

明治19年創業

130周年。

ルーツは江戸指物。
昔も今も
暮らしによりそう
家具づくりをしています。

会社の強みが見える化しました

知的資産経営報告書

 **小島工芸**
since 1886



社長からのご挨拶



小島工芸は2016年をもって創業130周年を迎えます。明治19年に浅草三筋町で小島木工所として和家具の製造をはじめたのがその始まりでした。以降戦災による事業中断なども乗り越え、昭和32年に東京都江戸川区に本社と工場を移転し、小島工芸株式会社として法人化いたしました。昭和39年には事業拡張のため工場を茨城県藤代町に移転し、木製の書斎家具と学習家具の専門メーカーとして今日まで歩んできてきました。

当社がこのように、今や老舗企業と言われるほどの長きにわたり、時として厳しい事業環境の中でも事業を継続してこられたのは、ひとえにこれまでのお客様のご指導ご鞭撻と、これまでの当社従業員の地道な努力のたまものと厚く御礼を申し上げます。

小島工芸の企業理念は「上質な木製家具を通して、品格ある生活空間を提案する」です。130年貫き通した丁寧なものづくりはもちろん、地震や環境に配慮した家具で安心して委ねられる生活空間を提案する企業であり続けます。

この知的資産経営報告書では、財務的な数値ではおわかりいただきにくい、このような小島工芸の経営方針と、それを支える従業員や、組織、ノウハウ、お取引先様との関係などの強み(知的資産)、今後の経営方針などをわかりやすく取り纏めました。販売店様やこれから当社で働きたい方、金融機関様、協力会社様、また今後当社と一緒にお仕事をしていただける全ての方に当社をご理解いただくための一助になれば幸いです。私たちは、この報告書の作成・公開を契機にこれまでの会社経営を振り返り、今後の企業としてのステップアップをはかり、150年200年企業を目指してまいります。

今後とも従業員一同、国産・安全安心・環境にこだわり、皆様の暮らしに寄り添い長く使っていただける家具づくりに鋭意努力してまいりますので、皆様にはあいかわらずのご指導ご鞭撻をいただけますよう、よろしくお願ひ申し上げます。

2016年2月吉日

小島工芸株式会社

代表取締役社長 小島 勝利

知的資産経営報告書について

知的資産とは、バランスシート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。

「知的資産経営報告書」は、この目に見えにくい経営資源、即ち非財務情報を、顧客、従業員、債権者、株主といったステークホルダー(利害関係者)に対し、「知的資産」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をはか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」が公表されており、本報告書は原則としてこれに準拠しています。

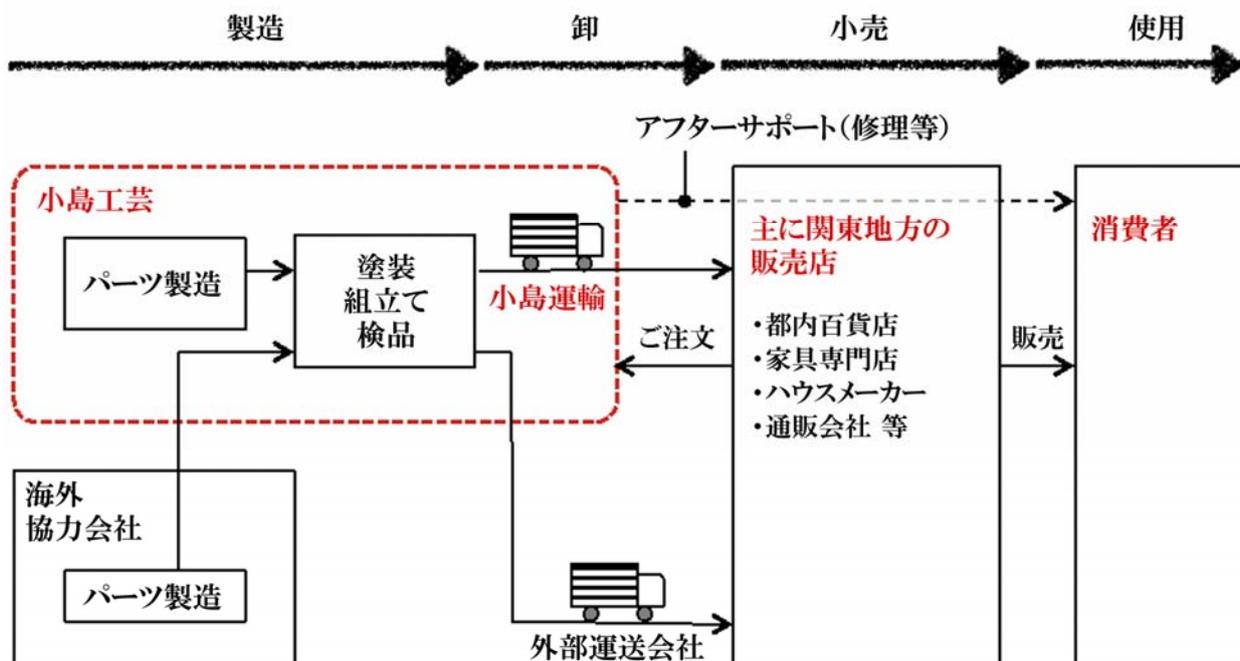
なお、文中のお客様やその他の企業様の社名表記におきましては、敬称を省略させていただきました。

I. ビジネスモデル

家具業界は、かつては製造者と小売家具店そしてそれらを仲介する卸売業の三者の分業が明確に機能していました。しかし近年は他業種にも見うけられるように、製造者は川下へ、小売業は川上へと事業領域を拡大し、お互いにクロスオーバーする傾向にあります。

小島工芸は製造に加えて卸機能も持ち、主に関東地方の家具販売店舗に納品しています。製造においては藤代工場での国内生産を行っています。扉やベッドなど約1割のパーツについては、中国・タイ・ベトナムの協力工場で生産し、藤代工場で製品としての塗装・組立て・検品を行っています。小売店からのご注文は直接当社がお受けし、関東地区への店舗には子会社の小島運輸(株)が直接配送しています。また、製品の修理やメンテナンスもお受けしています。

