

新潟市秋葉区の食品小売業界について

新潟薬科大学応用生命学部生命産業創造学科

19S203 荒木優花, 19S210 小山未裕, 19S211 近藤佳永, 19S216 高橋紗加, 19S223 中野伶美

新潟市秋葉区は小売業界において激戦区として知られる。本稿では秋葉区におけるマーケット環境を調査し、次に、食品スーパー三社に対し、各社の秋葉区進出の経緯、経営戦略についてインタビューを行い、地域における食品小売業の在り方について考察する。

キーワード：食品小売業界、新潟市秋葉区、イオンスタイル、ウオロク、原信

[1] 緒言

新潟県の小売業界において、新潟市秋葉区は激戦区として知られており、食品スーパー、ドラッグストアなどの新規参入が絶えない。本稿では、秋葉区のマーケット環境を概観した後、食品小売企業3社へのインタビューを通し、各社の秋葉区進出の経緯、地域における食品小売企業の在り方を明らかにしていく。具体的には、このような環境下で優れた経営を行い、成果を残しているイオンスタイル新潟店・ウオロク新潟店・原信新潟店にインタビューを行い、各社、各店舗の経営戦略について考察した。

[2] 秋葉区のマーケット環境

まず、秋葉区における基本的なマーケット環境について概観する。具体的には、人口集中度、交通量、年齢分布などについて明らかにしていく。総務省統計局によると、新潟県の人口集中地区（DID:Densely Inhabited District）は図1-1のように表される。人口集中地区とは、市町村の境界内で人口密度の高い（原則として1km²当たり4000人以上）国勢調査の調査区が隣接して、調査時に人口5000人以上を有する場合に、その調査区を合わせてできた地域を指す。DID地区は日本国土の3%程度とされている。

秋葉区は図1-1に見られるように、新潟県でも大きなDID地区の一つであり、新津駅を中心に人口が集積しており、北はさつき野駅、荻川駅まで集積地帯は続いている（図1-2）。

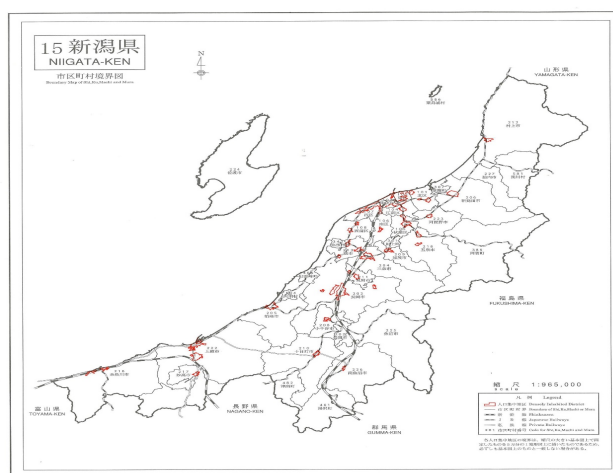
秋葉区近辺における主要なDID地区としては、五泉市、阿賀野市、加茂市、新潟市港南区などが挙げられる。秋葉区のDID地区とこれらのDID地区を結ぶ主要道路が、一般道路国道460号、一般道路国道403号、新津村松線などである。

平成27年度全国道路・街路交通情勢調査 一般交通量調査によると、始点を地方道新潟新津線、終点を

を一般国道403号線とする国道460号線は1万5,068台の交通量（1日当たり）、始点を一般国道460号線に接続する国道403号線は2万5,650台の交通量である。旧新津市の中心地を走る新津村松線は、一日当たり8,621台の交通量があり、五泉市からの交通流入も少なくない。

また、総務省統計局の2010年の調査によると、秋葉区は昼間人口が約6万7,000人、夜間人口が約7万7,000人と新潟市の中でも昼夜人口比率¹が最も低い区である。新潟市で昼夜人口比率が最も高いのは、中央区で昼間人口が約23万9,000人、夜間人口が約18万1,000人となっている。秋葉区は新潟市でもベッドタウンとしての機能を果たしていると考えられる。

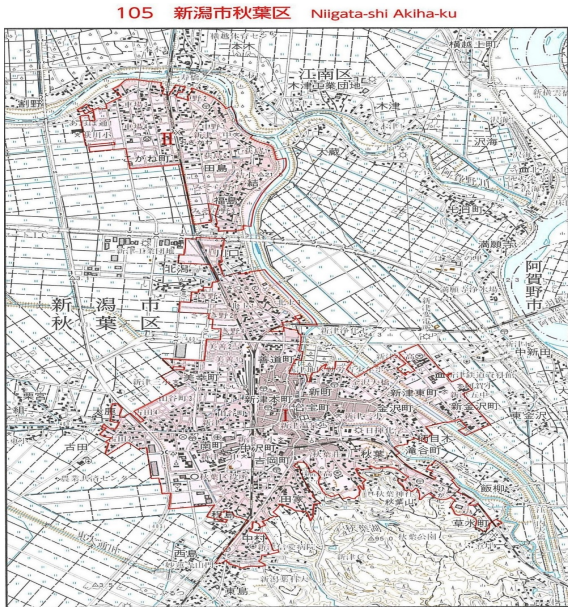
図2-1 新潟県人口集積図



（出所：総務省統計局『平成27年度国勢調査』）

¹ 昼夜人口比率とは、常住人口100人当たりの昼間人口の割合である。

図 2-2 秋葉区の人口集中地区



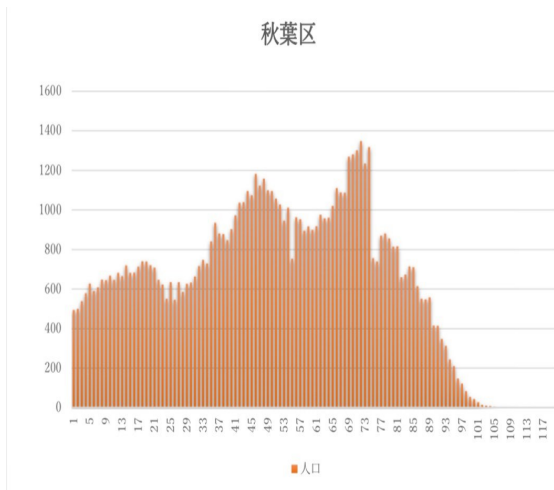
※出典：総務省統計局「平成27年度国勢調査 地図シリーズ 我が国の人口集中地区」

(出所：総務省統計局『平成 27 年度国勢調査』)

以上から、秋葉区は人口集積地帯であり、かつ交通量の多い道路に面しており、昼夜人口比率が小さい地域であることが分かる。以上のことは、秋葉区の食品小売企業の経営戦略に大きく影響している。

また、秋葉区のホームページによると、秋葉区の人口は 77,509 人で男女の内訳は男性 37,177 人、女性 40,332 人である。年齢分布は表 1 のとおりである。

表 1 秋葉区の年齢分布



(出所：秋葉区 HP)

本稿で取り上げるイオンスタイル新津店・ウオロク新津店・原信新津店の 1 km 商圈を調べると、図 2 のような関係になっており、商圈が重なり合っていることが分かる。以上の状況を踏まえ、秋葉区における 3 社の経営について明らかにしていく。

図 2-3 各店舗の半径 1 km 商圈



(出所：グーグルマップを独自に編集)

