

日本における食品スーパーマーケットの 経営戦略に関する事例研究

A Case Study on the Management Strategy of Food Supermarkets in Japan

金 弘 錫

Hong-Seok Kim

要 旨

本論文は、食品スーパーマーケットの経営戦略の事例を詳細に分析し、今後の食品スーパーマーケットの成長策の一環として、経営戦略の課題解決を試みるのが研究の目的である。

食品スーパーマーケットの経営戦略の事例を分析したところ、経営目標の達成に向けた機能別戦略として、ロジスティクス・マーケティング戦略を強化していることが明らかになった。従って、今後の食品スーパーマーケットの経営戦略を構築する際には、自社の経営戦略を明確化したうえで、機能別戦略との整合性を維持し、個店経営力の強化戦略や人材育成戦略を進めていくことが重要であると言えよう。

〔キーワード：食品スーパーマーケット、経営戦略、機能別戦略〕

1. はじめに

菅野（2017）はオムニチャネル時代における小売業の店舗力強化のためのデータ活用の重要性を論じている。周知のように、小売業を取り巻くビジネス環境変化として、人口の減少や高齢化が与える影響は計り知れないとした。これは消費者の減少もさることながら、小売業の現場での人手不足は深刻さを増してきていると指摘している。特に、食品スーパーマーケット、ドラッグストア、コンビニエンスストアなどと存在していたはずの業態の垣根が低くなってきており、業態を超えた競合関係が各商圈で発生している。このように小売業各社は、「オムニチャネル」化の進展を含め活動のあり方や戦略の再編成が急務であると主張している。この厳しい環境下での課題の対応は、生産性向上に取り組むことであり、そのための事業活動においてはITを有効に活用していくことの重要性を提

案している¹⁾。

とりわけ、週刊ダイヤモンドのコロナ時代の業界予測によると、小売業は最長で3年にわたって試練が続く可能性があるとした。小売業界でのコロナショックは商品で大きく異なっている。アパレルや宝飾品、家電製品は消費が急減して以降、停滞が続く。一方、食料品などの生活必需品はパニックによる買いだめ需要で消費が急増後、安定している。この結果、業態で言えば百貨店やショッピングセンターがより苦戦し、食品スーパーマーケットやコンビニエンスストアは堅調であった²⁾。

以上、述べてきたように小売業は社会構造の変化により、これまで以上の業態間の競争が厳しくなると判断される。この厳しい状況に加えて、コロナショックは、これまでの消費者の買い物行動に大きく影響することは言うまでもない。とりわけ、食品スーパーマーケットの今後の成長において、かかせないものが企業

の経営戦略のあり方を明確にしていくことが大切である。

しかしながら、多く食品スーパーマーケットは、経営資源の有無や経営能力などの差によって、その成長には限界があると言わざるを得ない。特に、これまで食品スーパーマーケットの経営問題の実態を研究した論文はあっても、経営戦略について述べた研究はそれほど多くないのが実態である。

例えば、紙谷（2019）の研究では、成長する食品スーパーマーケットの経営戦略を考察し、経営戦略の課題を明らかにした。特に成長する食品スーパーマーケットとは、徹底した人材育成戦略、競争優位なマーチャダイジングを展開しているとし、今後、少子高齢化、地域おと間格差がより深刻化していくことを考慮し、従来の戦略に加えて新たな戦略として、上場企業では、AIとITなどの新テクノロジーの導入や、M&Aや店舗の新フォーマット開発への投資の重要性を提案した。また非上場企業では競合店にはない店の魅力度が益々必要であるとし、その課題として、地域の実情に合った店舗フォーマット開発や品揃え、ネットスーパーへの参入をあげている。特に、人手不足を解消するため、プロセスセンターやコミッサリ体制（生鮮や惣菜作業の外部化）店舗の営業を支援するリテールサポート機能の強化、店舗オペレーションの自動化（AI化への対応）が大切であると述べている³⁾。

以上の紙谷の研究は、食品スーパーマーケットの経営戦略の構築において、その方向性を提案した研究として大きな意味があると判断される。しかしながら、この研究においては、経営戦略の具体的な課題の解決までには至っていない。そこで、本論文では、いくつか食品スーパーマーケットの経営戦略の事例を経営診断の視点から考察し、今後の課題の解決を試みることを研究の目的とする。

