

RAYMAC PRESS



レイマックプレス 2011年5月号 Vol.33

インタビュー **作野薫** (株式会社内職市場 代表取締役)

まず自分の現在地と目的地を明確にすること。

やりたいことがあるのに行動しない自分を責めて体を壊した。悩み苦しむ中で自分の現在地と目的地を明確化、その後は持ち前のパワーとスピードで会社を成長軌道に乗せた。今では全国に55のFC店舗を展開する株式会社内職市場の作野社長とのインタビューセッションは、その穏やかな語り口からは想像も出来ないほどエネルギーに満ち溢れた時間となった。



株式会社内職市場
代表取締役 作野 薫(さくの かおる)

福井県生まれ
高校卒業後、丸大食品、中堅スーパー勤務を経て1992年に起業。2006年に株式会社内職市場を設立し現在に至る。FC店「内職市場」の全国展開を進める一方、主婦Labなどの新規事業にも積極的に取り組む。

—小さい頃はどんな子供だったんですか？

おとなしくて、目立つタイプではありません。でも友達がたくさんいて、遊びきれないくらい遊んでいました。福井県小浜市で海と山に囲まれた環境。私は今49歳ですが、小さい頃は家に水道が無くて、井戸で水を汲み上げていました。小学4年生のころからはアルバイトもしていました。私の年代でそんな暮らしをしていた人はかなり珍しいと思います。

—それは家庭の経済的な理由からですか？

そうです。学校のクラスで給食費が払えない子が2人いたのですが、その1人です。だからお金に対する執着心は小さいころから強かった。お金がないと何もできない、お金が無いと人間幸せになれないんだと小さい頃から思っていました。

—中学・高校時代はどうだったんですか？

中学時代は部活動に熱中してあまりアルバイトはしませんでした。スポーツだけは得意だったので、一生懸命やりました。進路については、お金もかかることだし就職を希望していたのですが、親や親戚から反対をされて、とりあえず高校だけは行っておこうということになりました。高校時代はありとあらゆるアルバイトを経験しました。バイト中心の高校生活。まるで大学生のような(笑)。朝は新聞と牛乳を同時に配達して、午後からは酒屋さんで、夕方は新聞と牛乳の集金業務と新規顧客の勧誘業務。なおかつ遊びにも出掛けるので寝る時間が無かったですね(笑)。夏休みは民宿で住み込みのバイト。あとはパン屋とか工事現場での力仕事、山での植木のバイトもやりました。この時の経験から、仕事を要領よくやるコツみたいなものを学びました。いかに早く楽に仕事をこなすか。他の人が1時間でやる仕事を30分で終わらせるためにはどうすればいいか、を常に考えていました。

—新聞配達と牛乳配達を同時にやるっていうのがすごい(笑)。

新聞配達をしていると、毎朝、牛乳配達の人と会うんです。同じ地域を回っているから毎朝会うわけで、だったら一緒に配達しちゃえばいいじゃん、と思ったんです。それで牛乳屋さんに「この地域で新聞配達している者ですけど、牛乳配達もやらせてください」って頼みに行くと「そりゃ無茶だ」と言うんです。「いや、大丈夫、大丈夫」とか言って引き受けて。次の日から新聞と牛乳を同時に配りはじめました。やってみたら、めちゃ重たかった(笑)。自転車では無理だったので、自分で50CCのカブ(バイク)を買って。無免許だったので2回くらいつかまりましたけど(笑)。あと、重たくてバイクごと倒れて、牛乳びんが割れて新聞がビショビショになったり(笑)。

—ははは(笑)、やっぱりそうなりますか。高校卒業後の進路についてはどんなことを考えていたんですか？

Index

- 起業家インタビュー 1-4
- メルマガバックナンバー 5
- 経営コラム/ベストセラー解説 6-7
- 人事労務相談室 8

大学に行く余裕は無いので就職です。職種については、第1の条件は給料が高いこと。第2は営業職であること、それから小さい頃からトラック野郎に憧れていたのも、トラックに乗れる仕事がいいなと。この3つの条件に合ったのが、丸大食品という会社でした。トラックに乗れる営業職で、かつ初任給が検討した200社の中で一番高かったんです。

—それで入社試験には受かったんですか？

何とか受かりました（笑）。奇跡的に（笑）。入社式は学生服を着て参加するのですが、私の学生服は普通じゃなくて（笑）。ガ克蘭と呼ばれる背中の裏地に竜の刺繍が入っているようなヤツ。ズボンもドカン（笑）。靴は白のエナメルで（笑）。すぐにつまみ出されました。だから入社式は出られず、控え室に閉じ込められていましたね（笑）。そんなむちゃくちゃな感じで社会人生活が始まったんです（笑）。

