

地域と共に歩む経営

北海道内179市町村のうち、175の地に出店しています。人口でいえばカバー率99.8%、地域に密着した経営ができていると思います。コンビニエンスストアチェーンの顧客満足度調査では、ここ4年連続して全国1位を頂いています。

(株)セコマ代表取締役会長 **丸谷 智保**
Tomoyasu Marutani

なぜ、 わが社は地域密着戦略なのか

今日は、地域と共に歩む経営ということで、店舗が立地する地域とのコラボレーション事例も紹介しながら、話を進めていきたいと思っています。現在の当社ですが、小売店舗にとどまりません。物流、生産まで含んだサプライチェーンとして動いています。モノが川上から川下へ流れていくような経営戦略を、ご想像ください。

まず、その川の一番上流として、農業生産法人を約120社経営しています。ここでわれわれが使う野菜の約25%を生産し、その他は契約農協契約農家さんから調達し、全体のほぼ90%を安定調達しています。

次に製造部門です。北海道内だけでも21の食品生産に関する工場を展開しています。わが社では「100円総菜」という小さな総菜を販売してお

り、こうしたちょっとした総菜やサンドイッチ類は札幌で製造しています。それ以外に牛乳、ヨーグルトも製造し、その牛乳を原料とするアイスクリーム工場もあります。このように、自社商品が繋がっているのが、サプライチェーンの特徴です。

3番目が物流です。今道内に15の拠点があります。北海道は広く、物流を管理するのは大変ですが、札幌のセンターを拠点として、全道をカバーしています。人口の少ない地域に至るまで出店が可能なのは、とにかく、物流網を綿密に整備しているからだと思っています。

最後に、店舗。道内に1100、関東地方に100、計約1200の店舗があります。ここから年間約2000億円を売り上げます。これが、わが社のおおよその構図です。

なぜ、わが社は地域密着戦略なのか。売り上げ約2000億円と申し上げましたが、私たちは1年間で9億個の商品を扱っています。2000億円割る9億は1個222円。1個200円ほどの商品を扱っている、ということ。

さらに言いますと、私たちのお客さま総数は年間2億4000万人を数えます。これは一日平均すると66万人の方が来店してくださるということです。北海道民数は約540万人ですから、単純計算で道民1人当たり1年に44回、来店していただいていることになります。このように、地域のお客さまに支えられています。このように、地域のお客さまに支えられていますし、2000億円レベルの売り上げを出せるのだらうと思います。

この結果には、地域密着型で、その地に住む人や産業と密着して私たちがも存続している姿が、基



北海道勇払郡のセイコーマート安平店。3日間停電が続く中、店前テントで営業。ようやく通電した 写真提供：(株)セコマ

盤としてあります。それが故に、地域と共に歩む、という経営の方針を戦略的に立てています。

もう一つ大事なことは、従業員数と労働時間の観点です。私たちのような企業にはパートさんが多く、働く時間も曜日もまちまちです。ですから、人数というよりは総労働時間が、重要になってきます。私たちの店舗で働いている人たちの労働時間を足すと、1440万時間になりました。

ここから見えてくることは何か。例えば時給を10円上げると、1億4400万円のコストアップ。20円だと2億8800万円です。

事業の本質をこのように分解していくと、多くの労働人数、労働時間によって店舗が成り立っていることに気づき、政府から言われるまでもなく、働き方について改革を続けることは、まさに事業の本質である、と考えます。

地域と共に どのように歩んでいるか

では、具体的事例を挙げてお話しします。紋別市の内陸部に位置する上渚滑町^{かみしよこつ}に店舗を出しています。900人くらいの集落です。しかも高齢者の人口比率は4割超え。一般的なコンビニなら出店しないと思われませんが、唯一のお店が撤退し、何とか出店してほしい、と頼まれました。

行政としても、地域を守るために無店舗は何としても避けたいので、できるだけ協力をすると。地域住民も団体に陳情までしてくれました。

ただ、普通に店舗を出すとすると、減価償却費が大きな負担になります。そこで、道治いに古いドライブインがあることに着目し、改装後に低コ

ストで出店することを計画。しかし、この建物での建築確認申請が通らず、話は振り出しに戻りました。その後、先ほどの地域団体が、お金を出し合って土地を約600万円で買ってくれ、ドライブインを解体、土地を紋別市に寄付しました。紋別市は「地域振興助成金」という名目で建築コストの半分を助成してくれました。ここまでで2年間かかりました。

