

業務プロセス改善と 多能工化による業績向上

(株) マルハン

■ 執筆者 Profile ■



植月 勝則

2006年 (株)マルハン入社
営業部所属 (店舗勤務)
2009年 営業本部 営業設備担当
2014年 現在 購買部購買課所属
賞品・設備担当

■ 論文要旨 ■

現在、私の所属している購買部は、部署の統合により、3部署で行っていた業務を1部署で行うこととなった。それに伴い、人員は3部署37名から1部署19名と▲50%となった。

その中で、私は賞品業務を担当することになった。賞品業務は、旧体制では15名で行っていたが、新体制では5名で行うことになった。

しかし、業務の仕組みの変更により、出品と利益は過去最大、在庫と賞品廃棄数（賞品ロス）は過去最小の成績を達成させた。

業務プロセス改善と多能工化による業務向上、そして組織要員の最適化実現のためのステップを論じて行く。

■ 論文目次 ■

1. はじめに	《 3》
1. 1 当社の概要	
1. 2 組織統合	
2. 業務プロセス改善とその成果	《 4》
2. 1 業務改革の方針と3つの施策	
2. 2 管理指標の明確化	
2. 3 取扱い賞品の管理	
2. 4 取引先競争環境醸成	
2. 5 賞品棚卸業務	
2. 6 業務プロセス改善の考察	
3. 組織要員の最適化の3STEP	《 13》
3. 1 チーム方針の明確化	
3. 2 業務プロセスの見える化	
3. 3 人材育成	
4. おわりに	《 16》

■ 図表一覧 ■

図1 賞品出品比率	《 5》
図2 賞品利益最大化の取組みの結果	《 7》
図3 在庫管理基準	《 8》
図4 ロス管理フロー新旧比較	《 9》
図5 購買部組織要員の最適化モデル	《 13》
図6 相乗効果発揮のイメージ	《 13》
図7 チーム業務一覧	《 14》
図8 相互補完体制	《 15》

1. はじめに

1. 1 当社の概要

当社は、全国にパチンコホール、アミューズメント施設を運営している。「人生にヨロコビを」という経営理念のもと、社業を通じて明るく楽しい社会づくりとパチンコ業界を更に広く社会に必要とされる存在にしていくことを目指している。

パチンコ業界のリーディングカンパニーとしての使命感を持ち、パチンコ業界を変えると言うビジョンを掲げ、積極果敢にチャレンジし続けている。

レジャー白書 2015 によると、パチンコ業界の規模は、遊技人口は 1,150 万人と言われ、1994 年の遊技人口最大の 2,930 万人いた時代から比べると約 3 分の 1 の遊技人口となった。市場規模は、約 30 兆円から約 6 兆円減の 24 兆 5,040 億円（前年対比 5,010 億円減）市場である。

1. 2 組織統合

2013 年度 3 月、業務の標準化・効率化・高度化の実現のため部署の統廃合が行われた。16 部署から 13 部署へ▲3 部署となった。その中でも購買部は、賞品部と出店準備部の 2 部署の業務を全て移管し、人員も 37 名から 21 名と▲16 名となった。

購買部では本社部門の組織要員の最適化モデルとして、業務の多能工化の実現を目指した。

業務の仕組みを変え、効率化・高度化を図り、組織要員の最適化モデルを実現するまでのステップを論じていく。

2. 業務プロセス改善とその成果

購買部へ業務移管後、賞品（注1）業務の担当は15名から5名へと、▲10名減となったが、業務プロセスを改善し、賞品における業績が、過去最大を達成した。

■賞品数値結果（前年対比）

出品：+13%

利益：+41%

在庫：▲42%

ロス：▲83%

この章では、賞品業務の仕組み変更とその結果について記載していく。

（注1：弊社の賞品とは、店舗カウンターで取扱っている賞品のことを示す。）

2. 1 業務改革の方針と3つの施策

魅力ある賞品で集客をするという方針のもと、賞品選定や仕入を行っていた。他のパチンコ店にはない、目新しい賞品を陳列し、お客様へ提供していた。目新しい賞品を提供することで、賞品の出品を目指した。しかし、新しく取扱った賞品の出品が伸びなかった。

