座談会
中村智彦の「ものづくりの現場から」

# 中小製造業こそ社長と会社のブランディングを!

いくら実力があろうと世間や業界に知られなければ、業績には結びつかない。では、具体的にどうすべきか。同業他社に先駆けてホームページやブログ等のツールを駆使して情報発信し、自社の知名度向上に努力する２人の社長と、製造現場に造詣の深い中村教授が中小製造業のブランディングについて語り合う。

三元（みつもと）ラセン管工業㈱社長
**髙嶋 博氏**

たかしま　ひろし　1944年長野県生まれ。62年、高校卒業と同時に測量会社に勤務。66年独立し、共同で測量会社を立ち上げる。76年、親類の経営する三元ラセン管工業に入社。95年、社長に就任。フレキシブルチューブ、ベローズの製造を多品種少量で手がける同社は年商4億5000万円、従業員28名、本社・大阪市城東区。
http://www.mitsumoto-bellows.co.jp/

神戸国際大学経済学部教授
**中村 智彦氏**

なかむら　ともひこ　1964年東京都生まれ、88年上智大学卒業後、名古屋大学大学院博士課程修了。大阪府立産業開発研究所などを経て、2001年日本福祉大学助教授に就任。2007年より現職。中小製造業に造詣が深く、京都機械金属中小企業青年連絡会（略称・機青連）の顧問も務める。
http://stroller.blog.eonet.jp/

小髙莫大（めりやす）小工業㈱社長
**小髙 集氏**

こだか　つどい　1972年東京都生まれ。94年、法政大学在学中から編立工場等で修業。96年同大卒業後、父の経営する小髙莫大小工業に入社。2005年、社長に就任。同社は1948年、墨田区で創業。ポロシャツの衿やジャンパーの袖・裾などのリブニットの製造販売、ニット生地の製造販売を手がける。年商非公開、従業員9名、本社・東京都江東区。
http://www.next30.com/

**中村**　中小製造業の経営者には、自社の知名度を上げても意味がないと考えている人が少なくありません。お二人はかなり以前から積極的に情報を発信して、業績に結びつけておられます。おそらく周囲の同業者が情報発信に関して消極的だった空気のなかで、どういったきっかけで取り組んでこられたのか、まずそこからうかがっていきたいと思います。

**髙嶋**　うちの場合、昔は同業者に卸すだけの商売でした。私が先代の跡を継いだ一三年前に直販にシフトして、それまで手がけていたフレキシブルチューブに加えて、ベローズの製造に乗り出しました。一個でも特殊なものでも作る、いわゆる多品種少量で短納期というスタイルに変えて、厳しい価格競争に陥りつつあった量産品を扱うのをやめました。

**中村**　直販自体、業界では珍しかったのでしょうか。

**髙嶋**　いまもほとんどなくて、問屋さんを通しているところが大半です。もちろん、当初はうちもノウハウがありませんので、とにかく信用していただくことだと、二〇〇〇年にISO9001を取得しまして、その後、二〇〇四年にネット受注をスタートさせました。しばらくして『ベローズ案内人』と題してブログを書き始めてから、広がりが出てきた。

ベローズは伸縮可能な、気体や液体の気密封止に使用される部品で、原発やロケットの安全弁等にも使われています。ただし、うちでは以前からある肉厚で固いものではなく、軽い力で伸縮する、薄い特殊なものを開発している。そのことを知っていただく必要があったんですね。結果として、それまで全然縁のなかった大手企業との取引が増えて、売上の五分の一を占めるまでになりました。

**中村**　それは凄い。直販を手がける会社自体が少ないとすると、御社ほど情報発信をしている会社もなさそうですね。

**髙嶋**　ないですね。ただ、うちの場合、展示会にも積極的に出展していて、ブログではその情報をどんどん書いています。現物を見てもらうこととの相乗効果で、認知度が上がっていったんです。

## 大手との新規取引も情報発信から生まれる

**中村**　小高さんの場合はいかがでしたか。もともと多品種少量生産でやってこられたそうですが。

**小高**　はい。うちは多品種小ロット・クイックデリバリーという形で、ポロシャツの衿の生産と、色のラインアップを取り揃えたニット生地を1メートル単位で販売しています。バブル崩壊後の、世の中の景気が悪いときは、みなさん細かく小さく買いますので、むしろ業績がよかった。でも景気が回復してきて、気づいたらピークの半分くらいにまで売上が落ちていました。非常に危機感を抱きまして、一般向けのネット販売に着手したのが二〇〇三年です。広がりは出ましたが、いまはそれ以上に、情報発信すること自体に意味があると感じています。というのは、何か調べものをしたり、情報収集をしようというとき、みなさんまずネットから入るんですね。BtoC向けに発信しているつもりでも、BtoBのニーズの方も自然とそれを見ている。

