

## 柔道競技と経営

今度管理職向け研修を担当することになり、経営とリーダーシップについて改めて考える機会が多くなっています。

そんな中、来年のオリンピック出場が期待されている柔道の阿部兄妹が出演しているTV番組を見る機会がありました。私は、どちらかという格闘技のように対戦相手が存在してトーナメント形式で勝ち上がる競技よりも、体操競技のように自分達の演技がうまくできるかどうか注力する競技の方が好きで、柔道への関心が高い方ではなかったのですが、この番組を見て見方が変わりました。ずばり、「柔道(格闘技)と経営が似ている!!」と感じて、興味を持つようになったのです。今回は、柔道競技を経営に見立ててお話をしたいと思います。

### 柔道で勝つには3C分析が必要

3Cとは、Customer(市場)、Competitor(競合)、Company(自社)です。

#### ■Customer(市場)分析…市場や顧客のニーズの変化を知る

アテネオリンピック金メダリス鈴木桂治さん曰く、「柔道のルールもずいぶん変わっていて、私が3歳で柔道を始めたときに教わったルールはもう無いと言っても大げさではありません。」というくらい、柔道ではルール変更が多くあります。技、柔道着、畳の色に至るまでその変化は激しく、これは経営でいうところの外部環境・市場の変化に近いと思います。自社ではどうすることもできない市場の変化を理解し、いかに対応するかが求められています。直近のルール改正では、ポイント逃げ切りから「一本」を取る柔道を促す改定がおこなわれ、日本に有利なルール改定だと言われているようです。

#### ■Competitor(競合)…競合が市場や顧客のニーズの変化にどのように対応しているかを知る

競合分析を徹底的におこない、自社の勝てる隙を見つけるというのが格闘技系の競技と体操系競技の一番の違いと言えるでしょうか。(体操系競技でももちろん競合分析はしていると思いますが)柔道では、数年前に試合の動画が公表されることになり(ルール変更)、予算不足の国の選手達が日本人選手の研究ができるようになり、それにより強豪国以外の選手が国際大会で入賞するようになりました。さらに、日本に次いでオリンピックメダル獲得数第2位のフランスでは、最新のIT技術で日本人選手の詳細な研究がされています。日本人選手側も外国人選手の研究をしているでしょうから、頭脳戦といった側面が大いにあるのですね。

#### ■Company(自社)…自社が市場や顧客にニーズの変化に合わせ、競合の対応を鑑みながら、自社が成功する要因を見いだす

ルール変更に対応し、競合分析をおこなったうえで、どう戦うのかということについて、阿部一二三選手は「相手の隙をついて、一本を取りに行く」「自分らしい技を磨く」というコメントをしていました。このように、柔道で勝つのと3C分析をおこなって事業の成功要因(KSF)を見つけ出すのは非常に似ているなと思いました。

### 理想主義か現実主義か?

阿部選手や日本人選手は、「一本を取る柔道」ということを目指していますが、外国人選手の場合、反則勝ちでも勝ち勝ちという考えなんだそうです。当然どちらの考えに立つかによって、磨く技や戦略が異なってくるでしょう。スポーツ界においては、このような美しい理想を追い求めるのか、現実を追求するのかという問題がしばしば議論になりますね。

これを経営(リーダーシップ)に置き換えてみると、メンバーを理想(ビジョン)に向かってまとめていく中で、現実的にはどんなことをしても成果を出していかねばならないわけで、経営の理想と現実について考えてみました。もちろん、どちらが正しい・間違っているということではないので、リーダーが自分としてどう考えるか、自己認識を明確化させることがまずは重要なのではないかと考えます。みなさんは理想主義?それとも現実主義ですか??

