

松 山 大 学 論 集
第 23 卷 第 3 号 抜 刷
2 0 1 1 年 8 月 発 行

小売業における企業再生の哲学と方法

—— 大久保恒夫氏の実践手法と

成長ドライバ理論によるその解釈 ——

東 瀨 則 之

小売業における企業再生の哲学と方法¹⁾

—— 大久保恒夫氏の実践手法と

成長ドライバ理論によるその解釈 ——

東 洵 則 之

1 は じ め に

企業の再生や成長をマネジメントするに際しては、財務や人事、マーケティングなどの個別の領域ではなく、企業経営全体の視点から包括的に見るのが重要である。その枠組みの一つとして筆者はかねてより後述する成長ドライバ理論を提唱してきた。

そして、これまで当該理論の経営実践への適合性を検証し理論を精緻化するために、再生・成長の事例をこの理論で検証したり、実際にこの理論を企業に適用しその結果を分析したりしてきた。

本論文では、ユニクロ、良品計画、ドラッグイレブン、最近では成城石井の再生で成果を出してきた大久保恒夫氏の小売業における企業再生の哲学と方法について、成長ドライバ理論のフレームワークに基づき、分析を行う。これにより、大久保氏の再生哲学を明確にできるとともに、成長ドライバ理論の現実適合性を検証し、さらに精緻化を図るためのヒントが得られるかもしれない。

大久保恒夫氏は、1956年生まれ。早稲田大学法学部卒業後、1979年株式会社イトーヨーカ堂に入社後、藤沢店、茅ヶ崎店のダイニング家庭用品担当を経て、1981年同社の経営政策室経営開発部担当となり、経営トップ直属の業務改革チームの主要メンバーとして同社の構造改革に取り組んだ。その経験を活

1) このたび松山大学を定年退職された石田徳孝教授の公私の長年にわたるご指導・ご鞭撻に感謝して、執筆させて頂きました。

かし、同社退職後、プライスウォーターハウスコンサルティング株式会社シニアコンサルタント、財団法人流通経済研究所研究員を経て、1990年に株式会社リテイルサイエンスを設立し、小売業のコンサルティング、ソフトウェアの開発販売を手掛ける。1998年にファーストリテイリング、2002年に良品計画の経営改革を担当し、ともに成功へと導き、高く評価された。その後乞われて、2003年9月～2006年3月まで九州大手のドラッグストアである株式会社ドラッグイレブンの代表取締役社長を務め、企業再生を成功させた。2007年～2010年8月まで株式会社成城石井の代表取締役社長を務め、急劇に業績を伸ばした。そして、2011年5月以来、株式会社セブン&アイ・フードシステムズ代表取締役社長として活躍している。このような実績から小売業再生のプロフェッショナルとして非常に高く評価されている。

本論文では、まず「成長ドライバ理論」を説明する。続いて、それと照らし合わせながら同氏の著作である『実行力100%の会社をつくる！』（2010年、日本経済新聞社）を中心に読み解く。この作業を通して、大久保氏の企業再生の哲学を描くとともに、それが成長ドライバ理論の考え方と非常に似通っていることを示す。包括的な経営論としての成長ドライバ理論を改善するためのヒントを可能な限り探るとともに、結びとして経営学部における専門科目の教育方法へのささやかな含意を示すこととした。

2 成長ドライバ理論のエッセンス

2.1 経営理解の現状

中小企業の経営者に、「経営するとは何をする事なのか？」について尋ねたとき、明確な答えを持っている人は多くはない。おそらく大企業の経営者として状況は変わらない。経営の全体像が描けている人は少ない。そのため、経営行為が、限られた情報ルート、個人的な経験や勘など狭い視野に基づくことになり、環境変化が激しい昨今において通用しないケースが多く見受けられる。これは経営の専門家についても同様のようによく思料される。事実、事業再生の議

論の中ですら、経営行為の改善（PL再生）を正面から包括的に扱ったものは少ない。事業再生の専門家ですら、負債の圧縮による再生支援であるBSリストラが中心であり、そこが腕の見せ所というケースが多い。

もちろん、BSリストラは必要ではある。しかし、そこで留まっていたら、事業再生は道半ばで挫折するに違いない。負債が圧縮され、てこ入れがなされても、売上が上がらない限り、損益面の向上は期待できないからだ。事実、BSリストラをしたにもかかわらず、再度、破綻への道を歩む企業も多い。売上を伸ばすために、経営改善に真正面から取り組む必要があるが、適切な議論はあまり見られない。これが現状である。

2.2 成長ドライバ理論の生い立ち

「成長ドライバ理論」は、もともとは、ある急成長した建設会社（J社）における筆者の経験と大学での研究から生まれたものである。この切っ掛けとなった会社の急成長について、簡単に触れておきたい。（拙著『建設会社でも2ケタ成長はできる！』（東洋経済新報社2005年））

四国の中山間部にあったJ社は、昭和62年、売上高8億円、社員十数人の中小ゼネコンであった。当時、政治家との確執によって公共工事から締め出され、その上、請負った旅館工事のクレームなどから、倒産の危機に瀕した状態にあった。

社長の2人の息子が里帰り入社し、経営を立て直し、バブル崩壊、失われた15年などの厳しい経済環境を適切なかじ取りで乗り切り、20年間にわたり年率平均で20%増の売上成長を続け、売上高400億円弱、社員数600名にまで成長した。

筆者は、J社の社外取締役として、2000年から04年までの4年間にわたり、経営の現場に参画する機会を得た。その間、取締役会から現場の研修まで、様々な体験を通して、急成長の裏舞台を目の当たりにすることができた。役員退任後、「なぜJ社は厳しい経営環境で再生・急成長ができたのか」とい

うテーマについて考察を重ね、先の拙著として上梓した。その中で得られた「再生から急成長へ至る経営方法」に関して、さらに検討を積み重ね、ごく普通の会社が再生や成長を目指すための経営方法論ないしはツールとして昇華させていったものが「成長ドライバ理論」である。

成長ドライバ理論は、その後、複数の調査研究によって、呉服、旅館、和菓子、機械製造などの建設業以外の中小・中堅企業でも、その有効性が確認されている。そして、現在では、業種を問わず、企業の再生や成長を生み出す有効な経営理論として認知されるとともに、企業経営の枠を越えて、まちづくりなどのフレームワークとしてもその可能性が模索されつつあるところである。

2.3 成長ドライバ理論のエッセンスと経営改善の進め方

①企業成長を駆動する9つのドライバ

メイン・ドライバ

成長ドライバ理論を図で示すと次図のようになる。この図には、成長を生み出す原動力となる5つの大きな要素（「メイン・ドライバ」という）が表現されている。それぞれの概説は以下の通りである。

- 社長

…成長ドライバを描く。実施に当たっては、率先垂範し、組織メンバーを引っ張る。

- 経営理念・ビジョン

…経営の一本通った“背骨”。組織やチームの方向性、大切にしている価値観。メンバーの気持ちを一つにする方向性を示す。

- ビジネスモデル

…「誰に」「どんな価値を提供するか」「その価値をどのように生み出すか」、（さらに「どのように利益を生み出すか」）を示す。最初の3つは、この順番で具体的に決めていくことが大切。4つ目はその前提である。

- システム化・型決め

…普通の能力の人が普通に働いて、所期の成果を出せるように、業務を良い意味でマニュアル化すること。効率化，正確化，適切化を図ること。

- 行動環境（学習と成長）

…組織やチームのメンバー，構成員が仕事や事業を通じて成長できるような職場やチームの雰囲気やマネジメント環境のこと。

サブ・ドライバ

メイン・ドライバの5つ目に挙げた「行動環境」は，企業の風土や雰囲気，匂いのことだ。企業成長のためには，行動環境としては，学習と成長が起こるような環境が必要である。この学習と成長を生むのが，次の4つの要素（「サブ・ドライバ」という）である。

- ストレッチ

…自分ができることよりも一段難易度の高いことに挑戦すること。

- サポート

…上司の役割は部下を管理することではなく，ストレッチや自律を支援すること。

- 自律

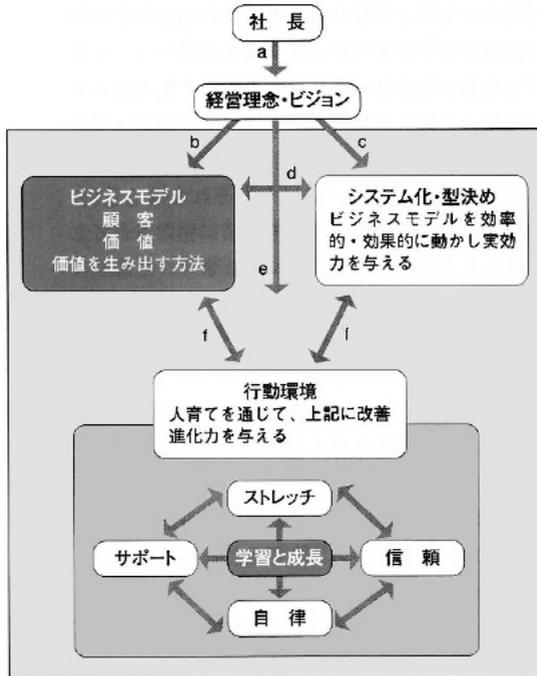
…自分の価値判断基準に基づき，自分の行動を決定できること。

- 信頼

…組織メンバーの上下間，水平間での信頼のこと。

なお，この行動環境の原型は，ゴシャールとバートレットによるものである。彼らは，「自律」を「規律」としている。わたくしも拙著（2005年）では「規律」を用いたが，外部から強制的に「規則」で縛るというイメージがある。そのため，わたくしは，現在では，自分で律するという意味で「自律」を用い

成長ドライバ理論のフレームワーク～経営の全体像



- ・ a の矢印は、社長が経営理念を掲げビジョンを提示することを示す。
- ・ b の矢印は、社長や役員などが示した経営理念・ビジョンに基づいて独自のビジネスモデルがつけられることを示す。なお、ビジネスモデルは、「顧客」→「価値」→「価値を生み出す方法（及び利益を生み出す方法）」をこの順序で決めることによって規定される。
- ・ c の矢印は、経営理念・ビジョンに基づいてシステム化や型決めが行われることを示す。
- ・ d の右方向の矢印は、このビジネスモデルを効率的に動かすために、仕事のシステム化・型決め（つまり仕事の仕組みづくり）が図られることを示す。また、左方向の矢印は、システム化（IT化あるいはICT化を含む）の進歩がビジネスモデルを変えうることを示す。
- ・ e の矢印は、経営理念やビジョンに基づいて行動環境、言い換えると、企業文化や職場の匂いが創られることを示す。ブレイクダウンされた4つのサブ・ドライバは、これらが相互に影響しあう形で、キーワードである「学習と成長」を生み出すことを示す。
- ・ f の上向きの矢印は、このような行動環境が、ビジネスモデルやシステム化・型決めを支えたとともに、さらにこれらを改善・進化させる原動力になることを示す。反対に下向きの矢印は、目指すビジネスモデルやシステム化・型決めに適応できるように、人の成長を駆動する力になることを示す。