図表 1: ビジネスモデル



Ⅱ. 当社をとりまく事業環境

1. 家具市場の現状

① 世帯当たり家具支出額の減少とその要因

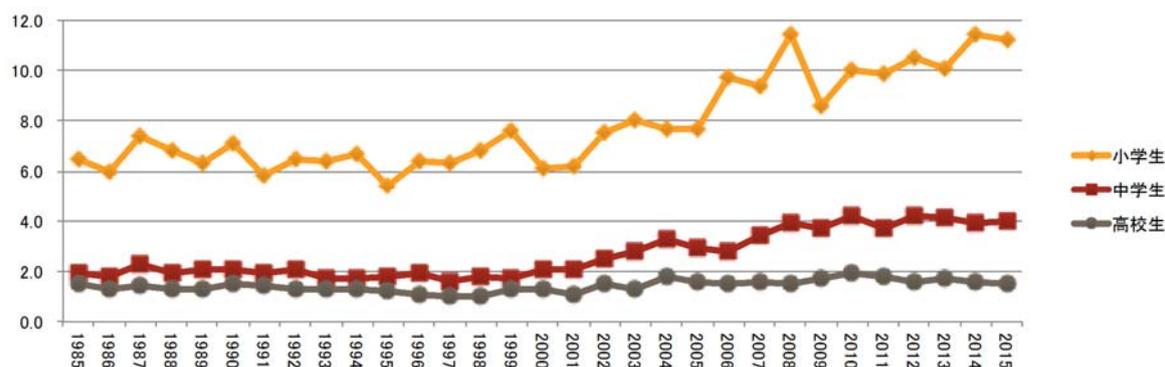
総務省の家計調査によると、1991年の世帯当たり年間家具支出額は19,718円／世帯・年でしたが、2009年には6,633円となり、18年間で1/3にまで大幅に減少しました。この主な要因としては3点が考えられます。

まず少子化による子供用家具市場の縮小があります。この間の年少人口(0～14歳)を比較すると、1991年の約22百万人から2009年には17百万人へと減少しています。2点目は、インターネットの普及による雑誌を中心とした本離れと電子書籍の拡大により、本棚市場が縮小していることです。3点目は都市の住環境の変化です。かつての戸建て志向からマンションや賃貸アパートへと住環境がシフトしています。なかでも新築マンションや一部の賃貸アパートは、収納が作り付けとなっているところが多く、入居の際に収納家具を購入する必要が少なくなっています。

② 小・中学生の読書量が増加

日本全体として本離れや電子書籍の普及が進んでいる一方で、小中高校生においては読書数が増加しています。全国学校図書館協議会と毎日新聞社が共同で行っている「第61回学校読書調査」により2015年と30年前の1985年で1ヶ月当たりの読書量を比較すると、小学生が11.2冊で30年前に比べ1.7倍に、中学生が4.0冊で2.1倍に増えています。高校生は1.5冊で30年前と同水準ですが、本離れとは言えない結果となっています。これは全国の特に小学校において、始業時間前に「朝の読書の時間」を設ける活動が浸透していることが大きな要因と考えられています。

図表 2: 毎年5月に調査した1ヶ月間の平均読書冊数の推移



③ シニア世代と書斎ブーム

高度経済成長を支えバブル経済期を経験した、昭和22年から24年生まれの団塊世代（第一次ベビーブーム世代）は、平成27年時点で68～70歳となっており、その子供世代いわゆる団塊ジュニア世代も40歳前後となり多くが独立しています。かつての子供部屋は空き部屋となり、団塊世代をはじめとしたアクティブ・シニアが書斎として活用することが静かなブームとなっています。「書斎」の言葉の意味は、本を読んだり書き物のために“こもる”（＝斎）場所のことですが、従来の本がぎっしり入った書棚に囲まれた机と椅子がある空間というイメージだけでなく、趣味の工房・展示スペースとしたり、パソコンとインターネットのスペースとするなど、その活用の幅は多様化しています。

2. 家具小売チャネルの変化

① 中小「家具店」の淘汰

図表 3:家具小売業の事業所数と売場面積

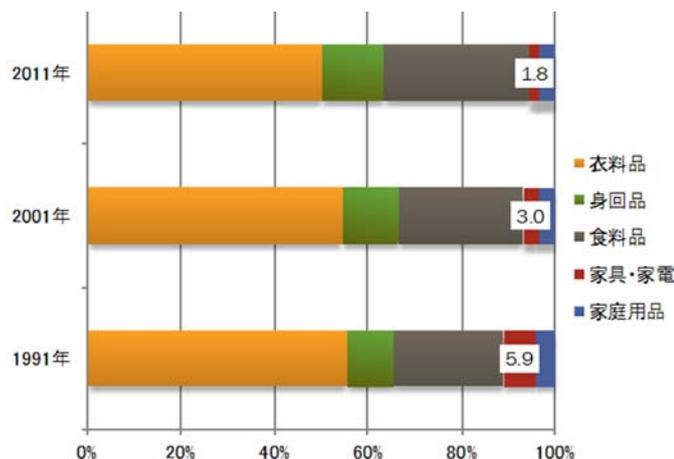
（一社）日本家具産業振興会の統計データ「家具小売業時系列データ」をもとに1982年と25年後の2007年で家具小売業の事業所数と売場面積を比較すると、事業所数は全体として減少していますが、法人事業所に比べ、個人事業所がより大きく減少していることがわかります。しかし、売場面積ではほぼ1割減に止まっています。このことは、法人家具店が大規模化し、小規模ないわゆる「町の家具屋さん」が淘汰され大幅に減少したためと考えられます。

	1982年	2007年	増減比
事業所数	30,198	10,111	33%
法人	11,627	6,269	54%
個人	18,571	3,842	21%
売場面積 (㎡)	6,811,200	5,987,320	88%

② 百貨店チャネルの縮小

バブル期までのわが国では、特に高級家具の購入場所は百貨店が定番でした。しかし売場面積が大きく商品回転率が低い家具製品は単位面積当たりの売上が低いため、百貨店販売額が減少に転じた1992年以降は、家電製品とともに取り扱いが縮小され、売上構成比は10年で5.9%から1.8%へと大幅減少しました。

図表 4:日本百貨店協会「商品別販売額の構成比」



③ SPA チェーンの台頭

SPA¹とは、素材調達・製品企画・製造・流通・販売・販売促進・在庫管理といった全ての工程を一貫して自社で管理する業態のことです。もともとは米国のアパレル大手 GAP 社が発表した概念ですが、現在ではアパレル以外の業種においても普及しています。

日本の家具業界では、小売業大手の N 社と I 社が採用し、低価格で品質の安定した商品の製造販売に成功しています。

④ インテリアショップ・雑貨店の台頭

SPA に代表される一部家具店の大型化が進む一方で、家具店からインテリアショップ・雑貨店へと業態を変える動きもあります。

家具は商品回転率が低く配送コストもかかるため、回転率が高く持ち帰り商品である雑貨やファブリック商品、小物家電品等の比率を大幅に高め、おしゃれな部屋作りをトータルに提案する小売店の、都市部のショッピングセンターを中心とした出店が増加しています。

