

あす
想像力+徹底力 ～共感の輪を拡げ、未来を共創できる組織へ～

さんか

社長対談 特別号

SANKA!

VOL.
540

令和4年8月26日発行

「お客様を基軸とした仕事に一人ひとりが取り組もう」

挑戦

Ito Yokado

私たちを取り巻く環境は大きく変化しています。経年抱える国内問題である少子高齢化、労働人口減少に加え、新型コロナウイルス感染症の発生によりグループ・事業会社経営も「スピード感を持った判断と行動」が必要となっています。これまでの「当たり前」が通用しない時代に、グループ共通の最大の脅威と言える「ネット・EC」に対峙し、リアル店舗でしかない「お客様に期待をこえる買い物体験」のできる企業をめざしていくには、私たち自身の行動変容とともに事業会社の改革への意思と覚悟、そして何より「現場力向上」に取り組んでいかなければなりません。これらのことを阻害しているのは、これまでの経験で培った「固定観念」にあり、この本質的な問題に労使で向き合うことと同時に、グループの理念「信頼と誠実」と「変化への対応と基本の徹底」を起点に改革に取り組んでいくことが求められます。今回は、2022年3月より社長に就任された山本哲也氏より、これまでとこれからの環境変化を踏まえ、私たちイトーヨーカ堂が目指す姿や社員に期待することなどのお話を伺いました。その内容を皆さんにお伝えいたします。

今、環境変化を

どのように捉えているか

渡邊委員長(以下、「渡邊」)

おはようございます。本日は、「山本社長に私たちイトーヨーカ堂を取り巻く内外の環境変化に今後どのように向き合っていくべきか」について幾つかお話を伺います。はじめに、私たちを取り巻く社内外的変化は、たいへん難しく厳しい環境が続いています。そのような中、現在イトーヨーカ堂は、将来に向けた様々な施策に取り組んでいます。この過去、経験したことのない大きな変化の時代に私たちはどういった考えを持ち、どのように対応していくべきと考えていますか。

山本社長(以下、「山本」)

一つ目の大きな変化は、やはり新型コロナウイルスの感染拡大です。今年度に入り今まで抑えてきた買い物や旅行、人との交流が回復してきています。これは、ただ単純にコロナ禍前に戻ったということではなく、行動制限の中で人と会えなかったり買い物に行けなかったりという不自由さを初めて経験したことで、よりリアルでのコミュニケーションや、買い物も単にモノを買う

のではなく、その場の雰囲気や店員さんとの会話など些細なことも含めて、楽しい体験をしていることに世の中が気づいたのだと思っています。再び新型コロナウイルスの感染拡大が懸念に晒されつつありますが、根本的にお客様のニーズは変化し続けるもので、元に戻るといったことはありません。二つ目の大きな変化は、急激な円安と原材料価格の上昇です。このことにより、荒利率の悪化や原油価格高騰による光熱費の上昇が、私たちの販売に影響を与えています。これは経営面から見ても大きいものです。今後の消費行動の変化にも少なからず影響し、現時点では長期化していくと考えています。

このような「VUCAの時代(先行きが不透明で将来の予測が困難な時代)」に私たちは生きており、今後も想定し得ない変化に対応していかなければなりません。このことに如何に真摯に向き合っていくかということが非常に大切なことなのです。

現在のイトーヨーカ堂の商売の仕方は、約60年前にアメリカに学び導入してきた



イトーヨーカドー労働組合
中央執行委員長 渡邊 健志

イトーヨーカ堂が めざす姿とは

渡邊 私たち小売業を取り巻く環境は、ここ直近の1年間だけを見ても、大きく変化・変動しています。新型コロナウイルスの感染拡大、原油価格・原材料費の高騰、円安に加え気候変動、自然災害など、過去とは比較にならないほど目まぐるしい変化が、次から次へと起こる状況にあります。今は先々の見通しが立たず、判断のしづらい環境が続く不確実性の時代と言われています。先程、新たなビジネスモデルを創っていく中で、ネットとリアルについての話がありました。また、ECビジネスとリアルビジネスそれぞれの強みと弱みは何処にあつて、私たちは仕事の仕方をどのように変えていけばよいのでしょうか。

