



AI等のデジタル技術の導入と労使コミュニケーションについて

2021年 1月29日
株式会社ベイシア
流通技術研究所 所長
重田 憲司

本日のアジェンダ

1. 会社概要	P 2
2. ベイシアにおける労使コミュニケーション	P 3
3. 改善文化について（商業の工業化）	P 4 ~10
4. レジ待ち混雑の解消 対応事例	P11~32
5. 新たな業務への対応	P33
6. 社内情報共有ツール	P34~35
7. 新型コロナウィルス感染症拡大による影響と課題	P36

1. 会社概要



Beisia

会社名	株式会社ベイシア
事業内容	ショッピングセンターチェーン経営
店舗数	141店舗 (2020年12月末)
従業員数	17,301名 (2020年12月末)
正社員	3246名、パートアルバイト社員 14055名
売上高	3,033億円 (2020年12月末)

2.ベイシアにおける労使コミュニケーション

ベイシアグループには労働組合がありません。

そのため、「集団的」な労使間の交渉や協議というものは、ほぼ行われておりません。

それ故に、制度変更については「使用者側からの一方的な通知」「押し付け」などといった意図に反した反応をされるケースもあります。

⇒「個」別での話し合いが解決の手段

その「個」の数を減らすために必要なのは、丁寧な説明と説明をするためのコンセンサスを取る、「使用者側」の事前の協議となります。

<コミュニケーションを円滑にするための制度>

- ・朝礼 ・経営方針発表会 ・経営者と管理職の懇談会 ・パーティや懇親会
- ・経営理念作成 ・安全衛生委員会 ・集合研修 ・現場での改善活動
- ・**社内インターネットでの情報発信（ベイグル）** ・目標設定など上司と部下の話し合い
- ・賃金改定時面談 ・賞与、決算御礼支給時面談 ・フレンドリースタッフ表彰

<従業員の要望や不満を表明するための制度>

- ・人事考課後のフィードバック面接 ・自己申告制度・提案制度
- ・苦情処理制度（コンプライアンスホットラインメール、窓口）
- ・巡回個人面談 ・アンケート ・部門別ビデオ会議

3. 改善文化について（商業の工業化）

ロープライス販売

ローコストオペレーション

生産性の向上

改善文化の定着

■自動化 自動補充発注 データ自動連携

■機械化 セルフレジ セミセルフレジ 現金管理

■IT化 レジ混雑予測

システムによる「改善」への取組

食の安全・安心

消費期限管理システム

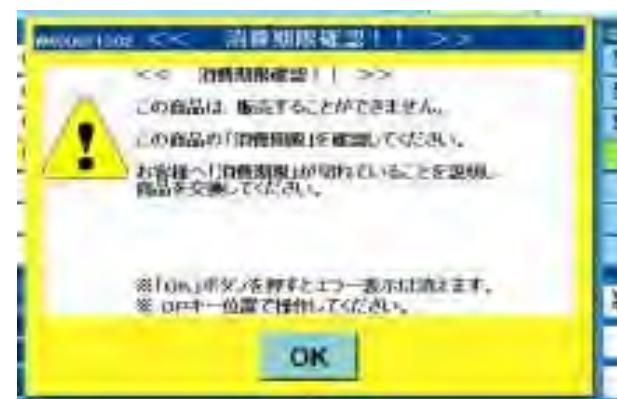
- お客様より鮮魚コーナーで期限切れ商品を購入された旨、クレームが発生。
- 人的管理ではミスが発生しやすいことから、レジにおいて、生鮮食品の「消費期限チェック」が出来る方法があるかどうかを検討。



- 全店にて Code-128による鮮度管理採用。
- 対象アイテム数はインストア加工商品。
- POSによるスキャニングで、万が一、期限切れ商品がスキャンされた場合は、「消費期限確認」メッセージが表示されるので、期限チェックが出来るような仕組みとなっており、水際での販売防止が可能となっている。



