

※本原稿は、株式会社Eストアーが配信しております※

長く愛され、使い続けられる家具づくり カリモク家具株式会社

取材：株式会社Eストアー広報・IR室

なつかしくもあり、新しくもあるカリモクの家具。
長く愛される家具はいかにして誕生したのか、これからどのように進化していくのか。
カリモク家具株式会社 常務取締役 山田郁二さんにお話を伺いました。



【カリモク誕生】

カリモク家具株式会社 常務取締役 山田郁二様

Eストアー：長く人々に愛されるカリモクさんの家具ですが、企業のこれまでの変遷を教えてください。

山田様：私たちは、もともとは家具メーカーではありません。愛知県刈谷市の材木商の末っ子であった創業者の加藤正平が1940年に独立して会社を開いたのが、当社の創業になります。

ただし、当時は戦時中ですので、戦後に本格的に木を加工する商いを始めようと刈谷市に工場を建て、1947年に刈谷木材工業株式会社を設立しました。

社名のカリモクというのは刈谷木材工業を縮めた名前で、刈谷のカリ、木材のモクから名付けられました。当初作る機会が多かった製品は、現在でも重いものの輸送に使われている、輸送用の木函です。また、所在地が愛知県刈谷市ということもあり、当時は織機を作られていた豊田自動織機さんのミシンの甲板（天板）加工や、三洋電機さんのステレオキャビネットの側板製作のお仕事など、様々な伝手を頼って木を加工するお仕事を頂いておりました。とはいえ、技術があるから加工業をしていたというわけではなく、様々な下請け加工を引き受けるうちに、徐々に加工技術が磨かれていく流れの中で変化してきました。

お引き受けした仕事の中でも難しかったのは、河合楽器さんのピアノの鍵盤製作と聞いています。木は水分により常に伸び縮みするので、しっかり乾燥させないと反りや割れ、伸び縮みが発生してしまいます。当社は当時から、長く使えるものづくりには木材の乾燥が不可欠との考え方で自社内に乾燥炉を整備し、板材の管理から手掛けていましたが、それでもピアノの鍵盤部分のようにミクロン単位の精度が求められるものの製作は難しかったと聞いております。

【家具づくりの始まり】

山田様：家具については、最初から自社製品の家具を作っていたわけではなく、某家具メーカーさんの対米輸出用の家具（椅子）の木製アーム部品の加工の下請け仕事から始まりました。

次第に仕事の幅が増えて会社もかなり大所帯になり、それ相応数の従業員を雇う状況になった頃、下請けでは売上の山谷が多すぎると考えた創業者が、もう少し経営を安定させるためにも自分たちのブランド、製品を持ちたいと考え、その時に選んだのが洋家具でした。当時、創業者は「製品を載せたリヤカーを引くような考え方で販売するか・・・」とつぶやいたと社史に記述が残されています。

E ストアー：なぜ、家具を選ばれたのでしょうか？

山田様：当時は戦後で、住むところがない、食べるものがない、着るものがないという“三ない”と言われた時代でした。

元来日本の住まいは、同じ部屋の中で、食事の時にはちゃぶ台を置き、寝るときには布団を敷くというように、調度品の配置を時間によって変えることで部屋の中をフレキシブルに使用していました。この住まい方が米国から見ると、食事をする場所と寝る場所が同じで不衛生と映ったようです。戦後、次第にこの考え方が日本の住まいにも導入され、ダイニングで食事をとり、寝るのは別の部屋という形に置き換わっていきました。

そのような状況を見て創業者は、“これから日本の間取りや家が近代化するのであれば、必ず家具も近代化して洋家具になるのでは”と考えたようです。そして、まだ家具と言えば箆笥が多い時代に“脚物（アシモノ）家具（椅子など、脚がある家具）”を作り始めたのが今日のカリモクの始まりです。

創業者は、これから日本の暮らしは良くなるだろうから、その暮らしに沿うように私たちは洋家具づくりで貢献したいと考えたのだと思います。

【自ら運んで売る。曳売り営業の誕生】

山田様：こうして家具づくりを始めたものの、既に老舗のメーカーさんがたくさん存在する状況だったため、後発メーカーである当社製品を問屋さんに取り扱ってもらうことはできませんでした。ですから、創業者が言ったようにリヤカーを引いて・・・という思いでやってみようということになり、自分たちでトラックに商品を積み、様々な人脈をたどって家具屋さんに商談に向かいました。それを続けるうちに、百貨店にも納められるようにもなりました。本当に足で稼いだ時代です。

