

Top

トップと語る

81

interview

三星毛糸株式会社



三星毛糸株式会社 代表取締役社長 **岩田 真吾** 氏

©聞き手／十六総合研究所 代表取締役社長 澤田 大輔

IWATA Shingo

Mitsuboshi Keito Co., Ltd.

既存の枠組みから抜け出しにくいアトツギと、社会実装の場が不足しがちなスタートアップ。双方が交わらずにいては次なる成長は描けないという意味で、「アトツギとスタートアップは混ぜないと危険」なのです。

地方都市に、全国から高い熱量を持ったリーダーたちが集う場所がある。岐阜県羽島市にある「TAKIBI & Co. (タキビコ)」。運営するのは、創業100年を超える老舗繊維メーカー、三星毛糸株式会社だ。ものづくりの伝統技術を基盤としつつも、その活動領域は製造業にとどまらない。「アトツギ」と「スタートアップ」を掛け合わせ、地域や企業の壁を越えて新たな価値を生み出す「共創」への強い信念を原動力に、次々とオープンイノベーションの仕掛けを展開している。

三星毛糸株式会社 代表取締役社長

岩田 真吾 氏

◎聞き手
十六総合研究所 代表取締役社長 澤田 大輔

今回は三星毛糸株式会社の本社をお訪ねし、代表取締役社長 岩田 真吾氏からお話を伺いました。

外資コンサルからの帰還と 「長距離走」への目覚め



十六総合研究所
代表取締役社長 澤田 大輔

●岩田社長(以下、敬称略)：18歳までは「お前は跡継ぎだ」と親に育てられましたが、大学進学を機に東京に出て世界がいかに広いかを知り、跡継ぎであることを忘れて三菱商事に就職しました。その後ボストン・コンサルティング・グループに転職し、コンサルタントとして多くの経営者をサポートするうちに、自らリーダーシップを発揮してビジネスをやってみたいという思いが湧いて

きたのです。その時、自分が跡継ぎだったことを思い出しました。より面白い人生はどちらかと考えると、地方の100年企業を、東京や世界で学んだ知見でアップデートしていく方が断然面白いと思ったのです。27歳の時でした。

—— TAKIBI & Co.の活動や産業観光の牽引役として注目される岩田社長ですが、社会人のスタートは、いわゆるグローバルエリートの間で、なぜ家業に戻られたのですか？

—— 100年企業の変革にあたり、最初は相当苦勞されたのでは？

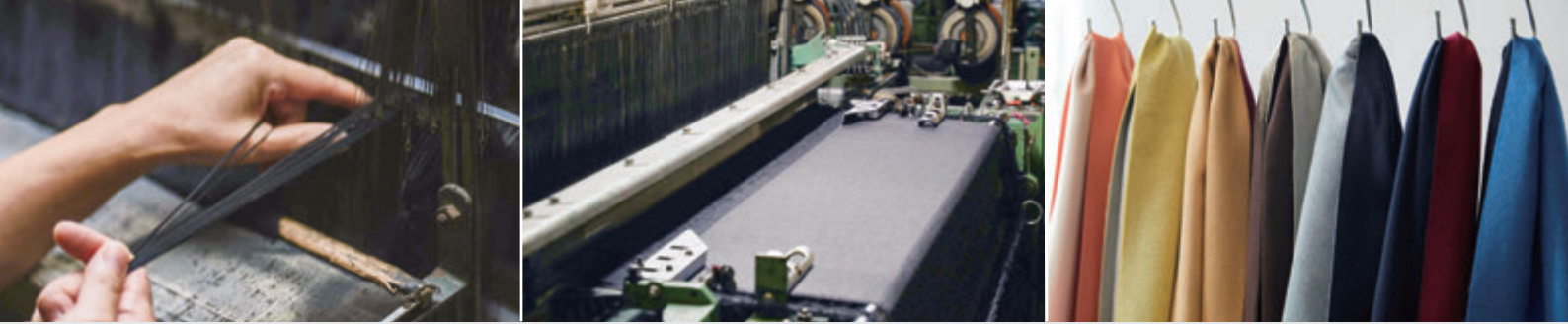
●岩田：戻ってきた時、リーマンショック直後で業績はどん底でした。若気の至りで、コンサルの手法をそのまま適用すればV字回復すると思い込み、KPIを設定して週次会議で社員を詰めまくりました。しかし、数字は横ばいで、社員の顔色は悪くなる一方。そんな時、事業再生を手掛ける先輩と食事をする機会があり、こう言われたんです。

「28歳で社長になるということは、3か月や1年といった短期の話ではなく、20年、30年かけて会社を良くしていく『長距離走』をやっているんだよ。ファンドや上場企業は短い期間で成果を出さないといけないけれど、君はそうじゃない。腰を据えてやればいい」と。

アトツギ×スタートアップ共創基地【タキビコ】

TAKIBI & Co.

