



ちょっと“着眼点”を変えてみたら 経営改善への気付きが驚くほど増加

“立ち止まらずに変化に乗る”マネジメント新視点

本レポートの内容

- 【1】暖冬なのに“冬物”が好調だったブランド店 1頁
- 【2】最高と最低をとらえて初めて見えた暖冬実態 2頁
- 【3】“気温”では気付きがあったが“経営”では...? 3頁
- 【4】知識としての“経営分析”が役立たない理由 4頁
- 【5】自分流“現場データ”の副次効果と着眼点! 5頁

“暖冬”の中でも店によって売れ行きが違う
そこには“経営努力”等の差ばかりではなく
暖冬自体が持つ“性質”が強く影響している
その“性質”に気付くには着眼点が不可欠だ
それは“暖冬分析”だけではなく“経営分析”にも言えること



【公認会計士・税理士 伊藤 隆】

伊藤会計事務所 (株)創コンサルティング

【本 部】〒104-0061

【会計工場】〒510-0071

東京都中央区銀座6-13-16

三重県四日市市西浦2-4-17

銀座ウオールビル12階

(エスタービル3F)

TEL: 03-3547-6049

TEL: 059-352-0855

e-mail: itoh@cpa-itoh.com

URL: <http://www.cpa-itoh.com>

【1】暖冬なのに“冬物”が好調だったブランド店

1) 暖冬なのに売れている？

記録的な暖冬の影響で、得意の“鍋料理”が売れなかった和食レストランを経営するAさんが、3月に入ったある日、奥様と一緒にブランドショップに行ったそうです。そこで、奥様が洋服選びをしている間、その店の女主人と談話になりました。

それは『今年は暖冬で、売れるものが売れないね』という“天候”の話題ですが、その日はいつもの“無難な話”に留まることはありませんでした。なぜならAさんが『コートが売れずに大変だったでしょう？』と聞いたのに対し、女主人が、

**『いえ、うちの冬物はいつもと同じように
買っています』**

と答えたからです。

2) 暖冬は“軽微”という予報

しかも今、“春物”が比較的好調で、それなりに“景気”がよいというのです。テレビのニュースで“暖房器具や冬物コートの売れ行きが悪い”と聞いていたAさんは、

なんだか妙な気がして調べてみたくなった

そうなのです。

そこでまず、過去の新聞記事を検索すると2006年12月25日付けのNIKKEI NETの記事が見つかりました。気象庁が今年の1～3月の気温予想をしたものです。そしてその記事には、

**暖冬をもたらすエルニーニョ現象は小規模なため、
極端な暖冬にはならない**

とありました。

3) 同じ高級店で売れ行きが違う

『だから私は油断してしまったし、ブランド店の冬物は昨年中に売れたのだろう...』とAさんは納得しながら、それでも気になって、今度は気象データを調べてみたくなったのです。

まだ疑問が残っていたからです。それは、もしもあの店が高級であるために、暖冬でも冬物販売が好調だったとしたら、

なぜ、うちの鍋料理は売れなかったか

という、なんだかスッキリしない思いだったのです。

Aさんの店も高級店の部類でした。

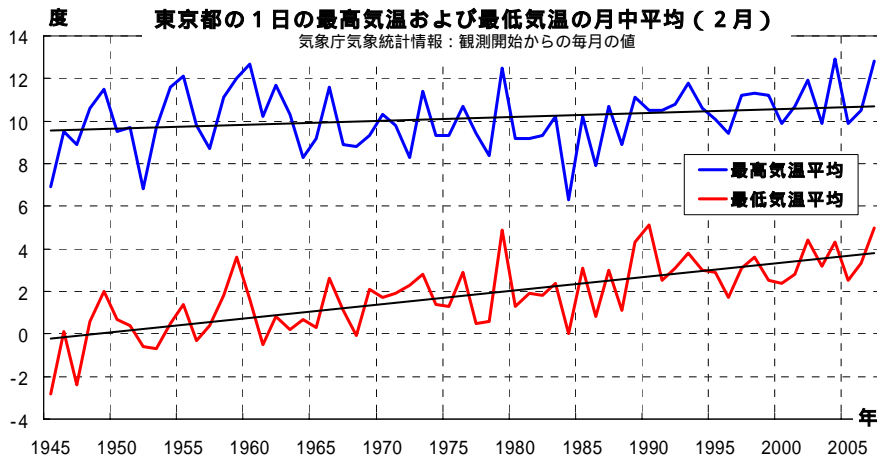


【2】最高と最低をとらえて初めて見えた暖冬実態

1) 平均だけでは分からなかった...

