

---

**資料**

---

## サプライチェーンの事例 —— 山田繊維における経済的価値と文化的価値の両立 ——

中野 幹久  
佐々木 利廣

### 要 旨

山田繊維株式会社は、ふろしき市場におけるリーディング・カンパニーである。本資料では、同社が経済的価値と文化的価値の同時追求に挑戦している取り組みを紹介する。加えて、それらの取り組みはどのような見方・考え方にもとづいて行われているのかを理解する。

### 1. はじめに

本稿では、ふろしき・和雑貨を製造・販売している山田繊維株式会社（以下、山田繊維）の事例を取り上げる。同社の取り組みは、経済的価値と文化的価値の両立を目指す好事例である。「ブーム」的に取り上げられているSDGs（Sustainable Development Goals: 持続可能な開発目標）に関連した議論において経済・社会・環境について語られていても、それらの基盤となる「文化」やそれに類する事柄への言及が聞かれることはほとんどない（関根, 2021, 20 頁）。また、企業が本業の中で社会課題の解決に取り組む際に目指すべき概念である「共通価値の創造（Creating Shared Value: CSV）」（Porter and Kramer, 2011）においても、よく見られる事例の中で社会的価値として取り扱われているのは地球環境への配慮や人権尊重、地域貢献といったテーマであり、文化についてはほとんど触れられていない。よって、山田繊維の事例は経済的価値と文化的価値の同時追求に挑戦しているユニークな事例と位置づけられる。本稿では、山田繊維がいかにして経済と文化の両面の価値創出に取り組んでいるのかを紹介する。

### 2. 会社概要

山田繊維は京都の「ふろしき専門メーカー」として、自社で開発した「むす美」ブランドのオリジナル商品、外部デザイナーとのコラボレーション商品を百貨店や専門店などの得意先を通じて販売している。また、企業が販売促進などの目的で使用するオリジナルのふろしきを別注品として開発・販売する事業も行っている。さらに、ブランドのアンテナショップである直営の「SHOP むす美」（東京・明治神宮前、京都・三条通）において、商品の販売に加えて、展示会やワークショップ（講習会）といった情報発信を行っている。

山田繊維では、ふろしきを、世界に誇れる「日本の心」を表現するひとつの道具であり、表現方法であると考えている。ふろしきとそこに込められた日本人固有の精神文化や美意識に根ざした心を次世代に継承し、経済と文化の両面で社会に貢献することが、山田繊維のミッションとなっている。そのため、同社では伝統的な商品（例：生地に丹後ちりめんを使った友禅染め）を販売するだけでなく、現代のライフスタイルに適した新しい素材や染色，加工，グラフィックなどを用いた，先進的な商品を積極的に開発している。例えば，写真1は何でも包めるふろしきを「お弁当包み」専用と逆に用途を限定し，計算されたグラフィックデザインで遊ぶことができる，デザイン・ユニット「COCHAE」とのコラボ商品である。さらに，「FUROSHIKI」の魅力の世界に向けて発信しており，2018年11月にフランス・パリの文化交流事業の一環として開催されたイベント「FUROSHIKI PARIS」にはスポンサー（特別協力）として参画した。また，2021年4月から2023年3月の2年間にわたってオランダ・アムステルダムのトロップンミュージアムで開催された展覧会「Gifts Unwrapped」の「日本のふろしき」コーナーには，むす美のふろしきが展示された。写真2は，同ミュージアムとのコラボ商品として販売されたふろしきである。



写真1 むす美 ふろしき 福コチャエおかめ・ひよつとこ



写真2 トロップンミュージアムとむす美のコラボふろしき

同社の創業は1937年であり、初代社長の山田貫七がふろしきの製造卸売業を開始、1959年に山田繊維を設立した。1966年に2代目の山田庫市が社長に就任、そろばんで計算して伝票を手書きする時代に、電算機（コンピュータ）をいち早く導入したり、大手紡績メーカーと直に商談し、当時は珍しかったアセテートなどの新素材でふろしきを開発するなど、先進的な取り組みに挑戦してきた。また、新しい素材や加工、デザインを求めて、韓国、中国、インドなど、海外での生産にも早くから目を向けてきた。2003年、3代目の山田芳生が社長となった当時、商品の売上構成比率でふろしきは約半分であり、残り半分は袋物などの繊維雑貨であった。しかし、企業ブランドを構築するには、創業時の主力商品であった“ふろしき”にもう一度特化することが必要と考えて、2005年にふろしき専門店「SHOP むす美」の東京店（写真3）を開設した。2017年には、2店舗目となる京都店を開店している。

本社は京都市中京区にあり、2023年7月期の売上高は約5.5億円、従業員数（2023年7月末）は29名である。定番商品は約500点、数百円から数万円までの幅広い価格帯の商品を取り扱っており、年間販売点数は約100万枚である。同社はファブレス・メーカーであり、製造は国内の協力工場に委託している。



写真3 むす美 東京店

現在、ふろしきの専門メーカーは10社足らずしかない。その中で、山田繊維は新たな機能性（例：撥水加工（アクアドロップ）、オーガニックコットン素材、再生ポリエステル素材）やデザイン性（例：伊砂文様の両面染め、ミナペルホネンとのコラボ商品、アール・ブリュットふろしき）を有する商品の開発に挑戦し続けている。さらに、新たな使い方（例：ふろしきバッグ、ふろしきラッピング）の開発や普及にも積極的に取り組んでいる。以下では、ふろしきのリーディング・カンパニーである山田繊維の取り組みを紹介する。

### 3. 経済と文化の両面の価値創出を目指す取り組みの事例

ふろしき専門メーカーである山田繊維の事業は、経済と文化の両面の価値創出を目指す取り組みとみなすことができる。以下では、山田芳生社長および開発、営業、販売、生産管理、フロントサービス<sup>1)</sup>、広報の6つの部門を対象とした書面形式およびインタビュー形式の調査結果にもとづいて、同社の取り組みを説明する。

#### 3.1 ふろしきに関する文化的価値の認識

文化の視点からSDGsを論じている関根（2021, 10頁）によれば、文化とは特定の社会又は社会集団に特有の、精神的、物質的、知的、感情的特徴をあわせたものであり、芸術・文学だけではなく、生活様式、共生の方法、価値観、伝統及び信仰も含むものである。ふろしきの文化的価値は、まさにこの定義にそったものであり、後述するように、日本で生まれ、日本人の生活の中で培われたさまざまな面からの特徴があわさったものである。また、関根（2021, 10頁）は、文化は常にグローバル化する社会、市場経済化する社会的文脈の中で変化の過程にあると言う。山田繊維はふろしきの文化を継承・創造する役割を担っており、国や世代を超えてふろしきの価値や魅力を伝えつつ、ライフスタイルの変化に応じてふろしきを進化させることに挑戦している。

