

「V字回復」・前半

1. 悪循環の原因

右掲は「V字回復」を表していますが、3つの局面があるのです。まず‘①’に示すように長い右肩下がりの局面が続く訳です。こんな風に一本調子ではないでしょうが、浮き沈みしながら業績が低下するので、なかなか、思い切った手が打てないケースが多いのです。

例えば、街の商店街のケースでは、店舗が一つずつ閉めて行き、気がつくシャッター通りになっているというが多いのです。こういう街の商店街でも頑張っている商店街もあるのも事実なので、やはり「やり方



次第という訳です。その「やり方」で重要なポイントが‘②’の底をつくる事なのです。早く気が付けば、閉めた店舗を借り上げて催事場にして、日替わり、週替わりで特売コーナーを設けて客寄せの一助とすることが出来るのです。お店は、まず、人が集まって来ないと始まらないので、集客の目玉を打ち出すことは有効な手段であり、中には、見切り品を処分して、お店の商品を新鮮なものに入れ替えるという店主も出て来るのです。

問題は‘②’を誰がどのタイミングで行うかという事なのです。以前に、ネットでご相談があった化粧品店の場合、周囲がシャッターだらけであり、通り自体の照明も暗くなっていました。このお店では、向かい側のお店を借りてバッグを展示販売されていましたが、品数も少なく、ピンと来ない感じの商品ばかりでした。故船井幸雄先生は「はやらないお店には売れない商品が顔を利かすようになる」とおっしゃっていますが、正にその通りの状況だったのです。

この化粧品店のご主人は、商店街の理事長をされていたのですが、シャッター店が多くなったので、どんなアイデアを出しても誰も乗って来ないと嘆いておられました。私も、もう少し早いタイミングなら、故船井先生の「1・2・3即時業績回復法」でお手伝いしたいと思いましたが、このお店単独の努力では効果が薄いので、残念ながら何も言わずに終わりました。

要は‘②’のタイミングが問題なのです。まだ手が打てる段階に‘②’の退潮現象を止める手立てを打つことが大切なのです。しかし、この段階は中途半端な状況なので、そのうちに「神風」が吹くと言わんばかりの状態バラバラな状態で過ごしてしまうのです。バラバラだから、外からの目は厳しくなり、商店街への足が遠のくようになってしまい、パラパラと閉店するお店が出てしまいがちです。この悪循環に入る直前が重要なポイントなのです。

2. 外部環境

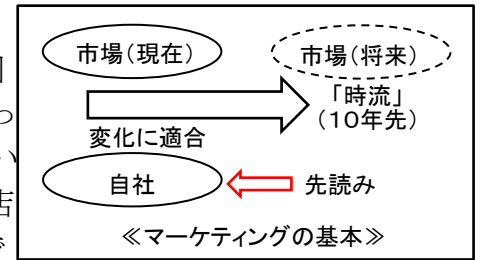
先の商店街の場合でも実は外部環境の変化が大きく影響しているのです。例えば、地域住民が高齢化して若い人が外部へ流出するという「過疎化」的なことも大きく影響しており、さらに、地域に量販店や総合スーパーやホームセンターが進出、その上に、コンビニが24時間営業の上、ATMやネット通販の受取窓口化するなどの業態変化が急激に進んでいるのです。

このような外部環境の変化をつかまえておかないと色んな策を打っても響かない結果になってしまうのです。よく100円セールを商店街でも企画していますが、高齢化している事が原因ならば、100円商品の打ち出し方も変わって来て、食料品でも高齢者向けの物が対象になるので、若い人が欲しいような雑貨類を100円商品にする事がキーになるのです。

これは、他のビジネスでも同じです。市場環境の変化を読む必要なのです。例えば、大阪の製造業は家電メーカーの影響を色濃く受けているので、この関連企業では業績が2割ダウンするのは、ある意味、仕方がないとも言えるのです。そこに、無理矢理、精神論で業績を伸ばせと檄を飛ばすだけでは能がない経営になってしまうのです。

3. マーケティングの基本

右掲は、マーケティングの考え方の一つを表しています。お客様を中心として市場が変化して行く流れに自社を適合するという構図を描いています。故船井先生は「時流適応力相応一番主義」とおっしゃったのですが、この「時流」とは「目先の流行ではなく、10年というスパンでみた大きな流れ」を指しているのです。例えば、先の商店街の場合、10年先の地域住民の構成変化を読む事が大切なので



す。年齢というのは確実な数値なのです。例えば、私は、10年先には77才になっているのです。厚生省の平均余命表によると65才の場合、男子は平均して19年の余命という事だから84才、まあ、何とか生きている可能性が高いが、先輩方を見ていると何らかの病気で悩んでおられるのも事実です。こんな「先読み」は確実な事なのですが、政府でさえ年金などで失敗しているので意外に難しいことなのです。

マーケティングは「ドンドン変化する状況に対応する事」とも言えるのです。その変化を知るのに「調査」を行ったり、対応するのに「商品開発」を行う訳です。故船井先生の「時流適応力相応一番主義」は難しい事ですが、10年先を見込んで、しかも自力で対応可能な方法でニッチNo.1を目指すことが基本なのです。

4. 「1・2・3即時業績向上法」

「時流適応力相応一番主義」で大切な事は、幾ら10年先が見えたからと言って現実とのギャップが大きいと何も出来なくなる事です。確かに、「10年先はこうなる」と先読みする事は大切な事ですが、「着眼大局、着手小局」のように今できる事から始める事が大切なのです。この「今できる事」の中でも、故船井先生は「得意伸展法」とおっしゃって「今できる事」の中でも「得意」(競争力がある)な事を選んでパワーを貯める必要があると教えて下さっているのです。

「〇〇が好調なうちに」という言葉に表されるように「儲かっている」という余裕をつくる必要がありますが、多くの場合、その余裕すら無い状況に追い込まれているので、故船井先生は「1・2・3即時業績向上法」として3段階に展開する事を教えて下さっています。まず、第1弾は、「売れない商品」を処分する事なのです。「はやらないお店は売れない商品が顔を利かせている」という事から始めるのです。この処分を行うと「手元資金」と「スペース」が生まれるのですが、幾ら資金が出来たと言っても、それで新しい商品を空いたスペースに入れては意味がないのです。

第2段は「圧縮付加法」という事です。残った商品を半分のスペースに集約する事で、自ずから限られたスペースなので「山積み」する事になるのです。日本LCAの方が「船井さんは、お店で一番売れる商品を一番売れる場所に山積みするだけ」と揶揄されましたが、このシンプルな法則こそ大事なのです。スペースを圧縮すると同時にロケーションを考えて「売れる場所」に「売れる商品」を集める訳です。その後で、新しい商品を配置(付加)するのです。

こうして、ようやく第3段のリニューアル・オープンという事が打ち出せるのです。お客様が来られて「変わった」という事を実感して頂く事が大切です。例えば、新しい商品のコーナーではイベントなどを仕掛けて滞在時間を長くする工夫を行い、自社の新鮮度を実感して頂く事が大切なのです。この事は、お店ばかりでなく、例えば、トヨタもクラウンのイメージ・チェンジを図って「ピンクのクラウン」を打ち出して、フォーマルな印象から個人用的高级車路線に転換したのです。余り売れないタクシーや社用車のセダンはモデル・チェンジをせずに、そのまま残したのですが、タクシーもプリウスなどの時代になりセダンは取り残された感じになったのです。

【AMIニュースのバックログは <http://www.web-ami.com/siryu.html> あります！】