[3] イオンスタイル新津店²

(3-1) イオングループと秋葉区参入の経緯

イオングループは 2021 年 2 月期の営業収益が 8 兆 6,039 億円、営業利益が 1,505 億円、経常利益が 1,388 億円、当期純利益がマイナス 710 億円となった。イオンスタイル新津店を含むイオングループは、2020 年から 21 年度はリバイバルプランの期間となっており、在庫の適正化、食品の売値変更の削減、物流改革を中心に、コスト構造改革が行われている³。

イオンスタイル新津店は 2020 年 5 月 21 日に開店した。新津周辺地域から近いイオンの店舗はイオンモール新潟南・ジャスコ五泉店であったが、イオンモール新潟南はイオンスタイル新津から約 10 km もあり、ジャスコ五泉店は 1995 年に閉店している。そこで、新津周辺地域の住人にイオンをより身近に感じてもらうために秋葉区南町に出店したという。イオンスタイル新津に面している新津松村線は、第一章でも述べたように、総務省の調査では一日当たり 8,621 台という調査結果が出ており、多いときは 1 日あたり 1 万台以上もの交通量がある生活道路である。加えて、秋葉区と中央区の昼夜人口差から、昼は中央区に仕事へ行き夜は秋葉区に帰ってくる人が多いと考えられ、仕事帰りに買い物をするという需要を見越しての出店である。これらのインタビュー結果は第一章の事前調査と整合するものであった。

イオンスタイル新津はイオンモール新潟南のような大きい規模ではないため、ショートタイムショッピング・ワンストップショートタイムショッピングをコンセプトとし、前述のように仕事帰りの顧客を

² インタビューはイオンリテール株式会社 北陸信越カンパニー新潟事業部 イオンスタイル新津店長中川壮登氏である。インタビューは 2021 年 6 月 2 日に行われた。

³ 激流 2021 年 4 月号。

ターゲットとしている。2020年5月21日のイオンリテール株式会社のニュースリリースでも、イオンスタイル新津のコンセプトは、生活必需品を「ワンストップでショートタイムショッピング型」店舗と紹介されている。

イオンのブランド名として、イオン（GMS）、イオン（SSM）、イオンスタイル、イオンスーパーセンター、イオンフードスタイル、イオンエクスプレスなどがあり、イオンのスーパーでもGMSタイプとSSMタイプがある。GMS（General Merchandise Store）は日用品で必要なものを総合的に扱う総合スーパーである。SSM（Super Super Market）は食品と日用雑貨品を扱う売場面積約1700～3000㎡の大型スーパーマーケットである⁴。イオンスタイルはSSMよりコンパクトであるにも関わらず、家庭用の必需品が揃うスーパーを目指している。イオンスタイル新津は敷地面積1万1962㎡、直営面積2342㎡である⁵。

(3-2) 秋葉区のニーズ

秋葉区は食品スーパーの店舗数が多いが、イオンモール新潟南は規模が大きいため、秋葉区からの買い物客も多かった。そのため、イオンスタイル新津は当初このようなイオンに馴染みのある顧客をターゲットとしていたという。しかし、顧客は価格や品質に対して厳しい目線を持っており、日替わりで他店舗の特売に反応することが想定していたよりも激しかったという。秋葉区はスーパー激戦区であり、目の肥えた顧客のニーズに応えるためには何が足りないのかについてPDCAサイクルを回し、日々改善を務めている。スーパーとして顧客から支持されるには品質・生鮮品の鮮度が大切であり、これが他店舗より劣ると、低価格でも販売できなくなる。つまり、低価格で売れる場合でも高品質が前提となる。

イオンスタイル新津の中川壮登店長によると、顧客のニーズは日々変化しており、以前に流行っていたものが必ず売れるような状況にないため、常に新しいチャレンジを続ける必要があるという。「ワンストップでショートタイムショッピング」型店舗もそのチャレンジの一環であるという。「ワンストップでショートタイムショッピング」型店舗は全国的にも少なく、「食品・日用品をワンストップショートタイムショッピングで揃えられる」ことをコンセプトに店舗のフォーマットを決定した。

出店するにあたり、秋葉区の顧客がどのような店舗でどのような商品を購入するかなどのエリア調査

を行い、他店舗を意識した上でイオンスタイル新津の店舗規模を決定した。出店時のリリース⁶では、「お客さまとともに、そして、快適で便利なフードストア」をコンセプトにしており、時間に対する意識の高まりと多様化が進む生活スタイルに合わせ、食料品や日用雑貨など生活必需品をワンストップで買えることが強調されている。この目的に対応させるように、イオンスタイル新津の商品として、「リワードキッチン」、「インスタアベーカーリー」といった弁当や焼きたてパン、同社食品スーパー比で1.5倍の冷凍食品、新潟の日本酒やワイン、コンパクトで必需品が揃う家庭用品売場、化粧品や健康食品、医薬品が揃う「グラムビューティーク」が紹介されている。ただ、オープンして間もないため、適切な品揃えなどを模索する意味もあり、1年間で店舗内を変えた部分が多くあり、現在も計画と実行を繰り返している。

(3-3) 商品政策と経費削減策について

販売において重視している指標の一つは買上点数である。売上高よりも買上点数を重視しているという。買上点数が多いということは、顧客満足度や支持を得ることにつながるためである。イオンスタイル新津はイオンの中でも買上点数が高い店舗である。ただ、これは出店前からの想定通りであり、同エリア内の他のスーパーも同じ傾向があるという⁷。

価格と品揃えについては、値段が安く、必要なものを揃えることを重視している。イオンスタイル新津が重視している商品の一つは、POPの表示をつけた商品である。「価格に自信」という赤色のPOPでアピールしている。また、季節などのテーマを決めた商品もPOPを使って売筋商品を顧客にアピールしている。このPOPを出す頻度については厳密に設定されている。具体的には、加工食品と非食品などが多いという。加工食品はカップ麺やポテトチップ、非食品はサランラップなどの消耗品などが挙げられる。イオンは全国に展開する総合スーパーとしてナショナルブランド（NB）商品の一括調達ではスケールメリットを發揮できる。スケールメリットの強さがこれらの商品を安価で調達できる理由の一つと考えられる。

その半面、地域密着型の商品については、ローカルスーパーに一日の長があるのは否めない。最近の調査では、グローバルな商品よりもローカルの商品が選ばれる傾向が指標にも表れているという。例え

⁴ ダイヤモンドチェーンストア。

⁵ イオンリテールHP<[200521R_1.pdf](https://www.aeonretail.jp)
([aeonretail.jp](https://www.aeonretail.jp))>

⁶ イオンリテールHP<[200521R_1.pdf](https://www.aeonretail.jp)
([aeonretail.jp](https://www.aeonretail.jp))>

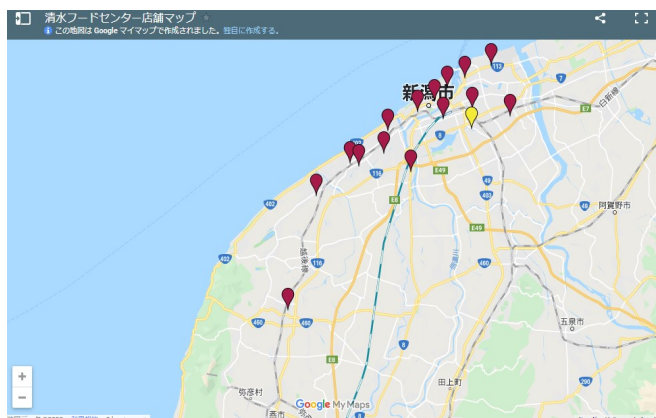
⁷ 第3章、第4章における取材でも同様の結果であった。

ば、納豆や豆腐でも、エリアによってどのようなものが好まれやすいなど、日本では細やかで地域性の高いニーズが多いのは日本の消費者の特性である。このような特性が日本では継続しているため、中小のスーパーが日本では根強い支持を得てきた⁸。

