

お客を愛し、お客に愛される商人の総合誌

# 商業界

The Journal of Retailing

第70回最終回  
ニッポン  
勝人塾

12

2018  
December

昭和24年3月28日第三種郵便物認可  
平成30年12月1日(毎月1回1日発行)  
第71巻第12号(通巻886号)

巻頭特集 時代を生き抜く技術と精神

ゑびや/一の湯/銀座 松崎煎餅/メガネ・補聴器の内山  
メトロ書店/牧野電設

# 老舗とIT

「理念承継 × イノベーション」で永続繁栄



特別企画 第87回 商業界ゼミナール 予告編

「店は客のためにあり、店員と共に栄え、店主と共に滅びる」

初登場7講師インタビュー「私が商業界ゼミナールで伝えたいこと」

良品計画 金井政明/北極冒険家 荻田泰永/麻布 池田大平/YPY エデュケーション 岡崎真悟  
akippa 金谷元気/デザイナーフーズ 丹羽真清/伊那食品工業 井上修

特別付録

第87回 商業界ゼミナール  
パンフレット

ニュービジネス特集 レンタル&定額制ビジネスの勧め

顧客と継続的な関係を築くサブスクリプションの考え方

MECHAKARI / CARITE / Laxus / MEZON / KARITOKO / coffee mafia / ONE MONTH MOWA PACK

# 提言「理念承継×イノベーション」 老舗こそIT導入すべき理由

FBマネジメント 山田一步 代表取締役社長 × 神田大樹 マーケティングPR支援部長



「ファミリービジネスを熟知したマーケティング会社は日本には他にない」と自負するFBマネジメントの山田一步社長（左）と、コンサルティングファーム出身でデジタル化を得意とする神田大樹マーケティングPR支援部長

「商品は良いが、売り方が弱い」。消費者嗜好の細分化、販売チャネルの多様化が進む現在、老舗が抱える大きな課題の一つだろう。デジタルマーケティングを筆頭としたIT活用をはじめ、時代に即した対応で老舗の魅力を上手に消費者に伝えることが必要だ。老舗企業に特化したマーケティング支援の専門家に話を聞いた。

良い商品・ブランドはあるが、  
売り方が弱い老舗

——老舗企業には良い商品、ブランド力はあるが、販売チャネルや顧客動向の多様化で近年、売力が弱くなっている傾向が見られる。そこに老舗がITを活用すべき理由がある。

山田 今までは昔のまま、その地域だけで売っていたらよかったのが、今やそういう時代ではなくなりました。かつてと同じように工場を操業し、同じ物を売っていても、荒利益が下がってきています。特に地方では、忙しいけれど儲からない状況が続いています。そこに地方の老舗企業が東京のITノウハウを活用する理由があります。現状、地方の老舗企業はIT活用と経営効率の2点がネックになっています。その2点を改善することがその地方にとって地域貢献にもなるのです。地方の年商10億〜50億円の老舗企業経営者の多くは地場の商工会議所や法人会の幹部でもあり、彼らが変革すれば地方創生につながるということです。一方で、皆さん意外と周りの経営者仲間と相談していない面もあるようです。ではどうしているかというと、月に数回、東京の自社事務所などに来ていますが、タクシーでもデジタル

サイネージを見たり、SNSもよく見ているし、気になる現象を自身で調べているのです。

危機感を持つている方は特にそうなのですが、ITやECに興味はあっても取り組みたいが、だからといって社内に適した人材はいないし、地域を見渡してもそういった面で成功しているところも他に少ない状況にあります。

IT活用の一番良い点は生産性が上がることで、売上げが<sup>倍増</sup>でも生産性が上がると利益構造が変わることが一番大きいのです。今まで従業員比率で1人1000万円、200人で20億円だったものを200人で25億円にするのがITの力です。われわれは、デジタルマーケティングだけでなく、企業ごとに適したシステムやツールなどを導入して人手を掛けずに経営できるようトータルでサポートしています。

