

特集 モデル店舗から学ぶ 「究極の権限委譲」とは

2009年9月、長崎屋からリニューアルする形でオープンしたドン・キホーテ秋田店(以下、秋田店)。日本の高齢化率は27.7%ですが、秋田県は35.6%*1と全国平均よりはるかに高くなっています。しかも、秋田市の人口は2005年の約33万3,000人をピークに減少し続け、2018年には約30万8,000人*2となりました。高齢化と人口減少による過疎化は、今後も続くことが確実視されています。

こうした厳しい商圈にありながら、秋田店は売上を伸ばし続けています。その理由は何なのか。これを紐解くことで、「究極の権限委譲」の強みが見えてくるはずだ。

*1 内閣府「平成30年版高齢社会白書」
*2 秋田市情報統計課

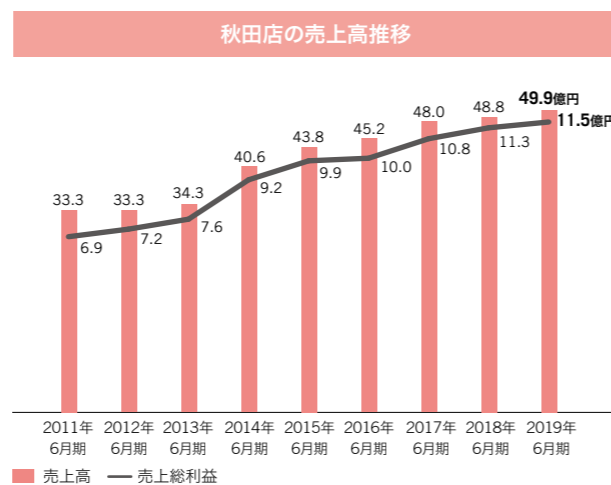


「権限委譲のモデル店舗」と言われるドン・キホーテ秋田店

驚異の成長の原因は「源流」経営!?

直営面積2,335坪の大型店である秋田店の売上高は、2012年6月期の33億3,514万円から年々右肩上がりに上昇を続け、2019年6月期は50億円に届きそうな勢いです。この成長の原因は、はたして「源流」のおかげなのでしょう。

現在、UDリテールの地区責任者を務める香西陽一は、2011年に秋田店副店長に着任、2013年から2015年中ごろまで店長を務めました。秋田店のリニューアルオープンに関わり、その内情をよく知る人物です。当時の店長による分析を見てみましょう。



当時の店長が語る「3つの要因」

秋田店は、本部から見ると言わば遠隔地で臨店しにくい場所にあるため、本部による手直しや指示がしにくいということがあったと思います。つまり、個店主義が育ちやすい立地環境だったのです。

私は、本部の責任者とメイトさんをつなぎ、商品の情報などをいつでも共有できる体制を整えました。そして、それまでMD(商品の大きな区分け)で分かれていたメイトさんを部門やグループの区切りで細かく配置し、陳列はもちろん、売価などの数値についても各自に見てもらいました。従来の小売店舗においてMD担当の社員が決断していたことを、メイトさんを信じてすべて任せ、まるで自分の店を立ち上げ、商売している感覚になる——つまり、狭くて深い権限委譲を徹底したのです。

さらに私は、成功と報酬を連動させることにも取り組みました。

店長着任から半年後、担当者レベルで自立した人を「メイトチーフ」とし、時給を引き上げることをスタートしたのです。目標と報酬を具体的に提示したことでやる気を持ち、主体性とともに買い場や商品、数値面への責任が生まれました。また、守備面、倉庫の管理についても強化されるといい好循環ができたのだと思います。



現 UDリテール株式会社 営業本部 第4ブロック地区責任者

香西 陽一

長崎屋秋田店時代から勤務するベテランメイトたちの声



大門 真実さん (シューズ担当)

長崎屋のころは、商品はすべて本部からの送り込みで、買い場も本部の指示通りに作っていたので、ドン・キホーテ転換後は困惑する毎日でした。でも、ドンキ流の仕事を頑張っていたら、いつか買い場が「職場」から「自分のお店」という感覚に変わっていきました。私はシューズを担当しているのですが、たとえば、今日は寒いからサンダルではなく別の商品を置こう、というようなことを自分から考えるようになりました。責任感を持って頑張れば、給与が上がることもモチベーションになりました。



「ラスト一足までしっかりと売り切る」がポリシー



金子 羽衣子さん (化粧品担当)

これまでとは違い、パートナー(お取引先)さまとの商談に楽しさを見出すようになりました。「もう少し安くできませんか?」と自分で交渉し、商品を自分の思い描く売価で出す。それが売れていくのを目の当たりにして「面白い!」と思いました。それだけでなくパートナーさまから情報を仕入れることで、これまでと違う視点で買い場を見ることができるようになったと思います。私は、当時の店長の香西さんから言われた言葉をずっと覚えています。「この買い場は“金子商店”。だから好きにやればいいんだよ」。そう言われて本当に気が楽になりました。



有機質な買い場を構築し、他店との差別化を図る

秋田店が成功した理由と学ぶべき点

秋田店がこれほどまでに成長できた理由としては、「個店主義を育む環境にあった」「狭くて深い権限委譲を徹底した」「成果と報酬を連動した」という点が挙げられるでしょう。権限委譲による個店主義の浸透が、メイトたちを攻守に優れた「商売人」に進化させたとも言えます。信じて任せることで、商才を開花させたメイトも多かったようです。

当時の店長の香西は、仮に同じMD内で他の買い場を手伝える時間ができたとしてもヘルプに回るのではなく、自分の買い場の

ブラッシュアップに充てることをメイトに求めたと言います。自分が担当する買い場を「自分の店」と捉えて運営する——これこそが、個店主義経営の本質です。個店主義を醸成するための必須の条件が権限委譲なのです。

決して商機に恵まれた環境とは言えない地域にあって、それでも秋田店が示す確固たる存在感。それは、究極の権限委譲による最強の個店主義経営が支えていました。

秋田店が成長できた
3つの要因

個店主義を
育む環境

狭くて深い
権限委譲

成果と報酬の連動