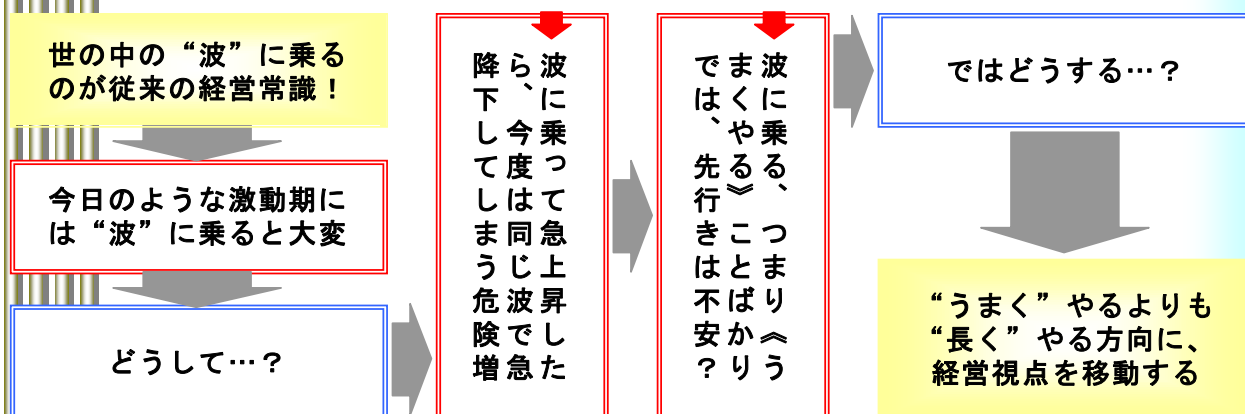


“現代視点” に立つ経営感覚が組織と事業の強さを決める！

激動時代の新しい経営キーワードは…

“うまく” やるより “長く” やる！

◆◆◆ 人材・組織マネジメントの視点から ◆◆◆



◆本レポートの内容◆

- 【1】“お好み焼屋”と“レストラン”の悲喜 …………… 1頁
- 【2】偶発的な経営者“緊急座談会”？ …………… 2頁
- 【3】経営力の基礎は“大きさ”から“長さ”へ …………… 3頁
- 【4】“うまく”やるより“長く”やるのが大切な時代！ …… 4頁
- 【5】“長く”やれる事業創りの“基礎”になるもの …………… 5頁



経営・労務の情報発信基地

樋口社会保険労務士事務所

〒 950-1106

新潟市西区ときめき西 1 丁目 10-7

ジョイフルときめき 1F

TEL : 025-370-7604

FAX : 025-370-7605

Mail : info@sr-tokimeki.jp

SR-MIC ヒューマン・マネジメント研究

ときめきレポート 4号

【1】“お好み焼屋”と“レストラン”の悲喜

1》大通り沿いのお好み焼き屋

ある都市の幹線道路沿いに、**お好み焼き屋**がありました。テーブル 16 席に 10 席程度のカウンターがあるだけの小さな店でしたが、立地もよく繁盛していました。

ところが、その隣に**レストラン**ができました。しかも、そこは一流店を退職したシェフが本格料理を振舞う店で、味もなかなかのものだったのです。当初、お好み焼き屋のオーナーは、

料理が違うから客層も違う。そんなに競争にはならない

とっていたそうです。むしろ『2店になった方が、客寄せができてよいのではないか』と楽観視していたほどです。

ところが、1年もしないうちに事態は深刻化します。

2》周辺のマンション完成で…

マンション・ブームで近隣に次々に、新世帯が増えるにつれ、レストランは連日満員でもお好み焼き屋は閑散とする日々が続くようになりました。マンションの住人は、イタリア料理を好んでも、お好み焼きは食べないようなのです。

しかも、満席のレストランとの対比で、

お好み焼き屋の閑散としたイメージが更に客を遠ざける

という悪循環に入ってしまいました。『隣のお好み焼き屋、いつ閉店するかなあ』などと、レストランで噂話をする客も増えるほど“陰と陽”が対峙していたのです。

ところが事態は再び“回転”します。

3》今度は、お好み焼き屋が連日満席？

しばらくして、その幹線道路沿いに商用ビルが完成しました。今ブームになっている通信販売関連企業の自社ビルですが、そこには常時3千人前後の従業員やパートが働いています。

