



新之助上布

近江から、麻のある暮らし 新之助上布

大西新之助商店
知的資産経営報告書
2010

本書(「知的資産経営報告書」)について――

知的資産とは、人材、技術、技能、知的財産(特許・商標等)、組織力、経営理念、顧客とのネットワークなど、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です。

知的資産経営報告書とは、これら「知的資産」を、顧客、協力会社、従業員、株主などのステークホルダー(利害関係者)の方々に対して、わかりやすくお伝えし、企業の将来性に関して認識を共有していただくことを目的に作成するレポートのことです※。

なお、本書の随所に掲載いたしました**定量化評価指標(KPI)**は、目に見えにくい＝評価しにくい「知的資産」を評価しやすくするため、適切な数値として表わすことを試みたものです。このような数値も当店への評価のご参考にしていただければと存じます。

※知的資産経営報告書については、2005年10月に公表された経済産業省「知的資産経営の開示ガイドライン」に基づいて、京都府が2008年5月に「知恵の経営報告書：作成ガイドブック」を公表しています。本書は原則としてその作成ガイドブックに準拠して作成しています。

本報告書で用いた分析方法の詳細は、後述の「知的資産セグメント分析とは」をご覧ください。

目次

	頁
本書(「知的資産経営報告書」)について	1
目次	2
ごあいさつ	3
当店概要／沿革	4
当店の「想い」	5
事業概要／商品	6
「新之助上布®」ブランドを立ち上げたワケ	7
当社の「強み」 ～技術・ノウハウ・ネットワーク～	8
マネジメント ～これまでの努力・工夫・取組み～	11
努力指数でみる知的資産経営	13
知的資産セグメント分析とは	16
本報告書ご利用上の注意点	17

ごあいさつ

古くは鎌倉時代にまでさかのぼるという滋賀県湖東地域の麻織物業。
長い間、品質の良い“近江上布”の生産地として栄えてきました。
当店も創業当時には、たくさんある麻の織り屋のうちの一軒でありましたが、
時代とともに現在では数少ない、特に手織りの近江上布にあっては、
わずかに数軒のうちの一軒となってしまいました。

和装から洋装へのライフスタイルの変化、また海外で生産される安価な服地に押され、
国内の繊維業、ことに当店のように着物地を主力とする織り屋がおかれる現状は、
決して良いものではありません。

その中で何とか生き残るため、さまざまな試み、努力や工夫を重ねてまいりました。
当店としてはごく普通の取り組みであったことは、大胆で時にユニークだと
ご評価頂けたことは意外でもありましたが、今回「知的資産経営報告書」として、
目に見える形にまとめることが出来たことを大変うれしく思っております。

近江上布は、ここ近江の人と文化が育てた麻織物です。近江商人の“三方よし”では
ありませんが、近江上布を受け継ぐことは、当店だけの努力や工夫だけではかかないません。
当店だけではなく、地域全体を活性化できればという思いから、織りだけではなく
周辺の加工なども出来る限り地元で行うことにこだわって、ものづくりを続けています。

大西新之助商店には最新の設備も、最先端の技術もありませんが、たくさんの方が集まります。
当店の力は人の力、ソフト面での力だと思っております。
本報告書をきっかけに、皆様に「新之助上布」の魅力を感じていただき、
たくさんの良い出会いが生まれましたら幸いです。

大西新之助商店 店主

大西 實

【近江上布伝統工芸士 総合部門認定者】

【滋賀県「おうみの名工」表彰者】



当店概要／沿革

当店概要

会社名	大西新之助商店
所在地	滋賀県彦根市新海町字今屋敷前1125
創業	1951年(昭和26年)
資本金	個人事業
代表者	大西實
従事者	1名
TEL	0749-43-4434
FAX	0749-43-5616
Webサイト	http://shinno-suke.com/ http://shinno-suke.shop-pro.jp/ (Web shop)
E-mail	kotsuzo@mx.bw.dream.jp

