

## 堺市における伝統産業の経営戦略

上野 恭裕

関西ファミリービジネスのBCM(事業継続・事業承継)と東アジア戦略研究班 研究員  
関西大学 社会学部 教授

産業セミナーにおいて「堺市における伝統産業の経営戦略」のタイトルで報告を行った。まず報告のベースとなっている2020～2021年度「堺市と関西大学との地域連携事業」である『新事業開発による伝統産業の活性化事業（学生による堺の伝統産業の活性化のための調査研究事業）』を紹介した。そのうち堺市の概要を述べ、伝統産業の特徴を述べた。堺には堺打ち刃物や堺線香、注染和晒などの伝統産業が存在するが、多くの課題を抱えており、その課題を示した。

伝統産業は地場産業や産業集積の特性を持っている。地場産業とは「ある特定の地域の歴史、文化、風習、社会と密接に関係して発展を遂げてきた地域の産業」（金、2014）であり、産業集積とは「一つの比較的狭い地域に相互に関連の深い多くの企業が集積している状態」（伊丹他編、1998）のことを指す。これら地場産業、産業集積は集積地の企業群が需要の変化に対応する柔軟性を企業群として持っているため、Piore and Sabel（1984）が示した「柔軟な専門化」の強みを持っていることを示した。

また産業集積の特徴としては「中小企業の仲間型取引による業者間の需要の相互供与などの協力・協働」（加藤、2009）や「同業者間の切磋琢磨と過剰な競争の抑制、競争の不文律」（山田、2013）が存在すること、また「産地間協働と伝統と革新のバランスの重要性」や「同業者以外の多様なネットワークの重要性」（谷口他、2013）が指摘されていることを紹介した。

伝統産業には中小のファミリービジネスが多い。ファミリービジネスの特徴として、資源が乏しく競争力に問題があり、事業継続が課題となることなどがあげられている。一方で大企業にはない強みを持ち、長期存続が実現されている場合も多い。ファミリービジネスの強みについては「迅速な意思決定と行動」「責任感の強さ」「長期的な視点での経営」が指摘されている一方で、弱みとして「迅速な意思決定の裏返しとして株主経営者の暴走」「専門経営者や経営人材の欠乏」「少数株主の利益優先」などが指摘されている（後藤、2012）。

このような伝統産業の課題としては、次のようなことが考えられる。まず伝統産業としていかに伝統を継承するかである。伝統産業を担う経営者は「技」、「技術」、「精神」を次世代に継承する責任があるといえる。一方で実際の経営課題としては人材不足、経営資源の不足を補い、

いかに現代に適合した経営を行うかが求められる。伝統の継承と現代経営の遂行という一見矛盾することを行っていくことが要請されているのである。

そのためには、産業集積論の観点からは、柔軟性と専門性を高め、どのようなネットワークを構築するかを考えなければならない。またファミリービジネス論の観点からはファミリービジネスの強みを引き出し、伝統と革新のバランスをとり事業を継続させることが課題となる。そのような観点から、事業を継続させ伝統を守りながらも革新を行った2社の事例（堺打ち刃物業界の株式会社福井と注染和晒業界の株式会社ナカニ）を紹介した。

この両社の共通点としては、自社の独自ブランドを構築していること、自社生産や自社販売など従来の業界慣行にとらわれない事業システムの改革に取り組んでいること、他業種の企業や業界組合と様々なネットワークを構築していること、ユニークな人材育成に取り組んでいることなどがあげられる。なかでも重要な点は、家業の存続よりも地域の伝統産業の継承を重視している点である。そのような経営理念がファミリーだけでなく、従業員にも共有されることによって、伝統産業が事業として継続するのである。

#### 参考文献

- 伊丹敬之・松島茂・橘川武郎編（1998）『産業集積の本質 — 柔軟な分業・集積の条件 —』有斐閣。
- 加藤厚海（2009）『需要変動と産業集積の力学 — 仲間型取引ネットワークの研究 —』白桃書房。
- 金泰旭（2014）『地域ファミリー企業におけるビジネスシステムの形成と発展』白桃書房。
- 後藤俊夫編著（2012）『ファミリービジネス — 知られざる実力と可能性 —』白桃書房。
- 谷口佳菜子・上野恭裕・北居明（2013）「伝統的事業システムの競争優位と課題 — 堺・関・燕の刃物産業の比較より —」『長崎国際大学論叢』第13巻、pp.31-43。
- 山田幸三（2013）『伝統産業の経営学 — 陶磁器産地の協働の仕組みと企業家活動 —』有斐閣。
- Piore, M. J. and C. F. Sabel (1984) *The Second Industrial Divide: Possibilities for Prosperity*, Basic Books: NY (山之内靖・永易浩一・石田あつみ訳『第二の産業分水嶺』筑摩書房、1993年)。