その3千人の新顧客層が殺到したのは、レストランではなくお好み焼き屋でした。原因は商用ビルの中に大型の“フレンチ・レストラン”があったことです。安くて美味しいビル内レストランは、それまで繁盛していた近隣レストランと“かぶって”しまいます。外で食べるならお好み焼き…、いつの間にか、そんな風潮が定着し、お好み焼き屋は連日満席になっていたわけです。

【2】偶発的な経営者“緊急座談会”？

1》お好み焼き屋の圧勝は続くか…？

建設業や出版業、あるいは商店や医者など、様々な形で経営やビジネスにかかわる人が多い、その地域では、最近、

お好み焼き屋は再び“落日”する

という噂話で花が咲くことが多いのだそうです。

その理由は、店内に清潔感がないこと、テーブルと椅子が良いものとは言えないこと、焼きあがるまでに時間がかかり過ぎることだと言います。関西でなら（最近は分かりませんが）、お好み焼き屋に清潔感は求めませんし、客が自分で焼くスタイルが普通ですから待ち時間も気にしません。しかし当地域では、

すみませーん。これどけてくださーい！

などと、油で汚れた“店の備え付け雑誌”を指差したり、ティッシュペーパーで、テーブルの油汚れを丹念に拭いたりする客が、OLばかりではなくファミリーにも多いのです。

2》何が大切なのか…

閑散とし始めた元繁盛レストランの中で、隣の繁盛店の“再”落日を肴に酒を飲みながら、ある日、経営者仲間で、ちょっとした議論が発生しました。建設業の経営者Aさんの話から始まったのです。それは、

『バブルで儲けて、その後どん底で、やっと最近のマンション・ブームで息を吹き返したと思ったら、瞬く間にブームが去って行く。落日という意味では、うちはお好み焼き屋の“一歩先”を行っているかな』

という冗談とも本気ともとれない言葉からでした。それが、

『大企業が倒産したり、経済の帝王的な人が逮捕されたり、そういう悲惨な事件をこんなにたくさん見てしまうと、自分の事業についても考えさせられる。昔は、事業を大きくすることが成功だって、素朴に思えたのだけどなあ』

という出版業のB社長の話で、本格的な“議論”を呼んだわけです。

3》事業の“成功”って何？

そしてその“議論”は、“事業の成功とは何か”というキーワードから、“急展開”を見せました。

【3】経営力の基礎は“大きさ”から“長さ”へ

1》大きなものが強かった！

うどん屋チェーンを経営するCさんが、話の流れを受けて、
『昔は事業を大きくすれば、それがそのまま強さの象徴だった。強くて負けない事業は永続する。だから、事業を大きくすることばかり考えていた。ところが、最近増やしたチェーン店の一つでも、O-157のような事件が発生すれば、チェーン全体のイメージダウンで、本体の存続まで怪しくなる。店を増やしてチェックが難しくなった分、逆に事業は弱くなっていると感じることが多い』

と言いはじめました。

しかし、それは話題の源となっているレストランとお好み焼き屋の話に通じているのでしょうか。

2》永続させる努力が不足している！

チェーン店経営のCさんが言いたかったことは、事業、あるいは経営といえば規模拡大や売上拡大ばかりが先行して、

多少の浮き沈みはあっても永続できる“強い事業”を創る
という意識に欠けていたのではないかと、という反省でした。

お好み焼き屋は、最近の繁盛を背景に、土日返上で店を開けていますが、客がテーブルを拭いたり、不潔感が漂う備品を嫌がったりしていることに気付かない…。それはやはり、売上拡大に夢中で、永続する強い商売にしようという思いが薄いのだということです。

3》冬の時代を生き抜いた時は立派だったのに…

しかし、隣のレストランが繁盛して、閑散としていた時期を乗り越えたお好み焼き屋のパワーを侮ることはできません。しかも、以前繁盛していた時期に店内リフォーム提案を受けた際、

