

『変動する経済の中で企業戦略』

株式会社ポイント 代表取締役会長兼社長 福田 三千男氏



いかにして利益率を上げるか。これが私どもの大きなテーマになつていま

す。かつて売上高にこだわり、資金繰りに苦しんだ時代がありました。キャッシュフローを確保するには何をすべきかを30年間考えできました。

昨年度の業種別売上高ではユニクロさんに大きく差をつけられ、当社はライトオンさんに統いて3位というポジションです。しかし利益率においては、ユニクロさんの14.8%に対して私どもは17.5%と業界1位、その後発表された「投資に対する回収率」では全小売中トップになりました。これに関する話題は3年以内に全て回収するという目標値を掲げています。

15年前の売上げが約60億、その後100億の手前でしばらく足踏みをしましたが、昨年グループ全体で約100

0億弱に達しました。厳しい中でも成長が続いてきた背景には、私どものコアとなるDNA、すなわちファッショ

ンカジュアル、ストアブランド、マルチブランド、スピード経営という四つのキーワードがあります。

ポイントの“四つのDNA”とは

①ファッショングループ

「ファッショングループ」とは何かというと、当社の“ミッショングループ”ですね。いかに戦うか、どの土俵で戦うか、という意味だとお考えください。これは当社の独創ではなく、80年代の米国アパレル専門店の業態がモデルです。ストアブランドを構築し、テ

イストを絞ったオリジナル商品でお客様に生活の提案を行っていくというも

のでした。

最近はつまらなくなつたともいわれていますが、GAPやLIMITEなど当時のアメリカの専門店はすごかつたと思います。ほどよいトレンドと遊び心があり、コンセプトが非常に明快でした。それが接客や店舗、プレゼンテーションなどに表れ、買い物していく非常に楽しかった。当時の日本にはない、いわゆるニッチマーケットでした。このお手本があれば我々にも出来ると考えました。そんな想いからファッショングループという独自のマーケットを作つていったわけです。価格は百貨店と量販店の中間価格帯という設定でした。

②ストアブランド

当社には、現場に立つ女の子たちが

理解できない服を作つてはいけないというポリシーがあります。彼女たちが着たいと思う服しか作れない、ということです。ですから、いわゆるキレイめの服とか、オフィスで着るような服はできません。これが「等身大のM&D」です。

ブランドを作るためにはデザイナー やパタンナーなどが必要です。しかしながら私どもにはこうしたクリエイターたちがいません。「そんな会社にブランドなんか作れるはずがない」と評論家に書かれたこともあります。自分たちは持たないかわりに、相手先商社に持つてもらおうという仕組みです。中間マージンがない分、かなり低い原価率でモノを作つています。このことが高い回転率、消化率を生み出し、鮮度の高い商品の提供につながりました。

ストアブランドを作ることは同業他社との差別化に繋がると同時に、高い利益率を実現します。キヤツシユが確保できるので、店舗やコンピュータ、物流等への再投資が可能になります。

③ マルチアーテント

年齢層 性別 テイスト 店舗のロケーションなどに応じて、現在11ブランドで展開している。

ンドを開拓していく。当初の目標は年商100億円のブランドを三つ作ること。それが達成できたら五つにしようと頑張ってきました。今、ローリーズファーム、グローバルワーク、ジーナシスの三つが100億を越し、その他二つのブランドが間もなく目標に届こうとしている状況です。

初めて水戸に出了したメンズカジュアルの店が成功した後、前橋や高崎に出店しました。ところが、同じ手法でやっているはずなのになぜか上手くいき

④スピード経営

ませんでした。その時、経営には何がどうのよう何点売れたかという情報管理が必要なのだと気がついたのです。単品管理などのコンピュータシステムを導入したのが78年。業界内では私どもがトップだったと思います。

店舗は売上げのために在庫を欲しいりますが、その通りに出せば出すほど在庫が残つて回転率が下がります。いぢばん大事なことは、店頭の在庫をいかに少なくするか。不要な在庫を持たず、理想は昨日売れたモノがその後すぐに入つてくることです。必要な点数、在庫以上には出さないようにすることで店頭の在庫は5年間減り続けました。

早く作るためにはデザイナーやパタンナーの管理などに手間暇かけてはいられません。はじめに素材があるのではなく、手元の素材で何ができるか、という勝負でした。先行する企業と同じ方法でやつっていても勝負になりません。とにかく早くやる。これしかありませんでした。まずは企画と生産と物流の仕組みを変え、これが他社との差別化につながりました。

