

第七章

日本のFSP事例研究 - 1

株式会社 オオゼキ (東京)

ここ2～3年を見た場合、スーパー業界では1,000億円を超える企業の経営悪化が顕著となり、リストラ、撤退、資産売却、新業態への挑戦と手は打ってはいるが、経営悪化のスピードに改革のスピードが追いつかないでいる。

日経新聞では「'90年を境に日本の国民の意識が大きく変化した」との記事を掲載した事があり、この時こそ日本が、大量生産・大量販売の工業社会から、情報社会への折り返し地点だったのかもしれない。

工業型組織であるピラミッド型組織の最も顧客から遠い位置にいる人々にとって、顧客の変化は実感できないし、意思決定、施策実行にも官僚化した組織の壁が邪魔をするのであろうか……。既存店の深刻なまでの前年割れに悩む大型スーパーに対し、中小のスーパーマーケットの企業が元気が良い。

元来が小商圏の食料品、特に生鮮品を毎日供給する業態に特化した中小のスーパーマーケットの方が、このような変化を敏感に捕らえる事ができ、自然と対応できたのかもしれない。

このような変化の時代には人々は変化を認めても、自分に痛みの伴う変化には怒り、抵抗する。この変化を乗り越える為には強力なリーダーシップが必要なのである。

日本のFSPを見渡した時、最も成功している企業の一つとして(株)オオゼキ(東京)を上げる事が出来る。

同社は現・佐藤会長の強力なリーダーシップのもと、スーパーマーケットの原点である生鮮3品にあくまでこだわり、顧客サービス実現の為に「キャッシュバックカード」の仕組みを開発・成功している。

「今時、元気な・・・」同社のFSPに、これからのスーパーマーケット経営のヒントが隠されている。

目次

7-1、企業概要

企業概要
スーパーマーケット業界・No1の効率
企業理念・経営の基本方針

7-2、「毎日の“食”への徹底したこだわり」

「5大原則」
「個店主義」- 個展分散仕入のこだわり
* 本部一括仕入・センター加工の否定
* 大量仕入 = 低価格の幻想
* 売れ筋商品はお客様が知っている

7-3、顧客サービス第一主義

「顧客サービス第一主義」の原点
「個店主義」による顧客サービス第一主義の実現
キャッシュバックカード

7-4、まとめ - (株)オオゼキに学ぶべきもの

キャッシュバックカードの原点 - トップマネジメントの哲学・信念
現場での顧客サービス第一主義の実現 - 権限の委譲・人づくり
店長の仕事は？ - 常に顧客サービスの接点に身を置く
21世紀に向けてのシステムづくり
おわりに・・・松原店の標語



第七章：日本のFSP事例研究 - 1: 株式会社 オオゼキ (東京)

7-1 企業概要

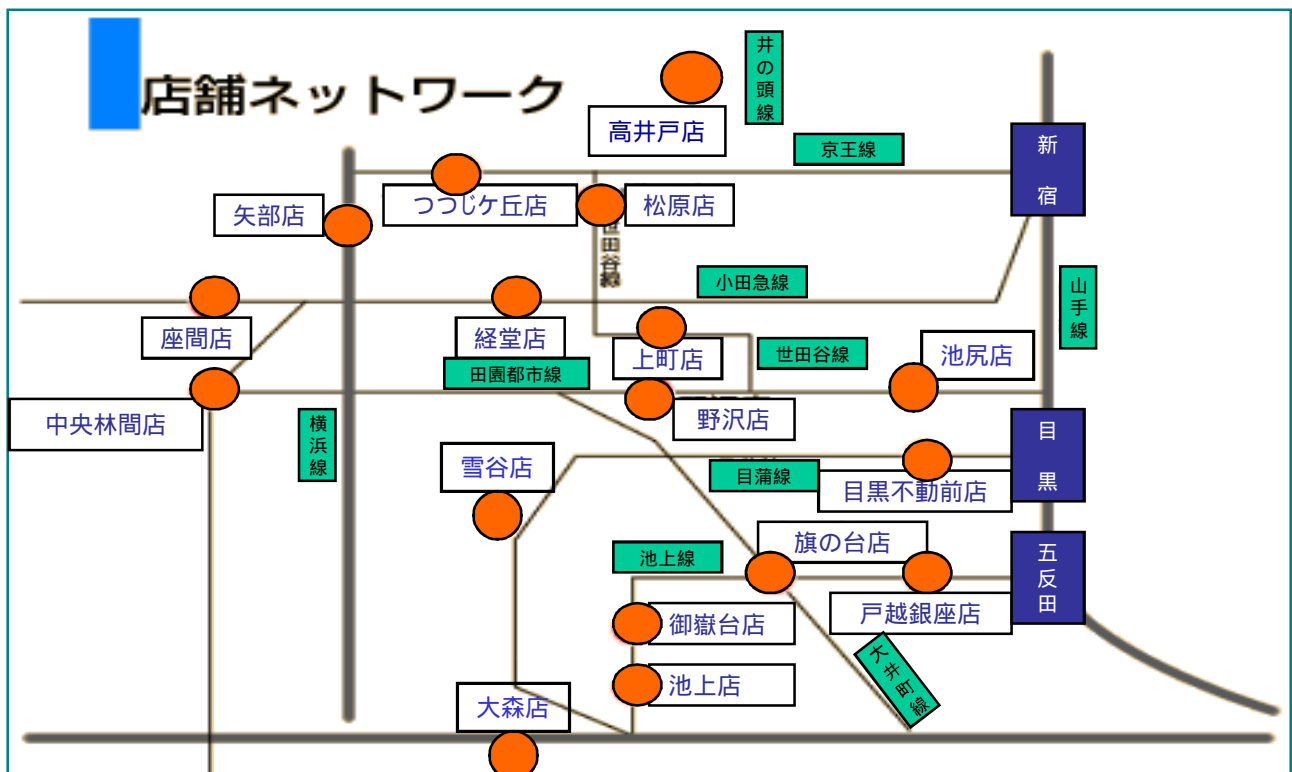
企業概要

株式会社 オオゼキ

本社：東京都世田谷区松原4-10-4
社長：佐藤 達雄
創業：1957年2月
年商：375億13百万円 <'01・2期> (対前年 10.5%増)
経常利益：30億26百万円 <" > (" 17.2%増)
店舗数：17 店舗(2001・12・末現在)



店舗ネットワーク



第七章：日本のFSP事例研究 - 1: 株式会社 オオゼキ (東京)

