

変革の遺伝子

絶え間ない進化を志向する組織のために



GENEXマガジン 創刊によせて



このたびジェネックスパートナーズでは、GENEXマガジン「変革の遺伝子」を創刊する運びとなりました。

「変革の遺伝子」とは弊社名の由来であるとともに、私たちの存在そのものを表しています。2002年の創業以来、自己変革する力を遺伝子として持ち続ける組織作りを目指して、皆様のご支援を続けてきました。私たちの提供する支援サービスにおいては、クライアントの皆様が共感できることを大切にしつつ、成果創出の成功体験を共に分かちあえるパートナーでありたいと考えています。

私たちのミッションは「自律的に変革できる企業や組織を増やしていくことで日本の成長に貢献する」ことであり、そのために触媒としての役割を担うことであると自認しています。これからの情報発信においても、そうした目的にかなうコンテンツをご提供したいと考えます。

変革を目指し切磋琢磨する際の一助として、GENEXマガジンをご活用いただけることを、心より祈念しております。

株式会社ジェネックスパートナーズ
代表取締役会長 眞木和俊



株式会社ジェネックスパートナーズ 代表取締役社長 小林 裕 亨

改めての自社紹介

私たちは、戦略を報告書にまとめ“プレゼン”するのを生業とする“戦略コンサル”ではありません。クライアントと協働して課題解決を図りながら経営・組織が進化できるよう支援する変革プロフェッショナルと自らを位置付けています。

私たちの特徴は、顧客視点で事業や組織を見つめ直す点にあります。

顧客視点で課題や機会を設定し全社視野で解決を図る。議論や計画といった“点”に終わらせずに、最初から現場を巻き込み“線”として活動することで成果まで実現する。その経験を多くの課題や機会に適用し“面”へと波及させることで事業や組織を変革していく。

これが私たちの変革における基本形です。

言われてみれば当たり前とも思えるようなアプローチで、弊社はこれまで500社ほどのクライアントと協働してきました。

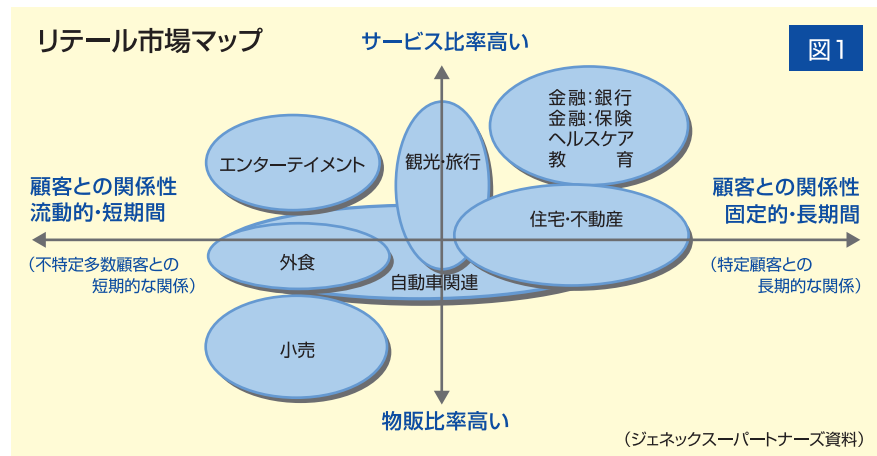
リテールとは何を指すのか？

さて、GENEXマガジン創刊号のテーマとして、私たちが多くの実績をもつ「リテール」を取り上げ、今後直面するであろう環境変化とそのインパクトは何か、そのような環境の中でリテールの競争力を上げるための着眼点はなにか、をご紹介します。

ここでいうリテールとは、「店舗をもつB to C事業」、「個人向けサービス」にあたり、**【図1】**に示すように多岐にわたるサービスが当てはまります。

リテールの挑戦

改めて眺めてみると、私たちの生活の質に直結する極めて重要な業態・産業であることがわかります。



リテールをめぐる今後の環境変化

リテールは消費者ニーズの変化に絶えずさらされ、短いサイクルで栄枯盛衰が移り変わります。経営の形をじっくりと時間をかけて成熟させ発展させていく時間的猶予がなく、将来に向けたロードマップを見渡すよりも、目の前の障害にあわせアクセルとブレーキをあわただしく踏みわける“対応型のスピード経営”になりがちです。現場では、取り扱う商品・サービスだけでなく職場の同僚さえ頻繁に入れ替わる状況で、要求の高い顧客と対峙しなければなりません。めまぐるしい変化と激しい競争環境。それがリテールです。

