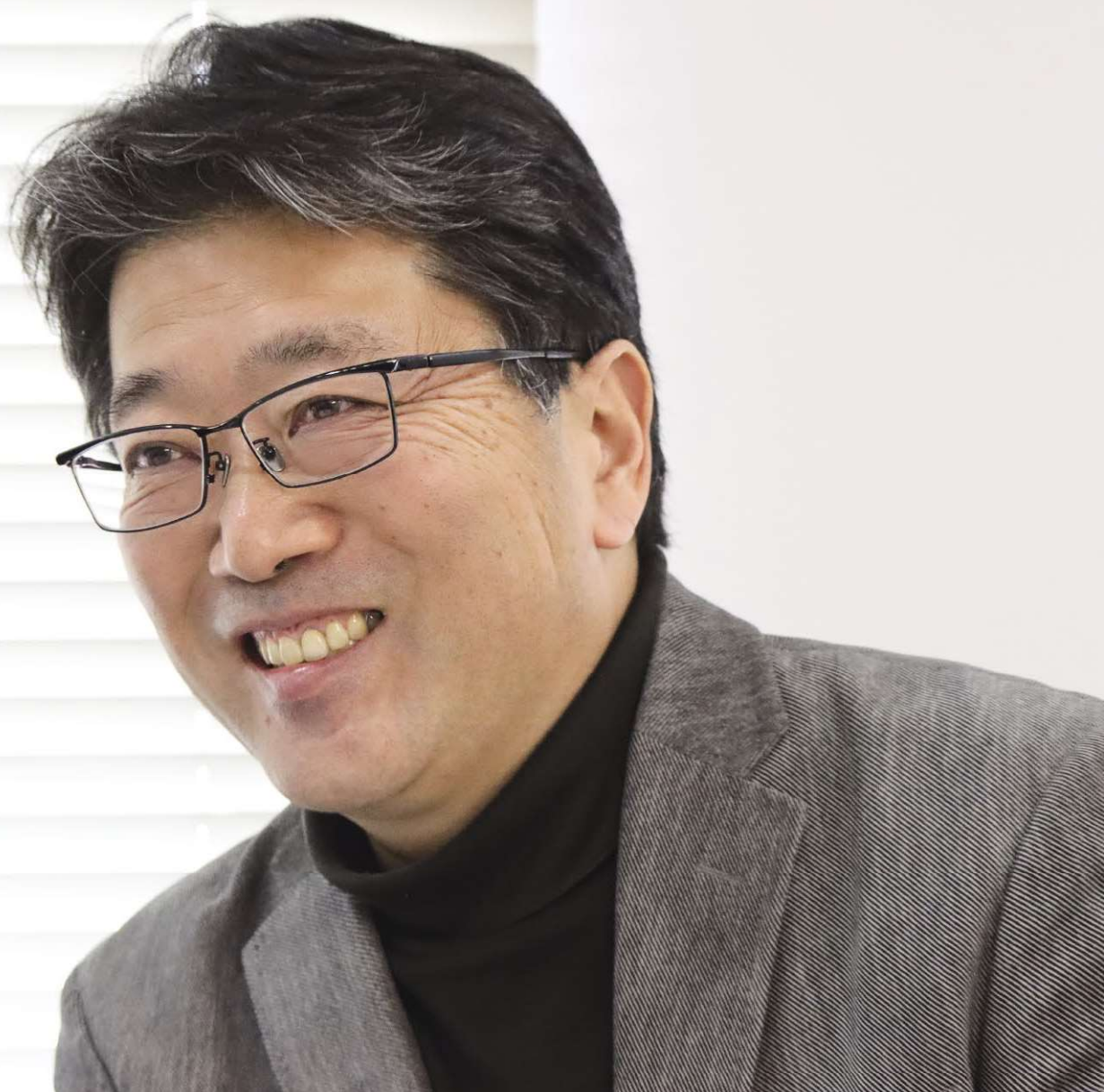


各社トップに直撃! 本音インタビュー

316

# VIPの視点



アドウェル 代表取締役

**富山 暁氏**

*Akira Tomiyama*

# 次代を担う若者に 豊かな世界を残す SDGsの構想力

クラブメーカー3社をわたり歩き、55歳で一度白紙に戻した。そして2017年5月、新会社アドウェルを立ち上げる。塗るだけでゴルフクラブやシューズが長持ちするというガラスコーティング剤『ハドラス』を売るためだ。