イオンスタイル新津では、地元の名産品など地域に根差した商品の販売を決定するときは、「お客様の声」で要望をもらい商品を仕入れるように考えている。ただ、イオンの衛生管理の基準がかなり高いために、菓子や漬物などは衛生面で販売が難しい場合がある。

商品提供プロセスの経費低減という意味では、総菜など店内で製造するインストア商品について、外部で製造するアウトパック商品の割合をできるだけ増やしていくことで、人件費を削減し価格低下につながっている。アウトパック商品は近郊の清水フードセンターから調達しているため、店内製造に比べても遜色のない美味しさを維持できている。

図 3-1 清水フードセンター店舗マップ



(出所：清水フードセンターHP)

また、物流面でも、清水フードセンターとの関係で効率を上げている。イオングループは日本国内に71カ所の物流施設を構えている。新潟エリアにおけるイオンスタイル新津の強みは、清水フードセンターとの協業だという。清水フードセンターを展開していた清水商事は2015年にイオングループ入りを発表している⁹。その後、清水フードセンターとイオングループが連携することによって、物流網が広が

⁸ 新山陽子編著（2018年）『フードシステムと日本農業』放送大学教育振興会。

⁹ 産経新聞<清水商事、イオン傘下に 小売り競争激化、強み融合 新潟 - 産経ニュース sankei.com>によると、2015年においては、新潟県でイオンリテールが売上高第3位、清水商事が第5位である。

った。清水フードセンターの店舗はSMやGMSの業態で展開している。清水フードセンターが加わったことで、一層強力なドミナントエリアを形成することができた。図2-1は清水フードセンター店舗マップ¹⁰であるが、特に新潟市近郊はかなりの店舗数が加わったことが分かる。このドミナントエリア内の各店舗をトラックが1レーンで運搬しているが、以前に比べ積載効率が改善したため、コストの削減につながっているという。地域における食品スーパーの経営において、ドミナントエリアの形成は最重要課題の一つである。

(3-4) 品質管理について

品質管理としては、スーパー商品の柱ともいわれる生鮮品に関してはとにかく鮮度が大切である。そのため、魚やお寿司といった商品は、ほとんどを店舗で作るようにしている。顧客の支持を得るためにも、効率を求めながらも鮮度をしっかりと保つために、人や手間を充分にかけている。また、生鮮品だけでなく野菜なども時間を決めて従業員で鮮度をチェックしている。しかし、商品の回転が悪い場合もあり、常に良い品質の商品が店舗に並ぶ訳では無い。この対処としては鮮度が高いうちに安い値段で販売し、回転率を上げることで新しいものを仕入れている。そうすることで、常に顧客へ品質の良いものを提供でき、秋葉区エリアの顧客の支持を得られることに繋がっていると考えられる。

イオンスタイル新津では、精肉は物流センターで加工し、水産・青果のほとんどは店舗で加工している。また、水産・青果一部は清水フードセンターで加工された商品もあるという。清水フードセンターの青果物は顧客からの支持が高いため、イオンスタイル新津でも清水フードセンターの青果物を販売している。このように、清水フードセンターのグループ入りは多くの面で新潟のイオングループに経営面で貢献していることが分かる。

(3-5) サービスプロセスについて

本節では、イオンスタイル新津のサービスについて、サービスマーケティングミックスの項目¹¹から、人的サービス、サービスプロセス、物的証拠を中心にインタビュー結果をまとめた。株式会社イオンが2021年4月9日に発表した2021～2025年度の中期経営計画では、5年間の投資内訳を図2-2のように計画している。デジタル・物流の伸びが19ポイント増加している。イオングループのデジタルを強化する方針は、イオンスタイル新津のサービスプロセスにも大きな影響を与えている。主要なものに、レジゴーが挙げられる。新潟県初のレジゴー導入によって、会計時間を短縮し、レジ待ちをなくし、業務の効率化を行うことができる。またレジ面積も省略で

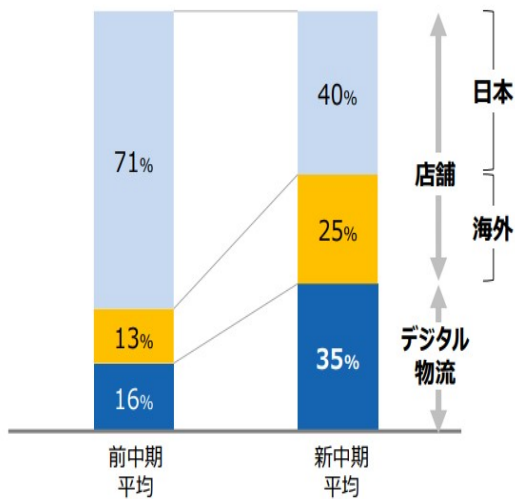
¹⁰ 清水フードセンターHP。

¹¹ 価格、商品、提供場所・物流、販売促進、サービスプロセス、人、物的証拠。

きる。株式会社イオンの資料によると¹²、レジゴーの導入でレジ待ち時間は約4割削減、応援人時は約半減、レジ面積は約3割削減の効果が認められている。

図 3-2 中期経営計画における投資割合

・ デジタル、商品・サプライチェーン、及び海外へ優先的に投資をシフト



(出所：イオン HP)

イオンスタイル新津でのレジゴーの利用率は、3人に1人ほどの割合である。この結果は、全国のレジゴーを導入している店舗の中でも高い方である。また、レジゴーを利用している顧客は単価や買上点数が高いといった傾向が見られる。これは、「レジゴーのシステムが楽しい」「買い物中に金額が分かるため、たくさん買いすぎたと錯覚することがない」といった理由が考えられる。また、レジゴーのアプリがあるため、店舗の端末だけでなく顧客のスマートフォンからもレジゴーを利用することができる。コロナ禍で接触が懸念されるため、スマホアプリは顧客のニーズに対応するように工夫されている。イオンスタイル新津では、レジゴーは投資効率が高かったという。

イオングループとしては、DX戦略の取り組みの1つとしてAIを活用した分析、予測も行っている。「お客からは見えづらいが、カメラやAIといった技術も既に裏側で導入が進んでいる」という¹³。例えば、来店客の人流分析などが挙げられる。店舗の天井に取り付けたカメラで顧客の動きを捕捉し、どのような通路を経て買い物をしたかをデータ化し、AIに

図 3-3 AI カカクの2つのポイントと使用イメージ

【AIカカク 2つのポイント】

- ▶ **データに基づきAIが適切な割引率を提示¹⁴**
販売実績や天候・客数などの環境条件をAIが学習し、時間帯ごとに各商品の陳列量に応じて適切な割引率を提示します。
2020年11月から先行導入を実施した店舗においては、「コロッケ」や「天ぷら」などの総業に関して、平均で割引率が2割強、改善しています。AIカカクを導入したパイロット運用の店舗はいずれも同程度の改善を達成しており、以降の導入店舗でも対象商品において同程度の効果を見込んでいます。
- ▶ **バーコードを読み取り、陳列数を入力するだけの簡単操作**
売場の操作を「商品バーコードのスクリーン」と「陳列数の入力」のみに限定したシンプルなシステム設計と見やすい画面設計にしています。入力後はAIが提示した割引率で携行のシール発行機から自動印刷され、該当商品にシールを添付すると作業が完了します。経験に関わらず作業を進めることができ、値下げや売り切り業務に関わる教育時間も軽減できます。