山田芳生社長は、ふろしきの文化的価値について、次のように語っている。

「現存する物としては、西暦756年に創建された正倉院に数多くの宝物を包む道具としてふろしきが残っており、1300年以上の歴史がある。ふろしきに包まれた物は、その物自体の価値によらず、価値を上げることができる。古来より神々への供え物を汚れのない神聖な物として扱うため、人が直接手で触れることはもちろん、吐く息もかかることがないように、紙や布で包んでいたところから伝わってきたことである。こうした精神は、ふろしきに包まれている物を、心のこもった大切な気持ちを象徴する行為として、社会へと広がっていった。また、日常の暮らしの中で、生活の道具として賢く使うということについても、長い年月をかけ、一般人にとっても共通認識となっている。さらに、ふろしきに描かれる文様では吉祥や季節などが図案化されており、包むことでそこに描かれたデザインがどのように見えるかという視点でデザインされている。こうした図案構成や包み方、包まれたフォルムをあわせて、ふろしきならではの美術となっている。」

1) フロントサービス部門は、主に受注から出荷までの商品の流れに関する業務を担うため、一般的に言えば物流部門に該当する。しかし、当社ではフロントサービス部門を後方支援的な役割ではなく、受注から出荷までのサービスを、常に顧客に対して前面に立って提供する部門だと位置づけている。同部門が担う業務の詳細については、3.3項に記述する。

ふろしきに関するこのような文化的価値の認識は社内でも共有されている。「ふろしきに対する思い」についての各部門責任者の次の言葉から、こうした文化的価値を各自が捉えており、「心」「知恵」「美意識」において、社長の認識との共通点が見られることがわかる。

「ふろしきは『文化』であると考え、昔から人が生きてきた中で育まれてきた『文化』として生活に寄り添ってきた。」(営業部門責任者)

「プロダクトとしては、これ以上削りようのないミニマムな道具でありながら、使い手の目的にあわせて変幻自在に役割を担えるところに魅力を感じている。“人類の知恵”であるとも感じる。また、1300年の長きにわたり使われ続け、時代に適応しながら人々の暮らし(冠婚葬祭から日常まで)に柔軟に寄り添ってきたふろしきには、心づかい、美意識、もったいないといった日本人の精神性が宿っている。」(広報部門責任者)

「物を大切にすることや、相手を思いやり、ひと手間かけるといった、今まで日本人が大切にしてきたことが見直されつつあり、とても大切なことではないかと思う。ふろしきにはそういったものを大切に扱う精神性といった『心の文化』や『知恵の文化』が詰まっている。」(販売部門責任者)

「デザインの面でも、世の中の西洋化する美意識の中で、ふろしきには日本で古くから培われてきた美意識がある。」(開発部門責任者)

そして、「仕事を通じた意義・貢献」についての各部門責任者の次の言葉から、市場の状況や社会の環境変化を踏まえて、こうした文化的価値を継承し、さらに新たな文化的価値を創造することについて、それぞれの立場で積極的に関与しようとしていることがわかる。

「生活の中で身近に感じていた『文化』だったものが、経済成長と共に時代がより合理的に、より簡単に変化するにつれ、段々薄れてきた。この『文化』の価値を再び取り戻し、現代のライフスタイルに寄り添ったものに変化させた『文化』として根付かせていくことが大切である。社会に対して、伝統と革新の表現ができるふろしきを通して文化の継承を行い、SDGsへの関わりを考え企業活動を行くことにより、持続可能な社会への貢献の一助になることが意義であり、貢献である。」(営業部門責任者)

「ふろしきの価値や魅力は、眺めているだけでは気が付かず、使ってこそ実感できる。現代では、使う人が減少しその魅力や価値を知る人は少数派だが、使っている人たちにとっては欠かせな



い存在となっている。その現象は、国、世代を超えて笑顔に繋がっており、将来への可能性を感じている。近年の環境問題への意識の高まりや、グローバル化に伴う日本文化に対する関心の高まりは、『ふろしき文化』にとって次世代に繋ぐ大きなチャンスでもある。広報部では、まだふろしきに出会っていない人たちや、その価値に気づいていない人たちに向けて広く情報を発信し、ふろしきの魅力、むす美の存在を知っていただくことがミッションだと考えている。」(広報部門責任者)

「物が溢れている時代の中で、環境問題への意識の高まりから、ミニマルな生活、エシカルな暮らしへと興味を持たれる方も増えている。ふろしきは今の時代に適したサステナブルを代表するアイテムだと思っている。また、物事を深く考えるといった習慣が希薄している中、ふろしきで結んで形作ることで、工夫することや相手を思いやる、一歩立ち止まって考えるといった本来大切にすべき思考にも繋がる。結びの文化はお子さんの知育教育などにも役立つものだと思う。環境、教育、文化、ファッション、暮らしなど多方面でふろしきを通して伝えるべき可能性は大いにあると感じている。一方、ふろしきの産業という点では、1枚のふろしきを作る工程に大変な手間がかかっている。時代の流れから繊維業界が縮小傾向にあり、現状を維持することが難しくなっている中で、ふろしきのデザインや作る際のこだわりなど、作り手と使い手を繋ぐ上で、伝え手として商品に対する理解を深め、会社の取り組みを理解した上で、お客様に伝えることを大切にしている。」(販売部門責任者)

「ふろしきという日本に古くから根付いている文化をより多くの方々の暮らしで役立ててもらい、将来にも継承されると良いと考えている。また国内だけでは縮小傾向にあるマーケットの規模を海外へ広げることで、ふろしきの新たな進化やふろしきを通じた新たな仕事、コミュニケーションが生まれていくことに期待している。ふろしきという商品を進化させる、また可能性を追求することで、ふろしき文化を更新していく役割がある。現代的な美意識との融合によって新たなデザインを生み出すことで、それに共鳴する人がふろしきや古来からの日本の美しさに興味を持つことにも意義があると考えている。」(開発部門責任者)

「現在のふろしきの立ち位置としては、まだまだ人々へ浸透されていない印象である。ただ、1枚の布には可能性をととも感じている。物を包む、運ぶに限らず、シチュエーションに合わせた形状で機能面に優れた使い勝手の良いふろしきやデザイン性が高く手に取りやすいファッションナブルなふろしきなど、もっと多様性のある場面での活躍を今以上に提案できると思う。生活の中に役に立つ存在として、ふろしきがピックアップされる日はさほど遠い未来だとは思っていない。そのためにも、文化的背景も含め工芸としての価値を守っていく努力を行っていくべきである。自社工場を持たないメーカーとして、仕入先、加工先は重要なパートナーであり、

