

# 時代変化と経営改革

2014年10月  
大久保恒夫

# 経営改革の実績

---

- ▶ 営業利益の大幅拡大
  - ▶ イトーヨーカ堂の業革
    - ▶ 250億→1000億円
  - ▶ ユニクロの経営改革
    - ▶ 60億→1000億円
  - ▶ 無印良品の経営改革
    - ▶ 60億→110億円
  - ▶ ドラッグイレブン
    - ▶ ▲15億円→15億円
  - ▶ 成城石井
    - ▶ 8億→30億円へ
  - ▶ セブンアンドアイ・フードシステムズ
    - ▶ 赤字から黒字の拡大
- ▶ 経営改革による飛躍的な利益改善
  - ▶ リストラによる利益改善の限界
  - ▶ ディスカウントによる利益改善の問題
  - ▶ お客さまの満足と、現場での実行
    - ▶ 基本の徹底と教育強化
  - ▶ 価値の創造による利益改善
    - ▶ 商品開発力の強化と販売力の強化

# あるべき利益拡大策

---

## ▶ 問題への通常の対応策とあるべき対応策

- ▶ 利益が出ない→△経費削減 ○売上、荒利益の拡大
- ▶ 売上が低下→△ディスカウント ○固定客の増加と商品単価のアップ
- ▶ 客数の減少→△チラシの増加 ○基本の徹底
- ▶ 価格が高い→△値下げ ○商品の価値のアップ
- ▶ 品揃えが豊富でない→△アイテム数の増加 ○商品の価値、絞込み、単品大量販売

## ▶ 利益拡大のスパイラル

- ▶ 基本を徹底し固定客を拡大することにより、客数が増える
- ▶ 商品開発力を強化し独自の高品質商品を開発し、荒利率が上がる
- ▶ 販売力を強化し、質の高い商品売り込み、客単価が上がる
- ▶ 商品単価のアップにより人の生産性が上がる
- ▶ 経費以上に商品、売場の価値を上げ、売上、荒利額を増やし、営業利益が拡大する

## ▶ 利益減少のスパイラル

- ▶ ディスカウントにより一時的に売上が上がる
- ▶ 効果が長続きせず、売上数量が戻り、商品単価が下がり、売上が下がる
- ▶ 荒利率が下がり、荒利額が大幅に下がる
- ▶ 商品単価が下がり、販売数量が増加し、人の生産性が下がる
- ▶ 価値がない商品の価格を下げて、売上は上がらず、営業利益は低下する
- ▶ ディスカウントは、ローコストオペレーションの仕組と仕入原価の引下げができないと生き残れない

# 物の豊かさの時代から、心の豊かさの時代へ

---

- ▶ 物が欲しい時代から、満足が欲しい時代へ
- ▶ ワイシャツの事例
  - ▶ 物は十分持っている
  - ▶ 今持っているものが安くても意味がない
  - ▶ より品質の良い物が欲しい
  - ▶ 新しい物が欲しい
- ▶ こだわった物が欲しい
  - ▶ 産地、原材料、製法
  - ▶ おいしさ、見た目
  - ▶ 作り手のこだわり
  - ▶ 歴史、文化
- ▶ 何を買ったらいいか分からない
  - ▶ 提案して欲しい
  - ▶ 接客して欲しい
- ▶ 外食業でも同じ
  - ▶ よりおいしいものを食べたい
  - ▶ 今までと違うものが食べたい
  - ▶ 心が通う接客をしてほしい
  - ▶ 気持ちよく、楽しく食事をしたい

# 流通・サービス業の企業価値

---

- ▶ 財務データによる企業価値の計算
  - ▶ EBITDA、有利子負債
  - ▶ PL、BS
- ▶ 小売業の企業価値
  - ▶ 売場でのお客様の満足
  - ▶ 商品と販売
  - ▶ 売場での実行
- ▶ 企業価値の実現
  - ▶ 従業員
    - ▶ 知識、技術、教育
    - ▶ モチベーション
  - ▶ マネジメントレベル
    - ▶ 経営管理
    - ▶ 現場での実行
    - ▶ 組織、コミュニケーション

# 現場の人をどう動かすか

---

- ▶ 計画、指示の現場での具体的実行
  - ▶ マネジメントレベルとは
  - ▶ 何をするかより、どう実行するか
- ▶ マネジメントレベルを上げるコミュニケーション
- ▶ コミュニケーションは相手が主体
  - ▶ 気持ちを変える
  - ▶ 行動が変わる
- ▶ コミュニケーションと実行
  - ▶ たくさん言わない
  - ▶ 難しいことは言わない
- ▶ 実行度を上げる
  - ▶ 言い続ける
  - ▶ 成功事例を出す
  - ▶ 成功を体験させる

