

# 「知恵の経営」報告書2022

株式会社安本武司商店

# 目次

I. ご挨拶	1
II. 会社概要	2
III. 沿革	3
IV. 事業モデルと主要・分野の紹介	4
V. 理念・方針	9
VI. 顧客から見た当社の強み	10
VII. 培ってきた当社の知恵	11
VIII. 克服すべき課題	16
IX. 「知恵の経営」の今後の展開	17
X. 「知恵の経営」とは	19

※ この文中の ® は、当社および各社の登録商標です。

※ 表紙は、当社営業部社員のデザインです。

これまでの市場を大切にしながら、積極的に新しくチャレンジするというコンセプトです。当社の生地をモチーフにしたタマゴから、思い思いの飛び出し方をする社員で、チャレンジと社員の個性を表しています。和のテイストからあえて外したデザインで「固定観念に囚われない」という当社のマインドを表現しています。

# I. ご挨拶

当社は婚礼衣装や法衣というニッチな世界で生地や法衣製品の卸売業を営んでいます。そのため一般的な認知度は低く、生地・製品においても何か特別なものとしてとらえられています。これまでも結婚式スタイルの多様化やお葬式の簡素化など、文化風習の変化により決して楽観できる環境ではありませんでした。

そして、2020年以降のコロナ禍によりこれまでのビジネスモデルでは通用しないことが明らかになりました。婚礼衣装や法衣以外への新規分野の開拓、インターネット販売などのB to Cへの検討が必要となっています。当社は創業から80年が経ち、節目の100年、またその先を目指すために、自社を見つめなおさなければなりません。

現状のビジネスモデルの改善、新しいビジネスモデルの創造をしていくために資産や業務フローの取捨選択をしていくことが必要だと感じています。そのために、この報告書を作成することといたしました。

報告書を作成する中で、暗黙知の言語化（形式知化）というプロセスが大変であるけれども、非常に重要なことであると気づきました。

- ▶ 経営幹部が事業計画立案時に迷いなく決断できるため。
  - ▶ 従業員に読んでもらい、会社の進む方向と指針の理解とともに各人の行動への落とし込みにつなげるため。
  - ▶ 取引先に見てもらって、当社の商品やサービスへの興味そして選択につなげていただくため。
- 以上がこの報告書によって実現につながると考えました。

