

「自社ブランド開発」2社+1ミーティング

「ブランドはつくって伝え、育てる」

会員経営者がオンラインで集まり、1つのテーマについて語り合うメンバーズミーティング。今回は、自社ブランドの開発に挑戦した2社の経営者と専門家に、その経緯や問題点、成功させるポイントについて語ってもらった。

(編集部)

——まずは、皆さんの自己紹介をお願いします。

■松山剛己氏（以下、松山）私は松山油脂（東京・墨田）の5代目です。当社は1908年に創業し父の代まで固形石けんメーカーとして下請けを続けてきました。現在は自社ブランドを開拓して**スキンケア商品まで作り、バラエティーショップや総合スーパー、EC（電子商取引）サイトなどで販売**しています。グループ全体で従業員が580人、売り上げは約100億円です。

■水谷真也氏（以下、水谷）ミズタニバルブ工業（岐阜県山県市）の4代目です。1951年創業で、蛇口などの**水栓金具の企画設計・製造・販売**する、日本で一番小さな水回りブランドメーカーです。システムキッチンやシステムバスのメーカーが主要顧客です。従業員は64人で半数は20代で、売り上げは約15億円です。最近では、日経トップリーダー2025年8月号に取り上げてもらいました。

■藤間秋男氏（以下、藤間）TOMAコンサルタントグループ（東京・千代田）の会長です。当グループは明治期に司法書士で創業し135年。私の代で各専門家が集結する総合コンサルティングファームへと領域を広げました。**財務会計、事業承継、人事労務、経営、ITなどワンストップで支援**しています。社員は230人で売り上げは25億円。これまでに100社以上の100年企業を取材してきました。

——自社ブランドを立ち上げた経緯を教えてください。

■松山 父から家業を廃業すると聞いたのが1992年。当時は容器と原料を支給されて石けんを作り、1個8～10

円という仕事でした。売り上げは4億円前後で利益は1%ほど。安い輸入品も入ってきていました。こういう状況で**家業に戻ることを決め**ましたから、**当初から他社依存ではなく自社ブランドで勝負**したい、と考えていました。

■水谷 30年ほど前から住宅関連企業からのOEM（相手先ブランドによる生産）需要が増え、小回りが利く当社のスピード感が顧客ニーズに合致していました。ですがやがて、水栓金具は大手水栓メーカーが標準品をたくさんそろえてカタログ販売するようになったため、当社の強みが生かせなくなりました。そこで、当社ならではのマーケットインの商品開発がしたいと考え、2022年に「AWAMIST」を開発。**AWAMISTはコロナ禍に玄関から入ってすぐに手を洗いたい**というニーズに応えた、手を近付けるだけで**ウルトラファインバブルの水が出る自動水栓手洗い器**です。

■藤間 價格決定権がないビジネスは永続しません。多くの企業を見てきましたが、従来と同じ考え方を続けている会社は衰退しています。実は下請けビジネスは楽なので、抜け出しが難しい。ですから、完全にやめるのではなく、**下請けを続けながら、自社ブランドに挑戦する「両利き」の経営を考えるのがいい**と思います。

——ブランド開拓で生じるハードルは何でしょうか。

■松山 **反対勢力**です。1つは既存の取引先です。露骨に「息子さんが市場を荒らしているので、もう発注しません」と父にクレームを伝える発注元もありました。あとは古株社員と父。新しいことへの挑戦は、これまでの父のやり方に「否」を突き付けることになります。それまで温厚だっ

オンラインミーティングに参加してくれた3人

- ①水谷真也氏
ミズタニバルブ工業 代表取締役社長
[Web](https://www.mizutani-v.co.jp/)
- ②松山剛己氏
松山油脂 代表取締役社長
[Web](https://www.matsuyama.co.jp/)
- ③藤間秋男氏
TOMAコンサルタントグループ 代表取締役会長
[Web](https://toma.co.jp/)



た父が声を荒げるようになり、闘いは3年ほど続きました。

これらのハードルを乗り越えるために、**同じ思いを共有できる若手社員を採用**し増やしていました。また、自社ブランドに取り組む前に、通販企業など新規取引先のOEMを開拓するといった**小さな成功を積み重ね**ました。

■水谷 AWAMISTを展示会に出品したのですが、「売るぞ！」という気合ばかりで、自社ブランドビジネスのノウハウがないため、名刺をもらって取引につながらないんです。また、既存顧客を担当しながら新規開拓を進めていたのも売れない原因でした。そこで、**既存顧客と新規開拓の営業チームを分け、営業ステップも明確に**したところ、そこから営業担当が全力で走れるようになりました。

■藤間 松山社長の話はまさに後継者が経験することです。抵抗勢力に負けず実績を出せたために、社員も認めざるを得なくなったのだと思います。また私もよく展示会に行きますが、**やりたいものを売っている会社が多いと感じます**。顧客が買いたい製品を売らなければなりません。名刺をもらって喜んでいる会社が多いので、水谷社長のように営業が何をすべきかを明確にしていくプロセスが重要です。

——今後、ブランド開拓に挑戦する企業へアドバイスを。

■松山 ブランドはつくって終わりではありません。小さな改善を繰り返したり、ブランドの周辺で新たなブランドを立ち上げたりしなければ**数年で飽きられてしまいます**。当社では、社員の熱意と創意が続くように、企画、コピー、デザインなど**考える仕事を100%内製化**し、部門の壁を越えて共働共創できるようにしています。

既存のビジネスモデルから抜け出すには、トップが熱量を持って強く進め、市場に出すときには、**自社で情報発信するよりユーザーに感じてもらったことを語ってもらう**かといってSNSでバズればいいかといえば、それも違う。製品の魅力をいかに伝えていくかは重要です。

■水谷 ブランド製品があることで、工務店やハウスメーカーなど新たな業種の顧客と取引ができるようになりました。加えて、新規開拓の営業に行くと既存商品も売れます。**ブランド品をきっかけに当社を知ってもらえる流れができる**ているのは想定していなかった成果です。

ものづくり企業は、いい製品を作り、見てもらえれば分かってもらえるという思いがあるため、伝えることが苦手です。製造業も、資料やツールなどを工夫し、製品の魅力を伝える力を磨いていくことが重要だと思います。

■藤間 中小企業の社員は自分の会社に誇りや喜びを持つことが大事です。世の中の役に立つ製品を開発することで、社員はやりがいを感じながら働くことができます。また社長が現状に満足し、「これでいい」と思ったらそこで終わってしまいます。経営に完成はありません。**常により良いものを追求**し続けることに、経営者の喜びと生きがいがあり、社員もお客様も、それを期待していると思います。

メンバーズミーティングに参加していただける経営者を募集しています。経営者のこんな声が聞きたいというミーティングのテーマも募集中です。テーマは、経営者に関わる硬軟あらゆる事柄からご提案ください。応募先は10ページをご参照ください。