2023年7月に発足した、地域や産業の枠を超える共創コミュニティ。三星毛糸株式会社の本社敷地内での焚き火イベント等を通じ、これまで交わりの少なかったアトツギ(事業変革を志す老舗企業)とスタートアップ(新産業創出を目指す新興企業)が集い、長期的な友好関係に繋がる良質な出会い(=クロッシング)を生み出す。



職人の技術と歴史ある織機が織りなす、世界に誇る圧倒的な品質



三星毛糸株式会社
代表取締役社長 岩田 真吾氏

—— 地域に根ざした非上場企業だからこそその戦い方に気づかされた。

●岩田：はい。「ロングターム(長期視点)で物事を見る」ということが許されているのが、私たちの強みなのだと気づきました。そこからは考え方を換え、まずは社員と一緒に汗をかくことから始めました。誰よりも早く入社して工場の鍵を開け、最後まで残って鍵を閉める。自ら生地サンプルを抱えて海外ブランドへ営業に回る。そうした泥臭い実践を経て、業績や社員の待遇を少しずつ改善していきました。2012年、パリで行われる世界最高峰の生地見本市「プルミエール・ヴィジョン」に出展したことをきっかけに、今ではグローバルトップブランドに三星の生地を選んでいただけるようになりました。社員が働く誇りを持

てる環境が、少しずつ形になってきたと感じています。

都市にはできない「身体的体験」が地方の勝ち筋になる

—— なぜ今、TAKIBI & Co.のような新たなコミュニティ拠点を羽島に作られたのでしょうか。全国から名だたるリーダーたちが集まる「誘因」についてもお聞かせください。

●岩田：TAKIBI & Co.を立ち上げる際、最初は便利なコワーキングスペースを作ろうと考えました。しかし、交通アクセスの利便性や規模感という土俵で比較してしまうと、どうしても大都市に軍配が上がってしまいます。羽島という場所で勝負する以上、わざわざ足を運ぶ理由がある目的地(Destination)であり、かつ「都市部には絶対にできないことができる場所」でなければ、と考えたのです。

—— そこで行き着いたのが、拠点名にもある「焚き火」だったのですね。

●岩田：火を使うという根源的なアクティビティは、都市部のオフィスビルでは絶対にできません。条例を確認し、消防署とも連携し安全対策を行った上で、敷地内で焚き火ができる環境を整



焚き火を囲む

対談風景

三星毛糸株式会社 代表取締役社長
岩田 真吾氏 (右)、
十六総合研究所 代表取締役社長
澤田 大輔 (左)

えました。これは地方ならではの長所であるし、アウトドアの盛んな岐阜だからこそその「勝ち筋」の一つだと思っています。

情報や頭脳労働だけならAIに勝てない時代です。文字ならインターネットで読めてしまう。しかし、焚き火の熱さ、おいしさ、空気感、その場を共にする一体感といった「身体的な体験」は人間同士にしかできません。だからこそ、その都会ではできない身体的体験に独自の価値や大きな可能性があると考えています。その結果、各界のトップの方々が、ここで熱い体験を共有してくださっています。

どこでも知識が手に入る時代なので、私はセミナーで得られる情報そのものの価値は相対的に下がってきていると思っています。もちろん知らなかったことを知る価値はありますが、それよりも、共通の話題ができ、「ここが面白かったですね」「実はここが分からなかったです」「じゃあ一緒に聞きに行きましょう」と、後で連絡がとれるような「つながり」ができることに価値があると考えています。マッチングではなく、人と人が交差する「クロッシング」。非日常の「学びと遊び」の場として心を開き、目的を共有できる共創パートナーが集まる仕組みにしています。

