

中小地場スーパーの 生き残りをかけた取り組み

～地域の「要」として愛され続ける 中小企業の経営戦略とは～

- I. 本調査が目指すもの
- II. 数字で見る
「中小地場スーパーの現状と課題」
- III. 「強い中小地場スーパー」を
解き明かす7つのキーワード
- IV. 「強い中小地場スーパー」の
類型化と戦略
- V. 「強い中小地場スーパー」の事例解説

はじめに

スーパーマーケット業界の中でも、地域内において数店舗から十数店舗程度の食品スーパーを経営する「中小地場スーパー」は、大手スーパーの出店攻勢やコンビニエンスストア、ドラッグストアとの競争激化などにより苦境に立たされているといわれている。実際に、店舗閉鎖や大手スーパーへの傘下入りを余儀なくされるケースは後を絶たない。

競争の結果としてやり過ぎのではなく、中小地場スーパーが消えゆくことで大切なものが失われている現実を目を向ける必要があるのではないだろうか。地域の「要」として機能していた中小地場スーパーが失われることで、他の様々なところに悪影響が及んでいくことを忘れてはならないのである。

例えば、商店街に立地する中小地場スーパーが撤退したことで人の流れが変わり、商店街全体の衰退のきっかけとなったケース。中小地場スーパーが大手スーパーの傘下に入ったことで店舗の統廃合が進み、過疎地の店舗が撤退して買い物難民を多く生み出したケース。中小地場スーパーが廃業したことで、そこを主要な取引先としていた歴史ある小規模な食品メーカーが連鎖的に廃業に追い込まれたケースなど、影響は様々である。

また、中小地場スーパーでは、その地域の食文化を反映して地域独自の食材や調味料を扱っていたり、地域の郷土料理を惣菜に加えているようなケースが多く見られ、「地域特有の魅力」や「地域の多様性」を保つ存在としても重要な意味を持っている。

2014年、内閣官房に「まち・ひと・しごと創生本部」が設立され、いわゆる「地方創生」についての議論が活発に展開されている。この中では、基本的な視点の一つとして「地方に住み、働き、豊かな生活を実現したい人々の希望を実現する」ことが挙げられているが、地域の食生活・食文化・雇用を支える中小地場スーパーは、こうした社会を実現するうえでも重要な役割を果たすと考えられる。

このような問題意識のもと、本調査は、中小地場スーパーが地域において確かな輝きを放ち、「要」であり続けるために、どのような取り組みが有効なのか検討するものである。

本調査は2014年度に、日本政策金融公庫総合研究所と、日本政策金融公庫から委託を受けた三菱UFJリサーチ&コンサルティング株式会社が共同で実施したものである。本調査および本レポートの作成にあたり、三井逸友氏（嘉悦大学大学院教授）のアドバイスを受けた。

（総合研究所 佐々木 真佑）

要約

第1章 本調査が目指すもの

本章では、この調査が対象とする「中小地場スーパー」の定義づけを行うとともに、先行研究と関連づけながら、本調査に取り組む意義を述べている。

今回の調査では「中小地場スーパー」について「特定の地域のみ、あるいは特定の地域に偏って立地しており、店舗数が1店舗から20数店舗程度の食品スーパー」と定義づけた。一方で、スーパーマーケットに関する先行研究では、主に数十店舗以上のスーパーが調査対象となっており、本調査は比較的規模の小さい「中小地場スーパー」の経営戦略について分析したという点で、先行研究にはない付加価値があると考えている。

第2章 数字で見る「中小地場スーパーの現状と課題」

本章では、一般的な中小地場スーパーを取り巻く環境や直面している課題について概観するため、各種統計等を整理している。

近年、食品小売業界は急激に変化しつつある。少子高齢化をはじめとする社会的な変化や消費者の考え方・嗜好の変化が進み、それにいち早く対応した大手スーパーやドラッグストア、コンビニエンスストア等がシェアを伸ばしている。そうしてシェアを獲得した大手は、スケール・メリットを最大限活用することができるようになり、中小地場スーパーとの価格競争力の差はさらに拡大している。

このような背景があり、多くの中小地場スーパーは危機に直面している。売上高の停滞、店舗数の減少、業績不振、倒産件数の増加など、数字で見ても中小地場スーパーの置かれている環境が決して恵まれたものではないことがわかる。

第3章 「強い中小地場スーパー」を解き明かす7つのキーワード

このように危機に直面している中小地場スーパーが多いなかで、大手とは異なる方法で高い競争力を発揮し、地域の住民に強く支持されている中小地場スーパーも少なからず存在する。本調査では、これら「強い中小地場スーパー」に対して詳細なインタビュー調査を行い、経営戦略についての分析を行った。

本章では、この「強い中小地場スーパー」へのインタビュー調査から、各社が共通して大切にしている以下の7つのポイントを「強い中小地場スーパー」を解き明かす7つのキーワードとして整理した。

「強い中小地場スーパー」を解き明かす7つのキーワード

- (1) **鮮度と品質**：新鮮なものを適正な値段で売る
- (2) **安心と健康**：この店で買えば安心という信頼感
- (3) **対話と信頼**：お客様との親密な距離感
- (4) **こだわり商品**：そこでしか手に入らないものを提供する
- (5) **相互利益**：こだわりの「作り手」や「市場・仲卸」との長期的な関係
- (6) **地域とともに**：地域コミュニティへの貢献
- (7) **人づくり**：仕事のやりがい社員を育てる

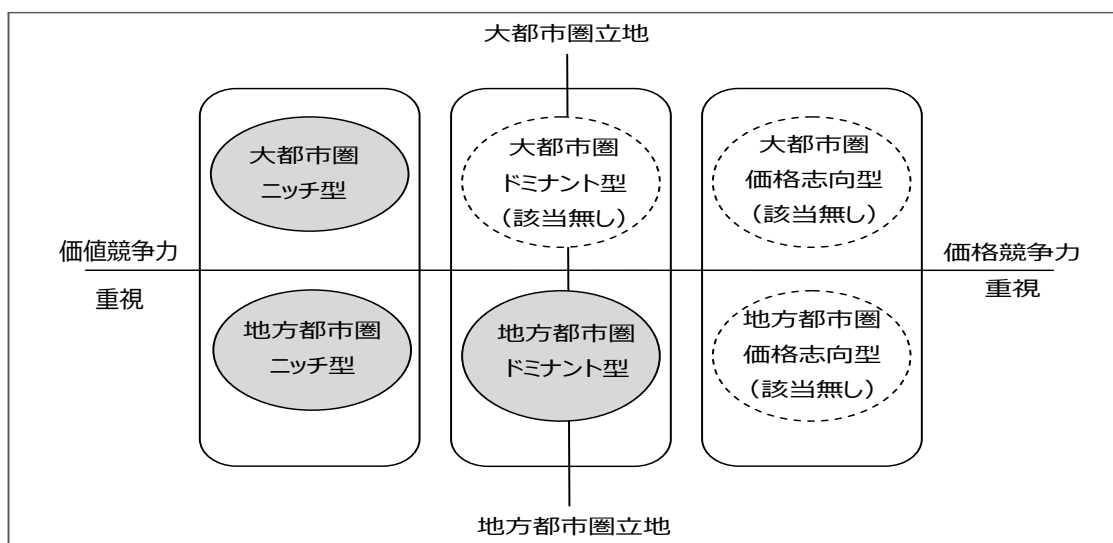
第4章 「強い中小地場スーパー」の類型化と戦略

「強い中小地場スーパー」は、基本的な考え方の部分においては多くの共通するものを持っていることが確認できた。一方で、すべての企業が全く同じ方向を向いている訳ではなく、「強い中小地場スーパー」の中にも複数の方向性があり得るはずである。そして、各社が採用している戦略・採用すべき戦略の違いは、その方向性の違いによって理解すべきだと考えられる。

本章では、「強い中小地場スーパー」の特徴を整理し、そこから各社の方向性の違いと、それに対応した戦略の違いについて分析を試みている。

本調査でインタビューを実施した「強い中小地場スーパー」は、大きく三つのグループに分けられる。一つ目は、大都市圏を中心に立地し、特定の層の消費者に強く訴求したり、場面に応じて選んでもらえる店作りを目指す「大都市圏ニッチ型」。二つ目は、地方都市を中心に立地し、特定の層の消費者に強く訴求したり、場面に応じて選んでもらえる店作りを目指しながら、同時に周辺住民の日々の買い物ニーズに応えることも重視する「地方都市圏ニッチ型」。三つ目は、地方都市圏に立地し、店舗の立地するエリアの全ての住民をターゲットとし、日々の買い物ニーズに応えることを目指す「地方都市圏ドミナント型」である。本調査では、この3パターンが、今後中小地場スーパーが生き残っていくうえでの基本的な方向性だと考えている。

「強い中小地場スーパー」のポジショニング



中小地場スーパーは、それぞれの置かれている環境や歴史的な経緯に応じて、上記三つのうちどれか一つを選び取り、その方向性で強みを作っていくことが重要だと考えられる。

本章ではさらに、それぞれの方向性で競争力を高めていくためにはどのような方法が有効なのか、「店舗運営・販売戦略」、「商品戦略」、「店舗展開」、「人材戦略」の四つの視点で、各類型の事例企業の取り組みから競争力を高めるためのポイントを抽出している。

第5章 「強い中小地場スーパー」の事例解説

本章では、今回インタビューを実施した「強い中小地場スーパー」9社について、その「強さ」を支える取り組みの内容を可能な限り詳細にまとめている。事例掲載企業と、それぞれの類型等については以下の通りである。

インタビュー先企業

スーパー名	類型	主なエリア	店舗数	理念
京北スーパー	大都市圏ニッチ型	千葉	8 店舗	食と健康を考える
フレンドフーズ	大都市圏ニッチ型	京都	2 店舗	プロの目利きでより良い商品を提供
ベニースーパー	大都市圏ニッチ型	東京	2 店舗	地域のお客様の暮らしに役立つ企業でありたい
サニーマート	地方都市圏ニッチ型	高知	23 店舗	地域密着スーパー
サンヨネ	地方都市圏ニッチ型	愛知	5 店舗	豊かな家庭は、明るい食卓から
新鮮市場きむら	地方都市圏ドミナント型	香川	14 店舗	市場直送！新鮮・安い・豊富・活気
マイヤ	地方都市圏ドミナント型	岩手	16 店舗	豊かな暮らしをご提案するスーパー
佐藤長	地方都市圏ドミナント型	青森	20 店舗	津軽と共にこれから
エブリイ	地方都市圏ドミナント型	広島	31 店舗	毎日が「Shinsen」

<目次>

はじめに.....	1
要約.....	2
第1章 本調査が指すもの.....	7
1. 調査の対象.....	7
2. 先行研究との関係.....	7
(1) 戦略検討の枠組み.....	8
(2) 地場スーパーの競争力の源泉.....	9
3. 本調査が指すもの.....	9
第2章 数字で見る「中小地場スーパーの現状と課題」.....	10
1. 地場スーパーの周囲で起きていること.....	10
(1) 社会・消費者の変化.....	10
(2) 競合企業・新規参入者.....	13
(3) 仕入れ先.....	19
2. 地場スーパー業界内で起きていること.....	20
(1) 地場スーパーの現状.....	20
(2) 売上高の停滞、店舗数（事業所数）の減少.....	22
(3) 老朽化する店舗.....	23
(4) 業績不振.....	24
第3章 「強い中小地場スーパー」を解き明かす7つのキーワード.....	25
(1) 鮮度と品質：新鮮なものを適正な値段で売る.....	26
(2) 安心と健康：この店で買えば安心という信頼感.....	27
(3) 対話と信頼：お客様との親密な距離感.....	28
(4) こだわり商品：そこでしか手に入らないものを提供する.....	29
(5) 相互利益：こだわりの「作り手」や「市場・仲卸」との長期的な関係.....	30
(6) 地域とともに：地域コミュニティへの貢献.....	31
(7) 人づくり：仕事のやりがい社員を育てる.....	32
第4章 「強い中小地場スーパー」の類型化と戦略.....	33
1. 「強い中小地場スーパー」の類型化.....	33
2. 類型と各企業の戦略の関係.....	37
(1) 店舗運営・販売戦略におけるポイント.....	37

(2) 商品戦略におけるポイント	39
(3) 店舗展開におけるポイント	41
(4) 人材戦略におけるポイント	42
第5章 「強い中小地場スーパー」の事例解説	44
1. 京北スーパー（千葉県） ～食と環境を考える～	45
2. フレンドフーズ（京都府） ～プロの目利きでより良い商品を提供～	50
3. ベニースーパー（東京都） ～地域のお客様の暮らしに役立つ企業でありたい～	56
4. サニーマート（高知県） ～地域密着スーパー～	61
5. サンヨネ（愛知県） ～豊かな家庭は、明るい食卓から～	67
6. 新鮮市場きむら（香川県） ～市場直送！新鮮・安い・豊富・活気～	72
7. マイヤ（岩手県） ～豊かな暮らしをご提案するスーパー～	78
8. 佐藤長（青森県） ～津軽と共にこれからも～	85
9. エブライ（広島県） ～毎日が「Shinsen」～	89
おわりに	94

第1章 本調査が目指すもの

1. 調査の対象

本調査では、「中小規模の地場スーパー」の経営戦略について述べていくことになるが、本論に入っていく前に、まず本調査が対象としている「中小規模の地場スーパー」のイメージを明確にしておく必要がある。

まず「地場スーパー」という言葉について、これには明確な定義はないが、ここでは「特定の地域のみ、あるいは特定の地域に偏って立地しているスーパー」と定義したい。つまり、1店舗のみのスーパーマーケットは地場スーパーだと言えるし、仮に100店舗あったとしても、特定の地域に集中して立地していれば地場スーパーである。逆に数店舗のみであっても、それが東北と中部と九州などに分散していれば地場スーパーではない。

次に、「中小規模」という点についてだが、これについてはある程度範囲を絞り込む必要がある。食料品小売業に関する先行研究の中には、地場スーパーについて触れているものもあるが、これらは多くの場合、地場スーパーとは言っても数十店舗以上の、ある程度の規模があるスーパーを調査対象としている。しかし、本調査の主眼は、企業数が多く、しかも経営的に厳しい環境に置かれている「より小規模」な地場スーパーの生き残り戦略を探ることである。そのため、本調査では1店舗から20店舗程度の食品スーパーを展開する企業を「中小規模」の地場スーパーとして取り上げる。なお、業態については「食品スーパー」を対象とし、中小規模で立地に地域性があったとしても、いわゆる「総合スーパー」などは調査の対象とはしない。

本調査の対象（中小地場スーパー）

(地域性)	特定の地域のみ、あるいは特定の地域に偏って立地しており
(中小規模)	店舗数が1店舗から20店舗程度の食品スーパー

2. 先行研究との関係

ここでは、本調査の参考となる先行研究について概観する。スーパーマーケットの経営戦略について論じた先行研究は多いが、その中で「地場スーパー」について触れられているものは数が限られる。また、それらのほとんどが数十店舗以上を展開する地場スーパーを調査対象としているため、そこに示される個別の戦略は、本調査が対象としている「中小地場スーパー」にとってマッチしにくいものとなっており、これらの研究成果をそのままの形で活かすことは難しい。

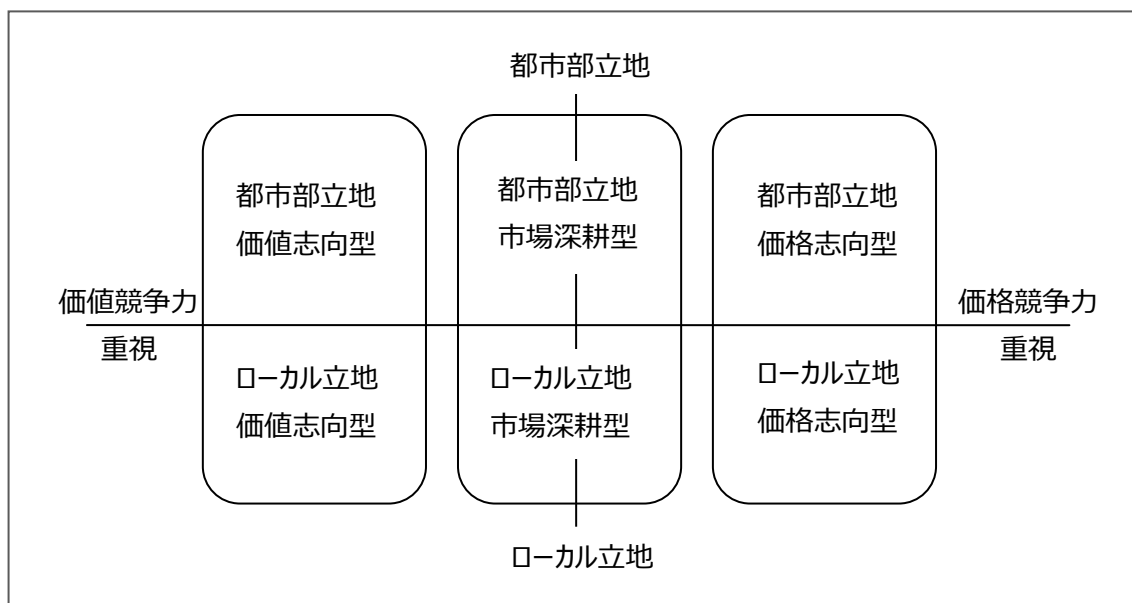
一方で、先行研究で示されている戦略検討の枠組みや切り口のなかには、中小地場スーパーの戦略を検討するうえでも参考となるものが含まれている。

(1) 戦略検討の枠組み

本調査の目標は「中小規模の地場スーパーの生き残り戦略」のヒントを提示することにあるが、中小地場スーパーが置かれている環境や価値観は多様であり、最適な戦略も一通りではないと考えられる。そのため、最終的には中小地場スーパーをいくつかの視点で分類し、それぞれのパターンに適した方向性を考えていく必要があるだろう。

後藤（2012）は、スーパーマーケットについて「展開エリア」と「重視するポイント」の二つの軸を用い、全体で六つのカテゴリに分類している。具体的には、「展開エリア」については、「都市部の企業」と「ローカルの企業」の二つに分け、「重視するポイント」については「価格競争力重視」、「価値競争力重視」、そしてどちらにも偏らない「市場深耕型」の三つに分け、この2×3の六つに分類している。なお、ここで「価値競争力重視」企業は、「低価格路線とは一線を画し、人材教育を重視し、料理やメニューの提案やサービスで消費者の支持を集めるスーパー」として述べられており、また、「市場深耕型」企業は「とくに価格志向、価値志向を鮮明にすることにより、それぞれの出店エリアに有力なドミナントを築き、その市場にあった堅実な事業活動を行っている」と述べられている。

後藤（2012）によるスーパーマーケットの分類



出所：後藤亜希子（2012）「勝ち残りを目指すスーパーマーケット企業の新たな展開」『流通情報』494

この分類方法は、中小地場スーパーの戦略を検討するうえでも参考になる。ただし、やはりこの先行研究も比較的大規模なスーパーを事例として取り上げており、中小地場スーパーに適用するには調整が必要だと考えられる。

(2) 地場スーパーの競争力の源泉

中小地場スーパーが純粋な「価格志向」路線をとったとしても、調達力のある大手スーパーに太刀打ちしていくことは難しい（なかには、「激安」をうたい価格志向で成功している地場スーパーも存在するが、それも数十店舗以上の規模の企業であることが多い）。

だとすれば、中小地場スーパーは今後、何を競争力の源泉としていけばよいのだろうか。高橋（2011）¹は、比較的規模の大きい中堅クラスの地場スーパーチェーンの事例を通して、価格競争に陥らないための方向性の一例として、「経験価値を通じたストア・ブランド構築」を挙げている。つまり、消費者に買い物という行為そのものを楽しんでもらったり、店の価値観に共感してもらうことでロイヤリティを高め、ブランドを構築していくという方向性である。

食品スーパーにとって、良い商品をお値打ち価格で提供していくことが本分であることは間違いないし、その点に関しても中小地場スーパーだからこそできる取り組みはあるはずである。一方で、ここでいう「経験価値」的な要素を追求していくことも、今後の中小地場スーパーにとって重要だと考えられる。

3. 本調査が目指すもの

日本の地場スーパー、特に中小規模の地場スーパーの経営実態については、これまで業界内での「常識」や「暗黙知」として緩やかに共有されていた部分はあったが、それがまとまった形で外に出ることは少なかった。また、企業の経営戦略に関する専門家や研究者などによる調査・研究においても、大手や中堅クラスのスーパーを対象とするものが大多数を占めており、「中小地場スーパー」の経営戦略については深く論じられてこなかったという経緯がある。

本調査は、このような「中小地場スーパー」の経営について詳細に把握・分析し、取りまとめたものであり、そこに本調査の意味・付加価値があると考えている。

また、本調査では、文献や統計だけではなく、優れた経営を実践する「強い中小地場スーパー」の経営者や、その店長、仕入れ先の企業、市場関係者、業界団体、競合する業界の関係者に至るまで幅広くインタビューを実施しており、中小地場スーパーの「実態」にこれまでになく迫ることができたと考えている。

¹ 高橋広行（2011）「経験価値を通じたストア・ブランド構築」『商学論究』58(4), 147-168

第2章 数字で見る「中小地場スーパーの現状と課題」

1. 地場スーパーの周りで起きていること

(1) 社会・消費者の変化

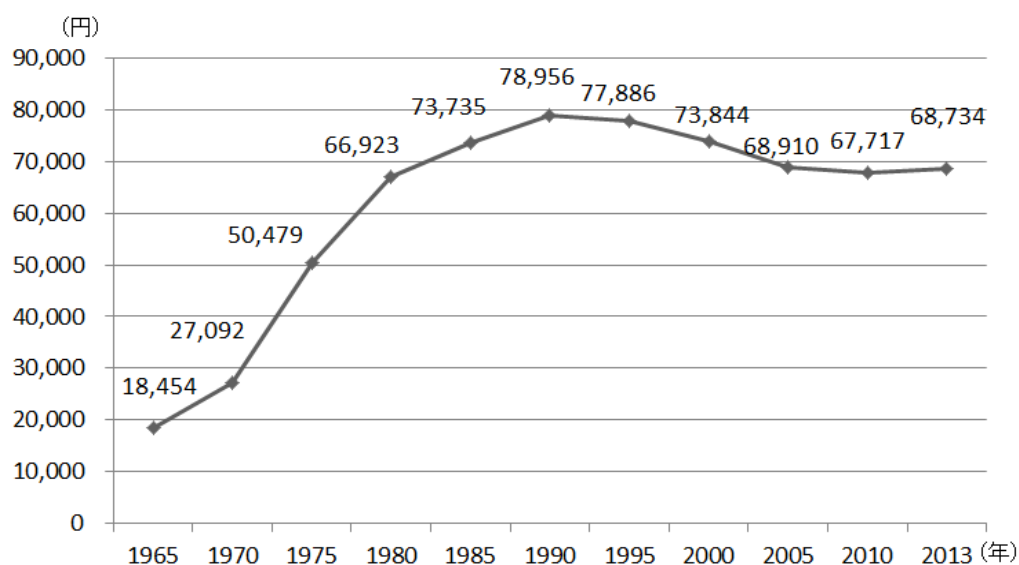
① 人口構造や世帯構成の変化による影響

スーパーの今後を議論するうえで、大きな要素となってくるのが、人口構造の変化である。日本は既に2008年をピークに人口減少社会となっており、その人口減少のスピードは速く、2035年には2010年に比べて1割以上人口が減少するとされている。

総人口が減少するなかで、高齢化率（65歳以上人口割合）は上昇を続けることになる。高齢者の人口は2042年をピークに減少するものの、高齢化率は引き続き上昇し、このままいくと2060年には、10人のうち4人が65歳以上の高齢者になると考えられている。

図表1は、2人以上の世帯あたりの1カ月間の食料支出額の推移をみたものであるが、世帯あたりの食料支出額は1990年代以降減少傾向にある。少子高齢化、核家族化による世帯あたり人数の減少が影響したものと考えられる。

図表1 2人以上の世帯あたりの1カ月間の食料支出額（年平均）の推移

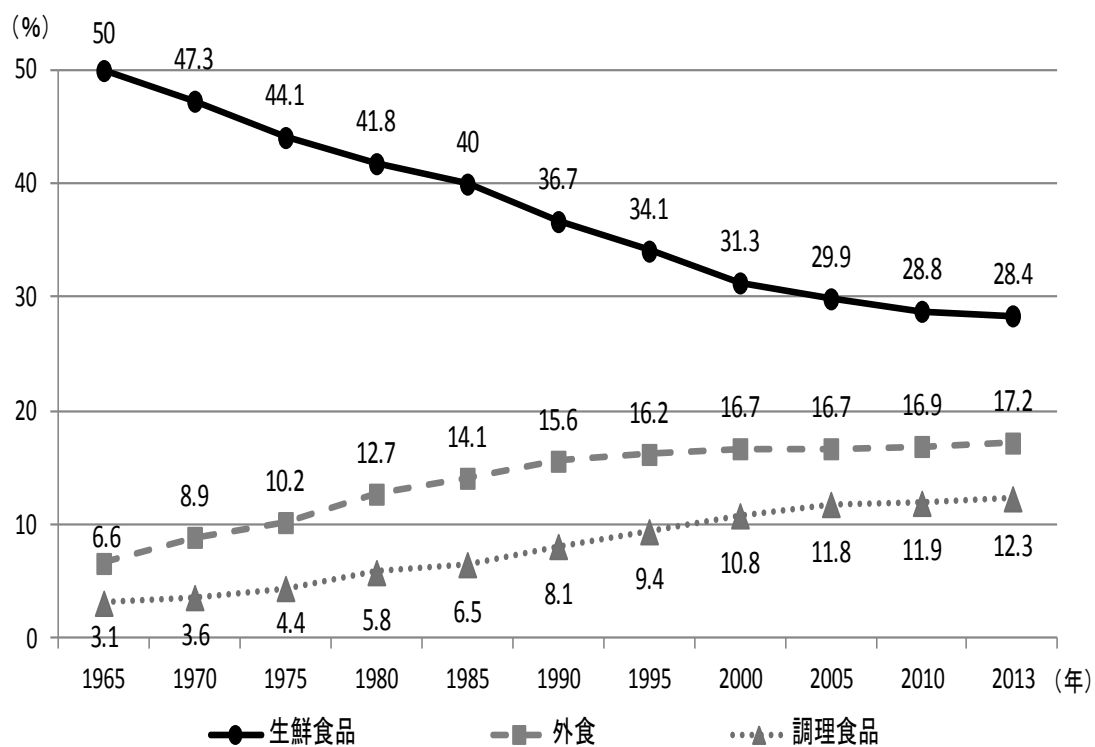


資料：総務省「家計調査」全国・二人以上の世帯（農林漁家世帯を除く）

② 生鮮食品への支出割合の減少・調理食品への支出割合の増加

図表2において、食料支出額に占める生鮮食品、調理食品、外食の割合をみると、外食、調理食品の割合は1965年以降一貫して増加する一方、生鮮食品の割合は一貫して減少しており、スーパーにとって、大変厳しい状況となっている。

図表2 食料支出額に占める生鮮食品、調理食品、外食の割合の推移



資料：農林水産省『食料・農業・農村白書 2013年版』

③ 食の安心・安全への関心の高まり

一方で、消費者の購買動向も変化している。図表3は、消費にあたってこだわるポイントを消費者に対して聞いたものであるが、「信頼できる」「安心できる」が、「低価格」を上回る結果となった。特に購買力のある女性層、高齢者層において、「信頼できる」「安心できる」「安全な」等の非価格要素へのこだわりが大きくなっていることがわかる。

図表3 消費者のこだわりポイント

こだわりポイント

TOP10

		1位	2位	3位	4位	5位	6位	7位	8位	9位	10位
		信頼できる	安心できる	低価格	安全な	日本製	長く愛せる	高機能	便利な	楽しい	わかりやすい
合計 (3000)		60.4	53.6	53.5	50.2	40.8	40.7	38.1	36.8	25.9	25.2
性別	男性 (1504)	57.4	47.7	55.7	42.4	39.9	34.2	45.4	32.9	22.1	21.7
	女性 (1496)	63.4	59.6	51.3	58.0	41.6	47.1	30.7	40.7	29.6	28.6
男性 年齢別	男性20代 (265)	50.6	38.5	54.0	32.8	35.8	32.1	51.3	31.7	20.8	16.2
	男性30代 (339)	54.0	41.9	54.0	39.8	39.8	32.4	46.9	34.2	25.1	20.9
	男性40代 (294)	55.4	46.3	61.6	38.4	36.7	35.0	53.1	29.3	22.1	18.0
	男性50代 (308)	58.8	51.9	50.6	46.4	34.7	36.4	40.9	31.5	21.4	26.0
	男性60代 (298)	68.1	59.4	58.7	53.7	52.0	35.2	35.6	37.6	20.8	26.8
女性 年齢別	女性20代 (253)	58.5	56.1	67.6	51.0	37.5	49.4	47.4	40.7	36.4	28.1
	女性30代 (326)	61.0	58.0	60.1	57.1	40.8	47.5	33.4	42.3	27.0	25.5
	女性40代 (288)	66.0	56.3	49.0	57.3	35.4	46.5	26.7	38.9	28.1	30.2
	女性50代 (309)	66.7	62.1	39.2	62.5	47.6	47.9	23.6	37.9	31.1	30.1
女性60代 (320)	64.1	64.4	43.1	60.6	45.6	44.7	25.3	43.4	26.9	29.4	
子供の 有無 (女性)	子供がいる (718)	63.0	59.9	51.1	59.3	41.6	42.6	26.6	37.5	25.5	28.1
	内、5歳以下の乳幼児 (175)	58.9	54.9	65.1	56.0	41.1	45.1	34.9	38.9	24.6	28.0
	子供はいない (778)	63.8	59.3	51.4	56.7	41.6	51.3	34.6	43.7	33.4	29.0
世帯 年収別	H:8百万円以上 (627)	62.0	49.4	40.0	49.4	38.1	40.4	38.8	34.9	21.7	21.4
	M:4百万円～8百万円未満 (1055)	61.3	52.6	54.6	48.6	42.3	42.7	40.7	37.0	28.2	24.6
	L:なし～4百万円未満 (832)	57.7	54.9	62.3	51.1	39.1	39.3	35.3	38.3	25.2	27.8

