

[連載](#) **次の100年、企業が進化する道**

1200年の老舗企業、「柔軟な発想」で新市場開拓に挑戦

企業経営 2017.2.9


 プレインゲイト(株) 代表取締役 酒井光雄
=文

PRESIDENT Online

1 2 3 次のページ >

平安時代から京都で1200年以上続く企業

創業から200年以上の歴史を持つ企業は世界に5586社（合計41カ国）が存在し、このうち半数以上の3146社は日本に集中しており（2位はドイツの837社、3位のオランダは222社、4位はフランスの196社）、日本には長寿企業が最も多く存在する。

その一方、国内で創業し5年後に生存している企業はおよそ8割（82%）、10年後は7割（70%）、15年後は6割（61%）、20年後に生存するのは5割（52%）に過ぎない（中小企業庁『2011年中小企業白書』）。創業して20年が経過すると、実に5割の企業が消滅していることになる。



自社のオリジナルエクステリアブランドの「ディーズガーデン」。

（株）傳來工房は平安時代初期に「傳來」の銘で創業したと伝えられ、1200年以上の歴史を誇る。同社は遣唐使が大陸文化と共に持ち帰った当時の先端技術「蠟型（ロウガタ）鋳造法」を駆使し、砲金（銅90%、錫10%の合金）や青銅（銅が主で錫を含む合金）を材料に大型仏具の五具足（ごぐそく）と呼ばれる香炉、燭台、花入れを鋳造し京都の名宗派の総本山に納めてきた。

鋳造職人集団として時代の変遷に適応し、第二次大戦後は銅合金からアルミ合金鋳物を中心に建築内外装意匠金属工事や美術工芸分野に事業を展開。同社の代表作としては「皇居二重橋前青銅意匠高欄」「赤坂離宮迎賓館庭園灯」「国立文楽劇場破風」、さらに「BMW本社アルミキャスト外装（ドイツ・ミュンヘン）」なども手掛けている。

全国主要都市のランドマークとなる建築物や都市空間の特注品を長年受託していたが、需要の波が大きく、安定した生産を確保するため、大手エクステリアメーカーの商品開発とOEM生産を、協力企業として受託するようになった。ところが商品開発では同社らしい個性的な企画は採用されず、繰り返される値引き要請により事業収益が悪化。OEM生産が売り上げ全体の6割ほどにまで増えていたため、同社は事業存続の危機に直面した。

当時エクステリア市場に出回っていた住宅用ポストや門扉などは、メーカーシールを剥がせばどれも違いがない、没個性の商品しか存在していなかった。またこだわりを持って設計施工する造園会社やデザイン提案型エクステリア専門店が採用するエクステリア商品も、ホームセンターで安売り販売されている商品群と大差なかった。どこにでもあり、どこでも買える製品がエクステリア市場を席捲していた時代だった。

そこで同社は、大手エクステリアメーカーと明確に差別化するため、暮らしの質とデザインにこだわりを持つ30～50代の女性たちにフォーカスし、彼女たちが求める「上質で洒落たガーデンエクステリア商品群」を商品開発テーマに設定し、当時国内には存在していなかった南欧風（プロバンス風）などの洋風住宅や洋風庭園に調和し、同社の強みが発揮できるデザイン性と造形性の高い商品に特化した開発に着手した。

商社や問屋を通さず専門店と直接取引

商品開発力と品質については鋳造業界で高い評価を受けていたバックボーンを生かし、大手エクステリアメーカー商品では満足できないこだわりのある生活者を対象に、自社のオリジナルエクステリアブランドとして「ディーズガーデン」を2003年1月に投入した。

ディーズガーデンは売上総利益率の目標を50%として価格を設定し、価格を上回る価値を備えたデザインと機能性により、高い商品価値を実現する商品開発に取り組んだ。



平安時代から京都で1200年以上続く傳來工房。

同社出資100%の海外工場をフィリピンに設立し（2016年7月現在従業員約90人）、この地を主力工場として国内の職人と同等の高度な技術移植を行い、ローコストで高い品質を確保できる生産体制を確立。さらに皇居や美術館などの主要建造物で培った同社のデザイン力と高品質な生産技術・品質管理体制を生かし、業界でも屈指のデザイン性と高品質性を備えたディーズガーデン商品群を完成させた。

いかに大手メーカーと差別化できた商品でも、販売する店舗や販路で違いを発揮しないと本来の価値は伝わらないと同社は判断。業界の慣例だった商社や問屋を経由せず、販路は直接顧客に接して設計施工を行うエクステリア専門店と直接取引し、間接マージンの削減も図った。あえて施工が必要な商品にすることで、ホームセンターが扱う商品とは違いを出し、エクステリア専門店には施工代が増えるように考えたわけだ。

