

流通小売業における 営業時間の意味に関する一考察

中田安彦 (中田研究室 代表)

周佐喜和 (横浜国立大学大学院 環境情報研究院 助教授)

A Study on the Implications of Business Hours in the Retail Distribution Industry

Yasuhiko NAKADA

(President; Nakada Research Institute)

Yoshikazu SHUSA

(Associate Professor; Faculty of
Environment and Information Sciences,
Yokohama National University)

要旨

最近の日本の流通小売業にとって、営業時間延長は売上高を増やすための最も効果的な方策の一つとして用いられている。しかし、営業時間延長が経営成果の改善につながるためには、経営管理面での対応が不可欠である。コンビニエンスストアや中堅百貨店（後に専門店ビルになる）の事例を通して、時間帯別に品揃えや店内展示をきめ細かく変えたり（マーケティング面での対応）、非正規従業員まで活用した職場配置やローテーションを作成したり（人的資源管理システム面での対応）するなどの経営管理上の対応が、営業時間延長の成果を得る上で不可欠であることを示す。

1. 序

本稿の目的は、流通小売業において営業時間の延長がどのような経営管理上の変化を伴ったかを、事例に基づいて考察することである。筆者の一人（中田）の約40年に渡る流通小売企業での経験をベースに議論を展開する。

1970年代後半のコンビニエンスストアの台頭以来、流通小売業では、深夜営業・長時間営業の形態の企業が続出し、売上を伸ばしてきた。また、従来、大規模小売店舗法（大店法）の規制により営業時間の制約を受けてきた百貨店などの既存の大型店が営業時間を延長し、売上を伸ばしている。このような業績向上は、夜間あるいは深夜という時間帯にあった潜在的需要を掘んだ結果と解釈される。しかし、営業時間の延長は、流通小売業にとって経営管理上の問題を投げかけるはずである。

第一に、営業時間延長がコスト高につながらないような措置が求められる。営業時間延長は、正規従業員による画一的な勤務時間では対応できない。人件費上昇を抑えるためには、非正規従業員の活用や、正規従

業員の勤務ローテーション・システムの確立など、人事的資源管理システムの変更が必要となる。

第二に、単位時間当たりの売上をいかに伸ばすかという方策が求められる。営業時間をどれだけ延長しても、1日という時間には限りがあり、結局は時間当たりの売上高をいかに高めるかが経営課題になるからである。しかし、営業時間の延長は、一部の時間帯の売上が増えても、他の時間帯の売上は増えないか減少するという結果をもたらす可能性がある。時間帯によって消費者の客層が異なるからである。これに対処するには、時間帯に応じたきめ細かいマーケティング・マネジメントが必要となる。

第一と第二の問題は、流通小売業における時間生産性をいかに高めるかという問題である。本稿の主張の主眼は、営業時間が延長されるほど、時間生産性の問題が経営管理上の中核の問題になってくる、という点にある。

Ⅱ. 高度成長期の百貨店における従業員の 時間生産性向上の事例

1. 岡田屋の女子売場従業員の作業分析結果が示す意味

本論に入る前に、コンビニエンス・ストアの台頭以前の高度成長期に、流通小売業で時間生産性がどれだけ重要と考えられてきたのかを検討する。この時期の流通小売業の発展は、消費者の購買力の向上に支えられたという面が強く、時間生産性の向上という問題はあまり意識されなかった、というのが実態に近いと考えられる。

この点を端的に示すのが、1960年代前半の岡田屋の事例である。当時の岡田屋は、十字屋、赤札堂、キンカ堂とともに、関東地区の中堅百貨店の中で、最も売場効率が高いと評価されていた。高度成長期に発展を遂げた典型的な中堅百貨店だったのである。その岡田屋で、1961年から62年にかけて、特売場で作業する従業員の作業分析を行った。これは、売場の女子従業員