ている。規律に比べて、強制性が薄いからである。

この図には、これらのあわせて9つのドライバと、それぞれが影響を与える方向が矢印で示されている。これらのドライバは、少なくとも独立してコントロールすべきものではないことが窺えるだろう。

②企業成長の有効なモデル

ここで、矢印をもとに図表全体を俯瞰しながら、「ビジネスモデル」「システム化・型決め」「行動環境」の関係を中心に大づかみに説明しておきたい。

企業は、顧客に商品やサービスを提供して利益を得る。この際にどのようにして利益を生み出すか、大きく言えば、その仕組みが「ビジネスモデル」である。

急成長する会社の中には、ちょっとしたヒット商品やサービスを原動力にしているだけで、効率的な生産体制やサービス提供方法を伴っていないところも少なくない。しかし、企業成長を目指すにはそれだけでは脆弱すぎる。顧客に飽きられたり、他の企業に模倣されたりすると、売上が激減するからだ。

その意味で「一時的な成長」と言わざるを得ない。企業の再生においても同様であり、このような再生は「一時的な再生」に過ぎない。

ここで、これに加えて、「システム化・型決め」が伴うことによって、ビジネスモデルは効率性を高め、精緻化され、一時的ではない実効力をもつようになる。ビジネスモデルは特別優れた能力やスキルを持った特定の人に依存するものはいけない。普遍性や再現性が必要であるからだ。普通の人々が普通に働いて仕事が回るような仕組みを作っておく必要がある。これによって、ある程度の期間、しっかりとした成長や再生が可能となる。

しかし、残念ながら、まだ成長軌道に乗ったとは言えない。本当の意味での成長を生み出す力、つまり、イノベーションを生み出す力が伴っていないからだ。

イノベーションの原動力は「人」である。「人の成長」を生み出す力や仕組

みがビルトインされていなければ中長期的に安定した成長は実現できない。

ここでいう「人の成長」とは、単なるスキルの向上だけを意味するものではない。「お客様に満足してもらいたい」「仕事のやり方を改善したい」「仕事を通して自らを高めたい」等、マインド面での成長も不可欠である。

つまり、企業が真の意味で再生し、中長期的に成長軌道に乗るには、単に「ビジネスモデル」や「システム化・型決め」だけでなく、このように人が成長できる環境を同時につくっておくことが必要である。社員が職務に満足し、会社に所属することに誇りを持ち、自己の能力を磨くことが出来、そして、自己実現が図れるような風土・行動環境が必要なのである。

中小・中堅企業において、これを創り出すのは、「社長」であり、その指針として社員に示すものが「経営理念・ビジョン」である。

以上のように、「社長」「経営理念・ビジョン」「ビジネスモデル」「システム化・型決め」「行動環境」が整合性を保ちながら、ダイナミックに刺激し合い、上昇スパイラルを描かせていくことが、企業成長の有効なモデルとなる。

なお、成長ドライバ理論では、企業を上昇スパイラルにもって行くためのドライバの駆動の順序、各ドライバの創り込み方や動かし方、さらには、成果を評価するための方法等についても重視され、理論化が目指されている。

以上が、成長ドライバ理論の簡潔な説明である。もちろん、これが企業成長を生み出すための唯一最適なモデルであるとは言えない。ただ、構造不況業種と呼ばれる業界も含め、多くの成長企業のケースを説明できるのは事実であり、これから企業成長を目指す企業の包括的な指針の一つになることは間違いないだろう。

③成長ドライバ理論の使い方

簡単に成長ドライバ理論の使い方に触れておく。要は、企業経営に当たる際には、上記に示した5つのメイン・ドライバと4つのサブ・ドライバからなるフレームワーク、すなわち「経営の全体像」に照らし合わせて、自社の状況を

チェックすることだ。

自社に5つのメイン・ドライバ、4つのサブ・ドライバがあるか、また、その実態が「あるべき姿」と一致しているか。なお、あるべき姿は必要に応じて後述する。

例えば、「欠けているドライバはないだろうか?」、「かりにドライバがあっても、その実態が『あるべき姿』と食い違ってないだろうか?」、「ドライバ間の整合性がとれていないところはないだろうか?」…とチェックしていく。

もし、欠けたドライバがあったり、あるべき姿とのギャップがあったりすれば、後述するような方法で、各ドライバの実態を、他のドライバと整合性をとりながら「あるべき姿」に近づけるように是正する。このようにマネジメントすることによって、組織メンバーがいきいきと働き、そして、利益体質の優良企業として中長期的な成長が可能となる。これも企業以外の主体にあっても妥当なことである。

④企業の再生の方法として利用する場合

成長ドライバ理論の適用は、比較的元気がよい企業が成長を目指す場合だけに限られない。経営が傾いているいわゆる窮境企業を健全な状態に再生させるような場合にも適用できる。

J社の属する建設業界のように非常に厳しい経営状況に置かれている企業の場合、元気がよい状態よりも、経営が傾いているケースが遥かに多いと思われるが、もちろん、このような場合にも成長ドライバ理論は適用可能である。

ただし、疲弊している企業の場合、業種を問わず、精神的にも体力的にも余裕がないので、適用の手順には十分に注意すべきだ。

例えば、5つのメイン・ドライバのうち、欠けているドライバが複数ある場合を考えてみたい。健全な状態の企業が成長を目指す場合と違って、再生の場合、欠けているドライバを同時並行的に注入し、ドライバ間の整合性をとりながら、上昇スパイラルが回るようにするという方法は、リスクが高いため、採

るべきではない。

では、どうすればよいか。それには、まず、行動環境を改善することだ。とりわけ、疲弊している社長と社員の間、社員と社員の間に「信頼感」を培うことが必要である。頑張っていれば解雇されないとか、他人から誹謗中傷されない等、安全感を社員が持てるような社内環境にすることが肝要である。

なぜなら、社員はこれが満たされてはじめて前向きな努力ができるからだ。また、不安な状態やギスギスした状態では、頑張って会社の発展に貢献しようという気になりにくいことは想像に難くない。

さて、このように行動環境が改善された後、「経営理念・ビジョン」の革新と浸透、「ビジネスモデル」の抜本的な改善を行う。その後、人材育成の「システム化・型決め」、業務のシステム化・型決め」の順で行なう。このようにすれば、比較的スムーズに経営改善を進めることができる。

なお、原則的には、人材育成は少なくとも業務改善より優先させるか、あるいは少なくとも同時に行う必要がある。優先させるのが望ましいのは、そもそも人が育たなければ、よりよい業務への見直しやシステム化・型決めができないからだ。ただ、人材育成は時間がかかるので、同時並行に進めることが現実には望ましい。

これらを、各成長ドライバの整合性に配慮しながら進め、各ドライバの機能を向上させて行く。他よりも抜き出たドライバが他を引き上げる、さらに他のドライバが他を引き上げる、…というような上昇スパイラルに持ち込むことである。上昇スパイラルが回るようになれば、再生は完了したことになる。同時に、底固い成長段階に入ったことを意味する。

ただし、先に安全感が必要であると述べたが、安全感を大切にすぎると、馴れ合いの組織になりかねない。その一方で、例えば、決めたことはやりきるといった緊張感も不可欠だ。そのためには、はじめのついた組織環境を作ることが大切だ。例えば、努力した人が成長し、報われるような信賞必罰の環境をつくる必要もあるだろう。

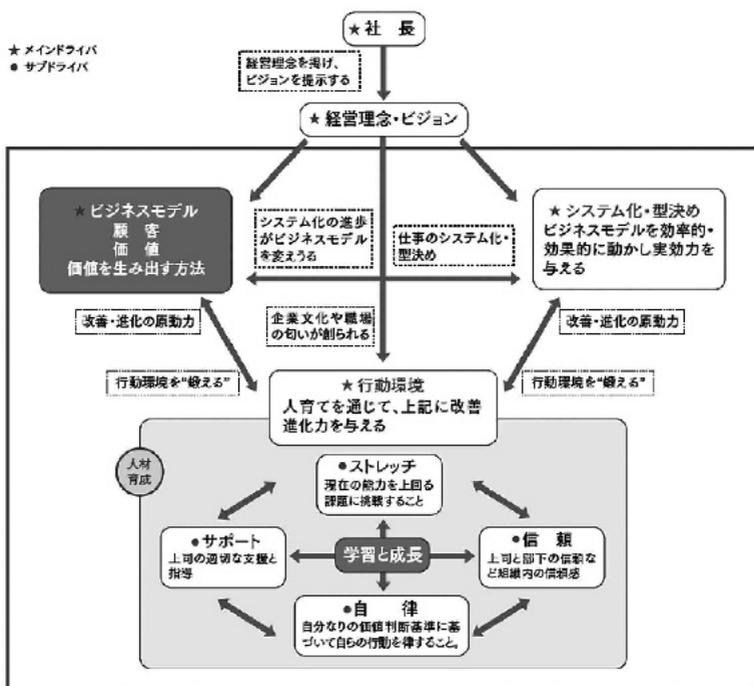
企業以外の他の主体の場合、その主体や置かれた状況によって、上記には微調整の工夫が必要となるかもしれない。

⑤人材採用・育成を成長ドライバ理論の枠組みで理解する場合

成長ドライバ理論は、これまで述べたように、よい会社づくりの包括的な指針として有益である。それに加えて、成長ドライバ理論は同時に各ドライバの改善の指針としても利用することが出来る。ここでは、その一例を述べておく。

次の図は、企業における人材の採用・育成を考える際の枠組みとして作成されたものである。人材の採用・育成を考えるにも、社長のあるべき姿、経営理

企業経営を駆動する9つのドライバ



念・ビジョン，ビジネスモデル，システム化・型決めとの整合性を踏まえる必要があることを示している。

その他，成長ドライバ理論を用いて顧客満足を高めることも可能である。ビジネスモデルの3つの視点のうちの「提供価値」として顧客満足を想定すると，顧客満足を向上させるには，他のドライバとの整合を図るという視点から，何をすればよいかを考えることが出来る。顧客満足に優れた企業は，この成長ドライバ理論のフレームワークで分析すれば，より深く顧客満足を生み出す仕組みが醸成されていることが分かるはずである。

⑥成長ドライバ理論の実施に際して

成長ドライバ理論を考えた当初，以上に述べた枠組みで十分な説明力と指導力があると考えていた。しかし，その後のJ社の破たん，その他の組織に関する知見を加味すると，実際にこの理論を用いる際に必ず付加的に守るべきことがあることに改めて気付く。

1つ目は，経営環境をしっかりと見据えることである。これについては，ビジネスモデルの策定の中で述べるべきことではあるが，この点をさらに重視しておく必要がある。とりわけ建設業のように政府の政策や経済情勢に影響を受ける度合いが高い業種は特に重要である。これを見抜き，適切な手を打てるだけの，情報力と事業構想力が会社，とりわけトップには求められる。

2つ目は，先に少しふれたが，何をもって成果を測るかについてである。従来は売上，最近では利益と言うように変わってきたが，それだけでは中長期の再生や成長を目指す時，不十分である。キャプランらのBSCの考えが有益である。財務的な成果だけでなく，顧客満足度，業務の改善やシステム化の程度，人材の育成や成長の程度，これらのものを測り，再生や成長の途中の成果指標として，PDCAを回していく必要がある。

