

売上7割減の危機的状況から、 組織をあげて、新たな「カテゴリーキラー商品」 を投入し、売上を回復させた取り組み

— 輸入雑貨商社の「戦略強化」と「組織活性化」 —



株式会社クロンティップ

代表取締役 藤倉 和実 様

「お陰様で、指導を受ける前と比較してスタッフの自発性が4倍くらいになったと感じます。自社の行動の骨格となる戦略方針書が確立したことと合わさり、自走できる組織にグッと近づきました。」

組織を巻き込んで戦略をつくり、ビジョンに向けて社員一丸で実行できる、強い会社にしたい！

—— ミスターマーケティングに指導を依頼するに至った理由は何ですか。

藤倉社長：当社は海外から商品を仕入れて売る、ファッション雑貨商社として20年近くやってきましたが、事業をやるということは当然ながら、山があり谷がありますよね。



今まで、その窮地を何とか頑張ってしのいできた中で、これから本当に強い会社にするには、組織と戦略の両方の強化が絶対的に必要だ、と意識していたのです。

そのような折、旧知の知人から、「戦略づくりを手伝ってくれる良い先生がいるよ」と教えてもらったのがミスターマーケティングさんでした。

ならば自分の目で確認してみよう、とミスターマーケティングさんのセミナーを受講してみまして、初めて代表コンサルタントの村松さんと吉田さんのお二人にお会いしました。

その時感じたのが、今まで私が接してきたこの手の専門家にはなかった高いレベルの視点と、中小企業の底上げに本気で挑んでいる“熱”みたいなものでした。

知識とハートの両方を備えているこの人達の指導なら、自分達のような、まだ発展途上の組織でもしっかり戦略をつくり上げ、本当に強い会社を目指せるのではないかと依頼するに至りました。

指導を受ける中で、自社が5年・10年先に向けて進むべき方向を定め、その過程で未来の幹部候補を育成していった。

—— ミスターマーケティングからどのような指導を受けましたか。

藤倉社長：ミスターマーケティングさんの指導が開始されて、もう数年になるのですが、毎年テーマを変えながら、さまざまな指導を受けました。



例えば、「会社全体の戦略方針書の策定」、「新商品の開発」、「通販サイトのリブランディング」、「自社展示会・集客導線強化」、「個々人のセールス力強化」など多岐にわたります。中でも一番の核になったのが、「会社全体の戦略方針書の策定」でした。

この戦略方針書では、会社の理念、ビジョンはもとより、コーポレートスローガン、行動指針、事業戦略、ポジショニング、機能別戦略、さらに、個人の想いや目標なども明らかにしていきました。これらをまとめ上げるのには、経営陣だけではなく現場の従業員も参加して、それぞれの想いや目標をぶつけ合いながら作り上げたイメージです。途中、温泉合宿などもしましたよ（笑）。

ですので、会社の進みたい方向感と、現場を支える従業員の方向感が、少しずつ近づいていった感じです。もちろん、従業員の想いや、やる気度もさまざまなのですが、こうやって戦略方針をまとめ、つくりあげることで、その過程で従業員らも新たな気づきを得ました。また、我々経営側も創業当時からの理念やビジョンを明文化して従業員に見える形で提示できたり、一人ひとりの隠れていた能力や、口には出していなかった熱い気持ちなど、良い発見がたくさんありました。そのような中で、将来の幹部候補も明確になり始めたのです。

ミスマーケティングさんの指導を通じて、社内コミュニケーションも増え、少しずつですが各々が自発的に事業に参加をするような方向付けができ始めました。そして、会社の戦略方針書の完成で、皆、やるべきことを理解し始めていますので、今までのように上から言われたことだけではなく、自発的な発言や行動が現れ出しました。

ここからまたさらに熱を高めていくべく、村松さんと吉田さんのマーケティングの専門指導を入れながら、新しいジャンルへの事業展開の検討などを行っていきました。

実務への取り組みにあたって、一番重視してきた事は、いずれの場面でも、「自社の骨格となる戦略方針書にしっかりと基づいた展開を目指すこと」でした。せっかくの二人の指導を、現場にしっかりと落とし込む事に注力しました。