曳売りで家具の営業を開始した当時は、当社がまだ家具を作り慣れておらず、納める家具に使った木の乾燥や接着が不十分であることが原因で椅子がバラバラに壊れてしまうなど、お得意先様である家具屋さんにご迷惑をおかけしたようです。ただ、当時の家具屋さんというのは、元々は家具を作っていた人が高度成長を背景に売る方に特化して小売店化したケースも多くありましたので、家具屋さんを営む方の中には、家具に不具合があれば修理できる方も多くいらっしゃったのです。そのような皆さんに「ここを直しておいたから、次回からはこんな風に家具づくりをしてくれ」というように、家具づくりを教えて頂きました。頂いたご意見はそのまま工場へ伝え、製品の改善に活かしました。このような経験により、お客様にご迷惑をおかけしてはいけないという考えも強まり、さらなる品質向上に取り組み続けて今に至ります。当社はお客様に育てられたと、つくづく思います。

【売ったことが、売ったことにならない？】

山田様：家具を作り始めた当時、創業者は“大変な商売を始めてしまったな”と思ったようです。おそらく、車や住宅も同じだと思いますが、“耐久消費財（耐久性のある消費財）を売るということは、結局売ったことが売ったことにならない”とつぶやいています。なぜなら、買って頂いた後に“お世話”という仕事がついてくるからです。

納めた家具が壊れてしまい家具屋さんに迷惑をかけた経験からも、お客様にできるだけご迷惑をかけないように“お世話”をし、さらに長く使える家具を目指して品質を良くしていかなければいけないという考え方は一層強くなり、企業理念の“品質至上”に繋がります。はじめから耐久性が良い製品を作ることにごこだわってきたというよりは、お客様にご迷惑をを かけないようにするにはどうすればよいかを考え、家具修理などのアフターサービスの体制を整えています。買って頂いた後のお世話については、現在では、北海道から鹿児島まで全国に26名（2024年4月現在）の修理サービススタッフが営業所を拠点に修理サービスも行っており、より細やかにお客様のご要望に対応できる体制に発展しています。

品質至上という企業理念は、私たちが入社以来ずっと叩き込まれていることです。品質至上であることは、商品に対してだけでなく、セールス・サービス品質や物流品質についても同じです。最近では、営業品質の向上を図るため、お得意先様の問題解決営業に取り組もうというプロジェクトをスタートしました。品質というのは、これらを含めて様々な取り組みを考えるとときにテーマにできる良い言葉だと思います。

また、愛知県特有かもしれませんが、この辺りの企業では盛んに改善活動が行われています。これは、当社でも大事にしている“お客様にご迷惑をかけたなら商売にならない”という考え方によるものです。ある時、当社の二代目の社長、加藤知成（現カリモク家具相談役）が「山田、儲けるって意味分かるか？」と聞いてきました。さらに続けて「儲ける」は漢字で“信、者”と書くので、「儲かるというのは、お客様に信者になってもらわなアカン」と言うのです。ファンになってもらうためには、お客様に絶対に迷惑をかけてはいけないということなのです。そして、迷惑をかけないためにも、品質が良いものを作らなくてはならない。この考え方が品質至上に繋がるのです。

【三河気質】

山田様：歴史をさかのぼりますと、愛知県東浦町（カリモク本社所在地）は徳川家康の母である於大（おだい）の方が生まれたところですよ。ですから、この辺りにゆかりのある方にとっては家康イコール私たちがのような感覚もあり、やはり総じて思想が堅実だと感じることもあります。

私は育ちが京都なので、東浦町に来たばかりの頃には“なぜ近道を選ばないのだろう？”と思うことがありました。“石橋を叩いて渡る”ということわざがありますが、“石橋を叩いてなお渡らない”という印象です。しかし今となっては、物事には六面あり、一面のみを見て行動するのではなく、全方位を見て判断し行動している会社が多い土地柄なのだとう理解ができるようになりました。

トヨタさんも“全方位でやります”ということで、EVだけに傾注しない。水素もEVもハイブリッドもガソリン車もやり、様々な可能性にチャレンジするというのは、まさに三河気質 だと思います。リスクは様々あるから、全てを考慮して適切に判断しなければならないというのが三河の人の考え方かもしれません。東浦町の隣にある半田市には、酢で有名なミツカンさんの本社があり、東海市はカゴメさんの発祥地です。このエリアは、これらの企業以外にも金属業、木工業、食品業という様々な製造業 が盛んです。加えて、企業というのは継続してしかるべき、継続できないとお客様に迷惑がかかるという考え方が広く浸透していて、どの企業の方に伺っても最終的に“お客様に迷惑をかけない”ことをモットーにしていると仰います。この慎重さや堅実さがお客様からの信頼に繋がり、長く続く企業を生み出しているのではないのでしょうか。

