年商1億社長のための

シンプル経営の極意

高収益ビジネスは ミッションマーケティングで実現する

佐治邦彦 著

MISSION MARKETING

この一冊で 経営のあらゆる問題が 解決する！

商業界 定価（本体1,500円＋税）

はじめに

高収益ビジネスは シンプル経営で実現できる

この本を手に取っていただき、ありがとうございます。

「お客様に高い満足を提供したい」

「社員さんを幸せにしたい」

「社員さんとワクワクするビジョンを描きたい」

こう思いながらも、先行きが見えない社会に不安を抱える小規模事業経営者の皆さんのために本書を書きました。

私は日頃、小規模事業の経営者を対象に、既存事業を高収益で長期に継続する事業に転換させて真の成功を手に入れていただくためにコンサルティングを行っています。そして経営者の方に、コンサルティングを通して一度きりの人生を豊かなものにしていただく支援を行うことが私の使命だと思っています。

今、多くの会社が先行き不安から売上を上げることばかりに意識を取られ、毎日忙しく働いているにも関わらず利益の出ない体質になっています。

会社とは「人が幸せに生きるための道具」だと私は考えています。しかし、実際は売上の減少や資金繰りに悩み、「どうしたら売上が上がるのか」「どのように差別化をしようか」ばかりにとらわれ、押しつぶされそうになる経営者は増える一方です。

目先の売上にとらわれ、次々に新商品を発売してみたり、リスクヘッジのために事業の目的も曖昧なままに新しい事業を始めてみたりする会社がとても多いのです。目的が曖昧な状態で行う生き残りのための行動は、経営を複雑化させます。そうなると顧客の真のニーズに対して鈍感になり、価格競争に巻き込まれていきます。

今の時代、仕事がないわけではありません。問題は売上ばかりにとらわれていることです。利益を生み出すための仕組みづくりの重要性に気づいていないだけなのです。

かつて私は、印刷物を中心とした広告代理店を営んでいました。しかしＩＴ化が進み、印刷需要は低下。追い打ちをかけるように印刷価格も一気に下落していきました。そのため私の会社も幾度となく倒産の危機に見舞われ、その対策に様々なビジネスに手を出しましたが、ことごとくうまくいきませんでした。

今思えば、その時に私がやっていたことは、会社が生き残るようにと儲かりそうな商品やビジネスに次々と手を出しては業務を複雑化させていたのです。そのため自分の意識は分散し、いつしか利己的な考えに陥っていきました。

やがて私は自分に自信を失い、何もかもが嫌になりました。家族のため、社員の生活のために会社を何とかしなければならないという責任感に潰されそうになり、精神安定剤を服用しなければ眠れないまでに追い込まれました。うつ病発症の一歩手前までいきました。

うつ病による自殺者は年々増えています。それは大人たちだけにとどまらず、子供たちにも広がっています。日本における子供たちの自殺は世界でも上位です。

その原因の一つは、現代の大人たちを見て子供たちが将来に希望を失っていることだと私は思います。子供たちから「尊敬」される大人が少なくなっているのです。最近の若者の会話にも「尊敬」という言葉を耳にする機会が減ったように思います。

自分の人生や仕事に目的を持ち、どんな仕事でも誇りを持って働く大人はかっこいいのです。

目的を持って事業に取り組むことで、「やるべきこと」「やらないこ

と」が明確になります。自分の判断にぶれがなくなり、仕事はシンプルになっていきます。

消費者にとって価値があると判断されたものは、たとえ10倍の価格でも売れる時代です。逆に、消費者にとって価値がないと思われたものは、10分の1でも売れない時代です。だから小規模事業者ほど目的を持って経営することが大切なのです。目的を明確にして活動することで、価格競争から脱却できるようになるのです。

これから時代は大きく変化します。変化の大きな時代は、小規模事業者にとってはチャンスです。社会はとてつもなく速いスピードで変化していますが、人間の本質は変わっていません。変わらない目的を明確にし、その目的を追求するための手段を変えていくことが重要なのです。

本書で紹介する企業の経営者も、明確な目的を掲げてビジネスモデルを改善していきました。今は経営者としての誇りを持って経営されている方ばかりです。本書を通じて、経営目的を明確にすることの重要性を理解し、既存事業を高収益にするためのヒントをつかんでいただきたいと思います。

そして、あなたの人生を輝かせて、真の幸福をつかんでいただきたいと願います。

はじめに―― 高収益ビジネスはシンプル経営で実現できる …… 1

第 1 章　複雑な経営が巻き起こす問題

ビジネスの複雑化は売上優先の思考から生まれる …… 8

複雑な経営がサービスに「ムリ」「ムダ」「ムラ」をつくる…… 10

複雑化につながる間違ったリスクヘッジ …… 13

複雑な経営が社員の成長をはばむ …… 17

複雑な経営は自分と社員の時間を奪う …… 19

複雑な経営が売上アップにブレーキをかける …… 21

複雑な経営は経営者の不安感から生まれる …… 25

複雑な経営は営業会議で加速する…… 27

第 2 章　シンプルへの決断が様々な問題を解決してくれる

シンプルにすることで強みが引き立つ …… 30

シンプルな経営はミッションを掲げることで実現する…… 33

シンプルだから顧客満足を向上できる …… 36

シンプルにすることで儲かる会社に生まれ変わる…… 39

シンプルにすることで自分の本音に気づく …… 41

シンプルな経営をすることで社員のベクトルが揃う …… 44

シンプルな経営が社員満足度と顧客満足を両立させる …… 47

シンプルな経営がビジョンを明確にしてくれる …… 50

第 3 章　ミッションマーケティングで真の成功をつかむ

消費者ニーズが多様化する時代だから「やりたいこと」が正解 …… 54

勝てる市場を選択することで勝敗は8割決まる …… 59
生きる目的を明確にすることで仕事の目的も明確になる…… 64
チームの目的は顧客の信頼と尊敬を生み出すこと …… 68
ニーズ多様化の時代は差別化より共感が消費者の心をつかむ ……72
経営に成功しても人生に成功したとは言えない …… 76
ミッションの追求が社員の心に火をつける …… 80
強みにフォーカスすることでビジョンに近づく …… 83
顧客満足の追求と収益の最大化を長期継続するメソッド …… 86
ミッションを持つことで様々なメリットがもたらされる …… 90

