

特集：多様な活躍を見せる企業内診断士たち

## 第1章 小売の現場から —診断士店長の奮闘と情熱



荻原 文子

東京都中小企業診断士協会中央支部

本特集では、全国でさまざまな活躍をされている企業内診断士の活動を紹介します。最終章では、第1～4章で紹介いただいた内容も参考に、座談会を開催いたしました。



全国に120店舗以上を展開するスーパーマーケットの成城石井は、商品、店舗、人材それぞれの戦略に独自のこだわりを持っており、世の中の低価格化路線の動きとは一線を画している。近年成長を遂げている同社は、マスコミに取り上げられることも多い。

中でも2013年12月にオープンした麻布十番店は、2階に新業態のワインバーを併設した注目店舗だ。1階の店舗で扱うワインや食材を使った料理が、手頃な価格で味わえる。店長は社内唯一の診断士・遠藤琢郎さんである。



成城石井社内唯一の診断士・遠藤琢郎麻布十番店店長

### 1. 入社の決め手は直感で

遠藤さんが成城石井に入社したきっかけは、就職支援サイトでたまたま見つけたことだったという。

「大学時代は法学を専攻していて、記者志望でした。でも、サイトで見つけた成城石井の店舗に足を運んでみて、魅力的な商品が置いてある面白い会社だと知り、考えが変わりました。

私は子どもの頃、父親が仕事で忙しく、家族皆で食卓を囲む機会がほとんどありませんでした。そういった家庭でも食卓が楽しくなるような、家族の食をプロデュースする仕事がしてみたいと考えるようになったんです。

昔から食については興味があったのですが、成城石井ならこれから成長しそうだし、新しいことができるかもしれないと感じました。それで、第一志望の企業の面接がまだ残っていたのに、入社を決めてしまいました」

新しいことができるかも、という遠藤さんの直感は、後に実現することになる。

### 2. 資格取得を目指したきっかけ

入社間もない頃から、大学時代に授業で触れたドラッカーやコトラーの本を読むなど、勉強熱心だった遠藤さん。入社3年目で当時の親会社に出向となった。

「グループ全体のコスト削減に1年間取り組みました。当時のグループ会社であるレイズインターナショナル、エーエム・ピーエム・ジャパン、成城石井の3社のメンバーで構成されたチームで、取引先の統合や見直しを行いました。

それまで勉強していた知識がとても役に立ったので、経営や財務についてもっと勉強したいという気持ちが強くなりました」

ちょうどその頃、独立した知り合いの人に勧められたこともきっかけとなり、診断士の資格取得を目指すこととなった。

### 3. 店舗再生を任されて

複数店舗の店長を経験した後、晴れて試験に合格した年に遠藤さんが任されたのは、オープンして半年が経つ赤字店舗だった。

「店舗を黒字にするために何ができるかを考えました。まずは店舗のSWOT分析から始めました」

診断士の勉強で得た知識をさっそく実践で試す機会がやってきたのだ。

「アルバイトも含め、スタッフ全員に店のどこがダメか、良いところはどこか、ヒアリングしました。その結果をもとに、売上向上と経費削減の両面に取り組みました。

たとえば、従業員の動線の効率化を行いました。生産性を上げるには、スタッフが歩行する時間をできるだけ少なくしたほうがいいんです。それで、倉庫のレイアウトを大きく変更しました。また、本部から指示が出る旬の商品や新商品をいち早く大胆に陳列し、POPは日々工夫していました。試行錯誤のくり返しです」

そして努力が実り、7ヵ月後、店舗の黒字化に成功した。「小売のコンサルタントとして活躍できる日が近いのでは？」との問いには謙虚な答えが返ってきた。

「店舗運営には外部環境を含め、さまざまな要因が関係するので、売上が伸びた施策が明確に特定できるわけではありません。しか

し、赤字店でスタッフ皆が一体となって奮闘したことは、大きな財産となりました」

その実績が高く評価されたのだろう。遠藤さんは、次に新店の麻布十番店の店長に抜擢された。

### 4. 注目店の店長であること

麻布十番店は成城石井初のワインバー併設の店舗のため、オープン前も現在もマスコミの取材が殺到している。注目店ならではの苦労がありそうだ。

「まず、オープン時には予想の2倍近くの売上があったことで、人手が足りず、大変な目に遭いました。24時間営業ですので、アルバイトが少ないうえに忙しいため、ついていけない人が出てしまい、社員が穴埋めするしかない状況でした。

2階のワインバーも予想以上のお客様にいらしていただき、現場は相当混乱していましたね。当時は私が2階の店のシフトを作ったり、皿洗いをしたりもしていました。さらに、仕事を終えた役員幹部が何人も来て、フロアで接客したこともありました(笑)」

いまとなっては笑い話になったようだが、この1年を乗り切るには相当な気合いと忍耐力が必要だったことが想像できる。

「現在も、原昭彦社長が店舗に足を運ぶことが多いので、緊張感を持って仕事をしています。店舗をきれいに保つことはもちろん、主力商品がきちんとアピールされているか、お客様の問い合わせに対し、スタッフの的確に対応しているかなど、とても気を遣います」

店舗には7,000~8,000品目ほどの商品が並ぶ。そのすべてを管理するのは大変なことだろう。近隣在住のお客様に加えて、ビジネスパーソンや経営者、マスコミ関係者などさまざまな業界の方が来店することもあり、注目されていることをひしひしと感じるそうだ。

「“これが成城石井の売場だ!”と良いところをアピールしたい。気を引き締めて日々取り組んでいます」



2階のワインバーにて

## 5. 資格が活かしている

「診断士の勉強をして良かった、と思うのは、財務の知識が活かしていることです。EBITDAなど経営指標の意味がよく理解できるようになりました。理解していると、行動に移せますし、部下への説明も説得力を持って行えます」