令和4年2月

株式会社安本武司商店

代表取締役社長 安本 賀一



## Ⅱ. 会社概要

【会社名】株式会社安本武司商店

【創業】1939年（昭和14年）

【会社設立】1963年（昭和38年）

【代表者】安本 賀一

【従業員数】21名（令和4年2月時点）

【資本金】1000万円

【売上高】1億8千万円（令和3年2月期）

【事業内容】繊維素材事業、縫製事業、ホテルモンドンス京都五条（※）

【会社所在地】京都市下京区堺町通五条上る俵屋町228-1

【ウェブサイト】<https://www.yasumoto.jp>

当社は昭和14年創業で、和装婚礼衣装分野・法衣分野を対象に繊維素材の卸売の事業を主力としています。卸売だけでなく、縫製力もあることが特徴です。

取扱品としては大きく2つに分けられます。芯地、裏地や表地などの生地(素材)と掛下、法衣や和装肌着などの製品です。

※ホテルモンドンス京都五条について

当社ビル3～5階。運営は外部に業務委託。



## Ⅲ. 沿革

黎明期（～昭和 27 年頃）	
<ul style="list-style-type: none"> <li>・洋装向けの高級裏地ベンベルグを和装の世界で初めて取り扱う。</li> <li>・得意先に受け入れられ、「ベンベルグ＝安本」と知れ渡る。</li> <li>・創業者の固定観念にとらわれない柔軟な考え方は、安本の DNA となる。</li> </ul>	
1939 年（昭和 14 年）	安本武（故人）が創業
1952 年（昭和 27 年）	戦時中の解散を経て、現所在地近くの下京区高倉通松原で現業再開 旭化成の販売代理店になり、ベンベルグの販売により得意先への認知度が高まる
成長期（昭和 38 年～昭和 50 年頃）	
<ul style="list-style-type: none"> <li>・ベンベルグの売り上げが 8 割を占める。（現在は 1 割以下）</li> <li>・従来の用途にこだわらずアパレル生地も積極的に提案。</li> <li>・「旭化成ベンベルグ販売代理店」となる。大手企業との取引開始により和装裏地市場における当社信用度が向上。</li> </ul>	
1963 年（昭和 38 年）	株式会社安本武司商店 設立
1965 年（昭和 40 年）	現所在地に移転
1970 年（昭和 45 年頃）	婚礼衣装分野に参入
第 1 変革期（昭和 60 年～平成 7 年頃）	
<ul style="list-style-type: none"> <li>・新参者の法衣業界でも徐々に信頼関係が出来ていく。</li> <li>・お客様（取引先）から生地だけでなく製品も出来ないかとの相談があり、縫製事業を始める。当初はお客様（取引先）の指導を受けながらスタート。</li> <li>・型紙を使うなど、洋裁技術も取り入れ、平準化した商品作りで品質の均一化を図る。一方、このような取り組みは業界内では異端と映っていた様子。</li> <li>・社内では OA 導入により業務の効率化を進める。</li> </ul>	
1985 年（昭和 60 年）	縫製事業開始 法衣の縫製を始め当該分野へ本格参入 販売管理システムを業界内では先駆的に導入し、手書き伝票から OA での一元管理に移行
1992 年（平成 4 年）	代表取締役兼安本益邦（現会長）が就任
1995 年（平成 7 年）	新社屋完成
停滞期（平成 11 年～平成 23 年頃）	
<p>和装業界全体の売上が伸び悩む中、営業効率の改善に取り組む</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>・売上を 1 社依存から分散する取引ポートフォリオの改善を進める。</li> </ul>	
1999 年（平成 11 年）	現代表取締役社長 安本賀一 入社
2000 年（平成 12 年）	販売管理システムを刷新し、PC を 1 人 1 台にして営業効率の改善を図る
2011 年（平成 23 年）	代表取締役社長に安本賀一（前専務取締役）が就任
第 2 変革期（平成 30 年頃 ～ 現在）	
<p>縫製事業の技術継承ため、技術蓄積のため自動裁断機（CAM）を導入する。</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>・将来予想される人手不足時の対応でもある。</li> <li>・CAM 導入にあたっては、知識のある若手社員がリーダーシップをとった。</li> <li>・和装業界では導入自体が珍しいため取引先の興味を引く。</li> </ul>	
2018 年（平成 30 年）	社屋建て替え 和装業界では珍しい CAM（自動裁断機：Computer Aided Manufacturing）導入のための工場拡張

第 1 変革期で縫製を始めたことが現在の売上に繋がっています。素材だけでなく製品での取引が出来るようになったことが非常に大きな転換点になっています。

## IV. 事業モデルと主要分野の紹介

### 1. 事業モデル

当社が手掛けるのは、和装の中でも主に婚礼衣装と法衣分野です。

婚礼衣装関係と法衣関係で当社の売り上げの90%以上を占めています。和装業界と言っても一般にイメージされる着物（呉服）と少し異なり、取扱品は芯地・裏地や表地などの生地（素材）と掛下・法衣や和装小物と言われる肌着などの製品の大きく2つに分けられます。

創業時は反物のみを取り扱っていましたが、婚礼衣装分野は1970年代に入った頃、法衣分野は2000年頃から、切り売りの少ロット対応にも拡げてきました。お客様の要望により、さらに製品の取り扱いも始めました。特に、法衣においては1985年に自社で縫製部を立ち上げ、生産販売の体制を築きました。

これを境に、1975年頃までは和装小物50%、婚礼衣裳40%、その他10%だった売り上げが、2021年は法衣55%、婚礼衣装40%、和装小物5%となっています。

#### (1) 主な顧客

当社では、繊維素材事業として婚礼衣装や法衣として用いる生地や製品の卸販売を主力としています。また、当事業の中でも法衣分野は、自社で生産もしていますが、生産委託も手掛けています。この柔軟な対応がお客様<sup>(\*)</sup>に選ばれる理由の一つです。

地域別お客様の割合は、地元京都(関西)が70%、東京10%、その他地域が20%です。

業種別では和装・婚礼衣装関係およそ80社、法衣関係160社です。

現在の売上構成は、法衣55%、婚礼衣装40%、肌着などの和装小物5%です。

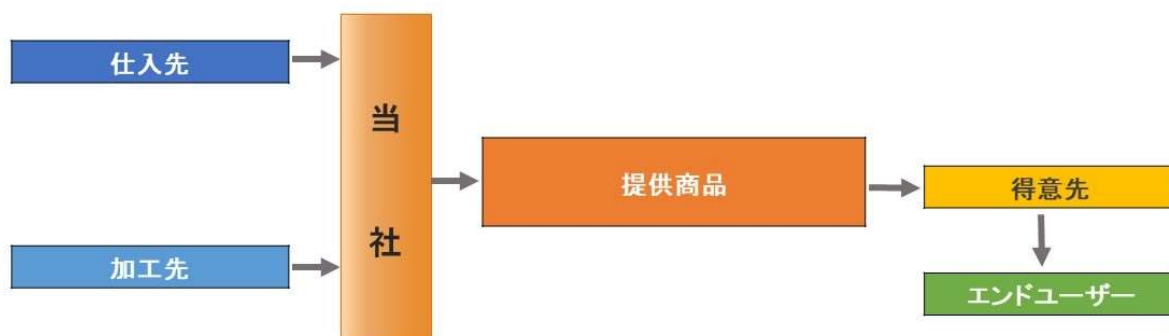
弊社の素材や製品は、婚礼衣装関係は取引先<sup>(\*)</sup>を通じて結婚式場や貸衣装店、写真スタジオに、法衣関係は法衣店を通じて僧侶の方へ納品されます。

