

第40回講座 **脱下請け～加工業から完成品のメーカーへ～**

ランチェスター戦略コンサルタント **福永 雅文**

問合せ先：info@sengoku.biz

多くの中小企業は下請けである。あまり儲からないが、仕事が安定的にあれば成り立つ。営業をしなくても仕事がかかるからだ。ただし、売上の4分の1以上を占める顧客がいる場合や価格競争が激しい場合は、新規顧客開拓や脱下請けを模索すべきである。今回は脱下請けに成功した刺繍商品の完成品メーカーのマツブンを事例研究し、ランチェスター戦略の専門家が同社の戦略を分析することで、読者の会社への応用のポイントを提示する。

売上を7倍増させた三代目

大人になったらボクが会社に入って家族やみんなを助ける——松本照人さんが8歳のとき、自宅兼工場が火災にあった。逃げ遅れた祖母と曾祖母は亡くなった。放火だった。苦しみのどん底に見舞われた家族を元気づけようと発したこの言葉が照人さんの経営の原点である。

1939年、刺繍職人だった松本文作さん（照人さんの祖父）が独立して刺繍屋を始める。株式会社マツブンの創業である。東京の日暮里や馬喰町は繊維街である。その近くに工房を構えた。洋服屋から紹介を受けて個人が持ち込むスーツにネーム（個人名）を一つひとつ手で刺繍する仕事だ。先の大戦を乗り越え、基盤をつくった。

1960年、文作さんの息子の松本誠さん（前会長）が入社した。火災に見舞われた会社を再建して機械化して刺繍加工の大量生産に取り組んだ。アパレルブランドのワンポイントのロゴマークの刺繍である。ワニ、傘、馬などの図柄だ。ピーク時には年商1億8千万円にまで成長する。

ところが、誠さんの息子の照人さん（現社長）が入社した2000年、マツブンの売上はピー

ク時の4分の1程度の4,800万円にまで下がる。しかもその売上の4割を1社が占め、上位3社で売上の8割を占めていた。経営危機というべき状況である。照人さんは外資系の機械商社兼メーカーで営業の仕事をして10年していた。仕事も充実していたが、8歳のときの決意を貫いて入社した。まさに火中の栗を拾う覚悟である。

それから22年後の2022年度は年商3億4,000万円を毎期黒字決算をしている。先代のピーク時の2倍で入社時の7倍である。どうしてそんなことができたのか、足立区のマツブンを訪れて松本照人社長に話を伺った。

世界レベルの刺繍の技術で勝負する

前職で営業の仕事をしてきた照人さんはまず、新規開拓に取り組む。ブランドのロゴマークの刺繍の仕事はアパレルメーカーから直接頼まれるわけでは



企業ロゴ刺繍ポロシャツ ドライ素材、ボタンダウン、カラバリ各種取り揃える



ない。ポロシャツなどを製造するニッターと呼ばれる会社から発注される。そこでニッターにアプローチをした。30社ほどに訪問したが、受注どころか、見積を出すことすらできなかった。理由は二つ。第一にロゴマークの入ったファッションブランド品の需要が減っていたこと。ハイブランドからロゴマークなしのファストファッションにアパレルの主軸が移っていた。第二に製造が国内からコストの低い中国などへ移管していたこと。ニッターの国内の仕事が激減していた。

それでも諦めるわけにはいかない照人さんは翌2001年、自社のホームページを開設する。お金もないので手作りした。中小企業としては早いほうである。日本でアマゾンが始まったのが2000年。楽天がプロ野球に参入して全国区の知名度となったのが04年である。ネットの普及段階である。ニッターからの反応はやはりなかったが、一般企業からユニフォームのワッペン刺繍はできるかとの問合せが1件あった。たった1件の問い合わせに照人さんはビジネスチャンスを見出した。——アパレルブランドの刺繍がダメなら企業ブランドの刺繍に活路を見出そう。——

