

ECMJ流！Eコマースを勝ち抜く原理原則



鬼切社長の



コマース奮闘記

試読版
FERR



とある地方の笹かまぼこ工場が
ネットショップを成功させるまで

株式会社 EC マーケティング人財育成
代表取締役 石田麻琴

はじめに

本書はECMJ流！ Eコマースを勝ち抜く原理原則 シリーズの第1巻『おにぎり水産 鬼切社長のEコマース奮闘記:～とある地方の笹かまぼこ工場がネットショップを成功させるまで～』の試し読み版です。

元の本全体の構成は次の通りですが、本PDFで第1章から第4章までをお読みいただけます。

- 第1章 ネットショップで壁にあたる
- 第2章 ネットショップ失敗の原因を考える
- 第3章 ネットショップのお客さんと目標を設定する
- 第4章 売上と利益を検討する
- 第5章 売上目標を決め、事業数値を考える
- 第6章 システム担当者がやってきた
- 第7章 新しいネットショップをオープンする
- 第8章 実店舗のお客さんにネットショップを知ってもらう
- 第9章 ネットショップを改善する

シリーズのご紹介は次のリンク先をご覧ください：

- ECMJ 流！ Eコマースを勝ち抜く原理原則 シリーズ (<http://www.cas-ub.com/project/index.html#ECMJ0>)

プリントオンデマンド版販売店へのリンク

- 三省堂書店 (<https://www.books-sanseido.co.jp/service/ondemand/>)
- honto (http://honto.jp/netstore/pd-book_28181215.html)
- 楽天ブックス (<http://books.rakuten.co.jp/rb/14557398/>)
- アマゾン (<https://www.amazon.co.jp/dp/4900552321/>)

電子書籍販売店へのリンク

- 楽天 Kobo (EPUB3)

<http://books.rakuten.co.jp/rk/5497ee8e25c932449d8f8007bf338055/>

- Kindle 版 (<https://www.amazon.co.jp/dp/B01M72RPUK>)

本の概要

出版社： アンテナハウス CAS 電子出版

発売日： 2016 年 11 月

著者： 石田 麻琴

発行形式： プリントオンデマンド版

サイズ： A5 判 横二段組み

ページ数： 204 ページ

価格（税込）： 2,300 円

ISBN： 978-4-900552-32-6

発行形式： 電子版

価格（税込）： 1,250 円

ISBN： 978-4-900552-33-3

目 次

はじめに iii

第1章 ネットショップで壁にあたる 1

第2章 ネットショップ失敗の原因を考える 14

第3章 ネットショップのお客さんと目標を設定する 31

第4章 売上と利益を検討する 46

第1章 ネットショップで壁にあたる

宮城県の老舗水産加工業者おにぎり水産は、笹かまぼこ直販ネットショップを開設します。ショッピングモール営業担当に勧められるままに、キャンペーン価格で広告を掲載して、最初は沢山の注文があったのですが、注文はだんだん減っていきます。せっかく集めたリストに出したメルマガも効果がありません。

ネットショップのあるあるストーリー。

【no.0212】

おにぎり水産は、宮城県に本社を置く老舗の水産加工業者です。メインの商品は笹かまぼこ。70年前から人気の商品で、全国のスーパーやコンビニに商品を卸しています。しかし、昨今の不況。原材料の金額が高騰。卸先からの圧力「仕入れ値下げてよ。でないとPB商品に変えるよ」。そして、笹かまぼこを食べる世代が少しずつ減ってきているという事実。おにぎり水産の鬼切社長は、インターネットでの販売を決断しました。「卸とパッキングするのはマズいので、『オニー』ブランドの笹かまぼことして売り出そう!」。直販化することによって、より利益を確保しようというわけです。

おにぎり水産は、ショッピングモールに出店することにしました。理由は、今までショッピングモールの営業さんが頑張って何度も訪問してくれていたからです。隣町のわかめ水産が、同じショッピングモールに出店していて、月商200万

円ほど売れていると耳にしたのも理由でした。ショッピングモールに出店すれば、全国からお客様がやってくる。今までは、卸先と工場併設の店舗でしか売ることができなかったが、これで日本中から注文が入ってくるはずだ。鬼切社長は胸をおどらせました。

社内にパソコンに触れるスタッフはほぼ皆無なのですが、ショッピングモールの営業さんは「大丈夫です。素人でも売れている店があります!」と自信を持って言います。ひとまず、事務の静子さんはパソコンが使えるそうなので、静子さんにネットショップの担当をしてもらうことにしました。ショッピングモールのマニュアルに沿ってネットショップを作って、「オニー」ブランドの笹かまぼこの商品を売り出しました。さー、全国から注文がくるぞお!

鬼切社長は朝礼で、おにぎり水産のスタッフに告げました。「えー、我々おにぎり水産も、ついにインターネット販売を始めることになりました。全国からたくさんさんの注文がやってきます。心の準備を

しておいてください。物流担当の佐藤さん、忙しくなりますよお！ それではみなさん、今日もよろしく願いします！ まずは社訓の唱和から…」

しかし、ネットショップ開店初日、お客様の注文はきませんでした。1週間たっても注文はきませんでした。1ヵ月たったころ、1件の注文がきました。注文したのは、おにぎり水産がネットショップをスタートしたことを知った、上京して大学に通っている鬼切社長の息子でした。「なんとか親父を励まそうと思ってさ」。

最初はネットショップからの注文を気にしていたおにぎり水産のスタッフ達でしたが、次第にネットショップをやっていることすら忘れていきました。しかし、忘れていないのは鬼切社長と、一応のネットショップ担当である静子さんです。鬼切社長はショッピングモールの営業さんと呼び寄せ、相談することにしました。このとき、おにぎり水産に来たのは、あの営業さんではない人だったのですが…（この人誰だ？）

コンサルタントを名乗る担当者は言いました。「鬼切社長、ネットショップが売れない原因は、ネットショップへのアクセスが足りないからです。アクセスを増やすための施策を打たなければいけません。まずアクセスを増やし、商品 sells します。そうすると、その商品がランキングに入ります。お客様がランキングを見てくれて、さらに筐かまぼこへのアク

セスが増え、商品が売れていきます。アクセスが増えたり、商品が売れば、メールマガジンに登録するお客様も増えますので、リピーターに対して訴求をすることができます。みんなそういう風にして成功しています」

ショッピングモールの担当者は一氣にまくし立てました。鬼切社長は言っている意味がわかりません。知らない横文字ばかりです。かといって、「それってどういう意味？」とひとつひとつ聞くのも憚られます。「ふーん、なるほど」と、ひとまず知っているふりをして、鬼切社長はショッピングモールの担当者に聞きました。

「それで、何すればいいの？」

担当者が鬼切社長に提案したこととは。
【no.0214】

鬼切社長は聞きました。「それで、何すればいいの？」

担当者はしばらく考えて、重い口を開きました。（鬼切社長には10秒くらいに感じられた！）「広告、という方法があります。ショッピングモールに来られているお客様、もしくはショッピングモールの会員向けメールマガジンで、おにぎり水産のネットショップにお客様を呼ぶ方法です。みなさん、その方法を選択され成功しています。あー、そうだ。お申込みが本日締め切りの、めっちゃめっちゃグルメ特大スペシャル広告が、たった1枠残

っていました。某有名ショップさんが仕入れにトラブルがありましてね、1枠だけキャンセルになったんですよ。おにぎり水産の初広告、こちらにチャレンジしてみませんか？」

「それは、おいくらなんですかね？」鬼切社長が聞くと同時に、担当者は口を空けます。

「1週間のトップページ掲載で50万円です。ただ、今回の企画は様々なところから誘導がかかりまして、グルメさん集まれ号や各カテゴリのサイドナビ上部にも掲載されます。高いインプレッションが期待できる位置ですし、コンバージョンレートも他の広告よりは良いですよ。それよりサムネイルにしますか、サーチワードにしますか。CPCやCPAを考えると、この枠が絶対おすすめです。ガッツリ新規顧客とランキングを獲得しましょう！！」

はっきり言って、鬼切社長は内容が一切理解できなかったのですが、現状のままでは埒があかないと思っていたので、このショッピングモールの担当者さんの言う通りに広告をかけてみることにしました。

「鬼切社長。お客様からできるだけたくさん注文をいただくために、『おにぎり水産で買う理由』をつくらなきゃいけないですね。何か御社で検討してもらえますか？」

鬼切社長は静子さんをはじめ、社内のスタッフと会議をすることにしました。

いろいろな意見が出ましたが、パソコンのスキルを要するものも多く、自分たちでは対応がしきれないという結論になりました。できることと言えば、笹かまぼこの値段を落として、競合している他店よりも安くすることでしょうか。鬼切社長は担当者に電話をかけて相談をしました。

「すみません。社内で話し合って、値段を下げることにしました。他のネットショップさんが、5枚で1,500円で売っているので、うちは5枚で1,480円はどうかなど…」

担当者は少し不機嫌な調子で言いました。「いやいや、それじゃインパクトなさすぎですよ。オープン記念ですから、5枚980円（送料無料）とかはどうですか。きっとお客様が殺到しますよ。それで笹かまぼこランキングに入れて、新規のお客様のメールアドレスも取得しましょうよ。広告の掲載期間が終わったら通常の価格に戻して、それでお客様がリピートしてくれたら、元が取れるじゃないですか。みなさんそうやって成功されていますよ！」

鬼切社長は社内で緊急ミーティングを開きました。5枚980円（送料無料）で販売できるかです。多くの従業員が反対しましたが、ネットショップを成功させるにはこれしかない、みんなこの方法で成功している、と伝えると理解してくれました。たぶん、納得してくれた理由は、鬼切社長が社長だからだと思うのですが

…。

かくして、おにぎり水産ネットショップ初のインターネット広告は、めっちゃめっちゃグルメ特大スペシャル広告1枠50万円に、5枚980円（送料無料）の笹かまぼこを載せるということで話がまとまりました。

そして掲載初日、売れる売れる。いままではなかった注文メールの多さに、鬼切社長は驚きました。「どうだ！俺のいった通りだろう。5枚980円（送料無料）で大成功じゃないか！！」。なんと、めっちゃめっちゃグルメ特大スペシャル広告の掲載期間内に、この5枚980円セットが1,000セットも売れたのでした。黙々と発送作業を行うアルバイトさんの横で、鬼切社長は勝利のガッツポーズを決めていました。

そのとき、例の担当者から鬼切社長の携帯に電話がかかってきました。

ランキング1位のために、さらに広告を使いましょう。【no.0218】

鬼切社長がバレンティンばりのガッツポーズを決めていると、携帯電話が鳴りました。それは、例の担当者からです。「いやー、鬼切社長、やりましたね。素晴らしい。売れてますねー。広告を打って大成功でした。やはり、これも鬼切社長の才覚というか商才というか。私も社会人としてビジネスをさせていただく1人ですから、本当に勉強になりました。や

はり決断力が勝敗を決めるんですね。これまで鬼切社長が勝ち続けてきた理由がわかった気がします」

そうだろうそうだろう、やっぱり私はスゴイんだ。鬼切社長は担当者の話を気持ちよく聞いていました。担当者の話は続きます。「それですね。良い波に乗れている間に、次の提案を、と思ひまして。今回の広告で売れたことで、ショッピングモールの笹かまぼこジャンルランキングでおにぎり水産さんの商品が8位まで来ております。ここからネットショップに流れてくる方もたくさんいらっしゃると思うんですが、8位よりも上を目指して欲しいんですよね。そこで次の広告なんですが、来週からお母さんありがとう母の日2014という広告がスタートします。こちら、おにぎり水産さんのために、今日の朝のミーティングで他の店舗から強引に取ってきた広告でして…」

鬼切社長は担当者の話を聞きながら、横目でスタッフを見ると、笹かまぼこの出荷を一生懸命頑張っています。「いや、申し訳ない。私もこのままの勢いでいきたいところなのだが、先日の広告で一気に膨らんだ出荷がまったく追いついていないんだ。初めてこんなにネットショップから注文がきたもんだから、みんなてんやわんやの状態になってしまっ。この出荷が落ち着いてから、また提案をお願いします」

すると、担当者は間髪をおかずに言いました。「いや、鬼切社長、それはダメで

す。いまおにぎり水産の笹かまぼこが8位になっているランキングは、一定期間の注文が反映されているものなんです。さらに広告を重ねて、期間内の注文数を増やすからこそ、意味があるんです。これが1ヵ月先になると、先日の広告で売れた分はカウントされなくなります。もっと広告費をかけなきゃいけないことになりますよ。もったいないです。いましかないんです！」

てんやわんやの出荷の状況をもう一度確認して、鬼切社長は言います。「しかし、うちには、この『オニー』ブランドの笹かまぼこしかないし、母の日の商品として大丈夫でしょうか？ 来週となると製造も間に合うかわかりませんし」

担当者の語気がなぜか強くなっています。「鬼切社長、大丈夫です。前回の広告であれだけ売れたんですから、今回の母の日の広告でも問題ないと思いますよ。とにかく、いまが攻め時です。私と一緒にランキング1位を取りましょう。そして、祝杯をあげましょうよ。みなさんこれで成功されています」

わかったわかった。前回の広告も、この担当者の薦めで成功したわけだ。この人が言うことなら問題はないだろう。鬼切社長は担当者を信じて、お母さんありがとう母の日2014という広告に出稿することにしました。その金額、70万円。「さあ～みんな、また全国からたくさんの注文がくるぞ。製造班、追いつけるかなあー、発送班、大量出荷の心がまえを

お願いしますよー」。鬼切社長は社員を鼓舞しました。

そして、お母さんありがとう母の日2014の広告期間の売上は…前回と同じ5枚980円セットが1,000セット。

「あれ？ 前回より金額の高い広告なのに、同じ数しか売れなかったのか…」鬼切社長はなんとなく嫌な予感がしましたが、製造班・発送班が頑張っているのを見て、嫌な予感を心の中に押し戻しました。たくさん売れたし、まあ、いいか。これでおにぎり水産のお客様になってくれればいいよな。

そのとき、また例の担当者から電話がかかってきました。

そういうお店さんはみなさん失敗されています。【no.0220】

鬼切社長は若干の不安を抱えながら電話にでしたが、担当者はいつもの明るい調子でした。「鬼切社長、今回も売れましたね～。やっぱり、おにぎり水産の笹かまぼこは人気がありますね。これで笹かまぼこランキングでも5位まできました。トップ5の仲間入りですよ。おめでとうございます。これからはネットショップでもトップ5に入る社長と呼ばせていただきます」

鬼切社長は担当者の気分を害するのは悪いと思いましたが、自分の腹の底にある不安を思い切って聞いてみました。「でも、前回と同じ数しか売れなかった

ん。このままで大丈夫かな、思うて」

担当者は落ち着いた調子で言います。「鬼切社長、安心してください。今回の広告の目的は、商品をたくさん売ることじゃなくて、笹かまぼこランキングの順位を上げることですから。前は8位、今回は5位。しっかりと結果が出ているじゃないですか。ましてや、母の日というイベントはカーネーションやスイーツといった商材が強いですから、健闘どころか大健闘だと思いますよ。このまま、ランキング1位まで一気に突き進んでしましましょう。次はご存じ、父の日というイベントがあるのですが…」

鬼切社長は言葉を遮るように言いました。「いや、度重なる注文で、トラブルが続出してらんですわ。出荷もフル体制で頑張ってもらってるんですが、初めてのことで続きで商品の梱包ミスの連絡がお客様から来とります。それに、やっぱり少しずつ売れなくなってきた感じがするし、お客様がそろそろ飽きるんじゃないかと…」

担当者の語気が今までで一番荒くなります。「鬼切社長、全くもって違います。インターネットは露出が全てです。露出がなければ、お客様がアクセスしてくることはありません。いいですか。父の日ですよ。母の日よりも笹かまぼこの需要は大きいはずですよ。今回の広告は、2014父の日お酒といっしょに食べたいおつまみ特集ですよ。訴求力もバッチリじゃないですか。しかも、なぜ母の日広

告で売れなかったか、鬼切社長、ちゃんとわかっていますか。おにぎり水産の競合のはなまる水産が、笹かまぼこを6枚セット980円（送料無料）にしたからなんです。理由ははっきりしています。理由がはっきりしていれば、打つ手もはっきりしますよね」

一気にまくし立てられ、鬼切社長は圧倒されてしまいます。「そそそそ、それで、どうしたらいいんでしょうか？ 広告、買うしかないですか？」

担当者の声が自信に満ち溢れます。「他に方法をご存じなのですか？ ご存じであればトライされれば良いのではないですか。私だったら父の日の広告で、5枚セット780円（送料無料）で売りますけど。あと、鬼切社長、もうひとつお伝えしておきます。広告というのは、ご存じのとおり、実売だけではなくブランド認知としての効果を忘れてはいけません。継続的に広告を出稿することで『このネットショップはいつも広告を出している。きっと売れているお店なんだ』と信用してもらうことができるのです。まだまだ3回目ですよ。そう簡単にお客様からの信用をいただけるとは思わないでください。インターネット戦略への認識が甘いですよ。そういうお店さんはみなさん失敗されています」

鬼切社長は、全くもってインターネットに詳しくないので、「インターネット戦略とは…？」みたいな話をされると切り返すことができません。かといって他に

頼れる人もいませんから、担当者の言うとおりにするしかありません。2014父の日お酒といっしょに食べたいおつまみ特集 50 万円、笹かまぼこ 5 枚セットを 780 円（送料無料）で販売です。担当者は優しいことに、「鬼切社長、無料の広告枠を付けますから」とよくわからない広告をくれましたが。

さて、広告期間の金額は…780 円のセットが、300 セットだけ…。製造班が徹夜して、大量の在庫を抱えていたのに。発送班のアルバイトを増やして、大量の出荷に備えていたのに。鬼切社長は哑然としました。まままま、マジか…。

いつもはすぐに電話をかけてくるあの担当者から、待てども待てども連絡がきません。たまりかねた鬼切社長は、自ら担当者に電話することにしました。

大丈夫です。ネットショップ運営講座を用意しています。【no.0222】

鬼切社長からはじめて担当者に電話をかけると、数回コールをした後、受話器が取られました。担当者の対応は、特段申し訳なさそうでもない、いつもと同じ感じでした。「あー、鬼切社長。すいません。しばらく連絡ができなくて。おにぎり水産以外にも、300 店舗ほどネットショップを見ているんですが、そっちにトラブルが起こってしまって追われていました。どうですか、その後は。ネットショップ運営、頑張られていますか？」

ひと通り言い訳を話した後、意図的なのか先日の父の日の広告のことは一切触れず、情報交換といった感じで話しています。「先日の広告、ダメでしたね。すいません」といったような反応を期待していた鬼切社長でしたが、すでに過去の出来事のように流されているのを感じ、こちらから切り出しました。「担当さん、先日の広告のことなんだけど！ 価格を 980 円から 780 円に落として販売したのに、300 セットしか売れんかってんけど！ 最初のグルメ広告で 1,000 セット、母の日の広告も 1,000 セット。なんで 780 円に価格落として 300 セットなん！ 担当さん、これでいけるって言ったじゃないですか！」

鬼切社長が腹に抱えてきた不満が一気に噴出しました。担当者に話しながら、自分でも火がついてしまっていたことに気がついていましたが、一度話し出してしまってもう止まりませんでした。担当者は鬼切社長が話している間、電話越しでジッと黙り込み、鬼切社長が話し終わると、ゆっくり言葉を選ぶように話し出しました。「鬼切社長、申し訳ないですが、あなた、ネットショップをナメてないですか？ いや、申し訳ありません。本来、このような表現を使うのは適切ではないと思うのですが、おにぎり水産のネットショップをもっともっと有名なお店にするために、愛を持ってはっきり言わせてもらいます。鬼切社長は、ネットショップをナメています。いま、おにぎ

り水産のネットショップをパソコンで開いてみてくださいよ。このページとこの写真でお客様が購入してくれると思いますか？ 父の日の広告に出稿した画像も、笹かまぼこが5枚並んでいるだけの写真だったじゃないですか。そこに工夫はありますか？ 確かに、私は広告をかけてお客様におにぎり水産のネットショップを利用してもらい、またランキングに入ることによって新たなお客様を集めよう、と言いました。はっきり言って、それは間違っていないです。その証拠に、合計2,300セットの笹かまぼこが売れ、笹かまぼこランキングでも3位にまでなりましたよね？ 間違っていないはずですよ。むしろ、その広告の効果だけに頼って、ネットショップのサイトや画像や説明文を改善してこなかった御社に責任があるんじゃないですか？ 同じ手段がずっと通じるほど、ネットショップは甘くないですよ！」

鬼切社長は頭をハンマーで強く殴られたような衝撃を受けました。確かに、1回目2回目の広告でそこそこ商品が売れたので、同じことを繰り返して売上を取ろうとしていた。だけど、それは担当者が先に教えてくれても良かったことではないか。こっちはネットショップの素人だ。ネットショップの担当は事務の静子さんだ。サイトや画像、説明文を改善するといったスキルはない。本当に、本当に、自分が悪いのか…？ いろんなことが鬼切社長の頭の中を駆け巡りまし

た。「んじゃ、どうすりゃいいんじゃない！ こっちはネットショップの素人じゃ！ どうやればいいんじゃない！」

鬼切社長が自暴自棄になってそう叫ぶと、担当者はひとつの解決策を提案してきました。「鬼切社長、ご安心ください。そういう方のために、弊社ではネットショップを運営するスキルが学べる『ネットショップ予備校』という講座をご用意しております。そちらにご参加いただければ…」「その講座、いくらじゃい…！！」「初級編は3日間の授業で、20万円でございます」

ツーツーツー…。

その瞬間、鬼切社長は携帯電話をオフにしました。「どうすればいいんじゃない…」

メールマガジンを送って、リポートしてもらおう。【no.0226】

担当者の提案に思わず電話を切ってしまった鬼切社長でしたが、冷たい麦茶をグビッと一杯飲み、腰を落ち着かせると、確かに今までの自分はショッピングモールの担当者まかせ、担当者が提案するインターネット広告まかせだった気がしてきました。「ネットショップを運営する」という概念がなかったことに気付きました。鬼切社長は、急いで担当者に電話をかけました。

「担当はん、さっきは申し訳なかった。また新しい金がかかる提案かと思うて、とっさに電話を切ってしまった。申し訳

ないことしたなあ。それで、さっき言ってたネットショップの運営講座の件やけど、うちの事務の静子さんでも大丈夫かな。パソコン、そこまで得意なわけじゃないんだけど」

鬼切社長は担当者に気を遣いつつ話しました。

「いえいえ、鬼切社長の気持ちもわかります。ただ、私の伝えたいこともわかっていただけたはずですよ。ネットショップ担当の事務の静子さんで大丈夫だと思います。運営講座に来られる方は、パソコンが特段に得意な方ばかりではありません。初歩からお教えするので、ご心配なさらないでください。みなさんそうやって成功されています」

鬼切社長は事務の静子さんを、ネットショップ予備校のネットショップ運営講座初級編合宿コース（3日間20万円）に向かわせました。3日間の合宿から帰ってきた静子さんは、（合宿所が九十九里だったので）少し日焼けをしていたこともあり、鬼切社長には「ネットショップ担当ウーマン」としてより一層頼もしく見えました。これで、わが社にも正式なネットショップ事業部がスタートできるぞ。鬼切社長は社内のトイレでひとりほくそ笑んでいました。

合宿から帰ってきた静子さんがバックから取り出したのは、大量のテキストでした。ネットショップの運営に関わる資料の数々です。「えーと、講座ではこのテキストの第一章から順番に勉強していっ

たんですよ。懇親会で講座の先生に相談したら、まずはメールマガジンを流してみれば、とアドバイスをもらいました。メールマガジンは第三章ですね」。静子さんは鬼切社長に解説をしながら、作業を進めていきます。

グルメ特大号、母の日広告、父の日広告と三つのインターネット広告を出稿したおかげで、おにぎり水産のネットショップには、広告からの実売によるお客様2,300人、ランキングから購入したお客様700人の合計3,000人のメールアドレスが保有されていました。この3,000人に対してメールマガジンを送り、笹かまぼこをリピート購入してもらおうというわけです。

おにぎり水産ネットショップが発行する初めてのメールマガジンなので、講座の資料にあるテンプレートを活かしながらメールマガジンを書いていきます。

「●●様

東北宮城の笹かまぼこ屋さんおにぎり水産の店長・静子と申します。

先日は当店の商品をご購入いただき、誠にありがとうございました。美味しくお食べいただけましたでしょうか？

……」

少し文章が堅苦しいかと思いましたが、初めてのメールマガジンなので丁寧に誠実に心を掛けて書き上げました。美味しく笹かまぼこを食べるためのポイントや、静子さんが実際に作っている笹かまぼこを使った料理レシピを載せた充実

した内容のメールマガジンです。鬼切社長、静子さんだけでなく、数人の社内のスタッフに読んでもらいましたが「面白い」「笹かまぼこを食べたくなった」などの意見が返ってきました。自信を持ってお客様にメールをお送りすることができます。

講座で学んだとおり、お父さんお母さんが自宅でゆっくりパソコンを楽しんでいると思われる時間帯「日曜の21時」にメールマガジンの送信の予約をしました。あとは注文を待つばかりです。注文後すぐに商品を発送するため、笹かまぼこセットの在庫を用意してその時を待ちます。そして、日曜の21時にメールマガジンは流れ、月曜の朝、鬼切社長は誰よりも早く出勤し、パソコンを開くと…。

