

Color Matching を武器にタオル用染料部門で成長

染料には、直接染料や反応染料、ナフトール染料、酸性染料、分散染料、カチオン染料、^{たてまめ}建染染料（バット染料、スレン染料）、硫化染料などいくつもの種類がある。タオルのような天然の綿繊維と相性の良い染料は、おもに直接染料、反応染料、スレン染料である。直接染料は媒染剤を用いず直接染着する水溶性染料で、水に溶けやすく洗濯堅牢度は相対的に低い。反応染料は、繊維と染料が化学結合することにより染色し、選択堅牢度は高く色相も鮮明である。そのため、昭和30年代末頃よりタオルでは反応染料が主流になっていった。スレン染料は、アルカリ性溶液に繊維を溶解したのち空気に触れさせることで酸化させ染着する染料で、洗濯や日光に対する堅牢度が高いがコストがかかるため、反応染料に比べてあまり使用されていない。

こうした染料を使って「Color Matching（色の調合・色の再現性）」を顧客に提供する点にこそ、ヤスハラが強みがある。このサービスを全面的に押し出して染料加工に力を入れ出したのは、戦後からである。染料メーカーのつくった既存のカラーを販売するのみならず、顧客の要望するカラーが既製品にない場合、ヤスハラで色を調合・再現して新しいカラーをつくり出す。このサービスが「Color Matching」であり、1970年代半ば頃まですべて手作業でおこなわれ、誰もがすぐに真似できない高い技術を要した。たとえば、色を見分ける眼、液を循環させる技、温度管理などである。これらの確かな技術は、福山市の染料卸業に勤務し、戦後ヤスハラに入社した一人の技術者から誕生した。その後、ヤスハラ独自の技術は社内で伝授され、専門部署を設置して人材育成された。

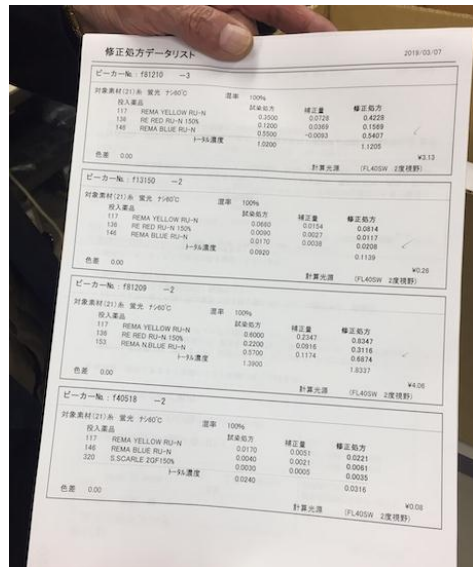
「Color Matching」のサービスは、何度もテストを繰り返し製品化までに手間がかかること、そして産地に会社がないため現場での情報伝達がスムーズにいかないことから、大手の染料メーカーはなかなか手を出せない。一方で、産地の染色加工業者も、色の調合・

再現には高い技術が必要であり手間もかかるため、できればやりたくない。そこに、ヤスハラが「Color Matching」サービスを開始し、やがて自社の強みとなった理由がある。

日本人の色彩感覚は、昔から多様な表現があるように繊細である。それゆえに、黒色でも赤みがかかった黒、青みがかかった黒、黄みがかかった黒などバリエーションに富む。職人でも難しい調合スキルを必要とするオーダーが入るときもあるが、最後は職人のさじ加減とセンスと技術がものを言う。



まず調合をコンピュータで算出



算出された調合データ

ヤスハラの人材は、おもに地元の愛媛県立今治工業高等学校染織科の卒業生から採用されていたが、染料の調合・加工の技術は社内
で一から教育されるため、また1975年頃にコンピュータや自動染色機が導入されたため、近年はとくに染織科の卒業生にこだわる必要はなくなった。コンピュータと自動染色機の設置によって作業の簡易化が図られ、色の調合はコンピュータによって解析され数値化されるようになったが、液の循環や温度管理はなおも人の手でおこなわれている。そのため、社内教育は、コンピュータ化されたいまでもヤスハラにとって競争優位を維持するために重要な役割を果た

している。1980年代のピーク時には5名の技術者がいたが、現在は4名（渡辺隆^{たかし}氏、村上正氏、吉岡秀樹氏、飯田将^{しょうた}太氏）である。



次に自動染色機を使って色を合わせる



調合色で染色された系のサンプル



本社内にある調合色のデータ資料室



本社内にあるラボ（調合室）

ヤスハラは染料の販売や Color Matching の加工のみならず、先述したように、1983年からはタオルプリント用エマルジョン（溶液）やバインダー（固着剤）の製造を開始し、従来の染料の卸・販売・加工の枠を超え、染料メーカーとしてのポジショニングを確立

