

地域密着による中小店舗の復活戦略

—北部九州流通戦争を生き残った 地元共同店舗の再生事例より—

広島県・経営考房 代表 1級販売士 **山根 敏宏**
(中小企業診断士)



はじめに

本稿は、私が(独)中小企業基盤整備機構の企業連携アドバイザーとして、一昨年末まで足掛け3年間支援した佐賀県内2カ所(佐賀市・武雄市)の単独経営の地元共同店舗における再生への厳しい道程と、それから得られた地域密着戦略の有効性を振り返り整理したものである。

最初に思い出されるのは、5年前の初回訪問の顔合わせ時にいきなり宣告された理事長の「遠路広島からお越しいただいて申し訳ないが、ここ北部九州は貴方が今までお相手されているような甘い地域ではない。大型店はうちの仕入れ値をはるかに下回る売値で目玉商品を常時出し続け、それも最近ではEDLP化している。なんなら貴方が代わりに商売してみなさい」との吐き捨てるような一言である。これはある意味無理もない発言で、山間デルタの狭小地形に守られた広島は平野が少ない関係で、郊外型GMSをはじめとした大型店の出店スピードが比較的緩やか。これに対し、有明海沿岸の佐賀は福岡から熊本に至る広大な平野部と面的に接続し、そこを縦横無尽にバイパス道が次々と開通し、イオン対イズミ(ゆめタウン)に象徴される大手流通チェーンの進出が著しい全国有数の激戦地である。

一方、提出された内部管理資料を見ると、競合激化に伴って売り上げは過去10年間にわたり前年割れが続き、近年は赤字が常態化して出店・改装時の融資金返済に支障が生じている。こうしたなか、債権者の佐賀県と中小基盤整備機構が返済条件の変更を視野に入れた資金面の相談案件ということで、銀行出身でアドバイザー登録をしている私に派遣要請がなされたという経緯であった。

こうして派遣指導はスタートしたが、返済条件の数値転がしだけで効果が上がるはずもなく、店舗側の負け犬発想を変えない限り、再生の芽は期待薄ということは自明の理である。私も引き受けた以上、この難題を前にこれまでの英知を総動員し、「答えを持たない実験台」として取り組んだ結果、3年間で売り上げ、利益が右肩上がりにプラス転換していった。

この診断支援で得られた仮説・実証の成果は、21世紀のわが国流通構造変革や地方活性化という大きな課題を見据えるにつけ、1事例に留まらない大きな意義を有し得るとの思いから、次節以降において一連の試行錯誤の取り組みについて順を追って整理し、組織活性化に向けた有効性と能率(限界)について考察を行ってみた。

1. 現状分析と課題抽出

初日ということで、半径5キロメートル(車で10分)圏内の周辺競合店舗を視察してみると、大型GMSが2~4店舗のほか、多店舗展開の食品スーパーやドラッグストア、ホームセンターが複数存在し、さらにこれらが生鮮食品まで品ぞろえしていることは驚きであった。買い回り性の店舗が日持ちのする一般食品を併売して来店頻度を高めようとするのは珍しくないが、当時の佐賀県ではさらに最寄り性を高めるべく、精肉・鮮魚・青果に品ぞろえを拡充した進化業態の存在が常識となっていること、しかも郊外ロードサイドでは商圏居住人口を大きく上回る過当競争が熾烈化している外部環境を勘案するにつけ、ある意味あきらめきった理事長発言の裏付けは十分に伝わるものであった。

事例の両店舗は昭和末期から平成初期に域内の商店街等で商売されていた地元商業者が、組合を組織してロードサイド型の共同店舗を開設した形態。食品スーパー的（青果・鮮魚）な個店を中核として、肉屋、惣菜屋、パン屋、薬屋、衣料品店等の組合員店舗とクリーニング・軽食等のいくつかのテナントが共同入居した地域初のショッピングセンターとして一定の市場人気を集め、おのおの開設4～5年目に売り上げのピークを迎えた後、現在売り上げはおのおの半減と3分の1という大幅減収の苦境に陥っている。

