

# 日本は世界のトレンドリーダー・時代が求めるライフスタイル

株式会社カンディハウス 代表取締役社長 渡辺直行

## はじめに

2007年半ばまでは、弱々しいながらも我が国の景気はようやく回復基調になり、最高益を更新する大企業も現れました。しかし、その後の急激な原油価格高騰と、その影響による様々な消費財の値上げは、せっかく上昇しかけた消費マインドに冷や水をかけています。バブル経済が崩壊して以降、予期しないことが頻繁に起こり、先行きの不安は犯罪の若年化や少子高齢化を加速しつつあります。家具産業においても、長期的な景気低迷と新興工業国との台頭による影響を受け、産地の疲弊が進んでいます。とりわけ、ここ10年は中国製品の輸入が著しく増大し、国内メーカーの生産量は最盛期の半分以下になってしましました。時代の大きな転換点にいる我々には今までに無い新しい戦略が求められています。

## カンディハウスの歩み

1968年、北海道に自生するナラ材を原料に付加価値の高い家具の生産を目的に、旭川市永山町にインテリアセンター（現カンディハウス）は設立されました。



写真1 東京ショールーム

創業してしばらくは首都圏を中心に販路を広げ、企業としての基礎を作りました。その後は従来の卸中心の流通から脱皮し、提案型インテリアビジネスの構築を進めました。お客様に出来るだけ近づきニーズを的確にとらえ、それを製品やサービスに反映させ提供することを目的に、各地にショールームを開設しました（写真1）。現在、自社ショールームと販売会社を合わせて全国に12の拠点があります。製造面においては先進機械を積極的に導入し、機械化による省力化と手加工による高付加価値化を進めています。また原材料、副資材の海外調達にも取り組み、品質維持とコスト削減に力を注いきました。

国際化の推進を図るために、1984年に米国サンフランシスコに現地法人を開設しました。当時は1ドルが200円代の時代であり、品質が高く価格競争力のある日本製家具はコントラクト市場に受け入れられ、しばらくは業績を伸ばすことができました。しかし、その後の急激な円高により日本からの輸出は難しくなり、その代わりに円高のメリットを生かし原材料等の輸入に力を入れました。2005年には更なる国際化を目的に、ドイツのケルンに現地法人を開設しました。カンディハウスの国際戦略は販路の拡大を目的にしてきましたが、その過程で広がったネットワークは何ものにも変えがたい資産となりました。それに加えて常に海外拠点から客観的にカンディハウスの立ち位置を捕捉できたことは、大きな戦略を定める上で極めて重要でした。

## 世界一低コストの国

もともと資源に乏しい日本は、加工貿易国として戦後の経済成長を遂げました。国のあらゆる制度はそれを支援促進するために整備され、その結果の大量生産、

大量消費によって一億総中流社会と呼ばれる世界でも類の無い特別な国を作り上げました。ほとんどの国民が中流意識を持って暮らせるなど、まさにユートピアの実現でした。一方で最適工業国とまで言われた日本では、没個性化が進み何事も集団で無ければ進まない社会を作り上げてしまいました。まれに見る幸せな社会は、他方ではスピード感と独自性の乏しい日本独特的メンタリティーを生んでしまいました。同時に経済活動を平均像やマクロの視点で捉える傾向が強まりました。その結果、平均的に見れば高コストの日本製品に競争力はないとの思い込みによって、多くの企業が中国に生産拠点を移し日本の製造業が急速に空洞化してしまいました。

10年ほど前、サンフランシスコの高級家具ショールームに営業に言った際のことです。「カンディハウスの家具は、物はいいけれど安すぎるから扱うことはできないですね。」と言われたことがあります。長い間、品質にこだわった家具作りをしてきて、安すぎると言われたことは初めてでした。しかし、ショックを受けたというよりは新鮮な驚きがありました。アメリカの長者はお金に糸目をつけないのでした。

マーケットはその国や地域の所得構造を映す鏡であると考えられます。アメリカのように所得格差が100倍を超える国では、幅広い所得層に対応する多様な市場を形成しています。自動車でも家でも家具でもピンからキリまでの開きが100倍にもなるのです。それに反し、格差の少ない日本では価格の差は10倍にしかなりません。格差が開きつつあるとは言え、我が国の市場では未だに大半の商品がいわゆる売れ筋の価格帯で占められています。

