

新聞販売店のクオリティを高め 競争環境の変化に備える

創意社
山口幸正

■ 経営品質との出会い

新聞は新聞社がつくり新聞販売店が販売する。このとき、政府が定めた再販制度と公正取引委員会が定めている特殊指定制度によって新聞社が指定した価格で販売しなければならないことになっている。新聞販売店のテリトリーも新聞社によって決められており、その中で新聞を定価販売する新聞販売店は、多くは家業的な経営体質の下、大して儲からないものつづれる心配の少ない安定的な経営が保障されている。護送船団方式で守られているとい

ってよい。

ただ、新聞社間の競争は存在する。新聞部数の量的な獲得競争のためには新規の購読申込者には何

カ月分もの購読料に匹敵するほどの豪華な景品が使用されるし、新聞購読代金をそのものを数カ月サービスする場合もある。規制に反したサービス合戦は熾烈であり、新聞本体のクオリティとは無関係の部分での競争激化



ASA栃木中央本社

は販売店社員の品位を低下させている。インテリがつくったものをヤクザが売っていると言われるのはそのことを指している。この13年間新聞代の定価は値上げされていないが、新聞社を取り巻く経営環境は広告の減少、インターネット、携帯電話などのメディアの多様化や若者の活字離れによる購読離れなどにより悪化の一途をたどっている。

新聞の再販制度と特殊指定制度を見直して、長期読者の優遇制度やさまざまな割引制度を取り入れ、価格設定をもっと自由化してはどうかという議論はこれまでに何度も公正取引委員会から提起されてきた。だが、今年5月の特殊指定制度の存続に見られる通り、新聞社側は何度もそれを必死になって押しとどめてきた。

今から7年前にもそうした議論が沸き起こった。ちょうど石油業界の価格規制がなくなりガソリン価格競争の激化でガソリンスタンドの廃業が増え始めたころだった。当時、(株)ASA栃木中央の所長になったばかりの松尾光雄さんは、そのとき新聞販売価格の規制緩和は時間の問題ではないかと思ったという。規制緩和が決まってから慌てふためくよりも、その前に自由競争を闘っていきけるだけの体力を身につけたいと考えた。だが、何から手をついたらよいか見当がつかなかった。

埼玉・栃木・群馬3県の朝日新聞の販売店は約

350店ある。その中で研修委員長を引き受けていた松尾さんは、自分たちの勉強会に経営品質の先生を招き、有志とともにその講義を聴くことにした。

企業経営には目的・ビジョンがなければならない。その基本理念は、顧客本位、独自能力、社員重視、社会との調和の4つの要素を満たさねばならない。

それを前提にトップはリーダーシップを発揮し、戦略策定展開、顧客との関係性、社員教育、業務プロセスの改善、情報マネジメントのさまざまな仕組みづくりを行い、自己実現に向けP D C Aサイクルを回すことが必要だ……。先生はそんな話をもっと系統的に理論的に話された。当時ほとんどが理解できなかった。

もっと衝撃的だったのは、経営品質の理論に沿って自社で何ができていて何ができていないかをアセスメントし、自社の経営品質を点数で評価したとき、1,000点満点中108点しかなかったことだ。新聞販売店として自分たちはそれなりにきちんとやっているつもりだったが、規制がなくなり自由競争になればどうして勝ち残っていけない水準だった。

■ 新聞販売店主としての道

新聞社には新聞奨学生という制度がある。学校に通いながら新聞を配る学生が給料のほかに住まいも食事世話をしてもらうことができその上に奨学金を受けられることができるという制度だ。松尾さんは20歳からM新聞の東京杉並の販売店に入り、この制度によって予備校に通い、その後大学に通った。販売店の店主は面倒見がよかったし、そこで何人もの生涯の友を得た。

当初自分が販売店を経営するとは思ってもみなかった。店主には申し訳なかったが一生涯の仕事として誇りの持てる仕事とは思えなかったからである。

だが、師とも仰ぐその店主から強く勧められ、M新聞社の営業担当に見込まれて25歳で自分の店を持つことになった。「やる以上は『新聞屋』と蔑まれない企業としてきちんとした新聞販売店をつくりたい」と思った。だが数年で失敗。その後東京・



