

## 講演録

# リテールマーケティングの実践について ～経営改革の取り組みと販売士資格の活用～

2017年12月1日に開催した日本販売士協会第4回理事会での講演を紹介します。

エアポートトレーディング株式会社 代表取締役  
**丸橋 弘和**



### プロフィール

関西学院大学卒。(株)日本エアシステム 広島支店長、(株)JALスカイ東京 取締役(教育・CS企画部長)、日本航空(株)杭州支店長、沖縄エアポートサービス(株) 代表取締役社長を経て、2012年9月から現職。

現在、那覇空港で7店舗の売店を運営。スマートPOSレジ「FLAVIUS」導入等の積極的なIT活用、PB商品開発、人育成のための社員教育を実践している。

当社は、那覇空港ビルディングで営業しており、設立は2012年9月3日です。もともと空港ビルの直営だった物販店を、現在、7店舗を一貫して受託する形で運営しています。社員は、空港ビルからの出向者14名を含めて、約90名。また、仕入先や取引先から、販売支援の方が約80名という体制で営業しています。

### ■ 解決すべき当初の課題と改革の柱

空港ビルの直営であった当時、共通の経費などの計算が難しいこともあって、費用がわかりませんでした。費用がわからないために利益が計算できず、売上至上主義で営業しているという状況でしたが、当社が受託してからは、利益を明確にしつつしっかり確保するということを

課題の一つとしました。

当時は、買取の大量在庫も問題となっていました。例えば、コスメを安く仕入れて販促品も獲得しようとして大量に購入し、売れない分が在庫になっていました。バッグは、仕入れて1週間以内に検品して問題があれば交換してくれますが、その作業ができておらず、結果不良在庫となっていました。当時は買取在庫が4,500万円以上、不良在庫が300万円分程度ありました。現在は、仕入方法を変えて、買取の在庫は100万円程度になっています。

利益を出すためには、当然のことながら、生産性を上げることが必要です。販売士のテキストでいえば、人時生産性をどうやって上げていくかというところに注力して課題の解決を進めてきました。費用も計算できる状態にして、筋

肉質の企業体質を構築することを目的として取り組みを進めています。

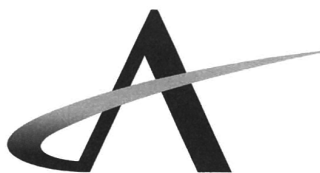
経営改革に向けて、意識改革、構造改革、業務改善を目標に掲げました。最初はどうしても、減収増益になりますが、無駄なところをやめて体質を変えていこう、4年目からは増収増益に変えようということで、準備作業を始めました。社員が慣れていた方法や、やり方を変えてしまったので難しい部分もありましたが、社員にはよく理解してもらいました。例えば、意識改革のために教育をするにもお金がかかります。業務改善でも、IT化でもお金がかかります。このため、まずは、構造改革で利益が出る体質づくりをすることから始めて、先々、いろいろなところに投資ができるようにしました。

改革のために、まず店長制度を廃止しました。

以前はトップがいて、各店舗の店長がいて、正社員や出向者がいるという状況でした。それぞれの店で勤務シフトの組み方が違っていたのですが、整理して、集中管理方式に変えました。店舗ごとに分けるのではなくて、シフトのグループを作って、その中に各店舗の担当を置く体制にしました。

もう一つ、勤務のパターン化ということで、早番、早番、遅番、遅番、休み、休みの4勤2休パターンを3グループで組んで整理をしました。理由の一つは、店長をなくしてもシフトローテーションをうまく回すためです。それから、正社員と出向者で公休数が違っていたのですが、その差をなくして、年間108日から122日に増やし統一しました。その後、創立記念日の休日も設けたため、現在の公休数は年123日です。

CREDO



AIRPORTTRADING

最高の「A」始まりの「A」を強調し、右上に伸びる線で「成長・勢い・力強さ」を表しています。沖縄らしい太陽や虹の赤で燃えるような熱い思いも表現し、常に力強く成長し続ける会社であることのシンボルとしています。

## 経営理念

とりわけ沖縄県に対する社会貢献を果たし、適正な利益を確保しながら、社員を幸福にできるより高い企業価値を持つ会社となることを目指す。

## 行動指針

- ・おもてなしの心を持つ
- ・明るく、元気、前向き、笑顔
- ・感謝の気持ちを持つ
- ・率先垂範で果敢に挑戦
- ・スピード感を持って今すぐやる

## ■ 意識改革

意識改革に向けて、まず、クレドを作りました。経営理念、行動指針、サービスの基本。それから20項目です。外部から来た社長ですので、何を言いたいのかを理解してもらうために作ったとも言えます。私も含め、社員と会社で、クレドに基づいてしっかりと取り組んでいきたいと思いますという事で意思統一をしました。

社員から、経営理念に書いてある社会、会社、社員のうち、どれが一番大切なのかという質問を受けたことがあります。当然、大切なのは社員だという話をすると、「なぜ社員が一番最初にきていないのか」と言われました。社員を幸せにするためには、会社を継続的にしっかりと運営でき、適正な利益をあげなければならないという話をしました。また、会社が利益を出せば良いということではなく、例えば、自然災害など外的要因で経営が行き詰まることもあり得ることで、地域社会から「この会社は世の中に必要な会社」と思われるようであれば存続できません。会社の存在そのものが社会に貢献するものでなければならないということを意図して、このような順番になっているのだと説明しました。

2015年11月ごろから、「サンキューカード」を使っています。裏面に感謝することを書いて渡すカードで、もらった数ではなくて、誰が何枚渡したかを数えます。感謝する気持ちを持ちましょうということです。始めたころは月に40枚程度の発行でしたが、今では、月によりますが、800枚を超える枚数になっています。