POSシステム



「消費期限確認」メッセージ

道具と作業手順による改善鮮魚作業室のドライ化

ドライ化による改善前と改善後の作業室

改善 前



改善 後



ポイント
・水を床にたらさないように、注意しながら作業をすること
・水道の節約をすること

・蛍光灯の映り込みが無くなり、まな板の下も乾いた状態となる
・氷が無くなり、通路幅が拡がる

惣菜作業室の機械化

オートリフター付フライヤー導入

・フライヤー 7台 2名～3名
⇒ 1名

- ・作業の標準化
- ・商品レベルの統一
- ・作業場の危険度減少



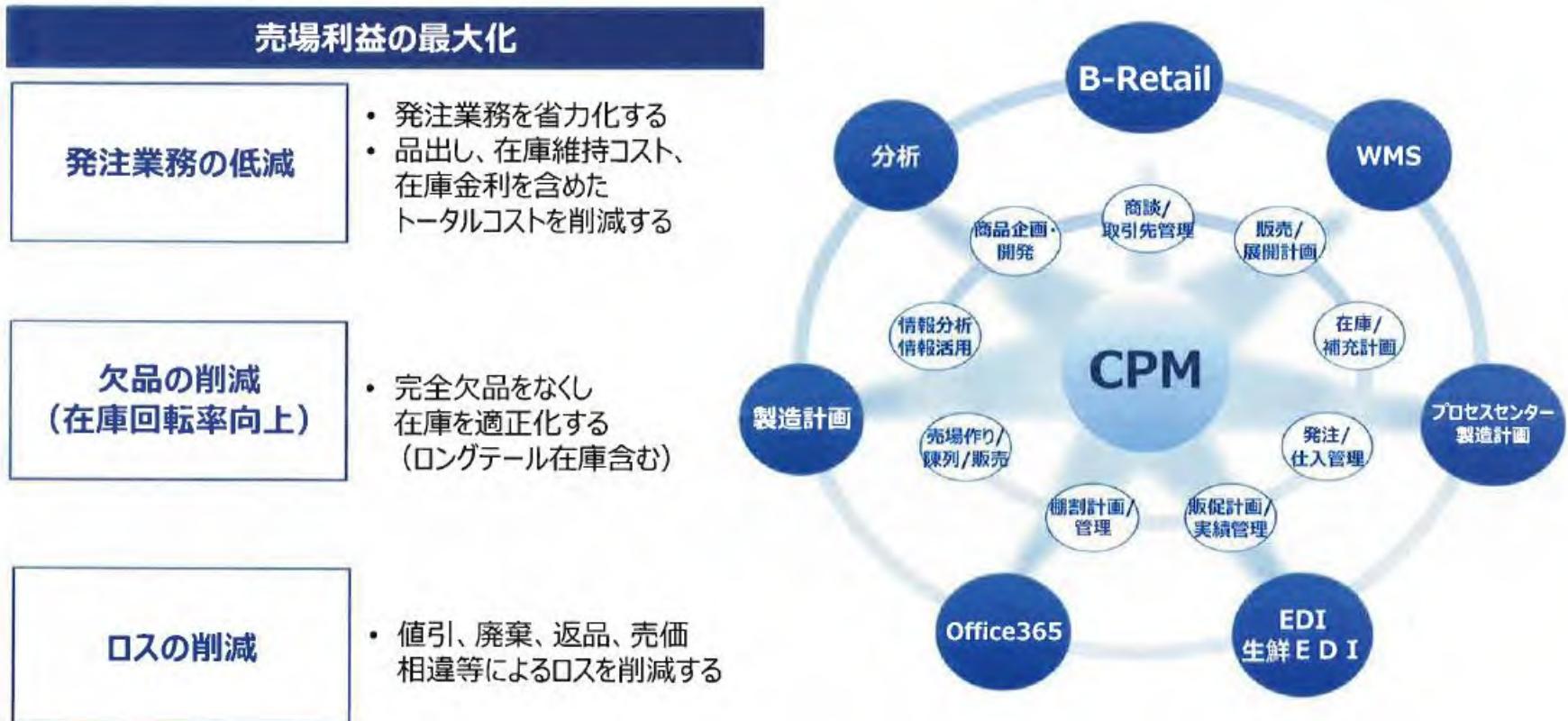
需要予測型自動補充発注

… 自動補充発注はシステムによる個店対応が可能になる

■ 在庫コントロールの標準化

- ①個人判断による発注 → 同一ロジックによる発注へ
→ 店舗各種要因に応じた数量決定
- ②適正在庫の実現
→ 売れる商品とそうでない商品の在庫のメリハリがつく
- ③EOCT(経済発注サイクル)
→ 売れ行きに合わせた発注頻度の自動調整
→ 納品回数・品出し業務の効率化

- CPM（カテゴリープロットマネジメント）を活用し、商・販と連動した業務フローの確立により、**売場利益の最大化**を目指します。



店舗での実施業務 (発注に代わって徹底するべき業務)

- 発注業務 (数量決定) にかけていた時間
⇒ 売場メンテナンスにかける (データ精度維持の為)

POSデータだけでは、どんな状態で売られていたかは、わからない
陳列在庫数 展開場所 欠品状況 店舗内での位置 etc.