山本 ネットとリアルの大きな違いは「商圏規模」にあります。リアル店舗はある一定の範囲内での商圏でしか商売出来ませんが、ネットビジネスでは商圏の概念がなく無限の拡がりを持っています。そのことが私たちの商売において一番の脅威だと考えています。

ECは時間を掛けずに手軽に欲しい商品を手に入れることができるという満足感を得られる一方で、「買い物の楽しさ」を感じさせてはくれません。ですが、リアル店舗に買い物に行く時は、「何を着て行くか」と考えたり、店舗では「商品を手にとって見る」とことや「商品価値を教してもらおう」など、ヒト・モノ・コトに関わることで、社会とつながっているという安心感や充実感を満たすことができます。商売の本質は「お客様は何を求めているのか」ということにあります。そのうえでリアル店舗に求めるものは一体何なのか、私たちはどのようなサービスを提供すべきかを考えなければなりません。それを考えるきっかけや機会をネットが与えてくれたと、まず皆さんに気づいて欲しいと思っています。

渡邊 ビジネスのスタイルがどのように変化しても、私たちの商売の基本は「お客様」にあるという点に変わりはないという事ですね。ネットでは体験することのできない、リアル店舗ならではの買物をする価値を如何にして提供することが出来るかが重要だということが分かりました。これから、イトーヨーカ堂の「めざす姿」と

はどのようなものなのか教えてください。

山本 イトーヨーカ堂は、この5年間で約80店舗の改装をしました。自分達は今常にお客様起点で個店ごとの客層や利用の仕方を考え取り組んできたつもりでしたが、私たちの仕事の仕方は「お客様中心」ではなく、自分達の都合に合わせた仕事の考え方や進め方をしていたのだと気づきました。今、私たちは「商売の当たり前」が出来ていないということにきちんと向き合うことが、何より必要です。その実現のための一つとして現在、「新たな店舗組織体制づくり」に取り組んでいます。過去、業績が右肩上がりの時代は、これまでの食品6部門、ライフスタイル(以下、「L.S」)6部門の運営でお客様のニーズに対応することが出来ましたが、徐々に変化する環境やニーズに対応することが遅れ、今日の

株式会社イトーヨーカ堂
代表取締役社長 山本 哲也 氏





状況に至りました。この事に一刻も早く対応しなければなりません。

もう一度、原点に立ち返り、本当にお客様がイトーヨーカ堂に求める商品や品揃え提案、サービスに挑戦していくためにも、これまでの組織に存在している様々な壁を無くし、お客様にとって最適な環境を提供していきたいと思っています。今、イトーヨーカ堂のパーパス（存在意義）として「お客様に期待をこえる買い物体験

を。」と定義し取り組んでいます。これからの商売は、ただ単にモノを売るということだけでなく、お買い物時間を楽しんでもらい、その過程した時間と商品を通じて、家族の団らんや友人・仲間との充実した機会、つまり生活の豊かさを実感してもらえようという「体験の提供」が求められます。このような事を踏まえ、私たちは「身近に存在するお店」を創っていかねければなりません。

渡邊 今のお客様のニーズや視点で考えると、これからの商売は来店されるお客様一人ひとりの記憶に残る「体験機会」を提供することが大切だということが分かりました。そしてそのことを積み上げていくことで、イトーヨーカ堂の存在意義を高めたいたいことだと思います。

しかし、これまでスーパーでの商売の仕方の中心は「セルフスタイル」であったこともあり、考え方は理解できても、そのことを具体的に行動につなげていくことを難しく感じている社員が多くいるのも事実です。

