



## 慶應義塾大学ビジネス・スクール

# 株式会社諏訪田製作所

## 年間 3 万人が見学に訪れるつめ切り工場

新潟県三条市に本社を構える株式会社諏訪田製作所は、代表取締役の小林知行氏の祖父が 1926 年に「喰い切り」の鍛冶屋として創業した。喰い切り（くいきり）とは「はさみ」の一種で、左右の刃をすり合わせて切る一般的なはさみではなく、刃を食い込ませて切る道具である。創業当時の諏訪田製作所は、主にクギや針金、鉄を切るためのプロが使う作業工具を問屋に卸していた。その後、戦争の時代になると、喰い切りのほかに落下傘の金具を作っていたが、終戦とともにその需要はなくなってしまった。そこで、それまでに培ってきた鍛冶屋の技で作れるものはないかと考え、喰い切りを小さくして手の平にのる小さなつめ切りを開発した。喰い切りのような強さの代わりに、薄い刃にしてカーブを付けた。刃は鋭利で、軽く握りしめただけで簡単につめが切れる。

「当社の製品でつめを切ったその切り口は、ヤスリをかける必要がないくらいに滑らかです。鋼を叩いて作る強く鋭い刃と、一寸の違いもなく左右の刃をぴったり合わせる職人の手作業が、最高の切れ味を持つつめ切りを生み出しています（小林氏）」

同社のつめ切りは世界最高品質と評価され、ネイルサロンや医療で使用されるニッパー型のつめ切りを軸に商品を展開している。同社の代名詞とも言えるニッパー型のつめ切りは、その卓越した切れ味とシンプルで美しい意匠が人気となり、一番安いものでも 6,000 円以上という高額にもかかわらず、生産が注文に追いつかない状況が続いている。

また社員の人事制度の見直し、工場環境の改善、工場見学やレストラン、ショップなどを備えたオープンファクトリーの開設など、独自のビジネスモデルに取り組んでいる。2007 年に経済産業省「元気なモノづくり中小企業 300 社」、数々の製品が（公財）日本産業デザイン振興会「中小企業庁長官賞」

---

本ケースは株式会社諏訪田製作所代表取締役 小林知行氏の協力のもとに慶應義塾大学ビジネス・スクールの磯辺剛彦がクラス討議の基礎資料として作成した。

本ケースは慶應義塾大学ビジネス・スクールが出版するものであり、複製等についての問い合わせ先は慶應義塾大学ビジネス・スクール（〒223-8526 神奈川県横浜市港北区日吉4丁目1番1号、電話 045-564-2444、e-mail: case@kbs.keio.ac.jp）。また、注文は <http://www.kbs.keio.ac.jp/> へ。慶應義塾大学ビジネス・スクールの許可を得ずに、いかなる部分の複製、検索システムへの取り込み、スプレッドシートでの利用、またいかなる方法（電子的、機械的、写真複写、録音・録画、その他種類を問わない）による伝送も、これを禁ずる。

Copyright © 磯辺剛彦（2022 年 6 月作成）

に選出されている。近年では新しい商品アイテムを加え、海外にも販売店を設けている。現在の売上高は約7億円、従業員約60名である。

### 3代目の社長に就任

5

小林氏は新潟県三条市出身、明治大学を卒業後、地元の商社を経て実家である同社に入社した。1997年に代表取締役役に就任したが、父親から会社を引き継いだときの会社は、「町工場とすら呼べない産業革命以前の家内制手工業」のようなひどい状況だった。従業員である職人の多くは、与えられた仕事をこなすだけ、いや、こなしてくれないことも日常茶飯事だった。そして驚くことに、ほとんど出社しない社員にも毎月給料を払っていた。

10

「父親が社長でその弟たちが職人でしたが、何をつくるかは叔父さんたちが場当たりに決めていて、経営という視点がありません。朝礼もなければ日報もない。20年以上掃除されていない社内は、ススや埃まみれで汚く、従業員にはまったくやる気が見えません。8時に始業のベルが鳴ってもNHKの朝ドラをみんなで見て、その後に仕事を始めるでもなく、新聞を持ち込んでトイレにこもったり、自宅に帰ったりしていました。落胆しかない毎日でした」

15

それでも職人たちの仕事は驚くほど緻密だった。「良い製品を作りたい」という気持ちが根っこにあるので、まるで自らの分身のように製品を一つひとつ丁寧に仕上げている。職人仕事というのは、同じ工程を一日に何百回も繰り返すので、粘り強くなければ務まらない。しかし彼らはひとつのことに粘り強く取り組む一方で、その他のことに気をまわすことが苦手だった。仮に掃除ができなければ、できないでそのまま。ゴミが落ちていても汚れていても気にすることはなかった。

