

# 株式会社ふらここ

卸売業、小売業

中小企業

女性

外国人

障がい者

高齢者

キャリア・スキル等

限定なし

その他

**雛人形を慈しむ女性社員の思いを結集し、  
製販分離という業界の常識を覆し、生産量8倍、  
返品ほぼゼロを達成**

## Point

### ダイバーシティ経営の背景とねらい

- 節句人形業界の常識を打ち破ったマーケット志向による創業
- 現代風のデザインと徹底した検品作業で優位性を確立

### ダイバーシティ経営推進のための具体的取組

- 顧客に一番近い「女性」をターゲットに人材募集、業務分担を実施
- 入社後の計画的な人材育成と業務分担による業容拡大への対応
- 時間休のルール化や子連れ出勤など実態を踏まえた柔軟な勤務制度の確立

### ダイバーシティ経営による成果

- 丁寧な顧客サービスと商品の企画力で生産量が8倍に、返品がほぼゼロに
- 顧客ニーズに応えた販促改善による売上の大幅拡大

## Data

### ■企業概要

会社設立年	2008年	資本金	5百万円
本社所在地	東京都中央区日本橋堀留町 1-6-5 丸彦ビル 2階		
事業概要	節句人形（雛人形、五月人形）の製造・小売		
売上高	219百万円（2014年9月期）		

### ■従業員の状況

連結 or 単体／時期	単体（2014年12月現在）
総従業員数	13人（うち非正規7人）
属性ごとの人数等	【女性】11人（うち非正規6人）
正規従業員の平均勤続年数	2.8年（男性0年、女性2.8年）

## ダイバーシティ経営の背景とねらい

### 節句人形業界の常識を打ち破ったマーケット志向による創業

雛人形・五月人形など節句人形の製造販売を行う株式会社ふらここ（以下「同社」）は2008年に創業された。創業者（現社長）は人形師の一家に生まれ、自らも人形師として生家人形づくりと販売にも携わっていたが、「ものづくりの現場とお客様の声」が乖離しつつある状況に疑問を感じ、顧客ニーズに真摯に対応した節句人形（雛人形・五月人形）の製造、販売に取り組むべく同社を創業した。販売はインターネット通販のみであることも大きな特徴。製販分離という業界の常識も打ち破り、製造から小売りまでを一貫して手がけることで、マーケット志向によるビジネスを展開している。

日本人形の業界は従来、完全な製販分離で成り立っており、人形師ら職人の個別の作品を人形専門店が組み合わせた形で自社ブランド化し販売するのが一般的であり、販売の現場の声が生産現場に届くことは稀であった。また、雛人形など高価な人形は日用品とは異なり、買い替えも少なくリピート率も低いことから、そのシーズンに売り切ることに主眼が置かれ、アフターサービスやフォローといったところまではなかなか手が回りにくい状況でもあった。「一般的な人形販売店のクレーム発生率は約1割にも達し、返品も4%から5%に上る」こともあるなど、高額な商品であるにもかかわらず、顧客満足度は必ずしも高くないというのが実情であった。

そのような中で、10年ほど前から徐々に商品購入の決定権者が「祖父母」から「母親」に移り変わり、従来の「細おもて」の顔立ちの人形、あるいは大きく豪華な雛段飾りの需要が遙減していくのを感じ取った社長は、本当に顧客に満足してもらえるものを丁寧につくって届けたいとの思いから同社を立ち上げ、自社で企画・デザインした人形を、思いを共感する人形師や頭師、道具師などの協力を得ながら、製造し販売する事業に踏み切った。

### 現代風のデザインと徹底した検品作業で優位性を確立

同社の特徴は、従来の目鼻立ちのくっきりとした大人びたものとは異なる「赤ちゃん顔」の人形、現代の住宅事情に対応したコンパクトなサイズや色使いなど工夫されたデザイン、そして徹底した検品作業である。

