

(商品 1 , 2 共通)

食品スーパーの経営活性化支援プログラム

「強くなる以外、道なし」の時代に、戦う「トップと幹部陣」チームをつくる

食品スーパー研究会 [代表 高田禎二]

e-mail : t_takada@nifty.com

URL <http://sm-kenkyukai.org/>

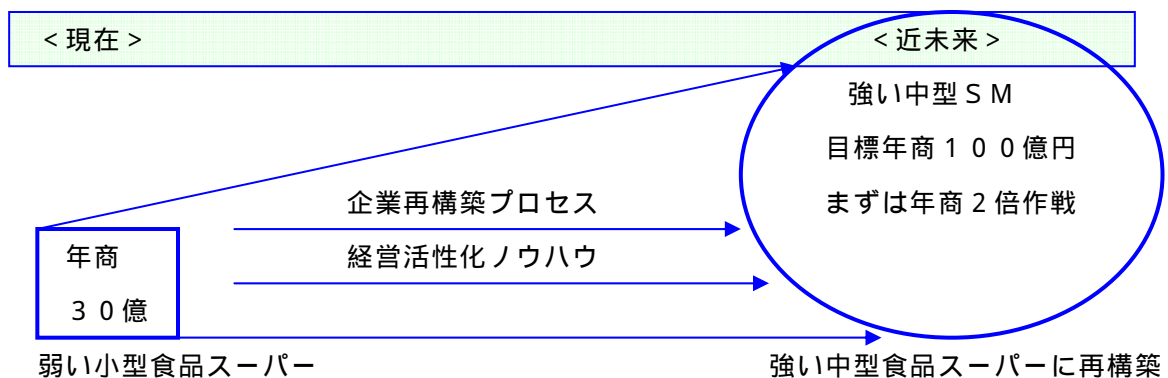
総需要が縮小する中で、大型店の店舗面積拡大とそれによる競争激化が続いている。中小企業、中小型 S M は生き残れないのでは、といわれている。この課題突破には、トップ自身が自信を持って幹部や社員を納得し行動させられる、理論武装 = 活性化シナリオを持つ必要がある。

生活基幹産業で生鮮食品を主力とする食品スーパーでは、正攻法の C S (顧客志向) と E S (社員志向) が基軸の好循環型経営戦略が、きわめて有効であることが分かっている。

トップと幹部のリーダーシップ強化と、全員参画型経営によるコミュニケーション向上の推進を、意欲集団化と顧客満足化を実現させる経営活性化の中で、支援していくものである。

1 . このプログラムの特色 年商 1 0 0 億超を目指す「実践済みノウハウ」

このプログラムは、中小企業の「中小型・食品スーパー」が、新しいビジョンを持ち、年商 1 0 0 億円へ挑戦するために、実践済みの経営活性化ノウハウをまとめてご紹介するものである。



2. 食品スーパーの厳しい環境 その環境を乗り切る好循環の発想

- ・食品小売業界は厳しい競争時代の到来 競合相手の売上高を喰うことでしか成長機会がない。「強くなる以外、道なし」に対応できる“強さ”づくりが求められている。

(1) 競争環境は厳しい その中で求められる中小スーパーの差別化戦略

- ・需要の減少と大型店等の進出で売場面積の増加 中小店の減少と売場効率の低下

過去5年間で 売場効率の低下が続く

小売全体	8.0%	
総合スーパー	20.4%	
食品スーパー	10.8%	・・・ 食品SMはまだまし

食品スーパーの売場規模別・売場効率 小型店ほど高い構造（資本効率の良さ）

5000㎡未満	月	324千円/坪	
10000㎡未満	月	313千円/坪	ここで「400千円」の効率づくり
15000㎡未満	月	273千円/坪	
20000㎡未満	月	223千円/坪	
合計（平均）		月	256千円/坪

