機能の開発に総がかりで取り組み、メンバーから湧き出るアイデアに加えて各部署から期待と要望が数々寄せられる中で進行

していった。

横山は、2年6か月にわたったプロジェクトを、

「情報の量が膨大でした。それに翻弄されてしまってはプロジェクトがまとまりません。取捨選択し、日程管理の下で迅速な意思決定に努めることで、各担当者には、やるべき仕事に集中してもらうことが重要と考えていました」と、振り返る。

一つひとつの開発テーマについて、最初にメカのグループが取りかかり、ハードのグループが引き継ぎ、それをソフトのグループが動かして、だめだったら、またメカやハードに戻すというパスを回しながらゴールを目指してきた。それぞれの技術分野の専門家がテクニカルタームも異なる中で、どのようにして一つのゴールに向かって情報と意識を共有していくことができるのか。ソフト担当の鈴木はコミュニケーションの重要性を、こう語る。

「お互いの動きがわからなくなったりしないように、868型の開発に携わるメンバーは一つの部屋で机を並べています。終業後にみんなで帰りながらの雑談も大事。一つのものと一緒に作る中で、それぞれの技術分野の視点や認識など重なり合う部分が多くなったことを感じます」

コロナ禍で在宅勤務が増え、メンバーへの指示などスムーズにいかないことも多々あった。とはいえ、そうした事態が若手の技術とプロ意識を高めていったことも事実である。

ミシンへの社会の注目度も高まり、マスクを買えないならつくる、会えないけれど服をつくって送るなど積極的にミシンが使われていった。それが開発チームの心に沁み込んだ。「人と人の気持ちを縫い合わせる」、それがミシンの力だとの思いを深くした。

2022(令和4)年4月、868型は「Continental M17」と名づけられ、新たなフラッグシップモデルとしてデビューを飾った。



(左から) 佐藤氏、横山氏、大野氏、鈴木氏

※部署名・役職は取材当時のもの。

産業機器の誕生

モバイル機器、自動車部品をはじめ
世界の製造現場で活躍するジャノメ産業機器製品。
それは、マシンで培った生産技術と
ユーザー視点のスピリットから生み出された。



● ハンドプレスにモーターを

「ジャノメで使う部品は、全部ジャノメ内部でつくろう」
こうしたかけ声の下、当社はマシンに使われる部品の内製化を1980年代に進めた。それは生産技術の高度化への取り組みでもある。1979(昭和54)年に国産初のコンピュータマシンを開発・発売し、電子制御技術、実装技術を製品に投入するとともに生産プロセスの革新を本格化させていった。例えば、角形ステッピングモーターのシャフト圧入作業は、従来、シャフトの仕様に合わせてその都度、治具を取り換えるなど手間がかかっていたが、ボタン入力だけで済ませられるようになった。

マシンが成熟産業となる中、これらの技術は新市場開拓の重要なシーズでもあった。その一つ、モーターとコントローラーの内製化によって培われた制御技術は、マシンの生産ラインでのプレス機などに発揮され、さらに産業機器開発の一翼を担っていく。

「ハンドプレスにモーターを付け、作業する人たちが、家庭用電源で200kgのプレス作業を身体に負担をかけずにできる電動アシストプレスの商品化を提案します」

発案したのは、モーターの内製化に携わってきた蛇の目電機の清水真人だった。それまでモーター技術は外販用にはコーヒーミルや缶オープナーなど数々の製品に用いていたが、いずれもOEMだった。この提案はジャノメブランドの製品を開発し、市場展開するという清水の強い意志表明でもあった。ハンドプレスにモーターを付けるという発想の他社製品はなく、ニッチ市場をねらったことが評価され、見事採用となったのだった。

「機械で手作業を助けてい」——そんな清水の思いは、新入社員当時、足踏みマシンで内職をしていた母にフルオートジグザグマシンを贈った記憶から生まれたものかもしれない。ここから、エレクトロプレスへの道が拓かれていく。

● サーボモーター採用、プレス機の本格化

設計を進める中で、より精緻な作業ができるコンピュータを搭載したプレス機へと大きく路線を改める。時代はメカトロの大きなうねりの中にあった。モーターはマシンで使用していたユニバーサルモーターではなく、サーボモーターを採用した。このサーボモーターでは、ローターに付けられたエンコーダーから、1回転で800パルスが出力され、この信号をもとにミクロン単位での位置制御が可能となる。さらにロードセル(荷重検出器)を標準装備した。これによってプレス時の圧を電気信号に変換して、内蔵しているコンピュータで読み取りながら制御することができる。

基本的な構造が決まったが、プレス機にどのような作業をさせるか、アイデアは次々と湧いてくるが、決定打が出ない。電気担当の赤堀良雄は、清水から繰り返される変更、「つくろうとするものを、もっと明確にしてくれ」と困惑を示しながらも回路設計の試行錯誤を重ねていく。2人は世の中にないものを生み出そうとしていた。他社製品がなく、比較検討する対象が存在しない状況での模索を経て、加圧スピード・加圧力・位置の3つの制御を可能にした円柱コラムタイプのサーボプレスに到達する。これらの制御を組み合わせると100通りの作業設定ができる機

能も加えた。開発に着手してからおよそ1年が過ぎた1984（昭和59）年、まずは試験販売用に委託生産をした。

発売に際しては基本特許を取得することができ、これがその後の展開に大きな力を示した。もとより新製品に関連する技術は特許を取得するのが通例だが、サーボプレスに関しては、それができないのではとの懸念があった。というのは、投入された技術要素はいずれも公知のものだったからである。しかし、技術は公知でも、サーボモーターとロードセルと位置制御を組み合わせた先例はなく、これが基本特許

取得につながったのだ。気がつけばサーボプレスは、プレス機におけるメカトロの最先端に立っていた。



産業機器の展示会で注目を集めるJP-20
(1987年9月)

● 市場に応え、進化する

最先端であればこそ、用途開発はゼロからの出発となった。

ジャンメブランドは広く知られてはいるが、消費者向けであるミシンの販路は企業向けのサーボプレスには使えない。営業担当は全国をまわった。

試験販売用のプレス機をセールスする中で、「テーブルもつくってほしい」「ここはもっとこうじゃないと使えない」などの要望、指摘を聞き逃さずに持ち帰った。円柱コラムは見た目が精密そうに感じられない。98万円と強気の価格設定をしたが、営業担当者も苦い表情で「これじゃ売るのは難しい」ともらした。

コラムは新たに設計をし直し、ハイグレードな質感を醸し出す鋳物を使うことにした。ロードセルから得られた荷重検出値が、予め設定した上限値・下限値の範囲に入っているかどうかで、作業のOK/NGを判定する機能も加えた。作業履歴のデータがとれるので、どの程度の力を加えてプレスすれば歩留まり率が上がるのかが把握できるなど、用途、メリットがしだいに見えていく。ミクロン単位の位置制御は得意だが、サイクルタイムが1秒以下といった速い作業には不向きだということもわかってきた。そして1987年、200kgタイプを皮切りに量産製品の本格生産を開始。1990年代初頭にかけて、100kg、500kg、1t、3tとラインアップを増やしていった。

やがて、「こういうことができないか」という声が寄せられるようになる。化粧品メーカーもその一つで、容器にパウダーを詰める工程では加圧の微妙な違いが商品としての価値に影響することから、最適な圧力設定を見出したいとのことだった。当社はロボットなどの動作解析を得意としており、サーボプレスの加圧に伴った位置と荷重検出値をパソコンに送って記録し、この解析から最適解を提案したことで、クライアントから高い評価を得たのだった。こうした様々な事例に対応し、生産技術のコンサルティングをしながら各種工場の生産ラインへの導入を展開していった。加圧に伴った位置と荷重値をパソコンに記録する機能は、今では標準装備となり、トレーサビリティといった重要な役割を果たしている。

マッサージチェアを生産する松下電工株式会社（現パナソニック株式会社）彦根工場では、ユニット部品をロット生産し、それに伴う段取り作業がタイムロスとなっていた。エレクトロプレスの導入によって混流生産自動化ラインとし、センサーで生産する機種ごとに治具をセット、加圧を調整しながら効率的に生産できるようになった。設備担当者は社長賞を受賞したとのことであった。



多様な生産現場に応え、ラインアップを広げた
(1995年のカタログ)

また、日立工機株式会社（現工機ホールディングス株式会社）の電動ドライバー用マグネットモーターの工場では、従来、シャフト（直径3mm）の穴（直径1mm）への圧入をエアプレスや油圧プレスで行っていた。圧がかかり過ぎ、不良率が課題となっていたが、エレクトロプレスを導入して良品率が大幅に上がり、量産化を実現した。

エアプレスを用いていたあるオーディオメーカーは、エレクトロプレスの導入によって、位置、スピード、加圧をオーディオ部品の製作に適した絶妙な水準にまで調整を可能にした。手作業を助けるという発案時の思いが、メカトロ技術によって匠のレベルに到達したといえる。

その後あらゆる生産現場の状況に対応することで課題解決のサポートを続け、産業機器事業としての総合力を発揮しながら世界の市場に打って出ていったのである。

資料編

歴代社長



小瀬 與作

創業者



山田 忍三

代表取締役社長
1950.4.15 (S25)～1961.5.17 (S36)



嶋田 卓彌

代表取締役社長
1961.5.17 (S36)～1968.11.22 (S43)



前田 増三

代表取締役社長
1968.11.22 (S43)～1974.11.27 (S49)
取締役会長
1974.11.27 (S49)～1979.6.28 (S54)



高木 正一

代表取締役社長
1974.11.27 (S49)～1981.6.26 (S56)



齋藤 悟

代表取締役社長
1981.6.26 (S56)～1986.6.27 (S61)



小宮山 宇一

代表取締役社長
1986.6.27 (S61)～1988.4.30 (S63)
※1988.4.30辞任、6.29まで齋藤洋副社長が代行



森田 暁

代表取締役社長
1988.6.29 (S63)～1989.11.17 (H1)
取締役会長
1989.11.17 (H1)～1991.1.31 (H3)



齋藤 洋

代表取締役社長
1989.11.17 (H1)～1991.1.31 (H3)



奥村 正巳

代表取締役社長
1991.1.31 (H3)～1993.6.29 (H5)



末永 貞二

代表取締役社長
1993.6.29 (H5)～1997.3.31 (H9)



関 浩一

代表取締役社長
1997.4.1 (H9)～2003.6.26 (H15)



加藤 澄一

代表取締役社長
2003.6.26 (H15)～2009.6.25 (H21)



眞壁 八郎

代表取締役社長
2009.6.25 (H21)～2015.6.19 (H27)
代表取締役会長
2015.6.19 (H27)～2017.6.23 (H29)



大場 道夫

代表取締役社長
2015.6.19 (H27)～2019.6.21 (R1)
代表取締役会長
2019.6.21 (R1)～2021.6.25 (R3)



齋藤 真

代表取締役社長
2019.6.21 (R1)～現在

業績推移 (単体)

