

織 研 教 室

人を育てる専門店は「格」も作る

松本大地／商い創造研究所代表取締役

14年の全国専門店売上高は4兆2219億円も、その内訳はユニクロ、しまむら2社で全体の3割を占め、1000億以上を売り上げる10社で56%という大型専門店寡占時代となった。70～80年代は、婦人服、紳士服、和服、ベビーといった衣料品や生活雑貨、靴、眼鏡、玩具など多くの有力な専門店がチェーン展開で全国に拡大成長した隆盛期であった。

時代対応できるか否か

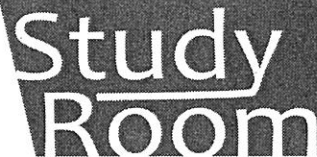
40年前の76年に開業の青山ベルコモンズは、ファッション専門店を中心に飲食、サービス、オフィスに加え、ファッションショーや展示会、イベントホールが集積した青山のランドマークであったが、14年3月30日に閉館。80年発行の田中康夫のデビュー作『なんとなく、クリスタル』では、若い女性がベルコモンズで過ごすシーンが紹介されたり、大人の世界のキラキラとしてベルコモンの愛称で呼ばれていた。地上1階・地下2階建て「アーバン・ヒル」(都市の中の丘)をコンセプトに、各フロアはヨーロッパの小道を歩くような雰囲気を出し、当時としては画期的なドラマチック空間であった。

青山ベルコモンズを開業した婦人服専門店の鈴屋は、筆者が20代から30代の時期に10年在籍した会社だ。上野で1909年創業の鈴屋は、東京拠点に婦人服ファッションを中心に企画・製造・販売を営む企業として、かつては三愛、鈴丹などと共に婦人服専門店大手の一角であった。特に60～70年代にかけて全国主要都市だけではなく、71年のパリか

ら始まり香港、ニューヨークなど海外に進出し、常に日本のファッション界をリードする存在であった。85年までは業界売り上げ1位だったが、97年に和議を申請し事実上の倒産となった。鈴屋のみならずチェーン専門店業態が時代変化に対応できず、多くがマーケットからの退場を余儀なくされた。

多くの人材を輩出

鈴屋の社長であった鈴木義雄氏は88年に日本専門店協会を設立、会長として長年にわたり日本の専門店業界の発展に寄与し、かつ社内では多くの人材を育てた。現在も鈴屋を経てファッション業界で活躍する人も多く、ファイブフォックスの上田稔夫氏、カルチュア・コンビニエンス・クラブ(ツタヤ)創業者の増田宗昭氏の他、ファッション関係に多くの鈴屋出身者が活躍する。多くの人材を輩出した理由は、常に新しいことに



38年の輝きを閉じた青山ベルコモンズ

経営理念と一体のコンセプトが重要

チャレンジするも、当時は他に頼めるところがなく自らが手掛る自前主義だったことに起因する。

例えば教育研修では、当時ファッションビジネスの教育研修を行う専門会社など皆無だったため、自前で鈴屋大学という教育研修システムをつくり、鈴屋道場という研修の場もあり、それを遂行する教育研修の専門部署があった。新人教育のみならず、管理者教育、店長教育、中途社員教育も全て行い、その実務を習得した担当者は大きな糧を得た。また新宿店や上野店など大型店には専門職として売り場装飾を担当するデコレーターが配属され、VMD(ビジュアルマーチャンダイジング)やPOP(店頭広告)などを自前で行ったため専門人材が育った。海外出店に携わった部署では海外ビジネスのノウハウを学び、自社オリジナル製造販売もしていたのでパターンナーやマーチャンダイザーの専門職も育った。

また、ベルコモンズは青山の他、軽井沢と鹿児島にも開業、自前で商業ディベロップメント業を営んだために、ディベロップメント人材が育った。I.F.E.ビジネススクールでは、筆者は業態開発やS.C.ビジネスの講師をし、他の講義では多くの鈴屋出身者が実学を教えている。つまり鈴屋は仕事を通して専門分野の人材を磨き育てたことで、結果としてキャリアデザインへの道が開かれた。キャリアデザインは、仕事を通じて実現したい将来像やそれに近づく道筋が明確になり、自らの持つ能力を生かす仕事、職務の形成を進めることが可能になる。販売スタッフが昇進して店長になっていくのはキャリアアップ、しかし販売職をしながらも対人関係のこ

ミュニケーション術を習得し、それを生かして人に教える指導者になり、またそのキャリアを生かして独立して働くことなど、仕事を通じた研鑽を重ねることでキャリアデザインになっていく。

今も昔も専門店には得意領域を深く耕していく深耕店である。その店ならではの価値を提供する業態。商品へのこだわり、店舗づくり、専門知識を携えた接客をするのが専門店であり、最も重要なのは経営理念と一体になった店舗コンセプト。それは店の人格を表し、店格となっていく。店舗を通じ商品のみならず何を社会に訴えているかが明確になり、それが顧客との約束となり、店格はブランドとして育っていく。

しかし、店格がぶれたときに専門店の深さが無くなり、同時に価値を喪失する。大型専門店時代と共に大味の店舗が増えてきた現在、知識と感性を磨いた人材育成こそが新たな価値を生み出し、魅力ある店舗づくりの鍵になるだろう。

まつもと・だいち マーケティング、ブランディングから業態開発、プロデュース業務を推進。その領域は最新のS.C.から街づくりまで及び、経営者コト消費づくりの研究会委員、酒田未来塾塾長などを就任。専門誌や業界紙での連載、FM放送での冠番組や全国での講演をこなす。特に長年のポータルサイトのライフスタイル、街づくり研究からは、常に新たな時代の流れを發表する。近著に『最高の商いをデザインする方法』(エクスナレッジ社)。