

水口健次の



株式会社戦略デザイン研究所

INDEX

「敵対する親子	第58回【2019VALUE CREATOR 2008/10(Vol.281)】…………… 5
もういちど、価値実現営業	第57回【2020VALUE CREATOR 2008/09(Vol.280)】…………… 6
PBはNBだ	第56回【2020VALUE CREATOR 2008/08(Vol.279)】…………… 7
最善は最悪となる	第55回【2020VALUE CREATOR 2008/07(Vol.278)】…………… 8
戦略＝顧客に届いてはじめて価値	第54回【2020VALUE CREATOR 2008/06(Vol.277)】…………… 9
「顧客から学ぶ」マーケティング	第53回【2020VALUE CREATOR 2008/05(Vol.276)】…………… 10
営業力強化における 成功事例のヨコ展開のウソ	第52回【2020VALUE CREATOR 2008/04(Vol.275)】…………… 11
怒りと焦りの緊急確認	第51回【2020VALUE CREATOR 2008/03(Vol.274)】…………… 12
低姿勢・正姿勢	第50回【2020VALUE CREATOR 2008/02(Vol.273)】…………… 13
LB(ローカルブランド)の可能性	第49回【2020VALUE CREATOR 2008/01(Vol.272)】…………… 14
値上げと凍結	第48回【2020VALUE CREATOR 2007/12(Vol.271)】…………… 15
日本の顧客、日本の小売集中度	第47回【2020VALUE CREATOR 2007/11(Vol.270)】…………… 16
高価格の新製品ヘシフト	第46回【2020VALUE CREATOR 2007/10(Vol.269)】…………… 17
支店長…、イラナイ	第45回【2020VALUE CREATOR 2007/09(Vol.268)】…………… 18
価値営業6則	第44回【2020VALUE CREATOR 2007/08(Vol.267)】…………… 19
総製造対総流通という競争	第43回【2020VALUE CREATOR 2007/07(Vol.266)】…………… 20
新しい子どもたち	第42回【2020VALUE CREATOR 2007/06(Vol.265)】…………… 21
提案営業の「現在」	第41回【2020VALUE CREATOR 2007/05(Vol.264)】…………… 22
「経験価値戦略」で需要創造	第40回【2020VALUE CREATOR 2007/04(Vol.263)】…………… 23
「アメ、ムチ、プレッシャー」を超えて	第39回【2020VALUE CREATOR 2007/03(Vol.262)】…………… 24
ブラックホール・ミドル	第38回【2020VALUE CREATOR 2007/02(Vol.261)】…………… 25
チェーン・ストア・ノウハウの減価	第37回【2020VALUE CREATOR 2007/01(Vol.260)】…………… 26
親と子はツナガッていない	第36回【2020VALUE CREATOR 2006/12(Vol.259)】…………… 27

INDEX

イオントップバリュは、すでに巨大ブランドだ

(朝長哲/イオントップバリュ株式会社)

No.111Interview【マーケティング ホライズン 2008/07】……………28

ecute、新価値開発の瞬間

(鎌田由美子/株式会社JR東日本ステーションリテイリング) No.110Interview【マーケティング ホライズン 2008/03】……………30

「打倒！ カップヌードル」の経営

(安藤宏基/日清食品株式会社)

No.109Interview【マーケティング ホライズン 2007/12】……………32

「商品とサービス」の融合を加速するTOTO

(木瀬照雄/TOTO株式会社)

No.108Interview【マーケティング ホライズン 2007/11】……………34

PLAZA(プラザ)40年目の「ワクワク」開発

(内田公夫/プラザスタイル株式会社)

Vol.107Interview【マーケティング ホライズン 2007/09】……………36

キリン、飛躍的成長への戦略

(加藤壹康/キリンホールディングス株式会社)

Vol.106Interview【マーケティング ホライズン 2007/08】……………38

スナックの新世紀をつくる

(中田康雄/カルビー株式会社)

Vol.105Interview【マーケティング ホライズン 2007/07】……………40

生む・つくる・届ける

(矢田雅之/森永製菓株式会社)

vol.104Interview【マーケティング ホライズン 2007/03】……………42

進化し続けるDNA

(高原豪久/ユニ・チャーム株式会社)

vol.103Interview【マーケティング ホライズン 2007/02】……………44

奥井「ライフスタイル」戦略の強さ

(奥井俊史/ハーレーダビッドソンジャパン株式会社)

vol.102Interview【マーケティング ホライズン 2006/11】……………46

生き残る「強い会社」への3つの戦略

(喜岡浩二/カゴメ株式会社)

vol.101Interview【マーケティング ホライズン 2006/06】……………48

進化し続ける「オンリーワン、ナンバーワン」

(鈴木豊/キューピー株式会社)

Vol.100Interview【マーケティング ホライズン 2005/12】……………50

開発力開発会社

(小林豊/小林製薬株式会社)

Vol.99Interview【マーケティング ホライズン 2005/11】……………52

経営改革へのダイレクト・トーク

(前田新造/株式会社資生堂)

Vol.98Interview【マーケティング ホライズン 2005/10】……………54

恐ろしい時代

恐ろしい時代である。電車の中で、年寄りが席を譲らないのに腹を立てているヒマはない。子が親を殺す時代である。

何と恐ろしい話じゃないか。

そこには、育ててくれている親に対する感謝がない。

その反対の恐い話がある。

親が子を殺すケースが出てきている。何とムゴイ話じゃないかと思う。そこには、子に対する愛情がない。

この場合、親と子は敵対している。いつから、こうなったのか。なぜ、そうなったのかを検討していこう。

重い話だ。

難民世代

まず、親からいう。『下流社会』『下流同盟』を書いた三浦展からいこう。彼が、『難民世代』(NHK生活人新書)で、難民世代という分析を行なっている。団塊世代、その下、団塊ジュニア世代、つまり26歳～35歳の分析である。

かれは、四つの特徴をもつ難民世代を導き出している。魅力的な分析である。

①郊外難民

かれらは大学を出て家に帰らなかった世代である。かれらに故郷はない。そのかわりに、かれらは都市のカジュアル・レストラン、つまりマクドナルドと古野家牛丼チェーンをつくった。

②受験難民

親が大集団だった分、かれらも大集団になった。かれらが最初に受けた競争が「受験」だった。つまり、かれらは、受験難民だったのである。その際、男性よりも女性の方が優位に立った。またかれらは、温室より個室を好んだ。かれらが、マンガとゲームウォッチの文化をつくった。

③就職難民

受験難民は、そのまま就職難民へと引き継がれた。非正規社員比率30%になった

時代である。中谷彰宏の「面達」のブームをつくり、「格差社会」を産み出した。

④結婚難民

当然のことだが、それは、個人主義の「晩婚化」と非婚世代をつくり出した。山田昌弘と白河桃子は、『婚活』の必要』を提案している。

非正規雇用労働者の分布

さて、この「恐ろしい時代」を、どこから分析しようか。

ひとまず、非正規雇用労働者について、分析してみよう。ここにひとつのデータがある。

総務省統計局『労働力調査』である。現時点でみると、臨時雇用者比率(男女計)は、約9%。週35時間未満雇用者比率(男女計)は、約20%となる。臨時雇用者の中の女性比率は、15%の高率となっている。まあ、いろいろあるけれども、この層が、「下流社会」、「格差社会」の源泉であることは間違いない。

さて、この問題をどう解決するか。

それは、マーケティングで解決できる問題ではないが、企業戦略として、経営戦略として……さらには、産業戦略として考えなければならないキツイ課題である。

ジェネレーションZ

世代論を、ジェネレーションXからはじめて、Y、Zと説明する方法がある。この場合、Xが団塊の世代となり、続いて、Yは、団塊ジュニア、Xがその子供たち、ジェネレーションZとなる。

これはもう、団塊からみると、とんでもない落差をもっている世代である。この層が、「親殺し」をやっている。その親たちが「子殺し」をやっている。どちらも、「忍耐力がない」、「鍛える、鍛えられる」という訓練を受けていない。

そこで、ジェネレーションZ(15～22歳)についての三浦展の分析を紹介する。

ひとつは、「男女の特徴は旧来とは逆転し

なりたい職業・してみたい職業 ～ジェネレーションZ・女子		
	女子全体	非正社員
歌手・ミュージシャン	39.5%	50.7%
パティシエ・お菓子屋	30.1%	30.7%
美容師	24.2%	28.4%
キャバクラ・ホステス	22.3%	27.1%
マスコミ・ディレクター	21.8%	21.3%
ダンサー	20.3%	28.9%
化粧品販売員	19.4%	23.6%
公務員	15.3%	10.7%
経営者・社長	12.5%	18.7%
看護師	12.2%	50.7%

男女の特徴は逆転 ジェネレーションZ(15～22歳)のPC調査			
	男	女	女男比
がさつ	9.7	22.4	2.3
気が強い	11.0	22.2	2.0
おおざっぱ	22.3	42.3	1.9
気が短い	14.4	25.1	1.7
不器用	20.0	29.4	1.5
キレやすい	15.5	21.1	1.4

ている」というデータをみてほしい。

「がさつ」、「気が強い」、「おおざっぱ」、「気が短い」、「不器用」、「キレやすい」……これら6項目について、女性は男性よりも多いと女性が確認している。

もうひとつは、「なりたい職業、してみたい職業」について、ジェネレーションZの女性たちの意見が確認されている。

ジェネレーションZの女性たちの22%が、キャバクラ・ホステスを「なりたい、かつやってみたい」といっている。それは、「公務員になりたい」の15%を大きく上回っている。

ジェネレーションZ。

われわれは、この層を、顧客として、同時に、従業員として、受け容れなければならない立場にある。

恐ろしい時代である、難しい時代である。

非価格営業

5年前であったかなあ、いや、もう7年前になるのかなあ。

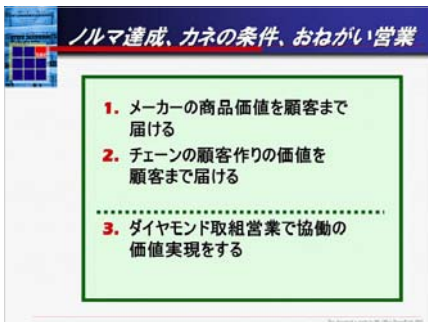
わたしは、わたしのビッグクライアントに、『営業革新』のスローガンを一歩進めて、「価値実現営業にしませんか」と提案したことがある。クライアントのボスは、しばらく考えてから、「水口さん、難しすぎますよ。意味を理解してくれませんかよ」「それなら、わかりやすく非価格営業にしましょう」と答えられた。

非価格営業と価値実現営業はちがう。

わたしが、価値実現営業で強調したかったことは、メーカーの「ノルマ達成、カネの条件、おねがい営業」からの脱出である。これでは、あまりにもミジメすぎる。卑屈になりすぎる。これでは、メーカーの商品価値を実現できない。同時に、これでは、得意先チェーンのオリジナルな努力も顧客に伝わらない。

それを何とかしたかったのである。

それは、「カネを使うな、条件を出すな」の非価格営業とは全くちがうものなのである。



新・価値実現営業

その後、個人的に、価値実現営業について、しゃべったり書いたりしているうちに、この概念は、広く使われる普通名詞の感じになってきた。

実は、この連載でも一回、「価値実現営業(2007.8.Vol267号)」としてまとめて提示したことがある。

今回は、その内容を修正したいのである。それで、「もういちど、価値実現営業」というタイトルにさせてもらったワケである。

新・価値営業 6則

- 得意先企業のキーパーソンの課題をきちんと掌握、理解する。
これは、担当者が窓口担当者に話を聞くだけではできない。向こうもこっちも、役員が登場しなければならない。
- 自社のオリジナル・バリューを明確にする。
こっちが、オリジナル・バリューを明確にしておかなければ、結局、「ノルマ達成・条件営業」になってしまう。
- 得意先のオリジナル・バリューを明確にする。
得意先も必死だ。品揃え、販促、戦略理念…必ず、強さを強くする要素をもっているはずだ。
- 企業対企業の取り組みにする。
双方の事業計画の中に組み込まれなければ、価値実現営業は実現できない。担当者のレベルで済む話ではない。
- 間断なき戦略のレベルアップが要る。
取り組みの展開の中から、平均を越える異常値の戦略が常に生まれてくるものだ。それを取り込まなければならない。
- 展開されてはじめて戦略である。
顧客に届いてはじめて価値である。商談やプレゼンで止めてはいけけない。それは、価値実現の準備の準備にすぎない。

価値観の共有

ここで説明した、価値実現営業の根幹になっている価値観、認識の共有の問題についてふれておきたい。

それは、「全コストの負担者がお客さま

だ」、「お客さまが負担してくれないコストの出はじめた会社から潰れていくんだ」という認識である。

だから、お客さまの「ウレシイ、ありがとう」を増やさなければ、この世に存在できなくなるんだ。

メーカーも流通も、学校も病院も、政府も政党も。みんな同じ原理の中で生きているんだ。つまり、結局、協働しかないのである。そういう認識に立って、顧客の喜びのための協働活動を展開する以外にないんだ。

これが、価値実現営業の成立基盤である。この認識を浸透、拡大させる仕事は、担当者の問題である以上に、経営者、役員の問題である。

生かされて生きる

ここまで話してきたのでもうひとつ、その先まで問題提起しておくことにしたい。突然、論点を飛躍させることになるが…。
わたしたちは、自分で太陽を輝かせることはできない。酸素をつくることもできない。だけど生きている。なぜ、それが可能なのか。
それは、大きくいえば、地球46億年の6000年の知恵の中にいるからである。

言ってみれば、わたしたちは、自分で生きているんじゃない、「生かされて生きている」のである。

それともうひとつ。

わたしたちが、いまの形で毎日仕事を推題できるのは、すぐそばにいる数人のスタッフの心配りと犠牲によって可能になっているのである。

だから、大きく考えても、小さく考えても、上を見ても下を見ても、右を見ても左を見ても、とにかく、ただ感謝する以外にないのである。

この感覚、「生かされて生きている」という信念があれば、いろんな困難を突破できるはずである。価値実現営業のネットワークも必ず大きくすることができると考えている。

勝負はこれから。元気出していこう。

1. 商売、キツイ

値上げ。これまでもキツかったのだが、むしろ、これからの方がキツイんだと聞く。商売。ホント、エライこっちゃである。外食、ダメ。建築、ヒドイ。タバコ屋、潰れている。

主婦の節約マインドは、買い物に行くたびに、強まっていると判断される。だから、原料アップを素直に受けて、値上げを続けていると、どこかで、消費者に捨てられることになる。

ご存知、パンとめんもの値上げを続けるうちに、予算のない学校給食からハズされてしまった。需要は、値上げの後で、なくなるのである。

2. 暴走する、資本主義

いまの資源価格の上昇は、昔の景気変動や需給問題で起こっているんじゃないんだ。そんな生やさしいもんじゃないんだ。

暴走する資本主義が原因なんだ。ちよいと説明の要る話だ。

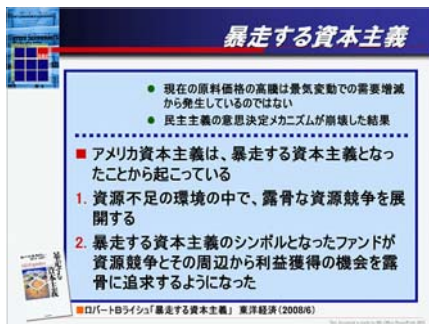
「暴走する資本主義」の概念は、ロバート・ライシュの提案だ(ロバート・ライシュ「暴走する資本主義」東洋経済新報社/2008年)。
かれの主張は、こういう内容だ。

アメリカ資本主義は、一方で、民主主義的意思決定の基盤があつてはじめて成立した仕組みだったんだ。その民主主義が死んでしまった。その結果、資本主義が、勝手に暴走することになってしまった。そして、世界中に暴れだす結果となった。それが、資源競争である。

その上に、暴走する資本主義の尖先、ファンドが利益を求めて、それこそ資源を中心とする、あらゆる領域で暴れる事態をつくってしまった。

これが、資源争奪、価格アップの原因である。だから、これまでの経過がキツかったのだから、これからの見通しもキツイの

である。



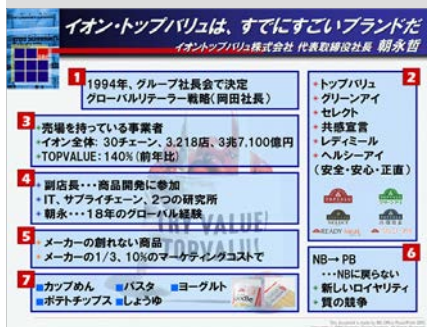
3. イオントップバリュ

そこで、PBの出番となる。消費者は、価格が上昇したNBを捨てて、価格の安いPBに走ることになる。

PBのリーダーは、イオントップバリュである。このブランドを追撃できるPBはない。そこで、イオントップバリュについて、重要なポイントを確認しておく。

1. イオントップバリュは、1994年に、イオングループの社長会で決定された。
2. それは、岡田社長が、イオングループを、グローバル・リテラーにするという理念と戦略をもっていたからである。
3. イオントップバリュ株式会社の朝長哲社長は、18年間も、世界のサプライチェーンマネジメントの現場で経験を積んできたのである。
「昨日、今日、PBを強化すると決めた会社とはちがうんだ」と説明する。とんでもない自信である。
4. 現在、トップバリュは、以下の6ブランドを持っている。
 - トップバリュ
 - グリーンアイ
 - セレクト
 - 共感宣言
 - レディミール
 - ヘルシーアイ
 5000アイテム3000億の売り上げとなる。
5. イオントップバリュの最大の特徴、強みは、売場をもっている事業者だということである。
6. イオン全体は、30チェーン、3218店、3兆7,100億の規模となる。

7. イオントップバリュは、これらの店舗全体で、平均140%の伸びとなっている。だから200%、300%のチェーンもいっぱいあるということだ。
8. とくに強いアイテムは、カップめん、パスタ、ヨーグルト、ポテトチップス・・・等である。
9. 顧客の中心は、30代の主婦である。
10. NBからPBに移った客が、一定期間後、NBに戻るのが普通だったが、今回は戻らなくなっている。これがまたトップバリュの新たな自信になっている。



4. PBはNBである

PBは、自社チェーンだけで売る、地域限定、顧客限定の安売り商品であった。

ところが、イオンの場合、全国、30チェーン3,100店の扱いである。これは、巨大な規模である。

イオン・グループじゃないチェーンで新店ができたとき、顧客の中に、「なんで、トップバリュは置いてないの」という人たちが出ていてと聞く。

こういうことを考えると、顧客にはもうNBもPBもないんじゃないか。自分の好きなブランドがあるだけじゃないのか。

そして、少なくとも、イオントップバリュは、全国的な顧客支持基盤を考えると、もう、そんじょそらのNBを超えるんじゃないか。つまり、イオントップバリュは、すでに、有力なNBと呼んでいいんじゃないか、と言いたいのである。

日本に、こういう時代が来るとは思っていなかった。日本の顧客は、メーカー・ブランドにたいする信頼が強くて、流通ブランドにたいする信頼が弱かったからである。

暴走する資本主義を背景として、日本でも、NBに負けられない評価を受けるPBが成立可能になったのである。

すごい時代が来たものだ。

古い話から入る。

1776年、アダム・スミス が、「諸国民の富」を発表した。その第一章は「分業」だった。仕事を峻別、分業化、専門化することによって、生産性を大いに高めることができる。つまり、分業、専門化は、間違いなく富を生み出す、という主張である。

その一方で、馬力の革新が進んだ。蒸気機関の開発によって、人類は、人力、馬力を超えた巨大なパワーを獲得した。

理想と現実。この両方によって、産業革命が準備され、豊かな産業社会が予言された。

ここでひとつ、後の議論のために確認しておきたいことがある。コトの本質は、人類が蒸気機関によって、とんでもないエネルギーを獲得するようになったんだけど、それは、視点を変えていうと、何百万年前に、化石化した植物と動物の利用の時代が始まった、ということ、これである。石油、石炭、天然ガス・・・すべて、化石原料なのである。

峻別、分業の成果は巨大だった。

1. 最大の峻別、分化は、生産と消費であった。
2. 生産の専門化は、すごい製造業を創造した。それと同時に、大都市を生み出した。
3. 生産と消費の分離が、不可避免的に、巨大な流通業を育てた。
4. 同じく、生産と消費の分離が、マス・メディアと情報システムを発展させた。
5. アダム・スミスの予言は明確に証明された。産業社会、近代社会が成長し、豊かな生活が実現できた。

現在、いまに戻る。

いま、石化エネルギーの多量消費が非難される時代に入っている。

ゴアが「不都合な真実」と呼んだ事態が、誰の目にも見えるようになってきた。

温暖化、砂漠化、氷河の崩壊、水位の上昇、異常気象、不作、食糧資源の減少、食糧競争・・・キリがない。

このままじゃ、この社会がモタナイことがハッキリしてきた。「地球の死滅の前に、人類の死滅が先にくる」と呼ばれるところまでできてしまった。

アダム・スミスとかれに続く経済学者、政治家、経営者は、すべて、成長を最善のものとして社会をリードしてきた。

ところが、その成長が、現在の到着点の中で、結構、大きな問題を内包していることも確認できるようになってきている。

たとえば、こうだ。

1. 国の成長は、繁栄よりも、不平等、不安定を生む
2. 国の成長は、環境汚染を増大させる
3. 国の成長は、人々の幸福をもたらさない

ビル・マッキベン「ディープエコノミー」(英治出版 2008/4)

無数の努力がはじまっている。

LOHAS な市民たち、スーパー、町内を大事にする専門店、商店街、大会社、学校、自治体、政府官庁。

さっき取り上げた、ビル・マッキベン(環境ジャーナリスト)は、この課題を解決しようとする活動の地平を確認するために、世界中を探索している。

バーモントのファーマーズマーケット、ブラジル・クリチバの交通システム、インドのケララ教育など、これまでとちがう戦略主体が、世界中で登場して、全く新しい地球生活ネットワークを組み上げることに成功しはじめている。

われわれは、いま、こういうべきときを迎えていると思う。

- ◆石化資源を大量に使って、最高の生産効率を実現した製造業の巨人たち。
- ◆石化資源を大量に使って、世界の商品を流通させ、低価格と給与の低下を実現した世界の流通、ビッグチェーンたち。
- ◆巨大な廃棄物を生み出しながら、実現さ

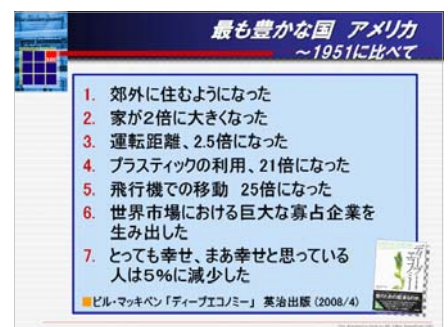
れている豊かな消費のリーダーたち。

それら、最善と呼ばれた存在は、大転換を求める地球ライフの中で、最悪に転化する可能性をもっている。つまり「最善が最悪となる」ときを迎えているのである。

まあ、主張したかったことは、そういうことだが、関連して、いくつかの材料を追加しておきたい。

世界で最も豊かな国、アメリカ。

郊外に住むようになって、家の広さが2倍になったが、都市へ出ていく運転距離が2.5倍になり、飛行機での移動が25倍になったけれども、「とっても幸せ」と思っている人は5%しかいない。



LOHAS、つまり、環境を大事にする生活を追求する人たちは、日本で、すでに、24.6%にまで育っている(イー・スクエア 2007年調査)。

そのロハス層に支持されて成長を続けている、日本のロハス企業は、大和田順子さんによれば、「経営戦略型」、「ミッション型」、「フロンティア型」、「独立企業型」の4タイプに整理できるという。(大和田順子「ロハスビジネス」朝日新書、2008/2刊)

エネルーブ(三洋電機)、星野リゾート、オクタスタジオ(リフォーム)、エコマコ(ファッション)、大地を守る会、生活の木(アロマテラピー)。実に多様だ。どれもスゴイ。

「最善が最悪になる」とき、新創業的事業展開が求められる。キツイ変化だが、勝負はこれから、元気出していこう。



時々、アホ、バカと言いたくなる人がある。大会社の本社に多い。かれらは、「企画書ができたから売り上げが上がる」と考えている。「企画書がマーケティング戦略会議で通ったから、売り上げが上がる」と思っている。

戦略。展開されてはじめて戦略。顧客に届いてはじめて価値。

そのことがわかっていない。つまり、マーケティングという仕事のRPDCがわかっていない。今回は、その話をする。

仕事のRPDC。

何の仕事でも同じだ。新製品開発、下期販売計画、店頭カバリッジアップ。何でもいい。仕事のすすめ方は、みんな同じだ。

R:リサーチ

事実の分析、チャンスの探索。いま、どうなっているのかの新鮮なファクト。

P:プラン

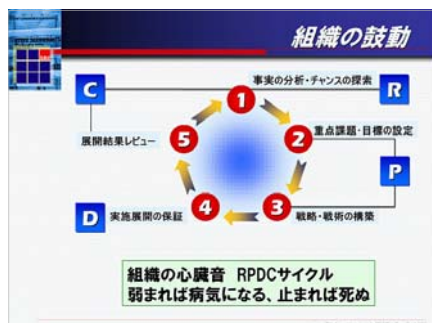
戦略の立案。チャンスを、成果に結びつけるためのあの手、この手。オリジナルな工夫。

D:ドゥ

展開。決めたことは実施・展開されるとはかぎらない。どうやって、実施・展開を可能にするのか。

C:チェック

展開してみて、さあ、どうなったのか。それが、またRに戻ってくる。事実の分析、チャンスの探索だ。



これが、仕事のRPDCだ。組織の心臓音だ。弱まれば病気になる。止まれば死ぬ。

そういうものだ。

基本原理がわかったところで、応用問題に入る。得意先SMチェーンにたいする、メーカー営業のRPDCを考えてみる。

R

得意先の理解だ。得意先がどういう課題をもっているか。それをどう戦略で解決しようとしているか。それが、「事実の分析、チャンスの探索」という仕事になる。

P

その得意先の課題解決に、どう参加していくか。オリジナルなお役立ち戦略の立案だ。会社の全セクションのパワーを結集しなければならない。

D

売り上げは、こっちで立つワケではない。得意先チェーンが動いてはじめて顧客に届く展開となる。それを可能にする活動が取組会議だ。年に2回以上、得意先チェーンの経営者と、こっちの経営者が参加する戦略会議を開催すべきだ。ここで、ムコウとコッチ、どういうチームが、どういうスケジュールで、お役立ち戦略を展開するかを合意しておかなければならない。この会議を準備できるかどうか、担当営業の仕事である。力量である。

C

チェック。そこまで、幹部を含めた合意を詰めておいても、仕事は、そのとおりに進まない。決めたことと現実とのギャップが生まれる。さあ、そのギャップフィリングをどうするか。展開の過程で発生する「例外と異常値」をどう受け止めるか。



これが、現代の営業だ。営業のRPDCだ。結果としての数字で議論しても数字は上

がってこない。それを、アメとムチでプレッシャーをかけていくと、ウツ病の人間をつくる。会議で発言しなくなる。組織が壊れる。組織の心臓音、RPDCが聞こえなくなる。

話を移す。もうちょい、詰めてみる。

営業のRPDCの中で、どこが、何が、一番重要か。わたしの経験では、答えはハッキリしている。

一番大事なものは、最初のステップ、「R」、「事実の分析、チャンスの探索」である。これをいい加減にした人間は、結局、「企業:企業」の取組会議までもっていきな。カネを条件にする「オネガイ」営業から抜け出せない。メーカーの価値実現は実現しない。では、どうしたらいいのか。

具体的にいこう。

Rの段階で、「キーパーソンの課題ヒアリング」をやることをおすすめしたい。

バイヤーじゃなく、キーパーソンですよ。得意先チェーンの課題解決の戦略を考える人ですよ。もうひとつ、表敬訪問じゃなく、課題ヒアリングですよ。

キーパーソン、課題ヒアリング。

ここで得られた新鮮なファクト。それが、RPDCの起点だということを忘れないようにしてほしい。

最後にひとつ。

営業として成功するかどうかは、「お役に立ちたい」と思う心が強いかどうかだ。結局、愛だ。それのない人は、信頼される営業マンになれない。

時々、バカがいる。「自分のノルマ達成のために得意先がある」と思っている。そんなこと、あるはず、ないじゃないか。「得意先のお客さまの『ウレシイ、ありがとう』を増やす」ためにメーカー営業がいるんだ。

そうに決まってるじゃないか。

メーカー営業にとって、キツイ環境が続く。この時こそ、差が出る。

お得意先チェーンのために、チェーンのお客さまのために、誰も考えなかったオリジナルな「お役立ち戦略」を提案し続けていきたい。

そうすれば、新しい信頼のネットワークが創れる。

いま、そういう時代。



「顧客から学ぶ」マーケティング

学すべき価値とパワーを持っている日本の顧客

流通講座/第53回【2020VALUE CREATOR 2008.5(VOL.276) 連載中】より

5月の第1週と第2週。CVSのENDは、「母の日プレゼント」の商品で溢れている。母の日キャンペーンは、去年までは、スーパーマーケットが中心だったのだが、それが、今年から、CVSが取り込む形になってきた。

エンド大陳の中で、圧倒的優位を占めるのが、ロッテである。「ロッテガーナ・母の日キャンペーン」は、もともと北海道からスタートした。赤いカーネーションと一緒に、赤いパッケージのガーナチョコレートをセットで贈る消費者から学んだものである。「母の日は、真っ赤なガーナでありがとう」キャンペーンは、これまでずっと展開してきた全国のスーパーマーケット、それに、今年から始まった全国CVSをカバーする、まさに5月1、2週のビッグプロモーションに成長してきた。

