

平成１９年度マスターセンター補助事業

—こうすれば繁盛する！酒販店の生き残り戦略—

一般酒販店の現況と改善に関する調査研究 報 告 書



平成１９年１２月

社団法人 中小企業診断協会 愛知県支部

はじめに

近年の日本経済は、戦後で最も長く続いた景気拡大局面。1965年から1970年の57ヶ月に及ぶいざなぎ景気を更新し、更に景気拡大基調が継続していますが、消費者の購買指数は統計資料等から依然として低調です。

愛知県は、全国でも経済活動が活発な県と称されている元気な愛知県でありながら苦しんでいる業種があります。それは一般酒販店です。

一般酒販店は軒並み低迷し、回復の兆しが見えないトンネルに入ったままです。

要因としては、若者のアルコール離れ、飲酒運転の罰則強化、少子高齢化、所得水準の低迷等が挙げられます。

一般酒販店の中には元気な酒販店も見られます。その元気な酒販店の経営活動を調査するといろいろな仕掛けがあることがわかりました。

本書は、一般酒販店について、経営者の経営理念や経営活動の実態、採っている戦略等を調査した結果を掲載すると共に、実施したいろいろなタイプの酒販店の診断結果をまとめたものです。

中小企業診断士の諸兄が、本書を活用して、低迷する一般酒販店を元気な小売店として生き残れる仕掛けを提案し、苦しむ酒販店に一条の光りを与えることができれば、マスターセンター事業の使命を達成できると確信します。

(大橋 英敏)

<執筆者> (50音順)

宇佐見 信一 (とりまとめ)

遠藤 久志

大橋 英敏

加藤 仁一

近藤 法政

高橋 成

竹上 将人

田中 豊

服部 功

久田 博司

南形 周治

山田 桂市

目 次

第1章 酒販業界の現況と環境変化

- 1 酒販業界の現況と酒販店の課題 4**
 - (1)酒販業界の現況 4
 - (2)酒販市場の縮小とその要因 4
 - (3)酒販業界を巡る競争環境の激化 7
- 2 酒類を取り巻く消費者ニーズ 9**
 - (1)酒類・年齢別にみた消費支出動向 9
 - (2)主な酒類分類別の動向 10
 - (3)各種アンケート調査からみる消費者ニーズ 12
 - (4)今後の展望 13

第2章 酒販店の経営実態

- 1 酒販店の6類型と一般酒販店生き残りの方向性 14**
 - (1)酒販店の6類型 14
 - (2)一般酒販店の生き残りの方向性 14
- 2 経営の特徴 15**
 - (1)酒販店6類型の比較 15
 - (2)酒販店6類型のポジショニング 17
- 3 市場環境 19**
 - (1)変化する酒販業界における一般酒販店の位置づけ 19
 - (2)酒販店各6類型の市場環境 20
- 4 課題・戦略 26**

第3章 一般酒販店の経営の実態・・・事例研究

- 診断実施事例1 配達中心店 30**
 - 1 厳しい個店経営の実態とその問題点 31
 - 2 現状脱却の基本方針と打開の具体策 38
- 診断実施事例2 総合食品型酒販店 44**
 - 1 M社における現状と問題点 44
 - 2 経営改善策の提案 51
 - 3 具体的取り組み策 52

4 診断後の経営者による取り組み	6 1
------------------	-----

診断実施事例3 FC型酒販店 6 3

1 経営の現状	6 3
2 経営上の問題点	6 5
3 経営改善策の提案	6 9
4 具体的改善策	7 0
5 販売情報の収集と分析	7 2
6 効率的な店舗運営	7 4

愛知県における繁盛店の事例研究 7 7

1 専門店	7 7
2 総合食品型酒販店	7 9
3 配達中心店(業務用)	7 9
4 まとめ	8 0

第4章 提 言 ～一般酒販店と中小企業診断士が目指すもの

1 一般酒販店による経営革新の挑戦 8 1

(1) 経営者自身が行う経営革新	8 1
(2) 自社で行う経営革新の取り組み方	8 1
(3) 具体的な推進方法	8 2

2 中小企業診断士が行う診断 9 4

(1) 診断に際して理解していること	9 4
(2) 酒販店の経営診断手順	9 4
(3) 経営診断を行う場合のチェックポイント	9 7

おわりに 1 0 3

第1章 酒販業界の現況と環境変化

1. 酒販業界の現況と酒販店の課題

(1) 酒販業界の現況

酒販業界を取り巻く現況を一言でいうと、かつてない厳しい環境にあるということである。その要因としては次の点が挙げられる。

- ・ 酒販市場そのものが長期的に縮小傾向にあること
- ・ その縮小した市場を巡って新規参入が相次ぎ、競争の激化に拍車がかかっていること

第1章では、酒販業界を取り巻く厳しい経営環境について、データで確認しその要因を明らかにするとともに、そうした厳しい環境の中でいかにして酒販店は生き残ってゆくべきか、その可能性について考察する。

(2) 酒販市場の縮小とその要因

近年、酒販市場は縮小傾向が続いてきた。その要因として考えられるのは下記の点である。

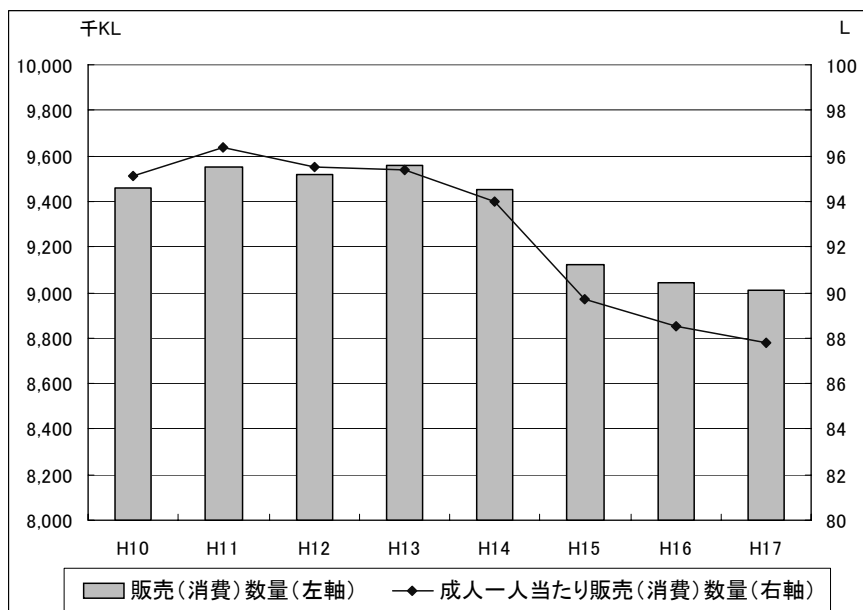
- ・ 長引く景気の低迷に伴う消費支出の抑制
- ・ 消費者ニーズの多様化に伴う酒離れの進展
- ・ デフレの進行と発泡酒、第三のビール等低価格商品の普及
- ・ 飲酒運転（酒気帯び運転・酒酔い運転）の厳罰化

これらの要因が複合的に絡んで市場が縮小しつつあるわけだが、まずはその実態について、各種マクロデータを基に確認していきたい。

① 酒類消費量の減少

酒類消費量の減少の最も大きな原因は、国民1人当りの飲酒量が総じて減少してきたことにある。全国の酒類販売（消費）数量と、成人1人当りの酒類販売（消費）数量の推移をみると、平成10年～平成13年にかけてはほぼ横ばいに推移していたが、平成14年から急激に減少しているのがわかる。この最も大きな要因は、同年に実施された飲酒運転（酒気帯び運転・酒酔い運転）の厳罰化であると思われるが、平成15年以降も減少幅は小さくなっているものの引き続き減少傾向が続いている。平成19年にはさらに罰則が強化されたため、その影響は少なからずあるものと考えられる。

図 1-1 酒類販売（消費）数量推移

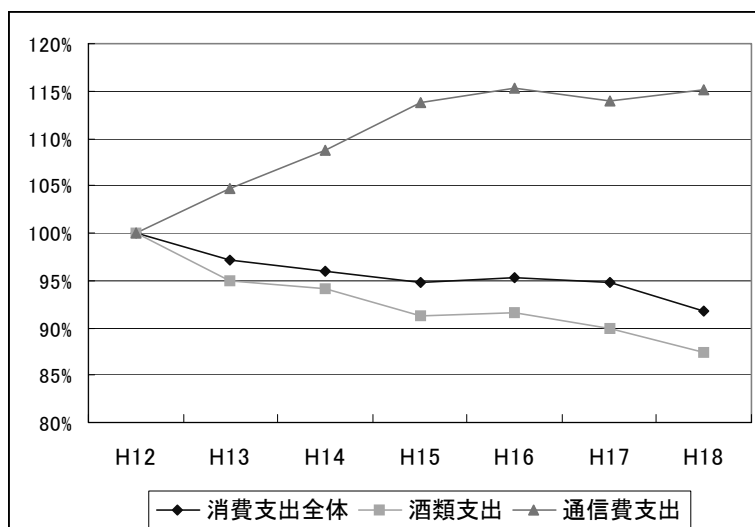


(出所) 国税庁「酒のしおり」より作成

② 酒類支出額の減少

次に、総務省の家計調査年報より、平成 12 年から平成 18 年にかけての酒類の消費支出の推移をみると、消費支出全体よりもその減少幅が大きくなっているのがわかる。他方、例えば通信費の支出はむしろ増加傾向にあり、携帯電話やインターネットの普及に伴い、通信費が増加してきたことが伺える。長引く不況による消費の低迷、デフレの進行と発泡酒等低価格酒の普及、さらには消費の成熟化・多様化の流れの中で、酒類は総じて支出を抑制されてきたといえるだろう。

図 1-2 家計消費支出の変動推移（平成 12 年=100）



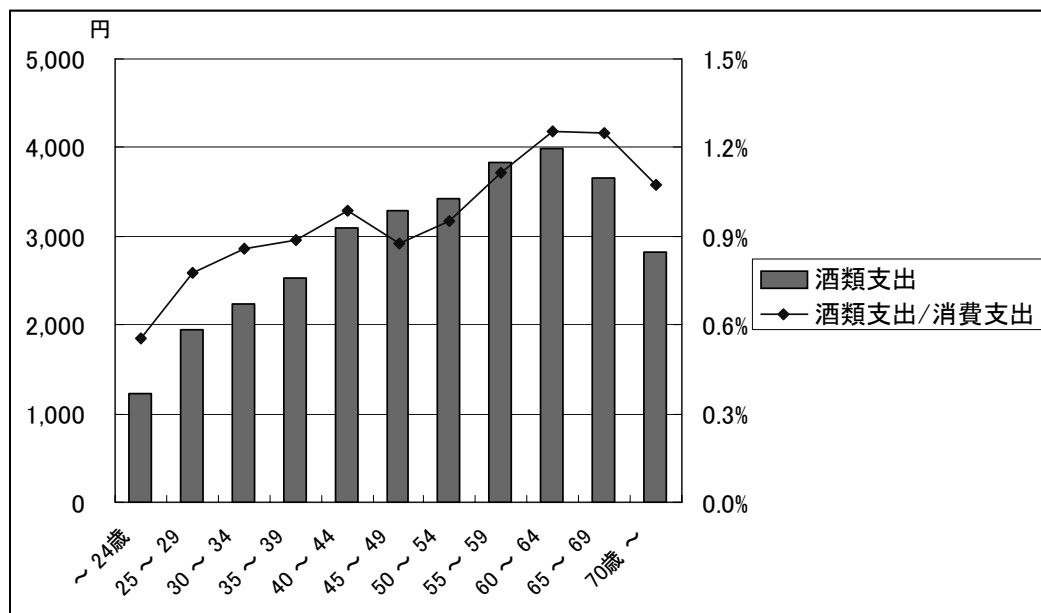
(出所) 総務省「家計調査年報」より作成

また、年齢階層別にみると、若年層ほど酒類の支出額および消費支出に占める酒類の支出割合が少なくなっており、若年層における「酒離れ」の傾向がみられる。

2007年8月22日発行の「日経MJ」によると、「自宅でビール・発泡酒を飲まない」20代は50.64%と、2003年調査の39.4%より10%以上減少しており、お酒を「全く」「ほとんど」飲まない人の割合が20代では30代よりも6.8%も多い34.4%となっている。

また、2007年に実施された秋田経済研究所の「若年層の清酒アンケート調査」によると、「清酒を飲んだことがある」と回答した人は、2002年の調査より4.3%減少し92.2%となっている。特に20～24歳の年齢層においては、2002年調査より9.3%減少した85.0%となっており、ここからも若年層において酒離れが進行しつつあることが伺える。

図1-3 世帯主の年齢階層別の月間酒類支出額と消費支出に占める割合



(出所) 総務省「家計調査年報 平成18年」より作成

③ 今後の展望

今後を展望すると、景気回復に伴い一定の消費意欲の回復は期待できるものの、マクロレベルのデータを見る限り、酒類市場は横ばいもしくは緩やかな減少傾向が続くものと思われる。

また、平成16年よりわが国の人口が減少へと転じており、その進行度合いによっては、酒販業界は限られたパイを巡ってさらに厳しい経営環境となることが予想される。

こうした厳しい経営環境の中、いかに一人ひとりの顧客ニーズに対応し、顧客の支持を得てゆくかが一般酒販店の課題であるといえる。

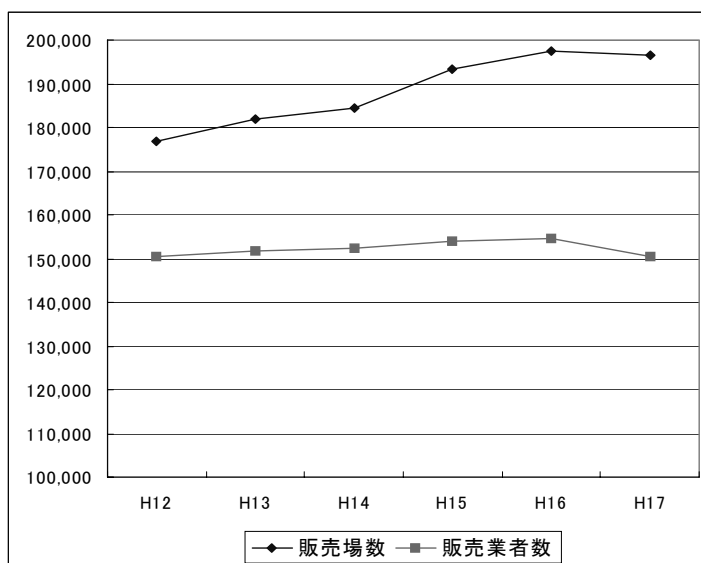
(3)酒販売界を巡る競争環境の激化

① 酒類販売業数の推移と規制緩和

平成12年から平成17年にかけての酒類小売業の推移をみると、販売場数・販売業者数のいずれも増加している。その一番の要因は、何といても酒類小売業免許に対する規制緩和の進行である。かつては新規参入者に対しては、酒税法に基づく厳格な制限が課されており、この規制によって酒販店は守られてきた。しかし、平成10年3月に閣議決定された規制緩和推進3カ年計画に基づき、平成13年1月に距離基準（既存の販売場から一定距離を保つ）が廃止され、平成15年9月には人口基準（一定人口ごとに販売免許を付与）が廃止された。これにより酒類の販売が事実上「自由化」された。

この流れを受けて、平成13年から平成16年にかけて新規参入が相次いだ訳だが、販売業者数の増加率よりも販売場数の増加率が高いことから、新規参入業者の多くが多店舗化しているチェーン店であることが推測できる。なお、平成17年には販売場数・販売業者数ともに減少に転じており、縮小しつつある市場を巡って競合が激化し、市場退出者が増加していることがここから伺える。

図1-4 酒類小売業の販売場数および販売業者数推移



（出所）国税庁「酒税統計情報」より作成

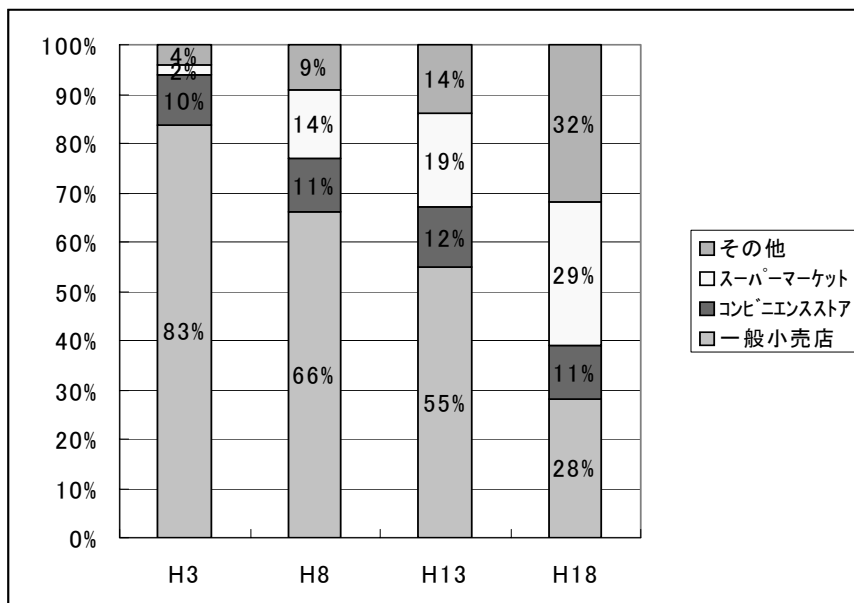
表1-1 酒類小売業免許に関する規制緩和の流れ

平成10年3月	規制緩和推進3カ年計画が閣議決定される
平成13年1月	販売免許を付与に関する距離基準の廃止
平成15年9月	販売免許を付与に関する人口基準の廃止
平成18年9月	一般小売の新規出店を抑制する緊急調整地域が完全撤廃

② 酒類販売業の業態

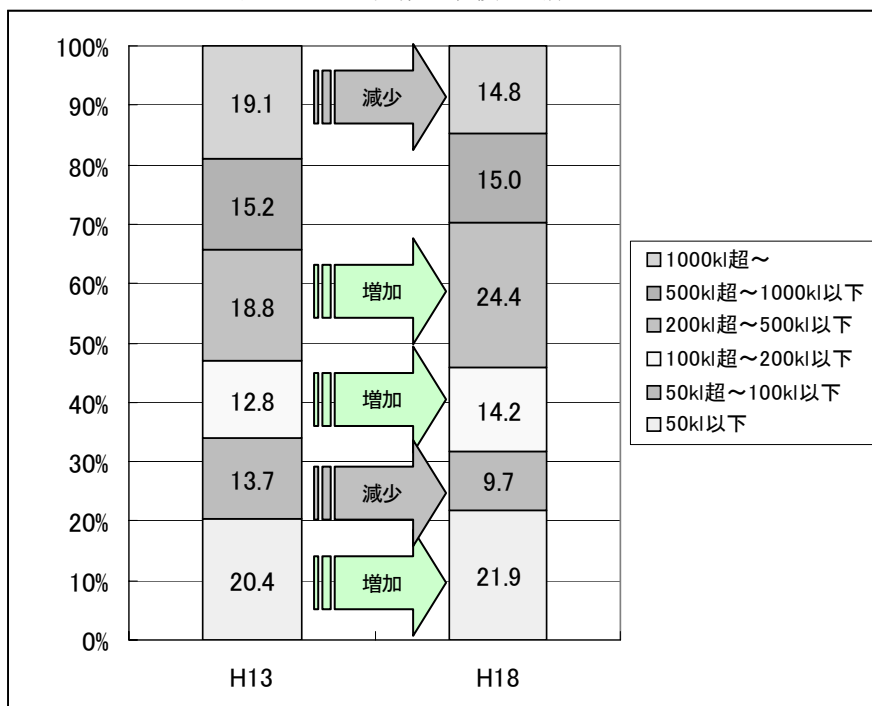
国税庁の「酒販小売業者 経営実態調査」によると、一般小売店のシェアは年々低下傾向にあり、特に平成13年から平成18年にかけて大きくそのシェアを落としている。一方、スーパーマーケットやその他が大きくシェアを伸ばしている。コンビニエンスストアのシェアはほぼ横ばいと伸び悩んでおり、大量陳列・大量販売に勝る大型店が販売力を発揮していることがここから伺える。

図1-5 業態別酒類販売数量構成比



(出所) 国税庁「酒販小売業者 経営実態調査」より作成(図1-6も同じ)

図1-6 小売数量規模別構成比



また、平成 13 年と平成 18 年の小売数量規模別での小売数量構成比を比較してみると、以下の 2 つの流れを読み取ることができる。

- ・ 1000kl 超の層がシェアを大幅に落としている一方で、100kl 超～200kl 以下と 200k 超～500kl 以下の中間層がシェア伸ばしている。

これは、従来は酒ディスカウントストアがニーズ対応していた大量陳列によるまとめ買いの購買層を、新規参入したスーパーやホームセンターが取り込んだ結果であると考えられる。

- ・ 50kl 超～100kl 以下の層が減少している一方で、50kl 以下の層が増加している。

これは平成 13 年には 50kl 超～100kl 以下に属していた酒販店が、競争激化に伴い売上減を余儀なくされた結果、50kl 以下の層が増加したものと推測される。

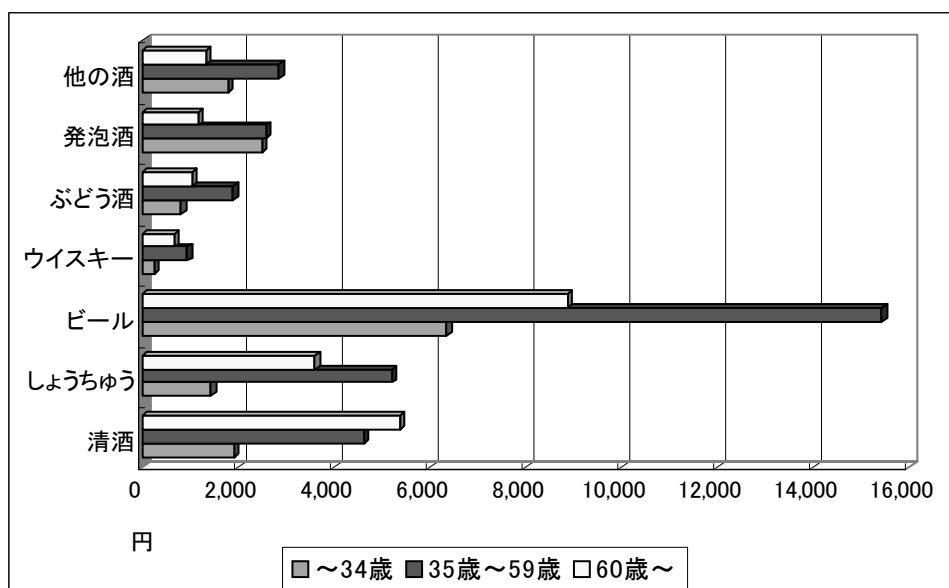
③ 今後の展望

酒類小売販売業は、長らく規制によって守られていた環境から解き放たれ、あらゆる業態が参入可能な自由競争の時代に突入した。今後も、スーパーマーケットを始めとした大型店舗が次々と参入し、そのシェアが高まっていくものと思われる。これらの新規参入業者は、利便性や大量陳列による販売力と価格競争力で勝っており、これら大型店にどう対抗し棲み分けを図って行くかが、今後の一般酒販店の課題であるといえる。

2. 酒類を取り巻く消費者ニーズ

(1) 酒類・年齢別にみた消費支出動向

図 1-7 単身世帯における年齢階級別年間消費支出



(出所) 総務省「家計調査年報 平成 18 年」より作成

「家計調査年報」の単身世帯の年齢階級別にみた酒類消費支出をみると、35歳～59歳の年齢階級が他の年齢階級を圧倒している。

34歳以下の年齢階級をみると、辛うじて発泡酒が35歳～59歳の年齢階級とほぼ同等の支出を行っている以外は、半分程度の水準に止まっており、冒頭での若者の酒離れが深刻化しているという調査結果がここでも裏付けられる結果となった。また、60歳以上の年齢階級をみると、清酒が35歳～59歳の年齢階級を上回っている。焼酎は、35歳～59歳の年齢階級の約70%となっており、清酒・焼酎を比較的好んで飲んでいることが特徴といえる。

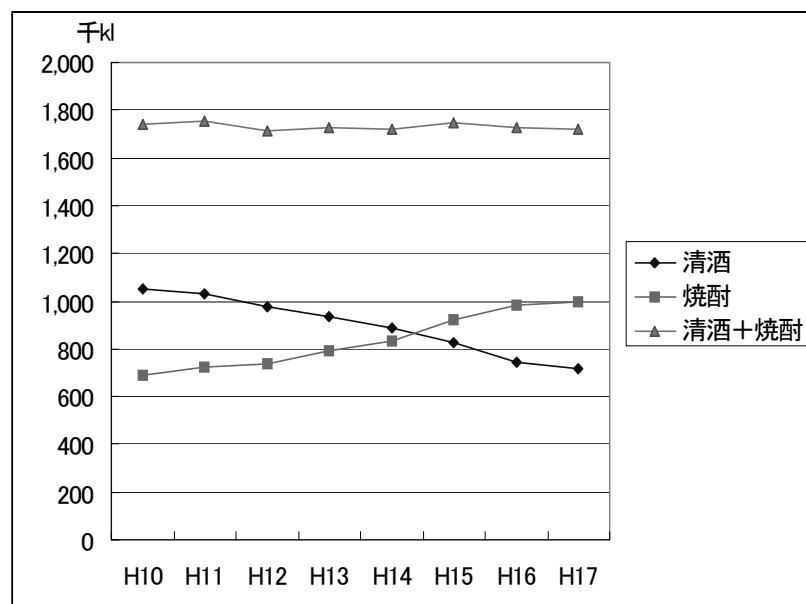
以上のように、35歳～59歳の年齢層と比べれば他の年齢層の酒類支出額は圧倒的に少ない。裏を返せば、35歳～59歳の年齢層に大きなマーケットが広がっているといえるのではないだろうか。

(2) 主な酒類分類別の動向

① 清酒、焼酎

清酒の需要は年々減少傾向にある一方、焼酎は「本格焼酎」ブームが到来したこともあり、増加傾向が続いている。両者の消費（販売）数量は平成15年に逆転しているが、清酒と焼酎の合計数量をみると、ほぼ横ばいで推移しているのがわかる。「本格焼酎ブーム」は平成16年頃から沈静しつつあるが、清酒または焼酎を好む層は今後も安定的に存在し続けると考えて差し支えないだろう。従って、酒販店としては清酒・焼酎を好む顧客層の根強い支持を引き続き確保していくことが、売上の安定確保につながっていくものと考えられる。

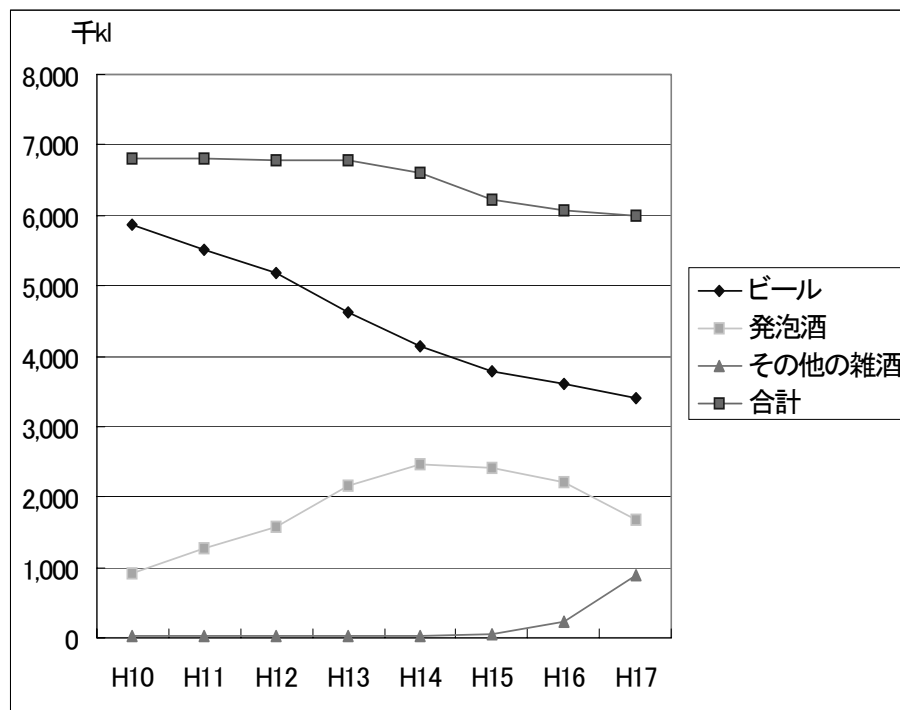
図1-8 清酒および焼酎の消費（販売）数量推移



(出所) 国税庁「酒類の販売（消費）数量」より作成

② ビール系飲料

図 1-9 ビール系飲料の消費（販売）数量の推移



(出所) 国税庁「酒類の販売（消費）数量」より作成

近年におけるビール系飲料（ビール、発泡酒、そして“第三のビール“が含まれる「その他の雑酒」）の推移をみると、大きな2つの流れがみえてくる。

- ・ビール→発泡酒→第三のビールと、年々低価格帯の酒類に需要がシフトしている。

平成10年以降、ビールは一貫して減少し続けているが、発泡酒の販売量は平成14年まで増加し続け、第三のビールの登場と共に減少に転じている。なお、平成19年10月11日に発表された平成19年の9月までのビール大手5社の総出荷量は、ビールが前年同期比1.8%減、発泡酒が2.6%減と減少傾向に歯止めはかかっておらず、第三のビールのみ1.8%増と好調を維持している状況である。

- ・ビール系飲料は、酒気帯び運転・酒酔い運転の罰則強化の影響を大きく受けていることが推測できる。

ビール系飲料全体の推移をみると、平成14年までは安定的に推移していたが、酒気帯び運転の罰則強化のタイミングで大きく減少に転じており、その後も世論の高まりに歩調を合わせるかのように、減少傾向が続いている。

