

# 商いの新しいものさし

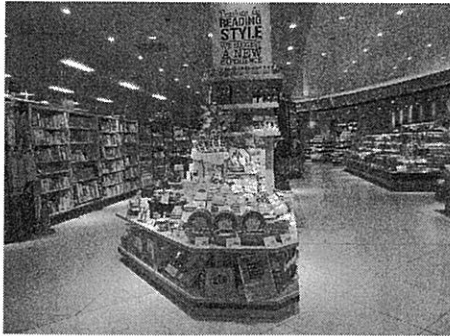
㈱商い創造研究所  
代表取締役

## 松本 大地

第57回

### 高い現場力が好業績を支えるヤオコー

食品スーパー事業単体では26期連続増収増益、連結でも23期連続増益を達成しているスーパー。売上高はイオンの7分の



食生活提案の新業態にチャレンジしたヤオコーらほーと富士見店

1だが、営業利益ではイオンを上回っているスーパー。大手流通企業が頻りに視察に訪れるスーパー、それがヤオコーである。

今年4月にオープンした「ヤオコーらほーと富士見店」は860坪の巨艦店舗のスケールもさることながら、独創的

今年4月にオープンした「ヤオコーらほーと富士見店」は860坪の巨艦店舗のスケールもさることながら、独創的

食生活提案の新業態にチャレンジしたヤオコーらほーと富士見店

生鮮、惣菜コーナー一段の質の高さがうかがえ、透明感のある作業場から繰り出される食生活のドラマストーリーは顧客感動をつくる。全体のVMDレベル、クロス・マーチャンディングの提案力のきめ細かさは同業他社を寄せ付けない強さとなっている。

「9年間続けて111回となり、延べで1000人のパートナーさんが経験した」とヤオコー幹部社員が教えてくれたのが「感動と笑顔の祭典」という重要な社内研修。同社では、パートナー社員をパートナーさんと呼び、プライドと責任感を持たせている。この祭典は全店舗を9地区に分け、毎月各地区から1店舗代表に選ばれたパートナーが自ら業務改善案や新しい取り組みを約300人の前でパワーポイントにて発表。それを会長以下経営幹部、店長が評価し、最優秀賞を決定するもの。

と自己実現につながり、いかに最前線で働く現場の意見を大切にしているかが明快である。1万4000人を超える従業員のうち、パートナーは75%と大きな比率を占めるが、その役割の明確化と仕事への評価、そして社員と同じ思い同じ目標があるからこそ、揺るぎない信頼関係が築かれ大きな戦力となる。

一方、現場の裁量権の大きさに驚く。今回の富士見店でも店長、副店長は開店の1年前に開店準備室に着任。経営側とコンサルタント、店舗デザイナーなどと海外の先端流通視察をし、自ら店主として基本レイアウトを考えたという。商圏内の生活者特性といったマーケティングも綿密に進め、お客さまの現況と潜在ニーズを掴むことも責任をもって履行した。

実はこちらに大きな商いのものさしがある。大手ほど本部がマーケティングからコンセプトメイク、プランニング、マーチャンディングまで進めてしまいが、それでは現場サイドは自らが任された店舗という意識が薄くなる。つまり本部意思決定のウェイトが上がっていくほど、現場の意識が下がる。それは開業後、成績が振るわない場合はそれぞれが責任転嫁するケースが見受けられ、それはスーパーに限らず、SCでも同様である。

ヤオコーがベンチマークとして学んでいるのは、米国東海岸で展開しているスーパーマーケットトウエグマンズ。両社の類似点は、「常に業界に売り場づくりのイノベーションを起こしていること」「優れた顧客サービスは会社と従業員の信頼関係から築かれていること」そして「現場スタッフに大きな裁量権を与えていること」である。特にスタッフへの強固な信頼関係と裁量権は、ヤオ

コーの成長をつくる強力なエンジンとなっている。特別手当も設けられており、パートナーの仕事への充実感

任をもって履行した。実はこちらに大きな商いのものさしがある。大手ほど本部がマーケティングからコンセプトメイク、プランニング、マーチャンディングまで進めてしまいが、それでは現場サイドは自らが任された店舗という意識が薄くなる。つまり本部意思決定のウェイトが上がっていくほど、現場の意識が下がる。それは開業後、成績が振るわない場合はそれぞれが責任転嫁するケースが見受けられ、それはスーパーに限らず、SCでも同様である。

ヤオコーの強さはミッションと行動指針が明確であること。ミッションとは組織が目指すべき方向性のことであり、行動指針とはミッションを達成するために、どのように行動に考え、どのように行動

するかの基本となる方針のことである。このミッションと行動指針がぶれないことが現場と本部の相乗効果をつくりだし、26期連続増収増益を生んでいる源泉だと実感した。

従来のスーパーマーケットのマーケティング視点からは、市場ニーズへの対応、売れ筋展開、効率経営が求められてきた。しかし、これからは目先の目標よりも、さらなる素敵な食生活の在り方、安心安全で健康志向の高い商品開発、そして毎日訪れたくなる心地良い環境、地域コミュニティの場となるといった、より未来志向の生活の質へのアンテナを立てることが目標となるだろう。ヤオコーのさらなる進化が楽しみだ。