図表 5: 大型商業施設内のインテリアショップ



⑤ ネットショップの成長

経済産業省の調査によると、国内 BtoC の電子商取引（ネットショッピング）の市場規模は、2014 年で 12.8 兆円に達し、年率 13.2% の成長を示しています。消費全体に占めるネットショッピング率は 4.37% に拡大しています。うち、雑貨・家具・インテリア分野の市場規模は 1.2 兆円、ネットショッピング率は 15.5% に達しています。インターネットが情報発信のみならず、小売流通チャネルとして大きく成長していることがうかがえます。

¹ SPA : specialty store retailer of private label apparel 製造小売業

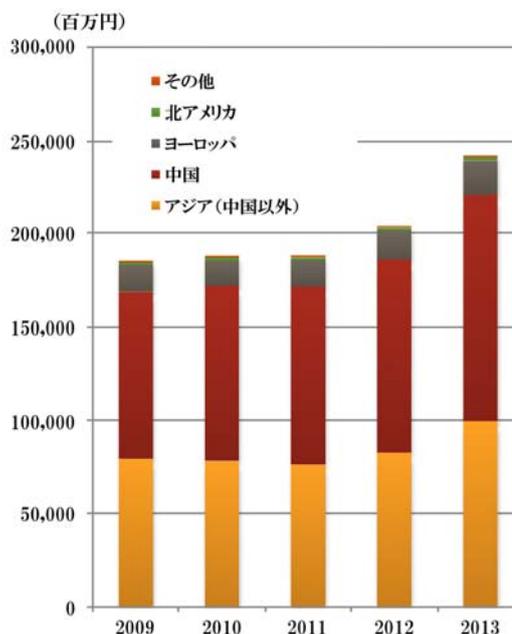
⑥ 輸入家具の増加

家具市場全体が縮小しているなかで、輸入家具市場はこのところ成長を続けています。(社)日本家具産業振興会の調査によると、2013年の木製家具の輸入高は2,410億円に達し、5年間で1.31倍に増加しています。

地域別にみると、アジア、とりわけ中国の増加がいちじるしく、金額ベースで1,211億円と全体の50%を占め、成長率でも5年間で1.35倍と、平均を上回っています。

輸入家具市場の成長は、家具国内製造の縮小に拍車をかける結果にもつながっています。

図表 6: 地域別輸入家具実績の推移



3. 組立家具の一般化と問題点

かつて家具といえば完成品を買って後日トラックで納品され、家の中まで運んで設置してもらうのが当たり前でしたが、近年は組立式(ノックダウン式)の家具が一定の人気を博しています。組立式ゆえに製品原価が安く、また消費者がその場で持ち帰ることができるため物流費も抑えられることから、低価格家具を求める顧客層に特に人気となっています。

一方で、組立は基本的に購入者の自己責任となるため、組立家具ゆえのトラブルも発生しています。ネジなどの部品が最初から足りない、違う部品が混入しているなどのメーカー側の問題のほかにも、自宅で部品を開封する際に無くしてしまうようなケースも見受けられます。また、説明書がわかりにくい、よく読まないなどの理由でうまく組み立てられず、家具が歪んでしまったり最悪の場合完成に至らないケースもあります。さらに、店舗では完成品の大きさしかイメージしていなかったため、自宅で組立に必要なスペースがなかったり、大型家具の場合一人では組み立てが困難であるなど、組立段階で初めて気づく問題もあります。

このようなトラブルへの対策として、組立家具中心の販売店の中には、別途有償の組み立てサービスを用意しているところもあります。

4. 家具の安全・安心志向の高まり

① 大地震リスクと家具

1995年の阪神・淡路大震災、2011年の東日本大震災の経験、今後高い確率で発生が予想されている首都直下型地震や南海トラフ大地震などにより、日本全体に大地震に対するリスクの認識が高まっています。家具は私たちの生活を豊かにするものであると同時に、大地震においては設置の仕方によっては人を傷つけるものともなりえます。

日本建築学会「阪神淡路大震災 住宅内部被害調査報告書」によると、阪神・淡路大震災での震度7の地域では、全体の約6割の部屋で家具が転倒し部屋全体に散乱したというデータが示されています。しかもただ倒れるだけでなく、食器棚や本棚などの多くは扉が開いて中の食器や書籍が室内に散乱しました。

図表 7:家具が倒れ中のものが散乱した様子



(出典: 阪神淡路大震災住宅内部被害調査報告書)

② シックハウス症候群問題

いま、シックハウス症候群が問題となっています。ホルムアルデヒドに代表される化学物質が引き金となり、頭痛やめまい、喉の痛み、アレルギー症状の悪化が引き起こされる問題です。シックハウス症候群の原因は多種多様で複合的な要因が絡み合って引き起こされますが、要素としては、建材・家具・化粧品などに使用されているホルムアルデヒド、換気不足、ダニ・カビ、体質変化などがあげられます。

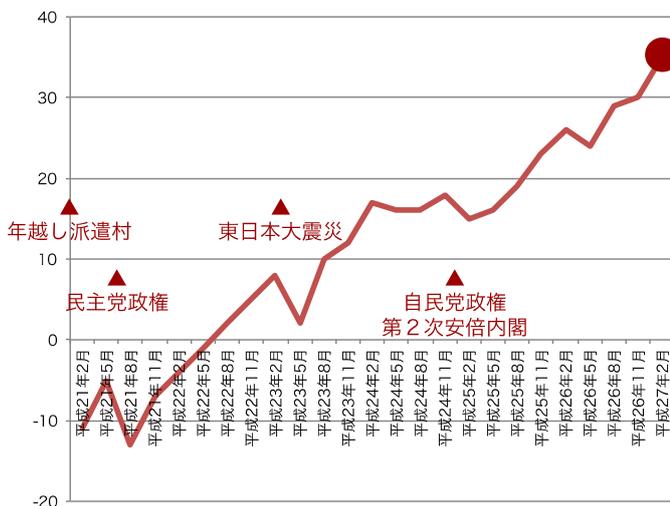
ホルムアルデヒドは日本国内では化粧品への使用が禁止されています。また建築基準法では建材への使用の規制値が設けられています。一方で建材と同様に室内環境に影響を与える既製品家具については、法律上の規制がありません。唯一業界内の自主規制として、「国産家具事業者認定」のなかで規制値が定められていますが、この認定を受けない生産者や海外生産家具にとっては使用に制限がないのが実情です。