年度	期間	売上高 (千円)	営業利益 (千円)	経常利益 (千円)	当期純利益 (千円)	年度	期間	売上高 (千円)	営業利益 (千円)	経常利益 (千円)	当期純利益 (千円)
1931	07.01 ~ 12.31	30	-1	-1	-1	1953	01.01 ~ 06.30	336,042	16,857	4,223	4,223
1932	01.01 ~ 06.30	53	0	0	0		07.01 ~ 12.31	317,121	11,264	588	588
	07.01 ~ 12.31	43	0	0	0	1954	01.01 ~ 06.30	390,689	9,881	649	649
1933	01.01 ~ 06.30	77	3	3	3		07.01 ~ 12.31	469,079	13,538	325	325
	07.01 ~ 12.31	68	8	8	8	1955	01.01 ~ 06.30	439,385	17,947	1,891	1,891
1934	01.01 ~ 06.30	158	10	10	10		07.01 ~ 12.31	593,707	20,364	3,632	3,632
	07.01 ~ 12.31	146	17	17	17	1956	01.01 ~ 06.30	661,620	16,393	7,539	7,539
1935	01.01 ~ 06.30	231	21	21	21		07.01 ~ 12.31	910,975	35,744	13,482	13,482
	07.01 ~ 12.31	253	23	23	23	1957	01.01 ~ 06.30	1,090,136	49,492	39,472	39,472
1936	01.01 ~ 06.30	503	37	37	37		07.01 ~ 12.31	749,955	-68,949	30,999	30,999
	07.01 ~ 12.31	378	48	41	35	1958	01.01 ~ 06.30	757,768	34,505	34,505	34,505
1937	01.01 ~ 06.30	556	72	62	55		07.01 ~ 12.31	2,542,409	81,333	39,481	39,481
	07.01 ~ 12.31	702	95	85	73	1959	01.01 ~ 06.30	2,097,231	80,474	50,510	50,510
1938	01.01 ~ 06.30	959	148	107	107		07.01 ~ 12.31	2,577,445	99,300	66,721	66,721
	07.01 ~ 12.31	1,550	166	126	126	1960	01.01 ~ 06.30	2,769,959	110,640	73,317	73,317
1939	01.01 ~ 06.30	1,799	181	161	161		07.01 ~ 12.31	3,436,676	105,350	76,570	76,570
	07.01 ~ 12.31	2,160	209	189	189	1961	01.01 ~ 06.30	3,448,378	63,127	147,506	147,506
1940	01.01 ~ 06.30	—	—	—	—		07.01 ~ 12.31	4,840,971	54,369	171,181	171,181
	07.01 ~ 12.31	2,385	335	315	190	1962	01.01 ~ 06.30	5,291,790	134,836	195,170	195,170
1941	01.01 ~ 06.30	2,509	344	329	204		07.01 ~ 12.31	6,720,905	153,542	249,371	249,371
	07.01 ~ 12.31	2,565	384	369	219	1963	01.01 ~ 06.30	6,701,075	175,250	278,776	278,776
1942	01.01 ~ 06.30	2,813	402	382	382		07.01 ~ 64.3.31	11,107,864	851,516	911,568	368,832
	07.01 ~ 12.31	2,824	447	427	427	1964	04.01 ~ 09.30	8,494,008	777,288	629,129	324,129
1943	01.01 ~ 06.30	—	—	—	—		10.01 ~ 65.3.31	8,754,846	1,086,838	979,865	422,865
	07.01 ~ 12.31	—	—	—	—	1965	04.01 ~ 09.30	9,330,694	866,354	971,477	561,853
1944	01.01 ~ 06.30	—	—	—	—		10.01 ~ 66.3.31	9,408,495	972,237	1,087,175	605,739
	07.01 ~ 12.31	2,534	647	639	639	1966	04.01 ~ 09.30	9,634,910	932,833	1,129,567	655,026
1945	01.01 ~ 06.30	2,002	532	530	530		10.01 ~ 67.3.31	9,766,298	945,897	1,121,127	685,600
	07.01 ~ 12.31	1,157	-184	-183	-183	1967	04.01 ~ 09.30	10,387,063	800,374	1,016,463	689,639
1946	01.01 ~ 06.30	3,726	-1,000	-722	-722		10.01 ~ 68.3.31	11,153,518	794,067	1,110,209	716,416
	07.01 ~ 12.31	—	—	—	—	1968	04.01 ~ 09.30	12,271,307	853,705	1,140,309	725,671
1947	01.01 ~ 06.30	—	—	—	—		10.01 ~ 69.3.31	12,529,050	1,083,750	1,242,140	752,740
	07.01 ~ 12.31	32,696	-949	-1,870	-1,870	1969	04.01 ~ 09.30	13,405,950	1,141,714	1,437,083	801,959
1948	01.01 ~ 06.30	42,679	549	-905	-905		10.01 ~ 70.3.31	13,860,550	1,244,719	1,505,374	895,121
	07.01 ~ 12.31	71,038	-4,405	-7,050	-7,050	1970	04.01 ~ 09.30	14,895,694	1,424,919	1,762,875	947,507
1949	01.01 ~ 06.30	157,362	7,293	450	450		10.01 ~ 71.3.31	15,306,973	1,315,627	1,652,208	1,006,641
	07.01 ~ 12.31	146,590	-2,581	-7,752	-7,752	1971	04.01 ~ 09.30	17,194,855	1,257,950	1,650,582	1,021,605
1950	01.01 ~ 06.30	59,534	-48,843	-55,036	-73,609		10.01 ~ 72.3.31	17,480,899	1,286,465	1,600,046	1,033,688
	06.27 ~ 12.31	149,594	2,657	-850	-850	1972	04.01 ~ 09.30	17,876,463	1,427,489	1,849,443	1,072,746
1951	01.01 ~ 06.30	170,789	12,418	5,372	5,372		10.01 ~ 73.3.31	18,749,947	1,654,027	2,085,225	1,278,480
	07.01 ~ 12.31	189,049	6,921	3,074	3,074	1973	04.01 ~ 09.30	21,252,138	1,534,408	2,056,643	1,201,727
1952	01.01 ~ 06.30	243,903	14,024	5,613	5,613		10.01 ~ 74.3.31	23,097,173	1,754,128	2,209,979	1,260,309
	07.01 ~ 12.31	362,693	31,231	7,352	7,352	1974	04.01 ~ 09.30	25,701,005	1,276,953	1,877,852	1,129,414
							10.01 ~ 75.3.31	26,753,534	1,008,371	1,543,045	1,102,805

年度	期間	売上高 (百万円)	営業利益 (百万円)	経常利益 (百万円)	当期純利益 (百万円)	年度	期間	売上高 (百万円)	営業利益 (百万円)	経常利益 (百万円)	当期純利益 (百万円)
1975	1975.04.01 ~ 1976.03.31	53,361	2,630	3,710	2,096	1998	1998.04.01 ~ 1999.03.31	44,756	1,916	1,353	941
1976	1976.04.01 ~ 1977.03.31	59,026	4,166	5,697	2,948	1999	1999.04.01 ~ 2000.03.31	40,097	1,507	1,123	672
1977	1977.04.01 ~ 1978.03.31	62,477	3,615	5,482	2,778	2000	2000.04.01 ~ 2001.03.31	39,542	1,380	1,521	1,204
1978	1978.04.01 ~ 1979.03.31	64,229	3,717	5,809	2,841	2001	2001.04.01 ~ 2002.03.31	39,670	1,944	2,289	-5,328
1979	1979.04.01 ~ 1980.03.31	70,774	2,206	4,851	2,735	2002	2002.04.01 ~ 2003.03.31	39,629	2,293	1,959	924
1980	1980.04.01 ~ 1981.03.31	72,875	2,626	4,870	2,593	2003	2003.04.01 ~ 2004.03.31	38,938	2,127	2,018	1,040
1981	1981.04.01 ~ 1982.03.31	71,798	2,388	5,243	2,615	2004	2004.04.01 ~ 2005.03.31	38,368	1,680	2,322	-3,915
1982	1982.04.01 ~ 1983.03.31	71,227	3,270	5,888	2,706	2005	2005.04.01 ~ 2006.03.31	38,204	1,662	2,285	2,477
1983	1983.04.01 ~ 1984.03.31	70,869	2,075	4,715	2,718	2006	2006.04.01 ~ 2007.03.31	37,366	1,104	2,057	973
1984	1984.04.01 ~ 1985.03.31	67,086	1,198	4,471	2,163	2007	2007.04.01 ~ 2008.03.31	35,084	511	1,062	-289
1985	1985.04.01 ~ 1986.03.31	55,828	-1,294	2,314	2,043	2008	2008.04.01 ~ 2009.03.31	30,809	171	-95	-4,694
1986	1986.04.01 ~ 1987.03.31	53,956	-2,533	3,077	1,849	2009	2009.04.01 ~ 2010.03.31	26,992	273	290	208
1987	1987.04.01 ~ 1988.03.31	57,515	-3,782	2,410	1,946	2010	2010.04.01 ~ 2011.03.31	28,234	805	766	365
1988	1988.04.01 ~ 1989.03.31	60,979	49	3,209	1,964	2011	2011.04.01 ~ 2012.03.31	29,145	953	1,046	-374
1989	1989.04.01 ~ 1990.03.31	62,455	1,218	3,551	2,154	2012	2012.04.01 ~ 2013.03.31	30,929	600	-250	-291
1990	1990.04.01 ~ 1991.03.31	78,899	1,387	1,882	-5,107	2013	2013.04.01 ~ 2014.03.31	34,188	1,327	1,129	1,373
1991	1991.04.01 ~ 1992.03.31	81,572	-4,997	1,141	-24,330	2014	2014.04.01 ~ 2015.03.31	35,168	1,698	2,108	1,783
1992	1992.04.01 ~ 1993.03.31	79,797	2,140	210	798	2015	2015.04.01 ~ 2016.03.31	32,315	951	1,475	965
1993	1993.04.01 ~ 1994.03.31	68,486	-592	397	-242	2016	2016.04.01 ~ 2017.03.31	29,172	651	1,323	1,321
1994	1994.04.01 ~ 1995.03.31	62,667	-3,048	-1,624	-9,449	2017	2017.04.01 ~ 2018.03.31	28,366	438	948	663
1995	1995.04.01 ~ 1996.03.31	60,339	772	197	-112	2018	2018.04.01 ~ 2019.03.31	28,692	640	1,178	962
1996	1996.04.01 ~ 1997.03.31	53,752	-1,454	-1,686	978	2019	2019.04.01 ~ 2020.03.31	25,677	336	1,022	778
1997	1997.04.01 ~ 1998.03.31	49,129	-1,671	-2,599	2,730	2020	2020.04.01 ~ 2021.03.31	30,995	1,557	2,177	1,572

