

環境適応型企業の意思決定の舞台裏

地元密着で暮らしを支える「毎日通える店づくり」
超ローカルスーパーの笑顔を生む経営

- スーパー業界の売上は16年連続前年割れ！
- “こだわり”にこだわらず、毎日の暮らしを支える
- 顧客接点最重視
- 大手スーパーやコンビニがマネできないこと
- 情熱経営に学ぶ 3つの「燃えるヒント」
- 今後の課題



取締役 佐藤 康二

経済産業大臣登録 中小企業診断士

スーパー業界の売上は16年連続前年割れ！



日本チェーンストア協会の発表によれば2012年の全国スーパー売上高は既存店ベースで前年比1.9%の減少、16年連続前年割れという厳しい経営環境です。まさしく「失われた二十年」といわれる日本の景気は、暮らしに欠かせない「スーパーマーケットの経営」とも相関関係が高いことが伺われます。このデータが示すようにスーパー業界はいまも価格下落競争や、コンビニ・ファストフ

ード店などの外食産業、インターネット販売などとの競争で売上低迷が続いている状況です。全国津々浦々に出現した大手チェーンの巨大スーパーにお客様が流れ、私たちの暮らしを身近に支えてきた地元の商店街は衰退し、町の小さなスーパーが淘汰されていきました。

ところが、この大きな流れに抗い、地元密着でしっかりと顧客基盤を固める食品スーパーがあります。商圈500mの地元の方々を固定客にすることで、堅実な経営を続ける「一期家一笑（いちごやいちえ）」（店長：杉浦国男氏）です。愛知県豊橋市にある床面積260㎡のこの小さな店のキャッチフレーズは「超ローカルスーパー」。すでにテレビや新聞でも大きく取り上げられ、全国区の有名店にもなったこの店のローカル力を活かした取り組みをご紹介します。

“こだわり”にこだわらず、毎日の暮らしを支える

大型化が進む大手チェーンのスーパーは、衣食住の多様な専門店を入居させ、映画館やゲームセンターを備える“街”となり、時間消費の場として成長してきました。コンビニエンスストアは、24時間営業の利便性と多様なサービスで暮らしのプラットフォームとして機能しています。そのような環境のなかで、大手の資本力には到底及ばない小さな商店やスーパーの生き残り策として“こだわり”の商品・サービスで対抗するという方法があります。

大手と同じ品揃えだけで土俵に上がれば勝負は目に見えていますから、当然の方法ですね。自社の強みや特徴を活かした「こだわり」を磨き上げ、小さな店でも人気店になる事例はたくさんあります。きっと読者の皆さんも何店か思いつくことでしょう。

ところが、この一期家一笑、地元に根差す毎日のお買い物場所である自社の使命から、「“こだわり”にこだわり過ぎない経営」を志向しているのです。少しわかりにくい表現に

なってしまいますが、“こだわり”にこだわり過ぎない経営とはいったいどういうことなのか説明してみましよう。

スーパー業界でこだわりと言えば高級スーパーが思いつきます。高級スーパーが注力するこだわりの品揃えは確かに魅力的です。バイヤーとしての目利き力、仕掛け力が問われる売場づくり、商品づくりに腕をふるいます。店に入ると、あっちもこっちも面白そうな商品が並び、目移りしてしまいます。

しかし、富裕層ではない一般の家庭が、家族の「毎日のごはんを考える」、「毎日のごはんをつくる」うえで、いちいち高級スーパーが提案する食材を使うわけにはいきません。たまにはいいかもしれませんが、毎日買う、毎日つくるとなると、やはり価格も気になりますし、あまりにレアなもの、調理経験がないものも敬遠されるでしょう。

おしゃれな店で、肩肘はって、前のめりに毎日買い物ができるかといえば、そんな資金力も気合もないのが普通のご家族なのではないでしょうか。高級スーパーは立地も繁華街にある場合が多いでしょうから、そもそも着ていく服まで考えなければいけないかもしれません。そうなるとなおさら毎日はいけません。

一期家一笑の方針は、まさしくこのことを頭にいったうでのローカル発想です。生活者の立場で日々の暮らしを支える、ふだんの食事に使ってもらえる地元密着の店を目指す。これがこのお店の姿勢です。

大都市のターミナル駅に隣接する高級スーパーなら、月に1回の客、通りすがりの一見客でも商売が成り立ちます。しかし、愛知県の昔ながらの住宅街のど真ん中にあり、幹線道路からも離れている完全な単独立地。そして複数店を持つわけではなく、本店1店舗だけで経営しています。この立地で月イチ客や一见客を対象にした「こだわりスーパーです！」と鼻息荒く、かっこいい経営を目指しては、地元客は毎日通えません。