第 4 章　ミッションマーケティング計画書でイノベーションを起こす

課題を明確にしてくれるミッションマーケティングフィールド …… 96
価格競争から抜け出す2つのポジション …… 101
ミッションを浸透させる鍵となるポジション …… 105
直販ビジネスを高収益にするポジション …… 108
契約ビジネスを高収益にするポジション …… 113

第 5 章　ミッションマーケティング構築ステップ

ミッション型事業計画のつくり方の手順とポイント …… 120
【 ターゲット戦略 】
全員で最重要顧客の真のニーズを共有するためのペルソナ設定 …… 124
【 ミッション 】
すべて活動の判断基準となるミッションコアシートの作成 …… 128
【 商品戦略 】
ミッションの実感と生産性向上のための商品の「絞り込み」と「磨き込み」 … 132
【 来客戦略 】
誰が対応しても肝を外さないミッションを実感させる接客対応…… 138

【 世界観 】
ミッションをデザインで表現して消費者の記憶に残す …… 140
【 顧客管理 】
ファン育成のプロセスを明確にしてファンを量産するための顧客管理…… 145
【 プロモーション 】
ミッションに共感するファンを量産するプロモーション …… 148

第 6 章　ケーススタディ

経常利益15%を生み出した地域に愛される葬儀社 …… 152
――スズソウ
ポップコーンブームが終わり創業以来初の赤字転落から1年でV字回復 … 162
――ポップコーンパパ
遠州人が誇りに思う店をミッションに10年連続既存店売上が右肩上がり … 172
――濱松たんと
客単価1.5倍、リピート率60%を実現したイベリコ豚のパイオニア…… 184
――イベリコ屋

おわりに――経営の目的を明確にして物事をシンプルに考える ……194

参考文献 …… 196

事例掲載企業 …… 197

第1章

複雑な経営が巻き起こす問題

MISSION
MARKETING

ビジネスの複雑化は売上優先の思考から生まれる

毎日、忙しく働いているのにも関わらず、思うように利益が残らず、ギリギリの状態で苦しい経営が続いている企業が増えています。

今まで数多くの経営相談を受けてきた中で、利益が出ないと悩む企業を分析してみたところ、共通した問題点があることがわかりました。それは「経営の複雑化」だったのです。

自社の「ビジョン」や「ミッション」を描くことの苦手な経営者は、目先の売上を上げるための活動が優先事項になり、そのために経営判断がぶれ、幅広いお客様を対象としてしまいがちです。対象となる顧客が広がれば、それに伴い豊富な商品を取り揃えなければなりません。そうした判断が結果的にビジネスを複雑化してしまうのです。対象を一度広げてしまうと、絞り込むことは一段と難しくなっていきます。

すなわち、市場が成熟し、価格競争も激しくなっている現代において、売上を追求する活動が会社の利益を出しにくくしてしまうのです。

個人に売上目標を持たせることからも複雑化は生まれる

ある住宅販売会社の話です。この会社では営業マン一人ひとりに目標数字があり、競合他社との価格競争が厳しくなるにつれ、次第に目標達成できない営業マンが増え、業績が伸び悩むようになりました。

その結果、安易に値下げに走り、競合他社と価格で競いあって契約を獲得する営業マンが現れるようになりました。また、他の営業マンからは、「契約を獲得するための低価格な新商品を開発してほしい」といった要望も上がり始めました。会社側も改善策が打ち出せず、しぶしぶ容認しているような状況でした。

利益率が低下している現状を、売上を上げるために客数でカバーしようと、安易に行動してしまったのです。その結果、施工部隊が多忙になり、スタッフは次第に疲弊していきました。単純ミスも増え、顧客からのクレームも多くなっていったのです。

経営者は、思うように利益を出せていないのにスタッフを増員せざるを得ない状況に陥りました。社員が増えればその分、設備投資も必要になります。その結果、さらに固定費のかかる経営体質になってしまったのです。決算を迎え、一年を締めてみれば、売上は多少上がったものの、利益が前年よりも落ちてしまいました。売上を上げることばかりにとらわれて、上昇する固定費に対して注意が及ばなくなったためです。

このように、経営の複雑化は、目先の売上と引き換えに様々な問題を起こす原因をつくってしまいます。日本ではデフレスパイラルが長く続き、「売上＝利益」という時代は終わってしまいました。経営者は売上追求型の経営を続けていることが、企業の収益低下の原因になっていることに早く気づく必要があります。

早急に経営の改善を行わなければ企業の存続が厳しくなります。会社の永続経営のために経営者が適切な経営判断を行わなければ、会社は倒産の道に進んでしまうのです。企業を高収益体質に改善していくためには経営者の適切な判断が必要です。

例えば、年商1億円で粗利益率が25%の企業があったとします。この場合、粗利益額は2500万円になります。しかしこの企業が年商9500万円に下がったとしても、粗利益率が30%に上がれば粗利益額は2850万円になります。年商1億円の時より粗利益額は350万円も増えるのです。

