

事例に学ぶ

# “石”と“玉”

## 他山の石と他山の玉

8



警察大学校 教授

樋口 晴彦 Higuchi Haruhiko

Profile

1984年、東京大学卒業、警察庁入庁。内閣安全保障室出向などを経て2003年より現職。MBA、博士（政策研究）。危機管理・企業不祥事研究の第一人者。最近、ベンチャー企業の経営リスクを解明した新著『ベンチャーの経営変革の障害』を白桃書房から上梓。

## 戦略の一貫性～ふらここの試み（後編）

### 自社での最終仕上げによる品質確保

前回に引き続き、雛<sup>ひな</sup>人形・五月人形の製造販売を事業とする「株式会社 雛ふらここ」の販売手法を見ていくことにしよう。同社では、雛人形という伝統商品を扱いながら、その商流（取引の流れ）はネットによる通信販売に限定している。「ふらここ」が対象としているニッチな客層は全国に点在しているため、店舗販売では拾い上げることができないからだろう。

その一方で、大抵の家庭にとって雛人形は「一生に一度の買い物」であり、現物を見ないで通信販売で購入することに抵抗を感じるのは当然である。そこで同社の原社長は、ホームページやカタログに掲載する画像に力を入れている。問い合わせをした顧客に送付するカタログには特に手間をかけ、実際の質感をできるだけ再現するために、撮影費用や上質の紙代などで1冊当たり1,000円ものコストをかけているという。

前回紹介したとおり原社長はスタートアップの際に自宅を抵当に入れて資金を捻出したが、最初の人形の仕入れにその半分を、そしてカタログ作成で残りの半分を費消してしまったという。筆者が「カタログの品質を下げ、少しでも資金を残そうとは考えなかったのですか」と尋ねると、原社長は「お客様に安心していただくために、その点は絶対に妥協できないことでした」と語った。

また、最近の消費者は企業側の宣伝に簡単に乗せられるほどウブではなく、彼らを振り向かせるには、実際の購買者による「口コミ」やSNSの発信がカギになる。逆に製品に対する苦情がSNSに掲載されたりしたら、致命的なダメージにつながりかねない。このリスクに対処するには、品質をきちんと確保して購買者の満足度を高める以外にないが、これも決して生易しいことではない。

実は、人形業界は意外に顧客からのクレームが多い。手作りゆえに製品のバラつきがあることに加え、前回紹介したよ

うに分業が進んだことで、職人が「自分の担当範囲をやってあげばよい」という縄張り意識に陥りがちなことが原因であるようだ。しかし、人形にほんのわずかな不具合があるだけでも、「一生に一度の買い物」をした顧客はがっかりしてしまう。

そこで「ふらここ」では、人形の各パーツの製作を職人に依頼する一方で、品質管理のために最終仕上げ（顔や髪の毛の手入れ、衣装の着付けやほつれの手直しなど）を社内で行っている（写真）。また、パーツの品質に何らかの問題を見つけたときには、職人側にきっちり改善要求をしている。

このように最終仕上げを自社で実施するのに相当な人件費がかかることは言うまでもないが、品質確保のためには避けて通れないと覚悟しているのだ。そのおかげで同社のクレーム率は同業他社よりもはるかに少なく、SNSでの評判も上々で、客が客を呼ぶという好循環が成立している。

以上のように「ふらここ」では、上質のカタログや最終仕上げなどによるコス

ト増をいとわずに、「顧客満足度の向上」という戦略を一貫して追求している。原社長は決して偏狭な人物ではないが、ここぞというときには梃子でも動かない頑固さを持ち合わせており、それこそが起業家の特性というものなのだろう<sup>1)</sup>。

### ベンチャーの「志」

それから特に強調しておきたいのは値段の設定である。「ふらここ」では、基本価格帯を10~13万円としており、値引きセールは一切やっていない。若夫婦の収入を勘案すると、通販ではもう少し安いほうがよいのではと考えてしまうが、前回紹介したとおり祖父母がスポンサーとなっているので、このくらいの金額まで大丈夫ということらしい。

さらに、原社長にはもともと薄利多売の発想はなかった。創業時の「志」である「人形業界の再興」を達成するには、職人に十分な工賃を支払わなければいけないからだ。

一般的に顧客が支払う人形代金のうち、職人に渡される工賃は3割以下で、しかも業界共通の経営難のためにさらに



写真 社内での最終仕上げ

減りつつある。これでは見切りをつける職人が続出するのも無理はない。しかし「ふらここ」では、売上の50%以上を職人に渡している。それによって生活が安定して将来展望が描けるようになったことで、職人が子どもに家業を承継させるケースも出てきたという。原社長の「志」は、着実に実を結びつつあるのだ。

ちなみに、「ふらここ」は見込み生産方式としており、前回紹介したとおり注文の予約が溢れていても追加生産を一切せず、毎年の販売数量を前年度の2割増にとどめ続けている。つまり、あえて成長を抑えているのだ。これは、いま流行の「飢餓マーケティング」ではない。商品の品質を確保するとともに、職人の生活を安定させるためには、発注量を確保するだけでなく、その揺れ幅をできるだけ小さくしなければいけないとの考えによるものだ。

ベンチャーには「志」が必要とされる。しかし実際のベンチャーには、「事業を大きく成長させたいという野心」と「志」を同一視しているケースが少なくないように感じる。その意味では、成長をあえて犠牲にしても「志」を追求する「ふらここ」は、まさに真のベンチャーと言えるのではないだろうか。