常に仕事への敬意・感謝を忘れないこと、より良いモノづくりをするための努力を惜しまないことを意識している。」(生産管理部門責任者)

『たかが布、されど布』で、シンプルだからこそ、いかようにでも変身できる魔法の布。便利なことに気づけば、なくてはならない必需品となり、いろいろな場面に対応できるようどんどん欲しくなるもの。風呂敷=包むものという固定観念を取り除いて、フレキシブルに使える事をもっとアピールしていけば世界が広がる。仕事では、ふろしきを手取る機会が増えるように、受注から出荷まで一連の流れにそってミスなく届け。直接的に社会と関わっている実感は薄いですが、結果的にお客様にふろしきが届くことによって、貢献できていると感ずることが出来る<sup>2)</sup>。」(フロントサービス部門責任者)

### 3.2 ふろしきの商品開発, 営業・販売, 生産管理・物流, 広報のプロセス

前項では、山田繊維の社長と部門責任者の間で文化的価値が共有されており、各部門の責任者はそうした文化的価値の継承・創造について、それぞれの立場で積極的に関与しようとしていることを述べた。本項では、同社におけるふろしきの商品開発から営業・販売, 生産管理・物流, 広報までのサプライチェーン・プロセス<sup>3)</sup>を具体的に記述しつつ、経営トップと各部門および部門間でどのような関わりがあるのかを記述する。

#### ふろしきの商品開発

ふろしきの商品開発は、開発部門が中心となって進めていく。定番商品の改良と新規商品の開発の両方があるが、主に後者の場合を取り上げる。

商品の企画段階では、さまざまなやり方でニーズを探り、アイデアを検証する。例えば、商談で得意先と関わる営業部門やSHOPむす美で消費者に接客している販売部門の社員と頻りに会話してヒントを得る。むす美の店舗スタッフから配信される日報(特に、商品に関する要望)も参考にする。営業部門の担当者といっしょに得意先を訪問して、経営者やバイヤー、店舗スタッフにヒアリングしたり、売り場を視察することもある。時には、むす美の店頭で自ら接客して、来店者の声を聞く。さらに、開発部門内で行うアイデア出しの会議に、他部門からひとり出席してもらい、

2) 3.3項で考察するように、フロントサービス部門は経済面でのオペレーションを行っているが、それはふろしきが社会で役割を果たすことにつながっていくことから、結果的に(タイムラグをとらないうちに)文化面にも影響を及ぼすと考えられる。そうした社会への貢献を、同部門の責任者が明確に意識して仕事をしていることが重要だと筆者らは考えている。

3) サプライチェーン・プロセスの定義については、論者によってさまざまであるが、本稿では「製品開発と商品化(product development and commercialization)」をその一部とみなしている Lambert (2006) の定義にもとづいて、「商品開発」を含めている。加えて、ふろしきそのものの理解を深めてもらいつつ、企業やブランドの認知度を高めるための「広報」も、その一部として捉えている。

意見をもらっている。対象は特定の部門・人ではなく、さまざまな社員に参加してもらうことで、多様な意見を収集するとともに、開発の仕事についても理解してもらうように努めている。

こうした過程を経て立案した商品コンセプトを、開発部門主催で営業・販売・広報の3部門長が出席する会議にラフな案として提示する。そして、例えば営業部門からは得意先のバイヤー、販売・広報両部門からは個人ユーザのそれぞれにおいて、どのような反応が想定されるのかの意見が出される。特に、営業・販売両部門は、商品化されることになったら、自分たちが責任を持って売らないといけないので、気づいたことはその場で伝えるようにしている。この会議は、そうしたさまざまな視点からの意見を集めて、企画をブラッシュアップするための場となっている。

その後、開発部門は案を企画書にまとめて、月2回の社長との会議で提案する。社長から企画が提案されることもあるが、すべて採用されるわけではない。上記3部門との会議の内容もこの会議で社長と共有される。社長は、商品単体としての売上見込みに加えて、同社の商品全体のバランス(例:カジュアル/フォーマル、伝統/革新、グレード)、ほかの部門や協力工場の仕事のしやすさといった点もチェックする。この会議で、企画の採否が決まる。

採用された企画は、デザインの製作へと進む。大きく分けて、開発部門が自社でデザインする場合と、外部デザイナーから提案されたデザインを開発部門と協議しながら製作するコラボレーションの場合がある。前者の自社デザインには、詳細なデザインを外部の図案家に委託する場合もあり、開発部門から仕様を提示し、図案家が製作したデザイン案に対して、修正をかけることを繰り返して仕上げていく。後者のコラボ商品については、開発部門から、ふろしきのデザインの特性(例:広げたときと包んだときの違い)を伝えることはあるが、基本的には外部デザイナーの個性やふろしきを通じて表現したいことが発揮されるように協業する。

併せて、生地、染め、縫製、仕上げ、資材といった工程別に、生地の仕入先(生地商社)や製造の加工先(協力工場)を選ぶのも、開発部門の仕事である。仕入先や加工先とは長期的な取引関係にあり、同部門は各社における技術面での得意・不得意や最低発注ロットのデータが頭に入っている。品質やコスト、納期のパフォーマンスと持続的な生産可能性について、生産管理部門からの助言を参考にしつつ、対応可否を仕入先・加工先に打診する。企画中のデザイン(色、パターン、サイズなど)への対応について、やってみないとわからないということであれば、生産管理部門経由で生地を送り、試してもらう。そして条件を交渉して、委託先を決定する。仕入先・加工先が決まると、例えば織物なら通常1~2ヶ月、染め物なら2~3週間程度でサンプルが提供される。デザインについては、実際にやってみるとその通りにならないこともある。サンプルを見てイメージと違っていれば、工場側に修正を依頼する。工場側で対応できない場合(例:意図した色味や柄が再現できない、不良品のリスクが高い)、この段階でデザインを見直すこともある。

商品化が進んでいる企画については、先に述べた開発部門主催の3部門長との会議で進捗を報告する。デザイン案やサンプルができれば共有し、販売促進施策について早い時期から議論できるようにしている。サンプルが完成したら、同会議でパッケージなどのコストも確定させた上で、上代



(メーカーが設定する小売価格)を決定する。サンプル完成から量産開始までの進捗や改良の状況については、量産開始後に工場への発注を担う生産管理部門とも打ち合わせをして共有しておく。量産・販売開始前には、POPなどの販促品の製作や展示会準備では営業、カタログやホームページに使う商品撮影では広報、協力工場への発注の数量やタイミングでは生産管理、梱包形態ではフロントサービスといった部門とやりとりする。

