

今年こそ毎週視察を、本格的な経営の勉強を！

開倫塾

塾長 林 明夫

## 1. はじめに

- 例えばどこを研究したらよいのか -

ファミリーレストランのチェーン店のすかいらーくは 810 店あった店のうち、465 店を 94 年のたった 1 年でガストにし、今年 95 年には残り 344 店を 1 年間ですべてスカイラーク・ガーデンに変えようとしている。

15 年以上かけて 810 店もの店をつくり、すかいらーくという名前を広め日本人の生活の中にファミリーレストランをしみこませた会社でさえ、新たな挑戦をしている。

スカイラーク・ガーデンは客席 130、客単価約 1300 円のイタリア料理中心、パスタは注文が出てからゆでたり、ピザは注文が出てから焼くという本格的なファミリー・レストランだそうだ。

すかいらーく社はガストとスカイラーク・ガーデンを準備するのに 5 年かけた。人材を確保し、組織をつくり、世界各地から食材の入手ルートを開発輸入で確保、コミッサーリーを大幅に充実し加工を徹底、I E 手法で改善を積み重ねた技術者を大量に育てたことで、たった 2 年間で 810 店を二つのタイプの店につくりかえることに挑戦しつつある。

四国の高松に本社のある馬淵繊維はニットセーター製造卸で知る人ぞ知るだが、平成 6 年 5 月期売上高は 55 億円、生産量は 200 万枚でイトーヨーカ堂やニチイ他に販売している。馬淵繊維は一般のニットメーカーとどう違うかといえば QR つまりクイック・リスポンスと真正面から取り組んでいるということだ。一般のニットメーカーは主に電話やファックスで受注するが馬淵はイトーヨーカ堂やニチイなどのチェーンストアや百貨店 10 社からも OS 受注。「期中対応」については一般ニットメーカーが前期対応が主で期中フォロー実績なしだが、馬淵は期中フォローに 3 適対応(客のほしいものを、ほしいときに、ほしいところに供給)。「取引先へのプレゼンテーション」はどうかといえば、一般のニットメーカーはデザイン画やサンプル提供が多く、変化への対応が苦手だが、馬淵は CAD システム(コンピューターによるデザイン)で作成したデザインを高精細カラー印刷で提供(島精機のマイクロデザインシステムを使用)、実際に作るサンプルはこれまでの 2 分の 1 以下で OK になり、自動編み機へオンライン直結、工程管理も完璧。「販売、商品供給体制」一般のニットメーカーは商品の企画と物流は問屋かアパレルメーカーに依存だが、馬淵は小売へ直販、自社企画品 4 割、本社内に DC(ディストリビューションセンター)を持ち宅配便で各店に直送している。「期中フォローリードタイム」一般ニットメーカーは早くても 1 ヶ月だが、馬淵は、最短で 1 週間(染色に 2 日、生産に 3 日)。「店の品切れ発生」に対し、一般ニットメーカーは打つ手なしだが、馬淵は、バカ売れ商品でも実績ゼロ。つまり品切れさせない。最後に売れ残りはどうかといえば、一般のニットメーカーは、平均 20 %の売れ残りだが、馬淵は、実質ゼロ。

\* 以上、「日経情報ストラテジー」94 年 11 月号参考。

カレーなら吉野屋が資本を出している西新宿などにある「POT&POT」が参考になる。カレーだけなら 300 円。牛肉入り 450 円、ハンバーグ入り 500 円、サラダ 100 円と何となく吉野屋に似ている。この店に入ると驚くことは、お客はお皿にごはんは残すがカレーのルーは少しも残さないということだ。それほどカレーがうまい。ルーづくりに吉野屋が 5 年かけたといわれるほどの絶品。お客はカレーを食べるだけなので 5 分しか店にいない、出すのはコップに入った水だけと非常に効率的。300 円と安くてルーが絶品だからみんな満足。

埼玉県大宮市に 11 月開店したユニクロは完全セルフサービスだが大変安いと大評判。天井の高さが 4 m もあるので非常に広々とした感じ、主通路もスカッとしていて広い。90 % は男子ものだが 30 % は女性が自分や夫のために買いに来ている。300 坪もある店なのに店員はたったの 6 人しかいない。店づくりの基本、安さはどう出すのかを知るために是非視察を。

