

参考テキスト(出典) 企業再構築の仕掛け バリュー・マネジメント 竹内日祥 現代書林 2006年6月

能力 客観的合理性・・・個人主義者・・・分離思考 = 客観的 (分析) 目標達成・・・能力 技術が必要
 思想 主体的責任性・・・共同体主義・・・統合思考 = 主体的 (洞察) 目的達成・・・思想 哲学が必要

分離思考	統合思考
部分性思考 実体性思考	全体性思考 関係性思考
客観的 合理的 分析思考	主体的 直観的 洞察思考
17世紀近代古典科学のパラダイム	21世紀脱近代複雑系パラダイム

人間の思考モード	
自我人格	自己人格
仮面をつける自分	素顔、真顔の自分
部分的、自己主張の思考	全体的、自他共存の思考
客観的、合理的思考	主体的、関係的思考
分離的自我	統合的自己

統合の思想」と企業経営の関係性 (154p)

低い思想 分離思想」	高い思想 統合思想」
自己と他者、敵と味方が明確に分かれてしまう お互いの権利の主張がエスカレート!	敵が味方になる! 悪を善に変える! 醜い世界が美しい世界に!
「主観」と「客観」を分離	「主観」と「客観」を統合
機械論的思想	有機体的思想

有機体的思考」と機械論的思考」(161p)

部分」と全体」の関係性
 「一方通行」と「ネットワーク」
 読み合わせ、解説

経営にインパクトをもたらす 統合の思想」の機能と価値 (165p)

- ・マイナスをプラスに転換させる
 自己イメージを吸収 統合する
- ・悪を善に、偽りを真実に、醜いものを美しいものに転換する
 二項対立から二項共存へ
 満足の追及 不満の解消 (不潔・不快・不安・不便)
- ・敵を味方に変える
 敵とい定義?
 20世紀まで競合他社、現在の敵は問題 (理想と現実とのギャップ)
- ・企業の問題はすべて自分の問題であるとい問題意識が持てる
 客観的から主体的に (自責)
 常在戦場 (長岡牧野藩・河合継介) 問題意識を共有
- ・問題は価値創造の源泉であるとい問題意識が持てる
 良い会社ほど、問題は山積み 優先課題
 社風・風土革新の断行

企業事例研究 過疎地巨大スーパー「A-Z」の成功哲学

利益第二主義 牧尾英二著 ダイヤモンド社より参照

1997年 人口27000人の鹿児島県阿久根市にAZスーパーセンター開店
日本初24時間営業の大型小売店、売り場面積1万1650平方メートル、商品点数23万点
駐車台数1500台、敷地面積東京ドーム3.6個分(17万平方メートル)

何故成功出来たのか? A-Zの成功哲学

「儲けを優先するのではなく、地域の生活者を優先」= 日々の生活の手伝い

- ・販売効率はいっさい追及しない フルラインの品揃え POS管理なし 36万点
- ・客様からの要望 自動車販売、車検、GS
- ・価格 特売なし、チラシ年3回
- ・仕入 地元業者を最優先、バックマージンなし
- ・人材 他店を見ない、大切なのは地域のお客様の声、待遇同じ、定年制度なし

AZ あくね

年間650万人、1日平均1万7000人、年商100億円毎年伸び続けている
過疎地、高齢化が進む不便な町に、年中無休24時間営業の超大型店
従業員は地元採用の素人、前例否定、利益第二主義、効率無視、損得より善悪優先

「理想の小売業」とは何か?

==生活者のためにいかにあるべきか?

