

特集 地域に愛される店とは？

店舗事業をどう立て直したか

—大阪いずみ市民生協・おおさかパルコプの事例に学ぶ—

二場 邦彦

(立命館大学名誉教授・くらしと協同の研究所研究委員)

はじめに

店舗事業の赤字に苦しんでいる生協は多い。店舗の赤字をカバーしてきた宅配事業の伸びが鈍化し粗利益率も低下している現在、その改革は急務であり、遅れると命取りになりかねない危険性を持っている。

日本生協連の第 12 次全国生協中期計画（第 2 次案）によると、店舗事業供給高は 2003 年度以降、漸減傾向が続いており、閉店や S&B を含む抜本的な対応が必要と提起している。また、2012 年度全国生協組合員意識調査から品目別の生協利用度の推移をみると、生協利用度はほとんどの品目で低下し、明らかにスーパーに負けている。

そのスーパーも、スーパーマーケット販売統計調査によると、前年比で既存店の売上高は 10 年度が 0.8% 減、11 年度が 1.2% 減、12 年度が 12 月までで 1.8% 減と減少幅が拡大してきている。コンビニなどの異業種との競合によるものだが、その背後には地域やくらしの変化がある。

こうした大きな変化のなかで、組合員にとって便利に必要な事業である店舗事業をどう健全化するかはポジティブな課題でもある。この課題に取り組み成果を上げている大阪の 2 つの生協の事例を紹介し、学びたいと思う。

2 生協の店舗事業の概況

両生協とも、80 年代に店舗事業を拡大したが、90 年代に入りバブル破綻後の経済停滞のなかで店舗事業の赤字が累積した。事業改革に粘り強く取り組んだ結果、現在は成果が確認できる段階に達している。

大阪いずみ市民生協の 2011 年度の店舗供給高は 141 億円で、供給事業高の 20.2%

を占めている。店舗は8店舗（和泉中央店の出店で現在は9店舗）で、売り場面積300坪前後のSM店が4店、400～700坪のSSM店が4店である。11年度店舗事業の経常剰余率は△0.4%でまだ赤字だが、それは最近出店した新規店が黒字化していないからである。すなわち、SM4店の経常剰余率1.0%に対し、SSM4店は△1.2%で、そのうち開設年度07年店は黒字、09年店と10年店は赤字となっている。新規店の供給高は順調に伸びているので、事業としては成功路線を歩んでいるとみられる。

次に、おおさかパルコープの11年度店舗供給高は84億円で供給高の16.7%を占め、経常剰余率は黒であり、12年度についても1月末段階で黒字の見通しである。店舗は8店舗で、売り場面積でみて6店が300坪店、2店が150坪店、このうち150坪店は赤字だが、300坪店の過半は黒字である。

こうした到達に至った取り組みの過程を以下に見るが、両生協とも店舗コンセプトの明確化とその品揃えや店づくりへの反映、職員なканずくパート職員の能力向上と積極性の引き出し、作業生産性の向上などの共通するポイントを押さえて改革を進めているが、その具体的な内容にはそれぞれの特性が反映したユニークさがある。それぞれの地域基盤の特徴、根づいている組織文化の違い、所有する経営資源の差などが影響していると思われる。

大阪いずみ市民生協の場合

店舗事業改革への計画的な取り組みは03年から始まっているようだが、それまでに26もあった店舗を、競争力を失った100坪未満店を中心に閉店し、02年度末には17店にまで削減している。03年度からの数年間は、コンサルタントの導入や優れたSM業態のリサーチをしながら、店舗の

リニューアルとそれに伴うMDの見直しや標準化、パート職員による運営力の強化とパート運営への移行の試みなどを行っているが、成果が出にくかったという。

今年の日本生協連の政策討論集会全体会でいずみ代議員の発言によると、03年からの組織をあげた改革取り組みを続ける中で「どういう店舗を作りたいのか、店舗事業戦略がなかったのに気付くのに3年かかりました」、そこで「どんな店を目指すのかストアコンセプトを明確にしました」「品揃えの基準をまる1年かけて作成しました」（コープニュース2月10日号）という。

こうして「店舗事業政策」とそれに基づく「商品政策」が作られ、05年度からはこれに依拠した計画的な取り組みが進む。両政策ともきわめて体系的であるとともに、実践の指針となる具体性を持っており、その内容は生協にとらわれない国内先進事例の視察と経営実践をふまえて毎年改定されている。以下に、特徴的な点を説明する。