ただし、企業ブランドの刺繍の仕事はユニフォーム販売店の仕事である。全国各地にあるユニフォーム販売店は、地元の企業やお店や学校や病院などに制服や作業着を販売している。専門メーカーから仕入れ、名入れなどの刺繍やプリント加工をして販売している。ユニフォーム販売店と棲み分ける必要がある。照人さんは考えた。

——ユニフォーム販売店はユニフォームに刺繍をしている。ユニフォームが主で刺繍は従である。マツブンはあくまでも刺繍屋である。しかも世界的なファッションブランドの顔ともいえるロゴマークの刺繍の指定工場である。刺繍技術の強みで戦うべきだ。企業ブランドのロゴマークを世界レベルの技術で刺繍したいとのニーズに応える仕事をしよう。

たとえば、企業の展示会などでスタッフが着用するユニフォームはTシャツや法被や薄手のジャンパーなどがあるが、ブランドイメージを重視している企業ならポロシャツではないか。Tシャツや法被



株式会社マツブン
松本 照人 代表

■会社概要

会社名：株式会社マツブン

代表者：松本照人

事業内容：企業・団体向けオリジナル刺繍商品の
製造販売ほか

創業：1939年

売上高：3億4,000万円（22年度）

従業員数：18名

所在地：東京都足立区

URL：<https://www.matsubun.com>

や薄手のジャンパーには襟がない。ロゴもプリントだ。ポロシャツには襟がありTシャツよりもドレスリーである。刺繍はプリントよりも高級感も出せる。世界的ファッションブランドの指定工場としてブランドの顔のロゴを刺繍してきたマツブンが貴社の会社ロゴを刺繍したポロシャツを販売する。——

2002年、ホームページを「貴社のブランディングをロゴの刺繍入りポロシャツでお手伝いする」旨に変更。

2005年、ポロシャツの定額販売を開始する。刺繍の手間はロゴにより様ざまである。加工業である刺繍屋は見積積算し受注するのが常識である。ただ、これだと発注者にわかりにくい。そこで照人さんは99枚までは1枚1,800円、100枚から299枚までは1枚1,500円などと、ポロシャツ代、刺繍の型代、刺繍代を込みの値段で打ち出した。

この2005年はクールビズ元年である。夏場はポロシャツでもよいことが定着したことで、これまでの展示会などの企業イベント需要に加えて、ユニフォームの需要も取り込むことができた。



企業ロゴ刺繍入りノベルティ今治タオル
今治タオルブランドの下げ札と織りネームタグつきで高品質

4つあったアパレルブランドの仕事は順次終了していったが、一般企業向けが増えていき、年商は入社時の倍増の1億円前後となった2009年、照人さんは社長に就任する。

ノベルティ市場に参入

2007年、企業ロゴ刺繍入りの今治タオルの定額販売を始める。100枚以上で1枚670円など。ノベルティ(企業の宣伝物)市場への参入である。ノベルティはノベルティの専門業者が扱っている。名入れされたタオルは代表的なノベルティだ。昔からあり、マツブンも刺繍することはあった。だがタオルをはじめ、ほとんどのノベルティは価格で選ばれることが多く、マツブンには向かない市場だった。

1個単価100円くらいのノベルティのなかで670円のタオルは、はじめはなかなか売れなかった。

ところが、有名デザイナーが係わってブランディングし、ロゴの入ったタグをつけたことで2014年、今治タオルブームが起こる。日本の伝統工芸で高品質な今治タオルに自社のロゴマークを刺繍したノベルティは自社のブランディングに使えると考える企業が増えた。

多くのノベルティ業者も今治タオルに着目して仕入ようとした。だが、ブランディングを重視する今治タオルは注文があれば何でも売るわけではない。信用のおける業者、刺繍のクオリティが高い業者、今治タオルの品位が落ちない企業向けに販売したい。人気が出る前から扱ってきたので「今治タオルのノベルティといえばマツブン」といわれるようになる。年商が3億円を超えるに到る。

