

働きたい会社日本一を目標にする スーパーマーケット

株式会社 ハローデイ

福岡県北九州市小倉南区徳力3-10-1
グループ従業員数 5800人（うち正社員919人）

工夫を凝らした店づくりが評判のスーパーである。それがお客様を惹きつけ、20年近くにわたって増収増益を続けた。そのことがマスコミに取り上げられ、全国から最も見学者の多いスーパーといわれている。何が見学者を惹きつけたのか。お客様を惹きつけてやまない店づくりの原動力は何か。小倉南区の徳力店の2階にある本社事務所に加治敬通社長を訪ねた。

■増収増益の背景

社長室に貼られた九州の地図には、ハローデイが出店した地域にピンが打たれている。福岡県を中心に西は熊本、東は関門海峡を越えて下関まで。今年度新たに3店舗が加わり、ピンの数は現在49。年間売上げは800億円に迫る。20年前、経営危機に陥り、多角化路線から転換して食品部門、なかでも、青果、精肉、魚、惣菜、インスト



加治敬通社長

アベーカーリーなど生鮮食品を中心に展開。以来、増収増益を続けている。増益は20年目でいったん中断したものの、小売業が消費低迷に苦しむなかで、このスーパーだけは、その後も好調な業績が止まらない。

徳力店の店舗を覗いてみた。大勢のお客様で賑わっている。ディスプレイが違う。天井近くまで盛り上がるように赤・黄・緑の果物が積まれ、見事なカラーバリエーションを見せている。天井から下がったおびただしい数のPOPが、各商品のセールスポイントを発信する。果物や野菜は、鮮度や熟れ具合を見せるために半分に切った見本が置かれ、「さあ、私たちが用意した素晴らしい商品を見てください。そして、よかったらどうぞ買って行ってください」。言葉には出さないものの、従業員たちのそんな心意気がピンピン伝わってくる。店に

よっては、岩山を模したディスプレイや洞窟を流れる滝、ぐるぐる自動回転する牛乳があったりするという。

「これらは、お客様のためにはじめたものではありません。従業員の楽しみのためにはじめたのです。楽しみのための店づくりに、お客様が共感して来店してくださるのです」と加治社長は言う。

スーパーマーケットは、もともと売り方の効率を追求してきた。標準化、マニュアル化、画一化によって人手を省くことが、スーパー経営の基本だった。1人ひとりの創意工夫によって店づくりに手間暇かけることは、その基本から外れ、販売効率を低下させるのだが、ハローデイではそれを補って余りあるほど多くのお客様を惹きつけており、1人当たりの購買額も大きい。これが増収増益の背景になっている。

■20年前の経営危機

ハローデイは加治さんの父、久典氏（現会長）が1958年に創業した会社である。加治さんは、その後は当然自分が継ぐことになるはずと思っていた。だが、大学卒業後、父のついでで静岡のスーパーマーケットで修行し、2年の修行期間を終えて帰ってきたとき、会社の決算書を見て呆然とした。レストラン、コンビニ、豆腐製造にまで広げた多角化路線が裏目に出て、会社は10年近く赤字が続き、明日をも知れぬ状態にあった。意気消沈し、働き口は自分で探



青果コーナーのディスプレイ

すしかないかと考え直して、就職活動をはじめたとき、父から「会社を売るつもりだ」と告げられた。明るくて、前向きで、常に自信にあふれた父だったが、その父からはじめて聞いた後ろ向きの言葉だった。

当時、16の店舗があった。そのうち利益の出ている2店舗だけ残し、他は2年後に上場を予定している地元の競合スーパーに売却すると言う。「残した2店舗はお前にやるから、好きなようにやってみろ」という話だった。それを聞いて号泣したと、加治さんは振り返る。会社の危機を知って逃げ出そうとしている自分に、父は生涯をかけた仕事の最も大切な部分だけ残して、加治さんに託そうとしている。その思いの深さを知ると、涙が止まらなかった。「わかりました。死にもの狂いでやります。そのうえで2店舗といわず、3店舗でも、4店舗でも残しましょう」と言った。

■どうしたら売上げをあげられるか

最も売上げのあがる可能性のある店舗の

店長を引き受け、加治さんは死にもの狂いで働いた。どうしたら売上げをあげられるか、寝ても覚めても考え抜いた。500万円かけて店を改装し、近くの売れているスーパーを研究し、その売り方、陳列方法、品揃えを徹底的に真似した。真似し尽くすと、今度はお客様に「何か不便なこと、なかったですか？」と聞いて回った。