3 成城石井の企業再生にみる大久保恒夫の哲学 —成長ドライバ理論との整合性—

大久保恒夫氏（以下、大久保氏、あるいは氏と表記する）の小売業再生の哲学が集約された『実行力 100%の会社をつくる！』（以下、前掲書と略する）を、忠実に紹介しながら、成長ドライバ理論に照らし合わせていく。なお、大久保氏の再生哲学を正確に説明するために、原文の抜粋を多用することになることをあらかじめご容赦いただきたい。

まず、大久保氏は、前掲書の「はしがき」に相当する冒頭の「はじめに」で、次のように述べている。

「利益は企業の生み出す価値に対して得られるものである。価値を生まなければ、利益は上がらない。そして価値は時代とともに変化する。…供給の場として、…売り場があること自体に価値があった。…小売業は…過剰とも言える状況になってしまった。それまでの価値だった『売り場がある』という重みは少なくなった。…売り場がある以外の価値がなければ、もはや利益は上がらない。しかし、需要が減退し、供給は増加し、需要と供給のバランスが変わったのに、小売業は時代変化に対応できず今までと同じ商材の仕方をしている。今の小売業の業績悪化は当然の結果なのである。…お客様はモノを買わないわけではない。ほしくなるような商品がないから、買いたくなるような売り場になっていないから買わないのだ。お客様が買いたくなる商品は何なのか、買いたくなる価格はいくらか買いたくなる売り方はどういうものなのか。何が売れるかわからない時代に、お客様に買って頂ける商品をどう見つけるか、売り場でその商品のよさをどうアピールして売り込むか。こうした仕組みを根本から改革する必要がある。…常にお客様に関心を持って、お客様は何を求めているか、何に不満を持っているかを把握し、潜在化するお客様のニーズを掘り起こすアイデアを出すのが、小売業の重要な課題である。」（前掲書2、3ページ）

大久保氏は、小売業再生に当たって、顧客に提供する「価値」に注目してい

る。そして、前掲書の本編では、価値を適切に提供していけるように、仕組みや従業員の観点からレベルアップを図っていくことが述べられる。氏のこのような再生の哲学は、出自は全く異なるが、前節で述べた成長ドライバ理論と非常に似通っているようにわたくしには思える。

3.1 小売業再生の大枠

前掲書の第1章「安ければ売れるわけじゃない」からみていこう。大久保氏は、「景気低迷で消費者の低価格志向が強くなっていく中で、小売業はディスカウント傾向を強くしている。リーマンショック後、売り上げが低迷している小売業は、ディスカウントすることによって売り上げを増やそうとしているのだ。しかし、その結果は悲惨である。ディスカウントにより売上数量は増えたが、商品単価が下がり、売上金額は伸びなかった。ディスカウントしたので、売値から仕入れ値を差し引いた粗利額は減少し、売上数量が増えた分だけ作業が増加して経費が削減できず、大幅な減益になる小売業が続出している。」（前掲書13ページ）と述べることから始め、ディスカウントが麻薬的であり、決して増益に繋がらないことを縷々論証している。

そして、コンビニエンスストアを例に出し、低価格以外のニーズがたくさんあることに言及している。「日本は、…味、鮮度にうるさい。『安ければ品質は何でもいい』とか、『サービスが悪くてもいい』と言う人が少ない国である。だからコンビニがこれだけ繁盛したのだろう。だとしたら、品質のいい商品、こだわりのある商品を、その良さをアピールしてお客様に納得して頂き、食べて、使って満足していただくことができないだろうか。」（前掲書19ページ）

さらに、ユニクロを例に出している。「ユニクロが売れている。なぜだろうか。私は品質がいいからだと思っている。素材がいい。縫製がいい。デザインもカラーもシンプルでベーシックである。流行も取り入れている。その割に安いから売れているのだ。…安くすれば何でも売れるほど単純ではない。ユニクロが強いのは、いい人材がそろっているからだ。優秀な人材を採用し、育てて

いる。そういった人材が、優秀な経営者の叱咤激励の下で、能力を十分に発揮しているから売り上げが増えて利益も上がる。」(前掲書 20 ページ)

ここで、成城石井について以下のように述べている。「根本的な改革をしないで、短期的、表面的な手を打った小売業は、大変な状況になっている。…多くの高級スーパーの業績は悪化している。その中で、ディスカウント志向を強くしていない成城石井の業績が好調なのである。基本方針は、挨拶、クリンリネス、品切れの削減などの基本の徹底によって成城石井のファンを増やすことと、こだわった、おいしい、安心・安全な商品の開発強化と、商品のよさをアピールして売り込むことである。ユニクロにはまだまだかなわないが、成城石井も人材を育てている。商社も卸もかませず商品を開発し、物流を管理し、在庫をコントロールしている。…マネジメント力を高め、店舗での販売力を強化し、商品の良さをアピールして売り込む力がついてきた。教育により、レジの対応力も売り場での接客力も上がってきている。」(前掲書 21, 22 ページ)

一方、低価格志向でも生き残れる会社もあるという。ただし、「…それを実現するには、ディスカウントしても利益が出る仕組みをつくらなくてはならない。仕入原価を引き下げの力や、ローコストで運営できる仕組みがないとディスカウントは長続きしない。」(前掲書 23 ページ)と指摘する。そして、その際のコスト削減の仕組みとして、最大のコストである人件費に着目するものの、いたずらな削減ではなく、売り場の管理レベルを維持しつつ、人件費を削減していくことが肝要で、そのために、店舗の作業量のうち 60% を占めるといふ 3 つの作業、すなわち「レジ作業」「品出し作業」「荷受け作業」の効率化がカギであると指摘している。さらに「レジ作業」はマルチジョブ化により人件費の効率化ができるとする。つまり、「レジ人員と売り場人員をマルチジョブ化し、レジが暇になればレジ人員が売り場作業を行い、お客様が多くなれば売り場人員もレジを担当する。お客様の人数に合わせて、レジ対応のフォーマットを決める。レジを何台あけるか、どのレジから開けるか、何人で対応するか、誰が担当かを決めておく。レジリーダーを決めて、リーダーの指示のも

とで、店舗の全員でお客様に合わせてレジ対応人員を増減させていくのである。」(前掲書 24 ページ)

同じく、「品出し作業」では、品出しの作業基準を決めることにより作業の効率化が実現できると述べている。また、「荷受作業」では、倉庫の整理整頓が作業効率を上げるのに効果があるとする。ここでも、作業基準は重要である。「…商品を一時的に置いてくスペースや方法の決め事を明確にしたり、保管する場所を決めたりしておく。作業動線が確保され、商品を探すという無駄な作業がなくなることで、人件費の削減につながっていく。」(前掲書 24 ページ)

さらに、仕入原価の引き下げについても言及している。「…仕入原価を引き下げるには、メーカー、卸との取引関係が大きく影響する。取引額が大きくなれば仕入原価は下がるし、関係が強化されれば仕入原価は下がる。メーカーとの直接取引や納入ロット、頻度なども影響する。」(前掲書 25 ページ)さらに、日本では物流コストは小売業が負担しないため関心が低いが、物流形態によるコスト削減も実際には重要だという。これらを含めて情報システムの開発による業務の効率化も重要な課題だと指摘している。つまり、表面的なディスカウントではなく、それを可能にする仕組みをつくらなければうまくいかないのだから、そうしないままディスカウントに走るから危機的状況になっているのだという。

このようにディスカウント可能性は認めるものの、大久保氏はディスカウント志向一辺倒には否定的である。「お客様に満足していただくのが小売業の目的である。…価格ニーズは強いから、ディスカウント志向の小売業があってもいいだろう。しかし、…価格以外のニーズはある。日本はそれが強い国である。ディスカウントを志向しないでも、生き残る方法はあるはずだ。価格を下げなくても売り上げを伸ばす方法はある。」(前掲書 28 ページ) という。

そして、価格を下げなくても売り上げを伸ばす方法については、前掲書第2章以降に述べるとするが、第1章の最後に、その概要について以下のように述べている。「…価格以外の魅力をアピールし、お客様に納得し、満足していた

だかなくてはならない。そのためには、魅力ある商品を開発する必要がある。商品開発力はこれからの小売業の生命線になるだろう。小売業がリーダーシップを取って、生産段階にまで踏み込んでオリジナルな商品を開発していく。その開発された商品のよさを、売り場でアピールしなくてはならない。売り場ではお客様に価格以外の魅力を十分に理解してもらえないと買っていただけない。基本的には、そのための人材を育成する必要がある。…すべては人である。人材が育成できなければ、何もできない。いい人材を採用し、教育する必要がある。簡単ではないし、時間がかかる。でも、できるはずだ。」(前掲書 29 ページ)

これまで、第1章「安ければ売れるわけじゃない」の内容について抜粋し紹介してきたが、これらから、「顧客の求める低価格以外の価値を明確にし、それを生み出す仕組みを作ること、そしてそれを担う人材を育成すること」、これが大久保氏の小売業再生の大柱であることが分かる。

これらは成長ドライバ理論で言うところの「ビジネスモデル」、「システム化・型決め」、「行動環境」の3つの要素にそのまま対応している。まず、「ビジネスモデル」は、成長ドライバ理論では、「ターゲット顧客の明確化」→「求める価値の明確化」→「価値を生み出す方法」(→「利益の獲得」)で、その内容が規定される。(本論文2節では、「誰に」「どんな価値を提供するか」「その価値をどのように生み出すか」、(さらに「どのように利益を生み出すか」)を示す。最初の3つは、この順番で具体的に決めていくことが大切。4つ目はその前提である。」と記述した。)上述の内容から、大久保氏は、成城石井の場合、「低価格一辺倒の顧客以外、価格以外にも価値を認めるような顧客」をターゲットとしていることが分かる。そして、「それらの顧客が何を求めるか、低価格以外の価値を明確にして」、それを「提供できるような仕組みのアイデアをつくること」でビジネスモデルが形成されるとみなしている。

次に、「システム化・型決め」については、成長ドライバ理論では、「その仕組みを標準化したり、必要に応じてICTを利用したりして、一定のパターン

で効率的に遂行できるようにすること」を指す。大久保氏は、マルチジョブ化や作業基準作成、情報システム化など、まさに成長ドライバ理論と同一のことを指摘していると言える。

3つ目の「行動環境」であるが、これは社員が働き育つ環境の在り方である。前掲書第1章では、大久保氏は、採用と教育の必要性を述べるにとどめているが、狭い意味での採用・教育だけではなく、従業員のモチベーションや上司のサポート、権限委譲、社員同士や上司との信頼関係なども含むものであることは、前掲書の後章を見れば明らかになる。このように大久保氏の小売業再生の哲学の肝要な部分は、成長ドライバ理論の「ビジネスモデル」「システム化・型決め」・「行動環境」に対応するのである。