サンプル完成から量産・販売開始前までの間には、開発した商品について、デザインの意味、コラボ商品の場合は外部デザイナーのこだわり、開発過程での苦労・工夫といったことをコンセプト・シート(A4で3枚程度)にまとめて、全社員と共有している。

なお、商品の廃番については、カタログの更新に関する開発・営業・販売・広報・生産管理の5部門長の会議の中で検討され、最後は社長の判断で決まる。検討材料のひとつは、商品の売れ行き(過去3年の販売数量・金額)である。加えて、仕入先や加工先の数が増減する中、廃業すると、その会社のみが有する技術的な資源が失われ、その技術を使ったふろしきが世の中から廃れる可能性があることから、ふろしきに関する技術の継承や工芸としての価値の存続という点も考慮される。

### ふろしきの営業・販売

山田繊維の商品は、和雑貨や生活雑貨の専門店、ミュージアムショップ、観光地のお土産屋などで間接的に販売されている。また、お客様オリジナルの商品(例:記念・贈答用、ノベルティ、物販グッズ、SDGsイベント用)を別注品として開発・販売している。同社では、前者をストア系、後者をSP(セールス・プロモーション)系と呼んでおり、営業部門がこうした法人向け(BtoB)の営業活動を行っている。

ストア系では、春・秋の年2回開催する展示会に得意先を招く。個人経営の場合は店舗経営者、多店舗展開している場合は本社バイヤーに対して、営業担当者は開発段階から新商品の情報を提供し、展示会への興味・関心を高めていく。また、得意先が登録されているメルマガ(月3回)を通じて、営業情報を提供する。部門長会議等で発信内容(例:展示会案内、新商品情報、事例紹介、SNSでの動画再生状況)を確認し、広報部門からは月1回の打ち合わせで発信のタイミングや切り口、興味をもってもらえる発信方法(タイトル、キーワードなど)が提案される。例えば、ふろしきが社会に役立ち、効果的な販促につながった事例(例:エコラッピング)を、営業担当者経由で顧客に確認をとって先方の担当者やキーパーソンにインタビューし、固有名詞を入れて紹介する。新規の顧客企業向けには、ホームページで同様の情報が提供される。

展示会の開催後、営業担当者は商談の場で商品の魅力をあらためて伝え、受注をとることが重要な仕事となる。商品の紹介では、開発部門から共有されたコンセプト・シートの内容をセールストークで使うために活用している。こうした営業活動では、単に商品売り込むのではなく、ふろしき自体におもしろみを感じてもらったり、その価値への理解を深めてもらいつつ、得意先の課題を解決することに主眼を置いて、店舗での売り場づくりやスタッフ・トレーニングといったサービスを

付加した提案を行う。逆に、得意先（例：新しい感覚でふろしきを取り扱いたい企業）から、ふろしきの使い方や売り方についてのアイデアをもらう場合もある。売り場づくりやスタッフ・トレーニングについては、営業担当者は広報・販売両部門から、ふろしきの結び方や他のアイテムの包み方のコツ、商品ディスプレイのノウハウ、接客のポイントを指導してもらう。

SP系については、営業担当者は販促品としてのふろしきの新たな使い方を顧客に提案する。生産管理部門の部門長は、日常的にやりとりしている仕入先や加工先から引き出した情報を踏まえて、「こんなことができる」(例:100枚以下の小ロットの別注の需要が増える中,こんな生地や加工技術を使って,こういう要望に応えられる)という情報を社内のチャットに流している。そこでは、フォーマットを統一したものをベースに、営業担当者がSP系の顧客の特性に合わせて提案できるようにしている。生地の仕入先や加工先のことを熟知している同部門社員が営業担当者といっしょに顧客を訪問して、ふろしきのものづくりについて説明し、要望を引き出して、仕入や製造の面を加味した最適な解決策を助言することもある。別注でのオリジナル・デザインの依頼があれば、同様に開発部門の社員が同行して、ふろしきのデザインについての特徴を説明し、要望をヒアリングする。要望が漠然としている場合は、数種類のデザイン案を作成してニーズを探る。デザイン方針の決定後は、製作したデザインの確認を営業担当者に任せる。

直営店舗である「SHOP むす美」の運営は、販売部門の役割である。消費者向け（BtoC）の接客・販売、店舗のディスプレイ、店舗でのワークショップなど、その仕事は多岐に渡っている。オンラインショップ（ECサイト）での販売も、同部門が担当している。販売部門では毎月テーマを決めて、店舗のディスプレイやECサイトを工夫している。店舗では、単に商品を陳列・販売するのではなく、来店者と会話しながら、普段の生活の中での使い方やふろしきを作る際のこだわり、会社の取り組みや姿勢などを伝える。その際、営業部門と同様、開発部門が作成したコンセプト・シートを活用している。持ち込みラッピングの依頼にも積極的に対応する。また、SNS（例：Instagram）の運用も販売部門の仕事であり、新商品やむす美でのイベントに関する情報を提供している。結び方や使い方のリール（短尺動画）を投稿することもあり、国内だけでなく海外からも興味をもって来店する人が増えている。ECサイトでの発信では、Web制作を担当する広報部門との毎月の会議でやりとりして作業を進めている。

販売部門は、こうした店舗運営やSNSを通じて収集した情報を社内で共有している。むす美の店舗スタッフは閉店後、日報をその日の内に全社配信で共有する。所感欄には、来店者からの要望や印象に残ったことを記載する。その日報を通じて、売れ筋商品を全社員が把握できる。また、SNSの動画再生回数のランキングを全社配信で毎月共有している。

こうした営業・販売および後に述べる広報を含めた活動については、社長と営業・販売・広報の3部門長との間で、現状の問題と今後の課題を話し合う会議を月1回開催している。営業・販売・広報の方針については、その場で社長から提示される。それを実行するための課題について、各部門から意見を出し合い、社長を含めて議論する。また、販売戦略については、社長と販売部門の社員

全員で検討する会議を月1回開催している。例えば、ふろしきは初回購入者がほとんどなので、リピート顧客を増やす戦略について議論し、戦略の実行・評価・改善につなげている。

