



有限会社アキダイ

知的資産経営報告書 2011

目利きの力とお客様とのふれあい

2011 年 11 月

知的資産経営報告書について

知的資産経営とは、従来バランスシートに記載されている資産以外の無形の資産であり、企業における競争力の源泉である人材、技術、技能、知的財産(特許・ブランドなど)、組織力、経営理念、顧客とのネットワークなど、財務諸表には表れてこない、目に見えにくい経営資源の総称を意味します。

「知的資産経営報告書」は、目に見えにくい経営資源、即ち非財務情報を、債権者、株主、顧客、従業員といったステークホルダー(利害関係者)に対し、「知的資産」を活用した企業価値向上に向けた活動(価値創造戦略)として目に見える形でわかりやすく伝え、企業の将来性に関する認識の共有化をはかることを目的に作成する書類です。

経済産業省から平成17年10月に「知的資産経営の開示ガイドライン」が公表されており、本報告書は原則としてこれに準拠しています。

1. 社長からのご挨拶

アキダイは、1992年の創業以来一貫して、「美味しくて新鮮なものを安くお客様に提供する」ことを経営理念とし、成長してまいりました。おかげさまで現在では、練馬区、杉並区に4店を出店させていただき、毎日地域のお客様から、「このあいの美味しかったわよ」というお言葉をいただけることを励みに営業をさせていただいております。

アキダイは、食品スーパーとしてのお客様に誇れる点を2つ持っています。

一つは、美味しくて新鮮な食材を安くお客様に提供できる仕入れの力です。特に創業以前から培ってまいりました野菜・果物の目利きについては絶対的な自信を持っています。市場に行ってお観るだけでなく実際に味を確認したうえで、高い品質の商品を安価に仕入れています。また最近では鮮魚、精肉につても、青果同様にお客様に高いご満足をいただいております。

二つ目は、誠実な販売です。アキダイはスーパーマーケットですが、お客様とのコミュニケーション、商品の説明をととても大切にしています。生鮮品にはそれぞれ時季と産地があります。アキダイの店員はその日仕入れた商品の味を甘いものは甘い、酸味が強いものはそのように、正しく丁寧に説明致します。ですからお客様からの信頼をいただくことができ、「またアキダイで買いたい」と通っていただける店となることができたと考えております。

アキダイはいわゆる新聞折込広告はほとんど実施していません。広告を行うに必要なコストはお客様に価格で還元し、「仕入れの力」と「誠実な販売」により、お客様に新たなお客様を連れてきていただける店として成長してまいりました。

この知的資産経営報告書では、財務的な数値ではおわかりいただきにくい、このようなアキダイの経営方針と、それを支える従業員や、組織、ノウハウ、お取引先や地域のお客様との関係などの強み(知的資産)をわかりやすく取り纏めました。お取引先やこれからアキダイで働きたい方、お客様、そして金融機関様などが、アキダイをより一層ご理解いただくための一助になれば幸いです。今後とも「美味しくて新鮮なものを安くお客様に提供する」ために従業員一同努力をおしまず邁進してまいりますので、あいかわらずのご指導をいただけますよう、よろしくお願い申し上げます。



2011年11月15日

有限会社アキダイ 代表取締役

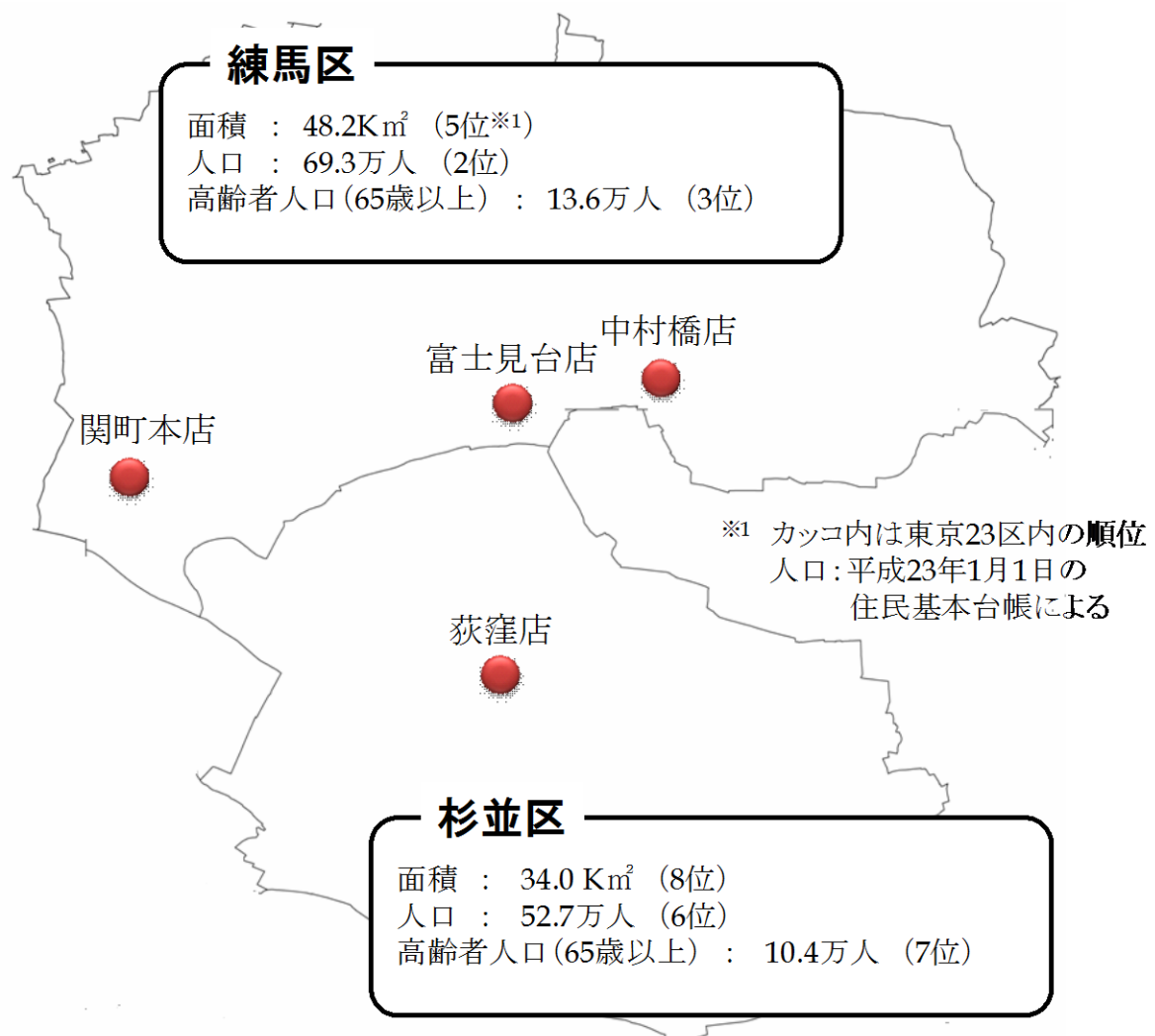
秋葉 弘道

2. 事業環境

(1) 出店地域の人口動態 : 練馬区・杉並区

当社は関町本店、富士見台店、中村橋店が練馬区に、荻窪店が杉並区にあります。練馬区・杉並区は東京 23 区の西部に位置し、23 区中では、人口で練馬区 2 位杉並区 6 位、65 歳以上の高齢者人口で練馬区 3 位杉並区 7 位と、総人口・高齢者人口ともに高い地域となっています。

