

チェーンストアのための経営専門誌

新 革 売 販

Revolution in Retailing

July
7



新生の先駆者

ドンキホーテHD 大原孝治 社長

イズミ山西泰明 社長

西友 上垣内 猛 CEO

日本の小売業
決算2015

DATA BOOK

イオングループ アセアン本社

鷲澤 忍 社長

イオンインドネシア

菓子豊文 社長

イオンモール BSD CITY

アジアシフトの“成算”

苦境の原因

個店利益の軽視が 販売力と競争力を低下させた

チェーンストアは規模の利益を追い求め、拡大路線を取り続けてきた。

その中で優先されたのが、店舗大型化による売上げ至上主義と大量販売による価格引き下げ。個店の利益は重要視されてこなかった。

そのため、過大投資の建物とそれを維持する全経費がのしかかったGMS店舗は効率重視の売場拡張とコストカットを強いられ、売上高は良くて現状維持という状態に。

その結果、GMSとしての成長戦略を見失った本部は「実務指示の本部」となり、個店がやるべきことまで握って行うようになるが、これが裏目に出て、店舗作業のムリ・ムダが増大。

GMS店舗はお客のための作業の前に本部のための作業をやらざるを得なくなり（店舗業務を棚卸しすると本部向けのムダな業務が何百もあることが分かる）、接客や販売に費やせる時間が減少、店舗販売力が低下してしまった。

GMSが苦境に陥ったのは、この悪循環に原因がある。

GMSを 生まれ 変わらせろ

GMSはどうすれば赤字体質を改善できるのか。西友でEDLPの店舗業務改革の立案実行責任者を務めた筆者が、GMS新生の手法を示す。ポ

「3S」で 赤字か

解決することが不可欠だ。

高コスト体質の改革

作業標準化と多能工化で 少人員の運営態勢を構築

GMS改革の柱の一つは高コスト体質からの脱却になるが、もはや本部だけでチェーン全体のコストを引き下げ続けることは難しい。

本部でコントロールする商品原価、家賃などは相手があるため、交渉に時間がかかり、限界も必ずあるからだ。

今後は個店ごとにコストの削減ができるかがポイントになる。

個店のコストは全てが自らの手中にあり、コントロール可能だ。特に人件費はコントロールの精度が低く、改善の余地はまだ十分にある。

（そのためには人時管理されていることが前提になるが）必要な時間帯の作業量に応じて人時を張り付けていけば人件費を削減できる。

分かりやすい例はレジ業務だ。この作業は標準化されているため、打刻トレーニングをすれば、レジ混雑時に誰でも支援に入れる。

しかし、レジ以外の業務は標準化がされておらず、相互の支援はできないのが現状だ。例えば、水産の加工業務を住居用品の担当者ができる仕組みになっていないし、逆もしかりだ。

これまでチェーンストアが強みとしてきた大量仕入れによる商品価格の引き下げにも限界がある。昨今は原材料費や水道・光熱費、物流費、施設管理費、人件費は上がる一方で、ますます利益が出しにくい状況になっている。

国際社会との厳しい価格競争にさらされた製造業はいや応なしに需給に合わせて人員配置の管理をし、標準化でムダを取り、利益を出し続けてきたが、小売業は国内を対象にしたドメスティックな産業。労働分配率が高い業種にもかかわらず、人が関わる作業状況をチェックする仕組みが生かされず、常に人手不足の人件費高止まり。この点も、GMSの競争力を低下させる一因になっている。

GMSを生まれ変わらせるには、こうした過去から引きずってきた問題を

個店力は「こう高める」

Select

個店のお薦め商品で稼ぐ

個店ごとのお薦め商品をどれだけ持っているかが重要だ。チラシ掲載の有無で「売る商品と売らない商品」を決めているようでは個店の販売力は高まらない。GMSの食品1万アイテム、非食品4万アイテムの中からチラシに載るのは1割にも満たない。それ以外の本当に稼ぐ付加価値のある商品を地道に販売していくことが、他社との価格競争から抜け出し、ネット通販との需要の奪い合いに対抗する手段になる。

Service

マーケティングに生かす

お客のための専門係（コンシェルジュ）を持っているチェーンは少ない。最近では家電専門店や書店でコンシェルジュを設置する動きはあるが、GMSも店舗全体で扱う商品を対象にしたコンシェルジュが今後、必要になる。