### ふろしきの生産管理・物流

量産開始後、生地を商社（仕入先）、商品の製造を協力工場（加工先）に発注するのは生産管理部門の仕事である。仕入先・加工先との納品スケジュールの調整や本社に入荷された商品の検品、本社内にある倉庫の在庫管理も同部門の役割である。生産管理部門は、商品の品質（Quality）、コスト（Cost）、納期（Delivery）に関する責任を負っており、各パフォーマンスの維持・向上に努めている。山田繊維は自社工場を持たないファブレス・メーカーであるため、仕入先・加工先はQCDの維持・向上に共に関わるパートナーと位置づけられる。

発注量の決定は、前年同期や直近3ヶ月の売り上げ状況および発注時点の在庫状況を踏まえて行っている。倉庫の在庫については欠品を発生させず、過剰にならない適正量を保つようにしている。月1回の棚卸も生産管理部門が統括し、倉庫では同部門、SHOPむす美では販売部門が作業を行う。その棚卸結果、在庫および売上の金額を全社配信で共有する。また週に1回、欠品発生状況を全社員に配信している。ここ数年での棚卸のやり方の見直しや在庫状況の共有を通じて、社員の在庫への意識が高まっており、欠品も大幅に減少した。時には、営業部門から在庫量を超える受注の相談を受けることがあり、営業には積極的な受注を促して、自らはよく知った加工先と交渉して納期を柔軟に調整してもらうのもひとつの仕事である。品質トラブルについては、販売部門がお客様から指摘を受けたり、店舗スタッフが検品で気づくことが多い。販売部門は、むす美ブランドの品質を保証するために、会社が求めている水準に照らし合わせて、生産管理部門に確認・報告し、同部門が仕入先・加工先といっしょに改善していく。

生産管理部門は、仕入先・加工先から納入価格の値上げの要望を受けることがある。以前は、商品カタログに上代を掲載しているため、期の途中での見直しには応じていなかった。しかし、仕入先・加工先の数が増減傾向にある中、生地商社が生地の取り扱いをなくしたり、協力工場が経営難で廃業すれば自社の商品を廃番にせざるをえないことから、生産管理部門としては、納入価格見直しへの対応には前向きに応じ、品質や納期のパフォーマンスをさらに向上させてもらうというスタンスをとっている。

得意先とECサイトから商品を受注し、出荷するまでの仕事を担うのはフロントサービス部門である。得意先からは、Faxや電話、メールといったさまざまな経路で注文が入る。Faxやメールには必要な情報が十分に記載されていない場合もあり、得意先に内容を確認することもある。それらの情報をパソコン上の統一フォームに入力し、社内で統合的に受注を管理できるようにする。得意先との納期の調整が必要な場合、フロントサービス部門が内容を判断し、直接対応することが多く、必要な場合のみ営業担当者と共有する。得意先からの見積依頼にも、同部門で可能なものは営業担当者を通さずに対応する。この点、フロントサービス部門は営業に関する事務的な仕事も担ってい

ることになる。

フロントサービス部門としては、得意先からの受注に対して、すばやくかつミスなく納品できるように努めている。しかし、得意先から急な出荷依頼（例：午後受注の夕方出荷）を受けることもあり、営業担当者もなんとか対応してほしいと要求してくる。フロントサービス部門としては、「本当に今日じゃないとダメなのかを確認した上で、できることは対応するが、できないことはできないとはっきり伝える」という姿勢を貫いている。出荷作業では、配送先（得意先、ECサイトでの購入者）別に梱包を行い、物流事業者の定期便で配送を委託する。本社の近隣の得意先およびSHOPむす美京都店には、午前・午後の2回、フロントサービス部門の担当者が車で配達・納品している。

### ふろしきの広報

ふろしき専門メーカーである山田繊維と社会の関係性を構築するのが、広報部門の役割である。主な仕事としては、ひとつは自社の商品や取り組みをメディアやWEBサイト、カタログを通して広く発信することで、ブランド価値や企業価値を高めることに寄与している。WEBの法人（BtoB）サイトについては、主に営業部門と意見交換しながら、新規顧客をターゲットとして制作・運営し、また法人カタログサイトについては、既存顧客を対象として利用頻度を上げてもらうために、営業・フロントサービス両部門とともに制作・更新を続けている。BtoCのむす美サイトとECサイトについては、販売部門と密に連携しながら各種のキャンペーンや季節毎のイベントのページの制作や販促物の製作を行っている。サイト等における商品に関する詳細情報は、開発部門が作成したコンセプト・シートにもとづき、WEBだからこそ伝えられる内容（カタログやメルマガ、SNSからのリンク先）として、常にユーザビリティ（操作性、見やすさなど）をチェックしながら更新している。また、ECサイトの広告運用についても、検索キーワードなどを販売部門といっしょに検討しながら取り組んでいる。

もうひとつは、ワークショップを通じて個人に直接働きかけることで、ふろしきへの理解を深めてもらうとともに、自社（むす美ブランド）のファンづくりに貢献している。特に、2005年から始めたワークショップは企業や行政、教育機関と、多岐に渡る対象から依頼があり、年間50回以上開催している。同社のふろしきを買う人の約7割は初回購入者である。売上を増やすには、ブランドや企業の認知度を上げる必要があることから、広報部門による対外的な情報発信やワークショップはきわめて重要な活動となっている。

こうした広報部門の役割は、「むす美のブランディング」と捉えることができる。開発部門は共にそれを担う部署であり、両部門はデザインのクオリティや販促ツール、商品情報の表現方法について、日頃から議論を重ねている。SHOPむす美でのワークショップを担当する販売部門とは、企画・運営のノウハウを共有するため、接点が多い。日常的に店舗スタッフから個人ユーザの生の声を聞いてニーズを把握し、ワークショップの工夫に取り入れている。

### 3. 3 経済と文化の両面からの考察

本項では、前項で記述した個々のプロセスについて、経済と文化の両面から考察する。経済面の要素については、売上や利益およびそれらに影響を及ぼす需要（例：ニーズ、ウォンツ）と供給（例：品質、コスト、納期）に関する情報や活動を対象とする。文化面の要素については、文化経済学者のThrosby（2001）による文化的価値の分類を参考にして、主に美学的（ふろしき特有の原則にもとづいた美しさや美意識を表現したデザインとそれを具現化する製造技術）、歴史的（1300年以上続くふろしきの歴史）、精神的（ふろしきに込められた日本人固有の精神）、社会的（ふろしきの社会的役割）な価値に関わる情報や活動を取り上げる。

#### 商品開発：経済と文化の両面からの要素の「商品」への統合

山田繊維における商品開発には、中心となって進めていく開発部門だけでなく、社長やほかの部門も関与する。それは、経済と文化の両面からの要素を「商品」に統合する活動だとみなされる。

