

## 第八章

### 日本のFSP事例研究 - 2

#### Aコープこま野・白根店 (山梨)

米国のFSPは「第三章」で述べたごとく、大手全国チェーンやディスカウントの攻勢に対して、中小のスーパーマーケットは“HMR”と“FSP”に生残りの道を求めた。  
今でこそ大手を含む米国のスーパーマーケット全体が“FSP”に取り組み始めているが、顧客サービス戦略、マーケティングの転換等の経営革新は、トップの目の行き届く中小の企業の方が追求し易いのかかもしれないし、事実“FSP”の発展・成長を引っ張っているのは、ドローレマーケット（オハイオ州・デイトン）等の中小スーパーマーケットである。  
スーパーマーケットの競争も突き詰めてゆけば、一定地域内での個店同士の競争である以上、“FSP”の本質・効果を学ぶには企業の大小ではなく、成功している個店として見る必要がある。

そういった意味では、日本において最も“FSP”として成功している店舗としては、山梨県のAコープこま野・白根店を上げる事が出来る。  
同店はその名の通りAコープ（農協）の組合員を対象にしたスーパーマーケットであり、全国のAコープ系の店舗の多くが全国・地域の大型スーパーチェーンの進出に、経営基盤を脅かされる中で、いち早く“FSP”を導入し、地域お客様の120%の満足を獲得し、売上げを2桁台の勢いで伸ばしている。まさに日本のドローレマーケットとも言える店舗であり、今後の日本の“FSP”のリーダーシップを握る店舗であり、同店の理解無くしては日本の“FSP”は語れない。



## 目次

### 8-1、企業概要

#### 企業概要

白根店の経営理念・哲学

生き生きと働くパート/アルバイト - 大幅な責任・権限の委譲

群を抜く人件費比率

「社会的弱者の楽しめる店に・・・」

### 8-2、お客様によろこばれる...「みのりカード」

「みのりカードの誕生」

「みのりカード」のコンセプトとプログラム

・P券サービス、各種団体への寄付、誕生日花束

・元旦・福袋、\*コープ夏祭

### 8-3、良い商品を毎日安く・・・

地域の会員の毎日の食を支える価格戦略

チラシ廃止による販促費の顧客還元

チラシに代わる会員の来店頻度の向上策

・ショックプライス、5の市、ポイント2倍セール、P券1.5倍

・ビック目玉市、ビンクシート、冷凍食品半額セール

### 8-4、まとめ - Aコープこま野・白根店に学ぶべきもの

地域密着の姿勢・信念

古典的バーゲンの廃止

立証されたFSPの戦略

Aコープこま野・白根店の次の課題

FSPを支える精神

## 第八章：日本のFSP事例研究 - 2: Aコープこま野白根店 (山梨)

### 8-1 企業概要

#### 企業概要

| Aコープこま野・白根店 |   |
|-------------|---|
| 所在地         | 山梨県中巨摩郡白根町在家塚1271-1                       |
| 開店日         | 平成8年11月13日                                |
| 立地・商圈       | 果樹園を中心とする農村地帯<br>4300世帯(半径2Km、車5分)        |
| 供給高         | 33億14百万円 <00・2期> (対前年4.3%増)               |
| 売場面積        | 323坪 (含:インスタペーカ- 23坪)                     |
| 駐車場         | 160台                                      |
| 従業員数        | 職員9名、パート・アルバイト64名)                        |
| 営業日数        | 350日 (元旦営業)                               |
| 営業時間        | 9:30 ~ 21:00                              |
| 他の店舗        | 櫛形店 (110坪) - 3億96百万円<br>甲西店 (30坪) - 67百万円 |



Aコープこま野・白根店は山梨県の県庁所在地、甲府から車で約30分余り、南アルプスのすそ野の白根町にある。

昭和40年に「農協ストア」として出発した同店は、その後白根農協合併により昭和58年には、白根本所地内に90坪の店舗として移転し、31年余、地域の支持を受けてきた。

しかしながら供給高も13億円を越すに至っては効率的にも頭打ちとなり、又近隣への岡島ハワ-センター、ヤオハン等の相次ぐ大型店進出は、大型の新店舗の登場を促す条件を揃えていた。

平成7年には地域の8つの農協が合併し、同8年11月13日にAコープこま野・白根店として現所在地への新築移転を果す事となった。

その時、従来行っていたスタンプを廃止し、POSに連動したポイントカード「みのりカード」を創設した。

「みのりカード」の顧客データをベースに次々と多くのプログラムを打ち出し、単なるポイントカードの仕組みから、「FSP」の仕組みにバージョンアップしていった。

その結果ここ3年で平均20%を超える供給高(売上高)の伸びを示し、本年度の予想も20%アップと、その勢いを増している。

(表 - 51) 最近6年間の業績

| 年度              | 供給高 (百万円) | 対前年比   | 供給高推移  |     |     | 備考                    |
|-----------------|-----------|--------|--|-----|-----|-----------------------|
|                 |           |        | 10億  | 20億 | 30億 |                       |
| 平成4年<br>(1992)  | 1,115     | 104.9% | [Bar chart showing supply high around 1.1 billion] |     |     |                       |
| 平成5年<br>(1993)  | 1,180     | 105.8% | [Bar chart showing supply high around 1.2 billion] |     |     |                       |
| 平成6年<br>(1994)  | 1,303     | 110.4% | [Bar chart showing supply high around 1.3 billion] |     |     | 岡島ハワ-センター開店<br>ヤオハン開店 |
| 平成7年<br>(1995)  | 1,361     | 104.4% | [Bar chart showing supply high around 1.4 billion] |     |     | 農協合併<br>Aコープ・3店       |
| 平成8年<br>(1996)  | 1,598     | 117.4% | [Bar chart showing supply high around 1.6 billion] |     |     | 11/13<br>新・白根店開店      |
| 平成9年<br>(1997)  | 2,690     | 168.3% | [Bar chart showing supply high around 2.7 billion] |     |     |                       |
| 平成10年<br>(1998) | 3,180     | 118.2% | [Bar chart showing supply high around 3.2 billion] |     |     |                       |
| 平成11年<br>(1999) | 3,319     | 104.4% | [Bar chart showing supply high around 3.3 billion] |     |     |                       |

## 第八章：日本のFSP事例研究 - 2: Aコープこま野白根店 (山梨)

### 白根店の経営理念・哲学

平成8年・Aコープこま野・白根店として新築移転を果たした時、同組合の代表理事組合長の小林二郎氏は、その挨拶の中で

「地域のお客様と手をつなぎ、暮らしに根ざした  
“生活総合センター”としての活動を目指す」

とし、同店をその具現化の中心に位置づけた。

それを受け、白根店・櫛形店・甲西店の3店舗を預かるAコープこま野・ストアマネージャーの金丸敏郎氏は、地域のお客様に奉仕するAコープの理念を踏まえながらも、日々の経営課題として2つ上げる。