【出店地域とその概況】



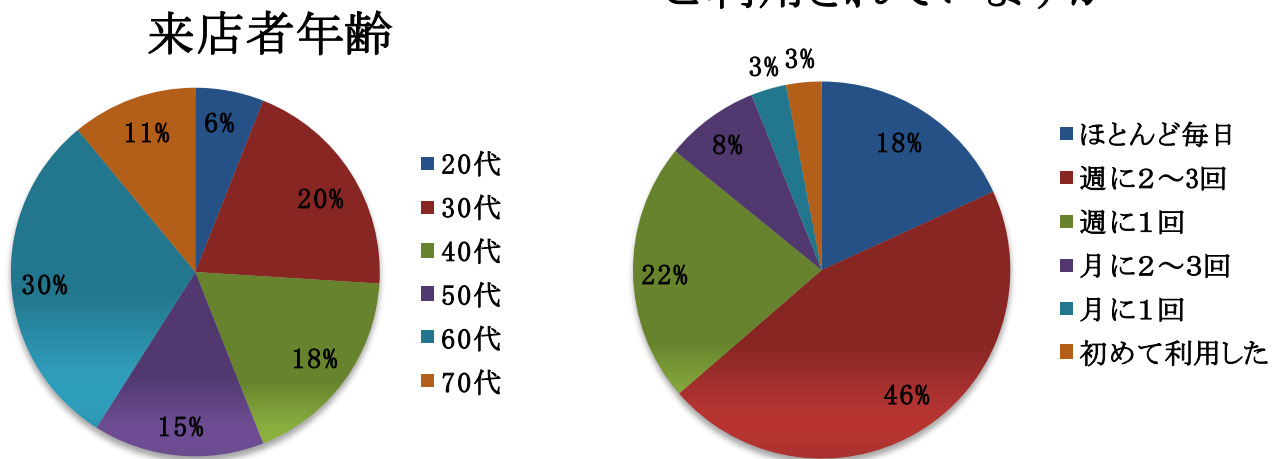
(2) 食品スーパーに来店する消費者の動向

① 少子高齢化

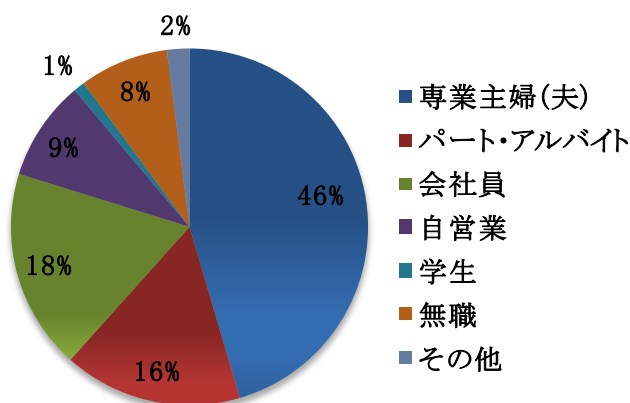
高齢社会が叫ばれておりますが、練馬区・杉並区においては2区の合計での高齢者人口(65歳以上人口)は24万人で、全人口に占める割合(高齢化率)は19.7%に達しています。全国においても、内閣府「高齢社会白書平成22年版」によると、2009年10月1日時点での高齢化率は23.1%(前年22.7%)であり、既に5人に1人以上が高齢者という時代に入っています。将来推計値では2020年に約30%、2050年に約40%に達するといわれております。

このような中、当社においても、週に数回平日昼間にお買い物をするご高齢のお客様が増加しています。2011年4/15(金)、4/16(土)の中村橋店における調査(サンプル数159件)によりますと、お客様の64%が週に2~3回以上当社をご利用されていました。またお客様の41%が60代以上の方でした。ご職業は専業主婦(夫)・無職の方で54%を占めました。

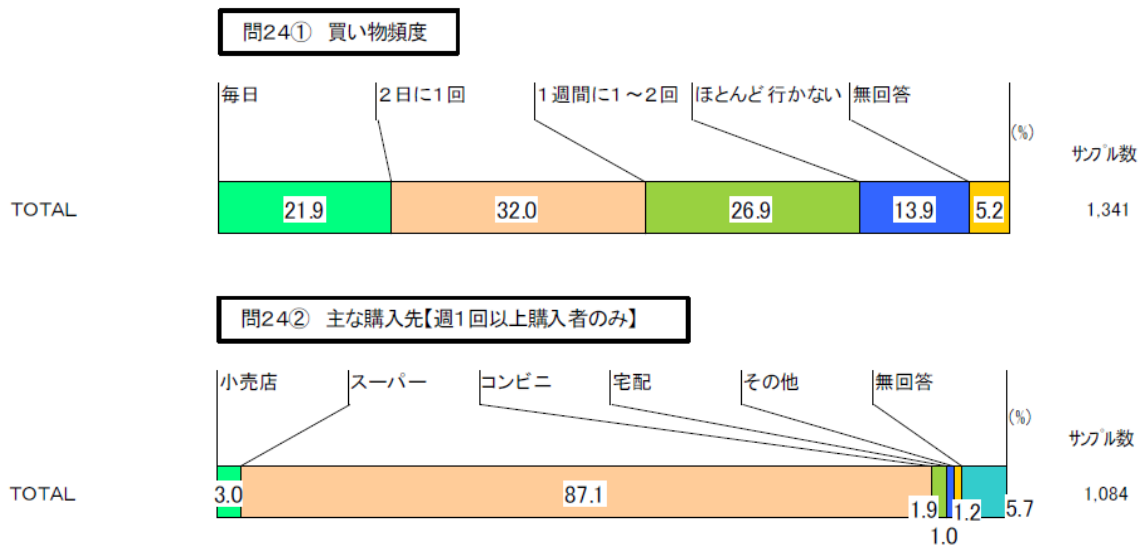
当店をどのくらいの頻度で ご利用されていますか



ご職業



ちなみに2010年3月に発表された「練馬区 高齢者の食と健康の実態調査」によると、54%の人が2日に1回以上買い物をしており、9割近い人がスーパーマーケットで買い物をしていると報告されています。



② ライフスタイルの変化

核家族化、単独世帯・夫婦世帯の増加が言われておりますが、平成22年の国勢調査等によりますと、全国の世帯当たり平均人員は2.42人に対し、練馬区は2.08人、杉並区は1.81人と少なくなっています。またいずれの人数も減少傾向を示しています。この分、生鮮品・食品の買い物においても、小口化のニーズが高まっています。

また、共働き家庭の増加により、それらの世帯では、買い物時間の変化、中食(なかしょく: 弁当や総菜を買って家で食事すること)ニーズ、休日まとめ買いなどの傾向があります。

また全世代において、生鮮品と食品は一か所で買い物したい(ワンストップショッピング)というニーズが高いと認識しています。

そして長引く不況の影響で全世代にわたって低価格志向が高いと認識しています。

③ 東日本大震災の影響

本年3月11日に発生した東日本大震災は、直後はもちろんのこと半年以上たった現在でも食品スーパー事業に大きな影響を及ぼしています。

震災直後においては、水をはじめとした多くの品目が極端な品薄になりました。そんななか当社では、仕入れ先との良好な関係性を活かし優先的に商品を確保することができました。例

例えば震災発生直後にミネラルウォーター500 ケースを確保しており、ほとんどの競合店が品切れのなか、地域のお客様に通常価格でご提供することができました。なお、半年以上たった2011 年 10 月時点においても、バターは乳製品の生産優先度の関係で品薄になっています。

また原発事故の影響も深刻で、特定の産地の青果が敬遠される傾向がいまだに続いています。しかし実際には JA の安全検査努力などにより、安全性が確認された商品だけが市場に出ています。北関東のある JA では週に1 回安全検査の報告書を当社に送付してきております。当社では安全検査が行われている JA ルートの商品だけを仕入れるようにしています。

(3) 競合店の状況

前記の練馬区・杉並区の人口動態を反映して、当社の出店地域周辺は食品スーパーマーケットの激戦区となっています。

【主な競合店(2011 年 10 月時点)】

アキダイ	主な競合店
関町本店	西友、スーパーマーケット三徳、三浦屋
富士見台店	西友、大丸ピーコック、鮮場 21、ヨークマート、サミットストア
中村橋店	西友、ザ・ガーデン自由が丘、ツルカメランド、オリンピック、コモディイイダ
荻窪店	西友、タウンセブン専門店街、オーケー

大半の競合店において、以下の特徴が共通しています。

- 低価格志向
- 生鮮三品＋一般食品の大量かつ定番品中心の品揃え
- 24 時間営業または長時間営業
- 徹底したセルフサービス
- 弁当、総菜の品揃え充実

これらの特徴は、明らかに単身・夫婦二人世帯や共働き世帯のニーズ、あるいは低価格品を求めるニーズに対応したものと考えられます。

3. 経営方針

(1) 経営目的

このような経営環境のなか、アキダイは、

「美味しくて新鮮なものを安くお客様に提供する」

ことを経営理念として日々の商いをさせていただいています。すなわち、

その時々が一番美味しい産地の商品を提供し続けていくこと。

一人一人のお客様を大切にすること。

これによって、お客様に新たなお客様を連れてきていただける店になると信じています。

当社の従業員は、正社員もパート・アルバイトもすべて、以下の心得のもとに日々の仕事を行っています。

—— アキダイ STAFF みんなの心得 ——

いつも明るい笑顔で接しよう。

お客様目線での商い。

お客様に満足感を与え、喜ばれる店、信頼される店を築こう。

楽しく、協力し合い、効率よく仕事をしよう。

商品管理を徹底しよう。

常に秒単位で人件費がかかっていることを認識しよう。

従業員一団となり、目標に向け協力しよう。

(2) 事業ドメイン(領域)