売上げ寄与もスゴイと思う。

実は、この戦略、メーカーが新製品を開発して、それを圧倒的な広告投資によって需要をつくっていくマーケティングではない。

既存商品について、ほんの少数の顧客が発見した価値をそのまま受け止めて、それを巨大な市場に向けて再訴求していく戦略である。

顧客の経験から学ぶ点で、「経験価値マーケティング」と呼ばれたりする。

ネスレ・Kit-Katも見事な経験価値戦略である。この商品に、受験のお守りの価値を発見したのは、九州・博多の高校生たちだった。

話をちょっと飛躍させる。

日経ビジネス誌が、4月21日号で「世界で稼ぐ『和魂商才』」という特集を組んでいる。そのケースが面白い。



日本コカ・コーラの篠原幸治さんが、アトラ

クタ本社に乗り込んで、非炭酸の世界戦略を組むらしい。

コカ・コーラはコカ・コーラだ。つまり、炭酸飲料の世界企業だ。それを販売しながら、日本コカ・コーラは、缶コーヒーのジョージア、スポーツ飲料のアクエリアス、それに、お茶の爽健美茶を開発してきた。それは、日本の市場、日本の顧客から学んだものである。

そして、世界的にみても、炭酸飲料の需要は止まっており、伸びの大きいのは非炭酸飲料になってきている。

コカ・コーラ。ご存知の通り、巨大ブランドを巨大広告戦略で、世界市場を制圧してきた企業である。アメリカ・マーケティングのシンボル、グローバル・マーケティングの最大の成功企業である。

そのコカ・コーラが、こういう転換をはじめるところが面白い。

もうひとつ、いこう。

P&Gは、ファブリーズで、日本を含む世界で、「衣、布から部屋全体の消臭、除菌をする」需要を開拓してきた。独自商品、独自広告で強力に市場拡大を狙うのが、P&Gの戦略である。

ところが、ある時点で、日本の市場の伸びが止まった。本社は当然、商品ラインの拡張を考える。

ところが・・・である。P&Gジャパンの三田村守さんは、北海道で、部屋の中の衣と布じゃなくて、部屋の外で、たとえば靴、グローブ・・・といくらでも、同じ商品で開拓できる市場があることを発見した。顧客から教えられた需要である。

北海道戦略は、大成功をおさめた。

いま、「北海道モデル」は、世界のP&Gが学ぶべき成功事例の位置を占めるところまで来ている。

P&G。もちろん、世界最高のマーケティング・カンパニーである。その転換が面白い。

ここから理屈に入る。

こういうマーケティングを何と呼ぶのか。「経験価値マーケティング」という呼び方があるという話は、先にした。メーカーが、発見・開発した価値で消費者を説得するんじゃなくて、消費者が発見した価値で消費者を説得

する、という戦略である。

最近、「創発戦略」もしくは「創発するマーケティング」という説明の仕方が出てきている。DNP創発マーケティング研究会「創発するマーケティング」(日経BP社)が出たところである。

メーカーのコンセプトを顧客に浸透させるだけじゃなくて、顧客の反応とやりとりの中で、マーケティングを進化させていこう、という考え方である。

もっとハッキリと教える(ティーチ)型の戦略に対して、学ぶ(ラーン)型の戦略という説明の仕方もある。

ハーレーダビッドソンジャパンの奥井俊史社長は、「アメリカ車はなぜ日本で売れないのか」(光文社・2006年)の中で、TEACH型文化とLEARN型文化について、明確な説明をしている。TEACH型戦略は、異なる文化の市場に対するアプローチで限界をもっている、という結論である。

理屈をもう一步進める。

「顧客から学ぶ」マーケティングが必要だとする。そのとき、日本の顧客、日本の消費者は、ラーンすべき特別の価値、ないしはパワーを持っているのか・・・この問題に移る。

Jフロントリテイリングの奥田務社長。早くいえば、大丸の奥田さんに登場してもらおう。奥田さんは、自分のアメリカ、オーストラリアでの経験を踏まえてこういっている。

日本の百貨店は、品揃えの面で、アメリカ・オーストラリアの5〜7倍必要。ファッションのシーズンは、向方は6シーズンで済むが、日本はその倍以上必要。陳列、売場の修正も、間断ない革新が要求される。

早い話、ウォルマートで済む国じゃない。また、アメリカ量販モデルを追いかける日本のGMSも衣料品については、どうにもならない・・・そういう国が、日本だ、という説明である。(井本省吾「底流を読む」、日経MJ、2/18参照)

成熟した市場では、常に、顧客から学ぶマーケティングが必要なのである。とくに、日本の顧客は、学べき価値とパワーを持っているのである。

ここで終わりたいのだが、日本の企業、日本のマーケティング礼讃になってしまっても仕様ががないので、キツイ主張をひとつ。

江上剛さんは、「最新アジアビジネス熱風録」(文芸春秋)で、「無益な自信過剰、台頭するアジアを横目で見ながら、何も変えようとしない老大国、日本」と怒っている。

営業力強化における 成功事例のヨコ展開のウソ

成果が出ないその理由とは

流通講座/第52回 【2020VALUE CREATOR 2008.4(VOL.275) 連載中】より

- ◆営業、どう、ウマクイッテル。
- ◆それがバツとしません。
- ◆この間、大型新製品投入したじゃない。
- ◆アレはアレ。瞬間的なパワーに止まりました。
- ◆・・・ウーン、で、どうするつもり。
- ◆二つ考えてます。一つは、営業研修の強化、もう一つは、成功事例のヨコ展開。これでいこうと思っています。

1.成功事例のヨコ展開

支店、営業所・・・全部が元気がないわけじゃない。素晴らしい成功事例も出てきている。そこで、営業本部が考えることは、この「成功事例をヨコ展開」することによって、全体を元気づけようという戦略となる。

具体的には、こういう段取り。

- ◆全国、全支店、営業の中から標準を超える実績を上げているところを選ぶ。
- ◆その実績に寄与した具体的作戦、つまり成功事例を確定する。
- ◆その成功事例を、本社の立場で、ノウハウとしてまとめる。
- ◆そのノウハウを、支店長、営業所長会議を通じて浸透させる。
- ◆多くの場合、それを営業研修の中身として採用し、教育する。

2.ウマクイッテイナイ

実践的で正しいやり方に見える、この「成功事例のヨコ展開」、実はウマクイッテイナイ。あっちこっちチェックしてみたけど、どうも中途半端に終わっていて、成果が出ていないようである。

なぜか、どうしてか。

- ◆どうも、本社、営業本部が、成功事例をノウハウ化するとき、大事な部分が抜け落ちてしまって・・・成功を導いた主要な要素が分からなくなってしまっているんじゃないか。特に人間的要素が重要なんだが、そこのところが消される可能性が多い。

- ◆時として、この成功事例のノウハウ化を外部マーケティング会社に下請させる場合があるけども、そうなると一層、ノウハウ化は類型化に近づいてしまって、生命を失う危険が多い。
- ◆成功事例のヨコ展開という作戦が、うまくいかない根本的な理由は・・・私の勘だが、支店長、営業所長の反対である。
- ◆彼らは、表向き反対しない。反対できない。しかし、基本的に、このやり方が好きじゃない。受け入れたくない。
- ◆なぜ、そうなるのか。答えは簡単だ。彼らは、同列のほかの支店、営業所から学びたくないのである。もっとハッキリ言うと、部下に、学ばせたくないのである。「オレの指示だけに従え」と引っ張ってきたからである。それが営業チームのマネジメントの基本だからである。



3.どうすればいいのか

さて、事態が上記のとおりだとすれば、「成功事例のヨコ展開」という仕事、どうすればいいのか。方向として、作戦として間違っていないんだから・・・。

私が考えたことは次の三つだ。

- ◆成功事例のキーとなる要素を、新営業システムとして組み込めばいいんだ。つまり、強制的に全支店、営業所、全メンバーがやらなきゃいかん仕事にしてしまえばいいんだ。
- ◆そのシステムの上で、新しいやり方が評価されるように、評価システムを変えればいいんだ。
- ◆その先、もっとハッキリ言うと、成功事例の路線に沿って実績を上げた支店長、営業所長、メンバーをどんどん昇進させればいいんだ。

こういう推進の仕方のほうが、実質的に、結果として「成功事例のヨコ展開」になると思う。

本当のことを言うと、成功事例というのはノベツ、間断なく発生しているのだから、マゴマゴしていると、先行事例が先行事例でなくなってしまう危険があるのだから・・・。ノンビリやっているヒマはないのである。

4.同じようなウソ

以上で、「成功事例のヨコ展開」という作戦が、結構ウソっぽいということが分かっただけであらう。

この領域に同じように「ウソっぽい」話があると二つある。

階層別研修

まず、支店長研修をする。続いて、営業研修、マネジャー、担当者、順に下に降りていく。階層別営業研修の典型である。

このやり方。案外、ウマクイッテイナイ。上より先に下に新しいやり方を教えるわけにはいかないという官僚主義の配慮なのだが、ちっとも体質が革新されない。

なぜかと言うと、上が習ったことを自分の武器にとどめるからである。チームの武器にしないからである。

テストマーケティング

支店、営業所の一部を選んで、そこに新しいやり方をテスト導入し、その結果を分析して、会社導入を考えるやり方。

正しいやり方のように見えるけれども、これも案外、ウマクイッテイナイ。変数が多すぎて、テスト結果を読み解くことは容易ではない。それに、二年もかかっていたんじゃ、もう営業課題はズレ込んでしまって、適用不可能になっている場合も多い。

大体、二年もオクレたら、営業、もう追いつけない・・・と思う。

顧客の願望は、モノではない。「ウレシイ、ありがとう」を言いたくなるコトだ。早い話、システムキッチンが欲しいんじゃないくて、笑い声が絶えないダイニングが欲しいんだ。

---この認識がないマーケターが多い。とくにメーカーに。許せない。

さあ、その「ウレシイ、ありがとう」のソリューションだが、それはメーカーによって実現できるものではない。主役は接点企業となる。続きの話でいけば、リフォーム業者である。

---まだ、メーカーが完結力のあるマーケティング戦略主体だと錯覚しているマーケターがいる。いつの時代を生きてるんだ？

続ける。
接点企業の弱点は、ブランド力がないことである。
顧客にとって「選択の手がかり、信頼の根拠」が見えるように確立されていないことである。

---だから、メーカーの任務は有力な接点企業のブランド化を手伝うことなんだが…。そしてそれは、顧客のためであると同時に、自分のためなんだが…。そのことに気づいていないメーカーが多すぎる。ナサケナイ。

物販の接点企業の主役は、ビッグチェーンである。彼らの集客力は大きい。寡占化も進んできた。しかし、どの業態も坪効率が大きく落としている。最盛期の半分以下になっている(図参照)



---この責任は、既存店の落ち込みを新設店で取ろうとしたチェーン自体の戦略にある。そのツケを、取引先に押し付けることは筋違いである。

続ける。
ビッグチェーンの店頭展開力は落ちている。人を減らしていることのほか、本部のマネジメント力が弱っていると判断されるケースも多い。

---本部商談で合意されたことが店頭で実現される比率が、50%を切っているというのはどういうことだ。チェーンオペレーションのないチェーンストアって一体何なんだ。無責任じゃないか。

さらに続ける。
そのビッグチェーンの店頭展開力が落ちていることを補完するためにメーカーは、店頭オペレーション会社を設立し、運営している。この部分がメーカー間競争の新しい焦点となってきている感だ。聞くと、その投資額は巨大だ。

---しかも、ビッグチェーンからも喜ばれている。中には「店頭展開力のあるメーカーを優先する」と明言するチェーンもある。
しかし、しかし…。話がオカシいんじゃないか。なんでチェーン店のために、こんなに大きなコストを払わなきゃなんないんだ。

もうひとついっくか。
店頭オペレーション会社を持ったメーカーはたしかに本部商談の店頭実現率を上げている。そして個店の評価も高い。

---しかしそこで止まっているケースが多い。顧客接点の真実がわかった分、それを背景にして、チェーンとの協働を抜本的に進化させた、という話が少ない。もしかしたら「小さなチャンスの発見と改善」に満足しているんじゃないか。もしかしたら、ホントの戦略提案をさぼっているんじゃないか。

話を移す。
組織のミドルはみんな危機に陥っている。

開発・生産・人事・経理…みんな。考えてみれば当たり前。元のやり方ですまない運営になっているんだから…。その串で、営業のミドルの困難、とくにヒドイ。商談がデータベースの上で準備されるようになったこと、肩書きが効かなくなったことが大きい。

---この事態について、本社のオエライさんは、うちのミドルは役に立っていないと言い、ミドルの下を担当者は、「あの人、イラナイんだ」と言い始めている。この状況ですましていいハズはない。困難から抜け出すための具体的なプログラムを導入するべきだ。

話を変える。
モノの時代は、本社のマーケティングスタッフがいっぱいいたよ。しかし、最初に確認したとおり、「ウレシイ、ありがとう」のコトの時代になると、接点のスタッフが成否を決める。そのスタッフは、ウチの会社の人間であるとはかぎらない。

---さあ、そこで問題だ。ウチの会社の人間でないスタッフに、どうして意欲的に働いてもらうのか。「喜ばれることがウレシイ」マインドをもった担当者になってもらうのか。
これが容易なことじゃない。
おまけに。
いま、広汎な顧客接点に、諏訪哲二が「新しい子どもたち」と名づけた世代が登場してきている。この世代は、「鍛えられて成長する」ことを経験していない。どっちが得か、瞬間等価交換で、ここまで来た人たちである。
さあ、どうするか。

最後に。
資源小国日本の悲劇が明白になってきた。この豊かな消費、多様な流通、高値の生産を誇った日本が崩れようとしている。この問題に解答を出すべき人と組織は、ハッキリしている。政治家と役所だ。---さあ、その政治家がどうだ、役所はどうか。

彼らは解決能力をもっていない。いや、問題を理解する能力自体を持っていないと。いったほうが早い。
アホ、バカ、マヌケ。
死んでしまえ。

1.消費不況

キツイ話を聞くようになった。
タクシー・仙台。運転手が「月収10万円まで落ちてきましたよ。もう食べていけませんね」。

同じく、タクシー・東京。「われわれ運転手がよく行っていた下町の安くてウマイ食堂はほとんど潰れましたよ」。

小麦粉の値上がりが連続している。パンもパスタも麺も価格改定を重ねている。弱いところに響く。学校給食をパンから米に代える県が続いている。

ハッキリと消費不況だ。
消費者の生活リストラの決意は固い。
●車の利用を減らす
●風呂は一緒に入るようにする
●腹が減っているときスーパーにいかない

ローソン、新浪社長が、「内需に対して、これほど無策の国はない」と叫び、「地方経済は限界に来ている」と確認している。

2.値上げはさらに続く

値上げは終わったのではない。
さらに続く。

昨年夏、17年ぶりの値上げを行なったメーカーの場合、チェックしてみると、いま、こういう状況の中にある。

「値上げを浸透させるのに半年かかった」、「その間に、世界の資源価格はまた上がった」、「続けて価格改定をすることはできない、だから耐える年になる」、「利益は出なくなるだろう」。

こんな具合だ。
資源小国、日本の弱みが、これから露骨になってくる。食の場合でいうと、あれだけの補助金を投入し続けながら、自給率39%にしたツケが・・・。
政府って何なんだ、政治家って何なんだ。

3.チャネル・キャプテンの逆流

チャネル・キャプテンという概念がある。取引の関係者の中で、誰が決定的な力を発揮するか、もっと具体的にいうと、価格決定

権を持つのは誰か、という話だ。
市場の発展の中で、キャプテンは次のように移動した。

卸売業から製造業へ

はじめは、卸の品揃え力がチャネルをリードしていたのだが、製造業が商品のブランド化に成功したトタンに、商品力へと移った。卸は、メーカーの特約店になった。

製造業から流通業へ

皮肉な話だが、ブランド化された商品は、価格による集客を可能にした。組織小売業がキャプテンの地位についた。メーカーがキャプテンに居られた期間は、20年しかなかった。

流通業から消費者へ

その流通業が、消費者の選択力の試験を受ける時代が来た。流通の勝ち組が簡単に利益を上げられなくなった。いまや、チャネル・キャプテンは、ハッキリと消費者であり、その選択力である。

さて、その上で・・・。
いま、チャネル・キャプテンの逆流が起こっている。
●玉不足が見えてきている。
●割当出荷さえ行なわれるようになった。
●流通の店頭から特売が消えるカテゴリーも出てきた。

メーカーは特売のための出荷を拒否しはじめている。
ごらんのとおりだ。
チャネル・キャプテンの逆流の中で、一瞬、「資源の時代」、「商品力の時代」、「製造業の時代」が現出してきたのである。

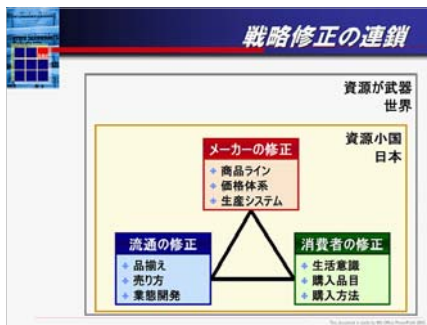
4.戦略修正の連鎖

さて、どうするか、どうなるか。
消費者も、流通もメーカーも、それぞれに戦略の修正が必要となる。そして、その修正は、相互に影響し合うことになる。つまり、戦略修正の連鎖だ。

たとえば、流通は、品揃えの修正に入る。値上げされたアイテムをそのままにしておく顧客は減る。PBに振るかもかもしれないし、安全・健康に振るかもしれない。さらに、売り方を変える。特売を減らし、EDLP売場を拡大し、その反対に、EDHQ(ハイクオリ

ティ)のコーナーを新設するかもしれない。もっと大きく、新業態の開発に進むかもしれない。

それらのすべてが、メーカーの戦略の修正を要請し、消費者の戦略の修正を引き起こすことになる。
資源小国・日本の、そういう修正連鎖の外側に、資源が武器になった時代の世界があるというわけだ。



5.低姿勢、正姿勢

この時期のメーカー営業について考える。ほんとのこというと、資源の時代、玉不足の時代に、数字づくりの営業はイラナイ。だったら、何をすればいいのか。どういう姿勢で対応すればいいのか。

まあ、結論からいうと、「低姿勢、正姿勢」だと思う。

低姿勢・正姿勢

- お役に立ちたいという思い(得意先への愛)
- 正しい情報、総合的な判断(事情は動く、不安と不信)
- 広いソリューション提案(社内外のプロデュース)
- 一貫した姿勢(その場かぎりの答えを出さない)
- キーパーソンに対応(企業対企業)

さっき言った「修正の連鎖」だ。その中で、「よく、ここまで、ウチのことを考えてくれた」と感じてもらえるような活動をすべきだ。

この時期の営業が、実は、ロイヤリティを産むのである。このときに、大事な顧客ができ、このときに、大事な顧客を失うのである。

キツイ時代に入ってきた。
チャネル・キャプテンが逆流し、資源の時代になる。瞬間的に、メーカー営業がラクをできる環境が発生する。

しかし、本当は反対なんだ。ラクをしちゃいけないんだ。「低姿勢と正姿勢」で、大事な得意先企業のためのぴったりソリューションを開発・提案し続けなければいけないんだ。また、すぐに、顧客の時代が来る。



LB(ローカルブランド)の可能性

もっと地産地消へ＝伝統的な日本文化の強さ

流通講座/第49回 【2020VALUE CREATOR 2008.1(VOL.272) 連載中】より

NB、ナショナル・ブランド。
メーカーが、全国の消費者に向けて、よくし
くと売り出している商品のブランド。

PB、プライベート・ブランド。
有力小売業が、自分のお客さまのために、
メーカーに下請けさせてつくってもらった専
売商品のブランド。

今日、問題にしたいのは、LB。
LB、ローカル・ブランド。
ある生活圏の中で、長い消費者テストを受
けながら生き残っている、その商圏だけの商
品のブランド。

話をすすめる前に、ブランドについて一言。
教科書は、こう定義している。
「ある売り手の製品を他の売り手のそれと識
別するための名前、用語、デザイン、シンボ
ルをはじめとする特徴およびそれらの組み
合わせのこと」(和田充夫・日本マーケティ
ング協会編『マーケティング用語辞典』)

わたしは、こう決めている。
「選択の手がかり、信頼の根拠」
短いけれども、こっちの方が広くて正しいと
思う。
たとえば・・・と考えればすぐわかる。
わたしは、商品、モノだけがブランドじゃない
と考えている。スーパーもコンビニもレストラ
ンも、ホテルも全部、ブランドだ。
すべて、好き嫌いの対象だし、「選択の手が
かり、信頼の根拠」をもっているからである。

ちょっと、イキがって、回り道、しちゃった。話
を戻す。

いまは、基本的にはNBの時代だ。それが産
業社会というものだ。NBが確立している社会
だから、われわれは、効率的で信頼に満ち
た生活ができるのである。
その土台の上で、PBが劇的な成功を収めは
じめている。ビッグチェーンが巨大な支配力
をもつようになった結果だし、それらの中の
有力チェーンが、顧客の信頼を得るようにな
った、ということである。

まあ、しかし、何といっても、NBが中心だ。とく
に日本では・・・PBで一番成功したといわれ
るイオンでも、売り上げの中のPB比率は9%
なんだから・・・。

いよいよ、LBの話に入る。

LB。ある生活圏の中で、長い消費者のテスト
を受けながら生き残ってきたローカル・ブラ
ンドの可能性が大きくなってきている。そし
て、これから、さらに大きくなると思う。

そう判断する理由が、4つある。

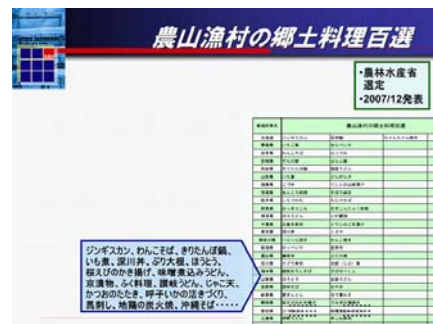
1. 生活圏ごとの食
もともと、日本は生鮮比率の高い国であ
る。各地域ごとに、近隣の食材を中心に
した食生活が確立している。ベスト・ロー
カルと呼ばれる各地域のスーパーが存
在しているのがその証拠だ。
2. 全国チェーンの動き
全国チェーンが一斉に、そのローカル
テストへの接近を強化している。コンビニ
の雄、セブンの動きがその代表だ。
3. 新しい商圏戦略主体
自治体を中心に、新しい戦略主体が登
場してきている。ほんとに、いくつかの県
が、強力なマーケティング戦略主体に
なってきた。たとえば・・・で、いってみよう
か。
何といっても宮崎県だ。東国原知事だ。
首都圏のコンビニチェーンのエンドを取る
ところまでできている。佐賀県もすごい。佐
賀牛は関西止まりだったが、急速に首都
圏で強くなってきた。
新潟県も注目したい。特に 越後産とい
う酒米を開発したのが大きい。各蔵が、
一斉に、この米を使ったブランド戦略を開
始している。
4. エージングブーマーとシニア
もうひとつ強調したいのが、ビジネス社会
から離脱をはじめた団塊の世代、つまり、
エージングブーマーとその上、シニアだ。
この人たちが、風土の味、LBを求めている。

というわけで、LBへのエネルギーは、これか
ら満ちてくると考えられるし、その分、LBの可
能性は、さらに高まってくると判断される。

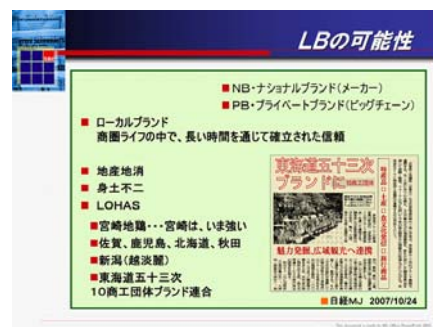
いくつか、関連した材料を追加しておきたい。

農林水産省が、2007年12月に、「郷土料理
百選」を選定、発表した。北海道「ジンギス
カン」、秋田「きりたんぼ鍋」、山梨「ほうとう
」・・・と並んでいる。

ちょっと変わったところでは、京都商工会議
所をはじめとする10商工団体が、「東海道

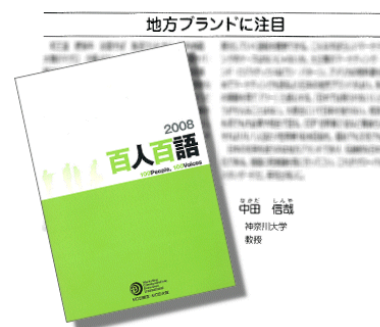


五十三次」のブランド化を開始している。食
だけに限った話ではないが、これも、LBの可
能性を助長するものである。



もうひとつ視点を変えると、こういうことも言
える。石油価格が上がっている。資源は国の
武器になってきた。資源小国、日本の弱さが
モロに出る時代になってきた。
TV番組が、たとえば、日本のコンビニ弁当の
素材が、どんなに巨大なコストをかけた世界
調達によって確保されているかを報道してい
る。これを見る日本の消費者も、「もっと 地
産地消 へ」と考えるようになるにちがいない。
それがまた、LBの流れを強める。

NPO・MCEI というマーケティング組織が、毎
年、「百人百語」を編集する。新しい年、何
が課題かを確認する作業である。その2008
年版に、神奈川大学の中田信哉教授が、「地
方ブランドに注目」という熱い主張を寄せ
てくださった。



「今、地方ブランドは国際化の時代を迎えよ
うとしている。ナショナル・ブランドになっ
ていく」
「日本の将来を担うのは地方ブランドであり、
伝統的な日本文化である」

パン、ハムソーセージ。ティッシュ、チョコレート。フィルム、タイヤ。建材、鋼板。ガソリン、タクシー代。

今度の値上げは、二つの特徴をもっている。ひとつは、一斉だということ。もうひとつは、全産業、全商品を包み込んでいること。

なぜ、そうなのか。

理由はハッキリしている。その理由もまた一つ。

ひとつは、現代産業システムの血液、石油が値上がりしていること。もうひとつは、実態経済の100倍の規模といわれるファンドマネーが利益を求めて暴れまわっていること。

だから、一斉になるに決まっているし、全産業、全商品に及ぶに決まっている、というわけだ。

その一方で、強力な取引先は、その値上げを受け入れない。それだけじゃなくて、消費者の前に立っているビッグチェーンは、価格凍結宣言を出し、PBを強化し、その上に、逆に値下げ商品を発売している。

どうなるのか。

どうすればいいのか。

ある食品原料メーカーの営業幹部の話をする。とんでもない大手企業だ。

- ◆世界で原料が買えなくなっている。
- ◆日本の購買力は相手にされないレベルにまできている。
- ◆当然、高いモノを買わされることになる。
- ◆それで、コストが上がって、製品価格を上げざるを得なくなっている。
- ◆実は、夏と冬に、連続2回、価格改訂、つまり、値上げをした。
- ◆その新価格を、ある特別の大手取引先は受け入れてくれない。ハッキリと拒否だ。
- ◆他の得意先は、そのビッグの値段が決まってからうちも決めるといっている。つまり、こっちでも値上げは通っていないのである。
- ◆・・・で、それじゃ売っていないのか。
- ◆そんなことはない。ずーっと販売はしている。

- ◆商品は納入し続けている。
- ◆カネはどうなっているのか。
- ◆とにかく、元の値段の分しか入ってきていない。

まあ、早い話、こういう状況である。

私は、その幹部に聞いた。

「エライコッチャないですか、どうなるんですか」

「エライコトですよ。このままいけばこっちが潰れます。そこまできていますよ」



このテーマ、あるメーカーとある取引業者の話にしておいていいのか。それではすまないんじゃないか。

なぜかというところ。

資源がそのまま国際競争の武器になる時代が来ているんだから・・・。その事態の中で、資源小国、日本の弱さがモロに出てきたということになるんだから――。

この問題を解決する力をもっているところはどこか。なんとしても解決する責任を負っているところはどこか。

話はハッキリしている。

政府だ、政治家だ、省庁、役所だ。

そのために、企業も市民も、ずっと税金を払ってきたのだから。

さて――。政府は、どういう努力をしているのか。

政治家は、どういう戦略を立てているのか。

省庁。農林水産省、経済産業省、外務省は、どういうプロジェクトを新たに組んだのか。

かれらは、何の努力もしていない。何の戦略も立てていない。そのための新しいプロ

ジェクトを組んでいない。

かれらは、いま、防衛省のスキャンダルに没頭している。ゴルフ代を払ったかどうかを議論している。

ああ――。

何ていうことか。

許せない、馬鹿ども。

日本の豊かな消費、そのための多様な流通、そのための高品質の生産。それを可能にする資源。

この連環が壊れようとしている。日本は、これまでのような再生産が可能な国であり続けることは、もうできないかもしれない。

どうしたらいいんだ。

まあ、とにかく、グローバルな全情報を集めて、関係者が、オープンな議論をして、新しい資源システムの中の日本の新戦略を立案しなきゃいかんのではないのか。

・・・で、国、政治家、役所がアテにならないとすれば、誰が、リーダーシップをとるのか、誰にやらせればいいのか。

学者と学会はどうだ。経済学者とマーケティング学者はリーダーシップを発揮できるだろうか。

商社と流通はどうだ。情報をもっているハズだ。コトの本質はつかんでいるハズだ。だが、関係者・・・それが多様なんだが、その利害集団に説得力をもち得るか。

経団連はどうか。同友会はどうか。

いや、ちょっとまで、メディアがあるじゃないか。全民放が共同で、独自プログラムを組みながら、大討論を起こしていけば・・・いけるんじゃないか。

エッ！

それで、エラそうに言っているオマエはどうするのか。

そんな逆襲、アリなんですか。

困ったなあ、ツライなあ。何もできないんだよなあ、何の力も持っていないんだよなあ。

まあ、所属するいくつかの組織で、問題を提起しますよ。クライアントのキーパーソンに、私の視点をぶっつけていきますよ。

だけど、小さいなあ。

それにしても、国と政治家、省庁の役人たち。ハラ立つなあ、許せないなあ。

日本の顧客、日本の消費者について考えてみたい。最初に、小売集中度の国際比較から入る。ちょっと遠まわりのようにみえるかもしれないが、事態を鮮明にできる、と思うからである。