3,000人にメールマガジンを送った結果。
【no.0229】

月曜日の朝、おにぎり水産ネットショップのメールアドレス3,000人にメールマガジンを送った結果を見ようと、鬼切社長は誰よりも早く出社をしました。いつもは朝礼後、工場の見回りをした後に触れるパソコンの電源をいち早くオンにし、メールの受信ボックスを開きます。鬼切社長の心は躍りました。しかし、そこには予想もしていなかった事態が。

微風。東京ドーム並の微風状態。つまり、ほぼ無風。

鬼切社長の受信ボックスに落ちたメー

ルは、ほとんどがショッピングモールからの注文受付メールではなく、笹かまぼこの原材料の仕入れ先からのメールが2通（本日材料を出荷しましたメール）、どこからなのかわからないエッチな（バイアグラの）スパムのメールが10通、そして総務の奈々さんからのメール（息子が風邪を引いたので病院へ連れてから出社します）の1通。笹かまぼこ5枚セット1,480円（通常価格に戻した）の注文受付メールは、わずか5通。

いやいや、そんなわけがないだろう。もしかしたら静さんがメールマガジンの配信日時を間違えてしまったのかもしれない。日曜の21時ではなくて、今日（月曜）の21時にしてしまったのかな。そう思いショッピングモールのシステムを確認しても、やっぱり昨日（日曜）の21時にメールマガジンは流れているようです。なんだこれは。なにかのトラブルでもあったのか。

鬼切社長がパニックに陥っていると、ネットショップ担当の静さんが出社してきました。「静子さん、昨日、メールマガジン流したよね。間違いなく3,000人に流したよね。でも、売れてないんだよ。3,000人のお客さんに送ったのに、5セットしか売れてないんだよ。どうしたんだろう。何かあったかな」

静さんでも茫然としていました。ネットショップの運営講座に通い覚えたメールマガジンの流し方。そして、メールマガジンの内容も面白おかしく、でも丁寧

に書き上げたという自負がありました。メールマガジンを流した翌朝とはいえ、それでもまだたった5セットしか売れていないとは。鬼切社長は悲しそうな顔をしている静子さんを見て、何とも言えない気分になりました。なんとかして、静子さんの努力を成果につなげたいと思いました。

鬼切社長が考えたのは、おにぎり水産ネットショップのメールマガジンについての緊急ミーティングでした。鬼切社長、ネットショップ担当の静子さんだけではなく、総務の奈々さん、仕入れ担当の孝一さん、工場長の賢司さんなどを集めて、次回のメールマガジンの内容を決める会議です。どんなテンションで文章を書けばいいか、どんなレシピを載せるか、おにぎり水産の人の顔がもっと見えるコンテンツはどうかなど、4時間という長時間話し合わせ、ベストと思われるメールマガジンが仕上がりました。

あとはこのメールマガジンを流すだけです。前回の反省を踏まえて、日曜の21時ではなく、土曜の11時に配信の予約をすることにしました。土曜の朝に個人の受信ボックスを開けて、メールを確認する人が多いのではないかと考えたからです。

鬼切社長は不安でたまりません。何となく気づいていました。3回のインターネット広告の出稿を通じて、2,300セットの笹かまぼこを売り上げました。しかし、1セットの値段は980円（送料無料）

です。3回目の父の日広告においては、1セット780円（送料無料）で販売しています。はっきり言って、赤字なのです。2,300セットを売り上げても、利益は残りません。むしろ、100万円以上の広告費を支払っているだけ、赤字です。それでも、広告とランキングを通じて新しいお客様に接触するためと思い、支払ってきたのです。残った資産は、この3,000人分のメールマガジンのリストです。これが機能しなくては、すべてが水の泡なのです。おにぎり水産のスタッフにも顔が立ちません。

鬼切社長はメールマガジンが流れる土曜の朝10時に出勤をしました。落ち着いて休日を楽しめるような気持ちではありません。パソコンの電源を入れ、メールボックスを開き、その時をじっと待ちます。おにぎり水産の笹かまぼこを朝食代わりに食べながら…。

そして、11時になりました。

鬼切社長が最後にたどり着いた結論とは。
【no.0233】

期待と不安の両方の気持ちを抱えながら、鬼切社長は土曜の11時を迎えました。まず、鬼切社長のメールボックスにおにぎり水産ネットショップのメールマガジンが受信されました。緊急ミーティングを開いてスタッフみんなで考えたメールマガジンです。しっかり11時に配信されているようです。

しかし、しばらく続く無風状態。

鬼切社長の不安が高まりました。1時間2時間しても、筐かまぼこの注文受付メールは受信されません。メールマガジンを読んでから、お客様はすぐに商品を買ってくれるわけではない。そもそも、メールマガジンの配信後1時間や2時間でメールマガジンを読んでもくれるお客様がそんなに多くはない。そんなことを頭の中では十分理解している鬼切社長でしたが、気持ちはこれ以上待てません。しかし、ここは待つ以外はありません。鬼切社長はメールマガジンの配信を確認し3時間が経過してから、パソコンの電源を落とし、自宅へ帰っていきました。

そして、月曜の朝です。期待と不安、いや不安の気持ちばかりの中で鬼切社長がメールの受信ボックスを空けると…残念ながら、やっぱり注文受付メールは来ていませんでした。しかも、前回の5通よりも少ない、たった1通の注文確認メール。日曜日の14時に1件の注文があったようです。

鬼切社長は激しく落胆しました。落胆すると同時に、怒りがこみ上げてきました。怒りの対象は、ショッピングモールです。ショッピングモールの担当者です。インターネット広告を提案したあの担当者です。もう我慢できない、最近連絡もくれないし、どうしたんだ。ひと言文句を言ってやろうと、鬼切社長は携帯電話を取り出し、担当者の電話番号を探しました。そして、発信のボタンを押そ

うとしたとき、鬼切社長はふと我に返りました。

「ここであの担当者に電話したとして、いったい私は何を言えればいいんだ。3,000人にメールマガジンを通して、1人しか買ってくれなかったことか。でも、1人にしか買ってもらえなかったのは、自分達のせいなんじゃないか。ネットショップの運営講座に行って、学び、メールマガジンを配信することができた。もしかしたら自分達がダメなんじゃないのか…。でも、どうすればいいんだ。もう、どうすればいいかわからない」

気づくと、鬼切社長は携帯電話をデスクの上に置いていました。そして、自身も社長室の大きなソファの上にへたり込んでしまいました。その日、鬼切社長は毎日欠かさず参加しているおにぎり水産の朝礼に出ることができませんでした。

メールマガジンの効果がなかったことについて、静子さんは謝ってきましたが、もはや静子さんの責任ではないのは明らかでした。静子さんはできる限りのことを頑張っていましたから、責められるべきではありません。むしろ、成果を出させてあげられなかったのが申し訳ないくらいです。

ネットショップ、これからどうしようか。鬼切社長は悩みました。まだショッピングモールとの契約は半年以上残っています。最初の4ヶ月はインターネット広告を中心に戦略を組み立てていました。次の2ヶ月はメールマガジンを中心

に戦略を組み立てていました。たまに、例の担当者から「また大型の広告があるんですがやりませんか?」「ネットショップの運営講座、基礎編に来られませんか」という誘いの電話がかかってきているようですが、総務の奈々さんに頼んで、取り次がないようにしてもらっています。

鬼切社長は考えました。このままネットショップを止めてしまうのか。残りの半年間は放置して、自然消滅させるのか。しかし、今のおにぎり水産の状況を考えれば、インターネットを使っての直販化は避けて通れない。これからはインター

ネットの時代だ。我々なんかよりも、お客様がそれを良くわかっている。我々がついていかなければ。でも、どうすれば…。

考えに考えた末、鬼切社長はひとつの結論にたどり着きました。

「やはり、インターネットの活用は避けては通れない。もう恥も外聞も無くそう」

鬼切社長は、笹かまぼこ生産の競合であり、同じショッピングモールにも出店している「にこにこ水産」の二子社長に教えを乞うことにしました。

第2章 ネットショップ失敗の原因を考える

鬼切社長は思いあまって、ネットショップの先輩である同業の二子社長に相談します。二子社長は、状況を聞き、叱りながらも親切にコンサルタントを鬼切社長に紹介します。コンサルタントは失敗の原因を鋭く指摘します。

水産加工業者としては勝っていても、インターネットでは負けている。【no.0237】

鬼切社長がにこにこ水産を訪れるのは初めてでした。二子社長と話すのもほぼ初めてです。二子社長は先代から事業を引き継いだ二代目社長です。鬼切社長は先代の二子社長とは交流がありましたが、息子の現二子社長とは20歳近く年齢が離れているので、商工会議所などでの会合があっても挨拶を交わす程度でした。しかも、水産加工業者としての売上は、鬼切社長のおにぎり水産の方が二子社長のにこにこ水産よりも上でした。なので、鬼切社長は二子社長（先代も二代目も）のことを心の中で少し見下しているところがありました。

ところが、インターネットという市場では、にこにこ水産ネットショップはおにぎり水産ネットショップの上をいっているのです。完全な笹かまぼこ製造の競合同士なのですが、二子社長は「先代もお世話になった鬼切社長が困っているならば」とネットショップについての情報交換に応じてくれたのでした。鬼切社長

はこれまでの態度とはうって変わって、平身低頭をして二子社長と顔を合わせました。

「二子社長さん、今日は時間を取ってもらって、本当にありがとうございます。電話でお伝えしたとおり、ネットショップにチャレンジしているんですが、うまくいかなくて、どうしていいのかわからないんです。笹かまぼこの製造者としても競合、インターネットでの直販化を目指すネットショップとしても競合なのは十分理解しています。ただ、二子社長もよくご存じと思いますが、うちみたいな会社でも、直販化していかないと利益が確保できなくなっております。だから、インターネットのことはあまりわからないんですが、インターネットに力を入れていくしかないんです。ホント、厚かましいのは重々承知の上です。ネットショップのこと、教えてくださいませんか」

鬼切社長が恐縮しながら話すと、二子社長は笑顔で答えました。

「鬼切社長、そんなに小さくならないでくださいよ。いつものどんと胸を張った鬼切社長でいてくださいよ。おにぎり水

産さんは我々にここに水産の競合とはいえ、同じ宮城を盛り上げる、笹かまぼこのファンを全国に広げる『仲間』でもあるじゃないですか。先代からも、仲間を大事にしろと言われていました。何でも聞いてください。まずは、これまでネットショップをどうやってきたのか教えてくださいませんか？」

二子社長の柔らかい口調に鬼切社長は安心しました。そして、ネットショップを始めてからこれまであったことを順を追って話し始めました。

イーコマース事業のスタートを決めた理由。にここに水産と同じショッピングモールに出店したこと。事務の静子さんをネットショップの担当にしたこと。ある日、担当者がやってきて広告を薦められたこと。グルメ号の広告を出稿したこと。注文がたかさんきて現場がパンクしたこと。母の日広告に出稿したこと。ショッピングモールの笹かまぼこランキングで3位を獲得したこと。父の日広告に出稿したこと。値下げをしたにも関わらず、全然売れなかったこと。静子さんをネットショップ運営講座に行かせたこと。メールマガジンを2度配信したが空振りに終わったこと。そして、今日、にここに水産の二子社長に会いにきたこと…。鬼切社長はこの6ヶ月間を振り返り、少し涙が出そうになりました。

二子社長は鬼切社長が話し終わるまで、ひと言も挟まず、真剣に話を聞いていました。鬼切社長が話し終わるのをし

っかり待ってから、二子社長は口を開きました。

「鬼切社長、大変でしたね。包み隠さず全て話してくれて、ありがとうございます。いまお話しいただいた内容、ほとんど私が予想していた通りでした。正直、おそらくそんな状況にあるのだろーと思っていました。だから、一昨日、鬼切社長から電話がかかってきたときに、何となくネットショップのことだろうとわかっていました」

「えっ…なぜ…」。鬼切社長は唖然としました。

「鬼切社長、隣のギョギョ水産、知っていますよね。我々と同じ、笹かまぼこを製造している会社です。ギョギョ水産も、一年前までネットショップをやっていました。しかし、おにぎり水産さんと同じような状態に陥り、結局ネットショップを止めてしまったんです」

正直に申し上げると、とても迷惑なんです。【no.0240】

二子社長が鬼切社長に話したギョギョ水産ネットショップの話は、おにぎり水産ネットショップが陥ったことに酷似していました。

ギョギョ水産も笹かまぼこの直販の直販を目指し、ネットショップへの参入を決断しました。おにぎり水産、にここに水産が出店している同じショッピングモールです。ショッピングモールの営業セ

ミナーに参加し、1年足らずで月商3,000万円を達成した東北の大手パンメーカーの事例を知ったことが出店の決め手になったようです。

ギョギョ水産は短期的な売上拡大を狙い、ショッピングモールのメガプラン(月額10万円、ロイヤルティ3%)を選択し、強気でネットショップをスタートしました。インターネットに触れられるスタッフが社内にいなかったため、新たにインターネット事業部を創設し、新規に担当を採用しました。大手ネット広告代理店からUターンして戻ってきた25歳の男性でした。前職では、年商100億円のネットショップの担当をしていたとのことで、自信满满での入社だったようです。

しかし、ギョギョ水産のネットショップは、おにぎり水産のネットショップと同じ道を辿ります。入社したインターネット担当者は、実はネットショップ運営に関する知識がなく、すぐさま広告戦略に走りしました。ショッピングモールの担当が次から次へと広告の提案を持てきます。インターネット担当の仕事は、広告を選定するだけでした。広告を出稿し、成果が落ちれば値段を下げたりおまけをつけたり。また広告を出稿して、また値段を落として…。どんどんサービスがデフレ化していきました。

ギョギョ水産の社長もインターネットのことは全くわかりませんでした。だから、担当の25歳の彼にすべて判断を委ねるしかありませんでした。担当者は「新

規のお客様を獲得するためですから！」と言い、社長を説得していました。しかし、単に広告を使って新規のお客様へのアプローチをするだけだったのです。ある日、社長が彼を呼び、事情を問いただすと、「僕が前職で担当していた年商100億円のネットショップではこの方法で成功していました！こんな小さな会社のノウハウとは一緒にされたくないです！なにより商品が悪い！こんな商品じゃ売れない！」などと突然不平不満を言い始め、手に持っていたペットボトルを叩きつけて、社長室から出て行ってしまったそうです。

そして彼は、次の日から会社に来なくなってしまいました。残されたのは、担当者がいないネットショップと、どうやって活用すればいいのかわからない顧客リスト。ネットショップの業務が滞ったギョギョ水産にはお客様のクレームの電話が大量にかかってきて、事務所の方の中にはノイローゼになってしまった人もいたようです。

そんなとき、鬼切社長と同じようにギョギョ水産の社長が二子社長のところに相談にきたということでした。

鬼切社長は二子社長の話を聞きながら、背筋が凍るのを感じました。おにぎり水産のネットショップと状況が似ていたからだけではありません。ネットショップ専門の担当を採用していたり、多くの出店費用とインターネット広告費を使っていたり、クレームの電話でスタッフ

がノイローゼになったりと、おにぎり水産以上に悪い状況を感じたからでした。

「それで、ギョギョ水産のネットショップはどうなったんですか？」

「止めてしまいました。私も出来る限りのアドバイスはしたんですが、『もうネットは疲れた』と仰って。ギョギョの社長もかなり精神的にきていたみたいですね…」

二子社長は続けて言いました。

「ギョギョ水産さんのようなこと、おにぎり水産さんのようなこと、インターネットに慣れていない会社さんにはよくあることだと思うんです。しかし、正直に申し上げますと…こういうことを起こされると、ウチのような会社にとってはとても迷惑なんですよ」

少し怒気が混ざった言葉に、鬼切社長はさらにゾッとしました。

なぜ迷惑なのか、理由をお話します。
[no.244]

「正直、とても迷惑なんですよ」

鬼切社長の頭の中で、その言葉が何度もこだまのように繰り返されました。いままで水産加工業者として鬼切社長が少し見下していた二子社長。年下の人間として扱っていた二子社長にそんなことを言われてしまうなんて…。鬼切社長は頭をバールのようなもので殴られたような衝撃を受けました。

「すいません。二子社長。本当にすいま

せん」

鬼切社長の口からは謝罪の言葉しか出てきませんでした。でも、なぜ二子社長が「迷惑」だと言うのか。鬼切社長にはわかりませんでした。これほどの強い口調で言うわけですから、何かそれほどの理由があるはずです。鬼切社長が二子社長に質問を投げかけようとすると、二子社長の方から理由を話し出しました。

「鬼切社長、私も少し口調が強くなってしまってますいません。なぜ迷惑なのか、理由をお話します。いいですか」

「はい。教えてください。よろしくお願いします」

「最初にお話したとおり、私たちは仲間です。にこにこ水産、おにぎり水産、ギョギョ水産も、みんな仲間です。たしかに、水産加工業者としては競合です。インターネットでの直販化を目指す会社としても競合です。しかし、私たちがこれまでずっと作ってきた笹かまぼこという食べ物を日本中、世界中に発信していく、という点では、同士だと思っています。つまり、私たちは自らの会社の業績を伸ばしていくことと同時に、笹かまぼこという食品の価値をさらに上げ、市場を拡大していかなければいけないわけです。もちろん、それは自分達のためでもありますし、地元の産業を盛り上げるため、これからの生まれてくる後世のためでもあります」

「もちろん、仰っていること、よくわかります。私も同じ気持ちです」

「鬼切社長も十分理解されていることだと思います。知っての上で、お話をさせていただきました。つまり、私が何を言いたいかというと、ギョギョ水産ネットショップ、おにぎり水産ネットショップがこれまでしてきたことは、その考えの全く逆をいく行為だということです。インターネット上での筐かまぼこの価値を下落させ、ブランドを失わせてしまっています。ギョギョ水産さんがネットショップを止めるのは構いません。おにぎり水産さんも、これでネットショップを止めるという選択肢を取られるかもしれません。しかし、私たちこれからもネットショップを続けていくんです」

「二子社長、おにぎり水産も、できれば、ネットショップを、止めたくは、ありません…」

「私たちは、これからもネットショップを続けていきます。続けていくためには、ブランドを作らなくてははいけません、ブランドを作るためには長い時間をかけなければいけません。そして、筐かまぼこの価値を高めなければ、日本中、世界中に発信するための原資を確保することができないわけです。私たちはそこまでを考えて、ネットショップを続けていこうとしているんです」

「二子社長。二子社長が『迷惑だ』と仰っていた理由がよくわかりました。おにぎり水産ネットショップは、目先の売上確保、顧客の確保に走り過ぎていました。インターネット広告を過剰にかけ

て、利益を削って安売りして、送料無料にして、筐かまぼこという市場を壊していたなんて、気づきませんでした。本当に、自分の不勉強が情けなくなります」

「鬼切社長、わかっていただければいいんですよ。インターネットの本質的な知識がなければ、誰だってそうなりがちだと思います。どこにでもある話と言え、どこにでもある話です。しかし、覚えておいて欲しいのは、こんな状況だと、全員でドロ船に乗っているだけです、ということです。この話をしても、安売りをする会社はします。過剰な広告投資をする会社もあります。ただ、鬼切社長はきっとわかってくれると思いましたから、この話をさせてもらいました」

気づくと、鬼切社長の目には、うっすらと涙が浮かんでいました。

二子社長が鬼切社長に紹介した人物は…。
【no.0246】

「鬼切社長、これからもネットショップは続けられますか？」

二子社長が優しく話かけました。鬼切社長は、ゆっくりと頷きました。

「でも、本当に、これ以上どうしていいのかわからないんです」

「わかりました。私がお答えしても良いのですが、もっと良い方がいるので、ご紹介します。私も、その方からインターネットでのビジネスを学びました。まだまだ修行中ですが」

そう言う、二子社長は携帯電話を取り出し、その場で電話をかけ始めました。「あー、いつもお世話になっております。にこにこ水産の二子でございます。猪井^{いし}氏先生、いま、お時間大丈夫ですか。同じ水産加工業者で、地元でも有名な笹かまぼこを作っておられる、おにぎり水産さんという会社さんがあるんです。そちらの鬼切社長さんがインターネットビジネスについて悩んでおられて…そうそう、ネットショップでお困りなんです。それで、私が鬼切社長の悩みについてお答えするよりも、猪井氏先生とお話しされた方がより解決するんじゃないかなと思ひまして。お時間をいただけないかと…。そうですね、そうですね、わかりました。いま、鬼切社長が隣にいらっしゃるんで、替わります」

二子社長は、鬼切社長に携帯電話を手渡しました。「こんにちは、初めまして。おにぎり水産の鬼切と申します」。携帯電話を受け取るなり、鬼切社長がそういうと、受話器の向こうから、思いのほか優しい声が飛び込んできました。

「鬼切社長さん、初めまして。猪井氏と申します。ネットショップでお困りなんです。二子社長のご紹介ですし、私でよろしければ何でもお聞きしますよ。それで、日時なんですけどね。普段、私は東京にいるんですが、来週、ちょうどにこにこ水産さんにお邪魔する予定があります。にこにこ水産さんとのミーティングの後に、おにぎり水産さんにお邪魔す

る感じでどうでしょう。時間は15時くらいになると思います。帰りの新幹線を遅めにとっておくので、2時間くらいはお話できると思います」

「ホント、すいません。ご迷惑おかけして申し訳ありません。お待ちしています。本当にありがとうございます」

「いえいえ、二子社長のご紹介ですから、きっと真面目な方なんだと思っています。では来週お会いしましょう」

電話を切って、二子社長の顔を見ると、二子社長はニッコリと笑いながら、頷きました。

「鬼切社長、猪井氏先生は優しいけど、厳しい方です。そして、愛情を持って接してくれる方です。猪井氏先生について、損はないと思いますよ」

鬼切社長は二子社長に向かって、深々と頭を下げました。

そして、翌週になりました。猪井氏先生がやってくる日です。粗相がないようにと、鬼切社長は朝から落ち着きませんでした。15時きっかりに、事務所のベルが鳴りました。「鬼切社長とお約束させていただいている猪井氏と申します」。事務所の外から、電話で聞いたあの声が聞こえます。ネットショップの担当をしていた静子さんが、猪井氏先生を会議室に通しました。

鬼切社長が会議室に入ると、そこには白髪で初老の小さなお爺さんが座っていました。

鬼切社長がどこか呆気にとられている

と、猪井氏先生らしきそのお爺さんが名刺を差し出してきました。

「改めまして。二子社長の紹介で参りました。猪井氏と申します」

「は、はぁ…こちらこそ今日はわざわざありがとうございました。鬼切と申します」

スーツをビシッときめた、敏腕ビジネスマンをイメージしていた鬼切社長は、あまりの違いに茫然としました。猪井氏先生がズズズとお茶をすすする姿は、正に縁側に座ったお爺ちゃんそのものでした。

「この人に相談して大丈夫か…!?」鬼切社長の頭に不安がよぎりました。

猪井氏先生は逃げも隠れもしない。【no. 0248】

ズズズズ…。

鬼切社長が話すおにぎり水産のこれまでの歴史や事業内容、歴代の経営者（鬼切社長の祖父、父）の話、そしておにぎり水産のネットショップがこれまでどのように歩んできたか、そして鬼切社長の苦労などを、猪井氏先生は目をつむって、時折お茶をすすりながら黙って聞いていました。

目をつむったまま、お茶もすすらず、頷きもしない。ピクリとも動かない時間帯もあったので、鬼切社長は「この人、もしかして寝ちゃってない?」と思いながら話していました。二子社長の紹介、

そしてにこにこ水産にアドバイスをしているという事実があるので丁寧に迎えているものの、心の中で少しずつ不安、そして不信が募っていきました。

鬼切社長はひととおり話し終わった後、猪井氏先生に向かって聞きました。

「私の話はこんなところですよ。申し訳ありませんが、猪井氏先生の話をしてもらえませんか? ネットショップをやられたこと、残された実績などは当然あるんですよ?」

「いや、ネットショップをやったことはないよ。パソコンすら触ったこともほとんどない。調べものも、孫にお願いしてパソコンで調べてもらってるくらいだからな、ワッハッハッハ!」

猪井氏先生は豪快に笑いましたが、鬼切社長は愛想笑い程度しかできるわけがありません。「おいおい、ネットショップをやったこともないどころか、パソコンすら触ったこともないのか。これでにこにこ水産のネットショップの売上が伸びているのはなぜだ? たまたまか、もしかしてまぐれか? 猪井氏先生の実力ではなくて、二子社長の実力なのか? だとしたら、二子社長は猪井氏先生に騙されているのではないか?」。鬼切社長の中で、猪井氏先生に対する不信感がさらに大きくなりました。

「いやー、パソコンも触ったことがないのでよくネットショップを教えることができますね。二子社長は、猪井氏先生に出会って、ネットショップの考え方がわ

かったと言っていました、ネットショップをやったことはないはずなのに教えることができるんですかね。ちょっとそこは、僕はわからないな」

鬼切社長は嫌味を込めた言葉を言いました。「ちょっとこのジジイを試してやろう」。そう思ったからです。すると、猪井氏先生は、突然笑い出しました。

「ワッハッハッハ！　ワッハッハッハ！」

「どうしたんですか？」

「まあ、確かに、ネットショップをやったことがないとか、パソコンに触ったことがないって言われたら、『本当に大丈夫か？』って思うわなあ。コイツの実力試してやろう、って思うかもしれんわ。そうじゃろ、鬼切はん。でも、自分、インターネットで成功したいんじゃろ。だったら、素直にならなきゃだめだ。まずは、姿勢から変えなきゃだめだ。そんな態度を取られて、ワシもこの机を蹴飛ばして、部屋出て行ってもいいんじゃけども、そうはせんよ。二子社長に鬼切はんのこと、助けてやってくれって言われてるからな。言いたいことはいくらでも言え。バカにしたければいくらでもバカにせえ。でも、ワシは鬼切はんが素直になるまで、この部屋出ていかへんよ！」