・「お客様の立場に立って、お客様に喜ばれる事を、  
如何に従業員が行動に移すか？」

・「良い商品を、毎日、安く販売する事」



Aコープこま野ストアマネージャー  
金丸 敏郎 氏

### 生き生きと働くパートアルバイトさん - 大幅な責任・権限の委譲

同店の経営理念である「地域の方々と手をつなぎ、暮らしに根ざした…」を実践する為の手法として、思い切った責任・権限の委譲を行い、パート、アルバイトの戦力化を果している。

昨年の実績(延べ人数)で見ても

|                |     |                   |
|----------------|-----|-------------------|
| 正職員            | 9人  | 一日当りパート/アルバイト稼働人数 |
| フルタイム・パート(8時間) | 15人 |                   |
| 短時間・パート(3~4時間) | 65人 | <u>59.8人/日</u>    |
| アルバイト          | 60人 |                   |

人件費等、時間給最高1,380円、最低800円、平均1,034円と、夜間・祭日営業が多い割には、他業種と余り差異は無いと思われるが、“やる気”を引き出す待遇・労働条件としての4つ特色がある。

#### <その1>・パートさんの手当て・昇給・報奨

パート主体の運営であり、夫々の技能手当(5,000円)、部門を任された主任手当(10,000円)、皆勤手当(5,000円)があり、毎年2月には個人面談の上昇給が決められる。

因みに平成10年度では部門主任は30~100円アップとなり、短時間からフルタイム・パートに移行した方には30から50円のアップとなる。

更に5年以上の勤務者には国内or海外旅行のプレゼントが用意され、日々の活動も月一回の割合でパート組合代表者と話し合いが行われる。(平成10年10月:沖縄旅行 7名)

#### <その2>・学生アルバイトさんの手当て・報奨

学生アルバイトとはいっても店舗にとっては戦力の一部であり、時間給は基本880円であるが、仕事の能力、祭日出勤等によって100~120円アップする。

且つ長期の勤務を前提とし、2年間で240日、2200時間、土日祭日1000時間と基準を設け、達成者には海外旅行のプレゼントして、モラルのアップを狙う。

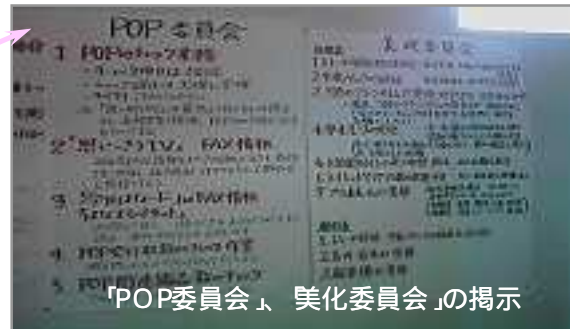
因みに平成10年度には4名の学生アルバイトが4泊5日のグアム島旅行をプレゼントされた。

## 第八章：日本のFSP事例研究 - 2: Aコープこま野白根店 (山梨)

### <その3>・サークル活動による日々のオペレーションの改善

日々の仕入れから陳列、POPの作成、販促企画、チェック外等のオペレーションはパートに責任・権限を委譲しているが、年2回、全従業員で全体会議を実施し、一年間の反省と翌年度の方針を立てる。更に部門及び部門を横断した委員会(サークル)を設置し、PLAN・DO・SEEの活動で日々の仕事に直結した問題解決と改善活動につなげている。

「店舗向上委員会」、「鮮度管理委員会」、「POP委員会」、「朝市・夕市委員会」、「美化委員会」そして「FSP」の「みのり委員会」等があり、具体的目標・スケジュール・実施項目を記載したものを廊下の壁に貼り出し、情報の共有とモチベーションの維持・向上に役立っている。



### <その4>・教育・訓練の実施

パートに責任・権限を委譲するに当っては、任せるに必要な知識・技能が要求されるのは当然である。同店では年間1,000万円以上の教育・訓練費用を計上し、職員・パートの能力アップに力を注いでいる。

農流研：青果・精肉・鮮魚・惣菜・食品・チッカー  
 年間6回、一泊二日で指導を受ける  
 外部研修：ヘキサスクラブ、セルフサービス協会、商業界、船井総研

平成11年度は「接客日本一をめざす」を合言葉に毎月一回、各自が店長にチェックリストを提出。

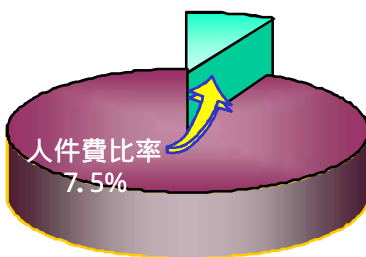
### 群を抜く人件費比率

総売上高にたいする人件費(含:福利厚生費)の比率は7.4%、労働分配率は43%(H・11)となっている。多くのスーパーが10%台である事を考えるとこの数値の達成は容易ではない事が理解できよう。

スーパー業界における経費節減は最大の経営課題の一つであるが、人件費分をパート/アルバイトの増による量的解決策は既に限界が見えてきているといっても過言ではない。

同店のように、日々の部門毎の、仕入れ・発注・売場運営、パート/アルバイトの管理すらもパートに責任・権限を委譲する等の、「量から質へ」の転換が検討されるべき時に来ているのではないかと？

「地位が人間を作る」の言葉があるが、優秀なパート/アルバイトの能力・意欲を引き出す人事・評価制度、待遇を見直すべきである。



人件費比率・・7.4%  
 (含む:福利厚生)  
 労働分配率・・43%





## 第八章：日本のFSP事例研究 - 2: Aコープこま野白根店 (山梨)

「社会的弱者も楽しめる店に……」

「通常のスーパーでは老人、子供、身障者に対しては冷たいし、邪魔にしている感じがします。

その様な社会的な弱者と言うんですか…そういう方々にとっても楽しく来店できる店にしたですね。

だって私が年をとってスーパーに行って邪魔にされたら寂しいじゃないですか……」と語る金丸ストアマネージャー。

店舗には子供用カート、身障者用車椅子のカートもあり、通路も通常のスーパーマーケットの2倍位あり、他の顧客とぶつかる事無しに、買物ができるようになっている。

朝9時半の開店も、近隣の農家が農作業の休憩を10時取るため、その買物にあわせているというし、開店を待っている顧客には、自由にお茶が飲めるようなサービスも用意されている。