出所：経済産業省「消費者購買動向調査」～リーマンショック以降の日本の消費者の実像～（2010年）

（注）＜調査手法＞インターネットを用いて、約100万人分の消費者に対して電子メールでアンケート調査を送り、3,000人分（全国20～69歳の男女を、10歳刻み×性別2層の合計10層について9ブロックの地域ごと、人口構成比で割付）のサンプルを収集。

＜調査期間・場所＞平成21年12月18日（金）～12月20日（日） 全国

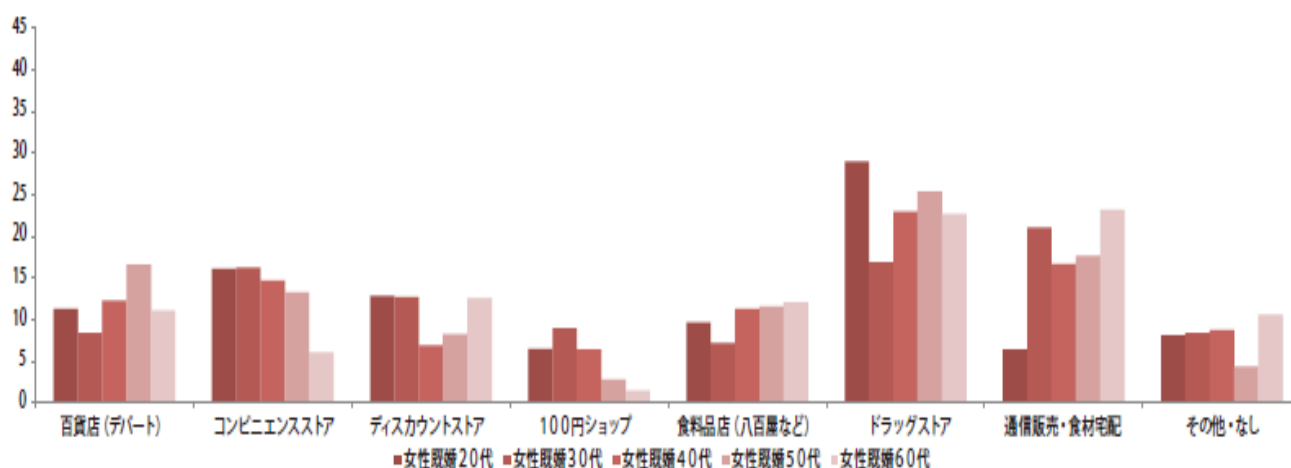
(2) 競合企業・新規参入者

① コンビニエンスストア・ドラッグストアの拡大

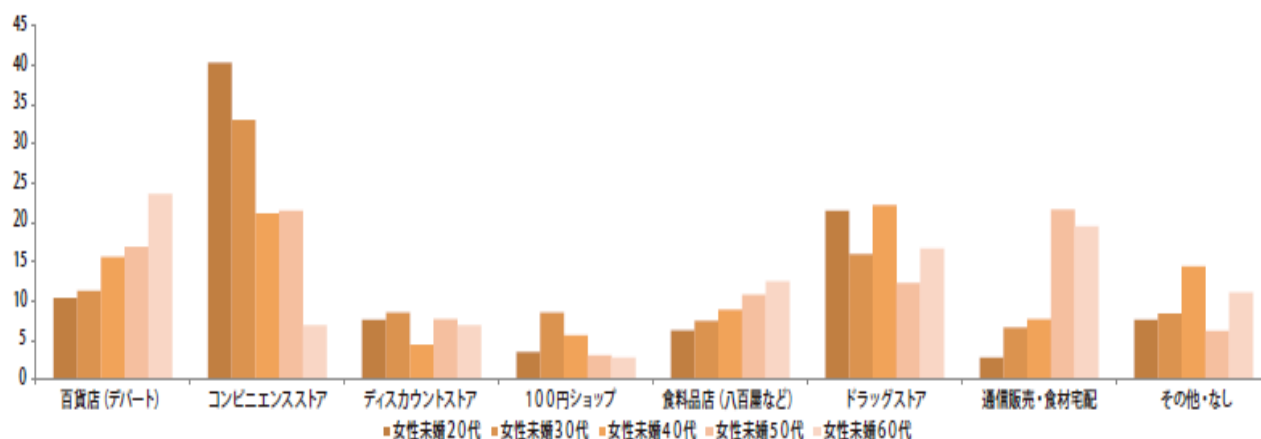
スーパーの競合状況等についてどうなっているか確認する。図表4は、新日本スーパーマーケット協会が実施した調査において、スーパーマーケット以外で食品を購入する業態を聞いた結果であるが、コンビニエンスストアは若年層未婚の利用が多く、ドラッグストアは若年層女性の利用が多くなっている。通信販売・食材宅配は、30代以降の既婚者女性、未婚の高齢者において利用の割合が高くなっている。

図表4 スーパーマーケット以外で食品を購入する業態

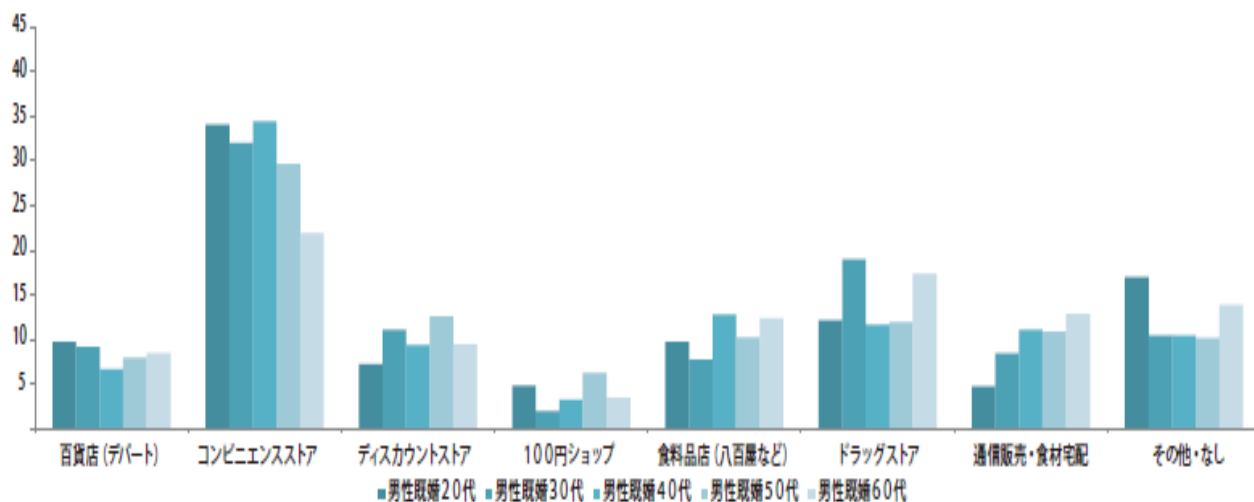
【食品購入他業態（既婚女性）】



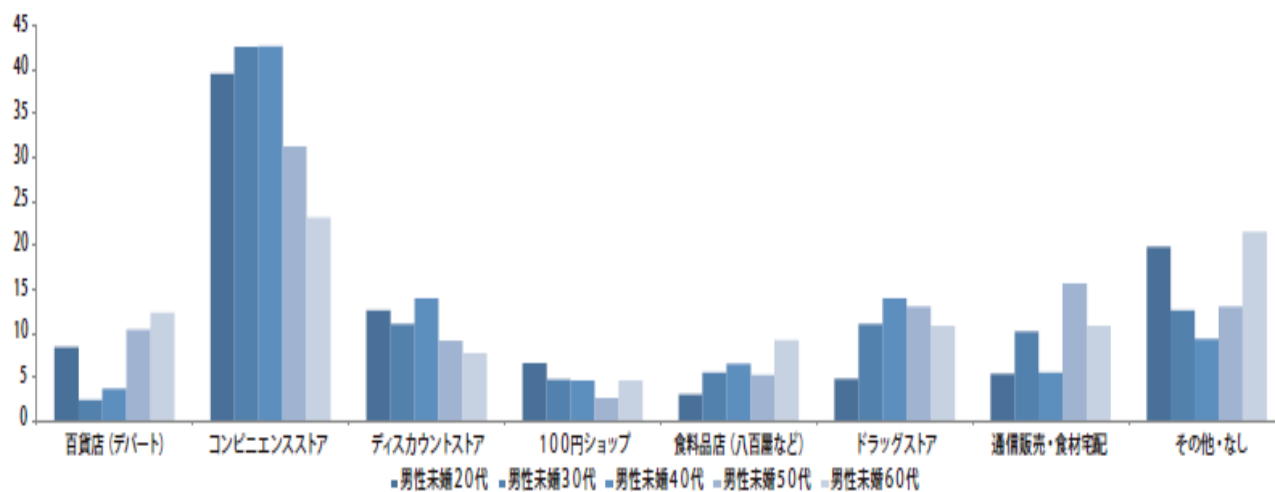
【食品購入他業態（未婚女性）】



【食品購入他業態（既婚男性）】



【食品購入他業態（未婚男性）】



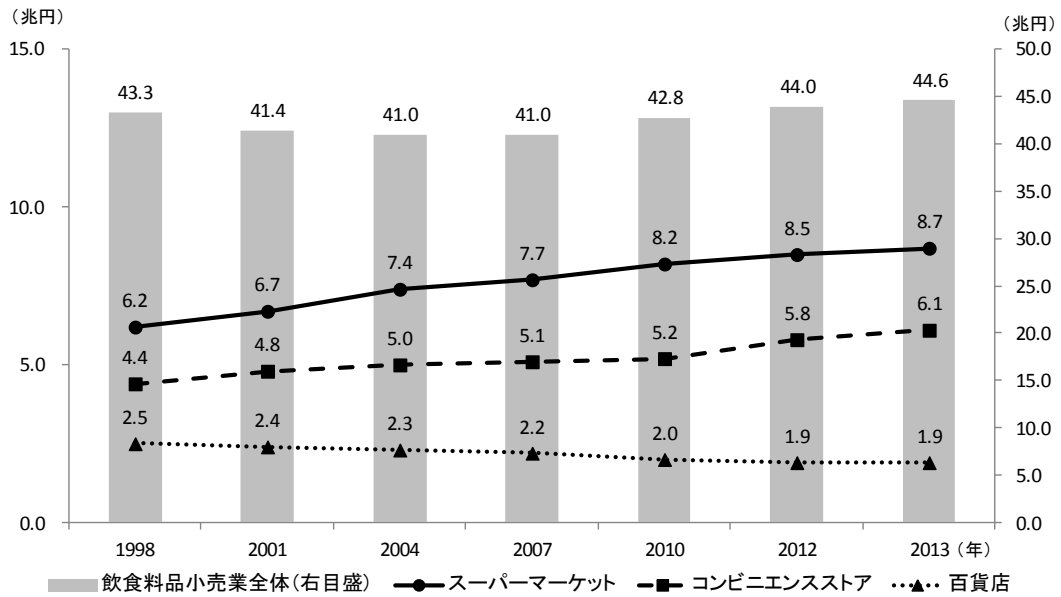
出所：新日本スーパーマーケット協会『スーパーマーケット白書 2014年版』

図表 5 において、業態別での食料品販売額をみると、コンビニエンスストアにおいては、2010 年以降の販売額の伸びが大きくなっている一方で、百貨店は減少・停滞傾向にある。

図表 6・7 は、ドラッグストアの売上高の推移、構成比の推移であるが、売上高は年々増加しており、食料品を含む「その他」の割合が増えている。

コンビニエンスストア、ドラッグストアがスーパーの競合として顕在化している。

図表 5 業態別の食料品販売額の推移



資料：経済産業省「商業動態統計調査」

(注)：百貨店およびスーパーマーケットは、飲食料品の販売額。

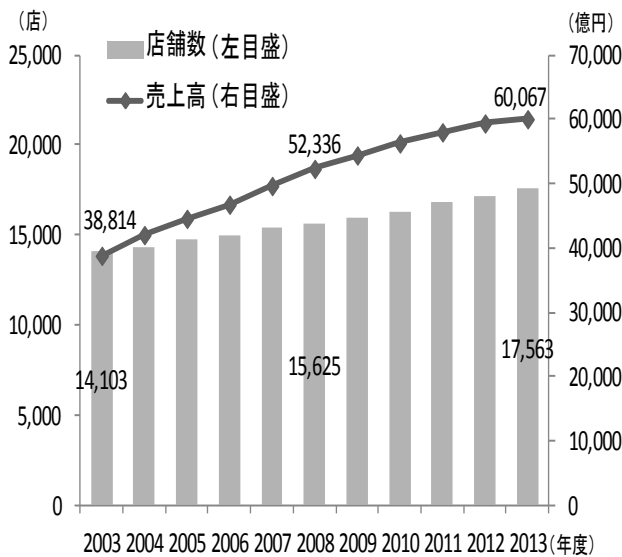
コンビニエンスストアは、ファストフード、日配食品及び加工食品の販売額の合計。

スーパーマーケットは、大型小売店販売のうちスーパーの値。

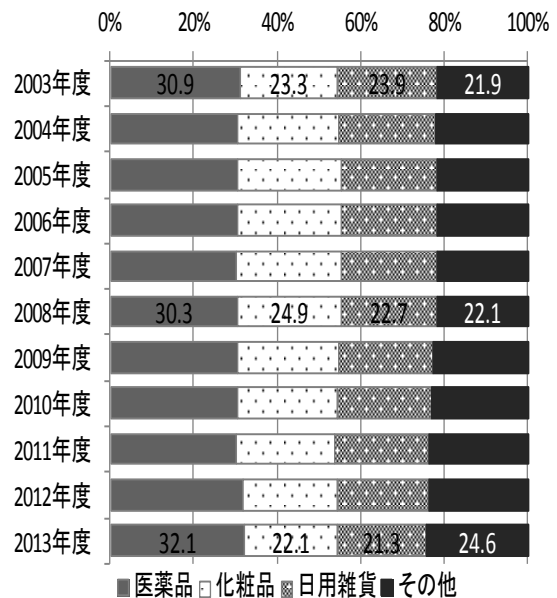
飲食料品小売業全体の値は、総販売額であり非食品の販売額を含む。

2013 は概数値。

図表 6 ドラッグストアの売上高の推移



図表 7 カテゴリー別売上構成比の推移



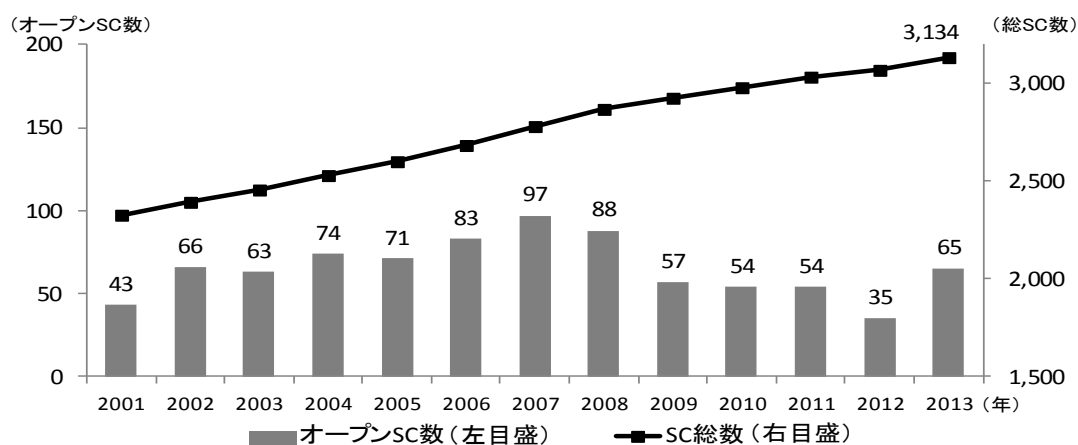
資料：日本チェーンドラッグストア協会「日本のドラッグストア実態調査」

② 大型ショッピングセンター、大手総合スーパーの動向

食品スーパーにとって、複数テナントで構成されるショッピングセンター（SC）は、大きな競合先である。図表8は、新規オープンSC数をみたものであるが、2006年の都市計画法の改正、2007年の大規模集客施設の立地規制の施行を機に、2009年の新規オープンSC数は大きく減少し、その後横ばいとなっている。2012年に再度減少したものの、その反動もあり2013年は増加している。SCの総数については、増加傾向を維持している。

図表9は、新規オープンSCの平均店舗面積の推移であるが、同じ背景で、2009年に大きく縮小し、その後横ばいで推移。2013年は2008年と比べて約7割ほどの面積になっている。

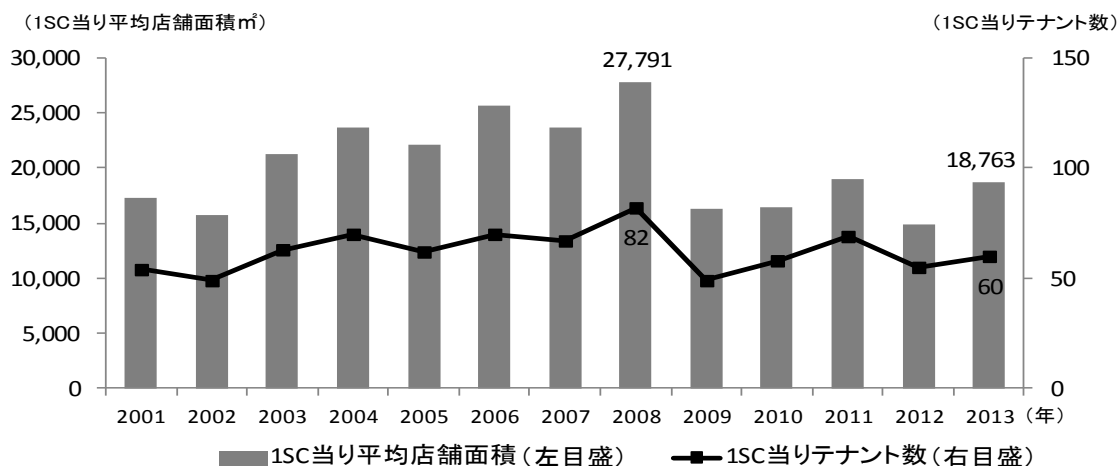
図表8 新規オープンSC数およびSC総数の推移



資料：日本ショッピングセンター協会『SC白書2014』

(注)：商業・サービス施設の集合体で、ディベロッパーにより計画・開発されるもので、①店舗面積が1,500㎡以上であること②テナントが10店舗以上含まれていること③キーテナントが80%以上を超えないこと(ただし、その他テナントのうち小売業の店舗面積が1,500㎡以上である場合には、この限りではない)④テナント会等があり、広告宣伝、共同催事等の共同活動を行っていること等の条件を備えるもの。(日本ショッピングセンター協会定義より)

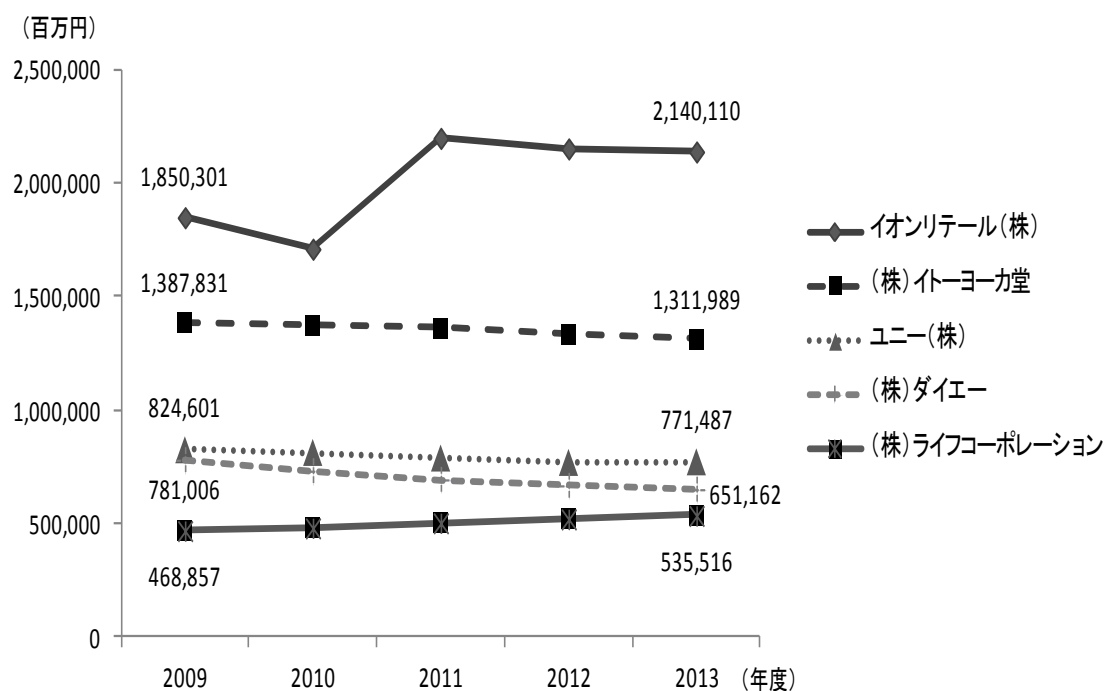
図表9 新規オープン1SC当たりの平均店舗面積とテナント数の推移



資料：日本ショッピングセンター協会『SC白書2014』

大手総合スーパーの動向として、図表 10 にてスーパーマーケット売上上位5社の売上高の推移をみると、イオンリテール（株）は、2010年から2011年にかけて売上高を大きく伸ばしているが、これはマイカルを吸収合併したためである。「ライフ」を展開するライフコーポレーションは増加傾向にあるが、その他の事業者は減少傾向にあり、大手企業にとっても厳しい経営環境であることがわかる。

図表 10 スーパーマーケット売上上位5社の売上高の推移



資料：帝国データバンク「全国スーパーマーケット1011社の業績・倒産動向調査」、「全国スーパーストア770社の経営実態調査」、「スーパーストア経営業者の売上高動向調査」

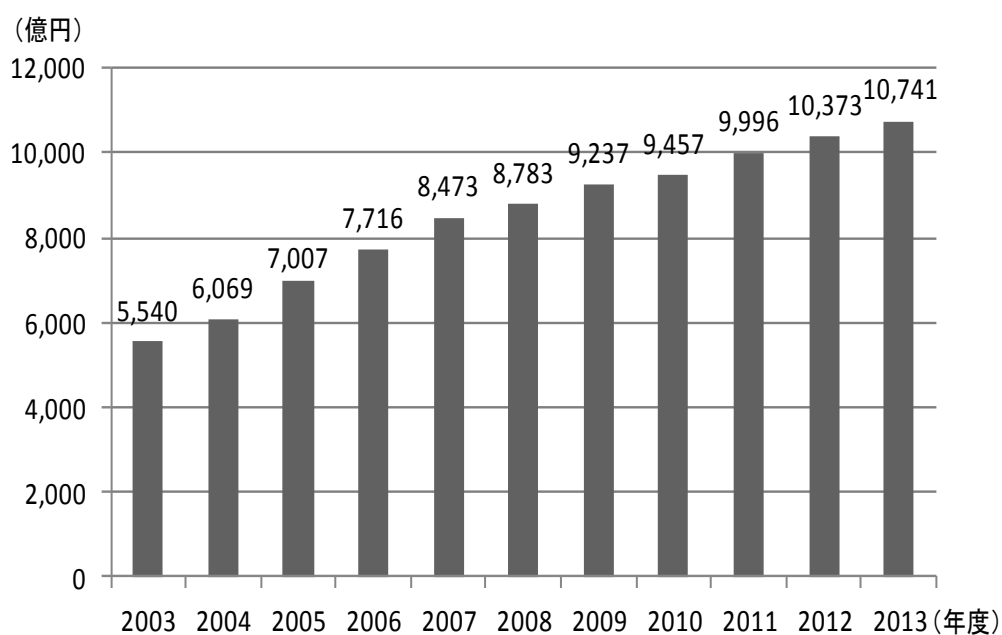
(注)：イオンリテール(株)2012年度は、2013年2月期(3カ月変則決算)と2012年11月期(9カ月決算)を合算。ユニー(株)は2014年2月に新会社化。2012年度の旧会社の数値と比較。

③ 生鮮食品宅配事業の盛り上がり

生鮮食品における宅配事業についても、その便利さや、商品の安全性等に対するこだわり等から、利用する人が大幅に増加しており、参入する事業者も増えている。

図表 11 は、生協における従来主流であった班供給²ではなく、個別供給における供給額の推移を見たものであるが、堅調な増加を見せていることから、宅配事業の盛り上がりを確認できる。

図表 11 生活協同組合における個別宅配供給額の推移



資料：日本生活協同組合連合会調べ

(注)：2003～08年度は132生協、2009～12年度は133生協、2013年度は134生協が対象。

班（グループ）供給より個別供給に移行したケースも含まれることから、個別宅配への新規申込のみの増加では無い。

² 近所に住む組合員で班を作り、集合場所に商品を届ける仕組み

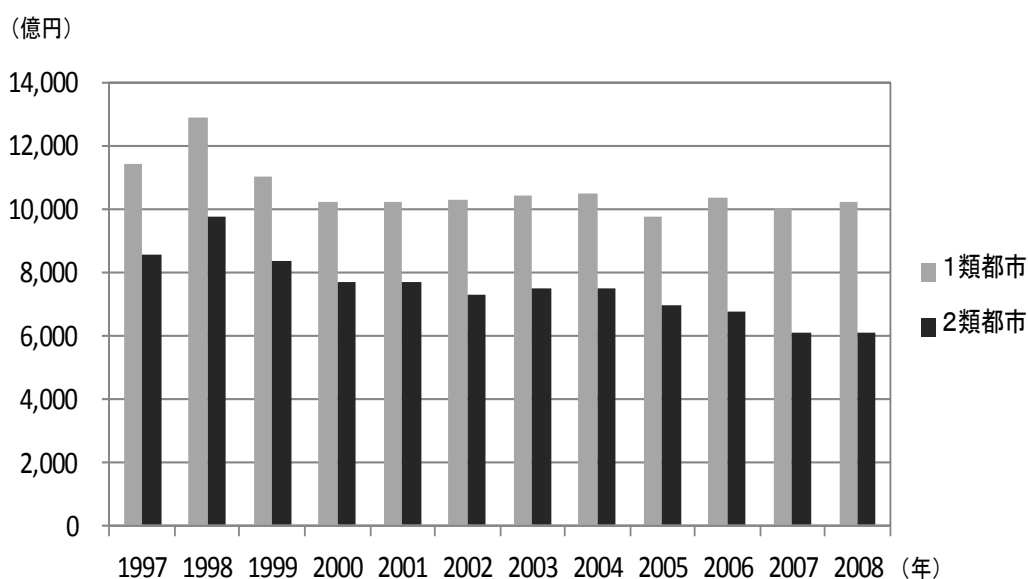
(3) 仕入れ先

① 地方卸売市場の機能低下

生鮮食品等の仕入れに関して、一般的に大手のスーパーでは、扱うロットが大きいため中央卸売市場からの仕入れ割合が大きいのに対し、中小地場スーパーでは地方卸売市場からの仕入れ割合が大きい。一方で、近年では品物の多くが中央卸売市場に流れ、地方卸売市場は品物不足で機能の低下が起こっているとされており、それが中小地場スーパーの課題の一つとなっている。

図表 12 は、都市の規模別にみた野菜の卸売り総価額の推移である。これによると、中央卸売市場があるような大規模な都市（1 類都市）に比べて、中央卸売市場が存在しないような小規模な都市（2 類都市）では、野菜の卸売総価額が顕著に減少しており、地方卸売市場の流通量減少・機能低下を示唆している。

図表 12 都市類別にみた野菜の卸売総価額の推移



資料：農林水産省「青果物卸売市場調査報告」

(注)：1 類都市は、人口 100 万人以上の都市及びこれに準ずる都市。2 類都市は、1 類都市を除く、人口 20 万人以上で、かつ青果物の年間取扱数量がおおむね 6 万 t 以上の都市。

2. 地場スーパー業界内で起きていること

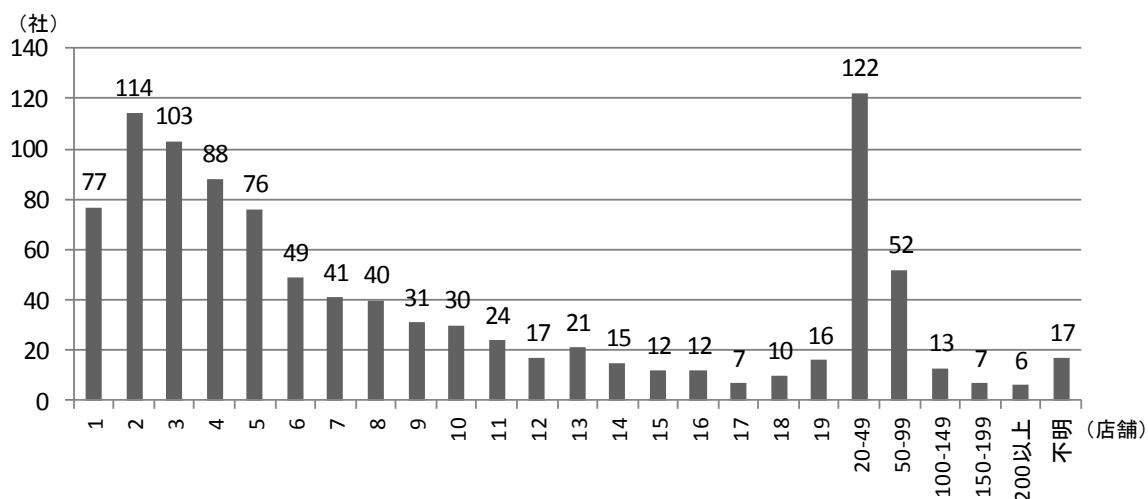
(1) 地場スーパーの現状

① スーパーの店舗数別の企業分布

本調査の対象である中小地場スーパーを取り巻く状況はどうなっているか確認する。

図表 13 は、食品スーパーマーケット年鑑に掲載されているスーパーのうち、食品売上高 1,000 位以内に入っているスーパーの店舗数別の企業数の分布をみたものである。本調査の主な対象である 20 店舗未満の企業分布をみると、2 店舗の企業が最も多く、店舗数が多くなるにつれて企業数も少なくなっている。特に、5 店舗から 6 店舗にかけて、企業数が大幅に少なくなっており、1~5 店舗程度のスーパーの分布が多いことがわかる。