いままでズズズと ZZZ だけを繰り返していた猪井氏先生が、突然大きな声で話し出したので鬼切社長は驚きました。そして、それ以上に鬼切社長を驚かしたのは、事務所にやってきたときや、名刺

を渡してきたときとは全く違う、猪井氏先生の雰囲気でした。単なるお爺ちゃんとは思えない堂々とした態度が感じられました。そして、その勢いに鬼切社長は圧倒されていました。

猪井氏先生は続けます。

「まあ、鬼切はんが疑うのも仕方ないわ。そしたら、まずは具体的な悩みのところから話していこうか。さっき、鬼切はん『メールマガジンを流したけど、全然リピートしてもらえない』言うったよな。なんで、リピートしてもらえないのか、それを話そか」

鬼切社長は頷きました。「くるぞ」。そんな気がして、唾をゴクリと飲み込みました。

まずは自分で考えることが大切じゃ。【no. 0250】

「まあ、その『何でリピートしてもらえないか』って話なんじゃけども…」

「はい」

鬼切社長は猪井氏先生からどんな答えが出てくるのか、期待をし過ぎて身をのり出しました。

「まずは、鬼切はんの意見を聞こか！」

「ええ〜っ！」

鬼切社長はバンザイをして、思わずスごとずっこけるところでした。

「猪井氏先生、そこは猪井氏先生が教えてくれるところなんじゃないですかー！？」

「鬼切はん、何を言ってるんじゃ。まずは自分で考えることが大切なんじゃないか。ホレ、意見を出してえ。外れてたってかまわん。というか、正解なんぞない」
「わかりました。ショッピングモールに3回インターネット広告をかけて獲得した2,300人と、笹かまぼこのランキングを経由して購入してくれた700人の合わせて3,000人にメールマガジンを送ったけれども、ほとんどのお客様がリピートをしてきていない理由ですよー」

「そうじゃそうじゃ。うまく整理できるとよ」

「ひとつ考えられるのは、おにぎり水産ネットショップが笹かまぼこしか扱っていないので、お客様が飽きた、という可能性ですよー。3回の広告もそうだし、流したメールマガジンの2回とも、同じ笹かまぼこを紹介しています。飽きたって可能性はありますよね。あとは、笹かまぼこ自体がお客様のお口に合わなかったという可能性もあるんですが、その原因は考えづらいと思います。だって、今までおにぎり水産は笹かまぼこの製造メーカーをずっとやってきましたからね。卸先のスーパーや小売店でそれなりに売れているのは知っています。だから、美味しくなかったというのはないと思うんですよー」

「そうじゃそうじゃ。もう少し考えてみ」

猪井氏先生は、鬼切社長の考えに時折相づちを打って答えます。

「あとは、商品ではなく、ネットショップでの販売方法の問題ですかねー。うちのネットショップ担当の静子さんはウェブサイトを触るスキルが無いので、ショッピングモールのテンプレートに写真と説明文をはめ込んだだけの不格好なページになってしまっています。にこにこ水産さんのネットショップと比べると、かなり簡素なページになってしまっているんです。でも、これは『リピートしてもらえない』理由ではない気がしますねー。だってこのページで一度買ってもらっているわけですから。むしろ、いまのネットショップのページに載っている笹かまぼこの写真よりも、手元に届いた笹かまぼこの方が、きれいですし満足感はあるはずだと思います。だったら、ちゃんとした写真を撮れって感じですが…」

鬼切社長は、自分で自分に突っ込み、苦笑しました。それに合わせて、猪井氏先生も笑顔を浮かべ、鬼切社長に調子を合わせます。

「ええよええよ。これから少しずつちゃんとやっていけばいいんじゃない。恥ずかしがることもないし、自分を責める必要なんかない。それで？ それで？」

「そうですねー。あとはメールマガジンの内容が悪かったという可能性がありましかねー。あまりお客様に読んでもらえない時間帯にメールを送ってしまったとか、メールの件名があまり目立たなかったとか、そういう可能性もないことはない気がします。メールマガジンの内容に

ついては、1回目に送った時はショッピングモールの研修の雛形通りに送ったので、味気のないものだったんですが、2回目は社内のスタッフを集めてミーティングをやったんですよ。メールマガジンの内容を決めることだけのミーティングを組んで。ショッピングモールで売れている他のネットショップのメールマガジンを参考にしたりして頑張ったんですけどね。ダメでしたわ。こう考えると、理由はいろいろありそうですが、どれがどうってというのは、はっきりとはわからないですね…」

そういうと、鬼切社長はまた下を向いてしまいました。でも、猪井氏先生はニコリと笑い、鬼切社長に言いました。「ええやんええやん。そんなこと気にすることない。そもそも、『わからない』ことを『わかる』ように近づけていくのが仕事というんじゃないか。『わからない』ことがわかっているだけで今は十分じゃ。『わからない』ことが『わからない』より、よっぽどええ」

猪井氏先生は相変わらず笑顔でした。猪井氏先生の顔を見ていると、鬼切社長は、なんだか頑張れそうな気がしてきました。

猪井氏先生は、ホワイトボードに丁寧に書き残しました。【no.0252】

「まずは笹かまぼこが飽きられたという可能性じゃな。これは今までひとつの商

品だけでネットショップをやってきたから、あり得るんじゃないかと。そして、お客様の口に合わなかったという可能性。これは、今まで製造をやってきた感覚からすると、さすがにないだろうと。ここまですぐに笹かまぼこという商品に関する『リピートされない』理由じゃな」

気づくと、猪井氏先生は、会議室のホワイトボードに鬼切社長が話したことを書き出していました。猪井氏先生の字は思いのほか達筆で読みやすく、鬼切社長は驚きました。

「猪井氏先生、字、上手ですね」

「おお、そうか。できるだけ丁寧に書くように心がけるとんじや。そうすれば下手でも上手くなってくる。パソコンは1度も使ったことはないが、ホワイトボードは40年前から使っとるからな。ってか、日本で初めにホワイトボード使ったのワシじゃからな」

猪井氏先生はそう言うのと、「ワッハッハ！」と短めに笑って、「それはそうと」と呟きました。

「次に、鬼切はん、ネットショップでの見せ方のことについて言ってたよな。スキルがないから気の利いたページがつかれないと。写真もあまり上手く撮れたものの、って感じじゃないんじやな。しかしながら、『買わない』理由としたらともかく、『リピートしない』理由としては当てはまらないんじゃないか、ということじゃな。これ、先にプロカメラマンにでも頼んでいい写真を載せてたら、3回の広

告の効果が数倍になったかもしれん
な！」

猪井氏先生がワッハッハ！ と笑う
と、鬼切社長もそれに合わせてワッハッ
ハ！ と笑いました。鬼切社長は、いま
まで悩んでいたことや、悔しくて思い出
すたびに暗い気持ちになっていたこと
が、少しずつ笑い飛ばせるようになって
きていました。それを察したように、猪
井氏先生は言いました。

「鬼切はん、笑ったれ笑ったれ。いまま
でネットショップをやってきて、苦労し
たこと、思い出したくもないこと、たく
さんあると思うわ。鬼切はんの発言や行
動、指示に右往左往させてしまったスタ
ッフのみんなに申し訳ない気もわかる。
ただ、ただな、もう過去は取り返せない
んじゃ。ワシの前じゃ笑い飛ばしたれ。
これまでネットショップに支払ってきた
お金と時間は勉強代じゃ。でも、鬼切は
んは、いま元気にここにおる。それだけ
で十分だと思うけどな」

そう言うのと、また猪井氏先生はワッハ
ッハ！ と笑いました。鬼切社長もつら
れてワッハッハ！ と笑いました。猪井
氏先生はニコニコしながら続けます。

「ほんで、最後に言ってたのがメールマ
ガジンの問題についてじゃったよな。メ
ールを送った時間が間違ってたんじゃない
か、メールの件名が目立たなかったん
じゃないか。あとはメールの内容じゃ
な。1回目は面白くなかったかもしれん
が、2回目は面白かったはずだ、みたい

な感じじゃったよな」

猪井氏先生は、鬼切社長に確認しなが
ら、「なぜりぴートしてくれないのか」の
理由をホワイトボードに書き込みまし
た。

「そしたら、他にはどうじゃろうか」

猪井氏先生が聞くと、鬼切社長は「う
ーん」と唸って黙り込んでしまいました。

「鬼切はん、そしたら、ここからは質問
形式にしよ。ワシからの質問、ひとつ目
なんじゃけども、おにぎり水産ネットシ
ョップが持っている3,000人のメールア
ドレス、お客様ってどんな人だと思う？」

「えっと、おにぎり水産ネットショップ
で笹かまぼこを買ってくれた方だと思ひ
ますが。違いますか？」

「そうそう、それはそうなんじゃけども、
そのお客様って、そもそも『何でおにぎ
り水産ネットショップで笹かまぼこを買
った』んじゃろうか？ ということじゃ」

鬼切社長は半年前を思い出しながら、
少しずつ話し出しました。

母の日が父の日に比べて需要が大きいの
は確かだが。【no.0256】

そもそも、いま、おにぎり水産のネッ
トショップが抱えている3,000人の顧客
リストは、どうやって手に入れたものだ
ろうか。1回以上購入してくれ、メール
マガジンを流すことができる3,000人
は、そもそも「なぜ」おにぎり水産ネッ
トショップで笹かまぼこを買ったのか。

鬼切社長は、半年前のことを思い浮かべながら、話し出しました。

「ネットショップを始めたころは、全く売れなかったんですよ。売れない日々が続いて、スタッフのみんなも忘れたころに一件の注文がきました。まあ、東京に住んでる私の息子だったんですけどね。少しあと、ショッピングモールの担当の方がこちらに訪れて、インターネット広告をやることになったんです。たしか…『グルメ特大号』みたいな企画だったと思います。それで1,000人のお客様に購入いただくことができたんですよ」

「なるほど。ということは、最初に買ってくれた1,000人については、食べ物に興味がある可能性が高いわけじゃな」

猪井氏先生が、邪魔にならない程度の相づちを入れます。

「そうですね。グルメ特大号の広告を見てくれて買ったお客様ですからね。その次に広告をかけたのが母の日でした。この広告は高額だったんですが、それでも1,000人のお客様が買ってくれました。母の日か…よく考えると、なんで母の日に笹かまぼこの商品を出したんですかね。なんか少し変なような…」

「そうじゃな。いまとなつては、『母の日に笹かまぼこの広告をかけた』という事実しか残っとらんだろうから。正しい検証はできないんじやが、母の日と笹かまぼこって今ひとつマッチしていない気がするわな。特に、母の日のプレゼントと

というような見せ方をして売ったわけでもないんじやろう？」

「はい。それまでと同じように、笹かまぼこのページにお客様を誘導しました。最後に広告をかけたのが父の日ですね。『お酒のおつまみ』的な広告だったので、大きな効果を期待していたのですが買ってくれたのは300人だけでしたね。同じ商品にお客様を流し続けたのが敗因かと思いますが…。あとの700人は、ショッピングモールの笹かまぼこランキングからネットショップにアクセスしてくれたお客様、もしくはショッピングモールの検索からおにぎり水産の笹かまぼこを見つけてくれたお客様だと思います。これで合計3,000人ですね」

「なるほどな。母の日の広告と同じように、グルメ特大号も父の日広告も、他からお客さんがきたゆう話も、今となつては『そうだった』という事実しか残っとらんわけだな。これでは、正直、予測もあくまで予測の域を出ん。次に繋がる仮説が立てられんのじゃ。例えば、母の日は父の日に比べて需要が大きい。それは確かな情報じゃ。お父さんへのプレゼントは無視しても、お母さんへのプレゼントは欠かさないっていう人がおおいやな。まあ、ワシも、もう20年以上、父の日、もらってへんけどな。ワッハッハッハ…！」

「じゃあ、父の日の方が売れなくて当然だったわけですね？」

「いやいや、そこをちょっと待ちいや。

母の日に比べて父の日の市場は小さいけども、新聞の一面にどどんと『父の日は、お酒のつまみに笹かまぼこ』って出すのと、新聞の端っこに『母の日は、美味しい笹かまぼこのプレゼントを』って出すのだと、どっちが売れると思う？」

「そりゃあ、父の日広告の方ですよ？」

「本当か？」

「だって、新聞の一面と、新聞の端っこですよ。決まってるじゃないですか」

「本当に本当か？」

「間違いないです。この文脈からしても、父の日の方でしょう」

「それが、わからんねんて。ここでの答えは、『わからない』が正解じゃ」

「はあ！？」

「わかった」を探していくのが、仕事というもの。【no.0259】

その振りで『『わからない』が正解』と言われても困る…鬼切社長はそう思いましたが、ひとまず猪井氏先生の意見を聞いてみようと思いました。

「えっと、どういうことですか。その状況的にも文脈的にも父の日の方が売れる、が正解だと思ったのですが…」

「そこじゃな。まずは…」

「鬼切はんの意見を聞こか！ はここはやめてくださいよ」

鬼切社長は、「お」まで開いた猪井氏先生の口をふさぐように言いました。猪井氏先生は「怒られた」と言わんばかりに、

ペロっと舌を出して（女子高生か！）頷きました。

「まあ、ワシから振った話じゃし、ワシが話さないかん。確かに、鬼切はんの言うとおりの、新聞の一面に父の日の広告を入れるのと、新聞の端っこに母の日の広告を入れるのでは、父の日の広告の方が売れる気がする。ただ、そこは『気がする』ゆうだけじゃ。『気がする』は『売れる』と言い切る根拠にはならんわな」

「まあ、確かにそうですね…」

「母の日と父の日を比べると需要は母の日の方が高い。ただ、そこにどのくらいの差があるかはわからない。新聞の一面に父の日の広告を出すのと、新聞の端っこに母の日の広告を出すのは、一面に父の日の広告を出す方が良さそうな気がする。これも、そこにどのくらいの差があるのかはわからないわけじゃ。後者については、どっちが売れるかすら、明確じゃないわけじゃな。これ、どうやったら明確になるか、わかるか？」

「いや、どうですかね。なんか、やってみないとわからない気がしますね」

「そう！『やってみないとわからない』んじゃ。いい言葉じゃな。『やってみないとわからない』って。ただ、この場合は『やってみてもわからない』可能性の方が高い。なぜなら、条件が揃ってないからじゃ」

「つまり、新聞の一面の広告と端っこの広告という条件、父の日と母の日という条件のふたつが複合的に混ざり合ってい

るからということですか？」

猪井氏先生は満面の笑みで答えました。

「鬼切はんは賢いなあ〜。鬼切はんの言う通りじゃ。この場合、新聞の一面の広告に母の日と父の日、新聞の端っこに母の日と父の日、合計4回の広告を出しておかないと正しい検証が出来ないわけじゃ。これをするではじめて、どっちが売れるかが『わかる』状態になるわけじゃな」

「そう考えると、グルメ特大号、母の日広告、父の日広告の各々の比較はできないわけか…」

鬼切社長は寂しそうにつぶやきました。

「そうなんじゃ。あくまで仮説としての結論しか出せない。まあ、全部の広告を同条件で行うことはできないはずじゃから、どれも仮説になってしまうんじゃけどな、その『気がする』の仮説から、いかにして『わかった』を探していくかが、仕事というものじゃろ」

「まあ、そうですねー。同じように笹かまぼこを売っていても、条件はいろいろ変わっているもんなんですね。そういえば、この笹かまぼこ5枚セットも、最初980円（送料無料）で売っていたのを、途中から780円（送料無料）で売り始めたんで、ネットショップの中の条件もそもそも変わっているんですね」

えええ〜っ！！ 猪井氏先生は椅子からひっくり返りそうになりました。

「安っ！ 笹かまぼこが5枚セットで980円なんて安すぎじゃろ。この前、ワシの近所のスーパーなんか、5枚で2,000円じゃったぞ。ブランドものかもしれないけども。しかも、送料無料なんか言うたら、ほぼほぼ利益出てないのと違う？ しかも780円まで値下げて」

「まあ、恥ずかしながらそうなんですよね。完全なる赤字です。ショッピングモールの担当者も、『まずは新規顧客を獲得するところからですよ』って言うてたんで、調子に乗って攻めてしまい、つい。こんなにリピートしてもらえないとは思わなかったもので」

「あんな、鬼切はん、ええか。あんた、お客さんの集め方、間違っとるで」

おにぎり水産ネットショップの購入者は、笹かまぼこを食べたのか？【no.0261】

ピリピリとした緊張感がおにぎり水産の会議室を包みました。

「鬼切はん、あんた、お客さんの集め方、間違っとるで」

そう言い、鬼切社長を見る猪井氏先生の目は、今までの日向ぼっこの延長で来社したような単なるジジイとは違う、尖った目つきをしていました。鬼切社長は初めて見せた、猪井氏先生の「先生」としての雰囲気なたじろぎました。そういえば、二子社長が「猪井氏先生は厳しい、でも愛がある」と言っていたのはこのことか。ならば、この目の裏にも、深い愛

情があるに違いない。鬼切社長はそう思い、口を開きました。

「すみません。そこがわからなくて。そこが今日、一番教えてもらいたかったことなんです」

「鬼切はん、謝ることない。わからなかっただけだから仕方ないと思う。これから直していこうって話じゃ。まだまだ続けるんだろう。ネットショップ？」

「はい」

「ワシが言いたいのは、今までおにぎり水産のネットショップで買ってくれたお客さんは、本当におにぎり水産で買い続けて欲しいお客さんか、ちゅーことじゃ。その、最初にやった、グルメ特大号じゃったっけ？ それで笹かまぼこを買ってくれた人は百歩譲って、笹かまぼこに興味がある人じゃろう。グルメなわけじゃからな。ワッハッハ」

鬼切社長は笑いのポイントがわからなかったの、ここはスルーしました。猪井氏先生は続けます。

「まあ、この広告で買った人は、自分で笹かまぼこを食べた可能性が高いわ。そう考えると、母の日と父の日の広告で買った人はどうじゃろな。もしかしたら自分で食べてないんとちゃうか。だって、母の日と父の日の広告って、笹かまぼこをプレゼントしましょう～ってもんじゃろ」

「そうですね。父の日は『お酒に合わせたいおつまみ』というところに掲載されていたのでグッジョブと思いましたが、

そこも『お父さんにお酒と一緒にプレゼントしよう』ってことでもんね。自分で食べてなさそうな匂いがプンプンします。メールマガジンは、『先日の笹かまぼこいかがでしたか？』みたいな内容にしちゃいました」

「なるほど。笹かまぼこを食べてない人に対して、『笹かまぼこ、うまかった？』って手紙を送ったわけじゃな。ワッハッハ。おかしいじゃろ、それ」

今度は鬼切社長も一緒に笑いました。「リピートしないわけですね。それ」。ワッハッハ。

「他にも、リピートしてくれない理由あると思うけどな。ショッピングモールの担当者にどんな入れ知恵をされたかわからんが、フツーに考えて、笹かまぼこ5枚セット980円、しかも送料無料ってのは安すぎやせんか？ しかも、そのあと、これもショッピングモールの担当者の圧力なのかもしれんけども、780円まで価格を落としてるじゃろう」

「まあ、安いですよ。さっき、猪井氏先生の近所のスーパーでは1,500円とかで売ってるっておっしゃってましたもんね。まあ、うちの工場に併設しているお店の『笹かまオニギリ』よりもはるかに安い価格です。まあ、笹かまオニギリの商品は、モノが良いので、高くなってしまうのは仕方がない部分もあるんですが…」

「なんじゃ、実店舗があるんかい」

「はい。でも、あくまで工場併設の、で

すよ。おにぎり水産は製造がメインですから。でも、けっこうお客様は来られるんですよ。観光ツアーの見学場所になっていて。笹かまぼこの工場見学ってやつですね。おにぎり水産の水産加工工場はこのあたりの他の業者に比べて広いですし、機械も比較的新しいですから。それに、笹かまぼこは宮城の名物じゃないですか。見学に来られたお客様は笹かまぼこを1枚配られて、それを食べながら工場を見学するんです。みなさんけっこう喜んでくれて、併設の実店舗でお土産に笹かまぼこを買っていってくれるんですよ」

猪井氏先生は、この鬼切社長の長い話を目をつぶって聞いていました。右手で顎をさすりながら。

当たり前のこと、当たり前にわかって行動できてる？【no.0263】

しばらく、目をつぶって顎を触ったのち、猪井氏先生はパッと目を見開いて言いました。

「でな、笹かまぼこ5枚セットで780円は安すぎると思うんじゃないけど。送料無料だし」

「そそそそうですね。すいません。実店舗の話なんて余計でしたよね。まあ、自分でも良くもまあ、ここまで価格を落としたもんだと反省しています。二子社長にも怒られました」

鬼切社長はシュンとしてしまいました

た。

「まあ、あんまり安くすると。ブランド価値が落ちるとか、そういうことももちろんあるんじゃないけど、何で商品を買ってくれたのか、わからなくなるんじゃない。グルメ特大号じゃったら、食べるのが好きな人が買ってくれて自分で食べた。母の日と父の日の広告から買ってくれた人じゃったら、お母さんやお父さんに笹かまぼこをプレゼントしてくれた。じゃあ、なんでそんな母の日、父の日なんて大事な日に、笹かまぼこをプレゼントしたと思う？」

「そういえばそうですね。母の日といえばカーネーションだったり、スイーツだったり、他にいろいろ代表的な商品がありますもんね。父の日の『お酒のおつまみ』はともかく、母の日に笹かまぼこを選んだ理由がイマイチわかりません。もしかして、お母さんが笹かまぼこが好きだから、でしょうか…」

「まあ、もしそうであればそれが理想じゃない。そうすれば、母の日の広告から笹かまぼこを買ってくれたお客さんは、『お客さん自身が笹かまぼこが好きかはわからないが、母親は笹かまぼこが好き』という仮説が立つ。そうすると、そのお客さんに対しての次の提案がしやすくなるわけじゃ。でもな、値段が安いと…」

「安かったから買った可能性があるってことですわね！！」

鬼切社長は即座に言葉を発しました。

「なんじゃ、いきなり元気ええなあ。そ

う、価格ってものは乱すんじや。考え方を。なんでおにぎり水産のネットショップで笹かまぼこを買ってくれたのか。おにぎり水産の笹かまぼこを他よりも気に入ってくれているからなのか、お母さんが笹かまぼこが好きだからか、それとも、単に安かったからだけなのか。適正な価格をつけておかないと、おにぎり水産ネットショップがもっている顧客リストはたして『どんなお客様なのか』、インターネット広告掲載というアクションから導き出される仮説がプレブレになるわけじやよ。まあ、メールマガジンを送ってもほとんどリピートしてくれていないってことは、単に安かったから買ってくれただけ、という可能性もあるなあ」

「え～、ということは、新規のお客様を集めよう集めようとして、今までかけてきた広告のコストは無駄だったってことですか？ 3,000人のお客様のリストがパーってことですか？」

「まあまあ、そこは完全にパーということとは言えん。話したように、複合的な要因が多すぎて仮説が立てられないだけじやから。しかし、今の顧客リスト3,000人に関して、少なからずわかっていることもあるで。グルメ特大号からの1,000人は自分で笹かまぼこを食べた可能性が高く、母の日の広告からの1,000人は母親にプレゼントをする人であり、父の日

の広告から買った300人はお酒のつまみに笹かまぼこが良いと思った人、そしてショッピングモールのランキングや検索から買った人は、みんなが買っていたり、みんながオススメしているものを買う人。あくまで可能性じや。値段が破格すぎたからな」

「そんなこと、当たり前じゃないですか！」

「そう、当たり前じやよ。でも、鬼切はん、あんた、その当たり前のこと、当たり前にわかって行動できてるんか？ だってメールマガジンも、全員同じ内容で流したんじやろ？ お客さんが買ってくれた理由はそれぞれ違うのに。当たり前ゆうけど、頭で理解しているだけで、全然行動が伴っていないじやろうが」

鬼切社長はまたシュンとしてしまいました。

「じゃあ、鬼切はん。だったら、おにぎり水産のネットショップは、どんなお客さんに買って欲しいのか、考えてみい。それが鬼切はんの宿題じや」

猪井氏先生はそう言うのと、スッと立ち上がって出口の方に向かいました。そして、ドアのノブに手をかけると、振り返って言いました。

「そもそもそれ考えずに、広告なんかかけたらいかんじやろ！ なあ！？」

第3章 ネットショップのお客さんと目標を設定する

猪井氏先生から鬼切社長への宿題は、まずどんなお客さんに売りたいかを考えることです。そして、次の宿題はネットショップで大切にしたい目標を箇条書きにすることです。

鬼切社長の心の中は、喪失感と寂しさであふれた。【no.0266】

ボタン！！

おにぎり水産の会議室には、猪井氏先生がドアを閉める音が響きました。一瞬、大きな音が響き、その後には、静寂がおとずれました。そして、その静寂の中に、鬼切社長だけが立ちすくんでいました。

