

在庫削減を突破口に経営体質を強化、地域社会に信頼される食品スーパーへ

在庫削減活動を起点に多能工化による他部門応援体制づくりなどの効率的な業務運営に取り組んだ。さらに、顧客ニーズが高く、かつ高収益部門への経営資源の投入により経営体質は一層強化され、地域になくてもはならない存在感のある企業を目指していく。

中国本部 統括プロジェクトマネージャー 増岡 洋

企業名 有限会社岡田商店
業種 小売業（食品スーパー）
本社所在地 鳥取県境港市
幸神町353
資本金 50百万円
設立 昭和56年12月
売上高 2,154百万円
(平成27年3月期)
従業員 105人（正社員33人）



境港本店



売り場

当社は「青果」に強みを持つ地域食品スーパーである。固定客に支持され業績は安定的に推移してきたが、近隣に大手スーパーが出店するなど競争環境は厳しさを増し、就任間もない新社長は強みを生かすには経営体質改善が最優先の課題であると考えていた。食品スーパーの原点は「店舗」にあり、定石通り在庫の整理・整頓に着手し一定の成果が上がることで活動に弾みがつき、続いて“売上を上げて早く帰ろう”を合言葉にした効率化の活動に取り組む成果は生産性向上、増益で確認できた。更に人事考課制度を導入する等体質改善が進展中。

企業概要

食品小売の歴史は古く多様な事業である。商店街の八百屋や魚屋、食品に特化し小商圈をターゲットとする食品スーパー、幅広い品揃えにより大商圈をターゲットとした総合スーパーがあるが、それぞれが併存しつつ顧客の生活スタイ

ルに適応した企業が勝ち残っている。また、この業界ではコンビニエンスストアやドラッグストア（食品を販売する店舗が増加）など小商圈に適した異業種小売業が存在感を高めている。

特に生鮮食品は季節に応じた品揃えと鮮度が要求され、購買頻度は高く地域特性もある。また加工食品に比べ調達ルートは多様であり、事業者の選択肢は多い。主な購入者は商品の品質、価格に厳しい眼を向ける女性である。このような特色を持つ事業は、店舗立地、商圈の購買特性を上手くつかむことによって小規模事業者であっても顧客の支持を受け、存在意義を発揮することが可能である。

当社は果物、野菜に強みを持ち境港市、米子市、日吉津村（大手SCが立地）に3店舗を展開する食品スーパーである。約10年前までは大手総合スーパー等にテナント出店し多店舗化を目指した時期もあったが、現在では強みを生かして地域にとってなくてはならない店づくりを目指している。売上高が20億円を超えても基本は「八百屋のころ」を標榜している。お

店は季節の果物、野菜が広いスペースに八百屋のように陳列されており、賑わいを演出している。よく見かけるラップで包装する方法と一線を画しており鮮度感が際立つ。

事業環境、立地とも特に恵まれてはいないが、21期連続して安定した利益を計上し特にここ2期は好調で、売上高経常利益率は高水準。その要因の一つは売上の50%弱を占める果物、野菜を卸売市場で社長、バイヤーがセリまたは相対取引により毎日仕入れ、“利は元にある”を実践していることにある。また加工度の高い惣菜に力を入れていることも後押ししている。食品スーパーとしては小規模な企業であるが、特色を生かした取組みにより顧客の支持を受けている。

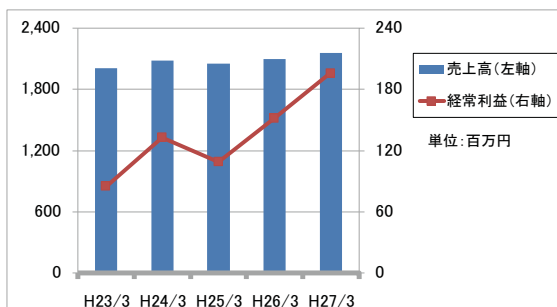
中小機構との出会い

当社との出会いは日本政策金融公庫鳥取支店の紹介によるものである。同公庫広島支店で開催された融資課長研修会で中小機構の専門家継続派遣事業による支援事例を説明したことが契機となった。

社長と常務にお会いしたが、社長は事業承継約1年でトップの道を歩み始めた時期であった。自分なりの考えはあるものの発言は控え目で、早朝から率先垂範して仕事に取り組んでいる様子がかうかであった。店内をご案内いただくと来店客も多く主力商品の果物、野菜の陳列は独自の工夫が見られ、従業員と顧客が気軽に話す姿が印象に残った。

当社は設立して30年強であり、会長（社長の父）と常務（同母）

売上高と経常利益



支援メニュー	H23	H24	H25	H26	H27	H28	支援内容(支援テーマ等)
専門家継続派遣事業①			●	●	●		在庫管理体制整備・業務効率化
専門家継続派遣事業②					●		業務効率化の深化・人事評価
中小企業大学校					★		人事管理・人事評価