(注1) 科目は、現在の表示・分類基準に準じて表記。ただし、当時の表示内容から分類が不明なものは推定して表記

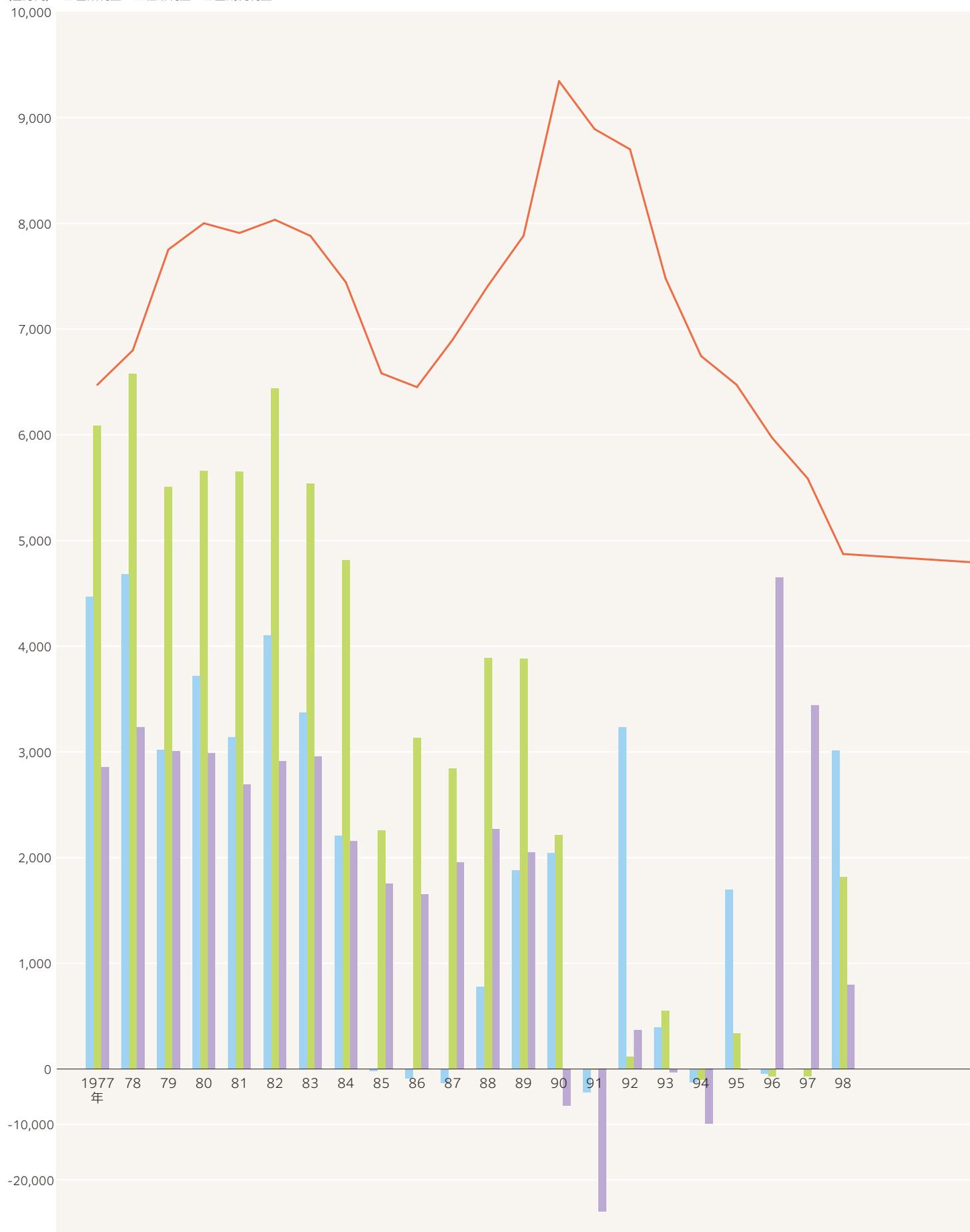
(注2) 1931~1974年度の金額は、千円未満を切り捨てて表記

1975~2020年度は、百万円未満を切り捨てて表記

(注3) 1963年6月期までは、現在の経常利益に相当する金額を当期純利益として表記

業績推移 (連結)

(百万円) 営業利益 経常利益 当期純利益



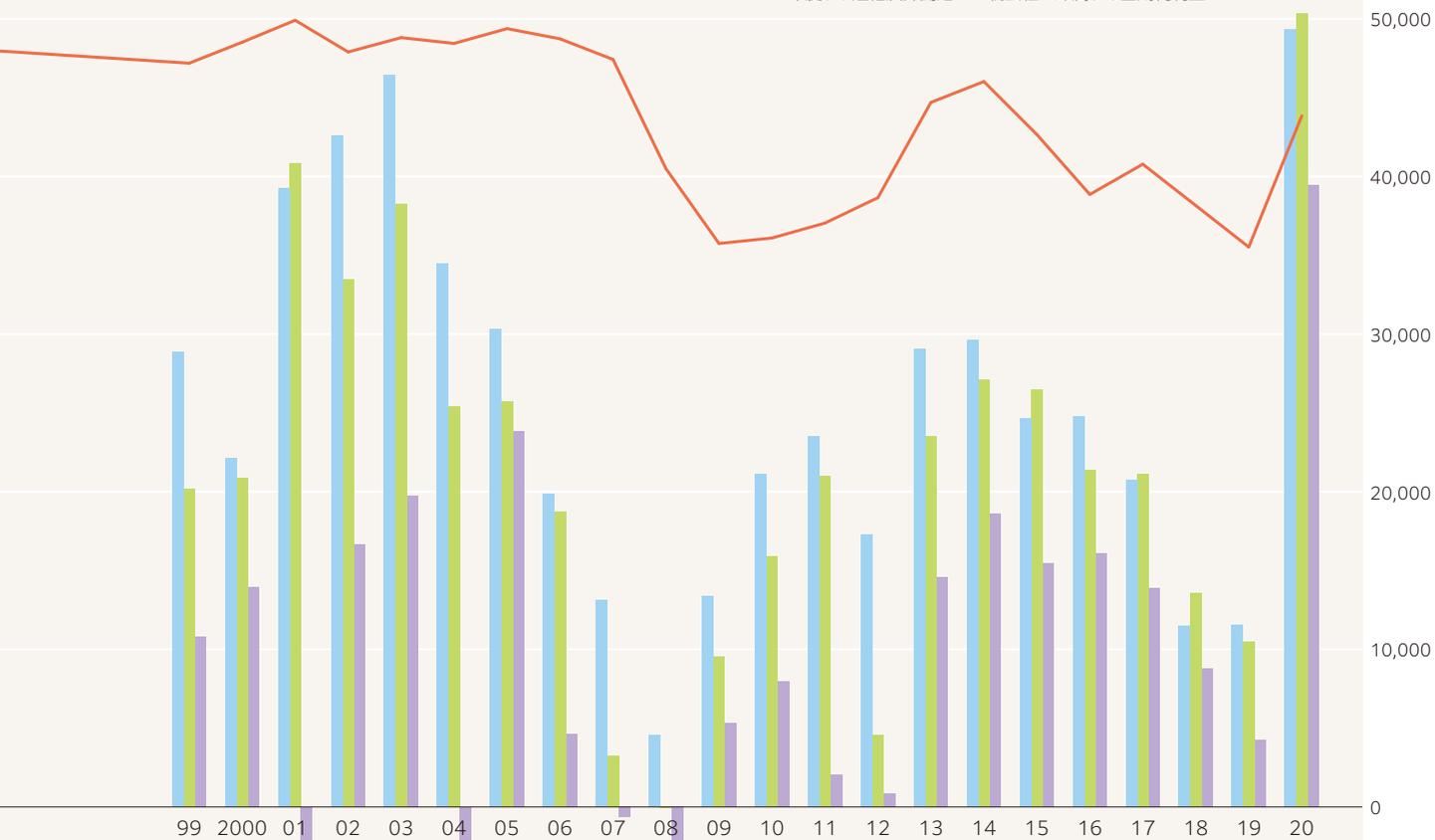
売上高(百万円)

単位：百万円

年度	売上高	営業利益	経常利益	当期純利益*
1977	64,732	4,467	6,087	2,856
1978	67,998	4,680	6,579	3,232
1979	77,523	3,018	5,505	3,009
1980	80,013	3,716	5,659	2,986
1981	79,093	3,138	5,650	2,694
1982	80,344	4,103	6,439	2,914
1983	78,818	3,370	5,539	2,958
1984	74,417	2,209	4,814	2,154
1985	65,818	-353	2,260	1,756
1986	64,512	-1,673	3,132	1,652
1987	68,975	-2,466	2,842	1,957
1988	74,103	780	3,888	2,270
1989	78,822	1,878	3,880	2,047
1990	93,459	2,043	2,215	-6,584
1991	88,928	-4,188	-94	-25,778
1992	87,006	3,231	118	370
1993	74,800	392	552	-576
1994	67,453	-2,368	-1,908	-9,863
1995	64,731	1,697	338	-93
1996	59,712	-798	-1,314	4,653
1997	55,875	1	-1,297	3,444
1998	48,724	3,016	1,814	795

年度	売上高	営業利益	経常利益	当期純利益*
1999	47,184	2,884	2,016	1,080
2000	48,513	2,213	2,088	1,393
2001	49,907	3,927	4,085	-4,312
2002	47,897	4,259	3,346	1,665
2003	48,804	4,646	3,823	1,975
2004	48,438	3,447	2,538	-4,512
2005	49,376	3,034	2,575	2,384
2006	48,729	1,985	1,871	461
2007	47,421	1,312	324	-1,207
2008	40,487	459	-171	-5,083
2009	35,746	1,341	957	529
2010	36,094	2,115	1,592	799
2011	37,040	2,354	2,101	207
2012	38,652	1,727	455	88
2013	44,696	2,905	2,353	1,460
2014	46,019	2,961	2,711	1,860
2015	42,661	2,466	2,646	1,548
2016	38,855	2,477	2,137	1,607
2017	40,778	2,075	2,110	1,391
2018	38,153	1,150	1,359	880
2019	35,521	1,158	1,049	424
2020	43,839	4,931	5,032	3,945

1977年度より連結決算開始 ※親会社に帰属する当期純利益



関連グループ会社 (2022年4月1日現在)

●国内グループ会社

株式会社ジャノメクレディア

設立年月日	1970(昭和45)年10月15日
所在地	東京都中央区八丁堀1-10-7 TMG八丁堀ビル9階
資本金	1億5,000万円
出資比率	97%
事業内容	情報処理システムの設計・開発

株式会社ジャノメサービス

設立年月日	1989(平成元)年6月1日
所在地	東京都八王子市狭間町1463
資本金	3,000万円
出資比率	100%
事業内容	当社製品及び部品等の発送業務、修理・アフターサービス、印刷業務、各種型紙の製造・企画・販売

●海外グループ会社

生産会社

ジャノメ台湾株式会社 [Janome Taiwan Co., Ltd.]

設立年月日	1969(昭和44)年4月7日
所在地	台湾台中市霧峰区吉峰路101号
資本金	3億新台幣
出資比率	100%
事業内容	各種ミシンの製造販売

ジャノメタイランド株式会社 [Janome (Thailand) Co., Ltd.]

設立年月日	1988(昭和63)年9月19日
所在地	312 Moo 1, Sukaphiban 8 Rd. Bueng, Sriracha, Chonburi 20230 Thailand
資本金	9,740万バーツ
出資比率	65%(ジャノメ 5.9%, ジャノメ台湾 59.1%)
事業内容	各種ミシンの製造販売

ジャノメダイカストタイランド株式会社 [Janome Diecasting (Thailand) Co., Ltd.]

設立年月日	2002(平成14)年6月10日
所在地	124 Moo 1, Suwannasorn Rd. Tambon Nonsee, Amphur Kabinburi, Prachinburi Province 25110 Thailand
資本金	2億4,300万バーツ
出資比率	100%(ジャノメ 90.4%, ジャノメタイランド 9.6%)
事業内容	ダイカスト製品の製造販売

ジャノメダイカスト株式会社

設立年月日	2002(平成14)年4月1日(創業1969年)
所在地	山梨県都留市井倉沢戸775
資本金	3億円
出資比率	100%
事業内容	非鉄金属ダイカスト鋳造品・精密鋳造品・樹脂成型品の製造販売

販売会社

ジャノメアメリカ株式会社 [Janome America, Inc.]

設立年月日	1960(昭和35)年9月1日
所在地	10 Industrial Avenue Suite 2, Mahwah, New Jersey 07430, USA
資本金	330万ドル
出資比率	100%
事業内容	ミシン及び部品の販売

ジャノメUK株式会社 [Janome UK Ltd.]

設立年月日	1968(昭和43)年10月1日
所在地	Janome Centre, Southside, Bredbury, Stockport, Cheshire SK6 2SP, UK
資本金	150万ポンド
出資比率	100%
事業内容	ミシン及び部品の販売

ジャノメオーストラリア株式会社 [Janome Australia Pty. Ltd.]

設立年月日	1969(昭和44)年12月1日
所在地	1-15 Mills Street, Unit A, Cheltenham, Victoria, 3192, Australia
資本金	100万豪ドル
出資比率	100%
事業内容	ミシン及び部品の販売

ジャノメカナダ株式会社
[Janome Canada Ltd.]

設立年月日	1977(昭和52)年11月9日
所在地	Unit 4, 1155 North Service Road West Oakville, ON L6M 3E3 Canada
資本金	30万カナダドル
出資比率	100%
事業内容	ミシン及び部品の販売

ジャノメニューージーランド株式会社
[Janome New Zealand Ltd.]

設立年月日	1978(昭和53)年3月31日
所在地	Unit 7/236 Great South Road, Drury, Auckland 2113 New Zealand
資本金	10万ニューージーランドドル
出資比率	100%(ジャノメオーストラリア)
事業内容	ミシン及び部品の販売

ジャノメラテンアメリカ有限公司
[Comercial Janome Latin America Ltda.]

設立年月日	1998(平成10)年4月29日
所在地	Avenida Santa Isabel 1012 750-1307 Providencia, Santiago Chile
資本金	125万ドル
出資比率	100%
事業内容	ミシン及び部品の販売

ジャノメヨーロッパ株式会社
[Janome Europe B.V.]