—（笑）。配属地はどこだったんですか？

愛知県の春日井営業所です。配属されて営業をやり始めて、1年目、2年目、3年目は前年数値を140%から180%でクリアするほど優秀でした。部長賞、社長賞をもらって、金一封もらって。

—すごいですね。モチベーションは高かったんですか？

いえ。普通にやっていたら数字が勝手についてくる、という感じでした。要領が良かったので、「先輩達、今まで何やっていたの？」と感じるくらいの余裕ぶりで。朝から喫茶店でコーヒー飲んで、昼ご飯食べてから営業に出て行って、5時には営業所に帰ってくる。それから少し在庫確認などをしてからパチンコに行く（笑）。はたから見たら普通以下の営業ですね。

—でも、同僚の営業マンたちより圧倒的にいい数字を出していたわけですね。違いは何だったんですか？

そうですね。みんな真面目すぎるんですよ（笑）。裏ワザっていうのがあるんですよ。

—え？

裏ワザ（笑）。スーパーのハムを売るコーナーには、日本ハム、伊藤ハム、プリマハム、丸大ハムの4メーカーの商品が並びます。丸大は4番手のメーカーですので、スペースも狭い。普通にやっていたら売上は伸びません。だから強引にスペースを広げて、丸大の商品を山積みにしちゃうんです。

—つまり勝手に？

そう（笑）。日本ハムの営業が来ても、もう身動きが取れないくらい丸大の商品を積む。少し減ったらまたどーんと積んでおく。他メーカーに反撃のスキを与えないくらい積む。そうすると彼らはどうしようもなく、「あのスーパーは丸大にやられた」と言って諦めてくれるんです（笑）。私が勝手にスペースを広げて高く積んだだけなんですけどね。それだけ積むと返品も多くなるのですが、それを上回るくらい売上が増えるので問題なし（笑）。

—（笑）。でもそういう裏ワザを使いつつもスーパー側の担当者とも上手くやっていたのですね？

そうですね。それはしっかり仲良くして、人間関係もしっかり築いていました。これは自慢でもなんでもないのですが、取引先の中堅スーパー数十社から「うちの会社に来い」という引き抜きのお話を頂くくらい信頼されていました。だから丸大を辞めてもどこでも就職できるという状況になっていましたね。



—それで実際に丸大ハムを辞めることになるんですね。

そうです。ある日上司がとても嫌な人に代わったんです。私自身は営業成績がいいので何も言われませんが、成績の悪い人に対してイヤミをネチネチ言う人です。聞いているだけでこちらも嫌な気分になるくらいしつこい。我慢できなくなってその上司に「その言い方は何ですか！」と食ってかかりました。上司は最初はどなり返してきたんですが、私がガーッと言うと「ごめんなさい」と言うんです（笑）。ごめんなさいと言われると、今度はこっちが悪者みたいになっちゃうんですね。それでこりゃダメだと思って辞表を出して辞めることにしたんです。

—誘われていた会社に移ったのですか？

そうです。一番面白そうな会社を選びました。中堅のスーパー。そのころ結婚して子供も2人いて生活が苦しかったので、入社するに当たって条件をつけさせてもらいました。「会社移籍に係る支度金100万円、給与は手取りで25万円、車が壊れているのでどんな車でもいいので融通して欲しい」と。オーナーが了承してくれたので、入社することになりました。2店舗を展開するスーパーの3店目の店長になるという話でした。しかし入社後1ヶ月が過ぎても、入社条件である100万円のうち残り50万円と車がもらえない。オーナーに確認すると「半年後だ」といいます。それは条件が違うと訴えろと、「こんな条件が通るほど世の中甘くない。半年後だ」といいます。「じゃあ何で最初に半年後だと言わないのですか」というと「そんなの常識だ」と言うんです。私にとってはとても非常識に感じたので、その場でかいていたエプロンを床に叩きつけて辞めたんです（笑）。

—叩きつけましたか（笑）。

叩きつけた（笑）。その足で同じく声を掛けて頂いていたライバルスーパーのオーナーに会いに行きました。顛末を伝えるとその場で50万円の小切手を切って、「これをそのオーナーに返して来い！」と言うのです。カッコイイな～と思いながら返しに行くと、前の会社との関係を清算することができました。それからその会社で3年間ほど働かせて頂きました。そこでも色々な経験をしたんですが、ある時スーパーの土地の取引で大きな利益が出ることが分かり、不動産業へ進出するという方針になったんです。オーナーが、「1年間、他の仕事はしなくていいから不動産の勉強をしてくれ」と私に言いました。ありがたい話だったんですが、当時の私は、誰の支援も受けず自分の力で起業したいという思いが強くなっていました。実はその半年前に倒れたことがありました。会社から帰ってきたらけいれんを起こし、意識ははっきりしているのですが、手足が動かず言葉もしゃべれない。5分くらいすると治るのですが、それが4回くらい続きました。その頃24歳で、3人目の子供が生ま

