

1. マーケット（市場）は徐々に変化している？！

ビジネスは「(アイデアを) 創って、(製品を) 造って (仕入れて)、売る」が基本です。ビジネスの成功は「**つくって・つくって・うる」のサイクルを上手く循環させる**こと」と理解すると良いでしょう。このサイクルに重要な軸があります。それはマーケットです。平たく言えばお客様の存在です。

お客様が欲するモノを提供すれば売れないはずはありません。自社の製品が売れない理由の一つは「お客様のニーズにあっていない」からです。競争相手を含めて自社が成長していた時代は、お客様ニーズのど真ん中から多少外れていても、ある程度の売上が確保できていました。しかし今、製品品質等がお客様ニーズのど真ん中に極めて近くないと安定成長は望めません。そしてまた、**お客様ニーズそのものが時間の経過と共に変質・変容してきている**事にも気が付かないといけません。

ここで質問です。これまでは月に何回、買い物に行ったりウインドウショッピングを楽しんでいましたか？「買い物を楽しむ」「思いがけない発見が楽しい」などと、複数回の買い物の機会を持っていたかも知れません。また店内をブラブラと歩き回っていたかも知れません。しかしコロナ禍の今、**目的買いが買い物スタイルの主役**に上がってきました。他者との接点を極力少なくする為にも、時間つぶしの店内ぶらぶらもなしです。買い物に行く回数も減ってきました。「ゆっくりと買い物を楽しみたい」とするならWEB空間での買い物で十分です。現場・現物で商品探索をするのではなく、スマホやPCで買い物探索をするのです。そこには“目的買い”しかありません。「思いがけない発見」はそのWEB空間からはなくなってしまったのです。

店舗のみ又はリアルとネットとの融合を図ろうとする会社は、お客様の自店へ来店する機会が徐々に少なくなっていくという事実を前提にビジネスモデルの見直しをしなければなりません。リアル店舗は絶対に無くなりませんが、販売機会は確実に減少します。**貴重な来店機会を活かして熱心なファンへ転換させる策を考えましょう。滞在時間が短くなる傾向を察知し、商品の展示方法を再考しましょう。社員の接客能力を向上させましょう。生涯「このお店しか買わない。この店なら安心だ」という関係総りに腐心しましょう。**

2. 星野リゾートに診るマルチタスクとフラット組織

9月発刊の第45号に引き続き星野リゾートに関する投稿です。星野リゾートは宿泊業ですから、フロントや客室、料理、レストラン等の多様な係・仕事があります。星野佳路氏が事業を承継した時は、**夫々の係が独立し他の係の仕事にノータッチ**でした。この様な例は他業種でもよくあることです。

飲食部門は朝食と夕食の時間帯が忙しく、昼間は仕事がない中抜けの状態でした。これでは生産性が低く収益力上昇は期待できません。そこで星野氏は中抜き状態になった係が忙しい係へ応援に行くように組織改革を行ったのです。例えば厨房部門。料理長他料理のプロがいる部署であり、他係の者は門外漢と思われがちですが、下準備は家庭の主婦でもできるはず。フロントや客室の社員で手の空いた者に下準備の応援をさせたのです。

個々の社員が**複数の仕事をこなせる様に能力開発**を行う。係だけではなく**全社をワンチームと考える意識改革。職位、職別、性別、学歴に無関係に協力し合うフラットな組織体系。**星野氏は色紙を依頼されると「**Flatな組織 喧々諤々(けんけんがくがく)**」と書くことにしているようです。**やればできる**のです。

3. コロナ禍でも増収・増益の会社がある

家具日用品小売業大手のニトリが快進撃を続けています。コロナ禍で百貨店やGMS等が減収・減益などと苦しんでいる中、2021年2月期(連結)は前期比で売上高2%増の6532億円、営業利益4%増の1122億円の決算見通しを発表しました。34期連続の増収増益が確実だと言うのです。

理由の1つはコロナ禍による巣ごもり需要を獲得できたことにあります。しかしこれだけでは34期連続の増収増益の大風呂敷を公言することはできません。**コロナ禍以前から継続してきたイノベーションにその要因を診る**ことができます。

ニトリは同業他社に先駆けて海外生産に着手しました。IT投資も毎年相当な額を投じています。物流投資も力を入れています。「お値段以上ニトリ」の実現には、商品原価の他に物流費の統制が鍵を握っています。**経営危機に瀕してから「革新・変革を」と言っている会社は気が緩んでいます。ニトリは数十年の長きに亘って自己変革・革新に取り組んできました。その取組みの成果が増収・増益の連続となって表れているのです。**