「赤ちゃん顔」の人形やコンパクトな雛段は、社長がこれまで実家人形専門店の店頭で感じ取っていた母親世代のニーズを受け、その理念を職人と共有することで作り上げられたものである。一方、検品作業については、「シーズン直前に職人から納品される人形をそのまま販売する」という従来型の方法が高いクレーム率の根源であると捉え、木目込部分の生地や髪の毛のほつれ直しなど細かな部分の検品作業と最終仕上げを自社で徹底して実施することで、ほころびのない完全な状態で顧客に届けることとした。

顧客ニーズをくみ取った商品開発と流通・販売における品質向上の取組が功を奏し、初年度から主に予約販売で完売を記録することとなった。

## ダイバーシティ経営推進のための具体的取組

### 顧客に一番近い「女性」をターゲットに人材募集、業務分担を実施

前述のようなビジネスモデルを実現するためには、まづきめ細かな検品作業や顧客対応を1つずつ丁寧に実施できる体制を整えることが第一であった。そこで、顧客に一番近い感覚である子どもを持つ母親の視点で商品づくりや顧客サービスを考えられるよう、女性を中心に採用活動を実施、2011年には意欲の高い優秀なパート社員2名を採用した。1年後には2名とも正社員に登用され、現在では検品作業を実施するパート社員の女性たちを束ねる立場として活躍している。

検品作業については、業界の通例とは異なる予約販売が中心であり、年間を通して計画的に実施していくことで、通年で安定的に作業時間が確保できる。中長期的に業務進捗を管理することで、時間的制約の多い子育て中の女性であっても、問題なく業務を遂行することが可能となっている。

一方、子育て中の女性社員は残業などが難しく、突発的に発生する顧客対応などには応じにくいくことから、時

間の制約の少ない若手の人材についても同時に採用を開始した。現在では社員13名のうち、半数超の7名が30代から50代の子育て中の女性社員、6名が20代の社員となっている。

20代の女性正社員3名は、商品やカタログ・ホームページなどの企画をはじめ、生産管理、販売管理、商品企画などの事務部門を担当している（後述）。

人材を採用するにあたっては、前職での経験やスキルといった面よりもむしろ人間性や仕事に向き合う真摯さを重視している。スキルだけであれば入社後に習得することは可能と考え、現場で使える即戦力よりも、徹底して顧客に寄り添うことのできる姿勢を大切にしている。我が子の成長を願う母親の気持ちや、人形そのものへの愛情を共有し、共感できるかどうか、加えて、想定外の課題に直面したとしても責任感を持ち、果敢に挑戦できる強さを持っているかが、仕事を進めていく上で何より大切であるとし、その点を見極めるため、社外の人材アセスメントツールを利用して使命感ややる気のある人材の見極めを行っている。

## 入社後の計画的な人材育成と業務分担による業務拡大への対応

経験やスキルを重視しない採用とはいっても、入社後に求める業務内容の要求水準は決して低いものではない。正社員として入社した若手の女性社員は、入社後すぐにカタログ製作の仕事を任され、アイデア出しやデザイン検討などの企画立案に携わっている。「若いお母さん」というターゲットの感性に即した形で、消費者視点での発想や意見が求められている。

また、ホームページの本格的なデザインやシステム構築といった仕事はプロに任せるもの、ページの管理や基本的なシステム設計などについては、通常業務に並行するかたちで社員にも勉強する時間と機会を与え、3か月程度で大方のことができる程度に育成している。

さらに、本格的に商品企画を担当するにあたっては、入社して半年程度経過したころから商品企画の勉強会に1年間継続して通わせ、そのノウハウを身に付けるようにしている。創業当初は社長自らが実施してきた多岐にわたる業務についても、徐々に人材を育成しながら業務を分担し、拡大する受注に対応できる体制づくりを進め



