



慶應義塾大学ビジネス・スクール

株式会社クラシコム

— 全員 18 時退社で 160% 成長を続けるベンチャー企業 —

株式会社クラシコム（以下クラシコム社）は、北欧雑貨をはじめ、日常使いの道具などを販売する EC サイト「北欧、暮らしの道具店」（<https://hokuohkurashi.com/>）を運営する 2006 年創業の企業である。女性をターゲットとする同社の運営するサイトの特徴は、読みもののコンテンツが非常に充実していること。顧客は買い物をするというより、空き時間を潰すための雑誌を読む感覚でサイトを訪れ、ついでに商品を購入していく。クラシコム社が自らを「カートボタンのついたメディア」として呼ぶ理由でもある。2 種類の小雑誌を隔月で発行しており、商品購入の際には無料で同梱されてくる。2015 年からは企業とタイアップした広告記事「Brand Note」も増えてきているが、社員が実際に自宅で使ったり、商品開発や企業の背景に重きをおいたり丁寧につくられた広告記事は、普段のコンテンツ以上に読了率が高いと言う。

なぜ残業ゼロを始めたのか

クラシコム社は、代表取締役の青木耕平氏が実妹の佐藤友子氏（現取締役）と共に立ち上げた会社である。経営は青木氏が、事業はインテリアコーディネーターの佐藤氏が担うこととなったが、その当時青木氏は子育て中、佐藤氏は結婚したばかりでそのうち子育てと仕事を両立させながら働く可能性があることが分かっていた。そのため、子育て中でも働きやすい職場にするための組織や仕組みを作ること創業時から意識していた。また人口減で若い人材の確保が難しくなる将来を予想して、大手企業のように高い給料や安定性を提供できないクラシコム社が優秀な人材を採用するためには、プライベートのために仕事をセーブしたい人が働ける職場、具体的には「18 時に帰れる」というメリットを提供すればいいのではないかと考えた。実際、現在の毎月の平均残業時間は 20 分以下となっている。

本ケースは、国保祥子がクラス討議の資料として用いるために、公表資料と青木耕平氏へのインタビュー（2017 年 6 月実施）に基づいて作成した（2018 年 2 月）。経営管理の良否あるいは関係者の判断の適否を示唆するものではない。本ケースの作成にあたっては、無断転載はご遠慮下さい。

本ケースは慶應義塾大学ビジネス・スクールが出版するものであり、複製等についての問い合わせ先は慶應義塾大学ビジネス・スクールまで（〒223-8526 神奈川県横浜市港北区日吉 4 丁目 1 番 1 号、電話 045-564-2444、e-mail: case@kbs.keio.ac.jp）。慶應義塾大学ビジネス・スクールの許可を得ずに、いかなる部分の複製、検索システムへの取り込み、スプレッドシートでの利用、またいかなる方法（電子的、機械的、写真複写、録音・録画、その他種類を問わない）による伝送も、これを禁ずる。ケースの購入は <http://www.bookpark.ne.jp/kbs/> から。

Copyright © 国保祥子（2018 年 5 月作成）

「できるときだけ」ではなく「常に 18 時に帰る」ためには、BtoB (Business to Business) で少数の大きなクライアントに依存する方法をとるべきではないと青木氏は考えていた。依存度の高いクライアントから無理を言われると、対応せざるを得ないからである。そこでまずは自分たちの自由が効きやすい BtoC (Business to Consumer) で基盤となるブランド力をつくることに集中した。