れて、自分の将来や子供の将来についていろいろと考えていました。親として子供達に何を伝えればいいのか、どんな教育をすればいいのか。生きるということをコイツらにどうやって伝えればいいのか。私は学校で勉強してこなかったのが一般的なことが分からない。じゃあ“一般的”って何だろう？みたいにとんちこち深みにはまっていった。本当に色々考え、悩んでいたんですね。

—精神的に追い込まれていた？

そうです。起業してやりたいことはあるのですが、言っているだけで行動していない自分も許せなかった。そこで、やりたいことをやるために今、自分として何ができるかを棚卸ししてみました。すると、できることが何もない。ゼロです。自分は何もできないのに「やりたいこと」や「やらなければいけないこと」がたくさんあり過ぎて、自己嫌悪に陥っている。そんな状況だったんです。医者には「自分がやれることだけをやればいいんですよ」と言われました。そんな経緯もあって、会社を辞めてリセットして、自分がやれることをやってみようと思ったんです。やるからには人の金をあてにするのではなく、自分の金でやらなくてはダメだ、じゃあお金を貯めようということで、佐川急便のドライバーになったんです。

—あのハードかつ高給で有名な佐川急便・・

初任給54万円。必要なのはやる気と運転免許証(笑)。やってみて初日で挫折しそうになりました。ハンパなくキツイ。初日、泣きながら帰りました。もう死にたいくらいの気分。体がキツイのと、起業するために選んだ仕事をキツイからという理由で逃げようとしている自分が悲しくて泣けてくる。でも他にいくところが無いので、翌日も出社する。行きたくはないけど行くしかない。「精神的に悩んで倒れるくらいなら、肉体的な疲労で倒れるほうがマシだ」という思いもありました。それで2日、3日と続けて、気がついたら4年経っていました。慣れたんですね(笑)。1週間で10人中9人が辞める職場だったので、「10分の1に入った」という事実が自信になります。1ヵ月過ぎて先輩に「まだ辞めてないんだ」と言われると嬉しくて(笑)。日数が延びるにつれてテンションが上がってきます。だんだん信頼されるようになってサブリーダー的な仕事を任されるようになってからさらに楽しくなってきました。佐川の仕事って大変なんですけど、仕事の段取りとか要領の良さとかを身につけるにはもってこいの仕事です。とても鍛えられました。佐川には結局4年間いて、500万円貯めました。その資金でついに独立しました。



—どんな業種で独立したんですか？

トランクルームです。50坪の倉庫を借りて、顧客から預かった荷物を保管してお金をもらう商売です。スペースが埋まればどんどん儲かる予定だったんですが、埋まらない(笑)。佐川で働いていた時に知り合ったお客さんも、「作野さんがその商売始めたら絶対預けるよ」と言っていたのに、全然預けてくれない。「本当にやり始めたの？ふ〜ん」という感じで(笑)。言っていることが全然違う。結局倉庫はガラガラ。困って先輩に相談したら、ギフト商品のセットアップの仕事を紹介してくれました。箱を組み立てて、商品を詰めていく仕事です。すぐパートさんを募集して倉庫の中でやり始めました。しばらくやっていたのですが、全然採算が合わない。売上よりパートさんの給料の方が高いくらい。自己資金と銀行から借りたお金がどんどん減っていき、3ヶ月で底を突きました。もう無理だと思って、その仕事からは撤退しました。でも既に社員がいたし、倉庫の賃料なども払わなければいけないので、ゴルフ場の建設現場で肉体労働して当面の資金を稼いだりしていました。

—当初の見込みと大きく違ったんですね。

全然違いましたね〜(笑)。やむを得ず始めたゴルフ場の仕事は、これが真夏の炎天下の仕事でめちゃくちゃキツイ。社員2人と死ぬ思いでやりました。日当1万5千円。つらかったです。そんな時、たまたま(ビデオレンタルの)A社の社員さんから、「物流が混乱して困っている」という連絡を受けたんです。A社の物流はもともと私が佐川時代に仕切っていて、佐川を辞めるときにノウハウを全部提供したんです。そういうご縁から連絡をくれたんです。すぐに飛んでいって色々アドバイスして、そのついでにCDに値札シールを貼る仕事を頂きました。1本5円で8万本。知り合いの内職さんのところにいって「これ1本1円で何本できる？」と聞くと「4万本やります」と言う。もう一軒の内職さんも「4万本やります」と言う。しかも内職さんに渡して数時間後には「出来たよ」という電話がある(笑)。すぐに引き取って納品すると「早いね」と驚かれる。「機動力抜群でしょ？」と自慢して(笑)。CDの次はビデオの仕事をもらって、それだけでたちまち売上が100万。これはゴルフ場の仕事をしている場合じゃないと思い、社員をゴルフ場から引き上げ、内職の仕事をとるための営業を強化しました。

