

野中郁次郎の

# 成功の本質

ハイ・パフォーマンスを生む  
現場を科学する

VOL. 41

## エキュート

知識社会においては、知識こそが唯一無二の資源である。知識とは個人の主観や信念を出発点とする。その意味で、知識の本質は人にほかならない。本連載は知識創造理論の提唱者、一橋大学の野中郁次郎名誉教授の取材同行・監修のもと、優れた知識創造活動とイノベーションの担い手に着目する。



IKUJIRO  
NONAKA

一橋大学名誉教授。1935年生まれ。早稲田大学政治経済学部卒業。カリフォルニア大学経営大学院でPh.D取得。一橋大学大学院国際企業戦略研究科教授などを経て現職。著書『失敗の本質』（共著）『知識創造の経営』『知識創造企業』（共著）『戦略の本質』（共著）。

Text = 勝見 明

ジャーナリスト。1952年生まれ。東京大学教養学部中退。著書『度胸の経営』『鈴木敏文の「統計心理学」』『イノベーションの本質』（本連載をまとめた野中教授との共著）『イノベーションの作法』（同）。

Photo = 勝尾 仁

## 「通過する駅」から「集う駅」へ 大ヒット！ エキナカプロジェクトに見る 鬼手仏心リーダーの巻き込み力！

夏休みに訪れたスペイン・バルセロナ。エキナカの仕掛け人、JR東日本ステーションリテイリング社長の鎌田由美子はガウディの作品の前で涙があふれた。石や鉄でできているのに、なぜこれほど温かいのか。ゆるやかな曲線、光の入り具合。自分たちのエキナカにも使えないか。

ガウディと並ぶ建築家モンタネールの作品サン・パウ病院では中庭の光景に目を奪われた。世界遺産の病院の中庭で談笑する患者と見舞い客たち……それらが結びついた日常とも、非日常ともつかない小さな場の面白さがエキナカと重なり合った。

「私は好奇心旺盛でいろんなことを

結びつけてしまうんです」

と鎌田は自らを語る。異なるもの同士が結びつくと、新しい世界が生まれる。若い部下たちと一緒に立ちあげたエキナカビジネスは「エキュート」の名称で2005年3月に大宮駅に、同年10月に品川駅に、07年10月に立川駅にと次々オープンし、ブームを巻き起こした。このエキナカも「結びつける発想」から生まれた。「例えば、間接照明は普通の商業施設ならどこでも使っていますが、駅につけただけで驚かれました。でも、それを実現するのは容易ではありませんでした。難しいのは結びつける発想ではなく、現実に関わりつけると

エキュート品川全景。1階がスイーツ、ベーカリー、惣菜店が並ぶ「食」のフロアで、2階は3つのレストランと雑貨・文房具・リラクゼーションの店などで構成されている。



ここで摩擦が生じたり、労力がかかったりする。このとき、いかに人を巻き込んで結果を出していくか。これが一番難しいのです」

実際、プロジェクトは「異なるものを結びつける→摩擦や労力が発生する→人を巻き込んで解決する」の連続だった。ここに成功の秘密を探ってみたい。最初の課題は「鉄道」と「商業」を結びつけることだった。

話は01年末、吉祥寺の駅ビルに出向してテナント開発を行っていた鎌田が突然、本社事業創造本部に呼び戻されたことに始まる。上司の取締役部長（現常務取締役）、新井良亮から命じられたのは「立川駅・大宮駅開発プロジェクト」の立ちあげだった。鎌田は当時35歳の副課長。初めはわずか3人だった。

「ステーションルネッサンス」。JR東日本は中期経営構想の中で、駅のあり方をゼロから見直し、鉄道事業とともに生活サービス事業を経営の両輪とする方針を掲げた。その新しいスキームとして、駅改良が計画さ

