

世界中に多くのファンをもつ刃物屋「SUWADA」

SUWADAの商品が「一生モノ」のわけ

-
- はじめに
 - 1万5千円の「SUWADA」つめ切りが売れる理由
 - 職人の技を伝える「オープンファクトリー」
 - 予約なしでいつでも誰でも見学できる。
ここに経営姿勢と覚悟が見える
 - 90年の歴史をつなぎ「一生モノ」をつくる
 - 海外への挑戦！日本の刃物を世界へ
 - 海外でもプロのナイリストに人気
 - ロゴマークは「点」と「丸」
 - 地元・三条にある「中小企業大学校」を活用
 - 同社を支える人材の鍛え方は「他流試合」
 - 職人に「能力給」を導入
 - あらたなチャレンジ
-

株式会社 **エム・イー・エル**

取締役 佐藤 康二
経済産業大臣登録 中小企業診断士

はじめに

安価な海外品に押され国内の「ものづくり」が力を失っています。手作業が高度に機械化され、職人の高齢化も進み、各地の伝統的な産業や技術の継承が危ぶまれています。そのような中、刃物づくりで有名な新潟県三条市に本社をおく諏訪田製作所の商品が国内外にファンを増やし続けています。大正15年から90年近く続く職人技に磨きをかける「手作りへのこだわり」で世界に響く「SUWADA」ブランド。その顧客創造の舞台裏を紐解きます。

1万5千円の「SUWADA」つめ切りが売れる理由

新潟県三条市は刃物や金物の加工・鍛冶業で全国的にも有名な地域。その伝統の技術でつくる「ニッパー型つめ切り」を主力製品とするのが今回ご紹介する株式会社諏訪田製作所（代表取締役 小林知行氏）です。「切る」機能に極限までこだわったこのつめ切りは、職人たちの高度な技術が凝縮され日本国内はもちろん、世界中に多くの愛用者がいることで知られています。



その価格はなんと6千円～1万5千円！ 百円ショップでも手に入るつめ切り、滅多に買う機会はありませんが、せいぜい数百円～千円くらいが普通に考える価格帯ではないでしょうか。ところがこのSUWADAのつめ切り、一度使ったら手放せない、すばらしい切れ味が評判となって各地で在庫不足・入荷待ちが続いています。

高級品として自分用に購入する富裕層やモノにこだわるハイセンスな方々から火が付き、今では一般のお客様も増えています。しかし何より評価が高いのが専門家の評価。プロのネイリストや医療関係者など機能を重視する顧客層に支持されていることが品質の良さの証でしょう。

「日本にしかない、SUWADAにしかない商品を世界に向けて発信していく」と語るのは三代目となる小林知行社長。「美を創り出す道具は、それ自身も美しく、愛情が湧く本物でなければならない」との思いにこだわり、商品としての機能を探究することはもちろん、商品のデザインやパッケージ、工場のデザイン、ショールームや社員のユニフォームなどにも配慮して、総合的な価値づくり、ブランドづくりに力を入れています。

職人の技を伝える「オープンファクトリー」

平成23年には、これまでの工場をリニューアルした「オープンファクトリー」が完成しました。

「SUWADA OPEN FACTORY」と名付けられた同社の工場は洗練された黒い建物群に統一されています。初めて見た人なら、美術館と見間違ふようなスタイリッシュな外観です。

この黒い建物にも、同社を表現する思いが詰まっています。炭も黒、鉄も黒、職人は火の色で温度を測るためにその背景は黒でなくてはならない。「黒はもともと鍛冶屋のシンボルカラー」との思いでデザインを決めました。これに合わせて社員が身につけるユニフォームもデザイナーに依頼して黒いスタイリッシュなものになりました。

この「OPEN FACTORY」は同社の営業時間内であれば、いつでもだれでも予約なしに自由に見学に訪れることができるオープンな工場、「開かれた工場」です。

同社では原材料の鍛造から商品の仕上げまで一貫してまかない、そのすべてが手作業。手作業には嘘偽りがなく、ごまかしもありません。商品を手作業で加工する現場では、職人の手を通じて職人の思いが込められる「ものづくりの瞬間」を垣間見ることができます。この試みは、「出来上がった商品」で SUWADA ブランドを評価するのはもちろんですが、そこに至るまでの工程もすべて見せることで SUWADA ブランドを評価してほしい、自分たちの思いが込められた商品とそのプロセスを評価してほしいという気持ちのあらわれです。