しかも、リテールに携わる事業者は今後さらに難しい対応を求められることになるでしょう。デフレ環境下から、アベノミクス、税制・規制緩和、オリンピックへと、数年の間に消費者側・供給者側とも大きな変化を迎えることが予想されるからです。これまでの“対応型のスピード経営”に加え、不確実さを乗り越えるためのリテール経営のあり方そのものが追求されなければならないと、私たちはみています。

2020年頃までの近い将来、私たちは特に下記の外部環境に着目しています。

- ① 世代交代や人口減といった人口動態変化による需要の質と量の変化
- ② (デフレ期よりも) 需要シナリオの幅が大きいため強まる視界不良感
- ③ 構造的に難しくなる労働力の確保と維持

第1に、人口の絶対数の減少や消費における世代交代の影響は最近よく話題になっているとおりです。人口減による総需要の減少（小売・外食・通信など）、子供の人数減による教育投資の減少、高齢者ケアの負担増による消費の減退（全般）などです。経営者としては、このようなマクロ予測に身を委ねるわけにはいきませんが、これまでの「現在の市場を前提にしていかに自社のシェアを増やすか」という思考回路から「減少する市場を前提にどのような事業シナリオを描くか」への転換は、未知の領域への挑戦といつてよいでしょう。

第2に、長期的にはダウントレンドではあっても、一様に需要が減っていくわけではないので「視界不良感」はさらに強まり意思決定は難しくなります。デフレ環境下では、停滞する消費を前提とした安さ一辺倒の戦略にも、ある意味わかりやすさと正当性がありました。今後は「オリンピックによる好景気＝バラ色のシナリオ」から「日本デフォルト＝最悪のシナリオ」まで、確信をもって先を読むことができない不確実性の高い環境に突入していくものと思われます。

近い将来すでに組上に載っているテーマだけみても、アベノミクス金融緩和の継続、10%消費税の導入、オリンピック投資による需要活性化、団塊世代の引退やジュニア層の家族化など消費を牽引する世代の消費行動変化、海外からの観光客増加（政府目標は現在の1000万人から2000万人へ）など、多くのプラス&マイナス要因があります。長期的には減少トレンドであっても必ず成長機会はあるはずですが、この数年間どのような市場観をもって経営するかが、その先に極めて大きな違いを生むと考えられます。

第3に、リテール事業は労働集約的であるがゆえに、構造的な労働力不足が現実視されています。すでに多くの企業が、女性の積極登用、高齢者の継続雇用、外国人労働者の採用などで労働力を補い始めています。しかし、多様な経験・スキル・文化的背景を交通整理しないうまま策を弄しても、組織全体のモチベーションや生産性を低下させるだけです。今後のリテールにとって、様々なバックグラウンドを持つ人々が快適にかつ生産性高く業務が行える環境を用意することは、競争力に直結するテーマになるはずですが。

先行企業の動き

このように見てくると、市場に追従し対応していく従来の経営に加え、先を見た需要供給シナリオにもとづき事業方針・戦略をより明確にしていく必要性がでてきます。これは単に中期経営計画の作成に時間をかけようということに対応できるものではなく、事業や組織の構造や風土まで変えていくことが求められます。特に体力のある企業では、業態・事業のポートフォリオ化・コングロマリット化を進める動きが見られます。

小売の例では、大型スーパーやコンビニエンスストアのような総合業態をベースに、より細分化されたニーズに対応する業態の取り込みを図ることで、幅広い顧客ニーズを面として押さえようとする動きが一般的です。セブン&アイ・ホールディングスやイオンがその好例でしょう。一方、ドンキホーテホールディングスのように徐々に既存業態を転換させることで将来の需要変動に備えようという例も出始めています。

ドン・キホーテは、深夜車に乗って過ごす若者を対象にディスカウント業態を開拓したことで知られています。顧客が高齢化し若者世代も減少することから、既存業態では早晚行き詰ると判断し、中高年をターゲットとする新たなファミリー向けGMS（ゼネラル・マーチャндаイズ・ストア）業態等に進出する動きを加速しています。若者にうける店から、今では中高年の客の取り込みにも成功し、2000年当時1000億円に満たなかった売上が今や6000億円を優に超えるまでに成長しています。