—もうイケイケで。

そう(笑)。営業に行くとお客さんは「この仕事は重いものを運ぶから内職さんでは無理だ」とか「これは工程が複雑だから無理だ」とか言うのですが、内職さんに聞くと「大丈夫、やれる」と言う。我々の想像以上にたくましいのです。どんどん仕事を取ってきてその年の冬には売上が月300万円に増えて、翌年には月700万円になりました。

—経営が軌道に乗り始めたんですね。

そうですね。もうひとつ新たに倉庫を借りて、売上は月1000万円を超えました。それにつれて私自身も内職という分野の仕事にどんどんのめり込んでいきました。ものすごく大きなビジネスチャンスがあることに気づき、内職に特化したビジネスをしようと思ったのもこの頃です。内職をする人たちが求めているのは、「仕事」です。それも隙間時間で出来る仕事。そのために色々な仕事をメニュー化し、その中から好きな仕事を選んでもらえるように仕事の多様化を進めました。主婦層であればOL時代に身につけたスキル、年配層であれば現役時代に培ったスキルを持っています。社会経験があるので人間関係を構築する術も心得ている。こういう「家庭に眠る労働力やスキル」を上手く社会とつなげることにこの仕事に意義があると思いました。



—その後、“内職市場”としてフランチャイズ(FC)化していくわけですね。

フランチャイズ化する前に、代理店組織を作りました。頂点に我々本部があって、下に三角形型に代理店をぶら下げていく形です。しかしこの方式だと、代理店から下に仕事を流す時に物流コストがかかりすぎて採算が合わない。また本部が組織を全て統治することも無駄が多い。それで地域で内職さんを集められる人や会社をFC化することで、地域の小さな三角形で仕事が完結できるような形にしました。その小さな地域の三角形を全国にどんどん増やしていこうと。私は内職さんに色々な仕事を提供することで眠っている労働力を呼び起こしたいと思ってこの仕事をしています。我々を頂点にした巨大な組織をつくるのが目的ではありません。地域に根ざした小さな三角形を作るためには、直営でやるよりも、地域の事情に通じた人に頭になってもらった方が効率的。それでその人たちをFC化して「内職市場」ブランドを使ってもらおうということにしたのです。

—その人たちに作野社長のノウハウを提供するのですね。

そうですね。業務管理、人事管理、営業方法、店長教育などのノウハウを提供します。このやり方で全国展開し、現在55店舗になっています。ただ実際には私どものFCを卒業して引き続き同業種で頑張っている事業者さんをあわせると100店を超えていると思います。弊社ではFCを脱退した後に同業種や類似業種を営むことを契約上禁じていません。それは私どもの事業の目的は内職業界の活性化であり、FC化はそのためにひとつの手段にすぎないからです。FCのやり方が合わないと感じた人は脱会して、自分のやり方で内職を続けてもらえれば良いと考えています。

—目的達成のための手段のひとつがFC化ということですね。さて話題を少し変えますが、これまで事業を成長させてきた作野社長が考える、成功のコツとは何ですか？

商売で成功の道に入るには、人の心理を学ぶこと、つまり心理学が必要だと思います。本を開いて勉強しろということではなく、人の心の動きを理解するための意識を高めようということです。商売って、お客様に快の心を与えることだと思います。お客様を喜ばせ、その対価としてお金がもらえる。何をしてあげればお客様に喜んでもらえるかを考えることが商売なのだと思います。相手に良い感情を与

えることができれば、それが対価となって返ってくる。そういう相手が多ければ、こちらの利益も増えます。これは無限です。でも自分自身の良い感情を求めると、自分のうつわ分しか返ってこないで利益は限定的になります。この自分の感情と相手の感情のバランスをとることが大切だと思っています。商売を上手く行かせるためには、目を外に向け、相手の感情をいかによく勉強するかにかかっています。それが人の心理を学ぶということです。

—相手の感情を知ることが商売の原点なんですね。さて最後の質問です。起業するに当たって必要なこととは何でしょうか？

自分の棚卸しをすることだと思います。自分は何がしたいのか、何ができるのか、何をやらなければいけないのか、の3つを理解することです。自分の現在地を知ることです。その上で目的地を決めれば、おのずと道は見えます。目的地も現在地も分からないと進む道も見えないので迷います。それが続くと悩んで精神がやられてしまいます。失敗するのは、この棚卸しをやっていないからなんです。あとはシンプルを心がけること。複雑に考えすぎると、悩んで、倒れてしまいますからね(笑)

—本日はありがとうございました。🍵

インタビューを終えて

愛Pの会員さんを通じて紹介して頂いた作野社長は、とてもアグレッシブで思わず「兄貴！」と慕いたくなるくらい魅力的な方でした。波乱万丈にとんだ半生を笑いに包んでお話してくれましたが、実際は大変な努力をされたのだと思います。

