

業績が良い時に警鐘を鳴らすことが大切。悪い芽は会社の絶頂期に生まれる。

健康な会社として成長を続ける条件とは何か。「健康で強い組織づくり」を支援するレアリゼ眞田茂人社長が、急激な業績低迷の中社長に就任し、以降増収増益を続け、瞬く間にV字回復を成し遂げ過去最高益を叩き出した、株式会社良品計画 代表取締役会長・松井忠三氏にその条件を聞いた。

シンプル化することで実行度と徹底度を上げて企業を再生に導いた。

【眞田】業績が悪化した良品計画の改革の牽引役を任せられ、V字回復を成し遂げられた松井会長ですが、企業を再生させる途上で何が一番障害になったと思われませんか。

【松井】就任した当時は、業績が悪くなった原因がどの辺りにあるのかよく分からない状況でしたので、次々に起こってくる問題に個別に対応していました。ずっと追いかけて注意深く見ていると原因がだんだん分かってきますので、それに対してどう対処するかというだけの話ですね。

【眞田】構造を変えないといけない部分もあったと思いますが、社内において反対はありましたか。

【松井】大胆に構造を変えるときは、あまりしがらみを持っていてもしようがないのです。何でも最初にやるときは「できない」というのが先にくるものですし、まず問題点を精査して当事者意識を持ってもらうことが大事です。でも人員を減らしたときには、すごい抵抗はありました。基本的な考えとしては、できるだけ人は少ない方が生産性が上がったり、大きな成果につながると思っただけで、少し不便しておいた方が当事者意識が芽生えるきっかけにもなるし良いと思います。

【眞田】問題点の主だったところを挙げていただけますか。

【松井】大企業病にかかっていたことが一番大きかったです。過去の成功体験にしばられすぎて、決まりきった方法でリスクを回避するやり方が染みついていました。創業時のコンセプトはものすごく革新的でしたが、20年も経つと消費者のニーズも変わってきます。その流れに乗るには情報の取り方や奥行き、幅も深さもどんどん変えていかないとはいけません。

【眞田】どう対処されましたか。

【松井】当時は計画95%実行5%という企業文化だったので、それを計画5%実行95%というスローガンにして予算を作ることに

しました。どうせ計画は狂うんだから大きく変えないと。

あと会社としてきちんとした仕組みがなかったために、個人プレーによる弊害が出ていました。それに対応していきけるよう社員全員で情報を共有できるシステムを作り、見える化を徹底しました。店舗におけるほぼすべての業務を把握できる「MUJIGRAM」という業務マニュアルのお陰で、その問題も改善されたと思います。

【眞田】「MUJIGRAM」という業務マニュアルについて、もう少し詳しくご説明いただけますか。

【松井】それまでは店長の数だけ流派がありました。それを標準化、共

有化するために作ったのが「MUJIGRAM」です。店長不在時でも新人でもトラブル時でも、読めば8割ぐらいの人が実行できる範囲で考えられ、それを全国の店舗で共通して運営させていく。難しくすぎると徹底も実行もスピードが落ちるので、8割ぐらいというのがポイントです。

社員一人ひとりが活性化される状態を作り出す。それが健康な会社の社風。

【眞田】会社に健康な状態と不健康な状態があるとしたら、どんなふうにイメージなさいますか。

【松井】健康ってこと、会社を長く

存続させるコツというのは会社の社風だと思っています。細胞の活性化と同じように、社員一人ひとりが活性化していくという状態を作り出さないとはいけません。

組織の再生段階を僕流に言うると4つに分けて考えているんです。1つ目は人災。売り上げが悪いのは店長が悪い、それを人災だと言っている。でも僕には売り上げの責任が店長だけにあるなんて考えられないです。店長の能力は小さくはないけれども大きくもない。それにここで人災だと言ってしまうと、ここで問題が解決してしまう。簡単に言うとなんか考え

変えればなんとかなるといって

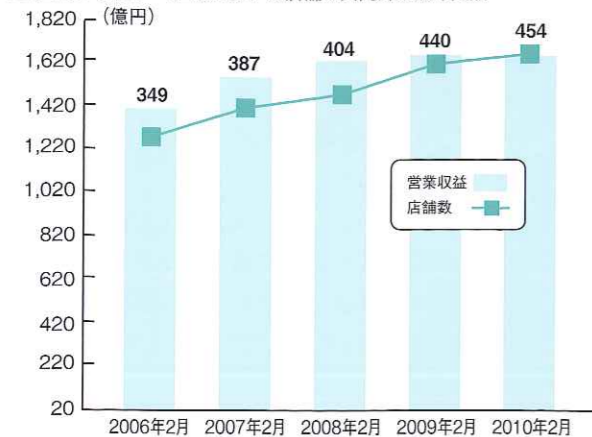


株式会社良品計画
代表取締役会長
松井 忠三 氏

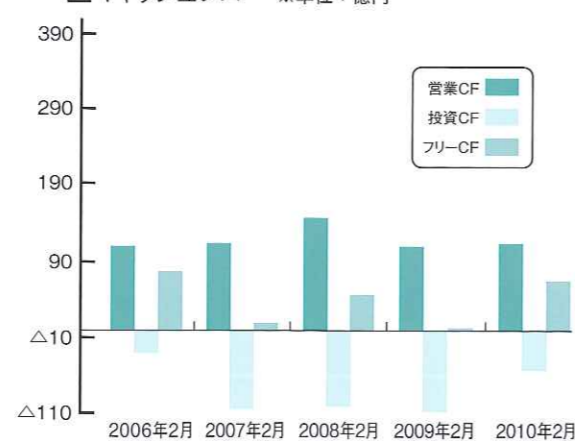
無印良品
株式会社
良品計画

【プロフィール】
まついただみつ / 1949年静岡県生まれ。73年東京教育大学(現筑波大学)卒業、(株)西友ストア(現西友)入社。92年(株)良品計画入社、93年取締役総務人事部長、94年取締役無印良品事業部長、2000年ムジ・ネット(株)社長、01年(株)良品計画社長、08年2月より現職。

