

携帯電話販売を側面から支援、 いつでも相談に乗れるかかりつけ医を目指す

株式会社 ピアズ

本社：名古屋市中区錦3-4-6 桜通大津第一生命ビルディング11階
支社：北海道、東北、東京、金沢、関西、中国、九州 従業員数：70人

携帯ショップにおけるお客様のニーズに即した売り方を追求し、携帯ショップの販売員に対する出張研修、経営コンサルティングを行っている会社である。2005年創業。そこから築き上げたお客様本位、社員重視の経営姿勢が高く評価され、2016年、日本経営品質賞を受賞した。社長はどんな人なのか、どんな仕事をどのように作り上げていったのか。それを知りたいと思い、東京・新橋のピアズ東京支社を訪ねた。応接室に案内され、やがて桑野隆司社長が現れた。インターンシップで職場体験中という2人の学生さんと人事担当の女性スタッフが一緒だった。「就職希望の学生たちに私自身とピアズの実際を知ってもらうために、今日1日こうして一緒に行動してもらっているのです」と桑野氏は言う。取材対応はそのための格好の場であったようだ。細かいところに心配りしつつ、ぐいぐいと人を引っ張っていく人だと思われた。

■携帯電話販売のアルバイト

桑野さんは、18歳のときから携帯電話販売のアルバイトをしていた。通信キャリア（電気通信事業者）が各地で携帯電話の販売代理店を募り、地元の有力企業などがそれに応じて携帯ショップを次々オープンさせていた時である。通信キャリアから依頼を受けた人材派遣会社やプロダクション会社などが、それら販売代理店を側面から支援していた。

学生だった桑野さんは通信キャリアから

アルバイトの仕事をもらって、友人・知人・知り合い、その人たちから紹介された



桑野隆司社長（手前）、人事担当・安田絵理奈さん（右端）とインターンシップの学生たち

人たちを訪ねて契約をとって回った。まったくコネのないお宅にいきなり飛び込み「携帯電話、いりませんか？」と売り込むこともあった。契約書にサインをもらい、一緒に免許証の写しをもらってくると、1件につきいくらかのアルバイト代がもらえた。当時は、通信キャリアは販売促進にかなりの予算を投入していたから、アルバイトとはいえそれなりのお金を稼ぐことができた。

携帯電話の売り方も業界の様子もひととおりがわかってきた頃、桑野さんは、同じ業界で働く先輩ら5人と一緒にベンチャービジネスを立ち上げた。携帯販売のセールスプロモーション、ショールーム運営、販売イベントの企画運営、販売員の販売研修…などを請け負う会社だった。

■自分たちこそ業界を変えられる

技術開発やインフラ整備が主業務であった通信キャリアには、販売の現場を知る人は少なかった。そして、地域に密着した他業種から参入した代理店にも、携帯電話販売の専門家はほとんどいなかった。そうした事情から、携帯電話の販売方法の開発は、現場から積み上げてきた桑野さんたちのノウハウを活かせる、他の誰もまだ足を踏み入れていない分野だといえた。

5人がはじめた携帯ショップ支援ビジネスは、当初は順風満帆だった。しかし、3年を迎えてから風向きが変わり、業績は失

速し、組織内で不協和音が響き、組織がうまく回らなくなった。なんとか建て直そうとしたが、むしろ自分自身の居場所がなくなった。桑野さんは先輩と袂を分かつことを決め、自分でピアズを立ち上げた。2005年1月、29歳のときのことである。

「ピアズ (peers)」は、分け隔てのない仲間、同じ目的を持つ仲間という意味である。何よりもスタッフの結束を重要視した。価値観を共有する仲間と一緒になら、自分たちこそこの業界を変えていくことができる。それを目指したいという思いからの命名だった。

しかし、スタートしたばかりのピアズは、当初、通信キャリアからも販売代理店からもなかなか仕事を任せてもらえなかった。しかたなく、バーテンダーや愛知万博のスタッフのアルバイトをしながら、何度も営業活動が続けるうちに、やがて携帯ショップの店頭販売支援の仕事が少しずつもらえるようになった。学生アルバイトたちを集め、必要な心構えと知識を教育して、携帯ショップに送り込んだ。