地元で生まれ地元で育ったこの店が、地元とともに生きる術は、「地元の人が毎日買いに来てくれるお店づくり」なわけです。

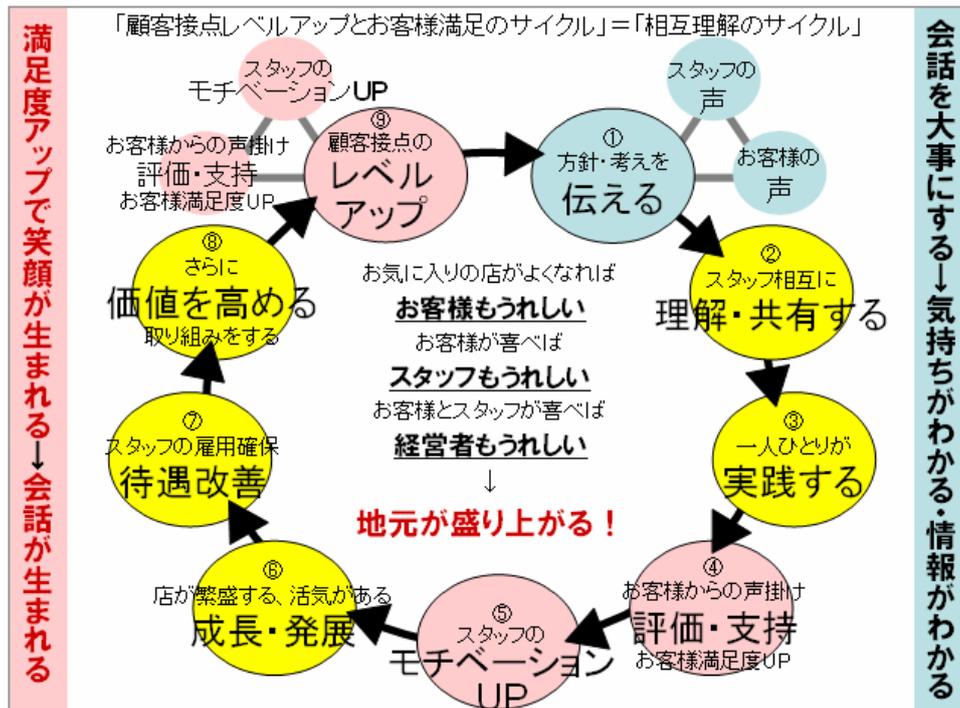
「“こだわり”にこだわり過ぎない経営」の理由はそういうことなんですね。

顧客接点最重視

とはいえ、何の変化もない、どこにでもある商品しかないのでは、お客様はもっと広い売場で品揃え豊富な、価格も安い大型スーパーに流れてしまいます。

ですから“こだわらない”わけにもいきません。しかし、派手に「こだわっています、ウチは違います」と攻めのアピールをするのではなく、普段の生活にマッチする、安心安全なもの、おいしいものを品揃えし、さりげなくお奨めする。それに不可欠なのが「適度な変化」です。お店での興味深い発見はやっぱり楽しいもので、今晚のメニューをお店で決めるお客様が多いなかでは、自分の暮らしにあったちょうどいい提案が欲しいというの

がお客様の気持ちでしょう。そういう意味では、品揃えや商品づくりとともに、お客様への情報提供や、会話による情報収集が重要になってきます。つまり顧客接点でのコミュニケーションがカギを握ってきます。この店ではお客様との会話を大切にし、POPやカレンダー、チラシを使った情報発信に力を入れ、常に顧客接点のレベルアップを図っています。このコミュニケーションを品揃えに活かし、お客様満足につなげ、お客様とスタッフの地元同士の「相互理解のサイクル」で身内の雰囲気でのお店づくりを実現しています。



大手スーパーやコンビニがマネできないこと

この店で働くスタッフは、ほとんどのお客様の顔と名前を覚えています。数百名のお客様を覚え、そして普通に挨拶を交わし、会話をします。

何気なく感じるこの光景ですが、大手スーパーやコンビニでは、まずありえませんし、あったとしても、よほどの馴染み客と気が利く店員さんでしか実現できません。ところがこの店はそれが当たり前、日常の光景です。地域密着を超えた「地元」密着。会話の中で、「〇〇のおじいちゃん、亡くなったの知っている？」と聞けば、お葬式にも参列します。そのくらい根を張って地元で生きているのです。

