

専門化プログラム

生き残りの経営相談・商業飲食業の経営革新

事業化サポート研究会 松井 義近

E-mail : DQJ11074@nifty.ne.jp

モノを作ることが中心の時代は小売業もその流れの中にあり、モノ別分類の専門店が中心であった。今は顧客が中心で動いている。小売業も顧客の生活テーマ中心に展開することになる。例えばコンビニエンスストアは何屋か。物別では萬屋（よろずや）である。出発時は「便利さ」中心にスタートし、頻度品の品揃えを行い進化を続けた。停滞する経済の中で売上を伸ばしている店を見ると、商品構成を見れば一目でわかる。何でもあるのではない。顧客の生活テーマを中心に関連品が集められているのが分かる。この考え方は小さな店でも展開できる。

1. 理念と機会開発

(1) 光に向かって心豊かに逞しく生きる

生きるとは光に向かって進むこと。光は明るく、他を照らし、前へ進む。

この「専門化プログラム」は小売業等の逞しい事業作りを目的とし、顧客のある一つの生活・購買行動のステップで最初に選ばれる店を目標にしている。事業は先ず自分の考え・意見を持たねばならない。それを顧客に問い、ニーズ対応の修正をする。その上で再度挑戦するやり方は、生物の進化に適合している生き残り策である。中小企業の生き方も大きくはこれを外れることはできない。

「遊べる本屋」という店舗コンセプトの店がある。一つのテーマに関連した書籍や雑誌、ビデオやCDを、同じコーナーに集めて楽しさを演出する。また医も食も同源といわれる。売る方も顧客の生活テーマ“健康”で品揃えできる。一方欧州へ行けば「クリスマス」の店が成り立っている。アメリカでもお祭り関係でフロアが成り立つ。DELIの店でも惣菜が並んでいるだけではない。好みに応じ選択でき加工して提供している。コンビニエンス的食品店の新業態といえる。

事業コンセプトの事例（支援対象の例として）

「磯の風味と雅なぬくもりを近代的に提供する」

磯の風味と雅なぬくもりを売る店を作り(品揃え・店舗)、これを好む顧客を選定し提供する(対象客)。経営は徹底した近代化を図る(方式)。

コンセプト検討時の売上高約5億円、8年後の現在約10億円(規模)。

(2) 価値発見と機会開発

自己を再発見し、更に次のステップに進む。

企業のサイクルポジッション
移動年計売上高のグラフ化

事業の段階(サイクル)は現在何処に位置しているのだろうか。段階別にやるべき特質がある。

健康度判定

企業の体質により、売上の増減が資金繰りに大きく影響することをわきまえて、経営の改善改革を考える。必要な利益を確保できないところは存続できなくなる。

売り方・ルート・付加価値構造

近代化した店は部門別管理が必須である。重点部門は何処か、撤退等が必要な販売先はないか。高付加価値小売業の先端をいく某店は閉鎖すべき店舗が少なく女性向け商品戦略に強みを持つ。

商品分析・マーチャンダイジング

主力商品、个性的商品、伸張商品、削除すべき商品、爆発点の品目数、粗利益の額と率、重点管理、頻度商品、仕入力のレベル。
問題：高額商品を狙うために欠かせないマーチャンダイジング(商品政策)が確立していない。

市場の創造、顧客の開拓

顧客は年齢・性別等属性別関連の外、生活役割(目的)関連、ニーズ・ウオント、好み等マインド関連で行い、商品とマトリックスで検討する。
二極化の下を狙った市場は引き続き競争が激しい。

顧客分類表

SWOT分析による事業機会
(課題)発見

「顧客・商品・チャンネルの検討」、「事業機会の発見」により現状と課題を明確にする。全体のパイは小さくなる。

2. 明日を描く経営ビジョン

(1) 課題

TVと違い、コンピュータは使用目的や使い方が会社の業種業態により異なる。それに対応できるやり方が必要な時代になっており、使用目的に従った進め方が必要である。これはコンピュータに限ったことではない。生活の目的・機能に従った営業の進め方が第一であり、自らの強み（ストレングス）を生かし、お客の顔が見える営業を進め、さらに生活の“場”の情景の描き出しをせねばならない。

