

# 商いの新しいものさし

第89回

（株）創設研究所  
代表取締役

## 松本 大地

### 人財経営が成否を分ける変革期

今から17年前の2001年5月20日、割れんばかりの拍手に迎えられてラスベガスのコンベンションホールに現れたのは、ウォルマートのCEO リーンスコットだった。前年の2000年に44歳で第3代目の社長兼CEOとなり、09年までトップとして活躍、ICSCC (International Council of Shopping Centers) での基調講演の際は、世界最大に上り詰めた流通・小売りの成功者として光り輝いていた。会場では全米のディベロッパーが集まり、各アースでテナントとの出店交渉をする姿を目の当たりにし、スケールの大きさに驚いた記憶がある。会場にいた誰もがこのまま成長が続くと思っていただろうが、振り返るとウォルマートの、ショッピングセンター(SC)ビジネスの絶頂期であった。米国の広域商圏対象のRSCはここ2年、施設上減り続け、デッドモールドが増えた。eコマースの影響も大きい。モールと暮らすライフスタイルが薄まってきたことも要因だ。

最近、米国流通ジャーナリストが書いた「ショッピング・モールと二緒に消えたもの20」を目にした。多くはベイレス、ヴァージンメガストア、スポーツオーソリティなど退店したテナントを挙げていたが、その中の「ティーンズのお小遣いを使う場所」「初めてのアルバイト」「人気歌手のプロモーション」「モールが登場する映画」といった指摘はショックだった。筆者は1980年代初頭から米国のSCの存在にそこを抱き、なんと日常を楽しくさせてくれる場所があるのかと、今日に至るまで追いついてきたからだ。

米国で起きているSCの変調を対岸の火事と捉えるのではなく、不測の事態への対応力をつけることが重要となる。なぜならば、我が国ではeコマースの影響にプラスして、人口減少に伴う内需縮小という未知の領域に突入し、さらに超高齢化社会による消費バイの減少が重なるトリプルパンチが押し寄せているからだ。昨今は核店舗の退店も目立ち、オールドネイビーの日本市場全面撤退も記憶に新しく、米トイザラスの経営破綻をはじめ欧米大型店の出店の見直しに加え、増床効果・リニューアル効果が乏しくなった。また生産労働人口の減少はテナントでの働き手の不足に拍車をかけるなど、年々取り巻く環境の厳しさが増している。

不測の事態への対応力といっても、救世主が現れることもなく、特効薬もない。まずは変革をしなければ生き残れないことを自覚すべきである。

自覚がなければ問題を先送りして滅び去るしかない。目先の販売体制、運営体制を見直し、適正な人員配置をすることはもちろんだが、マイナス思考の人員整理では優秀な人材までもが去っていく。変革期には小売り側もディベロッパー側も、熱意ある人がどれだけいるかが命運を左右する。

昨年の5月に米国で世論調査や人材コンサルティングを手がけるギャラップが、世界各国の企業を対象に実施した従業員エンゲージメント(仕事への熱意度)調査を発表した。その中で日本は「熱意あふれる社員」の割合が全体の6%と、調査した139カ国中132位と最下位クラスだった。「周囲に不満をまき散らす無気力な社員」は24%、「やる気のない社員」は70%との結果を咀嚼すると、熱意ある6%の社員は積極的に会社と自分の成長を成就できる「人材」、70%は与えられた仕事をこなすだけの「人材」、24%は会社に

とつても本人にとつてもマイナス思考しかない「人罪」と置き換える。人材社員は指示待ちで動く依存型であり、上司の指示以上のことは追求せず、口答えせず仕事をすることが、失敗をしないので良いという考えがある。これからは上司と部下が一緒になってどう結果を出すか、人材社員をどう成長させていくかを考えることが上司の評価となる。

一方、人材社員には徹底的な教育研修や海外視察などの機会を与え、その能力を高めて変革期をビジネスチャンスにすることが重要となる。

いつか絶頂期なのかは、振り返ってみないとわからない。引き算の人員整理は人材も失う。変革期にこそ先を見据えた攻めの開発や運営が求められるが、それができるか否かは人次第だ。社員は販管費コストではなく、価値創造の担い手であると考え、人材を人材に育てていく経営が至上命題となった。



空き区画が増えて賑わいを失う米RSC