

基礎演習レポート

テーマ：中小小売店・商店街は、大型店にたちうちできるのか。

提出日：1998.1.9

本文

さて、大型店はどのくらい進出してきているのだろうか。

「大型店出店届出件数が、規制緩和された1990年を境に、84年度から89年度までと、90年度から95年度までの、各6年間にどう変化したかをみる。すると、店舗面積1500平方メートル以上が、92年1月1日以降は、出店面積3000平方メートル以上に変更された第一種は、1250件から3021件に2・4倍となり、第二種（店舗面積500平方メートル以上第一種未満）は、2245件から7269件に3・2倍、第一種・第二種合計では、3495件から1万290件に増加している。

このように、大店法の規制緩和によって、大型店の出店届出件数が急激に増加したことが、はっきりわかる。届出は、94、95年度と更に史上最高の件数で伸びている。」注1)

参考までに、1994年5月1日から施行された大店法の規制緩和措置のポイントをあげてみる。

- 1.調整対象案件の縮減……1千㎡未満の店舗の新設・増設と軽微増床・中小テナント増床については原則自由化。調整不要、届出のみ。
- 2.手続き関係の規制緩和、事務の簡素化……例えば標準的な大型店出店には、食品衛生法、酒税法、古物営業法など19の法律にもとづく42の許認可が必要で、書類は200種に及ぶという。
- 3.閉店時刻午後8時、休業日数年間24日まで自由。年間60日は閉店時刻を1時間延長可能……現状追認的な面があるが、大型店の売上アップに好影響をもたらしている。
- 4.地方公共団体の行きすぎた独自規制の緩和に向けた対処……通産省と自治省の縦割り行政の弊害で、まだ歯切れの悪い内容となっている。」注2)

大店法の規制緩和措置で起こった大型店の出店ラッシュにより、中小小売店・商店街(以下、中小店とする)は、どうなったか。

「3年間に一度実施される通産省の商業統計によれば、1994年の全国の小売店総数は149万9948店と、91年にくらべて3年間に10万5635店、6・6%減少し1952年の調査開始以来最大の減少率を記録した。94年の統計でとりわけ特徴的なのは、従業者規模1人～4人の零細小売店の現実である。商店数は91年比10・9%減で13万8784店が減っている。実に東京都全体の小売店、13万2451店を上回る商店が減少したのである。従業者数は同じく11・2%、31万4599人の減、年間販売額は13・7%、5兆22940億円の減である。」注3)

このように、中小店は大幅に減少し、危機に陥っている。

はたして、中小店は大型店にはかなわないのか。

「価格破壊のDSやスーパーであり、中小店が主役になりにくい構図がみられる。DSやスーパーのほとんどは大店法の規定による大型店である。しかし今後、大店法の規定がさらに緩和されても、大型店の出店がどんどん増えうことは考えられず、出店があっても撤退もある。価格競争が進むなかで、DSやスーパーの大型店どうしの優勝劣敗が起こるだろう。

中小店は、価格破壊という流れのなかで、まだ50%以上のシェアを持つ。しかも、大型店と違って身軽である。大型店ほどリストラに大騒ぎする必要もない。工夫をこらせば、この荒波を乗り切れるだろう。何よりも都合のよいことは、消費者が低価格志向一辺倒でないことだ。多様化し、使い分け、買い分け上手な消費者である。安いことは良いことだ、と考えて行動する一方、時にはちょっぴりぜいたくな気分になりたい、おしゃれをしたい、少々高くてもおいしいものを食べたい、楽しい・気に入った店なら少々値段のほうは目をつぶろう、といった消費のしかたは根強い。また、遊び・スポーツ・趣味の消費は、衰えるどころか盛んである。旅行も同様である。

このように多様化したライフスタイルや消費に対応するのが、『棲み分けマーケティング』である。

以前は大型店と中小店の対立・競争が主流で、その後、業態の時代に入って立地をからんだ業態間競争となり、いまは価格を含めての多面的競争時代といえる。多様化社会だから、競争が多面的になり、『競争と棲み分け』ということになる。

