

地域の「食品スーパーマーケット」が生き残るためには ～実際の企業を例にして考える～

1120390 野村 孝裕

高知工科大学マネジメント学部

はじめに

私は、「食品スーパーマーケット」や「コンビニエンスストア」に行くことが好きである。なぜなら、これらの店に行くたびに新しい発見があり、行っていて楽しいからである。私がこれから就職する企業も小売関係の企業であるためこの業界について考え、将来、仕事に活かせる研究をして行こうと考えた。

本研究は「総合スーパー」と地域の「食品スーパーマーケット」にスポットを当て、経営方法の違いを探る。

会計的視点、戦略的視点から①適正な経営をするため②成長するため（業績を伸ばすため）の方法を考えていく。

そして、現況、「総合スーパー」より地域の「食品スーパーマーケット」の方が好調であると言われるが、その要因について考察することを目的としている。

本研究はこれについて 2 つの視点から考えて行く。

まず、各企業の有価証券報告書から売上高や経常利益率などを調べ、その年ごとの業績推移や経営効率を比較し、分析していく。

次に、経営方法を SWOT 分析や本、インターネットなどの資料を使い、分析していく。

1 小売業種の分類

小売店にはいくつかの形態がある。そのため、卒論を始める前に定義しておく。

まず、小売業には有店舗販売と無店舗販売に分けられ、「スーパーマーケット」は有店舗販売となる。

さらに、そこから「総合スーパー」と「食品スーパーマーケット」に分けられる。「総合スーパー」は構成比が 50%以上の部門がなく、3 つ以上の部門に渡って品揃えしている小売店のことをいう。「食品スーパーマーケット」は食料品の構成比が 50%以上ある小売店のことをいう。

2 小売業界の概況

現在、流通業界は「百貨店」、「スーパーマーケット」、「コンビニエンスストア」、「ネットショッピング」など競争相手が多い。しかし、少子高齢化や不況などがどの店でも壁となっている。

少子高齢化…顧客の年齢により売れるものが異なるため、顧客のニーズを読むことが必要となる。

不況…消費の抑制と消費者の低価格志向が強まって

いる。

したがって、その数少ない消費者をいかにして獲得するかが鍵となる。時代、顧客のニーズをつかむということが求められる。

3 事例

本章では、「総合スーパー」から「イオン株式会社」（以下イオン）、「株式会社セブン&アイ・ホールディングス」（以下セブン&アイ H）、「株式会社イズミ」（以下イズミ）、地域の「食品スーパーマーケット」から「タチヤ」、「サンシャインベルティス店」を例に挙げ、経営方法の違いや収益性、安全性の違いを分析していく。

抜粋して紹介すると、まず、「総合スーパー」の「イオン」と「セブン&アイ H」を比較すると規模はほぼ同じであり、どちらも総合化を目指しているが、その事業構造は全く違い、特に、収益構造に大きな差があるといえる。セブン&アイ H の営業収益はコンビニエンスストア事業とスーパーストア事業の 2 本柱であるが、営業利益構造はセブンイレブンに大きく依存する状況であり、極めてバランスが悪い事業構造であるといえる。イオンの営業収益は圧倒的に総合小売事業であるが、営業利益はディベロッパー事業、サービス事業を加え、3 つの事業がバランス良く利益を上げており、総合小売業の不振が大きい。

したがって、どちらも GMS 事業に大きな課題を抱えており、GMS 事業が営業収益へ貢献度が高いに関わらず、営業収益に結びつかないところに大きな構造問題があるといえ、それを別の事業で補わざるを得ないところに経営課題がある。

次に、「食品スーパーマーケット」の「サンシャインベルティス店」を見てみる。

この店は目の前に「イオン」があり、それ以外にも半径 3 km 以内にスーパーが 5 店舗以上ある激戦区である。

しかし、それにも関わらず、毎年売上を伸ばし続けている。その理由は経営方法にある。

①直接取引

漁協、農家と直接取引している。これにより間の卸にかかる費用を省くことができるため、安くて新鮮な食材を顧客に提供することができる。

②新鮮さの追求

生鮮食品に力を入れていて、お肉でも出した2時間後には新しいものが店に並ぶ。そして、残った古いものには値引きのシールを貼る。この新鮮な食品を常に出し続けることができることがサンシャインの強みである。

