《マーケティング的思考のすすめ Part29》

老舗タオル製造卸の経営者による ビジネスモデル改革と国際サプライチェーン構築

関西大学 商学部 教授 崔（チェ） 相鐵（サンチョル）

(1)老舗タオル製造卸企業の経営者との出会い

梅雨入り前にかかわらず、既に夏の気配が感じられた今年６月上旬のある日、筆者は、大阪府箕面市にある株式会社ナストーコーポレーション（以下、ナストー）の大阪営業本部に向かった。同社の代表取締役社長である尾池行郎氏にインタビューをすることになったからだ。

実は勤務先の関西大学の大学院（商学研究科）に実務家教員として尾池氏を迎えたが、ご縁の始まり。同大学院は、各業界の注目すべき企業の経営者や団体の代表が実務家教員になるオムニバス科目形式の科目を設けているが、2023年度と2024年度秋学期には、筆者が「日本市場における内なるグローバリゼーションの現状」というテーマで、実務家教員を招へいする窓口教員となった。当初、筆者は招へいに当たって、在日コリアン系企業を含め、日本で活躍する外資系企業（団体）の経営者らに依頼し了承を得た。ただし、受講生がアジアからの留学生が多いこともあり、やはり日本からアジアへの進出を積極的に進めてきた日本企業の経営者の講義も必要と考えた。それで、親しい教員に相談したら、ナストーの尾池氏を紹介したので、早速依頼メールを送り、快諾いただいた。

窓口教員ゆえに各教員の講義に参加することになった筆者にとって、尾池氏の講義は実に勉強になった。「家庭用品における国際サプライチェーン・マネジメントについて」という題名の講義では、元々タオル卸だったナストーが、尾池氏の英断で製造卸に業態転換すると共に、アジアへの進出に積極的だったことが詳細に語られた。大阪タオル卸商業組合理事長を経て、日本タオル卸商連合会理事長を務めていた彼ゆえに、受講生らから、日本のタオル業界の現状と課題を踏まえた上で、自社の事例として中国やベトナムなどの海外生産から、川下のチェーンストアに至るまでのサプライチェーンの実態とそのマネジメントの重要性が理解できたと、大変好評だった。

尾池氏の2回に渡る大学院での講義、そして彼のご厚意で成立した2時間に渡るインタビューに加え、諸々の二次データも参照しながら、本稿では、彼が主導したナストーのビジネスモデルの転換と国際サプライチェーンの構築について述べることにしたい。

(2)1871年創業以来のナストーの歩み

箕面市船場東のCOM２号館6階にあるナストー大阪営業本部の玄関には、創業時の店舗を知らしめる写真が飾られている（＜図1＞を参照）。看板に示されてい

る「那須藤商店」が現在の社名のナストーコーポレーションのルーツであることが窺える。

＜図１＞ナストー大阪営業本部入り口にある創業時の店舗写真

出所：筆者撮影

尾池氏とのインタビューによると、初代社長に当たる那須藤助は元々尾池家の血筋だが、本家に当たる那須家に後継ぎがいなかったので、養子に行ったそうだ。それからほどよく尾池家から代表を排出していたようだが、暖簾を大事にする日本の老舗企業同様に、創業時の「那須藤」というストアブランドを社名として残しただろう。

慶応から明治維新に至るまでの政治的、社会的混乱期に突入する中で、元祖の那須藤助は、慶応3年（1867年）に岡山から上阪する決断を下す。彼は船場など繊維卸売り集積を抱えている大阪で、備前織物を取り扱うことになるが、今から155年前の1871年（明治4年）に「那須藤商店」を設立し、代表者となる。当時は回漕業も営んでいたが、10数年後にその営業権を売却し、織物専業問屋となる。さらに大正時代から明治初期にわたり、徐々に取扱商品を、備前織物から回転の早いタオル・毛布などに切り替えていく。第2次大戦中の「企業整備令」により転廃業する憂き目に遭うが、終戦後の1950年に「那須藤株式会社」を設立し、間もなくタオル専業問屋として営業を再開することになる。なお1996年にナストーコーポレーションに社名変更し、今日に至る。

ナストーのホームページには、「守り続ぎたいことはそのままに、時代が求める変化には柔軟に進化していきます」という文面が載っている。今年で創業155年を迎えるナストーの暖簾重視の企業文化と、ビジネスモデルのしなやかさ（Resilience)、そして絶え間ないイノベーションへの意気込みが感じられる。同時に事業承継の経営者に守りと攻めの戦略的思考を併せ持つことを暗に促している

一方で、「売り家と唐様で書く三代目」ということわざもあるように、ファミリービジネスゆえに陥るかもしれない油断を未然に避けるべく、自ら警鐘を鳴らしている意志の表れではないだろうか。

(3)日銀出身の9代目社長の就任とビジネスモデルの改革

ファミリービジネスゆえに暖簾を守りながら企業を次代につなげようとする経営者の戦略的思考と意志こそが重要だと述べたが、ナストーの第9代目社長である尾池氏はタオル業界における革新的なビジネスモデルの創案と国際サプライチェーンの構築という点で、まさに身をもってそれを示した経営者にほかならない。