現下の経営不振は確かに競合激化が最大の要因と言えなくはない。しかしながら、私が理事会で各社長に指摘したのは、こうした外部環境の変化を受け止めて対応してこなかった経営のあり方の問題であった。多店舗店主が相手ということで、内外環境の情報把握、いわゆるSWOT分析を宿題として提示し、2回目の訪問時に各店書き込み情報について詳細を個別ヒアリングしてみると、競合関係を中心としたたくさんの「脅威（T）」、経営陣の高齢化や業績面の「弱み（W）」が多数指摘された。これまで規模が大きいということに甘んじてきた様子や他店競合上ただ価格を引き下げて対抗（赤字対応）するという悪循環がうかがわれた。一方、顧客の高齢化や健康への関心など見方を変えれば「機会（O）」ととらえられる情報や、地元ベテランパートとお客様とのコミュニケーションなど「強み（S）」も浮上してきた。

2. 基礎力の醸成 （W：「弱み」を補う）

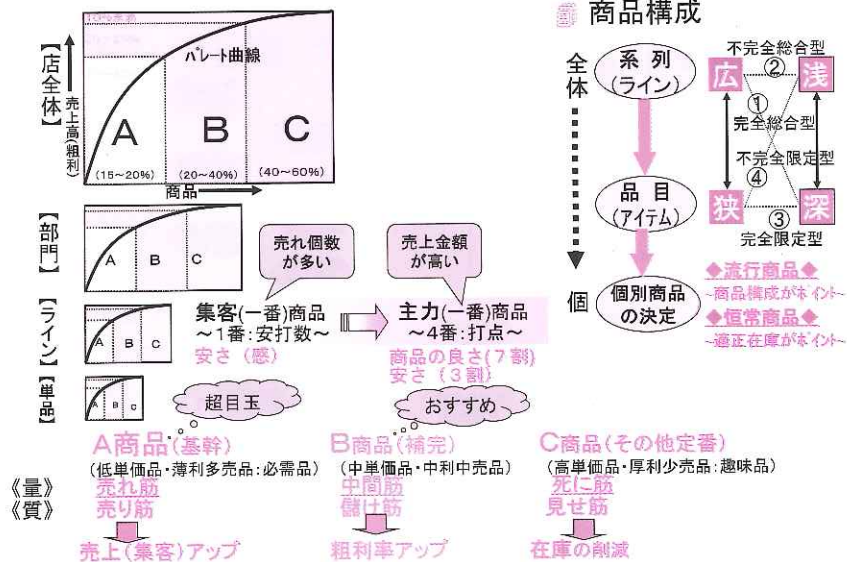
孫子の兵法「敵を知り己を知れば百選危うからず」の鉄則どおり、GMS等ライバルと比較して何が足りないのかの自覚を促すべく、流通マネジメントの基礎的講義を約1年間実施。各店ともPOSレジが導入されているほか、各1

名2級販売士が在籍していたので、毎月1回の販促会議の席でこの方を中心とした各店チーフレベルでの販売士ミニ講座を開催し、私の訪問時には店主社長レベルと協議した。さらにチーフ会を組織化してもらい、データベースを基にしたインスタマーチャンダイジング、チェーンストアマネジメントの基礎知識について勉強会を実施した。

この段階で、ストア・コンパライズンの定例化のほか、52週ウィークリー・マネジメント、売上高営業利益率と売場効率に細分化するROI分解方式、部門・ライン・単品に落とし込んだABC分析等、客観的かつ数字ベースで物事を組み立てる思考方法が養われた。勉強会をきっかけに、各店では単価×数量の発想法が現場に定着し始め、利益ベースで前向きに考える現場改善の雰囲気が徐々に醸成されていった。