山本 お店を回る際に、必ず話している私自身の体験談があります。私は仕事帰りによく家族にスイーツを買って帰ります。帰宅すると家族が「何か買ってきたの？」と期待を寄せ「美味しいね」といつて笑顔で食べてくれます。実は、私がこの買い物体験を通じて得ていることは「家

族が喜んでくれる時間」なのです。私たちが提供しているのは、商品だけではなく、商品を買うことや社員のサービスに対する喜び・感動、そして、その先のお客様の買い物体験を通じた様々な目的すべてなのです。そのぐらい大きなコトを、リアル店舗ではお客様に与えられる機会があります。ネットではこのコトは叶いません。ただ単に商品を並べているだけでなく、買い物を通じて「それぞれのお客様が期待する思い」を実現していくことが、結果的に「あのお店に行きたい」「あのお店は楽しい」「あのお店は役に立つ」というように、お客様と繋がりが続けることが出来るのです。

渡邊 イトーヨーカ堂が、商品提供だけでなくそういったお客様の幸せづくりをサポートする会社、お店になることができれば、存在価値も社会的価値もたいへん大きなものになります。そういった今、何処にも存在しない企業を皆で創り上げ、「魅力あるIY」を実現していくためには、今取り組んでいる様々な施策を通じた「働き方」「考え方」「意識」などの改革が必要不可欠だということがわかりました。

山本 私たちは常に「お客様の立場や思い」を考え、商売をしなければなりません。今は売り手の立場を優先し、現状の仕事をしやすい組織体制やオペレーションになっています。私たちのお店に



幕張店
LS事業部・食品事業部が合同でアウトドアのシーンを提案した売場

ご来店くださる一人でも多くのお客様に、魅力を感じてもらえる買い物体験の提供をしたいという想いをもって接していくためには、現状の商品軸だけに頼った組織や考え方は叶わないのです。部門や職場の垣がりを活用して、失敗を恐れずこれまででは出来なかった「新提案」にチャレンジしてみてください。

そうは言っても、私たちは商売をしていますので、商品を買っていただかなければ売上や利益を得ることは出来ません。そのための現場にしか

出来ない売場演出や接客などの「付加価値の追求」はこれまで以上に必要となります。

渡邊 限られた仕事時間の中でそのことに取り組んでいくためには、これまでの業務内容の整理や改善も必要だと思えます。

山本 その通りです。これに注力できる体制としていくには、業務内容や仕事の中身を見直す必要があります。具体的には「現状の業務の引き算」をしなければなりません。まだまだ十分ではありませんが、現在進めているAIやデジタル化の施策は、そのための取り組みです。そこで得られた時間を「お客様を向いた仕事時間」に活用してもらいたいと思っています。すべての課題をすぐに解決することは出来ませんが、今できるベストをめざして今後も取り組んでいきますので引き続きの協力をお願いします。

私たちはどのようにならなければならぬのか

渡邊 これからの時代は、様々な視点を持ってお客様ニーズを掘り起こしていかなければなりません。

せんが、一連の再建に向けた改革は、これまでの仕事の仕方や考えを大きく変えることになり、現場の不安を払拭できない状況にあります。人は周りの環境が変化しても、これまでの経験で慣れ親しんだ考えや行動を、なかなか変えることができないものです。この「固定観念からの脱却」が改革には求められます。



山本 私たちは今までの体制で何十年も仕事をしてきました。急に「変えろ」と言われても、自分たちへの情報が断片的にしか入ってこない中では難しいということは理解しています。これまで話してきたような背景や経緯、目的やめざす姿など、全てのことを様々な形で繰り返し説明し理解を求めていく必要があると思っています。今より大切なことだと考えています。今回取り組む「新たな店舗組織体制づくり」も、1年前から先行店舗を選定し、現場の実態や意見から課題を抽出し、改善に向け取り組んできました。また、社長に就任してからは店舗を回りながら、これからのIYの在り方について、その考え方や方向性をダイレクトに伝え続けています。お店の組織体制を変えたからといって、すぐに上手くいくとは思っていません。しかし、イトーヨーカ堂の現状を考えると「変わらない事がIYの将来を絶ってしまおう」という選択をすることになってしまいます。私たちのスローガンにもあるように「変化への対応」ができる企業だけが、リアルビジネスで生き残ることができるのだと思っています。

