

兄が亡くなり、3人兄妹の末娘が社長に

伊藤染工場（布類の染色加工）

父から事業を引き継ぐ予定だった兄が亡くなった。3人兄妹の末娘が社長の座を引き継ぐことを決意。職人と対話し、世代交代を進めた。

文／中沢康彦 写真／尾苗清



花巻市に本社・工場がある



はんでん、のれんなどの染色を手がける

「自分が会社を継ぐとは思って
もみませんでした」。こう語る
伊藤純子（50歳）は伊藤染工場
の3代目社長である。同社は大

正時代に創業した染色加工会社
で、祭り用はんでんやのれんな
どを手がける。純子の祖父が創
業し、父が2代目である。

純子は3人兄妹の末っ子で、
兄が2人いた。東京の短大を卒
業した純子は同社に入らず、自
動車販売会社で働き始めた。1

年後、同社で呉服販売部門を手
がけていた母が体を壊した。母
から「仕事を手伝ってほしい」
と頼まれ入社した。

この時点で、純子は社長の座
を継ぐつもりはなかった。2人
の兄のうち、上の兄が会社にい
たため、純子は「会社を継ぐの

は兄。自分は母を助けるために
入社する」と考えた。染色工場
には足さえ踏み入れず、呉服の
販売に専念した。

母が亡くなり、呉服販売の責
任者になった純子に再び転機が
来た。父が病に倒れ、次いで事
業を引き継ぐはずの上の兄が亡
くなったのである。

下の兄は東京の大手メーカー
でサラリーマン生活を送り、以
前から「会社を継ぐつもりはな
い」と父に伝えていた。父は体
調を取り戻したが、会社の将来

は見えなくなった。
そんなとき、工場のボイラー
を扱う社員が年をとり、会社を
去る日が近づいた。ボイラー免
許を持つ人は、社内はこのベテ

ラン社員と父しかいなかった。



3代目社長の伊藤純子



若いスタッフが会社の中心

父は体調にまだ不安を抱え、工
場の仕事を円滑に進めるには、
誰かがボイラー免許を取得する
必要があった。

純子は困った会社を助けよう
と、「自分が免許を取得する」
と父に告げた。免許を取ってか
らは、毎朝5時30分、誰よりも

早く工場に来てボイラーのスイ
ッチを入れ、1日の仕事の準備
をした。会社を考えて動き始め
た純子の姿を見た父は「娘を後

継者にしよう」と考えた。やが
て父の期待が伝わり、純子は
「自分が継ぐ」と決意した。

伊藤染工場

所在地	岩手県花巻市
創業	1921年
売上高	約1億9000万円
社員	23人
事業内容	布類の染色加工

後継社長が会社を変えるためのヒント

- 1 あきらめることなく、自分の考えを伝え続ける
- 2 若い社員の採用を一步ずつ進める
- 3 社員が自分の仕事に愛着や誇りを持てるように工夫する



社員の世代交代が会社を変えるタイミングになる

創業80周年に合わせて純子は社長になった。分らないことだらけだったが、父は2年間、純子のそばで社長の仕事を教えた。金融機関や商工会議所などにも一緒に足を運んだ。純子は周囲の先輩経営者と顔を合わせる場にも積極的に顔を出して社長業を学んだ。

工場には純子が生まれる前から働くベテラン職人が少なくなかった。社長の純子に対して「何ができるのか」と反発する人もいた。純子は「自分の考えを持っていることをしっかり話そう」

と自分から声をかけた。

純子は少しずつ社員の気持ちをつかんだ。最後までかたくなな態度を取っていたある職人は最後に、休日と重なった純子の誕生日に「おめでとう」という電報を自宅に送ってくれた。社内は当時、納期遅れが出るなど、仕事への意識が低い面があった。純子は会社を良くするため、社員が仕事に誇りを持つるようにしたいと思った。

純子は自腹でバスを借り、社員と青森県のある祭りに出かけた。この祭りでは着るはんてんは

約50年間、すべて同社で染めてきた。だが、社員はその様子を見たことがなかった。

祭り会場に着くと、会場は赤ちゃんからお年寄りまで同社のはんてんであふれていた。その様子を見た社員は驚き、感動し、仕事に愛着を感じ始めた。

同社は世代交代が進み、今では30代の社員が主力である。インターネット経由での製品販売など、新しい試みも進める純子は「伝統ある会社だからこそ、新しい可能性がたくさんあります」と話す。(敬称略)

後継者にとって、会社を変える大きなきっかけになるのが社員の世代交代である。

伊藤染工場の3代目の場合、苦勞し悩みながら、ベテランの職人らとしっかりと向き合い続けた。その上で世代交代を進め、現在は若い社員が中心となった。こうした状況ができること、後継者は自分のやりたいことが実現しやすくなる。

伊藤社長はもともと、後継者になるつもりはなかった。家族の事情から後継者として浮上り、期待に応えるために必死に仕事を覚えた。伊藤社長によると、同業者の会社だけでなく、異業種の先輩経営者からもさまざまなことを学んできたという。そんな中で人のつながりができ、新しいビジネスチャンスが次々に生まれている。



せきみつひろ
一橋大学大学院教授。1948年富山県生まれ。成城大学卒業。東京都商工指導所などを経て現職。全国の中小企業を歩き回り、精力的に調査研究を続ける。著書に「二代目経営塾」(日経BP社)など多数