▲リニューアルした商品カタログ



▲入社2年目の社員がデザインした新作雛人形

ている。

## 時間休のルール化や子連れ出勤など実態を踏まえた柔軟な勤務制度の確立

検品や最終仕上げ、梱包といった業務を担うパート社員については、可能な限り柔軟な勤務制度を整備し、長く働き続けられる環境を整えている。時間的制約を持つ女性同士がお互いに助け合って仕事ができるように、子どもの学校が休みの時期には子連れ出勤を認めたり、また子連れで参加する食事会や日帰りバスツアーなど、プライベートでも良好な関係を築くためのイベントを年に3回実施したりといった工夫をしている。

また、2014年には勤務時間に関する「ルールブック」を新たに作成し、それまで個別の事情を考慮して調整していた勤務時間について明確な基準を設定した。例えば子どもの病気や学校の行事といった事情によって欠勤をせざるを得ない場合、周囲に気兼ねをして休むことが難しいとなると、仕事自体を諦めることにもつながりかねない。そこで、遅刻や早退、欠勤をした分だけ事後的に自分自身で穴埋めできるような仕組みを新たに設けた。

例えば、「子どもの行事で2時間だけ学校に行く」場合には、翌日、翌々日に1時間ずつ残業をすることで自身の作業の遅れを取り戻すことができる。こうしてチームの中での作業進捗に影響を与えないように考えたうえで、申請して休みをとるというルールを定めたことで、各々の裁量や自由度が増し、自己管理能力やチームワークの向上にもつながっている。こうして、創業以来、極めて低い離職率を維持している。

## ダイバーシティ経営による成果

### 丁寧な顧客サービスと商品の企画力で生産量が8倍に、返品がほぼゼロに

前述のように、多様な人材の能力を育成し、発揮できる環境を整備することにより、同社の特徴であるオリジナリティのある商品の開発や丁寧な顧客サービス、アフターフォローが可能となった。これにより口コミが広がり、初年度以降、1月の時点で雛人形はすべて完売するという快挙を成し得ている。創業後6年半経った現在の生産量は初年度の8倍となっているが、予約を開始する11月前後には問合せがひっきりなしに続き、生産分だけ確実に販売できる状態が続いている。完売によりその年に購入できない顧客に対しては年明けから次年度の予約を受け付けるなど、より計画的な製造販売を実現させている。

その一方で、検品作業をじっくりと時間をかけて実施していること、顧客からの問合せに1つずつ細やかに対応していることにより、クレーム発生率はほとんどないに等しい状態となっている。また、創業以来「『納得第一』返品保証」を掲げ、商品の不具合やイメージ違いによる返品を受け付けているものの、この6年間のうち返品はわずか1件にとどまっている。

### 顧客ニーズに応えた販促改善による売上の大幅拡大

一方、若い母親という明確なターゲットに対し訴求力を高めるため、2014年度には女性社員の発案でホームページを全面的にリニューアルし、「ホームページ→カタログ請求→購入」という導線を強化した。また、ホームページとカタログでデザインの統一感を持たせるととも

に、新たに「楽しく増やせる雛人形ページ」を両者に増設、「親王飾」から「五人飾」、「十人飾」とユーザー側がカスタマイズしながら徐々に買い足せるというアイデアを前面に打ち出すなどし、顧客の多様なニーズに対し柔軟に応えることのできる販売方法を提示している。

これらの販促の結果、前年度と比較し、カタログ請求数は2,357件から2,986件へと約1.26倍に増加、売上高は雛人形が116百万円から146百万円と1.26倍に、五月人形が59百万円から68百万円と1.15倍にそれぞれ拡大している。直営店舗ではなくインターネット上の写真やカタログを通しての販売となることから、実際に手にとった際に、思い描いたもの以上の商品を届けられるよう一人ひとりが真摯に仕事に向き合っている。

今後は、更なる増産を見据え、製造過程の分業化などや人材育成によって、より一層顧客への要望に応えられる体制へと強化を図ることとしている。



▲ホームページ「楽しく増やせる雛人形」の一例