OLYMPUS
Your Vision, Our Future

UVAS Communication

ユーバスコミュニケーション

Vol.127

オリンパスシステムズ ユーバスセミナー 2009　講演

【永続的な事業成長を支えるマネジメントとは】

本紙は、経営と情報システムとの橋渡しをすることを目指して、
弊社のサービスの一環として無料で配布しております。

オリンパスシステムズ株式会社　ユーバス事業部
http://www.uvas.ne.jp/

ユーバスコミュニケーション　Vol.127　目次

はじめに　4

開会のご挨拶　5
オリンパスシステムズ株式会社　代表取締役社長　曽我 芳博

基調講演　7
「ABC Cooking Studio ～お客様に学ぶ、顧客視点での価値創造～」
株式会社 ABC Cooking Studio CEO　横井 啓之 氏

講演　23
「経営環境の変化に柔軟に対応する情報活用とは」
オリンパスシステムズ株式会社 ユーバス事業部　清水 康孝

閉会のご挨拶　32
オリンパスシステムズ株式会社　取締役　ユーバス事業部長　吉井 進一

はじめに

オリンパスシステムズでは、情報サービス・ITソリューション企業として「情報技術を駆使して情報資源を価値化するサービスを提供することにより、お客様の満足と利益拡大に貢献し、その喜びを共有すること」を理念に掲げ、活動を行っています。

1992年10月にオリンパス株式会社の100%出資により、株式会社ユーバスとして設立以来15年余りの間、ファッション業界における、ロスの低減と付加価値の創出を実現する情報サービスを提供しています。

「適切な商品コントロールにより利益を創出するマーチャンダイジング支援」、「ERPパッケージを用いた経営全般への支援」、「インターネット活用支援」、「BtoCコミュニケーション支援」、「プロモーション支援」等、サービスの幅も少しずつ拡大しています。

また、同時にサービス提供の領域をオリンパスグループ内にも広げ、「生活者として社会と融合し、価値観を共有しながら事業を通して新しい価値を提案し、人々の健康と幸せな生活を実現する」というオリンパスグループの経営理念を支える一翼を担っております。

さて、弊社では、より多くの企業様にファッション業界における「情報活用」事例に触れていただくことを目的として、2003年より「ユーバスセミナー」を毎年開催しております。7回目を迎えます本年は、「永続的な事業成長を支えるマネジメントとは」と題しまして、11月10日㈫に開催いたしました。

昨今の外部環境は非常に厳しいということは皆様が実感なさっていると思います。更に今回の経験から、外部環境の変化は予測不可能なところがあると感じられたのではないでしょうか。しかしたとえ予測不可能だとしても、素早くその変化に対応し、時代性に適合した競争優位を確立し続けることが企業活動には求められています。そのためには社内外の「情報」を適切に整理・分類し、活用可能な状態を築き、最終的には「知」へと転換することが必要です。この「知」を源泉として競争優位や企業価値が生まれ、この積み重ねにより新たな価値創造がなされる。結果、永続的な事業成長も実現できるものと考えます。

今回のセミナーでは講師に、株式会社 ABC Cooking Studio　CEO 横井 啓之 氏をお迎えし、「ABC Cooking Studio ～お客様に学ぶ、顧客視点での価値創造～」についてご講演いただきました。また弊社からは、経営環境の変化に柔軟に対応するための情報活用戦略についてご紹介させていただきました。

その際の講演内容を本誌に掲載させていただきます。自社の「知」は何であり、どのような競争優位、企業価値を生み出すことができるのか、また成長のためにどう変わることが求められるのか等をお考えになるきっかけのひとつになれば幸いです。

オリンパスシステムズではこのセミナーで得た貴重な声を生かし、お客様にお役立ていただける情報活用サービスを今後も提供してまいります。

今後ともお引き立てのほどお願い申しあげます。

敬具

2009年12月吉日

オリンパスシステムズ株式会社
代表取締役社長　曽我　芳博

オリンパスシステムズ　ユーバスセミナー　2009

永続的な事業成長を支えるマネジメントとは

開会のご挨拶

オリンパスシステムズ株式会社　代表取締役社長　曽我 芳博

司会：本日はお忙しい中、オリンパスシステムズ ユーバスセミナー 2009にご来場賜り、誠にありがとうございます。私は本日の司会を務めさせていただきます、オリンパスシステムズの山本と申します。最後まで何卒よろしくお願い申しあげます。

さて、おかげをもちまして、本セミナーも今回で7回目を迎えることになりました。今回は「永続的な事業成長を支えるマネジメントとは」と題しまして、2つの講演をご用意いたしました。

それでは、本日のメニューについて簡単にご紹介いたします。初めに、オリンパスシステムズ代表取締役社長、曽我よりご挨拶を申し上げます。次に、本日の基調講演といたしまして、株式会社ABC Cooking StudioのCEO横井啓之様より、「ABC Cooking Studio ～お客様に学ぶ、顧客視点での価値創造～」と題しまして、ご講演をいただきます。その後休憩を挟みまして、2つ目の講演として、オリンパスシステムズ ユーバス事業部の清水より、「経営環境の変化に柔軟に対応する情報活用とは」についてお話しさせていただきます。

講演会の終了は、オリンパスシステムズ 取締役ユーバス事業部長、吉井の挨拶をもちまして、午後4時50分を予定しておりますが、講演会終了後もソリューション展示会場は5時半まで開場しております。ぜひ、お帰りの際にもお立ち寄りくださいますようお願い申しあげます。

それでは、セミナーの開催にあたりまして、オリンパスシステムズ 代表取締役社長の曽我よりご挨拶を申し上げます。

曽我：ただ今ご紹介賜りました、オリンパスシステムズの曽我でございます。本日は、ご多用中にもかかわらず多くの皆様にご来場いただきましたこと、オリンパスシステムズ一同を代表いたしまして、厚く御礼申しあげます。ありがとうございます。

このユーバスセミナーは、日ごろお世話になっておりますファッション業界の皆様を中心に、情報活用あるいはITというものの進展やその状況に関してご案内申しあげ、少しでも皆様の活動のヒントになればという思いから始めさせていただきました。7回目である今回は「永続的な事業成長を支えるマネジメントとは」というタイトルです。永続的な事業というのはなかなか難しいことかもしれません。しかし、時代のニーズに応じながらビジネスを拡大していくことは、皆様共通の課題と言えるのではないでしょうか。

今はファッション業界のみならず世界全体が厳しい状況にあえぎ続けている状況です。特

に、ファッション業界の皆様におかれましては大変ご苦労なさっていて、われわれも支援させていただく身として何とかお役に立ちたいという気持ちでいっぱいでございます。

◆異業種や他国に学んで本物の元気を

そんな厳しい状況を乗り切るためにも、本日のご講演は、異業種に学ぶということでABC Cooking Studioの横井様にお願いしております。横井様が展開されている新しい形の料理教室について、旧来の料理教室とは一味も二味も違っている点をお話いただくことになっております。その事例が必ずや皆様の活動のヒントになり、元気を分けていただけるのではないかと思っています。

話は少し変わりますが、私は先月末から5日間ほど中国の広州に出張してまいりました。中国のアパレル企業様に対して、日本におけるブランド戦略や、52週のマーチャンダイジングのあり方などをお伝えし、仮説検証のPDCAサイクルを日本ではいかに回しているかという事例もご紹介しました。現地の皆様とディスカッション形式で2泊3日の合宿研修を行い、その講師を務めさせていただいたのです。

参加された45名ほどの現地の経営者の皆さんは若くて活力にあふれており、私はロジックの部分をお伝えしましたけれども、むしろ我々が忘れがちなやる気や根性、食らい付いてでも物にするといった姿勢の大切さを改めて実感いたしました。中国はまだまだ未熟なところもあるように感じましたが、大変驚異的な競合相手であるとともに、協調できるマーケットであるとも感じました。

暗くなりがちなこの世相に、今日は横井様に中国の勢いのような元気を取り戻せるお話をしていただき、皆様がお帰りになるときには「ああ、今日は元気をもらったな」と感じてくだされば大変ありがたいと思っております。もちろんそれが単なる空元気では困りますので、私どもの新しいサービスをご紹介させていただきながら、空元気ではない本物の元気をぜひ蓄えていただく、そんな一日になればと願っております。ぜひお時間の許します限り、最後までご一緒いただければと思います。

本日はどうもありがとうございます。これをもって開会の挨拶とさせていただきます。

基調講演「ABC Cooking Studio~お客様に学ぶ、顧客視点での価値創造~」

株式会社ABC Cooking Studio　CEO　横井　啓之　氏

司会：続きまして、本日の基調講演に移らせていただきます。本日ご講演いただきます、株式会社ABC Cooking StudioのCEOでいらっしゃいます横井啓之様について、皆様ご存知のこととは思いますが、改めて略歴をご紹介させていただきます。

横井様は1964年静岡県に生まれ、食品会社勤務などを経て食器販売を始められ、1987年に前身のジェンヌを設立し社長に就任されました。2003年7月に現在のABC Cooking Studioに社名を変更し、現在は、ABC Cooking HoldingsのCEO、最高経営責任者としてご活躍されています。

ABC Cooking Studioは、20代から30代の女性を中心に人気の料理教室で、今では会員が22万人にまで拡大しております。東京ミッドタウン、ららぽーと、イオンモールなど、全国の商業施設やショッピングモールに展開されていますので、皆様の中にもガラス張りの料理教室をご覧になった方も多いのではないかと思います。

