

## 小島染織工業 <特集記事> 我が社の独自性を支える「経営の掛け算」 — 後編 —

前号のWAVEでは、伝統工芸：武州正藍染を製造する小島染織工業（羽生市）の企業概要等を掲載しました。後編となる今号では、同社の独自性を支える3つの「経営の掛け算」から、創業146年（1872年～）の“100年企業”を生み出すに至ったポイントを解説します。

### ◆<掛け算①> 突然の社長就任に対峙する勇気をくれた “取引先社長の一言”

小島秀之社長は、2003年に同社に入社し、藍染の現場、営業現場を担当し、小島染織工業を現場から理解する段階を進んでいました。しかし、同年4月、父親である先代社長の急逝により、突然の事業承継（社長就任）を迎えることとなります。小島社長32歳のことです。

本当であれば、先代社長から社長業の薫陶を受けながら小島染織工業の歴史・伝統を引き継ぐはずでしたが、小島社長にはそれが叶わない状況となってしまいました。途方に暮れていた時、取引先の社長からこんな一言がありました。

『先代社長（父親）が遺してくれた繋がり（人脈・ご縁）でこの先10年は会社を維持することはできるから大丈夫！でも、10年経った後は新社長の手腕に掛かってくるよ』

このコトバに勇気づけられ、小島社長にスイッチが入りました。その後は本気の覚悟で経営に取組み、同社の伝統と技術、そして従業員を守っていくために行ったのが、経営理念の再構築です。

#### <小島染織工業の経営理念>

全従業員の物心両面の幸福を追求し、お客様を感動させる価値の提供を通じて、未来に向かって豊かな社会づくりに貢献します。

2018年、小島社長が事業承継し、15年経ちました。いま、小島染織工業は伝統と技術、従業員を守って行くために、新たなステージに進んでいます。

### ◆<掛け算②> 藍染の独特な風合いを出す自動織機と メンテナンス人材と技術

武州正藍染では手作業と機械工程が融合したこだわりの製法を採用しています。染料に漬け絞るを繰り返す工程では機械化を導入していますが、染めの工程前、染める糸に綾を出す工程では現在も手作業で行い続けています。そして、小島染織工業の独自性ある藍染の独特な風合いを出す肝となっているのが、昭和40年代に製造された坂本式自動織機です。

しかし、同型の自動織機は現在、生産中止となっており、柔らかい独特の風合いを出すには残存する坂本式自動織機を大切にメンテナンスし、永く使用するほかありません。これは同社の特長である武州正藍染という強力な付加価値を創り出すリスク要因ですが、ここで同社の中堅スタッフが大変、重要な役割を担います。

彼ら中堅スタッフの中には、根っからのクルマ好き、バイク好きがいて、機械に触れることに喜び、遣り甲斐を見出す人材が複数存在していたのです。彼らは自動織機に不具合があると時間を忘れてメンテナンスを行いました。この試行錯誤に拠って坂本式自動織機は現在も心地よい作業音を立てながら、武州正藍染の生地を紡いでいます。



### ◆<掛け算③> 化学染料の多彩なバリエーションを支える“色の魔術師”

小島染織工業では天然素材の藍染織物だけでなく、化学染料を使用した染色も行っています。化学染料の特長は天然の藍染とは異なり、顧客の要望通りの色合いを提供することができることです。通常、藍染織物の業界では天然の藍染と化学染料のどちらかに特化するの是一般的ですが、同社はその両方ともが提供可能なハイブリッド型の生産体制を構築しています。

化学染料の工程では、最新式の染色機を過去2回(H25、H28)ものづくり補助金を活用して導入し、伝統工芸の中に時代のニーズに合致した新しい工程を融合した製造体制を構築しています。



さて、化学染料は多彩な顧客ニーズに対応できるのが特長ですが、その対応は染色機に任せるだけで完結するものではありません。何千、何万ものバリエーションの中から特定の色合いを出すためには顧客が求める色合いを認識する力、その色合いを表現するためのミリグラム単位での染料を調合するノウハウが欠かせません。

同社の化学染料工程の心臓部分を支えるのがAさん(女性)です。Aさんは電話・メールを駆使し、顧客が求める多彩な色合いを汲み取り、繊細な染料の調合によって表現します。付き合いの長い取引先と同一の色合いで染色を行っていますが、過去の染色見本生地を並べて比較してみると、全く同じであるはずの色合いが時代と共に若干、変化している様子が見て取れます。その微妙な顧客ニーズの違いを汲み取り、繊細な調合で表現する姿はまるで染色工程の“色の魔術師”です。



## ◆創業150周年に向けて… そして、200年企業を目指して…

明治5年(1872年)に創業した小島染織工業は、4年後(2022年)に150周年を迎えます。明治—大正—昭和—平成、そして新元号と5つの時代を生きることとなる同社は200年企業を目指して現在、経営理念をベースにした経営の仕組みづくりを行っています。

そのプロセスは、リタネッツの組合内経営大学(リタネッツ・ユニバーシティ)の講座:[自己覚知]経営で提供されており、異業種の経営者、No.2が参加し、多忙な日常業務から離れて経営について考える時間になっています。

過去の受講生からは『日頃、現場の仕事が忙しくて疎かにしていた経営のことを一旦、立ち止まって考える時間が取れて安心できた。やるべきことが明確になった』との声がありました。

経営理念はたいてい、表現が抽象的で日々の現場仕事と直接、リンクしていないように感じますが、そこが一体となり会社の考え(方向性)と従業員の頑張りのベクトルが合わさることで他社には到底まねの出来ない独自性を構築できると考えています。

最後に… 小島社長は200年企業を目指して『当社の伝統を活かして、今後も変わらないもの(考え方)と時代と共に変えて行くもの(最新技術の導入)を経営者自身が明確にして、従業員の成長が会社の成長に繋がるような経営を行って行きたい。』と仰っています。「世界に通用する価値」にチャレンジし続け、「世界を愛で染め上げ、夢と感動を織り上げる」小島染織工業の取り組みが続きます…



ドラマ「陸王」のために製作した半纏を持つ小島社長(左)と埼玉県上田知事(右)

WAVE—特集記事「我が社の独自性を支える経営の掛け算」のバックナンバー( WAVE第204号(2017.12)、第205号(2018.1))を組合HPでご確認頂くことが可能です。また、掲載情報については各社HPを参照下さい。

- ◆小島染織工業株式会社 URL <http://www.kojimasenshoku.com/>
- ◆リタネッツ事業協同組合 URL <http://www.ritanets.com/>