教育研修は、業務改善関連では販売士の勉強



サンキューカード。裏にメッセージを書き込める

に取り組んでいます。そのほか、トヨタの生産方式（TPS）、マネジメント教育、コーチング、ビジュアルマーチャンダイジング、ユニバーサルデザインコーディネーター、サービス介助士、食品表示などに関する検定試験を活用しています。

また、7つの習慣、ドラッカー、アドラーの心理学、カーネギーに学ぶ、マインドフルネス、アンガーマネジメントといった自己啓発系の教育も取り入れています。

## ■ 構造改革と業務改善

構造改革では、不採算部門や販売の改善、粗利益率向上の改善などを進めました。不採算部門の一つはコスメ販売で、他社への委託と自営

がありましたが、自営をやめて全部委託にしました。

それから、発注、検品、在庫管理、品出しという作業にかなりの手間や倉庫のスペースがかかっていました。また、販売支援の方に依存してしまって自社の販売力を生かせないという問題点がありました。

また、返品委託販売方式でしたので、売れなかったら仕方がないという意識で、売り切ろうという気持ちにならないところが非常に問題だと思いました。それで、今は売切売上仕入販売であり、仕入れ先に電子メールで毎日売れた数が伝達され、発注の手続きを経ず、店舗に商品が届くという体制に変え、在庫管理が不要になりました。おかげで、150平米程度だった倉庫スペースですが、繁忙期以外では40平米程度に減少し運用しています。

構造改革によって、粗利も考慮しながら仕入れの品ぞろえも変えて、値入率が40%前後だったのを約43%まで上げることができました。1%、2%の違いといっても、売上高30億に対する割合ですので、純粋な真水の利益として大きい数字となります。

那覇空港では、どの店でも、必ず“紅芋タルト”や“ちんすこう”など同じような商品が置いてあり、一つの店を見るだけで充分だと思われることも課題でした。そこで、PB商品の展開を決めました。海の人と書いて“うみんちゅ”といいますが、当社は空港にありますので、“空人”<sup>そらんちゅ</sup>というブランドを作りました。那覇空港限定で、「沖縄からのお福わけ」というコピーとロゴをつけて販売しています。2年前に始まったばかりで、食品で20種類ほど、粗

利ベースで食品の約10%ということで、まだまだこれからというところです。

業務改善では、構造改革とも連動していますが、7,000種類もあった商品から、「選択と集中」で品ぞろえを変えていきました。当初、設置していたCS委員会とVMD委員会を、インスタマーチャンダイジング (ISM) という観点から、ISM委員会に統合し、そこで商品の選定やPB商品の開発を行っています。ビジュアルマーチャンダイジング (VMD) の一環で、陳列棚のリニューアルも行いました。

### ■ ITの活用

IT化やアウトソース化も積極的に進めています。パース図については、作成ソフトを使える人間を育てて、外注せず自社で作成し、レイアウトなどを検討できる体制を作りました。接客の得意な社員に接客に専念してもらうために、レジ業務をアウトソースして棲み分けをしています。

IT化の例ですが、レジはiPadを使用したスマートレジを使用しています。さまざまな経営分析もできますし、新しい展開に対応できます。また、情報共有のために、iPadとスマホを全員に貸与していますが、ランニングコストは、毎月2,000円／台程度です。サイボウズのタイムライン等を使って、店舗やお客様の情報なども共有でき、非常に役に立っています。

ネットワークカメラで全店舗の状況を集中管理できるようにしたことで、忙しい店舗にスタッフを回すなど、効率的な運営が可能になりました。例えば、私が県外や海外など、どこに

いても、店舗の状況が見られるようになっていきます。360度カメラを活用し、例えば、陳列や什器の位置などを変えたときに、お客様の流れがどのように変わったかを見ることが出来ます。また、システムの活用により、稟議書や決裁書のペーパーレス化も進めています。

その他の事例ですが、収益性を改善するため、無料発送を廃止しました。包装包材の使用方法の見直しと管理の徹底により、この支出を半分に抑えました。

ミステリーショッパー（覆面調査員）を利用して、人事評価や業務改善に役立てています。

## ■ 社会貢献と「働き方」の向上、業績の改善

社会貢献として、学生たちと紙袋などの包材の制作や制服“かりゆし”の開発に取り組みました。そのほか、沖縄をホームとするバスケットボールチームのサポートやサッカー、ハンドボールの後援もしています。子ども映画祭ではTシャツを提供しています。また、授産施設に対しては、店舗で使っていたクリスマスツリーを提供したほか、商品の入れ替え時期で残しておいたものをプレゼントしたりしました。ダルク（薬物依存症リハビリ施設）への物品提供などの活動も進めています。

2017年度から、毎年15分の実労働時間の短縮を進めており、4年で1時間程度の時短を達成したいと思っています。また、「特別繰越休暇制度」として、例えば介護や留学などのために、取得しなかった年休を残せる制度を作りました。

テレワーク制度ですが、シフトで休みの社員であっても、希望によってスカイプなどで会議

に参加できるようにしています。また、授産施設や障害者の方たちに、ご自宅や施設で何か仕事をしていただくために、テレワークを活用ができないか、検討しているところです。

人事評価では、頑張っても評価されないというケースをなくそうということで、「人事絶対評価システム」を導入しました。3カ月に1度ずつフィードバック面接を行い、プラスの評価をもらうことにより、半年に一度昇給するという制度です。

さまざまな取り組みを経て、当初24億程度だった売上ですが、今年度は30億程度に増加しています。一方で、社員の労働時間は減少しています。人時生産性は、2013年と比べて、2016年は約27%向上したという結果になっています。最初の3年間は厳しかったですが、社員を信じて共に取り組んできたことで、増収増益を達成できました。