第246回産業セミナー  
関西ファミリービジネスのBCMと東アジア戦略  
「堺市における伝統産業の経営戦略」

関西大学 社会学部教授  
上野恭裕

2021年9月4日（土）関西大学梅田キャンパス8階ホール

1

## 発表の構成

- 研究の背景・目的・調査概要
- 堺市について
- 伝統産業、地場産業、産業集積、ファミリービジネスについて
- 事例1：堺打ち刃物
- 企業の事例：株式会社福井
- 事例2：注染和晒
- 企業の事例：株式会社ナカニ
- まとめ

2

## 研究の背景

- 堺市と関西大学との地域連携事業
- 2020～2021年度「新事業開発による伝統産業の活性化事業」
- 学生による堺の伝統産業の活性化のための調査研究事業



株式会社福井様への訪問調査



学生の研究発表の風景

3

## 研究の目的と調査の概要

- 堺市には多くの伝統産業が存在する。そのような伝統産業には優れた技術と技能が集約しており、大きな財産となっている。
- これらの伝統産業がなぜ長期に存続しているのか、その理由を明らかにする。
- どうすれば、今後さらに発展することが可能となるかを考える。
- 最終的には伝統産業において新事業開発などが進み、伝統産業が活性化し、発展することを目標とする。
- 学生と共に文献研究と企業への訪問調査を実施。
- 2021年2月27日に上智大学の山田幸三先生と和泉利器製作所の信田圭造会長を講師にお招きし、調査研究の報告講演会を実施。

4

## 堺市の概要

- 大阪府南部に位置し、人口823,029人（令和3年7月1日現在）の政令指定都市。
- 古代には仁徳天皇陵古墳をはじめとする百舌鳥古墳群（令和元年世界遺産に登録）が築造された。
- 中世には海外交易の拠点として「自由・自治都市」を形成し、わが国の経済、文化の中心地として繁栄。
- 「ものの始まりなんでも堺」と言われるほど新しいものを取り入れる風土があり、文化・技術の発信地であった。
- 伝統産業も多い。
- 堺手織緞通（大阪府知事指定-伝統工芸品）、堺五月鯉織（大阪府知事指定-伝統工芸品）、浪華本染め（経済産業大臣指定-伝統的工芸品）、浪華本染めゆかた・浪華本染め手拭い（大阪府知事指定-伝統工芸品）、堺打刃物（経済産業大臣指定-伝統的工芸品）、堺線香（大阪府知事指定-伝統工芸品）、自転車、昆布、和菓子

5

## 伝統産業とは

- 伝統産業の定義は様々
- 伝統的工芸品 = 「伝統的工芸品産業の振興（伝産法）」に基づき経済産業大臣が指定した工芸品。
- 5つの条件
  - ①主として日常生活の用に供されるものであること。
  - ②その製造過程の主要部分が手工的であること。
  - ③伝統的な技術又は技法により製造されるものであること。
  - ④伝統的に使用されてきた原材料が主たる原材料として用いられ、製造されるものであること。
  - ⑤一定の地域において少なくない数の者がその製造を行い、又はその製造に従事しているものであること。
- 伝統的工芸品指定品目は現在236品目（令和3年1月15日現在）
- 大阪では8品目が指定（大阪欄間、大阪唐木指物、堺打刃物、大阪仏壇、大阪浪華錫器、大阪泉州桐単笥、大阪金剛簾、浪華本染め）。

6

## 伝統産業の課題

- ①製造、価格、販促、流通面における問題点と課題
  - デザインの問題、高価、販促ノウハウの不足、ネットでの競合
- ②低い生産性
  - 手作業が多く生産性が低い。
- ③人材不足
  - スタッフ部門の不足、後継者問題。
- ④資金的問題
  - 補助金に依存することが多く、限りがある。
- 出所：佐藤典司（2018）「伝統的工芸産業の現状と課題、および今後のビジネス発展の可能性」『立命館経営学』。