例えば東北で、地場のWEB制作会社に頼んでも解決は難しい。私どもは逆に、東京で最先端ベンチャー企業と手を組むことで必要なものを取捨選択して老舗企業に提供しています。

いわば老舗とベンチャーをうまく融合しているのです。

## 老舗とベンチャーの融合が 勝ちパターン

神田 インターネットが発達したが故、

老舗の方たちは情報におぼれて、取捨選択ができない状況にあると思います。私どもが支援にあたって一番大事にしているのは現状把握です。システムベンダーなどは自社のサービスを当てはめるのが一般的ですが、当社では企業ごとに何が足りないかを現状把握していきます。例えばマーケティングの

観点においては、どのセグメントの顧客が多いのか、どういうチャネルから来た人がよく買ってくれているのかといった顧客セグメントおよび購買行動を掛け合わせて現状を確認します。顧客データや受注データ、アクセスデータなどのWEB上の動きのデータを基に現実的なKPIを設定し、達成へのベストな手法を提案します。

例えば新規顧客がなかなか獲得できない場合なら、獲得すべきセグメントに対する各種WEB広告の実施と連動し、ポータルネットとなっているEC内コンテンツの改善を提案する。あるいは年一回のアクセス・購入ではなく、平日頃からコミュニケーションを取れるような仕組みを作るなど、業界特性、企業や商品ブランドごとにフィッとした提案をしていきます。マーケティングを改善するためのデジタルツールはたくさんありますが、それらをただ当てはめるだけではなく、戦略に基づき必要に応じて活用していきます。



初めは、「今までやってきたことは全然違うので、効果があるのか？」というソリューションに対する不満や懐疑心があるかもしれませんが、基本的にはファクトベースのデータドリブン（主導）で仮説を設定するので、皆さん「取り組んでみようか」というふうになりますね。

今はデジタルツールに触れている時間が昔より圧倒的に長くなっています。今まで新聞を見ていたのがスマホに代わって、街中にはデジタルサイネージがあふれていますし、仕事でもパソコンを使います。つまりマーケティングチャネルが従来とは変わってきている。ですからデジタルマーケティングの提供は自然で当たり前のことなのですが、老舗の方々からすると、今までの成功事例はデジタルではなかった所以对応し切れない面もあると思います。

**山田** 必ずしも社内にITに詳しい人材がいなくても問題ないと思います。逆に人材を採用しないとできないモデルでは継続しにくいので、私どもは今いる人材でできる支援は何かということを中心に考えています。

弊社の名前のFBとは、ファミリービジネスの略で、良い商品、良いブランドを持つファミリービジネス企業のマーケティング支援が事業ドメインです。中でも創業30年以上、年商

10億〜100億円規模の企業に対してデジタルマーケティングやECなどを駆使して多方面から支援しています。

私事ですが、20代は大手証券会社・大手コンサルティング会社で資本市場関連のアドバイザーをしていました。

実家が四国でスーパーマーケットを営んでいましたが、創業70年、私が29歳の時に倒産しました。全国規模の大型店が出店してきた影響もあります。売上げを伸ばす仕組みと事業承継の2点に問題があったことが倒産の理由でした。その時に、良い商品やブランドを持っていても売り手が古い会社は倒産すると身をもって実感しました。

地方では特に顕著ですが、経営相談の主な窓口は税理士と銀行です。しかし税理士は税務専門、銀行も投資信託や保険の販売などに忙しく、なかなか経営相談ができない状況が見受けられます。そんな中で老舗企業が「ECで売りたいのだけれど」とか、あるいは「ITやSNSを活用したい」と言っても、誰も分からないのが現状です。

同様に地方に特に顕著な課題の一つに後継者問題があります。事業が魅力的なら後継者は戻っているはずですが、そういう事業をつくりたいと思いついていながらも、売上げを伸ばす仕組みに皆さんが困っている」との思いが起

