

対談 小山政彦 VS 横井英昭

成長戦略から成熟化戦略へ

■横井

アメリカのアパレル製造小売業、「パタゴニア」の創業者であるイヴオン・シェイナードはその著書の中で「限りある世界で指数的な急成長が永久に続くと信じる者は頭のおかしい人間か、政治家かどちらかである。」と述べています。

■小山

そういえば、五木寛さんの「下山の時代」がベストセラーになっています。そこには「これからは下山の時代なのだと考えたほうがいい。頂上という季節に別れを告げ、穏やかに山を下りていく。そこには、登っていく時には見えなかった風景が広がっています。」とあります。マクロの経済成長が永遠に続く、というのは幻想で、確かに日本の社会は上り坂（成長）から下り坂（成熟）にさしかかっているという認識が広がっています。

■横井

五木さんの主張は、「日本が目指すべきは経済の復活ではなく、思想や学問や文化を成熟させることだ」という事ですね。私も過去成長を続けてきた世界経済が成長の限界を超えた、もしくは超えつつある、というのが現状の正しい認識ではないかと思います。そして、その前提に立って考えれば「成長戦略から成熟化戦略への切り替え」が重要である、という事になります。

■司会

日本を含めて世界経済の先行きについては専門家の間でも徐々に楽観論が影をひそめ、悲観論が広がっていますが、弊社の船井最高顧問は既に数年前から「資本主義は崩壊のプロセスに入った」と発言していました。最近の情勢はその見通しが正しかったことを示しているようですね。

■横井

さらにその上、我が国では少々高齢化＝人口減少が進行します。この未曾有の状況に、消費者の収入が減少し、ほとんどの業種において需要が減少、競争環境が一層苛烈になっていきます。そこで維持する、更に業績を上げるには、より緻密なマネジメント、さらには思い切った発想転換が求められます。

■小山

二人からも話が出たように、基本的には今後かなり長期的に厳しい状況が続くと考えています。今、話があった様に船井最高顧問も「資本主義的に言えば、これからの世界経済はマクロには絶対によくない」と

言っています。私自身も2014年9月ごろがその節目になるのではないかと思います。2014年を乗り切れば景気は好転する可能性もあります。

■司会

船井最高顧問は以前から「資本主義は崩壊する。その転換点が2011年、12年あたりだ」という事も言っています。今、会長は「2014年9月ごろが節目だ・・・」と仰いました。そのあたりをもう少し、詳しく聞かせて頂けますか？

■小山

日本もそうですが、どこの国でも税金を増やして、財政支出を減らし、借金を減らそうとしています。これでは景気が良くなるわけではありません。世界経済を見れば、欧州の破たんは避けられないですね。アメリカはまだ基軸通貨ドルを握っているのです。欧州や新興国のリスク回避で資金がドルに回帰し、息を吹き返しています。このアメリカの景気が「ソフトランディングするかどうか」が景気の今後を読むうえでのポイントだと思います。

■司会

それがハッキリするのが2014年ですか？

■小山

そうです。このままで行くと2014年ごろにアメリカが経済覇権を手放さざるを得なくなる可能性があります。そうなるとドル安とインフレがアメリカを襲い、需要面で世界経済を支えてきた最大のセクターの存続が危うくなります。こうなると船井最高顧問の読みが的中することになりますが、そこを乗り切れば景気は好転の可能性があるという事です。

■司会

でも中国はどうでしょう。アメリカや欧州に代わって、中国経済やインドなどの新興国の成長に期待する向きもありますが・・・。

■小山

船井最高顧問は中国のバブル経済も間違いなく破たんする、という見方を示していますが、私は60%ぐらいその確率があると思っています。これが市場経済の国なら間違いなくアウトなんですが、中国は事実上、統

制経済下にあり、政府は思いのままに中国元を増刷できますから、中国経済の延命は可能性としてはありません。

■横井

中国は確かに情報統制下にありますね。GDPが伸びているのに電力供給がマイナスになっていたり、上場企業の自己資本利益率が5年連続でマイナスであったり、この間一貫して生産者物価上昇率が消費者物価上昇率を上回っていたり、常識的な成長経済下では考えられない矛盾する数値も発表されています。またGDPに占める投資の割合が過剰で、特に不動産投資の比率が10%を超えるいびつなGDPの構造はこれも過剰な金融緩和と相まってバブルそのものです。こういう経済が如何に統制経済と言っても長く続けられるとは思えません。

■小山

そうですね。しかし、そのあたりの予測が難しいので、私は60%と言っているんです。ただ、中国に関する予想が多少外れても、これからの景気の先行きには好転の可能性があるとはいえ、しばらくは相当厳しいものになるのは間違いないと断言できます。

