

ニュートップ.

New Top Leader

2010 May
No. 7

5

特集

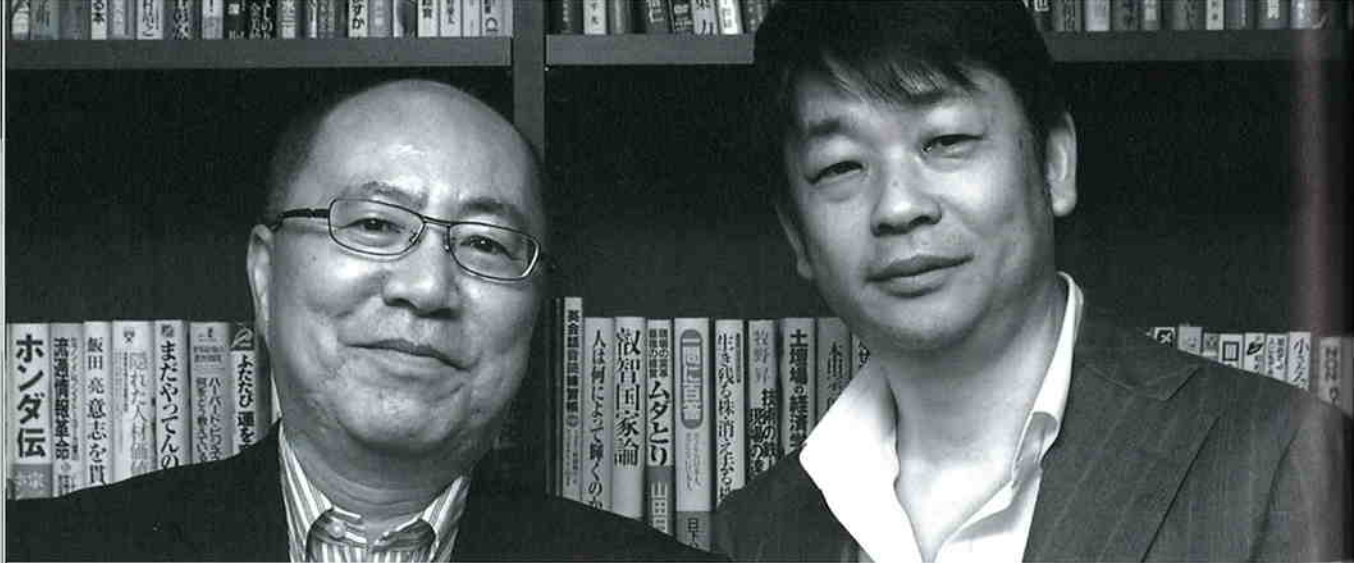
周囲の「無理解」をいかに乗り越えるか

岩をも砕く トップの信念

特別記事

中小企業が異国で成功する法

海外で、売る!



石原明の vol.2 勝つビジネスモデル

赤字に陥った 老舗メーカーを再建した 「企業内起業家」

【ゲスト】コンビネクスト株式会社社長 **木下道太** 氏

24歳でベビー用品の総合メーカー、コンビに入社して以後、社内の反発を受けながらも新たな業態を生み、成功させてきたコンビネクストの木下道太社長。06年、創業以来初めて赤字に陥ったコンビ本体の再建を創業家から託され、わずか1年で約束を果たす。その手腕と成功の要因に、企業の勝ちパターンを知り尽くす石原明氏が独自の視点で迫る。

● Company Data

コンビ株式会社

設立: 1957年

業種: ベビー用品・玩具製造

従業員: 1855名(グループ計)

年商: 268億円(連結)

本社: 東京都台東区

URL: <http://www.combi.co.jp/>

関連会社: コンビネクスト株式会社

※コンビの通販部門「コンビミニ」を切り離し、100%子会社として09年4月1日に設立。木下道太氏が代表取締役社長に就任。

石原 コンビネクストは、もともと木下社長が、本体のベビー用品メーカーであるコンビで立ち上げたアパレル事業「コンビミニ」が成功して、分社化されたものですね。少子化で競争が苦しみながら、新規事業を成功させたのは大変なことですよ。

