

特集 こだわり店舗の顧客サービス

02

規模を追求しない

中小小売企業のビジネスモデル

下門 直人 (京都大学大学院経済学研究科博士後期課程)

京北スーパー専務取締役
下西琢也氏

はじめに

今日の流通・小売企業の置かれている競争環境は、小売業界の合従連衡が積極的に推し進められ、中小の小売企業が自社の資源のみで存続し続けるには厳しい状況となってきた¹⁾。小売業界は、一方ではセブン & アイ・ホールディングスやイオンのような巨大小売企業が台頭し、それら巨大小売企業を中心に再編が起こり、低価格競争を繰り広げている。しかし、他方では地域に根ざした中小の小売企業が、大手小売企業との差別化を図って自力で生き残ろうと必死に知恵を絞っている。

巨大小売企業との差別化の一つの方向性として、地域に密着し、地元の顧客から強く支持される店づくりが挙げられる。こうした店づくりを進める中小小売企業は、小売業界の再編とは距離をおき、低価格追求とは異なる、中小小売企業ならではのコンセプトや店舗展開を軸としたビジネスモデルを形成している。

本稿では、千葉県柏市を中心に展開する「株式会社京北スーパー（以下、京北スーパーとする）」の事例を下西琢也専務取締役へのインタビューをもとに紹介する。京北スーパーは、中小小売企業として自社の強みを生かし、規模を追求しない独自路線を貫くことで、地元の顧客から支持されるビジネスモデルを構築しているスーパーマーケットである。

京北スーパーの概要と歴史

(1) 京北スーパーの概要

京北スーパーは、売上高が約 58 億円（2013 年度 3 月期）あり、千葉県柏市を中心に柏市に隣接する流山市と我孫子市に 8 店舗展開する食品スーパーである。今回調査に訪れた柏店は、京北スーパーの第一号店であり、店舗面積が 140 坪、取り扱いアイテム数が 12,000 ～ 15,000 点、来店客数

が1日2,300人ほどの店舗である。

京北スーパーが取り扱う商品の構成は、京北スーパーと生産者などで共同開発したプライベート・ブランド(PB)商品が2割を占め、ナショナル・ブランド(NB)商品が1割程度である。その他の大部分は、大量生産が難しい、地域のこだわり商品をバイヤーが全国から発掘してきている。京北スーパーは、自社の掲げる「健康によい本物の商品を提供する」というコンセプトに基づいた商品の品揃えをおこなっている。その結果、NB商品の割合が少なく、PB商品や地域のこだわり商品を中心とした商品構成となっている。

小売企業間の激しい競争によって、現在の小売業を巡る経営環境は、合併を繰り返し巨大化することで低価格志向を目指すスーパーと、合併とは距離を置き、独自の価値づくりを丁寧におこない、地元の顧客から強く支持される店づくりを志向するスーパーとに2極化してきている。そうしたなか、京北スーパーは、後者を選択し、「家族でおいしいと言って食べてもらえる商品を取り揃え、家庭の冷蔵庫代わりに利用してもらえるようなスーパーマーケット」を目指している。

(2) 歴史的展開

京北スーパーが「健康に良い本物の商品を提供する」というコンセプトを掲げ、独自の道を歩むようになるには、歴史的な背景が存在する。

京北スーパーは、1951年に石戸喜一郎氏が鮮魚と乾物の小売店として設立した「石戸商店」を前身としている。そして、1963年に喜一郎氏の息子である石戸孝行氏により、柏で初めてのスーパーマーケットである「株式会社京北スーパー」が設立された²⁾。設立当初、方針や基準もなく商

品調達をおこなっていたら東京の同業者から批判を受け、その後スーパーの先駆者であった「紀伊国屋」をモデルとした高級スーパーを目指すようになる³⁾。

高級スーパーへの転換にあたり、健康に良く、おいしい商品を仕入れ、品揃えするようになった。こうした取り組みのもと、京北スーパーは高級スーパーとしての地歩を固めてきた。だが近年は、健康に良く、おいしい商品を揃えるだけでは販売が難しくなっており、商品の良さを顧客に伝え、理解してもらうことが重要なプロセスとなってきた。

こうした歴史的背景のなかで、京北スーパーは高級スーパーから「高質スーパー」への転換を図り、自社の商品が家庭でどのように食べられているのか「家族の食」を考え、自分たちが自信を持っておすすめできる商品の品揃えを目指している。さらに、そうした商品を単に売るのではなく、顧客とのコミュニケーションを通じて顧客に納得してもらえるような売り方を日々研究している。