2. 食品スーパーマーケットを取り巻く環境変化

国立社会保障・人口問題研究所がまとめた2017年推計によると、2029年に日本の人口は1億2,000万人を下回った後も減少を続け、2053年には1億人を切って9,924万人、2065年には8,808万人になると予想されている。とりわけ、人口が減り続けるなか、65歳以上の比率である高齢化率は年々上昇し、36年には33.3%、

国民の3人に1人が高齢者となる。42年以降、65歳以上の人口自体は減少に転じても高齢化率は上がり続け、65年には38.4%に達し、国民の約2.6人に1人が65歳以上になる推計されている⁴⁾。

今後、少子高齢化の進行により人口の減少が一層加速すれば、市場の縮小が予想される。そうなった場合、SM各店が抱える商圈内に居住する世帯数、人口も同様に減る。この動きに伴い売上高は、従来のようには上がりにくくなる可能性が高い⁵⁾。

例えば、食品スーパーマーケットの2018年の市場規模は16兆4,970億円と推計される⁶⁾。

今後、少子高齢化に伴い食品スーパーマーケットの売上高の増加確保はますます厳しくなることを前提に各企業の対応策が早急の課題になることは言うまでもない。一方、2019年度は冷夏や暖冬、台風といった天候要因に加え、10月の消費増税の影響もあり、食料品や衣料品、住居関連品など幅広い分野で販売が落ち込んだ。また女性の社会進出、世帯人数の減少といった変化を捉えて総菜や弁当は堅調である。さらに、都市部への人口集中を受けて、小型の都市型スーパーマーケットの出店も増えている。とりわけ、詩型コロナの感染拡大は、食品スーパーマーケットに追い風となっているが、店舗内での感染拡大をどう防ぐかが課題となっている⁷⁾。

ところで、「2017年スーパーマーケット年次統計調査によると、正社員人手不足では、水産・鮮魚部門が70.4%、次いで惣菜部門が48.6%である」（中小企業動向調査会[2019], p.489)⁸⁾。

以上のように、人手不足に対する対応策が食品スーパーマーケットの早急の課題であることは言うまでもない。実際、「2020年スーパーマーケット年次統計調査報告書」では、人手不足の対策として、業務の外部委託やシステム化・機械化への取り組み、また労働生産性向上の取り組みを実施するなどの対応策を図っている⁹⁾。

とりわけ、スーパーマーケットを取り巻く競争環境変化として、食品を強化するコンビニエンスストアやドラッグストアなどの異業種との競争、また人件費や物流費などの高騰も利益を圧迫している。こうした状況を受け業界再編の動きが鮮明になっている¹⁰⁾。

例えば、2018年10月、イオンは「スーパーマーケット改革」を打ち出し、全国各地で展開しているSMと総合スーパーの事業会社14社について、6つのエリア

に分けて統合することを明らかにした。各地域で4,000億~5,000億円の売上規模の企業体をつくり、25年にSM事業だけで売上高3兆円超をめざしていく計画である。

一方、2018年12月末にはアークス、バローホールディングス（HD）、リテールパートナーズの3社がそれぞれ株式を持ち合うかたちでの資本業務提携を発表した。3社はこの提携関係を「新日本スーパーマーケット同盟」と銘打ち、地場商品や産地情報の共有、資材備品などの共同購入、店舗開発などのノウハウの共有を行う計画である¹¹⁾。

とりわけ、2020年2月期決算企業の2020年度中期決算を見ると、コロナの感染拡大は業態間の明暗を分け、業態内でも企業間の優劣を鮮明にしている。緊急事態宣言下にあった4、5月を除き、食品スーパーマーケットはプラス7%前後で推移しているのに対し、コンビニエンスストアはマイナス5%超であった。食品スーパーの場合、コロナ禍で店内の密を避けるために販促を抑制したことで、営業利益を確保した企業が少なくないのが実態である。また、食品スーパーマーケットの多くは、来期以降の戦いを見捉え、積極的に投資金額を増す企業も少なくない¹²⁾。

以上、述べてきたように、コロナ禍のなかで、業態間の業績の差があった要因を見ると、消費者の買物行動の変化に早急に対応できる能力が重要となる。

すなわち、各社の経営戦略を詳細に実践できる能力に加えて、状況が変わっても柔軟に経営戦略を展開できるロジスティクス・マーケティング戦略などの整合性がとれた戦略の実行能力の有無が企業の成長にかかせないと判断できよう。

