

# リーダーたちの本棚

Leaders as Reader

## L デザインとは、 気遣いです

【率いる】  
Leading

秋田正紀社長は32歳の時に、義兄の古屋勝彦・現名誉会長に誘われて松屋に入社。48歳の若さで社長に就任した。

「百貨店の経営統合が進んだ激動の時期でしたが、他社との連携は考えませんでした。独自性の追求を重視すべきだと考えたからです。その翌年に起きたのがリーマン・ショックでした。世の流れで減益を免れることはできなかったものの、経営規模を大きくすることより独自性の追求を優先した選択は正しかったと、改めて確信しました」

松屋が独自性として大事にしてきたのが「デザイン」だ。1950年代前半には、商品をデザイナーの視点で選定する「デザインコレクション売場」を設置。デザイナー、建築家、評論家などによって組織されるデザインコミッティーの活動を支えている。創業150周年を迎えた今年は、「デザインとは、気遣いです」というワードを掲げた。

「モノの造形だけでなく、便利に、心地よく、豊かに日々を過ごしていただくための「気遣い」こそがデザインであると定義し、あらゆる場面で「デザインの松屋」を發揮していきたいと考えています。これに際し、デザインコミッティーのメンバーでグラフィックデザイナーの佐藤卓氏をクリエイティブディレクターとしてお招きし、館内環境や、催事、販促物などのデザインの強化を図っています」

### 150周年を機に様々な「実験」を展開中

創業記念日の11月3日を含む3日間は、木遣りやエレベーターガールの復活など、老舗らしい企画をそろえた「松屋の文化祭」を開催。アニバーサリー・イヤーの1年をかけて様々な「実験」も本格的にスタートさせた。例えば、「いらっしやませ」という挨拶をやめる実験。

「売り場のクルーからは、「便利な言葉が使えなくて苦戦したが、コミュニケーションを工夫することでお客様との会話が弾んだ」などの反響がありました。私が販売員たちに伝えたのは、「売り上げよりも、まず私たち自身が楽しもう」ということ。それがお客様にもきつと伝わると思うからです。この秋は、消費増税や天候不順が重なりましたが、「文化祭」は大盛況。ある販売員から、「販売の楽しさを思い出しました」と言われた時はうれしかったですね。他にも、銀座の歩道のタイルを毎日1枚ずつ掃除する取り組みなど、現場発のユニークな実験が進行中です」

秋田社長は前職の鉄道会社では経理や人事を担当。松屋に入り、初めて接客・小売の世界を知った。経営者として多忙な現在も、時間を見つけては現場に足を向けている。

「以前は私も店頭に立っていました。変わらずに付けているのは、お客様視点です。今、販売員はエスカレーターなどを使用しない決まりになっているのですが、私はあえてお客様と同じ動線をたどって売り場を眺め、「気遣い」ができていないかどうか、肌で感じるようにしています。お客様が楽しくお買い物されている姿を見ますと、それだけで幸せな気持ちになります。小売業の醍醐味ですね」

■朝日新聞社メディアビジネス局ウェブサイトでは、秋田正紀さんが語るリーダー論を紹介しています。  
https://adv.asahi.com/ 広告朝日



あきたまさき **秋田正紀** さん  
1958年兵庫県生まれ、83年東京大学経済学部卒。同年阪急電鉄(現・阪急阪神ホールディングス)入社。経理や人事などの部門を経験。91年松屋入社。99年取締役、2005年副社長、07年5月から現職。

### 秋田正紀さんのおすすめ本棚

- 『世界のエリートはなぜ「美意識」を鍛えるのか? 経営における「アート」と「サイエンス」』(光文社新書) 山口周・著  
もはや論理的思考・MBAでは戦えない。組織開発・リーダー育成などの観点から、複雑化・不安定化したビジネス社会で勝つための画期的論考を紹介。
- 『イノベーション・スキルセット 世界が求めるBTC型人材とその手引き』(大和書房) 田川欣哉・著  
IoT、Maas、OMOなど、新しいビジネスが次々と誕生している時代を生き抜くには、BTCスキルにある。次世代型のビジネスパーソンやエン지니어に必要な思考法を徹底解説。
- 『百貨店の進化』(日本経済新聞出版社) 伊藤元重・著  
B2CからC2Bへ、オンラインからオンラインへ。構造変化の先を読み、情報武装化する消費者に新しいライフスタイルを提供するための進化を問う。
- 『大人の流儀』シリーズ (講談社) 伊集院静・著  
『週刊現代』にて連載中のコラム「大人の流儀」掲載分に書き下ろしを加えた累計195万部超の大ベストセラー。待望の最新刊は「ひとりで生きる 大人の流儀9」。
- 『危険なビーナス』(講談社文庫) 東野圭吾・著  
惚れっぽい独身獣医・伯朗が、新たに好きになった相手は、失踪した弟・明人の妻だった。失踪の原因は、弟が相続するはずの莫大な遺産なのか――。