それでは横井様、ご講演「ABC Cooking Studio ～お客様に学ぶ、顧客視点での価値創造～」をよろしくお願いいたします。

横井：皆さんこんにちは。ABC Cooking Studioの横井と申します。曽我社長から「元気が出るお話を」と言われたので、そのようなお話をさせていただきます。僕は「ABC Cooking Studioはすごくうまくいっているけど、どうして考えたの」とよく聞かれますが、実はその何倍も失敗をしてきています。商売を始めたのは20歳のときです。そのころは、「いい服を着たい」とか「いい車に乗りたい」とか、そんな気持ちだけで商売をしてほとんど失敗し、たまたまこの料理教室という業態だけが残って現在に至っています。

そんな自分ですが、皆さんの明日からの仕事のヒントにでもなれればいいかなと思っています。「自分がやってきたことだけで良いからお話をしてください」ということで、本当にためになるか全然分かりませんが、自分がやってきたことだけをお話しさせていただきます。そして、それが少しでもヒントになればうれしく思います。

今日はアパレル業界の方がたくさん来られると聞いたものですから、自分らしい格好で来てしまいました。いつもジーパンとTシャツで仕事をさせてもらっていて、ジャケットもいつもは着ていないのです。実は、僕も20代のころ洋服屋をやっていたこともありますので、今日はちょっと期待して来たのですが、スーツの方が結構多いので「あ、やっちゃった」と思っております。このような格好で来たことをお許しください。

今日はスライドと、私たちがやってきたABC Cooking Studioのことについて夏ごろに12チャンネルで放映されたビデオを交え説明させていただきます。それでは、よろしくお願いします。

◆答えは会社ではなくお客様が持っている

（ビデオ）

ナレーター：埼玉県越谷市。この街に昨年10月、日本最大級のショッピングモールが生まれました。敷地面積は東京ドームおよそ5個分、休日には、1日に10万人以上が訪れるといいます。
そんな広大なモールの中でも、ひときわにぎわう空間がこちら。ポップでカラフルなガラス張りのスタジオは注目の的。ここが女性たちに今、大人気の料理教室ABC Cooking Studio。料理教室というと、プロ志向のものが多く見受けられますが、こちらの受講者はほとんどが初心者。中には包丁を持ったことがないという人も。「誰でも気軽に家庭の定番メニューを習える」と爆発的な人気を得たのです。

受講者：「楽しいです」「わかりやすい。切り方とかも全然知らなかったけど」「教えていただいて、自分のレシピが増えるのがうれしい」「料理していることが苦痛じゃなくなった」

ナレーター：今や全国に104カ所もあるというこの料理教室。率いるのは、実はシェフでも料理家でもありません、横井啓之。しかし、料理のプロではないからこそ、彼は大成功を収めたとも言えます。巨大料理教室を築き上げた、その秘密は。

横井：「ABC Cooking Studioのコンセプトって、非常に明解なんですね。お料理初心者のための教室なんです。『ABC』、つまり『いろは』の教室なんですね。だから“Cooking School”ではなくて“Studio”にした。つまり『学習する』ではなくて『食べるものを、楽しく作っておいしく食べる』、そういう場を作りました」

（ビデオ終了）

横井：まず、今日のタイトルにもさせていただいた「お客様に学ぶ、顧客視点での価値創造」です。僕は経営の勉強もしていないし、会社の運営の仕方も全然知らずに、二十歳からいろいろなことに手を出しては失敗してきました。唯一、お客さんの声を聞きながら形を作るということをやってきて、たまたま今こういう形になりました。
今でも私たちは従業員に対して、「とにかく答えはお客さんが持っているから、生徒さんに聞け。上司に聞くよりもお客さんに聞け。そこにすべての答えはある」ということで日々やっております。このタイトルにしたら自分らしいかなと思って、つけさせていただきました。

◆おいしく、楽しく、かっこよく

本日のアジェンダは、「ABC Cooking Studioの紹介」と「また来てもらうための努力」「続けてもらうための努力」です。たまたま来ている人だけではというわけで、次も来てもらうために

いろいろな工夫をしています。また来てもらうことが大事なので、そのためにこの辺りはずいぶん力を入れています。

「ABC Cooking Studioとはどんなものか」ということを簡単に説明させていただきます。

まずプロの調理師、料理人を養成するところではないということです。「なんちゃって料理教室」と言うと従業員に怒られてしまいますが、どちらかというと家庭料理です。いい奥さん、いいお母さんになるための料理教室ということです。

そして料理を習うだけではなく、食を通じてそこにコミュニケーションが生まれるような場づくりを目指しています。これが、僕たちが“ABC Cooking School”にせずに“ABC Cooking Studio”という名前にしたゆえんです。

「“ABC”のコンセプトは“DEF”」ということをいつも言っています。“DEF”というのは、Delicious――とにかくおいしくなきゃだめだよね、Enjoy――楽しくなきゃだめだよね、Fashionable――かっこよくなきゃ、おしゃれでなきゃだめだよねということです。これは日々、事あるごとにチェックしております。

パンと料理とケーキと、大体大きく3つのコースに分けてやっています。現在、教室は106カ所あります。目標は大きくて、いつまでに達成できるかわかりませんが、200の教室を作ってみようと思って頑張っています。従業員数3,540名、これは契約の講師も含めた数字です。いわゆる社員は1,200名ぐらいです。

顧客の属性は、25歳から35歳の女性が50%以上です。ABCは会社設立から20年経っていまして、当初はもう少し若かったのですが、徐々に顧客の年齢が上がってきております。受講料は案外安いものではありませんし、なくてもいい業態なものですから、今のところはある程度お金がある方、可処分所得がある方が主なターゲットになっています。家族と同居という方が一番多いですね。未婚かつフルタイムで働いている女性が50%です。

一方、ABCの料理教室以外に子どもの料理教室もやっています。これは大人の料理教室と併設で、「親がいなくなっても子どもが自分の力で、ちゃんと体にいいものを選んでいけるように」ということで、大人の教室より少しまじめに食を学んでもらっています。「この野菜って、どんなところで採れるんだろう」とか、「こういうふうに調理しちゃうと栄養素が壊れちゃうよね」というような形で、子どもには大人と比べてABCらしくない、高度な勉強をしております。

「＋m（プラスエム）」は3年ほど前に始めました。もともとABCの料理教室というのは女性専用の教室だったのですが、女性の生徒さんから「料理を習っても作ってあげられる人がいない。社長、彼氏を紹介してくれたら、料理教室にもっと通ってもいいよ」と前から言われていまして、いつの日かうまく自然な出会いができればいいなと思っていたのです。表向きは「作るのは楽しい、食べるのはもっと楽しい」というのがコンセプトなのですが、料理を習っている女性たちに、独身男性を紹介する自然な場をプロデュースしたかったというのが、本当のところでした。

これを始めたころにも、料理教室に行っている男の人たちはいました。ただ男性の料理教室というと、定年退職をして奥さんが作ってくれなくなったからという理由で、年齢層が高い方たちが主流でした。若い男性たちが料理教室に通う、料理をするという概念は、あまりなかったのです。ですが、さすがに若い女の子たちに高齢の方を紹介するわけにもいかないということ

で、何とか若い男性たちも料理をしてくれないかなと思いました。そこで『BRUTUS』というおしゃれ感度の高いファッション系の雑誌に、外国人のモデルを使って、若い男性たちが料理をやっている姿を撮って広告を入れながら「若い男の子たちも料理をやろうよ」というような啓蒙活動をしたのです。

今、この「＋m」の教室は銀座と丸の内、それから名古屋にもう一カ所あって、来年の春には新宿の高島屋にもオープンします。ここは料理を一緒に作りながら、お酒もフリードリンクで飲めるようになっています。これは結構出会いがあるものなのです。僕も一度、スタートするときに体験したのですが、合コンではちょっと存在しない環境です。「これやってて。私、これやるから」というような共同作業で一つのものを作って、それを一緒に飲みながら食べる。相当距離が縮まるなと思いました。今日は男性の方がたくさんいらっしゃいますし、割引チケットもお配りする予定ですのでぜひいらしてください。独身の方に来ていただけるとさらにうれしいなと思います。

慶応大学の日吉キャンパスでは、「学生に100円で朝ご飯を作って食べさせよう」というプロジェクトを、慶応大学からの補助をいただきながら行っています。最初は慶応病院から話をいただきましたので、将来的には慶応病院さんと、「食べながら健康になる」というプロジェクトをやりたいという思いを描きながら、今はこういう形でやっています。

たまプラーザの駅では、お父さんと子ども、お母さんと子どもなど「家族みんなで楽しめる」をコンセプトにしたスタジオを、先日オープンしました。

ベルビー赤坂では、カフェを併設した料理教室をしています。カフェをやりたかったわけでも興味があったわけでもなかったのですが、カフェをやらないとベルビーに入れてもらえなかったのです。カフェは未だに赤字なのですが、やめるにやめられなくてまだ続けているという感じです。

◆多くの失敗から１の成功が生まれる

ユニクロの柳井社長は1勝9敗とおっしゃっていますが、まさしく、自分などはもっとたくさん失敗しています。逆に9回まで失敗しないと、10回目の1個の成功はないのだと思います。自分の中でも、やはり6回、7回ぐらい失敗するともう気分がなえてしまって、次にチャレンジしなくなってしまうことはありますが、やはり凝りずにまた失敗しようと思っています。

今皆様にお配りしているのは、お豆腐パンです。生地に豆腐を練り込んであるヘルシーなパンです。ぜひ感想を聞かせていただきたいと思います。

当初はうまくできたと思って、大宮駅のエキュートに店を出しました。JRさんと「よし、これをJRの全部の駅に出そう」と計画して1店舗目を作ったのですが、残念ながら来月撤退することになりました。びっくりするほど売れなかったのです（笑）。最初はイベントのような形で2週間場所を借りて、まったく同じものを販売したらものすごく売れたのです。それでJRさんに「これは常設でやったらすごいよ」と言われて、1年ぐらいかけて場所を取ってもらったのですが、常設にした途端にゼロが1個取れたぐらいの売り上げに減って、ずっと赤字になってしまいました。

