

# “対象”を知って、売上げの壁を破る

JR東日本リテールネット

ブック課副課長 松本 聡

当社はJR東日本の駅構内にあるキオスク、エキナカコンビニ、三十四業種に及ぶ専門店を運営しています。私は一九九六年に駅書店・第一号店に配属されて以降、店舗数の増加とともに二号店マネージャー、本社スーパーバイザー、エリアマネージャー、取次会社への出向を経て、今は本社で書店全般を支援する立場にあります。

駅書店は利用者が多く、開店準備・レジでの接客・棚業務などに追われ、多くのアルバイト無くしては成り立ちません。私には「アルバイトは所詮、補助的な存在。指示どおりに働く人」という意識があり、開店準備から商品発注・返品・陳列に至るまで細かく指示を出し、営業に支障をきたさぬよう神経を張り巡らしていました。「とにかく自分

がいなければ店舗は回らない」。その半面で、「アルバイトに徒党を組んで辞められたら、店は回らなくなる」と矛盾した不安もあり、辛いこと、嫌なことをさせないように細心の配慮をしていたのです。

昨年十一月、さいたま新都心

駅に新規店をオープンすることになりました。改札外、面積一〇坪弱という小規模な店舗では、商品構成が命です。駅の乗降客数は約七万七千人、平日は西口にある官庁への勤務者が多い。東口にあるショッピングセンターには某大手書店が出店。このようなデータから私は、雑誌・文庫・コミックと、エキナカ売上の三大柱をメイン在庫にし、全てを、他店における売行き上位から選んで並べました。

開店当日、記念品配布などが功をなし、売上げは目標を超えたものの、なんと翌日から目標を下回る有様に。話題の本を置いたり棚の並びを替えたりして、鳴かず飛ばずの状態が続きました。どうしたものかと思案していたときに、組革研へ参加しているときに、組革研へ参加することに決めたのです。

不安とともに初日を迎えました。チームで最初に行った作業は、もぞう紙に描かれた「仕事との『かかわりかた』方針」を各自が書き写すというもの。そこには大きく「対象はどうなっているか」、そして小さく「その対象にどう対応していくか」とあ

りました。さっぱり訳がわかりません。

上期S-20、私は一位でゴールしたというのにVIPでの金券申告を忘れ、売上げ0という惨憺たる結果に。「これは対象がどうなっているかが、わかっていないせいなのか。なんとしても下期で取り返してやる」と、強い思いが湧いてきました。

その後のS-20の仕組みの調査は、みんなわからないことを書き出し、手分けして取り組みました。雪がちらつくコースを深夜まで何度も歩き、ありのままに調べていきました。

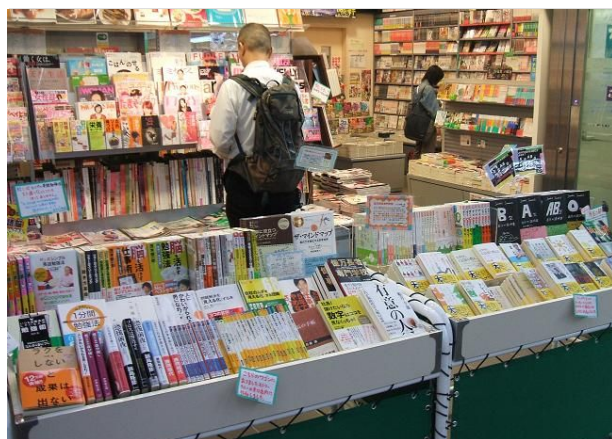
## “対象”と向き合う

「店舗では地道にやっているはずなのに、なぜ成果が出ないのか?」。そんな疑問が生まれ、全体ミーティングで「品替え、棚替えなどを試みても売上げが伸びない」と質問しました。「対象を良く見えていますか?」。キャンペーンリーダーの一言にハッと、このときようやく、「仕事とのかかわりかた」の意味がわかったのです。「私は店舗自体をありのままに見てきちんと調べて

「質問への回答」の中から②  
大事なものは「状況の共有」

質問 意見が対立している会議のなかから一つの結論に至るプロセスにおいて、注意すべきことは?