店舗は売上げのために在庫を欲しがりますが、その通りに出せば出すほど在庫が残って回転率が下がります。いちばん大事なことは、店頭の在庫をいかに少なくするか。不要な在庫を持たず、理想は昨日売れたモノがその後すぐに入つてくることです。必要な点数、在庫以上には出さないようにすることです。店頭の在庫は5年間減り続けまし

早く作るためにはデータベースやノウハウの管理などに手間暇かけてはいられません。はじめに素材があるのでなく、手元の素材で何ができるか、という勝負でした。先行する企業と同じ方法でやっていても勝負になりませ

別化につながりました。流の仕組みを変え、これが他社との差ませんでした。まずは企画と生産と物語り。とにかく早くやる。これしかありませんでした。

成功の軌跡 ～紳士服からカジュアル衣料へ

簡単に当社の沿革を申し上げます。1953年、父が茨城県水戸市で開いた紳士服店が始まりです。私は大学卒業後、紳士服メーカーに2年勤めてから実家に戻りました。ちょうど郊外の紳士服が伸びていた時代です。父もぜ

ひやりたいというので紳士服大手に応援を頼みに行つたところ、その時、絶対無理だからやめた方がいい、と言わされました。茨城はすでにゼビオさんのテリトリーとなつていて、模倣をして始めた何社かが次々に倒産していたので仕方がありません。そこで当時空白マーケットだったカジュアルウェアに進出することになったわけです。

73年水戸に第1号店を作つたところ、飛ぶように売れました。カジュアルを売る店が他になかつたからです。結果、5千万の売上が3年間で8億にまで大きく成長しました。しかし、これが後々痛みに変わることになりました。

ひやりたいというので紳士服大手に応援を頼みに行つたところ、その時、絶対無理だからやめた方がいい、と言わされました。茨城はすでにゼビオさんのテリトリーとなつていて、模倣をして始めた何社かが次々に倒産していたの仕方がありません。そこで当時空白マーケットだったカジュアルウェアに進出することになつたわけです。

ルを売る店が他になかったからです。結果、5千万の売上が3年間で8億にまで大きく成長しました。しかし、これが後々痛みに変わることになりま

繁盛店からチエーン店化へ

繁盛店からチエーン店化へ

70年代後半、あるコンサルに教えを請いに行き、繁盛店作りをやろうとうことになりました。それは本部が支店を指揮するというものではなく、店舗を優先する仕組みです。店数が増えた頃、アパレル業界の専門店を視察に行きました。^{*}ペガサスクラブに入つて米国した。これがきっかけとなり、20数店

ユアルショップ「ポイント」のチャレンジ化を開始、これが実質的に2度目の業態転換でした。ちょうど円高になっていたため、リーバイスやボロなどアメリカのカジュアルブランドを並行輸入してディスカウントするという仕組みを作ります。他社に先駆けたスタイルで一気に成長していきました。

翌年、ペガサスクラブの“100億突破セミナー”に参加、僕はすぐその気になるものですから「やります！」と手を挙げました。一緒にやっていた黒田がいうには、どう考へても10年間で100億は無理、せいぜい56億だと。セミナー主催者の渥美俊一先生からは、「日本の商業の歴史は300年もある。お前は頭が悪いのだから、過去を学べ。勉強しろ」とぞと教えを素直に実行していきました。

舗あつた店を4割方閉め、標準化でき
る店だけを残して、84年ジーンズカジ
ュアルショップ「ポイント」のチャー
ン化を開始、これが実質的に2度目の
業態転換でした。ちょうど円高になっ
ていたため、リーバイスやボロなどア
メリカのカジュアルブランドを並行輸
入してディスカウントするという仕組
みを作ります。他社に先駆けたスタイ
ルで一気に成長していきました。