でも、売れない理由は味ではないような気がしているのです。要は、店舗の雰囲気が、何屋だかよく分からなかったんですね。僕も大宮エキュートの店に行ってみたけれど、自分で行ってもあまり買う気にならないというか、何なのかわかりにくい（笑）。もっとわかりやすく打てばよかったなと思いました。

周りにスイーツショップがずらりと並んでいて、その中にポツンとあるから目立たないし、完全に沈んでいる。これでは難しいなと思いました。ABC Cooking Studioというのを表に出そうとして失敗した事例です。今日は余り物を持ってきたのではなく、ちゃんと焼いて持ってきたものですから召し上がってください。

僕が何かやり始めると、従業員は「また始めるよ」と思って横で見ています。あきらめずに何度も何度も言っていると、仕方なくみんなが協力してくれて、そしてまた失敗して、また終わる。ですが、今日曽我社長の話を聞いて「よし、また何かやって失敗しよう」と思いました。

◆教室をオープンにしたら出店増に結びついた

スタジオ数と生徒数の推移をお話しします。僕がABC Cooking Studioをスタートしたのは1985年です。その後10年間ぐらいは、ほとんど伸びませんでした。1999年の大宮ロフトへの出店が1つのきっかけになって出店のスピードが速くなり、生徒数がそれに伴って増えてきたというところです。

実は大宮ロフトの少し前に、西新宿の野村ビルの地下1階の飲食フロアに教室を出店しました。壁を建てたりガラスを張ったりするのに大変なお金がかかるので、教室を完全にオープンにしたんですね。たまたまそれをロフトの方が外から見て「何だ、これ。たくさん女の子がいる」と。「うちのターゲットと合う」ということで、ロフトに出店しないかという話をいただきました。

そのときまで、料理教室を作ることはすごく大変だったのです。景気もそんなに悪い時代ではなかったので、ビルのオーナーはきれいに静かに使ってくれるところに貸したいわけです。水を使ったりガスを使ったり、人がたくさん出入りしてエレベーターが止まったりするのは困ると。そこを、大家さんに「水はそんなに使わない」「そんなに人は来ない」「そんなに汚くならない」などと、説得していました。

それがロフトさんのほうから「やらないか」という話をいただいて、最初はうそかと思いました。今までずっと嫌われていたのに「人がたくさん来るからどうぞ」と言われて、「ああ、人が来て喜んでくれるところがあるんだ」と感じました。今ではマクドナルドでも「コーヒーをゼロ円にしてでも人に来てもらいたい」とキャンペーンを打っていますが、そうではない時代に「人が来て喜ばれる」という話でしたので、「よし、それじゃ」と、この教室にはかなり気合を入れました。5色ぐらいある当時のiMacを10個ほど並べて、絶対料理教室に見えないように水銀灯を焚いておしゃれに作りました。

それを見た他の施設の方たちからも「うちでもどうぞ」と言われるようになって、出店がとても楽になったのです。自分なりに分析すると、出店と共に生徒数が伸び始めたという1つのポイントだったなと思います。今はやはり関東圏の店舗数が多いです。

◆実演販売のお客の声が教室を開くきっかけに

（ビデオ）

ナレーター：学生時代は、かなりやんちゃもしたという賢人。やりたいことがまったく見つからず、高校卒業後はさまざまな職業を転々。海の家の経営に乗り出したかと思えばブティックを開き、さらに化粧品販売に挑戦と、成功を夢見て何にでもチャレンジする人生でした。

転機が訪れたのは調理器具販売をしていたときでした。売り上げを伸ばそうと考えた横井さんは、料理をしながらの実演販売を試みたのです。すると思いがけない反応が。

横井：「女性たちが、この中で作っているこの料理を『調理器はいいから、これどうやって作るの』って聞き始めたんですね。『そんなに難しいものじゃないし、お料理できないんだったら、お料理教室に行ったら』という話をしたんです。そしたら、『私たち、料理ができないから料理教室に行けない』って言うんです。やっぱりお料理教室というのは、レパートリーを増やしに行く場所であって、当時はお料理がまったくできない人たちが行ける場所じゃなかったんですね」

ナレーター：料理が苦手な人のための料理教室、これをスタートさせたのが21歳のとき。生徒はどんどん集まりました。

横井：「ご飯を炊くとか、肉ジャガを作るとか、基礎だけなら僕でも教えられるかなと思って始めたのがABCなんです」

（ビデオ終了）

横井：あまりこういうところで流したくない映像や写真を、テレビのディレクターがアルバムから持って行ってしまって。「どうしてもあれだけは下げてくれ」と言ったんですが、下げてくれずに全国に流れてしまいました。本当に自分にとっては隠したい過去だったのに、今回のビデオもうちの広報が編集してくれて、「これ、また使っちゃったんだ」とびっくりしました（笑）。

私が20歳でスタートした当時は､1万円の中古の机を買って来て事務所にしました。教室には、1,800円ぐらいの木の折り畳みテーブルを2つ並べて、ホームセンターから買って来たテーブルクロスをかけて、下に2キロのガスボンベを2つ仕込み、その上にガスコンロを4つ置いて。それがABCのスタートでした。

人がたくさん来てくれて、僕はその集まってくる女性たちに「そんなに料理ができないんだったら、料理教室に行ったら」と言っていました。静岡県の藤枝市というところなのですが、そこにはガス会社・電力会社の料理教室や個人の料理教室などがたくさんあったんですね。それで「行ったら」と言ったら、本当にさっきVTRに出ているみたいに「料理が全然できないから行けない」と言われたんです。

どういうことかと思って聞いてみたら、料理教室では生徒の中でも手慣れた人たちが仕切っていて、もうコミュニティができ上がってしまっているので、そこに入って行けない。そして最後はみんなで食べるわけですから、「下手に手を出して失敗するとみんなに迷惑かけちゃう」ということで、テーブルを拭いたり食器を洗ったりしている。おいしく食べられるけれど、作り方はよくわからない。手を出しにくい。それが当時の料理教室で、全くできない人たちが行ける教室ではなかったのです。

そこで、できない人たちにということで“ABC”とつけたのです。「いろは」という意味です。それで“Cooking School”ではおこがましいから、“Studio”にして「できない人たちだけ来て」という形で人を集めました。

中には、結構できる子もいるのです。そういう子には「君、結構できるね」「いいえ、そんなことないです」「いや、うまいうまい。次から先生やって」と言って、この子はもう月謝を払わなくていい、次から先生をやる（笑）。そうやって「なんちゃって先生」をたくさん増やしていきました。

みんな料理の理屈を聞きに来ているわけではなくて、一緒に作りたい、手を出したいんですよね。そして一緒に食べたい。だから「そんなに料理自体をよく知らなくてもいいんだ、一緒に作って食べれば、みんな満足するんだ」ということで、今のコンセプトが生まれました。とにかく「楽しくおいしく」ということでやっております。

◆来てもらうための努力

それから私が思うに、女性たちは勧められたがっている。「あの教室いいよ、おいでよ」と、背中を押してもらいたいという気持ちがあるなと思いました。そこでちゃんと背中を押さないと、もうそのまま、その人は料理もせずに終わってしまう。ですから、しっかり営業努力をして、勧めてあげるのです。

私もブティックをやっていたときに、「やっぱりあなたに似合う」「この色は絶対似合う」とか、「あなたのためにこれを取っておいた」というような話で勧めてあげることが大事だと感じていました。女性というのは結構勧められたがっている、ここで積極的に勧めることが重要であると気づきました。

勧めるため、教室に足を運んでもらうために、2カ月に1回新しいメニューを出して、生徒さんにお客さんを連れてきてもらうということもやっています。

以前は、いろいろな広告を打つというようなこともしたのですが、だんだん効果が落ちてきたのがわかって、7、8年前に広告をぐっと絞りました。とにかくお客さんにいいものを提供して、満足してもらって、周りの人を紹介してもらう。自力で集客するように社員の制度も設計して、ここまでやってきました。

とにかく来てもらえるよう、常に新しい施策を打ち続けながらやっています。初めての方なら500円、友達と一緒なら0円。男の人だと500円と0円ではあまり変わらないかと思うのですが、女性はここの0円が結構重要なようです。

一方で僕たちも、生徒さんたちが来てくれるのが当たり前と感じてしまう危険があります。実

店舗ですから、パソコン上のネットショップでの買い物と違って、時間を使って、電車賃などお金を使って来てくれるわけです。われわれ店を持っている者としては、それは本当に貴重なこととして大切にしなくてはいけないと思っております。来てくれたからには徹底的に、自分たちのできるサービスを目いっぱい頑張ろうということでやっています。

◆続けてもらうための努力～顧客の立場に立った付加価値がカギ～

（ビデオ）

ナレーター：そして、会員数が一気に増えたというアイデアがこちら。そう、ガラス張りのスタジオ。10年前から始めたというこのスタイル、採用したきっかけは…。

横井：「きれいですよね、女性がこのライトの下で料理をやっているっていうのは。お料理をやっているところを見せたかったんですよね。見せれば、先生も生徒も笑っている顔が見えて、ここだったら安心だということで、非常に入りやすくなったんです」

ナレーター：とにかく通いやすさにこだわる横井さん。最近ではこんな工夫も。忙しい女性が増えていることで、時間と先生、さらに場所まで自由に選べるようにしました。

受講者：会社帰りは丸の内で行って、休みの日は自宅近くの川口で。朝霞はちょっと離れているんですけれども、友達とご飯がてら授業にって思って。あちこち行っています。時間も好きなときに選べるし、場所もいろいろなところにあって自分の好きな場所で習えるので、ここを選びました」

（ビデオ終了）

横井：売ったり買ったりというのはネットの世界だけで完結してしまう。最近それを強く感じています。インターネットが出てきたころは、CDや本などはネットには向くけれど、皆様が販売している洋服などはネット販売には向かないと言われていたと思います。それがネットでも販売されるようになって、普及しつつあるということですね。