10月、11月になるとP-BOXにカードを差し込んでポイントの累積を確認する子供の姿も増える。

クリスマス・プレゼントを楽しみにしての行動である。

「家庭内でムシャクシャしていても、この店に来ると気分が良くなる……」。

これはある会員の言葉であるという。

真に顧客を思う気持ちは、確実に伝わり、多くの固定ファンを作り上げている。

子供用専用カートと踏み台



身障者専用カート付き車椅子



## 第八章：日本のFSP事例研究 - 2: Aコープこま野白根店 (山梨)

### 8-2 お客様に喜ばれる……『みのりカード』

#### 『みのりカード』の誕生

平成2年のそれまで行なっていたスタンプ式のものから、NCR社のPOS及びP-BOXに連動した『みのりカード』のシステムを新たに構築した。

申込書及び入会金・500円と引換にバーコード入りのカードが即時に発行される。

会員はチェックアウトでカードをスキャンしてもらう事により、お買上げ金額の1.5%分が蓄積され、翌日にその累積ポイントを「P-BOX」(キヨスク端末)で確認する事が出来る。

1,000ポイント貯まると、1,000円相当の買物や各種催しの参加にに充当できるクーポン券である“P券”を「P-BOX」より発券する事ができる。

会員は一般会員(入会金500円・還元率1.5%)とモニター会員(入会金1,500円・還元率1.7%)となり、モニター会員(代表者25名)は『みのりカード』の社外重役的な役割を担って月一回の利用者懇談会に参加し、良きアドバイザーとなる一方、他店とのお買物比較等実施して同店の価格戦略を影からサポートする。

平成12年5月31日現在のデータでは下記の通りとなっている。

|             |                         |
|-------------|-------------------------|
| カード発行枚数     | 14,316枚                 |
| 会員供給高比率     | 85.4%                   |
| 会員来店比率      | 66.3%                   |
| 会員買上客単価     | 4,368円/人 (22.2点/人)      |
| 非 "         | 1,638円/人 (8.1点/人)       |
| 会員稼働率(2回以上) | 59%                     |
| 会員世帯平均買上高/月 | 27,882円/世帯(対前年・755円アップ) |
| 最近の入会申し込み状況 | 200~250件/月              |



#### 『みのりカード』のコンセプトプログラム

日本のポイントカードのその多くが単なる販促手段、つまり割引カードとしての域を出られずにもがいているのに対し、『みのりカード』の仕組み作りに当っては企業理念である「お客様によるこばれる…」を絶えず念頭におき、下記3つのコンセプトを作り、守っている。

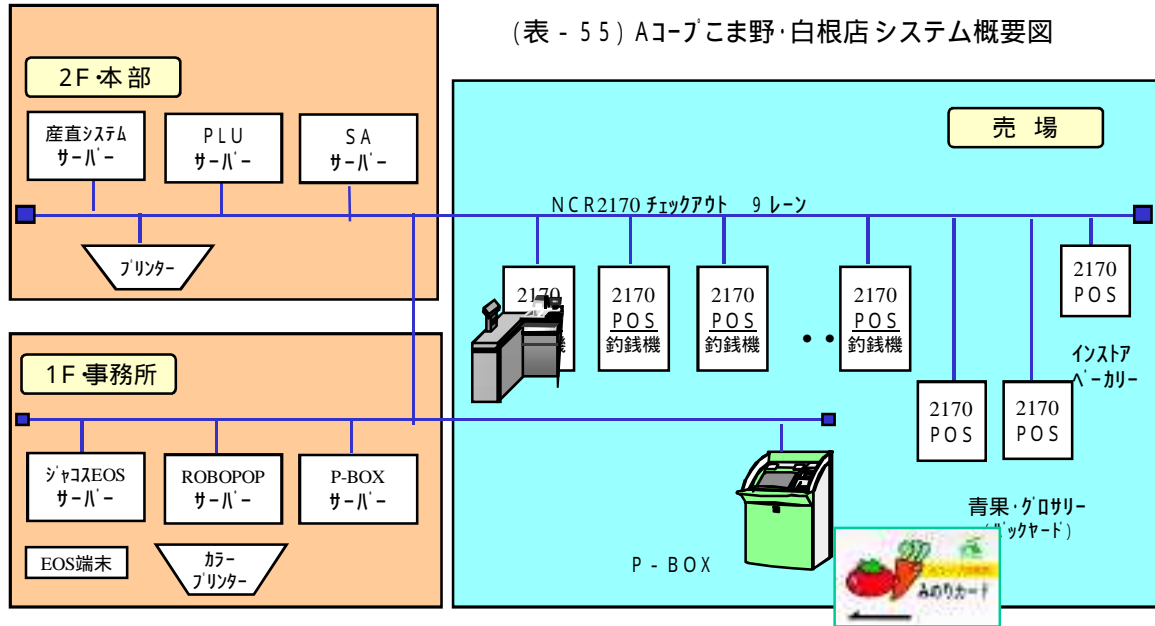
コンセプト1・所持した「本人」によるこんでもらえる事

” 2・その「家族」の皆さんにも ”

” 3・「地域」の皆さんにも ”

< みのりカードのしくみ >

\* FSPという多大な投資を必要と思われがちであるが、サーバー、PCをLANで結び、ローコストで効率的な仕組を作り上げ、オペレーションは全てパートタイマーで行われている。



< みのりカード・入会申込みからP券の発券まで >

\* みのりカードの申し込みは店頭のサービスカウンターで申し込みれば即時に発行され、当日より利用が可能となる。平成12年現在、月平均200名を超える申込みがあるという。  
 カード普及の条件としては加入の容易性、利用の容易性が必須条件であるが、それを実現するだけではなく、バーコード利用により投資コストと操作性をも合わせ実現した仕組となっている。  
 ポイント累計はP-BOXで前日分までを見ることが出来、残高照会は会員の来店時の楽しみとなっている。

入会申し込み



カード提示



カード(バーコード)スキャン



P - BOX



P券(クーポン券)発券



P券(クーポン券)

## 第八章：日本のFSP事例研究 - 2: Aコープこま野白根店 (山梨)

### < P券サービスの実施 >

\* 会員にとって非日常的・ワクワクする・エキサイティングなプレゼント・催しを企画提供している。

具体的には会員向けの招待旅行、ディズニーランド一日フリーパス券、巨人対中日戦東京ドーム内野席入場券、クリスマスプレゼント等企画募集し、当選者には「P券」と交換するという仕組みである。

単純にポイントを貯める楽しみだけではなく、親子で東京ドーム、お婆さんは温泉一泊旅行、家族でお食事券、子供はクリスマスプレゼント等、家庭の中で話題となり、共通の楽しみとなっている。

平成10年度では1月時点では367人の当選者に対し6,304人、約17倍強の応募があり、人気も年々高まってきており、費用的にも357万円余と、チラシ広告1月分余で済んでいる。