れた立川駅と大宮駅で改札を入った構内での新業態開発が狙い上に乗せられたのだ（後に品川駅が加わる）。

#### 百貨店のトイレに通い 自分たちでデータ収集

「通過する駅」から「集う駅」へ、駅を変える。鎌田は商業スペースと駅のコンコースを1つの空間としてとらえ、細部まで一体感を持たせることを最優先に位置づけた。立ちあげたのは縦割りの壁だった。

鉄道事業は組織が系統別に分かれる。駅の施設も財産区分が縦割りされ、各部門がそれぞれのルールに基づいて管理する。一方、構内を1つの空間としてトータルにコーディネートするには横串を通さなければならない。ここに摩擦が生じた。

「トイレの便座数も駅の乗降客数をもとに決めるので男性用のほうが多くなります。でも、新しい空間が生まれると女性のほうが滞留される確率が高くなります。女性用を増やしたいと交渉すると算定根拠を求めら

れる。根拠はどこの駅にもないので、自分たちで百貨店のトイレに通ってデータをとりました。もしお客様の長蛇の列ができたらしらめいかと、いい方はソフトでしたが、中身はきつい交渉でした」（鎌田）

コンコースの照明も、床材も、自分たちにデザインから保守まで任せたいと交渉する。鉄道事業の各部門は既存の権限が切り離されることに抵抗を示した。事業をスタートできたきっかけはトップの「鶴のひと声」だった。

「若い人たちが必死にやらせてくれといっている。新しい仕組みでやらせてみてはどうか。最後は役員会での大塚陸毅社長（現会長）のひと言で流れが決まったそうです。上司の新井にも、責任は自分がとると何度もいってもらえた。この支援がなければ、消えていたでしょう」（鎌田）

プロジェクトは社外へ向けて動き出す。自分たちは場所貸しではなく、百貨店の自主編集平場のように独自に店舗や商品を選び、売り場をつく

落ち込む部下もいた。  
私も胃が痛くなった。  
それでも妥協はしなかった。

る。ここで最大の課題に直面する。エキナカの空間にどんな店舗をどのように結びつけば、人々が急ぐ足を止めてくれるのか。どこにもモデルはなかった。鎌田が話す。

「私たちは無名で、のれんもなければ、ツテもない。ただ1つ強みがあるとすれば、駅であったら、誰よりも消費者目線で考えられることでした。答えは自分たちの中にしかない。それが正しいかどうかはわからなくても探り出そうとしたのです」

以降、想像を超える多大な労力が費やされることになる。編成されたチームには多様なメンバーが集まっていた。事業創造本部傘下には子会社が60社以上ある。その全体の力が高まらなければ、両輪の一方は担えない。鎌田は部員のグループ内公募を副社長兼本部長の細谷英二（後にりそなホールディングス会長に就任）に進言。20代～30代前半の若手を採用すると、出身を問わず、同じ仕事なら同じ役職につける方針でチ



鎌田 由美子氏  
JR東日本ステーションリテイリング  
代表取締役社長

ームを組み、力を結集しようとした。

注目すべきはここからの動きだ。モデルがない以上、売り場づくりを自分たちで考えるしかない。それには体感するのが一番早い。そう確信する鎌田は部下たちを連れ出した。新宿の百貨店の平場に立ち、目をつぶる。どんな音が聞こえるか。次は駅ビルのルミネで目を閉じる。百貨店では単一の音楽が流れ、ルミネでは各ブースから何種類も聞こえる。これが平場と場所貸しの違いだ。

#### 「地獄のMD会議」に 「公開処刑」

最も力を入れたのは、座標軸を共有することだった。目指すのは「高質な売り場」だ。その高質の基準は何か。鎌田はイチゴのショートケーキを20店舗から1個ずつ買ってこさせた。ブランド名がわからないようにむき出しで並べ、試食する。どれが一番おいしいか、議論し合い、高質という言葉の意味を体で覚えた。

そんなメンバーたちを待っていたのは「地獄のMD会議」だった。MDはマーチャンダイジング（商品政策）の略。各自がコンセプトに合った出店候補を探してきてプレゼンを行う。大宮のコンセプトは市場をイメージした「マーケットアベニュー」、品川は個の時間を充実させる「プレミアムプライベート」、立川は

