



CLOSE UP VOICE

株式会社 デライト(クックマート)
代表取締役社長 白井 健太郎さん

楽しむことが最高の戦略
新時代の
スーパーマーケット作り

ローカルスーパーとして、地元で絶大な人気を誇る「クックマート」。従来のチェーンストア理論に捕らわれず、独自の理念・戦略により、「人を幸せにする新しいチェーンストア」を目指しています。そこには、従業員が自由で、楽しく働ける取り組みがされているとのこと。今回は、デライトが描く組織づくりと新たなスーパーマーケットの形を伺いました。

組織文化づくりによる
楽しむ環境と人財育成

— 白井さんの経歴を教えてください。

白井▼デライト入社前は、インターネット広告やキャラクタービジネスなど、スーパーマーケットとは全く違う仕事についていました。転職となったのは地方の観光プロモーションの仕事をしたことです。例えば、富山県で同県の観光資源を地元クリエイ

イターと組んでアニメ化して、YouTubeやニコニコ動画で配信して観光客を呼ぶという企画を手がけました。その時に、古いもの×新しいもの、アート×ビジネスなど、異質なものを掛け合わせるのが好きだし、面白いと思ったのです。スーパーマーケットはある意味、成熟した業界です。「そこに私が経験してきたインターネットや広告、クリエイティブのエッセンスを掛け算したら面白いことができるのでは？」と考え、挑戦した

いと思うようになりました。スーパーマーケットの社長としてはかなり異なる経歴なので、それがデライトのユニークさにもつながっているかもしれません。

— スーパーマーケット経営の面白さはどこにありますか？

白井▼スーパーが面白いのは、地元の方が一番訪れる店ということ。クックマートは現在年商270億、東三河の小売業として最大シェアとなっています。レジを通ったお客様の数で行くと、全店で年間のべ1000万人を超えます。これは家族も一緒に来店していると考えれば、実質は2000万人以上のお客様様が来店して下さっていると考えられます。この数字は、なんと東京ディズニーランドの年間入場者数に匹敵するんですね。そう思うと面白くて、色々できることがあると実感しています。

— 会社経営で大事にしていることを教えてください。

白井▼私の中では「組織文化づくり」が最も関心のあるテーマです。クックマートは、平成7年に豊川市の本野町に1号店が誕生して以来、今年で24年。現在では豊川・豊橋・湖西・浜松に11店舗を展開していますが、スーパーマーケットとしては比較

的新しい会社です。私が豊橋に戻ってきた9年前は、創業者である父を中心に順調に成長していたのですが、会社が大きくなる中で様々な組織上の課題が出てきました。つまり、店舗経営から会社経営にシフトする過渡期だったのです。父は私を信頼して何でも任せてくれる人で、仕事について細かいことを言われたことはほとんどありません。父のバックアップのもと、異業種から来た私は思い切った大胆な社内改革を進めることができました。この9年間は、デライトを企業としてアップデートすることをみんなで力を合わせて進めてきたという感じですね。私はスーパーマーケットの経験が無く、他のメンバーはスペシャリストですから、みんなのことをリスペクトしています。会社としての理念や方向性を明確にした上で、みんなが伸び伸びと楽しく活躍できる「場」を整備することが私の一番の仕事だと考えています。

— デライトが掲げる経営理念について教えてください。

白井▼私は経営理念マニアなんです(笑)。全ては理念から始まり、理念が会社の個性を形作っていくと考えています。ですから、「自分たちの一番大事な考えとは何だろう。何のために存在するのか？」を突き詰めてい

INTERVIEW



株式会社 デライト
豊橋市東田町151-1
0532-69-1505

—— ネットスーパーなどのネットサービスとの競争についてはどのようにお考えですか？

「ネットスーパーなどのネットサービスとの競争についてはどのようにお考えですか？」という問いに対して、白井氏は「結局、『楽しむことが最高の戦略』だということ。社内では『楽しんでる人最強説』と言っていますが、何事も楽しんでやっていると人は敵わないんですよ。そういう人ばかりだと、いわば『無敵モード』にある。いかにして社員一人ひとりをそういう状況に持っていくかが勝負だと考えています。ただし、楽しむためには自分たちが何がしたいのか、何が好きなのか、何が得意なのか、何が得意でないのか、だから、徹底して理念や自分と向き合い続けるのだと思います。」

「人間が二足歩行で今のような姿形である限りは、絶対にリアルへの渴望があります。特に生鮮食品は直接目で見て比べたいし、その場ですぐ欲しいし、人間同士の交流もしたい。メニューも食材を見ながら考えたいものです。ネットが全てにおいて便利なのではない。リアル店舗が勝っていることも多い。時代の流れは、必ず行ったり来たりなので、あまり周りに流されないことも大事だと思います。そして、こういう時こそ経営理念が大事で、よその真似をせず、自分たちの内なる声と必然性に耳を澄ませて独自の手を打っていくことが重要だと思っています。」