あるお婆さんがこう言ってくれた。「私はチョコパイが好きなの。でもあれは6個入りで、私1人じゃ一度にあんなに食べられない。何とかならないの?」「わかった。じゃあ、明日来てみて」。そう伝えて、チョコパイとそれ以外のいくつかの袋菓子をバラして取り混ぜ、一山いくらかで販売した。お婆さんは喜んで買ってくれ、他のお客様も興味を示して買ってくれた。他にもいろいろなことを言ってくれるお客様がいた。「鮭をこんなに薄く切ったらだめだ。せめてこれくらいでないと」とか「5切れもパックしちゃだめだよ。お弁当に入れるときは1切れでいいんだから」とか…。聞いた要望は、すべてそのとおりにやってみた。それがお客様に好感を持って受け入れられた。

1年後に奇跡が起こった。店の売上げは前年の50%増になり、8000万円の純利益が出た。「この調子なら店舗は売らずにすむ」父はそう言って、スーパー以外の業態と店舗以外のすべての資産を売却し、それで借金を返済した。1992年のことだった。

■リーダーは孤独か

このとき以来20年近く、増収増益が続いた。それを可能にしたのは加治さん1人の頑張りではなく、その頑張りを全従業員と共有できたことにある。そのきっかけとなった忘れられない出来事があった。

ある経営者の勉強会に参加して、5～6人のグループで「あるべきリーダー像」を語り合ってきたときのことである。「経営者って孤独ですよ」と加治さんがふとこぼした。会社の危機を聞きつけて取引先が商品を入れてくれなくなり、従業員も次々と辞めていった。同じテーブルを囲んでいた先輩経営者の1人が、それを聞いてこう言った。「そうか。君は辛い経験をしてるんだ。でもな、逃げていく人を差すとき、どう指を差す?」。加治さんが人差し指を突き出すと、彼は続けた。

「そう、そのとき親指と人差し指以外の3本は自分を差しているだろう。逃げていく人が悪いと君は思っているかもしれないが、これは、自分にも悪いところが3つあると神様が教えてくれているんだよ。代金を回収できないかもしれない会社取引先が商品を卸すのをためらうのは当然のことだし、給料を払ってくれないかもしれない会社から従業員が辞めていくのも当然のことだ。でも、そんな会社にも商品を卸してくれる取引先があり、辞めずに働いてくれる従業員がいるんだろう。そういう取引先

や従業員こそ大事にすべきじゃないか？」

その言葉は骨身に沁みた。1人で会社を支えているつもりでいたけれど、言われてみると、自分の周りには、この会社のために働いてくれる社員がいるし、パートさんたちがいる。自分は1人ではないと思うと嬉しくて泣けてしかたがなかったと、加治さんは語る。

■感謝の心をどう気づかせるか

このことがあってから、加治さんは、もっと従業員を大切にしよう、従業員が働きたいと思える会社にしようと思った。そして「より多くのお客様に感謝する」という経営理念を従業員1人ひとりに何とか伝えようとした。会社というのは、お客様の支持があってはじめて存続できる。支持を失えば会社はつぶれる。だから、店を選んでくれたお客様に感謝し、そのお客様に喜んでもらわねばならない。

だが、いくら言葉を重ねても、傾いた会社を一身に背負おうとしている加治さんと同じレベルでそれを受け止めさせるのは至難の業だった。どのようにしたらわかってもらえるか。試行錯誤の末にたどり着いたのは、それぞれの両親への感謝を思い起こさせ、両親に感謝できない者は他人であるお客様に感謝することもできない、と説くことだった。

以来、ハローデイでは両親への感謝とお客様への感謝に気づかせる社員研修を続け



社員研修風景

ている。新入社員研修は2泊3日、既存社員の研修は1泊2日のスケジュールで、加治さんが話したり、みんなでビデオを見たりしたあとに、両親の思い出を発表させて、最後に親孝行の決意表明をさせる。

「はじめての給料で、母に靴とカーネーションをプレゼントしました。そして『私を生んでくれてありがとう』と言いました。母はぼろぼろと涙をこぼし、私も一緒に泣きました」。そんな報告書が、研修を終えた社員から提出される。

