

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、よる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

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。「消費は美徳」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60億円で、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が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。



高木正一社長

「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押し進めていった。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。

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階のレディースセンター(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作れる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。家庭科が嫌いという女性は、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、「アンサンプ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

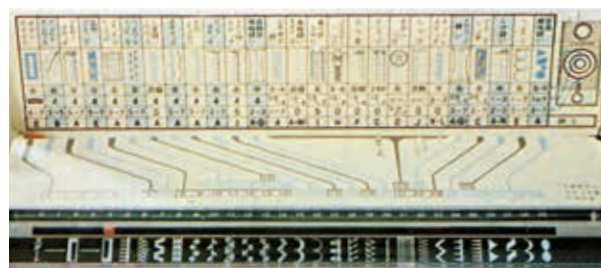


「トピアレーヌ」804型

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、カフス付け、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。

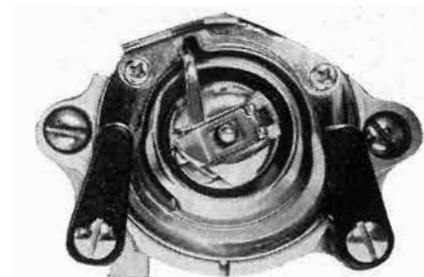
5 科学技術庁長官賞を受賞

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。

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、半回転で頻りに往復するため、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ボビンケースを使い、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。

科学技術庁長官賞を受賞した
江口保賢所長

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つの駆動子を設け、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、その瞬間に糸抜きを行う。駆動子の形状について研究を重ね、円滑な糸抜きを可能とした。

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ノメトピア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、ボ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、台湾ジャノ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の高級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

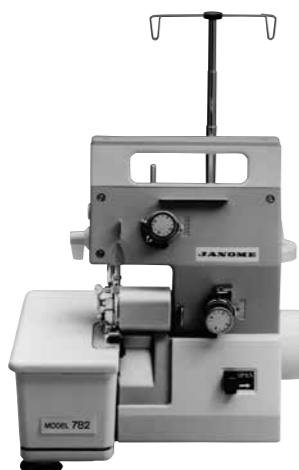


高木 誠社長

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。

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「ジャノメロック」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ノメ・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。



「ジャノメロック」782型



羽毛ふとん「ジャノメミシン・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作ることができる。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勞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を伸ばした。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ISMADAショーにニューホーム社がメモリークラフト



ISMADA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、ここに激しい円高が襲いかかる。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 casting、アーム・ベッド加工、プレス加工、ミシンモ



タイジャノメの初期の工場

ター製造ライン、ミ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

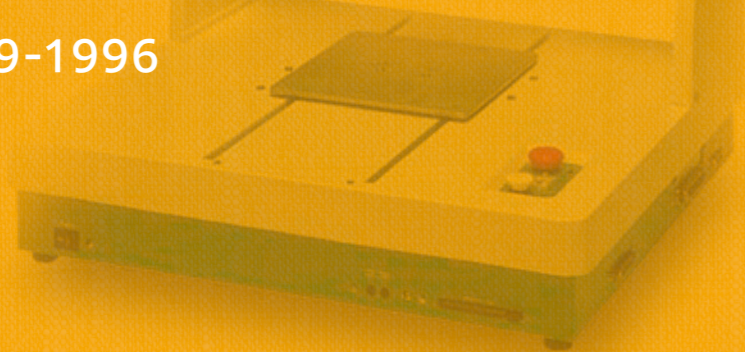
なときに温泉気分で入浴できる。しかも、掃除も水の取り換えの手間も軽減することができる商品である。その仕組みは、保温用熱源のヒーターと浄化・殺菌システム、循環ポンプを一体化したもので、浴水が装置内を循環して温められ浄化される。さらに活性石からカルシウム、ナトリウム、鉄分などのミネラルが溶出し、肌に優しい弱アルカリのミネラルイオン水となる。浴水はヒーターで温められ、湯ぞめしにくいというメリットもある。24時間入浴でき、水道代は大幅な節約になる。

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き、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った。

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いいいのか、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バス・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位に挙げたのは禁煙で、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。