そこにどれだけ付加価値を付けてやっていけるかがポイントになります。私などは結構憶病なものですから、なるべく競争がある世界には入り込まずに、人と違うところばかりに逃げてやってきたのがよかったのかなと思います。

価格競争がない何かを付加して商品を提供していかないと、もう価格競争だけでは会社がもたないと思うのです。実は私たちもネットで商品を販売しているのですが、やはり簡単に価格で比べられてしまうと勝てないのです。そこで、その商品に何をくっつけて販売するかということを一生懸命考えております。

「料理教室にとっての付加価値とは」についてですが、我々が今やっていることの一つは、全

国どこの教室にも通えるようにすることです。VTRにもありましたが、会社の仲間と会社の近くに通う。休みの日は地元の友達と家の近くに通う。最近は出張先で通う人もいます。例えば鹿児島に行ったら鹿児島の教室にも通える。これは、カード1枚で通えるような仕組みにしています。

それから5人までの少人数制の安心感です。もうでき上がったコミュニティに入るのではなくて毎回毎回、新しい5人ができていくような形になっています。

そして予約は、携帯やパソコンからできるようにしています。

さらに4番目に講師が選べるという点です。これもうちの特徴になっています。これは、最初に会社が評価していた「いい講師」と、生徒の「この先生が好き」という評価が全然違ったというところからスタートしました。会社側からしてみると会社の言うことを聞いてくれる人がいい先生だったりするのですが、生徒からしてみると、いい先生というポイントは全然違います。

ですから我々は、「生徒が選んだ先生をよしとする」という給与システムにしています。先生の指名数とか、そのクリック率とか、自分の受け持ちを何人に紹介したとか、その辺の指標をつけて、会社側では直接その講師を評価することはできないような仕組みになっている。すべて生徒が講師を評価する仕組みになっています。

◆レシピはイラストでわかりやすく

それから、皆さんのお手元にもお渡したレシピ、これはすべて絵になっているのです。ずっと昔からやっているのですが、漫画みたいな形になっています。ABCは料理ができない人を基本的にターゲットにしていますので、普通の料理の本だと「みじん切りにする」と書いてあっても、その「みじん切り」ができないわけです。ですから、みじん切りは包丁の絵と、例えばタマネギだとタマネギの絵を描きながら、イラストで進めていく。

そのイラストがあれば、料理を全くやったことのない男性でも案外うまくできますので、よかったら試してみていただきたいと思います。たぶん、イラストはうちが最初にレシピに取り入れた会社ではないかと思います。

◆５人までの少人数制の安心感

僕は従来の料理教室には未だに足を踏み入れたことがないのですが、1人の先生がいて、生徒さん全員を前に、最初に講義をして、それからテーブルに分かれてグループで作ってみるらしいのです。

これを我々は、講師のすぐ目の届くところに生徒さんを置いて、手を出していない生徒がいないかというのをチェックしています。そして講師は自分で何か見本を見せるよりは、周りの生徒さんたちにやってもらう、気持ちよくやってもらうということを心がけています。

格好つけて自分でどんどんやってしまう人は、いい先生ではありません。なるべく生徒に触らせる、やらせるということが講師の基準です。「腕よりも口」と言われるんですが、料理がものすごくうまいからABCのいい先生かというと実は全然違っていて、いかにこのテーブルを楽

しくさせるかというのが人気のある講師さんではないかと思います。こういう形でやっているものですから、うちの場合は先生の数が非常に多く、1店舗に大体40人ぐらいいます。

◆毎日開講、PC・携帯からいつでも予約

「予約のしやすさ」というところでは、パソコンや携帯から、「いつ、どこの教室で、どの先生で、何をやりたいのか」というのを選んで、来てもらうということです。利便性をできる限りよくしております。

◆気の合う講師を選んで楽しくレッスン

Web画面では、講師のプロフィールが確認できるようになっています。出身地が一緒とか何かで話題が盛り上がることもあるものですから、講師のプロフィールをWebから見て、この先生にしようという形で選んでもらいます。

そうはいっても、たくさん先生がいてどの人がいいかわからないでしょうから、生徒さんには「とりあえず5人ぐらい決めて、気になる人を5人ぐらい選んで、一度順番に受けてみて。その中で気が合う講師を2、3人決めて通ってみてください」と言っています。

もちろん女性同士のことなので、合わないとか、「何、あの先生」みたいなのも多々あるようですが、それを次に女の子同士でお茶を飲んでいるときの話題にして、笑い飛ばせるらしいのです。「あの先生、最悪だったよね」とか「このメニュー、最悪だったよね」と、最悪も楽しんでしまえるのが女性の特性のようです。

◆統一をやめて教室ごとの顧客のニーズに応える

スライドで見ていただいている料理（肉じゃが）の材料は、以前は肉を豚肉で全国統一していましたが、今は違います。ABC Cooking Studioを全国に展開するために、これまでは効率化を求めてほとんど同じルールで、マニュアルを決めてやっていたのです。

ところが1年半ぐらい前から、「一つの統一的な形ではもうお客さんのニーズについていけない」と、とても強く感じるようになりました。丸の内に来ている生徒さんと鹿児島に来ている生徒さんというのは、求めているものが全然違うのです。それを企業の論理で、効率がよいからということで一つにしていて、すごくきつくなった時期があったのです。今、教室に発信しているのは「もう教室ごとに106校みんな違うことをやろう。それが集まったのがABCと考えよう」ということです。ですから今は、教室ごとにいろいろな新しいメニューが生まれています。一つだったのを一気に分解して、あえて思いきりバラバラにしています。

また、食品メーカーさんの商品のPRのお手伝いをさせていただいています。食に興味のある女性が集まっているということで、有料でサンプリングなどをさせてもらっています。

この話をすると、「おまえのところは、すごいな。生徒からもらって、法人からもらって、大儲けじゃないか」と言われるのですが、実はそんなに儲かってはおりません（笑）。ただ、これ

に関してはとても可能性を感じています。やはりメーカーさんもリアルの場を求めていると肌で感じますので、この辺りは今から伸ばしていきたいと思っています。

◆「目分量」をどう授業に取り込むか

（ビデオ）

ナレーター：横井社長の、次なる一手。新たな料理教室のテストがあると伺いました。そこにいたのは、かっぽう着姿のおばあちゃん。新たな料理教室とは一体？

横井：「日本のおばあさんたちの日本の伝統的な料理が、このままでは消えちゃうんですね。若い子たちに、おばあさんたちが持っている料理を何か伝えられないかなと。料理教室の授業になるかどうか、そのテストをやっています」

ナレーター：名づけて「おばあちゃんプロジェクト」。今回協力してくれたのは、スタッフの祖母であるヨシダさん。主婦歴60年の大ベテラン。さあ、どんな授業になるんでしょうか。

ヨシダ：「本当の田舎風のお煮しめを作りたいと思っていますので、どうぞよろしくお願いいたします」

ナレーター：毎日食べても飽きないお煮しめ。日本を代表するおふくろの味。実際のおばあちゃんを招いての模擬レッスン。生徒役を務めるのは、普段は教えているスタッフたち。横井社長も生徒として参加します。

スタッフ：「シイタケはこのままで大丈夫ですか」

ヨシダ：「あ、そうですね。切ってもどちらでも」

横井：「いいね。切っても切らなくてもいいって（笑）。これはABCにはないね」

ナレーター：使用する材料は、ヨシダさんがいつも使っているものばかり。これを切り終えたらお鍋で煮るのですが、味が移らないよう、素材ごとにだし汁で煮ていきます。ただ、ここで問題が。おばあちゃんの味付けは、お砂糖もおしょうゆも目分量。レシピを教える料理教室で「目分量」という教え方は過去に例がありません。

ヨシダ：「感覚ですね。60年もこんなことをやっていると、いちいちねえ」

横井：「使ってられない？」

ヨシダ：「体で覚えちゃうわね」

横井：「僕らにはやっぱり新鮮でした。目分量の味覚。だけど、おばあさんの料理はなぜかちゃんと同じ味になっちゃう」

ナレーター：味が決まったら、落としぶたをして、さらに煮込みます。

横井：「ヨシダさんは、お母さんやおばあさんから教わったのですか」

ヨシダ：「田舎生まれの田舎育ちでしてね。何の教室もないので、おばあさんや他の人が何かしていることを見ただけ、見て覚えろよということです」

ナレーター：そして、ついに完成。吉田家に代々伝えられてきたお煮しめ。素朴で優しいおふくろの味が、見た目からも伝わってきます。

スタッフ：「薄いけど、中までしっかり味が染み込んでいるからおいしい」

横井：「ゆっくり作るからゆっくり食べたくなる。やっぱりおばあさんの料理は、究極のスローフード」

ナレーター：おふくろの味に大満足の賢人。「おばあちゃんプロジェクト」が本格始動しました。ただ、今回のテストで問題点も浮き彫りに。それはもちろん、あのやり方。

スタッフ：「お金をもらって事業として成り立たせるのであれば、やっぱりコンセプトをしっかり打ち出していかないと」「レシピがないと、さじ加減なんかも、『ちょっと入れて』とか、『足りなかったらもうちょっと入れて』というので、結果、どのぐらい入れたかはわからなくて」

ナレーター：唯一にして最大の問題、おばあちゃんの目分量。教えるスタッフからすると、授業にならないという意見が。アイデアマン、横井。一体どんな解決策を用意するのでしょう。この後、おばあちゃんプロジェクトの第1回授業に密着。横井社長を悩ませた目分量問題の答えとは。

巨大料理帝国を一代で築いた横井啓之。賢人が今、力を入れるのが、おふくろの味を若者たちに伝える「おばあちゃんプロジェクト」。その記念すべき第1回授業の日がやってきました。

