



ユーミックは、さまざまな得意分野を持つコンサルタントが集まったスペシャリスト集団です。



『経営幹部を育成するためには』

「ピーターの法則」という法則をご存じでしょうか？この法則が意味するところを、原文のままお伝えすると、「階層社会では、すべての人は昇進を重ね、おのおの無能レベルに到達する」です。

やや分かりにくい表現だと、お感じの方は多いのではないのでしょうか？説明を加えると、例えば、優秀な営業成績を収める営業担当者を想像してください。彼の営業成績を評価され、部下を率いるチームリーダーとして営業課長や営業部長に昇進します。そのポジションでは自分で営業をするというより、部下を育成する能力やチームをマネジメントする能力が

必要となり、チームでの営業成績が求められます。それが評価されると、次のステップとして例えば事業部長や役員などに彼は昇進します。このポジションでは、事業戦略を立案したり、損益把握し改善策検討したりなど経営者レベルの能力が必要となります。つまり、前のポジションで発揮した能力だけでは、次のポジションで成果を上げることは難しいということです。

このピーターの法則では、「昇進する度に、更に別の能力が求められ、その能力が発揮できなくなると(すなわち無能レベル)、次の昇進はない」ということを、「階層社会では、すべての人は昇進を重ね、おのおの無能レベルに到達する」と別の表現をしていることとなります。

前置きが大変長くなりましたが、現在、いくつかの企業から幹部育成のご相談を頂いており、特に実感するのは、通常の日常業務だけでは、経営幹部が経営幹部として成長するのは難しいケースが多いと実感しております。

例えば、営業部長が経営幹部となっていく場合、これまでやってきた世界(営業)に閉じ籠もらず、視点を高くして、知識を身に付けて、新しい世界(経営幹部)の中でどう動けるかが重要です。しかし人員に余裕がない中小企業では、現実には営業部長兼役員という形であるため、よくあるのが、つつい営業部長の視点に戻り、そこで忙しく働いてしまい、経営幹部としての仕事がほとんどできていないということがよく見られます。

経営幹部として対応するテーマは、営業部長の時より、もっと漠然としており、どこから手を付けていいのか不明瞭なテーマが多いです。そこから自分なりにテーマを分解し、整理して、当たり所をつけて対応していく。このようなことに経験がない場合は、残念ながら思考停止に陥ってしまいます。自分自身の思考停止という現実を見たくないが故に、営業部長として奔走しているケースも少なくはありません。

漠然としたテーマに対応できる能力が、どの企業の経営幹部に求められる能力のひとつだと確信しており、現在幹部育成をおこなっております。この幹部育成の過程を、肉体に例えて言えば、これまで使っていない筋肉(能力)を使うので、はじめは動きが悪いです。コツを掴めば、そのうち自然と動きがよくなってきます。

中小企業の経営は、社長がすべてと言われます。ただし、企業の成長の伸びしろやスピードについては、幹部の働き次第だと、様々な会社の状況を見て確信しております。

なお、冒頭でご紹介した「ピーターの法則」は書籍で紹介されており、他にも鋭い視点で著者の主張が展開されているので、関心がある方はご一読ください。



ローレンス・J. ピーター／著 レイモンド・ハル／著 渡辺伸也／訳 出版社名：ダイヤモンド社 価格：1,400円(税込1,512円)

吉田 英憲

大手電機メーカーでITソリューションの営業、市場調査、経営企画などの業務を経験。現在は、ビジネスプランの作成支援の他、採算分析を踏まえた赤字企業の立て直し、業務効率化(IT活用含む)、後継者の立場に立った事業承継などの支援を行なっている。中小企業診断士 行政書士

『経営者に求められる予言のチカラ』

みなさんは「予言」や「預言」と言うとき何を思い浮かべますでしょうか？ちなみに「予言」とは「あらかじめ未来を予測して言うこと」という意味で、「預言」とは「神から受けた啓示を人々に伝えること」という意味があります。有名などころでは予言者である「ノストラダムス」や新約聖書中にある預言「ヨハネの黙示録」などがあります。日本国内に目を向けると、邪馬台国の女王である「卑弥呼」は魏志倭人伝によると「鬼道につかえ、能く衆を惑わす」と書かれており、預言のようなことをして、政治を行っていたのかもしれませんが。また、21世紀の現代でも占いは人気のコンテンツとなっています。なんとなくオカルト的な雰囲気「予言」ですが、**未来を知る**ということは、古今東西を問わず、有益な情報として大きな力を持っていたようです。

実は、現在でも科学を根拠とした「予言」が行われています。もっとも日常的な物としては**天気予報**があり、「天候」「気温」「湿度」のほか、「洗濯物の乾き具合」「花粉の飛散量」「PM2.5の飛散量」などがテレビ等を通じて情報提供されています。小売業では**天気の良し悪し、気温の高低で売れ筋商品が変わること**から、仕入担当者は天気予報を注意して見えています。スイカ、アイスクリーム、清涼飲料、牛乳、鍋物商材などは、気温が少し変わるだけで、大幅に売上が変わることから、天気予報の情報はかなり重要になってきます。

