

INNOVATING

# 知的資産経営

企業価値を高める経営レポート

2012年10月31日 初回報告  
2015年 5月 2日 更新版

ホットマン株式会社

ホットマン株式会社は、「タオル製品の製販一貫企業」として多くのステークホルダーの皆様を支えられ成長して参りました。「人々の心豊かな室内生活に少しでもお役に立ちたい」との創業者兄弟の想いからスタートし、本物を目指すものづくり集団として様々な工夫を重ねてきました。お陰様で多くのお客様にご愛用いただき、心より感謝申し上げます。

この知的資産報告書は、東京都立産業技術センターのご支援により、平成24年10月に第一版を発行させていただきました。今般、その後の活動や今後の方針等を加えて第二版として改訂致しましたので、弊社の評価にご利用いただければ幸いです。

わたくしどもの使命は「日本製上質タオルの豊かさを多くの人に誠実に伝えること」と心得ており、その前提となる「魅力あふれる製品づくりと品質の向上」に努力し続ける所存です。

何卒引き続き暖かいご支援を賜りますよう、よろしくお願い申し上げます。

社は  
「創造」

ホットマン株式会社  
代表取締役

坂本 将之

知的資産とは、従来の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、狭義の知的資産（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」が公表されており、これに準拠して作成しています。

## 経営理念

「創造」の精神で商品開発とサービスの向上にチャレンジし続け、お客様に心から愛されるタオル製品を提供し、もって従業員の幸せと、地域・社会に貢献する。

## 企業概要

【代表者】代表取締役 坂本 将之

【所在地】東京都青梅市長淵5-251

【事業内容】タオル・ベビー製品の製造・販売

【資本金】8,000万円

【従業員数】405名

【事業所】本社工場・物流センター 青梅市長淵5-251、  
東京事務所(成城)、大阪事務所、  
直営店79店

【関連会社】(株)バイカダイニングワークス(100%出資)

【URL】<http://www.hotman.co.jp/>

## 沿革

- 明治元年 青梅にて絹織物・綿織物業を創業
- 昭和26年 梅花紡織株式会社設立 資本金180万円
- 昭和37年 タオル事業開始
- 昭和47年 ホットマン六本木店オープン
- 昭和60年 シェニール事業開始
- 平成20年 ホットマン株式会社に商号変更
- 平成25年 「1秒タオル」展開開始

## 取扱商品

タオル(41.1%)、シェニール(12.4%)、ギフト(7.2%)、ベビー(5.4%)、ウェア(4.4%)、寝装(3.8%)、エプロン(3.4%)、バスローブ(2.3%)、雑貨(1.8%)、その他



## メイドイン東京のタオル

ホットマンは、繊維織物製造業者として145年の歴史と伝統を持ち、創業以来、清らかな水と豊かな緑が溢れる自然の宝庫、東京は青梅の地で、企画・デザイン・染め・縫製・物流・販売までの全工程を自社で行っております\*。「安全」でしかもお客様に「安心」して商品をご使用いただけますよう、常に誠実なものづくりを行っております。

\* 一部協力工場での製造あり





## こだわりの綿「超長繊維綿」

ホットマンは原綿の品質には厳しいこだわりを持ち、とことん選り抜いた綿花を使っております。その中でも、もっとも高品質で繊維の長いものを「超長繊維綿」と呼びます。ホットマンでは、数カ国の超長繊維綿を採用し、丁寧に織り上げています。

## 吸水性が自慢です

何よりも原綿の質にこだわることで高い吸水性を実現しました。ホットマンのタオルには綿花トップクラスである「超長繊維綿」で製造したタオルが多くあります。しかもその厳選された綿を一般的なタオルの1.2～1.5倍の密度で丁寧に織り上げているため、柔らかい質感と耐久性を同時に実現できました。

また、販売する前に繊維に付いている糊を秩父山系の地下水（軟水）で丁寧に洗い落としますので、お買い求めいただいたその時からお使いいただけます。



## とことん安心、とことん使える

ホットマンのタオルは「安全」「安心」を第一に独自の厳しい試験・検査を繰り返しており、蛍光増白剤や、塩素系薬品は一切使用していません。

## 柔軟剤は必要ありません

ホットマンのタオルはその品質の高さから柔軟剤を使わなくても洗うごとにパイルが立って柔らかくなり、使い心地がどんどん増していきます。





## 染色技術

デザイナーの求める色にいかに近づけるか、試験室では数千種類のデータ、経験、技術、さらにデジタル化された調合機で染料の配合を決定します。染めるものに合わせてチーズ染色\*1機、ビーム染色\*2機、液流染色\*3機で染め分けます。長年の経験と、蓄積された技術に加え、染色に最も重要なのが、豊富で良質な水です。そこでホットマンでは、幾度も水質調査の結果、染色に最適な秩父山系の地下水を使用しています。