そして、自社の商品展開においては、競合他社には真似のできない、誰もがすぐには追いつけない、圧倒的に差別化された商品、すなわち『カテゴリーキラー商品』を打ち出すことでした。またそれを、連続的に生み出すことでした。

この商品展開の際に重要になってくるのが、何でもありのよろず屋にならないように、戦略方針書に従って、事業ポジショニングをしっかりと意識するということです。

そのように、戦略方針書は、ぶれない商品展開、マーチャンダイジングをする上でも本当に役立っているのです。

実は、この戦略方針、特に事業ポジショニングが明確になっていない会社が本当に多いと思いますが、お二人は、その重要性を訴えるだけでなく、具体的な戦略策定の指導ができるという点で本当に頼りになりました。ばらばらと、思いつきで商品を提供していても経営効率は悪化するだけですから。

新しいカテゴリーキラー商品の開発、ブランド育成等の指導現場にも、私は常に同席しておりまして、コンサルタントのお二人の、まるでツープラトン攻撃のような絶妙なコンビネーションに私も合わせ、三人で場の空気を読みながら、時には耳打ちなどをしながら、参加従業員それぞれへのモノの言い方や、火のつけ方を工夫していったのです。おかげ様で、毎回しっかりと課題をこなしていくことで、熱度の高い、かなり濃い指導時間を重ねることができたと思っています。

《実践指導の風景》



順調な滑り出しと思いきや、ある日突然、売上の7割がなくなる・・・。

—— **指導を受けての取り組みや、活かし方を教えて下さい。**

藤倉社長: 以前も取材を受けた際にお伝えしましたが、コンサルティング指導を受けながら新商品開発や販路開拓に取り組んだ結果、ここ数年で新規の販路が3倍以上に増えたり、通販サイトのリブランディングでお客様のリピート率が4倍に増えたりしていました。

しかし、順調に成果が出始めて、さあこれからだという時に、大口の仕入れ先ブランドから代理店契約を



いきなり一方的に解除されてしまったのです。

このブランドは、日本ではまだ無名の時から当社が大切に育て、少しずつ日本市場に広めていったものでした。その成果として、多い時は当社の売上の7割までを担っていた、とても人気のある、当社のカテゴリーキラー商品でした。日本市場でしっかり育ったこの商品を、事前通達や相談もなく、いきなり代理店契約を大手の商社へ切り替えられるといった、とても不義理な事態が起きました。

売上の7割がいきなり無くなったのですから大ピンチです。何年かに一度は、窮地に陥ることもある、と冒頭でお話ししましたが、今までのレベルを超える、会社存続がかかった出来事でした。もちろん、経営者として危機を予測して、常に次の売上への種まきは当然考えていましたが、この時、最大の助けになったのが、次のカテゴリーキラー商品でした。会社を支える売上の、次の柱を生み出すべく準備し、市場投入を始めようとしていた期待の新商品だったのです。

そして、失った7割の売上の穴埋めをすべく社員が一丸となって、この新商品を、考えられるあらゆる販路に対して営業をかけ、文字通り走り回りました。この大ピンチは、ミスターマーケティングさんと一緒に、これまで数年間かけて戦略をつくりあげ、組織活性に取り組んできた事の成果を問われる、まさに、会社の生死をかけた、実践の機会となりました。

《新たなカテゴリーキラーとして投入された商品》

The Healthy Back Bag ヘルシーバックバッグ



**ヘルシーバックバッグは 20 年以上の歴史を持つ、
ニューヨーク発の体に優しく機能的なファッションバッグブランドです**

ティアドロップ型の独自のシェイプが特徴で、人間工学を採用し、背骨の曲線に合わせてデザインされており、身体の一部のようにフィットすることで従来では肩に集中していた重さを分散させることができます。毎日使えるシンプルなデザインの中に、身体への負担を減らしながら、同時にたくさんの持ち物をよりコンパクトに運べる機能性を持ち合わせた、他に類を見ないコンフォータブルなバッグです。通勤、旅行、子育てなど幅広いシーンで活躍し、使いやすさを追求したヘルシーバックバッグは幅広い世代に人気を誇り、現在世界 27 か国で展開、愛用されています。

