

根気と先行投資の体制づくり ～インターネット販売でのバイク部品売上げNo.1を目指す～

大阪府立産業開発研究所 主任研究員 木村和彦

企業名：株式会社トーホー
事業内容：バイク部品・用品販売業
従業者数：31人（平成20年11月末現在）
所在地：豊中市豊南町南6-8-14
URL：<http://www.toho-bp.com/>

はじめに

株式会社トーホー（以下、同社）は、平成9年創業のバイク部品・用品の卸、小売業者です。

同社戸島社長は、昭和51年に自動車卸売企業に就職、バイク部門に配属されて以来、この業界に従事してきました。満を持して独立した平成9年には業界における人脈もあり、仙台市から福岡市の大型量販店から町のバイクショップまでを取引先とした卸売業として順調にスタートを切ったのでした。

ただ、バイク部品・用品の卸売市場は、成熟市場であり、寡占化も進行しており、独立・創業したものの爾後、企業として大きな成長は難しい状況であるという思いがありました。

1. インターネット通販への進出

この状況への対応を考慮する中で、当時、拡大していたインターネット通販市場に着目し、創業から2年目の平成11年にインターネット通販に進出しました。

創業から2年目という早い時期に進出を決定したのは、新しい市場であるだけでなく、インターネット利用者層の中心となる世代が20～30歳代と、バイク部品・用品市場の主力客層と重なり合っており、この世代の欲しいものを欲しいときに買物したいという欲求にも合致したものであり、今後の市場拡大を確信したためでもありました。

当時、インターネット通販に飛び込む企業、個人は多かったが、卸売業を行っていることが、インターネット通販進出にとって重要でした。

それは、既に商品仕入ルートがあることに加えて、卸売業による利益があるために、ベンチャー企業のようにすぐにインターネット通販で稼ぎを出さなければ資金が回らないという状況ではないため、輸入商品の取扱いによる価格競争力強化、商品数増加、人材雇用等、重要な施策に腰をすえて取り組むことができたのでした。

これは、新たな事業を行うには、ある程度、企業としての体力を有していることが重要であることを改めて感じさせるものです。

①商品調達

インターネット通販を開始した1年後の平成12年に、オリジナル商品の開発や価格競争への対応のためには海外生産が必要であると判断し、1年かけて中国、台湾のバイク用品メーカー等約150社を視察してまわりました。その結果、品質レベルで満足できる企業として、1社の台湾メーカーが浮上、工場視察、経営者との面談を行った結果、その場で契約することとなり、現在までその関係は継続しています。現在、このメーカーは、発注商品を製造するだけでなく、メーカーの負担で予備在庫を持ってくれる関係になっています。

このような海外メーカーと出会えたのは、150社視察しても要求水準を満たさない企業とは取引しないという妥協しない姿勢と150社ものメーカーを訪問する根気が、大きな要因といえるでしょう。

②人材採用

平成11年のインターネット通販開始時、既にインターネット通販専門の従業員を1人雇用しています。現在では、インターネット通販専門従業員は4人。ホームページやシステム運営を行うとともに、業界情報の収集等を行っています。また、同社のインターネット通販売上動向等についても分析しており、これらの社内情報と社外情報を基に、新商品開拓等に活かしています。その実例が、経営革新計画の大型スクーター用外装ボディカバールの開発です（平成19年8月経営革新計画承認）。

大型スクーターの中古車が増加しているという外部情報を把握し、大型スクーター市場の拡大を確認するとともに、大型スクーターの部品・用品市場をチェックしたところ、メーカー純正以外の外装ボディカバーが無く、純正品は高価（10万円程度）でした。そこで、海外メーカーに外装ボディカバー製造を打診したところ、企画から約2ヵ月後には、純正品のほぼ半額で販売することができたのでした。

2. さらなる発展に向けて

このような取組の結果、創業当時、卸売9割、小売1割であった売上比率が、現在では卸売3割、小売7割と逆転し、粗利益率も創業時の30%から42%に向上しました。

現在、同社では、インターネット通販におけるバイク部品・用品販売No.1を目指し、以下のような施策に取り組んでいます。

①取扱アイテム数増加

現在の取扱アイテム数約3万点を10万点まで増加させる計画です。これは、既に取引を行っている国内の主要なバイク部品・用品メーカーや卸売業者に対し、同社からネット経由でこれらの企業の在庫状況をチェックできる体制を整備したい旨の提案をこれらの企業に打診し、交渉を続けた結果、同意が得られたため可能となりました。

バイク部品・用品は、1ヵ月間に複数個売れる商品が50%、残り50%が月に1個売れるか売れないかの商品で構成されます。このようにバイク部品・用品は、ロングテール（「あまり売れない商品が、ネット店舗での欠かせない収益源になる」とする考え方）商品としての特性を有しており、インターネット通販における更なる拡大のためには、取扱アイテム数の増加が必要となっており、取扱アイテム数増加によるメリットを享受する一方、在庫負担のリスクを増大させないための方策として上記事業に取り組んだのでした。

②人材獲得と人材教育

同社がインターネット通販を志向したのは、新規市場としての拡大期待とそれに伴う売上増加が重要な要素でしたが、もうひとつ目論見がありました。それは、優秀な人材獲得のための休める会社づくりでした。従来、同社では、卸売業と雑誌等の通販を行っていましたが、どちらも土日でも誰かが出社して業務対応しなければならない状況

でした。このような状況では、若い優秀な人材を採用することができず、このままでは、成長は問わずもがな、企業としての存続も難しくなるといって危機感を持っていました。

インターネット通販であれば、休日でも注文は入るため、休める会社にすることが可能であろうと考えたのです。もちろん、当初には、実際に休むと、配送が遅れますので注文が減少しないかという不安があり、休むことをサイトで告知するのは勇気が必要でした。

しかし、思い切ってサイト上で休みを告知するテストを繰り返し、売上状況を検証するうち、休んでも売上高の減少はほとんどないことがわかりました。その結果、週休2日を実施することができるようになり、少なくとも休日面が雇用の障害になる状況に陥らずに済んだのです。

また、人材作りについては、4年前から毎週月曜日の朝、社外講師を招く等、約1時間、流通構造や時事・トレンド等について従業員全員参加で勉強会を継続しています。戸島社長は、現在で通算約200回行ってきた結果、抽象的ではあるが、社員の仕事に対する意識の変化が生じてきたことを感じています。事実、事業プランを自分で考え、判断し、従業員同士でディスカッションできる人材が育ってきています。その結果、現状では約10件/月の新商品企画が行われ、うち3件が新商品として販売されています。直近のヒット商品として、丸いライトしか無いことに気付いた従業員から三角のトライアングルライトの企画が出され、新商品として販売した結果、月数百個を売り上げるヒット商品となりました。

この販売に当たっては、サンプル商品が入荷した段階で、サイトで商品画像を近日発売として掲載（価格やサイズを掲載せず）、問い合わせのあった顧客に対し、どれ位の価格なら買いたいか、どんなサイズが欲しいか等を逆に質問することで、より顧客の望む商品を提供することができるようになりました。こういったノウハウも、自社で専門従業員が運営することから生まれてきたものだと思います。

《謝辞》

最後になりましたが、本稿の執筆にあたりいろいろとご教示いただきました戸島政芳代表取締役に対し、この場を借りて厚くお礼申し上げます。