平成10年度の実績:多くの会員の参加(白根店)

| 実施日              | 内容                             | 交換P券 | 当選人数    | 応募者数   | 当選率   | 費用         |
|------------------|--------------------------------|------|---------|--------|-------|------------|
| 6月15 - 22日       | ディズニーランド一日フリーパス券               | 1枚   | 100人    | 1,023人 | 10.2倍 | 520,000円   |
| 7月1 - 8日         | 巨人-中日戦・内野A席観戦<br>(東京ドーム)       | 2枚   | 40人     | 351人   | 8.8倍  | 827,000円   |
| 9月2 - 9日         | お食事券(1万円分)<br>清里高原ホテル          | 2枚   | 20人     | 883人   | 44.2倍 | 200,000円   |
| 10月1 - 8日        | お食事券(5000円分)<br>(三杉、スカイ・G、夢の樹) | 1枚   | 115人    | 1,671人 | 14.5倍 | 575,000円   |
| 10月26 -<br>11月1日 | 四万温泉・一泊二日<br>四名一組で8組           | 4枚   | 8組(32人) | 462人   | 57.8倍 | 842,000円   |
| 11月30 -<br>12月7日 | クリスマスプレゼント                     | 1枚   | 60人     | 1,914人 | 31.9倍 | 402,000円   |
| 12月2日            | P券1枚1500円                      |      |         |        |       |            |
| 1月25日 -<br>2月1日  | 「天笑閣」、「若草の湯」回数券                | 1枚   | 45人     | -      | -     | 203,000円   |
|                  | 合計                             | 373枚 | 412人    | 6,304人 | 17.2倍 | 3,569,000円 |

(表 - 53) 平成11年度・P券サービス

| 実施日              | 内容                             | 交換P券 | 当選人数    | 応募者数   | 当選率   | 費用         |
|------------------|--------------------------------|------|---------|--------|-------|------------|
| 6月15 - 22日       | ディズニーランド一日フリーパス券               | 1枚   | 100人    | 1,023人 | 10.2倍 | 520,000円   |
| 7月1 - 8日         | 巨人-中日戦・内野A席観戦<br>(東京ドーム)       | 2枚   | 40人     | 351人   | 8.8倍  | 827,000円   |
| 9月2 - 9日         | お食事券(1万円分)<br>清里高原ホテル          | 2枚   | 20人     | 883人   | 44.2倍 | 200,000円   |
| 10月1 - 8日        | お食事券(5000円分)<br>(三杉、スカイ・G、夢の樹) | 1枚   | 115人    | 1,671人 | 14.5倍 | 575,000円   |
| 10月26 -<br>11月1日 | 四万温泉・一泊二日<br>四名一組で8組           | 4枚   | 8組(32人) | 462人   | 57.8倍 | 842,000円   |
| 11月30 -<br>12月7日 | クリスマスプレゼント                     | 1枚   | 60人     | 1,914人 | 31.9倍 | 402,000円   |
| 12月2日            | P券1枚1500円                      |      |         |        |       |            |
| 1月25日 -<br>2月1日  | 「天笑閣」、「若草の湯」回数券                | 1枚   | 45人     | -      | -     | 203,000円   |
|                  | 合計                             | 373枚 | 412人    | 6,304人 | 17.2倍 | 3,569,000円 |

「P券一枚1,500円」セールは、通常の「P券」は1,000点 = 1,000円分のクーポン券として利用できるが、年末の1or2日、「P券」を1,500円分として扱う。これにより年末のお買物をお得にさせていただくと、会員の滞留気味のポイントを一気に吐き出してもらう事に狙いを置いている。

平成10年度は12月2日に実施されたが、回収したP券は9000枚(1,350万円分)に達し、買上げ単価も軽く4000円を超えたという。



## 第八章：日本のFSP事例研究 - 2: Aコープこま野白根店 (山梨)

### < 各種団体への寄付 >

\* 「みのりカード」申込時に、一緒に「寄付団体名変更・登録届け」を出す事によって、地域の任意の団体に買上げ金額の0.5%分が蓄積され、年に一回寄付される。

平成11年度では地域の学校・婦人会・保育園・スポーツクラブ等237団体に、総額332万円の寄付を行っている。

例えば地域の小学校や保育所には19万円以上の金額となり、施設や什器の保全予算の悩みを助ける結果となり、このプログラムを理解した父兄が、口コミで会員を広げるという効果を生んでいる。

米国のドローシレーン・マーケットやUkrop'sでも行われており、企業の地域に貢献しようとする姿勢が買われるだけでなく、自らの買物が間接的に貢献しているという意識が高いロイヤリティーを生んでいる。

(表 - 54) 寄付団体申込書

| みのりカード<br>寄付団体名変更・登録 届け |               |           |
|-------------------------|---------------|-----------|
| みのりカード番号                | お名前 様         |           |
| 御住所                     | 行政地区(白根町のみ) 区 |           |
| 電話番号                    | -             | -         |
| 団体変更                    | 団体名           | 団体名講座開設支所 |
| 団体登録                    | 名前            | 巨摩野農協     |
|                         | 口座番号10桁       | 支所        |

### < 誕生日・花束プレゼント >

\* 会員は年初に「誕生日・花束プレゼント」に応募する事が出来る。

抽選で毎月15名、年間で180名選出されるが当選者は非公開である。

当選者の誕生日には店長が通勤の帰り道(?)に花束を自宅に届ける事となる。

大変な仕事ではあるが、届け先の家族には必ず大喜びされ、喜びを共有出来、逆に励みになる。

花束にはメッセージもつける事が出来、お嫁さんからお姑さんへ贈るケースもあるといい、会員の間では貰った、貰わないという楽しい話題の種になっているという。

### < 元旦・人気の福袋進呈 >

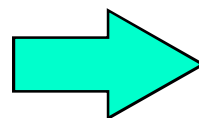
\* 店は1月1日・元旦より営業を開始する。

そこでは前年の年末に業者・取引先から送られてきたお歳暮を「福袋」に入れて、無料で配っている。いくら断っても業界の慣習なのか自動的に送ってくるものであり、店舗・自宅を問わず、全てを一端集め、福袋につめ、新年のご挨拶代わりに差し上げる。

Aコープという性格上、これらお歳暮品は本来組合員のものあり、「役得」は許されないという厳しく自分を律する姿勢がうかがえる。

10年前よりスタートしたこのイベントは、会員からは高い信頼と人気を呼び、平成12年の元旦の開店時には1800人以上並ぶ程であった。

今年(平成11年)の元旦には、T県のスーパーマーケットの社長自らが、開店前にこの光景を見学に来たという。



## 第八章：日本のFSP事例研究 - 2: Aコープこま野白根店 (山梨)

### < 福引き >

- \* 平成10年・11年の年末から年始にかけて1週間、お買上げ金額1,000円ごとに福引き券を提供し、3店舗での景品合計13,400本を当選者に1月16、17日の両日引き換えた。当初、初めての「福引き」という事で張り切り、海外旅行等の豪華景品を計画したが、モニター会員、パートさんたちの猛反対に直面した。「海外旅行に当選しても主婦はノンキに家を空けてはいられない。それよりも日常的に必要なものを多くの人に当るようにすべきだ」と... 結局(表 - 70)の様に、多くの主婦に当る企画に変えたのである。自分のクジ運は悪いと思い込んでいる人は意外に多いという。正月早々、多くの人々に喜んで頂けると言う事では成功と言える。