柏駅前のアーケード内にある京北スーパー柏店

価値を売るスーパーへ向けた 取組み

(1) 商品調達と PB 商品開発

京北スーパーは、ターゲットを 60 歳以上のシニア層に絞り、そのターゲットに合致した「健康に良い本物志向」というコンセプトを打ち出している点に特徴がある。そして、そのコンセプトに基づいて品揃えされた、こだわりの商品を顧客に納得して購買してもらう「価値を売るスーパー」を目指している。

現在の京北スーパーは買い物客の 90% ほどが 60 歳以上のシニア層によって占められており、そのほとんどが固定客となっている。こうした現状を踏まえ、ターゲットを 60 歳以上に絞ることで、シニア層の好みに合致した味付けや量目等を決定することが可能となっている。シニア層の好みという一つの評価軸に従った品揃えをおこなうことで、既存顧客であるシニア層の満足度が高まり、シニア層がリピーターとして京北スーパーを継続利用してくれている。

京北スーパーではポイントカードを導入しており、毎月の購買金額によりゴールドステージ（月 5 万円以上の購買）、シルバーステージ（月 3 万～5 万円未満の購買）、ブロンズステージ（月 1 万～3 万円未満の購買）、ルーキーステージ（月 1 万円未満の購買）に分けられている。このうちゴールドステージの顧客は大部分が 60 歳以上であり、このステージの購買額が売上の 70% を占めている。次いで、シルバーステージの顧客の購買額が 20% を占め、ブロンズステージ、ルーキーステージの顧客が 10% を占めている。したがって、京北スーパーにとって、売上の大部分を占めるシニア層の顧客を自社に惹きつけるための取り

組みが重要となる。

ターゲットをシニア層に絞ることにより、「健康に良い本物志向」を商品調達および PB 商品開発のコンセプトにしている。

商品調達において、バイヤーはコンセプトに従い、顧客に「健康を売る」という意識のもと、商品の素材にこだわり、食品添加物を使用していない商品を自分たちの足と舌で全国から発掘している。調達においては、たとえ人気商品であったとしても商品品質を重視するため、生産者の許容能力を超えるような量の生産要求をすることはしない。

また、鮮度が特に重要な水産部門では、本社で一括して仕入れることはせずに、各店舗の仕入の責任者が市場へ出向き、その日の良い魚を目利きする。そして当日のうちに売り切るようにしている。

PB 商品「KEIHOKU」の開発においてもコンセプトが徹底されている。PB 商品の開発は上述のコンセプトのもと、生産者と対等な協力関係を構築しながらおこなわれている。



豊富な品揃えの鮮魚コーナー

例えば、京北スーパーで販売されている PB 商品のこんにゃくは、地元の千葉県産こんにゃく芋から育て、手作りでこんにゃくを生産している製造業者と共同で開発し

ている。市販されているこんにゃくのほとんどはマンナン粉と色づけのための海藻粉から作られ、こんにゃくの風味がなく、料理で味がしみ込みにくいのに対し、PB商品のこんにゃくは、顧客においしいと言ってもらえるように素材や製法にこだわって開発されている⁴⁾。



柏産の生芋から作った
こんにゃくのPB商品

また、こうしたPB商品の開発についてのエピソードが京北スーパーHPの「生産者の顔が見える商品」や「ざ・けいほく OnLine」で紹介され、消費者に対して、どのようなコンセプトでPB商品の開発をおこなっているか理解してもらう工夫をおこなっている。

（2）店舗運営と従業員教育

京北スーパーでは、60歳以上をターゲットとし、ターゲットに合致したコンセプトを基に商品を調達あるいは開発するため、低価格を志向する小売店と比較すると商品価格は高くなっている。小売店がこだわった商品を店頭に並べていても顧客にその商



紺とベージュの2カラーのパッケージの商品がPB商品「KEIHOKU」。棚の中心はPB商品で占められている。

品の良さを理解してもらえなければ、購買してもらえない。京北スーパーは「健康に良い本物志向」のこだわり商品を提供しているが、その商品の良さを顧客に伝え、購買につなげる努力を店舗運営と社員教育を通じておこなっている。

まず、店舗運営についてみていく。京北スーパーでは、楽しい売り場づくりを常に意識した店舗運営がおこなわれている。楽しい売り場とは、顧客も従業員も満足しているということである。顧客がレジから帰るときに楽しい顔をしていれば、満足してくれたということであり、従業員は顧客が買い物を通じて満足してくれることで、満足度が高められていく。主要な顧客が固定客である京北スーパーでは、顧客に買い物のたびに新鮮味を感じ、楽しんでもらえるように、昨日と今日とで何か一つでも異なるように、売り場を常に変化させ続ける売り場づくりが行われている。