「そもそもそれ考えずに、広告なんかかけたらいかんじゃろ！ なぁ！？」

猪井氏先生が最後に放ったこの言葉が、鬼切社長の頭の中から離れませんでした。猪井氏先生から初めて聞いた、怒気のこもったような声。鬼切社長に喝を入れたつもりだったのか、それとも鬼切社長のことを見限ったからこそそのあの声だったのか。猪井氏先生と話した60分間の中で、どこか心の中で猪井氏先生に頼るようになっていた鬼切社長には、喪失感や寂しさのようなものがありました。鬼切社長は、ソファーにゆっくりと座り、頭を抱えました。

トントントン…「失礼します」。

しばらくすると、ドアをノックする音がしました。事務の静子さんの声でした。「はい」。鬼切社長が答えると、静子さんはドアを開き、紙切れを片手に、鬼切社長に近寄ってきました。

「鬼切社長、先ほど猪井氏先生が帰られるとき、猪井氏先生が来月の鬼切社長のスケジュールを確認されて。7月24日の14時に次の来社をされることになりました。こちら、猪井氏先生からの言付けです」

静子さんは鬼切社長にメモを渡すと、そそくさと会議室を出ていきました。鬼切社長は、四つ折りにされたメモを開きました。そこにはホワイトボードに残されている文字と同じ、猪井氏先生の達筆な文字が書かれていました。

『来月、また来ます。おにぎり水産のネットショップは、どんな人を買ってもらいたいのか、考えておいてください。一步一步着実に。焦らず、続けることが重要です。もし何か困ったら、こちらまで電話をください。XXX-XXXX-XXXX (猪井氏俊夫)』

メモを読むと、鬼切社長は大きく息を

吐きだしました。鬼切社長は心から安心しました。自分は、猪井氏先生に見放されたわけではなかった。猪井氏先生は、きちんと次の予定を立てて帰ってってくれたのでした。鬼切社長は猪井氏先生の愛情を感じ、心が温かくなりました。そしてすぐさま、二子社長に感謝の電話を入れました。

「二子^{にこ}社長さん、おにぎり水産の鬼切です。今日、猪井氏先生が来てくれました、先ほど会議が終わって帰られました」「どうでした？ 猪井氏先生との話は。満足いただけましたか」

「はい。なんか、ネットショップのことで落ち込んだんですが、猪井氏先生と話していると少しずつ元気と勇気が出てくるような気がして、なんていうんですかね、また頑張ろうっていう気になっています。ほんと、不思議ですよ」

「ははは。そうですね。私も何度、猪井氏先生に救ってもらったかわかりません。猪井氏先生は経験も豊富ですし、今まで見られてきた経営者の方の人数も多いですから、とても的確なアドバイスをしてくれるはずです。猪井氏先生から宿題は出しましたか？」

「おにぎり水産ネットショップのお客様を考える、という宿題をもらいました。お帰りになるときに、次のスケジュールを決められて、それまでに考えておけということみたいです。しっかり考えなきゃと思います」

「そうですか、それは良かったです。猪

井氏先生、経営者の好き嫌いが激しいですから、鬼切社長は『面倒を見る』という方に選ばれたのだと思いますよ。経営者として曲がった考え方をしていたり、人間的に尊敬ができない人には協力しないのが主義みたいです。実は、ギョギョ水産さんも過去にご紹介したんですけどね。社長が、マセラティで出社をしているのを見て、すぐに付き合うのをやめたいです。『社員は毎日、満員電車とバスで通勤している。社長が高級車で出社するのを見て、社員がどう思うかを考えないのか』みたいなことをおっしゃってみたいですね。うわべだけではなく、いろんなところを見られている方なんですよ」

「なるほど、私もそういうところがあるんで、気をつけます…汗」

「鬼切社長、ご連絡ありがとうございます。これからは、いちいち私の方に連絡入れていただかなくて大丈夫ですからね。共に、インターネットで筐かまぼこの市場を広げられるように頑張りましょう」

「ありがとうございます。失礼します」

鬼切社長は今夜の商工会での飲み会のため、タクシーを使って出社していたことに幸運を感じました。鬼切社長は、ひとまずいつも通勤に使っているベンツを休日の趣味用とし、家族用に使っているヴォクシーで通勤することを固く決意しました。

鬼切社長は現場からヒントを得ようと考えた。【no.0268】

鬼切社長は、早速、「おにぎり水産ネットショップのお客様」を考えることにしました。会議室のホワイトボードの前に立って、思い浮かんだことを書き出します。

まず、最初にしたのは、「笹かまぼこを食べるのが好きな人」でした。次に書いたのは、「何回も買い続けてくれる人」でした。その次に書いたのは、「笹かまぼこを安売りではなく、きちんとした値段で買ってくれる人」でした。その次に書いたのは、「笹かまぼこの美味しさを周りの人にも伝えてくれる人」でした。その次に書いたのは、「笹かまぼこをプレゼントとして使ってくれる人」でした。その次に書いたのは、「検索エンジンで笹かまぼこを検索する人」でした。

そして、鬼切社長のペンの動きは止まりました。自分でも、何を書いているのかよくわからなくなってきました。「笹かまぼこを食べるのが好きな人」で「何回も買い続けてくれる人」で「笹かまぼこを安売りではなく、きちんとした値段で買ってくれる人」で「笹かまぼこの美味しさを周りの人にも伝えてくれる人」で「笹かまぼこをプレゼントとして使ってくれる人」で「検索エンジンで笹かまぼこを検索する人」、そんな人がいるのかもわからないし、どこか他人任せの自分勝手な希望のような気がします。全ての

条件を「且つ」ではなく「もしくは」に変えると、「つまり、笹かまぼこのことを知っている全てのお客様」という意味になってしまいそうで、それはそれで意味がわかりません。

完全に思考が停止してしまった鬼切社長は、気が付くと電話の受話器を片手に取っていました。猪井氏先生に電話をして、質問をしようかと思ったのです。しかし、こんな1時間やそこら考えただけで電話をかけてしまうのも憚られます。鬼切社長はもう少し、自分で考えてみることにしました。

自分のデスクで物事を考えていても、どこか煮詰まります。鬼切社長は、社内をウロウロして、スタッフのみんなの仕事ぶりを見たり、仕事の邪魔にならない程度の会話をしたりする中で、どこかにヒントが埋まってははいないかと考えました。

まずは、事務所です。ネットショップ担当の静子さんだけではなく、笹かまぼこを卸す営業のスタッフが電話をかけています。これまでのおにぎり水産を支えてきた面々です。また、営業スタッフが最大限の力を発揮できるように、バックアップする事務のメンバーもいます。そして、笹かまぼこの原材料をより安く、より品質が良く、安定的に調達するため、日々飛び回っている調達部隊もいます。おにぎり水産がネットショップにチャレンジできるのも、彼らが原資を作ってくれているからです。

次に工場です。一昨年、工場の機械を新しくしてから、業務効率がアップし、生産力が大幅にアップしました。また、原材料をよりスピーディーに安全に加工することができるようになったので、より美味しく商品を提供することができるようになりました。工場で働くスタッフは、一部の社員を除き、ほとんどがアルバイトのおば様たちです。常時40名程度が勤務しており、中にはおにぎり水産でのアルバイトを30年以上も続けてくれている方もいます。ネットショップがスタートしてから、物流面でサポートをしてくれたのもこのメンバーでした。1日1,000件の笹かまぼこセットの発送も、(文句を言いながらも)きっちり完了させてくれた、プロフェッショナルのアルバイト集団です。

そして、実店舗です。ちょうどおにぎり水産の工場見学ツアーが終わった時間だったらしく、工場併設の実店舗にはたくさんの観光客が詰めかけていました。自宅用の笹かまぼこセットを数セット、お土産用にも数セット、買い物カゴいっぱいのおにぎりを買ってくれるお客様がたくさんいます。「笹かまオニギリ」の新作「プレミアム笹かまぼこ」の販売も順調のようでした。

鬼切社長は、事務所・工場・実店舗の三つを、ネットショップのお客様を考えると、毎日グルグルとまわってみることにしました。現場からヒントを得ようというわけです。

猪井氏先生、鬼切社長に突然の提案をする。【no.0270】

トウルルルル…トウルルルル…。

「はい。鬼切ですが」

「あー、鬼切はん。猪井氏ですー」

「あっ！ 猪井氏先生！」

それは、あのミーティングから半月ぶりに聞く猪井氏先生の声でした。

「鬼切はん、宿題の進捗はどうじゃろか、と思うて。きっと、鬼切はんのことだから、真面目に考え込んでるんじゃないかなとー」

猪井氏先生は、鬼切社長のことを心配して、自ら電話をかけてきてくれたのでした。「困ったら電話して」というメモを渡していた猪井氏先生でしたが、自分から電話をかけてきてくれるのも猪井氏先生の優しさからでした。鬼切社長はこれまでの経緯を簡単に説明しました。

「…ということで、考え込んでいます思考停止してしまうので、毎日、事務所・工場・実店舗をグルグル回るようにして、お客様のイメージを妄想しております。まだ、こういう方、というイメージは見つからないですね」

「ほほおー。現場を見続けることで、何かヒントがないかと考えてるんじゃない。それはいい心がけじゃ。ワシからのヒント、っていうわけでもないんじゃないが、実店舗のレジに1週間くらい立ってみるか？ もちろん、アルバイトの子はおるだろうし、おにぎり水産の社長としての

仕事はあると思うんじゃないけど、そういうのは、店を閉めて、会社のスタッフが返ってから1人で残業すればなんとかなるじゃろ」

猪井氏先生からの提案なので、そこに何か意味があるのだろーと思いましたが、鬼切社長は直観的に「実店舗のレジに立つのは面倒だな」と思いました。

「しかしー、私、レジの仕組みはわからないですし、接客もしたことがないですから、現場の迷惑になると思うんですよ。それに、私のようなオジサンがレジに立っていても、お客様は嬉しくないでしょうし。やっぱり、そこは接客に慣れているアルバイトの方に任せた方がいいんじゃないかと思うんですよ」

鬼切社長は、できるだけ「面倒くさい」という雰囲気を感じられないように、もっともらしい理由をつけて猪井氏先生の提案を避けようとしてました。

「鬼切は一ん、それはダメじゃ。1週間でいいから、店に立ってみいって。鬼切はんが面倒くさい気持ちはわかる。レジとか接客とか新しいことも覚えて慣れなきゃいかんしな。しかし、外側から見るだけじゃ、お客様のことは何にもわからん。わかるのは表情と何を買ったかだけじゃ。1週間どっぷり実店舗に浸かってみいや。必ずわかることあるはずじゃ。逆に、そんな良い環境もなかなかないで。お客様と直に接せられるゆう」

鬼切社長はこれ以上の言い訳を重ねても、猪井氏先生の要求を避けることはで

きないと感じました。「おにぎり水産ネットショップのお客様」を考える上で、実店舗で直にお客様と接することを猪井氏先生が重要なポイントにしていることがなんとなくわかったからです。前回のミーティングで、鬼切社長が実店舗の存在を猪井氏先生に話したとき、猪井氏先生が顎をさすりながら話を聞いていた理由はここだったのです。

鬼切社長は1週間、工場併設の実店舗である「笹かまオニギリ」のレジ&接客担当になること決しました。「笹かまオニギリ」のレジ&接客担当のアルバイトである、七海さんと友花里さんにそのことを話すと「社長、いきなりどうしたんですか?」と驚かれましたが、理由を話すと、「社長に直に実店舗のお客様の意見を聞いてもらえとは嬉しいですよー!」と喜ばれました。社内のスタッフにも、鬼切社長が1週間「笹かまオニギリ」のレジ&接客担当を行うことを伝えました。基本的には、どっぷり実店舗に浸かるため、外部からの連絡については出張扱いとして取り合って欲しいという指示を出しました。

さあ、七海さん、友花里さん、鬼切社長の3人での「笹かまオニギリ」のスタートです。

鬼切社長は、いい笑顔で猪井氏先生を迎えました。【no.0273】

鬼切社長が、工場併設の実店舗「笹か

まオニギリ」のレジ&接客担当をしてから、はや10日間が経ちました。当初は1週間だけの予定でしたが、鬼切社長は思いのほかレジと接客の仕事が好きになってしまい、その期間を過ぎても実店舗で働いていたのでした。

実店舗に来られたお客様から、笹かまぼこについての質問を受けたり、何となく雑談を交わしたりする中で、お客様がどんなことを考えているのか、生の会話を通して知ることができるのが面白かったのです。

鬼切社長自身、生でお客様と触れ合うことは、この数十年ほとんどなかったので、とても勉強になりました。お客様からの質問には、鬼切社長では答えられないものも多く、その度に事務所や工場のスタッフに聞いて回りました。自分の会社の製品について、十分な知識を持っていなかったことを感じ、鬼切社長は反省をしました。と同時に、この10日間で、かなり笹かまぼこにも詳しくなりました。

そして、猪井氏先生がまた、来る日を迎えました。

「猪井氏先生、おはようございます！」

おにぎり水産の事務所の入口で猪井氏先生を出迎えた鬼切社長は、元気よく声をかけました。

「おおー、鬼切はん、おはよう。なんか元気じゃし、エエ顔をしとるなあ。どうやら良い成果があったようじゃな」

「いやー、まあ、どうかかわからないです

けどー…」

鬼切社長は少し照れながら、猪井氏先生を会議室に通しました。買い換えばかりのフカフカのソファに座ると、鬼切社長が話し出しました。

「猪井氏先生、今日はありがとうございます。実は、つい昨日まで、実店舗のレジと接客の担当を続けていまして、資料にはまとめる時間がなかったのですが、自分の頭の中には、お客様のイメージができてきた気がします。資料をつくるよりも、なるべく長く、実店舗でお客様と接していた方が良いかと思ったので」

「おー、そうか。ええなええな。資料なんかどうでもいい。ここで鬼切はんに話してもらえばいいだけだからな。それより、現場でお客様の顔をみて、しっかり話すことの方が大切じゃ。それで、おにぎり水産ネットショップのお客様についてだじゃけど、どう思った？ うまく話そうとせんでいいから、自分の言葉で話してみい」

「そうですねえ」。鬼切社長はななめ上を向いて、この1ヵ月間を頭の中で振り返りながら話し出しました。

「おにぎり水産のネットショップのお客様はどんな方か、というところから始めは考えていました。ただ、途中から考えていることが何なのか、よくわからなくなってきたんですね。どこがわからなくなったかという『ネットショップの』というところ。『ネットショップの』がつくことで、どこか特別なお客様に定

義をしなきゃいけないのか、と思ってしまったんです」

猪井氏先生はウンウンと頷きながら聞いていました。

「つまり…」(猪井氏先生のつぶやき)

「つまり、『ネットショップの』お客様と、『おにぎり水産の』お客様に違いはあるのか、ということなんです。いままでは『ネットショップの』お客様というのは、『おにぎり水産の』お客様とはある種違うようなイメージで考えてきたんですけども、本当は、『ネットショップの』なんていう部分はどうしても良くて、『おにぎり水産の』お客様に買って欲しいな、と思ったんです。インターネットでも」

猪井氏先生はウンウンと頷きながら聞いていました。

「なんで…」(猪井氏先生のつぶやき)

「なんで、そう思ったかというと、工場併設の実店舗である『笹かまオニギリ』で10日間以上、生のお客様と接することができたからなんですね。この10日間で、私の考え方がガラッと変わりました」

猪井氏先生はウンウンと頷きながら聞いていました。

「それは…」(猪井氏先生のつぶやき)

「それは、まさに、猪井氏先生が実店舗で接客しろと言ってくれたおかげです」

「そんな褒め言葉はええんじゃ。続き続き。続きを教えてください」

おにぎり水産のネットショップの方向性が決まる。【no.0276】

いつもよりも、少し食い気味に話を聞こうとする猪井氏先生に、鬼切社長は少し戸惑いました。

「だから…」(猪井氏先生のつぶやき)

「だから、『ネットショップの』という考え方はやめて、『おにぎり水産の』お客様を考えることにしたんです。実店舗でお客様と会話をしている、観光ツアーで笹かまぼこ工場を訪れてくれたり、『笹かまオニギリ』でお土産を買って帰ってくれたりする方が、なんとなくわかりましたから」

「それで、具体的には…」(猪井氏先生のつぶやき)

「具体的には一。お客様のことでしょね？」

「そうじゃ、どんなお客様が来られたか、ということじゃ」

「そうですね。この10日間に接客をしたお客様で一番印象に残っているのは、東京から観光ツアーで笹かまぼこ工場に来られた夫婦です。どうやら、おにぎり水産の工場見学に来られたのが2回目らしくて。工場の設備が新しくなったことを知ってらっしゃって、それで、笹かまぼこがどのくらい美味しくなったのかを楽しみに来られたみたいなんですよ。こんな遠くの工場見学にわざわざ2回も来てくれるなんて、少しビックリしてしまっ

猪井氏先生はウンウンと頷きながら聞いています。

「それで…」(猪井氏先生のつぶやき)

「それで、実は、5年前、最初にこの工場に来た理由は、隣町のワイナリーにいく観光ツアーがいっぱいだったからみたいなんです。正直、あまり笹かまぼこの工場には興味がなかったようなんですが、時間が空いていたし、ホテルから近かったのもあって参加したみたいなんです。ほとんど笹かまぼこも食べたことがなかったみたいなんです。工場見学で配っているできたてアツアツの笹かまぼこを食べたら、えらく感動してしまったらしくて。その思い出があって、また2回目、来られたようなんです」

「おお。ええ話じゃないか。で、その夫婦は、ネットショップの存在は知ったの？」

「それが、知らなかったんです。工場見学が終わって、実店舗でお土産を買われているときに話したんですけどね。『えー、そんなんあったの?』みたいな感じで。お土産の笹かまぼこ、いっぱい抱えていて、『だったらここで全部買わなくても良かったんだ』って。最後はハハハって笑ったんですけど。けっこう、レジに立っているときにも、ネットショップをやっているのを知っていますか? って話を何人かにしたんですね。そうしたら、残念なことに、誰も知らなかったですね…」

猪井氏先生はウンウンと頷くと、パチ

っと目を見開きました。

「鬼切はん、決まったで」

「え? 何がですか?」

「おにぎり水産のネットショップの方向性じゃ。まずは、おにぎり水産の工場見学に来たお客さん、実店舗の『笹かまオニギリ』を利用してくれたお客さんが自宅に帰って、もう一度笹かまぼこを食べたくなったときに来てもらえるネットショップを目指さんか?」

「え、そんなんでもいいんですか。おにぎり水産の工場見学に来るようなお客様や『笹かまオニギリ』を利用するようなお客様を、インターネット上から新しいお客様として集めるとか、そういうことをやったほうが…」

「鬼切はん、そんなんは後じゃ後。『利用してもらったお客さんが一番のお客さん』いう言葉を知らんのか。おにぎり水産のことを全く知らないお客さんをインターネットから集めてくるよりも、一度でもおにぎり水産に触れたことのあるお客さんに買ってもらう方が、はるかに重要じゃ。そりゃ、小さな一歩じゃけど、大切な一歩になると思うわ」

「は、はあ…」。鬼切社長は、そんなんでもいいのかな、と思いました。

「鬼切はん、インターネットだけで商売している連中は、自分達のサービスや商品を知ってもらうのにめちゃくちゃ苦勞しとる。バーチャルな世界だからな。信用してもらうのが大変なんじゃ。でも、おにぎり水産の場合は、リアルの現場に

お客さんから信用してもらおう場所があるわけじゃろう。これを有効活用しない手はないで。一步一步着実にできるようにしてこうじゃないか。一できない人間が、いきなり十はできへんで」

鬼切社長は頷きました。

おにぎり水産ネットショップが大切にしたいこと。【no.0280】

猪井氏先生からのアドバイスをもらった鬼切社長は、おにぎり水産ネットショップのお客様を、「笹かまオニギリ」を利用してくれた方、おにぎり水産の笹かまぼこ工場を見学された方、つまりおにぎり水産のことをリアルの場で知っている人に定義することにしました。

猪井氏先生がおにぎり水産ネットショップを再構築するにあたって、初めに鬼切社長に出した宿題は、「おにぎり水産ネットショップが大切にしたいこと。目標としたいこと。ありたい姿」を簡条書きで書き出すというものでした。この宿題は、猪井氏先生がおにぎり水産にきた日から、ちょうど2週間後に、猪井氏先生の事務所にFAXをすることになりました。

鬼切社長は、「おにぎり水産ネットショップのお客様」を考えたときと同じように、会議室のホワイトボードに、「おにぎり水産ネットショップが大切にしたいこと。目標としたいこと。ありたい姿」を書き出すことにしました。しかし、あの

ときと違うのは、「大切にしたいこと。目標としたいこと。ありたい姿」のイメージがスラスラと頭の中から出てきたことです。

鬼切社長は、まずひとつ目として、売上と利益の目標を立てることにしました。これからEコマース事業を、おにぎり水産の新しい売上の柱にしていくため、きちんとした目標が必要だと考えたのです。また、以前、ショッピングモールで笹かまぼこを送料無料で安売りし、しかも、多額の広告費をかけてしまった経験から、利益の目標も同時に設定し、きちんとした事業化を考えることにしました。

- 売上年商1億円。利益2,000万円。

鬼切社長は、まずその文字をホワイトボードの一番上に書き出しました。ネットショップでの年商1億円がどれくらい難しいことなのか、また、本当に2,000万円の利益が残るのか、本格的にネットショップをスタートする前の鬼切社長にはイマイチわかりませんでしたが、まずはひとつの目標、ひとつの到達点として「売上年商1億円。利益2,000万円」という数字を選びました。

次に書き出すことは、数字の目標を立てる前に決まっていました。

- 笹かまぼこブランド価値を高め、市場を拡大させる。

鬼切社長の頭の中には、二子社長に言われた言葉がまだ強烈に残っていました。ショッピングモールのネットショッ

ブがどうしようもなくなり、二子社長にアドバイスを伺いに行った時のことです。「鬼切社長のやっていることは、笹かまぼこのブランド価値を失わせる行為だ」。その言葉でした。

ニコニコ水産と同様、おにぎり水産も本気でネットショップを育てていく限りは、笹かまぼこという食品のブランド価値を上げ、さらに市場を拡大し、おにぎり水産だけではない地元の笹かまぼこ業者に潤ってもらふこと、それが責務であると考えました。

そして三つ目。これも、鬼切社長の頭の中にはずっと浮かんでいたことでした。

- 笹かまぼこという食べ物そのものではなく、その歴史、生産への思いにも興味を持ってもらう。

実店舗「笹かまオニギリ」を利用してくれたお客様は、ほぼ全ての方がおにぎり水産の笹かまぼこ工場を見学された方です。笹かまぼこ工場の中には、笹かまぼこの歴史や生産者の声などが見学できる小さなホールがあります。笹かまぼこの歴史を知り、生産者の思いを知り、そして工場を見学するからこそ、共感をして笹かまぼこを買ってくれるのでした。

これまでのネットショップでやってしまったような「安いから、送料無料だから」という理由ではなくて、笹かまぼこ・おにぎり水産の背景にも興味を持ってもらいたいと考えたのです。当然それをきちんと伝えていくことこそ、笹かまぼこ

という食品のブランド価値を上げることに繋がるのではないかと考えたのです。

鬼切社長は四つ目の項目を書き出しました。

鬼切殿、提出日を守ってください。【no. 0287】

鬼切社長は、「おにぎり水産ネットショップが大切にしたいこと。目標としたいこと。ありたい姿」の四つ目をホワイトボードに書き出しました。

- いつか一度は、工場見学・実店舗にきてもらえるようにする。

これからネットショップを再構築し、運営していく中で、インターネットを通じて、おにぎり水産やおにぎり水産の笹かまぼこに興味を持ってくれる人が、たくさんいると思います。そんな、インターネットでおにぎり水産を知ったお客様に、いつかは一度、宮城のおにぎり水産まで、工場見学・実店舗にきてもらいたい、鬼切社長はそう思ったのです。

これまでショッピングモールで笹かまぼこセットを3,000人近くの方に販売してきましたが、そのお客様たちは、おにぎり水産に興味を持ってくれ、工場・実店舗まで足を運んでくれたかということ、わかりません。でも、これから、ネットショップを続けていく限りは、工場見学・実店舗からネットショップを利用するお客様だけではなく、ネットショップから工場見学・実店舗を利用してくれる

お客様がいたら素敵だなと、鬼切社長は考えたのでした。

そして五つ目。鬼切社長は、おにぎり水産ネットショップの売上と利益、笹かまぼこという商材、ネットショップのお客様、という三つの視点だけではなく、本格的にインターネットに取り組む、おにぎり水産にも「あるべき姿」があった方が良く考えました。鬼切社長は、目を閉じてこれまでのネットショップへの取り組みを振り返り、ホワイトボードにこう記しました。

- おにぎり水産、全社としてインターネットに取り組む。

これからネットショップをおにぎり水産の新しい事業の柱に育てていくにあたって、これまでのように、ネットショップに取り組むのが鬼切社長と事務の静子さんという2人ではなく、工場のメンバー、営業のメンバー、仕入れのメンバー、実店舗のメンバー、おにぎり水産のみならずインターネットに取り組むという姿勢が重要だと思いました。