彼は、業界では異色の経営者として知られている。2人兄弟で外交官になった兄と共に元々家業を継ぐ気はなかったし、社長の父親からも、事業継承のプレッシャーをかけられたことはなかったようだ。小学校は野球、中学校はラグビーに夢中になるほどスポーツが好きだった彼は、高校では山岳部に入り、今でも週末にはよく六甲山に登るそうだ。

京都大学法学部を卒業し、日本銀行に就職することになる。幼い時から世界を歩き渡る国連の機関で働きたかったので、日銀にIMF（世界通貨基金）への出向ポストがあることを知り、入行を決めたようだ。しかし理想は現実とは異なるもので、日銀での最初の1、2年間は単調な窓口業務の連続。それから四国の支店に転勤し、地場の中小企業向けの産業調査を任されたことが、彼にとっては大きな転機になった。彼は、この調査を通じて、地元の中小企業の良し悪しは社長の改革への考え方次第で決まることを学び、ナストーの改革に取り組みたい意欲が沸いてきたようだ。そして、前言を撤回し、父親に全身全霊で会社を改革するので家業を継がせてほしいと頼み込み、1991年にナストーに開発担当取締役の肩書きで入社する。

2人の息子が家業を継ぐ気がなかったので、仕方なく大番頭に社長を委ね、会長に退いていた父親は、尾池氏に海外の仕入れ先の開拓を求めることになる。彼は、元々海外で働きたかったので、すぐさまにベトナムやインドネシアからの仕入れに取り組む。さらに、アジアからの仕入れに留まらず、後にアジア現地生産にも取りかかることになる。

特記すべきは、彼が家業のタオル卸から脱却し、タオルの企画・製造・流通を同時に遂行する製造卸への途を急いだことだ。一体、何が、彼に抜本的なビジネスモデルの変革へと決断させたのか。これについては入社当時のビジネスモデルを振り返る必要がある。

当時のナストーは、ほとんどの売り先が地方の2次卸であり、その結果、2次卸向けに開設される展示会で仕入れ担当者の要求によって、モノ作りに取り組むビジネスモデルを採っていた。タオルに限らず家庭用品を取り扱う卸ならば一般的だったが、尾池氏は、このビジネスモデルに対して大きな疑念を抱くことになる。端的にいうと、流通システムの川上のナストーが一所懸命に企画・製造した製品

を、川中の2次卸にいろいろ手間がかかるプロセスを経て引き渡す商売への不満だった。代わりにその2次卸の顧客、すなわち川下にある小売や消費者に直接販売したいという気持ちが強まったのだ。

ちょうどバブル経済が崩壊することになり、一昔前から言われたように、2次卸の介入による細くて長い日本型流通システムの弊害が改めて指摘される時代を迎える。尾池氏は、経営が苦しくなった従前からの顧客の2次卸をナストーの支店にするなどの対策を講じる一方で、大手チェーンストアを主要顧客に取り組んでいた。しかし、それでも仕入れ原価の高止まりなどの旧来の商慣習ゆえに高コスト体質が温存していたので、粗利率は低いままだった。抜本的な経営改革が不可欠と判断した彼は、自らナストー号の舵をとる決心をし、1998年に第9代目社長に就くことになる。当時の社長は、相談の上に副会長に留まってもらった。

新生ナストーは、新社長就任1年で、取引先への仕入れ価格の調整要請などが功を奏し、難題だった粗利率がアップするなどの成果が出ることになる。彼は、それからも改革措置を緩まなかった。特に（先述したように）2次卸の顧客である小売、さらに消費者への販売を重視した。紙面の関係上、詳細は割愛するが、売り先としての大手チェーンストアや（自社及び他社の通販やECモールによる）消費者への直接販売を増やすことに尽力した（ナストー販売先のカテゴリー別売上高比率については＜図２＞を参照）。

＜図2＞ナストーのカテゴリー別売上高の比重（2023年）

出所：尾池氏が関西大学の大学院講義で配布した資料に基づき、作成。
注　：OEMは、委託先が企画し、製造はナストーが行うことを、ODMは、委託先がブランドのみを提供し、ナストーが設計・製造を一手に引き受けることを指す。

尾池氏が早くから力を入れていたチェーンストアとの情報流や物流合理化を通したサプライチェーン構築について覗いてみよう。今やナストーの売上高の大半を占めるチェーンストアだが、POSから上がってくる店舗在庫数量を把握し在庫不足になる直前のタイミングで、EOS（電子発注システム）を通して自動的に注文する。次は、ナストーのスタッフがそれを確認し、倉庫から出荷する。後はトラックの運転手とチェーンストア側のパート社員に任せば済むような仕組みが出来上がることになる。流通システムの無駄が依然として残っていたタオル業界をリードすべく、色々なタオル業界の肩書きをもっている尾池氏は、川下の生活者視点に立って、生産から卸・小売段階までを一気通貫する効率的サプライチェーンの仕組みを作り上げ、業界の他社にもその導入を勧めた。

