

あなたの未来を切り開くヒント満載!

# セミナーズ通信

特別号

seminars  
newsletter  
special  
number

4年で3億から120億へ  
ドクターシーラボに

何が起きたか

- 1 30代で2社の100億企業を作り上げ、ドクターシーラボでは4年間で3億から120億へ!
- 2 2社の上場経験を持つ敏腕コンサルタントに学ぶ成功するための思考習慣と哲学
- 3 ビジネスとはシステムである

株式会社ドクターシーラボ  
元代表取締役

池本 克之



# Profile



**株式会社ドクターシーラボ元代表取締役  
株式会社パジャ・ポス 現代表取締役**

## 池本克之氏

1965年神戸市生まれ  
1988年日本大学生物資源科学部卒  
ノンバンク、海外ホテル事業、生命保険代理店営業を経験。  
財務、マーケティング、セールス、人材教育などを体得する。

その後、通信販売のベンチャー企業の経営に参画。それまでのノウハウを実践する。

株式会社ドクターシーラボ移籍後、代表取締役として2003年3月ジャスダック店頭公開に貢献。

2003年11月ドクターシーラボを退任。  
月商1億円に満たない時代から1年3ヶ月で月商7億円超に、さらに年商120億円企業へと成長させた。

2004年3月 株式会社ネットプライス執行役員に就任。  
公開企業のマネジメント経験を活かし、若いベンチャー企業の参謀役としてカスタマーサービス、物流、CRM、仕入先開拓等の機能を統括する。

2004年7月にはマザーズ店頭公開。経営者として2度の株式公開を経験する。

その後、複数の企業経営を経て、現在は組織学習経営コンサルタントとして多くの企業の業績向上、企業文化の発展をコンサルティングしている。

主要クライアント(順不同、敬称略): 株式会社ヤマダ電機、新日本製薬株式会社、株式会社ディノス・セシール、バイクルーズグループ、特種東海製紙株式会社ほか多数

企業の業績向上を継続的に遂行できる組織作りのノウハウを持ち、特に企業文化の浸透による業務効率の改善に強い。これまでに100社以上のコンサルティングを手がけ、その業績改善の実績は96.3%という結果を出している。

コンサルティングの軸としては「組織学習経営」を掲げ、組織に関わる全員で自律成長型組織を目指すことに力を注いでいる。

# Summary

## 30代で2社の100億企業を作り上げた 株式会社ドクターシーラボ元代表 池本克之氏

### 4年で3億から120億へ そのときドクターシーラボに何が起きたか

株式会社ドクターシーラボが、月商1億円に満たない時代から1年3ヶ月で月商7億円超へ、さらに120億円企業へと成長させた池本克之氏。

当時のオーナーからコンサルタントの依頼があったのをきっかけに、ドクターシーラボの社長に就任しましたが、社長就任当時、社内の実態には驚いたと言います。

しかし、徹底的な数値の管理と、テストマーケティングの繰り返しにより、池本氏は企業の業績を上げ続けました。今月は30代で2社の100億企業を作り上げた池本氏が「ドクターシーラボ急成長の裏で、何をしていたのか」をお届けします。

#### ＜社長就任当時の会社の状況＞

社長就任当時、通販という販売形態自体に世間のなじみはなく、やっと株式会社ファンケルやDHC株式会社が有名になってきた頃でした。

社内にも、通販経験者だけでなく化粧品取り扱いの経験者も居らず、更には会社のパフォーマンスを評価する数値管理が全くされていない状態でした。受注1件あたり幾ら広告費を支払うのか(CPO)もわかっていなければ、顧客1人当たり一生涯で幾ら買ってもらえるのかを数値化する、ライフタイムバリュー(LTV)の考え方もありませんでした。

広告の効果計測や再現性も当然ないので、注文が多くなる日に電話を受けるスタッフが不足していたり、逆にスタッフの人数の割に電話が全くならない日もありました。このようにコールセンターの人員管理もできていなかったのです。

また、通販業は広告費以外に、物流コスト、決済コストも意外にかかりますが、これも管理でき

ていない状況で、結果的には、経営がされていない状態でした。管理されていないので、社員達は何だか大変そうでしたが、全く管理されていないのにそこそこ売れている不思議な状態を見た池本氏は「この会社は絶対良くなる、大きくしてみせる」と思ったそうです。