と聞けば、それだけの話だが、実は同社の事業展開にはSDGsの要素が詰まっている。付け焼刃ではない。背景には富山皖社長が歩んだメーカー時代30年の蓄積があり「ばらばらのゴルフ界にSDGsで横串を刺す」と熱弁を振るう。具体的な構想を聞いてみよう。

(聞き手・片山哲郎)

「いやあ、大変ご無沙汰してます。同い年で、お互い今年還暦ですね。歳を取ったもんですよ(笑)」

頭も白くなりました。富山さんはクラブメーカーが長いですが、改めて振り返るとどんな感じですか？

「ぼくは1987年に、プロギアの福岡支店に入ったんです。大学時代にゴルフ部だったこともありましてね、九州で3年間、営業のイロハを学びました。『PRGR』を誰も『プロギア』と読めなくて、まずはそこからですよ。プロギアが業界に参入して、3年目くらいです。

ヘッドスピード(HS)の概念を持ち込んで定着させましたし、試打会も先鞭をつけたんです。HSの測定器を試打会に持ち込んで、数値で示したのは画期的だったと思います」

「ゴルフは物理だ！」のフレーズで参入しましたからね。

「ええ。それで90年に本社転勤の辞令を受けて、全部で18年半お世話になりました。最終的には取締役までいって、これはプロパーのプロギア社員としては初めてです」

プロギアの役員は、親会社の横浜ゴムからが通常だから。

「はい。それでプロギア時代の上司がキャロウェイに移って、3回ほど誘

われまして、2005年にキャロウェイに転職しました。国内の営業責任者として7年間、数字をつくれと尻を叩かれますが、その後グローバルで大きなリストラがあって、パーンとやられちゃった（苦笑）

外資系はドライですから。その次がカタナゴルフですね。

「営業担当として、カタナは4年です。なのでトータル30年ほどクラブメーカーで働きました。振り返ってよかつたなあと思うのは、3社とも体質がまるで違うでしょ」

タイヤメーカーの子会社、外資系のゴルフ専業大手、それから個人的なオーナー会社。全部ちがう。

「それぞれの立場で流通を見てきたことは大きな財産です」

つまり富山さんは流通のヒト？

「おっしゃるとおりです」

「営業職に求められるのは、まず、先方がメーカーに対して、何をやってもらいたいかを察知する感覚でしょう。ゴルフクラブは基本、差別化が難しい商品じゃないですか」

どのメーカーも「飛んで曲がらない」を主張する。同質化です。

「そういった商品を競合メーカーと戦いながら、ぼくは専門量販店の本部



仕入れが相手だったので、いろいろ駆け引きをするわけです」

リベートをどうするか、掛け率や店頭応援を派遣するとか。

「まあ、片山さんもよくご存知の駆け引きを丁々発止やるわけですよ。ここはゴルフアの満足度とは関係ない話だけど、これやらないと店頭に並びませんから。その上で、シェアで凌ぎを削ったり」

いわゆる三比論ですね。前年比、予算比、市場シェア。つまりシェアは

他社比ですが、多くのメーカーはこれを指標にする。だけどプロギアは

当初シェア主義じゃなかったですね。「なかったです。突った商品を出していたので、ぼくら営業の人間も、新商品が形になるまでドキドキ、ワクワクしてました（笑）」

プロギアに入社した87年だと、売れ筋はなんですか？

「あのときは『M240』ですよ。テラーメイドがカーボンウッドの『ステルス』を大いにPRしていますが、フルカーボンの走りは『M』だから、如何に早かったか…。当時は業界全体が、新素材開発にわいた時期でもありましたから」

