

地域一番の生活便利店を目指し、 店舗網の拡大に挑戦！！

店舗運営効率のさらなる改善を支援

北海道本部 チーフアドバイザー 竹林 正己

当社は旭川を拠点に道北・道東に16店舗の小型スーパーを展開する小売業である。企業理念に『地域一番の生活便利店』を掲げ、様々な業務効率化の努力を重ねながら地方の過疎地域へも出店を推し進め業容を拡大してきた。しかし近年、人口減少や労働力不足また物流コストの増加等様々な環境変化が押し寄せる中、より一層の経営効率の取組みが課題になっていた。

本支援は、社会環境の急速な変化に対し、経営陣がこれまで描いていた現場作業の効率化取組みの改革案を様々な現場分析を通じ後押ししており、当社では働き手確保難や人件費・物流費増加に対して、店舗作業時間の1割効率を目指し取組んでいる。企業主体の様々な改革が着実に実を結びつつあり、その定着と道筋をつけた事例である。

企業名 株式会社ダイゼン
業種 小売業
本社所在地 北海道上川郡鷹栖町2962の136
資本金 50百万円
設立 昭和61年
売上高 4,634百万円（平成29年9月期）
従業員 239人（正社員31人）

企業概要

当社は、食品、酒・飲料、雑貨等の生活必需品を取扱う小型スーパー『DZマート』を展開しており、旭川市内に9店舗、道北・道東の過疎地域へ7店舗を展開している。地域生活の付加価値向上を目指し、低価格を前面に打ち出し、地域一番の生活便利店として、地元住民がいつでも気軽に安く買い物を完結させたいというニーズに寄り添い、地域社会から親しまれ喜ばれるショートタイムショッピングのビジネスモデルの構築に取り組んでいる。

中小機構との出会い

柴田社長が、主要取引金融機関の日本政策金融公庫旭川支店へ、業務効率に関する相談を行ったことがきっかけとなり、その後、管理部門責任者が地元専門家との面会や中小企業大学校旭川校の経営相談を数回利用。これらの接点を経て中小機構の専門家が企業訪問を行い、社長と数回の面談を行い、明快的な将来ビジョンの下、目標実現へ課題解決の重要性を共有したことにより、ハンズオン支援を実施することとなった。

チーフアドバイザーの視点と経営課題の設定

当社はここ数年、業界が年平均売上伸び率2%に

対し、それを上回る6%の伸びで、売上高も50億円に迫る勢い。地元では存在感のあるチェーン展開のスーパーである。

近年、北海道内で顕著になってきた人口減少と地方の過疎化、またオーバーストア化の中、業種業態を超えた市場の奪い合いは激化しているが、その中で図抜けた成長率を保っている。

一方、当社の現状は店舗でのレジや発注作業、また品出しや陳列作業等にスタッフの人手が頼りであり、物流面でも環境変化によりコストが上昇傾向にある。このような中、様々なムダや不具合を去除き作業効率の向上が優先課題であった。

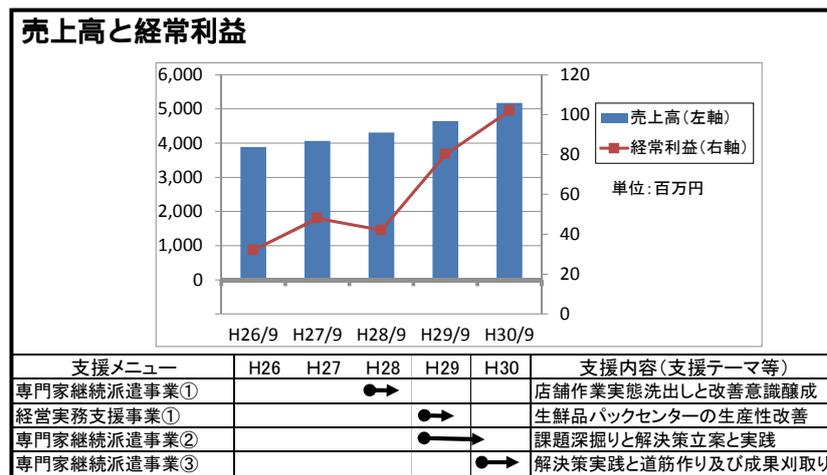
これまでもローコスト経営の実践を旗印に、社長主導で全社的な改善活動に取り組んできていたが際立った成果には至らず、社長も抜本的な改革の必要性を認識。培った業界知見から様々な改革アイディアをお持ちであり、経営改革断行への進む熱意を感じていた。

