Case 2

製品・サービスを引き算し「他にないもの」をつくる

株式会社モーブル

【会社概要】
▽創業＝1986年 ▽事業内容＝オリジナル家具の企画・製造・販売
▽従業員数＝75名 ▽本社＝福岡県

代表取締役 坂田道亮（さかたみちあき）

創業以来の苦境に見舞われた家具メーカーを継いだ若き社長は、時間をかけた引き算の末に、自社独自の強みを発見。ユニークなヒット商品の開発と起死回生に成功した。

父から社長職を引き継いだ二〇一一（平成23）年、会社は創業以来の苦境に見舞われていた。

「売り上げは前年比二割減。主力製品のテレビ台がさっぱり売れず、どうすればいいのか。手探りからのスタートでした」

「逆風下の事業承継」無策のまま危機を招いた

坂田社長が経営するモーブルは、家具を製造する。当時は、売り上げの約七割をテレビ台が占めた。立地する福岡・大川市は、家具の産地として知られる。バブル期までは婚礼家具で潤ったが、祖父が創業した会社は違ったという。「昭和二八年西日本水害」の筑後川氾濫で甚大な損害を被ったことを機に、タンスなどの婚礼家具から撤退し、食器棚などを主力製品とした。

「一生に一度、購入する婚礼家具から、住み替えなどにともなって需要が生じる家具へと切り替えたのでしょう」

父は、祖父の会社に入社したのち、一部事業を独立させる形でモーブルを立ち上げた。食器棚やサイドボード、書棚などを生産するなかで、テレビ台がヒット商品になった。〇九（同21）年から一一年まで実施された「家電エコポイント制度」が追い風となり、右肩上がりの急成長を遂げた後の転落だった。

「家電エコポイント制度の終了は予定されていたこと。無策のままこうした事態を招いたのは、経営の責任に他なりません」

社内の雰囲気は最悪だった。工場では、雇用調整助成金も利用して、一時帰休を実施した。一方、営業は休日返上で取引先に出かける。「売れないのは営業の力がないから」「生産がもたもたしているから、売れるものも売れない」「そもそも製品企画が悪いんじゃないか」さらには、新社長への不満も噴出した。

それでも、坂田社長には拠り所があった。

「財務内容は悪くなかった。銀行の信頼も厚く、資金面の心配がほとんどないのは幸いでした」

実は、父は、銀行員から家具製造に転身している。新卒でモーブルに入社した坂田社長は、決算書の読み解き方や資金繰り、金融機関との付き合い方などをみっちりと仕込まれた。

「とにかく赤字を出さないよう、まずは採算をとることに腐心しました」

製品の細やかなサイズ展開や多彩なオプションは、そぎ落としていった。たとえば壁面収納棚は、設置場所にすき間ができないよう、さまざまなサイズと形状で展開していた。棚の中の仕切り板も多様に用意し、扉をつけるタイプもある。一方で、販売予測は難しい。納期短縮を狙って製品在庫を積んだところで、売れるとは限らない。オーダーメードも絡むと、生産管理が難しくなる。キャンセルやサイズ変更に追われると、現場が疲弊してしまう。そして、在庫が自社の首を絞めていく。

「過剰な品種・品数・機能やサービスは不要でした。販売側の要望に応えてオプションを増やしたところで、売れたためしはありません」

過剰な品種・品数・機能やサービスを見直し、同時に前向きになれる新しい挑戦を

他社と競争になれば、機能の付加と値下げを強いられる。どんどん苦しくなっていく。だから、競合の多い分野の製品構成も見直した。少しずつ時間をかけて、製品とサービスの引き算を断行したわけだ。とはいえ、業績回復には程遠い。

「マイナスの改革を積み重ねて一息ついても、モチベーションの向上にはつながらない。前向きになれる新しい挑戦が必要でした」

ところが、社内でアイデアを募っても、出てくるのはテレビ台の改善案ばかり。成功体験に縛られてしまうのだ。緊急課題は、社内のマインドを変えることだった。

そんななかで、出合ったのが立体網状のマット

福岡県大川市にあるモーブル本社ショールーム

ベッドとソファを組み合わせてつくった「ごろ寝ソファ」。モーブルが培ってきた強みを活かして開発した人気商品。いまや全売上の7割を占める

レスコア材だ。技術を有する企業とライセンス契約を結んだ。

「ベッドなら家族の人数分売れるはず。そして、ベッドの価値は安眠できることにある。だから、高品質マットレスの自社生産に乗り出しました」

ベッドの販路は、従来製品とは異なる。開拓は簡単ではなく、鳴かず飛ばずの日々が長く続いた。新たに借り入れを起こすことなく始めた新事業だったものの、内外から批判はいっぱいだ。