当店沿革

1951年	大西新之助により創業(個人事業)。 手織の麻着尺や座布団地の絵柄企画・緋付けを中心に行う。
1973年	後継ぎとして大西實が事業に参加。
1976年	着物地からの転換をはかる。座布団・のれん等の制作に着手。
1985年	レピア織機を導入。アパレル(洋服地)との取引を開始。
1990年	大西實が代表者に就任。 屋号を「大西新之助商店」とする。
1994年	(財)伝統的工芸品産業振興協会・伝統工芸士(製織部門)に認定。
1996年	東京での「大近江展」に出展。
2004年	「新之助上布®」を商標登録。直販重視へ戦略転換。
2005年	(財)伝統的工芸品産業振興協会・伝統工芸士(総合部門)に認定。
2010年	経済産業省・地域産業資源活用事業に認定。

お客様のニーズに沿ったものづくり

つくり手の都合でつくり、つくり手の都合で売るのはいけません。
あくまでも選ぶ権利はお客様にあります。
当店は、お客様から欲しいと思われるものづくりに努めています。

お客様とともに喜び・楽しむものづくり

お客様の楽しみや喜びは、
つくり手自身が楽しみ・喜びながらつくる商品によって、
生まれると考えています。
当店は、つくり手とお客様とが共に楽しみ・喜べるものづくりに努めています。

産地全体の活性を

当店は、
当店のみが、得をするようなことではなく、
滋賀県湖東地域の麻織物業全体が、
生き生きともものづくりできることを目指しています。

事業概要／商品

1. 事業概要

当店は、麻織物のオリジナルブランド「新之助上布®」を主力商品として、麻織物の **企画 製造 販売** を行っています。

2. 主力商品



商標登録(第 4806665 号)

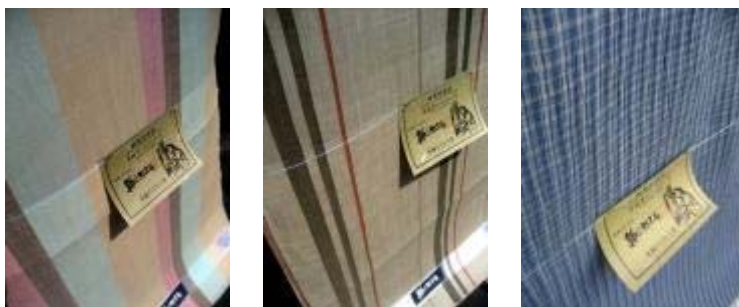
「新之助上布®」は、近江上布の技法(後述)を活かした麻織物の反物をお客様にお手の届く価格でご提供し、麻織物を普段使いの商品にすることを可能にした、当店のオリジナルブランドです。

原則「一柄、一点」とし、独自の色柄ノウハウで少量生産ながら、お客様の好みに合う色柄の生地をご提供しています。

K P I : 「新之助上布®」は 2~5 万円の価格帯からご提供が可能。
(手織り高級近江上布は一反 30 万円~)
「新之助上布®」の本麻商品は、基本的に一点もの。

商品例

【本麻ちぢみ着尺反物】



【綿麻ちぢみ着尺反物】



「新之助上布®」ブランドを立ち上げたワケ ～「近江上布」と「新之助上布」～

・「近江上布」は、経済産業大臣指定の伝統工芸品(1977年3月30日指定)。つくる際の技術・技法が厳格に指定されてます。指定は、糸の原材料・織り方・織機・仕上げ加工まで細部に渡ります。
・技術・技法に一つでも沿わないものは、「近江上布」の名を冠して販売することはできません。

・しかし、技術・技法を忠実に守ってつくと、時間と手間がかかり、当然高級品になります。
・それでは価格の面でお客様の手の届きにくい商品となってしまいます。多くの方が、買えない・着ていただけない商品に…。そのような現状に疑問をもっていました。

「新之助上布®」ブランドの立ち上げ

・指定された技術・技法だけに縛られずに制作し、販売できるようになりました(注)。
・下請中心時代には表に出なかった、作り手たる当店の名が表に出るようになりました。

・そして今、織機の改良と後述する当店の「強み」を活かすことを通して、低価格でも豊富な色彩の反物を、お客様に提供しています。

(注)「新之助上布®」の中でも、「近江上布」の技術・技法に沿ったものは、「新之助上布®」と「近江上布」の両方を冠して販売しています。

(参考)「近江上布」の技術・技法 出典:日本伝統工芸士会 HP

【作り方】 紡績で極細く紡がれた糸に緋染めを施します。主な技法に「櫛押捺染(なせん)」と「型紙捺染」があります。織り上がった反物に「シボ付け」という近江独特のちぢみ加工をし、丁寧に仕上げます。