図表 13 店舗数別の企業数（食品売上高 全国上位 1,000 社のうち）



資料：三菱UFJリサーチ&コンサルティング（株）調べ

(注)：食品売上高が全国上位 1,000 社の分析。1,000 位の食品売上高は 1,134 百万円であり、それ以上の売上企業の集計結果となる。

② スーパー業態別、規模別の事業所数

図表 14 のとおり、平成 24 年経済センサスによると、全国で、食料品スーパーは 16,290 事業所、大型総合スーパーは 1,009 事業所、中型総合スーパーは 113 事業所ある。食料品スーパーの本店が 624 事業所、単独事業所が 1,641 事業所であることから、企業数でいえば 2,265 の企業があるものと考えられる。食品スーパーの 1 事業所当たりの従業員数は 53 名、1㎡当たりの年間販売額は 81 万円/㎡となっている。

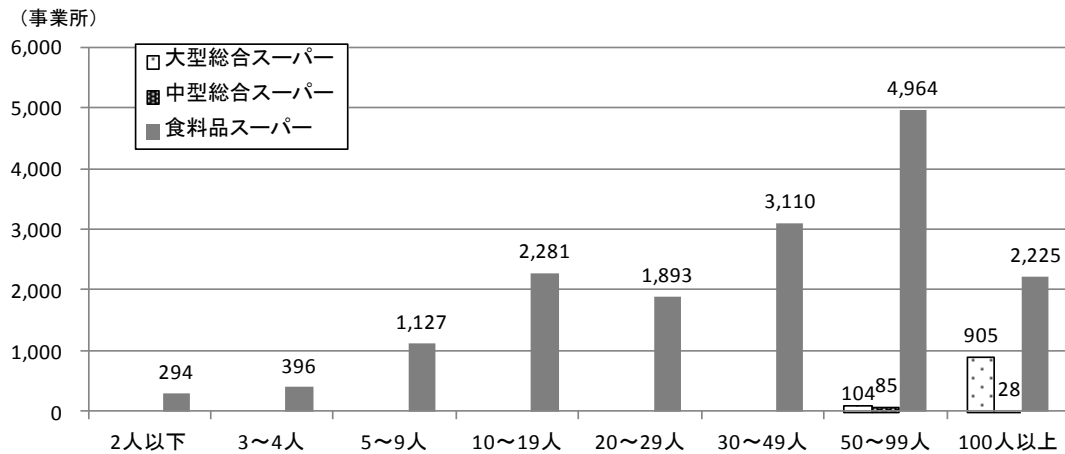
図表 15 で、食料品スーパーの 1 事業所当たりの従業員規模別の分布をみると、「50~99 人」が最も多く全体の 4 分の 1 を占める。また、図表 16 で、食料品スーパーの 1 事業所当たりの年間売上規模別の分布をみると、年間売上「1 億円~10 億円未満」の事業所が約半分を占めている。

図表 14 スーパー業態別、法人個人別、本支店別の事業所数

	事業所数						従業者数	販売効率			
	計	法人	個人	本支店別				1事業所当たりの従業者数(人)	1事業所当たり年間商品販売額(万円)	従業者1人当たり年間商品販売額(万円)	売場面積1㎡当たり年間商品販売額(万円)
				単独事業所	本店	支店					
大型総合スーパー	1,009	1,009	-	3	2	1,004	221	498,909	2,915	45	
中型総合スーパー	113	113	-	3	2	108	86	255,349	3,969	98	
食料品スーパー	16,290	15,896	394	1,641	624	14,025	53	103,306	2,817	81	

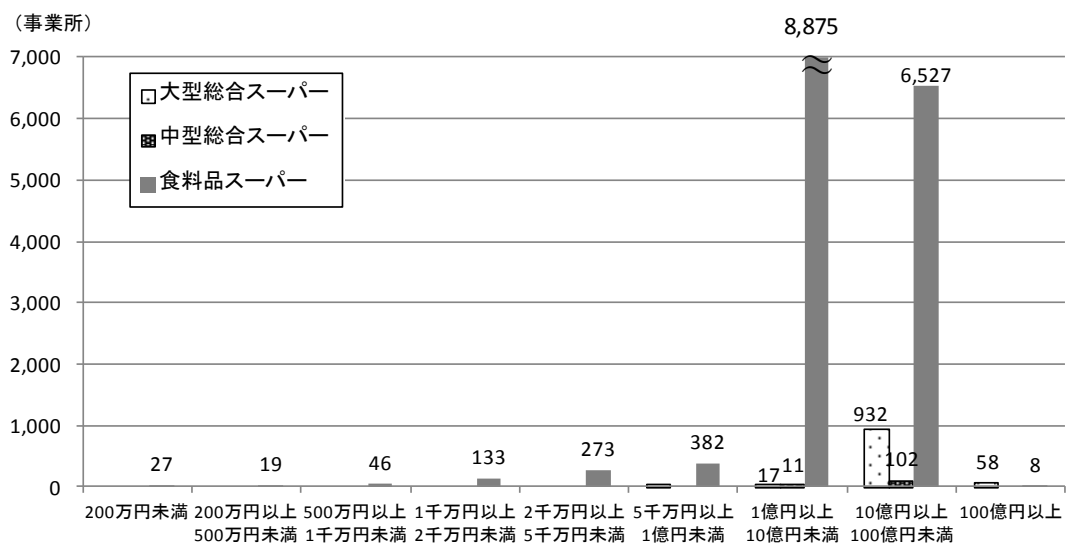
資料：経済産業省「経済センサス 活動調査」(2012年)

図表 15 従業者規模別の事業所数



資料：経済産業省「経済センサス 活動調査」(2012年)

図表 16 年間商品販売額階級別の事業所数

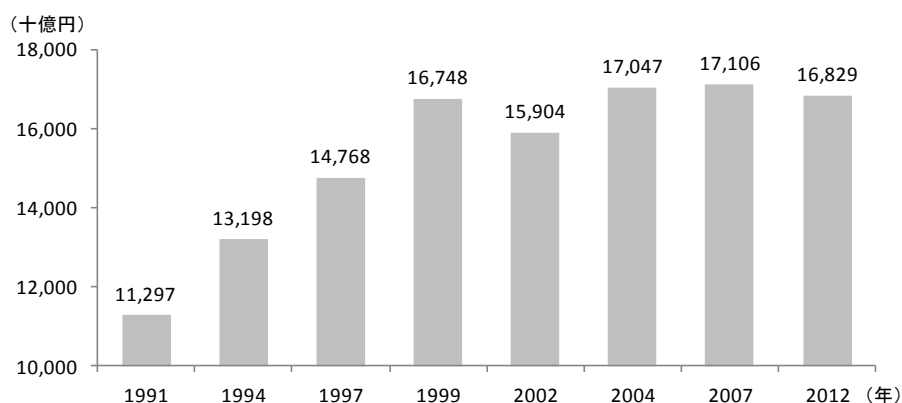


資料：経済産業省「経済センサス 活動調査」(2012年)

(2) 売上高の停滞、店舗数（事業所数）の減少

図表 17 は、商業統計及び経済センサスから、全国の食料品スーパーの年間販売額合計の推移を見たものである。これによると、食料品スーパーの販売額は 1990 年代には順調に拡大していたものの、その後、2000 年代から現在に至るまで横ばいで推移している。

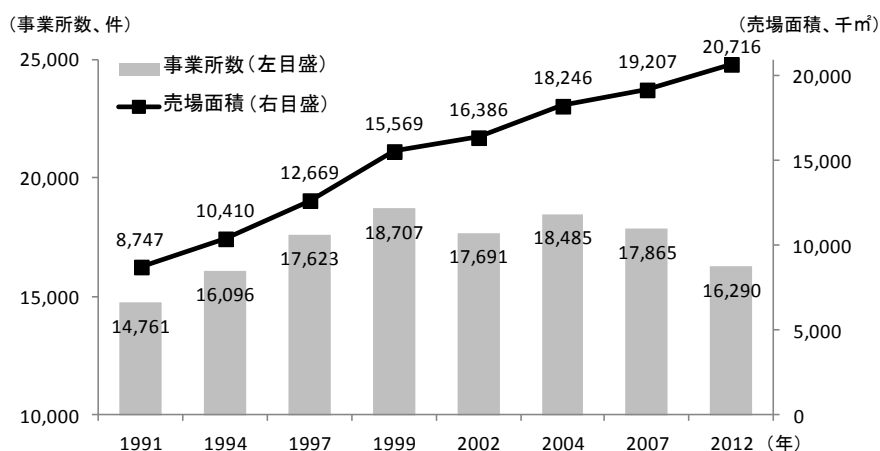
図表 17 食料品スーパーにおける年間販売額の推移



資料：経済産業省「商業統計」（1991 年～2007 年）、「経済センサス・業態別統計編」（2012 年）

図表 18 は、全国の食料品スーパーの事業所数と売り場面積の推移を見たものである。売り場面積については 1990 年代以降、一貫して拡大しているのに対し、事業所数は 1999 年をピークに減少傾向にある。2000 年代以降、食料品スーパーの市場規模（販売額）の停滞の影響で新規出店のペースが鈍るとともに既存店舗の閉鎖が進み、全体として事業所数の減少が起こっていると推察される。その一方で、厳しい競争環境を生き抜くための戦略として、多くの企業が店舗の大型化を進めていることがうかがえる。

図表 18 食料品スーパーにおける事業所数、売り場面積の推移

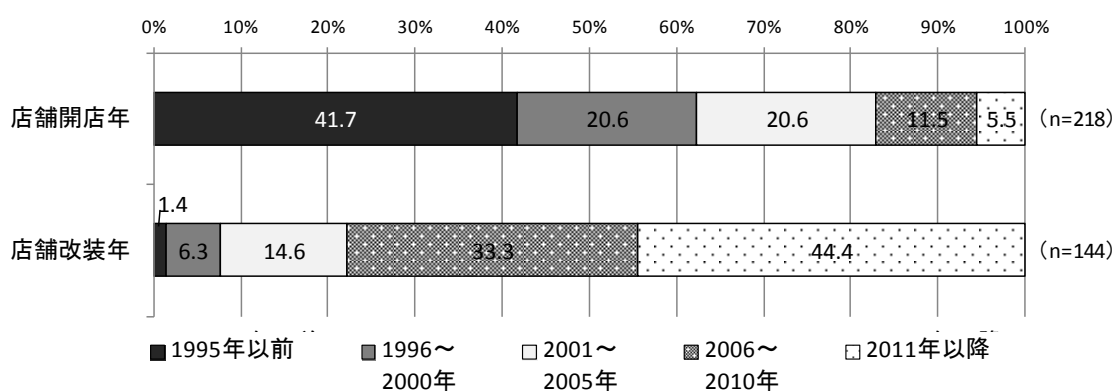


資料：経済産業省「商業統計」（1991 年～2007 年）、「経済センサス・業態別統計編」（2012 年）

(3) 老朽化する店舗

スーパーにおいては、店舗の老朽化も大きな課題である。図表 19・20 は、平成 26 年スーパーマーケット年次統計調査報告書（日本スーパーマーケット協会、オール日本スーパーマーケット協会、一般社団法人新日本スーパーマーケット協会の 3 団体会員企業 540 社へのアンケート調査の結果）からの資料である。図表 19 は、各企業で最も標準的なものとして選択した店舗の開店年を聞いたものであるが、「1995 年以前」の店舗が 41.7%と最も多くなっている。また、図表 20 のとおり、直近 1 年間に於ける店舗の改装・改築の実施率は増加傾向で 2013 年は 6 割近くとなっている。店舗老朽化への対応について、避けて通れない状況であることがうかがわれる。

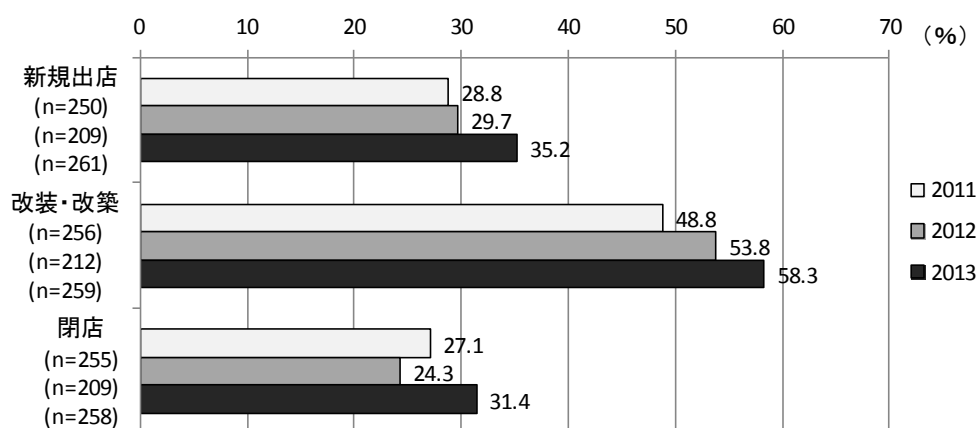
図表 19 店舗開店年、改装年（回答構成比率）/全体



資料：日本スーパーマーケット協会、オール日本スーパーマーケット協会、一般社団法人新日本スーパーマーケット協会『平成 26 年スーパーマーケット年次統計調査報告書』

(注)：日本スーパーマーケット協会、オール日本スーパーマーケット協会、一般社団法人新日本スーパーマーケット協会の 3 団体会員企業 540 社へのアンケート調査

図表 20 直近 1 年間の新規出店、改装・改築、閉店の実施率の推移



資料：日本スーパーマーケット協会、オール日本スーパーマーケット協会、一般社団法人新日本スーパーマーケット協会『平成 26 年スーパーマーケット年次統計調査報告書』

(4) 業績不振

全国のスーパーの経営状況がどうなっているかについて、図表 21 の帝国データバンクが調べた全国スーパーストア 770 社の経営実態調査をみる。売上規模別でみると、10 億～50 億円未満の規模では、2 期連続赤字と赤字転落を合わせて約 25%の企業が赤字となっている。規模が小さくなればなるほど、苦しい経営状況の企業が多いことがわかる。

図表 21 スーパーの経営状況

売上高規模	社数	2期連続黒字		2期連続赤字		黒字転換		赤字転落	
			構成比 (%)		構成比 (%)		構成比 (%)		構成比 (%)
1,000億円以上	36	31	86.1	2	5.6	1	2.8	2	5.6
500億～1,000億円未満	47	38	80.9	2	4.3	5	10.6	2	4.3
100億～500億円未満	181	152	84.0	8	4.4	7	3.9	14	7.7
50億～100億円未満	136	101	74.3	10	7.4	9	6.6	16	11.8
10億～50億円未満	370	228	61.6	47	12.7	51	13.8	44	11.9
合計	770	550	71.4	69	9.0	73	9.5	78	10.1

出所：帝国データバンク「全国スーパーストア 770 社の経営実態調査」（2013 年）

（注）：企業概要データベース「COSMOS2」（144 万社収録）から全国のスーパーストア経営業者を抽出、売上高が 10 億円以上で、2012 年度（2012 年 4 月期～2013 年 3 月期）から過去 3 期分の業績比較が可能な 770 社の経営実態を分析

第3章 「強い中小地場スーパー」を解き明かす7つのキーワード

第2章で確認したように、年々競争が激しくなる食品小売業界において、中小地場スーパーの経営環境は今後さらに厳しいものになることが予想される。そこで本調査では、中小地場スーパーが今後どのようにして競争力を高め、地域において愛される存在であり続けるか、そのヒントを探るため、全国各地の魅力的な中小地場スーパー9社に対してインタビューを実施した。

インタビュー先企業の抽出の視点と、具体的なインタビュー先については以下の通りである。なお、多様な地域性を調査に反映させ汎用性のある分析を進めるため、全国各地からバランスよく抽出した。

インタビュー先企業の抽出の視点

- ・ 店舗数が数店舗から数十店舗程度で、特定地域内を中心に展開している中小地場スーパーであること。
- ・ 地域内において高い知名度を持ち、多くの地域住民から高く評価され、愛着を持たれていること。
- ・ 大手スーパーやドラッグストア、コンビニエンスストアなど、競合先が真似できない（真似しにくい）戦略によって魅力を高めていること。

インタビュー先企業

	主なエリア	店舗数	理念
京北スーパー	千葉	8 店舗	食と健康を考える
フレンドフーズ	京都	2 店舗	プロの目利きでより良い商品を提供
ベニースーパー	東京	2 店舗	地域密着スーパーマーケット
サニーマート	高知	23 店舗	地域密着クオリティスーパー
サンヨネ	愛知	5 店舗	豊かな家庭は、明るい食卓から
新鮮市場きむら	香川	14 店舗	市場直送！新鮮・安い・豊富・活気
マイヤ	岩手	16 店舗	豊かな暮らしをご提案するスーパー
佐藤長	青森	20 店舗	津軽と共にこれからも
エブライ	広島	31 店舗	毎日が「Shinsen」

これら9社の中小地場スーパーは、いずれも強い個性を持つ企業である。しかし、各企業が経営において大事にしているポイントについて話を伺ってみると、意外なほど多くの共通点があることが浮き彫りとなった。以下では、インタビュー先企業が経営において共通して重視しているポイントを、「強い中小地場スーパーを解き明かすキーワード」として整理した。

(1) 鮮度と品質：新鮮なものを適正な値段で売る

「強い中小地場スーパー」はほとんど例外なく、地元の住民に強い愛着を持たれている。そして、その愛着を根本的なところで支えているのが、「ここにいけば必ず新鮮で美味しいものがお値打ちに買える」という信頼感である。ここでの「お値打ち」というのは、激安店のように価格をメインに訴求するのとは異なり、「高い品質の商品、特に新鮮な生鮮食品や美味しく体に良い総菜・弁当などを納得感のある値段で買える」ということを意味している。

ナショナルブランド商品等の一般食品分野では規模のメリットが働きやすいため、中小地場スーパーが大手スーパーやドラッグストア等に対抗していくことは容易ではない。一方で、生鮮食品や惣菜といった分野に関しては、中小地場スーパーが小回りの良さを活かしたり独自の工夫をこらすことで、大手スーパーなどには真似できない品揃えや調達価格を実現することも可能である。実際に、「強い中小地場スーパー」は、このように競合企業との差別化を強く意識して、生鮮3部門や惣菜等の分野で自社にしかない魅力を高めている。ある中小地場スーパーの経営者はインタビューの中で、「これからの食品スーパー業界は、大手スーパーと激安店、そして生鮮食品に圧倒的な強みを持つ中小地場スーパーの3極化が進むのではないか」と発言しており、今後の中小地場スーパーの競争力は、生鮮食品や惣菜の分野でいかに独自色を出して魅力を高めていけるかどうかにかかっていると思われる。

【新鮮市場きむらによる新鮮でお値打ちな鮮魚を提供する仕組み】

香川県を中心に店舗展開する新鮮市場きむらでは、県内の6つの魚市場と緊密な信頼関係を構築し、瀬戸内海の多様で新鮮な魚を安定的に仕入れている。

「水揚げされた魚は余るくらいなら全て買い取る」というほどの姿勢で市場と付き合うことで、

市場関係者は安心して取引できるようになり、その信頼関係によって他社ではあり得ない条件で仕入れることが可能になっている。

また、大量に仕入れた魚を機械で効率的に捌き、それを質の高い惣菜・弁当に加工していくことで、きっちり売り切ることに成功している。



(2) 安心と健康：この店で買えば安心という信頼感

「強い中小地場スーパー」は、顧客のことを気遣い、一人ひとりの暮らしや健康について親身になって考えている。例えば、できるだけ地場の信頼のおける生産者から仕入れる、減農薬の青果にこだわる、精肉や養殖魚の餌までモニタリングする、惣菜や弁当を薄味でカロリー控えめにするなど各企業が独自の方法で安全で健康的な食を顧客に提供しようと努力している。

ある中小地場スーパーの経営者はインタビューの中で、「お客さんのことは家族と思うようにしている。家族だと思えばいい加減な商売はできないし、体に悪いものなんて売れない」と発言している。

近年、食の安心や安全は消費者にとって重大な関心事項となってきた。食品表示の偽装などが社会的な問題になるなかで、自分が手に取る食品の安全性を信じることができず、疑心暗鬼に陥っている消費者も多い。消費者にとって、個々の食品の安全性を直接確かめることはできないため、基本的には商品の作り手や売り手を評価し、信頼できるところを選ぶ他ない。

強い中小地場スーパーはそのような状況の中で、食の安全にこだわった商品を長年にわたって提供していくこと、そして、そのことを顧客に正確に伝えていくことで、消費者から「この店で買えば安心」という信頼を得ることに成功している。

【自分が食べたいと思う「良質」な商品を開発するサンヨネ】

愛知県豊橋市を中心に店舗展開するサンヨネでは、消費者に対して「良質」なプライベートブランドを展開している。「良質」というのは、美味しく、健康に良い商品であり、自分が食べたいと思えることを第一に考えている。

約420種類にのぼるプライベートブランドにおいては、「良識ある食品をできる限りお値打ちに提供する」という想いを込めて商品を開発、ハートマークのロゴを付けて販売している。



(3) 対話と信頼：お客様との親密な距離感

「強い中小地場スーパー」の店舗内を歩いていると、顧客と店舗スタッフの距離が近く、その親密な雰囲気には驚くことが多い。ある中小地場スーパーの店長からは、「良く来ていたお客さんがしばらく来ないと心配になるし、久しぶりに来てくれると安心する。お客さんとコミュニケーションを取りながら、一人ひとりの健康を支えるのがスーパーの役目」とのコメントがあった。「強い中小地場スーパー」はこのように、店長や店舗スタッフが顧客とのコミュニケーションを重視して人と人との関係を積極的に築いており、それが顧客から「この人から買いたい」という信頼・愛着を得ることに繋がっている。

大手スーパーとの比較という観点で言えば、大手スーパーは中小地場スーパーに比べて正社員の人事異動（店舗間の異動）が頻繁であったり、接客のマニュアル化が徹底されていることなどから、店舗スタッフと顧客が人間的な関係を築きにくいとされている。

こうした意味で、店舗スタッフと顧客がコミュニケーションを深めながら信頼関係を築いていくというあり方は、まさに中小地場スーパーにしかできない強みになり得ると考えられる。

【サニーマートによる対面での食材・レシピ紹介の取り組み】

高知県を中心に店舗展開するサニーマートでは、各店舗に「料理アドバイザー・コーナー」を設置し、日々のお薦め食材の紹介や、それを使った料理の提案を行っている。

料理アドバイザーは、品出しやレジ打ち等を行わない独立した職種であり、言わば顧客とのコミュニケーションの専任担当者と言える。

料理アドバイザーはサニーマートにおいて、もちろん販売促進の役割も担っているが、それ以上に「顧客の健康を守る」ことが第一の使命となっている。顧客一人ひとりと人間的な関係を築き、その人に合わせた商品や料理を紹介することで、サニーマートのファンを増やしている。



(4) こだわり商品：そこでしか手に入らないものを提供する

「強い中小地場スーパー」の多くは、他の店では手に入りにくいこだわりの商品を揃えることで、多くのファンを惹きつけている。オーバーストア状態にあると言われているスーパー業界において、消費者の移動圏内にスーパーが1店しかないという状況は稀で、通常は複数ある選択肢の中から一つのスーパーを選ぶ、あるいは用途に応じて使い分けることになる。そんな時に、消費者にとってどの店を利用するかを選ぶ基準の一つとなるのが、「他の店で買えない魅力的な商品が買えるかどうか」ということである。

中小地場スーパーは大手スーパーに比べて仕入れ規模が小さいため、ナショナルブランド商品のようなどこでも買える商品については価格で差がついてしまい、勝負することは難しい。また、これらの分野はドラッグストアやコンビニエンスストアなど、他の業態の企業が得意とするところでもあり、中小地場スーパーにとってはなおさら不利な状況となっている。

しかし、「強い中小地場スーパー」は、その仕入れ規模の違いを逆手にとり、小回りの良さを活かして、大手スーパーやドラッグストア等が扱うことが難しい魅力的な商品を仕入れ、それによって消費者を惹きつけることに成功している。こだわりの商品を手作りしている老舗店、知る人ぞ知る名店、特定の地域で古くから愛される店、どこよりも新鮮な野菜を届けてくれる地場の生産者など、大手スーパーが付き合いにくい魅力的なメーカー・生産者と直接繋がっていることが、各社の強みとなっている。

【フレンドフーズによるこだわり商品の仕入れ】

京都市に店舗を構えるフレンドフーズでは、ナショナルブランドを排除し、独自のこだわり商品のみを展開することで、広範囲から顧客を獲得している。

全国各地の産地や加工工場に足を運び、仕入れ先を独自に開拓し、他のスーパーでは取り扱っていない商品の仕入れに成功している。



（５）相互利益：こだわりの「作り手」や「市場・仲卸」との長期的な関係

「強い中小地場スーパー」では、新鮮で安全な生鮮食品を市場や仲卸、生産者から調達したり、他では手に入りにくいこだわりの日配品や加工食品を小規模な食品メーカーから調達している。このような独自に築いた「仕入れルート」が「強い中小地場スーパー」の競争力の源泉の一つになっていると言える。

今回実施したインタビューの中では、「強い中小地場スーパー」の経営者に対して、このような独自の仕入れルートを開拓・維持できている理由についても尋ねてきた。それに対して、多くの企業が「買い叩かない」、「互いに納得できる価格で買い取る」、「スーパー側の都合ばかりを押しつけない」など、取引先を尊重し共存共栄を図ることが大事だと答えている。

中小地場スーパーにとって、魅力的な商品を供給してくれる取引先は、代わりにのいない貴重なパートナーである。そして、そのパートナーとなる相手は中小規模の企業・農家等が多く、無理を言って買い叩けばそれがそのまま相手の負担となってしまう。

そのため、「強い中小地場スーパー」では、パートナーとなる仕入れ先に対して無理を言わず、むしろ相手を支援して共に発展していくことを目指している。そうすることで、安定的な仕入れが可能になり、信頼関係を築くことで長期的にはより良い条件での取引も可能になるのである。

【地方生産者と共に商品開発を行う京北スーパーの仕組み】

千葉県柏市を中心に店舗展開する京北スーパーでは、地方産地と共同で商品の開発を行っている。生産者と直接話をする中で、消費者ニーズに沿った商品を開発していくことも、スーパーの役割であると認識している。

プライベートブランド商品の開発においても、良質な商品について、生産者や加工事業者と共同で価値や価格を追求していくことで、お互いがwin-winとなる関係づくりを第一に考えている。



(6) 地域とともに：地域コミュニティへの貢献

「強い中小地場スーパー」は、地域住民から信頼され強い愛着を持たれている。それは、そのスーパーが地域の中で「無くなったら困るもの」だと認識されていることの現れだと言える。「強い中小地場スーパー」は、その地域における食生活・食文化に精通し、長年によりその地域特有の食材等をお値打ちに提供し続けることで、「地域の食生活・食文化を支える存在」として無くてはならないものになっている。また、過疎化の進む地域等においては、中小地場スーパーが文字通り「ライフライン」として機能しており、住民の生活を最も基本的なところで支える役割を果たしていることも多い。

また、そのような本業を通じた地域への貢献以外にも、「強い中小地場スーパー」は地域において様々な役割を果たしている。例えば、地域で開催されるお祭り等への協力（時には自らが主催することさえある）、店舗内スペースを活用したイベントの開催、学校との連携による食育活動など、店舗の中や外において地域住民・地域コミュニティと連携しながら様々な活動を実施し、その過程を通じて信頼を獲得し、「地域の人たちに愛される存在」となっている。

【ベニスーパーによる地域コミュニティとの関係強化の取り組み】

東京都の足立区と葛飾区に計2店舗を展開するベニスーパーでは、様々な工夫をこらしながら、地域の子どもたちを対象とした企画・イベントを実施している。

なかでも、子どもたちに1日店長体験をしてもらう「子ども店長」企画は、店内でのアナウンスや品出しなどスーパーでの業務の基本を体験でき

るプログラムで、子どもにとっては楽しく、「しつけ」の一環としての効果も得られるとして人気を博し、先日ついに400代目の子ども店長が誕生した。

また他にも、店舗の駐車場などを活用して縁日や運動会を主催するなど、地域コミュニティとの結びつきを強める取り組みを多数実施し、地域に愛される店舗づくりを進めている。



(7) 人づくり：仕事のやりがい社員を育てる

「強い中小地場スーパー」は、消費者や仕入れ先企業だけではなく、社員にも愛されている。小売業界、特にスーパーマーケット業界は、朝が早く年末年始や週末に休みを取りにくいなどの理由で、従業員の採用に苦心している企業も多い。そうした中で、「強い中小地場スーパー」は、社員に対して「働きやすい環境」と「やりがいある仕事」を提供し、正社員・パートを問わず、多くの従業員にとって魅力的な職場となっている。

インタビューの中では、多くの中小地場スーパー経営者が「仕事のやりがい」の重要性について語っている。特に、店舗ごとの裁量を広げて、店長や店舗スタッフが自ら「何をどれだけ売るか」を決められるようにすることが「やりがい」に繋がり、良い店を作るポイントになると複数の経営者が述べている（中には、各店舗の担当者が毎日のように市場に通って競りに参加している企業もあった）。