- \*1 糸を円柱状に巻いたチーズ(ナチュラル・チーズの固まりのような形をしている)の状態染色する方法です。チーズの状態に巻いた糸を内側から、また外側から、交互に染液をポンプで循環させ染色します。
- \*2 織り上げた布(生地)を「ビーム」というロールに巻き上げます。ビーム巻き状態で内側から、また外側から、交互に染液を循環させる染色方法です。
- \*3 「ジェット染色」とも言われ、染液の流れの中で生地を移動させながら染色する方法です。



## 豊富な商品ラインアップ

18色のホットマンカラーを中心に季節感・用途に応じたタオルのバリエーション。  
バスローブやホームウェア、エプロン、ベビー用品などタオル素材の良さを生かした縫製品。  
「快適な暮らし」「良質な生活」「心豊かな日々」を、の願いを込めて。



## 【機会・脅威】

### 〔機会〕

- タオルに対してブランド・品質を求めめるお客様層が確実に存在する
- ネット販売の伸び

### 〔脅威〕

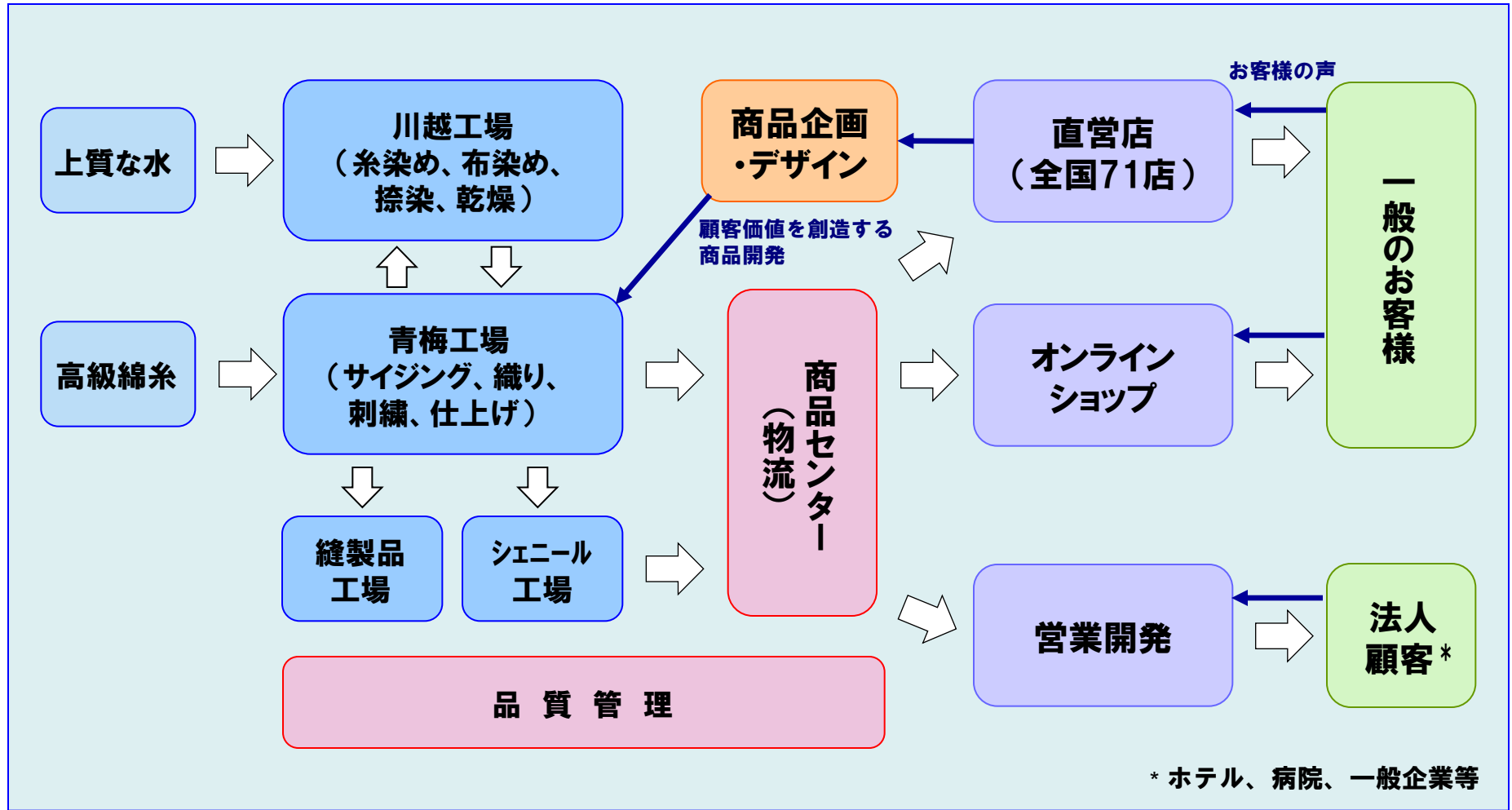
- 低価格の輸入品が増加してきている
- ギフト市場の縮小、百貨店業界の売上減少
- お客様の高齢化
- 他社製品の品質向上により機能格差が縮小
- 他社のPR強化により相対的な認知度が低下