【#1000/Kチェア】

E ストアー：堅実な土地柄の中で、もともとは木材加工からスタートし、近い存在ではあるものの家具づくりという分野を始めたというのは、相当なチャレンジだったのでしょうか？

山田様：他社の輸出用の家具の一部を製造する中で、ある程度はやれるんじゃないかという予想や期待は、肌感であったそうです。

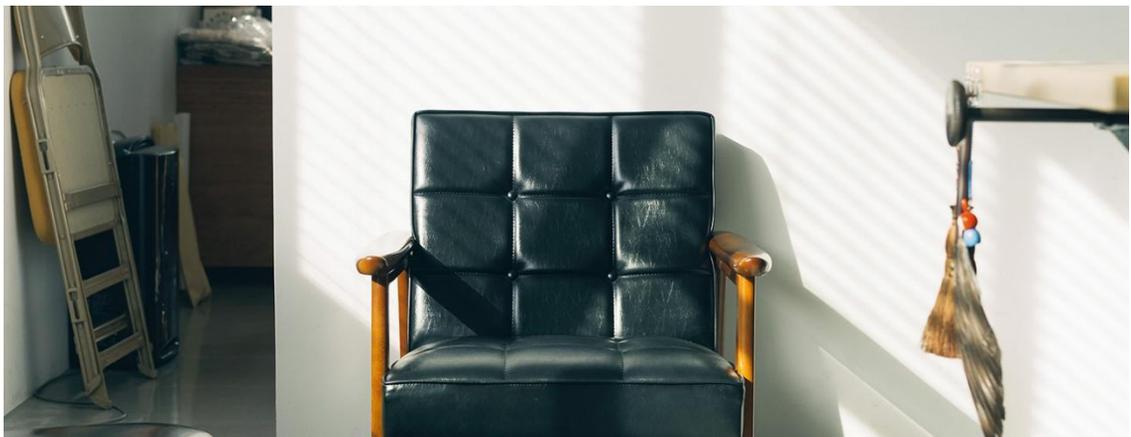
当社の家具第一号と言われるのは、#1000というKチェアの原型モデルです。Kチェアは62年間、廃盤になることなく作り続けています。そして2002年、このKチェアをきっかけに私たちが ナガオカケンメイさん（デザイン活動家、ディアンドデパートメント株式会社 代表）と一緒に立ち上げたのが、カリモク60（ろくまる）というブランドです。

1960年代当時、Kチェアはリビング家具ではあるものの、応接室 向けの家具として誕生しました。昔の刑事ドラマでは刑事さんがタバコを吸っているシーンや工務店さんの来客シーンなどでちょこちょこ出てきます。当時はそのように業務用での使用を想定していたので、シートが傷んだらシートだけ交換できるようになっているパーツが交換できる家具です。現在では、修理しながら長く使える家具ということで、SDGsや環境に配慮した家具とも言えるわけですが、そのような観点とは別に、当時から耐久消費財 でも傷みが発生した部品だけは交換してもらいたいという要望はあったのです。その要望に応えることができたのは、組み立て家具であるからこそと言えます

E ストアー：今見ても古い感じがしないデザインですね。

山田様：当時この椅子をデザインした故・奥山五男のセンスが天才的だったのだらうと思います。というのは、この椅子以降にも凄まじい数の新商品は出ていますが、それらを現在も当社で作り続けているか？という、全てが残っているわけではありません。現在でも色褪せないエポックメイキングなものを生み出した彼は、やはり天才肌の人だったのだと思います。今見ても、なぜアームのデザインを直線にせず握った時の曲面 にこだわったデザインなのだろうかと不思議に思いますが、理由はわからずともとても美しいデザインだと思います。

ナガオカケンメイさんは、「戦後間もない頃の日本では、豊かなアメリカが幸せの象徴のようなものだった。だから日本のプロダクトデザイナーは、そのような夢を実現したいと願う日本人のことを想って作ったんじゃないかな」と仰っていました。奥山もそういう想いを込めながら作ったのではないかと私も思います。



<https://www.karimoku60.com/feature/kchair/>

【モノをつくらないモノづくり？】

山田様：2000年にナガオカケンメイさんに初めてお会いした時、「モノをつくらないモノづくりをしませんか？」と言われました。突然の話に、その時はなんのことかさっぱりわからないと思ったことを覚えています。

