

株式会社 三徳

池田 義明様(常務取締役)

■企業プロフィール

本社所在地	東京都新宿区大久保 2-1-1
代表取締役	堀内 謙介
設立	1949 年
社員数	1,700 名 (男 500 名 女 1,200 名) パート・アルバイト含む
事業内容	<input checked="" type="checkbox"/> スーパーマーケットチェーンの経営 <input checked="" type="checkbox"/> 生鮮食品、リカー、デリカテッセン、輸入食品、加工食品、菓子、酒類・米・日用雑貨、フラワー等を取り扱い、情報タウン新宿を中心に東京エリアを販売網とするハイクオリティフードストア

■インタビュー

東京富士大学 小川 達也ゼミナール(経営学科)
李 婧玮(4年)・朱 振瀟(4年)・梁 若柳 (4年)
欧阳 乐乐 (3年)・畠山 正史 (2年)

■訪問日・2014年11月5日(水)



～貴社のポリシー、理念を教えてください。

「健康」「安全」「安心」「美味」をキーワードに、創業以来、ずっと本物の味を追求してきました。また、店頭で商品情報を提供することを通じ、常に店員とお客様が会話をしながら接客・販売することにも力を注いでいます。そのためには人を育てることが大事です。当社が愚直にこだわり続けるのは、商品の品質と人材の品質なのです。

～貴社では、どのようにチェーンを展開するようになりましたか？

新宿で三徳一号店を開店したのが 1946 年で、今では東京を中心に関東エリア 35 店舗にまで広がりました。ただし当社の場合、一律のチェーン展開ではなく、地域によって違う店づくりを志向しています。地域ごとにお客の求めているものは異なるため、一店舗一店舗がオリジナルなのです。そのため、お店で働く主婦の方の意見を参考にしたり、各部門のチーフの判断で商品を仕入れたり、現場に高い裁量権を持たせています。従って、品揃えやチラシも、店舗によって変わってくるわけです。

～消費税増税もあり、消費者は価格に対してよりシビアになっていると思います。貴社では、価格戦略をどのように考えておられますか？

高級食材のイメージがあるため、三徳の価格は高いと思われるお客様もいるかもしれませんが。しかし、増税後も当社を信用してくださるお客様のご来店は安定しており、増税による影響は少ないと考えています。

そもそも、良い商品をより安く、安定的に供給するために、全国の中堅・中小スーパーが共同で仕入れを行なう協同組織「CGC」は、1970 年代に三徳貿易部を独立させた企業です。ですから当社は、いち早く食品の低価格化に努めてきた立場にあります。また、曜日ごとの「青果市」「お魚の日」「お肉の日」や、特価品やポイントが 5 倍になる「三徳の日」など、お得になる機会もたくさん設定しています。

ただ当社は、価格だけがお客様に提供する価値ではないと考えています。ディスカウントだけで集客し続けるのは難しくなってきました。当社においては、品質や品揃え、接客姿勢などをご評価いただき、信用してくれる固定客のお客様が増えてきています。また、お客様の求める価値も地域によって異なってくるため、価格戦略も店舗ごとに異なるのは当然ということになります。

～品質・品揃えに関して、こだわっておられることがあれば教えてください。

他社では、野菜と果物をまとめて「青果」と呼んでいますが、当社では野菜と果物は別物として取り扱っています。なぜかという、野菜は日々の必需品として、人間が生きるため食べなければならないものですが、果物は嗜好品であり、食べなくても不都合はないものと考えているからです。

ただし嗜好品であるからこそ、本当においしいものを売らなければなりません。実は当

社が最も重視しているポイントのひとつに、「果物の味」があります。例えばリンゴですが、原産地の農法までチェックしたうえで、生産農家と直接契約を結んでいます。産地に対しても厳しい基準を設けることで本物の味が提供できるというのが、当社のポリシーです。こうした生鮮品は「健農」シリーズのブランドで、店頭に並んでいます。

～いま、流通業では盛んにプライベートブランドの開発を進めています。貴社における PB 開発の方針について教えてください。

野菜や果物、肉、魚などの産地と直接契約を結んだ「健農」シリーズのほかには、独自開発した加工食品「三徳」ブランドの商品もご好評を頂いております。それから「三徳セレクション」というのは、百貨店に並んでいてもおかしくないような高級品や全国各地の名産品のことを指しています。