遠藤さんが診断士であることは社内で知られているようだ。

「本部にいる上司から、電話越しに『診断士なのだから、遠藤ならできないわけないよな』と声をかけられることがあるので、社内に知れ渡っているんです。少し困ることもありますが、プレッシャーをパワーに変えて、自己研鑽をし続けなければならないと思っています」

## 6. 仲間を大切にすること

「財務とは違って、人や組織の課題には、教科書の知識をそのまま当てはめることはできません」

麻布十番店では、社員10名のほかに、年齢がさまざまなアルバイトスタッフが50名ほどいる。

「彼らが店舗の顔となる重要な役割を担っていますが、スタッフとの距離の保ち方は難しいと感じています。一線置いたほうがうまくいく場合もあるし、気軽に話せる関係性のほうがいい場合もあります。店舗のカラーや、そのときのメンバーによるので、接し方については、いつも考えさせられます」

赤字店舗を任されたときも、スタッフと積極的にコミュニケーションを図った遠藤さんは、円滑な関係を保つための工夫をされているのではないだろうか。

「仕事の合間に何とか時間を作って、スタッフ全員と面談をするようにしています。半年に1度は実施したいと考えています。お互いの思いを話すことで、同じ目標に向かえるようになると感じています」

魅力的な商品があり、培われたブランド力を支えるのは、店舗スタッフの販売力にあるという会社の戦略を深く理解し、実践しているようだ。

サービス業では昨今、人手不足が深刻だが、遠藤さんも人材の確保には悩まされている。

「土地柄か、ガツガツと働く学生が少ないので、アルバイトの採用と維持が大変ですが、いまいるメンバーに頑張ってもらっています（笑）」

## 7. 最近の変化

ローソンによる成城石井買収で経営方針に変更はあったのだろうか。

「基本方針はまったく変わりません。ローソンの玉塚元一社長は、『成城石井とお客様との接点は、非常にデリケートなバランスの上に存在しています。その成城石井の大事なお客様との接点を変えるつもりはありません』と発言されています。

成城石井の良さを保ちながら、店舗開発や物流など後方支援でローソンの資源やノウハウを活かしていただけるようです」

ローソンのプレスリリースには、購買データの活用に関するノウハウ提供を成城石井に

対して行うという記載もあったが、遠藤さんほどのように考えているのだろうか。

「あくまでも会社のイメージを損なわないやり方でできればいいですね。来店されるお客様は、安心安全を求めている方や、食品にお金をかけるのを厭わない方など、食にこだわりのある方にすでに絞られているので、他社のようにポイントカードを作って顧客管理をする必要性は少ないんです。また、現場でお客様の声を聴いて本部で集約していますので、商品や店舗づくりに反映できています。

ただし、購買データ収集により、商品のリピート率を把握できるのはメリットだと思います。成城石井は商品のサイクルが早いので、商品開発から店頭へ並ぶまでの期間が他社より短いのが強みですが、人気があってもすぐ販売終了となる商品があるので、もったいないと感じています。リピート率を把握できていれば、人気商品の販売期間を延長することもできると思います」

## 8. 今後の抱負

ワインバー 2号店が2014年11月に横浜の関内にオープンするため（取材は2014年11月）、麻布十番店のワインバーの店長も新店の手伝いに行くことが多い。遠藤さんも忙しい日々を送っている。そんな遠藤さんの手帳は、真っ黒だった。日付の横の予定欄が黒く塗りつぶされている。

「やることリストとして使っています。やることをこなしたら、その項目を力いっぱい黒く塗りつぶしているんです。終わったことはもう見たくないの（笑）。終えた！ という達成感を味わえますよ」

やることがたくさんあって大変だという方は、真似してみてもいいだろうか。

最後に、遠藤さんが今後やりたいことは何か、と訊ねた。

「これからも新しいことに挑戦したいです。会社で海外進出がもしあれば、担当したいです。すし、新規事業も考えたいですね。たとえば、

料理教室や料理レシピのサイト運営など、商品の売上増とシナジーがあることはたくさん考えられると思います」

きっと新規出店や新規事業の話があれば、遠藤さんに声がかかるに違いない。

「現在はまとまった時間が取れないため、社外での診断士活動は難しいのですが、自分の知見を広げるためにも、ほかの業界の企業支援に今後、携わっていきたいです」

## 9. 取材を終えて

診断士で学んだことをうらやましくらいに日々の業務に活かされていた遠藤さんは、2014年にご結婚もされ、激動の1年を過ごされたことと思う。落ち着いたなら、いつか社外での企業支援のプロジェクトで一緒にできたらいいな、と筆者は感じた。

取材後、店舗2階のワインバーで一緒にランチをいただいた。パンが運ばれてくると、盛り付けられているナプキンに後輩からのメッセージが。「えんどうさん、らぶ」。笑顔の顔文字も添えられている。仲間を大切にしている遠藤店長は、スタッフの皆から愛されているようだ。

写真撮影：中小企業診断士・中村 豪さん

### 荻原 文子

（おぎわら あやこ）  
情報通信企業勤務。購買、営業企画、経営企画部門を経て、現在は営業部門で顧客対応のほか、予算管理業務を担当。2011年中小企業診断士登録。



### 遠藤 琢郎

（えんどう たくろう）  
2003年4月株式会社成城石井入社。複数の店舗の部門担当、副店長を経験後、2009年西麻布店店長、翌年赤坂アークヒルス店店長、等々力店店長を経て、現在は麻布十番店店長を務める。2011年中小企業診断士資格を取得。日本ソムリエ協会ワインアドバイザー。趣味はハウスダンス。

