

経営のヒント75 遊べる本屋がキーワード

自立分散型マネジメントシステムに学ぶ！

店長は職人なんです。だから、私や本部は彼らに働きやすい環境を与えて、彼らを鼓舞することに徹していればいいんです。屈託なく笑いながらこう答えるのは、ヴィレッジヴァンガードコーポレーション(以下、ヴィレッジヴァンガード)の菊地敬一社長である。

「遊べる本屋」をキーコンセプトとするヴィレッジヴァンガードの店内には、新刊やベストセラーはない。趣味系の書籍やマイナーなコミック、輸入雑貨、キャラクター商品などをコンセプトごとに陳列している。商品に添えられた一風変わったオリジナルのPOPを見ると、思わず微笑んでしまう

例えばこうだ。旅行コーナーでは、旅行ガイドブックを中心に、ホテルの写真集や実際にホテルで使われている電話機が並ぶ。その傍らに航空会社のオムニバスCDやトランクケース。さらに、飛行機のプラモデルまである。そして、手書きのPOPには「ヴィレッジヴァンガードで世界一周」。さながら連想ゲームのようなディスプレイである。



ヴィレッジヴァンガードの店内ディスプレイ

こうした売り場づくりを、ほぼ全権を持って行っているのが各店の店長である。POSの活用といった過去の販売結果に一切頼ることなく、店長自らが顧客の会話に耳を立て、反応を検証し、店の地域性を把握しつつ、顧客仕様の売り場をリアルタイムに構築している。したがって、100店舗あれば、店長の意向によって100通りの店舗が存在するのである。

菊地社長が店長を職人に例えるのは、商品力ではなく知恵で売るからだ。店長は、職人技とも言える知恵をもって、顧客を巧みに購買行動へと導く。これが、ヴィレッジヴァンガードの創業以来8期連続増収増益、経常利益率10%以上といった高成長・高収益の要因となっている。

中央集権型マネジメントシステムの凋落

「何でもあるが、欲しいと思わせるモノはない」。効率化を追求した売り場がこう擲揄(やゆ)されるようになって随分の月日がたつ。社会 経済構造におけるパラダイムシフトの結果、消費者主権と言われる状況が到来した。消費者主権を手に入れた「ポストモダン消費者」は、モダン社会におけるチェーンオペレーションを具現化した売り場の魅力のなさを既に見透かしている。

20世紀のビジネスにおいては、経営者の指揮命令のもと、多数の従業員を組織の歯車として機能させる「中央集権型マネジメントシステム」が、効率性や多量のリソースを投入できる点で優位性を誇っていた。しかし、中央での判断は目まぐるしい環境変化に即応できない。またマニュアルによるマネジメントでは平均値のパフォーマンスしか引き出せない。容易に模倣されることから、差別化という価値も失っていった。

21世紀は、顧客を「大衆」としてとらえるのではなく、「個」としてとらえる必要がある。多様な価値観や移ろいやすい消費者心理を適切にとらえ続けることは容易ではない。「ポストモダン消費者」と対峙(たいじ)するには、現場で判断して迅速に行動する、模倣されることのない従業員全員の「個の知恵」を持って挑み続ける必要がある。

自律分散型マネジメントシステムの台頭

ヴィレッジヴァンガードの売り場の魅力は、「自分自身何が欲しいのか分からない」という顧客の不確実な購買心理を巧みに突くりコメントの秀逸性や、コアな顧客に対して「そうきたか」と発見・驚きを与える新鮮さにある。この魅力を実現しているのが各店長の持つ「個の知恵」だ。ヴィレッジヴァンガードには本部主導の販売施策や販売マニュアルなどは存在しない。店によって顧客が違い売り方も異なるため、画一的な成功法はなく、最適解は現場にあると考えている。

そして「個の知恵」を引き出すための仕掛けが、現場への徹底した権限委譲である。現場レベルにおける人・モノ・金に関するほぼ全権を委譲している。徹底した権限委譲によって、必然的に店長は経営レベルの意思決定が求められ、責任感が醸成される。同時に、仕事に積極的に関与する動機付けがなされる。権限委譲によって生まれるモチベーションの高さが、新たな知恵を醸成させる原動力となり、魅力的な売り場をつくり出しているのだ。

こうした、「個の知恵」を誘発し、活用させるマネジメント体制を、我々は自律分散型マネジメントシステムと定義している。

「中央集権型マネジメントシステム」の凋落をいち早く察し、自律分散型マネジメントシステムを導入した企業には、ヴィレッジヴァンガードの他に、ドンキホーテや牛角(レックスホールディングス)などが挙げられる。これら企業の成功は、自律分散型マネジメントシステムの優位性の一端を表していると言えるのではないだろうか。

参考 (日経ビジネスのホームページ記事より)

「モノ」から「こと」にシフトする。そのためには社員が自律する仕組みが必要なんです。