

# 知恵の経営報告書



創業明治三十年

金銀系

株式会社 寺島保太良商店

# 目次

一. ご挨拶	3
二. 会社概要	4
三. 経営理念	7
四. 事業商品案内	10
五. お客様と金銀系の使いみち	19
六. ものづくりのパートナーとの関係	20
七. 強みの源泉	21
八. 将来事業構想	26
九. 知恵の経営報告書とは	31

## 一.ご挨拶

金銀糸は6世紀ごろ 奈良文化の時代から、装束衣裳の装飾をはじめとして黄金の輝きを人々に愛されてきました。まさに細く、長く、切れない糸のように日本の文化とともに歩んできたものといえるのではないのでしょうか。

弊社は明治30年に京都の地に、金銀糸商として創業を致しました。以来百余年、金銀糸の輝きを通じて伝統的、工芸的分野に携わる皆様の「ものづくり」をお手伝いする存在として、京都の伝統産業、和装西陣織関連をはじめとして、緞帳、祭り幕、化粧まわし、旗刺繍、仏具法衣などのものづくりに主にお役立ちをさせていただいております。

金銀糸という品物には「輝き」「誇り」「地域の結束」「あこがれ」といったものを提供させていただく力があるのだという自負と自覚をもって取り組みを致しております。

弊社の基本理念は「誠実と丁寧」です。

弊社では誠実とは取り組むべき姿勢のことをあらわし、丁寧とは取り組むべき行動のことをあらわします。かみくだいて申し上げると「まじめにしっかりやりなさい」という当たり前ことなのです。「まじめ」なだけで商売が成り立つほど世の中は甘いものではないのでしょうか。しかし「誠実であること、丁寧であること」をお客様やお取引先様にご理解をいただくことはかけがえのないことであると確信しています。

それが、弊社の創業以来の思いです。

このたびの「知恵の経営報告書」の作成にあたっては、創業以来の弊社の金銀糸を通じての取り組みの「たな卸し」を行なう事と、また今後の弊社の取り組みについての「新たな発見」を見つけることに主眼を置こうと考えました。

それに並びまして、長らく続けさせていただいている金銀糸をご存じではない方々に、これまでよりもたくさん知っていただく活動の一環としても位置づけを致しました。これまでの取り組みの中でどのような事を「知恵」として「強み」として蓄積してきたのか、そういった「知恵」「強み」を今後どのように活かしていくべきなのか。

金銀糸の持つ可能性は、まだまだ広がっていくと確信を致しております。金銀糸の価値を創造し続けていくことが、弊社の使命であります。本報告書をご覧くださいましたみなさま方にその思いを共感していただくことに期待を致しまして、ご挨拶とさせていただきます。



株式会社 寺島保太良商店 代表取締役 寺島和雄

## 二. 会社概要

会社名 株式会社 寺島保太良商店 (てらしまやすたろうしょうてん)

創業 明治30年(西暦1897年) 3月11日

株式会社設立 昭和23年(西暦1947年) 5月18日

代表取締役 寺島 和雄

専務取締役 寺島 大悟

従業員数 役員2名 社員2名

資本金 1000万円

本社所在地 〒603-8246

京都市北区紫野西泉堂町 65番地2号

電話番号 075-495-7111

FAX 075-495-7117

WEB <http://www7.ocn.ne.jp/~terayasu/index.html>

E-mail [terayasu@topaz.ocn.ne.jp](mailto:terayasu@topaz.ocn.ne.jp)



事業内容 金銀系 製造卸販売

金銀系 金箔 刺繍系 刺繍用品全般

撚糸加工 蒸着フィルム加工 販売

## ○会社沿革

明治30年 京都市中京区に寺島金之助が金銀系商として創業

### 「創業～苦難」

江戸末期から明治初期にかけては金銀系の製造が内職主体から分業体制へと移っていく「業界の黎明期」でした。そういった中で寺島保太良の父、金之助が金銀系商として創業したと文献には残っています。

大正期には製造方法も手作業主体から機械化へ。明治政府から統制を受けた本金箔に代わる紛い(まがい)箔の製造も、錫、真鍮、アルミなど様々な材料の研究が進みました。

昭和に入り日中戦争、太平洋戦争の戦時体制、統制経済はぜいたく品である金銀系の生産を禁止する苦難の時代でした。終戦とともに平和産業の受難は終わりを告げ金銀系業界も圧殺寸前の状態から息を吹き返すことになりました。

昭和23年 寺島保太良が株式会社 寺島保太良商店を設立

### 「回復」

戦後の復興に伴い京都の西陣も活気を取り戻しつつありました。その中で寺島保太良が株式会社を設立しました。西陣織に金銀系を供給しつつ韓国や中東のほうへも輸出を手がけていました。数年は貿易事業も業績を維持していましたが、需要が低下し始めると速やかに撤退をしたようです。

昭和30年代には真空蒸着が開発され、紛い箔の製造に劇的な変化が訪れました。マイクロスリッター、高速燃系機の普及により金銀系も大量生産が可能になった時代です。

昭和48年 寺島嘉蔵が代表取締役役に就任

### 「多様な展開」

ニクソンショックやオイルショックなどの影響で景気の変動が大きくなったころ、西陣依存ではなく日本の各地へ市場の開拓へ赴いたのはこのころでした。

それまでの銀箔を使用した製品よりも変色のリスクが大幅に低減された、純銀蒸着が実用化され「ソフト金銀系」として製品化されたのは、金銀系業界にとっても大きな変化でした。

それに伴い金銀糸も低価格化の流れに舵を切りつつある様相を呈してきました。

弊社も本金製品や蒸着製品など、様々なご要望にお答えするべく様々なものづくりを支える展開を拓げてゆきました。

平成7年 寺島和雄が代表取締役役に就任

### 「新しい価値創造」

バブル経済が崩壊し西陣も「和装離れ」の影響を色濃く受ける時代になってゆきました。弊社も平成12年には本社屋を京都市北区に移転し業務の効率化を進めました。

平成19年ホームページの公開を開始し、弊社の金銀糸を幅広くお知らせする情報発信をはじめました。

おかげさまで、これまでお取引のなかった繊維産地の方々や、伝統工芸分野以外の方々、教育機関の方々などのお知り合いに慣れなかった分野の皆様ともコンタクトが取れつつあります。金銀糸を通じて新たな価値創造を提案するべく行動を始めています。

## 三．経営理念

### 基本理念 「誠実」と「丁寧」

誠実とは伝えるべき事柄を、心をこめて理解をしていただくこと。  
伝えられるべき事柄を、誤解をせずにしっかりと理解をすること。  
私たちのその『姿勢』を表します。

丁寧とは伝えるべき言葉、お渡しする品物を真心こめて大切に扱うこと。  
伝えていただく言葉、お受け取りする品物を真心こめて大切に扱うこと。  
私たちのその『行動』を表します。

## 経営理念

### 一、わたしたちは『金銀系』を通じて、

お客様や地域の『宝物づくり』のお手伝いをいたします。

弊社の金銀系は、それ自体では価値を成すものではありません。「金銀系」を通じてお客様にお届けする『もの、事』は、その『輝き』をもって作品、製品、商品によりいっそうの高い価値を付加する『要素、部分』として期待をされています。和装洋装のお召し物など、お客様に直接手に取っていただけるものは、お客様にとっての「宝物」としての価値を感じていただけるものとの願いをこめております。直接お取引をいただくお客様はメーカー様であったり職人様であったりですが、広義のお客様はその先のユーザー様や『観客』の皆様であったりという事が言えます。

