



特別講演会

提言「2020年の専門店の姿」

◆社団法人日本専門店協会 企画委員会◆

內容要旨

企業化された人間産業としての専門店】の立場から、当協会企画委員会で13回にわたり自由に討議された内容・趣旨をベースにまとめられています。

- 三

- 銀座マギー

通常総会後に開かれた特別講演会では、日本専門店協会20周年記念事業として、当協会企画委員会のメンバーによって討議され、まとめられた「提言・2020年の専門店の姿」の内容が発表されました。

企画委員会のまとめ役としてご活躍いただいた(株)奥住研究所の小野原雪雄社長に進行役をお願いし、企画委員長の(株)かねまつ・兼松孝次社長、委員会メンバーのアッシュ・ペー・フランス(株)龜山功専務、(株)赤坂柿山・川合寛寿社長、(株)グレートブリテン・徳永邦夫社長、田中興産(株)田中敏男社長、(株)パスポート・水野 純社長、(株)銀座マギー・植松伸一社長から各企業の事例について発表がありました。尚、講演会の最後には顧問・奥住正道先生に講評をしていただきました。

今月号には各企業のケーススタディのみを掲載しましたが、提言の全体像については下記にその概要を紹介しています。詳しい内容は当協会ホームページ上に掲載されておりますのでぜひご覧下さい。

わが社の「経営理念」と「出る杭」経営

アッシュ・ペー・フランス株式会社 取締役専務 龍山 功氏

今年で創業25周年を迎えるわが社の企業理念は次の3つのことばで表現されています。

1. 創造的であること
2. グローバルであること
3. 人が生きること

そしてそのあとに次のようなことばを続けています。まずはそれぞれがそれぞれの視点でこのことについて考えてみる。全部が正しい。

これはお仕着せの理念ではなく、また表現された言葉ではなく、一人ひとりにこのことについて自分の立場で考えてほしいという願いが込められています。

また、一つひとつの理念のことばについて、代表である村松は次のような補足のことばを添えています。

1. 創造的であるということ

創造力は不可能を可能に、無を有に、ゼロを1に変える。創造的であることは、水の流れをとどめる

ことなく常に変化させ、新しい流れをつくり出す。常に考える・目で考える・手で考える・足で考える・頭の後ろで考える・背中で考える。

2. グローバルであるということ

例えば円筒形は見方によつては「円」であり、見

方によつては「四角」、自ら動いて見ることで円筒形という形を得ることができる。私にとってグローバルということは地球単位で行動し地球単位で思考するということ。知りたいと思えば自ら動くこと、知りたいと思えば自ら思考すること。丸く触つて一点で落とす。

3. 人が生きること

人が十人いれば十の物語がある。人が百人いれば百の物語がある。すべての物語は尊重される。自分の意思を尊重する、人の意思を尊重する、人に自分の意思が尊重される。

私たちの会社は小売から始まり、現在では卸売、そしてこの幹の事業から派生した様々な事業を展開しています。小売では様々なタイプの店舗を開設しており、その中の一つで今年2月に開店した「soup of heart」という店は、入社7年目の女性が既存路面店舗のクローズに伴い発案したコンセプト型セレクトショップです。顧客の心を一番知る彼女だからこそ考えられた新しい形の店です。このように私どもの展開する店は一事業を多店舗する店より限定された顧客に提案する店が多くあります。また小売・