# 現場のマネジメントサイクル

---

- ▶ 流通・サービス業は柔らかく軽い
  - ▶ 現場での自由度が高い
  - ▶ 失敗しても怪我が少ない
- ▶ とにかく決めること
  - ▶ まず考える
  - ▶ いろいろ考え、分からなくても決める
  - ▶ すぐ実行する
  - ▶ 実行した結果を確認する
  - ▶ 次の手を打つ
- ▶ どんどん良くなる
  - ▶ うまくいったらもっとやる
  - ▶ 失敗したら修正する
  - ▶ それでもダメなら止める
  - ▶ これを繰り返せばどんどん良くなる

# お客さま志向

---

- ▶ お客さまに喜んでいただく
  - ▶ お客さまに喜んでいただくのが私たちの仕事である
  - ▶ 結果として、売上、利益が上がる
  - ▶ 経営理念を浸透させる
  - ▶ 社風、体質とする
- ▶ お客さまのためと、お客さまの立場で考える、の違い
  - ▶ お客さまのために
    - ▶ 売り手側の発想
    - ▶ 過去の常識の延長線上で考える
    - ▶ 相対的によければ良い
  - ▶ お客さまの立場で考える
    - ▶ 買い手側の発想、要望
    - ▶ 過去の経験、常識を否定する
    - ▶ 絶対を追求する
- ▶ お客さまの立場で考える
  - ▶ お客さまは、本当は何を求めているか、何に満足するか
  - ▶ 今まで思いつかなかった視点で問題解決する方法を考える
  - ▶ 本来、お客さまが求めているレベルの高さまで引き上げる

# 安易なディスカウントは危険

---

- ▶ ディスカウントニーズへの対応
  - ▶ 価格競争は体力消耗戦
  - ▶ 生き残るのは上位数社
  - ▶ ローコストオペレーションの徹底
- ▶ ディスカウントで売上は上がらないケース
  - ▶ 先食い
  - ▶ スイッチ
  - ▶ 価格でとったお客様は、価格でとられる
- ▶ マーケットの拡大
  - ▶ 需要が旺盛な時と需要が飽和した時のディスカウント
  - ▶ 少子高齢化
- ▶ ディスカウントしない売上拡大策
  - ▶ 固定客の拡大
  - ▶ 価値ある商品の売込

# 固定客を増やす

---

- ▶ **特売、チラシは削減**
  - ▶ 目先の売上拡大策
  - ▶ チラシ削減の影響
- ▶ **固定客の拡大**
  - ▶ 基本の徹底が重要
  - ▶ 挨拶
  - ▶ クリンリネス
  - ▶ 品切れの削減、品揃え
  - ▶ 品質、鮮度
- ▶ **基本の徹底が最重点課題**
  - ▶ 信用、信頼は商売の原点
  - ▶ お客さまは来ていただけないもの
  - ▶ お客さまに来ていただくには信用、信頼されること
  - ▶ 信用、信頼されるには誠実であること
  - ▶ 誠実とは、お客さまに感謝の気持ちを持つこと
  - ▶ 売場でお客さまに感謝の気持ちを表現し、挨拶、お辞儀、笑顔を実行する

# あいさつは基本中の基本

---

- ▶ 大切な3つの要素
  - ▶ 仕事への誇り、満足感
  - ▶ 上司、会社への信頼感
  - ▶ 仲間とのチームワーク
- ▶ 現場で徹底的にコミュニケーションする
  - ▶ コミュニケーションすることがキーとなる
  - ▶ 相手の立場になることがコミュニケーションのポイント
  - ▶ 人としての生き方の問題である
  - ▶ 店長が先頭に立ち、行動で示していく
  - ▶ みんなで腹を割って話し合う
  - ▶ 具体的な行動計画を作成し、実行する
  - ▶ 上司が信念と情熱を持つ
- ▶ 現場の人が、自分で、みんなで、考え、行動する
  - ▶ あいさつを実行する人が自分で考えないと、実行しない
  - ▶ 経営者は方針を示し、現場が具体的な行動計画を作成する
  - ▶ みんなで集まって、一緒に考える
  - ▶ みんなで力を合わせて実行する