が長年手塩にかけて育てた企業であることは、お話しする中で十分感じ取られた。それだけに新社長にかかる期待は容易に察せられた。このようなことから今回の支援は事業承継の一環であると考えた。

プロジェクトマネージャーの視点と支援課題の設定

当社の店舗が立地する地域においてはここ10年、チェーン店の出店が相次ぎ競争は激化している。その中で当社の売上高は微増ながら増益を確保し経常利益率は高水準、財務内容も優れている。一方で商圏内に新たな競合店が出店する可能性も考えられ現状に安住することは許されず、業務効率化と付加価値額拡大を同時に生む取組みが早急に求められると考えた。

そこで、まず「在庫削減」に着目した。在庫は仕入～販売の総合的な管理レベルを端的に表す指標であり、商品鮮度、ロス率に大きな影響を与える。また、在庫削減活動の結果は定量的な把握が可能で成果を共有できること、活動がほぼ全員の参画であることからプ

ロジェクト活動を軌道に乗せる強力なメッセージ発信になると期待できるからである。

次に店舗業務の効率化に取り組むことの必要性である。業務の効率化→余力創出→成長性のある部門や利益率の高い部門への人材投入を行うことができるからである。具体的には複数業務を担当できる「多能工化」を推進し柔軟な作業シフト編成により、固定費を抑制しつつ業務の増加に対応できる体制を作ることである。そして、消費者ニーズが高く自社の加工度が高い商品に着目し、上記効率化の成果をこうした商品を取り扱う部門に投入して、利益率の高い部門を育成していくこととした。

なお、プロジェクト活動は売上の大半を占める本店と宗像店とした。

プロジェクト推進体制

総括責任者は岡田社長、推進責任者は2名の店長とした。メンバーは各部門責任者が務め、当社の意思決定者と現場の責任者が参画したプロジェクト体制とした。

一方、アドバイザーは中小機構

中国本部が平成21年度から3年間中国経済産業局等と「サービス業生産性向上運動」に取り組んだ際、小売業の支援で経営者、現場双方から厚い信頼を寄せられた方をお願いした。

支援内容と支援成果

<専門家継続派遣事業①>

(平成25年12月～平成26年11月)

最初に在庫の削減に取り組んだ。資金負担の抑制、潜在的な損失防止、商品の鮮度向上など当社のB/S、P/L両面の改善に繋がるからである。具体的な改善対象は売上高の約25%を占めるドライ食品とした。

また、在庫削減の取組みに当たって、プロジェクトメンバー、商品発注・管理者になぜこの活動に取り組むのかの説明会を設け、在庫を削減することが価値作業を増加させ、顧客満足と当社の付加価値額増加に繋がることを強調した。

こうして、具体的な活動として以下のことに取り組んだ。①バックルームのレイアウトを見直す。動線を確認し定置管理を行なうためである。②商品管理表の活用による単品管理を実施する。③定番商品は本店一括仕入とし、在庫水準をコントロールする。④商品別回転期間目標を設定する。

この在庫削減活動は、取組み成

取組んだ。

現状は収益力、財務内容ともに良好であるが競合店が増加しており、地元食品スーパーとして事業を継続するためには一層の経営体質強化が必須課題である。店舗業務の問題点は、①店舗の各部門担当者は在籍年月が長く、業務は属人的で非効率。②こうしたことから組織の壁がある。③上記から長時間労働に依存せざるを得ない状況にある、ということであった。

そこで、今までのやり方では明らかに限界があることから、業務の標準化・効率化により余力時間を作り、各部門で創意工夫する自律型業務運営を目指すこととし、目標値として、売上高/人・時、粗利益/人・時を設定した。初めての試みであることから、アップ率・額は設定せず、まずチャレンジとした。

ここでは、3つの視点から効率化に取り組んだ。第1は多能工化の推進である。部門別に見ると繁閑にズレがあり、相互に応援することで実稼働時間をアップし人件費総額の抑制、社員の退社時間を早めようとするものである。

ただし、当初から社員に多能工化が理解されたわけではない。なぜやらなければならないのか、強い抵抗があった。理解が進み始めたのは、残業時間が目に見えて減少してきたこと、在庫削減の成果が上がりつつあったことなどプロジェクト活動の成果を体感することができたからである。第2は勤務時間管理の徹底である。取組みはシンプルで各自に終業予定時間を自主申告させ、時間を超過した場合は差異について面談したことである。時間的な制約のもとで仕