5. 労働力不足

① 全産業的労働力不足

少子高齢化や不況期から脱却しつつある状況などから、いま国内労働力は全産業的に不足している状況です。厚生労働省の「労働経済動向調査:労働力の過不足状況判断 D.I²」によると、事業者が感じている労働力の不足感は、平成 21 年を底にして、一貫して高まり続けています。

図表 8:労働者の過不足に関する D.I.(不足-過剰)



② 木製家具製造従業者数の減少

労働力需要に対する供給のバランス問題だけでなく、木製家具業界においては従業者数の減少も顕著になっています。(一社)日本家具産業振興会の統計データ「家具製造業データ」をもとに 2002 年と 10 年後の 2012 年で木製

家具製造業の事業所数と従業者数の変化を見ると、事業所数の減少割合以上に従業者数が減少しており、個々の事業所が人手不足に陥っている状況がうかがえます。

図表 9:木製家具製造業の事業所数と従業者数

	2002年	2012年	増減比
事業所数	8,856	7,750	87.5%
従業者数(人)	68,904	55,491	80.5%

² D.I. : Diffusion Index の略。労働力の過不足に関して事業者質問し、「不足」と回答した事業者の割合から「過剰」と回答した事業者の割合を差し引いた値。不足感を示す指標。

Ⅲ. 企業理念と行動規範

1. 企業理念

家具市場全体が縮小傾向にある一方で、伝統的な家具店・百貨店による販売チャネルは大きく様変わりし、また家具の耐震対策・健康への影響問題がクローズアップされています。このようななか、私たちがこれまでもこれからも変わらずに持ち続けるべき価値観を、当社の企業理念として次の通りに定めています。

上質な木製家具を通して、品格ある生活空間を提案する

江戸指物から続くあくまで丁寧なものづくりはもちろん、地震に強い家具、環境に配慮した家具を通して、モノとしての品格のみならず、真に安心して委ねられる生活空間を提案する企業であり続けます。

2. 行動規範

小島工芸では、「環境整備の基本方針」を以下の通り定めています。環境整備とは、私たちが仕事を行う前提となる内外すべての環境を整えることです。

場を清め 礼を正し 時を守る

「場」とは仕事をする環境であり製造業としての 4S³の徹底をはかっています。「礼」とは職場の暮らし方であり挨拶・笑顔を励行しています。「時を守る」とは時間やルール、約束を守るという心構えのことです。これを小島工芸の文化として定着をはかっています。

³ 4S : 職場の整理・整頓・清潔・清掃の重要性を認識し、徹底する啓発活動。

IV. これまでの知的資産経営の展開

1. 創業130年の事業継続力

小島工芸は、江戸の指物師(さしのもし)の流れから明治19年に浅草三筋町(みすじまち)で小島木工所として創業いたしました。「指物」とは、その語源は戦国時代の「旗指物」にあるように、武士が自身の所属や階級を示すものでしたが、後にホゾや継ぎ手によって木と木を組み合わせで作られた家具・建具・調度品などの総称となりました。この専門職人が「指物師」です。

現在の日本の企業数(会社+個人事業者)は約390万者ですが、このうち明治末年(1912年)までに創業した企業は24,847者で0.6%にすぎません。この間におきた、関東大震災、太平洋戦争、石油ショック、バブル崩壊、リーマンショックなど、幾多の災害、経済危機などを乗り越えて、当社は2016年に創業130周年となりました。長きにわたり事業を継続してきた歴代の先輩経営者の力は、小島工芸の大きな知的資産です。

図表 10: 初代作の箱火鉢



2. 書齋・学習家具に事業領域を専門特化

現在の代表的な国内家具産地としては、福岡県大川市、静岡県静岡市、岐阜県高山市などがあげられます。関東地方においてもかつては、東京都や群馬県前橋市が家具産地でした。特に東京は古くは江戸初期の江戸城と大名屋敷の普請で発祥し、近年では高度経済成長期にピークを迎えますが、その後は、徐々に特注家具への転身や撤退が進み、今では小島工芸が東京都唯一の木製家具既製品製造企業となりました。

木製家具には、本棚等の書齋家具、子供用学習家具、キッチン家具、応接家具、タンスなどの種類があります。当社は中小企業として限られた経営資源を書齋・学習家具領域に集中投下しています。

3. 製造・卸(物流)が一体化したビジネスモデル

高度経済成長の時代までは、家具の流通において卸業者の果たす役割は大変大きく、商品開発指導やメーカーの発掘、決済機能など重要な役割を担っていました。しかしその後は他業種同様に中抜きが進んでいます。

当社においても、流通コストの削減やスピードアップのために、製造と卸両方の機能を自社内に持ち、他者を通さず小売店との直接取引を行っています。また、木製家具は収納等の機能性商品であると同時にデリケートな特性を持つ工芸品でもあると考え、物流においても、木製家具の荷扱いノウハウをもった子会社である小島運輸株式会社を設立し、自らの手で配送を行っています。

図表 11:小島運輸の車両



4. 国産家具へのこだわり

当社は、(一社)日本家具産業振興会が認定する「国産家具事業者」に認定されています。これは家具製造事業者としてのCSR⁴を果たすために2014年にスタートした制度です。家具メーカーとしての信頼性、コンプライアンスなどを総合的に評価されるもので、主な認定基準は以下のとおりです。2015年12月時点で当社を含む61社が認定を受けています。

図表 12:国産家具表示認定の基準

基準	概要
国産家具	● 原材料を除き、家具の部分品の生産からの工程を日本国内で行った製品を取り扱っていること。
品質	● JIS(日本工業規格)などを参考とした試験などにより家具の安全性を確認していること。 ● 地震の時の備えを含め安全面の取扱上の注意事項を取扱説明書などに記載していること。
室内環境	● 家具の原材料である合板、MDF、パーティクルボードや接着剤、塗料にホルムアルデヒドの放散量が少ないもの(F☆☆☆☆製品)を使っていること。
木材	● 木製家具の場合は、合法木材供給事業者(自社製品が違法伐採ではない木材製品であることを証明できる事業者)として業界団体から認定されていること。
保護	● 修理およびメンテナンスに応じていること。 ● 家具を使用して万が一の事故が起きたときに対応できるように、PL 保険(生産物賠償責任保険)に加入していること。
モラル(知的財産)	● 他社の実用新案や特許、デザインなどをまねたり、勝手に使ったりしていないこと。

⁴ CSR : Corporate Social Responsibility 収益を上げ配当を維持し法令を遵守するだけでなく、人権に配慮した適正な雇用・労働条件、消費者への適切な対応、環境問題への配慮、地域社会への貢献を行うなど、企業が市民として果たすべき責任をいう。企業の社会的責任。

