

中小企業における企業継続



株式会社トキワ 代表取締役

萩原 重睦

HAGIWARA Shigemutsu

プロフィール

学歴 昭和 53 年3月 千葉商科大学 商経学部経営学科卒業
 職歴 昭和 53 年3月 常盤雨衣株式会社（現 株式会社トキワ）入社
 平成 2 年9月 株式会社トキワ 第3代 代表取締役
 平成 16 年6月 日本雨衣連合会 会長
 平成 19 年7月 常盤ビル有限会社 代表取締役
 平成 28 年2月 日本赤十字社 代議員
 現在に至る

100 年企業をめざして

本年創業 88 年を迎える弊社。人に例えれば「米寿」である。レインウェア、レイングッズ、食品加工・厨房用エプロン等の防水製品を、企画から販売まで一貫して行う会社を今日まで親子 3 世代に亘って継続してきた。



(創業店舗・昭和 16 年)

世の中の大半の方は雨の日には傘を差す。そのような中、私どもは『雨の日快適宣言』を社のスローガンに、雨が降っても傘を差すことができない人たちが雨の中でも快適に活動できるような「完全防水」のレインウェアやレイングッズ等の商品を作り出している。全て自社ブランドのオリジナル商品で、特にここ 20 年は自転車やバイクの二輪車を利用したデリバリー業者向けに特化した商品を手がけてきた。

社歴の約半分の 40 年間この仕事に携わり、3 代目

として社長を継承してから 27 年経過した私が現在最も大切にしていること、それは企業の「継続」である。何事も続けることが最も困難で、継続して初めて価値ある出来事が多い。継続よりもむしろ変化の方が美德とされることも多い今日の世情において、なぜ継続がそこまで素晴らしいことなのだろうか？

継続の素晴らしさについては 88 年間継続してきた弊社故に語れることがあり、現在 3 代目社長として会社経営をする私自身もまた、身を持って経験してきた。企業が永く継続している事実そのものが対外的に有形無形の信用に繋る。「信用」、それは一朝一夕で築くことは出来ない。しかし商取引において、信用ありきで取引をしていることは多く、信用があるということは会社経営にとって絶対的に有利な展開になることを私はこれまで数多く経験してきた。

そのようなことから、日常私が仕事面で何か問題に遭遇した時には「続ける為にはどうしたら良いか？」が全ての判断基準になっている。そして世の中の環境の変化にいかに対応できるかが、いつの時代も企業継続の鍵だと思っている。しかし急速に変化する昨今の環境下でのそれは「至難の業」で、ましてや一つの業種で継続させることは尚更である。そんな時代環境の変化の中で 88 年間継続し、更に「100 年企業」をめざす私どものこれまでの取り組みと今後の課題をこのレポートで整理してみたい。

販路の再構築

私の現会社歴40年の中で、販売先が大きく変わったことが3度あった。いや、変えなければ会社の存続そのものが不安になったからで、それまで売上の多かった取引先もいつの日からか何らかの理由で売上が落ちてくる。ここでは自社の販売活動の責任は除いて、外部環境の変化による要因を述べるが、その大きな理由は消費者が買い求める先が変わってしまったことから販路も変わってしまったことが挙げられる。これまでの販売先では売上の上昇はおろか、維持さえ出来なくなってくる。そのような理由から新たな販売先を模索しなければならなかった。

いつの時代も消費者がその商品を買いたい先に販売すること、これは販売業のセオリーである。我が国における長年続いた物品販売の商経ルートといえば、製造メーカーがまず代理店である問屋に商品を託し、その問屋が小売店に商品を卸す。そして消費者はその小売店に買いに行く。この商経ルートに陰りが見え始めたのが1980年代。世の中に量販店が急速に出店し始めたことがきっかけだった。安価商品の販売を売り物にする量販店は、問屋を通さずメーカーから直接仕入れるルートを構築、それまでの問屋や商店街に存在してきた小売店を一気に衰退させ、「問屋不要論」や「シャッター商店街」なる言葉まで生んだ。