売上優先の会社は、売上獲得のために営業マンの判断で簡単に3～5%という金額を値引きしてしまうことがあります。社員任せの安易な判断が利益の出ない体質にしていることに気づく必要があるのです。

複雑な経営がサービスに「ムリ」「ムラ」「ムダ」をつくる

売上優先の会社は、自社の商品を売り込むことばかりにとらわれ、お客様の真のニーズに対して鈍感になっています。顧客満足とは、お客様の要望すべてに応えることだと勘違いしてしまっています。

そのような会社には、自社のサービスに基準がありません。スタッフのスキルに依存し、その結果「ムリ」「ムラ」「ムダ」が発生して属人化してしまっています。

一方で、業績の良い企業はお客様の立場に立って質の高いサービスを提供しています。そして、お客様の心をガッチリとつかんでいます。

お客様の真のニーズを理解していなければ、質の高いサービスを提供することはできません。お客様の真のニーズに応えるために、業績の良い企業では、お客様が要望していなくても積極的に行うことと、お客様から要望されても行わないことの判断基準を明確にしているのです。

いつでも変わらない居心地を提供するスターバックス

質の高いサービスを提供している優れた例として、スターバックスコーヒー（以下スターバックス）を見てみましょう。

スターバックスがお客様に提供する価値は「サードプレイス」です。お客様に自宅や職場とは異なる、心地よい三番目の居場所を提供するという意味です。

そのために、お客様がリラックスして、ゆっくりできる様々なサービスを提供しています。例えば、ゆったりとくつろげるソファ席が見晴らしのよい窓際にあったり、自分の好みの味を楽しめるように、コー

ヒーをカスタマイズできるサービスがあったり……。

一方で、店が混み合い行列ができても、スタッフは慌てることはありません。いつも同じペースで仕事をします。店内調理が必要な食事を提供していないこともスムーズなオペレーションを確保する一因となっています。

このように、会社のサービス基準を明確化すれば、仕事の属人化から脱却して、スタッフのサービスに「ムリ」「ムラ」「ムダ」がなくなり、いつも変わらぬサービスを提供し続けることができます。お客様から信頼され続けられる店をつくるためには、どんな時でも「いつものサービス」が約束できる状態にしなければいけないのです。

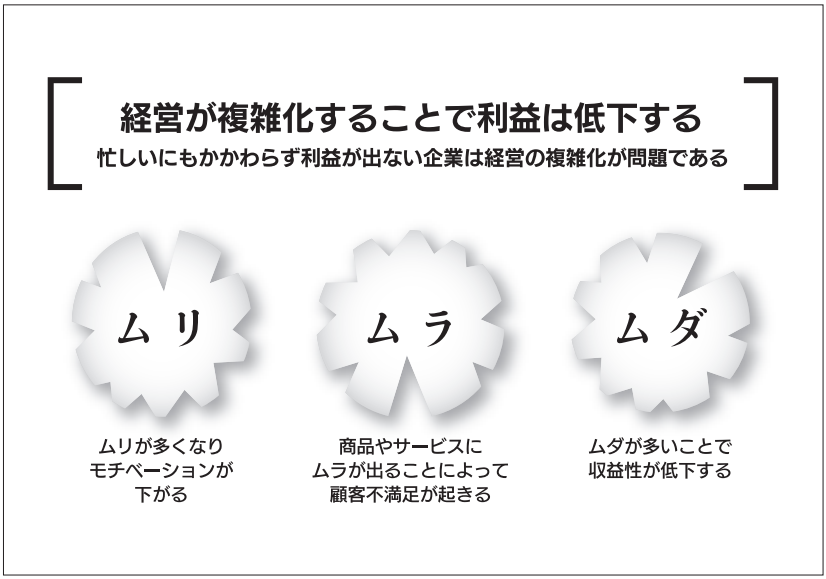
「ムリ」「ムラ」「ムダ」が様々な問題を引き起こす

「ムリ」をすることで、スタッフのモチベーションを継続することが難しくなります。さらに、働くスタッフたちに余裕がなくなり単純ミスを引き起こす原因になったり、チームワークを乱すことになるので注意が必要です。

次に、「ムリ」をすることはサービスに「ムラ」をつくることになります。サービスに「ムラ」があることで優良客が離れていく原因をつくってしまうのです。例えば飲食店の場合、初回の来店時にベテランスタッフが対応してお客様に満足していただいたとしても、再来店の時に違うスタッフが対応してお客様の期待を外してしまえば失客につながってしまう可能性が高いのです。

お客様のリピート率を上げるためには、サービスの再現性が重要です。サービスの再現性とは、いつでも、誰が行っても、ある一定のレベルのサービスを維持することなのです。サービスの「ムラ」をつくらないためにも、経験の浅いスタッフが余裕を持って対応できるように業務を複雑化させないことが重要です。

図表 01-01　経営の複雑化が「ムリ」「ムラ」「ムダ」を生み出す



そして「ムダ」は収益性を悪化させます。例えば飲食業でメニュー数が多くなればなるほど、食材ロスが出やすくなります。さらに仕込みにも時間がかかります。売上を追求しても、無駄な経費が垂れ流されていれば利益を蝕み収益性が悪くなります。経営の複雑化は多くの無駄を生み出す原因になるので注意が必要です。

売上よりも大切なのは利益です。「ムリ」「ムラ」「ムダ」のない経営を心がけることが顧客満足にもつながり、高収益の出る体質になっていきます。売上を追求する意識が経営を複雑化し、「ムリ」「ムラ」「ムダ」を生み出す原因をつくるのです。