激化する市場環境と人手不足で働き手確保が困難になる中、地域一番の生活便利店として会社を発展させるには、道内地方部への展開に耐えられる経営体質づくりと、地場である旭川市内の小売激戦区での生き残り戦略の積極的な取組みの必要性を現場視察で知った。

この認識を社長と共有し、全体目標を「全社波及を前提とした店舗の作業効率の向上」に的を絞り、社長の改革アイディア実現に向けて、客観的視点から現場実態の分析・検討・提言を通じて後押しし、店舗現場に浸透させることを狙いに支援計画を組立てた。

- 1) 店舗現場の作業実態の把握と意識変革を浸透させる取組みを行う。
 動画や静止画を使い店舗現場のムダ作業の実態洗い出しと改善マインドの醸成。
- 2) 生鮮品の内製パック加工センターの生産性向上の取組みを行う。
 現場作業の実態分析から生産性向上に向けた意思決定とコスト力の強化。
- 3) 店舗作業実態の計数分析と作業効率の仮説立てによる改革案の提言を行う。
 改革アイディアの実践可否に向けた判断材料や取組み方法案の提供。
- 4) 活動全体の集大成と今後の道筋付けを行う。

【量的変化】



【質的变化】

	支援前	支援後
戦略	・売上や目標は有しているが具体的な行動計画はない	・特に変わらず
計画	・単年度の月別目標は店舗別に売上・利益などは有している	・特に変わらず
管理・仕組	・予実集計は毎月実施 ・P-D-C-A管理が十分では無い	・店舗作業時間管理を店舗別月別売上高に応じた目標時間管理を追加導入 ・時間管理にP-D-C-Aが回りつつある
組織・人材	・改善意欲はあるが定着しない ・組織間の連携や情報共有が弱い	・全店舗にIpad導入で情報共有やペーパーレス等の取組みに力を入れ出した
その他	・やらされ感があり定着しない	・現場から自発的活動が芽生えつつある 例：チーム編成による5S活動展開を開始

全店舗の店舗別の標準作業時間管理の仕組み作りと個々の改革実践の評価及び方向付け。

以上の取組みをトップダウンによる仕組み改革と連動させながら経営改革を推し進め、店舗網拡大の基盤作りと作業効率10%アップの道筋を付けることを支援の一貫した考えで取り組んだ。

プロジェクト推進体制

支援にあたり、企業側のプロジェクトメンバーはオーナーに柴田社長、リーダーに本部の管理統括責任者、メンバーには旭川市内店舗から主要店舗の店長が参画、また常務は活動のアドバイスをを行うクリエイター役として参画してもらった。中小機構側の派遣専門家は、企業のビジネス規模を踏まえ、大手出身OBの経験豊富な専門家を派遣してプロジェクト活動全体のファシリテート役を担ってもらった。さらに活動の節目節目(数カ月に1回)に中間報告会を中小機構主要メンバーも加わり、全体共有、進捗確認や意見交換を実施した。

支援内容と支援成果

第1期＜専門家継続派遣事業＞

(平成28年5月～平成28年9月(5ヵ月))

店舗現場の作業実態の把握とムダ作業の洗い出し及び改善マインド醸成の支援

(支援の内容)

