



豊かさを
非常識に
追求する
スーパー。

©MANSO Co.,Ltd.



人々の“豊かさ”に 貢献したい。

先進国の中で突出して高い 日本の「食料費」支出比率。

あなたは「日本人は“豊か”だと思いますか。確かに店に行けば、欲しい物はたいてい揃っています。世界中からあらゆる品を輸入できます。治安も気候もいい。だから“豊か”ですか？

決してそうとは言い切れない事実があります。例えば個々の家計の「総消費」に対する「食料費支出」の比率を見てみましょう。アメリカ 7.8%、イギリス 10.8%、ドイツ 12.7%、韓国 14.4%などに対し、日本は 17.9%。先進国の中で大変高い数値を示しています。

「食料費の比率が高い」とは、「それ以外

のサービスにお金を使えない」ということです。アメリカの人々は、ファッションやレジャー、美容や外食といったサービスに消費の 90% 以上を使えます。しかし日本では、80% ちょっとしか使えません。

総消費も年々減少する中 “豊かさ”に貢献するには。

実は日本では、総消費額が年々減少する傾向にあります。2000 年は平均 380 万円でしたが、2014 年は 350 万円に目減りしています。総消費が下がったからと言って、生活の基本である食料費は簡単に下げられません。必然的に、食料費比率が上昇するわけです。年金生活者や非

正規雇用の増加といった社会情勢を鑑みれば、所得や総消費の劇的な向上は今後ないでしょう。そんな日本は、果たして“豊か”なのでしょうか。

万惣は、スーパーマーケット事業を展開する会社です。私たちが、日本の社会が抱える問題の全てを解決できるわけではありません。でも、少なくともこれだけは言えます。「毎日の食を通じて、人々の豊かさ貢献する」という点については、私たちにもできることがあるはずなんです。

食品を低価格で提供する。 それが第一歩になる。

人々が“豊かさ”を実感するには、第一に食料費比率がもっと下がらなければいけません。他のサービス支出に回せるお金が増えれば、人々は文化的で快適な生活を享受できるのですから。

そのため、私たちは「毎日お値打価格 = EDLP (エブリデイ・ロープライス)」を実践しています。

当社は、全国各地の産地から、食品加工を集中して行うプロセスセンターへ、食材を直送しています。一部の農家とは、直接契約を結んでいます。そうやって中間



の諸費用を最低限に抑えることで、圧倒的な安値が実現できるわけです。

プロセスセンターでは、全店に並べる肉や魚の加工を行っています。食材を加工し、パッケージングして配送するので、店舗ではそれを売場に並べるだけですみます。店舗で加工する必要がないため、その分のスペースや手間を省けます。これも低価格につながるのです。

特売しない。チラシは打たない。 EDLP を実践するために。

万惣では、一般のスーパーによくある特売を行いません。「“安値”にこだわるはずなのに、なぜ？」と思う人もいるでしょう。

特売とは、通常と異なる価格で商品販売することです。「平日 100g あたり 400 円の牛肉を、土曜日 200 円！」と PR すれば、確かにセール目当ての人が殺到

すると思います。

しかし、同じ商品の価格を特定の日だけ変えるとなると、通常と異なるオペレーションが必要となります。お客様に告知するためチラシを打ったり、POP を壁に貼ったりと、手間とコストが余分に発生します。その分は結局、商品に転嫁せざるを得ません。

万惣は「毎日お値打価格 = EDLP」を長所とする、と声明しているのに、特売品を売るために、特売以外の通常品の価格を上げないといけなくなるなんて、こんなバカな話はありません。

だから万惣に、特売日はありません。チラシも打ちません。万惣の店舗に入ると、値札以外の余計なチラシや POP が、一切貼っていないことに気づくでしょう。そこには、「EDLP」に取り組む、という万惣の愚直なまでの決意が表れています。

「毎日の食を通じて、人々の豊かさ貢献する」それが万惣のロマンです。

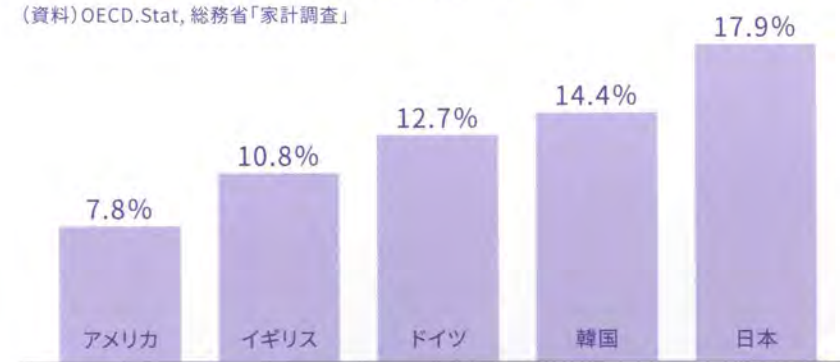


One Step Ahead

万惣の店舗を見ると、壁や売場がすっきりしていると気づくでしょう。特売を知らせる POP やチラシなどが一切貼っていないためごちゃつかず、本来の主役である食材が素直に目に入って来るのです。それだけではありません。青果・精肉・鮮魚のコーナーでは、店内照明を落とし気味にしています。グロサリーなどが並んでいるコーナーと比較すると、その違いは一目瞭然です。もちろんこれも、独自の工夫。全体照明を落とす代わりに、商品にスポットをあてることで、商品の魅力をアップさせているのです。

各国の「総消費」に占める「食料費比率」(2011 年)

(資料) OECD.Stat, 総務省「家計調査」



EDLP (エブリデイ・ロープライス)

特売期間を設けず、全ての商品を年間を通じて同じ価格で提供する戦略のこと。世界の流通小売会社である米ウォルマートは EDLP 戦略で事業を拡大させています。ちなみに同社の売上高は 40 兆円以上を誇ります。

