

2018. 5. 31

第13回健康医療開発機構 理事会・総会 講演

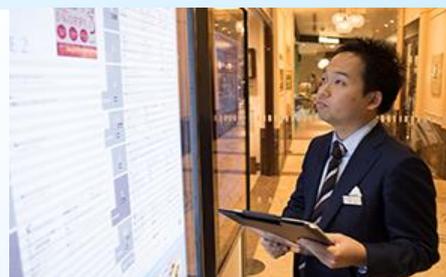
LUMINE

i Lumine



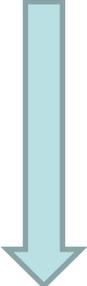
「経営を考える」

株式会社ルミネ 取締役会長 新井 良亮
元 東日本旅客鉄道株式会社 代表取締役副社長

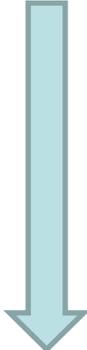


- (1) 産業革命以来の社会構造の枠組みが崩壊し、混沌とした時代にある
 - ・ 既存の価値観、国家・民族観、宗教観等々の枠組みが根底から崩壊している
- (2) 政治・経済においては、予測不可能な変化となり、更に恒常的且つグローバル的に異常なスピードでありとあらゆる領域・分野が複雑・多岐に変化している
- (3) IoTやAIの飛躍的な技術革新により、産業構造に大変化が起こり、抜本的な構造改革なくして企業の存続も成長も困難に直面している
- (4) 情報技術の発達により、世界はとてつもなく小さくなっている
- (5) 東南アジア・アフリカを除いて、グローバルに超高齢化・少子化時代を迎え、需要喚起と雇用不足をいかに解消するかである
- (6) 自然環境の変化に伴う異常気象による産地・収穫時期・種類の変化が起こり、更には、販売・在庫等にも影響を及ぼしている

(1) 大変化の時代を迎えている → この変化は次の時代を内包
成長の鍵を握っている

- 
- ① 変化が常態化している
 - ② とてつもないスピードで変化している
 - ③ 世界的規模である

(2) 大競争の時代であること

- 
- ① 創造的破壊をし、量から質へ
 - ② 社内の意識改革と抜本的構造改革
 - ③ マーケットの徹底的把握
 - ④ 川下から川上までトータルで

(3) 知恵の時代であること

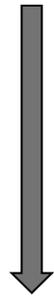
- ① いかにか付加価値、特に独自価値を創り出すか
- ② 新たな事業領域への創造と挑戦
- ③ やるリスクを取るか、やらないリスクを取るか

お客さまのために最善のサービスなのである
プロや会社の価値になる

グローバル化の時代(メガコンペティションの時代)

互いの文化と文化を主張し、議論等のぶつかり合いの中から、相互の理解と真の交流をすることで、更なる成長を産み出すことである

(1) 海外進出にあたり、企業としての確たる経営哲学をもつこと



- ・古典的な海外ビジネスからの脱却
- ・内需も外需もない時代
- ・海外進出へのビジョンと展望は
- ・まずもって哲学と具体的な戦略をもつことである

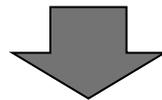
物流
バイヤーが機能していない

(2) 具体的な戦略、施策とは

- ・成長へのサポート
- ・Life Valueの提案
- ・雇用の創出
- ・人的交流による人財の育成

(3) 何故、今、日本が注目されているのか

- 日本の大都市にあまり関心を持っていない
世界の主要都市は程度の差はあるものの、余り変わりはない。
- 西欧、アメリカ、東南アジア等々の中間層以上の人たちが、
殊のほか日本に興味を示し、来日している。



日本の大都市ではなく、地方への強い関心・興味

日本では

消滅しつつある

地方古来の伝統・文化・匠・建物
伝統的な祭・工芸・庭園・物づくり
自然や景観、食(食材)や味覚
日々の生活文化

世界では

独自のもの
他にないもの

ビジネスの源泉
(成長へのヒントがある)