それでも、この店からの売り上げはあまり見込めませんが、店の地代はかからないし、店舗の減価償却費も半分で済みます。黒字か赤字かぎりぎりでいけるラインまで、何とかこぎ着けました。営業時間は地域の皆さんと話し合い、朝6時半から夜の8時まで、人件費はローコスト。

店舗は、地域住民の重要な足である高速バス停の目の前にあります。広めのイートインコーナーはバスの待合場にも、地域の皆さんの語らいの場にもなっています。このように、私たちのコンビニエンスストアを地域コミュニティとして使ってもらっています。地域の人たちとよく話し合った結果できたことです。

また幸いなことに、上渚滑町は旭川の物流センターから出発したトラックが紋別市街へ向かう途中にあるので、新たな物流コストは発生しませんでした。加えて、この地域密着型小規模店舗の売り上げは1日約25万円なのですが、商品の半分は私どものサプライチェーン製品ですから、もし利益が出なかつたとしても、物流も自前なのでなにがしかの物流利益は出ます。さらに、自社製造品の利益は取れますから、赤字には陥りません。わが社は店舗・物流・製造で利益を得るという三つの構造になっていますので、小さな商いでも、地

域住民のご意向に何とか応えていけるのではないかと考えています。

地域興しにとどまらず 地域残しに

上渚滑町出店からは物語が生まれました。その後、私たちは北海道大学にとでもしやれたお店を出しました。上渚滑町のカラマツの集成材をたくさん使った木目調の内装、北大の雰囲気を生かすため、当社テーマカラーのオレンジ色も使用していないお店です。上渚滑町の材木店いわく「ウチの集成材が東京オリンピック競技場の屋根材に使われることになったんですよ」。その言葉をきっかけに、そんなに良い木なら北大店に使えないか、となりました。上渚滑の林業を持続させ、地域を存続させていくことにもつながります。

上渚滑町へは内心、経済的な心配をしながら出店し、この地での出会いが——北海道大学店を建てる木材供給へとつながりました。思い切った出店したからこそ、気付いた良材です。つまり、ひと口に地域密着戦略といっても、それが別の地で展開していくことにより諸地域が活性化し、自社も地域産業の一翼を担うことができる。こんなつながりの中で循環的な経済活動が生まれたのは取組です。

北海道の斜里郡清水町には、海岸沿いに浜小清水という地区があります。ここには駅と隣り合わせに道の駅があります。そのスーパーがなく、町はわが社に出店を依頼されました。スーパーが抜けた場所をまず町が買い取り、月1万円円で賃貸してくれました。この店は上渚滑町より

もっと売り上げが小さく、1日12〜13万円くらいなのですが、間違いなく集落の中心です。高校生の通学も、大人の通勤も駅が起点ですから。

この店のオープニングセレモニーの主催者はなんと町でした。笑い話のようですが、自分の店なのになぜか私は来賓で「来賓からご祝辞を」と言われ「本日はセイコーマート開店おめでとうございます」。

「これ何だ？」と最初は思ったのですが、次第に「ははあ」となりました。町の人から見れば、これは自分たちの店なのです。そこには決意が見えました。私は心から「おめでとうございます」と祝辞を述べましたし、地域の皆さんのお店です、皆さんの手で育ててください、私たちはそれを手伝っているだけです、と思いました。

これも後日談がありまして、小清水町はあのカルビーのポテトチップスを最初に作った町なのです。町の100周年記念の時、当時のポテトチップスを復刻しよう、ということになりました。そこで私がカルビーの社長にお願いし、復刻版ポテトチップスを作ってもらおうお手伝いをしました。わが社だけで全道で売りました。このように、ある地域出店が契機となって、思いがけないコラボレーション製品を生み出すこともあるのです。

住民の皆さまの熱意を行政が後押しする際、民間企業として赤字経営はできませんが、地域の総意に応じて共に歩んでいく。こうした三位一体の取組みが、このような事例を導いたのではないかと思います。特に、先ほどの900人の町が育む良質なカラマツ材が他地域で活用されていく事例は、単なる「地域興し」とどまらず「地域残し」になります。

経営側が 働き手側に合わせる時代に

次に、私たちの企業で働く人についてです。グループでは約2万1000人が働いており、ほとんどがパートさんです。ご多分に漏れず、採用には非常に苦労しています。パート・アルバイト募集広告には、年間約1億2000万円がかかっていましたが、紙媒体の広告では効果が年々少なくなっただけ、ウェブ応募に切り替え、応募してくれた人とはすぐ電話対応できるコールセンターを整えました。すると、相手の希望する時間や職種をすり合わせることで、お互いのニーズがうまくマッチングできるようになりました。

