

01

シニア層をターゲットにした  
「高質」スーパーの変化対応

…京北スーパーの事例

章胤杰 (同志社大学商学部助教)



京北スーパー柏店

## 1. はじめに

世の中は常に大きく変化している。少子高齢化や超高齢社会のことはもちろん、人手不足の問題も深刻化しつつあり、さらに 2019 年 10 月には消費税増税も行われる。一方、経済産業省はキャッシュレス化を積極的に推進しており、様々な QR コード決済の運営会社がキャンペーンなどを用いて利用者を獲得しようとしている。言うまでもないが、これらの変化は小売業や流通業界には大きな影響を与える。そのような変化に対して、小売業者は激しい競争の中で、いかにうまく対応していくのが迫られる。

最近の動向をみると、生活協同組合の場合も組合員の高齢化が進んでおり、そのために生協は夕食宅配や移動販売などを強化している。コンビニの場合は、上位三社のセブン-イレブン、ファミリーマート、ローソンのいずれも生鮮強化の取り組みを続けており、健康志向の商品も次々と発売されている。とりわけ、「マチの健康ステーション」をスローガンに掲げるローソンは、クオール薬局と提携して処方箋をも受け付ける調剤薬局併設型コンビニをオープンしたり、介護相談窓口を店内に併設した介護拠点併設型店舗を増やしたりしている。ドラッグストアの場合は、日用品などの品揃えを強化しており、さらに生鮮品をも取り扱うチェーンが増えてきている。すなわち、シニア層の獲得や、それに合わせた品揃えの模索が、各小売業者の共通課題とも言えよう。

2014 年夏号の特集「こだわり店舗の顧客サービス」においては、千葉県を本拠地とする株式会社京北スーパー（以下、京北スーパーとする）が取り上げられ、シニア層をターゲットとする中小小売企業のビジネスモデルが考察された<sup>1)</sup>。ちょうど 5 年が経過した今、京北スーパーは少子高齢化などの社会環境の変化にどのように対応しているのだろうか。本稿では、2019 年 7 月 16 日に実施した株式会社京北スーパーの下西琢也代表取締役

役社長へのヒアリングに基づいて、シニア層を対象とした京北スーパーの変化対応を考察していきたい。

## 2. 京北スーパーの事業概要

### (1) 店舗数と売上高

京北スーパーの歴史は、1951年12月に石戸喜一郎氏が設立した石戸商店に遡る。1963年9月30日には、喜一郎氏の次男である石戸孝行氏が、柏地区で初めてのスーパーマーケットとして「京北スーパー」を開業し、現在に至る<sup>2)</sup>。

2019年7月現在、京北スーパーは150～200坪のスーパーマーケット8店舗（柏店、布施店、apris KEIHOKU、江戸川台店、鱈ヶ崎店、寿店、新柏店、天王台店）を運営している<sup>3)</sup>。柏市を中心に、我孫子市や流山市など、すべての店舗は千葉県内にある。

5年前に比べると、同地域では神奈川県、茨城県や埼玉県を地盤とするスーパーの出店が増えてきており、この5年間で新たな競合店は7店舗も増えたという。ちょうど4年前にマルエツ柏駅東口店が近隣に出店し、イトーヨーカドーアリオ柏店も入ったショッピングセンター「セブンパーク アリオ柏」が5km圏内にできたほか、ヨークマート、カスミ、ヤオコー、コンビニなどを含む小売店舗が増えている。同地域の人口がそれほど増えていないため、競争は激しくなる一方である。その影響を受け、京北スーパーの売上高はここ数年は52～53億円で推移している。

### (2) ターゲット顧客：シニア層

メインの柏店は、JR柏駅前の商店街に立地する。しかしながら、柏店を含め、京北スーパーはシニア層をターゲットにして

おり、顧客の約90%がシニア層であるという大きな特徴がある。

京北スーパーは創業当時、安売りを行っていた。しかし、競合の大型スーパーや量販店などがナショナルブランド（NB）商品を中心に特売を実施するため、小規模の京北スーパーはそれに勝てないと判断した。したがって、京北スーパーはそれらと一線を画して、商品の価値観を重視しつつ、シニア層をターゲットにするように転換した。それは、子供がいる世代の場合は、どうしても価格を重視する傾向が強いが、シニア層の場合は夫婦二人が健康で長生きすることが条件であり、それに加えて美味しい商品を求めるニーズがあるからである。そのため、京北スーパーは商品の鮮度や品質に徹底的にこだわり、「高級」ではなく、「高質」を目指すようになったという。

## 3. 「高質」を目指した品揃え

### (1) 商品構成と売場づくり

京北スーパーの商品構成は、プライベートブランド（PB）商品が約2割、地方商品が6割、NB商品が2割である。

PB商品には、「体に優しい、健康的、添加物が少ない、かつ美味しい」という価値観を持たせている。一般的に、PB商品は安さがうりになるが、京北スーパーのPB商品は「食べて美味しい&健康志向」が訴求ポイントとなっている。

