

(2019年12月3日ご講演)

シャルマンの取り組み

株式会社シャルマン 取締役 常務執行役員
松宮 利裕 委員

1. はじめに

まず私どもの会社の概要である（スライド4）。昭和31年創業。売上は現在180億円である。リーマンショックの後、ライセンスブランド比率を落とし、(高付加価値市場での)ハウスブランドウエートを積極的に高めてきた。社員数は国内650名、海外拠点も入れると1,800名ほど。本社の背景に写っている山の向こうが越前海岸で会社の前は、シーズン中はまさに“蟹ロード”状態に。北陸自動車道を降りた観光バスがたくさん通る。会社を見たことがあると、社外研修のときに言われることも。

海外拠点は中国と欧米にあり。中国には工場が2つ。東莞工場と、台湾資本との50:50で厦門工場がある。欧米には販売拠点を有し、アメリカ・ニュージャージー、ミュンヘン、ロンドン、パリに。また中国での販売は上海に拠点を置く。

売上の構成は、日本とアジアで半分、欧米で半分。我々のハウスブランド、シャルマンブランドが6割、3割がライセンスブランド、残りがOEM他である。国内は93%がハウスブランドで、中国は今売上が17億円ほど、1億元を少し超えたところであるが、99.8%がハウスブランドである。中国ではライセンスブランドよりもシャルマンブランドで高価格帯に人気がある。グレーター東京で広域化。日本、中国、アジアと、日本のファッションテイストが受け入れられているという流れで、ハウスブランドウエートが高い。

もともとは眼鏡のリベット鋳をつくらっていた。当時は東京や大阪が眼鏡の産地だったが、福井の人が出稼ぎに行き、これなら福井でもできると110年ほど前に持ち込まれ、特に鯖江に業者が集中した。その後、プラスチック樹脂フレームやセルロイドフレームに入れる芯金をつくるようになり、最終的には全部の部品をつくるようになった。そして、直接小売店に販売しようということで、昭和50年にシャルマン眼鏡という販売会社を設けた(シャルマンの製品はシャルマンの営業が小売店に案内、全国に直販体制を敷く)。

2. 現在地

現在は福井県の特徴のある会社とネットワークを組んで医療機器も製造している（スライド6）。地元の機械メーカーとは1号機となる医療機器製造の工作機械を開発した。今まで眼鏡の加工で使ってきた機械も活用できる。製品の大きさは、それほど変わらない。実需、

実業、本業主義に沿っているということで、社会的実需、コアニーズとして期待できる医療機器を始めた。

大阪大学と共同研究で開発したファイバーレーザー溶接加工は、髪の毛ほどの太さ、細さ、深さを調節しながら接合できる。これら特徴的な内製機械は私どもの特徴でもある。

眼鏡フレームの生産工程は 200~250 にのぼるが、私どもは材料開発から内製機械の製造も含めて完成品に至る一貫生産をしている日本で唯一の眼鏡の会社である。鯖江にはたくさん業者があり、工程ごとに分かれている。私どももすべて自前で設備投資をして内製を図るのではなく、地元の会社に発注をして提案をいただきながら、まち全体が一つの工場であるかのように産地を盛り上げていこうという取り組みをしている。

私どもは、リーマンショック以降、高付加価値眼鏡に集中している。ローエンドやボリュームゾーンにはどんどん中国からの眼鏡フレームが店頭に並び、(同質化・価格競争でコモディティ化していく市場では)競わないということで、(異質化&差別化・非価格競争での)高付加価値のプライスゾーンセグメントに集中していった。小売店に並んでいる物はすべてが売れ筋ではなくて見せ筋もある。今日の私どもの主力商品の「ラインアート」は、百貨店などの店頭でフェイスをいただいて、一つのブランドコレクションとして扱っていただいている。

これだけのフェイスをいただくと、ただ見せるだけでは絶対置いてくれない。それなりの回転が図られていないといけない。社内では一本当たりの粗利額×回転を判断指標として用いている。

高付加価値眼鏡に集中して、欧米のブランドではなく、日本メーカーブランドを扱っていただくという取り組みで、こういう店頭の状況(スライドで店頭の様子を紹介しながら)になっているということである。100本コーナー、150本コーナー、250本コーナーとさまざまなフェイス展開で販売していただいている。