③欠品がない

産直市を開くスーパーは欠品が出ればそのままであるが、サンシャインは商品の売れ行きを1日に4回生産者に知らせ、欠品が出れば持ってきてもらうようにしている。

④共存共栄

ベルティス店の目の前にあるイオンモール高知。ベルティス店はイオンができた後に出店した。一般の人から見ると無謀だと感じるかもしれない。しかし、その悪条件をもサンシャインは味方にした。地域色豊かな売り場づくりをしているサンシャインに対し、イオンはインパクトが少ない。顧客の中にはサンシャインで食料品を買い、イオンで衣料品を買ったり、映画を見たりという人がいる。お互いの強みを生かしていくことで売り上げを伸ばしていくという方法もある。

サンシャインチェーン社長川崎博道さんは「差別化だと真似をされる。だから、他の店が真似できないようなことを独自にやっていくということが必要である。」と考えている。

4 地域の「食品スーパーマーケット」が生き残るためには

地域のスーパーが大手に勝つ方法は大手ができないような地域の独自色を出すことである。

大手スーパーに比べて中堅の地域密着型スーパーの方が、地方色が出ており、親近感と安心感がある。大手スーパーは店舗環境も陳列もきれいだ、地域色が乏しい。

それに対し、地域・地方スーパーは、地場野菜売り場はもとより、地域で作っている加工食品を集めて特設コーナーを作ったりして地域ならではの売り場づくりをしている。

地域スーパーは商品面において、生活の変化や地域のニーズにきめ細かく対応した品揃えに注力している。具体的には、生鮮食品(鮮魚・青果・精肉・総菜)を中心とした商品の開発力強化、生鮮食品の時間帯別管理の徹底・産直商品の強化、総菜の作りたて商品の品揃えの充実などにより、新鮮・安全・安心・低価格な商品を提供している。

特に生鮮食品の品揃えで差別化を図り、顧客満足度の高い店づくりを実現している。この結果、粗利益率の高い生鮮食品(20%台後半)の商品売上高に占める割合は40%を超えて、徐々に高まり、営業増益となった。生鮮食品を中心に魅力を高め、来客を誘致する戦略は結果として日配食品・一般食品の売上高の増加ももたらしている。

おわりに

「総合スーパー」と地域の「食品スーパーマーケット」はこれからもお互いに切磋琢磨しながら成長していくであろう。

私は研究する前は「総合スーパー」の方が経営面などから優れていると思っていた。しかし、「食品スーパーマーケット」と「総合スーパー」の経営を比較すると決して「食品スーパーマーケット」の経営成績が劣っているというわけではないことが分かった。

会計的視点から見ると、「総合スーパー」は資本規模が大きいためこそ経営が成り立っているといえ、収益性、安全性には問題点が多かった。多角化の強みを活かしている経営であった。

戦略的視点から見ると「食品スーパーマーケット」の方が顧客目線のサービスが提供できているといえる。「総合スーパー」はその企業が一番になることを目指すが、「食品スーパーマーケット」は地域で一番店になることを目指す。この企業目的の差を活かし、これからも顧客のニーズに応じていくことが「食品スーパーマーケット」に求められる。

私は今回の研究で得た事はたくさんある内容の一部分に過ぎない。そのため、これからも研究を重ね、理解を深めて行きたい。そして、今回の研究を活かし、地域の方から求められる店作りをしていこうと思う。

参考文献

川島幸太郎〔2010年〕

『流通業界再編地図』ぱる出版

梅田泰宏〔2008年〕

『知りたいことがすぐわかる!「決算書」ここが読めれば楽勝だ!』すばる舎

イオン株式会社ホームページ

<http://www.aeon.info/>

株式会社セブン&アイ・ホールディングスホームページ

<http://www.7andi.com/>

株式会社イズミホームページ

<http://www.izumi.co.jp/>