そんな作野社長の軌跡を振り返ってみましょう。

- * 子供の頃からアルバイトをして、要領の良さを身につけた。
- * お金の大切さを身に沁みて感じていた子供時代を過ごした。
- * 就職後は持ち前の営業力と段取りの良さで抜群の営業成績をあげた。
- * 誘われていた顧客の企業に転職し、実績を積み重ねた。
- * やりたいのに行動しない自分に悩み、いよいよ起業の道へ踏み出した。
- * 失敗を経験しながらも軌道修正し、全国展開するまでに成長した。

今後のご活躍をますます楽しみにしています。(豊田)

【会社プロフィール】

会社名: 株式会社内職市場
所在地: 愛知県春日井市下原町椎ノ木2233
電話: 0568-86-7910
URL: <http://www.naisyoku-ichiba.co.jp/>





メルマガ
バックナンバー

連続300週間以上、毎週金曜日に発行しているメールマガジン「愛される会社の法則」のバックナンバーから、特に好評だったものをピックアップしてお届けします。

すごい人に見せかける(その2) (2009年8月14日発行第226号)

■実力格差で、モノは売れる

世の中すごい人だらけです。

30歳そこそこで会社を上場させる人もいれば、本を何冊も出版しそれをことごとくベストセラーに導く人もいます。10代でプロゴルフの試合で優勝する人もいれば、メジャーリーグにいつて次々と記録を打ち立ててしまう人もいます。こういう人たちを見ていると、己の凡人さにため息が出て、「俺も天才に生まれたかったな」と空を見上げてしみじみしてしまうなんて経験、誰しもあるのではないのでしょうか。

そこでひとつの疑問が浮かびます。

「自分とすごい人とはいったい何が違うのか？すごい人というのは、もともとすごかったのだろうか？」

確かに生まれつき豊かな才能に恵まれた人もいるでしょう。野球のイチロー選手やプロゴルファーの石川遼選手などは本人の努力もあったとは思いますが、生まれつき高い運動能力があったことは間違いないでしょう。この人たちは（本人は否定するかもしれませんが）、もともとすごかった人たちだといえます。しかし、もともとは凡人だったのに、努力することで成長し、すごい人になった人も数多く存在するはずです。天才に生まれて来なかった以上、いまさら両親を恨んでもしょうがないので、こういった努力してすごい人になった人たちを目標にして僕たちは頑張っていかななくてはなりません。

またまた質問。

「ところでなぜ、僕たちはすごい人になりたいと思うのだろうか？」

すごい人イコール金持ちだから？

これは全ての人がそうだとはいえませんが、多くの場合がそうだと思います。すごい人なのにお金に困っていて、生活に窮しているという人もいられるかもしれませんが、そういう人はすごい人のグループの中でも少数派でしょう。本当にすごい人は、とんでもなく稼いでいることが多い。お金持ちになりたいから、すごい人になりたいというのは単純明快、資本主義社会では否定することのできない真理を含んでいると思います。

「いやいや、確かにお金は重要だけど、それだけが理由じゃない。それよりも、すごい人になれば、周りから尊敬され、ちやほやされるからじゃないの？」

これは確かにあるでしょう。自己重要感という言葉がありますが、これは自分が重要だと認められたいという、人間が持つ最も強い欲求の一つだと言われています。すごい人になって、周りの人から認められたい（つまり、ちやほやされたい）と願う気持ちは、人間の渇きとも言うべき非常に強い欲求です。コーチングの世界で「まずは相手の話を聴きなさい」という傾聴のスキルが重要視されますが、聴いてあげることで相手は「認められた」と感じ、心を開

いてくれます。これは相手の自己重要感を満たすことで人間関係を円滑にする方法の一つとして紹介されます。無視されたくない、自己重要感をたっぷりと満たして欲しい。こう思うからこそ、僕たちはすごい人になってそれを実現したいと思うわけです。

「すごい人になりたい理由は、他にはないですか？」

もう一つあります。それは、特に営業や販売に携わる人がより強く持つのですが、すごい人になることで「実力格差による販売」が可能になるから、というものです。例えば、あなたが自動車を買うときのことを想像してみましょう。自動車を買うときのコツは、成績の良いセールスマンから買うことだといわれます。なぜなら、成績の良いセールスマンは顧客満足度の高い仕事ができるからこそ成績が良いのであって、そういうセールスマンが自分の担当になれば自分の満足度も高まるだろう、と推測するからです。

これは納得です。自動車というものは長い期間保有するものだから、変な人が担当になってしまったら長期間に渡って嫌な思いをするかもしれませんし、優秀なセールスマンは社内での発言力もあるはずなので大きく値引してくれるかもしれないと期待するわけです。さらに僕はこのことに加えて「実力格差」に注目します。客という立場であったとしても、セールスマンや販売員と接触する時、僕たちは無意識のうちに一人のビジネスパーソンとしてそのセールスマンたちを観察します。ビジネスをしっかりとやっている人ほどこの傾向は強いと思います。