「工場はものを作る場所です。ものは職人の気持ちでつくられます。OPEN FACTORY は私達の心を開き、それをお見せするステージです」同社のホームページやカタログにはこう書かれています。職人はステージに上がった演者。演者のプロの仕事ぶりをみてほしい、そのための「場」を生み出したのです。



予約なしでいつでも誰でも見学できる。ここに経営姿勢と覚悟が見える

予約なしでいつでもだれでも見ることができるというのは、大手企業ならともかく、中小企業の工場ではなかなか例がありません。まさしく自信がなければできないことです。

仮に自信があっても、受け入れ態勢の問題もあるでしょうし、職人が嫌がるということもあるでしょう。開かれた場を持つことは、それだけの負担があるということです。

営業部長の大島奈津子氏は、このオープンファクトリーの開設プロジェクトの役割を担った当時、職人の反対はもちろん、営業の立場である自分自身も反対し、社長に抗議したと打ち明けてくれました。すべてを見られたくない、見せたくない、集中できない、気が散る・・・デメリットばかりが思い浮かんで反対したそうです。しかしその後、このプロジェクトについてじっくりと考え、アイデアを整理していくうちに、OPEN FACTORYの本当の意義や目的、そして絶対やるべきだという必要性を理解することができたそうです。そこまで社長の計算だったかはわかりませんが、自ら経営者の意図に気づくことができたわけです。

実際に見てもらえば職人の優れた技を感じてもらえる、どんな職人が、どんな場所で、どんな風に仕上げているのかがわかる。この工場をみて、職人の仕事をみれば、いかに気持ちを入れて一つ一つの製品が仕上げられているかをわかってもらえるというわけです。すべてを正直に見せる、それが商品の価値を伝える最高の手段だと。

私も大島部長に工場を1時間近く案内してもらいましたが、現場を見れば、1万円以上する商品が品切れになるのも確かに納得がいきます。

工場は各工程がすべてガラス張りになっており、見学者通路から職人たちの仕事ぶりをじっくりと観察できます。しかも工場の各所に設置されたカメラと見学者用に準備されたiPadの画面によって、職人の手元の作業を観察することもできるというサービスぶり。

正々堂々とオープンしている現場で、見学者は職人技と共に、この会社の経営への姿勢や責任、覚悟を感じることができるはずです。

90年の歴史をつなぎ「一生モノ」をつくる

新潟県三条市は、江戸時代から続く鍛冶の盛んな地域。冬が厳しい地域で、閑農期の副業としてはじめた和釘の鍛冶をきっかけに、鎌、鋸、包丁と種類を増やしながら刃物産業が発展してきました。

諏訪田製作所の歴史は、大正15年にニッパーの前身である釘や鉄線を切るための「喰切り」と呼ばれる商品の製造からはじまりました。それから90年近く、モノをはさんで切ることに特化して技術を深め、現在は、つめ切り、盆栽用のハサミ、キッチンツールの

製造が3本柱。手抜きのない仕事から生み出される SUWADA の商品は「一生モノ」という、これ以上ない高い評価をいただいています。

● **厳選された素材**

SUWADA の商品の材料鋼は高級カスタムナイフにも使用されているハイカーボンステンレス鋼。

● **400トンの圧力で打つ鍛造**

素材をより強くさせるために20トンの圧力でもできるところを、20倍の400トンの圧力で鍛える。

● **材料の3割だけを使う贅沢**

鍛えた材料の3割だけを使い、残りはリサイクルに回す。この贅沢な使い方も本当にいい材料だけを使う同社の強いこだわり。

● **すべての工程がハンドメイド**

部材から仕上げまでの工程はすべてハンドメイド。1つの商品でおよそ50工程、アイテム数は約100個。職人たちは、ざっと五千の工程を使い分ける。

● **使い捨てではなく愛着に応えるメンテナンス**

SUWADA の商品は「研ぎ直し」や「刃先の調整」などのメンテナンスで、国内外から多くの商品が「里帰り」してきます。料理職人の包丁が生涯磨かれて、愛用されるように、SUWADA の商品も、何度も再生し、お客様のもとの帰っていく。まさしく「一生モノ」の道具、自分だけの愛用具。