3.2 価格を下げなくても売り上げを伸ばす方法

第2章「値下げせずに利益を3倍にする方法」についてみてみよう。成城石井は高級志向の食品スーパーマーケットの売り上げが百貨店並みに落ち込んでいるところが多い中で、ディスカウントしないで売り上げを増やしているが、それはなぜかというところから大久保氏は始めている。まず一番大切にしているのはお店のファンを増やすこと、つまり固定客を増やすことだと述べている。「小売業の売り上げの大半は、固定客からである。固定客の売り上げを増やさないと、長期的な売り上げの増加にはならない。チラシで価格を下げると、価格の魅力でたまたま来店するお客様が増加する。が、そのお客様は他の店舗のチラシで安いものがあるとその店舗に行ってしまう、短期的な売り上げ増にしかならない。」(前掲書 36 ページ)

固定客を増やす方法について次のように続けている。「お客様はいつもいく店舗を決めていることが多い。そのいつも行く店を変更する大きな理由が、『店員の感じが悪かった』である。店舗に行かない理由として、『価格が高い』『品質が悪い』に勝るとも劣らない多さである。お店のファンを増やすために、感じのいい挨拶をすること、感じのいい接客をすることは非常に重要である」と考

えられる。成城石井では…『売り上げは気にしなくてもいいから、挨拶をしつかりするように』というのが経営方針である。小売業にかかわり30年経ったが、ファンを増やし、固定客を増やすには、基本を徹底するしかないというのが私の信念である。基本の徹底で重要なのは、『挨拶』と『クリンリネス』と『品切れ削減』の3つである。」(前掲書 35, 36 ページ)

次に、大久保氏は、「ただ並べておくだけでは売れない。売り込まないと、売れない時代である。…売り込むと売れる商品がある。それを見つけることだ。…それを売り込むのである。」とし、商品のABC分析をもとに、売り上げランキングの上位3分の1を売れ筋商品と呼ぶが、多すぎるので、さらにその3分の1に絞り込み、超売れ筋商品(S商品)とみなして売り込むのだという。売り込みに際しては、「定番売り場では超売れ筋商品はフェース(陳列の前面)の数を増やし、売り場在庫を十分に持つようにし、品切れしないように売り込んでいく。(主通路に面したエンドと呼ばれる売り場とか平台に設置される)特売売り場では超売れ筋商品を中心に積極的に売り込んでいく。売り場で超売れ筋商品のフェースを拡大すれば、当然死に筋商品を並べるフェースがなくなる。それでも構わない。超売れ筋商品の売り上げが上がり、無駄な死に筋商品の削減により、在庫が減り値下げが減る。そうすることで全体の売り上げが上がり、値下げが減るので、結果的に粗利も上がる。」(前掲書 37~39 ページ) これを実践したのが、大久保氏が以前社長をしていたドラッグイレブンであった。それに対して、成城石井は、その魅力の一つが豊富な品ぞろえであるため、定番売り場ではアイテム数をそこまで減らさないようにし、お客さんにとって代替性がありそうなものを判断しどちらかを外すといった絞り込みにとどめている。ただ、その一方で、売り込み商品を明確にしたら、エンドや平台などレジ前のフリースペースを拡大して積極的に商品をアピールするようにしている。ドラッグイレブンと成城石井では売り込み方が違うが、「…売り込みたい商品を売り込むという基本は同じだが、それをどのように行うかは各企業で全然違う。大切なのは、お客様の視点に立って売り場を作ることだ。」

(前掲書41ページ)と述べている。

氏は、さらにS商品以外に売り込むべきもう一つが新商品であるという。そして、NB(ナショナルブランド)商品の場合、メーカーが力を入れて売り込もうとする商品を広告の力の入れ具合で測り、その情報を事前に入手し、広告を強化するのに合わせて売り場を作っていくというのである。

さらに、大久保氏は、ディスカウントしなくても売れる方法について、5つあると述べている。「第1は、優位置で売ることである。優位置とはお客様が多く通る場所や視線がよく行く場所である。お客様の目に触れやすくすれば売り上げにつながる。第2はフェース数を拡大することである。フェース数を増やすことにより、お客様がその商品に気づきやすくなり、購入してもらえる可能性が高まる。…研究では、…お客様の店舗での購買行動を調査し分析している。…店舗を歩いているうちに目について買った商品が80%なのである。…だから店内の優位置でフェース数を拡大し、目立ちやすく、気付きやすくすると、その商品の売り上げは増えるのである。第3は在庫を多くし、積み上げることである。お客様は豊富感があると買いたくなるようだ。売る側が在庫を思い切って積み増しして売り込む意思を伝えると、お客様はそれに反応して買ってくださるのである。…第4はPOP(店頭販促)を付けることである。商品の良さをPOPでアピールする。…大きなPOPは効果が高いし、シズル感(みずみずしさ)があるおいしそうな写真も効果はかなり高い。きれいで楽しいPOPが付くと売り場がにぎやかになり、それだけでもお客様は買いたくなる。そして、第5は接客をすることである。商品のアピールポイントをわかりやすく表現する接客が売り上げに直結する。…この5つの方法で、ディスカウントしなくても3倍くらい売れるというのが私の経験知である。商品を売り込むのはお客様に喜んでいただくためである。…お客様はいい買い物をしたいと思っている。…これはいい商品だ、自信を持ってお薦めできる、ぜひお客様にも食べていただきたい商品だというものがある。その思いをお客様に伝えたい。商品の良さをアピールしたい。それが売り込むということなのである。」

(前掲書 44～48 ページ)

さらに氏は続ける。「絞り込んでディスカウントせずに売り込んでいくと、いろいろな現象が起きてくる。絞り込んだ商品は、粗利率が高いか、少なくとも低くはない。それをディスカウントしなければ、粗利率も商品単価も高いままだ。その商品の売上構成比が上がってくるから、全体の粗利率が上がり、商品単価が上がってくる。…ディスカウントして、粗利率が下がり、商品単価が下がり、売上げが落ち、粗利額が減少するのと逆の現象が起きるのである。さらに商品単価は大きな好影響をもたらす。わかりやすい話として、売上げが前年比 100% で商品単価が前年比 105% だったとしよう。そうすると、売上げ数量は前年比約 95% ということになる。店舗の作業は、売上金額ではなく、売上げ数量に比例する。売上げ数量が減っていけば、作業が減る。作業が減れば必要な人時数が減ってくるから、小売業で最大の経費で人件費を削減することができる。売上げが一定でも、粗利率がアップし、人件費が削減できるから、営業利益は大幅に増大するのである。…商品単価が上がれば、人口が減少し、高齢化により胃袋が小さくなる環境でも、マーケットを拡大できる。」(前掲書 50, 51 ページ)

続いて、大久保氏は PB (プライベートブランド) ブームについて考察している。そこでは、「…今の PB ブームは短期的には頭打ちになり終焉していくであろうと前述したが、日本でも長期的には PB が拡大していくと予測される。PB を拡大させないと小売業は生き残れない、とさえ私は考えている。今の PB ブームが短期的に終焉するのは、開発方法に問題があるからである。十分な吟味をせずに安易に PB をつくっているのだ。粗製乱造の PB が多いから、今後、売上げも増えないし、過剰在庫が大きな問題となるであろう。PB の開発、生産から在庫、売り場での販売までの問題点を十分に解決していく必要がある。小売業は売り場があるというだけの価値から脱却しなければならない。成熟社会になって売り場面積は余っているのだから、売り場にどこにでもある商品を並べておくだけでは価値も低いままだし、売上げの利益も出てこ

ない。どこにでもある商品売り込むには。どうしても価格競争になってしまう。…小売業にとってPB開発が企業の生き残り策として極めて重要なのである。…メーカーに協力してもらいながら、小売業は自社のお客様のニーズに合った商品を開発していきたい。まず、小売業は商品のコンセプトを考えるべきである。お客様のどういうニーズに対応するのか、何を売り込みポイントとしてアピールするかを考え、商品を開発するのだ。価格ニーズは強いから、それに対応する低価格のPBも必要だろう。しかしどうやって価格を安くするかを考えていかななくてはならない。メーカーへの負担を押し付けるだけのPBでは長持ちしないし、質の低下を招いたらお客さまからの支持は得られない。…原材料、包装、資材、生産方法、物流、在庫方法など、いかにすればコストが下がるかを徹底して追求し、そのコスト削減を価格の引き下げにつなげていく。…販売量を拡大しないとコスト削減は容易ではないから、規模の拡大は大きな課題だ。小売業の上位集中やグループ化がPB拡大の成否につながる。価格以外のニーズに対応したPBが今後日本でも増えてくるだろう。グレードの高いPB、健康志向やライフスタイルに対応したPBも出てくるだろう。」(前掲書61~63ページ)

以上、前掲書の第2章「値下げせずに利益を3倍にする方法」について、要点を抜粋してきた。利益の獲得はビジネスモデルを作る前提目的である。利益を生まないビジネスモデルはあり得ない。本論文の第2章では、「ビジネスモデル」は、「誰に」「どんな価値を提供するか」「その価値をどのように生み出すか」、(さらに「どのように利益を生み出すか」)を示す。”とあるが、上述の内容は、まさにこのカッコ内の「どのように利益を生み出すか」に相当する内容である。

3.3 売り場で実行してみることの重要性

前掲書の第3章「売れるかどうかは売れば分かる！」についてみてみよう。「お客様は本当にほしいものしか買わない。モノが売れないだけでなく、売れ

行きに対応するのが難しい時代にもなった。何が売れるのかの予想が当たらないし、急に売れたり、急に売れなくなったりする。…ワイシャツを買うとする。高度経済成長期でまだモノが十分に行き渡っていなかった時代は、一人がワイシャツ3枚しかもっていなかったという状態だ。…洗濯にも苦勞するから、もう何枚かは欲しいだろう。…そこそこの品質のものであればいいから買いたい。安ければさらにいい。…それに対して、成熟期でモノが十分に行き渡っている今は、一人がワイシャツを10枚も持っている状態だ。3,900円のワイシャツを10枚持っているときに、同じような商品が2,900円になっても買う気は起らない。…でも、4,900円で、着心地の良い生地や、おしゃれなデザインのワイシャツならどうだろう。少し高くても買いたくなるかもしれない。お客様の需要は減衰しているが、買わないわけではない。価格が安ければ何でも買うのではなく、買いたいと思える商品で、価格が納得できれば買うのである。」(前掲書 71~74 ページ)と現状を表現している。そして、「私はマーケティング学者でもないし、マーケティング理論を確立しようとしているのでもないが、どうも今までのマーケティングがしっくりこない。不十分な感じがする。…マーケティングのレベルを大幅に上げていかないと売れなくなっているのだ。商品の企画の仕方、価格の付け方、小売業との関係、プロモーションの仕方を変えていかないといけない。新しいマーケティングが必要だと考えられる。」(前掲書 74, 75 ページ)と述べ、「これまでの常識や経験、売る側の都合にとらわれず、つねにお客様に近い目線で発想することが今後はますます必要だろう。」(前掲書 76 ページ)と指摘している。

そして、「買うことが決まっているわけではないから、買いたくなるかどうかから考えていかななくてはならない。買うか買わないかは気分次第だから、不確実になっているのである。そのため、商品を開発する時には、まずお客様のニーズや不満を聴くことから始めるのが基本になるだろう。…しかし、いくら調査・分析して商品開発しても、当たらなくなっている。お客様は買う必要はなく、気分次第で買ったり買わなかったりする。…それ(調査・分析)よりは