また弊社の金銀系は日本各地のさまざまな地域でたくさんの方の目に触れる文化的な事業において、金銀系の輝きでもって貢献をしております。まさにそれは「地域の宝物」です。金銀の輝きは人々に「誇りや憧れ」「結束の象徴」として受け入れられています。

弊社は『金銀系』という商品を通じて、お客様各位に『輝き』『誇り』『地域の結束』『あこがれ』というものを提供しているということ。この取り組みを弊社は「宝物づくりのお手伝い」という言葉に置き換えて経営理念としております。

## 一、わたしたちは『金銀系』を通じて、

### 地域の文化的事業の維持発展に貢献していきます。

それぞれの地域のお祭や学校行事は、まさに地域の文化的事業です。お祭の刺繍幕や学校旗などのものづくりのお手伝いをさせていただいている中で、それはそれぞれの地域の皆様の文化的事業の維持発展に貢献をさせていただくことなのだと気づきを頂きました。

弊社では、金銀系が使われただんじりや神輿が出る祭りを訪問する機会を作っています。わたしたちの金銀系がどのように町の皆さんに受け入れられているのかが、じかに伝わってきます。祭の運営にかかわる人、だんじりや神輿を担ぐ人、見物をしている人、それぞれにいろいろな思いがあると思います。地域の大切な行事であり、地域の大切な宝物ですから。でも私たちの目には何百人、何千人の人の中で、金銀系が『躍動』しているように思えて仕方がないのです。そこに金銀系を通じて、皆様に貢献している『実感』と『感動』を強く感じています。地域の文化的事業が今後も維持されていき発展をしていくことで、その地域は益々活性化していくことと思います。

弊社も地域に根ざす企業として、地域に貢献できる企業となることを目指してまいります。

## 一、わたしたちは『誠実』であること『丁寧』であることに努め、

### 会社に関わる人々の心も生活も豊かになることを目指します。

弊社の取り組みは基本理念「誠実と丁寧」を軸としております。弊社の最も身近なパートナーであります従業員の皆さんと共に人間的成長を目指していきます。

弊社の企業活動に取り組む事、それはすなわち金銀系を通じて皆様にお役立ちをする過程で様々な経験をさせていただくことであり、そのことによって人間的な成長が大きく得られるのだと考えております。

企業活動の成長、人間的な成長の過程をたどるその先には豊かな心を得ることができ、豊かな心を得ることのできたその先には豊かな生活を送ることができるのだという考えが、弊社の理念、願いでもあります。

それと共に弊社とパートナーシップを結んでいただいているお取引先様各位とも「善循環」の関係を築き、相互に成長して豊かな地域社会の醸成に貢献できる存在としてあり続けたいと考えています。

## ○理念を実現するための取り組み

### 「経営指針書」

その経営理念を実現するためには「誠実」と「丁寧」を大切にする基本理念が不可欠であるということを念頭において、弊社の行動方針を具体的に記した「経営指針書」を作成しております。経営指針書とは弊社の経営理念に基づいて、お客様との関係、仕入れ加工などのお取引先さまとの関係、販売や商品についての取り扱い、製造についての取り組み方、財務についての取り組み方などを経営方針として文章化したものです。

経営指針書は弊社従業員に一人ずつ配布しており、毎朝の朝礼にて社内において確認しあっています。日々の業務は経営指針書を基にして行なわれております。

### 「お客様」

弊社の直接のお客様は日本各地の伝統工芸産地さまや繊維産地様です。お客様に弊社の評価していただいている点を伺うと

「長年の付き合いだから」「ウチ(お客様)のことをよく分かってきているから」

「品物が信頼できるから」「京都から遠いところまでわざわざ足を運んでくれるから」

以上のような事柄をよくお聞きいたします。

経営理念のもと、日々の弊社の業務の姿勢を理解していただきながらお付き合いを頂いているのだと非常に嬉しい思いです。

### 「情報発信」

平成19年には弊社ホームページを立ち上げました。「金銀系」という品物をご存知でない方がまだまだたくさんおいでである事を、普段の事業の中でも感じる事がたくさんあります。

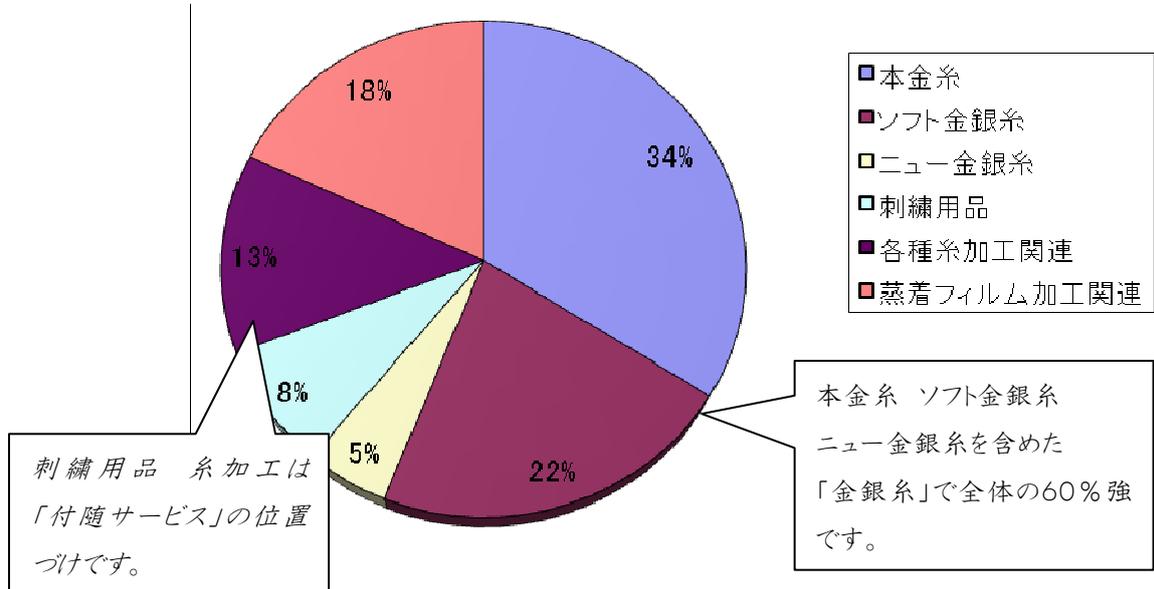
金銀系を幅広く知っていただく取り組みを続けていくことで、金銀系の持つ可能性も広がっていきます。

弊社ウェブページを中心にブログやツイッターといったツールも複合的に活用しながら、事業や商品案内だけではなく、金銀系を通じたいろいろな「文化」をたくさんの方に知っていただけるように情報発信を心がけています。

## 四. 事業商品案内

### ○商品売上構成比率

商品売上分布構成比率 図表



弊社ではさまざまな用途に対応させていただくために、商品の構成を増やしてまいりました。以下、商品ごとの分析を進めてまいります。

#### 「金銀系」

本金系、ソフト金銀系、ニュー金銀系の主要金銀系の商品群が弊社の売り上げの60%以上を構成しております。とくに本金系は弊社のもっとも大切にしている一番の「強み」となる商品であり、売り上げの構成としても大きな比率を占めてくれています。