## 充電期間で旅して「知覧」で涙した

キャロウェイ時代はどんな感じ？

「そうですねえ、外資は徹底した競合対策でしょう。タイトリストやテーラーメイドの営業マンが何人いて、シェアは何%でといった感じで、とにかくシェアを追いました。市場シェアやプロの使用率を追求して、会社の切り崩しを考える」

開発のパワーも凄いでしょ。

「そう、ハンパじゃない。本社のカールスバッド（米カリフォルニア州）に行くのとドクター（博士号）の肩書をもつ研究者が20人ほどいて、四六時中開発してるんですよ。片手間じやなく、ゴルフ・オンリーの会社だから、物作りの熱量がハンパじゃない。当時のプロギアも凄かったけど、外資に入って初めて専業メーカーの凄みを感じました。

テストフィールドひとつ見ても規模感がまるで違うじゃないですか。そこにフィル・ミケルソンとか一流プロが日常的に顔を出す。開発環境それ自体が凄いですよ」

話は横道に逸れますが、プロギアとキャロウェイの比較論を、今の外

資優勢・国内メーカー劣勢の文脈に乗せるとどうなりますか。

「そこはぼく、ひとつ答えをもっていて、商品化はメイド・イン・ジャパンなんですよ。わかりやすく言えば仕上げの繊細さで、純粋に商品としては優れている。違うのは、特に日本の大企業の子会社がゴルフメーカーをやっている場合、短期間に何人も社長が代わるじゃないですか。」

一般論として話しますが、本社から子会社の社長に來ると、在任中にどれだけいい通知書をつくるかが大事になる。そのトップが頻繁に代わるから、方針も変わる。ここが本質的な問題だと思います」

比べてキャロウェイのボーズマン社長は、20年ぐらい日本の社長をやっている。テラーメイドの菱沼前社長も20年ほどやりました。

「だからブレないんです。ブレないことの良し悪しは別ですよ。別なんですけど、今は外資のいい面が出てますよね。專業だから、ゴルフがなくなると生きていけない。その意味での覚悟が違おうと思いますね」

そこは本質的な話でしょう。事業に浮沈はつきものだから、やめるという判断も当然ある。だけど外資の專業大手は、やめたら世の中から消

えてしまう。

「その面での厳しさは違いますね」

で、3社目のカタナゴルフをやめたのはいつですか？

「2016年の10月、55歳のときに退職しました。ぼくの周りでも早期退職が目立つようになって、定年まであと5年とか考えると、人生を反芻するじゃないですか。健康で働けるのはあと何年とか……。それで次のことは何も決まっていなかったけど、一度真っ白になりたいという想いがわきましたね」

旅をしたとか？ 中年の一人旅。

「しましたねえ(笑)。いわゆる充電期間は5か月ほどで、鹿児島島の知覧に行っただけですよ」

特攻隊の出撃基地。

「はい。そこに日本のゼロ戦とアメリカの戦闘機の実物があって、比べるとゼロ戦はブリキみたいなんですね。操縦士の命を犠牲にしても、速く飛ぶことを優先するという造りで、まさに空飛ぶ棺桶です。出撃前夜、十代の特攻隊員が集まる部屋があって、そこに入ると胸に迫るものがある。英霊の気持ちに思いを馳せると、オレの悩みなんか、何ほどのこともないなあって」

なりますねえ。靖国も海軍の江田

島もそうですが、十代の遺書が並んで「七生報国」とか書いてある。あれ読むと動けなくなる。

「動けませんねえ……。作家の城山三郎さんが書いてますが、玉音放送が流れたあとに、それを知らず知覧から3機出撃したそうですよ。そのことを想うと言葉に詰まります」

## 市場になかった新しい概念の商品

それで「ハドラス」ですが？

「ああ、すいません。しんみりしちゃって(笑)。それで、その充電期間にガラスコーティングのハドラスホルディングスから連絡が来たんですよ、たまたま友人の紹介で。会ってみると、自動車やスマホのコーティングで実績があるから、ゴルフ市場で『どうにかありませんか?』という話でした。あのお、横道に逸れるけどいいですか?」