ナガオカさんは、現代の市場では新しいバージョンや新商品が出た時点で、その前のバージョンは“古いもの”になってしまう、そのような状況を見て“デザインって果たして古くなるんだろうか？”と考えたそうです。機能的であるとか、希少性であるとか、いろんなデザインのアプローチがある中で、“何世代にも渡って使ってもらえるということが本来のデザインの力量ではないか”と思ったそうです。その観点でナガオカさんが“いいな”と思えるものを見つけるためにリサイクルショップなどを回りはじめると、いいなと思うものは1960年代のものが多かった。60年代はマーケティングという言葉が浸透する前であり、デザイナーが消費者のことを思い、真摯にデザインに向き合い、商品を世の中に送り出した時代。60年代に生まれたデザインに着目した60（ろくまる）ビジョンという取り組みを始め、その活動の一環としてKチェアを見つけて頂いたというのがこの始まりです。

当時、ナガオカさんからは、「（カリモクは）企業の原点として商品はあるけれど、お客様にその価値を伝えるデザイン活動ができていませんよね」さらには、「モノをつくらないモノづくりというのは、価値を伝えるデザイン活動なんです」と言われました。そこから二年ほど侃々諤々（かんかんがくがく）を繰り返すうちに、次第にナガオカさんが目指すことが見えてきました。そして、当初このKチェアが使われる場所であった応接間の概念を捨てて、デザインに消費してくれる20代、30代のデザイン感度の高い人たちをターゲットとしたカリモク60をスタートすることにしました。

奇しくも当時は若年層の男性がインテリアに強く興味を持つ時代でした。若い男性の興味・関心は、80年代はファッション、90年代は美味しんぼや料理の鉄人などの影響もあり、料理・食べ物へと移り変わり、2000年代初頭はインテリアへと変化しました。また、ミッドセンチュリーと言われるスタイル・デザインが若い男性に非常に人気が出た時代ということも手伝って、カリモク60は順調にブランディングをスタートさせることができました。

2000年当時の20代、30代というのは、無理をせず自分たちの暮らしをエンジョイしたい世代という印象でした。彼らが“手元にお金があるなら買いたい”と思うマストアイテムは、車ではなくてあこがれの椅子。自分の部屋にどのような家具を置くかを含め、自分の時間をどのように過ごすかということにとってもこだわる人達が増えてきたと感じました。そのような人たちに向けて、自分達のチェアとして認識してもらえるように伝え方をデザインし、価値を感じていただけるようにすることが“モノをつくらないモノづくり”であり、今日まで続けていることです。

【時代の変化、施策の変化】

山田様：現在まで、基本のコンセプトは変わらずとも、施策の内容については時代と共に変化しています。昔は雑誌に取り上げて頂いたり、ショップでカリモク60を展開して頂いたりすることが主でしたが、現在はそれらに加えて、WEB上での情報伝達も必要とされる時代となりました。

発信メディアでいえば、90年代まではマスメディアでの発信が圧倒的に強かった。これは大企業に優位であり、コマースなど打てない中小企業にとっては非常に厳しいものでした。物不足の時代でもあり、供給する側の論理が通った時代です。

しかし、80年代後半からその流れに変化が出てきました。当時のことは、バブルがはじけた云々と言われることもあります。日本の人口動態から見ても80年代というのは団塊世代という人口が一番多い世代が結婚して家を建てた時代ですから、景気が良くなるのは当然のことです。新築着工数は1986年がピークで180万戸、その後は人口の減少と共に減り続け、現在は83万戸です。ピーク時から100万戸の需要が消えたということになります。このように80年代中盤までは需要がうなぎ上りであり、売り手の論理、マスが効いた時代でしたが、後半からは一転して人口減少に伴い買い手が少なくなったことで買い手の論理が強くなってきたということです。

とはいえWindows 95が発売されインターネットが流行り出しても、2010年頃まではまだ雑誌に勢いがありました。しかしアップル社がiPhoneという世界を劇的に変えたスマートフォンを発売し、それが浸透した2010年以降、情報メディアの主役はスマホにとって代わられました。

実は、私たちはその変化の波に乗り遅れてしまいました。なぜなら、Windows 95の時代にホームページを作成し、社員一人一人にノートPCを配り、社内にはすっかりPC文化ができあがっていたからです。そのため、施策はPCを中心に考えられており、スマホへのシフトがうまくできませんでした。現在の社長の加藤正俊からは「山田さん、もっとスマホに振らないと負けるよ」と度々助言をもらっていましたが、スマホの特性によるコミュニケーションの方法に気づかず、PC時代と同じように情報を発信していたのです。2010年当時の私たちは、スマホが浸透したことで広がりを見せていた、メーカーの介在なくともお客様同士がSNSで感想を投稿するというコミュニケーションの方法が存在するということが全く理解できなかったのです。