いまわれわれに課された課題

都市社会にかつて一度も存在したことの無い新コミュニティを創造すること

サービス経済社会に対応する、人を中心にした情報・知恵・技術重点の共同体

自由で自己実現を果たし、意味ある存在として他に貢献する

(2) 役割、経営ビジョン

機能を捕らえる質問詞は「これは何をするのか」であり、消費財では顧客の「生活行動」を捉える。このうちのどの役割を設定するかを決める。例えば食事関係の営業は、初めは「冷蔵庫代わり」であった。お店では必要なものが何時でも間に合うよう、品切れのないように管理した。企業の立場では売上の機会損失を最低にするためである。次ぎは「台所代わり」となり、加工しなくても食べられるようになった。その次は「食卓代わり」である。テーブルに出して綺麗で美しいものへと進んできた。これらのプロセスはいずれも内食（うちしょく）である。一方外食はレストランが代表的なものである。もちろん和・洋・中華・蕎麦・寿司等多様である。そして専門のコックさんが一定の物を作って出している。客はいつも同じ物を食べるのは嫌だからその都度店を選んで入ることになる。内食と外食の間に中食（なかしょく）が生まれている。軽いものでお茶のときに、子供の夜食に、昼食夕食のプラス1に、更に店の中ではそこで見て味わえる。そしてテイクアウトも出来る。こんなスタイルの店がお客に受けている。

事業機会の発見（個性的高齢化社会）による経営ビジョン：

「個性的顧客に対応できる、好みに合う商品・サービスの提供を、独自性を発揮し実現する」。

(3) 3点セットが必要

ドイツなどの古い街に最もポピュラーの構造である3点セットがある。教会 市庁舎 マーケット広場である。教会は心・精神の支えの基礎であり、市庁舎は経営的表現をすればマネジメントの機関である。3番目はマーケット広場。

街の中心にはこの3点セットがあるということは、新しいコミュニティ（人・地域の共同体）を作るにも単に人が集まり物を売るところを作るのではなく、心もマネジメントも共に必要なことを示してきたものと考えられる。

3. 魅力作りのマーケティング戦略

(1) 生活テーマ別専門化（構造的価値開発、マーケティング）

生活目的には大きくは飲食衣、動・遊、住、健、買、蓄、楽、愛、交、美、知、高&働が考えられる。これらは同じものでもレベルが違うので、欲求レベルで考えねばならない。

マズローは欲求の段階説を述べて一般的な支持を得ている。A.生理的欲求、B.安全や安定を求める欲求、C.親和（愛）帰属の欲求、D.社会的承認・自尊の欲求、E.自己実現の欲求である。またハーズバークは動機づけ理論で衛生要因と動機づけ要因を区分しているが、マズローの欲求の段階説で、D.社会的承認・自尊欲求のところで衛生要因と動機づけ要因を区分している。強く動機づける要因はD.社会的承認・自尊承認への欲求、特にE.自己実現の欲求であり、自らの向上進化にあるといわれている。小売・サービス業の業態においてもA～Cの段階に対応する業態とD～Eに対応する業態が区分される。A～Cは価格の競争が激しい。効率を第一に考え経済性の追求が大きい。その多くは大量生産・大量販売に対応する業態である。客の方から見れば一般的には必需型であるが、「基本的豊かさ対応業態」となる。

顧客ニーズを中心とした「基本的豊かさ対応業態」にはa.生活利便型、b.価格追求型、c.快適生活追求型（一般）がある。aの代表業態はコンビニエンスストアであり、購買頻度商品を中心として日常(ケ)の生活に便利さを提供している。bにはマクドナルドハンバーガーがあり、好みのレベルを上げたものにはユニクロ（ファーストリテイリング）がある。cには百貨店の食品売場が一般的である。

一方D、Eの段階は動機づけでも大きいように、買い物の種類によって決定的なものになる。これは必欲型或いはウオantz型（広義ニーズを区分し必需的な狭義ニーズと必欲的ウオantzに区分する）となる。このような小売業態は「個性的豊かさ対応業態」と区分する。

現在、物はあふれ人々は物持ちである。しかも顧客は多くの知識に恵まれ、家庭内でも情報が過多に入る。このような人は高感度で個性的な動きをする。事業もそれに対応することが求められる。「個性的豊かさ対応業態」ではc.快適生活追求型（高度）、d.個別対応型、e.情緒型があろう。cにはおしゃれの店、dには都市ホテルのレストラン、eには期待モデルの場（新コミュニティ等）・プロショップが考えられる。

以上a～eをまとめて「ライフサービス型」とし、コミュニティの生活者・消費者の立場から出発し更にテーマ別に展開している。

これにより焦点を絞って必要な商品は業種に偏らずに集めているところ（マーチャンダイジング、売れ筋の品揃え、仕入力）が現在でも売上を伸ばしているということは顧客ニーズに合っていることを示している。