- 1) 作業実態の把握とムダ意識の向上
KJ法により店舗運営の問題点の洗い出しを行い、品出し・発注・レジ・スタッフ経験歴の4項目に問題点の要因が絞られ、特に認識の高かった品出しとスタッフ育成に重点を置く。
旭川市内店舗に的を絞り、品出し作業やスタッフの動き方を重点にムダと思われる作業の静止画や動画撮りを行う。
- 2) ムダ作業要因の洗い出しと改善マインド醸成
作業実態の静止画・動画から作業のムダ(行き来・載せ替え・上下移動等)の具体的な内容を共有し現場指導を行う。
市内の店舗から優秀なスタッフの作業動画も撮り、共有して横展開を進める助言を行う。
全店舗の全スタッフを対象に、ムダ取り意識を盛り上げる為にアイデア出しの活動を行う。
- 3) 顕在化したムダ作業要因の改善案の整理と方向付け及び一部現場実践
改善案の全社波及を目的に改善モデル店を市内2店舗(優秀店舗と課題店舗)に決めて、すぐにできる改善項目は優先的に実践する。
ムダ要因の根源は、各店舗の運営が店長の意識や判断に委ねられ標準化・統一化・共有化が遅れている事。また店舗の少人数運営とスタッフの頻繁なタイムローテーションで育成時間を生み出すことが難しい事。さらに物流搬送の仕組みが店舗作業のムダを生み出す一因となっている事などが考えられる。そこで改善ポイントを物流搬送含めた店舗作業のムダ取り、店舗作業の標準マニュアル化、店長スキルの高位平準化に改善ポイントを絞り議論を深める。

(支援の成果)

- 1) 課題店舗のモデル店では、ムダ作業の動画撮りと改善指導により、店長が率先して改善を実施。また、全店舗の店長に店長会議の時にBefore & Afterの動画を見てもらい、改善視点や改善工夫の必要性を認識し、店員へフィードバックを行ったことが改善に繋がった。
- 2) その後に実施した、ムダ取りのアイデア提案は全店舗から98件のアイデアが集まり、内容毎に層別して、管理部門責任者を中心に主担当を決め順次改善を推進する。
- 3) 物流搬送面では、仮説立てで業者変更を行った

場合の費用比較や、現状の自社物流センター方式での無駄な作業や、店舗での品出しの際に影響を与えている物流センターの積載実態を洗い出し、物流システム改善への後押しを行った。

半年間の現場実態把握と改善マインド醸成に取組んだ結果、当社の改善風土は芽生えつつあり、第2期において本格的な改善取組みに着手する。さらに社長から生鮮品のパック加工&仕分け配送段取り作業も店舗運営との関わりを考慮して効率化を進めたいとの要望を受け、専門家継続派遣事業の第2期目支援と同時に、経営実務支援事業も絡めた複合支援を計画する。

第2期＜経営実務支援事業＞

(平成29年2月～平成29年10月(5ヵ月))

生鮮品加工パックセンターの生産性向上によるコスト強化の支援

(支援の内容)

パックセンターは、他社食品工場の空きスペースを賃借し、使いづらい複雑な間取りを工夫して使っており、限られたスペースの中で投資を抑え知恵を絞った改善が求められた。アドバイザーにはモノづくり現場で経験・分析力・指導力に優れた製造大手出身のスペシャリストに役割を担って頂いた。具体的には以下のとおり。

- 1) 現場従業員への生産性向上の意識付けと活動方法の教育
○パックセンターの存在意義や目的・必要性等を話し合い、メンバー全員で活動目的を共有する。
- 2) 現場実態を徹底的に数値データに置き換えた分析
作業内容(パック、値付、振分、運搬、整理)と、それぞれの作業ウェイトの実態分析。
 - ・パック本来業務に32%、それ以外の振分や運搬等の補助作業に68%の時間を消費。作業内容(パック、振分)の内製・外注の加工@/個当りを比較。
 - ・内製コストの、パック@は外注比 14円、振分は外注比 11円で内製が有利。保管エリアのパレット実際保管数把握と作業性の検証及び最適レイアウトの仮説立て。
 - ・最少25～最多50パレット/日が搬入されるが、作業のオーバーフローが常態化。
 - ・その内の70%は冷蔵区域と常温区域との間のパレットの出し入れ作業である。現状の内外注実態を全て外注、全て内製で仮説立てした場合の総コストを比較。
 - ・総コストを試算すると、現状に対し全て外注時は1.7倍、全て内製時は0.8倍。

