



東証1部の上場通知書を掲げる木下社長(お祝いの胡蝶蘭が並ぶ本社で)

どの条件をクリアできた。東証2部に行った時に1部の条件もほぼ満たしていたので、東証の規定通り1年後に1部銘柄への指定承認を得ることができました。気合いを入れて「ステップアップするぞ」という感じではなく、予定通りにいったという思いです。

—— ネット通販業界の成長性や規制緩和による機能性食品表示制度も追い風になった。

木下 確かにプラス材料ですが、あまり意識はしていません。当社ぐらゐの規模(2016年2月期売上高見込みは約22億8000万円)の会社は、周りの環境云々ではなく、自分たちがどれだけ頑張るかによって業績が左右されます。

—— 現在のビジネスモデルに辿り着くまでには、失敗も経験されたと聞いてますが。

木下 リクルートを退社して2000年に大阪でウェブサイトを「北海道・シーオー・ジェイビー」を設立、北海道の特産食品のネット販売を始めたのが原点です。

日本でも最もチャンスのある地域はどこかを徹底検討して北海道を選び、02年には札幌に会社を移しました。

07年にカニなどの規格外品に特化したウェブサイト「北海道わけあり市場」を開設し、これがブレイクした。初年度で売り上げが1億円を超えたので「これは当たったな」と正直思ったのですが、すぐに真似されてしまいました。

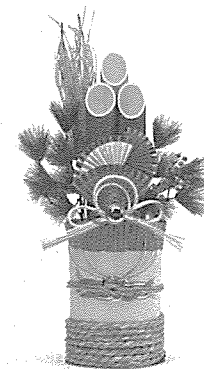
—— 商品力、販売力、分析力で他のネット通販業と差別化

—— それがある意味で転機に。

木下 Eコマース事業をやり始めて今年で15年と、私はこの業界で長い方ですが、業界の黎明期はとにかく早く始めたところが勝つという傾向があった。当社も北海道の特産品をいち早くEコマースで取り扱ってある程度成功した。しかし、結局楽天やアマゾンが台頭して、ほとんどを押さえてしまいました。先ほどの「わけあり市場」にしても、コンセプト、切り口が面白いだけで、すぐに彼らに追いつかれて先行者利益がなくなってしまう。

ただ、楽天やアマゾンと同じ土俵で戦うのではなく、メーカー直販の業態に変わっていかないとダメだと以前から思っていました。そこで「わけあり市場」と並行して自社開発

新春



interview

わずか3年で札幌から東証1部へ昇格した
「北の達人コーポレーション」の木下勝寿社長に訊く

ネット通販は客に支持される 志を持った商品づくりがカギ

今から13年前、事業の拠点にすべく札幌に移り住んできた関西の若手起業家がこのほど東証1部に登り詰めた。インターネットを利用したEコマースと呼ばれる通販市場。そこで自ら開発した健康食品や化粧品を販売し、年間約23億円を売り上げる「北の達人コーポレーション」の木下勝寿社長(47)がその人だ。同社が札幌アンビシャス市場に上場したのが2012年5月。それから3年連続でマーケットをステップアップ、さる11月に東証2部から1部に指定替えされるに至った。その木下社長に、ネット通販で急成長を続ける秘訣と事業戦略を聞いた。

(12月3日収録)

—— 事業適地に北海道を選び「予定通り」に東証1部へ

—— この11月、東証1部に道内14社目の上場を果たしましたが、率直な感想は。

木下 当社の業態は定期購入というビジネスモデルで、そもそも売上げや利益の数字が読みやすい。ごく普通に事業を推進して上場の条件をクリア、指定銘柄に認められたというのが率直な感想です。今考えると、

最初に東証マザーズ市場を選択できたかもしれない。しかし、採用面を有利にする目的もあったので、本社を置く札幌の札幌アンビシャス市場に上場することにしたんです。

—— それが2012年。

木下 本則市場へは最速で行こうと決めていました。札幌本則から東証2部にステップアップするには1年半くらい間があります。このハードルはやや高いと考えていましたが、ほどなく時価総額や株主数、業績な

した商品売っていく「北の快適工房」も当時から開設していたんです。注目を集めたのは「わけあり市場」。その後、「北の快適工房」に力を入れるようになり、現在に至っているということです。

——そのメーカー直販型の事業が順調に推移した。

木下 北海道のビートから抽出した高純度オリゴ糖を原料にした整腸用健康食品「カイトキオリゴ」は、最初のころの自社開発商品でした。それが、お客の反応が良くて売れたので力を入れた。分かったのは「本当に良いものをつくったら売れる」ということ。良いものを自らつくって自ら売ろうと、メーカー直販のEコマースに転換していったのです。

——「北の快適工房」の商品ラインナップや顧客数は。

木下 現在12種類で、定期購入者が8万人ほどいらっしゃいます。私がこの事業を始めて体得したことに何かひとつのことで飛び抜けた実績を残すのは難しいにしても、「まあまあすごい」「ほどほどすごい」ことを2つできるようにすれば「結構すごい」ということです。

当社には、商品づくりで良いもの

をつくる力、そしてそれを売る力があります。この2つの力が揃うことはなかなかない。

当社はデータ分析にも強みがあるんですが、そのシステムは自前でつくる。マーケティングスキルとシステムスキルを両方持っているわけで、それぞれの能力は「まあまあすごい」程度ですが、この両方をできる会社も滅多にない。

