

福井県民が誇りに思える 日本一の共同店舗事務局を目指して

佐々木 国雄

(協同組合福井ショッピングモール)
事務局長

目次

1. 私がこの仕事を選んだ理由	33
2. 福井の共同店舗の歴史	34
3. 我がSC「ラブリーパートナー エルパ」の概要	35
4. 代表理事の目指す組合と事務局	36
5. SC運営事務局の業務と直営店舗マネジメントの両立	37
6. 事務局業務としての個店支援	39
7. 私の目指す日本一の事務局	40
8. 最後に	41

(要 旨)

「福井県民はアピール下手」と言われているが、そもそも地元を誇りを持ってない若者が多いのが実情である。私は、そんな福井でも素晴らしいものがあること、またそういう施設を開発することが出来た誇りを伝えたいと思い本レポートにまとめた。

また、協同組合方式による共同店舗の運営については、全国的に厳しい状況に置かれている中、我々の施設は平成12年10月の開店から16年が経過した平成27年度に過去最高売上に到達するなど、全国的にも例のない施設として注目を集めている。

しかも、大手とは違う方針を貫き、営業時間の延長をせず、定休日を増やししながら、従業員満足度を高めることで顧客満足度を高めるといった方式で売上が伸びている当施設を紹介したく執筆したものである。

微力ながら全国で苦戦している協同組合（特に事務局の方）の参考になれば幸いである。



1. 私がこの仕事を選んだ理由

出身地である福井県を離れ大学生活をエンジョイしていた私には大きな不満があった。それは「福井県出身者が福井出身ということのを隠そうとする」事だった。話せば福井弁はかなり特徴的で他県の方から直に地方出身であることがバレてしまうのにな。その度に私は「何故地元を誇りをもたないのか？」とよく問いただしていた。その多くは「福井には何もない」「自慢できるものがない」「田舎だから」などといった理由だった。

「何もない」そんなはずはない。「自慢できるものがない」それは自信がないだけ。「田舎だから」そもそも田舎の定義はなに....。

その引っ掛かった気持ちのまま就職活動を迎えるにあたり、仕事選びは業種ではなく「福井県民が福井を誇りに思える、自慢に思ってもらえる事に携わる仕事がしたい」と考えるようになった。

ちょうどその頃、福井県最大のショッピングセンター（以下、「SC」という）開発計画（P3 写真参照）について、地元新聞に出店者向け説明会開催の広告が掲載されたことを実家の父から聞くことになる。これは正に、前述の“地元を誇りに思えない理由”を払拭できる千載一遇のチャンスだと、すぐに記載されていた番号に電話をした。

「貴社で働きたい。」そんな突然の申し出にすぐに対応してもらえるほど簡単ではなかった。だいたい出店者説明会の広告を見て就職希望者から連絡が入ることなど想定されておらず、しかも計画は全く計画段階で実施に向けての準備段階であったから尚更であった。しかし、そこは怖いもの知らずというか、若気の至りというか、とにかく粘ったところ数日後面接をしてもらえることとなった。

結果的に採用してもらえることとなり、おかげさまで未だに働かせてもらえているという有り難い状況である（後日談として聞いたのだが、最初は「変わった奴が来た」という評価だったらしい）。

こうして、それまで特に小売業に興味があったわけでも知識があったわけでもない私が24年以上の永きにわたり本業界でモチベーションを保ったまま働き続けている理由と協同組合の事務局職員としてのやりがいをまとめていくこととする。



2 . 福井の共同店舗の歴史

昭和40年代後半、福井市における商業の中心は地域の商店街から駅前に移っていった時期である。そのような状況下、将来車社会が進行し必ず郊外に商業地が移ることを予想していた商業者らが集まり、このままでは地元商業者の生き残りの場所がなくなってしまうという危機感から事業協同組合方式による共同店舗開設計画を立ち上げたのである。

昭和52年福井市北部地域に「ショッピングタウン ピア」がオープンした。本共同店舗は後に「福井方式」と呼ばれ全国のモデルとなった。その理由は独特な開発手法だからであり、地元商業者らで組織した事業協同組合自らが開発主体となり、大手資本（ピアには当時の「ジャスコ」現イオンを誘致）をテナントとして誘致するという通常の開発手法とは全く異なるものであった。