**中村**　その垣根は、たしかになくなりつつありますね。

**小高**　エンドユーザーにとって、ポロシャツの衿が当社製であることは一見関係がないようでも、誰が作っているのか広く知っていただくだけで、非常に大きなアピールポイントになると実感しています。実はいま私が着ているポロシャツは、最終商品としてはお客様が作られたものですが、衿も生地もうちでご用意したものです。生地は二〇〇六年から販売している最高級のエジプト超長綿を使用しています。うちの商品をご覧いただこうと、きょうはこんな格好で失礼させていただきました（笑）。

**中村**　それも立派なブランディングの一環ですよ（笑）。いまのお話に関連す

るんですが、大手メーカーの購買責任者にお聞きすると、これまでは過去の台帳を見たりして発注先を探していたのが、担当者も若返って二〇代、三〇代になっている。彼らはまずネットで調べるんですね。「ここならいけそうだ」と思うとメールを送る。つまり、購買側の行動自体が変わってきている。昔みたいに菓子折提げて日参すれば、仕事をもらえるようなことはなくなりました。

**髙嶋**　もう、接待なんていっさいなくなりましたね。うちもネット経由の新規のご注文は一部上場企業ばかりですが、以前はそうした話は誰かの紹介でしか入ってきませんでした。いまは大手の設計担当者のほうから、「どうしても必要だから」と口座を開いてくれます。

**中村**　一方で、もう一つの流れとして卸に力がなくなっています。資金力とか営業力ではなく、情報力が衰えている。かつては大手メーカーも商社の情報を頼りにしていましたが、ネットの影響で流通のあり方が変わって、商社から情報力が失われつつあります。

**髙嶋**　うちは商社からの問い合わせ自体、全然ないですね。直販に絞っていると公言しているせいかもしれませんが。

**小髙**　繊維は古い業界なので、いまも問屋さんの力は大きいですね。ただ、繊維産業自体が衰退したため、商社の繊維部門がどんどん縮小されてしまった。先方の知識が不足しがちで衿のような付属品は後回しになって、取引は減少傾向にあります。でもそのぶん、直販のお客さん、大手もそうですが、小規模や個人でブランドを立ち上げている人は、いますぐ必要としているわけで、その手のご注文が増えています。

髙嶋　博氏

## 発信し続けないと埋没する時代

**中村**　いまの時代、基本姿勢として自分から発信しないと埋没してしまう。一企業に限った話ではありません。ある繊維関係の伝統産業地での話ですが、戦前から歴史があり、関係者は誇りをもっていた。でも自分たちが有名だと思っていても、最近、彼らが大阪のアメリカ村でその商品を専門に扱う小売店の店長と話をしたら、そこは中国製が中心のためかその産地のことは全然知らない。大変ショックを受けたそうです。いいものを作っていても情報発信を怠っていると、埋没していってしまいます。

**小髙**　現実問題、どう発信するかというと、やはりネットになりますね。うちも全社員で九名、営業は三名という小所帯ですから、全国を「衿を作ってます」と言って回るのは不可能です（笑）。テレビ広告を打つお金もありませんし。いまはホームページも安く作れるようになりました。ブログはほとんどタダですから、費用対効果という面でも大きい。

**中村**　ここ数年でだいぶ利用しやすくなりましたね。とはいえ、小髙さんの年代なら、ごく日常のツールでしょうけれど、大変失礼ながら、髙島さんのお歳でそこまでネットに精通されている方は、珍しいのではないでしょうか。

**髙嶋**　同年代の経営者は変な奴だと思っているでしょうね（笑）。会合なんかで会うと、私がブログを書いていることは知っていても、誰も話題にしない。

**小髙**　髙嶋社長のブログを拝見させていただきましたが、素晴らしいですよね。動画もアップしておられて……。全部ご自身で始められたのですか。

**髙島**　自分でやらないと気が済まない性分なもので（笑）。これからの時代、経営者がネットが苦手では済まされないと思いまして、大阪の中小製造業が集まる「e製造業の会」という勉強会に参加したんです。そこでいろいろ教わったことを実践していったという次第です。

