

「日本でいちばん
大切にしたい会社」著者
坂本光司 監修

26



注目

(株)ふらここ

代表取締役

原英洋

「誰かの犠牲のうえに成立している安さは、
長く顧客に支持されることはありません」
という坂本教授。価格以外の価値を
競争力の源泉とする「非価格競争企業」は
何を重視し、それを実現したのか——。
今回は、徹底したお客様目線の
ものづくり・情報発信により
売上げを伸ばす(株)ふらここに注目。



伝統文化を支える商人の覚悟

赤ちゃん顔の雛人形

子供のころ、女の子であれば雛人形、男の子であれば五月人形を家族と一緒に飾ってお祝いをした方は多いはずだ。それぞれ千年以上続く日本の伝統文化であるが、そもそも雛人形といえどどんな姿形を思い浮かべるだろうか。

多くの人は、大人びた細い目のうりざね顔で、十二単ひとえを着た雅な貴族のような外見をイメージするのではないか。そのような伝統的な雛人形を見慣れた人には、東京・東日本橋に本社を構える(株)ふらここが作る雛人形はとて新鮮に映るに違いない。

ふっくらとした丸顔にぱっちりとした目、パステルカラーの衣装、幼稚園の女の子の手のひらに乗るくらいのサイズ。まるで赤ちゃんがそのまま人形になったようなかわいさである。

このように伝統的な造形とは一線を画す同社の雛人形は、若い母親たちの絶大

赤ちゃん顔にぱっちり目、パステルカラーの衣装をまとう、ふらこの雛人形。
若い母親に大人気で、毎年完売となる

■ 会社概要

本社／東京都中央区東日本橋 3-9-8
代表者／原 英洋
設立／平成 20 年 (2008 年)
資本金／500 万円
売上高／3 億 9959 万円
従業員／20 名
事業内容／雛人形・五月人形を中心とする
日本人形の製造・販売

取材・文／森本哲哉
撮影／能仁広之

な支持を得ており、少子化で需要が減退している業界にあつて、毎年発売と同時に短期間で完売するため、一年待ちの予約客が発生するという人気ぶりである。

祖父は人間国宝

(株)ふらここは、社長の原英洋はらひでひろさんが平成二十年四月に、祖父が創業した実家の日本人形製造販売会社から独立して設立した。創業が江戸時代という会社が多い業界において、社歴九年の同社はとび抜けて若い会社である。二十人の従業員の大半が女性で、その中には働くママさんも多い。

ちなみに「ふらここ」とは、ブランコのことである。和歌における春の季語な

ので雛祭りに合うということ、また、どうしたら新しいイメージがお客様に伝わるだろうか、原社長が考え抜いた社名だ。その柔らかい語感はずいぶんお客様に受け入れられ、赤ちゃん顔の同社商品のオリジナル性を体現し、定着している。

実は原社長の祖父は人間国宝の人形師・原米洲べいしゅう、母もその伝統を引き継ぐ人形師である。祖父が創業したのは明治四十四年(一九一一年)というから百年以上の歴史を刻んでいる。

原社長が子供のころは祖父の人形作りのモデルだったそうだが、人形師にはならず、大学卒業後は出版社に勤務し家業からは離れていた。ところが、出版社勤務二年目に父が急逝きゅうせき。急遽、実家に戻り販売を担当することになった。

業界の常識に疑問

販売担当として日々お客様と接するうちに、原社長は業界の常識に強い疑問を抱くようになった。



お客様のために一つ一つ丁寧に仕上げている女性社員たち

た。まず、最も大切な商品作りについては、作り手と売り手が完全に分離しているため、職人は作るだけ、売り手は売るだけ。昔はそれでも問屋が両者の間に立っていたが、時代の流れで現在では問屋がほぼ姿を消し、両者の橋渡し役がいなくなってしまった。

