

■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3回 『やるべきこと』の整理

1. 基本的なものの見方・考え方、物事への取り組み方を変える

これまでとは違う状況には、これまでとは違う論理、違う手法で対処する必要がある。一番基本的なことであるが、一度身につけたものを変えることはなかなか難しい。人口増加から少子高齢化と人口減少、地方へ拡散するドーナツ現象から都市部へ集中するアンパン現象、地方における過疎化の加速、インターネットの急速な普及と情報・商品流通チャネルの多様化、消費者の習熟・プロ化、オーバー・ストアと物余り...等々。

特に人口減少については、これまで何年も前から予測されてきにもかかわらず、騒ぎ出したのは現実として人口減少が確認されてからである。それでは『いったい何のために専門機関まで設けて将来の人口を予測しているのか』分からない。

我々を取り巻く環境は確実に、しかも急速に変化している。特に構造的な問題に対しては、短期的に対応することが難しいから、さまざまな手法を用いて予測をする。そうであるにもかかわらず、予測された結果に対して対応しないのでは構造的問題に対処することは困難である。

店舗と商圈の関係もそうであるが、将来的な商圈の予測があるから投資が成り立つ。もしも将来的に難しいと予測される商圈があれば、早期に対応を考える必要がある。何回も繰り返すが、これまでとは全く違う状況には、これまでとは違う論理で対応する必要がある。だからこそ、さまざまな変化の可能性を予測することが必要になるし、その変化への対応の仕方をあらかじめ準備することが重要になる。

(1) 本質の理解、原点回帰、単純化と実践的・帰納法的アプローチ

現状で特に重要になるのは、物事に対応する『スピード』と物事を『具現化する実行力』である。

例えば、ここ何年かの間、小さな企業にはインターネット・ビジネスへの転換を勧めてきた。商圈が狭まり、競争が激しくなれば当然のことである。しかし、資金的・人的な余裕もなく、なかなか本気になれない企業にインターネット・ビジネスを始めることは容易ではない。時間ばかりがいたずらに過ぎていく。

一方、この1~2年でインターネット・ビジネスの状況は様変わりしている。ある意味では素人が『現業がダメだからインターネットでもやるか』といった甘い気持ちで取り組むにはあまりにも難しくなりすぎてしまった。類似するビジネスは級数的に増えている。数多くのサイトができたことで、自社の特徴を明確にし、差別化することもなかなか難しい。価格競争も実際の店舗間競争よりはるかに厳しくなっている。

あれこれ迷っている間に状況は様変わりである。

学校の授業ではないのだから、まずはどんな状況がよく調べて、それから実験して、実験結果を測定して、評価をして、...などと言いながら手順を追っていれば、いつのまにか『浦島太郎』の世界である。

勉強してから取り組むのでは遅すぎる。目の前で起こっていることに当事者として取り組むことが一番の勉強であるから、実行に移す企業だけがどんどん先に行ってしまう。物事の本質を見極め、基本的なことさえ押さえれば、あとは如何に早く実現するかが全てである。

優等生がよく言う『まずよく調べて』『皆の意見を聞いて』『皆で検討して』いては勝機を失う。理屈としては分かるが現実的ではない。現実にも目の前で起こっていることに取り組むことが一番の勉強であることを知るべきである。

リスクを恐れ、責任を回避するようなサラリーマン的判断・手法によって運営されるか、ポイントを的確に押さえることで致命的なリスクを回避し、タイミングを重視して実行に移すオーナー的判断・経営手法によって運営されるか、によって企業は生死を分けるだろう。

重要なことは、もう一度実践の中から学ぶことである。本質を見出して速やかに修正するためには、単純で実践的な運用に切り替える必要がある。

状況は、物凄いスピードで変化している。変化する状況を速やかに、しかも的確に判断していくためには『物事を経験的に分かっていること』『身体で知っていること』がとても重要になる。

本には書いていないことばかりが目の前で起こっており、この変化の結論はまだ出ていない。確率の高い仮説を立てることはできたとしても、何が正しいのかということは厳密には誰にも分からない。現在の状況を正しく解説し、導いてくれるようなバイブルがないとすれば、総ては自分達で実践的に答えを導くしかない。