■ 売場・商品を変えたら、棚割りデータ上のメンテナンス完全実施

<今後の計画> 本部スタッフによる売場管理

売場状態を画像でチェック
⇒ ネットワークカメラにより、目視で確認
売場陳列状況をデータ化

発注数量決定のロジックは、自動補充発注により確定
棚割り管理システムにより、陳列状況を把握
ネットワークカメラによる目視確認(売場ボリュームなど・一部売場)

4.レジ待ち混雑の解消 対応事例

“レジでお待たせしない”は 最優先のフレンドリーサービス
今こそ基本に立ち返り、足元から見つめ直す時



Satisfaction Always

お客様満足の追及と実現が
すべての判断基準

●フレンドリーサービスの徹底 他

Partnership

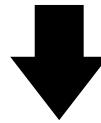
売れるものを継続的に
安く確保するために

Beisia is People

チャレンジする社風を支え
すべてを推進する力

混雑予測でレジ待ち撲滅（ベイシア佐倉店）

- スーパーの入口とレジ近くにセンサーを設置し、店内の客数データを収集・分析。
- 「15分後」「30分後」に必要なレジの台数を予測し、レジ前の誘導係のPDA（携帯情報端末）に予測データを転送。
- 予測データに沿って、レジが混雑しないように、レジの開け閉めを調整。



- ・多量の顧客がストレスなく買い物できる環境を整備。
- ・限られた従業員で的確な対応が可能。



混雑予測でレジ待ち撲滅（ベイシア佐倉店）

- システム運用については、
パート社員を含めて店舗担当者にて運用ルールを策定

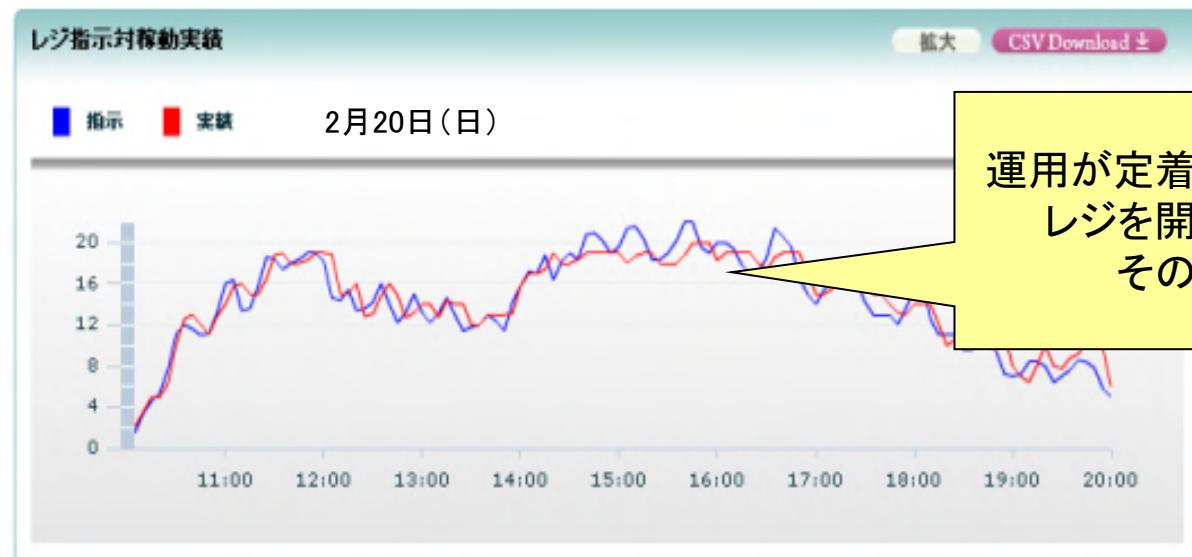
レジ前係担当者として、レジ運営マネジャー正社員1名、レジパート社員4名を任命

- ・応援依頼の判断基準、手順、
- ・具体的なお客様サポート、チエッカーサポート を決定
- ・レジ前係（レジ稼働台数のコントロール）の役割を再確認
お客様に対し何を提供するのか？ = 自分たちの役割はなにか？

