

2：「ビジョン」の作成

きもの専門店が存在している根本の理由は、和のライフスタイル提案を通して顧客の生活向上に役立つことであり、ジュエリー専門店もジュエリーのライフスタイル提案を通して顧客のお役に立つことです。以上は各店に共通する経営理念のいわば根幹です。「お役たち」は専門店経営の理念です。

「お役立ち」は店の存在根拠です。経営理念はお役立ちの実践活動に対して何が顧客に役立つことであり、何が間違いであるかの判断基準、行動基準を明確にすることでした。これに対して経営方針は、お役立ちの経営理念を具体化するための課題と問題解決の方向を明確にする役割を持っています。

「具体的に何をどうするのか」ということです。

どんなに立派な経営理念を確立しても、その理念を経営方針として、具体的な仕事として提示しなければ、社員さんには何をやるべきなのかが理解できません。経営方針はお役立ちの行動に対して、何が大切な課題であるのかを具体的に示す、いわば「道標」とお考えください。

「経営方針」には次の三つの要素があります。

- ・ひとつは経営方針を具体的な言葉で表すことです。これがポリシーです。
- ・ふたつはその方針を「経営計画」につくり上げることです。経営計画は次の三つの計画で構成します。

①ビジョン計画 ②長期経営計画 ③本年度計画

ビジョンの期間は原則として10年です。ビジョン計画は経営者の切なる願望の表現であり、したがって、「夢計画」とも呼ばれています。経営者の自由は、極端に言えば夢を描くことのみで、後のすべては「責任を持つ」ことだけというのが私の実感です。経営者は常に社会的にも責任を追求されます。だからこそ、大きな夢を持ち、社会に貢献しなければなりません。夢を描いてチャレンジしなければ、何事も実現することはできません。

これからの「三ヵ年計画」のポイント

マーケット構造が変化していくなか、店を継続していくためにこれからの3年間は決定的な意味を持っています。つまり、自店の存亡が問われているということです。店を継続できるのか、廃業するのか、3年間で否応なくこの難題に直面する店が多くなります。それでは継続していくために、具体的に何をどのように変えていかなければならないかを検討しましょう。

最も重要な点は売り上げ中心の経営を「顧客満足経営」へと革新していくことです。経営者の自己革新、経営革新、販売革新を「三つの革新」と呼び、これを提唱してきた理由はここにあります。一番難しいのは経営者自身の意識変革です。経営者が「事業の目的が売り上げづくりにあるのではなく、顧客の創造にある」ことに目覚めなければ変革の見込みはありません。

そしてウェブとリアルを融合した顧客創造「専門店オムニチャネル戦略」の推進をどう図るか、次代にマッチした客づくりのシナリオを構築することが大切です。

売り上げは結果であり、決して店が存続、継続していく目的ではありません。この点を経営者が胆に銘じておかなければなりません。自店の顧客を創造していくために「顧客満足」の旗を立て、顧客の要望に耳を傾け、顧客の問題解決を図っていくことを優先しなければなりません。

【三カ年計画の概要例】

- テーマ 「21世紀型の顧客満足経営」を徹底し、
地域になくてはならない店「ネクストショップ」を実現する。
- 経営規模 売上高は一店舗で2億円を達成する。
経常利益7%を確保し、儲かる経営体質をつくる。
- 粗利益率 毎年1%ずつ粗利益率を高め、最終年度には48%にする。
- 商品戦略 顧客情報を生かした商品政策、重点商品の設定により、
商品ロスを排除して粗利益率の向上を図る。
- 社員教育 「あすこそは」を徹底的に実践し、顧客の要望に応えられる
感度の高い社員（パート）の育成を図る。

●初年度計画	売上目標	17.000万円（成長率106.3%）
	粗利益	7.820万円（46%）
	経常利益目標	850万円（売上対比5%）
	一人当たりの労働生産性	1.117万円（社員数 7名）
	★重点政策	「ウェブリノベーションを始動する」

.....

●二年度計画	売上目標	18.500万円（成長率108.9%）
	粗利益	8.695万円（47%）
	経常利益目標	1.110万円（売上対比6%）
	一人当たりの労働生産性	1.159万円（社員数 7.5名）
	★重点政策	「催事、商品戦略の見直し」

.....

●三年度計画	売上目標	20.000万円（成長率108.1%）
	粗利益	9.600万円（48%）
	経常利益目標	1.400万円（売上対比7%）
	一人当たりの労働生産性	1.200万円（社員数 8名）
	★重点政策	「店舗、顧客の見直し」

.....

【三カ年計画の概要】 記入シート

○テ — マ _____

○経営規模 _____

○粗利益率 _____

○商品戦略 _____

○社員教育 _____

●初年度計画 売上目標 万円 (成長率 %)
粗利益 万円 (%)
経常利益目標 万円 (売上対比 %)
一人当たりの労働生産性 万円 (社員数 名)

★重点政策

●二年度計画 売上目標 万円 (成長率 %)
粗利益 万円 (%)
経常利益目標 万円 (売上対比 %)
一人当たりの労働生産性 万円 (社員数 名)

★重点政策

●三年度計画 売上目標 万円 (成長率 %)
粗利益 万円 (%)
経常利益目標 万円 (売上対比 %)
一人当たりの労働生産性 万円 (社員数 名)

★重点政策