プロセスセンター

精肉や水産物、青果物の切り分けやパッケージングなどを集中して行う加工場のこと。店舗で加工する必要がなくなるため、売場では接客・販売に専念できます。万惣内で「食品メーカー」的な機能を担う立場と言えます。



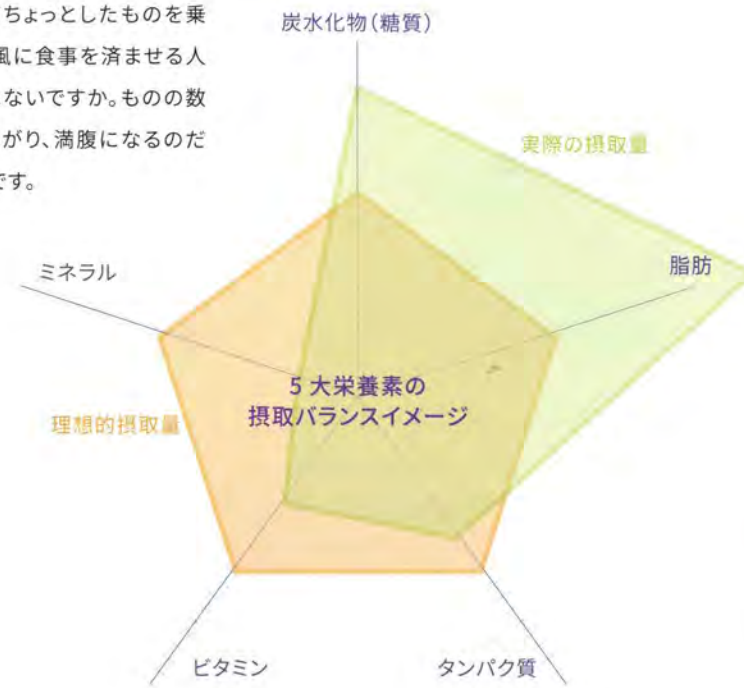
**脂質と糖質が中心
「日本の食」。**

日本の食はいいものだ。多くの人々がそう感じているようです。「海外のどの食べ物より日本の方がおいしい」と言う人は珍しくありません。本当にそうでしょうか。実は日本の食は、カロリーはオーバー気味なのに、栄養面では不足とされます。どうということでしょうか。

人間の発育には、糖質(炭水化物)、脂質、タンパク質、ビタミン、ミネラルの5大栄養素が欠かせません。しかし日本の食は、糖質と脂質に偏っており、タンパク質、ビタミン、ミネラルが十分摂取されていません。栄養バランスが悪いのです。なぜそうなるのか？ 脂質と糖質だと食事が手取り早く済ませられるからです。

**タンパク質、ビタミン、ミネラルは
摂取するのに手間がかかる。**

食卓に置いていたパンをかじって朝食、カップ麺にお湯を注いで昼食、炊いたご飯を丼に入れてちょっとしたものを乗せて夕食。そんな風に食事を済ませる人は結構いるのではないですか。ものの数分で食事ができあがり、満腹になるのだから、確かに手軽です。



**カロリーオーバー、
だけど栄養不足。**

タンパク質(肉・魚・大豆)、ビタミン(野菜・果実)、ミネラル(海藻・小魚・チーズ)はそうもいきません。切ったり焼いたりドレッシングをかけたり、何か手を加えないとおいしく食べられません。その手間が面倒で、後回しになってしまうのです。

しかし、そういった手間を省く方法があります。例えば、プラスチック容器入のカット野菜の品揃えを厚くするのも、その一つ。お客様はカット野菜を買い、肉のソテーと一緒に食べると、効率的にタンパク質やビタミンが摂取できます。ひと工夫すれば「糖尿病の方に向けたカット野菜パック」といった提案も可能でしょう。そのような提案を行うのが、スーパーの本来の役目なのです。

**「健康で長生き」であることが
“豊かさ”に欠かせない。**

万惣は「毎日の食を通じて、人々の豊

かさ」に貢献する」をロマンとして掲げています。ここで言う“豊かさ”とは、金銭面だけを指すものではありません。

「健康で長生き」であることもまた、“豊かさ”に欠かせない要素です。そして「健康で長生き」を実現するためには、栄養素をバランスよく摂取することが重要なことは言うまでもありません。

そこで万惣は、不足しがちなタンパク質やビタミン、ミネラルをしっかり摂ってもらおうと考えました。

**不足している栄養分を
たっぷり買って摂ってほしい。**

店舗入口から入ってまっすぐに続く通路。この売場は店舗で一番目立つ場所です。この売場はどんな店舗でありたいかという運営側の意志が表れるといっても過言ではありません。

昨今ではこの売場にPRしやすい惣菜

を持ってくるケースが多いようですが、万惣は敢えてここを「タンパク質・ミネラル・ビタミン」ゾーンにしています。万惣のこの通路はとても長くっており、入ってまず片側の壁面のケースに野菜を、反対側に果物を並べ、中央には特にお客様にアピールしたい旬ものの野菜・果物を陳列。その奥に肉・魚を並べます。店舗で一番目立つこの場所に肉を置くというレイアウトは、他社ではまず見られません。

タンパク質、ビタミン、ミネラルといった栄養素が摂れる食材を、EDLPで安く提供する。不足している栄養素をたっぷり摂ることで、お客様にいつまでも健康で長生きしていただきたい。

万惣はそう考えています。



One Step Ahead

万惣では青果物を、下記写真のように壁側の冷蔵ケースに寄せて陳列します。もちろん中央にどんとその日のイチオシ商品を並べるのですが、他の野菜や果物は壁側に沿っています。これは壁側だと低温による管理がしやすいからです。青果物は、売り物として陳列されていても、ずっと呼吸を続けています。呼吸を続けるごとに、青果物の鮮度はどんどん落ちていくのです。しかし低温状態だと、青果物は呼吸をいったん休止するため、鮮度の劣化を防ぐことができるわけです。万惣は青果物の鮮度を維持し、日持ちをよくするための工夫を欠かしません。