過去の成功体験を捨てる。

■横井

いま小山会長がおっしゃった状況認識に立てばこれからの企業経営にとっては必要なことが三つあると私は思っています。

一つは「マネジメントレベルの向上」です。市場縮小と厳しい競争環境という二重苦の状況においては一層高度なマネジメント能力とマネジメント行動が要求されることは論を待ちません。

二つ目は成熟化し、激変する市場の中から、次の変化の芽、成長市場を発見し、これを育てる「イノベーション能力の向上」です。イノベーション能力を組織、風土の中に醸成することが急務なのです。そこには多様性があり多少の失敗は許容するチャレンジングな企業風土の醸成が不可欠です。

三つ目は、二つ目の前提でもあるのですが、「成功体験を捨てる」という事です。これは特に大チェーンの皆さんに申し上げたい課題であります。

何故なら、多かれ少なかれ3桁単位のチェンストアの皆さんには相応の成功体験をお持ちだからです。そしてその成功体験が激動する環境変化への対応の「足かせ」になり易いからです。成功体験はよほど注意しない限り、そこへの依存を生み、組織から柔軟性を奪い、発想の硬直化という事態を招きます。実際、多くの企業が成功からの慢心、社内の官僚化、組織的硬直、改革の停滞によって滅びの道を歩みました。我々は変化に応じて変わらねばならないのですが、成功した企業ほど組織内に「変化への抵抗」が存在します。

■司会

確かにそうですね。しかし、逆に言うところの不況は経営を抜本的に見直し、進化するための機会と考える事も出来ますね。

■横井

その通りです。環境変化は進化を促進します。ただ恐竜のように変化に対応できない官僚化、硬直化している組織や企業は滅びていきます。その意味では今の状況を進化、再生のチャンスとする心意気が大事です。

■小山

横井さんの言うことに関しては全く異論なく、賛成です。一つだけ注文を付けるとしたら、基本的な認識や長期的な手の打ち方、抜本策はその通りですが、短期的に何をすべきか、という事ですね。というのも人間も企業も同じですが、元気がない時にときに「頑張れ」と言ってもなかなか頑張れない(笑)ものです。だから、何をおいても元気にする、勢いをつける事が大事なのです。

■司会

問題への対処法をマトリクスで説明するときに、重要なこと、緊急を要する事、という二軸で説明するケース事がありますね。横井さんの言われたのは「重要な事」ですね。そこで、緊急なこと、重要な事、どちらへの対応を優先すべきか、という事ですが・・・。

■横井

ワタミの渡辺さんが「緊急じゃないけれど、重要なことこそ大事だ」という事を以前、話されていました。こういう状況ですから、目の前にすぐ対処しないといけないことが沢山出てきます。しかし、それに目を奪われて、抜本対策への着手を放っておいては、必ずじり貧になります。

とは言え、会長のおっしゃるように、出血が続いているときに、それを放っておいて健康法を説くようなことになってはいけませんね。その意味で先の三つにもう一つ付け加えるとしたら、「自社の強みを知る」という事が大事だと思います。これが企業を元気にし、勢いを生むための着手点だと思います。

即時業績向上法＝長所伸展法

■小山

確かにそうですね。船井流では「長所伸展法」という原理があります。要は自分の長所を伸ばせという事です。私自身もコンサルティングの経験から、その事の重要性はこれまで繰り返し述べてきましたから、よく判ります。

■司会

会長の場合は「独自固有の長所」を発見して、それを伸ばせ、と言われていていますね。そういえばドラッカーも経営の要諦は「強みを生かすことである」と言っています。

■横井

その通りですが、実はその自社の強みに気が付いていない企業が案外多いんです。自分自身の事は案外わからないものだ、ということは人間にも言えますが、企業も同じです。

■小山

私も初めてのお客さんのところに伺って現場を見て、経営者のお話を聞くと、割合早くその会社の強みが見えてくるのですが、そこを言うと当の本人が気づいていなくて、ビックリされる、という事が良くあります。そこを発見し、そして伸ばせばいいのです。

■横井

小山会長のような名人に見て頂くとすぐ長所も見えてくるのですが、本来は自分で長所を見つけるのが良いのです。自分を見るには鏡が必要ですが、鏡を使えばよいのですよ。

■司会

横井さんの言われる「鏡」ってなんですか？

■横井

一言でいえばデータです。更に言えば「使える数表」があるという事です。亡くなったペガサスクラブ主宰の渥美俊一先生はよくこの事をおっしゃっていました。日本のチェンストアにはデータは山ほどあるけど、殆ど使えるようになっていないという事です。データ管理が出来ているというのは「使える数表」があるという事です、使えない数字が山ほどあっては混乱するだけです。これが「良い鏡」を持っている、という事につながります。数表を強みの発見、長所の発見に活かすという視点が大事なのです。これがあれば正しく強み、長所の発見は出来ます。