3. 食品スーパーマーケットの経営戦略の現状

保田・加藤（1994）は、日本のスーパーマーケットの普及について次のように述べている。

「スーパーマーケットは、大量仕入・大量販売、高回転率主義、セルフサービスなどによる合理的経営を行うとともに、広い売場と駐車場を備えた近代的な大規模小売商業の一形態である。世界大恐慌の最中の1930年、徹底した省コスト化による低価格販売をめざしたマイケル・カレン（Michael Kullen）がニューヨークで設立した食料品店、『キング・カレン（King Kullen）』が世界初のスーパーマーケットだとされて

いる。恐慌によるアメリカの個人消費の落ち込みが、徹底した合理化による低価格販売を求めるスーパーマーケットを生み出したといえるが、日本におけるその導入は戦後復興期の1953年、東京青山の青果店『紀ノ国屋』が外国人客向けにセルフサービス店に改装したのが最初といわれる。その後、1957年には『主婦の店ダイエー』の1号店が大阪千林にオープン、翌年には神戸三宮店がオープンして本格的なチェーン展開（レギュラー・チェーン）を開始した。すでに1958年には日本セルフサービス協会が、また1960年には日本スーパーマーケット協会（加盟120社）が設立されている。このチェーン展開とセルフ方式をはじめとする画期的な合理的経営により、スーパーマーケットは1960年代急速に普及した」（保田・加藤編[1994]、pp.32-33）¹³⁾。

また、「スーパーマーケットはこの時期有力スーパーマーケットによる中小スーパーマーケットの吸収・合併や多店舗展開路線を採るなど急速に大規模化すると同時に、それまでの食料品スーパーから衣料品や耐久消費財まで取り扱う総合スーパーマーケットへの業態転換が進められた」（保田・加藤編[1994]、p.33）¹⁴⁾。

そして統計上、スーパーマーケットは、「専門スーパー」に分類されている。経済産業省の商業統計調査における業態分類では専門スーパーを次のように定義している。店舗面積250m²以上、販売はセルフサービス方式、取扱商品において衣・食・住のいずれかが70%を超える。一般的には、専門スーパーのうち、生鮮食料品を含めて食品の取扱構成比が70%を超える「食料品スーパー」のことをSMと呼ぶ¹⁵⁾。

この食品スーパーマーケットを取り巻く急激な環境変化はすでに第2章で述べてきたが、食品スーパーが今後の厳しい環境変化を先取りし、企業の成長を図っていくためには自社の経営戦略を明らかにし、今後の成長に向けた具体的な実践方法を体系的に構築する必要がある。

野村（1996）によると、経営戦略は、将来方向・指針を示し、その展開計画であるとした。すなわち、経営戦略の策定は、事業領域選択が根幹をなし、その手順を踏むことをいう。また、事業領域の選択は、顧客領域、事業定義、商品分野および経営計画基本事項で構成されこれを総括的に事業領域と表現できると述べている¹⁶⁾。

また、井上・佐久間(2008)は、チャンドラー (Chandler, A.D.)、アンゾフ (Ansoff, H.I.)、ホファーニシェンデル (Hofer & Schendel)、ミンツバーグ (Mintzberg, H.)、ポーター (Porter, M.E.)、バーニー (Barney, J.B.) などの経営戦略の諸定義をまとめて、経営戦略を以下のように定義した。

すなわち、経営戦略とは「企業が環境に適応し、長期的な成長・発展を図る方向性を指し示すとともに、意思決定の基準となるもの」であると述べている¹⁷⁾。

以上の経営戦略の定義から小売業の経営戦略を定義すると以下のように定義できよう。

つまり、経営戦略とは、企業を取り巻く環境変化を長期的・戦略的視点から分析・評価し、企業の経営理念や目的達成に必要な各組織の意思決定のルールや方針を明らかにしたものである。このように経営戦略を定義すれば、食品スーパーの経営戦略はそれぞれ企業が置かれている環境変化によって影響され、その実践方法も自社の経営資源の有無によって異なることは言うまでもないと判断できよう。

