



第3回 アメリカ研修

オリエンテーション 研修の目的



INSTITUTE

INSTITUTE

和田正グループアメリカツアー

本研修の目的

1 アメリカ流通業の現在から日本の流通業、即ち私たちが抱える問題や課題を考える

アメリカは日本の先行指標。アメリカで起こっていることは日本でも起こる傾向にある。アメリカの現在の時流を知り、各企業の対応から今我々が何を為すべきかを学ぶ。

2 各社の経営理念、ビジョン、コアバリューなどから経営にとって何が大事なのかを考える What How Why

経営戦略(3M※)は重要だが、それ以上に大事なのはミッション(使命)、経営理念、ビジョン、コアバリュー(中核価値=行動指針)、各社の事例を学ぶ。

3 仕事に取り組む基本的な態度、職業観を考える

仕事に成果をもたらすものは、高いモチベーション、創造性、チャレンジ精神、人間的成長など。これらを自らのものにするための職業観、基本的な態度を学ぶ。

※マーチャンダイジング、マーケティング、マネージメント

INSTITUTE

アメリカ流通業から学ぶ これからの日本 3つの視点

予習資料より

現在のアメリカ流通業の状況を理解のための3つのトレンド

- 1 底辺貧困層の拡大に伴う競争激化
- 2 スマートフォンの普及と消費者購買行動の激変

更に見逃せない事はこの厳しい世相やオンライン化、デジタル化の反動としての

- 3 「絆、つながり＝エンゲージメント」や「アナログ」を求める動き

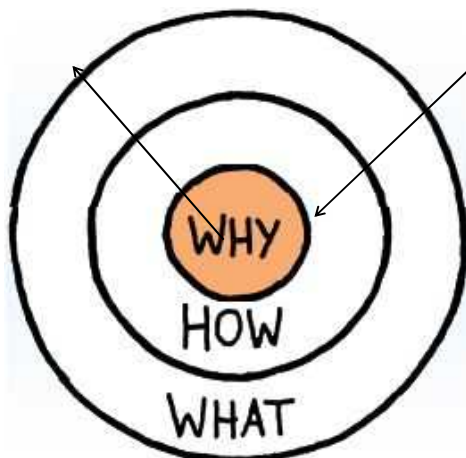
日本でも震災以降「絆、きずな」がキーワードとして注目された。厳しい世相や、デジタル化で人間関係が希薄になっているからこそ、人間的なつながりを求める欲求は強くなっている。

INSTITUTE

3

WHY(なんのために働くか)から始めよう

サイモン・シネック ゴールデンサークル



人は何をではなく何故に動かされる

INSTITUTE

4

創業者の信条



1 個人（従業員や顧客）の尊重（Respect for the Individual）

人間尊重

人にはそれぞれ異なったバックグラウンド、異なった皮膚の色、および異なった信念がありますが、私たちは、すべての個人が、敬意と威厳で扱われるのに値すると信じています。

2 顧客に対する奉仕（Service to Our Customers）

社会貢献（より良い暮らしに貢献）

私たちは、私たちの顧客が「毎日が最低価格」という私たちの哲学を信頼し、常に、最高のサービスとともに最も安い価格を見つけられるよう望みます。私たちは、私たちの顧客なしには存在しません。

3 優秀さへの研鑽（Strive for Excellence）

人間成長

新しい考えと目標は、私たちをさらに先へと進めさせます。私たちは、限界線を押して絶え間なく向上するための新しく革新的な方法を見つけるために挑戦します。

INSTITUTE

5

成功のための10か条



- 仕事に誠心誠意「励め」。ひたすら信ぜよ。情熱は必須だ。
- 利益はすべての従業員と「分かち合え」。連帯は信じられないような結果を生む。
- 仲間を「動機付けよ」。給料と会社の所有権（自社株）では、人は満足しない。毎日新しい面白い動機付けの方法を考え、マンネリ化を避けよ。
- パートナーに可能な限り「情報伝達を行え」。情報を与えれば与えるほど、理解が進む。理解が進むほど彼らは懸案を大事にする。