**夏の売場には
ほうれん草を置かない。**

ほうれん草は「総合栄養野菜」と呼ばれるほど栄養が豊富です。鉄分やβカロテン、ビタミンC、カリウム、マンガンなどビタミン・ミネラルの宝庫。毎日食べたい、と考える人も少なくないでしょう。

しかし万惣では、夏にはほうれん草が売場から姿を消します。なぜか？ もともと冬に旬を迎えるほうれん草は、夏場になると栄養分が低くなります。例えばビタミンCで言うと3分の1にまで減少してしまいます。味も、旬の時期に比べれば格段に落ちます。それでいて仕入値は通常の2～3倍に跳ね上がるのです。

一方、夏野菜は豊富にあります。ゴーヤやスイートコーン、ピーマンなどがそうで、ビタミンCであればピーマンで十分摂取できます。味もおいしいし、何と云っても低価格で販売できます。

青果物は、旬の時期に食べた方が最善です。栄養面でも味の面でも劣る旬でない野菜を異常な高値で売りつけるようなことはしたくない。だから、夏の売場にほうれん草を並べるのはやめました。

**旬でない食材は高くなるし
味も栄養分も劣る。**

夏に「ほうれん草はないのか」というお客様の問合せには、「7～8月はほうれん草を仕入れることができません。ピーマンとかスイートコーン、ゴーヤを提供するので、そちらをたくさん食べてください」と答えています。その代わりに、「10月からMAN SO-BESTという自社ブランドのほうれん草が出てきます。とてもおいしく、栄養もたっぷり。万惣でしか手に入らない野菜です。楽しみにしてください」と。どうしてもほうれん草がほしいお客様には、胸を張って「他店で売っていますよ」とご案内するようにしました。

ほうれん草の販売を止めた7～8月、その分の売上は落ちました。しかし旬を迎えた他の食材が補ったため、トータルの売上・利益は、ほうれん草を売っていた夏よりも伸びています。お客様は、ちゃんとわかってきているのです。

**バイヤーがお客様に代わって
食材の旬の目利きをする。**



**「全て揃えなければ！」
という思い込み。**

一般にスーパーやショッピングセンターでは「何でも揃える」ことが正しい、とされています。旬であろうとなかろうと、食品の揃った売場が良い売場なのだ、と。しかし、栄養や味の落ちる旬でない食品を提供して、果たして“豊かさ”への貢献になるでしょうか。

ですから万惣は「揃える」ことにこだわりません。例えば柑橘類でも、一般的なスーパーだと20種類以上揃えるところを、万惣では半分以下に絞ります。でこぼんが旬なら、いっそでこぼんだけを集中的に仕入れ、売場を構成します。そうすれ

ば大量仕入れが可能となるため、売値を下げられます。20種類もあれば、お客様はどれが旬かなんてわかりません。そこで万惣のバイヤーが、お客様に変わって旬の食材を目利きし、「今はでこぼんがおいしいですよ」と提案するわけです。これを私たちは重点販売と呼んでいます。

**現代のお客様は
買い物に時間をかけられない。**

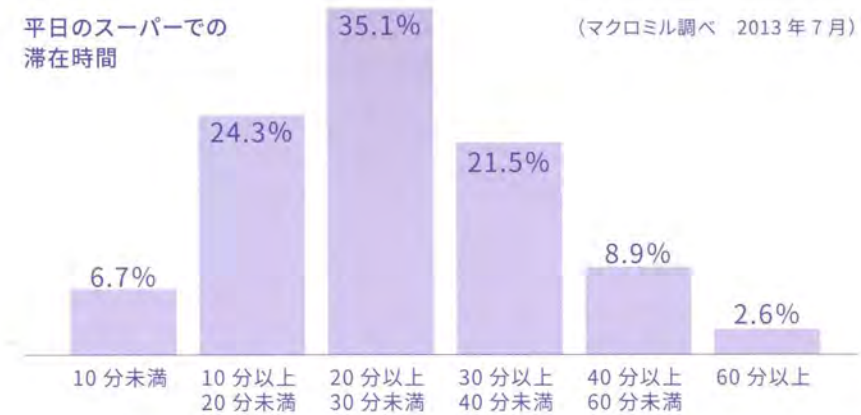
野菜・果実だけでなく、他の食品分野でも万惣は重点販売を取り入れていま

す。例えばAもBも同じ国産牛肉で、微妙に中身が違うだけ、ならどちらかに絞る。砂糖でも、中身はほぼ変わらずメーカーが違うだけ、なら1社のものに絞る。そして大量に仕入れ、お客様に低価格で提供するわけです。

価格面だけではありません。共働きが増えた一般の家庭では、ショッピングに多くの時間を割けません。仕事帰りの限られた時間しかないのですから、できるだけ効率的に必要な物を買いたい。重点販売を行えば、そういった「ショートタイムショッピング」にも貢献できる、という

効果もあります。万惣ではバイヤーのお勧めが明確なので、AにしようかBにしようかと迷う必要がありません。

店への滞在時間は短くて済み、旬のもの、味の確かなものが手に入る。加えてEDLPと「健康で長生き」にも貢献する。それが重点販売の効果です。



重点販売

その時期に旬を迎える食材をバイヤーがしっかり選び、集中的に仕入れることで低価格を実現し、お客様に提供します。特に青果分野では、「お天道様に逆らわない商売をしよう」というプライドを持って仕入にあたります。