また近年は、「プレミアムビール」を各社とも相次いで市場に投入しており、ビール系飲料市場におけるプレミアムビールのシェアは平成13年に1.7%であったものが平成18年には4%にまで成長し、平成19年は6%に拡大される見通しとなっている。今後のビール系飲料市場は、ゆるやかに

減少傾向が続く中で、低価格志向と高級志向の二極化がますます進展していくものと思われる。

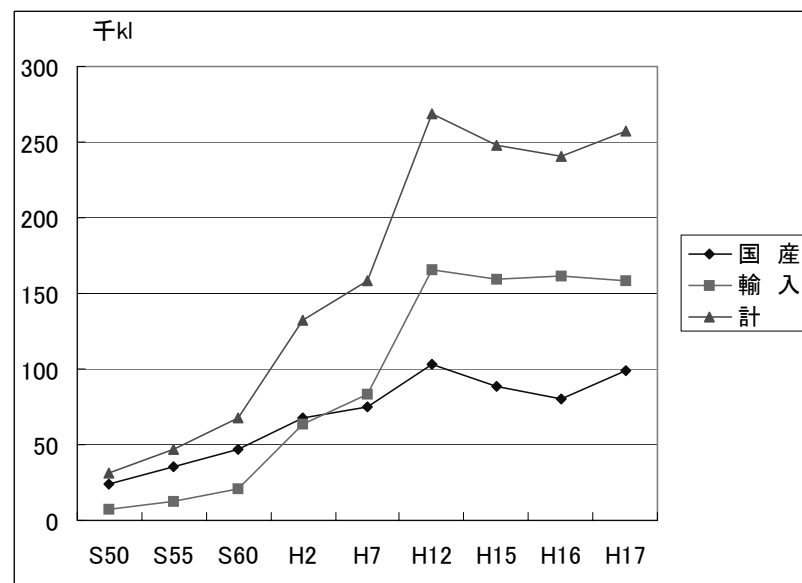
現在、ビール系飲料の市場は酒類販売量の60%以上、家計消費における酒類支出金額の半分以上を占めている。ビール系飲料は市場が大きく顧客層も幅広いため、スーパーマーケット等大型店との競争が激しく、価格競争に巻き込まれやすいカテゴリー酒類であるといえる。

一般酒販店が、スーパーマーケット等大型店との競争を回避し、差別化を図っていくためには、ビール系飲料をどのように取扱っていくかが戦略上大きな意味をなすものと考えられる。

② ワイン

「日本ワイナリー協会」が国税庁データを基に作成した表によると、ワインの国内需要は長らく増加傾向にあった。特に、平成9年には、赤ワインに含まれているポリフェノールには動脈硬化を防ぐ働きがあることが知られたことをきっかけに「ワインブーム」が起き、出荷・輸入数量は大きく伸長した。ここ数年は落ち着いた動きで推移しているが、平成16年から平成17年にかけて再び増加に転じている。一時的なブームは去ったとはいえ、ブームを契機として市場が大幅に拡大し、その後も安定的に推移していることは間違いない。

図1-10 ワインの出荷・輸入数量の推移



(出所) 国税庁データより日本ワイナリー協会の集計による

(3) 各種アンケート調査から見る消費者ニーズ

上述の統計データ及び最近の消費者向けアンケートを参考に、今後の一般酒販店が見出すべき活路について考察する。

① 飽くなき新商品開拓と深い品揃えの追求

「醸酒文化研究所」が2007年2月に実施したアンケートによると、「74%が知らない銘柄を好む」という結果が出ている。同研究所によると、「かつては、ビールの銘柄はスイッチが起こりにくく、長くメーカー間のシェアが固定していたが、最近ではビール類でも毎年大きな変動が起こり、あま

りブランドロイヤリティが高いとはいえない状態である。まして、全国に1,500社以上の生産者がある日本酒の場合には、お気に入りの酒が見つかったとしても、次回はまた違う銘柄を飲みたいという人が相当数いる」と分析している。経済の成熟化に伴い消費者の目や舌が肥えた現在において、「いつ来ても同じ商品が並んでいる」売場では顧客から見放されてしまうのは当然である。

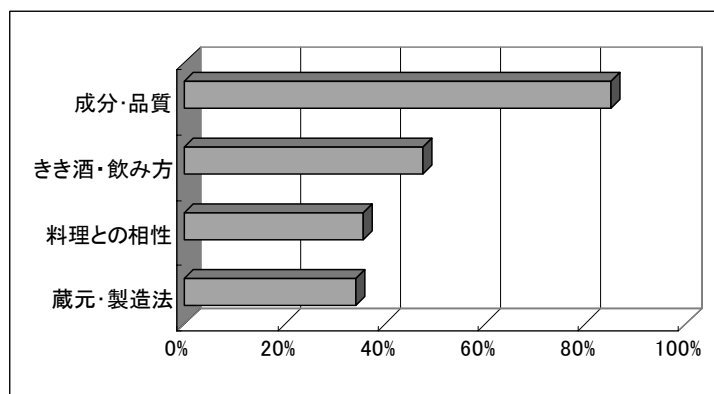
一般酒販店においても、飽くなき新商品開拓と深い品揃えを追求することが、他業態との強力な差別化につながっていくものと考えられる。

② 「モノ」を売るのではなく「コト」を提供する場への転換

同じく「酒文化研究所」が2006年12月に行なったアンケートによると、「器にこだわる人は60%」であり、特に、女性が70%と大きな割合を占めている。また、同研究所が2002年に実施した「酒類に関する国民ニーズ調査」によると、8割以上が「成分・品質」を挙げる一方で、「利き酒・飲み方」に47.5%が、「料理との相性」に35.8%が、「蔵元・製造法」に34.3%が「関心のあるお酒の分野」として挙げている。

以上のアンケート結果を踏まえると、単に酒という「モノ」を売るだけではなく、酒をたしなむシチュエーションの提案や酒の背後にあるストーリー等、「コト」を提供して行くことが、今後の一般酒販店に求められてくる重要な機能であると考えられる。

表1-11 関心のあるお酒の分野



(出所) 酒類総合研究所「酒類に関する国民ニーズ調査」より作成

(4) 今後の展望

現在に至るまで、様々な酒類においてブームが到来し、その都度、新たな需要を喚起してきた。その結果として、消費者のニーズはますます多様化し、目や舌が肥えてきている。市場動向全体をみると、決して環境は楽観できる状態ではないが、消費者のニーズに的確に応え、酒類の専門家ならではの情報提供・提案を行なっていくことで、一般酒販店としての繁栄の可能性はまだまだ豊富に残っているといえるのではないだろうか。

(遠藤 久志・久田 博司)

第2章 酒販店の経営実態

1. 酒販店の6類型と一般酒販店生き残りの方向性

(1) 酒販店の6類型

第2章では、酒販店経営の実態を分析する。分析の方法として、一般酒販店のほか、専門店、配達中心店、酒DS、総合食品型酒販店、FC型酒販店と、合計6つの類型を抽出し、それを手がかりに分析を試みる。

この6類型を抽出したのは、もとより日本の酒販業界を総合的に分析するのが狙いではない¹。商店街や街角にみられるごくふつうの酒販店（＝一般酒販店）が、今後も存続し続けるためにどのような方向へ向かって変化すべきか、その変化の方向性を示す指標となるための類型を提案する。

(2) 一般酒販店の生き残りの方向性

図2-1は、上述の6類型を手がかりに一般酒販店の生き残りの方向性を示したものである。一般酒販店が生き残るためには、品揃え、価格、利便性といった顧客に提供する価値の面で変化が必要となる。

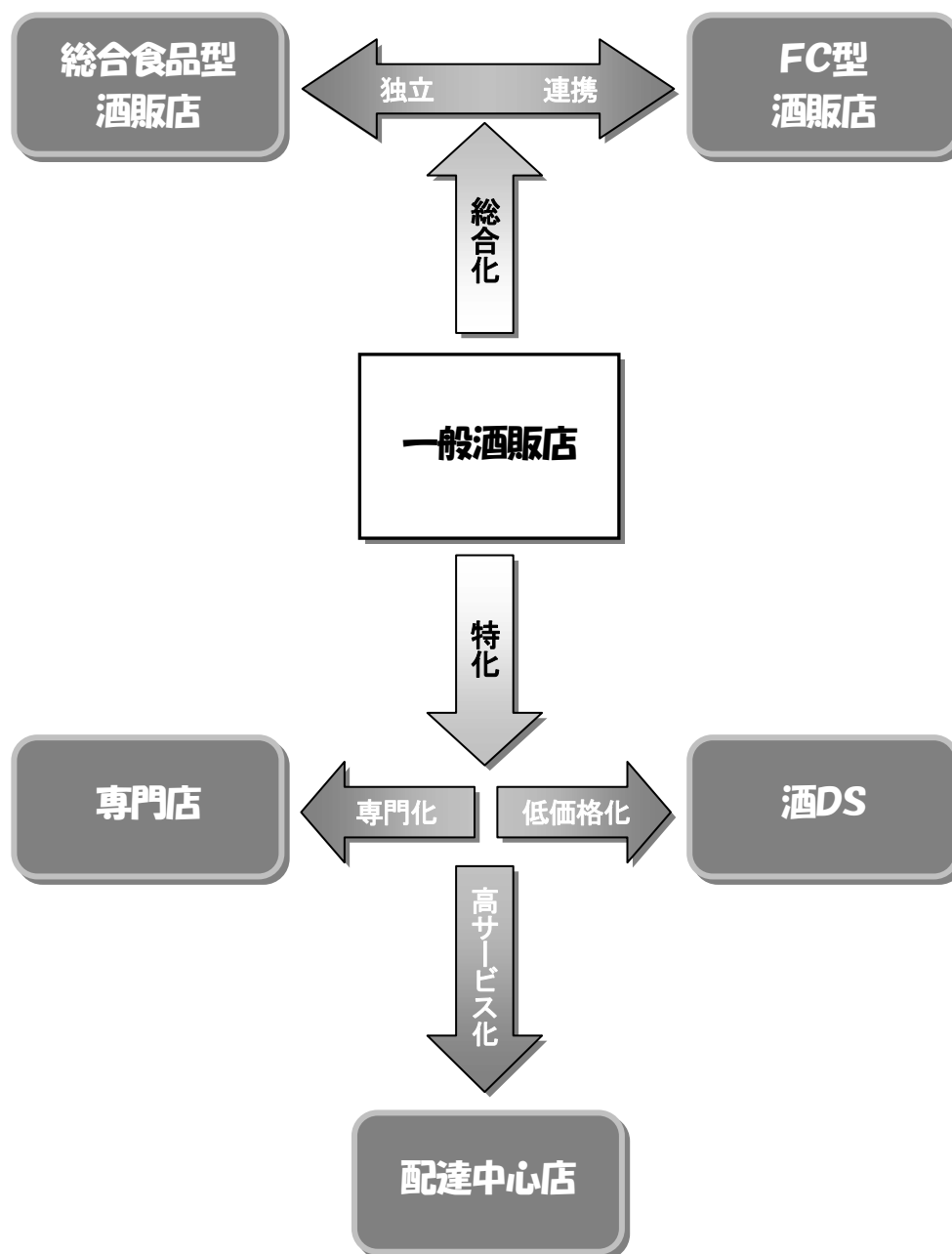
この変化の方向性として、「特化」と「総合化」の2つを提案したい。「特化」とは、酒販店として顧客に提供する価値のうち、ある特定のものに絞り込むことをいう。「特化」はさらに、その具体的な変化の方向性として、「専門化」「高サービス化」「低価格化」の3つの方向性が挙げられる。

「専門化」とは、ワインショップ、日本酒専門店といった特定酒類の品揃えの深さを追求する「専門店」化である。「高サービス化」とは、店の提供するサービスの特定機能を充実させる特化の仕方である。その成功事例として、宅配を中心とした「配達中心店」が挙げられる。「低価格化」とは、DS等の業態にみられるように、商品の「低価格」を訴求する特化の仕方である。

以上みた顧客提供価値の一部に絞り込む「特化」の方向性に対し、「総合化」とは、酒類から加工食品や菓子類へと品揃えを拡大し、酒飲料の充実した総合食料品店へと業態転換することをいう。「総合化」はさらに、そのプロセスを自力で成し遂げる「個店」型と、フランチャイズの傘下に入る「連携」型とに分けられる。

¹ 酒販業界の総合的な類型化の試みとして、国税庁酒税課『経営改善マニュアル作成に関する調査』平成16年11月を参照。

図 2-1 一般酒販店の生き残りの方向



2. 経営の特徴

(1) 酒販店 6 類型の比較

酒販店の 6 類型について、ターゲット、商品・サービス、価格帯、販売形態、ネットワーク、差別化のポイントの観点から一覧にしたものが表 2-1 である。

表 2-1 酒販店 6 種類の比較

	一般酒販店	酒 D S	専門店	配達中心店	総合食品型	F C 型
ターゲット	・ 地域住民 ・ Web 利用層	・ 低価格志向の客 ・ まとめ買い需要 ・ Web 利用層	・ 特定酒類のファン ・ ギフト客 ・ Web 利用層	・ 地域住民 ・ 高齢層 ・ 共働き世帯 ・ 近くに酒店がないエリアの住民 ・ Web 利用層	・ やや広域の地域住民 ・ ワンストップショッピングニーズ ・ Web 利用層	
品揃え	ふつう	やや狭く浅い	狭く深い	やや狭くやや浅い	広くやや深い	
価格帯	ふつう	安い	高い	やや高い	ふつう	
販売形態	店売り中心	店売り中心	店売り中心	配達中心	店売り中心	
接客形態	対面販売	セルフが主	提案型対面販売	受注 & 対面販売	セルフが主	
ネットワーク	独立	独立	独立	独立	独立	共同
差別化のポイント	・ 地域への浸透度	・ ビール類の値ごろ感 ・ ワンストップショッピングの利便性	・ 独自の商品 ・ 売場のおもしろさ ・ イベント ・ 少量、バラ売り対応 ・ 豊かな商品知識 ・ 高度な接客	・ きめ細かな対応 ・ 顧客への提案力	・ ワンストップショッピングの利便性 ・ 売場のおもしろさ	

(2) 酒販店 6 類型のポジショニング

酒販店の 6 類型を、総合化－特化、店売り－店売り以外、個店（独立）－連携（共同化）、低価格－高価格の 4 つの軸でポジショニングを試みたのが図 2-1～7 である。

① 総合化－特化

総合化－特化の軸で一般酒販店を中心に位置づけてみると、当然ながら、FC 型酒販店と総合食品型酒販店は、総合化の極に位置づけられる。その対極に位置するのが専門店となる。酒 DS、配達中心店の品揃えは、いずれも多量ないし多頻度消費の酒類が中心を占めることから一般酒販店よりやや特化寄りに位置づけられる。

② 店売り－店売り以外

店売り－店売り以外の軸で一般酒販店を中心に位置づけてみると、配達中心店は、店売り以外の極に位置づけられる。それ以外の 5 類型は、店売りが中心となるので、店売りの極寄りとなる。

③ 個店（独立）－連携（共同化）

個店（独立）－連携（共同化）の軸でみると、FC 型酒販店は、当然ながら、連携（共同化）の極に位置づけられる。それ以外の 5 類型は、個店（独立）の極に位置づけられる。

④ 低価格－高価格

低価格－高価格の軸で一般酒販店を中心に位置づけてみると、FC 型酒販店と総合食品型酒販店は、一般酒販店とほぼ同レベルと考えられる。専門店は、対面販売により特定酒類に対する専門知識やアドバイスを提供するが、販売量はそれほど多くないため、高価格の極にもっとも近い。一方、配達中心店は、配達サービスによるコストアップ分を価格に転嫁するが、酒類が他業態と競合するため、専門店ほど高価格は見込めないと推察される。酒 DS は、低価格を訴求ポイントとなるため、当然ながら低価格の極に位置づけられる。

図 2-2 酒販店 6 類型のポジショニング
(総合化－特化×店売り－店売り以外)

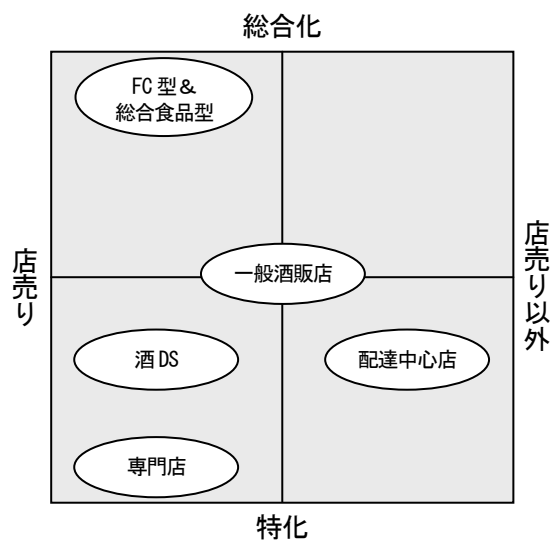


図 2-3 酒販店 6 類型のポジショニング
(総合化－特化×個店（独立）－連携（共同化）)

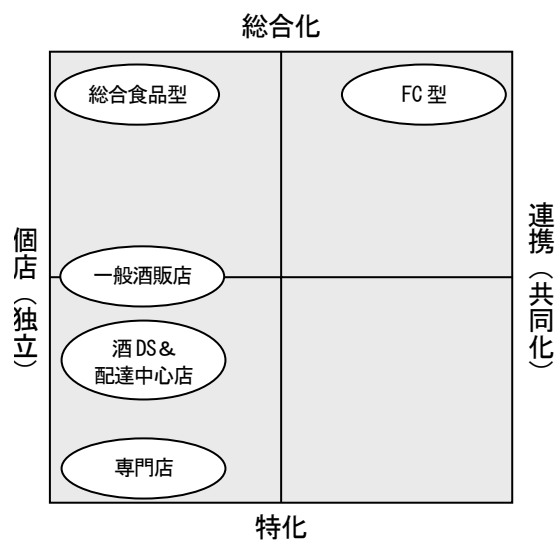


図 2-4 酒販店 6 類型のポジショニング
(総合化－特化×低価格－高価格)

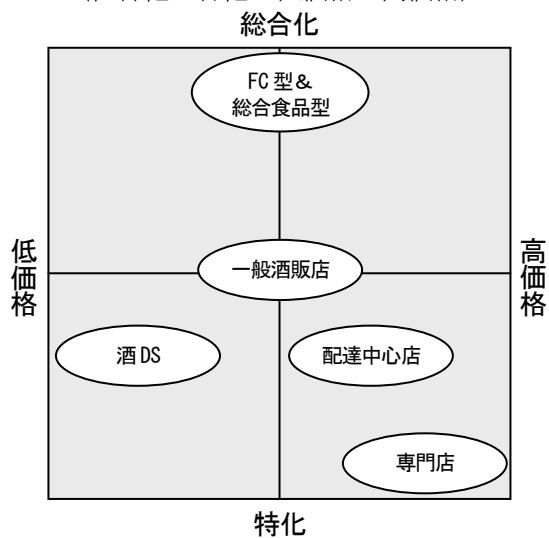


図 2-5 酒販店 6 類型のポジショニング
(店売り－店売り以外×低価格－高価格)

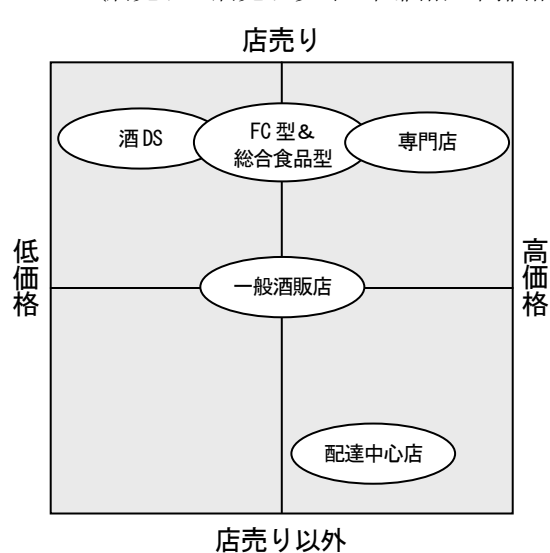


図 2-6 酒販店 6 類型のポジショニング
(個店（独立）－連携（共同化）×低価格－高価格)

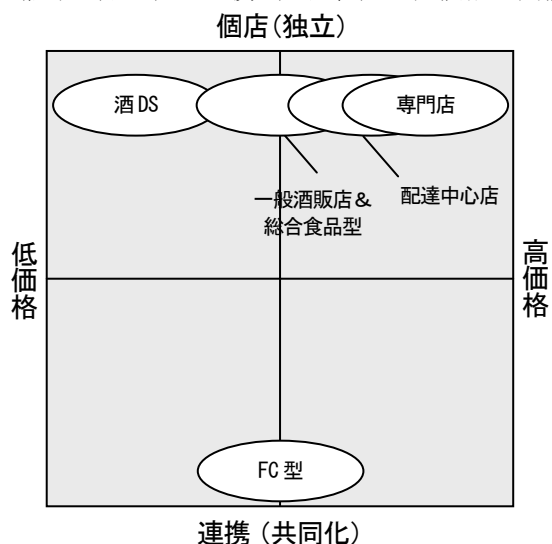
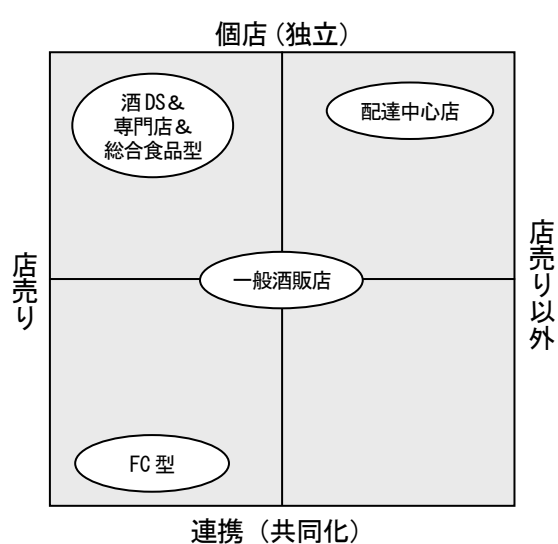


図 2-7 酒販店 6 類型のポジショニング
(個店（独立）－連携（共同化）×店売り－店売り以外)



3. 市場環境

(1) 変化する酒販業界における一般酒販店の位置づけ

図 2-8 は、酒販免許場数と売上高構成比を業態別にみたものである。小売免許場数でみると、一般酒販店がほぼ半数（49.3%）と最も多いが、売上高でみると 38.0%にとどまる。CVS も同様に、免許場数は多いが、売上高は少ない傾向が伺える。その一方、酒 DS、SM・DS は、小売免許場数の構成比より、売上高構成比の方が高く、平均でみると、1 免許場数当りの売上高が大きい様子が伺える。

図 2-8 免許場数と売上高構成比（業態別）

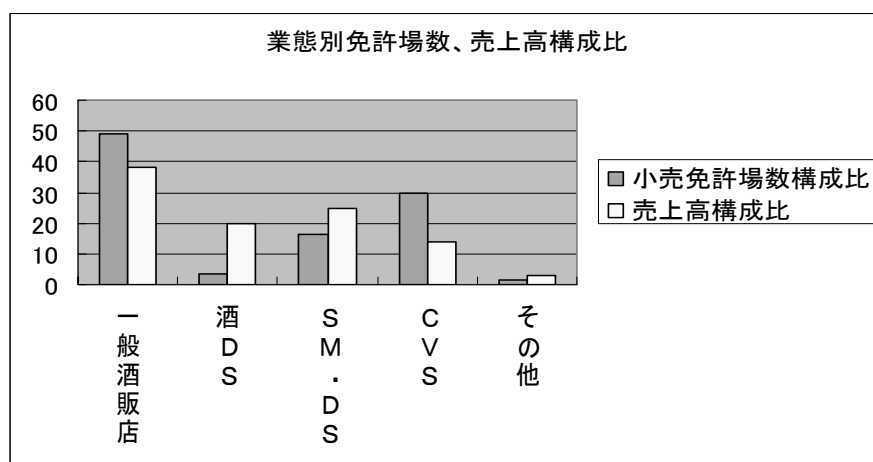
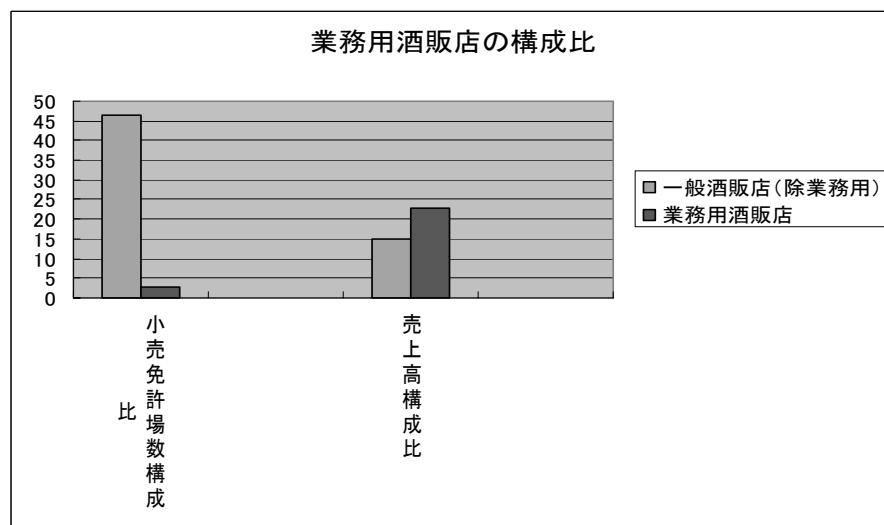


図 2-9 は、小売免許場数と売上高を一般用と業務用に分けてみたものである。小売免許場数では一般用が突出して多いが、売上高でみると業務用の方が多い。

図 2-9 免許場数と売上高構成比（一般酒販店 v.s.業務用酒販店）



(2)酒販店各6類型の市場環境

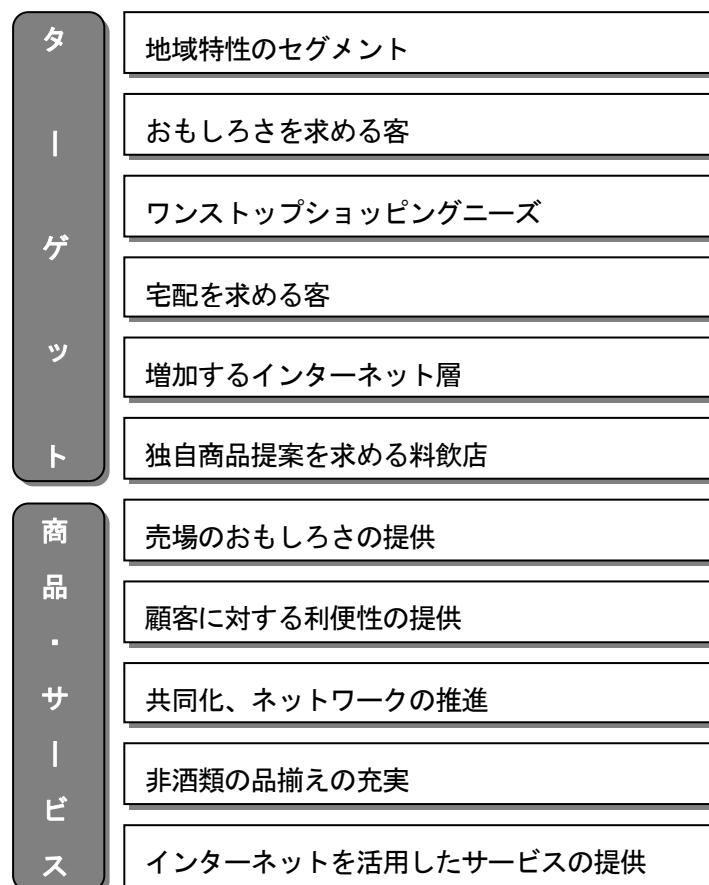
ここでは、酒販店各6類型の成長性を、対象とする顧客ターゲットの変化とそのターゲットに対して提供する商品・サービスの変化や可能性から、その市場環境の動向をみる。

① 一般酒販店

一般酒販店の商圈は、店売りを中心とする限り、店舗が立地する商圈の地域的特性に大きく影響を受けるので、まず、その地域の人口特性を理解し、そのニーズや消費行動の変化を把握する必要がある。通信交通手段の発達した現代日本では、多種多様な酒類が容易に手に入り、酒に対するニーズは、アルコール飲料に対する欲求そのものとしてよりも、それに付随する価値観、物語といった”おもしろさ”が求められる傾向にある。一方、雇用人口の拡大に伴う多忙化により、ワンストップショッピングを求める層や買物を宅配で済ませる層が拡大している。また、拡大するインターネット人口は、さらに宅配需要を増加させている。

こうしたニーズに応えるためには、ストーリー性をもった商品を揃え、そのおもしろさを店員が対面で訴求する、顧客の買物に対する利便性向上のため、共同化・ネットワーク化を推進し、非酒類の品揃えを充実させる、インターネットを活用して店舗の立地・面積といった物理的制約を乗り越えるといった改善方向が考えられるが、いずれにしても環境が大きく変化する中で、何らかの方向に変化しない限り、その存続は難しくなっているといえよう。(図2-10)