小売集中度の国際比較

このテーマになると、二神康郎さんのお世話になるほかはない。彼の論文をもとにして掲出のとおり図をつくった。早速、いこう。

イギリスは、Tesco をはじめとして、上位5社で、57.5%、フランスは、カルフルを先頭に、同じく上位5社で、67.9%、ドイツは、エデカを先頭に、65.3%、そしてアメリカは、ウォルマートをトップに、25.2%。さあ、そして、日本は、セブンイレブンを筆頭に、6.3%。

ざっと、こんな具合である。

日本の集中度の低さが際立っている。

なぜか、どうしてだ。

この異常さは、どこからくるのか。

それが、今回のテーマである。



朝永さんの意見

朝永久見雄さん(ドイツ証券)の意見からいこう。朝永さんは、『小売り(日経文庫一業界研究シリーズ)』の中で、大変、以下のように説明している。

日本は中流化がすすんでいる。

逆にいうと、低所得層の比率が小さい。

嗜好が多様である

地域間の差も大きい。

鮮魚・青果など、近い産地からの消費が多い。

メーカーのブランドに対する信頼が高い。

価格だけの魅力ではすまない。

EDLP が成立する基盤は大きくない。

その上で、朝永さんは、ズバリ、こういう。

「日本に進出した外資流通のうち、価格を軸に展開したところは苦戦し、ブランドを軸に展開したところは成功している」

なんとも明解な話じゃないか。

化粧品品の事例

もうひとつ、別の話を足す。化粧品品。

中国をはじめとするアジアの人たちは、日本人のようなキメ細かな肌になりたい、と望んでいる。だから、日本のレベルの高い基礎化粧品が好き。ヨーロッパの化粧品はメイク中心だから、そういうものを用意していない。

・・・で、ロレアルをはじめとする外国の化粧品メーカーが、日本の女性の研究をはじめている・・・という話。

日本の顧客の欲求

わたしは、こう思う。

日本の小売集中度の低さの背景に、日本の顧客、日本の消費者の欲求の高さの問題がある、と考える。

日本の顧客の欲求は、次の4点に集約することができる。

- ◆品質についてウルサイ。
たとえ、特売品でも、品質の落ちるものは許さない。パッケージまで含めて。
- ◆ブランド信頼が強い。
ということは、メーカー信頼が強いことでもある。流通もブランドなんだが、そこを峻別している。
- ◆鮮度について、とても敏感。
たとえば、スーパーについていうと、野菜と魚が弱い店は、根本的に否定される。グロスリーまで売れなくなる。
- ◆季節感を大事にする。
四季のある国だ。24の節季(=二十四節気)のリズムをもつ国だ。季節感を表現できない商売人を評価しない。こういうことである。

だから、価格の魅力を評価しないワケで

はないが、エブリデーロープライス(EDLP)だけの流通は、やっぱり魅力的ではない、といわざるを得ない。

もちろん、日本の小売集中度の低さについては、ここで説明した顧客条件以外の、流通条件も影響しているにちがいないのだが、やっぱり、この顧客の気質は大きいと思う。

冬の季節に入った。

24の節季は、この季節を、次の6つに分けている。

寒露 10月8日

霜降 10月23日

立冬 11月7日

小雪 11月22日

長男(13)が、8時にカップヌードル。わたし(妻)、8時半に雑煮。長女(8)、8時50分に中華まき。主人、9時半に、それらの残りものの。

岩村暢子『普通の家庭がいちばん怖い』

大雪 12月7日

冬至 12月22日

岩村さんの意見

ここでひとまず、終わり。

その上でここまで言ってきたのに、最後に、その流れを壊す話をする。

・・・岩村暢子さんが精力的に、普通の家族の食生活の追求をしている。その中から、正月2日の食事の部分を引用する。

これ、どう考えりゃいいの。

実は、このレポート、こんなのばっかり載っている。

普通の世帯、223家族の6年間にわたる調査だから、信頼に足るものなんだが・・・。

わたしは、こう判断している。

日本の消費者の季節感と鮮度願望とは、ある程度、落ちると思う。この親たち、その子供たちが、そういう状況をつくると考えざるを得ない。

そのことが、小売集中度を、「ちょっと」高める結果を招くと判断する。しかし、ヨーロッパのようなレベルには達しないと思う。どこに落ちつくか。それはわからない。そして、それが楽しみでもある。

この国は、顧客も流通も、結局、オリジナルティに溢れている。そう、考えざるを得ない。



高価格の新製品ヘシフト

答えはいつも顧客が握っている

流通講座/第46回 【2020VALUE CREATOR 2007.10(VOL.269) 連載中】 より

お茶の新製品について考える。
メーカー・各社が、この秋の新製品を発表した。主なものは次の通りだ。

- JT 辻利
500mL 147円
万延元年(1860)創業の京都・辻利一本店と2年かけて開発した商品。
- 麒麟ビバレッジ 生茶玉露100%
265mL 150円
- 伊藤園 プレミアムおーいお茶
350mL 147円
- 日本コカコーラ 綾鷹煎茶
425mL 158円
創業450年 上林春松本店との共同開発

いずれも、これまでよりも市販予定価格が10円以上、実勢価格よりも50円以上高い。高価格帯の新製品だ。

なぜ、各社が新価格の高級茶飲料を出すのか。

理由は4つだ。

- 安売りに耐えられなくなっている。スーパーは、100円以上の飲料は売れない、という判断で、98円のEDLPコーナーで、お茶を売っている。
- それを、スーパーの赤目、つまり、自分の値引き負担でやってくれればいいのか、そうはいかない。必ず、損失補填を要求してくる。だから、メーカーは勘定が合わなくなってしまう。
- PBに対抗するという理由もある。たとえば、CVSの雄、セブン-イレブンは500mL・98円のPBを用意している。その競争から抜け出したい。
- だから、「無かった価値」、オリジナルバリューを追求する新製品を出そうとする。それが、結局、高価格の新製品になってしまったということだ。今年の新製品、結局、京都、老舗路線が多い。3年前、サントリーが、福寿園と組んで「伊右衛門」を導入した戦略の追従とも見える。そのサントリーは、いま、伊藤園に次ぐ、第2位の地位を確保している。

これが、この秋の、メーカーの新製品競争

である。

この競争、一方では、間違いなく、メーカーの「カテゴリー・シェア競争」だが、同時に「流通・ビッグチェーンとのキャプテン競争」の色彩を強くもっている。市場、需要をリード、決定するパワーを、流通業と製造業のどっちが取るかという競争である。

メーカーは、この競争を、流通がついてくることができない「高価格の価値開発」に求めたのである。

その戦略が成功するかどうか。それこそ、これからの、各社のメーカーマーケティングにかかっている。答えを出すのは顧客だ。

流通の側の現在をチェックしてみよう。この点で、イオン・トップバリュの到達点は大きい。

2006年、売り上げ2,600億円。2010年の売り上げを、7,500億円と見込んでいる。

新たに設立された、イオントップバリュ株式会社、社長・朝長哲さんは、「それは、十分に可能だ」と表明している。

イオン・トップバリュについて評価したい点が2つある。

ひとつは、FGP(ファクトリーゲートプライス)を採用していること。つまり、工場価格での受け取り後のロジスティクスを、すべてイオンの側で担当する準備が終ったと表明したこと。

もうひとつは、CPFR、つまり協働需要予測システムの上で、24週先までの発注を保証したこと。いずれも、日本のPBとしては画期的である。

その上で、朝長社長は、こう言っている。「イオンのトップバリュを引き受けることがメーカーの誇りとなり」、「トップバリュがあるから、流通企業はイオングループに参加したくなり」、「トップバリュがあるから、お

客さんはイオンに来たくなる」……そういう状態をつくる……と。

イオンについて、もう一つ材料を足す。

ご存知の通り、イオンは、この価格改訂、つまり値上げの時期に、114品目の価格凍結宣言を出して、店頭訴求している。そして先のトップバリュとあわせて、「生活応援宣言」を打ち出している。

ウマイ。

以上で、この秋の、お茶飲料の新製品をめぐる話を終る。それが意味していることについて、ちょっと確認をしておきたい。

1. メーカーは、価格競争の泥沼から抜け出すために、一斉に新価格新製品にシフトした。
2. 流通は、一方で、PBを強化しながら、初回導入分条件ほかの取引条件を要求するだろう。
3. この秋のメーカー新製品は、メーカー、カテゴリー競争の側面のほかに、「総製造対総流通の競争」という色彩をとっている。いま、そういう段階にきているのである。
4. 総流通のリーダーとしての、イオン・トップバリュの準備は群を抜いている。

しかし、そのことは、イオンはトップバリュというブランド確立に入る必要があることを意味している。

現に朝長社長は、「トップバリュにロジスティクス 費も広告プロモーション費もかける」と明言している。

この秋の、お茶飲料の新製品がどうなるか。その答えを出すのは、顧客である。もうすぐに、出る。

3年後、10年後の、NB 対PBの答えを出すのも、また顧客である。

日本の顧客は、おそらく、世界で一番きびしい選択をする。その力が、メーカーのブランドを育て、ビッグチェーンの評価をしてきたのである。

答えはいつも顧客が握っている。

顧客は、全コストの負担者だ。顧客が負担しないコストの出始めたところから潰れていく。

それがマーケティングだ。

支店長は、本社、上、例えば、社長、常務取締役から見ると、タヨリになる人間、アテにしたい重要人物である。

理由は三つ。

- 全社売り上げは、各支店売り上げの合計だから。彼らが会社の売り上げを握っているのだから。
- 彼らは、担当エリアのどの得意先企業が販売力を持っているかを知っているから。
- その得意先から売り上げをもらっている、支店の有力担当者の活動をリードしているから。

ところが…である。

支店の各担当者、つまり下から見ると、支店長はイラナイ存在なんだ。

理由は、ちょっと多くて、五つ。

- 支店長は、重要な得意先を、自分で直接掌握していない。
- 逆に言うと、支店長は、担当者の活動の上で、独自掌握しているかのように振る舞っているだけだ。
- 本社は、支店長を通じてしか支店活動を理解していないが、それは真実ではない。
- また、下は、支店長と一緒に動いてもらいたいと望んでいない。
- その支店長が、スゴイ給料を取っていることを知っている。

まあ、ざっとこんな具合だ。

事態は明確だ。

「支店長は、上から見ると、絶対に必要な存在だが、下から見ると、イラナイ人間だ」ということ。

先を急ぐんだが、この事態を、さらに深刻にしている現実を追加しておきたい。

一つは、昔、支店長の誇り高い仕事だった表敬訪問が、今はなくなっていることだ。「表敬訪問なら来てくれないほうがいい」とハッキリ言う得意先経営者が多くなっている。

もう一つ。これも誇り高い役割だった冠婚葬祭が、以前ほどなくなっていることだ。もっと正確に言うと、冠婚葬祭と商売とが結びつかなくなってしまった。

もう一つ、キワメツケの要因。

現代の営業は、データ分析に基づく提案営業になっている。支店長、およびその世代のITリテラシーは結構低い。だから、手伝おうにも、部下との協働ができないんだ。ツライ話だ。

以上で終りにするつもりだったが、もう一つ追加しておく。

それは、本社が、SFA あるいは CRM のシステムを通じて、ダイレクトに、支店の重要得意先との関係を掌握するようになってきたことだ。

エライコッチャ…である。

支店長は、下からも上からも、イラナイ人間になる危険にさらされている。

どうすればいいのか。

もちろん、その話をする。しかし、その前に、支店長の任務とは何か、を整理しておきたい。

1. メーカーの価値を担当商圏のものにする。つまり、理解してもらい、採用してもらうこと。
メーカーの価値はひとまずは商品だが、その商品を開発した技術力も、その生産力も、その営業力も…みんな会社の価値だ。それを商圏に届けなければならぬ。
2. 商圏パワーを会社にもらうこと。どの商圏にも、もっと発展したい、もっと幸せになりたいというエネルギーが満ちている。その主役、ビッグチェーンかもしれない、地元企業かもしれない、主婦と学生かもしれない。そのパワーを、メーカーにもらってこななければならない。
3. 支店のメンバーを、前の支店長のときよりも、ずーっと元気にする。考えてもみてほしい。支店のメンバーは支店長が雇った人間ではない。後から支店長が乗ったのである。だから、責任をもって育成しなければならない。
4. 上記、三つを実現した結果として、目標の数字、つまり売り上げと利益を達成すること。あくまでも、「その結果として」、数字は達成されるのである。数字の達成が先に目標としてあるのではない。

1. メーカーの価値を商圏ライフに役立てる
・商品・マーケティング・サービス
・本社を連れて歩く
2. 商圏のパワーを会社にもらう
・商圏ライフ、チェーンの集客力
・若い人たち、主婦、シェアの願望
3. メンバーのパワーを高める
・意見を言う、積極的に動く
・前の支店長のときより明るい
4. 売上と利益を上げる
・上記、3つの結果として、目標を達成し、自信に満ちた組織にする

ご覧のとおりだ。

支店長の任務はシンプルだ。わずかに三つ、そして結果として四つだ。

さて、「…で、どうしたらいいのか」に話を戻す。こうやったらどうかという提案を四つする。

1. その商圏の需要発生メカニズムの中で、決定的な役割を果たしている組織と人に会うこと。
需要発生メカニズムのとりえ方が分からない？
そんな説明をしているヒマはない。ぼくの『実況売力六倍にする戦略講座』（日経ビジネス人文庫、P198）はちょっと参考になるかもしれない。
2. 得意先企業のキーマンにインタビューをすること。
キーマン課題ヒアリングの項目が分からない？
そんな説明をしているヒマもない。水口、二俣共著『メーカー営業戦略革新ノート』（東洋経済新報社、P116）は、参考になるはずだ。
3. 本社を連れて歩くこと。
本社に価値の源泉があるんだから、本社を連れて歩いたほうがいい。社長、開発部長、研究所長…「本社、前へ」をリードすべきだ
4. ベストプラクティスを支店に浸透させること。
ベストプラクティスは、テスト済みの成功作戦だ。
それを蒐集し、体系化し、支店の中に浸透させなければならない。

なに、具体的なイメージが湧かない？

先の水口、「実況、六倍」(P127)に説明しておいた。役に立つはずだ。

一応、支店長のケースで話を進めたが、部長でもマネジャーでも同じだ。とにかく、営業のミドルの危機はキツくて、大きくて、差し迫っている。

特別プログラムが要るところだ。



価値営業6則

商品価値で数字をつくる

流通講座/第44回【2020VALUE CREATOR 2007.8(VOL.267) 連載中】より

メーカー営業の話をする。続ける。

1. 売り上げを増やしたい。
2. リポートと販促費はもう、これ以上払いたくない。
3. カネで数字はつくりたくない。

さあ、どうするんだ。そんなカッコのイイ話、あり得るのか。
「商品価値で数字をつくればいいんだ」そんなこと、デキルのか。

デキル。

現に、それで成功しているメーカーがある。その話をする。

価値営業、6則。

商品の話をし続ける

仕入れ担当者、バイヤーが聞こうが聞かまいが、商品の話をし続ける。何が特徴なのか、開発者は、どこで苦労したのか。

通念を超える革新ポイントは何なのか。相手に関心を示そうが示すまいが、とにかく、熱中して商品価値をシャベリ続ける。これがメーカーの価値営業の第1則である。

顧客の選択を説明する

顧客は誰なのか。どういう願望をもっているのか。どういう選択をするのか。なぜ、この新製品が選択される可能性をもっているのか。

バイヤーが知りたいのは顧客の選択である。それを、%の数字ではなく、具体的な固有名詞のストーリーとして説明しなければならない。

得意先の課題に結びつける

「ウチの新製品です」というセールストークほど身勝手なものはない。それはメーカーエゴもイイところだ。古すぎる。営業の任務はお役立ちだ。得意先の課題解決に寄与することだ。

そのためには、得意先のキーマンに会って課題ヒアリングをしておく必要がある。バイヤー、窓口担当者じゃダメだ。その担当者に指示を与えている人、キーマンの課題認識

に対応する提案になっていなければならない。

たとえば、いまシニアが増えて、1キロの砂糖も持って帰るのがイヤだといっている。メニューがわからないので生鮮品を買えない主婦が増えている。

これらの新しい課題のソリューション、それが、キーマン課題である。そこに、売り込み提案がピタットはまっていなければならない。

ダイヤモンド・フォーメーションでいく

担当セールスと窓口バイヤーの商談をバタフライ営業と呼ぶ。その反対が、ダイヤモンド。企業対企業の取り組みにするという意味である。

バタフライ商談は、カネ、条件の話になりやすい。バイヤーは、条件の責任担当者だから仕方がない。ダイヤモンドにしないかぎり、商品価値による顧客づくり戦略を議論できない。こういうわけで、ダイヤモンド・フォーメーションは、価値営業実現の前提となる。

担当セールスマカセで、カネを使わない営業を求めるのは虫が良すぎる。

ベスト・プラクティスを使う

ベスト・プラクティスというのは、テストずみの成功作戦である。「この売り方が顧客に支持された」、「この展回が数字をつかった」という事例である。

メーカーの価値営業は、このベスト・プラクティスを使った内容になっていなければならない。

ベスト・プラクティスには、3領域、3レベルがある。

一つ目は、自社のベスト・プラクティスである。全支店から集められたテストずみの優秀作戦である。二つ目は、業界のベスト・プラクティスである。その業界の優秀作戦である。そして、三つ目は、業界を超えた、時代のベスト・プラクティスである。この時代、この環境の中で、顧客のハートをとらえた優秀作戦である。価値営業をやろうとするメーカーは、これらのテストずみの作戦を、自社ノウ

ハウとして整備しておかなければならない。

ところが、残念なことに、自社ベスト・プラクティスさえも整備していないメーカーが多い。それで価値営業なんて…デキルワケないじゃないか。ホントにもう…。

実現に参加する

商談結果は実現されない。

なぜか。

日本のチェーンストアは、チェーン・オペレーションができないからである。商談結果どうり、店頭展開される比率は、まあ、40%じゃないか、といわれているが、ここにきて、その比率は、さらに下がっている。人の問題が大きい。人を減らしている。マインドをもった人がいなくなっている---からである。

だから、店頭実現に、積極的に参加しなければならない。

チェーンの幹部の中には、不思議な話だが、「店頭展開力のないメーカーとは商談しない」と言う幹部もいる。結構、タクサン。

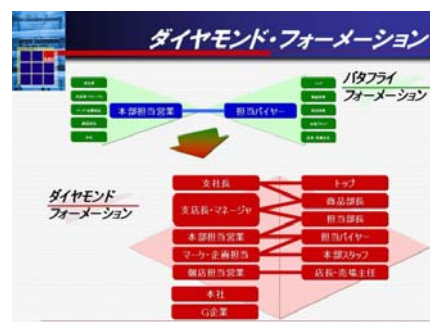
以上、価値営業、6則。
説明を終わる。

あなたは、これだけの営業を展開する準備をしているか。

デキテル?・それならいい。メーカーの誇りをかけて、オリジナルな価値営業を確立してほしい。それが、結局、得意先の粗利益確保に寄与することにつながる。

デキテナイ?アア、そうですか。まあ、体に気をつけてやってください。

価値営業 6則	
1 商品価値	◆聞いても聞かなくても、商品価値を話し続ける (本社、開発前へ)
2 顧客ストーリー	◆顧客の反応、選択についてのデータ、情報をもつ (VOC、チェーンの顧客)
3 チェーンの課題	◆キーマン課題ヒアリングにもとづいて、課題を理解する (できれば、VOSも)
4 ダイヤモンド	◆企業対企業の取組営業を準備、推進する (経営者、上下、右左、内外)
5 ベストプラクティス	◆テスト済みの成功作戦 (3つの領域・3つのレベル)
6 店頭実施	◆商談結果の店頭実現に参加する (顧客に届いてはじめて価値)



ウチの商品を選んでほしい。
ウチの店で買ってほしい。

誰もが、そう望んでいる。無数の選択の中で
選ばれなかったら、生きていけない。

要らない会社になり、要らない商品になり、
要らない人間になってしまう。

競争の話をする。
現在の競争は、「五重の競争」になっている。

ひとつづつについて、五番目の競争、「総製造
対総流通」に焦点を当てる。

メーカー・カテゴリー・シェア競争

メーカーというのは不器用な存在である。研
究者がいて工場があって、「つくれるモノしか
つぐらない」。だから、業界を形成し、カテ
グリーに分かれて競争している。

メーカー・カテゴリー・シェア競争だ。マーケ
ティング競争の中心がこれである。

キリンビールとアサヒビールの競争は、まさに
ドラマだ。キリンがちょいと前に出たらしい。

資生堂と花王の競争もすごい。前田新体制
の下でのメガ・ブランド戦略で、久しぶり、資
生堂が元氣だ。

流通・業態・シェア競争

二番目の競争が、これである。流通も、業態
別に、はげしいシェア競争を続けている。

百貨店の競争が、様変わりしてきた。ちょっと
前には考えられなかった合併、提携が行な
われている。

GMS。戦い抜いて、二強がハッキリしてきた。
イオンとIYである。すごい戦いだった。

CVS。ダントツ1位はセブンイレブンだ。すば
らしい到達点だ。だが、伸びは止まっている。
すべてのチェーンの後ろに、商社が控える
形ができてきた。
ドラッグストア。家電量販。ホームセンター。

流通の業態別のシェア競争は、二つ目の主
要競争である。

メーカー・超カテゴリー競争

話を進める。メーカーは、カテゴリーを超え
た競争の中に放り込まれてきた。消費の進
化、顧客の選択が、メーカーのつくった業
界、商品カテゴリーを超えてしまったからで
ある。

ビール。
どのビールが好きか、という話の比重は軽
くなり続けている。焼酎から入る人間が増えて
おり、さらにその選択さえも捨て、「どこで
飲むか」が主要なテーマになっている。

酒を飲まなくなった若い連中のことを考える
と、アルコールは、ワンセグと競合しているの
かもしれない。

どーも、事例が、酒寄りになってしまう。気
をつけなきゃいかん。しかし、化粧品もアパ
レルも車も……緒だと思ふ。

流通・超業態競争

消費者は、また、流通がつくりあげてきた業
態も、軽々と超えてしまった。

イオンは、間違いなく、IYや西友と競争してい
るけれども、顧客から見ると、都心宅配生
協・パルシステムで、イオンで買っていたカ
テゴリーを手に入れているかもしれない。

百貨店は不況業態だ。
1991年、9兆円あった売上げが、2006年、7
兆円になっている(=百貨店売上高)。百貨
店同志の競争よりも超百貨店競争の方がキ
ツイということだ。もしかしたら、アパレルを
ケータイで買うようになった人たちのことを、
もっと真剣に考えてみる必要があるかもしれ
ない。

先日、こんな話も聞いた。
CVSで、昨年対比、売上げの落ちているもの
に雑誌がある。その落ち込みが、若者の多
い都心店の方がキツイという。若者は活字を
超えているんだ。

総製造対総流通の競争

やっと五番目に辿りついた。
ここんところ、急速に鮮明になってきたのが、
この競争である。理由は、こうだ。

1. 流通、とくに寡占ビッグが力をつけてき
た。消費者信頼も得られるようになった。
2. その寡占ビッグが、同質・価格競争の中
で、物販から利益を上げ難くなっている。
3. もうひとつ、流通が独自に築き上げてき
たノウハウが、以前のパワーを発揮でき
なくなった。例えば……でいえば、チラシ
特売であり、エンド大陳である。シニア
は、以前のように反応しなくなっている。
4. 一方で、メーカー側、製造業も、過当競
争の中にあり、集客力の主役、寡占ビ
ッグに頼らざるを得ない状況にある。

その結果。
寡占ビッグが、一斉に、PBの強化に乗り出し
てきた。製造業がもっている利益機会への
参入である。ジリジリと強化してきたイオン・
トップバリュに対する、セブン&アイグループ
のこの5月のセブンプレミアムは、その象徴で
ある。

この二ブランドの3年後の販売目標は、約1
兆円と見込まれている。
五重の競争の話を終わる。

そこから導き出される結論を、二つ、言っ
ておきたい。

1. 五番目の競争は、メーカーにとって決定
的な踏み絵となる。ということは、「経営
戦略としての営業戦略」を確定しなければ
ならないというところにきているという
話である。営業を営業で考える時代は終
わったのである。
2. もうひとつは、製造業は、カテゴリーを超
えた生活連合を組む必要がある、とい
うことである。むづかしい話だが……。

さあ、大変だ。
エライコトになったというか、面白くなったとい
うか……。

多重競争	
1 メーカー・カテゴリー・シェア競争	- キリンビール - アサヒビール - サントリー - 資生堂 - 花王 - ロレアル - 東芝 - NEC - デル
2 流通・業態・シェア競争	- イオン - IY - 西友 - セブン - ローソン - ファミリーマート - マツキヨ - サンドラッグ - スギ
3 カテゴリー・業態を超えて	- ビール - 焼酎 - ケータイ - イオン - パルシステム - ロックフィールド - 百貨店 - 銀座 - ミッドタウン

総製造対総流通	
- 流通の同質、過当、価格競争 - 流通のオリジナル集客スキルの減価 - 製造業の利益領域への浸出 - 総製造対総流通／巨大な踏絵	PB商品 2強激突 ■イオン TOPVALU ■7&I セブンプレミアム ■ヤマダ コミット商品 日経新聞 2007/5/16 日刊工業新聞 2007/5/22

コワイ話をする。

前に、第36回(259号)で、「親と子はツナガッテイナイ」といった、あの話の続きだ。

顧客抜点はほとんどチェーン化している。そのチェーン店が人の問題で崩壊に瀕しているという話もした。第34回(257号)、「顧客接点の崩壊」である。その続きでもある。

実は、エライコトになっているのは、販売やサービスの分野だけじゃないんだ。先日、ある製造業、つまり生産工場の現場の人だちと話し合ったのだが、そこでも、同じ事態が起こっているのである。

訓練できない

議論できない

叱るといなくなる

どういうワケか駐車場の車がボコボコにされるようになった

ボヤも起きている

諏訪哲二さんという人がいる。

プロ教師の会の会長。子どもを教えることを、現場で悩み抜き、工夫し続けてきた人である。

2005年に、『オレ様化する子どもたち』(中公新書)を出して注目された。続けて今年、2007年に、『なぜ勉強させるのか』(光文社新書)を出した。

その知見がすばらしい。

そこから話を始める。

消費社会の子どもたち

諏訪さんの意見を、チャートにしてみた。諏訪さんは、日本の子どもたちは、農業社会、産業社会を経て、いま、消費社会の子どもたちになっているんだという。

もうちょい、テイネイに説明した方がいいな、どうも。

1945～1960年ごろに育った層が、農業社会の子どもたち。季節の生活があり、神や仏に祈る習慣を体験してきた。

1960～1975年ごろに育った層が、産業社

会の子どもたち。テレビが中心になり、豊かな商品が溢れ、その一方で、親の権威が低下していった。

1975～。この時代に育った子どもたち、それが、消費社会の子どもたちである。「自分に得なこと」、「ラクな方法」を選択し続ける特質をもっている。それが新しい子どもたちである。

諏訪さんは、「新しい子どもたちは、1980年代に、突然、学校に現れた」と言っている。親の言うことも、教師の言うことも聞かない集団である。

瞬間、等価交換のロジック

もう一人、いこう。

内田樹さん。ベストセラー『下流志向』(講談社)の著者。

この人の主張、先の諏訪さんの問題認識を起点にしている。そしてその先を鋭く分析していく。その論旨、展開ツウカイ。

こういうこと。

「いま、すぐ、得になることを求める」ということは、勉強を拒否することにつながる。「勉強して何になるんですか」とくる。もっとラクなこと、楽しいことあるじゃないですか、になる。

時間をかけた成長……そんなものを理解しない、受け付けない。習うこと、努力すること、鍛えること……すべて「カンケーない」。

大事なものは「いま」だ。いま、「どっちが得か」だ。

内田さんは、これを、「瞬間、等価交換の精神」と呼ぶ。まあ、もっと俗っぽくいうと、「コンビニの買い物」だと……。

日本の高校生

もうちょい、コワイ話を続ける。さらに、コワくなる話だ。

先の、諏訪さんの本の中で、世界の中の日本の高校生の位置づけを確認できるデータが出てくる。掲出のチャートの下の

部分だ。

これは、どういうことだ。

アメリカの方が、日本よりも、ずーっと消費社会化が早かったんじゃないのか。どういこと?どう理解すればいいんだ。

諏訪さんは、「神をもたない国、日本」に、その答えを求めている。絶対的なもの、超えられない価値……そういうものをもっていない民族の特徴だと説明している。

この数字、見方を変えれば、それだけ、日本の高校生は不安であり、孤独である、ということにもなる。

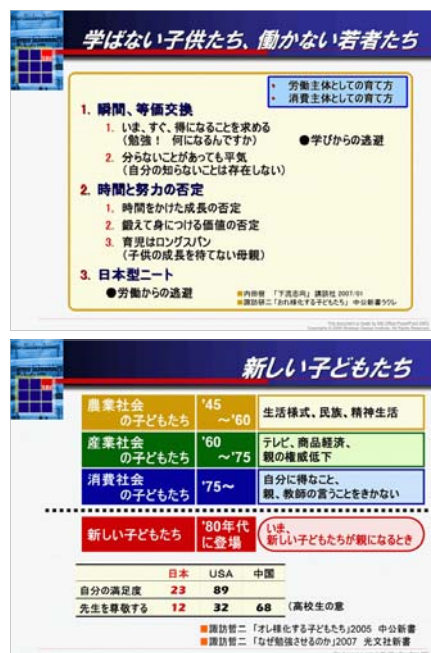
ツライ話だ。

ツライ話を、もうひとつ足す。

諏訪さんのいう、1980年代に登場した新しい子どもたちが、いま、ちょうど、親になりはじめている。この親たちは、瞬間、等価瞬間で生きてきている。耐える、鍛えるということが好きじゃない。できない。そこで悲劇が起こる。