おめでとうございます Aコープこま野白根店福引き券  
**福引き当選番号**  
**交換日** 22(土)・23(日)  
 交換時間 10:00~24:00(00分まで)  
 交換場所 白根店・新形店

|    |                |      |     |     |
|----|----------------|------|-----|-----|
| 特賞 | 商品券 5,000円     | 200名 | 243 | 629 |
| 1等 | ティッシュペーパー 200枚 | 100名 | 72  | 77  |
| 2等 | サラダ油 500円      | 100名 | 72  | 45  |
| 3等 | サンテップ 20×30cm  | 100名 | 72  | 38  |
| 4等 | Aコープしょうゆ 1L    | 100名 | 11  | 77  |
| 5等 | お楽しみ袋          | 100名 | 72  | 56  |

おまかせ  
 ● 〇〇 臨時休業  
 ● 〇〇 臨時休業  
 ● 〇〇 臨時休業  
 ● 〇〇 臨時休業  
 ● 〇〇 臨時休業  
 ● 〇〇 臨時休業

### < 手作りの「Aコープ夏祭り」 >

- \* 毎年8月の第一土曜日に駐車場を利用した「夏祭り」が開催される。全ての店の職員・パートの委員が中心となり、企画・準備・当日の運営等を一手に引き受ける。丁度東京の大学祭のノリであり、屋台(@50円の焼きバ・2,000食)、ゲーム、福引き、音楽バンドの演奏等、午後2時~夜9時迄、2,000人余の人出で賑わう。主催側も、参加会員も楽しく参加できる夏祭となっている。



パートさん手作りの牛乳パッかの家



2000人以上の人出

(写真:夏祭風景)



夜まで盛り上がる...



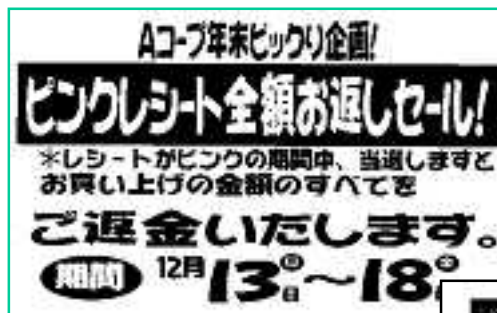
音楽バンドの演奏

# ・ お客様に喜ばれる・・・」

## < ピンクレシート全額お返しセール！ >

\* 12月商戦中、売上の中たるみとも言える中旬に会員に喜んでご来店頂こうと企画された。  
 6日間、レシートをピンクのものに入れ替え、その取引番号の下3桁が当選番号と合致していれば、  
 当選者は当該レシート分の買上金額を全額返金してもらえするというものである。  
 当選番号は翌日に掲示され、返金は3日以内となるので会員の足はいやでも店の方に向く仕掛けだ。  
 平均一日で20名近い当選者があり、当選した人は名前を掲示され、地域の話題の中心となる。  
 700円で当選した人、4,000円で当選した人...悲喜こもごも(?)であり、余り面白くない主婦のビジネスと  
 してのスーパーマーケットでの買物に、エンターテインメント性を持たせている。

|                      |           |        |
|----------------------|-----------|--------|
| 安心と信頼の店              |           |        |
| Aコープ白根店              |           |        |
| 0552-82-0687         |           |        |
| 営業時間 AM 9:30-PM 9:00 |           |        |
| 0001-0008 98年12月13日  |           |        |
| 〒170-0001 東京都文京区     |           |        |
| 番号 ; 661000268       |           |        |
| 、0052                | キ キユウコウ1L | 188    |
| 、0098                | タマコ L     | 100    |
| 、0073                | ホタテケンセイ   | 188    |
| 、0031                | マダコ (ショウ) | 385    |
| 、0033                | キンサケアマシオ3 | 398    |
| 、0012                | ラッカセイ     | 480    |
| 、0033                | ニガイ70     | 1,980  |
| 、0011                | シイタケパック   | 296    |
| (2個 × 単148)          |           |        |
| 小計                   |           | ¥4,015 |
| 課税計                  | 4,015     |        |
| 外税 5%                | 201       |        |
| 8点 / 合計              |           | ¥4,216 |
| 現金                   |           | ¥4,300 |
| 釣銭                   |           | ¥84    |
| 2013 0136            |           | 4:42PM |



## < お客様の声に“店長が”お答え致します >

\* 店頭には掲示板があり、会員の要望・クレーム等が書ける用紙が用意されている。  
 会員が投書したのに関しては、店長自らが自筆で解答を書くようになっており、さらにそれがこのような形で掲示される。店長にとっては“針のムシロ”であるが、真摯に会員の声を聴き、店作りに生かそうとする姿勢は、会員の大きな信頼と親しみを寄せるものとなっている。





## 第八章：日本のFSP事例研究 - 2: Aコープこま野白根店 (山梨)

### 8-3 良い商品を、毎日安く……………

#### 地域の会員の毎日の食生活を支える価格戦略

同店ではあくまで地域会員の“毎日の食”にこだわり、それに沿った価格戦略を大胆に打ち出している。

##### < 基本野菜5品目の価格上限の設定 >

\* 同店では基本野菜としてキャベツ、大根、レタス、キュウリ、ほうれん草の5品目に対しては、上限価格が198円に設定され、仕入れ値に関係なくこの金額は厳守されている。

平成10年の秋には長雨・台風でキャベツ・レタス等の野菜が急騰し、一個500円を越す程であったが頑なにこの価格を守り通したという。

「お客様が毎日買われるものものこそ努力して安く提供すべき。  
ラップやラミネートをいくら安くしても本当に喜んで頂ける訳ではない」

と金丸ストアマネージャーは語る。

丁度同時期に、近隣の商圈にアピタ(ユニ-)の大型店が開店し、影響が心配されたが結局野菜の急騰時期でもあり、「衣料品はアピタ、食料品はAコープ白根店で…」というパターンが定着したという。



##### < 非日常的商品の排除 >

\* 同店の棚に並ぶ商品のその殆どは1000円以下の値札がついている。

日常的な主婦の買物のなかでは夕張メロンや高級牛肉は不要であり、極力1000円以上の値札のものを排除することで、会員があれこれ迷わずに、いつも安心して商品を手にとれる事を目指す。

精肉にしても一時期、ハワ-センター等が大バックで安さを前面に攻勢をかけてきたが、結局買った人も冷蔵庫で持て余し、廃棄したりしている事がモニター会員より意見として出されていた。