INDUSTRIAL PRODUCTS

Fruit and Vegetables
青果部門

毎日、リーズナブルな価格で新鮮野菜を届ける青果コーナー。経験豊富な市場担当者が直接、競売（セリ）に立会い、お客様目線の厳しい仕入基準の元、良い品をお値打ちに仕入れています。商品においては、カットフルーツや鍋セットなどの「簡単便利商品」が人気。

Fresh Fish
鮮魚部門

鮮魚部門は豊橋、名古屋、浜松の各市場より厳選された商品を朝一番で仕入れています。品揃え豊富な「お刺身」、「こだわりの塩」を使用した旬の生魚から作り上げる「自家製干物」、フライパンやレンジで簡単に調理可能な「簡便食材」など、クックマートならではのラインナップが魅力。

Meat
精肉部門

希少部位やブランド肉をスラリと揃え、鮮度と品質に絶対の自信があり、「いいものがお値打ちに買える」と圧倒的な支持を得ている精肉部門。ローストビーフ、ローストポークをはじめ、鍋セットや肉巻き餃子など創意工夫を凝らしたクックマートのオリジナル商品も充実。

Delicatessen Bakery
デリカ・ベーカリー部門

お弁当やお寿司、揚げ物、サラダ、和惣菜、洋食、中華そして惣菜パンを中心に随時150種類以上の商品が並び、デリカ・ベーカリーコーナー。お昼時や夕方など、いつも人だかりができており、人気の秘密は、「家庭では味わえない家庭の味」をコンセプトにした手造りへのこだわり。

Cookma Bread
クックマパン
250円(税別)
子どもや若い女性の間でいま人気急上昇中のクックマパン。チョコ生地の中にはクリームが入って味も抜群。
※ベーカリー取扱い店舗のみ販売



いままでの規模拡大・効率重視のチェーンストア理論ではなく、人を幸せにする新しいチェーンストアの創造に挑戦しています。

新時代に楽しくクックマートスタイル

——現在のスーパーマーケット業界の課題と御社の対策を教えてください。
白井▼「一般的に大手スーパーマーケットは『チェーンストア理論』で運営されています。規模拡大・効率重視で安売りをし、人手をなるべくかけずに、規格化された効率のよい自動販売機を増やしていくようなイメージです。しかし、その結果、どこへ行っても同じような店で、同じような商品しか売ってなく、売場・商品に迫力がない。面白くない店が増えてしまっています。それではお客さんが離れてしまいますし、何よりもそこで働いている従

業員自身が楽しくない。そういうあり方に異議を唱えているのがドライトの考え方です。規模拡大・効率重視ではなく、地域密着・人財重視。クックマートにしかできない、人手と手間をかけた圧倒的な価値創造をする。そういう、アンチ・チェーンストア理論のモデルを作れないかと考えているのです。わりとロククでしょ？（笑）これらを実現するために、いままでのスーパーマーケット業界の常識とはかなり違った考え方で組織戦略を描いています。とにかく、自分は組織戦略が好きで、いい場、いい組織を作れば、いい事業戦略はキノコのように自動生成すると思っています。時には毒キノコが生えることもありますが



だと思っていますね。」

——組織改革をする中で最初に取り組んだことは何ですか？

白井▼「情報共有とコミュニケーションです。以前の会議は月に1回集まって順番に話を聞くスタイルでしたが、毎週にしてディスカッションを増やすことから始めました。さらに、情報共有が店ごとだったものを、幹部にモバイルを持ってもらい、メーリングリストで繋いで個人単位に変え、ダイレクトかつリアルタイムに情報が行くようインフラを整えました。まるで隔々まで神経をはりめぐらせるような感じですね。また、社内SNSも整備し、たくさんあった社内制度を見える化して社内制度ベースで交流できるようにしました。連休制度については、実際に連休をとった人が休日の様子を投稿できるように使おうとなくプライベートの要素も混ぜているんです。これは会社を仕事のために行く場所ではなく、人生を楽しむプラットフォームにしたかったから。会社が本来の自分を出せず、我慢する場所だったら、つまらないですよ。もともとみんな素晴らしい個性・ユニークさを持っている。彼らの良さを阻害せず、自由に開花できるように「場」を作ることができたらと思っています。」

白井▼「人口が減少し、あらゆるものがネットで取引されるようになる一方で、『本当に魅力あるリアル店舗』の希少価値はむしろ高まっていくと考えています。いいリアル店舗を作ることには本当に大変で、手間と時間がかかります。それができる企業というのは限られます。私たちが大手よりもうまくできること、IT企業よりもうまくできることは、『ローカルのリアル店舗で圧倒的な魅力を出す』ということ。そこを突き詰めること。そうすれば私たちの居場所はあると思っています。」