商品の企画段階では、開発部門は営業・販売・広報の3部門から提供される情報（例：得意先や消費者の要望）を参考にする。得意先への訪問やむす美での接客を自ら行い、経営者やバイヤー、店舗スタッフ、来客者の声を聞くこともある。さらに、上記3部門以外を含めた他部門の社員からも意見を収集する。それらの情報は、主に需要（例：ニーズ、ウォンツ）に関するものである。開発部門は、そうした経済的な情報を踏まえつつ、日本古来の美意識と現代的な美意識を融合させた新たなデザイン（形状、色彩、材料、文様、外観、包んだときのフォルムなど）を創造したり、ふろしき文化を更新する新しいふろしきを開発する。つまり、開発部門はまず、経済（需要）と文化（美学）の両面からの要素が統合された商品コンセプトの案を生み出すのである。

商品コンセプトの提案から企画のブラッシュアップ、企画書の作成・提案、採用された企画のデザイン製作に至る過程では、3部門（営業、販売、広報）から、どちらかと言うと経済面からの評価を受ける。部門横断的な会議では、3部門は得意先や消費者から想定される反応についての意見を述べる。ただし、社長はそうした商品単体の売上見込みに加えて、商品全体のバランス、ほかの部門や協力工場の仕事のしやすさ、さらには加工先の協力工場におけるふろしきを進化させる技術を継承する視点を含めてチェックする。経営者の目線で、費用対効果や生産性といった経済面とふろしき製造技術の文化面の両方を評価しているのである。こうして、生み出されたコンセプト案の中でも見込まれる経済的価値が低いと判断されたものは不採用となり、採用されたコンセプトについても、より高い経済的価値を創出でき、文化的価値を長期的に継承できるように磨きがかけていく。

デザイン決定後の生地仕入先や製造の加工先の選定も、主に経済的な面から行われる。開発部門は各社の技術的な得意・不得意や最低発注ロット、加えて生産管理部門から提供されるQCDのパフォーマンスといった供給に関する情報にもとづいて、仕入先・加工先を選ぶ。各社との条件交渉および委託先の決定についても経済面が優先される。しかし、その後に委託先からサンプルが提供



される過程では、製作したデザインについて、実際にやってみるとその通りにならないこともあり、工場側で対応できない場合はデザインを見直すこともある。これについては、経済（供給）と文化（美学）の間にトレードオフの関係があり、経済の制約によって、文化のパフォーマンスが下がりすぎない、最適なポイントを協力工場といっしょに探ることになる。

サンプル完成後、開発部門は開発した商品のコンセプト・シートを作成する。シートには、得意先や消費者の要望をデザインや機能に落とし込んだ商品に関する情報が詰まっている。特に、デザインについては、時代背景や美しさに対する考え方を言語化するようにしていると言う。デザインを生地上に具現化する過程での苦労や工夫が記述されることもある。よって、このシートは、商品に関する経済と文化の両面からの要素を、開発部門および他部門のその後の活動に用いるための情報として表現した、もうひとつの成果物だとみなされる。

商品の廃番についても、単に売れ行きだけで決めるのではなく、デザインを具現化する製造技術の継承や工芸としての価値（美学）の存続といった点が考慮されることから、商品には経済と文化の両面の要素が含まれていることがわかる。

#### 営業・販売：経済と文化の両面からの要素の「課題解決」への統合

山田繊維では、法人向けの営業は営業部門、消費者向けの販売は販売部門が中心となって進めていく。その過程では、社長やほかの部門も関与する。それは、経済と文化の両面からの要素を「課題解決」に統合する活動だとみなされる。

営業部門から先に見ると、同部門は販売開始後の商品の売上（消化率）の責任を負うため、例えば得意先に展示会の案内をしたり商品の紹介をする際、もちろん受注するという経済面を意識した活動を行うことになる。加えて、同部門は得意先に対して、ふるしきの文化（例：社会的な役割、ふるしきに込められた精神）についての理解を深めてもらうことを大事にしている。得意先は、むしろ美のブランド力を高めてもらえるパートナーだからである。ストア系の得意先の店舗に商品を陳列してもらうだけであったり、SP系の顧客が目新しさに注目して販促のツールに使うだけでは、経済と文化の両面からの価値創出を期待することはできない。そこで、得意先や顧客にさまざまな情報を提供する。例えば、商談時のセールストークに開発部門が作成したコンセプト・シートの情報を利用する。先に述べたように、このシートには経済と文化の両面からの情報が詰まっている。個別商談の前には、広報部門と連携して、得意先向けのメルマガや新規顧客向けのホームページを使って情報を発信する。ここでは、SP系の特定顧客で、ふるしきが社会に役立ち、効果的な販促につながった事例を紹介することもある。販売部門が全社配信するBtoCの情報（例：SNSの動画再生回数ランキング）も提供材料である。これらは経済と文化の両面からの情報と言える。ストア系の得意先向けの営業では、同部門の担当者が販売・広報両部門と連携して、売り場づくりやスタッフ・トレーニングを行っている。これは、得意先の店舗で自社の商品を売ってもらう（経済）にあたって、来店客にふるしきに興味をもってもらったり、「おもしろい」「役に立つ」と感じてもらう（文化）た

めのやり方を伝授するサービスであり、そうしたコツやノウハウは販売・広報両部門から営業部門へ提供される。

SP系の営業（オリジナルデザインの開発をとまなう別注）では、営業部門といっしょに開発部門や生産管理部門が顧客を訪問することがある。それらの部門から、ふろしきの新たな使い方、デザインやものづくりについて説明することを通じて、ふろしきへの理解を深めてもらいつつ、顧客の要望を商品に落とし込んでいくことになる。そこでは、こんな生地や加工技術、デザインで、こういう要望に応えられるという需要と技術のマッチングを、売上やコストといった経済の面から行うことになるが、ふろしきの社会的な役割や美学（デザイン、工芸）といった文化の面についても必然的に話をすることになる。よって、営業・開発・生産管理の3部門は経済と文化の両面からの情報を顧客に提供することになる。