業のきっかけです。

スーパースターのようなオーナーだと、一人の力でも年商15億円、20億円は可能です。しかし30億円以上の企業となるとある程度ITを活用したり、幹部を育てるなど、きちんとした組織化をしなければなりません。私どもは15億円を30億円に伸ばすために、オーナーの外部ナンバー2のようなポジションにマーケティング部長の役割でデジタルマーケティングやSNS、ITを活用して支援をしていく立場です。マーケティングの世界は移り変わりが早いので、私どもは常にウォッチしています。また、企業の課題は似通ってくるので、ケースに応じた最適なソリューションが見えてきます。企業単独よりもノウハウが横展開される分、スピードも上がります。

**IT、海外進出、次世代に続く老舗が取り組むべき後継者育成**

——小売業の事業承継といえば従来、例えば惣菜店なら大手の惣菜チェーンに子息を預けて修業する手法が主流だった。その流れが変わりつつある。

**山田** 従来は大手小売業や銀行、商社が老舗企業のご子息の修業先として一般的でした。今は、ベンチャーに進む方が個人的にはよいかと思います。E

CならECに長けているベンチャーで修業するケースが考えられますが、自社が20年後、30年後にどういう戦略を歩むのが重要な視点となります。アジア展開をするかもしれないとなれば、その方面に強い企業に行くべきですし、ECやAIを使ったビジネスを展開するのならITベンチャーです。

ベンチャーのいいところは25、26歳と早い段階で部下を持つ他、ベンチャーメインの醸成、特に数字にコミットする点にあります。ファミリービジネスは理念承継＋イノベーションです。しかしベンチャーの経験だけでは、

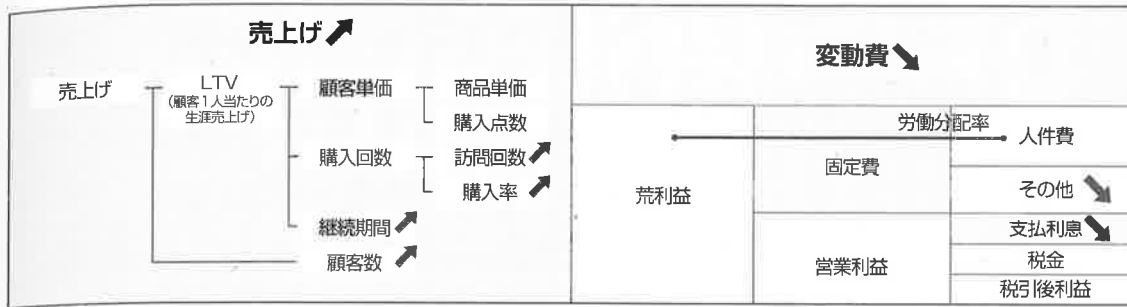
老舗に戻るとすぐに改革をしようとしがちです。すると古くからいる人たちが反発してしまうこともあるのでそこは注意が必要です。老舗には残さないといけないことと変えていいことの両者が存在するからです。

自社が歩むべき道がIT化、グローバル化に伴って今後は違った方向になってくるのであれば、その点を考慮して修業先を選択すべきです。私どもでも後継者をベンチャーに留学させる事業を始めました。留学先のリストは1000社くらいあります。ITを使つて生産性と経営効率が上がれば、地方でも生き残ることは可能です。

——老舗は歴史が長い故、自社でも

山田一歩代表取締役社長 大手証券会社にて中小・中堅企業のオーナーに対する資産運用、資産管理ビジネスに従事。大手コンサルティング会社にて上場企業の数十社に対してグローバルベースでの資本政策立案、株主対策、コーポレートガバナンス体制の強化を支援。ファミリービジネスで営む実家のスーパーマーケットの倒産をきっかけに、2014年に㈱FBマネジメント設立。日本初の老舗企業に特化したマーケティングPR支援&事業承継支援をワンストップで展開し、業容を拡大している。

図表 FBM式マーケティング支援の特徴



荒利益構造を把握のうえ、コストダウンや資金繰り対策を実施して、マーケティングを強化

気付かぬリスクが内在していることもある。売り方には常に革新が必要だ。

神田 良い物を売っている分、ブランドが通っていますから現状維持はでき

ています。しかし今後は今まで通りではなく、時代が来るかもしれません。山田 その地域では有名だけれど、他の地域では知られていないという面があります。あるいは周りの取引先の担当者や責任者が代わって、その会社のブランドが通用しなくなってきたことに気付いていない企業も多い。