問題：田舎の方が都会より物価が高く生活費がかかる！

インフラ：夕方6時に閉まる、不便、大手小売から見放され売り手都合

小売業の常識を疑ってみることが第1歩

ポジショニング：小商圏の品揃えの総合化(39p)

AZが目指す 小商圏こそ、生活総合店が必要！

壁：前例主義の本店法 行政指導：閉店時間が必要・・・23時間半の営業

出店リスク「立地・商品・運営」 噂・風評

金繰り・・・銀行融資撤退、野村証券と投資ファイナンス

人材・テナント誘致・・・地元未経験者の素人集団でのスタート

徹底したローコスト経営：AZ と他の大型小売業との比較(63p)

必要粗利益率12~18% 損益分岐点80~130万円 必要商圏1~3万人

土地の安さ、ワンフロア倉庫作り、人員配置、照明や空調の工夫、

本部費用最少(5人) 販促費0.1%、限定販売なし

粗利益率18~20%、販売管理費16%、経常利益2%以上

AからZまで生活必需品はすべて揃える！

幅200メートル、奥行き100メートル

めったに売れない商品でも、効率を無視して品揃えすることで、お客様の来店頻度が上がり、来店一回あたりの買上点数が増えることも期待できます。(260点を揃えた醤油の品揃え)

POSシステムの限界：顧客の生活の変化に対応出来るか？(本当に欲しいものは?)

スモール商品(生活必需品・消耗品)にターゲットを！

通路1.5メートル以上、大型カートが交互に通行できる幅

リピート率と買上点数が生命線(AZに行けば必要なものが何でも揃うという信頼)

「台風時のお手伝い」も私どもの使命

地域のお客様が困っている時こそ、お手伝いで何が出来るか？

トタン屋根材などを3割引き（チラシ配布）

おにぎり70円、冷凍食品・冷蔵品9割引き

発電機、給水機を用意、どんなときでも営業を続ける

「日々の生活のお手伝い」「季節ごとのお手伝い」

さらに「台風時のお手伝い」「緊急時のお手伝い」が定着し、地域の人々から頼りにされる店

仏壇から線香まで

菊の切り花を100円で一年中均一販売（お盆やお正月は赤字）

売上5倍：お寺さんが大量購入、口コミ・・・シェア7割

人にやさしい「AZカード」

60歳以上のお年寄りと身体障害者のお客様向けサービス

レジ精算後、専用コーナーで買い物金額の5%を現金キャッシュバックする（利益還元）

片道100円で買い物バスを運行(予約)

宅配サービス「Z急便」・・・月間3万個

生活雑貨を売る感覚で自動車（軽・スモール）を売る！ GS 車検

保険・税金諸経費込のワンプライス（ガソリン満タン）

従業員は自ら育つもの、マニュアルでは育たない！

素人集団 逆に幸いした！ = それまでの流通業の常識、前例を否定 = 素直、お客様の役に立つ

他店を見に行かない！ 真似したくなる 自信をなくす お客さんを見ながら仕事をする！

商品部もバイヤーも必要ない！

本部に仕入機能なし、各売り場の担当者がすべてオペレーション（任せる：仕入と品出し）

お客のニーズを肌で感じる、声を即座に売り場に反映出来る

必要と思えばすぐに仕入れて商品を並べることができる

臨機応変な対応は、本部にいるバイヤーでは不可能

小売業で重要なことは、売上金額でなく、数量管理だと思う！

目指すのは管理小売業ではない！

（何よりお客様を優先して考えるのがAZの信念、会社の利益は二の次でいいのです）

販売計画、利益計画はいっさい存在しない

数字ということで唯一気をつけていることは、来客数と買上点数

リピート率と来客数が何より大切

人材育成にマニュアルはいらない！（答えはいつも現場にあり）

自分で考え自分で判断するから仕事は面白くなる！

過去のことも未来のことも考えないで、今のことを考えて下さいとよく話す。

自然な笑顔、楽しい職場環境に心がける。（感情に左右される）

自分の誠意を相手に伝える。喜びを持って仕事にあたる。

会社の基本的な理念さえ守れば、自由に仕事にチャレンジできる環境がある。

どんな仕事より、レジを優先することになっている！（合図があると走ってレジへ行く）

AZの組織：32部門の売り場責任者を社長が下から支える組織

それぞれが商店主、人間は平等、待遇と報酬も同じ、定年も自分が決めるもの

テナントに頼らない運営（直営）、地元最優先（仕入）パートナー関係