卸売から派生した事業のひとつにファッショントン合同展示会事業「rooms」があり、小売事業をまわりからサポートするプレス、企画、店舗設計、VMD、などの「PRO1」と命名されたチームが若いメンバーによって構成されています。「rooms」はもともと30坪の本社空きスペースから始まり9年目を迎え、現在では代々木体育館にて開催するまでになりました。きっかけはパリに自店のため買付けに行つた際見た、公園内テントで開催されていた展示会です。スタート時からその責任者は社内で販売職から店長、バイヤーなどを経験した女性が務めています。「PRO1」のチームは大使館関連、企業など社外からも仕事を頂くレベルまでになりました。若いメンバーの現場での発想から様々なアイデアが生まれ、悪戦苦闘しながらもお取引先からは仕事を継続して頂けるレベルになりました。小売分野では女性が圧倒的に存在感をもつわが社ですが、このチームでは男性も頑張っています。結果として多少のリスクはあるながらも、既成の枠を超えて掛けることで様々な個性ある人材が生まれ育ち、新しい可能性を見つけられると考えます。その出発点はデスク上の企画ではなく、様々な人との出会いから始まったものです。

そして私たちの会社にこれから必要なことは、自由闊達な企業風土の中で、如何に経営の判断をつか、継続してゆくための舵取りをどのように進化させるかあると考えています。

オリジナリティの継続とイノベーション

株式会社赤坂柿山 代表取締役社長 川合 寛妥氏

米菓業界は現在年間約25000億円の市場で、日本の人口で割れば一人2500円程度は米菓を買つていい計算になります。他の和洋菓子に比べても決して小さい数字ではなく、日本の食生活の減少傾向の中でも需要はほとんど減少していません。日本人にとって

は親しみ深く愛され続けている菓子といえるでしょう。お客様がギフトに自家用にと米菓を選ぶ際に「みんなが食べられて、あまり当たり外れもない安心」というポイントは米菓の大きな優位性です。

しかし、この優位性は和洋菓子に比べ「贅員の」ブランド名や「大好きな」商品名をあげられる人が少ないという米菓メーカーにとっての悲しき現況も生み出し、この現況は「オリジナリティ」の不在が引き起こす価格競争・過当競争につながり、米菓業界、そして米菓そのものの魅力低下や弱体化へと進んでいきます。

40年前、柿山はそれまでの米菓業界の常識であつたおかげが見える透明などニール包みやブリキの缶にがさがさとおかげの入った進物缶等の形態を全面的に変えました。大胆にデザインされた赤や黄色の和紙に一枚ずつ包まれた薄焼きのおかきや、キヤンディのよう包まれたアーモンド入りのおかきが他社より格段に小さくて色とりどりの化粧缶に入れられました。「お煎餅を一枚ずつ包装するなんて過剰

な声が数多く寄せられる一方で、当時の売上げは急速に伸び、「ギフトの柿山」のスタートとなりました。近年に至るまで柿山のオリジナリティはこの「ギフトの柿山」のイメージに他なりません。

しかし、今改めて柿山のオリジナリティを考えていいくと、「ギフトの柿山」は「比類ない美味しさのおかげの提供（類ありて比なし）」「常にみずみずしく日々の生活をわくわくさせるようなおかげの提供（FRESH & FASHION）」という二つの企業ポリシーを体現するための一つの手段であり、時代適合の形でした。本当に継続すべきオリジナリティはこの二つのポリシーを具現化するものであること気づかれます。

二つの思いを実現させ、柿山を成長させるための40年前のイノベーションは、米菓を改まつた場にもご利用いただけるおしゃれなものにしていくことで「より大切に味わってより楽しんでもらう」ための「米菓ギフトシーン」の創出にありました。

「面白い会社の経営」のプラスと工夫

株式会社グレートブリテン 代表取締役社長 德永 邦夫 氏

今、巨大な変化の時代を評して、まさに「変化する」という事実だけが変化しない時代と言えるでしょう。

そんな、千變万化の時代、時代と時代の交差の時、市場は「個」から「個」への「個別時代」を迎えてます。こんな時こそ、店頭から発せられる表現力、提案力が独自のスタイルとして、顧客に呈示する重要性を認識し、自社の「根源的な存在

理由」を明らかにする必要性があります。

その「根源的存在理由」とは、我々は、誰に何をするために存在しているのか、更に、自分たちは、いつ何者であるのかをリアル表現してこそ、自社の存在性を立証することになります。