設立年月日	2002(平成14)年3月7日
所在地	Haverstraat 76A, 2153 GB Nieuw Vennepe, The Netherlands
資本金	100万ユーロ
出資比率	100%
事業内容	ミシン及び部品の販売

エルナスイス株式会社
[Elna International Corp., S.A.]

設立年月日	1995(平成7)年7月1日
所在地	Rue de Veyrot 14 1217 Meyrin, Geneva Switzerland
資本金	145万スイスフラン
出資比率	100%
事業内容	Elna ブランドミシン及び部品の販売

ジャノメドイツ有限会社
[Janome Deutschland GmbH]

設立年月日	2008(平成20)年4月1日
所在地	Opelstrasse 20-22, 64546 Mörfelden-Walldorf, Germany
資本金	10万ユーロ
出資比率	100%(ジャノメヨーロッパ)
事業内容	ミシン及び部品の販売

ジャノメメキシコ有限公司
[Janome México, S. de R.L. de C.V.]

設立年月日	2009(平成21)年7月29日
所在地	Insurgentes Sur 1768 Piso 1, Col, Florida, Del. Alvaro Obregón, Ciudad de México, CP 01030, México
資本金	1,800万ペソ
出資比率	100%
事業内容	ミシン・産業機器製品及び部品の販売

ジャノメブラジル有限公司
[Janome Do Brasil Comércio De Máquinas Ltda.]

設立年月日	2013(平成25)年4月1日
所在地	Av. Marques de São Vicente, 230 - C.Js. 811/812/813/814 CEP 01139-000, - Várzea da Barra Funda - São Paulo / SP, Brazil
資本金	1,000万リアル
出資比率	100%
事業内容	ミシン及び部品の販売

ジャノメインダストリアルエクイPMENTアメリカ株式会社
[Janome Industrial Equipment USA, Inc.]

設立年月日	2007(平成19)年8月1日
所在地	751 Landmeier Road, Elk Grove Village, IL 60007, USA
資本金	100万ドル
出資比率	100%
事業内容	産業機器製品の販売

ジャノメインダストリアルエクイPMENTヨーロッパ有限公司
[Janome Industrial Equipment Europe GmbH]

設立年月日	2008(平成20)年4月1日
所在地	Philipp-Reis-Strasse 26B, 64404 Bickenbach, Germany
資本金	30万ユーロ
出資比率	100%
事業内容	産業機器製品の販売

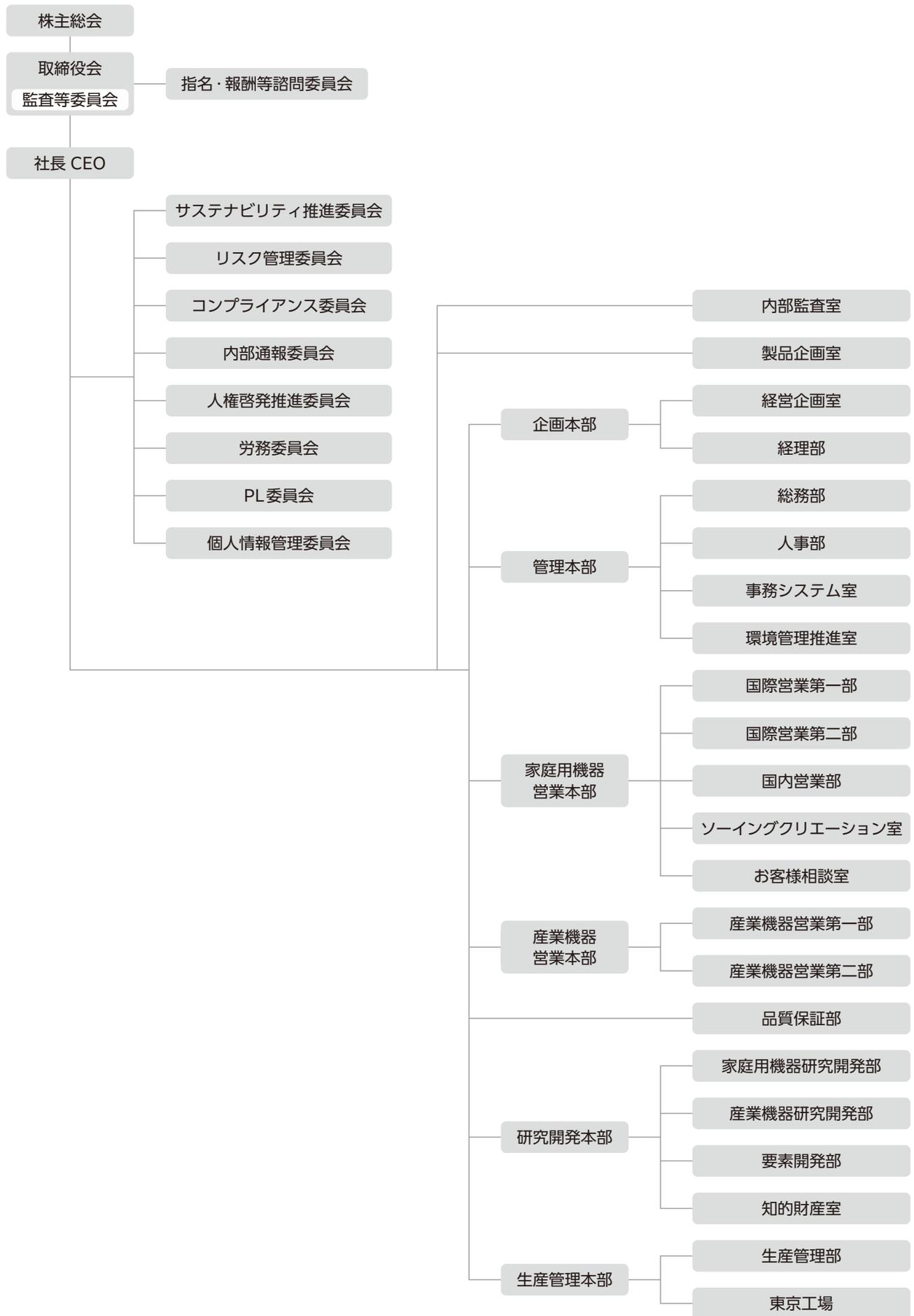
車楽美機械設備(上海)有限公司
[Janome Industrial Equipment(Shanghai)Co., Ltd.]

設立年月日	2011(平成23)年4月29日
所在地	中国上海市長寧区延安西路2633号美麗華商務中心B棟2階211室
資本金	8,000万円
出資比率	100%
事業内容	産業機器製品の販売

台湾車楽美機械設備股份有限公司
[Janome Industrial Equipment(Taiwan)Co., Ltd.]

設立年月日	2013(平成25)年8月20日
所在地	台湾新竹県竹北市自強南路8号6楼之6
資本金	2,000万新台幣ドル
出資比率	100%
事業内容	産業機器製品の販売

組織図 (2022年4月1日現在)



年表

年	ジャノメの出来事	社会の出来事
1921	10 小瀬與作、飛松謹一、龜松茂とともに東京滝野川にパイン裁縫機械製作所を創設 小型ミシンの製作を開始	
1923	1 滝野川工場の拡張を行い、家庭用標準型15種ミシンの製造に着手	9 関東大震災
1926		12 大正天皇崩御、「昭和」と改元
1927		3 金融恐慌始まる
1928		2 最初の普通選挙施行
1929	3 小瀬與作、国産初の標準型本縫ミシン「パイン100種30型」を完成 11 国産ミシン初の法人会社パインミシン株式会社設立	10 ニューヨーク株式市場大暴落、世界恐慌始まる
1930	7 パインミシン、政府選定の「優良純国産百種」に選ばれる 10 月掛予約・月賦販売を創案 12 月掛予約・月賦販売を東京市内の一部地区にて実施	- 世界恐慌、日本に波及
1931	10 社名を国産パインミシン株式会社に変更	9 満州事変勃発
1932		5 5.15事件、犬養毅首相暗殺される
1933	4 大阪の部品工場を吸収し、国産パインミシン恵美須工場とする 12 小瀬、飛松・龜松の両氏と方針を違える 飛松取締役辞任	- 日本の綿布輸出量、世界第1位となる
1934	2 小瀬、中野に新工場設立 4 国産パインミシン本社を丸ノ内昭和ビルから中野に移す 龜松取締役辞任 6 東京、大阪、横浜、甲府、神戸の各支社で、月掛予約・月賦販売を実施 7 小瀬、「蛇の目ミシン」の商標登録を申請 9 嶋田卓彌顧問に就任、「企画宣伝部」発足 中野工場敷地内に、日本洋裁学校を設立	
1935	4 新工場建設のため長澤寸美遠を招聘 11 社名を帝国ミシン株式会社に変更 「蛇の目ミシン」商標、正式認可 12 川本日日出生、中国市場を開拓。国産ミシン最初の海外輸出。商標名は「SEA-GULL」	- 輸出入統制始まる - 月賦販売流行(金額40~50円、品物では洋服、自転車など)
1936	4 前田増三、大阪支店に入社、ミシンの海外輸出を促進 5 日本初のミシン量産工場、小金井工場竣工 6 工場敷地内にミシンテーブル製造工場を建て、帝国ミシン木工部を開設 8 本社を日本橋区江戸橋の加賀ビル内に移す 11 恵美須工場閉鎖	2 2.26事件
1937	1 本社内に「輸出部」発足 3 小金井工場新館完成 5 販売員育成指導のため「Our Salesman-ship」を刊行 11 小瀬、東京ミシン製造工業組合の初代理事長に就任 - 第1回支店長会議を開催	7 盧溝橋事件、日中戦争勃発 9 輸出入品等臨時措置法公布 戦時経済体制に入る
1938		4 国家総動員法公布
1939	1 工場生産拡充のため、少人工募集の対策を講じる	7 日米通商条約廃棄、国民徴用令公布
1940	5 ミシンの公定価格決定により、月掛予約販売は大きな打撃を受ける 7 下期(7月)以降の月掛予約販売新規契約を停止	
1941	7 工業用電動ミシンおよび特殊ミシンの本格生産に入る 11 埼玉県羽生町の羽生鉄工所を買収し、羽生工場として中ガマを製造	4 日ソ中立条約調印 8 日米交渉開始 12 真珠湾を攻撃、太平洋戦争勃発 - 防空ずきん、もんぺ、ゲートル姿急増