図2-10 一般酒販店のターゲットと商品・サービス

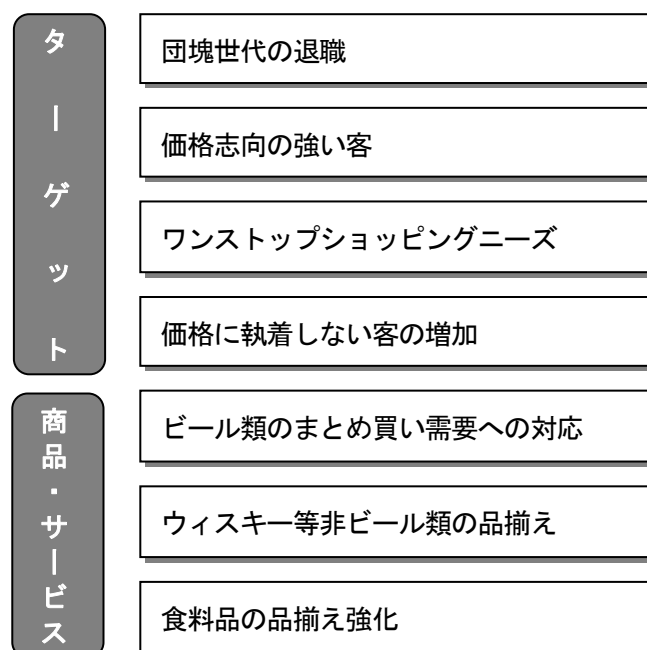


② 酒 DS

酒 DS のビジネスモデルは薄利多売である。したがって、ターゲットも提供商品もボリュームゾーンとなる。ターゲットをみると、直近では、団塊世代の退職がみこまれ、この層では今後、酒類の消費が増加するものと予想される。また、日常的に消費するビールや発砲酒等の低価格志向は依然として根強い。こうした層のまとめ買い需要に対し、大量（あるいは共同）仕入大量販売の実現により、地域でもっとも安く提供するのが酒 DS 本来の役割である。

一方、ワンストップショッピングといった、価格より利便性を求める客、価格にそれほど執着しない客に対しては、ウィスキー等非ビール類の品揃えを充実させたり、酒のつまみとなる食料品を置いたりして対応し、売上拡大を図ることが可能である。（図 2-11）

図 2-11 酒 DS のターゲットと商品・サービス



③ 専門店

専門店のターゲットは、大別してヘビーユーザーとこだわりのあるライトユーザーとに分けられる。ヘビーユーザーには、50～60代が多く、今後、退職して余暇や趣味にお金と時間をかけられるようになる団塊世代に多く含まれるものと考えられる。また、ライトユーザーとしては、可処分所得の多い独身世代（お一人様需要）、健康志向が高く果実酒のように健康的な酒類を求める客、ふだんは発泡酒のような酒を飲むが、ハレのときは好みの酒を飲む客、酒に関するうんちくを好む客といった、少量だが比較的高価な酒を嗜好する客が挙げられる。また、プレゼントやギフトには、高価で珍しい酒類が好まれることから専門店のターゲットとなる。

専門店の商品・サービスは特定酒類カテゴリーの品揃え、とくに他店にはみられない品揃えがポイントとなる。また、特に、女性層の和のリキュールへの嗜好、酒との併売やプレゼント・ギフト需要に対応する食料品の品揃え、ライトユーザーの少量売り、バラ売りへの対応も必要となろう。

(図2-12)

図2-12 専門店のターゲットと商品・サービス

タ ー ゲ ツ ト	退職する団塊世代
	お一人様需要
	健康志向の高い客
	我慢（飲む酒と好きな酒の乖離）している客
	コミュニケーションを求める客
	プレゼント需要
	ギフト需要
	飲めない客と大酒豪
商 品 ・ サ ー ビ ス	酒類特定カテゴリーの品揃えの独自性
	和のリキュールの品揃え
	食料品需要への対応
	少量売り、バラ売り

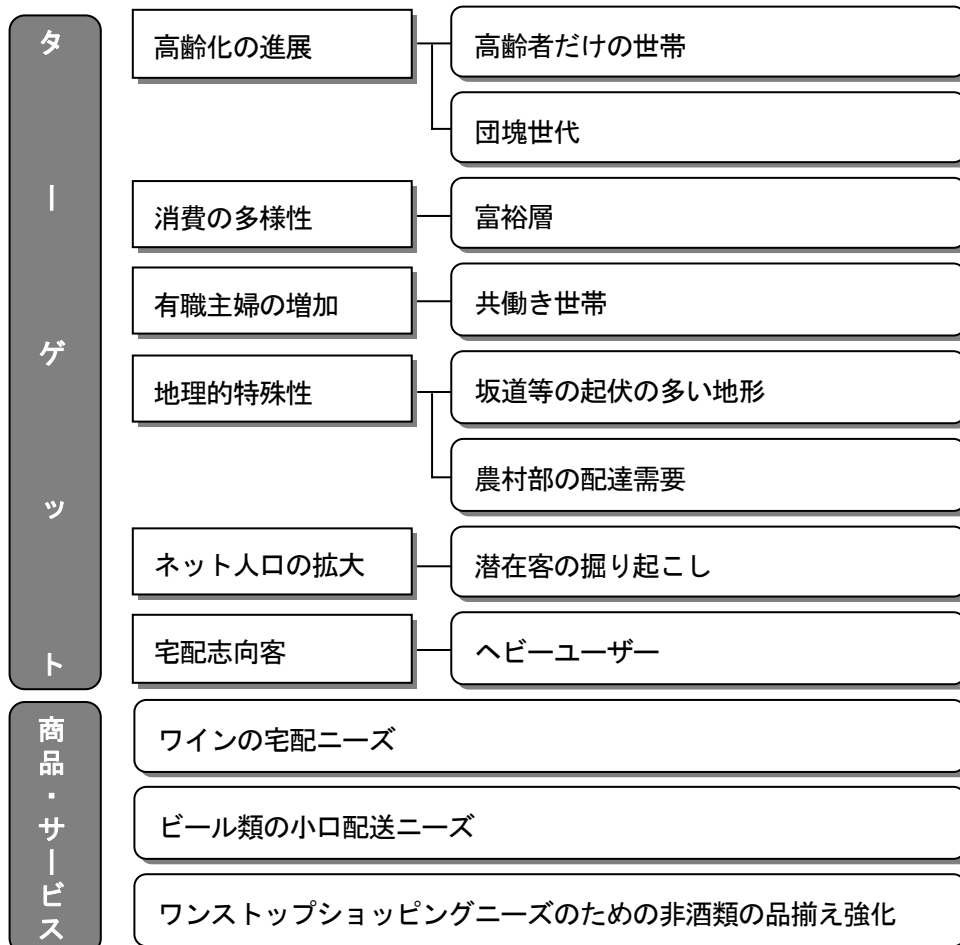
④ 配達中心店

1) 家庭用配達（宅配）中心店の成長性

家庭用配達（宅配）中心店は、従来の一般酒販店が行なってきた御用聞きサービスを差別化ポイントとすることで成立する。宅配需要の中でも、特に、個配需要は高く、自動車運転に頼れない高齢者層、多忙な富裕層、共働き世帯、また、地理的条件や店が遠い等の理由で宅配が必要な層は多く存在する。また、インターネットショッピングの増加は、当然ながら宅配需要を生み出している。一方、ビール類を中心としたヘビーユーザーは、好みのものを常にストックする必要があり、こうした家庭の在庫をきめ細かくチェックするのも宅配中心店の役割となる。

商品としては、ワイン等のように持ち運ぶのが重くて不便な瓶を使った酒類や、ビール類のように日常的に飲まれる酒類が考えられる。また、こうした酒類といっしょに消費される食料品の品揃えや、他に地域で宅配が必要とされる商品との組み合わせを図れば、売上の拡大につながる。（図 2-13）

図 2-13 家庭用配達（宅配）中心店のターゲットと商品・サービス



2) 業務用配達中心店の成長性

業務用配達中心店のターゲットは料飲店である。料飲店の動向としては、チェーン料飲店が増加傾向にあること、特に、焼酎市場では、幻銘柄のブームが去って、主導権が料飲店・メーカー側から酒販店側に移ったことが挙げられる。

こうした料飲店に対しては、引き続き、焼酎乙類の品揃えの増加、飲み放題向けの廉価商品への対応、女性客向け商品の充実といった品揃えへの対応のほか、クイックデリバリー、24 時間 365 日対応といった利便性に対する対応力の差が、酒販店選別の鍵となっている。

図 2-14 業務用配達中心店のターゲットと商品・サービス

ター ゲ ット	チェーン料飲店の増加
	売り手主導となる料飲店の増加
商 品 ・ サ ー ビ ス	焼酎乙類の品揃え増加
	料飲店の飲み放題廉価商品ニーズ
	料飲店の女性客対応商品ニーズ
	業務用クイックデリバリーの料飲店ニーズ
	365 日配送の料飲店ニーズ
	24 時間受注の料飲店ニーズ

⑤ 総合型酒販店（総合食品型・F C型）の成長性

図 2-15 総合型酒販店のターゲットと商品・サービス

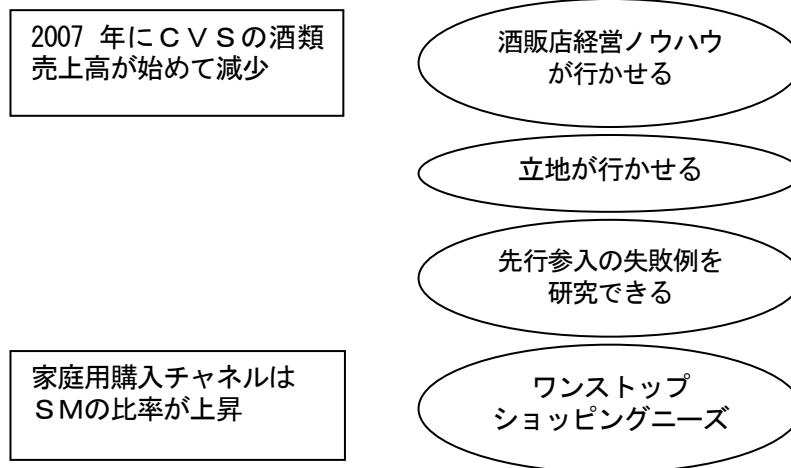
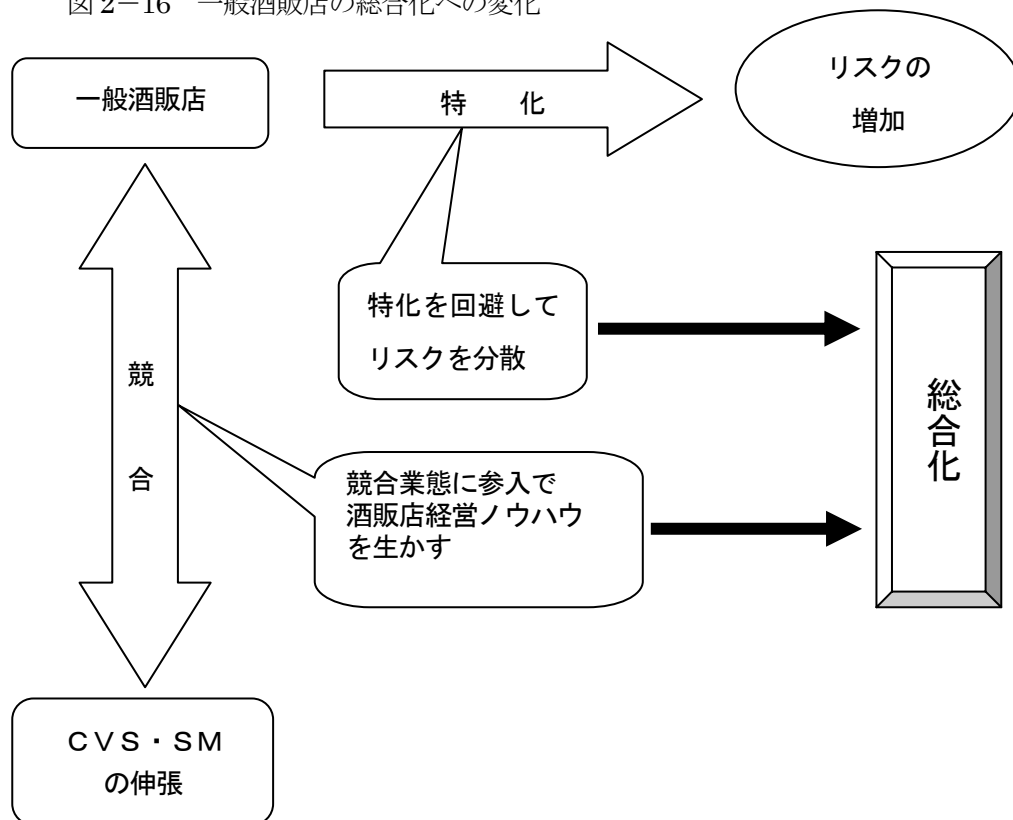


図 2-16 一般酒販店の総合化への変化



4. 課題・戦略

上述した酒販店 6 類型の現状のポジショニングをもとに、今後、各 6 類型が変化すべき方向性を示す。

一般酒販店が「地域密着の一番店」を目指すためには、大きく分けて二つの方向性がある。一つは一般酒販店の枠内で経営改善を継続していく方向、それ以外は、他業態へ移行・転換し、その店独自の長を追求する方向である（図 17）。一般酒販店が、他業態へ移行・転換するにあたり、その方向性をポジショニングしたものが図 18 である。