5

クラシコム社の事業の特徴

クラシコム社の B2C のブランド力を確立するために効果を発揮したのは、「朝の過ごし方」や「料理家さんの定番レシピ」、「スタッフの愛用品」など、社内の編集チームがつくる商品と関係のない読みものコンテンツである。月 150 本ほど投稿しており、そのうち商品に関するコンテンツはわずか 30 本程度である。広告費をほとんどかけていないにもかかわらず、サイトの月間ページビューは約 1,500 ~ 1,600 万件、Facebook ページ「いいね！」約 43 万件、Twitter のフォロワーが 2.1 万人、Instagram のフォロワー約 58 万人と、ライフスタイル系のメディアとしてはかなり大きな規模を確立している (2017 年 6 月時点)。意外なことに、有名人のインタビューや自宅を紹介するコンテンツより、編集スタッフの自宅紹介やコラムの方が圧倒的に読了率が高い。また同社の月間のユニークユーザー数は 160 万人と、一人のユーザーのアクセス頻度が一般的な EC サイトより高くなっている。同社が行ったアンケート調査でも、毎日が 69%、週 1 回以上が 96% と、ユーザーはかなりの高頻度でサイトを訪問していることがわかっている。週に 5 回発行しているメールマガジンも、発信数の 1/3 くらいがサイトを訪問する。

しかし、クラシコム社はページビュー数や訪問数における購買率よりも、同社が「総接触者数」と呼ぶ数値を意識している。その方が結果として受注数と注文単価が上がり、さらに広告媒体としての価値も向上するからである。こうして築いた BtoC でのブランド力と記事編集力を武器に、2016 年からは記事広告の販売を始めている。こうした B2B 事業は自分たちのポリシーを理解してくれるクライアントとのみ展開するが、これまでに良品計画やキヤノン、キリンといった日本を代表する企業と提携している。担当者がクラシコム社のファンであることが多く、そのため営業に出向くというよりは、声をかけられたところに案内にいくという形の商談がメインとなっている。問い合わせのあった企業のうち、実際に成約に至るのは約半分くらいである。

30

意識しているのは、急成長より「健全な成長」

クラシコム社の売上は、2015年度が8.6億円、2016年度は13.8億円と、創業以来毎年160%で増加している。但しこれは160%「も」伸びているということではなく、極端な成長でオペレーションが崩壊しない「健全さを維持できる成長の限界」であると青木氏は語る。「モノとヒトが動く仕事で160%成長すると、毎年社員を2割ずつ増やす必要があります。これ以上急なスピードで人を増やすと、マネジメントの成長が追い付かないので組織がゆがむし、そんな状態で品質の高いサービスを続けていくのは不可能だと思っています。残業をして200%の成長にすることは可能だとは思いますが、マーケットは無限ではないのでどこかで頂上がきます。問題はその頂上についたときの状態で、駆け足で登ってきて満身創痍なのか、ゆっくり登ってきて元気いっぱいなのかを比べると、ゆっくり登ったほうがトータルで儲かると思っています。継続的な成長というのはすごく重要な問題ですが、成長し続けられることに意味があるのであって、別に急ぐ必要はない」（青木氏）。

全員が18時で退社することと事業の成長の両立は不可能ではない、と考える理由を、青木氏は次のように述べている。「やらなきゃいけない仕事は3時間もあればできるはずで、残りの5時間はその3時間を有効に使う方法を考える時間に使うべきだという考えが根底にあります。そしてそれを実現するためには高い収益性が必要なので、ドメインの選択と、収益性を担保するためのビジネスモデルはとても重要になります。仕事が8時間で終わるから帰るのではなく、8時間で終わらせるために財務戦略や組織戦略、競争戦略など全ての戦略を考えています。最初の北欧旅行でそういう世界があるんだと目の当たりにしました」（青木氏）。

実は、青木氏と佐藤氏が通販業を始めたのは偶然の結果であった。青木氏は、佐藤氏への御礼のつもりで企画した北欧旅行で、ヴィンテージ食器を仕入れて販売したところ想定以上に売れるということを経験した。そこで北欧雑貨について調べ始めた結果、需要喚起と供給体制の両面で高い可能性があることが分かった。ただ、通販業は粗利率が低い事業であり、粗利率を上げるためには商品を安く仕入れるか、商品開発力を高めて高マージンの商品を企画するかという2つの方法しかなく、どちらも資本力が必要である。そこで青木氏は粗利を上げる代わりに、売上の2割を占める広告宣伝費を削減して営業利益率を上げる方法を考え始め、その結果、現在のような通販サイトのメディア化というコンセプトを思いついたのである。同時に、在庫回転率を上げるためのシステムに投資する。商品数を絞り込み、過去の受注データと現在の注残データ、在庫データから最適発注数を計算し、100社ほどの仕入れ先に自動で発注をするシステムを自社で開発。現在は発注担当者2名で年間12回転という高い在庫回転率を実現し、経常利益率は15%程度となっている。