レジ応援でのルール策定を行い 店舗での徹底を図った

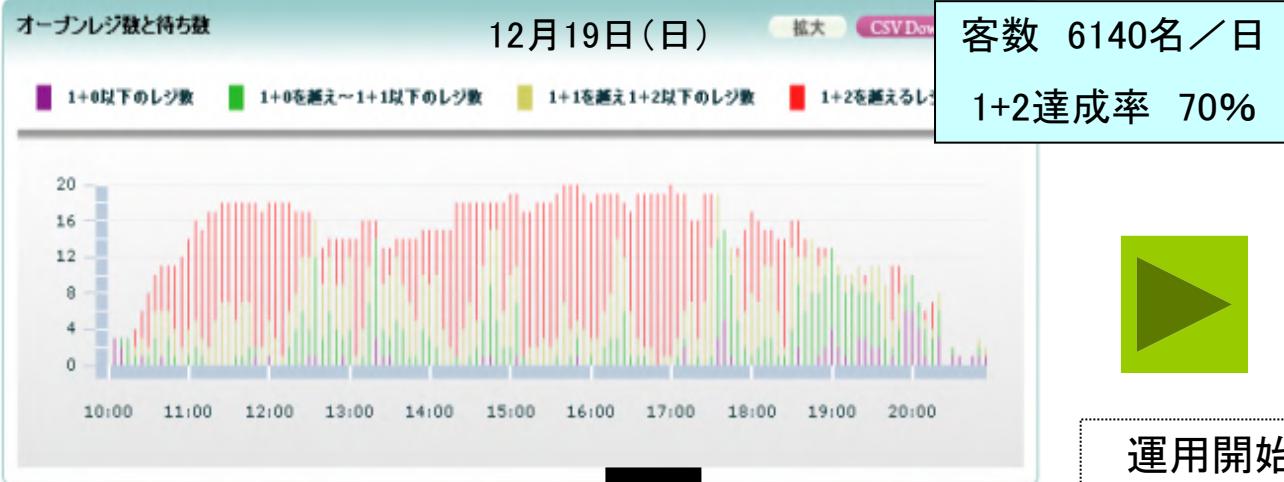
⇒ この店舗での取り組みから、全社対応につながる

運用前vs.運用後（予測活用状況の変化）



運用前vs.運用後（混雑度合いの改善）

運用開始前



運用開始前と運用後とのほぼ同じ客数の日曜日の比較すると3組以上待たせている赤状態が減少している

運用後



活動内容

インタビュー

問題認識の整理（レジ前係が鍵）

現場観察（BFW）

レジ前係の行動可視化

レジ前ビデオ撮影

待ち人数、レジ開設の可視化

施策検討会

課題抽出、施策具体化

店舗勉強会

意識啓発と行動具体化

8月

9月

10月

11月

12月

1月

事実確認／可視化

課題抽出／施策検討

施策適用／評価

インタビュー

現場観察

ビデオ撮影

検討会・勉強会 他

施策具体化、教材作成 他

店舗勉強会 他

レジ前係は必要なのか インタビューの声

必要ないと思う

- レジ前係は、あまりすることがないので必要ない。
- レジ前係をするより、レジに入ったほうがいい。

必要だと思うが…

- レジ前係を任せても、うまく動いてくれない。
- レジ前係の役割を聞かれても、うまく説明できない。

撮影画像の活用

レジ前を撮影



事実共有



動画
意識啓発



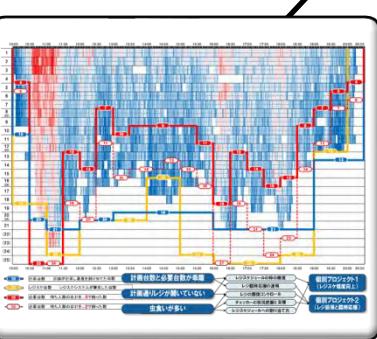
店舗教育



可視化・分析

施策方向性の検討

施策の具体化・実行



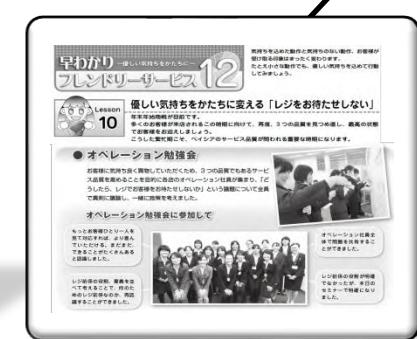
待ち人数
レジ開設実態



課題抽出



教材活用
静止画



社内広報

現場観察 ビジネス・フィールド・ワーク

レジ前係の動きを観察
(3店舗×2日間=60時間)