その時、あくまで無意識ですが、僕たちは常に自分と相手を比較しています。相手が優秀か、そうでないかは、自分と比べて評価するのです。多くの場合僕たちの頭の中を支配するのは、他人と他人の比較よりも、自分と他人の比較です。なぜなら、人間にとって最大の関心ごとは「自分」であって、自分よりすごい人かどうかはとても大きな問題です。他人と他人を比較して噂話することは暇つぶしとしての価値はあるかもしれませんが、自分にとっては実は大した問題ではありません。

自分とセールスマンを比べて、セールスマンの方が優秀だと認めた場合、つまり実力格差を感じた場合、僕たちは財布の紐を緩めやすくなります。「あ、この人すごいな。仕事できるな。」と感じると、少し悔しい反面、どこかで「許す」感覚が芽生えます。あるいは尊敬の念が生まれるのでしょうか。この人にお金を払うのであれば、しょうがないと思えるのです。いや、むしろお金を払って喜ばせてあげたいと思ってしまふことさえあります。反対に、自分より明らかに劣っている人に対しては、「こんな人にお金を払うのはもったいない」と思ってしまい、購買を思い止まってしまうこともあります。

つまり、すごい人であることで客との間に「実力格差」を生じさせ、販売を有利に展開することができるのです。

(次号に続く)



なぜB3のビジネスモデルは強力なのか？



豊田礼人(とよたあやと)
コンサルティング事務所レイマック代表
「クライアントの成功が私の成功である」
がモットー。

今月の経営コラムではバリュープランニング(神戸市、井元憲生社長)が運営するB3(ピースリー)というアパレルショップのビジネスモデルを取り上げます。B3は女性向けパンツに絞って展開する専門店。その豊富な品揃えと品質のよさが女性客に広く支持され、00年に1号店を開いた後、現在全国で約180店を展開するまでに成長しています。業績も順調で2011年の売上高が約100億、経常利益約11億、いずれも右肩上がりです。このB3の強さの秘密を3つの切り口で紹介したいと思います。

■専門店であることの強さ

B3のビジネスモデルで特徴的なのは、第1に商品をパンツに絞った「パンツ専門店」であることです。同社の井元社長によると、婦人服の場合コーディネートの要としてパンツを重要視する人は多いのですが、一般のアパレル店はパンツの販売にそれほど積極的ではないそうです。そこで同社は「パンツ専門店」という他にはないポジショニングをとることで納得のいくパンツが欲しいという客層を取り込み、安定した利益を得ることに成功しています。専門店だからこそ、品質とデザイン性が高い商品が常に豊富に揃っているというイメージを顧客に抱かせやすく、集客がしやすくなるメリットがあります。

専門店である以上、専門分野での豊富な品揃えが当然要求されます。同社は欠品しないように「適量よりも少し多く作る」方針を徹底しています。専門店に行っても欲しいサイズや色のものが品切れしていたら、高い期待を持って来店するだけに、総合店の場合よりも客のガッカリ度は高くなります。

品揃えを豊富に維持するためには在庫負担は重くなりますが、B3ではこの在庫負担を軽減するために生産体制にも工夫をしています。例えば、同社では手当てした生地を染める前の段階でいったん押さえておき、消費者の反応をみて素早く生産できる体制を整えています。

これは以前このコラムで紹介した眼鏡の製造販売をするジェイアイエヌ(店舗名JiNS)と同様の在庫リスク軽減策です。ジェイアイエヌはエアフレームと呼ばれる眼鏡のフレームを、色づけする前の透明状態(半製品)で大量生産しておき、店の売れ行きに応じて色をつけていくという方法を採用しています。これにより量産による低コスト化を実現しながら在庫リスクを回避しています。

両社に共通するのは、店舗での売れ筋傾向を細やかにウォッチしながら、機動的に生産品目を変更できる生産体制を築いていることです。これが品揃えの豊富さと欠品の



少なさを実現し、その安心感や信頼感によって店のファンを増やします。なおかつ量産効果による低コスト化と在庫回転率を高めることで財務の健全化にも寄与しているのです。

■接客重視でリピーターを増やす

ビジネスモデルの特徴の2つ目は、顧客関係性を重視しているということです。具体的には他のアパレル販売店よりも坪当たりの店員を多く配置し、来店客に丁寧に商品説明することを重視しています。足が長く見え、かつスタイルが良く見えることはファッションコーディネート上非常に重要なポイントですから、お客様はその要であるパンツをじっくり選びたいと思っています。それゆえ、商談時間は長くなり、客一人が店に滞在する時間は短くて30分、長いと2時間に及ぶそうです。この手厚い接客で、実際の販売に結びつく確率が高まり、リピーター獲得にもつながっているのです。