経営理念の中には「より多くのよりよき人財を育成する」というものもある。「よりよき人財」とは「強く、やさしく、明るく、元気な人」と説いており、「強い人」とは「自分が悪かったときに頭を下げることができる人」だと加治さんは説明している。ある中堅社員に「できるか？ パートさんにも頭を下げられるか？」と聞くと、「大丈夫です。いつもやっています」と言う。「嫁さんにもできるか？」と聞くと、「えっ、嫁にですか？ それはちょっと」と言い淀んだ。「じゃあ、君は弱い人間じゃないか」



鮮魚コーナーのディスプレイ

と言うと、「わかりました。今日帰ったら、嫁に、ありがとうと言います」と答えた。

翌日の朝礼で、彼はこんな報告をしてくれた。「これまで悪かったと、嫁に言いました。すると嫁は、そんなふうに言ってくれて嬉しいと泣き出し、いや、俺も悪かったと言って二人で手を取り合って泣きました」。その話を聞いたみんなは「すごいね、あなた変わったね、行動したね」と彼をほめ、周りが明るくなった。

両親や家族への感謝の気持ちをみんなの前で口にすると、みんなはその人の最も人間らしい部分を身近に感じるができる。それが仲間意識をつくる。大切な家族のために仕事に精を出そう、みんなでお客様に喜んでいただけるいい仕事をしよう、という思いを共有するようになる。

■お客様の支持を集める店づくり

ある食品メーカーから、大きなマスコット人形をもらったことがあった。店内に飾りつけることになり、天井からそれを吊るし、それに合わせて商品のディスプレイも

変えようとみんなで作業しているとき、加治さんは、見たこともないほどみんなが楽しそうにしていることに気がついた。「そんなに楽しいかい。それなら会社からお金を出すから、みんなで思いっきり楽しい飾りつけをやってみたら…」ということになり、それが全店に広がり、加治さんがそれを見て回っていちばん優秀なディスプレイをした店を表彰することになった。同社のディスプレイが他社のディスプレイと大きく違ってきたのは、このときからである。

ディスプレイだけではない。品揃えも、商品のつくり方も、仕入れの方法も、どうしたらお客様の支持を得られるかを常に意識しながら、みんな仕事をしている。そして、その結果は、各店に集まった「お客様の声」によってフィードバックしている。

「お客様の声」は年間1万5000件を超え、加治さんはそのすべてに目を通し、その中から「これは！」というものを選び出している。たとえば、「アイスクリームの種類が変わりばえしません。以前はもっといろいろありました」「ポテトコロッケを買ったら、食べるとカボチャでした」などの苦情には、加治さんが今後の対応策のヒントを書き加えて、月に数回、全店に流している。「〇〇店の〇〇さん、いつも声かけしてくれて、感じがよかったです」などのおほめの言葉も書き加える。

加治さんがどんな「お客様の声」を取り上げ、どんなコメントをするかはみんなが

注視しており、それによって、社内のものの見方が次第に統一されていく。

■業態は時代とともに変化する

加治さんによると、スーパーマーケットという業態は1996年がピークで、当時16兆円に達した市場規模は、コンビニ、ディスカウントストア、ドラッグストア、ネットショッピングなどの追い上げで、2020年には10兆円まで落ち込むといわれている。1993年、ハローデイが多角化にピリオドを打ち、生鮮食品に絞り込んだことは、先見性に満ちた戦略だったが、流通のあり方は時代とともに変化する。コンビニがやがて生鮮食品の宅配をはじめるとい話もある。今後はそれに対応して、業態も変えて



パート社員の手づくり「お城のクリスマス」

いかねばならなくなる。

「しかし、それを心配するよりも、お買い物により明るく、楽しくなることを考えます」と加治さんは言う。社員研修を通じて社員の問題意識は高まっており、業態の将来を見極め、自分たちのすすむべき道を真剣に考えているのは、もはや加治さん1人ではない。

取材・執筆 山口 幸正 (やまぐち ゆきまさ)

《プロフィール》

外資系食品製造業人事部勤務の後、産業教材出版業勤務。全国提案実績調査を担当し、改善提案教育誌を創刊。1985年に独立し創意社を設立、『絵で見る創意くふう事典』『提案制度の現状と今後の動向』『提案力を10倍アップする発想法演習』『提案審査表彰基準集』『改善審査表彰基準集』『オフィス改善事例集』などの独自教材を編集出版。40年にわたって企業・団体の改善活動を取材。現在はフリーライター。

●創意社ホームページ <http://www.souisha.com> 「絵で見る創意くふう事典」をネット公開中