「ふう…。なかなかいいものを書けたぞ。早速、猪井氏先生に送ってみよう」

鬼切社長は、

- 売上年商1億円。利益2,000万円。
- 笹かまぼこのブランド価値を高め、市場を拡大させる。
- 笹かまぼこという食べ物だけではなく、その歴史、生産への思いにも興味を持ってもらう。
- いつか一度は、工場見学・実店舗に

きてもらえるようにする。

- おにぎり水産、全社としてインターネットに取り組む。

この五つを紙に書き出し、猪井氏先生の事務所にFAXをしました。すると、間もなくして、FAXが返信されてきました。鬼切社長は、猪井氏先生の事務所宛てに送ったFAXが送信できなかったため、未送信のレポートが送られてきたのだと思いました。なので、また後でFAXを流そうと、そのまま、そのFAXを放っておきました。

すぐに返ってきたFAXが、猪井氏先生からの返信だと知ったのは、事務の静さんが鬼切社長のところにFAXを持ってきたからでした。「社長、2時間前に猪井氏先生からFAXが来ているようですが…。猪井氏先生は、鬼切社長からFAXを受け取ると、すぐにFAXを確認をして返信してきたのでした。その返信FAXには、こう書いてありました。

「鬼切殿

宿題、ありがとうございます。

しかし、宿題の提出日は、来週の金曜日のはずです。提出日を守ってください。

早くても、遅くても、いけません。

来週の金曜日まで、じっくり考えて、提出してください。

猪井氏俊夫」

鬼切社長は、宿題を早く提出することに、特に問題はない気がしましたが、猪井氏先生には何か理由があるのだと思

い、引き続き宿題を考えることにしました。

「売上」以外の、ネットショップを事業化する目的と価値。【no.0294】

猪井氏先生に宿題を突き返された鬼切社長は、疑問に思いました。「まだ、宿題の提出日まで10日間ほどある。これ五つをそのまま寝かせて、10日後の金曜日に猪井氏先生に提出すればいいのだろうか…。」鬼切社長は、そんなことを考えながら、おにぎり水産の敷地内を散歩していました。

その日は水曜日でした。おにぎり水産は、週末に工場見学に来られるお客様がいるので、水曜日が休日になっています。とはいえ、落ち着いて仕事をしたいスタッフや、仕事が溜まってしまったスタッフが休日出勤をすることもありました。また、おにぎり水産の敷地は広く、事務所・工場・実店舗だけではなく、スタッフ用の駐車場や、ちょっとした芝生のスペースも設けられていました。そのため、休日に家族で散歩に訪れるスタッフもいたのです。ちょうど、今日も、工場のスタッフが何組かお弁当を持参して家族を連れてきていました。

「社長、お疲れ様です！」

工場のスタッフである宮島さんが、鬼切社長に声をかけてきました。宮島さんは、40代前半のスタッフで、おにぎり水産でもバリバリ働いている世代のひとり

です。奥さんと高校生になったばかりの息子のヒロトくんと3人でおにぎり水産に訪れていました。

「おー、宮島くん。今日は奥さんとヒロトくんも一緒だね。息子さんは大きくなったねえ。もう高校生ですか。そうですか。早いねえ。この前、宮島くんが『子どもができた！』って言ってきた気がするよ」

「ははは。そうですね。早いですね～。もうヒロトも高校生ですからね～。コイツ、高校卒業したら、おにぎり水産で働きたいって言っているんですよ。昔から遊びにきていますからね。まあ、でも、工場の仕事は合わないだろうなあー」

それを聞いているヒロトくんは、スマートフォンを使って、インターネットをしているようです。

「コイツらの世代って、もうこれが普通なんですよー。スマートフォンとかタブレットとか、すぐ使えるようになったんですよ。私はサッパリですがね。こういうのを見ると、工場の仕事は無理だろうなーって思いますよ。地元と一緒に仕事できたらいいんですけどねえ」

宮島さんの話を聞いていた鬼切社長は「なるほど」と思いました。「宮島くん、ヒロトくんと一緒に仕事ができるといいね。きつといいと思う。私もそうできるように頑張るよ！」。そう宮島さんの家族に向かって言い、すぐに社長室に戻ってきました。

そうか、そうか。中学生や高校生など、今の若い子はインターネットに強いのか。もし、おにぎり水産のネットショップを新しい売上の柱として事業化できれば、宮島さんとヒロトくんに一緒に働いてもらえることができるかもしれない。インターネット事業を魅力として、若い子の採用も増えるかもしれない。そうすれば、笹かまぼこという商材や、工場の仕事、実店舗の仕事に興味を持ってもらうきっかけにもなる。ネットショップに、「売上を得る」ということ以外にも、目的や効果を見出すことができるかもしれない。

鬼切社長は、そう考えました。そしてまず、六つ目の項目をホワイトボードに書き出しました。

- Eコマース事業を通じて、若い人材を登用し、新しい雇用を生み出す。

この一文を書くと、鬼切社長は、すぐに「人材」という文字の上に二重線を入れました。そして、その下に「人財」と書き直しました。それは、前回の打ち合わせで、猪井氏先生が、「これからは、人を『材』として使うのではなく、人が『財』になる時代が来る」というように言っていたからでした。その意図は、正直まだ、鬼切社長はわからなかったのですが、まずは「人財」という表現を使うところから徹底して始めていこうと考えたのでした。

- Eコマース事業を通じて、若い人財を登用し、新しい雇用を生み出す。

鬼切社長の頭の中には、若い「人財」として、ネットショップを運営しているヒロトくんの姿が浮かんでいました。

重要なのは、決めることより、守り続けられるか。【no.0301】

「これで、よしと」

猪井氏先生に指定された金曜日の夕方、鬼切社長は猪井氏先生の事務所のFAX番号を何度も確認して、FAXの送信ボタンを押しました。

猪井氏先生からの課題、「おにぎり水産ネットショップが大切にしたいこと。目標としたいこと。ありたい姿」について、鬼切社長は10項目の文章を書き出しました。

- 売上年商1億円。利益2,000万円。
- 笹かまぼこのブランド価値を高め、市場を拡大させる。
- 笹かまぼこという食べ物だけではなく、その歴史、生産への思いにも興味を持ってもらう。
- いつか一度は、工場見学・実店舗にきてもらえるようにする。
- おにぎり水産、全社としてインターネットに取り組む。

はじめに鬼切社長が書き出したのは、この五つでしたが、猪井氏先生からFAXの返信をもらってから、この金曜日までに新しい文章を五つ加えました。

- Eコマース事業を通じて、若い人財を登用し、新しい雇用を生み出す。

- 外国の方から、日本の食品として、笹かまぼこの名前を挙げてもらえるようにする。
- 笹かまぼこに自信を持ち、生産の改善をし続け、一切の値引きをしない。
- 笹かまぼこを一気に大量に売ろうとしない。スタッフのみんなに残業をさせない。
- これから何があろうとも、インターネットを続ける。

この合わせて10項目の文章を、鬼切社長はA4のコピー用紙に「おにぎり水産ネットショップ10箇条!」と大きく書いて、猪井氏先生の事務所に送信しました。すると、今回は、猪井氏先生からすぐに返信のFAXがくるのではなく、鬼切社長の携帯電話が鳴りました。液晶画面には、「猪井氏先生」という表示が出ています。

「はい! 鬼切です! お疲れさまです!」

「あー、鬼切はん、FAX届きました。お疲れ様でした。一通り全部読ましてもらったけど、けっこう良いこと書いてあるなあー。前回FAXもらったときよりも、内容、倍くらいに増えとるし…」

「そうなんですよね。むしろ、猪井氏先生に『提出日までじっくり考えて』と返信いただいた後の方が、いろいろ思いつくことが多くて。すぐに提出を完了させなくてホント良かったです。それで、この10箇条のことなんですが、内容の方はいかがだったでしょうか…」

「いや、鬼切はん、ワシはな、特に言うことあらへんよ。この10箇条、鬼切はん自身が考えて、決めたことだからな、ワシがとやかく言うことじゃないと思うてる。内容としても、特段に変なこと言うとも思わないしな。これが鬼切はんの頭の中にあるんなら、ええんじゃないかな。たまーに、売上年商100億円とか書いてくる人もおるけどな。そういう根拠なく、ただ大きな数字を張ればいい思うてる人には怒ったりするけどな。威勢はいらないんじゃないか、と」

「ははは、そうですね…」

「まあ、重要なのは、これを鬼切はんが決めることじゃなくて、鬼切はんが守り続けられるか、じゃ。そっちの方がはるかに重要じゃで」

「はい。わかります…」

「そしたら、次の宿題じゃ。宿題はふたつある」

ゴクリ…鬼切社長はどんな宿題がくるのかと、生唾を飲み込みました。

「ひとつ目は、鬼切はんがつくったこの10箇条を、全社的に発表すること。朝礼とか、月次の全体会議とか、いくらでも発表する機会があるじゃろ。そこで、ひとつ1つなんでそうしたかをみんなの前で説明してみい。そして、その際、この10箇条をプリントして、スタッフに渡すこと。そして、おにぎり水産の事務所、工場、実店舗の目につくところに、プリントを張っておくこと。もちろん、実店舗はお客さんから見えないところじゃ

ぞ。あと、鬼切はん、あんたは、毎日、この10箇条を社長室で唱和すること。刷り込みじゃ！」

「ははは、はい、わかりました。それで、もうひとつは…」

「おう、自分から聞いてくるなんてヤル気じゃな。10箇条のひとつ目に『売上年商1億円。利益2,000万円』って書いた

じゃろ。それ、本当か？ その内訳を想定して、ワシに説明してくれ。ワシはネットショップのことはわからんから、自分で調べてみいや」

「えっ…！」

猪井氏先生の電話は、ブチっと切れたのでした。

第4章 売上と利益を検討する

猪井氏先生から鬼切社長への宿題は、ネットショップの目標である年商売上1億円、利益2,000万円の内訳を想定して説明してほしい、ということです。宿題をもらった鬼切社長は、二子社長に教えてもらいながらネットショップの各種経費を試算してみます。

300万円の売上のために、240万円の経費を支払う。【no.0308】

うわっ、ただだよ。

猪井氏先生に電話を切られた瞬間、鬼切社長はそう思いました。猪井氏先生の宿題はいつもムチャぶり。解決法ではなく、そもそもどうやったら解決法が見えるのか、猪井氏先生が何を意図しているのかさえも、自分自身で探していかなければいけないような宿題です。猪井氏先生はこう言いました。

「10箇条のひとつ目に『売上年商1億円。利益2,000万円』って書いたじゃろ。それ、本当か？ その内訳を想定して、ワシに説明してくれ」

つまり、おにぎり水産のネットショップで年商1億円を売ったときに、本当に利益が2,000万円残るのか、それを説明して欲しいということでした。この宿題について、猪井氏先生の意図はよくわかったのですが、果たして、その計算をどうやってすればいいのかがピンときません。ひとまず、ショッピングモールに出

店していた時代にネットショップの担当をお願いしていた静子さんに意見を聞いてみることにしました。

「静子さん。猪井氏先生からこんな宿題をもらったんだけど、どう思う？」

鬼切社長の中で、若干のイメージはありましたが、自分が思っていることは伝えて静子さんに伝えず、静子さんの素直な意見を聞いてみることにしました。

「そうですね。ショッピングモールで笹かまぼこを売っていたときは、3ヶ月で3,000セット以上、笹かまぼこセットを売ったんですよね。だいたい1セットが1,000円くらいなので、売上にして300万円くらいだったってことですね。あと、インターネット広告を買っていたんですよね。グルメ号と、母の日と父の日、合計で3回ほどインターネット広告をかけて…それがいくらでしたかねえ。グルメ号が50万円？ 母の日が70万円…ほどだったと思います。すいません。よく覚えていなくて」

「いやいや、いいよいいよ。ありがとう！」

鬼切社長は静子さんに丁寧に礼を言うと、経理をしてくれている松永さんのところに向かいました。「松永さん、ショッピングモールに支払った金額の合計ってすぐわかるかね」。そう言うと、松永さんは経理の手を止めて、「ああ鬼切社長、ちょっとだけお待ちくださいね」とバインダーに閉じた書類の確認を始めました。自分のために、作業の手を止めてもらって申し訳ないと、鬼切社長は思いました。「あー、ありましたありました。請求は何回かに分かれていて、しかも、明細の意味しているところが良くわからないので、説明しきれなかったらすいませんね。請求書の合計だけをまとめた支払額で言うと、トータルで240万円ですね。だいたいの内訳としては、インターネットの広告費が160万円、ショッピングモールへの出店費用関連で30万円、売上に課金されるロイヤルティ分で30万円、あとクレジットカード決済の利用料として20万円といったところですね」

（なるほど、300万円ほどの売上のために、240万円の経費を支払ってしまったわけか…）

鬼切社長は、ショッピングモール時代のことを振り返り、また自分が恥ずかしい気持ちになりましたが、それを表情には出さないようにして松永さんにお礼を言い、事務所を出ていきました。社長室に戻った鬼切社長は、静子さん、松永さんに聞いた数字をホワイトボードに書き出してみました。

「まず、売上が300万円だったと。そこに対しての経費が、まずインターネット広告160万円、出店費用関連30万円、ロイヤルティ分で30万円、クレジットカードで20万円ほどかかると。他には、原価や人件費もかかるとるはずだよなあ。『売上年商1億円。利益2,000万円』を実現するためには、300万円の売上に対して、60万円の利益が残らないといかん。どうやって適正な数字を考えていけばいいのか…」

悩んだ鬼切社長の頭に、ある人物が浮かびました。ここはネットショップの先輩に聞いてみよう。鬼切社長は携帯電話を取りました。電話をかけた相手は、二子社長でした。

モットーは「人を育てる」こと。それは試行錯誤する力。【no.0315】

鬼切社長は二子社長にアポイントの連絡を入れました。二子社長は快く、アポイントを取ってくれました。しかも、「ゆっくり話せるように、食事をしながらもどうですか？」と提案してくれました。「じゃあ、お疲れ様ですということで、乾杯！」

二子社長がビールジョッキに口をつけるのを見計らって、鬼切社長はキンキンに冷えたビールをひと口、含みました。鬼切社長は二子社長とふたりで食事をするのは始めてです。これまでは、地域のイベントなどでたくさんの人と一緒に食

事をすることはありましたが、こうやってふたりで、対面してビールを飲むのは初めてでした。

「二子社長、今日は、ほんとすいませんでした。突然電話をかけてしまって」

「いえいえ、鬼切社長いいんですよ。僕も先週まで予定が立て込んでいまして、気分転換したいなと思っていたところですよ。鬼切社長から連絡いただけて嬉しかったです。その後、猪井氏先生とはどうですか？ 頑張られていますか？」

「二子社長、実は今日はその話なんですわ。二子社長には、猪井氏先生という本当にいい方を紹介してもらって。猪井氏先生とは、二子社長に紹介いただいてから3ヶ月ほどの間に2回お会いして、いまは電話で連絡もらって課題を考えている最中です。また来月の頭ごろにはこっち来られるみたいなんです」

「鬼切社長の雰囲気を見ると、猪井氏先生の宿題に、少し困られているとかですかね？」

「うーん、まあ、困っているというほどではないんですが、まだ少し慣れないというか。ほら、猪井氏先生って、けっこう教えてくれないじゃないですか。もっと教えてくれれば、宿題の進捗も早くいくと思うんですが…」

「まあ、鬼切社長も気づかれている通り、猪井氏先生のモットーは『人を育てる』ですからね。まずは、課題の意味から考えてもらって、答えじゃなくて、もっと、何ていうんですかね、試行錯誤をする力

をつけてもらいたい、そういうことはすぐ感じますよね」

「二子社長の言うてることもわかるんですが、どうも進捗のスピードが遅いように感じてしまうというか。まあ、まだ最初の段階だと思うし、『大切にしたいこと』を考えただけでもあるんですが…」

「猪井氏先生は、自分の中でしっかり消化して浸透させること、を重要視してるんですよ。だから、最初のうちは時間がかかるのも仕方ないと思います。でも、私なんか、正にいまそうなのですが、鬼切社長も後々は、捌ききれないくらい宿題のヤマがきますよ…ハハハハハハ。そして、その大量の宿題を、期日に必ず提出しなければいけないことになります。今は、提出日前にできちゃう課題ばかりだと思いますが」

「そうなんですよ！『大切にしたいこと』も提出日前にFAXで送ったら、すぐに返信が返ってきて『提出日はまだのほずです！』って。結局、提出日までさらにアイデアを煮詰めて、よりいいものができたんですが…」

「鬼切社長、猪井氏先生の狙いは正にその部分なんです。宿題が簡単であろうが、難しくであろうが、必ず提出日を守ってもらう。まずはそれを守ることから始まるんですよ。ここは次に猪井氏先生にお会いしたときに、詳しく聞いてみると思います。本当に、仕事をする上で大切なことですから」

二子社長のビールが空っぽになりそう

だったので、鬼切社長は急いでビールを飲み干し、店員さんにおかわりのビールを注文しました。

「それで、鬼切社長、今日、相談したいことって、何でしたかね。猪井氏先生の宿題とか？」

「二子社長、それなんですわ。『大切にしたいこと』の10箇条のひとつに、『売上年商1億円、利益2,000万円』って書いたんですが、ものの見事に猪井氏先生に突っ込まれてしまって、『本当かいな』と。それで、どう考えたらいいものだろうと思って、また恥を承知で二子社長に連絡してしまいました」

「いやいや、いやいやいや、全く気にしないでください。たぶん、猪井氏先生だったらそういう質問をするだろうなって何となく感じていました。猪井氏先生、数字大好きですから。『売上年商1億円、利益2,000万円』ですね…」

そういうと、二子社長は鞆からペンと紙を取り出し、ネットショップの説明を始めました。

二子社長は、年商1億円を表す1本の線で説明を始めました。【no.0319】

鞆の中からペンと紙を取り出した二子社長は、「失礼します」とつぶやいて、テーブルに載っているビールやおつまみを軽く端に寄せました。そして、ジョッキから落ちた水滴を、自分のシャツの袖で丁寧にふき取ると、A4ほどの白い紙をテ

ーブルに広げました。まず、二子社長はテーブルの上に、一本の長い線を書きました。

「鬼切社長、説明がわかりづらかったら申し訳ありません。いま書いたこの一本の線が、売上だと思ってください。『売上年商1億円、利益2,000万円』の場合であれば、この線の長さが年商1億円ということですね」

そういうと、一本の長い線の横に、「1億」という文字を書きました。

「そして、利益が2,000万円ということは、1億円の20%。5分の1が利益ということですよ」

二子社長は、一本の長い線の、右端から5分の1くらいのところに、縦に交わる短い線を書き、そこに「20%＝利益」という風に書き込みました。「ここまで、大丈夫ですよ」。鬼切社長の様子を伺うように、そしてできるだけ鬼切社長に恥をかかせないように、二子社長は反応を待たずに話を進めていきます。「で、ここからです」。

「まず、我々が取り扱っている商材、『笹かまぼこ』の原価が入ります。鬼切社長のおにぎり水産では原価率をどのくらいに設定しているかわからないですし、笹かまぼこを扱っている会社でもそれぞれだと思いますが、私のにこにこ水産ですと、原材料の相場によっても変わるんですが、だいたい35%に設定しています。まあ、あくまで目安です。実際は、上振れしたり、下振れしたりします」

「えっ、二子社長、そんな！ 具体的な数字とか出さってください！」

自社の経営数値をさらっと口に出した二子社長に、鬼切社長は驚きを隠せません。「いやいや、いいんですよ。そうじゃないとリアリティがないでしょう」と、二子社長は鬼切社長の言葉を制して続けます。

「まあ、まずは原価率が35%ということで、こう、ですよ」

二子社長は、今度は長い一本線の左側から、真ん中よりも左寄りのところに、短い縦線を引きました。一本線の長さが100とすると35を表しているんだろなあ、ということですね。一本線の左端と、短い縦線で区切ったエリアに、「35%＝原価率」と書き足しました。

「さて、左端から残したい利益率20%と、右端から筐かまぼこを販売したときに必ずかかる原価率35%を紙に書きました、と。全体の100%から利益率の20%と原価率の35%を引いて、残り45%で経費が収まれば、鬼切社長の理想のネットショップ運営ができる、というわけですよ」

鬼切社長はコクリと頷きました。

「ここからは順不同で、この線の中に入れていきたいと思うんですが、最初に入りたいのが、物流費ですかね。ネットショップとして販売方法として、送料を販売価格に含めて送料無料の形式をとるか、別途お客様から送料をいただくのか、方法は考え方によって様々だと思うんで

すが、この鬼切社長が出されている年商1億円の中には、送料も含まれていると考えてます」

二子社長はひと息ついて、ビールをひと口含み、ゴクリと喉を通らせました。テーブルに置こうとするジョッキから、一粒の水滴が紙の上にこぼれました。「おっと、失礼」。二子社長はまた、シャツの袖を使って水滴をふき取りました。

「物流費として考えられるものです。大きなところで言うと、物流の会社さんに荷物を持っていってもらうときの配送料金ですね。まずこれが大きい金額です。配送する地域によっても金額が異なりますよね。あとは、商品をピッキングしたり梱包したりする、パートさん、アルバイトさんの人件費。これも物流費として換算します。そして、資材費ですね。梱包に使う緩衝材であったり、ダンボールであったりですね。細かいところで言うと、納品書を印刷する紙、そしてプリンターのインク代。おにぎり水産さんにもここ水産も、あまり気にしないところですが、商品を保管しておく倉庫の費用なんかも、物流費ですね」

…。

プシューーーーー！！！！

…ドタ…。

「えっ！ どうしました！ 鬼切社長！ 大丈夫ですか！？」

鬼切社長の頭は、突然パンクしてしまいました。

物流費の内訳、主なものは「配送料金、人件費、資材費、保管料」【no.0322】

「鬼切社長、大丈夫ですか！ おにぎり社長！」

遠くから聞こえる二子社長の声で、鬼切社長は目を覚ましました。目を覚ました鬼切社長は、居酒屋の座敷の席で寝ていました。頭の上には、湿ったおしぼりがのっていました。「あれ、どうしたろう…」。鬼切社長は、小さく呟きました。

「鬼切社長、大丈夫ですか。私が、物流費の話をしていたら、突然鬼切社長が気を失われて…。ビックリしましたよ、ほんと。仕事のしすぎじゃないですか。お身体には気をつけてくださいよ」

二子社長にそう言われて、鬼切社長は自分が気を失ったときのことを思い出しました。二子社長の話を頭の中で整理しているうちに、頭の中がいっぱいになって、目の前がテレビの砂嵐の画面のようになって、そして、気づいたら座敷の上で寝ていたのです。

「二子社長、すいません。いろいろ話してもらっていたのに、自分の頭の中で消化することができなくて、突然気を失ってしまったみたいです。でも、もう大丈夫です。話を続けてください」

鬼切社長はそういうと、あおむけの身体を起こしました。頭にのったおしぼりを右手で掴んで、顔をゴシゴシと拭き、きれいに畳んでテーブルの上にのせました。「もう大丈夫です」。もう一度、鬼切

社長は同じ言葉を繰り返しました。「でも…物流費のところ、申し訳ないのですが、もう少しやさしく、詳しく、ゆっくり話してもらえるとありがたいです」。鬼切社長はそう続けました。

「では、物流費のところわかりやすくお話ししますね」

二子社長は、まずニッコリと笑って、説明を始めました。

「物流費の内訳の主なものとして、ご説明したのが、配送料金、人件費、資材費、保管料の四つでした。まずこれは、大丈夫ですかね」

二子社長は鬼切社長の方をチラッと見て、紙に「物流費」と大きく書き、その横に「配送料金」「人件費」「資材費」「保管料」の四つを書きました。

「配送料金は、ご存じのとおり物流の会社さんに荷物を運んでもらうための料金です。ネットショップでなくても、モノを発送することがあると思います。その料金ですね」

ウンウン。鬼切社長が相づちを打ちます。折々でそのタイミングを伺って、二子社長が話を続けます。鬼切社長はうまく自分の中で消化をしながら話を理解しているようです。

「もちろん、配送料金は、どこに商品を送るかによって異なります。我々が住んでいるのは宮城県ですが、隣の福島県に商品を送るのと、沖縄県に商品を送るのは値段が違いますよね。配送する会社によっても若干金額が違ってきますし、配

送する方法、例えば宅配便とメール便でも値段が違います。あと、発送する商品の重さでも変わったりしますね」

鬼切社長は、事務の静子さんができるだけ配送料金を安く済ませるために、ダンボールの大きさを調整していたことを思い出しました。

「ちょっと具体的な話をしますね」

うなづく鬼切社長と二子社長の目が合いました。二子社長もうなずきました。

「ネットショップの目標としている売上は年商1億円ですよ。もし、これまでおにぎり水産さんのネットショップが販売していた980円の笹かまぼこセットを売るとすると、年間で何セット売ることになりますかね。980円だと計算がしづらいので、1,000円としましょうか」

「1億円を1,000円で割ると…1万セット…いや、10万セットになりますね。けっこう多いですね」

「そう。年商1億円のネットショップだと、笹かまぼこ5枚セットを10万セット売ることになるんですね。お客様によっては、一度に2セット3セットと複数セット買う方もいらっしゃると思うんですが、仮に1人のお客様が1回の注文で1セットしか購入しなかったとすると…」

