

プール内では必ず水泳帽を着用してください。小中学校の水泳の授業やフィットネスクラブなどで当たり前のように聞かれる言葉だ。この習慣は、いつ頃から始まったのだろうか。

老舗の問屋や工場が点在する東京下町に本社を構えるフットマークの磯部成文社長は、「当社が開発して広めました」と笑う。同社は、学校の水泳や体育用品、スイミングや介護用品の製造・販売を手がける。学校向けの水泳帽子では国内五〇%以上のシェアを持つ。創業以来、紆余曲折を経ながらも着実に業績を伸ばしている。

スタートは、磯部現社長の父親が1946年に創業した磯部商店。ベビーブームを背景に、赤ん坊用のおむつカバーを主軸事業としていた。

だが、磯部社長が入社した67年頃にはおむつカバーの需要が減少の一途を辿っていた。出生率の低下に加え、安くて使い勝手のいい紙おむつの出現が原因だった。特に夏場には蒸れるという理由から、さらに需要は激減。事業存続も危ぶまれる状況に立たされた。

少なくとも夏場の売り上げ対策を講じなければならぬと、磯部社長が考案したのが、それまでは市場が存在しなかった「水泳帽」だった。

## フットマーク

# ミッションはニッチ市場の徹底開拓 小さなヒット商品‘連発’メーカー

小さな市場におけるヒット商品連発メーカー。それが水泳や介護関連用品の製造・販売を手がけるフットマークだ。埋もれるニーズを捉え製品として具現化できる仕組みが、その秘訣である。



会社名:フットマーク株式会社 設立:1946年 代表者:磯部成文 本社:東京都墨田区緑2-7-12 事業内容:学校水泳・体育用品、スイミング関連用品、介護用品などの企画・製造・販売 売上高:25億5568万円(04年8月期) 社員数:70名(正社員50名) ホームページアドレス <http://www.footmark.co.jp/>

「学校の体育で水泳の授業が導入されるといふ当時の文部省が出した方針に着目した」という。また、当時は海水浴でも帽子をかぶることが流行していた。こうした社会の動きを捉え、自社が持つ縫製技術を組み合わせ、水泳帽という新しい発想を生み出したのである。

ところが、学校の先生もどう使っているかわからない。そこで磯部社長は、「学年別に違う色の帽子をかぶれば児童を見分けるための目印になり、水泳指導に役立つ」といった用途を自ら考え出し、全国の小学校に営業をかけた。学校の反応はよく、徐々に市場が広まったわけである。

その後、スイミングスクールやフィットネスクラブが勃興した。そこでも水泳帽の市場は拡大。練習頻度の高いスクール向けに耐久性の高いシリコン製タイプを開発するなど

主軸事業へと成長させたのだ。

フットマークは、このような時代を先駆けた小さなヒット商品を数多く生み出している。

例えば、フィットネスクラブで中高年層の会員を増やしたのも同社である。水



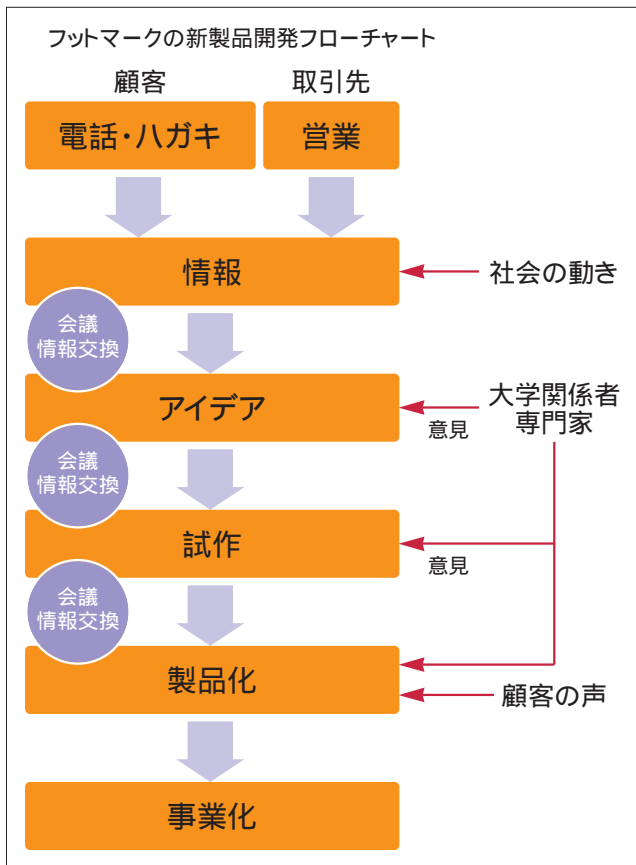
「景気のことは分からないけれども、社会の動きには常にアンテナをめぐらせている」と話す磯部社長