以下、図 19～図 23 まで他の 5 業態の方向性を示す。

（大橋 英敏・田中 豊・服部 功）

図 2－17 一般酒販店の課題と方向性

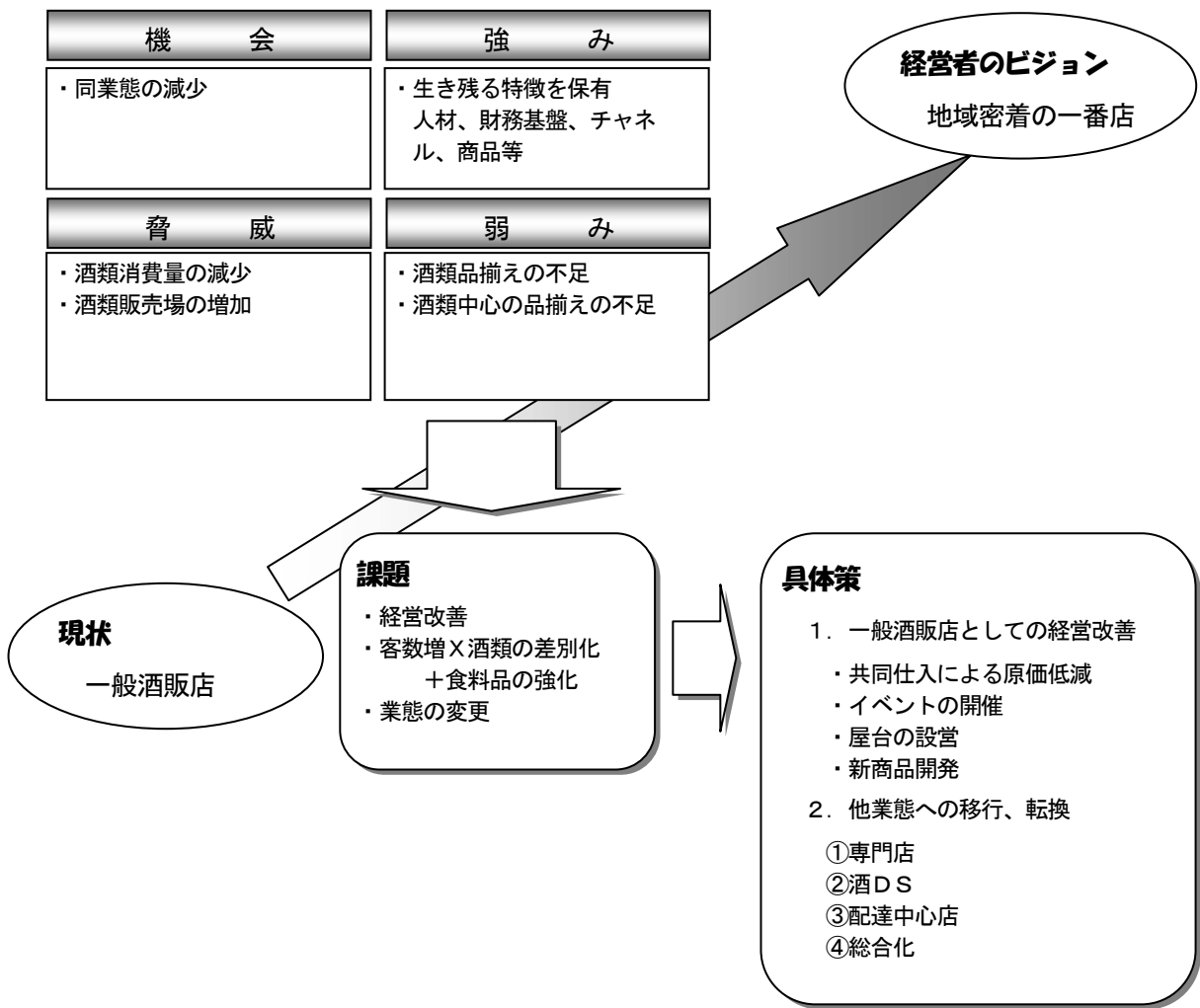


図 2-18 一般酒販店が他業態へ移行・転換する方向性に関する方向性

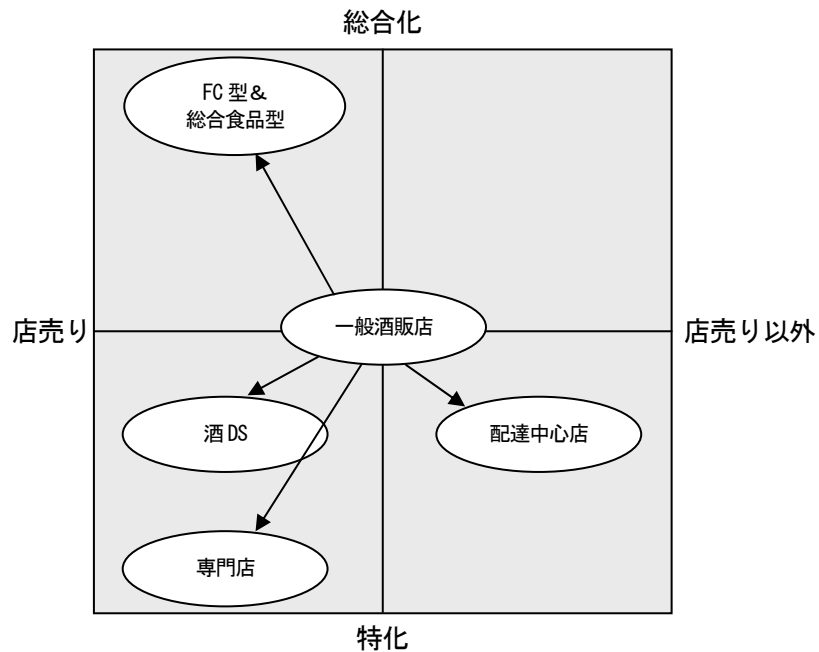


図 2-19 酒DSの課題と方向性

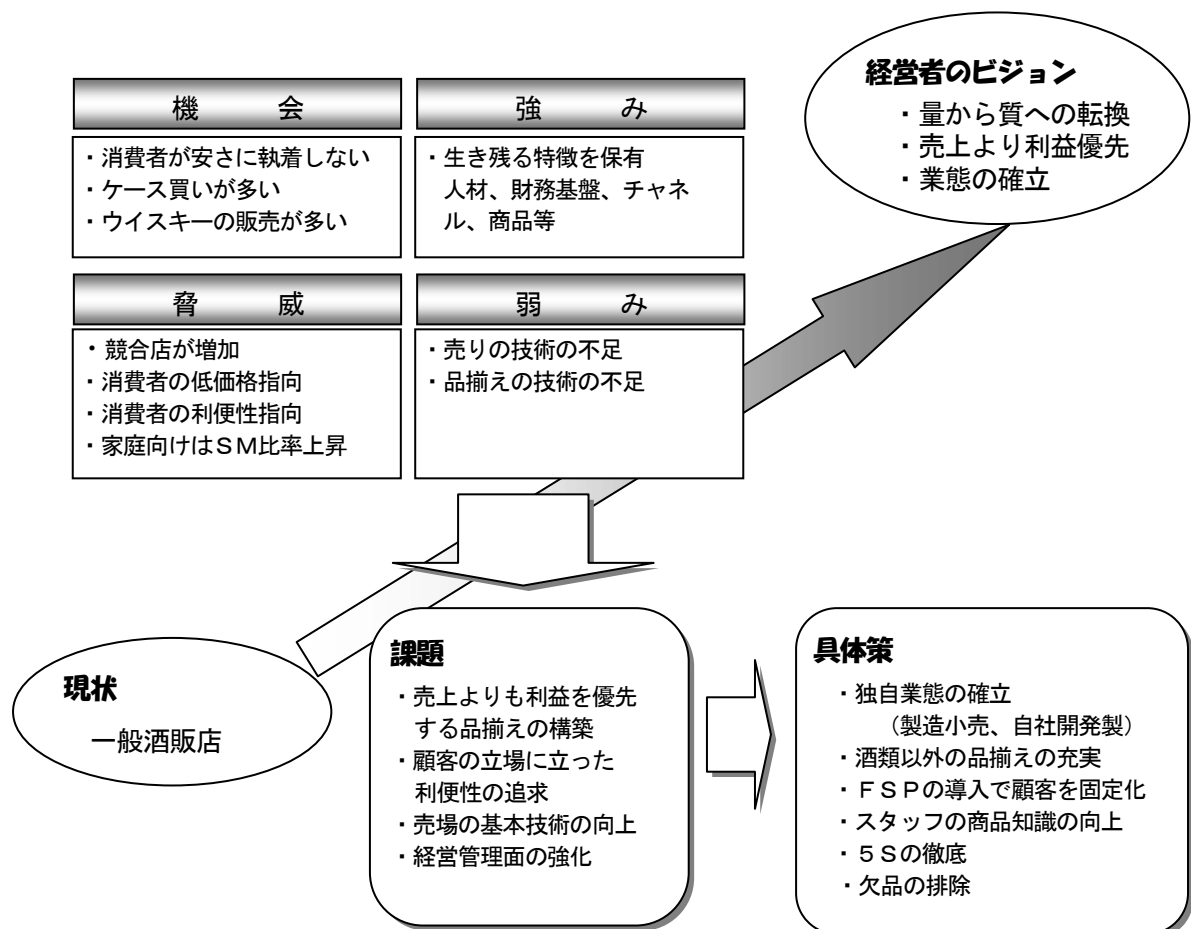


図 2-20 専門店の課題と方向性

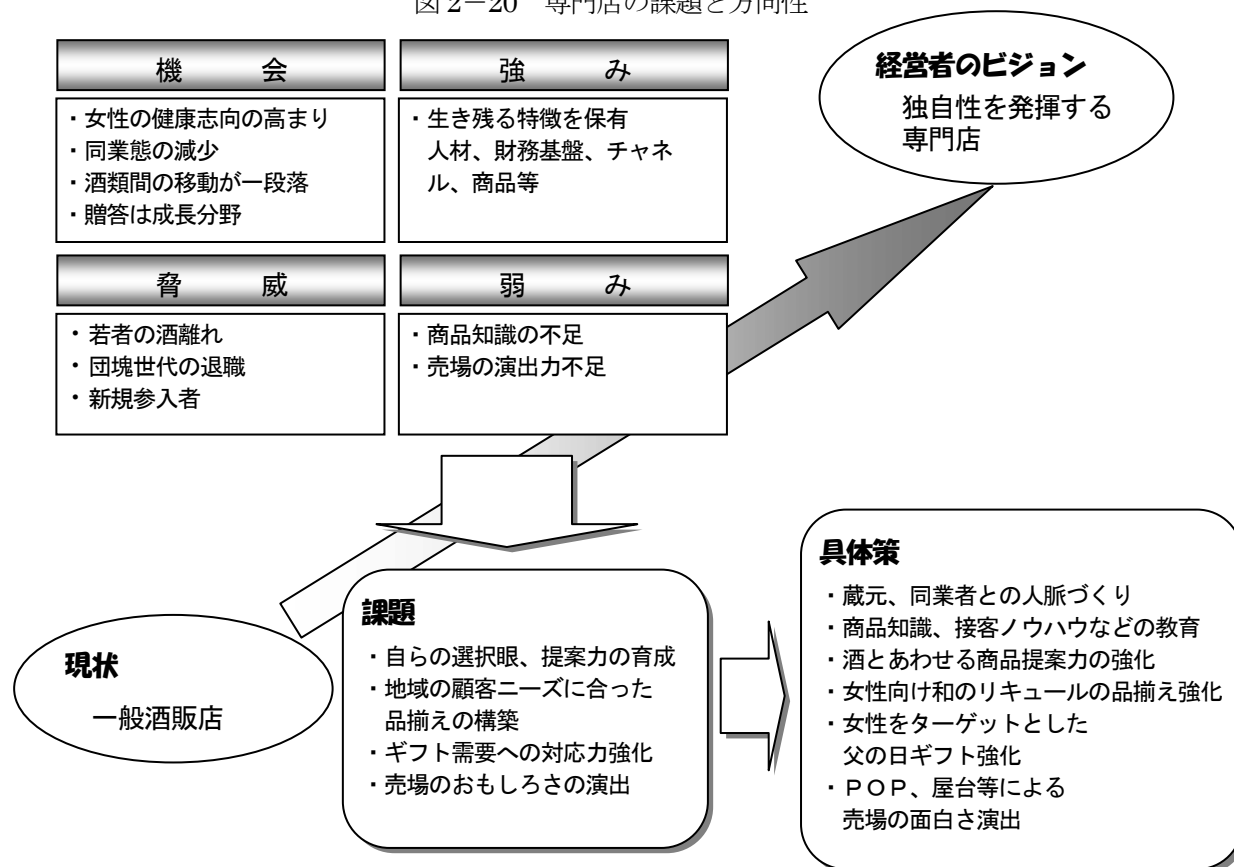


図 2-21 配達中心店（宅配）の課題と方向性

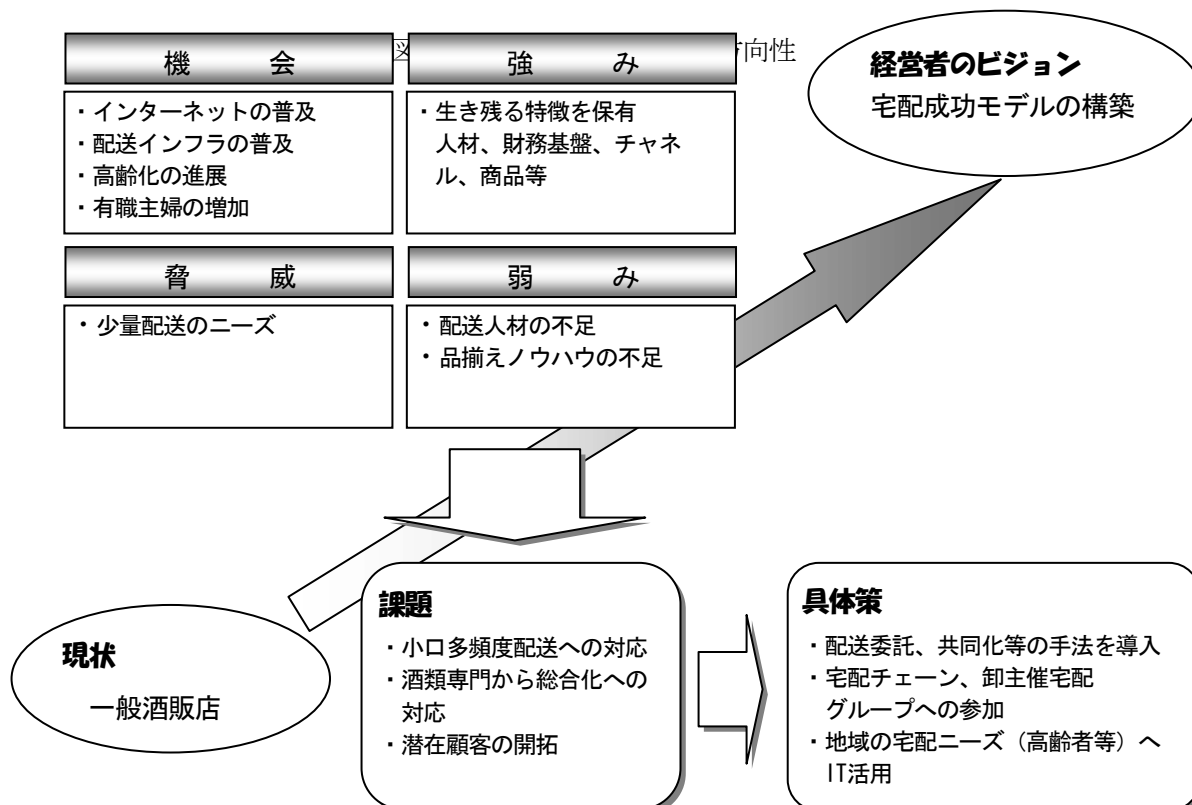


図 2-22 配達中心店（業務）の課題と方向性

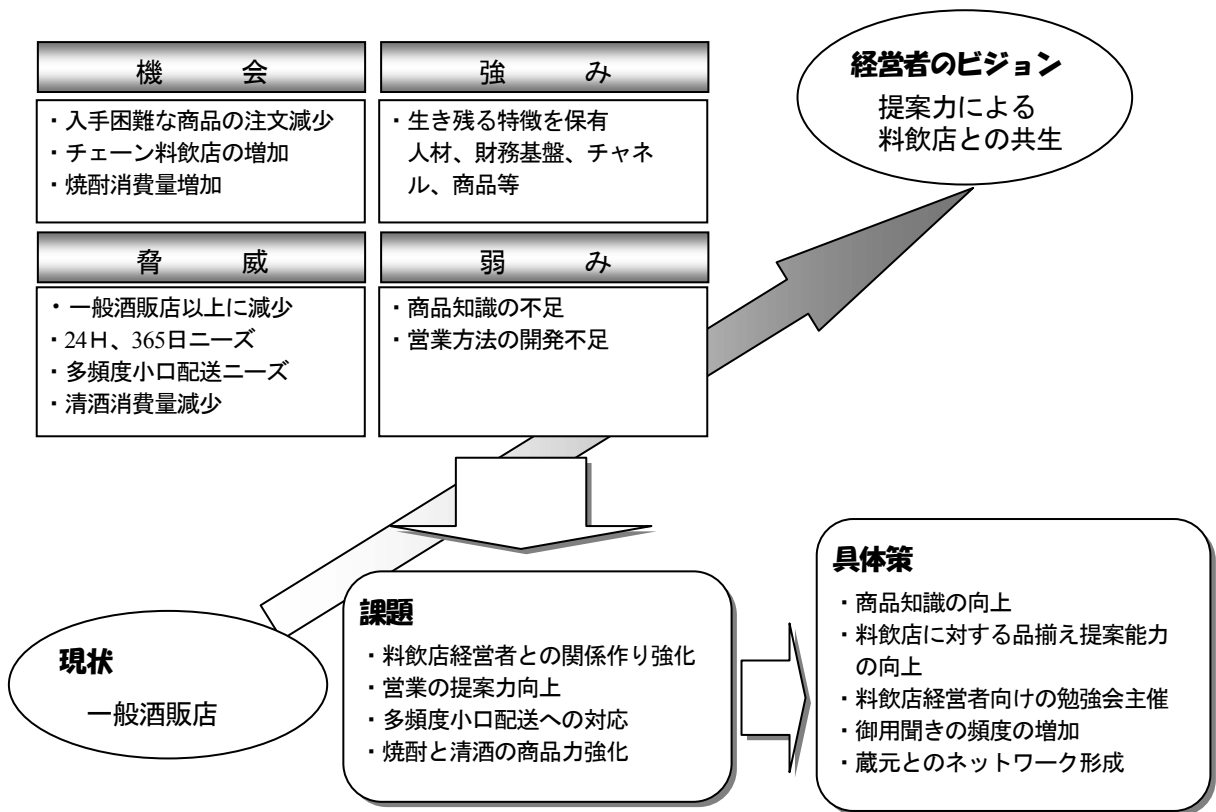
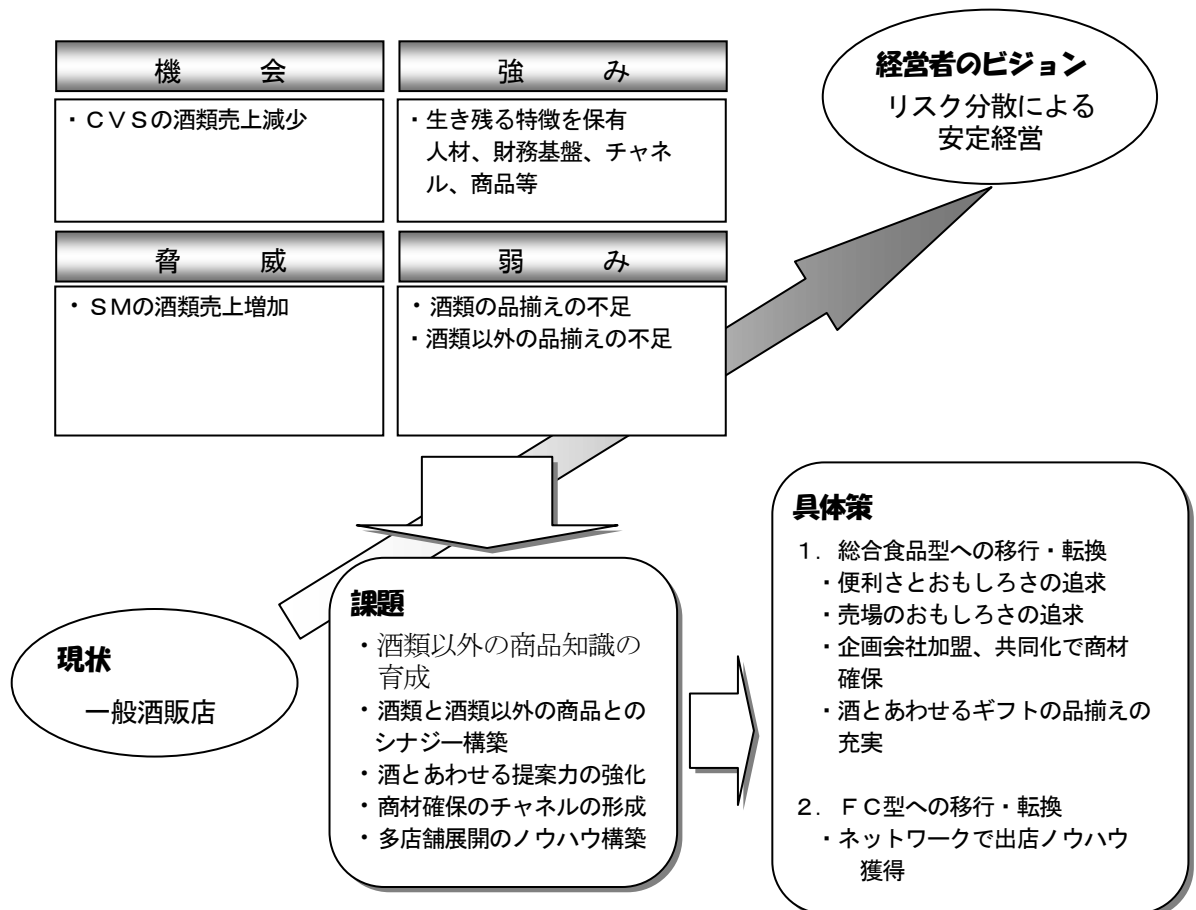


図 2-23 総合化の課題と方向性



第3章 一般酒販店の経営の実態 … 事例研究

診断実施事例1 配達中心店

○ 経営者の思い

かなり以前から赤字が続いているが、少しでも持ち直し、せめて収支トントンに戻したい。息子はサラリーマンになってしまったので、この店も私の代で終わりになるだろう？が、先生の改善提案を受けて、息子が後を継ぐ気になるようもうひと頑張りしたい。

○ 診断を終えて経営者の感想

提案されたのは地道な作業ばかりだが、確かに投資の無理な当社では、基本的なことをコツコツやるしかないな。指摘されてあらためてわかったよ。ずっと自営業を続けてきたから、年金は基礎年金だけだ。会社関係の業務開拓需要に提案営業で活路を拓いてみよう。

○ 診断を終えて診断士の感想

一般酒販店の生き残りの一番大切な要素は、後継者の存在です。後継者が確保できない場合、取ることでできる戦略オプションは極端に限られます（「2. 現状脱却の基本方針と打開具体策」を参照）。その限られた選択肢の中から、戦略を選択し、有効かつ実現可能及び継続可能な改善策を提示することができれば、店は生き延びることができます。

診断企業の概要

企 業 名	L 社	所在地	愛知県内
資 本 金	2 0 0 千円	従業員数	3 人
店 舗	1 0 坪 （借地・建物所有）		
営 業 方 式	店舗販売	1 8 %	1 日 客 数 約 4 0 人
	配達販売	6 7 %	得 意 先 数 約 1 5 0 件
	自販機販売	1 5 %	
商 品 別 売上構成	酒 類	4 8 %	
	食 品	2 0 %	
	雑 貨	1 4 %	
	その他	1 8 %	

1. 厳しい個店経営の実態とその問題点

(1) 営業と商圈の特徴

当社は、「店頭販売」と「配達販売」、「自販機販売」によって、営業が進められている。

それぞれの営業の特徴を以下に整理する。

① 「店舗販売」の特徴と商圈

当社は、都心の中にあつて、事業所とマンションが混在した地域に立地している。通常の「店舗販売」をするには、特に、恵まれたところとはいえない。

平成17年度でみると、

- ・ 売上高は、年間20百万円（自販機含む・売場坪当たり2,230千円→一般的な酒販店では6,000千円）で、当社全体売上高の33%にあたる。最近は売上停滞の状態にある。
- ・ 客数は、1日40人前後で、その顧客は、事業所の従業員・近隣居住者・他地区への通行者である。

商圈を描くと次のようになる。→（「商圈図」・「想定商圈内の人口・世帯数」省略）

- ・ 当社から半径300m程度が想定でき、その中心となるのは150m程度とみられる。しかも、西には公園を控え、北・東側に商圈は広がっている。
- ・ この範囲内の人口・世帯数は、半径150m圏内では、284戸、392人。300m圏内では、878戸、1,329人である。
- ・ また、周辺には、マンション等や大規模な事業所が立地し、多くの顧客が潜在している。
- ・ 競合する店は、CVS＝1店がある程度で、他にはSC・百貨店が該当する。

表3-事例1-1 想定商圈内の人口・世帯数

町名	世帯数	人口	半径150m以内	
A町5丁目	戸	人	戸	人
4	17	28		
5	19	43		
6				
7				
8				
9	88	122		
10	29	42		
11				
12	99	136	99	136
13	16	24	16	24
14	16	25	16	24
計	284	420	131	184
A町6丁目	戸	人	戸	人
1	5	14		
2	115	150		
3	39	59		
4	57	109		
5	77	94	77	94
6	32	36	32	36
7	35	55	35	55
8	98	134		
9				
10	68	135		
11	9	23	9	23
計	535	809	153	208

町名	世帯数	人口	半径150m以内	
B町1丁目	戸	人	戸	人
13	32	49		
14	5	17		
計	37	66	0	0
C町6丁目	戸	人	戸	人
5	22	34		
計	22	34	0	0
合計	878	1,329	284	392

② 「配達販売」の特徴

料飲店や事業所に商品を配達販売している。

平成17年度でみると、売上高は全体の67%で、配達販売に力点を置いた営業がなされている。

得意先は、「取引するところはどこでも」の経営姿勢の下に、名古屋市外にも及ぶが、中区が中心となっている。事業所・料飲店が取引対象で、得意先数は平成17年度で事業所が300件、料飲店が20店程ある。

(2) 経營業績の詳細

① 決算書の分析

ずっと債務超過が続いており、平成17年度では 21,554千円にのぼっている。

最近の売上高は、平成16年度に増加したが、平成17年度はまた減少に転じた(−9.3%)。

粗利益率は、平成17年度が13.8%で、一般の酒販店の経営数値(18%)と比べ、かなり低いといえる。

営業利益段階で既に赤字が連続している。

経費の特徴として、人件費負担が小さい、地代家賃(他人から借用)・顧問料が多い、広告宣伝費が少ないことがあげられる。特に、広告宣伝費の負担額からみる限り、積極的な営業活動が行われていないと推測される。

借入金が非常に多くあり、平成17年度では、43,167千円(短期38,108+長期5,059千円)にのぼっている。しかし、個人借入れが中心で、資金繰りに支障を及ぼす状況にはない。

表 3-事例 1-2 貸借対照表

貸借対照表 (H15, H16, H17)

項 目	H15	H16	H17
現金・預金	1,544	985	766
売掛金	5,993	4,777	5,263
棚卸資産	4,337	4,312	4,713
未収入金	0	317	43
前払費用	961	259	234
流動資産	12,835	10,650	11,018
建物	3,092	3,092	3,092
建物付属設備	650	650	650
車両運搬具	3,238	3,238	0
器具備品	214	215	215
一括償却資産	127	333	333
電話加入権	101	101	101
投資有価証券	279	279	279
出資金	665	665	665
保証金	94	94	72
保険積立金	7,545	7,786	8,066
固定資産	16,005	16,452	13,472
資産・負債資本 計	28,839	27,103	24,490
支払手形	558	886	404
買掛金	3,951	2,094	2,123
短期借入金	13,794	15,794	38,108
未払金	23,337	24,463	36
預り金	48	54	48
未払法人税	67	67	67
流動負債	41,754	43,357	40,785
固定負債(長借)	4,565	3,482	5,059
資本金	200	200	200
当期未処分利益	-17,680	-19,936	-21,554
自己資本	-17,480	-19,736	-21,354

表 3-事例 1-3 損益計算書

損益計算書 (H15, H16, H17)

項 目	H15	H16	H17
売上高	55,595	64,745	58,702
売上原価	46,131	56,150	50,616
売上総利益	9,464	8,596	8,086
粗利益率%	17.0%	13.3%	13.8%
販売費・管理費 計	11,533	10,767	9,583
役員報酬	4,560	4,560	3,515
福利厚生費	550	545	540
広告宣伝費	17	20	40
運賃	15	15	0
支払手数料	146	129	187
車両関係費	701	811	694
研修費	56	5	0
容器包装費	24	23	22
諸会費	178	200	193
接待交際費	33	93	58
旅費交通費	18	23	30
通信費	406	450	409
事務消耗品費	130	132	113
消耗品費	67	91	109
租税公課	192	292	370
地代家賃	1,662	1,243	1,233
修繕費	53	0	29
水道光熱費	561	430	437
保険料	379	520	643
図書印刷費	82	45	49
リース料	622	509	380
顧問料	599	599	508
雑費	483	33	24
営業利益	-2,069	-2,172	-1,496
受取利息・配当金	8	3	3
雑収入	59	135	3,180
支払利息	89	119	135
雑損失	146	34	4
経常利益	-2,238	-2,187	1,548
固定資産売却損	0	0	3,095
税引前利益	-2,238	-2,187	-1,547
税金	-70	-70	-70
当期純利益	-2,308	-2,257	-1,617
当期未処分利益	-17,680	-19,936	-21,554

② 営業活動の分析

1) 販売形態別の売上状況

3つの販売形態があり、それらの売上状況は、平成17年度で次のとおりである。

事業所・料飲店向けの配達販売が大部分を占めている。

- ・店頭販売 ・・・ 18%
- ・配達販売 ・・・ 67%
- ・自販機販売 ・・・ 15%

配達販売では、「事業所向け」が全体の64%を占めて主体となっている。しかし、この分野においても減少をたどっている。

また、大半（64%）が「掛売り」で、債権回収の期間は、おおよそ50日程度となっている。

店頭販売の1日平均客数は、40人程度にすぎず、しかも減少し続けている。しかし、客単価は、平成15年度＝683円→平成16年度＝861円→平成17年度＝956円と上昇している。

表3-事例1-4 販売形態別の売上状況

(単位：千円)

項目	H15	H16	H17
販売形態			
店頭売上	11,883	9,859	10,920
配達売上	51,131	45,836	40,694
自販機	463	42,910	9,129
計	63,477	98,605	60,743
配達売上			
家庭向け	45,803	33,581	27,448
業務向け	7,390	13,821	14,221
計	53,193	47,402	41,669
現金売上	6,680	10,395	14,338
掛売上	46,518	37,009	27,421
計	53,198	47,404	41,759
店頭売上			
売上点数	54,871	32,519	33,113
客数	17,388	11,449	11,413

(注)配達売上は、税込であり、「販売形態別売上」とは合致しない。

2) 商品別の売上状況

商品別の売上構成は、下記のようになっている。

酒類は、全売上高の48%を占めているが、他は、飲料水、タバコ、ギフト券で、33%の売上高ができています。売れる商品は限定されているとみられる。

酒類	= 48%・・・うち、ビール	= 30%
	清酒	= 6%
食品	= 19%・・・うち、飲料水	= 9%
雑貨等	= 33%・・・うち、タバコ	= 18%
	ギフト券	= 6%
	計	69%

売上高が大きい商品は、タバコを除いて配達販売によっている。

店舗販売においては、次のような販売状況となっている。

- ・50近くある商品分類の中、1／3程度が、ある程度販売されているにすぎない。
- ・酒類においては、清酒・焼酎乙類・ビール・果実酒・リキュール・発泡酒で、中でも、ビールと果実酒が中心となっている。
- ・食品では、飲料水が多く、他には、菓子が上げられる程度である。
- ・雑貨等では、タバコが、店舗販売の中で最も売上高の大きい商品となっている。
- ・他には、取り立てて上げるものはない。

ビールが、当社の最大の販売商品であるが、売上高は減少の方向をたどっている。配達販売が96%を占めている。

清酒の売上は、全体の6%にすぎず、しかも、やや減少の方向にある。これも、配達販売が中心(86%)である。

飲料・食品関連は、全体の20%程度を占めるが、飲料水の配達販売によって売上高は確保されている状態である。この分野も減少している。

雑貨類では、タバコが中心商品で、全商品で第2番目に売上高の多い商品である。店頭販売(11%)より、自販機(89%)によっている。

ギフト券も6%程の売上高があるが、減少の方向にある。

平成15～17年度の3ヶ年間の実績からみると、増加している商品群はほとんど見当たらない。酒販業界の激動で、経営が非常にむずかしくなり、店づくりの明確な方針を持ちえていないことがみてとれる。

3) 季節的にみた売上状況

季節によって商品販売には特徴が出るが、当社の場合、配達販売が主力であるために、とらえがたい状況である。

ビール・飲料水においては、もっと明確な変動があってもよいのであるが、それがみられない。事業所の営業状況に左右される部分が大きいともみられる。

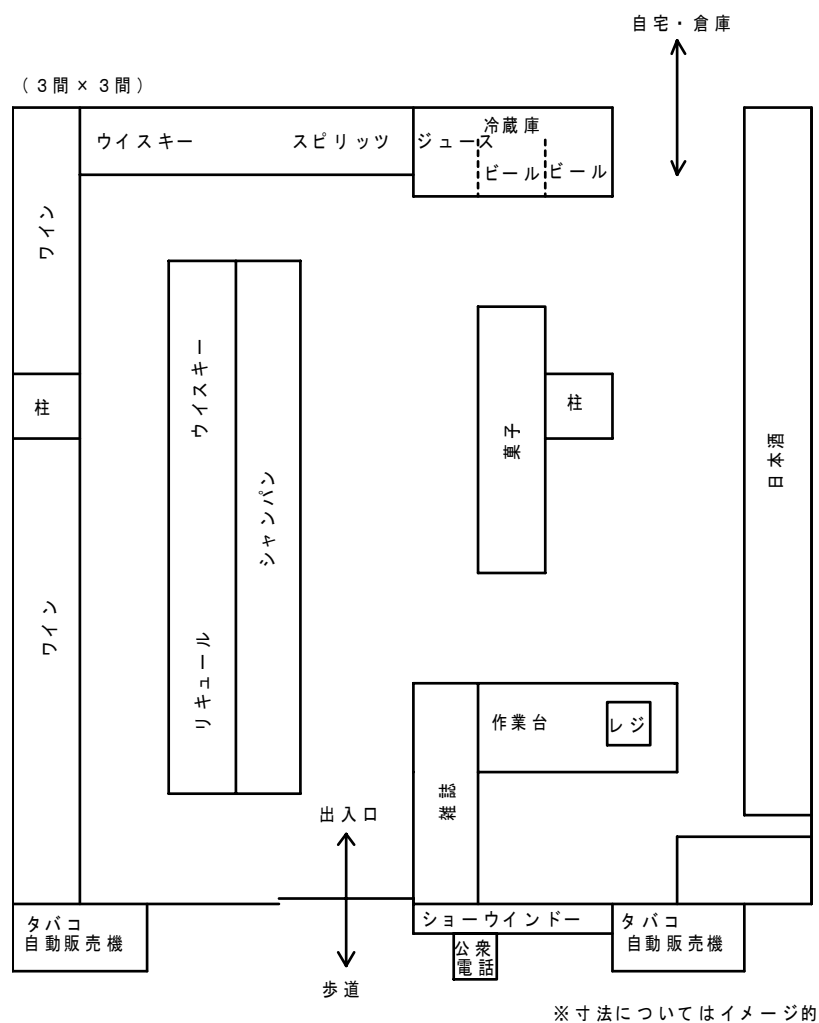
あえていえば、7月と12月に売上の山が、そして1～3月に、なだらかな谷がみられる。

③ 店舗施設の観察結果

店舗施設には、次のところに課題を抱えている。これらは、店舗として最も重要な事項であり、改善対応が求められる。

- ・ 目立たない店舗である
- ・ 入りにくい店舗である
- ・ 品揃えに特徴のない売場である
- ・ もっとクリンリネスの必要な売場である

図3-事例1-1 店舗レイアウト



(3) 「SWOT分析」結果

「強み・弱み・機会・脅威」の4つの視点から分析し、その結果を整理してみる。

<「SWOT分析」結果>

(注) ○=全体 △=店舗販売 ▽=配達販売

	プラス要因（強み）	マイナス要因（弱み）
財務	○売上は下げ止まり	○債務超過、借入金過大で新規投資をする力を欠く ○売上の減少、赤字経営の継続 ○借地であり、コストアップ



	プラス要因（強み）	マイナス要因（弱み）
内部環境	【強み】 ○やる気がある ○古くからの商売をしていて信用がある △ワインの品揃えが他商品より充実している ▽事業所取引（パーティ・会議でのケータリング）で実績を持っている ▽対事業所取引で収益性の維持が可能である	【弱み】 ○後継者が予定できていない ○酒販店としての特徴がない（店頭・配達等特徴不明） △店舗販売の売上高は少ない △店舗が目立たない・店に入りにくい △店売りの品揃えに特徴がない・強い商品がない △レジスペースが大きい △店内の回遊がしにくい △POPに訴求力なし・清掃が行き届いていない △販促活動をしていない ▽配達担当者が高齢化している ▽配達販売は減少・事業所向けの売上が大きく減少 ▽常時得意先は100社位・積極的な開拓活動なし ▽一般家庭向け取引がない ▽事業所の営業日数により売上高が左右される ▽得意先に対する営業資料の整備が不十分
外部環境	【機会】 △店舗付近に事業所の従業員がおおく、顧客開拓の余地を大きく持っている △マンション等も多く潜在客がある △強い競合店がない △時代は、健康食品ニーズの高まり ▽付近に事業所が多くあり、得意先開拓の余地を大きく持っている	【脅威】 △店前の通行客が少ない

2. 現状脱却の基本方針と打開の具体策

(1) 経営改善の基本事項

① 抱える重要課題

酒販業界は、規制緩和→自由化が進み、酒販店の販売環境は大きく様変わりした。

当社もこの渦中であって、ほとんどの酒販店と同様に、環境変化に対応して勝ち抜く経営を採り入れることができず、経営内容は激変・悪化した。

当社が抱える課題等は、「SWOT分析」であげているとおりである。

中でも、大きな課題は次のところにある。

○長く続いている赤字経営

○経営の体制から

a 後継者が確定できないために、新規投資が躊躇される

→大きな改善の取り組みには制約

b 店舗販売と配達販売を併営していて、現状維持で手一杯

→積極的改善取り組みが困難、現状改善をベースとした提案を重視

○経営の実態から

a 強い営業部門がない、店舗販売・配達販売共に平凡

b 店舗販売においては・・・店舗が目立たない

・店内に入りにくい

・販売商品は平凡な品揃え

c 配達販売においては・・・積極的な新規顧客開拓がない

・得意先管理に基づく営業活動ができていない

② 改善策と取り組みのポイント

上記の制約と抱える課題を前提に、当社の今後の基本的な改善姿勢を挙げてみる。

a 従来の路線を踏襲すること →地域密着の強化とこだわり商品を持って魅力アップを。

ポイントをあげれば、次のようになる。

・これからの経営においては当然のことながら、売上を拡大して、安定した黒字経営のベースをつくることにある。

・消費者の買物行動が、これまでと大きく変化してしまった現在、今の営業のあり方から、顧客を呼び戻すためには、革新的な経営改善に取組まない限り実現は難しいといっても過言ではない。

しかし、当社の経営体制等からみると、革新的な改善の導入には制約があり、地道に現状改善をしていくしかない。

- ・つまり、店舗販売については、大きな投資をせずに、店舗イメージの向上と顧客志向に立った品揃えの展開を進めることである。
 - ・配達販売においては、寸暇を見つけて、積極的・計画的に情報収集を行って、取引先を開拓することである。また、債権回収状況等にも細かい配慮をする。
- b これを実現するための取り組み策のポイントを次に上げる。

<店舗販売>

項 目	現 状	改善提案： 店づくり戦術
店舗の イメージ	○特徴のない平凡な店	○現状と基本的に同じだが、 ・差別化商品で特徴を持つ ・酒専門店らしきムードをもつ ・明るく、キレイな店へ
商 圏 客 層	○次の者が主要客で、特に特徴ナシ ・中心は半径150m前後の地域に居住する者（400人程度） ・立地する事業所に就業する者 ・店前通行者	○現状と同じ ○のぼり、店装改善で商圏内潜在顧客の吸引 ○こだわり・差別化商品の扱いで客数の増加
商 品	○酒店らしさが無い何でも屋的品揃え ○他店と差別化できる商品がない ・酒類＝全店売上の29% ・ビール・果実酒が主力＝各24% ・清酒・発泡酒・焼酎＝各15%程度 ・食品＝15%・めばしいものなし ・飲料水＝50%が大半 ・雑貨類＝56% ・タバコ＝27%	○食品関係で、こだわり商品・差別化商品の導入とアピール 他の食品の整理と取扱い中止 ○ワインの取り扱い強化 ○月次のお奨め商品の選定とアピール
価 格	○一般的価格	○現状と同じ
販 売 員	○妻女・祖父の2人	○妻女・祖父の2人
販売促進 広告宣伝	○のぼりでアピール ○チラシ等広告宣伝なし・クチコミ重視	○のぼり本数の増加 ○突き出し看板等の設置
営業時間	○土日曜日休業・8:00～21:00	○現状と同じ
外 装 店 頭	○専門店を志向したが、一般店のイメージに ○看板・店頭での酒販売訴求力弱し	○店頭での商品陳列 ○入りやすく

売 場	○9坪と狭い ○販促商品が不明確・陳列に魅力弱し	○お奨め商品の陳列 ○店内清掃の強化
駐 車 場	○駐車機能弱し ○購入価格により駐車料金の支給	○現状と同じ

<配達販売>

項 目	現 状	改善提案： 店づくり戦術
商 圏 取 引 先	○名古屋市中区中心に、市外へも 受注あれば配達可能な地域はどこでも ○事業所＝300件、料飲店＝20件 ○一般家庭は対象とせず	○現状と同じ ○積極的な情報収集で、新規取引先の開 拓推進
商 品	○ビール・飲料水・酒等、注文品があれば 全て	○得意先へイベントと使用商品の提案 ○扱い商品の拡大 ○こだわり商品・差別化商品のアピール
従 業 員	○経営者のみ	○現状と同じ
販売促進 広告宣伝	○特になし	○商品メニュー・営業案内等の持参で PR強化
営業時間	○無休	○現状と同じ

(2) 具体的な取組策

① 基本的な経営姿勢

当社が経営改善に取り組む時の視点は、次のところにおく。

- 1) 店舗販売・配達販売の両面で最大限の営業活動を行って、継続的な黒字経営を進める。
- 2) 経営改善を行うには、ある程度の新規投資を伴うものである。しかし、後継者が決まってい
ない上に借入金が多いので、余り投資をしなくても高い実効性が得られる改善策を推進する。
- 3) 小規模店舗ながらも、「商品で評判を持つ店・気軽に入って買物ができる店」を目指す。

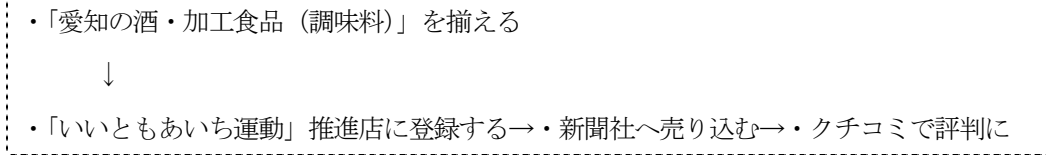
② 品揃えの改善

こだわり商品のある特徴ある店でなければ、どこの酒販店も同じような商品を売っている中であ
って、集客力を上げることはむずかしいといえる。

そこで、次の視点から品揃えの差別化を図る。

- 1) 「地産・地消運動」に積極的に取り組んで特徴を出す。
地元商品にコダワリを持ち、これで特徴を打ち出す。

マスコミ等の関心が高まっている「地場生産・地場消費」の運動がある。これに取り組んで評判を得る。例えば、次の取り組みを行うのである。



2) ワインの扱いを強化する。

ワインは、地方清酒と同様に、他店と比較的差別化しやすい商品である。
経営者に自信があるのであれば、ワインの充実によって特徴を出すのも一法である。

3) 現在の商品構成を検討しなおして、店が変わったというイメージを作る。

売れるものは置くことを優先したために特徴がなくなっているので、一度総整理する時期に来ている。

- ・扱い中止・縮小商品・・・菓子・雑誌
- ・充実化商品・・・・・・健康食品（酢・みりん・焼酎等）、タバコのカートン・飲料水

③ 店舗づくりの改善

1) 目立つ店舗にする。

店前の通行量は多くない。当社が、そこに所在していることを知っている人は多くないことを理解する。待っていても顧客は来ないし、売上もできない。

積極的な集客・購買促進のための仕掛けをすることが大切であり、次のことを行う。

- a 「酒ののぼり」を5本以上（現在の「タバコののぼり」と同種のもの）掲げる。
- b 店舗壁面に、酒店であることを記した看板を取り付ける。
- c 袖看板を取り付ける。

2) 入りやすい店舗にする。

気楽に入れる店構えではないので、次の施策により入りやすい店にする。

- a 自動ドアは、オープンにしておくことを原則とする。
- b 店頭に、飲料（ペットボトル等）を山積みして店舗の存在をアピールする（公衆電話と横並びに）。

3) 売場づくりに配慮する。

売場について下記のところに配慮が必要である。

- a 新規導入（差別化）商品は、現菓子売場と店頭陳列エンドに配置する。
- b 陳列エンドには、新商品・話題商品を配してアピールする。
- c 店の奥まで回遊できるように、通路を歩きやすくする（商品ハミダシの排除）。