### 『スタンフォード式最高のリーダーシップ』 スティーヴン・マーフィ重松著

スタンフォード大学でリーダーシップ授業を行う心理学者の著書。「チームとは感情的な生き物である」ということを前提に、どうすれば部下に牙をむかれずにチームを先導することができるのか、実践的な内容が書かれています。サーバントリーダーシップや人の心の理解に興味のある方におすすめです。



#### 小倉 綾 PROFILE

百貨店に入社後、仕入、販売や在庫管理販売促進の企画、運営、販売員教育業務や首都百貨店とのコラボレーションショップ店長として新規ショップ立ち上げを経験。現在、流通業やメーカー向けに販売促進や売場改善を中心としたコンサルティングを行っている。中小企業診断士

# 惣菜部門の品揃え改善の考え方

現在、スーパーマーケットの惣菜部門において、品揃えの全面見直しの支援をしています。「全面見直し」とは言い、ゼロから作り上げるわけでは無いので、足りない商品を追加するだけで済みますが、既存商品があるからこそ取り組みにくい面もあるのが実情です。惣菜部門の見直しを支援する、というシチュエーションはあまり多くは無いかも知れませんが、小規模なものであれば、私も毎年のようにお手伝いさせていただいていますし、飲食店のメニュー見直しにも共通する部分がありますので、支援内容について一度、整理しておくのと良いでしょう。

## ●まずは商品分類から考える

品揃えを見直す場合、まず、既存商品についてしっかりと把握する必要があります。どのようなアイテムがあるかはもちろん、商品の仕様や販売数量に至るまで、商品の改廃を行う際の判断材料を収集します。情報を収集するだけなら簡単なのですが、多くの場合、問題になってくるのが「商品分類」です。商品分類は商品の用途や特徴によって分けられるものですが、惣菜の場合、他の部門と異なり、会社による差異が大きいのが特徴です。商品分類は例えば、「米飯」「揚げ物」「煮もの」「サラダ」のように分類されますが、「米飯」に「弁当」が入る場合もあれば、「弁当」が独立している場合もありますし、「煮もの」は「和惣菜」の分類に含まれる場合もあります。別に、どのような分類になっても良いのですが、注意する点としては「分析や管理に使いやすくすること」があります。不用意に分類を変更すれば、過去の販売データとの比較ができなくなり、今までの分類が不十分であれば、今後の分析に影響します。過去からの経緯を見ながら、分析によって把握したいことや、分析データを実際にどのような改善に活かすのかをイメージして、商品分類を見直すのと良いでしょう。

## ●分類毎に品揃えを整理する

商品分類を整理し、分類ごとに既存商品を入れ込んで行くと、偏りがある場合が多くあります。例えば「揚げ物がやたらと多い」「和惣菜やサラダが少ない」などです。さらに分類の中身を良く見ていくと「揚げ物は肉類中心で野菜の天ぷらが無い」ようなこともわかってきます。売場だけを見ていると、商品はしっかりと並んでいるので、「一見して良い品揃え」に見えますが、文字にしてみると偏りやアンマッチを見つけることができます。新たに整理した商品分類に既存商品に落とし込み、売上が低迷している商品などは削除し、過剰に商品の多い分類は品揃えを整理し、アイテム数が少ない分類については新たな品揃え追加を検討します。

## ●新商品を検討する方法

新たな品揃えを考える場合、まず、惣菜関連の商材を仕入れているメーカーに相談する機会が多いでしょう。各メーカーは、トレンドに合った多くの商材を持っていて、競合店を含めた他社の販売状況も把握しています。メーカーに相談し、提案された商品から採用するアイテムを決めることとなりますが、その際、可能であれば複数のメーカーに相談し、比較しながら検討すると良いでしょう。メーカーからの提案の中には実際の売れ筋もありますが、メーカーが売りたい商品も含まれますので、他社とも比較しながら慎重に選ぶと良いでしょう。また、競合店調査を行うことも有効です。身近な競合店はもちろん、首都圏や関西圏の惣菜売場なども参考にし、自社の売場に並べる商品を検討しましょう。