泳が健康にいいことは知られており、中高年層にもプールに通いたいというニーズが高かった。しかし、女性用の水着は若者向け中心で中高年女性の体型や好みに合う商品はほとんどなかった。そこで、同社は中高年女性用の水着「アクアスーツ」を開発した。健康のためプールで泳ぎたくても着られる水着がなかった中高年女性の間で大ヒットしたのである。

このほか、70年代には、今では耳にする機会も増えた「介護用おむつカバー」の販売を開始した。また泳げないがプールで運動したい人向けの「浮き浮き水着」や、年配者が正しい姿勢で歩くための補助着「フィールアライナー」などの製品を開発している。

## ヒットの裏には、発想力

小さなヒット商品を連発するフットマークの基本的な考え方は、「存在が気づかれていない市場を見つけ、いち早く飛び込む」こと。小さ



な市場を開拓し続けることが成長につながる。

「新しい市場なので最初は先行できる。もちろん他社も参入してくるが、競争し過ぎて疲弊するだけであり、新しい市場をみつけて商品を作るの方が楽しい。ニッチ市場よりもさらに小さい分野だから、開発するものは無尽蔵にある」(磯部社長)。

常に新市場を開拓するフットマークの要は「製品開発」にある。製品がなければ市場も生まれない。次々と新製品を開発し、前述の考えを実現するには、「発想力」が欠かせないという。この場合の発想力とは、

「情報」を「アイデア」に発展させ、さらに「製品」として形にする全体の流れのことである。

まず、製品開発の出発点は、「情報」だ。取引先や消費者など、一人ひとりの声に耳を傾ける。何気ない言葉の中に、ヒントが潜んでいるからだ。例えば、前述の介護用おむつカバーは、「おじいちゃんがお漏らしして困る」という主婦のつぶやきから生まれた。

情報収集の窓口は、顧客からの電話や手紙、営業活動など幅広い。普段の会話すべてが情報源になるからだ。特に、新製品に対する消費者からの電話や手紙は重要とのこと。新

製品への要望が、次の製品開発につながっていく。望まれていたものを製品として形にしているだけに、顧客も積極的に意見を寄せる。製品同梱のアンケートなどは、他の商品に比べ回収率が高いという。

情報を「アイデア」や「製品」に発展させる段階が最も難しい。一人の発想力には限界がある。「特にアイデアマンがいるわけではなく、みんな考えている」と磯部社長。常に情報をオープンな場にさらし「様々な視点から論じ合うことがポイント」という。

このための体制が、「新商品開発会議」や「アイデアボックス」である。開発会議は情報共有と各部門の開発状況を確認する場であり、アイデアボックスはテーマを決めて定期的に社員の意見を募る場だ。部門やプロジェクトレベルの会議も毎日のように開かれる。

また、大学関係者や専門家など外部とのネットワークを構築し、様々な視点から意見を付加し、アイデアを膨らませる体制を整えている。

### 社員の裁量で自由に企画

ヒット商品を生み出すもう一つの原動力が、「社員の裁量で自由に新商品を発想・企画できる体制」である。商品化のアイデアを考えついた

社員は、担当部署に依頼して、自由に試作品を作ることができる。「イラストや話だけではイメージが湧かない。試作品を自分で使い改良を重ねた上で企画として出せば、具体的な意見交換ができ、早期の製品化にもつながる」(磯部社長)。

発想力を引き出す体制と社員が自由に考えられる体制が、ヒット商品を開発する秘訣ともいえそうだ。

実はフットマークには、もう一つ大きな発明がある。「介護」という言葉を知らない人はいないはず。この言葉を考案したのは、他ならぬ磯部社長自身なのである。

「老人向けにおむつカバーを作った当時は、医療を供給する側が偉い時代だった。だが、世話する人と世話をされる人の交流があつて初めておむつカバーは役に立つ」と磯部社長は話す。その思いを言葉にしたのが、介護の二文字。「看護」と「介助」から生み出された。

商標登録もされている。他社が使用するには使用許諾が必要はずだが、磯部社長は「ロイヤリティはいらない。自由に使ってほしい」とオープンにしている。

「誰もが健康で長生きできる社会になってほしい」との思いを胸に今後、中期目標の年商50億円を目指す。