そうしてドクターシーラボの正式な社長に就いた池本克之氏による、何もしていないのにそこそこ売れている企業の急成長までの変革が始まりました。

#### ＜ドクターシーラボ初期の状態まとめ＞

##### ①頻発する機会損失

1本の電話で大体1万円弱儲かるのに、人数がいないために売上にならない。「今日、沢山電話かかってくるけど、大丈夫？人いないけど…」という会話も頻繁だった。

更に、朝10時に出社したら、社内で売上につながる電話が鳴っているにも関わらず、解錠担当者が来ていないことを理由にビル前で社員達が待機していることもあった。

##### ②数値が計測されていない

「昨日ラジオ広告打ったけど、どうだったの？」と聞いても「さあ？」と広告効果を追いかけていない現状があった。

##### ③再現性がない

同じラジオ広告を来週もやったら？と提案しても誰も同じ結果を再現できない。成功要因と失敗要因が計測できていないからだ。

これらの課題に、池本氏はどのように取り組まれていったのでしょうか。「真面目な話」「裏の話」「裏の裏の話」と3部構成の講演でしたが、本ニュースレターでは「真面目な話」を中心に取り上げます。

## <真面目な話！やることはカンタン！！>

池本氏がドクターシーラボの変革の際に取り組んだ大きなことは次の3つです。

### 1、人員補充

「広告を出し、当日注文が入る。翌日配送センターが忙しくなる。荷物を出荷する。翌日暇になる」このように、日ごとに必要な人数を割り出して「今日はしっかり電話とってください」「明日は来なくて大丈夫」とスタッフに伝えることだけをしました。

### 2、数値管理

広告を出したら、広告によってどのくらい売上が上がったか、必ず報告してほしい数値を明確に伝えました。これにより、何が効果があり、何が効果がないのかが、分かるようになりました。

### 3、仕組みづくり

「数値管理をして、手順の流れを仕組みにすれば、何もしなくて数字が上がっていく」と池本氏は言います。人員を補充し、数値を把握し必要な投資をしました。

何もしなくてもそこそこ売れている会社だったので、以上のことをすれば、すごいことになると思池本氏は確信しました。

## <社員の採用と教育>

池本氏は、既に文化が出来上がっている組織内で変革を起こすにあたり、変革に対応しやすい新しい人を採用して教育することを決めました。

入社するときの約束ごとは、半年間土曜日に開催される勉強会に自主参加することでした。講師も全て池本氏本人でした。それは「この会社絶対良くなるし、絶対良い会社にしよう」という強い思いがあったからでした。

## <システムの総入れ替えも本人主導で行う>

それまでは、ドクターシーラボはシステム担当のスタッフが自作のマシンで業務管理をしていました。しかし、池本氏はすぐに売上10億円を超えることを確信していたので、これは早くシステムを入れ替えなければならないと思い、外部のエンジニアの人達と一緒に昼夜を問わず寝ずに作業をしたそうです。

1ヵ月半のスピードでシステムを入れ替えた結果、仮眠を取るために使っていた、社内のソファが頭の形にへこんだと言います。

そのくらい徹底してやり終えないと、急激な成長によるデータ増加で、すぐにシステムが飛んでしまうので、必死だったそうです(笑)



## <売上を上げるための商品ラインの見直し>

当時はバックエンドもなかったですし、フロントのフロントと呼べるような集客商品も、定期的にも買ってもらえるような仕組みもなかったですから、商品ラインの仕組みも考え直したと言います。

このように社長である池本氏自らが、数値管理、採用教育、コストの管理、システム総入れ替え、商品開発と、ほぼ1人でやっていたということですが、これは他に経験者が1人もいなかったからでした。

「以上の結果、数値は上がりました。ただし、それには急激な〇〇〇の変化があった」

この〇〇〇に当てはまる言葉がわかりますか。答えはWebセミナーの「裏の裏の話」で公開しています。

この後に続く「裏の話」では、「ドクターシーラボ急成長の秘密3つ」について語られます。

「広告効率」と題し、テレビCMを出すまでに、繰り返し緻密に行われたテストマーケティングの事例や、リアル店舗を軌道に乗せるまでに行ったテストマーケティングの事例などをお届けしています。