中小型SMは高い売場効率・・を活かす方向

- ・賑わいと人肌の臭いのする雰囲気づくり
- ・生鮮食品を最適の鮮度で提供する業態にする環境ととらえる

(2) 経営資源の少ない中小企業だが その中での資源の活用戦略

人材面での戦略思考

$$\text{人間力とは} = \text{能力} \times \text{意欲} \times \text{考え方}$$

- ・本人固有の「能力」だけでなく、採用後に育成される「意欲」や「考え方」で人材パワーを引き出せる。人の意欲や考え方は、経営環境次第で変わる。人が育成される社風、行動科学を大幅に取り入れた組織人事システムづくりをすることは差別化戦略になる。

商品面での戦略思考

- ・生鮮食品や惣菜は生活必需品で腐りやすいく最寄性が高い 購買頻度が高い
- ・きめ細かく手をかければ、ますます商品価値が上がる 手を抜くと極端に悪くなる
この特性を、中小企業だからこそ手を掛けて良いものにする作戦。
- ・店舗ごと売上を大きくし配送のメリットを生み出すには
- ・コーポラティブチェーンへの加盟が有効 PB商品も優良商品が増えてきた

資本・店舗面での戦略思考

- ・資本力のない中小企業は、そこにあるもの（人材も含めて）を最大限活用する

中小型でも高効率で大きい売上 ・人づくり ・生鮮の鮮度アップ

立地と商圈面での戦略思考

- ・食品SMの商圈範囲は狭い その小商圈に対して地域密着策を徹底する
- ・小商圈で高いシェア（40%前後） このメリットの追求が好循環を生む

3. 食品スーパーの経営活性化（事例研究） 好循環型経営へのアプローチ要領

参考に、企業再構築を実施した食品スーパーを「事例」に、改革成果（変化）、経営活性化の重要領域、改革ツールとしての経営公式などについて概説してみる。

（1）改革前 再建が必要となる時

- ・業績の低迷が進むと 企業の問題点は個々の特定の問題から 問題の絡み合いになる
- ・競争に巻き込まれて客数が減少 売場効率の低下 生鮮食品の鮮度低下 赤字が続き 資金繰り悪化 必要な経費も使えない
- ・マネジメントの問題としては 悪しき社風化した年功序列人事 共同体体質 秩序のない組織 前向きな競争意識も失い元気のない社風
遅きに失した感の中、銀行の要請もあり **トップが決意 企業再構築を実行開始**
トップと中小企業診断士の共通認識の上 経営路線方向・活性化シナリオの道筋の策定 経営姿勢も合意して 経営姿勢「公平・正直・熱心・謙虚」という当たり前で平凡な姿勢

（2）経営活性化の前と後の比較 再構築の効果

事例企業の「事前」

- ・この企業 = 累積赤字と不良債権 結構大きい数億円があった
- ・小さい店売上 = 店舗数6店、総月商2.4億円、各店の売場150坪 月商4千万円
- ・低い坪効率 = 坪月商27万円、センター方式によるドミナント展開の弱い小型店
- ・イメージ = 歴史あるスーパーの老朽化したイメージ そういう中で決意をした

企業再構築の「事後（3年後）」

- ・店舗改造 弱小店舗（150坪）6店 **戦える店舗（250坪）3店に**
- ・本部 生鮮センターの閉鎖 店舗3店でも 月商3億円へ（各店1億円）
- ・組織面 トータルマネジメントシステム（組織人事制度）の導入
大幅な社風刷新 **意欲集団へ**

- ・地域シェア 6店で27%から 3店で32%へ 大手を押さえ込み
 - ・変化 社員の姿勢 組織風土 意欲的な働き 競争好きな組織 **戦う体制に**
好循環に経営が回り出し、累積赤字と不良債権を償却し、新規物件の提供も
- 10年後の姿

