

業績好調企業の共通点を探る 低迷期、成長期の立ち回りが鍵に

今回は、「業績好調企業の共通点を探る」というテーマで持論を展開していきたい。

大手企業ではここ数年、コーセーとポーラ・オルビスHDの好調ぶりが際立っているが、その両社には、「ビジネスモデルに起因する根深い課題と真正面から向き合い、それを乗り越えてきた」という共通項がある。

コーセーは、2007年に小林一俊社長が就任して以降、取引店の精鋭化や物流業務のアウトソーシング化などを柱にした「守りの改革」を実行し、一定の成果が出た2011年度からはマーケティングや研究開発へ投資し、売上げを増やし、利益を生み出していく「攻めの改革」に移り、右肩上がりの成長を続けてきた。

ポーラ・オルビスHDも、2000年に鈴木郷史社長が就任して以降、様々な経営・風土改革に着手し、社員の意識改革と並行する形で、カウンセリングとエステを融合した誘客型ビジネスモデル「ポーラザビューティ」を2005年に完成。そこから「攻め」に転じたポーラは、長らく前年割れを続けてきた訪販事業を建て直し、V字回復を果たした。

また両社は、「敢えて好調な時期に変革を断行してきた」という共通項を持っている。

コーセーグループの一般流通向けコスメタリー事業を担うコーセーコスメポートは、設

立から20年以上にわたり連続増収を記録していた2008年に事業基盤の再構築に着手し、10年から営業部門にPDCAシートを取り入れた報告制度を導入。これにより、経営陣と現場とのリードタイムが短縮され、営業と商品企画の連携が密になったことで、市場ニーズを反映したヒット商品が数多く生み出されるようになった。最近では、そのレベルも高まり、過去に何度も挑戦し、苦汁をなめてきたヘアケアやボディソープといった分野においても「ジュレーム」「サボンドブーク」などヒット商品を生み出す地力がついてきた。

ポーラ・オルビスHD傘下のオルビスは、業績がそれほど悪くない中、ブランド価値の向上を図るべく、2014年9月に従来購入時における直接値引きから「ポイント制度」への切り替えを断行した。ある程度の顧客の離反を覚悟してまで取り組んだこの改革が奏功し、2015年1～3月の売上高は前年同期の駆け込み影響とヒット商品の反動減により「ポイント制度」の影響を除いた実質成長率が16%減と見込まれる中、5.5%減にとどめた。

つまり、業績好調企業に共通するのは、低迷期には大胆にビジネスモデルを変更し、成長期には先手を打って変革を起こしているということである。④