AIカカクの使用イメージ

(出所：イオンリテール HP)

よって分析している店舗もある。また過去のデータと直近のデータを用いて、客数を予測したり、プライシング(価格付け)をする取り組みも進んでいる¹⁴。ただし、イオンスタイル新津は2021年5月にオープンしたばかりで、AI分析に必要なデータの蓄積が不足しているため、取材時ではAIの導入されておらず、情報収集の段階にあった。その後、2022年2月に、イオンスタイル新津はデータ蓄積が進み、「AIカカク」を導入した。

AIカカクはAI式価格変更システムであり、販売実績や天候・客数などの環境条件をAIが学習し、時間帯ごとに各商品の陳列量に応じて適切な割引率を提示してくれる。イオンリテールのリリースによれば¹⁵、2021年5月13日時点で、関東・東海の約140店舗に導入されており、その総菜売場の約40%の商品に適用されている。適用する商品も順次拡大していくという。

データが揃ったことでAIカカクが導入されたイオンスタイル新津は2022年3月には、「AIワーク」というAIによるワークスケジュール立案ツールも

¹⁴ 激流 2021年4月号。

¹⁵ イオンリテール HP <210513R_1.pdf (aeonretail.jp)>。

¹² イオン株式会社 2022年2月期決算資料。

¹³ 激流 2021年4月号。

導入しており、デジタル化の省力化を加速させている。2022年2月24日の流通ニュースによると¹⁶、バックオフィス改革のため、イオンリテールの総合スーパー（GMS）62店舗にAIワークが導入された。イオングループはAIワークを活用し、従業員の保有スキルや作業実績を把握し、最適人員配置、全店舗での業務最適化などを実現している。

従業員の働きやすさという意味では、イオンリテールではインカムの導入が進んでいる。

図 3-4 「AI」ワークの利用イメージ



(出所：流通ニュース)

流通ニュースの2019年1月16日の記事では、イオンリテールは150店舗に合計6000台のインカムを導入していた。同社が2016～2017年に従業員が負担と感ずる作業や時間を調査した結果、インカムを利用したコミュニケーション改革が最も効果的であるという検証結果が得られた。その結果、「人・物・場所」を探す無駄な時間が排除または半減されたという¹⁷。イオンスタイル新津でも、インカムが導入されており、現在は従業員の呼び出しはインカムで行っている。インカムの導入以前は、電話で呼び出しを行っていた、インカムを使用することで効率良く状況を把握できるようになったという。

店舗の内装と外装に関しては、イオンスタイル新津では、魚売り場などの調理場をフロアに見せる形の内装にしている。これは、間違いのない商品を提供していることを顧客に見せることによって、安心を得るということを目的としている。イートインコーナーは、店舗で商品を販売して終わりではなく、買い物後の休憩や憩いの場としてお客様の生活に役立

¹⁶ 流通ニュース<[パナソニック／イオンリテール 62 店舗に業務管理システム「AI ワーク」導入 | 流通ニュース \(ryutsuu.biz\)](https://www.ryutsuu.biz)>.

¹⁷ 流通ニュース<[イオンリテール／150 店にインカム 6000 台導入「働き方改革」推進 | 流通ニュース \(ryutsuu.biz\)](https://www.ryutsuu.biz)>.

つようにと考えている。イオンスタイル新津は他のスーパーと違い、図 2-3 のようにレジの位置が中央寄りに設置されている。レジの位置については、現在もお客様の買い物の動線を模索し、考えている状況にあるという。また、レジの位置と同様に商品の配置場所もその時々状況や流行などを考慮し、1年単位で考えていくという段階である。

新津には紙媒体のチラシを好む人が多くおり、紙チラシを持って来店する人もいるので、新津エリアは紙チラシの訴求力が強いエリアだと言える。しかし、チラシはあくまでもきっかけや起爆剤であるため、チラシだけを打ち続けて集客する予定はないという。

図 3-5 イオンスタイル新津フロア図



(出所：イオンリテール HP)

[4] ウオロク新津店¹⁸

(4-1) ウオロクのあゆみ

ウオロクは1962年にスーパーマーケットを開業した。新潟県新発田市が発祥の地であり、新潟県下越、中越エリアに出店を続けてきた。食料品を中心に日用雑貨、衣料品、酒類、住関連品を販売している。「鮮度に対するこだわり」、「味の追求」、「生活に合わせた食の提案」を通じて地域を支えることを会社の使命としている。

2019年度の全41店舗の売上高は820億円、1店舗あたりの平均売上高は20億円。中でも、ウオロク新津店の売上高は約50億円とウオロク全店の中でも高い売上高を誇っている。ウオロクグループは中期経営計画を3年に1度作成している¹⁹。10年後のありたい姿や未来を見据えてバックキャストイングをしているという。定量的な目標よりも、定性的な目標に着目し、心に響く目標を大切にしている。

¹⁸ インタビューは2021年6月11日に行われた。インタビューは株式会社ウオロクホールディングス経営企画部部長佐藤嘉貴執行役員、株式会社ウオロク新津店店長石川一貴氏である。

¹⁹ インタビュー時は、第二次中期経営計画の2年目。

顧客、地域、従業員や社会にとってなくてはならないものをつくろうとチャレンジしている。それを実現するためにも、これからやるべきことは何か考え、戦略を立てている。また、ビジョンを実現するにあたって、①商品戦略 ②IT化戦略、③店舗オペレーション、④出店戦略 ⑤SDGsの5つを掲げている。

(4-2) ウオロクコモタウン新津店になるまでの経緯

新潟県におけるウオロクの店舗展開は2000年代初頭まで新潟市北区や中央区に店舗が集中し、次の段階として秋葉区が検討された。秋葉区が選定されたのには大きく二つの理由があった。一つは、出店の経営戦略として、ドミナント形成のためにエリアとして面を形成したかったこと、二つ目には、下越から中越に出店を進めるにあたり、物流において店舗の配置で飛び地があると効率が悪いことから、まずは秋葉区に1店舗が欲しかったという。

また、秋葉区は出店当時ベットタウンとして注目を集めているエリアであり、人口も増加傾向にあることから、大型集積店舗を建設したかったという。第一章でも述べたように、国道460号や一般国道403号線などの主要道路に面しており、交通の便がとても良い立地であった。2005年3月に売場面積4500坪のスーパーセンター新津店としてオープンした²⁰。

スーパーセンターとは、1980年後半から米ウォールマートが開発した小売りの新業態の総称である。通常、非食品のディスカウントストアに食品スーパーとバラエティストア²¹、ドラッグストア、調剤までを生みこんだワンストップショッピングストアを指し、売場面積が3000坪から5000坪の大型店舗が想定される。日本においては、食品スーパーとホームセンターを兼ねたような業態もスーパーセンターと呼ばれ、初期のウオロク新津店は後者に当たる。

スーパーセンターとして開店したウオロク新津店は、2010年3月のダイヤモンドチェーンストアの記事では、食品だけで50億円以上を売り上げる旗艦店と紹介されていた。しかし、スーパーとホームセンターではオペレーションが異なること、ホームセンター事業に仕入れでは、マスメリットをホームセン