最近の業績

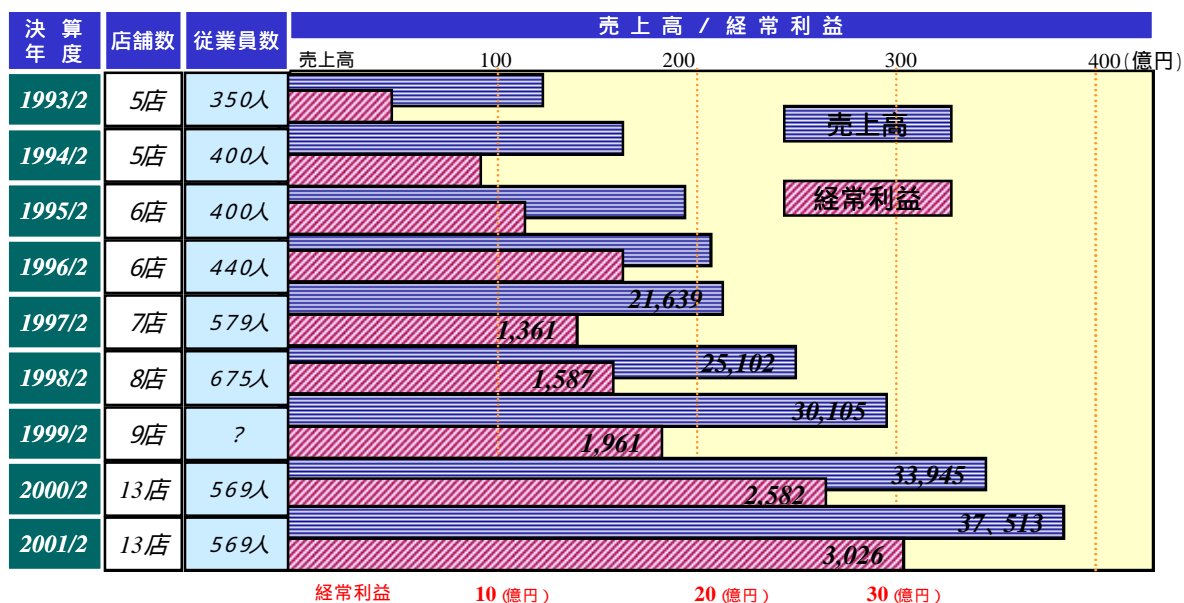
(株)オオゼキは東京都世田谷区松原に第一店舗を設けて以来、'98年4月に開店したつつじヶ丘店で10店舗を要する、年商250億規模の中堅スーパーマーケットである。

その出店戦略の特徴としては、大手スーパーが郊外にSSM(スーパー・スーパーマーケット)に代表される大型店舗の展開を急ぐ中で、(株)オオゼキでは、それら大手スーパーが敬遠する都内及び神奈川県、住宅地域に食料品主体の300坪弱の、中型スーパーマーケットを展開してきた。

「No Parking、No Business」の言葉にあるように、車社会にあつての駐車場は、スーパーマーケットにとって集客の生命線であり、客単価、人的効率からいっても大きな駐車場付きの大型スーパーマーケットの立地は都内の住宅地には求めることさえ考えられなかった。

(株)オオゼキは敢えて逆の戦略を取り、9年連続の売上・経常利益の増は、スーパー業界全体が、既存店の前年割れに苦しんでいる中で脅威ともいえる実績を残している。(表 - 50)

(表 - 51) 最近6年間の業績



第七章：日本のFSP事例研究 - 1: 株式会社 オオゼキ (東京)

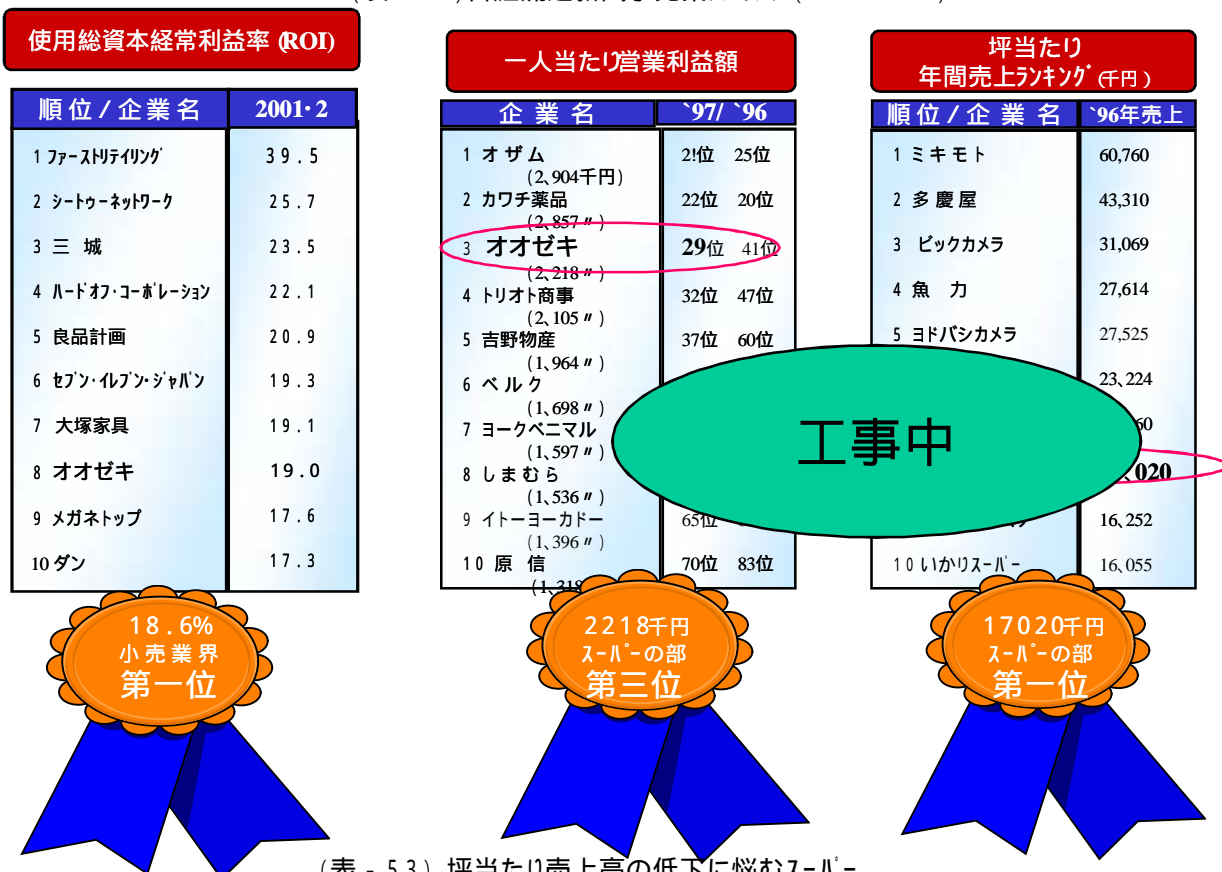
スーパーマーケット業界・No1の効率

毎年日経流通新聞では「日本の小売業500社ランキング」を発表している。その中で使用総資本経常利益率は18.6%で、セブンイレブンと並び小売業界で堂々第一位となった。更に一人当たり営業利益額のランキングにおいてはスーパー業界で第三位、坪当たり年間売上ランキングでは、1,702万円/年と業界第一位の効率を誇っている。(表 - 52)

