

■第2部 流通・小売業 地方(立地するマーケット)再生へのコラボレーション

— 物売りからの脱却 基幹産業としての機能確立へ —

『人口減少』『少子高齢化』『地方経済の低迷』『小売業の販売額減少』『小売店舗の撤退』などさまざまな現象が複雑に絡みながら構造的に状況をつくり出しているのが現在である。

現在どのような現象が起こっているのか、今後どのようなことが起こると予測されるのか、その中で何が問題であるのか、ということはある程度『新たな流通小売論』『スモールカンパニーのメリットを活かせ！』で整理できたと考えている。

重要なことは、その具体的な答えをどのようにして見出し、どのようにして解決するかということである。

第2部では、その答え探しを試みたいと考えている。

第1回 細分化から再統合(integrate、collaborate)へ

1. manage(どうにかする)の時代

(1)細分化の弊害 マネジメントの喪失

企業(あるいはマクロ的な視点から産業や地域経済・地域社会など)が成長、発展する過程ではさまざまな試みがなされてきた。

状況に対する認識はさまざまであるが、一つの事実は『規模の拡大』に伴って『機能は細分化』され、『運用組織・仕組が複雑化』していったということである。

このことは、個々の企業だけではなく、産業、地域経済・地域社会などさまざまなレベルでも確認できる事実である。

しかし、我々が現在直面している構造的問題はともこの『機能を細分化する』ということの本質に対する理解不足に起因しているようにも思えてならない。

いまさらマネジメント論を論じるつもりなどサラサラないが、現場指導を生業とする身としては10年、20年というスパンで通用する考え方、方向性を示すことが責務だろう。これまで多くの企業、組織に見られる『規模の拡大』⇒『機能の細分化』⇒『運用組織・仕組の複雑化』という一連の流れは明らかにマネジメント(management)の喪失という弊害をもたらしている。

本来、『manage』という言葉には『どうにかして<...>する、うまく<...>する』『<...を>処理する』『経営する、管理する;切り盛りする;統率する』『<人・道具を>上手に扱う、うまくあしらう』『どうにかやっていく』『なんとか間に合わせる』(New College English-Japanese Dictionary, 6th edition (C) Kenkyusha Ltd. 1967,1994,1998)などという意味がある。要するに『経営管理』などという堅苦しい話以前に、身近にあるさまざまな物事を『どうにかする』というとても大切な意味を持っている。

ところが、最近の状況を見ていると近代化し、成長、発展しているのに『どうにかする』ことのできない企業、組織が増えている。おそらく、できた当初には『どうにかなっていた』ものが、発展、成長する過程で『どうにもならなく』なってしまったのだと思う。

このような状況が生まれた背景、メカニズムとしては次のようなことが考えられる。生産分野で使われるVE(Value Engineering;価値工学)の手法に機能系統図なるものがある。

目的=手段の関係を系統的に整理したものであるが、この手順を何回も繰り返してい

くと最後は細かな作業レベルに到達する。

例えば『粗利高を上げる』という目的を達成するためには『売上高を上げる』『粗利率を上げる』ことが手段となる。『売上高を上げる』という目的を達成するためには『客単価を挙げる』『客数を増やす』という手段があり、『客単価を上げる』という目的を達成するためには『買上単価を上げる』『買上点数／人を上げる』という手段が必要になる。さらに『買上単価を上げる』という目的を達成するためには『商品構成を変える』『販売方法を変える』という手段があり、買上単価が高くなるように『商品構成を変える』には、『商品別の販売データを収集』し、『販売状況を分析』し、『仮説を立て』て、買上単価が高くなるように『商品構成を変更する』という手段が必要になる。

確実に目的を達成するためには、仮説通りになっているかどうか『データを収集』し、『分析』して仮説が正しいかどうか『検証』し、違いがあればさらに『仮説を修正』し、『商品構成を修正』し、『データを収集』して、『分析』、『検証』するという一連の作業を目的達成まで繰り返し行う。

日常的に行われる『データ収集』『分析』『商品の陳列替え』など(意識して行われているか否かは別にして)総ては『粗利高を上げる』という上位目的のために行われていることになる。

一方、マネジメントは Plan—Do—See、あるいは Plan—Do—Check—Action というマネジメント・サイクルで説明される。そこでマネジメントを個々の作業レベルの Plan—Do—See(計画、実施、評価)ととらえると、**細分化したものの整合性を図るための調整、上位目的達成のための再統合という手続きが漏れてしまう。**