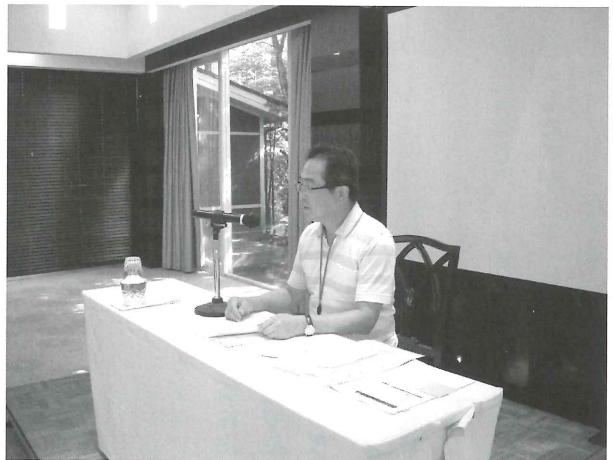
～ストアブランド化と株式公開

92年、ローリーズファーム1号店を開設、ストアブランド化に着手します。翌年会社名を株式会社ポイントに変更し、さあこれから店頭公開するぞ、と

92年、ローリーズファーム1号店を

ができました。

2000年、ジャスダックに上場、2年後にはローリーズファーム、2008年までに他二つのブランドが年商100億円を突破しました。4年前に発表したTOP9に続き、昨年掲げた中期経営計画TOP12の目標達成が以下の課題となっています。



継続的成長を支えたもの

創業前、父は父の兄と一緒に水戸で一番大きな生地屋をやっていました。ところがデフレの影響で資金繰りが難しくなり、倒産に追い込まれます。父は周囲に頭を下げて僕が小学校1年から中学までずっと借金を返し続けました。紳士服店として再スタートできたのは債権者の方々が援助してくれたおかげだったのです。

その時ふつと、もう一度原点に帰るうと思つたのです。GAPやLIMI TEDなどアメリカの専門店を見直しました。このまま品揃えで行くのか、それともモノづくりをするのか。結果、自分たちでオリジナル商品を作る道を選びました。渥美先生からは「お前たちにモノを作る能力なんてない」としかられましたが、絶対に出来ると自分を納得させたのです。徐々にストアブランドを推し進め、結果として他社に先駆けた分だけ優位的立場に立つこと

ができました。2000年、ジャスダックに上場、2年後にはローリーズファーム、2008年までに他二つのブランドが年商100億円を突破しました。4年前に発表したTOP9に続き、昨年掲げた中期経営計画TOP12の目標達成が以下の課題となっています。

なことを考えると違う方向に行くものです。人の道に外れさえしなければ、全てをむしり取られるなんてことはありません。それがずっと僕の基準になつてきました。

最大の危機に陥った時、大手の銀行さんたちが何も言わず無担保でお金を貸してくれました。「福田さん個人に貸す」と言つてくださったのです。それまで、たとえ内容が悪かろうと、いらないと言われても、毎月決算表を見せに行っていました。結果としてそれに助けられたなという気がします。

監査法人によるショートレビューは比較的早い時期に始めています。個人のチェックには限界があり、第三者に入つてもらってこれが正しいかどうかをきっちりと判断してもらうことが大事だと思いました。投資基準を徹底し、迅速な撤退を行うことも大切です。ディベロッパーさんからは「ポイントは逃げ足が速い」と随分睨まれたものです。出店先の中には、商品についても「ポイントは後だしじやんけん」などといふところもありました。

大学卒業後2年ほど紳士服メーカーに勤めました。紳士服のことならよく

10年後、15年後を見据えて

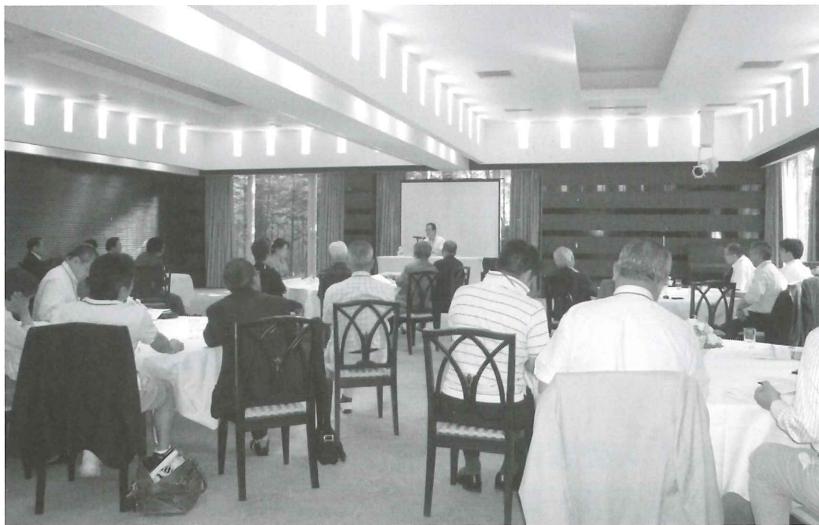
とじとく討ち死にです。その時、人に任せて上手くいくのなら任せた方がいいと思ったのです。組織が小さい頃はありません。いろいろな仕事をいろいろな人にやつてもらいました。でも、二人に重複さ