一方で格差社会をものづくりの側面から見ると、低級品は安いが高いスキルを必要とする高級品になるにつれ価格が著しく上昇します。技量の違いが所得を大きく左右するためなのです。しかし、世界でもまれに見る格差の少ない日本では、技能の差も給与に反映されにくい特徴を持っています。一般的に製造業では、品質とコストは必ずしも比例しません。80パーセントの品質なら8万円で作れるものが、100パーセント

を求めるときにも、3倍にも高額になることがあります。その傾向は、量産よりも高級品に強く現れます。特に海外ではその傾向が強く、高級品になるに従い価格が跳ね上がります（写真2）。完成度を高めるためには、いつも優れた人の手が不可欠だからです。つまり、非常に高いスキルを必要とする最高級品にならばなるほど、日本の方がコストパフォーマンスに優れているのです。言い換えば、日本はハイエンド製品の製造分野では世界一の競争力を持っていると言っても過言ではないのです。



写真2 クワトロ システムソファー

日本の工業製品はあらゆる産業分野において、その質の高さを世界的に評価されています。しかし残念ながら、最高級品は未だに欧米からの輸入品が圧倒的に多いのです。自動車を始めファッションや時計、オーディオなど、あらゆるジャンルで高級ブランドといえば輸入品が幅を利かせています。

高い技術や技能を待つ勤勉な多くの人材を確保することは、日本の地方では難しいことではありません。地方が有利に働くことが多いのです。品質を高めるに従って競争力が増す日本では、いたずらに価格訴求をすることなく高い品質の製品を作ることが重要なのです。特に職人の感性や技が先端的な技術より優先される高級木製品の製造業では、日本が最も有利なのです。

### 憧れの日本

日本人の住まいやインテリアについて欧米で、ほと

んど認知されていません。しかし、近年ドイツやイタリアでは和食ブームに火がつき、最近では日本の住文化もトレンドになっています。日本古来の簡素で落ち着いた暮らしや住まい方が彼らに大きな影響を与えており、我々の祖先は社会や自然との関わり方ににおいて、分かち合い共存することを重んじ、おごることの無い独特の社会を築いてきました。この日本性こそが21世紀の社会モデルのキーワードであることを彼らは直感し、それを形から取り入れようとしているのです。

2007年1月のドイツ・ケルン国際家具見本市では、欧州の家具産業界で高い評価を受けてきたペーター・マリー氏を起用し、製品、ブース、カタログのデザインを総合的に依頼しました（写真3）。彼も以前から



写真3 カンディハウスtosai LUX ブース



写真4 tosai LUXシリーズ

日本の文化に高い関心を寄せており、日本のメーカーとの仕事を望んでいたことも幸いでした。ヨーロッパ市場に強い影響力を持ち、日本人よりも日本の良さを表現できるデザイナーを探していた我々にとっては、まさに最適の人物でした。マリー氏によるtosai LUXシリーズは、最初から日欧米の市場を見据えたグローバル戦略製品と位置づけて開発が進められました（写真4）。カタログも日本語、ドイツ語、英語併記とするなど戦略を摺り合わせ、強力で明確なブランドイメージの確立を目指しました。周到な準備を行って臨んだケルン国際家具見本市では、初めて欧州各地から多くの引き合いを受け、予期していなかった韓国からも注文がありました。その内容と量において前年とは比較にならないほどの成果が上がり、欧州市場の可能性を確信することができました（写真5）。



写真5 見本市での商談

#### おわりに

日本人が今のように家具に囲まれた生活を始めたのは、つい5、60年前のことです。したがって家具産業もまた欧米に比べると歴史が浅いのです。しかし、日本は木の国であり木造建築の歴史は、優に1000年を超えます。世界に冠たる木工技術と独特的の美意識は我々が誇る日本の最大の強みです。それに加えて最高級品の分野における優れた競争力は、日本の家具産業の持つ潜在力の高さを示しています。

ここ10数年、我が国の家具製造業は縮小の一途を辿っていますが、皮肉にも世界は日本を求めているのです。