

(株)アダストリア

福田 三千男

(株)グルメ杵屋

棕本 充士

静鉄フロパティマネジメント(株)

川井 敏行

ES革新がSCの人材確保を支える

川井 本日はES（従業員満足度）革新の観点から、人材確保のためにシヨッピングセンター（以下、SC）を運営するデイベロップとテナントは何をすべきか、どのような関係を築いていくべきかについて議論していきます。

日本の生産年齢人口（15～64歳）は2065年まで下がり続けます。団塊の世代はあと3年で後期高齢者になり、団塊ジュニア世代も2022年から2023年に50歳になる。15歳未満の年少人口も減り続けています。老年人口を若い生産年齢人口でカバーして、今の生産能力を落とさずに成長し

ていける持続可能な社会が危うくなり、各社はAI（人工知能）などデジタル投資で生産能力の不足をカバーしようとしています。

棕本 外食産業はコロナ禍前から人手不足が表面化し、各社はキャッシュレス化、ロボット化などいかに省力化して生産効率を上げることに取り組んできました。回転寿司用に開発されたシステムは、今では焼き肉店でも使われています。川井（一社）日本シヨッピングセンター協会（以下、SC協会）の「人材確保に関する定量調査」によると、テナント従業員の離職理由は2019年度には「結婚」

が第1位でしたが、21年度は6位に下がりました。結婚を理由に離職する人は減っています。とくに女性が結婚しても働きやすい職場にするために(株)アダストリアではどのような試みをしていますか。

福田 当社は以前から結婚退職が少なく、毎年200人近い女性スタッフが子育てを終えて戻ってきてくれます。子育て支援策を導入し、社内のコミュニケーションネットワークによって、安心して出産し職場に戻るようにしています。ただ、子どものお迎えや食事の準備もあって、復職したときに遅番や週末のシフトに入ることが

難しく、ほかのスタッフがサポートに回ることになります。遅番や週末に出られるスタッフに負担が偏らないようにすることがこれからの大きな課題です。

川井 同じ調査で19～21年度にかけて、とくにコロナ禍以降は「会社の将来が不安」という離職理由が順位を上げています。

棕本 コロナ禍で営業時間の短縮（以下、時短営業）や休業が現実になり、一部の時間帯で勤務していたアルバイト・パートのスタッフは仕事ができなくなりました。それが不安につながっているのではないのでしょうか。



福田 三千男
(株)アダストリア
代表取締役会長

川井 テナント従業員の充足度に
ついては、慢性的な人手不足で17
〜19年度は「充足していない」と
いう回答が非常に多かったのです
が、コロナ禍で売上げが消えてな
くなり、20年度は「充足している」
が急に増えました。しかし、21年
度になると再び「充足していない」
が増えてきました。

一方、SCの現場では正社員の
確保は難しいが、パートは集まり
やすいという傾向が強まっていま
す。正社員を選ばない働き方と
いうか、アルバイトのほうがよい
という若年層が増えていきます。人
間関係が面倒でない、自分の時間
を大事にしたい、でも何か組織に
は属していきたい。そうした緩く人
とつながるきっかけとしてパート
を選ぶ人が増えているのではない
でしょうか。

ハイブリッドな働き方を選択肢
として用意しなければならない時

期なのかもしれません。それが雇
用の充足につながる可能性があります。
ます。

コロナ禍の時短営業で 郊外SC店の利益が増えた

川井 さて、本題の「エンゲー
ジメントの向上」について話してい
きます。「エンゲージメント」と
いう言葉は20年1月に開かれた経
団連の労使フォーラムで使われま
した。働く個人の幸せの追求と会
社の成長が一致するという考え方
です。それを実現するのがウエル
ビーイング経営やエンゲージメン
ト重視といわれ、SDGs（持続
可能な開発目標）の啓蒙もされ、
企業と社員、ステークホルダーと
の良好な関係をいかに築いて、持
続的に成長する社会を実現するか
が経営課題になっています。(株)グ
ルメ杵屋ではいかがですか。

棕本 コロナ禍で時短営業が当た
り前になりましたが、その内容を
検証すると、当社の主力であるう
どん・そば業態でSCに出店して
いる店舗は21時まで売上げの
96・4%を確保しているという事
実がわかりました。しかも21時以

降の売上高は月間18万8000円、
人件費は24万円で赤字です。時短
営業の結果、郊外SCの店舗では
売上げは減りましたが、利益は増
えて、効率がアップすることがわ
かりました。