【カリモク60が迎えた苦難】

山田様：スマホ対応に立ち遅れる状況の中で、カリモク60ブランドの売上は2014年をピークに一旦下がり始めます。当時は、サントリーさんやディズニーさんとコラボして限定商品を出したり、カリモク60マイスターという資格制度を作り販売店さんの販売力を上げようと試みたりと様々な施策を実施しましたが、それでも売上は回復しませんでした。なぜだろう？と思い悩んでいた度その頃、大学でセミナーを行う機会を頂くことができました。2015年から2016年にかけてのことです。そこで、セミナーの参加者に「カリモク60って知っていますか？」と聞いてみると、知っていたのは一人だけ。この反応には愕然としました。同時期に行ったインテリア系の学生さん向けのセミナーでも聞いてみましたが、やはりカリモク60を知っているのは一人だけ。

私たちは「20代、30代のデザイン感度のある人たちをターゲットにしている」と偉そうに言っていたのですが、まったく知られていないということがわかりました。この状況をある方に相談したところ「山田さん、どこから情報発信していますか？」と問われました。「基本は店頭からですね」と答えると、「今の子どもたちは店頭にいきませんよ。山田さんもネットで調べるのでは？」と言われてハッとしました。言われてみれば、自分も含め皆さん当然のようにスマホで調べているなと思い至り猛省し、矢継ぎ早にデジタル施策を立て始めました。

【猛反発を受けたその先に その1】

E ストアー：新たにデジタル施策を立てるにあたって、これまでと一番大きく変えたのはどういう点ですか？

山田様：まず変えたのは社員のマインド、考え方です。

どんな情報を提供するかという前に、誰に対して情報提供するかを考え、まずは見込み客にターゲットを絞りました。見込み客、顕在層はどこで情報を調べるのかということを考えていくと、やはり買い場なのではないかと想定されました。すると、Amazonなどのショッピングサイトは“情報を取得する一つのメディア”と位置づけられます。私は、その買い場で露出したいと思ったのですが、これには社内から大変な抵抗がありました。

E ストアー：社内の皆さんを説得したんですか？

山田様：説得はできず、ほぼ強行に近い感じで実行しました。特に社内では“Amazon=値引き”というイメージがあり反発が強かったです。しかし、Amazonで担当してくださった方がとても熱意のある人で「大丈夫ですよ。ちゃんと価値販売しますから」と言ってくくださったこともあり、やってみたいという気持ちが折れることはありませんでした。社内ではAmazonに商品を出したいという提案に対し「これはブランド棄損だ。あなたはブランドを推進する立場にあるのに、なぜそのようなことをするのか」という反論もありました。その方々には「皆さんもご自分が買い物をするときを使うでしょう。これからの子たちとのタッチポイントとして可能性を考えてみたいんです」と何度も説明しましたが、それはもう昔の私と同じで理解できないのも仕方のないことです。そこで、とりあえず私とナガオカケンメイさんが立ち上げ育ててきたカリモク60ブランドに限定してAmazonに出品させてくださいとお願いしました。「もし、今回のAmazon出品で販売店さんから文句が出たら、私がその販売店さんに趣旨を説明します」と加えて。

私はAmazonで認知が上がれば、その後に現物を確認したいお客様はお店に行く、いわゆるシャワー効果があると考えていました。そこで、Amazonでの取り扱いはカリモク60の張地の中でも黒と緑のタイプのみ限定し、店舗では張地が選べるパターンオーダーというサービスを新たに加え、ECと店舗の差別化を図りました。これにより、ネットで商品を知って店舗を訪れたお客様が店舗では様々な張地が選べることを知る、そこへ販売店の皆様の接客スキルでコーディネートなども提案すれば販売店にとってのお客様になると思ったからです。こうして始めた買い場での露出がどの程度効いたかはわかりませんが、それまで下降していたカリモク60ブランド売上は2018年を境にV字回復し始めました。2020年4月には、新型コロナウイルスの感染が拡大する中で社長室に呼ばれ「あなたはこの状況をどう考えているんだ？」と問われました。もちろん緊急事態と捉えていましたし、対策を練りますと答えたところ「そんな悠長な話じゃない。とにかくECをやってくれ」と返ってきました。この時、それまでは日が当たらなかったECの状況が180度変わったのです。当時、店舗がクローズしている状況でもAmazonの取引だけは好調に推移していました。その数字の変化を、経営者は毎日毎日しっかり見ていたのだと思います。そして、“こっち（EC）に買い場が変わったな”と気づいたのでしょう。私たちはそこから大急ぎでECサイト構築に着手し、3か月で立ち上げることとなります。短期間で立ち上げることができたのも、先んじてAmazonでの取り組みがあったからこそです。Amazonで用意したカートページや商品を活用することで、短期間で開設が可能となりました。