読者の皆さまも全国放送でテレビCMを使うのは、費用もかかるし、怖いと思うかもしれません。

テストをしないでやろうとするのは確かに怖いことでしょう。

しかし、ドクターシーラボが全国放送でCMを打つまでに行ったプロセスを学べば、着実に前進するテストマーケティングの具体的なイメージが手にできるでしょう。その他にも「購入CV」「リピート率」について語られています。

# Comment

## 2社の上場経験を持つ敏腕コンサルタントに学ぶ成功するための思考習慣と哲学

ビジネスで成功するためには、成果を挙げている人の思考を学ぶことが大切です。今回取り上げる、経営者時代に年商3億から120億に伸ばしたコンサルタントとは、いったいどのような人物なのでしょう。

### <組織学習経営コンサルタント 池本克之とは>

池本克之氏は、化粧品会社「ドクターシーラボ」社長、通販会社「ネットプライス」副社長などを経て、現在は組織学習経営コンサルタントとして企業の業績向上などに関わるコンサルティングを行う人物です。ドクターシーラボ時代、たった4年間で年商を3億から120億へと急成長させた実績を持ち、その後の通販業界でも売り上げを伸ばし続け、敏腕コンサルタントとして現在も活躍しています。

池本氏の名が世に広がるきっかけとなったドクターシーラボは、もともとは1人の皮膚科医が患者さんのためにつくったスキンケア商品からスタートした会社でした。当時は珍しかった「メディカルコスメ(ドクターズコスメ)」の分野でシェアを伸ばし、「医者のお墨付き」というブランドが健康志向の消費者の心をつかみ大ブレイク。現在は化粧品やサプリメントなどにも商圏を広げています。

ドクターシーラボに入社後の池本氏はまず、数値・データの管理やマーケティングなど、まったくと言っていいほど出来上がっていなかった社内のシステムを整えていきました。また、業務の効率化だけでなく、社員の育成にも力を入れていきます。

特に池本氏がこだわってきたのは“今いる社員をプロにする”こと。創業後しばらくは社内のシステムができていないため優秀な人材が採れない、採れてもやめてしまう、という状況でしたが、会社の急成長を支えたのはこの“今いる社員をプロにする”という意識で行う社員教育でした。

なぜ池本氏はそれほど人に注力し、また、育成した社員が成果を出せるようになるのでしょうか。その理由は、彼の生き方から学び取ることができます。今回は池本氏の著者『年商3億円を120億円に変える仕事術』など複数の著書をもとに、経営哲学や生きる姿勢を読み取っていきます。

### <成功をもたらす3つの思考習慣>

池本氏自身が実践してきた思考習慣があります。それは「素直になる」「すぐ行動する」「夢を持つ」の3つ。年商を3億から120億にした腕利きの人物にしては普通だな、と感じた方もいるかもしれませんが。読書家でもある池本氏は、さまざまな考え方に触れたうえで、この3つを“いつの間にかやっていた”といいます。

当たり前でできそうなことほど、徹底していくのは想像以上に難しいはず。では池本氏はどうして実践してきたのか、エピソードを交えてみていきましょう。

#### <1. 素直になる>

素直になるというのはどういうことでしょうか。池本氏は“誰からでも学ぶ”ことを大切にしていると語っています。実際にドクターシーラボの社長時代には、パートさんや取引先からも学ぶことも数多くありました。たとえば、在庫管理ができておらず、商品の在庫が切れてしまったとき。お客様にお詫びすると同時に、今注文数はいくつなのかを把握しなければいけません。

この時、池本氏は内心「データシステムがない」「倉庫のシステムが不備」という状況では在庫管理なんて不可能だと感じていました。頭を抱えながら、スタッフに相談します。「どうしようか?」という問いに、受注チームのスタッフは「手で数えたらいいじゃないですか!」と答えました。「そうか、それしかない」と受け入れた彼らは、人海戦術で数えて何とか乗り切ったのです。

「数字はコンピュータにあるもの」という先入観から、こんな単純なアイデアを思いつくことができなかつた。池本氏はこの時、自分自身に「思い込み」のフィルターをかけていたことに気づきました。人に聞くこと、そしてそれを素直に受け入れることで、そのフィルターから抜け出すことができます。逆にフィルターが強くなればなるほど、抜け出すことが難しい。だからこそ、人の意見に素直になることが現状を打破するために有効なのです。

大切なことは自分で自分に暗示をかけないことです。あなたは、自分がプロ意識を持ってやっている仕事に対して、アルバイトの人から何か言われたときに「自分が間違っている」と思えるのでしょうか。意外と難しいのではないのでしょうか。ですが、こんな場合でも素直になるからこそ見つける、自分の課題があるはずですよ。