当然、店舗の数が多くなればなるほど、仕入れなどを本部で一括管理したほうが効率的であるし、店舗ごとに対応を任せていると、企業としてのまとまりが失われるというリスクも生じる。しかし、店舗ごとに広い裁量を与えていくことは、このように社員一人ひとりの成長に繋がり、結果的に企業としての競争力を高めることにも繋がる可能性がある。

「強い中小地場スーパー」では、これらのメリット・デメリットを把握したうえで、効率性の追求と人材育成の双方をバランス良く実現していると考えられる。

【エブリイによる社員のやりがい「商人魂」を引き出す仕組み】

広島県において店舗展開するエブリイでは、「活き活きスタッフ」を特徴の一つに掲げ、自ら動き出せる人材の育成に力を注いでいる。

新入社員における研修、店長クラスの人間塾等を開催している。

また、各店舗の売り場担当者が仕入れから販売までを担当する。これは、自分で仕入れたものを顧客に勧め、購入してもらうことで、やりがいを得る「商人魂」を引き出す仕組みとなっている。



第4章 「強い中小地場スーパー」の類型化と戦略

第3章で触れた通り、本調査でインタビューを実施した「強い中小地場スーパー」は、基本的な考え方の部分で多くの共通するものを持っている。しかし、それぞれの企業が全く同じ方向を向いている訳ではなく、「強い中小地場スーパー」の中にも複数の方向性があり得るはずである。そして、中小地場スーパー各社が採用している戦略・採用すべき戦略の違いは、その方向性の違いによって理解するべきだと考えられる。

本章では、インタビューを実施した「強い中小地場スーパー」の特徴を詳細に整理し、そこから各社の方向性の違いと、それに対応した戦略の違いについて分析を試みる。

1. 「強い中小地場スーパー」の類型化

インタビュー先企業の指標

グループ①：大都市圏ニッチ型

グループ②：地方都市圏ニッチ型

	京北スーパー	フレンドフーズ	ベニースーパー	サニーマート	サンヨネ
中心的な展開エリア	千葉県	京都	東京	高知	愛知
売上高（百万円）	5,744	1,100	2,000	41,227	18,700
従業員数（人）	400	67	119	1,940	350
正社員比率	25%	31%	20%	25%	59%
店舗数（店舗）	8店舗	2店舗	2店舗	27店舗	5店舗
価格帯	高価格帯	高価格帯	中価格帯	高価格帯	中価格帯
立地特性	大都市圏	大都市圏	大都市圏	地方都市圏	地方都市圏
新規出店意向	現状維持	現状維持	現状維持	中程度	中程度
1店舗あたり商圏	広い	広い	中程度	中程度	中程度

グループ③：地方都市圏ドミナント型

	新鮮市場きむら	マイヤ	佐藤長	エブライ
主な展開エリア	香川	岩手	青森	広島
売上高（百万円）	14,500	20,000	10,500	47,949
従業員数（人）	820	1,149	617	3,023
正社員比率	31%	19%	24%	25%
店舗数（店舗）	14店舗	15店舗	20店舗	31店舗
価格帯	中価格帯	中価格帯	中価格帯	中価格帯
立地特性	地方都市圏	地方都市圏	地方都市圏	地方都市圏
新規出店意向	積極的	積極的	積極的	積極的
1店舗あたり商圏	狭い	狭い	狭い	狭い

上の表は、今回の取材先企業について、入手可能な数値データ及び定性的な指標を整理したものである。ここからは、9件の企業が大きく3つのグループに分かれていることを読み取ることができる。

グループ①は、「大都市圏」で「高価格帯」に位置する中小地場スーパーである。京北スーパーやフレンドフーズがここに該当するが、これらの中小地場スーパーは、「店舗数が比較的少ない／新規出店意向が低め／1店舗あたりの商圈が広い／1店舗あたりの売場面積が狭い」という傾向がある。

グループ②は、「地方都市圏」で「高価格帯～中価格帯」に位置する中小地場スーパーである。サニーマートやサンヨネがここに該当するが、これらの中小地場スーパーは、「新規出店意向が中程度／1店舗あたりの商圈を広くとっている」という傾向がある。

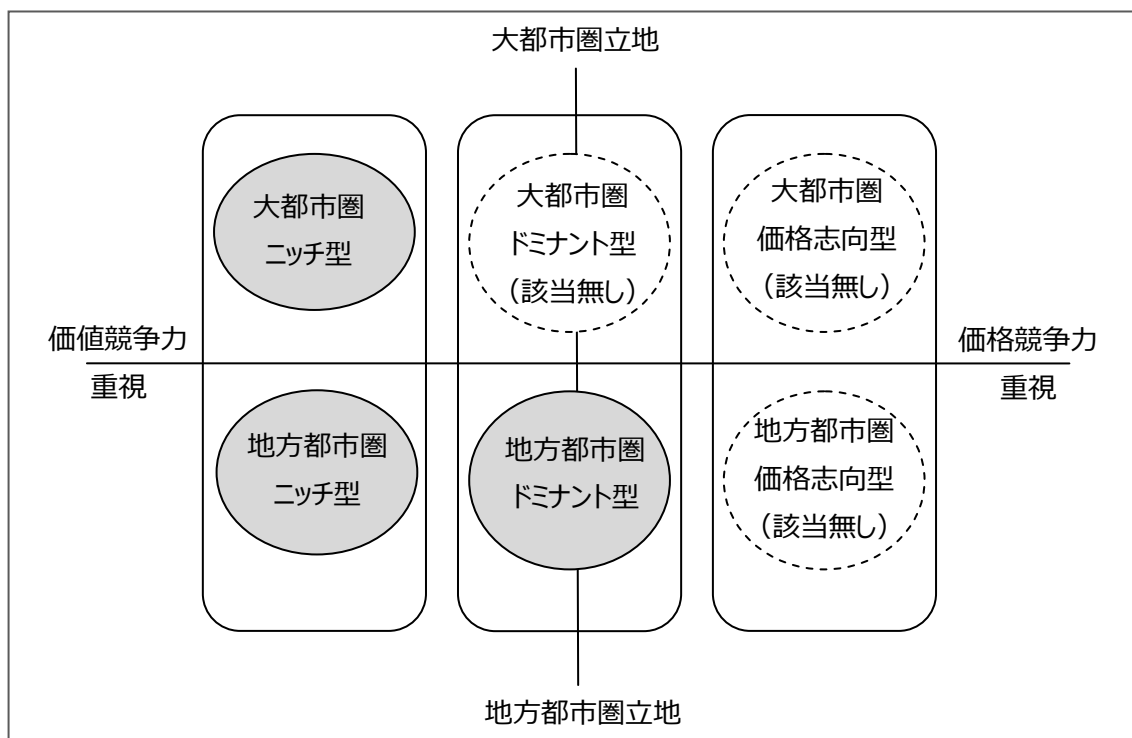
この二つのグループの企業は、やや遠方の住民も含む「特定の層の消費者」に強く訴求したり、「消費者の生活の場面に応じて選んでもらえる」店作りを強く志向しており、これを「ニッチ型」と呼ぶことにしたい。つまり、グループ①は「大都市圏ニッチ型」、グループ②は「地方都市圏ニッチ型」となる。

グループ③は、「地方都市」で、「お値打ち価格帯」に位置する中小地場スーパーである。エブリイ、佐藤長、新鮮市場きむら、マイヤがここに該当するが、これらの中小地場スーパーは、「店舗数がある程度多い／新規出店意向が高め／1店舗あたりの商圈が狭い」という傾向がある。

このグループは、特定地域内に比較的多くの店舗を出店するドミナント展開により、地域におけるシェアを確保することを強く志向しており、「ドミナント型」と呼ぶことにしたい。つまり、グループ③は「地方都市圏ドミナント型」となる。

これらを、第1章で触れた後藤（2012）の軸に沿って整理すると、それぞれ以下のように位置づけられる。

強い中小地場スーパーのポジショニング

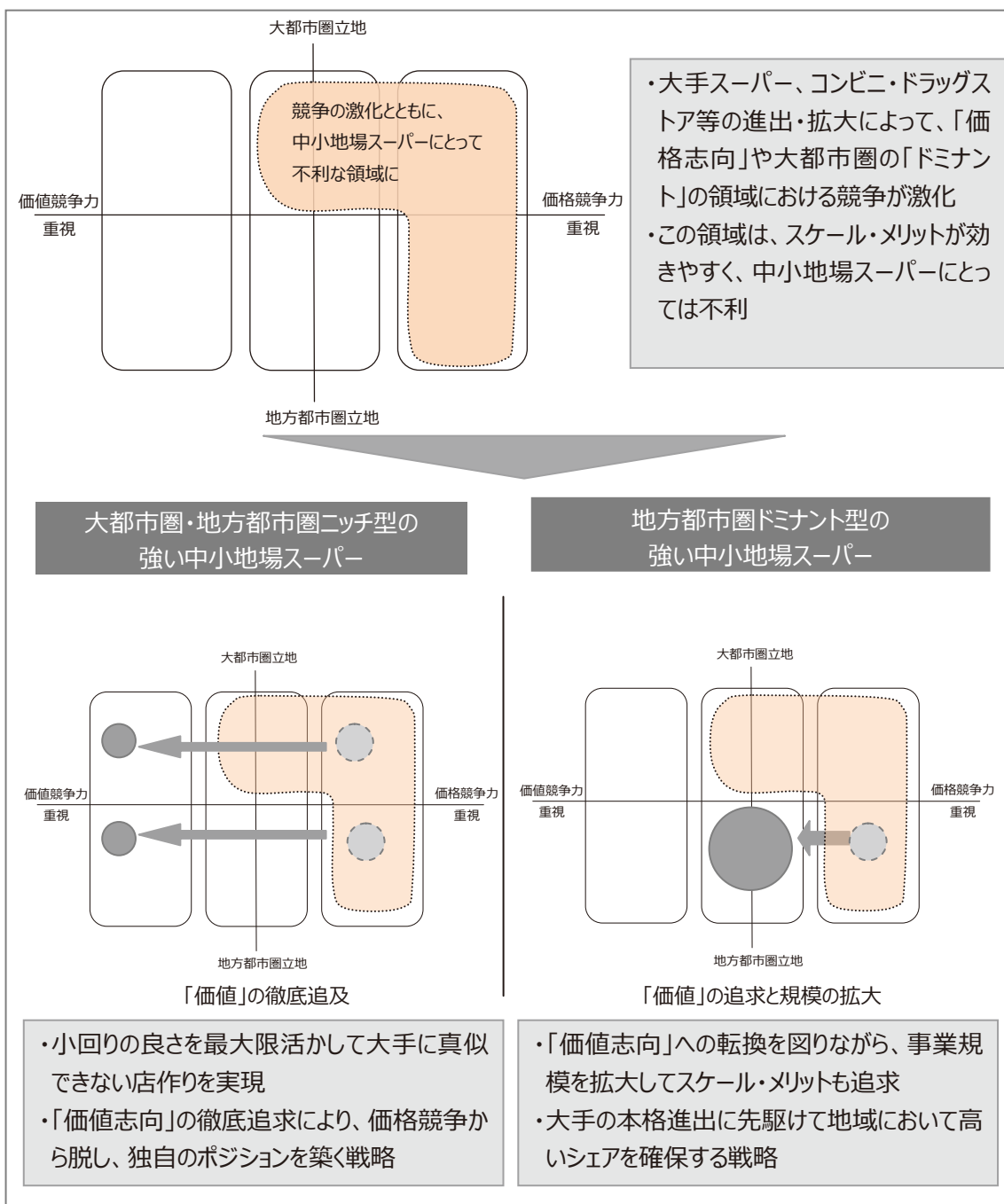


各類型の特徴

	企業像	傾向
大都市圏 ニッチ型	<ul style="list-style-type: none"> 東京・大阪・名古屋・福岡・京都といった大都市圏の市街地を中心に立地 「特定の層の消費者」に強く訴求したり、「消費者の生活の場面に応じて選んでもらえる」店作りを目指す 	高価格帯／少ない店舗数／低い新規出店意向／広い1店舗あたり商圈／狭い1店舗あたり売場面積
地方都市圏 ニッチ型	<ul style="list-style-type: none"> 上記大都市圏以外の地方都市を中心に立地 「特定の層の消費者」に強く訴求したり、「消費者の生活の場面に応じて選んでもらえる」店作りを目指す 同時に、周辺住民の日々の買い物ニーズに応えることも重視 	高価格帯～中価格帯／中程度の新規出店意向／広い1店舗あたり商圈
地方都市圏 ドミナント型	<ul style="list-style-type: none"> 上記大都市圏以外の地方都市を中心に立地 店舗の立地するエリアの全ての住民をターゲットとし、日々の買い物ニーズに応える 特定地域内にドミナントを形成 	お値打ち価格／多い店舗数／高い新規出店意向／狭い1店舗あたり商圈

なお、今回の調査でインタビューを実施した「強い中小地場スーパー」の中には、「大都市圏ドミナント型」や「大都市圏価格志向型」、「地方都市圏価格志向型」のケースは見られなかった。「強い中小地場スーパー」は、大手スーパーやドラッグストア、ディスカウントストア等との競合関係を強く意識し、これらの領域をあえて選択しない傾向があると思われる。つまり、「強い中小地場スーパー」は、あえて一般化するとすれば、下図のような成立過程を辿っていると考えられる。

強い中小地場スーパーの基本的な戦略



つまり、「価格志向」や「大都市圏ドミナント」の領域では、ディスカウントストアやドラッグストア、大手スーパー、コンビニ等がスケール・メリットの追求等によって競争力を高めており、中小地場スーパーにとっての競争環境が悪化しているのである。

そんな状況下で、「強い中小地場スーパー」は、自らのポジショニングを柔軟に選択し、自身の強みである小回りの良さや人材の強さ、地域・市場・生産者・消費者等とのネットワークを活かして、「価格」だけではない「価値」を追求し、競争力を高めることで生き残りを図っていると考えられる。

「強い中小地場スーパー」は、価格以外の「価値」を追求するという基本的な路線は共通しているものの、その中でも二つの路線に分かれている。

一つは、小回りの良さというメリットはある程度犠牲にしつつ、規模を拡大してスケール・メリットを得ることを目指す企業で、これが「ドミナント型」の「強い中小地場スーパー」である。このドミナント型に関しては、大手が本格的に進出してシェアを取る前に地域内でのシェアを確保することが重要であり、その意味で大手スーパーの進出の遅れた地方都市圏に事例が集中している。

もう一つは、規模の拡大によるスケール・メリットの追求には見切りをつけ、小回りの良さという強みを最大限活かすことを目指す企業で、これが「ニッチ型」の「強い中小地場スーパー」となっている。この領域は、大手スーパー等との正面对決にはなりにくいため、大都市圏・地方都市圏を問わず成立しやすく、事例も各地に分散しているものと考えられる。

2. 類型と各企業の戦略の関係

ここまでの議論により、中小地場スーパーが生き残っていく方向性として、上記の3パターンがあることがわかってきた。中小地場スーパーは、それぞれの置かれている環境や歴史的な経緯によってどれか一つを選び取り、その方向性で強みを作っていくことが重要だと考えられる。

では、それぞれの方向性で競争力を高めていくためには、どのような方法が有効なのだろうか。以下では、「店舗運営・販売戦略」、「商品戦略」、「店舗展開」、「人材戦略」の四つの視点で、各類型の事例企業の取り組みから競争力を高めるためのポイントを抽出した。

(1) 店舗運営・販売戦略におけるポイント

まず、「大都市圏ニッチ型」の中小地場スーパーは、全ての消費者のニーズを満たすのではなく、特定の用途や特定の嗜好を持った消費者から、用途・場面に応じて選ばれるスーパーを目指している。そのためには、例えば「徹底した食の安全志向」など、他社と比べて際立つ価値観・コンセプトを打ち出し、全店舗においてその価値観・コンセプトに基づいた店舗運営を行っている場合が多い。また、販売戦略としても、その価値観・コンセ

トを顧客（来店者）に伝え、共感を得ることでロイヤリティを高めることが基本的な方針となる。

「地方都市圏ニッチ型」の中小地場スーパーは、基本的な路線としては「大都市圏ニッチ型」と似ている部分も多い。しかし、地方都市圏では、大都市圏に比べて人口密度が低いために、特定の顧客や用途に絞りすぎてしまうと売上の確保が困難になる可能性が高い。そのため、地方都市圏ニッチ型の中小地場スーパーでは、ニッチ路線の追求と同時に、地域住民の毎日の買い物にも使ってもらえるような店作りを目指している。

「地方都市圏ドミナント型」の中小地場スーパーでは、ターゲットを比較的広くとり、地域の住民の誰もが日常的に使えるスーパーを目指している場合が多い。また、地域密着度が高いため、地域ごとの消費者ニーズの微妙な違いにも敏感であり、ニーズに合わせて店ごとに商品構成等を変えるなど、個店経営を徹底していることも多い。販売戦略としても、日常的に使える店であることが重要なため、地域住民から「良い商品をお値打ちで買える店」として信頼され親しまれることを重視している。

地方都市圏で事業を営む中小地場スーパーでは、ニッチ型・ドミナント型を問わず、地域の住民全員が重要な顧客であるため、（来店する顧客だけでなく）地域コミュニティそのものとの繋がりを強くしていくことが重要になる。

人事異動等により店舗の人員の入れ替えが頻繁な大手スーパーと異なり、中小地場スーパーには長年その店で働く店長やスタッフが多いという強みがある。「強い中小地場スーパー」では、こうした店長やスタッフが、自ら地域コミュニティに参加しながら地域コミュニティに貢献していくことで、地域住民からの信頼や愛着を獲得している。

資金力や人的資源に限りのある中小地場スーパーにおいては、大々的な広告や売り場の派手な演出、完成度の高いポップといった大手スーパー等が得意とする販促の手法を採ることが難しく、できることは限られている。

中小地場スーパーが得意とする販促活動は何か、ということを考えると、結局は地道な「人と人とのコミュニケーション」に尽きるのではないかと思われる。つまり、中小地場スーパーには長年同じ店で勤め続ける店舗スタッフが多く、顧客の一人一人と顔見知りになっている場合も多い。これらのベテランスタッフが、店のこだわりや商品の魅力を自分の言葉で説明でき、適切な品を勧めることができれば、大手が真似できない一番の販促活動になると考えられる。今回の調査でインタビューを実施した中小地場スーパーの経営者は、「食品スーパーは、商店街の魚屋、八百屋、肉屋という原点に戻ることが大事」と発言しているが、これもまた、店と顧客の対面でのコミュニケーションの大切さを表していると思われる。

店舗運営・販売戦略におけるポイント

	大都市圏 ニッチ型	地方都市圏 ニッチ型	地方都市圏 ドミナント型
主なターゲット	・ 特定の用途や特定の嗜好を持った消費者（やや遠方の住民を含む）を重視し、用途・場面に応じて選ばれるスーパーを志向	・ 特定の用途や特定の嗜好を持った消費者（やや遠方の住民を含む）を重視しつつ、一方で、地域住民の日々の買い物ニーズにも対応	・ 立地している地域の住民を重視し、毎日の買い物に使ってもらえるスーパーを目指す
店舗運営の考え方	・ 特定の層に強く訴求するような、コンセプトに基づく経営を重視	・ 明確なコンセプトを打ち出すとともに、地域特性に合わせた個店経営も重視	・ 地域密着路線の追求のため、個店経営を重視
販売戦略の方向性	・ 顧客(来店者)による、店の価値観・コンセプトへの共感を高める	・ 地域住民や顧客(来店者)による、店の価値観・コンセプトへの共感を高める	・ 地域住民から、「良い商品をお値打ちで買える店」として信頼され親しまれる
地域コミュニティとの関わり	・ 地域コミュニティとの関わりは比較的薄いケースが多い	・ (来店する顧客だけでなく) 地域の住民全員が重要な顧客であり、地域コミュニティそのものとの繋がりを強くしていくことが重要	
顧客(来店者)との関わり	<ul style="list-style-type: none"> ・ 豊富な商品知識、陳列方法、惣菜の調理・盛りつけの技術などを高め、食材を扱うプロとしての立場から、顧客に商品の魅力を伝えていく ・ 顧客一人ひとりと人間関係を作り、地道な「人と人とのコミュニケーション」によって、店の魅力、商品の魅力を伝えていく 		

(2) 商品戦略におけるポイント

ニッチ型の中小地場スーパーは、商品戦略において、強みとする商品分野を絞り込み、その分野のなかで魅力的な商品を揃えていくことが基本的な方向性となる。

ただし、同じニッチ型でも、「大都市圏ニッチ型」と「地方都市圏ニッチ型」とでは少し方向性が異なる。大都市圏ニッチ型では他店が得意とする分野は大胆に切り捨て、強みとする分野をぎりぎりまで絞り込んで、その得意分野のなかで豊富な品揃えを実現している。そうすることで、都市部の比較的小規模な店舗でも、特定の分野の中で「選ぶ喜び」を提供できる。

一方で、地方都市圏ニッチ型では、ニッチさの追求と同時に地域住民の日々の買い物ニーズにも応えていく必要があることから、特定の分野を切り捨てることは難しい。そのため商品戦略においては、分野の中での品揃えの豊富さはある程度犠牲にしつつ、分野ごとにいくつかの「こだわり商品」を置くという方針をとる傾向にある。

いずれの場合も、ニッチ型のスーパーでは、「(万人に評価されるものではなく) 特定の層に強く訴求する特徴的な商品」を揃えていかななくてはならない。この場合、「特別な商品」と言っても、単なる「高級品」ではなく、「大手スーパーなどでは買えないような商品」を揃えていくことが重要である（単なる高級品は大手スーパーやデパート等でも取り扱っている）。

このような商品を揃えていくために、各社が様々な工夫をこらしているが、共通するポ

イントとしては「こだわりの商品を作る小さなメーカー・生産者」と直接繋がっているという点が挙げられる。大手スーパーは同じものを大量に必要とするため、仕入れ先も大手に限られる場合が多いが、中小地場スーパーはそれを逆手に取り、小回りの良さを活かして、各地の「こだわりの商品を作る小さなメーカー・生産者」の商品を扱っていくことで、大手スーパーでは難しい品揃えを実現している。

地方都市圏ドミナント型の中小地場スーパーに関しては、「誰もが日常的に」来なくなる店作りが重要であり、商品戦略においても、(特別変わった商品というよりも)「誰もが日常的」に必要な商品の質を高め、お値打ちに提供していくことが重要となる。

これまでも述べてきたように、中小地場スーパーは、大手スーパーやドラッグストア等が得意とするナショナルブランド商品等ではなく、青果、鮮魚、精肉の生鮮3部門や惣菜における商品力を集中的に高めていかななくてはならない。「強い中小地場スーパー」は、これら生鮮食品や惣菜分野で魅力的な商品を揃えるため、「市場との連携強化」や「地場の生産者との連携強化」に取り組んでいる。例えば、新鮮市場きむらでは、流通量の減少等によって弱体化しつつある地方卸売市場(魚市場)を大量仕入れによって支えるとともに、そうして培った市場との信頼関係によって安定的かつ低価格での仕入れを実現している。

また、「地場の生産者との連携強化」に関しては、例えば近隣の若い農家とコミュニケーションをとりながら、作付けに対してある程度要望を聞いてもらい、その代わりに収穫した作物を確実に購入するといった、ゆるやかな契約栽培のような関係を築く取り組みが行われている。

商品戦略におけるポイント

	大都市圏 ニッチ型	地方都市圏 ニッチ型	地方都市圏 ドミナント型
基本的な 方向性	・ 強みとする商品分野や品目を絞込み、その分野のなかで魅力的な商品を揃える	・ 日常的に必要な商品を揃えながら、一部において、魅力的な商品を揃える	・ 「誰もが」、「日常的」に必要な商品の質を高め、お値打ちに提供していく
商品力の 源泉	・ 得意とする分野のなかでの豊富な品揃え	・ 商品分野ごとに設定された目玉となる高質商品	・ 新鮮でお値打ちな青果、鮮魚、精肉、惣菜
商品力を高め る取り組み	・ 小回りの良さ、ロットの小さを活かして、全国の「こだわりの商品を作る小さなメーカー・生産者」から仕入れる	・ 同左	・ 「市場との連携強化」や「地場の生産者との連携強化」
類型間で 共通する ポイント	・ 大手スーパーやドラッグストア、コンビニエンスストアなど、競合する業態が不得意とする領域で強みを作る。具体的には、ロットが小さいもの、自動化が難しいもの、鮮魚など流通の構造上スケールメリットが効きにくいものを重視。		

(3) 店舗展開におけるポイント

まず、ニッチ型の中小地場スーパーは、「特定の層の顧客を比較的広い地域から集める」というスタンスを取っている。そのため、店舗展開に関して言えば、ある程度広いエリアに分散して展開しているケースが多い。また、ニッチ型スーパーにとって、「複数のスーパーの中から用途に応じて選ばれる」ことが重要であり、競合スーパーが存在するエリアであっても、交通の便が良く商圈内に人口が多いエリアに出店することが理にかなっている。また、商圈が広く飽和しやすいことや、商品戦略上の特徴からスケール・メリットがそれほど働かないことから、店舗数は比較的少なく保ったまま、客単価や利益率を高めていくことで成長を目指すケースが多い。

一方でドミナント型の中小地場スーパーは、ニッチ型とは反対に、比較的狭いエリア内でシェアを高めていくというスタンスである。創業地周辺など、地場の強みが活かせる一定のエリア内において店舗数を増やし密度を高めていくことで成長を目指すケースが多い。

なお、ニッチ型の中には「大都市圏型」と「地方都市圏型」の二通りがあり、この二つは基本的な方向性としては似通っているが、大都市圏ニッチ型のほうがより「ニッチ型」としての特徴が強く、地方都市圏ニッチ型は、大都市圏ニッチ型と地方都市圏ドミナント型の間の特徴を持つものとして理解できる。

店舗展開におけるポイント

	大都市圏 ニッチ型	地方都市圏 ニッチ型	地方都市圏 ドミナント型
立地場所の 特性	・ 分散して立地	・ ある程度集中して立地	・ 集中して立地
新規出店に 対する考え方	・ ターゲットとなる層の人口が多いエリアを優先して出店 ・ 規模のメリットが働きにくく、新規出店をそれほど必要としない	・ ある程度の店舗数は必要であるが、必要な規模が確保できれば、新規出店をそれほど必要としない	・ 地場の強みが活かせる一定のエリア内において密度を強化 ・ 規模のメリット追求のため、新規出店の必要性が高い
成長の方法	・ 客単価を上げ、利益率を高める	・ 商品開発等に見合う適正規模を見極めつつ、利益率を高める	・ 来店者数の拡大と新規出店により売上げと効率性を高める

(4) 人材戦略におけるポイント

大都市圏ニッチ型の中小地場スーパーでは、既に述べたように、他社と比べて際立つコンセプトを打ち出し、全店舗においてそのコンセプトに基づいた店舗運営を行う傾向がある。そして、コンセプトを全店に浸透させるため、本部の人員を比較的厚くしているケースが見られる。また、大都市圏ニッチ型の中小地場スーパーにとって、こだわり商品の品揃えが企業競争力を大きく左右するため、特に本部のバイヤーの「目利き力」を重視している。小規模の企業であれば、経営者やそれに準ずる役員・社員が自らの信念のもと、コンセプトに合う商品を開拓してくることになるが、ある程度の規模の企業ではバイヤーの育成が課題になる。大都市圏ニッチ型の中小地場スーパーのバイヤーは、特定分野のプロフェッショナルであることが強く求められるため、部門間の異動等は抑えて、長い時間をかけて一つの分野での目利き力を育てているケースが見られる。

一方で地方都市圏ドミナント型の中小地場スーパーでは、店舗運営において個店経営を重視する傾向があり、店舗に責任と裁量を大幅に委譲しているケースが見られる。中には生鮮食品を店舗担当者が市場まで仕入れに行くケースもあり、このようにして店舗ごとに異なる商品構成を実現している。この場合、現場で自ら判断して動ける人材、そして、仕入れから販売までをきっちりこなせる「オールラウンダー」的な人材が求められる。そのために、部署異動等も含めて様々な仕事を経験させることを重視している企業も多い。また、消費者に近い立場のパート社員を重視し、意見を吸い上げて店づくりに反映しているケースも複数見られた。

地方都市圏ニッチ型の中小地場スーパーは、上記二つの特徴を併せ持っている。例えば仕入れにおいて、新商品開拓やオリジナル商品については、本部においてバイヤーの育成を重視し展開している一方、日常の商品については各店舗において仕入れの裁量を与えているケースも見られた。

また、人材に関して、この3類型を通して共通する要素も見られた。今回のインタビュー先の「強い中小地場スーパー」の多くが、売り場に配置する人材に関して、惣菜の調理や盛りつけ、生鮮食品の下ごしらえや鮮度管理など、プロフェッショナルを採用・育成することが重要だと述べている。また、店頭で長く働くパート社員は、顧客一人ひとりと顔なじみになって信頼関係を構築したり、消費者目線でアイデアを出せる貴重な人材だと考えている企業が多く、働きやすい環境とやりがいある仕事を積極的に提供している企業も少なくない。

人材戦略におけるポイント

	大都市圏 ニッチ型	地方都市圏 ニッチ型	地方都市圏 ドミナント型
基本的な 方向性	<ul style="list-style-type: none"> 統一されたコンセプトに基づく店作りのため、本部の人員を厚くし、マネジメント力を強化する方向性 	<ul style="list-style-type: none"> 統一感を出す分野と、店ごとの個性を出す分野を切り分け、前者は本部主導、後者は現場主導で進める 	<ul style="list-style-type: none"> 個店経営を実現するため、店舗の責任と裁量を拡大していく方向性
仕入れに係る 人材	<ul style="list-style-type: none"> 仕入れに関してはバイヤーの目利き力の育成を重視 部門間の異動を少なくし、特定分野のプロフェッショナルを育成する 新商品開拓やオリジナル商品の開発等を任せ、モチベーションを向上 	<ul style="list-style-type: none"> 新商品開拓やオリジナル商品については、本部において、バイヤーの育成を重視し展開 日常の商品については、各店舗において仕入れの裁量を与える 	<ul style="list-style-type: none"> 店舗ごとに仕入れの裁量を与え、売る人が仕入れることで、現場の社員一人ひとりが商売感覚を身につける 消費者に近い立場のパート社員を重視し、意見を吸い上げて店づくりに反映
接客、売り場 に係る人材	<ul style="list-style-type: none"> 惣菜の調理や盛りつけ、生鮮食品の下ごしらえや鮮度管理など、プロフェッショナルを採用・育成し店舗に配置する。数十年単位の人材育成。 パート社員に働きやすい職場環境とやりがいのある仕事を与え、定着を図る 長年勤める社員（正社員・パート社員）が競争力の源泉 		