育児は、とんでもないロングスパンの仕事だ。とんでもない忍耐を要する仕事だ。この親たちは、それに耐えられない。子どもたちの成長を待てない。そんなことをしていたら、自分が壊れてしまう。……だから、そこに、悲劇が起こる。

何の商売をやっても……、大会社であろうと零細企業であろうと、われわれは、この問題から逃げることはできない。それは、課題先進国、日本の中心課題なんだから。



提案営業の「現在」強い接点企業に「モノ・単品・売り込み」商談は通用しない

顧客の願望は、「欲しいモノ」から「したい生活」に変わる。「どのビールを買うか」ではなく、「このウィークエンドをどうするか」になり、「珍しい地酒」じゃなくて、「美味しい旬の店」になるということ。

どうも、事例が酒ばかりになる。イカン。簡単にいえば、「モノからソリューションへ」である。こうなると、モノの生産者、メーカーの地位は下がる。その分、ソリューションの主役、接点企業の地位が上がる。

接点企業とは何か。
顧客の最終選択が行われる場を支配する会社のことである。

食の接点企業は、三つのチェーン店になってしまった。
物販チェーン イオン、Ⅱ、セブン
料飲チェーン マック、吉野家、モス
中食チェーン ロックフィールド、ほっかほか亭

その接点企業が成長して、吸収・合併を重ねて、巨大な交渉力をもつようになった。

準備は終わった。本論に入ろう。

カゴメ コト・生活提案

カゴメの話聞いた。ご存知、2003年、値上げ、リポート廃止、販促費カットから、4年。苦汁の非価格、需要創造営業を展開してきた会社である。もっとも「メーカーらしいメーカー」という評価を受けている。

その提案営業は四つのレベルに整理できる。如是我聞……わたしはそう理解した。

商品・モノ提案

これは一番古いタイプだ。いまある売り上げの取り合い。おねがいすればするほど、カネを取られる。

売り場・モノ組み合わせ提案

これは、自分の単品だけじゃなくて、カテ

ゴリーの売り場全体を活力アップしようという提案。ちょっと準備が要る。

食卓・コト・メニュー提案

売り場じゃなくて食卓に焦点を当てる。食べ方提案だ。食育につながる。

生活・コト価値提案

これは、暮らし方そのものの提案である。一番強化したい領域である。
「例えば……」と聞いたら、「ミツカン。土曜日は 手巻きすしの日」なんか、いい線いってますね、という返事だった。

麒麟ビール・地産地消

ダントツの寡占だったのだが、1989年から凋落がはじまり、2001年に荒蒔社長が就任し、「シェアを追うな、顧客に近づけ」と号令をかけ、2006年に加藤社長が登場し、「カネを使って売り上げをつくるな」と指示が出て……18年経っていま、見事に顧客の支持を受けはじめている会社。

ホームページをチェックしてみた。

そこに、「A・Kプロジェクト」が出てくる。A・Kって何だ。

「秋田の食の応援。秋田県と麒麟ビールは、連携して『美の国あきた』を盛り上げていきます」……ということになっている。

写真に、3人の主役が登場している。
真中が、寺田秋田県知事。右が、蛇川秋田比内地鶏会長。そして、左が、鈴木麒麟ビール東北地区本部長。

これが、麒麟の地産地消戦略。これが、顧客接近戦略、「地の喜びづくり」戦略である。同じ作戦を、九州でも四国でも、大阪でも名古屋でも展開している。
麒麟は、この戦略を背景にして、スーパーの生鮮連動と、料飲店の消費者キャンペーンの営業を推進していくのである。

以前は、こういうプロジェクトは、秘密だったんだが、いまは、こんなにオープンになっているんだ。
オドロキ。自信の表れか。

カゴメと麒麟ビール。

二社の事例を紹介した。

キューピーにも、カルビーにも教えてもらった。ユニ・チャームにも花王にも聞きにいったことがある。

どこも、同じような路線を採用していた。

交渉力を強めている接点企業に、メーカーは、昔どおりの、「モノ・単品・売り込み」商談をしなくなっている。いや、減らそうと努力している。

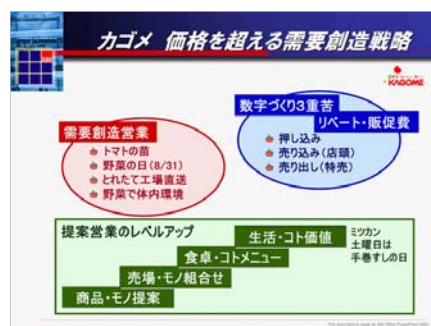
窓口バイヤーに、二ヵ月後の「チラシ特売に入れてください」とおねがいにいくことじゃすまいと考えるようになっていく。それでは、顧客づくり、売り上げづくりにならないし、下手をするとコストの合わない営業になってしまうからである。

そうなってくると、どうしても提案のレベルを上げなきゃいかんことになる。見てきたとおりだ。

しかし、この問題は、次の二つのことも要求することになる。ひとつは、得意先接点企業の課題を深く理解すること、もうひとつは、窓口営業を超えて、企業対企業の取組営業を準備すること。

……容易なことじゃない。

以上で、提案営業の「現在」……という提案を終る。



この世の中、どの商売もラクじゃない。
大体、ラクしようとする根性が間違っているんだ。それはそのとおりなんだが、食のビジネス、特にキツイ。
消費支出をチェックしてみたんだが……。

魚、もちろんマイナス。米、これもダメ。期待していた野菜、これが、大幅マイナス。結局、伸びているのは、肉類と飲料。そして、全体としては、まさに、総需要マイナスと言った具合だ。
人口減少はこれから始まるんだから、本当にキツくなるのは「これから」と覚悟なきゃなんない。

さて、どう突破するのか。
打つ手がない？
ジョウダンじゃない。

打つ手は無数だ。無数の解決策を探索し続けるのが、マーケティングだ、経営だ、経営者だ。
そういう認識に立った上で、ここでは、二つの路線に焦点を絞る。

ひとつは、新製品戦略だ。
なかった価値を開発する戦略だ。それがメーカーの生き甲斐だ。メーカーにしかできない領域だ。
まず、これを検討する。
もうひとつは、経験価値戦略だ。
経験価値？何のこと？
ちよいと解説がある。

古い話に戻る。2000年に、パイン&ギルモアが、「経験経済」を発表した。その主張は、時代は、農業経済、産業経済を超えて、経験経済に入った。経験経済とは、モノの経済ではなくて、それを手段として成立する生活価値、つまり経験が探求される経済だという話。

カんでしまって、話がクドくなった。

このシナリオは、この後、B・シュミットの「経験価値マネジメント」(2004年)を経て、現在に至っている。
経験価値戦略、つまり顧客の生活価値からパワーをもらうマーケティング戦略。それ

を二番目にとりあげる。むしろ、そっちに重点を置く。

新製品戦略

まず、こっからいく。

カゴメ・ラブレ

何といっても、これは、新価値新製品戦略の巨大な金字塔だ。昨年、足りない足りない……で、エリアを縮小して、やっと今年、全国商品になった。
この成熟市場の中で、こんな商品があり得るんだ……感動ものである。

サントリー・黒烏龍茶

これは、特保商品だ。重合ポリフェノールを発見したことによって、「中性脂肪に告ぐ」というコンセプトが訴求可能になったのだ。昨年5月に発売されたのだが、今年、1Lを発売したら、それが、いま、日経MJの新製品ランキングのトップに来ている。やっぱ、この会社、スゴイ。

ハウス食品・ウコンの力

カレーのハウス。日本一のウコン(ターメリック)の使用企業が、何年もかかって、ウコンの力を育ててきた。臨床を重ねて、「効く」を確認しての戦略展開だ。中心接点はCVS。女性客比重が30%を占める。

経験価値戦略

新製品というソリューションから、既存品を使った経験価値、つまり生活者の経験価値を洞察した戦略に話を移す。

ネスレ・KITKAT

日本に登場して30年も経つ、このチョコレートが、いま一番新鮮な情報量をもつ大ブランドになってきている。受験生の必需品になり、「きっと、サクラサクよ」のキャンペーンになり、本郷三丁目の大イベントになり、それがTVのニュースになり、CVSの最優位置を占拠している。
商品が変わったわけじゃない。顧客の経験価値が需要を創造したのである。

ロッテ・ガーナチョコレート

もうひとつ、チョコレート、いこう。

ガーナ。これも古い。64年の登場だ。例の真っ赤なパッケージの、アレである。ここで紹介したいのは、「母の日ガーナ」だ。
ロッテの北海道の婦人社員が、スーパーで、母の日にガーナが異常に売れている事態を発見する。
チェックしてみると、赤いカーネーションと一緒に、赤いガーナを贈っている人がいるらしい。
本社がこのことに注目する。そこから「母の日ガーナ」キャンペーンが仕組まれていく。なんと、それは、6,000店の店頭を巻き込んだ戦略に拡大する。
すごいじゃないか。ここでも、チョコレートが変わったわけじゃない。顧客が創造した経験価値が花開いたのである。

新製品による需要創造の話を三つした。カゴメ・ラブレ、サントリー・黒烏龍茶、ハウス・ウコンの力。いずれもすばらしい。メーカーは、なかった需要をつくれるんだ。

経験価値による需要創造の話を二つした。
ネスレ・キットカット、ロッテ・ガーナ。たまたま、二つともチョコレートになった。どっちもすごい売上拡大を達成している。顧客も需要を創造できるんだ。大事なのは洞察力だ。
今回、ここまで。

商売、やっぱり数字が要る。

売上と利益、数字の目標を達成しなきゃなんない。どんなに良いコトを言っても、売上がつけれないんじゃ、利益が生み出せないんじゃ、話にならない。
会社は成り立たないし、メンバーは幸せにない。
だから、何としても、数字を達成しなきゃなんない。大声を出してでも達成させなきゃなんない。
大声でドナッて数字を追求する。
たとえば、こんな具合だ。

こればっちの数字、なんでやれないんだ。
タルンデルンジャナイカ。アホ、バカ、マヌケ。
それで済むと思っているのか。

まあ、こんな調子だ。

そういう場面に、よくでくわしてきた。
ドナルだけじゃなくて、良かったら、ちょっとした賞を出し、悪かったら、罰を与える・・・セットになっている場合が多い。
この方法、「アメ、ムチ、プレッシャー」と呼ぶことができる。

多くの研究によると、また、わたし自身の経験によると、この方法、うまくいかない。

1. 瞬間的には目標を達成できるんだが、続かない。
2. ウツの人間をつくる、病人をつくる、離職者をつくる。
3. 大事なミーティングに出ない人が出てくる、チームワークができなくなる。

だったら、どうしたらいいの。
多くの研究によると、またわたし自身の経験によると、継続的に目標を達成するためには、「人の成長を伴っている」ことが不可欠なんだ。

デンソーの工場長をやって、この問題に悩み続けた、村上豊さんの結論を聞こう。
(村上豊、『現場はもっと強くなる』、幸福の科学出版、2006年 参照)

継続的に成果を上げ続けるためには、人の成長が不可欠なんだ。「人の成長とは何か」。村上さんは、これをスキルの成長とマインドの成長に分ける。

スキルの成長。

これは解りやすい。できなかったことができるようになることだ。プロとしてのレベルが上がることである。

量販営業にあてはめて考えると、たとえば、POS分析ができるようになり、売場づくりをリードできるようになる、ということだ。
こんな具合に、スキルの成長を伴っていれば、継続的な目標達成がやれるようになるというわけである。
だが、ほんとうは、もうひとつ、ある。

実は、こっちのほうが大きい。

それが、マインドの成長、人としての成長である。

どういふことか。
村上豊さん流にいうと、「役に立つ人間になる」ということだ。感謝される、喜ばれる状況がつかれる、喜ばれることがウレシイという意識、態度、姿勢といつてもいい。
話をちょっとすすめる。
喜ばれる、役に立つというレベルは、いくつも考えることができる。

1. 彼女にとってなくてはならない人だ。
2. 家族に愛されている。
3. 趣味の会のリーダーをしている。

これらはどれも、役に立っていることにはちがいないが、これで、会社から給料をもらうわけにはいかない。

会社から給料をもらうためには、たとえば次のような「お役立ち」が必要となる。

1. 課や部の役に立っている。
2. 大事なプロジェクトのリーダーをやっている。
3. 会社の売上と利益に大きく貢献している。

そして、その上に、その先がある。

1. 得意先の役に立っている。
2. お客さんに喜ばれている。
3. 世の中、社会の役に立っている。

ここまでくれば最高だ。それが、人としての成長、マインドの問題である。こういう成長を伴っているとき、成果は継続的に上げられるようになる。大きな目標を次々と達成していくチーム、企業の体質がつかれることになる。

これで、アメ、ムチ、プレッシャーの悲劇を乗り越えることができるようになる。

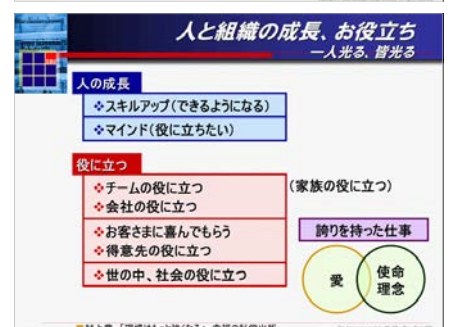
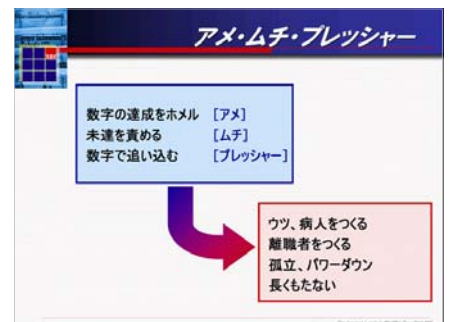
同じことを、多くの方が言っている。

『働くみんなのモチベーション論』(NTT出版)をまとめた金井寿宏さんは、緊張系のやり方だけではすまないと説明している。

巨大な先輩、稲盛和夫さんは、『生き方』(サンマーク出版)で、「この世に何をしにきたのか、生まれたときよりも少しでもましな人間になるためだ」「大きな単位の利他ができるようになることだ」と強調している。

勝負はこれから。

元気を出していこう。



いつも、外、つまりマーケットの話ばかりしているの、今日は、内、つまり組織の話をする。組織の中のミドルに焦点をあてる。

経営戦略

ムツカシくない。ムツカシク考える必要はない。「世の中に、最高に役立つように」、そして「世の中から、最大の評価をもらえるように」会社を変えること。

それが戦略である。

会社は、いつも、自己革新を続けていなければならない。なぜか。これもまた単純だ。

1. 世の中が変化し続けているからである。
こっちがじっとしていたら、世の中とズレてしまう。要らない会社になる。
2. 会社の中が腐ってくるからである。エライ人が堕落し、パワーが出なくなるからである。
3. 新創業が必要となる。

上記の二つが重なると、いまの経営者にまかせておけなくなる。新しい経営者が登場して、企業革新をしなきゃなんないことになる。

それが、新創業という企業革新だ。会社によって、第二次創業かもしれないし、第三次創業かもしれない。

革新のプロセス

企業革新というのは、どういうふうに進むのか。それは、どういうプロセスなのか。

簡単に、「こうだ」と決め付けることはできない。個別だ、無数だ。どの会社の企業革新も、とんでもない特別条件に満ちているから・・・。

しかし、そう言ってたんじゃ話が進まないんで、一つのモデルを提示した、

1. トップがしっかりしていて、「このままじゃ

ダメだ」とミドルにゆさぶりかける。下手するとその逆の方が多いかもしれないんだが・・・。

2. 心あるミドルの中から、「このやり方はどうだ」という新しい展開が生まれる。「先行ベストプラクティス」である。
3. これが見えると、しかも、それがハッキリと評価されると、そのやり方が社内に拡がり始める。多くのミドルが参加し、ボトムまで届く。
4. そうなってくると、「先行プラクティス」は、「新しい標準」となる。その運動のリーダーが、新しく役員になり、新しい企業体制づくりが進む。

ミドルはリーダーか

この革新プロセスを引っ張るのは誰だ。

経営者が引っ張る場合もあるが、多くの場合、ミドルだ。経営者は、現在の体制、現在の戦略を築き上げたから経営者になっているんであって・・・、その体制と戦略がパワーを失っているから革新が必要なんだから・・・。

そうすると当然、ミドルだということになる。現に、そういう事例が多いし、学者もみんな「革新のリーダーはミドルだ」と言っている、・・・と思う。

ブラックホール・ミドル

反論をする。ちゃんとしていないミドルが一杯いる。革新の気力とスキルをもっていない連中が山ほどいる。

- ◆ 経営者に近いところにいる、ゆさぶりをかける経営者に、「わかりました、さすが社長、おっしゃる通りです」といって何もしない。
- ◆ 戦略展開の現場に近いところにいる、革新を訴える若い連中に、「いい考えだ、わかった、悪いようにはしない」といって何もしない。
- ◆ 上のエネルギーも下のエネルギーも吸い取って、「無に帰す人」。
- ◆ 上の話を下にし、下の話を上にして、いつも、その場をスリヌケている人。
- ◆ そして、「会社が変わるってムツカシイ

ナ」と言いながら、ヤキトリで焼酎を飲んでいるアイツ。

それが、ブラックホール・ミドルだ。許せない。

あなたの会社の企業革新

不二家が苦しんでいる。

不二家に企業革新が必要だったように、どの会社にも、企業革新が必要なんだ。ときには、新創業的企業革新が必要なんだ。

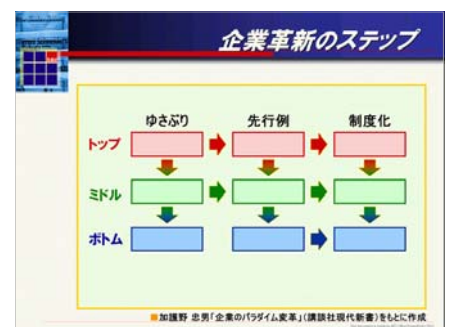
さて、あなたの会社で、企業革新は進んでいるか。その革新をリードしているのは、経営者かミドルか。

その革新のプロセスは、いま、どの辺りなのか。先行するベストプラクティスは出てきているのか。それは社内浸透をはじめてきたのか。新しい標準、新しい体質になりそうなのか。

あなたの周りのミドルは、その展開の中で、どう動いているのか。革新のリーダーになっているのか、いないのか。

ブラックホール・ミドルはいないか。

もしかして、あなた自身が、ブラックホール・ミドルになっていないか。



たとえば、チラシ特売

大量のチラシで
超目玉の価格訴求をして
集客をする

たとえば、エンド大陳

定番棚とは別に
ゴンドラ・エンドに
特価の大量陳列をする

両方とも、チェーン・ストアの独自ノウハウである。
駅前商店街、つまり業種別小売業の売り上げを奪って、チェーン・ストアの時代をつくり上げた・・・まさに、その中心ノウハウと
いい。そのノウハウが、以前の力を発揮できなくなっている。チラシ効果も、大陳効果も、どんどん落ちていっている、とみて間違いない。

なぜ、そうなったのか。

まあ、結論的に言えば、消費者が、そんな売り方をアテにしくなくなった、そんな売り方に反応しない
顧客が増えた・・・ということになる。

具体的に言えば、こうだ。

- 消費リーダーの中心に浮上してきたシニアは、コモディティの特売品よりも、「ぴったりのもの」を選ぶようになっている。
- 彼らは安いからといって、購買量を増やさない。
- ヤングの上流は、もともと、価格で集客するチェーン・ストアを捨てている。そこには、タイしたものがないと判断している。
- ヤングの下流は、チェーン・ストアの価格はまだ高い、と思っている。彼らは、食品をドラッグ・ストアで買う。

チェーン・ストアのノウハウの減価については、一週間で一億人を集客する、世界の巨人、ウォルマートの「ロール・バック」さえも例外でないかもしれない。

ロール・バック

NB商品を
三ヵ月間
超特売価格で

これが、ロール・バックのやり方だが、日本で成功しているとはいえない。
ドイツ証券、調査部、小売チーム・リーダーの朝永久見雄さんが、日本の消費者の、品質と鮮度と変化に対する特別の鋭さの前に、このノウハウは通用しない、と明言している。ついでにいえば、朝永さんは、「価格の魅力で勝負しようとした外資は、日本では、すべて失敗している」とまで断言している。(朝永久見雄『小売り』日経文庫 2006/10)
ひとつ目の話を終る。
もう一つ、別の話をする。
それは、チェーン・ストアの人の問題である。前回、ちょっと触れた話だが、「続き」をやる。

人の問題

人が雇えない
いくら雇ってもどんどん辞めていく
人を訓練できない
人が育てられない

チェーン・オペレーションができなくなっている事態さえある。マネジメントが壊れているともいえる。食の中心接点企業、チェーン・ストアは、人の問題で、大きな困難に陥っている。
ここから何か起こってくるか。
最大の問題は、生鮮三品と総菜・・・つまり、生鮮四品のバックヤード作業ができなくなることである。オイシイ売り場がつかれない、顧客の喜びを創れない、下手をすると、クレームばかり増やしていくことになる。

さあ、困った。
どうするか。

ヤオコーは、バックヤードのレベルを上げるために、パートを訓練する学校を開設した。さすがだ。「強さを強く」・・・だ。

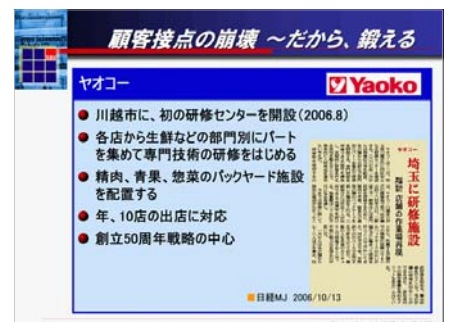
しかし、どのチェーンも、そういう対応ができるワケではない。できないところは、どうするか。
そこで起こっているのが、メーカーに頼む方法だ。「うちのために、すぐ並べられるところまでつくってもってきてくれ」という話である。バックヤード業務を外に出す、他社に請け負ってもらうということだ。
これが二つ目の話である。

日本の顧客接点の主役、チェーン・ストアは、先に確認したとおり「売り方のノウハウの減価」に苦しんでいるのだが、それと同時に、「作り方のノウハウ」つまり、バックヤードのノウハウで大困難に陥っているのである。
「ノウハウの減価」という話を終る。

最後に、二つ、付言しておきたいことがある。一つは、そういうワケだから、これから相対的に、メーカーが優位に立つ場面が出てくる。だが、優位に立てるメーカーは、旧来のグローサリーのブランド力で勝ってきた企業ではない。ソリューション力、プロデュース力をもったところである。

それと、もう一つ。
集客の寡占化に成功したチェーン・ストアが、製造業に出てくるというシナリオがある。イオンのトップバリュを追いかける形で、セブン&アイ・ホールディングスが、本格的なPB開発(=セブンプレミアム)に入ることを発表した。セブン-イレブンは、すでに全売上の半分以上を、自社開発商品で実現しているんだから・・・これは、相当な話だ。
総需要マイナス、顧客分解、過当競争、淘汰の時代に、お客さまの「ワースゴイ、ウレシイ、ありがとう」のための競争は、また大きな転換を見せようとしている。

キツイ、でも、オモシロイ。



親が頑張って、いい社会をつくったとする。その子供は「アリガトウ」と生まれてくるか。そんなことはナイ。アリエナイ。「こんなヒドイ社会をつくりやがって」と生まれてくるにちがいない。それが、この世、人間社会だ。

団塊世代

ご存知、巨大な集団だ。もうすぐ、定年になる。相当部分が、産業社会から消えていく。

この世代について、ちょっと、コメントしておく。田舎に生まれて、田舎に帰らなかった。大都市郊外で世帯をもった。町田だ、浦和だ、柏だ、高槻だ、枚方だ、岸和田だ。働き通した。よー、働いた。しかし、それは、日本が、世界の強国になるプロセスでの労働だった。この世代、若いうちは、ノベツ反抗していた。大学では、明らかに反乱を起こした。

この世代は、どこか、「原点に戻って激論するクセ」があった。ウツウしい連中だ。

団塊ジュニア

団塊が巨大な集団だったから、団塊ジュニアも大集団だ。三浦展は、この世代を、「難民世代」と規定した。親の世代と違って、「失われた10年」を生きる、経済縮小時代の大集団だからである。

まず、故郷難民。ブルドーザーが走りまわって、団地をつくっていた町田と柏と岸和田。そこに故郷はない。

働きバチの父親の帰宅は遅かったが、豊かになっていたので、「個室」をもった。自分中心・ナルシスの時間が生まれた。

大不況の中で、受験難民、就職難民、結婚難民の悲哀を味わう。

成績のいいのは女性だから、すべての場面で、「男性がハジキ飛ばされる」事態が起こる。

女性の要求は高いから、男性は結婚が申し込めなくなる。「デキチャツタ婚しか結婚デキナイ」・・・なんて話まで定着化する。

自尊世代(学生たち)

関心はあくまで自分。他のことは、「カンケイナイ」だ。

他者を軽視しないと、自尊が守れない。だから、「自分以外、ゼンブ馬鹿」と決めつける。仮想的優越感で生きているから、「ゴメンナサイ」がいえぬ。

ナリタイ自分のイメージがないわけじゃないんだが、そのための努力はしない。

この辺のところは、速水敏彦『他人を見下す若者たち』、講談社現代新書に詳しい。校長の経験をもつ研究者、さすがによく観察している。

親と子はツナガッていない・・・ことを理解していただいたと思う。

話を進める。

この不連続が何をもたらすか。

まあ無数だが、特に強調したいことがある。それは、マインドをもった人間が減ってくる、イナクナルということである。

マインドって、何だ。

これまた、キリがないほど気になることがあるが、ここでは、「喜ばれることがウレシイ」と思える心情だとしておこう。

そういう心情、意識、態度をもった人間がいなくなっていくんだから、話はキツイ。

日本という国は、本社がアホで威張っていても、顧客接点にいる人間が、心配りできたからもっていたんだ。それが壊れるんだから、エライコツチャである。

さらに言えば、接点を取り囲んでいる顧客は、「大事に扱われることを求めるシニア」になってきてるんだから・・・・・・。

流通とサービスとに焦点を絞ってみよう。

スーパーマーケットとファミリーレストランとでもいい。とにかく、顧客接点業者だ。

人で悩んでいる。

人が雇えない。

雇っている人間を動機づけできない。

育ててくれない、育てられない。

だから、心配ごと一杯、クレーム一杯だ。

また、話を変える。

先日、スーパーの経営者と食品メーカーの経営者の両方から、同じ話を聞いた。

人がいない。育てられない。

もう、惣菜はつくれない。どう頑張っても美味しくならない。お客さまの評価、上がらない。

メーカーに頼む以外にない。

ネを上げるスーパーが出てきた。食品、食

材の供給だけじゃなくて、惣菜までつくってもってきてほしいと言っている。「そっちで、いろいろなところと組んで、ウチ用の体制とシステムをつくってくれ」という話だ。これで終わる。

ちょっとヤヤコシイ話をしたかな？

簡単に言うと、こういうこと。

親と子はツナガッていない。世代落差は大きい。

この不連続は、マインドをもった日本人の減少となって現れている。

それが、接点の崩壊の、一つの原因となっている。このことは、流通業とサービス業、つまり接点企業の困難を産み出している。部分的に、仕事が、接点企業からメーカーに戻る状況も出てきている。・・・ということ。

イオントップバリュは、すでに巨大ブランドだ

イオントップバリュ株式会社
代表取締役社長
朝長 哲 氏

Interview/No.111 【マーケティングホライズン 2008.07 連載中】より

INTERVIEW POINT

生活用品の値上がりがキツイ。消費者はいっせいに倹約消費に入っている。そのなかでPBが人気を集めている。PBといえば、イオントップバリュだ。これに追いつけるブランドはない。その社長、朝長さんが時間をとってくださるという。ウレシイ。走っていこう

イオンのDNA、イオントップバリュ

水口 もともとジャスコトップバリュで圧倒的な地位をもっていたのが、イオントップバリュになった。その戦略的意味。もしくは、そこまでの軌跡について教えてください。

朝長 トップバリュは、1994年にイオンのPBとしてスタートしました。ご存知のとおり、イオンの戦略は世界のグローバルリテーラーになるということです。国際チェーンストア協会 のボードメンバーになり、ワールドワイドエクスチェンジ のファウンダーにもなっています。

グローバルリテーラーと日本のリテーラーはとこがちがうのか。決定的なものは利益率です。その高い利益率は独自商品、つまりPBから出ています。テスコ はPB比率50%です。カルフルー や ウォルマート も20%です。そういう認識を基礎にして、94年にTOPVALUをつくることを決めたわけです。

さて、その後の事業展開ですが……。PBを成功させるためには、サプライチェーンを確立しなければいけない。そのサプライチェーンを成功させるためには、巨大なIT投資が必要になる。わたしは、ワールドワイドエクスチェンジの事務局出向のほか、18年間海外にいて、このシステムの現場、現実、動向を学んできました。

2002年、アメリカから帰って、サプライチェーンの確立に取り組み、2004年には常温商品については、そのシステムをほぼ確立し、その後、2007年には低温領域についても、ほぼシステムを確立しました。