7

## 地場産業、産業集積、柔軟な専門化

- 地場産業「ある特定の地域の歴史、文化、風習、社会と密接に関係して発展を遂げてきた地域の産業」（金、2014）
- 産業集積「一つの比較的狭い地域に相互に関連の深い多くの企業が集積している状態」（伊丹他編、1998）
  - 集積外部から需要を搬入する企業の存在。
  - 集積地の企業群が需要の変化に対応する柔軟性を企業群として持っている。
- 柔軟な専門化（Piore and Sabel, 1984）
  - 「今日みられる経済活動の衰退は、大量生産体制に基づく産業発展モデルの限界によって引き起こされた」
  - 「クラフト生産」を中心とした新しい産業発展モデルである「柔軟な専門化」を提示。
  - 特徴：①柔軟性プラス専門性、②参加制限、③競争の奨励、④競争の制限

8

## 産業集積の特徴

- 中小企業の仲間型取引による業者間の需要の相互供与などの協力・協働（加藤、2009）。
- 同業者間の切磋琢磨と過剰な競争の抑制。競争の不文律（山田、2013）。
- 産地間協働と伝統と革新のバランス（谷口他、2013）。
- 同業者以外の多様なネットワークの重要性。
- 堺市が取り組んでいる「伝統産業ブランド創出促進事業」などによっても、多様な事業体とのコミュニケーションが図られる可能性がある。
- これらのネットワークはネットワーク論では「弱い紐帯の強み」とされる（Granovetter, 1973）。

9

## ファミリービジネスとしての伝統産業

- 伝統産業には中小企業のファミリービジネスが多い。
- 資源が乏しく競争力に問題があり、事業継続が課題となる。
- 一方、大企業にはない強みを持ち、長期存続が実現されている。
- ファミリービジネスの強みと弱み（後藤、2012）
  - 強み
    - 迅速な意思決定と行動
    - 責任感の強さ
    - 長期的な視点での経営
  - 弱み
    - 迅速な意思決定の裏返しとして株主経営者の暴走
    - 専門経営者や経営人材の欠乏
    - 少数株主の利益優先、公私混同など

10

## 伝統産業の課題

- 伝統産業としていかに伝統を継承するか（技、技術、精神を次世代に継承する責任がある）。
- 人材不足、経営資源の不足を補い、いかに現代に適合した経営を行うか。
- そのためいかに柔軟性と専門性を高め、どのようなネットワークを構築するか。
- いかにして地場産業のメリットを生かし、地域の発展に貢献するか。
- ファミリービジネスの強みをいかに引き出し、事業を継続させるか。
- 伝統と革新のバランスをいかにするか（変えてはならないこと、変えなければならないことはなにか）
- 伝統を守りながら革新を行った事例を紹介する。

11

## 事例1：堺打ち刃物 ①歴史

- 堺刃物業は中世末から近世前期にかけての三つの流れによって確立された。一つ目は鉄砲鍛冶、二つ目は煙草包丁、三つ目は出刃包丁の製造である(川村、2010)。
- 江戸時代には、堺は煙草包丁の製造において独占的地位を確立していた。堺の包丁の名が広まるにつれて、模造品が現れ、その独占的地位を脅かすようになる。そこで、堺の煙草包丁鍛冶は株仲間を結成して、「堺極」の極印を包丁に打ち、江戸幕府の保護のもと、その独占的地位を保持した(川村、2010)。

12



## 事例1：堺打ち刃物 ②事業システム

- 卸（問屋）が中心の分業システム。卸がブランドを構築し職人を束ねる。
- 職人の減少や安価な中国製品の流入、生活様式の変化による従来の製品の競争力の低下
- 地域間協働：地域間OEM生産
- ブランド力のない地域の下請けの生産による産地間格差。
- 後継者不足により、従来の事業システムが維持できない状態。
- 産地全体の衰退