最近、テレビで**エルニーニョ現象**が話題になっています。エルニーニョ現象とは、太平洋東部の赤道付近、ペルーとエクアドルの沖合から西へ太平洋のほぼ中心部まで数千キロメートルに及び海域において、海面の水温が局所的に異常上昇する現象のことで、おおよそ**4～5年に一度の割合**で発生し、世界各地の気候も連動して変化するという特徴があります。前回、エルニーニョ現象が発生した**2009年の夏は多くの地域で梅雨明けが遅れ全国的な日照不足**となり、冬は例年より寒く、雪が多かったと記録されています。**通常、エルニーニョ現象の時は「冷夏」「暖冬」というのがパターン**と言われていますが、2009年は少し異なったようです。今年はどうなるのでしょうか？

エルニーニョ現象で予測される「冷夏」「暖冬」ですが、当然、**小売業の売上や仕入れに大きく影響**を与えます。お盆や年末年始といった販売ピークが重なりやすし、**土用丑の日**などもあります。**衣料品についても、お客様が購入する傾向が変わるため、かなり念入りな仕入計画と季節商品の催事計画**が必要になります。

小売業の場合、仕入れについては過去の販売データに加え、経験や勘に頼る側面が多くあり、**様々な情報から未来を予測する必要があります**。適正な販売計画と発注で、お客様の期待に応え、会社に利益を残すために、「**予言するチカラ**」を身につけたいものです。

渡貫 久

大学卒業後、広島市に本社のある食品スーパーマーケットに入社。現場、人事、経営企画、業務改善を経験後、中小企業診断士の資格を取得し、独立。スーパーマーケットや食品メーカー、飲食店等、食や流通関連の企業を中心としたコンサルティングのほか、公的機関や学校、民間企業向けの研修を行なっている。中小企業診断士

先日経営計画作成セミナーを担当させていただきました。近年経営環境が大きく変化していますが、最もインパクトの大きいのはやはりIT化の進展ではないでしょうか。このIT化の進展によりビジネスモデルが激変に直面している業界のひとつが出版業界です。出版業界の経営環境の変化とそれに対する新しいマーケティング手法をご紹介します。

経営環境の変化

①IT化の進展:アマゾンの登場

IT化の進展によるチャネルの多様化としてアマゾンが登場しました。アマゾンは在庫量が豊富なだけでなく、早ければ翌日届くという利便性、売場面積に限りのある書店では置けないレアな本でも取り扱う希少性も人気となり「本はネットで買う時代」が到来し、ビジネスモデルが大きく変化しました。

②流通構造の変化:中古品ビジネス

ブックオフに代表される中古品の流通が活発となり、「本は読んだら売る」または「中古品を買う」という価値観が消費者に浸透しました。新品のみを売っている街の本屋さんに打撃を与えるだけでなく、出版業界全体としても新品商品のライフサイクルの短縮化が進んでいます。

③IT化のさらなる進展:電子書籍の普及

本は紙ベースで読むものからデータで読むものに変化を遂げており、立ち読みならぬ無料試し読み等の販売促進策も行われています。

このような経営環境の変化を受けて、街の本屋さんが扱っている紙ベースの本が売りにくくなっている状況が分かります。これに対して出版業界が最近行っているあらたなマーケティング手法をご紹介します。

●付録つきブランドムック本:感情的価値の向上

ムック本とは雑誌と書籍の合わせた出版物のことで、「付録付き」のブランドムックが大人気となっています。付録となるブランド品は出版社のオリジナルデザインで、そのブランドの直営店でも購入できない限定品となっており、ポーチやバッグ、鏡等のバリエーションも豊富です。本屋の店頭ではこれらの付録を展示してのPRをおこなっており、その付録が欲しくて本を買うという消費者も多いようです。これは付録に「喜び」「楽しさ」という感情的価値を付加する工夫です。

●水野敬也著『人生はニャンとかなる』:機能的価値の向上

最近ベストセラーとなっている自己啓発本です。中身は過去の偉人の格言・逸話集となっているのですが、少し手に取りにくい感のある自己啓発の本とかわいい猫の写真集を足したようなもので、「読む」という本来の機能に「見て癒す」という機能を付加しています。(タイトルから考えると癒されたいと思っている人が手に取る可能性が高く、このような機能を加えているのでしょう。)さらに、本書は一枚ずつ切り取りができるようになっており、お気に入りの格言を自分の好きなところに飾ったり、人にあげたりすることができ、「飾る」「人にあげる」という機能を加えています。(これは中古品市場に流通しにくくする工夫でもありますね)

このように出版業界ではマーケティングの基本的な考え方である価値の向上によって経営環境の変化に対応している状況が読み取れます。自社をとりまく環境の変化と自社の対応策を検討する際に、自社の提供価値を改めて考え、新たに付加できる価値を検討することは他の業界でも大いに参考になるものだと思います。

小倉 綾

百貨店に入社後、仕入、販売や在庫管理販売促進の企画、運営、販売員教育業務や首都百貨店とのコラボレーションショップ店長として新規ショップ立ち上げを経験。現在、流通業やメーカー向けに販売促進や売場改善を中心としたコンサルティングをおこなっている。中小企業診断士