

特集：元気な中小企業訪問記 IX

第5章

ハンガーだけでなく市場も作る

——豊岡から「NAKATA HANGER」の物語を伝えたい

兵庫県豊岡市 中田工芸株式会社



廣瀬 達也

兵庫県中小企業診断士協会／大阪府中小企業診断協会

1. 創業70年の節目

「いきなり未来の話になりますが、うちのハンガーに興味を持って、実際に大切に使ってくださいている方々がいらっしゃる。そういった方々の『市場を作っていく』ことで、会社を成長させていきたいと思っています」

ソフトな語り口ながら、強い意思を持って中田孝一社長は語った。中田工芸株式会社の創業は昭和21年。今年ちょうど70年の節目となる。

(1) 兵庫県豊岡市という街

同社の本社所在地は、兵庫県北部の豊岡市。兵庫県は瀬戸内海と日本海に面しており、北部地方は但馬と呼ばれる。あの有名な但馬牛の産地である。同じ兵庫県内でも、神戸・阪神地域とは気候・文化が異なる。

豊岡市はコウノトリを復活させた街。豊岡カバン、城下町の出石、そして城崎温泉などを産業・観光の核としている街である。

(2) 「オマエは作れ、オレは売る」

中田社長の家は、祖父の代に鍋、釜など家庭雑貨（鍋、釜など家庭用品）の商いを始めた。そして、父親の代となったとき、大阪でハンガーを作っている但馬出身の職人（後の初代専務）との出会いがあった。神戸のテーラーの反応が良く、ハンガーが必要とされて

いることに気づいた。

そこで、「オマエは作れ、オレは売る」という関係ができた。この「作る人と売る人の出会い」が、ハンガーマーカー・中田工芸の始まりとなった。

(3) マネキン業界からハンガー業界へ

2代目となる中田社長は東京の大学を卒業後、マネキン業界に就職。そして、昭和56年に同社に入社した。

中田社長は入社時、「ハンガーをやるなら世界を視野に」と考えていた。ハンガーは縁の下の力持ち的なニッチな業界。だからこそ、「ハンガーにかかわるのであれば、日本だけではなく、世界へ向けて生産・販売していく」という思いをしっかりと持たれていたようだ。



中田工芸株式会社の本社ビル

(4) 木製ハンガーへのこだわり

創業時、世の中にプラスチックハンガーは存在していなかった。そのため、必然的に木製ハンガーを製造していたが、昭和30年代になり、プラスチックが素材として世に出回り始めた。そして、大量生産時代が到来すると、ハンガーがどんどんプラスチックに切り替わり始めた。危機感を感じた同社は、プラスチックハンガー市場に参入した。

実際に参入すると、プラスチックハンガーのビジネスは非常に厳しい。当時のハンガーは基本的に業務用で、高度成長の時代だから大量に使う。「いかに安く大量に提供できるか」が勝負である。

そうなる、消費地である東京、大阪、名古屋から離れた田舎でプラスチックハンガーを作っても、輸送コストだけで本体よりも高くなる。そもそも「地元である豊岡で何をするか」という思考でビジネスをしている同社にとっては、「消費地近くに移転する」発想は合致しない。

そこで同社は、「豊岡で木製に特化する」ことを選んだ。そして、木製に特化したうえで、その技術をさらに広げていくことにした。木製ハンガー生産の技術を活かして、ディスプレイ業界、マネキン業界における木の製品も対象としたのである。

(5) 季節変動の激しい注文に悩まされる

ディスプレイ業界やマネキン業界は季節変動が激しく、春と秋に注文が集中する。在庫を持つ業界ではないため、必要なときに注文が発生するのだ。お店のオープンに向けた納品などは、納期に遅れることは許されない。

たとえば、新規出店の準備などでは、ハンガーの調達の後回しになる傾向がある。最悪の場合は忘れられてしまい、直前になってあわてて注文が来る。この業務用ハンガー特有の季節変動と短納期をどう乗り越えるかは、同社を悩ませた。

中田社長は、その悩みを「宿命」と受け入れることにした。そうすると、考え方が少し

変わってくる。この「宿命にフィットする経営体質、経営組織を作ることが必要」と考えるようになっていったのだ。

(6) 「作ったハンガーが営業をしてくれる」

同社は、木製ハンガー業界でトップと言われるポジションにある。「トップを維持できた秘訣は？」という質問に、中田社長は少し考えてから答えた。

「愚直に、真面目に、お客様からのオーダーに対応したものづくりをやってきたことが評価されたのではないのでしょうか。安いだけなら、うち以外にもありますが、うちは仕上げの良さ、納期の厳格さなどによる信用があったのが良かったです。若干、奥手と言われるかもしれませんが、受けた仕事はきちんと仕上げることをくり返します。このく繰り返しが、業界で一目置かれる現在のポジションを作ったのだと思います。この愚直さ、真面目さは『但馬の気質』と言えるかもしれません。

父がよく言っていた言葉に、『作ったハンガーが営業をしてくれる』というものがあります。つまり、良いハンガーを納めたら、そのハンガーが次のお客さんと呼んでくれるということです。『これ、良いな。どこのハンガーだ?』、『中田工芸だぞ』となって、ハンガーが営業をしてくれるという考えです」

同社は、「但馬の気質」を発揮した「愚直なハンガーづくり」を70年間続けてきた。



中田工芸の2代目・中田孝一社長

2. ハンガー業界の変化

(1) お客様からの相談に衝撃を受ける

中田社長は自身の体験を語った。

「ある個人のお客様から相談を受けました。『私に合うハンガーはどれですか?』というもので、この相談は衝撃でした。なぜなら、『ハンガーにどのような洋服をかけて、どのように使って、どこにポイントがあるのか』と考えたことはなかったからです。