年	ジャノメの出来事	社会の出来事
1942	<ul style="list-style-type: none"> 3 国内における月賦販売活動を停止 7 三菱重工業の要請により、陸軍戦車部品の治工具製作を開始 12 当社ミシン生産額が全国産ミシンの50%に達す 	<ul style="list-style-type: none"> 4 米機、日本初空襲
1943	<ul style="list-style-type: none"> 5 塩谷製針研究所に出資、広島製針工場としてミシン針の製造を開始 6 海軍艦政本部より沖電気(現沖電気工業)との業務提携を申し入れられる 小野連三社長、小瀬専務以下全役員が退陣、経営権を沖電気へ移譲 	<ul style="list-style-type: none"> 7 鉄製品製造制限規則に家庭用ミシンが追加される 10 統制会社令、軍需会社法公布
1944	<ul style="list-style-type: none"> 2 社名を帝国精機製造株式会社に変更 軍部の要請により音響兵器(水中電波探知機)を製造 	<ul style="list-style-type: none"> 11 東京・大阪大空襲
1945	<ul style="list-style-type: none"> 3 日本橋加賀ビルの本社が空襲により焼失、本社仮事務所を小金井工場内に設置 国内五十余の直営支店を全面閉鎖 8 小金井工場におけるミシンの生産再開 9 社名を帝国ミシン株式会社に復す 	<ul style="list-style-type: none"> 3 東京夜間大空襲 8 広島、長崎に原子爆弾投下される 終戦(15日)
1946	<ul style="list-style-type: none"> 1 「帝国ミシン従業員組合」結成 6 ミシン製造会発足 前田増三の呼びかけにより家庭用ミシンの規格寸法統一に取り組む 7 社内に旧役員復帰運動起きる 12 年産1万337台 	<ul style="list-style-type: none"> 11 日本国憲法公布
1947	<ul style="list-style-type: none"> 2 旧役員復帰運動に敗れ、前田・高木正一・阿部久明・丸山幸一等幹部13名が退社 9 蛇の目ミシン販売株式会社を銀座3丁目に設立 	<ul style="list-style-type: none"> 2 ミシン製造会により、HA-1型の標準図面が完成 4 労働基準法公布、独占禁止法公布 - もんぺ漸減、スカート漸増
1948	<ul style="list-style-type: none"> 9 会社直営の蛇の目ミシン販売所を丸ノ内に開設、代理店募集を行う 11 本社を小金井工場内に移転 12 特約代理店200店に及び 	<ul style="list-style-type: none"> 5 ミシン製造会を改組し、日本ミシン工業会を設立 10 GHQ、海外渡航を許可 - 男性のアロハシャツ、リーゼントスタイル流行 - 女性の超ロングスカート、いかり肩フレアコート流行
1949	<ul style="list-style-type: none"> 1 社名を蛇の目ミシン株式会社に変更 - HA-1の量産開始 	<ul style="list-style-type: none"> 2 部品を含めた家庭用ミシンの全国規格寸法が統一される(家庭用HA-1型) 4 1ドル=360円の単一為替レートを設定 5 東京、大阪、名古屋三証券取引所再開 6 工業標準化(JIS)法(現産業標準化法)制定 11 ノーベル物理学賞に湯川秀樹
1950	<ul style="list-style-type: none"> 2 東京国税局の差し押さえ処分を受ける 3 銀行取引の停止処分を受ける 4 山田忍三を招聘し、社長に就任 5 山田社長の整理方針、更生案が成案を得る 6 月産2,000台を目標に生産再開 蛇の目産業株式会社設立 	<ul style="list-style-type: none"> 6 朝鮮戦争勃発
1951	<ul style="list-style-type: none"> 2 蛇の目ミシン東北販売株式会社を仙台に設立、東北地区における卸販売および月賦販売を開始 9 蛇の目ミシン関西販売株式会社を京都に設立、関西地区における卸販売および月賦販売を開始 	<ul style="list-style-type: none"> 1 ミシン公定価格撤廃 6 朝鮮戦争休戦の影響による繊維相場暴落、繊維不況 9 日米安全保障条約調印
1952	<ul style="list-style-type: none"> 4 蛇の目ミシン東京販売株式会社を東銀座に設立、都内において月賦販売ならびに月掛予約販売を実施 蛇の目洋裁学院創立 5 ジグザグミシンの開発に着手 12 特約代理店400店に及び 	<ul style="list-style-type: none"> 5 メーカー事件
1953	<ul style="list-style-type: none"> 1 山田・嶋田の「伊豆山会談」 2 嶋田・川本・前田等11名が蛇の目ミシン東京販売株式会社に入社、復帰を果たす 7 直営組織を基盤とした月掛予約・月賦販売を開始 8 蛇の目ミシン東京販売と蛇の目ミシン関西販売を統合し、蛇の目ミシン販売株式会社とする 11 毎日新聞社主催「第2回新日本工業デザイン審査」において、小杉二郎デザインの320型ミシンが特選第一席となる 	<ul style="list-style-type: none"> 2 NHK、テレビ放送開始 4 日米友好通商航海条約 7 朝鮮戦争休戦協定調印 8 民間放送テレビ放送開始

年	ジャノメの出来事	社会の出来事
1953	12 第1回「花嫁大懸賞特売」を実施	
1954	4 蛇の目産業と蛇の目ミシン販売を合併し、社名を蛇の目ミシン工業株式会社とする 6 HL-2 320型の量産に入る	4 第1回日本国際見本市、大阪で開催 7 防衛庁、自衛隊発足
1955	2 PR誌「ジャノメモード」創刊	3 日本生産性本部設立 12 原子力基本法公布
1956	4 HA-1とHL-2が、業界初の「JIS規格合格品」に指定され、JISマーク表示許可 12 直営支店数100店に及び	12 日本の国際連合加盟
1957	7 当社初のセミオートジグザグミシン532型完成、輸出される 12 小金井工場、「工業標準化実施優良工場」として東京通商産業局長賞を受ける 輸出用セミオートジグザグミシン534型開発	1 南極に昭和基地設営 3 日本銀行、公定歩合引き上げ(金融引き締め政策)
1958	10 小金井工場にマンモス機械工場完成	12 一万円札発行 - 家庭電化進む
1959	2 国産ミシン1,500万台達成記念式典挙行 4 ツートンカラーの直線縫ミシン HL-2 350型発売 8 本社を中央区日本橋2丁目大同ビルより中央区日本橋通3丁目4番地に移転 10 輸出用セミジグザグミシン553型開発 三光ミシン工業株式会社を買収	4 皇太子(後の明仁上皇)ご成婚 9 伊勢湾台風
1960	5 アメリカ、ニューホーム・ソーイングマシン社買収の調印式行われる 9 ニューホーム・ソーイングマシン社(現ジャノメアメリカ株式会社)発足	1 日米新安保条約調印 9 カラーテレビ本放送開始 12 国民所得倍増計画が閣議決定される
1961	4 フルオートジグザグミシン560型および職業用ミシン761型全国一斉発売 セミオートジグザグミシン532型国内発売 5 嶋田卓彌 社長に就任 10 関東・東海・関西の各支店でジグザグ教室を開講 11 八王子市・高尾に10万㎡の土地を買収 12 直営支店数325店に及び	4 ソ連、初の有人宇宙飛行 5 韓国に軍事クーデター 資本取引の自由化実施 7 株式大暴落。金融引き締め
1962	9 東京証券取引所市場第二部へ上場 10 新製品発売を記念して「アベックセール」大懸賞打ち出し	10 貿易自由化始まる(88%) 金融引き締め解除、景気回復始まる - 夏、スーパーマーケットの進出
1963	1 大阪証券取引所市場第二部に上場 4 蛇の目電機株式会社設立 9 ダイカスト工場竣工 11 東証・大証一部へ昇格 12 直営支店数450店に及び	11 アメリカ・ケネディ大統領暗殺、通信衛星で日米間テレビ衛星中継 - 農家人口・戸数の減少続く
1964	7 ドリーナミシン有限会社設立(西ドイツパフ社との合併会社) 10 東京オリンピック開催記念モデル「ハイドリーム」670型発売 八王子市・高尾に蛇の目ミシン技術研究所竣工 11 東海木工株式会社、蛇の目精器株式会社に社名を変更 12 ミシン業界初の月間出荷6万台突破を達成	4 OECD(経済開発協力機構)加盟 10 東京オリンピック開催 東海道新幹線開業 - ニットウェア、ノースリーブ流行
1965	3 蛇の目不動産株式会社設立 「ハイドリーム」670型、グッドデザイン賞を受賞 9 フルオートジグザグミシン「ハイエース」671型発売。ジグザグミシンの付属装置「フラワーステッチ」発売 中央区京橋に本社ビル完成、3か所に分散していた本社機能を集約 商標レタリング「蛇の目ミシン」を「ジャノメミシン」に変更 10 「ハイハイセール」始まる	6 日韓基本条約調印 10 ノーベル物理学賞に朝永振一郎
1966	10 大型コンピュータIBM360を導入、電算室の開所式を行う	5 中国・文化大革命起こる 6 国民祝日法が改正され、敬老の日・体育の日など決まる

年	ジャノメの出来事	社会の出来事
1967	2 京都証券取引所に上場 4 スーパーフルオートジグザグマシン「ダイヤルスーパー」672型発売 蛇の目精密工業株式会社設立	6 中東戦争勃発
1968	3 当社株式、東京証券取引所貸借銘柄に指定される 10 ヨーロッパ・ジャノメマシン(現ジャノメUK)株式会社設立 11 前田増三 社長に就任	7 郵便番号制発足 9 水俣病を公害と認定 10 ノーベル文学賞に川端康成
1969	4 台湾・ジャノメマシン(現ジャノメ台湾)株式会社設立 8 沖縄蛇の目販売株式会社設立 11 蛇の目金属工業(現ジャノメダイカスト)株式会社設立 12 オーストラリア・ジャノメマシン(現ジャノメオーストラリア)株式会社設立	5 初の公害白書発表 いざなぎ景気(好況長期継続新記録) 7 アメリカのアポロ11号、月面着陸に成功
1970	4 日本万国博覧会記念モデル「ダイヤルスーパー'70」680型発売 小瀬、勲三等瑞宝章を受章 5 当社初の家庭用全回転ガマを装着した輸出用672型発売 7 女子学生向けの夏休みジグザグ教室、全国一斉に開講 8 「ダイヤルスーパー'70」、グッドデザイン賞を受賞 9 当社、マシン生産累計1,000万台達成 10 株式会社蛇の目電算センター(現ジャノメクレディア)設立 12 直営支店数530店に及び	3 大阪で日本万国博覧会開幕 よど号ハイジャック事件
1971	4 創業50周年記念モデル、スーパーフルオートジグザグマシン「ジャノメトピア」801型発売 5 創業50周年を記念して、年7分特配を発表 10 蛇の目電算センター、「インプリンター」発売 創業50周年記念式典挙行(於：ホテルオークラ)	8 アメリカ・ニクソン大統領、ドルと金との交換停止など、ドル防衛緊急対策を発表(ニクソン・ショック)
1972	4 ホームソーイング教室開講 「ジャノメフィットパターン」発売 12 「トピアエース」802型発売	2 冬季オリンピック・札幌大会開催 5 沖縄返還、沖縄県発足 6 ウォーターゲート事件 9 日中共同声明発表、日中国交回復
1973	9 千葉に柏ソーイングセンター開設 10 大阪ソーイングセンター開設	1 ベトナム和平協定、パリで正式調印 8 韓国の金大中誘拐事件発生 10 エジプト・シリア軍、イスラエルと戦闘開始(第四次中東戦争) OPEC(石油輸出国機構)、原油価格の値上げと原油生産の段階的削減を決定(第一次オイルショック)
1974	8 「トピアレーヌ」804型発売 11 高木正一 社長に就任	4 モナ・リザ展、東京国立博物館で開催 5 セブン-イレブン、東京豊洲に1号店開店 8 アメリカ、ウォーターゲート事件でニクソン大統領辞任
1975	1 創業者 小瀬與作死去 3 東京支店ソーイングセンター開設(京橋本社ビル内) 8 コンピュータマシンの開発に着手	4 サイゴン陥落、ベトナム戦争終結 5 イギリス、エリザベス女王夫妻が訪日 7 沖縄国際海洋博覧会開幕 9 昭和天皇・皇后両陛下、アメリカを公式訪問
1976	4 フリーアームマシン「エクセル」813型発売 技術研究所の江口保賢が家庭用全回転ガマの開発で、「科学技術庁長官賞」を受賞	4 中国、北京で天安門事件発生 7 田中角栄前首相、ロッキード事件で逮捕 9 中国、毛沢東共産党主席死去
1977	11 カナダ・ジャノメマシン(現ジャノメカナダ)株式会社設立 12 直営支店数540店に及び	5 領海12カイリ、200カイリ漁業水域設定法案、可決成立 9 日航機ハイジャック、ダッカ空港に強制着陸 12 リニアモーターカー、世界初の浮上走行に成功
1978	3 ニューゼaland・ジャノメマシン(現ジャノメニューゼaland)株式会社設立 5 「電子エクセル」814型、815型発売	5 新東京国際空港(現成田国際空港)開港 8 日中平和友好条約調印 12 OPEC、原油価格値上げを発表(第二次オイルショック)