『今後どうなるか分からないから資金を使いたくない』

として、お好み焼き屋のオーナーは改装を断ったのだそうです。

その慎重姿勢が、どん底になっても“資金不足”を起こさずにがんばれた原動力になりました。『しかし、それが今度は客離れの原因になる。もう改装しないと限界だよ』と言うCさんの熱の入った言葉に、しばし一同沈黙をしてしまったそうです。長い沈黙の後、商店主のDさんが話し始めました。

【4】“うまく”やるより“長く”やるのが大切な時代！

1》必要な“継続パワー”

商店主Dさんの話を要約すると、D商店はこれまで常に、

長くやる

ことばかりを考えたと言います。世の中が財テクやバブルで騒いでいる時も、バブル崩壊後の値下げ競争の中でも、長く生き残るためにはどうするか、ばかりを考えたそうなのです。それが（謙遜なのでしょうが）、自分の店のような小さな事業を健全に育ててきた基礎だと言うわけです。

だから、

もっと規模が大きいビジネスでも、目先のことに一喜一憂せず、継続パワーを増せるかどうかに関心を絞って考える必要があるのではないかと提言したわけです。

2》改装投資が永続パワーを生むかどうか

“長くやるって？”、と聞く仲間に、Dさんが指差したのは、ついこの間まで繁盛していた“落日レストランのオーナー・シェフ”でした。シェフが平気な顔をしてニコニコしていられるのは、浮動客がどんなに減っても、店を離れない固定客を大切に思うからです、その思いから、

固定客が注文するメニューを充実し、浮動客が好む料理を品切れにして、食材の仕入れもしていない

という工夫をしているからなのです。

それを聞いたシェフの『だって、いつまでもこうやって、皆さんが話に花を咲かせられる店でいたいじゃないですか』という言葉には、**店を長生きさせるために、あえて自分の得意料理を品切れにした経営感覚と心意気**が垣間見えるのです。

3》継続する強さを正面から考える時代

経営環境は激変を続けています。“食”のような安定ビジネスでも、栄枯盛衰が数年単位で繰り返す時代なのです。しかも、規模が大きいとか大きなチェーンを持っていることが、必ずしも強みにはならず、かえって経営不安を増すことさえないとは言えません。

そんな中で、**継続するパワーを獲得**するために、私たちは今、何を考える必要があるのでしょうか。

【5】“長く”やれる事業創りの“基礎”になるもの

1》施策や手法は千差万別

お好み焼き屋の内装投資回避の例を引き合いに出すまでもなく、事業を継続させるための施策は千差万別でしょう。しかも、時期や状況により、改装を控えたから資金を保ててよかったとか、改装しなかったから客が遠のいた（そのため売上が減り資金がなくなった）など、**同じ施策が、ある時には効果的で別の時には逆効果**であることも少なくないのです。

そうした中では、特定の施策や手法にこだわり続けるのではなく、**その時々で最高の施策を選び出す“経営眼”を養う**ことが大切でしょう。

2》“経営眼”を養う視点

経営眼の基礎として最も大切な視点は、**企業に集う人材**だと思います。施策や手法は時とともに、あるいは経営環境とともに変化しますが、人材は最も柔軟に変化に対応できる経営資源だからです。柔軟に対応できる人材が、適正に機能していたら、多少の試行錯誤はあっても、結局は適正な道に戻るケースも少ないとは言えないでしょう。

そのため“長くやる”ために、非常に重要になる経営眼は、
適正な人材の育成と組織活力の維持向上
に向けられるべきだと考えます。

3》大きなテーマも、まずは基本から…

しかし、適正な人材育成や組織活性化の前に、**組織が普通に機能するための仕組み**さえ用意されていないケースが少なくありません。残業代の支払いや労災への対応、退職金制度や賃金の評価などで組織にトラブルが発生する時、

**最も柔軟に外の変化に向かうべき人材のエネルギーが
内部のトラブルで大きく消耗している現状**

を目の当たりにしてしまうのです。

永続する強い組織を創るために、最も柔軟に対応してくれるはずの人材の役割を思う時、まず“障害”を取り除こうと考えるのが筋かも知れません。現実にはどんな“障害”が発生しているかにつきましては、問題の性質上、ご質問を受けてからお伝えしたいと考えます。

以上