【技術・技法】 1 生平(略)

2 緋織にあつては、次の技術又は技法により製織されたかすり織物とすること。

(1)先染めの平織りとすること。

(2)かすり糸は、よこ糸又はたて糸及びよこ糸に使用すること。

(3)かすり糸のかすり及び耳印を手作業により柄合わせ及び耳合わせをし、かすり模様を織り出すこと。

(4)かすり糸の染色法は、「羽定規」を用いる「櫛押なせん」又は「型紙なせん」によること。

(5)しぼ出しをする場合には、「手もみ」によること。

当社の「強み」～技術・ノウハウ・ネットワーク～

1. 「近江上布」の手織り技法(型紙なせんの場合)



羽根巻(糸巻き)

- ・織物巾に合わせた枠を羽根のように回転させ、緯糸を織った状態の密度に巻き込む。



型紙なせん

- ・台の上に糸巻きしたものを置き、型紙を密着させ調整。染料を含んだ糊(なせん糊)をヘラで印捺する。



かすり分け

- ・型紙なせんした糸を枠からはずし、繰分け台にかけかえて、2～4本単位でかすり付けされた糸を一本ずつに巻きわせる。



製織

このうち「羽根巻」「型紙なせん」は、機械織りである「新之助上布®」でも活かされています。

K P I : 地元で手織りできるのは当店含め現在2事業者のみ(当店調べ)。

店主は、「近江上布」伝統工芸士13名中、ただ一人の総合部門認定者。

(1994年製織部門で認定の後、2005年総合部門に認定)

2. 独自の自動織機活用技術

当店は、1985 年から広幅のレピア織機を導入していますが、店主はこの織機の特長を最大限に活かす技術を持ち、低価格かつ独自性の高い色柄の反物を生み出しています。

広幅レピア織機について

当店の広幅レピア織機は、同時に3幅(3反分)織ることができるように改良した自動織機です。(最少ロットは9反～。)

この織機で織る技術自体は難しいものではありません。店主以外が使っても、織ること自体はできます。

織機活用技術

ただし、3反分の色柄に同じ横糸を通すため、生産する全ての色柄を使える柄(売り物にできる柄)にするためには、店主独自の技術と感覚が、活かされています。

全ての色柄がムダにならず、また完成までの時間も短くできるため、低価格でのご提供が可能になっています。



K P I : 最少ロット9反分の色柄全てを売り物にできる織機活用技術
通常、色柄決定→縞割(色柄設計)→試作→製織まで、
2～3ヵ月×3回のところが、1回でできる。

3. 独自の色柄ノウハウ

展示会等では、直接お客様よりご希望を承ることがありますが、具体的に色柄のご指示をいただくこともあれば、イメージや「私に似合うもの」といった内容のご注文をいただくこともあります。

当店は、独自の柄の組み合わせや色使いのノウハウを持ち、それらに応じております。

「独自の」と言いますのは、従来の着物地にとらわれない、洋服のシャツのような柄組み・色使いができるということです。時には原色に近い色も使用します。

K P I : 展示会ごとに、色 or 柄違いの着尺 30～40 本を持参。
年間 約 120 の色柄を制作。

毎回、違う色柄を持参できることにより、お客様の展示会等にお越しになる楽しみや期待感の高まりにつながっていると自負しています。



4. お客様ネットワーク

①リピーター・コアファンの存在

i リピーター・コアファン

K P I : 120名の案内状送付者のうち約1/2が来場(09年5月10日間の展示会の例)。
お客様による3組の「新之助上布の会」が存在(当店が把握する限り)。
年齢層も20歳代後半から60歳代まで
ご購入いただいた新之助上布で仕立てた愛用の着物を着て、年に一度観劇・美術館等に出かけておられるそうです。

ii 事業サポーター

リピーターの方の中から事業サポーターとも言うべき方々も生まれています。

K P I : 展示会支援者・モニター 10名(東京近郊の方)

【藤岡育子様】(写真→)

展示会のサポートや独自でWebショップ立ち上げを
いただいております。

新之助上布Webショップ (<http://shinno-suke.shop-pro.jp/>)



②小売店

県外の小売店に卸させていただいております。

K P I : 計8店の小売店に卸し。

(内訳: 東京3 愛知1 京都1 兵庫1 広島1 宮崎1)