紙谷 (2019) は、小売業態間の競争が厳しい状況の中で、成長する食品スーパーマーケットの経営戦略は、以下の特徴があると述べている。要するに、生鮮3部門と惣菜部門を強化する経営戦略や方針を明確に打ち出し、経営資源を集中させることで個性を打ち出す。特に、徹底した人材育成を実践し、魅力的な商品開発や産地開発など、競争優位な戦略に磨きをかけているとした。

同研究では、今後の少子高齢化、地域間格差がより深刻化して行く中、従来の競争戦略に加え、新たな戦略の見直しとして、地域の実情に合った店舗フォーマット開発や品揃え、営業時間の見直しや営業時間に合わせたロジスティクスへの対応宅配事業、ネットスーパーなどへの参入を強調した。とりわけ、人手不足を解消するための対応としてプロセスセンターやコミッサリ体制の強化、また店舗の営業戦略を支援するリテールサポート機能の強化をあげている。

さらに、店舗オペレーションの自動化 (AI化への対応) を実現するのが大切であるとした。特に同研究では、以上の対応策を実現するためには、製・配・販が協力した専門チーム (組織的対応) をつくり、特定企業とのバリューチェーン化が益々重要になると提言している¹⁸⁾。

以下では、国際商業出版社の流通情報誌「激流」で

分析されているいくつか食品スーパーマーケットの経営戦略の事例を考察してみよう。

第1に、ヤオコーの経営戦略は次の通りである。

同社の第9次中計一年目の2018年度は、「ストレス・フリーで、楽に・楽しく・豊かに」をテーマに、商品・販売、運営、育成、出店・成長の4つの戦略を展開した。

商品・販売戦略では、メインの顧客の支持向上を狙い、野菜の鮮度強化を推進した。また独自のPB商品を開発し、売り上げに占める比率も1割を超えた。さらに、海外からの直輸入の拡大を図っている。

とりわけ、運営戦略では引き続き省力化を推進し、店内の作業の標準化・効率化を進めており、17年に第二期工事を終えたデリカ・生鮮センターを活用し、生産性を向上させた。

育成戦略では、2018年11月に新サポートセンター (本社) を竣工し、それまで二つの建物に分散していた本社機能を一つの建物の三フロアに集約し、部門間のコミュニケーションを促し、店舗のサポート機能をより強化した。

また、ペーパーレスや会議の短縮化など、本部のコスト削減や生産性の向上にも取り組んでいる。

さらに、出店・成長戦略では、これまで苦手としてきたヤングファミリー層の取り組みを図っていくために、新店舗 (埼玉県久喜市) を2019年3月に出店した。

特に、価格志向の強いこの層のニーズに対応するため、エイヴィのノウハウを導入、かご型什器を使った投げ込み陳列など、手間をかけずに量販できる施策を導入し、価格訴求力を高めた。今期は、消費増税を一番の課題と捉え、その対策に力を入れている。特に、人手不足対策では、セルフ精算レジの導入を強化している。

また、既存店の販売力の強化では、ネットスーパーの標準化・拡大にも取り組んでいく計画である¹⁹⁾。

第2に、サミットの経営戦略を見てみよう。

同社の中計の最終年度である2019年は、ハイタッチの考え方をさらに深化させ、商品、売り場、情報発信、接客・サービスの全てにつながる軸と置く。重点政策のテーマはずばり「Challenge to Be the One ~ハイタッチな店への挑戦~」である。「接客はもちろん、商品の陳列、内装の見せ方一つ取ってもお客様の五感を刺激し、共感を生むような取り組みを極めると力を込める。これに向けた具体的な施策として、店同士の横のつながりを強め、円滑なコミュニケーション

ンと密な情報交換を促進している。

また、新たな組織 TSO（チーム背中押し）を立ち上げ、売り場での情報発信や見せ方を追求する。さらに、新規出店にも引き続き意欲的である。

とりわけ、20年度、21年度の出店においては、小型店よりさらにコンパクトな150坪以下の店も計画している。また、生産性改善に向けた施策として、前期に精肉のプロセスセンターを開設した。さらに、今後は惣菜のキット化など、他の生鮮品のアウト加工についても自社センター、外部委託を含めて検討していく計画である。一方、人口減少が進む中では働く側に立った環境整備として、2019年4月から中途入社の子社員採用を行っている²⁰⁾。