(2) 情緒的顧客満足（マインド）

顧客が満足し感動のあるところに価値が生まれ、社会の前進・進化がある。商売は顧客の“不”

の解消を図るか、喜びの増大を図ることである。

いま「おにぎり」を買いたい人がいる。そしてある店であるおにぎりを買ってきた。何故その店でそのおにぎりを買ってきたのかを考えてみる。ある人は「腹が空いたから」 a 1、「遠い店は大変だから近くの店で」 a 2、「関連品がある」 a 3、「安いから」 a 4、「店が衛生的だ」 b 1、「古いのは嫌、作り立てのものがある」 b 2、「自然食品が多く、添加物が少ない」 b 3、「何時も明るく感じが良い」 c 1、「対応の感じが良い」 c 2、「美味しいものが多い」 c 3、「自分の好みのもがある」 d 1、「良く知っている店だ」 d 2、「香りが良い」 e 1、「おふくろの味がする」 e 2、等々いろいろの理由がある。これらを KJ 法的にまとめてキーワードの言葉を探すと a グループは Convenience、b グループは Clean、c グループは Comfortable、d グループは Character、e グループは Culture となった。頭文字で 5 C である。それぞれの意味は便利、自然、快適、個性、生活や心が豊かである。それぞれの意味の明確化により密度が高まれば、お客は納得し、安心し、好感を持ち、信頼し、そして自分の心を満足させている。

商品等の購買時には普遍的・画一的に買われるものと自分の好みにより選択的に買われるものがある。人は好みに合わないものは買わない。特に個性的豊かさ対応業態では、本人の魅力を感じず強い要素がきわめて個人的な好みによるものであり、心を動かされる最大誘引となる。品種別では欲求の A ~ C 段階であっても、業態としては C ~ E 段階となり、欲求（ニーズ）と好みのマトリックスで考えることとなる。これによる顧客の選択と品揃えがポイントとなる。

マインドを捕らえるところから新業態が生まれ、感動が明日への期待を生む。

(3) 付加価値構造（構造的価値開発、マネジメント）

構造的に利益が出せる事業・徹底した ムダの削ぎ落とし

「マルチ型」「ダイレクト型」

マルチ型は小売店頭、卸、通信販売、インターネット、あるいはチーン化等あらゆる手段で顧客に近づく型である。ダイレクト型は投資効率や顧客の便利性を高めるため、小売店頭以外の販売コミュニケーション活動により、最終消費者から直接受注する方式である。

「情報技術活用型」

情報技術（IT）により商流も物流も変わる。スピードが違う。変わったネットワーク社会から現在を見ることにより、今何をしなければならないかがわかる。その未来には日本型が作り出す 21 世紀がある筈である。

例えば 従来のコミュニティは地域の地理的生活共同体だった。今は工業社会から次のサービス経済の時代、IT 等を主力にして行く時代に変化している。人間を中心とした情報・知恵・技術を活用し、しかもぬくもりのある自由で自己実現を果たし得る新コミュニティを作る。心豊かに生きる新コミュニティの形成である。

「アウトソーシング型」 「外部提携型」

積み上げ原価方式は通用しなくなった。人件費、地代家賃、光熱費等高コスト構造に対応せねばならない。このために外部企業の専門性を生かした方式の採用、或いは外部との提携戦略により資源を活用せねばならない。

