

## インタビュー

# サッカーシューズ年間60,000足売る大宮店 感動のある“三ツ星”スポーツ店を目指して

橋本 正彦 株式会社フタバスポーツ 代表取締役



橋本 正彦 氏

- 1939年 埼玉県朝霞市出身
- 62年 立教大学経済学部卒業
- 64年 有限会社フタバスポーツ設立
- 89年 (株)オリンピックスポーツと合併
- 86年 (株)オリンピックスポーツ倒産により  
分離独立し、経営再建に取り組む
- 2008年 原宿店開店

学生時代は、陸上競技の選手として活躍した橋本社長。大学では箱根駅伝に連続4回出場する。スポーツ競技経験をいかして有限会社フタバスポーツを設立、チェーン展開を図る。ロードサイドに大型スポーツ店が目立ち始めるとオリンピックスポーツと業務提携、全国チェーン展開に参画する。しかし、スキーブームが去り、オリンピックスポーツが倒産。分離独立して2店舗を残して他店舗を閉店、再起を決意する。朝霞店を競技スポーツ店、大宮店をサッカー専門店として店売り一本に絞り、顧客満足度の高い店づくりを進める。その結果、右肩上がりの増収を続け、大宮店は単店舗で年間6万足日本一サッカーシューズを売る店となる。2008年には原宿にサ

ッカーショップを出店、業界の注目企業だ。

奇跡の復活を遂げた橋本社長は「マニュアルを超えたところにお客様の感動があります。ミシュランガイドに載る三ツ星レストランのような地域の三ツ星スポーツ専門店を目指したい」と語る。

### 陸上競技選手からスポーツ店経営へ 全国チェーン展開に参画し倒産危機に

——会社を設立された1964年は東京オリンピックの年ですが、そうしたスポーツ熱の高まりを背景に事業を始められたのですか。

中学、高校、大学を通して、陸上競技をやっていました。大学時代は1500メートルで全日本学生3位。また、4年間連続で箱根駅伝を走りました。オリンピック出場を目標にトレーニングをしていましたが、アキレス腱を痛めて夢がかなうことはありませんでした。そこで、陸上競技で果たせなかった日本一の夢をビジネスの世界で実現させたいと考えました。

大学時代から朝霞市内で父とスポーツ店を始め、大学卒業後に有限会社フタバスポーツを設立しました。経営について勉強し、県内を中心に商店街にチェーン店を展開していきました。14、15店舗までいったころ、スキーブームになりロードサイドにアルペンやビクトリアといった駐車場を持つ大型スポーツ店が次々にできてきました。その勢いにおされて、地域商店街のスポーツ店では経営が難しくなってきました。

一緒に勉強していた仲間と同じようにチェーン展開をしていたオリンピックスポーツと業務提携。オリンピックグループの中で夢を

実現しようと思いました。当時はスキーに行かなければ話題についていけないという時代で、高いスキー靴や板、ウェアが飛ぶように売れました。オリンピックスポーツも店頭公開し、100店舗、売上は300億円以上になりました。しかし、バブルが崩壊してスキーブームが去っていきました。スポーツ店の倒産が相次ぎ、その先陣を切って経営破綻したのがオリンピックスポーツです。業界は激流に飲み込まれました。

そこから学んだことは、世の中はどんどん変わり、その変化についていけない会社は取り残されるということでした。経営もサーフィンと同じで、上手な人はずっと波に乗っていくことができますが、下手な人は少しでもおいていかれると波から落ちて激しくもまれてしまうのです。

——連鎖倒産の危機だったのです。そうすると再起不能になることが多いのですが。

再建できたのはほとんど奇跡。講演でタイトルを「親会社の倒産を乗り越えて」としたら、誰もが興味を持って話を聞いてくれます。

### 専門店でチェーンストアの対極を実践 スポーツマンが感動する質の高い店づくり

——経営危機をどのようにして乗り越えたのですか。

オリンピックスポーツから分離独立したときの店舗数は十数店、売上10億、借入れ10億、累損3億5000万ぐらい。銀行からも見放されるような状態でした。朝霞店をサッカー、野球、テニスなどの競技スポーツ店に、大宮店をサッカー専門店に特化。それ以外の店舗を閉店し、再建への道を歩み始めました。