るかにお客様のニーズを当てやすい方法がある。それは売り場で売ってみることである。…インタビュー調査で買いたいといったモノが、いざ自分でお金を出すとなると買わないということはよくおこる現象であるが、実際に売ってみた結果は真実である。…売れるのを確認してから大量生産すればよいのである。…もっと簡単に売り場で売ってみて確認する方法を確立していきたい。こんな商品が売れるかもしれないと考えたら、まず売ってみることだ。」(前掲書 77, 78 ページ)

大久保氏は、無印良品の経営再建にも参画したが、その時の経験を次のように述べている。「無印良品はブームが去った後も、前年と同じ数量の商品を生産していたせいで在庫が膨大に増えてしまい、相当な量と金額の在庫を処分せざるを得なかったことがある。そこで、次の年からは計画した数のうち半分だけをつくっておき、売れた分を追加生産して、売れない分は生産をストップし早めに処分するという、アクセル・アンド・ブレーキの方法に変えた。アクセルを踏む商品とブレーキを踏む商品を明確にしたことで、劇的に在庫を減らすことができ、業績も急速に回復した。小売業の売り場はお客様のニーズを見つけるファインディング機能として重要である。」(前掲書 80 ページ)

プロモーションも大きな変革が必要だと氏は指摘する。「テレビやチラシの効果が薄くなってきた。テレビで宣伝して知名度が上がっても、売り上げにつながらないケースが増えている。チラシの効果も低下し、コストに対する効率が落ちてきている。それと比較して重要になってきているのが売り場でのプロモーション効果である。…前述のように、…お客様は買う商品を決めて売り場に来ると言うよりも、売り場で買いたくなったから買うと言うほうがはるかに多いのである。つまり、お客様の心理に訴えて、買いたくなるように売り場でプロモーションする重要性が高まっているのだ。…食品スーパーの売り場には多くの商品が並んでいる。お客様は食べてみたわけではないから、どれが自分が欲しい商品なのか判断がつかないことが多い。小売業はお客様の購買代理人であるべきだと思う。お客様の代わりに、どの商品がいいかを選択し、その商

品の良さをお客様に伝えて、お客様が欲しい商品を買うお手伝いをするのが小売業である。」(前掲書 82, 83 ページ)

さらに、氏は続ける。「ブランドロイヤリティーも重要であるが、これからはストアロイヤリティーも重要である。お客様が買うのは心理だ。買いたくなつたから買うのだ。…ストアロイヤリティーが高くなり、そのお店のファンになってもらえば、売り場でお勧めしたものを買っていただける。これも、マーケティング上、重要だと考えている。だから好感度が高いお店にした。いつも気持ちのいい挨拶をし、きれいで、品切れのないお店。信頼感も必要だ。誠実な商売をすることにより、あのお店は信頼できると思われたい。企業としての好感度も大切であろう。社会的な貢献もし、地域社会にも溶け込み、取引先とも共存共栄することが、好感度につながり、ストアロイヤリティーを上げていくだろう。」(前掲書 83, 84 ページ)

上記は、売り場での実行の重要性を強く指摘しているものである。成長ドライバー理論では、ビジネスモデルを構想する方法に大きく関連する内容である。机上でビジネスモデルをあれやこれやと構想するのではなく、実際に売り場で実践することによって得られる「知」を重視すべきであるというものである。

このほか、行動環境のサブ・ドライバーの一つに、「自律」があるが、上記はこれとも関係があると考えられる。「自律」とは、社員が自ら判断し行動できる状態を指している。そして、様々なチャレンジができるということである。このような自律がキーワードになっている行動環境では、実際に社員による試行錯誤が行われやすく、新たな工夫やアイデアが生まれてくる可能性が高い。そのため、モチベーションも上がりやすく、いきいきとした雰囲気が培われる可能性が高い。

3.4 チェーンストアの成否を握る現場での 100%実行

前節で述べた「売り場で実行してみることの重要性」の認識は、大久保氏の入社早々の経験によるところが少なくない。「入社して1年ちょっとで、日用

雑貨とダイニング・家庭用品の兼任のチーフを任されることになった。どうしたら売り上げが上がるのか、いろいろ考えていろいろな手を打った。とりわけ記憶に残っているのは、“トラック1台分”のスリッパを売った時だ。当時、茅ヶ崎店ではボーダーのモケット生地のスリッパがすごく売れていた。そこで同じ種類のスリッパをとにかくたくさんくれるように業者に頼んだら、トラック1台分ものスリッパが届いてしまった。店の検品係の人にも『こんなにたくさん置く場所がない』と怒られたが、何とか場所をあけてもらい、そこに積み上げて売り込んだところ、一気に飛ぶように売ってしまったのだ。…店の裏にあったダイクマですごく陶器が売れていると知り、自分の店にも陶器業者を呼んできて特設売り場をつくって陶器市を開催したら、びっくりするほど売れた。…その結果、それまで半年近く一度も予算を達成できなかったところを、私がチーフになってからは一度の予算を下回る事がなかった。それどころか、平均で予算比130~150%、200%を達成することもあるなど、ものすごい売り上げを上げていた。自分で仕入れて、自分で売り場をつくることで売り上げがどんどん変わっていくので、非常に仕事が楽しかった。…問題は売り場がお客さまに満足されているかどうかだ。売り場での行動が重要なのである。売り場の人が行動することにより、お客様に満足される売り場になり、売り上げが上がり、利益が上がるのだ。」(前掲書 89, 90 ページ)

さらに、「私は、『売り場にお客様が満足しているか』が利益の差になっていると思っている。一店舗一店舗の売り場の問題であり、一人ひとりのお客様の問題である。…問題は、現場である。売り場という現場での実態が問題なのである。経営者の考えていることが現場で具体的に実行されているか、本部の指示が売り場で個々の店舗の実情に合わせて実行されているか、それがお客様の満足につながっているかが、小売業の利益を決めているのだ。…私は、経営者の言っていることがどれだけ現場で実行されているか、本部の指示が売り場でどれだけ実行できているかの度合いがマネジメントレベルであると思っている。マネジメントレベルの高さが小売業の利益に大きく影響していると思う。

…小売業では現場の実行がすべてである。…セブン・イレブン・ジャパンの営業利益率が高いのは、マネジメントレベルが高いからだと思う。規模が一番大きいからではなく、マネジメントレベルのほうが影響が大きいのと思う。」(前掲書 91～94 ページ)

続いてマネジメントレベルを上げるにはどうしたらよいかに言及している。「小売業で、本部指示の店舗での実行度合いを調査した結果を見ると、大体いつも 40%以下である。…なぜ小売業は指示したことを実行しないのかと疑問に思うかも知れない。…私の経験からすると、忙しくてそれどころではなく、次から次へと来る本部指示はなかなか実行できない…。…本部から出される指示はほとんど正しい。実行すれば成果につながる指示である。…それが実行されていない。この現実に対して私は、店舗での実行をサポートする専任部隊が有効であると考えている。これはスーパーバイザーと呼ばれたりすることが多い。…スーパーバイザー機能を強化し店舗での実行度を上げると、業績は上がってくる。…商品部のバイヤーには仕入れ業務に専念してもらわないと仕入れ力が落ちてしまう。…バイヤー仕入れ力を上げることと、店舗での実行度を上げることが両立させるために、スーパーバイザーの専任化が必要になってくる。…バイヤーとスーパーバイザーのコミュニケーションの強化は重要だ。バイヤーと情報を共有したスーパーバイザーが店舗を巡回し、店舗のスタッフと顔を見合せながらサポートしていく。…お互いに顔を見て、思いを伝えることにより、実行度は上がっていく。」(前掲書 95～98 ページ)

チェーンストアでは本部と多くの店舗があって成り立っている。本部には商品部があり商品の情報や指示を店舗に出していく。本部には店舗運営部もありエリアマネージャーがいて、それぞれの担当店舗を持っている。店舗の売り場は、横からも縦からも指示が来るというマトリクス構造になっているのである。…こう説明すると、管理管理でつまらない売り場になったり、働いていて息が詰まったりするのではないかと、思う人がいるかもしれない。そんな心配は要らないと思う。小売業は自由度が高い。店舗はかなり自由に何でもできる

ので、マネジメントレベルを上げて、店舗の人が自分で考えて、行動できる部分は大きい。…各店舗の売り場での創意工夫の余地が大きいのが、商品の売り込みである。売り込み商品リストの中から、何をどこでどのように売るかは売り場担当者が自由に決められる。…どのくらいのスペースで、いくつの在庫を積むか、POPは何をどう付けるかを考えるのである。こういうことを考えるのは楽しい。わくわくする。…考え、実行し、その結果を見て次の手を打つことを繰り返すことにより、お客様に喜んでもらえる売り場に近づいていくのだ。とにかく実行することが大切である。」(前掲書 103~106 ページ)

以上で述べていることは、成長ドライバ理論では「行動環境」、とくに「自律」の程度に係わる内容である。自律することによって自分の創意工夫が可能となり、そこに社員にとっての面白みが生まれ、モチベーションが上がり、ひいては組織活力の向上に繋がる。もちろん、当然すべて自律したほうが良いということではない。上司からの指示を忠実に実行することも大いに必要である。つまり、上司からの指示をそのとおりにやることも一方で必要である。このように高いマネジメントレベルと高い自律を両立させることを重視するところに、大久保氏の考える優れた行動環境の肝があることが窺える。

さらに大久保氏は、「マネジメントレベルを上げることは、経営改革する時に、最初に手を付けるべきだ。」(前掲書 107 ページ)と述べている。本論文第2章成長ドライバ理論でも、5つのメイン・ドライバ、4つのサブ・ドライバの改善に際しては、着手する手順が存在するとし、暫定的にその順番が提示されている。この点、大久保氏も、その際に着手すべき順番があることを明確に述べている。

さて、大久保氏は先に、小売業再生のためには、お客様に喜んでいただくことが大切であり、そのためには「挨拶」「クリンリネス」「在庫切れの削減」を徹底することがカギであり、成城石井の再生でもそれを実施してきたと述べている。前掲書のこの第4章では、社員の挨拶とその際のマインドに注目している。

「商品売ることを通してお客様に喜んでいただくのだが、商品売るのが仕事だと考えると間違いを犯してしまう。あくまでもお客様に喜んでいただくのが本来の仕事であり、たまたま商品売っているだけであると考えべきだ。これは小さな差のように見えて、大きな差であると思う。従業員全員がお客様に喜んでいただくよう考え、行動ができれば、その小売業は必ず成功するだろう。」(前掲書 107 ページ)

さらに続けて「小売業は厳しい競争環境の中で生き残っていかなくてはならない。そのためには差異化が必要だ。商品や品揃え、価格での差異化と同じくらい重要なのが、販売員のあいさつや接客である。品揃えや、価格に魅力があっても、挨拶、接客が悪ければ、お客様は満足しない。…お客様に喜んでいただきたいという思いを伝え、心が通じ合う売り場でお客様に商品をお買い上げいただき、喜んでいただきたい。そして、心を通じ合わせることの基本が挨拶である。挨拶は小売業の基本中の基本であり、最も大切なものなのである。」(前掲書 108 ページ) と、挨拶の徹底がなぜ重要なのかを説明している。

