

## ■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 —

#### 第2回 いま、小さな企業がやるべきこと、取り組むべきこと

##### 1. 多くの企業に共通する状況、問題点

現在、多くの企業が直面している状況はある意味では成人病に似ていると言ってもよいだろう。明確な症状が顕在化しているか否かは別として、健康の目安となるさまざまな数値は悪化し、いつ症状が現れてもおかしくない。

成人病の場合、数多くの症例からすでに危険因子は特定され、それによる影響もある程度明らかになっている。摂取カロリーの制限、適度な運動、適正体重などのポイントを押えれば、さまざまな数値にかなりの改善が見られる。酒やタバコ、不規則な生活、ストレスなどの危険因子をコントロールすることでさらなる改善が可能なのも分かっている。

重要なことは、多くの検査を繰り返しても、具体的な行動を取らない限り、状況＝数値は決して改善しないということである。改善の方向、やるべきことはある程度見えているから、いまさら詳細な分析など必要としない。どうすればよいかということは分かっているから、確実に実行に移し、地道に継続するだけのことである。

正しい方向で具体的に行動することが唯一状況＝数値を改善することができる有効な手段である。

そう考えると、いま企業が取り組むべきこと、向かうべき方向も成人病と同様にある程度明らかになっていると言ってもよいのではないだろうか。

売上が低迷し、利益率が下がるメカニズムはいたって単純である。そうだとすれば、売上・利益を上げるさまざまな手法が現場から開発されてきてもおかしくないだろう。

難しく考えて立ち止まるのではなく、現場から実践的に改善が進むことが望まれる。

##### (1) 自社の置かれている環境に対する認識

###### ① 状況認識ができていない＝自覚がないケース

全てが上手くいっている(あるいは、上手くいっているように皆が思っている)時、組織はそこで行われている全てのことに對して何の疑問も持たなくなる(あるいは持たなくなる)。成功体験は、時として状況を見誤る重要な危険因子である。

以前から言っているが、地方での人口減少は自然減(出生を死亡が上回る)に加え、社会減(転入を転出が上回る)により加速する。商圈人口は減り、高齢化が進むことで明らかに商圈は狭まっていく。店舗の売上・利益を伸ばし続けることは難しい。

2030年までの市区町村別人口推計(国立社会保障・人口問題研究所)が出ているから、将来自店がどのような状況にあるのか、商圈の年齢構成を含めて推測することは可能である。

日本全体の人口減少、少子高齢化について議論することも重要であるが、自店の商圈に関しては、すでに『行動』する時期に来ていることを認識すべきだろう。

自店に関する状況認識のできていない企業は、『今日と同じ明日が将来に渡って、ズーッと続くと考えている』か、あるいは『何も考えていない』かのどちらかである。

よほどの幸運が重ならない限り、現状を維持することは難しい。

###### ② 状況認識ができていないケース

商圈の変化、業績(特に効率)の悪化を痛感している企業は多いだろう。ただし、それだけでは状況認識ができていないということにはならない。

何年も同じことを続けてきた結果が現状であることを考えれば、早急に質的な転換が必要なことは誰の目にも明らかである。

しかし、何年も同じことを続けてくると、そこからなかなか抜け出すことが難しくなる。

売上低迷も利益率低下も慣れ親しんでしまえば、別段騒ぐほどのことではない。たとえ売上がピーク時の半分になったとしても毎月少しずつ低下し続ければ、改めて考えることもなくなってしまう。

初めてドラッグストア業界と出会った10年ほど前に食品スーパーや総合スーパーの歴史(多店舗化し規模は拡大したが、既存店の低迷から企業自体の活力が失われた)を踏まえ、先駆した業態の後追いではなく、別の方向性を提案したことがある。

店舗の大型化に伴う消耗雑貨、食品などの取り扱いにより、10年に10%ずつ粗利率が下がっていると自嘲気味に言っていた企業の中から方向を転換し、この10年で5%以上粗利率を高めた企業、20%台前半から30%台後半まで粗利率を変化させた企業なども現れている。

先駆した業態に学び、これまでの流れを断ち切って新たなことに取り組んだ企業、変化を遂げることができた企業はほんの一握りでしかない。知識を持ちながら、実行に移せなかった数多くの企業が消えていってしまった。