食品販売の小売業を、品揃えと販売方法の2軸で分類してみると、総合的な品揃えで徹底したセルフサービスの大型食品スーパーと、昔ながらの対面販売の八百屋、魚屋、肉屋、魚屋などに分けることができます。

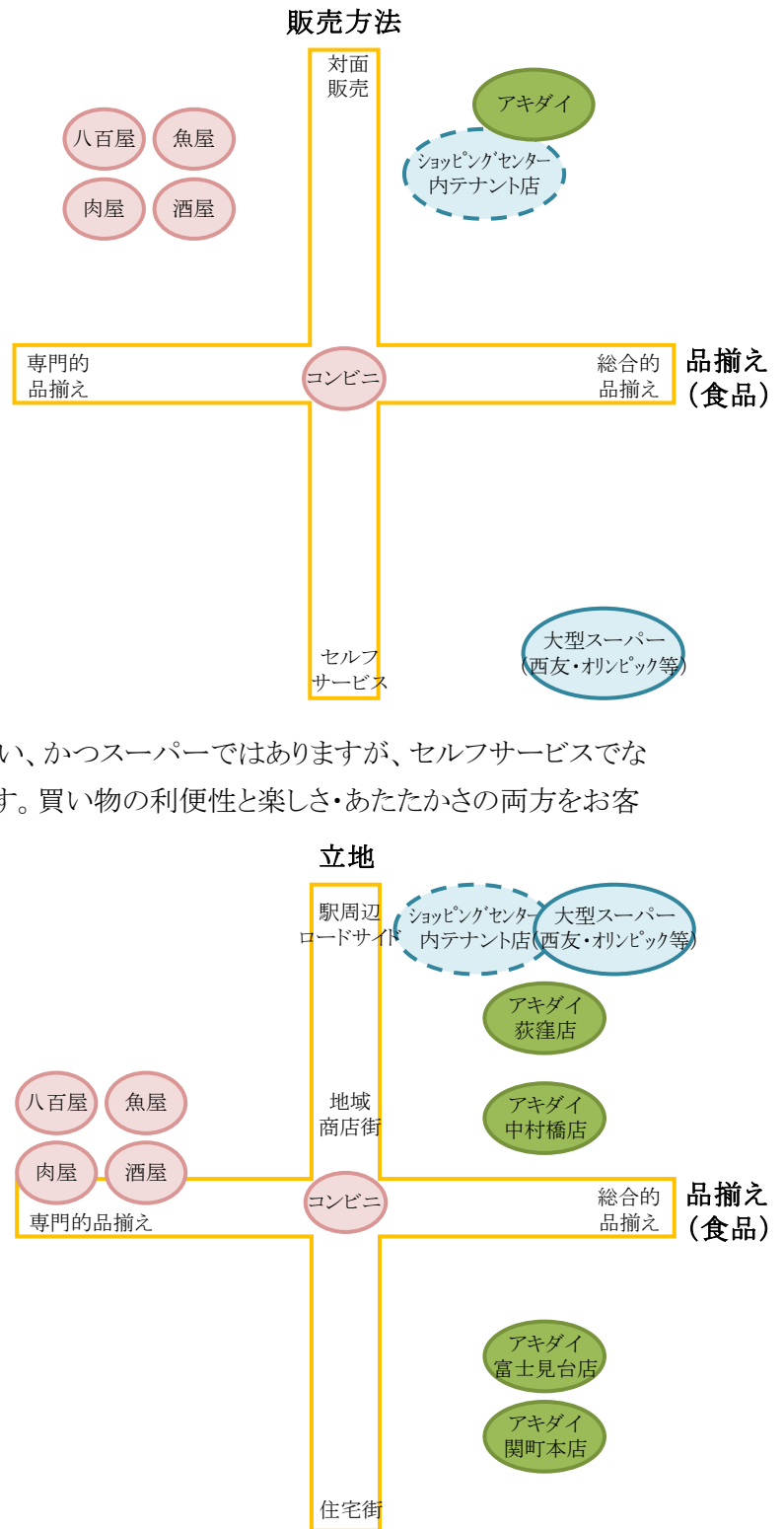
前者は圧倒的な品揃えでほとんどの買い物が一か所で済んでしまう反面、徹底したセルフ

サービスにより、店員との会話など買い物そのものの楽しさは省略されています。

一方後者は、店員が来店客に話しかけ商品のプレゼンテーションを行うことによる楽しさ、結果として来店客も納得して商品を購入していくなど、一般に買い物に対する満足度は高いのですが、一か所では買い物がすまないという不便があります。

そこで当社は、八百屋のあたたかさとスーパーマーケットの利便性の両方を追求する領域を事業のドメイン(領域)としています。すなわち、生鮮三品と一般食品に関しては、アキダイ一店で買い物が済むような品揃えを行い、かつスーパーではありますが、セルフサービスでなく対面販売、説明販売を志向しています。買い物の利便性と楽しさ・あたたかさの両方をお客様にご提供したいのです。

なお、ショッピングセンターに入っている八百屋、肉屋などのテナント店は、一店一店をみれば専門的品揃えですが、全体としてとらえると、会計が別々になることを除けば、当社に近いドメインにある業態であるといえます。しかし、食品専門店が入るショッピングセンターが主にターミナル駅周辺やロードサイドにあるのに対し、当社は地域の商店街や住宅街に出店しており(荻窪店除く)、商圈が異なっています。



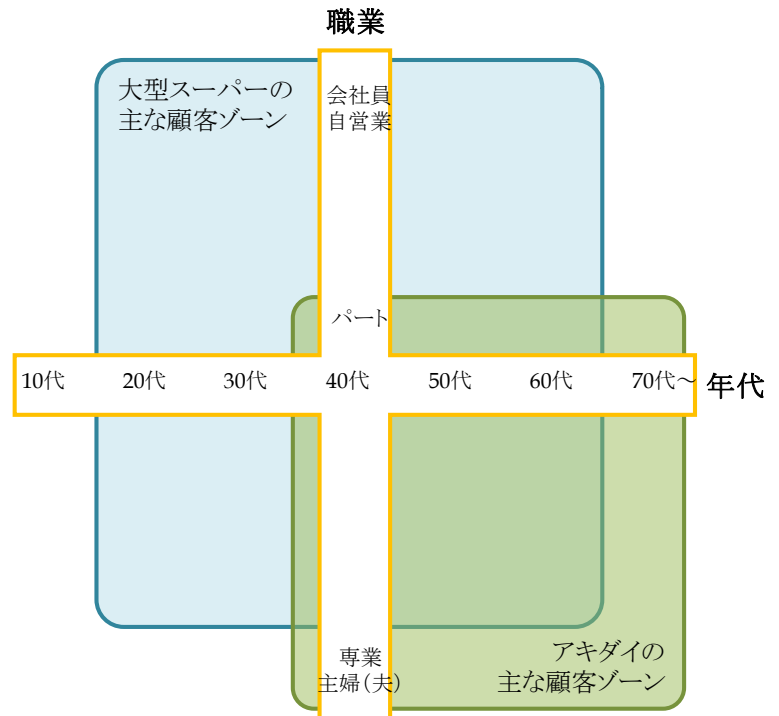
(3) アキダイのお客様

事業環境の項で述べました通り、食品スーパーに来店する消費者の動向としては、少子高齢化と、ライフスタイルの変化の二つがあります。

競合店となる大型スーパーが、ライフスタイルの変化に対応して、20代～60代の職業を持った人を中心とした幅広い層をターゲットとしているのに対し、当社は、概ね40代以上の専業主婦(夫)など、素材を買って家で調理を行う層を主なターゲットと考えています。