20

### 社内改革に乗り出す

当時の諏訪田製作所は、売上高3億円に対して6億円の借金があった。社員に対しては、「1人も辞めさせないから2倍働いてくれ」とお願いした。そこで初めて就業規則を作って職能給制を導入し、経費削減といったあたりまえのことから改革を始めた。父親の時代までは、職人にスキルがあっても昇給できる人と昇給できない人がいたので、その理由を父親に質問した。

25

「1万円給与が上がった職人がいたので、父親に『なんであの方は1万円上げたのか?』と聞くと、『1年経ったから』と答えが返ってきました。『じゃあ、1年経って彼はどんなスキルが身についたのか?』と聞くと、『正確には分からないが、1年分の経験があるじゃないか』と。その人がどんなスキルが身について、どれくらい工場の売上が増えたのかを把握もしていないのに、働いた期間を根拠に昇給を決める制度をいい加減だと思ったんです。そこで、職人一人ひとりの仕事を計測して、昇給の根拠を明

30

確にしました。つまり、社員の実績や能力を数字で見えるようにしたのです」

社長に就任したとき、100%能力給という人事制度を導入して、年齢にかかわらず一定の基準を達成できたかどうかを評価して給料を決めるようにした。具体的には、120品目×50製造工程（6,000項目）について必要とされる技術力や作業量を数値化して、各々の従業員がどこまで達成できたかを客観的に判断する仕組みを取り入れた。ところがあまりにも膨大なデータになったので、コンピューターで社内専用の独自の給与決定システムを構築した。

「製造業は成果報酬が計算しやすいので職能給の制度に向いています。ところが今まで正確にカウントしていなかったため、成果を出していない人にも高い給料を支払っていました。若い人は成果給という未知の制度に対する怖さ、年配者は権利を手放したくないということで、誰も賛成してくれません。でもこのままでは不公平ということで、工程別に原価率や付加価値率を計算して、それに見合った賃金を支払うことにしました。当然給料が減る人が出ますが、評価が下がっても1年ごとに目標を与え、それを達成すれば給料を据え置くことにしました。そういったソフトランディングに6年をかけ、10年後には完全な成果給になりました」

今でこそ社員の理解も深まったが、それまで感覚的に仕事を行ってきた職人からすると、数値による客観的な評価に納得できない部分も多かった。新しい人事制度の目的は、職人自身の意識改革にあったが1人の職人も辞めることはなかった。

## 市場を創造する

同社の究極のつめ切りの愛用者は、料理人やネイリスト、医療関係者などのプロフェッショナルが多いが、小林氏が会社を継いだ頃はまったく売れていなかった。つめ切りは百円ショップでも売られているように製品差別化が難しく、「なければ困るが、高い付加価値は必要ない」という類の商品である。

まず手を付けたのは小売価格の設定だった。通常、お客様がいくらなら買うかを考え、販売価格を決める。その価格から販売コストや販売手数料などを引いて製造コストの上限を計算する。小林氏は逆の発想で価格を決めた。職人技による高品質な製品を作るには、製造工程を省略したり、機械化を取り入れたり、安価な素材に変更することはできない。そこで製造コストを変えず、流通コストに利益を上乗せする形で小売価格を決定した。こうして「マーケティングのセオリーを無視したやり方」による小売価格は7,000円だった。

「当社では、鉄を鍛えるのは機械でも、人間が一つひとつ温度を確認して、しかも材料として使うのは鍛造した鉄のうちの良い部分の3割だけです。10トンのプレスでも十分に製品として成り立ちますが、同社はより強い製品を作るために400トンの圧力をかけています。世界で1番のハイパワーでプレスを

するのは F1 のホイールを作る会社で、4 万トンのプレスを使うそうです。ホイールはつめ切りの 100 倍以上の大きさなので、単純に単位体積あたりの密度はうちの商品が日本一なんです。こんな小さいつめ切りに 400 トンものパワーをかけているのは世界中でも当社だけです」