もちろん海外生産の場合でも、製品としても企業としても立派なものもたくさんありますが、国内生産している企業にとっては、どんなときでもものづくりに目を配り安全と環境を守るといふ、家具メーカーとしてのこだわりの象徴となっています。

図表 13:
国産家具表示



5. 安全家具へのこだわり

① 完成形家具を提供

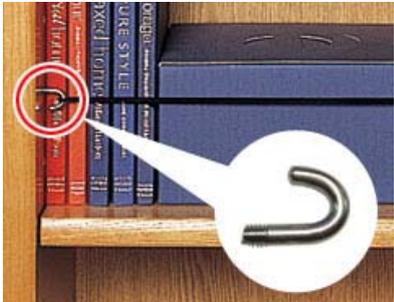
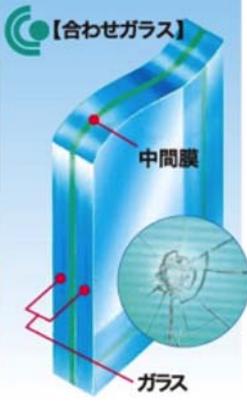
低価格組立式家具が一定の人気を博しているなか、小島工芸では家具メーカーとして完成形家具の提供にこだわり続けています。家具は収納などの機能を提供する製品であり、それは正しく組立てられて初めて期待通りの機能が発揮されます。それどころか組立てを誤った家具は強度・安全性にも問題を生じる場合があります。組立式の場合、お客様の作業負担を減らすためどうしても接合箇所が少なくなりがちです。これを素人である購入者が組立てますから、ビスの締めが甘くなったり違うビスを使用してしまうリスクがあります。当社のデスクは数多くの木ダボを使用し、職人が細心の注意を払って組立てています。

当社では組立てという製品価値・安全性を決定する最後の工程をお客様に依存してはならないという考え方のもと、完成形家具の提供を続けています。

② 耐震機能の組み込み

小島工芸は130年の歴史のなかで幾多の大地震を経験してきました。その度にたいへん残念なことですが家具が凶器となり人を傷つけた場面にも遭遇してきました。暮らしに寄り添うべき家具をいかなるときでも安全にお使いいただきたいの思いから、当社では他社に先駆けて昭和50年代から製品に耐震機能を組み込んでまいりました。今当社のハイタイプの製品には、様々な耐震機能が備わっています。コスト面や時としてはデザイン面でも苦勞することもあります。使っていただくお客様をお守りすることを第一に考え取り組んでいます。

図表 14:耐震機能一覧

<p>転落防止補助金具ボンフック 地震発生時に収納物を落下から守ります。〔特許登録済〕</p> 	<p>耐震補助具(耐震棒) 天井とのつかえ棒で転倒を防止します。</p> 	<p>サポート板 側板としてスリムな家具の転倒を防止します。〔実用新案登録済〕</p> 
<p>バランスボード 製品と床の間に差し込み壁面に反らせることで転倒を防止します。</p> 	<p>転倒防止補助金具 家具と壁を直接固定するL字型金具です。</p> 	<p>耐震ラッチ 地震発生時に感知センサーが揺れを感知して扉の開放を防ぎます。</p> 
<p>プッシュラッチ 扉の所定場所を外面から押すことによりのみ扉が開放する機能です。</p> 	<p>飛散防止ガラス 合わせガラスにより割れても破片が飛び散ることなく安全です。</p> 	<p>板扉 ガラスでなく板扉にすることでガラス飛散を防ぎます。収納物を見えなくすることでお部屋をすっきりさせる効果もあります。</p> 

6. 環境へのこだわり

① ホルムアルデヒド対策 F☆☆☆☆

家具は暮らしの中で常に身近にあるゆえに、時としてシックハウス症候群の一要因ともなりえます。その主原因は使用される資材や塗料・接着剤に含まれるホルムアルデヒドです。2003年に建築基準法でこれらに含まれるホルムアルデヒドの放散値を等級化し、等級に応じて使用量が制限されるようになりました。放射量が最も少ない最上級はF☆☆☆☆(エフ・フォースター)とよばれ、これだけが使用量の制限を受けない等級となっています。

既製品家具については建築基準法の規制外ですが、当社では自主的に、資材・塗料・接着剤に全てF☆☆☆☆等級のものを使用しています。また実際の完成品に対し四畳半サイズの試験室でホルムアルデヒドの濃度を測定しています。厚生労働省の指針値が室内濃度 0.08ppm 以下であるのに対し、例えば図表 15 の当社デスクの測定結果は 0.001ppm と、室内濃度にほとんど影響を与えない安全性の高い値となっています。

図表 15: 実験室でのダイオキシン放散値測定



② ダイオキシン対策

ダイオキシンは、塩素を含む物質の不完全燃焼などで発生する有機塩素化合物で、青酸カリの1万倍の毒性や発癌性⁵が指摘されています。家具材料である木材そのものは安全性が高いのですが、丸太を切り出して運搬する際に海水に触れ塩素を含むことがあり、この廃材を焼却する際にダイオキシンが発生する可能性があります。

当社では工場の廃材処理施設に、ダイオキシンを捕捉するプラントを設置し、地域環境への細心の配慮を行っています。

図表 16: ダイオキシン捕捉プラント



⁵ 人体への影響の程度については諸説があります。

7. お客様満足に応えるものづくり

① 販売者の満足～少ロット生産への対応力

当社は販売店様のご要望により小ロットでの生産にも対応ができます。販売店がPB商品⁶など独自の商品の販売を始めるとき、その販売量を正確に予測することは一般に困難です。一方でその家具を海外生産する場合には、コンテナ単位の数量に纏める必要があるなど、一定数量の一括発注を求められます。これに対し当社では、初期は小ロットでの生産を行い、需要が見通せた段階で追加生産するといった、販売店様にとって市場動向に沿ったリスクの少ない対応が可能です。

当社の小ロット生産への対応力は、従業員への教育と多能工化および設備投資による小回りの効く生産ラインによって実現しています。

② 購入者の満足～サイズオーダーへの対応力

壁一面の書棚はある意味理想の書齋の一つの形といえます。しかし都市部の住宅事情においては、限られたスペースをどこまで有効に使えるかが大切になります。間口は無駄なスペースを作らず、高さは天井近くまで有効に使いたいものです。しかしもちろん、自分の部屋の事情にうまくフィットするサイズの書棚がそうそう見つかるものではありません。

当社では、「アコード(Accord)」という書棚の製品ラインで、サイズオーダーに対応しています。どんな部屋にも合いやすいシンプルなデザインのもと、間口は5cm刻み、高さは1cm刻みのオーダーに対応しています。また当然書棚は天井に近いハイタイプのものになりますので、転倒防止に配慮し、耐震補助具(耐震棒)、転倒防止補助金具を標準装備しています。ここにも安全家具への小島工芸のこだわりがあります。