木下 ありがとうございます。でも、二〇〇〇年当時、立ち上げる際には、「リスクが大きすぎる」と社内で猛反対されました。でも私は、アパレルまで含めたベビー用品ブランドを構築して価格競争に巻き込まれないようにしないと生き残れないと考えていました。自分の意志を押し通したというわけです。最初は直販ではなかったのですが、いざ始めてみると、小売店の売り方には納得できないものがありました。それで、通販の仕組みを思いついたのです。

石原 小売店の売り方にはどのような問題があったのでしょうか。

木下 コンビミニの商品は斬新なデザインと新しい機能(特許商品を含む)を売りにした、画期的な商品でしたが、たとえば、スーパーマーケットの店員には、その価値をなかなか理解してもらえず、ほかの商品と同じ売り方をされていました。だからスタートして半年後、商品の引揚げを決意し

たのです。

石原 社員の皆さん、困ったでしょう？
木下 引き揚げろと言っても、なんだかんだと言うことを聞かない(笑)。仕方がないから、バイトの女性に手伝ってもらいながら、一人で通販を始めたんですよ。

石原 え？ 勝手に始めたんですか。

木下 そうです。まずカタログを作ろうというところで、「赤ちゃんが笑う服」というコピーも、細かいレイアウトも、表紙の「妥協、ゼロ。」というフレーズも、全部私が考えました。

当時はまだアイテム数もわずかで、見開き二ページだけ。それを三〇〇〇部ほど、後でお話するかもしれないませんが、直営店を運営していたときの顧客リストに載っているお客さんに送ったら、徐々に注文が来たんです。

石原 カタログモデルには外国人の赤ちゃんを使っていますよね。何か理由でも？

木下 日本人だと、どうしても「生活臭」みたいなものが漂ってしまうんですね。

石原 かなり斬新ですよ。洋服も可愛いですし、これなら誰でもほしくなるでしょう。

木下 私が思う理想の「売り場」を、紙の上で実現したんです。最初はポツポツと売

れただけなんです。次にカタログのページを増やして一〇万人に送ったら、わずか半年で五億円売れましたね。ページ数と配布数を増やせば、かけ算で売れる。計算できるビジネスだとわかりました。

石原 結果的に一年ごとに倍々で売れて、五年で四〇億円まで売上を伸ばしたそうですね。何か、参考にした事業モデルなどはあったのでしょうか。

木下 とくにありません。それまでの経験から、お客さんのニーズが、だいたいわかっていたというだけです。

石原 どういったご経験から、ニーズがわかるようになったのでしょうか。

木下 ちょうど八〇年代の後半に、『チャ



石原明(いしはら あきら)

ヤマハ発動機、外資系教育会社を経て95年、日本経営教育研究所株式会社を設立し、経営コンサルタントとして独立。勝てるビジネスモデルと売れる仕組みの発想法を学ぶ勉強会『高収益TOP3%倶楽部』を主宰。発足以来9年間で5000社を超える企業経営者が学んでいる。『営業マンは断ることを覚えなさい』『社長、「小さい会社」のままじゃダメなんです!』など著書多数。昨年12月からはポッドキャスト番組『経営のヒント+(プラス)』も配信している。