一般的にアパレル販売店では目まぐるしく売れ筋商品が変わるため、店員の商品に対する知識や思い入れも薄くなります。その点B3ではパンツに絞っているため、商品をどう売るべきかの知識やノウハウを店員が蓄積しやすいという利点があります。これが店員の自信に溢れた接客につながり、顧客の信頼を勝ち取ることにつながっているのです。この顧客関係性を重視した接客の強化により、新規来店者をリピーター化することに成功しているのです。リピーターが増えれば経営が安定するのはもちろん、出店場所が一等地でなくても顧客は来店してくれます。これが店舗運営コストを下げることににつながっているのです。

■本当にいいものを、時間をかけて作る

ビジネスモデルの特徴の3つ目は、長期的視野を持つ

て商品戦略を展開していることです。

具体的には、商品開発に3〜5年という期間をかけています。これはトレンドの変化スピードが速いアパレル業界では異例の長さです。しかし、専門店である以上、商品力の高さは絶対に必要な要素ですので、妥協せずに長い時間をかけて商品開発をしているのです。

B3のパンツは高い伸縮性を備えつつしっかり復元する素材を使用、快適なはき心地とキレイな外觀、さらにシワの発生低減を実現しているそうです。開発過程ではサンプル品を女性社員に一日中はいてもらうテストを30回繰り返すそうです。問題があれば作り直し、また30回チェックをかける徹底ぶりです。このプロセスを経ることでデザイン性だけでなく機能性にすぐれた商品に仕上がるそうです。

じっくりと長い時間をかけて納得のいく商品を開発し、市場投入後は愛着を持って長い目で育てていくB3の商品戦略。こういうやり方をしている企業は、長期的に利益を安定成長させることができます。

昨年新規発売した大豆の炭酸飲料SOY SH（ソイシュ）が好調な大塚製薬も長期的な商品戦略で持続的な強さを発揮している企業です。同社は他にもオロナミンC、ポカリスエット、カロリーメイト、SOY JOYなど多くのロングセラー商品を持ち、きちんとしたコンセプトのもとに妥協せず商品開発をすることで有名な企業です。発売後2〜3年の売上高は意に介さず、長期的視野を持って商

品を育てていくそうです。流行りそうなものを安易に作り、短期的に売れなければすぐ販売を停止するという短サイクルで動く企業とは一線を画している点で、B3と大塚製薬は共通しています。

■まとめ

専

門店化で立ち位置を明確にして新規客を獲得する。加えて手厚い接客と妥協しない商品開発による高い商品力で顧客を喜ばせ、リピーター化する。これにより顧客生涯価値を高めて会社を安定成長させる。同時に在庫リスクや出店コストの低減で利益率向上にも注力する。

このB3のビジネスモデルには我々中小企業が学ぶべきことがたくさん含まれています。その代表が「商品やターゲットを絞る」、「顧客関係性を重視する」、「長期的視野で行動する」という3つの点です。みなさまの会社でもこの3点を自社流にアレンジして取り込み、長期安定的な利益成長の実現に役立てて欲しいと思います。🙏

(参考資料：日経MJ2011年4月20日、B3ホームページ)

あなたの読書時間を大幅短縮

ベストセラー1分解説

巷で話題のベストセラーを豊田礼人が読み、その要約をズバツとお伝えします

『小さな会社は人事評価制度で人を育てなさい』

山元浩二 著

オススメ度★★★★ 読むべき人 人事評価制度の導入を考えている経営者

ポイント1

人事評価制度のゴールは「経営目標の達成」

人事評価制度を機能させるためには、制度導入の目的(ゴール)を明確にすること。その目的とは、モチベーションのアップとか人件費の公平な分配などではなく、人材育成を通じた経営目標の達成に他ならない。

ポイント2

5年後の社員人材像を具体化する

5年後の社員人材像を具体化し、現状の人材レベルとのギャップを把握する。そのギャップを縮めるために必要なスキルや役割を具体化し、それらを評価基準や社員教育に落とし込んで実行・運用していくべきである。

ポイント3

評価基準作成には評価者となるリーダーも参加する

人事評価制度の導入の成否は、現場の評価者(リーダー)の積極的な取組み姿勢が欠かさない。評価基準づくりに評価者を参加させることで、自らが作成した人事制度だという意識を持たせることができ、生きた制度にすることができる。

結論

人事コンサルティング会社の社長である著者が150社超のコンサル実績から得たノウハウをもとに書いている。全体的に分かり易く、かつ納得が得られる内容になっている。評価基準などのサンプルもついており、人事評価制度の導入を検討している企業にとっては参考になる本だ。小さな会社ほど社員一人ひとりの能力アップが必要で、そのために人事評価制度を効果的に活用することが重要だと主張する点は納得。