お好きにどうぞ。

「メーカー時代からずっと思っていたのは、ゴルフクラブの扱われ方です。自分たちの飯のタネにもかかわらず、なんでこんなに雑に扱うんだらうって。たとえば試打会をしますよね。キャディバッグに沢山詰め

て、抜いたり入れたりガチャガチャやる、傷つくのもおかまいなし。実は大学時代、トーナメントキャディに駆り出されて、青木功さんのキャディバッグを担いだことがあるんですね。ガチャガチャやってたらもの凄く怒られて、『腕をクラブヘッドに絡ませてぶつけるなッ』て」

烈火のごとく怒られた。

「はい。昔の人って道具を大事にしますよね。青木プロなんか自分の分身みたいに扱っていた。それもあって、試打会でのクラブの扱いに釈然としない思いがあったんです」

その話が『ハドラス』につながる。「そうなんです。アドレスでヘッドに傷があると、凄く気になるじゃないですか。シャフトの傷は折れにもつながります。それで『ハドラス』の話を聞くと、革製品もコーティングできるというので、シューズにも可能性がありそうだと。ゴルフ市場へ『ハドラス』を販売する契約を交わしまして、2017年の5月に起業したという経緯です」

社名のアドウェルは、どんな意味なんですか？

「造語なんです。アドロップ・オブ・ウェルスの略で、ぼくの名前が富山じゃないですか。ウェルスの意

味は『富』でして、『富の一滴』という想いを込めてます」

その一滴が川になって、今や絶好調じゃないですか。

「いえいえ、そんなこともありませんが、とにかく最初の2年間は本当に苦しかった。業績は真っ赤で、お恥ずかしい話、ゴルフクラブを中古店に売って、クルマも売って、マンシヨンも手放したんです。

ただ、2年目の12月に二木ゴルフさんの店長会議で1時間、プレゼンの機会を頂きまして、翌年の頭から一気にやりましよう。そこからですね、流れが変わったのは。その後つるやさんやゼビオグループさんとも始まって、つるやさんはもの凄いい勢いで伸びてます」

二木の店長会議で『ハドラス』のメリットを熱弁したわけですが、コーティング剤の成分は何ですか？

「簡単に言うと、ガラスの薄い膜なんです。詳しく成分は非公開ですが、主成分が水分と反応して、完全無機質のシリカガラスを形成するものです。防弾ガラスがあるように、そもそもガラスは非常に強い。それを薄く塗りますとね、電子顕微鏡で見ても真っ平になって、その物体の表面には微細な凹凸がな

くなるんです」

なるほど。それで飛距離が伸びるって話にもなるわけですね。

「そうなんです。女子プロのクラブに『ハドラス』を施工したら10ヤード伸びると言うんですよ。よくよく聞くと『振りが違う』って話になって、それでピンときたわけです。表面がツルツルだから、空気抵抗がかなり減っているんじゃないか。その話を製造元にしましたら、すぐに三鷹のJAXA（宇宙航空研究開発機構）に持ち込んで、風洞実験をしたわけです。そしたら案の定、『ハドラス』を施工したクラブの空気抵抗が減っている。それで飛距離が伸びたわけです」

一石三鳥ですねえ。ピカピカになって長持ちして、おまけに飛距離アップの効果もある。

「想定外の効果ですが、ゴルファーにすれば嬉しいですよ（笑）」

## クレーム率は50万分の10未満

赤字だった2年間、クルマもマンションも手放して、それでも頑張れた理由はなんですか？

「ああ、それはね、3年赤字だったら

やめてたと思いますよ。石の上にも3年でしょ。それと、売場の一角にテーブルを借りて、ぼく自身が施工してたから、お客さんが喜ぶ反応を直接感じられました。これが大きな支えになりましたよね」