## 【業界概観と自社のポジション】

- タオルの国内生産量＋輸入量は大きく変化していないが、国内生産量はほぼ半分になっている(H13年度比)。低価格の輸入品に市場が席卷されている。
- 国内企業数は大幅に減少しており、国内タオルメーカーの淘汰が進んでいる。
- 過去のお客様を呼び戻すと共に、新しいお客様の「創造」に全力を挙げる必要がある。
- そのためには「知っていただく」、「使っていただく」ことが不可欠である。
- 新しい販売チャネルの開発が必要である。



## 製販一貫したシステムを構築





## 【当社の強み】

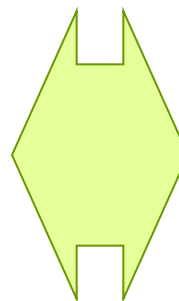
### 【製品・商品・サービスの特長・他社との差別化ポイント】

- 製品の品質が高く、一定の評価がある
- 年配層を中心にコアな顧客基盤を有している
- 過去に使っていただいたことのある潜在のお客様の層は大きい
- 製販一貫体制のため、消費者の意見をすばやく反映する仕組みがある



### 【背景にある知的資産の特長・差別化ポイント】

- 上質タオル製品への特化、ブランド力
- 高級綿糸(超長繊維綿等)を使用
- すべて国内生産、こだわりの製造工程
- 小ロット・スピード生産
- 上質な水を使った発色のよい染色
- 優れた吸水性
- 全国に展開する直営店網による、ていねいな販売(上質な接客、心に響くサービス)
- 希少性の高いシェニール製品の製造販売



### 【取り組み中の課題】

- 「1秒タオル」\* による高品質の維持・徹底と市場への周知
- 定番商品の強化
- 新たなお客様(30~40代)の創造
- 新販売チャネル開発
- 顧客認知度の再構築(マスメディアも活用)
- おくるみ、イージーオーダー・パジャマ、シェニールの強化
- 新商品開発
- オンラインショップの強化

\* 次ページ参照

製販一貫体制と直営店体制の強みを最大限生かした施策  
当社の強みである吸水性を「1秒」という定量によって表現する

## 目的

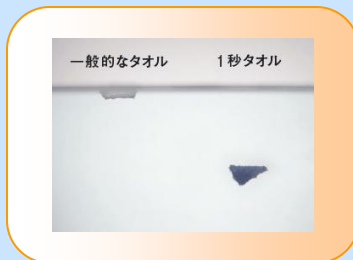
- 自らを律することにより品質の維持・徹底を図る
- お客様に明示的に高品質を認知していただく

## 測定方法(沈降法)

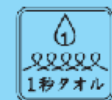
### 公に実施されている吸水性を計測する実験方法

1センチメートル角に切ったタオル生地を水面に落とし、沈み始めるまでの時間を計測する。この時間が短いほど吸水性がよいと判断できる。

定番タオルのキーになるサイズとカラーについて、東京都立産業技術研究センターに実験結果の認定をしていただいている。



## 1秒タオル



タオルで大切なのは吸水性。  
瞬間吸水をぜひお試しください。

1秒タオルとは「吸水性」を第一に考えたホットマンが自信を持っておすすめするタオルのこと。良質な綿から織り・染め・洗いの工程を熟練した職人の高い技術力で品質にこだわり、特に洗いの工程では良質な地下水を使い、4～5時間かけて油脂分や不純物を取り除きます。それが吸水性抜群の1秒タオルを生み出します。

