

# 中小企業動向 トピックス

## 「強い中小地場スーパー」を育む秘訣とは

### ～7つのキーワードと3種のポジショニング～

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ます。日本公庫総合研究所では、全国各地の強い中小地場スーパーにインタビュー調査を行い、「中小地場スーパーの生き残りをかけた取り組み」というテーマでレポートを取りまとめました。

本号では、レポートのなかから、強い中小地場スーパーを育む秘訣として、7つのキーワードと3種のポジショニングをご紹介します。

#### 中小地場スーパーの厳しい経営状況

近年、食品小売業界は急激に変化しつつあります。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、ドラッグストアやコンビニエンスストアなどがシェアを伸ばしているほか、生鮮食品宅配需要も年々増加しています。

こうした変化のなかで、全国のスーパーの経営状況がどうなっているのか確認してみましょう（図表-1）。売上高規模別にみると、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ます。赤字割合は規模が大きくなるにつれて低くなっており、規模が小さいスーパーほど厳しい経営状況に置かれていることがわかります。

図表-1 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 (%)							
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

## 強い中小地場スーパーに共通する7つのキーワード

一方で、こうした厳しい経営環境のなか、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確かに存在しています。ここでは、インタビューを実施した強い中小地場スーパーが共通して重視しているポイントを、7つのキーワードとしてご紹介します（図表-2）。

図表-2 強い中小地場スーパーに共通する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

出所：日本政策金融公庫総合研究所『日本公庫総研レポート』No.2015-5（以下、同じ）

### (1) 鮮度と品質：新鮮なものを適正な値段で売る

A社の社長は、「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」とコメントしています。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ます。

### (2) 安心と健康：この店で買えば安心という信頼感

B社の社長は、「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」とコメントしています。この店で買えば安心という信頼感を得られるよう、食の安全にこだわった商品を提供していくことが重要です。

### (3) 対話と信頼：お客様との親密な距離感

C社の店長は、「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」とコメントしています。強い中小地場スーパーは、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ます。

### (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は、大手スーパーなどとの仕入れ規模の違いを逆にとり、小回りの良さを活かしています。競合先が扱うことが難しい商品を仕入れることで、消費者を惹きつけることに成功しているのです。知る人ぞ知る名店など、競合先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ます。

### (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、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ます。信頼関係を築くことで安定的な仕入れが可能になり、長期的にはより良い条件での取引に成功しています。

### (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において様々な役割を果たしています。例えば、地域で開催されるお祭りなどへの協力、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、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、「地域の人たちに愛される存在」となっています。

### (7) 人づくり：仕事のやりがいが社員を育てる

多くのインタビュー先企業の社長が、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コメントしています。なかには、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みられました。

## 強い中小地場スーパーが目指す3種のポジショニング

ここまでご紹介したとおり、インタビューを実施した強い中小地場スーパーには、基本的な考え方において多くの共通点がみられます。しかし、それぞれの企業が採用している具体的な戦略には違いがみられました。ここからは、強い中小地場スーパーが目指している3種のポジショニングをご紹介します（図表-3）。