ターほど生かせないことなどが経営の課題となってきた。

そこで、ウオロク新津店としては2013年12月末にホームセンターフロアの営業を終了しコモタウン新津と名称を変更し、スーパーのみの営業に切り替えた。その後、外装とフロア改装工事などを経て、2014年3月にホームセンタームサシ新津店が旧ホームセンターフロアにオープンした。ホームセンタームサシ新津店は2008年12月まで新津市南町で営業していた。

ウオロク新津店としてホームセンター営業を終了したものの、テナントとしてホームセンタームサシに入ってもらうことで、顧客の利便性を維持・改善することができた。ホームセンタームサシとしても、南町の前店舗より店舗の環境が改善し、ウオロクサイドにはテナント収入が入ったことで互いにメリットがある店舗改善となった。他のテナントとして、現在はキャン★ドウ、ココラファイン、サーティワンアイスクリームなどが入居している。

このように、ウオロク新津店には大きな敷地に複数のテナントが入っているが、他のウオロク店舗と基本的なオペレーションが変わることはない。テナント会議や各店長との横の繋がりはあるが、バックヤードや休憩室などの福利厚生施設はウオロクとテナントで分けられているので、従業員同士の関わりはほとんどない。

ウオロクグループとしては、ウオロク単体での出店、ウオロクと100円ショップやドラッグストアとの出店という形式が多い傾向にある。ウオロク新津店のような大型集積店舗で出店する場合は、出店に関する開発協議、業者と連携した商業開発、市や県との調整が必要になってくるという。出店戦略としては、新津店のような大型店舗(売場面積1500坪)、600坪、300坪の3つのフォーマットがある。それぞれのタイプの店舗について、収益力、経費、損益分岐点がわかっており、損益分岐点を超え、利益が出るほどの収益レベルを見越した上で出店を決めている。

ウオロク新津店は店舗面積5800坪19000㎡、売場面積1500坪5000㎡であり、地域ナンバーワンの大きさである。従って、ウオロク新津店は、低価格な商品から高品質・高グレードな商品を揃える地域ナンバーワンのスーパーであると考えているという。商品の数は約50000アイテムを揃え、秋葉地区では売場面積トップの店舗というポジションにある。通常のスーパーのサイズであると、アイテム数は15000程度であると言われており、如何に大きいか分かる。

²⁰ 当時の出店後2代目店長が株式会社ウオロクホールディングス経営企画部部長佐藤嘉貴執行役員である。

²¹ バラエティストアとは、家庭用品雑貨を中心に、消費頻度の高い非食品を幅広く揃えた小売業を指す。大量仕入・大量販売というスーパーマーケットの経営技術と、非食品というスーパーストアの商品構成をミックスした業態である。店舗規格は600㎡から1900㎡程度である。以上の説明はジェリココンサルティングの流通用語辞典を参考にした。

客数は日曜日が最も多く、火曜日・木曜日も均一市の影響で多く、水曜日が最も少ない。同じように客単価は土日が大きくなるが、理由として、夫婦で来店してお米やペットボトルなど重量のある商品を買う顧客が多いことが考えられるという。

(4-3) 商品戦略

商品政策は中期経営計画の重点戦略の1つであり、2極化戦略を進めている。EDLP (Every Day Low Price) に対する基本的な考え方は、品質や量を減らして安くするのではなく、メーカーサイドとの交渉で中間マージンや原価の削減に取り組み、良い商品をより安く提供する努力を続けている。その手段として、例えば、PB商品や留型商品などが挙げられる。

差別化商品と価格訴求型商品にそれぞれの役割を持たせて販売している。ウオロクの代表的な差別化商品として、「ウオロク品質」と「目利きの仕入れ」が挙げられる。これらはお正月やお盆、ハレの日にはおいしいウオロクの食品を食べたいと思ってもらえる商品として提供している。高品質で誰もがおいしいと思う商品である「ウオロク品質」は、特に産地・鮮度・製法にこだわった商品であり、「ウオロク品質」のラベルをつけて販売している。仕入れ担当者が自信をもって推薦する「目利きの仕入れ」はウオロクブランドのなかでもプロの目利きを選んだ商品である。価格訴求型商品としては、「元気価格」、「超元気価格」、「元気爆発価格」の表示がついて商品が用意されている。「元気爆発価格」の表示をどれだけ出せるかについては、メーカーサイドの在庫事情と密接に関係している。

このような商品を用意しているのは、顧客意識の変化が大きく影響している。10年くらいまでは、顧客が低価格帯に偏っていたが、それ以降は高品質志向の顧客が増えて来たことで「ウオロク品質」や「目利きの仕入れ」を充実させたことで、価格も2極化してきた。品質が高い「ウオロク品質」や「目利きの仕入れ」は高価格帯となる。

また、リピーターにとって有用の商品や地域に根差した商品としては、「エコろく野菜」(エコロジーとウオロクの造語になっている)がある。これは、魚の骨などのガラを有機肥料にして、秋葉区の農家に提供して、野菜を栽培してもらっている野菜のことである²²。この有機肥料を使うことで、アミノ酸が入っていて、甘くておいしい野菜になっている。

²²エコろく野菜はブランド化され、シールを張って販売されている。販売店舗は柏崎店・桜木店(共に柏崎市)、長岡店(長岡市)、新津店(新潟市秋葉区)、亀田店(新潟市江南区)、中野山店(新潟市東区)の6店舗である。

店長自慢の商品となっている。また、エコろく野菜は平成26年に農林水産大臣賞を受賞している。SDGsとの関係では、11「住み続けられるまちづくり」、12「つくる責任つかう責任」、14「海の豊かさを守ろう」、15「陸の豊かさを守ろう」、17「パートナーシップで目標を達成しよう」に対応している。

ウオロクでは差別化商品と価格訴求型商品で価格が二極化しているが、それに加えて、火曜日と木曜日に均一セールを行っている。このセールは、平日は売り上げが落ちてしまうため、売上や客数の対策として1998年8月から火曜セール(百円均一得の市)を始めた。火曜セールを始めた当時は、値下げが進んでいたデフレの時代であり、売上向上が厳しい状況にあったという。そこで、まず火曜日に均一セールを行ってみようということになり、その結果、売上がかなり上がったが、しばらくすると陳腐化してしまったという。そのため、火曜日に加えて木曜日にも均一セールを行うこととなった。

(4-4) 物流について

物流体制については、ウオロクグループは1983年に新潟卸団地内に生鮮物流センター、新潟市中央卸売市場内に冷凍物流向けの「フローズンセンター」、2016年に港南区に「新潟県総合物流センター」を整備している。小売業にとって物流は業績のカギを握る。

ウオロクの物流体制は大きく3段階に渡って進化してきた。一段階目は、各取引先からの直納している段階、第二段階は、外部の物流業者への委託している段階、第三段階は、自社で物流センターを保有する段階である。ウオロクは2016年の時点で第3段階に入り、第二段階の期間は2016年以前の10年くらいの期間だという。直納が行われてきた時代は、物流がいわゆる運搬作業と解釈されていたのに対し、現代の物流は、調達、生産、配送、販売までを考え、商品の品質管理にも大きく影響してくる。現在の物流は会社や社会としての最適化、効率化まで考え、如何に会社や社会全体として一つの仕組みを作り上げるかが重要となるという。