研修と別に並行実施した各店経営者との協議では、SWOT分析を受けてコンセプト・メーカー、成長戦略の設計、競合差別化戦略の検討と進化。同時に協議時に企画決定した具体策については、都度実施に移し次の訪問時には私に実施報告してもらい、一緒に是正案を協議するというPDCAマネジメントの流れを意識して進めていった。当初は圧倒的脅威にさらされた外部環境のなかで、果たして有効

図表1 ABC分析



な戦略は組み立てられるか霧の中という感覚で始まった支援であったが、私自身訪問回数を重ねるうちにその疑念は次第に晴れていき、ある戦略的確信が芽生えてきた。

3. 戦略の設計 (S:「強み」を活かす)

基礎力も一定レベルに育ち、自分たちは決して「大型店舗ではない」という意識と「地域密着の良さ」が最大のコア・コンピタンスであるという共通理解も定着してきた段階で、こうしたコンセプトで参考になりそうな福岡など近県店舗等への視察にも順繰り行っていただいた。彼らの発想が前向きになってきた支援2年目、経営陣とチーフ会を一堂に会して「どのように攻めていくか」についての戦略ミーティングを実施した。

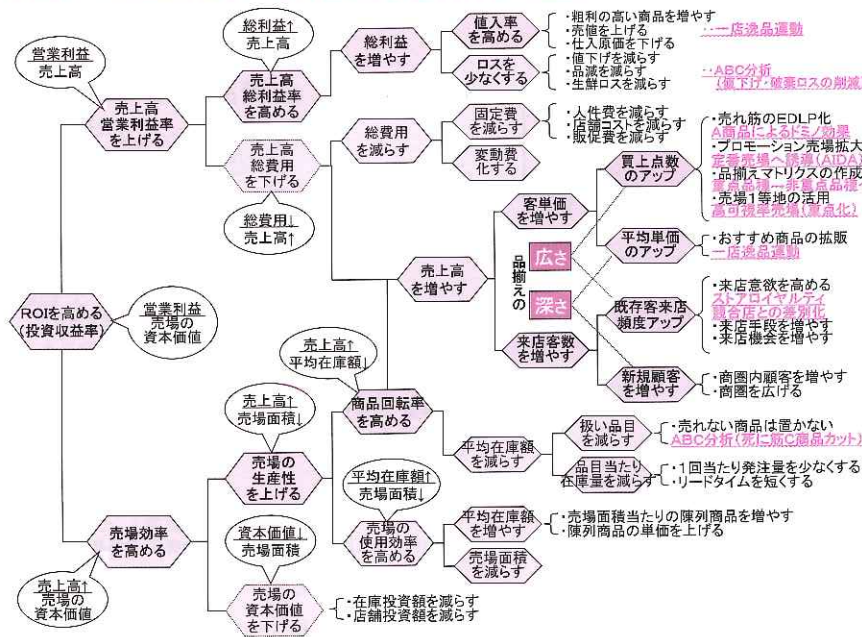
当方が戦略フレームとして提示したのは、①一店逸品運動、②ブルー・オーシャン戦略である。前者(①)は共同店舗という性質から商店街活性化の定番メニュー、後者(②)は血みどろの価格競争(=レッド・オーシャン)から脱却するという新戦略論で、今から約10年前にわが国にも紹介された考え方である。①②は相互連関性があるため、ROI公式と

して体系整理した。図表2

①一店逸品運動では、ABC分析の位置付けではBランクに該当するお勧めの儲け筋商品にスポットライトを当て、従来の低価格目玉商品を中心とした販促チラシとは異なる逸品チラシを作成。売り場チーフや店長の似顔絵とともに一言うんちくを添えたチラシを毎月1回発行するとともに、店内POPや平台演出、土曜日等の売り場での対面販売なども実施した。