**中村**　この情報化の波には誰も抗えないと思います。「いいものさえ作っていれば仕事は来る」と思い込んでいる人は仕事を出す側の行動形態が変化していることに気づかなくてはいけませんね。

さて、もう一つ、お聞きしたかったのは、ネットに力を入れていくなかで、ご商売以外のお話も含めて、どのようなメリットがあったのかという点です。そのあたりはいかがですか。

**髙島**　大阪のものづくりは衰退していて経営者も元気がないと言いますが、先ほど申し上げた勉強会に集まる人たちは本当に元気です。本音で話してくれますし、互いに悩みを話したり、情報を教え合ったり、非常に刺激になっています。そのネットワーク自体が財産ですね。

小髙 集氏

**小髙**　私の場合、こうして取材で声をかけていただくことも増えましたし、地元の墨田区の若手経営者同士の「フロンティアすみだ塾」に参加していて、メンバー同士、ブログでコメントし合う仲なんですが、その流れで工場を見学し合ったりしています。通常の作業でも第三者の方は驚かれます。「凄いね」と言われれば素直に嬉しい。私も社員も刺激を受けていますね。

**髙嶋**　うちも月に一回か二回は取材の方が見えますが、社員のやる気は上がっていますね。彼らが堂々と名刺を出せる会社にしたいという思いがあったんですが、そういう空気になりつつあります。

**中村**　なるほど。ところで、お二人とも国内生産にこだわりをおもちのようですが、今後も貫かれるおつもりですか。

**小髙**　うちの場合は短納期がウリで、衿は一枚、二枚から、その日のうちに作れますし、生地も午後四時半までにオーダーいただければ、当日発送で、翌日にはお届けできます。一〇年くらい前、私が自分で構築して受発注システムを整えたんです。あとは一〇年前から研究していて去年から弟が始めた小規模染色施設が生地の内製化につながっている。デリバリーの速度と商品の質を維持・追求しようと思えば海外進出するメリットはないですね。糸も日本のものが一番いい。化学繊維になると断然優れています。量を追って大きくするという考えも父の代からありませんし。それよりも利益率を上げていきたいですね。

中村智彦氏

**髙嶋**　私どもも、特殊なものを短納期で一個からでもお作りするスタイルなので、かなり前から、過去の図面などをデータベース化していて、すぐ回答できる体制を作っています。海外で作って多少安くできたとしても、このスピードは出せませんし、多くの社員が多能工である

ことが当社の技術力の源泉なので、海外生産はまったく考えていませんね。

**中村**　お二人ともに、リアルの世界で強みを構築しておられますし、だからこそ情報発信が生きてくるのでしょうね。

**髙嶋**　少し前から、うちのホームページの商品説明の文言まで真似しているサイトがあるんです。社員にはお問い合わせに真摯に対応する姿勢がないかぎり、ホームページだけ真似したって注文は取れないんだから気にするなって言っていますけど。

**小髙**　それは悪質ですね。サービスや商品で差別化できなければ、綺麗なホームページを作っても意味はない。ただ、同じレベルで仕事をしている者同士なら、先に情報発信してきた人が有利です。たとえば、髙嶋さんのブログは毎日書かれていて質も量も圧倒的です。この〝歴史〟は凄い差別化でしょう。私もそうなればいいと思って続けているんです。

## よりよいものは〝より高く〟売れる

**中村**　髙嶋社長のところは町工場の集まる東大阪エリアで、小髙さんも繊維産業の集積地である墨田区が近い。それも強みなのではないですか。

**髙嶋**　おっしゃる通りで、ベローズの両端につける金具などは、品質のよいものが揃いますね。

**小髙**　集積地に身を置く強みはあります。ただ、これまでこの世界ではどうしても最終商品のオリジナルブランドを立ち上げる方向に行っていた。そうではなくて、そこに身を置く個々の企業が自社をブランディングして、その強みをもって連携していけば、集積地としてのブランディングにもなると思うんです。