取引先の多くは30年以上の長いお付き合いがあり、お客様の要望に応じてきた結果が長続きとなっています。その取引実績に基づく信用もあって、新規のお客様は、既存のお客様からの紹介が9割を占めています。

(\*)「お客様」は販売先、「取引先」は販売先と仕入先として記載。

#### (2) 主な仕入先・外注先

卸売事業では、生地を旭化成などの大手メーカーや産元商社から商談に合わせて全国60社から仕入・生産をしています。法衣製品については、仕入れやOEMとして全国40社の協力先に生産を委託しています。



法衣に関しては、自社で裁断をしたのち、縫製を多くの外注先（内職）約30名に協力いただいています。

## 2. 法衣業界・婚礼衣装業界の現状と当社の位置付け

### (1) 法衣業界

法衣は素材により大きく2種類に分けることができます。絹(シルク)とポリエステルを中心とした化学繊維です。一般的には、絹製品が化学繊維より格上とされています。

流通形態は、生地・製品の生産元→卸元(商社)→法衣店→お寺(エンドユーザー)です。

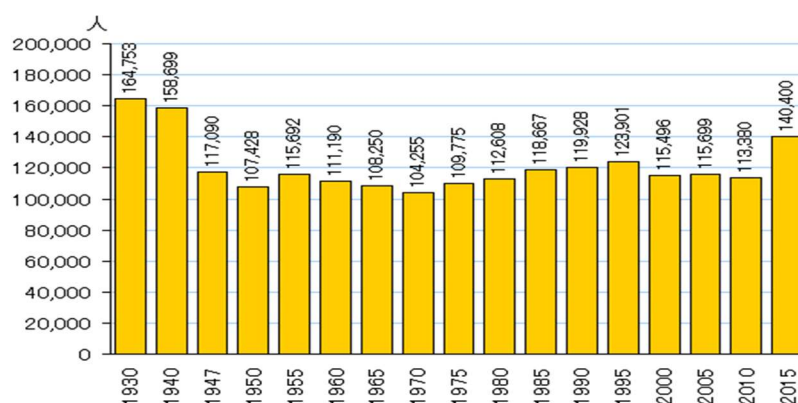
法衣店は、小売店ですが、仕入販売の店だけでなく、生地を仕入れて法衣を作る製造販売もしています。近年は職人の高齢化により、製品仕入の割合が高くなっています。

エンドユーザーとなるお寺は全区に7.7万寺ほどありますが、法衣店は200軒ほどで、その約8割が京都府下にあります。

当社が縫製事業を始める前まで、和装業界では法衣業界の話が全くありませんでした。そこで、昭和40年(1965年)頃、前社長(現会長)が新規開拓として法衣業界に目を向け、法衣事業に着手したのがきっかけです。

法衣の市場では、エンドユーザーであるお坊様の数は少子化の流れに大きく影響されることなく推移しています。そのため、大きくはなくても手堅い市場と言えます。(下図)

宗教家の推移



(注)1947～1965年は沖縄を除く。2015年は抽出速報  
(資料)国勢調査(職業中分類別就業者数)

※ 図はインターネットから引用

法衣の仕立ては、檀家制度ができた江戸時代に檀家がボランティアで縫っていたと言われていました。その名残から、法衣の種類は10を超えるものの、多くの法衣店が取り扱うのは、例えば浄土宗のみ等、単一宗派のところが多いです。

また、和装関係のところでも法衣を縫える事業者は少ないのが現状です。理由として、現物があれば真似をしてある程度縫えますが、裳(も)の部分(下半身)には呉服に無いヒダがある場合もあり(右画像)、縫いにくいという手間がかかることに対し、報酬となる仕立て代は呉服ほど得られず、新規参入するメリットがあまりないと言えます。



細かいヒダがある裳の部分

## (2) 婚礼衣装業界

和装業界の中でも婚礼衣装分野の歴史は浅く、昭和40年過ぎに生まれたと思われます。それまでは、貸衣装という概念がなく、呉服の本振袖を婚礼衣装として誂えていました。普段着が着物から洋服に変わっていくとともに、貸衣装のニーズが増えていきました。婚礼衣装に携わっている企業は個人経営と会社形態の割合は半々です。

当社は昭和40年頃に婚礼衣装分野に目を向けました。和装業界の中でもニッチ市場であることに気づいたからです。婚礼衣装分野はほとんどが表地を扱うところばかりで、裏地や芯地を扱っている当社の商品力を生かすことができると考えました。

婚礼市場はドレスが主流で和装は全体の10%程度です。また、ガーデンウェディングなど結婚式にお金をかけない流れやコロナ禍で挙式しないケースもあります。ですが、前撮りなどの記念撮影の需要は堅調で、そこで和装が選ばれることがあります。晩婚化と言われて久しいですが、結婚年齢が上がると金銭的余裕ができる人も多く、他の人とは違う個性を出したいということで高級感のある和装は根強い人気があります。

当社は、芯地・裏地・表地のワンストップサービスと企画力という強みを活かし、洋装素材なども積極的に取り入れ、トレンドと高級感を意識した婚礼衣装向けの商品開発をしています。