横井：「こんにちは。ナカジマさん、よろしくお願いします。本当にいつも家でやっているようにやっていただけたらと思います。緊張せずに」

ナカジマ：「アバウトなんですけど」

横井：「いやいや、そのアバウトがいいんです」

ナレーター：正式に講師として招いたのは、スタッフが選び抜いた主婦歴38年のナカジマチカコさん。お孫さんと遊ぶのが大好きなおばあちゃんです。

横井：「生徒さんからお金をいただいての授業の第1回目になります。おばあさんのいつも家でやられているものを、われわれがどういうふうに伝えていくか。その辺は少しだけ考えて、答えを持ってきています」

ナレーター：この日のメニューは、筑前煮とけんちん汁。どちらもナカジマ家に代々伝わる味。こちらは、アシスタントとしてつくスタッフ。授業前に、普段は行わない準備を。使う前の調味料を計量しているようですが。この意味は？

生徒：「こんにちは」

ナカジマ：「こんにちは」

ナレーター：この日の生徒さんは、料理初心者が中心。中には10代の方もいて、おふくろの味にみんな興味津々。まずは筑前煮の野菜を下準備。野菜は乱切りにしていきます。

ナカジマ：「はい、こんにゃくは、手でこうやってちぎってください。手でこうしたほうが味が染みますから」

ナレーター：おばあちゃんの豆知識に、さっそく感心する若者たち。筑前煮は1つの鍋にすべての素材を入れ、煮込んでいきます。そして、ここで味付け。やはりナカジマさんも目分量。さあ、この問題、どう解決するのでしょうか。

ナカジマ：「お塩はほんの少し、ひとつまみ」

ナレーター：するとスタッフが、使用後の調味料を計量しています。そう、事前に量っていたものとの差で、使用した量がわかるというわけです。目分量はおばあちゃんのよさ。これを数値化するというのが、横井社長の答えだったのです。

横井：「おばあちゃんたちの技を今の子たちにちゃんと伝えていくためには、どうしてもデジタルに変換していかないと、ちゃんと継承できないのです」

ナレーター：煮込んでいる時間にレシピの確認。

スタッフ：「今日は、おしょうゆは54g入りました。塩は1g入っています」

ナレーター：自分で書くことにより、さらに整理されるレシピ。手順、グラム数。そして何より、おばあちゃんとの楽しいひとときが、このレシピには詰まっています。

ナカジマ：「見てみましょう。ジャーン（笑）」

生徒：「わあ、おいしそう」

ナレーター：筑前煮とけんちん汁、日本の純朴な家庭料理の作り方が、今、若者たちに受け継がれました。おばあちゃんの思い出と一緒に。この授業では、おばあちゃんも一緒に食卓につくことにした横井社長。それはおばあちゃんとの時間が、この教室の最大の財産だからです。

生徒：「楽しかったです。自分のおばあちゃんに、ちゃんと時間を取って料理を教えてもらったことがなかったので、おばあちゃんの知恵袋じゃないですけど、すごくためになりましたし、わかりやすくて、家に帰っても作りたいなって思いました」「いつか私もおばあちゃんになったら、孫とか、いろいろな人に伝えていきたいなって思いました」

横井：「日本中どこにでもある伝統的な味、伝統的な料理を絶やすことなく、ずっと継承していけるように、そのお手伝いをわれわれが少しでもできたらいいなと思っています」

（ビデオ終了）

横井：これもある女性の「おばあさんの料理っておいしいよね」というところから、「うちの料理教室ではないものだ」と思ってスタートしたプロジェクトです。

◆世界中に笑顔のあふれる食卓を

最後に、今僕たちの会社が取り組んでいる活動を4つ紹介します。まず1つめは、「社会的責任や、環境、UNHCRへの取り組み」とありますが、このUNHCRというのは国連の難民支援団体です。そこと協力させていただいて事業を行っています。これからは、このような取組みをしっかりやっている会社だというメッセージを出していかなければ、どこにも相手にされないと思っています。その相手先をずっと探していました。

2つめは、お客様の多様化に合わせた商品やサービスのカスタマイズを、とにかく「すべての教室がすべて異なろう」「店長が主役だから、新しいこと、人と変わったこと、自分のところの生徒さんの声を聞いて商品を作っていってくれ。本社じゃ基本的にもう作らないよ」ということを、メッセージとして出しております。

それから3つめ、僕の唯一の仕事というのがこの「理念」を伝え続けるということなのです。

私たちの会社のちょっと大きな理念なのですが、「世界中に笑顔のあふれる食卓を」というものです。これだけを自分の役割として言い続けてきています。特に、迷ったときや悩んだときは必ずこの理念に戻って、そのことをやるか・やらないかを判断しています。

最後に、環境の話です。少し前にボルビックがすごく売れましたが、すごくわかるなと思います。先日ある大学生と話をしていたら、雑談の中で「エコなことをすると、いいことをしている気がする」と言ったのです。「良いことをしている自分」ということです。

これは仕事にうまくつなげれば使えるなと思っております。「エコなことをする自分がいい」という感覚、その辺で共感を得ながらビジネスに結びつけていくというのは、これからの1つのポイントだと思っております。

◆CSR活動で調理器セットを難民に届ける

私たちのCSR活動のメインとして、UNHCR（国連難民高等弁務官事務所）の活動に協力させていただいています。なぜUNHCRかというと、ちょっとしたきっかけがあったのです。私は1992年にバングラディッシュの難民キャンプに行った経験があります。ある意味で命をかけながら破傷風の注射を打って、毎日マラリアの薬を飲んで、ホテルの中には蚊取り線香を10個ぐらい焚いて煙モクモクの中で寝て、何日間か物資を渡した経験があったのです。

そのときは、「難民のために何かしてあげたい」という気持ちで行ったんですが、それが見事に裏切られました。難民キャンプの人たちは、持って行った物資をみんなひったくるように取っていってしまいました。1日か2日ぐらいは、「本当にこの人たち、ひどい人だな。こんな気持ちだから難民になるんだ」などと思っていたのですが、3日目ぐらいから、「この人たちは笑う余裕もない。ありがとうと言う余裕もない。本当に明日どうなるかわからないという極限状態にいるんだな」と感じました。

難民というのがあんまりピンとこないまま行ったのですが、3日目ぐらいに「これが逆だったらどうだったんだろう」と、ふっと思ったのです。私たちは5人で行ったのですが、難民が何万人も目の前にいて、自分たちが5人しかいない。5人の日本人のほうでなく、「自分たちがこっちの難民側だったらどうなっていたんだろう」となぜか思ったのです。

そして物資を渡しながら、正直言って「この人たちにいつか何かを」などということはもう全然思えずに、早く逃げたい、早く日本に帰って自分の環境で仕事を頑張りたい、やりたいことをやりたいと思ったのですが、やっぱり頭の中のどこかにあのときの印象が残っていました。それから10年後ぐらいに難民を支援されている赤野間理事長さんとたまたま名刺交換したときに、「昔、難民キャンプに行ったことがあるんです」という話をしたら、「珍しいな。ちょっと国連のほうにおいで」と呼ばれたのです。それが縁で、今私たちの会社で協力させていただいております。

よく従業員から「何で難民なの」と言われますが、大した理由はないのです。僕の場合はたまたま難民と接したことがあったから今やっているだけです。

今行っているのは募金活動と、「1 day レッスン」というレッスンを受けてもらうと、その受講料の一部で調理器セットを買って難民に届けるということをしております。これも女性たちが

みんな「何かいいことをしたい」といつも思っているので、それを気軽に行うための仕組みとしてやっているということです。

◆お客様の多様化に応える

「ABCを1つではなく100に割って、今からどんどん変わっていこう」と、教室ごとにいろいろなメニューを生み出しています。3年前までは絶対考えられませんでしたが、スタッフとお客さんとの会話の中にすべての答えがあるという思いから、これからは商品開発もお客さんと最前線で接しているスタッフに全部任せていく予定でおります。

◆仕事の価値を認識する『スマイルブック』

とはいえ、やはりお店には数字があって、やらなくてはならないことがたくさんあります。時々、「何のためにこんなことをしているんだろう」と疲れてしまう従業員たちがいるというのは事実です。

そういうときに、このグリーンの小冊子を社員に1人1冊渡して常にエプロンの中に入れて持たせています。

これは『スマイルブック』というのですが、「友達に誘われてABCで何となく習っていたんだけれども、彼氏ができて、手料理を食べさせたらすごく喜んでくれた」とか、「家族に食べさせたら『おいしい』と言ってくれた」というお客さんの声です。そのエピソードが100か200ぐらい入っています。

自分たちの仕事の価値というのをしっかり自分の心に落としておかないと、とかく困難から逃げがちになって「何のためにやっているんだっけ」とか「もういいよ」となってしまうものです。われわれの仕事の価値を常に認識させるために、この『スマイルブック』というお客さんの声を全員に携帯してもらって、何かつらいことがあったら「控室で泣きながら読め」ということにしております。

それからウェブです。お客さんの声、やはりこれはわれわれのすべての原動力になっていますから、ウェブにもこのように「ABCに入ってよかった」というようなお客さんの声をアップしてあります。

これで話は終わりますが、最初に申しましたように、とにかく僕の場合はいろいろなことをしていろいろな失敗をしました。ただ、本当に教えてくれたのがお客さんでした。「お客様に学ぶ、顧客視点での価値創造」というちょっと大きなタイトルにしたのですが、そこにすべての答えがあったということなのです。お客さんの声を聞くことによって、会社からの発信をしております。これからもこの気持ちをずっと忘れずに、ABC Cooking Studioをもっともっと変化させていきたいと思っています。