そのため、出品拡大から利益拡大に方針転換した。より利益を稼ぐための方法として、3つの観点から利益拡大を目指した。

1 つ目は、店舗の意識改革である。今までと違う結果を求めるのなら、今までと違う意識で賞品を捉え、今までと違う行動が必要である。そのためには、全社員の賞品に対する意識改革が必要である。賞品で利益を稼ぐという考え方を落とし込んで行った。

2 つ目は、賞品の粗利率を上げる（原価率を下げる）。全国 300 店舗のチェーンメリットを活かし、賞品の仕入れ値交渉を行う。

3 つ目は、ロス（賞品廃棄）を削減する。無駄な仕入を無くし、効率的に利益を稼ぐ体制構築に注力することとした。

2. 2 管理指標の明確化

賞品管理としては、出品数値の確認のみであった。利益、在庫、ロスの管理は、行っていなかった。出品だけを伸ばせば良いという考え方であった。

そのため、賞品の管理指標を出品、利益、在庫、ロスの4つに定めた。

4 指標の目標値を定め、毎月数値の進捗率を確認した。目標数値設定は、購買部が一括設定するのではなく、各店舗に目標数値設定をしてもらった。これにより、店舗の賞品管理指標理解度が高まり、また責任感と目標達成に向けた動きが自走化することができた。4 指標管理の主な取組みを次項の通りである。

(1) 出品

①Before

出品拡大のためのメインターゲット層の明確化を行っておらず、各担当者が売れるだろうという賞品を仕入、店舗へ展開した。

②After

過去5年間分の出品を分析した結果、出品の90%以上が売価500円未満の賞品が占めている結果であった。そのため、売価500円未満賞品を出品・利益拡大に向けたメインターゲット層にした。

■現場（店舗）の抵抗とそれに対する対策

今までは、店舗の賞品担当者が自由に仕入を行っていたが購買部が発注リストを管理した。具体的には、発注リストに掲載できる条件を設けたのである。

そのため、仕入を行える対象賞品が絞られたことにより、店舗からの不満の声が寄せられた。しかし、図1の出品比率を伝え、今まで注力していた賞品は、ほぼ出品に繋がっていないことを伝え、納得してもらった。数値を見える化することで、店舗担当者に理解してもらうことに繋がった。

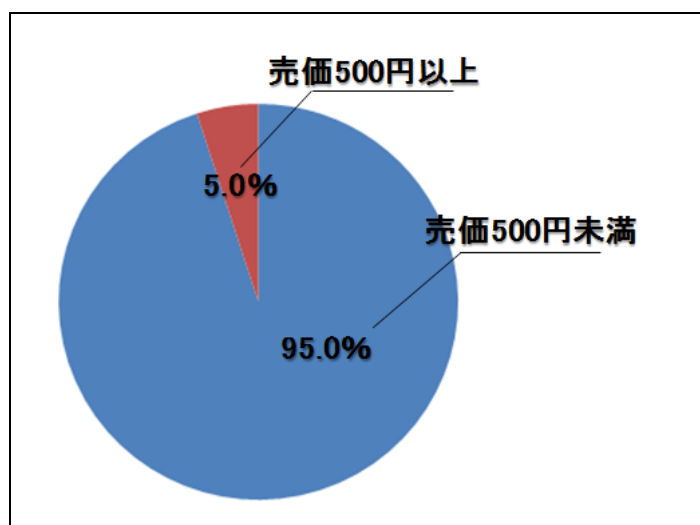


図1 賞品出品比率

(2) 利益

①Before

出品拡大のみの方針であったため、賞品で利益を稼ぐという考え方は、一切なかった。

②After

出品額が限られている中で利益を上げるために、飽くなき賞品粗利率向上の追求を行った。

i : ターゲット賞品選定

カウンター内で取扱いのなかった飲料賞品を導入することとした。飲料を積極導入した理由は、他の賞品よりも原価率が低いからである。また、賞味期限も長く、在庫管理を行いやすいためである。

