

## 株式会社サンベルクス 様

## 『競合に勝つ！武器は現場の“意識改革”』

～レジ部門の総労働時間が前年比▲12%に。店長のマネジメント力を強化～

東京・千葉・埼玉で食品スーパー「BeLX(ベルクス)」を展開する株式会社サンベルクス様。2013年2月には30店舗目の野田七光台店をオープンされ、＜2020年：50店舗＞という目標に向けて着実に成長を続けられています。店舗競争力の強化を急ピッチで進められる中、人時マネジメント改革のツールとして「TiMS(タイムズ)」を導入されました。レジ部門では総労働時間が前年比▲12%と大きな成果を上げられました。レジ・精肉・惣菜の各部門で全店展開し、全部門での導入を進められています。

## レジ部門の運営改革を、店舗の営業利益向上につなげる

「従来、レジ部門の人時計画はリーダーの判断に委ねられていました。そのためリーダーが人員不足と感じる曜日や時間帯に増員する、という言わば『プラスの対応』になっており、妥当性が不明瞭でした。部門運営を見直す中、どのように人時計画を適正化し、サービスレベルを維持しながら効率化するか、人時マネジメントの改革が急務でした。

そこで、『レジの時間当たり処理人数』『売上生産性』を人時マネジメントの指標として明確にしました。数値目標を定めることで改革を着実に進めていくためです。目指したのは、レジ部門の運営改革を店舗の営業利益にまでつなげることでした。売上計画、客数予測に基づいて、効率化を突き詰めていく。そのためにはまず、誰でも同じコンセプトで根拠のある計画を作れるようにならなければなりません。根拠のない計画では問題点が見えてこないで、対策の取りようがないですからね。」(坂井様)



販売部  
レジ・事務統括課長  
坂井 厚太 様



## お客様情報

社名	株式会社サンベルクス
本社	東京都足立区花畑4-11-14
代表者	代表取締役社長 鈴木 秀夫
設立	昭和58年3月
従業員数	正社員586名 準社員2,149名
店舗数	30店舗
事業内容	食品スーパーマーケット及び その他生活関連商品の小売 チェーン
URL	<a href="http://www.sunbelx.com/">http://www.sunbelx.com/</a>

(※2013年6月現在 従業員数などはホームページによる)

## 必要なのは現場が「考える」仕組みを作り上げること

「そんな私達の課題を解決してくれたのがTiMSでした。提供元のネクステージコンサルティング社(以下、NXC)は食品スーパーの基幹システム開発・運用が中核事業で、業務知識に精通しており、現場の要望やアイデアにも真摯に対応してくれました。取り組みの主役はあくまでも現場です。店長やリーダーが何を読み取って、何を考えるか。成功の鍵はそこにあります。本部は基本方針を示し、推進していきますが、日々それを具体化していくのはやはり現場ですから、『現場目線へのこだわり』こそ、私達がNXCとTiMSを選択した理由です。」(坂井様)

## レジ部門の大幅な効率化を実現 販売部門への展開を加速



販売部  
店舗オペレーション  
担当課長  
後藤 克久 様

「本部、店舗、システムの方角性を合わせて取り組んだことで、全店導入後すぐに取り組みの効果が現われました。部門運営の実態が客観的に示されることで店長とマネジャーの意識が変わり、問題発見と対策に向けた積極的なコミュニケーションが日常化したのです。ムリ・ムダが『見える』ということが危機感につながったのだと思います。そしてパートナーの契約シフトを見直し、必要な曜日、時間帯に人を集中させるようにしました。その結果、総労働時間を前年比▲12%と大幅に削減することができました。この時間を教育や他部門応援にも活用し、売り場作り強化にもつなげています。

レジ部門の成果を受けて、営業部門への展開もすぐに決めました。既に精肉部門と惣菜部門で全店展開し、人時計画の適正化だけではなく、スキル習得の計画作りにも活用しています。店舗の取り組み状況は帳票で把握できるので、適切な指導で更に成果を出していけるよう本部と店舗の連携を強化していきたいですね。」(後藤様)



ベルクス東墨田店

## 店長の声

## 根拠のある計画で人を活かす店舗運営を推進

「最初に導入したレジ部門で、すぐに大きな効果を感じました。人が不足しているのではないかと感覚的に不安になることがなくなり、『この人数でいける』『もっと少ないレジ台数でもやれる』と根拠に基づいて判断できるようになりました。「見える」ということが意識を変えるんだと実感しましたね。サービスの質を維持できることが前提なので無理に人時を削るようなことにもなりません。

