

食品スーパーマーケットの 診断事例

企業再建・承継コンサルタント協同組合
平井リテールサポート研究室
中小企業診断士 **平井 肇**

■食品スーパー業界の概況

食品スーパーには、明確な定義はないが、一つには「セルフサービス方式で食品を主体に販売しているもの」とされている。経済産業省の「商業統計」では、食品の取り扱いが売上構成比で70%以上を占めていて、売場面積が250㎡以上の店舗と定義している。

食品スーパーは、昭和28年（1953年）に東京の青山に紀ノ国屋が新店したことが最初のスーパーとされている。

食品スーパーの全国の市場規模は、店舗数は18,485店で、年間販売額は170,470億円、売場面積は18,246千㎡である（図表参照）。

■ 図表 食品スーパーの市場規模

	店舗数	従業員数(千人)	年間販売額(億円)	売場面積(千㎡)	1店当たり販売額(万円)
平成11年	18,707	743	167,480	15,569	89,528
平成14年	17,691	797	159,038	16,386	89,897
平成16年	18,485	884	170,470	18,246	92,221

出所：「商業統計表 業態統計編」（経済産業省）

■消費者ニーズに対応した食品スーパーの動き

近年、食品スーパーは各種環境変化に伴う消費者ニーズの変化に対応した売場作りが重要になってきている。典型的な例をいくつか紹介したい。

- ・共働き世帯、単身者の増加という要因だけでなく、主婦層をターゲットとしていても、惣菜を強化し、ホームミールリプレイメント（素材を調理加工したもの）の品揃えを強化するスーパーが出現している
- ・人口の高齢化が進展している地域では、少量パックの商品や、高齢者の嗜好に対応した商材の

品揃えを強化したり、顧客の自宅までデリバリーを実施しているスーパーもある

- ・BSE（狂牛病）、鳥インフルエンザの発生や相次ぐ産地の偽装等から、安全、安心に対する消費者ニーズは高まっており、信頼性の高い商材の仕入を強化したり、国産の商材の仕入を強化した販売を堅持することが求められている

■食品スーパー業界の競争環境

単独店で営業している食品スーパーは、郊外のショッピングセンター内にある食品スーパーとの競争が激化しており、売上の減少に見舞われているものも相当数ある。

こうした競争に対応するためには、流通経路の変革もカギになっている。

例えば従来までは、青果物（野菜、果物）、鮮魚（魚類）、精肉（肉類）などの生鮮食料品においては、卸売市場からの仕入を行うのが通常であったが、最近では、卸売市場を経由せずに産地からの直接取引を増加させる傾向が強まっている。

■食品スーパーの診断活動事例

筆者が診断したスーパーマーケットの一つに、S県で食品スーパーを営んでいるA社がある。

A社の概要は以下のとおりである。

- ・昭和3年に青果店創業、昭和30年に法人化
- ・資本金：3,000万円
- ・年商：8.5億円
- ・売場面積：250坪
- ・代表者：経営者は二代目社長で、現在49歳
- ・従業員：役員3名、社員21名、



パート・アルバイト52名

- ・組織体制：社長（店長兼務）・経理事務・経営企画・青果部門・鮮魚部門・精肉部門・デリカ（惣菜）部門・グロッサリー（食品・菓子・雑貨・酒類）部門・レジ部門

- ・販売体制：取扱商品は、青果、鮮魚、精肉、惣菜、食品、菓子、雑貨であり、顧客ターゲットは地域の消費者

- ・売上高の低迷が続いている。客数の減少を伴っているため、売上高の減少傾向に歯止めをかけることができない状況にある

- ・社長が店長を兼ねる組織体制をとっているが、店舗運営がスムーズに遂行していない状態になっている

- ・診断前（平成19年5月）の売上高関連の経営数値は以下のとおりである

売上高：856,981千円
売上総利益：210,859千円
売上総利益率：24.6%

■組織変革・販売戦略コンサルティングの実施

このA社に対し診断を行った結果、1年後の平成20年5月には、

- ・売上高：884,100千円（3.2%増）
- ・売上総利益：226,545千円（7.4%増）
- ・売上総利益率：25.6%（1.0%増）

という実績となった。

A社に対しては、下記①～④のような組織改革へのコンサルティング、販売戦略へのコンサルティングを実践し、それらが奏功したものと考えている。詳しく説明したい。

① 店舗運営マネジメント体制の改革

社長が店長を兼任している現状では、経営管理と現場管理体制の両立は困難であるため、店長職の創設の必要性を訴えた。具体的な施策としては、各部のチーフの中から青果部のチーフを店長に任命し、運営を行うこととした。また、店長への指導は継続的に実施するものとした。

② こだわりのある食品品揃えの改革

A社は、高質感のあるスーパー作りを志向しているが、店内に高級輸入食材が散在している状態であった。この状態の見直しを図るために、品揃え商品の見直し、仕入強化策等の商品戦略を練った。

こだわりのある食材を仕入れ、販売を強化する。つまり顧客が食材として望む商品を仕入れ、販売を強化していくということである。

③ 生鮮食品部門の商品品揃えの強化策を図る

鮮魚部門の商品品揃え強化では、食材に使われる頻度の高い商材の拡充強化、切身類の商品加工化などを実施、精肉部門では安全、安心な地元商材の豚肉（無菌豚）の仕入などを行い、販売を強化している。

また、青果部門では、ベーシック商品（葉物類、キャベツ、白菜、大根など）の商材などの仕入を強化し、商品販売強化を図っている。特に、地元農業者から有機野菜の仕入を行い、安全、安心な食材の販売を実施した。

安全、安心な食材を提供する店ということをアピールする狙いである。

④ 効果の高い販売促進策の提案、実施

集客効果の高まる朝市を毎月第二、第四日曜日に実施し、青果品や、近隣漁港からの直送鮮魚、精肉、乳製品を販売。

朝市は、顧客に認知されており、来店客の増加をもたらすこととなっている。

