

【経営改革の専門家に聞く、企業を成長に導く秘訣】

# V字回復をした企業はなぜ、数字で人を評価しなかつたのか

HRテクノロジーを通じて人材採用や雇用の課題解決を支援するHRソリューションズは、人事や経営に関するセミナーを定期的に開催している。10月には多くの企業をV字回復させたリテイルサイエンス代表取締役社長の大久保恒夫氏を招いたセミナーが開かれる。開催に先立ち、大久保氏の考える経営改革や経営哲学について聞いた。

## 〈HRソリューションズ〉

“お客様満足の徹底”と  
“現場第一”の重要性

「これまで、数々の企業で経営改革を実現されています。成功の秘訣はどこにあったのでしょうか。」

**大久保** 大学卒業後に入社したイトーヨーカ堂で、経営トップ直結の「業務改革」の主要メンバーとして構造改革に取り組みました。その際に学んだのが、企業にとって重要なのは「お客様満足の徹底」と「現場第一」であるということです。この考え方は、その後、コンサルティングや企業経営する際にも、つねに念頭に置いていました。

「そんなことわかってるよ」と言う方がいるかもしれませんが、業績の悪い企業では、意外とその二つが

——商品の値下げについてはどのような  
うにお考えでしょうか。

**大久保** 値下げをすると、一時的な売り上げは伸びるかもしれませんが、その効果は長続きしません。たとえば、醤油が特売だから、まだ家にあるけれども買ったというお客様がいたとします。半額だからといって2倍使うかというふうではない。

つまり、需要を先取りしただけなのです。特売によって、これまで来店されなかったお客様が新たに来店されることを狙うという理由もあるでしょう。それも期待できないわけではないですが、そのようなお客様は他店のほうが安ければそちらに流れてしまうものです。

何より大きな問題は、値下げした分をどこで補填するかということです。他の商品から、すなわち、いつもご利用いただいているお客様からいただくということになれば本末転倒です。

徹底されていないものなのです。小売業の場合、お客様と接する最前線となるのが店舗などの現場です。現場ではどうしても売り上げや目の先の利益などに意識がいつてしまいがちです。

しかし、「売らんかな」で接客すると、お客様は気づきます。そのときは買ってくれたとしても、二度と来てくれないかもしれません。長期的に見れば、お客様満足を徹底させ、固定客になつてもらうほうが良いのは明らかです。

ただし、いくら口ではいいことを言っても、現場で実行されなければ意味がありません。そこで大事なのが人事評価制度です。成城石井の社長を務めた際、売り上げや利益による評価をやめました。

人の成長でしか  
会社は成長しない

——少子高齢化に伴う労働力不足や、働き方改革への要請が強まる中、人材の確保は企業の経営課題と言えます。

**大久保** 「人材が確保できない」と嘆く前に、人が辞めない企業でなければなりません。いくら人を採用してもどんどん辞めていくのでは意味がありません。辞めるということは、職場環境に不満があるか、仕事に魅力を感じていないかのいずれかです。少なくとも、今働いている人に満足してもらえない企業にすることが先決でしょう。人が楽しく働けて、成長できる企業であれば、自然と人材は確保できるようになるものです。

——社員を成長させるために必要なことは何ですか。

**大久保** 私は常々、「人の成長でしか会社は成長しない」と話しています。「わが社は人材が命」とか「人材育成には力を入れている」と語る経営者が多いのですが、業績が悪化したとたんに人材育成のコストを削減する企業が少なくありません。

必要なのは奇抜さではなく  
当たり前の本質的なこと

「売り上げや利益を評価しないと、業績が上がらないように思います。」

**大久保** 最初は社員も戸惑っていたのですが、「売り上げや目の先の利益は気にしないでいいから、お客様のお望みは何なのか、お客様に喜んでいただくためには何をすればいいのかを考えてください」と繰り返しているうちに、現場も変わってきました。会社の都合で売りたい商品ではなく、本当にお薦めしたい商品を提案する。そうすると、お客様満足度は向上し、固定客の増加につながるのです。そういう店にできれば、売り上げや利益はすぐに上

る。本来は、苦しいときこそ人材育成に投資すべきなのです。実際、私はリーマンショックのときでも、教育や研修にかかる費用を増やしましたが、利益も増えました。また部下の育成など、人を育てられる人を評価する仕組みを導入しました。

人を育てるためには、積極的に失敗ができる風土を醸成することも大切です。数字で評価されなければ、社員は「こんなことをやればお客様に喜んでいただけるのではないか」と考え、それを実践しよう

とします。お客様に満足していただけたときの感動は大きいですし、現場のモチベーションは上がります。失敗することもありますが、仮説が間違っていたことがわかったわけですから、無駄ではないのです。

むしろ、多くの失敗を経験した人ほど成長しますし、社会や市場の変化にも対応できるような人材になります。むしろ、このような仕組みは現場だけでは構築できません。経営者の意思決定が不可欠です。ぜひ率先して取り組み、元気な会社をつくっていただければと願っています。

## 苦しいときこそ 人材育成に投資すべきです

リテイルサイエンス代表取締役社長  
大久保 恒夫

1956年生まれ。早稲田大学法学部卒業後、イトーヨーカ堂入社。経営トップ直結の「業務改革」の主要メンバーとして構造改革に取り組む。90年にリテイルサイエンスを設立し、代表取締役社長に就任。ファーストリテイリングや良品計画の経営改革を支援し成功へと導く。その後、ドラッグイレブンや成城石井の代表取締役社長などを歴任し、18年4月より現職。著書に「利益を3倍にするたった5つの方法」(ビジネス社)、「実行力100%の会社をつくる！」(日本経済新聞出版社)他。



## 経営改革と人材戦略

2018年  
**10月25日** 15:00~16:30

お問い合わせ先  
事務局代行 株式会社ビジネス・フォーラム事務局  
〒101-0052 東京都千代田区神田小川町2-2 センタークレストビル9F  
TEL:03-3518-6531(土・祝日を除く9:30~18:00)

トップマネジメントセミナー

オンワードパークビルディング2F 東京都中央区日本橋3-10-5

登壇者 リテイルサイエンス代表取締役社長  
**大久保恒夫氏**

残席わずか

参加費 **無料** ※お申し込み多数の場合は抽選となる場合がございます。

WEBお申し込み  
<https://jinzai-saiyo.net/180822/>



HRソリューションズ

〒103-0027 東京都中央区日本橋3丁目10-5 オンワードパークビルディング10階 TEL:03-3548-8711 <https://www.hr-s.co.jp/>