渡邊 そういった考えを持ち再建に向けた改革に取り組む中で、欠かせないのは「人の力」だと思います。私は組合の会議でも会社との協議でも、今IYが為すべきことは「全社一致」で物事を図り、その上で「現場力向上」に取り組む

ことだと話してきました。今回、「いい仕事をしましょう」企画が発信されていますが、どのような目的があつて取り組むのかを教えてください。



山本社長のこだわり

山本 この数カ月、お店を回る中で改めて「イ

トーヨーカ堂を好きな社員が多い」と感じました。

お店で社員と話をする、厳しい業績が続いていることへの危機感を持っていて、何とかしたいと思つてはいるものの、「結局、本部に言つても変わらない」とくすぶっている社員が大勢いました。その何とかしたいという想いを引き出すことで、変わることが沢山あると感じました。

その経験から、今回、「いい仕事をしましょう」企画に取り組んでみようと思ったのです。取り組み上での目的は2つあります。一つは、何とかしたい、良くしたいという考えや想いを持つている社員が、「チャレンジできる機会を創りたい」ということです。そしてもう一つは、「お店の社員が全員参加で考える機会を創る」ということです。普段はあまり会話をしない仲間の考えを聴くことで、お互いの理解や気づきからアイデアや発想が出てきたり、チーム力が醸成されたりすることをきっかけとして同じ方向を向いて仕事をするのが出来れば、今以上に大きな力を発揮することにつながるのではと期待しています。また、個々の社員視点では「仕事を楽しく欲しい」ということも含まれています。言われてやる仕事はあまり面白くありませんが、自発的な仕事は楽しさや充実感を感じることが出来ます。それは今、お店を回る中でも、社員が自発的に取り組んで

いる売場づくりや、イラストや演出、メニュー提案などを店長から紹介してもらうことで感じていますし、それらの取り組みにたいへん感動もしています。その方たちは「仕事がとても楽しい」と笑顔で話してくれました。その時、楽しんで仕事をしている人はとても良い顔をしていて、それはお客様から見ても気持ちが良いものであり、この積み重ねがお客様の来店動機に間違いなくつながるのだと思いました。

渡邊 仕事をする上で「楽しさ」を感じることはとても大切な要素です。楽しさは「充実感や安心感」を与えることとなり、ゆとりは「いい発想」を生み出すことにつながります。厳しい経営状況にある以上、経営層に近い幹部は、危機感を共有・認識しなければならぬと思います。

その上で、部下には仕事の楽しさや充実感を如何に感じてもらえるようにマネジメントするかを考えなければなりません。

山本 私が直接お店で会話ができる人数は、1店舗20名程度です。全店で実施をしても約2,500名ぐらいです。現在、イトーヨーカ堂には3万名を超える方が働いていますので、多くの方とはなかなか、そういった機会は持てません。今回、労働組合の協力によってこのような対談機会を通じて、多くの社員に理解を求めて

いくことが出来ることを嬉しく思っています。過去から組織内でのコミュニケーションについては課題を抱えており、「どうすれば伝わるのか」ということを日々考えています。その一つが自分の足でお店を回り、直接会話をすることです。これからも過去の手法だけに捉われず様々な方法で「伝わる組織をめぐしていきたい」と思います。今回の店組織と人員体制についても、はじめから理解してもらえぬ方は少ないと思っています。しかし、あきらめることなく地道に取り組むことで、一人ひとりの理解に繋がらずに少しずつ仕事の仕方が変わり、それが全体に広がっていくものだと信じています。そのためにも、まずは「仕事を楽しい」と思える体験してもらおうことが、一番の近道であり、それが「現場力」になるのだと確信しています。