もちろん、僕たちは料理教室にはまったくこだわっていなくて、この理念を達成できれば八百屋さんでも何でもいい。そのような変化に耐えられる会社になれるよう頑張っていきたいと思います。ご清聴ありがとうございました。

講演「経営環境の変化に柔軟に対応する情報活用とは」

オリンパスシステムズ株式会社　ユーバス事業部　清水　康孝

清水：皆様お忙しい中、ユーバスセミナー 2009にご来場いただきまして誠にありがとうございます。本日、このような皆様の前でお話ができまして、大変光栄に存じております。

これから、企業がイキイキとした企業活動を続けるために、「経営環境の変化に柔軟に対応する情報活用とは」と題しまして話をしていきます。私自身も企業の経営者の方や現場のリーダーの方々とお話しする機会が多々ありますので、その中で感銘を得た話や感じたことを織り交ぜながらお話ししていこうと思います。

◆イキイキとした企業活動を続けるために

自分自身が経営者であれ社員であれ、また取引先であれ顧客であれ、イキイキしている企業には魅力を感じます。ここにご来場の皆様も、自分の会社がイキイキしていてほしいと思われることでしょう。もちろん私自身はそう感じます。

では、企業がイキイキとした企業活動を続けるためには、どのようなことが重要なのでしょうか。私はこう思います。

①その時代にマッチしたイノベーションにより、お客様に新しい価値を提供する。

②その評価として企業の業績が向上する。

つまり、お客様のため、社会のために新しい価値を提供する。そしてそれが「いいね」と評価される。そして、その評価から得られる利益をもとに新しい投資を行い、さらなる新しい価値を提供する。このサイクルを回していくことではないかと思います。このサイクルをまわしている企業は、社員のやる気も旺盛でイキイキしているし、お客様や取引先もイキイキしている状態です。

イノベーションという言葉は便利な言葉ですので簡単に使ってしまいましたが、調べてみたところあまり明確な定義はないようです。ここでは「お客様に新しい価値を提供する企業創造活動の成果」と定義しています。ですので、ここでいうイノベーションとは技術革新だけでなく、新しい商品やサービスの提供、生産方法の革新、組織や制度の作り変えなどあらゆる分野で起こりえるものです。

そう言い換えると、企業がイキイキと活動している状態とは、

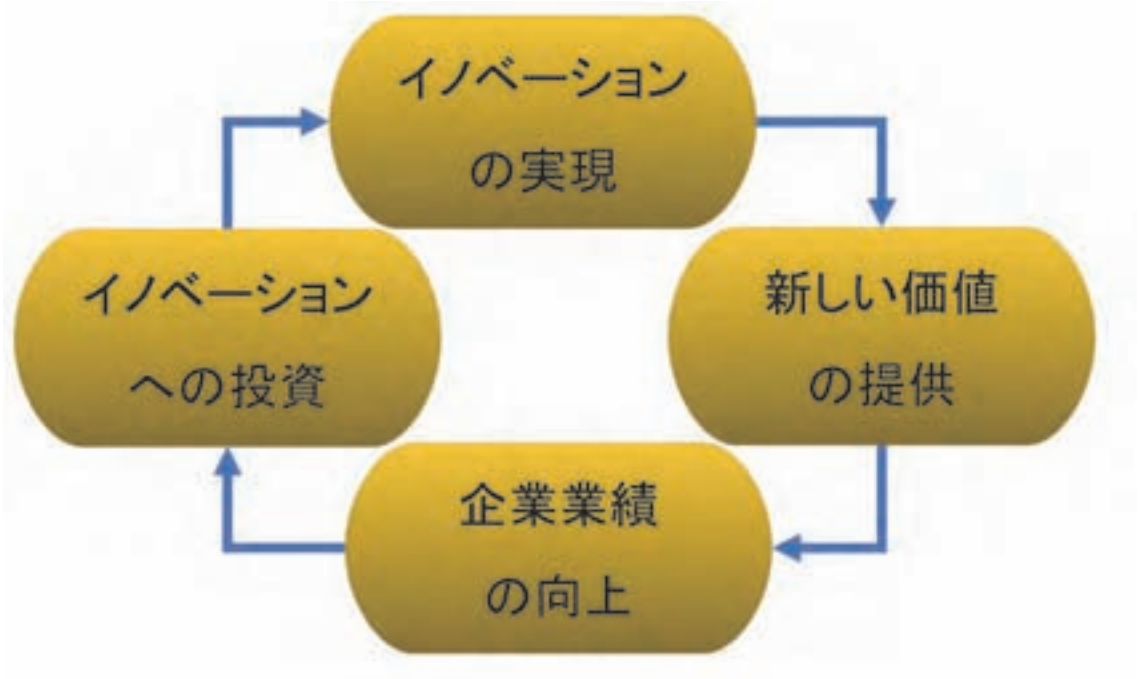
①その時代にマッチした企業の創造活動によってお客様に新しい価値を提供する。

②その成果として企業の業績が向上する。

③そしてさらに企業の創造活動を通じて新しい価値を提供する。

ということになります。

そして、このサイクルを回すことを常に実践していくことが必要です。



◆今回の不況は根が深い？

このサイクルを実現するためには、時代の潮流や経営環境に大きく依存します。

まず、経営環境はというと去年9月のリーマン・ショック以降、劇的に悪化しています。様々なメディアからいろいろな状況が発信されていますが、よく耳にするキーワードを挙げるとこんなところでしょうか。「100年に一度の不況」「雇用・所得環境の悪化」「デフレスパイラル」「消費者動向指数の悪化」「生活防衛」。

ファッション分野でいきますと、「低価格かつ高品質」を求めているということ。「購買意欲が減退」しているとはいえ、「EC」はどんどん本格化している。特にファッションに関してそういえます。それから、「ファストファッション」の勢いが強くなっています。

挙げればきりがありませんが、全てここ1年足らずの間で頻繁に聞くようになったキーワードです。

これまでも景気悪化という状況は多々ありました。例えば、1970年代のオイルショックでは、それまで存在した「消費は美徳」という感覚が崩壊し、価値観の転換期でした。バブル崩壊後の平成不況もかなり長期化しました。しかし、今回の不況は世界同時不況であり、今までとは違い根が深いような気もしています。ただ、それを悲観しすぎてもいけません。どのような経営環境においても好業績を上げている企業は必ず存在します。

◆消費者の目が厳しくなっている

戦後の歴史の中で、ファッション市場のプレーヤーはどのように環境変化に対応してきたのでしょうか。

まず戦後まもない時期は、中心市街地・地域密着型のテーラーが成長しました。続いて、百貨店が既製服の販売を開始しました。百貨店は、品質・サイズ・トレンド・価格などのバランスの良さが支持され、またワンストップショッピングの便利さが価値として評価されて成長しました。ついで、GMSがモータリゼーションの流れに乗って進展し、安さという価値を提供しました。

その後、消費者のニーズが多様化する中で、ファッション感度の高いDCブランドや、今欲しい商品を適正価格で提供するSPAブランド、商品への憧れや希少性を持つセレクトショップといった成功例が輩出されてきます。これらは、個の多様化への対応といったところが提供価値かと思います。

現在ですと、何と言っても注目されているのはファストファッションです。トレンド性と安さをお客様に提供できていますし、例えばユニクロですと、今までの品質・機能に加えて「＋J（プラスジェイ）」といったトレンド性も提案し、今後も勢いは続きそうです。また、電子商取引（EC）もどんどん伸びています。

こういった変遷を見てみると、それぞれの時代に合ったお客様のニーズを見抜き、お客様に対して新しい価値を提供している企業が好業績を上げています。昨今、多くのファッション企業の方が、消費者はファッションへの目が大変厳しくなっているとおっしゃいます。この厳しい目は甘くなることはなく、むしろ今後もさらに厳しくなるのではないかという話もよく聞きます。

しかし、こんな時代こそチャンス、今こそ強い会社の基礎を築くいいタイミングだとおっしゃる方もいて、そういう考え方もあるのだと感動いたします。マーケットが縮小していくのは事実ですが、それをネガティブにとらえるより、どのような経営環境においてもお客様の視点を忘れずに価値を提供し続けることが、成長していくために重要なのだということを教えられました。

◆値ごろ感と差別化要素で勝ち続ける

ここで、2つの軸を入れて考えてみたいと思います。いつの時代も価格に厳しいのが消費者ですので横軸に「値ごろ感」を置き、縦軸には他者に真似できない付加価値を提供できているかというところで「差別化要素」を置いてみます。

変化し続ける経営環境で勝ち続けていくために重要なことは、他者が提案できない価値を提供し続けていき、しかも値ごろ感を出していくことなのだろうと思います。百貨店も値ごろ感のある商品を出してきていますし、GMSもモール化したり斬新なイベントを仕掛けています。SPAブランドはSC展開し、セレクトショップも高品質なオリジナル商品を提供しています。

新しい価値を提供できない企業というのは必ず衰退していきます。たとえ今は新しい価値を提供できていたとしても、時とともに経営環境が変化する中で必ずそれは陳腐化していきます。衰退させないためには、やはり最初に述べたサイクルを回していくことが重要だと考えます。イノベーションに投資し、イノベーションを実現し、新しい価値を提供し、そして企業の業績を向上していく。さらに、そこで得た利益をもとに新しいイノベーションを投資するという、このサイクルです。

企業の価値創造の結果としてお客様の評価を確認できる経営指標は、「利益」だろうと思い

ます。イノベーションを実現して他社に対して強みを持ちながらも、利益管理のずさんさや在庫管理のずさんさから、市場から撤退せざるを得ない状況に陥った企業は枚挙にいとまがありません。利益は企業を継続的に運営するときに必須であって、イノベーションへの投資の源泉でもあります。