ほとんどのお客様の顔と名前を覚えているのは、なにも記憶力に自信があるスタッフが、すごい記憶法で顔と名前を憶えているということではなく、普段の会話のなかで「あの人とあの人は兄弟」、「あの人とあの人は同級生」、「あの人はあそこのおばあちゃんと親戚」など、いろいろなつながり、系統が頭に入り込んで、誰でも普通に覚えていくんだとか。

さらに、ここのパートさんは「9年目までは新人」といわれるくらい、定着率がよく、たくさんのベテランの方がいらっしゃいます。定着率が悪ければ、未熟な人が増えますから、当然いろいろな不具合が出やすくなります。蓄積したノウハウがしっかりと定着し、共有されることも、売場の安定、オペレーションの安定につながっているわけですね。

職場への満足度が高く、やりがいを感じているスタッフが多いからこそ実現できるのが高い定着率です。これも、顧客との接点の充実度合、同時に、経営陣やスタッフ同士のコミュニケーションの良さを裏付ける現象ですね。大手ではなかなかこうはいきません。

《地元密着、暮らし密着だから笑顔が広がる》

ふだんからスタッフを巻き込みながら顧客満足度を高めるためにさまざまなことに取り組み、試行錯誤を経て現在に至っています。そのうちのいくつかを以下にご紹介してみましよう。

(1)新聞折込みチラシ

週に1回、新聞折込みチラシを出します。チラシ自体はどの店もやっていることで、珍しいことではありませんが、大手の完成度が高いチラシと違い、手作り感・地元感あふれるチラシは親近感がわきます。一方で、店内の売場担当者が一週間の予定を組み、仕事の準備を段取りよく進めるためにもチラシを活用します。

(2)イベントカレンダー(ダイレクトメール)

月に1回、1カ月分のイベントや売り出し予定をまとめたカレンダーを発行し、商品販売の情報はもちろん、いろいろなニュースの紹介やイベントの告知、イベントの実施報告として活用します。お客様やスタッフを写真入りで紹介し、会話の材料にもなる貴重な仕掛けです。

(3)店内POP

店内に掲出する大小さまざまなPOPは、イベントカレンダーとともに、店長の息子さんである杉浦 大西洋(ひろし)氏が主管する分野です。大西洋氏はPOPの賞をとるほどの文章センスの持ち主で、ブログやfacebookなども含めて、店の情報発信や宣伝、PRを一手に担っています。こだわりを前面に出し過ぎることなく、面白おかしく、笑顔になるPOPを心がけるとともに、商品紹介とスタッフのアピールをしながら会話のきっかけをつくります。

(4)イベント・催事、教室・勉強会

餅つきや節分など季節に合わせたイベント、定休日の厨房を開放して行う料理教室など、気軽に集まることができる参加型のイベントを企画し、お客様との接点を増やします。これによって店側とお客様とはもちろん、お客様同士のあらたな関係づくりにもつながるなど、地元の“輪”が広がることにもなります。

(5)顔が見える写真の活用

カレンダーや店内POPなど、いろいろな場面で、お客様の紹介やスタッフの働きぶりなどをお知らせし、「人の顔が見える」やりとりを意識して行います。地元ならで

はのご近所付き合いの感覚ですが、やはり「顔」が出てくると注目度が上がりますし、興味もわいてきます。本人も嬉し恥ずかしだとは思いますが、親近感や密着度がおおいに高まります。大手ではちょっと真似できない方法ですね。

(6) 宅配サービス

近所のお年寄り向けに宅配サービスを行っています。高齢者や体が不自由な方など、今後ますますニーズが増えていきそうです。同店では、電球の交換など、ちょっとしたことはできる限り手伝い、お役に立てるように心がけています。地元密着の強みを活かす、大きな可能性のある分野です。

(7) 歌と踊り(「笑ちゃん音頭」)

なんと、この店にはオリジナルの歌と踊りがあります。社歌があるところが多いですが、踊りはあまり聞きませんよね。入口に建立する「お笑い地藏さま」を親しみを込めて「笑(しょう)ちゃん」と呼び、みんなで歌って踊れる「笑ちゃん音頭」をつくりました。毎週月曜日の朝は、スタッフ全員で歌い、踊ります。最初は照れて恥ずかしがっていたスタッフも多かったそうですが、いまではみんな楽しんで踊っているそうです。踊れば自然と笑顔が生まれます。日頃のチームワークはもちろんですが、イベントや踊りといった非日常の共通体験によって、スタッフ同士の一体感が醸成される効果もありそうです。