地方商品については、全国を回って地方の美味しいものを探している。量ではなく中身を重視し、手作り感を踏まえて昔の懐かしい味や本物の味を追求する。地方で発掘する商品は数が少なく、手作りでコツコツ生産されている商品が多い。そのような商品は量産ができないため量が少ないが、

商品の価値観をしっかりと持たせることを目指しているという。

NB 商品は、ほかのスーパー、量販店やドラッグストアなどが安く販売しているため、構成比率が2割にとどまるようにしている。

NB 商品をあまり置かず、地方商品が中心となっているため、150～200坪ぐらいの売場面積がちょうどいいという。生鮮食品については、顧客が自ら料理することを前提に品揃える。魚、肉、調味料などを購入するため、生鮮品が売場の多くを占めており、売り上げの50%が生鮮品である。とりわけ、売り上げにおける魚の割合は、通常のスーパーでは10%～15%であるのに対し、京北スーパーの場合は約25%であるという。

そして、京北スーパーは商品単価を下げずに、買上点数を増やすように工夫している。シニア層の多くは、事前にメニューを決めずに来店し、売り場を回りながら好きなものを購入する傾向が強いため、わくわくで楽しい売場づくりに心掛けている。リピート購買を促すために、商品の量が多すぎないように、少量パックで調整している。POPによる商品案内や試食なども実施されている。



福井産羽二重餅のPOP

また、京北スーパーでは、レジを担当する店員が袋詰めを行って商品をお渡しする

ため、シニア層が持ちやすいよう、レジ台のお渡しの部分をあえて高くしているなど、レジについても工夫がみられる。



柏店のレジ台 (右の部分が高い)

## (2) 鮮度重視の仕入れ

京北スーパーでは、社員自身が求めているものを朝市場に買いに行き、自分のトラックに積んで店舗に持ち帰って販売する。競合では電話やファックスで発注する場合もあるが、京北スーパーはバイヤー自身が自分の目で確かめ、いいものを買うという方針を貫いている。とりわけ、生鮮品の中でも、京北スーパーは魚をメインにしているため、魚の新鮮さを極めて重視している。それを続けてきたために、バイヤーの目利きもできているという。

魚の対面販売が流行っているが、それが魚の劣化につながるため、京北スーパーではすべてパックして販売される。刺身の盛り合わせにしても角が立っていることや、畜産品についてもふわふわ感があるようにする技術も確立されている。競合ではパートが担当する場合もあるが、京北スーパーでは職人(社員)に担当させている。正社員・準正社員の構成比率が50%を占めているため、技術もしっかりと継承されている。



鮮魚コーナーの一例

畜産品はもともと一頭買いであるため、仕入れに行くことはない。しかし、京北スーパーはなるべく産地や生産者が分かるような商品を仕入れている。県だけでなく、町レベルまで表示できるようにしている。京北スーパーはかつて、沖縄の牛肉の品質や味が懸念されていた時に、実際に食べて美味しかったため、沖縄県本部町の牛肉をPB化して初めて販売したというエピソードもある。



高知県春野町産の素材を使用した商品

野菜は一週間に一回ぐらい市場に仕入れに行くが、それ以外の日は長年の取引先問屋から仕入れている。ちなみに、魚は柏市場で仕入れ、農産品は大田市場から仕入れている。

### (3) 商品開発のコンセプト

京北スーパーの商品開発担当は、地方を回りながら、いいものを発掘する。顧客の消費シーンを常にイメージしながら、商品開発を行っている。

ただし、地方のいいものを見つけて持ち帰っただけでは、売れるとは限らない。実際に、100の案件があったとしても、実現できるのは1案件ぐらいであるという。京北スーパーでは、その後に作り直したり改善したりすることを重視している。

また、商品を入れる容器についても工夫がある。例えば、柏店の周辺ではガラス瓶が月に1回しか回収されないため、顧客のゴミ処理負担を考慮してあえてペットボトルなどを採用する場合もある。

素材、量、容器、価格など、様々な要素を合わせながら、商品開発を行っている。それでも売れなく廃盤になる商品もある。しかし京北スーパーでは、すぐに売れるわけでもなく、継続することによって大きな成果が出てくるかもしれないという考え方にに基づき、商品開発においてはチャレンジ精神を堅持している。

### (4) 産地・メーカーとの関係構築

京北スーパーの場合は、メーカーとはほとんど直取引を行っている。メーカーには一方的なコスト削減を要求せず、価格については交渉で決め、お互いの利益を上げることが重視している。

また、産地やメーカーには小規模なところもあるため、京北スーパーでは早めに発注をかけることに心掛けており、いきなりの大量発注などもしない。それによって、メーカーとの良好な取引関係が維持されている。