脱下請け戦略をランチェスターで解説

コンサルタントの筆者は次の3つのどれかに当てはまる受注業者は下請けであると定義している。

①下請け(間接的に受注している)、②最大の顧客の売上構成比が25%以上の受注業者、③価格競争が激しい受注業者。

照人さんが入社した2000年時点のマツブンは3点ともに当てはまる完全な下請けである。それが、①元請けとなった。刺繍という業務だけを請け負う加工業から、刺繍入りのポロシャツやタオルを販売する完成品メーカーとなった。②年間1,200社に販売し、最大の顧客の売上構成比は1.8%、特定顧客に依存しない自主独立した経営となった。③価格



日本製の最新機械と職人技の融合により豊かな風合いを表現



競争はないわけではないが、価格勝負ではない。なぜ、松本照人さんはそれができたのか、筆者は次の三点を指摘したい。

第一に時流をつかめたことである。インターネットの普及段階にいち早くホームページを立ち上げてネットで顧客を集客した。クールビズや今治タオルブームを追い風にした。コロナでリモートワークになれば社員の求心力を高めたいと考える企業はロゴ刺繍入りポロシャツを欲するのではないかと考えた。市場の時期に応じて自社を変化させたことが第一の成功要因である。

第二に自社の強みで戦ったことである。世界的ファッションブランドの顔のロゴマークの刺繍の指定工場という刺繍の技術が活かせる市場はどこか。それはブランディングを重視する一般企業である。一流企業はイメージを大切にす、プリントでは出せない刺繍の価値を認めてくれる。大企業は予算も豊富。自社の強みでファッションブランドから企業ブランドに市場を移した。刺繍技術による差別化はユニフォーム業界やノベルティ業界と棲み分けした。商品はポロシャツと今治タオル、顧客層は一般企業、そして販売チャネルはネット通販に集中した。

第三に直接受注に取り組んだことである。照人さんは10年間、営業の仕事をしたうえで家業を継いだ。そのとき、直接販売と間接販売の両方を経験し



マツブン HP トップページ URL : <https://www.matsubun.com>

ている。間接販売にも良い点はあるが、顧客と直接接する直販は消耗品の販売やリピートしやすいなどの利点が多い。少ない人数で直販していくにはネットで集客し、電話・メール・オンラインでやりとりする仕組みをつくる必要がある。この非対面の営業も第一の時流に適合するやり方だ。定額制をはじめ、顧客の発注者にとって便利な仕組みを次々と導入している。これら直接受注を重視する考えを筆者は接近戦と呼ぶ。

筆者の専門分野のランチェスター戦略では「弱者は差別化、集中、接近戦の相乗効果で特定の市場でナンバー1を目指す」としている。その理論がマツブンの脱下請け戦略にも当てはまる。

取材を終えて 福永 雅文

もし、三代目の入社時に既存事業の売上や利益が順調だったら松本社長は脱下請けに取り組まなかったかもしれない。事実、はじめに手をつけたのはニッターの新規開拓である。これが上手くいっていたら、いまも下請けで、特定少数の顧客に依存し、価格競争に巻き込まれたままかもしれない。

しかし、現実には経営危機だった。そのときは辛かったと思う。新分野に進出しなければ会社が潰れてしまう…「難有り」を逆から読むと「有難い」となる。そのときは辛かったが、「難」があったから脱下請けができた。いま思うと「有難い」ことだったのではないだろうか。厳しい経営環境下にあるのなら読者にも、そうしてもらいたい。



●連載の筆者の最新刊が発刊されました！

中小企業のコンサル事例でわかるランチェスター戦略

「圧倒的に勝つ経営」

福永雅文著
日本実業者出版社刊

埼玉県の中小企業の
コンサル事例も
紹介されています。

販売価格
1,870円
(税込)