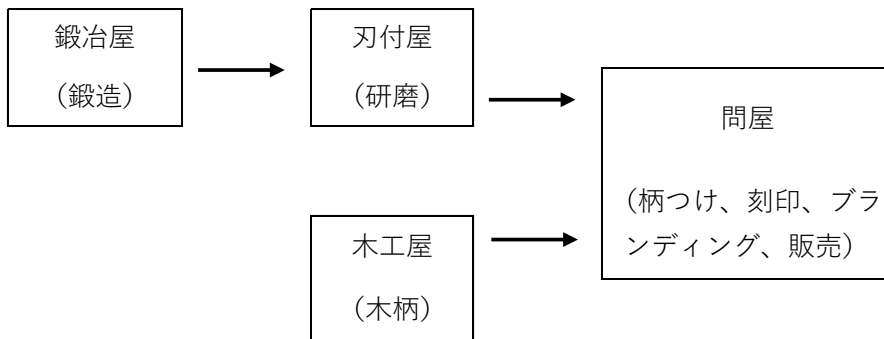
13

## 刃物産業の現状（出荷額と事業所数）



14

## 堺打ち刃物の分業構造



15

## 分業の取りまとめ役としての卸の役割

- 鍛冶→刃付け（研ぎ）→柄つけ。
- 小規模事業者である職人をトータルに管理する事業主体の必要性 = 卸売業
- 金融機能、在庫調整機能、物流・流通における取引数削減、製品の品質保証 = ブランド（目利きとしての卸問屋）
- 職人の選抜・育成機能
- 職人の減少により、従来の分業生産が維持できなくなる可能性がある。職人の減少と人材育成をいかに図るか
- 手作業のため、需要の増大に応えられない。機械化の可能性はあるか。

16

## 企業の事例：株式会社福井

- 2021年1月18日（月）、8月20日（金）

訪問調査

- （株）福井の戦略のポイント
  - 卸としての着実な事業の継続
  - 多様な生活用品への事業展開
  - 自社生産ブランドの構築による事業構造改革
  - 長期の人材育成のための事業システム改革



17

## 株式会社福井の概要

- 社名：株式会社福井
- 創業：1912年（明治45年）
- 設立：1950年（昭和25年）
- 代表者：福井隆一郎（代表取締役会長） 福井基成（代表取締役社長）
- 事業：利器工器具製造卸売業
- 製造品目：包丁
- 取扱品目：包丁・園芸用品・刃物・工具・作業用品・塗料など
- 主要販売先：金物卸売商・ホームセンター・通販事業者・一般ユーザー・海外輸出
- 事業所：4拠点（堺本社・物流センター・三木支店・新潟支店）
- 社員数：97名（うち正社員47名、平均年齢34歳、2021年9月現在）
- 売上高：31億円（2020年実績）
- 資本金：10百万円

18

## 刃物卸としての福井の沿革

- 1912年（明治45年）初代福井空次郎が福井空次郎商店を堺市で創業
- 初商いは佐世保の海軍工廠の納品から始まった
- 1933年（昭和8年）福井合名会社へ組織変更二代目福井平七郎が代表に
- 1950年（昭和25年）株式会社福井商店に組織変更
- 1965年（昭和40年）三代目福井清忠が社長に就任
- 1973年（昭和48年）株式会社福井に社名変更、本社ビルを現在地に建設
- 1993年（平成5年）四代目福井敏夫が社長に就任
- 1998年（平成10年）五代目福井隆一郎が社長に就任
- 2007年（平成19年）堺ブランド「堺技衆」として認証
- 2016年（平成28年）本社新物流センター稼働開始
- 2019年（平成31年）六代目福井基成が社長に就任

19

## 多様な製品への事業展開 取扱品目多数 = 顧客のニーズに対応

- 品目カテゴリ
  - 包丁・厨房用品
  - 園芸用品・農業資材
  - 水回り・配管部品
  - 家庭用品
  - 工具・金物
  - 作業用品・運搬具
  - 塗料・接着・補修材
  - アウトドア・フィッシング用品
- 販売先 金物卸売商・ホームセンター
  - EC事業者・直接小売・海外顧客
- 形のあるツールの流通を通じて  
世の中の便利に貢献



20

## 自社生産ブランドの構築による事業構造改革 「100年の老舗のターニングポイント」

- 1912年に創業以来、株式会社福井は地域の鍛冶職人と研ぎ職人を束ね、自社で柄付けした和包丁を販売してきた。
  - 和包丁の需要の減少と、職人の減少にいかに対応するか。
  - 先代と現社長は堺の打刃物業界の活性化を模索してきた。その結果として、包丁を内製化したいという想いがあった。
  - 2015年に、当時営業と倉庫の担当だった丸山忠孝氏が「会社を辞めて職人になりたい」と社長と会長に申し出る。
  - それに対して会長は「3年くらい外で修行をして来い。帰って来たら面倒を見る。修行の間の給料はうちが出す」と言い丸山氏を送り出す。
  - 並行して社内では工房の開設に向けての準備がはじまり、本格的に自社生産へと乗り出した。
- 参考：HADOブランドサイト (<https://hado-knife.jp>)