因みに(表 - 53)で見ると、大手全国セブンスーパーの坪当たり売上高は年々落ちてきており、300万円/年前後となり、新店舗ができて売場面積が増加するにつれての坪効率の悪化は、新規投資の回収の長期化という事で、深刻な経営問題となりつつある。

又、食料品主体のスーパーマーケット業界の平均の坪当たり売上高は約400万円/年であり、近年は競争激化に寄る客数の減少、商品価格の下落等で低下傾向にあるが、それと比べても同社の1,700万円/坪は、4倍以上の数値となり、まさに脅威的なものがある。

(表 - 52) 日経流通新聞小売業ランキング ('98・6・25)



(表 - 53) 坪当たり売上高の低下に悩むスーパー

企業名	'92年	'93年	'94年	'95年	'96年
ダイエー	3,911	3,847	3,201	2,984	2,788
イトヨーカ堂	4,396	4,241	4,038	3,788	3,118
ジャスコ	3,439	3,269	3,084	2,882	2,740
マイカル	2,914	2,880	3,292	3,120	3,214
西友	3,572	3,240	3,025	2,945	2,902
ユニー	2,811	2,750	2,878	2,843	2,832

第七章：日本のFSP事例研究 - 1: 株式会社 オオゼキ (東京)

企業理念 経営の基本方針

同社の企業理念は、昭和32年創業以来変わらない。

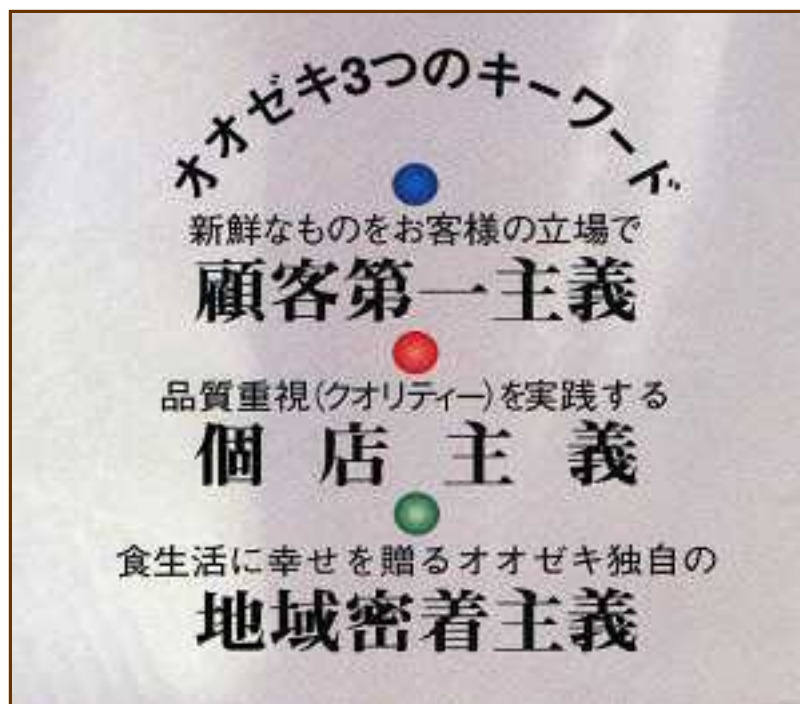
顧客第一主義

この企業理念を具体的に実践する為の経営の基本方針は下記のものとなる。

食料品スーパーマーケットとしての

「毎日の“食”への徹底したこだわり」

「お客様サービス第一主義」



第七章：日本のFSP事例研究 - 1: 株式会社 オオゼキ (東京)

7-2 「毎日の“食”への徹底したこだわり」

「5大原則」

「毎日の“食”への徹底したこだわり」の具体的実践のために「5大原則」が定められている。

鮮度

- * 青果・鮮魚・日配品は当日仕入、当日売切りが原則

品質

- * 商品の品質を徹底する為に、全て店内加工が原則。

各店とも後方に充実した調理場・加工スペースを確保

価格

- * 昨今の価格に敏感なお客様の値頃感に合った価格付けが原則

商品の鮮度・品質にはもっとシビアにして徒に低価格の訴求は行なわない

品揃え

- * お客様の生の超えを反映させる品揃えが原則

その数約15,000アイテム。通常のスーパーマーケットの2倍

接客

- * 気持ちの良い接客サービス提供の原則

「個店主義」- 個店分散仕入のこだわり

同社の商品の品質・鮮度に対してのこだわりは、「個店主義」という言葉に代表される。

通常、多店舗化を行なうスーパーマーケットは、「3、7、11の理論」というチェーン化理論に則り、仕入は本部一括、販売は店舗と言うように機能が専門化・標準化・単純化され、分担されている。

この方が急速なチェーン展開や運営に関して、効率的とされてきた。

同社の「個店主義」は真っ向からこの方式を否定した所に特徴がある。

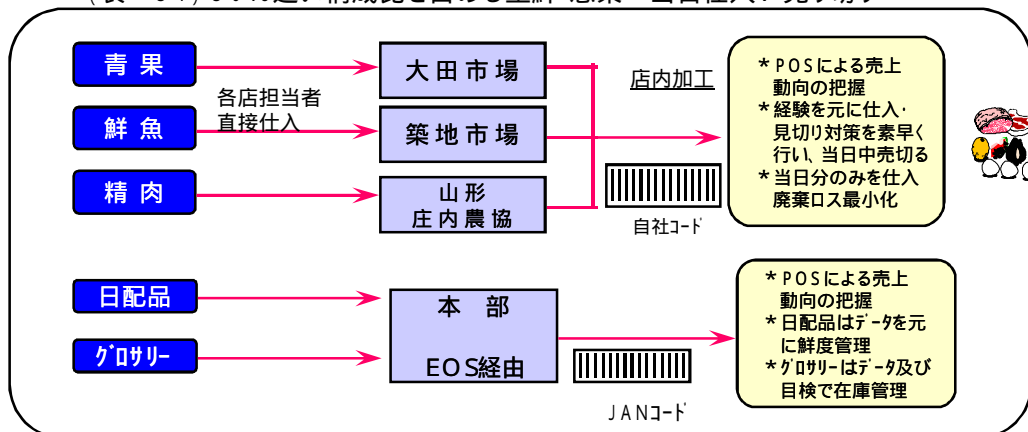
本部一括仕入・センター加工の否定

- * 個客のニーズは地域・店によって異なり、本部一括仕入ではそれに対応できないという基本的考え方による。

- * 特に青果・鮮魚は毎朝各店の部門担当者が大田市場、築地市場に出向き、その日に販売する商品を直接買付け、POS情報等を利用して見切り対策を素早く行なう事により、その日の内に売切り、廃棄ロスを最小化を狙う。(表 - 54)

- * 更に昨今の目の肥えた個客はハックされた商品には、何時？ 何処？ 品質は？ という潜在的な不信感を持っており、店内加工は安心と信頼につながる。

(表 - 54) 50%近い構成比を占める生鮮・惣菜 = 当日仕入 / 売り切り



第七章：日本のFSP事例研究 - 1: 株式会社 オオゼキ (東京)