One Step Ahead

万惣では豆腐や豚肉などの仕入数を決定するのに、ARIMAというシステムを活用しています。このARIMAは、数千万に及ぶ組み合わせの中から最適解を選択する時系列分析システムで、エネルギー分野や金融工学などで使われているもの。流通小売業としてARIMAを導入しているのは、日本で唯一、万惣だけです。ARIMAは過去の実績を示すだけでなく、過去の実績を自己学習した上で、将来予測までするという優れた特徴を持っています。こうしたシステムにより仕入の精度を上げることで、EDLPは実現されているのです。



異常な高値

ほうれん草の場合、夏は仕入値が300円近くになることもあります。しかし300円のほうれん草なんて売れないので、199円などの売値で店に出します。つまり売れば売れば赤字が拡大する商品になってしまうのです。

MAN SO-BEST

万惣では特定の農家と契約を結び、貝殻などの高価な栄養分を散布し、じっくり寝かせた土で野菜を育てています。ストレスをかけずに育てた野菜だから、旬の頃には栄養豊富でおいしい食材になるのです。

忙しいお客様は
毎日スーパーに来られない。

今は共働き家庭が増えています。少子高齢化による労働人口減少の影響もありますし、何より大きいのが会社員給与の伸び悩みでしょう。住宅ローンや子供の教育などを考えると、夫婦とも働かないと家計が不安、という人が多いのです。

そんな共働き家庭は忙しいので、毎日スーパーに来れません。来店頻度は週に2回程度。水曜に来て木・金曜分の食材を買い、土曜に来て日・月・火曜分を買う、という感じです。

一般にスーパーでは、売場に並べた時が鮮度のピークになるよう食材を管理します。もちろん、お客様に「美味しそう」と手にとってもらうためです。しかし、買った食材を使うのは3日後かもしれません。せっかく美味しそう、と思って買って、食べる時にはもう鮮度が劣化してしまっているのです。

これでは意味がありません。そこで万惣は、鮮度ピークを「買う時」ではなく、「食べる時」に持ってこようとしています。

「呼吸」と「細菌」を抑えれば
鮮度劣化は防げる。

何が鮮度劣化の原因か。一つは食材そのものの「呼吸」であり、もう一つは「細菌」です。この二つを防げれば、劣化はかなり抑えられます。

そこで万惣は、プロセスセンターに真空包装機を導入。鶏肉は全て真空包装しています。これだと細菌は近寄れません。

別の肉も真空包装してみよう...と牛肉も取り組んでみましたが、ダメでした。真空にすると、牛肉は黒くなってしまいます。無論、封を切ると一気に牛肉本来の赤に戻ります。しかし見た目の黒い肉は、消費者が受け入れてくれません。

そこで牛肉は別の手段を考えました。空気置換包装機の活用です。この機械を使って包装内の空気を圧縮し、同時に窒素・二酸化炭素を封入することで酸素量を減らすのです。これによって酸化防止や細菌抑制などの効果が得られ、劣化を防ぎます。

冷凍のシャケは、冷凍のまま
切り身にすれば鮮度が落ちない。

一方、魚の場合。通常、例えば冷凍で入ってきたシャケは、いったん解凍してから切り身にします。そうしないと切れないのです。解凍したシャケの鮮度は、せいぜい3日しか保ちません。

しかし万惣では、シャケを冷凍状態で切れる冷凍カッターを設置しています。これなら解凍の必要はありません。冷凍のまま切り身にしたシャケを、冷凍のまま販売すれば、お客様にとってはグリルで焼いたその時がまさに鮮度のピークとなるわけです。

最初は、お客様の方に「魚は解凍状態で買うもの」という先入観があったため、なかなか売れませんでした。しかし、冷凍状態だと鮮度が保てることと浸透したおかげで、今ではシャケにとどまらず、サバでも

“一番おいしい”のは「買う時」ではなく「食べる時」であるべき。



赤身・白身魚でも、冷凍のまま販売できるようになっています。

プロセスセンターの存在が
厳密な鮮度管理を可能に。

他にも、食材加工の中核となっている万惣のプロセスセンター内では、鮮度ピークを「買う時」ではなく「食べる時」にするための知恵をこらしています。

この「食材加工は全てプロセスセンターで集中管理」というシステムがあるからこそ、鮮度ピークが柔軟に管理できる、と言っても過言ではありません。

一般のスーパーだと、お客様の目の前で食材を切ったり盛り付けたりして販売するケースがあります。見た目にはいかにも新鮮で美味しそうです。しかし店舗の

冷凍のシャケが切れる冷凍カッター



鶏肉のパックを行う真空包装機



牛肉の包装に使う空気置換包装機



2切れ販売の場合でも1切れごとのパック



空気置換包装機

包装内の空気圧縮と、酸素を減らし窒素を増やす空気置換を同時に行うこの機械は、ドイツ製。社長が現地に出向き、導入を即決しました。日本のスーパーの中でも万惣は先駆けて空気置換包装機を導入しています。

冷凍カッター

冷凍の魚を、冷凍状態のまま加工できる冷凍カッターを持っているスーパーはほとんどありません。こうした設備を利用するので、他社が容易に真似できない鮮度維持が可能になっているのです。

店舗のバックヤード

店舗のバックヤードで魚や肉の加工すると、それなりの広さの作業場を用意しないといけません。しかしプロセスセンターで集中加工する万惣では、そのスペースを設ける必要がない分、売場として活用できるのです。

**安全性を守るには
客観的な設計が不可欠。**

「食の安全性」に対するお客様の関心は、年々高まっています。そこでいろんな店舗が、自社の提供する食品の安全性を高めようと努力しています。中には「国産野菜を使っています。安心でしょ?」とアピールする店舗もあります。

しかし私たちは、こうしたアピールに興味があるとは思えません。食品の安全性を損なう大きな要因は、細菌と異物混入です。国産でも不適切に生産された野菜は安全ではありませんし、海外産でも適正に管理されていれば安全性は維持で