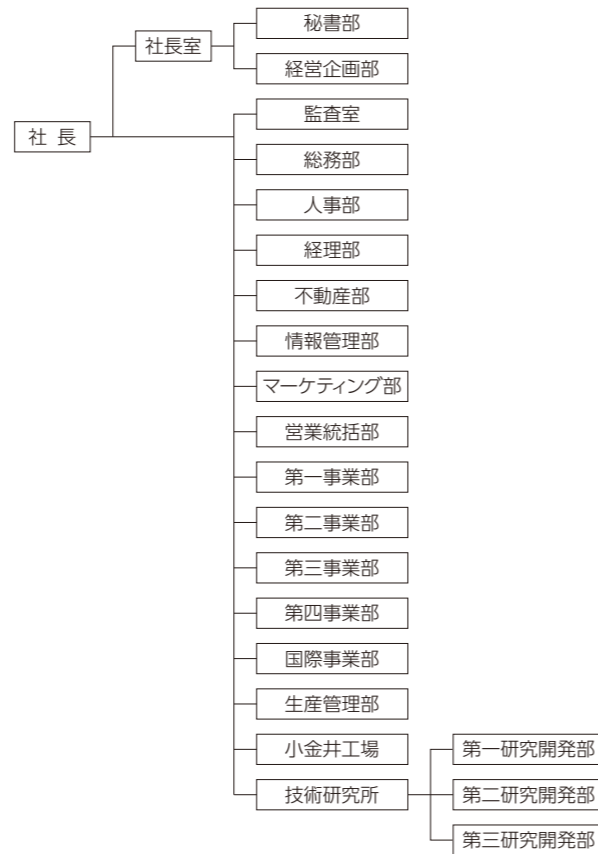


「ジャンプアップ70」啓発ポスター

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。ジャノメ用モーターの生産のほか、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部門となっていった。

また、小金井工場のダイカスト製造部門が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(現ジャノ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密株式会社は、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 旧蛇の目精密

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月にはジャンOME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っと回せば、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

刺しゅうにできれば、という声に応じて開発されたのであった。

1991年度のミシン販売台数は、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。

その後の国内ミシン販売は、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、直営支店に対するミシンの修理・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。



奥村正巳社長

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

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。

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、マ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。マ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線反射望遠鏡のホットマルケース・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・ヨーロッパ有限会社(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



関浩一社長

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建策である。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。経営陣自らも不転の決意で臨みます」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、資金調達の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月にはクリーンパス倍増計画のもと、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ロ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えていった。

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、自動で本体内部を最高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高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」、卓上口ロボット「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。

卓上口ロボットは、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、ピックアンドプレースを可能にし、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。0.3μm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口ロボット

「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、通信機器市場の活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、通信機器をはじめ多様な生産現場で



卓上ロボット「JR2000Nシリーズ」

のニーズにきめ細かに対応し、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プ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、マシンアーム・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、当社のマシン生産の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マシンの生産供給面での寡占化が進み、世界のマ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マ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、コンピュータマ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マシンメーカーであるバイキングマシンAB社が持つ「ハスクバーナ」ブランドの家庭用マシンのOEM供給を開始



ジャノメヨーロッパ株式会社



「Memory Craft10000」

した。2000年度の海外マ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マシン供給を開始した。最高級コンピュータマ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マ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マ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「家庭用マ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。消費者はマシンを購入する際、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、マ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



エルナ社(スイス)



「エルナ・ロータス」

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」

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、そのために日本社土地建物(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、一時期濫訴感があつ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。こちらでも事務所・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、初心者も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っ

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まれている

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。

DC 6030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マシンが多かったが、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になっている。

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マシン。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、マ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、マシン未使用者の「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ジュである。10~30代の若年層を中心に、より付加価値



Janome handmade house Bobinage (ボビナージュ)

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週間にわたリ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マシン「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「ジャノ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ノメインダストリアルエクイップメントを次々



JIE-USA(アメリカ エルクグローブ)



JIE-Europe(ドイツ ビッケンバハ)



名古屋営業所(愛知県名古屋市)

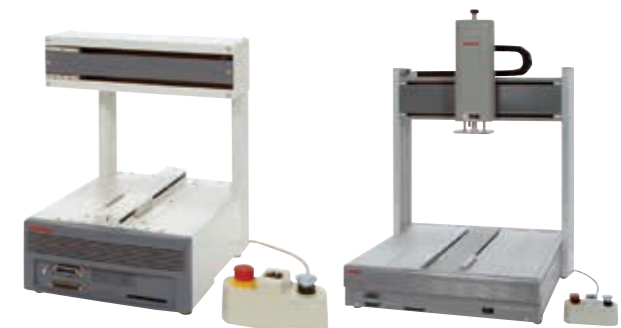


福岡営業所(福岡県飯塚市)

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月に愛知県名古屋市、2008年5月に福岡県飯塚市、2009年10月に大阪府八尾市(2014年3月に大阪府へ移転)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・マニファクチュアリングシステムズ株式会社(現ソニーグローバルマニファクチャリング&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エア 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、高性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。最高級刺しゅうミシンMemory Craft12000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、コンピュータミシン、機械式ミシン、ソフトウエ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

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。



大場道夫社長

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)深圳分公司を開業した。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っ



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、JR3000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「JR3000ERT」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上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JR3000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。

ダイカスト鋳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)



