

「働き方改革と売場づくり」

アズライト代表 榎本 博之

近年、「働き方改革」がニュースのキーワードとしてよく取り上げられている。小売業でも、人材確保は深刻で、人件費などのコスト増により減益となっている企業は少なくない。そのため、少人数での運営を念頭に置いた新店舗をオープンさせる企業も増えている。最前線の動向と現状抱える課題を整理しながら、今後の方向性について検討したい。

効率性≒共通化?! 安易な対応は競争力低下を招く

もともと労働集約型の業種といえる小売業は、ある程度の人員を確保しなければ、店舗の運営がままならない。しかし、先述の通り人材確保難のため、現状の売場づくりといえば、オペレーションや什器の形状・配置の見直しによって店舗での作業軽減(仕分けや商品化などの作業を必要最低限にとどめる)を図り、少人数で対応するのが主流となっている。売場のレイアウトや棚割りをある程度固定(パターン)化して、パズルのピースをはめるように陳列をする、スキルを磨かなくても誰でも陳列しやすい什器を導入する、などがそうした取り組みの一環と言える。

しかし、一方で、こうした取り組みの結果が競争力低下の原因になりかねない点には注意しなければならない。近年では大手家電量販店が家具を売り、ドラッグストアが生鮮食品まで手を伸ばすなど品ぞろえの拡大を図る小売企業も少なくない。オリジナリティーや専門性の度合いの低い画一的な売場は効率化を促すが、同業のみならず、異なる業態間でも品ぞろえが被りやすい。あるいは、リアル店舗とネット通販といった点でも、安易な売場づくりでは差別化できず、リアル店舗ならではの魅力が伝わらないのではと危惧している。どの店舗でも同じような商品を同じように売られているのであれば、お客様は近いところ、価格の安いところに足を運ぶのは間違いない。

「働き方改革」の掛け声のもと、新たな取り組みにチャレンジするのは評価したいが、単なる効率化のみを意識した売場づくりではメリットが少ないといえるであろう。

大切なのは、「何をやめるか」を決めること

とはいえ、少ない人員で、既存の取り組みをすべて維持するのは、やはり(1人当たりの)負担が増し、非効率となる。また、人材確保難から時給・給与が増加基調にあり、全体の人件費は拡大するのは避けられないだろう。生産性の向上を目的とした「働き方改革」へのシフトは収益性の面でも不可避といえる。

ここでまず大切になるのは、売場づくりにおける優先順位の見直しである。現状では、それをないがしろにして、目先の効率化ばかりに注力している感が否めない。「やる」「やらない」の基準を明

確にした上で、思い切って整理し、意思決定の迅速化を図る仕組みを整えたい。それが売場における働き方改革の第一歩と筆者は考える。

手始めとしては店舗ドメインの再確認をしっかりと行いたい。「どのようなお客様(ターゲット)」の「来店・買い物ニーズ」に対して、「自店の魅力」を発揮していくのかを改めて考え、競合との関係やポジショニングを整理する。店舗への来店理由を明確にし、優位性を構築しない限り、どんな売場にせよお客様を惹きつけることは困難になる。今後ますます競争の激しさは増すばかりである。

続いて、現状のオペレーションを棚卸し、順を追って可視化しよう。その上で省略できるものや、他に任せるものなどをピックアップし、やめてしまうものを決定する。取り組みを絞り込めば、おのずと作業は効率的となり、集中的に作業に打ち込めるようになる。また、スタッフの役割分担も明確になる。

誰が「指示や意思決定」をするのかを明確にする

とある売場では、店舗での作業をパート・アルバイトに任せ、出来上がった売場の状況をスマホで報告させている。作業指示がしっかりしていれば、その場にマネージャー等がいなくても状況の確認や修正の指示が出せる。これを曜日別・時間帯別など自店の状況に合わせて拡大していけば、柔軟な対応もしやすくなるだろう。

優先順位が整理できたら、スタッフの権限や責任を明確にし、機動力強化に努めたい。誰が指示や意思決定をするのか、それを段階ごとに明確にすると、取り組み項目が絞り込まれるので、自店の強みを発揮するための体制が整う。こうした、魅力の創出を絶やさない仕組みが今後の売場づくりには重要だ。実現には、戦略次第で「本部権限集中型」、「店舗権限移譲型」とやり方も異なるだろう。いずれにせよ、臨機応変かつ速やかに対応を図るための人材育成やオペレーションシステムの活用が、今後の競争力の差となって現れることになる。

今年、一般向けに営業を開始したアメリカの Amazon Go には、無人レジでの決済方法やモニター監視等による商品ピッキングといった販売方法に注目が集まっている。私はそれだけでなく、働き方改革における売場づくりのベンチマークとして、今後日本の小売業に大きな影響を与えると見ている。Amazon Go では、現在、コンビニエンスストア程度の売場面積(約 30 坪)に対し、6 名前後で運営しているが、将来的には食品スーパー並み(約 600 坪)に拡大する構想があるという。面積を拡大しても、人数を増やさず、オペレーションの構築を目指すのだそうだ。この取り組みには、人材確保問題の解決に向けたヒントが眠っていると思われる。

少人数での大型店舗運営が可能になった時に、それぞれの店舗における売り方や儲け方に磨きをかけなければ、淘汰される危険がある。小売業における働き方改革は、目の前の人員確保だけの問題はなく、自店の魅力創出の見直しを図るターニングポイントである。まずは、自分たちの強みを再認識し、そのブラッシュアップに注力できる体制を構築したい。