21

## 自社生産ブランドの構築による事業構造改革 「100年の老舗のターニングポイント」

- 2019年春、工房がオープンし、丸山氏は3年の修行を終え会社へ戻る。
  - 現社長の福井基成氏は「工房ができたことで包丁屋としてのDNAが呼び覚まされた」、「丸山が告白した日が100年続いて来た会社の大きなターニングポイントとなった」と話す。
  - 「地道に毎日同じことを淡々と繰り返しながら、道を極めていく日々がはじまった。」とも述べている。
  - この出来事を同社は100年企業のターニングポイント、つまり第二創業と位置付けているといえる。
  - 職人の育成につながるHADOという自社製造ブランドの構築は、ミドルの突出というきっかけを、トップが許容し、組織改革に結びつけていった事例といえる。それには経営陣の明確な戦略的意図と実行力、さらに不足する資源を補うネットワークが必要。ここでは刃物職人や包装業界のネットワーク。
- 参考：HADOブランドサイト (<https://hado-knife.jp>)

22

## ブランド戦略の変更

- 従来のオウルブランドからHADO（刃道）ブランドへの変更

翁流 → HADO

- 製品多様化に伴い、一企業内で多様なブランドが存在するようになったが、それらのブランドの整理という意味もある。
- 国内での競争を避け、海外顧客をターゲットとした高級ブランドの構築。
- 同時に完全な自社ブランドとしてHADOブランドを確立し、自社生産戦略を明確に示す狙いがあると考えられる。

23

## プロジェクトとしてのHADOブランド (モノづくりの意味を問い直す)

- 社長の福井氏、職人の丸山氏、企画営業の市川氏の3人がHADOに関わる。
  - この3人は、単に切れ味が良い刃物をつくるだけでなく、その刃物を持つひとと喜びや感動を分かち合えるモノづくりを目指している。
  - HADOブランドは単なる商品の商標ではなく、新しいムーブメントを起こすプロジェクトの一つと位置付けられている。
  - プロジェクトのコンセプトは「モノづくりの魂」。
  - 「研ぎ続けることで手に感じる何かが心に積み重なっていく。単によく切れるだけでなく、すべての人に持つ感動を与える包丁でありたいと思う。」
  - 刃物の切れ味、という機能を提供するだけでなく、感動を提供するという意味で、最近話題となっているコト消費につながる可能性がある。
- 参考：HADOブランドサイト (<https://hado-knife.jp>)

24

## (株) 福井の差別化戦略とブランド戦略

- もちろん品質の差別化は重要。しかし限界がある。
- パッケージの差別化によるイメージの差別化も必要。
- 「HADO (刃道)」ブランドによる海外向けのブランド構築。
- ブランドにはストーリーが必要。
- (株) 福井のストーリーを公開し、認知度向上に努める。
- それにより、従業員とともに刃物業界・刃物企業のあるべき姿を共有する。

25

## 長期的な事業システムの改革

- 卸から自社製造へ進出し、自社ブランドを構築する。
- 卸から製造への進出の意味はなにか。
- 職人の後継者不足による従来の地域内分業の機能不全の解消。
- 自社生産による明確な人材育成戦略
  
- 残る課題は手作業による伝統工芸品の強みを生かしながら、需給調整が可能な柔軟な生産システムの構築

26

## 事例 2 : 注染和晒

- 和晒（生地を炊いて漂白する手法）によって生まれた綿製品を染める技法のひとつ。
- 浪華本染め（経済産業大臣指定-伝統的工芸品）
- 浪華本染めゆかた・浪華本染め手拭い（大阪府知事指定-伝統工芸品）
- 17世紀ごろ、和晒に必要な川の水と日光に晒すための広い土地という自然条件から、石津川沿いの津久野・毛穴地域に和晒の産業が興る。
- 第二次世界大戦後は、大阪市内の注染業界が和晒の産地である堺に移転し、手拭いやゆかたの産地が堺に形成された。
- 注染職人の匠の技による鮮やかな彩りと自然なぼかしが特徴。
- 堺市のホームページ参照  
([https://www.city.sakai.lg.jp/kanko/sakai/keisho/dentosangyo/yukata\\_tenugui.html](https://www.city.sakai.lg.jp/kanko/sakai/keisho/dentosangyo/yukata_tenugui.html))