● **数多くの賞に輝く「デザイン、美しさ」**

頑丈さや切れ味という機能面だけでなく、その形状・フォルム、デザインにも強いこだわりがある同社の商品は、グッドデザイン賞をはじめとした様々な受賞歴を誇る。さらには日本産業デザイン振興会のデザイン・エクセレント・カンパニー賞を受賞するなど、商品のデザインだけでなく総合的な評価も受けている。

これだけのこだわりで丁寧につくられる商品ですが、悩みは、職人40人で月におよそ3千個を仕上げるのがやっとなこと。SUWADA の高水準の加工を担う職人が育つには時間がかかります。安易に人を増やすことはしませんから、当然ながら大量には生産できない、どうしたって高額になってしまうわけです。

つめ切り以外の2本柱も同様に各分野で高い評価を受けています。

園芸用品である盆栽用のハサミは喰切り型と呼ばれるもので、国内外のハイクラス、ハイエンドの盆栽愛好家に大変な人気があり、国内外の盆栽市場でも大きなシェアを誇っています。

キッチンツールの代表は栗の皮をむくハサミ「栗くり坊主」。この商品はテレビ等のメディアで紹介されたことをきっかけに人気に火が付き、一般のご家庭のほか、栗の産地でも加工用に数多く使用されているそうです。いずれにしても切れ味はもちろん、デザインにもこだわった機能美溢れる一品を生み出しています。

海外への挑戦！日本の刃物を世界へ

SUWADA のつめ切りは、最高の技術を持った職人の丁寧な手仕事から生まれますが生産数が限られるので高額になってしまいます。国内ではその価値を認められていたものの、いざ海外への挑戦となった時期には、価格競争力に対して不安を感じるようにも思います。

ところが「道具としての絶対的な機能をそなえている“本物”だという揺るぎない自信」をもつ小林社長に、海外進出への不安や迷いはなかったそうです。

ところが、実際の海外進出はそう単純にはいきませんでした。

はじめてドイツの見本市に出展したのに、誰にも見向きもされない。刃物の本場であるはずのドイツなのに、なぜ高い評価が得られないのかと、いろいろな人をつかまえて話をしてみたそうです。

そうするうちに意外なことがわかってきました。

「SUWADA の商品は切れ味抜群！」この機能にこだわってきたのに、欧米ではつめ切りに「切れ味」という発想がなかったのです。同社がこだわってきた「切れ味」という発想がない、そもそもそういう意識である欧米で関心をもたれるはずがなかったのです。切れ味をアピールしても、「そんなに切れるなんて怖い」「切れすぎると危ない」という反応。お国が違えば、文化が違う、日本で最高だと思っていた価値観や発想は他国では通用しない。そんなことを強烈に感じた海外での第一歩だったそうです。

それでもここであきらめず、地道に、少しずつ、丁寧に、何とか商品の本当の価値をわかしてもらおうと、海外への出展を毎年続けました。

刃物文化が違う欧米で、SUWADA の良さを認知させ、ようやく商談が出来たのはドイツへのはじめての出展から3年後だったそうです。

海外でもプロのネイリストに人気

安全であること、安価であることは重要な要素ではありますが。しかしそこでの勝負になってしまうと、人件費が安い海外の商品におされ、日本のものづくりは成り立ちません。多くの日本企業が安価な商品に対抗するために手間を省略した大量生産にふみきったり、海外生産を進めたりしましたが、同社では、商品の本質にこだわり、技術の探究にこだわり、日本のものづくりの可能性を信じて、それを守る姿勢を貫きました。

商品へのこだわりを捨てていった企業とは反対に、文化が違う、発想が違う海外のお客様に、刃物の本質や機能的な価値を理解してもらうことに注力し、海外への扉をこじ開けたのです。