きます。安全性とは、どんな基準・ルールのもと、食品をどう取り扱っているか、という極めて客観的・科学的な設計によって担保されるもの。「国産だから」「海外産だから」というだけで決めつけは、安全の担保からかけ離れている、と言わざるを得ません。

**様々な設備やルールを設け
細菌・異物を限りなくゼロに。**

細菌の防ぎ方には、3つあります。一つ目は「水際で防ぐ」。外からの食品が加工場内に到着した時、細菌も同時に入ってくる可能性が高くなります。これを

防ぐことがとても重要なのです。万惣では、配送直後の食品をランダムにピックアップし細菌検査を実施。問題があったら、なぜそういう細菌が入ったか上流工程に遡ってチェックします。

二つ目は「増やさない」。細菌の活動を抑えるには、低温管理が不可欠です。万惣では到着した食品を0°C以下(冷凍食品用は-25°C以下)の倉庫で保管。その後、12°Cで管理された加工場に運び、15分以内で加工。加工後の商品はローラーコンベアを流れ、独自開発のコンテナまで到着。商品をコンテナに詰めたらフタを閉め、0°Cに保ったまま配送するので、これを万惣ではパイレッシュ配送と呼

んでいるのですが、この方法を採用するスーパーは、日本にほとんどありません。

三つ目は「持ち込まない」。加工場に入る前、全ての作業員は作業服に着替え、特別な洗浄液で手を洗った上で手袋をし、靴も履き替えた上で除菌。最後にマイクロ単位のチリも見逃さないエアシャワーを浴びてからでないと、加工場に入れないようになっています。

加えて、万惣の商品は全て金属探知機を通します。これらによって、細菌や異物混入を限りなくゼロにしています。

**スラリーアイス、チラー水...
低温管理に妥協はしない。**

他にも様々な安全性確保の工夫を巡らせています。例えば鮮魚の保管には、スラリーアイスを使っています。

これは-2~-3°Cに保たれた、シャーベット状の水。通常の氷は固体のため、

どれだけ細かく砕いても、魚の体表面を全てカバーすることはできず、氷に直接触れない部分から鮮度劣化が始まるのです。しかしスラリーアイスにはシャーベット状なので、魚を隙間なく覆い尽くせます。氷温度帯で長く保つことができるので、細菌の活動を防げるのです。

魚をさばく場合は、大量の水で洗いながら作業します。その水の温度が高いと、細菌の増殖が始まってしまいます。そこで万惣では、チラー水という0°Cに近い冷却水を使います。これにより、魚を冷やしながらさばけるわけです。

食品の安全を担保するには、ここまで必要なのです。店舗内のバックヤードでは、そうした安全設計はできません。

安全性を担保したいというのも、万惣が全食品の加工をプロセスセンターで行う理由の一つ。水産加工をプロセスセンターで100%行うスーパーは、万惣を含め日本に3社しかありません。

上がそのまま1日置いた魚。下がスラリーアイスにつけておいた魚。下の魚の青々とした体から、鮮度の良さがわかる



精肉・鮮魚の加工場にはエアシャワーを浴びないと入れない。厳重に安全を管理している



加工後の商品はコンベアで運ばれる



商品は0°Cの独自開発のコンテナに密封。そのまま店舗に配送する「パイレッシュ配送」



**鮮魚の安全を守る
-2°Cのシャーベット。**



安心

店舗側が提供すべきは、客観的に設計された“安全”です。それによってお客様は初めて“安心”と実感されるのです。食品を提供する者として、安全と安心は明確に区別して理解しておきたいと考えています。

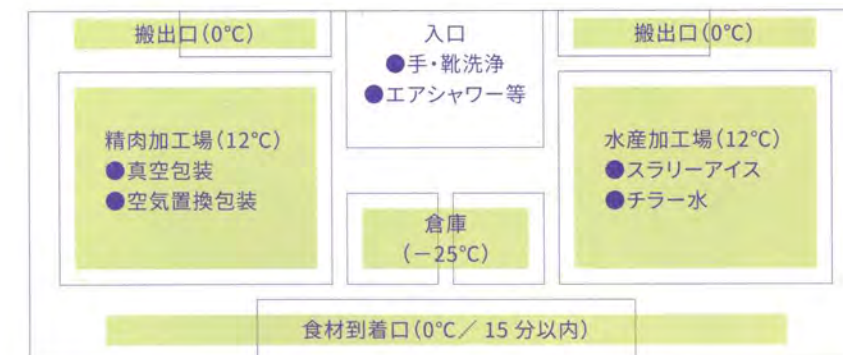
加工場

肉や魚の加工場を、当社では「厳密に管理された場所」という意味で「衛生エリア」とも呼びます。加工場の中は外より気圧を高めています。こうすれば外から中に空気が流れ込まないため、害虫が防げるのです。

スラリーアイス

-2~-3°Cに保たれ、鮮魚を氷温度帯で保てるこのシャーベット状の水は、遠洋漁業に出かける漁船などが、魚を保管するために使っているもの。流通・小売業界でこの設備を保有するのは、西日本では恐らく万惣だけです。

プロセスセンター略図



従業員に十分な賃金を支給することが企業の務め。

1 ページ目で「総消費が減った」という話をしました。なぜ総消費が減ったのかと言うと、年収が減ったからです。

1985 年頃、年収 400 ～ 800 万円に日本の世帯の 85% が入っていました。この頃は「一億総中流」と言われるほどだったのです。しかし、今やこの層に属するのは 45 ～ 50% ほど。多くの世帯はそれ以下に落ち込んでいます。

万惣は、EDLP で総消費に占める食料費比率を低下させたい、と考えています。同時に従業員に対して、十分な賃金を支給できる企業でなければならない、と認識しています。食品を低価格で売ることも、従業員に中流と言える賃金を渡すことも、「豊かさ」に貢献する」という口マシにつながりものです。