#### 「付随商品サービス」

刺繍用品と各種糸加工につきましては、前項でも述べました通り付随的な性格を持つ商品群でもあります。20%程度の構成を占めておりますが、言い換えるとメーカー様、職人様にどの程度「お役立ちができたのか」を図るバロメーターの位置づけがございます。

## ○金銀系の主な種類

### 本金系

本金系は純金箔を使用して製作している金系です。

材料は純度の高い本金箔を使用し、その製作工程においても職人の手作業による部分が多く、高付加価値の品物となります。

金箔を押し上げた本金系はいわゆる工業材料ではなく、従来の伝統的な方法や材料で製作しております。まさに伝統工芸品なのです。伝統に受け継がれた本当の手作りによる技術と、本物の純金箔の輝きをいつまでもあせることなく放ち続ける純金系は、希少価値も高く弊社の最も誇りにしている商品でもあります。



#### 金箔の合金率

○純金色	(金箔1号色)	純金97.66%	純銀1.35%	純銅 0.97%
○本金山吹色	(金箔4号色)	純金94.43%	純銀4.90%	純銅 0.56%
○本金ツヤ色	(金箔仲色)	純金90.09%	純銀9.09%	

本金系は先ず原反となる和紙に『接着剤』となる漆を引き、その上に本金箔を伝統工芸士の資格を持つ職人の手により1枚1枚丁寧に押してゆきます。

和紙の永尺の原反に数千枚の金箔を手作業で押してゆく箔押し作業において、非常に扱いの難しい金箔を竹べらで運んでいく手さばきは見事なものです。

その手さばきもさることながらですが、じつは金箔の光沢や定着を決定付ける漆の状態は作業するその日の湿度や温度に大きく左右されます。その漆の状態の見極めもやはり長年の経験と勘が必要とされる職人技の領域といえます。



職人さんによる金箔の箔押しの様子

## ソフト金銀系（純銀蒸着フィルム系）

ソフト金銀系(一般的にはソフト金と縮めて呼ばれています)は、本金箔を使用するのではなく純銀蒸着フィルムを使用した製品となります。



純銀をベースに金色を着色しているため、やわらかい風合いの透明感のある光沢を放つのが特徴です。また本金系に比べますとはるかに安価に製造でき、また着色も多彩に表現できることからバリエーション性を発揮できることもあり幅広い用途に使用できます。

純銀を使用している関係上、硫黄分や過度に酸素に触れることによって黒く変色(やけ)が起こる可能性があります。昔の純銀箔を使用しておりました金銀系から比べますと、純銀蒸着を使用した商品は随分と安心のできる製品となっております。

## ニュー金銀系（アルミ蒸着フィルム系）

ニュー金系はポリエステルフィルムにアルミニウムを真空蒸着したものを原料として製作している金系です。純銀に比べても経年変化が少なく、非常にコストパフォーマンスに優れているのが特徴です。

各種堅牢度も確保しておりますので、幅広い用途にご使用いただくことが可能です。



たとえば乳幼児向けアパレル製品にご使用いただくお客様のご要望にお応えして、低ホルムアルデヒド(A-Ao0.15以下)の金銀系もご用意しております。

「注釈 真空蒸着技術とは」

高性能の排気ポンプで高度に真空にしたタンク内で、金属を高温で熔融蒸発させ、その金属原子を高速で直進させて物体にあてると、その表面に美しい金属膜を薄く凝結させる。たとえばアルミニウム箔は真空タンク内で658℃で溶け、1200℃で急激に蒸発し、光線のように放射状に飛散して物体に当たって被膜を作る。この場合、物体の材質は紙、セロハン、ポリエステル、ビニールなどいかなるフィルムでもよいことが一般の鍍金法にまさる特徴である。

### ○撚糸技術

撚糸とは糸と箔、あるいは糸と糸とを合わせて一つの糸に撚り上げる加工のことを言います。金銀糸は「丸撚り」といわれるカバーリング撚糸で出来上がっています。

マイクロスリッター機でコンマ数mmという単位で細く裁断した箔を、芯糸に対してらせん状に巻きつけるように撚り上げていきます。



芯糸に金箔をカバーリング

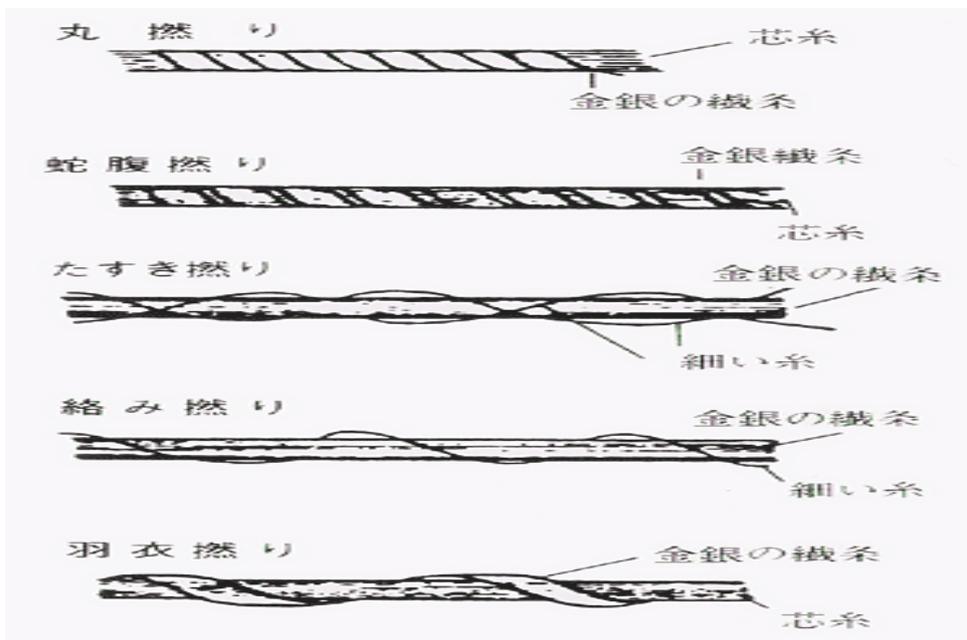


撚糸機による撚糸工程の様子



ピッチ、スピード、テンションなどの調整によって、フィルムから紙箔、太さの番手の多彩さなど多品種の加工に対応しております。

#### 金銀糸の撚糸の種類



金銀系は綿、レーヨン、ポリエステルなどの芯糸に箔をらせん状に撚りつけてできあがっております。撚糸の形は上の図表のように、風合いに応じてそれぞれの方法があります。

### 「意匠撚糸」

金銀系、正絹系、その他の繊維を用いた意匠撚糸には、伝統工芸士の資格を持つ職人様の張り撚りの技術を用いて製作いたします。さまざまなものづくりにおいて意匠的な糸作りが求められている中、伝統工芸の撚糸技術によって対応をさせていただいております。



張り撚り作業の風景



張り撚りで出来上がった意匠撚糸

### 「太さと色」

弊社の金銀系全般におきまして、多様な用途の対応させていただいております。

金銀系の芯糸にも、正絹系、レーヨン系、ポリエステル系をそれぞれご用意させていただいております。織物、刺繍、組紐など様々なものづくりに対応させていただけるように、多様な色目や太さの番手の取り揃えも実現しております。

	色数	太さ
本金系	4色	14種類
ソフト紛い金銀系細番手(八分～二掛)	9色	3種類
ソフト紛い金銀系太番手(三掛以上)	5色	8種類
ニュー金銀系	11色	2種類