複雑化につながる間違ったリスクヘッジ

多くの市場が縮小している今日、自分の業界の先行きに希望が持てなくなっている経営者が増えています。すると、どうするか。リスクヘッジのために、ほかの業界への進出を考えるのです。

他人の芝は青く見えるものです。ですが、業界の将来を悲観し、他の業界に魅力を感じて進出してみるものの、実際に参入してみれば、どの市場も成熟しているので、軌道に乗せるのはとても大変だと気づかされます。そして新規事業に気を取られた結果、ただでさえ陳腐化してきた既存の事業がさらに弱体化してしまうという悪循環に陥ってしまい、悩む企業も多く見受けられます。

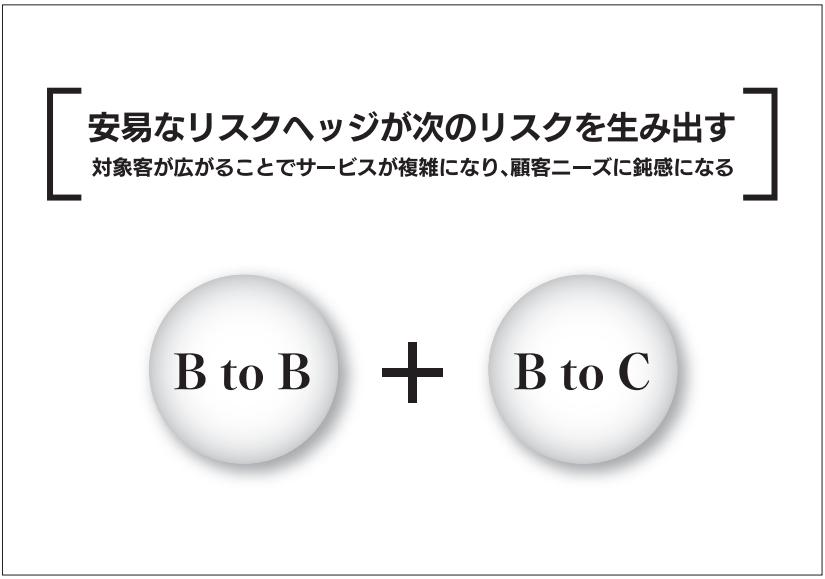
BtoB から BtoC に進出した企業の場合

実際に BtoB ビジネスを展開しているある企業では、クライアントからの価格交渉の要望が厳しく、年々業績が低迷していました。その企業はその状態から脱却するために、利益率の高い BtoC ビジネスに乗り出したものの、その事業も思うように結果が出ず、私は経営者から相談を受けることとなりました。

その企業は、BtoB ビジネスに比べて利益率が高いというメリットばかりに目を奪われ、BtoC の新事業に乗り出したのです。しかし、実際にビジネスを始めてみれば、法人企業に比べると個人の取引は単価がとても低く、顧客からの要望も法人とは大きく異なるものでした。

BtoC の市場で求められていたのは、顧客のニーズにきめ細かく対応できるサービス体制でした。そのサービス体制の構築に戸惑い、新事業もなかなか軌道に乗せることができていないようでした。BtoB

図表 01-02　安易なリスクヘッジが次のリスクを生む



で培った商品知識だけでは、顧客のニーズに応えられないのです。

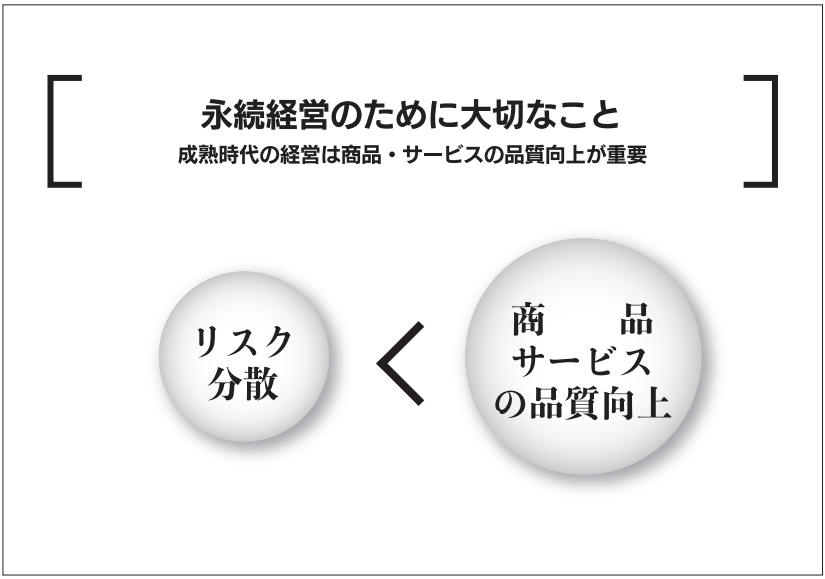
同社は結果的に、2つの事業の問題を抱え込むことになりました。悩みが増えて、どちらの事業も現場の業務が多忙になったにも関わらず収益が改善しないという、大変な状態に陥ってしまったのです。

このように、安易に多角化に舵を切ることは、さらなるリスクを生み出す危険性が高いので注意が必要です。今は、商品自体での差別化が図りにくい時代です。他社と差別化するためには、サービスの品質を向上させることが重要なのです。

前述の企業は、2つの事業に乗り出したことで経営者の意識が分散し、商品やサービスの品質も低下していきました。その経営がさらなるリスクを生み出す原因になるのです。

一つの業態を追求し、顧客を絞り込むことで顧客のニーズは明確になります。その結果、付加価値を上げるためのサービスも見えてくるのです。

図表 01-03　商品やサービスの品質向上が最大のリスクヘッジ



例えば、法人企業の場合、生き残るのに精一杯で自社の利益のことしか考えられないクライアントと、消費者の価値を追求することで高い付加価値を提供して業績を伸ばしているクライアントでは、求めてくるサービスはまったく違います。