長時間労働にならないために

「メディア」を標榜するクラシコム社のコンテンツは、ほぼ 100%が内部製作で、現在 37 人の社員で製作している（2017 年 6 月時点）。コンテンツ専業の 12 名の「エディトリアル」が中心となり顧客対応やソーシャルメディアの運用、PRなどを担当する 6 名の「コミュニケーショングループ」、仕入れや在庫管理を担当する 6 名の「マーチャンダイザー」が、エディトリアルのサポートをする形をとっているが、それ以外の経営陣 2 名やデザイナー 4 名、事業開発（広告事業）3 名、コーポレート担当 2 名も何らかの形でコンテンツ製作に関わっており、エンジニア以外のほぼ全員が記事を毎月書いている。こうした記事や広告の製作作業はこだわりはじめるといくらでも作業時間が伸びていくが、コンテンツの品質を維持しつつ 18 時退社をするために、クラシコム社では製作にかけられる時間と要求レベルの下限をあらかじめ設定して管理している。さらに残業して間に合わせるということはず、もし間に合わなければ公開スケジュールを変更して対応する。一方で、要求レベルを満たせるようになるための人材教育と、統一フォーマットの設計には恒常的に投資する。

他にもタスクの取捨選択は常に行っている。業務の効率化を検討する際は、効率化の手段をいきなり考えるのではなく、「その業務はそもそもなくせないのか？他のタスクと統合できないのか？」をまず考え、それが無理な場合のみ効率化の方法を考える。担当者が重視していても、経営目線で見ると止めても問題ないということは珍しくない。また普段から各社員の業務を可視化し、失敗に対してはお互いに許容し、フォローしあうことを意識している。特に新しい企画やコンテンツを作成する中では想定していない失敗がどうしても発生するものであるが、ミスをゼロにするために事前チェックの手間とコストをかけるより、それが本当に発生してはいけないミスなのか、事後にフォローすればよいことではないかをまず考える。

普段から余裕なく働いていると何か突発事項が起こったときに現場が崩壊しがちであるが、クラシコムでは日々の業務時間いっぱいまで仕事を詰め込むということをしないよう意識しており、その分余裕が出る安定期は部門横断的なプロジェクトに参加して成長の機会としたり、新しい企画を練ったりしている。一方で繁忙期は全てお客様対応に時間を割き、飛び込み案件があっても 18 時までに対応を完了する。社員全員が時間を意識して働いているとどうしてもコミュニケーションが希薄になるため、社内の撮影用キッチンを使って料理研究家がつくる「社食」を皆で食べるという企画を時々開いている。社員同志は Facebook や Instagram でお互いの状況を共有しており、プライベートの投稿がコンテンツに発展したりと、相手の人となり理解するだけでなく仕事のアイデアにもつながっている。

同社には人事考課がなく、入社時は全員が同じ人事グレードであり、昇格の条件である基準値を満たすと人事グレードが上がるしくみになっている。採用は、新卒一括採用ではなく、「中途一括採用」を実施しており、採用後は新人には教育を主業務とする教育係 1 名につき、数か月伴走するかたちでトレーニングを実施する。社内には、リモートワークができるテレビ会議システムと遠隔操作ロボットがあり、社内にて子どもを預けられる環境も整いつつある。

5

残業ゼロ導入で得られたもの

業務を 8 時間で終えるという条件は一見すると大きな制約であるが、クラシコム社ではその制約が戦略を考えぬいたり、社員の成長の機会や新事業のアイデアを得たり、優秀な人材の獲得につながっている。「全員 18 時退社」のインパクトは採用競争力にも表れており、年間 10 人弱の採用枠に 2015 年は 500 人、2016 年と 2017 年は 700 人程度という規模で応募がある。応募者は女性が多く、高い倍率から選考する人材は当然質が高い。