## ○各種系 道具資材など

日本の繊維伝統工芸にはさまざまな技法が存在しています。織物、刺繍、組み紐など、ものづくりのやり方によって、また同じ技法でも日本各地の産地のものづくりによって、出来上がる品物は多種多様であります。弊社は金銀系を中心として伝統工芸品のものづくりに携わる皆様のお役立ちをさせていただいておりますが、職人様の多様なご要望にお応えできるように繊維にかかわる事柄にはできる限り対応させていただくようにしています。

正絹系に関しましては国産の生糸を使用、精練したものをご用意いたしております。また、化繊類、ポリエステルやレーヨンなどのお取り扱いにも対応いたしております。

繊維伝統工芸のひとつ日本刺繍用の刺繍針に関しましては、職人様の繊細な技術のご要望にお答えいたしたく、手作りにこだわった刺繍針をご用意しております。



金駒刺繍用 桎製 駒



刺繍用 絹糸 400色

## ○各種加工

### 「小分け加工」

各種系につきましては弊社の手作業による金銀系の小分け加工を行っております。

金銀系の工場仕上げ段階では5000mや1000mという単位で出来上がっております。

しかし刺繍職人様はもっと小さな単位で金銀系をお求めになるご要望が多くございます。

弊社では社内スタッフや弊社近隣にお住まいの社外内職さんの手作業によりまして100m単位や50m単位での小分けの作業を行っております。この作業も明治創業あるいはそれ以前から続く、手作業の技であります。

たくさんの職人様にご好評を頂戴しております。



社内スタッフによる金糸の小分け作業



小分けが仕上がった状態

### 「巻き上げ加工」

また、「かせ」の状態ではお使いづらいお客様のために、プラ管や紙管への巻き上げ加工も行っております。巻き上げの姿がきれいに仕上がるクロス模様で仕上げることができます。



「かせ」の状態



巻き上げの様子

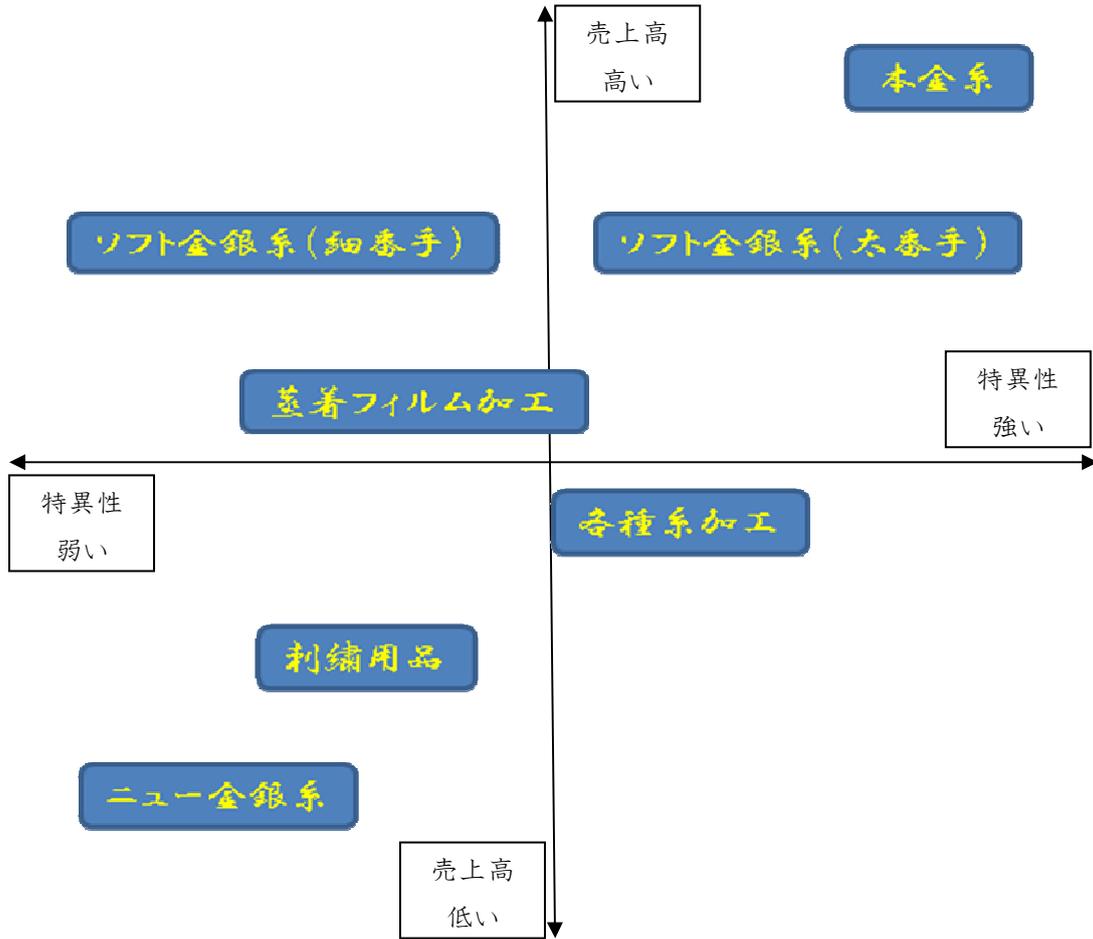


巻きあがりの状態

機械刺繍、ミシン刺繍などの顧客先様には巻き上げた姿でお使いになる場合が多くございます。

また金銀糸や糸を扱いなれていない、若手の職人様や趣味で金銀糸をお使いになる方、教室の生徒さんなどにも喜んでいただいております。

## ○商品分析マトリックス



図表は弊社の商品群を売上と特異性の観点から位置づけをしたマトリックス図表です。

### 「本金系」

本金系は弊社の中でも売上高、利益率ともに最も高い位置づけで、なおかつ品質、製法、顧客先といった観点からも他社に比して特異性を確保できる商品であります。

ソフト金銀系に比べまして売上単価は約10倍の商品ですので、取り扱い数量としては10分の1ですが、売上構成比率としては上回ります。

本金系の持つ一番の持つ強みは純金箔を使用していること、伝統工芸の職人さんが手作りで制作していることによるプレミアム性です。

たとえば祭り幕や化粧回しなどの「地域の宝物」のものづくりをするにあたって、本物志向のお客様に最も求められている商品です。

和装市場は低価格志向が進み本金系需要が少なくなっていく中で、地方にはまだまだ本金の需要が根強く存在しています。その市場を確保する取り組みを粘り意強く進めてきた経緯が弊社にはあります。

### 「ソフト金銀系」

ソフト金銀系は細い番手と太い番手に分けて位置づけをしました。細い番手の関しては和装洋装産業向けで、同業他社様も品揃えをされておりますことから競争が生じるケースもございます。太い番手に関しては、主に大きな刺繍幕用途が主力ですが、織物用途に特化をしておられる他社様はあまり参入してこられなく、弊社の特異性、優位性を保てる部分であります。

本金系、ソフト金銀系ともに「刺繍用途の太い番手」に関しては特殊な使用用途、すなわち本金系と同じく祭り幕などがあり、これは経営理念の「地域の宝物づくりのお手伝い」に直結する分野であります。本金系はまさに地域の象徴としての「誇り」と「プレミアム性」を発揮するものでありますし、ソフト金銀系は予算に制限のある自治会様にも「地域の誇り」を持っていただくための商品であります。