低価格店で 1000 万円の労働生産性は実現できる？

従業員の賃金は、従業員一人当たりがどれだけ付加価値を生み出したか、という労働生産性によって決まります。流通・小売業界の場合、労働生産性から賃金に割り当てられる率は、最大 40%。ちなみに、全国約 100 社のスーパーの労働生

1cm の工夫が 1000 万円を生む。



労働生産性

労働生産性は様々な指標から算出されますが、万惣では「一人の担当売場坪数をいかに広げるか」が重要。このため、まとめてやる・単純化する・繰り返す・頻度を下げる・道具を使う、などの作業改革を実行しています。

プロトタイプ

2010 年より開発に着手した万惣の新型店舗。800 坪の売場面積を持ちながら、作業改革・標準化によって、僅か 5 名の社員での運営が可能。2014 年より本格稼働。現在は全店の中で 5 店舗がプロトタイプになっています。

産性平均は 636 万円 (2015 年時点) です。この 4 割だと 250 万円程度にしかなりません。とても「十分な収入」とは言えないでしょう。

逆を考えてみましょう。400 万円の賃金を払うには、1000 万円の労働生産性が必要。それも、健康を害するほどしゃかりきに働いて、残業も目一杯やって、ようやく 1000 万円... では意味がありません。平均的な能力を持つ従業員が、無理をせず、普通に職務をこなして 1000 万円に到達できるようにしなければ。それが可能なように事業戦略を練り、職場環境を整備するのは、企業の務めです。

本当に、普通に働くことで 1000 万円の労働生産性を実現できるのでしょうか。しかも万惣のような、EDLP を標榜するスーパーで？

心配は無用。間違いなくできます。

“豊かさ”に貢献するための新型店舗が続々と誕生中。

万惣は広島・山口に 36 店舗 (2016 年 11 月時点) を展開していますが、今、店舗がどんどん変わっています。プロトタイプと呼ぶ、独自開発の新型店舗への転換を推進している最中なのです。プロトタイプでは、店舗に入ってすぐの一番目立つ場所にタンパク質、ビタミン、ミネラル食

品が配置され重点販売が行われるなど、今後の万惣の基本となる戦略に則って運営されています。そして、既に労働生産性 1000 万円以上を達成しているのです。

万惣でも田舎に立地する吉田店は一日当たり店舗来店客数 1000 人と少ないにもかかわらず、労働生産性は 1000 万円を確保できています。この経営効率をプロトタイプに当てはめました。プロトタイプの一つである五日市利松店は労働生産性が 1000 万円以上あり、400 万円という賃金原資を確保できます。順次 800 坪の既存店舗をプロトタイプに改装し、そのたび新たに改良を加えプロトタイプを進化させ続けています。

労働生産性 1200 万円を目標に更なる向上を目指しています。

数 mm、数 cm の工夫で作業時間・負荷の低減を実現。

プロトタイプ店舗で、どうやって労働生産性 1000 万円を実現しているのか。

例えばプロセスセンターから来た肉のパッケージを売場に並べる場合。以前は配送トレイから食品を 1 包装ずつ陳列棚におろしてました。今は、配送トレイと陳列棚のサイズを合わせ、トレイごと一度に並べられるようにしています。

鮮魚売場はどうか。鶏・豚・牛くらいし

かない精肉売場と異なり、鮮魚はいろんなサイズの魚が目白押しです。丸ごと 1 尾もあれば、切り身もあります。そうしたサイズの異なるパッケージを同時に動かせるよう、陳列棚の床面に独自ローラーを設けました。ローラーの上を転がすと、パッケージを一度に動かせるのです。

いずれも、これまで使っていたツールをほんの数 mm、数 cm 程度変更するなど、道具や機械を活用しただけ。大規模な改修を行ったわけではありません。しかしこれらの工夫で、作業の時間と時間が以前の半分に減ったのです。

他にもあります。パン売場では品出しが 1 回で済むよう、手製の売場を作りました。カップ麺などの軽くて傷みにくい商品は、カゴにバサッと投げ入れるだけで陳列が済むようにしました。

様々な工夫によって作業を標準化したことで、大幅な作業時間の軽減につながっています。こうした積み重ねが、労働生産性 1000 万円に到達した原動力、というわけです。

One Step Ahead

スーパーに来店するお客様が購入される商品点数は平均 10 個。これを 20 個にするにはどうすればいいか？ そもそも通常のカゴには、商品が 10 個しか入りません。これを 20 個以上入る、ショッピングカートに変えてもらえばいいのです。高齢の方にとっても、カートが楽です。そこで万惣は、カートを自在に動かせるよう、プロトタイプの通路を広げました。商品 20 個を駐車場まで運ぶのも大変だろう、とカートを車まで持っていけるように駐車場の設計も変更。これにより、平均購入点数は 16 個となっています。



道具や設備

陳列棚のトレイのサイズを合わせるなど、ちょっとした着眼で作業効率は劇的に上がります。それは「作業者の体に負荷をかけない」ということにも直結するのです。ですから万惣では、道具や設備の導入に積極的です。

作業を標準化

経験の浅い人も売場作業ができるよう、2 年がかりで 800 ページのマニュアルを作成しました。ただしこのマニュアルは絶対のルールではありません。売場に合わせ、どんどんぶち壊し、進化させるための第一歩です。

成長する店舗

万惣の今後のスタンダードとなる「プロトタイプ店舗」。この店舗では数々の戦略が実行に移され、成果を挙げています。

店舗に足を踏み入れてすぐ目にする一番目立つ場所では、青果・精肉・鮮魚を陳列。中央にはその時期イチ押しの食材が圧倒的なボリュームで置かれているため、お客様はあれこれ迷う必要がありません。壁に余計なPOPなどなく、また照明を落とし気味にした中で食材にスポットをあて、食材の魅力を際立たせます。

