

顧客のニーズをくみ取る力と 高い職人技が生む新事業

顧客のニーズを常に考え 多くの商品・サービスを開発

新潟県十日町市にある株式会社きものブレインは、アフターケア、メンテナンス、ガード加工、仕立てを中心にした着物の総合加工事業を手がける他、着物販売事業として、大手百貨店を中心にリサイクル着物ショップを4店舗展開している。消費者の着物離れが進む和装業界は、1980年代の1兆5,000億円をピークに、2013年には4,000億円と、市場規模は約4分の1に減少している。大手・中堅小売店や問屋の倒産、事業縮小の波は止まらず厳しい状況だ。このような環境下でありながら、同社は創業以来、消費者の立場に立って着物のニーズを丹念に掘り起こすことで成長してきた。

1976年の創業当時は、着付け教室などへの出張着物販売を行なってい

た。その際、「大事な着物が汚れてしまったが、洗えないし、クリーニングを頼める店もない」。そんな顧客の声をよく聞いた。「着物が売れる時代でしたが、一方で手入れができず、困っている顧客がたくさんいた。お手入れができないから、大好きな着物を本当に大事なときにしか着ない。それはおかしいと思いました」。代表取締役の岡元松男氏は当時を振り返る。そこで同社は、着物の手入れやメンテナンスを行なうアフターケアを開始。やがて事業の中心に据えるようになった。

同社のメンテナンスは、クリーニングの域を超えた高い技術を誇る。例えば、長年にわたって汗などが染みになった「黄変」は、通常、落とすことは困難だが、同社では染みになった部分を一度脱色し、周囲と同じ色に塗り直していく。技術者が複数の色を混ぜ合わせて着物と同じ色を作り、それを

違和感のないように塗り直す作業は、経験と高い技術力を要する職人技といえる。

また、同社では営業部の社員が、顧客との何気ない会話の中で聞いたニーズや情報を収集・蓄積し、新たな商品・サービスを生んでいる。「3分で着られる着物」や、水洗いのできるシルクの長襦袢「ふるるん」、飲食物をこぼしても汚れが付きにくい撥水加工技術など、多くの商品・サービスを開発してきた。このように、同社では顧客のニーズに応じた商品・サービスと高い技術力で、顧客の高い満足度を維持している。

進化を続けるサービスを 支える多様な人材活用

高い技術力で支えられている同社だが、着物業界でも職人の高齢化は



丸洗いは、予洗いをし、蒸留式のドライクリーニングを行なう。その後、真空乾燥をし、臭気抜きをして完成。



着物の状態を見て、症状にあわせて専門的な手法でトラブルに合った処置を行なう。



工芸修正。たんすの中のおきらめていた着物が高度な技術で、見違えるように美しく生まれ変わる。



仕上げの工程では、決して直接アイロンを生地にあてない。その後、バキューム装置にて蒸気を取り去る。



「3分で着られる着物」や「造り帯」は、顧客の困りごとを解決した商品。後ろに手が回らなくても着用できるため、若者に限らず、高齢者にも好評。

進んでおり、現在の主力は60代だ。「このまま行くと、10年後には技術が途絶えてしまう。どうにかして、技術者をできるだけ早く育てなければならない」と、岡元氏は焦燥感を口にする。着物の世界では、先輩職人の見よう見まねで技術を習得し、一人前になるまでに10年かかることも珍しくない。

そんな中、同社はこれまで暗黙知だった着物の扱い方や修繕に関する知識を体系化した。そのノウハウの一部を「きものアフターケア診断士」という資格制度として提供している。

新入社員は入社後2カ月間の実地研修で専門的な知識を身に付けた後、各部門へ配属されるが、同社が力を入れて採用している美術系大学卒の技術者ならば2年もすれば一人前になれる仕組みを構築。大学で日本画を専攻していた商品加工部の荒木ゆ

かり氏は、「絵を描く技術が生かせる今の仕事にやりがいを感じています」と笑顔で話す。たとえ、着物の加工・修繕という一分野だとしても、伝統技術を後世に伝えていくことが日本文化の継承にもつながっていくと同社は考えている。

多様な社員を受け入れ 全員参画経営が目標

社員数200名を超える同社は、全社員が共に参加する経営に力を入れている。そこには家族のような温かさがある。来客の際には、どこのフロアでも「いらっしゃいませ」と全社員が立ち上がってあいさつする。「あいさつをすることは自分を磨くこと。日本一を目指しましょう」と、社員に話すのは、取締役副社長の岡元真弓氏。同社は障がい

者雇用も積極的に行なっており、現在28人がそれぞれの特性にあわせた部門に配属されている。例えば、きものを包むたとうしの紐付けは知的障害のある社員が行なっている。たとうしの紐を付け終わったら、用意した表に丸を付ける。目標を達成する喜びや、やる気につながるよう工夫している。また、女性社員の勤務についても、出産、育児休業取得後の短時間勤務や職種の変更などの希望に対応している。各職場に多くの女性社員が活躍する同社では、女性の管理職（課長職以上）登用率は実に60%を超える。

多様な社員が仲間として互いを思いやることで、生産性を高めるアイデアやスムーズな業務連携が生まれ、それが人材の質的向上や技術の修練につながっている。



フロアに入ると「いらっしゃいませ」と明るい声が響く。「日本一のあいさつ」を目指して全社員がお辞儀をし、あいさつしてくれる。



誰でも分かるように、各工程の進捗情報を掲示している。前後を考えて段取りしやすくなるため、全体的な効率を高めている。

会社概要

- ・法人名：株式会社きものブレイン
- ・代表者：岡元 松男 代表取締役
- ・所在地：新潟県十日町市宇上島丑597-1
- ・設立年月：1988年5月
- ・資本金：90,000,000円

- ・ホームページ：http://www.kimono-brain.com/
- ・社員数：正規212名、パート・アルバイトなど65名
- ・事業内容：着物丸洗い、お手入れ、しみ抜き、黄変抜き、柄の修正、色焼け直し、金箔修正、紋入れ、しあわせガード、帯のみらくるコート、シルクバック、海外手縫い、国内手縫い、洗い張り、寸法直し、仕立て直し