飲料導入に際し、展開用の冷蔵什器が無かったため、飲料メーカー様の協力を得て全国に冷蔵什器の設置も平行して行った。

ii : 環境整備

取組み開始から3ヶ月間で全国300店舗へ冷蔵什器と飲料の設置を完了させた。この短期間で全店舗への導入が完了した要因は、導入工程を定め、取引先・店舗・購買部で管理を行ったことである。

飲料の出品を増やすために、陳列方法を工夫した。賞品を単に店頭陳列するのではなく、お客様の目が届きやすいカウンター内に冷蔵庫を設置し、お客様からの視認性を高め、飲料がお客様の手に取られやすい環境を整備させた。また、カウンター内に賞品POPを設置し、飲料からお勧めする仕組みとした。

iii : 目標設定

飲料賞品を導入後、月間の粗利率の目標数値設定を行った。全社一丸となり体系的に取組む必要があると考え、エリア長や店長と言った役職者を巻き込み粗利率の目標設定を行った。目標数値設定は、店舗単位ではなく、エリア毎に設定を行った。また、購買部からの指定の目標数値ではなく、店舗が主導となり、目標数値設定を行った。店舗主導で行うことで、目標達成に向けた店舗の責任感が生まれ、取組みが自走化するのである。目標設定と平行して、全社の取組みであることを伝達し、やらなければならない環境を整備した。

目標設定後は、PDCAサイクルのCとAを毎月実施した。目標値未達成のエリアに対しては、他エリアの良例を共有するなどを行い、粗利率を向上させた。

iv : 結果

全社一丸となって、体系的に取組んだ結果、取組み開始後、賞品の粗利率は、期初と比較し約8%向上し、賞品利益も前期対比で50%増という結果となった。

■現場（店舗）の抵抗とそれに対する対策

賞品で利益を稼ぐという考え方よりも、顧客満足度を高める考え方が根強くあったため、原価率の低い（高粗利）賞品を出品しなければならない理由がわからないという声が店舗から多く寄せられた。

しかし、「はじめに」で記載している通り、この業界は参加人口及び市場規模が縮小傾向にある。本業での儲けだけでなく、賞品でも利益を稼がなければ、生き残れない状況を伝え、店舗に理解してもらえた。