倒産危機で悟ったのは、チェーンストアで



植栽のあるロードサイドの朝霞店（本店）

はだめだということです。倒産したところはみんなチェーンストア。しっかりした組織があって本部に優秀な人がいて、店は本部の指示通りにするだけ。気を利かせて指示されていないことまでやるとイレギュラーになって困るわけです。マニュアル化がチェーンストアの強みですから、その意味でマニュアルに忠実な社員がいいわけです。

そこで、チェーンストアとは全く逆のことをやろうと考えました。標準化、システム化、マニュアル化されていない、スポーツマンが「参った」と心から感動するような店をつくらうと。うまくいくかどうかはわかりませんが、本当にいい店をつかってそれで倒産するなら仕方がないと開き直って、背水の陣です。

ひたすら顧客満足を追及して努力を重ねているうちにお客様が一人、二人、五人、十人、百人とくるようになりました。今では、朝霞店も大宮店も休日の来客数は三千人超。大宮店は単店舗で年間6万足、サッカーシューズ販売量日本一を誇る店になりました。

---

## ● 商売の基本をしっかり守る そのために人材育成に力を注ぐ

——顧客が満足する店をつくるためのポイントは何ですか。

当社の基本理念は、「1. 店はお客様のためにある、2. 損得より先に善悪のことを考えよう、3. お客様に有利な商いを毎日続けよう」です。

顧客満足度という言葉がありますが、買い物に満足していただいたお客様はリピーターとして再来店してくれるだろうし、友達にも宣伝してくれます。逆に不満足であれば二度と来店してくれずやがて、店は衰退して倒産してしまいます。従って、常にお客様のことを第一に考えることは、結果として店のためであり自分のためにもつながるのです。

2については、スポーツ大会の開会式の選手宣誓を考えるといいでしょう。「スポーツマンシップに則り、フェアプレーで正々堂々と競技することを誓います」と宣誓します。当社はスポーツ用品を取り扱う会社です。常に公平、公正であり、フェアな商業活動をしたいと考えています。

3は、人間はだれでも自分が一番大切であることは当たり前です。しかし、自分のことばかり考えている人はだれからも信頼されません。反対に正直にお客様のことを第一に考えている店はお客さんから信用という勲章がいただけます。従って、お客様に有利な商いを毎日続けることは、来店客数の増加という形でお客様からごほうびをいただけます。

江戸時代の心学者、石田梅岩が商人道を説いた言葉に「商人の活動は、社会を益するものでなくてはならないと。しかし、私利私欲が過ぎれば世の人々に見捨てられると。あく

まで先様を立て、我を立てると。この方針をとれば必ず、世の人々が支持してくれて、繁盛すること間違いなし」と言っています。商人は人生に置き換えても同じです。先様を立ての先とはお客様、仕入先、そういう自分以外の相手のことです。

このような基本的なことを、いかに集中してやるかが大事だと思うのです。例えば、イチロー選手ですが、あの体格、体力の選手ならプロ野球にはたくさんいます。しかし、イチロー選手が優れているのはひとえに集中して練習をやっている点です。マラソンの高橋尚子選手や野口みずき選手もそうですね。とりわけ優れた体力があるわけでもないけれども、要は練習です。それは踏み外してはいけない大事なポイントです。ビジネスも全く同じで、基本的なことがしっかりできているかどうかの方が大事ではないでしょうか。

その理念を実現するために重要なのが人材育成です。チェーンストアの店員は、「なんでこうするんだ」と考えていたのでは仕事になりませんが、当社は社員一人ひとりのレベルを上げて、指示されなくても自分で考えて行動するように教育しています。さらに、自分が誇りうる、他の人とは一味違う専門分野を持つこと。お客様が喜び、満足してくれることに喜びを感じるような人に育てることに力を入れています。基本理念に歴史的な話や最近の偽装事件など折々の話題を交えながら顧客第一主義について社員に話しています。

---

## ● 顧客一人ひとりの満足度を高める工夫 発注精度アップで欠品ゼロを目指す

——大宮店では年間6万足のサッカーシューズを売るといことですが、秘訣はどこにあ



るのですか。

ターゲットにする客層をはっきりさせ、それをどんどん細分化して品揃えをするのが専門店です。大きくサッカーシューズといっても、朝霞店は小学生をメインターゲットとしてビシッと品揃えをしています。大宮店は中学生、高校生がターゲットですが、求める商品は中学生と高校生では違いますし、中学一年と三年でも微妙に違います。大宮店では常時1万4000足の在庫を揃えています。また、コンピューターで足型画像を出力できる足型測定器を300万円かけて購入し、最適な靴選びのサポートをするほか、無料でサッカーシューズに刺繍ネームを入れたり、番号やインシヤルの圧着サービスをしたりしています。店内は見やすく、選びやすく、買いやすく、そして楽しい売り場になっています。