川井 それは興味深いですね。営
業時間を集中することで、人件費
や水道光熱費が低減でき生産性も
上がってくると。すると働き方も
変わってくるのでしょうか。

棕本 当社は、数年前から働き方
改革に取り組んできました。40年
前の店長は朝から晩まで率先垂範
して働くのが当たり前でした。で
も、それでは改革に着手できない。
そこで当社は、目指すべき店長像
を変更しました。これからの店長
の役割は野球でたとえるなら監督
ではなく、最強の商品、サービス
を提供できるチームをつくること
が役割になるのです。

川井 エンゲージメント向上策は。
棕本 1つはSC協会主催の「SC
接客ロールプレイングコンテス
ト」の全国大会にいかに出場する
かに会社を挙げて取り組んだこと
です。それがモチベーションとな
り、エンゲージメントの向上につ

なりました。もう1つは報奨金
制度です。がんばって収益が上が
れば、来月の給料に反映するとい
うことが店長の究極の動機付けに
なると考え、それを制度化しまし
た。ただ少しやり過ぎたので、現
在修正中です。

働き方の多様性を認め スタッフの評価制度も変更

川井 アダストリアでは、多くの
社員をまとめていくために家族を
軸に置いているとか。

福田 当社従業員はアルバイトス
タッフを含めれば1万人以上にな
ります。企業を評価する物差しが
変わってきており、コロナ禍で自
分の価値観を見直し、働き方につ
いても考えた社員も多かったのだ
はないかと思っています。

そこで当社は、従業員とその家
族の健康で豊かなライフスタイル
を実現することが重要であると考
えました。とくに働き方のダイ
バーシティ（多様性）が重要です。
今は個人の価値観が変わり、その
価値観を認めることが社員にとつ
て大切になっています。育児休暇
や介護休暇もそうですが、副業も



棕本 充士
(株)グルメ杵屋
代表執行役社長

認め、働き方の中身を変えていきます。問題は有給休暇消化率が65%しかないことです。スタッフを休ませるために店長が夏季や冬季の連続休暇を分散して取ることもあります。

2021年5月1日から「新静岡セノバ」(静岡県静岡市)と共同で「ささえあう働く時間プロジェクト」という取り組みをはじめました。個店ごとに開店・閉店時間や休業日を決められる制度を設けました。西日本鉄道株も「ソラリアプラザ」(福岡県福岡市)の営業時間を2022年2月17日から8月31日まで試験的に短縮します。物販店は11時から20時までと平日は8時間労働になります。こういうSCが増えていけばよいですね。

自社の健康保険組合を2021年に設立し、2022年3月から本格稼働します。当社は全国に1

300店舗ありますが、健康診断を受診する施設が少ない地区もありました。自社健保によって女性や若い世代の多い当社従業員の特性に合わせた健康な生活を支援できると考えています。

働き方が大きく変わったのはECです。自社ECと店舗スタッフのSNS(交流サイト)を連動させ、スタッフが写真や動画で発信できる「スタッフボード」という仕組みがあります。グローバルワーク新潟南店のパートスタッフは、これで年間500万円超を売り上げました。現在4000人を超えるスタッフがオンラインで営業しています。従来のリアル店舗と商品という接点から、スタッフをコアにお客様と商品について話し合う形へコミュニケーションの中身が変わってきました。スタッフの評価制度も変えて、表彰・インセンティブ制度をつくり、殿堂入りのも設け、スタッフの努力を評価しています。

また、社内で接客ロールプレイングコンテストを毎年開催していますが、2021年から選考方法に「オンライン接客」を追加しました。これによって商品に対する

理解度も高まり、顧客とのつながり方が少しずつ変わってきたと感じています。

川井 2021年5月にはじめてOMO(実店舗とECの融合)型店舗「ドットエスティストア」の状況は。

福田 2021年12月に3号店が「なんばシティ」(大阪府大阪市)にオープンしました。各ブランドのインフルエンサーを店舗に立たせたら、商品を買うよりもその人たちが握手をしたり、写真を撮ったり、「○○さんがいい。だから買うよ」と接客のスタイルが随分変わりました。

1号店の三井ショッピングパークららぽーとTOKYO・BAY店でも、お客様はその場で見てからニコアンドやローリーズファームなど各ブランドのリアル店舗に行つて購入し、その店舗の売上げも上がるという現象が起きています。接点を増やすことでさまざまな情報が提供でき、販売につながるようになりました。