——商品力、販売力、分析力が揃っている。そのあたりに御社の強みがありそうですね。

木下 私たちの扱っている健康食品や化粧品市場は、決して大きくはありません。ただ、Eコマースの定期購入・単品通販型ビジネスモデルは、コストがかからず儲かるというのが通説で、昨今は大手企業が参入してくるケースが増えています。

——しかし、彼らにとって主力事業ではない。

木下 ですから、配属される人たちのモチベーションはあまり高くない。カネにモノを言わせて勝てる商売でもありません。そのような通販ビジネスと競争しても、当社が負け



アントレプレナー・オブ・ザ・イヤー(EOY)北海道ブロック代表に選ばれた木下社長(2015年9月28日午後、札幌市内のセンチュリーロイヤルホテルで)

本当にお客に喜んでもらうという志を持って商品づくりに取り組まないと良い商品は生まれません。販売力が強くても商品づくりにそういう志がなければ、当社のライバルにはなりません。

課題解決型の商品づくり ビッグデータからヒント

——商品づくりに徹底的にこだわっている。

木下 Eコマースのマーケティングを突き詰めていくと、初回の注文は販売のテクニックやスキルである程度は取ることはできますが、2回目以降の注文は完璧に品質。良いものをきちんとつくってお客にお届けすることを徹底しないと成り立たない。良いパッケージをつくっても、良い効能をアピールしても、実際に使ってもらって良くなかったら絶対に2回目は買ってくれません。

——そういう商品づくりに時間とコストが必要になりますね。

木下 商品開発にはかなり時間をかけており、最低1年はかかります。行けると思っていた商品がゼロリセットになることも多々あります。直近の11月に売り出した商品はス

タートして3週間目で品切れになってしまいました。

嬉しい誤算なのですが、これは私たちの商売ではあつてはならないこと。注文には必ず応じることが信頼を築く基本です。当社の生産計画に問題があったということですから。

——道産素材を使った商品が多いと聞いています。

木下 当初は北海道産の素材にこだわっていましたが、今は世界中で一番良い素材を使うことにしています。当社は素材ありきで商品づくりを追求する開発型ではなく、お客の課題ありきから開発をスタートさせる課題解決型の会社です。

お客の悩みを解決するには、何が一番良い素材なのかを探し出し、組み合わせ、効果を引き出して商品をつくりあげていくのです。お客の悩みをインターネットのビッグデータの中から探して分析していく当社独自の仕組みも活用しています。

——化粧品と健康食品は2本柱として続けていく。

木下 現状はそうですが、こだわりの商品ばかりなので、ある程度市場が限られてしまいます。この2本だけではいずれ限界が見えてくるの

で、別のコンセプトのブランドをつくっていくと思っています。

——海外での展開は。

木下 おかげさまで台湾での人気は高いですね。現地の有名プロガーが商品を取り上げてくれた影響が大きかった。

12月中旬から営業を始める当社の台湾支社を通して日本では販売していない専用商品を扱っていく予定です。派生的な部分として商品を台湾、中国、香港のドラッグストアといったリアルな店舗向けに卸していくこととなります。

他の国のEコマース展開については、各国の言語のページをつくってフェイスブックに広告を打ち、どの国にどんなニーズがあるかを調査している段階です。

やはり長い目で見ると海外に行かざるを得ないですね。台湾ではある程度の販売を見込めると思いますが、他の国についてはまだ見通せていません。

民間の力で北海道経済を 活性化できることを示す

——ベンチャー経営者は、事業承継にどちらかと言うと関心が薄い。

るはずがない。

どちらかというとベンチャーの方が脅威。ある1社が当社の真似をして成長していたのですが、調べてみると販売力は同レベル。しかし商品力が弱かった。

失敗を重ねた経験などを生かし、

木下 私は次の世代のことを考えながら経営をしています。創業期から常にそれを意識しています。身内の後継者もいませんし、次に担う社員の世代が経営をやったりしやすい状態にしていけることが私の役割でもあります。私だけが仕事の仕方を分かっているようでは、持続的成長は期待できませんから誰でもできるように標準化していかないといけない。

——近い将来の目標は。

木下 まずは年間売上高100億円を目指したい。東証1部と言っても売上規模は約1900社の中で下から10番目以内ですからね。売上げの大きさにこだわっているわけではありませんが、とりあえず100億円は超えておきたい。以前から東証1部上場と年商100億円までは自分の代でやると決めているんです。

一刻も早く達成したいところですが、もうひとつかふたつブレイクする商品が必要ですね。

ネット広告を多く出せば売り上げは上がっていくのですが、当社の場合は利益率(16年2月期見込で経常利益率21・17%)のルールを持っていて、そこを維持して成長しようとするとはまだまだヒット商品を送り出

していく必要がある。今のテンポのままなら100億円突破に20年はかかりそうです。

——北海道経済の活性化について木下社長の私見は。

木下 北海道は行政がとても頑張っており、民間が行政に依存している部分があります。民間にもたくさん良い芽があるのに自分たちの努力を怠っているように見えます。民間の力で北海道の経済を立て直すなければいけません。とはいっても、実は理想を語るのはあまり好きではなく、行動で実績をつくっていくのが私のやり方だと思っています。

——東証1部に上場したということだけでも、相当な実績です。

木下 何にもないところから北海道にやってきて、事業を起こして関係者やお客に恵まれて東証1部に上場することができた。民間でも行政に頼らずにできるということを少しは示せたのではないかと。

民間の力でも北海道経済を活性化できるんだと思ってもらえれば、嬉しいですね。

——ネット通販業者はリアルなメーカーでもある。御社の次なる展開を楽しみにしています。