第5章 「強い中小地場スーパー」の事例解説

本章では、今回インタビューを実施した「強い中小地場スーパー」9社について、その「強さ」を支える取り組みの内容を可能な限り詳細にまとめている。事例掲載企業と、それぞれの類型等については以下の通りである。

グループ①：大都市圏ニッチ型

グループ②：地方都市圏ニッチ型

	京北スーパー	フレンドフーズ	ベニースーパー	サニーマート	サンヨネ
中心の展開エリア	千葉県	京都	東京	高知	愛知
売上高(百万円)	5,744	1,100	2,000	41,227	18,700
従業員数(人)	400	67	119	1,940	350
正社員比率	25%	31%	20%	25%	59%
店舗数(店舗)	8店舗	2店舗	2店舗	27店舗	5店舗
価格帯	高価格帯	高価格帯	中価格帯	高価格帯	中価格帯
立地特性	大都市圏	大都市圏	大都市圏	地方都市圏	地方都市圏
新規出店意向	現状維持	現状維持	現状維持	中程度	中程度
1店舗あたり商圏	広い	広い	中程度	中程度	中程度

グループ③：地方都市圏ドミナント型

	新鮮市場きむら	マイヤ	佐藤長	エブライ
主な展開エリア	香川	岩手	青森	広島
売上高(百万円)	14,500	20,000	10,500	47,949
従業員数(人)	820	1,149	617	3,023
正社員比率	31%	19%	24%	25%
店舗数(店舗)	14店舗	15店舗	20店舗	31店舗
価格帯	中価格帯	中価格帯	中価格帯	中価格帯
立地特性	地方都市圏	地方都市圏	地方都市圏	地方都市圏
新規出店意向	積極的	積極的	積極的	積極的
1店舗あたり商圏	狭い	狭い	狭い	狭い

1. 京北スーパー（千葉県） ～食と環境を考える～

本社所在地	千葉県柏市柏 1-4-3		
展開エリア	千葉県の柏市を中心とした地域（柏市、我孫子市、流山市）		
設立年	昭和 38 年	資本金	9,999 万円
従業員数	400 名程度	売上高	約 58 億円(平成 25 年 3 月期)
店舗数	8 店舗		
立地特性	<input checked="" type="checkbox"/> 大都市圏 <input type="checkbox"/> 地方都市圏		
1 店舗あたり 商圈	<input checked="" type="checkbox"/> 広い <input type="checkbox"/> 中程度 <input type="checkbox"/> 狭い		
新規出店動向	<input type="checkbox"/> 積極的 <input type="checkbox"/> 中程度 <input checked="" type="checkbox"/> 現状の店舗数を維持		
価格帯	<input checked="" type="checkbox"/> 高価格 <input type="checkbox"/> 中価格 <input type="checkbox"/> 低価格		



京北スーパーは、価値のある商品売ることを徹底的に考えている。商品を食べた際に、笑顔になって、美味しかったと思ってもらえることを第1に考え、バイヤーが全国各地に足を運び、プロの目利きで質の高い商品を選定している。最近では、そのバイヤーの目利き力の高さから、農産物加工品等の商品開発の場面において指導者として呼ばれることも多い。価値のある高質な商品を取りそろえることで、通常のスーパーの約2倍となる客単価を維持しているという。その秘訣は何か、同社の専務取締役である下西琢也氏にお話を伺った。

（1）“高級”スーパーではなく、“高質”スーパーを目指す

① 高い客単価

京北スーパーでは、客単価が通常のスーパーの約2倍となっている。通常のスーパーにおいて客単価が下がっているにも関わらず、京北スーパーでは客単価を維持し、時には上がることもあるという。より質の高い商品を求める顧客を持ち、その期待に応えている結果であろう。“高級”スーパーではなく、“高質”スーパーを目指しており、価格に中身が伴

っていることで、顧客からの信頼を受け、高い支持を得ている。

京北スーパーの客単価

- ・ 京北スーパーでは、マーチャндаイジング、商品戦略にこだわりを持つことで、安く売らないスーパーとなっている。
- ・ 周辺のスーパーが売っていないものは売れる。他のスーパーが取り扱っているナショナルブランドは注力していない。
- ・ 1点単価は、通常のスーパーの約3倍、客単価は通常のスーパーの約2倍である。これら単価について、通常のスーパーでは下がっているところを、京北スーパーでは維持または上げている。
- ・ 高級スーパーは、近年経営に失敗しているところが多いが、京北スーパーは“高質”スーパーを目指し、価格に中身が伴っていることで顧客から支持されている。
- ・ 他のスーパーや、コンビニ等が近くにできても、売上には影響が出ていない。顧客の評価は売上にあらわれるので、顧客からは変わらず支持されている。

② 11名の独自のバイヤーによる仕入れ先開拓

11部門にそれぞれ長年勤めあげてきたベテランのバイヤーがおり、自分達で培ったプロとしての目利きで高質な商品を開拓している。また、そのバイヤー達に仕入れの権限を委譲することで、スピード感のある仕入れを実現しているとともに、バイヤーのやる気にも繋がっているものと考えられる。

京北スーパーのバイヤー人材

- ・ バイヤーは、プロの目で、各部門で商品を開拓している。そのための権限をバイヤーに持たせている。したがって、今日商談が成立したものについて、明日から店頭に並べる位のスピード感で仕事ができる。
- ・ 鮮魚、塩干、精肉、青果、菓子、グロッサリー、乳製品、酒、チルド、惣菜、パンの11部門について、バイヤーがいる。いずれも現場に長くいるベテランで、他から引き抜いてきた人材ではなく、京北スーパーで勤めあげている人材である。

③ 地方産地との取り組み

顧客から支持を得ている商品として、周辺のスーパーが取り扱っていない地方の農産品、加工品等がある。基本的にはバイヤーが、各自のネットワークで全国を飛び回り探してくるが、最近では、その評判から、地方の自治体や地方銀行が開催する商談会に呼ばれることも多くなっている。

地方の生産者に対して、直接首都圏の消費者ニーズ等のアドバイスをすることで、商品の改善等も行い、生産者と共同で、より価値の高い商品にブラッシュアップしていつている。

京北スーパーにおける地方産地との取り組み

- ・ 京北スーパーでは、地方等のおいしい物をバイヤーが仕入れて販売している。
- ・ 最近では、地方の自治体から呼ばれて売り込まれることが多くなった。各地方では、人口減少が進み、各地域での消費も縮小する中で、関東圏への進出を考えている。県のマーケティング推進担当課等が音頭を取っていることが多く、各商品について、アドバイス等を行っている。
- ・ これまで、生産者と小売事業者の間に問屋が入っていたため、小売事業者が持っている消費者ニーズに関する情報が生産者に入りづらくなっていた。小売事業者が直接生産者と話をすることで、消費者ニーズに沿った商品の開発をしていくことも、スーパーの仕事であると思っている。
- ・ 地方との関係づくりのきっかけとしては、他に、地方銀行が開催する商談会等にも呼ばれている。

④ こだわり商品のみをラインナップするために店舗面積を抑える

こだわりの商品のみをラインナップするために、通常のスーパーであれば、店舗面積を大きくし、品揃えの充実を目指すところであるが、京北スーパーでは、店舗面積をあえて140坪程度に抑えている。

また、生鮮食品以外の日持ちがするこだわり商品については、年間数点しか売れないような購入頻度の低い商品でも、購入してくれる顧客がいるのであれば、値引きをせず置き続けている。“高質”スーパーにおいては、取扱商品とスーパー自体のブランド価値を維持し続けるために、在庫に対して値引きをしないで我慢できるかどうか、ポイントとなっている。

京北スーパーのこだわり商品販売に向けた戦略

- ・ 店舗面積は140坪程度と比較的狭い。大きい店舗面積になると、ナショナルブランド商品を多く置かざるを得なくなるため、わざと店舗面積を抑えている。
- ・ 10,000アイテムを並べている。選べる楽しさを提供するため、地方の商品について様々なラインナップを揃える。年間1本しか買わないような商品も、購入する人のために置き続けている。生鮮食品以外の日持ちがするこだわり商品については、我慢をして置き続けることが重要である。
- ・ 通常のスーパーであれば、高い商品が売れなくなると値引きをしてしまう。値引きをしないで我慢できるかが勝負である。年間3本しか売れない商品も置いておけるかどうか重要である。
- ・ 購入頻度の少ない商品を置くこと等、リスクは多くあるが、恐れては何もできない。

(2) 高品質なプライベートブランド商品

① 高付加価値化に向けたプライベートブランド商品への取り組み

大手スーパー等がプライベートブランド商品開発に取り組む場合、調達価格を下げることで利益率を高めることを目的としている場合が多い。そのため、売り方は「既存の商品よりも少し安価に販売することで、消費者にプライベートブランド商品を選んでもらう」という形になる。

一方で京北スーパーのプライベートブランド商品は、これとは全く別の考え方に基づいて作られている。つまり京北スーパーでは、自社の顧客のニーズに応える商品を、信頼できる食品メーカーと共同で開発することで、「より付加価値の高い商品」を生み出すことを目的としている。そのため売り方も、「既存商品よりも高価格だが、その品質の高さによって消費者にプライベートブランド商品を選んでもらう」という形になっている。

京北スーパーのプライベートブランド商品の取り組み

- ・ 加工品については、プライベートブランド商品 2 割、ナショナルブランド商品 2 割、地域のこだわり商品 6 割という状況である。
- ・ 通常、大手スーパーのプライベートブランド商品は値段の安い商品となるが、京北スーパーのプライベートブランド商品は、よりこだわった商品をプライベートブランド商品にしているため、値段が高い商品となっている。店の中で最もお勧めできる商品をプライベートブランド商品にしている。
- ・ 商品として、まず仕入れてテスト販売をする中で、プライベートブランド商品の選定ラインを超えるものについて、プライベートブランド商品化を進めていく。地域からの仕入れ商品はバイヤーの一存で決められるが、プライベートブランド商品については、下西専務の確認が必要となる。
- ・ 大手スーパーのプライベートブランド商品は、価格を抑える方向に動くことから、大手スーパーだけが利益を得て、メーカーや産地の利益が低くなるが、京北スーパーのプライベートブランド商品は価値や値段を上げて、お互い儲けようという考えである。本来はそれが流通の基本だと捉えている。

② パッケージデザインにもこだわる

京北スーパーでは、質の高い商品であるプライベートブランド商品の価値を正確に伝えるためにも、パッケージデザインに注力している。特に、高級感の演出、こだわりに関する情報のわかりやすさに配慮している。

京北スーパーのデザインへのこだわり

- ・ プライベートブランド商品を 1 種類つくるのに、6ヶ月程度かかり、年間 8 品～10 品程度の開発となっている。味へのこだわり、化学調味料の不使用等のこだわりを持っている。またデザインも大事であり、シニア層にとって明確でわかりやすいか、高級感があるかが重要で、デザイン会社と何度もやり取りをしながら、パッケージデザイン等を制作している。

(3) 楽しくて変化のある売り場づくり

京北スーパーでは、バイヤーが常に全国を飛び回り、新たなこだわり商品を仕入れ、商品の入れ替えが図られている。その変化を顧客に感じてもらえるように、配置変え等の作業を怠らず実施している。また、商品のこだわりのポイントを売り場で顧客に伝えることも重要であり、ポップ等でわかりやすく顧客に伝えることにも配慮している。

さらに顧客の来店頻度を高めるために、地方産地とのネットワークを強みに、産地フェ

ア等のイベントを実施する等、楽しい売り場、変化を感じられる売り場づくりを心掛けている。

京北スーパーの売り場づくり戦略

- ・ ポップについては、本部で作成し全店舗共通で使用するものと、現場の担当者が作成するものの2種類がある。このうち、社全体で対応するものについては、シニアにとってもわかりやすく、明確な文字を使用して伝わりやすいものの作成に努めている。現場の担当者が作成するものについては、作成者の思いを込めることを目的に作成している。
- ・ 店舗では試食や試飲を行い、楽しい店舗づくりをしている。
- ・ 月3回程、山形フェアや秋田フェア等のフェアを実施し、売り場に変化をつくっている。フェアについては楽しみにしているお客さんも多い。
- ・ 毎回来る度に、売り場に変化があり、新しい商品があるのではないかと知らせることが重要である。
- ・ 地域密着が基本的な考え方である。他の店との差別化が図れていて、変化がある店、という信用が地域の方々の中にある。

2. フレンドフーズ（京都府） ～プロの目利きでより良い商品を提供～

本社所在地	京都府京都市左京区下鴨北園町 10-6		
展開エリア	京都市内（左京区、右京区）		
設立年	昭和 34 年	資本金	300 万円
従業員数	67 名	売上高	約 11 億円(平成 25 年 8 月期)
店舗数	2 店舗		
立地特性	<input checked="" type="checkbox"/> 大都市圏 <input type="checkbox"/> 地方都市圏		
1 店舗あたり商圏	<input checked="" type="checkbox"/> 広い <input type="checkbox"/> 中程度 <input type="checkbox"/> 狭い		
新規出店動向	<input type="checkbox"/> 積極的 <input type="checkbox"/> 中程度 <input checked="" type="checkbox"/> 現状の店舗数を維持		
価格帯	<input checked="" type="checkbox"/> 高価格 <input type="checkbox"/> 中価格 <input type="checkbox"/> 低価格		



フレンドフーズは、平成 5 年の店舗増床に伴い、それまで陳列していたナショナルブランド商品を排除し、こだわり商品のみを扱うスーパーとしてリニューアルオープンした。無限にある商品の中から、プロの目利きで良い商品を厳選して販売することが小売店の社会的使命であるとし、顧客から高い支持を得ている。

ターゲット層が変わったこと等で、リニューアル後 3 年間は赤字であったが、4 年目からはリピーターの定着等により黒字に転換。最近では、商品の新陳代謝や付加価値の高い惣菜開発に力を入れている。

プロの目利きとは何か、商品の発掘や開発はどのように行っているのか、代表取締役社長の藤田勝氏にお話を伺った。

(1) 現場で鍛えた目利き・ネットワークによるこだわり商品の品揃え

①現場で目利き技術を鍛え、ネットワークを培う

既に述べた通り、フレンドフーズは平成5年にこだわりの商品のみを扱うスーパーとしてリニューアルオープンしたが、藤田社長はその前後の約3年間にわたり、現場を回り仕入れ先の開拓に奔走した。参考となるスーパーや、仕入先候補となる農家や加工工場等に足を運び、商品の作り手と積極的にコミュニケーションを図った。実際に自分自身も現場の作業を体験し、勉強することで、目利きの技術も養うことができたという。藤田社長は、人間同士のネットワークを重視しており、商品取引のみならず、情報交換ができる関係づくりを積極的に行っている。

最近では、こだわり商品を専門に扱うスーパーとして一定の知名度と評判を獲得しており、その評判から商品の売り込みが多く、その対応を基本としている。

フレンドフーズにおけるこだわりの加工食品仕入れの取り組み

- ・平成5年のリニューアルに向けた仕入れ先の開拓については、本やネットの情報から、自分がいいと思ったスーパーや農家や加工工場等の現場に行き勉強をした。社長自身がグルメであり、飲食店などからの情報も活用している。
- ・現場で活動している人たちの話を聞き、体験することで、社長自身が目利きの技術を養った。また、足しげく通うことで人との関係が深くなり、商品取引に繋がることも多かった。例えば、当時どこのスーパーとも取引をしなかった、知る人ぞ知る老舗「傳右衛門」に諦めずに何度も訪問し、複数個ランダムに並べられたたまりの中から傳右衛門のたまりを当てられるまでになり、その熱意が伝わることで取引を開始させてもらうことができた。

フレンドフーズにおけるこだわりの生鮮食品仕入れの取り組み

- ・青果については、リニューアルオープンの5年前から東北に月に1回通い、農業の勉強をした。理論を勉強しながら、現場で畑仕事をした。美味しく安全な野菜や果物ができる土づくりを実際に体験し勉強することで、仕入れの知識を付けることができた。
- ・京都で有名な、上賀茂の有機農家である森田氏と交流が深く、商品を取り扱うとともに、情報交換等も行っている。
- ・生産者からの直仕入れについて、最近は売り込みが多くなっている。
- ・精肉については、問屋からの仕入れで、牛肉はA5ランクのみ取り扱う。
- ・鮮魚については、福井県の小浜港から直接仕入れている。小浜港は、行きつけのビストロから紹介を受ける形で開拓した。

②各商品・カテゴリーにおける基準づくり

このようにフレンドフーズでは、特に初期においては藤田社長自らが生産者・食品メーカーの元に足を運び、取扱商品を選定してきたという経緯がある。しかしながら、経営者

である藤田社長自身が全ての商品を選定することは、現実的には不可能である。そこで藤田社長は、社長自身が現場体験で培った目利き力をもとに、商品を選定する際の評価基準を細かく定めた。現在では、その評価基準を活用しながら、5名のバイヤーが商品の選定を行っている。

フレンドフーズにおけるこだわり商品の選定基準

- ・ こだわり商品として、美味しいことは当然として、健康に悪い可能性がないか、原材料や製法にまでさかのぼってチェックしている。
- ・ 各商品・カテゴリーにおいて、基準を定めて、商品の選定を行っている。例えば、醤油は、木桶で自然に熟成させたもので、人工的に熟成を早めるような工程が無いもの、油は、化学溶剤を使用せず、自然な压榨製法でできているもの、酢は、伝統的な静置発酵法により木桶で作られたもの等である。できるだけ、人工的な加工が無い物を集めている。
- ・ 現在、バイヤーは5名体制で行っている。選定基準等については、各商品・カテゴリーで社長が知見に基づき設定した基準があり、それをもとに、各バイヤーで判断をしている。最近では、バイヤーからの相談には乗るが、基本的にはバイヤーに判断を委ねている。

③専門的な商品群の中でのアイテムの充実、商品の新陳代謝の実施

フレンドフーズが取り揃える商品は、「誰もが欲しがらる商品」ではなく、「一部の人に強烈に好かれる商品」である。しかし、このようにターゲットを絞ったニッチな商品を専門的に扱っていると、1商品あたりの販売個数は当然少なくなる。そこでフレンドフーズでは、このようなニッチ商品を数多く揃え、多品種少量販売のビジネスモデルを確立している。

ただし、フレンドフーズは比較的小規模な店舗なため、陳列スペースにも限りがある。そのためフレンドフーズでは、調味料、香辛料や日配品など、自身の得意とする分野をある程度絞り、その分野の中で徹底して多品種を揃えるという戦略をとっている。

なお、フレンドフーズでは、リニューアル後5年程が経った頃から、売上の伸び悩みという課題に直面しているという。藤田社長は、この原因は「商品の入れ替えが無く、1度来れば満足してしまう博物館的な店になっていた」ことにあると考え、最近では、自社ブランドの立ち上げや、商品の新陳代謝にも力を入れている。

こだわり商品の充実、自社ブランドへの取り組み

- ・ ターゲットを絞ったニッチな商品を専門的に扱っていると、たまたま来店した消費者のニーズに合う商品がない、という事態も起こりやすい。そのため、中途半端な品揃えではなく、徹底的に多品種を取りそろえ、例えば香辛料であればどんなニーズを持った消費者が訪れても満足できる、というような店づくりを志している。
- ・ 過去に売り場が博物館化していたことを反省し、最近では、商品の新陳代謝に力を入れている。博物館であれば、1年に1回行けばよいとなってしまいが、毎回新しいものがあると思えば、来店回数も増

えるものと考え、様々な商品開発等に力を入れている。

- ・大手スーパーの低価格化のプライベートブランド商品とは異なり、高付加価値化のためのプライベートブランド商品である。「完熟赤山椒」、「カステララスク」を開発した。
- ・「完熟赤山椒」については、加工も自社で行っている。取引先の銀行の支店長からもらった赤山椒がきっかけとなり、和歌山の生産者を見つけ、加工も試行錯誤しながら、商品化にこぎつけた。
- ・完全オリジナルではなく、加工事業者と共同で開発しているオリジナル商品もある。ドライフルーツ、香辛料等は、専門的な商品の幅を広げるために、加工事業者と共同で取り組んでいる。

（２）高付加価値で粗利率の高い惣菜商品の開発

①惣菜の高付加価値化に向けた工夫

藤田社長が、特に高付加価値化を進めている分野として、惣菜がある。フレンドフーズの惣菜は全て店内で手作りしており、材料には店で販売しているこだわりの食材・調味料・香辛料を使用している。手間をかけることなく消費者心理に訴える工夫を施し、美味しく仕上げることで、単価の向上を狙っている。

フレンドフーズの惣菜部門における付加価値向上策

- ・商品開発の一つとして、惣菜の充実がある。現在の売上の15%程になっている。
- ・惣菜は、手間をかけなくても、顧客の目線に立って少しの工夫を加えることで、商品の付加価値を高め、単価と利益率を高めることが可能になる。例えば野菜サラダにしても、葉物野菜だけでなく、レッドオニオンやビーンズ、バーナーで焦げ目をつけたパプリカ、小エビ等を加えると一つの洒落た「料理」となり、顧客にとっての付加価値が高まり、単価を数百円単位で上げることが可能になる。
- ・こうした取り組みにより、惣菜の粗利は約6割、廃棄率は5%である。タイムサービスなどによる値引きを行わずに、この数字を維持できている。
- ・この他、惣菜へのこだわりとして、特に温度管理を徹底している。料理はどれだけ、どのように加熱するかで美味しさが決まるため、本当に美味しい惣菜を作るためには、食材ごと・調理法ごとに最適な温度管理を行う必要がある。これも、もともとは社長が持つノウハウであったが、揚げ物の油の温度管理や食材をフライヤーに投入するタイミングなど、細かいマニュアルを作成したことで、従業員が誰でも美味しい惣菜を作れるような体制が整ってきている。
- ・惣菜に入れる生野菜は消毒する必要があるが、当社では消毒に次亜塩素酸を使用せず、オゾン水を使っている。オゾン水に含まれるオゾンは時間の経過によって酸素に変わるため、次亜塩素酸と比べて比較的短時間で無害・無臭になるという特徴がある。
- ・ローストビーフには、精肉部門で扱っているA5ランクの牛肉のみを用いている。
- ・調味料は店で販売しているこだわりのものである。揚げ油は、米油を使用している。
- ・和総菜用のだし、洋惣菜用のブイヨンも自社で作っている。
- ・全ての惣菜は店内で調理し、作っている様子が見えるようオープンキッチンにしている。

②手間をかけずに美味しく仕上げるための設備投資

フレンドフーズでは、手間をかけずに惣菜を美味しく仕上げるために、飲食店で使用するようなプロ仕様のスチームコンベクションレンジ（万能加熱調理機）を導入している。家庭の設備ではできない、レストランでの一品のような惣菜を誰でも調理することが可能で、少々高めの値段設定でも、人気の商品となっている。

フレンドフーズの惣菜部門における設備投資

- ・ プロ仕様のスチームコンベクションレンジ（万能加熱調理機）を2台導入しており、家庭ではできない料理を提供することで、少々高めの値段でも購入してもらえる商品を開発している。
- ・ 最近では、スチームコンベクションレンジよりもさらに性能が高いスーパースチームオーブンを導入した。真空状態で調理をすることが可能で、より質の高い調理が可能となっている。
- ・ 現在、このスーパースチームオーブンを利用し、商品を開発している。魚の切り身や、あさりのワイン蒸し等は、家庭の設備で調理すると身が縮んでしまう。しかし、スーパースチームオーブンで焼くと、熱をとおしてもプリプリ感が失われず、大変美味しい。
- ・ 焼きりんごや焼き芋等のように、簡単に美味しい商品をスーパースチームオーブンで調理していく予定である。
- ・ フレンドフーズでは、社長と惣菜担当社員と一緒に研究を行い、商品を開発している。マニュアルには、切り方や温度設定まで細かく定められており、調味料についても計量機1つでグラム単位の調べができるようにしている。
- ・ 惣菜の担当社員は下鴨店で5名、宇多野店で2名である。スーパースチームオーブンは、現在、下鴨店のみであるが、今後宇多野店にも導入する予定である。

③ビストロ等の高級飲食店も参考にして商品を開発

惣菜商品においては、ビストロ等の高級な飲食店も含めて、藤田社長自身が良いと思った商品を徹底的に勉強し、参考にすることで新しい商品を開発し続けている。

実際に、フレンドフーズでは、現在も数多くの惣菜の開発を進めている。藤田社長は、現状の商品に満足せず、常に美味しく価値のある商品を求め、様々な場面においてアンテナを張っている。だからこそ、高いクオリティを維持し、顧客からの強い支持を受けられていると考えられる。

フレンドフーズの商品開発における考え方

- ・ 商品開発における考え方として、まずは良い商品を徹底的に参考にすることが重要である。最近売れている惣菜として、玉ねぎのローストがある。これは、スペイン料理店で食べて大変美味しかったことから、参考にした商品である。玉ねぎを4つに切ったものに塩をかけてオーブンで焼く料理であるが、家庭ではなかなか食べられない料理であり、レストランのような雰囲気も出ることから、大変売れている。

- ・自分が良いと思うスーパーや商品については、徹底的に勉強し、徹底的に参考にしていくことが重要である。

3. ベニースーパー（東京都） ～地域のお客様の暮らしに役立つ企業でありたい～

本社所在地	東京都足立区六木 1-19-13		
展開エリア	東京都内（足立区、葛飾区）		
設立年	昭和 49 年	資本金	4,000 万円
従業員数	119 名	売上高	約 20 億円
店舗数	2 店舗		
立地特性	<input checked="" type="checkbox"/> 大都市圏	<input type="checkbox"/> 地方都市圏	
1 店舗あたり商圏	<input type="checkbox"/> 広い	<input checked="" type="checkbox"/> 中程度	<input type="checkbox"/> 狭い
新規出店動向	<input type="checkbox"/> 積極的	<input type="checkbox"/> 中程度	<input checked="" type="checkbox"/> 現状の店舗数を維持
価格帯	<input type="checkbox"/> 高価格	<input checked="" type="checkbox"/> 中価格	<input type="checkbox"/> 低価格



ベニースーパーは、足立区に 1 店、葛飾区に 1 店の計 2 店舗で運営されている食品スーパーである。

ベニースーパーは今回取り上げている事例の中では小規模な部類に入る。一般的に小規模なスーパーでは経営資源が限られるため取り組めることにも制限があるが、ベニースーパーは独自の工夫やフットワークの良さを活かして、大手スーパーや他の競合企業では真似できない取り組みを多数実施している。今回は、その中でもベニースーパーが特に得意とする、差別化商品の仕入れ及び地域コミュニティとの繋がりについて把握するため、取締役統括本部長の亀山氏にお話を伺った。

(1) 巣鴨の老舗の商品を揃え高齢者顧客の心を掴む

① 信用金庫の仲介で巣鴨の老舗と繋がる

ベニースーパーでは数年前から定期的に、豊島区にある巣鴨地蔵通り商店街の老舗店や有名店の商品を数量限定で販売している。その日には高齢者を中心に朝から多くの顧客が訪れ、午前中で完売してしまうことも多い。ベニースーパーは、足立区、葛飾区のなかでも高齢者が多い地域に立地しており、巣鴨地蔵通り商店街という高齢者に人気のスポットの老舗・有名店の商品を揃えることで、地域住民のニーズを確かに掴んでいると言える。

そもそも、ベニースーパーがこれらの方々との取引を始めたのは、巣鴨信用金庫の仲介がきっかけとなっている。巣鴨信用金庫では、顧客企業支援を目的とする専門部署「すかも事業創造センター（通称：S-biz）」を持ち、顧客企業の販路開拓支援を行っている。ベニースーパーはそのS-bizとの関わりの中で、巣鴨の老舗・有名店と繋がっていくこととなった。

今回の調査では、その経緯や仲介の仕組みについてより詳しく把握するため、ベニースーパーへのインタビューに加え、取引の仲介を行った巣鴨信用金庫にもインタビューを実施した。

ベニースーパーと巣鴨信用金庫の関わり（巣鴨信用金庫インタビューより）

- ・ 巣鴨信用金庫では行政との連携も進めており、豊島区役所等と共同で商談会を開催している。その商談会は、巣鴨信用金庫の顧客企業に出展してもらい、スーパーやデパート等のバイヤーを招いてビジネスマッチングをするというような取り組みであり、そこにベニースーパーの商品本部長の赤津氏にバイヤーとして来て頂いたのが出会いのきっかけであった。
- ・ そのような商談会に何度か来ていただいているうちに親しくなり、話を聞いていると、地場スーパーは近年、大手スーパーとの競争により苦境に立たされているとのことであった。商品力で言えば、ナショナルブランド商品の取り扱いでは大手にかなうはずがなく、それ以外の分野で特徴を出していかななくてはならないということがわかった。
- ・ 巣鴨地蔵通り商店街には、家族経営の老舗が多数存在している。例えば塩大福や煎餅、芋ようかん等の店は各地のデパート等でも取り扱いがあるなど、全国的なブランドになっている店も少なくない。一方で、ベニースーパーはシニア層を主要顧客としており、かつ巣鴨と距離が離れており、「巣鴨まで来たいが来られない高齢者」も多い。そんな高齢者に対して巣鴨の老舗の商品を提供することができれば人気が出るのではないかと考え、ベニースーパーに対して当社の顧客企業を紹介することにしたのである。

