



日経ビジネスに見る「経済先読み・解説」 194号

経営コンサルタント 栗田 剛志 13.6.10

発行元：m9コンサルティング

<http://www.m9consulting.biz>

「日経ビジネス2013年6月10日 no.1694
『経営新潮流～価値を追求して、常に進化』より

【ドはまりから抜け出すには】

かつての小売業は、業態ごとに役割や縄張りが明確でした。百貨店、スーパー、コンビニエンスストア、ドラッグストア、弁当・惣菜屋、電気屋など、それぞれが異なる品揃えやサービスを提供し、お客さんも用途ごとに使い分けるのが当たり前でした。

それが、時が経つにつれ、業態ごとの垣根は崩れ、互いが互いの特徴を真似することでつぶし合っていた結果、差別化できる唯一の要因は、価格のみとなりました。

「カット・スロート・コンペティション(ノドをかき切るような激しい競争)」という言葉があります。ダイエー創始者の中内功氏が、その販売哲学を説明する際に使用していた言葉です。原価と経費をカバーできないような価格競争に陥っていることを意味します。

スーパーが200円程度の弁当を販売し始めたかと思えば、コンビニエンスストアは生鮮品の取扱を強化しています。ドラッグストアが食品を扱い始め、逆にコンビニエンスストアは、薬を取り扱わせると圧力を強めています。

消費者にとっては、悪いことではありません。買い回りしなくてもひとつの場所で欲しいものを揃えることができ、なおかつ安く手に入れることができます。しかし、果たして消費者が求めているのは、安さや買い回りだけでしょうか。

今週は、競争の厳しい量販店業界で、21年連続増益を続けているスーパーのお話です。

埼玉を地盤として124店舗を展開する「ヤオコー」は、競争の激化で好業績を見込みにくいスーパーにおいて、毎年最高益の更新を続けています。

ヤオコーの会長さんである川野幸夫氏は、「厳しい中で、なぜヤオコーさんはずっと増益を続けられるのですか」とよく聞かれるそうです。

川野会長は、こう答えます。

「一番大事なものは、ぶれない経営哲学です。『売ればいい』『儲ければいい』ではなく、『何をすればお客様が喜んでくれるのか』。それを追求し続けることがヤオコーの存在理由であり、目的です」

川野会長は、こう続けます。

「目的を実現するためには、『商いのコンセプト』をはっきりさせることが大切です。『何屋になるのか＝どんなスーパーを目指すのか』を明確にして、それを充実させるために努力をずっと続けていく」

今でこそ言う川野会長ですが、ヤオコーのコンセプトが昔からはっきりしていたわけではありません。

バブル崩壊後の景気の低迷で、ヤオコーも同業他社と同じように販売不振に陥りました。多くの企業経営者は、業績低迷の原因を「景気が悪くなり、競争が激化したからだ」と外部に求めました。

一方、ヤオコーの川野会長は、「問題は自分たちの中に潜むのではないか」「経営モデルに問題はないのか」と自問自答を繰り返しました。

何度も何度も自社やライバルの店舗に足を運んで気がついたのは、看板だけ替えれば、ヤオコーのお店も他のチェーンと全く変わらない、という現実です。

川野会長は、こう言います。

「経営において重要なのはライバルとの差別化です。問題点を見つけ出して進化しないとお客様に見放される。どうすれば、違いをだせるのかを考え抜きました」

当時の量販店は、コモディティ・ディスカウント型の戦略を取っていました。同じ商品がほかの店よりも安いことで集客をする「価格訴求型」です。

そこでヤオコーは、「豊かで楽しい食生活」を提供しようと考え、ライフスタイル・アソートメント(品揃え)型を目指したのです。お客様が自分の好みやこだわりなどライフスタイルに合わせて選べる商品を充実させ、良質で付加価値の高い商品の品揃えを拡大するという「価値訴求型」です。

とりわけ力を注いだのがデリカ(惣菜)と生鮮品の改革です。これらは、カップ麺や缶詰、牛乳といった加工食品よりも、価値を打ち出しやすいからです。

出来たてのおいしさを提供するため、焼き鳥やコロッケといったデリカは、すべて店内調理にしました。また、鮮魚売り場では、氷を敷き詰めた上に丸魚を並べたほか、味付けした魚を展開し、お客様の3枚におろしてほしいといった要望に応えるため、店員が売り場に立つ「対面販売スタイル」も導入しました。

川野会長は、こう言います。

「ヤオコーに行けば楽しいし、『おっ、今晚のおかずはちょっと豪華だな』と家族が喜んでくれる。そんな食生活を豊かにする店舗モデルを確立したことが、価格訴求型のスーパーとは一線を画して、成長を続ける力になりました」

ヤオコーが成長した秘訣は、もうひとつあります。

それは、「本部主導」の仕組みから、各店舗が地域の特性に合わせて商品を選び、売場を作っていく「個店経営」にシフトすることです。

経営する立場からは、本部主導の方が店舗を管理しやすいのは当然です。しかし、それでは店舗が画一的になり、地域のお客様の多様なニーズに応えることができません。ヤオコーのライフスタイル・アソートメント型を目指すには、個店経営となるのは必然です。

個店経営を成功させるには、店長やパートさんなどの現場の従業員が主体とならなければなりません。どういう売場にして、どのような商品を並べれば、地域のお客様は喜んで買ってくれるか。店長が店舗の従業員を巻き込んで考える様々なアイデアが利益を左右するのです。

生鮮品は売り切れるかどうか勝負です。現場でお客様にアピールする知恵が生まれないと、店舗の廃棄ロスが増え、粗利が悪化します。各店舗の店長やパートさんが売れる商品の品ぞろえや提案を日々考えることが、利益率の高さにつながっているのです。

ここ最近のヤオコーは、1袋19円のもやしや1つ38円の豆腐といった、驚くようなお買い得感のある商品も並んでいます。とりわけ、お客様が価格に敏感な商品を中心に競合に負けないような価格を打ち出しています。

これでは、ヤオコーも価格競争に巻き込まれるのではないかと懸念が生まれます。

川野会長は、こう言います。

「小売業の売上高は客数と客単価の掛け算です。安い商品は集客につながります。来店したお客様の中には、ヤオコーの売り場を見て、『おっ、こんな楽しい提案がある』と思って、当社が得意な価値の高い商品にも手を伸ばす人が出てきます。こうして売上高が増えるのです」

利益を出せるか分からなくても、競争対策でとにかく安売りをするような、「ドはまり」の状況から抜け出すには、自らが何屋であるかを明確にし、現場力を引き出しながら、変化するお客様のニーズを見逃さず進化していくことなのです。