■小山

そうですね。強み、長所が判れば後はそこに集中する事です。そうすれば短期での業績向上も可能ですし、それが有効な即時業績向上策でしょう。

■司会

お二人にはそういう経験が沢山お有でしょうが、ここでそのような事例を紹介してもらえますか？

■横井

そうですね。最近の事です。ある企業に講演を頼まれて行った帰りに、店舗現場を訪問したんですが、その時アドバイスを求められました。そこでその企業の商品分類の数値を見せて貰いましたが、明らかに一番稼いでいる商品の売り場のスペースが小さく、バランスが悪いのです。そこでその部門の売り場の「ある部分」を2倍にすることを薦めました。

■司会

どうなりました？

■横井

二か月ほどして、店長から報告を貰いました。「その部門の目標達成率が全店で一番になった」という事でした。丁度部門別のコンテストを全店でやっていて、500店近い店舗の1番ですから、喜んでおられました。それもわずか二か月ほどの成果ですから、正しい手を打つとすぐ結果が現れるものだ、と提案した私が感心しました(笑)。

■司会

なるほど。小山会長からもお話しいただけますか？

効率の追求よりも効果の最大化を狙う

■小山

船井総研では最近の業績アップ策として「ズバリソリューション」というものを提案し、成功しています。要は既存のチャンネルやフォーマットの特にマーケットニーズの高いポイントにフォーカスして、そこを拡大、特化するのです。これは概ね80%の企業に適用でき、業績を即アップできるソリューションです。

我々は即時業績向上を目指す、経営コンサルタント集団ですから、絶えず、このズバリソリューションを開発するために情報取得・研究を重ねています。その成果は例えば、「軽自動車 39.8 万円専門店」「郊外型 280 円均一飲食店」「完全ゼロ賃貸住宅」等に結実しています。これらは大手がどこも狙わなかった「空白マーケット」ですが、数多くの成功事例があり、多店舗展開をしている企業が増えています。

■横井

「ズバリソリューション」は長所進展、即時業績向上だけでなく、フォーマットやビジネスモデルのイノベーションという側面もありそうですね。私が言った使える数表づくりの目的は判り易く言うと経営資源の適正配置という事です。ただ適正という言葉にはバランスを取るというニュアンスがあります。しかし、実際はアンバランスなぐらいヒト、モノ、カネの経営資源を長所や強みに重点配分する事が大事なのです。その為にはドラッカーも言っているように思い切って「やめる決断」をする事も大事です。

それがあって初めて経営資源を思い切って「不振部門」から「稼いでいる部門、商品」に、「不振商圏・マーケット」から「儲かる商圏・マーケット」に、「不振事業」から「有望な事業」に、重点配分する事が出来ます。これが広い意味での「カテゴリーマネジメント」で、当たり前の経営原則です。「ズバリソリューション」も名前から想像するに「価格にフォーカスした強みの強化策」のように思います。しかし、こういった経営原則を経営の現場で日常的に、かつ効果的に機能させている企業は案外少ないのです。またこの投資の再配分を短所是正や効率発想で行うと却ってパフォーマンスを低下させてしまう危険性もあります。

■司会

効率のみを追いかけると結局は縮小均衡に陥る恐れもあります。船井流では短所は放っておいて長所だけに集中せよ、という考え方がありますが、これに通じていますね。

■横井

そうです。もう一つ縮小均衡の罠に落ちないための具体例を紹介しましょう。マーチャンダイジングの定義を、私は「部門粗利高の最大化の為のアソートメント技術」だと言っています。だから一番重要なのは部門粗利高なのですが、外資系コンサルティング会社などは「交差主義比率」などを重視して、アドバイスをします。

■小山

船井流では交差主義比率は使いませんね。あれは使えない指標です。

■横井

そうなのですが、MBA コースではこれを重要指標と教えているようで、教えられたことを企業経営の現場でそのまま使おうとするコンサルタントは少なくありません。しかし、これは明らかに誤りです。交差主義比率は「粗利率×回転率」ですが、粗利率も回転率もいずれも原則的に追いかけてはいけない指標だからです。

■小山

確かに、粗利率を上げようとする一番簡単なのは値入を上げる事ですから、当たり前になり売上げが下がります。また回転率を上げようとする時も、たいていは在庫を減らそうとしますから、これの売上げを落とす原因になります。だから粗利率も回転率も結果の評価には使えるが、これを追いかけてしまうと却ってパフォーマンスを落とす、だから追いかけてはいけない数値です。