## 3. 主要商品・サービス

お客様に商品・サービスを提案する時には、お客様の不満や不便に注目しています。また、これまでにない商品というものを意識した提案を心掛けています。

当社が顧客に提供する商品・サービスは、① 生地(素材)、② 製品、③ 生産委託 の大きく3つに分けられます。以下は代表的な生地・製品です。

### (1) 生地(素材)

#### 【法衣】 天寶紗(てんほうしゃ)／明宝紗(めいほうしゃ)

紗とは網目のように透けている夏物の和装素材。

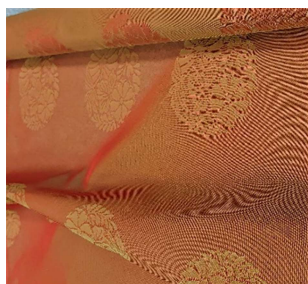
緯糸1本に経糸2本を絡ませながら織っていく手法で絡み織と呼ばれています。明宝紗は、当社ブランドの主力の商品です。天寶紗は明宝紗より黒みがあり、ドレープ性を持たせた商品です。



明宝紗 生地見本

#### 【法衣】 先染め紋紗(さきぞめもんしゃ)／紋緞子(もんどんす)

無地の紗(緞子)に紋様が入ったものを紋紗(紋緞子)と呼びます。緞子とは、朱子織という密度を高めた織物で、冬用として使用されます。これらは先に糸を染めてから織るため、縦と横で糸の色を変えることにより紋と無地の部分で色が変わるのが特徴で、主に衣に使用されています。



夏用生地の先染め紋紗



冬用生地の先染め紋緞子



## 【婚礼衣装】【和装小物】 キュプラ

当社は、日本で唯一生産している旭化成のベンベルグ(キュプラ)を取り扱っています。

キュプラは綿の種の周りに生えている短い繊維(コットンリントー)を原料にしています。本来なら利用されず破棄する部分を有効活用しているため、再生繊維と呼ばれています。

婚礼衣装の裏地に使われているポリエステルに比べ、キュプラは肌触りが良く吸湿性に優れています。和装のみならずスーツの裏地でも高級素材として定着しています。当社では主に婚礼衣装分野では打掛などの裏地として、和装小物分野では裾除けなどの生地として取り扱っています。

## 【婚礼衣装】 ふくれ鹿の子地

当社は、和装の高級生地のひとつである鹿の子絞りを織技術で表現しています。従来なら職人が手作業で絞りや染めをするところ、当社ではジャガード織機(柄のある生地を織る織機)を使用しています。普通の糸と伸縮性のあるストレッチ糸を用いて、生地に凹凸をつけています。この工夫により手作業に劣らない鹿の子絞りになっています。市松模様や七宝柄(右写真)等をプリントすることにより生地のバリエーションに幅を持たせられます。



ふくれ鹿の子地

## (2) 製品

### 【法衣】白衣(はくえ)、半襦袢(はんじゅばん)

いわゆる肌着です。半襦袢、白衣、法衣の順に着用します。

近年のコロナ禍に対応した抗ウイルス素材 クレンゼ®を使用した白衣を 2021 年新商品として販売しています。その他、発熱素材や冷感素材など機能素材を使った白衣や半襦袢があります。



改良衣 (お坊様の普段着)

### 【法衣】布袍(ふほう)、改良衣(かいりょうえ)

お坊様が檀家へのお参りなどで普段着として着用する種類です。多くの宗派では、改良衣と呼びますが、浄土真宗西本願寺派では布袍と呼びます。形は宗派によって異なります。色はほとんどが黒です。

当社で扱っているのは主にポリエステルです。絹のように慎重に取り扱う必要もなく、自宅で洗濯ができるのが特長です。

### 【婚礼衣装】 掛下

掛下(かけした)とは、和装婚で打掛の下に着る振袖のことです。白が一般的ですが最近では色物も増えています。生地にサヤ柄などの柄が入っているのが一般的です。

当社ではレンタル用途が多いため、手入れのしやすいポリエステルが主流です。

婚礼衣装レンタルや写真撮影の着付けをスムーズにするため、上下を分けた二部式掛下を作りました。ラメ糸や二色染めにした素材の使用など、柄の表現方法に広がりを持たせています。



ふくれ鹿の子生地の掛下

### (3) 生産委託OEM

#### 【法衣】縫製

当社では、ポリエステル素材の布袍（ふほう）や改良衣（かいりょうえ）など各宗派の略衣（りゃくえ）、黒衣（こくえ）や直綴（じきとつ）など各宗派の衣（ころも）を縫製しています。

また、当社で定番として生産しているものだけでなく、法衣店様からのOEMも承っています。

生地を選定→裁断→縫製→検品の一連を自社で一貫して行っています。

こうしてできた製品は、法衣店様を通じて全国のお寺様に届けられます。



くけ（手縫い）工程の様子

### (4) 新サービス「裁断サービス Kirude」

当社の新設備を活用した新サービスとして、2021年6月に「裁断サービス」事業を開始しました。アパレルにはない6mという大型の自動裁断機（CAM）を使用した、試作品や少ないロットの受託裁断加工を行っています。同加工では、完成形をイメージした裁断を可能とします。