既存の店舗は、これから次々にプロトタイプ店舗へと生まれ変わるでしょう。万惣は日々成長を遂げています。



店内の通路は、ショッピングカートを使っても、余裕を持って動ける広さがあります。



カット野菜のラインナップも充実させる予定。そうすれば手軽にビタミンが摂れるはず。



配送されて来たトレイごと売場に並べられるよう改良。商品移し替えの手間が省けます。



軽くて傷まないカップ麺などは、ワゴンを活用。これも手間の軽減につながります。



プロセスセンターでは入荷した食品の細菌検査を行い、安全性を維持しています。



自動化のため導入した機械がうまくいかないことも。しかし、少々の失敗は気にしません。



売場の床に見えるローラーのような仕組みで、鮮魚のパックをスムーズに動かせます。



冷凍の魚は冷凍のまま切り分け、冷凍状態で販売。鮮度ピークが「食べる時」になります。



日持ちする商品はダンボールを使って陳列。品出し回数を減らし、作業負担を軽減します。

お客様に新たな感動を届ける MAN SO-BEST

農家と協力し、品質と安全性にこだわった自社オリジナルの野菜ブランド「MAN SO-BEST」。例えばきゅうりは30年以上、研究を重ねています。おかげで他店のものとは次元が違う、皮が薄くてうまみたっぷりのきゅうりになりました。他にも多彩な青果が生まれています。他に、デリー商品やドライ商品のオリジナルブランドとして「MAN SO-GOOD」も開発しています。



進化する社員



万惣の店舗は生まれ変わっています。その原動力が、社員たちの意欲です。プロタイプ店舗の標準である800坪の売場を作るのは、5名の社員に20～30名のパートを加えた従業員たち。その一人ひとりが、小さな知恵と改善を積み重ねることで、お客様にとって便利で安心して買い物ができるスーパーになっているのです。

万惣はチェーンストアを目指し、さらに前進を続けます。チェーンストア化が進むと店舗や本部、プロセスセンターなど各部門の機能が、いっそう明確になります。社員にとっては自分の果たすべき役割が明確になるため、さらに仕事に注力しやすくなるでしょう。そういった社員の進化が、万惣の発展を推進する力になるのです。



社長の「日本はまだ物価が高い。今の2分の1にしたい」という言葉に共感しました。



一人ひとり自分の目標を達成させる事が会社全体の目標達成へとつながっていきます。



一番嬉しいのは、私が先輩として指導した社員が、できるようになった時ですね。



お客様が名前を覚えてくれ、「〇〇くん、頑張ってるね」と声をかけられたりもします。



自分の努力は、必ずお客様の評価に結びついていく。だから決して手が抜けません。



会社説明会で山本社長の講演を聞き、真にお客様を大切にしている企業だと感じました。



「会社を大きくする」ことではなく「永くお客様のお役に立つ」。それが万惣の目標です。



売場に問題はないか。パートさんが無駄なく動けるか。そんなことを考えながら動きます。



「出来ない」と最初から決め付けるのではなく、「出来る方法はないか」と考えるようにしています。

研修体制

万惣の理念や戦略を理解した上で、お客様に確かな価値を提供する社員へと成長するための各種研修を実施。社内だけでなく社外のセミナーや講習会にも積極的に参加しています。



新人研修

新入社員研修
レジ研修
1・2・3・4年目
社員研修

社内研修

一般社員勉強会
安全衛生講習会
トレーニー(スペシャリスト候補)勉強会

社外セミナー

外部講習会
ベガサセミナー

目標管理制度

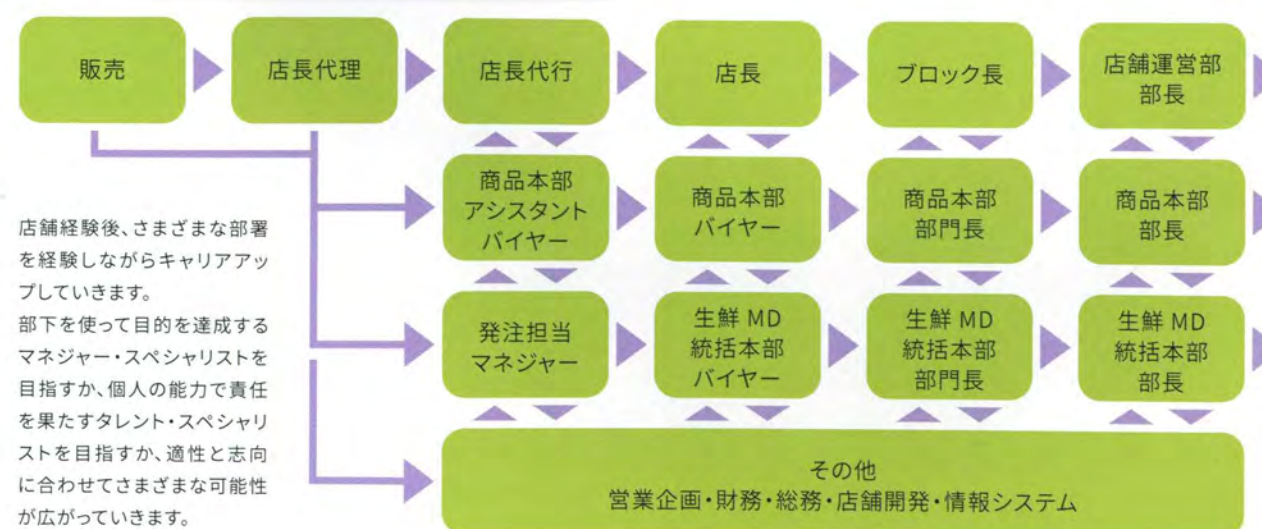
業務目標を社員自身が設定する目標管理制度を導入。個人の目標が部門、そして会社全体にどうつながるか認識しながら仕事することで、全員が同じ方向に向かって成長できます。



