

「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、洗濯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（おもに産地の染色加工業者）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。大手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、色を見分ける色覚、液を循環させる技、温度管理などである。これらの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ている。

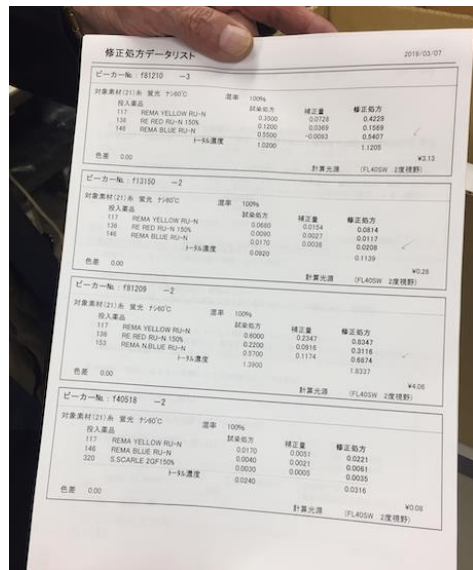
「Color Matching」のサービスは、顧客とのすり合わせをくり返しながら何度もテストを重ね、顧客のゴーサインを得て製品化されるまでかなり手間がかかることから、大手の染料メーカーはなかなか手を出せない。一方で、産地の染色加工業者も、色の調合・再現には高い技術が必要であり労力を要するため、できればやりたくな

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、昔から色について多様な表現があるように繊細である。たとえば、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。職人でさえ難しい調合スキルを必要とするオーダーが入ったときは、職人の長年にわたって培われた技術とセンスが発揮される瞬間でもある。



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^{いち}で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ている。それでも、液の循環や温度管理はいまも人の手でおこなう。そのため、社内教育は他社との差別化を図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}司氏、村上正氏、吉岡秀樹氏、

飯田^{しろうた}将太氏）でヤスハラの技術を支えている。



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、1983年から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ンを確立した。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、ヤスハラを目指すところは
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

スハラのリゴマークは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）ヤスハラのリゴマーク

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。母親のマサエ氏から「『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。

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、積極的に多角事業を展開している。多角事業への取り組みは、「自分のところで可能性のあるものを少しでもやっていかないと、うちの会社は将来生き残れない」という安原氏の経営者としての強い危機感からきている。どんなことが

あっても染料メーカーとして会社が生き残れるように、既存事業の資源を生かしつつ関連事業にいつでも着手できる準備をしている。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。

タオル関連の実業に絞って言えば、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（2021年3月に東洋繊維（株）へ社名変更）、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。その煽りを受け、現在、ヤスハラの実売上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、タオル業界が低迷する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。経営不振から逃れる方法として、M&Aを受け入れることもひとつの選択肢だ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せなかった。

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。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、社長業は誰でも務まるわけではないから、適任者を探しつつづけている。厳密には、育てている最中である。

（次号につづく）