同じくほぼ 100%に近いハウスブランド売上構成となっているシャルマン・チャイナという販売子会社が上海にある。中国全土一級都市の代表店にはシャルマンコーナーを作っていただいている。やはりある程度回転して売れないと置いてくれないが、お蔭様で現地では大変に好評。日本メーカーのブランドとして、しかもラグジュアリーブランドとして、こういう展開をするのは非常に珍しいと思うが、シャルマンのコーナーをつくって販売していただいている。

商品自体に技術の裏付け、ユニークネスがある。柔らかくて非常に掛け心地がいい。普通はろう付けで部品を接合するので、取れたり折れたりをはがれたりなどのクレームも聞かれる。弊社の場合はレーザーで溶融(大阪大学と共同開発)しているので壊れにくい。フリーメンテナンスをうたっているのも、非常に安心して使ってもらえる。イノベーションをデザインで伝えることができていると理解していただいているのではないかと思う。デザインだけに凝るのではなくて、そのデザインに意味がある。東北大学と一緒に開発した素材(パテ

ントは私どもが持っているが)技術を使って溶接・接合してつくられている眼鏡であって、特徴的なデザインに意味がある。そういった理解を得ていると思う。

鯖江ご出身の、北里大学教授で日本臨床眼科学会の会長をされていた先生(現在は国際医療福祉大学教授)が、チタンで眼鏡をつくっているのなら医療機器もつくれないかとおいになった。もちろん(チタンなどの難加工材に対する)技術があるのでつくれますと。カラーも体になく、体の中に置き忘れのないような青色や金色を陽極酸化で付けられますよと。これは塗装ではなく、削らないと取れない。こういう出会いのご縁を頂いたことがきっかけである。チタンでつくると糸が絡まない、さびない、軽い、指先の感触をもって処置、手術ができるなど、いろいろなメリットがあると、臨床に立つ先生からご評価をいただいている。

地元の福井大学の先生によれば、従来使っている外科医療機器はよく切れないと。福井県の武生という隣町には刃先に適した素材を加工する特殊鋼加工メーカーがある。大野には、刃入れで現代の名工に選ばれた方の会社があり、その会社がつくる美容師のハサミは40万円~60万円する。ドイツ、フランスでは、シザーズと言わず、ハサミと発音されているぐらい名品をつくる会社。その会社から刃入れの技能を伝授してもらった。よく切れる。武生の町にある二次素材加工メーカーの高硬度特殊鋼を使うと、さらに磨きがかかる。脳外科の医療機器として世界初の4つの素材を組み合わせた製品を上市した。レーザー溶接を使って、力を伝えるところ、細かく繊細に操作をしないといけないところ、適材適所、バネ性のあるベータチタン、普通のチタン、ステンレス、アンティマグネティックの磁性を抜いたステンレス、高硬度特殊鋼を組み合わせた。この製品でグッドデザイン賞金賞をいただいた。

福井県武生ご出身で虎ノ門病院の脳外科部長、副院長をされていた先生(鼻から器具を入れて脳深部の手術をするという経鼻内視鏡手術で非常にたくさん症例数をお持ちである)を地元のご縁で訪ねたら、私よりももっとすごい人がいると、デューク大学の先生を紹介いただいた。二代にわたってローマ法王から感謝の楯を贈られたという名医。デューク大学には先生の名の付いた施設もあるという。この先生のコレクションすべてを私どもでつくらせていただいた。地元の新聞にも取り上げてもらった。二度ほど私どもの会社にも来られているが、来日のたびに東京で打ち合わせをさせていただいて、開発を一緒にさせていただいている。

すると今度は、アルバート・アインシュタイン医科大学最年少教授であり、アメリカで尊敬されている日本人10人のうちの1人として、またベストドクター・イン・ニューヨークに3年連続で選ばれているという、現在東京慈恵会医科大学におられる先生から、自分が考案したシリーズ(スライド7)をどこもつくってくれないからつくれないかと来られた。3カ月ほどで試作品をつくった。眼鏡をつくる技術で鍛えられているし、また技術者がそういう難度の高いものへの挑戦を喜ぶ。特許は私どもで取得しているが、これをつくった。この先生は、NHKの「プロフェッショナル」、「闘うスーパードクター」など、よくテレビメディアにも登場している。先ほどの先生もしかりである。

最近、ウィスコンシン大学がよくテレビで紹介される先生とも一緒に開発をしている。血管外科分野では、脳梗塞や心筋梗塞の原因になる血管にたまるプラークを摘出する、もしくはカテーテル治療の際に用いる器具や、女性の下肢静脈瘤を処置する器具などをつくった。