たとえ、状況を正しく認識し、動き出したとしても結実するまでには長い年月を要する。1日も早くスタートし、確実に続けることでしか企業・組織を変えることはできない。

状況を一番よく認識できているのは、実はこのようにして変化することができた企業なのではないだろうか。経験してきたことを冷静に振り返ることができるから、状況をより客観的に見ることができる。

それとなく感じている企業であれば、早く行動に移すべきである。

## (2) 動けない、動かない人、組織

最近、多くの企業に見受けられる現象の一つとしてフットワークの悪さが挙げられる。現状が決してよくないということは十分分かっているのに、何故かいつまで経っても行動がこれまでと変わらない。やっていることが一緒だから、結果も大きく変わることもなく、悪化し続ける。このままではいけないと皆がどこかで思っているながら、結局これまでと同じ行動を続けている。

特にローコストオペレーション云々が言われ、売場から人がいなくなったのが大きなターニングポイントになっているような気がしてならない。

売場では、人時が足りないから品出しとレジ打ちという最低限のことしかやらない。毎週のチラシ商品を並べる場所の確保も、いつしか商品関連など無視して空いている所に置くだけになる。並べる場所がなければ通路にでも平気で置くようになる。

皆が暗黙の内に『仕方ない』ということで納得し、済ませるようになっているから、どのような現象が起こっても放置される。

すでに商品の動きに合わせて売場を拡張することなど不可能と言っても過言ではない。売場とは名ばかりで、チラシに追われ続けた結果の在庫置き場となっている。

経営者の意思とは別に動かない社員、動かない組織が出来上がっている。

『指示されたことしかやらない』から『指示したこともやらない』人・組織は何をやっても下りのエスカレータを登っているようである。一つやり終えて次に移ると前のものがなくなっているから、いつまでたっても一段目から上には上がれない。

このような状況に陥っている場合は、スモールメリットは活かせない。もし、このような状況に

ある企業であれば、さまざまな刺激策を講じる必要がある。

### (3) 共通する問題構造

共通するのは、社員・組織の中に広がる危機感のなさである。中には経営者まで一緒にのんびりとその雰囲気浸っているケースもある。

マニュアル頼りで育っているから、何か問題に遭遇するとマニュアルで解決しようとする。実践的に訓練されていないから、行動が伴わない。実践的に訓練されていないから、五感が働かない。五感から入ってくる情報が結果を左右することが多いのにその情報が伝わってこないから反応しない。考えることもない。

何事も前に進まなくなるのは、このようなメカニズムが働いているのだと思う。

重要なことは、結果を出し続けることだろう。常にやったことと結果の間にある因果関係を見ていけば、未知のものを想定することも可能になる。いわゆる勤が働く、ということになる。もう一度現場に帰らない限り、問題構造の連鎖を断ち切ることはできない。

## 2. やるべきことの整理、確認

やるべきことはたくさんある(次回以降、具体的に整理する)が、どれも小売業としての基本である。

### (1) マーケットからの整理

まず、お客や商圈内の状況を把握することが必要である。人口は増えているのか、減っているのか、年齢構成はどのように変化しているのか。競合店は増えているのか、減っているのか。

お客はどのような暮らしをし、そこでは何を不便と感じ、何を欲しているのか？お客の目線でもう一度見直すことが必要である。そうすれば、どのように売場をつくり、どのような商品を品揃えし、価格はどのように設定したらよいのか、全て分かってくる。

提供する側の論理とお客の論理は全く違う。

提供する側が『安い』と思ってもお客がそう感じていなければ何にもならない。

チラシ掲載商品の販売実績をチラシに載せない通常状態と比べてみるとよく分かる。チラシに載せても通常の5倍を超えて売れる商品などほんの一握りに過ぎない。圧倒的に多いのは1倍から3倍の間である。中には1倍を切る商品まである。

お客の目線とは程遠いチラシになっている証拠だろう。いくら経費をかけてもなかなか効果は上がらない。

チラシはほんの一例にしか過ぎない。やるべきことは、お客を無視して思い込みで行っている仕事を変えることである。

### (2) 売場の基本項目

いまさら売場の基本でもないが、昔『売場の常識』であったことが、いまでは売場に残っていない。売場の人に訊いても知らないケースが圧倒的に多い。

つまらないことかもしれないが、何十年か前に新入社員に徹底していた項目を引っ張り出して確かめてみるのもよいのではないだろうか。

昔に戻すわけではない。必要なこと、基本的なことはいつの時代でも普遍である。もう一度、できていないことができるように直すだけのことである。