1分単位で行動と時間を計測

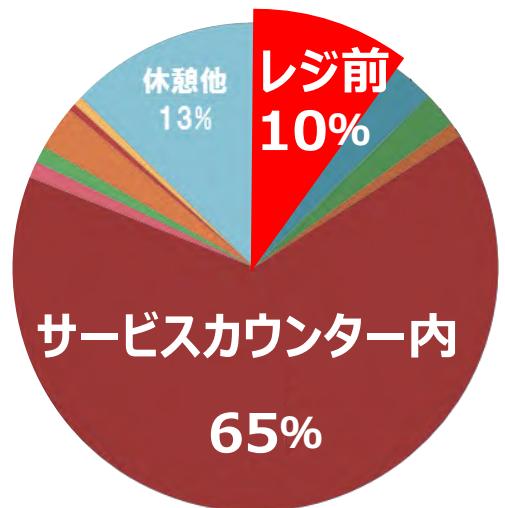


混雑店の状況

- レジ前係はレジ運営マネジャーが兼務
- サービスカウンター内に 6 割超
- レジ前には 1 割

[モデル店は、レジ前にレジ前係を常設]

レジ運営マネジャーの居場所



画像の教材活用

レジ運営マネジャー勉強会



年配のお客様、カゴをレジ台に

手を差し伸べる必要はないですか？

年配のお客様、カートに複数の箱

このあと、どんなことが起きそうですか？

セルフレジ
6台に
8人待ち

3番レジと
どちらが
早そう？

奥のレジを
見つめる
お客様

こちらの
お客様は
どんな
お気持ち？

重そうに
カゴを抱え
たお客様

何か
お手伝い
できませんか
？

車椅子の
お客様

何かお困りの
ことはないで
しょうか？



お客様の列で、通路が通れない

奥へ行きたいお客様はどうしたらいい？

列の最後尾、箱を抱えたお客様

このまま待つしかないのでしょうか？

その時、後方のレジは…

4番～6番レジ



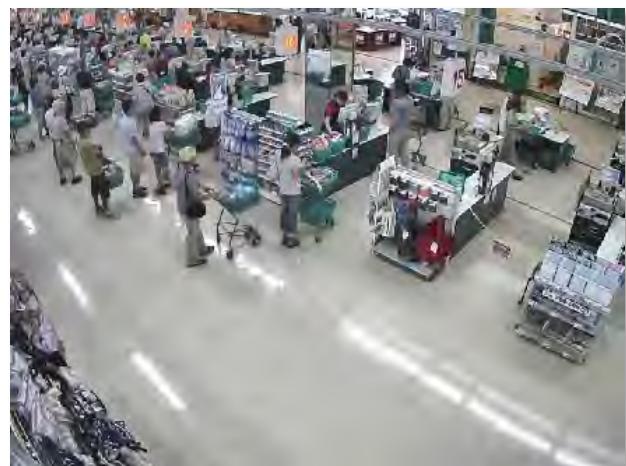
7番～9番レジ



10番～12番レジ



13番～15番レジ



16番～18番レジ



19番～21番レジ



参加者の意見

店舗のレジ運営マネジャー14名・教育部トレーナー4名・システム担当1名参加

- 箱を抱えたお客様にカートを持ってきてあげたい。
- 通路を通れない。しっかり誘導すべき。
- ケースの台載せ、シール貼りなど、レジのフォロー。
- 売場を確認して、早く応援を呼ばないと!!
- もっと早い段階で気付けなかったのか？
- このまま放置すると確実にクレームになる。

⋮

- **レジ前係**はいるのか？いたら何をしているのか？
- ここまで混む前に**レジ前係**が対応すべき。
- **レジ前係**をおいていればこの様にならない!!