キャンペーンリーダー 「対策」志向で会議をしてはいけない、ということ。そういう会議は、力の強い人が引つ張ってしまい、かたちは全員一致で結論に至っても、多くの心がそつちを向いていません。本音ではうまくいくことを願ってはいないので。大事なものは、「状況の共有」です。意見や観念ではなく、実際に起こっている問題をありありと、そのまま、全員で共有する。これにより皆で問題形成ができ、そこから対策が出てきます。ときに問題形成から入る会議もあるが、根本に問題状況の共有がないので、個々がそれぞれに、「問題はこれだ」と考えています。その結果、対策がみんな違ってしまふ。これではベクトルを合わせようがありません。手間がかかっても、全員で状況を共有することが一番早い。後が非常に楽なのです。組織体質になれば、すぐにできるようになります。



見したのです。豊富に並べられたビジネス書、法律書、雑誌、文庫。「ここで買える。わざわざ駅書店で買う必要はないんだ。競合は『書店』と名のついた店舗だという思い込みから、ここを見落としていた！」。

さらに観察すると、客が大勢入店している光景が見られません。店頭従業員は常時一名のようで、レジや棚の業務で手一杯なのか、書籍がただ在庫されているだけ。「これ売りたい」と

いたか？ 否、データや自分の経験だけで品揃えを考え現場に押し付けていた。過去の経験が、事実を直視することを阻んでいった！。『対象』である「店」を知らずして、『対策』ばかりに奔っていたのです。

組革新研から帰ると直ちに観察を始めました。朝は店舗の前を歩く人が多いのだが、足を止めることなく通りすぎるだけ。多くの人が官庁庁舎に入っていきます。彼らの後ろを追っていくと、一階の物販コーナーに広い書籍販売コーナーがあるのを発

が売れる。売れない既刊本の棚を変更して、それらを面展示してはどうか」「フェア開催告知のチラシを手作りしてはどうか」「さいたまアリーナでのコンサート開催時に、店頭にワゴンを出してアーティスト関連書籍、CD・DVDも扱えないだろうか」などなど。まさに、日ごろから店で観察している生の声。

さっそく彼らの提案どおりに棚替えすると、お客さまが足を止め、手に取る回数が増えたのです。コンサート開催時はワゴンにお客さまが群がり、予想以上の売上げに。その記録は、コンサートのたびに更新されていったのです。

アルバイトたちは、本当は「自分が役に立ちたい」という思いを持っていた。自分たちで捉えた対象(店舗)について考えを持ち、自分たちのアイデアを実行

することで、売上げに貢献してくれました。「指示がなければ動かない」と思っていたのは、私のほう。肝心な部分は触れさせず、全て指示どおりに事を運ぼうと考え、彼らときちんと向き合っていなかった自分を反省

しました。現在、売上げは当初の二〇〇%増に。みんなの働きぶりも頼もしいばかり。手作りPOPの商品の売れ行きを意識して、自ら商品発注し、陳列替えを行っています。

### 変革への原体験 組織革新研究会

会期 五日間

(いずれも火曜〜土曜)

08年 第41回 11月11日〜15日

09年 第42回 1月20日〜24日

第43回 2月3日〜7日

第434回 3月10日〜14日

〔満員〕

組織革新研究会・会報 ©  
「はこね」そして伊豆高原

第二巻二十四号(〇八年十一月)

発行日 二〇〇八年十一月一日

発行所 マネジメントセンター

事務局

〒一〇〇〇〇一四

東京都千代田区永田町二・一〇・二

(TEL) 〇三・三五八二・一一二一

(FAX) 〇三・三五八一・一一二六