年	ジャノメの出来事	社会の出来事
1979	2 三光ミシン工業、トピア工業株式会社に社名を変更 4 国産初のコンピュータミシン「メモリア」5001型発売	3 アメリカ・スリーマイル島原発で放射能漏れ発生 6 東京サミット開催 10 韓国、朴正熙大統領暗殺
1980	9 真空注型脱泡装置を発売 10 アメリカのシアーズ・ローバック社と輸出取引契約締結	1 エジプトとイスラエル、国交樹立 6 大平正芳首相急死、内閣総辞職 7 モスクワ・オリンピック開幕、IOC加盟国ボイコット 9 イラン・イラク戦争勃発
1981	4 蛇の目開発株式会社設立 6 斎藤悟 社長に就任 11 ロッカー体型ミシン「ツーインワン」624型発売	1 アメリカ、レーガン大統領就任 5 フランス、ミッテラン大統領就任 9 フランス、パリ〜リヨン間でTGV運行開始 10 ノーベル化学賞に福井謙一
1982	10 「ジグザグ教室」と「ホームソーイング教室」を統合・再編成し、新たに「ソーイングクラフト教室」発足	2 日航機羽田沖墜落 4 フォークランド紛争勃発 6 東北新幹線開業 11 上越新幹線開業
1983	6 「メモリークラフト6000」発売 カラープリンター「CP-1」開発 8 当社グループ ミシン生産累計2,000万台達成 10 コンパクトFDD「ジャノメFMD-80」開発 12 「メモリークラフト6000」、グッドデザイン賞を受賞	4 東京ディズニーランド開園 5 日本海中部地震発生(M7.7) 9 大韓航空機をソ連空軍機が撃墜
1984	4 ジャノメスポーツプラザ高尾オープン エレクトロプレス「JP-20」を蛇の目電機にて発売 5 「全自動真空注型装置8100」発売	9 全斗煥大統領、現職韓国大統領として初来日 12 イギリス・中国、香港返還合意文書に調印
1985	4 ニューホーム社創業125周年記念式典を挙げる 5 羽毛ふとん「ジャノメミシン・エアミー」発売 「ジャノメロック」782型発売 8 ジャノメ・レディス制度発足 9 真空多機能成型装置開発、簡易成型製品の受注を開始 12 空気清浄機発売	3 ゴルバチョフ、ソ連共産党書記長就任 4 電電公社がNTT、日本専売公社がJTに民営化 8 日航機、群馬県上野村・御巣鷹尾根に墜落 9 G5でプラザ合意、以降円高が加速
1986	2 当社株式注意銘柄指定 4 CAI教育事業開始 5 第1回蛇の目ミシン協力会総会開催 6 コンピュータネーム刺しゅう機発売(MIZUNOブランド) 「コンビDX2000」発売 小宮山宇一 社長に就任、斎藤洋 副社長に就任 9 雇用販売員制度発足 12 エレクトロプレス「ELECTRO PRESSシリーズ」発売	1 アメリカ、スペースシャトルが打ち上げ直後に爆発 4 ソ連、ウクライナ・チェルノブイリ原発で大規模爆発事故発生 男女雇用機会均等法施行 11 伊豆大島・三原山が噴火、全島民が島外に避難
1987	1 自由が丘にジャノメ・ソーイング・アトリエ「TASTY」開店 2 フランチャイズ1号店「FCジャノメ紋別」開店 3 光進31,000,000株、小谷光浩3,000,000株名義書き換え(光進保有32,556,000株、ナナミ保有22,529,000株) 4 蛇の目興産株式会社設立、パブレストラン「うすげぼー」開店 5 「センサークラフト7000」発売 6 小谷氏取締役就任 8 サッカー練習機「キックマスター」発売 収納ベッド「ひろ〜い」発売 9 トイレ脱臭機「ニオイドロボー」発売 10 台湾ジャノメミシン販売株式会社設立 12 インスタント証明写真用カメラ「フォトミラー」発売 サハ・パタナ・インターホールディング社とタイ国での合併会社設立の契約調印	4 国鉄が分割・民営化、JRグループ7社発足 NTTが携帯電話サービス開始 10 ニューヨーク株式市場大暴落(ブラックマンデー)、世界同時株安 ノーベル生理学・医学賞に利根川進
1988	3 レストラン「蘭うすげぼー」、スポーツプラザ高尾内に開店 当社株式株主数不足により上場基準抵触(猶予期間1年) 4 小宮山社長辞任 5 斎藤洋副社長 社長代行に就任	2 韓国、盧泰愚大統領就任 3 青函トンネル開業 東京ドーム完成 4 瀬戸大橋開通

年	ジャノメの出来事	社会の出来事
	5 アメリカのシアーズ・ローバック社よりパートナーズ・イン・プログレス(PIP)賞が贈られる(以降2007年度まで21年連続受賞) 6 販売員・集金員資格制度の改定 森田暁 社長に就任 9 ジェーマップ株式会社設立 タイ・ジャノメ(現ジャノメタイランド)株式会社設立 10 リモコン式オートカーテンシステム「開君」発売 株式会社ジェー・シー・エル設立 クリーンバスユニット「湯あがり美人」発売 11 販売員制度改定、新たに雇用契約販売員制度、パートレディス制度を導入 12 毛筆プロッター「ふでがき」発売	7 海上自衛隊潜水艦「なだしお」と遊漁船「第一富士丸」衝突 8 イラン・イラク戦争終結
1989	1 新企業理念公表 2 株式会社ジャパー設立 5 タイ工場竣工、ミシン用モーター・コントローラー生産開始 6 株式会社ジェー・ピー・エス設立 機構改革を実施(事業部制の導入他) 7 池袋に「スパイス・フェスタ」開店 小谷、証券取引法違反で逮捕 8 ジェー・シー・エルよりナナトミに300億円融資 9 本社1階にJ-PARKオープン 株式会社ユーコム設立 10 簡易型製造装置「MIM(ミムちゃん)」発売 11 企業年金制度導入 森田社長辞任、斎藤洋 社長に就任 ニューホームクレジット株式会社設立 12 「シクレール」ブランドで化粧品事業進出 「湯あがり美人(屋内型)」をジェー・シー・エルで発売	1 昭和天皇崩御、「平成」と改元 4 消費税導入(3%) 6 中国、第二次天安門事件 9 文部省、「大学設置基準」改正 11 ベルリンの壁崩壊
1990	1 直営支店で「湯名人」発売 全社の企業変革運動「ジャンプアップ70」発表 5 集金員制度廃止 6 世界初の刺しゅう機能付き家庭用コンピュータミシン発売 7 ドリーナミシン有限会社清算発表 JANOME J's CLUBカード発行 9 小谷取締役辞任 10 蛇の目精器・蛇の目電機・蛇の目精密工業・蛇の目金属工業を合併し、それぞれ小金井第二・高尾第一・高尾第二・山梨工場とする 生産子会社4社統合に伴い技術研究所、各工場にグループ制導入	8 イラク軍、クウェートへ侵攻 10 東西ドイツ統一 11 天皇即位の礼 長崎県、雲仙普賢岳が200年ぶりに噴火
1991	1 斎藤洋社長辞任、奥村正巳 社長に就任 2 創業70周年記念モデルとして、刺しゅう機能付きコンピュータミシン「セシオ(SECiO)」とジグザク&ロックミシンコンビ「2300SX」発売 3 小谷を恐喝容疑で告訴 当社株主問題の処理を含む再建計画を発表 4 「湯名人コンパクト」発売 5 経営構造改革推進委員会の答申(経営構造改革3カ年計画)出る 6 経営構造改革実行委員会発足 アマダグループと産業機器の共同開発に関する業務提携 クリーンバス事業部が発足 ソ連向けに家庭用ミシンの直接輸出開始 9 小金井地区の2工場を統合し小金井工場とし、高尾地区の2工場を統合し高尾工場とする 10 「スケッチランドIS型」発売 育児休業制度・フレックス定年制度を導入 タイジャノメ、ミシン組立ライン完成 11 蛇の目従業員持株会発足 フレックスタイム制度を導入 12 ジェー・シー・エル特別清算申立て、高尾地区土地・建物の一部を売却	1 多国籍軍によるイラク軍攻撃、湾岸戦争勃発 2 バブル景気(1986年12月~1991年2月)終結 6 東北・上越新幹線、全線開業 12 ソ連崩壊
1992	1 ユーコム、特別清算申立て 4 小谷・光進、破産宣告 「New湯名人」発売	4 育児休業法施行 9 スペースシャトルに毛利衛飛行士が搭乗

年	ジャノメの出来事	社会の出来事
1992	<ul style="list-style-type: none"> 5 24時間風呂協議会設立、当社が幹事就任 8 日立家電(現日立製作所)とグリーンバス供給契約締結 当社ミシンの年間輸出台数が10万台を突破 10 社友オーナー店制度発足 11 台湾ジャノメ工場増築 	
1993	<ul style="list-style-type: none"> 2 当社製マグネシウム鋳造品を搭載した天文衛星「あすか」が打ち上げに成功 3 エレクトロプレス「JP-3002」発売 4 卓上ロボット「JR500」発売 6 アルカリイオン整水器「クリスタルメイト」発売 観賞魚飼育システム「クリスタルパーク」「ロカメイト」(ろ過装置単体)発売 末永貞二 社長に就任 8 株主2人が元社長らに対し、株主代表訴訟を提訴 高尾新工場(現東京工場)竣工 10 24時間風呂を松下電工(現パナソニック)と共同受注開始 11 「バス・エース」を北陸電力子会社と共同受注開始 	<ul style="list-style-type: none"> 5 サッカーJリーグ発足 11 欧州連合(EU)発足
1994	<ul style="list-style-type: none"> 1 六角穴付き止めねじ自動供給機「ろっかくくん」発売 4 台湾ジャノメ創立25周年記念式典挙行 8 本社機能が京橋本社と小金井本社の2つに分かれる 9 自動洗浄機能付き「湯名人スーパー」発売 10 コンピュータミシン「セシオ EX」発売 11 卓上ロボット「JR750」発売 	<ul style="list-style-type: none"> 7 製造物責任法(PL法)公布 9 関西国際空港開港 10 ノーベル文学賞に大江健三郎
1995	<ul style="list-style-type: none"> 2 当社グループ ミシン生産累計3,000万台達成 3 社内報「エコ」休刊 当社ミシンの年間海外販売台数が100万台を突破 4 台湾ジャノメ、ミシン生産累計1,000万台達成 12 「バス・エースGX」発売 台湾ジャノメISO9002認証取得 	<ul style="list-style-type: none"> 1 阪神・淡路大震災発生 3 地下鉄サリン事件
1996	<ul style="list-style-type: none"> 3 本社1階に「ぼすたるプラザ」オープン 5 エレクトロプレス「JPシリーズ」発売 9 電力3社との共同開発による深夜電力対応型家庭用24時間風呂「バス・エースGXN」発売 	<ul style="list-style-type: none"> 6 病原性大腸菌O-157食中毒流行 12 レジオネラ属菌騒動 - 携帯電話急増
1997	<ul style="list-style-type: none"> 1 蛇の目不動産・ニューホームクレジットの清算発表 2 第3次経営構造改革中期計画発表 3 京橋本社ビル売却 小谷300億円恐喝事件、地裁判決(懲役7年) 末永社長辞任 4 関浩一 社長に就任 7 「湯名人スーパーZ」発売 10 新経営構造改革計画(Sプラン)発表 12 株式会社ジャノメ北海道販売設立 希望退職募集(1998年1月15日付223名) 高尾工場 ISO9002認証取得 ジャポール清算 	<ul style="list-style-type: none"> 4 消費税率5%に引き上げ 7 イギリスから中国へ香港返還 アジア通貨危機 11 北海道拓殖銀行、山一證券が破綻 12 地球温暖化防止京都会議で「京都議定書」採択
1998	<ul style="list-style-type: none"> 1 小金井工場の土地売却 2 小金井工場機能を高尾工場に統合、名称を「東京工場」に変更 サービス事業部門をジェー・ピー・エスに統合し、名称を株式会社ジャノメサービスとする 4 ジャノメラテンアメリカ有限公司設立 5 スカラロボット「JSR4400シリーズ」発売 8 「マイロックコンピュータ270A」発売 	<ul style="list-style-type: none"> 2 冬季オリンピック・長野大会開催 4 老年人口が初めて年少人口(15歳未満)を上回る 12 特定非営利活動促進法(NPO法)施行
1999	<ul style="list-style-type: none"> 4 アルカリイオン整水器「湧銘水」発売 5 ニューホーム・ソーイングマシンがジャノメアメリカ株式会社に社名を変更 6 ジャノメヨーロッパ有限公司(現ジャノメヨーロッパ株式会社)設立 執行役員制度導入 10 コーポレートサイト公開 	<ul style="list-style-type: none"> 1 欧州に単一通貨「ユーロ」誕生 6 男女共同参画社会基本法施行 10 世界の推計人口が60億人を突破