第3に、オギノ（山梨県甲府市）の経営戦略をについて見てみよう。

同社は、99年から「フリークエント・ショッパーズ・プログラム（FSP）」を導入している。お客の購買行動カードデータを用いて分析し、それに基づく販促策を行うことで、需要を開拓してきた。

とりわけ、同社が力を入れているのが「食卓フェスタ」である。FSP参加のメーカーや生産者の協力を得て、試食や試飲、食に関する講座や料理教室などを開催する食の一大イベントを実施している。また業務の効率化による利益率の向上にも取り組んでいる。その一つが生鮮加工の外部化である。センター加工や外注の比率を高め、店内加工の割合を抑える施策で、現在、精肉では95%程度まで高めている。水産は6割程度に留まっており、今後8割程度まで伸ばしていく計画である。また現在、3割程度の惣菜の外部化にも力を入れる。

一方、人手不足には、多能工化で対応する。とりわけ、今期の出店は、山梨県に食品スーパー2店を計画中である。同社はGMS、SC、SM、衣料スーパーなど、様々な業態を運営しているが、今後は、一カ所で食品も衣料品も揃う利便性を提供していく計画である²¹⁾。

他方、現在3店舗で実施しているネットスーパーは、売上高が前期比134%、利用者数が148%と伸長した。そこで、同社は今後、高齢者の増加で需要の拡大が予想されることから実施店舗を増やしていく方針である。

とりわけ、今後の課題として合理的な物流やGMS店舗のNSCへの移行を推進していく計画である²²⁾。

第4に、ハローズ（岡山県）の経営戦略を見てみよう。

同社は、商圏人口縮小の時代に逆行するような戦略で着実な成果を上げている。人手不足の時代に、24時間営業体制を構築している。

例えば、夜10時から朝8時までの時間帯に勤務する従業員は正社員のほかに、嘱託社員として雇用する高齢者や女性のパート従業員がほとんどを占める。そこで、働きたい時間の希望に合わせてシフトを組むことで夜間の人手を確保している。

また、運営面では売上構成比の6割は自動発注でコストを削減した。現在生鮮食品でも試験的に運営し、検証を進めている。

さらに、レジ作業の省力化にかかせない決済部分は自社電子マネー「ハロカ」を推進し、会員数は50万人ほどと2015年の開始以来、順調に増やしている。特に、改装を積極的に推進し、こちらも省人化を図っている。床をセラミックに変えてメンテナンスコストを低減するほか、冷凍ケースの刷新で電気代を削減した。

一方、商品面では、安心安全を重視している。

例えば、惣菜で中核商品になっている鶏肉はタイからの輸入品であるが、社内に品質管理室があり、必要に応じて海外の工場を検査している。

他方、物流は逼迫した状況にある。ドライとデリカは本部近くに早島物流センターを配置してきたが、収容能力が限界に迫っている。同センターから四国へ輸送する際にかかる瀬戸大橋の通行料の負担も大きい。物流センターの一極集中の見直しが始まった。その結果、香川県の北西部にある善通寺市に在庫型物流センターを新設し、5年以内に完成させる予定である。

同社は、20年までに100店舗、営業収益1,500億円という中計目標を掲げていたもののこれは未達になる見通しである。

しかしながら、企業文化の違うところと一緒にいるつもりはないとM&Aには否定的であり、着実に利益を出しながらオーガニックスで成長していく計画である。特に、同社が営業体制や商品面で攻めの姿勢を貫けるのは「全員参加型経営」を掲げていることにある。入社1年目の社員まで全員が経営者という意識を持たせるために人材教育に注力するなど人材教育を充実させることで定着率を向上させている²³⁾。

最後に、ハローデイ（福岡県北九州市）の経営戦略を見てみよう。

同社の2019年3月期の売上高は5億3,600万円の減収となる833億7,400万円であった。経常利益も11億3,100

万円で減収減益となった。出店は、2018年11月に商業施設「MARK IS（マークイズ）福岡もち」(福岡中央区)に新店を開業した。「マークイズ福岡もち店(以下、福岡もち店)」は福岡ソフトバンクホークスの本拠地「ヤフオクドーム」に隣接する複合商業施設にある。しかし、従来同施設(ホークスタウンモール)は野球観戦客を取り込めなかったことや都心の商業エリア・天神、博多駅から距離がある立地条件の悪さ、施設自体の集客力の弱さなどで苦戦を強いられた。施設の建て替えにより、ホークスタウンモール時代は不可能だった施設外歩道から直接入店できる構造で格段に来店しやすくなった。また高層マンションを含めた複合施設としたことで商圈人口が増加し日常客を取り込みやすい環境となった。