27

## 注染の企業

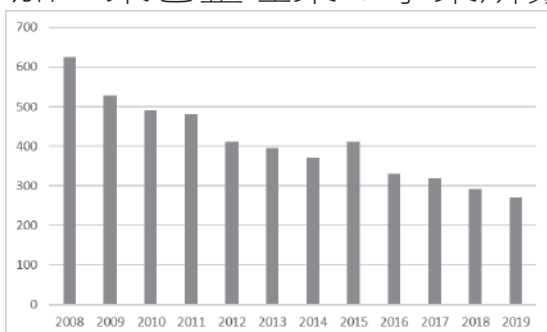
### 協同組合オリセン（もと大阪府織物染色協同組合）

- 注染部
  - 市岡染工場、株式会社大盛染工場、神奴染工場、株式会社北山染工場、株式会社協和染晒工場、澤染工場、株式会社ナカニ、株式会社西川由染晒工場、水本染工場
- 和晒部
  - 角野晒染株式会社、株式会社三共晒、株式会社武田晒工場、株式会社西川由染晒工場、株式会社丸三染晒工場、株式会社マルシン晒工場、株式会社マルヤマ
- 捺染部
  - 角野晒染株式会社、太泉晒染工業株式会社、株式会社ダイヨーセンコー、竹野染工株式会社、株式会社ナカニ、株式会社マルシン晒工場
- 整理部
  - 株式会社日野谷整理工場、有限会社ミヤグチ

28



## 織物手加工染色整理業の事業所数の推移

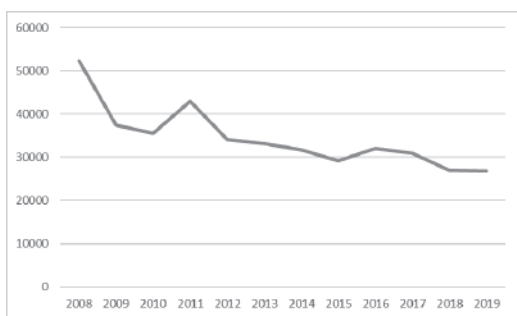


- ・ 工業統計表より作成。細分類：1145 織物手加工染色整理業
- ・ 細分類の説明：主として織物に人力による精練、漂白、浸染、なっ染、その他の処理を行う事業所をいう。
- ・ 事例：手なっ染業（スクリーン又は板上げの方法による友禅柄、成人女子・少女服柄、スカーフ柄、マフラー柄、ネックチーフ柄、さらき柄、小紋柄、ふろしき柄などのなっ染を含む）；注染業（中形、手ぬぐい染を含む）；和ざらし（晒）業；紋染業；手描染業；引染業；印はんでん染業；旗染業；長板本染業；精練・漂白業（白張を含む）；浸染業（あい染、紅染を含む）；手加工染色整理仕上げ業；織物手加工修整業

29

## 織物手加工染色整理業の製造品出荷額推移

(百万円)



- ・ 工業統計表より作成。細分類：1145 織物手加工染色整理業
- ・ 細分類の説明：主として織物に人力による精練、漂白、浸染、なっ染、その他の処理を行う事業所をいう。
- ・ 事例：手なっ染業（スクリーン又は板上げの方法による友禅柄、成人女子・少女服柄、スカーフ柄、マフラー柄、ネックチーフ柄、さらき柄、小紋柄、ふろしき柄などのなっ染を含む）；注染業（中形、手ぬぐい染を含む）；和ざらし（晒）業；紋染業；手描染業；引染業；印はんでん染業；旗染業；長板本染業；精練・漂白業（白張を含む）；浸染業（あい染、紅染を含む）；手加工染色整理仕上げ業；織物手加工修整業