マネジメント ～これまでの努力・工夫・取り組み～

1. 「つくり手」になるための努力

最初は私も素人でした。1973 年に後継ぎとして戻って来て以降、先代・大西新之助(私の父:1997 年勲六等瑞宝章受章)に手織り技法を学びました。また、機械織りに関しては、産地の他の織元に 2 年間どっぷり学んだこともあります。

K P I : 37 年間の経験 (1973 年～)

2. 洋服(シャツ)地づくりの経験

当店の洋服地の下請中心だった時期があった事により、和装では余り用いられない色柄・技法の経験を積むことができました。

(具体例)

- ・和装で用いられにくい色(例:原色)を使用していた。
- ・経糸の色と緯糸の色を極端に変えての組み合わせ。

などです。

「新之助上布®」は製織前に糸を最初から染めておく「先染め」でつくるため、経糸と緯糸の色の組合せをどうするかが大事なのですが、上記の経験を「新之助上布®」の色柄決定に取り入れています。



「シャンプレー(玉虫)」

先染めの織物で、経糸と緯糸の色が違う場合、見る角度によって強調される色が違うため、玉虫色になること。

K P I : 洋服地づくり 24 年間の経験 (1983 年～2007 年)

3. 営業努力

①直販の努力

「つくり手が前に出てこそ」「下請仕事ばかりで良いのか」という問題意識と、「踏み出してみないと、良い商品なのか分からない」「種をまくことが大事」という積極性から、1996 年の東京での展示会(大近江展)に出展したことをきっかけに、参加を進めてきました。

1996～2003 年	手織りが全く売れないという問題意識の下、出展に踏み出す。
2004～2007 年	再び模索の時期。「新之助上布」の誕生。
2008 年～	出展再開

K P I : 2009 年度…4 回出展
2010 年度…3 回出展

②個人のお客様のリピーター・コアファン化への努力・工夫

i 売り方の工夫

商品の性質や品質に関しては、嘘偽りなくお話しさせていただいております。

K P I : デメリットのような点までお伝えする率 100%

⇒一定のお客様に「押し付けない売り方」とお受けとめいただいて、好評をいただいているようです。

ii お客様を大事にする取組み

・展示会の際には、ご来場のお客様や事業サポーター様とともに、懇親会を行っています。

K P I : 懇親会頻度 展示会期間中、毎日。

⇒店主の考え・思いを生で伝える場であり、お客様のご意見・ご感想をお聞きできる場でもあります。こういう中で下のような事につながる場合もございます。

K P I : お客様自身による小売店紹介 3件への卸しが決定 (2009~2010年)

・反物は、1年以内であれば、別の色柄と無償交換もさせていただいております。

K P I : 1年以内の無償交換請求に対する受付率 100%
なお、仕立て上がっていても構いません。

③小売店との関係づくりの努力

返品を次のように受け付けております。

K P I : 同シーズン内の返品に対する無条件受付率 100%

4. ものづくり:販売=50:50の時間マネジメント

上述のように当店は、ものづくりオンリーから、この5年間は営業にも力を注いできました。

しかし、当店はあくまでも麻織物の「つくり手」であることを忘れず、「上半期=製造:下半期=販売」という基準をもって取り組んでいます。

K P I : 時間マネジメント

上半期 : 1~2月(出展準備), 3~6月(出展・販売)

下半期 : 7~8月(色柄組み), 9~12月(製造)

努力指数でみる知的資産経営

ここでは、当店の知的資産が、過去から現在へどのように変化してきたかをたどるとともに、「努力指数」を用いて将来の展望をご説明いたします。

「努力指数」とは、各知的資産の業績への「影響度」を、その知的資産の「活用度・満足度」で割ることにより算出した数値です。「努力指数」が絶対的あるいは相対的に高い知的資産ほど、今後さらに強化・拡充など図る余力がある知的資産であるということになります。

(参考:中森孝文著『「無形の強み」の活かし方』)

1. 過去の知的資産経営(2004年頃)

