

# MD

売り方で売れ方が変わる

## 月刊マーチャンダイジング

# 「営業改装」で 閉店売上ロスなく 店舗年齢を 若返り化

既存店強化を  
サポート



Your Partner in Retail Solutions

〈お問い合わせ〉

<https://www.ajis.jp/contact/service/>



お電話からの  
お問い合わせはこちら

**0120-982-449**

月～金曜日 9:00～17:30  
(土・日・祝日および弊社休日を除く)

# 「営業改装」で閉店売上ロスなく 店舗年齢を若返り化

## 既存店強化をサポート

「営業改装」とはエイジスマーチャンダイジングサービスがそのノウハウを確立させた、店舗を閉店することなく営業しながらの全面改装のことである。ドラッグストア(DgS)に関しても、出店攻勢により店舗数を増やす企業が増える中、既存店改装の重要性はますます高まっている。これを支える同社の事業をレポートする。



「営業改装」風景

### 新規出店と店舗改装は DgSの成長戦略の両輪

図表1は上場DgSの店舗数、出退店状況である。4桁チェーンが6社、非上場の富士薬品グループ(店舗数1,372)を加えるとDgSには4桁(1,000店舗以上)チェーンが7社存在する。出店数も多く5社が100店以上出店、3社が純増で100店舗を超えている。DgSが出店をベースに成長してきたことは間違いない。

一方でこれだけの新規出店で店数が増えれば、顧客ニーズや買物行動の変化に合わせて改装すべき旧店も相当

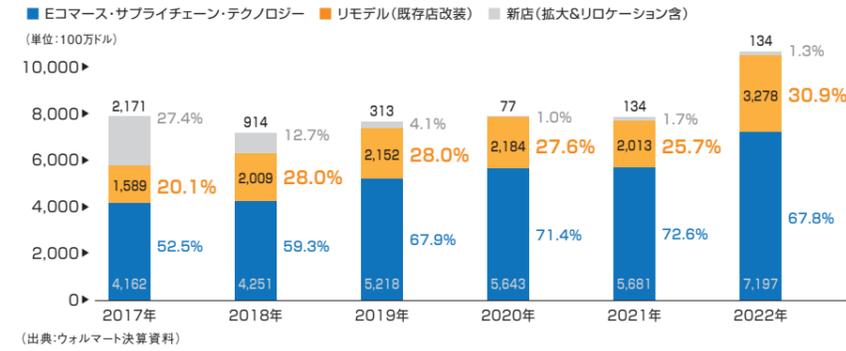
数存在することになり、店舗改装は新規出店と同じくらい重要な成長戦略となる。

改装には、カテゴリーや部門のみを改装する部分改装と店舗全体を改装する全面改装がある。ツルハホールディングス(HD)は改装には積極的に店舗年齢(一度全面改装すると店舗年齢はゼロ歳になる)に基準を設け、これを維持することを重視している。決算資料によれば2022年5月期は既存店改装を241店舗で行っている(部分、全面の種別表記はなし)。ウエルシアHDは2022年2月期の全面改装が88店舗、クスリのアオキHDは2022年5月期、前期の総店舗数728店舗の約16%に当た

る120店舗を出店、大手DgSの中ではトップクラスの出店ペースである。2023年5月期の出店は90店舗とペースを抑制し、200店舗の改装を計画している。うち約半数は本拠地である北陸3県の店舗を対象としており、出店時期が早く、加齢の進んだ店舗を本格的にテコ入れする構えである。

こうした数値からは、積極的に出店を行い成長している企業は店舗年齢に一定の基準を設け、改装も計画的に行い店舗年齢の若年維持を進めていることが分かる。また、こうした出店と改装を繰り返してきたからこそ、大手に成長したともいえる。