一方、課題としては、プロ野球のオフシーズンの集客や同社が経営する高質スーパーマーケット「ボンラバス」との自社競合がある。ボンラバス百貨店と福岡もち店と同じ通り沿いの約800メートルの距離に店を構える。ボンラバスは従来ハローデイとは運営法人を分けていたが、2016年10月にハローデイに統合した。ボンラバス業態は福岡市内に5店舗を構える。現状の同社の出店エリアは、福岡県を中心に山口県、熊本県にも展開するが、基盤の福岡都市部、北九州都市圏である。他方で、上昇を続ける最低賃金など、今後も人件費の増加と包装資材などのコスト増加が予想される。こうした中で、全54店舗のうち半数以上の店舗へセミセルフレジの導入を行った。今後3年程度で全店への導入を見据える。これにより一定のコスト抑制へつながるとみられる。とりわけ、同社が目指している「日本一働きやすいスーパー」を実現するため、従業員の中で圧倒的に比率が高いパート従業員を「パートナー」と称して正社員同様に権限を与えてやる気を促している²⁴⁾。

また、新聞折り込みチラシの廃止や特売スタイルからEDLP化へ、さらに2020年3月にはホールディングス制を実施したことで、持株会社がグループの経営企画や管理、店舗開発まで行い、ハローデイはSM運営に特化している「健康経営優良法人」の認定を取得した。健康経営優良法人とは、従業員らの健康管理を経営的な視点で考え、戦略的に取り組んでいる法人で、同社は、有給休暇活用による連休取得や健康診断の再検査受診の勧奨などを推進してきた。従業員6500名を擁する同社にとっては相応の負担が発生するが、人材

活性化に取り組んでいる。とりわけ、買い物した商品を生宅へ届けるサービス「ハロらく便」など利便性の高いサービスの浸透にも力を注いでいる²⁵⁾。

以上、いくつか食品スーパーマーケットの経営戦略を見てみると、企業の経営戦略の方向性には差があるものの共通の戦略として業務の効率化や省力化により、中長期の経営目標を達成しようとすることに特徴がある。

しかしながら、現状の各企業の経営戦略の展開には解決しなければならない問題も少なくないのが実態である。

例えば、ヤオコーの場合、消費増税を一番の課題として捉え、その対応策としてポイント還元策やキャッシュレス決済への対応に力を入れているが、これらの対応は他の企業も同様な対応を展開していることから差別化しにくいところもある。

また、サミットの場合、今後の出店戦略として、これまでの小型店よりさらにコンパクトな150坪以下の店も計画しており、この小型店向けの物流戦略の方向性が明らかにしていない。現状では、生産性向上に向けて精肉のプロセスセンターを開設し、対応策を強化しているものの、まだ稼働率が低い状況にある。さらに、惣菜のキット化や他の生鮮品のアウト加工について自社センターあるいは外部委託を含めて検討していく計画であるが、小型店舗への在庫管理を含めたより長期的な視点での物流センターの構築・運営が課題になると判断される。

とりわけ、オギノの場合、人件費や物流費の増加が大きな経営課題となっているなど経営環境が厳しい状況にあることは否定できない。従って、よりの確に物流コストを把握し、物流の生産性をあげることで対応できる可能性はあるものの、人時生産性の向上には時間がかかると判断される。

一方、ハローズの場合もオギノと同様に物流が経営を逼迫している。そこで、その対応策の一環として物流センターを効率的に構築し対応しているものの、今後の出店戦略に十分な対応ができるかの検討が重要になると言える。

他方、ハローデイの場合、多様な業態の展開により、各業態の業績向上が大切となる。現状では、ドラッグストアやコンビニエンスストアなど業態を超えた競合増加が経営減益となっている。しかしながら、従業員が働きやすいスーパーを目指していく計画は、

今後の企業成長に極めて重要であることを忘れてはならない。

4. 食品スーパーマーケットの経営戦略の課題

(1) 経営戦略の明確化

第1章と第2章の先行研究で明らかになった通り、人口の減少や少子高齢化などの社会構造の変化、また消費者の買い物行動の変化は、小売業態間の競争を一層、激化させる可能性が高いと判断される。