図表 17:製品に組み込まれている耐震補助具



⁶ PB商品 : 小売業の企画・ブランドで製造された商品。

8. インターネットをマーケティングに活用する力

当社では商品の紹介に積極的にインターネットを活用しています。当社ホームページの製品紹介コーナーでは、実に90以上の動画を使って商品等を紹介しています。家具は動きのない商品であり一見動画向きではないようにも思えますが、商品の外観だけでなく接写してのディテール、扉やスライドボックスの動きなどを動画でわかりやすくお伝えしています。また商品そのものだけでなく、書棚の耐荷重試験の様子や耐震用具の使い方なども公開しています。見る人に読解を求める紙のカタログと違い、動画は実際の動きと音声で見る人に負担なくメッセージを伝えることができる、人に優しいメディアです。当社ではこれからも積極的に活用を進めていきます。

また消費者とインターネットの接点は、従来のパソコンで開くホームページから、スマートフォンやタブレット端末で使うSNSへと比重が変わってきています。当社では国内ユーザー数が2,400万人を超えているfacebook上にも小島工芸ページを開設し、最新情報を写真や動画付きでご紹介しています。

図表 18:地震の際のボンフックによる転落防止効果を示す動画



9. 工場と本社／ショールームの立地

当社藤代工場は茨城県取手市にあり、都心までは車で1時間20分程度の立地にあります。急なご注文でも関東全域に短時間で配送できる立地は当社の強みです。

また、本社とショールームは東京都江戸川区にあります。関東地方に対する営業拠点としてフットワークの良い営業活動が実現できる立地です。

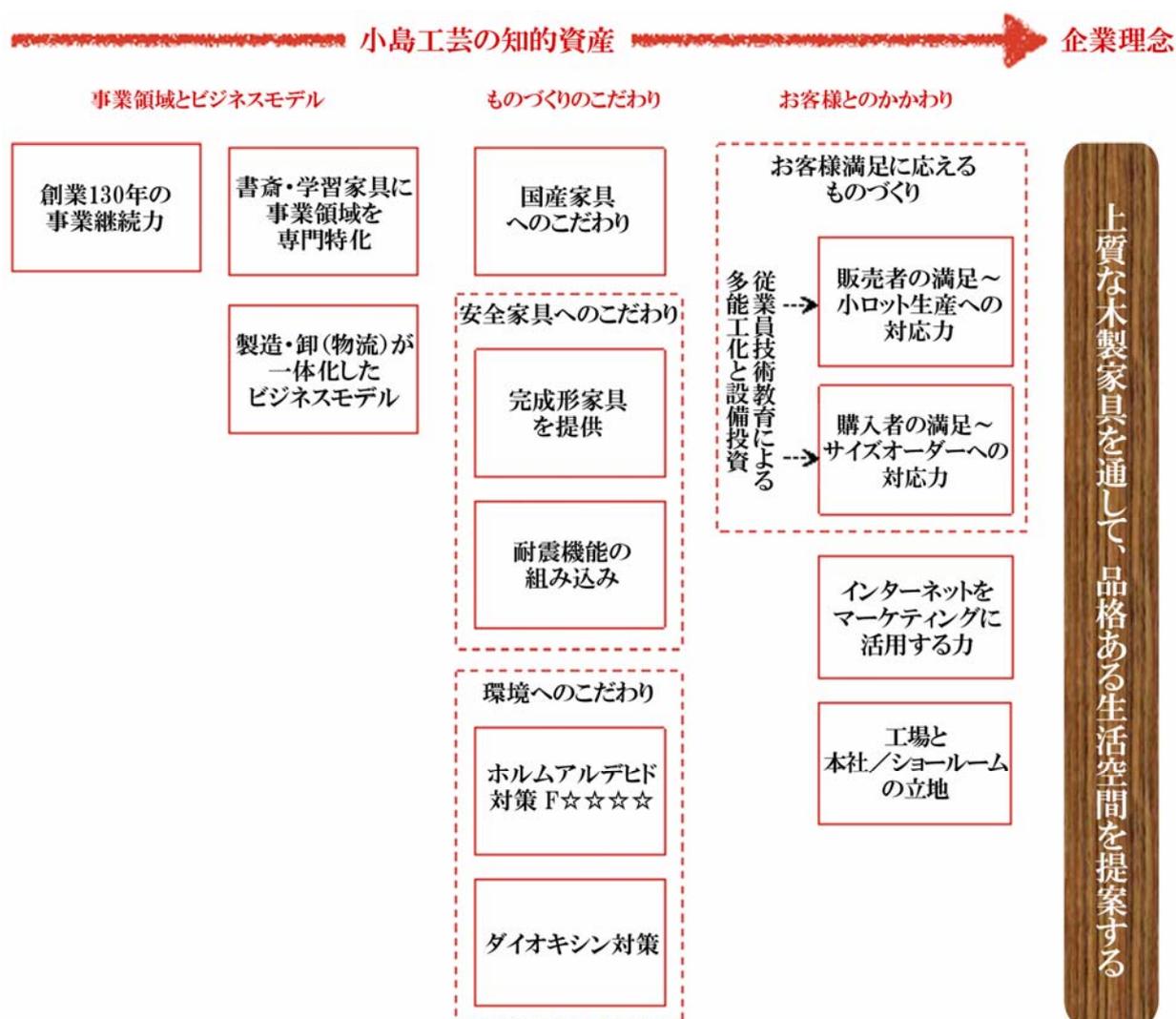
図表 19: (左)藤代工場(右)本社・ショールーム



10. 小島工芸のこれまでの知的資産経営

小島工芸がこれまで培ってきた知的資産(強み)とそれらにより目指す企業理念を図表 20 に示します。書斎・学習家具に特化し、国産・安全・環境に徹底的にこだわり、上質な木製家具による生活空間をご提案し続けてまいりました。

図表 20:小島工芸の知的資産と企業理念



V. これからの知的資産経営

1. 採用力と定着率の向上

国内労働力の不足と木製家具製造の従業者数の減少は、当社にとっても影響が大きく、近年人手不足の状況が続いており、従業員の業務負担も増加しています。厳しい採用環境の中で企業としての採用力を高めること、そして入社後の定着率を高めることが、当社の最優先課題であり、これに取り組んでまいります。