4) 整理整頓がしっかりできた店舗にする。

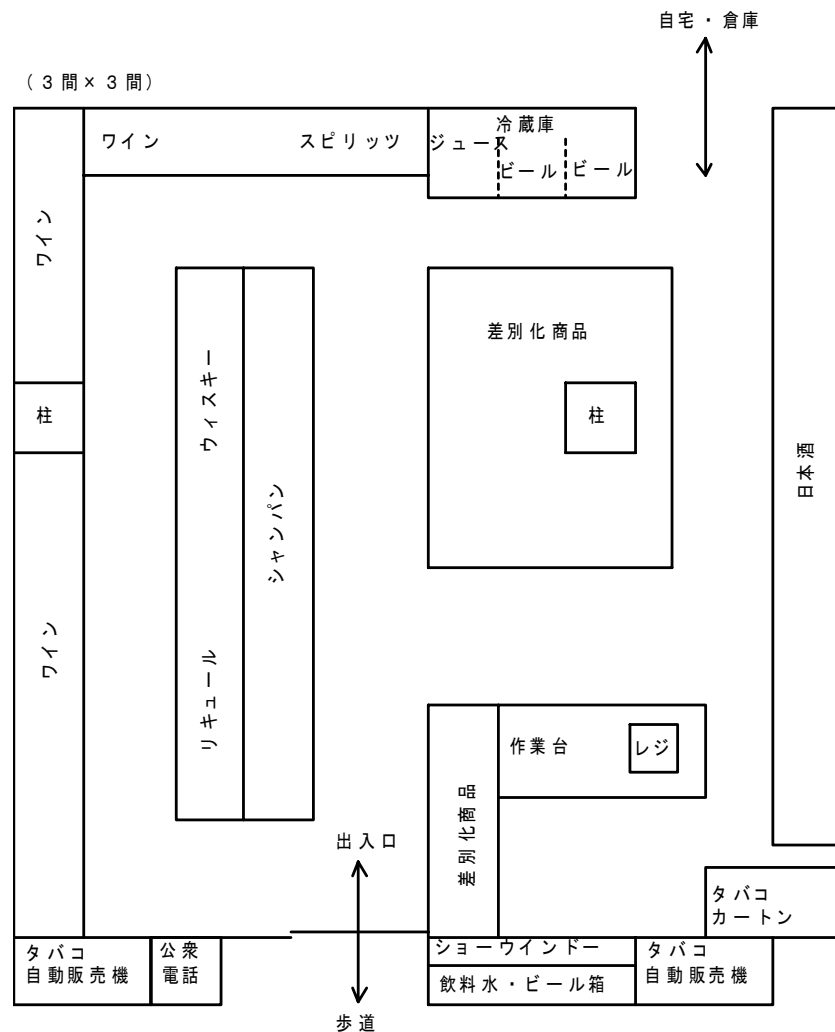
消費者は、日頃から整理整頓され、清掃の行き届いた店を利用している。近くにあるコンビニも、当社よりは消費者に受け入れられる店舗施設となっている。

整理整頓・清掃のクリーンネスは、店舗販売の基本であり力を入れるべきである。

5) 品揃えに差別化ができれば売場配置を改善する。

前記した品揃え改善で、差別化商品の取扱いが軌道に乗ってきた場合には、「図2-事例1-2 店舗レイアウトの改善図」にあげるように、レイアウトの変更をするべきである。

図3-事例1-2 店舗レイアウトの改善図



※寸法についてはイメージ的

④ 配達販売の改善

1) 新規取引先の開拓を積極的に進める。

配達販売で重要なことは、積極的に取引先との関係を築いていかないと、取引が縮小・消滅することである。次々と新規開拓をしていくことが非常に大切である。

現在は、どちらかといえば、担当者である経営者の事情もあり、やや消極的に見受けられる。当社にとって、重要な営業分野であるので、時間を見つけて積極的に新規取引先の開拓を進める。

その場合に、取引先の話聞きながら、積極的にニーズにあった商品提供方法が提案できることが大切であり、そのために必要となるカタログ・チラシを準備しておく。

2) 既存得意先との取引拡大に努める。

a 既存の得意先ごとに、いつ頃・何が・どの程度売れているか、これまでの実績を整理する。
この資料を参考に、取引拡大の計画を立案し交渉を展開する。

b 交渉時には、取引先の商品使用の実態を聞く等を行い、提供商品についての親身なサポートを行う。高い信頼を勝ち取ることができれば受注拡大ができることになる。

3) 現在の得意先について、収益性の面から点検して取引関係を再考する。

収益性の向上が重要であり、既存の得意先について採算性が採れているかを確認する。

望ましくない状況であれば取引を止めて、効率のよい営業活動を行う必要がある。

4) 売掛金の回収促進を図る。

売上債権の回収期間は、50日となっている。

(平成17年度・・・5, 263千円÷40, 694千円×365日=47日)

資金繰り円滑化の上から、回収の促進が必要である。

(近藤 法政・南形 周治)

診断実施事例2 総合食品型酒販店

○ 経営者の思い

老舗の若き二代目経営者で料食店チェーンから脱サラされ、父親の酒店の家業を6年ほど前に引き継がれた。前職のバー、居酒屋、ファミリーレストランと様々な業態を経験され、経営改善の意欲が高く、いろいろな知識を吸収し挑戦しながら売り上げの向上を図りたいと話された。

○ 診断を終えて～経営者の感想

商圏内住民の高齢化や競合店の進出など、経営環境は厳しく客数と売り上げが減少していた。今ある商圏とNet販売などの新規市場を模索されていたので、その方向性の確証と第三者から見た店舗レイアウトや品揃えの問題点が把握できたと伺った。

○ 診断を終えて～診断士の感想

家族経営でまとまりがあり、インタビューから報告まで謙虚な態度で学ぶ姿勢が伺え、身の丈にあったバランス経営で安定成長できると考える。また、前職の経験に加え、経営者が若いのでNet販売など新規市場に果敢に挑戦されるだろうと感じた。

診断企業の概要

企業名	M社	所在地	名古屋市内
資本金	2,000千円	従業員数	4人
店舗	40坪		
営業方式	CVS（単独）、ギフト部門、クリーニングの複合店舗 店売り95% 業務用5%		
商品別	売上構成		
売上構成	食品	55%	
	酒類	30%	
	たばこ	15%	

1. M社における現状と問題点

M社は、名古屋市内にあって、商圏と考えられるエリアには、A社と今後進出の予定のあるB社の小型SCの競合店が半径300m圏内にある激戦地である。

現在に至るまでには、老舗でありながら市場変化に対応すべく、父親の酒店から、お酒を扱うコンビニエンスストア、ギフト部門の開設、クリーニング部門の併設と複合店舗へと業態転換して、し

たたかに経営強化を進めてきた。

このような経営努力にも関わらず売上高は、減少の一途をたどっている。

経営者は、40代と若く経営に対する意欲は高い。加盟しているVC本部のNet販売の勉強会にも積極的に参加して、新規市場への開拓も視野に入れられていた。このような現状に対し、いかに売上げを伸ばしながら、体質改善を図るかを主眼に診断を実施した。

(1) 経営業績

- ① 平成15～平成17年度の経営業績は、決算書の上においては黒字（雑収入による）になっているが、実態としては赤字経営といえる。

	(H15)	(H16)	(H17)
・売上高	81,708千円	80,738	78,694
・粗利益率	22.1%	17.9%	20.5%
・営業利益	-98	-7,525	-5,407
・税前利益	715	4,655	2,895

- ② 類似のCVS（国民生活金融公庫調査の「CVSの平均経営数値（指標）」と、経営数値を比較すると次のようになり、経営全体の改善が求められている。

- ・販売効率（A、B）が非常に低い。
- ・粗利益率が低く、経費比率が高い。

	(国金「指標」②)	(当店 ①)
A・坪当り売上高・・・	6,254千円	1,704
B・1人当り売上高・・・	51,278千円	17,897
C・粗利益率・・・	24.4%	20.5
D・営業利益率・・・	-1.1%	-7.1
E・経費比率・・・	14.7%	27.6
F・人件費負担・・・	10.3%	10.8
(注) ①当店の坪当り売上高は、H17、「売上高合計－配達」による。		
②国金は、「小企業の経営指標」H15による。		

- ③ 資金面では、前経営者が自身の債権を放棄したため、会社は多額の借入金の返済ができ、資金繰りが大きく好転した。

平成15～平成17年度の間資金の動きをまとめると、表3-事例2-1のとおりである。

表 3-事例 2-1 キャッシュフロー計算書

科目	H15	H16	H17	H16運用	H17運用	科目	H16	H17
現金・預金	7,680	2,898	5,634	-4,782	2,736	資金の源泉		
売掛金	746	815	992	70	176	当期末処分利益	4,582	1,827
商品	1,714	1,863	2,430	149	567	(加算)減価償却分	379	379
その他	490	490	501	0	11		781	705
流動資産	10,630	6,066	9,557	-4,564	3,491		443	
建物	4,289	3,910	3,531	-379	-379		619	337
建物付属設備	8,095	7,314	6,609	-781	-705	短期借入	985	14,228
車両運搬具	1,375	932	1,822	-443	890	買掛金		80
器具備品	1,963	1,344	1,006	-619	-337	その他		9
電話加入権	105	105	105	0	0	未払費用	82	
投資有価証券	5,743	5,743	5,743	0	0	合計	7,872	17,565
出資金	2	2	2	0	0			
保証金	114	114	114	0	0	資金の使途		
固定資産	21,685	19,463	18,932	-2,223	-531	売掛金	70	176
資産・負債資本計	32,316	25,529	37,863	-6,787	12,334	商品	149	567
支払手形	191	0	0	-191	0	支払手形	191	0
買掛金	2,196	1,957	2,037	-239	80	買掛金	239	
短期借入金	0	985	15,213	985	14,228	減価償却		890
未払費用	763	846	523	82	-322	未払費用		322
その他	34	25	33	-10	9	その他	10	9
流動負債	3,185	3,812	17,807	627	13,994	固定負債	11,997	12,860
固定負債	24,857	12,860	0	-11,997	-12,860	合計	12,656	14,824
資本金	2,000	2,000	2,000	0	0			
当期末処分利益	2,314	6,896	8,723	4,582	1,827	現金の増減	-4,783	2,740
自己資本	4,274	8,856	10,901					

コメント

平成16年の固定負債を半減させるために、当期末処分利益、減価償却分、短期借入などで資金の源泉としたが足りず、現金が478万円減少した。

平成17年も固定負債をなしにするため、1,422万円の短期借入の大部分を充てながら、車両運搬具に将来投資をされたことがわかる。ただ、棚卸商品と未払費用の増加が気にかかるが短期借入で現金は274万円増加した。

(2) 立地環境

- ① M社は、都心の中にあつて事業所と住宅が混在する地域にある。

人口の集積もみられ、この点では恵まれた立地といえるが、競合店の立地も多く、厳しい競争にさらされている。

- ② 経営者がみている商圈より、狭い半径300m圏内の範囲とみられる。(図3-事例2-1 推定商圈と競合店の位置 参照)

- ③ 想定商圈内の人口・世帯数は次のとおりである。

<300m圏内の人口・世帯数(H17/10)>

- ・人口・・・・・・ 1,723人
- ・世帯数・・・・・・ 675戸

また、ちなみに需要予測をしてみると下記のようなになる。

<主要額と販売シェアの推定>

- ・CVSへの家計支出額・・・下表参照
- ・需要額の推計

$$\begin{array}{lcl} \text{家計支出額} & & \text{商圏内世帯数} & & \text{需要額} \\ 488 \text{ 千円} & \times & 675 \text{ 戸} & = & 329,400 \text{ 千円} \\ \\ \text{店舗売上高} & & \text{需要額} & & \text{シェア} \\ 52,323 \text{ 千円} & \div & 329,400 \text{ 千円} & = & 15.9\% \end{array}$$

※シェアは、商圏内需要に占める当店の販売額の割合である。

CVSに対する需要額を家計支出に求めることは最適とはいえない。

この試算は、参考に過ぎない。

<家計支出額>

(円)					
商 品	H16	計	商 品	H16	計
米 穀	43,488	402,638	他の家事雑貨	13,006	72,814
パ ン	27,231		家事用消耗品	26,328	
麺 類	17,708		文房具	7,234	
他の穀類	4,324		フィルム	2,813	
加工肉	15,917		他教養娯楽品	10,372	
果 物	38,167		雑誌週刊誌	4,509	
油 脂	4,404		他の理美容品	3,518	
調味料	34,268		他の見回品	5,034	
菓子類	76,923		タバコ	12,196	12,196
調味食品	54,333		合 計	487,648	85,010
飲 料	44,036				
酒 類	41,839				

※店舗で販売している商品に対する家計支出金額

(3) 客数と売上高の推移

① 商品部門別の客数・売上高推移（平成18年1～8月分）

年	客数	店内売上		タバコ		B・J	
		売上高	月平均	売上高	月平均	売上高	月平均
H15	53,860	58,729	4,894	6,029	503	2,867	239
H16	49,757	54,807	4,567	6,660	555	3,165	264
H17	46,353	51,277	4,273	7,428	619	2,613	218
H18	28,023	30,627	3,828	4,596	574	1,786	223

※全体として、客数・売上高共に、5～16%の減少が続く。

※「店内売上」は、客数・売上高共に、減少の一途。

※「タバコ」は、増加の方向から、減少化へ。

※「ビール・ジュース（Ｂ・Ｊ）、横ばい。

② 月別の客数・売上高推移

＜客数＞ (人)					＜店舗売上高＞ (千円)				
月	H15	H16	H17	H18	月	H15	H16	H17	H18
1	3,808	3,684	3,211	3,047	1	3,915	3,716	3,372	3,198
2	3,831	3,791	3,283	3,035	2	3,832	3,981	4,653	3,057
3	4,209	3,957	3,516	3,297	3	4,207	4,020	3,585	3,517
4	4,515	4,107	3,667	3,239	4	4,448	4,090	3,700	3,756
5	4,365	4,064	3,773	4,444	5	4,665	3,926	4,084	3,610
6	4,782	4,395	3,825	3,586	6	4,740	4,714	4,154	4,640
7	4,973	5,007	4,344	3,797	7	5,865	4,839	5,312	4,996
8	4,792	4,223	4,098	3,579	8	5,125	4,799	4,178	3,852
9	4,729	4,015	3,931		9	4,668	4,226	3,821	
10	4,693	3,985	4,961		10	4,644	4,565	3,623	
11	4,406	4,051	3,732		11	4,779	4,633	4,561	
12	4,756	4,478	4,011		12	7,840	7,298	6,235	
計	53,860	49,757	46,353	28,023	計	58,729	54,807	51,277	30,627
月	4,488	4,146	3,863	3,503	月	4,894	4,567	4,273	3,828
指数	100	-7.6	-13.9	-15.5	指数	100	-6.7	-12.7	-16.2

※毎年、客数・売上高共に、対前年割れで推移。しかも、減少幅が大きくなっている。

売上高よりも、客数の減少幅が大きい。

③ 曜日と平日別の客数・売上高推移（売上高合計）

	1日客数	1日売上高		客 単 価	
		店内売上高	タバコ・Ｂ・Ｊ	店内売上高	タバコ・Ｂ・Ｊ
平 日	1 3 1 人	1 4 6 千円	3 1 千円	1, 1 1 2 円	?
土日曜日	1 4 4	1 5 1	2 5	1, 0 4 9	?

※土日曜日に ・店内売上高は、客数・売上高で増加・・・客単価は減少

・タバコ・Ｂ・Ｊについては、売上高の減少

④ 「朝市」の客数・売上高推移（平成18／2～8月の売上実績）

H18／月	客 数	1日当り	店内売上高	1日当り
2月	389人	130人	352千円	117千円
3	389	130	370	123
4	370	123	409	136
5	433	144	406	135
6	417	139	419	140
7	455	152	515	172
8	393	131	489	163

⑤ 時間帯別の客数・売上高推移（売上高合計） ※H18／8月までの10ヶ月

	(客 数)	(売上高)
○12～13時・・・・・・・・	9.1%	5.5%
17～20時 17～18・・	9.2	8.5
18～19	13.8	11.6
19～20	11.8	11.5
20～21	8.5	9.5

※昼に、小さな山。夕方から夜にかけて、大きな山。

※21時以降にも、10%程度の客数あり。

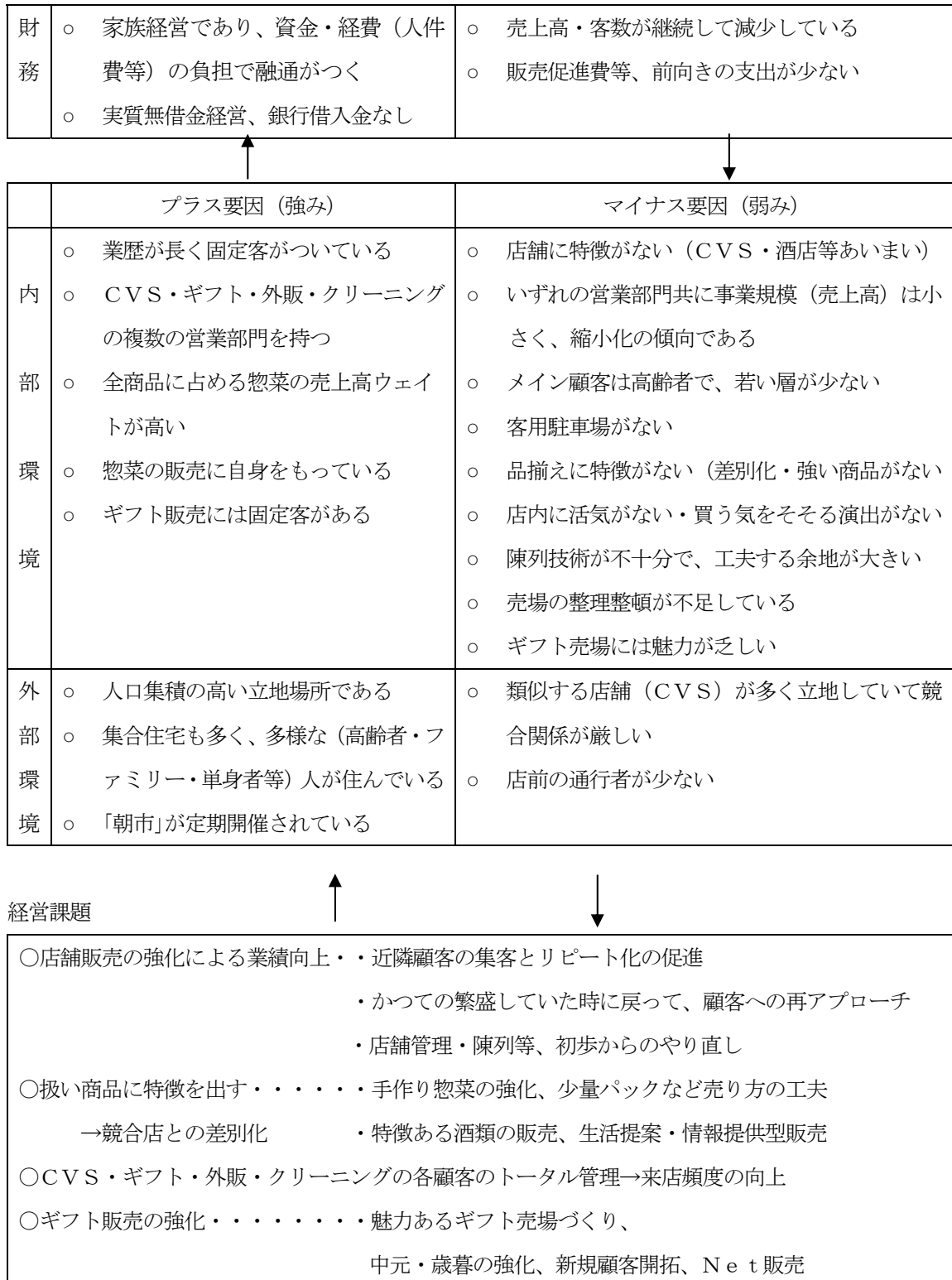
⑥ 商品別の客数・売上高推移（売上高合計）

※最近の3ヶ年についてのもの

部 門	売上高 千円	構成比%
一 般	60,003	25.6
弁当・惣菜	23,670	10.1
酒 類	66,067	28.2
タバコ・ジュース・雑誌	81,551	34.7
ビール券	3,263	1.4

(4) SWOT分析

「強み・弱み・機会・脅威」の4つの視点から分析し、その結果を整理してみる。



2. 経営改善策の提案

(1) 地域に密着した、親しみやすいこだわりの店舗を目指す

激戦地でありながら近くにコンビニエンスストア（CVS）がないという立地のよさを最大限に活かして、売上増大化・利益の増大化を目指すように、次の方向での店づくりを提案する。

- ① エリアマーケティングを実施し、30～50代層の顧客の拡大を図る。
 - 1) 競合店B社の開店を競合と考えず、そこに生まれた消費者の流れの活用。
 - 2) 経営者が把握している商圈を500m位まで拡大したエリアで、「オリジナルチラシ」や商品企画等による小型SCと競合しない販売促進の展開。
 - 3) 中元・歳暮を含めた四季ごとのイベントにおける販売促進と営業開拓。
- ② 酒へのこだわりや健康食品の充実を図って、魅力ある店舗とする。
 - 1) 酒等を店舗のこだわりと買いやすい容器にした品揃え。
 - 2) 中高年消費者の関心が高い栄養補助食品やダイエット食品の品揃えの充実。
 - 3) 独身者や小家族が買いやすい手頃な商品の品揃え。
- ③ 強みのある惣菜部門、ギフト部門の強化を図る。
 - 1) 親しみのある「お母さんの味」を追及した商品の開発と販売強化。
 - 2) 老舗の信用であるブランドを活用したギフトの販売促進。

(2) 経営数値目標

現在の立地環境の中にあって、経営実績を大きく好転させるためには、現状を変革させるほどの経営改善とある程度の投資が必要と思われる。しかし、それによっても改善が確実にできるともいえない状況である。現状を改善するという地道な努力によって業績を好転させていくことが大切と考える。

この視点から、数年先に向けての経営数値目標（表3-事例2-2）を次に提案する。

この目標数値の設定は、前記の基本的な経営ポイントをベースとして、以下の考えに立っている。今後の経営取り組みについて根底となる事柄である。

- ① 目標の設定
 - 1) 売上拡大を最大の目標に置いて、平成17～平成21年度にかけて、10%アップを目指す。
 - 一般部門・・・3%アップ
 - 惣菜部門・・・28%アップ
 - ギフト部門・・・20%アップ
 - 配達部門・・・32%アップ（平成18年度に大幅アップ済み）
 - 2) 営業利益段階で、2,000千円程の損失削減を図る。
- ② 各分野での基本的な考えは、次のようになる。
 - 1) 一般分野（惣菜／ギフトを除く店内販売）

店舗販売は、M社の売上・利益の中核である。酒販を中心に強化して、売上高を平成17、平成16年度の水準に戻す。

2) 惣菜分野

当店では最も競争力があり、かつ利益率の高い商品であるで、重点をおいて拡大する。

3) ギフト部門

周辺地域での知名度を活用し、中元・歳暮以外の時期においても、積極的に販促を掛ける。

4) 配達分野

販売の重点を店舗売上に置くことにし、現状維持の立場をとる。

表 3-事例 2-2 経営数値目標

年度	分野	一般	惣菜	ギフト	配達	売上計	販管費	営業利益
	粗利率	18%	49%	30%	10%			
H17	売上高	54,534	7,800	5,000	11,360	78,694		
	粗利益	9,543	3,822	1,480	1,136	15,981	21,500	-5,519
H18	売上高	46,000	7,800	4,200	15,000	73,000		
	粗利益	8,050	3,822	1,243	1,500	14,615	21,500	-6,885
H19	売上高	50,000	8,000	5,000	15,000	78,000		
	粗利益	8,750	3,920	1,480	1,500	15,650	21,500	-5,850
H20	売上高	53,000	9,000	5,500	15,000	82,500		
	粗利益	9,275	4,410	1,628	1,500	16,813	21,500	-4,687
H21	売上高	56,000	10,000	6,000	15,000	87,000		
	粗利益	9,800	4,900	1,776	1,500	17,976	21,500	-3,524

一般 一般(惣菜、ギフト除く)、酒販、タバコ、BJ、自販機
 配達 配達、売掛
 ギフト 店内、売掛のギフト売上
 利益率は推定

3. 具体的取り組み策

(1) 競合店対策の考え方

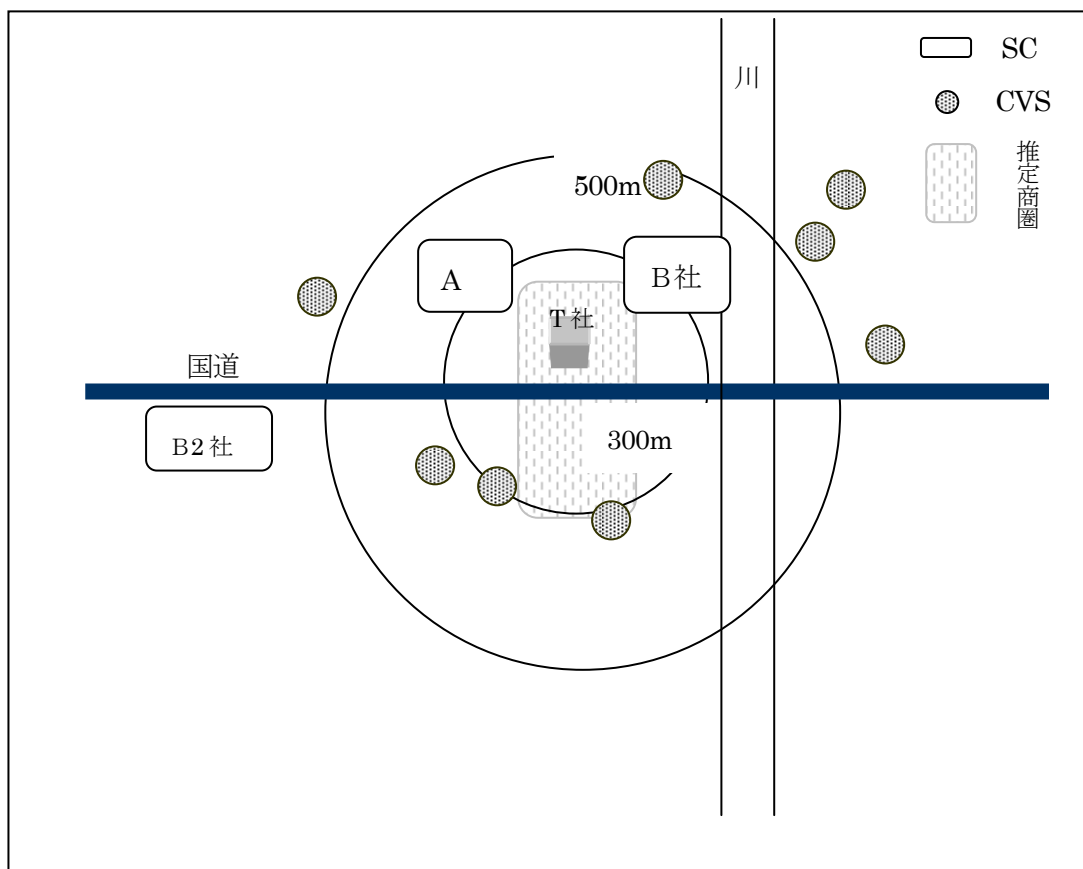
① 「A社」、「B」社等の小型SCの対策

- 1) 「B社」が開店すると、一番影響を受ける「A社」との間に激しい価格競争が起きると思われる。当社はそれに巻き込まれないように、経営者も考えている小型SCより少し高く、コンビニよりは少し安いゾーンで価格設定し維持することである。
- 2) 価格勝負をせず、小型SCが扱っていない商品の隙間を狙うことである。
 例えば、・酒販店として健康を配慮したこだわりの品揃え
 ・体にやさしい惣菜、小家族や高齢者向けの半完成素材
- 3) 小型SCとの競合を避け、かつ限定した商圈に、オリジナルチラシ等によって、店舗の認知

と店舗魅力をアピールする。(図3-事例2-1 推定商圈と競合店の位置 参照)

- 4) 月ごとの売上情報等を有効に活用して、先手先手の販売行動を取るようになる。
- ② 店舗の近くにあるマンション等若い住民へのアピール対策
 - 1) 月、時間の差別化戦略を充実させて、そのタイミングの機会損失をなくす。
 - 2) マンション住民は、独身者や子供連れの夫婦が多いとみられるので、きれいで、商品の新鮮さを訴える魅力ある店舗づくりをする。
 - 3) 夜食等に数品並ぶ惣菜の品揃えとファンを増やす販売手法を採るようにする。〔「パーミッション (お客さまに心を開いていただく)・マーケティング」の取り組み〕
- ③ 競合店では採算があわない配達や小規模商圈の外販ギフト充実
 - 1) 現在の商圈を少し拡大した範囲と、老舗としての信用を活用した御用聞き範囲で競合しない隙間地区において販売促進を図る。
 - 2) 少し離れた商圈の高齢者へも「動くコンビニ屋」になるようにする。

図3-事例2-1 推定商圈と競合店の位置



(2) CVS 部門の経営改善

① 品揃えの改善

品揃えについては、「当社の持つ強みを活かすこと」、「扱い商品に特徴を出し、競合店と差別化すること」が求められる。現状の品揃えには、競合店と差別化できる商品、強い商品といったものが明確にはみられない。

競合関係が厳しい環境の中で、生き残り、業績の向上を続けるためには、強みを発揮できる商品を拡充する、こだわりを持った酒類を取り揃える等商品構成を見直して、特徴のある店舗にしておくことが重要である。

そのためには、次の取り組みが必要である。

1) 惣菜部門の強化

弁当・惣菜は、当社の売上高の1割を占め、店内調理の手作り惣菜は、味付けにも強みがある。また、手作り惣菜は粗利益率も高いので、惣菜部門を強化することは当社の売上増強、利益率改善に大きく貢献することになる。

そこで、次の惣菜メニューの見直し、少量パック化等売り方の工夫する。

- ・「高齢者世帯向け」・・・弁当、おかず→少量パック化の検討
- ・「単身者向け」・・・・・・弁当、おにぎり、酒肴等→少量パック化の検討
- ・「一般世帯向け」・・・・・・おかず、オードブル 等

例えば、

- ・・・健康志向の惣菜、季節感のある惣菜、イベントに使える惣菜等
特色のある惣菜を生活提案・情報提供型で販売
- ・・・高血圧が心配な中高年に適した惣菜、春野菜の惣菜、
花見に持っていきたい弁当、パーティー、イベント用のオードブル 等