そこで、トップバリュを徹底的にやろうという

ことで、スピンオフしてイオントップバリュ株式会社を立ち上げたという経緯です。ですから、イオントップバリュはイオンのDNAそのものであり……。まあ正直いって、昨日今日はじめての仕事ではないので、他社はちょっと追いつけないんじゃないかと思っています。

「安全、安心、正直」の責任

水口 よくわかりました。PBを本格的にやるということは、メーカーになるということであり、ブランド確立の全責任をもっていることになるということで……。それはいろんな意味で容易なことではないと思うのですが……。

朝長 売れている NB 商品をメーカーに安くつくってくれというPBでは、あまり成長できません。あるレベルで売上げが止まってしまう。

オリジナルな哲学をもったブランド体系が必要となります。ご存知のとおり、当社は6つのブランド体系を確立してきました(イメージ参照)。

全体で5000アイテムになっています。共通する理念は「安全、安心、正直」です。

水口 メーカーの立場になると、ブランド確立のメーカーコストが大きな負担になるんじゃないですか。

朝長 わたしたちの最大の特徴は「売り場」、お店をもっていることです。これが、われわれの最大の資源です。

いま、イオングループでは約5500店舗を有しており、そこにバッチリしたサプライチェーンの仕組みがあります。正直、メーカーよりかなり低いコストで、メーカービジ

ネスの展開ができると判断しています。

その上にメーカーがもっていない強みがあります。例を挙げてみましょう。ジャスコの店舗は お客様副店長制 をとっています。その商圏の生活者、主婦が店舗運営をサポートしてくれています。このお客様副店長95人が、トップバリュの商品開発に参加してくれるようになりました。自分で勉強し、お店でモニターし、その上で開発に参加するのですから、すごいパワーです。モチベーションもすごく高いです。

水口 トップバリュ、すごく伸びていると聞いています。大体、どんな感じなんですか。

朝長 全体で前年比140%の伸びとなっています。ということは、上位50品目については、前年比2倍、3倍、5倍といったアイテムが一杯でてきているということです。

水口 すごいな。この時期、驚くべき数字です。もうひとつ聞きます。ブランドの所有者がメーカーになるということは、品質管理の面でも大きな責任を負うということになるとは思いますが……。

朝長 先ほど申し上げたとおり、「安全、安心、正直」は、イオントップバリュの基本方針です。ひとつ例を挙げましょう。

ご存知のとおり、今年1月30日、中国ギョーザの問題が起きました。イオンは中国に16工場に委託生産をしています。そのすべてに当日、イオンの社員が入りました。そして翌日、31日の夕刻には、全工場のチェックを完了していました。

新潟地震のときも、現地、現場にまずわたしたちが入りました。すべての緊急事態について、イオンの責任者がどんな困難を乗り越えても、現場に入ること……。これは方針、ルール、マニュアルとして決められています。

2つの支持基盤

水口 わかりました。では次にいきいたいと思います。イオントップバリュは、2つの支持基盤をもったことになります。ひとつは、取引



先、グループのチェーン店。もうひとつは消費者、顧客です。この2つについて現状と将来を教えてください。

朝長 グループ企業はすべてトップバリュで売上げを伸ばしています。先にも申し上げたとおり、全体で前年比140%ですから、チェーンによっては、すごい数字になっているところがあります。本当に大きな寄与をしていると思います。

他のチェーン企業から、トップバリュがあるから、イオングループに入りたいという会社も出てきています。

もうひとつ、お客様。NB値上がりのなかで、PBIにトライしてみようというお客様が増えています。以前はPBIにトライしたあと、またNBに戻るお客様が多かったのですが、最近、NBに戻らないで、そのままPB継続使用のお客様が増えました。

最近TV、雑誌などのメディアがよくPBを取り上げてくださいます。たとえば、日経トレンディ5月号では、プロがNBとPBとを比較、評価する企画を立てています。その結果、トップバリュは大変な高評価をいただきました。

たとえば、カップめん。NBの 日清食品 に続いて美味しいのはトップバリュということになりました。レトルトのカレー。ハウス食品の カリー屋カレー に次ぐブランドはトップバリュだけと評価されました。パック米飯でも、サトウのご飯 に次ぐブランドはトップバリュということになっています。野菜ジュースも、カゴメ 野菜生活100 に次ぐ評価はトップバリュとなりました。

理解していただきたいのは、トップバリュは安いだけじゃなくて、品質評価でもいくつものNBを超えて、トップブランドに次ぐ評価を受けるところまでできているということです。14年間やってきたことが、ようやく認められるようになったのです。

お客様の中心願は、30代～50代です。このことも重要なポイントだと思っています。

水口 わかりました。すごいところに来ているんですね。お客様の支持がとくに大きいアイテムは何ですか。

朝長 第1にカップめん。これはすごいです。月間1000万食体制をつくらなきゃいけないと判断しています。続いて、ポテトチップス。昨年の2.5倍の売上げとなっています。続いて食パン。昨年の3倍の数字が出

ています。続いてパスタ、しょうゆ、ヨーグルト……。とにかく続々10億円単位の商品がどんどん育っています。

水口 すごい。まったく新しい次元に入ってきている感じがします。それだけの顧客評価を受ける商品の開発体制はどうなっているんですか。

朝長 先にいいました「売り場をもっている」「お客様副店長が参加する」。これらのことが基本的な強さを作り出していると思います。なお、商品開発についていいますと、80人の体制をとっていますが、もっと増やさなければいけないと考えています。

特徴的なのは、開発審査が2つの組織によって行われていることです。ひとつは、社内の品質管理部です。もうひとつが、社外の生活品質科学研究所です。われわれは、それらの2つのハンコがないと、商品を生産・出荷できないのです。

もうひとつ。われわれの姿勢を示す根本的な話をしましょう。われわれは社告を打つとき、メーカー名、製造者名を公開しません。われわれは、われわれの名前で商品を開発、提供しているのですから、すべての責任はわれわれにあると考えています。

水口 すごい到達点ですね。敬意を表します。なるほど、ちょっとやそつとで他社は追いつけないことがわかりました。なぜ、ここまでこれたんでしょうか。

朝長 岡田社長のグローバルリーダーの考え方です。理念といってもいいでしょう。それとITとサプライチェーンに関する巨大な投資の結果です。

イオントップバリュとしてスタートして1年目です。2年目、来年にはもっとびっくりしてもらえるようなポジションにたどり着きたいと思っています。

水口 忙しいスケジュールのなか時間を

とっていただき、元気が出る話をしてくださって有難うございました。

(聞き手・まとめ戦略デザイン研究所水口健次)

IMPRESSION

イオントップバリュは自信に溢れている。朝長さんは世界の経験の上で、事業を推進している。

トップバリュがあることで、顧客がイオンを選択し、トップバリュがあることで、他のチェーンがイオンに参加する可能性がハッキリと出てきている。

ためして！ たしかめて！ たのしんで！
TRY VALUE! TOPVALU!

おいしくなくちゃ、はじまらない。

高いんじゃ、すきになれない。

さ、プライスというバリュをたのしもう。

トップバリュの暮らしに役立つ自信がある全5000アイテムから、

お好きな商品をためして！ たしかめて！ たのしんで！



INTERVIEW POINT

世界の大都市の駅の中で、日本の駅、とくにJRの駅だけはユニークな生活接点になり得ると思っていた。

鎌田由美子さんのecuteが、それを実現してくれた。「素人が、なぜ、それを可能にしたのか」

プロを超える素人

水口 質問に入る前に、ちょっと確認しておきます。JR東日本は2000年に、「ニューフロンティア21」計画を発表しました。鉄道事業のほかに、生活サービス事業と suica 事業をやる、という内容です。2001年にエキナカプロジェクトがスタートし、2003年にJR東日本ステーションリテイリングが設立されます。いま、あなたはその会社の社長さんです。

2005年3月、ecute大宮を開業し、同年10月にecute品川を開業し、そして2007年10月ecute立川をオープンされた。そういう経過ですね。

よく、グループ会社からの少人数の寄せ集めチームで、こんなことができましたね。あなたが、あるところで謙遜して、「素人だからできたんですよ」と話しておられるのを聞いたことがあります。ウソだと思います。素人でできる仕事じゃないです。

鎌田 おっしゃるとおりかもしれません。「素人じゃないけどプロでもない」「素人の感覚が生きるように、プロを超えたい」と思ってやってきました。

バイヤー経験もリーシング経験もほとんどありません。「身の丈」を知っているつもりです。

しかし、駅は新しいフィールドです。既存のやり方では出せる答えじゃない。それじゃお客様は喜ばない、と考えていました。しかし消費者目線のプロにはなれるかもしれないと思いました。そのための経験は積んできたつもりです。

水口 なるほど、あなたはそうかもしれない。しかし、突然あなたのプロジェクトに参加することになったスタッフはどうなんですか。よく引っ張れましたね。いや、よく付いてきましたね。

鎌田 いや、彼らも強いのです。彼らのなかにプライドがあって・・・、いろんなグループ会社から来ている。3年間、この誰もやったことのないプロジェクトに参加して帰っていく。その帰る日を自分で意識している。「ちゃんとやった」「わたしがやったんだ」というものをもって帰りたいと考えている。逆に私の立場からすると、その帰る日にどうやって血肉をつけさせてあげるか——その責任がある。そういうなかで、やってこれたんだと思います。

議論、そして議論・・・

水口 さあ、そのプロジェクトの進行。すべてを決めるMD会議。それきつかったようですね。

鎌田 きつかったです。毎週ですから・・・。はじめは大宮と品川、一緒に走っていましたから・・・。総勢、30人。ほとんどが経験がない。

まず、コンセプトが決まらない。リーシングの資料がつかれない。つくったことがないんだから仕方がない。エリアの紹介、どうするか。お客様をどう説明するか。全体のストーリーをどうつくるか。

それを教えながら、議論をしながら・・・駅という空間に、誰も実現したことのない楽しさを創造していくんですから、それきつかったですよ。

水口 あなたMD会議でよく怒ったらしいですね。怖かったと聞いていますよ。

鎌田 怒りましたよ。いや、怒ったと思います。しかし、私は資料がちせつで怒ったことにはないです。本からのうけうりとか自分で考えたものでないものが出てきたときに怒ったのです。自分で悩み抜かないと新しいものは出てきませんから・・・。

MD会議で通らないと一歩も進めない。リーシングに成功しないと何も具体化しない。何回でもぶつかっていく。何回でもやり直す。・・・MD会議はその連続でした。ホント、きつかったと思いますよ。

ところが、そのきついのを繰り返していると、不思議なものです。勝手にチームワークができてくるんですよ。苦しくて、相

互にかばい合うんですよ。自分のアイデアや見た店の資料をあげたりして他のメンバーに助言をするようになるんです。私をギャフンと言わせたい・・・そういう連帯感も生まれるんですね。

水口 なるほど、部下のこと、スタッフのことはわかりました。私はあなたがよく倒れなかったと思います。ヘコタレなかったですね。投げ出そうとか逃げようとか考えなかったですか。

鎌田 意外と打たれ強かったということでしょうか。なんとかやってこれました。このエキナカプロジェクトがスタートするとき、JR東日本のなかで、当然のことですが、何度もディスカッションが続きました。駅というのは、「できるだけ速やかにお客様に通過してもらおう」ことが安全の基本という認識で成り立っているところですから、それが逆に「お客様を駅に引き止める」構内事業に乗り出そうというわけですから、容易じゃないのです。「この事業の責任、誰が取るんだ」という発言があったときに、「私が取ります」と上司が言いました・・・私は、その会議でそのそばに座っていました・・・。投げ出せませんよ。部下は逃げられませんが、あつとき、自分で完全に退路を断りました。

水口 そうですか。そういうスタートだったんですか。その上司というのは新井良亮常務ですよ。確か事業創造本部副本部長でしたよね。私も何度かお目にかかったことがあります。そうですね。それだけ決意のいる事業なんですよ。

ecuteのコンセプトは現場発 マーケット・アベニュー

水口 話を戻します。ecute、3つ。みんなコンセプトが違うじゃないですか。どうしてこうなっているんですか。コンセプトってどうして決めるんですか。

鎌田 私はコンセプトは「現場から生まれる」「現場から創造すべきだ」と思っています。とくに、駅というのは、世界にただひとつの存在なのです。一つひとつ違うのです。

私は、部下と始発から終電まで・・・、具体的にいうと朝の4時から次の日の2時まで駅を研究しました。大宮。ここは誰のためにどんな空間になればいいのか。どんな商品が、どんな形で並んでいけばいいのか。何をすればお客様は感動してくれるのか。そうしているうちに、京都の錦市場が浮かんできました。あそこ、不思議ですよ。

つけかけのサンダルの人でも綺麗な服装の人、自分の商品を買っている人も、おみやげを買っている人も・・・、年寄も若者も・・・、実に雑多でしかもキチンとしていて、それで活気に溢れていて、高質のものがあって楽しいのです。パリのノミの市も・・・、楽しい市場がいっぱい浮かびました。

そのイメージを基に「市場」が浮かび「マーケット・アベニュー」に辿り着きました。そこから、今度はそれを部下に説明して、みんなでどんどん膨らましていきます。具体化していきます。全スタッフが自分の言葉で表現できるとことまで詰めていきます。それが決まってくると、MDが決まります。リーシングの方向が決まります。空間設計がはじまります。そういう感じでした。



プレミアム・プライベート

水口 ヘー、そういう作業なんですか。で、品川の場合は？

鎌田 コンセプトづくりは、真壁まり子が担当しました。また、歩き回って駅に立ちつくして、たくさん考えました。お互いさんさん考えたんですが、どうもピンとこない。

ある日私は品川と大宮の人の流れの違いに気づきました。大宮では人は束になって動いていたのですが、品川では一人ひとりなんです。ビジネスピープルも高齢者も一人なんです。

そこで真壁に「個人の個」の切り口があるんじゃないか、と提案しました。真壁は「プレミアム・プライベート」に辿り着きました。それが決まると、MD方向が見えてきて、リーシングの候補企業が浮かび、同時に空間設計が動きはじまりました。

水口 面白いなあ。スゴいなあ。まさに、「コンセプトは現場から生まれる」ですね。真壁さんてあのecute物語』のながで、「このままここで倒れたらどんなに気持ちいいだろう」つぶやいた、あの人ですね。

鎌田 そうです。真壁にがざらず、すべてのスタッフは喜んで疲れ切って「ここで、このまま・・・」と考えたはずでした。



タイム・コンシャス

水口 立川がまた違うんですね。

鎌田 立川のときは、私はすでに社長になっていましたので、立川のコンセプトは立川チームが考えました。

私は、当初立川は「タイム・コンシャス」の切り口で考えていました。それが、3年も経つとその切り口だけでは捉えきれない。そのながで、立川チームは「自分カスタマイズ」という切り口を発見しました。これでわかりやすくなりました。

そして、ここからMD方針が決まり、リーシング候補が検討され、空間設計が開始されました。



水口 ありがとうございます。しつこく聞いてすみません。コンセプトを大事になさってきたことがよくわかります。

鎌田 コンセプトは大事です。それが原点です。それが目指す方向の共有化を可能にします。これを手を抜くと、チームが成り立たなくなります。リーダーが引っ張っていきなくなります。

水口 ありがとうございます。「素人だからできた」のウソ、真実を少しは理解したつもりです。

さて、最後にこのプロジェクトを卒業して元の組織に帰った人たちは何人いらっしゃるのですが。そして、その人たちの気持ちは。

鎌田 すでに15人います。3年間、「あっという間だったなあ」と思っているんじゃないでしょうが。「あんなに圧縮された時間もなかった」と感じているようです。そして、その

15人もここに残っている者も「人間、なんとができるものだなあ」と考えるようになっていいます。多少のことじゃへこたれない人間になっていると信じています。

水口 すごい、うれしい、感謝です。

(聞き手・まとめ戦略デザイン研究所水口健次)

IMPRESSION

新しいことを創造するプロセスがどういものが。このインタビューで、そのことを浮がび上がらせることができたと思う。

ご興味のある方は、「鎌田由美子+社員一同『ecute物語』(かんき出版)」も読んでほしい。



「打倒！ カップヌードル」の経営

日清食品株式会社
代表取締役社長

安藤 宏基 氏

Interview/No.109 【マーケティングホライズン 2007.12 連載中】より

INTERVIEW POINT

日本で生まれたインスタントラーメンは、年間916億食以上も食べられる。まさに世界食になっている。この市場を創ったのが、今年1月96歳で逝去された、創業者安藤百福氏と、現社長安藤宏基氏だ。その安藤社長が45分くださるという。飛んでいこう。

マーケティング力の源は社内競争にあり

水口 チキンラーメン 49年、カップヌードル 36年、うどん どん兵衛・焼そば U.F.O. は31年。安藤社長、なんで御社の商品はこんなにロングライフ・ロングセラーなんですか。このブランド力はどこからくるんですか。

安藤 コツコツとやってきただけです。作っては潰し、また作り直して…の連続だけです。

水口 いや、そんなハズないです。どの会社もそうしているのに、日清食品だけが特別のエネルギーを発揮している。そう思わざるを得ません。

安藤 創業者会長安藤百福が今年の1月に亡くなりました。私は23年社長をやっていますが、一番怒られたのは、私が「打倒！カップヌードル」の方針を出したときです。「カップヌードルの利益があって日清食品があるのに、何てことを言うんだ」というわけです。私はマーケティング力の源泉は社内競争だと思っていましたから、「全部戦え、聖域はない」と号令してきました。後に、U.F.O.を出したときも、どん兵衛を出したときも怒られました。そうですね、何年間も機嫌が悪かったです。日清食品で出さなくても他社がどんどん出してきましたから。他社に潰されるなら自社で潰したほうがいい…、と考えてきました。この考え方、会長は気に入らない、そういう場面が生じる度に火に油。そりゃ怒りましたね。

水口 それが1990年のブランドマネージャー制度なんですね。

安藤 そうです。その年にそれまでのプロダクトマネージャー制、つまり袋めん担当、カップめん担当から、主力ブランド担当に切り替えました。何でもやっていい、「打倒！カップヌードル」でやれと号令しました。そこから社内のエネルギーが出てきました。

水口 エライコッチャですね。ブランドマネージャー、大変なことになりますね。営業も大事じゃないですか。

安藤 そのとおりです。しかし一番困らせたのは、お得意のバイヤーさんじゃないかと思っています。

水口 どういうことですか。

安藤 ブランドマネージャーが頑張るでしょう。営業マネージャーに売り込むでしょう。営業の動きが悪かったら、自分でバイヤーに会いに行くでしょう。バイヤーも営業マンに会うよりもブランドマネージャーや開発担当者に会うほうが面白いでしょう。大混乱ですよ。「日清食品はいったい何を売ろうとしているんだ。決めてくれ」…ということになるのですが、こっちは決めていないんですから…。すごい社内圧力の中でブランドの戦いが進んでいったと判断しています。もちろん、商品コンセプトの問題、広告戦略の要素、プロモーションの展開…たくさんファクターがありますが、日清食品のブランド力の源泉はこの社内の圧力、このマネジメントにあると思います。

世界同時インフレ時代の新価格ステージ

水口 食品だけでなく全産業で価格改定、つまり値上げの問題が起こっています。この点について教えてください。

安藤 マクロの話からします。それをきちんと捉えておかないと判断を誤らせます。

2つあります。ひとつは原油価格。もうひとつは世界のカネ余り。ファンドの問題です。WTI、1バレル90ドル。その価格は60ドルに戻ることはありません。新しい経済に入ったと考えなければいけません。世界のカネ余り。これはおそらく実態経済の100倍のカネがファンドになって働いていると見て間違いないでしょう。バイオエタノール の問題、USAの穀物の世界戦略化…全部その新しい経済の中で起こっていることです。

水口 17年ぶりの値上げが続いていますか…。

安藤 食品メーカーは、大変な犠牲を払っています。合理化で解決できるステージをとうに越えてきています。赤字に転落する企業が出てくるでしょう。メーカーだけでなく、卸もきついです。消費のための生産、その生産のための原料の確保。それが不可能なステージに入ってきた、ということです。

水口 そうか、値上げの要請なんでことじゃないんだ、世界新価格時代への対応要請なんだ。

安藤 生産の話をしました。私は消費もエライコトになってきていると判断しています。永い間、年功序列できた国が能力給に替わって、上がる人は上がったけれど、その一方で、上がらない人たちをつくってきました。それにパート、アルバイトへの依存。この人たちは新コスト秩序の中でこれから苦しむことになります。私は計画的な給与改定をしていく必要があると考えています。揮発税(=揮発油税)を撤廃するとか、低所得者層の減税案、最賃法(=最低賃金法)の引き上げなど、低所得者層のNET収入額の保障をすべきです。そうしないと、日本の消費は厳しいことになります。

水口 なるほど、消費の局面まで視野に入れないと事態なんですね。しかし、社長、その新コスト秩序の中でビッグチェーンの「価格凍結宣言」も出ているじゃないですか。

安藤 小売は小売の立場で、消費者に対する姿勢の表示が必要だということです。品種、品目をしぼって展開なさっています。ある期間、おやりになると思います。しかし、根本的に申し上げておきたいのは、今度の事態は各業界、各社が追い詰められて値上げ発表するという状態を踏まえて、「新価格ステージの時代に、どうやって

原料の確保をするか」「消費者のため、国のための加工食品メーカーの再生産性をどう維持するか」という問題だということを理解しておく必要があります。

インスタントラーメンはご存知のとおり、世界食、国際食品です。2006年7月にインスタントラーメンの国際商品規格 CODEX 規格 が確立されました。これで世界市場の中で最適選択ができるようになりました。プライスで勝負したいところは、安いラーメンを世界から輸入することが可能です。

「食創為世」の実践のために

水口 もうひとつ聞かせてください。食品の安全とか食育の問題について・・・。

安藤 ラーメンもポテトチップも良い商品ですが、偏食をすると悪い商品になります。これは薬でも一緒です。健康のための必需品さえ、同時に毒になります。バランスの問題は教育できます。学んでもらわなければいけません。私たちも努力と工夫を重ねています。

安全性の問題は、バランスの問題と少し違います。もちろん、基本的には科学知識を前提にしていますから、ある程度は教育の問題でもあります。安全性、不安というのは体にいいかどうかの判断だけじゃすまない領域をもっていますから、いくつもの工夫がいります。

しかも、科学の進歩の中で、いままでわからなかったことがどんどんわかってくる。安全だったものに危険が見つかったら想像していなかった損失が生まれます。その結果、いつも旧来の認識を修正する必要があります。当社では、2002年に「食品安全研究所」を設立。残留農薬、BSE 問題、アレルギーから発がん性に至るまで食に孫わるあらゆるリスクをチェックし安全性を確保する体制を構築しています。

ただし、基本的にしておきたいことが2つあります。ひとつは、われわれは経済的生活における安全、安心を追求するにあたって、経済を無視して議論することは現実的ではありません。

もうひとつは、不安ばかりあおっていると心配が増大して、食べるものがなくなってしまう危険があります。

水口 新しいスローガン「おいしい、の その先へ」について、ちょっとコメントしてください。

安藤 先ほど言った食のバランス、安全の視点を明確にするために、2006年4月に新しいスローガンを決定しました。わたくしの

基本の認識は、食は楽しくておいしくなければならない。それが基本です。その上に、大きく、2つの方向、「食の安全」と「環境の保全」とを提言。コーポレート・ガバナンスの基本にしようと決めました。

「食創為世」(食をつくり世のために尽くす)という理念を掲げた創業者の意図の表現でもあります。

水口 最後にひとつ。私は「安藤百福語録」をもらって勉強したことかあります。あの中で「難問解決のヒントは夢の中に出てくるから、寝るときには、紙と鉛筆をもって寝ろ」というのがありました。

ほんとうにそうなさっていたんですか。

安藤 それだけの集中力をもった人でした。思い立ったら寝ながら書いていました。鉛筆の芯が折れているのに気づかず必死に書いているときもありました。朝起きて、書いたことがわからない。それを母親が鉛筆でこすって少しでも浮き上がらせようとしていました。

水口すごい執念ですね。インスタントラーメンをつくったんですね。

本日はお忙しい中有難うございました。

(聞き手・まとめ戦略デザイン研究所水口健次)

IMPRESSION

日清マン10則の話。社長が先頭に立って滝に打たれるという修業、管理職研修の話。それに、あのすばらしい広告とプロモーションキャンペーンの話。みんな開きたかった。

また、機会を得たい。この会社の今後の展開、ずっと注目していきたい。

INTERVIEW POINT

東洋陶器から東陶機器を経て、TOTOへ。今年、90周年を迎えたこの会社は、モノを売る会社からコト、つまり、新しい生活価値を売る会社へと進化を続けている。木瀬社長にそのシナリオをお伺いしたい。

新しい価値提案で需要を発現させる

水口 社長、創立90周年 おめでとうございます。まずその記念の商品、「TOTO史上最高傑作」と表現されている ウォシュレット について教えてください。

木瀬 ウォシュレットと言われましたが、ウォシュレットと大便器を一体にしたもので、ネオレストハイブリッドと呼んでいます。特長が5つほどありますが、いくつか説明してみましょう。まず、エコ。早い話、節水です。これは5.5Lです。1975年以前は、一回流すのに20Lだったのですが、1975年に13Lにし、1994年に10Lにし、そして今回5.5Lまでできました。画期的です。次にハイブリッドエコロジーシステム。水道直圧式洗浄と内蔵タンク内ポンプのハイブリッドで可能になったものです。もうひとつ申し上げると、清掃性。とにかく掃除がしやすいトイレです。使った奥様が実感してくださっています。どれも画期的なものです。もともと当社は、まだ下水道が普及していない時代から取り組んできたのですから……この到達点はすごいと思います。

水口 御社は、リモデル 需要のリーダーです。いま住宅建築。リモデル……、どうなっているのですか。

木瀬 まず、いま現在の特別事態について説明しておきます。例の耐震偽装、それに対応するために 改正建築基準法 が6月に施行されました。ところが審査対応能力が不十分だったために、7月が23%、8月は43%、9月は44%の着工減となっています。留まった分はあとで戻るでしょうが、抜け

た分は戻りません。今年はキツイ年になります。

水口 エライことになっているんですね。新対応の図面書ける人がいないってことなんですか。……中小工務店、危機じゃないですか。

木瀬 そうです。もともと耐震設計ができる人の不足に加えてやり直しの負荷も増えています。さて、リモデル需要ですが、当社のリモデル売上は、いま全体の約56%ぐらいです。上げ止まっています。わたしは03年に「リモデル新宣言」を出して「期待以上の新しい生活スタイルを約束します」と強調しました。「欲しいモノ」から「したいコト」への転換です。考えてみてください。リモデル需要というのは、新しい価値提案がないと発現しない需要なのです。一応、用が済んでいるのですから、困っていないのです……。風呂とか台所は15年で見直しされますが、トイレは40年も放っておかれています。

水口 そうか、いや、そうですね。それでどう仕掛けているんですか。

木瀬 まずショールームです。TOTOは全国に107カ所のショールームをもっています。おそらく、年間集客数でもトップでしょう。このショールームでリモデルのためのたくさんのイベントを展開しています。エリアごとのメディア、TVや新聞もこのショールームイベントのために特別の広告キャンペーンとして利用しています。東北、広島、四国……と、新しい展開を進めてきました。大都市のリモデルの焦点は、マンションです。TOTOはマンション・リモデルについて独自のノウハウを蓄積しています。それから、ショールームアドバイザー。すばらしい女性たち。この集団は、お客様の個別のリモデルニーズを導き出し、具体化する面で大きな役割を発揮しています。

水口 そうか、なるほど。リモデル需要ってというのは、住む方で答えをもっているんだから、アドバイザーのサポートがあるわけだ。

木瀬 そうです。仕掛けの2番目はWebです。購買意思のある人は、インターネットでまず調べます。だから、ホームページを充実することが不可欠です。ショールームにもホームページを見てきた、という方が増えています。

施工事例もどんどん検索できるようにしています。それに施工店も紹介するところまでできました。そのほか、施工費の見当もつけられるようになっています。

水口 充実してきていますね。実際、モノ需要じゃなくて、コト需要というのは、「認知からスタートできない」という特徴をもっていますよね。言い換えると、「検索から推定する需要」という性格をもっているんですね。まさに サーチエコノミー そのものですね

木瀬 リモデル需要は、モノ、商品によって完成するものではありません。お客様のニーズにぴったりの施工によって決まるものです。TOTOは、リモデルクラブ店という形で信頼できる施工店のネットワークづくりをすすめてきました。長い期間をかけて、いま全国5000店になっています。先にホームページで施工店を紹介するという話をしましたが、具体的にはこのリモデルクラブ店のことです。TOTOは、いま積極的にリモデルクラブ店のブランド化、つまり顧客信頼づくりを進めています。「リフォームにこだわる人ほどTOTO リモデルクラブ」という広告キャンペーンもそのひとつの現れです。商品のブランド化と同時に、顧客接点のブランド化が成否を決めると思っています。それがモノ需要に対するソリューション需要への取り組みだと考えているからです。

水口 顧客接点のブランド化、リモデルクラブ店のブランド化、いいですね。顧客の選択は商品の前に施工店になっているのですから、そこを「選択の手がかり、信頼の根拠」の勝者にする仕事は、ソリューションの時代のメーカーの戦略の最優先課題だと思います。

正しいことを正しくやること

水口 話を移します。私は正直言って、いまミドルの危機だと感じています。ミドルは「上から見るとアデにしたい大きな存在」だけでも、「下から見るとイラナイ存在」になっている危険があります。