低迷しているクライアントは経営目的がないため「安く早く」を優先しますが、好調なクライアントは経営目的が明確なので顧客優先の目線で「サービス」を求めてきます。

自社の対象顧客を明確にして、顧客満足のためにサービスを追求することで、顧客から高い信頼を得ることができるのです。対象企業を絞り込むことで高付加価値商品を生み出すことに成功し、価格競争から脱却した事例はいくつもあります。こうした事例に関しては、第6章で詳しく紹介します。

市場が成熟した時代における最大のリスクヘッジとは、リスクを分散させることではなく、顧客の信頼を勝ちとり続けるためにサービス

を極め続けることなのです。

商品の品質での差別化が難しくなった現代ではサービスの品質の違いこそが差別化につながります。サービスの品質を高めるためには市場の絞り込みが重要です。消費者ニーズが多様化している現代は、市場を絞り込むことでお客様の立場に立った質の高いサービスを実現することができるのです。

価値は商品にあるのではなく、お客様の心の中にあります。同じ商品でも、ある人にとっては高い価値があり、ある人にとっては価値が低いのです。市場を広げることは、お客様の価値に鈍感になりサービスの品質の低下につながるリスクがあるので注意が必要です。消費者ニーズを把握し、常に商品やサービスの品質を向上し続けることが最大のリスクヘッジになるのです。

MISSION MARKETING

複雑な経営が社員の成長をはばむ

「幹部社員がなかなか成長しない」

このように悩む経営者は少なくありません。幹部育成に力を入れ、様々な方法で教育に力を入れているものの、思うような成果が上がらないと悩む経営者が多いのが現実です。

その原因は、実は教育の問題だけではありません。経営が複雑化していることが最も大きな原因なのです。ニーズが多様化している現代は、ただでさえ顧客対応が複雑化してきているのです。

幹部が成長する会社は、シンプルな経営をしています。実際、大手の経営はシンプルです。経営が複雑になるということは、現場社員の即戦力化に時間がかかってしまうという問題があります。

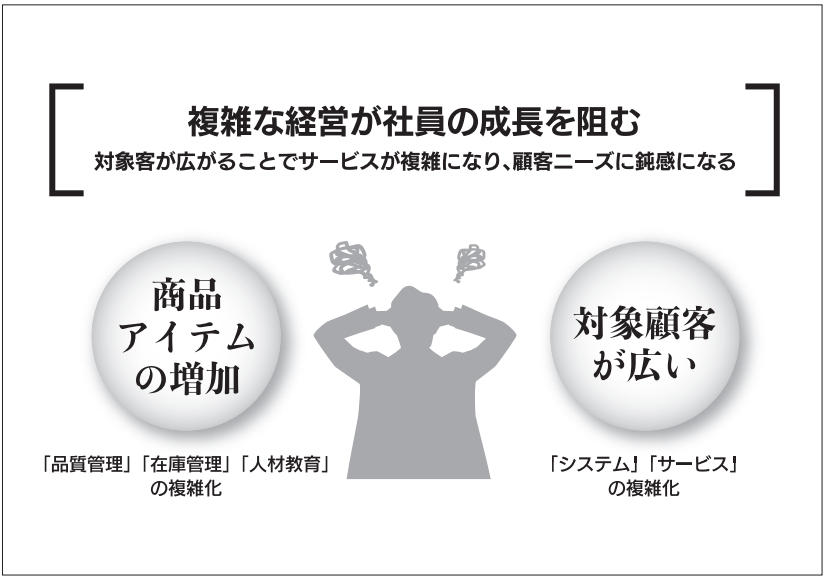
商品アイテムが増えるとスタッフの戦力化に時間がかかる

例えば飲食店であれば、商品アイテムが50品目であれば50品目分の商品知識を身につけさせればよいのですが、100品目あれば2倍の商品知識を身につけさせる必要があります。

また、対象顧客を絞れず、様々なお客様を対象にしている場合、それぞれのお客様の求めるサービスは違います。そのすべてのお客様に応えるためのサービスに取り組まなければならないことも、教育を難しくしている原因です。

つまり、お客様を絞り込むことができずに商品を広げれば、掛け算式に現場の業務は複雑化していくのです。スタッフが仕事をマスターして戦力になるまでは時間がかかり、不慣れなままのスタッフを現場に投入すれば、顧客不満足を生み出すことにもなりかねません。

図表 01-04　対象客の広がり、商品アイテムの増加が社員の成長をはばむ



顧客満足のために頑張ろうという思いで入社したスタッフがいたとしても、業務が複雑なため商品説明するだけで精一杯という状況では、顧客の心に寄り添うサービスは到底できません。そのような状況では、顧客不満足を生み、お客様からのクレームが増え、スタッフのモチベーション低下の原因になってしまいます。

まずは現場のビジネスモデルを客観的に分析し、現場のスタッフたちを即戦力化できるように、シンプルにすることから始めましょう。

シンプルな経営を心がけることは、スタッフ全員の心にゆとりを持たせることになります。その結果、スタッフの即戦力化や定着率向上につながり、様々な問題を解決してくれます。

複雑な経営は自分と社員の時間を奪う

朝礼や会議などを行う時間がないほど目の前の業務に追われて、仕事をこなしていくのが精一杯、という企業がますます多く見受けられるようになってきました。働き方改革が叫ばれる中、スタッフの労働環境を改善しなければならないと思う一方で、現場の仕事はオーバーフロー状態になっており、改善の糸口を見つけられずにいるのが現実です。