6店 1500坪 正社員80名 **年商60億企業**に成長した

(3) トップとミドルの推進機能づくり

この企業再構築に当たっては、それまでの悪しき環境を払拭できるトップと、それを支える幹部が必要である。「社内役員会」「経営会議」を構成して進めた。

- ・事例では トップ層 (**社内役員会**) に外部スタッフ (中小企業診断士) を
- ・ミドル層の改革 「経営会議」委員を育成 幹部の問題意識共有化と協議の場に
- ・**経営会議** 中小企業らしく第一線の責任者、全店長と全商品担当を委員に 現場責任を持たない上級幹部は、第一線責任者 (店長または商品担当) に異動 (降格) してから、その役職で委員に参画 その前提・ 経営方針 店舗主体型運営 意欲重視の人事評価 業績評価の重視 信賞必罰方針の重視 この体制を**相互議論で構築**

(4) 論理としての公式の活用 **「企業 = 事業 × 経営」**

トップ層と新しい経営会議では、取り組み前に、経営方針の中心に、経営革新の論理を意味する「経営公式」を位置づけて推進していくことにした。

公式 = 「企業とは、事業を、経営するもの (企業 = 事業 × 経営)」という方程式

- ・企業を強くするには 「事業力」と「経営力」を強くすること 当然な論理を実行
- ・さらに 「事業とは、顧客と商品を結びつけること (**事業 = 顧客 × 商品**)」
- ・もう一つ 「経営とは、目標に人間集団を挑戦させること (**経営 = 目標 × 人間集団**)」

つまり 顧客、商品、目標、人間集団を最適化することが強い企業づくり、という信仰
企業とは、事業的側面 (店と商品の問題) と、経営的側面 (人と組織の問題) を含んだ
「経営公式 (方程式)」を、どれだけ「深耕」できるか、である。

(5) 事業的側面での経営革新 **「事業 = 顧客 × 商品」**

- ・事業面の具体化 「事業とは、顧客と商品を結びつけること (事業 = 顧客 × 商品力)」
顧客 (地域住民) のホンネニーズを知ること 「最適な商品の提供」 住民に対する自
店と競合店の**商品力比較できる商品評価実施**
目で視た鮮度・品揃えで良しとせず 顧客がわざわざ来店してくれる「攻撃的な鮮度・品
揃え」が必要 その共通認識 深耕させることが大切である

自店と競合店の、部門別、要素別の評価を指数化することで、ピンポイントの競争をし、それを通じて商品力の改善を「勝った！負けた！」と、できるだけ大騒ぎしながら進めた。

商品力の評価基準 見た目ではなく顧客の評価で

- 商品力の強化 具体的に定義する

部門別に「商品力 = 鮮度 × 品揃え」 「鮮度」の神通力を知ることが大事

「集客力 = 商品力 × 販促力（価格）」

商品力評価基準とミヤスズの位置

1. 鮮度品質レベル

ランク	Aランク	Bランク	Cランク	Dランク	Eランク
	+65以上	+65 ~ +45	+45 ~ +25	+25 ~ ±0	0未満
評価内容	攻撃的鮮度 競合店を越えて客が来てくれる	良好鮮度 客支持が保てる比較的良い水準	並鮮度 どこでも見られ競争力はない	並以下鮮度 鮮度の低さで客が減る	ダメ鮮度 問題外で期待なし

2. 品揃えレベル

ランク	Aランク	Bランク	Cランク	Dランク	Eランク
	+55以上	+55 ~ +35	+35 ~ +15	+15 ~ ±0	0未満
評価内容	豊富な品揃え 品揃えの良さで買上が増える	充実品揃え 買いたい物には困らない	並品揃え まあまあ悪くはない	並以下品揃え 品揃えの悪さで買上が減る	ダメ品揃え 問題外 買上にブレーキ

・ [商品力] = (鮮度品質 + 品揃え) / 2

ランク	Aランク	Bランク	Cランク	Dランク	Eランク
	+60以上	+60 ~ +40	+40 ~ +20	+20 ~ ±0	0未満
評価内容	最強レベル 鮮度と品揃えに神通力がでる	強力レベル SMとしての基礎の構築OK	並レベル あらためて商品づくりを	並以下レベル SMの再研究を	ダメレベル 問題外