ドンキホーテホールディングスの安田会長は「未来の予測は極めて困難であり、不可能とっていい。それ故、打つべき手は「変化に即時対応できる柔軟性を維持できること」に尽きる」。また「これまでは大手企業の成長により小規模の店が消えていった。だがその時代は終わり今後は一定の規模をもった大手同士の戦いになる」（週刊ダイヤモンド2014年5月31日号から引用）という見方をしています。未来の予測は困難と言いつつも、人口動態の動きから極めて合理的に新業態展開を決断し、同時に市場ニーズにきめ細かく応える従来のドン・キホーテのマネジメントはしっかりと維持されているようです。また、需要が見込める市場を巡り、今後は異業態間・強者間での競争が激化するであろうという認識に共感される方も多いのではないのでしょうか。

全く新しい業態への参入も始まっています。例えば、中古車売買の最大手がリバーインターナショナルは、今後予想される需要減への対策としてサービス事業へ参入し成長余地を確保する動きにでています。SNS（ソーシャル・ネットワークワーキング・サービス）のLINEなどを使って車の利用状況をモニタリングすることで、急ブレーキの回数から適切な自動車保険販売につなげたり、部品の摩耗状態から自動車整備サービスをきめ細かく提案したりといったサービス提供領域を拡大する思惑のようです。若者の自動車離れや団塊層の引退など、厳しさを増す自動車関連業界では、このリバーインターナショナルの事例のように新たな需要（特にサービス需要の取り込み）への模索が始まるものとみられます。

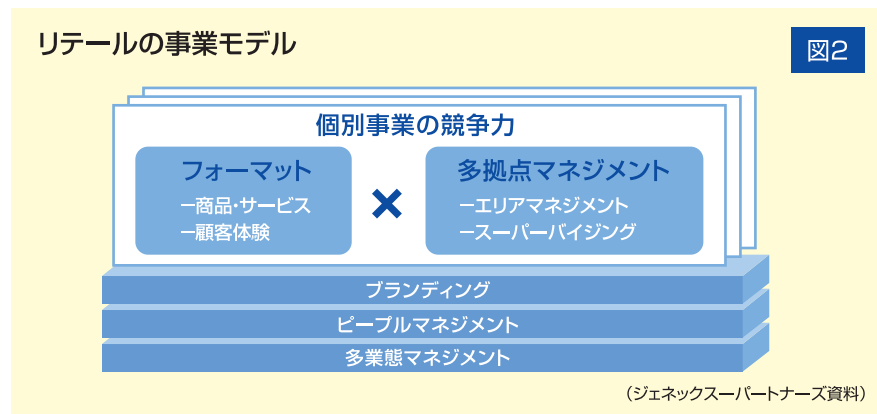
今後、需要が減少し変質していく環境にあっては、これまでの“業態”や“事業領域”の定義や枠組みを取り払い、顧客への新たな提供価値を検討することが必要となります。先行する企業では、そのための挑戦がすでに始まっています。重要なのは、顧客が求める価値を（自社の既存事業領域の枠内で定義するのではなく）顧客視点でとらえること、そして試行錯誤をしながら自社なりのアプローチを確立することです。

もちろん、戦略的に異業態への展開は行わないという判断もありますし、展開のためのリソースを持ち合わせていないという場合もあります。そういった企業は、需要変動への対応を研ぎ澄ましつつ、収益構造を安定化する工夫（既存商品にクロスセル商材・サービスを加えるなど既存顧客から得られる収益機会の最大化、既存顧客のリテンション向上、ブランディングによる高収益化、労働者の安定確保など）についてこれまで以上に取り組んでいく必要があるでしょう。

リテールと定義することでなにが見えてくるか？

私たちは、「一定のフォーマット（サービスや商品そのもの、及びその提供方法）を多くの拠点で展開することにより成長する構造を持つ事業」のことをリテールと定義しています。そして、リテールの基礎となる競争力は「フォーマット」×「多拠点マネジメント」から成り、事業を支える重要な機能として、ブランディング、ピープルマネジメント、多業態マネジメントなどがあると考えています。【図2】

このようなリテールの構造に起因したリテールならではの着眼点について、今後のGENEXマガジンでは事例を交えてご紹介していく予定ですので、ここでは問題提起として概要のみをご紹介します。



フォーマット:

フォーマットをさらに分解すると、商品・サービスそのもの、価格、提供方法、拠点の所在地・レイアウトや調度品などの環境や雰囲気、入店してから帰るまでの一連の流れ、顧客とのやり取り、といったものから構成され、顧客経験を生み出すものすべてを指しています。顧客にとって、一連の体験が充実していて対価に見合ったものかどうか、他社や他の代替物よりも抜きんでいるかどうか、ということがフォーマット力になります。