多くの会社を見てきた中で、業績の良い会社ほど時間に余裕を持っています。未来に向かって「選択」と「集中」を行い、業務の改善を繰り返して、社員満足と同時に顧客満足度も高めています。「選択」と「集中」をしながら業務を改善する習慣のある会社は、スタッフ全員が会社の目的と目標達成のために「やるべきこと」「やらざるべきこと」を考える習慣が定着しています。

一方で、先細りしている企業ほど、スタッフの抱える仕事が多く、自分の仕事を消化することで精一杯になっています。そうなるとどのスタッフも自分の仕事を効率よく進めることに関心を持つことも、仕事の重要性や必要性を考えることもできません。優先順位も理解せず、ひたすら仕事をこなすだけの習慣になっていきます。

スタッフの仕事が増え、業務が多忙になればなるほど、顧客満足の立場で物事を考えることができなくなっていくのです。

複雑化でオーバーワークになった印刷会社

ある印刷会社では、初めは売上を優先して、幅広く商品を取り扱っていました。印刷物全般に加え、ホームページ制作や動画制作などの

サービスまで取り扱っていたため、商品ラインナップが広すぎ、スタッフの作業効率がとても悪く、残業が続く毎日でした。残業続きで疲弊していたせいで顧客ニーズを汲み取る余裕がなく、顧客ニーズに鈍感になってしまい、要望に応えることに精一杯で、顧客に振り回されていました。

この印刷会社は、顧客が要望しているのは低単価や納期のスピードだと思い込んでいました。しかし、それらは真のニーズではなかったのです。ですが、表面的な要望を真のニーズと捉えてしまい、そうした顧客の要望に応えようと思えば思うほど、仕事は大変になっていました。

そこで経営者は現場作業の時間管理をして、仕事の内容ごとに標準的な作業時間を設定して無駄な作業をなくそうとしました。しかし、その結果さらに顧客ニーズに鈍感になり、修正作業が増えてしまい、ますます作業効率が悪くなってしまいました。つまり、顧客の表面的な要望に応えているうちに、利益は下がり、業務も多忙になっていったのです。

そんな状況の会社が「選択」と「集中」することに取り組み、一つの商品に特化することを決めました。すると、どうなったか。一つの商品に特化することで、その商品を通じて、お客様が求める真の価値が何かを深く考える時間ができたのです。

それにより、ただ単にお客様の要望を聞いて「低コスト」「低単価」で印刷物を制作するのではなく、お客様の現状の強みや競合他社の分析を行い、お客様の「目的」と「目標」を達成するために、コンサルティング型の提案をすることができるようになりました。それにより販売価格も大きくアップすることに成功し、さらに顧客満足度も向上させることができたのです。

この印刷会社では、商品を絞り込み、シンプルにすることで顧客満足度を高める時間が生まれました。それが付加価値を生むサービスの向上につながり、価格競争から脱却することができたのです。

複雑な経営が売上アップにブレーキをかける

MISSION MARKETING

経営が複雑になることでビジネスチャンスを逃している会社は少なくありません。ほとんどの業種には季節指数というものがあり、売上が上がりやすい（または上がりにくい）「月」「曜日」「時間帯」があります。こうしたビジネスチャンスには、売上の上がりやすいタイミングで確実に利益を確保することが重要なのです。

しかし、複雑な経営をしている会社はビジネスチャンスを逃しているのです。

メニューの豊富さがビジネスチャンスを奪う

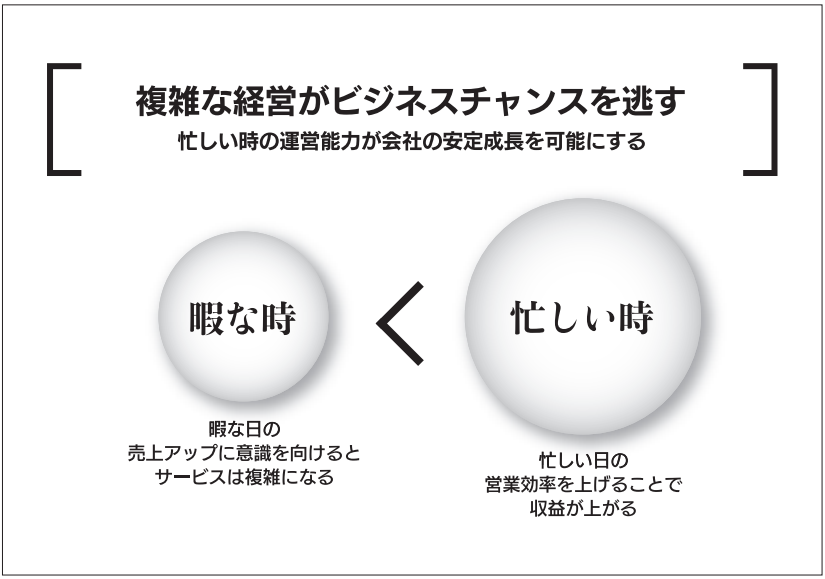
ここで、あるポップコーン専門店（株式会社 Dreams）の話を紹介します。同店では 32 種類のフレーバーを売りにしています。そして、ポップコーンだけではなくドリンク類も一緒に販売していました。

この店はテーマパークに隣接して店舗があるため、最大のビジネスチャンスはテーマパークが終わった時に訪れます。テーマパークの閉店が近づく時間帯になると、自宅に帰る途中でお土産にポップコーンを買っていくお客様で行列ができるほどです。