① 求職者とのコミュニケーション強化

労働力不足の時代に、当社にとって望ましい、優秀でモチベーションの高い人材に入社してもらうためには、求職者と企業が十分コミュニケーションをとり、お互いに理解があった上で労働契約を結ぶことが望まれます。しかし求職者にとっては、求人票やホームページの情報、それに一回の面接くらいでは、企業の理念や社風・価値観や、今後どういう取り組みをするのかはわかりにくいものです。

当社では平成 28 年より、この知的資産経営報告書をホームページで公開し、また面接時にも活用し、当社への就職に興味がある方に、当社を十分ご理解いただけるようにいたします。

② 指導者教育の改善

入社した従業員には、先輩社員が教育・育成し、一日も早く活躍してやりがいを感じて、長く当社に定着してもらうことが望まれます。当社はこれまで新入社員には指導者を割り当てて、日常業務を通じて教育をしていく OJT⁷を行ってききましたが、その指導方法に関する社内教育は行っていませんでした。そのため指導方法のバラツキが見受けられることがありました。

この改善のため、平成 28 年から指導者向けの社内教育に取り組みます。当面は外部専門家を活用して始め、将来は社内教育できる体制を整備いたします。

③ インフォーマルコミュニケーションの改善

従業員同士の交流には、業務上の報告・連絡や指示・相談のための交流、いわゆるフォーマルなコミュニケーションと、休憩中や食事中などの業務外の雑談などによる交流、いわゆるインフォーマルなコミュニケーションがあります。当社では、工場の業務の繁忙期や、直行直帰を基本とする営業部門などで

⁷ OJT : On the Job Training 職場で実務を通じて行う従業員教育。

は、どうしてもインフォーマルなコミュニケーションが不足しがちでした。インフォーマルなコミュニケーションは業績への直接の貢献にはなりません、職場を明るく円滑にする潤滑油です。平成 28 年からは、会社としてもインフォーマルコミュニケーションが活性化されるような場作りに、より積極的に取り組みます。食事会や定時後のコミュニケーションなど、業務とプライベートに無理のない範囲で企画してまいります。

④ ワークライフバランスの改善

ワークライフバランスとは、仕事と生活の調和のことです。仕事は暮らしを支え生きがいや喜びをもたらすものですが、同時に家事や育児、親の世話、地域の付き合い、趣味や自己啓発なども生活に欠かすことのできないものです。ワークライフバランスのとれた職場環境は、企業の活力や競争力の源泉となる有能な人材の確保・育成・定着にもつながります。またその取り組みは、業務配分の見直しや情報の共有化など、仕事の効率化を図るきっかけともなりえます。

当社では、近年の人手不足により会社としてワークライフバランスの改善が必要な状況になりつつあります。改善のための各種施策に、平成 28 年度より段階的に取り組んでまいります。また施策実現に必要な仕事の効率化も並行して進め、生産性の向上を図ってまいります。

2. 工場組織力の強化

中堅・中小規模の家具製造工場は家具職人の集団組織であり、職人氣質・個人主義が強い職場です。このことは良い面もありますが、限られた人数でパフォーマンスを高めていくためには、より職制に基づく組織としての力を向上させる必要があります。これまでもちろん職制は存在していましたが、やや統制力に欠ける面がありました。改めて組織階層と管理者の権限と責任を明確にして、組織の力が個の力の総和以上になる組織を目指します。

3. 新製品開発プロジェクトの制度化

人口動態やライフスタイルが大きく変わってきているなか、書斎家具・学習家具においても伝統的な商品と並行して、インターネット時代に対応するなどの新商品を生み出していく必要があります。当社においても新商品開発への取り組みは続けてきていますが、これまではどうしても作り手である工場主導の面が大きく、市場ニーズの把握や取り込みが十分とは言えませんでした。また、開発に課題があるなかで生産がたてこんでくると、開発が遅延したり消滅することもありました。

今後は、まず市場ニーズを分析しそれに応える商品を開発するという「マーケット・イン⁸」の基本にかえり、特に開発プロジェクトの初期段階は営業部門主導で進める形に改めてまいります。また、開発プロジェクトの体制・手順や、投資評価の基準など、新製品開発プロジェクト制度化に取り組んでまいります。

4. 新規チャネルの開拓

これまでの伝統的な家具の販売チャネルは明らかに縮小し、雑貨店、ネットショップなど家具の販売チャネルは多様化しています。当社では、採用力と定着率の向上により捻出される営業力をもって、新規チャネルの開拓に取り組めます。

① ハウスメーカー、マンションデベロッパーの催事出展強化

収納作り付けのマンションが増加しているとはいえ、やはりマンションや一戸建てへの入居は家具買い替えの大きなタイミングです。このためハウスメーカーやマンションデベロッパーは入居者を対象に家具の催事を行う場合があります。当社でも既に出展を始めていますが、近々の購入予定がある顧客だけが集まる成約確率の高い催事として、今後はさらに積極的に出展を行います。

② ネットショップの開拓とショールームの有効利用

雑貨・家具・インテリア分野のネットショッピング率が15.5%に達しているということは、家具といえどインターネット購入の抵抗感は小さくなっているということであり、今後のさらなるチャネル拡大が予想されます。また、当社はショールームを持っているため、東京近郊のお客様であれば実際の現物を確認していただくこともできます。今後はこのネットショップチャネルの開拓・強化に取り組んでまいります。新たなショップの開拓を進めるとともに、ネットショップの商品ページと当社ホームページの商品動画をリンクし、ショップページだけでは十分にお伝えできない当社商品の魅力を発信してまいります。

図表 21: 本社ショールーム



⁸ マーケット・イン：市場や購買者という買い手の立場に立って、買い手が必要とするものを提供していこうとする考え方。逆に技術や製造設備といった提供側からの発想で商品開発・生産・販売といった活動を行うことを「プロダクトアウト」と言う。

③ OEMビジネス開発

家具は、入学、就職、独立、結婚、出産などのライフステージや、定年後などのライフスタイルなどと密接な関係があります。すなわち商品単体だけではなく、新たな暮らしのシーンの一つとしての家具という側面があります。このため、暮らしを支援する他業種とのコラボにより、他業種向けに当社が家具を製造提供する OEM ビジネスを企画・推進いたします。例えばインテリアショップに対し自社テイストに合う家具の製造提供や、子供向け商品や教育サービスを行う会社に自社ブランドの学習機などを製造提供するビジネスを進めます。

このような OEM ビジネスは、これまで当社が営業活動してきた販売チャネルの開拓と異なり、両者がお互いに Win-Win となるビジネスモデルの企画・提案力が必要です。このため、あらかじめ提案企画書のひな形を作成し、相手企業のヒアリングにより得た情報でカスタマイズして提案していく業務プロセスを構築します。

