



—東北生産性本部—

第37回仙台シンポジウム10月例会開催

テーマ「ベストプラクティスを支える卓越したオペレーション」



■ 10月例会（10月16日開催）

★講師（株）良品計画

代表取締役会長 松井 忠三 氏

第37回仙台シンポジウム10月例会は、(株)良品計画の代表取締役会長の松井忠三氏を迎え、58名の皆様の参加を得て開催致しました。

2001年無印良品を展開する良品計画は倒産寸前の状況に陥り、松井会長はそんな時期に社長に就任し、「リストラ策」とともに業務の徹底的な「仕組化」に取り組みま

した。経営再建のカギは危機意識と原因の本質を徹底的に考えることで「業績不振の根本的な原因を考えていくと、自分が育ったセゾングループの企業風土にあるのでは」と思い至りました。もちろん良い面があったからセゾンは大きな企業になったのですが、当時は悪い面がもろに出て業績悪化を招いてしまいました。」

その悪い面とは**経験主義的な人材育成や業務の仕方で個人にノウハウが付き、組織に残らないこと**。発想力は優れていたものの**実行力が欠けていた点**である。

「店長の数だけ正解があると、会社の意思として標準的なお店をつくっていくことができません。そんな非効率な組織で競争に勝てるわけがない。それでセゾングループはイトーヨーカドーやジャスコに負けたんです。」

松井会長が仕組化に拘った理由はここにある。**個人の経験や勘に頼っていた業務を仕組化し、ノウハウとして蓄積し、実行できるように整備する必要があった。**

ただ、仕組化やマニュアルを進めると誰でも業務を実行できるようになる一方、だれでもよいということにもなるではないか。

「仕組をつくり、組織風土を変える。すると、最後は人の問題に戻ってきます。やはり自分の頭で考え、リスクを取って動ける人間の育成が必要です。ただし、最初から『人ありき』だと全く勝負にならない。かつてのセゾングループと一緒に、負ける構造にしかなりません。」

リーダーは「**努力をすれば結果を出せる仕組み**」を考えなければならないと松井会長は言う。一人ひとりが頑張って同じ方向に束ねることで成果が上がる。それがリーダーと仕事であり「**進化と実行**」を続け、**絶えず優れた仕組にし続けなければ**、この先生き残ることはできません。

松井会長からは、その他さまざまな「経営の変革」の内容や、海外展開の注意点なども交えて「**常に進化しなければ生き残れない**」という教訓を教えてくださいました。

以上、大変有意義なご講演をいただき、参加者の皆さまを含めましてご協力に衷心より感謝申し上げます。

次号のTPCニュースから担当が村山に代わります。小職同様、ご支援とご協力を切にお願い申し上げます。(吉田 拝)

< 第37回仙台シンポジウム 今後の予定 >

例 会	テーマ	講師
11月 7日	最近の朝鮮半島情勢と日本の対応	静岡県立大学国際関係学部 教授 伊豆見 元 氏
12月 2日	政権与党と野党の果たす役割	読売新聞特別編集委員 橋本五郎 氏

*全例会とも会場は仙台商工会議所会館7階大会議室、時間帯は14時から15時半です。今後の各例会に参加ご希望の方は、東北生産性本部（TEL022-261-0411）までご連絡下さい。