当社では創業当時に、手づくり工房「シェフワールド」を設立しています。これは無添加、無着色はもちろんのこと、イーストフード・乳化剤を使用しないパンや、希少糖を配合したプリンなど、ナショナルブランドでは不可能な水準の商品を作り上げるための食品工場です。シェフワールドで生産される食品は、パン、ケーキ、和菓子、洋菓子、惣菜、弁当、麺類などに及んでいます。このうち、ベーカリーやスイーツなどは「サンドルシェ」のブランドで展開しております。

こうした自社開発商品は、既に 1000 アイテムを超えております。CGC として「ストアブランド(SB)」に着手を始めたのは既に 40 年前ですが、こうした取り組みを含めると当社は、日本における PB の先駆者であるといえます。

～店頭の販売促進で重視していることは何でしょうか？

当社では、ただ商品が置いてあって売れていくというものではないと考えています。売場の社員が直接、お客様に三徳の魅力を伝えていく必要性があります。

実は来店するお客様の 8 割以上が、事前に何をかうかを決めておりません。いわゆる非計画購買層ですが、その分お客様は、何かを期待しながら買い物へ来るわけです。そのようなお客様に対しては、提案型の店づくり、旬を訴えられる店づくりが必要です。

例えば店頭でお客様から「こんな料理をつくりたい」と相談を受けたとき、そのニーズにあわせた商品をいかに提案できるかを競う売場接客のコンテストなども行ないました。お客様が買い物をしていて楽しい売り場であることが、販促の基本と考えています。

～正社員とアルバイトの割合はどのくらいですか？ また、接客などの社員教育は、どのような方針でされておられますか？

正社員は 4 割、パートナーさん・アルバイトさんで 6 割（労働時間）、あわせて約 1700 人となります。三徳を動かしているのは「人」とであるという考え方にに基づき、正社員アルバイト問わず、社員教育にはたいへん力を入れているつもりです。

例えば「接客時には必ずお客様の目を見て挨拶すること」を教えます。現場で最も大切にしているのはアイコンタクトです。会話の時は必ず笑顔で、はもちろんのこと、目線や細かい手の動作、見送り方なども含めて接客なのです。

新人さんが入ったらまず一日接客を勉強し、その後 2 日間、レジの勉強をしてもらいます。毎日スタッフが接客をちゃんと行っているかをチェックするのも店長の仕事です。

～現在抱えている課題や改善点について、可能な範囲でご教示ください。

当社では、接客サービスに力を入れてきました。特にレジでの接客レベルは、関東のスーパーでもベスト 3 に入ると思います。CGC 加盟の約 230 社で、レジの技能チェックコンテストが年に 1 回行われています。そこで三徳の社員は毎年上位に入賞はしているが、昨年念願の全国 1 位を取る事が出来ました。

また、従業員ひとりひとりのスキルをどう上げていくか、これも課題のひとつです。単にマニュアルで動く従業員ではなく、真のおもてなしができる「人財」を育てることが社員教育のテーマとなっています。

■インタビュー所感

小川ゼミの研究テーマは「おもてなしのサービス戦略」です。毎年、「おもてなし」の仕組みを学ぶ目的で企業訪問とインタビューを行い、机上だけでは得られない知識を養っています。

今回、訪問した地元の有力小売業・株式会社三徳さんは、新宿区に本部があるスーパーマーケットです。同社は、健康・安全・安心・美味の 4 つのポリシーの下で、質の高い商品を提供し、多くの生活者の支持を得ています。今回、顧客対応や商品戦略を中心にお話を頂き、厳しい競争環境にある業界でどのような戦略を展開しているかを探りました。

三徳さんは、高級食材を中心に扱う一方、自前でベーカリーやシェフワールドといった自社の惣菜製造工場を持つなど、商品の品揃えに特徴があります。他のスーパーとの違いは、一律のチェーン展開を志向せず、ひとつひとつ異なる店舗づくりをしている点です。地域に合わせた店づくりという業姿勢には、たいへん魅力を感じました。

社員教育で最も印象に残ったのが、お客様との直接のアイコンタクトであるという接客方針です。一言クッションを入れることにより、お客様も返事しやすくなり、これがコミュニケーションに繋がっていくことを理解しました。

常務取締役の池田義明様には、ご多忙の中、ひとつひとつ丁寧にご回答をいただき、大変勉強になりました。心より厚く御礼を申し上げます。(経営学科 2 年・畠山正史)