情熱経営に学ぶ 3つの「燃えるヒント」

1. スタッフを主役にする

当店は経営陣である杉浦店長、ベテランのマネージャー、そして大西洋氏の3名を除けば全員がパートさん・アルバイトさんという構成です。曜日や時間が限定されるこれらのスタッフですが、まさしく日々の現場を支えているのはこの方々です。

大西洋氏は、料理人から転職して実家の家業であるこの店に勤め始めたとき、あらゆる場面で、事細かに指示を出し、キチキチと言われた通りにやることをスタッフに望み、ずいぶんと苦労したそうです。「自分は社員、飲食のプロでもある」そんな思いが大きすぎて、スタッフに任せ切れず、小さなことも気になって、パートさんたちとの衝突が絶えな

い毎日でした。しかし徐々に、現場を毎日動かしてくれているのはスタッフたちだと考えることができるようになり、少しずつ各売場を担当する方に任せるようにしていきました。

そもそも、ほとんどが女性、ほとんどが主婦、ほとんどが地元の皆さんですから、お客様のことはよくわかっています。まさしく「スーパーでの買い物のプロ」であるパートさんたちに任せない手はないわけです。自分ひとりでやれることは限られます。スキルに差はあるにせよ、できる範囲で任せて、そのうえで、少しずつでも切磋琢磨して成長していったほうがいい、そういう発想になってから、ずいぶん楽になるとともに、スタッフの動きも変わってきました。売り場を任せることで、責任感が生まれ、今まで以上に真剣に仕事に向き合ってくれる方が増えていきました。

そのうえで、POPやチラシで、スタッフを紹介したり顔写真を出したりすることで、お客様にもわかる形で、本人をアピールしていきました。そうすると最初は照れたり、嫌がったり、遠慮していたスタッフたちも、度重なる「露出」で慣れもでてきたのか、さらに熱心に仕事に取り組んでくれるようになっていきました。

まさしく「自分が任されている、自分がやらなきゃ」との自立的な意識が変わっていくことでますます仕事のレベルが上がっていきました。スタッフを主役にすることで、自立的・自律的に伸びていく、そして、それが組織のなかで「相乗効果」を生み出すんですね。モチベーションアップの連鎖が起きれば組織は活性化します。

2. お客様にスポットを当て「身内客」に

スタッフを主役にする発想と関連しますが、お客様に対しても、そのお客様を主役にすることで、ファンづくりにつながります。毎月発行するカレンダーや、POP、イベント、教室などで、お客様にスポットを当てるわけです。自分の子供がカラー写真でポスターになったり、イベントのチラシに載ったり、貼り出されたり……。様々な場面でお客様にスポットを当てて、お客様を巻き込んでいきます。

個人情報との関係などには配慮しつつ、お客様の意向を確認しながらですが、案外お客様も楽しんでくれていて、特にお子さんの写真などは定期的に撮影すれば記念にもなりますので喜ばれているそうです。これは、超ローカルならではの強みになります。こういった形で、お客様とのつながりをつくり、お客様に心地よいスポットライトを当てることで、ちょっとした「非日常」の体験が得られているようです。小さなことですが、ちょっとうれしい体験です。しかも地元ですから、ちょこちょこ周囲が気付いてくれ、声をかけてくれる。こういった体験を「共有」することで、相互理解も進み、会話もさらに盛り上がり、お互いにいい気分になることができそうです。

リピートを重ね、お店に対し、高いロイヤリティをもつてくださる固定客を「ロイヤルカスタマー」と呼びます。一期家一笑の場合は、ロイヤルカスタマーを超えた「身内客」という発想を持っています。地元だからこそ、肩肘張らない普段づかいのお店だからこそ、の発想ですね。身内同様に、いいことも悪いことも話す、機嫌がいいときも悪い時も顔を

合わす。もちろんそれに甘えてはいけませんが、お客様にとってはそのほうが「自然体でいられる」のかもしれないですね。ほとんどのお客様の顔と名前が一致して、名前で会話できる同店ならではの強みです。

3. 地元を盛り上げる「場」をつくる

イベントカレンダーを毎月作成し、ほぼ毎週のように大小さまざまな催事、行事を行うのも大きな特徴です。そしてその多くが参加型。

店の入口という一等地にわざわざ「お地藏さま」をつくったのも、人が集まる場所にしたかったからだそう。買い物をしなくてもお地藏さんを拝んで帰る、みてくれる、さわってくれる、写真をとってくれる。そしてこれも会話のきっかけになる。