作業着で売場に立つわけですか？

「いえいえ、ふつうにゴルフウェアです。すると昔の部下がね、プロギアやキャロウェイの営業が売場に来るじゃないですか。『富山さん何やってんすか？』って不思議そうに聞くんですよ（苦笑）」

『ハドラスコーティングやってんだよ』、『ハアツ。役員までやったヒトが何やってんすか』、『だからハドラスコーティングやってんだよツ』、『なんすかソレ？』って……」

あはははッ。キツイですねえ。

「ほんとにねえ。でもさっきの話、ぼくがお客さんに施工すると『新品よりキレイになった』って喜んでくれて、そんな声が日に日に増えると商品力に自信がつく。専門チェーンは二木さんの15店舗からですが、ほかのチェーンにも広がりました。

それでね、これは片山さんだからおべんちゃらを言うんじゃないかって、広がったのはGEWのおかげなんです。GEWが記事や動画で取り上げ

てくれて、それ見たライバル店がもの凄く刺激を受けたんです」

もっと言ってください（笑）

「ほんとですよ。要するに、業界誌ってピンポイントで流通に刺さるじゃないですか。ということ、改めて実感しましたね」

以上でおしまい？

「はい（苦笑）」



ところで前から気になっていたんですが、富山さんはコーティングを「施工」するって言いますよね。「塗布」や「塗る」じゃダメですか。

「ダメじゃないし、『施工』にこだわるともいらないんですが、手を加えるじゃないですか。それで『施工』という言葉を使っています」

施工は難しいんですか？

「塗るだけなので簡単です。というか、微細な異物が混入すると、仕上がりが斑になって具合が悪いため、施工前にきちんと拭くことが大事ですが、丁寧に作業すれば難しいことはないですね。ドライバーはヘッドとシャフトの施工で10分ほど。資格認定もありませんし、ぼくの作業動画を見てもらうぐらいです」

失敗事例はありますか。

「あります。シューズの接着剤と反応して、縫い目のところが変色したとかね。いろんなシューズがいろんな塗料や接着剤、素材を使っているのでも、そのどれかと相性が悪いと反応します。クラブの場合も塗り方によつてはヘッドにムラが生じたり、若干白っぽくなったりとか。安い塗料のヘッドに見られますね」

店にクレームが入るでしょう。

「んー、クレーム率は極めて低いんで

すよ。二木さんの統計だとゴルフシューズ8000足でクレームは1足。クラブは全体で年間50万件施工しますが10件未満です。その理由もわかっているんですよ。汚れたタオルで施工したとか、」

店側のケアレスミス？

「なのでクレーム対応は、店側の負担にして頂いています」

裏返せば、店が儲かっている証拠でしょう。仮にクラブ1本塗って2000円とすれば、50万本で10億円の「新市場」が現れた。二木やつるやは億単位の売上だろうし、施工は技術料だから粗利が大きい。

「まあ、評価はして頂けてると思っています（笑）」

## SDGsとしての『ハドラス』の意味

一連の話を聞いてると『ハドラス』は如何にもSDGs的な商品ですね。自分のギアを長持ちさせることは消費文化の対極にあつて、過剰な消費は「悪」という風潮です。

「そこは本当におつしやるとおりで、SDGsの12番目に『作る責任・使う責任』があるじゃないですか。需要もないのに企業間競争で大量に作

ってゴミになる。廃棄や資源問題につながるし、ユーザーも使い捨てはいけないよ、というのが12番目の精神ですね。これに『ハドラス』は合致していると思うんですよ。

ある小売店の社長に『長持ちしたら売れなくなる』と言われまして、そこは経営者個々の判断だから否定も肯定もしませんが、SDGsの観点で言うと、愛情込めて長く使ったほうがいい、となりますから」

長持ちするエビデンスは、

「ちゃんとあつて、ガラスコーティングをすると3〜5年間膜が残るんです。製造元が膜の耐久テストをやつていて、クルマの膜の耐久年数を東京都立産業技術センターでテストしています」