すなわち、40～50代の家庭の専業主婦(夫)、60代以上の夫婦二世帯が、当社の典型的なお客様イメージです。大型スーパーのお客様が、自分のライフスタイルに都合のよい時間帯に短時間で合理的に買い物を済ませたいと考えている方が多いのに対し、当社のお客様は、平日の昼間に週数回来店し、その時々美味しい素材を見つけては買われていきます。

このようなお客様に対して、当社は、「美味しくて新鮮な素材」を仕入れて、お客様に商品をご説明し納得していただいて、しかも安くご提供しています。



4. 知的資産経営の展開(過去～現在)

(1) 変わらないビジネスモデル

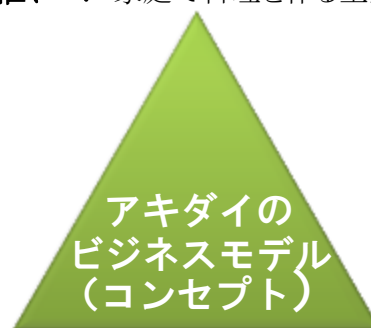
1992年(23才)に開業して以来現在まで、「自分が仕入れたこだわりのある商品をお客様が買ってくれるありがたみ、かごに入れてくれるありがたみ。この感謝の念」との想いをベースに事業展開してまいりました。当社に働く従業員にとっての幸せな瞬間は、当社商品を使ったお料理が一家で囲む食卓に上る、お客様を思い描く時間です。この瞬間を実現するために当社では以下のビジネスモデルを構築し業容を拡大してきました。

まず、商品を仕入れるときは「美味しくて安い＝価値あるもの」をお客様に提供し続けることを当社の使命と考え、お客さまに満足・納得していただくことを常に念頭に置いています。そのために「品質・価格を妥協せず、自分たちも食べたい商品」を、お客さまの代表として開業以来、毎日市場に行き、自分たちの目で・舌で確認してから買い付けています。

当社の店舗の立地は住宅街の真ん中にあるために、来店するお客様は、地元在住の主婦層が中心です。平日昼間に来店していただき、お買い上げいただいた食材を家庭で自ら調理をする近隣在住の40～70歳代の専業主婦がメインの対象顧客です。そのために「家族の幸福のために日々調理している主婦の皆様へ、目で見えて触って試食してお買い求めいただく場所を提供する」をアキダイの店舗づくりのコンセプトとしています。また、これらの主婦の方々は青果だけでなく生鮮三品と一般食品を一か所で買いたいというワンストップショッピング志向をもっていたため、当初の八百屋から多店舗展開にあわせて、食品スーパーへと業態を拡大してきました。

販売方法については、当社のお客様の多くが、店員とのコミュニケーションを取りながら商品購入することが好きな人たちなので対面販売を基本としています。アキダイの商品を気にいって信用し安心して、喜んで購入していただくために、積極的な商品説明、取分け試食等のフレンドリーな接客マナーを通じて購入していただいております。

誰に： 家庭で料理を作る主婦に



何を：

市場で自分の選んだ
新鮮で美味しい食材を

どのように：

親切な接客・商品説明・
試食を通じて販売する

一方で、このビジネスモデルを支えるのは一人ひとりの従業員の力であると、社員教育にも力を入れてまいりました。「ひとりのお客さまの重み」と「信用はお金で買えるものではなく、築くもの」と幾度となく話して聞かせて、従業員に浸透させています。従業員はお客さまの「もう一度食べたい!」という笑顔を大切にがんばっています。お客様の喜んでいただく声がなにより励みになり、従業員は成長しています。「もっとお客さまに満足して頂けるように。従業員がもっとお客さまと仕事を好きになるように」との考えが、当社の人材育成の基本です。

このようなビジネスモデルを推し進めることで、スーパーの利便性と八百屋のあたたかさを提供するハイブリッドな業態として洗練させ、近隣大手スーパーとの差別化を図ってまいりました。「アキダイの青果は美味しくて安い」とブランド力はお客様に十分浸透、また顧客満足度高めることで固定客を増やすことにもつながり、結果、4店舗にまで業容を拡大することにできました。

このビジネスモデルを当社は知的資産経営として展開してきました。強みである「仕入力」と「販売力」をシナジーさせることで「仕入販売の一貫責任体制」まで高め、それを「人的な力（個々のリーダーシップから組織力へ）」で支える知的資産経営を、今後更に進化させたいと考えています。

(2) 知的資産経営の展開

① アキダイの強み ～仕入力～

当社の最大の強みは仕入にあります。お客様に「新鮮で美味しいものを提供する」との経営理念に沿って、こだわりをもった「良い商品の仕入れ」する力が当社の知的資産の基本になっています。

この強みの源泉は、第1に「目利き能力」です。青果、鮮魚、精肉ごとにそれぞれ配置された専門の担当者は、商品に関する豊富な知識を持ち、美味しく鮮度の良いものを選別する「目利き能力」を備えています。これらの目利き能力は現社長が八百屋時代に培ったものであり、社長が毎日この専門の担当者を連れて市場を早朝から回って、実践を通じてこの「目利き能力を」が伝授され、仕入担当の従業員に共有されています。

普通スーパーは「バイヤー」（仕入れ専任者）がいますが、当社の担当者は仕入～配送～販売まで全プロセスを担当しているため、売ることを考えたうえで「良いもの」を仕入れるようにしています。結果として、アキダイで扱っている商品は、各分野のスペシャリストが品質を見極め、自信を持っておすすめしているものばかりとなります。自分で仕入れた商品ですので、お客様に自信を持って販売することができることになります。このことは、近隣飲食店からの購入（業者売り）があることから窺えます。

生鮮食品は、旬の中でもとりわけ「おいしい時季」があります。そのタイミングを逃さず、お客さ

まにベストな食品をご提供できるのは、商品に関する豊富な知識を駆使して、市場から旬なモノを最高の時季に仕入れることができるからです。お客さまのアンケートに「アキダイにいくと季節感を楽しめる」「アキダイにある旬なものは安い」とのコメントがありますが、そういつていただけるだけの仕入力が、当社の知的資産です。

強みの源泉の第2は、市場における卸売り業者と絶妙ともいえる良好の関係ですが、これも当社の知的資産です。大手スーパーなどは、生鮮食品は仲買業者を通し仕入れることが多いですが、当社の場合は、複数の卸売市場に「独自の仕入ルート」を直接保有し、良いものを売ってくれる業者との関係があります。アキダイの「八百屋」として「美味しくて安い＝価値あるものをお客様に提供し続ける」の経営スタンスを理解し、応援してくれる業者から良い商品を優先的に安定的に卸してもらっています。当社の目玉商品、定番品を常に安く仕入れることができるのもこのような卸売り業者との関係があることが理由です。

また、仕入価格についても、当社は商品を店頭で売り切ることができる自信とノウハウを持つことで量をまとめて買うことができます。卸売業者が市場に売れずに困っている商品を抱えているときに、最後まで買い切ってくれる当社に対して「最後はアキダイに任せる」との業者の厚い信頼があるので、価格交渉において有利な立場を保っています。

朝市で賑わう店頭



旬の商品が並ぶ店頭



② アキダイの強み ～接客力～

販売面での強みの一つは「接客力」です。お客様に対面販売し、積極的な商品説明、取分け試食、常連客へのOneToOne対応を行うことが、多くの固定客を生み出しています。アキダイのサービスを気に入ってくれてファンになっていただいたお客様が、その友人にアキダイの商品と「接客力」の良さをアピールしてくれて、来客していただくことで新しいファンが生まれます。その新しいファンがさらにファンを呼ぶというように「お客様がお客様をよぶ」メカニズムが

構築されて、固定客は増加しています。

この接客力の基本となるのが、従業員のコミュニケーション能力です。従業員に「声だし」「声かけ」を徹底させることで、お客様との会話のきっかけを常につくるように心がけています。特に当社の販売方法の特徴は、商品の良さを伝えるときは、実際に食べてみて美味しいかどうかを確かめてもらってから販売することなので、会話が弾みます。従業員は各自名札をしているので、このようなコミュニケーションを通じて、お客様に名前を覚えていただけるようになります。従業員もまた常連のお客様の名前を覚えることで、家庭的な雰囲気を前面に押し出す接客サービスが可能となります。