この商経ルートの変化はいかなる業種も同じで、量販店の存在は様々な分野に大きな影響を与えた。

私どもの位置付けは製造メーカー。1990年代前半、私どもはなまじ社歴があったことから、先々代、先代と長い取引を頂戴してきたそれまでの大切な取引先（問屋）があった。その取引先の商売に多大な影響を与えるため量販店への販売を当初は躊躇していた。しかし2～3の量販店からのオファーもあり取引を始めたものの、従来の取引先とは大きく取引条件が異なり私どもの会社理念とも異なるものだった。それ以降会社の方針として量販店への販売は行わず、「直需販売」（直接消費者へ販売）をしている販売会社を徹底的に開拓することにした。

現在でもあるように、どのような業種でも量販店に対抗する販売店はいつの時代も存在し、彼らは仮にコ

ストパフォーマンスでは量販店に負けても、量販店にはないタイムリーなサービスやクオリティで勝負している。

「販売先を変える」、口で言うのは容易いが物品販売業にとっては最大の難問だ。しかしこれ無くして時代の変化の中で企業の継続はあり得ない。企業を継続させるために販売先を変えなければならない時が必ずある。物品販売業において何度か経験する「時代の流れに沿った販路の再構築」、それは企業継続の必須条件である。

求められる商品の開発

私の営業マン時代（1978年～1990年）は、物が何でも売れた時代。担当先の問屋へ自社製品のサンプルを持参してその商品説明をすれば、大なり小なり注文をいただけた。仮にそれが既に納入されている商品と類似であっても、仕入れ担当者が商品の在庫ロスを考え、商品アイテムを淘汰することなど当時はなかった。景況感から物が何でも売れた時代で、私どももその勢いで次々に新製品を上市させた。

ところが1990年直前にバブル経済がはじけ消費は低迷、「平成不況」などと言われ経済はデフレスパイラルへ。世の中は安価商品の乱立、消費者が安さを求める時代へと突入した。

このように移り変わる時代背景からも売れ筋の商品は変わる。1980年頃から続いたゴルフブームでは、どこのゴルフ場もハウスキャディ（自社で雇用しているキャディ）を増員、その福利厚生の一環として雨の日のキャディの必需品であるレインスーツをどんどん買い与えた。当時私どもの取引先にゴルフ場が使用する様々な物品を納入する会社があり、またその会社は業界で確固たる地位を築いていたこともあって、私どものキャディ用レインスーツの売上高はかなりのもので、特に関東6県での占有率は業界一だった。時は過ぎ、ゴルフ場が自社雇用していたハウスキャディは人件費節約から派遣キャディ（予約状況から外部調達）へ移行、また低料金を望むプレーヤーのセルフプレー（キャディ無し）も一気に増えたことから、その需要は衰退した。

このような例に見られるように、時代背景によっても求められる商品は大きく変化する。売れ筋の商品をこれまでと同じように生産したが、突然その販売量が減少し、デッドストック（不良在庫）となってしまった商品、同じ商品の中でも売れ筋のカラーアイテムが、流行の影響から一気に売れなくなってしまったこともある。

そのような苦い経験から、現在私どもの取り組みの一つにアンケートリサーチがある。末端消費者へ現行商品に対する不都合な点や今後私どもが新商品を上市する場合、その商品に求めることをアンケートによってリサーチする。物が売れた時代は「作り手主導」、いわゆる「プロダクトアウト」。しかし現代のように物余りの時代で、更に消費者の目が肥えている時代に最も大切なことは、消費者がその商品に何を求めているのか？を作り手である我々メーカーが熟知すること。その結果が消費者からより多くの情報を仕入れた「消費者主導型商品」の誕生に繋がる。私どもの販売システムの一環に「DM販売」がある。そのDMによる受注の際、前述のアンケートを返信いただく。当初はそのようなお願いをしても中々その返信が戻って来なかった。そこでアンケートにお答えいただいた方には様々な特典を設けるとその効果はてき面で多くの返信があった。

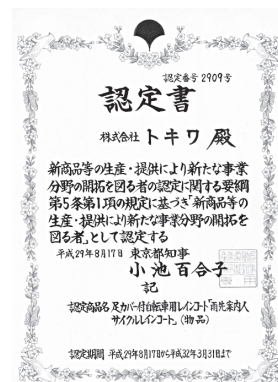
そこから誕生した私どもの商品が「雨先案内人サイクルレインコート」である。



(雨先案内人サイクルレインコート)