◆プリウス――「お客様の喜び」への転換

先ほど、ABC Cooking Studioの横井CEOからいろいろ話を聞かせていただきましたが、私自身も今回のテーマの「異業種に学ぶ」というところで、他社でこのようなイノベーションを成功させている例を何社か調べてみました。その中で特に興味を持った3社に関して、話をします。これが新しいイノベーションのインスピレーションにつながればと思います。

物が売れないといわれる状況下で売れている商品として、一番に思い浮かんだのは、トヨタのプリウスでした。

初代プリウスは、1997年に登場しています。このときのコンセプトは「環境と燃費」でした。これは一見、社会的に共感を生むようなコンセプトですが、当時はまだ今ほど環境への意識は高くなく、ガソリンもさほど高くはなかったため燃費も重視されていませんでした。ですからこのコンセプトは、環境性能を追求していくエンジニアのメンタリティーから出た、かなり技術的なコンセプトの枠を出ていなかったと思います。

2代目のプリウスは、このコンセプトを一気に転換させて「未来の車」という形にスイッチしました。私自身も当時乗っていたのですが、初代のプリウスの走りはあまり良くなかったと正直感じましたし、スタイリングもまだ従来の車には劣っていたように思います。それが2代目プリウスでは、開発の優先順位が変わっています。まず①走り、次に②スタイリング、③装備、最後に④燃費というコンセプトになります。これは、ハイブリッドという特別な車を売るというスタンスではなく、一般の車として売るスタンスです。しかも、それを「未来の車」として打ち出したところに成功の原因があると思います。

実際、初代のプリウスは世界で年間2万台とあまり販売台数が伸びなかったのですが、この「未来の車」というコンセプトで展開した2代目は、年間10万台と5倍の売り上げになっています。3代目の新型に関しては、もちろんエコカー減税や助成金の影響もあると思いますが、さらに売り上げを伸ばしていることは周知の事実です。

これはファッション企業でも非常に参考になる事例ではないかと思います。たしかに、商品の質や機能といった技術的な視点にこだわることは大事です。しかしそれだけではなく、商品を購入する喜び、着てみる喜び、生活していく喜び――お客様が喜んでくださることは何かという視点でコンセプトを転換していくことが、非常に重要なのだと感じます。

◆伊右衛門（いえもん）――本来の価値にこだわる

続いての事例は、サントリーの「伊右衛門（いえもん）」です。私もこれをよく飲みまして、非常においしいお茶だと思っています。

一般的に清涼飲料の企画というのは、競合との差別化ということを第一に考えることが通例のようです。商品企画プロセスにおいて、競合のポジションをじっくり研究したうえでターゲティングをする、そして商品を投入するということが常識ということです。

ところが伊右衛門の開発では、商品本来の価値、お茶本来の価値というところを追求したというところに大きな特徴があります。もともとお茶は、日本人が古くから愛飲し、日本文化の中で培われた飲み物です。伊右衛門はその本来の価値を追求して提供しています。平面的なポジショニングで差別化してしまうと、どうしても底の浅さが見えてしまいます。それに対してこの商品は、お茶本来の価値を意識したことによって、特に30代から60代の男性の心をつかむことに成功しています。

伊右衛門は、販売開始1年目で3,420万ケースと、清涼飲料の発売初年度売上記録を樹立しました。「生茶(なまちゃ)」を抜いてシェア2位となりました。パッケージングなども結構こだわっています。昔ながらの竹筒を意識したパッケージによって、お茶本来の価値にこだわろうという方向性の一端がうかがえて、非常に面白いと思います。

ファッション企業においても、他社もしくは他ブランドを意識してポジショニングすることは多いと思います。けれども、それを必要以上に気にすることなく、自社の商品に対する信念・特長・強みを追求していくことも重要ではないでしょうか。

◆ABC Cooking Studio――教わるから楽しむへ

最後の1社はABC Cooking Studioです。

昔から料理教室はあったが、料理の技術を教えるものばかりで、包丁の握り方や米の研ぎ方が分からないような本当の初心者が安心して楽しめる料理教室はありませんでした。講師も元生徒であることが多く同じ世代で友達のようなもの、少人数制でコミュニケーションもとり易いのです。料理のテクニックを教える従来型の料理教室に対して、料理を楽しむ場を提供したというところが、新しい価値を提供したポイントだと思います。ちゃんとした講師がいなければとか、立派な料理を教えなければといった既成概念がないのです。

実は私自身も２年ほど前から、横井CEOの話に出ていたABC Cooking Studioの男性も通える料理教室「＋m(プラスエム)」に通っています。ここではＡメニュー、Bメニュー、＋mメニューなどがあり、それぞれ「基本の料理」「こだわりの料理」など、状況に合わせた料理ということでさまざまな提案がされています。ですから、必ず作ってみたい料理があり、参加した生徒は皆満足しています。

ファッション業界でも、縛られている既成概念を外すことによって、お客様の新しいニーズを取り込めるのではないでしょうか。例えば、最近はブランド商品のレンタル市場が伸びているようです。消費者が商品を所有したいというニーズだけでなく、所有しなくてもいいから使用したいというニーズに対して提供している価値の例といえます。

プリウスや伊右衛門、ABC Cooking Studioなどの事例は、新しいイノベーションの発想につながるのではと思っています。

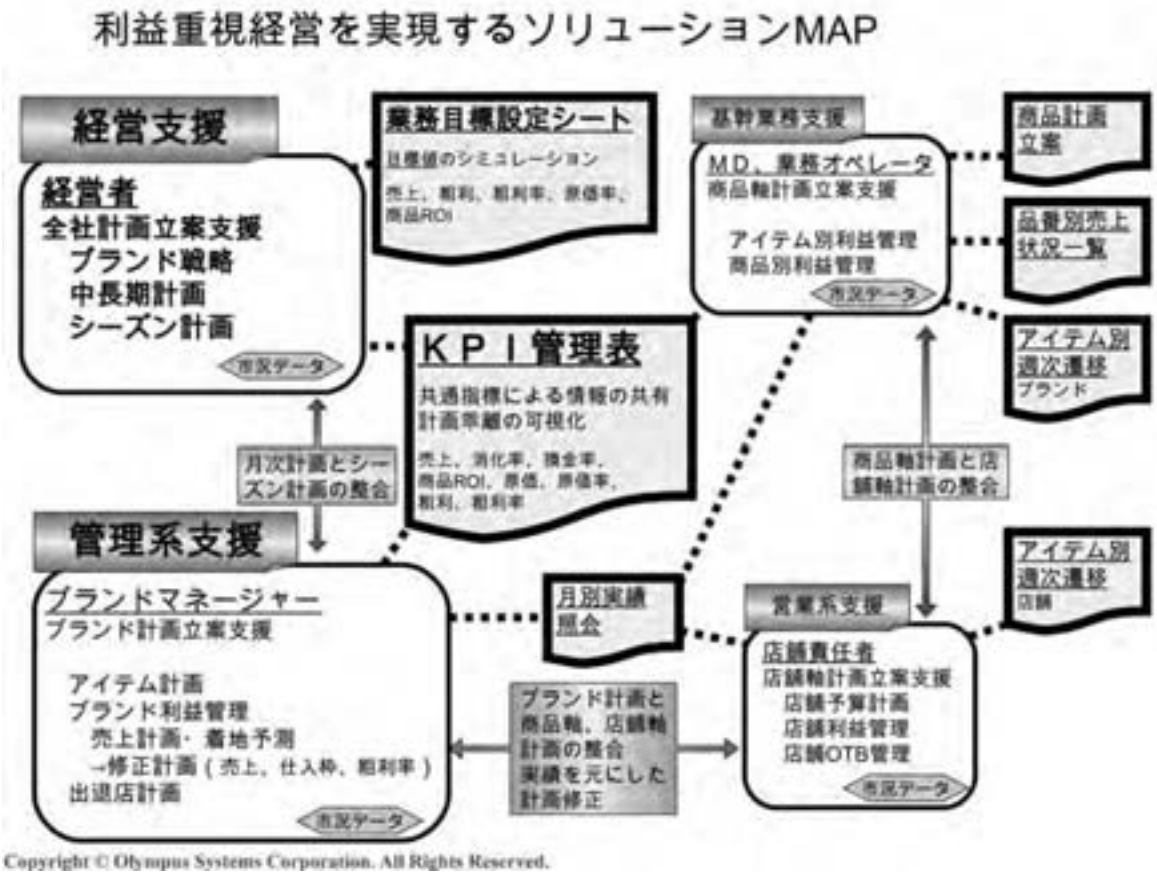
◆「売上重視経営」から「利益重視経営」へ

このようなイノベーションを繰り返していくことによって、企業の業績は上がっていきます。そして、業績を表す指標の中では、企業経営を継続的に運営していくために最も重要なのが「利益」に注目していくことではないかと思います。

好況のときは、売上がどれだけ上がればどれだけ利益が出るかはっきりしているため、売上重視の経営管理になります。売上という指標は非常にシンプルで、計画として使いやすいので、小売業だけでなく、製造業や卸売業でも目標としてよく設定されます。

しかし現在の状況では、「売上重視経営」より「利益重視経営」が大切ではないかと考えます。昨今のデフレ圧力などからセールが長期化したり、在庫調整によってセール売上の比率が大きくなると、売上が上がれば利益も上がるという前提がくつがえってしまうことが多々あります。売上は前年を超えているのに利益は上がっていない、いわゆる増収減益ということがよくあります。増収減益というのは、ブランド価値など目に見えにくい部分にほころびが出ている可能性も高く、経営上危険なサインかと思います。

また、先ほど述べたような不況かつ消費力減退のトレンドという経営環境の中では、売上を目標とするあまり、収益率が悪化し、ときには利益率にひずみが出ることもあるかもしれません。そうならないためにも、利益を経営の最終目標に置くことが重要と考えます。経営環境の変化に応じて、すばやく売上重視経営と利益重視経営を切り替えていくことが重要ですが、今のマーケット状況では、重視すべきは利益になるのではないかと思います。



Copyright © Olympus Systems Corporation. All Rights Reserved.