中小店の立場で考えると、攻防戦のグラウンドは大型店・D Sの及ばないシェアが半分はあり、大型店の泣き所をつくスキ間が結構あるはずだ。また、地域の草の根のような中小店を支持し、これに期待する消費者は少なくない。今後、高齢化社会が進むことを考えると、特にそういうことがいえるのではないか。」注4)

このように、中小店が攻めるスキがあることがわかる。

また、消費者は大型店に満足しているのか。大型店に泣き所は、あるのか。

「消費者アンケートで最もよく指摘されるのはレジ待ち、レジの打ち間違い、レジ係の不親切である。次に多いのがパック商品の新鮮度問題で、古いもの、くさったものがあるという苦情が多い。生鮮三品のパックは、消費者が手にとって見比べても汚れないようにする、又個数・価格を明確にして、レジ能率を上げる上では有効であるが、

パック作業に人手がかかる(パートの場合が多い。)

パックした青果などは腐り易い上、痛んでいるかどうかを外から判別することが難しい。

欠点があって、関係者の頭痛の種である。(部門別分析をすると、大型店の青果部門の大半は採算割れである。換言すれば、青果部門を見れば、その店の力が判るとさえいわれている。)パックの単位についての苦情も多い。東京都の場合、一世帯の平均家族数は2.5人前後で、1~2人家族も少ないので、トマト4個、いわし3尾といったパックは、量が多すぎて、1個当たり1尾あたりの単価は安くても、一回の買い物としては高くつく。」注5)

このように、消費者は必ずしも大型店に満足している訳でない。大型店には、レジの面・パック商品の面で泣き所があった。

では、大型店対策としてまず何をしたらいいのか。

「大型店ができたなら大型店に買い物にいくだろう、それは何故か。商店主の中には、大型店は値段が安いから消費者が買い物に行くのだ、と安直に決めてかかっている人が少なくない。しかしこれは事実には合っていない。例えば東京都多摩市の団地主婦179人へのアンケートでは、

第1位	種類が豊富	1,154点	(37.7%)
2位	商品が新鮮	675	(22.1%)
3位	値段が安い	506	(16.5%)

となっている。栃木県足利市が市民にアンケートを配布して調べた結果も、

第1位	種類が豊富	392点	(24.3%)
2位	値段が安い	282	(17.5%)
3位	近所	281	(17.4%)
4位	まとめて買える	248	(15.4%)
5位	新しいものがある	193	(12.0%)
6位	品質がよい	159	(10.5%)
7位	サービスがよい	49	(3.0%)
	計	1,614	(100.0%)

となっている。

買い物予算をきめている人は消費者の約半数であり(先ほどの多摩市の団地主婦で75.4%であった)、値段を見比べて買い回る人は更に少ない。むしろ、大型店以下に値付けしているにかかわらず、消費者が立ち寄ってくれないと嘆いている店のほうが多いだろう。しかし、価格だけが大型店の顧客吸引力ではない点をまず認識しなければならぬ。」注6)

ここでいえることは、大型店対策として中小店は、消費者の立場に立って考えることが大切である。つまり、消

費者の真の買い物理由を知って、消費者ニーズに対応した経営を行うべきである。

次に考えられる大型店対策としては、何があるだろう。

「永く続いた右肩上がりからの転換は、製造業・非製造業を問わず大企業ほど大変である。肥大化した構造やシステムのリストラやリエンジニアリングに必死に取り組む姿が見られる。

もちろん中小企業も、同じような荒波を受けているわけだが、ものは考え様で、身軽なだけに大企業ほどの苦勞は少ないと見る。この変革期をビジネス・チャンスとしてとらえ、中小店であることの利点を生かせば、道は開ける。中小店であることの主な利点は、次の3つだろう。

多数の従業員をかかえることなく、身軽である。リストラといっても、取り組みは大企業に比べて楽である。転換のための経費が少なくすむ。

個人の創意と工夫が生かされ、大組織の歯車と違って意志決定が即座にできる。

もともと人が相手の人間的産業である小売業の中で、個々のお客とキメ細かな対応ができる。固定客化をはかりやすい。」注7)

