

承継時の逆境を跳ね返した 不屈の精神

兵庫県神戸市 (株)サヌキ



代表取締役

尾藤 唯之

企業プロフィール

代表者	尾藤 唯之
創業	1936年
資本金	2,000万円
従業員数	11人
事業内容	作業服の販売
所在地	兵庫県神戸市兵庫区下沢通1-3-3
電話番号	078 (575) 2277
URL	http://www.kobe-sanuki.co.jp

中小企業の後継者には、突発的な事情で、準備もないまま事業を承継せざるを得なくなった例がしばしばみられる。(株)サヌキの三代目社長、尾藤さんもその一人だ。承継時の業績がどん底という逆境下でよりどころとしたのは、決してあきらめない不屈の精神である。

廃業予定の企業を引き継ぐ

「何から始めればいいのか分かりませんでした。とにかく会社を守ることを考えました」。(株)サヌキの尾藤さんは、事業を継いだときの心境をこう振り返る。

同社は業歴70年を超える作業服の卸問屋だ。香川県出身の祖父が現在地で創業し、当初は自社製作業服を小売店に卸すという業態で発展の土台を築いた。

1982年に祖父から父へ代替わ

りしてからは、ユーザーへの直販に力を入れ、大手取引先を次々と開拓した。右肩上がりの需要に支えられた80年代後半は、同社の黄金期といえるだろう。

だが、バブル経済が崩壊すると業況は暗転した。過労で体調を崩した父は、見通しが立たないまま低迷する業況に見切りを付け、ついには廃業を決意する。

その頃、尾藤さんは、大手メーカーに就職し、半導体製造装置に関する技術開発部門で働いていた。「両親には、『お前は口下手だから商売には向かない』と言われ、自分自身も継ぐつもりはありませんでした」。こう語る尾藤さんにとって人生の転機は95年に訪れた。あの阪神・淡路大震災である。

実のところ、父は同業の知人に設備一式を引き渡してから廃業するつもりでいた。だが、被災によりすべてが破談となる。2,000万

円の銀行借入金を含め、負債を一掃しなければ畳むに畳めなくなったのだ。体調不良の父に、この苦境を打破することは望めない。同社の命運は、尾藤さんに託された。

初めに着手したのが取引先への挨拶回りだ。「何としてでも事業を存続させる」という尾藤さんの気迫は多くの人の心を動かし、さまざまな支援を得た。仕入先メーカーが大量の在庫を最新の商品に交換してくれたのはその一例だ。

他方、経費削減にも努める。効果が表れていない広告宣伝費をはじめ、交際費や光熱費などもすべて洗い出し、極限まで切り詰めた。一つ一つは小さな取り組みでも、塵も積もれば年間で百万円近くのコストダウンにつながった。

こうした努力を重ねて赤字続きの事業を黒字化したのは98年のことだ。それでも、売り上げは、なお低迷が続いていた。

インターネット通販で 攻勢に転じる

そんな同社が飛躍するきっかけとなったのは、99年に始めたインターネット通販である。

情報通信技術の急速な進展を背景に、見よう見まねでホームページ（HP）を立ち上げたところ、関東のメーカーからメールが届く。「股下92センチのズボンはないか」というオーダーに対応すると7万円分の受注に結び付いた。顧客の要望に誠実に応えていけば全国に販路を拡大できる。こう考えた尾藤さんは、各種のセミナーで学んだインターネット通販にかかるノウハウをHPに生かした。

同社のHPでまず目に付くのは、写真の多さだ。アイテムごとに掲載した、「背ネーム」や「内ポケット」など10カット以上もの写真は、いずれも社内に設けた簡易スタジオで撮影したものだ。くわえて尾藤さんによる「三代目の目利き」という記事が顧客の興味をそそる。社長自らの評価を添えることで、顧客は商品をより身近に感じられるというわけだ。

記事の執筆で欠かせないのは、日頃から商品に関する詳細な情報を収集しておくことだ。そのため仕入先メーカーを絞り込み、情報交換を密にする。ときには、メーカーを訪ねて製造工程を見学したり品質テストに参加したりすることもいとわない。

例えば「静電服」。静電気の帯電防止機能を備えた作業服のことで、近年、精密部品工場等で、測定機器の誤動作防止という観点から関心が高まっている。ただ、HPで商品を見ただけでは、「本当に効果があるのか」と不安を抱く顧客も多い。不安を払拭するには、提供する情報に説得力をもたせることが重要だ。

そこで尾藤さんは、自分の目と体で確認するためにメーカーの試験室を訪ねた。試着品を身にまとい、除電効果をテストする。そして、この光景を取めた動画と実証データをHPで公開した。「社長自らがここまで調べたのなら信頼できる」と購入に踏み切る顧客は少なくない。

商品情報を徹底的に調べ上げ、自信をもって薦められるものだけを販売するという戦略は、全国の顧客の心をつかんだ。インターネット通販の年商は1億5,000万円を超え、全体の7割を占めるまでに伸びている。

職場環境を改善

尾藤さんは、こうして再び同社の業績を成長軌道に乗せた。ところが、今度はその成長を支えてきた従業員に疲れが見え始めた。残業が当たり前毎日が続き、とりわけ、仕事と育児の両立を図ろうとする女性従業員にとって厳しい職場となっていたのだ。



同社のホームページ

この問題を解決するために実施したのが、勤務シフトの組み替えである。例えば、16時退社を希望する女性従業員のために、以前同社に勤めていた従業員を16時～19時というシフトで再雇用した。経験者によるバックアップ体制を整えたことで、育児中の従業員が、同僚に気兼ねなく退社できるようになった。

これを機に、今までの業務の見直しも行う。従業員に募った意見をもとに、商品の置き場所を細かく決めて作業を効率化したり、会議の時間を切り詰めたりして生産性を高めた。仕事に集中できる環境を整えたことで、従業員の意識も変わる。各自が同社の業績に関心をもち、経費削減や顧客満足につながる取り組みに積極的にかかわるようになっていく。

顧客のリピート率が7割を超える今、同社の業績は安定している。顧客の大半を占める製造業界の見通しは決して明るいとはいえないが、どん底の会社を守り、成長へと押し上げた尾藤さんの不屈の精神は、これからも同社の業績と従業員を牽引する力となるに違いない。

(古泉 宏)