

ACROSS 速報版

2022年2月26日 第102号

『つえ屋〜つえだけ♪』がっちりマンデー アフターコロナを生き抜く小売店経営の未来



2022年2月26日（土）、「株式会社つえ屋」代表取締役の坂野寛氏を講師として、2021年度第3回経営学部校友会セミナーを立命館大学朱雀キャンパスおよびZoomのハイブリッドで行いました。【『つえ屋〜つえだけ♪』がっちりマンデー アフターコロナを生き抜く小売店経営の未来】をテーマに、大変実践的なお話をいただきました。

自己紹介

子供の頃は勉強嫌いの悪ガキでした。高校はラグビーで有名な伏見工業に進んだのですが、夜6時から翌朝6時までラーメン店で働き、月収20万円を稼いでいました。ただそのせいで、1年生を3回やることになり、学歴としては中卒です。

松村先生とのご縁で、会計学研究会の名誉会

員となっており、近いうちに大学院で経営学を学びなおしたいと思っています。

というのも、ビジネスに対する関心は20代からあって、その頃にはすでに社長をしていました。大学サークルをビジネスの足掛かりとして「クーポン券の本」を作り、2万冊で広告費と誌代で2,800万円の売り上げを上げました。

その後、趣味のサーフィンの関係でシンガポールに毎月のように通うようになりましたが、エコノミークラスからビジネスクラス、ファーストクラスへとグレードアップしていくうちに「それなら現地で暮らした方が良い」と考え、英語も十分ではなかったですが、現地に定住しました。ここで目を付けたのが当時、現地では安く売っていた蘭の花を日本に輸出するビジネスです。30歳のころには、5000万円ほどの資金を蓄えていました。

ところが、大手がこのビジネスに着手し、競争が激しくなったのと鉄工所を経営していた父親の会社の経営が危機に陥り、帰国して経営を引き継ぎました。

鴨川の床を自動化するなどの試みや阪神淡路大震災をきっかけに中山寺の信頼を得て、大きな工事を受注するなどの実績を上げたのですが、いかんせんこのビジネスは利益率が低く、多忙かつ資金繰りに追われる日々となりました。この頃は早朝から深夜まで関西一円を走り回り、月間の走行距離が4000キロに達したこともあります。

これではいけないと、介護用品の販売も手掛けるようになったのですが、売り上げは上がるもののビジネスとしてはうまくいきませんでした。そこで、最終的に杖ビジネスに到達したわけです。

杖ビジネスへの着目と展開

まず、開店にあたって立地を重視しました。立地は、求人に直結すると考えたからです。

私なりに求人のポイントは3つあると思っています。求人に応じる人の第一条件は「近いから」という人が多いです。第二の条件も多く、「仕事なら何でもいい」と考える人です。採用側の理想である第三の条件「この仕事はどうしてもしたい」という人は残念ながら、ほとんどいません。

だとしたら、人が集まりやすい中心部で事業を始めればよい人に当たる確率が高いといえます。この三条件を念頭に置きながら、杖ビジネスの特性として病院に近い方が良いと思って第二赤十字病院近くの現在の本店でビジネスを始めました。

当初は、杖だけではなく介護用品なども、元喫茶店のわずか12坪ほどの店に所狭しと商品を並べていたのですが、開店直前になって夜間に準備しているときに杖にライトが当たり、杖が光って見えました。その瞬間に「杖だけでいこう」という方針がひらめいたわけです。



もともと介護が必要な人向けの仕事をしてきたことで、お客様に接し、喜んでもらえる商売として杖を選んだわけですが、先ほど申しましたように開店準備をしていく中で、杖一本でいこうとひらめいたわけです。

こうして「つえ屋」が開店しましたが、最初からうまくいったわけではありません。何とか売り上げを伸ばそうと、ファッションブルなデザインで見た目を重視した品ぞろえにもしたわけですが、気が付くと使う人の立場ではなく、売り手の都合で商品を押し付けていました。

そのような状況の下で、私自身に大きな災難が降りかかってきました。経営難の重圧や過労から、新聞も本も読めないくらいに視力が落ち、難病指定302の「レーベル遺伝性視神経症」になり、重度の障害を抱える身になってしまったわけです。絶望と恐怖にさいなまれる中で、知人から紹介された視覚障害者のリハビリテーションセンターで衝撃の体験をすることになりました。そこで感じたのは、障がいを抱えている人がなんとたくさんいらっしゃるということでしたが、同時にそんな皆さんが必死に、しかし明るくリハビリに励んでおられる姿に接することになりました。このような方々に比べてなんと自分は人生を恨み、ふさぎ込んでいるのかと恥ずかしくなりました。

それまでは「杖は歩く道具」と思っていたのですが、障がいを抱える人にとっては「杖は足であり、目であり、光そのものなんだ」と気づかされました。そして、「不自由な方の光になりたい!」という強い思いがわき、そこから経営が一変することになりました。

まず早速、お客様にヒヤリングを開始しました。その時には膝をつき、目線を合わせて、心を込めてお話を聞くようにしました。そうすると、「自分たちの気持ちは健常者にはわからないが、この人はわかってくれる」と本音で困りごとを伝えていただけるようになりました。

