

## コラム その3

テーマ：食品スーパーハローデイの  
感動経営



ヘリオボヤージュ合同会社

本記載内容の無断転載を禁止します。

福岡県を中心に、グループ企業も含めて 36 店舗を展開する、食品スーパーマーケットのハローデイ。売上高約 574 億円、経常利益 16 億円強、バブル崩壊時期に経営が傾きながら、その後 17 期連続増収増益を続け、今では日本で最も同業者からの見学が多い企業として知られている。テレビやマスコミでも取り上げられている。

店舗の外観は、街でよく見かける食品スーパーと大差はない。だが、売上高を店舗面積当たりで割った坪効率は、競合他店のおよそ 2 倍を誇る。商品と売り場の魅力で客単価の引き上げに成功しているためである。その魅力と強さは、「最高の解は現場にある」ことを理解している点にある。

今から十数年前の、ある店舗のオープン数日前。従業員達が楽しそうに商品を陳列している姿を社長が目にする。取引先から送られた巨大なマスコット人形にどんな服を着せるかとか、上から吊るすかとか、その飾りに夢中となっていたのだ。結果として、この店頭ディスプレイを見た買い物客は喜び、その姿をみて従業員達は感動していた。従業員が楽しく働く環境であれば、その楽しさはお客様に楽しんで頂くことにつながる。これを発展させて、店舗毎にその立地環境に合わせたコンセプトを決め、趣向を凝らしたディスプレイで買い物を楽しんでもらえるように工夫している。それは、まるで食品のアミューズメント・パークである。ここではそれを、「アミューズメントフードホール」と呼んでいる。ホールは穴倉のことである。人類が昔、穴蔵や洞窟に食料を貯蔵したという逸話から、「お客様に冷蔵庫代わりに使って頂きたい」という想いを込めて名付けられた。顧客とお店が共に楽しさと感動を分かち合うことができる、ホールをということである。

このホールは、たとえば、海面を模した色合いの天井には巨大なクジラが泳ぎ、シャチの半身が獲物を捕えて海中である店内に飛び込もうとしている。そうかと思えば、これも巨大なゴジラが天井を壊し、下半身と首だけを店内に突っ込んでいるのは圧巻。壁面も、鮮魚売り場であれば、カジキが泳ぎエビが張り付き、ほたて貝が幾つも連なって下がっている。果物は色合いに分けて陳列し、見た目の鮮やかさが強調され、幾つもの藤や竹製の籠に盛られることでちょっとした贅沢さを訴えている。果物であれ、野菜であれ、植物を多用した緑や紅葉の赤や黄のディスプレイの中に、ゆったりと盛り付けられている。このようなディスプレイや陳列は、店舗のコンセプトで統一され、店舗毎に異なったものとなっている。「ミセスとキッズのお気に入り」がテーマであれば、小さな子供でも楽しめるように動物や可愛いキャラクターが溢れ、あのクジラのディスプレイは海がテーマとなっている。探検をテーマに、巨大な鳥居と門前町を模した売り場に始まり、あちこちにクイズが掲げられ、解答はレジでというものもある。

これらのディスプレイは、顧客をもてなし、買い物を楽しんでもらい、感動してもらう

ためにある。これは圧倒的な商品力にも及んでいる。陳列の工夫とアイテム数の豊富さに圧倒される。鮮魚であれば、旬の魚の切り身の種類は 10 を超えることもあり、丸のままの陳列があることで、その見た目が豊かである。もちろん、個々の顧客が求める切り身や刺身にも、その場でやってくれる。代表的な銘柄の果物を一つにパッケージにしたものもあり、食べ比べできる楽しさがある。この手間暇かけた非効率さが、売り場の魅力を各段に高め、客のリピート率と単価を向上させ、業績の向上に寄与している。

