

高橋直樹著「瓦礫の向こうに見えてきたこと」主張、月刊需要創造、

月刊ホームセンター 2011年5月号 日本ホームセンター研究所 2011年5月10日刊を読む

瓦礫の向こうに見えてきたこと

1. いのちに繋がる仕事を通じて

(1) 東日本大震災で被災した地域の店長と会話していると、「小売業の使命」「ホームセンター(HC)の役割」「当社の存在意識」「当店の存在理由」などという言葉がぼんぼんと飛び出してくる。これまでにはなかったことだ。

(2) おそらく、地震や津波や原発事故で生命の危機さえあった地域住民の生活を支えてきた経験が、そのような言葉になっているのだと思う。自分たちも大変な状況にある中で、1人1人の顧客の生命に直結するような仕事をしてきたからこそ、今まではそれほど意識していなかった「使命」や「存在理由」を強烈に意識するようになったのだろう。

(3) 肉体的にも精神的にも大変な毎日だったと思うが——そしてそのような日々はまだ終わっていないのだが——彼らはその過酷な状況の中で、「これこそが我々の仕事だ」と確信したのではないだろうか？

(4) これは、かけがえのない財産だ。どのような教育を持ってしても与えることのできない最高の教訓を、彼らは自分たちで掴んだのである。

2. 役に立つから売上げになる

(1) 「本当の目的」が明確になれば、取り組むべき「課題」も明確になる。一点集中して、一致団結して、日々の仕事に邁進すれば良い。

(2) 極限の状況の中で明らかになったのは、小売業の「本当の目的」は「競争に勝つこと」ではないということではないだろうか？あるいはさらに極端に言えば、「業績を伸ばすこと」でもないということではないだろうか？

(3) 大切なことは、「顧客の役に立っているかどうか？」だ。あるいは、「役に立つことができるかどうか？」だ。

(4) 現在、被災した地域を中心に、多くの小売店舗は東日本大震災の「特需」を享受している状態にある。それは、一つ一つの店舗が、大いに顧客の役に立っているからである。

(5) 言い換えれば、普通に店舗を開け、普通に商品を売ることが、一人一人の顧客の生活を支える状況になっているからである。

3. 使命・役割を徹底的に明確に

(1) ただし、状況が落ち着けば、この「特需」(と呼ぶことには一抹の躊躇を感じるのだが)は潤んでいくはずだ。その時期がいつ来るのか、早く来るのか、遅く来るのかだけのことだ。「特需」というのはそういうものだ。

(2) 問題は、そこからである。その時に、何が残るのかだ。

(3) 売れるものを最大限に売るのはもちろん大切なことだ。だが、無目的・無意識にそれだけに心を奪われていると、あとになって「たくさん売ったけれど、結局何も残らなかった」ということになりかねない。

(4) だからこそ、「使命」や「役割」や「存在理由」を認識・理解することが大切だ。今この時期にこそ、「我々は何のために仕事をしているのか？」を明確にしておかなければならない。

(5) そのことこそが、この次の段階に、顧客の支持を急速に失う店舗と、引き続き支持を集め続ける店舗とを、分けることになる。

4. HCは災害対策産業だ!

(1) 大きなヒントは、現在の状況の中にある。

(2) 例えば、水、紙製品、米、燃料(電池や灯油)は、今なぜ HC で売れているのか?なぜ、スーパーマーケット(SM)でもドラッグストア(Dg.S)でもなく、HC がそのような「生活物資」の販売の主役になっているのか?

(3) 筆者はその理由を前号と今号の本文で考察している。簡単に言うと、HCの役割は、第一に生活物資提供業であり、第二に問題解決業であるというのが、現段階での筆者の結論だ。

(4) だが、(株)ジョイフル本田の松山茂営業本部長は、HC の役割をもっと端的に言い当てている。松山本部長は、HC の使命は、「災害対策産業として地域の方々のお役に立つことだ」と喝破している。

(5) なるほど、そのように考えれば、消費者が水や米や紙や電池を買い求めるために HC に殺到している状況の説明が付く。消費者がこれらの商品を HC で購入しているのは——昨日までもしかすると Dg.S や SM で購入していたかもしれない商品を、震災以降 HC で購入するように

なっているのは——現在が非常事態だからだ。緊急事態だからこそ、「こういう時に頼りになる店」として、HCを思い出しているのだ。それが消費者のHCに対するストアイメージなのである。

(6)だとすれば、その役割を全うするべきではないだろうか？「地域の住民がこの災害を乗り越えるためのサポートを全力でするのが、我々HC業態だ」という認識を強く持つべきではないだろうか？

5. 需要の傾向は地域ごとに分化

(1)震災後の需要の傾向は、津波と原発事故の被害が甚大な直接被災地と、その周辺で間接的な影響を受ける周辺影響地と、商品調達などの影響は受けるもののそれほど大きな変化のないその他の地域とで、大きく分かれてくると思う。

(2)例えば、東日本でも西日本でも、HCの既存店売上高は3月には大幅にアップした。しかし、西日本では、4月には、早くも前年並みに近付いているという報告がある。これが事実だとすれば、4月の半ばを過ぎても「特需」が続いている東日本とは、状況が大きく異なってきていることになる。