この用途の商品群には弊社以外には競合他社の存在が少ないことから、今後も注力をしていくべき商品群であると位置づけています。

### 「各種系加工、刺繍用品」

各種系加工、刺繍用品に関しても上記の優位的商品群を補佐する「付随サービス」としての位置づけですので、お客様に「お役立ちするバロメーター」として、マトリックス上は低い位置にありながらも重要性を意識しています。

### 「蒸着フィルム加工」

蒸着フィルム加工に関しては、主に水引資材にお使いをいただいております。この商品をお使いになる現状のお客さまの用途は極めて狭い範囲に甘んじておりますが、今後はお使いをいただけるお客さまを広げていく研究の必要性があります。

### 「ニュー金銀系」

ニュー金銀系に関しては、同業他社様も同様の品ぞろえをたくさんされており、販売先のお客様に対しても少なからず競争が発生しております。既存のお客様への「お役立ち」の観点から撤退する方針は今のところありませんが、弊社の「強み」をいまひとつ発揮しにくい商品群であるといえます。

「低ホルマリン着色」などで、優位性を開発していく必要性が今後の課題です。

## 五. お客様と金銀系の使いみち

### ○日本各地のお客様

日本各地には、織物、刺繍、組紐、細工物などさまざまな伝統工芸品を産み出す産地がございます。弊社の金銀系をはじめとする商材は、伝統工芸産業のものづくりに携わるメーカー様や職人様を直接のお客さまとしてお取引を頂戴しています。

それぞれの地域で長年にわたって積み上げられた技術を駆使して、特徴的で見事なものづくりが展開されています。

金銀系の業界は京都の地場産業「西陣織」の構成材料として発展をしてきた経緯がありました。弊社の場合におきましては京都の地場産業にお役立ちをすることはもちろんのことながら、日本各地に金銀系でお役立ちをできる産地、産業の皆様とお付き合いをさせていただいている現状が弊社の特徴です。

各地とも数十年にわたる関係を築かせて頂いたお客さまがおいでになります。

### ○弊社の優位性

#### 「さまざまなものづくりのお手伝いができる、金銀系の豊富な種類」

弊社の金銀系の箔の種類、色数、太さの番手の品ぞろえに関しては優位性を発揮できる所です。とくに本金系を取り扱っているところは業界でも限られております。また、太い番手の金銀系を取り扱うところも随分と少なくなってきました。

西陣織に特化した用途の金銀系にとどまらず、さまざまなものづくりに対応させていただける、130種類に及ぶ金銀系の種類、品ぞろえを弊社の強みと認識しております。

#### 「はじめてのお客様にも誠実と丁寧」

弊社の基本理念「誠実と丁寧」をモットーとして、はじめてお付き合いをさせていただくお客様や、たとえ購入単価が低いお客様であっても、従来からの上得意先さまと同様の対応をさせていただくことを肝に銘じております。

とくにwebページからお付き合いを始めさせていただくお客様は、ものづくりをこれからお始めになる方や、金銀系のことをまったく御存知なくお問い合わせをしてくださるケースが多くあります。

- 「お客様がお知りになりたいことは何なのか？」
- 「どのような点をご不明に感じていらっしゃるのか？」

弊社がこの2点をできる限り正確に理解をさせていただくことがとても大切であります。

初めてのお問い合わせに対応させていただく時間は、お客様の「宝物づくりのお手伝い」の最初の一步をさせていただく大切な時間ですので、とくに「誠実と丁寧」を意識して取り組んでおります。

おかげさまで高い確率(約85%以上)でリピートのご注文を頂戴いたします。

お客様に誠実な姿勢と丁寧な行動を御理解していただいているものと自負をしております。

## 六. ものづくりのパートナーとの関係

### ○信頼関係

おかげさまで、加工先の皆様とは創業以来の数十年にわたる「長いお付き合い」がある方がほとんどです。そのことは、現在の「信頼関係」の源泉であると捉えています。

弊社が金銀系を通じてお客様にお役立ちをさせていただけるのは、加工先の職人様が確実な仕事をしていただいているおかげであります。そのことを常に感謝して、その気持ちをお伝えするようにしています。

良い金銀系のものづくりには「低価格・短納期」が当てはまるとは必ずしも限りません。

お客様が満足される前提の上で、弊社と加工先さまとの関係は「価格」ではなく、ものづくりのトータルの信頼に基づいた「下請けではなく対等なパートナーの関係」であります。

弊社のコミュニケーションの基礎になるのは相互信頼の関係が欠かせない、「誠実な姿勢と丁寧な行動」に立脚していると確信しています。

『お客様の宝ものづくりを支える』企業として、創業以来、数十年とお付き合いをしているパートナーの加工先さま、仕入先さまの加工技術の高さと信頼関係こそが弊社の最大の強みといえます。

## 七. 強みの源泉

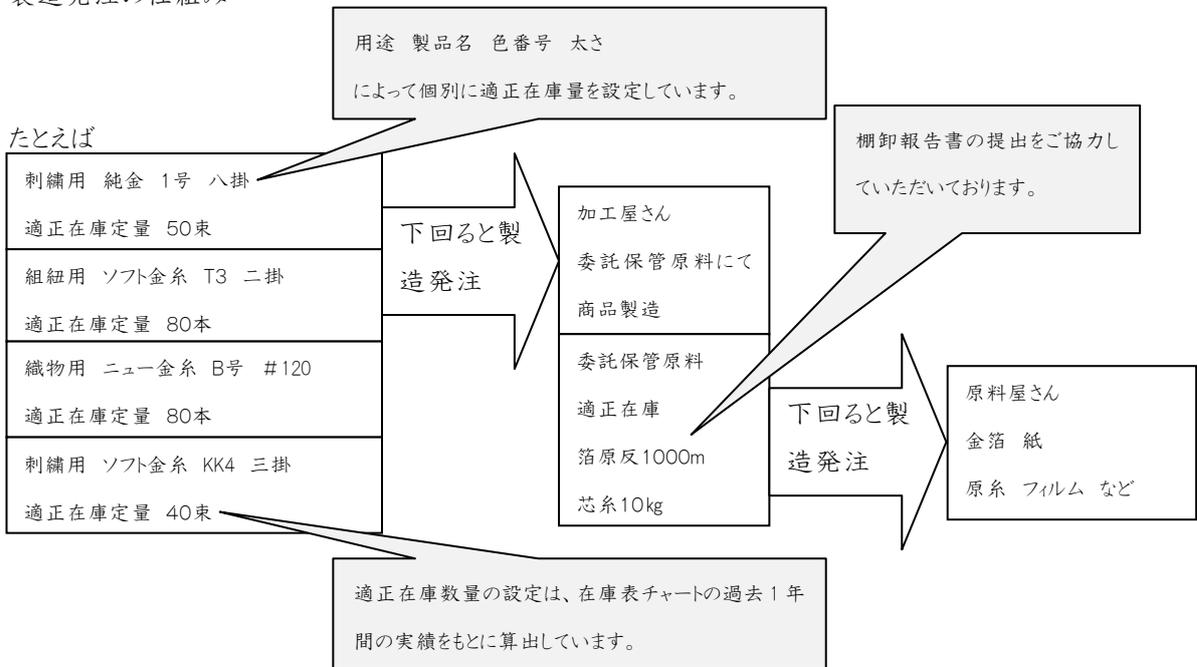
### ○金銀系の管理のノウハウ

弊社では「事業商品案内 取扱品目一覧」の項でも述べました通り、130種類に及ぶ金銀系の種類を常時在庫管理しております。弊社の在庫が定量を下回ると製造発注を行なうことになっており、適正在庫定量については種類ごとに定められております。

