

回									
覧									

平成20年9月1日《第155号》

<p><明日を創造する></p> <h1 style="color: green;">店舗インフォメーション</h1>	<p>発行：社団法人農協流通研究所店舗研究部 〒103-0014 東京都中央区日本橋蛸殻町 1-38-9 TEL(03)5643(3675) FAX(03)5643(3688)</p>
---	--

第9回店舗戦略トップセミナー開催

平成20年8月20日（水）・21日（木）の2日間、東京のホテルグランドヒル市ヶ谷で第9回店舗戦略トップセミナーが、開催されました。連日の猛暑のなか、会社・JAの経営者トップ、幹部38名が参加され、全農16名と農流研事務局9名を合わせ総計63名で実施。セミナーの共通テーマは、「時代の変革期、経営トップとして情勢をどう読み、どう対処するか」。新時代に求められる**店舗開発の戦略と実務、経営改善の実体験、地産地消の成功事例、そして接客と異なる4つの視点から店舗運営**に対する提言と事態への対応のヒントをいただきました。冒頭、全国Aコープ協同機構経営会議竹内議長からは、時代は大きく変革しているが、理念に基づく行動は変わらない。地域の農業、日本の農業を守り農家の所得を向上させなければならない役割の一端をAコープが担わなければならないということが述べられ、時代の流れを予測し、Aコープの方向性を見出し、Aコープがやらなければいけないことは何か。大きなリスクを負う店舗事業ですがトップは、経営者幹部とともに話し合い、決断し目標に向けてAコープの店舗事業を変革させていかなければなりません。そのためのヒントがこのセミナーの中に盛り込まれていました。

情勢報告

全国Aコープ協同機構経営会議竹内議長は、挨拶と情勢報告のなかで、日銀の報告をも受け景気の動向は弱含みで後退にあり、原材料の高騰で物の値段が上がり消費は低迷し、店舗運営は厳しくなるとしそのよう

な情勢のなかで、イオングループは**国内のGMSの不振店舗を閉鎖**、中国への出店を強化、セブンアイグループはCVSの不振店舗を閉鎖、**大型店舗の不振店舗は業態転換し、DS**での運営を手がけるなど企業により考えの違いはあるが、計画に基づき時代の流れあわせた計画が立てられ実行されていることは、学ばなければならないとしました。まさることはないにしても、店舗の実態数値とチェーンストアとの数値を比較、さらに計画に従い改善されている**一体化店舗の損益（黒字店舗比率 55.2%（前年比+4.3%）**の報告をされ、特に広域の**一体化店舗**が効果を発揮している事を強調、今後も**一体化店舗への選択のみち、**



統合の重要性を説きました。さらに、協同機構の経営実績と課題に対して、協同仕入の強化（数値的責任と義務において数値達成することを約束）であり、**重点的な取組みはマーク品の原価の見直しと取扱いの拡大**。ナショナルブランドは統一の販売促進とブランド政策、店舗の設備、資材、協同購入に段階的に取り組んだ成果、3カ年計画の策定で店舗開発とお互いの発展を確認し、新しい体系で新しい教育研修の取り組み人材育成の取組むことなど、ボランティアチェーンの時と比べれば飛躍的に進化

をしている事が報告された。しかし、まだまだ本部と店舗の機能分担が従来のボランティアチェーンと変わらない、センター物流の一元化、あるいはローコスト運営によるメリットの保持という具体的改善手法に着手しなければならないことや、販売促進費におけるポイントの使い方などの改善を求める報告もされた。そして最後に「Aコープの店舗事業は、やりがいのある事業です。従業員が常に夢を持って働ける

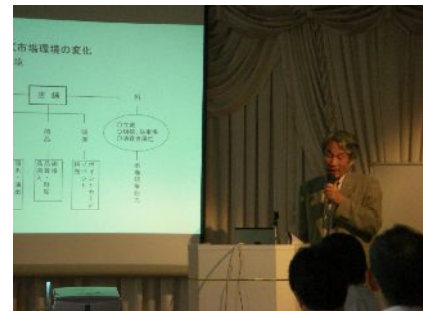
新時代に求められる店舗開発の戦略と実務

1. 内部環境はそれぞれの企業の体質、前提条件による**内部環境**で店舗の需要予測が変わってくる。その**内部環境**とはトップの柔軟性や生産性、本部の実務性など。**外部環境**は立地や規模、駐車場、消費者の属性などで、**外部環境にどう対応**するかによって売上は変わってくる。**べき論**の元で改装しても**効果はない**。外部環境への対応がとても重要であり、変化の対応のなかでどのように出店し、どのように**スクラップ&ビルド**をしていくかにかかっている。
2. これまで**既存店の前年割れ**が連続していたが去年暮れ（平成 19 年）から今年（平成 20 年）にかけて**4~5%伸びている店が出てきていて**（当然下がっている店もある）**売上が2極化**している。但し**額は増えているが点数は上がっていない**。
3. **新店が足を引っ張っている**（近年3年間の開発店舗）
4. **増床、リニューアルの失敗** 部門特化した店、デザインだけの売場では効果はない。不動産分配率の上昇だけが残る。しかし、**出店、リニューアルを手がけていないところ**（30~100億企業）は、その付けが回ってきて今後3年間の**市場の変化によりじり貧の中のじり貧になる**。
5. 小売業は変化対応行です。市場の変化に合わせた**適性が出店**は必要。リニューアルを含め**スクラップ&ビルド**を上手くやらないといけない。