「10万セット分、商品を送ることになりますな」

「では、鬼切社長、1日あたり、何セット送ることになりますか？」

「ええっと、10万セットを365日で割る

んだから…ちょっと待ってくださいな」

鬼切社長は鞆の中から計算機を取り出し、数字を打ち込みました。「だいたい、274セット、いうところでしょうか。うわっ！　けっこう多いですねえ」。

「そうですね。休日や年末年始、夏休み期間など、発送ができない日もあるでしょうから、実際は1日300セットくらい発送することになるでしょうね」

鬼切社長は、以前、ショッピングモールで広告をかけて、大量に注文がきたときのスタッフの慌てぶりを思い出し、ちょっと憂鬱な気持ちになりました。

配送料金だけで、年間3,000万円。送料無料はダメだ。【no.0326】

「まあ、明日、300セットを発送してはいけないわけではないですから…」

鬼切社長が一瞬憂鬱そうな顔をしたら、二子社長は見逃さず、やさしく声をかけました。

「というか、鬼切社長、すいません。ここでの説明は1日300セット発送するというところじゃないですね。すいません。1,000円の笹かまぼこセットだと、年間に10万セット送ることになると、そういうことですね」

「膨大な数ですね」

「そうですね。膨大な数です。で、その10万セットを発送するのに、1セットあたりの配送料金が300円だったとすると…」

「300円かける10万セットで…3,000万円ですか！ 配送料金だけで3,000万円ですか！」

「鬼切社長、そうなんです。目標が年商1億円、利益2,000万円。そして商品の原価率が35%。合計して55%。目標を達成するためには、45%で他の経費をまかなわなくてはならないわけです。もし、笹かまぼこ5枚セットを送料無料で売ってしまうと…」

「いきなり3,000万円、つまり30%を使うことになってしまうわけか！」

「そうになってしまうわけです。もちろん、45%に含めなければいけない経費は配送料金だけではありません。まだまだご説明したいものがあります」

鬼切社長は唖然としました。唖然としたのは当たり前です。なぜなら、以前、ショッピングモールで母の日や父の日の広告をかけたときに、実際に笹かまぼこ5枚セット980円を送料無料で売っていたからです。ショッピングモールの担当者からは、「新規のお客さんを獲得するため」と言われていましたが、これじゃあ全くもって利益が残らないことに気が付きました。なぜなら、配送料金はお客様が購入してくれる毎にかかるものだからです。

「いくら新しいお客が増えるからっていても、毎回送料無料にしていちゃ、そもそも全然ダメじゃないか！」

鬼切社長は思ったことをそのまま口に出していました。その姿をみて、二子社

長は少しビックリしていましたが。

「ままま、まあ、まあ、鬼切社長、落ち着いて。まあ、そういうことなんです。だから、いまこうやって説明をして、年商1億円、利益2,000万円を実現できるよう考えようということですからね。落ち着いて、落ち着いて」

二子社長が鬼切社長をなだめます。鬼切社長は、「そもそもダメじゃないか。そもそも全然ダメじゃないか」と、まだ怒っています。「一旦、クールダウンしますか」ということで、二子社長は追加のビールを2杯、頼みました。店員さんには、「キンキンに冷えたジョッキでお願いね」と注文を加えて。

「鬼切社長、いいですか。で、ですよ。配送料金についてはそんな感じですね。次に、物流に関わる人件費です。先ほどの年間10万セットを例に出して考えたと思いますが、年間10万セットを発送するとなると、1日に何セット発送することになるんですって？」

「確か、休みなどもあるので、だいたい1日300セットくらいという話でしたね」

「そうですね。300セットでした。では、その300セットですが、おにぎり水産さんのパートさん、アルバイトさんに発送をお願いしたら、どれくらいで終わりますかね。そんな話です」

「なるほど、そういうことですね。ちょっとわからないですねー。以前、大量に注文がきたときは、スタッフみんなです

クランブルで発送をしたので、どのくらいの時間がかかったかは計算していませんでした」

「そうですか。これからしっかりとネットショップを運営していくなら、管理する体制をつくった方がいいところですね。もし仮に、1人のパートさんが、1時間で20セットの発送ができるとすれば、300セットだと15時間かかります。実際には、3人で5時間の作業をするなどという感じになると思うんですが、パートさんの時給が1,000円とすれば、1日あたり15,000円の人件費がかかるということですね」

「はい。そうですね」

「はい。年間にすると約500万円、年商1億円における5%です」

「なんか、配送料金よりは随分優しい感じがしますね」

「そうですかね。どうでしょうか。あくまで3分で1セットを発送する仕組みが整う前提でもありますし」

鬼切社長には、二子社長が不敵な笑みを浮かべたように見えました。

1件の発送で、ガムテープをどれくらい使ったか、計算する？【no.0329】

「物流のパートさん、アルバイトさんの人件費が、年間で約500万円。年商1億円の5%って安いですかね。どうですかね。配送料金の3,000万円に比べれば、はるかに安い気はしますが」

鬼切社長は、「配送料金の3,000万円」という言葉を聞いて、また沸々と怒りが湧いてきました。怒りの対象は、ショッピングモールのあの担当者です。ショッピングモールに広告を出稿したとき、笹かまぼこ5枚セットで980円（送料無料）で販売した過去はもう変えられませんが、鬼切社長の怒りは収まりきりません。

それを見かねた二子社長が、鬼切社長に声をかけます。

「まあ、まあ、鬼切社長。もう済んだことですから。これからきちんとネットショップを立て直していけばいいだけです。だからこうやって今日、僕と話しているんじゃないですか」

「二子社長さん、確かにそうです。そうなんだけども。あのショッピングモールの担当者よりも、送料無料にしてもビジネスとして成り立つと勘違いしていた自分に腹が立ってなあ」

そういうと、鬼切社長は寂しそうな顔をしました。怒ったり、悲しんだり、感情の起伏が激しい鬼切社長です。10秒ほど間があり、鬼切社長は突然両手の平で自分の顔を叩き、「ま、仕方がないか。続けてください」と言いました。二子社長には、この切り替えも謎でしたが。鬼切社長のいうように、二子社長は続けました。

「配送料金が3,000万円で年商1億円に對する30%。発送の人件費が約500万円で年商1億円に對する5%。利益率20%

と原価率 35%を引いた、残り 45%のうち、35%がこの2項目で埋まったわけです。あとの残りは10%ですね」

「二子社長、これ、明らかに超過するペースやね」

二子社長は、苦笑いを浮かべながら、優しく頷きます。

「物流費の三つ目です。資材費ですね。資材費というのは、ダンボールや緩衝材、納品書用紙など、商品の発送に使う資材の合計金額と思っていただければ良いと思います。ダンボールに封をするときのガムテープなんかも資材費に入れた方がいいですね。ネットショップの運営にかかる経費を正確に計算したいならば、ガムテープでさえ、ネットショップ専用のものを用意した方がよいと思います」

「ふむふむ」。そう言いながら、鬼切社長は手帳にメモを取りました。

「ダンボールの価格って、小さいものから大きなものまであるので、値段は様々なのですが、だいたいひと箱で20円～60円くらいです。笹かまぼこなら、20円～30円の大きさで発送できると思います。ダンボールは1点1点で経費を計算することができますが、緩衝材とかガムテープって、ひとつの発送でどれくらいの金額分を使ったか、計算するのが難しいですよ」

「そうですね。納品書の用紙は、1枚あたりの金額で割れるからまだしも、ガムテープなんか、どれくらい使ったか、いちいち計算するわけにもいかないです

からねえ」

鬼切社長は少し困った顔をしました。

「なので、資材費に関しては、月次で使った金額を計算して、それを発送した件数で割ると良いと思います。年間10万セットを発送するとなると、月に発送する件数は8,300件くらいですから、それで割る感じですね。ミニマムのダンボールを使用したとして、1発送あたり合計で50円もかからないと思います。もしかしたら40円台になるかもですね」

「二子社長、思ったんですが、そこまで細かくやりますか？」

「はい、ここまで細かく計算した方がいいですね。月にガムテープをどれくらい使ったか、まで。1発送あたり50円かかるのと、40円かかるのでは大違いです。50円ならば年間で500万円、40円ならば年間400万円で100万円も差が出ます」

「100万円の差が生まれるなら、パートさんもうひとり雇うことができますね」

「そういうことです」

二子社長は、優しく頷きました。

インターネット専門の会社は、どうやって発送作業をしている？【no.0333】

二子社長が話を続けます。

「また、ここまでをおさらいしてみようか。おにぎり水産ネットショップの目標売上である年商1億円を100%とすると、想定している利益が2,000万円で20%。商品原価率が35%という計算でし

た。残りが45%ですね」

鬼切社長が頷きます。

「物流費について説明をしてきました。まず、配送料金、これまでのおにぎり水産ネットショップの筐かまぼこの売り方だと、年間に10万セットを発送することになります。これにかかると思われる配送料金が3,000万円でした。年商1億円に対する30%でしたね。そして、パートさんアルバイトさんの人件費が約500万円なので、だいたい5%です。ダンボール等の資材も、10万セットの発送をするとなると、1件40円だとしても、年間400万円。4%ですね。合計すると、どのくらいですかね？」

「ええと…」。鬼切社長は使い慣れないスマートフォンの電卓アプリで、ひとつひとつの項目の足し算を始めました。

「20%、たす、35%、たす、30%、たす、5%、たす、4%で、94%。ってことは残り6%ですか。どう考えても超過ですね。せめてこの配送料金の30%がなんとかなればいいのに」

鬼切社長は渋い顔をして、二子社長の方をみました。二子社長は、「まあまあ」という顔をします。

「まあ、実際の対策はこの場での議題ではないですから。物流費について、配送料金、人件費、資材費の他に、あともうひとつありましたね。覚えていますか？」

「保管料…とかおっしゃってましたよ

ね？ でも、おにぎり水産やにここ水産さんには、あまり関係がないとか、ゆうてましたよね」

「そうですね。我々のように、元々倉庫を持っていたり、工場を持っている会社は、原材料や商品を保管しておくスペースがありますからね。ある意味、ネットショップのために敷地を増やさないとすれば、保管についてはお金がかからないと言えますね」

「ちょっと他のネットショップをやっている会社と付き合いがないもんですからわからないのですが、逆に保管料がかかる会社さんってのもおられるのでしょうか？」

「もちろん、いますよ。そういう会社さんの方が多くないかもしれませんが。保管スペースを持っていない会社さんは、インターネット専門の会社さんが多いですね。元々、商品の製造やメーカー、卸、実店舗などの小売業をやっていたのではなく、インターネットで商品を販売するため、つまりネットショップだけをやっている会社さんですね」

「なるほど、ネットショップだけをやっている会社さんなら、ネットショップのためだけに倉庫を借りなくてはいけないと。二子社長、興味本位なんですけど、そういうところってどうやって発送作業をしているんですか？」

「あまり注文がないうちは、オフィスの中で発送をしているんだと思います。家電や家具など、保管に広いスペースが必

要な商材については、最初からどこかの倉庫を借りたり、発送を外注したりしなくてはいけないみたいですね。オフィスの中で保管と発送ができる物量のうちはオフィスで作業を行い、物量が増えてきたら、倉庫を借りてそちらで作業を行うか、アウトソーシングをすることになるんでしょうね」

「二子社長、ちょっと今の話を聞いていて思ったんですが、先ほど、配送料金が30%で、人件費が5%で、資材費が4%で、合計39%だという話があったじゃないですか。あれって、おにぎり水産の中で発送するというのが前提だったかと思うんですが、物流自体をアウトソーシングしたら、物流費が39%以内に抑えられるってことはないですかね！」

鬼切社長は名案が浮かんだかのように、パッと表情が明るくなりました。鬼切社長の頭の上に浮かんだ電球を叩き落とすかのように、二子社長は間髪おわずに言いました。

「それはないと思いますね。なぜなら…」

アウトソーシングすれば、物流費は抑えられるのか。【no.0336】

「それはないと思いますね」

二子社長は鬼切社長の発言に被るくらいの勢いで、鬼切社長の意見をきっぱりと否定しました。

「なんでですか？ もしかしたら物流費

が39%以内でおさめられるかなと思ったんですが」

「答えは簡単ですよ。物流をアウトソーシングするとなると、いま我々の物流費にはかかっている『保管料』がかかることになるからです。単純にこの金額が上乘せになるから、その分、物流費が上がる、というわけです」

「じゃあ、仮に保管料がかからないとしたら、アウトソーシングすることで物流費が抑えられるってことはあるんですね？」

「うーん。それもないかなと思います。配送料金、人件費、資材費のうち、たとえば物流をアウトソーシングしたとしても、配送料金と資材費はそう変わらないと思います。問題は人件費なんです、我々が扱っている商材は『笹かまぼこ』だけですからね。パートさんが効率的に作業できる可能性が高いです。先ほどは、1時間に20コの発送でイメージしましたが、30コ40コの発送も可能になるかもしれません。それでも、パートさんの時給は1,000円で一定です。アウトソーシングの場合、発送個数によって金額がかかるので、1件あたりの発送金額は、自社で物流を行った方が抑えられるはずです」

鬼切社長は二子社長の理論立った話を聞いて、自然に「なるほどー」と唸っていました。

「まあ、自社の物流が効率的でないなら、アウトソーシングの方が良いかもしれない

いですけどね。そこも、結局、少しずつ改善していくしかないですからね。あと、もし、明確な繁忙期があって、人手が大幅に足りなくなるのが見えているならば、その期間だけアウトソーシングを利用するのもいいかもしれません。アウトソーシングのそういう活用の仕方もアリだと思いますよ」

「そうなんですネ。アウトソーシングをスポットで活用するという方法もあるのか…」

鬼切社長は、手帳にメモをしました。「アウトソーシングはスポットでも活用できる」と。

「二子社長、じゃあ、変なことをお聞きしますけども、一番物流費の比率で高い配送料金をなんとしても下げたいとしたら、なんか裏ワザとかあるんですかね？ 物流の会社さんに交渉するしか、方法はないんでしょうか」

「まあ、価格の交渉をするという手はありますね。発送の件数が多いならば、これくらいの金額にして欲しいとお願いする余地はあると思います。ただ、価格交渉というのは、あくまで相手が了承しないと実現しないことです。できれば自分達のコントロールが利くところで、どうにかしたいですよネ。方法はないわけでもないですが」

「えっ、二子社長、そんな裏ワザがあるんですか！ 教えてくださいよ。ぜひ！ ぜひ！」

鬼切社長はテーブルに身を乗り出し

て、二子社長に懇願しました。テーブルに鬼切社長のお腹がぶつかった勢いで、ビールジョッキが傾きかけました。

「まあまあ、鬼切社長、落ち着いてください。そんな『裏ワザ』みたいなものじゃないですよ。れっきとした、ネットショップの運営理論のひとつですよ。じゃあ、まず、鬼切社長、考えてみてくださいよ」

「いやー、何ですかね。想像がつかないのですが、全部メール便で送るとかですかねえ。それとも、1回でふたつを送って、住所が近い人同士で分けてもらうとか。そうすれば、2人の方の注文に対して、配送料金は1回分で済みますよね」

「違います。そもそも、宅配便を選択したお客様にメール便でお送りするわけにはいきませんし、2人分を1個口で送って、配送料金を1回分で済ませるって、なんですか、その方法は。すごいファンタジー回答ですね。ハッハッハ」

二子社長は鬼切社長の回答に、思わず大きな声で笑ってしまいました。

「二子社長～早く教えてくださいよ～」

「わかりました。わかりました。どういうことかと言いますと…」

物流拠点を定めることによって、配送コストを最適化する【no.0340】

「どういうことかと言いますと、物流の拠点を定めるんですね」

「というと、どういうことでしょうか？」

鬼切社長には全く意味がわかりませんでした。あれほど、二子社長に懇願していたのに、鬼切社長は一気に困ってしまいました。

「配送料金はどのようにして決まるかは、鬼切社長もご存じですよね？」

「はい、知っていますよ。発送した場所と、お届けする場所によって、金額が変わるんですよ」

「そうです。例えば、北海道から鹿児島に商品を送るのと、福岡から鹿児島に商品を送るのだと、どちらが配送料金が安いといえば、当たり前ですが、福岡から鹿児島の方が安いんですね。近いですから」

「はい、そうですね。当たり前ですよね」

「ネットショップには全国各地から注文がきて、全国各地に商品を発送するわけですよ。全国に商品を発送するとき、配送料金の視点では、どこに物流の拠点を持つのが適切なのか、そこを考えるとということなんです」

「なるほど。商品を全部、離れたところから送っていたら、配送料金は高くなるということですね。同じ商品、我々なら同じ笹かまぼこを送っているにも関わらず」

「そういうことです。もっと細かく言えば、ネットショップは全国各地から注文がくる可能性があると言っても、現実にはどこかの地域に注文が偏っていたりするわけです。都道府県によって人口も違いますし、趣味嗜好も若干異なるかもし

れません。それを加味した上で、物流の拠点を決める、ということですね」

「確かに、それならば、配送料金を抑えられる…というか、なんていうんですかね、できるだけ最適なカタチにおさめることができる、と言えいいのでしょうか」

鬼切社長は腕を組み、深く納得したようでした。

「物流拠点というと、どうしてもどこか1か所でまとめて行うことをイメージしてしまうところがありますが、全国に2か所、3か所の拠点をつくることも有効でしょうね。お客様にもいち早くお届けができるようになりますし。もちろん、商品の在庫をどれくらい置いておくのか、倉庫をどうするのかとか、自社でやるのかアウトソーシングするのか、様々な問題も絡んでくるんですが。まあ、配送料金の最適化という部分について、自ら改善できるとすれば、このあたりですかね、という話です」

「ありがとうございます。勉強になりました。これは確かに裏ワザ、ではないですね」

鬼切社長は深く頭を下げました。二子社長はビールをグビッと飲み干し、ひと息ついてから鬼切社長に言いました。

「鬼切社長、これで物流費については終了です。まだ前半戦で、ここから後半戦ってところなのですが、どうしますか、やりますか」

ふと、腕時計を見ると、その針は22時

を指していました。もう居酒屋に入ってから3時間が経とうとしています。

「いやー、このまま全部お聞きしたいところなんですが、もう時間も遅いですし、二子社長の迷惑になりそうですし。それになにより、ここまで物流費のお話を伺って、正直、頭の中パンパンですわ。もし可能ならば、また時間をいただけると嬉しいのですが」

「そうかなと思っていました。さすがに、これだけ聞かれていると頭がいっぱいになりますよね。すいませんでした。じゃあ、もし鬼切社長のご都合が合うならば、明後日はどうですか？ ちょうど、夕方おにぎり水産の近くに行く予定がありますので、その後もお伺いしますよ」

実は明後日は、鬼切社長の奥さんの誕生日なのですが、「これからのおにぎり水産にとって大切なことだ」と鬼切社長は思い、二子社長との予定を優先することにしました。

「大丈夫です。明後日、お待ちしております。よろしくお願いします」

鬼切社長と二子社長は、居酒屋の前でそれぞれタクシーを拾い、別々の方向に帰っていきました。鬼切社長はタクシーの中で眠ってしまいました。二子社長が書いた年商1億円の一本の線が、夢にまで出てきて、鬼切社長はハッと目が覚めました。

間を繋いでくれた人を、一番大切にすること【no.0344】

二子社長との長時間のミーティング（しかも居酒屋）で疲れきった鬼切社長は、家に帰るなりスーツ姿のままベッドに転がりました。そして、いつの間にか眠ってしまいました。目が覚めると、時計は9時を指していました。鬼切社長は始めて、おにぎり水産の始業時間に遅刻をしてしまいました。

「申し訳ない。申し訳ない」。いつもは遅刻した社員を叱っているのに、バツが悪い思いをして、おにぎり水産の事務所に入りました。事務所から社長室へ向かう途中で、鬼切社長は事務の静子さんに呼び止められました。鬼切社長は、何か注意を受けるのかと、一瞬ドキッとしました。

「鬼切社長、先ほど、猪井氏先生から電話がきましたよ。急ぎの用事ではなかったようで、電話があったことだけを伝えて欲しい、と」

猪井氏先生との打ち合わせは来週のはずだし何だろうなあ、と鬼切社長は思い、電話をかけてみることにしました。

トゥルルルル、トゥルルルル、トゥルルルル、プチッ

「猪井氏先生、おはようございます。鬼切です。先ほどお電話をいただいたようで」

「おー、鬼切はん。わざわざ申し訳ない。事務の方が、珍しく遅刻していると言っ

ておられて」

「そうなんです。昨日、二子社長にいろいろ教えを乞うたんですが、内容が難しくて頭がパンクしてしまいまして。それでぐっすり寝てしまったんですよ」

猪井氏先生が受話器の向こうで「クスッ」と笑った声が聞こえました。

「そうなんか、そうなんか。まあ、これからネットショップに本気で取り組もうと思ったら、毎日そんなに疲れるじゃろうから、慣れるまで疲れるといい。ハッハッハ」

猪井氏先生は、今度は大声で笑います。「それでな。朝、二子さんに電話したら、昨日、鬼切社長と打ち合わせしたゆうてたから、鬼切さんに電話をしてみたんじゃない。どうじゃったかなと思って」

「そうなんです。昨日、二子社長と会ったのをご存じだったんですね。いや、ホント、勉強になりましたよ。3時間以上、二子社長の話を理解するのに頭を使えばなしで、知恵熱が出ました。いまも少し頭が痛いですよ。それにしても、あの『売上年商1億円。利益2,000万円』という目標を立てなかったわけですから、課題を出してくれた猪井氏先生にはホント、感謝ですよ」

「いやいや、鬼切はん。鬼切はんが感謝すべきなのは、二子はんに対してじゃろう。ワシのことなんかどうでもええ。二子はんに感謝せな。ネットショップのことを詳しく教えてくれてるのも二子はん

じゃし、それになにより、ワシと鬼切はんを繋いでくれたのも、二子はんじゃろ。間を繋いだ人間は、本当に大切にせないかん。そして、とことん尽くさないかん。いまは鬼切はんが二子はんに頼ってるが、二子はんが鬼切はんに頼ることもあるかもしれん。いや、二子はんが頼ってくる前に、鬼切はんは二子はんに与えないかん」

少しずつ口調が強くなる猪井氏先生に、鬼切社長は疑問を感じました。なぜ、そこまで強く言うのか。確かに、間を繋いだ人間を大切にすべきなのはわかるのですが、どこか猪井氏先生に違和感を持ちました。何か、本当に伝えたいことがあるのかもしれませんが。

「鬼切はん、で、じゃ。昨日、二子はんに教わったことあるじゃろう。それを、自分で資料にしてみい。そして、それを社内で説明するんじゃない。社内に説明する前に、二子はんに説明してもいいかもしれん。人から聞いたことを、頭の中で理解するだけじゃなくて、人に説明できてこそ、『わかってる』というんじゃない。これから、ネットショップを運営していく中で、鬼切はんはいろんなことを知るじゃろう。それを、文字に残して、人に説明する。そうすれば鬼切はんの実力は確実にアップするはずじゃ」

「はい。猪井氏先生、それはわかりますし、いままでも割とやってきてる自信はありますが」

「鬼切はん、大切なのは徹底じゃ。過不

足なく徹底じゃ。割とじゃなくて徹底じゃ。それを忘れんでくれ。1回でも漏らしたら終わりだと思うんじゃ。じゃあ、来週な」

要件を伝えると、鬼切社長が反論する間もなく、猪井氏先生の電話は切れてしまいました。

ツーツーツー

「70%を100%続ける」。100%を期待すると身動きが取れない【no.0350】

猪井氏先生から電話がかかってきた翌日、二子社長がおにぎり水産を訪れました。前回の勉強会の続きです。

「二子社長。昨日、突然、猪井氏先生から電話がかかってきてまして。二子社長に教えてもらったことを、自分で資料にまとめて、社内で説明会を行いなさいと。頭で理解するだけではなくて、次の人にきちんと説明ができてこそ、『わかってる』ことになるんだ、と強く言われました」

鬼切社長は少し困った顔をして、二子社長に言いました。

「ははは。猪井氏先生らしいですね。昨日の朝、猪井氏先生と電話をしまして、前日鬼切社長に会ったことを伝えると、『ほな、電話してみよ』と仰っていましたね。おそらく、そのことを伝えようと思ったのだと思いますよ。ちなみに私も、『人が理解できるように説明できてこそ、自分がわかってるってことなんだぞ』と

猪井氏先生に教えてもらいましたよ。それ以降、猪井氏先生との打ち合わせの内容は、自分で資料にまとめて定期的な社内の勉強会で報告をしています。完全にスタッフのみんなが理解してくれるまでには、もう少し工夫が必要そうですが、そこは一步一步着実に、時間をかけて進んでいくしかありませんから」

「にこにこ水産でも同じようにやられていたんですね。大変じゃないですか？資料を作ったり、みんながわかるまで説明したりするのは」

二子社長がニコッと笑って言います。

「大変ですよ。資料を作るのに時間もかかりますし、猪井氏先生が話されていたことを思い出せない時もあります。打ち合わせのときのメモを読んでも、どんな話だったか思い出せないときもあります。頭の中では、猪井氏先生に教わったことがわかっているのに、文章や図やイラストでどういう風に表現すればいいか、思い浮かばないこともあります。そういうときが一番もどかしいですね。自分が恥ずかしくなりますし、嫌になります」

「二子社長でも、そういうときがあるんですね」

「鬼切社長、何言ってるんですか！私は、実は人一倍小心者ですよ。いつも、『これでいいのか、これでいいのか』と不安になります。気持ちは向かっているのに、手は動かないことだってあるんですよ」