埃やチリを混ぜた風洞実験？

「そうそう、そうです。『ハドラス』は密着性が高いから、一度コーティングすると3〜5年もつという結果が出てくるんですね。で、長持ちしたら困るといふ意見は、自分のショップの経営だけを考えて言葉じゃないですか。ところが店の外側の世界に目を向けると、実際にゴルフファーが喜んでいて、しかも環境にいいという考えに賛同してくれるショップも増えました。二木さんやつるやさん

だけじゃなく、ゼビオグループの中で特に積極的なのがゴルフパートナーさんで、中古クラブにコーティングしています。『中古再生』の考え方でSDGs的だと思いますね」

その分、販売単価も上がる。つまり中古に付加価値を載せられる。

「そうですね」

店頭の施工料はいくらですか？

「工房のシャフト交換やグリップ交換と同じように、店によって値段は違いますが、ドライバーだとヘッド1個3000円、シャフト1000円で4000円とか。FW、UTは施工面積が少ないので、1000円ぐらい安くなる感じでしょうか。高いところはドライバーだけで6000円もあるようです」

なるほど。それで次のステップで

『ハドラス』の付加価値戦略に出るそうですね。1件施工するごとに環境団体に寄付をして、SDGs商品のイメージを固める。

「寄付ではなく、排出されたCO2を購入する形になります。『ハドラス・フォー・グリーン』という活動で、一般社団のフォレストック協会と提携します。1件施工するたびに10円から20円ほど、フォレストック協会の森林保全活動にお金がいくという仕

組みです」

業界のSDGs活動に先鞭をつける。機を見るに敏、ですね。

「というか、そもそもその話をしますよね、キャロウェイが以前『ワン・フオー・グリーン』という活動をして

ましたが、あれ、わたしの提案で始まったんですよ。知人にフォレストック協会への協力を提案されたことがあって、調べてみたら内容がある。

アメリカ本社に提案したらゴースイグが出たんです。キャロウェイは10年やりましたが、提案した本人が途中でクビになった(苦笑)

毎年1000万円ほど、10年で1億にはなったと思いますよ。当時は全アイテムの出荷数に対して、それぞれ数円納める形で、たとえばキャロウェイのボールを買おうと、その値段にCO2の吸収量が含まれるから、購入者は自動的に環境貢献に参加できる仕組みでした」

当時はマーケティングの意味合いもあつたでしょう。

「当時はそうですね。差別化が難しい商品は、水の『ボルヴィック』もやってましたが、『ボルヴィック』を1ℓ飲むとアフリカに10ℓの水が提供される企画です。ほかにも同様の事例は多くて、SDGsというよりも、

マーケティングの一環という感じですよ。そのキャロウェイが『ワン・フオー・グリーン』をやめました。ならば『ハドラス』の施工件数が50万件になったことだし、再度やってみようと思ったわけです」

## 若者の将来に ゴルフ界は無関心

「日本のゴルフ場の総面積って、神奈川県と同じなんですって」

ふん……。

「ふん……、凄くないですか？」

だって神奈川県(2415キロ㎡・

全国43位)は小さいですよ。

「いやいや、そういう問題じゃなくて、神奈川県とゴルフ場が、」

……おつ、そんなにゴルフ場は土地を使ってるんですかッ。

「わざとらしいですよ(苦笑)。

本来は、神奈川と同じ面積の森がCO2を吸収してくれたのに、我々ゴルフファーが伐採された上で楽しんでる。そのことに対する想いの置き方だと思えますよ。1施工で20円がフォレストック協会にいくとして、たった20円なのに1年間で20㎡の森が守れる計算です。これはティーンズエリアひとつと同じくらい

の面積になります」

どうやって森を守るんですか。もはや植林の時代じゃないですね。

「林業従事者の月収は15万円を切ってるんですよ。危険だし、若者も林業をやらなくなった。それで従事者がいなくなると枝打ちや間引きが

できなくなると、太陽光が木の根元に当たらなくなる。すると下草が育たず、小動物も集まらない。これらを解決すると微生物が育って、水もキレイになるんです。CO2の話だけじゃないんですよ」