来店客が自分仕様で使いこなす「自分カスタマイズ」と決められた。「地獄」と呼ばれたのは、提案する候補のほとんどがダメ出しの連発にあったからだ。厳しいハードルを設けた理由を鎌田はこう話す。

「このブランドがいいとメンバーは提案します。それは本当に目指す高質の基準や方向性と合致するのかと問われたとき、世間の評判や誰かの評価を鵜呑みにしただけだと途中で話に詰まる。矢のように突っ込まれて、ぐうの音も出なくなってしまう。落ち込む部下もいました。私も胃が痛くなった。それでも妥協しなかったのは、何の実績もないわれわれが出店候補を口説くには、たとえ拙くても自分の言葉で思いを伝えなければならなかったからです」

「公開処刑」とも呼ばれたこの突っ込みで鍛えられた若い部員たちは確実に力を発揮していった。出店候補とのリーシング（取引のための交渉）は困難をきわめた。電話をかけただけで門前払いされる。会えても駅構内という場所を示すと拒否される。年中無休の長時間営業や量産に対応が困難な店も多かった。それでも何度も通い、説得を続けた。それはまさに、「『101回目のプロポーズ』の世界だった」（鎌田）という。

苦労して出店の承諾を得ても、それだけでは終わらなかった。急ぐ客

通路左側の茶色いゲート状の部分のエキュート品川の入り口。ホームの案内表示や照明もすべて作り替えた。駅だから当然だが、人々の歩く速度はかなり速い。



に足を止めてもらい、買い物へと引き込むエキナカは、買い物が目的の百貨店とは機能が異なる。同じことをやっている客は呼べない。

商品の価格帯も異なる。例えば、ギフト商品も帰省用や友人宅への手みやげなど800～2000円の手頃な価格の商品が求められる。そこで店舗側にエキナカ用の新業態や新ブランド、新商品の開発を求めたのだ。

高いハードルや困難な交渉はスケジュールに影響を及ぼした。店舗が決まらなければ、しわ寄せは内装や設備の施工に及ぶ。多くの業者がかかっている部分だ。開業日が近づくとつれ、工程を短縮しても間に合わず、すべてが同時進行になり、現場が大混乱する事態が危惧された。

### 「死んでもここにあります！」 “鬼”リーダーの目に涙

求める水準を下げれば、日程が楽になるかもしれない。上司と部下が徹底議論するような仕事の仕方を変えれば、進行は早まったかもしれない。しかし、鎌田は「求める水準と期限を明示するからこそ逆に力が発揮される」「部下に指示するだけの端折った仕事の仕方はズレを生んで逆に時間がかかる」と、その選択を拒んだ。鎌田が話す。

「人は苦しい状況になるほど人の痛みもわかるようになります。内装や

設備がこのままでは間に合わない緊迫した状況になったとき、担当者は毎晩深夜まで現場に張りつき、進行が遅れるプロジェクト側と、負担が増す一方の業者さんとの板挟みの中でギリギリの調整に腐心しました。業者さんたちもそれがわかるから、最後まで助けてくれました」

こうして若い集団は限界を乗り越え、次々とエキュートの開業にこぎ着けた。そこには、老舗料亭が初めて手軽な惣菜を手がけた「なだ万厨房 スタジオ」、有名洋菓子店が手みやげ用商品のために開発した「ポビー ユーハイム」など、新業態や新ブランドがズラリと並んでいた。

開業前は土日返上、終電で帰宅する毎日。ある女性部員は疲労のせいかわ、開業当日、朝起きると右目が大きく腫れ上がっていた。休んで病院へ行くよう指示したが、本人は「オープンまでは死んでもいます」と。その言葉に鎌田は涙がこぼれた。