「そういうときって、どうするんですか。にこにこ水産のスタッフの皆さんに資料を配布するのをやめたり、説明会自体をやめてしまったり。そこまでではなくても、延期したりとかもできると思うんですが」

「いやいや、あくまで『資料を作る。説明会を開催する』そのふたつが大前提です。資料はどんなに内容が下手くそになっても、スタッフのみんなに配ります。社長ダメだな、と思われても、まず必ず配ることが大切なんです。説明会の開催も、一度決めたら必ずその日時で行います。私の都合で、日時を変えるのはマズいことですからね」

「すごいですね。自分だったら、説明会を中止したり、延期したりしてしまいそうです。現に、おにぎり水産の全体会議を延期するのは、しょっちゅうですし…」

「鬼切社長、それは絶対に直した方がいいですよ。『一度決めたら絶対にやる』というルールを破って、『タイミングが合えばやる』になると、ルール自体が崩壊します。『タイミングが合えばやる』は『タイミングが合わなければ、やらなくても良い』ということです。そして、その『タイミングが合えば』の判断をするのは自分であり、主観です。主観での判断を是とすると、その判断基準はズルズルと下がっていきます」

鬼切社長は、過去の自分を顧みて、恥ずかしさに赤面しました。

「鬼切社長、そういうときはこう考える

んですよ。『70%を100%続ける』と。必ずしも100%にしなくてもいい。成果に100%の期待をしてしまうと、身動きが取れなくなってしまいます。70%でも十分なできます。大切なのは過不足なく徹底して100%続けることです。1回でも漏らしたら終わりだと思うことです」

二子社長のその言葉を聞いて、昨日ちょうど猪井氏先生も電話で同じことを言っていたのを思い出しました。「過不足なく徹底か」。鬼切社長はそう呟きました。

年商1億円、利益＝20%、商品原価＝35%、物流費＝39%【no.0354】

「さて、では続きを始めましょうか」

二子社長はそういうと、鞆の中から前回居酒屋で打ち合わせをしたときのA4用紙を取り出しました。中央を分断するように細長い線が書かれており、その端と端を結ぶようにして「売上年商1億円」と記入されています。

「鬼切社長、折角なので、おさらいとして先日お話ししたこと、私に話してもらえますか。スタッフのみなさんに伝える練習として」

鬼切社長はモジモジしていましたが、スタッフの前で恥をかかないためにも、ここで恥をかいておいた方が良く考えました。

「まず、この中央の長い線が、おにぎり水産ネットショップが目指している『年

商1億円』の線です。まずここから、年商1億円とともにもうひとつの目標である『利益2,000万円』を区切りました。年商1億円の線を100%としたときに、利益2,000万円は20%。線の右端から、5分の1の場所を利益としています…ゴホッゴホッ」

鬼切社長は慣れない説明をしたため、そして緊張していたため、喉がカラカラになって、咳き込んでしまいました。「すみません」。少し間を取って呼吸を整えると、説明を続けました。「そんなに緊張しなくていいのに」。二子は思いました。「最初に書いたのが、商品原価率でした。こちらは、にこにこ水産さんのデータを参考にさせていただいて原価率35%で見積りました」

年商1億円の長い線の今度は左側から、原価率＝35%分をなぞる動きをしました。「こうでいいんだったよね」。鬼切社長は自分で自分に確認するように呟きました。

「次に物流費の話をしていただきました。配送料金が1セット300円という想定とすると、年商1億円に対して年間1億セットを発送することになるので、配送料金は3,000万円。これが100%のうち30%を締めてしまいます、と」

鬼切社長がきちんと復習していたことを感じ、二子社長の顔に笑みがこぼれます。

「そして、発送と梱包を担当してくれるパートさんの人件費。これが、1時間で

20セットの発送の準備をしたとして、年間約500万円。5%ですね。あとは、資材費。ダンボールやガムテープ、梱包材や納品書の紙とインクなどですね。これが1件の発送あたり40円と考えて、10万セットで400万。年商1億円における4%。商品の保管と発送の作業を行う倉庫は、おにぎり水産のスペースを使えばいいので、ひとまずはゼロと考えてオーケー、と」

「そうですね。鬼切社長、これで合計どのくらいになるんでしたっけ」

「年商1億円を100%として、利益20%、商品原価35%、物流費が…30+5+4で、39%ですね。全部合計すると、94%も埋まってしまいました。あと残り6%ですね。二子社長、これ、今日の話で、絶対6%超えますよね」

「絶対超えますね！！」

二子社長が元氣よく言うと、鬼切社長と目を合わせて、同時にガッハッハ！と笑い出しました。

「ははは。まあ、鬼切社長、これを一度全部認識した上で、利益を20%残すためにどうすればいいのか、という話なので。ここは希望を捨てずにいきましょう！」

二子社長は一昨日の居酒屋での打ち合わせと同じように、真新しいA4用紙に長い線と、利益＝20%、商品原価＝35%、物流費＝39%という文字を書き入れました。

「では、今日、最初にお話しするのがシステム利用料です。システム利用料とい

うひと言でまとめてしまっていますが、ネットショップを運営していく場合、費用としては大きくふたつあります。ひとつは、ネットショップの出店費用と売上に対するロイヤルティ。もうひとつは、決済手数料です。クレジットカード決済やコンビニ決済などを利用したときに、支払うお金のことですね」

鬼切社長も一転、真剣な顔で二子社長に向き合いました。

ショッピングモールと自社サイト。ネットショップ出店の違い【no.0362】

二子社長の説明が始まりました。

「今日、まずお話するのがシステム利用料です。システム利用料は主にふたつの費用があります。ひとつ目は、ネットショップの出店費用と売上に対するロイヤルティです。鬼切社長、出店費用とロイヤルティがどれくらいかかっていたか、覚えていらっしゃるでしょうか」

鬼切社長は、ショッピングモールでネットショップを運営していた頃のことを思い出しました。最初にネットショップを始めたときに、出店費用を一括で支払った覚えがありますが、経理の松永さんに「支払ってしてくれ」といっただけで、金額までは確認していたか、記憶が曖昧です。

「先日、二子社長に相談の、ご連絡をする前に、猪井氏先生から『売上年商1億円。利益2,000万円って本当か?』と言

われた後、おにぎり水産の経理担当にネットショップでかかった費用の合計を聞いたんですよ。確か、う～ん、いくらって言ってたかな。240万円だか300万円って言っていたような気がします」

鬼切社長の口から、ネットショップの出店費用としては高額な数字が出てきましたが、二子社長は内容を理解し、驚くこともなく返答します。

「ああ、それはきっと、ネットショップでかかった費用として、ショッピングモールに出稿したインターネット広告費用が含まれていますね。通常、ネットショップの出店費用というと、月1万円～5万円が相場です。また、ショッピングモールでも自社サイトのレンタルカートのシステムでも、無料のものもあります」

「二子社長、無料のものもあるんですか！ 無料の方がいいじゃないですか。それに、ショッピングモールと、レンタルカート？ っつのがあるんですね。その違いがイマイチわかりません。おにぎり水産がネットショップをやっていたのは、ショッピングモールだったと思うんですが」

「なるほど、すいません。そこを解説しなければいけませんね。ネットショップの出店の方法には大きくふたつあって、ひとつがおにぎり水産がやられていたショッピングモールに出店する方法です。そして、もうひとつがネットショップをつくるシステムを借りて、インターネット上にショップを出す方法です。これを

『自社サイト』とか『独自ドメイン』といった表現をします。実店舗でイメージしてもらえればわかりやすいと思うんですが、イオンやららぽーと、伊勢丹や高島屋に出店するのがショッピングモール。その他、路面店にお店を出すのが自社サイト、ということになりますね」

鬼切社長は、「なるほど」という感じで、ウンウンと頷きます。

「そうなんですね。てっきり、インターネットにネットショップを出す方法って、ショッピングモールに出店するしかないと思ってましたわ。自社サイトなんて方法があるなんて知りませんでした」

「そういう方は多いでしょうね。インターネット上に路面店を出す、と言っても、インターネットの知識に長けていない人にとっては、イメージがつきづらいじゃないですか。ショッピングモールにネットショップを出す、の方がわかりやすいですよ」

「うん、確かに。で、ショッピングモールにネットショップを出すのと、自社サイトでネットショップを出すのって、まあ、いろんな会社があっていろんな違いがあるんだろうけども、かかる費用の差ってあるんですか」

鬼切社長はこの勉強会の目的からそれず、的確な質問をします。

「そうですね。ショッピングモールは月額の出店費用と、売上に対する料率課金がかかるのが一般的です。それに対して、自社サイトの場合は、月額の出店費

用しかかからないことが多いですね。といっても、先ほども申した通り、ショッピングモール、自社サイトともに費用が全くかからないでネットショップの運営ができるものもあります」

「二子社長、そこはやっぱり無料のものの方がいいんじゃないの？　ここまでもう90%以上経費も使ってきてるんだから、少しでも安く抑えられた方が…」

二子社長は、少し間をおいて言いました。

「ここはマーケティングにも関わってくるので今回の本題ではないんですが、一概に無料の方がいいとも言えないですよ」

歩くために持つのは、いつの時代も変わらない原理原則【no.0366】

「一概に、無料の方がいいとも言えないんですよ…」

そういう二子社長は、何かを隠したような、言いたいことを言えないような、少しばかりミステリアスな表情をしていました。鬼切社長は、その表情の奥底に隠された秘密が気になって仕方ありませんでした。

「二子社長、すいません。すごく大切なノウハウなのかもしれませんが、触りだけでも教えてくれませんか」

鬼切社長が申し訳なさそうにそう言うと、二子社長の表情が普段と同じように戻りました。

「あー、なんか意味深な言い方をしてみましたね。すいません、すいません。そんなに隠すようなノウハウでもないです。気を遣わせてしまったようですね」

二子社長は鬼切社長に軽く頭を下げます。

「一概に無料の方がいいとは言えない、の意図なんですけどね。有料のショッピングモールに出店するか、もしくは有料の自社カートシステムを使うか。無料のショッピングモールに出店するか、無料の自社カートシステムを使うか。ネットショップを運営するとき、選択肢としては大きくこの四つになると思うんですが、有料のものを使うか無料のものを使うかという選択は、判断としては最後の方なんです」

鬼切社長は、いまいちピンときていないような顔をしています。「という？」。鬼切社長は二子社長に詳しい説明を求めました。

「どういうことかと言いますと、あくまでマーケティング戦略が優先、ということなんです。つまり、自社の商品を『誰に使ってもらいたいのか、どう使ってもらいたいのか、どれくらい使ってもらいたいのか、どうブランディングしていきたいのか』ということを考えて、『そのためには何をしなければいけないか、市場はどうなっているか、競合はどうなっているか』それらを本来考えてから、ショッピングモールに出店するのか、自社カートシステムを活用するのか、を考えなければいけ

なんです」

「えー、と、どういうことですかね。すいません。また先日の居酒屋での打ち合わせのように、私の中の処理機能がパンクしそうでして…」

「鬼切社長、ごめんなさい。要は、無料のシステムを使うか否かは、マーケティング戦略による、ということです」

「しかしながら、二子社長。私はあまりインターネットに詳しくないですし、もちろん、ネットショップもまだまだ素人です。うちの筐かまぼこを、どんな人に食べてもらいたいのか、どうやって食べてもらいたいのか、どのくらい食べてもらいたいのか、そしてどうありたいのか、というところまでは考えられるんですが、それを実現するために、何が必要か、市場がどうなっているか、競合がどうなっているか、なんて到底わかりません」

鬼切社長の正直な気持ちでした。二子社長は優しく返答をします。

「鬼切社長、もちろん、誰だって最初はそうです。ですから、現状持っている限られた情報の中で進んでいかなければいけません。やっぱり気持ちとしては、ベストなものを見つけてから進みたくるのですが、結局はこれまでの他のネットショップの事例というのは、他人事なんです。おにぎり水産とは、市場が違えば、競合も違う。商材も違えば、運営しているスタッフも違う。違うことだらけです。だから、ベストは永遠に見つからないですよ。まずは、現状の情報の中から

ベターな選択をして、進むだけです。違っていたら、変更すればいいだけじゃないですか」

「まあ、確かにそうなんですけど…。やはり自分がインターネットの素人だとわかっているの、ひとつひとつの選択が不安なんです」

「鬼切社長は、『わかっているふり』をしないので素晴らしいと、私は思いますけどね。いままで歩いた道ではないので、不安はあると思いますが、歩いていくために持っておくのは、いつの時代も変わらない『原理原則』ですよ。地図を持つより、コンパスを持て、ですね」

鬼切社長には、二子社長の後ろから後光が差しているように見えました。

ロイヤルティを払ってまでショッピングモールに出店する意味とは【no.0369】

鬼切社長には、いままでにないくらい二子社長が眩しく見えました。それは、決して、二子社長が年齢の割に額がオープンになっているから、だけではありませんでした。おにぎり水産の会議室がLED照明になったから、でもありませんでした。

「鬼切社長、地図をもつよりコンパスを持て、ですよ。自分達だけではなく、市場と競合は変わっていきます。特に、インターネットは移り変わりの早い業界です。地図はすぐに使いものにならなくなってしまいます。コンパスを使いこなせ

る力を養っていきましょう。猪井氏先生の教える原理原則は素晴らしいですよ」

鬼切社長は、なぜ猪井氏先生が素晴らしいコンサルタントなのかがわかった気がしました。まだまだ、猪井氏先生に多くのことを学んだわけではありませんが、二子社長の話から、なぜ猪井氏先生の教えに価値があるのかを感じることができたからです。

「じゃあ、続けましょうか。システム利用料の話でしたね。ネットショップの出店費用とロイヤルティの話でした」

現実に戻った二子社長の言葉で、鬼切社長の頭の中に浮かんでいた猪井氏先生の像はパッと消え、「売上年商1億円。利益2,000万円」と「商品原価と物流費で既に90%」という、現実の数字が浮かびました。二子社長は続けます。

「出店費用、ロイヤルティともに無料のものがあるとお話ししましたが、有料のものだと、出店費用の相場として月額1万円から5万円。ロイヤルティは、仮にショッピングモールを利用するなら5%程度を見込んでおけばいいでしょう。5%程度、というと少し曖昧な表現になってしまうのですが、ネットショップでの取引額や出店のプランによって、ロイヤルティの課金率（パーセンテージ）が変わります」

「二子社長、ショッピングモールの場合はロイヤルティがかかる、ということなんですけども、自社サイトでネットショップをやる場合はどうなんですかね。そ

「ちらも5%くらいかかるもんなんですか？」

「いい質問です。自社サイトの場合は、取引額に対するロイヤルティがかからないシステムがほとんどです。その点で言えば、自社サイトの方が経費がかからないと言えますね。ロイヤルティが5%であれば、年商1億円の目標に対して500万円の支払いになりますから。これがあるとないのでは、大きいです」

「となると、ショッピングモールに出店することの意味は何なのでしょう。5%のロイヤルティを支払わなければいけないなら、自社サイトの選択しかないような気がするのですが…」

「鬼切社長、そこも先ほどお話ししたマーケティング戦略に関わる部分なんです。ショッピングモールは出店者からロイヤルティをもらう分、ショッピングモールにお客様を集めてくる責任を持っているわけなんですね。これは、例えば、百貨店、デパートと同じで、伊勢丹としてお客様を集める、高島屋としてお客様を集めているわけです。デパートの出店者も、ロイヤルティのようなものをデパート側に支払っていますしね。理屈としてはそれと同じです」

「ということは、逆に、自社サイトでネットショップを運営すると、お客様が集まる仕掛けも自分達で作らなきゃいけないわけですね」

「鬼切社長、その通りです。もちろん、ショッピングモールに出店したからとい

って、必ずしもお客様がネットショップに来てくれるわけではないですが、お客様の集まる場に入り込めるのは確かですよ。自社サイトは路面店ですから、自分達だけで宣伝をしなくてははいけない。ロイヤルティのこの5%をどう読むか、これもマーケティング戦略に関わることです」

鬼切社長は心底納得し、後光が強すぎて二子社長の姿が見えなくなりました。

イニシャルコストと必要経費の違いとは【no.0372】

二子社長の説明のおかげで、鬼切社長はマーケティングと数字の関係性を少しずつ理解することができてきました。二子社長の解説はわかりやすく、そしてセオリーに根付いた表現をしてくれます。

「鬼切社長、まずはマーケティング戦略ありき、ということです。戦略があって、その次に手段の選択があります。年商1億円のネットショップを運営するとして、ショッピングモールに出店してロイヤルティが5%かかると、年間での支払額は500万円です。自社サイトでネットショップを運営すれば、それがゼロです。ネットショップの出店費用は、月額1万円～5万円ほど。月額2万円程度のところが多いですから、年間で30万円の経費としましょうか。そうすると年商1億円に対しては、0.3%ですね」

「あれっ」。鬼切社長はそう思いました。

年間の予算における0.3%とは、意外に安いな、と。これまで、商品原価率や物流費において、35%、30%などと話していたものに対して、随分低い数字だなと。年商1億円という軸で考えれば、年額30万円は大きな数字ではありません。

「二子社長、ちょっと思ったんですが、ネットショップの出店費用の年間30万円って、安くないですか。年商1億円に対しての0.3%って。いままで、商品原価や物流費で35%だの30%だのって話をしてきたのに比べると。無料の方が経費がかからなくていいのでは、なんて話をしてきましたが、たった0.3%の違いだったら、有料でもより良い方を選んだ方がいいのかも思います。そんなことになんで気づかなかったんだろうか…」

「うーん、鬼切社長。でも、いま鬼切社長がおっしゃったことと、同じことを考える経営者の方は多いです。年商1億円に対する年間30万円という額としては少ないですが、あくまで目標が年商1億円なのであって、現時点の売上はゼロ万円であるわけです。売上がないと、どうしても目先のインシャルコストを抑えたいという気持ちが湧きます。その気持ちは非常にわかるんですが、できれば目標に対して最適なマーケティング戦略を立案し、最適なソリューションを選択したいところですよ。出店費用は、インシャルコストではなく必要経費であるという見方をした方が良いと思います」

「そうなんです。私もそこが気になっ

たんですよ。私も、一応水産加工業の会社を経営していますし、少しだけネットショップをかじったことがあるのでわかるんですが、商品原価や物流費という支払いは、会計上、お客様に商品を購入していただかないと発生しない経費なんですよね。売上がゼロだったら、商品原価も物流費もゼロ。厳密に言うと、ある程度の商品在庫を用意しておかなければいけないので、商品を作っていないということはないんですが、会計上はゼロです。ちなみに、いま二子社長から聞いた感じだと、ロイヤルティも売上がなければゼロですよ。これはいいんです。でも、出店費用のように、売上がゼロでもかかる費用については、足が止まってしまうんえすよねえ」

鬼切社長と二子社長は、ふたりとも腕組みをしていました。

「ここは難しい選択です。売上が取れるなら、インシャルコストを掛けても良いけど、売上が取れるかわからないなら、インシャルコストは掛けたくない。それが経営者の素直な気持ちでしょう。ただ、そこはトレードオフの関係があって、そもそもインシャルコストをかけてないから売上が取れていない、とも考えられます。そうすると、インシャルコストはインシャルコストではなく、ネットショップで成功するための必要経費だ、という理解が良いでしょうね。そもそも、スタートする時点で『売上が取れる』ことが確定している事業なんてないですか

ら。経営者の判断力が問われるところで
す」

単にインターネットを活用する、ネットショップを行うではなく、もっと深いところからマーケティングを考えている二子社長に、鬼切社長は感服しました。

ネットショップの決済方法は、クレジットカードと？【no.0376】

「まあ、ネットショップの費用の年間30万円をどう考えるかだけでも、話は尽きませんね…」

二子社長は、少々あきれたような感じで言いました。といっても、顔はあきれたような表情ではありませんでしたが。二子社長は本当に仕事の話が好きなんだな、と鬼切社長は思いました。マーケティングを語るときの二子社長は、目がキラキラ輝いています。

「このあたりは、今後、猪井氏先生と決められると思います。たっぷり話して、考えて、どのようにスタートするかを決められてください。そして、システム利用料のもうひとつが、決済手数料でしたね」

そうでした。システム利用料は、ネットショップの出店費用とロイヤルティだけではなく、決済手数料という項目もあるのです。鬼切社長は、開いていたノートに「決済手数料」とメモしました。

「鬼切社長は、ネットショップで商品を買ったことはありますか？」

「いや、実は…ネットショップを運営して、さらにこれから頑張ろうと思ってはいるんですが、実はネットショップで商品を買ったことがなくて。うちの家内がよくネットショップで買ってるので、それを後ろから見ていたりはするんですが…」

「インターネットで販路を拡大したい、ネットショップで新しい市場にチャレンジしたいと言われている方でも、実はネットショップで買い物をしたことがないって方、結構いらっしゃるよ。インターネットで自分は商品を買わないのに、『うちの商品はインターネットでも売れるはずだ！』というのは少々おかしいですよ、鬼切社長！ これからは率先してオンラインで商品を買うようにしてくださいね」

鬼切社長はシュンとして、小さくなって「はい」と答えました。

「まあ、奥様がインターネットで買われているのをご覧になっていることなので、なんとなくはイメージがつくと思うんですが、ネットショップで選択ができる決済方法って、どんなのがありますかね。奥様がどんな決済方法で買っているか、ご存じですか？」

「そうですね～」。鬼切社長は、奥さんがインターネットでお買い物をしているところを思い出してみました。

「最近はクレジットカードで買っていることが多いみたいですけれど、昔は『クレジットカードは番号を入力するのが怖

い』と言っていて、銀行振込で買っていたみたいです。ただ、銀行振込だとお金を振り込むことを忘れてしまったり、入金までにタイムラグができてしまったりして、商品が手元に届くのがどうしても遅くなってしまうので、それからクレジットカードを使うようになったみたいです。一度、商品代引で送られてきたこともありましたが、ちょうど家内が家にいないときで、私が出たんですが、突然『代引き1万円になります』と言われてビックリしましたよ。家内に何も告げられていなかったの、詐欺だったらどうしようと思っただけで、一瞬考えてしまいました。困りますよね。ハッハッハ」

「やはりメインになるのはクレジットカード決済ですね。それと、銀行振込と商品代引ですね。鬼切社長の奥様は利用されていなかったかもしれませんが、郵便局で入金する郵便振替も選択肢としてあります。あとは、コンビニに支払い用紙を持って行って、レジでお金を支払う『コンビニ決済』というものがあるんですが、こちらは利用されたことはないですか？ あとは、電子マネーとかキャリア決済とか」

鬼切社長は「そんなものがあるんですか」という顔をして、「ないですね」と答えました。

「ネットショップによって異なると思うんですが、やはり多いのがクレジットカード決済だと思います。大体70%程度の方がクレジットカードで決済していま

すね。そもそも、クレジットカード以外の決済ができないネットショップもありますし。残りの30%を他の決済で分けていると思うんですが、コンビニ決済やキャリア決済は全体の5%に満たない、まだまだこれからの市場だと思います。決済手数料とは、これらの決済代行会社に対して支払う料率のことですね。決済代行会社へのロイヤルティ、と考えていいと思います」

クレジットカード決済とコンビニ決済の違いとは【no.0380】

「それで、二子社長、クレジットカードとコンビニ決済の料率ってどんなもんなんでしょう？」

鬼切社長は手帳にメモをして、うつむいたまま二子社長に質問をしました。

「どんなもんですかね。最近いろいろなサービスが出てきているようなので、後ほどインターネットでいろいろ調べてみるのが良いと思いますが、クレジットカードとコンビニ決済には、ひとつ違いがあるんですよ。クレジットカードは金額に対して料金がかかって、コンビニ決済は回数に対して料金がかかるんですよ」

鬼切社長は二子社長が言ったことの意味が理解できず、首を傾げました。「それって、どういう風に違うのでしょうか。重要な部分を聞きのがしたのか、クレジットカード決済とコンビニ決済の「違い」など、どちらでも良い気がしたのです。

「例えば、おにぎり水産の笹かまぼこ、1セットが約1,000円だとしますよね。年商1億円だとすると、10万セットを発送しなくてはいけない、みたいな話をしました。もし、その注文が全てクレジットカード決済で行われた場合、年商の売上1億円に対してクレジットカードの料率がかかります。大体、4%前後というところでしょうか。1億円に対しての4%なので、400万円といったところですね。これが支払い額になります」

「はい。そこはなんとなくわかります。鬼切社長は、十分理解しているというように、深い相づちを打ちます。「それが、コンビニ決済になると…」

「はい。コンビニ決済になると、売上の1億円に対してではなく、10万セットに対して料金がかかります。1回の決済で150円程度がかかるので、10万回×150円で、1,500万円ということになりますね」

「ええええ～、べらぼうに高いじゃないですか。クレジットカードの4倍ですよ。4倍。そんなコンビニ決済をする理由ないじゃないですか」

鬼切社長は「無い無い」というように、手のひらを振りながら、少しあきれた顔をしました。

「まあまあ、鬼切社長。おにぎり水産のネットショップの例で話しているので、コンビニ決済がすごく損をしているように感じるだけです。もし、お客様が1回の注文で笹かまぼこを2セット買ってくれたとすれば、発送の回数は10万回か