そのため、職人はお客様のニーズが分からず旧態依然とした人形を作り続ける。一方の売り手は、年に一回の商品展示会でバイヤーが人形、屏風びようぶ、雛道具などをそれぞれ買い付けて、組み合わせで販売する。すると、パーツの組み合わせが異なるだけで、お客様から見ると、



子供の頃は祖父の人形のモデルだったという原社長。語り口はソフトだが、ものづくりと日本の伝統文化への情熱が言葉の端々から伝わってくる

■ はら・ひでひろ

昭和38年(1963年)、東京生まれ。祖父は人間国宝の人形師・原米洲氏、母は原孝洲氏。本人は人形師を継がなかったが、父の急逝により販売担当として実家に戻る。方針の違いから平成20年に独立し、雛人形・五月人形の企画・製造・販売を行う(株)ふらここを創業。徹底したお客様目線のものづくり・情報発信により、縮小する業界にあって売上げを伸ばしている。

実家の制約から離れた原社長は、やりたくてもできなかった施策を次々と実現させていく。まずは実家での販売経験から、若い母親が好むと分かった赤ちゃん顔の製造であるが、伝統にこだわる職人たちはなかなか作ってくれなかった。原社長は頭の柔らかい若手の職人たちを中心に地道に説得を続けた。いったん作る。「思ったよりかわいく出来たよ」と言ってくる職人も出てきた。「最初のハードルを越えるまでがとにかく大変だった」と原社長は述懐する。

衣装についても、すべてオリジナルデ

どのお店に行っても「どこかで見た人形ばかり」となってしまう。

原社長にとって強烈に印象に残っている出来事は、「祖父母が買ってくれたが気に入らない」と若い母親からキャンセルが入ったことである。これは、買い手の主導権が従来の祖父母から若い母親に完全に移っている証拠だった。若い母親の嗜好、つまり昔ながらのうりざね顔や現在の住宅には大き過ぎる人形セットは好まれないことを認識しない限り、雛人

形の商品としての魅力は低下するばかりという事態になっていたのである。

付加価値の低い商品になれば、必然的に値引き前提の価格競争に陥る。しかも価格は個別交渉であるため、店内で会計をしているときに正札しょうふだで買ったお客様と値引きで買ったお客様が同席してしまい、自分が値引きされていないと知ったお客様は慥然ぜぜんとして店を後にするということが何度もあったという。

商品力の低下と価格競争は、職人の収

入低下と後継者難、廃業にまでつながる。さらに、少子化・人口減少と相まって、雛祭りたんどと端午の節句という日本の伝統文化も衰退してしまう。

強い危機感を覚えた原社長は改革を試みるが、伝統があるだけに内部からの改革はなかなか思うとおりに進まなかった。そこで、二十数年勤めた実家を出て独立を決意、企画・製造・販売の一貫体制のふらここを創業したのだ。

お客様目線にこだわる



髪の毛の長さを切り揃えるなど細部に気を配ることでクレーム率がほぼゼロに。その手間をかけることでお客様満足度は格段に上がる



ザインで、目標の色合いを出すために委託先の京都の織元と協力し、完成まで一年以上の時間を費やしている。さらに、若い夫婦が好む白いナチュラルトーンの住宅の、しかも洋室に飾っても違和感がないかどうか、屏風や雛道具などの小道具の色合いについても研究に余念がない。

最終工程にもひと手間を加えている。昔であれば見逃されていたような細かい不具合もクレームになってしまう現在では、業界のクレーム率は一割に達するという。クレームを抑えるため、職人からの納品に際してはあえて八割から九割の出来にとどめてもらい、最終仕上げは同社の、主に女性社員が行っている。髪の毛の微修正などは女性社員の得意とするところだからだ。その結果、同社のクレーム率はほぼゼロになった。

職人の後継者問題のために

原社長は値引き販売が当たり前という業界の常識を打破するため、定価販売に徹底的にこだわっている。同社はカタログとインターネット販売のみで店舗販売は行っていない。もちろん値引きは一切