人の話を素直に聞くことのメリットは、自分への学び以外にもあります。それは、「相手にとってうれしいこと」だということ。話を素直に聞けば聞くほど、相手は自分に好意的になってくれます。

それを続けていけば、人間関係が広がっていくことは間違いありません。つまり、きちんと話を聞くことで自分の応援団が増えるということです。

池本氏は社員に対してはもちろん、お客様に対しても意見を聞き続けました。それが厚い信頼につながり、ものすごい業績をあげるに至ったのです。「誰からでも学べる人」はどんな時代になっても、あらゆる問題に対処していくことができると思います」自著の中でもこう述べられており、「素直に学べる力」の大切さがよくわかります。

## <2. すぐ行動する>

すぐ行動するというのは、学んだことや教わったことを即実行に移すということ。池本氏は、ドクターシーラボに届いたお客様からのお礼状に対して、「お礼状のお礼状」をつくった経験があるといいます。それはかつて聞いたトップセールスマンの講演がきっかけでした。

その講師の方は会場に来ていた100人に向かって、「名刺交換をしたすべての人にお礼状を書いている人はいますか」と質問をしました。そこで手をあげたのはわずか3人。トップセールスマンと言われる人は全体の3%ほどと言われていますので、つまりはその3人がトップになっているだけだという、はっきりとした現実を目の当たりにしたのです。

この経験があるからこそ、「お礼状のお礼状」を書かずにいられませんでした。すると、そのお客様から再度お礼状が届き、良好な関係を築くことができました。すぐに行動したからこそ生まれた信頼関係です。また、お客様からクレームが入った時にも、すぐに行動することはとても大切です。ドクターシーラボ時代、明日から海外旅行に行くというお客様のところに、欠品のため通信販売の商品が届いておらず、強い口調で電話が入ってきました。その方はドクターシーラボの商品以外肌に合わないから、と買っていたお客様。

「あと数時間でも早く連絡してくれれば、お店に買いに行ったのに...」というお客様に対して、池本氏はどうしたのか。商品を渡すだけなのだから、「直接届けばいい！」と思いつきました。住所を見ると幸運にも都内。「誰か行ける人...」と言いかけて周りを見渡すと、その商品の欠品対応に追われる社員たちがいました。そして下した決断は「自分が行く」というものでした。

通信販売なのに直接納品に行く。しかも社長自身が、です。このような事例は一つや二つではありません。すぐに行動することがお客様との信頼関係を生み、それが会社の風土になって、強い会社へと成長していくのです。「いま私は無駄な時間を過ごしている」と思っただけで体を動かさず。それを池本氏は家でも守っているのだそうです。ちょっとソファでグダグダしてしまったら、家族に注意してもらうなど、自分ひとりでは続けられないことも工夫次第で習慣化することができます。

## <3. 夢を持つ>

社員採用に際してもこだわりをもってかかわってきた池本氏。ドクターシーラボの募集要項では、「熱意のない人はおことわりします」「目的を持って働ける人だけ」など、明らかに他の求人広告とは異なるメッセージを打ち出していました。特に「将来の夢を持っている」ことは、面接をするときにも強く求めます。その理由は自著内でこう語っています。

「会社を通して私たちはお互いに幸せにならなければならないのです。会社を幸福にして、自分も幸福になる、いわゆるウィン＝ウィンです。」自分が幸福になるために、会社でできることを実現していく。そのためには、人生を長期的にとらえて夢を持つことが必要になる、ということです。そういう視点で自社を志望してくる人は即採用です。

一方で、とても素直で素質があるけれど、将来の目標がいまいちはっきりしないという場合は、「次の面接までに夢を考えてきてください」と言います。そこまでしてでも、夢を持つ人材を取りたいと考えているのです。これはこだわりを持って採用活動を行うとなりが起こるのか。答えは簡単です。「夢」「熱意」といったキーワードに合致する志望者が多くなるということです。逆に言えば、こちらの希望を提示せず、「明るい雰囲気」「アットホームな職場」など一般的な表現にしてしまうと、希望する人材は集まってこないということでもあります。

「一人でも、ものすごくやる気満々の社員がいれば、それだけで集団がガラリと変わります。」と語るように、やる気やモチベーションをとて大事にするのが池本氏の経営方針でした。