その結果、図 2 の通り店舗が出品した賞品の平均粗利率は上昇し、同時に賞品利益額も上昇させることができた。

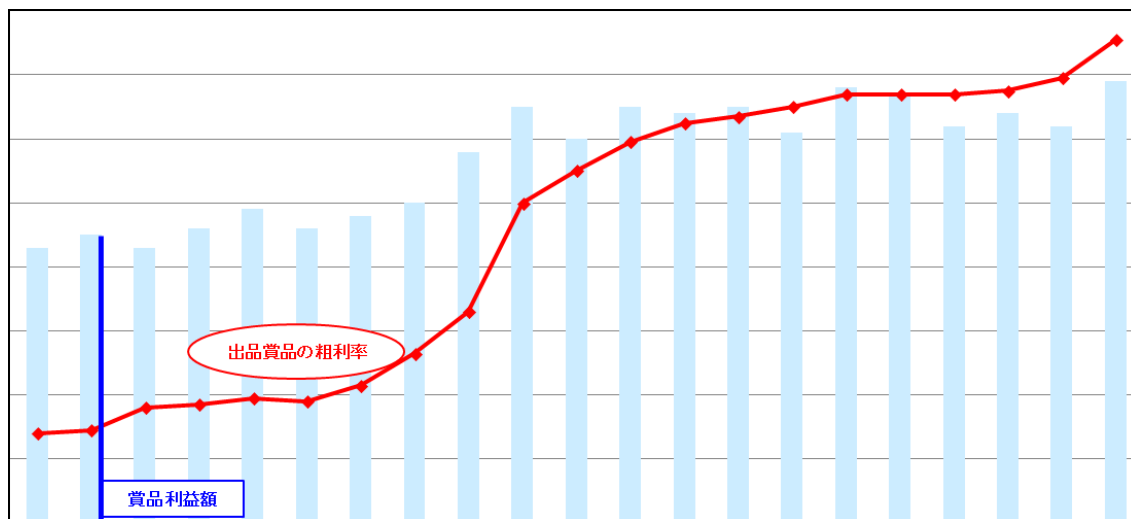


図 2 賞品利益最大化の取組みの結果

(3) 在庫

①Before

在庫基準は設けられておらず、全て店舗判断で在庫を保有していた。

②After

賞品の出品構成の結果より、賞品在庫基準を売価 500 円未満と 500 円以上とで別々に設定を行った。売価 500 円未満は、出品の動きが大きいいため、在庫管理の在庫回転期間を設定した。逆に売価 500 円以上は、動きが少ないため、台当り在庫額を設定した（図 3 参照）。台当り在庫額とは、店舗の対象賞品在庫額を店舗に設置されている遊技台数で割った金額である。

■現場（店舗）の抵抗とそれに対する対策

店舗では、全ての賞品の欠品を嫌っていた。賞品が無いことによる出品機会の損失を恐れていた。その結果、過剰とも言える在庫数を保有していた。在庫管理基準を設けても、少ない、欠品したらお客様に迷惑がかかる等の意見が寄せられた。

ここでは、基準だけでなく、新しい考え方を伝達した。在庫はお金である。また、欠品しても類似賞品を提供してほしいということを伝えた。

対象	指標	計算式
売価500円未満 (端玉/端玉価格帯)	在庫 回転期間	在庫原価 ÷ 出品売価
売価500円未満 (たばこ)		
売価500円以上 (一般食品・雑貨)	台あたり 在庫額	在庫原価 ÷ 遊技台数

図3 在庫管理基準

(4) ロス

ロスとは、賞品の賞味期限切れや陳腐化により不良品となり、店頭に陳列することが出来なくなった賞品を廃棄することである。

①Before

店舗の判断でロス処理を実施していた。ロス処理を行う際は、店舗がロス伝票を作成するが、本社担当部署において、伝票確認やロス理由を確認していなかった。そのため、大量のロス処理が行われても、それを問題視し、指摘することは無かった。店舗の裁量でロス処理することが常態化していたためである。

②After

そこで、ロス処理の過程で購買部が100%関与できる仕組みに変更した(図4参照)。結果、ロス額は、前年対比▲83%という結果となった。店舗に見られているという意識が生まれたこと、また、賞品に対する意識が変わったことが、この大幅な削減結果に繋がったと考えている。

また、仕組みの変更の他にもロス処理の条件を明確化したことも、ロス削減の要因である。旧体制では、出品見込が無い、人気が無くなった、在庫過多等のロス理由があった。しかし、賞品として取扱いができるのであれば、陳列を行うこととした。ロス理由としては、食品であれば賞味期限切れ、雑貨であれば、破損・陳腐化のみをロス理由としたのである。

■現場(店舗)の抵抗とそれに対する対策

ロス処理を行う際、全ての内容確認を行い、まだ劣化しておらず、展開できると判断したものは、ロス申請の差戻しを行った。その結果、店舗からは、何故ロスしてはならないのか。旬を過ぎた賞品を展開することは、出来ない等の不満の声が上がった。

会社からは、旬が過ぎても良品であれば、展開し続けること。また、ロスを行うにも、

リサイクル店等に販売出来ないのか検討すること。という考え方であった。在庫＝お金という意識付けを強く行い、店舗の意識改革を行った。

作業	旧体制	新体制
	月末一括処理	都度処理
伝票確認	無	有 (役職者捺印等)
内容確認	無	有 (理由・賞味期限等)
ロス分析	無	有 (多いエリアの役職者へ注意喚起) (多い理由は掲示板等で注意喚起)