# あいさつとお客様志向、現場志向

---

- ▶ **あいさつができることと、お客様志向**
  - ▶ あいさつができるとは、現場がお客様の方を向いて仕事ができるようになった証拠である
  - ▶ お客様に喜んでいただくのが仕事の基本である
  - ▶ お客様に喜んでいただくために何をすればいいかを考えるようになる
  - ▶ お客様の、顔や行動を見て、お客様の要望を察知できるようになる
  - ▶ お客様に喜んでいただくことが自分の喜びになる
- ▶ **当たり前前のことを現場で地道に継続して実行する**
  - ▶ あいさつをするという、当たり前前のごとの実行の重要性が、現場で理解されている
  - ▶ 地道に継続することの重要性が、現場で理解されている
- ▶ **あいさつができりことと、現場志向**
  - ▶ あいさつをするという会社の方針を現場が具体的な行動に実行できるようになる
  - ▶ 個店別に環境が違うから、店長が自分で考え実行しないとあいさつはできない
  - ▶ あいさつはみんなでしないと意味がないから、全員参加で行動できるようになる
  - ▶ 一つできると、自信が付き次のステップに繋がる
  - ▶ 実行してみて、悩んだりいろいろ経験することにより人は成長していく

# 変化への対応と基本の徹底

---

## ▶ 変化への対応

- ▶ 時代は常に変化する
- ▶ お客様のニーズは変化する
- ▶ 革新し続けなければお客様のニーズに対応できない
- ▶ 変化に挑戦し続ける必要がある
- ▶ 真の競争相手は、変化するお客様のニーズである

## ▶ 新しいことに挑戦する

- ▶ 挑戦しなければチャンスはつかめない
- ▶ 人間は現状維持したがら、新しいことに挑戦したがる
- ▶ 過去を否定し、常識を否定し、新しいことに挑戦する

## ▶ 両方を実行する

- ▶ 基本の徹底を進めた基盤の上で、積極的に変化に対応する
- ▶ 基本が徹底できないようでは、変化への対応もできない
- ▶ 基本を徹底することが重要であるが、変化に対応できないと大きな成果にならない
- ▶ 変化への対応と基本の徹底、が30年継続しているスローガン

# 人が価値を創造する

---

- ▶ 価値に対して利益が得られる
  - ▶ 価値を創造することがこれからの流通サービス業の役割である
- ▶ 売場があるだけの価値はなくなった
  - ▶ 高度成長期は、店舗を作り、商品を置いておけば売れた
  - ▶ 時代変化に対応し、新しいことに挑戦し、価値を創造する
- ▶ 価値の創造
  - ▶ 仮説を立て、売ってみて検証し、お客様の需要を創造する
  - ▶ 新しいこと、他がやらないことを実行する
  - ▶ 質の高い商品、新しい商品が売れる
- ▶ 商品開発力強化
  - ▶ 商品を調達、開発する価値
    - ▶ どこでも売っている商品を買っているのは、価値は創造できない
  - ▶ 商品部の強化
- ▶ 販売力強化
  - ▶ 基本の徹底が実行できる店舗オペレーション
  - ▶ 商品の良さをアピールして売込むことが価値を生む
  - ▶ 教育、商品知識、接客力
- ▶ 価値創造の成果
  - ▶ 売上が上がり、粗利率が上がり、経費率が下がり、営業利益が拡大する

# 人をどう育てるか

---

- ▶ 人の成長でしか会社は成長しない
  - ▶ モチベーションが上げれば成長する
  - ▶ 教育すれば人は成長する
  - ▶ 長期的な成長のために人材育成が必要である
  - ▶ 人材育成は時間がかかり、経費が掛かるので、リーダーの重要課題となる
- ▶ 基本はOJT
  - ▶ 仕事を通じて人は成長する
  - ▶ 指示を受けて、具体策を考え、実行する中で、人は成長する
  - ▶ OFF JTでサポートする
- ▶ 教育の仕組み作り
  - ▶ 教育は、心の教育、マネジメント教育、技術教育の3本柱で進める
  - ▶ 心の教育
    - ▶ 感謝する心、思いやる心、協力する心、挑戦する心
  - ▶ マネジメント教育
    - ▶ コミュニケーション力アップ、相手の立場に立つ、上手な褒め方、叱り方
  - ▶ 技術教育
    - ▶ 感じのいい接客、おいしい料理、店舗オペレーション
- ▶ 新しいことへの挑戦
  - ▶ いろいろなことに挑戦し、うまく行ったり失敗したりしながら成長する
  - ▶ 新しいことに挑戦させるのは、リーダーの仕事である

# 牛肉たっぷり ビーフシチュー膳



# サーモンバーグのねばとろ美健丼

---



# 生パスタ マルゲリータ

---



# アンガスサーロインの厚切りローストビーフ

---



# 新キャラメルハニーパンケーキ



# 熟成 サーロインステーキ



# デニーズへの評価の変化

■ デニーズが1年前に比べ 変化したと思うこと