そのせいか同店の豚肉のバックの殆どが200~400円であり、一回で使い切れる量となっている。

#### チラシの廃止による販促費の顧客還元

同店では平成9年5月より新聞折込みによるチラシの配布を中止している。

会員の来店客数比率、供給(売上げ)比率共に上がってきた事により、チラシの効果に疑問を持ち、その費用を会員に還元できないかと考えたのである。

従来かけていた広告宣伝費は供給高の1.2%前後であり、年間約3,000万円、更に広告に乗せる目玉商品のマイナス利益分をプラスすると膨大な金額になる。

更に大手スーパーの4色刷の豪華チラシにB4版の単色チラシではイメージ・価格とどれをとっても、逆に自分の店は高いですよと宣伝するようなもの…と考えたのである。

(表-55)はチラシを止める直前の平成9年4月とチラシ廃止後1年目の翌年の4月のデータである。

「会員の来店客比率が50%を超えたら(固定化が進んだ結果)チラシは止めても影響は殆どない」(ブライアン・P・ワイルド)の指摘通りの結果となっている事が理解出来る。

(表 - 55) チラシ廃止前・廃止後1年目の比較

| 比較項目      | チラシ廃止前('97・4月) | チラシ廃止後('98・4月) | 増加率    |
|-----------|----------------|----------------|--------|
| みのり会・会員数  | 6,968人         | 9,520人         | 36.6%増 |
| 総供給高      | 200,470千円      | 246,081千円      | 22.8%増 |
| カード会員供給比率 | 72.2%          | 79.0%          | +6.8%  |
| 来店総客数累計   | 63,645人        | 72,549人        | 14.0%増 |
| カード会員来店比率 | 55.2%          | 69.6%          | +14.4% |
| 平均来店客数    | 2,357人         | 2,501人         | 6.1%増  |

## 第八章：日本のFSP事例研究 - 2: Aコープこま野白根店 (山梨)

### チラシに代わる会員の来店頻度の向上策

同店ではチラシを廃止し、年間3000万円余の予算を会員に還元する道を選んでいる。  
 チラシに代わる会員の来店を促がすプロモーション・仕組み作りに力を入れている。

### < ショック・プライス：長期目玉商品の展開 >

- \* 同店ではチラシ広告を廃止した分、通常チラシに載せる商品を3～5ヶ月、目玉商品価格で提供する。生活必需的な基礎調味料を中心に120品目程度を設定している。  
 例えば上白砂糖(97円)、農協醤油(97円)、もやし(10円)、バナナ半房(100円)である。  
 スタート当初は上白砂糖ばかり買っていられるのではとの懸念もあったが、フタをあけてみると、通常の日で100個前後、「ポイント5倍の日」で200個前後とコンスタントになったという。  
 「何時来られても97円で買えますから、お客様も安心してらっしゃるんでしょう。」と分析する。  
 例えば上白砂糖は仕入れ価格(約160円)であり、もやし、バナナも売価は仕入れ価格を上回っている。それに対し金丸マネージャーは、「お客様は商品毎に購入する際の値段を持っていらっしゃる。ショックプライスも最低値ではないが、通常のバーゲン価格に設定して何時でも買って頂ける様にしている。確かに利益がマイナスのものも有りますが、ショックプライス全体ではトントンであり、昔のバーゲンを考えたら、はるかに経費は安く済んでますし、お客様にも喜んでもらってます」とその有効性を語る。

| ショックプライス |     |     |     |     |     |
|----------|-----|-----|-----|-----|-----|
| 97       | 97  | 97  | 97  | 277 | 297 |
| 50       | 87  | 77  | 350 | 297 | 100 |
| 297      | 157 | 10  | 100 | 100 | 50  |
| 67       | 257 | 297 | 100 | 100 | 97  |
| 97       | 167 | 277 | 297 | 177 | 197 |
| 277      | 97  | 297 | 297 | 197 | 167 |
| 277      | 167 | 197 | 167 | 167 | 287 |
| 287      | 100 | 357 | 87  | 297 | 170 |
| 100      | 100 | 297 | 870 | 100 | 50  |
| 167      | 137 | 187 | 670 | 100 | 277 |



### < 定期的ポイント増のセールの実施 >

#### \* 「5の市」セール

- 98年4月に消費税が5%になった事に「ささやかな反対」の意思表示を！と言う事で5月から毎月5の日(5日・15日・25日)を「5の市」とし、ポイント5倍セールをスタートさせた。  
 通常1.5%還元が7.5%の還元となるため、通常日2,200人～2,500人の来店客が、優に3,000人を超え客単価もアップする。  
 同年末にイトヨーカドーが「5%還元セール」を行い、業界全体が右往左往したが、同店では既にやってきた事として、特別な対応は取らずに済んでいる。



#### \* 「金曜日・ポイント2倍」セール

- 通常の金曜日にはポイントが2倍つくようになっている。  
 土・日曜日には郊外の大型店に顧客が流れる傾向があるとし、それだったら前日の金曜日に来店し、買物を済ませてもらおうという考え方である。  
 客数等、通常日とあまり変化はないが、米、醤油、味噌等の定期的購入傾向が見られるという。





## 第八章：日本のFSP事例研究 - 2: Aコープこま野白根店 (山梨)

### 8-4 まとめ - Aコープこま野・白根店に学ぶべきもの

#### 地域密着の姿勢、信念 - 個店主義の重要性

金丸ストアマネージャーは何時もこう語る。

「地域のお客様にとって無くてはならない店にしたい。

ヤオハンさんを始め倒産する企業、閉鎖する店舗が増えているが、地域のお客様が署名運動までして存続を訴えた所は、寂しい話、皆無なんです。

せめて我々の店だけでもその様な事のないようにしようと、よくパートさんたちとも話をするんです。

うちが現時点で閉店と言う事になったら、地域のお客様方は暴動とはいかないまでも、怒るでしょうネ」と。

更に一店舗だからうまくいくんだ、という他の見学に来たチェーンストアの人々の指摘に対しても、

「確かに1店舗ということで思い付いた事を即試す事も出来るかもしれないが、単独店舗としての苦勞もある。多くの優秀なスタッフを抱えたチェーンさんが羨ましいし、出来ない理由が理解できない。

どんなにチェーンを張っていてもある地域では一店舗・一店舗の戦いなんだから…」と語る。

そこには現在の本部主体で行われている「チェーンストア方式」の曲がり角を鋭く決る視点がある。

1912年に米国のA & Pの「エコミープラン」に始まったチェーンストアの理論は、1920年以降、大量生産・大量販売の担い手として発展し、日本でも1953年に青山・紀ノ国屋を皮切りに大きく広がっていったのである。

その背景には供給を上回る需要があり、「3つのSの原則」(Simplification, Specification, Standardization)による規模のメリットが存在し、本部主体の効率化の追求が出来る世界が存在した。

しかしながらマーケットが成熟し、需要が供給を下回った時、主体は店舗となるにも拘らず、本部の権限が強い企業程、官僚化したスタッフは新しい改革・変化に反対し、先ず出来ない理由を探し、抵抗する。

イトヨーカドーが10数年前から継続している「業務改革」は、この本部主体のチェーンストア方式からの脱皮であり、個店の重視であったが、この視点を持たない旧チェーンストア方式の企業の業績の悪化は、既存店舗の売上げの前年割れがつづいている。