10

「僕は、女性の特徴は長期思考だと思っています。長期思考だということが起きるかと言うと、例えば 25 歳独身恋人無しという人が、『ここで働いていたら、私に彼氏ができて結婚して子どもができた時に働けなくなる』って悩んで、現在のパフォーマンスが落ちる。逆に言うと先の絵が描ける状態をつくりさえすれば、マネジメント・コストは圧倒的に女性の方が安いんです。その女性の人生設計の中で、安心して働いてもらえるような環境を整えれば良いだけの話ですよ。男性は先のことは分からないよねという感じですが、女性は例えば、子どもができて保育園に預けられなかったらどうするのですか、旦那の転勤があったらどうするのですか、という不安に対して、社内に預けられるところがあるよ、リモートワークができるよという説明さえできれば、実際に使うか使わないかに限らず心配事がどんどんなくなってくわけですから、そうしたら持ち前の長期思考がポジティブな方に働き始めるのだと思うのです」(青木氏)。

15

20

25

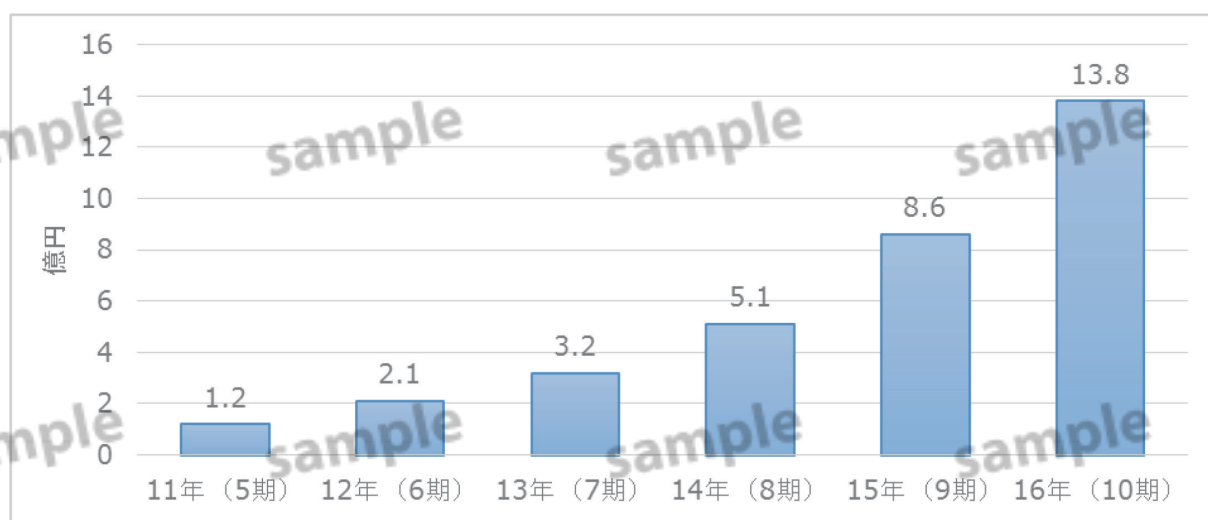
30

添付資料

Figure 1 : WEB サイトイメージ (パソコン版、2018年2月25日時点)



Figure 2 : クラシコム社売上高推移 (クラシコム社提供データ)



sample

sample

sample

sample

sample

sample

sample

sample

sample

sample

sample

sample

sample

sample

sample

sample

sample

sample

sample

sample

sample

sample

sample

sample

sample

sample

sample

sample

sample

sample

sample

sample

sample

sample

sample

sample

sample

sample

sample

sample

sample

sample

sample

sample

sample

sample

sample

sample

sample

sample

sample

sample

sample

sample

sample

sample

sample

sample

sample

sample

sample

sample

sample

sample

sample

sample

sample

sample

sample

sample

不 許 複 製

慶應義塾大学ビジネス・スクール