また、行政からのご紹介も含めて現在、20の大学の医局と開発を進めている。薬は研究室で開発されるが、医療機器だけは臨床現場でしか開発できないということで、臨床に立つ先生方から大変重宝がられ、製薬会社よりも私どものほうがたくさん時間をいただける。

福井県の化学メーカーと一緒に開発したエンブラ樹脂を使った開創器もある。開胸するときに引っ張っておく器具であるが、従来のものは冷たくて重たいステンレス製で、手術処置をするときに視界を妨げて影になる。最近ハイブリッド手術というのがだんだんと全国に普及しており、1時間前、2時間前に静止画像で撮った写真を見て判断するのではなく、その場で放射線を当ててレントゲンで映しながら、また、MRI・CTを撮りながら鏡下手術でやるので、そのときにこういう従来の金属製だと視界を妨げる。見えないところで見逃しがあるとか、医療過誤の原因にもなり得るので、私どもでこういうステルスな医療器具をつくってみようということで、地元の会社と連携し製造に取り組んでいる。

それから、鯖江市が「眼育（メイク）活動」というのをやっている（スライド8）。大体学童期までに目が完成する。それまでに視力測定をしようということで、子供の視力測定に医学部の先生と一緒に取り組んでいるが、測定の際に使う子供用サイズの小さな検眼用眼鏡をつくった。重たくて冷たい検眼眼鏡を嫌がるので、子供用を開発した。ちょうど先月から売り始めたところである。

大学へ社員を派遣し、東北大学、大阪大学の修士・博士号を取る過程で新しい素材の開発や、レーザー溶接加工技術を確立した。日本ものづくり大賞、文部科学大臣賞を受賞している。全国で広域的に人的なネットワークを組むときに、大学に内地留学させるというのも非常にいい手段かと、弊社では大きな事業成果が出ているので、そのように理解している。

3. 当時の事業環境、業界、市場

社内研修で使っているが、節目節目でどういうことが業界で起きていたか年表をつくった。どういう環境に身を置いているかを理解して、欧米流に戦えばいいというものではないと。やはり手口を変えた日本流でやらないと押しつぶされてしまうぞと。人民元が2005年7月に切り上げられているが、その前に一度切り下げが行われ、中国にたくさん眼鏡工場ができた。

リーマンショックまでの勃興する中国からの眼鏡の輸入状況を見ると、プラスチックフレームとメタルが激増。世界中の、先進国の眼鏡の小売店頭は中国製であふれ返った。これ

はもうマスマーケティングでは勝てないぞと、ボリュームゾーンでは絶対勝てないということになった。

日本政策投資銀行のデータであるが、プラザ合意のとき、製造業の事業所が全国で 43 万 8,518 だった。2017 年は 19 万 1,339 である。これだけ製造業が縮んでいる。このプラザ合意後はすごい、製造業従業員者数も 1,000 万人から 757 万人と、大きく減少。福井県の資料によると、県の製造業事業所数も大幅に減っている。

4. 数々の示唆

そういう状況の中でいろいろな示唆があった。平成 10 年に当時の日本開発銀行から、『福井県における産学官連携のあり方』という提言が出された（スライド 11）。翌年、大学と地域の民間企業との連携・協力に関するアンケートでは、北陸地域の理系大学(349 人)からの回答があって、待っているよ、いつでも応じるという内容であった。日本地域開発センターからは産業集積、国際化ということで、地域産業振興や産業クラスターなどいろいろと提案を頂いた。

日本政策投資銀行から、藻谷浩介氏を紹介していただき、社内で研修をやっていただいた。スイスがお手本になるのではないかと。かつては「いい品をどんどん安く」が経済を成長させた。これは幸せな時代の成功体験で、日本の会社はもうこれではいけない、いい品物をどんどん安くやればいけるというのは変えようと、単価が大事だということを藻谷氏は私どもにレクチャー(「スイスに学べ」)していただいた。四国にはニッチトップ企業が 102 社ある。シェア世界一日本一企業。当時日本政策投資銀行がまとめられた資料をいただいた。