■横井

更にいえば、「二兎を追うもの一兎を得ず」という事にもなります。交差主義比率を追いかけると間違いなく、縮小均衡の罠に落ちます。

■司会

なるほど、船井流が交差主義比率を使わない理由はよく判ります。先ほど横井さんは粗利高の最大化という事を言われましたが、何か具体例はありますか？

■横井

前述のようにマーチャンダイジングとはアソートメント技術だという事です。イトーヨーカドーの鈴木会長が著作で羽毛布団のエピソードを紹介されています。ヨーカドーさんが満を持して開発した 59800 円の高級羽毛布団が全く売れなくて困ったという話です。色々やってみましたが、全然売れない。スッカリあきらめていたら、ある時、急にそれが売れ出した。理由を調べたが特に広告や売り場で何かしたわけではない、さらに調べたら売れ出したきっかけがあったというのです。それは 39800 円の商品の投入でした。要は 39800 円の商品を投入したことで比較購買を促すいわば「梯子（はしご）」が出来たのです。そういう例は枚挙にいとまがないのです。これらは一定の投資効率を前提にして、粗利高を最大化する商品の組み合わせ技術がマーチャンダイジングだ、という例になる話です。

■小山

そういう例は確かに多いですね。要は効率発想を廃して、効果の最大化を狙う、という事ですね。それが「経営に勢いをつける」という事にもつながります。船井流では「ツキ」という事を重視しますが、要は指導先企業を「つかせる」という事がコンサルタントにとって大事なことなのです。

■司会

それが船井流の一番の原則ですね。そういった事も踏まえたうえででしょうが、横井さんはイノベーション能力を高める、という事を言われました。小山会長の最近の社内向けのメッセージの中でもイノベーションに関して話されていました。先ほどの「ズバリソリューション」もイノベーションの側面があるとの指摘も頂きましたが……。

顧客との絆を強める

■小山

そうですね。イノベーションの芽は既にあるものの中にあります。マーケットの動きには必ず兆しがありますから、その兆しを察知して既にあるものを革新する、これがイノベーションの基本でしょう。イノベーションにはこれまでの世の中に存在しないものを生み出す、という事もありますが、むしろこれは中々成功にはつながらないように思います。

■司会

最先端を行きすぎると案外成功しないというのも同じですね。

■小山

例を上げれば「AKB48」でしょう。先行者は「おニャン子クラブ」であり、「モーニング娘。」ですが、この先行事例を秋葉原を拠点とした「手の届くアイドル」路線でイノベートしました。握手会をファンとの重要接点に置いたこともこの路線の延長です。これが革新的で、オタクマーケットの熱狂的支持を生みました。これにより、日陰の存在であった「オタク」がマーケットの主演になりました。オタク市場の潜在バイイングパワーを「AKB48」は最大に引き出したのです。「AKB48」の登場は金太郎飴マーケティングの終焉と、「日本人1億総オタク」時代への突入を象徴しています。

■横井

今のお話を別の角度でいえば、やはりアナログが大事だという事です。リアルであるという事ですね。「手の届く現実」という事です。今年のキーワードの「絆」もリアルな結びつきを前提にしています。まさしくAKB48の「握手会」はその象徴です。

先日セブンイレブンの話を聞いたのですが、電子マネーの「nanaco」の顧客情報を分析してわかったことがあるというのです。セブンイレブンのそれまでの感触では近隣の固定客は1000人はいると見込んでいたのですが、「nanaco」の分析で半分程度しかいないことが判ったというんですね。そこからがすごいと思うのですが、普通ならそれでは新規の固定客を増やそう、とするのが当たり前ですが、セブンイレブンは現在の固定客との「絆」を深める方針を取った。それをまずは顔と名前を覚えるところから始める、というのです。更に固定客の好む商品の品ぞろえを強化するというのです。この話を聞いて感心しました。今最も大事なことは顧客を増やす事より、既存顧客との絆を深める事だからです。

■小山

なるほど。新規顧客の獲得のトータルコストを考えると、既にファンでいてくれる固定客の来店頻度を上げる事の方が投資回収面でも効果的ですからね。

■横井

この話を聞いて改めて思いましたが、間違いなく、これからのビジネスで一番大事なことは顧客との結びつき、英語でいえば「Customer Engagement」です。これを強め、深める事だという事です。「結びつき」とは損得や打算を超えた情緒的な感情に支えられています。セブンイレブンがやろうとしている固定客の顔と名前を覚えるとは正しく、顧客の情緒に訴えて絆を深めるという事です。顧客満足で評判のリッツカールトンの強みもここに 있습니다。リッツカールトンと聞くと別世界に思えても、コンビニだって取り組んでいるのです。あらゆるビジネスでこれこそ直ちにに取り組むべきことなのです。そういった顧客との結びつきを真摯に重視する企業姿勢の延長でしか、最近はやりの SNS などを使ったデジタルなマーケティングも成功しません。

■司会

よく判ります。顧客との結びつきを深め、強めることの重要性は言うまでもないですが、そこで留意する点にはどういう事がありますか。

■横井

二つあるでしょうね。まずは自社がやっている事業は、単なる損得勘定ではなく、自社の商品やサービスを通じた「良い世の中づくり」いわば「社会貢献なのだ」という事をしっかり自己定義できている、という事です。顧客のロイヤルティが高い、顧客との結びつきが強い企業に共通する事はここです。