の1日の勤務時間内における作業の時間分析で、ストップウォッチを使って作業区分ごとの時間を計測するものであった。

その結果、平均的な女子従業員の勤務時間に占める作業区分ごとの割合は、接客時間（包装作業や金銭授受を含む）が25%、狭義の客待時間18%、清掃・陳列直し17%、食事・休憩15%、手洗・離席（用度品を取りに行く時間を含む）13%、従業員相互の会話（電話を含む）13%、その他9%となっていた。

この調査で示された事実の中で、最も重要な点は、従業員の作業時間の中で直接の付加価値を生む時間である接客時間の割合が低いという事実であった。最も接客時間の割合が高かった投込靴下売場でも48%にとどまり、平均は前述の通り25%であった。最低の雑貨売場では、接客時間の割合は15%にすぎなかった。特売場は百貨店の中で最も売場効率が高い売場という定評があり、当然従業員の接客時間も最も長くなるはずであった。つまり、特売場以外の売場では、接客時間の割合はもっと少なくなるはずであった。したがって、特売場の作業の中で接客時間の割合が25%というのは、予想外の低さであった。

このことは、当時は、従業員が時間あたりに生み出す付加価値、すなわち時間生産性が決して高くなかったということの意味する。しかし、当時の岡田屋では従業員の時間生産性の向上という点は、ほとんど問題になっていなかった。当時の消費者需要の急増が、こうした潜在的な問題を隠していたと考えられる。これが、当時の代表的な中堅百貨店の実状であった。

2. 岡田屋における時間生産性向上への取り組み

ただし、このような状況の中で、時間生産性の向上の問題に取り組んだ流通小売業も存在したという点も同時に指摘しておきたい。岡田屋では、二つの方向で、売場の従業員の作業方法の改善を行った。

第一は、従業員の配置やシフトの見直しによる、従業員一人当たりの作業の平準化である。従業員一人当たりの接客時間の割合を平準化したのである。第二は、接客時間以外の時間（広義の客待時間）の作業改善である。従来は、接客方法の改善のみに力を入れており、客待時間の作業については軽視されていた。しかし、売場従業員には、どうしても50%近い客待時間ができることを前提にし、この時間の作業（商品の搬送や陳列直し）を見直した。この二つの方向の努力の結果、売場効率、すなわち売場の時間当たり生産性は10%近く向上した。

高度成長期に、このように時間生産性の向上という経営課題を認識し、それに取り組んだことは、その後の岡田屋の経営にも影響を及ぼした。IV.で述べるよ

うに、岡田屋は、1970年代後半以降の営業時間延長に際しても時間生産性の考え方を重視したが、それは高度成長期のこうした経験が基礎になっていたのである。

Ⅲ. コンビニエンスストアA社の時間帯別管理の事例

1. 店舗の24時間営業を可能にした時間帯別管理の導入

前節で述べたように、高度成長期にも岡田屋のように時間生産性の問題を認識していた企業はあったが、流通小売業が時間生産性の問題と本格的に取り組み始めたのは、1970年代後半のコンビニエンスストアの台頭以降であろう。それは、営業時間の延長に伴う問題として発生した。

長時間営業を行うコンビニエンスストアでは、顧客が望む商品を望む時間帯にタイムリーに供給することが、売上高向上の最大の課題となる。昼食時の弁当や深夜のおにぎりなど、特定時間帯に品切れを起こせば、二度と他の時間帯に同じ需要が発生することはないからである。品切れを防ぐためには仕入れ量を増やすことが一つの方策であるが、逆に弁当など特定時間帯をはずすと売上が期待できない商品を考えて、そしてコンビニエンスストアの限られた店舗面積を考えると、これは有効な方策ではない。もう一つの方策は、問屋への発注の多頻度化とリードタイムの短縮である。これは実際に行われているが、納入回数やリードタイムの改善には自ずと限界がある。昼食時間帯の弁当は昼食時間帯の前に発注しないと、実際に需要のある時間帯には供給できない。