#### 古典的パートゲンの廃止

過去、ハイヤーの日常業務のその殆どが「パートゲン」、「セール」の企画・実施・後始末、折衝等に80%近く占められていたといっても過言ではない。

又、「売上げを作る」と言う言葉にあるように、パートゲンがハイヤーの数値評価達成の大部分を占めていた。

その結果

- \* プロパ商品について、お客様のニーズに合致しているか否か検討する時間がない
- \* パートゲン用の強力な目玉商品が無くなり、競合店との低価格・同質化競争になっている
- \* チラシによって客数は何とか確保しても、売上げ・利益の面から採算が合っているか否か疑問である
- \* 店舗においてもパートゲンの度に本部から多くの指示が出され、少ない店舗スタッフの大きな負担となる
- \* その結果、売場が荒れる結果を招いている
- \* 取引先に多くの負担・難題をかけている etc

の疑問がついて回ってきた。

同店ではこのような「古典的パートゲン」を廃止することにより

- \* 目玉商品の長期化による発注のルーティン化と日常的発注業務のパートへの移管。
- \* 「商販一致」による仕入れ・販売への責任感と工夫
- \* プロパ商品への神経・気配りによる顧客ニーズとのズレの最小化・売場の整頓
- \* パートゲンハンター、チェリビッカーの来店抑制
- \* 安定的・継続的データの活用 - 客数、売上げ数量予測的確化、品切れの防止

つまり日常のパートゲンがなくても高収益をあげている、「セブンイレブン型」オペレーションが可能となった。

## 第八章：日本のFSP事例研究 - 2: Aコープこま野白根店 (山梨)

### 立証されたFSPの戦略

平成10年度の2月から7月までのデータを分析する事により、FSPの戦略の有効性が立証された

< 会員・非会員の現状 >

デシル (10分位数) 分析による顧客 (実買上会員: **12,516人**) のポジショニングは？

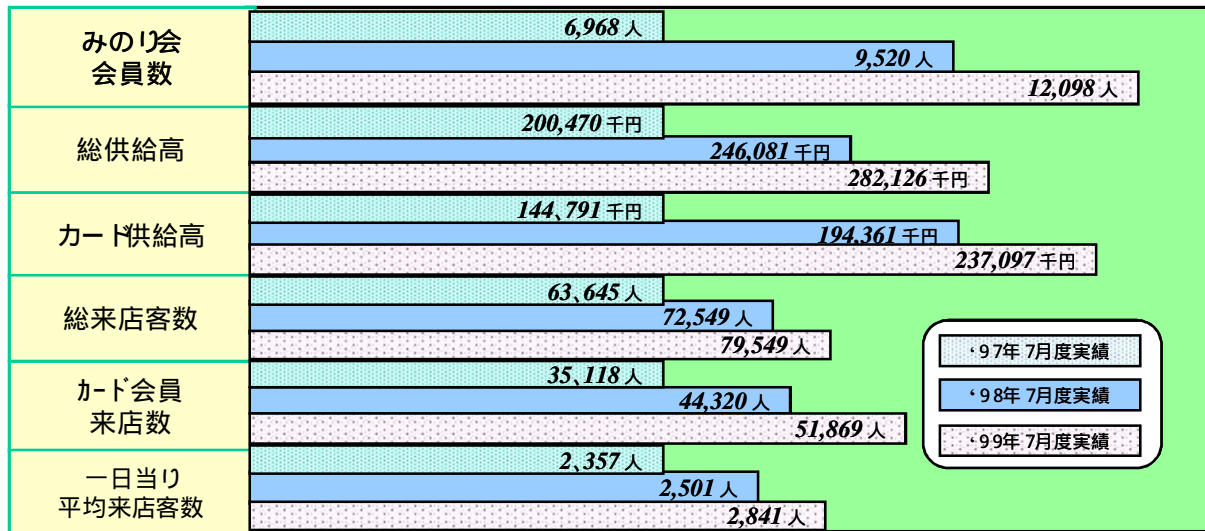
| デシル分析        | 買上高              | 構成比            | 累計構成比   | 来店回数/週        | 買上単価           | 期間平均買上           |
|--------------|------------------|----------------|---------|---------------|----------------|------------------|
| 上位 1 ~ 10%   | 448,858 千        | 32.9 %         |         | 2.71 回        | 5,073 円        | 358,512 円        |
| 上位 11 ~ 20%  | 268,810 千        | 19.7 %         | 52.6 %  | 1.82 回        | 4,536 円        | 214,704 円        |
| 上位 21 ~ 30%  | 197,199 千        | 14.5 %         | 67.1 %  | 1.42 回        | 4,262 円        | 157,633 円        |
| 上位 31 ~ 40%  | 148,636 千        | 10.9 %         | 78.0 %  | 1.14 回        | 3,989 円        | 118,718 円        |
| 上位 41 ~ 50%  | 111,343 千        | 8.2 %          | 86.2 %  | 0.91 回        | 3,760 円        | 89,003 円         |
| 上位 51 ~ 60%  | 79,216 千         | 5.8 %          | 92.0 %  | 0.68 回        | 3,561 円        | 63,271 円         |
| 上位 61 ~ 70%  | 53,378 千         | 3.9 %          | 95.9 %  | 0.47 回        | 3,501 円        | 42,633 円         |
| 上位 71 ~ 80%  | 32,890 千         | 2.4 %          | 98.3 %  | 0.31 回        | 3,249 円        | 26,291 円         |
| 上位 81 ~ 90%  | 17,761 千         | 1.3 %          | 99.6 %  | 0.17 回        | 3,031 円        | 13,706 円         |
| 上位 91 ~ 100% | 5,728 千          | 0.4 %          | 100.0 % | 0.07 回        | 2,423 円        | 4,578 円          |
| <b>総合計</b>   | <b>1,363,218</b> | <b>100.0 %</b> | -       | <b>1.13 回</b> | <b>4,439 円</b> | <b>120,597 円</b> |