直納が行われていた期間は、新津店には各取引先の運搬トラックが各店舗に運搬し、毎日毎時間、大小様々なトラックが次から次へと入ってきて、搬入作業に追われているような状況だったという。その後、物流体制の再構築として物流センターを整備し、商品を一カ所に集め、時間帯を決めて一本で配送するようになった。物流センターを整備することで、計画的な輸送ができるようになったという。現在は1日5便体制で、1便は6時、2便は9時、3便は13時、4便は16時、5便は18時と決まった時間に新津

店に郵送されてくる。ウオロクグループ全体でも、店舗の規模に関わらず、全店舗が4~5便体制で、便ごとに生鮮食品やチルド品など、運搬する商品が決まっている。計画的に商品が運搬されることにより、新津店も作業の効率化が進み、人材の適切配置が実現するなど経費削減が進み、粗利益も増加したという。さらに、トラックの便数を減らすことができるため、CO2排出量を低減させ、環境負荷対策にも繋がり、ウオロクグループ、取引先、地球環境の全てにメリットのある物流になった。

発注については、AI型自動発注を2年前から導入しており、スタッフの作業は陳列するだけだという。バックヤードには在庫がほとんどなく、ジャストインタイムで商品が納品されるため、店舗のコストを大幅に削減するという目的でAIを活用しているという。IT戦略は中期経営戦略の柱の一つである。

調達という意味では、ウオロクグループは1973年3月からCGCグループに加入しており、CGCグループが輸入品から国内メーカー品等の調達の軸となっている。そのほかでもメーカー、三井グループ、住友グループなどから調達を行っている。また、地元企業として特徴を出すために、独自路線を展開する必要があると考えているという。そこで、地元商品（和菓子屋やパン屋なども含め）の仕入れや地産地消を促進している。これらの売上は決して多くはないが、地元企業特有の商品となっている。

惣菜はベンダーを通して調達しているが、新発田市にある城北センターでは原料調達から生産まで行い、ウオロクオリジナルの商品を生産している。サトウ食品やカトウ食材などを始めとして県内・県外からOEM供給を受けている。こちらはPB商品というより留型商品に近いという。

(4-5) 人的サービス、サービスプロセス、物的証拠

ウオロク新津店のサービスについて、サービスマーケティングミックスの項目²³から、人的サービス、サービスプロセス、物的証拠を中心にインタビュー結果をまとめた。そのうち、人的サービスとサービスプロセスについては重複するため、ひとまとめにした。

ウオロク新津店でのサービスプロセスとしては、価格や内装といった目に見えるサービスに加え、顧客にとって「このお店があって良かった」という満足感のように感覚的に得られるサービスを重要視している。お客様がウオロクの商品を食べ、安心して美味しいと思ってもらうまでの全てのプロセスが完

璧にできることで、顧客に良いサービスを提供できたと考えているという。そのため、仕入れや物流、販売など様々なセクションが全て一貫して1つの商品をつくり、それぞれのセクションが果たすべきサービスをつくっていくことでお客様へより良いサービスを提供するように取り組んでいる。価格や鮮度といった一つ一つのサービスも大切だが、何よりも顧客の生活に役立ち、支えるということが大切であると考えている。

店舗の作業改善や効率化については、セクションごとの最適化を求めている。例えば、グロッサリーについて最適化を持っていくのかを考えたうえで、業務改善活動を行っている。顧客の捉え方までを踏まえた全ての効率化や最適化を如何に行うかというものは、お店を含めた企業全体としての課題となっているという。そのためにも、業務改善を行いつつ、顧客や従業員、企業にとっての売り場の最適化は何かを突き詰めるといった品質の捉え方から改善を進めている段階である。

ウオロク新津店では、内装に関しては清潔感を重視し、商品を主役として表に目立つような形を目指しているという。ただ、調理場などのバックヤードは窓越しに顧客が確認することができ、調理場や手元が見えるため、顧客の安心に繋がっているという。顧客からの要望を直接受けることもあり、ライブ感が出るようになっている。店内の棚については、陳列する棚の高さを工夫している。1m90cmほど棚の高さがあると、顧客は商品が取りにくいため不便である。しかし、低めの1m50cmほどになると、品揃えが少なくなってしまう。そのため、ウオロク新津店では1m70~80cmほどの高さに設定し、便利さも品揃えも兼ね備えた棚を選定している。また、お菓子売り場は、小さな子どもでも商品が取りやすいように低く設定している。均一セールの場合は、セール商品をカゴに入れ、低い位置に置くことによってお客様の視線に入りやすいように売り方を工夫しているのである。

広告・チラシやセールについては、価格戦略と密接に関連性がある。チラシは火曜・水曜、木曜・金曜、土曜・日曜・月曜と週3回チラシを打っている。献立について提案するような工夫された内容も含まれたチラシを制作している。基本的な特売日はもちろん、取扱店が限定されている商品の紹介や、商品ごとの特売日などの情報も記載されている。その成果もあり顧客が集中する効果もあるようだ。

ウオロク新津店は、ウオロクグループの中でも旗艦店の一つとされ、売場面積の大きさ、アイテム数の多さなどを始めとしたトータルのサービスで顧客

²³ 価格、商品、提供場所・物流、販売促進、サービスプロセス、人、物的証拠。

から高い評価を得ていると考えられる。

[5] 原信新津店²⁴

(5-1) 原信のあゆみ

原信は、創業者である原信吾氏が原蠟燭店を長岡市で開業し、戦後にせとものを始めとするものを扱うバラエティストアへと転身し、1967年に株式会社原信としてスーパーマーケットを創業したのが始まりである。1988年に新潟証券取引所に上場し、2000年には東京証券取引所2部上場、2006年には株式会社ナルスと経営統合し、2007年に原信ナルスホールディングスとして東京証券取引所1部上場を果たした。その後、2013年に群馬県のスーパーであるフレッシュホールディングスと経営統合し、アクシアルリテイリングとなった。

アクシアルリテイリングは経営理念として、「我々は毎日の生活に必要な品を廉価で販売し、より豊かな文化生活の実現に寄与することを目的とする」を掲げている。グループビジョンとして、「Enjoy! Axial Session♪」を挙げており、グループ各社や個々の従業員が自律的に技能を磨き、全体では調和のとれた活動を行い、マスマリットを十分に引き出すことで顧客に新たな価値を提供することを目標としている。基本政策として、①品質経営、②環境経営、③健康経営、④技術革新への対応、⑤人づくり、を重視した経営を目指している。

① 品質経営については、原信が1983年に導入したTQM活動が経営の「根幹」にあるとも言われており、原信とナルスが統合するきっかけにもなったという²⁵。TQM (Total Quality Management) とは総合的品質管理のことで、企業活動全体における品質を向上させるための経営管理手法である。TQMを取り入れているのは、トヨタやコマツなどの製造業が中心であり、小売業で取り入れている企業は少ない。2020年度には、小売業として初となる日本品質奨励賞TQM奨励賞を受賞している。

アクシアルリテイリングの中期経営計画²⁶では、①出店政策、②商品政策(MD)、③サービス推進、④店舗オペレーション、⑤物流全体最適、⑥組織戦略、を重点課題として挙げている。アクシアルリテイリ

²⁴ インタビューは2021年5月24日に行われた。インタビューは、原信ナルスオペレーションサービス株式会社店舗運営部県北・阿賀エリアマネージャー水野政和氏、株式会社原信新津店店長関根豊氏である。