渡邊 私は、社長が全店を回り、現場の声を直接聴きたいと行動を起こした時、「本気で会社を変えようとしている」と感じました。労働組合は会社の本気であれば一緒に協力をしたいと考えています。これは労働組合の基本的な考え方である「潤れた井戸から水は汲めなぬい」につながるものだからです。労働組合も一番に考えるのは「組合員の幸せ」です。組織は全員の考え方や行動が一致していなければ、物事はうまく進んでいきません。厳しくも難し

い時代だからこそ「全社一致」に繋がる取り組みが必要です。



山本 考え方や行動を変えていくには、「組織と仕組み」の両軸を見ていくことが重要であり、そうしなければ維持・継続できません。これまで過去のやり方が大きな壁となり、乗り越えることを諦めてしまうケースが少なくありませんでした。今回、私は会社としてその

壁を取り払い、仕組みをつくることで働きやすく、働きがいの持てる環境にしていきたいのです。

お店の意見を集約していくことやその意見に対応する、見える化の仕組みづくりにも早急に取り組んでいきたいと考えています。ここに今、見落としているビジネスチャンスが多く潜んでいると思っています。



社員へのメッセージ

渡邊 本日は、会社がどういった考えや想いで、IYの再建・改革に取り組んでいるのかについて、人と組織の観点から様々な話を伺いました。今回このような機会を考えた理由は、IYを何としても再建させたいという想いからです。労働組合には、多くの組合員から様々な現場の実態や声が入ってきます。その話を聞

いて思う事は、「なんでこんなに一所懸命に真面目に仕事に取り組んでいる社員が多くいるのに、成果につながらないのか」ということです。何かが間違っている、おかしいと考えた時に、この課題は「伝え方と、受け止め方のギャップにある」と感じました。過去からあり続けた課題ですが、これを何とかしなければ「再建」は果たせません。「組織は人なり」。この原点に立ち返った時に、何をすべきか。組織が人の結合体である以上、コミュニケーションの充実化を追求し続けなければなりません。その一環として、今回の対談内容を全社員が何度も読み深めることのできる紙媒体という形で発信することになりました。「労使は写し鏡である」と言われます。IY労使が「良い写し鏡」となるように、これからも様々なことに挑戦していきたいと思っています。

山本 改革に取り組む以上、経営が覚悟と想いを持って臨まなければ、社員に失礼だと思っています。私自身も真剣に覚悟を持って取り組んでいきます。ですから社員の皆さんには、「会社で決めたことだからこれをやりなさい」という押し付けではなく、失敗しても良いから、やりたいことをやってほしいということなのです。最終的な責任は私が取ればよいのですから。今回の新たな店組織体制は、過去にないたいへん大きな取り組みです。この真の目的は、

イトーヨーカ堂のめざす姿を実現していくためには、どうしても必要な「再建の土台づくり」であり、改革の目的は「お客様を基軸においた仕事のできる組織づくり」にあります。このことを理解してもらえたと思える時は「一人ひとりの行動が起きた時」だと考えています。

イトーヨーカ堂で働く社員一人ひとりの知恵やアイデアを持ち寄り、活かしていける組織になれば、絶対に「いい会社」になれると信じています。これからの商売の在り方は「モノを売る」だけでなく、お客様との接点を通じて、どのような体験を提供していけるかを追求し実行していくことだと捉えています。

社員の皆さんが活躍できる組織やビジネスの枠組みなどの舞台は私が作ります。皆さんはあらゆる舞台上で「挑戦」してください。楽しみにしています。

渡邊 本日はお忙しい中、対談にに応じていただきありがとうございます。今後ともよろしくお願いいたします。