・ [価格力] = 販促力

ランク	Aランク	Bランク	Cランク	Dランク	Eランク
	+30以上	+30 ~ +15	+15 ~ -15	-15 ~ -30	-30未満
評価内容	攻撃的安さ 安さで集客しうる	競争的安さ 競争を意識した安さ	普通 普通で安くも高くもない	やや高い 安くする必要はない価格	高価格 高価格政策


<総合力> = 集客力 (商品力 * 2 + 価格力) / 3


ランク	Aランク	Bランク	Cランク	Dランク	Eランク
	+50以上	+50 ~ +30	+30 ~ +10	+10 ~ -10	-10未満
評価内容	地域最強 競争力最強	競争優位 強い	普通 まあまあ	競争劣勢 劣る	競争にならない 競争外

(経験的店数割合)

5% 12% 50% 20% 13%

この基準は、調査経験値から基準化したものである(責任者:高田)。

 中小型SMに多い評価

 クリアすべき評価

実例による評価 この企業の商品力評価結果の実際を見てみる

「ランクEダメレベル」から「ランクB勝てるレベル」へ引き上げた例

・改革前と改革後 商品力と売上高比較

事例企業と競合店の「商品力評価」調査 <改革前>

調査対象		事例企業の1店		競合店A によく行く顧客		企業再構築時点調べ		当社の競合店との格差																			
調査軒数		100軒		150坪		5,000万円		企業再構築時点調べ																			
部門	A. 鮮度・品質				B. 品揃え				C. 価格				D. 従業員対応				計(集客力)										
	良い+	悪い-	得点	ラ	良い+	悪い-	得点	ラ	安い+	高い-	得点	ラ	良い+	悪い-	得点	ラ		得点	ラ								
	実数	%	実数	%	実数	%	実数	%	実数	%	実数	%	実数	%	実数	%	実数	%									
野菜・果物	5	5	22	22	-17	E	7	7	18	18	-11	E	8	8	10	10	-2	C	17	17	5	5	12	D	-10	E	
精肉加工肉	4	4	25	25	-21	E	6	6	20	20	-14	E	7	7	8	8	-1	C	15	15	8	8	7	D	-12	E	
鮮魚塩干	2	2	30	30	-28	E	5	5	25	25	-20	E	5	5	5	5	0	C	15	15	7	7	8	D	-18	E	
惣菜・弁当	4	4	28	28	-24	E	8	8	16	16	-8	E	3	3	5	5	-2	C	8	8	11	11	-3	E	-11	E	
日配品	10	10	13	13	-3	E	6	6	17	17	-11	E	7	7	11	11	-4	C	15	15	6	6	9	D	-6	E	
一般食品	11	11	11	11	0	D	8	8	13	13	-5	E	5	5	12	12	-7	C	16	16	4	4	12	D	-4	E	
レジ部門																											
総合平均	6	6	22	22	-16	E	7	7	18	18	-12	E	6	6	9	9	-3	C	14	14	7	7	8	D	-10	E	

<目標レベル(店頭調査のとき)> 45 B 35 C 20 B 50 A 30 C

事例企業と競合店の「商品力評価」調査 <改革後>

調査対象		競合店A		上と同じ 事例店の顧客		企業再構築時点調べ		競合店から見た格差																			
調査軒数		75軒		350坪		推定12000万円		企業再構築時点調べ																			
部門	A. 鮮度・品質				B. 品揃え				C. 価格				D. 従業員対応				計(集客力)										
	良い+	悪い-	得点	ラ	良い+	悪い-	得点	ラ	安い+	高い-	得点	ラ	良い+	悪い-	得点	ラ		得点	ラ								
	実数	%	実数	%	実数	%	実数	%	実数	%	実数	%	実数	%	実数	%	実数	%									
野菜・果物	65	87	2	3	63	B	55	73	0	0	55	B	19	25	5	7	14	C	42	56	1	1	41	B	44	B	
精肉加工肉	55	73	2	3	53	B	50	67	2	3	48	B	20	27	3	4	17	B	33	44	2	3	31	C	39	B	
鮮魚塩干	70	93	0	0	70	A	65	87	3	4	62	A	29	39	2	3	27	B	36	48	3	4	33	C	53	B	
惣菜・弁当	40	53	0	0	40	C	19	25	0	0	19	D	18	24	6	8	12	C	26	35	2	3	24	C	24	C	
日配品	30	40	1	1	29	C	12	16	1	1	11	D	26	35	2	3	24	B	28	37	2	3	26	C	21	C	
一般食品	45	60	0	0	45	B	17	23	1	1	16	D	19	25	3	4	16	B	19	25	4	5	15	D	26	C	
レジ部門																											
総合平均	51	68	1	1	50	B	36	48	1	2	35	C	22	29	4	5	18	B	31	41	2	3	28	C	35	B	