あまりの売れ行きの悪さに、考え込まざるを得なかった。何を売ればいいのだろう。

「部門間の壁」をも取り払って、横断型のフラットな組織へ

「同業でも、クッション材と木製品の両方をつくっている会社は、うち以外にはありません。組み合わせたら面白いんじゃないか」

試しにソファベッドをつくってみた。ソファには専用の生産機械があるが、モーブルにはない。手持ちの機械でつくれるデザインを追求したら、木の風合いがアクセントを添える、心地よく座り、横たわれる製品が生まれた。名付けて「ごろ寝ソファ」だ。

今まで売り込んできた製品とはまったく異なるだけに、販路開拓はたやすくない。しかし、他にないものは注目される。デザインとつくりのよさ、そしてマットレスの品質が評価され、人気に火が付くまでに時間はかからなかった。いまや、ソファは売り上げの七割近くを占める看板製品だ。

フレーム木材とクッションの側生地は、同型製品で二色ずつ、計四種類のみを展開する。それでも十分売れていく。ホテルなどに販路が広がり、アウトドア向けなどの新製品も登場した。東京ショールームも構え、社内の雰囲気は前向きに変わった。生産効率が向上し、休暇日数や給与を増やすことができた。売り上げは最盛期に近づき、社員の定着率も向上した。

一〇〇人に満たない組織にピラミッドは不要と、組織改革にも踏み切った。営業、生産、企画開発、市場開拓の四部門にリーダーを置き、組織はフラットに保つ。意思決定は部門長と社長の五名が経営会議で行い、風通しもずいぶんよくなったという。毎年度、全社員に配布する経営方針冊子の浸透も深まっているようだ。

「実現したいのは、働きやすくて業績を出せる会社。大切なのは、規模よりも中身です。そうした意識を共有できるようになってきたと感じています」

写真提供 株式会社モーブル

毎年度作成される「経営方針発表会」の冊子は全社員に配布。「この経営方針に沿って事業を行うことで意識の共有ができるようになった」と坂田社長はいう

自社工場で製造している高反発の立体網状体クッション「ライトウェーブ®」。「水洗いができる」「通気性に優れる」「ヘタリにくい」などの特性をもち、ソファやベッド、枕などで活用している

Interview

シンプルであるほど、強くなる

静岡県立大学経営情報学部教授　岩﨑邦彦（いわさきくにひこ）

「多種多様な商品」「豊富な機能」が選ばれない理由になっている――こうした時代に有効な「引き算の経営戦略」のポイントを、岩﨑邦彦教授に聞いた。

「引く力」が「押す力」を凌駕（りょうが）する

「いい商品がたくさんあるのに、成果が出ない」「機能が豊富なのに、選んでもらえない」――多くの経営者の嘆（なげ）きを目（ま）の当たりにしたことが、「引き算の経営戦略」研究のきっかけでした。「多種多様な商品」「豊富な機能」が、むしろ選ばれない理由になっていると考えたからです。

今、消費者に支持されているのは、多機能よりも単機能、装飾的なデザインよりもシンプルなデザインです。実際、全国の一〇〇〇人の消費者に尋（たず）ねたところ、シンプルな商品から連想される言葉として「使いやすい」「簡単」スタイリッシュ」などが高順位に挙がりました。「高品質」「飽（あ）きがこない」といった肯定的な言葉も多くみられました。一方、機能が多い商品では、「使いにくい」「高価」「壊（こわ）れやすい」などが高順位です。「ムダ」「難しい」といった言葉もみられます。

高度経済成長期、「大きいことはいいことだ」とされていた時代は、多機能が商品・サービスの価値を高めていました。ところが、成熟経済の今、ものがあふれ、欲しいものは特にない時代です。情報も洪水のような奔流（ほんりゅう）となっていて、選択をより難しくしています。

そうしたなかで支持されているアップルは、機能を省き、シンプルに徹したデザインの情報端末だけを提供しています。無印良品は、その名の通り、無印であることがブランドコンセプトを雄弁に物語っています。多機能や商品性を「押す」ので
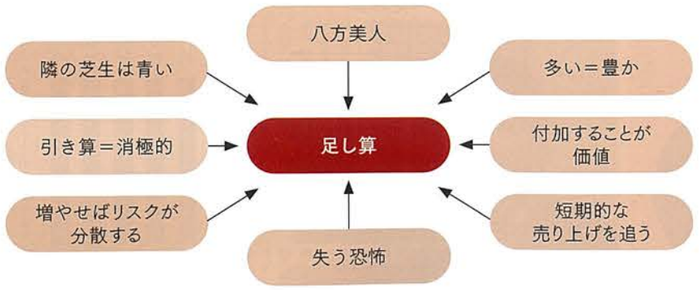
図1　なぜ足し算が進むのか