

Case Study

店舗開発担当のあなたの前に2つの案件がある。店舗Aは、自社の店舗ネットワークが充実している東京・多摩地区での新規案件。年間売上は2億円が見込める。自社の他店舗は売上も順調で優秀な人材も多く、何人かを応援に送れそうだ。堅い収益が見込める。

店舗Bは、大阪北部という新規商圏での案件。事前のシミュレーションでは年間売上2億円が期待できた。大阪での出店は新しいチャレンジで、これまでに培ったノウハウが通用するか、また人材の確保などにも不安要素はある。だが、今後の関西進出に向け、足がかりにしたい案件だ。

さて、「販売網を拡大して成長する」という目的を考えると、どちらに投資すべきだろうか？

**a**

東京・多摩地区の店舗A

b

大阪北部の店舗B

すべての条件を満たす、完璧な選択肢はなかなか存在しない。しかし、完璧でなくても、何かしらの選択肢を選ぶことが求められる。そんなときに、「これもダメだし、あれもダメ。打つ手なしだ」と嘆いても仕方ない。

目の前の与えられた選択肢から、最善のものを選び出す。それがビジネスの世界。とにかく意思決定して前に進まないことには、何も始まらない。

そもそもの目的を達成するためには、いくつかの要素が抽出できた。それらに、現状に即した優先順位をつける。そうすればいくつかの要素が並べられようとも、次のアクションが起こしやすい。

1―2で、ビジネスマンとして成長するために、販売企画部の責任者になる事例に触れた。目的を達成するための、要素分解も行った。本項では、さらにそれぞれの要素に優先順位をつけてみよう。

この目標達成には、販売企画の業務にまつわる多くの経験や知識、コミュニケーション力や交渉力、そして分析力や発想力が不可欠だった。

それらをリストアップすると、かなりのボリュームだ。当然のことながら、すべ

すべてを一気に達成することは難しい



目標

- ・企画力をつける
- ・コミュニケーション能力をあげる
- ・マーケティング知識を増やす
- ・プログラミング知識
- ・分析手法を学ぶ

ての要件を満たすには、相当の時間と努力が必要で、大変なチャレンジになりそう
だ。
現実的なアクションを起こすため、次にするべきことを確認しよう。

◎分解された各要素の優先順位をつける

ここでの問題は「どれから手をつけたらよいのか」明確でないこと。どのような
順番でアクションを起こすべきか、あやふやだ。

それぞれの要素について重みをつけて、何から始めたらいいかクリアにしよう。
そうすれば、プロジェクトへの参加や、部署異動といった目の前にある成長の機会
の中から、どれを選ぶべきか素早く判断ができる。

責任者になるために必要な要素は、業務経験と知識、そしてスキルの3つだった。
例えば、次のような優先順位をつけたとしたら、アクションの方向性はすぐに決ま
り、「販売プログラム開発プロジェクト」と「分析力トレーニング」の機会が、同
じタイミングでかぶってしまったときでも、どちらを優先するかすぐに決断できる。

① コミュニケーションや分析力などの
スキルセット

② 販売プログラム開発などの業務経験

③ マーケティングや営業管理の知識

自分にとって今最も必要なのは、①スキルセッ
トを磨くこと。過去の実績を分析して、鋭い示唆
を引き出せるようになりたいが、新しい販売企画
案を生み出すためには、今の分析力ではまだまだ
足りない。それが不十分なままで販売プログラム
開発に参加しても、付加価値をつけられるかどう
か定かではない。

ここでは、まずは足元を固めるために、必要な
スキルを身につけることを最優先させるべきだ。

第1章のまとめ

①「そもそもの目的」を明確にする

②目的を「構成する要素」を抽出する

③「不確定要素」を分離する

④「意思決定内容」に優先順位をつける

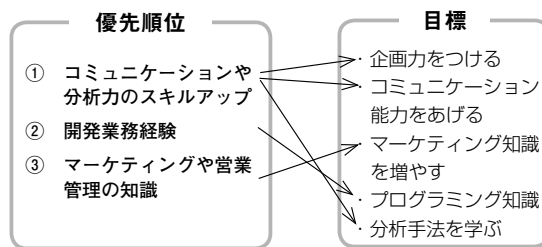
が最重要課題か把握しなければ、廻り道をすることになる。

不完全で不確実なビジネス世界でも、常に意思決定して、前に進むことが求められている。そのためにも、この優先順位づけを、ぜひとも身にかけて活用してほしい。

さて、これまでの説明で優先順位づけが、「そもそもの目的をクリアにする」手法と似ていることに気がついた方もいるだろう。どちらも肝心のポイントを見逃さず、数ある選択肢を絞るのに有効な手段だ。

ここまでのプロセスで目の前にある意思決定をすることができたら、まず大きく失敗することはない。もちろん、結果として不確定要素に翻弄さ

最優先課題によって意思決定の内容は変わる



もちろん、この優先順位は今回のケースに合わせたものなので、一般的にこれが正解ということではない。

優先順位は、「意思決定する本人が、そもそもの目的と、自分の置かれた立場を踏まえたうえでつけるもの」だ。

仮に同じ会社で、同じ目標を持った人が複数いても、その人の得意不得意によって、取り組むべき優先順位は大きく変わる。スキルセットはあるが、逆に業務経験が足りない人ならば、当然最優先の課題は業務経験を積むことになる。

重要なのは、要素ごとに分解された「そもそもの目的」に、状況と照らし合わせて優先順位をつけることだ。クリアに分解された要素でも、どれ

Case Studyの解答

	売上と収益 の拡大	成長への 布石
a 東京・多摩地区の店舗A	○	△
b 大阪北部の店舗B	△	○

れて、また意思決定をやり直すことはあるだろうが、これはどんな決断にもつきまとう。意思決定のプロセスに問題があるのではない。意思決定は成功確率を高めるための手法であって、100%の成功を約束する魔法ではないのだから。

■解説

さて、今回の目的は販売網を拡大して成長すること。つまり「売上を確保しながら効率的な運営によって収益を達成」「次なる成長への布石となる店舗開発」の2つが、目標を達成する課題である。では、どちらが優先課題なのか。

まず、最優先課題が「売上と収益の拡大」であれば、店舗Aが正解になる。シミユレーション上では差はないが、すでに東京での実績がある店舗Aの売上達成は堅く、かつ販売網の拡大も可能だ。

店舗Bは新商圈のため、現実的に年間2億円の売上が達成できるか未知数だ。

一方、最優先課題が「成長への布石となる店舗開発」であれば店舗Bへの投資が正解だ。

東京の店舗運営は成功している。さらなる成長を図るための、関西進出はチャンス。100%ではないが、売上見込みも立っている。新しいノウハウも蓄積でき、人材開発もできる。リスクをとってでも、投資するべきだ。

両店舗も、目的達成の条件を満たしているという意味では同等である。しかし、企業の置かれた状況によって、どちらを優先するかはまったく異なる意思決定になるのだ。