このような状況下にあって、まだ実践を知らない人が著した『本』に答えを求めているようではこれからの時代を生き抜くことは難しいだろう。

総てのヒントは現場＝事実にある。いまこそ、五感を研ぎ澄まして現場＝事実学ぶべき時である。演繹的アプローチではなく、帰納法的アプローチが必要な環境にある。現場＝事実という原点へ回帰することだけが、状況を正しく見極めるポイントである。

(2) 自己完結とコラボレーション

いまだに複雑で面倒くさい手続きが高度でよい業務システムだと思っている人達がいるとすれば、明らかに時代に逆行している。

かつて筆者もそのような精緻な業務システム設計を指導していたことがある。しかし、それはさまざまな要因が安定していた 20 年も昔の話である。

マニュアルについても同様である。複雑なマニュアルになると人事担当者から『マニュアルを引くためのマニュアルが必要』という自嘲的な言葉さえ聞かれる。

ある意味では、バブル時代の箱物行政と似ており、つくった人(=第 3 者)にとっては存在の証になるが、運営に当たる人達(=当事者)には無用の長物である。偉大なる負の遺産になる。

複雑な仕組の運用は難しく、メンテナンスにも手間がかかる。何と言っても複雑な仕組に実態を合わせなければならないことが現場を混乱させる。

複雑な組織、複雑な業務手続きは個々の部署、人、業務を歯車としてしか扱わない。一つの目的を達成するために数多くの部署、人、業務(手続き)を要する仕組は運用が複雑で難しく、効率が悪い。メンテナンスも大変である。

状況を考えれば、現在のように変化の激しい時代には、自己完結することができない歯車のような組織、人、業務など必要としない。

変化のスピードが速い変革の時代には細かく精緻なものに取り組むような人的、時間的ゆとりはない。如何に早く、しかもコストをかけずに正しい方向性を見出し正解に近づけるか、が全てである。方向さえ間違わなければ、精度は後からついてくる。

重要なことは確実に答えに近づくことである。

したがって、いま最も必要なのは個別に自己完結できるユニット、サブ・システムのような組織、人、業務システムである。例えて言うなら、100人の組織で分担してやっていたことを一人で完結できるような組織、人、業務システムである。ムダなことをしている余裕はない。必要があれば外部のプロフェッショナルと組めばよい。

いちいち何をしたらよいか、どのように検討したらよいか、どう進めたらよいか、どう判断したらよいか、など周囲の人に確認し、組織内で検討・調整していたら、いつまでたっても結論は出ない。タイミングよく実行に移すことは不可能である。

だからといって、個々が勝手に自分の都合で動けばよいのではない。目標を共有し、目標を達成するために必要となる論理、価値(判断)基準を共有することができれば、進め方、優先順位など細かなことをいちいち調整しなくても自己完結しながら全体としての整合性も維持することができる。

目標と論理、価値(判断)基準を共有することができれば、外部とコラボレーションすることも容易である。自己完結できない組織内の他部署と連携するよりは、自己完結できる外部とコラボレーションする方がはるかに質の高い活動や成果を得ることができる。『コラボレーション』する相手次第では、お互いにさまざまな可能性を引き出すことが可能である。

残念なことは、事業の範囲、方法を自ら限定し、多くの可能性をはじめから否定してしまう企業が多いことである。

先日もカーマ 21 岐南店について触れたが、ホームセンターでは対応できないような専門分野については個人(クラフトの先生など)や個人商店を取り込むことでライン・ロビングの幅を広げ、その代わりに『カーマ』という名前の信用と多くの客数を持つ店舗で営業する権利を与えている。従来の枠組みを超えたギブ&テイクの関係構築である。そのような意味では、これまでのような業態論的発想ではなく、『新規事業開発』で用いるような考え方、論理、手法が今後重要になってくる。

自社を一つのユニット、あるいはサブ・システムとしてとらえ、どのようなビジネスと組合せると、どのような新しいビジネスが生まれるのか、という答えを追求していくことが、これからの時代の鍵を握っている。

他社とコラボレーションを図る上で前提となるのは、自己完結できることである。他力本願では、誰も相手にしてくれない。

『自己完結』と『コラボレーション』... これからの時代を生き抜く上での重要なキーワードである。

飲食業では『多看板』が注目されているが、小売業がどのように変われるのか、楽しみである。