変化の速度が加速し、暗雲立ち込める流通消費の波動が、確実に増大し、大きな地殻変動が起き、多

様な個人消費は、容赦なく、流通地図を塗り替えると予想される今、たとえ、強力な企業と言えども、「普遍的な成功法則など存在しない」と言えるでしょう。なぜなら、「成功」とは、常に個性的なものである、それ故に「面白さ」があるからです。会社構想には、「強い会社」「優しい会社」「面白い会社」があり、この三つが揃うことだと思っています。しかしながら、我々が目指す一番の根幹は、「面白い」です。

「面白い」とは、言い換えれば「エキサイティング」です。全員が面白がれば、いつの日か必ずや、強く、優しくなると信じています。面白が

しかしお客様の生活スタイルがかわり、ギフトシーンだけが米菓を大切に楽しんでいた大場ではなくなっています。今の時代に適合した新たな米菓シーンを創出していく新たなイノベーションが必要となつてきています。

「ギフトの柿山」は今の私達にとっては失うべきでない柿山の大きなアドバンテージであり、手前味噌ではありますが米菓のギフト需要拡大に小さな貢献をしたものと思っています。

「ギフトの柿山」は今の私達にとって失うべきでない柿山の大きなアドバンテージであり、手前味噌ではありますが米菓のギフト需要拡大に小さな貢献をしたものと思っています。

るには、個性的でなくてはなりません。一人ひとりが個性を發揮し、既成概念を破り、「煌く、個性集団」

営業責任者を全員女性にして良かつたこと

田中興産株式会社 代表取締役社長 田中 敏男氏

当社の営業メンバーは女性で成り立っています。

商品部の責任者はもとより、バイヤー全員が女性です。また、販売マネジャーも8名の内7名が女性、もちろん店舗も全員女性店長で構成されています。取締役も5名のうち2名が女性で構成されています。

当社は1972年、婦人服の専門店「絵里奈」としてスタートしました。当初は全員男性の幹部で構成され、男性中心のマネジメント体制が20年続きました。その後徐々に女性幹部が増えてきたわけですが、特に女性登用を意識した訳ではなく、結果とし

て女性中心の会社へと変化してきたと認識しています。

当社は20年前頃から実力主義を強く打ち出しました。その結果、実力のある女性幹部が続々と生まれてきたということです。そして現在は営業責任者全員が女性になりました。

女性の営業幹部のメリットは、そのポジションの目的、役割を正しく理解し、目標に向かって、部下を厳しく指導してくれる事です。当然、部下の評価も厳しくなりますが、コーチングという姿勢で共に

になりたいと願っています。そして、そんな風土や氣骨を持ち続ける「面白がって、面白くする、面白

い会社」に我々はなりたい。それが我々の夢見る会社です。

マーチャンダイジングの分権と集権

株式会社パスポート 代表取締役社長 水野 純氏

パスポートが各店仕入を始めたのは1984年（昭和59年）です。この2～3年前から売上げが伸び悩み、10億円の壁に跳ね返されました。

店舗数が直営店20店舗前後の頃で、1店舗の年商が約5千万円という規模で、輸入インテリア雑貨店としてセントラルバイイング方式で運営されていました。

しかし、世の中は大量販売から多品種少量販売に変化しつつあり、より個性的な品揃えの実現が大きな課題になっていました。2～3人のバイヤーが集められるアイテム数には限りがあり、10億の商品調達でも大変でした。

そこで、お客様に一番近い店長が、お客様の欲しいものを一番良く知っているという発想で、店長が

仕入を行なうことになりました。その結果、一気に取り扱いアイテムが倍増し、お客様の選択肢が広がり、店長は自分が仕入れた商品が売れてゆく喜びを知り、更にモチベーションが上がってゆき、売上も回復に向かいました。