<http://www.ishihara-akira.com/>
<http://www.nihonkeiei-lab.jp/>

とか必要なものを聞いて回りました。たぶん、三〇〇軒くらいは回ったと思います。

石原 それはすごい！

木下 お客さんの生の声を参考に売り方や売り場を考えた結果、「こんな素敵な場所があるなんて」と、泣いて喜んでくれるお客さんも出てきたほど、当たりました。

石原 メーカーが直接、お客さんのことを知ることができるなら「中間」はいらなくなりませよね。

木下 卸なんて業態は不要だと、当時から思っていました。しかしその後、コンビニの社長に就いた人には理解してもらえなかつ

た。資金がかりすぎるからと、七店舗まで広げたところで打ち切りにされてしまったんです。

石原 たとえば、仮に二〇店舗になったら、業界全体がいまとは全く違う姿になっていたのではないのでしょうか。

木下 ただ、そのときの経験から、売り場のあり方、商品の売り方、扱い方が染み付いていたんです。だからコンビニは一〇〇%、成功するとわかっていました。

石原 木下社長は常に目線がマーケットにありますよね。

木下 それしか興味がないんです(笑)。

創業家に再建を託される 一か月で八〇人を異動させる

石原 そういったコンセプトはどのようにして考えつかれたのでしょうか。

木下 顧客リストをもとに一軒一軒、赤ちゃんのいる家庭を訪ねて、お母さんの悩み

「ベビーライフを楽しむ空間」。店員自身が楽しんで、その楽しさを味わいにお客さんが来る、そんな空間をつくりたいと思ったんです。

石原 資料を拝見させていただきましたが、木下社長の手腕が最も発揮されたのは、なんと言っても〇六年、コンビニの経営再建劇なのではないかと思えます。創業以来、右肩上がりに成長を続けてきた会社が、初めて赤字を計上し自信を失っていたとき、木下社長に「創業家」から再建が託された。そのとき木下社長は、自分に全権を委ねるよう、条件を提示したそうですね。



●木下道太氏の歩み

- 1950年——佐賀県に生まれる。
- 1970年(20歳)—住宅設備会社を立ち上げる。
- 1974年(24歳)—会社は軌道に乗ったが、売却。同年、コンビニの福岡営業所に入社。
- 1978年(28歳)—東京営業所に配属。わずか1年で20人の部下を抱えるリーダーに抜擢される。
- 1988年(38歳)—新規事業としてアンテナショップ『チャットハウス』を立ち上げる。
- 1993年(43歳)—コンビニ史上、最年少役員に。
- 2000年(50歳)—アパレル部門「コンビミニ」を立ち上げ、カタログ通販に進出する。
- 2005年(55歳)—コンビミニが年商40億円で成長。
- 2006年(56歳)—コンビ本体が赤字に転落。創業家から全権を任せられ、改革に着手。1年でV字回復させる。
- 2008年(58歳)—再びアパレル事業に専念。
- 2009年(59歳)—コンビネクストの社長に就任する。



木下 はい。当時、私は専務

だったのですが、一切の権限を預けてくれるなら、やってもいいと言いました。

石原 念書を取って、判子まで押すように迫ったと聞いていますか。

木下 実際には、そこまでやりませんでした。承諾を得るのに三日かかりましたね。私にすれば、「やるべきこと」は明確でした。が、相

業家に意見したり、泣きつく輩がた

くさん出てくるに決まっています。そのときに創業家が少しでも耳を貸してしまおうと、再建は頓挫することが目に見えていました。

石原 創業家も、よく全権を委ねましたよね。木下社長は再建を引き受けてすぐに、会社の近くに引っ越したそうですね。

木下 当時、千葉県に住んでいましたが、二〇分以内で通える物件を探して、家賃が月二五万円のところ引っ越しました。もちろん家賃も諸費用も自腹です。

石原 そこまでして、自分がオーナーでもない会社の再建をしようなんて人は、まず

建築屋の商品一覧のようだったカタログも、お客様向けのものに作り変えました。

会社に使われてはダメ 会社は上手に使うもの

石原 コストは減り、利益率が飛躍的に上がった。つまりは高収益で、強い組織に生まれ変わったということですね。ところが、木下社長は再建を果たしたら、さっさとコンビニエンスの事業に移られました。

木下 役目が終われば、次のことをやりたい。飽きっぽい性格なんです。

石原 その執着のなさも、素晴らしい(笑)。ところで「歩戻し」を続けていた他社は、それからどうなりましたか。

木下 一時的に売上を伸ばしたあと、景気後退と「歩戻し」の負担で低迷しています。

いないですよ。

木下 まあ、一種のパフォーマンスでもあったんです。こちらの覚悟を見せるための。石原 最初の一か月で経営陣以下、管理職を総取り替えたというのは本当ですか。

木下 役員から管理職まで、八〇人ほどを異動させました。まあ、ゾロゾロと人が辞めていきましたよ。

石原 さぞかし、社内も動揺したでしょう。木下 社長が一番心配していました。本当に大丈夫か、と何度も聞かれましたね。「こんなときに辞めるような人間は、最初からいりませんよ」と言いました。