■営業収益・店舗数 ※店舗は国内外の無印良品



■キャッシュフロー ※単位：億円



■店舗数 ※合計:454店

日本	イギリス	フランス	イタリア	ドイツ	アイルランド
339	14	8	5	4	1
スウェーデン	ノルウェー	スペイン	トルコ	アメリカ	香港
6	7	4	2	4	9
シンガポール	台湾	韓国	中国	タイ	インドネシア
4	17	9	13	7	1

が生まれてしまうんです。開発力、商品力、販売力、接客技術などが積み重なって、企業の総合力になるのです。

【真田】なるほど、1つ目は人災というカテゴリですね。2つ目は何でしょうか。

【松井】2つ目の問題は社員一人ひとりにそれまで培ってきた経験と体験があるために、その経験則で問題を解決してしまう風土です。先ほども言ったように個人プレーに走りすぎるという弊害です。それには共通のオペレーションがないと積み重なっていかない。そのつながりで3つ目の仕組みを作るのが重要になってきます。結局現場で起こっていることを組織や仕組みに変える作業が経営者の仕事ですから、見える化、シンプル化、共有化をベースに仕組みを構築していきました。

代表例が「出店基準」や「MUJIGRAM」です。4つ目が社風。経営の変化に対処できる仕組みを運用し、進化させていく。それを社員一人ひとりの価値観の中につけちり植えつけDNAにまで持っていくことが、社風につながっていくと思つています。社風がしっかりとっていると厳しいときでも、誰か救世主が出てくる。一人ひとり

が考えられる力を持つ組織が競争力のある会社の原動力になると思っています。

今の時代、退歩は死を招く。前進するには経営を革新し続けなければいけない。

【真田】話は変わりますが、企業再生という外部から来た請負人みたいな形がイメージであるのですが、内部から自浄能力でそれができたのは会長のお考えが大きかったのでしょうか。

【松井】無印のビジネスモデルがまだ生命力を持っていたことがすごく大きかったです。会社がどうしようもなくなると、良い風土も残っていないときには、その内部から救世主は生まれません。その場合、救世主は完全に外部から人を持つてこないダメなものです。でも経営のノウハウしかない外部の人よりも、業界の経験と社内には多少の地の利があった方が有利だとは思いますが。

【真田】ここ数年社会全体が逆風にさらされていますが、その中でどうやって舵取りを考えていらつしゃいますか。

【松井】新しい革新軸を持つていかなければならないと思つています。今年の出店でいいますと、国内は15

店舗、海外は33店舗増えます。出店数だけでいいますと、国内と海外が逆転をするんです。世界で通用する会社とブランドを目指すということが一番最大のビジョンになってくるというふうには思つています。もともと海外で通用しないブランドは日本でもダメだということなので、スタートを切った会社でしたから。

【真田】最後に経営者に求められる資質とは何だと思われるか、松井会長の考えをお伺いできますか。

【松井】いろいろな観点がありますが、今の時代に退歩は死を招きます。現状維持でも遅れていくのです。前進するには経営を常に革新し続けていかなければいけない。そして変え続けると同時に徹底もできないとダメですね。それに加えて業績が良いときに警鐘を鳴らし続けることが大切です。悪い芽は会社が絶頂期にあるときに生まれるんです。悪いときにはみんな危機感を持つていますからそれなりに頑張るんですが、でもそれを実践するのは、なかなか難しい。「勝つて兜の緒は締らない」ものです。

【真田】おもしろい喩えですね(笑)。今日は貴重なお話をありがとうございました。

仕組みと社風を創るのが経営者の仕事

問題が起きると私たちは、すぐに犯人探しをしがちです。ミスが起きた時、売上が上がらない時、そこには人が関わっているからです。もちろん、その人にも責任の1因はありますが、全体の要素の中の一部でしかありません。全てを当人の責任にしては、むしろ問題の本質は放置され、解決が遠のくこととなります。社員のやる気

や能力に左右されないように、仕組みと社風を創っていくことが最も重要であり、それこそが経営者の仕事です。

業務マニュアル「MUJIGRAM」による見える化。「95%実行5%計画」という文化の醸成。松井会長の施策はまさにそうです。対処療法ではなく、根本治療。健康な会社を創るにはそれが重要です。



【インタビュー】
アジア経営者連合会 会員企業
株式会社レアリゼ 代表取締役社長
NPO法人日本サーバント・
リーダーシップ協会 理事長
真田 茂人氏

【プロフィール】
1962年大阪府生まれ。株式会社リクルート、外資系金融機関、人材教育研修会社設立を経て、2001年株式会社レアリゼを設立。人を成長させ、社会に貢献しながら健全に成長し、継続的に発展する「健康で強い組織づくり」を支援している。