誰が対応
するのか



レジ前係
は必要
大型店50店舗

レジ前係は何をすべきか

参加者全員でカード出し



レジ前係は何をすべきか カードの分類・要約

「レジ前係の5大役割」として整理

お客様の

誘導

すいているレジをご案内

レジ前にいなければできない。

お客様の

補助

声かけ、ポーターサービス 他

「少しでも早く、気持ち良く」
の姿勢。レジ前係はその代表

レジの

開閉

実態把握と開閉の指示

レジ前にいるからこそ、
確実に対応できる。

臨時応援の判断と対応

開設だけでなく閉鎖判断も重要。

休憩・交代への対応

チエッカーの

支援

箱物のスキャン、シール貼り

レジ前にいるからこそ、
速やかに対応できる。

売価確認、不良商品交換

レジ登録のスピードアップになる。

つり銭補充、ロール紙補充

トラブル、クレーム対応 他

レジ周辺の

整備

備品の回収、補充 他

レジ前にいれば、発見も早い。

サッカーテーブルのクリンリネス 他

レジがすいている時の仕事。

参加者の声

勉強会に参加して

癒しの風景 image RELAXATION
by windy

あいまいだったレジ前係が、**勉強会で明確に**なりました。

レジ前係の**やるべきことと、その教え方**がわかりました。

教え方がよくわかったので、**レジ前係の教育が“楽しみ**になりました！

レジ前係の5大業務を、パート社員に早速伝えます。

教育部が店舗教育を開始

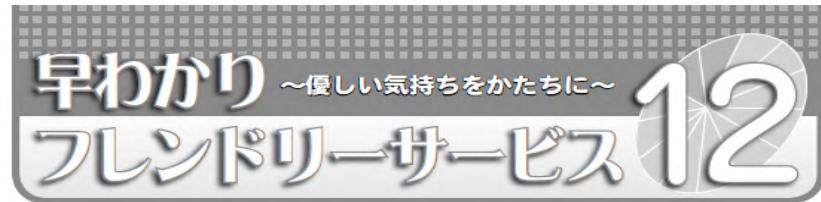
モデル店レジ前係の動きをビデオ撮影し、動画で店舗教育



教育部 の声

説明に加え、モデル店の動きをビデオで見ていただくことで、しっかりと理解してもらえたと思います。

社内報で連載特集 1/2



優しい気持ちをかたちに変える「レジをお待たせしない」

年末年始商戦が目前です。

多くのお客様が来店されるこの時期に向けて、再度、3つの品質を見つめ直し、最高の状態でお客様をお迎えしましょう。

こうした繁忙期こそ、ベイシアのサービス品質が問われる重要な時期になります。

● オペレーション勉強会

お客様に気持ち良く買物していただくため、3つの品質でもあるサービス品質を高めることを目的に各店のオペレーション社員が集まり、「どうしたら、レジでお客様をお待たせしないか」という議題について全員に施策を考えました。

気持ちを込めた動作と気持ちのない動作、お客様が受け取る印象はまったく変わります。
たとえ小さな動作でも、優しい気持ちを込めて行動してみましょう。



勉強会 参加者

勉強会に参加して

もっとお客様ひとり一人を見て対応すれば、より喜んでいただける。まだまだ、できることがたくさんあると認識しました。

レジ前係の役割、意義を並べて考えることで、何のためのレジ前係なのか、再認識することができました。



オペレーション社員全体で問題を共有することができました。

レジ前係の役割が明確でなかったが、本日のセミナーで明確になりました。

勉強会

カードの書き出し

レジ前係の役割が明確になりました

社内報で連載特集 2/2



ベイシア・フィールド・イノベーション

テーマ1 お客様をレジで待たせない
テーマ2 売価ミスによるクレームをなくす
この2つのテーマを課題として取り組んでいます。
BFIとは、ベイシア・フィールド・イノベーションの略です。



優しい気持ちをかたちに変える「レジ前係」

BFIプロジェクトの1つ、お客様を「レジで待たせない」というサービスを提供するための取り組みを紹介します。「1+2の達成率を上げる」レジに並ぶ人数は、お会計をしている人の他に2名までをお客様の待てる限界といたします（人間の待てる時間は3～5分とされています）。