大型店にたちうちするためには、上記に述べたような中小店であることの利点を、フルに生かすことも重要となってくる。

大手大型店にも、中小店がたちうちできるのか。

「小田急線相模原に売場面積8,000平方メートルの大型店イトーヨーカ堂がある。ヨーカ堂といえばダイエーと並んで、日本中のどこに店舗が完成しても、その地域で勇者を誇り、周位の商圈を一網打尽に食い尽くすことで定評がある。相模原のヨーカ堂も、すぐ隣り合わせの忠実屋4,200平方メートルや小田急OXを食い荒らし、この周辺の雲つくスーパーとして君臨していると思いきや、たった一店のちっちゃなスーパーには、どうしても勝てないでいる。この小スーパーが、サンワ店である。売場面積が食品売り場の1階と雑貨の2階をあわせて500平方メートルに満たない中堅店舗。ヨーカ堂との距離も1キロと離れていない。しかもサンワ店のハス向かいにス東急トア(1,900平方メートル)が鼻をつきあわせて競合している。」注8)

このように実際、大手大型店にも中小店がたちうちしている。

では、サンワ店の何がよかったのか。

「サンワ店7つの商売テクニク！

『朝市』と名うって、早朝6時半から野菜を中心に大安売りをすることがある。

1,000円以上の買い物客には『ピンクレシート』でレジタイプされ、このレシートが2万円に達すると醤油か砂糖と交換できる。さらに一年に数度ピンクレシート客に抽選会が催され、これに当たると大きな商品がもらえる。

毎日3時になると『3時のサービスタイム』というシステムが定着していて、その場で2,3食品を半値サービスに切り替える。

雨天の日は特價品の大放サービスにする。

祝日旗日の前日に、その祝日に関連する商品を半値で特売する。

店長自らサッカー係(袋詰め)というのもサンワの方針で、セルフサービス店とはいっても、店員こぞってサッカーに汗してる。

閉店時間がくる。東急ストアでは『7時で閉店します。お急ぎください。』と店内放送するが、サンワでは『閉店の時間です。ごゆっくり、あわてずにお買い求めください。』と放送している。

これら7つの顧客サービスが実を結び、サンワ店長の人気は主婦たちに絶大の信用である。『サンワは、店員も区別なく一生懸命なんです。東急やヨーカ堂とも一味も二味も心構えが違うのよ。』と主婦たちはサンワの商法を評価しているのである。」注9)

これでわかるように、他に真似のできないサービスが決め手であったといえる。

以上のことから、中小店であることの利点を生かし、他には真似のできない経営スタイルを築くことが、大型店対策のポイントの一つだといえる。そして、消費者の指示が得られたら、中小店は大型店に十分たうちできる。

おわり

参考文献リスト

三船義行，「大型店の出店攻勢とどうたたかうか」，『前衛』，678号，
1996年10月，

柳沢靖三・石井浩三・神田邦夫，『価格破壊で中小企業はどうなる・どうする』，同友館，1995年3月10日

藤岡重興・山岡敬始，『大型店進出と商店街』，第一法規，1980年8月
5日

板倉勇，『大型店 vs 商店街』，中央経済社，1990年1月20日

¹ 三船義行，「大型店の出店攻勢とどうたたかうか」，『前衛』，678号，1996年10月，p188

² 柳沢靖三・石井浩三・神田邦夫，『価格破壊で中小企業はどうなる・どうする』，同友館，
1995年3月10日，p22

³ 三船義行，前掲書，p186～187

⁴ 柳沢靖三・石井浩三・神田浩三，前掲書，p18～20

⁵ 藤岡重興・山岡敬始，『大型店進出と商店街』，第一法規，1980年8月5日，p276～277

⁶ 同上書，p224～228

⁷ 柳沢・石井・神田，前掲書，p23

⁸ 板倉勇，『大型店 vs 商店街』，中央経済社，1990年1月20日，p152～153

⁹ 同上書，p155～156