このような環境の変化を先取りし、企業成長を果たしていくためには、よりの確な環境の変化を予測し、競争力ある経営目標や計画を立案しなければならない。

とりわけ、限られた地域の消費者の対象にした食品スーパーマーケットの場合、地域顧客が求めるニーズに対応した出店戦略、マーケティング戦略などを詳細に構築・運営していく必要がある。すでに食品スーパーマーケットの経営戦略の事例の考察から明確になったように、各社は中期経営目標の達成に各店舗の営業力の向上や労働生産性向上に向けた対応策を展開している。

しかし、各機能別戦略が企業の経営戦略に整合性がとれていないことで、成長はしているものの、今後の課題となっている場合がある。

従って、今後の食品スーパーマーケットの経営戦略の課題として、的確な環境分析を行い成長可能な地域への集中的な出店やライバルとの競争に優位性を発揮できる組織戦略の構築や働きやすい職場づくりを通じて競争力を確保していくことが大切である。この意味から企業の競争力の強化に向けた経営資源の最適配分などの経営戦略の明確な方向性を全経営組織が共有しなければならない。

(2) 機能別戦略の強化

周知のように、食品スーパーマーケットのチェーンシステムでは、本部の経営能力が極めて重要である。

大野・岡本（1996）は、このチェーン経営の特徴を以下のように述べている。「チェーンの経営管理上の特徴は、販売活動を除いたほとんどすべての活動が、本部に集中されていることにある。つまり、仕入れ、広告、財務、人事といった諸活動はすべて本部によって統括され各店舗の経営指導、従業員の教育・訓練、福利・厚生なども本部によって、統一的に管理され

る。そこで、各店舗はその地域における消費者への販売に専念することができるので、販売活動が効率的に遂行される。さらに、各店舗イメージなども、すべて本部により指導・統制されるため、チェーンの各店舗は類似しており、また、店舗では標準化された運営が行われて、より一層の販売効率化が図られている」（大野・岡本[1995]、p.128）²⁶⁾。

ところで、このチェーン経営における本部による主導の経営方式はこれまでの企業成長の発展に大きな貢献をもたらした面は否定できない。

しかしながら、地域密着や個店経営の効率化がますます重要視されるなか、本部集中型経営方式には各地域の消費者行動の把握や競合状況などの変化を的確にとらえ、経営戦略や機能別戦略を展開する際、柔軟性に限界がある。

例えば、各地域の顧客のニーズや人口の動態的变化を考慮しないまま、本部主導のマーケティング戦略を実行すると業績の向上が期待できない場合が少なくないのが実態である。

そこで、各店舗の売上の向上を図るためには、各店舗を取り巻く環境を的確に分析し、各店舗が求めるエリア・マーケティングの強化が必要になると判断される。

この意味で、すでに述べたサミットの事例からも分かるように店舗同士の横のつながりを強め、円滑なコミュニケーションを図ることは今後のマーケティング戦略に示唆する点が多いと言える。

実際、現状の食品スーパーマーケットの多くは、個店経営力を一層強化できる戦略を進めようとしている。とりわけ、顧客の多様なニーズをカバーし、業務の効率化を進めるうえでかせかないものが発注業務の高度化である。

例えば、食品スーパーマーケットの多くは、日持ちのしない食品や生鮮品の仕入れは、見込み違いや発注ミスが、売り上げ機会損失や値引き販売、廃棄損に直結する。そこでAIを活用した需要予測型自動発注システムを活用し、仕入れ業務の精度の向上を図っている²⁷⁾。

とりわけ、食品スーパーマーケットの物流効率化の手段として物流センターの構築と運営が重要となっている。オギノの事例ですで見たとおり、店舗作業の効率化のために生産加工などを外部に委託する比率をあげる例もあるが、その際トータル・システムの最適化

が達成できるようロジスティクス・コストを分析し、物流センターを運営する必要がある。また、ライバル企業との競争において、競争優位性を確立するためには、これまで以上のロジスティクス・マーケティング戦略などの機能別戦略の強化が大切であると言えよう。