具体的にはエリアNo.1の提案型エクステリア専門店を同社の販売パートナーとして位置付け、全国にある対象店舗を一軒ずつ訪問し、事業計画の主旨と相互メリットを丁寧に説明し、業界初となる専門店直接契約という新たなビジネスモデルをつくり上げた。

同社は単に商品製造と供給に終わらず、販売店向けに「見込み顧客のWeb集客」や「各種販促支援」、SNSを活用した「Web広告や情報発信」などの販売店向け支援策も展開している。現在ディーズガーデンの正規指定特約店数は、全国300社400店舗で毎日FAXやメールを通じて受注対応を行っている。

高付加価値商品づくりと独自の販路政策によって同社の収益率は高まり、現在の安定した経営に大きく貢献している。

少子化による人口減で新築戸建てのガーデンエクステリア市場が縮小することを想定し、今後は既存戸建て住宅のリ・ガーデン、リ・エクステリアなど住宅の外回りリフォーム需要の開拓に向けて新製品の投入比率を高める考えだ。

海外市場では6年前からアメリカ、ドイツ、オーストラリア、フィリピンで販売を開始し、国際コンベンションへの参加を通じて本格的なグローバル展開にも着手している。

「販路の進化」4つのポイント

時代を超えて求められる企業になるには、

- (1) 市場
- (2) 顧客
- (3) 意味 (用途・役割)
- (4) 製品 (商品)
- (5) 価格
- (6) ブランド
- (7) サービス
- (8) 課金方法
- (9) 販路
- (10) 販売方法
- (11) コミュニケーション

という11の領域で経営を進化させ、経営全体を最適化することだ。



進化経営の詳しいプロセスは、『価値づくり進化経営 <http://www.jmca.jp/prod/2433>』（日本経営合理化協会刊）に譲るが、今回は（9）販路の進化に取り組んだ傳來工房の事例から、企業が取り組むべき新たな販路の開拓を通じて、経営を進化させていくポイントを4点抽出する。

（1）競合他社が参入できないように、当初から参入障壁を設ける

大手エクステリアメーカーなどの競合企業が参入できないように、同社は当初より熟練した職人による手づくりの要素を商品に組み込み、さらにフィリピン工場で製造することでコスト競争力を高め、当初から参入障壁を設けた。こうした取り組みにより、現在も競合品は登場していない。

（2）エリアNo.1の提案型エクステリア専門店への直販体制を堅持する

ディーズガーデンを市場に投入してから、大手エクステリアメーカー・ホームセンター・有力間屋などから販売したいという申し出が相次いだ。同社では顧客への提案力と施工力を持つエクステリア専門店での直販体制を堅持している。中間流通を省くことで、同社と販売店は高い収益性を確保でき、両社の協力関係が強固になる背景がここにある。

（3）量産よりも価値重視で取り組む

同社の商品は製造に手間が掛かるため、量産は難しい面がある。しかし生産数量が限られる点を逆に付加価値に変え、価値を売る戦略を実践している。

（4）同社の営業活動は環境整備を徹底し、会社見学によるファンづくりと信頼関係づくりを重視している

同社では環境整備活動（礼儀・規律・清潔・整頓・安全・衛生）に長年取り組み、年間を通じて工場見学や環境整備の研修に全国の特約店から多くの人たちが参加している（2016年度年間約500名）。同社の会社見学を通じて、特約店からはこれまで業界にはなかった高い企業文化とモノづくりに取り組む真摯な姿勢が評価され、同社のファンづくりと信頼関係の構築に結実している。

老舗企業が時代を超えて求められる存在であり続ける秘訣とは、絶えず自社を進化させる取り組みにある。自社商品の価値を守り高収益性を確保するには、他社に依存するのではなく、自社で販路を構築し運用していくことだ。

高収益企業は卓越したモノづくりに加え、販路の開拓にも力を注いでいる。



酒井光雄（さかい・みつお）

1953年生まれ。学習院大学法学部卒業。日本経済新聞社が実施した「経営コンサルタント調査」で、「企業に最も評価されるコンサルタント会社ベスト20」に選ばれたマーケティングのコンサルタント会社、ブレインゲイト代表取締役。著書に『価値づくり進化経営』（日本経営合理化協会）、『全史×成功事例で読む「マーケティング」大全』『成功事例に学ぶ マーケティング戦略の教科書』（共にかんき出版）、『コトラーを読む』

『商品よりもニュースを売れ！ 情報連鎖を生み出すマーケティング』（共に日本経済新聞出版社）、『中小企業が強いブランド力を持つ経営』『価格の決定権を持つ経営』（共に日本経営合理化協会）、『図解&事例で学ぶマーケティングの教科書（マイナビ 監修）』など多数ある。日経BP社日経BP Marketing Awards（旧名称 日経BPI広告賞）の審査委員を務める。