大量仕入 = 低価格の幻想

- * 大量生産・大量販売の時代には大量に仕入れれば、仕入れ単価は安くなると言われてきたが、青果・鮮魚等、大量が故に逆に高くなるケースもあり、同社の個店単位の仕入規模でも返って安くなるケースもあるという。
- * 大手スーパーでは青果等、大量に仕入れ、蘇生庫に入れたり、水をかけたりして新鮮さを演出するが、個客は鮮度に関してはごまかされない目を持っているという。
- * PB商品にも力を入れ、北海道・那須高原産の「オオゼキ牛乳」、霧島高原産の地鶏、山形・庄内農協で育てられた低コレステロールが売りの豚肉とこだわりに対する支持も高い。



売れ筋商品はお客様が知っている

- * 同社では「売れ筋商品はPOSでは分からない。個客が一番知っているのだから…」と、いって客注を積極的に品揃えに反映させている。
- * その結果商品アイテム数、約15,000アイテム以上となり、通常のスーパーマーケットの2倍以上となり、各店ともその内容も異なる。
例えば、つつじヶ丘においてあるオリエンタルカレーのルーは、松原店ではおいていない。
- * 松原店の醤油売場には12のメーカー、40種類を超えるアイテムが並び、味噌売場には数十種の各地の味噌が勢揃いする。
つつじヶ丘の納豆売場には10のメーカー、19種類のアイテムが、豆腐売場には7メーカー、17種類のアイテムが並び、産地も地元意外に京都や栃木県のものまで揃っている。
- * サービスカウンターには客注、即ち個客の商品の取り寄せや、店頭扱いの希望を書いたメモの紙片が所狭しと貼られている。(写真73)
「お客様がわがまま言える店にしたい」(白岩店長)の言葉の通り、同社への個客の期待と信頼の象徴である。

(写真73) サービスカウンターの客注メモ(松原店)



(写真74) 駅前立地でHMRの充実(つつじヶ丘店)



* 店の従業員が買えばHMRも本物! →

・ 毎日の“食”への徹底したこだわり

(5) 売場オペレーション



季節の「旬」の鮮魚を毎日築地市場より現物を直接仕入、当日完売を目指す！加工は店内のオープンキッチンで行い、鮮度と品質を維持



店舗規模が中型のせいかな(?) 日中も生鮮3品の補充は続けられる。顧客にとっても鮮度への安心感が生まれる。又、顧客と社員の会話が生まれ顧客満足度も高い。



売場では部門担当者が常時在庫を確認し、品出し、売価変更がタイミング良く実施される。



地元のお客様の要望でできた自然食品売場。コーナーから売場に拡大！



お店の指令塔！サービスカウンター
文字通りお客様の苦情・客注・要望がメモでズラリ。
お客様の信頼と期待の象徴か……？
キャッシュバックの日にはここでお渡し。

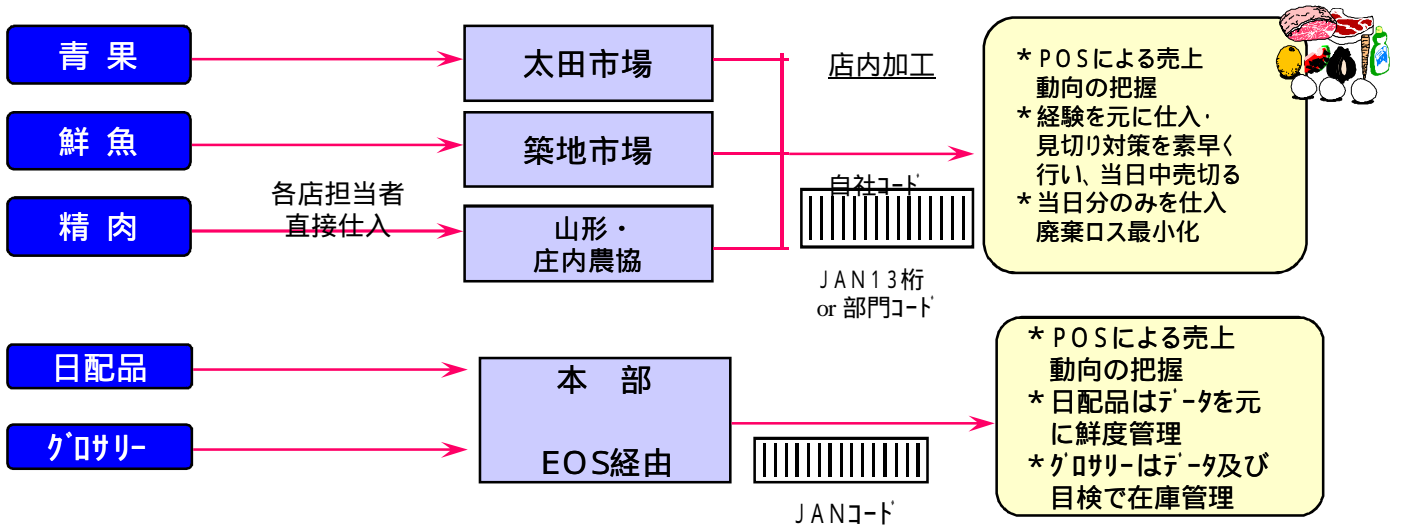


大型のケースにズラリと品揃え。駅前立地を生かし、日中は年配の、夕方は勤め帰りの顧客が多い (つつじヶ丘店)

・毎日の“食”への徹底したこだわり」

(3) 「個店分散仕入」

50%近い構成比を占める生鮮・惣菜 = 当日仕入 / 売り切り



(4) 顧客の接点におけるニーズ把握と対応のスピードに差

考察項目	オオゼキ	一般のスーパー	備考
商品構成	食料品中心 (90%)	食料品・日用品・雑貨・衣料	
扱い品目数	約 15,000アイテム	7,000 ~ 9,000アイテム	顧客の要望を反映
平均店舗面積	200坪 (300坪未満)	大型化傾向・6 ~ 700坪	中規模サイズ
立地・出店戦略	都市部・住宅密集地	ベッドタウン・郊外住宅地	駐車場手狭 大手チェーンの敬遠立地
正社員比率	80%・60人/店	30 ~ 40%	接客サービス・ニーズ把握・対応
仕入・加工	個店分散仕入・店内加工	中央一括仕入・センター加工	鮮度・品質の維持
オペレーション	個店主義・権限委譲	中央集権・チェーン・オペレーション	地域によってニーズが異なる。
商品の調達	顧客の要望に合わせる品揃え	セントラルバイキング・死に筋カット	
販売促進	個店・コンピューターでチラシ配布分析	本部主導・漫然と予算消化	チラシの商圏分析
部門別予算設定	部門担当者立案	上(本部)から下に!	自発的行動・経営者意識
情報の公開・共有	店・部門の収支・人事考課・給与顧客買上情報を開示	原則非開示 (情報漏洩・本部の権威付け)	不透明・不公平感 一体感・目標達成意識

