元気とタイムリーな情報を提供する

五十嵐レポート

発行:「町コン」五十嵐　勉　　2024年09月09日　第1184号「週刊五十嵐レポート」

企業を立て直す

9月5日付日経新聞、「そごう・西武、データで再生」という記事。

そごう・西武がセブン＆アイHDから米ファンド会社に売却されて1年が経った。大手百貨店がファンド主導で再生の挑戦が始まった。

そごう・西武は婦人服、子供服、家具の販売から撤退。何でもそろう「フル百貨店」を脱する改装を発表。改装案は徹底した分析から生まれた。西武百貨店にあった約750ブランドを売上や利益、坪効率などで順位をつける。するとほぼ全ての利益は高級ブランド、化粧品、食品で稼いでいた。これら以外は収支トントンか赤字。百貨店には特別な買い物のために来る。ユニクロやヨドバシと競合する日常品を扱うべきではない。出店ブランドを上位から約380に絞った（380÷750×100＝約50％。半分は切り捨てた）。

セブン＆アイの下では非中核事業だった。そのため攻めの投資がなされていなかった。また子会社の立場になり、上に従う「官僚体質」になっていた。風通しが悪く上に声が届かない。部署が多くて隣の人が何をしているかわからない。組織が肥大化していた。本社の部署を統廃合、執行役員を減らした。いわゆる組織のスリム化。百貨店の従来のやり方である商品ごとに担当者を固定していたものを、商品やフロアを横断して担当者を配置し、複数の売り場を機動的に支援するチームをつくった。いわゆる販売の「多能工」化。

小さな会社が参考にすることは、強いモノはより強く。弱いモノは切り捨てる。他社より優れているモノは伸ばし、他社より劣っているモノは捨てる。そのためにはデータを収集し、分析し、判断し、実行に移す。強いモノを伸ばすしか生き残ることはできない。捨てる勇気が必要。

非関連多角化は破綻の元。コンビニ事業と百貨店事業は同じ小売業だが全く業態が違う。客層や商品も違う。あのセブン＆アイでも再生させることができなかった。まして小さな会社が非関連多角化を行うと経営力が分散し、本業も危うくなる。

組織のスリム化。粗利益を生まない本社機能や管理職は最少人数で回せるように効率化を図る。今後のそごう・西武の再生を見守っていきましょう。

ちょっと気になる出来事

8月30日付日経新聞、「ヒットのクスリ」はBリーグのファン作り。

2016年に発足したBリーグ。スタートから8年。プロ野球、サッカーに続く最も若い日本のプロスポーツリーグ。昨シーズンの入場者数は過去最高。会員入場者数の5割以上が女性ファン。

スマホで積極的にデジタル技術を使う一方、地域に根差した活動（アナログ）。日本バスケット協会によると、女性の競技人口は23万人と全体の約4割を占める。野球やサッカーよりも女性比率が高く、競技への深い知識と高い関心が揃った「肥沃な市場」であった。女性ファンを作るのに優位性があり、その一つは、ゲームは室内で行う。日焼けを気にしない。風雨もなく、髪型や化粧が崩れる心配がない。二つ目は「やじが少ない」。三つ目は地域に根差したプロリーグ。

女性ファンの多さは幅広いスポンサー集めにもプラスになる。家族の車の決定権は女性になることが多い。地元のカーディーラーがスポンサーになりやすく、事業基盤の安定につながる。

野球やサッカーのような大きなスタジアムで数万人を集める必要がない。4千人でいい。選手も多く抱える必要がない。弱者の戦略に適合している。

一口メモ知識

正しいスタンスをとる

上交（じょうこう）して諂（へつら）わず、下交（かこう）してみだれず、幾（き）を知れるか。

物事のわずかな機微を察知する人は、上に対して恭順（きょうじゅん）であるが諂（へつら）わず、下に対しては親しいが馴れ合いにはならない。

けじめをきちんとつけるのは、諂いや馴れ馴れしい関係が後に良いことにならないと知っているからである。

これは、人間関係のしがらみに縛られずに、物事を正しく判断し、行うべき事を行うべき時に迅速に行動するためのスタンスである。

「易経一日一言」（致知出版/竹村亜希子）より

●「戦略社長塾東京」小岩校　毎週日曜日・水曜日　午前10時～12時
●「戦略社長塾東京」銀座校、武蔵村山校、豊岡校　開講中。

㈱五十嵐コンサルティングオフィス　〒133-0051東京都江戸川区北小岩6-21-5
TEL03-3659-7703　Fax03-3659-7077　info@igarashireport.com