海外で特に人気なのがプロのネイリストが使う「キューティクル・ニッパー」と呼ばれ

る甘皮切り。最高の切れ味を誇るため、素人には扱いにくい商品ですが、これを使ってくれるネイルサロンが増えています。

SUWADA を選ぶプロが海外で増えると海外でネイルを学んだ日本人が、日本に帰ってきてお店をはじめるときに、あらためて SUWADA を注文してくれる。こんな時間差パターンでの購入も増えているそうです。じわじわ浸透していく本物の価値。これが息の長いビジネスになっていくわけです。

ロゴマークは「点」と「丸」

海外での評価も高い SUWADA ブランドですが、同社の日本への思いを表現するものの一つが、ロゴマーク。「点」と「丸」をモチーフにしたこのデザインは「句読点」の「点」と「丸」をあらわしています。

日本語だけに存在する句読点。これは日本にしかない商品の提供、諏訪田にしかない商品の提供へのこだわりに通じます。日本の職人技、地元三条の歴史と伝統に誇りを持ちながらも、それにあぐらをかくことなく、絶え間のない創造と技術の研鑽によって、常に「新たな最高品質」を生み出していく、そんな思いがロゴマークに込められているそうです。



地元・三条にある「中小企業大学校」を活用

同社は社員数40名と決して大きな会社ではありませんが、社内の人材育成にも時間と費用を惜しみません。人材への投資は未来への投資と心得て、定期的・継続的に学ぶ場をつくっています。

同社がある新潟県三条市には、中小企業向けの人材育成機関「中小企業大学校」の三条校があります。この機関は、独立行政法人中小企業基盤整備機構が運営し、全国で9校あります。各大学校には中小企業向けの様々なスキルアップコースが設けられています。

三条校での一番の人気コースは「経営管理者コース」。このコースは今年で20期目を迎える伝統ある講座です。実は小林社長はこの講座の三条校の第1期生、20年前の卒業生です。毎月、1週間のカリキュラムで6カ月の期間にわたって合宿研修を行うこの講座をはじめとして、様々な講座を同社の社員の方々が受講しています。

同社を支える人材の鍛え方は「他流試合」

同校には新潟県内はもちろん、近隣の富山、石川、長野県などの中小企業からたくさんの受講者が集まってきます。ふだんは社外の人と話す機会がほとんどない職人たちにとって、この学校での講座は「他社を知る、外を知る」貴重な機会になっているのです。

そしてここで出会う受講者は異業種・他業界の経営者や経営幹部です。同社の社員は、この外部研修に参加することによって、他社の経営者と意見を交わすことになります。

様々な業種・業界、多様なビジネスモデル、いろいろな価値観や考え方に触れられる場がそこにはあります。

それぞれの会社の事情を抱えて、学びに来ている受講者たちは、多種多様な問題意識を持って研修に臨んでいます。そのような環境のなかで他社の実態をつぶさに知り、あるいは自社の紹介や説明をすることで、他社から自社に注がれる視線を、直接知ることになるのです。自社のことだけ、職人の世界だけ、刃物のことだけを考えてきた社員に対し、経営的な感覚や、後輩指導の重要性などを理解してもらう教育機会として最適な場所といえます。自社を離れて、外から自社を分析する、外から自分を分析するというこれ以上ない体験ができるわけです。

鉄は高温で熱し、強く叩くことで鍛えられます。まさしく人も同じ。同社の社員はまさしく、他社との他流試合で己を磨くことで、職人として、社員として、成長していくわけですね。

職人に「能力給」を導入

「日本のものづくり文化を守れ、製造業の伝統を守れ」などと声高に叫んでも、実際には高価な機械を導入し、自動化・省人化はますます進み、機械がつくっているのを人間が管理しているだけという企業も少なくありません。大量生産で安価にもものをつくるためには仕方がない面があるとはいえ、このような企業ばかりでは、日本のものづくりを支える現場力や職人の技は途切れてなくなってしまいます。