(4)国際サプライチェーンの構築に向けて

円高期には、人件費など安価の生産コストを武器に中国をはじめアジア諸国から低価格輸入品が増える。ただし、円安期にも国内のサプライチェーン、とりわけ川上の生産部門が機能不全に陥れば、その傾向は続く。現にタオル国内供給量に占める輸入品の比率を示す輸入浸透率は、尾池氏がナストー社長になる直前の1997年（米ドルへの円の為替レートは120円）に42.8%だったが、2024年には84.2%（同151円）に急増した。円相場にかかわらず、その間、凄まじい勢いで日本のタオル市場が、外国産に侵食されてきたことが分かる。図案、染め、刺繍、ヘム縫いなどの工程を担う零細下請け企業で成り立つタオル生産の産業集積が、総じて国際競争力を喪失し、すでに久しかったからだ。

尾池氏は、この事態を予見したかのように早くから中国とベトナム市場に注目し、現地生産に取り組んだ。2023年現在、日本のタオル市場において国産品は数量基準で17%に過ぎない（2大産業集積地である今治地域のタオルが約59%、泉州タオルが約41%）のが実状。残りの83%は輸入品であり、その中でもベトナムと中国の2国で95%を占める。国際競争力を備え日本への輸出を拡大していた両国にメイド・イン・ジャパン並のタオル生産基地を構築できるに違いないという、彼の読みは間違いなかった。

先述の通り、彼は社長就任してから早い段階で中国現地でのタオル生産を急ぎ、山東省青島市に現地法人のNASTEX QINGDAOを設立した。自社工場を持たないファブレス方式で現地の製造企業とコラボするが、その際にただ単に品質の良いタオルの製造に留まらず、出来上がった製品の全量検品を厳しい品質基準の下で行った。次に品質基準を満たす商品のみを、地元中国のみならず、日本、香港、アジア各国の売り場で適時に売れるように在庫管理に力を入れた。とりわけ中国国内向け販売においては、日本同様に現地チェーンストアの店内に自社製品売場を展開する仕組みを作り上げようとした。ナストーのサプライチェーンの中国版が出来上がることは、日本本社から見れば、アジアにおける国際サプライチェーンが出来上がりつつあることを意味する。

その上に尾池氏は、中国に続く海外拠点として、2015年にベトナムで3番目の

人口を抱えるハイフォン市にNASTEX VIET NAMを設立し、ベトナムでのタオル製造をはじめた。出来上がった製品については、中国青島の拠点同様のサプライチェーンを構築し、最初は日本へ持ち込んだが、近年はベトナム国内の大型小売店内に自社製製品売場を拡大しており、地元への販売にも力を入れているようだ。ベトナムでも国際サプライチェーンを移植する最中だと言えそうだ。

筆者が尾池氏へのインタビューで、最も印象深かったのは、日本の製造企業が国際化を行う動機に関する言及だった。円高などの外部環境要因で大量に安価の海外製品が日本に輸入されるなかで、多くの日本の製造企業は、その対応策として、まずは生産コストの安い中国で、次は東南アジア諸国で生産された製品を日本市場に持ち込むことが日常化していることを危惧しているとのこと。アジアでの現地生産の狙いが、日本市場へ輸出のためという姿勢は、国際化における近視眼にすぎないという主張に筆者はハッとさせられた。

小売業の国際化を研究の一つとしている筆者は、弱まっている日本の軽工業分野の産業集積が安価の輸入品によって一層疲弊する状況を案じており、その対応策として、産業集積の生産部門の一部をアジアにシフトし、そこから生産された製品を日本に持ち込むことが現実的方策と認識してきた。その認識の前提として、筆者は日本と進出国の2国間分析に重きを置いたために、ナストーが構築する国際サプライチェーンの仕組みのように、日本と進出国に加え、現地生産製品の現地販売及び近隣諸国への輸出という多国間のネットワーク視点を図らずして軽視したと認めざるを得ない。そのうち、ナストーの中国とベトナムの生産拠点を訪ね、その国際サプライチェーン・マネジメントの有り様から、多国間生産と販売のネットワークの現場を見て、色々学びたいと思っている。

【謝辞】本稿の作成においては、株式会社ナストーコーポレーション代表取締役社長の尾池行郎氏による関西大学大学院（商学研究科）での2回の講義（2023年11月15日と2024年11月6日）と、筆者からの尾池氏へのインタビュー（2025年6月6日）が大いに役に立った。深く感謝申し上げたい。

（2025.10）

【崔（チェ・サンチヨル） 相 鐵 教授プロフィール】

韓国政府系シンクタンクの韓国産業研究院（KIET）の責任研究員を経て、1990 年に文部省招聘国費生として来日し、神戸大学経営学研究科博士課程修了。博士（商学）。香川大学経済学部助教授、流通科学大学商学部教授を経て、2016 年より関西大学商学部教授。韓国流通学会副会長、大韓商工会議所・流通委員会諮問委員、中国・東北財経大学 MBA 学院客員教授などを歴任。1999 年 10 月から兵庫韓商戦略研究特別委員。専門は流通論、マーケティング論。