5. むすび

食品スーパーマーケットの経営戦略の事例分析から明らかになった点は、つねに変化する企業環境にいかん早急に対応できるかが企業成長にかかせないことであつた。

今後の食品スーパーマーケットに求められる経営戦略の課題は、各社の経営目標達成に必要な経営戦略の明確化が何よりも大切である。

企業の経営規模や戦略的な方向性には差があるものの、近年、企業間の戦略的連携あるいはM&Aを通じて営業地域の拡大などを図ろうとする総合スーパーマーケットの働きも注目する必要がある。

とりわけ、コンビニエンスストアやドラッグストアなどとの競争にそなえて差別化を図っていく一つの手段がロジスティクス・マーケティング戦略の強化にあることを忘れてはならない。

要するに、経営戦略の達成に向けた個店経営の強化には、ロジスティクス・マーケティング戦略をいかに構築・運営できるかにその成果が変わることは言うまでもなく、そのための人材育成や働きやすい職場を目指すなどのイノベーションが求められよう。

なお、本論文では食品スーパーの経営戦略の方向性と課題を明らかにするため、いくつかの企業の経営戦略の事例の分析に焦点があつた。この意味で、実証分析などより十分な研究には至っていない。

よって、今後の研究課題としてここで残した課題を次の研究課題にしていきたい。

注

- 1) 菅野有機「オムニチャネル時代における小売業の店舗力強化のためのデータ活用」一般財団法人流通システム開発センター『流通とシステム』No.170、2017年3月号、p.23.
- 2) 株式会社ダイヤモンド社編『週刊ダイヤモンド』株式会社ダイヤモンド社、2020年7月18日号、pp.36-37.
- 3) 紙谷佳伸「成長する食品スーパーマーケットの経営戦略」日本工業出版(株)『流通ネットワーク』2019年7・8月号、pp.16-20.
- 4) (株)ダイヤモンド・リテイルメディア『ダイヤモンド・チェーン

ストア』(株)ダイヤモンド・リテイルメディア、2021年6月15日号、p.52.

- 5) (株)ダイヤモンド・リテイルメディア『同上書』pp.52-53.
- 6) (株)ダイヤモンド・リテイルメディア『ダイヤモンド・チェーンストア』(株)ダイヤモンド・リテイルメディア、2020年5月1日号、p.44.
- 7) 日本経済新聞社編『日経業界地図2021年版』日本経済新聞出版、2021年、p.158.
- 8) 中小企業動向調査会編『業動別業界情報2019年版』株式会社経営情報出版社、2019年、p.489.
- 9) スーパーマーケット統計調査事務局「2020年スーパーマーケット年次統計調査報告書」スーパーマーケット統計調査事務局、2020年、pp.44-50.
- 10) 東洋経済新報社編『会社式報業界地図2021年版』東洋経済新報社、2021年、p.232.
- 11) (株)ダイヤモンド・リテイルメディア『ダイヤモンド・チェーンストア』(株)ダイヤモンド・リテイルメディア、2019年6月15日号、p.46.
- 12) 国際商業出版『激流』国際商業出版、2020年12月号、pp.86-88.
- 13) 保田芳昭・加藤義忠編『現代流通入門』有斐閣、1994年、pp.32-33.
- 14) 保田芳昭・加藤義忠編『同上書』p.33.
- 15) 日本商業会議所編『販売士ハンドブック(基礎編)~リテールマーケティング(販売士)検定試験3級対応~』株式会社カリアック、2016年、p.80.
- 16) 野村賢二郎『流通経営戦略論』株式会社同友館、1996年、p.67.
- 17) 井上善海・佐久間信夫『よくわかる経営戦略』ミネルヴァ書房、2008年、pp.2-3.
- 18) 紙谷佳伸『前掲書』pp.16-20.
- 19) 国際商業出版編『激流』国際商業出版、2019年8月号、pp.32-33.
- 20) 国際商業出版編『同上書』pp.34-35.
- 21) 国際商業出版編『同上書』pp.38-39.
- 22) 国際商業出版編『激流』国際商業出版、2021年8月号、p.39.
- 23) 国際商業出版編『同上書』pp.50-51.
- 24) 国際商業出版編『同上書』pp.58-59.
- 25) 国際商業出版編『同上書』p.59.
- 26) 大野勝也・岡本喜裕『流通要論』白桃書房、1995年、p.128.
- 27) 日経流通新聞、2021年9月1日号.