Hotman  
STYLE OF LIVING

# 1秒タオルの受賞歴

消費者の皆様、百貨店バイヤー様の双方にその魅力と実績を認めていただき、トリプル受賞となりました。



第24回 読者が選ぶ**ネーミング大賞**（日刊工業新聞社主催）  
生活部門**第3位**受賞（2014年）

キンビール様、セブン&アイホールディングス様に続いて第3位に選ばれました。

多くの消費者にご支持をいただき、タオルにとって大切なのは「吸水性」であるということに共感が得られたものと理解しております。

13年度 **百貨店リビングバイヤーズ賞**  
ベストセラー賞（織研新聞社主催）バス・トイレタリー部門  
**第1位**受賞

2年連続第1位を受賞いたしました。

14年度 **百貨店リビングバイヤーズ賞**  
ベストセラー賞（織研新聞社主催）バス・トイレタリー部門  
**第1位**受賞

全国百貨店のバイヤー様が、プロの目を見て1秒タオルの取り組みに対してご支持、ご支援下さいましたことに改めて感謝いたします。



知的資産  
(当社の強み)

製品・商品  
・サービス

【過去～現在のストーリー】  
(1962年～2013年)  
知的資産の活用状況と成果

|                |  |
|----------------|--|
| 人的資産<br>(3.7)* | <ul style="list-style-type: none"> <li>創業者から受けついだ経営理念と高い経営力</li> <li>高い従業員の帰属意識</li> </ul>                     |
| 構造資産<br>(2.7)* | <ul style="list-style-type: none"> <li>製販一貫の業務体制</li> <li>直営店79店による販売力</li> <li>高品質と独自性を実現するものづくり力</li> </ul>  |
| 関係資産<br>(3.2)* | <ul style="list-style-type: none"> <li>顧客(特に年配層)との長年にわたるつながり</li> <li>産学官連携力</li> <li>タオル業界におけるつながり</li> </ul> |

- 上質タオル、シェニール、ベビー、ホームウェア
- 既存のコア顧客(50～60代)向け商品開発
- 直営店79店による販売網
- ブランド力の確立

【現在～将来のストーリー】  
(2014年～2017年)  
知的資産経営の取組みと目標

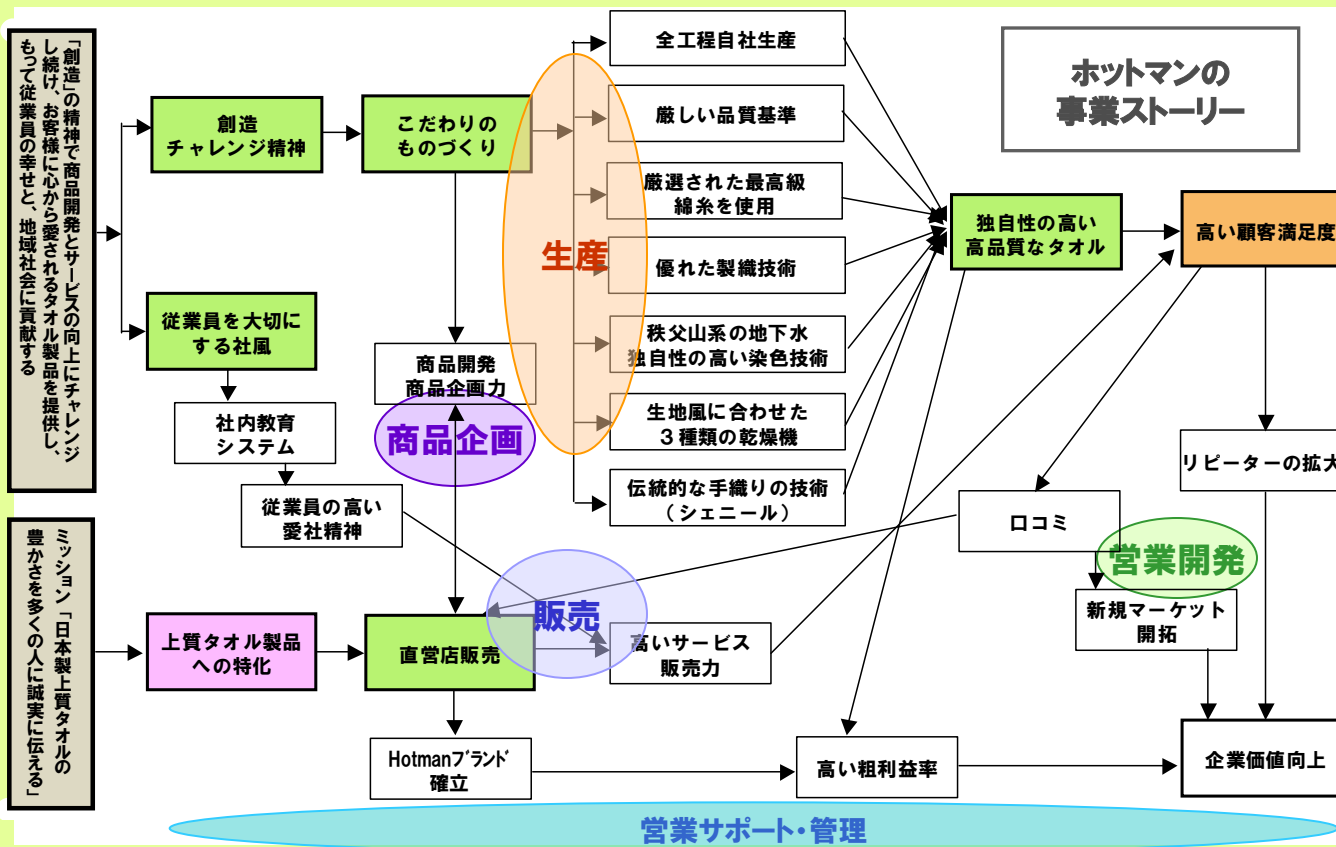
|      |   |
|------|---|
| 人的資産 | <ul style="list-style-type: none"> <li>上質で卓越した販売力</li> <li>商品開発力</li> <li>職人の技術力の維持・継承</li> <li>企業家としてのチャレンジと進取の精神</li> </ul> |
| 構造資産 | <ul style="list-style-type: none"> <li>製販一貫体制</li> <li>人材育成と内部コミュニケーション力</li> </ul>   |
| 関係資産 | <ul style="list-style-type: none"> <li>タオル業界におけるリーダーシップ</li> <li>幅広い顧客層とのつながり</li> <li>共同開発</li> </ul>                        |

