



ランチェスター協会 レポート 第 15 号

第 235 回 戦略研究会 報告

2018 年 12 月 11 日 ランチェスターホール(協会常設会場)

発行
特定非営利活動法人
ランチェスター協会
編集責任者
特定非営利活動法人
ランチェスター協会
インストラクター委員会

～講演～

～目の健康を売る!! 「アイケア戦略」特化で視界良好!!～

事業再生の名手が語る 「メガネスーパーの戦略」

講師：星崎 尚彦 様 (株式会社メガネスーパー 代表取締役社長)

今回は、株式会社メガネスーパー代表取締役社長 CEO の星崎尚彦氏にご講演を頂きました。



1970 年代に創業したメガネスーパーは、1980 年代以降、店舗拡大により成長を果たし、メガネチェーン御三家としての地位を確立しました。しかしその後、新興企業の低価格競争に巻き込まれて徐々に売上が低迷し、債務超過に陥りました。そのタイミングで経営者として招聘されたのが、数々の企業で経営手腕を発揮し、事業再生を果たしてきた星崎社長です。今回の講演では、赤字の状態から V 字回復を成し遂げた戦略と現場での取り組みについて、小雨交じりの寒い天気を吹き飛ばすように熱く語って頂きました。

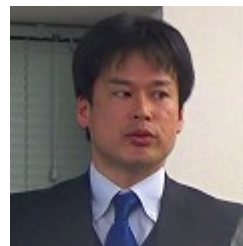
まず行ったのは組織風土改革です。着任当時は、施策が二転三転する、大事と小事の判断ができない、正論の跋扈(できない言い訳をする)といった組織状態で、安売りで利益がでない→投資ができない→疲弊していく、という負のスパイラルに陥っていました。星崎社長は天領店と名付けた社長直轄の店舗を設定し、現場で起きていることを詳細に把握しました。そこで再生のポイントをつかみ、スピーディーに実行していきます。しかしトップダウンで「何々をやれ」と命じたわけではありません。例えば、半ば業界の常識となっていた「レンズ 0 円」から「レンズ有料化」への転換は、黒字化に向けて重要な課題でしたが、今まで 0 円のを有料化するためには高いハードルがありました。星崎社長は 2泊3日の合宿で、黒字化に向けてやるべきことを徹底的にグループ討議させました。参加した 20 グループの中で、多くのグループから「レンズ有料化」に取り組むべきという意見が出て、合宿参加者の合意の下で、この施策の実行が決まりました。トップダウンではなく、みんなで決めたことなので、他人事ではなく自分事となります。サービス定着まで現場で苦労がありましたが、52 項目にも及ぶ詳細な検査を経て自分にピッタリのメガネを手にした顧客の満足度は向上し、「レンズ有料化」は定着しました。

これ以外にも、メガネの「見え方保証・品質保証・破損保証・紛失保証」の 4 つの保証を 3 年間受けることが出来る「HYPER 保証プレミアム」や、メガネをしいけどなかなか店舗までいけない高齢者施設等への「出張訪問サービス」などを実施し、高付加価値サービス→顧客満足度向上→固定客化→利益向上→投資促進、と負のスパイラルとは逆の好循環サイクルを実現し、黒字化を図りました。また、10 時間ぶっ通しで、ペンディングなしで即決して様々な意思決定をする週 1 回の「アクション会議」や、社長自らマイクロバスを運転、100 人を率いて店舗を巡回し、商品陳列の改善や看板の架け替え、チラシのポスティングなどを行う「キャラバン」など、現場で PDCA を超高速で回す様々な取り組みをご紹介いただきました。日々、進化するメガネスーパーの取り組みが今後も大いに期待されます。

ランチェスター戦略実践事例報告

『GIS の提案と運用におけるランチェスター戦略の活用』

講師：認定インストラクター 福田 康司



マップマーケティング株式会社マネージャーで、協会認定インストラクターでもある福田康司さんから、ランチェスター戦略実践事例をご報告頂きました。同社は創立 20 年を迎えた GIS (地図情報システム) を開発・販売する会社です。GIS は位置情報データなどをコンピュータ上で重ね合わせ、地図の作成や情報の分析を行い、視覚的に表示するシステムです。民間企業では商圈分析・店舗出店分析・販促立案など、官公庁では行政サービスや BCP などで利用されています。同社は、まず自らランチェスター戦略を実践して、重点顧客に絞り込んだ営業活動を行い、また、顧客に提案する際に、戦術としての GIS 活用の有効性を高める考え方としてランチェスター戦略を活用しています。地域戦略との親和性の高い GIS の専門家がインストラクターに加わり、今後、様々な活用事例が創出されることが期待されます。

報告者：米澤 裕一(協会認定インストラクター)