また、経営陣とチーフ参加の一店逸品商品開発会議を開催。食品の取り扱い部署では試食サンプルを提供して、参加メンバー皆からの意見や感想をもとにアレンジ変更したり、最終的な逸品としての採用・不採用について合議決定した。なお、非食品部門も含めて逸品候補の提案者には必ずうんちくを含めた理由を一言プレゼンしてもらうことで、参加者がお客様感覚で納得できるか否かについて厳しくも温かく率直に審査し合うというルールで進めた。こうして商品自体の熟度アップのみならず、各店各売り場同士のコミュニケーションの円滑化、ショッピングセンターとして一体感を持った取り組みが図られるなど、直接・間接含めた多くの活性効果が得られた。

図表2 ROI公式体系 (一店逸品運動とABC分析の位置付け)



②ブルー・オーシャン戦略では、各店が意識する競合店との違いを「戦略キャンパス」というツールを用いて整理。お客様目線での高低評価により、ライバルの売りを意識することで、当店が何で喜んでもらうかの訴求ポイントの明確化を図った。次の図表は食品スーパー部門で作成したキャンパス図例であるが、現状の「強み」である接客サービス・雰囲気・販売提供・地産地消に、鮮度・おいしさ品質を加えてさらに一層の磨きをかけることにより、アウトスタンディング

グなポジション（競合店が太刀打ちできない高いレベル）にまで引き上げていこうという意思決定を表している。**図表3**

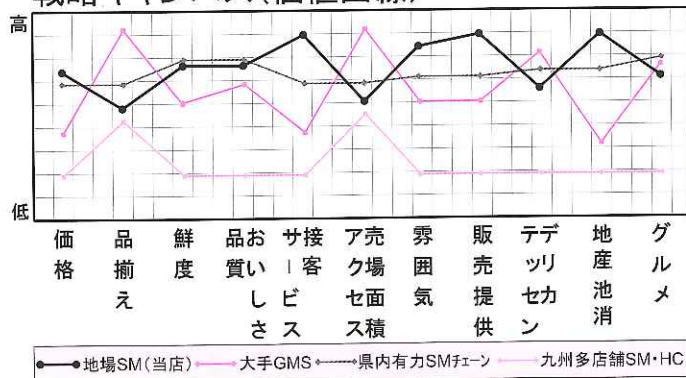
これらの戦略の狙いを改めて整理すると、右肩下がり業績不振が10年来続いている現状を打開するため、「強み」を再評価して自信回復により前向きな意欲を引き出す、そして利益重視の方針のもと低価格な同質競争から脱却して、地域密着の良さを最大限活かした方向性を目指していくというものである。ショッピングセンターにおいて、最も集客に影響するのは最寄り性の商品を扱う食品スーパー部門である。従って、中核となる食品部門での生鮮4品の売上比率を50%以上に伸ばすことが当面の最重要課題として、協議メンバーである共同店舗全員の総意として決まった。ちなみに、食品部門において生鮮4品は比較的粗利益率が高く、ナショナルブランド商品が多い一般食品と異なり、地域性を活かした差別化商品すなわち逸品も打ち出せる相乗効果の大きな有力部門という位置づけであることは言うまでもない。

4. チームマネジメントの実践 (PDCAサイクル)

このようにショッピングセンター全体、個店、部門と目指すべき戦略の方向性がそろった段階で、次に行ったのがチーム制の実践マネジメントである。既に、チーフ会でベクトル合わせはできているので、

図表3 食品SM部門の戦略キャンバス

・戦略キャンバス(価値曲線)



売り場ごとにチーフをリーダーとして、パート従業員も含めたメンバーと一緒に現場レベルで向う半年間の実践計画を策定し、毎月振り返りをしながら反省点や改善事項を話し合いながら行動する。いわゆるボトムアップによる参加型PDCAサイクルの仕組みづくりである。