● 図表2 ウォルマートの米国内設備投資額の推移



● 図表3 「従来型改装」の問題点

- 1 コンプライアンスにグレー部分が残る
- 2 完全作業が担保されていない
- 3 不完全作業により正確な検証ができない
- 4 閉店中の売上ロスが発生する

店舗数が増えるほどに、既存店の活性化と成長は企業の命運を握ることになり、ライフスタイルの変化が大きく、小商圏内での競争が激しい現在は特にその必要性は高い。既存店活性化の柱となる手段が店舗改装である。

### 店舗を増やさず、デジタルと改装で成長を続けるウォルマート

図表2はウォルマートの米国内設備投資額の推移である。「Eコマース・サプライチェーン・テクノロジー」に最も多く投資しているが、「既存店改装」にも全投資額の3割程度を充てている(直近32億7,800万ドル、130円換算で約4,260億円)。新店への投資は1%台で、店舗数を増やすことが同社の成長戦略ではないことを示している。

年次報告書によると、ウォルマートの米国内の店舗数は①スーパーセンター(SuC)、②ディスカウントストア(DS)、③サムズクラブ(コストコのような会員制業態)、④NSCなどの小型業態4つの合計で、2022年1月期は前期とまったく同じ5,342店舗である。前期よりSuCを3店舗、サムズクラブを1店舗増やして、DSを4店舗減らすという小幅な内訳変

更はあるものの店舗数は変わっていない。一方で、米国内事業の売上高は2022年1月期が3,932億4,700万ドル(1ドル130円換算で51兆1,122億円)で前期比6.3%増となっている。同社は出店で商圏を広げることで売上拡大するのではなく、デジタルと改装に集中的に投資して既存店、既存商圏を深掘りしていくことで売上を伸ばす段階に入っている。

長期的に見れば、人口減少問題や出店飽和などで日本の小売業もいずれその段階に入ると思われ、いまのうちにデジタルと改装のノウハウ構築に向け投資すべきである。

### 閉店して作業する全面改装には大きなロスが生じている

エイジスマーチャンダイジングサービスは小売業の売場づくり、改装などを支援するリテールサポート企業だが同社の業務の中で、最近注目されているのが店舗を閉めることなく、営業を続けながらの改装=「営業改装」である。

「弊社は10年以上前から、『営業改装』を提案しています。DgSは最近食品売場の拡張という部分改装のニーズ

が高く、その機会に他の売場も見直して店舗全体を改装するというパターンが増えています。これまで小売業の改装はメーカー、ベンダーの応援を仰ぎつつ自社スタッフと協働で店を閉め、大量の人時をかけ短期間で行うパターンが主流でした。しかし、最近、コンプライアンス問題や人員確保が難しくなっていること。店舗を閉めることで生まれる売上ロスを防ぐために、弊社の『営業改装』のニーズは高まっていると思います」(エイジスマーチャンダイジングサービス株式会社 代表取締役社長 仁田善郎氏)

仁田氏の発言にあるように、小売業は新店開店や既存店改装の際、取引先と自社スタッフで延べ数百人規模の混成チームをつくり、2~3日という短期集中で作業を終わらせるパターンが多かった。そして、今もこの従来型手法は残っており、いくつかの問題をはらんでいる(図表3)。

まず、コンプライアンス問題である。大規模な取引先従業員の動員が独占禁止法で禁じられている「優先的地位の濫用」に違反するという指摘は度々なされ、これを改善するために小売業側は「応援手当」の支払いなどで対応してきた。だが、その額が適正なのかどうか依然グレーな部分は残る。