浦和の「サロン・ド・リリー」美容室は、アメリカのネイバフード・ショッピングセンターのどこにでもあるのと同様 980 円のカットを提供しはじめた。日本のショッピングセンター内にある美容院では家賃や保証金が高いため 5000 円近くとられるものが、980 円とは本当に安い。これも 10 年以上の準備の成果。

「トイザラス」や、二子玉川高島屋の「ギャップ」、ららぽーとショッピングセンターの「サム・グッドデイ」など、アメリカのチェーン店が日本にも少しずつ入りはじめたので行ってじっくり見る価値はある。

中軽井沢のペンション「パイプのけむり」の朝食、夕食のバイキングもフードサービス業の方には必ず参考になります。

## 2. 1995 年には何をすべきか

とにかく視察と経営の勉強しかないと考える。世の中不況だといくら嘆いても、誰も助けてはくれない。「自己責任」「自助努力」で自分の会社や組織・自分の家族・自分自身の未来は切り開いていくしかない。誰も何もしてくれない。

現状を打破するのに自分の頭でものを考えたら必ず失敗する。なぜならそれは、人類はじめての実験だからだ。人類はじめての実験を自分のまわりでやって失敗したら、この不況時取り返しがつかない。大事なことは、じっと一つの場所だけにすわり続けて同じ人とだけ接し、同じ風景を見続けるという現在から脱出することだ。とにかく外に出て世の中はどうなっているのかをまず知ること。日常の業務に追われ外に出かける時間がなかったらどうするか。休みの日や、夜仕事が終わって、翌朝仕事が始まるまでの時間を利用する以外はない。いろいろな会合に入っているため付き合いが多くて時間がないという方に言いたい。そんな時間はあるのですかと。自分の会社や入っている組織が存亡の危機なのに、付き合いでただ席に座っていて何も発言せずニコニコしているだけの会合に出る意味があるのかと。休みの日に休めないのは辛いという方に言いたい。今休みの日にゆっくり休みすぎて、1 年後、会社がなくなり失業状態になったり、会社が倒産して債権者に追いまくられる日が続いたらどうするのですかと。

公務員の方にも言いたい。税収が今の 3 分の 2 になり公務員の数も 3 分の 1 に削減しなくては

ならなくなったらどうするのですか。今の仕事の中で民間に移してもやっていける仕事をどんどん探し出し、自分が主人公になり民営化を進め納税者の負担を減らすための研究をすべきかと思います。公有地や施設を優先的に使わせてもらい何ができるかを公務員も自分の問題として考え抜くべきだ。みんなが苦しい生活を余儀なくされそうだというのに公務員の生活レベルを下げないために増税をするようになったら納税者は本当に気の毒だ。

経営者は、経営の勉強に時間があればすべて充当すべきだ。危機感・問題意識のみが自分の会社の未来を担保する。問題は、経営トップと同じレベルの危機感・問題意識を持つ中堅職員が何人いるかだ。繰り返し、繰り返し、これぞと思う職員と話し合うしかない。経営者は、世の中がどのようになるかについて知るために毎日一つ以上勉強会に出るべきだ。出ない日には視察に出かけるべきだ。月に一度は飛行機に乗り、日本各地又は、外国にも出かけるべきだ。売り上げを伸ばし利益を出している会社に共通していることは、とにかく経営者と中堅が勉強をしつづけているということだ。全社・全組織一丸となって勉強を続けるところが 21 世紀まで存続し、残りはすべて頑張っているところ、頑張っている国にやられる、このような厳しい年の始まりが 1995 年なのだと思う。

### 3 . おわりに

11 月 23 日に足利商工会議所青年部主催の「両毛クラシックカーラリー」があり道案内の一人として立たせて頂いたが、クラシックカー愛好者の方は本当に丁寧に自分の車を整備され、又磨き上げておられた。朝日にキラッと光るクラシックカーを見て本当に美しいと思った。芸術作品のようであった。

自分の会社・組織を丁寧に守り抜き、芸術作品のような経営を 1995 年から目指し、この両毛地区を経済の陥没の危機から回避させようではないか。