²⁵ ダイヤモンドチェーンストア 2018年8月1日、15日号。

²⁶ 同社HP財務情報ページ資料。

ングの経営指標の状況は以下のとおりである。2021年3月期の業績は、売上高2563億円、経常利益125億円、当期純利益82億円である。スーパー事業の営業状況は来店数が全店舗で約1億人、全店舗の平均客単価は2298円、同買上点数は12.03、同一品単価は191円である。スーパーマーケットの売上構成比は、生鮮食品は青果13.5%、精肉11.2%、水産9.9%、惣菜9.1%、一般食品はデイリー19.7%、加工食品24.9%、インスタペイカリー1.5%が主要なところであり、その他住居が3.2%となっている²⁷。

本章では、アクシアルリテイリング全体の経営方針と関連付けながら、原信新津店の取り組みについてインタビュー内容をまとめていく。

(5-2) 原信新津店

原信新津店は1997年に現在の新津程島ショッピングセンターで開店した。当時は郊外型のショッピングセンター創成期であり、三宝亭なども同時に出店している。原信と三宝亭の同時出店はたびたび行われており、客数増加の相乗効果も少なくないという²⁸。日曜日は特に客数が多いが、こうした相乗効果も影響していそう。原信新津店の売上高は、原信87店舗中で6番目に大きく、客数は新潟市中央区よりも少ないものの、客単価は高いという。原信新津店の売場面積は2392㎡であり、県北・阿賀エリアマネージャー水野政和氏が担当している店舗(五泉・新津・豊栄・新発田・村上)で、新津店の売上が1番大きいという。原信新津店はオープンしてから24年も経っている歴史のある店舗であるため、ベテランの従業員が多い。意欲的な従業員が多いため、本部の方針がスムーズに実行され、売上向上にも貢献しているという。

商圈についての考え方は、足元商圈からの客数予測を基本とし、交通の便が良いことなどを考慮して商圈を設定した上で、チラシを配布するエリアを決めている。五泉店や白根店などの商圈を線引きしつつ、新津店に来店して欲しいエリアを分析して商圈を広げている。互いの店舗で隙間エリアが生じないように線引きをしている。チラシの配布エリアは、11月の創業祭で顧客がどこから来ているか、来客数の増減はあるかなどのデータを収集し、それを基に対策を講じている。

(5-3) 商品展開について

原信新津店の商品の品揃えについては、ABC分析を基本としている。ABC分析とは、商品の売上構成

²⁷ 同社2021年3月期有価証券報告書。

²⁸ 2021年6月9日の株式会社三宝亭金子博信社長インタビューより。

比について売上構成比累計で上位 75%までの商品を A ランク商品、上位 75%から 95%までを B ランク商品、残りを C ランク商品と定義し、品ぞろえに反映させるといふものだ。原信では、A ランクは全ての店舗で扱い、B ランクはほとんどの店舗で扱う。品揃えの充実度は店舗の大きさに依存し、小規模店舗では扱えないものもあるという。C ランクは一般的には死筋商品と言われるものである。

また、原信新津店では販売データを分析して、支持されている商品のデータを他店と比較している。新津店だけ特別に売れている商品は特にないが、昔から利用している、多くの年配者の顧客は、和惣菜や梅酒などを購入する傾向がある。新津店の常連客が好んで購入する商品として、花、魚、地元農家の野菜が挙げられるという。花に関しては、秋葉区の花は価格が安く、質がよいため、新潟市中央区からも顧客が足を運ぶほどの人気商品となっている。魚の鮮度や地元産の商品の取扱量も顧客満足に貢献しているという。

商品開発は、中期経営計画との関連では、PB 商品を最も大切にしているという。アクシアルの PB 商品はおよそ 360~370 アイテム²⁹あり、PB 商品は月に 1、2 品程度新作が発売されており、新商品の販売週には大きく売り出される。PB 商品のなかで、「だし香るシリーズ」として総菜がある。これは、新潟の食塩を多く摂取する文化に対して、高血圧になることを防ぐべく、おいしさをなくさないようにだしでカバーし、減塩を図っている健康志向の商品である。

PB 商品の製造は問屋に委託しており、他社の類似商品よりも価格が安くなっているという。商品開発に当たっては、商品ニーズが時代とともに変わっていくため、ニーズを先読みし、仮説を立てたうえでニーズに沿った商品の提案をし、顧客の声を取り入れた中で商品を開発・販売している。同様の考え方は商品だけでなく、接客にも言えることであり、同じようにニーズを先読みしたサービスを心がけているという。

価格付けの方針については、以下の通りである。原信の価格に対する考え方の代表的なものの一つに ESLP (Everyday same low price) がある。これは全ての商品ではないが、売れ筋商品については、多くの競争相手に対して価格付けで引けをとらないように、ずっと低価格で販売するという方針である。これらの商品は、「パワープライス」という POP で表示

されている。原和彦社長は 2015 年のインタビューの中で、ESLP で販売する「パワープライス」商品について、「北海道ポテトコロケ」(1 個 29 円:以下、税抜価格)、「得々いなり」(10 個 298 円)、「極小粒納豆」(45g×3 64 円)などを例に挙げ、「これらは一定以上の品質でありながら、価格訴求力が高く、リージョナルチェーンとしての規模があるからこそお客さまに提供できる商品です。3 社のスケールメリットを生かし、この「パワープライス」商品をより強化していきます。」³⁰と語っている。

DX 戦略としては、自動発注システムを取り入れている。店舗が持つ在庫に対して、売れた数だけ在庫が減少するが、当日のうちに発注を行う。AI 型自動発注システムが気温、数年分の過去の実績を考慮して発注量を決め、その的中率は 8 割近いという。その対象となる商品は、お茶のボトル、牛乳、豆腐、麺などの商品であり、これらは自動発注の対象となっている。魚、肉、野菜については、習熟した担当者が発注を行っている。

売価については、AI ではなく担当者が決めている。売価については、競合店の特売日がランダムに決まるため、AI では適切な売価を予想することができないという。

アクシアルグループのネットスーパーについて、ネットスーパーに対応している店舗は河渡店、近江店、寺島店、は 3 店舗と決まっているため新津店は関与していない。ネットスーパーの需要や利用率は年々伸びていて、アクシアルグループも力を入れている。新型コロナウイルスの影響でネットスーパーでの売上額は前年比と比べ、約 2 倍に伸びたという。

(5-4) 物流について

食品スーパーは物流機能を外部企業に委託する企業が多いが、アクシアルグループは調達物流から店舗配送まで一気通貫で行っている。物流はコスト削減、店舗運営の効率化、生鮮食品の管理、商品政策や商品開発にも影響を与えるという³¹。

アクシアルグループは中之島チルドセンター、中之島 DC、上越チルドセンター、前橋物流センターの大きく分けて 4 つの物流センターがある。2018 年時点ではアクシアルの 90%近い商品がこれらの物流センターを通して店舗に納品されている³²。物流センターで商品を一括し、集中的に商品が入ってくるため、効率的に商品の補充もできる。そのため、品

²⁹ アクシアルの PB 商品数について、360~370 アイテムはインタビュー当時である。2021 年 3 月期の同社資料では、409 アイテムとなっている。

³⁰ ダイヤモンドチェーンストア (2015) .

³¹ ダイヤモンドチェーンストア 2018 年 8 月 1, 15 日号.

³² ダイヤモンドチェーンストア 2018 年 8 月 1, 15 日号.