② スーパー・金融機関・食品メーカーによる Win-Win-Win の関係

中小地場スーパーにとって、大手スーパーなどの競合店との差別化のため、他店では手に入らない特徴的な商品を揃えることが重要であり、そのための仕入れ先開拓が課題となる。一方で、各地にある小規模な老舗店・有名店等も、店頭など自力での販売には限界があり、かといって大手スーパー等と取引できるほど大量に作ることもできず、販路開拓には苦心している。

ベニースーパーの事例では、この両者のニーズが上手くマッチし、それを信用金庫という地域企業を支える役割を持つ機関が間に入ることで、取引をスムーズにしているという点が注目に値する。

巢鴨信用金庫のように、地域の金融機関がここまで直接的に販路開拓支援に関わっている事例はまだまだ少ないが、今後はこうした取り組みが拡大していき、「中小地場スーパー」と「地場の老舗・有名店」との取引が活発化していくことが期待される。

ベニースーパーと巢鴨の連携効果（巢鴨信用金庫インタビューより）

- ・ 巢鴨信用金庫では、上に述べたような経緯で、巢鴨の老舗店とベニースーパーとの取引の仲介を行うことになった。当初、これらの老舗店に話をしにいったところ、スーパーで販売すると商品のブランド価値が損なわれるのではないかと懸念し、難色を示す店も少なくなかった。しかし、巢鴨信用金庫は地域の金融機関としてこれらの老舗店と信頼関係を築いていたこともあり、説得が成功してベニースーパーへの紹介が実現したのである。
- ・ ベニースーパーと巢鴨の老舗店との取引が始まってみると、メーカー側も非常に満足してくれた。思った以上に売れるというのもその理由の一つだが、ベニースーパー側の対応が素晴らしいという点も非常に重要であった。ベニースーパーは、各店舗の商品を取り扱うにあたり、前もって直接連絡を取って数量を伝え、当日は自ら店に足を運んで商品を運び、後日にもお礼と売上の連絡を入れるといった丁寧な対応で、店側は気持ちよく商売ができる。しかも、買い取り制なので、店側にとってのリスクも小さい。
- ・ また、ベニースーパーにとっても、巢鴨の老舗店の商品を仕入れたことで、大きなメリットがあったと言う。芋ようかんなどは、取り扱い初日、開店と同時に客が殺到してすぐに売り切れになってしまったらしい。販売額自体は、店舗全体の売上と比較すると非常に小さいため、それ単体では売り上げにそこまで貢献している訳ではないのだろうが、芋ようかんを目当てに来店した客が他の商品も買っていくことを考えると、全体では大きな効果がある。目玉商品に人が集まることで店舗ににぎわいが生まれるというのも重要である。
- ・ 当然、商品を購入する消費者にとっても、巢鴨まで行かなければ買えなかったものが地元で買えるということで大いに満足してもらっているし、取引を仲介した巢鴨信用金庫も顧客企業の売上拡大という形で恩恵を受けている。このように、「三方よし」、「四方よし」の状況を作ることができたため、ベニースーパーと当地の中小企業との取引は長期的なものになりつつあり、取り扱う商品の種類も増加している。

なお、このような「中小地場スーパー」と、「地場の老舗・有名店」とのマッチングの仕組みを上手く回すためには、いくつかのポイントがあるようにも見える。

一つ目のポイントは、「地域間の距離のバランス」である。巣鴨信用金庫へのインタビューでも指摘されている通り、目玉商品となり得るのは「普段はなかなか手に入らない」ものであり、その意味で両者の距離はある程度離れていたほうが望ましい。一方で、特に賞味期限の短い商品は「できたて」のものを店頭まで運ぶ必要があり、遠方では上手くいきにくい。この近さと遠さのバランスを見ながら、連携先の地域を探っていくことが、中小地場スーパーにとっては重要なのだと考えられる。

二つ目のポイントは、「人と人との信頼関係づくり」が根底にあるということである。ベニースーパーの場合も、巣鴨信用金庫の担当者との人間関係がベースとなってマッチングが進められており、また、仕入れ先の老舗店・有名店に対する丁寧な対応と無理のない量・価格での取引がなされているからこそ、単発で終わらない、長期的な関係を作れていると言える。

（２）多様な主体と連携しながら地域を盛り上げる活動を実施

第3章でも少し触れたが、ベニースーパーでは、「子ども店長」のプログラムや縁日・運動会などの地域イベントなど、顧客や地域コミュニティを対象とした様々な企画やイベントを開催している。そして、それらの取り組みの多くは、自社だけで実施しているのではなく、企画に共感してくれる取引先の方々と連携しながら実施している。

ベニースーパー以外にも、このように顧客や地域との結びつきを強める取り組みを行うスーパーも少なくないが、中小規模の地場スーパーでは、人手や予算の関係でこれらの取り組みを自社だけで実施することは容易ではない。

その点で、他社と連携しながら取り組みを大きくしているベニースーパーの事例は、多くの中小地場スーパーにとって示唆を含んでいると言える。

ベニースーパーが店内で実施する「子ども店長」イベント

- ・ 当社では、平成19年から「子ども店長」イベントを月に2～3回実施している。これは、子どもたちに1日店長体験をしてもらうという企画で、午後3時から1時間のプログラムである。店長になった子どもは、店内アナウンスをしたり、入口であいさつをしたり、品出し作業を体験したりして、最後に写真撮影をする。その写真は店内に飾られている。プログラム終了後には、子どもに給料袋に入れたお菓子をプレゼントし、働いて報酬をもらう喜びを味わってもらうようになっている。
- ・ 最近の子どもたちは、家庭や学校で基本的なしつけを十分に教わっていないことが考えられ、この子ども店長イベントが、教育の一助になれば良いと思っている。また、子どもたちがベニースーパーを好きになってもらうことで、顧客である両親の心を掴み、さらに子ども達自身が将来、顧客としてベニースーパーを訪れてくれれば良いと考えている。子どもにベニースーパーを好きになってもらうことで、親の心を掴み、さらに子どもたち自身が将来の顧客になってくれるのであれば、ある程度コストをかけても続ける意味があ

ると考え、現在も実施している。

ベニースーパーによる地域コミュニティを対象としたイベント

- ・ この地域は子どもたちが遊ぶレジャーは唯一、夏の盆踊りしかない。この時期には、この地域で育ち今は遠くで暮らす人々が帰省し、街は大いに賑わう。
- ・ この盆踊りのようなイベントが他にもあれば、地域の人たちに喜んでもらえるのではないかと。そう考えて、ベニースーパーとして地域のイベントを主催しようと考えた。当初は店舗の駐車場で縁日風の催しを実施していたが、6年前からは同時に運動会も始めた。
- ・ 地場スーパーは、地域のイベントに協賛することは多いが、当社のように自ら主催しているところはそう多くはないように思われる。
- ・ これ以外にも、顧客を対象としたバスツアーを年に二回実施している。こちらは、旅行代理店と連携し、一部料金をお客様に負担いただくものの、充実したプログラムを組み、全ての方々が喜んでいただける内容にしている。

イベント開催等のポイント

- ・ このように、当社では色々な取り組みを行っているが、全ては人と人のご縁を大切に、一緒になってビジネスを成功できればよいと考えている。地場スーパーは人的資源が限られていることもあり、全てを自社で賄うことは難しい、そこで重要なのが、多様な主体を取り組みに巻き込んでいくことである。
- ・ 連携先については、自ら動いて探しにいったというよりは、スーパーマーケット業を営む中で自然とできた繋がりを大事にしていくほうが、上手いきやすい。地域内・県内などの枠にとらわれず、価値観を共有できるところと組んでいくのがよい。
- ・ いずれにしろ、地域密着型で商圏内のお客さまの満足度を高め、グルメ、健康といった視点からトレンドの紹介、旬の食材を使ったレシピの提案をし、おいしさ、やさしさ、ふれあいをお届けするスーパーマーケットでありたいと考えている。
- ・ 地場スーパーの戦略として、商品や値段で徹底的に差別化するという店がある一方で、当社は他店がやっていないこと、やれないことをやっというと思っている。

4. サニーマート（高知県） ～地域密着スーパー～

本社所在地	高知県高知市知寄町 2-1-37		
展開エリア	高知県内を中心に、松山にも展開		
設立年	昭和 41 年	資本金	9,800 万円
従業員数	1,940 名	売上高	412 億円(平成 26 年 9 月期)
店舗数	27 店舗		
立地特性	<input type="checkbox"/> 大都市圏	<input checked="" type="checkbox"/> 地方都市圏	
1 店舗あたり 商圈	<input type="checkbox"/> 広い	<input checked="" type="checkbox"/> 中程度	<input type="checkbox"/> 狭い
新規出店動向	<input type="checkbox"/> 積極的	<input checked="" type="checkbox"/> 中程度	<input type="checkbox"/> 現状の店舗数を維持
価格帯	<input checked="" type="checkbox"/> 高価格	<input type="checkbox"/> 中価格	<input type="checkbox"/> 低価格



SUNNY MART



サニーマートは高知県内を中心に 27 店舗を構える地場スーパーで、今回取材した企業のなかでは比較的大規模な部類に入る。今回の調査では、インタビュー対象となるスーパーの評判を探るため、その地域の住民や出身者等にもできるだけ生の声を聞くように心がけてきたが、サニーマートについては高知県出身の人であればほとんど全ての人に認知されており、さらにその店舗や商品に対して高く評価する声が多く聞こえてきた。

しかもそれだけではなく、高知県内には「サニーマートと取引するのが目標」と考える生産者や食品メーカーが多くいるとのことである。地域の住民から愛され、しかも取引先から「目標」と思われるようなサニーマート、その魅力と競争力の源泉はどこにあるのだろうか。今回は、同社の経営戦略室の眞鍋氏と、営業本部 CR（地域交流）担当マネージャーの出水氏にお話を伺った。

(1) 徹底した CR (地域交流) 活動

① CR 活動によって地域コミュニティに貢献する

サニーマートの最も大きな特徴といえるのが、同社の徹底した CR 活動である。CR と言えば、通常は「カスタマー・リレーション」、つまり顧客との信頼関係づくりの活動を指すものである。しかし同社では、出水氏の肩書きにあるとおり CR を「地域交流」と表現している。この言葉に象徴されるように、サニーマートでは単に消費者というよりも、その店舗が立地している地域全体を「お客様」と捉え、地域コミュニティとの信頼関係づくりに積極的に取り組んでいる。同社の実施している CR 活動は多岐にわたるため、全てを掲載することはできないが、出水氏からは、具体例として以下の活動について紹介いただいた。

サニーマートが CR 活動を開始した経緯

- ・ 当社の CR 活動のはしりは、40 年以上前に始まった「親子水泳教室」の主催にある。当時、高知県は水難事故が多く、前社長（現会長）のなんとかしたいという思いから水泳教室を主催したが、学校関係者からは営利目的と勘繰られ、なかなか協力を得られなかった。しかし、継続的な活動で信頼を得て、次第に学校側からの協力も得やすくなっていった。
- ・ また、「ちびっこ健康マラソン」やよさこいチーム「サニーズ」の運営も古くから取り組んでいる CR 活動である。これらの活動は、当時、「子どもたちを地域で見守る」という目的で始めたものであったが、次第にその役割を広げていき、今では「地域の子どものための教育の場」としての役割も果たしている。
- ・ もちろん当社だけの取り組みではなく、子どもたちの両親や学校、地域の高齢者など、「地域ぐるみ」の活動としていくことを意識している。そのような取り組みが浸透してか、サニーマートと言えば地域密着店として、地域の人たちに愛される店に成長してきた。

サニーマートが実施する小学生向けの「エコ授業」プログラム

- ・ 今年で 7 年目になるが、初月（みかづき）小学校、初月サニー会（野菜生産者グループ）、(株)エコデザイン研究所（食品廃棄物の肥料化事業所）、サニーマート中万々店で連携して、エコ・農業体験の取り組みを行っている。
- ・ この活動は、当社の食育事業の一環として行っているもので、子どもたちに食べ物に対する感謝を知ってもらおうと、昨年も初月小学校 4 年生の生徒 133 人が、野菜を育て、収穫するだけでなく、給食の食材として使ったりサニーマートで販売もしている。
- ・ サニーマート中万々店では、代々の店長が商店街の会合にも出席して地域のお祭りを一緒に実施するなど、もともと地域の商店街との繋がりが深いところであった。そうした経緯もあり、小学校とも自然な繋がりが生まれ、今回の事業の実施に至った。いずれも、飛び込み営業のようなことをしたわけではなく、サニーマートの通常の営業のなかで自然と生まれた取り組みである。中万々店の店長は、単なる一店舗の店長というよりも、「地域の“店長”」という存在になっている。

サニーマートによる町内会と連携した CR 活動

- ・ サニーマートあぞの店では、店長が地域のコミュニティの会（町内会）にも積極的に参加していた。そこで、ひな祭りに関連して何かできないかという話となり、町内から使われていない雛人形を集めてサニーマートの店舗内で展示するという取り組みを行った。
- ・ 地域の保育園から子ども達を呼び、ひな祭りの歌を歌ってもらうなどの催しも実施し、地域の人たちから高い評価をいただいた。雛人形を貸してくださった方々にも、死蔵していた人形を日の当たる場所に出すことができたことで喜んでいただいた。その後も、子どもの日には同様に鯉のぼりを町内から集めて掲げるなどの取り組みも実施している。

このように、サニーマートの CR 活動の多くは、「来店する顧客」に対してだけではなく、「地域コミュニティ」に向けて行われている。しかも、それを自社だけで実施するのではなく、学校や商店街、異業種の企業など、地域内の様々な主体と連携しながら進めている点も特徴として挙げられる。そして、これら多様な主体との連携は、店長など従業員が個人レベルで地域コミュニティに溶け込んでいくことで自然ともたらされている。出水氏という言葉にもあった「地域の店長」となることが、サニーマートのような地域コミュニティへの貢献を目指す CR 活動を行ううえで重要なのだと考えられる。

② 経営者の「地域密着」方針によって CR 活動が本格化

このようなサニーマートによる CR の取り組みが本格化したのは、経営方針の柱として「地域密着」の推進を全面的に打ち出した 2007 年頃のことだったと言う。社長交代の機に現在の CR の専門部署ができ、さらに店舗単位でも CR 活動に取り組むようになった。CR はそれ自体が直接的に利益を生み出す訳ではないため、ともすれば後回しにされがちである。そんな中、会社として CR の取り組みを推進していくためには、経営者が率先して旗を振っていくことが必要であることを示している。

サニーマートの CR 活動が本格化したきっかけ

- ・ 当社では、2007 年に社長が代替わりした。新社長が経営方針として「地域密着」を全面に掲げ、その関係もあって CR の専任部署が作られた（ただし、それまでも CR 活動は長年続けており、販促や総務部が担当していた）。
- ・ 新社長が「地域密着」を掲げたことで、CR 担当や各店舗が、より一層 CR に取り組めるようになったという側面も大きい。
- ・ 当社の CR 活動は、CR を専任で行う部門の 5 人の社員が中心に実施している。また、最近では CR が企画した事業以外に、各店舗が自発的に行っているものも多い。以前は、「CR は会社として行うべきもので、店舗単位で取り組むことは難しい」と考える社員も多かったが、新社長が「地域密着」を掲げて以来、少しずつ意識が変わりつつある。なお、店舗で CR に取り組む場合は、本部の CR 担当も協力して、一緒に実施していく体制となっている。

③ CR 活動によって得られる効果は大きい

サニーマートでは、このような CR 活動に関して、少なくない金額の予算を充てている。しかし、同社はそのコストに見合った成果を、消費者や地域からの信頼と愛着という形でしっかり受け取っている。また、同社では（決して打算的ではないが）そのようなリターンを最大限受け取れるよう戦略的に CR 活動を実施していると思われる。

サニーマートの CR 活動に対する考え方

- ・ 当社の CR 活動や地域密着の方針に関して、経営者や経営幹部を含め、皆、特別なことをしているつもりではないし、その経営戦略的な意味について打算的に考えている訳ではない。当社の顧客は「地域の人」であり、その顧客に対してできる限りのことをしよう、そうすれば経営的にもプラスに働かず、というシンプルな思考である。
- ・ ただ、数値化は難しいが、実感としては大きな効果を生んでいる。地域に愛されることで固定客の獲得に繋がるし、地域が活性化することで消費にも繋がるはずである。
- ・ このように、当社は CR に積極的だが、最近では（ありがたいことに）地域からの「こんな取り組みをしてほしい・協力してほしい」という依頼も増加しており、どこまで対応すべきか、という問題は常に意識している。地域からの依頼に関しては、「全てサニーマートにお任せ」というものや、「お金だけ出してほしい」というものよりも、地域が主体となりながらも当社にしかできない役割がある案件を優先したいと考えている。また、当然だが、「地域を盛り上げる」という、当社の掲げるコンセプトに沿ったものであることも重要である。

（２）県内全域から集められた美味しいものたち

① バイヤーが県内を駆け回り、隠れた逸品・話題の商品を探し出す

サニーマートには、もちろん新鮮で美味しい生鮮食品が並んでいるが、それ以外にも、他店ではなかなか扱っていない魅力的な商品を多数揃えており、それを目当てに訪れる顧客も多い。

他店で取り扱っていない魅力的な商品を揃えて来店動機を作ること自体は大手スーパーなどでも一般的に行われているが、サニーマートの場合、県内の中小規模の生産者や食品メーカーとの付き合いを大切にしている点が特徴的である。

サニーマートの「こだわり商品」の仕入れ

- ・ 当社では、バイヤーが県内の色々な地域をめぐり、良い商品を見つけてくるということも積極的に行っている。高知には魅力的な村が多く、「～村の〇〇」などの商品に魅力的なものが多い。大手との差別化のためには、「地元の人には人気だが全国レベルではない」商品を開拓していくことも重要である。
- ・ また、魅力的な商品の情報は従業員から入ってくることも多い。パートタイマーも含め、従業員からバイ

ヤーに「どこの●●という商品を扱ってほしい」という要望が入り、バイヤーはその商品を仕入れるよう探すことも珍しくない。

サニーマートが取り扱っている「こだわり商品」は、単なる「高級商品」とは異なっている。例えば、全国的に有名な高級ブランドの商品等であれば大手スーパーでも扱えるし、デパートなどとも競合してしまうため、他店との差別化には役立たないだろう。一方でサニーマートでは、「地元で愛されている商品」や、「中小規模の生産者・食品メーカーの商品」など、大手スーパーなどの競合他社が目を付けていない商品、扱うのが難しい商品を重点的に取りそろえている。

② バイヤーと生産者・メーカーが二人三脚で商品を開発

さらに、サニーマートでは「こだわり商品」の仕入れ先である地場の生産者・食品メーカーと共同で商品開発に取り組み、本当の意味で「サニーマートでしか手に入らない商品」を生み出している。例えば、大手スーパーでは商品の仕入れ単価を下げて利益率を高めるためにプライベートブランド商品を開発するケースが多いが、サニーマートでは「小売り側（サニーマート）の意見を反映させることでより良い商品を生み出す」ことに主眼が置かれている。また、商品開発はサニーマートのバイヤーと生産者・食品メーカーが二人三脚で、コストと時間をかけて実施するものであり、互いに価値観を共有できる相手であることが成功のポイントとして語られている。

サニーマートと食品メーカーの共同開発商品

- ・ 商品開発に関しては、大手スーパーと同じことをしては価格面などで太刀打ちできないため、当社ならではのやり方を追求している。
- ・ 例えば、こだわり商品の仕入れ先である生産者や食品メーカーとの付き合いが深まる中で、共同開発に取り組むことも多い。当社のバイヤーがメーカーと二人三脚で魅力的な商品を開発している。
- ・ 商品開発においては、共同開発をする食品メーカー選びが最も重要である。当社の場合、相手先企業の歴史や哲学、これまでの商品などを徹底的に調べ、その上で長期的な関係が築けそうだと判断して初めて、共同開発に取りかかる。
- ・ このように、地場のメーカーと親密な付き合いをしながら魅力的な商品を開発していくという方法は、大手スーパーではできないことであり、地場スーパーにとって大きな強みとなる。
- ・ 商品開発は基本的に各分野のバイヤーが行っており、バイヤーの職務の一部となっている。商品開発を始めると、出張も増えるなど手間のかかるものではあるが、そこをおろそかにはできない。また、商品開発はバイヤーの「やりがい」にも直結している。

③ 生産者・メーカーにとってあこがれのスーパーへ

このように、サニーマートでは地場の比較的小規模な生産者・食品メーカーと深い関係を築き、品質が高く魅力的な「こだわり商品」を多数揃えている。サニーマートと取引をする生産者・食品メーカーの中には、サニーマートとの取引をきっかけに成長し、全国的な評判を得るようになったところも少なくない。

本調査では、サニーマートの仕入れ先の一つであるトマト農園「おかざき農園」にもインタビューを実施し、以下のようなコメントをいただいた。

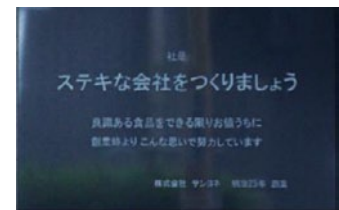
サニーマートと仕入れ先企業との関係性（おかざき農園インタビューより）

- ・ 当社ではトマト栽培の傍ら、その一部をジュースやケチャップ等へ加工し、小売店や消費者へ販売している。当社のトマトジュースをはじめ本格的に扱ってくれたのがサニーマートである。
- ・ 取引開始後、販促の一環として、サニーマートの各店舗の店頭で自社のジュースを販売したが、この時期に消費者と直接コミュニケーションを取れたことで、消費者のニーズが理解でき、その後の商品の改善や新製品開発に繋がった。
- ・ その後、他の地場スーパーや、首都圏のスーパーでも同様の販促イベントを行ってきたが、サニーマートは特に消費者の目が厳しく、サニーマートで受け入れられれば、どこでも通用するということがわかり、商品に自信が持てるようになった。
- ・ 今でも、サニーマートでは販促イベントを度々実施しており、当社にとってサニーマートは、消費者のニーズをいち早く掴んだり、新商品への反応を見る「アンテナ店」のようなものと捉えている。消費者からだけでなく、バイヤーからも建設的な意見をもらえるため、それも次の商品開発に活かしている。
- ・ お得意様だから言うわけではないが、やはり高知県内でサニーマートは別格だと感じている。最近では、高知県内でこだわりの農産物を作る生産者がネットワークを築き、互いにコミュニケーションを取っているが、そこでもサニーマートのことは頻繁に話題にのぼり、多くの生産者が「サニーマートに商品を取り扱ってもらうことが目標」だと言っている。つまり、そこで取り扱ってもらうことが生産者にとっての誇りに繋がりが、またブランド力向上にも繋がる。
- ・ また、サニーマートでは、青果についても適正な価格で仕入れ、適正な価格で販売してくれる。そのため、生産者としても「この価格で売ってくれるのだからいい加減なことはいかない」という気持ちになり、より良いものを作ろうという意欲に繋がる。

このように、サニーマートでは地場の生産者・食品メーカーに対して、単なる「仕入れ先」を超えた「パートナー」として接し、誠実な取引を続けることで信頼関係を構築し、より良い商品を安定して調達できる環境を整えている。そして、その評判が他の生産者・食品メーカーにも伝わっていくことで、「あこがれのスーパー」として認識され、さらに魅力的な商品が県内全域から集まるような仕組みを構築している。

5. サンヨネ（愛知県） ～豊かな家庭は、明るい食卓から～

本社所在地	愛知県豊橋市中ノ町1		
展開エリア	愛知県の豊橋市を中心とした東三河地域（豊橋市、豊川市、蒲郡市）		
設立年	昭和 48 年	資本金	2,490 万円
従業員数	350 名程度	売上高	約 187 億円(平成 27 年 3 月期)
店舗数	5 店舗		
立地特性	<input type="checkbox"/> 大都市圏	<input checked="" type="checkbox"/> 地方都市圏	
1 店舗あたり 商圈	<input type="checkbox"/> 広い	<input checked="" type="checkbox"/> 中程度	<input type="checkbox"/> 狭い
新規出店動向	<input type="checkbox"/> 積極的	<input checked="" type="checkbox"/> 中程度	<input type="checkbox"/> 現状の店舗数を維持
価格帯	<input type="checkbox"/> 高価格	<input checked="" type="checkbox"/> 中価格	<input type="checkbox"/> 低価格



サンヨネは、愛知県の東三河地域に5店舗を構える中小地場スーパーであり、他社には無い商品を顧客の立場で作り出す「商品力」の強さを持つとともに、従業員のやる気を引き出す「人間力」の強さを持つ。

美味しく安全な食品を適正な価格で販売することで、『ヨネラー』と呼ばれる熱心なりピーターを持つほど、顧客から高い支持を受けている。

また、サンヨネでは従業員が働きやすい職場環境の整備を重視している。給与面での待遇の良さややりがいのある仕事、従業員の共用スペースの充実などにより、従業員の満足度が高く、離職率も低い。

地場スーパーとして「目の届く範囲」を強く意識しており、今後も店舗数をむやみに拡大する意向は無く、既存の店舗において顧客満足度、従業員満足度の高いスーパーを目指している。

顧客にも従業員にも愛される魅力は何か、代表取締役社長兼営業本部長の三浦和雄氏、店長の坂倉洋和氏にお話を伺った。

(1) 「商品力」の強さ 良質で豊富なオリジナル商品

① 契約農家と共同での商品づくり

サンヨネでは、契約農家である生産者とともに、良質な農産品の開発をおこなっている。大学等の協力も得ながら、生産性があがる取り組みについても考え、生産者とサンヨネがwin-winとなる関係をつくっている。

サンヨネの生産者（契約農家等）と共同での商品開発の取り組み

- ・ 当社では、生産者（契約農家等）とともに良い商品を考案している。生産者にとってもメリットがある、win-win の流通をつくることを考えており、地元の農業関係の専門家に顧問となってもらい、契約農家の技術的な向上を図っている。現時点で、契約農家の野菜は全体の3割程度を占めている。
- ・ 例えば、一般的な家族経営のトマト農家では、年間の売上が1,000万円程度で、人件費や資材費等を除くと利益はあまり残らず、生活も楽ではない。一方で、サンヨネの契約農家は、生産性の向上と適正な取引価格によって、同じ耕地面積でも売上が大きく、利益率も高くなるため、経済的にも豊かであるし、加えて、消費者からの評価も直接伝えることができ、やる気が出る仕組みとなっている。
- ・ 農業だけではなく、水産、畜産においても同様の生産性があがる取組を考え、生産者と販売者がwin-winとなる関係をつくっている。

② 美味しく健康に良い 日常的な（売価を抑えた）オリジナル商品の開発

オリジナル商品の開発は、30年ほど前から取り組んでおり、美味しく、健康に良い商品で、自分が食べたいものを作る、という姿勢で取り組んでいる。

同じ志を持つ加工事業者と共同で開発を行い、加工部分は独自では実施せず、加工のプロである加工事業者に任せている。

サンヨネのオリジナル商品開発の取り組み

- ・ 消費者に対して「良質な商品」を作りだしている。良質とは、美味しい商品、健康に良い商品であり、「自分が食べたいものを作る」というのが基本的な姿勢である。
- ・ 「良質な商品」を揃えるため、当社では多様なオリジナル商品を開発・販売している。オリジナル商品は生鮮食品から日配品、一般食品まで幅広く、それらにはサンヨネのハートマークを付け、サンヨネ自社ブランドとして販売している。
- ・ オリジナル商品とはいえ、自社で製造している訳ではなく、信頼できる生産者・食品メーカーとの共同開発商品、いわゆるプライベートブランド商品である。過去に一度、自社で製造する取り組みを検討したが、結局、加工は加工のプロにお任せしたほうが良いものができるということがわかった。取引している生産者・食品メーカーは、全国各地に分散しており、その多くは三浦本部長自身が独自のネットワーク等で開拓してきた先である。現在は物流が発達しているため、近さよりも、同じ志を持っていることの方

が重要だと考えている。

- ・ サンヨネには「ヨネラー」と呼ばれる熱心なファンが多いが、これも三浦本部長の良い商品を提供したい、という思いが伝わった結果と考えている。中小地場スーパーにとって、自社を強く支持してくれるファンづくり（リピーター）は重要である。
- ・ オリジナル商品の開発に取り組み始めたのは30年程前になる。当社は、123年前に削り節問屋として創業し、2代目から食料品全般を取り扱うようになった。2～3代目は、現場で買い付けるという形式で商売をしていたが、代表取締役社長兼営業本部長の三浦氏が4代目となり、そこから、現在の生産者やメーカーと共同で開発する方法をとっている。

（２）「人間力」の強さ パートナー（従業員）第一主義

① 日頃からの従業員間のコミュニケーションづくり

サンヨネでは、パートナー（従業員）第一主義を掲げて、働きやすさを追求している。

チームで集まる時間を作ったり、積極的な声掛けを行ったりする等、社員がお互いにコミュニケーションが取れるような環境をつくっている。三浦本部長自身も、いかに楽しく社員に働いてもらうことができるか、常に意識している。

サンヨネの従業員間のコミュニケーションづくりへの取り組み

- ・ 店舗で働くパートナーは、家族同然で、全員の名前を覚える、あいさつをすることを徹底している。
- ・ 社員総会として、6ヶ月に1回全員が集まる時間を設けるとともに、担当のチーム毎でも全員が集まる時間を設けている。
- ・ サンヨネの社員は、仕事が楽しいとされている人が多く、社員が辞めない。多くの社員に笑顔があり、入社時表情が硬かった社員もしばらくすると、笑顔美人になっている。三浦本部長自身も、仕事が趣味であると思っており、社員もそう思ってもらえるための方法を考えている。
- ・ 新人研修でも、2週間程、三浦本部長自身が座学等について研修しているが、その際に、企業理念や三浦本部長の考え方等も伝えている。
- ・ パートナーが意見を言いやすい雰囲気作りも行っている。普段から店長には、声をかけるように言っている。