【猛反発を受けたその先に その2】

山田様：もう一つ、怒られながらも押し通したのが、カプセルトイ、いわゆるガチャガチャです。ある企業からインテリアフィギュアを作りたいという相談を受けたことがあり、当時は私たちが若年層にブランド認知を広げたいという想いがあったので、徹底的に作り込みにこだわってくれることを条件にやってみましょうという話になりました。早速この件を会社に提案してみると「やってみることはいいけれど、そんな末節なことよりもっとブランド戦略や営業戦略を考えてください」という冷やかな反応が返ってきました。こちらとしてはブランド戦略の一環で考えていたのですが、なかなか理解されませんでした。そうこうしているうちに、2020年のコロナ禍がやってきて、店舗は家具専門店でも百貨店でも店を閉めざるをえない状況になりました。全国26か所にある当社ショールームも同じ状況で、お客様と接する場所がなくなってしまったのです。

続いて、コロナ禍が進む中でもう一つの変化がありました。クローズせざるを得ない状況が続きショッピングモールから退店する店が増えたことでモールには大きな空きスペースができ、そこが無人のカプセルトイだけがずらっと並ぶスペースへと変化したのです。そのスペースで当社商品のカプセルトイが置かれることとなり、カプセルトイ業界では3万個売れたら大ヒットというところ100万個も売れました。自分なりに計算してみると、同じ人が何回も買うことを考慮しても延べ30万人にリーチできたと考えられ、これはすごい広告宣伝になったのではないかと思います。

【SNSの世界で見たものは】

山田様：取り扱い店舗に加えて、Amazon や公式オンラインショップ、カプセルトイで知ってもらうということができてきて、いよいよSNSにも着手しようということになりました。

まずはInstagramを始めようということになり、カリモク家具ショールームとカリモク60ブランドの2つのInstagramを立ち上げました。これらは、ある程度反応がいいのですが、その後始めたX(旧ツイッター)の反応はあまり良くありません。やはり家具というのは写真などビジュアルでイメージを伝えなくてはダメだなと思いました。Instagramについては、開始の段階で既に一定量のUGC(User Generated Contents)がInstagram上に存在しており、これは私たちにとってラッキーなことでした。既にInstagram上にカリモクの商品を投稿している方に「公式アカウントに掲載させてもらってもよいですか?」と聞いてみると、「公式アカウントで写真を使ってもらえて嬉しい」という反応も返ってきました。私は、対価無しで許諾を頂くことは難しいと思っていたので、これには驚きました。その後、当社が投稿したものをリポストして頂いたり、直接皆さんとやり取りしたりしていく中で実感したのは、長い間家具を作ってきた当社の商品には既にファンがいて、その方たちは私たちが始めるずっと前からInstagram上で様々な投稿をされて、その集積であるUGCを通してこのようなコミュニケーションが図れるのだということです。

続けて始めたYouTubeでは、家具を選ぶときに知りたいことなどの初期疑問を解決する動画を掲載しました。家具は一生のうちでそれほど回数が多い買い物ではないので、みなさんととても慎重に検討されます。そのようなお客様に貢献しようと考えて制作したものです。開始当初は全て自分たちだけで制作していましたが、二年目からは外部のコンサルティングの方にも協力して頂いています。総再生回数が5万回を超えた頃から「YouTubeを見てショールームに来ました」という人も増えてきました。現在では月間の再生回数が15万回程度あり、認知の拡大に繋がっていると思います。これまで圧倒的に多かった、家具専門店さんや百貨店さんで紹介されてショールームに来ましたという方たちが減ってきていることを踏まえ、お客様とコミュニケーションを取り合えるWEBメディアをもっと活用してメーカー自ら情報を発信していきたいと考えています。とはいえ、店頭をおろそかにしては本末転倒なので、店頭施策もしっかりと行い、ショールームをフォローする施策として取り組んでいきたいと思っています。

【未来に向けて】

Eストアー：SNSなどのデジタル施策を含めて、今後どのような取り組みを考えられているか教えてください。

山田様：現在は、私自身がYouTubeへの理解が低いこともあり、実践で知見を積みたいと考えたのでYouTubeの動画制作は自身で撮影から編集を行っていますが、“お客様の初期疑問に答えるコンテンツ”はある程度揃いましたので、いずれは誰かに引き継ぎたいと考えています。さらに今後は、スムーズな施策実行のために、専門の方の採用はもちろん部門の統合なども考えられます。加えて、もっとお客様とのコミュニケーションのあり方を研究する必要があります。例えば、プロダクトの4Pと言われるプレイス、プロモーション、プライス、プロダクト。その中では、販促はプロモーションになりますが、一方でお客様の視点で見た時の4C（カスタマーバリュー、コスト、コンビニエンス、コミュニケーション）では、コミュニケーションにあたります。このことを念頭においた上で、コミュニケーションのあり方を考える必要があるということです。お客様との接点はデジタルだけではなく、リアルにはショールームや店頭、マイスターという資格を持った得意先様の販売担当の方など様々です。これら全てを含めた形でコミュニケーションをどのようにデザインしていくのかを大局的に考えられるように、細分化していた部門を統合し運営したいと考えています。