このような接客サービスを継続的に実施するためには、従業員の高いモチベーションが必要ですが、社長が率先して必死に働き、お客様とコミュニケーションする姿勢が手本となって従業員に伝わり、今では、従業員が自主的に動くようになっています。

販売力の強みの二つめは、「商品の回転率の高さ」に表れています。当社は基本的には仕入れたものを短期間で売り切る販売力があります。

しかしながら、どこかの店舗で売れない商品があるときは、在庫の少ない店へ仕入れた当日中に移動させる方法をとります。4店舗が比較的近いエリアに立地していることと、各店長が携帯電話でリアルタイムに情報を共有していることで、少ない配送コストと時間で、こまめな商品の店舗間移送が可能になります。仕入れた商品を短期間で売り切るため、常に新しい商品を仕入れ続けることが可能となります。

また、商品の回転率を早める工夫は、その陳列方法と店舗レイアウトにもあります。店内全体の平台に野菜や果物を並べて、通路をあえて狭くしています。店頭の脇には、仕入れたばかりで箱に入った商品を山積みし、店頭で少なくなった商品に対して即座に従業員がこの山積みのなかから商品をもって狭い通路を通して補充します。店員がこの作業を常時繰り返し、移動することで、お客様との声かけしやすくなり、店全体が活気あふれているような演出にもなっています。



③ アキダイの強み ～ロコミ販売促進～

販売促進はコストをかけずその節約した商品を安くするという形でお客様に還元しています。お客様アンケートによると、新規顧客の来店きっかけの60%が知人の紹介、広告を見ずに来店する固定客が70%以上となっています。新聞折り込みを使ったチラシ広告を打ったのはアキダイ各店の開店当初に各2回だけです。

その後は、お客様が別のお客様を連れて来てくれるというかたちで、徐々にアキダイのファンは増加しています。当社への信頼感から知り合いに気軽に紹介するという口コミ効果がコストをかけずに実現しています。

また、各店が週1回の朝市を定期的で開催しています。この朝市は、毎回行列ができ、地元ではちょっとした名物となっているほどの活気を呈しています。レジでお買い物のたびに、次回の朝市のお知らせチラシを手配りしています。

さらに、販売促進効果として大きいのは、「エブリデーロープライス」の定番商品の存在です。ミネラルウォーター、卵、アイスは毎日同じセール並みの低価格

で販売しています。単発的に「お買い得価格」を設定して集客するのではなく、「毎日安い」とお客様に覚えていただくことで、お客様の長期的な信頼を勝ち取ることに成功しています。また、毎日安定的に販売されるので仕入価格も安くなり、さらに広告による告知の必要が無いため、販促費は軽減でき、「毎日安い」定番商品でも、利益が確保されています。

このようにして来店していただいたお客様にさらに還元できるよう携帯メール会員制度を用意し、加入していた会員に対して特売情報等を配信しています。ポイント管理も行っており、セール対象商品を購入した場合等にポイントを付与しています。獲得ポイントは定期的に宝くじを開催、ポイント数に応じて、くじの回数を変えてお客様に景品をプレゼントしています。

このようにお客様をもてなす様々な仕掛けによってお客様との近い距離感を築いております。

④ アキダイの成長を支える仕組み

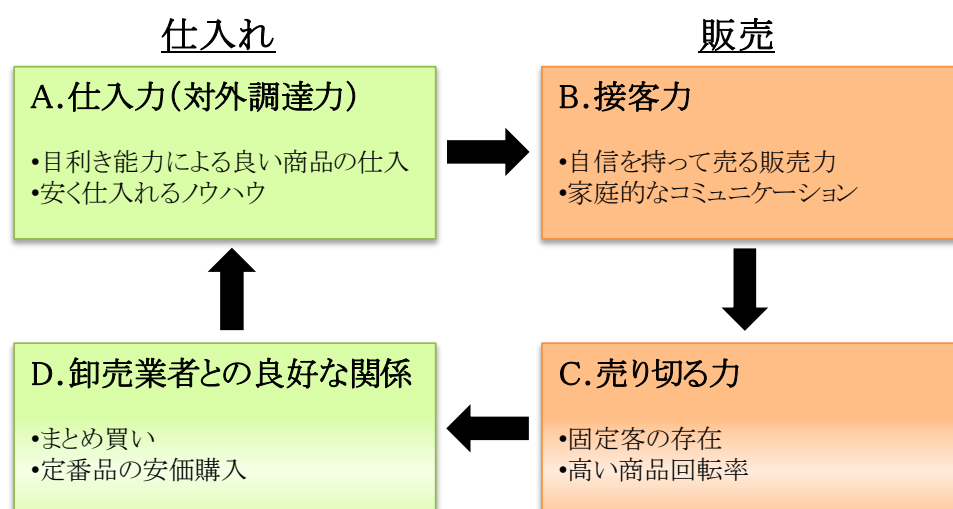
仕入～販売の一貫した体制により、「お客様に喜ばれる商品を仕入れ、販売する」ことで競争優位を築く、価値連鎖（バリューチェーン）メカニズムを当社は知的資産経営として実現しています。このことは、下の小売業におけるバリューチェーン価値活動の分析手法による説明を使うと理解しやすいでしょう。



バリューチェーンとは、企業活動における、利益が生まれるまでの業務活動の連鎖のことで、当社の場合、仕入段階と販売段階の強みが利益の源泉となっており、次のような正のスパイ



ラルを築き、そのことが商品企画段階や店舗運営段階にも好影響を与えています。



「仕入の強みが販売の強みを引き出している」と同時に「仕入の強みが販売の強みとして戻ってくる」正のスパイラルの状態をつくっています。

- A. 仕入力によって良い商品を調達する。市場において直接商品の確認をし、見た目や表示にとらわれず、安くても美味しいものを見分ける目利きの力があります。
- B. 自分で選んで仕入れた商品ですから、お客様に自信を持ってお勧めすることができます。その結果、仕入れた商品を適切な期間内に売り切ることができます。この成功体験の積み重ねから従業員の「接客力」が磨かれていきます。
- C. 高い「接客力」がコアな固定客の存在を生み出し、その固定客に対して安定的に商品を売り上げる。常に店頭には新鮮な商品が並び高い商品回転率を生み出します。
- D. 卸売業者にとっては、安定的に購入し、また売れ残り商品に対しても店頭で売り切る当社への信頼感が高まります。
- A. 当社の仕入力が高まります。

A から D へ、更に A にもどるこの流れが当社独自の強みです。この正のスパイラルは仕入・販売段階において人的な強みに転化して、従業員の、接客コミュニケーション力、目利き能力、高いモチベーションにも直接結びついています。

強みの一つ一つは他社がまねできるかもしれませんが、仕入・販売業務間の関係性がうまく機能して価値連鎖を生み出し利益の源泉となっている点が、他社との競争優位を実現している当社の知的資産経営のポイントです。

(3) 2011 年 知的資産経営の新たな展開

今期、従来進めてきた知的資産経営をさらに強化するために、以下の展開を図りました。

① レシピ雑誌の発刊 ～ ビジネスモデルの強化 ～

この 6 月から、日々のレシピを提供する雑誌「おあじはいかが」を毎月発行、お客様に配布しています。この小冊子では、「毎日の夕食メニュー」提案するレシピカレンダーを載せ、その季節の旬の野菜や魚などを素材とした料理方法を、献立がイメージしやすいように写真とともに紹介しています。

アキダイが自信をもって仕入れた「旬」の素材を手軽に調理した料理で、お客様の食卓を豊かにし、楽しんでもらいたいとの思いから始めました。

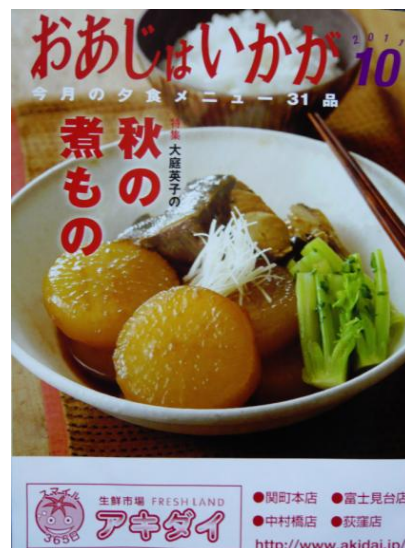
というのも、日々お客様と接するなかで、不景気による生活防衛意識の高まりを受けてお客様が家庭で調理し食事する機会が増えおり、売り場で食材を手に取りながらも、何を今晚の食卓にのせるか、また「作り方さえわかればもっと違った料理を作りたい」悩む主婦層は意外と多いとの印象を受けています。