成長ドライバ理論では、ビジネスモデルの中の「価値を生み出す方法」及びそれを標準化する「システム化・型決め」のところに係わってくる。挨拶が価値を生むということはなるほどと思わせる。ただ、型決めはしても、その徹底が難しい。大久保氏もこの点を以下のように指摘している。「確かに、挨拶は誰でもできることだ。頭を下げ、声を出せばできることである。指示をし命令すれば、その場で挨拶という作業はすぐにできるようになる。しかし、本当に気持ちのいい挨拶を、パートやアルバイトを含む全従業員が、365日24時間できるには気の遠くなるような努力が必要なのだ。…挨拶で最も重要なのは、気持ちの問題である。挨拶は…気持ちを伝えるコミュニケーションなのである。要は本当にお客様に喜んでいただきたいという気持ちになっているかどうかである。…売り場では人数的に言うと、パートやアルバイトが多い。その人数の多いパートやアルバイトに、心からお客様に喜んでいただきたいという気持ちになってもらうのは並大抵のことではない。」(前掲書 109, 110 ページ)

さらに大久保氏は「挨拶の徹底はマネジメントレベルを上げる第一歩になる」と述べている。「挨拶は誰にでもできる。誰にでもできることの指示を出して、それができないということはマネジメントレベルが低いということである。マネジメントレベルが低ければ、どんな指示を出しても何もできない。…小売業に奇策や魔法の杖は必要ない。当たり前前のがきちんとしてできることが大切である。挨拶をすること、クリンリネスを徹底すること、品切れをなくすこと、こういった基本的なことを着実に実行するのが重要である。基本的な指示が、現場で実行されるようになれば、小売業の業績はよくなっていく。マネジメントレベルを上げて、指示が徹底され、現場で実行されることが経営改革につながっていく。その第一歩が挨拶の徹底なのである。今までの経営改革でも、いつも挨拶の徹底から始めている。…」(前掲書 112, 113 ページ) 挨拶の真の意味を氏は説いているのである。

話はさらに続く。「売場で働いている人全員が、お客様に喜んでいただきたいという気持ちを持つことが大切である。そのためには、いくつかのポイントがあると思う。まず小売業の仕事に対する、誇りや満足感を持っているか。次に、上司や会社に対する信頼感があるか。そして店舗の仲間とのチームワークがいいか。」(前掲書 114 ページ) このようなことが重要なポイントになると述べている。これらは、成長ドライバ理論では「行動環境」の範囲に含まれ、サブ・ドライバとして「信頼」というキー概念が与えられている。成長ドライバ理論では、経営改革の出発点は同僚、上司との「信頼」の醸成であるとしている。大久保氏の経営改革もその根本は成長ドライバ理論と全く同一であったのだ。

さらに、そのために会社や上司は何をすべきかについて述べている。「小売業は人と人が気持ちを通じ合わせることでできる恵まれた働き場所である。そういう仕事であることを全従業員に理解してもらいたい。仕事とはお互いの信頼関係の中で進められるべきものだと思う。従業員が楽しく働いているか、現場の人のために何かサポートはできないかといったことを考え、環境をつくる

のが、会社や上司の役目である。」(前掲書 114 ページ)

成長ドライバ理論では、上司の役割は指示命令だけではなく、従業員がストレッチできるようにサポートすることも重要な役割であると考え、「サポート」を行動環境のサブ・ドライバとして盛り込んでいる。そして、「ストレッチ」「サポート」「自律」「信頼」が「行動環境」のカギであり、これらの作り込みが経営改革の基盤であり、「信頼」の醸成から始めるべきだとしている。大久保氏の上記の記述は、成長ドライバ理論とほぼ同じことを言っていると言えるだろう。

成城石井の再生の現場の話に戻る。「今、成城石井では店内コミュニケーションにモノすごく力を入れている。小売業の場合は、シフトがいっぱいあるので出勤日も違うし、早番、遅番、中番と時間帯もまちまちである。店長が朝礼で一度指示をすれば、それが全員に伝わるなどということはずり得ないし、従業員同士もまとまったコミュニケーションもとりにくい。仕事が終わる時間も違うため、仕事帰りにみんなで一杯飲みに行くということもなかなかできない。だから、コミュニケーションをとることが非常に重要になる。ある時、ある店長が、『まだ一人しかいないんですけど朝礼をするんですか』と聞くから、私は『当たり前だ』と言った。中番の人が来た時も、遅番の人が来た時も、その都度朝礼をするべきだと私は思っている。会社に来た時と帰る時も、必ずコミュニケーション。とにかくそうやって気持ちを通わせてほしい。私は今でもそのように言い続けているのだが、最近では、各店舗で自主的にコミュニケーションをとる方法を考えるようになってきており、好事例も随分と出ている。…店内でみんなで話し合う機会がものすごく増えてきている。また、従業員が順番にお客様の視点に立って店内を回って気付いたことを報告し合ったり、お客様からよく聞かれることを整理して、それをみんなで共有したり、お互いが力を合わせてよいお店をつくろうとし始めている。一方で、現場には必ず不満があるものだ。それと真剣に向き合わなくてはならない。こういう重要な問題を解決するには、従業員とよく話し合うしかないと思う。問題点が見つかって

もすぐに解決できないものも多い。しかし、逃げてはならない。不満の声を聞くのを恐れず、よく現場の人の話を聞き、それに対して真剣に対応することが、現場の人の満足につながり、信頼感につながるのだ。」(前掲書 115, 116 ページ)

成長ドライバ理論では、信頼を培うことが再生や経営改革の第一歩と考えている。その手法としては、コミュニケーションを密にするために、朝礼において「グッド&ニュー」や「クレドの読合せ」を推奨している。大久保氏のいうコミュニケーションの実践とよく似ていると感じる。

大久保氏の小売業再生の哲学は、人、行動環境を重視する点で、成長ドライバ理論と似通っていることも確認された。ただ、マネジメントシステム、やるべきことの指示命令という点が、成長ドライバ理論の説明の中では、自律、ストレッチ、サポートが前面に出ており、これらがやや後ろに置いておかれたように思われる。行動環境としてもっと前面に出す必要があると、これらの重要性に改めて気付かせてくれた。私にとって成長ドライバ理論の改善につながる学びであった。

なお、気持ちよい挨拶ができるためには、大久保氏は、販売員は商品知識を持つべきだという。「売り場を歩いていると、お客様からいろいろ質問される。売り場の場所や商品についての質問が多い。これに答える自信がないと顔が下を向いてしまうし、挨拶も元気よく出来ない。どこにどんな商品があるかや、商品についての説明ができるようになると、自信を持って売り場を歩けるし、明るく元気な挨拶もしやすくなる。」(前掲書 117 ページ)

成城石井では、挨拶ができやすくなる仕組みやサポート体制を設けている。システム化・型決めである。「組織としては、本部にCS(顧客満足)推進室があり、人員を強化して現場をサポートしている。売り場での挨拶の実態は、モニター調査により毎月評価されている。その評価結果を見て、各店舗ではみんなが話し合い、アクションプランを作成している。…モニター評価が継続的に悪い店舗には、CS推進室が協力して課題の解決をサポートしていくことにな

る。…まず店長が自分の思いを伝えることが重要である。挨拶がいい店舗にしたい、チームワークのいい店舗にしたい、みんなで力を合わせて盛り上げていきたい、などの店長の思いはいろいろある。それを伝えて、従業員の気持ちを動かしていくことが大切になる…。店長は命令だけをして挨拶をさせないように、と指示されている。パート、アルバイトを含む現場の人とよく話をする、不満を聞くことが推奨されている。…店舗での挨拶の徹底には店長のリーダーシップが大きく影響し、店長のマネジメント力が求められている。小売業では当たり前のことが継続して着実に実行できることがまず重要であり、挨拶がその基本となる。」(前掲書 118, 119 ページ) 成長ドライバ理論では、行動環境をストレッチ、サポート、自律、信頼というキーワードで表現しているが、店長(上司)がどのような態度で従業員と接することが望ましいかも示している。大久保氏は店長が自分の思いを伝えることの重要性を指摘しているが、これは成長ドライバ理論でも社長や部門長のあるべき行動として重視されている。

さて、いい挨拶にせよ、いい接客にせよ、行動を継続させるためには、従業員がお客様の満足を高めるために心から行動したいという気持ちになることが必要となる。従業員の行動を変えるには、気持ちを変えることが必要であるが、そのために成城石井はどのようにしているのだろうか。大久保氏は以下のように述べている。

「そのために、経営理念の浸透が重要になる。…成城石井には『成城石井 BASIC』という、経営理念と信条、基本目標、基本方針、行動基準が書かれたものがある。小売業の仕事は売り場で作業をすることではないとか、売り上げや利益より、お客様に喜んでいただくことが大切だとか、みんなで力を合わせていくことが重要だとかと言ったことが書いてある。…最近、経営理念をもとに従業員みんなでコミュニケーションをとることに特に力を入れている。『成城石井 BASIC』に書いてある内容を理解して、どう実行するかをみんなで話し合うのだ。…ぼろぼろになった『成城石井 BASIC』を持っている店長が結

構たくさんいる。これは業務の中で何度も経営理念に立ち戻っていることの表れで、本当に腹に落ちて浸透している証拠だと思う。」(前掲書 120～122 ページ)

成長ドライバ理論では、経営理念やビジョンが良い会社づくりの軸になるとしている。そして、それを従業員に浸透させるのが非常に重要であり、そのためにクレドの活用がよいと提案されている。「成城石井 BASIC」はまさにクレドそのものである。会社の経営理念やビジョンを理解し、自分の判断基準と同化させることができれば、従業員は自律、すなわち自らの判断基準で判断しても会社のそれと同じ行動ができることを意味する。自律は、モチベーションのアップ、タイムリーな接客にもつながり、お客様の満足度を向上させることになる。成長ドライバ理論と大久保氏の再生の手法は非常に似通っていると言えるだろう。

以上のように、成長ドライバ理論のメイン・ドライバである「社長」「経営理念・ビジョン」に係わるものが大久保氏の(小売業)再生哲学でも重視されていることが、このあたりに来て窺われる。氏の哲学でも従業員を育むことが再生の土台であり、カギであるとする。その際の行動や判断の軸、また前向きな姿勢をつくるのが経営理念であり、ビジョンであるとする。これらは成長ドライバ理論と同様である。そして、人を育てることが企業の再生できわめて重要であり、どのような姿勢で臨むべきかを語る第5章につながっていく。

3.5 会社の成長と人の成長

第5章「人の成長でしか会社は伸びない」についてみてみよう。大久保氏はこう始める。「小売業を経営して、一番強く思うのは、人の成長なくしては企業は成長しないということである。店舗を新規に出店すれば、見かけ上の売り上げは増加していく。しかし、人が成長しなければ、売り場は乱れていく。…人が成長すればお客様に喜ばれる売り場になり、既存店の売り上げは増える。利益も拡大していくのである。そのうえで新規出店していくことにより、企業