例えば5年間、まったく新規営業をかけていない老舗も普通にあります。5年間、新規営業をかけていないなんてベンチャーからすると考えられません、生き残ることができませんから。

老舗の商品は質はとも良いのですが、数万円する商品でもただ写真を撮ってECサイトで売ってあげれば、数千円に見えてしまうこともあるわけです。そうした見せ方、売り方の面一つとっても、ずっと今までどおりやっているから内部からはなかなか気付けないこともある。そこで私どものような外部の目を通して、良い商品を最大限良く見せる方法、さらにどうデジタルマーケティングで拡散させるか、口コミやリピートマーケティング、メディアやインフルエンサーの活用を連動させて最適なアプローチをしていきます。神田 売り方の話で付け加えますと、よく分析してみると老舗店ではいわゆる「上顧客」が年に何十万円も購入していて、他の方は年に1回だけ、さら

に2年以上も来ていないといった傾向が見られます。表面上の売上は上顧客により維持されていますが、その方々は総じて年齢層が高いため、その後のことも考えないといけないし、上手な売り方をしてくる競合が現れた際の想定もおかなくなりません。

山田 老舗企業のマーケティングPRの考え方をまとめると図表のとおりです。老舗企業は総じて荒利益が低い傾向にあります。オーナーが売上を上げたいというときに、私どもから見ると「同業他社より荒利益が5%ほど低いですよ」というケースがかなりあります。例えば「仕入れコストは10年間、相見積もりしていません」とおっしゃるのです。10年前と今では仕入量が多量にも違うにもかかわらずです。

「それでしたら1個当たりの単価が下げられますよ」という話はよくあります。そうした点を一つ一つ見直せば変動費は下がり、荒利益は上がりますよね。固定費でも接待交際費・諸会費等が通常より多いなど見直すべき点は多々あります。そうした経費を改善したら年に数千円くらい浮くこともありませう。老舗企業は変動費・固定費を改善せず、顧客数増などの売上獲得に向けた投資をすることに抵抗がある場合が多いですが、そこを改善すればその分を投資できるので負担としてはト

タルではあまり変わらないのです。要はデジタルマーケティングで見込み客数を引っ張り、リピートと客単価をサポートできれば売上げが上がるのですが、まず利益構造が適正でないといくら売っても忙しいわりに儲からないということになる。そのあたりの構造をきちんと見ることが大事です。

### 「理念承継とイノベーション」が老舗継続の鍵

山田 老舗企業こそ理念承継とイノベーションなのです。ですが理念承継はするけれど、イノベーションはしない企業が多いのではないのでしょうか。

私は個人的にも老舗の後継者の知人が多いのですが、自分が起業してからはベンチャーのCEOの知人が増えたのです。ベンチャーの彼らと話すとき新しい発想からイノベーションが湧いてくるので、後継者の知人を彼らと引き合わせたところ、同様に刺激を受けていました。

事業承継して一番うまくいっているのは親の代からの理念を承継し、かつイノベーションが湧いている人々、まさに理念承継とイノベーションです。理念承継だけでも駄目だし、イノベーションだけ起こしても駄目。そこがファミリービジネスの奥深いところです。

(談・文責/編集部)

神田大樹マーケティングPR支援部長 2007年に新卒でIBMビジネスコンサルティングサービス(株)(現日本アイ・ピー・エム(株))入社、戦略グループに所属し多業界・他業種のクライアントに事業・組織変革を支援。デジタルサービスによる既存市場の破壊を目の当たりにしWEBコンサルティング会社に転職。2年後に独立、EC改善・新規事業企画等デジタルマーケティングを支援。18年、老舗向けマーケティング支援の必要性に共感し(株)FBマネジメントに参画。マーケティングPR支援部長として老舗企業×IT支援の事業拡大に注力。