<目標レベル(店頭調査のとき)> 45 B 35 C 20 B 50 A 30 C

事例企業と競合店の「商品力評価」調査 <改革後>

調査対象		事例企業の1店		競合店A によく行く顧客		企業再構築から5年後調べ		当社の競合店との格差																			
調査軒数		100軒		250坪		11,500万円		企業再構築から5年後調べ																			
部門	A. 鮮度・品質				B. 品揃え				C. 価格				D. 従業員対応				計(集客力)										
	良い+	悪い-	得点	ラ	良い+	悪い-	得点	ラ	安い+	高い-	得点	ラ	良い+	悪い-	得点	ラ		得点	ラ								
	実数	%	実数	%	実数	%	実数	%	実数	%	実数	%	実数	%	実数	%	実数	%									
野菜・果物	68	68	2	2	68	A	35	35	3	3	32	C	12	12	6	6	6	C	40	40	3	3	37	C	35	B	
精肉加工肉	60	60	8	8	52	B	30	30	3	3	27	C	16	16	6	6	10	C	37	37	2	2	35	C	30	C	
鮮魚塩干	69	69	3	3	68	A	46	46	1	1	45	B	20	20	2	2	18	B	45	45	3	3	42	B	43	B	
惣菜・弁当	45	45	7	7	38	C	18	18	3	3	15	D	11	11	5	5	6	C	32	32	5	5	27	C	20	C	
日配品	50	50	5	5	45	B	25	25	1	1	24	C	13	13	2	2	11	C	28	28	3	3	25	C	27	C	
一般食品	52	52	3	3	49	B	22	22	3	3	19	D	11	11	5	5	6	C	22	22	3	3	19	D	25	C	
レジ部門																											
総合平均	57	57	5	5	53	B	29	29	2	2	27	C	14	14	4	4	10	C	34	34	3	3	31	C	40	C	

<目標レベル(店頭調査のとき)> 45 B 35 C 20 B 50 A 30 C

事例企業と競合店の「商品力評価」調査 <改革後>

調査対象		競合店A		上と同じ 事例店の顧客		企業再構築から5年後調べ		競合店から見た格差																			
調査軒数		38軒		350坪		推定6000万円		企業再構築から5年後調べ																			
部門	A. 鮮度・品質				B. 品揃え				C. 価格				D. 従業員対応				計(集客力)										
	良い+	悪い-	得点	ラ	良い+	悪い-	得点	ラ	安い+	高い-	得点	ラ	良い+	悪い-	得点	ラ		得点	ラ								
	実数	%	実数	%	実数	%	実数	%	実数	%	実数	%	実数	%	実数	%	実数	%									
野菜・果物	5	13	12	32	-7	E	12	32	0	0	12	D	6	16	4	11	2	C	37	97	3	8	34	C	2	D	
精肉加工肉	3	8	7	18	-4	E	15	39	0	0	15	D	8	21	5	13	3	C	28	74	3	8	25	C	5	D	
鮮魚塩干	5	13	9	24	-4	E	35	92	1	3	34	C	5	13	3	8	2	C	30	79	5	13	25	C	11	D	
惣菜・弁当	7	18	5	13	2	D	33	87	1	3	32	C	7	18	6	16	1	C	20	53	6	16	14	D	12	D	
日配品	6	16	5	13	1	D	26	68	1	3	25	C	10	26	2	5	8	C	22	58	3	8	19	D	11	D	
一般食品	5	13	7	18	-2	E	22	58	2	5	20	C	11	29	0	0	11	C	15	39	5	13	10	D	10	D	
レジ部門																											
総合平均	5	14	8	20	-2	E	24	63	1	2	23	C	8	21	3	9	5	C	25	67	4	11	21	C	8	D	