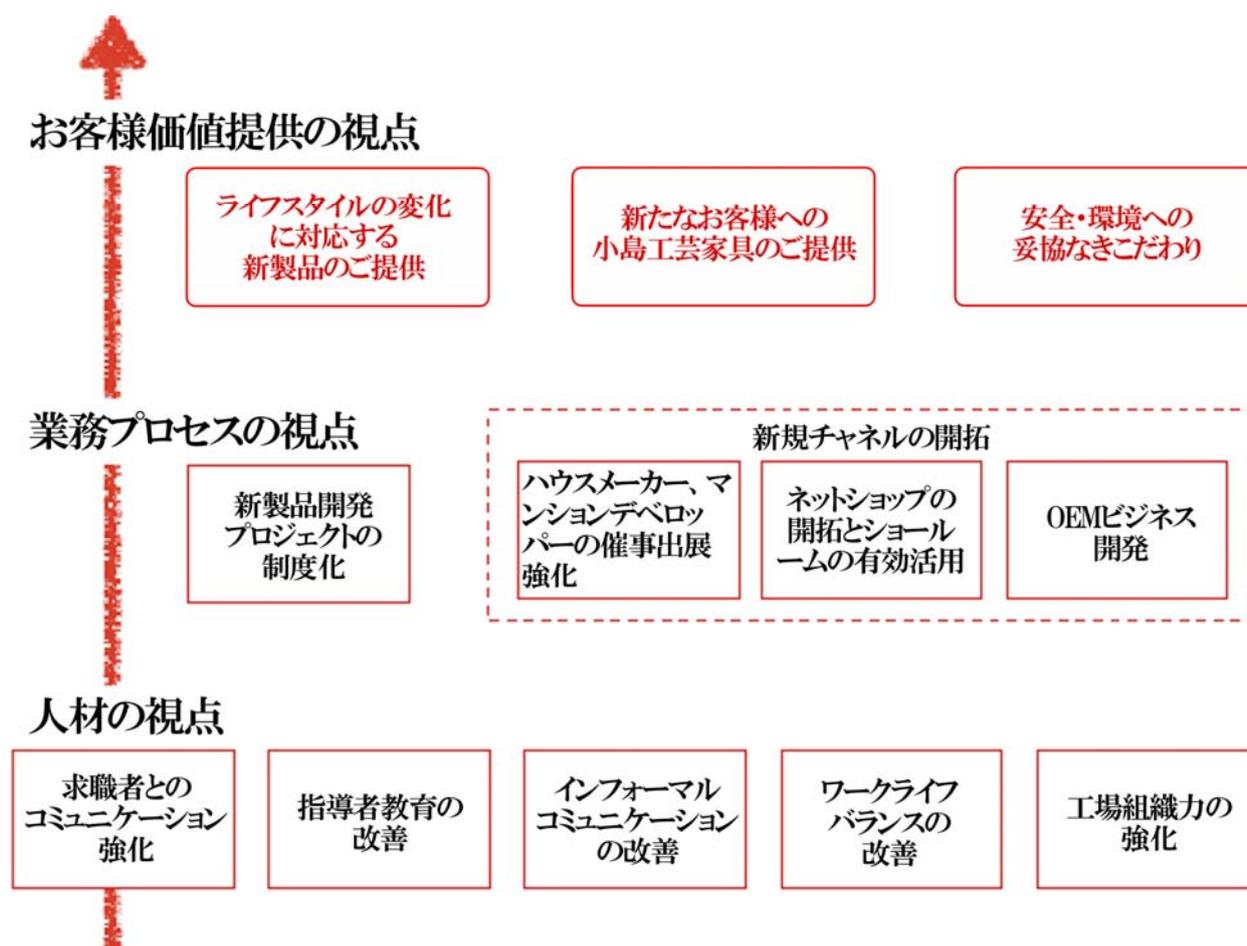
5. 安全・環境への妥協なきこだわり

現在、国産家具の業界は、安い労働力のもとに海外生産される製品との競争となっています。私たちも一層の原価低減をはかり価格競争力を確保していくことはもちろんですが、日本人が日本人のために作る木製家具製造者として、安全と環境へのこだわりは今後も決して妥協せずに維持・強化をはかってまいります。

6. 小島工芸のこれからの経営

従業員教育やコミュニケーション、ワークライフバランスの改善など、人材・組織力の改善・強化を最優先課題として取り組み、新製品・新規チャネルの開拓を進め、ライフスタイルの変化、流通チャネルの変化に対応した製品提供を行ってまいります。

図表 22:小島工芸のこれからの経営



VI. 企業概要

社名	小島工芸株式会社
住所	本社 : 東京都江戸川区本一色 3-13-3 藤代工場 : 茨城県取手市宮和田 800 江戸崎工場 : 茨城県稲敷郡江戸崎町高田 917
代表取締役社長	小島 勝利
事業内容	木製家具の製造・卸
設立	創業明治 19 年、法人化昭和 32 年 1 月
従業員	70 名
資本金	1,200 万円
所属団体	一般社団法人 日本家具産業振興会 東京都家具工業組合 東京商工会議所 江戸川支部
関連会社	小島運輸株式会社(茨城県取手市宮和田 1230)



あとがき

注意事項

この知的資産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、当社の判断にて掲載しています。

そのため、将来にわたり当社を取り巻く経営環境(内部環境および外部環境)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また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、当社が将来にわた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。

問合せ先

商号	小島工芸株式会社	
住所	本社:東京都江戸川区本一色 3-13-3	藤代工場:茨城県取手市宮和田 800
電話番号	(03) 3652 - 3191	(0297) 83 - 2221
担当者名	代表取締役社長 小島 勝利	専務取締役 小島 勝人

本報告書の内容の合理性について

本報告書に掲載された内容は、小島工芸株式会社の過去から現在に至る経営環境(内部環境及び外部環境)に照らし、合理的な内容であることを認めます。

2016年1月15日
経済産業大臣登録 中小企業診断士(登録番号 402609)
長島 孝善



(昭和30年代の製造指導風景)

昭和30年頃のことです。当社は百貨店を経由して成田山新勝寺から、宝剣を入れる箱製造のご依頼をいただきました。栄誉あるお仕事として持てる技術を尽くして製造にあたったのですが、完成した箱が大きく、当時の狭い浅草工場の入り口を通すことができませんでした。そのとき先代は形を変えるなど作り直す策を選ばず、なんの躊躇もなく工場の入り口を壊して箱を出し、新勝寺にお納めしたという逸話が言い伝えられています。

何にも妥協せずにお客様にとって最適なモノを作り上げお届けするという姿勢は、60年以上を経て現代の小島工芸にも受け継がれています。