した。そして、1987年には関連会社のシキ産業（株）を大阪に設立し、四国以外の西日本における営業にも重点を置くようになった。



調合室にはさまざまな色のサンプルや調合するための道具が並ぶ



調合師の渡辺隆司氏

3. 生き残りをかけた多角化戦略

**「技術・信頼・実績」をモットーに、ヤスハラが目指すところは
環境にやさしい総合化学メーカー**

ヤスハラのもットーは「技術・信頼・実績」である。そして、ヤスハラのロゴマークは3つの円からなっている。それぞれが「技術」「信頼」「実績」を意味している。会社のパンフレットによると、「確かな技術を裏付けとし、幅広い信頼を得、更にゆるぎない実績を築き上げる企業姿勢」（株式会社ヤスハラ「PROFILE」パンフレット）を表現しており、「あらゆる可能性に大きな夢をかけて、果敢にチャレンジし、歩み続ける企業でありたい」と、時代の変化に適應できる柔軟性を発揮し、既存の経営資源を活用しながら多角事業に乗り出している。



（株）ヤスハラ の ロゴ マーク


1990年代以降、タオル業界は国内市場の落ち込みと中国からの輸入品に押されてタオル不況に陥り、また製紙業界は過剰設備による産業再編から経営統合が進み、いずれの業界も転換期を迎えた。こうした状況のなかで、安原史紀氏は、まず1994年に（株）安原商店から（株）ヤスハラへ、より親しみやすい社名に改称した。母親のマサエ氏の要望で、「安原」の名前だけは残してほしいという強い希望があり、カタカナ表記にすることにした。

ついで、2000年代に入ると、窓用多目的フィルムの販売および施工を開始したり、環境事業へ進出したり、多角事業を展開している。多角事業への積極的な取り組みは、「自分のところで可能性のあるものを少しでもやっつけていかないと、うちの会社は将来生き残れな

い」という、つねに危機感を抱いている安原氏の経営者としての責任の表れである。さらに、どんなことがあっても会社が生き残れるように、既存事業の資源を生かし、あるいはその延長線上にある関連事業にいつでも着手できるように準備をしている。たとえば、産業廃棄物運搬許可証や機械の中古品を売買できる古物商許可証、建設業許可証などをすでに取得している。

表2は、現在のヤスハラの実業内容をまとめたものである。主軸は、創業当初から変わらずタオルを含む繊維関連事業と製紙関連事業であり、商品の販売に留まらず加工や製造、施工もおこなっている。たとえば、繊維関連ではおもにタオル加工用染料や油剤、捺染用染料や顔料、タオル用エマルジョンやバインダーなどの販売や製造である。また、これらの2本の柱に加えて、昨今は窓ガラスの断熱および飛散防止フィルムの製造・施工、建築物への液体ガラス施工など環境事業にも注力しており、時代のニーズを掘り起こしながら、環境に優しい総合化学メーカーを目指している。

タオル関連の事業に絞って言えば、現在取引している今治の染色加工業者は、東洋繊維協同組合、西染工（株）、越智源（株）など今治市内に数社あり、かつては大和染工（株）とも取引があった。そのなかでも戦前から古い付き合いがあるのは、東洋繊維協同組合と越智源である。その他にも数社あったが、1990年以降のタオル不況によって廃業してしまった。その煽りは、ヤスハラの上にも影響を与えている。現在、ヤスハラの上売のうちタオル関連製品が占める割合は、3分の1、あるいは4分の1程度まで落ち込んでいる。従業員数については、ピーク時は30名の従業員がいたが、現在は20名ほどである。

1990年代以降、タオル業界が斜陽化していくなかで会社の経営において難しい舵取りを強いられた際、何度も大手企業から M&A の打診があった。しかし、安原氏は、そのたびに社員に対する責任を感じて断りつづけてきた。苦境から逃れる選択肢として、M&Aを受け入れることも選択のひとつとしてあったかもしれないが、買

われた会社の従業員の待遇などを考えると、そう簡単には会社を手放すことはできなかった。

| 表2 (株)ヤスハラの事業内容 | |
|---------------------------------------|----------------------------|
| 分野 | 内容 |
| 繊維（タオル）関連 | タオル加工用染料・油剤 |
| | 捺染用染料・顔料 |
| | 機能性繊維用薬剤 |
| | タオルプリント用エマルジョン |
| | バインダーの製造 |
| | ホットメルト接着剤・粘着付与樹脂 |
| | リサイクル関連商品 |
| 製紙関連 | パルプ用漂白剤 |
| | 製紙用（抄紙・加工工程用）薬剤 |
| | 排水処理用ポリマー・消泡剤・離型剤 |
| | 各種染料・界面活性剤 |
| 環境関連 | 窓ガラスの断熱および飛散防止フィルムの製造・施工 |
| | 空気触媒 |
| | 建築物への液体ガラス施工（補強、防錆、表面汚染防止） |
| その他 | 選挙用ポスター掲示板（リサイクル用） |
| 出典：（株）ヤスハラของบริษัทパンフレットおよび同社HPより作成。 | |

多角事業を積極的に推し進めて苦境を乗り越えてきた安原氏であるが、今後の会社の行く末を考えたとき、もっとも頭を抱える問題が後継者である。安原氏に血の繋がった子供がいないため、これまでのようにはいかない。もっとも、血が繋がっていなくても会社を引き継いでくれる人間が現れることを期待しているが、誰でも務まるわけではないから、安原氏自身も適任者を探しつつづけている。いや、育てている最中である。（次号につづく）