CAM 全景

# V. 理念・方針

## 1. 経営理念

### 繊維を通じて人々の幸せを願い、伝統文化の継承に貢献する

創業者は「仕入先こそ大切に下さい」、「商品は丁寧に扱って下さい」とよく口にしていました。また、先進的な取り組みをするという意味で「ハイテク企業になろう」とも言っていました。

以前は職住一体で住み込みの社員もいて、これらは暗黙知として当たり前のこととして理解されていました。住み込み社員が多かった頃は、良い面として会社に対しての忠誠心がありましたが、反面、創業者や上司の様子をうかがう指示待ちという雰囲気になっていました。

年を経て、住み込み社員がいなくなり、新たに入社して当時のことを知らない社員が多数派になった頃、和装＝呉服といった華やかなイメージを持って入社したものの、裏地や芯地といった副素材的な地味な商品がメインという現実、意識が追いつかない社員が出てきました。そうした中で、社員のモチベーションを上げる狙いもあり、創業者の思いを伝えるために経営理念をつくりました。

繊維産業が成熟市場となっても、社員のひとりひとりが自分の仕事に誇りを持てるようにと願いつくりました。この経営理念を受けて、縫製部は独自の理念を部員たちで次のように作っています。「より上質なものづくりを 私たちは変化を恐れず 情熱と誇りを持ち 人に選ばれる商品を提供します」。あわせて、縫製部には「私たちは営業部の単なる下請けではない、技術面・生産面からこの会社を引っ張っていこう」と、営業部には「私たちは御用聞きではない、取引先の問題を聞き出して解決するのが営業」と幾度となく伝えていきます。日本を支えているという気概を持って一番カッコいい答えが言える社員になって欲しいと思っています。

## 2. 行動指針

また、当社では行動指針として、次のことを重視しています。

<b>礼儀・あいさつ</b>	部下であっても年上なら丁寧語で接する。誰に対しても自分から明るく朗らかにあいさつする。
<b>基本の習得</b>	基本を知らなければ応用もできないので、物事の本質を理解する。
<b>誠実であれ</b>	「その行動は家族に胸を張って言えるか」と自問自答する。

業務姿勢として「明るく、元気に、たくましく」ということを意識しています。明るさや元気は、自分自身だけでなく周り（社内外）にも影響します。時には空元気も必要な時があります。そういったことを踏まえて「たくましさ」も大切と捉えています。

## 3. 経営理念の浸透策

礼儀・あいさつについては、週1回全社朝礼であいさつの練習をしています。また部署ごとの毎日の朝礼では倫理法人会提供の「職場の教養」を輪読することにより、仕事や社会人としての「あたりまえ」の再確認、気づきの促しをしています。

また、基本の大切さをしっかり理解し、できるようにするため、2年間先輩社員をOJTリーダーとして、新入社員に対し普段の業務指導や毎月の振り返り面談等の取り組みを行っています。

## VI. 顧客から見た当社の強み

### 1. 取扱商品の豊富さ

同業者では、縫製の特異性から取り扱いが1宗派に限られる法衣ですが、当社では浄土宗、浄土真宗、真言宗など6宗派15種類の法衣製品を通常取り扱っています。これらの製品は、日常的に使われるため少量でも在庫を置いています。また、お客様のご要望に応じてフルオーダーの商品にも対応できるようにしています。

法衣生地約6種類5~20色に加え、裏地、芯地など副素材も取り扱っています。さらに法衣以外の取り扱い生地は約1,000種類を超えるなど、お客様の幅広いご要望に応えることができます。

### 2. 営業担当の提案力

法衣なら法衣生地だけ、あるいは和装なら和装生地だけといった限られた範囲での提供ではなく、アパレルなど他業種向けの生地提案を行うなど、お客様から新しい発想の商品提案に対して非常に高い評価をいただいています。

### 3. 商品品質の高さ

裁断、縫製、それぞれの工程において和裁と洋裁のプロフェッショナルが関わることで非常に高度なものづくりを行っており、それが取引先に評価されていると感じています。

また、これまで手による裁断中心だったため不具合が起りがちだった生地のズレも、2019年に導入したCAM（自動裁断機）により、重ね断ちもスムーズで縫製もより正確にできるようになり、裁断品質が格段に向上しました。

### 4. 小回りの利く対応力

当社では非常に細やかな在庫管理を行っており、生地約1mからにも対応しています。また製造部門を持つことから、自社工場で法衣の別注要望（衿を長くといったサイズ変更）や要望に合わせた生地変更等に柔軟に対応できます。

当社の倉庫には取扱品の7割、2回程度リピート品の9割が保管されています。スピード納品もお客様から評価をいただいている当社の強みです。

## VII. 培ってきた当社の知恵

当社が創業以来大切にしてきた姿勢を基に、その時々に応じて対応してきたことで、取引先や従業員、外注先ほか当社に関係する方々に喜んでいただける知恵を蓄積してきました。