松尾光雄社長

神奈川のいくつかの販売店を手伝いに回り29歳の時、東京都立川市で再び自分の店を持つ。

そこで13年。何がなんでも売り込むというバイタリティは他店よりもはるかに抜きん出ている。景品もふんだんに使ったが、徹底してフォローもやった。「M新聞をとっていただきありがとうございます。当店ではお客さまが指定された時間にきちんと配達します。雨で濡れないようにお配りします」すでに契約の決まったお客さまにそう言って回り、十分な心配りの行き届いたその対応にお客さまは感動し、業績は伸びた。

そんな松尾さんも朝日新聞のブランド力にはかなわないと常々思っていた。そして松尾さんの評判を知った朝日の営業担当に説得されて朝日に鞍替えした。1990年のことである。当時の朝日の販売店にはブランド力に頼りきった殿様商売の感覚があり、お客さまへのアプローチ力は弱かったが、松尾さんはそれまで培った自己流の営業活動を朝日ブランドで展開してめざましい業績を上げた。

やがて刎頸の友ともいべきM新聞杉並店で同じ釜の飯を食った仲間8人も朝日の営業担当に説得されて次々朝日に転向してきた。この8人の店主とそれぞれの右腕ともいべき8人から独立した若い店主を加えた27人が、いま経営品質を一緒に勉強する中心メンバーになっている。

何をどう改善したか

(株)ASA 栃木中央の所長となって2年目の2000年、経営品質の先生の勧めにしたがって経営ビジョンを言葉に表すことから始めた。

「私たちは感謝と誠実な心でお客さまに接し社員や協力会社・地域社会すべての人々に喜ばれ信頼される拠点ASAを目指します」私たちは読者と新聞社の架け橋として、1軒1軒のお宅に新聞と生活に役立つ情報・サービスをタイムリーにお届けすることで読者からの長期的な高い信頼を得ます」

販売店の主な仕事は配達、集金、営業の3つである。このそれぞれについて、上の経営目標に近づくために何をどうすべきかを考えた。たとえば配達の仕事なら、お客さまと約束した時刻に間違いなくきちんと新聞を届けなければならない。そのためにはいつもバイクはちゃんと整備されていなければならないし、バイクの荷台には荷崩れしないようにきちんと新聞を縛っておかねばならない。絶対に事故を起こさないために、交通ルールを守り、交差点では左右を確認しなければならない……など、配達のあるべき姿をみんなで確認し、それをもとに仕事のマニュアルをつくった。

「松尾さんのところはお客さまを誰だと思っていますか？」経営品質の先生にこう言われたことがあった。「ウチの新聞を取ってくださるお客さまですが……」そう答えると「まだ新聞をとっていないお客さまはどうですか？ まだ新聞をとっていないお客さまの中から新規顧客を増やしていくための仕組みがありますか？」と言われた。

この時から、販売店としての手づくりの情報誌をつくり、テリトリー内の全戸に毎月それを手渡しす

る活動が始まった。呼び鈴を鳴らし玄関口まで出てきていただき、きちんとあいさつして情報誌を手渡ししながら、お客さまの目線で、「私たちは新聞社と読者をつなぐ架け橋になりたいのです」と説明する。

そのため、社員はきちんとヒゲを剃りネクタイを締め胸にIDカードを付けてお客さまに好感をもっている身だしなみをしていかなければならない。留守なら情報誌をポストに入れてくる。訪問の結果はすべて記録に残す。これを毎月地道に積み重ねていく。

これまでの新聞販売店の営業担当は新聞そのものよりも景品の力で新規顧客を引っ張り込もうとしてきた。物の魅力で相手を幻惑するという作戦だから、身だしなみに考慮が払われることはなく、自分が売ろうとしている新聞そのものについての商品知識はほとんど持っていなかった。

だが、営業活動の本来の目的は自分たちの新聞に価値を認めてくださるお客さまを見つけること、そういうお客さまを増やすことにある。この営業活動の差は年月とともに歴然としてくるはずだ。「物による営業から人による営業へ」松尾さんはこのことをそう表現している。