## ＜それはお客様のためになっていますか？＞

池本氏が一貫して社員に言い続けてきたのが「それは、お客様のためになっていますか？」というフレーズ。これを“原点に立ち返るたった一つのフレーズ”として大切にしています。

何かに悩んだり、疑問を持ったり、判断に迷うようなとき、この言葉を見て原点に立ち返るようにしているのです。会社に属していると、社内でのルールや規定、あるいはその業界のルールというものが存在します。クレーム対応などの際、「こういう規定になっていますので...」とお客様に渋々ご理解いただいたという経験のある人は多いのではないのでしょうか。こういうときにこのフレーズを思い出すのです。

池本氏は社員にも、お客様のためになると思うなら、規定にないことでも自由にやっていいと伝えていきます。いざとなったら社長自身が責任を取るという覚悟の上ですから、社員も安心感とともにやる気を出します。

これはどんな企業でも共通することです。たとえば、ネットプライス時代にはお客様とメールでやりとりすることがほとんどとなってしまいました。電話ほどにはお客様の顔が見えなくなるメールでもやるべきことは同じ。「お客様のためになっているか？」と考えて対応します。

行間からお客様の見えない感情を汲み取り、丁寧に対応していくことでしか、信頼は得られません。デジタルのやり取りを向上させるために、社員同士でのリアルな会話にも気をつけさせていたといいます。リアルなコミュニケーションスキルがデジタルにも影響してくると考えているのです。

お礼メールひとつに対しても、決してテンプレートの文章をそのまま送信することはありません。

お客様それぞれのメールに対して、トーンを合わせて個別に返信しています。手書きのハガキだから気持ちが伝わる、メールだからドライになるということではなく、きちんとお客様に寄り添えていることが大事。その点が守られていれば、ブランドは勝手につくられ、ファンが増えていくようになるはずです。

## ＜すべてはつながっている＞

池本氏の思考習慣と哲学を見ていくと、すべてのことがつながっていることに気づきます。「素直になる」ことは、相手の意見を自分の学びにするという意味でインプットになり、「すぐ行動する」ことはアウトプットになる。そして「夢を持つ」ことはビジョンを描くこと。

つまり、この3つの思考習慣とは、ビジョンを描き、インプットとアウトプットを繰り返していくことの大切さを表しているのだということです。さらにそこに「お客様のため」というミッションが加わることで、社会にさらに大きなインパクトを与えられるのです。

池本氏のエピソードから、これらの習慣を実践し続けることのすごさが実感できたのではないのでしょうか。また同時に、実践することの意義や影響の大きさも感じられたはずですよ。

ビジネスはどんなに良い仕組みやシステムがあっても、結局実行するのは「人」。池本氏のように、それを自分自身で体現していくことが、すべてのビジネスパーソンにとって必要なことになるでしょう。

## ブレイクスルー経営者の共通点

本冊子でご紹介しているようなブレイクスルーを起こしてきた経営者たちの共通点とはなんですか？その一つは経営者・リーダーがプロマーケターとして、ビジネスのかじ取りを自ら行っていたことにあります。そしてマーケティングを実行する組織づくりに専念したことです。経営者が実務をするのではなく、実務を行うスタッフや外部の業者、ビジネスパートナーをマーケティングディレクターとして統率していたことにあります。あなたは、実際に、松下幸之助氏が看板に口出していたり、孫正義氏がTVCMIに口出ししたり、柳井正氏がチラシに口出していることをご存知でしょうか？マーケティングは、経営者として、身に付けなければならないスキルです。そしてわたしたちセミナーズは15年以上にわたり、世界中のマーケティング概念を体系化して3日間の講座としてお届けしています。短時間で体験できる無料セミナーもご用意していますので、ご興味のある方は右記のQRコードを読み込むこちらのリンクから詳細をご覧ください。 [https://lp.seminars.jp/mbs/pv2/index.php?route=m\\_semitsunl\\_sn](https://lp.seminars.jp/mbs/pv2/index.php?route=m_semitsunl_sn)



## ラーニングエッジ株式会社

〒160-0023

東京都新宿区西新宿 8-4-2

野村不動産西新宿ビル 4F

TEL 03-5348-5901

FAX 03-5348-5642

<http://learningedge.jp/>

©2019 LearningEdge



SEMINARS