<目標レベル(店頭調査のとき)> 45 B 35 C 20 B 50 A 30 C

生鮮加工センターの閉鎖の効果 強くなる戦略の要

- ・生鮮等の商品力の改善 進んだ背景 大きい売上と高い売場効率 多い要員 高い生産性
- ・少ない在庫 高い商品回転率 高い売場効率

これは、生鮮センターの閉鎖から得られた成果

店舗単位売上高と売場効率の目標管理 戦える店舗づくり

- ・商品力を高める 現場担当者の技能育成 それだけではない
これを効果的に行える環境 = 顧客が来てくれる環境として、店舗単位の売上の大きさ、適正な売場効率など、業態の構成条件を目標管理することが優先する問題
- ・店舗売上高の具体的目標 小型店では月商7千万円 中型店では1億円と目標を定めたい
事例企業 月商1億円に がむしゃら取り組んだ
- ・店が1億円になると 生鮮1部門が1日の売上50万円 人時投入30時間 人時売上生産性16千円 職場ごとの意欲的な小集団 攻撃的商品力
- ・意欲的集団 好循環経営の原点 戦略的、意図的に創り出すべき
- ・売場効率 店舗単位売上1億円 売場面積250坪 「月商40万円/坪」
売場と商品改革 個食対応、早期見切り、在庫回転率管理などで、安さと良さを強化

(6) 経営的側面での経営革新 意欲的な集団になれるか、が決め手

説明のできる経営への脱皮 できる人材が集まる組織に

- ・再建に着手したとき 組織全体に多様な不平不満や疑問 会社の経営方針や将来性、組織運営や職場のルール 役職人事や正社員やパート社員の人事評価や待遇水準 人間関係や福利厚生等々

合理的な説明ができない状況 改めて **企業論理や会社方針を建て直す機会**と捉える
目標設定と集団育成

- ・経営公式 「経営とは、目標に、人間集団を挑戦させること」**〔経営 = 目標 × 人間集団〕**
方程式を基に 「目標を明確にすること」 「目標に挑戦する意欲的な人間集団づくりをすること」 具体化の方向を掘り下げ
- ・「目標の明確化」 = 商品と経営の革新を目標に組み込む
- ・「意欲的な人間集団づくり」 = 人間力 = 能力 × 意欲 × 考え方
場づくり 能力向上の勉強の場 技能試験の場づくり 意欲的になれる組織風土と人事管理システムづくり 考え方のベースとしての価値観・経営方針の明確化 それを学べるワイガヤアカデミーの運営を順次推進

結果として「**経営ビジョン = 顧客満足政策(CS) × 社員満足政策(ES)**」と同趣旨

- ・中小企業にとって何がノウハウになるか。支援をする中で考えることは、実施することが論理的に正しい、ということは当然として、トップならびに経営会議に参画する上級幹部が、誠実に謙虚に任務を担当し、全ての社員と一体となれる姿勢こそが、経営ノウハウの重要な一部になるということである。公式そのものより使う姿勢でのプラス引き出しの価値といえる。

店舗主体型経営

・事業と経営を好循環に結びつける土台として、**店舗主体型経営**が重要である。その目指すところは、業態として**一定のシェアと売上高**、**一定の売場面積と売場効率**、**一定の人員と生産性**という要件を保持する中で、**店舗の主体的な自治活動部分を育成**することである。