面談制度

1ヶ月に1度、自身の取り組みについて社員が上司と個別に意見交換する面談制度を設けています。万惣は成果主義の会社ではありません。大事なものはプロセスだと考えています。

キャリアステップ



万惣は、 みんなが行かない 未来を目指す。

高齢化の進行により 増加してきた「買い物難民」。

少子高齢化は、日本の社会に様々な問題を現出させています。「買い物難民」もその一つ。山間部には人口流出が進み、高齢者しか残っていない集落がたくさんあります。こうした地域の人々は、日々の買い物にも苦労しているのです。近くにスーパーやショッピングセンターがないため、食品や日用品を揃えるには、車を何十kmも飛ばさないとけません。

なぜ山間部に出店する企業がないのか？ 大半が、一ヶ月で数千～数万人の集客を必要とする「大商圏で、客数に依存する」店舗だからです。

商圏人口が小さいなら 何度も来店してもらえばいい。

発想を変えてみましょう。「1万人が1

回」でも「1000人が10回」でも、来店客数は同じ「1万人」です。購入金額も同様で、「1万円を1回」も「1000円を10回」も、同じ「1万円」です。

「1000人」のお客様に来てもらうには、商圏人口1万人の「小商圏」でも十分。また「1000円」なら、低価格路線でも到達できる数字です。むしろ「10回」と何度も来てもらう(＝「高来店頻度」)のですから、価格は安くした方がいいでしょう。

そういった「小商圏・高来店頻度」の店舗を実現しようと、万惣は800坪のプロトタイプを作り上げたのです。

競合はない。

万惣はお客様にどんどん近づく。

商圏人口が小さいプロトタイプ店舗は、買い物に苦労する山間部や過疎地域でも、出店できます。他社が都市部へ集中する中、私たちだけが田舎を目指すの



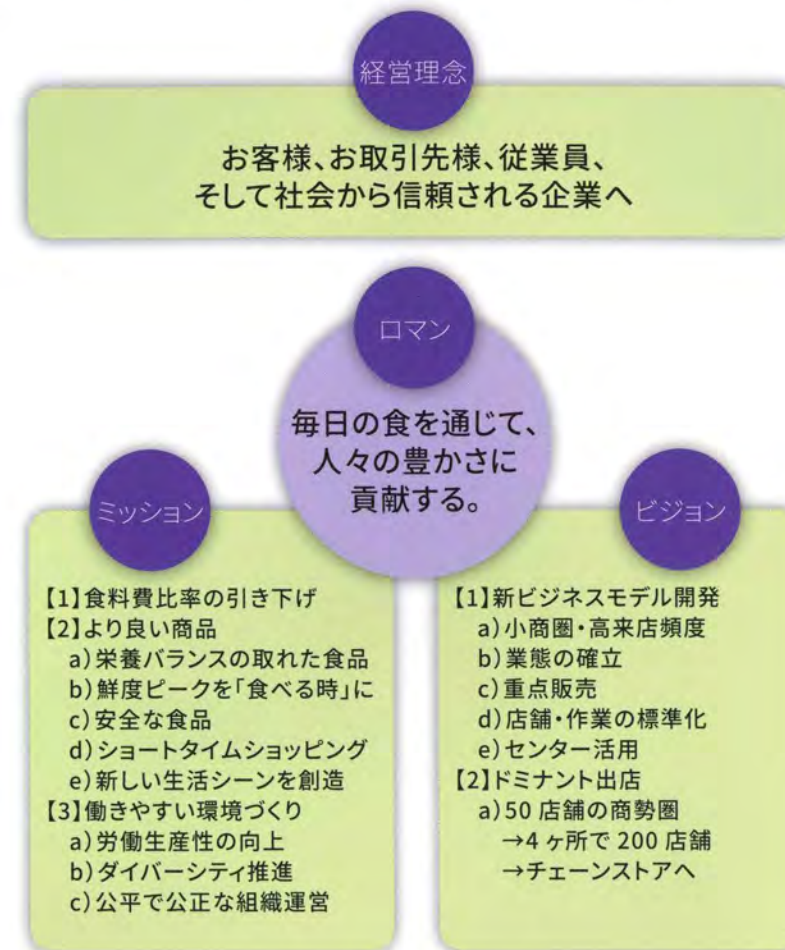
ですから、競争も存在しません。そもそも「大商圏で、客数に依存する」の店舗は、田舎で成立しません。万惣の独壇場です。



「毎日の食を通じて、人々の豊かさに貢献する」というロマンを達成するため、万惣はチェーンストアを目指します。「小商圏・高来店頻度」型店舗を増やし、お客様にどんどん近づきます。そうすればお客様はもっと利便性を感じてくれるはずです。店舗数が増えれば、仕入時の交渉力や商品開発力がアップします。チェーンストアに進化することで、さらにお客様の“豊かさ”に貢献できるわけです。

数々の課題を克服し、ロマンを達成する。それが「お客様、お取引先様、従業員、そして社会から信頼される企業へ」という企業理念の実現につながるでしょう。

万惣の<理念><ロマン><ミッション><ビジョン>



代表取締役社長 山本 誠

社長・山本は理系出身。かつては避雷針メーカーで開発を担当していました。そんな経歴のせいか「なぜこのトレイの材質はこれ?」「なぜこの売場サイズはこうなのか?」という発想が得意。彼の合理的視点が、慣習に従っていただけの業務の無駄を洗い出し、生産性の高い店舗を創造することにつながったのです。



©MANSO Co.,Ltd.

株式会社万惣 〒731-5107 広島市佐伯区石内上 1-8-1 TEL▶082-941-5576(採用課直通)
URL▶<http://www.manso.jp/> mail▶jinji.saiyou@mansohonbu.jp