ニュービジネスのヒント

(1) 企業とは

正解のない時代で、今後どのような経営に取り組んでいくか、まさに経営の良し悪しや舵取りで企業の存亡が決まる時代を迎えている企業のトップに立っている者は、何を考え何に取り組むか、あるべき方向や姿を明確に提示できているのだろうか

(2) では、経営とは何か

- ① 今、身の回りや身近にある、見えるものに対して取り組むことではなく、むしろ、取り組むべきことは、20～30年先の見えないものを必死に考え、知恵を出し、創造していくことが、経営そのものである。3～5年先にあるものに取り組むと有り体のものになり、短期間で消えていく。しかし、20～30年先のものであれば、他にない独自のものになり長期間生き続けるのであって、独自価値とはこの事なのである。
- ② 大変なことや困難なこと、厳しい案件を当たり前になり成し遂げていくからこそ経営者である

**(3) 経営者とは、
将来への限りなきVisionと高い志、公の心を有する人物である**

近年経営が行き詰っているのは、経営者が自己中心主義的になっており、社会や地域等への貢献する気概や覚悟と人づくりが希薄になっているからである

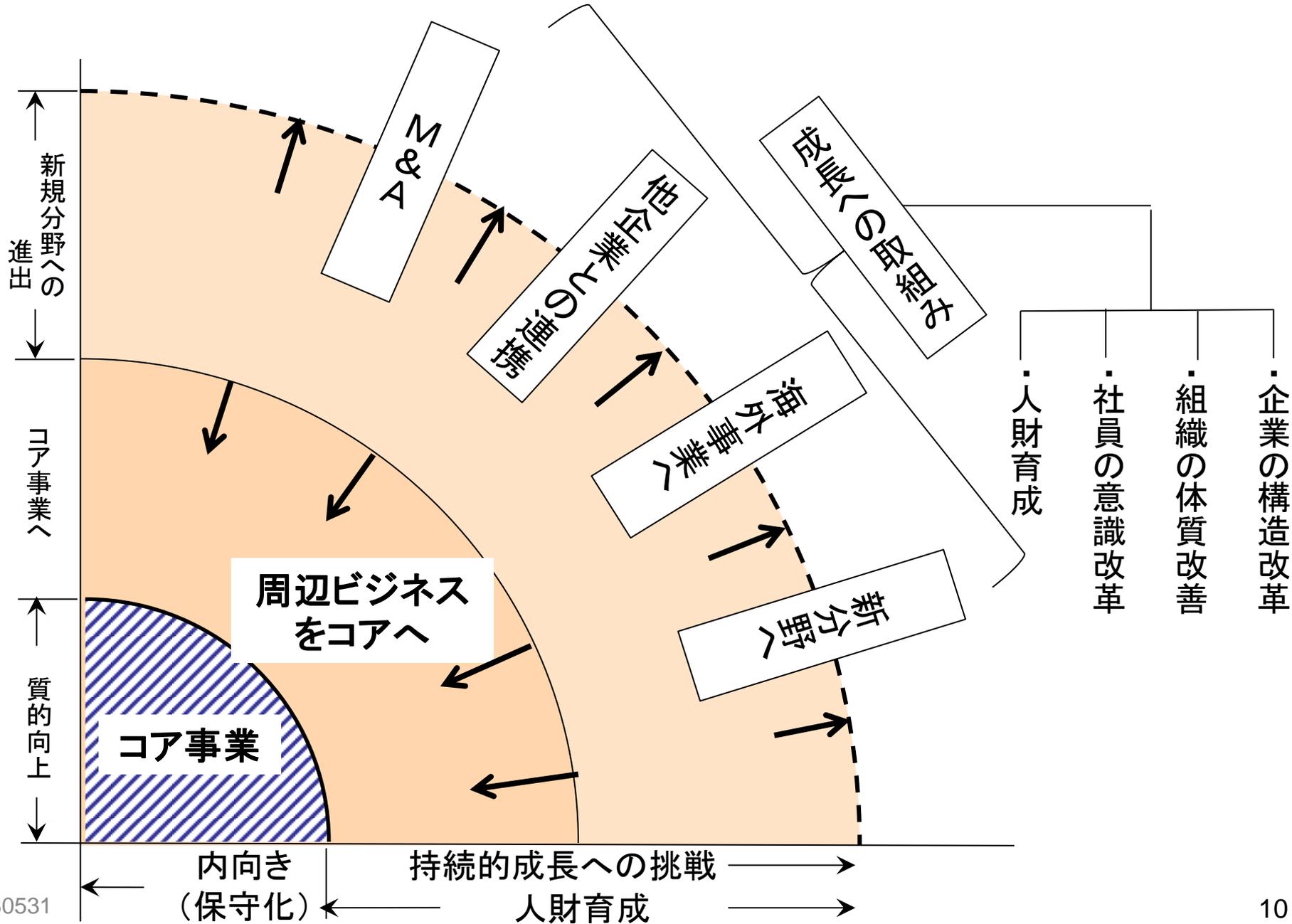
**(4) 経営にマジックなどない。
当たり前のことを愚直に実行していく、現状を直視し、
未来志向で取り組むことである。
正解のない混迷の時代にあって、経営者は将来の進むべき方向を
いかに選択するかが問われている**