「圧倒的な価値」をフォーマットに落とし込むことが、持続可能な競争力を獲得するための第一歩です。リテールは各地に散らばる多拠点からなる事業なので、何も管理せずに放置すると、時間の経過とともにフォーマットが生み出すはずの提供価値からどんどん離れていく性質もっています。立地の特殊性、顧客の地域性、拠点長の経験やスキルの違い、こういった要因でフォーマットは劣化・変化する方向に動きがちです。そのため、フォーマットについては、最初の設計の時点から、「圧倒的な」バリュー（特に対価格価値）をつきつめる必要があると私たちは考えています。

フォーマット設計における大きな分水嶺を一つだけあげるとすると「拠点側の裁量度合い」をどう扱うかという点であり、事業設計上からも今後はさらに重要になってくると予想しています。

たとえば、予備校において、講師が教室でそれぞれに授業を行うのと、有名講師の授業をDVDを通じて提供するのでは、顧客にとっての価値も自社にとっての経済性も大きく変わります。外食業であれば、各店舗ごとに店長がメニューを決めるのか全国津々浦々どこでも同じにするのか。小売業なら各店舗に仕入れ裁量があるのかないのか、などです。

現場裁量を大きくするにはそれを支える仕組みがしっかりしていること、現場人材のレベルを高く維持する仕組みがあることなど、経営全般での工夫が必要であり、組織の作り方も変わってきます。市場の変化の速さや高度な顧客ニーズに柔軟に対応するために現場の力を活用しようとするのであれば、現場に裁量を与えるフォーマットの開発が重要性を増すはずで

多拠点マネジメント：

多拠点マネジメントとは、作りこまれたフォーマットの価値を棄損することなく、多くの店舗で等しく再現性をもって提供するための仕組みを指します。フォーマットがきちんと運用されているかどうかを見守り改善するためのスーパーバイジング、各拠点に対して目標を設定し進捗を管理する仕組み、拠点のキーとなる拠点長（店長）を採用したり育成したりするための仕組みなどが、拠点マネジメントの主な機能となります。

リテールの経営者にとって悩ましいものの一つに拠点業績のバラツキがあります。当初順調だった成長や収益が踊り場に差し掛かってくると、拠点ごとに業績のバラツキ度合いが広がるケースが多く見られます。こうした場合は、フォーマットそのものに手を加える前に、低水準化している拠点の業績を上げることにフォーカスし、より現実的で効果のある手が打った方がよい場合が多くみられます。

バラツキの発生原因はいろいろありますが、バラツキを是正できない理由は、本部と拠点をつなぐミドルレイヤー（中間管理層）としてのエリアマネジメントが機能していないことが主因と見てよいでしょう。エリア特性と自社資源や競争状況をみて、効果的な打ち手を拠点長にアドバイスする、商品やサービスに手を加えた方がよい場合は本部に提案・調整する、拠点を超越するエリア視野で資源配分を最適化する等は、本来エリアマネージャーの役割のはずです。しかし、現場から上がったものの、職位を担うための教育や訓練を受けな

いままできたために「会社の目標を拠点目標にブレークダウンできない（例：昨年対比や拠点数で割るなど）」、「自分の過去の成功体験を押し付ける」、「数字で実態を把握できない」、「経営の視点で課題をとらえられない」、といった状況に陥っているエリアマネージャーをよく目にします。

市場も事業も常に変化する中で、エリアマネージャー個人の資質に解を求めるのは酷という面もあり、「拠点業績を向上させるためには、エリアマネージャーにどのような“武器”を与えるべきか」、というのが正しい課題のとらえ方となります。拠点課題の類型化、効果的な打ち手、実行に落とし込むための工夫やツールなどを整備することが、組織的で再現性のあるバラツキ対策であり、こういった課題解決を通じて拠点の力を強化することで、成長基盤が確立できると考えています。

ブランディング：

ブランディングの主な役割は、提供価値を顧客に伝達し狙った通りの期待及び満足感を形成することです。自社商品・サービスの価値を「お客様に対する約束」として対外的に訴求するのは当然のこととして、最近では店頭VMD（ビジュアルマーチャндаイジング）、サービスや接客方法などについても、ブランディングの観点から（例えば）業務マニュアルまで落とし込んで、ブランドの持つ“世界観”を徹底しようとする企業が増えています。それは“世界観”と一貫した製品、サービス、体験が顧客から求められているという証左ではありますが、現場でこれらを徹底させるのは容易なことではありません。消費者ニーズの変化は速く、何が顧客の期待や満足に影響するかを顧客視点で検証する仕組みを整備しておく必要性を日々感じます。