通常、大手資本が開発するSCに地元商業者が出店する場合、ナショナルチェーンと比べ出店場所、諸条件などについて厳しいことが多く、継続的に営業を続けていくことが簡単な状況ではなかった。それらを踏まえ福井では事業協同組合組織による地元主導型の開発を採用したのである。

その後も、昭和55年福井市南部地域に「ショッピングシティ ベル」（大手資本として平和堂を誘致）が開設されるなど合計14SCが開発され、いずれも出店した地元商業者らのほとんどが順調に経営しながら、更には県外にまで多店舗展開する規模に成長した者まで登場した。

私が入社した開発会社（後に「協同組合福井ショッピングモール」に移行）は、それらのノウハウを凝縮した形で平成12年10月27日 福井市北東部地域に福井県内最大のSC「(現) ラブリーパートナー エルパ」をオープンさせた。

3. 我がSC「ラブリーパートナー エルパ」の概要

施設規模等は表1の通りであるが、売上は表2の通り平成12年のオープン以来順調に推移し、6年後の平成18年度には最高売上に到達した。その後リーマンショックの影響などから一時落ち込んだものの、平成23年度核店舗ユニーの売場改装により大手ナショナルチェーン店が約20店舗新規出店するなど施設全体としては集客が増えた。その一方で、館内競合が激化するなど専門店としては厳しい戦いが続いていた。

そうした中、徐々に小売業における求人難が囁かれるようになったことを受け、組合員、事務局を始め店舗スタッフらとのコミュニケーションや懇親を図り、更には従業員教育にも更に力を注いでいくことで人材を確保しようと努力したのである。

当組合は、「従業員満足度を上げることが顧客満足度を高める」方針のもと、営業時間延長はせず、定休日の増加といった他の施設とは全く逆の方針を打ち出していた。

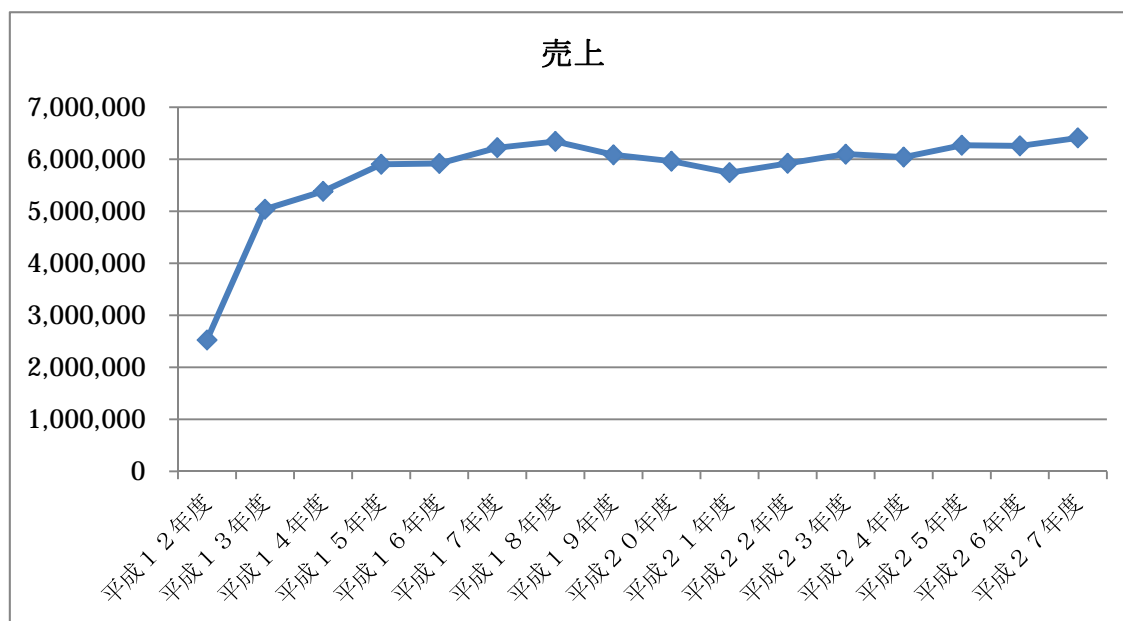
現に年間3日だった定休日を、平成21年度には年間6日に、更には平成27年度（開店16年目）には年間定休日を10日に増やしたにも関わらず平成18年度に記録した過去最高売上を超えることが出来、各方面から驚きの声が上がっている。