売り場を常に変化させるため、新しい商品が積極的に投入される。そのために、バイヤーは「地方に原石（将来の商品）」を探しに、そして新たな商品づくりのために全国にいつでも好きなときに出張し、常に新しい商品や生産者を探し、商品について

の知識を蓄積している。

また、良い商品をどうやって売るかといったことを考えながらPOPの表示方法や商品の陳列方法を試行錯誤している。例えば、一番自信を持っておすすめするPB商品を棚の真ん中と下に目立つように配置し、NB商品は棚の上に配置されている。

次に従業員教育についてみていく。京北スーパーで働いている従業員は400人程おり、100人が正社員であり、100人が準社員（社会保険に加入しているパート社員）である。残りの200人が扶養内で働く一般的なパート社員である。

京北スーパーでは、他の小売店より商品価格が高価格となっている。その理由を、顧客に説明できるようにするための社員教育をバイヤーや店長のみならず社員や準社員にもおこなっている。チーズやワイン、コーヒー、卵といった自社で扱う商品のこだわりのポイントについて、専門家や生産者を講師として招いて勉強会を定期的で開催している。こうした勉強会を通じて、まず従業員たちが自社の扱う商品の価格設定についての理解を深め、その上で、顧客に納得してもらえるように顧客との丁寧なコミュニケーションが図られている。

また、売り場を常に変化させる必要性から新しい商品を積極的に投入するが、新しい商品を全国から探しだしてくるバイヤーは、商品探しの出張において、必ず部下と一緒に連れて行く。その理由は、一緒に出張することで出先で商品理解の共有化がおこなわれ、目利き能力が形成されていくからである。

ただ、新商品の投入から購買へと結びつけるためには、顧客に対して新商品の認知を高める必要がある。顧客の商品認知を高めるために、顧客に対する価格説明と同様に、従業員の商品理解を前提として、試食

やチラシ、POPを活用し商品理解を促している。

京北スーパーは、価値を売る「高質スーパー」を目指し、以上の取り組みをおこなっている。その結果、京北スーパーは、他の小売店と商品単価と客単価が大きく異なっている。

京北スーパーの商品一点あたりの商品単価は約390円であり、一回の買い物での客単価は約2,900円である。一般的な食品スーパーの商品単価である約98円と比較すると、約4倍の商品単価となっており非常に高額である。

したがって、60歳以上のシニア層にターゲットを絞り、ターゲットに合わせた商品の品揃えを形成することで、ターゲットであるシニア層の満足度を高め、リピーターとなってくれるといった好循環を構築することに成功している。



試食をおこない商品認知を高める

今後に向けた課題および方向性

最後に、京北スーパーの現状の課題と今後の方向性についてみていく。

京北スーパーが現在抱えている課題は、価値を売る高質スーパーへの取り組み以来毎年伸びていた売上が直近の 2 年程横ばいとなっている点である。京北スーパーは、顧客の大部分がシニア層の固定客で占められており、そうした状況で売上を伸ばすためには、顧客に「もう一品」買ってもらえるような商品を提供し続ける必要がある。そのためには、現在も店舗運営として実践している「変化し続ける売り場」を今後も継続的におこなう必要がある。すなわち、「今に納得しない」商品調達・開発、店舗づくりが求められている。

今後の方向性としては、各地域の生産者や当該地域の自治体との連携を深め、「地産外消」を積極的に進めていくことが挙げられる。京北スーパーは変化し続ける売り場づくりのために新しい商品を求め、多くの生産者は安く売るスーパーではなく、京北スーパーのような価値を売るスーパーとの取引を求めている。京北スーパーはこうした生産者との関係を深め、生産者に対して消費者ニーズに関する情報を基に商品改良のアドバイスをおこない、その商品を京北スーパーで販売するといったことをおこなっている。

おわりに

京北スーパーは、大規模化しバイイングパワーを行使して低価格を実現し、低価格競争を勝ち抜くというビジネスモデルとは一線を画し、小規模ながらもターゲットとコンセプトを明確化し、生産者との関係を深め、地域貢献の視点も含んだビジネスモデルを構築している。こうした巨大小売企業と差別化を図った中小小売企業のビジネスモデルは、生協にとっても示唆に富んで

いるのではないだろうか。

- 1) 東洋経済新報社 [2013] 『会社四季報業界地図 2014 年版』、232 ページ
- 2) 京北スーパー HP「京北物語」
<http://www.keihokusuper.co.jp/history/index.html> (2014/6/8 アクセス)
- 3) 『朝日新聞』夕刊 (2013/12/ 9 付)
- 4) 京北スーパー HP「ぎ・けいほく OnLine」http://www.keihokusuper.co.jp/the-keihoku/092_konnyaku.html (2014/6/8 アクセス)