また、みずほ総合研究所の機関誌「Fole」(フォーレ)に、日本経済調査協議会の杉浦前専務理事(みずほ総研副理事長ご在職中)が、「強い競争力をもつ『隠れたチャンピオン』」(2014 年 1 月号)というテーマで、優良な中小企業、いわゆるミッテルシュタンドについての論稿を寄せておられる。同氏の「ドイツ経済はなぜ蘇ったか」(みずほ総合研究所「みずほインサイト」2014 年 2 月 27 日)では、ミッテルシュタンドが力強い中小企業として、ヨーロッパー、世界一のニッチトップの会社だと紹介されている(25 年前に読んだ『自由奔放のマネジメント』トム・ピーターズ著、大前研一監訳 で紹介されたミッテルシュタンドより分かりやすく説明されている)。

これらを教材として、社内の勉強会で活用させていただいた。フランスやイタリアは首都圏に GDP が集中しているが、ドイツは意外と全土に万遍なく GDP が広がっていると。これは我々には非常に励みになる。何でもかんでも東京ではない、福井でもやっていると。とはいえ、関西や京都、愛知県もそうだが、たくさん立派な会社があるので、日本はまだまだフランスやイタリアなどのように首都圏集中型にはなり得ないと思う。

もう一つ、メディカル事業を立ち上げるきっかけが、北里大学の先生にお訪ねいただいた

ことがご縁の始まりだったと申し上げたが、日本は医療機器の輸入比率が非常に高い（スライド 12）。ところが、行政サイドからのお話では、部品はほとんど日本でつくっていると。完成品にして付加価値を取って日本が輸入しているのだということを盛んに言われる。そこで、完成品を日本でつくって高付加価値商品として輸出できる可能性を高めたいと、高める企業に協力したいという動きがあったので、積極的に事業展開している。日本政策投資銀行の当時の資料によると、シリコンバレーにメディカルの新興企業が非常に多い。全体観としてはトップ 30 に入っている日本の会社は、（この調査時点では）テルモ、オリンパス、東芝の 3 社しかなく、半分が米国企業だった。ただ、従業員規模別では 9 人以下が 53%である。その規模でもメディカルをやっているのだから、我々中堅中小企業でも十分やっていけるのではないかと。

医療機器別の市場シェアでは、ステントなどは 91%がアメリカだが、愛知県にはガードワイヤーで世界のメジャープレーヤーになっている会社がある。これからどんどん日本の医療機器関係の会社から世界に輸出されていくのではないかという気がする。

5. 今後に向けて

今後に向けてであるが、製造業がどんどん減っていく中で、国の「日本の『稼ぐ力』創出研究会」などでは 2014 年から盛んに議論が行われている。現政権になってさらにであるが、地域経済を牽引する製造業を応援していこうという資料で弊社が取り上げられた。地元の化学メーカー、機械メーカーもしくは伝統工芸の会社、二次素材加工メーカー等があり、こうした多彩な会社と取り組んでいるという弊社の動きに注目していただいている。行政においては地域の中核企業支援というのがあり、ここでも弊社が取り上げられた。全国にこういう動きがこれからもっとあつてしかるべきだという国の理解の下での政策だと思うので、これを活用していきたい。行政による新産業構造ビジョンの中では、弊社、大阪・茨木の企業、京都の企業等が取り上げられている。また、地域発の医療機器開発プロジェクトの創出ということでありがたいことに、私どもの医療機器を行政からご紹介いただいている。地域未来投資促進法案が昨年国会を通った。その後、地域未来牽引企業シンポジウムが和歌山で開催され、私どもの会社(の創業者から)が事例発表をさせていただいた。

福井県の鯖江には、各工程ごとに特徴のある会社がたくさんあるので、協力メーカーや下請けとしてではなく、開発パートナーとして一緒に組んで KOL(キーオピニオンリーダー)向けのメディカル製品を開発している。また、それぞれの開発パートナーの中から私どもと同じような中核会社になっていく会社が出てくればという思いで取り組んでいる。

産地形成については、近江商人について書かれた『近江商人の系譜』(小倉栄一郎著)などでも紹介されている。ヤンマーディーゼルの内燃機製造の 80%が湖北に集中して、農村工

場や農村家庭工場群が形成されたというくだりがある。また、ワコールも滋賀、奈良、京都に有力な下請けが次々と成立したということで、こういう産地形成、クラスター形成の前例はある。私どももそういったことに倣ってできればいいなど。基本的に産学連携が中心。

先ほど申し上げた部品と部品の接合だが、通常はろう付けである。ろう材を付けて高温に熱すると物性が変わってしまう。レーザー溶接だと瞬間で接合できるので、素材の特性を生かした製品ができるということが特徴である。