木瀬 そんなミドルは上から見てもイラナイですよ。私は新任部長研修でずっと言っているのです。「部長職とは何かがわかつ

ている人しかいない」「部長は大課長ではすまないんだ」……と。

課長は最前線のリーダーです。部長はその課長への体勢の大きなリーダー、つまり大課長では困るのです。部長は戦略をたて、その戦略目的を実現する人間なのです。

水口 そうか、大課長じゃすまないんですね。

木瀬 それに「繰り返し言う」というのは、こういうことです。私は言ったことの30%は消されていく。逆にいうと70%しか伝わらない。組織の5段階を経ると、結局10%しか伝わらないと判断しています。だから、大事なことは繰り返し、繰り返し言わなきゃいけないのです。

水口 新しい考え方、それにもとづく行動原理を組織の本質にするのは、ほんとに容易じゃないですね。

木瀬 もう少し象徴的な言い方をしますと、私は中間管理職に「正しいことを正しくやれ」と指示しているのです。ところが中間管理職の中に「間違ったことを正しくしてしまう」人間がいるのです。

TOTOの90年、第4世代スタート

水口 いい論点ですね。さて、社長はTOTOの90年をどのように受け止めていらっしゃるんですか。

木瀬 東洋陶器は1917年に衛生陶器の会社としてスタートしました。下水道も普及していない頃で、とんでもないベンチャーとしての創業だったといえます。それが第1世代。

30年経った1947年からの第2世代に、水栓金具 と浴室の事業を追加し、1970年に東陶機器になりました。

それからまた30年経った1977年からの第3世代に、ウォシュレットと システムキッチンを追加しました。

それからまた30年経って、今年2007年、東陶機器をTOTOに社名変更しました。第4世代のスタートです。

私は第3世代の最終ランナーであり、そして第4世代への継承者の役割を負っていると自覚しています。

第4世代とは何か。どう認定すべきか。容易な問題ではありませんが、重点ビジョンを次のように決めています。

まず、リモデル事業をさらに強化すること。それと深く結びついていますが、「商品とサービス」の融合を一層推進すること。そ

してグローバル化。そして研究開発型新事業を起こすこと。

詳細をお話しできない部分もありますが、そういう戦略を策定しています。

水口 いいですね。意欲的ですね。とくに製造業から生活サービス業への進化の視点、すばらしいと思います。

木瀬 私の実感では、お客様、消費者が一番先を行っていると思います。お客様はモノ、商品の品質よりも「自分にぴったりかどうか」、平たくなると「好き、嫌い」「面白い、楽しい」のレベルで選択されていると思いますよ。

それからみると、産業の側、メーカーがずっと後れているという認識をもっている必要があると考えています。

(聞き手・まとめ戦略デザイン研究所水口健次)

IMPRESSION

木瀬社長は、顧客の願望がモノを超えて生活の快適さそのものになる時代の製造業とはどうあるべきかを追求している。それはまさに全製造業の課題である。第4世代のTOTOに注目したい。

INTERVIEW POINT

創業40年を迎え、2006年5月『ソニープラザ』が、『プラザスタイル』になった。その1年前、ソニー(株)のデバイス&アプリケーション営業本部長だった内田さんが新社長に就任した。

その後の展開、パワー一杯。すごい。

多様なタイプの女性客をずっと惹きつける理由

水口 ソニープラザ、変わってプラザスタイル。この業態、何なんですか。何屋さんなんですか。

内田 雑貨屋です。輸入雑貨専門店です。ソニー創業者の盛田昭夫氏がアメリカのドラッグストアの楽しさを日本で実現したいと、1966年に銀座にオープンしました。発見と喜び、ワクワク、ドキドキ、好奇心を刺激しようと、それこそ社員全員参加で40年やってきました。

水口 それで、競合は？

内田 社長になって2年研究してみました。が、コンペティターはいません。なぜって？ 参入障壁が高いのだと思います。

ワクワク、ドキドキの商品を世界から。これも容易じゃないです。その上に、2週間ごとに品揃えと演出を修正すること。これは、もう大変です。店舗の装飾に、うちほどおカネをかけられません。そんなことで、みんな入ろうとしたのでしょうか、40年経って、過去、コンペティターはいないのです。

水口 へえー。そんなこと……。『プラザ』のお客さんはどんな方なんですか。

内田 若い女性を中心です。もちろん、40年経っているのですから、最初、お母さんと一緒に来て、自分ひとりで来られるようになって、友達と一緒に来て、母親になって子どもと一緒に来て……。30代の女性たちもいますが、中心はもっと若い女性です。実は調査をやって確かめたのですが、3つ

の層がありました。まず、20代の学生が中心の元気な層です。大きい集団です。次が、子育てが一段落して、自分の楽しみで、しっかりした目で、新しいアイデアを探しに来てくださるゆとりのできた層です。3番目、スマートキャリア層。上昇志向が強く、収入も多く……。流行の先端をつかもうとしている女性たち。丸の内などにいるオフィスレディです。

こういうことがわかってきましたので、店の立地によって、お客さま構成は変わるわけですから、品揃えと演出にローカル・マーチャンダイジングを心掛けるように指示しています。一時は本社のあるこの「青山発」で押し切っていたのですが、いまは修正に入っています。店長の力量が問われるところですよ。

思いがけない出会いを求めて新領域へチャレンジ

水口 新しい業態を開発なさっていますね。

内田 それは、プラザスタイルの経営戦略にかかわる問題です。

「プラザ」の業態で、「ミニプラ」提携36店、合計104店までできています。それはそれでMDと演出を磨き続け、商圏対応を前進させていきます。

それと同時に、今後10年の発展を考えたときには、もっと別の経営のための新しいコンセプトの業態を探求することが必要です。

2004年に、「セレンディビティ」をオープンしました。ターゲットに35歳の女性とそのネットワークを想定しています。大人のための衣食住のスタイル・ストアです。ワンランク上の品揃え、ゆったりの店舗空間を用意しました。新しいお客さまが来てくださっています。

もう1つ、今年、メンズの雑貨ショップを開発・展開しました。はじめて男性にアプローチしました。

そのために、ずーっとマーケット調査をやってきました。男性は、結構、知識をもっていることがわかりました。それと同時に、買い物に行くのに百貨店か、コンビニ、ドラッグストア、そして、どれもピッタリきていないということも発見しました。

そこで、それらの中間の専門店で可能性があるかと判断しました。それが、新丸ビルに出した「クオミスト」です。男の冒険という意味です。「ライバルは女性たち」というキーワードをたてています。



水口 それで、「クオミスト」、どうなんですか。

内田 男のメンテナンス、こだわりの商品を揃えました。いいです。計画の倍の売り上げでいっています。第1弾ロケットはうまく飛んでくれました。

雑貨、化粧品のほか、ネイルとアイブローのサービスも好調です。男性と女性、ほぼ半々の来店です。男性の買い物は「納得する」ということと、「女性に背中を押される」ということが必要なようですが、それが実現できていると思います。

「出店してくれ」という要請をいくつもいただいています。「クオミスト」は、今後増やすつもりです。

雑貨ファンで『プラザ』ファンのスタッフ彼女たちがより店を魅力的にする

水口 いい話ですね。プラザスタイルの新しい挑戦、新しい成果ですね。……で、内田さん。あなたは、「プラザ」の強さは一体何だとお考えですか。MD、品揃えの魅力なんだろうけど、ヒト、スタッフの素晴らしさなんだろうかな。

内田 私も、そのところ、よく考えるんですが、ご存知の通り、2005年3月にこちらに来て、2006年5月にプラザスタイルという新会社名にしたのですが、その間、ずっと全国の店をまわり全店のスタッフと話し込んできました。

スタッフの強さ、これは決定的です。カンですが、80%以上のスタッフが心から楽しんで働いてくれていると思います。この女性たちは、もともとプラザファンだった人です。自分で選んだ商品を、自分のメッセージで、自分がつくった陳列で売る――そのことにやり甲斐を感じています。

2週間ごとに、プロモーションのディスプレイ

イを変更する仕事、閉店後のキツイ仕事なのですが、しっかりとやってくれています。

基本に自分が好きなもの、「コレ、カワイイ」と思うものを扱っているということがあるからなのでしょう。

スタッフは、間違いなく、「プラザ」の強さの源泉です。

水口 なるほど。よくわかりました。彼女たちは、「言われて仕事をやっているんじゃないんだ」、「自分の好きな商品がお客さまに誉められるために工夫を重ねているんだ」——、いいですね。……で、MD、商品の方は？

内田 40年の間に築き上げた、国内500社、海外300社の得意先ネットワークは大きいです。その人たちと一緒に世界中から、新しいもの、カワイイものを仕入れ、育ててきた、うちのバイヤーの力量も素晴らしいです。

「まず、プラザにもっていこう」「プラザのお客さまに喜んでもらおう」と考えてくださる人たちが、世界中にいて、ということは、本当に価値ある宝です。

自主MDも力をつけてきました。ヒット商品が、内部から生れてくるようになっていきます。コラボにも積極的です。

えーと、最近のケースでいいますと、例のクロックス。そう、サンダルのクロックスと組んだ「クロックスバッグ」があります。おかげさまで大変な人気です。発売と同時に売り切れ続出です。どんどん準備しているのですが、間に合いません。

とにかく、うちのスローガンは、Always New's です。商品も、そこで働く人間も、いつも新しくなければならないのです。Always New's その気持ちでは先行していると思います。



水口 新しいプラザ戦略のもう1つの特徴が、アジア、台湾への出店ですね。

内田 えー、この4月、台湾に1号店（PLAZA微風店）を出しました。はじめての海外出店です。うちのお台場メディアージュ店には、以前からアジアからのお客さまもたくさん来てくださっています。台湾の

人たちが、日本のトレンドを熱心に追いかけている状況はよくわかっていたので出店したのですが、おかげさまで、好調です。

台湾、いやアジア流通の巨人、統一超商、素晴らしいパートナーに恵まれました。1号店に続けて、7月には2号店を出しました。これも好調です。統一超商の社長除重仁さんは「内田さん、まず10店いきましよう」とおっしゃっています。

すごい強気の判断です。

えーと、実は、この2店とも、無印良品・MUJIの隣りです。ご存知の通り、MUJIはシンプルで機能的です。それに対して、ウチはカラフルで楽しい売場です。どうも、補完関係があるらしいですね。2店で、日本の新しい魅力を表現する結果になっています。アジアは楽しみです。

水口 日本を通過することで、文化は独特のテストとなります。それが、アジアに受け入れられます。

私はそんなふうを考えています。

それと、統一超商、ここはすごい会社です。台湾だけでなく、中国、それに全アジアに巨大な華僑ネットワークを持っています。以前、除重仁社長のプレゼンを受けたことがあります。あの人は、17億の華人経済圏の話をしてくれました。

『ソニープラザ』から『プラザスタイル』になって、ちょうど1年経過。ご苦労さまで。これから、大躍進してください。

（聞き手・まとめ戦略デザイン研究所水口健次）

IMPRESSION

ソニー(株)のデバイスをやっていた人が、しっかりと流通ビジネスに馴染んでいращやる。社員の多様なエネルギーを束ねて、新しい戦略を次々と打ち出していращやる。

Always New's
さらに期待したい。



キリン、飛躍的成長への戦略

優秀な人材が弱みになる危険

キリンホールディングス株式会社

代表取締役社長

加藤 壹康 氏

Interview/No.106 【マーケティングホライズン 2007.08 連載中】より

INTERVIEW POINT

創立100周年を迎えたキリンがグループ再編成の上で、新しい成長戦略をスタートさせた。

06年3月、社長になった加藤さんが会ってくださるという。

急いで行こう。

飛躍的成長の実現に向けた5つの柱

水口 今年、2月23日に 創立100周年 を迎えられました。おめでとうございます。それで、すごい成長戦略をスタートされています。そのあたりから……。

加藤 ありがとうございます。100周年に向け、どの事業もがんばってきて、おかげさまで、お客様にも得意先にも先輩たちにも、そして株主のみなさんにも祝ってもらいました。

長い歴史のなかで、この時点を請け負っている人間です。少子高齢化、市場の成熟、国内外の競争激化、それらを考えたらこの先の100年、著しい成長は限定的です。次の成長のためのバトンを渡すためにも数年前から準備して、今回打ち出したのが、キリングループ長期経営構想「キリン・グループ・ビジョン2015(KV2015)」です。新たなグループ経営体制により飛躍的な成長を実現することが狙いとなっています。

水口 当然といえば当然ですね。どういう事業構成になるんですか。

加藤 いま、2009年に向けた中期経営計画の第1ステージに立ったところです。グループスローガンは、「おいしさを笑顔に」です。この7月1日に純粋持株会社制を導入し、キリンホールディングス社のもと、各事業が自主自律の事業活動を展開するとともにグループシナジーを発揮するグループ組織改革を行いました。事業の5つの柱として第1の柱は、基盤である国内酒類です。メルシャン社と戦略的業務提携を締結するなど、新たな成長戦略を組んでいます。

第2の柱は飲料事業です。キリンビバレッジ、小岩井乳業を中心に、総合飲料戦略を推進します。

第3の柱は、医薬事業です。ビール醸造で培ったバイオテクノロジーを活用し独自商品を開発してきました。スペシャリティファーマの強みを生かし、患者さんに貢献できる医薬品の研究開発を進めます。

第4の柱として強化するのが健康・機能性食品です。ヤクルト社と共同で新会社を立ち上げました。他に ナガノトマト社、調味料の キリンフードテック社 もあります。

第5の柱は国際酒類です。国内市場が成熟化する中でアジア・オセアニアを中心に事業基盤を整え、成長を確保します。その他グループ共通の間接業務を担う機能分担会社も発足し、新体制をスタートしました。

水口 そうか、結構な広がりですね。

加藤 広がり、大きさも大事ですが、根本はオリジナリティと品質。それと環境への責任です。そのないものはやりません。この5つの柱での成長戦略を推進していきますが、その道程で、メルシャン社と実現したような提携チャンスがこれからも出てくると思います。そのとき、お互いの強みを発揮し、ともに成長することで「キリンと組

んでよかった」と言ってもらえるような仕事を進めていきます。

優秀な人材が会社を弱くする理由

水口 飛躍的成長を追うとなると、資本のほかに人の問題あるんじゃないですか。

加藤 そうです。私は「優秀な人材が逆に会社を弱くする」といっています。

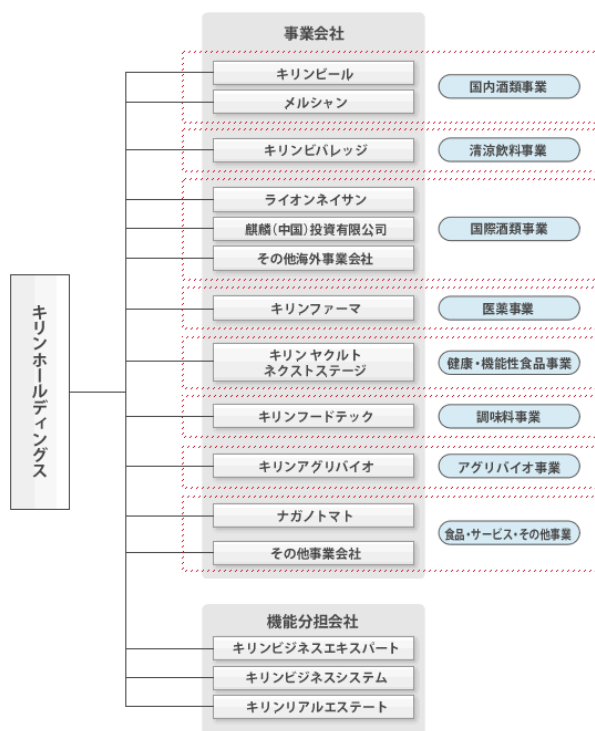
水口 ちょっと待ってください。ということは……。

加藤 キリンにも優秀な人材がたくさんいます。そういう人は「あの人はできる」という評価を得ながら上までいきます。それで勉強しなくなる。これが困る。そこに弱点が出てくる。

コミュニケーション力がない。外国語のことでだけいっているんじゃないんですよ。他の事業とのコミュニケーション力も含めて、自分の担当以外の事業知識が薄いんです。これからは、今までの枠を超えてコミュニケーションできることが重要です。企画とか営業がわかっても、財務の知識がない、組織のマネジメント力がない。これではダメです。飛躍的成長をリードすることはできないのです。むしろ、優秀な人材こそ成長の阻害者になる。……そういつているのです。だから、「勉強しろ」とハッパをかけているのです。

非価格営業、価値営業

水口 価値営業、つまり、カネで数字をつくらな、という営業革新を推進なさいまし



たね。

加藤 ええ、2002年私が営業本部長をやっていたときです。

水口 よくやられましたね。いや、やりとおせましたね。反対はなかったのですか。

加藤 誰も反対する者はいなかったですよ。なぜって……、皆お金を使って目標達成するのは間違いだと思っていたからです……。

だから、カネ、条件で数字をつくる営業を止める。そのための方針は、上が一方的に出した指示じゃなく、みんながつくった方針だったんです。

ただ、どの程度まで徹底してやるか、どんなスピードでやるかは少々違う意見があったかもしれませんがね。

水口 へえ、とくに営業部は大ブーイング……っていうんじゃないんですか。

加藤 そんなことはないです。全員、理解し、賛成してくれました。ところが、これは実際やってみると大変。大きな垣根が一杯。当然数字はよくならないし、落ちていく一方。

水口 そこでゆれるでしょう？

加藤 ゆれませんよ。ゆれたら終わりです。もし、そこで私がゆれたら困難に耐えて価値営業をやってきた人は「なんなんだ!」と怒りますよ。わたしは営業の責任者です。絶対にぶれません……でした。

水口 そうだった……ですね。わたしも

注目して経過を見ていましたから……、よく理解していますよ。この貫徹を可能にしたものは、何だったんでしょうね。

加藤 もちろん、営業全員の強い決意です。それに全社的なサポートがありました。他の部門が「がんばれ!」といって応援してくれました。

商品面では「淡麗(生)」「氷結」が元気で、05年には、価値営業を体現する「のどごし(生)」のヒットがありました。

また、02年に設立した KCS(キリンコミュニケーションステージ)、マーチャンダイジングの専門会社で07年7月1日にKMD(キリンマーチャンダイジング)に社名変更しましたが、これも大きく寄与してくれました。キリンの営業ノウハウ、とくに成功体験の共有化、ベストプラクティスのデータベース化、ナレッジを横展開で共有するシステムである キリノロジー。これも大きな役割を果たしました。

水口 そうですね。KCSの貢献は、大きかったですね。それに、キリノロジー、これもすごい到達点に達したと思いますよ。いまやキリンの営業ノウハウのデータベース化は、日本のメーカーのなかでも、第一級のものになっているんじゃないですか。

加藤 ありがとうございます。苦労したんです。カネを使わないと決めたから知恵を出すようになったんです。

水口 わたしはもうひとつ、キリンの クロスマーチャンダイジング の提案力も、酒の業界ではダントツだと思います。もともと一番搾りというブランドが、旬の食材の美味しさを大事にするコンセプトをもっていて……、その上で酒を食材と結びつけて店頭プロモーションするスキルが磨かれてきました。

その先に食品スーパーなどの得意先チェーンの課題解決のための協働プロジェクトを組む取組営業が確立されてきています。すばらしいですよ。

加藤 いやいや、褒めないでくださいよ。そんなレベルにはまだ達していません。苦労して苦労して……、苦しみ抜いて見つけ出した方法なんです。

まあ、わたしとしては、非価格営業、価値営業を先行して取り組んでよかったと思っています。先行する分、苦しいけれど楽しみは大きいのです。その楽しさがあるから気合も入ります。

水口 で、加藤さん、いまどこにいますか？

いいところまでできているんですか。

加藤 いやいや、とんでもないです。わたしの感じでは、富士山の一目目かな、二合目が見てきたかな……。そんなところですよ。

良いといわれて得意になってはいけません。この程度のレベルでは、すぐに他社に追いつかれます。「さらに良くする」「もっとオリジナルな強さにする」。いつもこれからのんです。

水口 キリンの体質が良くなってきていると思います。驕っていない。むしろ引き締めている。未来への準備をしっかりとほめていこう。加藤さん、あなたがリードする飛躍的成長に期待します。

今日は有難うございました。

(聞き手・まとめ戦略デザイン研究所水口健次)

IMPRESSION

加藤さんの決めた方針を実施・展開するリード力は大了もんだ。価値営業のときに、まざまざとそれを実感した。キリングループの「これから」、飛躍的成長に向けた戦略展開に期待したい。



飛躍的成長には到達点はない

INTERVIEW POINT

ずっと気になって、ずっと追いかけている会社、カルビー。
そのカルビーが「掘りだそう、自然の力。」というコーポレートメッセージを掲げて走り始めた。
会いに行くほかはない、教えてもらうほかはない。

自然のパワーを商品に込めて提案する

水口 じゃがいもで生きてきた会社、カルビー。社長、じゃがいもって素材はどうなんですか。

中田 本格的に研究しはじめたのですが、じゃがいもの力、すごいです。ビタミンCが一杯。しかも熱加工しても壊れにくい。葉酸、これが神経系の発達に役立つ。GABA、これは抗酸化物質。癌の免疫力まであるらしい。

水口 それで、新しいコーポレートスローガン、「掘りだそう、自然の力。」というのは何でしょうか。

中田 本当に自然の力はすごい。体に良いものを新鮮さとともに食材のもつ自然のパワーを引き出し、商品に込めて提案する。そこに向けた情熱や取り組みによっても世界中の人々の元気と楽しさに貢献したい、ということです。

水口 わかりました。それをビジネスモデルにすると、どういうことになるのですか。

中田 ご存知の通りカルビーにはトライアングルビジネスモデルがあります。それに沿って一言ずつ説明してみましょう。

まず、お客様本位。仕事をする人間のマインドがお客様に向いていること。
効果的マーケティング。商品、それを感動にまで高めたい。
それを表現する生産、流通システム。安心、安全、信頼の保証。
それらのすべてをつなぐIT情報システム。
いまはITだけでなく、社員の力、社員価

値が中央に位置づけられている。

水口 わかりました。これは結構前から整理されているカルビーモデルですね。それでその上で・・・

中田 そう、その上でじゃがいも、さっき言ったとおりすばらしい。野菜、すばらしい。えび、すばらしい。自然はすべてすばらしい。さらにその上で生産の技術革新。これまたすばらしい。

低温の真空フライ製法。当社でいえば、「じゃがりこ」「ジャガビー」を生み出した技術。他社ではちょっと真似できない。スナックの世界リーダーはフリトレー社ですが、それをを超える新しいスナックの世界をつくれる可能性をもっていると思っています。

水口 すごい、それで。

中田 「掘りだそう、自然の力。」には日本の農業の再生も含まれている。北海道のじゃがいもの耕地面積がだんだん減少しています。品種の改良、栽培の革新・・・全部やるつもりです。調達の仕組みの再構築を準備しています。
北海道のじゃがいもが国際マーケットで通用するということまで視野に入れていきます。

経営の「見える化」

水口 「掘りだそう、自然の力。」だいぶわかってきました。さ、それをカルビーは以前からとんでもない情報システムで追い込んで管理していく・・・という特徴をもっていましたか・・・

中田 いや、「追い込んでいく」というのは当たりませんよ。経営を「見える化する」といってください。

その基本は バランススコアカード。経営者になると、財務の数字ばかり気にしますが、それでは数字はよくなりません。内のすべての活動、外とのすべての関係。そのバランスが良くなしないと経営の数字は良くなれないということ。まあ、もっといえば、結局、学習。個人とチームの学習、これが一番の根本問題。

バランススコアカードというのは、そういう

経営です。それを週次のスピードで追求しています。

水口 ホント、その辺、カルビーなんだよな。すごいというか、恐れ入ったというか・・・関連してもうひとつ開きたいのですが、社長、カルビーはカンパニー制度ですよ。商品別、地域別に小さくわけて経営していますよね。

中田 小さく分けることで、自律、自主の体質をつくり、変化対応のスピードをあげ、フットワークをよくするというやり方、これはもう信念です。

水口 地域カンパニーのほかに、コンビニカンパニーまであるじゃないですか。

中田 そう、これは特色がありますよ。業態別に商品企画をやり、戦略を展開しなければ・・・というのでつくったのですが、3年目、成果も出てきています。コンビニのスナック売場が元気になり、縮小から拡大に転じてきました。

経営組織と運営

水口 そこで、ちょっと質問。小さく分けて、バラバラにしておいて、それで済むのですかね。

中田 そこに、カルビープラットフォームのサポートがあります。大企業なみの最先端サービスをカンパニーに提供することで、それぞれのカンパニーが大企業的な運営ができる中小企業になる・・・

水口 それを情報システムで週次にまわす・・・容易じゃないと思いますけど。

中田 いろいろ気をつけて運営しています。ひとつはグラフ化。一目で見やすく、直感的な判断ができるようにしています。もうひとつは、全体・平均ですませないこと。バラつき、例外、異常値を重視しています。

水口 あ、その点、賛成ですね。私は全体と平均は戦略の革新の根拠にならないと思っています。例外と異常値の中にこそ、テスト済みの真実、ベストプラクティスがあ



るのですから……。

中田 そのとおりです。その例外と異常値について、会議で突っ込んだ議論をするようにしています。もっとも議論だけじゃなくて、よく現場に行って認識を共有するようにしています。

水口 具体的にはどうなのでしょう。

中田 具体的にといえば、工場の問題があります。工場長会議をその工場の現場にいったりします。「ここがポイント」という点がいったんに共有できます。

水口 その話いいな。その他、現場とかベストプラクティスの浸透とかに関連して何か……

中田 CEOメッセージを出しています。まあ社長ブログですね。週1で社内に発信しています。これもベストプラクティスの浸透に役立っているかもしれません。この間、こういう例がありました。ご存知、うちのゾーンセールス。その活動の話なのですが、新潟の有力チェーンを訪問したとき、その担当者が季節商品と一緒に既存商品を陳列している。また、金曜日に、翌土日のための売場づくりをしている。こんな話、うれしいですね。それをその日のCEOメッセージで取り上げました。

カルビーが目指すもの

水口 いい話ですね。顧客接点の真実、どんどん取り上げてほしいと思います。えーと、随分お伺いしてきましたが……

中田 ちょっと待ってください。もうひとつ大事なことを言うのを忘れるところでした。それは、「VOCへの全件対応」です。VOC(voice of Customer)、お客様の声のすべてに対応しようという経営です。電話、メール、手紙……たくさん声をいただいています。それを「課題として取り組むこと」「すぐに対応すべきこと」、優先順位をつけて担当セクションを決めて、全件、つまり、お客様の声のすべてにお応えする。それを企業の責任にしようという経営です。それがお客様本位の実現になり、その結果商品の開発、改良のスピードも上がり、感動という価値に近づけるのではないかと考えています。

水口 大事な話ですね。いい話ですね。それで社長、こういう努力を重ねてきて、この経営はどこに行くのでしょうか。

中田 ジャンクフードといわれた20世紀のスナックを、食材の自然のパワーを引き出す21世紀のナチュラルフードに向かって進んでいくのです。食べることで元気になる。食べることで楽しくなる夢のスナックが登場することになるのです。日本の農業、日本の消費者に支えられて、日本のカルビーがそれを可能にするのです。それかカルビーの貢献です。

水口 「掘りたそう、自然の力。」いいシナリオですね。ドラマの完成を期待します。

(聞き手・まとめ戦略デザイン研究所水口健次)

IMPRESSION

カルビー、この会社、やっぱりいい。追求していることが大きい。
そして、その大きい夢を追いかけるマネジメントが実に手堅い。
これまで以上にさらに注目したい。



生む・つくる・届ける

顧客感動への連結力

森永製菓株式会社

代表取締役社長

矢田 雅之 氏

Interview/No.104 【マーケティングホライズン 2007.03 連載中】より

INTERVIEW POINT

製菓と分かれていたときの森永商事に入社されて、大阪、東京の支店長をやり、食品事業を育て、菓子事業本部の責任者になられた矢田さんが2006年6月社長に就任された。

会って話をお聞かせいただけるという。嬉しい。

価値と感動を届けて108年

水口 1899年、明治32年の創業。今年108年目。名門中の名門。エンゼルマークの森永製菓。誇り高い企業です。きちんと丁寧に仕事をやる会社だと思っています。

矢田 「おいしくたのしくすこやかに」をスローガンに「価値と感動を届ける」使命を追求してきた会社です。高い理念を掲げて、おかげさまで激動を生き抜いて108年経ちました。

「丁寧に仕事をする……」と誓っていたきましたが、少しは甘えがあるんじゃないかと危惧しています。

実は私はずっと昔、新入社員研修で工場長の話に対して、「どんなに良い原材料を使っている、売れなかったら良い商品とはいえません」と言って、「この生意気な奴」と叱られたことがあります。当時は製菓と商事に分かれていましたからね。

まあ、そういう気持ちもあって「丁寧に悪いわけじゃないけど、もっと大胆なところがある」と考えています。

水口 面白い話ですね。いい考えですね。仕事全体をどう推進しようとなさっているのですか。

矢田 「生む・つくる・届ける」この一連の企業活動をどう高めていくかが重要と考えています。

菓子・食品メーカーですから、とにかく美味しいものをつくるのが基本です。それをどう表現するか、どうやって選んでいただくか、――その全部、その連結力、それを高めることが仕事です。

それで、まず「生む」についていいますと、データも必要ですが、そういう左脳の能力のほかに、いまは右脳の能力が

大事になってきました。消費者の知覚されていないニーズを感じ取る感性です。そういう感性をもった人間が誇りをもって、さらに執念をもって商品をつくっていかないと感動を生むことはできません。

上からの指示に反対しても、「何いってるんですか、ぜひこんなふうにやらせてください」と頑張る人間がいていい。年功序列はもたれあいになるのでダメですが、自分の仕事に信念を持ち、魅力を感じて働き続けることで、結果として終身雇用になってもいいんじゃないかと思っています。