5 とはいえ、7,000 円のつめ切りは簡単には売れない。どこの営業先でも「こんな高いもの、一体誰が買うの？」と取り合ってくれなかった。それでも営業を始めて 1 年後に、神戸の雑貨店から「1 個売れたからまた送ってきて」という連絡があった。「1 本でも売れたということは、この製品を欲しいと思った人がいるはず」と考え、ここから本格的なプロモーションを始めた。こうして同社のつめ切りは、仕事でつめを切ったりする人たちを中心に売上を伸ばしていった。プロが愛用するつめ切りは少しずつ評判が広がり、一般消費者にもその名前が知られるようになった。こうして「高級つめ切り」という新しい市場が生み出された。

10 「面白いことに、国内の同業者から『もっと高い価格の商品を出してください。そうすれば自分たちも売りやすくなります』という声を聞くようになりました。私たちが最高レベルの商品をその価値に見合った価格で販売することで、この業界を活性化させることができます」

## 刃物は感性の商品

20 諏訪田製作所だけでなく地元三条地域の産業は、職人が持っている知恵やものづくりのこだわりを大事にしていた。しかし時代の流れとともに機械化や効率化を進めたり、製造拠点を海外に移したりして手仕事を手放してしまった。

「私たちが差別化したのではなく、周りが変化したことで、逆に私たちが差別化されました。つまり今の時代になって、非効率とみられた職人の技術が大きな価値になったからです。私たちがこだわっているのは、いわゆる『味』という部分です。私たちは色んな道具を使って生活していますが、その中でも刃物のもっとも歴史が古い身近な道具です。そして当社が手がける刃物の善し悪しはその切れ味にあります。『切る』とか『切れる』というのは多くの要因が高次元でバランスされて感じるもので、単に『鋭い』や『硬い』というものではありません。もしかすると、切ったときの音であったり握り手への反発であったり、そこには数値化できない『感覚』『感性』あるいは『驚き』といった、人間が感じるものが含まれます。そしてそのような心に響くものは、人間の手によってしか実現できません。中程度、あるいはある程度高級なものは機械で加工できますが、当社が目指す最高レベルのものになると機械は人を超えることができないのです。そしてつめ切りをつくる 50 工程の中でひとつでも手を抜くと、究極にたどり着くことはできません」

## 競争優位は進化すること

小林氏は「機能的でないものは道具ではない」と言う。製品の形やデザインは、その機能によって決まる。たとえば「滑らずにきちんと掴める」「持ちやすく軽い」などの機能が自然と形になる。小林氏によると、面白そうなアイデアが浮かぶと新しいデザインを試作して、機能を追求する努力を継続している。同社のつめ切りは60年以上にわたって続けられてきた改良の結果であると同時に、これからも続く改良の通過点である。

「同業者の中には当社製品を模倣したものもありますが、そもそも、なぜこの形になったのかという本質的なことが分かっていないので、道具に備わっていない切れ味や耐久性などの機能が疎かになっており、そこが当社の製品との大きな違いになっています。加えて、当社製品はすべて手作りなので、品質やデザインを作りながら改良を重ねていて、日々進化しています。製品を一つ作るたびに社員の技術が向上しています。つまり、当社の『過去』を真似することはできても、当社の『今』を模倣することはできません」

当社のつめ切りに欠かせない手作業の技術の習得には少なくとも10年はかかる。しかも同社以外のメーカーは大量生産へとシフトしたことで、かつての手作業での製造技術は失われた。手作りというコアなものが全体として薄まるほど、同社のような濃いところにこだわる会社が強くなる。

## 新しいビジネスモデル「オープンファクトリー」

同社には年間3万人以上が見学に訪れる。人気の理由として、燕三条の伝統工芸・地場産業であること、つめ切りというとても身近で分かりやすい製品であること、そして原材料から完成までのすべての工程を見ることができることがあげられる。子どもたちは地域の産業を学び、大人たちは汎用品の差別化を考えることができる。工場は様々な情報を発信できる。「こんな田舎までわざわざ来てくれる。だったらお茶の一杯でもお出ししよう」という発想なのだそう。

2011年に開設された最初のオープンファクトリーは旧工場を改装したものだ。それまでも「工場を見学させて欲しい」という要望が多く、そこで工場内にガラス窓の付いた仕切りを設けて、作業する場所と通路を分けた。そして見学予約なしに誰もが自由に安全に見学できるようにした。工場はガラス張りになっていて、通路から職人たちの仕事をじっくり見学できる。細かい作業も多いので、備え付きのiPadを使って工場内に設置されたカメラを操作して、職人の手元や製品の仕上がり具合をつぶさに見ることもできる。