『細分化する』と必ず分割したものの間に調整、再統合という作業が発生する。

はじめ1つであったものを2つに分けるとインターフェイス(interface;接点)が1つ発生する。3分割では3、4分割では6、6分割では15、8分割では28、... というようにインターフェイスの数は級数的に増え続ける。

ピラミッド組織であれば、並列と違って階層が加わるからインターフェイスは縦横に発生し、さらに複雑化する。

最終的に再統合して一つの目的を達成しようとするれば、整合性を確保するためにプロセスでの調整が頻繁に必要なことになる。この調整なしに個々の作業が完結しても最終的な目的達成を保証することはできない。

具体的な例で考えると次のようになる。

ある商店主が一人で資金繰りから仕入、販売、支払いまでを行っていたとする。

規模の拡大に伴い企業化して経理・財務部が資金面、商品部が商品仕入、販売部が販売をそれぞれ担当するようになると一人でやっていた時と大きな違いが生じる。

一人であれば、必ず販売状況(在庫)と支払い(資金)を見ながら仕入れをする。販売、支払い、仕入れの3つのバランスをとりながら運用するから大きなトラブルは起こらない。

一方、組織が大きくなり、細かく役割分担をするようになると、売場の在庫・販売状況、支払い・資金調達などのバランスとは関係なく仕入(発注)が行われる。

一人でやっていれば当たり前のことが、規模が拡大し、役割分担することで分からなくなってしまう。そうすると、例え個々の部署が計画に基づいて確実に業務遂行しても全体としての整合性＝バランスは別問題ということになってしまう。

企業も、業界も、地域経済・地域社会もみな同様と考えてよいだろう。

個々の企業、行政などがそれぞれ個別の状況を抱えながら動いていれば、さまざまな問題が起こっても不思議はない。

細分化したものが個別に、しかも確実に動いているように見えても、問題が表面化していないだけで、気がついてみたら全体に影響する重大な構造的問題を抱えていた、というのはよくある話である。

今更どうにもならないようなケースが多いが、どうにかしなければならない。まさに『どうにかする(manage)』ことが重要な意味を持つ時代である。

(2)manage(どうにかする)の時代

現在のような状況下では、問題解決を行うための論理はいたってシンプルと言ってよいのかも知れない。

『おかしなこと』はたくさん起こっているが、多くの企業、組織の事例を見るとみな似たような問題構造を持っている。

細分化によって作業レベルの運用になっているため、経営レベルから見た全体最適化、そのための調整が欠如している。

したがって、全体としての目的、目標を再確認し、そこへ総てを戻していけばよい。

いたずらに現状分析に時間、コストをかける分析的アプローチではなく、アルベキ姿を創り上げる設計的アプローチの方が向いている。

小売業であれば、競合他社と差別化を図り、売上・利益を上げることができればよい。

小売業は損益分岐点が高く、経費が固定費的に発生するという構造的特徴を持つから、売上さえ高い水準に維持できれば利益は容易に倍加する。店数(固定費)を増やすよりも、少ない店舗に資本を集中し、大きな売上をつくる方が高い利益が見込める。競合他社との差別化で成功しているパターンは、価格競争に巻き込まれにくい NB 以外=PB や地方の名産品中心の品揃えである。他社との違いを確実なものにするのであれば関連する組織、個人と垂直、水平でのコラボレーションが有効である。

食品スーパーがよくやっているような『〇〇さんの朝取り野菜』『〇〇農協とのタイアップ』ではコラボレーションとは言わない。相互によさを引き出す、あるいは補完するための共同事業である。

かつてカーマ 21 岐南店がやったように周辺の個人事業主を自店の中に取り込んで一つの店舗にするくらいのことではなければ、誰にでもすぐ真似ができる。

他社よりも一歩余分に踏み出さなければ差別化は図れない。

家計支出調査によれば、一人当たりの食費は年齢が上がるにつれて高くなる。世帯の形態は、単身世帯が中心になる。高齢化社会では、商圈が狭まるから『小型店舗』で『品質のよい食材の少量パック』というのがデータから読み取れる『アルベキ姿』である。現状のままではよくないことは分かっている。向かうべき方向もある程度分かっているから、実行に移しながらノウハウを蓄積する時期に入っていると考えてよいだろう。

一つは細かく分けすぎたものの再統合(integrate、collaborate)、そしてもう一つは経営的視点からの速やかな修正(実行)である。

要するに『やるっきゃない』といった状況である。

現状がよくないのであるから、動きながらどうにかしないといけなない。