開業以来、エキュートは順調に業績を伸ばした。ヒットした理由は、「わからない部分も多い」という。ただ、開業後も手を休めず、続けている攻めの営業が後押ししているの

は確かだろう。駅は普通の商業施設と違い、顧客が毎日2回必ず通る場所だ。何も変わらないとただの「風景」になってしまう。顧客を振り向かせるためには、常に変化し続けなければならない。常設店で商品の改廃だけでなく、2週間ごとに店内のフリースペースを使い、自分たちで企画販売などアイデアを練り上げ、イベントを打ち続けた。

生まれたばかりで規模も限られるエキュートが取引先と信頼関係を維持していくには、自分たちの中に「枯渇しないもの」を持ち続けるしかない。鎌田は部下の育成にも力を入れた。交替で海外へ出張に出し、洋菓子のコンテストを視察させたり、クリスマスのイベント用商品の買いつけを経験させた。

### 悪口を恐れたら 前には進めない

今年から田町駅で「エキタマ」の名称で直営のホットドッグ店とアイスモナカ店を始めた。これも「商品を廃棄する痛み」を自分たちで体験させる意味合いが大きいという。

エキュートでは仕入れは買い取り

## 追い詰められた状況が人を強くする。 苦しい状況にあると 人の痛みがわかるようになる。

ではなく、店頭で売り上げがあがったときに計上される消化仕入れ方式だ。全体の売り上げの中から仕入れ原価が出店店舗側に支払われる。在庫リスクはさほど負わなくてすむ。

一方、直営のエキタマでは自分たちですべてのリスクを負って商品を開発し、販売しなくてはならない。ホットドッグは山形県庄内地方の牧場がつくる極上のソーセージを石窯で焼いたパンに挟む。アイスモナカは牛をつながず育てる埼玉県の牧場の新鮮なアイスクリームを金沢の老舗専門店の最中種（皮）で包んだ。「売れなければ廃棄です。ものを捨てる痛みは直営店でないとわからない。小型店のエキタマでは陳列は長さ6尺（1.8m）のケース1本です。地方の生産者が一生懸命つくった本当にいいものを使い、どの時間帯にどのくらいの単価でどのニーズに合わせ、どんな商品で構成すれば、顧客は足を止めてくれるか。結びつける力をつけてほしいです」

それはリーダーである鎌田から知

を継承するための試練でもある。鎌田は1989年にJR東日本初の四大卒の文系女性社員として入社した。2年目、上野駅に文化施設やホテル、百貨店をつくる開発プロジェクトに配属されたが、まわりの専門的な話にまったくついていけなかった。自ら願い出て大手百貨店に出向し、2年間、20カ所の部署を回り、販売から物流、催事まで現場で徹底して学び、吸収した。「この体験は自分にとって非常に大きかった」と話す。

その後、駅ビルのグランデュオ立川の立ちあげに携わるなど、一貫して流通畑を歩いた。プロジェクトメンバーを公募した際、親しみを持ってもらおうと現存メンバーを紹介した案内には、知らぬまに「誰もが認める百貨店の鬼！鬼！鬼！」と書かれていたという。それだけ一目置かれる存在だった。

鉄道事業の縦割り組織に横串を刺した際、当初社内で快く思われず、陰口もたたかれた。30代半ばの女性がリーダーを務めたことも無縁では

ないだろう。

「でも、悪口をいわれるとか嫌われることを恐れていたら、前に進めません。一時的に悪くいわれても、事業がうまくいって、自分もそれにかかわったとなるとハッピーになって、あれはオレがやったんだという人が増えてきます。そういわれるようになったらしめたものです」（鎌田）

特別な権力も持たず、最後は反対者たちも巻き込んでいく。なぜ、それができるのか。「仕事には唯一無二の答えはない」と鎌田はいう。だから、常に答えを探し続ける。ただ、鎌田の仕事の仕方を見ると、いろいろなものを妥協せず懸命に結びつけていった結果として、答えが後から追いついてくるように見える。その流れにみんなが巻き込まれていく。上層部で調整に尽力した前出の新井も、後ろ盾となった副社長の細谷や社長の大家も同様に巻き込まれていたのだろう。

