

W

求められる人材を探る
プロフェSSIONALS

1999年全国で311店舗あった百貨店も2108年には200店舗に減少する見込みだ。郊外型ショッピングセンターやインターネット通信販売など新たな流通改革は、特に地方都市における百貨店の衰退、空洞化現象を引き起こしている。1991年沖縄で百貨店を開業した(株)リンボウインダストリーも4年連続赤字が続いた。存続も危ぶまれる中、コンビニエンスストアの商法を軸に、社長就任翌年に黒字転換させたのが、(株)リンボウホールディングス 糸数剛一代表取締役会長だ。その手腕ぶりをお聞きした。

福永 流通改革や郊外型ショッピングモールの進出などにより、特に地方都市での百貨店経営の存続が厳しく、毎年数店舗が閉店を余儀なくされています。その中で赤字が続いていた百貨店を見事に黒字転換され、今もなお売上、利益ともに伸ばし続けているとお聞きしました。どのようにしてV字回復されたのか、お聞きかせいただけますでしょうか。

糸数 私はグループが経営していた沖縄ファミリーマートの運営に携わっていたのですが、百貨店経営をしている(株)リンボウインダストリーが4年連続赤字だったことから、立て直しのために声がかかったのが始まりです。当初は“百貨店はこうあるべき”という考え方や商慣習が根強く残っていました。“今、変わらなければ百貨店がなくなる”ということをお願い続けた結果、中堅以下の若手が動き出したのです。超ベテランは本質的に崩されたくないため、変化することに恐れていましたが、若手は自分たちの将来のためにも今、変わらなければならないという意識、まさにもう後がないという背水の陣の気持ちで挑んでくれたのです。

福永 これまで当たり前のようにしてきたことや根強い慣習を変えることは、ベテランになるほどなかなかできないものです。

糸数 しかしながら小売業を取り巻く環境は目まぐるしく変化しています。話題性

責任は私にある！ 大いにチャレンジしさまざまな 経験を通じて学ぶことが人材育成



(株)フェイス 代表取締役
福永 有利子氏

レストラン・ゲストハウスのウエディングプランナーから現場の管理職としてマネジメントを担い、確実に業績を伸ばしてきた。2003年にウエディングプランナー養成スクール講師を始め、2006年から2015年まで大学にて非常勤講師として教壇に立つ。2006年堂島ホテル婚礼部長、2008年同ホテル副総支配人。2009年に(株)フェイスを設立。代表取締役役に就任し、現在に至る。現在は、全国のホテルやゲストハウスにて成約率向上を目的としたトレーニングや、集客戦略立案・実践支援などのコンサルティングに加え、会場のビジュアル改善やウエディング業界への転職希望者などを対象としたスクールも開講。今後は、ウエディング業界を超えて、ホテル・ホスピタリティ業界にて、人材育成マネジメントを広く担っていく。2018年4月から神戸国際大学客員教授。著書：『ウエディングプランナーじゃない、アカンの上司や! 悩める管理職のアメムチ19の育成術』

のある店舗やブランド店を探して、頭を下げた店に依頼をして売り上げに対する歩合をいただくという他力本願の商売は通用しません。自分たちで独自の店を作り上げていく努力をしなければ消費者の購買意欲を掻き立てることはできません。出店誘致のために店長や課長が出張に出かけている場合ではなく、バイヤーは育成も兼ねて入社5年目ぐらい若手に



(株)リンボウホールディングス 代表取締役会長
糸数 剛一氏

1959年生まれ。早稲田大学政治経済学部卒業後、沖縄銀行入行。その後、自身で事業を興し、88年に沖縄ファミリーマート入社、98年に取締役営業部長とする。開発部長兼総合企画室長、常務取締役就任、専務取締役を経て2007年から2009年にかけてファミリーマートに出向し米ファミマ社の社長兼CEOに。(株)リンボウインダストリーが運営する百貨店経営の立て直しに着手、着任後1年で黒字転換を実現。その後、(株)リンボウホールディングスの代表取締役、代表取締役会長に就任、現在に至る。

任せ、ベテランは現場をしっかり見て常にお客さまの求めているモノを作る側にならなければなりません。もし、ハードルが高いテナントはコンサルティングに依頼をすれば済むことです。常にお客さまが楽しめるものは何かを考え、商品の入れ替えはもちろんのこと、売り場のレイアウトや什器を変えるなど、常にまったく新しい売り場を作り上げていくことが、衰退した百貨店改革には欠かせないことなのです。