したがって、コンビニエンスストアでは、時間帯ごとにどの商品がどれだけの量、売れるのかを的確に予測することが売場効率の上で重要になってくる。品切れと売れ残りの双方をなくすことが、時間生産性を高めるのである。しかし、コンビニエンスストアのように長時間営業をすると、時間帯ごとに売れる商品の種類や量にばらつきが生じるのは不可欠である。時間帯によって顧客層が異なってくるからである。そこで、時間帯ごとの品揃え（マーチャンダイジング）や受発注管理の問題が生じてくる。

このような時間帯別の商品管理がどのように向上していったのか示すために、全国規模のコンビニエンスストアのチェーンであるA社の事例を取り上げる。

A社では、1976年頃までは、営業時間が午前7時から午後11時までの店舗が大半で、24時間営業の店舗は1~2店舗にすぎなかった。当時はPOSレジやバーコードなどの店舗の情報化があまり進んでおらず、時間帯ごとの売上動向の把握が十分にできなかったためであ

る。当時の段階で経験から明らかになっていたのは、午前7時から午後7時までの売上と、午後7時から午後11時までの売上がほぼ同じである、というレベルにとどまっていた。このレベルでも、店舗の発注業務には大いに参考になり、店舗の利益率向上への貢献は無視できないものがあったが、24時間営業に対応するための時間帯別の売上情報の把握は実現できていなかったのである。

その後、1980年代にかけて店舗における情報技術の導入は進み、時間帯別の売上動向の把握はずっと容易になった。その結果、A社の店舗でも24時間営業のところが増えてきた。店舗の24時間営業を可能にした要因としては、情報技術の普及により問屋への自動発注が可能になり、煩雑な業務が減ったことも寄与した。24時間営業の店舗がごく普通になった1990年前後には、深夜時間帯の午後11時から午前7時までの時間帯の売上は、全体の売上の中の22～23%を占めるまでになり、A社の売上増加に大きく貢献した。時間帯別の商品管理方法の向上が、これだけの成果をもたらしたのである。

2. 進化する時間帯別管理

A社の時間帯別商品管理は、このように店舗に設けられた情報システムを活用して売上動向を把握することが出発点であり、キーとなっている。したがって、最新の売上情報に応じて、時間帯別の商品管理の方法にも当然変化が生じてくる。時間帯別の商品管理は、絶えず進化し続けているのである。このような変化の例として、ここ2～3年における主な変化を2点指摘したい。

第一は、時間帯別の売上高の割合に変化が見られるということである。それは、午後11時から午前7時までの深夜の時間帯の売上の占める割合が低下傾向にあ

るということである。1990年前後にはこの割合が22～23%を占めていたが、2000年～01年にかけては20%にまで低下している。最も新しく出店したところでは、深夜時間帯の売上高の割合が15%くらいしかないところもある。このような深夜時間帯の売上低下の背景としては、不況が長引いて夜間外出する人が減ったことと、ディスカウントストアなど深夜営業を行う他業態の店舗が増えたことがあげられる。この結果、A社でも24時間営業の店舗を減らすことを検討している。

第二は、昼間の時間帯に販売する商品として、弁当と飲料の割合が高まっているという点である。前述の通り、昼間の時間帯の売上が占めるウエイトは、昨今高まっている。その昼間の時間帯に販売する商品として、最もウエイトが高いのがこの二つの商品である。全売上の中で、弁当は20%、飲料（ヨーグルト等を含む）は15%を占める。したがって、店舗におけるマーチャンダイジングを考える上で、この二つの商品の持つ意味が増してきている。

以上のように、A社のようなコンビニエンスストアでは、時間帯別のきめ細かい商品管理を行うことが、店舗の時間生産性を高め、収益性の改善に結びついている。流通小売業の中で、時間生産性の向上に本格的に取り組んだ先駆者という評価もできるであろう。その時間生産性向上の取り組みは、今日でも進行中である。