商品品種や作業内容またパックor個装の組合せと、品種毎の受注実態の頻度とボリュームを掛け合わせた時の品種別作業別の内外注コストを比較。

・大物の野菜や果物に対し、小物の野菜や果物の方が外注コストは割高である。

- 3) 解析した数値データを基に具体的な改善策の立案と提言及び実践を支援。

分析結果を踏まえ、現有スペースの最大活用と投資を抑えた中で改善取組みを行う。

保管エリアのパレット最適個数の設定と定位置化によるムダ作業の排除に取り組む。

現有スペースで作業拡大や鮮度管理は限界があり、近場で鮮度管理可能な場所の確保を行う。商品の品種や受注量に応じたパック作業の内製作業or外注作業の判断基準を明確にする。

支援の成果

- 1) 最適パレット数を19パレットと設定し、さらに保管スペース区画決めて移動運搬の専任要員1名が付加価値の高いパック加工の内製作業と兼務が可能になる。
- 2) 将来の経営の軸足を内製化もしくは外注化するので揺れていた経営判断が、内製化に軸足を置く判断を決断され、その前提で合理化に向けた取組みの意思統一が社内で行なわれる。
- 3) パックセンター機能の重要性が再確認され、改善に向けた組織体制が強化される。
- 4) 冷蔵機能を有する外注先を近場に自社確保し、自社オーバーフローの振分けや詰込み作業の外注化により、付加価値の高い自社パック加工作業の効率アップと外注先冷蔵機能の活用で生鮮品の鮮度アップに繋がり、店舗にも喜ばれている。但し、若干外注コストは増加する。
- 5) 将来の店舗拡大に向けて、現状スペースでも暫くは対応が可能な状況が確保できる。

第2期＜専門家継続派遣事業＞

(平成29年2月～平成30年1月(12ヵ月))

1期目で顕在化した課題から、モデル店を中心に作業実態の深掘りを行い、作業効率向上の切り口と解決の道筋付けを行い、全店舗への改善波及のきっかけを作る支援。

(支援の内容)

- 1) モデル店の開店前段取りの品出し作業と陳列作業に絞って作業時間分析
ワークサンプリング方式で店舗内作業の詳細の分析から、主体作業(開封/取出/陳列等)は62%だが、付帯作業(仕分/移動/荷降/片付等)が38%と改善の必要性が明らかになる。

また付帯作業38%の中でも商品の積込時や店舗内での荷降ろし方法等、物流システムに起因する要因が50%を占めている実態が明らかになる。

- 2) さらに作業時間分析から原因の追究と改善策の立案及び検討

社長から「ゼロから作り直すつもりでやらねば」の号令で、物流全般は常務の陣頭指揮の下、当社主体で物流改革実現への様々な改革案の検討が開始される。

・物流業者の見直し、自社物流センター方式から卸会社による店舗直接納入方式、1店舗1配送方式から複数店舗往復配送方式、隔日納入から週6日納入、週6日納入時の商品カテゴリーの組合せ等の検討を実施。

様々な検討項目に対し、中小機構の支援は搬送納入の現場実態をサンプリング調査し、仮説シミュレーションで数値分析を行いメリットとデメリット等、経営判断に資する提案を行う。