は成長していくことができるのである。」(前掲書 127 ページ) この記述は非常に身につまされる企業は多い。企業の業容を拡大したにもかかわらず、利益率は落ち、利益額までも減少してしまうことが多いのは、このようなところに根本的な原因があると言えるだろう。成長ドライバ理論でも、行動環境、つまり従業員が育つ環境が整備され、人が育つことが、環境変化を乗り越え、企業が継続的に成長していくためには必要であるとしている。

さらに、大久保氏は続けている。「小売業は人がすべてだと思う。人は変わる。同じ人がやる気になりモチベーションが上がると売り上げは伸びていく。お客様に喜ばれる店舗にしたいという気持ちになれば、行動が変わり、感じのいい店舗になり、固定客が増え、売り上げ増加につながる。作業効率も変わる。…人は成長する。努力すれば、今までできなかったことができるようになる。高い目標を持ち、努力してそれを達成するのは楽しいことである。…人間にとって、自分が成長することほど嬉しいことはないと思う。教育できる環境を整え、従業員のやる気を引き出し、本人の努力により成長させていくことが企業の成長につながる。」(前掲書 127, 128 ページ) まさに、成長ドライバ理論と同一のことを言っている。繰り返しになるが、大久保氏の哲学と成長ドライバ理論は全く独立して生まれたものである。

大久保氏は従業員の育て方について以下のように述べている。「人は仕事をしながら成長していく。企業での人の成長の基本は OJT (職場内訓練) だと思う。仕事の中で勝ち方を教えていくことが大事である。…売り場作りができる人を育てることは店舗での重要な課題である。しかし何も教えずに最初からできる人はいない。会社には今までの経験から、どういう風につくれば売り込む売り場作りがうまくできるかの経験則がある。それを指示を出してつくるのである。お客様が多く通り、視線がよくいく位置に、目立つようにスペースを十分に取って、在庫を山盛りを持つことにより、売り上げは上がる。…どの商品がいいか、どの位置か、どのくらいのスペースか、どうやって積み上げるか、どんな POP がいいかを、最初は指示を出し、その通りやらせて、売

り上げが上がる経験を積ませるのである。知識を詰め込み、経験を積ませることにより、だんだん自分で考え実行できるようになっていく。こうすると売り上げが増える、利益が上がるという方法、勝ち方を指示し、実行させて、成功体験を積ませることだ。最終的には、自主的に自分で考え、行動できる人になってほしい。…失敗することも知識の蓄積になる。いろいろ考えてやってみた結果、失敗することは貴重な経験になる。…自主的に行動できる人を教育し、育てるためにも、教育をして知識を詰め込み、時には指示や命令をし、従わせて、成功体験を積み重ねさせ、成長させることが必要である。」(前掲書 128～132 ページ)

成城石井では売り込み商品を明確にし、それを売り場で売りこむように本部から指示が出される。「売り込み商品はリスト化され、どんな商品であるか特長は何か、アピールポイントは何かという商品説明とともに、店舗に配布される。だが、その中の商品のどれを売り込むか、どこでどう売するかは店舗に任されている。自分で考え、行動しなくてはならない。店長だけでなく、店舗の全員の力を合わせて売り込むことが求められている。しかし、中には売り込みがうまくいかない店舗もある。そういう店舗は…毎月、1店舗は陳列研修店舗として本部の商品部の社員が店舗に入り込んで、実際に打ち込む売り場をつくってみせる。…また、売り場づくりや業務の進め方の標準を示し、それを基に自分で考え、修正していくことも可能だ。…標準から10～20%修正すれば、対応できることが多いはずだ。そういう標準を示し、自分で考え行動しやすくすることも教育のうえでは重要である。知識の教育も重要だ。知識の蓄積がないと、知恵も出てこない。…集合教育で知識を習得し、現場でそれを活用する方法を教えてもらいながら、人は成長していくものなのである。」(前掲書 132～135 ページ)

現場では常に考え行動することが求められている。そして、それをサポートする仕組みも設けられている。成長ドライバ理論で言うと、システム化・型決め、行動環境に関連する内容である。

さらに、「小売業の現場で一番重要な能力は、人を使う能力である。小売業では、みんなが力を合わせることで業務が成り立っている。自分だけでは何もできない。部下を使い、他部門と協力しながらお客様に喜ばれる店舗をつくっていくのである。人を使うには、人の気持ちをつかみ、動かす能力が重要である。…コミュニケーション能力を高め、マネジメントレベルを上げていくことが、売り場での実行レベルを上げ、お客様に喜ばれる売り場になっていき、売り上げや利益が伸びていくことにつながるのだ。」(前掲書 136 ページ)

「成城石井では『失敗してもいいから、いろいろ考えとどんどん実行しろ』と指示を出している。現場で実行し経験を積み重ねることが教育と考えている。挑戦しないで失敗しなければ、成長もない。挑戦すれば失敗もあるが、成長できる。」(前掲書 138 ページ) 成長ドライバ理論でいうところの、行動環境、さらにストレッチの薦めである。

大久保氏は、直接店舗に行って従業員に指示を出すことはないという。つつい答えを言ってしまうような上司にはストレスがたまるかもしれないが、それは次のような理由からである。「目先のことではそのほうが早いように見えても表面的に問題解決するだけで、根本は解決されていないから、本当の問題解決にはならないのである。現場の人が自分で考え、実行していかないと問題は解決されない。本部や上司はあくまで問題解決のサポートをするだけである。」(前掲書 138, 139 ページ) 成長ドライバ理論でも、成長対話というコーチングを扱う。答えを言わず、ヒントを出し、自ら部下が考えるようにさせるのである。大久保氏の再生の哲学と同じであろう。部下が考えて、気づく必要があるのだ。ここで、売り場での挨拶がよくならないため悩んでいる店長の事例を紹介している。

「本部からのヒントとして、挨拶がぐんぐんよくなった他店舗の朝礼を見に行くことになった。挨拶のいい店舗では店長が自分の思いを伝え、従業員はそれに対応し具体的に何をするかを自分で考えて発表していた。…この店長は…不器用で自分の気持ちを素直に表現できないところがあった。…何回目かの店

内会議で、店長は思い切って自分の思いを素直に伝えた。そこから店内の雰囲気が変わっていった。従業員からもどんどん積極的に意見が出るようになり、コミュニケーションがうまく回り出した。その結果、挨拶がよくなっていったのである。この経験により店長はぐんと成長することができた。」(前掲書 139, 140 ページ)

また、成城石井では接客を感じよくすることも大切にしている。「商品知識があっても接客の感じをよくするには、また別の力が必要である。いかにお客様のニーズを聞き出すかが大切である。そのニーズに合わせて、いろいろ商品のことを説明していきたい。…私が接客教育について現場で話をする時においているのは、商品を売り込まないように注意することである。雑談してもいい。お話をして感じがいいと思っていただくために接客をするのである。」(前掲書 144 ページ)

そして、大久保氏は結論として次のように述べている。「人を教育し、人が成長することによってしか、会社は成長しないと思う。…高額品が売れないという厳しい環境の中で、成城石井の業績がいいのは、人が成長したからである。」(前掲書 146 ページ)まさに成長ドライバ理論と同じである。成長ドライバ理論のもととなったJ社でも人の成長が会社を成長させたのであり、成城石井と全く同じであった。

また、社長や部門長の役割に関して、次のように述べている。「店長が変わるだけで店舗の業績が変わることも多い。それは店長が、働く人の気持ちを換え、行動を変えるからである。経営者や上司により、人の気持ちは変わり、人は成長して、業績は変わっていくのだ。私が小売業の経営改革をする時は、その企業にいつも一人で飛び込んでいく。今までいる人を変えないし、新しい人を入れることもほとんどない。それでも業績は飛躍的に上がっていく。ユニクロは半年で、ドラッグイレブンは3カ月で、成城石井は1カ月で数字が変わった。しかし、いくら早く成果を出そうとしても、そこにいる人に反対されてまでやろうとは思わない。できることから、できる範囲で始めていく。…焦るこ

とはないと思っているからだ。できる店舗で、できる商品から始めてみて、従業員が自分たちで納得すれば、従業員がどんどん自主的に動くようになり、仕事も面白くなっていくからだ。現場の人の気持ちを変え、行動を変えるのが経営者の仕事である。部下を教育し、成長させるのが経営者の仕事である。」(前掲書 147, 148 ページ)

さらに、「経営者は方針を明確にするが、方針を実現する具体策は現場の人に自分で考えてもらう。経営者はそれを説明してもらい承認する。そして現場で実行した結果を確認し、さらに方針を出していく。…重要なのは現場である。経営者は現場の人のサポート役なのである。…どんどん考えて、行動してもらうことだ。人を育てるのが経営者のもっとも重要な仕事なのだ。」(前掲書 148, 149 ページ)

成長ドライバ理論における「社長」、それに「行動環境」(とくにサポート)でも、社長の究極の仕事は「人をやる気にさせ、育てること」「従業員がストレッチするのをサポートすること」である旨を述べている。大久保氏の指摘とまったく一致していることがわかる。さらに、氏は「今の成城石井の強さは、人が育ったことによると思う。これは表面的な数字以上に大きな差だと感じている。人材の差はそう簡単には埋められない。」(前掲書 149 ページ) これについては、成長ドライバ理論でも同様のことが指摘されている。

大久保氏は評価について次のように述べている。「売り上げ、粗利益、営業利益などは、行動計画を実行した結果の数値にすぎず、評価すべきなのは行動なのである。…与えられた方針に対し、正しい行動をしたかどうかの行動自体の評価を重視すべきであり、これが公平な評価につながると、私は考えている。数値で評価すると現場でいろいろな問題が発生する。…まずチームワークの問題である。自分の部署が数値で評価されるとなると、ほかの部署が困っていても手伝いに行かなくなる。…手伝っても自分の部署の数値にはつながらないなら、行きたくなくなるのだ。…しかし、これではダメなのである。…みんなのチームワークがいい店舗は、お客様にもわかるものである。感じのいい店

だと感じるものである。だから、店舗の各部署で働いている人をそれぞれの部署の数値で評価せず、会社の方針を具体的に実行しているかどうかで評価する仕組みになっている。挨拶、クリンリネス、品切れの削減といった基本的なことを徹底し、継続するのは小売業では非常に重要なことである。…実際に成城石井では表面的な数値での業績を評価しない。目先の売り上げや利益を上げても評価されない。成城石井では会社の方針が明確であり、具体的指示が出される。それを実行しているかどうかで評価されるのだ。基本方針は、…お客様に満足いただくこと、チームワークをよくして楽しく働くこと、高い目標を持ちその実現に向けて努力し、自分を成長させることである。それを実行したかどうかで評価されるのである。」(前掲書 154~157 ページ) さらに、「教育の点からも数値評価の問題は多い。人を成長させる教育の強化は、…長期的に企業を成長させるには欠かせない重要な経営課題である。…教育には手間も時間もかかる。教育を強化すると、人件費は余計にかかるようになる。その割には、教育をしたからといって、目に見えて数値が変わることは多くはない。…数値で評価されるとなると、教育は敬遠されることになってしまう。しかしそれでは企業も質は高まらないし、…発展することはできない。…数値での評価を否定するわけではないし逆に数値で評価しない問題点もあることは認識しているが、…問題の多い数値での評価は減らしていきたいと考えているのである。」(前掲書 157, 158 ページ) 成長ドライバ理論では、経営理念やビジョンに沿った行動をしているかどうかで評価すべきであるとしている。大久保氏の評価と狙いは全く同じである。