しなやかさとしたたかさ、細やかさと剛胆さを併せ持ち、留まらずに常に動き続ける姿は商いにおける女将的な存在をイメージさせる。仮に“女将的リーダーシップ”と呼べば、それはきわめて強い変革力を持つことを実感させられるのである。

（文中敬称略）

※鎌田氏は08年11月、本社事業創造本部経営戦略部門 担当部長へ転任された。



山手・京浜東北線の田町駅構内に、2008年3月にオープンしたエキタマの新ブランド、エキタマの1号店。食材の原産地や製造法にこだわったホットドッグが売り物だ。

## 「勇気と情熱」は直接経験から生まれる 現場での「行為を通じた現実認識」を重視せよ

野中郁次郎氏 一橋大学名誉教授

鎌田氏は「勇気と情熱」の人だ。私はこれまで賢慮型（フロネティック）リーダーシップについて語る際、勇気と情熱についてさほど強調はしてこなかった。しかし、それが非常に重要な要素であることを今回改めて教えられた。

勇気と情熱は現場での直接経験から生まれるものだ。鎌田氏はプロジェクトの立ちあげ時にも、真冬の東大駅で3日間、始発から終電まで張りつき、行き交う人々を見続けたという。その際、対象を分析的にとらえる単なる観察者であつたら、エキユートは生まれなかった。

駅をモノではなく、コトとしてとらえたとき、すべては始まった。従来、駅は通過するモノにすぎなかった。それを、買い物をするコト、食事をとるコト、時間を過ごすコト、集うコトを楽しむ場へと変えようとした。だから、平場を自分たちで編集し、場づくりをしようとした。場づくりとはコトづくりにほかならない。

### 場の「風景」化を防ぐ

場づくりにおいては常に、今、ここ（here & now）の関係性が大切になる。ただ、人は生きている限り、生成（becoming）し、変化し続ける。このとき、エキナカが変化しないとどうなるか。関係性が常態化（ルーチン化）し、エキナカがただの「風景」になって、コトからモノへと戻ってしまう。そこで、脱風景化のため、エキナカも常に変化し、生成し続けるようにした。場の本質を見抜く洞察眼が見事だ。

鎌田氏はなぜ、目に見えない本質を見抜けるのか。それは傍観者的な視点に陥りがちな観察

ではなく、行為を通じてコトにコミットし、共同体験しながら内から見る視点を持つからだ。

ガウディの建築物を見て、曲線や光の入り具合といったミクロの事象にも本質を直観し、真に温かみのある空間づくりというマクロの概念に結びつける。これも中に入り込む視点が身体に染みついているからだ。若いころ、百貨店へ出向したときも、自ら志望し、主体的にコミットしていった。だからこそわずか2年であっても、行為を通じた現実認識により小売業における本質を身につけることができた。

### 流れをつくり出し、人を巻き込む

鎌田氏はこの知の作法を共有するためにも、現場で部下と一緒に体感するという直接経験を重視した。百貨店や駅ビルで目を閉じて音を聴く、むき出しのケーキを食べ比べるといった行為を通じて、それぞれが本質を直観する。ただ、それは個々人の暗黙知にすぎない。そこで「地獄のMD会議」で対話を重ね、共通の言葉を紡ぎ出す。ここにも場づくりの妙を見てとれる。

一方、鎌田氏は取引先のリーシングについては、自律分散的に部下たちに任せた。若いメンバーたちはここでまた直接経験を積んだ。

最後はすべてが同時多発的になり、一人ひとりがその都度ジャッジメントしなければならなくなったとき、それらの直接経験が育んだ勇気と情熱が実践を支えたに違いない。成功するプロジェクトはプロセスも物語性に富む。その物語の流れをつくり、人々を巻き込んでいく。賢慮型マネジメントの1つのあり方を見た。