第七章：日本のFSP事例研究 - 1: 株式会社 オオゼキ (東京)

7-3 「顧客サービス第一主義」

「顧客サービス第一主義」の原点－「喜客」の精神

「顧客サービス第一主義」の原点について'98年春、直接佐藤社長にVTRの取材でお話を伺う事ができた。松原に店舗目を夫婦2人で開店した時、お客様には毎日でも来て頂きたいという願いで一杯であり、明日も又、来てくださいね...と祈る程の気持ちの毎日だったという。今は亡き奥様が当時の銭湯に行った時、回りは全て近所のお客様...そのお客様一人一人の背中を流し、又明日もいらして下さいねと言う事までやられたという。店に来て頂く為には、お客様に喜んで頂かなくては...という気持ちがそうさせたという。「金儲けだけじゃダメです。大切なのは商人の心です。儲けるかどうかではなく、先ずお客様に喜んで頂けるなら、どんな事でもやろう...これがオオゼキの原点です」と語る佐藤会長の言葉の中には建前ではない、壮絶とも言える「顧客サービス」に対する想いが込められている。



佐藤会長

「個店主義」による顧客サービス第一主義の実現

< 正社員比率:80% >

- * 通常のスーパーマーケットの動きとしては、人件費削減を目的にパート・アルバイトの採用を積極的に進め、それに従って正社員比率は30～40%台と低下してきている。同社では正社員比率80%、店舗スタッフも同規模スーパーマーケットの2倍の60人を擁しているが、その理由として顧客サービスを第一に上げる。
- * 顧客サービスを突き詰めていくと、その場その場での社員と顧客の1:1の会話で有り、その場で即対応、判断できるのは社員じゃないと出来ないという。顧客は今、その場で、問い掛けたその人に問題解決して欲しいのに、基本的な問題を解決する意思も権限もない“雇われ社員”の存在は不愉快なものとなり、店への不満を生み出す。

< 店舗への大幅な権限の委譲 >

- * 「顧客サービスは規則やマニュアルでは管理ができない部分がある。要は商人としての心の問題...」と佐藤社長は強調する。つまり顧客との接点での的確・且つ迅速なサービス(=お客様に喜んで頂ける事)の実践を求め、企業理念の浸透の難しさ、時間のかかる事を吐露する。
- * この企業理念に基づき、仕入れ担当者、チェッカー、店長は夫々の自己の計画に基づく自発的行動が要求される。
- * チェッカーが登録を終え、お客様が財布からお金を出そうとしているホンの瞬間にも、お客様の商品の入ったカゴを、サッカー台に運んで差し上げる動作も、流れる様に自然に写る。
- * 顧客サービスはあくまで売場で実践されるものであり、「小さな本部」にこだわり、且つ社長室は作らない方針を貫く。

< 情報の公開・共有による経営者の意識付け >

- * 店舗・各担当者への大幅な権限の委譲は同社の情報の公開・共有によって支えられている。つまり店・部門毎の売上・荒利・経費等から人事考課・給与までもが社員に開示され、パート社員を含め誰にでも見る事ができ、社長の報酬もオープンである。
- * 更に出店計画・店頭公開等の経営情報についてもオープンにしている。
- * これらは全てコスト意識を含む「経営者の意識付け」が狙いであり、評価の透明性と業績に基づく報酬制度、会社の将来の方向性の明示は、夫々の社員の自己の動機付け・モラルの向上、自立を促す。
- * 情報の共有が同社に対する社員の信頼感・高いロイヤルティを醸成する一方で、新入社員であっても、早い時期から責任・権限を与えられ、短期間に急成長する姿が見られる。

第七章：日本のFSP事例研究 - 1: 株式会社 オオゼキ (東京)

キャッシュバックカード

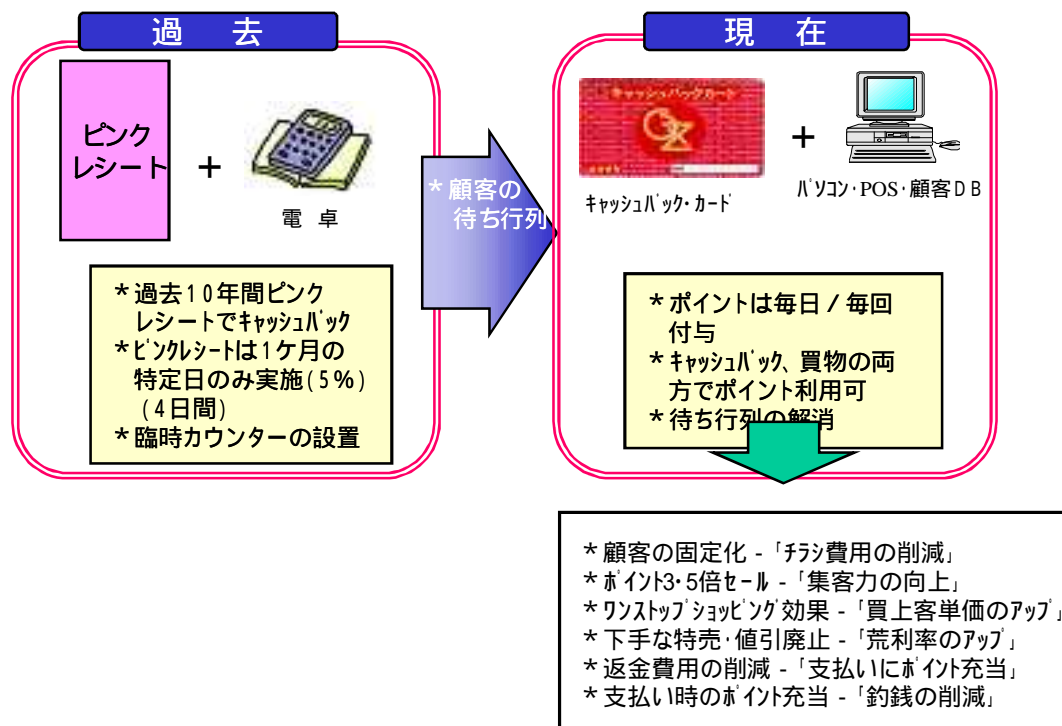
<キャッシュバックカードの歴史 - ピンクレシート>

「顧客サービス第一主義」の一つとして、同社には日本で初めての「キャッシュバックカード」が存在する。同社では過去10年間、「ピンクレシート」によるキャッシュバックの仕組みを動かしてきた。それは月の内、特定日4日間のみレシートをピンクに替え、その期間のレシートの合計金額の5%相当を現金でお客様に還元するという仕組みであった。現在でもピンクやブルーのレシートで醤油や洗剤との交換等行なっているスーパーマーケットもあるが、現金というのは殆どケースとしては希である。これは佐藤社長の「お客様に一番喜んで頂けるもの……」との明快な発想に基づく。その後このピンクレシートによる「キャッシュバック」が定着し、顧客の人気も定着し、固定客も増加する中で、又新たな問題を抱える事になった。つまり利用者の増加により月一回のキャッシュバックの日には、臨時カウンターには多くの顧客が押し寄せ、道路には200人待ち等「顧客サービス」の面から新たな問題が生まれたのである。