同社の特徴は、機械化できる工程もあえて機械化せずに、手作業にこだわっているところ です。もちろん作業用の機械は使ってはいますが、その位置づけは人がつくる作業を機械が補助するというスタイルです。これも「機械は性能以上には良くならない、スペック以上の性能は発揮しない。しかし、人間はどんどん良くなっていく」という小林社長の思いが背景にあります。

そして、その「成長した技術、よくなった成果」をしっかりと評価するために、能力主義の給与体系になっています。

若い人でも、しっかりと技術を身につけ、いい仕事ができれば給料は高くなり、もし逆ならば、いくら社歴が長くても給料は上がりません。

年功序列で閉鎖的になりがちな職人の世界を、本物にこだわり、真剣に技術を探究し続ける技術者集団にするために、業界でも珍しい給与制度を導入したそうです。徹底して職人の手仕事にこだわる企業は国内でも、世界的にも、どんどんなくなっているというなかで、このスタイルを維持し、継承していくことは、最後まで残った企業のひとつとして果たすべき責務だと考えてのことです。

そして、この人事評価を最終的に決定するのは社長自身。小林社長は国内外を飛び回る現在でも、必ず社員全員と一対一で面接をし、一人ひとりと言葉を交わすコミュニケーションを続けています。制度だけが独り歩きするのではなく、その運用にも気を配っているのです。

同社がここまでこのスタイルを続けてこられた秘密の一つに地域性があります。

古くから刃物の街として発展してきたこの地域には、長い間そこで暮らしてきた家庭や職場という生活環境のなかで、粘り強くて、手抜きをしない、そしてよりよいものをつくるという職業的良心が強い人が多いといえます。「新潟県の三条というこの地域だからこそ」というわけです。まさしく大正からこの地で続く同社らしい見解です。

あらたなチャレンジ

同社では、社員の日常的な改善活動として、委員会活動を取り入れています。その一つである「顧客満足委員会」では同社のブランドを支える強力な財産である「SUWADA OPEN FACTORY」をこれまで以上に活用することを検討しています。

すでに多くのお客様や観光客、地域の子供たちがこの工場を訪問していますが、せっかく訪れた見学者の方々に今以上に喜んでもらえる方法はないかと模索中です。

「せっかく社長が投資してくれた OPEN FACTORY ですが、“オープンにお客様を受け入れる”というコンセプトの実現にもっと工夫出来ることがある」と語るのは顧客満足委員会に所属する製造部の袖山義一氏。顧客満足委員会が実施した社員意識調査によると、まだまだ見学者の受け入れや、オープンファクトリーの意義について関心が薄い人がいたそうです。

袖山氏は「見学にきた小学生が諏訪田製作所に入りたい！職人になりたい！と思ってくれる、見学にきた外国人観光客が、世界中で SUWADA はすごい！って言ってくれる、そんな大きなチャンスがある。私たちの対応はまだそこまでのレベルに達していない。ものづくりのこだわりを比べて努力が足りないのではないかな。まだまだチャレンジ出来ることはあるはず」と進化への可能性を思い描く。

職人仕事で生産数量を大きく伸ばせない同社にとって、オープンファクトリーを見学に

来てくださるお客様は、同社の職人技が見たい思いでわざわざ自ら足を運んでくれる貴重な方々、その人たちへの最高の受け入れ態勢を探究し、実践し続けることは、きっと社員の成長にもつながることでしょう。

自分たちの技術に圧倒的な自信を持ち、大きな評価を得ている同社が、いまなお現状に甘んじないように、お客様の視点を持つと努力しようとする、この事実がまさしくSUWADAブランドの強さにつながっています。

上越新幹線が停車する JR 燕三条駅からクルマで20分の同社のオープンファクトリー、このこだわりは一見の価値があります。新潟方面へお越しの方はぜひ一度体験してみてください。

株式会社エム・イー・エル 取締役 佐藤康二
〒103-0014 東京都中央区日本橋蛸殻町 1-30-5 いずみ日本橋ビル 1 階
TEL : 03-3662-6101 / FAX : 03-5651-3511
ksato@mel-con.co.jp
(複写・再利用等は一言ご相談ください)