店舗コンセプト 「普段のくらしに必要な商品の品揃え」を柱に、「毎日、繰り返して来店される方に、豊かで楽しい食生活を提案するスーパーマーケットです」を店舗コンセプトとしている。繰り返して来店する利用者に昨日と同じ売り場ではだめなので、52週の生活に対応したワクワクする楽しい売り場、感動や新発見、作ってみたい発見のある売り場展開が強調され、同時に生活シーンに対応した多様な種類・容量の商品、用途に応じたくくりなどの買い物しやすい売り場構成が重視されている。これを生活様式に応じた品揃え（ライフスタイルアソートメント）から選べる生活提案型の売り場と規定して、標準売り場を600坪以上としている。これに対応する規模の出店が09、10、12年に1店ずつされている。

この店舗コンセプトづくりには2つの要

因が作用していると思われる。1つは、大都市近郊・通勤圏として変貌してきた大阪南部地域の多様な人口集積への対応であり、2つはそうした地域での競争に打ち勝つには競合店に対応できる店舗規模とそのチェーン展開によるドミナントの形成が必要だというリサーチからの認識である。

品揃えとその見せ方 店舗コンセプトを売り場という劇場でどう具体化するか、それには MD とその店舗での見せ方や提案の仕方が大きく影響する。

品揃え基準は必須品目と選択品目からなり、各品目の中での種類、価格構成などが示されているが、同時に地域に密着した個店経営が重視され、MD の 8 割は共通、2 割は個店に応じて変えるとしている。選択品目から何を置くかは店長の判断であるが、基準にない品目を置くときは店長提案を MD 責任者の協議会で検討し決定している。また、組合員からの要望商品は基本的に出来る限り置くようにし、POS データで動きを管理している。

品揃え基準は新店出店のつど見直し改訂されており、現在のものは和泉中央店の出店にあわせて検討された成果である。作業標準についても同じ方法がとられており、和泉中央店出店に備えてコープ和泉中央プロジェクトを設け、本部と現場メンバーで 1 年半かけて部門単位に作業のあり方を検討したという。いずみでは RPDCA と言っているが、優れた事例のリサーチを踏まえて新たな着手の計画を立て、PDCA を回しながら前に進む気風が定着しているようである。

これらの標準を店で具体化するのが店長の役割である。担当常務によると、成果は「立地(商圈)40%、MD40%、店長力 40%(並みの店長は 20%)。店長力で決まる」という。詳しくは述べられないが、分かり易いプライスカード、見やすい POP、商品の

用途別のくくり、レジラインの愛称など、様々な工夫がされている。

(株) コンシェルジュ 店舗運営は子会社 コンシェルジュに委託されている。当社は 04 年 4 月に設立され、店舗運営のほかに個配配送委託、警備、施設管理、その他の幅広い業務を担っている。店舗運営の委託は段階的に進められており、03 年には KM (小型) 店で 2 店 1 店長制を導入し、パートによる運営を強化しており、コンシェルジュ設立後も、04 年に 1 店での夕帯 (18 ~ 22 時) 運営委託、05 年 SM 1 店での運営委託、07 年 ~ 09 年 SM 委託店数の拡大、SSM への適用と着実に進めてきた。

当社はいずみと交わす年度の供給高とそれに見合う運営費用の協定のもとに経営を行い、日常的には両社の幹部による月次の MD 責任者協議会がもたれている。現在の 8 時間勤務換算での人員構成は、社員 13%、パート 66%、アルバイト 12%、契約・嘱託 5%、いずみ出向者 4% (新店の 3 年間の技術指導) となっている。

従業員に対する人事評価と処遇と能力開発の制度が整い連動しているので、パートの場合について紹介する。3 ヶ月の試用期間が終わったパートタイマーには 3 つの職務等級がある。1 等級パートナー、2 等級エキスパート、3 等級リーダーである。2 等級への移行時にはスキルチェックがあり、3 等級時には人事考課基準のほか必要な研修の終了、昇格試験などを経なければならない。人事評価は年 2 回、自己チェックに基づく評価者との面談、評価への合意、次期目標の相互確認という手順で行われる。

基本給には基本時給、職務給のほかに、2・3 級者の評価結果に連動する評価給、リーダーへの手当であるポスト給、技術認定者に対する技術給など、キャリア形成に見合う部分があり、努力を引き出すように

なっている。なお、リーダーには賞与があるが、人事評価結果による幅がある。

個店の運営は月次の販促会議、週次のMD販促会議、日次のフラッシュミーティングを軸に行われているが、いずれの出席者も店長、チーフ、部門パートリーダーである。パートリーダーの役割の大きさが分かるが、リーダーが現場の自発性をどこまで汲み上げているかはつかめなかった。