思い		マネジメント		強み		商品		業績	
・がむしゃら ・いかに単価を安く 大量につくれるか		1. 「つくり手」になる ための努力 2. 洋服地づくりの経験 3. 外注のつかいこなし 4. ひたすら働く		1. 近江上布の 手織り技法 2. 独自の自動織機 活用技術 3. 独自の色柄ノウハウ		・アパレル向け洋服地 ・高級手織り近江上布		総売上高は現在の 約 2.2 倍 粗利率 25.4% 粗利額は現在と ほぼ同じ	
影響度	満足後	影響度	満足度	影響度	満足度	影響度	満足度	影響度	満足度
30	1	50	1	10	3	10	2	100%	5段階
30		50		3.3		5		努力指数	

1. 当時の状況

- ・当時は、アパレル向けの洋服地(下請)を主力にしていました。
- ・とにかくがむしゃらに働き、また資金繰りに走り回っているという状況でした。
- ・売上高は現在よりも大きくはありましたが、働きに見合うだけの利益は上がっていませんでした。

2. 努力指数に対するコメント

- ・売上の大きさを支えていたのは、「がむしゃら」「ひたすら働く」という、私の「思い」と「マネジメント」であり、それぞれの影響度の高さとして示しています。
- ・他方で、そのような状況に常に疑問を感じており、満足度の低さとして示しています。
- ・したがって「思い」と「マネジメント」の努力指数が非常に高いことは、この 2 つが当時の注力すべき点である事を表しており、この 6 年間の実際に注力してきた点と一致しています。

2. 現在の知的資産経営(2010年) (赤字は、質的 or 量的な強化点や追加点)

想い		マネジメント		強み		商品		業績	
<ul style="list-style-type: none"> お客様のニーズに沿ったものづくり お客様とともに喜び・楽しむものづくり 産地全体の活性化 		<ol style="list-style-type: none"> 「つくり手」になるための努力 洋服地づくりの経験 営業努力 <ol style="list-style-type: none"> ①直販の努力 ②個人のお客様への努力・工夫 ③小売店との関係作り 時間マネジメント 		<ol style="list-style-type: none"> 近江上布の手織り技法 独自の自動織機活用技術 独自の色柄ノウハウ お客様ネットワーク 		<ul style="list-style-type: none"> 「新之助上布®」 高級手織り近江上布 		総売上高については過去の1/2 粗利率 51.0%に向上 粗利額推移も横ばい	
影響度	満足後	影響度	満足度	影響度	満足度	影響度	満足度	影響度	満足度
15	4	30	3	35	4	20	2	100%	5段階
3.8		10		8.8		10		努力指数	

1. 現在の状況

- 「想い」、つまり私の考え方自体がこの6年間で変わりました。
- 展示会への出展等を積極的に展開し、お客様に直接お会いして販売する努力等を重ねてきました。この努力を重ねる中で、過去にも存在した「強み」である技術・ノウハウを活かし、「新之助上布®」ブランド商品を開発することができました。
- 同時に、新たな個人のお客様や小売店様のネットワークができつつあります。
- 結果、売上高は減ったものの、粗利額は横ばいであり、働きに見合う利益を上げています。

2. 努力指数に対するコメント

- 「強み」である技術・ノウハウが活用できるようになり、「新之助上布®」というブランド商品を開発したことにより、「強み」「商品」の影響度が相対的に上がりました。
- 「商品」を除き満足度は上がりましたが、今後さらなる販路の拡大をしていきたいこと、よりお客様のニーズ・ウォンツに沿った製品をつくっていきたいこと、そのためには私が色柄決定から製織まで行っているという商品の生産性に課題があること等から、「商品」の満足度は横ばいです。
- これらの課題があることが、「マネジメント」「商品」セグメントの努力指数が高いことに表れています。

3. 将来の知的資産経営(3年後)(赤字は、質的 or 量的な強化点や追加点)

現在の知的資産経営の分析をふまえて、将来の強化点を明らかにします。

- ・「直販の努力」とりわけ展示会への出展は、回数を増やします。
- ・この中で、新たな販路として小売店様とのお取引に力を注いでいき、小売店様とのネットワークを強化していきます。
- ・個人のお客様および小売店様とのネットワークから、ニーズ・ウォンツをお聞きし、よりお客様目線の商品を生み出していきます。
- ・そのための一つの取組みとして、事前に色柄をお客様に一定決めていただくという、「小売店様を通じた『別注柄』のご注文」をお受けする事を考えています。
- ・生産性の課題についても、「『別注柄』のご注文」をいただくことができれば、色柄決定の時間が短くなるため、より多くの時間を製織に使い、品質を落とすことなく生産性を上げることができます。