(3)その東日本においても、東京などでは人々の生活は少しずつ通常の状態に戻りつつある。ただ、消費者の意識の中にはどうしても、「また巨大な地震が来るのではないだろうか？」「今度は関東を直撃するのではないだろうか？」という不安がある。それに加えて原発の問題も、西日本に比べれば身近な問題である。

(4)直接被災地においては、当面は、さまざまなレベルでの復旧・復興の需要が大きくなるだろう。津波によって大打撃を被った岩手県・宮城県・福島県の太平洋沿岸では街そのものを再建することになるだろうし、家屋の新築・改築はもちろん、ちょっとした修繕程度まで合わせると、ホーム・インブループメント(HI)の市場は内陸まで含めた地域で膨大に膨れ上がるだろう。それに伴って副次的な生活用品・家庭用品などの需要も一気に拡大することと思われる。

(5)それぞれの地域の需要がどのように変化していくのかは、今の時点ではまだ何とも言えない。一つだけ言えることは、「前年比」でものごとを見ていては判断を誤る可能性があるということだ。それぞれの地域の状況を考えながら、また、人々の意識の変化を読みながら、きめ細かく対応していくしかない。

6. 新しい組織のあり方を

(1)もう一点、組織の形態についても言及しておきたい。今回被災した地域の各店の対応を見ていて、あるいは各店の店長と話していて、強く感じたことがある。

- (2)一言で言うと、それぞれの店舗が「がんばる姿」に大きな感銘を受けた。極限の状況の中で、どの店舗も一刻でも早く営業を再開しようと、3月11日14時46分の直後から努力してきた。停電していても、また、店内は天井が落ち、什器が倒れ、商品が散乱していても、せめて店頭だけでも商品を販売しようと努力してきた。自分たちも被災している立場であるにも拘わらずだ。
- (3)それらの店舗は、多くの場合、本部の指示や命令でそうしたのではない。ほとんどの店舗は、独自に判断して独自に行動して、本部はあとからそれを追認する形を取った。第一、被害が甚大だった地域では、本部と店舗の連絡が取れたのは数日後ということさえあった。
- (4)つくづく感じるのは、店舗というのはそういうものだということだ。地域の住民と毎日接している彼らは、おそらくほとんど直感的に、「店を開けなくては」「商品を売らなくては」と判断したに違いない。困り果てている住民を目の前にして、咄嗟に行動したに違いない。
- (5)「ポジティブ・ウィル」という言葉がある。「積極的・肯定的な行動意志」とでも訳せば良いだろうか？店舗には、ポジティブ・ウィルがあるのだ。あるいは、極限の状況になれば、ポジティブ・ウィルが生まれるのだ。
- (6)そして、店舗というのがそういうものだとしたら、今の組織の形態が本当にベストかどうかを疑って掛かる必要がある。
- (7)日々の運営をもっと各店に任せて、各店が独自に考えて、独自に動いて、本部はそれをサポートするような組織にしていくことはできないだろうか？各店のポジティブ・ウィルをもっと信頼して、最大限に活用するのである。
- (8)もちろんそれは震災や災害のためだけではない。極限の状況の中で各店の独自の判断がプラスに働いたのだから、日常の営業でもプラスに働くと考えるのが自然ではないだろうか？「普段からそのように運営した方が良い」ということだ。なぜなら、おそらくそれが、店舗経営の本質だからである。
- (9)繰り返すが、今後の組織問題は、店舗の独自性や主体性を本部がどのようにサポートすれば良いのか、そのためにはどのような組織の形態が良いのか、店舗運営の単位は何店舗くらいが良いのか——などにテーマを設定すべきだと思う。

7. リーダーは方向を示そう

- (1)冒頭で述べたように、今、小売業の仕事に大きな意義を見出している店長並びに店舗従業員は少なくないはずだ。とりわけ被災した地域では、「我々の仕事はこれほどまでに重要な仕事だったのか？」と、全員で感激を新たにしている状態ではないだろうか？

(2)各社各店のリーダーは、ぜひともこの機会を捉えて、これから向かう方向を明確に指し示すべきだ。全体を一つにまとめるのに、これほどの好機はない。

(3)ところで、東北各地の被災した地域の店舗を訪ね歩きながら、沸々と沸き上がってきた思いが筆者にはあった。「これらの店舗とともに生きたい」という思いだ。

(4)そこで、これを機会に、私ども HCI の「社是」を改めて定めることにした。その新しい社是は、次の通りだ。

(5)我々は、店とともにある。

(6)私どもHCIの毎日の仕事は、全国各地の各社各店と意思を一つにしたものでなければならぬと改めて感じている。大変な日々はまだまだ続くことと思うが、痛みと喜びを分かち合いたい。

P2 ~ 3

[コメント]

日本にホームセンターを紹介した日本ホームセンター研究所所長の高橋直樹先生のホームセンターの社会的使命に関する本質的議論。東日本大震災によるホームセンターの被害の現状を4月6～9日の4日間にわたり視察し、各社の社長や経営幹部と面談した結論をまとめたこの文章は胸に迫るものがあり、店はお客様のためにある、我々は店とともにあることがよくわかった。仕事とは何かを考えると非常に参考になる。

- 2011年5月18日 林 明夫記 -