サムウォルトン

INSTITUTE

6

成功のための10か条



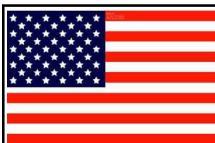
- 従業員がビジネスのためにした行為はすべて「感謝せよ」。賛辞はタダだが、カネでは計り知れないものが得られる。
- 成功は「祝福せよ」。失敗の中にもユーモアを見いだせ。
- 従業員の言うことを「よく聞け」。良いアイデアを下から上げさせるためには、従業員が話したがっていることを聞かねばならない。
- 顧客の期待を「超えよ」。間違いから学び、言い訳せずに謝れ。
- 競争相手よりも支出を「抑制せよ」。効率的な運営ができている間は、間違いを犯しても立ち直ることができる。
- 流れに「逆行せよ」。人と違う方向を目指せ。常識は無視せよ。



サムウォルトン

INSTITUTE

7



暮らしいろいろ、わたし流。



第3回アメリカ研修 2日目セミナー

売り場対策の進め方



INSTITUTE

INSTITUTE

売り場づくりのポイント

1 WOW!売り場化を目指そう

- ①ビジュアルマーチャンダイジングで「見(魅)せる」売り場づくりを推進しよう
- ②購買の心理プロセスに沿った売り場づくりを進めよう

2 売り場づくりで「選択と集中」を実践しよう

- ①投資効率を分析し、適正なポートフォリオを目指そう
- ②長所進展で売り場の生産性を高めよう

3 商品構成グラフを左寄せ型にしよう

- ①低価格帯の強化を 客単価増政策<客数増政策
- ②松竹梅のバランスのとれた構成を心がけよう

売り場づくり、対策のポイント

4 顧客データの解析を政策に反映させよう

- ①S情報を収集、活用しよう
- ②優良顧客の動向を分析し、売り場政策に反映させよう

5 新しい客層拡大にチャレンジしよう

- ①女性客の動向を購買行動を知ろう
- ②女性客対策の売り場づくり、商品対策に取り組もう

重要課題 オムニチャネル化

- ①ウェブルーミング対応を進めよう
- ②OtoO(オンラインtoオフライン)戦略を進めよう
- ③強力な自社ECサイトを構築しよう

2011年 9四半期連続前年割れ 調査会社の分析

ウォルマート失速の原因



- 1 ウォルマートの中心顧客が経済の先行きを悲観、買い物金額を減らしたこと
- 2 ウォルマートに行かなくなったお客の多くがウォルマートをプライスリーダーと見なしていないこと
- 3 ウォルマートで買い物を減らした多くのお客が、より安くて利便性が高い競合店をみつけたこと
- 4 トレードダウンしてくる富裕層にアピールするために改装したプロジェクトインパクト型売り場が、バラエティさやブランドセレクションの面でお客にネガティブに影響したこと

INSTITUTE 

プロジェクトインパクトの結果



プロジェクトインパクト＝富裕層の取り込みを狙ったウォルマートのターゲット化

結果、9四半期連続の前年割れ、プロジェクトの失敗を認めざるを得なくなった

プロジェクトの実行責任者の辞任、担当CEOの異動

プロジェクトインパクトを反省
「バックトゥーザベーシック作戦」原点回帰運動を開始
前年割れ傾向に歯止めをかけた

2

INSTITUTE 

重点販売はウォルマートの伝統

私は人々の注目を集める事にこだわった。
特定の商品を大量に仕入れて、人目を
引くように演出した。そうすれば売れな
かった商品も飛ぶように売れた。

(サム・ウォルトン)

サムは商品の重点販売計画が大好きで、
マニアといってもいいほどだが、それは
一種のゲームでもあった。私たちは皆、
それを楽しんでやったものだ。だが、同
時に、それがわが社の驚異的業績やど
こにも負けない競争力の原点になっても
いるのだ。(デイビッド・グラス 2代目CEO)