アトツギとスタートアップは「混ぜないと危険」

—— 大手老舗企業から全国区のスタートアップまで、多様なプレイヤーがフラットに集まっていますね。

●岩田：TAKIBI & Co.が大事にしているのは「対等性」と「心理的安全性」です。「大企業とスタートアップ」という言葉は上下関係が生まれがちなので、私は「アトツギとスタートアップ」という言葉を使っています。これは単なる「時間軸の長さの違い」であって、どちらが偉いわけでもありません。焚き火に上座も下座もないように、横並びの仲間になることが大事です。また、「フルオープンにはしない」ことも意識しています。誰でもウェルカムにすると信頼関係が醸成されず、「一緒に何かやろう」という具体的な共創の形になりにくい。かといって完全に閉じると、いつものメンバーで同じような話をするだけで進化がありません。だから私は「セミオープン・セミクローズ」、いわば「友達の友達」ぐらいの距離感を狙っています。

—— 既存の信頼関係が、新しい人間関係を担保し



心地よい空間と体験が、共創の火種を灯す

【TAKIBI & Co. Fes Tokyo】江崎岐阜県知事 (写真左:中央) 登壇セッション / 熱気あふれる会場 (右)

ているわけですね。

●岩田：その通りです。「あの人の友達なら、ちょっと一緒にやってみようか」と安心できる。この心理的安全性と、新しい知見が入ってくるバランスが、共創を生み出すには非常に重要なのです。

今年の2月に、東京・ミッドタウン八重洲で開催した「TAKIBI & Co. Fes Tokyo」には、全国から668人のアツギやスタートアップが集まりました。官公庁の方にも参加いただいています。地域を変革するインパクトを生み出すには、スタートアップ単独でもアツギ単独でも限界があると感じています。既存の枠組みから抜け出しにくいアツギと、社会実装の場が不足しがちなスタートアップ。双方が交わらず、互いの課題を放置したままでは次なる成長は描けないという意味で、「アツギとスタートアップは混ぜないと危険」なのです。今ではこの危機感に共感いただける方が増えてきました。

ここからは社会実装のフェーズです。「製造業におけるクロッシング」や、各地域の若者支援の事例を共有する分科会を作り、各地域の先進的

な知見を共有し、さらに高め合って成果を出していく段階に入っています。また、東海地区の大手企業からは、社員の方に1年間の「越境研修」に来ていただいております。人材育成の場としても注目していただいています。

競争から共創へ 産地全体を巻き込む「オープンファクトリー」

—— もう一つの柱であるオープンファクトリー「ひつじサミット尾州」を始めたきっかけは何でしょうか。

●岩田：以前は「自社の業績を上げることだけが企業の責任」と考えていました。しかし、コロナ禍で産地全体の売り上げが激減した時、仮にうちの会社だけが金融機関の支援で生き残っても、糸屋さんや染屋さん、あるいはライバルの織屋さんが潰れてしまったら、サプライチェーンが寸断されて最終的な製品は作れなくなることに気づきました。お互いに助け合ってこの産地は成り立っているのだと、頭ではなく心で分かった瞬間でした。



岐阜県、愛知県にまたがる毛織物産地「尾州地域」で開催する、産業観光・オープンファクトリーイベント。普段は一般に公開されていない繊維工場や、地域のこだわりを持った飲食店、クリエイターが一斉に集い、ものづくりの現場を一般に開放する。単なる工場見学にとどまらず、ものづくりを実際に体験できるワークショップ、限定商品の販売、「ウール（ひつじ）」にまつわる様々な企画を展開し、使い手と作り手をつなぐ。

—— そこで、競争から共創へと
マインドが変わったのですね。



【ひつじサミット尾州】工場見学



産学金官連携の「ぎふスタートアップ支援コンソーシアム」に登壇する岩田社長

●岩田：そうですね。まずは

お互いを知るきっかけを作ろうと、工場を一般公開するオープンファクトリーを始めました。コロナ禍でしょんぼりしているより、前向きなことをしようと思ったのですが、驚くほどの反響がありました。採用につながり、自社ブランドの売上げが伸び、BtoBの商談が生まれるなど、想定外のポジティブな連鎖が起きたのです。

日々の営みを観光資源にする「産業観光」であれば、観光地でない場所も目的地になり得ます。見学者から「すごいですね!どうやってやるんですか?」と聞かれることは、職人たちにとって最高の喜びです。職人は寡黙だと思われがちですが、実は嬉しそうに「こうやってやるんですよ」と教えてくれます。日常の仕事が称賛されることで、働いていることの手応えや手触りを感じられ、職人の誇りが育まれていく。これは素晴らしい効能です。