もう一つ、これは非常に長くかかったのだが、東北大学と新しい素材の開発が実現した。いろいろな弾性素材があるが、私どもの素材は一番よく曲がってきちんと戻る。かつての新記憶形状合金といわれた素材はニッケルを含んで金属アレルギーの原因になる。私どもの素材はニッケルを含まず、しかも復元力も一番あるというのが特徴である。こういう産学連携の果実が現在の製品となっているが、その過程において、ものづくり日本大賞、文部科学大臣賞、科学技術振興機構の井上春成賞などを受賞している。

私は、行政などへの窓口もさせていただいている。もともとリーマンショックの翌年の1月に科学技術振興機構の東京本部に寄せてもらったことが、省庁・自治体関係、助成金関係の機関との接点を持つ始まりであった。最近ではメディカルの創業支援ということで、メディカル事業の立ち上げの手伝いもしている。科学技術振興機構は非常に私どもに対してご理解が早く、スピーディーに「Aステップ」の助成金の採択をさせていただいたという経緯がある。大変ありがたかった。

最近のまさに画期的、シャルマンにとって意義のある新しい扉を開くエポックメイキングなこととして、40ほどの病院を統括するパリ国公立病院連合に、日本企業で第1号となる直納メーカーとして、私どもの製品がレジスターされたことをご紹介したい。支払いはフランスの保健省から振り込まれる。フランスの脳外科学会の権威の先生が私どもの製品を非常に気に入られた。先生の薦めもあって、ぜひチャレンジしたらということで少し時間がかかったが、直接納入できることとなった。パリ国公立病院グループで登録されると、マルセイユやリヨンなど、各地の病院グループにも実績に応じて手続きなしで登録されるようである。

私どもには様々な技術がある。地域・地方の会社というのは産学連携を地道にやりながら(それぞれの会社の蓄積経営資源と地元の産業資源、さらには大学が有するアカデミアの知的資源を大いに活用するという条件活用理論で)自前で研究開発をやっていくのが王道ではないか。フィリップ・コトラーも『マーケティング・マネジメント』で書いている。「製造業については、現在のような競争状況下においては技術開発を行えないことはますます企業が危険に身をさらす結果になっている」「現在のような厳しい競争状況下においては新製

品開発を行わない企業は大きな危険に身をさらす」「新製品を開発できない企業は危機に弱い」などと、盛んに書いている。ここはやはり教科書に従って我々は、自前で研究開発をやっていくということで、インハウステクノロジーをどんどん高めていこうという立場である。

主要エリアの眼鏡小売市場のデータがある。例えばアメリカは3兆円、ヨーロッパは3.7兆円、中国の小売市場は9,000億円。日本の小売市場は中国製がボリュームゾーンを占めるようになって、7,200億円から4,000億円に縮小した。弊社は例えば、4万~5万円のマーケットセグメントでは62%~56.3%、ご婦人用のシェアはもっと高い。このように日本の会社というのはセグメントして、そこでポジションを取っていく作戦でいかないと、マスでいくと中国は入ってくるし、また研究開発やイノベーションに関係なく、いろいろなハイファッションブランドが入ってくる。おおらかにグロスにマスマーケティング的にドーンとつくって商品を案内すればいいのではなくて、丁寧に売っていくということが必要だと思う。

弊社がどういう経緯で今日に至ったか、これからどのように取り組むかをざっとお話しした。

結びにデザインが非常に重要であると言いたい。デザインには、イノベーションを伝える力がある、ということをシャルマンは実証した。ライセンスブランドは、さほど時間をかけずに20億~50億円の売上が望めるかもしれない。だが、契約のリニューアルリスクがあるし、ライセンス料も高い。やはり自分たちのハウスブランドをつくって、インハウステクノロジーを裏付けとして、イノベーションとマーケットをつなぐ過程において、その技術力を背景としたデザインで表現することがこれから私どもにとって(地方企業にとって)必要なテーマではないか。シャルマンの付加価値戦略を軸にした未来志向性において、最も肝となるところである。

皆さんのお手元にショップカードをお配りしている。銀座の並木通りにシャルマンショップがあるので、ぜひお越しいただければと(スライド14,15)。

地域のメーカーから高付加価値製品でブランド化にチャレンジする会社がこれからどんどん出てくるのではないかと思っている。