一般に工場見学は食品や飲料の工場の見学サービスが多く、それもほとんどがボトリングやパッケージ

ジグとといったオートメーション化された工程だけを公開している。諏訪田製作所のような高付加価値をもつ工場が製造過程の大部分を公開するのはとても珍しい。

「つめ切りが市場で評価されたこともあり、業務に支障をきたすくらい工場見学の依頼が増えていたんです。当時は動線もない工場ということもあり、そのたびに社員が案内をしていましたが、オープンファクトリーにすると『ご自由に見ていってください』と言えるようになりました。同時に、熱中症問題を根本的に解決するためエアコンを通常の2倍に増やしました。コストはかかりますが、工場内と見学ルートの空調を共有することで、職人にもお客様にも喜んでもらえるようになりました。また、つめ切りの製作工程をじっくり見てもらったら『決して高くない』と理解してもらえし、職人たちも見られることで意識が変わります。結果的に産業観光のスポットにもなって、地域に貢献できたのかなとも感じます」

10

見学者が通る通路の幅や照明、製品が美しく映えるスポットライトの配置、照明機器など、工場内はオシャレな空間になっている。見学者の安全を考慮して職人の作業場と通路の間はガラスで仕切ると臨場感が薄れてしまう。そこで作業場近くにウェブカメラを設置し、iPadのアプリを利用してwifiを通してカメラの画像を映し出し、職人の手元や機械をクローズアップできるようにした。もともとカメラを設置した理由は、見学者が途中で気分が悪くなったり怪我をしたり、安全のためのセキュリティが目的だった。後日談だが、このことを知ったカメラメーカーは、カメラの商品カタログに当社の使用例を載せ、アップルの幹部も見学に訪れた。

15

「社員の仕事に対する考え方が大きく変わりました。工場見学を受け入れる前は、同業者からは『製造工程を見せるなんてありえない』とか、職人からは『作業に集中できない』と反対されました。しかし、実際にやってみると年間3万人が来訪してくれるようになりました。結果として、スタイリッシュな労働環境、おいしいランチメニュー、丁寧なものづくりの現場を自由に見てもらうことで、ブランドイメージはとて向上しました」

20

また労働環境を改善したことで、若い世代、とりわけ女性の職人の希望者が増え、人材不足解消にも役立っている。結果的に、オープンファクトリーというひとつの取り組みがいくつもの課題を解決することになった。

25

「正しく行われた仕事はどんなに小さいことでも尊敬に値すると思うのです。この言葉をモットーに、心を込めて商品を作るものづくりの現場、そのものを見てもらいたいと思っています」

半ば強引に工場見学に踏み切ったが、小林氏はオープンファクトリーを始めるにあたり職人と約束をした。それは1日の仕事の流れを絶対に変えないことだった。

30

「休憩時間や就業時間後に工場を訪れていただいても、職人が作業をしていないタイミングがあります。現場を見せたい気持ちはあっても、僕たちは『見せるため』に仕事をしている訳ではありません。

お客様に見てもらふことを主体にしてしまったら、工場ではなくなってしまう。たとえば、水族館にいる魚はお客様がいるからといってお辞儀はしませんよね」

実直な普段の職人の姿ありのままを見ることができるのが、諏訪田のオープンファクトリーである。

工場の公開にあわせて職人のユニフォームを刷新した。当社では「ファクトリーコート」と呼ばれ、デザイナーに依頼したオリジナル品で、金属を削るときに出る粉塵が当たらないように少し長めの裾のデザインを採用している。また、他の多くの工場では帽子をかぶっているが、同社の職人は帽子をかぶっていない。その理由はカッコ悪いから。作業をする時の靴の指定も特に指定はないが、社長は「格好いいのを履いてね」とは伝えている。

「工場では一日に何百個も金属の加工を行うので、その作業中は自分の満足いくスタイルで気分よく仕事をしたいじゃないですか。音楽やラジオを聴きながらの作業も OK なので、ヘッドホンをして集中して作業する職人もいますよ。そして、最終工程の検品チームは、ずっとイスに座っての作業が大変です。そこで、一脚十数万円のハーマンミラーのチェアを用意することで、疲れを軽減して最高のパフォーマンスを発揮できるような環境を整えました」

## 社員を太らせる

2020年に新社屋「SUWADA OPEN FACTORY」が完成した。新しい本社は後背地の山と一体化するように設計しており、1階がオープンファクトリー、2階がショップやオフィス、社員食堂「SUWADA ショクドウ RESTAURANT CUIQUIRIT (クイキリ)」、カフェ「CAFE Smiths' (カフェ・スミス)」という構成である。社員食堂を作った理由は、仕事の内容が労働集約型の職人仕事というのが背景にある。一人前の職人になるには10年くらいの経験がかかるような世界なので、社員には長く働いてもらいたい。そこで仕事に飽きずに続けられるよう、朝起きたら会社に行くことが楽しみになるようなことを会社として何か提供できないかと考えた。