（ちなみに、オープン以来この間、増床はしておらず総リース面積は変わっていないことを申し添える）

表1

SC名称	フェアモール福井(内、地元組合ゾーン「ラブリーパートナーエルパ」)					
所在地	福井県福井市大和田2丁目1212番地					
開店日	平成12年10月27日					
敷地面積	約 93,200 m ²					
建築面積	33,102 m ²					
総営業面積	ユニー(株)	37,548m ²	協同組合	16,622m ²	別棟	2,185m ²
駐車場	3,400 台					
商圏	470,000 人 (世帯数 143,000世帯)					
営業時間	協同組合(LPA)		10:00 ~ 20:00			
	ユニー(株)(APITA)		9:30 ~ 21:00			

表2



(表左単位:千円)

4. 代表理事の目指す組合と事務局

当組合の代表理事は、前述「ピア」「ベル」など県内共同店舗の代表理事並びに理事を長く務めた経験から、組合運営の良さや難しさを十分理解した上でその仕組みを構築した。

また、前述の平成6年から開発会社の代表となって以降、協同組合に移行した現在まで代表者として常に強いリーダーシップを発揮し続け我々を導いてくれている。

特に重視している内容としては、

- ① 組合の方針は常に組合員の経営健全化につなげること、
 - ② その方針を実行していくのは常勤する事務局職員であるため可能な限り権限を持たせると共にスキルアップし続けることでそのノウハウを組合員にフィードバックし支援、指導する、
- ということであった。

ここでは特に②の事務局について掘り下げていくこととする。

多くの協同組合の事務局は理事長他一部の役員らの意向を強く受け、組合員の健全化といった観点で運営されていないことが多いと聞く。代表理事を含め役員には任期があり、就任する代表者の考え方一つで方針が変わることが多い中、組

合員が混乱しないよう一貫してその運営管理にあたる事務局職員の重要性を常に重視している。

過去閉鎖に追い込まれた施設については、役員らの責任は当然あるものの、事務局がしっかりしていれば閉鎖は免れたのではないかという考えから、当組合代表理事は当初から事務局職員は常日頃から勉強し、組合員の事を考え支援する事でその施設は繁栄し続けることが出来るとし、一方その要となる事務局に力が備わらなければ施設自体を潰しかねないとも述べている。

また、多くの組合で見られるように組合員の売上が厳しくなった際、自店の活動内容よりも組合全体の集客や販促活動、運営そのものに批判が集中し、特に事務局に対してその不満を爆発させる事が多いと聞く。

それを防ぐ意味でも事務局は組合の要として、様々な業務ノウハウを蓄積する必要があり、特に机上の空論や知識だけでは不十分であるとの考え方から、事務局職員も商売に直接関わりその大変さを身をもって体験する事でこそ、組合員を支援する事が出来るものだと考えていた。端的に述べれば、事務局職員はそのノウハウをもつことで組合員への的確な指導が出来るレベルになければならないという事である。

平成22年4月施設内に空き売場が出来た際、出店交渉の過程において大手婦人服ナショナルチェーン店「アースミュージック&エコロジー」より「ディベロッパーがフランチャイズ（以下、「FC」という）を受けることが出来ないか」という申し出があった。これを受け、代表理事はその店舗を関連会社にてFC契約をなし我々事務局にて運営するチャンスを与えてくれた。

私はマネージャー職を拝命し、スタッフの採用、教育、販売、運営など、仕入以外（FC契約において仕入はレジ連動型オンライン自動発注のため仕入業務は発生しない）の業務について、全て事務局に権限を与えられたことで大変な苦労もあったが、それ以上に店舗を運営する事の大変さ、売上を獲得する事の楽しさや難しさ等、身をもって体験した事で店舗に対する意識が変わっていった。

5．SC運営事務局の業務と直営店舗マネジメントの両立

その後、現在ではそれぞれの事情により事務局が営業する店舗として、伝統工芸品専門店「越前倶楽部」と新たな婦人服ナショナルチェーンFC店「サマンサモスモスケイティオ」を追加し3店舗まで増えた。但し、これは店舗を増やすことで利益を