図4 ロス管理フロー新旧比較

■ 仕組み変更（具体例）

- ① 店舗から伝票申請される都度、確認する。
→ 金額の大きい小さいに関わらず、店舗から申請される全ての伝票確認を行った。
- ② ロス理由の確認。
→ 陳腐化が原因でロス申請が行われた場合は、画像で賞品の状態確認を行った。
→ 賞品の状態を確認し、陳列が可能と判断した場合は、継続陳列とした。
→ 全ての賞品の賞味期限を確認し賞味期限前の場合は、展開するように徹底した。
- ③ ロス分析
→ ロスが多いエリア、店舗へ注意喚起等を実施した。

2.3 取扱い賞品の管理

店舗への賞品導入条件は設定されておらず、賞品選定は、店舗に任せている状況であった。そのため、全国 300 店舗の中で 1 店舗しか取扱が無い賞品もあった。取扱っている賞品が多いため、賞品の状態管理や数値管理等、非常に工数が掛っている状況であった。

(1) 賞品マスタ登録

① Before

店舗の要望に応えることが絶対条件であった。そのため、店舗が登録を希望する賞品があれば、都度システムへマスタ登録を行った。マスタ登録は、2 回/日実施し、40 時間/月の業務工数が掛っていた。

② After

業務工数を削減するため、毎月のマスタ登録日を指定し、指定日以外のマスタ登録は対応しないこととした。変更当初、店舗からの反対意見もあったが、現在の賞品の仕組み変更を伝達し、理解してもらうことで、反対意見はすぐに無くなった。

(2) 賞品リスト化

①Before

多品目-少店舗展開であり、多数の賞品マスタ情報が登録されており、各店舗の登録上限数を超越している状態であった。

②After

少品目-多店舗展開とするため、店舗導入可能賞品リストを作成した。リスト掲載条件を設け、リスト掲載上限数を設定した。リストは、利益を追求するリストとお客様や店舗ニーズに応えるリストの 2 種類を用意した。このリストの中から、店舗に発注をしてもらう仕組みに変更した。

リスト化したことでシステムに登録されている賞品マスタ数を▲40%減とすることに成功した。

店舗が取扱っている賞品を本社が管理することで、賞品の品質管理も向上し、トラブル件数の減少にもつながった。

2. 4 取引先競争環境醸成

①Before

出店地域により担当する取引先が固定化されていた。新規出店を行う際は、自動的にその地域の取引先を選定していたため、取引先と弊社、また取引先の間でも危機感と緊張感が失われていた。

②After

2013 年度、QCD により取引先評価を見える化した。取引先評価に基づき、担当地域の取引先切り替えを始めて実施した。取引先切替えは、5 ヶ月間で 29 店舗実施した。

複数社からの賞品仕入れを指定取引先に集約した。取引先数は、約 100 社から 10 社へと▲90 社とした。これにより取引先管理、伝票管理が減少し、本社業務の大幅な業務工数削減となった。

2. 5 賞品棚卸業務

①Before

毎月 1 回実施している賞品の棚卸業務は、60 時間/月の工数を掛けていた。棚卸業務は、店舗が賞品のシステム上理論在庫と店舗に残っている実在庫を照合するものである。本社においては、店舗の棚卸完了後、取引先への支払い処理業務等があるため、毎月第一営業日から第四営業日までが棚卸期間となる。

■棚卸の流れ

- ・第一、第二営業日 店舗棚卸
- ・第三営業日 本社締め処理
- ・第四営業日 請求書作成

しかし、棚卸業務を分析した結果、店舗の棚卸処理が期日までに完了していない場合、本社で店舗の代わりに締め処理を実施していたのである。また、店舗の棚卸が完了しない原因の一つに、賞品誤差理由の追求が間に合っていない現状もあった。