イベントは、人と人の触れ合いの場所でもあります。集まれば話ができる、笑顔が生まれる、楽しい気分になる。隣近所との縁が薄くなりがちな現代社会にあって、同店はそんな「場」の提供にも一役買っています。そしてこういうことを地元のお客様はよく知っているはず。「この店は私たちのためにいろいろやってくれているな」というのは肌感覚です。宣伝がうまいとか、告知が派手だとかではなく、地に足がついた地道なことを、じっくり続けている、そんな姿勢が、実際の経営としての店づくりや品揃えにもきつとあらわれているのではないのでしょうか。

今後の課題

地元に密着した様々な工夫で、地元に欠かせない店として、存在感を増し、固定客を生み出す同店。これからの未来を展望すると、強みを活かしつつ、未来への体制づくりを進めるといった新たな課題が見えてきます。

◇セントラルキッチン・外販事業を軸に地元で強みを活かす

現在は1店舗での営業ですが、将来にわたって地元に貢献していくためには、事業の基盤強化を視野にいれ、新たな事業にチャレンジする必要があります。

強みである惣菜づくりのノウハウを活用するためには、店内の調理場では作業量が限界です。近隣にセントラルキッチンを構え、相当な量を一度に作る能力を備えれば、もっと効率よく調理ができます。これを自分の店に供給するだけでなく、市内の飲食店などに一品のおかずとして提供するような事業が考えられます。新たなビジネスの広がりには新たな雇用も生み出します。いま取り組んでいる様々な経営ノウハウを横展開する、あるいは、現在の1店舗の事業のリスク分散という意味でも、「次」の仕掛けに期待したいと思います。

◇将来の地元貢献力を高めるためのリーダー育成

もう一つのテーマは、リーダー育成です。現在は経営陣3名で1店を切り盛りしています。この3名が事務室の一角で常日頃から、ひざを交えて経営的な話をする中で、臨機応変で機動力の高い意思決定ができています。日々顔を合わせ、気軽に声を掛け合えることで、お互いの考えを共有でき、ブレない経営ができています。

今後の新事業の経営を考えれば、物理的に一緒にいる時間が減っていくわけですから、それぞれの現場を任せるリーダーの存在価値が大きくなっていきます。後継者である大西洋氏を支える将来のリーダー。地元密着の理念をともにし、価値観を共有できるリーダーとともに、あらたな事業基盤づくりを推進していくために、未来視点での人材育成にも期待したいと思います。

*** *** *** *** *** *** ***

杉浦店長は「現場大好き」人間。住居も店舗の二階ですから、職住超接近の環境で仕事に向き合っています。朝の仕入れから閉店まで、店頭に出て、お客様と会話し、お客様を観察しています。あるいはスタッフと会話し、スタッフを観察しています。

最近、大西洋氏に促され、なるべく週に1回は休みをとるようにしているそうです。東京の巣鴨の商店街など、人が集まる場所を探索し、何かヒントはないかとリフレッシュを兼ねた視察に行くようにもなったとか。業種や業界、地域を超えて、人が集まるところには「何か」があるということですね。やはり現場の徹底した観察と試行錯誤によってしか、お客様の満足は得られないということだと思います。

もしばらくすれば、息子さんである大西洋氏に経営を譲るタイミングが訪れると思います。20年先、30年先の未来は予想しづらいですが、高齢化や人口減少が進んだとしても、地元で暮らす人たちに対するふだんの生活の基盤として、食品を扱うお店は形を変えながらも存在し続けるのではないのでしょうか。そしてそれは、ある日突然ガラッと変わるというものではなく、少しずつ時間をかけて変わっていくことでしょうか。

きっとそのときの経営的な投資判断や、重要な決定についても、お客様との日頃の会話のなかにそのヒントが隠されているのではないのでしょうか。

地域の共同体として、暮らしのなかに根付いた地元のお店として、地元に欠かせない安心できるお店として、「わが家」のような親しみやすさで、「笑い」があふれるお店、一家一笑の未来形・進化形をこれからも楽しみに応援したいと思います。

株式会社エム・イー・エル 取締役 佐藤康二

〒103-0014 東京都中央区日本橋蛸殻町 1-30-5 いずみ日本橋ビル 1 階

TEL : 03-3662-6101 / FAX : 03-5651-3511 / E-mail : ksato@mel-con.co.jp

(複写・再利用等は一言ご相談ください)