常時在庫の定番品については、「お客様をお待たせしない」「製造工程を円滑に進めていただく」という観点から、発注をいただきますと原則即日発送の体制となっております。

ですので、品切れを起こさない適正在庫の見極めと製造工程の期間管理が重要となっております。

#### 製造発注の仕組み



適正在庫の見極めについては金銀系の在庫チャートを作成しており、種類別、用途別、顧客別に過去1年間のデータをベースとして設定しております。

具体的な在庫数量の設定は在庫表チャートの出納管理からの数量の洗い出しが主体となりますが、次項にも触れます通り定期的な地方出張に基づいたお客様との直接的な対話も重要な要因として位置付けております。

## ○お客さまとのコミュニケーション

弊社の仕事の第一義は金銀系を通じてお客さまにお役立ちをすること、「宝ものづくりのお手伝い」をすることですが、それにはお客さまのご要望を正確に測って「できない」ではなく「できる」、「とりあえず」ではなく「とにかく」の姿勢でお客さまのものづくりをサポートしていく必要があります。お客さまのものづくりの分野は日本各地に多岐にわたっており、それぞれ弊社にお求めになるご要望は様々です。その上での商品知識、金銀系の持つ「メリット」「デメリット」を正確に理解して、お客さまにご提案できるようにならなければなりません。

### 「お客さまのご要望にお応えするために」

お客さまの管理についてはエリア別、ものづくりの種別、主にお使いになる商品の別という形で把握をしております。エリア別については地域間運送便を指定で発送しており、円滑な納品をする体制をとっております。在庫管理に基いて、受注いただいた商品に関しては原則即日発送を心がけております。

お客さまとのコミュニケーションは直接お会いして対話をさせていただくことに注力しております。市場分析の章でも触れましたとおり遠方のお客さまがたくさんおいでになりますので、定期的に出張を設けてご訪問をしております。

弊社はお客さまから頂戴するご要望への対応力を「誠実」「丁寧」に高めていき、お客様とのコミュニケーションを高めていくことが重要です。

普段のコミュニケーションツールは電話、FAX、インターネットなどで事足りるのですが、直接お会いしてダイレクトなコミュニケーションで信頼関係を醸成していくことが重要と考えています。直接出向かせていただく最大の恩恵は「お客様から直接の評価を頂くことができます」です。

お客様との直接コミュニケーションで得られるご意見

- 弊社から金銀系を購入していただける理由(お客様とのお付き合いの強み)
- 商品の良い点・悪い点(今後の商品の取り扱いについての取り組み)
- 対応の良い点・悪い点(今後のお客様とのお付き合いのあり方の取り組み)
- 「川下」の市場の様子などの情報交換(商品の製作計画、在庫管理)

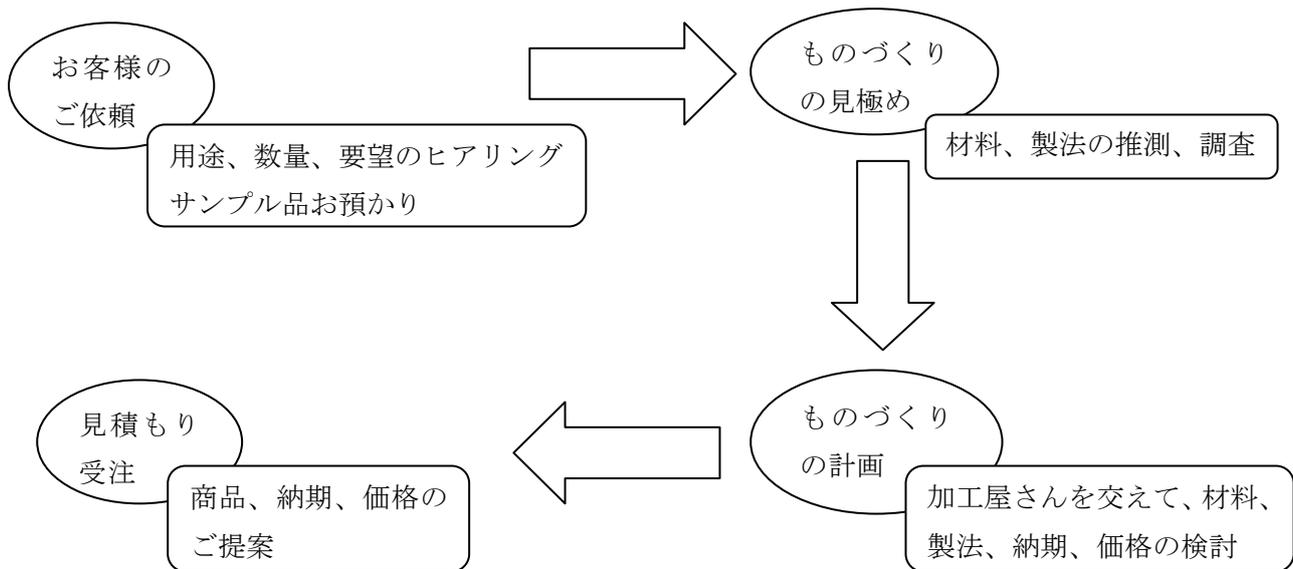
以上のご意見をいただくことによって、弊社の取り組みに直接活用することができます。

また、ご要望の理解や意思の疎通にいたっての「相互理解のグレーゾーン(不理解の部分)」を少なくしていく効果も狙いとしています。

## ○一品一様の別注品対応の流れ

お客様からは金銀系の定番品のほかに、さまざまな別注品のご依頼をいただきます。

工芸品の特別な用途に使用する意匠を凝らした燃糸や、祭りのみこし、だんじり、屋台などに使用する大きな「金の綱」まで、使い方やロット、製法など多種多様です。



祭り幕や金綱などの地域財産の復元新調などのご依頼を受けられたメーカー様職人様から、ご相談を頂戴するケースがございます。

「とにかくの姿勢」でできる限りお客様のご要望にお応えするべく、材料製法の見極めは、弊社の経験や目利きもさることながら、「ものづくりのスペシャリスト」たるお客様や加工屋さんのネットワークが強みを発揮します。

事例として、数十年前や場合によっては百数十年前の現物の見本を拝見して、具体的な製法や材料などが不明なままご依頼をお受けすることもございます。

ある祭の幕の場合「復元新調」といひまして、制作当時とできる限り同じ材料と同じ技法で制作することを求められます。

弊社へは幕に使われる純金系の意匠燃糸の製作依頼をお受けしたのですが、貴重な文化財でありますので分解をして糸の検燃(糸の燃りの回数を測ること)をすることはおろか、幕をお預かりすることもできません。お客様から「今ここで糸の状態をよく見て、覚えて帰ってください」ということでした。

スケールルーペ(目盛りのついた虫めがね)での実測と写真を数枚、糸の風合いは感覚で見るとよりほかないので、その情報を意匠燃糸の職人さんのもとへ持っていき加工の相談を重ねたうえで、サンプル品を5点ほど提案いたしました。

お客様より採用の評価をいただきましたので、無事に製作納品の運びとなりました。

加工先さま、お客さま各位との『誠実』『丁寧』なコミュニケーションを維持発展させていき、パートナーシップを強固にしていく事こそ、弊社の強みを維持発展できる最大の要因といえます。