川井 一般スタッフから上位スタッフへ、そして殿堂入りへとランクアップできるなど3000人以上のスタッフをしっかりと評価して、

成長を会社も個人も実感できる環境を整備しているわけですね。

新静岡セノバの時短営業の取り組み

川井 エンゲージメントの取り組みとして、新静岡セノバの「ささえあう働く時間プロジェクト」について説明します。

新静岡セノバは2021年5月から、①個店ごとの実情に合わせて営業時間が決められる「営業時間フレックスタイム制度」、②3日の全館休業日に加え個店ごとの休業日を最大2日取得できる「パワーチャージ制度」、③食物販やフードコートで1時間時短営業する「営業時間短縮(一部ゾーン)」という3つの制度をトライアル導入しました。現在24店舗が参加しています。内訳は衣料品が14店舗、サービス・その他が2店



川井 敏行
静鉄プロパティマネジメント(株)
取締役会長

舗、身の回り品が5店舗、文化用品・雑貨が3店舗です。お客様との距離感が近い店舗が積極的に取り入れています。他社からの視察は20社を超えました。営業時間フレックスタイム導入店の売上上げは全体平均よりも高い伸び率を示しています。店舗が地元の実情を理解しているの、お客様が来店する時間帯に合わせてスタッフのシフトを集中し、営業している成果かもしれません。

2021年10月の来館客調査によると、営業時間フレックスタイ



ム制度について「知っていた」は26・3%、「知らなかった」は73・8%。制度の評価は「非常に良い」「良い」が64・1%、「悪い」「非常に悪い」は2・6%とわずかでした。この結果から、SCは単なるESでなく、QOL (Quality of Life / 生活の質) へとかじを切らなければいけないと考えています。今まではスタッフパーティの開催や休憩室の改善などES策を進めてきましたが、満足の軸が多様化し、これをやればスタッフ喜んでくれると思ったことが刺さらない世代が増えていきます。スタッフ一人ひとりのQOLの向上に向けて努力することが、これからのテナントとディベロッパーとの関係なのです。

テナントとディベロッパーの これからの関係性とは

川井 テナントとディベロッパーの新しい関係性を考えるうえで、セールのあり方についてはどう考えますか。

福田 シミュレーションしてみました。定価1万円、原価4000円の服を10点販売した場合、家賃

比率を15%、その他費用を1万5000円だとすると3万円の営業利益が出ます。それが30%引きなら4500円の赤字になる。30%引きで同じ粗利益を確保しようとする20点販売しなくてはならないし、家賃は売上げに応じて増えるから2万4000円の赤字になるという計算になりました。

つまりテナントはセールが増えるほど利益率が悪化するわけです。ディベロッパーが考える生産性は売上高ですが、テナントの生産性は利益なのです。18年にSC協会が発表した「SCにおけるES宣言」にもあるように、お客様と働いている人とSCの三方よしの状態にしなければならぬのです。セールはあまりやってほしくない、日数を減らしてほしいというのが本音です。疲弊するし、結果として在庫が残るからです。

川井 テナントとディベロッパーの関係性が売上げと家賃で突き進んだ結果、無理なセールをするようになり、在庫を残し、非効率を生んでいる。これからの関係性は持続可能な社会を実現するパートナー、あるいは雇用と商業によって地域貢献をするパートナーへと

切り替わらないと持続可能な社会は実現できないでしょう。棟本社長は、普段から地域貢献が大事といわれていますが、いかがですか。

棟本 どこに行っても同じテナント構成のSCはお客様に満足していただけないでしょう。お客様が求めているのは、地域に根ざしたテナントミックスや特徴です。また、外食産業は値引き競争ばかりして、何の付加価値も生み出していませんでした。そのつけが今回つてきています。先進7カ国ではランチの客単価は2000円以上かかります。日本は1000円に満たない。だから給料も上げられない。そこを変えなくてはいいけないし、新たに組みむべきことです。

川井 テナントとディベロッパーが持続可能な社会を実現するパートナーとしてそれぞれの役割を果たし、社員の生活、取引先、SCの三方よしを実現するためには今の売上単価はあまりにも厳しいという事です。原材料や人件費が高騰しているのに、それをお客様の価格に転嫁できないのが現状です。ここを上げることによって、問題が解決しはじめる起点になるのかもしれない。