・基本の70%程度は、経営の基本として共通的に創られてきた店舗でも、30%程度の部分は、店長を中心とする店内組織の意思を採り入れる経営である。

小なりと言えど、戦略性も組織力もリーダーシップもコミュニケーションも経験が可。

トータルマネジメントシステムの革新

・経営公式の分解と組み立てに沿って、組織・人事を中心とした**トータルマネジメントシステム**の革新に着手した。中小企業診断士の提案を基礎にしながら、殆どの制度・システムを作り直して、何度かの説明会を開いた。項目だけまとめると次のようになった。

小さな本部、強い店舗づくり。全ての役職者が現場責任を持つプレーイングマネジャーになり、**本部共通費は2.7%以下**になるように、サービス機能とコストにこだわった。

多面型人事評価システム。全役職者が全社員の評価者になり、仕事関係で対象表を作成し、多面型の人事評価システムとした。但し最終評価責任者は上長（店長）とした。

資格制度の改訂。改めて経営会議の資格制定分科会において、数回の検討会を開き全委員の意見を吸収する形で、その時点での等級の確定により、給与にも役職にも、あらゆる人事の基礎とした。ここで、年功序列や、給与の矛盾がなくなる基礎ができた。

給与システム（正社員・パート社員・賞与システム）の抜本改訂。給与は、人事と業績で評価する部分と、資格等級などの一定要件で、自動的に加算される手当に分けて、矛盾をなくすシステムを目指した。パート社員の時給も、基本時給に加えて、等級による職能加給、職務加給、時間帯加給の他、日祭日加給、皆勤加給などきめ細かく、地域相場を調べて設計した。契約書も詳細を記載して不安のない配慮をした。

業績評価表彰システムの新規導入。競争原理の導入と、やっただけのことがある会社にする、という方針に合わせた。また、残業の制限をする必要があったが正規の勤務時間内での競争意識を目指した面もあった。日経ビジネスの推奨した「高麗人参」として、高い賞金、綺麗に対象は数値だけ、人に賞金を出し、全員参画制度とした。

機能的組織図の明確化。全員相互に「さん付け呼び」としたので、全役職者の正確な「役職名」「等級」「氏名」を組織図にして掲示すると、人材在庫表のようになった。特に、店舗内組織を明確にすることも気配りした。

経営方針の全社員配布。経営方針は経営ルールブックを兼ね、経営姿勢を詳しく説明するものにした。競合先には見られたくないものであったが、社員を信用して配布した。

組織風土の革新。開放的で働き甲斐のある組織風土ができれば、社員から見て理想で

あり、会社としても業績を確保する原動力になり、重要な経営ノウハウとなる。

実践してきた改革（事例）を掲げると、次のようなことであった。

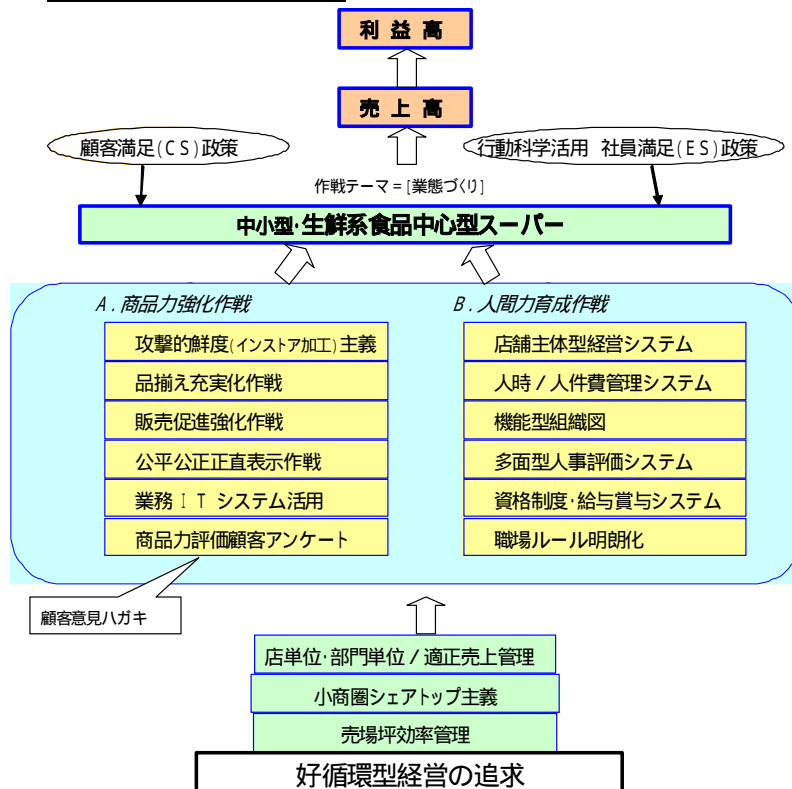
内向きの共同体から、戦う組織体にしよう。 平等は限定的にし、公平な会社づくりをしよう。 役職呼びや仲間呼びから全員、さん付け呼びをしよう（前述と同じ）。 社員とパートではなく、正社員とパート社員という区分にしよう。 歩行喫煙の禁止、喫煙場所の限定を超えて、社内全面禁煙にしよう。 顧客への接客向上に連動して、社員同士の挨拶を励行しよう。 就業規則は、社員への規則ではなく、会社と社員の両者が守る規則として役職者の勤務マニュアルとして役立てよう。 会議、ミーティングを多くし、表彰も組み込み、参加意欲のする会議にしよう。 全社員が一体として盛り上げられる全体会議という宴会を、定期に実施しよう」等々を、他社での成功例と聞くと採り入れる気軽さで実施してきた。途中で取りやめたのは、この外の1件だけであった。