社員食堂は会社の中でも一番眺望が良い場所にあつて越後平野を一望でき、遠くには佐渡島まで見渡せる。最初は委託で食堂を運営していましたが、社員の感想は「おいしくない」。そこで調理師を直接採用しました。食堂チームは社員のために毎日知恵を絞ったり、しかも社員が食堂を利用する際のランチ代は無料にした。

「人がパフォーマンスを発揮する要素として、マズローの5段階欲求がよく使われますよね。上位の自己実現や承認欲求は前衛的な企業でよく耳にします。でも、その最下層にある土台を作っているのは生理的欲求、つまり人間の根源的な欲求なんです。そして食を満たすことは、まさにそれにあたります。環境を整える上で、そこから満たしていこうと決めました。おいしいものをたらふく食べるっ

て、シンプルに人間の本質的なところに刺さると思うんです。だからこの社員食堂兼レストランは、根源  
欲求の最底辺である生理的欲求を徹底的に満たしたら、会社・組織はどうなるか、という実験でもあり  
ます」

5 食堂チームの目標は、社員を太らせること。あえて管理栄養士は入れず、とにかく社員においしいもの  
をたらふく食べてもらえるようにした。カロリーが気になる社員は、会社内にあるジムで運動するなど、  
あくまで自己管理にした。余ったおかずは2、3人分を袋に詰めて、夕方に社員に100円で販売している。  
家事育児で忙しいスタッフからは、「夕飯のおかずを作る手間が省けてありがたい」と好評だそうだ。

10 自社で社員食堂を運営するにはコストがかかるために一般に開放している。ただし一般開放は昼休  
みが終了する12時30分から14時まで、また来客で社員分の座席が失われないように社員食堂のス  
ペースが別に確保している。メニューは日替わりで飽きることはなく、社員には食後のエスプレッソも無  
料で提供される。

15 最近では、旧社屋に保育園をつくり三条市の認可を取り付けた。社員数は60名くらいで若い社員も  
増えている。ノウハウを身につけた女性社員が出産後に辞めてしまうのは大きな損失であり、会社の敷  
地内に保育園を誘致することで、社員を失うことを防いでいる。

## これからの展開について

20 同社の製品は、つめ切り、キッチン用品、盆栽・園芸関係の3つのカテゴリーで構成され、その中  
でもつめ切りが売上げの約半分を占めている。チャネルはコロナ禍の影響もあってネット販売が中心、  
海外売上は約20%である。これからの展開について、小林氏は製品軸と市場軸の拡大を考えている。

「そもそもうちが持っている技術というのが限られており、職人の知恵や技が詰まった仕事で、少量生  
産で良いものを作っています。たとえば2019年にオリジナルのカトラリー（ステーキナイフセット）を発  
売しました。セットで約3万円します。カトラリーはプレスで大量生産できるのが一般的ですが、私たち  
25 の製品は鍛冶屋が持つ鍛造技術で一つひとつ手作りです。意識した点は塊肉のおいしい食べ方です。  
ノコギリのようなギザギザを持つ波刃だと肉を切る際に肉汁があふれ出てしまうので、包丁のような平刃  
に設計しました。肉は切れやすいが食器は傷つけないよう特殊な研磨を施し、切れ味を調節しています。  
フォークの歯の根元は5ミリほどの厚みをもたせ、先端になるにつれて細くなるため、刺した食べ物を口  
の中で外しやすくしました。柄の部分は主力商品であるニッパー型つめ切りの持ち手と同じ形状にする  
30 など、諏訪田製作所らしい特徴も採り入れています。このような商品は、ミシュランで星付きのレストラン  
や星野リゾートなどの有名ホテルや旅館からまとまった数の依頼があります」



海外展開については、同社のつめ切りの価格を考えると可処分所得が高い地域で販売していく必要がある。すでに2007年ロンドンに支店を開設している。当時の英国はEUに加盟していたのでEU域内ではどこの国で売っても付加価値税がかからないというメリットがあった。しかし英国がEUを脱退したので、英国の店舗は英語圏内の拠点として、EU域内の拠点はベルギーのブリュッセルに設けた。