■司会

会社の壁に飾っている額入りの「経営理念」に社会貢献をうたう会社は多いですが、絵に描いた餅になっている事が少なくありません。そうはいつてもまずは儲けという事だと思うのですが……。

■横井

神田昌典さんが近著でこのように述べています…「いままでビジネスにおいては、社会性と収益性は矛盾すると思われてきた。つまり“社会に良いことをやっても、なかなか儲からない”がビジネスの常識であったのだ。しかし、このところ急速に。“社会によいことをしなければ儲からない”変わってきた。」。

ドラッカーも将来はNPOが企業にとって代わる社会を予見しています。間違いなく、そういう変化が起こっています。ここでいう社会性と収益性の両立をスターバックスの創業者のハワードシュルツは「ロマンチックと効率の両立」と言っています。効率と言うのは「損得勘定はしっかりする計算する」という事ですが、それはロマンチック、すなわちスターバックスが重視する人間重視の経営姿勢を維持、強化する事とのバランスにおいて為されなければならない、という事です。顧客との結びつきは言うまでもなく効率の問題ではなく、“ロマンチック”な問題なのです。

■司会

なるほど、もう一つは何ですか？

■横井

二つ目は従業員との結びつきです。結局顧客との結びつきの最前線は現場の顧客接点なのです。そこで実際に顧客にサービスする第一線の従業員です。だから顧客との結びつきを強めようとする、すなわちお客様にわが社を「好きになって頂く」、もっと言えば「愛していただく」には、従業員が会社の事を「大好き」で、「愛している」ことが不可欠なのです。

だから顧客との絆（Customer Engagement）を深めたければ、先ず従業員との絆（Employee Engagement）を強く深くすることが必要です。これを言うと給料や福利厚生のことを言っていると早合点する人がいますが、従業員も顧客同様に損得勘定だけで働いているわけではありません。ここでも“ロマンチック”が大事なのです。ドライな割り切りを前提にした成果主義がたいてい失敗する理由は、ここに 있습니다。

■司会

そういえば、会長が最近強調されていることにマズローの第6段階目の欲求の話があります。横井さんが今回のセミナーで取り上げるテーマにもそれに近いお話があるようですね。マズローの自己実現欲求も単に金銭的な成功を指しているのではなく、更にその先に人生の究極の欲求があるという事ですが……。

■小山

マズローの生存欲求、安全欲求、社会的欲求、自我の欲求、自己実現欲求の5段階欲求には最後の6段階目があるのですね。それは「他者への奉仕、利他」という事なんです、が、「人のためになることをしたい」という事が人間の求める最終到達系の欲求なんです。だから今の話も良く理解できます。

■横井

マズローの欲求説はモチベーション理論でもあるのですが、最も人間をモチベート（動機付ける）するのは最終的には「世のため、人のためお役にたつ」という事なんですね。私もようやく其れが判る様になりました（笑）。私はどちらかというとなら5段階目の「自己実現欲求」を満たすための条件が「他者への奉仕」だと思っていましたが、ズバリそれが6番目だったんですね。

■司会

従業員のやる気を喚起する、という事も今回のセミナーのテーマですが、これは企業のイノベーション能力を高めるためにも大事なことです。その為には、マズロー流に言えば、世間並みの働く環境、すなわち生存欲求、安全欲求、更に社会的欲求を満たす条件を整えて、その上で高位の自我の欲求、自己実現欲求、更に利他の欲求を満たす経営の目的、大義を打ち出す事が必要だ、いう事でしょうか。

■小山

そうです。それがこれからの経営で一番大事なことです。しかしその為にも、まずは即時業績向上法で、強みを見つけ、それを伸ばす、そして企業を元気にしてその上でしっかり抜本策を進める、こういったお手伝いを今年はやりたいものです。それが船井総合研究所、我々の社会貢献です。

■司会

そのお手伝いの皮切りとして船井総研主催でのセミナーを開催したいと思っています。ぜひ多くの方に参加いただいて、ツキと勢いを呼び込むきっかけにして頂きたいですね。その上で長期的な経営基盤の強化策のヒントも掴んで頂きたいと思います。

今回のセミナーでお伝えしたい重要な経営課題・テーマ

1 経営資源の再配分 カテゴリーマネジメントの励行

これからの経営を取り囲む環境は二重苦、三重苦の状況にあります。

こういった経営環境下、前述のように経営資源の有効活用、重点配分が益々重要な経営課題となっています。

小売業、サービス業にとっての重要な経営資源とは

- 1) 社員、従業員
- 2) 売り場
- 3) 商品

の3つになりますが、これらの経営資源を「不振部門」から「稼いでいる部門、商品」に、「不振商圈・マーケット」から「儲かる商圈・マーケット」に、「不振事業」から「有望な事業」に重点的に配分する事が「カテゴリーマネジメント」です。