結果としては、この新しいカテゴリーキラー商品が、狙い通りに市場に受け入れられて、かなり早い段階で、この危機を突破する糸口が見えました。そして、ミスターマーケティングさんの指導を受けてきたスタッフが、このカテゴリーキラー商品を武器に、自発的に販路開拓を行い、どんどん市場を広げていきました。

実は、この時、ミスターマーケティングさんの指導を受け始めた当初は、まだ新人だったスタッフのみんなが、前線に立って活躍してくれました。彼らは、会社の戦略方針の理解はもとより、商品のポジショニングの理解、販売ターゲットの設定、アポ取り、そしてプレゼンテーション資料の作成、プレゼンテーショントークの実施、クロージングまでを一貫して、実施できる人材に育っていたのです。

会社にいづらくなかった人材が自ら去り、代わりに良い人材が入ってくる仕組みができていた。

—— ミスターマーケティングの指導を受けて、どのような効果がありましたか。



藤倉社長：効果としてすぐにわかりやすかったのは、スタッフの発言が変化してきたことですね。

テーマごとに対象のチームで集まって、2時間ほどの指導を何度も受けていく中で、今までは傍観していたようなスタッフが、正解でも不正解でも、自ら考えてモノを言うようになってきたのです。明らかな変化を感じ取ることができました。

宿題やスタッフへの指導、そして、発言を求めるにしても、社長の私が行えば、なかなか素直に理解しなかったり、甘えて逃げたりしがちなのですよ。

でも、外部の立場でお二人が理路整然と説明するから、結構素直に聞いてくれたのです。毎回、宿題を出していただいて、それに対して、真剣に取り組んでいるスタッフの姿をみて、これを繰り返していけば、絶対によい方向に進むと確信していましたね。

最初こそ、ミスターマーケティングのお二人も、当社の従業員も、相手を探り合っていました。すぐに、「このすごい先生が言うんだったら・・・やるしかないよな。逃げられないか・・・」、と腹をくくるようになってきたのです。さすがですよ。

ですので、スタッフがさまざま実践形式で学んで行く上で、外部の立場と視点が、実に活かされていたと思います。

また、マーケティング活動における共通言語化もなされ、コミュニケーション能力の質も格段に上がりました。

そして、戦略方針書を作り上げたことで、我々はどういう組織で、どこを目指しているのか、それが社会的にどう意義があるか、と、今向かっている方向をしっかりと示せるようになりました。

そのおかげでそれぞれが、自分の考え方や行動に白黒つけられるようになりました。具体的には、単に売ればいいではなくなったのです。自社のあるべき姿や事業に合わせて、各人が、意義ある商品をしっかり選び、わが社の大義でもある「身体と心にやさしいモノ・コトを広める」という事業コンセプトを、顧客に伝えられるようになっていると思います。

あともうひとつ大きいのが、人財と採用についての影響です。

戦略方針書を策定して、みんなの意識や行動に変化が出てくると、方針や空気に合わない従業員が、自ら退社していったことです。これは、お互い良いことでした。

同時に、明確になった社の方針・事業コンセプトに賛同した上で、入社を希望してくる優秀な人材が入ってくるようにもなりました。

コンサルティング中にして、会社最大のピンチのなか、結果として、方針を理解し会社への帰属意識の強い人、やる気のある人、トライ&エラーを恐れずに繰り返せる人が残り、そして、そのような人が集まった組織に生まれ変わりつつあります。