1+2の達成率を上げるためにレジ前係を置き、お客様の誘導・補助・レジの開閉・支援・整備の5大役割を実施して、お客様を「レジで待たせない」ことを徹底していきます。

レジ前係 5大役割

モデルケース

佐倉店の取り組みを紹介します。

モデルスタッフ の動き



「私に何かできることはありますか？」
と常にお客様のことを考えてレジ前にいます



少しでも空いているレジにお客様をご案内します



うまく店舗が回るのも、店長、副店長、売場の応援社員のバックアップがあってこそです

誘導
補助
開閉
支援
整備

店舗現場の声

現場はどう変わったか

チエッカーリーダー

役割が明確になり、教えやすくなつたので
レジ前係をできる人が増えた。

レジ運営
マネジャー

パート社員にレジ前係を任せられるようになり
今はどんどん任せている。

取り組みのレベルアップ

BFI-1

スーパーセンター
50 店舗

レジ前係 の配置

その後の
取り組み

スーパー市場
40 店舗

サポート係 の配置
レジ通過後のお客様に
気持ち良くお帰りいただく
ポーターサービス、クリンリネス 他



マニュアル化

ご来店のお客様の声

ミステリー・ショッパー調査（複数店）

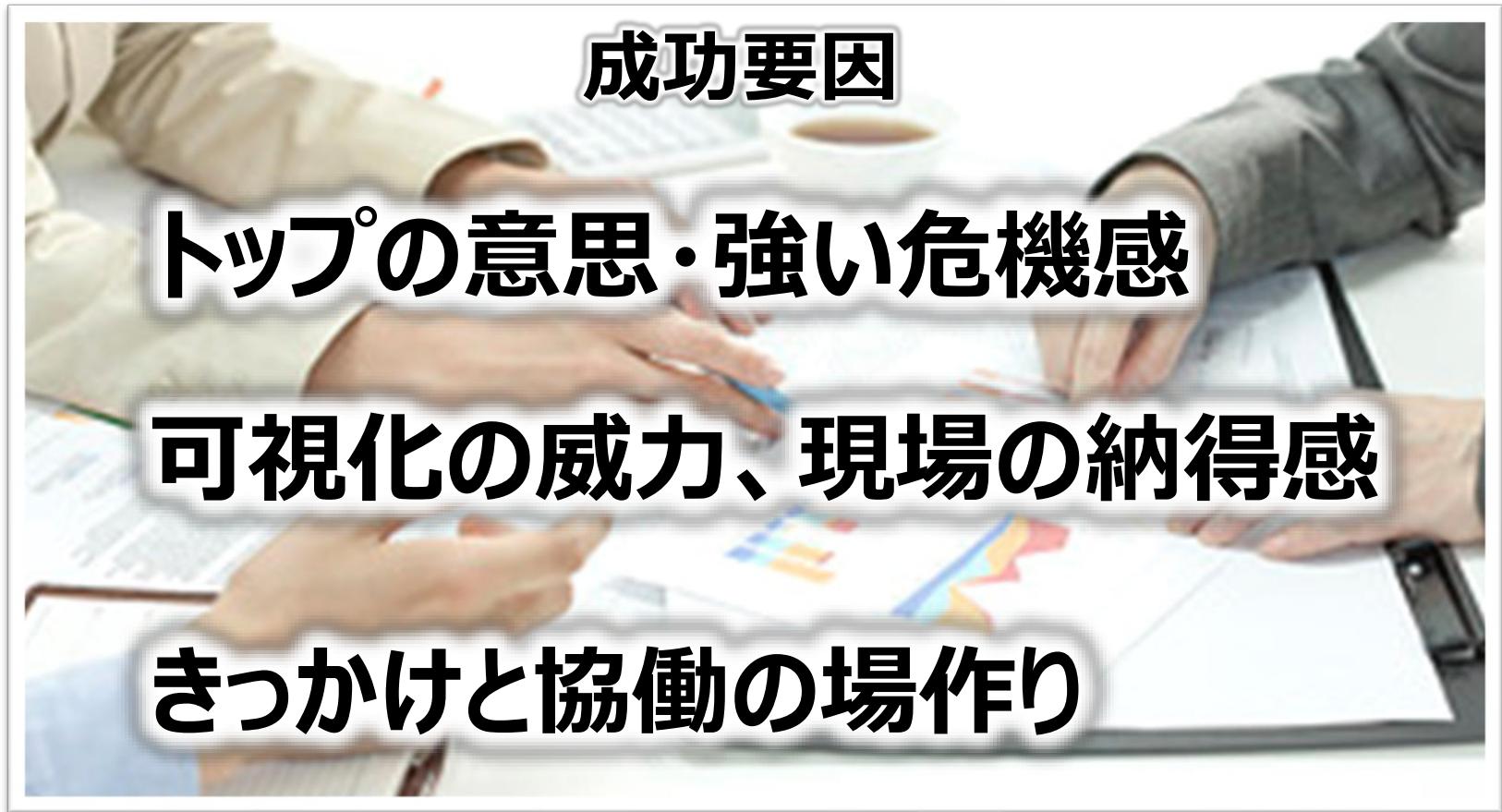
客がたくさん並ぶと臨機応変にレジを開設
待つストレスがなく印象が良かった。

「こちらのレジ空いています、どうぞ」と明るい声・笑顔
見ていてとても気持ちが良かった。

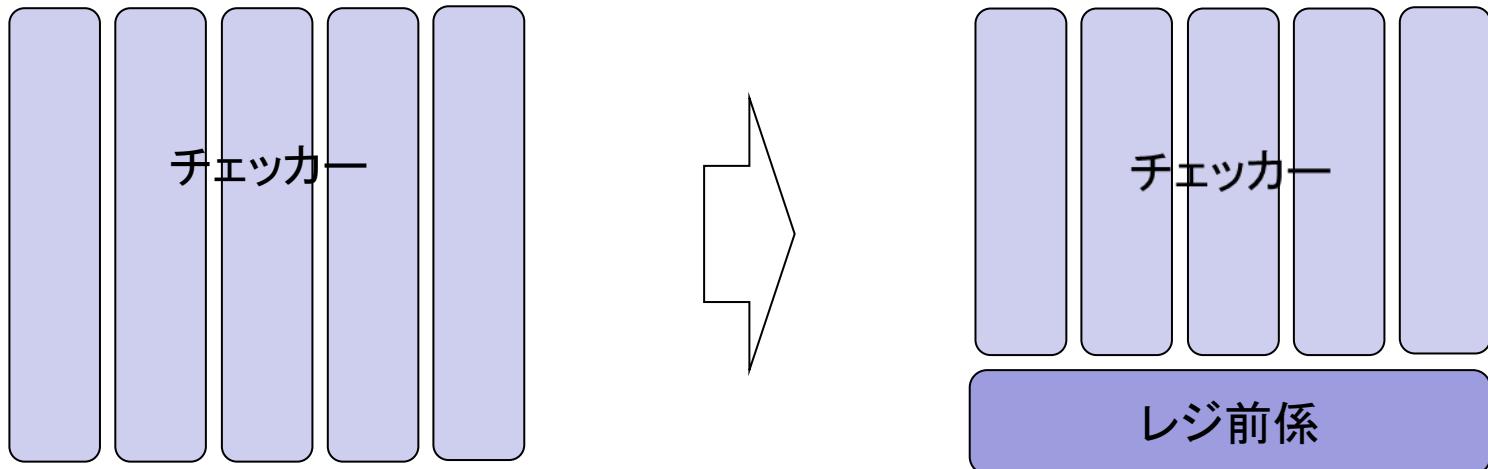
混むとすぐにレジを開ける、待たせない姿勢
多少待っても気にならなかつた。

活動成果と成功要因

現場の動きが変化 → お客様の声が変化



5.新たな業務への対応



チエッカー業務をレジ前係がサポートすることで
結果的にお客様へのサービスレベルが向上

新技术の導入を「チャンス」に業務の切り口を変えて
新たな業務に対応（現場の声を反映）

⇒顧客満足、社員の満足につながる

6.社内情報共有ツール

お知らせ（新着 3 件）

Create

No.539

1 ベシアアプリスタート
2 ベシア前橋みなみモール店リニューアルオープン！
3 ベシア自慢 第6回 続・別海のおいしい牛乳