ですが、実は 32 種類のポップコーンは、店の強みでもあり、弱みでもあったのです。なぜなら、32 種類もあることで、お客様が商品を選ぶのに時間がかかってしまうからです。さらにドリンク類も販売していたので一人当たりの接客時間が無駄に長いという問題もありました。それにより、購入までの待ち時間が長くなりすぎてしまうわけです。

行列による待ち時間が長くなればなるほど、購入をあきらめてしま

図表 01-05　忙しい時の運営能力を上げることが安定成長になる



うお客様は増えていきます。お客様と一緒に販売チャンスも逃すのです。そのような形でビジネスチャンスを逃さないようにすることが重要なのです。しかし、経営者は忙しい時の売上よりも、暇な時の売上を上げることにとらわれてしまい、そこに気づくことができていなかったのでした。

ほとんどの経営者は「暇な時の売上」を気にしますが、実はこれが経営を複雑化する原因の一つです。そして、暇な時の売上を上げるために、客数や客単価を上げようと様々な商品やサービスを考えるのです。それが経営を複雑にし、ビジネスチャンスを逃すことになってしまうのです。

この店では、こうした状況を改善するために、ドリンク類をメニューから外して、商品を32種類のポップコーンだけに絞りました。さらに、ポップコーンを選びやすいようにお勧めのセットメニューを前面に押し出したり、メニューを選びやすいものに改善したりと、一人当たり

の接客時間を短くするように工夫しました。そして売上が3割もアップしたのです。

繰り返しになりますが、複雑な経営は最大のビジネスチャンスを逃すことになるのです。

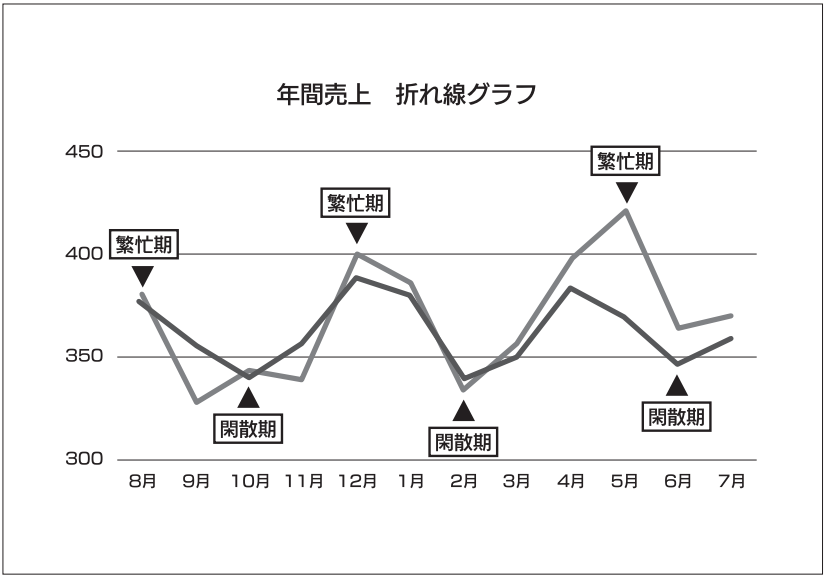
ピークタイムマネジメントで店は安定成長する

多くの飲食店は、図表01-06に表したように季節によって毎年同じような感じで「繁忙期」と「閑散期」があります。

これを季節指数といいます。

店の「繁忙期」に収益の最大化を実現しつつも顧客満足を向上させることで店の評判が上がり、お客様が「リピート」「口コミ」「紹介」してくれるのです。店は忙しくなればなるほど、シンプルな運営に改善する必要があります。

図表01-06　年間売上折れ線グラフから季節指数を見る



常に現場に「ムリ」「ムラ」「ムダ」が起きないように改善することをピークタイムマネジメントといいます。季節指数をよく理解した上で、ピークタイムマネジメントを行うことが、店の安定成長につながっていきます。

しかし、多くの店は「閑散期」の売上の低さにばかりにとらわれます。「閑散期」の売上を上げるために商品点数が増えていったり、サービスが複雑になっていったりするのです。

その改善が「繁忙期」の営業に悪影響を及ぼすことになるのです。「閑散期」を基準に考えたメニューやサービスは、「繁忙期」には対応しきれないことばかりなのです。大切なのは、「閑散期」ではなく「繁忙期」の営業だということを理解しておきましょう。

複雑な経営は経営者の不安感から生まれる

先行きが不透明な日本のビジネス環境にあって、社員と危機感を共有することが大切と考える経営者は少なくありません。しかし、経営者の不安感から生まれる「間違った危機感」が経営を複雑化し、スタッフを疲弊させてしまう原因になってしまうことがよくあります。

人は頭で考えて行動しているようで、実は自分の不安な感情に振り回されています。不安な感情が強い人は、満足しているお客様よりもクレームをいうお客様が気になってしまい、クレームをなくすことに懸命になるのです。

また、売上の良い日をさらに伸ばすことよりも、売上の悪い日を改善することに意識を向けます。売上の良い店舗よりも、売上の悪い店舗を改善することに意識を向けるのです。

不安から複雑化に陥った飲食チェーン店

これは、5店舗を経営する飲食店の話です。この店では、年々売上が減少していることに不安を感じ、鶏肉の専門店でありながら、常連客の要望に応え、牛肉や魚などのメニューを導入して、気がつけばメニューがどんどん増えていました。

