

家業をITで進化させ、 先端企業に変えた 「刺繍業界の革命児」

「町の刺繍業者」として地道な下請けに徹してきた老舗が、インターネット受注による「BtoC」の商売と、キャラクタービジネスという未知の分野に踏み出した。「刺繍業界の革命児」ともいえる箕田順一社長の歩みは、中小企業が時代の荒波に抗していくやり方の、モデルケースといえる。

株式会社ミノダ

代表取締役 **箕田順一**

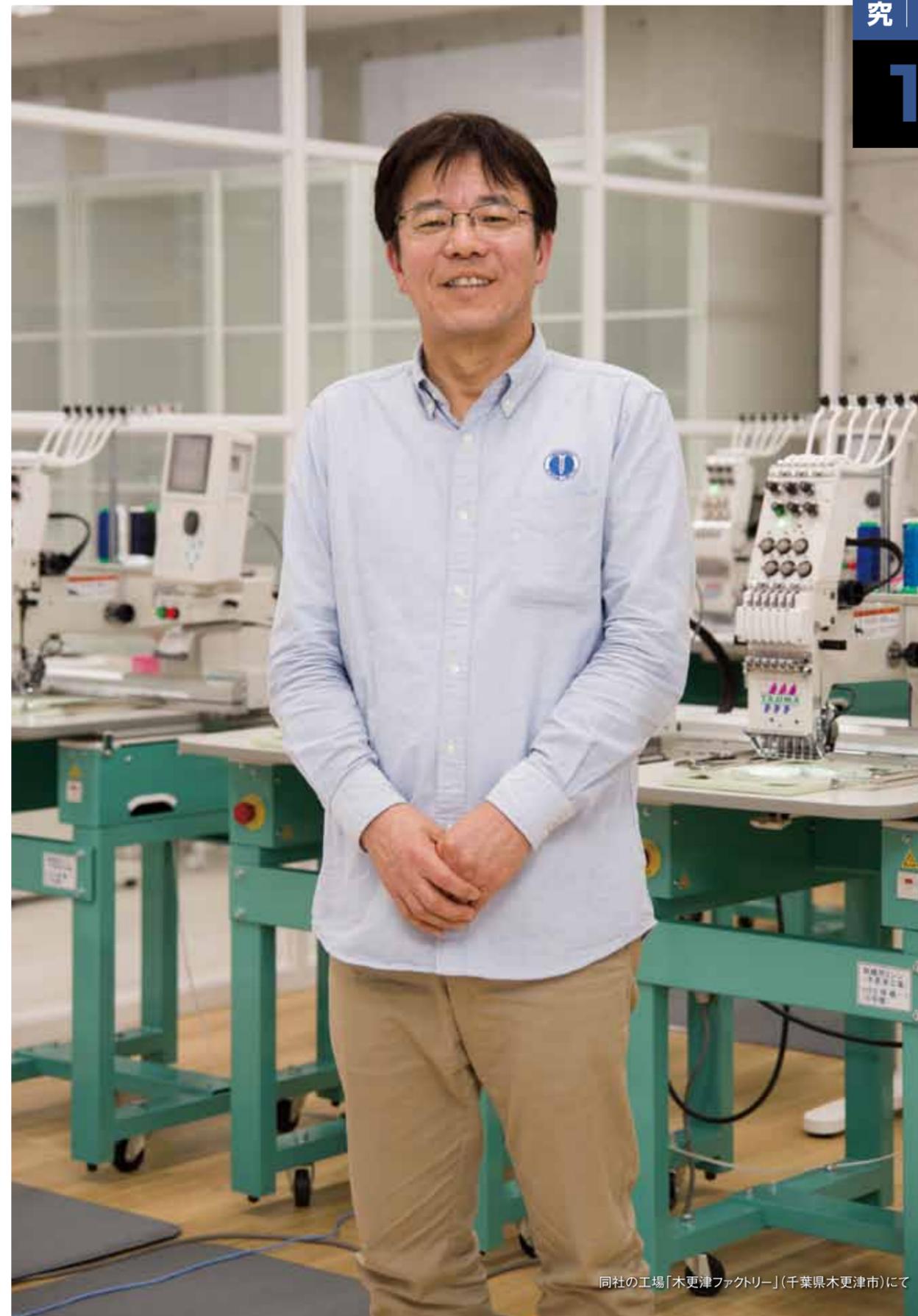
取材・文/山路正晃 撮影/小川佳之

「このままではまずい。
変わらなうといけなう」
と強く感じた

株式会社ミノダ(東京都千代田区)は、一九六四(昭和39)年に創業した刺繍業者である。半世紀を超える会社の歴史の大半を、地道な下請け商売に徹して生きてきた。だが、二〇〇四(平成16)年に箕田順一さんが三代目社長(初代が父、二代が母)に就任したところから、大きく変わっていく。改革の道のりを、箕田さん自身に振り返っていただく。