年	ジャノメの出来事	社会の出来事
2000	<ul style="list-style-type: none"> 2 モバイルコンピュータ搭載ネーム刺しゅう機発売 「バス・エース1000」「バス・エース2000」発売 4 タイジャノメISO9002認証取得 8 ラスベガスにて「Memory Craft10000」発表 高剛性小型卓上ロボット「JR2200mini」発売 10 東京工場ISO14001認証取得 11 「バス・エース4000」発売 12 卓上ロボット「JR2000シリーズ」発売 	<ul style="list-style-type: none"> 4 介護保険制度発足 9 三宅島噴火(7月)で全島避難指示発令 10 ノーベル化学賞に白川英樹 - 「ITバブル」崩壊
2001	<ul style="list-style-type: none"> 3 株主代表訴訟判決(東京地裁)小谷に939億円の損害賠償命令確定。他の旧経営陣の責任は否定されたが株主が控訴 6 刺しゅう機能付きコンピュータミシン「スーパーセシオ」9500型発売 山梨工場(現ジャノメダイカスト)ISO9001認証取得 10 女性用事務服を廃止 	<ul style="list-style-type: none"> 1 中央省庁再編、1府12省庁発足 9 アメリカ同時多発テロ発生 10 アメリカを中心とする多国籍軍、アフガニスタンに侵攻開始 11 WTO(世界貿易機関)、中国の加盟を承認
2002	<ul style="list-style-type: none"> 1 新3カ年計画発表 3 ジャノメヨーロッパをジャノメオランダ株式会社に社名を変更 4 山梨工場を分社化、ジャノメダイカスト株式会社設立 5 台湾ジャノメISO14001認証取得 6 ジャノメダイカストタイ(現ジャノメダイカストタイランド)株式会社設立 11 当社グループ、ミシン生産累計4,000万台達成 	<ul style="list-style-type: none"> 1 EUの共通通貨「ユーロ」流通開始 4 小・中学校新学習指導要領に移行、完全週5日制導入 5 FIFAワールドカップ日韓共同開催 7 工場等制限法廃止 8 住民基本台帳ネットワーク(住基ネット)稼働 10 ノーベル物理学賞に小柴昌俊、化学賞に田中耕一
2003	<ul style="list-style-type: none"> 1 技術研究所内に産業技術研修センター開設 2 大阪証券取引所上場廃止 4 一般職と総合職の区分廃止 6 加藤澄一 社長に就任 8 「湯名人スーパーCL」発売 9 小谷300億円恐喝事件、上告棄却(懲役7年確定) 10 スカラロボット「JSシリーズ」発売 	<ul style="list-style-type: none"> 3 米英軍がイラク攻撃開始 4 日本郵政公社発足 新型肺炎SARSが世界に拡大 5 個人情報保護法公布 12 テレビ地上デジタル放送開始
2004	<ul style="list-style-type: none"> 2 蛇の目ミシン労働組合と蛇の目ミシン従業員組合が合併し、蛇の目ミシン従業員組合と称す エレクトロプレス「JPEシリーズ」発売 3 ジャノメ北海道販売解散 5 新2カ年計画(Step2PLAN)発表 日本ホビーショーに初出展 6 高速直線ミシン「COSTURA767DB」発売 7 ジャノメダイカストタイISO9001認証取得 9 小型卓上ロボット「JR2000Nシリーズ」発売 11 台湾ジャノメ、ミシン生産累計2,000万台達成 12 タイジャノメISO14001認証取得 	<ul style="list-style-type: none"> 1 自衛隊のイラク派遣開始 3 労働者派遣法改正 9 原油価格高騰 10 新潟県中越地震発生 12 スマトラ島沖大地震発生
2005	<ul style="list-style-type: none"> 3 研究開発本部ISO9001認証取得 5 JIAM2005に家庭用ミシンで初出展 6 「円貨建転換社債型新株予約権付社債(MSCB)」発行決議、25億円払込期日 本社にて「ワール・ビズ運動」展開 7 エレクトロプレス「JPシリーズ4」発売 8 MSCB転換完了、発行済株式総数172,064,320株、資本金88億7,300万円に 10 国際航業株式10,635,000株(@506円)、ジェイ・ブリッジに売却 蛇の目吉祥寺ビルに「ショップ吉祥寺」オープン 11 第2回MSCB発行決議 12 第2回MSCB25億円払込期日 	<ul style="list-style-type: none"> 2 京都議定書発効 中部国際空港開港 3 愛知万博開幕 4 個人情報保護法全面施行 12 耐震強度偽装問題発覚
2006	<ul style="list-style-type: none"> 1 第2回MSCB転換完了、発行済株式総数184,083,550株、資本金101億2,300万円に コミットメントライン設定契約締結(総額50億円：りそな、あおぞら、三菱東京UFJ、三井住友) 大型刺しゅう機能内蔵コンピュータミシン「セシオ11000」発売 2 第3回MSCB発行決議 3 第3回MSCB25億円払込期日 飛鳥建設との債務履行控訴訴訟、和解(和解金5億円) 	<ul style="list-style-type: none"> 2 世界の推計人口が65億人を突破 4 JR西日本福知山線脱線事故 5 会社法施行 9 タイで軍事クーデター発生

年	ジャノメの出来事	社会の出来事
2006	<ul style="list-style-type: none"> 4 コンプライアンス委員会発足 第3回MSCB転換完了、発行済株式総数195,214,448株、資本金113億7,300万円に 5 2ヵ年計画(JUMP-2PLAN)発表 6 産業機器 名古屋営業所開設 8 エルナ社(Elna International Corporation)を買収 エルナアメリカ株式会社設立 株式会社サン・プランニングを100%子会社として設立 	
2007	<ul style="list-style-type: none"> 1 ジャノメオランダがジャノメヨーロッパ株式会社に社名を変更 東京国際キルトフェスティバル(東京ドーム)に協賛・初出展 2 宝生ミシン製造株式会社・ホウセイ工業株式会社を買収 3 1頭4針刺しゅう機「MB-4」国内発売 6 16年半ぶりの配当実施(1株当たり2円) 8 ジャノメインダストリアルエクイブメントアメリカ株式会社(JIE-USA)設立 9 「elna6200」「elna3230」「elna3210」国内発売 ジャノメタイランド、ミシン生産累計500万台達成 ジャノメダイカスト新1号棟完成 10 東京工場新2号棟完成 11 家庭用アイロンプレス機エルナプレス「EP53」発売 本社ISO9001認証取得 	<ul style="list-style-type: none"> 1 防衛省発足 2 第1回東京マラソン大会開催 社会保険庁の年金記録不備問題浮上 6 アップル社がアメリカで初代「iPhone」を発売 7 新潟県中越沖地震発生 アメリカでサブプライムローンが問題化 10 郵政民営化スタート
2008	<ul style="list-style-type: none"> 2 ソニーマニュファクチャリングシステムズ(現ソニーグローバルマニュファクチャリング&オペレーションズ)より卓上ロボット事業を譲受、卓上ロボット「CASTシリーズ」発売 4 ジャノメドイツ有限会社設立 ジャノメインダストリアルエクイブメントヨーロッパ有限会社(JIE-Europe)設立 株主代表訴訟判決(東京高等裁判所差し戻し控訴審)旧経営陣5名に583億円損害賠償判決、上告 5 産業機器 福岡営業所開設 7 当社グループ ミシン生産累計5,000万台達成 次世代認定マーク(くるみん)を取得 9 研究開発本部ISO14001認証取得 10 株主代表訴訟判決の上告棄却(差し戻し控訴審判決確定) 	<ul style="list-style-type: none"> 5 中国・四川大地震発生 7 北海道洞爺湖サミット開催 9 アメリカ発のリーマンショックで世界同時不況に 10 ノーベル物理学賞に南部陽一郎・小林誠・益川敏英、化学賞に下村脩
2009	<ul style="list-style-type: none"> 1 大型刺しゅう機能内蔵コンピュータミシン「セシオ11500」発売 4 東京工場新3号棟完成 ジェーマック清算、ジャノメアメリカへ統合 6 眞壁八郎 社長に就任 宝生ミシン製造清算 蛇の目興産清算 7 本社機能を八王子地区事業所へ集約 ジャノメメキシコサービス(現ジャノメメキシコ)有限会社設立 9 トピア工業清算 10 産業機器 大阪営業所開設 	<ul style="list-style-type: none"> 1 バラク・オバマがアフリカ系初のアメリカ大統領に就任 3 日経平均株価、バブル後の安値を更新し7,054円98銭に 5 裁判員制度開始 大学への進学率が5割を超える 6 新型インフルエンザ流行、WHO(世界保健機関)はパンデミックと宣言
2010	<ul style="list-style-type: none"> 1 エルナアメリカをジャノメアメリカに吸収合併 2 高精度石膏鑄造小ロット鑄造法Ⅱによる生産受託サービス開始 3 ピンクリボン運動協賛 5 ジャノメダイカストタイランドISO14001認証取得 7 「メモリークラフト7700 HORIZON」国内発売 8 エレクトロプレス「JP-Sシリーズ」発売 10 中期経営計画「JANOME EVOLUTION 2012」発表 「メモリークラフト7700 HORIZON」「ME830」がグッドデザイン賞を受賞 行動憲章を制定 11 インド「USHA International Ltd.」との業務提携発表 	<ul style="list-style-type: none"> 1 社会保険庁廃止、日本年金機構発足 3 「平成の大合併」終結、市町村数が半減 4 ギリシャ財政危機 6 小惑星探査機「はやぶさ」地球帰還 10 ノーベル化学賞に鈴木章、根岸英一 12 東北新幹線、新青森まで全線開業
2011	<ul style="list-style-type: none"> 4 車楽美機械設備(上海)有限公司(JIE-上海)設立 7 コミュニティサイト「ENJOY! ミシン」を開設 9 「JANOME Institute 2011」開催(アメリカ・フロリダ州オーランド)、「Memory Craft12000」を発表 11 卓上ロボット「JR-Vシリーズ」発売 	<ul style="list-style-type: none"> 3 東日本大震災発生 東京電力福島第一原子力発電所で爆発事故 7 サッカー女子W杯で「なでしこジャパン」優勝 テレビ放送がアナログ放送からデジタル放送に完全移行 8 タイで大規模な洪水が発生