そこで、アキダイが、食材の美味しい食べ方を紹介するアイデアやメニュー提案することで、これらの悩みを解決し、その結果アキダイが仕入れた食材の素晴らしさを伝えることができるのではないかと考え、レシピ雑誌を配布することとしました。

またレシピ雑誌は、次のような効果も生みました。雑誌の中のレシピカレンダーを連動させたレシピカードを店頭の商品近くに設置することで、お客様と従業員が食材を話題に会話することが増加し、従業員のコミュニケーション能力と商品知識向上に大いに高まり、店頭の活性化にも貢献しています。まさにこの分野では、お客様に食べていただくために「美味しくて新鮮なものを安くお客様に提供する」とのアキダイの経営目的を達成するために、知的資産として長年培われた「接客力」をもつアキダイの強みを活かせると考えております。

このように、販売する側が、おいしく食べる調理方法や食材を使い切るためのアレンジ術などをお客様に伝えることができれば、素材の良さをもっと多くの人に知ってもらい、手にとってもらえるチャンスがまだまだ広がっていると考えています。

「レシピ雑誌」は、素材の良さについての商品知識を用い誠実に対面販売する「接客力」をさらに高めるだけではなく、お客様とのコミュニケーションの中で、時季により様々異なるそのニーズを的確に捉え仕入れに活かすという「仕入力」向上にもつながることになります。このような「接客力」と「仕入力」にシナジー効果をおよぼす「レシピ雑誌」は、従来の知的資産をさらに強化できる有効



な手段として今後も続けていきたいと考えております。

② 惣菜店の展開 ～ 事業ドメインの拡張 ～

2011年10月、アキダイ直営の「おかず屋」を関町本店の近くに出店いたしました。「おかず屋」は、アキダイこだわりの素材を「手作り」で料理した商品が並ぶ店頭になっています。

旬の野菜を使ったてんぷらや煮物、当社アキダイ独自のルートを通して仕入れた「宮崎産地鶏」を使用した揚げ物などを、手頃な一食分での量り売りも可能にして、販売しています。

また、これらの惣菜をふんだんに使用した「手作り弁当」や、飲物などもあわせて販売しており、「おかず屋」は、ワンストップで、家庭で作ったものと同じような食事と飲み物を提供できる売場になっています。



アキダイが、この「おかず屋」を始めたのは、アキダイがこだわる「新鮮で美味しい食材を安く多くのお客様に楽しんでいただきたい」との思いが、将来的にお客様に伝わらなくなる恐れがあるのではないかと考えたことが理由です。

単身世帯の増加や女性の社会進出、高齢者の人口の増加といった背景によって、「食」のあり方は大きく変わってきています。従来のアキダイの主要なお客様である「家庭で料理を作る主婦」層の人口が減少してきていることを最近感じるようになっていきます。このような中では、「よい素材を提供する」だけという従来の考え方だけでは、調理から開放されたい中高年主婦層や、加齢で調理が苦痛になった高齢層のお客様の満足を維持できなくなる可能性があります。このような環境変化に先んじて「よい素材を調理し安心して食べられる惣菜を提供する」ことによって、お客さまのライフスタイル・ライフステージにあわ

せた商品の提供を可能にするのが「おかず屋」です。

また「おかず屋」によって、これまでアキダイとの関係が希薄だった、「若者」や「単身者」層を迎えることができることが、アキダイに新たな可能性を生じさせるかもしれません。

競合店の販売する商品は利便性を追求するだけで味の面で問題がある商品も多く、アキダイがこだわる「よい素材」で「安い」ことを



追求した「おかず屋」の商品とは差別化が図れると考えております。このように、事業ドメインを拡大した惣菜屋の展開で、アキダイの経営理念である「美味しくて新鮮なものを安くお客様に提供する」を進めて行くための知的資産経営を更に強化していきたいと考えています。

5. 知的資産経営の展開(現在～未来)

(1) 今後のビジョン

美味しくて新鮮なものを安くお客様に提供します。
お客様に喜んでいただけるように店作りを進めていきます。

- 定性的な目標：鮮度や品質のよい商品(素材および惣菜)の提供を通じて、地元のお客様に満足していただく。
- 定量的な目標：対話客数対入店客数(対話率:現状は20%程度一荻窪店の場合)の向上(全店30%へ)。メール会員7,000人。客数の増加による全店黒字化の継続(グループ売上高20億円)。新しいコミュニケーション手段としてのfacebook読者300人(関町本店)、さらに各店に拡大。

(2) 定量的な目標とfacebook

この一年間、当社の販売面での知的資産である接客力の更なる強化のため、その指標として設定した「対話客数対入店客数」の向上に店員一同努めてきた結果、一定の向上をはかることができました。しかし一方で、当社の強みの一つである「商品回転率の高さ」のため頻繁に品出しを行っている店頭において、限られた人員で対話率を上げ続けることの限界も見えてきました。

そこで、店頭での接客力を補完する目的とした新たな取り組みとして、今後インターネットのfacebookの活用を進めてまいります。具体的には、2011年11月中にアキダイの「facebookページ」を立ち上げ、facebookユーザ中のアキダイファンに対して情報を発信していきます。(図は立上げ前のプロトタイプです。)

facebookページ開始の狙いは以下3点です。

- ① こだわり商品の産地、味、調理方法など店頭で説明している情報を商品写真とともに提供。興味を持ったお客様のご来店を促進する。(人的資産を構造資産化)
- ② 実際に商品をお買い上げいただいたお客様の感想がコメントされ、アキダイとアキダイファンのネット上のコミュニティができる。(関係資産の強化)



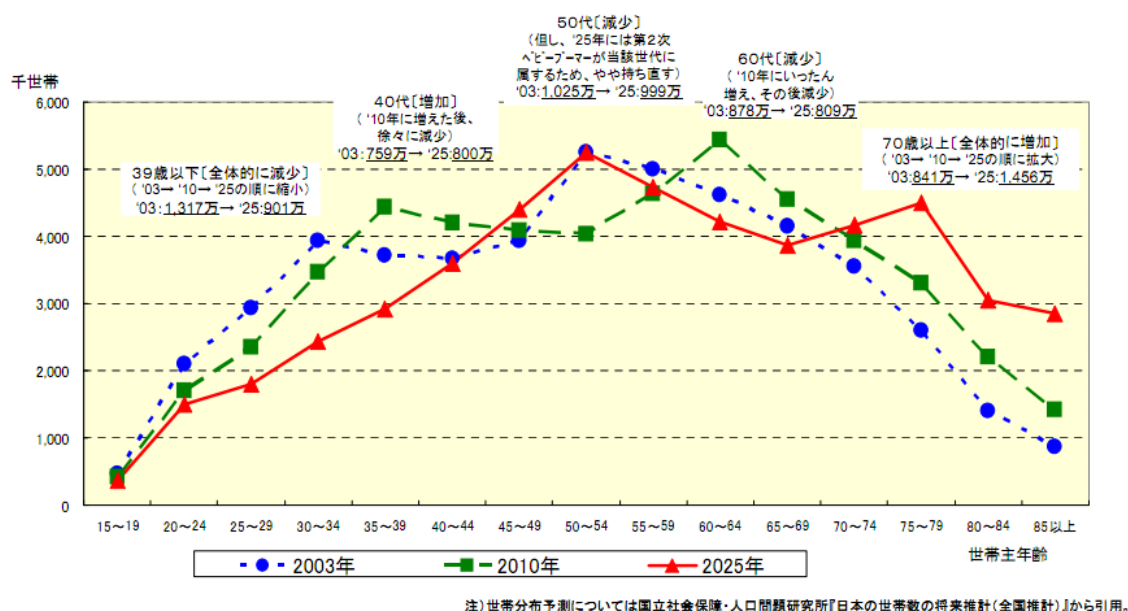
- ③ facebook のネットワーク効果により、コアなアキダイファンから友達関係へと情報の口コミ伝搬効果が期待できる。(新たな構造資産)

facebook は 2011 年 10 月時点で既に国内人口が 1000 万人をこえ、更に増加し続けています。当社の関町本店の商圈(半径1Km)においても、1200 人以上の女性が既に facebook ユーザになっていると推定されます。目利きの力により仕入れた自信のある商品を facebook と店頭で接客してお買い求めいただき、お客様同士の口コミと facebook のコミュニティとネットワーク効果によって、アキダイファンの輪が広がっていく。そのようなサイクルを実現させるべく取り組んでまいります。