② バックヤードも充実した環境に

従業員の働きやすさとして、通常簡素な造りとなりがちなバックヤードについても、充実した環境を作り出している。従業員が利用できる会議室・休憩室は広いスペースが確保されており、キッチン等の利用も可能となっている。

サンヨネのバックヤードを含めた職場環境づくりへの取り組み

- ・ 通常、スーパーのバックヤードは店舗内に比べて簡素になっているが、サンヨネでは作業場・休憩所等のパートナーが利用する場所にも十分な配慮がなされている。（会議室・休憩所ともに広いスペースが確保されており、会議室にはオーディオセットが付いており、休憩所には畳のスペースもあり、キッチンも設置されていた。）



③ 社員へのボーナス還元、権限委譲、表彰等によるやる気の創出

待遇面においても、年間粗利益の半分を社員に給与・賞与として還元している。また、責任者クラスへの権限委譲、表彰制度等を設けることで、社員一人ひとりが考えて、より良い行動にうつすことができる仕組みをつくっている。

サンヨネの従業員のやる気創出に向けた取り組み

- ・ 当社は、従業員の待遇も良い方であると思う。他のスーパーを知らないが、以前、研究協力のためデータを開示したことがある研究者によると、トヨタグループ並みの給与水準であると言っていた。社員に給与を多く出すことが目的となっている。年間の利益の半分を社員全員にボーナスとして還元している。
- ・ 社員割合も6割以上と高い割合となっている。一般的なスーパーは2割以下である。
- ・ 責任者クラスについては、権限を与えて全て任せている。
- ・ 表彰制度等も実施している。
- ・ 通常、良い商品をお値打ちに提供することと、社員の給料を多く出すことの両立は困難であるが、このような商品への取り組み、パートナーへの取り組みを実施することで、全体として善の循環を生み出し、両立に結びついている。

(3) 拡大路線をとらず「目の届く範囲」での良質な経営を目指す

サンヨネでは現状のところ店舗数の拡大については重要視していない。むしろ「目の届く範囲」の経営を重視し、既存の店舗での顧客満足度の向上・従業員満足度の向上を図り、

いつまでも顧客・従業員に愛される店であり続けることを目指している。

サンヨネの設備投資や新規出店等に対する考え方

- ・ 設備投資や新たな出店において、借入れをしない。少しずつ貯めて、大きく使うことにしている。
- ・ スーパーにおいては、早く大きくすることを先に考えて、大きき競争をする経営者が多いが、サンヨネは店舗数を拡大することが重要だと考えていない。今ある店舗を採算に乗せたうえで、次の店舗を考える。焦らない経営を心がけている。

6. 新鮮市場きむら（香川県） ～市場直送！新鮮・安い・豊富・活気～

本社所在地	香川県高松市太田上町 1090-1		
展開エリア	香川県を中心に、岡山県にも展開		
設立年	昭和 38 年	資本金	5,000 万円
従業員数	820 名	売上高	145 億円(平成 26 年度)
店舗数	14 店舗		
立地特性	<input type="checkbox"/> 大都市圏 <input checked="" type="checkbox"/> 地方都市圏		
1 店舗あたり商圏	<input type="checkbox"/> 広い <input type="checkbox"/> 中程度 <input checked="" type="checkbox"/> 狭い		
新規出店動向	<input checked="" type="checkbox"/> 積極的 <input type="checkbox"/> 中程度 <input type="checkbox"/> 現状の店舗数を維持		
価格帯	<input type="checkbox"/> 高価格 <input checked="" type="checkbox"/> 中価格 <input type="checkbox"/> 低価格		



「新鮮市場きむら」は、香川県を中心に 14 店舗を構える地場スーパーである。同社は、生鮮三部門及び惣菜に特化した戦略をとり、これらの売上の合計は全体の 7 割超に及ぶ。特に鮮魚の仕入れに関しては突出した強みを有しており、店頭には漁港直送の魚が市場さながらの鮮度・価格で売られている。さらに、この魚を用いた惣菜や弁当も高く評価されており、それを目当てに来店する顧客も多い。

今回の調査では、地場スーパーにおける生鮮食品部門での戦略の方向性を探るため、株式会社きむらの代表取締役である木村宏雄氏にお話を伺った。

(1) 市場を巻き込み、大手に真似できない仕組みを構築

①生鮮食品と総菜に特化した戦略

大手スーパーと中小地場スーパーでは、ナショナルブランド商品等の仕入れ価格に大きな差があり、中小地場スーパーがそこで競争力を発揮することは難しい。一方で生鮮食品や総菜に関しては、独自の仕入れルートを開拓したり、調理・加工を工夫することで大手スーパー等よりも良い商品をお値打ちに提供することも不可能ではない。

「新鮮市場きむら」においては、大手スーパー等との競争を強く意識し、勝ち目の薄いナショナルブランド商品等に関しては売り場面積や人員を絞り、その分を生鮮食品や総菜にあてることで差別化を達成、競争力を高めている。

昨今では食料品小売の業界でコンビニエンスストアやドラッグストアが存在感を発揮し、スーパーマーケットにとって脅威となりつつあるが、これらの企業は大手スーパー以上に生鮮食品を不得意としており、地場スーパーはここに特化していくことでその影響をある程度抑えることが可能になる。

「新鮮市場きむら」における生鮮食品特化の戦略

- ・ 当社は、30年ほど前までは小さな食料品店であり、それを徐々に拡大して今の規模にまで成長している。数十年前に強く感じていたことは、このままでは小規模な食料品店は立ち行かなくなるということであった。当時、規模の大小を問わずどのスーパーの店舗も同じような作りで、個性がなかった。主な取り扱い商品はナショナルブランド商品で、仕入れたものをそのまま売っただけなので利益率は非常に低く、これでは仕入れ量の大きな大規模スーパーには太刀打ちできない。
- ・ その頃から、中小地場スーパーはそのような「仕入れたものをそのまま売る」商売ではなく、「仕入れたものを自社で手間をかけてから売る」商売に転換しなくてはならない、つまり、中小地場スーパーは製造業のようになるべきだと考えはじめた。そこから、生鮮食品部門及び惣菜部門の強化に注力し、今では青果2割、鮮魚2割、精肉2割、惣菜1割、その他食品が3割という売り上げ構成となっている。
- ・ また、普通のスーパーは主婦などの一般消費者しか顧客として見ていないが、それだけでなく、プロの料理人に選ばれるスーパーにしたい、とも考えはじめた。プロに来てもらうためには、当然ながら仕入れが重要であり、良いものを市場から仕入れるためには量を売らなくてはならない。そこで、鮮魚の売り場を極端に広くして、魚を切り身にせず姿のまま売ることにした。
- ・ このように、得意な鮮魚をはじめとする生鮮部門の売り場を前面に出して、ナショナルブランド商品はスペースも小さく後ろに、というのが店づくりの基本であり、それは今も変わっていない。
- ・ 今後、スーパー業界は三極化していくと考えている。一つ目はイオン系列などの超大手スーパー、二つ目は激安店・ディスカウントストア、三つ目は大手スーパーや激安店・ディスカウントストアができないことに特化する地場スーパーである。当社はその三つ目の道として、大手スーパーやディスカウントストアが苦手とする鮮魚に特化し上手いっている。
- ・ 今となっては、スーパーの競合先は他社スーパーだけでなく、ドラッグストアやコンビニも加わり、競争は激しくなっている。しかし、ドラッグストアやコンビニはナショナルブランド商品はいくらでも取り扱えるが、生

鮮食品は苦手としている。特に鮮魚は安定調達が至難の業であり、ドラッグストアやコンビニが取り扱うことは不可能に近い。

- ・ このように、鮮魚部門は食品を扱う小売業者のほとんどが苦手としており、ここで強みを出すことができれば、絶対に負けないと考えている。

② 鮮魚流通の調整弁となり、卸売市場を支える

「きむら」では、鮮魚部門を徹底的に強くすることで競争力を高めてきたが、その競争力は地方卸売市場との緊密な関係によって支えられている。地方卸売市場は昨今、品物が中央卸売市場に流れてしまうことや、仲卸の事業環境の悪化等によって機能が低下してきていると言われている。そんな中で「きむら」は、香川県内の4つの魚市場（地方卸売市場）から毎日大量に仕入れ、地方卸売市場を買い支えて相場下落を防ぎ、市場からの高い信頼を獲得している。そして「きむら」は、こうして築いた信頼関係によって、不安定になりがちな鮮魚流通において、安定した仕入れを実現しているのである。

なお、こうした信頼関係は、ただ「大量に仕入れている」ことのみで実現できている訳ではない。「きむら」の場合、社員が自ら市場に足を運び、競りにも参加し、市場関係者と日常的に対話を繰り返すことで、今の関係を築いてきたという点も重要だと考えられる。

「新鮮市場きむら」における市場との信頼関係構築の考え方

- ・ 過去には、商店街をはじめ街のいたるところに路面店の魚屋・肉屋・八百屋があり、そこが市場の主な販売先であった。しかし、それら路面店はどんどんなくなっていき、今ではほとんど残っていない。地方卸売市場はこのようにして販売先を失って窮地に立たされている。そんな中で、当社がどこよりもたくさん魚を仕入れていけば市場を支えることにもなるし、信頼関係を築いて良いものをお値打ちに仕入れることも可能になる。
- ・ なお、この場合「魚をたくさん仕入れる」というのは、大手スーパーのように「同じものを大量に仕入れる」ということではなく、市場に入ってくる様々な魚を「なんでも仕入れる」というスタンスである。
- ・ 市場には、同じ種類でも小さい魚から大きい魚まで様々なものが水揚げされてくるし、獲れる日は大量に獲れるが獲れない日は全然獲れないということも日常茶飯事である。これを、「この種類の、この大きさの魚を安定的に売ってくれ」などといったら、市場にとって迷惑以外の何物でもない。そうではなくて、「水揚げされる魚は良いものだったら何でも買うから持ってきてよ」と言うことができれば、市場にとって当社が調整弁として働き、市場が安定し、市場との強い信頼関係を築くことができる。
- ・ 当社では現在、5つの魚市場と付き合いしており、そのうち4つが近隣の地方卸売市場だが、これらの市場に一日最低2人は顔を出すようにしている

また、「新鮮市場きむら」では、地方卸売市場との緊密な関係の延長として、閉鎖の危機に瀕した市場の経営に参画している。同社にとって、地方卸売市場や漁業者は単なる「仕入れ先」ではなく、「自社の競争力の源泉」であり、共に発展を目指す「パートナー」とし

て位置づけられている。

「新鮮市場きむら」による地方卸売市場への経営参画

- ・ 香川県内の地方卸売市場である志度鴨庄連合地方卸売市場は、かねてから漁業者の減少等により運営する漁協が赤字に陥り、閉鎖の危機に瀕していた。そこを、当社と仲卸数社で新会社を設立し、2010年に市場の運営を引き継いだ。現在、その市場運営会社の社長は木村社長が兼務している。
- ・ 市場自体はやはり経営が楽ではなく、そこでもうけを出すことは難しいが、市場を維持するということには利益の有無を超えた意味があると思っている。大きな船を持つやる気のある若い漁師などは、獲れた魚を岡山の中央卸売市場まで持って行くこともしているが、船が小さい漁師や高齢の漁師など、漁獲量が少ない漁師にとって、中央卸売市場まで持って行くのは割に合わず、地方卸売市場がなければ魚を続けていくこともできない。
- ・ 瀬戸内海は数キロ離れただけでも獲れる魚が変わるので、地方卸売市場が無くなるということは、その付近で獲れていた魚が獲れなくなるということである。地域の漁業と、そこで獲れる魚を食べる文化を守るためにも、地方卸売市場は残していく必要がある。
- ・ また、これまで述べたように、当社は地方卸売市場と緊密な関係を築くことで大手スーパーとの差別化を図ってきたので、その強みを守るためにも、地方卸売市場を守ることは重要である。

③ 設備投資とプロの活用により、大量の魚を扱える体制を整備

上で述べたように、「きむら」では、地方卸売市場を支えて信頼関係を維持・強化するために、毎日大量の魚を仕入れている。豊漁の際には生の状態では売りきれないほどの量を仕入れることになるため、「きむら」では総菜部門にも力を入れている。

具体的には、多額の設備投資によってスーパーマーケットとしてはありえないほどの食品加工機械を揃え、大量の魚を短時間で捌くことができる環境を整えている（稼働している設備の総額は5億円を超える）。また、プロの料理人を引き抜いて惣菜部門に配置するなど、メニュー開発にも余念がない。

つまり、「きむら」の鮮魚部門における強みは、「量を仕入れて地方卸売市場を支え、信頼関係を構築していること」、「仕入れた大量の魚を売りきるために惣菜部門にも注力していること」、そして「総菜部門に設備とプロの料理人を入れて高効率・高付加価値の商品を生み出していること」に支えられていると言える。

「新鮮市場きむら」の鮮魚部門における設備導入と料理人活用・育成

- ・ 当社では、市場で仕入れたあらゆる魚を店舗で販売していくために、惣菜部門にも非常に力を入れている。市場には一般の消費者では調理しにくい（調理したがる）ような魚も入ってくる。また、日によっては同じ種類の魚が大量に入ってくることもある。そうしたものは、生のままでは売れなかつたり売り切れなかつたりするため、自社内でおいしく調理し、惣菜として提供しているのである。

- ・ 当社では、店舗ごとに仕入れを行うのが基本になっているが、惣菜に使う魚の下処理は本店で一括して担当している。下処理の自動化を積極的に行っており、スーパーとしては異例とも言える設備投資をしている。大小様々な魚の頭を落とす機械、皮をはぐ機械、三枚におろす機械、タコを洗う機械、ハモの骨切りをする機械などを導入し、現在稼働している機械だけで、金額的には5億円前後にのぼる。しかし、このような機械があるからこそ、市場に入ってくるあらゆる魚を仕入れて、しかもそれを美味しい惣菜として売っていくことができるのである。
- ・ なお、下処理に関しては自動化を進めているが、調理に関してはプロの職人技を大事にしている。10年以上修行をしたプロの料理人をヘッドハンティングして雇用し、彼らに調理を任せている。料理人業界も人手不足で、今後はヘッドハンティングも難しくなると予想されることから、当社に今いる料理人にレシピ等をマニュアル化して整備させることを急いでいる。

(2) 店舗の裁量拡大により、社員のやりがいと地域特性にあった店づくりを両立

木村社長は、自社の強みのもう一つの源泉として、「個店経営」を挙げている。「きむら」では、店舗ごとの裁量をかなり広く設定しており、通常は本部のバイヤーが一括で行うような生鮮食品の仕入れも店舗にある程度任されている。

このような方法は、一見すると非効率なようにも映る。しかし「きむら」では、店舗スタッフが自分で仕入れて自分で売ることが社員のやりがいとなり、モチベーションを高めることに繋がると考え、店舗数が増えつつある今でも個店経営を貫いている。

また、ナショナルブランド商品等で考えれば、同じものを大量に一括して仕入れたほうが調達にかかるコストが下がるというのが常識であるが、鮮魚のような供給が不安定な商品を小規模な地方卸売市場から仕入れる場合、同じものを大量に仕入れることが現実的に不可能であったり、無理に大量に仕入れようとすると逆に価格が上がるということも起こりうる。そうしたことを考えた場合、店舗のスタッフが自ら市場に赴き調達してくるといいう「きむら」のスタイルは、効率という面でも理にかなっていると言える。

もちろん「きむら」では、全ての商品を店舗ごとに仕入れている訳ではなく、同じ鮮魚であっても量を必要とするものや加工用のものに関しては本部のバイヤーが仕入れを行っており、この「使い分けの妙」が、同社の競争力を支えていると言える。

新鮮市場きむらにおける「個店経営」の考え方

- ・ 当社の強みを支えるものとしてもう一つ、「個店経営」が挙げられる。当社では、基本的に仕入れと値付けを店舗ごとの裁量で行っている。店舗の店長やチーフクラスが直接市場に出向き、仕入れ、値付けをして販売している。
- ・ こうすることで、様々なメリットが生まれている。まず一番大きいメリットは、社員がやりがいを感じ、成長に繋がるということである。店舗にとって、バイヤーが仕入れてきたものを売れと言われて売るよりも、自身で仕入れてきたものを売るほうが確実にやりがいがある。
- ・ 次に、店ごとに仕入れを変えることで、その地域の消費者の好みに合わせる事が可能だという点であ

る。当社では香川に11店舗、岡山に3店舗を出店しているが、例えば同じ香川県内であっても、海沿いと山手では消費者の好みが違う。このような微妙な違いにきっちり対応していくためには、やはり店ごとに仕入れるしかないと考えられる。

- また、バイヤーにまとめて仕入れさせるのは、規模のメリットが働いてこそ意味があるが、鮮魚に関しては事情が異なる。特に、当社が仕入れ先としている地方卸売市場は規模が小さいために、同じ種類・同じ大きさの魚をたくさん仕入れようとすると必ず無理が生じて、逆に仕入れ値が高くなる。だからこそ、店舗ごとに別々のものを仕入れることで、種類を分散させ、良いものを安く仕入れることができるようになる。
- なお、当社が仕入れの個店対応をしているといっても、もちろん全部の商品を店舗ごとに仕入れている訳ではない。例えば惣菜に回す魚については、バイヤーが市場から買ってきている。
- 魚市場だけでなく、青果や精肉でも似たようなことをしているため、当社はスーパー業界の中でも非常に多くの社員を仕入れに割いている部類に入る。このようなことができるのは、当社の正社員比率が高いからだろう。正社員として安定した雇用を保障すること、やりがいのある仕事を与えること、そして給料を高くすること、この3つを当社では大事にしている。

7. マイヤ（岩手県） ～豊かな暮らしをご提案するスーパー～

本社所在地	岩手県大船渡市盛町字木町 14-5		
展開エリア	大船渡市、陸前高田市、釜石市、気仙沼市等を中心に展開		
設立年	昭和 36 年	資本金	5,000 万円
従業員数	1,149 名	売上高	約 200 億円（平成 25 年）
店舗数	15 店舗（直営店店舗数）		
立地特性	<input type="checkbox"/> 大都市圏	<input checked="" type="checkbox"/> 地方都市圏	
1 店舗あたり商圏	<input type="checkbox"/> 広い	<input type="checkbox"/> 中程度	<input checked="" type="checkbox"/> 狭い
新規出店動向	<input checked="" type="checkbox"/> 積極的	<input type="checkbox"/> 中程度	<input type="checkbox"/> 現状の店舗数を維持
価格帯	<input type="checkbox"/> 高価格	<input checked="" type="checkbox"/> 中価格	<input type="checkbox"/> 低価格



マイヤは、岩手県大船渡市をはじめ三陸沿岸部に展開する地場スーパーである。マイヤの店舗展開エリアは、2011 年の東日本大震災において大きな津波被害を受けたエリアと重なり、マイヤも本社をはじめ多くの店舗が被災した。

その際、本部からの連絡も届かない状態でマイヤの各店舗は高い現場対応力を発揮し、残った商品を手売りするなどして地域の人々に必要なものを供給し続けた。

もともと、マイヤは三陸沿岸部において 5 割以上という高いシェアを占めており、また、他の食料品店もことごとく被災してしまっていた中で、マイヤは地域の人々の生活を支える最後の頼みの綱、ライフラインとしての役割をまっとうした。さらに、マイヤは震災後の店舗再建にもいち早く取り組み、震災から 4 年が経とうとしている 2015 年 3 月現在において、店舗数は震災前の水準まで回復している。

本調査では、これら災害時の卓越した現場力や、震災後の再建力、そして地場スーパーとしての本来の魅力を兼ね備えるマイヤの強さのポイントについて、代表取締役社長の米谷春夫氏にお話を伺った。

(1) 地域密着の「価値志向」型スーパー

① 総合スーパー業態から食品スーパー業態への転換

中小地場スーパーにおいては、創業時の業態や経営上のポジショニングを変えずに数十年にわたり経営を続けている企業も多い。それが中小地場スーパーにとっての魅力となるケースも存在するが、逆に消費者のニーズと合わず、行き詰まりの原因となってしまうケースも少なくない。そんな中で、マイヤは地域住民のニーズの変化を敏感に捉えて、業態やポジショニングを柔軟に変えていくことで高い競争力を維持している。

マイヤによる総合スーパーから食品スーパーへの業態転換

- ・ 当社は、この地域が 50 年前のチリ地震で津波被害を受けた際に、先代社長が国の復興資金を活用してスーパーマーケット業に参入した（昭和 35 年のこと）。
- ・ それからしばらくスーパーマーケットを営み、次の転機は昭和 54 年に訪れた。当時、大型店がブームとなりつつあったことを受け、当社も総合スーパー業態に転換。5 階建の店舗を建てて、食料品だけでなく衣料品、レストラン、スポーツ用品等も扱う総合店とした。当時はこの地域で最も高い建物であり、また初めてエスカレーターを導入した店舗でもあり、地域の人たちからはデパートのような存在として親しまれてきた。
- ・ しかし、大型店ブームも去り、次第に総合スーパーという業態に行き詰まりを感じはじめた。東日本大震災で多くの店舗が被災し、建て直しの必要に迫られたが、その際にもう一度総合スーパーにすることはせず、食品スーパーに特化していくこととした。その結果、もともとの本業である食品販売に経営資源を集中させられることで効率が増し、企業としての体質も強くなった。

② 「価値志向」型スーパーへの舵取り

さらにマイヤでは、震災後に起こった「大手ディスカウントストアの進出」という脅威に対処すべく、大胆に自社のポジショニングを変えてきた。ディスカウントストアが得意とする「価格志向の商品」の販売割合をあえて絞り込み、高質な商品の割合を増やしていったのである。さらに、買い物という行為を楽しめる店作りに努め、純粋な価格勝負とはならない競争環境を作り上げてきた。このような方針の転換が功を奏し、スーパー間の競争が激しくなりつつある三陸地域において、マイヤは地域の住民から愛される存在であり続け、地域内での高いシェアを維持している。

マイヤによる「価値志向」型スーパーへの転換

- ・ 当社の顧客はほとんど全てが地域住民であり、従業員も地元住民が多い。その意味で、当社は地域密着型のスーパーでもある。
- ・ 当社はディスカウントストア、激安店の路線では大手に敵わないと考えており、（価格志向ではなく）「価値志向」のスーパーを目指している。この「価値志向」であることを、当社では「暮らし提案」スーパーだと表現している。

- ・このような価値志向の方向に明確に舵をきったのは、震災後のことである。震災前も価値志向的な傾向は持っていたが、震災後にこの地域にイオン系列のスーパーセンターやディスカウントストアが進出してきて、このままでは太刀打ちできないと危機感を持ち、価値志向を改めて明確に打ち出した。
- ・商品の構成を「上（品質が高く高価格）」、「中（品質が高くお値打ち価格）」、「並（品質が並程度で安価）」と分けるとすれば、当社は「上」と「中」に力を入れており、構成比率は上、中、並が 2 対 6 対 2 程度をイメージしている。
- ・スーパーというものは、「この店しか利用しない」という消費者は極めて少なく、通常はいくつかのスーパーから用途に合わせて店を選んでいる。その中で、大手と用途がかぶらないようにしていけば、大手が進出してきても影響を抑えることができる。

（２）中小地場スーパーどうしでの合従連衡

① 共同仕入会社の設立、ホールディングスの形成

マイヤは近年、中小地場スーパーどうしでの合従連衡によって競争力を高める取り組みを積極的に行っている。2010 年に、青森県のマエダ社、山形県のおーばんホールディングス社、福島県のキクチ社という、各地域において高いシェアを持つ中小地場スーパーと共同仕入会社「株式会社マークス」を設立。2014 年には、そのマークス社を親会社として経営統合し、マークスホールディングスを形成した。

共同仕入会社設立は、大手スーパーに対抗するため、ナショナルブランド商品等の一般食品部門の仕入れにおけるスケール・メリットを追求するための取り組みであったが、それだけに留まらず、同社は経営統合によってノウハウなどを含む他の経営資源も共有し、さらなる競争力強化を狙った形である。

この経営統合は、事業会社である中小地場スーパー 4 社が対等な関係だという点が肝要で、各社は基本的にこれまで通り独立した形で経営を進めていくことになっている。近年、地場スーパーが大手スーパーの傘下に入るケースが増加し、その場合、店名を含むその企業の個性は失われるのが通常であるが、マークスホールディングスのケースでは経営統合のメリットを享受しながら、各企業の個性を維持できているという点が注目に値する。

東北の地場スーパー4 社による共同仕入れ会社「マークス」の設立

- ・大手と地場スーパーの競争を考えた場合、生鮮食品は基本的にスケール・メリットが働きにくいいため、地場スーパーでも大手に対抗していくことは不可能ではない。
- ・しかし、ナショナルブランド商品などに関しては、規模の影響が如実に出てしまい、地場スーパーが単独で大手スーパーに対抗していくことは難しい。
- ・当社では、このナショナルブランド商品分野の調達力を高めるために、3 年ほど前に東北の地場スーパー4 社で仙台にマークスという共同仕入れ会社を作った。連携した 3 社はいずれも当社と同程度、売上高 200 億円弱ほどの企業であり、これらを合わせると 800 億円程度の規模になる。これだけの規模になるとメーカーやベンダーの態度が大きく変わり、大手スーパーにも負けない良い条件での調達が

可能になってくる。

「マークスホールディングス」の設立

- ・ この共同仕入れの取り組みは非常に上手くいき、参加している4社間で更なる関係強化を図ろうという機運が盛り上がってきた。そして2014年には、このマークスを持株会社とし、当社を含む4社の地場スーパーが完全子会社の事業会社となるマークスホールディングスを設立した。共同仕入れの取り組みを「親戚づきあい」だとしたら、ホールディングスグループ化は「家族づきあい」になるようなもの。言わば結婚である。創業以来オーナー会社でやってきた当社としては、子会社という立場になることに抵抗感もあり、夜も眠れないほどだったが、いざ決断してグループになってみると、大きなメリットが得られることが明らかになった。
- ・ 一つは、ナショナルブランド商品などの共同仕入れによる調達力向上である。食品メーカーや卸売事業者がこれまで以上に好条件を示してくれるようになった。次に、大手の商社との付き合いができるようになったことである。例えば、中国からチラシ用の紙を直輸入することで、印刷代を大きく削減することもできるようになった。さらに、各社が持つ強み、ノウハウを互いに共有できるようになったことも大きい。HDに参加している企業はそれぞれ違う強みを持っており、学ぶところが非常に大きい。継続的に人的な交流をしながらノウハウ共有を図っている。
- ・ また、当社にはHD内企業の社長一人が社外取締役として入っているし、私自身も他のHD内企業の社外取締役になっている。オーナー経営時代は外部の「目」が入らないため、どうしても「なあなあ」になってしまっていた部分が、社外取締役が入ることで引き締まるという効果もあった。
- ・ これらの結果、HDに参加している企業の経営状況は格段に良くなり、全ての企業が営業利益率2パーセントを上回るようになった。

②「もたれ合い」ではない、独立した関係を維持

このような多様なメリットがある「中小地場スーパー間の合従連衡」であるが、そのメリットを最大限発揮するためには、連携の相手をシビアに選んでいくことが重要である。マークス・ホールディングスのケースでは、連携した4社が共通してCGCグループに所属し、事業の規模が近く、経営者の年代が近く気が合い、エリア的に競合しないという4点が成功のポイントだったと述べている。

また、「もたれ合い」にならないように、それぞれの企業が独立して経営していけるだけの実力を備えているという点も重要だろう。マークス・ホールディングスの場合も、事業会社各社に対して、売上高経常利益率2%以上、借入金比率20%未満、自己資本比率30%以上という厳しい基準を満たすことを求めており、これを満たせなくなった企業に対してはテコ入れしていく方針をとっている。

ホールディングス・グループ運営のルール

- ・ 持株会社のマークスは、各事業会社の個性を尊重し、財務の健全性が保たれている限りは必要以上の口出しをしない方針をとっている。各事業会社は、売上高経常利益率 2%以上、借入金比率 20%未満、自己資本比率 30%以上の三つの条件を維持することが求められ、これを満たさなくなると「イエローカード」が出され、それが続くようであれば「レッドカード」となってマークス側のテコ入れが入ることになっている。また、新規出店に関しては出店計画をマークスに提出し、承認を得る必要がある。

③マークス・ホールディングスのこれから

マークス・ホールディングスは、このような合従連衡策によって、規模の拡大を図り、大手スーパーにひけをとらない競争力を獲得すべく取り組んでいる。目標はグループ全体で売上高 1,000 億円、そして上場であるとしており、この「規模の拡大」と、「地場スーパー的な魅力」の両立が、今後の課題となっていくと考えられる。

マークス・ホールディングスの将来像

- ・ 今後、スーパーマーケット業界で生き残っていくうえで、売上高が 1000 億円以上なければ厳しいのではないかと考えている。そのため、現在はマークスHD全体で 800 億円の売り上げを 1000 億円まで上げていきたい。事業会社 4 社がそれぞれ規模拡大を図るとともに、志を同じくするスーパーがあれば、新規参加も受け入れたい。
- ・ 当社の社員に対しては、「部活で言えば今が県大会くらいだ」と言っている。スーパー業界は今後も淘汰が進んでいくことが予想され、さながらトーナメントのような様相を呈している。「県大会」を勝ち進み、次にマークスとして「東北大会」で良い成績を収め、ゆくゆくは上場を果たしたい。目指すところはヨークベニマル（本社：福島県）やヤマザワ（本社：山形県）のような、地域に根差しながら規模を拡大しているスーパーである。
- ・ 一方で、規模が大きくなっていくと次第に「地場スーパー」という範疇からは外れていく。これは仕方のないことだと考えているが、イオン系列のスーパーのようなタテ割り型の組織にするのではなく、オールラウンドプレイヤーを育てていくことで、個店経営をはじめ、既存の大手スーパーに無い特徴を出していきたい。