なことを考えると違う方向に行くものです。人の道に外れさえしなければ、全てをむしり取られるなんてことはありません。それがずっと僕の基準になつてきました。

元々たつた3人、年商5000万からのスタートです。会社が小さい頃は人集めに苦労しました。10人声をかけて何人入るのか、という状況です。いつも夢は持ち続けていましたから、僕ができるのはただ夢を語ることだけです。前社長のことも直接沖縄に行つてくどきました。

ここ何年かでバックオフィス（管理部門）に若くて優秀な人材が加わりました。今後はバックオフィスに限らず、ある意味異端と呼べるような存在も含めて、様々なタイプの人材を求めていきたいと思っています。

先ほどファッショングループは百貨店と量販店の間の市場だと申し上げました。ある意味、その両方があるかダメだと思うとダメな方に行くし、別



らこそ成り立っていた市場なのです。今百貨店の元気がなくなり、ファストファッショングが台頭するなか、プライスリーダーになるのかといえば、なれないと思います。果たしてファッショングアルと呼ぶのか。そんな問題も起つてきているようです。

たとえば70年代、80年代から一つの

業態でやっているアパレル企業が今だけ残っているでしょうか。それはアメリカでも同じです。一つの市場で成長を追求することは、その市場における限界に近づくこともあります。

生き残るために何ができるかを真剣に考える時期に来ていると思つています。出る杭は打て、という日本の発想はもう通用しません。一つの理想像だけを追い求める時代は終わりました。生活者視点の変化は早く、多様性を認めざるを得ない社会になつていています。モノの作り方を変えていく、様々な価値観の人を登用するなど、従来とは異なる手法を取り入れていくことが求められています。そういう意味でも再び「エンジ」の時だと思つております。

今、再び「エンジ」のとき

今朝の新聞に“中国のアパレル生産、納期の遅れ深刻”という記事がありました。インドや中国で綿が足りなくなる事態が起つています。綿花を作るより、自動車の新しい燃料になるサトウキビを作った方が儲かるのか

を追い求める時代は終わりました。生活者視点の変化は早く、多様性を認めざるを得ない社会になつていています。モノの作り方を変えていく、様々な価値観の人を登用するなど、従来とは異なる手法を取り入れていくことが求められています。そういう意味でも再び「エンジ」の時だと思つております。

もう一度、原点を見直す

今、社員全員が一つのビジョンに向かって動けるようにしようと言っています。我々が掲げているのは「enjoy」というメッセージなのですが、はたしてこれが全ての社員の行動に結びつくものなのか。投資家の方々、出店先や取引先に理解していただけるの

もしません。果たして日本にモノが入つてくるのか、という問題も出てきました。まさに日本の危機的状況がアパレルでも起こっているということです。

少子高齢化やデフレ、過疎化など、様々な問題の影響で、マーケットが縮小しています。外資を含めて同業他社との競争も激しさを増しています。たとえば製造原価にしても、今まで100だったモノがそのままいいのか。もつと良い品質のモノが90や85で買えないのか。現実的に海外の企業ができているのであれば、我々も力を合わせてその努力をしなければいけないのでしょうか。「日本は、日本が、日本では」という考えが通用しない時代です。「世界は、世界が、世界では」がこれからキーワードであることは確かです。

会社がどちらの方向に行くのか。それをきっちり決めていくのが創業オーナーとしての務めだと思います。青がダメなら黄色のバスに乗せる。トップマネジメントとはどのバスに乗せるかを決める事となるかもしれません。たとえば出店は簡単に決めることができても、退店を決めるのは難しいことがあります。仕事を始める事ではなく、やめること。そんな難しい局面で腹をくくつて進めていくのが僕の役割だと思つています。

昔のように夜遅くまで飲んで語ります。我々が掲げているのは「enjoy」というメッセージなのですが、はたしてこれが全ての社員の行動に結びつくものなのか。投資家の方々、出店先や取引先に理解していただけるの