次の**図表4**に日本経営品質賞の受賞企業の間で広く認知されている「実行計画シート」をモデルに、日配品売場で実際に作成・運用したシートの事例を示した。本表の構成は、全体目標における当該部門の個別目標、さらにそれを3つの重点方針・重点施策として柱を立て、各施策に応じた毎月の取組事項を具体計画(5W1H)として落とし込んだ内容としている。また、目標と評価尺度では数値化を意識することで、毎月の取組状況を客観的に自己反省できるようにしている。

こうした計画実践シートを各売り場で作成・運用し始めてから数カ月後、指導2年目の後半頃には業績面での改善効果も見え始め、生鮮4品部署を皮切りに前年比売上高が10年ぶりにプラス転換する効果が表れた。特に、チーフ自らが地元市場へ出向いて当日売りたい魚介を見定めて仕入・販売することを宣言した鮮魚売場では、お客様に鮮度が格段に伝わり同時にロスなく完売した効果から、売り上げは前年比2桁増で利益は格段に向上した。また、青果売場でも、地元農家に掛け合って市場外流通の地産地消の朝採れ野菜コーナーを作って評判を呼んだり、希少品種の柑橘類を専売で取り扱う事前交渉をまとめたりの工夫が生まれた。その他、生鮮4品売場が連携して逸品料理レシピを作成し、対面販売で試食を促しつつレシピ集を無料配付する取り組みは、毎回心待ちにする固定ファン層も現れるなど、ブルー・オーシャンな逸品販売の戦略は店内各売り場で定着していった。

こうして支援3年目に入った頃には、戦略目標である食品部門での生鮮4品売上比率は50%を突破したほか、鮮度や逸品というこだわりを持った良なお客様の来店購買が増えることによ