——創業時には「ミノダネーム店」という名前だったそうですね。

箕田 一ええ。背広や作業服、制服などに刺繍で名入れする仕事を主にしていました。そのような刺繍加工業者は、いまでも全国に三〇〇〇社以上あります。私が高校二年のときに父が他界し、その後は母がミシンを踏んで私たちがきょうだいを育ててくれました。母の働く姿はまさに「職人」でした。いちばん忙しい



同社の工場「木更津ファクトリー」(千葉県木更津市)にて

のが三月後半で、入学式や入社式までの半月くらいは徹夜続きで大量の注文をこなすのです。

「そのような「町の刺繍屋さん」だった御社に、箕田さんが二〇代半ばで入られてから、官公庁や大企業からの大口注文を増やしていきましたね。その理由は？」

箕田「経営の安定のために切り拓いていった分野です。実は会社に入ってから五、六年経ったころ、同業他社で大手航空会社や大手飲料メーカーの名入れ刺繍(エンブレム)を作っているのを知り、「同じ刺繍業でもこれほど社会的な仕事ができるのか」と衝撃を受けたのがきっかけでした。いまではオリンピックのナショナルチーム(日本チーム)の、選手が開会式などで着るユニフォームのエンブレムも、弊社が手がけています。

「しかし、技術力だけで刺繍業者が生き残っていくのは難しい時代なのでは？」

箕田「そうですね。一九九〇(同2)年以降、二次加工である刺繍縫製工場が人件費の安い途上国に移

りはじめ、「産業の空洞化」が始まりました。年に数千くらいずつ仕事が減る感じで、一気には進まなかったため、火急の危機ではあり

ませんでした。でも、私はそのことで「このままではまずい。変わらな」といじゃない」と強く感じたので

**「ギフトショー」出展で
思いがけず開かれた
キャラクタービジネスの道**

改革の方途を模索していた箕田さんは、あるときインターネットで、一般の主婦による手作りの刺繍アップリケ(ワッペン)販売サイトに

出会った。そこで売られていた品物は、プロの目から見てもクオリティーの高い

マ、イヌ、ネコといった動物を刺繍ワッペンにして貼り付けてあるカレンダーです。

できあがったその刺繍カレンダーを見たうちの娘が、「こういうの、ケータイに貼ったら面白いよね」と言ったんです。ちょうど、携帯電話にシールを貼ってデコる(飾り付ける)のが流行っていた時期でした。でも、

ケータイ向けのシールで刺繍を使った商品はなかったのです。お嬢さんのその一言が、ビジネスのヒントになった……。

箕田「ええ。ラメ糸を使った刺繍で、キラキラしたケータイ用シールを作りました。そのシール

も含めた自社商品を「東京インターナショナル・ギフト・ショー」(東京ビッグサイトで開催される、国内最大級の雑貨見本市)に出



展示会で大賑わいとなったミノダのブース(写真は2011年のおもちゃショー)*

ものだった。一個七〇〇〜八〇〇円の値がつけられ、販売直後に売り切れになっていた。

「個人でもネットを使ってこういう商売ができる時代なんだ」と、そのサイトに大きな衝撃を受けた箕田さんは、ミノダのオンラインショップを立ち上げた。〇六(同18)年のことである。

「同業他社に先駆けて始めたオンラインショップの反応はどうでしたか。」

箕田「はい。びっくりしました。なんと四〇〇社もの企業の方が、うちのブースにやってきてくれました。オンラインランド(東京デイズニードなどの運営企業)、ハウステンボス、東急ハンズ、ロフト、ユー・エス・ジェイ(ユニバーサル・スタジオ・ジャパンの運営企業)、サンリオ、スヌーピーなど、そうそうたる企業でした。しかも、サンリオからはその場で、「この刺繍シール、とても面白いので、ハローキティで作りますか?」と聞いていたのです。

「刺繍を使ったキャラクタービジネスのきっかけですね。」

箕田「そうですね。当時の私には「キャラクター商品を手がけたい」という発想自体がありませんでした。それから一年くらいかかって(キャラクター)ライセンスが取れたあと、サンリオの方に「どうして弊社にやらせてくれたんですか?」と聞いたところ、次のような答えが返ってきました。



