

フィロソフィー

～想いの先に～

株式会社友屋

代表取締役社長

林 大輔 氏



会社経営は一筋縄ではいかないもの。危機に直面したときどう乗り切ったのか、事業の転換をどう成し得たのか、何を抛り所に経営しているのかなど、地元経営者の教訓・想いに迫ります。

第45回は、2万アイテムを数える豊富な品揃えを誇る店舗用品カタログとECサイトの「SHOP for SHOP」で店舗運営をサポートする株式会社友屋の林社長です。危機に陥っていた家業に転身以降、スピード感と決断力で会社を次のステージに導いてきた林社長にお話を伺います。

林 大輔（はやし たいすけ）

昭和49年東京都生まれ。甲南大学経営学部卒業後、平成9年内装デザイン会社に入社。翌年当社に入社後、同21年代表取締役副社長に就任、同26年8月より現職。

■ 自由ながらも家業を意識した学生時代……

私は昭和49年、二人兄妹の長男として生まれました。子供の頃、現本店の最上階の社宅に引っ越し、小学校へ通う時分には大勢の社員の方から「行ってらっしゃいませ！」と言われるのが嫌でしたが、遊び感覚ながら商材パッケージの内職仕事等の手伝いをしていました。今思えば嫌でも家業を意識させられていたと思います。

当時の小学生の男の子といえば、少年野球をやっているのが当たり前の時代でした。わずかな期間でしたが、皆と同じことをするのが嫌いで当時の監督には「塾に行くので辞めます」と言い訳をしてすぐに辞めてしまいました（笑）。中学ではパソコンに熱中し、当時はPC98等が流行り、アスキーなどの雑誌を買ってきてゲームを自作したりしていました。ファミコンにも夢中になり、デジタル分野に全く抵抗がないのはこれらの経験からだと思います。

高校は親の方針で私立であれば大学付属の高校のみと限定され、行きたい私立高校には行けず、結果的に京都市立堀川高校の特進コースに進学しましたが、当時の堀川高校は現在と違って普通科ではヤンチャな生徒が幅を利かせるような学校でした。そんな中、部活はアルペンスキーに取り組み、冬は野沢温泉スキー場に籠るなど充実した高校生活でした。親は浪人絶対否定主義で、世代は超ベビーブームで受験生にとっては最難関の年でしたので、無難な受験を意識せざるを得ませんでした。堀川の特進コースでしたが現役合格したのは私を含めたたったの5人くらいでした。石橋をたたいて受けたので各大学すべて合格し、結果として甲南大学経営学部に進学しました。大学自体は最高に楽しく、かけがえのない仲間にも巡り合えました。

就職は当社の業務に役に立つのか、全く関係ない業種にするか、父に相談するも「好きなところに行ったら良い、継がないなら継がないで結構」という感じでした。ただ、不況の風が吹き、どの会社もリストラの後、人を補充出来ずに残業をしている時代でしたので、どうせどこにいても大変な目に遭うのだったら、将来的に会社を継いで好きなようにやってみようと決意し、まずは今の業界に近いディスプレイ業（内装デザイン企業）に入社しました。

■ 激務で掴んだ仕事のコツ……

入社して初年度からマイカル株式会社（現：イオンリテール株式会社）関連の食品スーパーの改装・オープン工事の段取りをすべて任されました。

毎回納期が迫っている工程でしたので、年間休日約40日、繁忙期の3カ月は丸々休みなしで、という状況でした。夜22時に取引先である下請けの工務店から電話で、「次の現場の打ち合わせを23時からしよう」という、今の社会では考えられないようなこともたまにあり、1年間で約10店舗、1カ月1店舗～2店舗の開設に携わることになりました。

ほとんど休みなしで仕事をしていたので体調を崩すこともありました。当時、先輩方の行動予定表には「現場一日中」と書いている人がやたらと多く、それは絶対にはないと思い行間を読むことを覚え、日中時間を見て空き時間を作り、業者に任せてしばらく睡眠を取るなどして休息をとることもありました。仕事は大変でしたが、決裁権があったので大変勉強になりました。業者はどこを使うか、売上、発注、経費や利益の計算を一人ですべて見ないといけませんでした。ただ、ここで長期間働くか荒むか麻痺するかのどちらかだと感じ、それなら短期決戦で勉強しようと割り切っていました。一つの現場でも入口から店内、バックヤード、従業員出入口に至るまで一つ一つの備品、取引を構成する業者などをすべて頭に入れて店舗環境を俯瞰できるようになりました。現場が一段落して退職を考え始めたときは家業もピンチに見舞われており、1年の短期間でしたがスパッと家業に転職することにしました。