獲得するというものではなく、地元の伝統工芸品の専門店がないことを解消するためであり、婦人服店は急遽の退店者に対応するための出店である。

新体制として、私は3店舗のジェネラルマネージャーに就任し、各店舗にはそれぞれ事務局職員がマネージャーに就いた。これにより、私が経験し吸収してきた店舗運営のノウハウをマネージャーが直接体験することができている。こうしたマネージャーの経験が、必ず組合員にフィードバックされるとの期待も大きい。

また、その際「アースミュージック&エコロジー」については、年齢的に現場に立つのが厳しいという理由から退職を考えていた店長を組合の職員に迎え入れ、且つ同店のマネージャーとして引き続き店舗運営を任せることで、一度雇用した社員が継続して勤めることが出来る組織体制が整備出来たというのは非常に大きな効用であったと考えている。

本店舗運営事業は、独立して採算のとれる売上を確保しながら、共同店舗内に出店しているため当然のごとく賦課金を払っており、且つ我々組合職員が運営に携わる見返りに業務委託費用を支払うことで経済的にも直接組合に恩恵を与えていることを申し述べておく。

これらの店舗運営を通じ組合全体の販促活動や運営を見直すことが出来た。特に販促活動においては、全体的な販促だけではなく業種ごと、個店ごとの事情に合わせた企画を重視することできめ細やかな販促を検討するようになり、季節や行事などに合わせた企画も多く取り入れマンネリ化する事を防ぐ必要性を更に強く感じる事が出来るようになった。

一方で直営店舗の売上状況については、当然ではあるが全く気の抜けない状況である。小売業は毎日が勝負であり、日々全力で取り組んでいても中々結果の出ない厳しい状況である。しかし、我々事務局は直営店舗の売上如何によっては「事務局が運営している店舗が売れない店」となれば、組合員らへの指導力を発揮するどころか、かえって頼りにされない事務局となる可能性を秘めている。

本来の目的は、「事務局が店舗運営のノウハウを蓄積し、組合員への支援、指導としてフィードバックする」ことである。従って結果を出し続けることが重要となる。現在、厳しい中ではあるが一定程度の実績をつくっており、徐々にではあるが組合員らからその運営方法などの相談を受けることが増えてきたことに喜びを覚えている。

相談を受けている組合員らは、我々の店舗の実績を見てその運営方法を聞かせて欲しいとの申し出が多い。我々の直営店舗はF C本社からのきめ細かい指導に加え、独

自に売上を詳細に分析する事から始めている。単品管理による売れ筋調査や販売計画の策定、数字を基にしたスタッフの店舗オペレーションや管理方法、その他あらゆる事項において数字を基に組み立てることで理論的に実行するようしており、これが組合員から相談を受けた際、明確に伝えることが出来る重要なツールとなっている。

6 . 事務局業務としての個店支援

多くの組合員は大手のそれとは違い本部による数字分析などの支援はほとんどない。にも関わらず現場の店長をはじめスタッフらは日々の業務に追われており、とても分析、計画を考えたりする時間が取れないのが現状だ、と口を揃える。しかし、それが如何に危険な事かを知らないのである。日々少しずつ減少していく売上や客数。時間の経過と共に気付いた時には取り戻すことが困難な状況に陥っていることがほとんどである。

従って、組合員からの相談に入る際は、まず自店の売上管理の方法や計画、描いている将来像などを確認した上で当面詳細な売上データを概ね1週間スパンで検証し始めることから始めている。勘や経験のみで判断出来る状況ではないので必ず数字を根拠にした相談を心掛けています。

そうすることの一番の効果は、我々が指導するというよりも、そのほとんどが数字分析を基に計画をし、実行し、検証する事を自身で行うことが出来るようになることである。現状を知り、将来像とのギャップを埋めるために何が必要なのかは、ほとんどの場合自身が知っていることが多いのだ。それにも関わらず、日々の業務に追われる事でそのことに気付かないでいるだけである。我々が支援すべきことは、具体的な改善策を示すというよりも、それに気付いてもらい数字を根拠とした考え方に変えることで、その後も常に計画と検証を繰り返しながら安定した営業の仕組みを一緒に構築する事である、