魅せるディスプレイと魅せる商品力。それを創意工夫し続け、お客様が喜ぶ姿を見て感動する店員。お客が、従業員が、そして取引先が仕事を通して喜びあい、日本一働きたいスーパーとなること。それが、結果として売上も利益も高めることに繋がること。その源泉が、従業員の創意工夫であることをどう伝えるのか。この経営者側の想いを伝える仕掛けの一つが、2 か月に 1 度の「フレンドリー」と呼ぶ社長視察である。これは単に社長が来るから、普段よりまともに見せようという形式的な場ではない。そこで働いている人々が新しく開発した商品やディスプレイを披露する、真剣勝負の場である。このため、従業員は、料理本を読んだり、試作品を作りあれこれディスカッションしたり、ディスプレイ用品を調達に近くの 100 円ショップに出向いたりする。そして、各店舗の試作品の成果が持ち寄られてコンテストが行われ、順位が付けられ、表彰される。この成果が、幾つもの定番商品となっていく。どんな商品やディスプレイを開発して欲しいのかという情報要求が、経営者と従業員との間で「フレンドリー」という場を通して直接伝えられる。コンテストという試作品をランキングする場で、新しい商品やディスプレイに対するシナリオが揉まれ、意志決定をしていく。これを、短いサイクルで回している。視察、新商品開発、コンテストが一つのパッケージとなっている。

ハローデイでも、当然ながら、顧客の声を聞いている。お客様アンケートは、年間 1 万数千件に及び、もう 10 年以上も続けている。顧客が書くだけでなく、従業員がお客に聞き代筆することもある。社長のポリシーとして、既存店売上高が昨年度実績を超えないということは、新たな試みを行っておらず魅力を高めていないのだから、新規店舗を出店しない。この成長への堅実な経営姿勢を保っているからこそ、顧客アンケートへきめ細かく対応する余裕ができる。アンケート結果は、「ご要望」「お叱り」「お誉め」に区分され、店舗で回答可能なものは数日以内、それでは対応できないものでも 1 週間以内に回答している。「ご要望」「お叱り」は返事を書いて店頭に張り出し、「お誉め」には社長自らがコメントを書き込むことで、従業員への感謝の心を伝えている。そして、この「お誉め」に光を当て、やはり全社でコンテストを行い、全社員の集まる場で表彰している。アンケートを書く顧客も、書かれる従業員も、それをどのように経営者が見ているかはつきり理解している。アンケートという情報の意味と価値が、十分に伝わっている。

ハローデイの新たな店舗では、これまでのような楽しさに溢れたディスプレイが一切ない。代わりに、落ち着いた色調でまとめられ、間接照明を基調とした広々とした店内には、無人演奏ピアノの調べが流れている。ワインやオリーブオイルを測り売りし、生地から練って作った焼き立てパンがあり、総菜コーナーでは料理人が調理し、菓子売り場ではパティシエの技がお客を喜ばせている。この新たな試みは、あるアンケートで、ディスプレイに埃が目立つことが指摘されたことがきっかけだった。この対応のための掃除を徹底させたが、それに予想以上の手間が掛かり、従業員の負担が大きかったことがはっきりしたのだ。そこで、お客を魅せるディスプレイと商品の形を変えてみた。しかし、そこには従業員が率先して創意工夫を発揮させる仕組みも、非効率さの魅力も、お客がそれに喜んでいる姿も、他店と全く異なるところはない、ハローデイそのものの店である。年に一万件を超えるアンケートの海から、あるなんでもないとも言える顧客の言葉を拾い、それを突き詰めて考えたら、新たなシナリオが生み出された。それを実践してみた結果である。

ハローデイでは、社長視察であるフレンドリーもお客様アンケートも、どんな情報を経営者側が求めて行っているのかが明確である。そして、これから生まれる膨大な情報への取り組みの中から、新たな事業運営へのシナリオがたくさん描かれ、揉まれ、経営者も従業員も「ああ、なるほど」「そうだったのか」という気付きが生まれて実践されている。ハローデイの情報要求は、経営者のこれまでの食品スーパー事業への日々のそして長年の想いが凝縮したものである。その想いを伝えることも、その反応としての情報を取り込み取捨選択することも、シナリオを描くことも、経営者の企業経営への独自の想いから創り出されたものである。そして、そこで創り出されるシナリオは日々進化している。だから、競合他店が見学にこようとも、それを真似しようとも、容易にできるはずはない。経営の形はとり込むことはできても、その中身は企業経営への想いでまったく異なるものとなるからである。

ヘリオボヤージュ合同会社 代表社員 廣瀬 幸義