女性たちが「かわいい!」と飛びついた、自社開発の刺繍シール

箕田「最初にやったのは、「ワッペンにお客様の名前を刺繍で入れて売る」という商売でした。これが、サイトを立ち上げた月にいきなり数百枚売り上げました。

そのときに思ったのは、ネットビジネスは、営業して見積書を提出、その後注文書が入って製造して納品するという従来のビジネスモデルと違って、最初から合理化できているシステムだと思いました。

「通常、刺繍の商品は手芸クラフトのカテゴリーです。ところが、御社のこの商品は裏がシールになってるので、文具のカテゴリーに入ります。文具カテゴリーに属する刺繍の商品は、これまでになかったのです」

キャラクタービジネスの世界では、「一カテゴリーの商品につき一社」にしか作らせないので、なぜなら、二社に作らせると、その二社の間で価格競争が起き、商品の質が低下するからです。弊社のシールはそれまでになかった。刺繍を使った文具だったため、ライセンスを得ることができたのです。

「一カテゴリー一社」は、競争相手がいないブルーオーシャンだといことですか。

箕田「ええ。それがキャラクタービジネスのよいところです。サンリオ社同様、文具カテゴリーの「刺繍ワッペンシール」でデイズニーやポケモンなどキャラクター商品を扱っている七社に許諾申請しました。結果的にはその七社すべてとライセン



企業のロゴや個人の名前が、またたく間に自動刺繍されていく



光が差し込む明るい工場内。刺繍ウェブシステムにつながった自動マシンが並ぶ



体操着につけるゼッケンも自社商品の一つ(写真はサンプル)



新商品やマーケティングの戦略が練られるミーティングの様子。「女性の感性は大きな戦力です」(箕田社長)*



スヌーピーやミッフィーなどのキャラクター・ワッペン

入契約を結ぶことができました。
昔ながらの手堅い仕事があるからこそ、新しい分野に大胆な挑戦ができる
 箕田一チャンスをつかむには、本業以外の新しいことにも目を向けて、どんどんチャレンジしていくことが必要です。しかし、それには手間もお金もかかります。例えば弊社の場合、展示会への出展が突破口になりました。大規模な展示会は、出展

料、当日に社員を派遣する人件費など、もろもろ含めると一回の出展で数百万円はかかります。
 「そんなお金、かけていられない」と思う企業も多いでしょうが、自社の商品で「画期的だ」と思うものがあれば、出展する価値は十分にあると思います。展示会にはそう思う企業が一堂に会して、「いい商品を探しに来ている」わけですから、その宣伝効果はすごいですよ。
 ——キャラクタービジネスという未知の分野に飛び込んでいくにあたり

て、「苦労もあったのでは？」
 箕田一そうですね。それまでに弊社がやってきた下請け仕事は、注文された分だけ作りますから、在庫を抱えるリスクがありません。それに対して、キャラクター商品はどれくらい売れるかがほとんど読めない世界ですから、在庫リスクが常にあります。実際、思ったほど売れずに数千万円の在庫を抱えてしまった時期もあります。
 ——それでも経営危機に陥らなかった理由は？

箕田一メインビジネスであるワーキングウェアやスクールユニホームなどへのネーム入れなどで年間二億円程度の売り上げがあります。そういう手堅い仕事があるからこそ、新しい分野に大胆な挑戦ができるのです。本業にまだ余力があるうちに新しい分野に打って出てよかったです、しみじみ思います。
まったく新しい商品を売り出すために考えた「イノベーション・マトリクス」

箕田さんが「刺繍業界の革命児」と呼ばれるのは、ネットを介した個人受注や、キャラクタービジネス参入の先駆となったことだけが理由ではない。ミノダはいま、刺繍業界に一つの革命を成し遂げつつあるのだ。それは、刺繍のネット受注をスムーズに行なうための「刺繍ウェブシステム」の開発である。
 ——「刺繍ウェブシステム」について教えてください。

箕田一これは、カナダの「パルスマイクロシステムズ」社(刺繍ソフトの世界的トップメーカー)、名古屋のタジマ工業(業務用刺繍機の国内最大手)両社の協力の下、自社で開発したものです。
 刺繍加工は忙しくても利益の出にくい典型的な労働集約型事業です。一つひとつ違う個人ネーム刺繍を入れる場合、マシンで縫うための刺繍データを作りますが、例えば「ワタナベ」の漢字は数種類あり、注意していてもヒューマンエラーが発生します。

さらに刺繍の加工においてもすべての作業にノウハウがあり、データベース化できなかったため合理化できませんでした。これをなんとかしたいと思って開発したのが、「刺繍ウェブシステム」なのです。
 ——どういう仕組みですか？