小林氏は、これからの経営課題として「新しいことへのチャレンジ」を強調する。

「私たちのように人の手でものを作るビジネスモデルは、人の限界までは売上を伸ばせますが、それ以上になるとビジネスモデルを変える必要があります。おそらく私の時代は手仕事の最終世代だと思います。それでも、どんな時代になっても、人の手によるこだわりの商品を買ってくださるお客様は必ずいるはず。うちの社員が一生懸命作ったものがその日に売り切れる、それどころか数カ月もお待たせしている状態です。しかしこのやり方は近いうちに限界が来ます。これからも顧客の支持を拡大するためには、新しい商品を提供する、新しいマーケットを開拓するなど、新しいことへのチャレンジが必要です」

sample

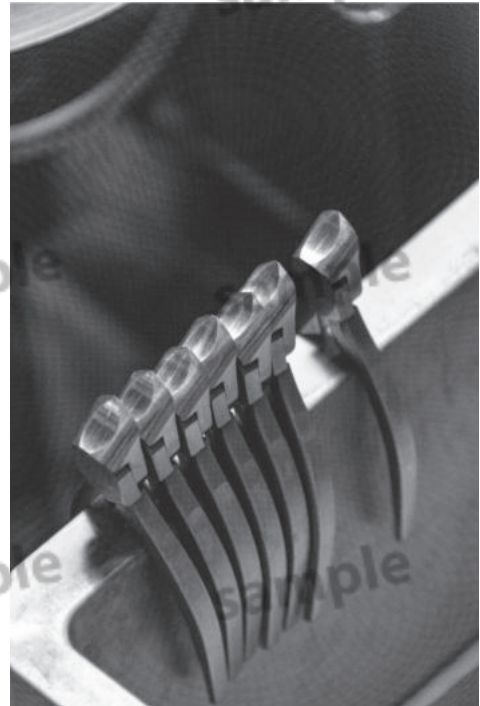
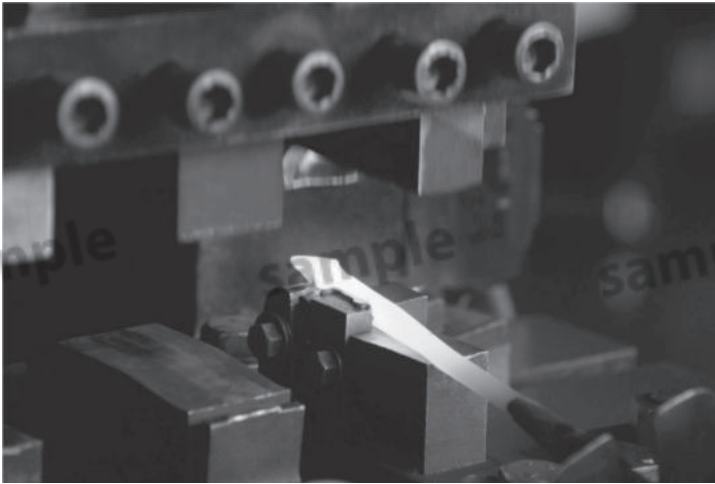
sample

sample

sample

sample

製造現場



sample

sample

sample

sample

sample

主要な商品アイテム



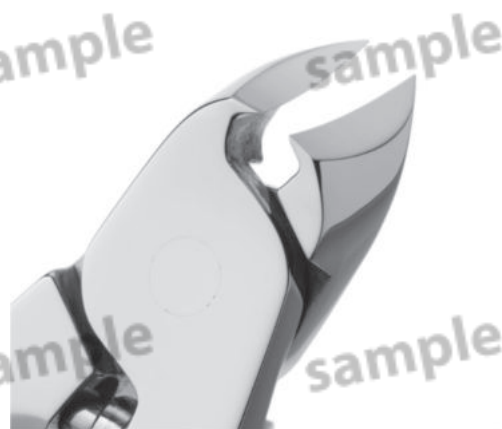
プチー



ネイルクリッパー



ペット用つめ切り



つめ切り MIRROR



つめ切り Baby



キューティクルニッパー TOKI



キッチンシザーズ



ステーキナイフセット



クラシックレイザー



剪定芽切鋏



社屋全景



社員食堂



ショップ

sample

sample

sample

sample

sample

sample

sample

sample

sample

sample

sample

sample

sample

sample

sample

sample

sample

sample

sample

sample

sample

sample

sample

sample

sample

sample

sample

sample

sample

sample

sample

sample

sample

sample

sample

---

不 許 複 製

---

慶應義塾大学ビジネス・スクール

---