4. 実現のパワーアップ（教育・訓練の実施）

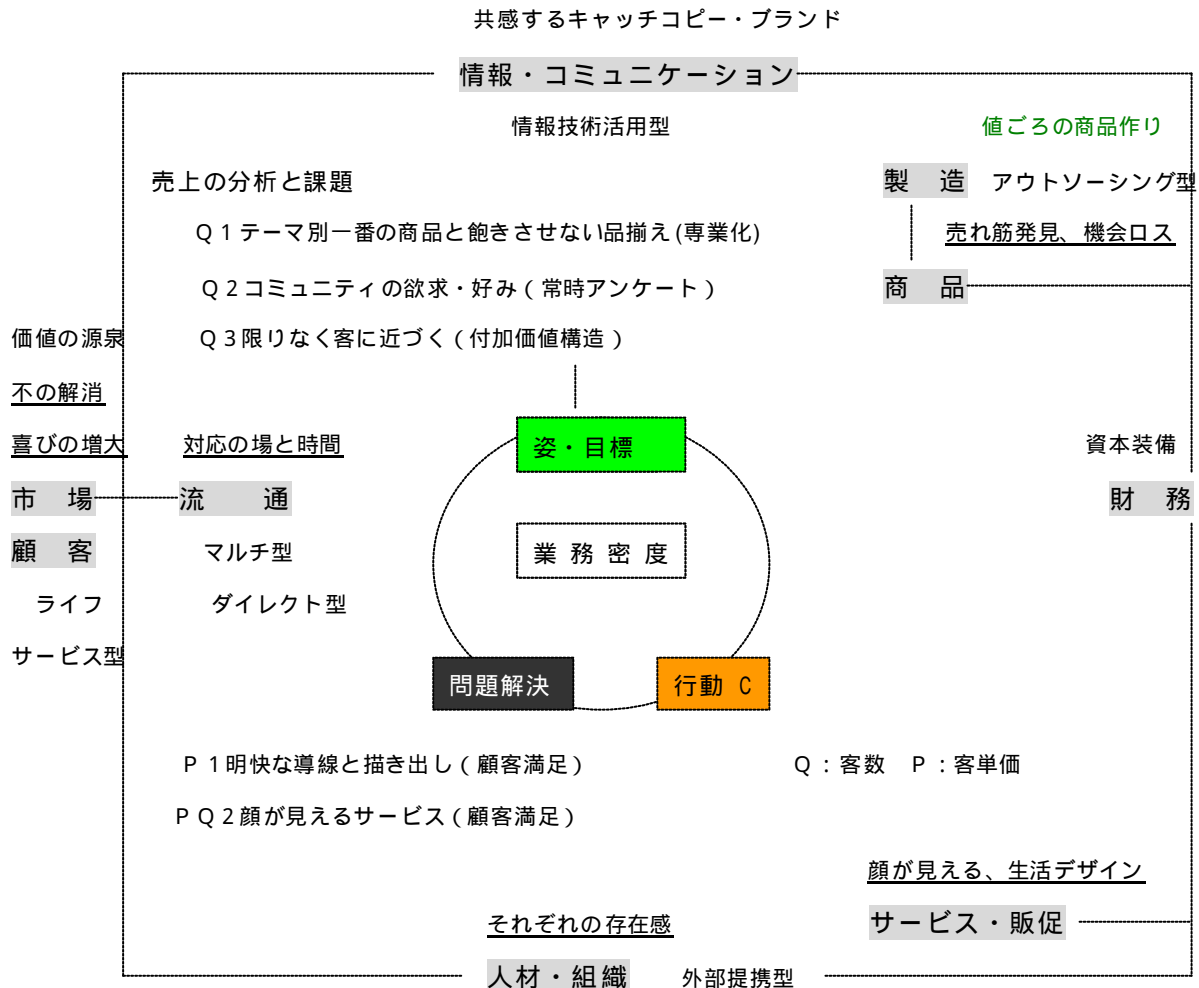


図1 マーケティング活動システム

姿・目標～行動・チェック～問題解決により業務密度をあげる。

(1) 1年後のあるべき姿を描く

先ず自分は何をしたいのか決定せよ。

各部門機能のバランスが良くないと利益はあげられない。(財務、顧客、業務密度、人材)。自分自身に成功を売る。

(2) 行動・チェック

モチベーションモデル：努力 成果の期待、意識にはエネルギーがある。

基礎の徹底追求：商品も職場も働く人もフレッシュ（F）仕事、心遣いで心のこもったサービス（S）死に筋、作業割当、時間のロスをなくし質を向上する（L）。

重点化・今月のテーマと成功を連続させる段階的行動。

賞賛・叱責。

（3）問題解決

疑問に思うものは何か。現象・データ・違い5W3H。

本質を意識的に探る：顧客、コスト、改善、団体、安全（健康・環境）。

反対語、構造等、転換で新しいものを考える。

5．支援事例

（1）事業コンセプトの設定からパワーアップの推進へ

私達診断士が企業に伺う場合には、すでに先方にはある程度の商品があってその段階から行く場合が多い。商品作りは出来た。しかし事業としてはうまく行かないところが余りに多い。そのためサービスや商品等基本から検討してみる必要がある。

生きがい 向上は働きの“場”で：意識面考え方がしっかりしていないと人間はふらつく。人間としての生きがいは自分が向上進化することにあること。その向上は働きの“場”で行うことが主であること。