②After

取引先とも協業し、伝票の手書き修正を廃止し、納品伝票のシステム化を統一させた。これにより、伝票修正の際に発生していた修正ミスが無くなり、棚卸処理が減少出来た。なお、この取引先様も最終の支払い締め処理確定が半日間短縮できた。

また、システム改修を行い、棚卸未実施店舗へは注意喚起を示すアラート機能を追加し、店舗の棚卸処理が未完了であることを通知できるようにした。

結果、店舗が棚卸処理を期日通りに対応するようになり、本社での棚卸時間は 30 時間/月と▲50%減となった。

2. 6 業務プロセス改善の考察

大きな成果を達成出来たのは、4つの大方針を立て、目標数値が見える化して進めたことが要因である。

1. 方針の明確化 ・ ・ ・ ベクトル合わせ
2. シンプルな管理指標 ・ ・ ・ 個店別目標設定
3. 本社一元管理 ・ ・ ・ 全体最適
4. 競争環境醸成 ・ ・ ・ 取引先集約

3. 組織要員の最適化の3STEP

賞品業務の仕組み改革を述べたが、何故人員が▲10名減となったにもかかわらず、業績は過去最高を達成できたのか。それは、チームメンバーがまとまり、チームが組織要員の最適化部隊となったからである。

組織要員の最適化とは、精鋭を少数使うのではなく、少人数で構成された集団が、組織要員の最適化となる。組織要員の最適化には、各メンバーのスキルアップはもちろんのことであるが、メンバーの責任感・緊張感が高まることで、精鋭集団が形成される。