1991年（平成3年）にPOSシステムが導入されたことにより、売上の分析や在庫の把握には大幅な作業改善が図られました。中分類での売上・仕入・在庫のデータは毎週分析資料が出力されて、データマーチャンダイジングが強化されてゆきました。特に、SKU（戦略的管理単位）の単位でその成果が表われるので、店長が試しに入れた新商品が

思いのほか良く売れると、その店だけはあるSKUで前年比数百%というような異常値が発見されたことになり、店仕入がアンテナショップ的な役割を果たしました。その成果をエリア単位ですばやく共有し、拡大する仕組みを構築して、その後更に売上を拡大してゆくことができました。

直輸入を始めたのは2003年（平成15年）でした。粗利益率の改善と機会損失の削減が目的でした。直輸入の売上構成比が拡大して、本部主導の品揃えが結果的に増強されると、その反動で共同開発（OEM）商品が減少し、各店仕入れは消極的になつて

ゆきました。直輸入や物流機能の強化により、本部の商品供給体制が強化されたことが、皮肉にも店長の仕入スキルを低下させていたのです。更に、これまで売っていたファッショングループのSKUは売場の半分を占めるほど拡大して、売れなくなつたインテリア関連のSKUは売場としても魅力が半減していつてしまつたのです。

アイテムの増加で成長してきたはずが、いつの間にか集約と効率化が進んで小奇麗な店になつてしまい、パスポートらしい「おもちゃ箱をひっくり返したような」楽しい店のイメージが損なわれていつて

任せて育てる現場主義の人材育成

株式会社銀座マギー 代表取締役社長 植松伸一氏

私たちの教育は、OJT、現場の教育が大事だということで現場主義としています。

入社前に、就業規則、織維の基本的な知識、お直しの基本知識、CSに関する基本的な動作、製品の出来るまでを現場見学するなどの教育をして、店舗の配属となります。その後は、配属先の店長に預けられ、現場の教育となります。一人ひとりの血となり、肉となる真の教育の大半は現場だと考えていました。

ギーの社員として期待する人材像の基準を「レベルアップガイド」として定め、それを基準とした評価を期末に行い、昇給、および昇進、昇格、異動、人材育成、能力開発などに適切に反映させる仕組みです。

評価と聞けば「エンマ帳」であるとか、「部下の優劣をつけるために行うもの」と思つたりする人が多いようですが、それは違います。当社の評価とは、部下の能力や仕事のレベルの状況を正しくとらえ、人材育成に活用することです。現状の良い点、不足な点を正しくとらえていなければ、今後どのような能力を伸ばし、どのような点を改善すればよいのかを見極めることは出来ません。つまり評価は、今後の仕事のレベルアップのための出発点なのです。店長の役割は、ただ部下の能力

や仕事ぶりについて○×をつけるというものではありません。

部下をマネジメントし、育成していくサイクル全体を回していくことが、店長としての役割になります。

①一人ひとりの能力や仕事ぶりの評価

まずは、一人ひとりの能力や仕事ぶりの評価をするところから始まります。評価の前提としては、部下の仕事ぶりについて日常的に把握しようと努めることが必須です。評価とは、日常の仕事そのものの判定に他ならないからです。

②一人ひとりの育成計画の策定

店長は、部下一人ひとりに応じたレベルアップの方向性、具体的な方策を考えることが重要です。レベルアップのための方策については、例えばOJTによる教育を行う

- ・とくに重点課題について、定期的にチェックを行う
- ・自己啓発を促す研修やセミナーの受講・参加を推奨する

しかし、各店舗の店長によって指導基準・評価の「ものさし」が異なつていてはいけないので、会社としての評価基準の仕組みを作っています。銀座マ

しまつたと考えています。

今期からブロック担当制に組織を再編成し、ブロック担当者が各店の売れ筋情報を収集し、未熟な店長に代わって各店舗の仕入を補完する仕組みにしました。これにより各店舗の新商品投入がスピーディになり、旬の売場がよりダイナミックに展開できるようになりました。直輸入と共に共同開発（OEM）商品も鮮度重視で再び強化していることを思います。各店仕入れは「お化けSKUの卵」として今後も継続し、非効率な面もあるのでその点は改善してゆこうと考えております。