しかし、前述の様に、この基本的なマネジメント原則を経営の現場で日常的に、かつ効果的に機能させている企業は案外少ないのです。またこれを単純に効率発想で行うと却ってパフォーマンスを低下させてしまう危険性があります。

小売業、サービス業にとってマーチャンダイジングとは「部門粗利高の最大化の為のアソートメント技術」です。目先の効率のみを追いかければパフォーマンス向上は果たせません。ここでも豊富な経験知に基づいた効果的な経営資源配分のためのカテゴリーマネジメントの励行が不可欠になります。

マーチャンダイジングにおけるカテゴリーマネジメントは、需要視点でのカテゴリー構成が前提で、これがあって初めて効果的に儲かるカテゴリーを発見できます。そしてこれが短期的なパフォーマンス向上と長期的な経営基盤強化を可能にします。今回のセミナーでは事例を上げてカテゴリーマネジメント強化策を解説、提案します。

2 新規出店の意思決定システムの確立

経営環境が厳しくなる中、業績拡大を新規出店に求める企業は少なくありません。

これには前述の「儲かる商圈・マーケット」の知悉が不可欠です。ここへの知見がマーケティング活動の基盤になります。

新規出店だけでなく、リロケーションやリニューアルオープンに際してもより有望な立地商圈の開発は益々重要になっています。「戦略の失敗は戦術では取り返せない」は基本的な経営原則です。

いくら巧緻なマーチャンダイジング技術や優れたサービスレベルを持っていても出店開発でミスを連発すれば元も子もありません。出店の意思決定は、経営の最も重要な意思決定の一つであると言えます。

しかしながら、この重要な意思決定が店舗開発部に丸投げされていたり、「KKD=経験と勘と度胸」によってのみ行われているという事はないでしょうか。「経験」「勘」「度胸」はいずれも重要な経営能力ではありますが、過去の経験の正しい分析に基づかない「勘」と「度胸」の行使は蛮勇であり、企業の収益力と活力を根本から奪っていく事になりかねません。

収益性を高める前提となる「出店における失敗率の減少」は過去と現在の自社の成功店舗、失敗店舗の詳細なデータ解析と事例学習が出発点になります。成功店の基本的要件を明確にし、これを出店の意思決定の前提とすることが求められます。そして、これによって出店の失敗率を限りなく低減させます。

いわば経験知とデータ活用ノウハウをベースにした意思決定システムを保持する事が重要になってきています。今回のセミナーではその為の基本的な仕組みを解説します。

3 時流に合った競合店・競合企業の調査・分析手法の確立

競合企業の調査、分析も引き続き重要な経営テーマです。提供する商品、サービスの幅、そして価格調査は競合対策の基本であり、市場認識の為の基本情報でもあります。

しかし近年これらも案外ないがしろにされているのではないのでしょうか。この基本的調査をパッケージ化し、定期的実施する必要があります。これを通じて企業の気づいていない競合対策上の盲点も明らかになり、マーチャンダイジングの改善や業態の革新も可能となります。

また現下の厳しい経営環境では競争環境も一層激しくなっています。従来型の競争に加えてネットなどの新しいタイプの競争が加わるようになってきているのは言うまでもありません。更に多くの業種で競争は複合化しています。

判りやすい例を上げるとコンビニエンスストアも同質競争(同業態間の競争)のみ意識しているようでは業績向上は果たせません。顧客視点では「気軽に取れる食事」の選択は「セブンイレブンかローソンか」という以前に「吉野家、マクドナルド等のファーストフードかコンビニ弁当か」という選択があるからです。この場合同質競争にのみ拘泥しては商品や業態の革新が疎かになり、結果として業績低迷を余儀なくされます。

このような競争の複雑化、複合化は想像以上に多くの業種、業態で進行しているものです。従来の競争相手は勿論の事、こういった新手の競争相手に対する評価分析も取り組むべき課題となります。

また前述のカテゴリーマネジメントと競合調査を併せて実施する事でマーチャンダイジングを一層強化し、パフォーマンスを向上させる事も可能になります。

競合対策を進めるにあたっては「競合を叩く」「競合に打ち勝つ」「競合をやっつける」と言った考え方で取り組むのは良くありません。ライバルがいる事には市場が更に拡大したり、お互いが提供する価値を高め合うといったメリットの方が多いのです。日産があり、ホンダがあったから現在のトヨタがあるのです。競合対策にあたっては、「顧客に提供する価値をより高め、わが社のマネジメントレベルを高める為に取り組むのである」と言う視点が大切です。そのような前提に立った競合調査や対策に関しても今回のセミナーで触れたいと思います。