想い	マネジメント	強み	商品	業績
<ul style="list-style-type: none"> ・お客様のニーズに沿ったものづくり ・お客様とともに喜び・楽しむものづくり ・産地全体の活性化を 	<ol style="list-style-type: none"> 1. 「つくり手」になるための努力 2. 洋服地づくりの経験 3. 営業努力 <ul style="list-style-type: none"> ①直販の努力 年 3~4 回→5 回 ②個人のお客様への努力・工夫 ③小売店との関係作り (「別注柄」の受注) 4. 時間マネジメント 	<ol style="list-style-type: none"> 1. 近江上布の手織り技法 2. 独自の自動織機活用技術 3. 独自の色柄ノウハウ 4. お客様ネットワーク (小売店様 20 店舗へ) 	<ul style="list-style-type: none"> ・「新之助上布®」 ・高級手織り近江上布 ・バリエーションの増加 	<p>粗利率の維持</p> <p>売上高 2,000 万円超 (目標 2,500 万円)</p>

知的資産セグメント分析とは

本報告書は、次のような手順で行う知的資産セグメント分析によって分析・評価しています。

1. 知的資産のセグメンテーション

まず、知的資産の関係性を明らかにために、知的資産を4つのセグメントに分類します。すなわち「経営理念・方針」、「マネジメント」、「技術・ノウハウ・ネットワーク」、「商品・サービス」に分類します。（本報告書では、「想い」「マネジメント」「強み」「商品」と表現を一部修正しています。）

この分類は、経営理念、社是などの「理念」の下、経営戦略の策定・実行などの「マネジメント」を通じて蓄積した「強み・ノウハウ」を利活用し、顧客に「商品・サービス」を提供するという、企業の標準的な価値創造プロセスと合致しています。そして、この価値創造プロセスの有効性、つまり顧客評価が「業績」として表れることとなります。

2. 経営者による「影響度」の評価

次に、4つのセグメントの業績への「影響度」を経営者が評価します。「影響度」は合計値が100となるようにセグメント間の比率として設定します。

3. 経営者による「満足度」の評価

さらに、各セグメントの「満足度」を、経営者が5段階に評価します。「満足度」は「5」が最も高く、「1」がもっとも低くなるように評価します。

4. 「努力指数」の算出

「影響度」を「満足度」で割ると、得られた数値は満足度あたりの業績への影響度の大きさを表します。したがって、数値の大きい箇所が、知的資産の活用の余力が大きいことを示し、評価時点での知的資産経営で注力すべき箇所として浮かび上がります。これを「努力指数」と称します。

5. 経営課題へのフォーカス

「影響度」、「満足度」、「努力指数」を、単年ごとにセグメント間で横比較したり、過去と現在とで時系列で比較したりすると、セグメント間での知的資産の関係や、知的資産の流れが明らかになり、経営者がどの部分に注力し、結果を出しているのかが分かります。また、経営者にとっては中長期的な戦略の策定にも役立てることが出来ます。

本報告書ご利用上のご注意

本報告書に掲載しました将来の経営戦略及び事業計画ならびに付帯する事業見込みなどは、全て現在入手可能な情報をもとに、当店の判断にて掲載しています。

そのため、将来にわたり当店の取り巻く経営環境(内部環境及び外部環境)の変化によって、これらの記載内容など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もあります。よって、本報告書に掲載した内容や数値などを、当社が将来に亘って保証するものではないことを、十分にご了承願います。

■ 作成者

大西新之助商店 代表 大西 實

■ 作成支援者

行政書士 谷田 良樹 ・ 行政書士 中島 巧次

滋賀県行政書士会 所属

京都府「知恵の経営」ナビゲーター

滋賀県中小企業応援センター／京都中小企業応援センター 登録専門家
滋賀県中小企業団体中央会(滋賀県中小企業応援センター)

■ 参考書籍

【「無形の強み」の活かし方-中小企業と地域産業の知的資産マネジメント】 中森孝文著

【日本企業の知的資本マネジメント】 内田恭彦・ヨーラン・ルース著

■ お問い合わせ先

大西新之助商店

〒521-1135

滋賀県彦根市新海町字今屋敷前 1125

電話 0749-43-4434 FAX 0749-43-5616

E-Mail kotsuzo@mx.bw.dream.jp

■ 発行

2010年10月31日