■ 追い込まれ涙も…物流センターの設置……

大手業者によって弱小メーカーがつぶされるような時代で、当社の売上は減少を続けるも、当時の弊社社員にはまったく危機感がありませんでした。文具、店舗用品、インテリア関係をそれぞれ同程度のバランスで販売していましたが、当時はインテリアや文具の販売が急速に減少し、店舗用品を成長分野と考えていました。受発注業務をやる平社員という形で入社しましたが、父からは特に具体的な指示はなく、営業をはじめすべての業務について自分で課題を見つけては行動していました。

当時は従業員が60名在籍し、本社から商品を出荷していました。電話を受けた人が自分で在庫を取りに行き、営業車で運ぶといった、電話の数だけ人がいるようなスタイルでした。これでは大きな商売はできないと、危機感が襲いました。社員が商品を直接触って発送するべきでないと思い物流センターを設け、倉庫と発送をすべてアウトソーシングして、自社はデータを動かすという仕組み作りを始めました。これにより従業員を半減させるも、売上を増加させるベースを作ろうと考えました。これはあるベンチマーク企業の事例を参考にしていました。しかしながら、そのベンチマーク企業を定めたはずの父からは物流センター設置を反対されました。「これができないのなら辞めてやる」と啖呵を切り、半年間意見を戦わせた末に父を説得しました。

絶対にやるつもりだったので準備だけはしていました。それまでは多くの商品が品番も付いていない状況でしたので仕掛品を完成品にさせる工程の流れや、品番を新たに設定しすべての商材に附番させるまでの作業をすべて一人でやり切りました。

物流センターの開設時、業務システム、品番の管理も上手くいったのですが、データをもらってから倉庫を動かす為の物流側ピッキングシステム（WMS）に不具合が発生。結果としてまったく機能せず、急遽、データをもとに自分たちでアナログで出荷することとなりました。WMSの稼働を早急に立てなおす必要がありましたが、これまでの物流センター稼働のために多額の費用が必要でした。さらに20人余りの従業員の退職金も必要でしたので、あと一回銀行に融資を断られたら資金ショートする状況まで追い込まれました。そのような中、長男が妻のお腹の中におり、切迫早産の危機だという電話がかかってきたときには、度重なる試練の重みにさすがに涙が出てきました。仕事で涙が出たのはその時だけです。

融資は当時の中小公庫（現：日本政策金融公庫）だけが支援に応じてくれ、物流センターとシステムが上手く稼働できたのは3カ月後で、1年ぐらいてようやく計画の売上高、利益が出るようになりました。

1999年頃に物流センターを動かす準備を始め、本格的に稼働したのは2002年で、ちょうど私が妻と結婚して長男を授かった頃です。義父は有名百貨店の支社長だった方で商品管理などの面で詳しい助言を頂けたほか、前職（内装デザイン会社）の2人から弊社に入社したいという申し出もあり、



結果として私の考えや想いを後押ししてくれる人が周りに集まり、うまく自分の政権固めをすることが出来て、大変恵まれていたと思います。

■ 成長余白は店舗用品に……………

文具、インテリア品の販売が落ち込むなかで店舗用品に集中拡大させる戦略を考えていました。販促・店舗用品の総合カタログ「SHOP for SHOP」という自社カタログを始めたのは1996年です。初回は父が作成し、内容を手直した上で品番の附番、写真、ジャンル分けなどを行い、改めて2003年に2号カタログを完成させました。定期的にカタログを出す体制を取るためにデザイン室を立ち上げることに着手、私自身がデザインを勉強し始めました。また前職を退職し、デザイナーとして独立した先輩にも手伝ってもらったほか、その先輩から「競合者を敵視するだけではなく、組むことも考えるべき」というアドバイスを頂きました。当時はその競合者は同業者に販売すること（BtoB）を全くしない方針だったのですが、このタイミングを機に弊社との取引が始まり、お互いの得意分野を補完するwin-winの関係になることができました。初回は8000冊ぐらいのカタログ冊数でしたが、2号からは2万冊、今では7～8万冊ぐらいまで冊数が増えています。現在では「SHOP for SHOP」のECサイトにおける拡張に力を注いでいます。

■ 中国での調達先開拓とグローバル企業の夢……………

2004年頃、国内では中国調達ブームが巻き起こり、当社においても例外ではありませんでした。商品の仕入れで優位性を出していくためには中国からの仕入れが必要で、大手クライアントとも間接的に取引が始まる中、必要に駆られて中国を意識し出しました。しかし、初めて中国へ出張に行ったときは一刻も早く日本へ帰りたいという気持ちになりました。空気がとても悪く、粗っぽく、無法地帯のイメージだったのです。