図表4 計画実践シート（日記品売場の例）

■中長期目標(ビジョン)		いつ When		誰が Who		●●リーダー	
地域商品を中心とした品揃えて、他店に真似できないオンリーワンの日記売場を目指す。		どこで Where	売り場、組合会議室	どのように How	レポート及び実地検証		
プロジェクト名: ●●SC 経営改善プロジェクト(日記)							
		日付	店長・専門家 署名(印)	SC代表 署名(印)			
目的	重点施策(項目)	7月	8月	9月	10月	11月	12月
お客様のニーズ、季節の旬に合わせた品揃えを提供、また地域商品の品揃え強化で地域になくはない店をアピールする。	地域商品、定番の品揃え強化、開拓 ・地域商品の品揃え強化 ・地域を参考に定番の見直し ・地域商品の開拓	・既存の取引業者から再度情報を取り寄せて定番商品の見直し ・取寄業者の得意先(組合)に販路拡大を要請(5品各々2名) 担当 ●●●▲▲	・既存の取引業者から再度情報を取り寄せて定番商品の見直し ・取寄業者の得意先(組合)に販路拡大を要請(5品各々2名) 担当 ●●●▲▲	・既存の取引業者から再度情報を取り寄せて定番商品の見直し ・取寄業者の得意先(組合)に販路拡大を要請(5品各々2名) 担当 ●●●▲▲	・組合店より優れた商品や●●SC独自の商品はフェースを広げたり、価格に挑戦してお客様へアピールする(5品) 担当 ●●●▲▲	・組合店より優れた商品や●●SC独自の商品はフェースを広げたり、価格に挑戦してお客様へアピールする(5品) 担当 ●●●▲▲	・●●SC独自の商品を更に開拓し、競合店の違いを明確にお客様にアピールする(5品) 担当 ●●●▲▲
	重点施策 ・地域商品の品揃え強化 ・新商品の積極的採用 ・管理の徹底(鮮度・欠品・POP等)	商品価格競争の見直し ・高価格商品の販売見直し ・低価格商品の売れ筋を見つめ、販路開拓を目指す	・28日以上の積販販売に挑戦する(5品) 担当 ●●●▲▲	・28日以上の積販販売に挑戦する(5品) 担当 ●●●▲▲	・28日以上の積販販売に挑戦する(5品) 担当 ●●●▲▲	・特定対象のこだわり牛乳の品販出強化(5品) 担当 ●●●▲▲	・28日以上の積販販売に挑戦する(5品) 担当 ●●●▲▲
数値目標 ・高額商品が売れる売場作り ・売場の整理、ロス管理の徹底 ・欠品の把握、改善 ・特色ある売場作り (色紙、他店にない商品の陳列)	鮮度・欠品・POP・売れ筋等の把握・管理徹底 ・売場整理、ロス管理の徹底 ・欠品の把握、改善	・売場の高価格商品を査定して売れている商品を見つめる(5品) 担当 ●●●▲▲	・売場の高価格商品を査定して売れている商品を見つめる(5品) 担当 ●●●▲▲	・売場の高価格商品を査定して売れている商品を見つめる(5品) 担当 ●●●▲▲	・定番の高価格商品のフェース、仕入価格等の見直し(5品) 担当 ●●●▲▲	・定番の高価格商品のフェース、仕入価格等の見直し(5品) 担当 ●●●▲▲	・定番の高価格商品のフェース、仕入価格等の見直し(5品) 担当 ●●●▲▲
	評価尺度 ・重点施策項目の実績状況とその効果も100点満点で評価する	・売場の平均売場数を把握、欠品がつかないよう努める(欠品10品以内) 担当 ●●●▲▲	・売場の平均売場数を把握、欠品がつかないよう努める(欠品10品以内) 担当 ●●●▲▲	・売場の平均売場数を把握、欠品がつかないよう努める(欠品10品以内) 担当 ●●●▲▲	・売場の平均売場数を把握、欠品がつかないよう努める(欠品10品以内) 担当 ●●●▲▲	・売場の平均売場数を把握、欠品がつかないよう努める(欠品10品以内) 担当 ●●●▲▲	・売場の平均売場数を把握、欠品がつかないよう努める(欠品10品以内) 担当 ●●●▲▲
		当月	累計	当月	累計	当月	累計
(粗利益) 目標/実績		1,200	1,262	1,200	1,262		
(売上予算比) 目標/実績		7,800	7,414	7,800	7,414		
(売上昨年比) 昨年/実績		7,772	7,414	7,772	7,414		
評価点数 達成率		100点	46点	100点	46点	100点	200点
						100点	300点
						100点	400点
						100点	500点
						100点	600点

り、衣料品等ほかの部門も含めて付加価値の高い商品の販売ウェイトが高まるなど、共同店舗ショッピングセンター全体に業績改善効果が表れた。

おわりに

本件一連の支援は公共補助による無料派遣制度(企業連携支援アドバイザー)によるものなので、業績回復効果が表れた3年間で当方による訪問指導は終了した。その後も、大型GMSが地産食材の入手や自社農場を作って鮮度向上を目指す動きや、チェーンストアの終えんを予見するような既存店売上の低迷から撤退する動きなど、今日では競合はさらに熾烈化の様相を深めている。

本稿の共同店舗は地域に根差した運営で生き残り戦略を具現化してきた事例であるが、全国各地で進展する人口減少と少子高齢化という需要減退が予見される状況下、こうした大型店撤退等の判断はビジ

ネスライクに決定され、地域における買い物基盤が根こそぎ剥落してしまうという事態も十分に想定される。

地域の中小地元店が変化に対応した戦略的な経営で変革を図り、地元のお客様ニーズに応え続け、地域の買い物場所としてのみならず活性化の基盤として役割を発揮していくことを期待したい。

■参考文献等

- ・田島義博「インスタマーチャングライジング」(1989年:ビジネス社)
- ・渥美俊一他「チェーンストアの実務原則・シリーズ」(1996年~:実務教育出版)
- ・岩崎邦彦「スモールビジネス・マーケティング」(2004年:中央経済社)
- ・W・チャン・キム/レネ・モボルニュ「ブルー・オーシャン戦略」(2005年:ランダムハウス講談社)