ら5万回に減ります。そうすると、コンビニ決済の利用料金は、5万回×150円で750万円ですよ」

「あーなるほど！ 回数ってそういうことなんですね。当たり前のことに気づきませんでした。もしも、お客様が3セットずつ買ってくれるなら、500万円ですね。4セットずつなら、375万円。5セットずつなら、300万円の支払いですか。どんどんクレジットカードの料金よりも安くなっていきます。が、これって、実際に4セットや5セットをまとめて買ってもらえないと、成り立たない理論ですよ」

鬼切社長はクレジットカード決済とコンビニ決済の利用料金の違いを理解したことで、一瞬喜びましたが、あくまで理屈を理解しただけで、現実とは少しかけ離れていることに気がつきました。

「まあ、鬼切社長、あくまで、おにぎり水産のネットショップを例にした場合ですから…。例えば、家電のネットショップさんとか、宝石のネットショップさんとかは、客単価が高い世界ですから、コンビニ決済が有効だと思うんですよ。ただ、コンビニ決済にも一定金額以上は料率で支払うなど、様々なルールがあるので、そこは注意された方がいいですね」

「うーん。うーん」。二子社長の話を聞いている最中から、鬼切社長はどこか納得がいかないようで唸っています。

「二子社長、そもそも、コンビニ決済な

んて、必要ですかね…」

決済方法の選択肢が増えると、顧客満足は改善するのか【no.0383】

「うわっ！ それ言っちゃいますか！」

二子社長は驚きました。鬼切社長がはじめて、二子社長の説明に対して反論めいた返しをしてきたからです。

「だって、あまり必要じゃないじゃないですか。コンビニ決済の魅力は、回数に対する課金なわけでしょう。そこに金額ごとの縛りや、一定金額以上の料率を設定したならば、クレジットカード決済をあまり変わらなくなってしまいますよね。ネットショップとしては、コンビニ決済を選ばれるだけ損をするような感じがします」

「まあ、鬼切社長の言うとおりでありますが、あくまでそれはネットショップの出店者側からの理論ですよ。大部分のお客様がクレジットカードの決済を選択されるのに、なんでわざわざコンビニ決済を導入しなければならないんだっていう」

「そうです。そうです。クレジットカード決済については、多少の料率を支払わなくてはいけないにしても、70%程度のお客様が利用されているので仕方がないですよ。事業者側とすれば、銀行振込や郵便振替の方が、さらに嬉しい決済方法ではあるんですが、クレジットカードの方が利用頻度が高いので仕方がないで

す。でもコンビニ決済は…」

「うーん…。鬼切社長、そこはこう考えられないですかね。コンビニ決済が導入されることで、お客様の選択肢が増え、顧客満足に繋がると。ネットショップの運営者側の都合としては、処理の手間も増えますし、利用料金も高くなったりして、マイナスなこともあります。あくまで顧客満足のためと」

二子社長の意見に、鬼切社長はまだイマイチ納得がいていない様子です。

「しかし、コンビニ決済って、顧客満足に繋がるんですかね。さっき二子社長が仰っていた、キャリア決済。あれって、携帯電話の請求書にネットショップの利用金額が乗ってくるやつだと思んですが、あれも果たして必要なのかなあ、って」

二子社長は、鬼切社長の言い分をじっくり聞いていました。そして、鬼切社長が持論を話終わると、口を開きました。

「確かに、顧客満足に繋がるか、わかりません。鬼切社長がおっしゃられたことも一理あります。しかし、コンビニ決済やキャリア決済が、顧客満足に繋がらないかもわかりません。あくまで、鬼切社長のおっしゃったことは仮説です。いかに一理あるとはいえ」

「二子社長、じゃあ、どうすればいいんですかね？」

「簡単ですよ。やってみればいいんです。クレジットカード決済だけではなく、銀行振込も郵便振替も商品代引も。

コンビニ決済もキャリア決済だって、やってみればいいんです。おにぎり水産の缶かまぼこを買ってくれるお客様が、『どんな決済方法を選ぶのか』は、いまのところ私にも鬼切社長にもわかりません。やってみて、数字をとってみればいいんです。それで利用されていないならば、決済方法を無くしてしまえば良いでしょうし、もし決済方法を無くしてしまってお客様が離れたならば、復活させれば良いだけです」

鬼切社長が手のひらをふり、「いやいや、二子社長」と言いながら反論をします。

「もしも、決済方法を変えたことによってお客様が離れてしまったら、そのお客様はもう戻ってきませんよね。そんなリスクを冒す必要はないじゃないですか。いかに検証が必要とはいえ、決済方法を減らすことでプラスの影響が出ることはないですよ。あるとしたら、マイナスの影響しかないのではないかと」

「ほら、やっぱり！」。二子社長は大きな声をあげて、ニヤリと笑いました。

「鬼切社長。鬼切社長のいまの発言が、決済方法の選択肢が多い方が良くって証明してしまったじゃないですか！」

これまでのネットショップ運営では、到底利益は残らない【no.0386】

「と、いうように、決済方法の選択肢は多ければ、お客様の満足に繋がる可能性

は高いんですね。あとは、ネットショップ側のオペレーションコストとの兼ね合いです」

鬼切社長はウンウンと頷いて、手帳にメモを取りました。鬼切社長がメモを取り終わるのを待って、二子社長が続けて話します。

「ここまでが、システム利用料ですね。一旦ここまでをまとめましょうか。鬼切社長がメモしたもので、ネットショップの運営にかかる費用と一緒に確認していきましょう」

鬼切社長はメモ帳を遡って、「売上年商1億円。利益2,000万円」と大きく書いたページを探しました。もう10ページ以上も前のページでした。鬼切社長と二子社長の勉強会も、かなり中身の濃いものになったようです。

「『売上年商1億円、利益2,000万円』を目指すにあたって、売上の年商1億円を100%としたときに、残したい利益が20%。まあ、ここは、実際に20%残るのか残らないのかはわかりませんが、あくまで目標の数字として、そのように設定しておく、と」

そこまで説明したところで、鬼切社長はテーブルに置かれたペットボトルの麦茶をひと口含み、経費の内訳に進んでいきました。

「ネットショップの運営でかかる経費として、まずは商品原価。これが35%。次に物流費。これが配送料、パートさんの人件費、資材費、保管料などのモロモロ

をまとめて39%の想定。そして、システム利用料。出店料が年間30万円とすると0.3%ほど。ロイヤルティがかかるとして、売上に対する5%ほど。あとは、決済手数料ですね。これが3.5%~4.0%ほど。という感じでしょうか。合計すると…」

「鬼切社長、出店料と決済手数料を合わせて4.0%ということで計算しましょうか。その方が、数字が細かくなり過ぎないですから」

「そうですね。出店料と決済手数料を合わせて4%とすると、システム利用料は合計して9%になりますね。ということは、35%（商品原価）、39%（物流費）、9%（システム利用料）を合わせて、83%ですね。二子社長…すでに利益が20%残らなくなっていました…」

あくまでイメージをしているだけなのに、鬼切社長の額から大量の汗が流れてきました。どうやら、適当な数字を目標にしたことで猪井氏先生に怒られると思ったようです。

「鬼切社長、落ち着いてください。あくまでこれは想定の数値ですから。これからおにぎり水産の直販事業、ネットショップを育てていく中でいかに利益を残していくかは、猪井氏先生とこれから考えていってください。ここままで良くわかったことは、これまでのネットショップの運営方法では、到底利益は残らない、ということだけです」

二子社長がそう言うと、鬼切社長は落

ち着きを取り戻したようでした。いつの間にか、額からの汗も、脇からの汗も止まったようでした。ワイシャツはビショビショに濡れていましたが。

「鬼切社長、先に進みますよ。次は固定費です。ここで言う固定費として計算したいのは、主に人件費です。ネットショップの運営を行う人の費用ということで。その他にも、オフィスの賃料とか、インターネットの通信料とか、水道代とか光熱費とか、インフラ系の費用も本当は含めなければいけないのですが、おにぎり水産の場合は保管料と同様に、現在の自社内で償却している、という計算で良いですよ？」

「まあ、同じ事務所で働いていますし、別にネットショップの仕事をやるたびにパソコンを変えるわけでもないですね。そこは償却している扱いで大丈夫ですよ」

「そうしたら、まずは、鬼切社長、以前、ショッピングモールに出店していたときに担当をしていた事務の方、どれくらいの時間をネットショップの仕事にかけられていましたかね？」

「事務の静子さんですね。どのくらいですかね～。それまでやっていた事務の仕事も引き続きお願いしていたので、1日に1時間や2時間くらいだと思いますが。ちょっと本人に聞いてみないとわかりないところもあるんですが、昼食を終えた後に前日の注文を確認して15時までに発送の準備を終わらせていたようなの

で、やっぱり多くても2時間くらいだと思うんですね」

「となると、月の4分の1から5分の1の時間をネットショップの仕事に使っていた、ということですね」

片手間に取り組んでも、Eコマース事業は勝てません【no.0390】

「例えば、通常の事務とネットショップの仕事を兼務している事務の静子さんの給料が月額30万円だったとします。保険料など含めて月に40万円くらいかかっている計算にしましょうか。ネットショップの仕事にかけている時間が、毎日1時間から2時間だった場合。月40万円のうちの5分の1から4分の1の金額が、ネットショップ運営にかかる人件費になりますね。5分の1なら、月8万円。4分の1なら、月10万円になりますね」

二子社長が例えとして出した金額や時間が、実際のものとあまり相違がなかったのも、鬼切社長は少しビックリしました。

「だいたい二子社長が言われているとおりです。静子さんがネットショップにどれくらいの時間をかけているかを計算していなかったのも、具体的なコストを出せていなかったのですが、月10万円くらいかなあと思っていました。月10万円だと、年間で120万円のコストになりますね。年商1億円に対する1.2%ですね」

「そうなりますね。ここは実際に1.2%

ほどで良いのか悪いのか、そこはわかりません。あくまで、これまでのおにぎり水産のネットショップ運営では、1日1時間や2時間の時間で仕事が終わらせてれていたということであって、年商1億円、年間10万セットの発送というボリュームが実現したときには、確実に1日1時間や2時間で仕事は終わらないですよ

ね」
鬼切社長は「なるほど」と思いました。一瞬、「人件費は年間120万円で1.2%。意外と少ないなあ」と思っていたのですが、それはあくまでこれまでのネットショップ運営を元にした数字です。

「確かに…そうですね。年商1億円ということは、月商800万円強ということですから、それを実現したときに、どれくらいの人件費がかかっているのか、想像もできません。しかも、思うんですが、売上に比例して人件費を増やしていくことはできないですよ。まずは人がいて、それから売上がついてくると思うんですが」

鬼切社長の鋭い意見に、二子社長は一瞬たじろぎました。鬼切社長は、時々ま核をついたような質問を切り返してくるときがあります。やはり、これまでおにぎり水産を続けてきた経営者の勘のようなのなのだろうと二子社長は感じていました。

「鬼切社長のおっしゃる通りです。これからインターネットの市場に本格的に打って出るわけですが、すでにネットショ

ップの競合はたくさんあります。市場で勝っていくため、新しいお客様に選んでもらうためには、試行錯誤を続けられる人財が必要だと思います。1日1時間や2時間だけネットショップの仕事をやってもらったとしても、それだけでは市場を理解し、違いを生み出すのは難しいと思いますよ。ここからは猪井氏先生との打ち合わせで決めていかれると思うのですが、人財育成をしていく、人財に試行錯誤をしてもらう時間を含め、人に投資することをおすすめしますよ」

鬼切社長は大きく頷きました。社内のどのスタッフにネットショップの仕事ををお願いするのか、もしくはネットショップの担当を新しく採用すればいいのか、そのあたりは検討がつきませんでした。が、とにかくこれまでのネットショップの運営スタイルでは大きく成長することは難しいだろうと考えました。猪井氏先生や二子社長との一連の打ち合わせを通して、ネットショップは片手間にできる仕事ではないと感じていたからです。そこは、経営者としての直感でした。

「二子社長、ありがとうございます。そこは、猪井氏先生とよく話し合って決めたいと思います。ただ、インターネットのマーケティングは、片手間で成功できるようなものではないというのは重々感じています。できるだけ、人財に投資をしたいと思います」

「鬼切社長、その通りだと思いますよ。だって、今日もどこかで、インターネット

で事業を作ろうとしている人が頑張っているわけです。インターネット専業で頑張っている方もいます。そんな人たちに、片手間じゃ勝てませんよ。ましてやネットショップとしては後発なのですから」

鬼切社長は、自分の心に火がつくのを感じました。

広告は「悪」ではない。そこに「狙い」のないことが「悪」である【no.0393】

二子社長の話を聞いているうちに、鬼切社長は自分の心の中の炎が激しく燃え上がっていくのを感じていました。気づくと、鬼切社長の両腕は、プルプルと小刻みに震えていました。

「に、に、二子社長、私は、私はやりますよ。やりますよー！」

鬼切社長は突然、叫びました。脈絡もなく、「やる」宣言が出たので、二子社長はそんな鬼切社長の様子が嬉しいながらも、少し戸惑っていました。

「鬼切社長、気持ちはわかるんですが、まだ勉強会は終わってないので、やる気を燃え上がらせるのは、あとちょっとだけ待ってください。次の話が今回の勉強会の最後です」

フーフーフー。「二子社長、何ですかー！ 最後の項目はー！」。フーフーフー。鬼切社長はかなり興奮をしているようです。

「鬼切社長、ネットショップの運営にか

かる最後のお金。これが広告費です。『売上年商1億円。利益2,000万円』から、商品原価、物流費、システム利用料、固定費・人件費ときて、最後に広告費です。これが主なネットショップ運営にかかる経費です」

二子社長から「広告費」という言葉を聞いて、鬼切社長は今までとは別の意味で興奮が高まりました。これまでおにぎり水産のネットショップをショッピングモールで運営していた時代、ショッピングモールの担当コンサルタントから合計で200万円以上の広告を買っていた経験を思い出したからです。

鬼切社長の興奮は最高潮に高まりましたが、しばらくするとショッピングモールでの失敗を思い出し、一気にテンションが落ちていきました。先ほどまでの鼻息は、ため息に変わってしまいます。「ハァ」と何度か、鬼切社長は下を向いてため息を吐きました。

「広告費なら、私も知っていますよ。ショッピングモールにおにぎり水産ネットショップを出していた時代に、200万円以上、広告を買いましたから。確か、合計で240万円とかだったですかね。細かい額は、もう覚えていません。というか、忘れたくらいです。忘れられたのかな」

事情を良く知っている二子社長でしたが、いつまでも鬼切社長を励まし続けるわけにはいきません。鬼切社長は、同じ業界の大先輩ですが、いつまでもシュン

としててもらうわけにもいきません。

「鬼切社長！ もういい加減に、過去のこととは忘れましょうよ！ 過去を清算しないと、前に進めませんよ！」と、二子社長は鬼切社長を一喝しました。鬼切社長、それでもまだ落ち込んだままで、「そうですねえ」と呟いただけでしたが。

二子社長は広告費の説明を進めることにしました。自分にいまできることは、ネットショップの運営に関わるお金について鬼切社長に伝えるだけ。これから、鬼切社長がインターネットでのビジネス展開にどう向き合っていけるのかは、やはり鬼切社長自身の気持ち次第だと思ったのです。

「鬼切社長、ネットショップを成長させるためにどれくらいの広告費をかけるかはマーケティング戦略によって異なります。スタートしたばかりのネットショップなら、新しいお客様を集めるために必要以上の広告をかけることもあります。おにぎり水産のネットショップが合計で200万円以上の広告をかけたようにです。なので、新しいお客様に知ってもらうために広告をかけるのは、別に悪いことではありません」

うつむいていた鬼切社長は、「おっ！？」っというように顔を上げ、二子社長の方を見ました。「必要以上の広告をかけることが、別に悪いことではない…と？」。二子社長は鬼切社長の表情が変わっていくのを確認しながら、広告についての解説を続けていきます。

「広告をかけること自体が『悪』ではないんですよ。そこに『狙い』のある広告をかけていないことが『悪』なんです。おにぎり水産ネットショップの『広告』の失敗は、まさしくそこでしょうね」

現状のネットショップ運営体制だと、利益は7%しか残らない【no.0396】

「そこに『狙い』のある広告をかけていないことが『悪』なんです」

二子社長が発した、この哲学的な言葉が、鬼切社長の頭の中に何度もこだましました。「そこに『狙い』のある広告をかけていないことが『悪』なんです…『狙い』のある広告をかけていないことが『悪』…『狙い』のないことが『悪』…」というように。

鬼切社長が「それって、どういうことですか」と聞こうとすると、二子社長は「ちょっと話が戦略っぽく逸れましたね。このあたりは、今後、猪井氏先生と何度も議論されるでしょうから…」と言って、話を遮ってしまいました。二子社長は、この「ここは猪井氏先生に教わるでしょうから」を口癖のように発します。それを、鬼切社長は少しだけ気にしていました。

「とにかく、ネットショップの運営として、広告費をどれくらい使うのか、ですね。戦略上、売上の数倍の広告費をかける事業者もいれば、全く広告費を使わない事業者もあります。例えば、売上がゼロ

でも、月額1,000万円ほどの広告費をかける事業者もいます。月商が1,000万円でも2,000万円の広告をかける事業者もいます。月商1,000万円に対して、月に200万円300万円というのもザラです。ある程度、ネットショップの運営が軌道にのってくると、月商に対して3%~10%ほどの広告費をかける方が多いみたいですね」

鬼切社長は、先ほどの二子社長の対応がまだ気になっていましたが、何かしらの理由があるのだらうと思い、ひとまず気にせずメモを取ることにしました。「広告費、3%~10%」とメモ帳に記入しました。「ただし、各社のマーケティング戦略による」という注釈をつけて。

「鬼切社長、お疲れ様でした。これで、『売上年商1億円。利益2,000万円』が本当か、というところの勉強会は終了です。猪井氏先生が私に求めていたものとは少々違っていたかもしれませんが、こんな感じで教わったということを伝えておいてください。説明がバラバラとしていて、メモも取りづらかったと思いますので、鬼切社長の方で改めてまとめてみてくださいね」

「まだまだ、これから、スタートしたばかりですから」。二子社長はそう言いながら荷物をまとめ、おにぎり水産の会議室を退出していきました。鬼切社長は二子社長を駐車場まで見送り、そしてまたおにぎり水産の会議室に戻ってきました。

「いやー、これは大変だ。二子社長もやんわり指摘していたけれども、『売上年商1億円。利益2,000万円』が簡単じゃないことがわかったぞ。というか、そもそも、二子社長に教わった項目を計算すると、利益どころかトントンにしかならないかもしれない」

鬼切社長はそう考えて、ホワイトボードに改めて1億円の一本線を書き出しました。

「目標である年商1億円を100%として、目標の利益2,000万円が20%になると。そして、商品原価を35%とって、物流費を39%とって、システム利用料を9%。人件費は、1人担当をつけるとして、年300万円と考えたら3%。広告費は3%～10%というふうに言っていたから、7%く

らいでひとまず想定しておくか。合計すると、 $35\%+39\%+9\%+3\%+7\%=93\%$ 。 $20\%+93\%=113\%$ 。うわー、13%も超えている。逆に7%の利益ならば、現状の運営体制でも見込むことができるのか…。まあ、あくまで年商1億円分、おにぎり水産の笹かまぼこが売れた場合だけでも」

鬼切社長は二子社長になったことを、忠実に復習していました。「ここから先は、猪井氏先生に相談だな」。鬼切社長はそう呟いて、ホワイトボードに書いた内容を元に資料をつくり始めました。新しいおにぎり水産ネットショップのスタートを感じながら。

猪井氏先生がおにぎり水産にやってくるのは、明後日です。

石田 麻琴

海城高→早大卒。大学卒業後、ネット通販企業に6年間勤務。ヤフーショッピング月間ベストストア8回受賞。全国第1位獲得。ネット通販を中心としたWebビジネス支援の株式会社ECマーケティング人財育成を設立。EC/Web企業を支援。BPIA/Webビジネス研究会ナビゲータ。協同組合ワイズ総研理事。中小機構販路開拓支援アドバイザー

おにぎり水産 鬼切社長のEコマース奮闘記
～とある地方の笹かまぼこ工場がネットショップを成功させるまで～

2017年1月28日 初版のお試し版

著 者 石田 麻琴
発 行 者 小林 徳滋
発 行 所 アンテナハウス株式会社 CAS電子出版
住 所 東京都中央区東日本橋2丁目1番6号
電話番号 03-5829-9021
W E B <http://www.cas-ub.com>
Eメール cas-info@antenna.co.jp

Copyright ©2017 Makoto Ishida, 株式会社 EC マーケティング人財育成
All rights reserved.

デジタルファースト だからできる 出版体験

01 → ∞

プリントオンデマンド用PDF

書店で販売できるレベルの高品質な印刷ページレイアウトが出力可能です。文芸書など、文字ものの出版物をアマゾン POD の仕様に沿って PDF 出力します。アンテナハウスでは、自社製品マニュアルのほか、XML 技術書などをプリントオンデマンド出版しています。

■PDF組版一例(このように、縦 2 段組みだけでなく、横の 2 段組みも可能です)





デジタル書籍制作Webサービス

CAS-UB

Cloud Authoring Service for Universal Book

V4.0

<http://www.cas-ub.com/>

スピード制作

CAS-UB では最低限、見出しと本文を区別しておけば、システムに搭載されているテーマを選択するだけで、見栄えのする出版物を制作することができます。

※ 電子書籍用のカバー画像、プリントオンデマンド用表紙 PDF など は、ストアや印刷会社が指定する仕様に沿って別途制作してください。

ワンスソース・マルチユース

デジタルファーストだからこそ、様々な出版形態をニーズに合わせて提供できます。例えば、

- ・電子書籍 (EPUB、mob) での出版から、読者の要望に合わせてプリントオンデマンド出版
- ・Web(html) マニュアルから、PDF マニュアルへ
- ・当初縦組みを意識して制作していた書籍を、後から横組みへ路線変更

など、従来の出版制作の流れではコストがかかり過ぎ、余程のことがなければできなかったことが、デジタルファーストにするだけで、低コストで実現可能になります。

レイアウト編集

CAS-UB には、出版物の体裁を整えるためのテーマがいくつか用意されていますが、希望に合わない場合は、ユーザー自身が CAS-UB のレイアウトカスタマイズ機能を用いてレイアウトを独自に編集、自分だけのテーマとして登録することができます。また、CSS を利用することも可能です。

※ CSS カスタマイズは、CAS-UB のシステムが対応しているものとしていないものがあります。詳しくはサポートガイドをご確認ください。

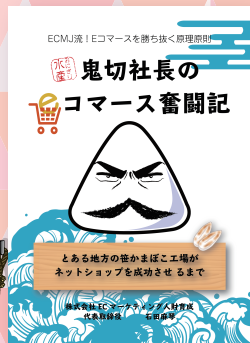


アンテナハウス株式会社

東京都中央区東日本橋 2-1-6 東日本橋藤和ビル 5F
TEL 03-5829-9021 FAX 03-5829-9024

e-mail: cas-info@antenna.co.jp
<http://www.antenna.co.jp/>

仕事で成功するための 珠玉の言葉が満載



ECMJ 流！ E コマースを勝ち抜く原理原則

シリーズ



ECコマース

株式会社ECマーケティング人財育成

代表取締役 石田麻琴 著

- ・あらゆる事業者が、インターネットを活用を考えなければならない時代です。
- ・Eコマースはだれでも簡単に始められますが、成功はだんだん難しくなっています。
- ・リアルのお店で得にくいデータを、Webでは誰でも簡単に得られるので、データマーケティングが有効です。
- ・成功するEコマースチームは、毎日の成果をチーム全員が共有し、ミーティングで実行力を付けます。
- ・毎日、データを取って原因と結果の関係をつかみ、毎日カイゼンすることが要点です。
- ・人間は皆弱く、始めても続きにくい。こうした仕事はルールを決めてやりぬくことで成果が生まれます。



■試し読み版無料ダウンロード

<http://www.cas-ub.com/project/trial/try-ecmj1.html>



<全8巻>

現在、6巻まで刊行！
残り2巻は近日公開予定です。

■販売ストア

- ・Amazon ペーパーバック
- ・Amazon Kindleストア
- ・楽天ブックス
- ・hontoストア
- ・三省堂プリント・オン・デマンド 他

■出版物一覧URL

<http://www.cas-ub.com/project/index.html>

アンテナハウス株式会社



電子出版サービスグループ
東京都中央区東日本橋2-1-6 東日本橋藤和ビル5F

お問合せ (祝日を除く月～金、9:30～18:00)

TEL : 03-5829-9021

e-mail : cas-info@antenna.co.jp

<http://www.cas-ub.com>

©2017 Antenna House, Inc.

本資料に記載の会社名・サービス名、書籍名は、各社の商標または登録商標です。
本製品の仕様は予告なく変更される場合があります。

■利用環境

インターネット接続された Web ブラウザー (Firefox, GoogleChrome, Safari, Internet Explorer) など。

■30日の無料お試し期間

ユーザー登録すると、最初の1ヵ月(30日間)を無料でお試しいただけます(お試し期間中の制限は、期間と容量(500MBまで)です)。

評価ライセンスお申込み URL

<http://www.cas-ub.com/user/index.html#user2>

■サービスご利用料金について

12か月、6か月、1か月ごと(自動更新)の3パターンをご用意！

<http://www.cas-ub.com/user/index.html#user3>