Eストアー：お客様との接点、コミュニケーション方法を考慮して何か構想されていることがあるのでしょうか？

山田様：基本的には、ものすごくシンプルに考えています。

2010年ぐらいに某セミナーでカスタマージャーニーという考え方を教えて頂きました。2時間ぐらいのワークショップに参加して、こういうのがカスタマージャーニーというのだと理解しました。ただ、“わかっている”ことと“やらなくてはいけない”ことは全く違います。私たちは、知って頂く場所としてのウェブサイトやYouTube、Instagram、実際に体感で確かめられる店頭、そして購入の場としてのECと、要素としては既に全て持っているのですが、それらがうまく繋がっていないというのが現在です。当社ではSDGs委員会の分科会として、エコシステム分科会という有志が参加する会があります。ここではカリモク経済圏をファンの皆様とどうやって作っていくのか議論をしています。課題の抽出にあたり「やはりカスタマージャーニーを決めたほうがいいね」という話をしたところ、参加者から課題とするポイントについて様々な発言がありました。お客様がまだ家具を必要だと思っていない潜在期に対してのリアルとデジタルの情報のタッチポイントはあるか、いざ欲しくなるときにはどこで調べるのか、リアルとデジタルの間でお客様はどう動くのか、デジタルで見定めたお客様がリアル（店舗）に行ったときリアル側はどう受け止めるべきなのか、そしてお客様にどのような体験をしてもらうべきのかなど、考えるべき課題は山のようにあります。しかしながら、それらが繋がっていないということがわかったというのが現在の状況です。

お客様が実際に探して、買って、使って頂いたところで情報がシェアされて、それが口コミとなり次のお客様を呼ぶというのはアンケート調査などで把握していたものの、お客様とのタッチポイントや体験が繋がっていませんでした。

お客様にIDを付与して管理することなどが、それらを繋げていくために有効な手段だと思いますが、元々、カリモク家具のビジネスモデルはB to B to Cであり、直接お客様に販売するモデルを主とはしていないため、得意先様を含めた対応の仕方を模索しています。いずれにせよ、あくまでもお客様がどうしたいかにつきると考えています。そこを考えていくうえで、自分たちの施策で繋がってない部分がいかに多いかということはわかったので、改善、進化させる取り組みを行っていけば、二、三年後には新たなカリモク家具のコミュニケーション戦略についてお話ができるかもしれません。

【未来のお店】

Eストア：販売経路の変化という点では、家具に限らず直販の形は増えてきていると思いますが、そのような傾向は強まっていくと思われますか？

山田様：小売店はなくならないと思います。私たちがよく使うキーワードで3Cという言葉があります。お客様（カスタマー）に対して自社（カンパニー）があって、自社とは別のライバル（コンペティター）がいて3Cです。しかし、これは小売店の視点で見れば小売店同士がコンペティターであり、さらには各小売店にカスタマーがいるので、私たちは5Cと呼んでいます。

このように、私たちには考えるべき小売店の方々とその先のカスタマーを考える必要があります。その状況を踏まえて取るべきソリューションは何かを考えると、“私たちの家具を買ってください”ではなく、お客様がお客様に商品が売れるように一緒に経済圏を作っていく方が良いのです。せっかく私たちはお客様という財産を手にいれているので、その販路財産をゼロにするほど無駄なことはありません。お客様が困っていることを一緒に解決していくことがお客様と長く付き合うための方法でもありますし、そのためには一緒に経済圏を作ることが必要だと考えています。

ただし、複層的にいろんなタッチポイントを持つ必要はありながらも一方で忘れてならないのは、モノをいつ、どこで買うのかについて、基本となるのはお客様の都合であり、お客様の都合が変わった途端に私たちの商流も変えなくては行けないという事態が起きる可能性があるということです。

Eストア：なるほど。

また、社会の変化という観点では高齢化が進み、社会コミュニティ自体が縮小していることを考えると、街にある小さな電器店のように頼りにされる存在として残るという可能性もありますね。