<キャッシュバックカードの歴史 - キャッシュバックカード>

この問題に頭を痛めた佐藤社長はPOSメーカーのNCRの営業担当者に相談を持ち掛けた。その結果NCR社から提案されたのは当時出始めのバットカード(例:プリペイドカード)を用いてのポイントカードの仕組みであった。POSにバットカードのリーダー/ライター(読取り・書き込み装置)を接続し、顧客のお買上げ金額の1%分をポイントとしてバットカードに蓄積する仕組みである。月一回のキャッシュバック時にはリーダー/ライター接続のノートパソコンで迅速に現金の還元ができるだけでなく、通常のチェックアウトでバットカードに蓄積したポイントを1円/1ポイントでお買物、釣銭に利用できるといった利便性も持ち合わせていた。バットカードの表面はピンクレシートの流れを汲み“ショッピングピンク”の色に、カードの名前もそのものズバリの「キャッシュバックカード」と命名され、'93年よりスタートするや一気に利用客を増やし、現在('98年末)では会員数約17万人を数えるに至り、カードの売上げが、総売上げ高の90%弱を占める迄に至っている。

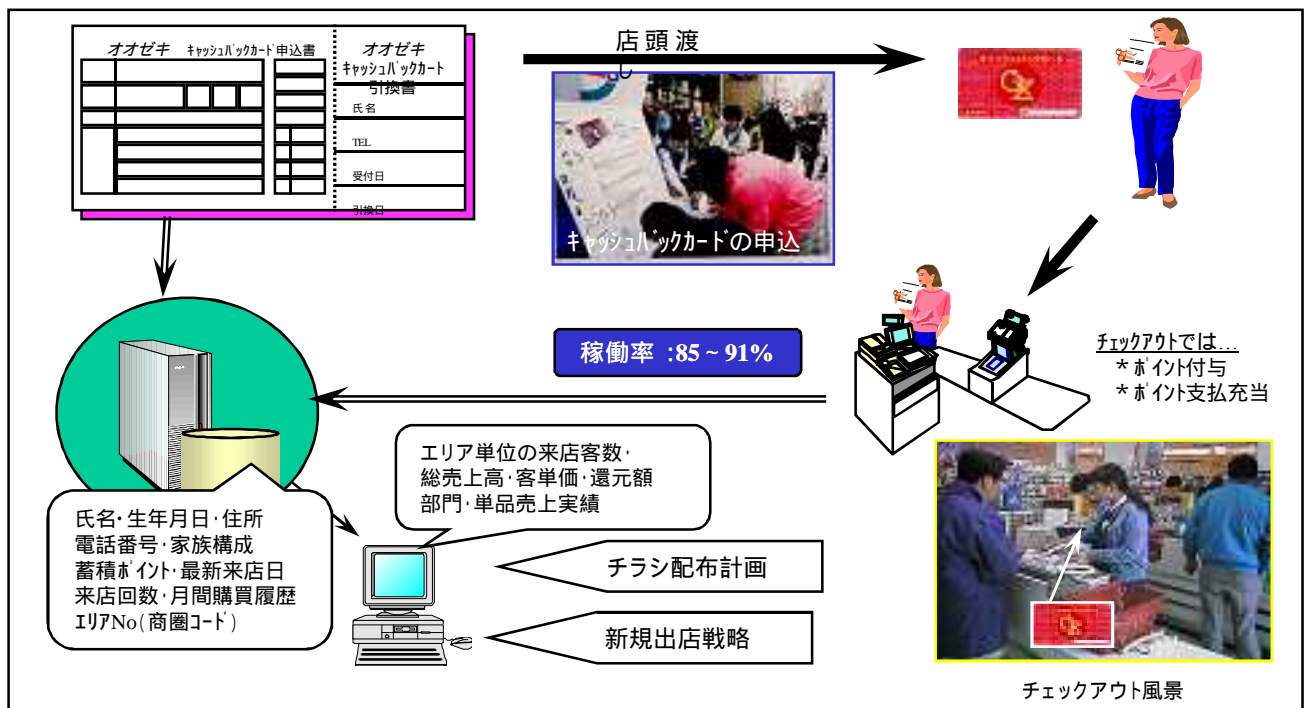
(表 - 71)ピンクレシートからキャッシュバックカードへ



第七章：日本のFSP事例研究 - 1: 株式会社 オオゼキ (東京)

<キャッシュバックカードの仕組み>

キャッシュバックカードの仕組みは、'93年にスタートして以来順調に推移し、'98年には更に「顧客サービス」の向上と、情報の共有を狙って仕組みをバージョンアップした。



キャッシュバックカード勧誘ホスター(つつじヶ丘店)



サービスカウンターにおけるキャッシュバック風景

第七章：日本のFSP事例研究 - 1: 株式会社 オオゼキ (東京)

<キャッシュバックカードシステムの活用>

* 売上高の増加

- 「会員 / 非会員のお買上げ単価の違い」

* 松原店においては年末の客単価は会員(3,800円 / 回)、非会員(3,000円 / 回)と約800円の差が生じた。

又、平常の月の全店の平均を見ても約900円以上の差が発生している。

つまり会員の増加は客単価の増加、売上高の増加につながっている。

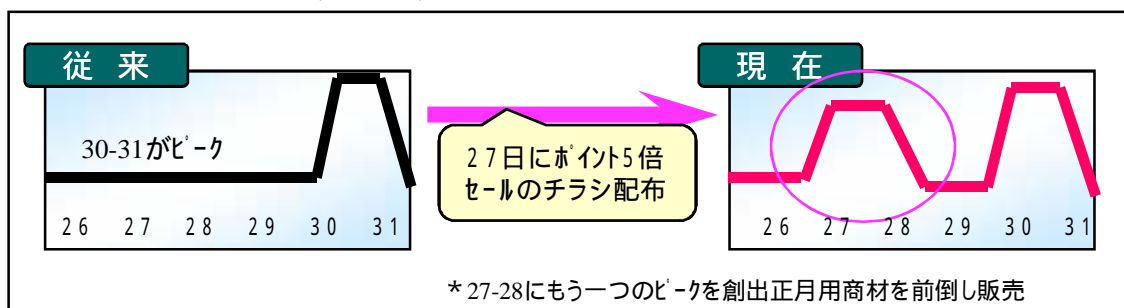
- 「ポイント5倍還元セールによる客数の増加」

* 月間約5～7日間、ポイント5倍還元セールを実施する。

「キューリ5本128円!」、「冷食3割引!」のチラシよりも、ポイント5倍セールのチラシの方が訴求力も高く、客数も確実に増えるだけでなく、客単価も100円以上アップする。

* 年末には(表-73)のように、効果的にポイント5倍還元セールを行なう事により商戦のピークを創出し、売上げを前年対比10%以上伸ばしている。

(表-73) ポイント5倍還元セールによる売上げ増



* 荒利率の向上

- 「定番商品の売れ行きの増加」

* 「お客様の要望に沿った定番の棚の商品が売れるようになったのが一番大きい」(白岩店長)