更に実買上げのみのり会々員の上位 5%と、下位 5%の比較をすると………

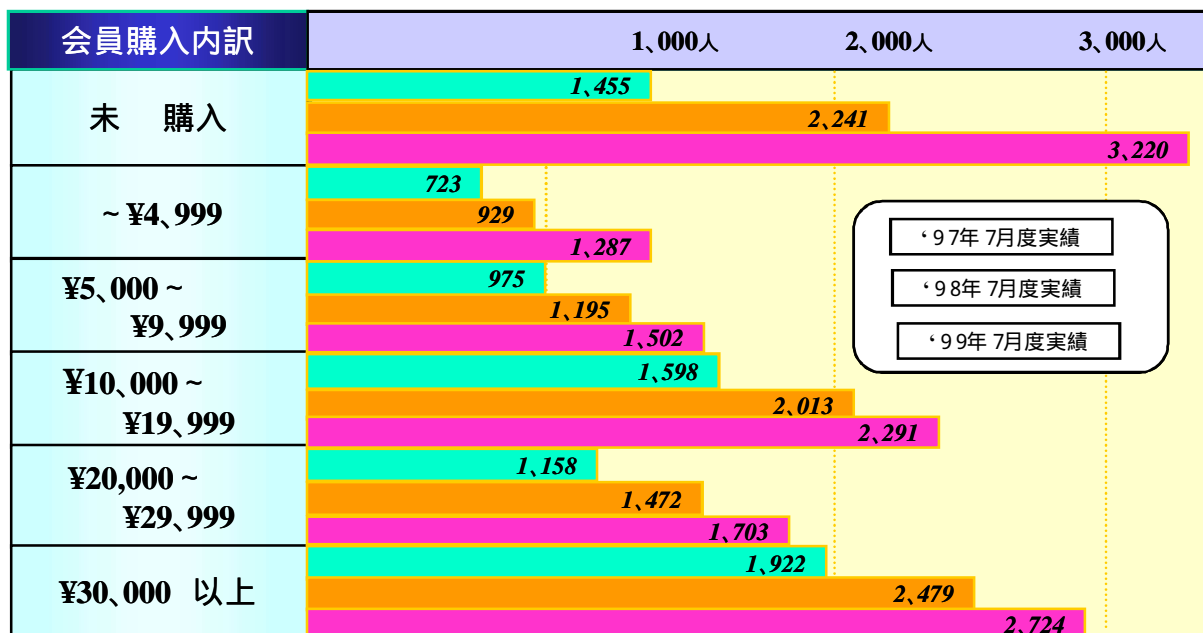
| 比較項目     | 下位 5%    | 上位 5%      | 上位 5% / 下位 5% |
|----------|----------|------------|---------------|
| 人数       | 625 人    | 626 人      | -             |
| 延べ来店回数   | 902 回    | 51,341 回   | 56.9 倍        |
| 週当り来店    | 0.06 回/週 | 3.15 回/週   | 56.8 倍        |
| 買上げ金額    | 1,662 千円 | 270,674 千円 | 162.9 倍       |
| 金額構成比    | 0.1 %    | 19.8 %     | 198.0 倍       |
| 買上げ客単価   | 1,842 円  | 5,272 円    | 2.9 倍         |
| 平均累計買上/人 | 2,659 円  | 432,387 円  | 162.6 倍       |

第八章：日本のFSP事例研究 - 2: Aコープこま野白根店 (山梨)

・みのり会員の増加と比例する供給高、来店顧客数



・みのり会員の増加と比例する供給高、来店顧客数



## 第八章：日本のFSP事例研究 - 2: Aコープこま野白根店 (山梨)

### Aコープこま野 白根店の次の課題

同店のFSPは日本のドローレンマーケットともいうべきほど素晴らしい仕組みを作り上げてきた。次の課題について話し合った時、筆者は次の提案を行なった。  
 「FSPの第一ステップである会員と非会員の差別化、会員に絞り込んだ各種店舗プロモーションによるターゲットマーケティングもクリアできた。  
 次は会員内での差別化とRewordによるロイヤルティ・マーケティングへの移行である」と……。これに対し金丸ストアマネージャは当初、「JAという性格上、組合員に対しては平等という原則があり、難しいですね」と難色を示していた。  
 しかしながらP券サービスやピンクレシート等、幾ら来店頻度が高くても、お買上げ高が多くてもその会員に当たらないケースがあり、顧客サービス上の新たな問題となりそうであることを認める。  
 更に「毎日のように来てくれるけど金額的には少ないお婆さんの世帯、週1、2回しか来店しないけど、大家族で金額的に多い世帯の会員……どう評価してゆけば良いんですかね？」と新たな問題を提起する。  
 いずれにせよ本格的ロイヤルティ・マーケティングへの移行にはマニュアルは無く、顧客サービスをキーワードにこのような対話の中からアイデアを見つけ、実施・検証を繰返していくしか道はない。  
 (表 - 57)は今後の同店の課題を纏めたものである。

(表 - 57) みのりカード: 今後の課題(パーソナルなマーケティングへの挑戦)

|           | ‘98・5月以前                    | 現 在                                       | 今後の課題                              |
|-----------|-----------------------------|---|------------------------------------|
| サービス 対象   | 不特定の消費者                     | 固定客優遇サービス (みのり会 # 員)                      | 優良固定客 個別サービス                       |
| マーケティング   | マス・マーケティング                  | ターゲット・マーケティング                             | ロイヤルティ・マーケティング<br>ワン to ワン #       |
| プロモーション   | チラシ・特 売 価格 訴 求              | ポイント制: P券の発行<br>店舗独自のプロモーション<br>エンターテイメント | パーソナル・プロモーション<br>B・ウルフの「10P's」     |
| システムのインフラ | 2170 Real・Ace<br>+<br>P-BOX | 同 左                                       | OLE対応POS<br>顧客データベース<br>(顧客の識別・理解) |

### Aコープこま野 白根店のFSPを支える精神

顧客サービスは規則・マニュアル・命令では“生産”出来ない。  
 その場その場でのお客様との接点で発生するものであり、必要なのは企業としての経営理念・哲学であり、その精神によって顧客サービスは個々の社員・パート・アルバイトにより創造される。  
 そこで必要とされるのはマネジメントではなく、一人一人のリーダーシップである。  
 同店では後方と売場との境界に下記標語を貼り出し、“顧客サービス”を絶えず意識してもらう努力をする。

店舗の成長を阻害している

原因を追求し、出来るようにするには

どうするかを考え 多くの人々に

あってよかったと言われる店舗を作ろう

禁句

- 1 . それはできません!
- 2 . それは今迄やったことがありません!
- 3 . これまでは、こうやってきたのです!
- 4 . 上司がそれを認めるはずがない!
- 5 . Aコープ でそんなことやるはずがない!



## 第八章：日本のFSP事例研究 - 2: Aコープこま野白根店 (山梨)

### ブライアン・P・ウルフ氏も絶賛

平成12年10月6日に「顧客識別マーケティング」(ダイヤモンド社)の著者であり、FSPの世界的なコンサルタントの第一人者であるブライアン・P・ウルフ氏が取材の為、同店を訪れた。

金丸マネージャー、岩本店長に直接インタビューし、約束の時間を1時間以上オーバーするほどの熱気のこもった取材であったが、終了後同氏曰く、「日本のドロシーレーン・マーケット…」と最大の賛辞を送った。

来年の春には英語版で、秋には日本語版で同店が紹介されるよていである。



Aコープこま野・白根店前で...  
ブライアン・P・ウルフ氏と筆者



ブライアン・P・ウルフ氏を囲んで...  
金丸マネージャー(左)、岩本店長(右)



ブライアン・P・ウルフ氏の取材風景(1)



ブライアン・P・ウルフ氏の取材風景(2)