### <取材協力>

エイジスマーチャンダイジングサービス  
代表取締役社長 仁田善郎氏

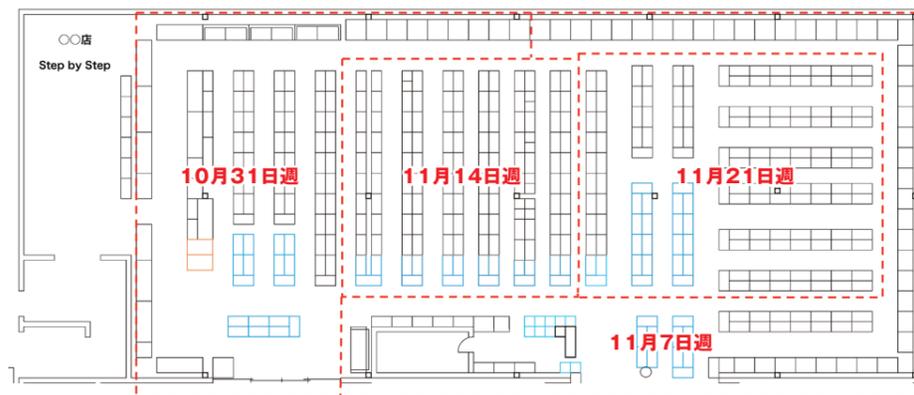




②ステップ・バイ・ステップ作成・管理  
(週次の作業計画)

売場をゾーニングして  
作業計画

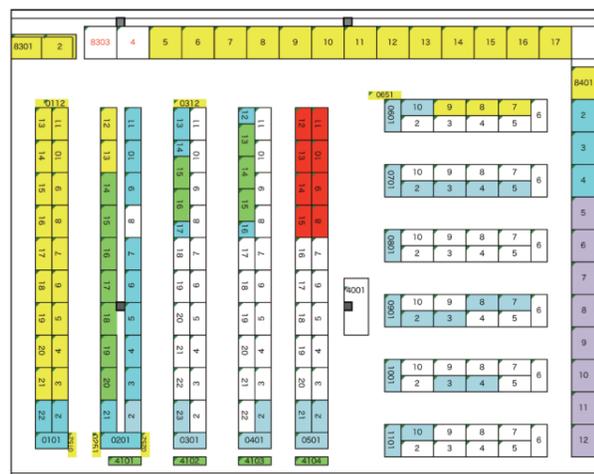
● 図表8 ステップ・バイ・ステップ例



③デイ・バイ・デイ作成・管理  
(日次の作業計画)

Gondola単位の  
作業計画

● 図表9 デイ・バイ・デイ例



④作業割当

チーム単位で作業割当、  
作業標準時間で  
必要人時数を  
1日ごとに算出

● 図表10 作業割当表例

作業工程指示書

Aチーム	2名	※縦列			D45	D60	標準
1週目	カテゴリー	現在売場	新売場	備考			
10月31日				OJT			0.00
	チェーン	1001	ローランド	廃番ピッキング			0.00
	針金	1002	ローランド	仮陳列	1		0.00
	キャスト	1003	リセット	パーツセット→商品移動陳列			0.00
	補強	1004	リセット	パーツセット→商品移動陳列			0.00
	補強	1005	リセット	パーツセット→商品移動陳列			0.00
ネジ釘ボルト	1006	リセット	1106	パーツセット→商品移動陳列			0.00
11月1日				廃番ピッキング			0.00
	ネジ釘ボルト	1201	リセット	1301	パーツセット→商品移動陳列		0.00
	ゴム	1202	リセット	1302	パーツセット→商品移動陳列		0.00
	アクリ	1203	リセット	1303	パーツセット→商品移動陳列		0.00
	棚受け吊	1204	リセット	1304	パーツセット→商品移動陳列		0.00
ネジ釘ボルト	1205	リセット	1305	パーツセット→商品移動陳列			0.00
11月2日				廃番ピッキング			0.00
	建築金物	1401	ローランド	ローランド_フリー前に仮陳列	1		0.00
	錠前	1402	ローランド	ローランド_フリー前に仮陳列	1		0.00
	安全	1408	リセット	1506	パーツセット→商品移動陳列		0.00
メッシュ	1408	リセット	1507	パーツセット→商品移動陳列			0.00