## R 「デザイン」を磨く精神的支柱に

【読む】  
Reading

### 時代の旗手たちに学ぶ 美意識の鍛え方

松屋は今年11月3日に創業150周年を迎えました。百貨店は経営環境が厳しいと言われますがその根底には業態の同質化があるように思います。しかし松屋は銀座と浅草という立地の魅力に加え、「デザイン」の松屋という独自性を

育んできました。その一つが、日本デザインコミッティーのサポートです。日本デザインコミッティーは1953年に丹下健三氏、清家清氏、岡本太郎氏、柳宗理氏ら15人のメンバーによって創設。松屋を拠点に60年以上にわたり国内外の「よいデザイン」を紹介しています。近年はデザインという言葉がモノだけでなくコトの分野でも幅広く使われるようになっており、150周年の先の成長を

見据え、接客サービスや店舗環境においても「デザイン」の松屋を打ち出しています。この思いに自信を与えてくれたのが、『世界のエリートはなぜ「美意識」を鍛えるのか? 経営における「アート」と「サイエンス」』です。2017年に著者の山口周さんを存じ上げないまま講演を拝聴し、まさに我々がやるようにしている話だと驚き、本書を求めました。「経営の意思決定が過度に分析や論理に振れると、正解のコモディティ化や差別化の消失を招く」「生産性や効率性といった外部のモノサシではなく、美意識という内部のモノサシを鍛えることが重要」「ストーリーや世界観はコピーできない。その形成には高い水準の美意識が求められる」「こうした指摘を社内共有したい」という思いから、売り場のマネジャーやバイヤー約200人を集め、山口さんをお招きして講演もしていただきました。本書は、同氏の最新刊「ニュータイプの時代(タイヤモンド社)と合わせ、今の私の精神的支柱となっています」。

### 自社の独自性が強みであると再確認

「百貨店の進化は、経済学者の伊藤元重さんが、成長型産業から成熟型産業に変化した百貨店の新しい動きについてまとめています。例えば「外資」はC2B(コンシューマー・トゥー・ビジネス)であるという指摘。松屋のお客様は目も肥えていっしょに育つので、お客様に育てていただけるという側面があります。お一人おひとりのニーズが、何にも代えがた

近年ますますにぎわいを増す東京・銀座と浅草に店舗を構える百貨店の松屋。今年創業150周年を迎えた老舗を率いるのは、秋田正紀さん。社長に就任して13年目になる。150年の向こうをどう見据えるか。百貨店の未来をどう描くか。そんな思いから手に取った本などを紹介してくれました。

「10月に松屋銀座で「伊集院静展」を開催しました。数年前から担当者が切望していた企画で、周年の節目に実現。この機にエッセイ集『大人の流儀』シリーズを初めて読みました。正直なところ、最初は少し気味づかしな方も多かったと思いますが、文章は人間味にあふれ、筋を通す大人の男という感じもして、たちまち引き込まれました。今では憧れの存在です。最後は、大好きな東野圭吾さんの作品「映画麒麟の翼」を見て原作を手にとったのをきっかけに過去作品も読み始め、他の読書を犠牲にするほどハマってしまいました。封印したほどです。そんなある日、「危険なビーナス」がふと姉から回ってきて、あっさり封印を解くことに。これもやはり面白く、裏の裏を推理していく東野ワールドを堪能しました。自分なりにキャスティングを想像するのは東野作品の楽しみで、本作の主演は大森南朋さん、主役が引かれていく女性は長澤まさみさんをキャスティングしてみました(笑)。

「伊集院静の『大人の流儀』シリーズは初めて読みました。正直なところ、最初は少し気味づかしな方も多かったと思いますが、文章は人間味にあふれ、筋を通す大人の男という感じもして、たちまち引き込まれました。今では憧れの存在です。最後は、大好きな東野圭吾さんの作品「映画麒麟の翼」を見て原作を手にとったのをきっかけに過去作品も読み始め、他の読書を犠牲にするほどハマってしまいました。封印したほどです。そんなある日、「危険なビーナス」がふと姉から回ってきて、あっさり封印を解くことに。これもやはり面白く、裏の裏を推理していく東野ワールドを堪能しました。自分なりにキャスティングを想像するのは東野作品の楽しみで、本作の主演は大森南朋さん、主役が引かれていく女性は長澤まさみさんをキャスティングしてみました(笑)。

累計 **195万部突破!** 国民的ベストセラーシリーズ最新刊

『大人の流儀』シリーズ最新刊

『生きる』シリーズ最新刊

# ひとりで生きる

## 大人の流儀 9

重版出来!

人は誰しも孤独な時間を生きる。そして自分が何者なのかを知る。本当の自分と出会うことを、幸せと呼ぶ。

伊集院 静

紀伊國屋書店全店 丸善 ジュンク堂書店全店

電子版も好評配信中 定価: 本体909円(税別)

講談社BOOK倶楽部 http://bookclub.kodansha.co.jp/

※お近くに店がない場合のご注文はブックサービス TEL 0120-29-9625 〃 〒112-8001 東京都文京区習志野2-12-21