そもそも我々事務局は何のために存在しているのか。

組合を運営するということは、組合員が安定した経営を維持していくことが前提であり、組合員の健全経営なくして組合の繁栄はないといって良い。従って、我々事務局職員は更に個店への支援を強化していく役割を担っており、それこそが組合そのものの安定性を確保するものである。

我々事務局にはPOSデータやポイントカードデータなど多くの情報とデータがある。しかし、未だ使いこなしているとは言い難く、組合員へ有益な情報を提供する立

場にありながらその業務は全うされていない。我々としては大いに反省する必要があると認識している。

7. 私の目指す日本一の事務局

全国の協同組合組織による共同店舗は厳しい状況にある。いずれも小規模な施設が多いのが特徴であり、そのほとんどは事務局機能がほとんどないに等しい状況である。その中でも、我々の組合は全国的にも組合員数、施設規模いずれも最大級であり、そういう意味でも非常に恵まれた環境にある。

大型の施設として、よく大手イオンモールやララポートなどのSCとの違いを問われることがあるが、我々共同店舗は基本的に地元中小商業者を中心として構成されている。正に地域商業者の生き残りの場を創造する施設である。特に小売業においては全国の事業所数の内約98%（「中小企業白書2015年版」中小企業庁編）が中小企業者であることから、日本の活力を取り戻すためには我々中小企業者が元気にならなければならないことになる。

一般的に大手ディベロッパーが開発するSCには、大手ナショナルチェーン店が多く入店し、地元中小商業者が出店できる余地は非常に少ない。また、それらのディベロッパーはテナントからの売上に応じた家賃収入を得ることによる収益性が最も重視されるのに対し、我々協同組合は「会員の相互扶助」を目的とし必要経費を組合員らが賦課する方法を採用していることが多く、必ずしも利益追求型の組織ではないため、賦課金額が安価に設定されているケースが多い。これもまた地元中小商業者の生き残りの場として非常に有効である。

しかし、一般の消費者らにとってみれば大手ナショナルチェーン店が多く入店している巨大モールは魅力的であろうし、特に地方においてはそういった店が少ないのも事実である。昨今の大型SCはこういった地方にもどんどん入り込んでおり、そういった理由で地元商業者の生き残りの場は少なくなっている。

私は、自身が生まれ育った地元福井県がこよなく好きで、幸福度ランキングで常に全国1位に選ばれるなど本当によい町であると誇りに思っている。出来れば観光に来た方や通りすがりの方、全ての方にその良さを実感していただきたいが、それにも増して、まずは地元で暮らしている方々にこそもっと誇りに思ってもらいたいと切に願って止まないのである。

その為に私が関わるSCは、例え大手ディベロッパーでなくても知恵と力を集結す

ることで、お客様から見ても楽しく、更には地元中小商業者にとっては生き残りの場を提供することで、本当の意味で地域の方々（お客様、商業者いずれも）が誇りに思える施設の一つとしてあり続けられるよう全力を注いでいる。

今後、ますます経済情勢は厳しさを増し、時流の変化も激しいことが予想されるが、そのような中でも元気な施設を維持するために、我々事務局職員が担う役割は大きく、大手では出来ない地元にも密着した運営をすることで、地域一、日本一の施設を運営する日本一の事務局だと自負出来るよう、今後も努力を惜しまない覚悟である。

8．最後に

私は大学を卒業してから新卒で入社して以降、一度も会社が変わることなく既に24年以上が経過している。その間、一途に続けることが出来ているのは、代表者に恵まれたことである。福井における協同組合の第一人者に長年直接指導され、様々な教えを受けてきたことは非常に幸せなことである。

その指導は「思い切ってやれ！」である。

「最後の責任は代表である私にある。だから事務局職員は一生懸命組合員のために良い仕事をしなさい。そのためには様々なスキルを身に付け組合員を指導出来る位になりなさい。信念をもって思い切った事については、全ての責任を代表の私が持つから。」

我々事務局職員はこの一言で本当に思いっきり仕事出来るし、組合員にも臆することなく対応することが出来る環境を整えてもらえているという実感を持ちながら安心して業務に当たることが出来ていることに感謝しているものである。