サッカーシューズを買いに来たお客様の希望する商品がないときは、まず謝るように言っています。お客様が求める商品の在庫を切らさないというのは非常に難しいことですが、欠品はお客様の信頼を裏切る行為で非はこちらにあるからです。そうしたことをなくすために、発注精度アップに重点をおいて取り組んでいます。なぜお客さんが、今、その商品を必要としているか、背景を考えること。年52週のライフサイクルを考えた商品提案ができていないか。過去のデータを基に販売数を予測するなどして欠品ゼロを目指しています。

2008年3月、原宿にオープンしたサッカーショップのターゲットは高校生、大学生。この店では、右26.5センチ、左26センチなど左右で大きさの違うシューズの販売もしています。専門店を突き詰めていくとそうになってしまうのです。片方がぶかぶかなシューズを無理やり買わせることはできないと。それが顧客満



小学生がメインターゲットの朝霞店  
仕入れから陳列、ポップも担当者の手作り



最適な靴選びをサポートする足形計測器

足につながり、この店は我々のことをしっかり考えてくれる店なんだ。だからフタバスポーツが好き。また来よう。友達にも話そうということになるわけです。そういったことを一つひとつ実行し積み重ねてきたことが売上の増加につながっていると思います。しかし、まだまだ完全というわけではありませんが。——それぞれの店のターゲットに応じたきめ細かい品揃えとサービスがお客様の心をつかむのですね。



左右でサイズの違うシューズも販売する原宿店

## 好きな町、原宿にプロショップをオープン 目指すは、“三ツ星” スポーツ専門店

—今後の事業の展開についてお考えをお聞かせ下さい。

今後さらに精度を高めて、いかにお客様が満足するいい店をつくるか、考えているのはそれだけです。その結果、出店のチャンスがあれば考えますが、何店舗つくろうなどとは全く考えていません。いい店はそう何店舗もできません。日本一を目指して店舗数を増やしていたときはできなかったことが、売ることよりもお客様に喜んでいただくよう発想を転換することで、サッカーシューズを日本一売る店をつくることができました。

—ところで、3店舗目はなぜ原宿ですか。

それは僕が原宿が好きだから。原宿は最高です。あれだけ広い歩道にけやきが生い茂って、レベルの高いお店がずらりと並んでいる。そんな魅力的な場所は他にはありません。原宿店オープンパーティで、次はどこに出店するのかと質問をされたので、お礼の挨拶の中で「今日、みなさんに次の出店場所をお教えします。次は、ニューヨークです」と言ったら、「えー」って驚きに続いて笑いがおこりましたが、スポーツが好きだからスポーツ店をやっている。原宿がすばらしい町だと思うから出

店したのです。全国からサッカー愛好者が集まる店になってほしいと思っています。場所は話題のフォーエバー21の隣のビル2階です。

—最後の質問ですが、ご趣味は何ですか。

趣味は仕事。こうした取材を受けているのも楽しいし、仕事をかねて原宿へ行ってショッピングするのも楽しい。ミシュランガイドに載っている三ツ星レストランに行くのも刺激になります。料理人が努力して得た技術で心を込めてつくった料理が出てくるのですから、本当に感動し満足します。心がなければマニュアルだけではとうていできない最高のホスピタリティです。我々はそういうところに感動するのです。では、こうした感動をフタバスポーツで実現するにはどうしたらよいだろうか。そういう思いを社員と共有し、「スポーツ専門店の三ツ星を目指そうよ」と夢を語っています。

—チェーン店とは対極のやり方で見事に復活を果たした橋本社長。サッカーシューズ売り上げナンバーワン店が地域のスポーツ専門店とは驚きましたが、そこには顧客を満足させる徹底した姿勢が買われていることがわかり、日本一も納得でした。

本日は、ありがとうございました。

### 株式会社フタバスポーツの企業概要

設立	1964年
資本金	4,000万円
売上高	18.5億円 (2008年度)
従業員	27名
本社	〒351-0016 朝霞市青葉台1-5-1
電話	048-465-1800
ホームページ	<a href="http://www.futaba-sp.com/">http://www.futaba-sp.com/</a>
取引店	朝霞支店