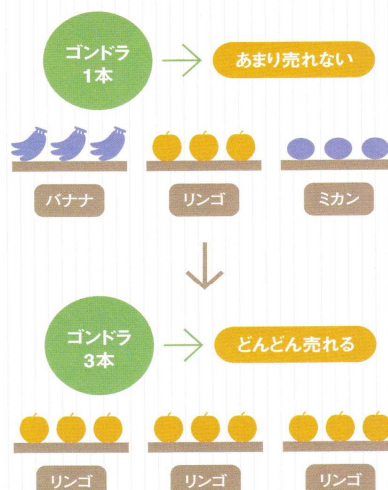


INSTITUTE



セブンアイホールディング
鈴木敏文会長

● フェイスを広くすると「衝動買い」を喚起できる



同じリンゴでもフェイスを2~3倍に
広げると「衝動買い」が起きる

INSTITUTE

●牛肉の売れ方の不思議

牛肉100g 700円

100g700円の牛肉だけが並んでいると、顧客は値段を高く感じる

↓

牛肉100g 500円

牛肉100g 700円

牛肉100g 1,000円

そこに100g500円と1,000円の牛肉も並べると、まん中の700円の牛肉が売れ始める

●羽毛布団の売れ方の不思議

羽毛布団 18,000円

羽毛布団 38,000円

18,000円と38,000円の羽毛布団を並べて売ると顧客は38,000円の商品の価値を判断できないため、18,000円のほうが売れる

↓

羽毛布団 18,000円

羽毛布団 38,000円

羽毛布団 58,000円

そこに58,000円の羽毛布団を加えると価値が比較できるので、まん中の38,000円の商品が売れるようになる



鈴木敏文会長

INSTITUTE 表

15

購買心理のプロセス



大量陳列
多フェイス化

適切な選択肢
松竹梅

→

認知

→

興味

→

比較

→

購買

IN

16









第3回アメリカ研修
3日目セミナー

WOW！サービスで
絆を深めよう



17

ホームデポ 8つのコアバリュー



- EXCELLENT CUSTOMER SERVICE
素晴らしい顧客サービス
- BUILDING STRONG RELATIONSHIP
強い絆を気付く
- ENTREPRENEURIAL SPIRIT
起業家精神
- RESPECT FOR ALL PEOPLE
全ての人を尊敬する(性善説)
- CREATING SHAREHOLDER VALUE
株主価値を創造する(大きくする)
- DOING THE RIGHT THING
正しいことをする(倫理、道徳)
- GIVING BACK
(お返しする=感謝)
- TAKING CARE OF OUR PEOPLE
仲間の面倒を見る



18



スターバックス精神のエッセンス グリーンエプロンブック



私たちがここにいる理由は、単にコーヒーを売るためではありません。感動体験を提供し人々の日常に潤いを与えるためです。

INS...

19

トレーダージョーズの宝物



- 私どもの宝は従業員です。幸せな従業員は一生懸命に働かし、効率も上がります。従業員が「我々は大切にされている」と思える事が大事なのです。
- 従業員を大事に扱うから従業員も大事にお客を扱います。「トレーダージョーズが大好き」と従業員が胸を張って言えるかどうかなのです。
- カスタマーサービスの優秀さは従業員の優秀さ、従業員満足の高さによってもたらされます。
- どういう人を雇うか？ ユニークな人、トレーダージョーズのやり方を理解する人を雇っています。

20

INSTITUTE

人事マネージャー ロベスさん

ZAPPOS WHO?



- 返品送料も無料、365日間OK、交換希望があれば交換する商品を先に発送する会社。
- カスタマーサービスでベストになりたかったからドロップシップ(メーカーによる直送)をやめ、何百万のアイテムを扱えるフルフィルメントセンター(物流センター)を作った会社。
- サイトのトップページにコールセンターの電話番号を表示する会社、そしてコールセンターの最長通話記録が10時間を超える会社。
- コールセンターはカスタマーロイヤルティーチーム。CFOであれ、法務担当役員であれ全員がカスタマーロイヤルティーチームを体験する。しかも4週間。
- ソーシャルネットワーク戦略の先駆企業、クチコミを最も有効なマーケティング手段とする会社。
- 顧客の信頼と愛を勝ち取り、サービスで「ウォ！」を提供する会社。
- 楽しく仕事が来て社員を家族のようにする会社。