福永 どの百貨店に行っても類似するブランドショップが入店していたり、わざわざ足を運んだりしなくても、今はインターネットの通信販売で手軽に購入することもでき

る時代になっています。常に新たな改革をされ、新しい売り場づくりを目指すことはとても重要なことですね。

糸数 しかしコンビニエンスストアでは、アイテムは2800点ほどあるのですが、初夏用の入れ替えをする3月と秋冬用に入れ替えをする9月には半分以上の商品を替えます。1週間単位でも50～70アイテムを替えています。売れていない商品を常にチェックし、売れ行きの悪い商品は撤去していきます。1年間で8割の商品が替えているのです。これほどに商品入れ替えをするのは飽きずにご来店していただくためです。中には1日3回ご来店される方もいらっしゃいます。常に目新しい商品が陳列していたり、売り場のレイアウトを変えたりすることが、次への来店につながるのです。

福永 コンビニエンスストアでは、それほどまでに商品の入れ替えを行っていたのですね。その手法を百貨店に導入され、常に新しい商品展開やお店作りに取り組みられた結果、来館者数、売上、そして利益アップを実現することができたのですね。

糸数 あとはいかにスピード力を上げていくことと、妥協を許さないことです。こうすれば良いと考えるのか簡単ですが、実行しなければ意味がありません。成功するか、成功しないか長い時間をかけて考えてみたり、他社の成功事例を見てからマネをしても二番煎じでは勝負に勝つことはできません。中には7割方成功すると思っても実行しない管理職もいます。それは“もし失敗したら責任はお前だ!”というプレッシャーに押されているからです。私の場合は5割、3割の成功確率でもGOします。責任は考案者ではありません。承認をした私にあることを皆に明確に伝えているからです。もしうまくいかなかったとしたら、何でだめだったのかを考え、“次からこう取り組むんだ!”、次にやるべきことを明確にしていけば良いのです。やるからには妥協は許しません。100%全力を尽くして取り組むことです。中途半端な気持ちではなく全精力賭けて

あらたな企画や商品販売に力を入れることです。自分たちの力で販売するという意識を高めていくことです。

福永 社長自らが全ての責任を取ること、当たり前なのですがなかなか実行できることではありません。ついつい、上手くいかなかった責任を他責にする担当者もいます。ところで新入社員教育はどのようにされていますか。

糸数 入社して3年間は徹底的にさまざまな業務を経験させることで基本的なことを習得することと、社会に対する免疫力を高めていくようにしています。社会にでるとそれまでの生活環境と異なりますので、ちょっとしたひと言や対応でショックを受けてしまう若者が多くいます。世の中いろいろな人がいて、さまざまな考え方があること、自分とはちがうことを理解することです。若い人たちが元気であるためには、元気で働ける職場を見つけ出してあげることも欠かせません。こちらでは不向きでも別な部署では実力を発揮できるかもしれません。安心して働けるよう生活保障は絶対に守ります。さまざまなことを経験できるようにしています。それが成長につながるからです。意欲、努力、頑張りを持ってさまざまな経験を積み、そして経験の中で反省し、成長していくことです。結果、新入社員の転職率は2%にとどまっています。

福永 まさに経験の積み重ねこそが成長へと繋がります。人材育成の原点ですね。

糸数 私は以前、フィリピンで事業をしていて資金がなくなると完全歩合で収入を得られる教材の訪問販売をしたことがあります。飛び込みセールスで10軒中2軒の確率でお話を聞いていただき成立するのは1軒でした。そのときにさまざまな人と出会い、出会っていく中で“この人ならいける”という勘所と、このタイプにはこの手法で販売すれば良いかも見えてきました。このときの経験から小売業は物売りではなく心理業であることに気づいたのです。イヤから関心へと変化させ契約に結び付け、最終的には顧客満足を得られるようにするためには、よく人間を見



ることです。お客さまも然りですが、社内的にも人間をよく見てどう接するべきかを考えることで、それぞれの立場に立った目線で物事が考えられるようになります。空間にも商品にも、人間関係にもマインドが入るのです。

福永 社長ご自身がさまざまな経験をされ、その経験がまさに手腕となっているのですね。最後に、今後目指されていることをお伺いできればと思います。

糸数 今後も海外も視野に独自性のある商品づくりや企画を進め、ここでしか買えないものを販売していきます。例えばそれが30万円でも売れてしまうようなものです。またディズニールンドのように物販と飲食の百貨店を超えたアミューズメント施設として“むちゃくちゃおもしろい”と言っていたりするような店舗づくりをしていきたい。来年3月には空港内に新店を出す計画もあります。シルバー層の採用も行ない、皆がイキイキとはたけける職場作りを目指し、今後一層、士気を高め飛躍していきます。

福永 お客さまに支持される店舗づくりへの挑戦、1年で黒字転換させた背景にはさまざまな経験とチャレンジがあったからこそですね。貴重なお話をお伺いでき、多くの学びをいただきました。本日は、ありがとうございました。