石原 代わりにどういった人の配置を？

木下 若くて仕事ができる人間を、どんどん上に上げました。営業のトップとなる営業部長には、四〇歳の社員を抜擢しました。

石原 「有事」の際の人の配置は難しいものですが、迷うことはなかったですか。

木下 ええ。だいたい上から人柄で好感をもたれている人間は、実は使えないケースが多い。言うことを素直に聞かなくても、純粋に仕事ができる人間だけを選んでいきました。

石原 そこが強い組織づくりのツボですね。人を見るのではなく「機能」で見ている。

石原 まさに、明暗を分けたわけですね。ところで、木下社長はずっと経営者目線で仕事をしてこられた、という印象があります。創業社長と感覚が似ている気がします。

木下 もともとコンビに入ったのも、自分が将来、全国規模の会社をつくるため、社則とか勤務体系とかそういうものをいわば「盗み」にきただけで、二、三年で辞めるつもりだったんです。ところが、やることなすことに反発を食らったものだから、「コイツらをやっつけてからだ」と続けて、気がついたら、役員になっていた(笑)。

木下 人間性を重視する経営者は多いと思います。だから見誤るのだと思いますね。

石原 再建にあたって、最も力を入れたのは流通改革だったそうですね。

木下 社歴のあるメーカーで一番の問題は流通なんです。当時「歩戻し」という慣習があつて、いわゆるマージンですが、年間二〇億円以上も費やしていた。まずそれを、半額にしようとしたんです。

石原 安売りはしない、ということですよ。でも代理店、小売店には死活問題です。かなりプレッシャーも受けたでしょう？

木下 ものすごい反発でした。電話がくる、手紙はくる、人も押し寄せてくる。社内からも大ブーイングですよ。「木下に任せていたらコンビは潰れる」と。

石原 そもそも他社より製品が高くなって、売れなくなったのではありませんか。

木下 ええ。売上は激減しました。他社はここぞとばかり、売り場のスペースを広げていきました。

石原 流通のほかには、どこにメスを入れたのですか。

木下 売り場のデザインやレイアウトまで、突貫工事で全部つくり直しました。基調となる色もオレンジから白に変え、それまで

石原 途中、辞めて独立しようとは思わなかったのですか。

木下 そりゃ何度かありましたよ。でも、本当に大きな事業をしようと思ったら、会社に所属していたほうがいいんです。予算がたくさん使えますし、看板も人脈もある。会社ほどよい場所はないでしょう。

石原 そういうところが「企業内起業家」と言われる所以ですね。

木下 会社は上手に使わないと。これをやりたいという熱意のある人と事業の登場を、世の中の人は待ち望んでいるのですから。◆



石原's Eye 現在の企業をめぐる環境を一言で言えば、「昔勝つた理由で負ける時代」である。たと

えば安売りで拡大してきた企業は、安売りであるがゆえに負ける。効率経営で在庫を抱えない企業が、在庫がないために負ける。自社の最大のプライドであり価値だと思っていたことで負ける時代なのである。

これからはそのことにいち早く気づき、自社の存在価値の見直しを図ることのできた会社だけが生き残れる。それはある意味、自己否定である以上、勝ってきた会社ほど切り換えがきかない。かつて瀕死の日産が、カルロス・ゴーン氏を招かなければ変革をなしえなかったことを思えば、その難しさはおわかりいただけると思う。

たたき上げの社員でありながら、木下社長は誰かをモデルに学ぶでもなく、オリジナルの発想でやり抜いてしまった、非常に珍しいタイプの経営者である。こういう経営者は唯一無二な存在で、教育や訓練で育つものではない。

木下社長のお話は、老舗企業を再建させる教科書とも言えるものだった。企業再建を検討している経営者には、彼の「覚悟」をぜひ参考にしていきたい。久しぶりに豪快な経営者にお会いできて、痛快な気分になった。