2) 売場面積の拡大で拡販

- a. 惣菜メニューの増加に応じて売場面積を広げ、売上の増強を図る。

→ (図3-事例2-2 改善店舗レイアウト図 参照)

- b. 自慢の惣菜、特色ある惣菜をPRする。
- c. チラシのポスティング、レジでの手渡し、店内でのポスター掲示等で強くアピールする。
- d. 家族経営の強みを活かして、生産性をあげる体制を構築する。

3) 酒類販売の強化

酒類の販売については、業歴も長く、豊富な経験と商品知識があるので、この強みを活かして、酒類の売上増強を図る。

- a. 競合店にはないこだわりをもった酒類を充実する。

例えば・小容量・小ビンの酒・・・・・・飲み切りサイズのワイン、清酒、焼酎 等

・健康志向の酒・・・・・・・・・・ワイン、焼酎、薬用酒 等

・今話題の酒

- b. シーズンキャッチコーナーの活用、酒類売場に特設コーナーを設ける等による生活提案、情報発信型の販売を実施する。

例えば・季節、イベント・・・・・・・・鍋物に合う酒、クリスマスに飲みたい酒、
新年を祝う酒 等

・健康づくり・・・・・・・・中高年に適した酒類、ワインの効能、焼酎の効能 等

・料理・・・・・・・・酒に良く合う当店自慢の惣菜、レシピ 等

- c. 売場配置の変更とボリューム感のある陳列の実施する。

4) 「朝市」の活用

- a. 「朝市」にきた顧客を対象に、店頭でのワゴン販売をする。

- b. チラシの手渡しで、入店の促進と販売促進をする。

5) 取扱の中止・縮小を検討する商品

これまで、顧客のニーズに応えることで、扱い商品を増やしてきたものと思われるが、今一度、「当社が持つ強みを活かす」、「扱い商品に特徴を出し、競合店と差別化する」という観点から、扱い商品を見直す時期にきている。

このような観点から、上記に拡充する商品について提案をしたが、一方で、商品の扱いの縮小・廃止について、次の視点から検討する必要がある。

例えば ・冷凍ケース・・・・・・・・精肉
・生鮮冷蔵ケース・・・・・・・・精肉、刺身
・雑貨で、動きの遅いもののカット

② 店舗レイアウトの改善

周辺の競合店等との差別化を図ることが集客の上から大切なことである。
前記に提案した「扱い商品に特徴を出し、競合店と差別化する」、「店舗の販売力を強化する」という観点から、改善レイアウトを提案する。（図3-事例2-2 改善店舗レイアウト図 参照）

1) 「惣菜」売場の配置

- a. 入口から入って最も目につきやすい正面のところに、今後最も販売促進させたい「惣菜」を配置する。
- b. 「厨房」の前の陳列棚は取り除き、「惣菜売場」へ行きやすくする（通路の拡張）。
- c. 売場面積の拡大が必要で、現ケースの前にケースを足してはみ出し陳列を行って拡張する。
- d. 多段ケースの1・2段を使用し、上部3・4段には、「手作り惣菜」等と大書した張り紙で訴求する。

2) 「酒」売場の配置

- a. 入口から入って左手正面の場所に、日本酒を集中して配置する。

これによって、少容量ものの新規扱い、酒販売に力を入れていることをアピールする。

b. 現在のワイン・ウィスキーは奥へ、焼酎を日本酒の隣に配する。

3) その他、次のことを重視する。

a. エンド陳列の重視する。

b. 類似商品はまとめて陳列する。

③ 店舗施設の改善

店舗は、「見つけやすい店」「入りやすい店」「選びやすい店」「買いやすい店」でなければならない。その実現のために、次の改善に取り組む必要がある。

1) お店の主張のアピール

前項で提案しているように、今後においては、酒と惣菜の販売に力を入れていくことが望まれる。このことを強く周知させるためにも次の改善に取り組むこととする。

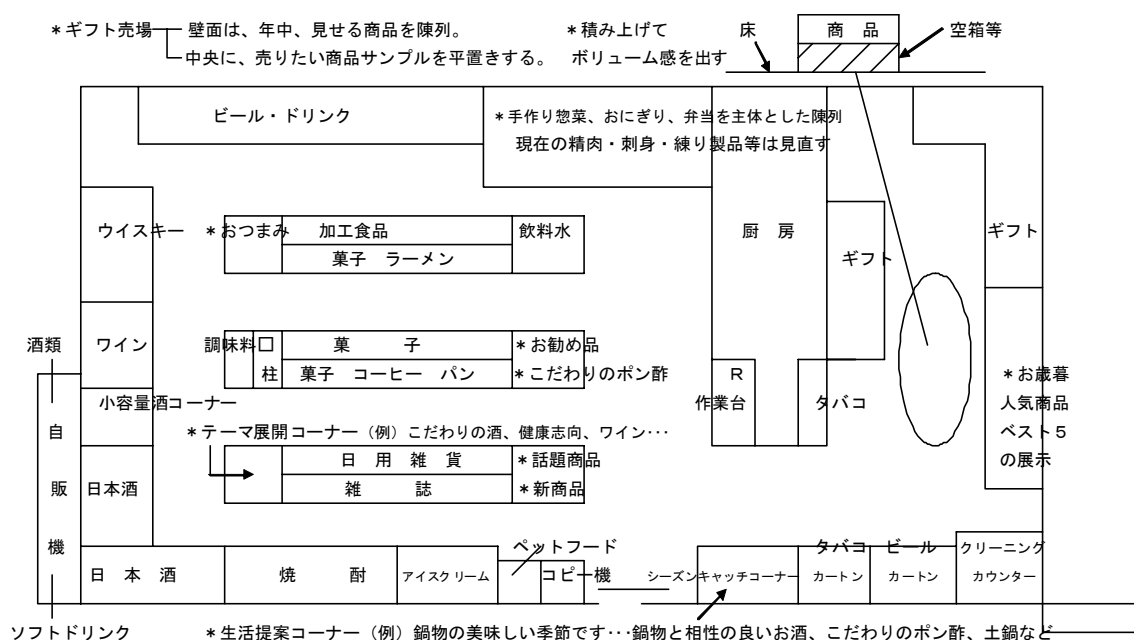
a. 品揃え、レイアウトの変更、店内装飾等必要なことを総合的に行う。

b. その上で、現在をやや拡大した商圈に、一度チラシを配布する。

c. 店頭に置き看板やのぼり等によって、酒と自家製惣菜が主体のお店であることを目立たせる。

d. 店舗前面のガラスや店頭 POP 等に、メニュー、価格、完成予定時刻等を表示して、自家製惣菜であることを強調する。

図 3-事例 2-2 改善店舗レイアウト図



2) 店頭の改善

- a. 店頭に箱売り商品（ペットボトル、缶ビールなど）を並べ、ヤル気と活気を演出する。
- b. 酒類は、新着商品（新商品、新酒等）、お勧め商品を表示して店頭でPRする。また、人気のある商品等販売したい商品を強調する。
- c. 営業時間、休日は入口に表示する。

3) 売場の改善

- a. 売場の整理整頓・清掃を確実に励行する。

周辺の競合店は、いずれもこの面に力を入れたところばかりである。見劣りのしないように維持していることが大切である。

- ・陳列の乱れ、商品の通路へのはみ出しを放置しない、不要なものは片付ける。
- ・コピー機の横にある灰皿は、店舗の外に置き、店内は禁煙を徹底する。
- ・雑誌類前の通路に積んである蛍光灯等は、1か所にまとめ、通路を整然する。

- b. エンドの活用、提案

- ・お勧め商品、話題商品などをエンドに陳列し、POPやチラシで目立せる。
- ・推奨商品、特色ある商品を使った生活提案、情報発信する。

例)・鍋物に合うお酒、クリスマスに飲みたいお酒、〇〇記念日を祝うお酒 等

- c. 店内の案内

- ・商品が、どこに何があるか分かりにくいので、案内POP等で分かりやすくする。
- ・陳列棚には、プライスカードを貼り付ける。
- ・ガラスへのPOPの貼り付けは、ていねいにしかも店内が見えるように貼る。

- d. 厨房

厨房が売場からあからさまに見ることができるので注意する。

- ・厨房が汚れていると惣菜の購入意欲は大きく減退するので清掃に心がける。
- ・売場と厨房は、ガラス等で遮蔽されていることが望まれる。

4) 駐車スペースの確保

当社には駐車場がなく、路上駐車が主体である。店舗裏を整理して駐車スペースに活用する。

また、借りられるところがあれば確保する。

④ 販売促進の改善

当社にはPOPが見当たらなかった。POP等で顧客が買いたくなる仕掛けづくりが必要である。

1) POPで、お勧め商品のアピール

- a. 酒類

- ・当店の推奨品、話題のお酒には、商品イメージが把握できるような特徴（味覚、香り、原料等）を書きこむ。

例えば、 ワイン：産地、ぶどうの品種、香り、ボディ、簡単なコメント
雑誌／テレビ等で紹介のあった酒はそれを拡大コピーして活用

b. 自家製惣菜

- ・季節性、健康面等からお勧め商品のアピール。
- ・最近では食に対する安全性について特にPRすることがポイント。
- ・惣菜と酒との相性等も加えて相乗効果のアップ。

2) 商品の説明

- a. 当社は、酒類、手作り惣菜等、購入しないと分からない商品が主体のため、惣菜の味付けや材料、酒類の味覚等、顧客からの問い合わせに対して説明する。
- b. 酒類は、パーティ用、自分用、プレゼント用等顧客の用途・楽しみ方に合わせた提案を。
- 例えば、 パーティー、バーベキュー：スパークリングワイン
食後の歓談用：甘口ワイン（ドイツの高級ワインなど）

3) 試食／試飲コーナーの設置

- a. お酒、惣菜の試食・試飲のコーナーを、ギフト売場内に簡易な器具で（移動式）設ける。
- b. 試食／試飲コーナーは、中元・歳暮の時期をはずし、売上の少ない月や新商品発売の時期等に実施する。但し、最近では、飲酒運転が問題になっているので実施には注意を要する。

(3) ギフト部門の経営改善

ある調査によれば、昨今のギフト市場は、全体としては拡大の傾向にある。しかし、当社の中心である歳暮・お中元用途と法人向け需要は減少し、個人のプレゼント市場が増加している。今後は、通常のギフト販売にも力を入れていくことが必要である。

① ギフト売場の改善

1) 陳列商品の見直し

- ・当店として推奨する商品、特色ある商品を提案型で展示する。
- 例えば 中元・歳暮ベスト5、出産祝いベスト5、法事お返しベスト5等を手書きポスターやサンプル展示等で提案する。

- ・サンプルは、季節（お歳暮、お中元、〇〇の日等）に応じて変化させる。
- ・「健康志向」「安心・安全」「本物志向」等のキーワードで品揃えをする。

2) 陳列の仕方のポイント

- ・壁面棚は、見せる商品を陳列する。常時、何かを陳列する。
 - ・売る商品は、ギフト売場内に平台にボリューム陳列する。
- 商品の下に空箱を置く等して、ボリュームがあることを強調することが大切である。

② お中元・お歳暮販売の強化

1) 顧客の固定化・リピーター化

- ・中元・歳暮の既存顧客から受注を獲得し、固定化を図る。
- ・通常の顧客に対し、POP・チラシ等でPRして、ギフトの新規顧客にする。

2) 顧客の管理

- ・全顧客（店舗、クリーニング、年賀状印刷）を対象にする。
- ・顧客を一元管理して、顧客台帳を作成する（簡単なパソコンソフトの活用）。

3) プロモーション活動・営業活動

- ・中元・歳暮の営業活動

上記顧客台帳に基づいて、既存の顧客には個別訪問する。

また、ポスティング等によって積極的に動く。

- ・提案型POPによる訴求

ギフト売場では、記念日や〇〇の日等個人のプレゼントを喚起する提案型POPをする。

- ・「Mマート」の名称の強調

店舗名「Mマート」は、当地では定着した商標であり、これを信頼のブランドとして育てていくことが重要である。

(4) 配達部門の経営改善

現在の配達部門の主要得意先は、約10件（居酒屋、個人がほぼ同数）で、販売商品は、利益率の低いビールが主体となっている。

採算が取れていないと推測されるので、当社としては、今後どのように扱うか重要な問題である。

店全体の運営の視点から判断して、次のように提案する。

① 現状の経営スタイルの維持

当社の経営スタンスは、店舗販売の重視である。配達部門の活動は、現状程度にとどめ、惣菜・ギフト等の販売強化に尽力する。そして、売上高は現状維持を目指す必要がある。

② チャンスは大いに活かす

活動の現状維持とはいえ、知人等から取引先の紹介等があれば、積極的に受注する。要は、限られた力を店舗販売に注ぐ姿勢をもちたい。

(5) 販売情報システムの改善とネット販売の考え方の提案

① 情報管理方法の改善

- 1) 当社の販売等の情報管理は、手書きによる月単位・日ごとの「客数、店舗売上高、ギフト、売掛等」を内訳としたのみのものであるため、営業活動にうまく活用できていない。

情報の重要性を認識して、活用度の高い方法を採用入れることが望まれる。

2) そこで、「表 3-事例 2-3 月別売上予算管理表」の管理資料ができる仕組みを作る。

- ・新たな情報管理を採り入れるのではなく、今までの仕組みの延長で考える。

つまり、手書きを「Excel」に置き換えるのである。

- ・これまでのものに、予算管理と目標管理ができる項目を追加する。

表 3-事例 2-3 月別売上予算管理

2003年																								
1月	2月	客数	日用雑貨	酒販部門	ギフト部門	惣菜部門	店内合計	配達	タバコ	BJ	外自販	現売小計	外販ギフト	掛売	日計	累計	入金	予算	差異					
		0					0																	
2		97					154,130		29,400	23,990		207,520		2,500	210,020	210,020								
3		79					96,550		10,000	6,940	8,300	121,790		6,650	128,440	338,459								
4		100					110,961		15,290	5,970		132,221			132,221	470,681								
5	雪	128					159,476		12,260	7,550		179,286		4,455	183,741	654,422	8,400							
6		142					178,463	70,147	17,170	4,100	19,850	289,730		15,996	305,726	960,148								
7		155					134,715		14,100	6,270	20,820	175,905		20,100	196,005	1,156,153	38,232							
8		141					126,143		14,850	9,360	10,960	161,313		27,634	188,947	1,345,099								
9		138					132,588		16,260	11,430		160,278		6,510	166,788	1,511,887								
10		128					94,482		15,890	6,800	161,637	278,809		6,510	285,319	1,797,206								
11		131					128,058		13,370	7,460		148,888		20,289	169,177	1,966,383	32,025							
12		166					167,740		13,350	8,940		190,030		2,326	192,356	2,158,738	8,054							
13		131					112,941	53,980	16,280	5,820		189,021		1,195	190,216	2,348,955								
14		152					141,087		15,050	6,810		162,947		76,940	239,887	2,588,841								
15												0			0	2,588,841								
16		159					152,984		32,980	14,680		200,644		8,735	209,379	2,798,220	59,419							
17		148					130,086		14,390	9,410	40,760	194,646		2,061	196,707	2,994,927								
18		130					122,732	61,208	14,300	6,880	3,220	208,340		21,665	230,005	3,224,933								
19		134					161,252		14,020	8,660		183,932		2,883	186,815	3,411,748								
20		161					165,555		21,880	11,630		199,065		14,490	213,555	3,625,303								
21		171					165,513		14,500	8,290		188,303		14,973	203,276	3,828,579	23,620							
22		161					132,376		14,850	6,990	5,500	159,716		1,643	161,359	3,989,939								
23		127					113,824		15,600	7,210		136,634		47,107	183,741	4,173,680								
24		139					133,139		15,680	6,950		155,769		50,002	205,771	4,379,451	63,168							
25		153					169,228	54,263	14,700	11,290		249,481		34,705	284,186	4,663,637								
26		134					125,112		15,800	8,750		149,662		1,716	151,378	4,815,015	32,136							
27	雨	121					141,273	13,341	13,700	6,700		175,014		6,935	181,949	4,996,964	6,510							
28		165					190,993		17,860	8,710	41,310	258,873		21,984	280,857	5,277,821								
29												0			0	5,277,821								
30		155					134,049	65,737	38,980	21,980		260,746		14,650	275,396	5,553,217	447,194							
31		150					141,083		15,140	9,070		165,293		37,676	202,969	5,756,186	268,900							
合計		3,896					3,916,533	318,676	477,650	258,640	312,357	5,283,856		472,330	5,756,186	5,756,186	987,658	6,000,000	-243,814					

2003年1月評価表					
予算	第1週	第2週	第3週	第4週	計
750,000	1,500,000	1,500,000	1,500,000	1,500,000	6,000,000
実績	470,681	1,495,702	1,258,550	1,438,704	5,756,186
差異	-279,319	-4,298	-241,450	-61,296	-243,814
評価	x	x	x	x	◎

注) M社の手書きの管理表に部門管理の追加と目標を達成するために予算管理の手法を追加

② ネット販売についての考え方と提案

1) ネット販売に適する「商品」は、次のものである (図 3-事例 2-3 ネットで扱う商品)。

- ・他では扱っていない「こだわり商品」・・・例：手に入りにくい地酒、焼酎、ワイン等ある程度

高価なもの

- ・扱い商品に一貫性がある・・・例：貴重・健康になり身体にやさしい

- ・本物を扱う

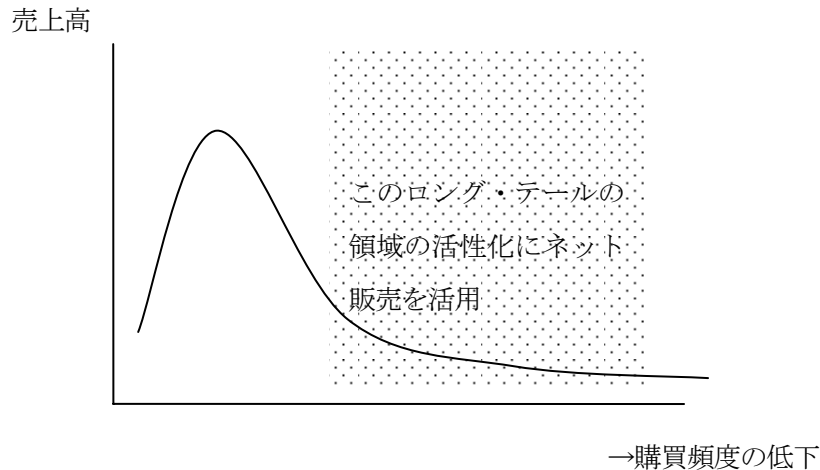
2) これらの要素を持つ商品に対して、「こだわりの価格」(ネットでは価格比較がしやすい)を設定して、その値段から「経費+送料」を引いて、かつ利益が出るかを考えてチャレンジする必要がある。

また、考えているより工数(メールにする注文確認、受注確認、入金確認、商品の到着確認等処理の手間)が店舗販売に比べ3倍以上に多く、処理スピードも3倍程速く処理しないと信頼を得られない。

3) 以上の基本的なことの理解の上で、まずは、実験程度の考えでネット顧客の実態を把握するリサーチの感覚でスタートする。

- 4) ネットという商圈は広いようで意外と狭く、思ったほどの利益が出ない。これらの経験をしてから、結果がよければ本格的に取り組む姿勢を持ちたい。

図 3-事例 2-3 ネットで扱う商品



4. 診断後の経営者による取り組み

受診企業M店に診断報告してから約 1 年が経過し、商圈の環境変化を現地に訪れて検証してみた。また、経営者にお会いして、診断報告後の取り組みについても伺った。

最初に、診断士の目で昨年末に開店した年中無休 24 時間営業の競合店 B 店を訪れた。

第一印象は、店舗は開店後まだ日が浅くキレイで、商品も安く、商品レイアウトも素晴らしい。しかし、客の入りが一一つで、食品を売るだけの陳列で面白みがなく、活気がないと感じた。酒類部門は、規制緩和を反映して結構充実はしていた。

次に、当店と B 店のライバル店でもある既存の競合店 A 店を訪れた。一番打撃を受けると思われた店舗であるが、客の入りは以前と余り変わらず、子供連れも多く何となく活気があった。こちらは遊び場あり、B&D（薬、雑貨の安売り）あり、100円 Shop ありの複合店舗で、何かがありそうという期待と面白みがあるからとみられる。

検証の帰りに、当店(M店)の経営者にお会いして、診断報告後の取り組みをお伺いした。それによると、新規ライバル店の進出で客足が落ち、診断報告書を家族とじっくり検討し、次のことに取り組んだという話であった。

①簡単にできることを報告書から学び、店舗の品揃えや商品の見直しをした。

②本格的に取り組むことにしたネット販売は、診断報告によって得た新たなひらめきと、今までのいろいろな経験やノウハウを総合的に活かして、比較的順調に軌道に乗れた。

その要因として次のことを挙げていた。

- ・ギフト販売のノウハウを活かすことができた。

- ・ネット販売で酒の知識を活用し、診断で提案のあった情報の提供が行えるようになった。
- ・経営者夫人がメールのやりとりに長けていたので、事務処理は思ったほど混乱しなかった。

③ネット販売が増加したことと競合店による環境変化で、経営は次のように変化した。

- ・店舗レイアウトの変更を検討していた時に、ネット販売が増加したため、本格的な改装までには至らなかった。
- ・B社との競合関係で、20時から22時の来店客数が減少した、家族の健康を考えて20時で閉店するように変更した。
- ・経費の無駄にも目が行き届くようになった。

今回、経営者と面談して感じたことは、

経営計画を頭に描きながらのネットからの戦略的情報の収集や計数的な内容の話が多く、元気一杯、したたかに経営されているもようで、感心しかつ安心した。

今後の経営方針として、環境変化が激変する中であってネット等に特化するのではなく、店舗とネットの安定したバランス経営を展開し、したたかにかつ多様な挑戦をされていくことが期待される。

(加藤 仁一・高橋 成)

診断実施事例3 FC型酒販店

○ 経営者の思い

周辺のコンビニエンスストアが相次いで撤退していったが、当社の売上は思うように伸びず、粗利益率も低いため先行きに漠然とした不安感を持っていた。

また、契約しているフランチャイザーからの情報提供、経営指導は皆無な状態で、現在の経営方法が理にかなっているか確認したいという思いがあった。

○ 診断を終えて～経営者の感想

診断報告後、今まで把握していなかった商圈と商圈人口がわかった。店舗活性化のための諸改善提案については、今後の経営に役立てていきたいとしている。

○ 診断を終えて～診断士の感想

経営者夫婦は、厳しい経営環境の中、パートやアルバイトと協調しながら将来に向けていろいろと考えてきたが、その努力が報われていない。原因は、どこまで当たり前のことを徹底して実践できるかに尽きると感じた。

診断企業の概要

企 業 名	N社	所在地	愛知県西部
資 本 金	4,632千円	従業員数	7人
店舗・駐車場	95坪（土地建物共に借用） 10台収容		
営 業 方 式	100円CVS（FC100円コンビニの加盟店・CVS＋遊戯） 客数と売上高 （CVS部門） （遊戯部門） ・1日客数・・・ 380人 4人 ・日 商 ・・・・ 194千円 3千円 営業時間 6：00～24：00		

1. 経営の現状

(1) 事業特性

当店が加盟している100円コンビニは、ナショナルブランド製品が100円で買える、店舗内に娯楽施設を併設していることが特徴である。

フランチャイズ料は安価であるが、本部の支援はほとんどなく、「問屋」のごときものである。一方、仕入れは本部からだけでなく、フランチャイジーの自由裁量の余地も大きい。

売上高は、徐々に増加していたが、以前に加盟していた別のコンビニエンスチェーンに比べると、半分以上の水準である。特に、店舗面積の半分近くを占める「娯楽部門」については、開店後数ヶ月以降は、月商7～8万円と低迷が続いている。

(2) SWOT分析

		有利な点	不利な点
N社の内部		S：自分のお店の強み	W：自分のお店の弱み
	財務面	・建物は親族所有であり家賃が安く、売上が増加すれば、他店よりコスト面で有利になる ・前コンビニ時代に蓄えた資金で運営を行っている	・前コンビニ時代と比べ売上が半減 ・仕入れコストが高く粗利率が低い ・商品販売単価が安い。(原則100円)
	経営管理	・前コンビニ時代の運営ノウハウを店舗運営に生かしている	・大雑把な区分でしか売上内容の把握ができない
	仕入・販売	・ナショナルブランド品をコンビニよりも安く販売できる ・FC本部以外の仕入先をもっている	・駐車場が狭く、拡張の余地がない ・FC本部からの仕入れは現金決済であり、資金の制約から充実した品揃えができない ・本部に発注したものが全てが納品されると限らず、仕入れ品目が安定しない
	店舗運営	・前コンビニ時代からの勤務年数の長いパートが3名おり、新人教育や店舗運営を任せられる	・FC本部の経営指導等がほとんどない
N社を取り巻く環境		O：有利な環境（機会）	T：不利な環境（脅威）
	立地	・県道に面していて、交通量も比較的にある	・隣接する県道からの認知度が低い ・最寄駅の乗降客数が経営を維持するには少ない
	競合店	・インターネットのショッピングモールに出店している100円ショップは全4店舗しかない	・周辺の競合するコンビニが撤退している

2. 経営上の問題点

(1) 経営情報の不足

① 売上内訳情報の不足

N社が経営のために収集している情報は、レジの能力の制約もあって、極めて限定されたものである。

現在のレジの機能では、「20」分類迄の把握が可能であるが、酒税法の制約により、「酒類の区分・酒類毎に受入及び払出の都度、数量や価格、年月日等を帳簿に記載すること」が義務づけられたため、下記のようなキーの割り当てをしている。

キー	割り当て	キー	割り当て	キー	割り当て
1	食品	8	果実酒	15	焼酎乙
2	雑貨	9	ブランデー	16	リキュール
3		10	合成酒	17	ウイスキー
4	たばこ	11	ビール	18	清酒
5	ごみ袋	12	発泡酒	19	ブラジル
6	新聞	13	雑種	20	コピー
7	弁当	14	焼酎甲		

これに対して、最近の商品部門の売上げ構成は次のとおりである。

(単位：千円)

項目	食品	雑貨	弁当	たばこ	酒	新聞	その他	ゴミ袋	合計
金額	94.2	10.5	21.8	40.0	22.8	1.3	1.0	2.0	193.6
比率%	48.7	5.4	11.3	20.6	11.8	0.7	0.5	1.0	100.0
キー数	1	1	1	1	11	1	2	1	19

このキーの設定では、売上げの約半分を占める食品について一括でしか把握できず、経営改善に必要な情報を取ることができない。

② 仕入情報の活用不足

商品に納品書がついており、商品ごとに仕入価格、数量、そして売価欄が記載されているが、全て帳票（紙ベース）であるため、パソコン等で処理するのは難しい状況である。

在庫管理や棚卸しは売価ベースであるため、仕入価格は経営には使われていない。

平成18年10月の仕入情報を分析したところ、食品と雑貨間、食品部門内でも仕入先によって原価率に下記のような差があり、こうした差も経営に活かしていく必要性がある。

＜平成18年10月の仕入先別の原価率（酒類、たばこは除く）＞

仕入先	種別	原価率（仕入価格/売価）
フランチャイザー本部	食 品	84.8%
	雑 貨	74.1%
C社	食 品	77.3%
D社	弁 当	69.9%
E社	弁 当	66.3%
全体（加重平均）		80.3%

③ 活用できない棚卸情報

N社の棚卸は3ヶ月ごとに実施されている。店内の各棚に番号を振って、その商品点数のみをカウントし、これに単価を掛ける形で在庫金額を把握している。このため、個々の商品ごとの在庫の動きが把握できず、死に筋商品の把握は、経験と勘が頼りである。

(2) 店舗（目立たない店舗、業態と不整合なレイアウト）

① 商圈分析

1) 基礎データ・A

N社の財務データを基に、1日当りの来店者数、客単価、売上高を計算すると、以下の通りとなる。

N社のデータ (単位 円)		
来店客数	客単価	売上高/日
348 人	¥516	¥179,568

2) 基礎データ・B

N社の立地は、郊外型ロードサイドであるため、「1次商圈」を徒歩圏内の500m、1次商圈外の来店者は、県道を使用すると思われるため「2次商圈」として、県道の利用客を採用した。

(単位 円)

地区名		1次商圈（半径500m：15歳～70歳）			県道
		調整後人口	商圈内人口	市場規模	交通量／日
A市	O町	262	144	¥74,285	1,260
	S町	109	60	¥30,948	
	P町	4,530	453	¥233,748	
B市	K町	2,082	312	¥161,147	
合計		6,983	969	¥500,128	¥662,760

- ※・調整後人口：各地区の総人口からN社の対象顧客年齢を除外した人口
・商圈内人口：N社を中心とした半径500m以内の推計人口
・市場規模：商圈人口および交通量×N社の客単価
・交通量：1時間あたりの交通量からの推計

② 商圈シェアの推計

	全 体	1次商圈	県道
シェア	15.5%	17.7%	14.0% ②
金 額	¥180,000	¥87,214	¥92,786
売上高比率	100.0%	48.5%	51.5%
人	348	172	176

※「シェア②」：1時間当りの乗用車を使った来店客数からの推計

「1次商圈」は、一般的に売上高の70%～80%を占める商圈といわれているが、推計した1次商圈からの売上高は48.5%にしか達しておらず、N社の同商圈内における認知度は十分でないと思われる。これは、N社の現状を改善することによって、更に市場開拓を行う余地があることを示している。

県道から得られる売上高比率が高いのは、1次商圈と県道を利用する来店客に重複があるからと推測される。

(3) 立地分析

① 店舗の視認性

店舗前の道路（片側一車線）からの視界度が低い。

a. 南へ向かう車線

この車線は、店舗側に沿っており、反対車線を越える必要がないため、通常はスムーズに駐車場へ入ることができ、反対車線よりも来店客を誘導しやすい車線である。

しかし、N社の場合、北側に酒店と郵便局があり、ドライバーの死角に入る。

このため、ドライバーがN社の存在に気づいてブレーキを踏むのが数メートル手前となり、こ

のタイミングでは、駐車場に入るには遅すぎるため、販売機会ロスとなっている可能性がある。

b. 北へ向かう車線

店の反対側の車線からは、店舗を約100m先より確認することができるが、店舗の電飾看板が小さいため、店舗が周囲の景色にかき消されてしまい、存在に気づきにくい状態にある。