山田様：当社の相談役は、家具は生活基盤だと申しています。生活するうえで、日常的にそこにないと困るものだからです。私たちの扱う耐久消費財には、水が漏れたら困る、ガスが漏れたら困るというほどの緊急性はありませんが、それでも家具がないと暮らせません。家に帰って、ご飯を食べる時にも寝る時にも家具がないと困るのではないのでしょうか。この状況を考えると、これからの小売店さんはお客様の暮らしに対してフォローアップできないと継続は難しいだろうと思っています。街の電器店などは既にリフォーム産業に変わっています。パナソニックが元々は松下電気、松下電工として別会社だったものを一緒にし、住まいと電気を1つの会社で扱えるようにしたというのは先見力であり、すごいことだと思います。

一方、家具専門店 は80年代には3万軒あったものが、現在では 6,000軒まで減っています。ただし、売り場面積は変わっていません。どういうことかと言うと、ニトリさんのように一店舗あたりが大型化して多店舗展開スタイルが増えたため、家具専門店の数は減ったけれど買い場面積は維持されているというのが家具業界なのです。今後も寡占化が進み、店舗数はもっと少なくなるのではないかと思います。お客様の買い方が、ECの他にも、家を新築した時であればハウスメーカーさんから買うなど多様化しており、必ずしも家具を家具専門店 さんや百貨店さんで買うという時代ではなくなったからです。そのような状況下で街のインフラとしてお店が存続していくために、私たちと家具専門店はお客様のアフターサービスも含めたパートナーシップ強化を図る必要があると思っています。営業戦略の中で模索していかなければならない課題と捉えています。

【少しずつ、少しずつ】

Eストア：リアルな場とインターネット上の場を繋げていくことで、将来的にはどのようなことが起こる場を作っていきたいと考えていますか？

山田様：私は、0%か100%かというのはやめましょうと、よく社内ですべて言っています。今が0だったら2%でも万々歳です。まだ実現していない「ECとリアルなID連携」、例えばカリモクロイヤルファンクラブのようなものに参加してもらおうとIDが発行されるとします。そして、IDを持っている人がECで買うときはIDを記入してもらおうなど、取り組みをしなければいけないと思いますが、今はそれらの活動が0%なのです。そこを1%でも2%でもいいから改善していくことで見えてくるものがあるのではないかと考えています。お客様のデータや体験が全部繋がるのが理想というのは見えています。そして、それらが繋がることでお客様の行動がわかり、先読みしてお客様が求めていることを提供できたらいいと思いますが、それは現時点では観念論です。実際にお客様を一人ずつしっかりと見ていくというのはなかなか難しいものですが、システムや仕組みで追いかけるところと、人で対応するところを分けて実現していければと考えています。

最近私は、オムニチャネル協会さんに参加しています。そこである方に、ロイヤルティは5つの因子でネガティブ体験とポジティブ体験に分かれると教えて頂きました。正確性と迅速性が欠ければネガティブ体験になります。これらは、やって当たり前のことだからプラスのポイントはつきませんが、欠ければマイナスになる性質のもので、このようなことは機械化すべきとも仰っていました。それに対して、共感性、柔軟性、安心感、好印象が提供できればポジティブ体験に繋げることができます。例えば、お客様に望んでいる以上の体験を提供できれば、それはポジティブ体験となり、プラスのポイントを付けて頂けるということです。このお話を参考にさせて頂き、当社ではお客様の体験をプロセス管理する取り組みを始めています。

いずれにせよ、しっかりとお客様を見ることで、私たち自身がお客様に対しての活動をいかに変えていけるのかということが大事だと思っています。

【“これをやったらモノは売れるのか？”から “これをやったらお客様は喜ぶのか？”へ】

山田様：私はこれまで“これをやったらモノは売れるのか？”を主語として物事を考えていました。しかし今は“これをやったらお客様は喜ぶのか？”を主語としています。自分のマインドの中には、営業推進部に所属する者としての“売上をあげなくてはならない”というミッションがあります。そのミッションはマストではあるのですが、やりすぎると作戦をミスすることもあるということがなんとなくこの歳になってわかってきました。今更ながらですが、相談役が言っていた“儲けるという感じは信者と書く。信者を作れ”ということ、そこに尽きるなと思っています。ECサイト自体も最初は販売チャネルの一つでしたが、今はブランドコミュニケーションサイトの役割もあります。収益性の観点も大事ですし、コミュニケーションの観点も大事。当社のサイト担当者も双方の観点から意見を出していると思います。その中でバランスをとり、最終的には“お客様が幸せなのか？”ということを追求していくことが答えなのではないかと考えています。

カリモク60オフィシャルショップ オンラインはこちら
<https://www.karimoku60.jp/>

本ニュースレターに関するお問い合わせは、以下の株式会社Eストア担当窓口へご連絡ください。
カリモク株式会社様へのお問い合わせはご遠慮いただけますようお願い申し上げます。

株式会社Eストア 広報・IR室 塚田
pi.sp@Estore.co.jp 03-6434-0978