「JPシリーズ5」

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

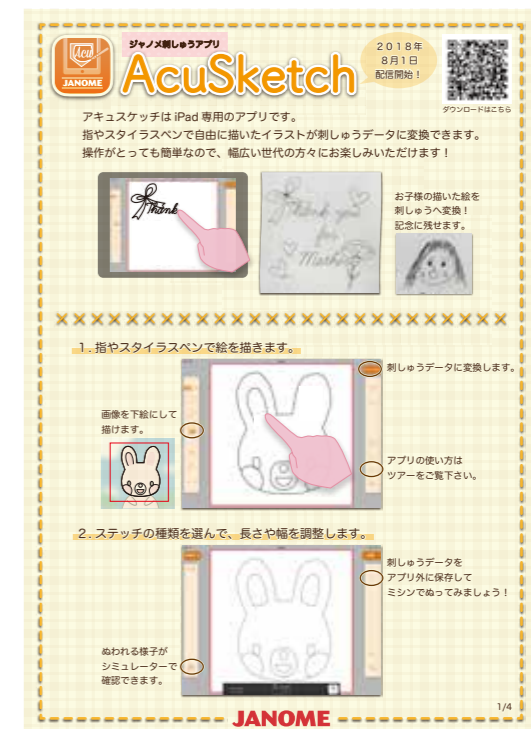
を使ったカウチング刺しゅうデザインも豊富で、作品の幅を広げた。

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、刺しゅうマシンのセシオ、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

コンピュータマシン「Memory Craft 6700 Professional」およびロックマシン「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」

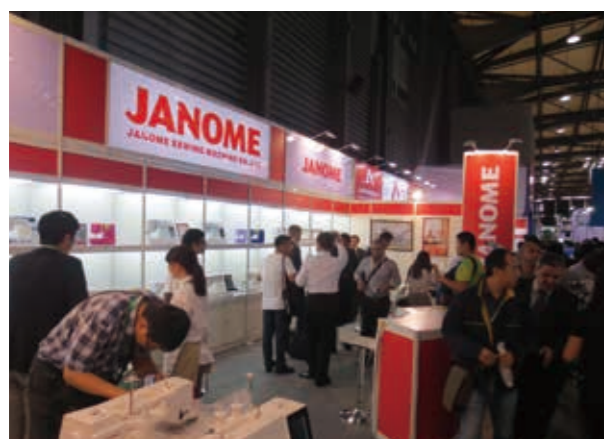
めるなど、3拠点の生産効率を向上させた。

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。



「MYLOCK AIR 2000D」

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。

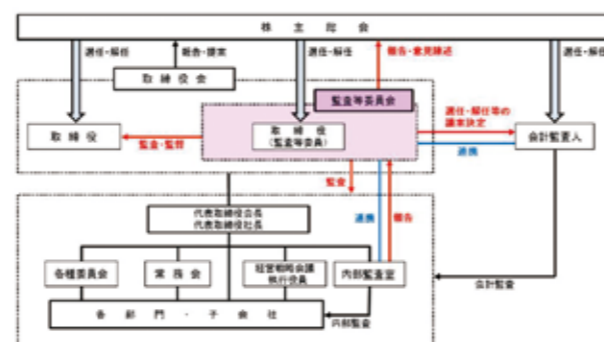
当社は、監査等委員である取締役(任期2年)によっ

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)



(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

ランスのほか、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、ジャノメタイラント社長などを経て、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

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



ミシン生産累計7,000万台達成記念シンボルマーク



「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の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周年記念マシン「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周年記念マシン「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マ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マシンである。当社のコーポレートカラーに深みを足した「CLASSIC RED」、1960年代に発売したマ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マシン「SECiO 9720P」や、刺しゅう機能付きコンピュータマシン「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マ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マシンのシルエットを、HA-1 102型マ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マシン「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、マ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、国産マ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、マ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。

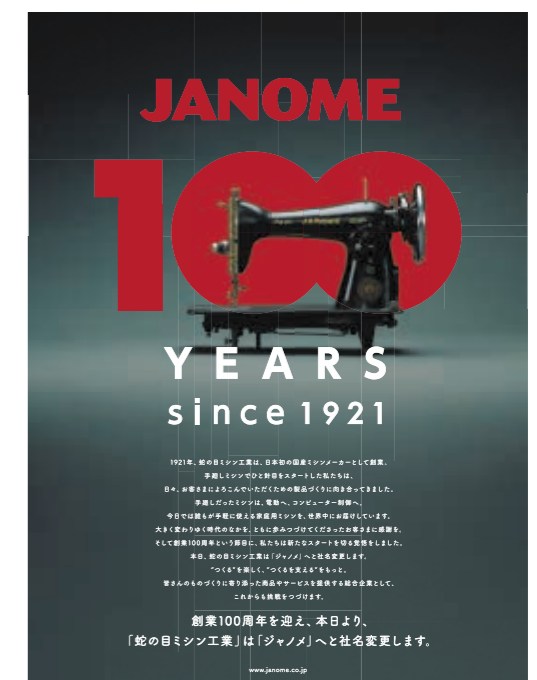
時代が進み、衣料品の供給環境が飛躍的に改善されていく中で、マシンの在り方は大きく変わり、創りた衣服・服飾品を生み出すためのツールとなった。変

わらないのは、マ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。マ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「蛇の目マシン工業株式会社」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。

家庭用マ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・ブランドを持つ、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