今までは、こちらの提示する条件にかなう人が集められましたが、これからは、会社側が応募者のニーズに合わせていかなければならない時代に入ったと思います。それを「働き方改革」という言葉が示しているのではありませんか。この募集が苦しい時代に、方法を工夫したら、応募も採用も1.6倍増えました。

また、近年ニュースで取り上げられたコンビニの長い営業時間の問題もあります。当社では24時間営業店は約20%です。

「コンビニはなぜあんなに24時間営業にこだわらんだろう」。一連のニュースをご覧になった皆さんもたぶん変だな、と思われたように、問題の本質は別のところにあります。24時間営業せざるを得ない理由として、一般的なコンビニチェーン店でいえば、ロイヤリティーがとて高いのです。24時間営業をさせれば取りあえず一定の売り上げ

は出るので、フランチャイズを運営している本部の収入は増えます。しかし、経費は加盟店の負担が大半です。20年前と比べ、時給はほぼ倍。光熱費などの他の経費も、現場であるフランチャイズ店、各加盟店のオーナーさんたちの負担になってしまふのです。

このように、本部は24時間営業で少しでも収入を増やしたい、現場のオーナー側はむしろマイナスになるので24時間営業はやめたい、という矛盾が、今の24時間営業問題です。

本質は高すぎるロイヤリティーにあります。お互いが共存共栄していく、というのが本来のフランチャイズ制度の基本ですが、その基本理念を逸脱してしまったロイヤリティーと、増え続ける経費のバランスが問題になっている、とご理解いただければと思います。

さらに、人の働き方の変化、ライフスタイルの変化があります。私たちの店舗では、全店ではありませんが、元日を休みにしました。休みにすると好事例が出ます。商品を運ぶトラックの運転手、倉庫で作業する人、総菜工場で働いているパートさんも休めます。もちろん、5億円ほどあった元日の売り上げは失いますが、それ以上のものも得られます。それは初めて、あるいは何年かぶりに家族で大みそかと元日を一緒に過ごせる喜びです。翌日からまた働くモチベーションにもなる、という声も出ました。

もう一つ、当社の経営方法の変化として、3時間シフトができました。総菜工場になかなか人が集まらなかったのですが、求人でのやりとりで「短時間なら働きたい」という声が多くあることが分かりました。

こうした応募者の声をすくい上げ、3時間だけ働く体制を設けたところ、たくさん応募があったのです。さらに8時間働く人に気兼ねしないようにラインを分けることにしました。

こうしたところ、時短で働きたい人が集まってきました。先ほどから申し上げているように、経営側から働く人の側にオペレーションを仕掛けていくことが肝要です。

工場で働く人の子どものために、企業内保育所も設けています。皆さん、働き続けてくださいます。人の募集・採用は確かに大変なことですが、雇用した人が辞めない仕組みを作ることも、重要ではないでしょうか。

危機管理

災害の多発する時代です。気候が変わり、北海道にも台風が直撃する時代になりました。過去5年間で大規模災害と認定されるような災害は15件。ということは、1年間に3回は大災害が発生する割合です。2014年の大雪、16年の大型

台風、18年の北海道胆振東部地震では、全道ブラックアウトという事態まで起こりました。北海道で今一番危険、といわれているのが千島海溝地震で、釧路港、苫小牧港は甚大な被害を被るとされています。400年周期説のつとれば、もういつ起きてもおかしくない時期です。

18年の地震の時、当社の対応としては、できる限り、お店を開けました。主に水と食料を求めて皆さま来店されました。発災直後、道内1100店舗のうち、1050店舗が営業できました。

全道ブラックアウトの中、どのようにして店を開けることができたのか？ 実は、04年の大型台風の体験から、簡易ながら非常用電源キットを全店が保持していたのです。車のシガーソケットにつなぐと、12Vの車の電圧を100Vに変えてくれるので、それをレジにつなぎました。コンビニエンスストアというものは、店を開けさえすれば何とかなるものです。

もう一つ、お客さまから「ありがたい」と言われたものが、おむすびです。店内にあるお総菜工



■ (株)セコマ代表取締役会長

丸谷 智保

1954年 北海道池田町出身。79年 慶應義塾大学法学部卒業、(株)北海道拓殖銀行入行。98年 シティバンク銀行入行。2007年 (株)セイコマート(現(株)セコマ)入社。専務取締役。08年 同取締役副社長。09年 代表取締役社長。20年 同代表取締役会長。
内閣府経済財政諮問会議政策コメントーター、北海道EU協会会長、北海道経済連合会常任理事。全米コンビニエンスストア協会(NACS: National Association of Convenience Stores) International Board of Directors。