コンシェルジュは最大のマーケティング活動。接客の中で集めた声を商品部に速やかに伝え、対応をすることが個店のファンの増加につながる。

個店力を高めれば ら脱却できる

イントは「Save money」「Select」「Service」の「3S」の改革だ。

レイブンコンサルティング 伊藤 稔

この状況を変えるために必要となるのが「個別作業の標準化」と「作業訓練」「従業員が一人何役でもこなせるマルチタスク（多能工）化」だ。

そして、売場ごとに行う業務を設定し、必要人時に応じて、多能工の人員を配置していくスケジュールを組む。

労働人口減少時代に勝ち抜くために今後はより少ない人員態勢で運営できる態勢が必要になるが、そのときに、この多能工化が大きな力を発揮する。

本部で利益に結び付かない業務を洗い出し、店舗へ中止の指示を出すことも必要だ。増えることはあっても減ることはない店舗の業務。個店のコスト削減にはムダな業務を取りやめることが最も効果があるが、業務をやめることは店舗では決定できない。

そこで、店舗運営本部が店舗作業の棚卸しをし、その主管部に必要性の有無を確認しながら中止する作業を決めていくのだ。その際、個別作業分析も行うことが重要だ。

例えば、温度点検チェックをして押印していく売場の冷蔵ケースについている品質管理表。冷蔵ケースが150台あり、そこに100カ所に点検表が張ってある場合、1カ所の押印に30秒が必要だとすると、毎日、この作業に2.5時間（1日3回×100カ所）かかる計算になる。1年間だと912.5時間とな

り時給換算で約90万円の人件費が掛かることが分かる。

この人件費の金額を示しながら、点検箇所を半分にできないかと主管部に確認をする（もちろん、冷蔵ケースのコールドチェーンを順守した上で進める）。点検箇所を半分にできれば、これだけで45万円の資金が浮く。100店舗のチェーンであれば、この削減効果は4500万円にもなる。

人時を活用した仕事の進め方は新しい人事評価を併せて導入することも重要になる。せっかく人時システムを導入しても、使いこなせずに宝の持ち腐れとなっている企業が多いのは、従業員が今まで通りのやり方を続けてしまうことに原因がある。作業人時は下げたが、人件費が減らないという状況に遭遇するのは、こうしたわけだ。

この改革は社長直轄のプロジェクトとして店舗運営本部が中心となり、全部門を動かすことも注意点の一つだ。物流コストなどで利益相反が起こるため、各管掌の執行役員に任せてしまうと、うまくいかない。

新生の方向性

強みを取り戻せば 総合業態のまま黒字化できる

コスト削減だけではGMSは再生できない。コスト削減で生み出した資金

を店舗販売力の向上に使い、個店力を高めない限り、激化している競争に勝てないからだ。

「Save money＝ムダをなくす」、「Select＝商品選定」、「Service＝接客サービス」の「個店力最大化3S」がそろって初めて、GMSは生まれ変わる。GMS改革で必要なのは個店を主役にした店舗利益の最大化なのだ。

現在は有店舗だけでなく、インターネット通販との需要の奪い合いも起きている。有店舗の強みを発揮するには、かつて強みだった「商品知識が豊富な従業員がいる店」「お客の声を積極的に取り入れる店」「素早い対応ができる店」「ファッションや住居用品、季節モチベーションやシーズンごとに変化のある店」を取り戻すことが重要になる。

そこで、削減したコストは販売活動と新規顧客の開拓に使う。店舗は自チェーンが扱う商品の中から付加価値ある商品を選定し、売上げと利益を高めていく。接客サービスの中から新たなニーズを発掘し、新規顧客を開拓していく。そのためにコンシェルジュを設けることも検討したい。こうした個店の自力での取り組みを強化することが低下した店舗販売力を取り戻すことに繋がっていく。

GMSの食品売上構成比が高くなってきていることからGMSの食品強化ばかりが話題になるが、GMSのお客が店舗に求めるのは食品だけではない。

大量の人員を使っているGMSだからこそ、部門の人時の最適化と多能工化の効果は大きく、衣料品、住居関連品を含めた総合業態のままで利益を取っていくことは十分可能になる。

GMSやめますか？

いや、GMSは再生できる！

■