教育研修制度はよく整っているが、実践的研修として特徴のあるものを紹介すると、1つは単品管理の月次の実践報告会である。例えば、トマトというラインの中の1つ1つの単品について仮説を立てて実験し、商品の動きを競合店との関係や自社の他店との比較をふくめて検証する会合で、パートリーダーは共通のカテゴリーで、店長は単品を選んで報告し、出席バイヤーを交えて議論している。もう1つは、年2回実施している「感動と創造と挑戦のフォーラム」で、パートによる実践事例報告を役員や本部バイヤー出席のもとに行っている。教育的な意味もあって各店1報告を義務づけており、店ごとに半年位かけて準備するという。パートの意欲向上を目的としているが、フォーラムへのパートの出席は店舗運営上、1店数名程度に止まっているようである。

小括 大阪いずみ市民生協は幅広い情報収集、綿密に検討された計画、その遂行を担う制度やシステムの設計、実行の際のPDCAの遵守などを基盤に、今日の到達に至ったといえるであろう。その上で、今、「事業高1000億円、加入率50%」という2020年の到達を想定し、中期計画（2012～14年）に取り組んでいる。その際の店舗事業の目標として、人口10万人に1店舗という仮定のもとに「エリア内33店舗構想」も議論され、新たな段階に入ろうとしている。

おおさかパルコープの場合

おおさかパルコープも赤字が累積した店舗事業の立て直しを進めてきたが、その方向は「協同組合の店を追求」「購買する店として、組合員の買い物関心にしっかり応え、向き合っていく」ところにあった。そのため、職員の全員が買物客として考えようとし、今ある店舗を組合員の声に応えられる店に変える方向で進んできた。従って、店舗戦略として標準店舗を設定し、展開するという方法を取っていない。それとも関係するのであろうが、これまでの閉店5店舗の半分は置き換えであって、実質の閉店は20～50坪店に限られている。

組合員の買い物関心に応えるには、組合員の声を重視するとともに、組合員に接しその気持ちを感じ取っている現場の発言を重視しなければならない。具体的には現場のパート職員の発言の重視である。しかも、パート職員は地域の生活者なので、地域生活者としてもつ知識・感性・人間関係などを活かした発想や提案ができる可能性を持っているので、その引き出しが重要になる。

こうした認識は、1996年の交通死亡事故後の風土改革のなかで組織運営の基本とされた組合員第一主義、現場主導型運営という考え方とも重なり合っている。また、現在も年2回実施されているコープみやぎの他にもローカルの量販店に学ぶ現地訪問研修に、パート職員を含む多くの職員が参加することを通して体感として店舗運営に定着してきている。

店舗コンセプト かつては「冷蔵庫代わりに使いましょう」という組合員への呼びかけで表現していたが、忍ヶ丘店でこれでは不十分という認識になり、パート職員全員の賛同で「人間味のある店づくり」を加えた。

現在は、「地域の組合員に信頼され、売

り場を通じて親しみ、温かみを感じて頂けるお店」にするため、基本の考え方として「鮮度とおいしさ、正直で人間味のある店」の実現を、他社が追随できないくらい圧倒的に実践することを目指している。そして、その実践を「食卓を豊かにするお手伝いをさせてください」の気持ちで、また「ようこそお越し下さいました」というおもてなしの気持ちで進め、売る立場で「売る」ではなく、買う立場で「買って頂く」売り場を作ろうとしている。

おおさかパルコプの店舗の売り場面積は最大店が 304 坪で、大型店はない。その立地は下町的な所を含めて、どちらかというと旧来からの住宅地に隣接した店が多いようである。従って、500m ～ 1 km 商圈を重視し、これを中心に考えている。先に見た「冷蔵庫代わり」という発想はこうした状況を反映している。現在も、年 2 回、この商圈の全居住者を訪問し声を聞いている。①来店されている組合員には、店で不便に感じていること、商品で気になること、来店理由などを聞き、②しばらく来店していない組合員には、来店しない理由を、③未加入者など行ったことがない人には、一度来店し見てほしいと伝えている。

こうした地域密着性の上に、「正直で人間味のある店」づくりが、例えば次のように具体化されている。満足いただけなかった商品は一旦交換または返金を原則とする対応、声カードへの迅速で具体的で要望者の立場に立った温かみのある回答、運動会・祭り・学校など地域の情報を店内にさりげなく表現し「癒し」「ホッ」とできる空間を作る、コト情報や自己開示、大きめの試食品の提供、雨天時の来店者へのタオル提供等々である。こうした具体化の主役になっているのがパート職員である。

本部と現場との関係 現場主導型運営が基

本に置かれているので、店舗事業でも 07 年ごろから、現場がしたいことはまずしてもらっている。しかし、放任ではなく、コンセプトに表現される考え方に合っているかをチェックし、また事後評価でも数字の成果と同時に組合員要望への応え方としてどうだったかを見ている。販売促進のちらしの例をとると、価格のアピールだけでなく、買う側に必要な情報が入っているかなどをチェックする。