4 やる気と創造性を育む人事制度改革と企業風土改革 これを基盤に卓越したサービスレベルを目指す

最も重要な経営資源は従業員、人財であるという事に異論をはさむ経営者はいないと思います。

しかし、多くの企業では求められる人財の定義すら明確ではありません。また定義されていても表面的なスローガンで終わっている事が多くはないでしょうか。

ドロッカーもこのことを述べています。

「人こそ最大の資源である、という。組織の違いは人の働きだけである、ともいう。にもかかわらずマネジメントのほとんどが、あらゆる資源のうち人が最も活用されず、その潜在能力も開発されていないことを知っている。現実には、人のマネジメントに関する従来のアプローチのほとんどが、人を資源としてではなく、問題、雑事、費用、脅威として扱っている」

言うまでもなくこれからの激動する難しい経営環境下であるからこそ、ホンモノの人材開発に取り組むことが求められます。その人財の定義は一言で表現すれば「創造性の高い人財」「創造力のある人財」ではないでしょうか。そして言うまでも無く創造性は「やる気」と高い相関性があります。

人間の創造性は無限のもので、人間は等しく素晴らしい可能性を秘めている存在です。この可能性は一部の優秀な人材だけが持っているものではなく、すべての人間に共通する能力であり、才能です。そして、イノベーションとは、まさにこの創造性によって支えられるものであります。

しかしながら企業活動の現場では、この創造性を高めるマネジメントが行われなばかりか、むしろこれを損なうマネジメントが横行しています。成果主義や合理主義的経営が行き詰まりを見せている中、これらとは全く逆の発想で優れた業績を上げている企業群が増えつつあります。

これらの成功企業から人間の創造性と可能性を最大限に発揚させるマネジメント原則を学び、これを企業の基盤に据える事がこれからの時代を生き抜く為の最も重要な経営の営みとなると思います。それは具体的には従業員のやる気を高めるマネジメント、自主性、自発性、自立性を高めるマネジメントです。そして、それらを機能させる人事制度、評価制度、教育制度設計を行う事です。

“経営学修士＝MBA(マスターオブビジネスアドミストレーション)ではなく、MCM(マスターオブクリエイティブマネージメントがこれからは重要だ”、と神田昌典さんも言っていますが、創造性を高めるマネジメントこそが次代を生き抜く経営基盤になるのです。

エクセレントなサービスレベルを目指す

既に顧客との絆を強めるためには先ず従業員との絆を深めることは重要であることを述べました。更に踏み込んでいえば、経営の中心に「ヒト」を置く、これが今最も求められている事なのです。繰り返しますが、従業員のモチベーションと創造性を高めるための経営努力こそが求められています

何故なら、これなくして「サービスレベルの飛躍的向上」はありえないからです。そして「サービスレベルの卓越性」なくして顧客との「絆」「つながり」を強め、深めることはできません。「絆」は人間的要素でしか結ぶことはできません。企業と顧客の絆をつなぎ、より強いものにするのは人と、人を通じたサービスしかありません。

「サービスレベルの飛躍的向上」としたのは、基本に忠実で原則的な「良い」サービスは当たり前であって、この水準に満足してはイノベーションが果たせないからです。サービスレベルにおいて卓越性を目指すことが何よりも重要なのです。あらゆるビジネスは同時にサービス業でもあります。デジタル化されたネット時代だからこそエクセレントな人的サービスが最も重要な差別化の争点になり、企業のアイデンティティを構成すべき重要な要素になってくるのです。

アメリカで大成功している靴のネット通販企業「ZAPPOS」が95%の売り上げを稼ぐウェブ部門以上に5%のコールセンターを重視して、ここに重点的にコストをかけているのもその為です。同社では顧客満足と同時に従業員満足を重視していますが、それは経営の従業員への深い関心が従業員の顧客への深い関心を生むことを知っているからです。大切にされていない従業員は顧客を大切にできません。

この様に「絆」を深めるためのサービスの卓越性が求められており、其れには先ず企業と従業員の絆を深めなければなりません。今回はサービスの卓越性を創造する社員のやる気づくりに関しても事例を通じて解説します。

5 顧客との絆を強化するためのサポートツール 会員システムと SNS の活用

顧客との絆を強く、深くする一番の前提は、前項の人的サービスを通じた顧客接点強化にあります。この前提を踏まえたうえで IT を活用した「絆」強化策もしっかり実行する必要があります。そこで考えられるのは会員システムの強化と SNS の活用です。

イギリスのテスコ、アメリカのグローガー、これら世界の2大スーパーマーケットの好調を支えているのが両社の共有する会員システムであることは良く知られています。そのポイントは顧客のライフステージと購買履歴からのライフスタイル分析にあります。これをしっかり行う事が他チェーンではまねのできないレベルの販促のヒット率、売り場での購買点数増、客単価アップの実現を可能にしています。アマゾンが楽天に対して優位であるのも同様の事をアマゾンが着実に実行しているからです。