以下、それらの知恵について説明します。

### <A> 競争優位や独自性を生み出す知恵

- (1) 豊富な種類と独自素材による取扱商品の差別化
- (2) 製造プロセスにおける品質維持向上の取り組み
- (3) 細かな工夫を積み上げた製造現場
- (4) 豊富で高品質な取扱商品を実現する取引先ネットワーク

### <B> 顧客満足度向上、取引先との関係強化・新規関係作りの知恵

- (1) 知識豊富な営業担当者の商品提案力
- (2) IT活用による管理業務と営業活動の効率化、取引先対応の迅速化
- (3) 効率の良い経営資源の配分と営業の業務範囲を広げる仕組み

### <C> 組織力強化や従業員モチベーション向上のための創意工夫

- (1) 人材の育成体制
- (2) 部門横断の情報共有の仕組み
- (3) 当事者意識・主体性発揮のための取り組み

---

### <A> 競争優位や独自性を生み出す知恵

#### (1) 豊富な種類と独自素材による取扱商品の差別化

① 他社にできない「あらゆる宗派の法衣」の取り扱い

② 法衣・婚礼衣装の豊富な種類の生地取り扱い

【取り扱い生地の豊富さ】

【キュプラ生地の取り扱いの強み】

【ふくれ鹿の子地の取り扱いのメリット】

【抗ウイルス素材の新商品】

【化学繊維への特化】

#### (2) 製造プロセスにおける品質維持向上の取り組み

提案については、素材の提案だけでなくその素材を使用した製品の提案を心掛けています。製品で提案することによりお客様の生産キャパシティを減らすことなく、利便性を高めることにつながっています。

① 高い品質を実現する技術力

【和裁技能士】

【パターンメイキング技術者】

② 品質を均質化し維持する仕組み

当社では熟練度に左右されないものづくりに取り組んでいます。

【裁断工程の機械化】

【縫い工程の分業体制】

【和裁では珍しく型紙を有効活用】

(3) 細かな工夫を積み上げた製造現場

① 品質向上・納期短縮につながる検品スペースの拡大



1 階での検品作業

② 生産性を意識した生地棚の配置

③ 様々な形の製品も見やすく・取り出しやすい工夫の倉庫

④ 【ミスをなくした注意書きの工夫】



やんわりしつつこく注意喚起

⑤ 効率的な棚卸を実現した見やすいラベル

⑥ 見るだけで製品情報がわかる箱の工夫

⑦ 高い「時間＝コスト」の意識を確保するラベル

⑧ 全員から改善の工夫が出る企業体質

【内職者から袋とテープの工夫】

【パート社員から管理しやすいファイルの工夫】

【パート社員から絡まない紐の工夫】



かがり紐のある法衣(道)

#### (4) 豊富で高品質な取扱商品を実現する取引先ネットワーク

当社では、「仕入先こそ大切にせよ」という創業者からの教えが根付いており、目先の損得を考えるのではなく、Win-Winになるような関係性を目指している中での取引先との関係性を重視しています。

##### 【長年の取引を通して培った信頼関係】

##### 【外注先(内職)は下請けではなく、大切なパートナー】

当社は、創業者の「仕入先こそ大切に」の教えを守り、win-winの関係を目指しています。この姿勢が、全取引先のうち30年以上の取引先が約7割という形で表れています。

#### <「誠実さ」が長く取引する大切な要素>

##### 【できない約束はしない】

かつて、納期の確認があったのち、案件が進むにつれ仕入先や加工先より「この納期には間に合いません」と言われたこともありました。このようなことが2、3度あると「無理してもいずれ続かない」と考え、やむなく案件自体を中止したり、取引をやめたりといった判断をします。当社としては、初めに必要以上の無理をしない範囲として納期や値段設定等もシビアに話し合うようにしています。長くお取引いただいている先は、当社の姿勢を理解していただいています。

### <B> 顧客満足度向上、取引先との関係強化・新規関係作りの知恵

お客様とのお付き合いは会社の存続に欠かせません。お客様との取引を継続させる創意工夫として以下のことに取り組んでいます。

#### (1) 知識豊富な営業担当者の商品提案力

営業部には、生地特性や取扱先の知識で顧客の思いに応える営業担当がいます。和装だけでなく、アパレルの生地特性や仕入チャンネルなど幅広い知識に精通しています。

##### 【営業担当者の新商品開発】



矢絣柄の卒業袴

#### (2) IT活用による管理業務と営業活動の効率化、取引先対応の迅速化

1999年にそれまで使っていた専用機のシステムからパソコンベースの販売管理ソフトに刷新し、営業部であれば販売管理や取引先管理に、縫製部は受注管理として、部門を横断して活用できるようにするとともに、大幅なコストダウンにつながりました。

加えて、取引先の情報をタイムリーに情報共有するため、SFA(営業支援システム)を2020年に導入しました。これにより報告の仕方を週報から日報に変更しました。入力の手間を少なくするため活動種別を選ぶ方式にしています。