みんなで
ベシアアプリを
つくっていこう！

1月18日（月）まで受け付け中！下記をクリック↓
【クリエイトNo.539アンケートはこちら】

※アンケート内容は、個人を特定されません
※アンケートの回答は、1人1回でお願いします

■ ベイグル

<対象者>

グループ内のパート社員やアルバイトを含む全社員

マニュアルなどの教育ツールではなく
社内報（隔月発行）のサブツール
的なもの

アンケートも実施

■ ビデオ会議システム (visual Nexus)

店舗担当者への新たな制度説明
教育用ツールとして活用

■ マニュアル作成ツール (teachme Biz)

店舗マニュアル、手順書のデジタル化

ベイグル



老朽化厨房機器の入れ替え

ベイシア広報 12-28 18:00

9月より、計画的な修繕の取り組みで
老朽化厨房機器の入れ替えを
順次進めています！

<入れ替え対象機器>

惣菜：フライヤー、コンベクション

海苔巻きロボット、海苔巻きカッター

精肉：ミートスライサー、ミンチ機

7.新型コロナウィルス感染症拡大による影響と課題

- 感染拡大当初、購買集中による欠品の発生など、お客様にご迷惑をおかけしました。営業活動への影響としては、お客様と従業員の安全確保に向けた施策など、費用増もありますが、昨年は、堅調に推移しました。
- コロナウィルス関連のコミュニケーションについては、リスク対策室が中心となり、問題の調査、把握、対策決定、発信、すべてを集中化して対応しています。平時からあるコンプライアンスマールやお客様相談部メールへの要望についても、新型コロナに関する案件についてはリスク対策室対応となっています。
- 在宅勤務に関しては、部門による差はあるものの昨年前半から一気に進み、在宅勤務規定も整備されました。システム面では、後追いになりましたが、インフラ増強を行い、セキュリティ面での見直しも図っています。
- この1年でテレワークツール利用を中心にグループウェアの活用は進んでおりますが、個人によるレベル差が大きくある状態です。グループウェアの活用による生産性改善をより一層進める必要があります。

- ・改めてのOA推進
- ・BPR推進
- ・現場のユーザーが業務に専念できる環境をサポート

ご清聴ありがとうございました。