それは営業部門に展開しても同じです。今いるメンバーでどうやって売上計画を達成していくのかを考える体質が強化されました。TiMSで作業割当の偏りを見れば、誰にどの作業を覚えてもらうか、重点的に改善すべき所が見えてきます。元々進めてきた店舗運営改革に、TiMSという仕組みがうまく組み合わさったと思います。店舗の競争力を支えるのはなんといっても『人』です。全部門を成長力の柱としていけるよう、この取り組みを更に進めていきたいと思っています。」(早野様)



東墨田店 店長  
早野 慎二 様

# 強い売場を創る「ナビゲータ」 「TiMS (タイムズ)」

競合に勝つ、強い売場を創るためには、「どんな問題があるのか」「どうすれば解決できるのか」を素早く、的確に見極める店舗のマネジメント力が必要になります。人時計画の視点から店舗マネジメント改革を推進する、店長・部門長の強力な「ナビゲータ」、それがTiMSです。

## 人時マネジメントの改革をシステム活用で実現

販売計画を適正に、かつ効率的に達成するためには、部門長の感覚に頼るのではなく、どの店舗でも同じ判断基準で人時計画を立案できるマネジメントの構築が必要になります。シフト計画・作業割当を通して人員配置の課題を把握し、取るべき対策を考え、従業員の意識改革につなげていく。店長・部門長がそうした人時マネジメントのPDCAを実現するための仕組みがTiMSです。

## 運用の流れ

まず、作業区分、作業速度目標を定めることで、根拠に基づいた必要作業量を求められるようにします。手書きやExcelの計画立案と大きく違うのは、作業区分ごとの日別・時間帯別の必要作業量が即座に見えることです。

基本的な運用の流れは次のようになります。

- ① 月度予算に注目し、目標となる指標(労働時間予算、人時生産性など)を達成できるようにシフト計画を立案します。
- ② 曜日別・時間帯別の必要作業量を基に、日々の作業割当を自動作成、ムリ・ムダを確認しシフトや担当作業を調整します。
- ③ 余剰時間を対面販売などの施策に活用したり、パートの契約内容見直しを進めるなど、把握できたムリ・ムダへの対策を行ないます。

## 作業割当

### レジ部門

レジ部門の作業割当作成では、曜日別の客数推移データと作業速度目標を基に、15分毎の必要レジ台数を計算し、各レジに対して従業員を自動で割り当てます。

その上で人時の過不足が画面上に表示されるので、ムリ・ムダのない部門運営の姿が明確になります。

## 営業部門

営業部門の場合は、曜日別の売上予算・売上構成比・作業速度目標などを基に、必要作業量に対して従業員を自動で割り当てます。人時の過不足を解決してだけでなく、より効率的な部門運営に変えていくために、「どのパートにどの作業を新しくトレーニングするか」といった、人財活用につなげていくこともできます。

## 本部機能

本部側では、全店でのシステム利用状況の他に、各店舗・部門の人時計画、ムリ・ムダの発生状況などを確認することができます。店舗間で状況比較することで、重点的に改善が必要な店舗を見つけ出すことができます。

<代表帳票例>

- ◆システム利用状況一覧
- ◆店舗・部門別人時計画一覧
- ◆ムリ・ムダ発生状況一覧

## 競合に勝つ、強い売場を創る

店舗において日々追及すべきことは「競合に勝つ、強い売場を創る」ことです。それも、本部からの指示を待つのではなく、あるべき姿に向かい店舗全体が自律的に行動できる体質を作り上げていくことが求められます。

そのためには、どこに問題があり、どのように対策を取るか、数値根拠に基づいて考えることができなければなりません。いわば科学的なマネジメントができる仕組み作りが必要となるのです。

さらに、本部と店舗が問題解決のコンセプトを共有し、同じ考え方に基いてコミュニケーションできるようになることで、まさに「車の両輪」として、チェーン全体の力を底上げしていくことができるようになります。

TiMSを活用することで、人時計画の問題発見と対策を行なう仕組みを構築することができます。真に現場が使いこなすことのできる仕組みを、お客様とともに創り上げた当社のノウハウが、皆様の店舗マネジメント改革を成功に導きます。