4．活性化コンセプト図表 = 「目標 = 結果」に導く好循環型経営

企業強化のコンセプト

会社の「儲かる仕組み」を、社員全員がイメージし行動すると、組織の集中力が爆発的なパワーとなります。儲けようとか売ろうとするのではなく、商品力と人間力を創り続けることが、業態を創り、売上を創り、利益を創るのです。

企業 = 事業(商品力) × 経営(人間力)



5. 各社での「経営活性化」「企業再構築」の実施導入要領

(1) 再生ということ

再生とか再建というのは、自己の意思で行ってほしい。人を頼ってはいけない。

再生支援協議会、という独立行政機関がある。食品スーパーの申請も多数有ると聞くと聞くと、主導権が持ちにくい世界は最終手段であり、自力再建、自力活性化を勧めたい。

コーポラティブチェーン（またはボランティアチェーン）、という小売支援団体がある。規模の足りない中小が利用する価値がある。しかし困って駆け込むという入り方は避けられたい。

中小企業診断士、というアドバイザーがいる。これも利用の仕方如何である。やはり、頼るのではなく、自社の問題に助力してくれる相手か、確かめる必要がある。

(2) 中小企業診断士への以来の仕方

この提案、「経営活性化プログラム」の活用方法を、参考に述べてみる。

事前コンタクト	企業内での「経営幹部ミニセミナー」の実施	2 : 3 0 H
	実施要領の質疑応答	1 : 0 0 H
参考企業の視察	本論「事例企業」の視察と体験談質疑	1泊2日
	その企業の改革時と現状を聞く 社内に帰り検討会（コンサル参加 可）	
実施を決定する	コンサルティング契約パターンはいろいろ 協議にて	
	再構築は期間できめられず [月例の顧問形式] が多い	
	通常、改革～完了（10～12ヶ月）	10ヶ月
実施体制	その後は、必要に応じ顧問関与	フォロー
	当初・3ヶ月契約から延長へもOK	
	方向性打ち出しの全体会議（正・パ全員）開催 実情把握（方針・財務・管理会計・人事・組織・その他の制度） 社内役員会委員、経営会議委員の選任 = 並行して多面人事評価 商圈キャパシティ把握、顧客による商品力評価分析、業績分析	
原則として、「社内役員会」「経営会議」、プラス「合同会議」「全体会議」を通じて実施事項を推進していく。経営方針、壁新聞で状況通知していく。		
等々、状況に合わせて・・・3ヶ月くらいで「業績反映」を確認していく。		

（以上）