カキの養殖もそうですね。森から栄養分のある水が海に流れ込む。

「そうですね。それでフォレストック協会ですが、広大な認定森林を全国で10か所もってて、企業からお

金が集まると林業従事者の収入もまわっていく。そういった循環を促す狙いで、伊勢丹や大成建設などの大手も賛同しています」

そこにアドウェルも連なる。

「いえ、ウチが名を連ねるという話ではなく、ウチはゴルフ業界との橋渡しをするんです。まずは二木さんが3月から始めますが、簡単に言うと二木ゴルフ、アドウェル、フォレストック協会で3社契約を交わしまして、6か月間、1施工につき10円と

か20円を協会に収めます。今回のケースは、前半の3か月は当社が二木さんの分を負担して、後半3か月は二木さんに負担をして頂く。ただし協賛の社名は6か月間、二木ゴルフが収めたという形になります。その後、よければ更新していただきたいという話です」

3か月間、御社が自腹をきるわけですね。ほかの取引店の反応は？

「今のところは二木さんだけで、二木さんは以前から環境貢献やSDGsの何かを探してたそうなんです。ピンとくるものが見つからなくて、今回の提案に『やります』って」

なぜですか？

「聞きましたら、『見えるから』という返事でした。仮に1施工で年間20㎡分の森林保全ができるとすれば、50万施工で1000万㎡分だから東京ドーム200個ですよ。

これまで二木さんの店頭では『おかげさまでハドラスコーティング10万件突破』みたいなポスターを貼ってましたが、それってゴルフファーに

関係ないじゃないですか。そうではなく『東京ドーム3個分のCO2吸収に貢献』となれば、二木ゴルフの企業価値も上がります」

社員の意識も変わりますね。



「実は、そこが大事だと思うんですよ。先日、つるやの西村社長と『優秀な新卒が集まらない』って話になりまして、事情はいろいろあるにせよ、ゴルフ自体のイメージが壁になっている、と。2050年のカーボンニュートラルって、ぼくらこの世にいませんよ。でも十代、二十代の若者にすれば、めちゃくちゃ切実じゃないですか。にもかかわらず、そこに手を打たない業界で、働きたいと思えますかね?」

ゴルフ産業は団体が多すぎて、一枚岩になりきれない。そんなこと言ってる場合じゃないのに。

「だから強い言葉が必要だし、SDGsは業界に横串を刺せる言葉になります。その流れでフォレストック協会も横串になると思うんですよ。フォレストックに一本化すればいいという話をしてるんじゃないかって、地球環境がこれだけ危機的なのに、ゴルフ業界は何もやらなくていいんですか、という話です。冒頭でちょっと言いましたが、国内メーカーの社長がコロナ変わる。自分の通知書を下げたくない。地球環境になんか金を使えない……。それでいいんですか、ていう話ですよ」

熱いですねえ。

「すみません、つい……(笑)。業界が真剣に取り組めば、ゴルフ業界で働きたいってなりますよ。ここを待たないでやる必要があります。」

あと『健康』ね、これもキーワードになってくる。話はまた飛びますが、先日ゴルフをしたんです、ほかの3人は全員お医者さんで。すると朝、全員が顔に塗っている」

なにを? ハドラス?  
「違いますよッ(笑)、そんなわけないじゃないですかッ」

ああビックリした。

「おもしろすぎますよ。『ハドラス』じゃなくて日焼け止めです。彼らは紫外線が健康に悪いことを医学的にわかっているから塗るんですね。そこでゴルフに健康の視点を持ち込んで、『ハドラス』とは別にロッカールームビジネスができるんじゃないか、そんなことを最近考えてます」

何をやるんですか?

「詳細はまだ話せませんが、ゴルフ場には立派なロッカールームがあるので、プレー前に入念な準備をするための健康グッズを専門企業と話し始めたところです。とにかくゴルフが社会的に意義ある産業になれるよう、残りの人生頑張りますよ。同じ還暦、力を貸してください!」