(1) 歴史から何を学ぶか(バブル崩壊後20年間で何が起きていたか)

- ① バブル時の負の遺産整理に埋没
- ② 内向きな企業体質と守りの経営
コスト削減と効率化のみが唯一の施策
- ③ 体質改善と成長するための戦略の欠如
- ④ 人的資源(採用数、教育・研修、処遇)への投資や
次世代経営者育成の欠如
- ⑤ 過度なデータ依存による同質・均一化の進捗
- ⑥ 売上至上主義によるバーゲン依存体質
- ⑦ 経済停滞のため就職氷河期の長期化の弊害
- ⑧ 企業30年限界説から何を学ぶのか

- (1) しっかりした経営哲学を持ち、将来への夢を語ること**
- (2) 清貧、品格を持ち、模範であること**
- (3) 常に店舗の最前線に出向くこと**
- (4) 人に投資を**
- (5) 作業ではなく、仕事をさせること**
- (6) 結果よりプロセスを問うこと**
- (7) 試練を与え、汗を流し、失敗から学ぶ企業文化を創ること**

7. ビジネス構造と成長について



**悲観論では何も解決しない。
社会・経済や技術は常に変化し、進歩していくことであるから、
いつの時代でも、その課題や障害に真摯に向き合い、
解決しなければ市場から淘汰されることは、昔も今も変わりはない。
従って、マーケットの変化に対して、後追いするのではなく、
マーケット作りをしていくことである。**

- ① **マーケットの多様化・多重化の把握の徹底を図る**
- ② **成熟社会における付加価値づくりと新規事業の展開**
- ③ **マーケットに対する情報発信する**
- ④ **販売から営業力強化を図る**
- ⑤ **ショップスタッフに対する処遇と投資の充実**
- ⑥ **商流全体の構造改革に取り組む**
- ⑦ **セール依存体質からの脱却**
- ⑧ **リアル店舗とITの活用(同質・均一化の回避)**

社会や顧客のニーズに答えていない。
物質は豊富になり、技術は進歩し、生活レベルは向上したものの、
日常生活において真に便利になり、豊かになったと実感出来るのだろうか。
寧ろ、不便になったと感じているお客さまは多いのではないか。
小売業及び業界すなわち経営者は、個々の顧客ニーズに答えるのではなく、
量的に対応し、大売り業になってしまっていることに、そのほとんどの原因が
あると考える。