図表-3 強い中小地場スーパーが目指す3種のポジショニング

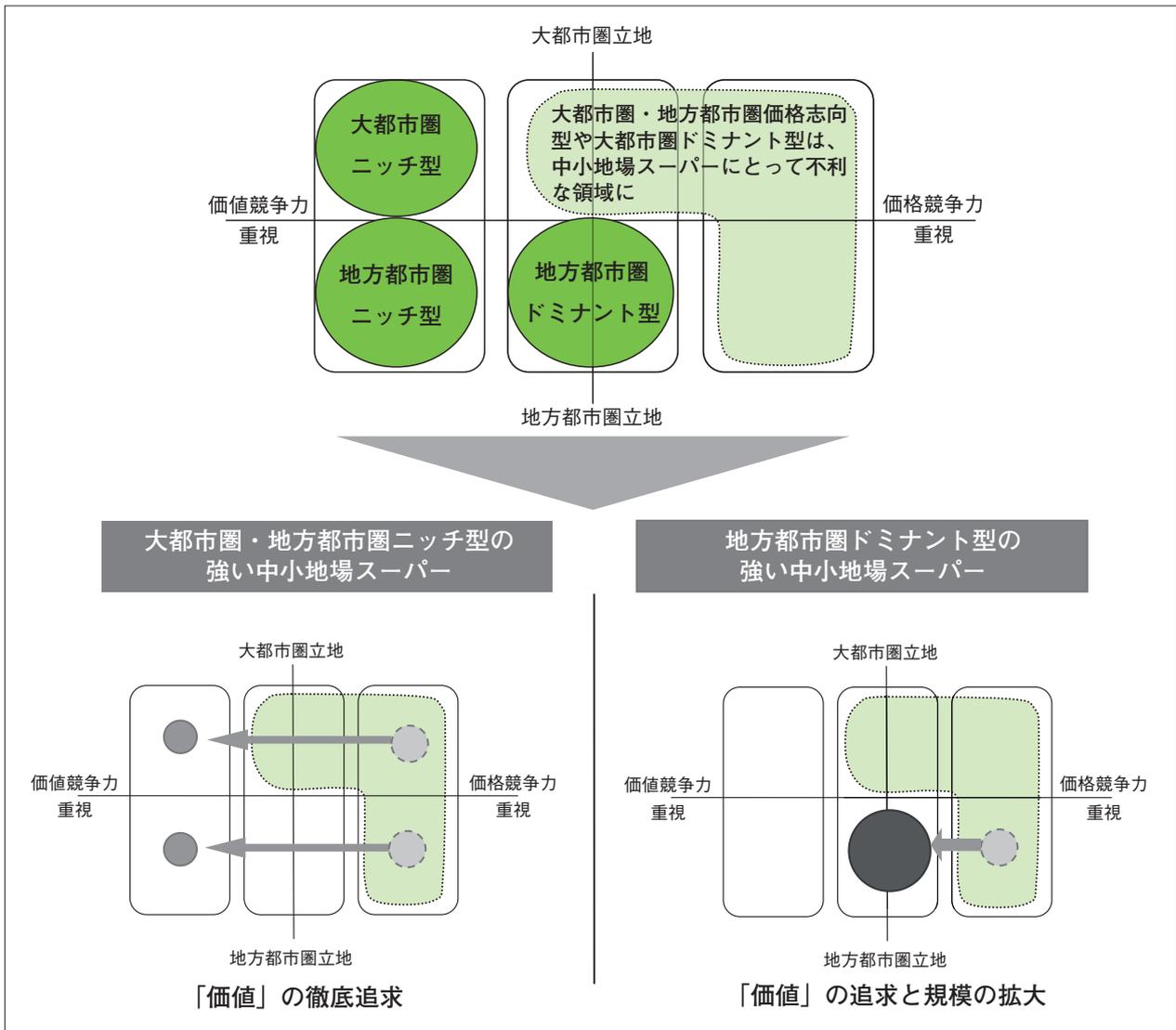
	大都市圏 ニッチ型	地方都市圏 ニッチ型	地方都市圏 ドミナント型
主なターゲット	特定の用途や特定の嗜好を持った消費者（遠方の住民を含む）を重視し、用途や場面に応じて選ばれるスーパーを志向	特定の用途や特定の嗜好を持った消費者（遠方の住民を含む）を重視しつつ、地域住民の日々の買い物ニーズにも対応	店舗が立地している地域の住民を重視し、毎日の買い物に使ってもらえるスーパーを目指す
立地場所の特性	大都市圏において分散して立地し、 <u>店舗数は少なめ</u>	地方都市圏においてある程度集中して立地し、 <u>店舗数は中程度</u>	地方都市圏において集中して立地し、 <u>店舗数は多め</u>
商品戦略の方向性	強みとする商品分野や品目を絞り込み、その分野のなかで <u>高質な商品</u> を揃える	日常的に必要なとする商品を揃えながら、一部において、 <u>高質な商品</u> を揃える	誰もが日常的に必要なとする商品（鮮魚、精肉など）を、 <u>お値打ちに提供</u> していく

競合先の進出と拡大によって、大都市圏・地方都市圏価格志向型や大都市圏ドミナント型の領域では競争が激化しています。この領域は競合先のスケールメリットが効きやすく、中小地場スーパーにとっては不利な環境といえます。こうしたなか、大都市圏・地方都市圏ニッチ型の強い中小地場スーパーは、価値志向の徹底追求によって価格競争から脱し、独自のポジションを築く戦略を採っています。また、地方都市圏ドミナント型の強い中小地場スーパーは、価値志向への転換を図りながら事業規模を拡大してスケールメリットも追求し、大手の本格進出に先駆けて地域において高いシェアを確保する戦略を採っています（図表-4）。

強い中小地場スーパーを育てていくためには、これまでご紹介した7つのキーワードと3種のポジショニングを意識した経営を展開していくことが求められます。

（佐々木 真佑）

図表-4 強い中小地場スーパーの基本戦略



<注>本稿は、日本政策金融公庫総合研究所が三菱 UFJ リサーチ&コンサルティング株式会社に委託して行った共同研究の結果を再構成したものです。共同研究の詳細については、日本政策金融公庫総合研究所発行の『日本公庫総研レポート』No.2015-5「中小地場スーパーの生き残りをかけた取り組み」（2015年6月）をご参照下さい。  
 ホームページ [http://www.jfc.go.jp/n/findings/pdf/soukenrepo\\_15\\_06\\_30.pdf](http://www.jfc.go.jp/n/findings/pdf/soukenrepo_15_06_30.pdf)

「中小企業動向トピックス」に関するご意見・ご要望等ございましたら、本支店窓口までお問い合わせください。  
 発行：日本政策金融公庫 総合研究所 ~ホームページ <http://www.jfc.go.jp/> ~