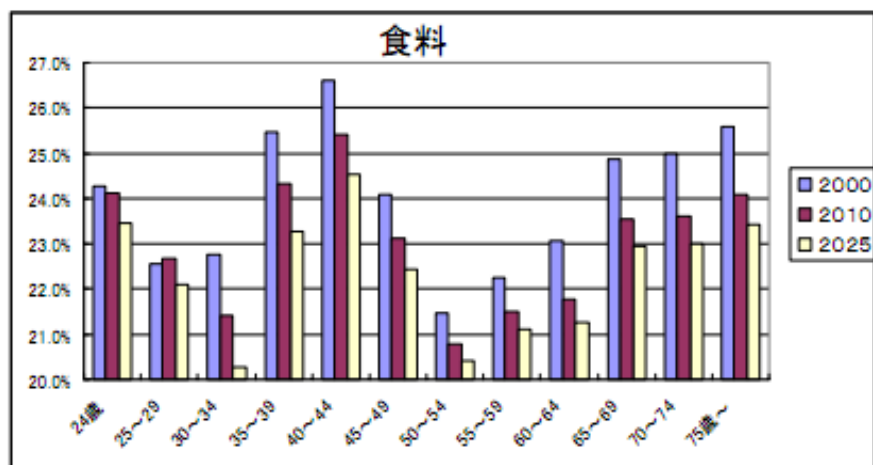
(3) 今後の方向性

口コミを中心としてさらに客数を増やしていきます。そのためには、良い商品を仕入れる能力の維持・拡大を図るとともに、お客様との直接コミュニケーションを店頭とネットの両面から強化して、来店吸引力をさらに高めていきます。

将来のお客様を概観すると大きなピンチとチャンスがあります。少子高齢化社会を迎えて、これから人口構成・世帯構成が大きく変化します。消費傾向にはライフステージに応じた大きな特徴が見られるものと分析されています(「新産業創造戦略」経済産業省「少子高齢化による年齢層別各世帯数の将来動向」平成16年5月)。



次のグラフは、世帯主の年齢層別の消費支出に占める「食費」のウェイトを示したものです。各ライフステージに応じて消費傾向が相当に変化することが見て取れます(前出「新産業創造戦略」より)。



食べ盛りの子供を抱える 30 歳代後半～40 歳台前半のファミリー世代や消費行動の範囲が狭まる年金受給世代である 65 歳以上の世代において消費支出に占める「食費」のウェイトが高まります。

当社の顧客を拝見してみますと、大きく問題となるのが、中心となる「素材を買って調理する層」(50～65 歳)の人口が減少することです。逆に、消費支出に占める「食費」のウェイトが高い 70 歳以上の人口増加が予想されます。

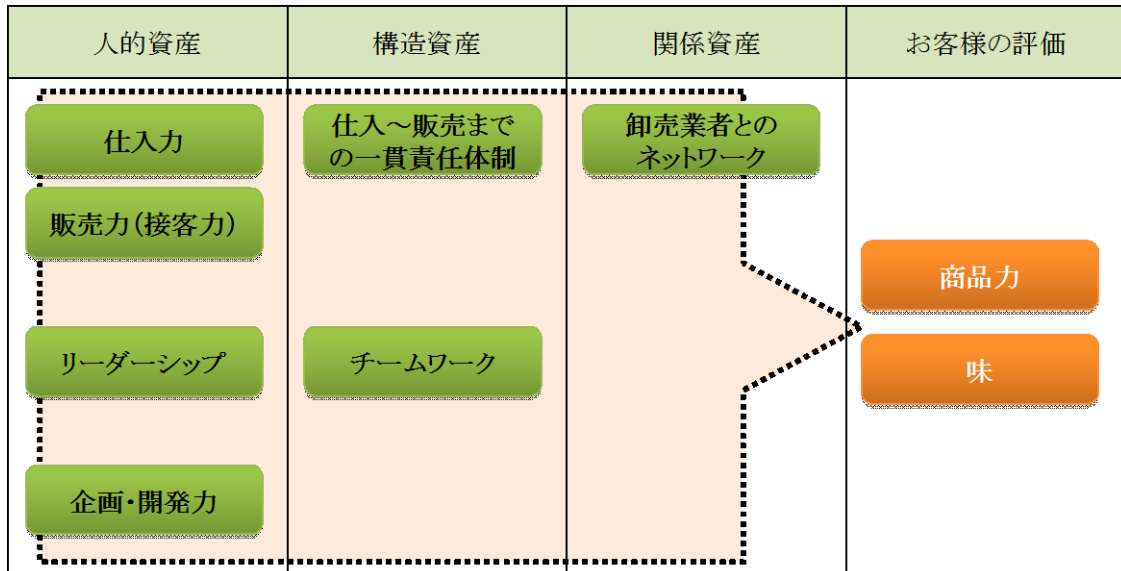
「よい素材を提供する」だけでなく、「よい素材を活かした惣菜を提供する」ことによって、お客様のライフステージにあった顧客の満足を実現できます。

一方、惣菜店部門をもつことによって、これまで希薄だった、「若者」層を迎えることができます。また、中心層でたまに調理から開放されたい「50～70 歳」には、材料にはいつものよい素材を使った惣菜を提供できます。さらに、これまでの当社の固定客でしたが、加齢で調理が苦痛になった 70 歳以上の層には、よい素材を使った安心して食べられる惣菜の提供によって顧客満足を維持できます。



(4) 3年後に保有すべき「知的資産」

① 過去から現在までに事業活動で蓄積した知的資産(2011年10月現在)



当社はこれまで、創業者個人としての人的資産をもとにして、知的資産の蓄積・強化をはかってきました。

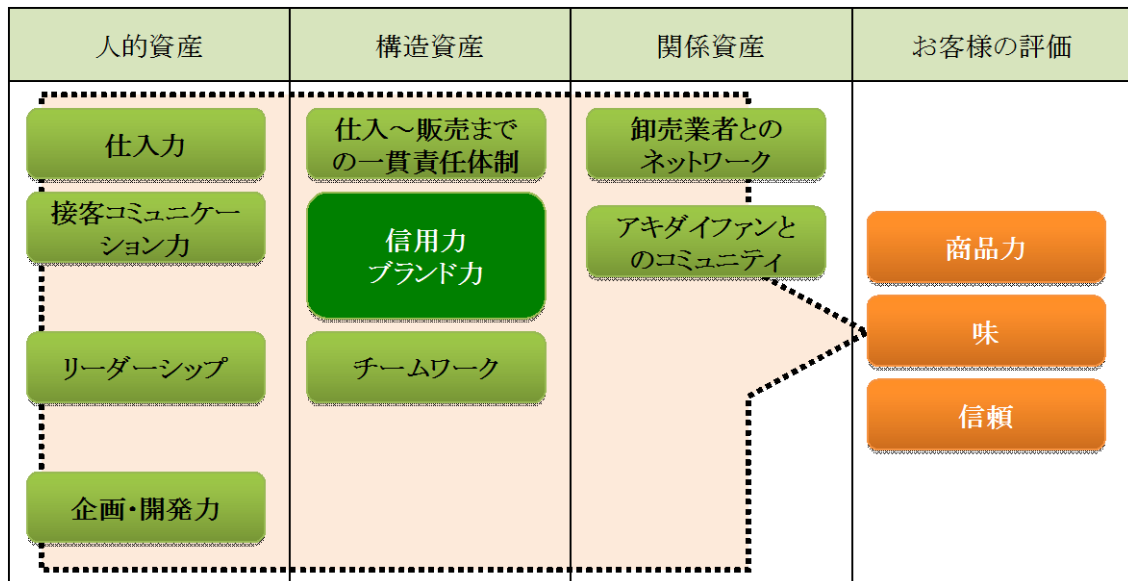
仕入力・販売力といった人的資産と、それらのシナジー(相乗効果)を発揮するための、構造資産である一貫責任体制をとってまいりました。また、従業員全員がネームプレートを付け、お客様に名前を覚えていただくなどの工夫を通じて、従業員のモラルアップをはかってきた結果、一人ひとりが自律的に働きかつチームワークを発揮できる組織となりました。