- 定番タオルの強化
- 30～40代向けブランドの開発とショッブ展開
- ベビー、イージーオーダー・パジャマの強化とシェニールの見直し・強化
- 社内品質基準の再設定と品質力の維持・強化

\*東京都立産業技術研究センターによる評価。4点満点で3点以上は統計上は高評価とみなされる。

## 知的資産活用マップ

### 知的資産の連鎖



### 重要経営指標

[維持]

- ・日本製 100%
- ・高級タオル検索 1位
- ・自社販売員を配置 全店
- ・地元小学校工場見学受入れ 連続20年

- ・吸水性 瞬時
- ・手形発行 ゼロ
- ・土地・建物自社比率 100%

[目標:29年3月期]

- ・顧客数 41.7万人→45.4万人

### 【成功要因】 【ビジョン】

参入障壁の高い  
ビジネスモデルの確立で  
顧客の暗黙知を商品化  
して

顧客の創造と適正な収益  
確保

成長分野への積極  
投資

上質タオル市場で世界一のブランド

社は「創造」

ミッション「日本製上質タオルの豊かさを多くの人に誠実に伝える」

## 支援者からのコメント

ホットマン社の最大のステークホルダーはタオルの顧客です。今後、その顧客と販売員との直接対話を通じた、非言語的な情報の発信、獲得がビジネスの発展の鍵を握るでしょう。ITが発達した現代において、インターネットを通じた顧客との対話はいくらでも行えます。しかし、暗黙知的情報はITを通じては伝達不可能です。

わが国最大の顧客が存在する首都圏でものづくりと直販を展開するホットマン社は、顧客との直接対話環境に最も恵まれた場所に存在しています。それを活かし、21世紀における「都市型ものづくり」の新たな可能性を世に示すサクセスストーリーを、知的資産経営を通じて提示いただけることを期待します。

なお、本件は東京都立産業技術研究センターにおける知的資産報告書策定支援の第一号であることを申し添えます。

地方独立行政法人東京都立産業技術研究センター  
技術アドバイザー

**森 和男**

## 謝辞

この報告書の作成にあたり、東京都立産業技術研究センターのご支援をいただきましたことに感謝申し上げます。全般にわたりご指導いただきました先進製造プロセス研究部門名誉リサーチャー工学博士の森和男先生はじめ、ストーリーのアイデア出しをアドバイスしていただいた大阪大学名誉教授工学博士の岩田一明先生、将来に向けた活用方法や今後のビジョンのヒントを与えてくださった産業技術総合研究所工学博士の今村聡先生他ご指導いただきました全ての方に厚くお礼申し上げます。

ホットマン株式会社  
代表取締役  
坂本 将之

本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並びに附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。

よって本報告書に記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、ご理解いただき閲覧いただけますようお願い申し上げます。なお、本報告書は定期的に更新していく予定です。

■ 連絡先 〒198-8522 東京都青梅市長淵5-251  
経営企画室 唐澤 健  
TEL : 0428-24-6500  
FAX : 050-3737-2530  
Mail : takeshi-karasawa@hotman.co.jp