出来るという肯定と熱意：進めるに当たっては出来るという肯定と積極的熱意で実現することを徹底した。

フレッシュ＆クリーン：次に活動面はフレッシュ＆クリーンをテーマに整理整頓清掃清潔運動を行い、服装身だしなみ、店舗・職場の磨き上げ、鮮度・いきいきした商品化を推進した。

接客サービスを強化 POP作成：KF社は「個性的豊さ対応業態」を頭において 接客サービスを強化する。サービスとは「勤め」であり、挨拶・言葉遣い・身だしなみ・お客様の顔・商品知識、更に心遣い、気持ち良い積極性の徹底を図る。売場ではPOP広告の作成徹底でこの商品の何がポイントかの把握に努めた。

商品分析表 商品面では「商品分析表(マーチャンダイジングの重点)」により主力・個性・伸張・削除・頻度商品・爆発点・粗利益等を把握し、「顧客と商品のマトリックス表」から重点管理実施、頻度商品研究から小袋の陳列品を増加し来店客数を高める等機動的に実施してきた。

クレーム情報の分析・問題解決 モチベーションサーベイ：当社は人数の関係もあり職場の風通しはよく、ストレングスの組織風土である。お客のクレーム情報は社長の所まで常に入り改善が図られている見事さであった。このクレーム情報の分析を問題解決法(カード法)により進める。「モチベーションサーベイ」も実施したが、全般的に高い点数であった。仕事は夫々に任されていて、結果はチェックされている。同業者の言によれば私の会社とKF社との違いは

この辺にあるとっている。

事業コンセプト提案：店舗や協業組合であるメーカー視察等を含めて会社の概要を把握した段階で事業コンセプトを作り提案した。「磯の風味地方の味を、温もりのある暖かいサービスで、それを好む顧客に、近代的手法で提供する」こととした。

ダイレクトマーケティング 顧客関係：地域に根ざしたものは強い。これを売るのは全国的に出来る時代である。当社は大きくは三つのルートがある。今後伸ばす重点はダイレクトマーケティングの一つであるDM（通販）にあることを確認したが、社員は「やっています」という。やっていけばいいのではない、戦略的にもっと強化し次の主力ルートにするのだ、としたところ、経営者は早速にデータベースでお客様のデータが分かるように進めた。

客は誰なのか：客は誰なのかについて、お金を持っている主婦層であるとか、豊かな階層を狙っているという。それは理解できるが、更に今売っている商品を好むのはどういう人達なのか、属性別でなく検討したところ、なんとなく文化的な人達が多いという。例えば茶の湯の先生だとか・・・そういうポイントでお客様を広げるべきだと選定を進める。好みに合わないものは買わないのであり、好みが合うお客様を探さねばならない。

場の描き出し：店頭販売から始めたPOP作りは、商品の特質把握にも有効であるが、自ら考えることによりDMのパンフレットの 提案力強化や“場”の雰囲気描き出しにも役立っている。このような時代である。人々は将来の不安から普段の生活は節約する。しかし自分に合った美味さ楽しさとか、自分が成長する喜びとかいう分野にはお金を使う。私達個性的豊さ対応業態はハレの場の生活を描き出しお客様に訴えねばならない。魅力作りの演出・豊かさの生活デザイン（ビジュアルマーチャンダイジング）である。

全体最適のキャッシュフロー経営：

支援を始めて3年目から年度始めに行われる「全社の年度方針発表会」に参加するようになった。ここでは当然経営方針書を貰う。KF社は当時（9期実績・平成10年9月～平成11年8月）でも前年比2桁増で売上目標を達成している。そこにはモチベーションの源泉である“達成の喜び”がある。しかしこれだけでは健全な発展にならない。営業活動、投資活動、財務活動の資金収支を把握し、全体最適のキャッシュフロー経営に挑むこととなる。表面的に利益が出ていてもおかしくなる会社が余りにも多いのである。

目標・現実・問題 パワーアップ推進表：全社の経営方針目標の下に、各部門がそれぞれ目標と現実を見つめ問題解決を図って行く必要がある。平成13年2月から会社の定例会議に参加することとなった。細かい営業の数字を見て方向とやりかたが最も適切なものか支援をして行く。「パワーアップ推進表」により自主的・積極的な活動推進に励んでいる。

経営ビジョン：次ぎの個性的高齢化社会を見据え、当社特質を生かせるビジョンを再検討した。「個性的顧客に対応できる、好みに合う商品・サービスの提供を独自性を発揮し実現する。」