② 店舗外装

全体的に、潜在顧客へのアピール度が低く、洗練さに欠けた印象を与えている。

a. 店舗正面

店舗西側の店頭看板は、県道を通過する車両の注目を集める役割を持っている。

店頭看板には、フランチャイザーの表示があったが、同フランチャイザーの認知度は同地域内ではそれほど高くなく、どのような店舗・業態なのかも通行客には不明である。

正面ウィンドウには、カッティングシートによる「100円コンビニ」の表示があるが、低い位置であるため、駐車場に車が駐車された場合には隠れてしまう。

b. 店舗南側

店舗南側は、駅を利用する客へのアピールを担っているが、店舗南側の壁面電飾看板のサイズが小さく、コンセプトの表示もない。

店舗南側のウィンドウは、デザインやセールスポイントが施されているが、手書きであるため洗練性に欠けている。

③ 店内分析

1) 商品陳列

a. 商品部門別売上高とその売場面積比率

この比率がアンバランスになっている。

(単位 千円)

商品部門	売上	構成比 ①	棚延長	構成 ②	棚補充比 ②÷①	評価
食 品	8,663	48.6%	31.0	53.7%	1.10	○
雑 貨	971	5.5%	17.2	29.8%	5.47	過大
弁 当	2,005	11.3%	1.1	1.9%	0.17	過少
タバコ	3,678	20.7%	2.7	4.7%	0.23	過少
酒 類	2,098	11.8%	3.4	5.9%	0.50	過少
新 聞	117	0.7%				
その他	92	0.5%	1.7	2.9%	5.70	過大
ゴミ袋	187	1.0%	0.6	1.0%	0.99	○
合計	17,811	100.0%	57.7	100.0%	1.00	

b. 店頭商品の陳列密度

ゴンドラの配置が、通常のコンビニと同じゴンドラ間隔（４０坪にゴンドラ４本）となっているが、N社の業態は「１００円コンビニ」であり、通常のコンビニと比較すると、粗利益率が低いいため、より高い商品回転率が求められる。

また、陳列商品の補充不足、欠品箇所が散見される。

c. 商品項目の関連性

関連購買の誘発は、商品回転率の向上のために重要であるが、商品項目の関連性が低い箇所があるため、販売機会ロスが発生している。

3. 経営改善策の提案

(1) 仕入原価から考えられる戦略

前記の平成１８年１０月の仕入情報分析結果に、当月の仕入比率を入れると次のようになる。

仕入先	種 別	原価率	仕入比率(1)	仕入比率(2)
フランチャイザー本部	食 品	84.8%	68.3%	64.6%
	雑 貨	74.1%	11.0%	11.9%
C社	食 品	77.3%	6.6%	6.9%
D社	弁 当	69.9%	8.2%	9.4%
E社	弁 当	66.3%	5.9%	7.2%
全体（加重平均）		80.3%	100.0%	100.0%

※「仕入比率(1)」は原価ベースのもので、「仕入比率(2)」は売価ベースのもの。

※酒類、たばこを除く。

現フランチャイズ本部からの仕入の原価率は、「食品」が高く、「雑貨」を１０％上回っている。従って、N社の立地が繁華街で若者等を集めやすければ、「娯楽部門」で若者を引きつけて、粗利率の高いアクセサリ等の雑貨の売上を拡大するということも考えられるが、現在の立地では、別の対策を考える必要がある。

「弁当」の原価率は７０％を下回っているため、これを伸ばせば、雑貨の売上げを増やしたことと同じ結果になることがわかる。

しかしながら、「弁当」は、曜日や天候、季節によって変動が大きいため、廃棄率が大きくなりやすいように仕入を工夫する必要がある、そのための情報の収集が重要となる。

また、現在一括されている「食品」についても、内容が細分化できれば、どこに力を入れたらよいか明らかにすることが可能となる。

(2) 店舗運営の効率化

異なる時間帯に勤務するパート・アルバイトが主体となる業種・業態では、店舗の効率的運営を支える従業員意識の向上・統一と、その活性化が不可欠である。これによりパート・アルバイトの販売戦力・役割分担の強化も重要なテーマとなる。

具体的には、次の３点について問題点を確認する。

- ・パート・アルバイトの仕事の基本とその日々の実践
- ・パート・アルバイトの作業手順の明確化と勤務体制
- ・パート・アルバイトの動機付けと管理

4. 具体的改善策

(1) 集客力の強化

基本的な方策として、投網のように広範囲の顧客を折込チラシで集客し、「電飾看板」と「のぼり旗」で店頭まで誘導する方法を提案する。

(2) 魅力ある商品構成

① 「１００円コンビニ」の競争優位について

１００円コンビニの競争優位性は、一般のコンビニよりも安価にナショナルブランドが購入できる点である。しかし、この優位性は、近い将来、希薄化する可能性が高いと予見される。これに対応するには、商品構成に強弱をつけ、地域ナンバーワンの売場を早期に築くことが重要である。

② 強化する売場と縮小する売場

家庭と外食の中間に位置する「中食」が急速に伸びている。N社の売上実績でも、売れ筋は、

- ソフト・ドリンク、
- カップ麺、
- スナック菓子

と、中食に近い商品群の売れ行きがよい。

1) 強化すべきカテゴリー

- ・カップ麺、レトルト食品、インスタント食品、食事の代替として購入される健康・機能食品、弁当
- ・これら商品は、購入頻度が高いため、N社の商品回転率の向上にも貢献する。

2) 縮小すべき商品部門

- ・購買頻度の低い事務・文具、プラスチック容器類、家庭用品雑貨を除く日用雑貨
- ・これらの商品群は、売上貢献度と売場面積がアンバランスな状態にあり、不良在庫化しているため、資金の固定化と販売機会ロスとなっている。見切り販売等によって現金化し、より

回転率の高い商品を購入する原資とすることが必要である。

(3) 売場拡大の手順（本診断事例末尾の掲載資料(1)、(2) 参照）

- a 商品の陳列間隔を小さくし、陳列密度を上げる。
- b ゴンドラ間隔を短くし、陳列商品のアイテム数を増加する。
- c 事務所を縮小し、売場またはイートインスペースとする。
- d 売上貢献度の低い娯楽スペースを縮小し、売場またはイートインスペースを設置する。

<理 由>

- ・店舗レイアウトの工事に費用がかかる。
- ・陳列棚にかなりの隙間が見受けられるため、売場拡大前の改善の余地が大きい。
- ・ゴンドラ間隔を業態に適合させ、その運営方法に慣れる必要がある。
- ・単品管理ができていない状態で売場面積のみを拡大させた場合、不良在庫のリスクを抱える可能性が高い。

(4) 陳列密度のアップ

現在よりも、徹底して棚の商品密度を上げるために、前出し陳列を徹底し、商品間に隙間をなくす。

(5) 店舗レイアウト（本診断事例末尾の掲載資料(1)、(2) 参照）

上記の商品補充と商品密度が定期的実施される段階になった後、ゴンドラ間隔を狭めて、ゴンドラを1本追加し、より多くの品目を陳列する。また、コンビニエンスストアに似つかわしくない「箱だし陳列」は止める。

(6) 商品の陳列

① レジ周りスペースの活用

レジ回りは、卸売業者の間ではコンビニやスーパーで最も確保が困難で、高価な売場といわれている。理由は、最も来店客の目につきやすく、「ついで買い」が発生しやすい売場だからである。

しかし、N社のレジ周りは、全く商品陳列されていない状態であるため、ドリンクのみを購入する来店客が「ついで買い」できるように健康・機能食品を設置すべきである。

② 関連陳列

前記したように、「酒類」と「おつまみ」の関連陳列ができておらず、また、インスタント食品とカップ麺売場が断絶された状態にあるため、これらの距離を小さくする。

③ 店内誘導（季節行事の展示）

イベント（季節感の醸成）の展示は、入口すぐ近くの「ゴンドラエンド」をステージとして活用

し、季節ごとの演出を行うことが求められる。

陳列する商品は、行事ごとに特別に準備した商品を展示するのではなく、現在販売している商品を活用するようにし、時節はずれで不良在庫にならないように配慮する。

5. 販売情報の収集と分析

(1) 最低限収集すべき情報

現在、入手できる情報は、仕入・売上・在庫の各段階で次のとおりとなっている。

食品の例をみると、仕入は、仕入先別に入手が可能であったが、売上と在庫は概略的にしか把握できていない。

情報を経営に活かすためには、仕入・売上・在庫のそれぞれの段階で情報のレベルが揃っていることが重要で、現在「×」となっているところを「○または△」に変えていくことが必要である。

区分		仕入	売上	在庫
食品		○	○	○
	仕入先別	○	×	×
	商品グループ	△	×→○	×→○
	商品別	△	×	×
弁当		○	○	○
	仕入先別	○	×	×
	商品別	△	×→△	×→△
雑貨	仕入先別	○	○	○
	商品別	△	×	×
酒類	X社	○	○	○
たばこ		○	○	○

※○＝現在入手できる情報、×＝入手できない情報、△＝手作業で把握できる情報

(2) 経営改善に必要な情報

① 売上増加対策に必要な情報

N社の最大の課題である売上増を実現するためには、売上に占める割合の高い食品について、どの商品が売れているのかを把握することが重要である。

そのために、次の手順でこの実施を進める。

まず、商品をグループに分けて把握することから始め、現在のレジの割り当ての中、最低限2つ

の空きのキーを捻出する。次に、捻出できたキーに、仕入金額の比率を考慮して、詳細な把握が必要な商品項目を割り当てることを提案した。

＜食品の商品グループ分け＞

空けたキー数		1		2		3
食品	⇒	飲み物	⇒	飲み物	⇒	飲み物
		食品		カップ麺		カップ麺
				食品		スナック類
						食品

② 食品類の廃棄を削減するのに必要な情報

現在、毎日6,000円程度発生している食品の廃棄を減少させることが重要課題である。

これを食い止めるには、仕入れた品目と数量、売れ残った品目と数量、天候、気温を記録し、翌月、翌年の仕入れに活かすことである。

方法としては、当日の仕入れの伝票と廃棄する商品から、「EXCEL」を使って、次の集計が行えるようにする。

日付	曜日	天候	商品名	単価	仕入数 ①	廃棄数 ②	売上数 ①－②
平成18年 12月1日	日	晴れ	弁当	450	5	1	4
12月2日	月	晴れ	おにぎり	130	10	0	10
12月3日	火	晴れ	サンドイッチ	190	10	2	8

そして、これらのデータを天候・曜日別に並べ替えて平均値を見つけ、N社独自の販売・廃棄データとして、仕入品目・数量決定の参考とする。

すぐに精度が上がるとは限らないが、データが蓄積されるに従い、より適切な仕入が行えるようになっていく。

(3) 棚卸と仕入情報の活用

N社では、商品ごとの情報が入手できる可能性があるのは仕入れと棚卸の時だけである。フランチャイザーからの仕入時請求書には、各商品のJANコードが記載されており、各商品にもJANコードがついている。

そこで、棚卸を商品のJANコード毎に実施するように変更し、次ページのような表を作成して、売れ筋商品や回転の悪い商品を把握する。

JAN コード	商品名	前回棚卸 数量	前回棚卸後 仕入数量	今回棚卸 数量	前回～今回 の売上数量
計算式		①	②	③	①+②-③

(4) 情報収集方法の見直し

① 情報収集にかかる時間と費用

情報の収集と分析には多くの時間がかかる。全ての情報が電子化されて、処理できれば早い、情報媒体が紙であるため、情報をパソコンにインプットするための時間が別途必要となる。

情報処理の作業時間を最小限にするために、まず、仕入先に対して請求書データを電子的に「E-mail」等でもらえないか依頼することである。

電子データを入手することもできず、集計のための時間も割けない場合には、情報収集は断念し、各商品陳列棚に商品の仕入時期が「見て判るマーク」を添付することである。

② 新型レジの導入

今回の診断では、レジの空きキーを捻出して、食品の飲み物、カップ麺程度に分類することにしたが、やはり、極力早い時期に、新型もしくは中古のPOSレジを購入して、現在より更に細分化した売上情報を収集して活用することが望ましい。

6. 効率的な店舗運営

主な提案事項として、①パート・アルバイトの販売戦力・役割分担の強化、②CVSの「基本4原則」に関する意識統一、③作業手順マニュアルの作成と役割分担の明確化について助言した。

(山田 桂市)

(資料 1)

■現在の店舗レイアウトの問題点

1. 通路幅

- ①N社、コンビニ 主通路 1,500mm ～1,800mm 副通路 1,200mm
 ②他の100円ショップ 主通路 1,200mm 副通路 900mm

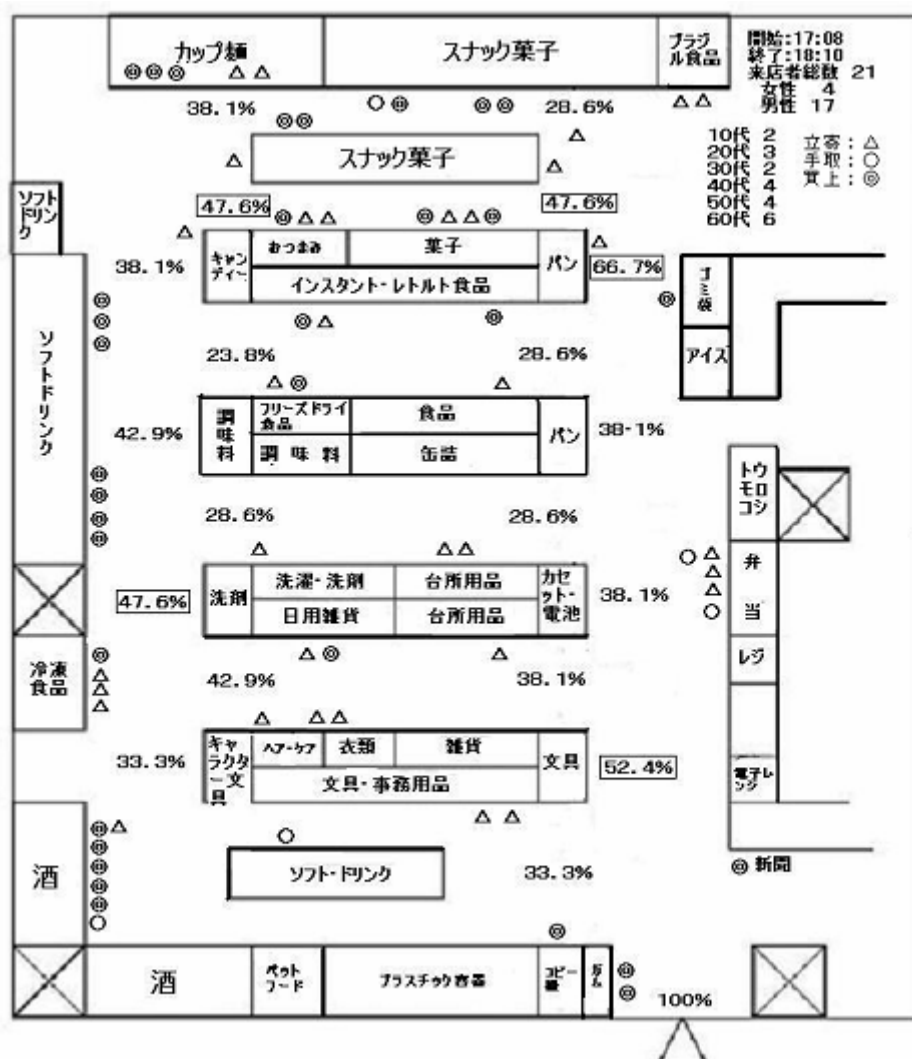
2. ゴンドラの高さ

- ①N社、コンビニ、100円ショップ 1,400mm
 ②他の100円ショップ 1,700mm

3. 陳列の不備

- ①冬に需要が伸びるキャンデーが、店奥のゴンドラに陳列されている。
 ②ロールパンがゴンドラエンドの2箇所を占有し、ゴンドラエンドがマグネットして機能していない。
 ③店舗入口すぐ近くのゴンドラ脇に、売れ残りのようなミニカッターが陳列されている。
 ④入口から見える正面の棚には、最も吸引力の強い商品を陳列する必要がある。
 ⑤最も購買頻度の高いカップ麺とスナック菓子が店奥に配置されている一方で、店舗中央にはマグネット商品が配置されていないために、客の回遊性に偏りがある。
 ⑥冷凍食品の立ち寄り率が高いが、品数が少ないため十分な購買率となっていない。

現在の店舗レイアウトと客導線



(資料 2)

■新レイアウト

1. 売り場構成

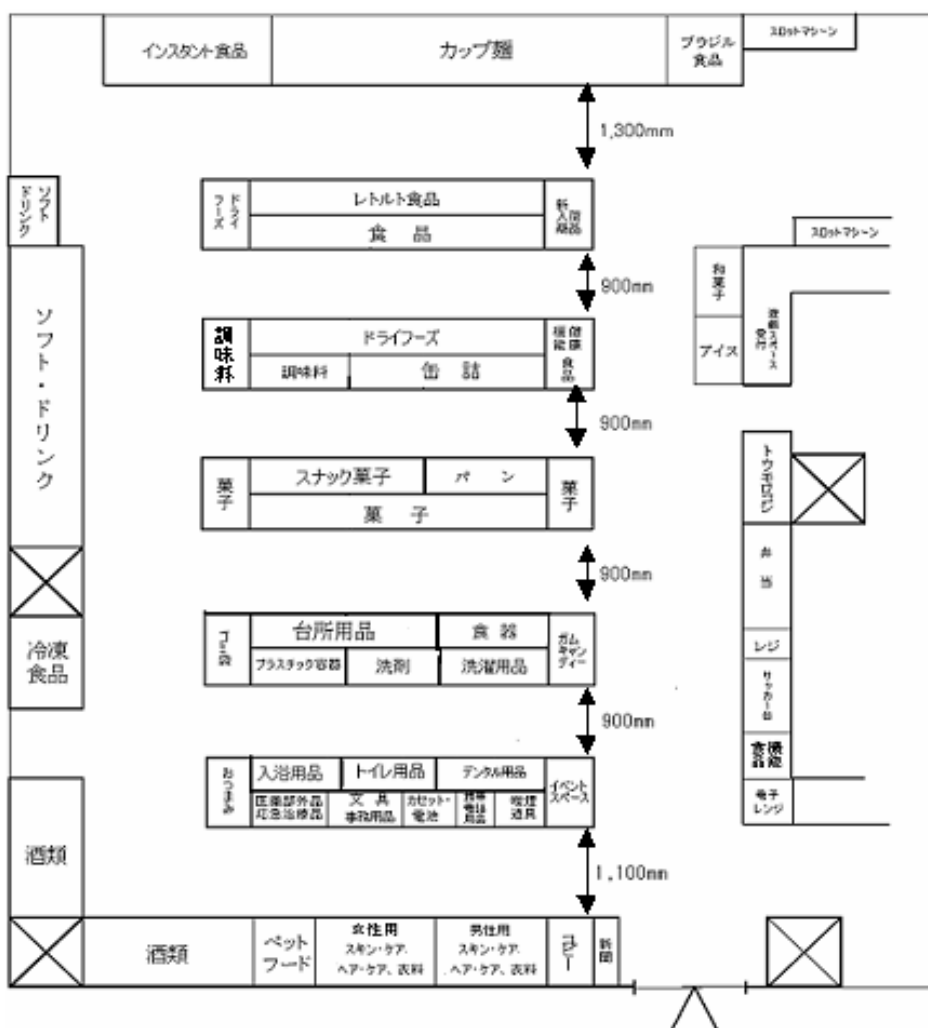
- ①通路幅を縮小し、 gondola を 1 本追加
- ②カップ麺の売場面積の拡大・強化
- ③文具、事務用品は、大幅縮小
- ④化粧品等を男性用コーナー、女性用コーナーとして新設

2. 商品の関連性

- ①中食関連品をカップ麺周辺に配置
- ②菓子パンは、小項目として菓子類へ吸収
- ③ガム・キャンディー等は、「衝動買い」しやすく、購買頻度も高いため、レジ正面の gondola エンドへ配置

3. 回遊性

- ①最も通過率の高い店奥の gondola エンドは、新入荷商品、売上強化商品のスペースへ変更
- ②入口に最も近い gondola エンドをイベントスペースにして、誘導性の強化
- ③ゴミ袋（必需品）を売場中央のマグネット商品として活用すると同時に、台所用品の関連性を強化
- ④「おつまみ」を酒類の最も近い gondola エンドへ移動して、関連性を強化



愛知県における繁盛店の事例研究

ここでは、愛知県の繁盛店を調査した結果を、それぞれの店舗の特徴ごとにご紹介したい。

1. 専門店

今回、調査した3つの専門店の特徴は、専門店としての落ち着いた店のつくり、日本酒・焼酎・ワインなどに特化した大型ディスカウント店にない品揃え、店主の酒類に対する深い造詣とそれに基づくコンサルティング能力、等にあった。専門店としての共通の特徴をそれぞれの店が持ちつつ、やはり、それぞれの店の個性、独自性が見られるのである。

それらは、(1) コンサルティング能力を活かした専門店、(2) 品質へのこだわりと高級品も視野に入れた品揃えの専門店、(3) 日本酒・焼酎やワインを中心とした深い品揃えの専門店、という3つの専門店である。三者ともGMSや大型店ディスカウント店にはない自社の強みをうまく活かして差別化している点に大きな特徴がある。

(1) コンサルティング能力を活かした専門店

愛知県内の人口6万8千人ほどの都市の住宅地に立地するF社。通りを挟んだ目の前に大手のディスカウント酒販店がある。この店の品揃えは日本酒、焼酎、ワインが中心で、売上の55%を日本酒が占めている。一方でビールはまったく取り扱っていない。品揃えについてはワイン、日本酒を中心に狭くて深い品揃えとなっているが、店舗面積は40坪程度で、後で紹介する専門店と比較すると決して商品アイテムが多いわけではない。この店が、目の前に大手ディスカウント酒販店があるという中、ディスカウント店とうまく差別化し、すみ分けを行うキーワードは、酒類に関するコンサルティング力にある。

コンサルティング力とは、当店経営者の日本酒や焼酎、ワインに関する深い造詣だけではなくPOPの巧みさにも見られる。

「4721 本の中から選ばれた赤ワイン イタリアの高級ワイン専門誌で受賞」、実際に日本酒やワインを製造した人たちの写真や言葉が、ひとつ、ひとつの商品を魅力的に見せている。このほか産地、味わい等、酒を選ぶさいに重要な情報がPOPに織り込まれている。当店経営者の酒類に対する造詣も深く、数多い日本酒やワインの中から顧客が好みの酒を探すための手助けになる。店頭には黒板を置いて、その時期の旬の酒を紹介するなど工夫を凝らした売り場づくりがなされている。

店のつくりは和風のたたずまいであり、陳列もゆったりして専門店としての落ち着いた雰囲気をもよく醸し出している。

(2) 品質へのこだわりと高級品も視野に入れた品揃えの専門店

名古屋市の主要駅の近隣に位置するG社は、全売上の50%を日本酒で稼ぐ専門店。

当店の一番の特徴は、品質を維持するために設けた日本酒のセラー風売り場である。オリジナル引き戸式で 20 坪の広さ、わかりやすいように左端から右へ北から南の銘柄を並べている。空調が効いて、日のあたらない工夫がなされており、品質の維持に気を使う当店のこだわりがうかがえる。

価格帯も一般の酒販店よりも高価格帯の商品を積極的に扱っており、味や品質にこだわる玄人を満足させる品揃えとなっている。酒粕など周辺商品の充実なども客単価のアップに貢献しているものと思われる。

（3）和酒やワインを中心とした深い品揃えの専門店

名古屋市の郊外の幹線道路沿いに位置する H 社の特徴は、酒類に特化した深い品揃えにある。酒類は焼酎 1,200 品目、清酒 800 品目、ワイン 1,800 品目、ウエISKY・ブランディー、スピリッツ、リキュール 1,000 品目と、ビール、発泡酒 200 品目を揃えている。これだけの品揃えをするのに当店経営者は蔵元めぐりを行い、本格焼酎で 50 蔵、清酒で 30 蔵ほどを見学、直接蔵元との信頼関係を築いている。

売り場づくりで目を引くのは、店内に 8 つの小部屋を用意して清酒メーカー 7 社を紹介するコーナーを設けている点である。各々の部屋は 3 ヶ月ごとに協賛メーカーを変更、焼酎を中心に展開している。メーカーと共同で売り場を作ることにより、新製品の導入や在庫管理がスムーズになるという利点がある。また、店内には利き酒コーナーも用意され実際に味わって酒を選ぶこともできる。アルバイトやパートの社員もいる点が先の F 社とは違うが、これら従業員にもワインアドバイザー、きき酒師などの資格取得を積極的に推奨し、コンサルティング能力を高めている。ポイントカード会員への DM による商品紹介など固定客づくりにも余念がない。

（4）まとめ

第 2 章において、一般酒販店の生き残りの方向性としては「特化（専門化・高サービス化・低価格化）」と「総合化（独立・連携）」があることを示した。これらの方向の中で「専門化→専門店」していくという道はかなり勇気のいる選択肢であると考えられる。専門化で成功するためには、酒類に関する高い専門知識に基づくコンサルティング力、蔵元を回り商品を開拓するようなマーチャンダイジング力等、さまざまな能力が求められる。また、深い品揃えや高級品などを視野に入れる場合には、在庫管理の面では一定のリスクを背負うことになるので、高い経営管理能力が必要になると考えられる。

リスクということを考えると、G 社のように高級品への取扱を増やす戦略や、H 社のように清酒、焼酎等の絞り込んだ商品ラインで取扱品目を増やすなどの戦略も一般酒販店が大手ディスカウントなどと差別化するひとつの方策ではあるが、特に広い商圈を期待できない中小都市などの一般酒販店の場合は、F 社のようにまずコンサルティング能力を高めるとともに、商品を選びやすい店づくりをし

ていくことが取り組みやすいであろう。きめ細かいサービスはGMSや大手ディスカウント店の苦手とする分野であるし、おいしい酒を選びたいという顧客ニーズにもかなっているところであると考えられる。

2. 総合食品型酒販店

名古屋市の名鉄、JR、地下鉄の結節する駅に立地するI社は、駅前かつ大通りにも面しており、人の流れが非常によく好立地という強みがある。店頭はビジネスマンや学生などが足早に通り過ぎる。数年前までは酒ありCVSとして営業していたが、現在は、酒類の品揃えを増やすとともに、調味料から洗剤、アクセサリーやマフラーなどの日用雑貨などとともに、酒類に関しては量り売りを行っている。

酒販店ではあるが、ブラジル産の水に流してもヘドロになりにくい洗剤等、オーガニック商品や健康食材など、便利さとおもしろさを追求した個性的な品揃えを訴求している。量り売りは店の前を通る独身のビジネスマンなど単身世帯の顧客ニーズにうまくマッチしている。

一般酒販店の場合、酒が売れなくなったから他の商品も増やしていくという「総合化」の事例も見られるが、この店の場合は、生活に必要な日常品をオーガニックや健康という切り口から品揃えしており、独自性があり、かつ顧客ニーズをとらえている。新たな「よろずや」というコンセプトで総合化を行っていると言える。一般酒販店が総合化するにあたって、お酒が売れないから、別の商品を増やしていくというのではなく、地域密着にしる、オーガニックにしる、顧客のどのようなニーズに応えていくのかという部分を考えて総合化を行わなければ、成功することは難しいのではないかと考える。

3. 配達中心店（業務用）

今回、調査した配達中心店（業務用）の特徴は、提案型の営業、販促情報及び商品情報を顧客先である料理店などに発信している点に大きな特徴がある。

名古屋市の繁華街から遠くない位置に立地するJ社は、配達員＝営業マン。配達員が、取引先と密接な関係を築くことにより、顧客を増やしてきた。また、いちごの季節には「ワインとイチゴを提供するとお客は味に納得してくれます。」など、酒類とおつまみをセットで提案するなど、おいしくお酒を飲む方法を料理店等に提案している。また、配達時には必ずチラシと商品を1本持参している。

同じく、名古屋の繁華街から遠くない場所に立地するK社。当社はメーカーからの情報を収集することにより、特売やおまけ付きキャンペーンなどの販促情報を料理店に伝えるとともに、メーカーとタイアップした販促を実施している。午後7時までの注文は午前7時までに届けるなど短納期にも対応することで顧客をつかんでいる。

業務用酒販店は、一般店とは違うプッシュ型の営業が求められることと、販促や飲み方の提案など

一般の顧客とは違ったニーズがあり、それに応えていくことが繁盛店になる条件の一つと考える。しかし、配達コストを考えると繁華街にある程度近い等、立地上の条件も重要であり、あらゆる一般酒販店がこの方向に進めるわけではないと考える。

4. まとめ

今回調査した愛知県内の繁盛店 6 社についての共通点は、基本的な売り場づくりがしっかりしている、ということであった。

一般酒販店の中には、 Gondola エンドに段ボールが積まれていて視認性が高いスポットが台無しになっているもの、POP が少なく顧客が商品を選ぼうとしても、その手がかりがない店、等も見受けられる。

そのような店舗に対して、今回調査した店舗は店頭から店内までわかりやすい魅力的な売り場づくりを心がけていることが一目でわかる、ということが特徴的であった。

「特化（専門化・高サービス化・低価格化）」、「総合化（独立・連携）」等、一般酒販店の進むべき方向性は、さまざま考えられる。これらのどの方向に進むにせよ、まず基本的な売り場づくりをしていくことが重要なのではないかと考える。