Ⅳ. 横浜岡田屋における営業時間延長への取り組み

1. 横浜岡田屋における営業時間延長の効果

1970年代後半以降という時期は、コンビニエンスストアだけでなく、百貨店や専門店など、流通小売業における他の業態の店舗でも、営業時間の延長が進んだ

表1 横浜岡田屋の休業日数・閉店時刻の推移

	年月日	年間 休業日数	閉店時刻		備考
百貨店形態	1968年11月30日	45日	1800		YOオープン
	1975年1月13日	45日	1800	年間120日1900	
	1976年1月2日	33日	1900		
専門店ビル形態	1982年11月23日	20日	2000		M2オープン
	1983年7月25日	20日	2000		
	1986年10月1日	4日	2030		
	2000年6月1日	1日	2100		大規模小売店舗立地法施行

(出所)横浜商工会議所調べ

時期であった。一例として、岡田屋グループの一員である横浜岡田屋における営業時間の延長を、休業日数と閉店時刻の変化から示したのが、表1である。

この営業時間延長は、横浜岡田屋の売上高の増加となって現れた。1982年に横浜岡田屋は百貨店から専門店の集合ビルへと業態を変えとともに、休日減と営業時間の延長を実施した。その後も着実に休日は減り、営業時間は延びている。それにより、売り場面積をえることなく、稼働時間を50%以上も増やした計算になる。また、午後6時から午後9時までの時間帯の収益性は、午後6時以前の時間帯よりも50%以上高く、この面でも経営成果の改善に結びついている。営業時間の延長と時間当たり収益性の向上とを併せた効果は、売場面積が70~80%増加したのと、ほぼ同じである。

2000年6月1日から、大規模小売店舗法（大店法）が廃止され、大規模小売店舗立地法が施行された。これによって、百貨店などの大型店の出店や営業内容は大幅に自由化され、営業時間延長の傾向は加速化した。横浜岡田屋の事例でもわかるように、営業時間延長が経営成果にもたらす効果は、非常に大きい。したがって、人件費など多少のコスト上昇があっても、続々と営業時間が延長されていくのである。

2. 営業時間延長に対応するマーケティングと人的資源管理

このような営業時間延長による経営成果の改善は、午後6時から9時までの夜間における潜在的顧客が存在したために得られたと言える。生活スタイルの変化により、夜間外出する人が増えたことが大きい。しかし、このような潜在的顧客が存在しても、そのニーズに的確に応える時間別管理の体制が整わないと売上増加には結びつかない。午後6時以降の顧客層と昼間の顧客層とは異なっており、その違いに応じて品揃えや店内展示のあり方を変えていく必要があるからである。時間帯によって顧客層が異なるという問題は、コンビニエンスストアと同様なのである。

たとえば、店内の専門店B社では、営業時間内での顧客層の変化に合わせて、マネキン人形の着ている服を着替えさえるという細かい配慮をしている。すなわち、午前中は家庭の主婦向け、午後は中高生向け、夕方4時から5時は再び主婦向け、夕方6時以降はOL向けと変えている。そして、時間帯ごとにハンガー移動を行って、主たる顧客層向けの商品陳列が最も目立つように、置く位置を変えている。このような時間別管理によって、売場効率を高めることに成功している。

また営業時間延長による経営成果の改善のためには、営業時間延長に伴うコスト増加を避けることが不可欠である。コスト増加の最大の要因は、人件費の増

加である。正規社員だけで営業時間延長に対応しようとする、一つのポストに最低2人、有給休暇などで欠勤者が出ることを想定すると実際には3人の社員が必要となる。しかし、これでは営業時間延長による売上の増加が相殺されてしまう。もちろん、人件費の上昇をゼロにすることはできないが、大幅な上昇は避ける必要がある。そこで、パートタイムの非正規従業員の活用が真剣に検討された。非正規従業員を本格的に活用した契機は、営業時間延長だったのである。もちろん、正規社員のシフトや職場配置も併せて検討された。この点に関しては、Ⅱで述べたように、岡田屋では、1960年代から売場の従業員の配置やシフトの問題を考えてきた経験が役立った。しかし、1980年代以降の営業時間延長が人的資源管理システム面に与えた影響は大きかったと言える。