（費用は本人、会社折半、資格取得者・達成者

(へ手当支給)

(3) 動機づけ、育成

店長は、育成計画を実行に移し、部下のレベルアップのための取り組みを支援します。部下が、どのようなことでつまずいているのか、どこで伸び悩んでいるのか、といったことを日常的に把握しようと努めることが重要です。

そして、一定期間が経過したところで、基準に対する到達段階や、立てた目標の結果を確認します。このように「能力や仕事ぶりの評価」→「育成計画の策定」→「動機づけ・育成」というサイクルをまわしていくことが店長の役割であり、これはマネジメントの基本とも言えることです。

店舗では、日々いろいろなことが起きます。特に

組織横断活用で高まる顧客サービス

(全社情報共有ツールNAVICについて)

株式会社かねまつ 代表取締役社長 兼松 孝次 氏

1. NAVIC開発の背景

弊社のIT化は1979年のIBMシステム／34の導入による、商品の单品管理からスタートし、以後30年あまり、常にグローバルな視点において経営環境を捉え、POSをはじめ時代に即応した情報武装化を推進し、現在では全社並びに関連工場をVPNで結び、暗号化や指紋認証等、強固なセキュリティガバナンスのもと、MD情報、顧客情報、そして経営情報の弊社グループ内共有を実現しています。

お客様にとっての適品を適時適価で提供するための個々の課題解決手段として、弊社では以前よりシステムからアウトプットされた定量情報（結果を数値化したもの）に基づき仮説検証アプローチを実施してきましたが、お客様を筆頭とするステークホルダーへの将来に向けた更なる貢献を考えた場合、高鮮度の生きたデータ・ウォンツの発掘が重要であり、そのためには定性情報（思い願望・状況等）を組織横断的に共有できるシステムの構築が急務でした。

2. NAVIC開発の経緯

2002年1月、社内公募により部門・職責・社歴・性別を問わず選抜された12名による、定性情報共有システム（現NAVIC）開発プロジェクトをキックオフさせ、都度の勉強会や合宿により、共有すべき情報のアセスメントと詳細仕様の要件定義を行い、IBMノードミノによるシステム開発に着手しました。

2002年8月、本部・店舗・関連工場のPCへのシステムインストールと並行させて、リテラシー教育（PC操作）を行い、「お客様の声（お叱り・お褒め・ご要望）」「クレーム報告」「店長日報」「マーケットプレース（新摘市場・不摘市場）」「通達」の5機能からなる情報共有ツール『NAVIC』をリースさせたのです。

3. NAVICの現状と効果

導入後7年あまり経過し、機能としては更に「規程集やマニュアル」「社内調達」等が加わり、弊社グ

ループ内における情報共有ツールとして、必要不可欠なものとなっていますが、むやみに機能を増やすことはしていません。

このような従業員の自主性に任せ展開したボトムアップ型システムの場合、リリース後3年前後での陳腐化が定説とされる中、特に「お客様の声」は有効な投稿に対するインセンティブの仕組みにより、投稿は月平均200件を超えて、情報濃度が年々増しています。しかし、投稿に関しての従業員へのオブリゲーションは一切ありません。

導入効果の一例ですが、店舗従業員の気づき情報をベースとしているNAVICのコア機能である「お客様の声」は、HPからのお客様メールや電子稟議で上がるクレーム情報も全てデータベースに元化されおり、商品や接客、施設やサービスといったカテゴリー別にお客様の生の声の見える化（顧客接点力強化）がなされている。

又、「店長日報」では、売上数値といった定量情報に隠された、どのような状況下で、何故その結果になったかという背景情報がタイムリーに公開されるため、誰もがお客様を意識した売り場のシーンを念頭に実績の検証が可能となつており、売り場でのモチベーションづくりに重要なツールとなつています。