地域社会から認められ信頼される会社になると、6年前より月1回全社員が出て店から近くの駅までの道路の清掃奉仕活動を行っている。また、昨年からは古紙を指定された回収場所まで重くて運ぶのが大変というお年寄りのために月1回トラックで古紙回収に回っておりロールペーパーとの交換を始めた。その量は月に60トン以上になり、収益金は緑化基金に寄付している。さらに、出店資格を購読者に限定したフリーマーケットを年1回開催。収益の一部を地域の盲導犬教習所に寄付している。



清掃奉仕活動



フリーマーケット



フリーマーケットであいさつする松尾社長

こうした取り組みの積み重ねによって1,000点満点中108点だった経営品質アセスメントの結果は、2年後には327点となり、2003年には栃木県経営品質賞奨励賞を受賞した。最近では400点を超えるまでに成長している。

■豊かな社会感覚を育てたい

(株)A S A 栃木中央のこの取り組みは朝日新聞社本体をも動かしている。営業担当者が経営品質の研究会に参加して販売店のクオリティ向上策を検討し始めたのである。また、(株)A S A 栃木中央が始めたいくつかの試みが他の販売店にも徐々に紹介され採用されるようになっていく。さらにフリーマーケットは3年前から栃木県販売店全体で、清掃奉仕活動は今年5月より埼玉・栃木・群馬3県の朝日新聞販売店全体での取り組みが始まっている。

新聞販売店は人材よりもまず労働力を確保することに追われる。その結果、きちんとお客さまと向き合うという姿勢も心構えもないまま仕事に入る社員が少なくなかった。マニュアルを整備したことで先輩社員は正しい仕事の仕方をOJTできるように、目標管理制度や評価制度の関係性がより明確になってきた。毎月1回の全戸訪問や清掃奉仕を通じて顧客志向や地域への貢献意識が次第に芽生えてきている。

松尾さんの右腕とも言えるべき幹部社員も育てている。(株)A S A 栃木中央の経営戦略は彼らが中心となったプロジェクトチームが練っている。どの顔ぶれも、もし販売店の店主に空きがあれば明日からでも店主が務まる人材である。

お客さまから信頼され支持される会社となるためには豊かな社会感覚、生活感覚を持った社員を育てることだと松尾さんは強く感じ始めている。そのために幹部を除く正社員を対象に松尾さん自身が講師となって家庭のこと、社会のこと、政治・経済・文化に関することを語り合う「ふくろう塾」という勉強会を始めている。

あるとき松尾さんは19歳の高卒新入社員のAク

ンのことを話題に取り上げてこんな話をしたことがある。お客さまへの対応がよく、営業成績も優秀な若者で、大事な彼女がいるという。

「それじゃ、キミが大人になってどんな家庭をつくるかということを考えてみよう。家庭をつくるには相手がいるね。そしてその相手を愛していなければならないね。キミはその彼女と同棲したいのかい？

それとも結婚したいと思っているかい？ 結婚するとしたら君たちには4人の両親がいて、その上には8人のおじいさん、おばあさんがいるね。そして君たちにはやがて子供ができる。そうすると自分たちだけじゃないということに気がついてくる。ご両親は君たちが自分たちと同じように幸せな家庭を築いてくれればうれしいし、君たちも自分たちの子供が幸せな家庭を築いてくれればうれしいと思うようになる。君たちから受け継いだ素質をもっと膨らませて子供たちが世の中の役に立つような生き方をしてくれれば、君たちの人生はもっと大きく広がっていく。しかし、これはきちんと結婚した場合だよ。単に同棲するだけだったらこんなふうには広がらない。結婚しようと思うのなら会社できちんと働いてお金を貯めなければダメだ。30代でうまくリーダーシップを身につけたなら40代ではグループのトップになって自分の責任で世の中に羽ばたいていかねばならない」

そんな話はAくんだけでなく、そこにいる全員の中に染み渡っていく。みんな自分の身に置き換えて真剣に聞いてくれる。そうした豊かな生活感覚、社会感覚を共有してこそ、私たちはお客さまと気持ちが通じ合い、きちんと話し合えるようになり、お客さまの信頼を勝ち得ることができるようになる。

そう語る松尾さんのたくましい身体からやさしさと温かさがにじみ出ているように思えた。

改善
改革
探訪記