ハンガーを作ることを30年、40年とやってきましたが、図面どおりに作ることにしか考えていませんでした。しかし、その相談に対して『わかりません』という返事ではできませんので、『このようなサイズがあって、こういうのが良いですね』という説明をしました。この相談には、本当にドキッとさせられました。『何のためのものづくりなのか』という原点を改めて考えさせられたのです」

(2) バブル崩壊と問屋との新しい関係

バブルが崩壊したことで、ハンガー業界に大きな変化が訪れた。世の中は経費削減、予算カットに走る。百貨店などは洋服を販売しているのであり、ハンガーを販売しているのではない。ハンガーは経費である。経費削減はハンガーのニーズ減少に直結した。

価格競争が進み、アパレル、百貨店などメーカーの間にいる問屋が弱体化してくる。そこで同社は、問屋との新しい関係を構築した。問屋の状況を見極めながら、アパレルなどに直接販売を始めたのだ。「上流」、「下流」というそれぞれの領域で分断・対立する関係ではなく、双方が補完し合う「パートナー」という関係の構築である。

(3) インターネット普及の影響

問屋との新しい「パートナー」関係を構築していく過程で、同社が個人ユーザと接する機会が生まれてきた。それを後押ししたのが、インターネットの普及である。

楽天などの事業展開を見つつ、同社は平成12年から自社のネット販売を始めた。アパレルからインターネットで問い合わせなどが来るようになり、個人ユーザも現れるようになった。サイトを見ている個人ユーザが、「こういうハンガーが欲しかった!」と声を上げる。そして、個人ユーザの購入が少しずつ始まった。

ネット販売の開始から3~4年経った頃、同社は個人用マーケットについて具体的な販売戦略を考えることになる。

(4) 青山ショールーム出店へ

個人用マーケットの販売戦略の検討が具体的になる頃、東京への出店の動きも始まりつつあった。同社は、事業特性から東京との接点が多い。そのため、中田社長は「いずれは都内にショールームを出したい」という思いを持っていた。ただし、あくまで「思い」であり、具体的な時期までは想定していなかった。

そうした中、友人の依頼で、東京から豊岡に来られたある方々の案内をすることになった。豊岡の街、そして同社の工場などを案内した。1週間後、そのときに案内した1人から連絡があった。

「豊岡の街は本当に良かったが、それ以上にあなたの事業に魅力を感じた。東京に良い物件がある。ショールームを出さないか」

その場所が東京・青山だった。同社は平成19年、アパレル業界への接点としても抜群の立地である青山にショールームを立ち上げた。中田工芸の新たな事業展開が始まったのである。



華やかなハンガーが並ぶ青山ショールーム

3. 「偶然」と「必然」

(1) 「NAKATA HANGER」誕生

ショールーム出店にあたり、個人向けブランド「NAKATA HANGER」を立ち上げた。この同社初となる実店舗出店を機に、「こだわりの上質な木製ハンガー」というブランディングも意識し、個人向け販売を本格化させた。

青山ショールームには、伊勢丹などの百貨店バイヤーも来店する。現在では、多数の百貨店からの引き合いを生む場となっている。平成21年には、伊勢丹メンズ館10周年記念品に「NAKATA HANGER」が選ばれ、来館者に配られた。ブランドイメージを維持し、業務用ハンガーとのシナジーも発揮されている。



刻印にも使われているロゴマーク

(2) 「偶然」と「必然」

中田社長のお話には、「偶然」という言葉がよく出てきた。青山ショールームの出店を始め、「偶然」にチャンスが回ってきたという話しぶりであるが、中田社長はこうも語った。

「偶然といっても、ある意味、必然だと思っています」

日々の中で考え続けたり、思い続けたり、大切にし続けたりすると、それらがつながってくることもある。それは「偶然」ではなく、「必然」なのだ。

4. 地域を大切に、市場を作る

(1) 地域を大切にする

「地方にあるということ、『NAKATA

HANGER』にうまく乗せていきたいのです。東京は消費地で、青山は最高の場所です。しかし、『それってどこで作っているの?』となったとき、『豊岡ですよ。兵庫県豊岡市で、このような人がこのような思いで作っているんです』と伝えたい。豊岡で作っているという物語が大事で、地域を大事にすることが、いまの仕事には必要だと考えています」

中田社長の言葉が熱を帯びた。

(2) 市場を作る

「おかげさまで、製造が追いつかないくらい忙しくさせていただいています」

そう語る中田社長は、その忙しさの中で「自分たちが市場を作っている」と実感している。

「『NAKATA HANGER』を使うことで、豊かさ、うるおい、自分のライフスタイルを感じる。そのようなことを伝えたい。それに共感してくれる人たちが市場になっていくと思うのです。ですから、我々が『市場を作っている』と考えています。日本には、まだ市場を作っていける要素がたくさんある。それらを実現するだけでも、10年、20年かかるでしょう。そして、先には世界。やはり、世界にも貢献していきたいと思うのです」

<会社概要>

企業名：中田工芸株式会社

代表取締役社長：中田孝一

所在地：兵庫県豊岡市日高町江原92

資本金：3,000万円

従業員数：60名

TEL/FAX：0796-42-1131/0796-42-4181

<http://www.hanger.co.jp/>

廣瀬 達也

(ひろせ たつや)

早稲田大学法学部卒業後、通信系SI企業に勤務。金融分野のシステム開発、公共分野のシステム営業、新規商品企画などを担当する。2015年中小企業診断士登録。