要は顧客のライフスタイル分類がしっかりしている事で、マーチャンドライジングの改善やヒット率の高い販促活動を実行が可能になり、結果、購買頻度や客単価の増加を実現できるのです。これが会員制度の設計や活用に不可欠な目的意識、問題意識です。

これと同時に人間的なアナログコミュニケーションをサポートし、会員情報とも連動したデジタルコミュニケーション、即ち SNS の活用が検討される必要があります。欧米では成功例が比較的多い SNS を活用したマーケティング活動ですが、日本においては目立った成功例がないようです。しかし、これにいち早く取り組むことはマスメディア広告の効率が悪化していく中で重要になっています。今回のセミナーでは顧客との絆の強化を推進するサポートツールとしてこれら IT 利用の政策も解説します。

6 経営戦略の総点検、「経営白書」作成の薦め

先の1~5の諸政策を確実に実行していくためには、経営戦略の再構成が前提となります。正しい経営戦略は言うまでもなく「正しい環境、市場認識」と「正しいわが社の経営資源分析」から導き出されます。

孫子の兵法で有名な「敵を知り己を知れば百戦危うからず」という言葉はこの事を端的に表す言葉です。

ここで言う「敵を知る」とは競合他社の動きを始めとした競合環境、市場環境などの環境分析と将来予測をしっかりと持つという事です。己を知るとは自社の長所短所をキチンと認識するという事です。この両輪が揃って初めて「百戦危うからず」の経営戦略を構成する事が出来ます。また、この両輪を企業内でしっかり回す作業を通じて、社内に「市場を見る目」と「考える力」を養成する事が出来ます。そしてこれが力強い企業体質の源泉にもなります。

このように論じるとSWOT分析を思い浮かべる方も多いでしょう。しかし、市場環境における機会と脅威、そして自社の強み弱みを分析するSWOT分析は、企業内で使われている割には研修のツールの枠に留まって、実際の経営戦略に有効に活かされる事はあまりありません。その理由は環境分析と自社経営資源に関する基本情報、インプット情報に不足や誤りがあるからです。

この不足を補い、誤りを正すには相応の経験なり知見が必要になります。その為、経営戦略の立案に際してコンサルティング会社に依存してしまう事がよくあります。しか知る限りではこの様な他人任せの試みは殆どムダ、徒勞、「絵に描いた餅」に終わっています。

これに対して、今回は「経営白書作成プロジェクト」を通じた経営戦略の再構成の手法を解説提案します。

これは経験と実証されたフレーム、ノウハウを使った経営戦略の立案と実行手法です。プロジェクトの成果物は「〇〇社 経営白書」としてまとめ、会社の現状や方針を社内およびステークホルダーに判り易く共有、周知する為のツールになります。これを年次毎、また3年程度毎に更新する事で継続的な戦略の見直し修正も可能になります。更に、この「経営白書」を作成する過程で過去3~5年の方針施策とその結果の評価や財務分析等を行い、結果として総合的な企業診断を行う事にも可能になるのです。

今回のセミナーは本気で経営改革を考えている経営者様・経営幹部様を限定で、無料で開催させていただきます。

先着で50名様限定とさせていただきます。

おそらく早期に満席が予想されます。

お早めのお申込みをお勧めします。申込用紙をFAXして下さい。

お申込み頂きましたらこちらからご連絡をさせて頂き、ご参加者のご確認をさせて頂きます。

流通業のみならず、これからの企業経営にとって必要なのは、改革へのチャレンジとその実践力です。

ぜひ、経営者様・経営幹部様ご自身にご参加頂き、少しでも早く成果につなげて頂きたいと思っております。

セミナーにて、熱意ある皆様にお会いできることを楽しみにしております。

株式会社 船井総合研究所
代表取締役会長
小山 政彦

～流通業界 経営改革セミナー～

<p>第1講座 13:00～14:30 「2012年からの流通業界時流予測」 □小山流 2012年からの時流予測（2011年との比較） □T. P. O. マーケティングの時代 □デフレにおけるマーケティング</p>	<p>(株)船井総合研究所 代表取締役会長 小山 政彦</p>
<p>第2講座 14:40～16:10 「経営改革の5つの手法」 □経営資源の再配分 カテゴリーマネジメントの励行 □新規出店の意思決定システムの確立 □時流に合った競合店・競合企業の調査・分析手法の確立 □やる気と創造性を育む人事制度改革と企業風土改革 □経営戦略の総点検、「経営白書」作成の薦め</p>	<p>(株)インスティテュート 代表 (株)船井総合研究所 客員コンサルタント 横井 英昭</p>
<p>第3講座 16:20～17:00 「本日の講座と振り返りと 船井総研の経営改革実践事例」</p>	<p>(株)船井総合研究所 上席コンサルタント 宇都宮 勉</p>

<p>日時・会場</p>	<p>東京会場のみ 船井総研 東京本社</p>
---------------------	---------------------------------------