各メンバーが状況に応じて、リーダーシップだけではなく、オーナーシップが発揮される関係であり、相乗効果を生み出せるチームこそが、要員の最適化が形成されるのである。

ここでは、賞品業務の仕組み変更の結果を基に、組織要員の最適化に向けた3STEPについて記述していく。

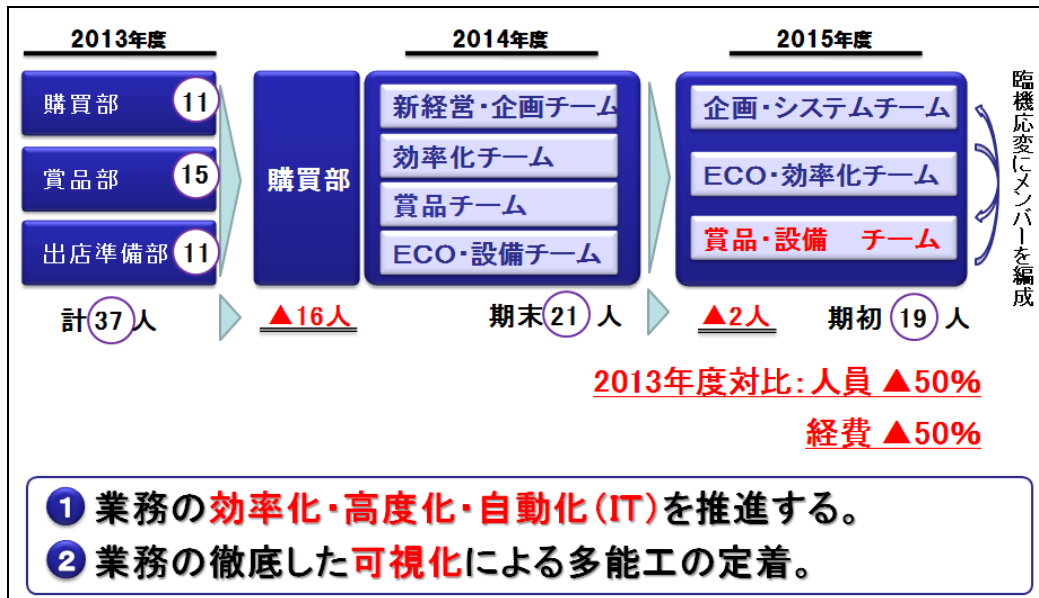


図5 購買部組織要員の最適化モデル

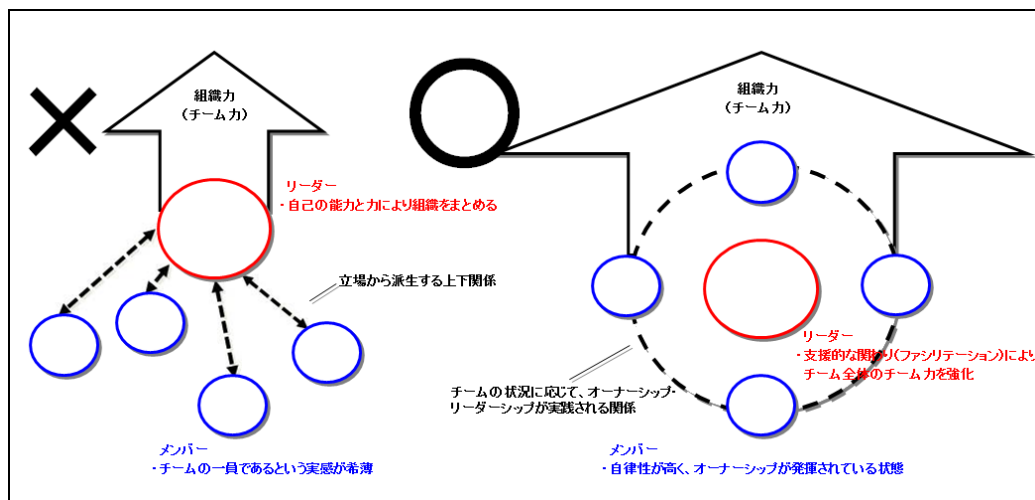


図6 相乗効果発揮のイメージ

3. 1 チーム方針の明確化

チームのビジョン・方針を明確にすることが重要である。明確化する際は、次の点に留意する。

① シンプルに伝える。

文書は短く簡潔にする。番号と色は、ルール化する。

② 一目で伝わる表現とする。

文字をマークと捉え、一度決定したものは、絶対に変更しないことである。

③ 相手の立場になって伝える。

伝える際は、結論から分かりやすい表現で伝える。難しい専門用語や抽象的な表現を使用しない。

相手の立場で、シンプルで分かりやすい表現で明確化することで、初めて理解されるのである。

3.2 業務プロセスの見える化

見える化の手順を定めた。

- ①業務内容を大分類・中分類・小分類に区分けする。
- ②業務の効果と対象範囲（もの差し）を明確にする。
- ③業務の成果物を定める。
- ④業務の期日と頻度をまとめる。

業務内容を見える化することで以下の結果を得られた。

- ①チーム業務が明確化になり、メンバー全員で業務のヌケ・モレが確認できるようなる。
- ②成果を出すためには、何を行えばよいのか、自分に足りない業務スキルは何かを常に確認できるようになる。
- ③業務のムリ・ムダ・ムラが明確になる。

また、この見える化は、新メンバーへの教育にも活用した。教育をしている際、「何をどこまで教えたのか不明確になってしまった経験は、ないだろうか？」

教える側・教わる側の双方が業務取得状況を一目で把握できるようになった。私どもは、チーム業務一覧ツール（図 8）を活用したことで、より効率的・効果的に業務を取得できた。

大分類	中分類	小分類	対象(単位)	成果物	処理	期日	頻度	成果物イメージ	備考	
取引先対応	連絡①	食品マスタ承認予定表作成→配信		〇		毎月25日	1回/月			
	連絡②	店舗巡回書確認→フィードバック配信		〇			1回/月			
	定例会	日程調整→アジェンダ/資料作成		〇				1回/2ヶ月		
		定例会実施→議事録作成→配信		〇				1回/2ヶ月		
	評価①	定章評価	6(社)	〇			1回/月			
	評価②	定性評価(店舗アンケート)	300(店)	〇			2回/年			
	選定	選定→結果通知	6(社)	〇				1回/年		
	マルハンダイニング	出品訂正対応				〇		3回/月		
合同会議資料作成→合同会議参加				〇			1回/2ヶ月			
取引先対応	取引先商品目録	調査依頼(店舗)	300(店)	〇			4回/年			
		調査結果集計	300(店)	〇			4回/年			
	売価1万円商品	状況確認		〇			4回/年			