一方逆説的ですが、既存の顧客・業態・拠点・商品に最適化した運営をしているうちに周りを見失ってしまうリスクもあるようです。「長い間親しまれているうちに顧客も歳をとってしまい需要がしりすぼみになり、いつのまにか存在感をなくした昔のベストセラー商品」といったケースです。現在まだそうならないまでも、そうなりつつある“昔の定番商品（サービス）”は少なくないとみられます。定番化することにより安定高収益が約束されますが、新たな価値によって新たな顧客層の掘り起こしをしないと、いつしかゆでガエル化し再活性化するのが困難になってしまいます。ブランディングの役割を、今ある商品やサービスをより良く訴求することだけにとどまらず、絶えず顧客・自社に働きか

け需要を活性化させる機能として活用することが重要だと考えています。

(今回のGENEXマガジンでは、ブランディング視点による事業再活性化についてご紹介します。)

ピープルマネジメント:

フォーマットの力以外で、最も拠点業績に影響を与えるのは拠点長(店長)のマネジメント力であるというのが私たちの現時点における見解です。これまで、銀行(支店)、外食、予備校、専門小売、ヘルスケア、エンターテインメントなどさまざまなリテール分野で拠点マネジメントの巧拙を見てきました。その経験から、優れた拠点長に共通して言えるのは、足元の業績をどう上げるかという短期的なアクションプランと、中期的(2~3年)な視野から自社人材・顧客基盤をどう成長させるか、どのような仕組みを通じて実現するか、について自分なりのやり方を持っているという点です。このような優れた拠点長をどのように増やすかがリテールの成長にとって喫緊なテーマとなります。リテールにとって成長を阻害する大きな要因は、フォーマットの寿命と拠点長の絶対数不足だからです。

また、リテールの特徴は、最終顧客との接点、つまり企業からすると“ラスト・ワンマイル”にあたる顧客とのパイプ役を、多くの現場社員が担うという構造にあります。

4万人の組織のうち、正社員は1000名程度、残りの97%は契約・パート社員というような企業では、一つ一つの施策(拠点での残業を減らす、リスクを減らす、ミス減らすなど)をやりきるには、現場の理解と自律性が不可欠です。先述したように、雇用に対する動機も様々な、文化背景やスキルレベルも大きく異なる人材で現場は構成されています。この一種カオスのような組織の中で、リーダー役を発掘し、自律的に工夫し動いてもらえるような仕組みをもてるかどうかは、収益と成長に極めて大きなインパクトを与えます。

多業態マネジメント:

先述したような他業態への進出が加速していくと、経営のコングロマリット化、あるいはポートフォリオ化が進むことになるかと予想されます。それは複数の異なる業態を同時並行的にマネジメントする仕組みや組織能力が必要になることを意味します。

限りある資源をどのように配分するか、意思決定、KSF（成功要因）もKPI（最終業績につながる重要な行動指標）も異なる業態が混在する中で基盤とする経営管理の仕組みをどのようにすべきか、そのような仕組みを機能させるようなガバナンスの仕組みはどうあるべきか。海外事例や先進企業のやり方をそのままもってきて、すぐに機能するわけではありません。自社なりの多業態マネジメントを確立するまでには、多くのチャレンジと試行錯誤が必要になりそうです。

まさに本稿を執筆しているタイミングで、ローソンが高級食品スーパーである成城石井を買収するというニュースが飛び込んできました。成城石井のファンである知人は、「ローソンのプライベートブランドが成城石井の店頭で並ぶかと思うのがっかり」と言います。M&AはPMI（買収後統合）がカギ、とよく言われますが、何をどの程度統合するのかわからないのか、という意思決定は今後の多業態マネジメントの論点になると思われます。顧客の目線で考えると、それぞれのフォーマットが持つ他にはない魅力に引かれているわけなので、安易な相互乗り入れは禁物でしょう。統合によって、各フォーマットが持っている“エッジ（強みや特性）”を丸めることにならないように、事業間の距離を最適に保ちつつ、全体を成長させるマネジメントをいかに実現するかが肝要だと言えます。

結び

今後ともGENEXマガジンでは、コンサルタントとしてご支援する過程で得た経験に基づく知見や仮説を、皆様と共有し研鑽していきたいと考えております。今後ともよろしくお願いいたします。

プロフィール

株式会社ジェネックスパートナーズ 代表取締役社長 **小林 裕亨**（こばやし ひろたか）

外資系コンサルティングファーム、マイクロソフトを経て、ジェネックスパートナーズを2002年に共同設立。IT・メディア業界、サービス業界を中心に、企業変革・事業開発に豊富な実績を有する。