2015年6月1日に『改正道路交通法』が施行され、「雨の日の自転車傘差し運転」に対して正式に罰則が

下されるようになった。その改正道路交通法に先立ち2008年7月1日には雨の日の自転車傘差し運転禁止という条例が発令されたこともあり、私どもは既にアンケートによるリサーチをしていた。「自転車用レインコートについて」というタイトルで、これまで着用した製品の不都合な点、要望することをリサーチした。つまりこの「雨先案内人サイクルレインコート」は消費者の「こんなものがほしかった」の声を形にした商品であり、「マーケットイン」から誕生したものだ。この商品が2017年8月、『東京都トライアル発注認定制度』の認定商品となり、認定以後3年間に亘り東京都がこの商品のPR等を行い、販路拡大の支援をしていただけることとなった。この制度に様々な業種が数多くの申請をした2017年において、認定商品はわずか10件という狭き門だった。



(東京都トライアル発注認定制度認定書)

今回のこの商品のように、消費者の声を商品に反映させた消費者主導型商品の開発を今後も更に続けていきたいと考えている。いつの時代も景気に左右されることのない「同業他社の商品とは、差異性を持たせたオリジナルオンリーワン商品の開発や販売」こそ、物販販売業における企業継続の必須条件だと思っている。

共存共栄の理念

私どもは、「人との出会いを大切に、社の内外で関わる人たちとは常に親近感を持って接し、共存共栄の輪を広げる」を会社の基本理念に掲げている。前述の大型量販店が進出し始めた当時、そのビッグビジネス

を前に私どもの会社理念と相手方の取引条件に大きな温度差があったことから取引を止めたように、物事は一方通行でなく双方が「ウインウイン」の関係でなければ長続きはしないと信じている。私どもは継続を第一に考える会社だけに尚更である。物品販売業をしていれば、誰しも当然重んじるのは「売上」。事実「全ての源泉は売上」には違いないが、販売活動の中で利害の力関係を超越し、互いの共存共栄を望むスタンスは双方の関係をより良好に、しかも長続きさせる必須条件である。自社の目先の損得ばかり考える取引先も現実には存在するが、私どもとしてはそのような会社との関係は「スポット関係」と割り切って取引させていただいている。

会社の中での労使雇用関係も、社外での仕入先や販売先との人間関係も全て同じで、人と人のつながりが大前提だと思っている。このように「共存共栄の人間関係の構築」もまた、企業継続の必須条件だと思う。



(本社エントランスに設置された「共存共栄」オブジェ)

人 材

その労使雇用関係。中小企業が抱える大きな問題に「社員採用」、「社員育成」という一連の人材問題がある。昨今社会問題にもなっている「残業」、「有休」、「パワハラ」等々、人を雇用する上での問題は後を絶たない。大企業のみならずこれもまた、世の中の時代環境の変化と共に、働く人の上司や会社に対する意識が大きく変化したことがその理由の一つである。常に会社の生産性を上げることを第一に考える経営陣と、そこで働き自分自身の在り方を考える社員との間には大きなギャップがあることは否めない。これはどちらが正しいということではなく立場の違いによるものである。また、今日の人手不足も影響して、新卒者の応募が中々

期待できない中小・零細企業の中であって、その大半は中途採用者。それまで勤めていた会社での経験やカラーを背負って入社してくるその社員に対して、自社の方針や方向性、慣習などを再教育しなければならない。

「企業は人なり」、会社にとって有益な社員の存在はいつの時代も求められている。これからの時代の人事や労務関係の再構築の必要性を大いに感じている昨今でもある。そのような環境の変化や労働基準法の改定から、私どももこれまでの「就業規則」を改訂している最中である。これからは、私どもの会社に入社して良かったと思える「働く人に優しい企業」でなくてはならない。その一方、仕事に対してやりがいを感じ、経営陣と同じ方向を見ることが出来る社員の存在なくして企業継続はないと確信している。老舗が老舗である所以の一つに「人材」がある。

「他を益す」はCSRの原点

「他を益す」。私どもの創業者がよく口にしていた言葉だと私は先代から聞いていた。

長く続いている企業には他社にない強みがあるという。私どものそれはいったい何であろうか？自問自答した時に、その答えを出すのにさして時間は必要としなかった。それは3世代の経営者に共通していたことは、「人に楽しんでいただいたり、喜んでいただくことが好き」ということ。取引先とは時に仕事を離れプライベートでもお付き合いをする。私どもが主催するイベントにも参加してもらい楽しんでいただく。つまり取引先関係者とのコミュニケーションをととても大切にしてきた会社だ。そのような関係で結ばれた取引先とは商取引もスムーズに運ぶ。