何の気なしに2月の気温の推移を見ているうち、Aさんは妙なことに気付きました。平均気温1本だけで見ると、確かに“地球温暖化”のような大きな傾向しか見えませんが、

一日の最高気温と最低気温を月中平均したもの



には、ある傾向が見られたからです。

Aさんは、その傾向をより見やすくするよう、左のようなグラフを作ってみました。

2) 一日の最低気温の平均が上昇！

戦後の1945年から2007年まで、毎年2月（東京都）の一日の最高気温と最低気温の月中平均を並べてみると、明らかに

最低気温の上がりの方が最高気温より激しい

のです。温暖化、つまり平均気温の上昇には、“暖かくなる”というより“寒くならない”影響の方が強かったわけです。

Aさんは、こんなグラフを見ながら、

たとえば、お気に入りのコートを着るのがガマンできないほど

暖かい日は少なくとも、鍋が恋しくなるほどに寒い日が減った

というイメージに至ったのです。

3) それ以外の地域や時期では...

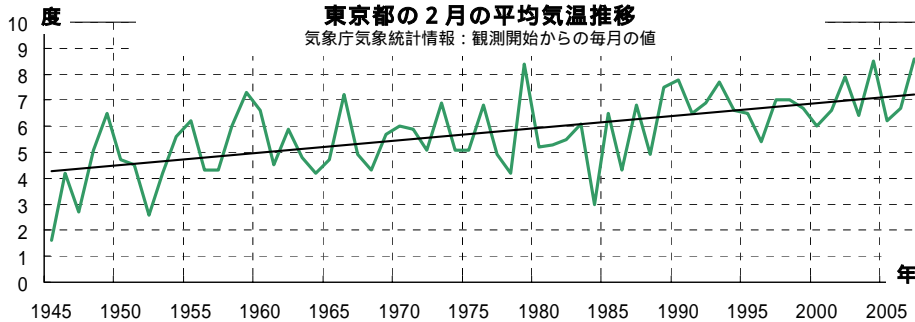
同じような傾向が、東京だけではなく京都のデータでも出ました。また2月だけではなく真夏の8月も、最低気温の平均が高くなることで“暑い夏”を形成していたのです。さらに『世界的に赤道ではなく寒い地方の高温化が進んでいるとしたら、地球の平均気温差以上に両極の氷が解けるのは当然だ』などと考えながら、Aさんは再び経営に考えをめぐらしました。



【3】“気温”では気付きがあったが“経営”では...？

1) 細かく見ると気付きが増える！

気温の変化を考えても、“平均気温”だけを見ると、下のグラ



フのように、ただ上昇傾向しか見えません。そして漠然と“温暖化”を感じることもできないのです。

ところが、前ページのグラフのよ

うに、総合平均を“一日の最高気温と最低気温”のそれぞれの月平均に分けただけで、実態の見え方が大きく変わってきます。

『データを細かく見るだけで、こんなに気付きが増える』と、それがAさんの驚きだったのです。

2) それは経営にも言えること...？

そして、それは店の“経営”にも言えることではないかと、Aさんは考えました。つまり、儲かったとか儲からないとか、総合的な結果しか見ないから、

商売の実態も顧客の動向も十分に見えていないのではないかという思いが、腹の底から湧いてくるように感じたのです。

そこでAさんは、気象データ分析をやめ、現実的な経営データについて考え始めました。マネジメント上でも、

もっとデータによって気付きを増やすことはできないだろうかと...

3) 勉強してはみたものの...