「もっと使いやすく、機能的に」というお客様の声を活かした「つえ屋ならではの」の商品開発がここから始まりました。夜道でも安心して歩けるように「LED ランプで前後を照らすつえ」などのユニークな商品が生まれ、在庫が 20 万本に達するまでになりました。そしてこの大量の在庫が当社の強みそのものになったわけです。

つまり、商品の幅は広げず、杖に絞り込むことで豊富な品ぞろえを実現しました。しかもその在庫は切らさず、不足した商品は近隣の店舗から自転車で届けるなどのシステムを構築しています。これは靴の ABC マートが近隣店舗同士で商品を融通しあうやり方をさらに範囲を絞り込むことで精緻化したものです。

このように杖に絞り込み、幅のひろい品ぞろえを行い、しかも品切れを起こさないというやり方でホームセンターなどとの差別化を図っております。

天国のつえ



コロナ禍は、当社にも大きな影響を及ぼしました。全国の百貨店への出店や催事への参加が軒並み中止や延期となりました。これにより、売り上げが 20 年の前年対比では 40% の大幅ダウンとなり、21 年も後述する「天国のつえ」を除くと 35% のダウンという惨状です。もちろんこれらに対する対策として役員報酬の大幅カットに始まり、旅費交通費、消耗品、広告宣伝費、採用費などすべて見直すことで 3800 万円の経費削減を実現しました。それでも「天国のつえ」

がなければ、売り上げは 1 億円を切っていたかもしれません。

その「天国のつえ」ですが、これはわが社の「プロジェクト X」であり、ストーリー展開に基づいたマーケティングによって新たな市場を作り出したものです。「天国でも元気に歩いてほしい」という願いを込めて作り出した 100% 木製の杖であり、杖にはすべての宗派に対応する経文が書かれているとともに故人様へのメッセージが書けるようにしてあります。木製のため、納棺の際に同時に納めることが可能です。その背景には、お見送りの際に杖と一緒に納棺してほしいという希望がありながら、金属製の杖ではそれができないという問題を解決するための新製品でした。

当初は、2 年目で 2000 万円、4 年で 5000 万円の売り上げ目標としていましたが、いずれも 1 年目で達成することができました。7 年目には 1 億円を目指しています。

さらにこの商品は従来の杖が B to C であるのに対し、葬儀社をターゲットとする B to B のビジネスモデルとなっています。このため、難しい面はあるのですが、葬儀社という新たな流通チャネルの開拓を進めています。実際にこの新商品のおかげで金額ベースでは 4500 万円以上の売り上げを達成し、売上比率では 30% を超えるまでになりました。その結果、2020 年度と 2021 年度の売り上げはほぼ同じですが、経常利益は赤字から黒字への転換を実現し、経常利益 8% を達成することができました。

長期的に見ても、今後の高齢化の進展により出生数は右肩下がりになっているのに対し、死亡人口は 2025 年には 200 万人、2040 年には 300 万人に達することが見込まれていて、その意味で成長市場であるといえます。

コロナ禍とこれから

先に述べたように、コロナ禍によって、経営環境は激変しました。おそらくコロナ後も「7割経済」でアフターコロナ後は経済規模が7割までしか戻らないことを覚悟しておく必要があると思います。そのためには、過去の経営方式を見直し、あらたな時代に即応したビジネスモデルを模索してゆく必要があるといえるでしょう。この観点から少し過去を振り返ってみます。

まず、昭和の経営は、「KKDD」といわれるように「勘」「経験」「度胸」「ドンブリ（勘定）」が当たり前だとされていました。それが平成になると「4S」といわれる「シンプル」「スピード」「サイエンス」そして「スマイル」の「S」経営に代わってきたと思っています。それが令和の時代になるとどうなるのでしょうか。私は、それは「3C プラス 5C」の「C」経営だと思っています。すなわち「チャンス」「チェンジ」

「チャレンジ」を基本としてこれに「クリエイティブ」「コンビニエンス」「クール」「カオス（混沌）」「カルチャー」の要素を加えた経営が主流になるとと思っています。

これを前提にもう少し具体的に言いますと、まずマーケティングとは「戦略×戦術」であるということです。また、マーケティングはストーリーであり、気づきでもあります。それは「天国のつえ」の例が示しているといえるでしょう。たとえコロナ禍であっても「売るもの」はあまり変わりません。それよりも「何を」「どのようにして売るのか」が重要になってきます。その際には「話題性はあるのか」「ストーリーはあるのか」さらに「社会公共性はあるのか」といった点まで配慮してビジネスを進める必要があるといえるでしょう。

私は、杖は体を支えるものではなく、心を支えるものだと思っています。私のやり方を見て、「在庫は減らせ」「そんな仕事はやめとけ」と

いう方もおられますが、私は「人の裏を行けば花咲く道」があると思って、今後もビジネスを進めていきたいと思っています。



【立命館大学経営学部校友会】

〒567-8570 大阪府茨木市岩倉町 2-150

TEL:072-665-2090 FAX:072-665-2099

E-mail: info@ritsba-kouyukai.jp