21

INSTITUTE

NORDSTROM

従業員ハンドブック

ノードストロームによるこそ

私たちは、皆さんを当社にお迎えできて本当にうれしく思っています。当社の最大の目標はお客様にサービスを提供する事です。

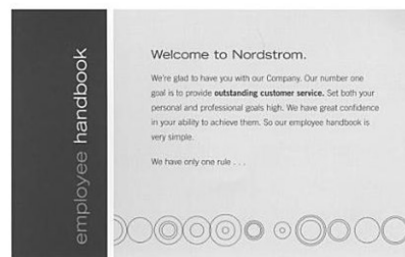
皆さんには個人として、またプロフェッショナルとして高い目標を持って頂きたいと思います。私たちは、皆さんにはそれらの目標を達成する能力があると確信しています。

わが社のたった一つのルール：

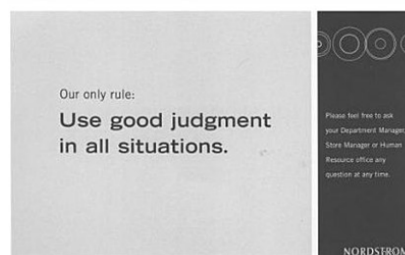
どんな状況においても自分自身の良識に従って判断してください。

それ以外のルールはありません。

質問がありましたら、部門マネージャー、ストアマネージャー、地域ゼネラルマネージャーに遠慮なく聞いてください。



(Turning over the card)



INSTITUTE

ノードストロームの組織図

NORDSTROM



23

INSTI'



スターバックスは人々にサービスを提供するコーヒービジネスではない。コーヒーを提供するピープルビジネスなのだ。 ハワードシュルツ(CEO)



高い業績をもたらしてくれるのは強固な顧客ロイヤルティーです。そして高い顧客基盤を維持するにはロイヤルティーの高い社員基盤が不可欠なのです。このビジネスで扱う商品は衣服ではありません。人なのです。

ジョージ・ジンマー(会長)



24

INSTITUTE



第3回アメリカ研修

まとめ講話 WHYから始めよう

25

INSTITUTE

人間を動機付けるもの

外発的モチベーター

- 1) 金銭
- 2) 肩書き
- 3) アメとムチ

内発的モチベーター

- 1) 楽しい
- 2) 成長できる、成長している
- 3) 世のため、人の役にたっている

4) 自律性＝自己裁量権
ヤル気の法則 $1:1.6:1.6^2$

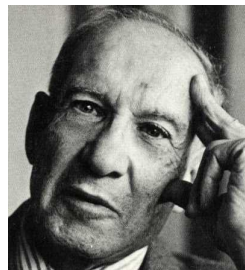
外発的モチベーター＜内発的モチベーター

26

INSTITUTE

〈最も大切な5つの質問〉

1. われわれのミッションは何か
2. われわれの顧客は誰か
3. 顧客にとっての価値は何か
4. われわれにとっての成果とは何か
5. われわれの計画は何か



- これらの質問は、今行ってること、行っている理由、行うべきことを知るための経営ツールである。(中略)
- すべてが行動につながる。何ごととも行動につながらなければ意味はない。増大する一方のニーズに応え、難局にあたって成果を上げていくには、ミッションに焦点を合わせ、成果を上げていかねばならない。

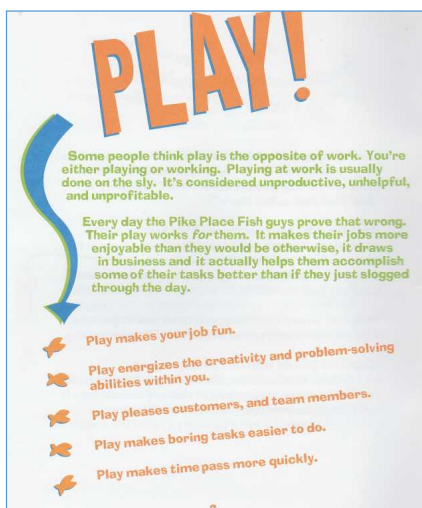
Peter Drucker

27

INSTITUTE

ザ・フィッシュ 成功のための4つの方法

遊びましょう



- 遊びは仕事の反対語ではありません。
- 遊びは仕事を楽しくします。
- 遊びはあなたの創造性や問題解決能力を高めてくれます
- 遊びはお客や仲間を喜ばせます。
- 遊びは退屈な仕事を楽しく、易しくします。
- そして遊んでいるときは時間が早く過ぎます。