（3）高い現場力と個性ある店作りを実現する人材戦略

①パート社員の戦力化を実現する取り組み

マイヤの震災時における現場対応力の高さは既に述べたが、これは、同社の人材力の高さを証明しているとも言える。特に、マイヤではパート社員の責任感の強さと能力の高さが特徴的であり、マイヤの企業としての強さを支えている。

米谷社長は、「仕事の喜びと、仕事を通じた成長を大事にするパート社員」、「主体的に自分の頭で考えて動けるパート社員」を育てることを重視しており、そのために様々な取り

組みを行っている。

マイヤによるパート社員の意見を店作りに活かす仕組み

- ・ 当社の人材関係のユニークな取り組みの一つとして、「チームMD（マーチャンダイジング）」が挙げられる。これは、本部のバイヤーや店舗のチーフ、パート社員など5～6名がチームを作り、棚の構成や商品の見せかた、惣菜の盛りつけの仕方などを検討し、店づくりに反映させていくというもの。ここに女性のパート社員が入っているということが重要で、妻や母として家族の食卓を守っている女性の意見を店づくり、商品づくりに反映させていくと、劇的に改善される場合も多い。
- ・ 特に当社は優秀なパート社員が多いため、これらのパート社員の意見をいかに吸い上げて店づくりに反映させていくか、ということを重視している。また、このような取り組みは従業員のやりがいに繋がり、モチベーションが向上して生産性が上がるという効果も期待できる。

マイヤによる各種コンテスト・表彰制度

- ・ 当社では通信教育費を全額会社負担としている（途中で挫折した場合は除く）。そして、通信教育の受講に積極的に取り組んだ社員には「ベスト・オブ・ザ・自己啓発賞」として、社内表彰の対象としている。
- ・ また、「はまぎくの祭典」と銘打って、パート社員からの改善提案を集めて優秀なものを表彰する取り組みも実施している。この提案に基づいて「手作りハンバーグ」の改善に取り組んだ結果、以前の2.7倍の売り上げを達成するなどの効果もあった。この件では、パート社員の意見を取り入れることの意義を思い知った。
- ・ また、「商品技術コンクール」として、店舗の代表者（パート社員含む）対抗で、かき揚げの揚げ方や刺身の切り方など、商品づくりの技術を競う大会を社内で開催している。店舗ごとに生鮮3部門＋惣菜それぞれの部門から1人ずつ、計4人が出場して技術を競い、部門ごとに優秀者を表彰し、優勝者には米国で研修を受ける機会を提供している。
- ・ 他にも、レジ打ちの技術を競うチェッカー選手権や、電話対応の技術を競う選手権も開催している。

② 現場で働く全ての従業員に責任ある仕事を任せる

マイヤでは、上で述べたように、社員に自主的な活動を促し、その結果をしっかりと評価していくことで、社員のモチベーション向上に繋げている。また、マイヤでは「責任とやりがいのある仕事が社員の成長に繋がる」との考えに基づき、パート社員を含む現場で働く全ての社員に、何らかの責任ある仕事を任せるようにしている。

マイヤによるパート社員への業務の割り振りの考え方

- ・ 従業員のモチベーションを高め成長を促すためには、責任とやりがいのある仕事を任せることが最も有効だと考えている。当社では、パート社員にも必ず何らかの「責任ある仕事」を与えるようにしている。

例えば、普通であれば品物の発注は、本部のバイヤーか店舗のチーフクラスが実施するものであるが、当社では部分的にパート社員に発注を任せている。どのタイミングでどれだけ発注をかけるかを決めることは、店舗の売上やコストに直結するため非常に重要であるが、これを部分的にせよ任せられることで、パート社員にやりがいや責任感が生まれる。仕入れたものがちょうど良いタイミングで売り切れたときなど、担当者は大きな達成感を得るようだ。

③ 現場重視の人材育成によって、地域との結びつきが強まる

このような人材育成方針から見てわかる通り、マイヤでは基本的に現場主導の店作りを目指し、個店経営を重視している。他の「強い中小地場スーパー」の多くがそうであるように、地域特性に合わせたきめの細かい個店経営は中小地場スーパーならではの魅力になり得る。

最近では、大手スーパーであっても、中央集権的・画一的な店づくりに行き詰まりを感じ、地域密着・個店経営の方向に舵を切ろうとしている。地場の産品を扱ったり、産直コーナーを設けている大手スーパーも増え、今後は中小地場スーパーとしても「通り一遍の地域密着・個店経営」では大手スーパーとの差別化が難しくなるだろう。

マイヤの米谷社長は「この地に生まれ、この地に育ち、この地に骨を埋める覚悟」という話をしているが、中小地場スーパーはこのような徹底した地域密着・個店経営を目指していく必要があると考えられる。

マイヤによる個店経営についての考え方

- ・ スーパーマーケットのようなチェーンストアの経営の基本は、本部主導、中央集権的な組織づくりである。しかし、一方で地域特性に合わせた店づくりという意味で、店ごとに個性を持たせる「個店経営」も重要であり、バランスが難しい。当社も大船渡、陸前高田、気仙沼、釜石など広範囲に店舗展開しており、地域ごとに消費者のニーズは大きく異なり、個店経営は非常に重視している。本部からの指示は可能な限り「大雑把」なものとし、現場で考え、判断し、実行してもらうように心掛けている。
- ・ 近年では、大手スーパーも「個店経営」・「地域密着」に取り組もうとしているが、その点に関しては大手よりも地場スーパーに分があると考えている。まず基本的なところとして、企業姿勢、企業の「ハート」が大手と地場スーパーでは大きく異なる。我々地場スーパーは、この土地に生まれ、この土地に育てられて、この土地に骨を埋めるつもりで事業を営んでいる。店長や従業員もほとんどが地場の人間であり、地域の食文化、食習慣についても精通している。一方で大手では、人事異動があるため従業員が2～3年程度ごとに入れ替わり、これでは地域の深いところまでは知り尽くせない。
- ・ 地域の住民や従業員との「情の通い合い」が重要で、それを積み重ねていくことで顧客との信頼関係が生まれるし、従業員のモチベーションにもつながる。

8. 佐藤長（青森県） ～津軽と共にこれからも～

本社所在地	青森県弘前市松森町93		
展開エリア	青森県 津軽地方及び陸奥地方に展開		
設立年	昭和 59 年	資本金	2,000 万円
従業員数	617 名	売上高	105 億円(平成 24 年 8 月期)
店舗数	20 店舗		
立地特性	<input type="checkbox"/> 大都市圏	<input checked="" type="checkbox"/> 地方都市圏	
1 店舗あたり 商圈	<input type="checkbox"/> 広い	<input type="checkbox"/> 中程度	<input checked="" type="checkbox"/> 狭い
新規出店動向	<input checked="" type="checkbox"/> 積極的	<input type="checkbox"/> 中程度	<input type="checkbox"/> 現状の店舗数を維持
価格帯	<input type="checkbox"/> 高価格	<input checked="" type="checkbox"/> 中価格	<input type="checkbox"/> 低価格



佐藤長は、明治 30 年創業の佐藤商店から始まる歴史ある企業(スーパー業態への転換は昭和 53 年)で、津軽地方を中心に 20 店舗を展開する中小地場スーパーである。佐藤長は「さとちょう」の愛称で地域の人々から親しまれ、高齢の顧客を意識した品揃えやサービスによって青森県内の地場スーパーの中でも高い競争力を発揮している。

今回の調査では、株式会社佐藤長の取締役副社長の齋藤氏と、店舗統括部長の一戸氏に、佐藤長の強みや今後の展開についてお話を伺った。

(1) 他社の撤退店舗の立て直しによる拡大路線

① 18 件の他社撤退店舗を引き継ぎ、全件立て直し成功

佐藤長では、2014 年の冬に今後 5 年間の「中期成長計画」を策定した。この計画上では、食品スーパー事業を現状の 20 店舗から更に拡大し、25 店舗を目指すこととしている。さらに、鮮魚のテナント出店など、他の事業部門の拡大も並行して進め、売上高を現状の 2 倍近い 200 億円を目指すこととしている。

このような積極的な拡大路線を採る佐藤長であるが、同社にはそれを可能とするだけの実績とノウハウが存在している。佐藤長では、これまでに他社が撤退・廃業した食品スーパーの店舗を引き継ぎ立て直してきており、その数は佐藤長の全 20 店舗のうち 18 店舗に

も及ぶ。しかも、これまでに他社から引き継いだ店舗については全て黒字化させており、撤退したこともなく、100%の精度で立て直しに成功しているのである。

佐藤長による出店戦略

- ・ 当社が運営する食品スーパー20店舗のうち、本店を含む2店舗だけが自社による新規出店の店舗であり、残りの18店舗は他社事業を承継したり、廃業後の店舗を買い取ったりして出店したものである。新規出店の場合、約150坪程度の店舗で2億円ほどの投資額となるが、既存店舗や設備を活用すればおよそ1/3の費用で出店でき、メリットが非常に大きい。
- ・ 近年、高齢化が進んだことで、高齢者向けの品揃え・サービスに強みを持つ当社の特徴を活かせる機会が増えており、そのこともあって、県内の地場スーパーが廃業する際などに、当社に事業承継や店舗活用の相談が入ることが多い。また、地場スーパーだけでなく、大手スーパーが撤退する際に店舗を引き継ぐこともある。
- ・ 青森県では、地場スーパーの廃業が進み、大手スーパーですら撤退することも少なくない。意図してきた訳ではないが、そうした状況を逆手にとって店舗数の拡大を進め、今の規模にまで成長してきた。
- ・ 当社の長い歴史や高齢者向けのサービスなどが評価され、地域の人々から親近感を持たれており、これまで出店した店舗の撤退などもなく、好調な売上を維持している（既存店舗については、毎年1%程度の増収を実現）。

② 店を引き継ぐ際に、店長・従業員も引き継ぐ

他社が不採算で撤退した店舗を、佐藤長では全件黒字化させているが、その成功のポイントは3点あると言う。一つは、他社から店舗の引き継ぎについて打診があった際に、立て直しの見込があるかどうかをデータに基づいて精査して判断しているという点。次に、元の店舗で働いていた従業員をそのまま雇用し、よく意見を聞きながら店作りを進めているという点。最後に、佐藤長がこれまでに培ってきた高齢者に好まれる店作りのノウハウを、引き継いだ店舗にも注ぎ込んでいる点である。

そもそも、地場スーパーが廃業に追い込まれるケースの中には、店自体の魅力不足が原因ではなく、純粋に資金繰りの逆回転がきっかけとなっているものも多い。つまり、設備投資のための借入金の返済などで手持ちの現金が少なくなり、良い商品を仕入れられなくなる、そうすると消費者の信頼を損ない、売上げが減少する、そして更に現金が少なくなっていくという負の連鎖が起こり、最終的に廃業に追い込まれることがある。

こうしたケースでは、店や従業員には問題が無く、むしろ高い実力を持っていることも少なくないため、てこ入れによって資金の回転を元に戻すことで、経営を立て直せる可能性がある。佐藤長では、このような可能性を正確に見極め、店舗と従業員を引き継ぎ、再建を果たしていると考えられる。

佐藤長による他社閉鎖店舗の建て直しのポイント

- ・ 前述した通り、当社では廃業した他社のスーパーマーケット事業を継承したり、閉鎖店舗を活用するなどして新規出店を続けている。それらの店舗は基本的にどれも不採算だったから廃業・閉鎖されているので、それを立て直して採算をとれる状況まで持っていく必要がある。これまで当社では、一度出店した店舗を閉鎖したことはなく、つまりほとんど全ての店舗で事業立て直しが成功していると言える。
- ・ このようなことができるのは、案件ごとにきちんと調査をして、立て直しの見込みがあるかどうかを精査しているということ、そして、もとの店舗の従業員の話を良く聞き、課題を一つ一つ解決していったからと言える。
- ・ 新規出店の場合、事前に売り上げの予想を立てても実際の数字と大きなずれが生じることも多いが、既存店舗の活用の場合、過去の売上の情報があるため、事業計画を立てやすい。売上データや財務データが手に入らないこともあるが、その場合も店舗の従業員に教えてもらえばおおよその数字はわかる。その数字を踏まえて、当社であれば売上をここまで持っていけるだろうというラインを算出し、あとは直感で出店の是非を決定している。
- ・ 出店する場合には、店長やパート社員など、もとの店舗の体制をそのまま残すようにしている。彼らの話を良く聞くと、その地域の消費者が何を欲しているかが明らかになるし、現場のスタッフは店舗の課題をよく理解しているものである。そこで把握した店舗の課題の一つ一つ対応していくと、自然と売上は回復していく。高齢者向けのサービスや品揃えなどに関しては佐藤長全体としての強みを活かしていくが、店舗運営に関しては長らくそこで働いていた人たちのやり方を尊重するほうが良い結果が出ることが多い。
- ・ 人を根こそぎ変えたり、やり方を押し付けたりすると、それまで店に付いていた固定客まで失われてしまう。固定客の存在はスーパーの経営において極めて重要であり、固定客を保つためにも、もとの店舗体制を存続することは重要である。

(2) 地域住民のニーズを的確に捉えた商品・サービス

① 高齢な従業員から高齢者のニーズを把握する

佐藤長では、地域の高齢者に愛される店づくり・品揃え・サービス提供を強みとしているが、これらの品揃えやサービスは、高齢の従業員の意見を吸い上げることで実現しているという。仕入れの際にも店内で働く高齢の従業員に「今、食べたいもの」を尋ね、それを踏まえて仕入れる商品を決めるなど、徹底している。

佐藤長では従業員の高齢化が進んでいるが、逆にそのことを会社の強みとして活用しているという点が興味深い。

佐藤長の高齢者顧客向けの取り組み

- ・ 当社では昔から高齢者層をターゲットとした店づくり、サービスづくりに強みを有しており、50～60代以上の主婦をメインのターゲットとしている。
- ・ 例えば当社では、重い荷物を運ぶのが困難な高齢者のために、無料配送サービスを行っている。これ

は、ネットスーパーのようにWEB上で買い物が完結する仕組みではなく、消費者が直接来店して商品を選び、購入した商品を後から自宅に届けるというものである。12時までにレジを通った品であれば当日15時まで、14時までにレジを通った品であれば当日17時までというように、時間を区切って当日配送を実現しており、高齢者に非常に評判が良い。こうした配送サービスは有料であればやっているスーパーは少なくないが、無料としているスーパーは少ない。

- ・ また、最近では従業員の中にも高齢者が増えており、彼らの意見を聞いて商品・サービスに反映させていくことで、高齢者のニーズを的確に捉えることができている。

② 地域の食習慣・食文化を踏まえた品揃え

さらに、佐藤長では品揃えに関して「地域性」を重視している。佐藤長が拠点としている津軽地方は、他の土地にはない様々な郷土料理や、独特の食習慣・食文化があり、同社ではこれらにきめ細かく対応していくことで、大手スーパー等に負けない高い競争力を発揮している。

佐藤長による地域性ある品揃えの実現

- ・ 当社では品ぞろえに関して、地域性を非常に重視している。消費者の嗜好は地域によって様々であり、青森県の内外はもとより、県内の地域ごとや立地条件によっても変わってくる。当社ではこれら微妙な嗜好の違いに対し、出来る限り細やかに対応している。
- ・ 当地では、冬になると大量の漬物を漬ける風習があり、それ用に野菜を箱売りしている。また、家庭消費のリンゴ（ツルが割れたりなど、贈答用としては使えないが品質は同じもの）を揃えたりなど、ローカル性や顧客である高齢者の生活、所得水準に配慮しながら、良い商品を取りそろえるよう努力している。

9. エブリイ（広島県） ～毎日が「Shinsen」～

本社所在地	広島県福山市南蔵王町 1-6-11		
展開エリア	広島県、岡山県		
設立年	平成元年	資本金	4,800 万円
従業員数	3,023 名	売上高	約 480 億円(平成 25 年 9 月期)
店舗数	31 店舗		
立地特性	<input type="checkbox"/> 大都市圏 <input checked="" type="checkbox"/> 地方都市圏		
商圏の広さ	<input type="checkbox"/> 広い <input type="checkbox"/> 中程度 <input checked="" type="checkbox"/> 狭い		
新規出店動向	<input checked="" type="checkbox"/> 積極的 <input type="checkbox"/> 中程度 <input type="checkbox"/> 現状の店舗数を維持		
価格帯	<input type="checkbox"/> 高価格 <input checked="" type="checkbox"/> 中価格 <input type="checkbox"/> 低価格		



エブリイは、「新鮮度」「専門店化」「独自固有」をキーワードとし、地域密着路線を追求する「地縁スーパーマーケット」を目指している。平成 22 年頃からは地域におけるドミナント戦略として多店舗展開を進めているが、並行して各店舗を支える人材の育成にも取り組み、個店経営を貫いている。これまでに、14 期連続の 2 ケタ増収を達成、次期以降も引き続き成長路線をとり、平成 31 年度には 50 店舗、年間売上 1,000 億円（1 店舗当たり年間売上 20 億円の計算）を目指している（鮮度の高いものをより安く提供するため、地域における適正規模としての 50 店舗を目標としている）。

特に、店内で手作りしているお弁当・惣菜が人気で、「スーパーマーケットお弁当・惣菜大賞」を平成 25 年、26 年と 2 年連続で受賞している。

『毎日が新鮮』をモットーに、「商品」の鮮度、「人」の鮮度、「お客」の鮮度を考え、進化し続けているエブリイの取り組みについて、取締役で商品部部長兼新分野開発室室長の岡崎裕輔氏、執行役員で商品部生鮮第二部部長の長谷川和彦氏、商品部生鮮第二部デリカ部門統括バイヤーの平嶋克己氏にお話を伺った。

(1) 各店舗でつくった地産地消のあたたかいお弁当

①お弁当・お惣菜の概要

エブリイの主力商品として、お弁当・お惣菜が第一に挙げられる。リーズナブルな値段、ボリューム、美味しさを兼ね揃えたエブリイのお弁当・お惣菜は顧客に高く評価されており、総菜部門の売上全体の2割を占めている。特に人気のある商品は、以下のとおりである。

エブリイのお弁当・お惣菜の概要

- ・ お弁当・お惣菜の売上は、全体の約20%を占め、エブリイの主力商品である。
- ・ お弁当は、お米にこだわりのこしひかり米を使用。値段は284円（一部354円）とリーズナブルでありながら、ボリュームもあり、美味しいと評判である。オーソドックスではあるがシャケ弁当、サバ弁当が人気。
- ・ お惣菜は、人気のあるサクサク唐揚げは、チルドの鶏肉を使用。工程において一度も冷凍せず、生から最短最速で調理し提供している。最も売上が多いのは、牛肉コロッケで、自然の素材にこだわっている。最近、牛肉の量を従来の120%に増加したが、値段は据え置き、5個200円で提供している。ボリューム満点の爆弾かき揚げも名物である。
- ・ 生鮮での売れ残りは使用せず、お弁当・お惣菜用に仕入れた新鮮素材を使っている。また、それぞれのお惣菜が最も美味しくなるベストのタイミングで提供している。
- ・ 「スーパーマーケットお弁当・お惣菜大賞」を平成25年、26年2年連続で受賞。受賞した「贅の極みステーキむすび（180円）」「ぶち旨天むす」等については、利益よりは顧客への感謝を込めた商品であり、数量限定土日限りのみの販売としている。

②店舗での手作り、あたたかさへのこだわり

お弁当・お惣菜の人気秘訣は、“あたたかく”なければ美味しくないという思いから、80～90%を店舗にて手作りしていることにある。その“あたたかさ”へのこだわりは、販売時間帯をお昼の11時頃～、夕方の17時頃～のみとし、その時間帯にちょうど商品が完成するように製造するという、徹底ぶりである。

お弁当・お惣菜へのこだわりポイント

- ・ 各店舗での製造を重視し、80～90%を店舗にて手作りしている。
- ・ 可能な限り手作りにこだわって美味しい商品を提供したいという思いから、店舗での製造の比率をできるだけ高くしたいと考えている。
- ・ 販売時間帯についても、“あたたかさ”を重視し、11時頃～、17時頃～のみ販売。ランチタイムの商品は14時頃までに値引き等により売り切る形をとっている。

③地域の味にあわせる

各店舗で手作りしていることに加えて、各店舗に調理の裁量を与えている部分も多い。特に、味付けについては、それぞれの地域の味を追求し、パートや顧客の意見を吸い上げながら、各店舗で微調整している。また、ボリューム等についても、各店舗の顧客特性に合わせた形で調整している。

お弁当・お惣菜における各店舗での取り組み

- ・和総菜は、地域に合わせた味付けにすることに、こだわりを持っている。地域の味付けは、パート社員から意見を聞いたり、販売後にお客さんの意見を聞いたりしながら、味を微調整していく。地域ごとに、使用する醤油や調味料が異なっていたりする。
- ・新店をオープンした際に、従来の味付けで煮物を販売したところ、まったく売れず、お客さんの反応も悪かった。周辺の飲食店を見て回ったところ、どれも濃い味付けだったことが分かった。地域の伝統を把握し、味付けや見た目を調整することが大変重要である。
- ・ボリュームについても、各店舗において、周辺住民の家族構成などによって異なってくる。市街地の店舗は小さいパックを、郊外の店舗は大きいパックを多用したりする。
- ・各店舗の弁当・惣菜のチーフに裁量を持たせている。パートからの声を吸い上げるとともに、本部とも連携して、商品を完成させている。味付け、ボリュームの設定、商品の種類等について、各店舗のチーフが地域性を配慮し、決定している。

(2) 売り切れ御免 欠品を恐れず廃棄ロスをおさえる

エブリイの商品は、お惣菜・お弁当や生鮮食品において、手間をかけて鮮度の高い商品を企画・販売しているが、その多くが高価格にはなっていない。その秘訣は、売り切れ御免の方針で、廃棄ロスをおさえていることである。通常のスーパーにおいては、欠品は顧客からの苦情や顧客離れ等を引き起こすことから、なるべく欠品のない売り場づくりに努めているが、エブリイでは、欠品の棚を恐れていない。逆に、売り切れ御免の方針を打ち出すことで、新鮮な商品しか置いていないというイメージをつくり、顧客からの支持を得ていると考えられる。

エブリイにおける良い商品を安く提供する秘訣

- ・1坪あたりの売上は、全国でもトップクラスであり、大手スーパーの2倍程になる。販管費率も低い。営業時間は9時～21時で、深夜までは開店していないこと、一部門あたり社員2～4名、パート15～23名の体制で運営している。
- ・売り切れ御免の方針が、鮮度が高い商品を安く提供しながら好業績をあげている秘訣。スーパーの常識ではありえないことではあるが、欠品の棚を恐れていない。その代わり廃棄ロスは少ない。

(3) 目玉となる「新鮮」な商品の開発

エブリイは、生鮮食品の比率が 60～65%と高く、その中でも特に鮮度を売りにした目玉商品の開発に注力している。生鮮食品以外の分野については、ナショナルブランド商品で品揃えを図り食料品全体での品揃えは担保する中で、エブリイのモットーである「新鮮」さを強くアピールしていく、メリハリある戦略を行っている。

エブリイの生鮮食品における取り組み

- ・ 当社は鹿児島や長野等全国 18 か所に計 350 ヘクタールの契約農場を有している。それら契約農場で穫れる青果は、産地から旬の野菜を最短で直送する「旬の恵の直送便」という、一種のブランド品として販売される。
- ・ また、『産直市ホーミーふぁーむ』として、地元の農家 1,000 件以上に会員となって頂き、10 店舗で産直コーナーを設置している。
- ・ さらに、黒毛和牛 A4 等級の肉をブロックからその場で切り出して販売する『肉匠たなか本舗』や、当日さばいた鶏を劣化しにくいスキンパックにし、最速便でその日のうちに店頭に並べる『超鮮 DO！吉備高原どり』など、他のスーパーには実現できない特徴的な商品を揃えている
- ・ また、平成 26 年 8 月には農業法人「(株)アグリリンクエブリイ広島」を設立した。ファンドを使った農業法人設立はスーパーマーケット業界では初。これは 6 次産業化ファンド「ひろしま農林漁業成長支援ファンド」の 1 号案件である。農家の後継者や耕作放棄地等の課題があり、地域における農業振興を目的として(株)河鶴と共同出資で設立した。

(4) 人材育成を伴った多店舗展開

①多店舗展開において根底のDNAを維持するための人づくり強化

平成 22 年頃から多店舗展開を加速していく中で、エブリイは人づくりについても同時に研究し体制を整えている。組織が大きくなる中で、エブリイの根底となる DNA を維持するため、新入社員研修等に力を入れている。

エブリイの人材育成における取り組み、考え方

- ・ 当社では人材育成に力を入れている。毎期 4～5 店舗拡大するようになった平成 22 年から 25 年にかけて人事部を創設する等体制を整え、新入社員研修を充実させるとともに、平成 25 年からは幹部育成のための勉強会を開催している。
- ・ 研修制度等を独立させた、株式会社 YPY エデュケーションを 2014 年 9 月に設立。
- ・ 幹部育成のための勉強会では、社員とのコミュニケーション能力を高めるための研修を実施。悪いところばかりを指摘するのではなく、良いところを見つけて褒めるコミュニケーション方法に改善している。新入社員についても褒めて伸ばすことを重視している。
- ・ レジの誤差が 20 数件あった店舗において、レジ打ちミスに着目し、責めていたものを、レジ打ち間違い

が無かった日にお互いを褒め合うコミュニケーションに改善したところ、3件まで減った実績がある。

- ・ 人材育成の基本思想として、4つの窓『売上・利益を上げよう。』『お客さまに喜びや感動を与えよう。』『頑張る社員がイキイキ働く環境をつくろう。』『社会的に認められよう。』を重視している。この4つの窓は全て相関関係にあり、売上や利益を拡大していく中で、人材育成も充実しなければいけないタイミングであった。
- ・ どれだけ組織が大きくなっても、根底のDNAはしっかり維持していきたいと考えており、そのための人づくりも重要であると考えている。

②個店主義を貫く

多店舗展開が進む中でも、各店舗におけるチーフ等の持つ裁量が多く、各店舗で地域に合わせた特徴や個性を持つ「個店主義」を貫いている。仕入れも、各店舗の売り場のチーフが担当し、自ら仕入れた商品を販売することで、従業員の「商人魂」を引き出す仕組みをとっている。また、パートも含め従業員が発案したことを、各店舗ですぐに対応できる環境をつくることで、自ら考え行動することができる人材の育成に努めている。

エブリイにおける店舗での裁量

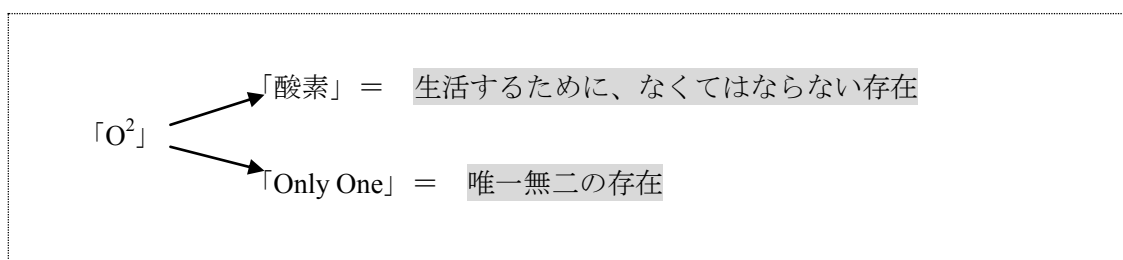
- ・ 生鮮品の仕入れについては、個店主義を貫き、各店舗の売り場のチーフが仕入れを行っている。
- ・ 各店舗のパート社員発案で生まれる商品もあり、その商品を本部が引き上げて全店舗展開することもある。パート社員が発案しやすい環境を整えている。パート社員にとっても「私が考えたものが商品になる」ということで、モチベーションが高まる。失敗する商品も多いが、それを恐れてはいけぬ。パート社員については、口コミで働きやすさ等が広がり、募集で苦労はしていない。
- ・ 地縁により成り立っているスーパーであるため、地域雇用が重要であると考えている。働くことについても2極化してきており、賃金だけではない部分を見て、応募する人が増えてきている。

おわりに

今回の調査では、競合ひしめく流通小売業界において、今後も中小地場スーパーが存在感を示し地域の「要」であり続けるために、どのような取り組みが必要なのか探究してきた。全国の魅力的な中小地場スーパーをはじめ、中小地場スーパーを取り巻く様々なステークホルダーに詳細なインタビューを実施し、中小地場スーパーの「実態」に迫ることができたのではないかと考えている。

第4章で論じたように、地域で高いパフォーマンスを発揮する中小地場スーパーは、それぞれの置かれた環境や歴史などに応じて方向性を明確に定め、選択した方向性ごとに最適な戦略を実行していることが明らかとなった。しかし、忘れてはならないのは、第4章で論じたすべての戦略の礎となるのは、第3章で論じた7つのキーワードであることだ。この7つのキーワードは、インタビューを実施した中小地場スーパーの多くに「共通して」みられた考え方である。どんなに綿密に練られた戦略でも、根底に流れる考え方に揺らぎがあれば、大きな効果を得ることはできないのだ。

7つのキーワードをさらに集約し、インタビューを実施してきた中小地場スーパーを一言で例えるならば、「O²」といえるかもしれない。



ターゲットとする消費者にとっての「O²」であり続けること。それが、これからの中小地場スーパーには必要とされているのかもしれない。

先にも述べたが、中小地場スーパーは地域住民や従業員の生活を根本的なところで支える役割を果たし、また、その地域の食文化を支え個性を守る存在として無くてはならないものである。このレポートが、そのような中小地場スーパーがさらに魅力を増し、今後も地域において存立していくことに、ほんの少しでも役に立つことができれば幸いである。

本調査は2014年度に、日本政策金融公庫総合研究所と、同公庫から委託を受けた三菱UFJリサーチ&コンサルティング株式会社が共同で実施したものである。

日本公庫総研レポート No.2015-5

発行日 2015年6月30日

発行者 日本政策金融公庫 総合研究所

〒100-0004

東京都千代田区大手町1-9-4

電話 (03) 3270-1269

(禁 無断転載)