学生アルバイトたちには「何のために働くのか？」というところから教えた。仕事は本来楽しいものだということを伝えるために、桑野さんは自分が楽しんで仕事をしている姿を見せた。仕事はハードだし、夜も遅いけれど、やりがいを感じながらお客様の期待に応えようとして仕事をしている。やりがいの源泉はお金ではない。お客

様の評価であり、信頼であり、社会から認められることの喜びである。お金は結果に過ぎない。

■値引戦略への疑問

当時業界の主流の販売方法は、「いまキャンペーン期間中ですから、携帯端末はゼロ円で提供できます」とか「いまなら3万円キャッシュバックします」と値引で誘い、迷っているお客様に契約の決断を急がせるものだった。携帯電話の本来の価値をきちんと説明することなく、値段の安さだけで買わせる売り方に、桑野さんは大きな違和感を覚えたという。面と向かってお客様と対応していると、お客様が何を求めているかわかる。販売員なら誰しも、それにきちんと対応したい。

しかし、契約件数を増やしたい代理店は、一人ひとりのお客様に必要以上に時間をかけることを快く思わず、数をこなすことを求めた。その中で多くの販売スタッフが自分の存在意義を見失い、疲れ果て、意欲を減退させ、やがて辞めていった。

桑野さんはそんな売り方に疑問を感じ、自分たちが売ろうとしているものの本来の価値は何なのか。さまざまなお客様が、どんな場面でどのような使い方をしたらどのように便利なのか。それをみんなで研究し共有するために勉強会を開いた。その積み重ねで、仲間たちは、お客様一人ひとりにピッタリの商品価値を説明し、納得し信頼

して買ってもらえるようになり、お客様からの評判はいつも上々だった。

携帯電話の普及がすすむと携帯端末は次第に売れなくなり、販売の重点はそれ以外の周辺商品に移っていく。そうになると値引き戦略だけではモノは売れない。長い目で見ると一人ひとりのお客様にきちんと向き合って、その人にピッタリの商品の価値を伝えていく売り方こそ、求められるものだと桑野さんは信じていた。

■意味のある非常識を追求する

もうひとつ、みんなに徹底したのは「無意味な常識に囚われず、意味のある非常識を追求する」という会社理念である。

携帯電話の買い替えサイクルはだんだん長くなっており、携帯ショップの重点目標は携帯端末以外の周辺商品に移ってきている。2009年にはドコモスマートフォンが登場し、携帯端末の買い替え需要が起こった。2010年にはタブレット端末が登場し、1人2台持ちが推奨され、契約回線の上積みが目立ったが、それも一巡した。

現在の携帯ショップは、映像系サービス、スカパー、電子書籍、音楽ダウンロードなどのスマートフォン用のアプリや、ひかり回線やそれに伴う有料多チャンネル放送、ひかり電話、またクレジットカードなども販売している。携帯ショップは、かつて携帯端末を売るところだったが、いまは携帯・スマートフォンの自分にピッタリの



コンサルタントによる、販売手法から店舗運営までのワンストップ指導



アンテナショップでの接客・マナー研修

使い方、楽しみ方を見つける場所になっている。

古い常識は陳腐化し、無意味なものとなる。その一方で、それまで誰も見向きもしなかった商品やサービスがお客様の心をとらえ、新しい意味を持ち、新しい常識の地位を占めていく。桑野さんは、ピアズのスタッフに、意味のある新しい非常識を追求め、価値ある社会活動を行おうと呼びかけている。

■人材育成と組織運営策

その後の歩みは必ずしも平坦なものではなかった。桑野さんの思いだけが先走り、社員がついてこられず、大勢が辞めてしまったこともあった。そこで、会社経営のあり方を学び直すために、大学院にも通った。それらのベースの上にスタッフのレベルアップに努め、携帯ショップへの人材派遣業から、携帯ショップの販売員に対する出張研修受託や販売代理店の経営コンサルティングに軸足を移している。

現在のピアズの人材育成と組織運営策をまとめると、次のとおりである。

[理念・ビジョンの浸透]