会社が失った7割の売上を、1年半で8割まで回復。 意識改革がなされボトムアップした組織が、自走し始めた。

—— 最終的な結果はいかがでしたか？

藤倉社長：ある営業マンは、指導を受ける前と、現在とで比べると売上が2倍、また別の営業マンも1.3倍近くになりました。

そして、先ほどお話をしました、大口の売上を失った大変な時、この時ほど、多大な時間をかけて、戦略づくり、事業性コンセプトづくり、組織づくりに力を入れてきてよかったと思ったことはありませんでした。



その後、安定的な売上げを確保するまでには少し時間がかかりましたが、1年半ほどで売上げの8割を回復し、ピンチを脱することができました。今期は、金融機関が前向きになる内容の、よい決算の着地が見えています。

この成果の裏にあるのは、やはり、戦略方針書を策定したことで、価値観を共有し、事業ポジショニングを明確にできたことだと思います。それによって一人ひとりが帰属意識をもって仕事と向き合い、自社が向かうべき方向を理解して、その組織の中での向上心と非傍観性が芽生えた結果だと思います。

《戦略方針書》



いま考えると、会社の戦略方針や、事業ポジショニングの理解がないまま、いくら頑張れと言ったところで、どう頑張ってもよいか分からないですね。やはり、戦略強化と組織強化は一對の関係にあると感じますね。今まで言われたことしかやらなかった評価20点位だった自発性は、見渡すと、今は90点位と言えるかもしれません。感覚的に、自発性が、4倍くらいになった感じですかね。

自社の行動の骨格となる戦略方針書が確立したことと合わさり、自走できる組織にグッと近づきました。幹部と若手にはまだまだ開きがありますが、今までより確実に、会社の方針に沿って行動を起こせるようになっていきます。従業員のボトムアップが実現したことで、組織としてしっかり自走し始めたことが一番の喜びです。

—— 今後の取り組みや目標について教えてください。

藤倉社長：もちろん引き続きカテゴリーキラー商品を生み出すことです。そして、その出来上がった商品の売り方の開発を追及していきたいと思っています。

そして、会社の危機の原因となったのが BtoB の大口の取引がなくなったことだったので、自社催事やブランド別オンラインサイトの立ち上げなど、直販展開の拡張でリスクヘッジを進めています。



また、カテゴリーキラー商品を開発する際には、中小企業だけに与えられる国や自治体の補助や事業性認可を積極的に利用するように心がけています。

中小企業や市場から資金を集められない非上場企業は、革新的な取り組みを試みようにも、どうしても資金の問題が出てきますから、国や自治体のお墨付きをもらうことで、銀行などの融資も受けやすくなりますから。どんどんと新しい挑戦を進めています。

事業性認可を受けた事で、その認可企業だけが得られる目に見えないライセンスを武器に、各金融機関のより上部の方達ともお付き合いできるようになり、彼らの融資に対しての審査基準、リスク保全基準の理解、また今後の各行に合わせた戦略的なお付き合いの仕方の理解等、副次的な良い経験も積むことができました。

要は金融機関ごとに微妙に異なる審査基準に適した“戦略的資料作成”が必要なことがわかり、たかだか6億の売上の当社が、メガ、地銀、信金、信組、半民半官系、政府系金融機関等とどのようにお付き合いを深めるべきかを勉強する機会を得ることができました。

また、こういった補助金申請などの資料を作成することは、自社の戦略方針書を再確認するようなものですので、自社の戦略の骨格に沿ってこれから始める事業のことを考えられるととてもいい機会なのですよ。

—— ミスターマーケティングに今後期待することや要望があれば教えてください。



藤倉社長：今の時代、戦略づくり、組織づくりはとても難しいです。自社で結果を出してくれたように、マーケティングを通じて、中小企業のボトムアップの助けをしてあげて欲しいです。そして日本経済を活性化してもらいたい。

これからもトライ&エラーでアイデアをいろいろ試して、分かち合い、お互いに頑張りましょう。いつか一緒にビジネスが出来るのではないかと考えています。

株式会社クロンティップ

事業内容：輸入販売業 通販サイト運営で、ストーリーの詰まった独自性・デザイン性に優れるプロダクトを、世界中から日本へ提案します。

<http://www.krongthip.co.jp/>