この精神は仕事に関わる利害ある人たちに限ったことではない。このスタンスが後に私どものボランティアやチャリティ活動にも繋がったと思っている。

弊社の個々の名刺に記された「あなたのお役に…。」は利害の有無に関わらず、人のために何が出来るか？ということであり、「コンスタントな社会貢献活動」というスローガンを私どもはCSR（企業の社会的責任）のコンセプトに掲げている。特定の被災地に限定

することなく災害勃発時には日夜その救援救護活動を行う「日本赤十字社」へ活動資金の支援を20年以上続けていることも私どもからすると同じスタンスである。

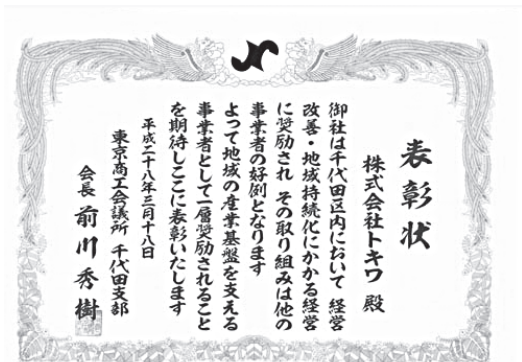
私どもの創業者がよく口にしていたという「他を益す」は、私どもに受け継がれた共存共栄理念のルーツであり、その後のCSR活動の原点にもなっている。



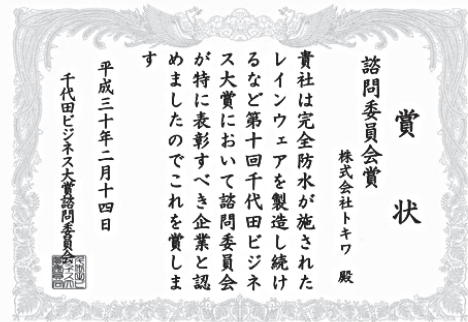
(日本赤十字社感謝状)

結びに

企業が継続していく上で確固たる信念や理念を持つことはもちろん大切だ。しかし環境の変化に適応させ、時代の流れに沿った販売戦略の構築や、労使雇用関係等の諸問題に経営者自身が日々自問自答を繰り返しながら時に前言を撤回した修正事項の実行が、とても大切だと思っている。業種問わず衰退や落伍報道を目や耳にする昨今ではあるが、平成28年3月、私どもが所属する「東京商工会議所千代田支部」より千代田区内における『経営改善優秀事例賞』を、続いて平成30年2月には「(公財) まちみらい千代田」より千代田ビジネス大賞の「諮問委員会賞」をどちらも「地域の



(経営改善優秀事例賞)



(諮問委員会賞)

産業基盤を支える事業者」として頂戴した。この賞に恥じることなく、「継続」のために尚一層の努力、精進をして参る所存である。業種を隆盛や斜陽ですみ分けして判断するのではなく、どのような業種であっても同業他社が面倒でやらないことを行い、常に同業他社との差異性を持たせることがいつの時代も生き残る企業存続の鍵だと、あるセミナーで学んだ。「ものづくり」が海外へシフトした現在、輸入で商品仕入れをする我々中小・零細の物品販売業にとって、為替レートの変動による仕入コストのリスクは企業存続の致命傷にもなる。今一度、我が日本の素晴らしい技術力を駆使した「MADE IN JAPAN」商品を作り出して、同業他社との差異性を持たせること、それが私どもの会社における次世代が現在模索していることでもある。

日常、メディアが取り上げる景気の動向や為替の差益差損に関する報道は、貿易において輸入よりも輸出の方が多く我が国に数パーセントしか存在しない大企業に関するものが多い。労働賃金報道なども含め、その度に中小企業の我々にとっては全く実感の湧かない現実と大きなギャップを感じている。我々中小企業の会社経営は、それらの報道には決して振り回されることがなく、自らの足元をしっかりと見据えて戦略を企図することが大切だと思っている。

こうして私が約40年間の実社会における経験から私自身の観点で「中小企業における企業継続」の必須条件を整理してみたが、そこには経営者自身が日々自らの人間性を高めるための精進が大前提である。更に現在の中小・零細企業が抱える最大の問題である「後継者問題」について、その対象である後継者は「ありき」としたレポートであることを付け加えておきたい。