### 戦略と手段の区別

異色のベンチャーである「ふらここ」は、最近さまざまな雑誌や経営書で取り上げられるようになり、同社の従業員のほとんどが女性である点をとらえて、ダイバーシティの成功例としているケースが多い。関東財務局も、2018年2月に発表した「生産性向上・人材投資事例集」<sup>2)</sup>で同社を紹介し、「女性社員の活躍を推進し「女性目線」という他社との

差別化を図る」「女性が活躍できる制度整備を進めた」と賞賛した。しかし、私の目からすれば、こうした評価はいささかの外れである。

そもそも原社長は、戦略としてダイバーシティを推進したわけではない。雛人形を実際に選んでいるのが若い母親なので、そのニーズをくみ上げるには女性が適しており、また、人形の最終仕上げには女性の繊細な手先が適していたことから、結果的に女性中心の職場となっただけである。要するに、「新しい雛人形による業界の再興」という究極の目標を追求するため、原社長が立案した「顧客ニーズに沿った製品作り」と「顧客満足度向上のための品質追求」という戦略を実現する「手段」として、ダイバーシティは位置付けられるのだ。

残念ながら、現代では戦略と手段の区別が忘却され、「何が何でもダイバーシティ」となりがちなところがあるが、そのような経営がうまくいくかどうか疑問である。

この点については、最近流行の「成果主義」や「アウトソーシング」も同様であろう。本来、手段であるはずのものが戦略と混同され、いつしかそれ自体が目標と化してしまう一方で、本来の目標は見失われ、戦略は辻褄合わせに墮してしまふといったことがないように経営者は注意すべきである。

最近では、「ふらここ」の成功に倣って、「赤ちゃん顔」の小型雛人形の通信販売に着手した同業者も登場しているらしい。一般にデザインの分野では著作権や意匠権が認められにくく、やりたい放題というわけだが、原社長はあまり気にしていないようだ。これまで着実に積み上げてきたブランド力に自信があるのだ

ろう<sup>3)</sup>。むしろ原社長が危惧しているのは、いまだに業界のほとんどが眠ったままであることだ。

業界関係者の3分の1はそもそも現状への危機感がなく、残りの3分の2は危機感を持ってはいるが、どうしたらよいのか突き詰めて考えようとせず、思考停止に陥っている模様である。人形業界は小規模な家業レベルのところが多く、家と工房・店舗が一体となっていて、利益が少なくても何とか生活が続けることが可能で、いよいよとなれば店を閉じればよいと諦めているのかもしれない。しかしそれでは、経営者として、さらには伝え残すべき「伝統産業」の担い手として失格と言わざるを得ない。

従業員の仕事は汗を流すことで、経営者の仕事は頭を使うことである。そして、今回の人形業界のように長期衰退に向かっている場合、従業員がいくら汗を

流しても限界があり、経営者の叡智<sup>えいち</sup>こそが建て直しのカギとなる。経営者本人にその自信がなければ、思い切って後進に道を譲ることを考えるべきだろう。

- 1) 念のために申し上げておくと、こうしたベンチャー起業家の特性を手放しで賞賛するわけではない。筆者が最近上梓した著書「ベンチャーの経営変革の障害」（白桃書房）では、起業家の特性はベンチャー企業の成長期に不可欠な一方で、成功を収めて安定期に差し掛かる段階では、逆にワンマン経営などのマイナス面が顕在化するおそれがあると指摘している。原社長もその点を懸念して、チーム経営への移行を模索している。
- 2) <http://kantou.mof.go.jp/content/000192323.pdf>
- 3) そうした模倣業者は、「ふらここ」への対抗上、ディスカウント販売に走っているように見受けられる。しかしそれでは品質の維持が困難と考えられ、長期的に顧客満足度を確保できるかどうか（＝ブランドを確立できるかどうか）疑問である。



## 図書案内

<https://www.jisha.or.jp/order/index.php> 中災防の本

### 組織の失敗学

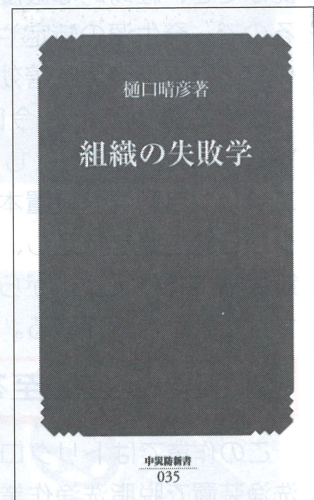
樋口晴彦 著

●新書判/288頁/1色刷 ●NO.25835

●定価 本体900円 ●ISBN 978-4-8059-1443-4 C0260

危機管理の専門家の著者が、国や企業、歴史上の失敗事例等をもとに組織のリスク管理を検証、その失敗から得られた教訓をわかりやすく解説。月刊誌『安全と健康』に連載した記事に東日本大震災の論考など大幅増補した、強い組織を作るための要諦が、ページをめくるたびに頭に入る一冊。

【目次】東日本大震災について思う（「想定外」と「予想外」の使い分け、安全と安心の違い 他）／危機管理の具体論（確認懈怠の危険性、決断すべきときに決断する 他）／現場管理の落とし穴（日常に潜むリスク 他）／組織変革の手掛かり（大器の芽を摘む組織 他）／失敗の教訓に学べ（二兎を追わず 他）／本当に強い組織とは（中小企業の生きる道 他）／リーダーの覚悟（偉大なる平凡 他）



ご注文は  
中央労働災害防止協会 出版事業部へ

〒108-0023 東京都港区芝浦3-17-12 吾妻ビル9階  
TEL 03-3452-6401(直) FAX 03-3452-2480