会員のお客様は勿論チラシの商品も買っていかれるが、定番商品も多く買っていかれ、荒利率の向上に寄与しているという。

一店での「買い回り性向」がキャッシュバックカードによって向上した事が伺える。

- 「無駄な値下行為の削減」

* 「お客様は商品について値頃感を持っている」(佐藤社長)の言葉通り、売場の商品を見渡しても極端に安さを打ち出したものはそんなに多くはない。

POSデータや顧客との永い交流により“オオゼキの値頃感”の価格付けが実施され、会員も安さを求めてアチコチの店を回る訳ではなく、オオゼキとしても競合店を意識してのムダな値引を行なう事は無くなった。

* ヘタな特売を打つよりも、ポイント3倍、5倍の還元セールのほうがより効果的であるという。

* NCRの経験値としても、総来店客の中で会員の比率が40%を超える当りから他の競合店のセールに影響を受け難くなる事が判明しており、同社の80%以上と言う数値は、競合他店を意識しないでのビジネスが可能となる事がうなずける。

- 「生鮮3品 + 惣菜のロス最小化」

* 青果・鮮魚の「その日に仕入れたものは、その日に売切る!」方式は、「商販一致」、「利は元であり」で商品ロスを最小限に抑えている。

更にHMRについても店内加工で、店頭の流れ行きを見ながら補充出来る体制に有り、社員が昼食用に購入している姿も目につく程であり、因みに社員が喜んで買うスナックは余り聞かない。

「ねぎト巻」等は固定ファンもついているという。

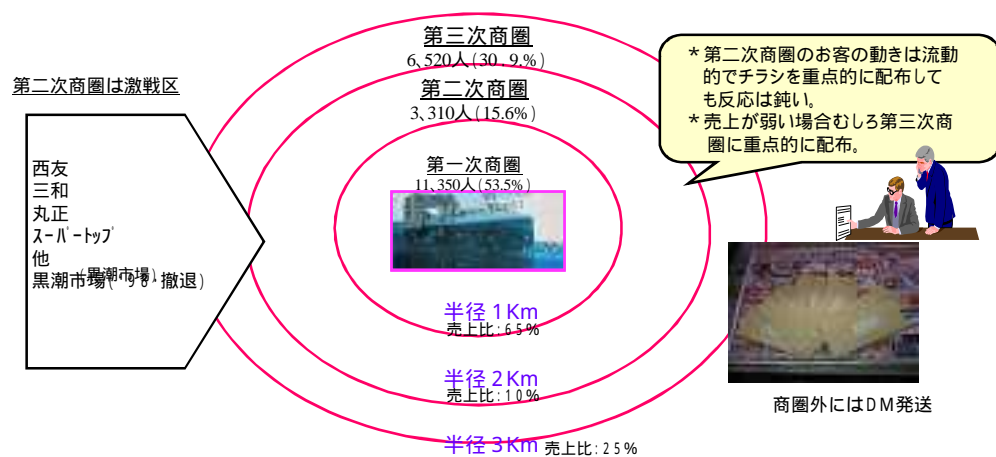
第七章：日本のFSP事例研究 - 1: 株式会社 オオゼキ (東京)

* エリア・マーケティングの展開

- 「データベース情報による商圈の深耕」

- * 同社ではキャッシュバックカード作成時に集めた顧客の住所、氏名、年齢、世帯人数の他に、店舗から1Km, 2Km, 3Kmの半径を描き、3つの商圈に分けて売上げの分析を行なっている。これにより地域別の客数・売上げと言う販促の評価や、競合店の出店での影響度の測定等、エリア・マーケティングを行なっている。
- * 中にはチラシの入らない地域に住む会員も多く存在し、各店100~150通のチラシを郵送している。
- * 因みに(表 - 74)は松原店の商圈図であるが、競争の激しい第二次商圈に比べて、意外に第三次商圈の会員の支持が高く、又同店に取っても会員の客単価が比較的高い事が判明した。

(表 - 74) 松原店の商圈



- 「チラシの削減に対する考え方」

- * 佐藤社長は90%に近いキャッシュバックカードの稼働率から行っても「チラシはいらぬ。私はチラシを止めてもいいと思っている」と言い切る。松原店を見ても通常のスーパーマーケットに見られる「調味料」、「麺類」等の表示板が天井から下がっていない。それ程固定化が進んでいるという証かもしれない。
- * 実際的には全社で約30%以上のチラシ費用が削減されているという。
- * しかしながら松原店・白岩店長は「私も当社の長年培った知名度・商品力を以ってすればチラシは要らないと思う」と前置きしながらも、松原店の商圈の特質に触れ、「商圈が広域である事、人の流動性が高い事」の2点から口コミには頼る事が出来ず、お客様へのアナウンスメントと言う事からもチラシの必要性を認める。
- * 更に今回のシステムのレベルアップを契機に、「来店回数や買上金額が減った顧客への重点的なチラシの送付を考えてゆきたい」と、よりDMに近いマーケティングへの移行の抱負を語る。

第七章：日本のFSP事例研究 - 1: 株式会社 オオゼキ (東京)

7-4 「まとめ - オオゼキに学ぶべきもの」

キャッシュバックカードの原点 - トップマネジメントの哲学・信念

「金儲けだけじゃダメです。大切なのは商人の心です。儲けるかどうかではなく、先ずお客様に喜んで頂けるなら、どんな事でもやろう……これがオオゼキの原点です」と語った佐藤社長……

同社のキャッシュバックカードの原点も「顧客サービス第一主義」<喜客の精神>にある。

昨今のポイントカードの還元率競争に対しては、安易な値引・割引の手法とし、

「全くナンセンス。商いの原点はキャッシュバックや割引ではない。」とぼささり切り捨てる。

更に、「自分の商売の目がお客様の方を向かず、競争相手を見ているからそうなる……」

「要は(商人としての)信念が大切。お客様にとって、オオゼキは何で喜んでもらっているのか？」

商いの根っここのところが重要である。キャッシュバックを主力にしたら間違い。」

オオゼキが追求するのは、あくまでお客様に対する商品の品質の良さと価格であり、どんな競争になっても、この姿勢は崩さないと佐藤社長は言い切る。

建前や掛け声ではない「顧客サービス」……FSPはこの信念を持ったトップダウンの姿勢が、成功の第一要因になるかもしれない。

現場での顧客サービス第一主義の実現 - 権限の委譲・人づくり

「権限を預けられると人は自己責任でデタラメはやらない。

上から押し付けられたら人間は抵抗感を持ち、出来ない理由、いい加減にする理由ばかり考える様になる。

本人が自分の力でその気になってやれば100人力……規則やマニュアルでは顧客サービスは管理出来ない。

新人でも真剣さがあればお客様には伝わる。やらせる事が大切……」と顧客サービス実現の為には現場への権限の委譲と、形に捕らわれない一生懸命さがこそが顧客の感動や感銘を生むという。