以上のように、コンビニエンスストア以外の百貨店や専門店でも、営業時間延長は、売場稼働時間の単純な延長というだけでは留まらなかったのである。それは、時間帯別のきめ細かいマーケティングや正規・非正規双方の従業員を対象にした人的資源管理システムの変化抜きには考えられなかったのである。

V. 結び

本稿では、流通小売業における営業時間延長にどのように取り組んできたのかを、事例に基づいて検討してきた。通常の方法では、営業時間延長は、1990年代の消費需要の伸びが鈍化した時代に、売上の量的規模を確保するための方策と理解されている。すなわち、従来の営業時間内での売上の伸びが見込めない中で、売上高を増やすための方策という理解である。売場の単位時間当たりの売上高が低くても、売場の稼働時間延長で売上の量を確保するというのが、基本的な考え方である。

もちろん、営業時間延長のこのような効果は、決して無視できない。しかし、本稿で強調したのは、売場の稼働時間を延長する中で、流通小売業のマーケティングや人的資源管理などの領域で、重要な変化が起きていたという点である。時間帯別のきめ細かいマーケティングを行って売上を伸ばす試みや、非正規従業員まで活用した職場配置やローテーションの工夫を行うことで、流通小売業の時間生産性は有意に高まった。このような経営管理上の努力が、経営成果の改善をもたらした背景にある。

しかし、流通小売業における経営管理、中でもマーケティングにおいて考慮すべき要因は、時間（時間帯）だけではない。他の要因と時間という要因を組み合わせることで、流通小売業はより洗練されたマーケティ

ングが可能になるはずであるし、実際にも行ってきた。たとえば、IV.の専門店B社の事例でも示される通り、時間帯別に品揃えや店内商品展示を変えるという時間別管理の基本的な考え方は、時間帯別に異なる顧客層に焦点を当てるということに他ならなかった。顧客層の違いによって、マーケティングを変えていたのである。

しかし、流通小売業のマーケティングに重要な影響を及ぼす要因としては、他にも店舗の立地など、いくつかのものが考えられる。たとえば、営業時間延長の効果が店舗の立地によって左右されるという可能性は、かなり高い。2000年7月に営業時間を30分延長し、午前10時から午後9時までにした、ショッピングセンターC社の事例は、その可能性を物語る。

C社では、この営業時間延長が売上高を増加させる割合を3.4%と見積もった。30分の営業時間延長によって、営業時間は3.5%増え、その分だけ顧客も増えると計算したのである。ただし、従来の閉店直前の30分間の顧客数は比較的少なく、全営業時間内の顧客数の3.3%にとどまっていたので、3.5%との平均値をとって3.4%という数字が出されたのである。しかし、営業時間延長の効果は、予測値を10~20%上回った。この理由としては、閉店時間が30分延長されたので閉店1時間前から30分前まで（従来の営業時間だと、閉店直前の30分間）の顧客の滞留率が増えて買い上げ率が上がったこと、遅い時間帯のレストランゾーンへの回遊が増えたことなどが考えられる。しかし、重要な要因は、この店舗が駅前立地であったという点だと考えられる。営業時間延長により、帰宅途中の顧客を集めやすくなったからである。

以上のように、店舗の立地は、営業時間延長に伴う効果に重要な影響を与える可能性が高く、マーケティングに及ぼす影響も大きいと考えられる。しかし、本稿では、立地など他の要因とマーケティングにおける時間帯別管理の関係については、詳しく触れることができなかった。筆者らは、現在も流通小売業の経営について研究を続けており、この点に関しては今後の課題としたい。