開店前の作業項目を洗い出して、前日の夜間営業時間に作業の前出しが可能か、検討。

・日配特売日納品の納品日変更、肉魚類の補充作業変更、特売POP撤去方法の変更等、細かな作業項目を見直し、開店前作業時間の捻出が可能か検討を行う。

- 3) スタッフの育成や品出し・陳列作業の全店舗標準化・統一化を狙ったマニュアル作成

まずは開店前の通常品出しと陳列作業及び特売品陳列作業を中心にマニュアル作成を行う。

・当社で以前、製作途中の動画マニュアルがあったので、それを踏襲し不足部分を補充する方法で行う。

(支援の成果)

- 1) 以前から経営陣を中心に課題認識されていた物流改革は常務が中心となり折衝した結果、物流業者とのコスト交渉や新しい搬送システムの構築、また新システムへの段階的な移行等が物流業者との間で合意され、物流改革の取組みが本格的に動き出す。

具体的には 新物流業者へ変更 卸会社より店舗直送方式へ移行 複数店舗への往復配送 毎日納入への移行 の段階的な実施が決断される。また物流改革は店舗作業改善の全社波及を進めるきっかけにもなった。

- 2) 一方、市内や地方の数店舗の作業実態調査を通じ、店長やスタッフが工夫して店舗運営している具体的な作業実態をプロジェクト会議に静止画や動画で提供し議論を進めてきた事で、作業時間シフトの見直しや店舗作業標準化の必要性の機運が盛り上がり標準マニュアル作成の着手に繋

がる。しかし活動開始後、活動時間捻出の難しさに直面し、経営陣からの提案でiPadを全店舗支給で「Teachme Biz」を導入して、画像や動画をリアルタイムに情報交流を通して現場の作業改善の道具として活用を進める方向に変更した。

これまでの取組みを通じ、当社主体取組みの物流改革が3月から段階的に実施へ移行された事で店舗内の様々な作業改善と上手に連動させ相乗効果の発揮に繋げるのは正にこれからであり、このような観点から3期目の支援計画へと繋げる。

第3期＜専門家継続派遣事業＞

(平成30年2月～平成30年8月(7カ月))

トップダウンによる業務改革とボトムアップによる現場改善を連動させて業容拡大に向けた店舗運営の効率化に道筋を付ける支援。

(支援の内容)

1) ゼロベースの視点で、全店舗の店舗別作業時間帯別の基準シフト時間作りを支援。

当社推進の業務改革(自動発注やセミセルフレジ)や店舗現場の作業改善等による合理化効果を、シフト実態や日々の売上額、また来店客数等を参考に、一定の基準に基づき店舗別の日別時間帯別基準シフトを作り、全店舗の月別基準シフトを「事前に見える化」管理にする。

2) 物流改革の一環で隔日納入から週6日納入が6月から開始され効果検証を支援。

Before(隔日納入)&After(週6日納入)で、シフト体制の変化点や品出し作業の変化点等の現場実態を検証し、メリットとデメリットを整理して次に繋げる改善提起を行う。

(支援の成果)

1) 店舗別基準シフトの運用は4月から開始され、プロジェクトメンバーで作成した月度基準シフト時間計画を店長と毎月確認合意で運用し、作業時間を前年実績～月度計画～月度実績で比較し見える化した事で管理サイクル(P-D-C-A)が回るようになり、店舗間での情報交流や改善意識の醸成に結び付いた。また結果として4～7月で前年比4%の作業時間が効率化されている。10%効率には至っていないが仕組みを通じた道筋付けの途上にある。

2) 当社取組みの週6日納入も徐々に軌道に乗り、欠品の減少や陳列棚の整理見直し等の余裕時間が

生み出される。また開店前迄に品出し終了等の成果にも結び付いており、お客様からも良い評判に繋がっていると思われる。

さらに改善活動を進化させながら、作業時間効率の向上や売上の増加に向けて改善活動の継続と深掘りが大事である。

今後の課題

まずはハード面から当社主体によるトップダウンで進めてきた自動発注、セミセルフレジ、物流改革の経営改革取組みを全店舗で定着させることである。

また店舗主体で取組んだムダ取り、作業マニュアル作成、基準シフト体制の現場改善取組みを走りながら前に進めることが大事である。

そして進めてきた店舗別基準シフトの運用の仕組み化で、改善目標を織込んで実績と対比しながら管理サイクルを回し、10%作業効率の実現に取組むことが重要である。

これら取組んできたハード面の対応には限界もあり、ソフト面からの対応も重要になる。当社はパートやアルバイトを含め240名の従業員が働いているが、人事制度は15～6年前の古い制度を運用しているため最近の業容拡大や環境変化に追いついていない。