図 7 チーム業務一覧

3.3 人材育成

最初に3つの大方針を定めた。

- ①特定業務のスペシャリストは、育てない。
- ②特定の人に業務が付く状態は、避ける。
- ③複数業務を遂行できる人材を育てる。

上記方針を達成するため、以下手順で人材育成を行った。

手順①：業務を分類分けし、「店舗・取引先対応」「賞品管理・遵法」「管理業務」の3カテゴリーに集約した。

手順②：人材を適材適所に配置し、業務遂行のやり方は、相互補完体制を徹底した。相互補完体制とは、互いに不足している部分を補い、そうすることによって全体として不足のないような状態を構築することである。

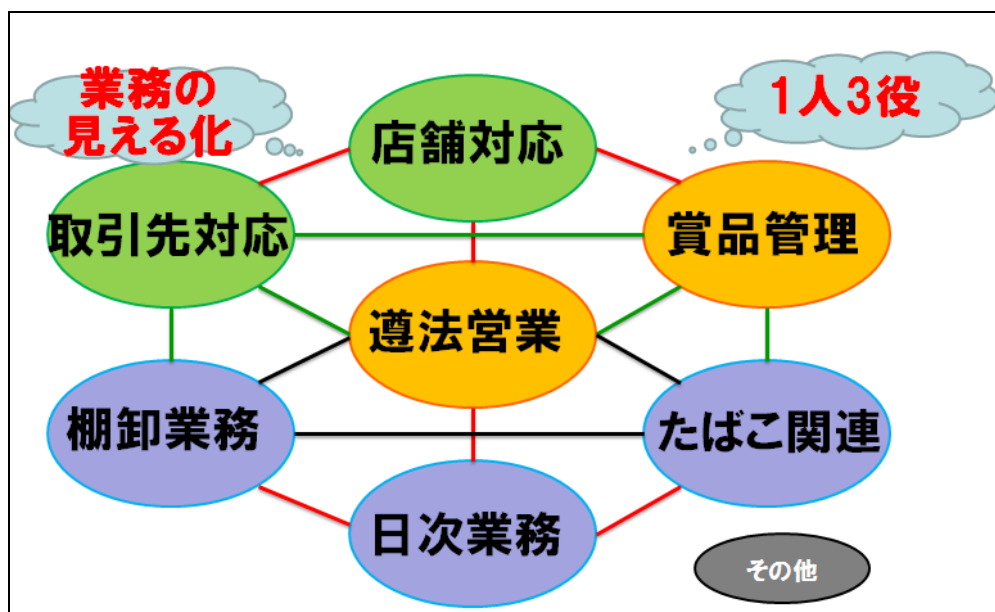


図8 相互補完体制

4. おわりに

今回、大きな成果に結びついたことは、従来の考え方を捨て、業務のやり方そのもののイノベーションを起こさせたためである。強い信念を持って、周囲を巻き込み、ベクトルを一つにすることで、大きなパワーとなって、社内の既成概念を変えた経験は、非常に大きな収穫であった。

賞品業務の仕組み改革により、営業成績の大幅な改善を達成させた。今後、社内での賞品の役割は、より重要になってくると考えている。冒頭第一章の当社の概要でも述べているが、パチンコ業界は遊技人口及び市場規模が縮小傾向にある。この傾向は、今後も進んでいくと考えている。その中で企業として出品と利益を向上させ続けて行くために、賞品の役割が今よりも求められてくる。

賞品選定、仕入、在庫管理、棚卸業務等、効率化・高度化から自動化（IT）を推進していかなければならない。1人が一つの業務だけを受け持つ単能工ではなく、1人で複数の異なる業務を遂行する多能工を社内に定着させていかなければならないと考えている。