

## 「ものづくりの精神と経営理念で国内製造を貫く明治元年創業企業」

東京都青梅市に本社を構えるホットマン株式会社（従業員413名、資本金8,000万円）は明治元年創業のタオルメーカー。古くからの織物産地として知られる東京都青梅市で創業し、「国内一貫生産」と「自社直営店販売」にこだわり続け、今日まで業容を拡大してきた。以下では、同社の150年の歩みを辿りながら、長く経営を続けるための要諦を探っていきたい。

### 【夜具地の製造から自社製品であるタオル製造に転身】

同社は、鎌倉時代から織物の産地として栄えた東京都青梅市で、明治元年（1868年）3月に「田中織物工場」として創業。着物地の生産から始まり、時代と共に生産品目を変え、終戦後しばらくは、布団の側地である夜具地や服地の量産を行っていた。その後、昭和30年代に入ると、当時社長であった田中文吉は欧米風のライフスタイルへの変化を見越し、タオル製造への転業を決意。夜具地の生産もピークを過ぎていた中で、「青梅の織物業を存続させなければならない。」という地元への想いで、社内へのタオル織機の導入はもとより、同業である地元の織物業者にもタオル織機を導入させた。このことが後のタオル産地としての青梅の礎となっている。「夜具地と違ってタオルなら最終商品をつくることができる。」これにより同社は消費者に直接届けられる自社製品を持つことになる。

### 【卸売から自社直営店販売へ】

1972年には東京六本木の一等地に直営店第一号となるタオル専門店を出店。当時は織物業者が直営店を出店するということが前例がなく、製販一貫体制の先駆けであった。

同社では、直営店の展開と共に卸販売により販路を拡大していった。しかしながら、1990年代に入ると、安価な海外製品の流入により、価格競争の波が

押し寄せ、それに対抗すべく卸した商品が値引販売された。「卸売だと販売価格に関与できない。お客様には、品質の高い商品を全国一律の価格でお届けしなければならない。」そのような考えから、売上高の大幅減少を覚悟のうえ、同社は直営店での販売に集中を図ると同時に生産の内製化を進めた。その結果、売上高は最盛期の約半分にまで減少した。売上高の大幅な減少は一時的には業績面に影響を及ぼしたものの、消費者との直接的な接点と価格への信頼が、今の同社の大きな強みになっているという。

### 【国内生産を貫き、一貫生産体制を構築】

時を同じくして安価な海外製のタオルの流入を受け、中国を中心としたアジア各国にタオルの生産拠点を移転させていった会社も少なくない。しかしながら、同社は国内生産にこだわり、創業の地である青梅で生産をすることに徹した。そして、すべての工程を自社で行うことが出来る一貫生産の仕組みをつくり上げた。「当社のタオルは、青梅で育んできた高い技術と知識、そして磨かれた美意識があったからこそ生まれたタオルです。少しでもお客様に近い存在でありたいと考え、国内での生産を貫きました。」と坂本将之社長は当時をそう振り返る。

そのような中、海外に生産拠点を移転させた会社の中には、一時は高い収益を上げていたものの、その後、賃金上昇等の影響を受けて、撤退した企業も多い。短期的な時間軸でみれば、その当時は合理的と考えられた海外展開であったが、同社にとっては国内生産にこだわり続けた経営判断は正しかったと言えるだろう。「経営理念に照らし合わせて、先の先を見据えた経営を行うこと」、明治時代から150年という長い時代を乗り越えてきた企業だからこそ成しえる経営の力なのかもしれない。

#### 【対話を通じてつながるものづくりの精神と企業理念】

現社長である坂本社長は7代目にあたる。同社は、もともと田中家が創業した企業であったが「会社は公器である」という創業者の考えのもと、従業員から社長に登用された。「当社のものづくり精神や経営理念は、会長の自宅に呼ばれて、縁側でお茶を飲みながら聞かされていました。」と坂本社長は当時を懐かしく振り返る。ものづくりの精神や経営理念は、次世代を担う者との対話を通じて、時代を超えて伝承されていくものなのだろう。

2013年には、水に浮かべると1秒以内に水分を吸水して沈み始めるという吸水性の高さを特徴とする「1秒タオル」シリーズを商品化し、リソナ中小企業財団・日刊工業新聞社が主催する中小企業優秀新技術・新製品賞奨励賞や東京都が主催する世界発信コンペティション東京都ベンチャー技術特別賞など、

数々の賞を受賞している。これまでの同社は「良いものを作る」という職人気質の企業で、積極的な広告宣伝をしてこなかったという。「タオルといふ毎日の生活で使うものを通じて、一歩豊かな生活を感じてもらいたいという想いで日々ものづくりに取り組んでいます。もっと多くの人にホットマンのタオルを使うことで得られる価値を知ってもらい、実際に使って感じてもらうことが、私の目下の仕事です。」と坂本社長は今後の意気込みを話す。

近隣小学校の生徒たちがデザインしたハンドタオルを製品化し、実際に地域で販売をするという起業家教育にも関わるなど地域貢献活動にも積極的だ。「関わった小学生たちが将来、当社に入社したいと思ってくれたら嬉しいですね。地域と共存しながら会社を成長させていきたいです。」今後も「青梅のホットマン」としての活躍が期待される。



1950年代の同社



瞬間吸水「1秒タオル」



坂本将之社長