魚売場でも、高校卒業3ヶ月の新入社員に10年生の社員と同じように魚を丸ごと与え、刺身の盛り合わせを作らせるという。

最初はヘタでも任されたという喜びと責任感で、短時間で10年生社員と同じ事が出来るようになるし、自分の作った刺身をお客様が買っていかれる姿に、仕事の面白味と遣り甲斐を持つ。

通常のスーパーマーケットでは効率ばかり目が行き、新人には下働きばかりさせてやる気を奪っていると指摘する。

「新人が鯛一匹をダメにするよりも、人間一人をダメにする方がよっぽど怖い」と佐藤社長は語る。

因みに魚売場のガラスケース越しの板場の正面は、新人の実戦の教室であり、お客様を前にしたステージとなり、新人が一生懸命さを売り込んでいる。

自分の仕入れた商品、作った商品をお客様に喜んで買って頂く喜び……そこには「お客様の為に！」という堅苦しいスローガンではなく、お客様と共に喜ぶ真の「商人」としての姿がある。

店長の仕事は？ - 常に顧客サービスの接点に身を置く

松原店の白岩店長に店長として最も大切な仕事は何かと質問をぶつけた所、

「できるだけ多くの、お客様のお顔とお名前を覚える事、そして店長の顔・名前をお客様に覚えて頂く事！」と即座に答える。

入り口近くのサービスカウンターは店の指令塔……

顧客の問合せに対し、即店内放送で部門担当者呼び出し、顧客を交え対応をその場で決めてしまう。

柱には顧客の客注のメモ用紙が所狭しと貼られ、顧客の期待と信頼の象徴となっている。

「売れ筋商品はPOSでは絶対に解らない。お客様が一番知っている」

「お客様が自分の店としてわがママが言える店にしたい」と語る白岩店長は顧客とのより深い結びつきを目指す。



第七章：日本のFSP事例研究 - 1: 株式会社 オオゼキ (東京)

21世紀に向けてのシステム作り

早い時期からPOSの導入を行っていたオオゼキ...その理由を佐藤社長は次のように語る。

「POSが出た時一番嬉しかったのはレシートに商品名が出た事です。

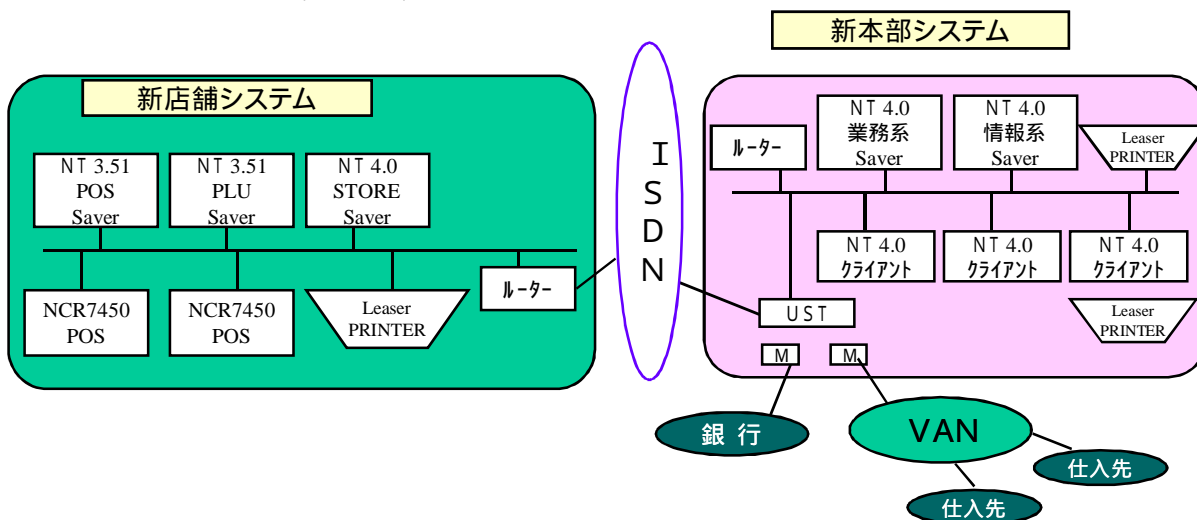
これでお客様が家で家計簿をつけられる時に、いちいち商品と記号と金額とをチェックする必要が無くなったから……」とあくまで顧客の立場に立ってPOSを評価する。

バックヤードの合理化、EOSの導入、POSの導入と全て作業レベルの業務の合理化であり、徹底した合理化によって生じた時間を、社員はお客様の購買動向の把握や商品開発・調達に集中し、顧客サービスの更なるレベルアップを目指す。

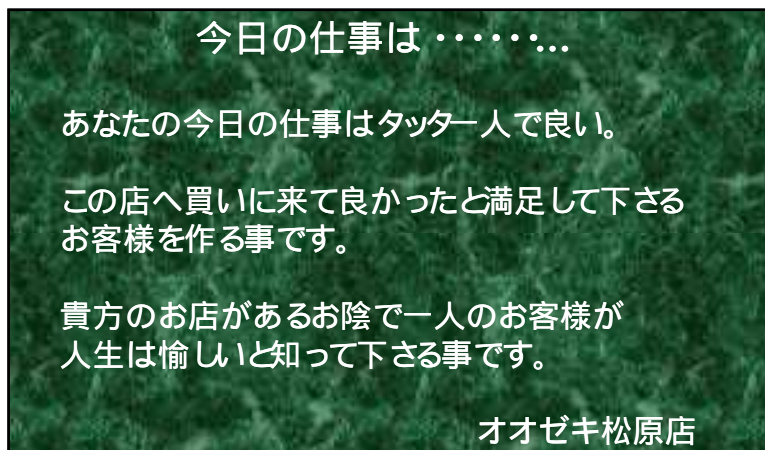
‘98年10月からはPOS及び情報系システムを一新し、紙ベースの情報から各店でのPC(パソコン)による随時検索に切り替え、データベースも過去3ヶ月の会員の明細データの蓄積を行なう。

「今後は来店回数や買上高が減った顧客への重点的なチラシの送付や、買上高の高い顧客が好んで購入するものを品揃えに生かすなど、個々の顧客との関係を密にする為のデータ活用も検討してゆきたい」と佐藤晴美専務は21世紀に向けての方向を示す。

(表 - 75) 新情報システム概念図



おわりに・・・松原店の標語



とつても お得なこの期間 ポイント5倍セール!
 特別期間! 11月7日(日)・9日(月)
 本館に3時30分~夜10時まで営業

3.798	148	298	100	138	368	128	198
48	148	298	100	138	368	128	198
150	148	298	100	138	368	128	198
980	580	398	580	398	580	398	580
580	450	148	98	498	238	98	298
99	150	98	58				

次々登場! この期間! 11月7日・9日各3日間限定!
キャッシュバックセール!!
全品 お買上げ金額の 5% 現金
にてお返し致します。

11月26日
 11月27日
 11月28日