エイジスマーチャン  
ダイジングサービスの  
HPに  
<https://www.ajis-mds.co.jp>

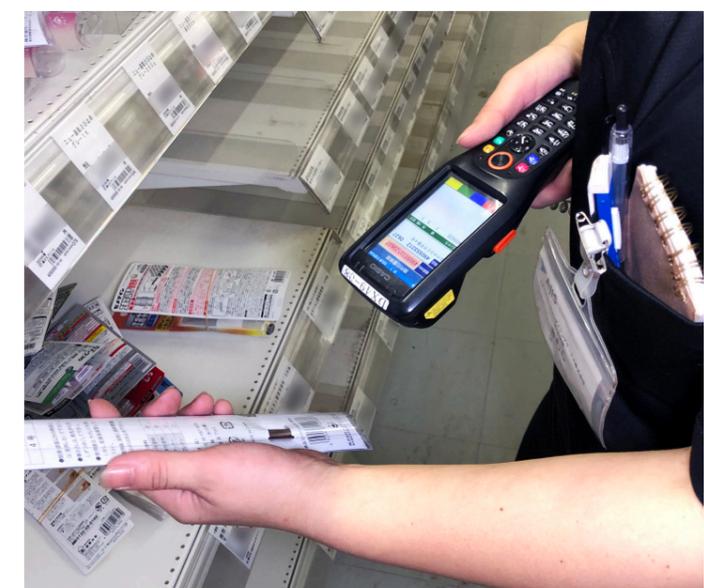


▲ 写真1 改装中カテゴリーから売れ筋商品を選んで陳列する「ローランド什器」(自社開発)

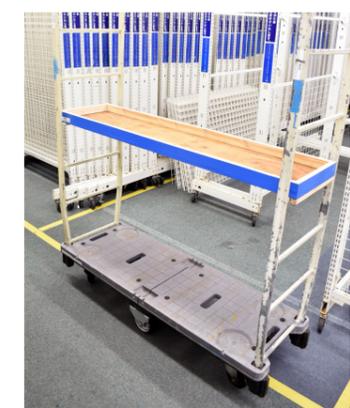


▲ 写真3 どんな什器にも適用できる Gondola 移動用の装置「Gondola スケート」(自社開発)

▼ 写真2 店舗の棚割データを登録すれば、JANコードをスキャンするだけでその商品をどこに陳列するのかが分かる「陳列用端末」



▼ 写真4 棚から商品を効率よく撤去する「バンカー台車」(自社開発)



▼ 写真5 解体された Gondola の棚板や支柱などを入れて移動する「長尺パーツ用台車」(自社開発)



既存店の変化対応には  
宝の山が埋まっている

「日本では春と秋の棚替えや期末の一斉棚卸しのように短期集中型の売場作業が多いと思います。このやり方にはいい面もあるのですが、メーカー、小売本部側の都合という側面もあり、お客様や現場スタッフにとって必ずしも好都合なことだけではありません。改装にも同じことが言え従来の短期集中作業には課題が多くあるように思います。私たちが提案している『営業改装』は従来型の課題をクリアして、なおかつ今でも現

場の声を生かして進化を続けています。お客様の志向は目まぐるしく変わりますし、競合環境も変わります。既存店の売場はお客様や商圈の変化に対応することで、売上が上がる宝の山です。それを発掘するための手法が『営業改装』ですので、ぜひこれをご活用頂きたいです」(仁田氏)。

新規出店の勢いが止まらない DgS だが、これまでの歴史を見ても出店投資の償却が終わり利益の出ている古い店舗の改装を怠った企業はどこかで停滞を経験している。チェーンストアにとって、新規出店の原資は既存店の成長

であり、この成長が止まれば、既存店の不調 → 新店投資の原資不足 → 出店鈍化 → 企業全体の成長鈍化(マイナス成長) → 既存店活性化の原資不足 → 既存店の不調という負のスパイラルに陥る。こうした事態にならないためにも、また新規出店と既存店改装を両輪に成長を続けるためにも、効率的な全面改装は重要である。

<エイジスマーチャンダイジングサービス>

本社 千葉市花見川区幕張町3-7727-1  
代表 代表取締役社長 仁田善郎  
問い合わせ 043-213-2006  
<https://www.ajis.jp/contact/service/>