房には、フライヤーとかスチームコンベクションオーブンなどを備えています。全て電気で稼働するものでした。しかし、炊飯釜はガスだったのです。ですから炊き出しができませんでした。

この温かいおむすびがとても喜ばれたのです。これも、11年の東日本大震災の時の経験が生きました。電気を失ったらガスで米を炊き、具材がなくとも塩むすびでよい、というその時の対応マニュアルに沿ったのです。

それにしても、1050店舗もどうして開店できたのか。それは自主的に店員さんが開けてくれたからです。お店に行つて、簡易キットでレジスターを立ち上げてくれた。パートさんは地域の人ですから、地域に対する使命感がありました。従つて、自発的にお店に行つてくれました。

会社ですから、もちろん災害時のマニュアルや資料調達先リストなどの準備はありました。しかし、それだけでは、このような自発的な開店には結び付かなかつたと思います。地域と共にわれわれは営業している、地域と共に歩んでいるということ、お店を開けた従業員はよく分かってくれていたのです。私が考えたのは、これは地域に対して貢献する気持ち、地域ロイヤルティ、コミュニティロイヤルティというものが従業員の中に浸透していたから、とつきの時に動くことができたのではないかと、ということなのです。

「毎日来てくれるおばあちゃん、地震で真っ暗になつて困っているんじゃないだろうか」「みんな、水に困っているはず」。これらの気持ちがお店を自発的に開けてくれた行為につながつたのだと思います。企業に対するロイヤルティを「コーポレートロイヤルティ」と言いますが、

この場合は地域に対するロイヤルティが、従業員を突き動かしたのだと思います。

また、当社は独自で全道に物流網を持っているだけに、いろいろな所から物資の支援を要請されました。災害時の物資支援協定を結んでいる自治体などが28あります。その中には、陸上自衛隊、北海道、北海道電力なども含まれ、先のおむすびや水をお届けしました。

もう一つ良かったことがあります。3・11の後は釧路のハザードマップがすっかり書き換えられ、旧来の物流センターは津波に漬かるエリアになりましたので、海沿いから海拔20m以上の場所に移転させ、新しく災害対応型に建て替えてありました。

この新センターを今回、防災拠点にしました。ここは完全自家発電です。自家発電用に重油3万5000リットルを必要としますので、これも備蓄してあります。停電しても20日間は自家発電できます。

釧路の物流センターには、重油、トラックを動かすのに必要な軽油（4万8000リットル）トラック40台を3週間動かせる量の備蓄もしてあります。ですから、この釧路に備蓄していた軽油を札幌へ回し、札幌の基幹物流センターから、品物を配送しました。

一方、モノそのものの調達はどうしたか。札幌の倉庫群が全て、地震の揺れで散乱状態になつてしまつたのを見ると、周辺地域も同様だろうと判断されましたので、本州から直接、支援物資を苦小牧港へ仕入れました。フェリーを確保しての直送です。発災直後、その後しばらくの物流の確保が、滞りなくできました。われわれ企業が気を付

けることは、過去の災害の事例を忘れてはならないこと、「振り返り」を行うことです。

とはいえ、電気ポット、チルドケースやアイスストッカーの停電時での対応、クレジットカードや電子マネーでの決済など課題は残っています。課題を積み中で、準備を進めています。

さて、災害対策などについて述べるとき、よく事業継続計画、BCP (Business Continuity Plan) といいます。私の考えはこれはリハビリテーションと同じだと思っています。どういふことかという点、まず、被害は最小限にとどめる、これは「予防」です。

でも災害は起こる。けがはしてしまつたら、手術をして時間をかけ、リハビリに励みます。リハビリに励めば励むほど、早く退院できます。つまり、元の生活、元の経済活動に1日でも早く戻ることができます。震災にどう備えるかというのも重要ですが、被災後、どのようにして早く元に、通常の商売の状態に戻すのか、ということも大切なことです。

今回の地震では、われわれも元の状態に戻るのにほぼ1カ月はかかりました。リハビリは短ければ短いほどいい。そうすれば、会社や社会に与える全体的な被害は少なくて済むのです。

最後に、地域と共に発展し、存続していく、サステイナブルな、永続的な経営を今後も目指します。これは決して、私ども一人ではできないことです。地域と共に歩み続けること、皆さまとコラボしていくことが、最終的に北海道の発展にもつながるのではないかと考え、私の話を終わります。

(ホスト 釧路RC)