ような会社作りに心がけるべきです。しかし、この事業は大変リスクを伴う。一部の幹部で継続的に出来るものではない。社長一人が悩み、社長一人で判断することは非常に危険だと思います。お互いが経営に参加する、情報そして経営内容を共有する事によってこの事業を発展させる。Aコープが発展するようにご努力していただきたい。」と述べられました。

BC総合研究所 代表 山本義昭

6. **過去の成功事例、経験則は通用しない時代**です。**変化対応**が出来ていない事が裏側にある。Aコープも内部環境と外部環境の変化のなかで、**自店のすすむ方向をキチンと見定めていかないと大変な事になる**。
7. 商圈に流出と流入があるがスーパーマーケットは**基本的には流失**なので**毎日の晩のおかずがキチンと品揃え**られている事が必要。これが、幹線道路沿い出店になれば**流入商圈**になるので食品に関しては**450坪プラスαで650坪スタイルが必要**になる。
8. 今日のサバイバルで生き残る店舗は、市場規模に**ピッタリ合わせ**、**毎日の晩のおかずがいつでも揃う店をローコストで作ること**です。第2段階では、**プラスα650坪で3割特化（3割が表立ってはいけない）の店舗**をローコストで作ることです。NSCはSMがしっかりしていれば組み合わせはどうにでもなる。Aコープは情報を蜜にし、共有化しAコープでしか出来ない事差別化を考えるべきです。



組織、人、商品をつなぐ情熱 成功と失敗から学ぶ。出向により3つ企業の建て直し、すべてが成功するわけではない。成功と失敗事例から教訓を学ぶ。

事例 1 勝てないと思ったことは参画しない。それより自店の良いところを徹底的に訴える。7億の店を12億の売上にし、赤字経営から3.7%の経常利益を出す企業にした。

勝てない価格競争はしない。お客さまの支持率を上げることを方針とし、店舗の改装と3つの集中で店舗を蘇らせた。

1. 圧倒的な98円均一コーナーの設置

- (1) 一食20本、菓子15本、雑貨15本の売り場の維持
- (2) バイヤーと担当者が一緒になり棚割りを作り、欠品させない商品調達

2. 生鮮部門のSKUづくり

- (1) 葉物の鮮度にこだわり果実の等級あげる
- (2) 自社の流通を活かした生いかのSKU増、貝類のSKU増 (6skuの維持)
- (3) 競合のアウトソーシングなら自店は対面コーナー
- (4) 惣菜の売上構成比20%を維持、さらに強化でお客さまの支持を得る

3. 全員参加の店舗運営

- (1) 本部バイヤーが店舗の荷出し応援をすることで、店舗の問題点を現場で学ぶ。業績が上向いてくれば全てが良い方向にすすんでいった。

事例 2 システムの導入で企業の特徴を殺してしまった後悔

支援先の企業は、生鮮3品構成比が60%、特徴は鮮魚売場であった。売上-仕入原価=利益の管理状態のところにシステムを導入しグロサリーの強化をはかった。その結果生鮮3品の構成比は60%⇒47%に減少、特徴のあった鮮魚の構成比は25%⇒15%にってしまった。何処にでもあるSMにしてしまい「激しい競争」に耐えられなくしてしまったことは大いに後悔している。

事例 3 1. 人の育成 2. 生産性の改善 3. 仕組みの見直し 全員の足並みをそろえ



共通の認識を持たせる基本を作る。成果主義での個人プレーの禁止。人の力量を活かす。そのためには要望はかなえてあげる。言われたらやってあげる。そして正しく評価してあげる。正しい評価をしなければ人はついてこない。

採用による人の囲い込み 1. 高齢者の採用、高齢者は、使命感も高く確実に戦力になる。 2. 若いママさんの活用 5年後7年後の戦力を見込んでの採用 3. 習い事のご褒美 ベジタブルマイスターの資格取得。など求人にも戦略を使う。生き残りの戦術は、得意なものを伸ばし、コツコツあきらめないで継続、そして何よりも重要な事はトップの情熱が全てです。

—2日目の講演内容は次回掲載します。—

講習会案内

10月の講習会

講習会名 : 第12回 惣菜部門講習会
 場 所 : 東京都 都立産業貿易センター、品川区立 きゅりあん調理室
 開催期間 : 平成20年10月29日(水)~30日(木) 2日間
 申込締切日 : 平成20年10月16日(木)

実習では、今売れてる冷菜物、弁当作り習得

(会場の都合により日程が変更になりました。ご了解ください。)