色々と見ていく中でレギュラー品の一部を中国製にも切り替えていける事がわかりました。深く組める日本の商社が見つかり、早速その商社を経由して仕入を始めたのですが、あるとき父から「中国と直接取引をやれ」と命ぜられました。どうしたものかと考えているなか、当社の協力業者であった若社長（私と同年）を口説き、2013年8月、一緒に中国に現地法人である友屋（上海）展覧器材有限公司を設立することにしました。自分の会社と工場を作りたい、友屋（上海）でしっかり生産するところまでは体制を整えたいという思いから、中国内で自社生産する会社と、調達して日本に販売する貿易会社の2つを持つこととなりました。当時は中国のどの工場が優秀かジャッジしに行くのが楽しく、展示会で気になった会社は全て見に行きましたが、行ったら工場が存在していなかったということもありました。そうしたことを繰り返していくうちに優良な取引先に巡り合え、これまでの小口商材ではなく、大口の商材を扱えるようになりました。例えば近年、記者会見時にバックパネルをよく使うことがありますが、これは私が日本に持ってきて広めたと自

負しています。上海での体制作りには商社と随行していたときも含めると5～6年かかりました。

その後は、日本の各企業が中国との取引を活発に開始したほか、内外価格差の縮小などもあって他社との優位性が薄れてきました。たくさんのことを試して実績を積み、この先世界に向けて販売（輸出）するという私の夢を自分一人では実現できないと感じる瞬間があったのです。「皆の協力を得ないと実現できない」と思ったことがきっかけとなり父へ直談判して、2014年8月、私が代表取締役社長に就任することになりました。

■ 予測できない時代に向けて……………

これまで自分でやり切れることはとことん詰めてやってきました。ある程度自分の中で正解があり、イメージできたものを形にしてきましたが、ここ数年は予測のつかないことが多く発生しているように思います。

Webでの販売は早くから取り組みましたが、当社のページでは在庫数を○△×ではなく在庫の実数をそのまま出しています。これが本当の意味でのサプライチェーンだと考えています。カタログと融合しやすく相乗効果が出ていると感じています。現在当社の代理店はWebの活用がベースとなっていると思いますが、今後は代理店のさらに先の販売先向けに別のサイトを構築し、代理店とともにDX化をさらに進めていこうと考えています。また、ネット直販の必要性を強烈に感じていたのでネット販売店をM&Aで獲得し、事業を開始することになりました。今後は売上の3割ぐらいを占めるまで持っていきたいです。

2020年からは企画開発部を強化し、新たなことに挑戦しております。SDGs宣言もその一つです。アドフロアシステム（展示会ブースやショールームなどのフロア構築システム）などリユースできる製品の開発や、廃棄物の抑制に向けた再生材利用の促進などに取り組んでいます。当社が扱う商品、例えば什器類というのは環境にとっては大きな負荷がかかるものです。一品一品を環境に適合したものに地道にマイナーチェンジしていく作業が必要となります。そんな余裕はないと言われるかもしれませんが、「今」やらなければと考えています。直接的にお客様が意識していなくても、環境に優しい商品がチョイスされ、そのことによって脱プラスチック、省エネを未来に広めていくこと、これが世の中に対する弊社の使命であると感じています。

他にも例えば、小規模ECサイト用の物流センターを弊社がつくり、物流業に携わる構想もあります。ECを始めたいが物流機能をもたない会社・個人のために、ECから物流までのサービスを作るなど、モノづくり以外の新たな分野でどれだけ関わられるかを常に考えています。

業界全体の話ですが、越境ECなど海外販売の近道でもあるプラットフォームサイト（Amazon.comなど）に、国内では反面的に商材や商圈が丸ごと吸収されていることに大きな危機感を感じており、IT化が進化する一方で物事を考える人間のアタマが悪くなっているような気がします。追い詰められている危機感や怒りがこれまでの私の原動力だったように、100周年を迎える7年後に向けて、今後もやるべきことに対してスピード感をもって行い、さらに次の50年に向けて商流や代理店を含め当社の強みを発揮していきたいと考えています。そして、海外へ販売する夢については、実現まで諦めることなく挑戦し続けたいです。

（京都支店 調査第1部 魚谷 悠貴）

会社概要

企業名：株式会社友屋 （TDB企業コード：500003614 法人番号：6130001021844）
事業内容：店舗用什器・備品・サイン・ディスプレイ等の創案と製作販売
創業：1929年（昭和4年）3月
設立：1956年（昭和31年）12月
所在地：京都市中京区二条通高倉西入松屋町54
電話：075-256-1585
URL：<https://www.tomoya.org/>