メニューが増えれば当然、仕込みや食材管理が大変になり、さらにオペレーションも複雑化します。その結果、どうなったのか。

まず、現場スタッフが次第に疲弊し始めました。そして、次第に商品の品質もばらつきが目立つようになり、一度上がりかけた売上もまた下がり始めてしまったのです。

そこで、経営者はセントラルキッチンをつくることで、現場負担の

軽減と、品質の安定を図ることにしました。しかし、今度はセントラルキッチンの固定費が計画以上にかかり、採算が合わなくなりました。

そこで、セントラルキッチンの採算を合わせるために、お弁当事業を始めることにしました。しかし、お弁当事業のノウハウがないためになかなか軌道に乗らず、経営者はこの事業に時間を奪われていきました。気がつけば、既存店舗の管理にも目が行き届かなくなり、ますます業績が低下していったのです。

結果、経営者は不採算店舗のテコ入れに振り回され、すべてのビジネスが中途半端になり、常に目先の売上を追いかけるような、さらに不安な日々を過ごすことになってしまいました。

市場が縮小している現代では、一番届けたい商品を極めて顧客の信頼を獲得し続けることが最大のリスクヘッジになるのです。リスクを分散するということは商品の品質の低下につながり、さらなるリスクを生み出しかねません。不安を解決するための行動がさらなるリスクを生み出し、さらなる不安を生み出すことになりかねないのです。

人間の行動パターンは２つに分かれます。それは、「快楽を求める」か「痛みを避ける」です。人間は本能的にどちらかの行動パターンをとっているのです。経営における「快楽」とは業績や顧客満足の向上です。逆に、「痛み」とは売上の低下や顧客離れです。

私が多くの企業相談を受けていた感覚から、約９割の経営者が「痛みを避ける」ことにとらわれた行動パターンをとります。それは自社の長所より短所ばかりに目がいってしまうというものです。例えば、忙しい日にしっかりと稼ぐことよりも暇な日に怯え、満足しているお客様よりもクレームを言うお客様に気をとられ、仕事のできるスタッフよりも仕事のできないスタッフに気をとられてしまいます。

「痛みを避ける」ための行動パターンは会社の発展にはつながりません。自社のストロングポイントに目を向け、それを伸ばすことが大切です。業績を伸ばしている企業はストロングポイントに着目して発展させているのです。

複雑な経営は営業会議で加速する

売上優先の会社は、会議の内容にその体質が表れます。私は多くのクライアント企業の営業会議や店長会議を見てきました。その90%は、目先の売上を追求するための議論が中心になっていました。

売上優先で伸び悩むIT企業

とあるIT企業の営業会議の話です。社長が会議を取り仕切り、参加者は8人の営業マンです。

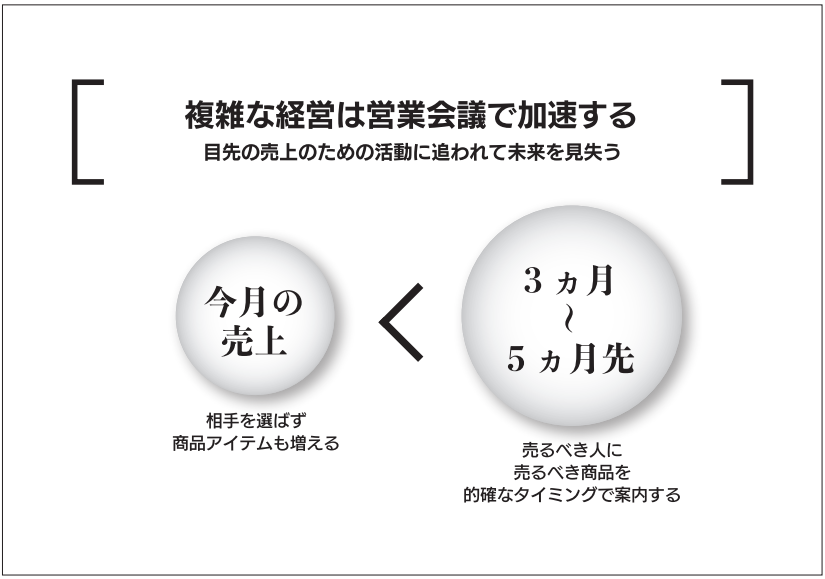
会議は、その月の目標達成に向けての進捗状況を、一人ひとりが発表していくことから始まります。成績がふるわない社員は、経営者から目標達成にコミットするように詰め寄られます。詰め寄られた営業マンは目標達成のために、売上になりそうなお客さんを片っ端から探して訪問計画を立てるようになります。

毎回そのような会議を行っていると、営業マンは今月の売上のことで頭がいっぱいになってしまいます。また、既存顧客の客単価アップに取り組むスタッフや、新規客を獲得するため新規開拓に取り組むスタッフも現れます。すると、対象顧客が広がり、営業エリアも広がっていきます。

さらに、安易に値引きに走る営業マンや、契約を前倒ししてもらうために売り込みが強くなってしまう営業マンも現れ始めます。

このように、営業マンが思い思いの行動に走り、一貫性のない営業をしてしまうことで、会社としての強みも曖昧になっていくのです。会社の強みが曖昧になれば、さらに価格競争に巻き込まれる状況に陥るのです。

図表 01-07　今月の売上より、未来の売上をつくる活動を優先する営業会議



一方で経営側は、価格競争から抜け出すためにも、他社との差別化を図りたいと計画していましたが、目先の売上を優先した会議を行っていることで価格競争から抜け出せなくなっていました。目先の売上ばかりに気を取られ、将来のために今やっておくべき活動が後回しになっていくのです。

つまり、経営が複雑化することで自社の強みが曖昧になっていったわけです。その一番の原因が営業会議にあるのです。

会議の内容次第で、会社はスタッフが力を合わせて共に目標達成していける組織になっていくのです。逆に会議の進め方に問題があると、スタッフの力が分散し、会社の強みも曖昧になっていくのです。

amazonで購入する