水口 丁寧に大胆、執念……じゃないですか。森永製菓、ほんとロングセラー一杯ですね。他社から見るとうらやましい限りでしょうね。主力を教えてください。

矢田 ありがとうございます。ほんとうにたくさんのお客様の支持を受けて、ロングセラーアイテムになっています。そのなかでとくに、いま主力ブランドと呼んでいるものが8つあります ① 森永ビスケット、② チョコボール、③ 小枝、④ ダース、⑤ ハイチュウ、⑥ ウイダーinゼリー、⑦ チョコモナカジャンボ、⑧ ココア。

この8つのロングセラーブランドを真のパワーブランドにすることを重要戦略にしています。

パワーブランドにするチャンスはいろいろあります。たとえば、最近みなさんタバコをやめた方が多くなっています。ということは、逆に菓子がオフィスのなかでオンタイムの商品になりえるということです。菓子の意味が変わるのです。

このテーマにどう対応するか。パッケージの問題が大きいです。森永はこの領域では広汎な経験をもつリーダーです。可能性は一杯あります。

価値実現の顧客接点

水口 なるほど、ロングセラー商品をさらに強くする作戦。「強さを強く」の戦略ですね。

ちょっと進んで、「届ける」については……。

矢田 私たちの仕事は、結局お客様の「オイシイ、ウレシイ」、つまり顧客感動をつくることに尽きます。そのために、研究、開

発、生産、営業、物流――すべての機能が連結しなきゃいけないんです。それとも他社がマネできないオリジナリティをもって……。それが、森永バリューチェーンの構築です。

水口 そうだ、そこですね。そのバリューチェーンの最終のところ、価値実現の顧客接点。菓子の顧客接点は実に多様化し、多次元になっていると思うんですが……。

矢田 そうです。菓子の接点は、GMS、スーパーマーケット、コンビニエンスストア、それに専門店……まったく多様になり、多次元になってきました。

私は菓子の売り方はチャネル別、つまり接点別の商品体系、価値体系の時代に入ってきているんじゃないかと思っています。スーパーマーケットの商品、コンビニエンスストアの商品はちがっていい。しかも、価格も異なっていていいんじゃないかと考えています。

水口 社長、大賛成ですよ。私は菓子に限らずどの商品についても「接点の差は顧客と願望の差を意味する」。だから「接点の差は商品とマーケティングの差を要求する」と主張しています。

矢田 そうです。そういう認識に立つと売る側、もっと具体的にいうと、メーカーの営業は多様、多次元の得意先に対して何十ものプレゼンを開発、用意しなきゃならないということになります。困難な仕事ですが、創造的な仕事になってきたということです。営業が……。

水口 わたしもそう思います。メーカーの営業はノルマ達成なんでチャチな仕事をしているんじゃないんです。価値実現というクリエイティブな仕事をしているんです。

水口 さて、いずれにしろ、顧客感動のためのオリジナルな森永バリューチェーンの構築。言葉を変えれば、手分けされた機能の連結。実際は容易じゃないと思っていますが……。

矢田 そのとおりです。そこに私の挑戦があります。いま、毎週1回朝8時から担当役員を中心としたミーティングをやっています。テーマを決めずに話し合おうとしたんですが、どんどんテーマが持ち込まれてきて、ここが大事な意見交換と意思決定の場になってきました。私は大きな前進だと思っています。

トップがまず動く。役員が自分の担当領域を超えて「うれしい、ありがとう」の顧客感

動のために連結する――それが大事だと思っています。

お客様の声、お客様相談室の情報も各営業部のマーケティングにキチンと伝えられるようになってきました。

水口 いい展開ですね。おそらく連結力と一緒にスピードもあがっていると思います。

感性と執念の人間をつくる

水口 新製品のストーリーについてちょっと教えてください。

矢田 先に申し上げたように、主力8ブランドについて常にパワーアップを続けています。これは定番革新という戦略になると思います。

もうひとつ、新カテゴリー、新製品という戦略が考えられます。カレ・ド・ショコラはその典型です。昨今のチョコレート・ブームの基点をつくった商品です。この製品のコンセプトはしっかりしています。さらに伸びると信じています。

水口 有難うございます。たくさん話を聞かせていただきました。名門の丁寧さに甘えず、大胆に執念をもってお客様の感動をつくらうとする経営。よくわかりました。そこで最後に質問。それをやろうとすると、企業体質づくり、人間づくり、教育の問題が大きなテーマになるんじゃないでしょうか。

矢田 人材育成。これこそ、感性と執念の人間をつくる最大テーマです。時間と費用がかかります。

力を入れてきましたし、これからも力を入れていきます。

また森永製菓は永い歴史を背負った会社ですが、社内を常に活性化させるため、社員を生え抜きだけにするのではなく、当社のビジョン・ミッションに共鳴して頂ける人については、キャリア採用も積極的に行っていこうという風土をもっています。たとえば菓子・食品を担当している支店長 13人のうち、2名はキャリア採用です。支店長のような管理職だけではなく、全社的にも、キャリア採用の方々に積極的に活躍してもらっています。

人材育成に関しては、営業、生産の両方に階層別の定期研修の仕組みを作る一方、管理職を対象にしたミドル研修にも力を入れています。これは会長の森永が特別の思いで推進・リードしています。

28歳、35歳、42歳、50歳のキャリアデザイン研修もあります。女性が生き生きと活躍してもらうための研修の場も準備しました。そのほかに「エンゼル・チャレンジ・スクー

ル」があります。コースはマーケティング、研究、品質保証、販売、生産、経理……と多様です。自由に選択する参加方式と公募選抜型の参加方式を組み合わせています。

教育は時間がかかります。結局、費用もかかります。しかしこれがマインドをもった人間をつくり、顧客感動を追求する企業体質づくりの根本です。

水口 エライカの入れようですね。

矢田 私は正直、人間ある一定の年齢を超えると性格はもう変えられないと思います。しかし行動は変えることができます。マネジメントは変えられます。行動が変わればチームパワーを大きくすることができます。

水口 名門、森永製菓、108年を超えてますます成長してください。

(聞き手・まとめ戦略デザイン研究所水口健次)

IMPRESSION

生む・つくる・届ける。新しい森永バリューチェーンの構築は、これからが正念場を迎える。顧客接点を知り実践している矢田社長のリーダーシップで全社的な連続力はいよいよ高まるにちがいない。

INTERVIEW POINT

ずっと以前から愛媛県川之江市生まれのこの会社に注目してきた。名将、高原慶一郎さんのDNA 経営が好きだったからだ。いま、高原豪久さんが引き継いで、そのオリジナリティはいよいよ高まっている。業績もいい。聞きに行く他はない。

知覚されないニーズを掘り起こす

水口 ちょっと勉強してきました。売上3000億円、経常利益300億円。経常利益率10%というのは、これはすごいじゃないですか。事業の構成はどうなっているのでしょうか。

高原 おかげさまで好調です。水口さんが当社の会長と議論していた当時は、ベビーケアとフェミニンケアの2つの事業で全体の70%を構成する会社だったと思いますが、いまはちょっと違います。具体的にいうと……。国内5事業。ベビーケア25%、ヘルスケア16%、フェミニンケア14%、ペットケア11%、クリーン&フレッシュ4%。その他が少しあって、国内70%、海外30%の構成です。但し、事業のコアが 不織布・吸収体であることはその当時からはまったく変わっていません。

水口 例の2002年発表の超立体マスクはどこに入っているのですか。

高原 ヘルスケアです。導入以来ユニ・チャームのマスクの売り上げは13倍になりましたが、自慢したいのは、マスク市場そのものを2.4倍に拡大することができたということです。

水口 市場と競合の状況を教えてください。

高原 グローバルな市場規模は2010年度には4兆 1000億円まで拡大すると見込んでいます。現在のシェアを見るとP&Gさんが30%、キンバリー・クラークさんが20%、当社が6%。続いてジョンソン&ジョンソンさん、花王さん、SCAさんといった競合関係になっています。いずれもすごい会社ばかり

です。

P&Gさんとは、大変きびしい競争関係にあります。一方、「ウェーブ」という不織布ハンディワイパーでは協力関係にあります。当社はP&Gさんよりロイヤリティをいただいています。市場はまた、北米マーケット、アジアマーケット、ヨーロッパマーケットに3区分できます。

その中で当社は、2005年に「グローバル10」のビジョンを打ち出しましたが、それは2010年にアジアマーケットのNo.1メーカーとなり、グローバル・シェアを10%まで高め、世界のトップ3になる、という内容です。

水口 すごいな、ハッキリしているなあ。不織布吸収体というビジネス、その自己規定の中で成長していけるのでしょうか。行き詰らないのですか。

高原 海外市場でもたくさんのチャンスがありますが、国内市場にも商品密度を高める機会は一杯あります。

2006年度に「ムーニーマン汗スッキリ」を出しました。徳島大学との「あせもの共同研究」から生まれたものです。紙おむつの内側に世界初、「汗を吸い取る抗菌シート」を採用したものです。夏場、赤ちゃんの汗ケアに奮闘するお母さんに支持されま



した。

秋にはさらに、「ムーニーマンさらさらマジック」を導入しました。マジックのようなスピードでおしっこを吸収します。「ムーニーマン汗すっきり」は33%、「ムーニーマンさらさらマジック」は27%も従来品よりも高い商品ですが、お母さんたちの潜在ニーズをとらえて好評、好調です。

水口 そうか、すごい人だなあ。「知覚されないニーズ」って一杯あるんだなあ。少子化、総需要マイナスのなかで、やりようはいくらでもあるんだなあ。敬服します。

SAPS計画とは

水口 話を移します。私は御社のDNAに昔から大きな刺激を受けてきました。「尽くし続けてこそナンバーワン」「変化価値論」「原因自分論」……みんな独特です。お聞きしたいのは、会長がつくったその強さ、オリジナリティをどう維持するのか、いやどう進化させるのか、ということです。

高原 その質問にどうお答えしましょうか。容易じゃないです。どこからいきましょか。2001年に私が社長になったときに、「社長の部屋」というメルマガを創刊しました。週刊ですから、結構大変です。そこで考えたことは、そのDNAをどうやって維持するかということです。ここにいくつかありますが、ご覧になりますか。

水口 ぜひ、見せてください。えーと、06.02.20.第122回、「最強の壁、勁(つよい)個性」となっていますね。次、例えばこれは06.09.11.第151回。「格差を広げ、格差をなくす」となっている。えーと……。よくわかりませんね。

高原 もちろん、それぞれに説明のいる話です。

これらを通じて、私が狙っていることは、DNAを手がかりにして、新しいユニ・チャームをつくることです。DNAを企業体質まで高め、仕事の型をつくり上げたいと思っています。

SAPSと呼んでいます。Sはスケジュール。Aはアクション。Pはパフォーマンス。Sは、もう一度スケジュール。優先順位の高い課題を明確にする。その課題の解決に時間と行動を集中する。いってみれば当たり前のことです。結構、古典的な手法です。

2003年には、SAPS経営を打ち出しました。2004年からSAPS計画にしました。第6次中期計画の中心にSAPSの思想を据えたということです。

いろいろな側面をもっています。

水口さんが先に言った「3つのDNA」の具体化、行動計画化という面もあります。会社を構成する人材の上位2割、中位6割、下位2割のうち、一番下の2割のレベルの底上げを図るという側面もあります。

たとえば、ホームランを打てといっても何をすれば良いのか分からず、ホームランは打てない。

しかし素振り1000回やれといえど誰でもできる。

結果をそろえることはできないけれども、可能にする体質をそろえることはできる。

さっきの「格差をなくす」というのは、この辺りのことにふれたものです。これはまた、「人間尊重、達成重視の経営」を表現することでもあります。ユニ・チャームは単に数字を追求しているのではないのです。自らの能力改革を通じて目標を達成しようとしているのです。それは、ユニ・チャームの企業理念そのもののなのです。

水口 イヤー、ちょっとわかってきました。エライことですね。すごいことをやっているんですね。……で、それを具体的にはどう進めているんですか。

高原 基本的には自分のSAPS計画の1Pを明らかにして、それを週次でローリングさせていく、という手法で進めています。1P、すなわちファースト・プライオリティ、つまり一番優先順位の高い課題を週単位で解決を図り、その結果をチェックし、次の週にどうするか、ネクスト・アクションを決めるという手法です。

もっと具体的にいうと、こうなります。月曜の朝のミーティングで幹部社員3人が各自の1Pを発表し、それに対して他の3人がそれぞれの知識と経験を基にアドバイスし、最後にわたしがコメントして、その人の課題解決のために全社の知恵を絞り出す……ということになります。

ユニ・チャームのDNA

水口 また少し理解が進みました。それと同時に恐ろしくなってきました。……それで、社長、2004年からスタートして、いまだこまで進んできているんですか。何人ぐらいがこの計画に参加しているんですか。

高原 最初は上位幹部から入りました。幹部しかできませんでした。2年目に入って、マネージャークラスまでおりました。現在新入社員に入りはじめたところです。

水口すごいことになってきているんですね。営業から入るとか、製造から入ると

か……、そんなのがあるんですか。

高原 開発部門も製造部門も営業部門も……、国内も海外も全部です。しかも、全事業部が対象となります。ムーニーマン・チームもあれば、試作センターもあれば、ペットケア営業もあれば、郡山営業所もあれば、インドネシアの営業部門もある。全部です。

それをグローバルSAPS人材開発部のグローバルSAPS推進室がリードする形になっています。ベンチマーク大会を開いて、互いの経験とノウハウを交流させることによって、ナレッジに高めています。

水口 会長、高原慶一朗さんが創り上げたユニ・チャームのDNAとはどういう関係になっているんですか。

高原 SAPS経営、SAPS計画はまさにユニ・チャームのDNAそのものです。わたしは2002年に会長のノウハウを「ユニ・チャーム語録」として整理・確立しました。SAPS計画はDNAを「最強の型にする教育と訓練」ということでもあります。先の「社長の部屋」、第151回「格差をなくす」では、語録No.79にある「情・意・知」の考え方をモチーフとして説明しています。

水口 すばらしい話、とんでもない話を有難うございました。

オリジナルなDNAをもった勤(つよ)い会社に向けて

水口 最後にお聞きしたいことがあります。いま、日本の市場は総需要マイナス、過当競争のなかで「単価ダウン」が続いています。一方で、コストアップの圧力がありますから大変です。この問題を乗り切れますか。

高原 はい、乗り切れます。第1に海外の市場では、需要は確実に増大しています。アジア市場を中心に大きな可能性を秘めています。第2に国内市場では先に「ムーニーマンさらマジック」を例に取り上げて説明したように、潜在ニーズに対応する付加価値商品の開発、上市することで収益性を高めることが可能です。日本の消費者は、価値を正しく伝え、認めて頂くことができれば、その商品を正しく評価し、応援していただきます。

そして、第3にSAPS経営が成功すれば、オリジナルなDNAをもった勤(つよ)い会社にすることができます。この会社は間違いなく商品の単価ダウンを乗り越える知恵と力を兼ね備えているはずです。

水口 社長、久しぶりにお目にかかって価値あることをたくさん教えていただきました。有難うございます。

(聞き手・まとめ)戦略デザイン研究所水口健次

IMPRESSION

9月25日にインタビューを申し込んだら、12月25日の午後4時に時間がとれますという返事がきた。驚嘆すべきマネジメントが行われていることを理解した。この会社は日本だからできる、オリジナルなDNAをもったユニ・チャームだからできる、そういう世界企業になれる可能性をもっている。

奥井「ライフスタイル」戦略の強さ

ハーレーダビッドソン
ジャパンの
到達点

ハーレーダビッドソンジャパン株式会社
代表取締役
奥井 俊史 氏

Interview/No.102 【マーケティングホライズン 2006.11 連載中】より

INTERVIEW POINT

顧客願望は進化する。モノを超える。モノがもたらしてくれる、自分にとっての価値に向かう。ソリューションだ。ハーレーダビッドソンのライフスタイル・マーケティングは、日本におけるもっとも優れたソリューション・マーケティングだ。

4つの約束

水口 奥井流「経営・マーケティング戦略」の解剖にきました。まず経過……ドラマから教えてください。

奥井 91年に社長に就任しました。93年まで駐機場から出られませんでした。95年に離陸をはじめ、ハッキリ飛び上がったのは98年です。上昇して水平飛行に移ったのはちょうど2000年でした。

水口 面白い表現ですね。きつかったということですね。

奥井 ええ、きつかったです。まず五重苦を背負っていましたから……。第1に競争相手がホンダをはじめとする世界企業でした。これは今も変わっていません。第2にオートバイのマーケットは82年をピークに低落し続けているマーケットでした。この点も状況は変わらず、24年間減少し続けています。第3に価格が私の社長就任当時で他社の2.8倍、今でもほぼ倍高いこと。第4にブランドパワーが腐りかけていたこと。「乗りにくい」「壊れやすい」「パー

ツがない」のが社長就任当時のハーレーでした。そして、第5にオートバイのディーラーの殆んどは中小零細企業だったということ。これも業界としては状況は変わっていません。

水口 なるほどツライ。それで……。

奥井 その上にこっちも未熟だった。つまり、エンジンが小さかったということです。93年にはじめてディーラー会議をやり、95年に正規販売店制度をつくり、96年からライフスタイル戦略の確立に向かいました。2000年でシェアNo.1になり、以降不動の1位です。

水口 そうですね。その後も大型市場でのシェアアップは続いています。ただ1社、台数を増やし続けている。あなたは、明らかに五重苦をはねかえした。どうしてできたのでしょうか。もっと具体的にいうと、なぜディーラーはついてきたのでしょうか。

奥井 なぜって……、全部ですよ。そう簡単にはいえませんよ(笑)。ただ、DS、つまりディーラーの満足についていえば、たったひとつ、有言実行です。私は93年の第1回ディーラー会議からずっと、それこそ一貫して次の点を約束してきました。

安心、安全、信頼
儲かる
伸びる

将来が見える

奥井 絶対にそうするといったのです。そして、その通りになりました。ハーレーは安心、安全、信頼です。ハーレーは儲かります。業界がどういう状況でも、ハーレーは伸びます。そして、このビジネスの将来はちゃんと見通せるのです。

そうなるように戦略を組み、そうなるように戦略を展開し、そしてそうなったのです。

オリジナル戦略について

水口 そうですよ。すごい自信だな、弱ったな(笑)。

これでは奥井戦略の解剖にならない。話を変えます。経過、ドラマじゃなくて、結局奥井社長はどういう経営・マーケティング戦略を標榜なさっているのでしょうか。「これが奥井オリジナル戦略だ」ということを教えてください。

奥井 その質問に答えることも容易ではないですね。まあ、「私はやった」といえるようなこと、ひとつずつコメントしてみようか。

1.店舗革新

奥井 ディーラーの店をライフスタイル・マーケティングの戦略主体になれるように変えてきました。

93年から「ディーラーガイドブック」を年2回出しているのですが……、見てください。すべてコンセプトショップになってきています。

お客様、ハーレーのオーナーにとって「満足サービスの接点」です。

2.ハーレー10ライフ

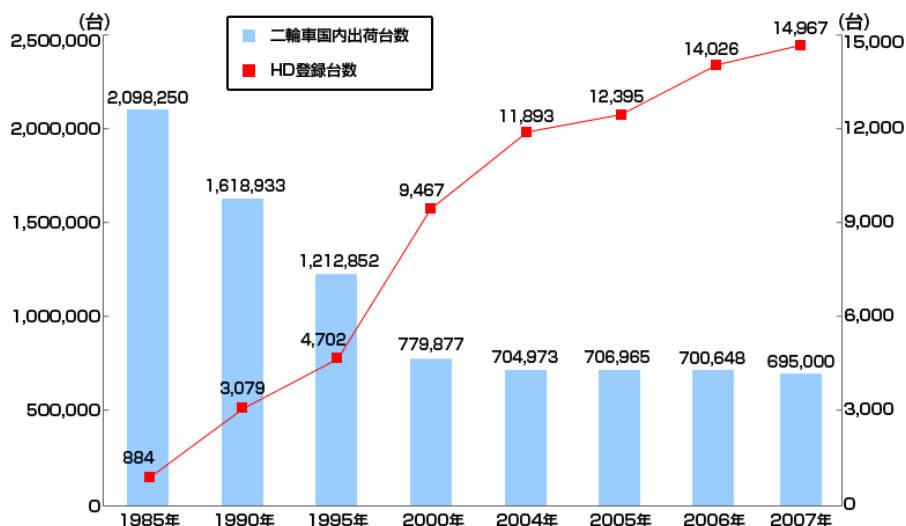
奥井 ハーレーはモノを運ぶ乗り物じゃないです。

ハーレーは自分の楽しみを選択する遊び道具です。ライフスタイル、10の楽しみを確立し追求しました。

①乗る楽しみ、②出会う楽しみ、③装う楽しみ、④創る楽しみ、⑤愛でる楽しみ、⑥知る楽しみ、⑦選ぶ楽しみ、⑧競う楽しみ、⑨海外交流の楽しみ、⑩そして大きな満足ハーレーが追求していることは、すべて楽しみです。感動です。喜びです。詳しく説明しませんが、ハーレーは交通安全までも新鮮な楽しみイベントに変えています。

3.営業スタイル革新

奥井 ノルマ追求はありません。そんなこと、ライフスタイル・マーケティングに合いません。売りっぱなしも許しません。固有名



詞のお客様へのサービスに責任のもてない売り方は許しません。

4.ブランド確立のイベント

奥井 ご存知のとおり、マス広告は一切していません。ブランド確立と集客の中心手段はイベントです。私たち、ハーレーが主体になるイベント、たとえば アメリカーワールドフェスタ、ディーラーが中心になるイベント、たとえば ハーレーファミリーEXPO。合わせて年間25ヵ所、50日のイベントがあります。フジ・ブルースカイ・ヘブン や 長崎ハーレーフェスティバル では、2万人とか3万人とかの集客があります。イベントはハーレー・マーケティングの体験メディアであり、楽しみの実感接点です。

5.財務諸表の開示

奥井 ハーレーとディーラーとは、ライフスタイル・マーケティングの協働の戦略主体です。絆で結ばれたファミリーです。すべて財務諸表をオープンにしています。経営状況は、相互に確認できます。資本関係のまったくないディーラーのために、この信頼が標榜されていることは、極めて珍しいことだと思います。

6.価値実現

奥井 もっとわかりやすくいうと、値段の魅力で売る商売が行われているということです。ハーレーの価値実現の商売では、ファミリー全体で価値を高めるビジネスが展開されています。不思議がられますが事実です。

7.CRMとSFA

奥井 さっきも言いましたとおり、最終顧客との関係をハーレーとディーラーと一緒に維持すること、売りっぱなしを許さないこと、ディーラーの基本活動を顧客満足のために管理し続けること……、こういうことのために、CRM、カスタマー・リレーションシップ・マネジメントと SFA、セールスフォース・オートメーション の仕組みを早くから築き上げてきました。キリがないのですが、まあ、私がやってきたこと、ひとまずここまでにしめよう。

水口 有難うございます。理解は進みましたが……、わかりやすくなったというか、さらに深みにはまったというか、複雑な気持ちです。

凡事の徹底

水口 どうも奥井戦略の解剖、不十分です。そこでまた質問を変えます。この不思議な戦略体系は、どういう哲学、思想、原

体験から生まれてきているのでしょうか。

奥井 いや、そんなこと自分じゃわかりませんよ……。、といってすますわけにもいかないでしょうから、少々話してみますか……。ご存じのとおり、私はトヨタにいましたので、それと比べたときの五重苦の認識のなかから、「四輪の世界にはない絆システムをつくらう」という、いってみれば「居直りのマーケティング」の意地が根本にあったのかもしれない。

その上で、絆の3人の主役、最終顧客、ハーレーのオーナーとディーラーと卸であるハーレー・ジャパンの信頼の関係を築き、絶対に儲かるビジネスに仕上げる……という戦略。

そして、「仕上げる」ということは、連続革命ですから、時系列に間断なく、仕組みの関与者の到達点をチェックし、評価する運営。

その運営を可能にするデータベースのシステムの開発と展開。

まあ、こういうことでしょうか。

もう一度整理すると、第1に「居直り」の意地。

第2に3人の戦略主体の信頼の絆づくり。第3に連続革命としてのオープンなチェック、評価。そして第4にこれらの展開を可能にするデータベース・システムの構築。

これが先に説明した7つの戦略の背後にあるもの、あるいは私の経営、マーケティングの根幹になっているもの……といえるかもしれません。

それともうひとつ。これは別次元のことで

すが、「凡事の徹底」というのがあります。大変重要な位置と意味をもっています。お客様が感動してくれることは小さいことです。

凡事です。ディーラーが絆を感じてくれるのも小さいことです。凡事です。信頼の仕組み、儲かるビジネス、圧倒的な顧客満足を保証するのは思いつきではなくて体質です。良い体質は凡事の徹底によってのみ、創り出すことができます。そういう体質のある組織にたどり着けるよう、凡事の徹底を厳しく追求してきました。

水口 少しだけ解剖が進んだ、という感じです。わかりました。奥井社長が創り上げた仕組みに敬意を表します。

(聞き手・まとめ戦略デザイン研究所水口健次)

IMPRESSION

ディーラー会議に出たことがある。奥井社長は、121社、167拠点のすべての経営者と幹部社員を知っている。その会社の今月のコア活動のどの部分に弱点があるかをキッチリと捉えている。そして、バシバシ指摘していく。恐ろしい会議だった。



生き残る「強い会社」への3つの戦略

カゴメ、喜岡社長の決断

カゴメ株式会社

代表取締役社長

喜岡 浩二 氏

Interview/No.101 【マーケティングホライズン 2006.06 連載中】より

INTERVIEW POINT

メーカーの使命と誇りは、どこまでできない価値の開発と実現にある。それは再生産に必要な利益の確保があってはじめて可能となる。

それができなくなったとき、経営者は苦しい選択を迫られる。値上げだ。喜岡社長のドラマはその決断からはじまった。

カゴメ、復活

水口 カゴメ。真面目な会社。一生懸命頑張っても利益が出なくなりました。2002年のこと。2003年5月。喜岡社長は販促費削減のため、実勢価格の是正を発表しました。カゴメの営業はビッグチェーンと商談が困難になりました。それから3年。その結果と到達点。きょうは、この先の戦略を聞きにきました。

喜岡 確かに、あの時がターニングポイントでした。商品質の高い商品が、価値以下でしか取り引きされないことが許せませんでした。再生産できる状況をつくるために、メーカーとして踏みとどまる決意をし、価格は正をさせていただきます。

水口 よく、ボロボロにならずにここまで来られましたね。なぜ、カゴメにそれができたのですか？

喜岡 2つあります。ひとつは歴史、言葉をかえればブランドに対する信頼。カゴメの商品は必要だとお客様が支持してください。もうひとつは、20年にわたるコストダウンの成果です。それだけのことをやってきたという自負がありました。もうひとつ加えるとすれば、それが選択肢のない決断だったからです。あのままいけば、人員削減にまでいかざるを得なかったでしょう。

水口 それにしてもよく耐えられましたね。

喜岡 営業が非価格の売り方を開発しました。半年かかりました。その一方で、「野菜生活ソフト」「野菜一日、これ一本」…などの新しい価値を持った新商品が登場

しました。

水口 その部分は、聞きたいこと山ほどあるのですがきょうは止めておきます。それから3年、いまだどこにいらっしゃるのでしょうか。社長は何をお考えですか。

強い会社になるための3つの戦略

喜岡 その話の前に申し上げておきたいことがあります。「現在の経営の課題はCSRだ」、或いは「環境経営だ」と、よくいわれていますが、私はそうではないと思います。「カゴメは CSR経営」を目指すのか——、違います。カゴメの目指すことは、縮小する食品市場、「淘汰の時代を生き残る強い会社」になることです。それ以外にありません。

水口 「強い会社」、いいですね。カゴメの場合、それを可能にする戦略は何ですか。

喜岡 私はカゴメは強い会社になるための戦略は3つあると思っています。まず第1に、「新しい需要創造」を創り出すことです。この戦略の前提にあるのが、私が考えた言葉ですが、「食の皆楽化」です。あらゆる人が食をこんなに楽しむ時代は、歴史上初めてのことはないでしょうか。この食の皆楽化の時代に、新しい需要をどう開発し、創造するか。そして、それを社内の体質となるまで高めるか。これが課題です。いろんな作戦を打ってきました。

①研究体制の強化。研究員を大幅に増やしています。

②商品開発知恵袋。従業員や家族から開発アイデアをもらう仕組みをつくりました。

③需要創造営業。これを前進させています。4月には新たに開発営業部をつくりました。新しい顧客接点を創造しています。



それにもうひとつ。新需要創造力指標を経営目標として設定しました。必要なことは、競争ではないのです。シェアでもありません。新需要の創造なのです。それを指標化する仕組みを追求しています。

水口 すごいな。新しいな。

喜岡 カゴメを強い会社にする——。2番目に考えたのは持続的利益獲得です。いいですか。あらためてチェックしてみると、過去30年の間に、なんと減益の決算をしてきた年が3分の1、10年もあるのです。これでは強い会社になれません。そこで、利益マネジメントシステムをつくりました。支店利益と工場利益を合体させて会社利益をチェックし、実現するシステムです。しかも、それをリアルタイムで。リアルタイムというのは、終わった仕事を集計して答えを出すのではなく、「走りつつある現在」というタイミングで、すべての費用を「引き当て」で、あらかじめ利益を計画、追求するシステムです。この仕組みの定着に、3年かかりました。ITの進化が可能にしてくれました。支店と工場が目覚ましい成果が出ています。

「強い会社」になる条件が、着実に整ってきたと思っています。

水口 すごいな。リアルタイムの利益マネジメントシステム。よく開発しましたね。社長は「強い会社になるための戦略」を3つ考えた。いや、開発したとおっしゃった。2つ、お伺いしました。3つ目は何ですか。