来たる「未年」に向けて シビックプライドと官民共創

—— 今後の展望についてお聞かせください。

●岩田：来年(2027年)はいよいよ「^{ひつじ}未年」です。繊維産地である尾州にとっては特別な年になります。漢字の「未」は「^{ひつじ}未来」の「未」でもあります。未が来ると書いて未来。順風満帆なビジネス環境ではありませんが、だからこそ「未

来」へ前向きに進もうというテーマで準備しています。2026年は、近隣住民の方々にとって工場があることの意義や、それがどう地域の誇りにつながるのかを考えるタウンミーティングを「尾州よりあい会議」という名前で開催する予定です。人が集まる「寄り合い」と、糸を「撚り合う」を掛け合わせ、住民のシビックプライドに繋げたいですね。

—— 新しい官民共創の形も実践されています。

●岩田：行政が整備するベースラインと、民間が自助努力で追求する自社の成長の間には、実は多くの「隙間」が存在しています。人材育成などもその一つです。1社では難しくても、官だけに頼るわけにもいかない。そこを官民が連携して埋めていくことが必要です。今後も行政の方にも気軽に来ていただきながら、社会実装を加速させていきたいと考えています。11月の豊橋emCAMPUSでのイベントも、サーラコーポレーションさんと共に東三河の仲間を作っていく官民・民の共創の形です。

—— 外資コンサルから自ら汗をかく現場へと飛び込み、長距離走の視点を得た岩田社長の情熱と数々の挑戦に深く感銘を受けました。本日は貴重なお話をありがとうございました。

(対談日:2026年5月19日)



東三河フードバレー構想にも協力

Event information



先行案内登録は
こちらから！



TAKIBI & Co. Fes Higashi-Mikawa

アトツギ×スタートアップのクロッシングにより東三河を盛り上げる「タキビコフェス」を11月20日に開催します！
多彩なゲストによるクロストークや、参加者同士のつながりを深める懇親会などを予定しています。皆さまのご参加をお待ちしております。

日時 | 2026年11月20日(金) 13:00~19:30(予定)

会場 | emCAMPUS EAST 5階 (愛知県豊橋市駅前大通二丁目81番地)



取材後記

今回の対談で最も印象的だったのは、岩田社長が語った「長距離走」への目覚めというエピソードだ。グローバルコンサルティングファームで学んだ「短期的な合理性」を一度手放し、地方の非上場企業だからこそ許される「長期的な視点」に立つことに腹を括った瞬間から、本当のイノベーションが始まった。

「混ぜないと危険」という言葉が示す通り、変革を迫られる地方企業にとって、既存の枠組みを超えた異質な知との出会いはもはや待ったなしの課題だ。自社の利益追求にとどまらず、サプライチェーン全体、そして地域社会を巻き込んでいく「TAKIBI & Co.」や「ひつじサミット尾州」の取り組みは、日本全国の中小企業にとって次の時代を照らす「確かな^{ともじび}灯火」となるだろう。未来の「未」年を見据え、共に汗をかく共創の輪が、ここから全国へと広がっていくことを確信した。



会社概要

- 本社 / 岐阜県羽島市正木町不破一色字堤外898
- 創業 / 1887年
- 設立 / 1948年
- 事業内容 / 衣料向け繊維素材(織物、編物)の企画・製造および自社ブランド事業の展開

【沿革】 1887年、創業者・岩田志ま氏が「綿の艶つけ業」として個人創業したことが、三星グループの原点です。文明開化に伴うライフスタイルの変化に呼応し、毛織物分野へと進出。1948年には紡績工場として三星毛糸株式会社を設立し、日本有数の繊維産地・尾州の発展とともに高級ウール素材の企画・製造へと事業を拡大しました。2012年からはパリの世界最高峰の生地見本市「プルミエール・ヴィジョン」へ出展。その卓越した技術が認められ、世界的トップブランドのコレクションに採用されるなど、グローバル市場で確固たる地位を築いています。伝統のものづくりへの誇りを守りながら、共創拠点「TAKIBI & Co.」の運営など製造業の枠を超えた新たなイノベーションに挑む素材メーカーとして、今もなお進化を続けています。