**中村**　その通りです。私は、製造業の方々に〝逆襲〟していただきたいんですよ。これまで日本のものづくりは、かつてダイエーが掲げた「よりよいものをより安く」というコンセプトを錦の御旗にしてやってきた。とにかく、いいものを作って頑張って安く売ると。しかし社会がこれだけ成熟したいま、せっかくいいものを作っているなら、それを安く売る必要がどこにあるのか、と思うんです。

**髙嶋**　同感です。小ロットでやっていたら儲からないと言う人がいますが、手間もコストもかかるけど、かかったぶんはお客さんが負担してくれます。最近、特殊素材はものすごく値が上がっていて、うちはそれを全部オンしていますが、お客さんは買ってくださいます。コスト競争に意識が凝り固まった人は、その切り替えができないんだと思います。

**小髙**　お金を出す価値があると思えばちゃんと払ってくれますよね。

**中村**　日本のブランドは、かつては大手メーカーの社名そのものでした。しかし、その中身はどんどん海外に流出してしまった。一方で国内の中小製造業も、ただ品質の追求だけしています。発想を変えて、高く買ってもらえる工夫をしたらいい。そうして意識の高い経営者が増えて連携していけば、たとえばメイドインオオサカがブランドになります。

**小髙**　アパレルでいうと、イタリアなんかは日本のブランドと違い、工場一貫生産なんです。デザイナーもパタンナーも縫製工員も全部中にいる。日本の場合は細かく細分化されています。高度成長

小髙莫大小工業ホームページ　http://www.next30.com/
社長ブログ　http://syacho.net

期には、その分業体制がたしかに合理的ではあったわけですが。

**中村**　アパレルに限らず、全部分業になっていて、一番上にいる大手がコストを叩いてかき集めて、それで成功したわけですが、大量生産が海外に出てしまったいま、分業体制だけが残ってかえって非合理になってしまった。そこは見直していかないといけません。お二人のようによいものはちゃんと高く売る（笑）。まずはそこからですね。それでは最後に、お二人の今後の方向性と目標をお聞きしたいと思います。

高島社長のブログ　http://blog.zaq.ne.jp/bellowsrabo/
社長ブログ　http://mitsumoto-bellows.keikai.topblog.jp/

**小高**　私は、いつかこの衿にうちのタグをつけたいですね。魂や心意気は秘めていたほうが格好いいって思った時期もあったんですが、いまは堂々と、一所懸命やっている姿を見ていただいたほうがいいと思っています。それと当然ながら、社員、取引先、お客様も含めて、小高莫大小工業に関係する人すべてがハッピーになることを第一に考えていきたいですね。それが叶えられる人間でいるためにも常に難しいこと、新しいことに挑戦する姿勢を貫いていこうと思います。

**高嶋**　ベローズといえば三元と、業界内だけでなく、一般の方に知ってもらえて、ずっとものを作り続けられる会社にしていきたいですね。苦労をかけた社員にそれなりの給料が出せるようになってきましたし、あとはもっと利益を上げて、納税者として社会に貢献していきたい。中小企業の社会貢献はそこからだと思います。

**中村**　多品種少量生産を目指せば、お客さんとの距離は自ずと小さくなる。作り手の顔を見せることが自社のブランディングにつながります。お二人ともにご自身が矢面に立ち、広告塔にもなって成功されていることを思えば、これからの製造業のトップには自社に加え、自分自身をもブランディングしていくことが求められているといえるでしょう。◆


## 新刊のご案内

**富澤 豊**

商品の販売サイクルは非常に短くなる現代。こんな時代に最終的にペイする戦略がカスタマイズ・マーケティングである。使い勝手をユーザーに委ね、愛着を引き出すロングセラー商品づくりのヒントを、様々な事例と社会現象・社会心理をまじえて解説する。

1470円（税込）

**早わかり日本史**

**河合 敦**　「世界一受けたい授業」の人気講師が、事件とエピソードで日本史を解説。複雑な歴史の流れがすっきりわかる。

1470円（税込）

**この日本株をいま買わずしていつ買うのか**

**杉村 富生**　歴史的な安値のいまこそ仕込みたい新時代の中心テーマ、企業を厳選ピックアップ。個人投資家必読の一冊。

1470円（税込）

最寄りの書店でお買い求め下さい

日本実業出版社
www.njg.co.jp