- 会社理念に共感し、利他主義、向上心、感謝の心の備わった人材を社員として採用している。新卒者は内定から入社までの間に、合宿を含む研修を通じて、中途採用者は入社後の3日間の合宿において、会社理念と行動指針（向上心／誠実／チームワーク…など）を人に伝えられるレベルにまで理解を深めさせている。
- 会社理念やビジョンは毎日の朝礼で唱和し、その日一日どのように実践するか一人ひとりが宣言する。
- 基本的な価値観が身についた社員には、社内でカンパニープレゼン（会社説明）の機会を与え、それを評価項目の1つにしている。
- 各支社に「想いの共有部屋」を設け、社員同士や社員と幹部が飲食をともにしながら会社理念やビジョンを共有してい

る。

[スピーディな意思決定]

- 「社長がいなくても回る会社」を目指し、各支社責任者は、支社の社員の意見を集約し、支社責任者が集まった「ボトムアップ会議」で、支社内のほとんどの事項を決定している。
- 年1～2回全社合宿を行い、ビジョンと戦略方針の浸透を図っている。この場にはビジネスパートナー（携帯ショップ）にも参加を要請し、共創を図っている。

[社会的責任]

- 高齢者を対象に「らくらくスマートフォン教室」、購入後の操作に不安を持つ人を対象に「タブレット教室」を開催している。
- 社員とアルバイトの育成のために、両親への感謝、歴史や先人の考え方からの学び、日経新聞記事への考察などを、経営幹部が講師となって「ピアズ塾」を開講している。
- 社内に小さい子供を連れてくることのできる「ほっこりルーム」を設け、子育て中の女性社員の便宜を図っている。

[戦略計画]

- 顧客から得た戦略情報は幹部による「個客ミーティング」、部門間合同会議の「本部ミーティング」で共有・検討し、朝礼や日報などを通じて全体で共有。さらに戦略オプションとして戦略決定に活かしている。



託児所付き「ほっこりルーム」

- 社員は、決定された戦略と戦術を、上司との面談の中で毎月の「コミットメントシステム」として実行計画に組み入れている。その達成が各人の評価につながり、毎月の給与に反映される。
- 毎月1回ビジネスパートナーを招いて「パートナーミーティング」を開催し、戦略を共有している。

[組織能力]

- 社員の業務スキル（営業スキル、講師スキル、コンサルティングスキル）は「スキルマップ」に基づいて年3回査定している。各人は上司との面談の中で、自分の能力をどこまで引き上げるかの目標を決定し、コミットメントスケジュールに反映させている。コンサルタントを目指す社員は、トップコンサルタントに同行して必要な能力を身につけ、マネジメントスキルや戦略策定の知見は「ピアズ塾」で身につけている。

[顧客・市場の理解]

- 通信キャリア・販売代理店・メーカーの担当者からの相談に乗り「かかりつけ医」の役割を果たすために、経営幹部は、日々の販売現場の悩みや相談を聞くとと

もに、サービス提供先の店舗の満足度調査を実施し、積極的に苦情や改善の芽を取りにいくことに努めている。

[価値創造プロセス]

- 新製品や新サービスの研修は、発売前の限られた時間の中で店舗とスケジュール調整しながらすすめるなければならないが、メーカーとの取引もあることから、最新端末情報やその他の資料を揃えて対応している。
- コンサルティング業務は、店長やスタッフの声などあらゆる現場の声を拾い、それらに基づいて企画立案を行っている。そうしたコンサルティングや研修業務を



10周年祭に集まった全社員

サポートするために、現場最前線で活躍した経験を持つ社員によってサポートチームを編成。事前準備や報告書、テキストの作成などの業務を行っている。その中には、出産・育児などで在宅勤務中の女性社員たちも含まれている。

取材・執筆 山口 幸正（やまぐち ゆきまさ）

《プロフィール》

外資系食品製造業人事部勤務の後、産業教材出版業勤務。全国提案実績調査を担当し、改善提案教育誌を創刊。1985年に独立し創意社を設立、『絵で見る創意くふう事典』『提案制度の現状と今後の動向』『提案力を10倍アップする発想法演習』『提案審査表彰基準集』『改善審査表彰基準集』『オフィス改善事例集』などの独自教材を編集出版。40年にわたって企業・団体の改善活動取材。現在はフリーライター。

●創意社ホームページ <http://www.souisha.com> 「絵で見る創意くふう事典」をネット公開中