##### 【和装業界では先進的なIT化】

### (3) 効率の良い経営資源の配分と営業の業務範囲を広げる仕組み

- 【仕入れ業務のスピード化とコスト意識を持たせる在庫の上限設定ルール】
- 【新規取引先への現金引換え・前払いルールの徹底で回収リスクを低減】
- 【柔軟なパートのシフト体制】
- 【仕様書(マニュアル)へのノウハウの反映】

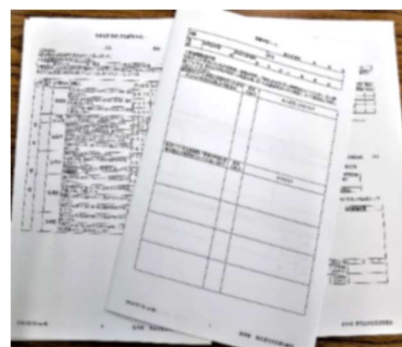
## <C> 組織力強化や従業員モチベーション向上のための創意工夫

営業担当の提案力、商品品質の高さ等、これらは取引先より評価されている強みですが、この強みを生み出す仕組みが当社には存在します。

### (1) 人材の育成体制

当社は人数規模に比較して育成体制が整っていると自負しています。

- 【半年ごとの業績考課で自分の成長を確認】
- 【計画的なOJT】
- 【社員教育にも活用している各種業務マニュアル】
- 【新人の技術習得要領と仕様書(マニュアル)の活用】
- ・動画の活用



業績考課シート

### (2) 部門横断の情報共有の仕組み

お客様からのフィードバックを迅速にものづくりに活かすための取り組みをしています。

- 【発言自由なトップミーティング】
- 【柔軟なシフト体制と業務の棲み分けで組織活発化】

### (3) 当事者意識・主体性発揮のための取り組み

人数が少ない会社のメリットは意思決定のスピードだと考えます。当社は、社長から言われたことだけをする受け身の社員を求めているのではなく、主体性を発揮した社員の意見を吸い上げることで更なるスピード化を図っています。

そのため、社長は社員の誰に対しても、まず「君はどう考えるの?」と聴きます。新入社員やパート社員に対しても同様です。その問いがあることで、「自分ならどう解決するだろう」と人任せにしない具体的なアイデアが活発に出るようになりました。

#### 【意識的な学ぶ場づくり】

日々の業務を遂行するだけでなく、業務に直接・間接的に役立つことを学ぶ場を積極的に設けています。

社長が率先して意見を聞く姿勢は、徐々に他の社員にも浸透し、ベテラン社員へ若手が質問する姿が良く見られます。若手社員によると、ベテラン社員自身が「質問しやすい雰囲気を出してくれているので、わからないことがあればすぐに聞けるし、豊富な知識を惜しみなくアドバイスしてくれる」といいコミュニケーションが取れています。

このように、ひとり一人の仕事範囲を広げるための様々な取り組みを行っています。

#### 【具体事例】

大学を卒業して入社3週間経ったばかりの社員(2019年入社 営業部2名)に「学生に当社の良さを伝えるフライヤーを作りたい」という依頼をしました。



## ＜新入社員が力を発揮しやすい仕事を通して会社理解の深化と社員間の交流を促進＞

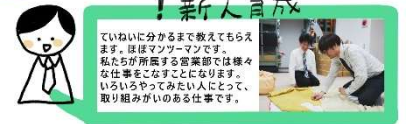
入社間もない新入社員にフライヤー制作を依頼した目的は、OJT (On the Job Training = 実務を通して行う訓練) を踏まえ、会社理解を深めると同時に、「自分もみんなの役に立っている」という人材育成の視点から成功体験を実感してもらうためでした(右画像)。特に人材育成の観点では、新入社員だから依頼したのではなく、二人が大学時代にデザインを学んでいたことを把握していたので、力を発揮しやすいと考え依頼をしました。

本件着手前の二人は、まだお互いのことをあまり知らない状態で緊張感もありました。ですが、「この方向性で行きます」という中間報告では、「〇〇さんの押しが強くて」や「〇〇君も退かないから大変です」など打ち解けたやり取りを聞くことができました。また、内容や写真などの素材収集では、部署を問わず先輩に聞いたり声を掛けたりすることで、お互いに顔と名前が一致するようになり、その後もわからない事は他部署の先輩にも聞くなどのコミュニケーションの取り易さにもつながりました。以降も、大学生向けのフライヤーの作成や婚礼衣装分野や法衣分野を紹介する SNS 担当にもなり、学生時代に培ったデザインスキルを発揮しています。

### 安本武司商店って どんなところ？

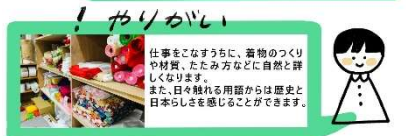
**！ 新人育成**

ていねいに分かるまで教えてもらえます。後援マツーンマンです。私たちが所属する営業部では様々な仕事をこなすこととなります。いろいろやってみたい人にとって、取り組みがよい仕事です。