店長とのコミュニケーションは月次の店長会議でとるほかに、頻繁に現場を回って話し合っている。

商品の品揃えについては、カテゴリーごとにバイヤーが、こだわり 2 割、量販 6 割、EDLP 2 割で企画するが、パートリーダーの集まる会議で検討し、意見を出し合っている。また、組合員から要望された商品は入れることを前提としており、その上で 1 か月経過を見て動きがなければ廃止している。こうした結果として、店舗による品揃えの違いが 1 割位はあるという。

パート職員の能力発揮 07 年に 3 段階からなるパートキャリア制度ができ、パートリーダーが制度化される。また、研修を充実させるとともに、面接による人事考課が行われ、その結果は給与に連動している。これらが、パート職員の自発性を汲み出し、能力を発揮させ、集団化を促進する契機となっていった。

パートリーダーになるには面接と昇格試験を受けなければならない。その役割は大きく、担当部門の売り場計画の立案、部下全員の作業指示書を作成して渡す、しっかりと目標と計画を知らせる、さらには売り場間の連携の打ち合わせ等の役割を果たしている。作業指示書の中には、例えば農産の品出し時のチェック項目として、POP や産地は合っているか、JAN コードは合っているか、フェースラインは乱れていない

か、関連商品は合っているか、スタンドの角など危険個所がないか、在庫は大丈夫かななどの点検が指示されている。現在、各店の各部門にパートリーダーが配置されているようである。

パート職員の力を引き出す上で大きな役割を果たしたものに、毎週水曜日に行われる「全店統一おすすめ 100 個運動」がある。全店で同じものを 100 個販売しようということで、店ごとに様々な工夫をするので、パート職員同士のコミュニケーションが進み、チーム作りと部門間連携の促進に効果があったという。この運動は今も続いているが、販売結果による順位づけをしたため、順位が目的となるところも出てきた。組合員にどう喜んでもらうかの工夫をするところに意義があるので、順位づけを止めたという。

教育研修で特徴があるのは、年 4 回行われている実践交流会である。優れた事例（現在は「地域と向き合う」を重点に選んでいる）を、それを実践したパート職員が報告し、その経験を全体で共有する場であり、主要な役職員と 80 名程度のパート職員（全員どこかに出るように順番で出席）の参加で行われている。店長にとっても、なぜ自分の店で出来ないのかを考えることで学びとなり、成長することができる。

実践交流会に見られるように、おおさかパルコープでは、事例を通じて体験的に学ぶ、或いはコープみやざき訪問や産地見学などの経験から学ぶ、また POP 研修のように研修と店舗巡回指導時の実践体験から学ぶなど、知識だけでなく体得する学習を重視しているように思われる。これは、先の 100 個運動の例にあったように、基本の考え方を身につけることを重視し、それぞれの持ち場での自由な発揮を期待していることと重なっている。

売り場づくりの実践には興味深い事例が

多くあるが、12 年秋になら・パル・京都の 3 生協が開催した合同パート職員実践交流会での報告から 1 つ紹介しておく。忍ヶ丘店の事例だが、「焼き芋が冷めている」という組合員の声に対し、何時間で冷めるかを一日かけて保温方法を含めて検証した。その結果、2 時間で大方の人が冷めたと感じた。でも、2 時間ごとに焼くのは作業上難しいので、9 時と 3 時には必ず焼きたてを置き、それ以外は随時焼くと「お約束」した。自分たちで自発的に検証作業をし、それを踏まえて現実的な提案をしている。

小括 おおさかパルコープは人を基盤とした経営を目指していると言えよう。組合員という「人」に向き合い、フル職員（正規職員のこと）とパート職員という「人」の能力と積極性を引き出して組合員の要望に応え、現在の到達に至っている。教育研修においても、テクニックの導入より、その考え方を理解し身に着けることを重視し、それぞれの持ち場でそれを創意的に発揮することを期待している。そのように歩んだ結果が、現在のマネジメントになっている。

しかし、店舗事業の黒字化を達成した今、既存店の近くに阪急オアシスが出店するなど、新たな競争状況も生まれており、より長期の店舗戦略の検討が必要になってきているように思われる。

むすび

ある意味で対照的な両生協の店舗事業だが、共通しているのはテクニックの導入という形の模倣ではなく、自分の頭で考え実践していることである。また、達成を目指す目標が明確で分かり易く、安定したトップ体制のもとで持続的に追求されている。大事なことは、妙手を探すのではなく、自コープの実態にそって自分で考えることと言えよう。