箕田一注文いただく個人ネームの刺繍データをソフト上で製作するのではなく、ウェブ上でお客様自身が入力するシステムです。飛行機のチケットをウェブ上で予約するような感じですね。従来できなかった刺繍の完成時シミュレーションがウェブ上のプレビュー画面で確認できま



ミノダの手がけるさまざまな商品*

ものですから、浸透させるまでが苦勞です。SNS(交流サイト)を利用して手芸の有名ブロガーにブログで紹介してもらう方法、ECサイト向けの効果的な広告の選別など、プロのコンサルタントをパートナーにして深く掘り下げ、そこに資金を集中させ販促していくことで即座に幅広く認知させていきます。

まったく新しい商品を出すために、私が参考にしたのが、玩具ブロックの「レゴ」の「イノベーション・マトリクス」です。「日経ビジネス」誌のレゴ特集で見つけたもので、そのままうちの製品に落とし込んで

情報を知っているか否か、挑戦するか否かで経営は大きく変わってくる

「刺繍ウェブシステム」の開発には、数千万円の費用がかかったか。



「日経ビジネス」のレゴ特集(2015.2.16号)を参考にして箕田社長が作成したもの*

で、私なりのイノベーションを立案しました。畑違いの分野の成功事例に学んだわけですね。箕田一はい。元々私が「B to C」の分野に乗り出したきっかけは、マイケル・デル(デル創業者)の著書『デルの革命』(日本経済新聞社刊)に衝撃を受けたことにあります。「デルのやり方を刺繍の世界にもつてくるには、どうしたらいいだろう?」と考えて工夫したのです。あのアスクルも、デルのビジネスモデルを文具業界に置き換えて成功したのです。そのように、異業種の成功事例から学ぶことはたくさんあります。成功企業は異業種から学び、薄利企業は同業者の真似をして反感を買います。

す。お客様が入力した内容は自動的に刺繍データに生成され、同時にバーコード化されます。ミシンの脇についたバーコードリーダーにそのバーコードをかざすと、注文通りの名入れ刺繍ができるという仕組みです。また、従来は私たちがお客様の注文を聞いて「加工指示書」を作っていました。が、ここでも「1198」と「1189」などの見間違いがどうしても起きていました。そのプロセスをお客様がやってくれるようになるわけです。このシステムは、もう稼働しているのですか?箕田一システム自体は完成して、うちの社内では刺繍製作に使われていますが、一般向けの販売はこれからです。実際に動き出せば、刺繍業界だけでなく、アパレルや靴メーカー

では、東京都中小企業振興公社公募の開発助成事業に申し込み、審査に受かって多額の助成金が受けられたのです。それがなかったら開発できなかったと思います。助成金は行政(経産省や中小企業庁など)が中小企業の新しい事業推進を後押しする公的な補助金ですから、挑戦しない手はないですよ。

とって大きな箔付け、つまり行政や金融機関、取引先などへの信用になります。経営は、一生懸命やっているだけではダメで、目に見える実績を残してこそ、さまざまな面で優遇されるのです。そのためには、経営者が学び続け、常にアンテナを張っていないといけないですね。

安倍政権の「アベノミクス」が始まってから、成長戦略として中小企業一万家に対して一社一〇〇〇万円のものづくり補助金を毎年出しています。弊社もその助成金ももらっていて、おかげで高価なミシンを購入することができました。この助成金を知っているか否か、挑戦するか否かで、経営も大きく変わってきます。経営者が情報弱者であるといろんな場面で損をしてしまうのです。

箕田一ええ。私は一時期まで、年数十回各種セミナーに行きましたし、各経営者の自叙伝や優れたビジネス書を濫読してきました。いまは従業員をセミナーに参加させ、「経営者」を養成するように教育しています。これだけ急速に進化し続けるデジタル時代、中小企業もIoT(モノのインターネット)化等、ITを取り入れていく企業に「何もしない企業」は負けていくと思えます。

弊社はこの三年ほど、東京商工会議所の「勇気ある経営大賞」優秀賞などの賞を次々といただいています。それが都の助成金を受けたことがきっかけになった面があります。行政の助成金を得ると、会社に

「これからの経営者のあるべき姿を考えるうえで、示唆に富むお話をありがとうございました。」

会社概要 創業1964年11月 業種 刺繍メーカー 従業員数 30名 資本金 3,000万円 本社所在地 東京都千代田区 ホームページ http://www.minoda.co.jp

やまじ・まさあき 1964年生まれ。フリーライター。雑誌・単行本など、幅広く執筆活動を展開
おがわ・よしゆき 1977年生まれ。スタジオ勤務後、高橋昇氏に師事。現在フリーのカメラマンとして活躍