地域の中小食品スーパーが大手チェーン店と競合する中、経営改革に取り組みながら高収益を実現した事例である。なぜそれが出来たのか。プロジェクトレビュー会で某店長が「社長が変わったから、私たちが変わった」と述べた。このことが全てを物語っている。

増岡 洋 中国本部 統括プロジェクトマネージャー

そして、在庫の実態把握から次のことが判明した。①商品が倉庫、陳列台の下部に散在し過剰在庫や欠品が発生しやすい状況にあること、②在庫がグロス管理になっていること、③商品の死に筋発見、改廃ルールが不明確なこと、④商品在庫に対する意識が低いことなどである。

さらに、在庫削減に向けた基本方針は、①回転期間目標を設定し(本店40日、宗像店25日)、②単品管理と金額管理を行い、③在庫情報の共有により全社の取組みとすることとした。

果が次表のような数値と現物で明確になることからモチベーションが高まり良好な成果を上げた。

在庫回転期間の推移(単位:日)

	25年 3月期	26年 3月期	27年 3月期
本店	42.7	38.7	37.1
宗像店	34.2	23.0	18.0

このように、回転期間の短縮と同時に増収増益を実現しており、機会損失を防止しつつ在庫削減が進展したと評価できる。

次に店舗業務の改善・効率化に

事に取組むことにより効率化に眼が向いた。簡単なことであるが時間の制約を加えることの成果は少なくない。第3は成長力のある総業部門で上記2つの実績を上げ横展開したことである。この部門は加工工程があり改善・効率化の結果・成果が計数として明確になり理解しやすい。部門別損益の成果は説得力のあるものであった。

こうして、全社の改善・効率化の成果は次表の通りである。活動の成果を定量的に把握し、好成果を確認したことは評価に値する。

効率化の指標（単位：円）

	平成25年	平成27年
売上/ 人・時間	8,743	10,196
粗利益/ 人・時間	2,349	3,034

<専門家継続派遣事業②>

（平成27年2月～平成28年1月）

第2期の支援テーマは人事考課制度の導入と店舗業務効率化の深化である。

人事考課制度の導入は当社にとって初めてのことであり、今年度は試行段階として位置づけ、導入段階に相応しい「人事考課表」を作成し考課者が面談を行った。

内容の骨格は、所属店舗目標と部門目標（定量、定性）に基づき、部門目標を達成するために個人目標と取組みの設定である。当社では担当商品が原則的に決められているので可能な限り定量目標を設定することとし、目標の達成度を中間と期末終了後自己評価（段階評価と評価理由）、一次評価、二次評価、最終評価を行うこととした。今回は、先ずアドバイザーに

よる模擬面談を行い、続いて試行的に社長が考課者となり面談を行った。そして、試行を重ね年末賞与から今回の方式による支給を実施する予定であり、この評価が軌道に乗り始めた段階で本格的な「人事考課制度」構築を開始する。

上記と併せて、第1期の取組み成果をさらに向上させるため次のテーマに挑戦した。

- (1)花部門は安定した利益を生み出しているが、人員と売場面積を縮小しより高収益部門に転換させた。部門損益の現状と将来性を厳しく見極めており、安易な現状維持路線とは一線を画している。
- (2)本店の高収益部門の売り場面積拡大とレイアウト変更による買い易さの提供による売上・付加価値額増加と、バックヤードの見直しによる作業性向上にとり組んだ。この改善策は生産性の分母（投入工数の削減）と分子（売上、付加価値額増加）の両面から生産性向上を狙ったものである。
- (3)成長性の高い総業部門の一層の

強化である。基本は生産性の分子である粗利益の拡大、分母の投入工数を抑制するため多能工化の推進、作業効率の向上である。前者は新商品の開発・投入、粗利益額の高い商品の積極的販売、売場の什器更新による買いやすさの提供である。後者は多能工化による応援体制の実施、バックヤードのレイアウト見直しによる作業の効率化等による人件費抑制である。

今後の課題

短期的課題は新本店の円滑な開業である。当社にとっては初めての大型投資であり、プロジェクト活動の成果を活かした垂直立ち上げを期待したい

中期的課題として、当社の将来像、成りたい姿を幹部と共に考えていただきたい。当社は規模のメリットを狙ったチェーン展開は目指さない方針であることは理解できるが、現状に安住することなく次の発展ステージを熟慮してほしい。

経営者のことば

当社の課題は在庫管理体制の整備、効率化、残業の削減でした。縁あって中小機構の支援を受けることになり、「売上を上げながら早く帰ろう」をスローガンに活動を始めました。指導により業務のルール作り、他部門への応援体制、プロセスの見える化などに取組んだことにより、効率化の実現と長時間労働に決別できつつあります。今後は人事制度の整備と人材育成、本店新築により地域密着型小売の強みを生かす店舗運営の定着を目指します。



代表取締役 岡田 信行社長