① 小売業の経営者が小売業の原点とは何かを考えるべき

② 経営の体質が古い

③ 女性の社会進出へのニーズに答えていない

④ データの依存率が高い

⑤ 小売りは、川上・川中に投資すべき

⑥ 接客に重点的に取り組むべき

→ ショップ及びスタッフへの投資が足りない

⑦ マーケットの創造への投資不足

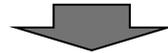
(1) 取り組むべき課題とは

① 徹底した顧客志向

- 現場主義より、経営の第一線にいる意識
- リアル店舗はショップスタッフとお客さまとの相互のコミュニケーションと成長を通じての情報交換や楽しさ、体験を感じることに
- さまざまな経営上の貴重な情報源であること
- いかによりショップスタッフの質的向上と感性を高める教育の充実
- 商品の鮮度、店舗づくりとVMDなど、いかに変化を持たせるのかの創意・工夫が重要
- 売り場づくりではなく、買い場づくり（顧客感動、生活の一部にあること）
- ショップスタッフに対して経営側が意識を変える
呼び方、スタッフの処遇、店舗とのコミュニケーション、店舗に行く

② 経営のスピード（いかに早い決断をし、実行していくか、である）

- ・ ビジネスは完成度を高めることではなく、いかにコンセプトづくり、新規性、独自性の観点で判断するかである



60～70%でスタートし、運営を通じてより充実、発展させていく



遅くなればなるほど企業にとってプラスに働くことはない

- ・ 中間組織いわゆる本部組織をいかに活性化させるか
本部組織が充実すればするほど、ショップ情報は経営に届かなくなるやがて人が仕事づくりを始め、組織の肥大化の温床となる

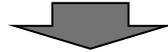
③ 徹底した組織や業務のイノベーションに取り組む

- ・ 考え方、スキームを不断に革新していく
仕事の量を減らす一方で、いかに仕事の質を変え、ニュービジネスに取り組んでいくか
- ・ 意識改革をし、体質改善を図る
組織は常に保守化するし、内向きになる
- ・ 本社および企画部門がマーケットやショップの状況に高い関心を持ち、マーケットやニーズのための支援をしているか
- ・ そもそも仕事と作業とは何かを理解し、仕事に取り組んでいるか

- ④ **公平性・透明性の確立** → **経営の意思決定を明確にする**
- **経営の意思決定の明確化は、ガバナンスや業務運営のスピードに繋がる**
 - **社内で誰がどのような役割を果たし、責任を明確にしていくこと
会議のあり方 → 2軸の運営体制(横軸・縦軸)**
 - **コンプライアンスなど、社内の業務監査の徹底に繋がる**
 - **若手社員の早期の育成 → 若い時期に経営に参画させる**

⑤ 創造・提案型の組織へ

- マーケットは、新しい体験や将来についてのライフバリューや文化を提案することを求めており、単に物を購入するだけの場ではない
- 自らが情報を把握し、商品づくり・店づくりにより、マーケットづくりをすれば、つまりはマーケットを創造しマーケットに提案していけば、マーケットから淘汰させれることはない

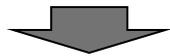


自らが創り込むことが創造的な価値、文化となり
出店すべき箇所かそうでない箇所かは判断がつく
独自価値となるのである

- 創造し、提案するビジネスに取り組むから、失敗を蓄積できる。この経験がやがて成長への礎となる
失敗から学ぶ企業文化をつくるべき
- 自ら考え提案し、組織として新しい事業領域に取組み
査定はするな！赤鉛筆で仕事をするな！

⑥ 地域との共生・共創

- 社会とのかかわりを考える  何を優先すべきかを考えることだ
(自己中心主義が多すぎる)



出店時先人たちは地域に対して何を語ったのか、どんな経過があるのかを考えること  安易に退店は出来ない筈
退店することより、やるべき全てを
やり尽くしたのかということである

- マーケットとは、協調と競争を考える
- 物づくり、人づくり、街づくりは、地域づくりでもある
 企業の社会的責任、役割である
- 経営とは外部との積極的なコミュニケーションや連携を図り、自社にないものを
いかに補完していくか