そこで今度は書店に行き、**経営分析**や**経営指標**に関する書籍を探し、何冊か買って来ました。『こんなに本を読むのは久しぶりだ』と言いながら、Aさんは2週間で3冊の本を読みました。ところが、その感想は意外にも、『**なんだかピンと来ない**』というものだったのです。

気温のデータでは、あんなに短い時間に驚くほどの“気付き”があったのに、なぜマネジメントの話になると、ピンと来ないのでしょうか。そこには2つの理由がありました。



【4】知識としての“経営分析”が役立たない理由

1) 経営指標で分かるのは“対世間レベル”

Aさんがマネジメントの本を読んで、ピンと来なかった理由の1つは、そうした書籍の多くが“内側から経営を見る”のではなく、**部外者として企業の業績や体力を外側から比較**するために書かれたものだからです。

たとえば投資家が投資をし、銀行が融資をする際、優良企業とそうでない企業を見分けるために、分析視点や指標を持つわけです。もちろん、**自社の優良性の世間的レベル**をつかめるという意味では指標は参考になりますし、売上高利益率など指標を決めて、**経営改善を図る基準にする**という活用は可能です。

しかし“自社の実態を知る”際には、それほど直接的に役立つものではないのです。

2) レジ伝票で“現場”データを収集

そこで、Aさんは何か自分で納得できる“データ”を作ってみることにしました。そして、たまたま昨年からとり始めた“客単価”データをより充実させることにしたのです。

具体的には、レジ伝票の裏に『満足度、人数、時間帯、支払者の年齢層』の4つを素早く記号で書くことから始めました。たとえば、夜の7時から9時半まで50歳代の人が3人連れでやって来て、顧客が満足そうに帰ったら、

M(満足度) 3ポイント、P 3、700~930、50前半

などと書き込むことにしたそうです。満足度は1~3で表現し、Pは人数、700~930は時間帯、50前半は支払者の年齢です。

3) 何がしたいかが不明なら知識は役立たない?

そもそも“客単価”データをとり始めたのは、来店者数が伸び悩む中で、いかに収入を上げるかの答が“客単価アップ”と“リピート促進”にあると、Aさんが考えていたからです。そして、単価アップとリピート促進策を企画する前に、

どんな客が高単価でリピートするか

を実際的に観察してみたくなくなったわけです。

これで書籍がピンと来なかった2つ目の理由を解消したことになります。**何がしたいかが決まらなければ、データや分析を知識として学んでも、必ずしも役には立たない**ということです。



【5】自分流“現場データ”の副次効果と着眼点！

1) 意外に早く出た“(副次)効果”

Aさんのデータ化戦略？は、まだ始まったばかりですが、早々から効果が出ているといいます。その第一は“**自分も従業員も顧客をよく観察するようになった**”ために、自然とサービスがきめ細かくなったということです。店の空気が変わりました。

そしてそれが、飲み物やデザートなどを“**タイミングよく勧める**”姿勢を喚起し、顧客に満足していない様子が見えたら“**何が不満だったかを皆で考える**”習慣にもつながりました。

単に機械的に仕事に取り組むのではなく、目的を持ってデータ収集を行うと、

顧客観察力アップ、営業姿勢向上、サービスの反省が、比較的自然な形で発揮されたというわけです。

2) 本当の“効果”はこれから出る

客単価自体の分析は、まだ先のテーマですが、その際にも先の気温分析のように、月平均等を比べるに留まらず、たとえば

支払額の大きさ、年齢、人数、時間帯

などの分析視点を決めて、満足度やリピート度との“**関連**”を探し始めると、驚くような発見が多々あるはずなのです。

その意味で、Aさんの店の来年が楽しみです。

3) 有効な“着眼点”に至るには...

以上のように“現場のデータ”は、変化を的確に把握する上で非常に重要な示唆を与えてくれますが、

何を着眼点としてデータをとるか

については、自社の状況と経営方針などを踏まえ、個々に決めて行かなければならないものなのです。**書籍には、様々なヒントはあっても決して答はありません。**

Aさんのケースでは“客単価”という明確な視点がありましたが、そうした着眼点が見つからない場合は、**着眼点を見つけるためにも、まずは日常の業績管理をしっかりと行うこと**からお勧めします。あるいは、**はじき出された業績を、気持ちをいったん白紙にして眺め直してみる**のもよいかも知れません。

それが事実をしっかりと反映した業績管理であれば、経営視点を見つけ出すことも、それほど困難ではないはずです。以上