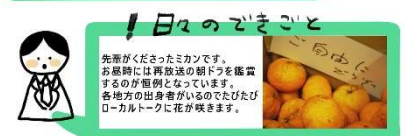
**！ かりかい**

仕事をこなすうちに、着物のつくりや経歴、たまたみなどに自然と詳しくなります。また、日々触れる用語からは歴史と日本らしさを感じることができます。



**！ 日々のできごと**

先輩がくださったミカンです。お昼時には再放送の朝ドラを鑑賞するのが恒例となっています。各地方の出身者がいるのでたびたびローカルトークに花が咲きます。



質問などはお気軽にこちらまで！  
株式会社安本武司商店 ☎ saiyou@yasumoto.jp



入社1か月時に作成したもの

## Ⅷ. 克服すべき課題

当社は、将来的にこれらの課題の克服が必要と考えています。

### ■市場等の外部要因

- 限られた市場であること
- 販売チャンネルが限られている
- 小売店の知識に依存せざるを得ない現状
- 文化の変化への対応

### ■生産力や人的な内部要因

- 従業員間の知識差
- 変化への素早い対応への従業員のマインドの醸成
- IT活用の加速

## Ⅸ. 「知恵の経営」の今後の展開

### 1. 今後の経営戦略(これからの事業の方向性、全社戦略、ビジョン)

当社は、幅広い商品力と縫製の技術力が強みですが、それを活かす当社の事業は、全てイベントがあっただとコロナ禍によって気づかされました。特に法衣分野では、法要や法事は文化的な儀式で、やることが当然と考えていたことが根底から覆されました。これらが無くても日常生活において支障がないといった状況や一般の方々の価値観の定着が今後の脅威になると考えています。

このような経営環境変化に適応すべく、当社がこれまで培ってきた強みを活用した新しい知恵で、(1) 既存事業の強化、(2) 新しいチャネルの開拓の方向性を明確にし、(3) 新商品の開発、(4) 生産性の向上、(5) 提案力・営業力の強化を行うことで、売上アップを目指します。

### 2. 課題および具体的な取り組み

#### (1) 既存事業の強化

#### (2) 新しいチャネルの開拓

- ① 生地・製品の認知度向上

#### (3) 新商品の開発

#### (4) 生産性の向上

#### (5) 提案力・営業力の強化

- ① 若手社員の知識力強化
- ② 営業ツールの充実

### 3. 今後の「知恵の経営」マップ



# X. 「知恵の経営」とは

## 1. 知恵の経営とは

知的資産（知恵）とは、従来財務諸表に記載されている資産以外の無形の資産であり、企業における競争力の源泉である人材、技術、技能、知的財産（特許・ブランド等）、組織力、経営理念、顧客とのネットワーク等、財務諸表には表れてこない、目に見えにくい経営資源の総称を意味します。したがって、「知恵の経営」報告書（知的資産経営報告書）とは、目に見えにくい経営資源、即ち非財務情報を、債権者、株主、顧客、従業員といったステークホルダー（利害関係人）に対し、「知恵」を活用した企業価値向上に向けた活動（価値創造戦略）として目に見える形でわかりやすく伝え、企業の将来性に関する認識の共有化を図ることを目的に作成する書類です。

経済産業省から平成17年10月に「知的資産経営の開示ガイドライン」が公表され、同20年5月には京都府が「京都府知恵の経営報告書－作成ガイドブック－」を公表しており、本報告書は原則としてこれらに準拠して作成しています。

## 2. あとがき

今回、この報告書を作成して自分たちの仕事、業務を客観的に見ることができました。自分たちが当たり前に行っていることが実は大切な知恵であることや、多くの社員が業務に工夫をしていることにもあらためて気づきました。今後の進む方向も明確になったと思います。社員とともに実現に向けて行動し、成果を出していきたいと考えています。

## 3. 本書ご利用上の注意

この「知恵の経営」報告書に記載しました将来の経営戦略及び事業計画並びに付帯する事業見込み等は、全て現在入手可能な情報をもとに、当社の判断にて記載しています。

そのため、将来にわたり当社を取り巻く経営環境（内部環境及び外部環境）の変化によって、これらの記載内容等を変更すべき必要が生じることもあり、その際には、本報告書の内容が将来実施又は実現する内容と異なる可能性があります。よって、本報告書に記載した内容や数値等を、当社が将来にわたって保障するものではないことを、十分にご了承願います。

## 4. この報告書についてのお問い合わせ先

株式会社安本武司商店  
代表取締役社長 安本 賀一  
京都市下京区堺町通五条上ル俵屋町 228-1  
電話 (075)351-2766、メールアドレス info@yasumoto.jp

## 5. 謝辞

本報告書の作成に当たり、一般社団法人京都府中小企業診断協会 坂本 淳様、京都商工会議所 牧田 篤男様、野村 英寿様のご支援をいただきましたことに感謝致します。

## 6. 著者

株式会社安本武司商店

代表取締役社長 安本 賀一