知は現場にあり → 何故経営陣は経営の第一線に出向かないのか！
こうした経営環境だからこそトップが現地へ
→ 売り上げは伸びる。スタッフのモチベーションの向上

現場第一線ではなく、経営の第一線にあるということを認識すること

- (1) **いかにお客さま・店舗をはじめとするマーケットを詳細に観察し、見続けていくか**
- (2) **感性や皮膚感覚を研ぎ澄ませ → データ重視よりリアルへ**
- (3) **常に川下から川上をみること**
- (4) **経営情報やマーケットはどこにあるのか**
- (5) **投資した資金は全てお客さまから回収する**
- (6) **売り場づくりではなく、買い場づくりをいかに創るか**
- (7) **管理型の組織ではなく、営業重視の組織へシフト**

会社が倒産する時

① 投資に失敗する場合

- 商品施策、工場進出、海外展開、新規事業など

② 労使関係の悪化(労働運動の激化)

③ 社長の資質に問題がある場合

- topになるべく能力を持たない。公私の区別がつかない。
将来へのプランがない人。公の心が無い人。

④ topを含めた経営陣の放漫経営

⑤ 経営陣の人事抗争と人事の停滞

⑥ 危機管理の欠如

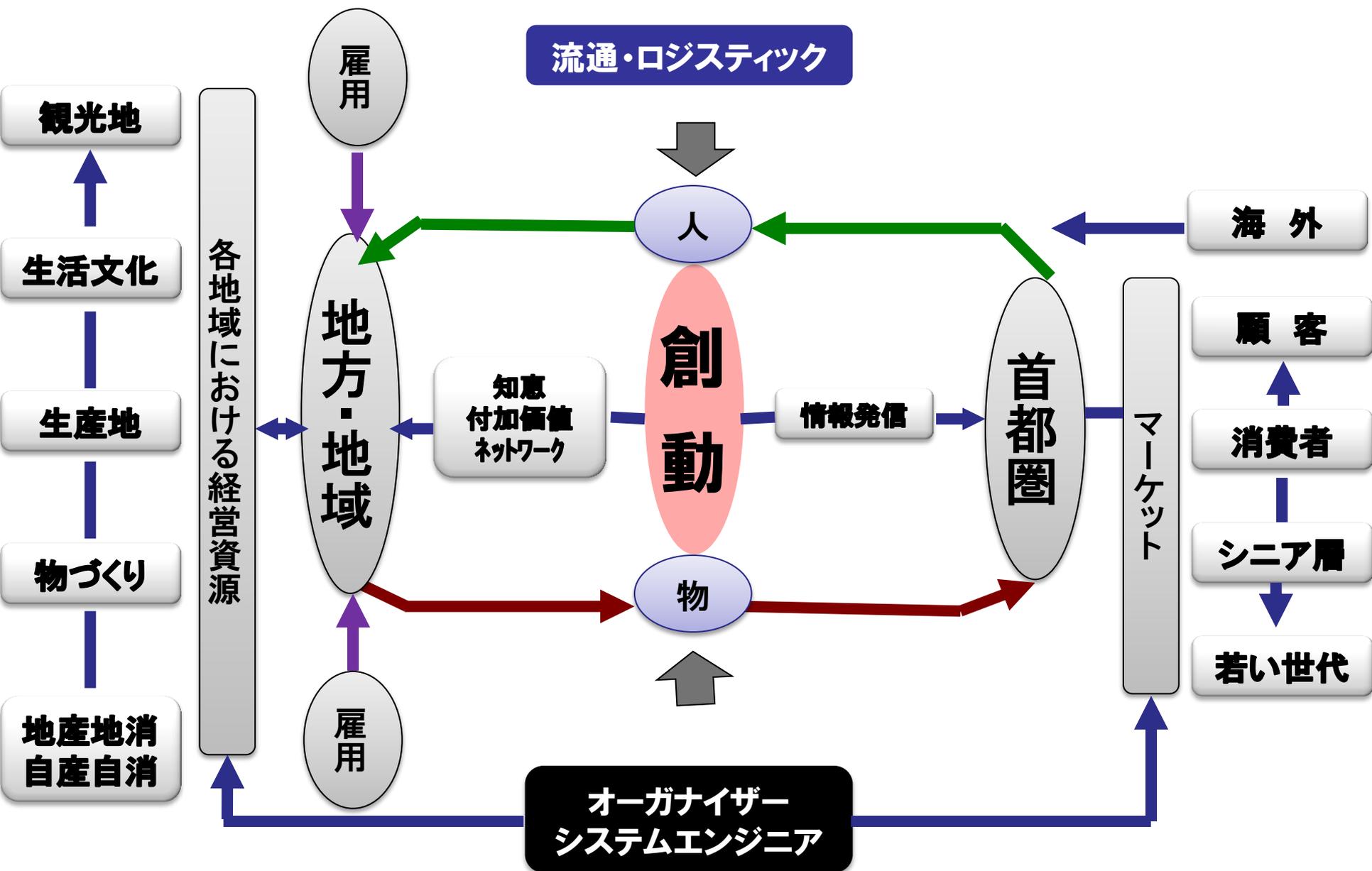
- 事故が起きた場合の対応の遅さや長期にわたり危機的状況が経営陣に報告されない体質

