

## 株式会社鞆工房山本

### 「家族経営時代の卸から直販への転換」

#### Company Overview

代表者：代表取締役 山本 一彦  
 本社住所：奈良県橿原市南浦町899  
 TEL：0744-23-0789 mail：rando@kabankobo.com

創業年：1949年 / 設立年：2006年  
 業種・事業概要：ランドセル、革製品の製造・販売  
 資本金：1,000万円 / 従業員数：60名(パート社員含む)



山本代表取締役

#### 直販へのチャレンジ

1949年の創業以来、職人の丁寧な手作業によるランドセルなどの鞆を製造。販売においては、インターネット販売をいち早く取り入れ、売上規模を拡大。また、実際に商品を見てみたいというニーズに応え、東京に実店舗をオープン。高品質な商品をインターネットと実店舗での「直販」にこだわって販売し、成長を続けているのが奈良県橿原市に本舎を構える株式会社鞆工房山本である。

#### オープン経営と中長期経営計画の共有

少子化といわれる現在においても、販売数と業績は右肩上がり。「当社はすべてオープンにしています」と語るの、代表取締役の山本一彦氏。実際、2026年までの中長期経営計画は、社員はもとより、会社説明会に参加する学生にまでオープンにされている。「まだまだ成長の途中、決して成功してはいない」と謙遜し、「ただ運がよかっただけ」と話す山本氏。その一方で「2026年には年商30億円、従業員数百数十名の企業に成長させたい」との意気込みを見せる。これまでの成長過程をじっくり振り返ってもらおうと、決して運だけではない、成長の鍵となる部分が見えてきた。それは、山本氏の柔軟性と決断力、そして明確なビジョンである。



「経営計画もオープンにしている」と語る山本代表取締役

#### 作った分だけ売れた創業期

山本氏の実父である先代が創業した頃、日本は終戦直後で材料の供給が不安定だった。材料も資本もなかったが、裁断して残った切れ端などを利用し、革製品を手掛けていた。そして、その製品がヒットし、資本が集まってきた頃、馴染みの問屋からランドセルを作ってみないかと持ちかけられる。これがランドセル事業のはじまりである。事業を開始した当初は、家族や親戚の数名で年間約2,000個を製造。山本氏は「作ったら作った分だけ売れる時代だった」と話すように、ほぼ休みなしで製造した商品は問屋を通じてとにかく売れたという。



鞆工房山本 本舎・奈良本店

#### 飛躍の分岐点となった卸から直販への転換

大病を患った先代から事業を受け継いだのが2000年。新しく代表となった山本氏は、かねてより考えていたランドセルの直接販売を開始した。開始当初はダイレクトメールで顧客にアプローチし、販売数を伸ばしていく。この頃、マーケティング方法を模索していた山本氏は、DMチラシで、大手コンサルティング会社が主催するセミナーを見つけ、すぐに参加を決意。そこで「売上の15~20%を広告費に割り当てる」と言われ、決して余裕のある状態ではなかったが、家中の資金をかき集めて、宣伝費を捻出した。山本氏はこの頃を振り返ると「とにかくしんどかった」と本音で明かす。

#### インターネット販売をいち早く導入

このセミナーがきっかけとなり、コンサルティング会社の支援を受けることになる。また、インターネットが浸透した2003年には、ウェブサイト上で商品を購入できるようにし、インターネット販売をスタート。きっかけは、お客様から「ホームページはありますか?」との問い合わせが非常に多かったからと話す山本氏。ここから業績が大きく伸びていく。山本氏はインターネット広告、SEO対策などのウェブマーケティングに目をつけ、独学でノウハウを学んでいき、自社の広告を仕掛けた。「広報担当がいなかったので、自分で一から勉強した。手法を学ぶことよりも、実行に移して作業することが大変でした」と当時の苦労を話すが、時代



革の断面にニスを塗る工程「コバ塗り」

の変化に合わせて、新しい手法や考え方を取り入れる柔軟性こそが、成長のひとつの鍵といえる。

#### 直販拡大のための展示会が功を奏す

2006年には法人化し、年商1億円を達成。2008年には、現在の工房がある場所に新社屋を竣工した。この頃に、顧客が集中している東京と大阪で自社単独の展示会を開くという新しい動きを仕掛けた。当初の予想をはるかに上回る集客で成功したが、実はこの展示会、計画から開催まで短期間で実行している。顧客エリアの分析やお客様のニーズ把握などにより自信の裏付けがあったからこそ、すぐ決断し実行に移せた。未来を見据えた決断力、これも成長のきっかけと言える。職人が丁寧に作った高品質な商品だからこそ、商品価値をより多くの人へ直接伝えるべく開始した展示会は、のちに規模を拡大していき、東京の銀座・表参道の実店舗出店のきっかけにもなった。



工房では若いスタッフが活躍中

#### 業績足踏み期でも大胆かつ迅速な決断

2011年には、東京・大阪・名古屋など大都市での展示会を開催したが、集客がうまくいかず反省点が多かったと話す山本氏。「スマートフォンサイトの導入が遅れたことや価格改定など様々な原因があって、何をしてもダメな年でした」と当時の失敗を悔やむ。この年は、創業初となる新卒者の採用を計画し、翌年4月に5名の入社が決まった年でもあった。

起死回生の勝負をかけた2012年、スマートフォンサイトの新設のほか、ウェブサイトやカタログなどの製作会社も一新。コンペ制の導入により、これまでの流れを断ち切り、相性の良い業者を選定。こうした取組が功を奏し、大都市での展示会では好評を博し、販売数を大きく伸ばすことができた。外部資源をうまく活用し、自社の成長につなげている好事例といえるだろう。

現在は、2026年までの中長期経営計画を立て、そのためには何をしていくべきかをスタッフ全員で共有。すると、夢や目標に向かってスタッフ全員が一丸になって取り組んでいける。新しいものを積極的に取り入れる柔軟性と先を見据えた決断力、そして明確なビジョン、これこそが飛躍し続けている秘訣だといえる。

#### Judgment Point | 経営判断のポイント

参考▶P25「4つの成長戦略から自社の方向性を決める」

まだ家族経営だった小規模事業者時代、問屋への卸販売が当たり前だった頃、「直販への舵切り」という決断が同社の今を築いた大きな経営判断のポイントといえる。またそのきっかけは、あるセミナーへの参加であり、そこで得た気づきをもとにした迅速な行動であった。

企業の成長戦略は、4つの方向性があり、同社は従来の問屋という顧客から、一般消費者へ直接販売するという「新市場開拓戦略」へのシフトが分岐点となった。資金的に余裕がない事業者、特に小規模事業者は、販売促進にお金をかけることに躊躇することが多いだろう。本事例は、明確な成長戦略のもとに、その目標達成に必要な戦術に必要な投資を行うことで、着実に成長し、ブランド化につながることができた好事例といえる。成長戦略の明確化、そして迅速かつ柔軟な行動をぜひ参考にしたい。