公平公正に評価ができて誰もが納得でき、経営改革を支える「人事評価制度」の再構築が急務である。顕在化している人口減少と人手不足による経営圧迫要因を少しでも取り除き、「Dzマートで働きたい」と地域住民から慕われるような会社へ。ハード面とソフト面の改革が融合して相乗効果が発揮されてこそ盤石な店舗運営が可能になる。

チーフアドバイザーの総括

道北の中核都市旭川発祥のディスカウントスーパーとして、進出している大手スーパーと地元で激戦を交えながら道北・道東の過疎地域へも積極的に展開を進めている。

支援前40億円の売上も今年度50億円を超えた。経常利益も3年前の2倍になり、また店舗も3店舗を新規開店する等、経営面では勢いのある時期に支援を行った。正に走りながら経営体質強化を企業側と中小機構がタッグを組んで進める対応であった。

当社の明快な企業理念の下、社長のリーダーシップと改革アイディア、そして経営改革断行への決意がプロジェクト活動を後押ししてくれた。中小機構の支援も、普段忙しく中々手が付けられない現場作業実態の数値分析を、客観的視点からアドバイザーが早朝から深夜まで店舗に張り付いて実施し、生データの収集検証から仮説立てシミュレーション等により経営陣の経営判断に資する材料を提示できた事は良かったと思う。一方、店舗の足下では社長から「前年作業時間実績をベースとする既得権感覚は排除せよ」の号令で、目標を持ちながら地道な改善活動をゼロベース視点で積上げ自主管理する現場活動が動き出し、現場の改善意識もこれまで以上に芽生えつつある。



竹林 正己 北海道本部
チーフアドバイザー

社長もエリアマネージャー制度、リフレッシュ休暇制度、業績貢献社長賞制度、若手の店長積極起用等、次々と施策を打ち出し、働き方改革と抱き合わせながら企業カルチャー変革に心血を注がれ将来展開を見据えた基盤構築に取り組まれている。

「企業は人なり、人は宝」である。人事制度全般の再構築ができてこそ、240名の従業員が遣り甲斐と達成感と満足感が享受でき、真の企業カルチャー変革が力強く進み、『地域一番の生活便利店』として、将来の店舗拡大に向けた礎が築かれると思う。

柴田社長のリーダーシップに敬意を表すると共に今後の手綱捌きに当社の将来を大いに期待したい。

経営者のことば

中小機構の支援を頂く前は、当時「Dzマート」として道北や道東に13店舗展開していたが、地域環境や労働環境が変化する中、地域密着で地元へ貢献するための最善策は何か？・・・と考えた時に、地盤である旭川に回帰して改革を集中的に進め、ひしめく競合他社と互角に戦える体質作りを本格的に行う必要を感じていた。タイミングよく中小機構と一緒に改革を進められた事は非常に良かった。アドバイザーには旭川市内はもとより地方店舗にも出向いて頂き、早朝から夜遅くまでつぶさに実態を観察してもらい数値データとして分析結果のフィードバックや客観的な観点から提言を頂いた。自分達がやるべき改革の自信に繋がり背中を押してくれた事は非常に心強かった。売上高も50億円を超え、店舗運営にも活気を感している。この勢いを次なる改革と位置付けている人事評価制度の再構築を行い、更なる飛躍へ繋げていく覚悟である。これまでのご支援に感謝申し上げます、今後ともご指導ご支援をよろしくお願い申し上げます。



代表取締役社長
柴田 真氏