法政大学大学院教授
坂本光司



専門は中小企業経営論、地域経済論、福祉産業論。法政大学大学院政策創造研究科教授。同大学院静岡サテライトキャンパス長。人を大切にする経営学会会長。主な著書に『日本でいちばん大切にしたい会社』（あさ出版）など。

業界にヒントを 与えた好事例

多くの経営者は、企業の成長や衰退は、需要があるかないかという「需要の法則」によって決まると思っているようですが、私は、むしろ「供給の法則」であると思っています。それに気づいて、業界に革命的衝撃を与えたのが(株)ふらここの社長・原英洋氏であるといつてよいでしょう。彼が成し遂げたことの第一は、「製販一体」です。それまで人形業界は、製造と販売が分離していましたが、売り場を知る人が作る人であったなら、ニーズに合った商品を供給できると考えたのです。

二つ目は、売り方の変更。雛人形業界は店頭売りという形式が主でした。それを原社長はインターネット

なし。定価販売をするためには売れる商品を作り続けることが大前提であるが、創業以来増産が続いていることが、職人の世界にもよい影響をもたらしている。

原社長によれば、生産数量は減るばかりで後継者もないから「自分の代で廃業しようか」と言っていたある職人さんが、「最近、ふらこさんから発注は年々増えるし、甥がサラリーマンを辞めて修業するといって来てくれた」と嬉しそうに話してくれたという。さらに同社は、製販一体の特徴を活かし、職人への発注をできるだけ平準化し、一年間ずっと仕事ができるよう配慮している。

「一にも二にも職人さんに仕事を適正な価格で提供すること。そうすれば職人さんも意欲が湧くし、職業として成り立てば後継者も自然と出てきます」と原社長は語る。

伝統を伝えるのは商人の使命

業界の常識を打ち破る施策の数々で、非価格競争力をつけ、ここまで順調に成長してきた同社だが、その成長は原社長だけでなく、女性社員たちの貢献も大き

い。原社長は、「最近では、彼女たちが企画した商品が、社長の私が企画したもののより完売時期が早いのです」と嬉しそうに笑う。「それでいいんです。女性が買う商品は女性が作らないと……」。

成長し優秀な社員が育っている同社。原社長が将来やりたいことは何か。たくさんのアイディアがある中で、最も想いを募らせているのは、「日本の伝統文化を広め、後世に正しく伝えていくのは商人の使命であった」ということだ。

原社長によれば、雛祭りも端午の節句も行事として定着したのは江戸時代で、その文化を支えるのに当時の商人が果たした役割は大きかったという。

「ふらこは、商品だけで売れているのではなく、人形としてのモノの価値が半分、情報（伝統文化）の価値が半分だと思っています。売るための情報ではなく、文化に即した情報をお客様にお伝えしたい。それが百年続けば立派な伝統であり文化となります。それを担うのは商人の役割であり使命なのです」

どんな時でもお客様に寄り添っていけば、同社の雛人形は確実に伝統文化になっていくことだろう。

のみの販売にし、これによって、安定的な正価販売を実現しました。

三つ目は、ターゲットの変更です。これまでは、主に祖父母世代が購入して孫にプレゼントをしていましたが、最近、どれを購入するか決定権は、若いお母さん方に移ってきたのです。「これに決めたからお金を出してください」と、自分や夫の父母に依頼するといった具合です。

四つ目は、職人さんの処遇改善です。これまでの職人さんは、必要な時に必要な分だけ作っていました。が、年間を通して仕事ができるよう平準生産に組み替えたのです。何よりも、職人さんが安心して仕事に没頭できるようになりました。

五つ目は、これまでの四つにも共通することですが、伝統に対する見方の変更です。伝統というのは、保護する、守るという面が確かにありますが、時代に合わせて変化させてきたからこそ残っているのです。絶えず革新し続けることが伝統には含まれています。

伝統産業であり、今までやってきたからこれだよいという面もありますが、業界に一つのヒントを与えてくれた好事例です。

(談)