30

## 注染の工程

- 1,糊置き
    - 柄の中で染料をつけたくないところに糊をのせる。
    - 柄に合わせて糊付けを繰り返す折り返しには相当の熟練が必要。
  - 2,注ぎ染め
    - 染料を注ぐ部分に土手を作り、土手の内側に染料を十分に注ぎ込んで染める。表からも裏からも染めるのが特徴。
  - 3,水で流す
    - 染め終わった生地についた余分な糊と染料を水で洗い流す。
  - 4,干す
    - 水洗いの終わった生地を天日乾燥で立干す。
- 出所：オリセンホームページ (<http://osaka-orisen.com/chusen.html>)

31

## 委託加工業としての注染業界の課題

- 高い技能を持ちながら、価格決定権がなく、十分な利益が獲得ができない。
  - 需要がある間は危機感を持たない。→構造改革に取り組めない。
  - 過酷な労働により、優秀な人材が確保できない。
- このような問題を抱えた業界ゆえに、事業者が激減し、存続の危機に瀕していた。
- このような状況を改善しようと試みた企業の事例を紹介する。

32

## 企業の事例：株式会社ナカニ

- 2021年1月20日（水）、8月20日（金）訪問調査
- （株）ナカニの戦略のポイント
  - ユニークな経営理念
  - 自社ブランドを構築して小売り事業へ進出
  - デザイン重視
  - ユニークな人材育成のシステム

33

## （株）ナカニの企業概要

- 社名：株式会社ナカニ
- 代表取締役：中尾雄二氏、中尾弘基氏
- 設立：1966年（昭和41）年7月
- 資本金：1000万円
- 所在地：〒599-8266大阪府堺市中区毛穴町338-6
- 社員数：45名（2020年現在）

34

## (株) ナカニの事業内容

- 注染・捺染加工、注染手ぬぐい「にじゆら」企画・販売・店舗経営
- 広巾注染「たしたん」企画
- 「Reカタチ」企画・販売
- 手ぬぐい体操普及活動
  
- 主要取引商品：手ぬぐい、ゆかた、綿布染色加工、他綿製品 など
  
- 主要取引先：百貨店、繊維取引商社、量販店、生活雑貨店

35

## (株) ナカニの沿革

- 1996年（昭和41年）中二染工場として主に注染の手ぬぐい、浴衣の染色加工を創業者中尾幸雄が開始する。
- 1976年（昭和51年）ロール捺染機を導入。ギフト用フキン、ネマキ等の染色加工を開始する。
- 1989年（平成元年）屋号を中二染工場から 株式会社ナカニに変更。
- 1993年（平成5年）中尾雄二氏が代表取締役に就任。
- 2008年（平成20年）注染手ぬぐいブランド「にじゆら」を設立。
- 2009年（平成21年）大阪中崎町に「にじゆら本店」、京都東山店開店
- 2013年（平成25年）「にじゆら」の中に広巾のブランド「たしたん」を開始
- 2014年（平成26年）東京御徒町、染めこうば店開店
- 2015年（平成27年）大阪 ルクア大阪店開店
- 2019年（令和元年）東京日本橋店開店

36

## (株) ナカニの経営理念

- 「事業を通して人と人が理解を深め、相手を思いやり、三方好しの精神で人間関係を構築できる人材を育成していきたいと思っています。」
- 「ナカニは伝統的なモノ作りを通してその様な優しくて強い人を育成していくことを経営理念とします。」
- 明確に人材育成を理念に掲げている。
- なぜそのような理念に至ったか。
- 参考：ナカニの公式ホームページ (<https://nakani.co.jp/>)

37

## (株) ナカニの経営理念

- 中尾雄二氏は業界や企業の将来性が見通せない状況で、多くの人から手ぬぐいの魅力を聞き、「本当に手ぬぐいは駄目なのか？手ぬぐいの事を伝えるべく精一杯手を尽くしてみよう」と思うようになったという。
- 「手ぬぐいがとても好きで生活に無くてはなりません。」という声を聞き、「人が喜んで下さる事が自分にとって幸せな事だ。」と深く思う。
- そこから、モノ作りを通して「優しくて強い人」へと成長していける会社でありたいと思うようになったという。
- このような思いから2008年に注染手ぬぐい専門のブランドである『にじゆら』を立ち上げる。
- また経営理念をもとにした人材育成にも力を入れている。