## ○コミュニケーションマネジメント

### 「コミュニケーション能力」

毎朝の朝礼では一日の業務の確認、連絡事項の伝達を行った上で「基本理念」の共有を行っています。その中で誠実の姿勢とはお互いの理解のことを触れています。

すなわちコミュニケーション能力の向上のことです。

この部分を数値化することは難しいのですが、社内での日々の業務の中で意思伝達がスムーズでなかった場合

- 「何をつたえようとしているのか？」 話をする技術 能動的コミュニケーション
  - 「何を理解しようとしているのか？」 話を聞く技術 受動的コミュニケーション
- を整理しています。

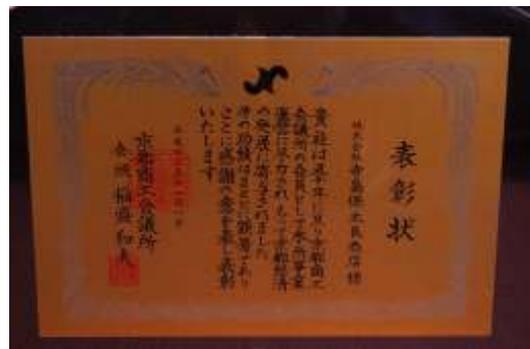
下記の「信頼関係のものさし」はお客様や仕入れ加工先さまに対する対外的なものです、  
「相互理解のグレーゾーン」を少なくしていくために、これを活用しながらコミュニケーションを円滑に進める心がけを確認しています。

### 「ネットワーク構築」

弊社は京都金銀系工業組合のほかにも、いくつかの異業種交流会勉強会に所属しており、積極的に参加をしております。

- 京都商工会議所(在籍61年)
- 京都中小企業家同友会(在籍12年)
- 京都産業21(在籍1年)

京都商工会議所様より平成12年には在籍50年の表彰を頂戴しました。



異業種の方々とふれあうことによって、さまざまな知識や人脈を構築することができております。業界内の狭い範囲での活動だけでは今後の活動の広がりはなかなか見込めてこないことから積極的な参加交流を目指しております。

### 「会に参加しての研修活動」

異業種交流会に参加していくことで様々な事業事例、経営事例を伺いながら、知識を増やす見識を広げる活動をして社内に落とし込んでいます。

なかには事例に関してグループディスカッションをする機会もございます。講演・報告を直接伺ってそれが参考になるケースもたくさんございますが、多くの方と交流を持って意見交換をする場合が「学び」を得ることが多いことも事実です。

グループディスカッションや会の役員をお引き受けして運営会議に参加することは、コミュニケーション能力を向上させるに当たって非常に効果的であることから積極的に参加しております。

また、弊社の側から勉強会、交流会などで事例報告をさせていただくケースもございます。弊社の認知度を高めていただく効果もあるのですが、それよりも弊社の「話す」能力の向上の部分で多くの成果の実感を与えていただいております。

### 「人間的な成長」

弊社のスタッフには「金銀系」に関わる仕事が多くの人々のお役に立っているのだ、「金銀系」の使われている品物によって多くの皆さんと「誇り」を共有できているのだという、自らの仕事の「誇り」を感じて取り組んでいただきたいと願っています。

そのうえで経営理念に謳っているように弊社に関わるすべての皆様、それは弊社の従業員やお客様はもちろんのこと、仕入れ先様や加工先様、社外職員さんも含めて「心と生活が豊か」になることを目指していきます。

その意味でも「誠実と丁寧」を基本として、弊社の日常の業務や異業種交流会活動を通じて「人間的な成長」を感じていくことに活用しています。

- 自分から学ぶ……さまざまな経験をすること。知識を得ること。見識を広げること。自ら積極的に吸収する姿勢。
- 自分で解決する……課題を分析できること。方針を判断できること。行動に移せること。
- 人から信頼される……コミュニケーションを取れること。人と協調できること。人のお役に立つ存在になれること。

弊社の願う「人間的成長」とは、いかに「お役立ちできる存在になるか」がテーマであると思っています。お客様や仕入れ先さま、加工先さまから「寺島さんのところで世話になったら間違いない」と言ってもらえる存在であり続けたいと常に願っています。

## 八. 将来事業構想

### ○環境変化に対応する取り組み

#### 「今後の経営ビジョン」

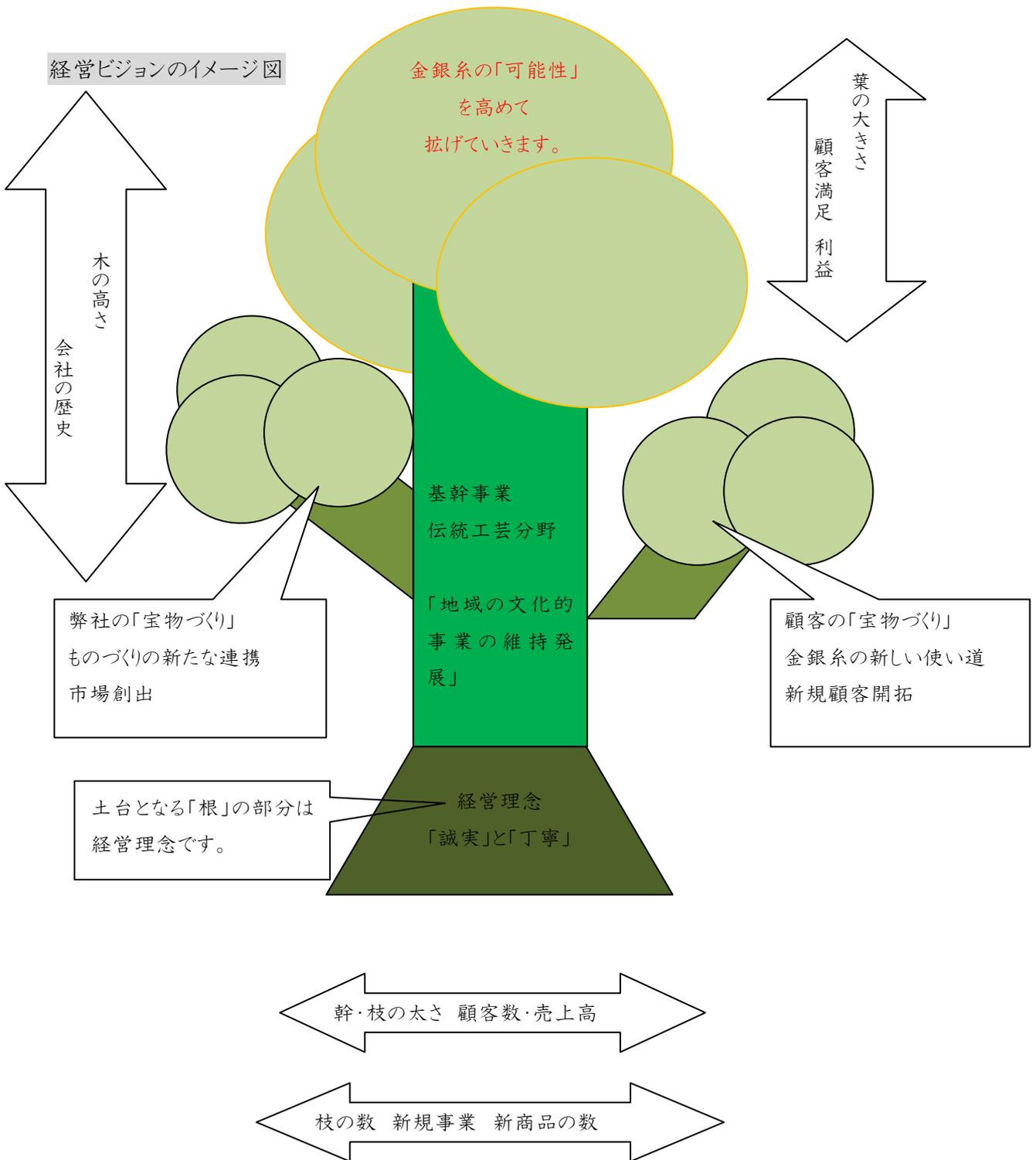
現在お取引をいただいている「伝統工芸分野」のお客様は、長年のお付き合いを頂戴している弊社の基幹部分の事業であります。経営理念「地域の文化的事業の維持発展」といった観点からおろそかにすることのできない、いわば弊社の「木の幹の部分」です。