## ●売場展開の方法

商品分類を整理し、分類毎のアイテムを確定した後は、実際の売場展開になりますが、余程の大型店でなければ全ての品揃えを売場に並べることは難しいでしょう。売場のスペースの問題もありますが、売上以上に商品を並べても売れ残ってロスになってしまいます。その場合、作成が必要なのは品揃え基準表になります。今回の支援先でも作成させていただきましたが、商品分類表に「曜日」「時間帯別」「陳列数」などの要素を追加し、例えば、「月曜日の開店時にはどの商品を陳列するか」「月曜日の午後は何を陳列するか」「それぞれ商品を何パック陳列するか」などが、ひと目でわかるような一覧表を作成します。これにより、曜日別の品揃えが明確になり、商品の作り過ぎを防ぐことができ、お客様にとって飽きの来ない品揃えができるようになります。惣菜部門の品揃え見直しを支援する際には、商品分類の整理が不可欠ですし、メリハリのある魅力的な品揃えを行うためには品揃え基準を明確にする必要もあります。製造する惣菜そのものの見た目や味と同様に、オペレーションまで含めて支援することを心掛けると良いでしょう。

## 渡貫 久 PROFILE

大学卒業後、広島市に本社のある食品スーパーマーケットに入社。現場、人事、経営企画、業務改善を経験後、中小企業診断士の資格を取得し、独立。スーパーマーケットや食品メーカー、飲食店等、食や流通関連の企業を中心としたコンサルティングのほか、公的機関や学校、民間企業向けの研修を行っている。中小企業診断士

# 目標達成には、行動を「繰り返す」「積み上げる」

経営者そして後継者や経営幹部に向けたコンサルティングや相談を受けるときに次のようなことをお伝えすることがあります。

目標達成は、決意と行動の2つでなりたっており、「その目標を達成する!」と決意することです。そして、その目標を達成する行動をおこなうことです。その行動には「繰り返す」「積み上げる」の2つを意識して組み合わせることが大切です。

1つ目の同じ行動を「繰り返す」。例えば、ホームページやSNSの情報発信を毎日30分更新するような、毎日コツコツと努力をおこなうことです。

2つ目は、目標達成に向けて逆算して行動を「積み上げる」。例えば、新商品のメニュー開発のために、

## ・地域内外の他店の調査 ・試作 ・試食会 ・打ち出し方の検討

など、その目標を達成するための行動を、洗い出して1つ1つ行動していきます。

目標達成には、「繰り返す」「積み上げる」どちらか片方もしくは両方ないと達成できません。ラッキーの存在は否定できませんが、意志を持って行動を「繰り返す」「積み上げる」ことでしか成果は得られないと考えています。

「積み上げる」ことにおいて、以前ご紹介したのは、ガントチャートのような行動計画です。今回は「繰り返す」ことについてお伝えします。「繰り返す」ということは、まさに習慣です。人は誰しも習慣の生き物であり、新しいことを知っても、結局、行動が中途半端に終わるのは習慣化できていないことなのです。私自身、決してよい習慣ばかりで生きている訳ではありませんが、いろいろな経営者とお話する中で、目標達成や組織づくりにおいて、ここ数年「習慣化」の大切さを改めて感じるがありました。そこで、上記の「繰り返す」大切さを経営者・後継者や経営幹部にお話しています。そこでお伝えしている名言を一部ご紹介いたします。

「変化するには、古い習慣を新しい習慣に置きかえねばならない」(アメリカの作家 ピーターソン)

「成果をあげる人に共通しているのは、自らの能力や存在を成果に結びつける上で、必要とされている習慣的な力である。私の知る限り、知能や勤勉さ、想像力や知識がいかに優れようと、そのような習慣的な力に欠ける人は成果をあげるができなかった。」

経営者・後継者や経営幹部が習慣化の大切さを目を向け、良い習慣を作り出そうという気持ちを持ち始めるだけでも、会社は変化していくのです。

## 吉田 英憲 PROFILE

大手電機メーカーでITソリューションの営業、市場調査、経営企画などの業務を経験。現在は、ビジネスプランの作成支援の他、採算分析を踏まえた赤字企業の立て直し、業務効率化(IT活用含む)、後継者の立場に立った事業継承などの支援を行っている。中小企業診断士