大久保氏は、「現場で働く人のモチベーションをどう上げていくかが課題となる。…根本的な対策として、成城石井で今取り組んでいるのは、仕事に対する『誇り』や『満足感』をもってもらうこと、上司や会社の信頼感をもってもらうこと、仲間とのチームワークをよくすることである。モチベーションアップには、現場にある根本的な問題を解決するのが一番重要である。現場の人とよく話し合い、不満があれば聴き、誠実に対応するところから始めることが、

最も重要であると考えている。こういった地道な行動は、評価されにくい。…こういった根本的な問題に取り組む人、長期的な問題に取り組む人を評価していきたいのである。」(前掲書 160 ページ)

そして、行動を中心とする評価方法として以下のような方法をとっている。「まず、会社の全社方針を明確にする必要があるだろう。その方針の下で、各部に何をすべきかのガイドラインを示し、それに基づき、各部が自分で何をするのかの行動計画を作成していく。それを経営者が承認し、全員が情報共有していくことが評価の基盤となる。定性的な行動計画としての基本戦略目標と、数値化できるものを数値化した戦略目標が提示されていると評価はしやすい。行動計画を明確にして共有したうえで、評価するには行動計画を実行したかどうかを把握する必要がある。誰が何をしているか。その結果、どんな成果につながっているかを常に正しく把握しておく必要がある。上司の仕事は、自分の部下がどんな行動計画を立てているか、それを実行しているか、その結果どんな成果につながっているかを把握することである。行動計画を実行しやすくするためにサポートすることや、実行できるように教育していくことも大切だ。そして、その行動を正しく評価していくことも上司としての重要な仕事なのである。…基本と徹底することや教育を強化することも行動計画で明確にする。それを実行し、その成果を評価していくことによって、会社の質を高め、長期的な成長につながる正しい行動が行われるようになり、正しい評価がされるようになる。」(前掲書 162, 163 ページ)

成長ドライバ理論でも、同様の考えから、個々の社員について「チャレンジシート」をツールとして用いることを推奨している。チャレンジシートには、会社や上司からやって欲しいこと、及び、自分がやりたいことを目標として書き込み、それを道しるべとして日々の自己管理をするようになっている。そして、その実行の状況を評価の対象とするのである。

3.6 ICTシステムの活用による人と売り場のパワーアップ

ここでは、第6章「システムで人と売り場の力を引き出せ」についてみてみよう。小売業の再生に向けてICTシステムをどのように活用すればよいかについて大久保氏の哲学が書かれている。

大久保氏は、コンピュータのハードやソフトが進化し、通信技術が進んでいるものの、小売業ではその活用がまだまだ不十分であると述べている。確かに、会計処理には古くからコンピュータが活用されてきたし、人事や総務、店舗開発など、管理部門を中心にIT化が進められ、成果を上げてきたことは認める。しかし、営業強化の面での活用が十分にできていないと大久保氏は指摘するのである。その理由として、小売業の営業データが膨大であり、処理しきれない。また、売価が頻繁に変わるなどデータにイレギュラーが多く存在している。POSデータも膨大にあるのはいいが、いろいろな要素が絡み合っていて読みこなせない。発注業務にしても、本来は自分が売り込みたい商品を検討して発注したいが、多くの商品について、個別に考える時間はあまりとれず、どうしても機械的な発注にならざるを得ない。売り上げの変動要因は複雑で、まだまだ十分な対応はできていないが、精度の高い自動発注は人件費の効率化には欠かせないシステムであり、小売業のこれからの大きな課題であると指摘している。

大久保氏は続ける。「機械的に維持すればいいだけの売り場は自動発注にして、意思を込めた売り場では人間の気持ちを込めた発注をするという考えもある。定番売り場は売り場維持のための発注がメインである。こういう場合は売り上げ予測精度を上げた自動発注にしていくと、売り場の作業効率上がり、時間に余裕が出る。主通路に面したエンドや平台などで大量陳列を行うフリースペースは、売る側の意思を表現できる売り場である。定番売り場は効率化し、余った時間をじっくり使って、お客様のニーズは何か、それに合わせてお薦めできる商品は何か、どう売り込むか、いくつ売れるかを考え発注していく。」(前掲書177ページ)

情報技術の進歩は速い。大久保氏は「ユニゲージ」という手法に注目している。「この方法ではデータベースソフトを使わずに、生データをそのまま全部保存する。…膨大なデータになるが、今はデータの保存コストはほとんど無料同然である。…リナックスなどのOSで直接処理する。…ユニゲージでは、リナックス上で動く簡単な命令語でソフト開発ができる。…ソフトウェアの開発は自分でできるようになる。…成城石井でも、とりあえず開発し、現場で使ってみながら、修正を加え、どんどん使いやすいものにしていっている。…成城石井では、ユニゲージの導入によって全店舗の全単品のデータがほぼリアルタイムで把握でき、精度の高い手が打てるようになった。午後3時のデータを見ると、ほぼその日の売り上げの見込みが立つ。ある商品がA店では売れているのに、同じような立地、規模のB店では売れなかったとすると、スーパーバイザーからすかさずB店に指示が出る。…売り込みを強化すれば機会ロスは減らせる。…原因はその日のうちに分析し、行動につなげる。在庫数を見ると、A店の在庫が多すぎて、B店の在庫が少なすぎたとする。スーパーバイザーがデータを見て、A店に翌日納品される予定の商品を減らし、それをB店に回し納品数量を増やすこともできる。…こういった判断は現在、職人芸で行われているが、職人の思考ロジックをシステム化すれば、コンピュータが自動計算し、アラームを出して、人間の志向をサポートすることができると考えられる。…新しい情報システムの活用により、人間は思考がもっと簡単になり、判断の精度や効率を上げていけるはずだ。機械的にやるところは機械にさせて、人間は人間にしかできない判断業務に集中できるようにし、お客様によるこんでいただける売り場をつくりやすくしていきたいものである。」(前掲書182~190ページ)

また、棚割りシステムの利用についても詳しく述べている。「データをただ見るだけでは、問題点を見つけ、打ち手を考えるのには不十分だ。データを見る前に、何を考え、どんな手を打ったのかがあるべきである。その手を打った結果のデータをみることにより、問題点が見つかり、次に打つ手が見つかるの

だ。まず、定番売り場の品揃えである。この商品は品揃え上必要だと考えて、売り場の棚に陳列する。それが正しかったかどうかを確認していかなくてはならない。品揃えがお客様に喜んでいただけたかどうかを POS データで見ている。…この陳列に関する情報のデータがない小売業が多い。定番の棚にらんでいるかどうかの陳列情報と POS データにより、問題点が見つかり、次の手が打てるのである。…特売売り場も同様である。…売り場での棚の中の陳列場所の問題もある。棚の中のどの位置にどの商品を陳列するのか、商品を横に何フェース並べるのか、これを考えることを棚割りという。棚の中のどの商品を優位置に置き、どれを劣位置に置くかは、…重要な問題である。…陳列情報と、その結果の売り上げ実績である POS データがあれば、いろんな問題点が分かってくる。…結果をデータで確認しながら、次の手を打っていく。」(前掲書 194, 195 ページ)

小売業における売り込みを科学的に行っていくために急速に発達している情報システムが有効であることを述べている。棚割りシステムやユニゲージなど ICT 技術が、より高い水準でのビジネスモデルや営業実践を可能とするのである。成長ドライバ理論では、システム化・型決めの道具としての ICT 技術に注目しているが、大久保氏の ICT 活用の指摘はまさに成長ドライバ理論と同一線上にあり、より詳細な説明となっていると言えるだろう。

4 ま と め

以上、大久保氏の『実行力 100%の会社をつくる!』を詳細に紹介しながら、成長ドライバ理論との整合性を検討してきた。その結果、大久保氏の経営再生の際に注目する点が、成長ドライバ理論の5つのメイン・ドライバと非常に近いことが確認された。また、経営再生の中で最も重要なことが人の成長であるという点も成長ドライバ理論と同じであることが確認された。引用してきた細かな記述についても、その意味するところは成長ドライバ理論の記述と近いことも確認されたと言ってよいだろう。

大久保氏は、ユニクロ、良品計画のビジネスの立て直し、ドラッグイレブン、成城石井の経営再生と、様々な業態において、非常に高い成果を挙げてきた。しかし、その哲学はすべて同一である。つまり、これまで述べてきた大久保氏の小売業再生の哲学は業態を問わず有効であるということである。

一方、成長ドライバ理論も、建設業から生まれ、その後、他の業種での適用可能性についても検証し、有効性が確認されてきた。今回、大久保理論と比較して同一であることを確認することができた。これによって、改めて、企業再生のための基礎理論、あるいはフレームワークとしての有効性への確信を高めることができた。

今後の研究の方向性としては、成長ドライバ理論に関して、その内容を緻密にするとともに、定量的に仮説検証を行い、企業経営の実践的な経営理論として、確立させていきたいと考えている。

最後になったが、経営学部における教育の方法への若干のインプリケーションを記しておきたい。わたくしは、学部の講義で「情報資源管理論」と「経営データ解析」を担当して以来、二十数年が経過した。

「情報資源管理論」では、企業において ICT（情報通信技術）をいかに活用するかを論じるものである。「経営とは何をする事なのか？」から説き起している。その際、成長ドライバ理論を教えている。授業回数の5分の2程度の時間を使っている。経営の全体像をしっかりと理解させるのである。そして、そのフレームワークのうちで、システム化・型決めのところは ICT が関係するところであることを指摘する。ICT と（成長ドライバ理論の）他のドライバとの関係も、学生は自ずと頭に思い浮かべることになる。社長と ICT、経営理念やビジョンと ICT、ビジネスモデルと ICT、行動環境と ICT などのようにである。経営することの全体像において、ICT がいかに関連するかを踏まえることによって、ICT を活かして使うための理解や洞察が可能となる。このように経営の全体像を理解したうえでならば、情報資源管理についての理解が深くなることは想像に難くないであろう。

このことは、経営学部における他の専門科目についても言えるだろう。マーケティング論、経営戦略論、組織論、財務会計、管理会計、オペレーションズリサーチ、人的資源管理論、…すべての科目について、その理解を深めるには、まず経営の全体像を先に理解しておくことである。そもそも、経営とは、大学で講義される専門科目のように、個別に分断されたものではない。教育の場では、経営の全体の地図（鳥瞰図）を持たせたうえで、各専門科目を学ばせることが望ましい。知識が経営の全体の地図の中で深く理解される。つまり、学ぶ科目の内容を、他の専門科目との関係で理解することだ。これによって、学んだことが、ばらばらな点の知識ではなく、お互いが他の知識と結びつき、線や面として脳に記憶され、これによって使える活きた知識となるのである。

わたくしは、経営の全体像を理解させるフレームワークとして、成長ドライバ理論は多少なりとも貢献できるのではないかと考える。