- ★★★★★ 読まないで損をする
- ★★★★★ 読み応えたっぷり、お薦め
- ★★★★ 読み応えあり
- ★★ 価格の価値はあり
- ★ 人気作だがピンとこなかった

企業の発展に欠かせない人事労務の知識。特に近年その重要性が日に日に増してきています。しかし、分かっているようでも結構勘違いをされていることが多い分野でもあります。そこで、今さら人に聞くこともできない人事労務に関するトピックを毎回取り上げ、わかりやすく解説します。



災害時の安否確認

以前、「新型インフルエンザ」の流行時、多くの企業があわてて策定した(※)BCP(事業継続計画)ですが、「喉元過ぎれば熱さを忘れる」のことわざ通り、今では完全に形骸化している企業も多く、そもそも何も準備していないという企業も多数存在するのが現状です。今回の震災で、被災企業がまず手間取ったのが従業員の「安否確認」です。携帯電話がつながらず、企業内での連絡が取れなかったのです。運よく被災を免れた企業にとっても、近い将来起こるのが確実視されている東海・東南海・南海地震等の災害発生時に備え、しっかりと「安否確認」や「連絡手段」の方法を今のうちに確立しておきたいところです。今回のコラムでは、この「災害時の安否確認」にスポットを当ててみたいと思います

■「安否確認」に関して今回の震災から学べべき点

今回の東日本大震災では、広い地域で固定電話や携帯電話が実際に使用不能となりました。「ツイッター」や「スカイプ」を活用して効率良く連絡を取り合うことができた企業もあったようですが、事前にその連絡方法を決めていなかった企業も多く、従業員の「安否確認」にかなり手間取ったのが現実です。そこで、今回の震災に学び、今から複数の安否確認・相互連絡の手段を確立しておくことが急務と言えます。以下、その手段を考えてみます。

■主な安否確認の手段

(1)緊急連絡網

多くの企業でそれなりに作成され、震災時の安否確認で基本となると考えられるのは、この「緊急連絡網」です。しかし、登録されているのが携帯電話番号だけだったり、情報の更新がなされていなかったり、記載漏れがあったりすると、結局安否確認が取れずに困る

ことになります。携帯メールやショートメールについては、遅延こそあったものの、概ね使用可能であったと、いう情報もあります。したがって、少なくとも携帯電話番号と携帯メールアドレスという複数の連絡先が登録され、全員がその情報を共有・常時携帯(携帯電話への登録を指導することが重要)することが重要です。また、必ず情報が更新されるようにすることも大切です。

(2)災害用伝言板サービス

各携帯電話が提供しているサービスで、今回の震災でも、安否確認に効果を発揮したとの情報が多数寄せられています。今後も安否確認の手段の一つとして検討の余地があります。

(3)「ツイッター」

災害時の情報収集や連絡にこの「ツイッター」が役に立ったという声が多く聞かれました。携帯電話やスマートフォンでも使用できて、震災に関する様々な情報(政府や官公庁・マスコミ等)を入手できたということです。「情報収集ツール」の一手段として検討の余地があります。

どの方法を用いるにせよ、混乱や迷いが生じないように、その使い方等をしっかりと全従業員に教育・浸透しておき、「いざ」という場面で困らないようにしておくことが大切です!

※BCP(事業継続計画)・・・自然災害やテロなどの緊急事態に備え、中核事業の継続や早期復旧のための方法、企業が行うべき活動をあらかじめ策定しておくもので、「ビジネス・コンティニュイティ・プラン」の頭文字からBCPと呼ぶ。内閣府や中小企業庁などがガイドラインを公表しており、東日本大震災発生後、策定・見直しを行う企業が増えている。

★後藤剛 ㈱アクア・ブレイン シニアコンサルタント。その豊かな経験と視野で、多くの顧問先に会社と従業員との労使関係の向上を果たしている。家族は妻・子2人。日進市在住。43歳。血液型O型。

【愛される会社プロジェクト 勉強会のお知らせ】

14回目となる勉強会は、「財務を理解し“数字力”を鍛える」と題して行ないます。ビジネスマンにとって必須とも言える数字力。「難しそう」と敬遠していた人でも、基本を理解できれば必ず使いこなせるようになります。そのツボをしっかりと学びます。

「財務を理解し“数字力”を鍛える」勉強会

日時:2011年6月22日(水) 19:00~20:45 場所:ウインクあいち1105会議室 定員:30名
料金:3000円 愛P会員は割引または無料 講師:豊田礼人



定期購読をご希望の方は、愛される会社プロジェクトにご入会ください。詳細は当方のHP(レイマックで検索)にアクセスして頂き、ご確認ください。

A1会員525円
A2会員980円
B会員4200円
C会員12600円
(すべて月額)