年	ジャノメの出来事	社会の出来事
		10 世界の推計人口が70億人を突破
2012	<ul style="list-style-type: none"> 1 コンピュータミシン「DC6030」発売 2 蛇の目赤羽ビル内に「ジャノメキルトギャラリー」を開設 3 ショップ吉祥寺をリニューアルし、「Bobinage (ボビナーージュ)」オープン 4 確定拠出年金制度導入 10 コンピュータミシン「DC6030」がグッドデザイン・ベスト100を受賞 	<ul style="list-style-type: none"> 5 国内の全原子力発電所が停止 東京スカイツリー開業 10 ノーベル生理学・医学賞に山中伸弥 12 第46回衆議院総選挙で自民党が単独過半数の圧勝、政権交代へ
2013	<ul style="list-style-type: none"> 2 刺しゅう機能付きコンピュータミシン「セシオ9700」発売 3 刺しゅう機能付きコンピュータミシン「ハイパークラフト900」発売 4 刺しゅうダウンロードサイト「刺しゅうのひきだし」オープン ジャノメブラジル有限会社を設立 ジャノメタイランド、ミシン生産累計1,000万台達成 5 直交ロボット「JC-2シリーズ」発売 中期経営計画「JANOME EVOLUTION 2015」発表 6 買収防衛策導入 8 台湾車楽美機械設備股份有限公司(JIE-台湾)設立 「JANOME Institute 2013」「Elna Impact 2013」開催(アメリカ・ネバダ州ラスベガス)、「Memory Craft 15000」を発表 10 当社グループ ミシン生産累計6,000万台達成 11 太陽光発電システム稼働 	<ul style="list-style-type: none"> 5 「マイナンバー法」が成立、2016年から利用開始 6 富士山が世界文化遺産に決定 8 国の借金残高が初めて1,000兆円を突破 9 東京が2020年のオリンピック・パラリンピック開催地に決定 12 特定秘密保護法公布
2014	<ul style="list-style-type: none"> 6 イオン長岡店に「ジャノメソーイングパーク長岡店」オープン 10 卓上ロボット「JR3000シリーズ」発売 11 女性の役員・管理職登用に関する自主行動計画を公表 	<ul style="list-style-type: none"> 4 消費税率8%に引き上げ 6 中東で国際テロ組織「ISIS」が「イスラム国家」樹立宣言 9 御嶽山噴火 10 ノーベル物理学賞に赤崎勇・天野浩・中村修二
2015	<ul style="list-style-type: none"> 3 前払式割賦販売業務廃止 ジャノメダイカスト新3号棟完成 4 直交ロボット「JC-3シリーズ」発売 6 眞壁社長 会長に就任、大場道夫 社長に就任 7 刺しゅう機能付きコンピュータミシン「セシオ14000」発売 8 環境報告書発行 「Impact Institute 2015」を開催(アメリカ・テキサス州サン・アントニオ) ジャノメ台湾、ミシン生産累計3,000万台達成 9 車楽美機械設備(上海)有限公司の支店 深圳分公司を開設 刺しゅう機能付きコンピュータミシン「ハイパークラフト1500」発売 10 コーポレート・ガバナンス基本方針制定 当社普通株式10株を1株に併合し、単元株数を1,000株から100株に変更 ジャノメダイカストがホウセイ工業を吸収合併し、ジャノメダイカスト関西工場とする 	<ul style="list-style-type: none"> 3 北陸新幹線開業 6 改正公職選挙法公布 (選挙権年齢を18歳に引き下げ) 7 アメリカとキューバが国交回復 10 ノーベル生理学・医学賞に大村智、物理学賞に梶田隆章 安全保障関連法成立 11 パリで同時多発テロ
2016	<ul style="list-style-type: none"> 3 女性の役員・管理職登用に関する自主行動計画公表 従業員が仕事と子育てを両立させることができる働きやすい職場環境づくりの自主行動計画公表 5 中期経営計画「JANOME BREAKTHROUGH」発表 6 卓上ロボット「JR3000シリーズカメラ搭載塗布仕様」発売 眞壁会長 一般社団法人日本縫製機械工業会会長に就任 監査等委員会設置会社に移行 8 Bobinage オリジナルミシン「マノン」「カミーユ」「ロマーヌ」発売 9 エレクトロプレス「JPシリーズ5」発売 	<ul style="list-style-type: none"> 1 日銀、マイナス金利政策導入 マイナンバー(個人番号)制度開始 3 北海道新幹線開業 4 熊本地震発生 6 イギリスの国民投票でEU離脱派が勝利 10 ノーベル生理学・医学賞に大隅良典
2017	<ul style="list-style-type: none"> 1 刺しゅう機能付きコンピュータミシン「セシオ9900」発売 4 基板分割ロボット「JR3000ERT」発売 5 「第1回 JANOME European Institute 2017」を開催(ポルトガル・アルガルベ) 6 10年ぶり配当実施(1株当たり10円) 8 「Memory Craft 6700 Professional」と「HORIZON Quilt Maker Memory Craft 15000」の発表会を開催(オーストラリア・シドニー) 「Janome America City Limits Tour」を開催(全米5都市) 1頭7針刺しゅう機「MB-7」発売 9 ディスクロージャー・ポリシーを公表 	<ul style="list-style-type: none"> 1 トランプがアメリカ大統領就任 6 天皇退位特例法成立 7 九州北部で記録的豪雨 日本とEUが経済連携協定(EPA)で大筋合意 国連で核兵器禁止条約採択、日本は不参加

年	ジャノメの出来事	社会の出来事
2018	<ul style="list-style-type: none"> 4 スカラロボット「JS3シリーズ」発売 7 「MYLOCK AIR 2000D」国内発売 8 刺しゅうアプリ「AcuSketch」の配信を開始 スマートフォンやタブレットをワイヤレス操作端末とした小型刺しゅう専用マシン「U521」発売 10 「Memory Craft 6700 Professional」が北米の国際的デザイン賞IDEA 2018のファイナリストに選定される ジャノメUK創立50周年記念イベント「GD50 Anniversary Event」を開催 11 「Memory Craft 6700 Professional」「MYLOCK AIR 2000D」が2018年度グッドデザイン賞をダブル受賞 	<ul style="list-style-type: none"> 6 働き方改革関連法成立 改正民法成立(18歳を成人とする) 7 西日本豪雨 10 ノーベル生理学・医学賞に本庶佑 12 環太平洋パートナーシップ(TPP)協定発効
2019	<ul style="list-style-type: none"> 1 「Air Thread 2000D PROFESSIONAL」がドイツのデザイン賞 iF DESIGN AWARD 2019 を受賞 2 コンピュータマシン「Memory Craft 9450QCP」発売 5 中期経営計画「JANOME 2021 Navigation for the Future」発表 6 大場社長 会長に就任、齋藤真 社長に就任 買収防衛策の廃止 7 ジャノメタイランド創立30周年および新倉庫棟落成記念式典開催 ジャノメ台湾創立50周年およびジャノメ台湾協力会成立40周年記念式典開催 8 「Institute Impact 2019」を開催(アメリカ・ジョージア州アトランタ)、「Continental M7 Professional」および刺しゅう専用マシン「Memory Craft 550E」を発表 「AIR ARTIST (521型)」が北米の国際的デザイン賞IDEA 2019のファイナリストに選定 10 エレクトロプレス「JP-S2シリーズ」発売 ジャノメオーストラリアが設立50周年記念カンファレンスを開催 ジャノメメキシコサービスをジャノメメキシコ有限会社に改称し、メキシコ・ケタロに産業機器販売拠点設立 11 イオン新潟東店に「ジャノメソーイングパーク新潟」をオープン(長岡より移転) 12 当社グループ ミシン生産累計7,000万台達成 統合報告書「JANOME REPORT 2019」発刊 	<ul style="list-style-type: none"> 4 パリのノートルダム大聖堂で火災 5 皇太子徳仁親王殿下即位、「令和」と改元(1日) 9 ラグビーW 杯日本開催 10 消費税率10%に引き上げ ノーベル化学賞に吉野彰 沖縄首里城火災 12 イギリス総選挙で与党保守党が単独過半数を獲得、EU 離脱問題に決着
2020	<ul style="list-style-type: none"> 2 「Continental M7 Professional」がiF DESIGN AWARD 2020 を受賞 4 創業100周年記念ロゴ制定 新型コロナウイルスによる緊急事態宣言発令に伴い、一部直営支店一時休業 「Continental M7 Professional」がレッドドット・デザイン賞のred dot winner 2020 を受賞 10 創業100周年記念マシン「Épolku (エポルク)」発売 創業100周年記念サイトオープン 12 刺しゅう機能付きコンピュータマシン「セシオ9720P」「ハイパークラフト850」発売 	<ul style="list-style-type: none"> 3 WHO、新型コロナウイルス感染症(COVID-19)でパンデミックを宣言 東京のJR山手線に新駅「高輪ゲートウェイ」開業 4 新型コロナウイルス感染拡大で日本国内に初の緊急事態宣言発出 6 中国で香港国家安全維持法施行
2021	<ul style="list-style-type: none"> 2 エレクトロプレス「JP シリーズ 5」両手押しスイッチ仕様発売 3 24時間風呂の販売終了 4 100周年記念企画「これからの100年へ縫いつなげよう」を実施 8 職業用マシン「haute couture (オートクチュール) 1000」を1,000台限定で発売 9 「タンダレス・インサート自動挿入機」発売 10 社名を株式会社ジャノメに変更(10月1日) 日本経済新聞ほかに広告を掲載 創業100周年を迎える(10月16日) 卓上ロボット「JR3000シリーズ」ツインテーブル仕様発売 11 創業100周年記念配当実施(1株当たり15円) 	<ul style="list-style-type: none"> 2 国内で新型コロナウイルスのワクチン接種開始 5 改正少年法公布 6 育児・介護休業法改正(男性産休を新設) 7 東京2020 オリンピック・パラリンピックが1年遅れで開催(~9月) 8 タリバンがアフガニスタン首都を制圧 10 コロナ対応の緊急事態宣言とまん延防止等重点措置が解除 ノーベル物理学賞に真鍋淑郎
2022	<ul style="list-style-type: none"> 3 吉祥寺「Bobinage」オープン10周年 4 サン・プランニングをジャノメサービスに吸収合併 東京証券取引所プライム市場に上場 最高級刺しゅう機能付きコンピュータマシン「Continental M17」を発表 	<ul style="list-style-type: none"> 2 ロシアがウクライナに軍事侵攻を開始 4 東京証券取引所市場区分再編

編集後記

2019年、100周年事業の検討をする中で一番大きな難題が社史の制作でした。当社は50年史を作成して以降、社史・記念誌は作成しておらず「50年史後の歴史をゼロから執筆できるのだろうか？」そんな不安を抱きながらスタートを切りました。

100年史の制作を始めるにあたって「誰に読んでもらいたいのか」「何のために作るのか」を改めて考えることになりました。社員向けか、お客様向けか、投資家向けか、それとも歴史資料としたいのか……。これだ！という答えは見つかりませんでした。今、完成した社史を見返しても特定の読者に向けた内容にはなっていませんが、「何のために作るのか」の答えは見えてきました。お読みいただく方に伝えたいことはいくつかありますが、突き詰めると「当社のこれまでの歩みを辿ることによって、現在の当社を知っていただきたい。そして当社の未来に期待していただきたい。こういったメッセージ性のある社史を作りたい」という思いです。

資料収集の作業も難航しました。本社移転時に処分したのか、一部は散逸してしまったようでした。見つけた資料がいつのものか、何の写真か、その時代背景も判然としないものがあり、当時を知る人が残っていない中、一つひとつ地道に調べながら社史の中に取り込んでいきました。コロナ禍での活動の制約にも苦労しました。そんな中、50年史制作時のまとまった資料を見つけた時には、当時の担当者の苦労を共有できたような気持ちになりました。

また、作成を進めていく中では、色々な出会いがありました。現在の主力商品の当初開発者からは、貴重なお話を伺うことができました。創業者のご子息で元社員の方からは、往時の創業者の様子を聞くことができました。当社商品を愛用いただいている方から心温まるお手紙を頂戴し、ご厚意により本誌に掲載させていただきました。当社の企画にご参加され、多くの方がミシンにちなんだエピソードを寄せてくださいました。100周年事業を通じ、改めて私たちは多くの方々に見守られ、支えられている、という思いを強くしました。

制作開始当初は完成形の明確なイメージは持っていませんでしたが、編集を終えた今、形になったものを見てみると私たちが伝えたかったことは表現できているように思います。これもご支援・ご尽力いただいた皆様のお陰であり、この場をお借りして深く感謝申し上げます。本誌が一人でも多くの方の目に留まれば、これに過ぎる幸せはありません。

2022年6月

総務部 社史編纂事務局

ジャノメ100年史

2022年6月発行

[発行]

株式会社ジャノメ

東京都八王子市狭間町1463番地

[編集・制作]

株式会社ジャノメ 総務部 社史編纂事務局

[制作協力]

株式会社DNPコミュニケーションデザイン

[印刷・製本]

大日本印刷株式会社

東京都新宿区市谷加賀町一丁目1番1号

JANOME