次に、販売部門はむす美の店舗やECサイトでの消費者への販売活動を通じて、売上（消化率）の責任を負っている。そのため、営業部門と同様、商品を購入してもらうという経済面を意識するが、文化面も併せた活動を行っている。例えば、店舗のディスプレイやECサイトの見せ方の工夫、運用を担当するSNSでは、新商品の紹介や結び方・使い方の動画投稿を行っている。これらは来店を促すためではあるが、ふろしき文化（例：社会的な役割）を伝えていくこともねらいであることから、経済と文化の両面からの情報提供と言える。また、同社のふろしきを購入する人のほとんどは初回購入者であることから、ふろしきに対する固定概念（例：和、難しい）にとらわれず、ふろしきの歴史やそれを使う精神、社会的な役割、デザインと製造技術で表現された美学（文化）への理解を深めてもらうことを通じて購入に結びつけていく（経済）上で、来店者への接客やワークショップは重要な役割を果たしている。さらに、持ち込みラッピングへの対応は、ふろしきの社会的な役割を広げていく機会となっている。来店者に提供する情報源としては、開発部門が作成したコンセプト・シートを活用している。繰り返し述べているように、このシートには経済と文化の両面からの情報が詰まっている。ECサイトでの発信では、Web制作を担当する広報部門とやりとりして作業を進める。これは主に、経済面（例：効果的な見せ方、効率的なつくり方）からの情報交換や調整になる。

以上より、山田繊維における営業・販売は、法人向けの営業ではストア系の得意先やSP系の顧客が抱える課題（例：店舗陳列棚の売上向上、自社商品の販売促進）、消費者向けの販売では来店客が抱える課題（例：包む、運ぶ、贈る、敷く）を、経済と文化の両面からの要素を統合して解決する活動だと考えられる。

### 生産管理・物流：経済面からの「オペレーション」と文化面へのタイムラグをとまなう影響

量産開始後の生地の仕入や協力工場への加工の発注、納品スケジュールの調整、入荷検品、本社内倉庫の在庫管理、品質改善は生産管理部門、BtoBの得意先・顧客やBtoCのECサイトからの受注管理、倉庫にある商品の梱包・出荷、近隣の得意先およびむす美京都店への配達・納品はフロントサービス部門がそれぞれ担当部門となっている。これらの生産管理・物流の「オペレーション」は、

主に経済面から行われており、QCDのバランスを重視するように工夫されている。

生産管理部門は、過去および直近の販売実績にもとづいて、限られた倉庫スペースでアイテム別の在庫水準を最適化させており、欠品は以前と比べて減っている。商品の在庫状況は全社配信で共有されており、社員の在庫への意識を高めることにつながっている。このように、在庫は必要以上に保有しないようにしているが、営業部門からの在庫量を超える受注にも、加工先と納期を調整して対応している。仕入先や加工先からの値上げの要望についても、前向きなスタンスをとって対応し、品質・納期のパフォーマンス維持・向上に努めてもらえるようお願いしている。フロントサービス部門も、得意先からの受注に対して、すばやくかつミスのない納品に努めている。しかし、急な出荷についての得意先からの依頼や営業部門からの要求に対しては、必要性を確認した上で対応の可否を判断している。こうした緊急の出荷への対応は効率性の低下を招き、出荷ミスにつながりかねないからである。

このように、生産管理部門とフロントサービス部門は、川上の仕入先・加工先や川下の得意先・顧客を含むサプライチェーン全体で経済的価値を持続的に維持・向上させる上で、きわめて重要な役割を果たしている。そして、こうした生産管理と物流のオペレーションによって得意先・顧客にきちんと商品を届けることは、消費者がふろしきを手にとる機会が失われることを防ぎ、ふろしきが社会で役割を果たすことにつながっていくのである。よって、両部門の日常的なオペレーションはタイムラグをともなって文化面にも影響を及ぼすと考えられる。

#### **広報：文化面からの「マクロとミクロの情報発信」と経済面へのタイムラグをともなう影響**

広報部門の主な仕事のひとつは、メディアやホームページでの自社の商品や取り組みの紹介である。これはマクロな情報発信であり、よくある広報部門の役割である。もうひとつの仕事は、年間50回以上開催している出張ワークショップであり、企業や行政、教育機関といった幅広い対象の個人に直接働きかけている。これはミクロな情報発信と言えるものであり、顧客体験の機会を提供する、山田繊維独自の活動となっている。ワークショップでは、ふろしきの歴史やふろしきに込められた精神、ふろしきの社会的な役割とその変化などの話をしたり、実際に手にとってもらい、使い方を学んでもらうことを通じて、ふろしきに興味をもってもらったり、ふろしきは「おもしろい」「役に立つ」と思ってもらうことに主眼を置いている。こうした情報発信は、主に文化面から行われているとみなされる。

特に、ワークショップはふろしきへの理解を深めてもらうとともに、自社（むす美ブランド）のファンづくりに貢献していることから、タイムラグをともなって経済面にも影響を及ぼすと考えられる。加えて、ワークショップでの参加者の声やそこからの気づき（例：商品に対する要望、新しい使い方）は、上述したように商品開発や営業・販売のプロセスで関係各部門と共有される。それらは、経済と文化の両面からの情報共有だとみなされる。

### 考察のまとめ

表1は、商品開発から広報までのプロセスにおいて、各部門が経済と文化の面でどのような機能を担っているのかをまとめたものである。●は経済面で中心的な役割を果たし、必要不可欠な主要機能を担う場合、○は同じく経済面で補完的な役割を果たし、主要機能を支える補助機能を担う場合、■は文化面で主要機能を担う場合、□は同じく文化面で補助機能を担う場合である。タイムラグをともなう影響についても、経済面では○、文化面では□に含めている。

表1 各プロセスにおける部門毎の機能・影響

		プロセス					
		商品開発	営業	販売	生産管理	物流	広報
部門	開発	●■	○□	○□			□
	営業	○	●■			○	
	販売	○	○□	●■	○		□
	生産管理	○	○□		●□		
	フロントサービス		○			●□	
	広報	○	○□	○□			○■

●:経済(主要機能)、○:経済(補助機能、タイムラグ影響)、■:文化(主要機能)、□:文化(補助機能、タイムラグ影響)

考察の結果、山田繊維では、ある部門が経済面、別の部門が文化面といったように担当が分かれているわけではなく、対象としたすべての部門が経済と文化の両面について、主要あるいは補助の機能を担っていたり、タイムラグをともなう影響を与えていることがわかる。

## 4. 見方・考え方

前節では、山田繊維が経済と文化の両面の価値創出を目指す取り組みについて、ふろしきに関する文化的価値の認識が社内で共有されており、各部門がその継承・創造に積極的に関与しようとしていることを確認した。そして、ふろしきの商品開発から営業・販売、生産管理・物流、広報までのプロセスを概観した後、どのプロセスでどういった部門が経済かつ／あるいは文化の面でどのような活動を行っているのかを考察した。最終節では、それらの活動をどのような見方・考え方で捉えればよいのかを述べる。