喜岡 「自主活力に溢れる社風」です。社員が元気でないと強い会社にはなりません。そのためには、機会均等、結果公平——の運営が必要です。

自主活力を大切に、個人の成長を可能にする組織のイメージとは何か。私はこの点を昔からずっと考えていたのですが、それは「球」のイメージなのです。

逆にいうと、ピラミッドではありません。三角形ではないのです。ハッキリと「球」なんです。

会社の組織は、それぞれのところで、それぞれが役割を果たす形になっています。中心に経営者がいます。その周りを各組織とそのメンバーが囲んでいます。課題によってはどの部門の誰かが正面にくる——それが球体組織のイメージです。

私は自主活力の根源をずっとこの球体組織で考えてきました。それを具体化するために、この3年いろいろな準備をしてきました。

①コース別役割等級制度をつくりました。

②自主キャリアプランも創設しました。

③カゴメ塾もできました。30代の中堅社員

が対象です。前期と後期があります。前期合格者が後期に進み、後期の卒業試験は取締役への改革プランのプレゼンになっています。

テーマによって、誰もが正面にくる組織、カゴメは球体組織に向かって進んでいます。

水口 やはりすごいですね。強い会社にするための3つの戦略、それぞれにこの3年いろんなことが体質化されてきていますね。

3人の主役

喜岡 私は淘汰の時代を生きる強い会社にするために、カゴメが何をすればよいかを考え続けました。

2003年の春、あそこがターニングポイントでした。

そして、「新しい需要創造力」と「持続的な利益獲得力」と「自主活力にあふれる社風」にたどりつきました。そして、後になってその3つが強い会社になるための3人の主役に対応していることに気がつきました。いいですか。「新しい需要創造力」は、お客様に。「持続的な利益獲得力」は株主に。そして、「自主活力にあふれる社風」は従業員に。

そのことを発見したとき、自分の中で非常にスッキリしたのを感じました。

水口 その思考、その到達点。いいですね。世の中にとって大事な会社、価値ある会社になる。そうすれば、それが結果として強い会社ということになる。それが淘汰の時代を勝ち残る会社に他ならない。それを考え続けてたどりついた結果が、3人の主役に対する答えになっていた——という感じですかね。

喜岡 水口さん、うまくまとめてくださいましたね(笑)。まさにそういうことです。

水口 いえ、こちらこそ有難うございます。社長の妥協を許さない思考のプロセス、その到達点、少しは理解できました。3年前の「ブランド価値経営」戦略のときに感じた感動、その発展をいま確認しています。うれしいです。その上でさらに質問。株主構成の問題も「強い会社」に深く結びついていますよね。

喜岡 そうです。株主数は13万人を超えました。そのなかで個人株主比率が70%を超えています。こんな会社はそうそうないのではないのでしょうか。

私は「カゴメは、ブランドも株主もお客様と共にある」と宣言しました。今年の株主懇親会には1万3000名もの株主の方々が来場されました。

水口 「一割の株主が来場」すごいですね。よくあんなことができますね。個人株主70%、これはまさにカゴメの強さですよ。それで、もうひとつ質問。植物性乳酸菌飲料ラブレ。これはいかがでしょうか。

喜岡 ラブレ、これは新需要創造メーカー、カゴメの最大の戦略商品ですよ。ものすごいパワーをもっています。私はこの商品をこれまでのカゴメの事業スキームを超える大きさで設計し、市場導入しました。それでも、この商品の持つパワーに対応していませんでした。需要予測はまったく過小すぎました。

最大のミスはラブレを全国発売したことです。まったく注文に対応できない事態になってしまいました。正直に謝罪広告を出し、1都9県に絞ることにしました。たいへん申し訳ない事態になっています。

特に販売を休止した地域のお客様からの販売再開要請が強いのは「ラブレの代替品が市場にはない」からです。それだけラブレの効き目が実感されていることであり、たいへんうれしい話ですが、一方でメーカーとして申し訳ない話でもあります。ラブレはそれだけのパワーを持っています。

次の到達点へ

水口 なるほど。そういうことになっているのですか。

さて、話を戻します。2003年春、社長が「販促費の削減」「実質値上げ」を発表されたとき、私はメーカーの価値開発を価値実現のミッションの根本に戻って経営戦略を組み直すとする哲学と決意を感じました。そして、その後の3年の到達点を聞きにきました。社長はいまこの到達点をどう感じていらっしゃるでしょうか。

喜岡 お話したとおりです。売り上げが2桁ダウンを続けたときは、本当に苦しかったのですが、よく乗り切ってくれました。私の思考もだんだん進化しました。「食の皆楽化」の時代、「淘汰の危機」のなかでの「強い会社の条件」……それなりに整理がついた気持ちです。この戦略を実践していけば、そこにCSR経営も環境経営も実現できると考えています。もともと、カゴメは「自然を、おいしく、楽しく。カゴメ」……つまり自然志向の会社ですから、工夫を重ねて、実力をつけていけば、必ずやっていけると信

じています。

(聞き手・まとめ本誌編集委員水口健次)

IMPRESSION

喜岡社長とカゴメ戦略を真正面から議論したのは2回だ。前回は苦悩のスタートだった。今回は、確信の確認となった。この進化、すごいと思う。メーカーの誇りを感じる。価値開発と価値実現——カゴメのドラマは終わらない。

INTERVIEW POINT

キューピーの商品に対する信頼感は特別に高い。これは、どこからくるのか。もちろん、企業体質に違いない。その体質は何によって生まれてきたのか。それを新社長にお伺いしたい。

キューピーであるが故の「こだわり」

水口 キューピーには、マヨネーズ、ドレッシング、ジャムとナンバーワンの商品が多いですね。

鈴木 最初からナンバーワンだったわけではなく、オンリーワンというところが基点となって、そこでナンバーワンになり得ているわけです。ナンバーワンが、なぜ可能になっているのかというと、一口にいえば「こだわり」だと考えています。何に対するこだわりかと聞かれば、まず原料、続いて技術、そしてちょっと大袈裟にいうと食の提案になります。

まずは原料の厳選、キューピースペック。これは「良い原料からしか、良い製品はつukれない」という、創始者 中島董一郎 の信念からきています。その象徴的な歴史を背負っています。昭和18年、マヨネーズを発売して18年目、戦争のため製造を一時中止しました。製造を再開したのは昭和23年。良い油が手に人らなければ製造しなかったのです。つまり、粗悪品がつくれなかったのです。製造しなかったの

すから従業員に給料を払うこともできず、辞めていく方もいました。しかし私は、このことに中島董一郎の原料に対する凄まじいこだわりを感じます。

水口 製造を止めてしまうというのはすごいな、ホントに。少々品質が落ちるのは仕方がない時代ではないですか。

鈴木 それが通用しない。粗悪品はつくってはいけないのです。それは許されないことなのですね。

次に、技術。乳化と醸造の技術が中心になります。和風酢ではおいしいマヨネーズができないということで、自分たちで洋風酢をつくってしまいました。それほどにこだわりがあるのです。

そして、食の提案。日本は、生野菜を食べる習慣のなかった国ですから、この国でマヨネーズを売るという仕事は、要するに提案、啓蒙でもあったわけです。それに成功しない限り事業として成り立たない、そういうことだったのです。食の提案は、キューピーの原点であり根本体質です。

キューピーのマヨネーズは、卵黄のみを使っています。これは中島董一郎が、体の小さな日本人に何とか栄養をつけたいと考えたことがきっかけです。卵黄は腐りやすいので、酢を多めに使うのですが、つまり、それがキューピーマヨネーズの味になっているわけですね。

1980年代に、アメリカから酸っぱくなくて、しかも安価なマヨネーズがドットと入ってきました。しかし、日本人はこのキューピーのマヨネーズの味を選んでくれました。結局、キューピーの味は日本の食事に合うのです。

赤ちゃんからお年寄りまで、内食から外食まで

水口 面白いな。世界の商品は、日本を通過することで独特の進化をするのではないかと、私はときどき思うのです。ラーメンも、飲料も、乗用車もそうだと。さて、そういうオリジナリティとこだわりの上でどうなさろうとしているのですか。

鈴木 ナンバーワン、オンリーワンの拡大と創出。その路線で企業価値の最大化を

追求するということです。

それを具体的にあらわしたのが、「Food for ages 0-100」です。赤ちゃんからお年寄りまで、ベビーフードから介護食、医療食まで、ということですね。これは、技術的にはかなり難しいテーマであるわけですが、だからこそキューピーのこだわり、あるいはオリジナリティといったものが生きてくると思っています。これを縦軸とすれば、もうひとつ、横軸が考えられます。それは内食、中食、外食という3つの領域を追求するということ。メーカーとして、家庭内食はもちろん、中食、つまり惣菜と、外食、つまり加工用・業務用の営業も展開していくということです。それをいろいろやっているという意味の連結会計に止めないで、真に戦略的な連結経営に高めていくことを思い描いています。

水口 そうですね。そうならないと、現代の食生活への対応はできませんよね。ちょっと勉強してきたのですが、キューピーには大量生産が可能な巨大工場と、それとは全く性質の違う手づくり工場とがありますよね。

鈴木 そうです。その両方で、私たちはオンリーワンであって、かつナンバーワンでありたいと思い日々努力しています。小さなカテゴリー、限定市場に対してはセル方式で製造しています。これをワクワクキッチンシステムと呼んでいます。ですから、マスへいくナンバーワンとワクワクキッチンへいくナンバーワンとを追求しているわけです。どちらもキューピーの品質、キューピーのこだわり、キューピーのオンリーワンが基礎にあります。私たちはどの領域でもナンバーワンになりたいのです。そのためにキューピーは、全国約80ヵ所に生産基地をもっていて、惣菜だけでも30ヵ所の体制をつくっています。その体制で内食、中食、外食――そして得意先のオリジナリティ、お客様の鮮度と旬の要請にキューピーらしく対応しようと準備しています。

その一口を楽しませるために

水口 素晴らしいな。いわば「進化し続けるオンリーワン、ナンバーワン」というところですね。

鈴木 その進化し続けるナンバーワンの最近の具体例をひとつ申し上げます。その意見を聞かせてください。当社の アヲハタジャム は、ナンバーワンの



位置にあります。最近、それをリニューアルしました。ジャムの工場は、とてもいい香りに満ちているのです。その香りを飛ばさずに戻してジャムのなかに入れるということをやったのです。だから、非常に香りがよくなっておいしさも増しました。

ここからが本題で、ジャムの三本柱といえばイチゴ、オレンジマレード、ブルーベリーなのですが、そのほかの、例えばリングやアンズといった種類のジャムも売れるようになったのです。

これはどうしてでしょうか。もちろん、香りが豊かになってジャムがおいしくなったということもあるのでしょうけど、私は食パンの食べ方が変わってきたということも、その要因のひとつではないかと推測しています。いま、食パンを一口ずつちぎって食べている人が多いでしょう。これはつまり、まずはイチゴをつけて、次は白桃、次はリングというように、一枚の食パンでいろいろな味を楽しむようになったからではないでしょうか。中島董一郎は「一食を大事にせよ」といっていましたが、私は一食どころか、「一口を大事にする」「一口を楽しむ」というような文化が芽生えはじめたのではないかと考えているのです。どうでしょうか。この「一口マーケティング」の主張は？

水口 面白いですね。特にアクティブ・シニアと若年層にはピッタリのシナリオですね。

鈴木 そう思って考えると、もともと日本人と日本文化の遺伝子のなかに、この「一口」嗜好がおるのではないかと思うのです。懐石料理やにぎり寿司なんか、その典型といえませんか。

水口 全く別の言い方をしてみましょうか。「一口を大事にする」マーケティングというのは、アクティブシニアが消費リーダーである現代の重要な方向付けかもしれませんよ。シニアは、これからの日々を大事にします。自分を大事にします。そのなかでも特に「食の楽しさ」を大事にします。これは、価格競争とは別のものです。つまり、顧客の中心層は価格の安さだけを求めているのではないのです。

鈴木 いやいや、私の主張を認めていただいて、何か自信が湧いてきました。

水口 私も勉強させてもらいました。貴重な時間をありがとうございました。

(聞き手・まとめ戦略デザイン研究所水口健次)

IMPRESSION

オンリーワンの基点があって、はじめてナンバーワンの地位は生まれてくる。キュービーは、その地位に安住しない。革新し続ける「こだわり」、前進し続けるナンバーワンの姿がそこにある。



INTERVIEW POINT

この1年間で、開発・市場導入した新製品売上比率10%、4年間で35%。98年以降、社員からの提案件数はずっと3万作を超えている。なんという会社だ。どういう仕組みなんだ。社長が話してもいいという。すぐ行かなければ。

まずアイデアありき

水口 お話をお伺いするのを楽しみにしていました。質問は3つです。①新製品開発力、その体質とシステム。②商品の価値実現、営業の展開。③社長になられて1年経過、その感想。どこからでも結構ですのでお願いします。

小林 その順番でいきましょう。新製品開発、体質とシステムの話に入る前に前提条件をひとつ。小林製薬のモノづくりは、他のメーカーと違う点があります。多くのメーカーは「まず技術ありき」からスタートしますが、うちは「まずアイデアありき」からスタートします。それが「“あったらいいな”をカタチにする」という経営スローガンに表現されています。1886年の創業以来、脈々とこの社風を培ってきているのです。

水口 なるほど、そこで体質はどうでしょうか。

小林 体質はトップ自らが新製品開発に関与することです。経営のプライオリティ、経営者のプライオリティ、そのNo.1が新製

品開発にあるということです。小林製薬は開発中心型企业です。Something New, Something Differentを追い続けます。それがお客様にとって独自のユニークな製品をつくる会社だ、という印象を持っていただく結果になっています。社員にも真似をするな、真似られるモノをつくれといっています。

水口 明快ですね。それでは、それを可能にするシステムを教えてください。

小林 ユニークなことをいろいろやっています。ひとつはアイデア提案、これが基本です。社員からの提案が年間3万6,000件あります。減っていません。増え続けています。そのなかに、まったく新しい製品に関するアイデアが約1万5,000件あります。これらもアイデア会議を通じて、ユニークな新製品になっていきます。もうひとつ、ユニークな仕組みを紹介します。弊社では、広告代理店など取引先様に「アイデアプレゼン」をお願いしております。各社から年2回、直接プレゼンを受けます。そのアイデアが製品になれば、それをプレゼンした企業と取引することになります。

ここで、弊社にとって非常に重要なマーケティングツールであるコマーシャルの話をしてしまおう。弊社のマーケティングポリシーは「わかりやすさ」です。ですからコマーシャルも独特です。たとえば「トイレその後」の後に「のどぬる」。問題解決型コマーシャルと呼んでいます。

水口 夕食会かあるようですね。

小林 社員提案制度で優秀なアイデアを出した社員、誰よりもたくさんのアイデアを出した社員と、年1回、東京と大阪の一流ホテルでフランス料理を食べる会を開いています。大体各会場40～50人が出席します。「ホメホメメール」というのもやっています。「あなたの仕事はすばらしい」というメールをわたしから直接送る制度です。これらはみんな小林製薬にすることによって得られる喜びです。

水口 動機付け、エンカレッジの仕組みがいっぱいあるわけですね。アイデアの評価はどうしているのですか。

小林 各カテゴリーのアイデア会議 最終プレゼンで決定します。ここには製品事業統括本部のカンパニープレジデント、マーケティング室長、それにわたしも出席します。毎月、6カテゴリーごとに議論を重ねます。やるかどうか、やる上での注意ポイント、全部この場で決めます。社長がここまでする新製品開発に関与している会社は少ないのではないのでしょうか。

小林流買場づくり

水口 すごいなあ。よくわかりました。では第2問、価値実現の営業の問題、よろしくをお願いします。

小林 良い製品がそのまま売れるということはありません。薬品と日用雑貨の卸店にお願いしております。その上で、小売チェーン、192社、8,300店を直接管理する体制をとっています。この8,300店で売上げの約半分を占めます。売れるようにする仕事は、メーカーと卸と小売の共同作業です。共通の顧客、お客様のために、どういう役割分担で売れるようにするかということです。そこでわたしたちは店頭のことを売場といわず、買場といいます。買場のなかでお客様がワクワクドキドキしていただけるように考えています。たとえば匂いを製品でどう表現するかなどです。もちろん、小売店はそれぞれにポリシーをおもちなので、買場づくりはそのポリシーにも沿いながら、お店の事情、その商圈のお客様の暮らしのリズムも考慮しながら企画提案します。

ここにひとつ、いい例があります。この1月に「命の母」(笹岡薬品)の独占販売権を取得しました。取得後、6月から小林製薬の製品として発売を開始、小林流買場づくりを提案しており好調です。この勢いであれば、昨年実績の4倍近くの売上げになるのではないかと考えています。もうひとつ、デジカメ営業も展開しています。約300人の営業担当全員が店頭で買場を提案し管理を任されています。この買場の展開例をデジカメで撮影し、すぐに本部へ報告します。写真は年間6万枚にもなります。カンパニープレジデントは毎月、カテゴリーごとに優れた買場提案を選考し表彰しています。デジカメ営業の導入でテスト済みの買場成功事例をスピーディーに全国水平展開することが可能となり、買場ノウハウも蓄積されていくことに



なりました。

継続よりも刷新に価値がある

水口 またしても明快ですね。ただ、新製品開発のみをやっているのではないんですね。ちゃんと買場戦略と結びついているんだ。それでは第3問、「社長になって1年経過・・・」というのをお願いします。

小林 副社長と社長の役割はまったく違います。責任の重さははかりしれない。ゼロと無限大ほどの差だと感じています。

水口 製薬というのは、単なるメーカーじゃなくて・・・、いや、メーカーを超えていて、いわば人間の開発力を開発する特殊組織じゃないかと思ったりしているのですが・・・。社長はその組織の運営のなかで「継続は悪、刷新し続ける」といっておられる。その意図は？

小林 最初にいったとおり、Something New, Something Different、「“あったらいいな”をカタチにする」——これが小林製薬経営ポリシーであり企業のブランドスローガンです。常に新しいモノを追求するところに小林製薬の存在理由、独自価値があります。その観点に立てば「継続は衰退」を意味します。変化はリスクを伴いますが、そのリスクを乗り越えようとすることで、知力と体力が備わります。小林製薬では“Do or Die”なんです。

小林製薬は以前に「出る杭を求む」という求人広告を出したこともあります。そういう会社なのです。わたしたちは単に優秀な人間、使いやすい人間を取ろうとしていません。関西弁でいう「ごんたくれ」も必要だと思っています。

うちの社員は積極的です。精一林自分を活かそうと働いています。女性のパワーも素晴らしいです。女性ならではの視点で開発された製品もたくさんあります。

いい事例を思い出しました。採用の会社説明会について、他の会社の場合、2～3人で実施されているところが多いようですが、小林では1人だけでやります。説明もディスカッションのリードも、200～300人の学生さんを相手にまったく1人で対応します。

これも説明会のSomething New, Something Differentです。

最後、社長面接のときに、会社説明会のうちの印象がどうだったかを聞いてみますと、「あそこまで任せてもらえる会社なら、入社すれば何か大きな仕事ができるんじゃないかと思った」という感想を述べる人が多いです。

水口 社長、素晴らしいですね。一貫しています。

もういただいた時間がなくなってきました。生産の合理化など、まだ聞きたいことが一杯あるのですが、ここまでにします。

最後に、利益率は高いのですか。

小林 売上営業利益率は単体で15%です。

水口 なるほど、よくわかりました。本日はいろいろと貴重なお話をいただき有難うございました。

(聞き手・まとめ戦略デザイン研究所水口健次)

IMPRESSION

小林社長の明快さはどうだ。ちょっと他にはない。すごい会社だと思う。この会社は、人間の開発力を開発する運営をしている。メーカーを超えていると感じた。



経営改革へのダイレクト・トーク

資生堂、前田新造社長の登場

株式会社資生堂

代表取締役社長

前田 新造 氏

Interview/No.98 【マーケティングホライズン 2005.10 連載中】より

INTERVIEW POINT

停滞に悩んでいた名門資生堂に、末席取締役から前田新造氏が社長に選任された、すぐに会いにいきたい。そして、ちゃんと決意と戦略を聞かせてもらいたい。

自らすべてを説明し、回答する

水口 2月に社長就任が内定し、公表されて6月末の株主総会で正式に選任されるという、この不思議な落ち着いた4ヵ月間、社長は何をなさったのですか。

前田 内定後約1ヵ月かけて、わたしが任期中に成し遂げたい大きなビジョンを「3つの夢」としてまとめることと、新3ヵ年経営戦略「3つの宣言」を作成しました。

3月9日に、例年どおり全世界のグループ責任者を集め、経営計画を発表する「資生堂グループストラテジー・コンファレンス」がありまして、そこで3ヵ年の経営戦略を明示しました。「お客さま志向のマーケティング改革に徹する」「利益志向の経営に徹する」など、真真正面から提案したので、海外からの参加者を含めて「資生堂は変わる」という期待感をつくることができたと思います。

3月以降、このことを全社員に伝えるために、本社改革打合せ会、5月に生産・物流事業所改革打合せ会を経て、6月に全国販売ブロック別改革打合せ会に入りました。全国11ブロックの各会場で約9,000人とダイレクト・トークを行うわけです。

なぜこのようなことをするのか。それは、わたしが直接社員に「前田がどんな人間か」「わたし自身の経営ビジョンとは何か」「3ヵ年で何をどう変えていくのか」ということを説明し、彼らと議論することが必要だと考えたからです。

さらにもうひとつ。商品価値、企業価値は顧客接点にいる従業員、とくにBC（ビューティコンサルタント）で決まりますから、全国で約1万名のこの人たちには「30分ビデオレター」を送って、私の考えを伝えました。

社長交代、株主総会直前のこの忙しいときに、なぜそういうことをするのかという意見もありましたが、わたしは社員と直接会って話をし議論することこそ、一番最初

にするべきだと考えました。

水口 失礼ですが、社長が戦略のすべてを説明し、出てくる質問のすべてに自ら回答するなどということが本当にできるのですか。

前田 わたしは、資生堂を良くしていくためにはどうしていくべきかということを長年考え続けてきました。周辺の事業や海外を担当していた時も、経営の中心にいたときも、ずっとこの会社の可能性と弱点を追求し続けてきました。

1985年、資生堂の名前を冠さない最初のブランド、イブサを立ち上げました。これに携わったことで、資生堂を客観的に、しかも新鮮にみられるようになりました。1996年に国内化粧品事業の企画部長を担当した時は、化粧品の売り方の改革を考えざるを得ませんでしたし、1997年から担当した国際事業では、中国における成長戦略の必要性を強く感じました。

2003年、取締役経営企画部長になった時、これまでの仕組みや染み付いた慣習をいったん壊して会社をつくり直す覚悟で、大企業病、停滞の根本要因にメスを入れなければ資生堂の成長はありえないという結論に達しました。

このようにずっと悩み、考え続けてきたわけですから、すべてのテーマについて、わたし自身の思いを伝えていきたくったのです。

水口 わかりました。いやいや、すばらしい気迫です。経営企画部長をしていたときも多くのきびしい決定をしてきていますよね。

前田 生産拠点の統廃合、不採算事業あるいは収益に貢献しないブランドからの撤退、そして早期退職の実行といったところを決めました。早期退職優遇特別制度は昨年の7月に池田社長（現会長）に決断してもらったのですが、その日の夜は眠れませんでしたね。1,300人が退職することになったわけですから。ツライ結論でした。そういう経過を経て、新3ヵ年計画があるのです。わたしが説明し、わたしが答えなければいけないのです。

ダイレクト・トークを通じてみえるもの

水口 なるほど、わかりました。それで実際どうだったのですか。質問はたくさんあったのでしょうか。

前田 どの会場もすごい数の人たちが参加してくれました。時間め都合のつかない人は、他の会場にまで足を運んでくれて、熱心に聞いてくれました。率直な意見がたくさん出ましたね。ここにその記録があります。多かったのは次のような項目です。「ブランドが多すぎるのではないか」「チャネルが広がってきている」「チャネル間の対立もキツイ」「どう整理していくのか」「BC、店頭活動について、長期間にわたる混乱がある」「現状をどのように認識しているのか」「どこへもっていこうとしているのか」「もっと情報の開示をするべきではないか」「情報システムの改善をどのように進めるつもりなのか」。

このような具合です。わたしはすべての質問に逃げず、率直に意見をいいました。

水口 その部分をもう少し具体的に教えていただけませんか。

前田 例えばこういう質問がありました。「わたしは以前本社にいたことかあります。そのときも感じたのですが、販社に來たいまも同じことを感じています。資生堂は大企業病にかかっています。壁がいっぱいあります。事業部同士、ブランド同士、本社と販社、販社のなかの機能分担……みんなさぼっているわけではないのですが、力がひとつになりません。大きな目標は一致しているのですが、細かいところで食い違いが出てきます。この体質を変えないと前進できないのではないですか」。こういう問題提起があったわけです。それに対して、わたしはこう考えています。

「あなたのいうとおりです。あなたが感じていることが正しいのです。例えば、ブランド配置と事業部最適です。これまでは数字がいなくなると、事業部都合で新製品を増やし、ブランドを増やしてきました。その結果、ブランドが分散し、小粒化してしまいました。そして、ブランド戦略についても開発、施策、宣伝、営業と、機能別に手分けして、バトンタッチ方式で仕事をしています。つまり、あなたがいうとおり間違っています。だからお客さま最適のブランド統合化をすすめて、コンセプト実現のための機能統合マネジメントにします」。

これがわたしの返事なのです。先程申し上げたBCの「100%お客さま志向の会社に生まれ変わるために」というビデオレターに対する反応もここにあります。少し紹介

します。
「VTR、とても感動しました。いままで遠い存在に感じていた本社が近くなりました。わたしたちの本音が伝わっていることを知りました。ここまでのバックアップ体制を整えてくださるのなら、わたしたちは多くの役割を十分に果たしてみせます」。
「今まで毎日の活動のなかで、辛いこと、悔しいことがたくさんありましたが、VTRをみて心が晴れました。化粧品を売るだけでなく、信頼も一緒にお渡しできるよう頑張ります」。
このダイレクト・トークを通じて、たくさんの意見をもらうことができました。3つの宣言の中身を多様なかたちで説明することで、全社員との新しい信頼の基盤が築けたと思います。そしてわたし自身、大きなエネルギーをもらうことができました。

そして、資生堂は変わる

水口 そうですか。株式総会の前の忙しい時期に何をしているのだという声もあったわけですけど、本当にやって良かったですね。すばらしいスタートを切られたと思います。そこで、より具体的な話をお聞きたいと思います。これからブランドをどうするのですか。

前田 再構築をしなければいけません。

会社都合、事業部都合のブランド政策から、お客さま都合、お客さまに圧倒的に支持される太くて強いブランド戦略に転換しなければなりません。これを「メガブランド構想」と名付けています。

8月に第一弾としてメーキャップで「マキアージュ」を導入しました。これは「本物、上質、成熟した美しさ」を追求したラインナップです。広告、施策、お客さまへの紹介活動に経営資源を集中していきます。同時期に、男性用化粧品ブランド「新ウーノ」も導入しました。

これらの展開を通して、太く・強いブランドへそして、新製品偏重から既存品育成へとブランド戦略を修正していきます。

水口 なるほど。新3ヵ年宣言の中身は、具体的に着々と準備されているようですね。その他には何が……。

前田 わたしは、化粧と医療の融合にも大きな可能性を抱いていて、そこにもっと踏み込んでいきたいと考えています。皮膚についての資生堂の基礎研究は、世界でも有数のレベルにありますし、メンタルケアの面の研究も進んでいますから、そのあたりにも期待をしています。

あとは海外市場、とくに中国に大きな期待を寄せています。もともと資生堂という社名は、中国の古典、易経の「至哉坤元 万

物資生 乃順承天」からきていますし、中国とは技術供与からはじまって、もう20年を超える関係です。中国の女性のために中国で開発した「オブレ」は、高級ブランドとして認知されています。

水口 聞いていけばきりが無い作戦が、新3ヵ年戦略のなかに埋め込まれていることがわかってきました。ひとまず、ここまでにしましょう。ところで3ヵ年計画は数字の面ではどうなっているのでしょうか。

前田 2005年は売上6,500億円、営業利益5%ですが、それを2007年に売上7,400億円、営業利益8%までもっていかようと考えています。これまで、IRに臨むたびに「資生堂はウンばかり」といわれてきました。改革を進め、戦略を変えてきちんと計画が達成できるように運営するつもりです。

「資生堂は変わった」とお客さまにいわれ、得意先にいわれ、IR関係者にいわれ、そして社員にいわれるように、3ヵ年「3つの宣言」「3つの夢」を追っていきます。

水口 今日、前田社長の並々ならぬ決意を耳にして、私は「資生堂が変わる」という確信を得ました。本当に期待しています。お忙しいところありがとうございました。

(聞き手・まとめ戦略デザイン研究所水口健次)

※「至哉坤元 万物資生 乃順承天」
易経の一説で「地の徳はなんとすぐれているのだろう。万物はここから生まれている」という意味。
資生堂の商号はここから由来している。

IMPRESSION

社長に内定し、公表して就任するまでの4ヵ月、資生堂の強さと、同時に弱さを知りつくしている人間がどう働いたかを聞いた。それが約9,000人とのダイレクト・トークだった。その先に期待したい。



<http://www.sdinst.co.jp>

発行 株式会社戦略デザイン研究所 <http://www.sdinst.co.jp>
出典 ◇2020 VALUE CREATOR (オフィス2020新社 発行)
～メーカー、卸の支店長・営業所長のための流通講座～
◇マーケティングホライズン (日本マーケティング協会 発行)
～Interview～
◇戦略デザイン研究所ホームページ 『New戦略コラム』

2008年11月 (非売品)