28

INSTITUTE

ザ・フィッシュ 成功のための4つの方法

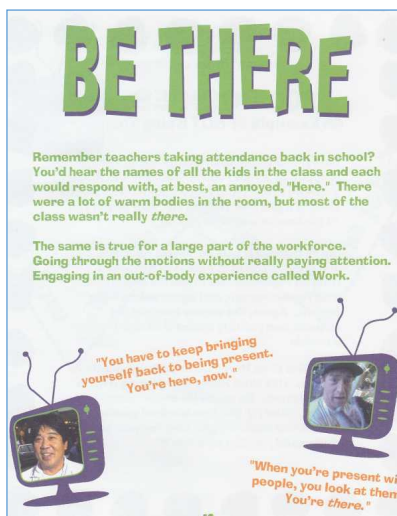
お客を楽しませましょう



- パイクプレイスで働く皆は楽しみながら、お客をそこに呼び寄せて、「彼らにとっていい一日、いい時間」作っています。
- たとえ落ち込んでいても、楽しそうな人を見たら、その人からエネルギーを得ることができます。
- だからお客の一日を楽しいものにするんです。

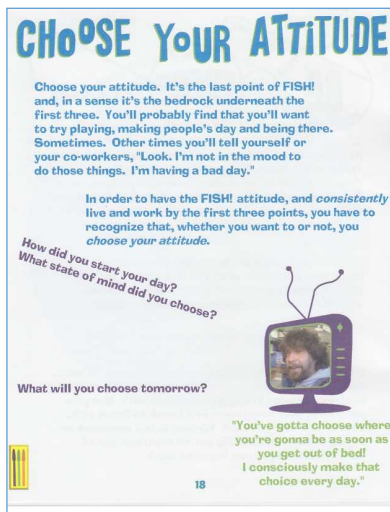
ザ・フィッシュ 成功のための4つの方法

注意を向けましょう



- 自分がここにいるという事を忘れないことです。
- 夢をかなえるとは、夢を見ながら、現実集中することだからです。
- 常に注意を向けましょう。
- 「今」「ここ」に意識を集中するのです。

ザ・フィッシュ 成功のための4つの方法



態度を選びましょう

- 自分の態度を選びましょう。これは前の3つの前提、それらを動かす基盤でもあります。
- つらい時、ネガティブな感情に囚われたとき。それに無意識に反応しているだけでは状況は変わりません。
- なりたい自分、あるべき自分(態度)を意識的に選択しましょう。



+もう一つ 大事な法則

ワクワクするビジョン ミッションをもとう

- 大きな夢、今の自分からは考えられないような大きな夢をもとう(ビジョン)
- 仕事を通じて他者への貢献、社会、世界への貢献を考えよう(ミッション)
- 自分自身の成長を達成の目盛りにしよう



研修まとめ 成功のための5か条

1 ミッション、ビジョン、コアバリューをハッキリさせよう

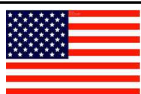
- ①WHYを考えよう
 - ②ビジョン、ミッションを定めよう
 - ③コアバリュー・行動指針を定めよう
- 個人の会社も

2 良い職場環境を作ろう

- ①何より楽しい職場にしよう
- ②スタッフを家族同然にしよう
- ③褒める事を教育とモチベーションアップの基本にしよう

3 全員参画を目指そう

- ①楽しいイベントや催事(日、週、月)、売り場づくりを行おう
- ②会社で起こっていること、経営状態を出来るだけ公開しよう、
- ③プロフィットシェアリング(分かち合い)を考えよう



研修まとめ 成功のための5か条

4 お客とのつながりを強めよう

- ①売り上げに直接関係ないことを熱心にやろう 臨機応変に、ルールなしで
- ②出来れば1日一人の人を幸せにしよう
- ③顧客データを集めよう、活用しよう

5 勉強しよう、成長しよう

- ①常識を疑おう
- ②興味をもとう、本を読もう ネットを活用しよう
- ③師を持とう、切磋琢磨する仲間を作ろう