それとともに金銀系の可能性を広げるという意味において、「お客様の宝物づくり」の部分を今後拡大していく必要性を構想しております。新たなものづくりを模索していく取り組みは、いわば「枝をのばしていく」取り組みです。

「金銀系という品物を知っていますか？」とお尋ねをすると90%以上の方が「知らないご存じない」とお答えになります。

では金銀系の存在をたくさんの方に知っていただけたら、触れていただけたらどうなるのでしょうか？ 金銀系の認知度を高めていくこと、可能性を拡げていくことの取り組みに今後のより一層の経営資源の投入をしていく必要性があります。

「枝を増やして、のばしていくこと」によって、「幹を太くしていく」イメージの経営ビジョンです。



### 「枝をのばす取り組み」

弊社の持っている強みは「付加価値の高い金銀糸を制作することのできる」加工屋さんの技術と、「素晴らしい意匠を表現することのできる」お客様の刺繍屋さんの技術であると考えています。

まずはそれを具体化するサンプルとして「のれん」を製作しました。



純金糸を使用し手刺繍の技術をのせた「のれん」サンプル



サンプル製作を基に、純金糸の刺繍と手描き友禅の連携で制作した弊社の「のれん」

「金糸屋が金銀糸を店の看板に掲げないでどうすんねん」という思いで、製作をいたしました。金銀糸の輝きを美しく放つまさに「店の顔」であります。

北山通りに面した弊社玄関にて掲げさせて頂いて、多くの方にご覧をいただいております。

後述をいたしますが、今回のれんの製作については「本金糸」「刺繍」をベースとした「新しいものづくり」の方向性を探ることをテーマとしておりました。

「お客様の宝物づくりを、金銀糸を通じてお手伝いをする」、この経営理念を軸として一般の消費者の方々にも宝物をお届けするものづくりを志向してまいりたいと考えています。

#### 「新しいものづくりの本来の思い」

金銀糸をもっと知っていただきたいという思いもありますが、「京都のものづくり」を維持し続けていきたいという思いも強く持っています。

京都の金銀糸のものづくりの職人様、刺繍技術の職人様はやはり和装産業の中で生きてこられた方が圧倒的に多いのが現状です。

職人さま方は素晴らしいものづくりの技術をお持ちであるにもかかわらず、「きもの業界」が不調であるために「仕事がない」と嘆いておられます。

「こんなに素晴らしい技術があるのにもったいない。」「なんとかこの技術を、職人様の存在を活かせる商品を生み出したい。」そんな思いを強く持っています。

#### 「どのような方に金銀糸の宝物をお届けするのか」

前項では金銀糸を御存知でない方がたくさんおいでになる現状を確かめました。

とくに10歳代から40歳代の方々は、男女を問わずにほとんどが「金銀糸」を御存知でない傾向が顕著に見られます。

今後そのような方々に「金銀糸の輝きの美しさ」を「宝物」として身近に感じていただきたい、金銀糸をもっと知っていただきたいと考えています。

#### 「何を、どのようにしてつくるのか」

ここ数年の「和柄ブーム」もピークを越え、幾分落ち着きを見せてきた傾向があります。

しかしながら京都での「ものづくり」の価値を見直されている環境はまだまだ根強く、今後の可能性を感じるところであります。弊社の強みを発揮する「本金糸」やお客様の刺繍の技術は日本伝統の技術であります。伝統の技術でありながら表現をする手法や商品はまだまだ限りなく存在をしています。

#### 「誰と、どのようにしてつくるのか」

元来、弊社は金銀糸を扱う「材料屋」でありますから、他業種との方々との連携・コラボレーションがなくては、進展が到底おぼつかない事業でもあります。

「のれんづくり」に刺繍職人さまと一緒に取り組んだ経験から、刺繍表現や技法については一段と知識が深まりました。

ものづくりのノウハウも含めた連携強化には、「誠実と丁寧」の基本理念と「コミュニケーション能力」を発揮する「強み」を意識していくべきだと考えています。

#### 「社員との取り組みのあり方」

新しい商品企画に取り組むことによって、弊社社員の「ものづくりを発想する力」の向上にもつながってまいります。

金銀系を通じたものづくりに、それぞれの「思い」や「夢」を乗せることが可能になります。

金銀系を通じて「お役立ち」をするということがどういうことなのか、さまざまな角度から多面的に具現化していく取り組みになっていきます。

#### 「従来事業との関係」

本物の金銀系を使った商品を多く企画して商品化を進めていくプロセスのなかで弊社が「金銀系」の価値を再認識していくこともたくさんございます。

さまざまな「ものづくり」の集積を行うことで、金銀系の用途の広がりの中からも「知恵」の広がりが芽生えてくるだろうと思います。

一例として「金銀系の可能性を広げるために」最終商品づくりを志向すると述べましたが、弊社はあくまでも「金系屋」であることを忘れてはなりません。

「知恵」の広がりの中からも基本理念、3つの経営理念を大切にして、弊社の「木の幹」の部分「地域の文化的事業の発展」にフィードバックをさせていく循環を進めてまいりたいと考えています。

## 九. 知恵の経営報告書とは

### 1. 知恵の経営とは

知恵(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・ブランドなど)、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－作成ガイドブックー」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. 知的資産セグメント分析とは

#### ① 知恵のセグメンテーション

まず、知的資産(知恵)の関係性を明らかにするために、知的資産(知恵)を4つのセグメントに分類します。すなわち「理念・方針」、「マネジメント」、「技術・ノウハウ」、「製品・サービス」に分類します。この分類は、経営理念の下、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(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段階評価します。満足度は「5」が最も高く、「1」が最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。

### 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などは、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があります。よって、本報告書に記載した内容や数値などを、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 寺島保太良商店  
代表取締役 寺島 和雄  
専務取締役 寺島 大悟

#### 5. 謝辞

本報告書の作成に当たり、財団法人京都産業 21「環の会」における知恵の経営研究会である「知恵の会」に参加し、以下の方から指導をいただきました。

松野中小企業診断士・社会福祉事務所 代表 松野修典氏  
財団法人京都産業 21 連携推進部 参事 岡市広行氏  
財団法人京都産業 21 連携推進部 企業連携グループ 主任 鈴木陽介氏

ご支援をいただきましたことに、心より感謝いたします。

#### 6. 著者

株式会社 寺島保太良商店 専務取締役 寺島大悟

#### 7. お問い合わせ先

〒603-8246 京都市北区紫野西泉堂町 65番2号  
電話番号 075-495-7111 FAX 075-495-7117  
E-mail [terayasu@topaz.ocn.ne.jp](mailto:terayasu@topaz.ocn.ne.jp)