## 4. 社会環境の変化への対応

### (1) 人手不足問題の対策

競合と同じく、京北スーパーも人手不足の問題に直面している。ただし、正社員とパート・アルバイトとでは、状況が異なるという。

京北スーパーの場合、正社員の離職率は低い。それは、正社員が自ら買い付け、価格設定、商品陳列、売れ行き管理などを行うことで、やりがいや喜びを感じられるためである。

一方、パートやアルバイトの採用と定着は難しいという。土日仕事もあり、早朝も大変であるため、人の集まりが悪いのが実態である。そのため、時給を上げたりもしている。しかし、埼玉県、茨城県、神奈川県などから進出してきた競合店は、時給を1000円以上に上げることもあるため、時給だけでなく、職場環境ややりがいなどを充実しなければならぬ。仕事のしやすい環境を整えることによって、パートやアルバイトが定着すると考えられる。

また、パートの場合は、能力によって時給が異なる。京北スーパーでは、頑張って実績を上げているパートの時給を上げることが大事にしている。

さらに、競合では時給を上げて働く時間を短くする手法もあるが、京北スーパーでは社会保険に加入することで1日8時間勤務してもらうという方法を採用している。正社員ではないが、準正社員の扱いとなり、希望者も多いという。しかも、人材を積極的に育成し、正社員への登用を行っている。

### (2) 会員カードの活用

京北スーパーには、「KEIHOKU カード」という会員カードがある。それは入会金・年会費無料のカードであり、買上金額ごと

にポイントが貯まる。また、月間の買上金額に応じて、ゴールドステージ（5万円以上）、シルバーステージ（3万円～5万円未満）、ブロンズステージ（1万円～3万円未満）、ルーキーステージ（1万円以下）が設けられており、買い上げの際は金額とステージに応じて、基本ポイントのほかに優待ポイントが付与される。さらに、会員向けの優待セールも実施される<sup>4)</sup>。



会員価格設定商品の例

実際、カード会員は増えており、現在の会員顧客もほとんどゴールドメンバー、もしくはそれに次ぐシルバーメンバーであるという。それは、お買い物の満足度の結果を反映しているとも考えられる。そのような顧客を裏切らないように、品揃えと売場づくりには徹底的にこだわる。2019年10月には消費税増税が行われるが、京北スーパーは政府補助の対象外であるため、会員カードを活用しながら、期間を設けて自ら5%を還元する。

### (3) キャッシュレス化の取り組み

様々なQRコード決済がある中で、京北スーパーはブランド力やキャンペーンなどを考慮し、PayPayを導入した。

2019年7月現在は2店舗（apris店と天王台店）で実験しているが、8月からは全店舗においてPayPayによる決済が可能になる。

現状として、シニア層の場合はやはりスマートフォンよりも、まだ携帯電話のほう

が多い。しかし、将来的にはキャッシュレスの方に向かっていくと考えられるため、QRコード決済の導入を決定したという。現在はPayPayの手数料が無料であり、クレジットカードの手数料よりも安く展開できる。そのため、京北スーパーはまずPayPayを導入して様子を見ながら、そこからLINE Payなどの導入を検討するという計画を立てている。

## 5. おわりに

以上のように、京北スーパーは生鮮品の強化、鮮度重視の仕入れ、地方商品やPB商品へのこだわり、高齢者への配慮や人材育成などを通して、少子高齢化を含む社会環境の変化に対応しようとしている。競争が激しくなっているにも関わらず、シニア層をターゲットにして商品の価値観を大事にするポリシーを貫きつつ、積極的に変化対応を試みることによって、すでに一定の成果を見せていると考えられる。京北スーパーの取り組みは、極めて参考になると言えよう。

一方、京北スーパーにとってはいくつかの課題も残されている。例えば、人手不足の問題である。事例でみたように、京北スーパーはパートやアルバイトの定着に向けて様々な対策を立てているが、その前段階にあたる新規採用には、依然として大きな悩みを抱えている。

また、若者あるいは若年層の集客も課題として挙げられる。京北スーパーは、シニア層だけでなく、若者にもぜひ利用してほしいという。少しずつ若い世代の利用客を増やせるように、金曜日などを開催し、いいものを少し安くして、美味しさを体験してもらうなどの施策を行っているが、現状

ではなかなかうまく行っていない。長い歴史を持つ京北スーパーにとって、現在のシニア層もかつては親に連れられて来店した若者であったりするため、これからも親子世代でのファンを無くさないようにすることが、勝ち残る道かもしれない。

### 注

- 1) 下門直人 [2014]「規模を追求しない中小小売企業のビジネスモデル」『くらしと協同』2014夏号(第9号)、くらしと協同の研究所、27-32頁。
- 2) 京北スーパー HP「会社情報」(<http://www.keihokusuper.co.jp/company/index.html>)。
- 3) 京北スーパー HP「店舗案内」(<http://www.keihokusuper.co.jp/shop/index.html>)。
- 4) 京北スーパー HP「KEIHOKUカード」(<http://www.keihokusuper.co.jp/card/index.html>)。  
※インターネット・ソースは、すべて2019年8月25日に最終閲覧した。

### 謝辞

本稿の作成にあたり、インタビューをご快諾いただいた株式会社京北スーパーの下西琢也代表取締役社長には大変お世話になった。ここに記して深く御礼を申し上げます。