2節でも紹介したように、“「ふろしき」とそこに込められた「日本の心」を次世代に継承するリーディングカンパニーとして経済と文化の両面で社会に貢献すること”，これが山田繊維が掲げるミッションである。本稿では、山田繊維が商品開発、営業・販売、生産管理・物流、広報のプロセスを通じて、経済と文化の両面から価値創出に取り組む事例を見てきたが、それらの活動はすべて山田繊維の使命を果たすために行われているのである。こうしたミッションの下、山田芳生社長は同社のビジョンについて、次のように述べている。

「私が生業としている“ふろしき”をとおして、この社会に何をもって貢献することが出来るか？ 単にビジネスだけでなく、教育や社会貢献活動など、『和文化』と『マーケット』とを結び新しい山田繊維の社会的存在価値を考え、その責任を果たす活動すべてが、私の今の『夢』となっています。」

このように山田芳生社長は、家業を継いだ自分の夢として、山田繊維が目指すべき未来の姿を語っている点に興味深い。社長はマーケットを、売り手と買い手が取引するビジネスの場としてだけでなく、教育であれば知識や技能の学び合いの場、社会貢献活動であれば資源を出し合って社会的な課題を解決する場として捉えているのではないか。そうした広義のマーケットにおいて、さまざまな利害関係者がふろしきを通して和文化を継承・創造することに自分たちも積極的に関わっていく、そういう会社にしていきたいのだと考えられる。

このようなビジョンの実現へ向かって、山田繊維はこの10数年の間に新たな動きを次々と見せている。ターニングポイントになったのが、ファッションブランドの minä perhonen (ミナペルホネン) とのコラボレーションである。2011年に伊勢丹新宿店で開催されたイベント、「ふふふ、ふろしき祭」で、山田繊維はデザイナーふろしき12種類の製作を担当、その内の一人が同ブランドのデザイナー兼代表(当時)の皆川明氏であった。同時期に山田芳生社長が皆川氏と仕事でいっしょになった縁で、コラボの話が進み、2013年に「ちょうむすび」と名付けられた商品が誕生した。これを機会に、ファッションのマーケットにふろしきが少しずつ浸透していくことになる。

この頃から、国内外のさまざまなイベントに参加・出展するようになり、2018年にパリ、2021年にオランダのイベントに参加したのは2節で紹介した通りである。そして、2022年7～9月には、東京・青山で「パリ協定とSDGsのシナジー強化に関する国際会議」が開かれる中、会場の一部で、山田繊維制作の「ふろしきSDGs LIFE」の展示を行った。それをさらに発展させたのが、2023年5月に京都文化博物館で開催した「ふろしきSDGs LIFE 2023」である。東京開催で約530名だった来場者数は、京都開催では3日で1,525名に達する盛況ぶりであった。

さらに、東京開催のSDGsイベントをきっかけとして、2022年12月から翌23年2月に開催したのが、ファンケル銀座スクエア(化粧品メーカーの旗艦店)、FUKUFUKU+(障がい者アート支援事業会社)、むす美の3社による「SDGsコラボレーションイベント」である。このイベントでは、ふろしきの展示やワークショップに加えて、オリジナルのコラボふろしきの販売も行った。そのため、必然的に全社的な企画・運営が必要になり、本稿で紹介した6部門すべてが関与することになった。こうした全社的なイベントを横展開させていったのが、POPUPイベント(期間限定で生活者としての顧客に商品などを体験してもらう目的で企業が行うイベント)である。2023年10月末時点までに、星野リゾート(京都)、銀座伊東屋(東京)、Kakimori(東京)、B・B・B POTTERS(福岡)、GOOD NATURE STATION ホテル(京都)といった企業・店舗・施設と協働している。こちらを「営業(BtoB)のPOPUPイベント」と呼ぶとすれば、むす美の店舗やECサイトでは、クリスマスや母の日といっ



たイベントの時期に合わせて、異業種とのコラボレーションによる「販売（BtoC）のPOPUP イベント」も始めている。

これらの一連の動きでは、山田芳生社長が“旗振り役”を務めてきた。ミナペルホネンとのコラボや大規模な海外イベントへの参加、SDGs イベントの主催といった基幹的なプロジェクトは、すべて社長主導で行われてきたものである。2022年から、社長は「全社員が関わる組織的な営業」という方針を掲げており、営業部門だけでなく、ほかの部門も含めて、全社員が経済と文化の両面からの課題解決にあたって、自部門（自分）に何ができるのかを考え、実行するように働きかけている。社長が、「世に何をするために生まれてきたのか…？」を考え、自分の「夢」をビジョンとして語っているように、一人ひとりの社員が自分の仕事を通じて社会にどのような貢献ができるのかを考えることが求められている。そうやって、すべての社員が自分と会社と社会をつなげて考え、動く、そういう会社になることが、経済と文化の両面の価値を持続的に創出することにつながっていくのである。

「自分がいなくなれば、ふろしきがなくなってしまうのではないかと考える。日本のふろしき文化を背負っている。それは日本の文化の一部を背負っていることでもある。家業を継いだ自分には、その役割を果たす社会的な責任がある。社員もチームとしていっしょにそれを背負っていく存在である。自分にとってしんどいことなら続いていかない。自分にとってもいいことだとなれば、続けられるし、もっとやれる。」（山田芳生社長）

## 謝辞

本稿の作成にあたっては、学術研究助成基金助成金基盤研究（C）（課題番号：20K01951）の助成を受けた。山田繊維株式会社代表取締役社長の山田芳生様をはじめ、各部門長の方々には、調査にご協力いただき、惜しみなく情報をご提供いただきました。同社の取り組みを知るきっかけとなったのは、京都産業大学経営学部中野ゼミナールの学生による事例研究です。ここに記して感謝申し上げます。

## 参考文献

- Lambert, D. M. (ed.) (2006) *Supply chain management: Processes, partnerships, performance (2nd edition)*, FL: Supply Chain Management Institute.
- Porter, M. E. and Kramer, M. R. (2011) "Creating Shared Value," *Harvard Business Review*, Vol. 89 (January/February), pp. 62-77.
- 関根久雄編 (2021) 『持続可能な開発における“文化”の居場所―「誰一人取り残さない」開発への応答』春風社。
- Throsby, D. (2001) *Economics and Culture*, Cambridge: Cambridge University Press (中谷武雄・後藤和子監訳『文化経済学入門：創造性の探究から都市再生まで』日経 BPM, 2002年)。

A supply chain case:  
Pursuing economic value and cultural value simultaneously at Yamada sen-i

Mikihisa NAKANO

Toshihiro SASAKI

**ABSTRACT**

Yamada sen-i Co., Ltd. is a leading company in the furoshiki market. This report introduces the company's activities to pursue economic and cultural values simultaneously. In addition, we digest the philosophy underlying these activities.