⑦ 反社会的な組織やそれに類する人達との付き合いや取引

13. 今、何故、地方・地域に注力するのかLUMINE

- ① いつの時代でも、都市の基盤を成してきたのは、地方の人・物・(金)である。
～特に近年の都市の生活を支えてきたのは地方そのものなのである。
- ② 地方が消滅していくことは、物づくりや人財の都市への供給が出来なくなるばかりでなく、これまで営々と築いてきた歴史・伝統・祭・生活等、文化そのものが消滅し、再生不可能になることである。
- ③ 特に日本特有な物づくりやそれらを支える技術や集団は、多くの技術の集積とネットワークから成立してきたのである。どれ一つが欠けてもその物づくりは出来なくなるのである。
- ④ 地方の組織と物づくり、人、文化等は都市の下部構造ではない
- ⑤ 都市居住者は、地方そのものが消滅する現実に真正面から向き合うこと。やがて都市においても、この潮流は押し寄せる
- ⑥ 小売りは、商材・産地・生産者等を適正に評価すべきであるなら、安易な安売りはしない

14. 地方創生の時代にあって



(1) 経営理念について

「お客さまの 思いの先をよみ、期待の先をみたす」

- ① ルミネとパートナー(ショップ)は「Life Value」つまり文化、価値、生き様を創造し、提案していくことである
- ② いかに関市場やお客さまニーズを的確に把握・分析し、市場の半歩・1歩先を歩むコミュニティ(パートナー、お客さま、ルミネなど)づくりに取り組んでいく
- ③ そのためには、常に新しい時代や新機軸を打ち出すこと
- ④ ルミネ一人で目標が達成できるわけではなく、ショップスタッフ、デザイナー、生産者、商品、ショップなどでいかにお客さまのニーズ、期待に応えていくか
- ⑤ ルミネのスタッフとショップスタッフが共同して、お客さまとのコミュニケーションを通じて、新たな文化・価値を創造することである。お客さまのより魅力ある人生と豊かな生活を充実していただくサポートをしていくこと
- ⑥ ルミネスタッフおよびショップスタッフは、お客さまに対してコーディネート力、デザイン力、プランナー、クリエイターとしての機能と役割を担っているか

- ⑦ 新機軸を創造するために、いかに風通しのよい職場環境づくりと、社員各人が自主的、主体的に考える社員づくり
- ⑧ 人財育成と評価の公平性の観点から、複線型体系と評価システムの構築を図った
- ⑨ 地方の物づくりの連携と海外拠点に対する派遣については、物を売ることばかりでなく、地方の雇用づくり、情報の共有、交流人口の増加を図ることとしている。
- ⑩ ルミネの経営方針をパートナーであるオーナーに対して、全体、文化、店別に、年数回の説明会・会議を実施し徹底する

ご清聴ありがとうございました。

LUMINE