切れすることなく顧客に対応できるところが強みだという。この物流センターがあることで、問屋は物流センターにのみ商品を持っていくことができる。また、2時間以内にどの店舗にも届けられることが可能になる。そうすることで、物流コストが下がり、価格を下げることに繋げることができる。

物流センターが存在しないと、取引先から1店舗ずつ運搬するため、コスト等に負担がかかってしまう。3カ所の物流センターを利用し、一括で運搬することで効率的になり、コストが削減でき、原価も安くなるという利点がある。他の店舗側のメリットは、トラックの便数や運搬時間を短縮でき、計画を立てやすくなることだ。オペレーションがしやすいこともメリットである。また、店舗展開では、ドミナントエリアを形成しているため、小商圏特有の商品を把握し、地域対応ができて配送しやすくなるという。

同社の物流センターに加え、関東と東北にある共同配送拠点も同社の強みだ。共同配送拠点を通じて、新潟や群馬の物流センターにメーカーや卸からの商品を配送することで、配送効率を大幅に上昇させている³³。

物流は鮮度にも大きな影響がある。同社のチルド物流や物流センター内での検質は高鮮度・高品質の維持に大きな影響を与えている。通常、検質作業はプロセスセンターや店舗で行うことが多いが、物流センターで一括して行うことで、より効率的な作業となっている³⁴。

これらのアクシアルグループの物流システムは、PB開発にも大きな影響を与えている。自社グループでしか流通しないPB商品は小ロットになりやすく、物流コストが高くなり、採算が合わなくなり、断念せざる得ない場合も少なくない。しかし、以上のような効率的な物流システムを確立することで、商品開発の幅も広がっている³⁵。

(5-5) 品質管理と TQM 活動

品質管理としては、顧客に鮮度の良い商品を提供するためにも、当日入荷した商品と前日入荷した商品に明らかに品質に差がある場合は、前日入荷した商品を少しでも安く販売するようにしている。このように早い段階でお客様に安く売ることによって値下げ廃棄を行いつつ、利益を上げるといった TQM の考えを

取り入れている。その結果、ロス率や廃棄量が激減し、1日の廃棄率は全社レベルで0.1%前半となっている。如何に早い段階で良いものを売り、商品の回転率を上げることを常に考えて取り組んでいる。アクシアルは「TQMは経営の根幹」と考えており、TQMに従った品質改善等を行っている。このTQMの考えを取り入れた品質管理は、他社にない原信ならではの強みであり、顧客から多くの支持を得ることに繋がっていると思われる。

TQMは企業活動全般における「品質」全般に対し、その維持・向上のための考え方、取り組み、手法、しくみ、方法論などの集合体であり、アクシアルではQC(品質管理)手法を用いて品質管理活動を行っている。アクシアルはTQMを実現するために、中期経営計画に連動した活動体系づくりと顧客満足のための改善活動を行っており、後者はQCサークル活動とSUM活動に分けられる。QC活動は年度ごとに日頃の業務で見つけた問題点から改善テーマを設定し、サークルごとに改善を進める。例えば、「セルフレジの利用率を上げる」や「在庫削減」などである。SUM活動とはサービスアップのためのマネジメント活動の略であり、マネジメントを担当する店長や商品として担当などスペシャリストが行うQC活動で「地元農家野菜の売上高アップ」や「青果部門の時間外勤務時間の削減」などQC活動より専門性が高いのが特徴である³⁶。

(5-6) 人的サービスと物的証拠について

原信新津店のサービスについて、サービスマーケティングミックスの項目³⁷から、人的サービス、サービスプロセス、物的証拠を中心にインタビュー結果をまとめた。そのうち、人的サービスとサービスプロセスについては重複するため、ひとまとめにした。

人的サービスとサービスプロセスについては、原信新津店を含めた全社として、アイコンタクトでの挨拶や顧客とのすれ違い挨拶を徹底している。それだけでなく、これらの根本として従業員同士の挨拶がある。そのため、毎日朝礼・昼礼・夕礼・夜礼の4つの接客訓練を行っている。

物的証拠については、NC³⁸Ⅱ+のフォーマットに沿った全社での内外装のコンセプトがある。土地の状況などにより若干の違いはあるが、どの店舗も同じ内外装にすることでお客様に慣れ親しんでもらえる

³³ ダイヤモンドチェーンストア 2018年8月1日、15日号。

³⁴ ダイヤモンドチェーンストア 2018年8月1日、15日号。

³⁵ ダイヤモンドチェーンストア 2018年8月1日、15日号。

³⁶ ダイヤモンドチェーンストア 2018年8月1日、15日号。

³⁷ 価格、商品、提供場所・物流、販売促進、サービスプロセス、人、物的証拠。

³⁸ NCとは商品政策(MD)「ニューコンセプト」という意味である。

ようにしている。アクシアルリテイリングの店舗は利用者によって高い評価を得ている。流通経済研究所「消費者の業態・店舗選択とチェーン評価に関する調査」によると、同社は「店がきれい／清潔感がある」という項目で34.2ポイントを獲得している。これに対して、全国平均は23.5ポイントであるから、実際の利用者からかなり高い評価を得ていることが分かる。同じ調査では、「品揃えの幅が広く、比較して商品を選べる」の項目が高い評価であるのも目立つ。全国平均が21.4%であるのに対し、アクシアルは32.9%である。通常の食品スーパーでは、見栄えがよく訴求力がある陳列は現場である店舗でバラバラに生み出されることが多いが、「成功事例共有システム」があり、ノウハウや好事例を全社で共有することで高いレベルの陳列が「標準化」されている³⁹。

調理場は、顧客が調理をしているところを見ることができるといったライブ感のあるような形になっている。お客様にとって調理場が見えるということは、安心感が得られることに加え、製造工程が見えるため食欲が湧くようになっている。イートインコーナーは、お店で買った商品を飲食することや疲れたときの休憩場所として提供している。現在はWi-Fi やコンセントが使用でき、コーヒーなども飲めるようになっている。

レジについては、セルフレジに力を入れているという。原信新津店には、セルフレジが6台設置されている。通常のレジとは違い、セルフレジの場合は従業員1人で対応できるため、人件費を削減することができる。最近はd払いなどのセルフ決済も導入しているため、ポイントも貯まるようになっている。現在のセルフレジの利用率は36%である。秋葉区エリアは高齢の顧客が多いため、高齢の方でもスムーズにセルフレジを使用できるように店内アナウンスを流し、セルフレジを使用するときの手助けを行うようにしている。これらのように、常日頃からお客様に寄り添うように様々な取り組みをしている様子が伺えた。

販売促進については、土曜・日曜・月曜にチラシを打っている。特売日については、月毎に決まっており、営業会議によって決めている。特売にする商品については、商品部の提案で決めている。競合他社や社会情勢をもとに、原信全社で決めている。その他でも、TQM を中心とした高いサービスを提供することで、顧客からの根強い支持を得ていると考えられる。

【謝辞】 ヒアリング・取材でお世話になったイオンリテール株式会社北陸信越カンパニー新潟事業部イオンスタイル新津店長中川壮登氏、株式会社ウオロクホールディングス経営企画部部長佐藤嘉貴執行役員、株式会社ウオロク新津店店長石川一貴氏、原信ナルスオペレーションサービス株式会社店舗運営部県北・阿賀エリアマネージャー水野政和氏、株式会社原信新津店店長関根豊氏、関係者各位のご協力・ご理解に謝意を表します。

³⁹ ダイヤモンドチェーンストア 2018年8月1日、15日号。