プロモーション面では、メール会員、ポイント制度、宝くじなど、お客様との直接的なコミュニケーションを主に、企画・開発力を培ってまいりました。

さらに、卸売業者との間の良好なネットワークなど外部との関係資産も蓄積してまいりました。

スーパー部門が仕入れている鮮度のよい商材を使う惣菜部門(おかず屋)を2011年10月に開店しました。「おかず屋」は、品質・鮮度のよい野菜を販売するアキダイが経営する惣菜店です。野菜惣菜については特に品質と味には絶対的な誇りを持っています。

② 今後のビジョンを達成するために必要な知的資産(2013年10月の姿)



今後は、培ってまいりました知的資産を一層強化することとあわせ、企業としての信用力・ブランド力の構築を積極的にはかってまいります。

強化すべき知的資産	その対策
販売力(接客力) : レジ等接客担当の能力を向上する。	レジ担当による持ち回り会議を開催し、レジ回りにおける顧客視点に基づいた点検を行います。また提案制度の導入を検討します。
コミュニケーション力:情報発信力・交流力を高める。	顧客との直接会話を補強するツールとしてfacebook等を活用します。
仕入・販売力 : 社長の仕入力を引き継ぐ人材の確保。また販売では接客率を高める(声出しだけでない、お客との会話時間を増やす仕事のやり方を工夫する)	仕入は曜日を設定し、その曜日の仕入れは社長以外に任せるなど試行します。販売は定期的に対話客数対入店客数(接客率)を測定して、売上との関係を確認しながら、向上を図ります。
信用力・ショップブランド力(新たに獲得する知的資産) : 飲食店の仕入が目立つ。プロが買いに来る店というイメージは一般のお客様が信頼できる証ともなるため、積極的な業務店へのアプローチを行います。	本支店付近の飲食店で気になる(取引をお願いしたい)店についてリストし、野菜の仕入先を確認します。そして知的資産経営報告書を持参し取引をお願いに伺います。
企画開発力 : 味へのこだわりをお客様に知らせる。	野菜惣菜に特徴をもたせ、競合店にない商品(お年寄りに歓迎される商品や旬の商品等)で、わざわざ来てもらえる価値を実現。
企画開発力 : マスコミに取り上げてもらう工夫をする(ロコミの追い風)。お客と楽しめる企画をマスコミに流す。	これまでの実績記録にこれから予定しているイベントをプレスリリースにまとめマスコミに流します。そこに知的資産報告書を添付します。

6. 地域社会との共生

当社は、生鮮食材の販売という、地域の皆さまの日々の暮らしに密接にかかわる事業を行っています。私たちが事業を行えるのは地域の皆さまの信頼あつてのことと認識し、積極的に地域社会や環境とかかわっています。

(1) 地域の中学校の職業体験学習への協力

荻窪店においては、地域中学校の職業体験学習への協力として、生徒の受入れを行っています。5日間の受入れ期間、当社店員と同様に、青果の品出し・陳列や接客を体験してもらっています。授業の一環ではありますが、接客態度などの基本などをきちんと指導し、小売業の仕事を学んでいただいています。

(2) 環境への貢献

① アキダイエコバック

環境省「わが家の環境大臣」(<http://www.eco-family.go.jp/index.html>)によると、レジ袋1枚の使用は61gのCO₂排出につながると言われています。当社ではレジ袋無しでお買い物をしていただけるお客様のために、「アキダイエコバック」を一つ280円でご提供しています。ご持参いただいたお客様には特売品などの特典を付けさせていただいています。アキダイエコバックの色は3色で、肩にかけやすいなどデザインにもこだわったバックです。



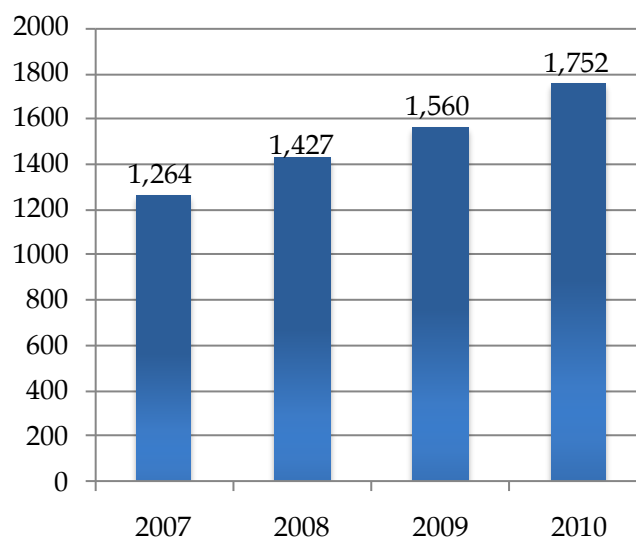
② 納品段ボールのリユース推進

一般食品の納品(受入れ)段ボールは従来コストをかけ廃棄していましたが、現在では納入業者に買い取って頂き、リユースされています。これにより経費削減をはかるとともに、売却収益は、お客様に還元をしています。具体的には、現在約 4,000 人に加入いただいております「アキダイメール会員」においてポイントを付与し、一定ポイントに達したら「アキダイドリーム宝くじ」と交換していますが、この宝くじの商品に段ボールのリユースのための下取り代金をあてています。ビデオカメラやディズニーリゾートペアチケット、アキダイ商品券など、はずれなしの賞品をご用意しています。

7. 企業概要

(1) 企業概要

社名	有限会社アキダイ
事務所所在地	東京都練馬区関町北 1-15-11
代表取締役	秋葉 弘道
事業内容	生鮮食品(青果・鮮魚・精肉・食品)の販売
創業	1992 年
従業員	100 名
売上高	1752 百万円 (2010 年度)



(2) 店舗紹介

関町本店：練馬区関町北 1-15-11 (西武新宿線武蔵関駅)

アキダイの1号店です。駅から5分程度の場所で、非常に閑静な住宅街のなかですが、アキダイのまわりだけは大勢の買い物客が集まり店員の掛け声で賑わっています。開店当時は現在の場所から約30m離れた場所にありました。

富士見台店：練馬区富士見台 1-26-19 (西武池袋線練馬高野台駅)

駅から10分の閑静な住宅地のなかにあります。毎週水曜日の朝市では店内だけでなく道路までの行列ができるほどの賑わいです。

中村橋店：練馬区貫井 2-3-3 (西武池袋線中村橋駅)

駅からのびる活気ある商店街の中にあるお店です。食品スーパーの激戦区ですが、家族連れなどで賑わっています。

荻窪店：杉並区上荻 1-19-10 (JR 中央線荻窪駅)

アキダイ初のロードサイド店です。荻窪は飲食店が多く、多くの飲食業の方がわざわざアキダイで生鮮品をお買い求めいただいている点が、他店にない特徴の一つです。

おかず屋：練馬区関町北 1-12-11 (西武新宿線武蔵関駅)

アキダイ初の惣菜店です。関町本店から東に約200mの場所です。



あしがき

注意事項

本知的資産経営報告書に記載しました将来の経営戦略及び事業計画ならびに付帯する事業見込みなどは、全て現在入手可能な情報をもとに、当社の判断にて掲載しています。

そのため、将来にわたり当社の取り巻く経営環境(内部環境および外部環境)の変化によって、これらの記載内容などを変更すべき必要が生じることもあり、その際には本報告書の内容が将来実施または実現する内容と異なる可能性もあります。

よって、本報告書に掲載した内容や数値などを、当社が将来にわたって保証するものではないことを、十分にご了承願います。

問合せ先

商号	有限会社アキダイ
住所	関町本店:東京都練馬区関町北 1-15-11
電話番号	03-5991-3267
担当者名	代表取締役 秋葉 弘道

本報告書の内容の合理性について

本報告書に掲載された内容は、有限会社アキダイの過去から現在に至る経営環境(内部環境及び外部環境)に照らし、合理的な内容であることを認めます。

2011 年 11 月 15 日

経済産業大臣登録 中小企業診断士

登録番号 206547 阿部将美、402609 長島孝善、404316 富田慶久