◆着地利益を予算目標として計画を立てる

利益重視経営を実践していく上で重要なことは、次の3つのポイントであろうと思います。

まず計画立案時は、①着地の利益を予算目標として計画を立案するということ。販売開始後は、②現時点の利益を可視化し、課題を明確にすること。次いで、③明確になった課題に対して対策・代替案を考え、適正な利益計画を修正していくこと。それを繰り返していく。そのプロセスによって、利益重視経営は実践できると思います。

この3つの観点に関して、本日はデモコーナーでもコンセプトシステムを提案しておりますが、ここで概要を簡潔にご紹介いたします。この3つの観点それぞれに対して、ユーバスとしてソリューションを提供しています。

まず計画立案時については、「目標設定シート」を全社版とサブ組織版という2つのツールで提案しています。

先ほど申しましたように、今はセールが長期化するなど、売上増がそのまま利益にひもづかない状況にあります。そこで、まず予算としての利益額を明確にして、それを実現するため利益に直結する指標…例えば原価率、プロパーの消化率、売価率など、1点1点のポイントをシミュレーションしていきながら、具体的に利益がどれだけ出るかを見ることができます。企業全体として、どういう形でどういう利益を計画するのかをまず決めることが重要かと思います。

さらに、全社版の利益計画とそれを実践する経営戦略を決めたら、それを今度はブランド別に展開することが可能です。全社で設定した利益を各ブランドに目標として配分していき、各ブランドにおいても原価率や残在庫率など、利益に直結する経営指標を設定していくということが、このシートでは可能です。

これらの経営指標を設定することによって、経営層と各マネージャーで共通の目標を得ることができますし、マーチャンダイザーにとっては自ブランドのマーチャンダイジングを実践する拠り所となります。

◆進捗状況を可視化する

計画を策定した後は、販売期中で現時点の販売実績を可視化し、課題を明確にしていくプロセスになります。目標値を決めて販売をスタートさせた後は、経営状況を可視化することが重要です。しかも、経営層・ブランドマネジャー・マーチャンダイザーを含む各メンバーが、同一の指標で同一の帳票を使って見ていくということが重要ですので、ここでは「KPI管理表」「アイテム別週次遷移」という2つのアプリケーションで提案をしています。

KPI管理表を使用していただくイメージは、経営層、ブランドマネジャー、マーチャンダイザーそれぞれですが、まず経営層のイメージをご覧いただきます。「全社」というところをクリックしていただくと、全社で先ほど決めた目標、前年比、今年の実績をパッと一覧で見ることができます。また、組織内の各階層をたどって見ていくことができます。

例えば全社というレベルを見て、全社の粗利が悪いということであれば、続いて第1事業部を見てみましょう、第2事業部を見てみましょうとたどっていきます。第1事業部がよくないとか、

女性ブランドがよくないとか、それぞれの数字を確認していくことができます。

各ブランドのマネジャーも自分の見たいレベル、例えばブランドについて、同じ帳票で見ることができますので、どこに課題があるのかが明確になります。ここで、共通の視点で課題を洗い出すということが可能になってくると思います。

そして、さらにマーチャンダイザーレベルになってくると、問題のある指標がどうなっているのかについて、さらにアイテム軸であったり店舗軸であったりと細かく見ることができます。週ごとの推移で見ていくことができますので、どの時点で問題になったのか、なぜ問題になったのかが、よりリアルに見えてくるということになります。

◆適正な販売計画の修正

ここまでのプロセスで具体的な課題が見つかれば、次に「適正な販売計画の修正」を行う段階になります。課題に対して、その対策・代替案を策定し実行していくというフェーズです。これはブランドやアイテムといった単位で行われることもありますが、最終的には品番、SKUというレベルで販売の意思決定をしていくことになると思います。実績をもとに、品番単位でも利益ということを基準に意思決定をすることが重要になります。

そこで、ここでは「品番別売上状況一覧」という帳票と、「商品計画修正」という2つのアプリケーションを提案しています。先ほどアイテム軸というレベルまでは課題が見えましたので、今度は品番単位で具体的な現状を把握することが、ここでのポイントになります。

システム的にいうと、PULL型よりはPUSH型といいますか、システムのほうが「この商品は追加生産しなさいよ」「前倒しで仕入れをしなさいよ」「仕入れを停止しなさいよ」といった提案をしてくれるところが、このアプリケーションの特長といえます。

提案機能は、裏側にロジックを設定しております。その一例をご紹介しますと、例えば追加生産の場合には、投入経過週が2週で、かつ消化率が30%を超えているものといったもの。集約する場合には、投入経過週が5週以上で、欠品率が50%を超えており、累計前売消化率が50%以上のものという具合です。

これは一例なのですが、過去にわれわれがさまざまなブランドをサポートしてきた中で、一般にこのような形になるかなというデフォルト値として設定しているものです。しかしもちろん、ブランドごとにこの数字は違うと思いますので、閾（しきい）値というのは自由に変えることができます。

こちらの帳票の中でアクション指示というボタンがありまして、これを選ぶことによって、意思決定すべき商品が抜き出されます。また、好・不調だけの商品を抽出するということも可能であるなど、品番別に状況を見るためのツールを提供しています。

具体的に修正が必要な品番が見えてくると、ワンボタンのクリックで計画修正画面に進むことができます。ここでは、抜け・漏れなく修正した商品に対して、例えば「売価」や「売上計画」などを修正していき、最終的に着地の利益はどうなるのかというところまで、シミュレーションを行いながら計画を修正することが可能です。

ここで修正した内容が先ほどの「KPI管理表」というところに反映され、未来の達成度を確

認します。そこでまた課題が見つかれば、またこちらの品番単位の計画に戻ります。このルーティンを作り返していくことで、着地利益予算を中心とした詳細な計画を立案することが可能になります。

◆イノベーションを継続することがイキイキとした企業をつくる

今回は、「経営環境の変化に柔軟に対応する情報活用とは」というテーマでお話をさせていただきました。経営環境は常に変化しており、時に劇的な変化も起こります。変化をコントロールすることは困難で、むしろ柔軟に対応することが求められます。

イキイキとした企業活動において必要なことは、やはりイノベーションを継続することだと思います。イノベーションは、他社に対して差別化し、お客様の満足度を上げ、提供する商品やサービスの付加価値を向上していきます。

また同時に、企業を経営していく上で一番重要なのは利益ということだと思います。イノベーションと利益管理のルーティンを回していくことが、今後、市場から一歩抜け出す重要なポイントかなと考えております。

今回、私自身が異業種を調べていく中で、こだわるところには徹底的にこだわり、割り切るところはしっかり割り切っている企業が、やはりイノベーションに成功しているのだなと強く感じました。われわれユーバス自身もイノベーションを止めることなく、ファッション企業ならびにファッション業界に貢献するという経営理念に則って、皆様のパートナーとなれることを切に祈っております。

長時間のご清聴、誠にありがとうございました。

閉会のご挨拶

オリンパスシステムズ株式会社　取締役　ユーバス事業部長　吉井　進一

吉井：ユーバス事業部の吉井でございます。今年も多くの皆様にお越しいただき、社員一同大変感激しております。社員を代表して厚く御礼を申しあげます。

今年のセミナーは「永続的な事業成長とは」ということで開催させていただきました。この厳しい時代に永続的な事業成長を成し遂げていくためには、顧客の変化をとらえ続けることが必要ではないかと思います。お客様の嗜好の変化や多様化は以前から言われていることですが、最近は消費者の購買意識そのものが変わりつつあり、またマルチチャネルの時代で購買行動も変わりつつあります。

ABC Cooking Studioの横井様からは、「来ていただくための努力」「続けていただくための努力」、お客様の声をしっかり聞き、そこを原点にしてやっていくのだというお話をいただきました。企業がお客様の声に耳を傾け、継続的にサービスや商品を提供していく。そのような正のスパイラルが存在している企業というのは、社員のモチベーションも高く、イキイキと成長していけるのではないかと思います。まさに今日ご講演いただきましたABC Cooking Studioは、そんな成長を遂げられている大変素晴らしい企業だと感じた次第でございます。

また、企業の努力が顧客満足にどう反映されたかを直接的に測る指標はないのですが、結果的には必ず業績という数字に表れます。ですから、業績をきちんと測る仕組みを持つことが大切だと思います。経営目標を達成するために、期初に計画という仮説を立て、実績に基づいて仮説を検証する。一見当たり前のことのように見えますが、このプロセスを企業活動の中にきっちりとビルトインして実践し続けるのは難しいことです。

後半の講演で清水よりご紹介させていただきましたように、このような企業活動や企業業績の管理については、情報システムが必ず役に立つと我々は思っております。企業活動におけるマネジメントをご検討される際に、今日のお話がご参考になればと思っております。

私どもユーバス事業は92年に創立し、お客様に温かくも厳しくもお言葉を頂戴し、育てていただきました。今こそ、我々はお客様のことを本当に大事に思い、この厳しいときを共に闘い、新たな成長のチャンスとして頑張りたいと思っております。まだまだ未熟な点がございますが、ファッション業界をもっともっと活力のある産業にしていきたいと社員一同思っておりますので、今後ともぜひよろしくお願いいたします。本日はお忙しい中お付き合いいただきまして本当にありがとうございます。

編集・発行
オリンパスシステムズ株式会社 ユーバス事業部
〒151-0061 東京都渋谷区初台 1-53-6 初台光山ビル 6F
ユーバス・ウェブサイト http://www.uvas.ne.jp/

◆お問い合わせは下記までご連絡ください。
オリンパスシステムズ株式会社 ユーバス事業部
ユーバスコミュニケーション編集担当
TEL：03-5350-0621 FAX：03-5350-0639