38

## 自社ブランドを構築し、小売業へ進出

- 2008年注染手ぬぐいの自社ブランド「にじゆら」を設立。
- ブランドの意味（にじんだりゆらいだり）。
- 注染技法の特徴、良さを前面に出したブランド。
  
- 従来 of 事業システムからの脱却をはかる。
- 委託加工業から脱却し、製造小売り事業への進出。
- 商品の企画からデザイン、製造、販売までを手掛ける、手ぬぐいのSPAと言える。

39

## デザイン重視

- 高い技能が求められる注染であるが、最終顧客の購買に結びつくためにはやはりデザインが重要。
- 小売業へ進出し、事業システムを改革するためにはいかにデザインで価値を生み出すかが重要となる。
- 技能だけでは委託加工業の事業システムは変えられない。
- 多くの作家とのネットワークを構築し、多くの企業とコラボレーションをすると同時に、自社でもデザインを担当する人材を育成している。

40

## ユニークな職人の人材育成（多能工化）

- 従来は「糊置き」の工程と「注染」の工程は別々の職人が担当する分業制であった。
- 「糊置き」の工程は地味だが熟練を要する工程である。分業により技能が向上した。
- しかしながら職人のモチベーションの面で若干問題があった。
- ナカニでは単一の工程のみを行う「単能工」ではなく、1人で複数の工程（「糊置き」と「注染」）をこなす「多能工」として職人を育成する。
- 一つの製品を一人で仕上げることで、仕事に責任感を持ち、モチベーションが向上する。
- また他の工程を理解することで、職人の技能も向上する。
- 職人が自らデザインから染めまでを企画する機会を設け、作家として成長する道も用意する。

41

## ナカニの戦略のまとめ

- 中尾氏は大手企業の勤務経験もあり、家業を継ぐ以外の選択肢もあった。
- 父親が経営する企業に入社し、後を継ぎ、業界の改革を進めるのは、注染という技法による手ぬぐいの良さを伝えたい、手ぬぐいを後世に残したい、という強い思いが支えとなっている。
- 業界存続への強い思いと、「伝統的なモノ作りを通して優しくて強い人を育成する」という経営理念から、独自ブランドを構築して小売業へ進出するというハイリスクな企業家行動をとった。
- 同様に経営理念からくるユニークな人材育成に力を入れている。

42

## 両者の共通点に学ぶこと

- 戦略としての独自ブランド構築している（ブランドには意味や物語がある）。
- 自社生産や自社販売への進出など、従来の業界慣行にとらわれず、大胆な事業システムの改革を行っている。
- これらハイリスクな企業家活動に大胆に取り組んでいる。
- デザイナー、他業種の企業、業界組合など様々なネットワークを活用している。
- ユニークな人材育成（職人の自社育成、大胆な研修制度、多能工の養成）に努めている。
- ファミリービジネスとして家業の存続が大事だが、むしろ地域の伝統産業の継承が最も重要な経営理念、経営課題としてファミリーに継承されていると同時に、従業員にも共有されている。

43

## 参考文献

- 伊丹敬之・松島茂・橘川武郎編（1998）『産業集積の本質－柔軟な分業・集積の条件』有斐閣。
- 加藤厚海（2009）『需要変動と産業集積の力学－仲間型取引ネットワークの研究－』白桃書房。
- 川村晃正（2010）「伝統産業・堺の今と昔」『専修大学社会科学研究所日報』、pp.53-57。
- 金泰旭（2014）『地域ファミリー企業におけるビジネスシステムの形成と発展』白桃書房。
- 後藤俊夫編著（2012）『ファミリービジネス－知られざる実力と可能性』白桃書房。
- 佐藤典司（2018）「伝統的工芸産業の現状と課題、および今後のビジネス発展の可能性」『立命館経営学』第57巻第4号、pp.59-74。
- 谷口佳菜子・上野恭裕・北居明（2013）「伝統的産業システムの競争優位と課題－堺・関・燕の刃物産業の比較より－」『長崎国際大学論叢』第13巻2013年3月。
- 山田幸三（2013）『伝統産業の経営学－陶磁器産地の協働の仕組みと企業家活動』有斐閣。
- Granovetter, M. S.(1973) "The Strength of Weak Ties", American Journal of Sociology, Vol.78, pp.1360-1380.
- Piore, M. E. and C. F. Sabel(1984) The Second Industrial Divide: Possibility for Prosperity. Basic Books: NY (山之内靖・永井浩一・石田あつみ訳『第二の産業分水嶺』筑摩書房、1993年)。

44