（竹上 将人）

第4章 提 言 ～一般酒販店と中小企業診断士が目指すもの

一般酒販店を取り巻く経営環境は今後もますます厳しくなるものと考えられる。こうした状況の中で、一般酒販店が生き残っていくためにはどのような経営手法を採ればよいのであろうか。このテーマに応えるために、前章までに酒販店を取り巻く経営環境と一般酒販店を中心とした経営の実際、生き残るための経営戦略等について各種の調査や現地診断の実際を通して、把握し整理してきた。

本章では、それらを前提として、最も経営基盤が脆弱で競争力の弱い一般酒販店が経営改善に取り組む方策について次の視点から考えてみることにする。

〈視点1〉 一般酒販店自体の取り組み → 「1. 一般酒販店による経営革新の挑戦」

〈視点2〉 中小企業診断士の診断アプローチ → 「2. 中小企業診断士が行う診断」

1. 一般酒販店による経営革新の挑戦

(1) 経営者自身が行う経営革新

経営者自身が行う経営革新は、次の点に要約できる。

○経営革新に挑戦する意欲を持つこと

～経営はゴーイングコンサーンである。

事業継承という課題も展望し、将来性のある酒販店にすることが必要である。

○経営革新の取り組み方を理解すること

～自社内で行うことがベストである。

それには、革新に対する基礎知識を知ることと取り組み方を理解しなければならない。

○専門家の力を借りて、実現を図ること

～自社内のみではできないことも多く、また姿勢が甘くなりがちである。

外部の専門家を活用して、真に必要な経営革新を図ることが大切である。

その機能を果たす専門家が、中小企業診断士である。

(2) 自社で行う経営革新の取り組み方

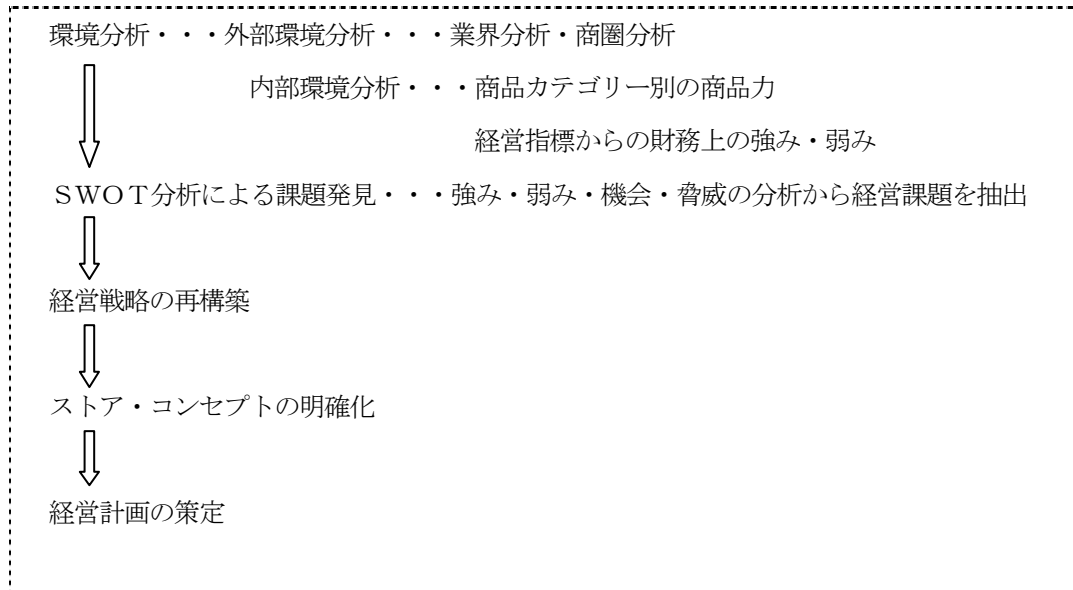
自社で行う経営革新の全体フローを示せば次のとおりとなる。

すなわち、

外部・内部環境分析 → SWOT分析による課題発見 → 経営戦略の再構築
→ ストア・コンセプトの明確化 → 経営計画の策定

というフローである（図4-1「経営革新の全体フロー」参照）。

図 4-1 経営革新の全体フロー



(3) 具体的な推進方法

① 外部環境分析

1) 業界動向分析

a. 情報収集・分析の必要性

第1章で分析したように、総務省「家計調査年報」、国税庁「酒類の販売（消費）数量」等の公表資料、統計等から、今後業界がどのように動いていくかを予想することは可能である。また、酒類業界向け専門誌、経済誌等からも情報を収集・分析することができる。一般酒販店を取り巻く経営環境、業界動向や競合他社等の動向を日頃から把握する努力が求められる。

b. 酒販店業界の競争環境

一般酒販店を取り巻く環境を競合相手との関係で考えると、次のような脅威があることが分かる。

・新規参入の脅威

業界に新規参入が起これば、業界の収益性は低くなる。1990年代後半以降の規制緩和によって、酒販業界の参入障壁が低くなり、競争業者が増え、収益性が低下してきた。

・競争業者

一般酒販店同士の競合関係、既存企業間の競争が激しいほど業界の収益性は低下する。

・代替品の脅威

代替品や代替サービスの脅威が大きいほど業界の収益性は低下する。他に魅力的な代替品が存在する場合、高い価格をつけると顧客は代替品を買い求めるようになる。飲酒機会という側面では、自宅・職場等での飲酒のために酒類を購入することと外食産業、居酒屋

チェーンでの飲食も競合関係にあり、低価格の外食チェーン等の動向、メニュー等についても注視することが必要になる。

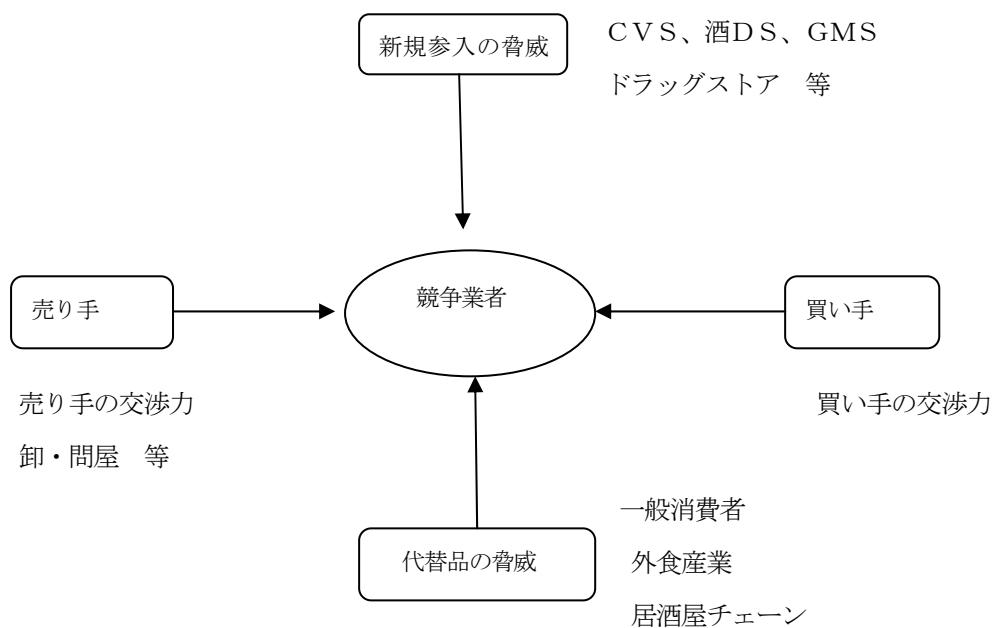
・買い手の交渉力

消費者の嗜好、行動様式、酒類に対するニーズの変化等も分析して、素早く対応することが重要である。酒に対するこだわりを持ち、良いものは高くても買いたいという消費者がいる一方、低価格商品へのニーズも根強いものがある。昨今では、環境保護、健康面等を重視するロハス（LOHAS:Lifestyles of Health and Sustainability）を指向したライフスタイルも注目されており、消費者はこれまでとは異なった価値観で購買行動をし始めている。これらは、酒類の販売動向にも少なからぬ影響を及ぼしていくものと考えられる。

・売り手の交渉力

売り手である卸売業者等の動きも注視する必要がある。酒類小売免許が平成15年9月に事実上自由化されたことにより、酒類卸売業の再編が加速している。商社や総合食品卸売業主導による酒類卸売業の系列化やグループ化、合併等が相次いでいる。これはCVSやSM等のチェーンストアが、本格的に酒類小売を開始することを視野に、取扱商品のフルライン化を目指しているためであり、食品業界と酒類小売業界の垣根は低くなりつつある。

図 4-2 一般酒販店を取り巻く競争環境



(出所) ポーター「競争戦略論Ⅰ」(ダイヤモンド社)をもとに作成

2) 商圈分析

a. 自店の商圈を把握する

一般酒販店の商圈とは、個々の店舗あるいはその集積が顧客を吸引する地理的範囲と考えられる。

商圈の設定方法は、ライリーの小売引力モデル、ハフの確率モデル等があるが、一般酒販店が自店の商圈を設定する方法としては、次の方法が簡便かつ実務的である。

- ・顧客スポッティング法…来店客調査、顧客リスト等から顧客の住所、勤務先を地図上に書き込むことにより実際の商圈を示す方法
- ・経験法…経験によって知りえた知識に基づいて商圈を設定する方法で、例えば、CVSの商圈は半径500mである等とするもの

また、この他に、経営者自身が自店の商圈と思われる範囲を足で確かめ、商圈を確認する方法、自治体等が作成している各種統計、調査報告書等から、商圈を把握する方法等もある。

商圈は、顧客のウェイトによって、次のように分類できる。

- ・一次商圈…顧客の50～70%前後が居住している場所
- ・二次商圈…顧客の20～30%前後が居住している場所
- ・三次商圈…顧客の5～10%前後が居住している場所

b. 自店の商圈内シェアを推計する

商圈を設定し自店の商圈内シェアを推定する手法については、本章末「資料1」で解説する。

c. 競合店との比較する

自店と競合店との競争力を比較する方法については、本章末「資料2」で解説する。

d. 自店の商圈を評価する

- ・自店の商圈全体の範囲の確認
- ・一次商圈、二次商圈、三次商圈の状況
- ・商圈内の地区別人口の増減と推移、転入・転出の状況
- ・商圈内人口の年齢別構成、職業別構成とその変化
- ・マンションの新築、戸建て住宅の新築状況
- ・公共交通機関、公共施設、学校等の整備状況

等から自店の商圈を評価することが必要である。これらの評価をもとに、現状のままの商圈設定でよいのか、見直すことが必要なのかを判断し、機動的な営業展開に結びつけることがポイントといえる。

② 内部環境（経営資源）分析

内部環境分析は、自社の経営資源（「ヒト」、「モノ」、「カネ」、「情報」）について分析を行うものである。また、経営部門別の経営資源としてマーケティング、仕入、販売、店舗、労務、経理・

財務等各部門の状況を把握することも必要である。

ここでは、「モノ」の一部を構成する商品カテゴリー別の商品力、「カネ」の一部を構成する財務分析を取り上げ分析手法の一例を示す。

a. 商品カテゴリー別の商品力を把握する

売上貢献度の高い商品、利益貢献度、利益効率の高い商品などを把握し、営業戦略を見直すために商品カテゴリー別の商品力を把握することが求められる。

表 4-1 商品カテゴリー別の商品力分析の事例 (単位：千円、%)

	売上高	粗利益額	粗利益率	商品回転率	交差主義比率	売上高構成比	粗利益額構成比
ビール	49,100	2,259	4.6	23.0	105.8	24.4	5.5
発泡酒	16,300	2,396	14.7	27.7	407.2	7.2	5.8
清酒	20,800	5,886	28.3	7.0	198.1	9.0	14.3
・ ・ ・							
食品	13,400	4,234	31.6	8.4	265.4	5.9	10.3
ギフト	19,500	4,446	22.8	22.2	506.2	8.6	10.8
合計	221,800	41,254	18.6	12.4	230.6	100.0	100.0

b. 経営指標から財務上の強み、弱みを確認する

財務上の強み、弱みを確認するために、自店の財務諸表について収益性、安全性、成長性、生産性の観点から分析を行うことが必要になる。財務分析の手法については、多くの解説書が出版されているのでそれらを参照していただきたい。

ここでは要点のみ述べる。

- ・時系列比較と同業他社比較、業種平均比較を行う

分析対象期間（例えば 3 年間）の財務諸表から勘定科目ごとの増減、経営指標の変化等について算出、同業他社の経営指標、業種平均の経営指標と比較する等して、自社の強い部分、弱い部分を確認する。

- ・勘定科目、経営指標が大きく変化している場合はその要因を確認する。
- ・一般酒販店が同業他社の財務情報を入手することは難しいので、業種平均の指標等と比較する。
- ・業種平均の経営指標については、中小企業庁「中小企業の財務指標」、国民生活金融公庫「小企業の経営指標」等を活用する。
- ・経営指標の目標値を設定し、目標達成のための施策を策定する。

③ SWOT分析

上述の外部環境分析と内部環境（経営資源）分析から自店の経営課題を発見することが求められる。ここでは、SWOT分析の手法を使って経営課題を抽出し、経営施策を策定する手順について述べる。酒販店の経営者は、これまでの経営実践等から、既に自社の経営課題については把握していると思われるので、ここでは、SWOT分析の手法を使ってより広い視点、データに基づいた視点等から経営課題を再発見すること手法について述べる。

1) SWOT分析とは

SWOT分析とは、内部環境（経営資源）分析において明らかになった自社の強み（Strength）と自社の弱み（Weakness）、外部環境分析において明らかになった将来の機会（Opportunity）と将来の脅威（Threat）をクロス分析することにより、経営課題を抽出し、戦略実現のための施策を策定する手法である。

SWOT分析の枠組みを示せば次のとおりとなる。

表 4-2 SWOT分析の枠組み

内部環境 S（強み）	内部環境 W（弱み）
外部環境 O（機会）	外部環境 T（脅威）

S＝強み（Strength）・・・企業にとって好影響を及ぼす有利な内部環境要因。経営資源の優位性であり、より強化することが求められる。

W＝弱み（Weakness）・・・企業にとって悪影響を及ぼす不利な内部環境要因。改善すべき経営資源であり、克服することが求められる。

O＝機会（Opportunity）・・・企業にとって好影響を及ぼす有利な外部環境要因。自社にとっては、これを活かし発展するチャンスである。

T＝脅威（Threat）・・・企業にとって悪影響を及ぼす不利になる外部環境要因。自社の発展を阻害する要因である。

2) SWOT分析を活用した経営戦略の策定

SWOT分析の結果は、次の視点から検討を加え、自社の経営戦略を策定する。

- ・自社の強みを活かして、得られる市場の機会是何か
- ・自社の強みを活かして、市場の脅威を回避できないか
- ・事業機会を失わないために自社の弱みをどう克服するか
- ・弱みと脅威からの攻撃をどのように回避するか

表 4-3 に、SWOT分析を活用した経営戦略の策定の枠組みを示す。

表 4-3 SWOT分析を活用した経営戦略の策定

		外部環境	
		O (機会)	T (脅威)
内 部 環 境	S (強み)	・自社の強みを活かして、得られる市場の機会是何か ・自社の強みを活かして、他社の弱みを攻略できないか	・自社の強みを活かして、市場の脅威を回避できないか ・他社への脅威を自社の強みにすることはできないか
	W (弱み)	・事業機会を失わないために自社の弱みをどう克服するか ・自社の強みを活かして、弱みを補完できないか	・弱みと脅威からの攻撃をどのように回避するか

④ 経営戦略の再構築

SWOT分析により外部・内部環境の分析を行い、経営課題が明確になったならば、経営戦略についても見直しを行い、再構築することが必要になる。すなわち、競争環境の中で自社が生き残り、更なる成長を遂げるための条件、同業他社・他業態他社と差別化するための条件は何かを探り、長期的な経営の方向づけを明確にしていくことが求められるのである。経営戦略についての解説書は数多く出版されているので、戦略策定・再構築の方法等についてはそれらに譲ることとしたい。

本報告書では、第 2 章においてポジショニングの手法を使って酒販店の進むべき方向性を提案した。ここでは、成長ベクトルの枠組みを使って診断実施事例の「配達中心店」、「総合食品型酒販店」、「F C 型酒販店」について戦略策定の方角を示している。これらの枠組み、手法等を活用し、経営戦略を再構築することが必要である。

1) 一般酒販店の成長ベクトル

成長ベクトルの枠組みを使って一般酒販店の成長の方向を示せば表 4-4、4-5 の通りとなる。

表 4-4 一般酒販店の成長ベクトル

	現在の取扱商品	新商品、新業態の付加
現在の市場	・品揃え充実、専門店化 ・顧客ニーズの深掘り 提案型営業 等	・酒販店＋C V S ・酒販店＋F C 加盟 等の新業態を付加
新規の市場	・ネット販売のような 新たなチャネル開発	・酒類以外の商品をネット で販売 ・介護事業等の異業種へ参入

表 4-5 従来型一般酒販店の戦略

	現在の取扱商品	新商品、新業態の付加
現在の市場	従来型の酒類販売	
新規の市場		

2) 診断実施事例 1～3 の成長ベクトルからみた方向性

診断実施事例 1～3 について、その成長ベクトルを示せば表 4-6～表 4-8 のようになる。

表 4-6 配達中心店（診断事例 1・・・L 社）

	現在の取扱商品	新商品、新業態の付加
現在の市場	配達重視の経営 →専門店化志向	地場産品などの差別化 商品開発
新規の市場		

表 4-7 総合食品型酒販店（診断事例 2・・・M 社）

	現在の取扱商品	新商品、新業態の付加
現在の市場	こだわり酒類の充実	C V S＋ギフト販売 差別化商品(惣菜)開発
新規の市場	ネット販売の導入	

表 4-8 F C型酒販店（診断事例 3・・・N社）

	現在の取扱商品	新商品、新商品の付加
現在の市場	酒類販売	F C加盟（100 円コンビニ）
新規の市場	ネット販売の導入	

⑤ SWOT分析を活用した戦略策定の事例

次に、SWOT分析を活用した経営戦略策定について事例を使って考えてみよう。

<事例の概要>

- ・（株）O社、・資本金 30 百万円、従業員 5 人（社長、社長の妻、社長の父、母、パート 1 名）
- ・19 年 3 月期 売上高 90 百万円 経常利益 3 百万円
- ・[F C型酒販店]

酒販部門 60 百万円、〇〇部門（F C加盟）30 百万円、売上高合計 90 百万円。

酒販部門は、現社長の父が昭和 45 年に創業。その後、昭和 55 年に法人化し（株）O社を設立。現社長は創業者の長男で、大学卒業後、大手清酒メーカーに勤務。平成 7 年に当社入社と同時に社長に就任。昭和 60 年 3 月期に銀行借入金を全額返済後、無借金経営を堅持している。

酒類販売に関する規制緩和、商圏内への競合店出展等から、平成 10 年 3 月期をピークに業績は低下傾向。本業の落ち込みをカバーするため平成 12 年 7 月、F Cに加盟、〇〇部門をスタートした。

表 4-9 事例〇社のSWOT分析結果

	S (強み)	W (弱み)
財務	・無借金経営を堅持している ・家族経営、資金繰り、経費節減など柔軟な対応ができる	・売上高、来店客数が最近3期、減少傾向 ・部門別損益等の計数管理が不十分
	S (強み)	W (弱み)
内部環境	・当地区での業歴が長く、信用力高い ・酒販部門の他に〇〇部門を持つ ・酒販部門は固定客も多く、顧客管理情報を活用した販促を実施 ・手作りの惣菜は好評であり粗利益率も高く設定できる ・〇〇部門でF C加盟しているチェーンの知名度は高い	・酒販部門の品揃えに特徴がない ・酒販部門は売上高、来店客数とも減少傾向 ・メイン顧客は高齢者が多く若年層が少ない ・陳列技術、POP等工夫が見られない ・販売情報の収集と活用が不十分 ・F Cからの仕入れは売価の65%であり、当社全体の粗利益率が低い大きな要因
外部環境	・立地場所は人口集積の高い地区である ・集合住宅が多くファミリー層、単身者も多く住んでいる ・JR〇〇〇駅（乗降客2万人/日）に近く店頭の通行者は多い	・商圈内にはGMS、酒DS、スーパーなど競合店が多い ・20年3月には、P社の大型SMが駅西にオープン予定

表 4-10 事例〇社のSWOT分析による経営戦略策定

		外部環境	
		O (機会)	T (脅威)
内部環境	S (強み)	<捉えられるべき機会> ・立地場所は人口集積が高い地区 ・店頭通行者は多い ・集合住宅多くファミリー層、単身者も多い <活かすべき強み> ・業歴長く、信用力が高い ・酒販部門は固定客が多い ・〇〇部門（F C）は知名度高い →固定客への浸透、販売強化、ファミリー・単身層への拡販、店頭通行者への拡販	<対応するべき脅威> ・商圏内にはGMS、酒DS、スーパーなど競合店が多い ・20年3月には、P社の大型SMが駅西にオープン予定 <活かすべき強み> ・業歴長く、信用力が高い ・手作り惣菜は好評であり、利益率が高い ・酒販部門は固定客が多い →手作り惣菜のメニュー充実による差別化、固定客への浸透
	W (弱み)	<捉えられるべき機会> ・立地場所は人口集積が高い地区 ・店頭通行者は多い ・集合住宅多くファミリー層、単身者も多い <克服すべき弱み> ・酒販部門の品揃えに特徴がない ・メイン顧客は高齢者が多く、若年層が少ない →酒販部門の品揃え充実、ファミリー・単身層への拡販、店頭通行者への拡販	<対応するべき脅威> ・商圏内にはGMS、酒DS、スーパーなど競合店が多い ・20年3月には、P社の大型SMが駅西にオープン予定 <克服すべき弱み> ・酒販部門の品揃えに特徴がない ・陳列技術、POP等に工夫が見られない →酒販部門の品揃え充実、店舗管理、陳列方法、POPなどの工夫

＜経営戦略＞

- ・「F C型酒販店」としての生き残り、成長を目指す
- ・事業構成：酒販部門＋F C加盟（〇〇部門）

酒販店としての信用力、固定客等の営業基盤をベースとしながら、F C本部の知名度・取扱商品の優位性・経営管理ノウハウ等を活用し、競合するGMS、酒D Sとの差別化を図る。

<施 策>

- ・店舗販売の強化による業績向上・・・近隣顧客の集客と固定化、顧客管理情報の有効活用
店舗管理、陳列方法、POP等の工夫
生活提案型、情報発信型の販売方法を強化
- ・品揃えに特徴を出す・・・「酒類」についての深い知識を活かした「こだわり」の酒を、楽しみ方とともに提案する等、GMS等の競合店にはない特徴を訴求
- ・新規顧客の獲得と新規顧客をリピーターに育成するための仕組みづくりを進める
 - ・・・店頭通行者への販売促進、店頭を使ったイベント実施、入りやすい店づくりの工夫
- ・酒販店部門、〇〇部門の相乗効果を高める施策・・・F C本部のノウハウ、情報の活用
- ・顧客管理方法の改善・・・顧客管理を徹底し固定客の来店頻度向上、新規顧客のリピーター化を図る
- ・計数管理・・・部門別の売上高、損益状況が月次で把握できる仕組みを作る
売れ筋商品が的確に把握できるシステム構築

⑥ ポジショニング

ポジショニングとは、自社がターゲットとする市場セグメントにおいて占めるべき「位置」を明確化することである。一般酒販店の場合においては、酒類販売市場において自社がターゲットとして設定した市場において、どのような「位置」を占めるのかという位置取り戦略といえる。

このようなポジショニングは、絶対的なものというよりは相対的なものであり、競合関係にあるGMS、CVS等と比較することにより、顧客が抱く好感度、知覚、感覚等によって規定される。第2章において、酒販店のポジショニングについて6類型を示している。自社の進むべき方向性、自社を取り巻く競争環境、SWOT分析等を踏まえて、自社のポジショニングを明確に設定することが求められる。

⑦ ストア・コンセプトの明確化

一般酒販店が生き残っていくためには、自社の業態化を図り、ストア・コンセプトを明確にすることが重要な課題となる。このストア・コンセプトを品揃え、売り方、接客態度、陳列方法、店舗演出等によりターゲット顧客層に訴求することができれば、GMS、CVS等の他業態との競合を勝ち抜いていくこと道筋も見えてくる。

⑧ 経営計画・アクションプランの策定

自店のポジショニングを明確にし、ストア・コンセプトを設定したうえで、今後3年から5年の中長期経営計画を策定することが必要になる。

表4-11では、中長期経営計画策定の事例を示す。

a. 数値目標

中長期経営計画は、数値目標と年度毎の施策が主な内容となる。計画期間は自店で独自に設定すればよいが、一般酒販店を取り巻く環境は変化のスピードが速いこと等から、3年程度の期間とし、4半期、半期、年度毎に目標と実績の差異分析を行い、目標が達成できないような場合は、早目に対策を講じることが求められる。

表 4-11 中長期経営計画 数値目標の事例 (単位：百万円、%)

	基準年度		1年目		2年目		3年目	
	金額	%	金額	%	金額	%	金額	%
売上高	221	100.0	234	100.0	246	100.0	258	100.0
(酒販部門)	171	77.4	180	76.9	185	75.2	190	73.6
(CVS部門)	50	22.6	52	22.2	54	22.0	56	21.7
(FC部門)			2	0.9	7	2.8	12	4.7
粗利益	41	18.6	44	19.0	47	19.0	49	19.0
販管費	38	17.2	38	16.2	38	15.4	40	15.5
営業利益	3	1.4	6	2.6	9	3.7	9	3.5

b. ストア・コンセプト

○誰に (ターゲット)

商圈として設定した〇〇地区の一般家庭、単身者

○何を (商品・サービス)

- ・酒販部門・・・本物志向、健康志向にこだわった酒類を開拓、提案
- ・CVS部門・・・ワンストップショッピングのニーズに応える商品構成を提供
- ・FC部門・・・洋生菓子へのニーズが強いことからFC加盟して提供

○どのように (提供の仕方)

- ・生活提案型、情報提供型の店舗運営
- ・見学会等参加型イベント開催によるファンづくり、タウン誌との連携など地域密着の営業展開
- ・FC本部の情報・ノウハウ活用、FC本部との連携によるイベント企画

c. 年度毎ごとの施策 (事例)

○1年目・・・売上高 234 百万円、粗利益率 19.0%を確保、販売管理費 38 百万円に抑える

- ・ストア・コンセプトの明確化
- ・酒販店部門・・・提案型POPの徹底、タウン誌への掲載
- ・CVS部門・・・手作り惣菜の販売開始
- ・FC部門・・・下期から全国チェーンの〇〇FC本部に加盟

○2 年目・・・売上高 246 百万円、粗利益率 19.0%を確保、販売管理費 38 百万円に抑える

- ・ストア・コンセプトに沿った店舗運営の定着
- ・酒販店部門・・・シーズン毎のイベント企画、開催、効果を検証、インターネット販売の検討
- ・CVS部門・・・売り場面積の拡大
- ・FC部門・・・○○FC本部が提供する情報を活用した販促

○3 年目・・・売上高 258 百万円、粗利益率 19.0%を確保、ネット販売関連の投資 2 百万円

- ・ストア・ロイヤルティの形成
- ・酒販店部門・・・健康志向の商品、地方特産品など独自商品の開拓、インターネット販売開始
- ・CVS部門・・・商品構成の見直し
- ・FC部門・・・○○FC本部と連携した運営の定着化

2. 中小企業診断士が行う診断

(1) 診断に際して理解していること

酒販店の診断を行なうためには、次のことを理解していることが重要である。

- a. 「経営革新」の診断手順と方法を理解していること
- b. 業界事情を理解していること
- c. 酒販店の成長路線についてその類型を理解していること

特に、「C」について重視する必要がある。一般酒販店は、現状の経営を改善するのみでは改善効果は出ない。独自性の発揮・差別化が重要であり、第2章に挙げる経営戦略(路線)を展開することで強い経営力を持つことができる。

酒販店が、経営革新する場合の切り口と革新の手法の代表的なものは、図4-3「小売店にみる経営革新の展開例」に挙げるとおりである。これを理解して受診企業の改善提案に応用するのである。

(2) 酒販店の経営診断手順

中小企業診断士が進める経営診断は、前項2.(1)に示した経営改善の具体的な取り組み方法と基本的に変わるところはない。これを酒販店の診断手順として示せば図4-4のとおりとなる。

第3章で紹介した診断実施事例も、ケースにより違いがあるとはいえ、これに準拠して行っている。診断の中心は、内外の経営環境を的確に分析して、適切なコンセプトを設定し事業運営の仕組みを提案するところにある。現状の店舗運営の改善にとどまってはいけない。経営の根本を革新させる提案をしなければならないのである。

診断実施事例では、経営者の革新への意欲、保有する経営資源から表4-12に掲げる提案を行った(表4-12では改善提案の根本部分のみ掲示、詳細は第3章の診断実施事例1～3を参照)。

図 4-3 小売店にみる経営革新の展開例

- 「業態」の革新
 - ・新業態の開発 ・業態の転換……酒販店→C V S ・複合ショップ化
- 「商品・品揃え」から
 - ・非価格競争・他店と異なる個性の発揮
 - ・オリジナル商品の開発・・・製造小売・飲食業で導入容易
 - ・自店内加工の付加・・・ブレンドによるオリジナル化 ～米
 - ・自家製 ～惣菜・青果・精肉
 - ・個性ある商品の仕入れルートの開拓
 - ・品揃えでの個性創出・・・様々な商品の組み合わせ、顧客が魅力を持つもの
 - ・地域資源を活かした個性商品の扱い・・・地場産品
 - ・ターゲットを絞り込んだ品揃え・・・特定の顧客層に、ニーズに即した商品提供
 - ・値ごろ感のアピール・・・・・・・・・・良品質、安価
- 「販売ルート」から
 - ・外販の強化 ・業務用需要の開拓 ・カード・スタンプの活用
 - ・多様なメディアの活用・・・W e b 販売 ～物流コストの検討・魅力ある商品
- 「企業連携」による革新
 - ・地域を越えた連携・・・産地直結
 - ・共同仕入れ・V C

図 4-4 酒販店の診断フロー

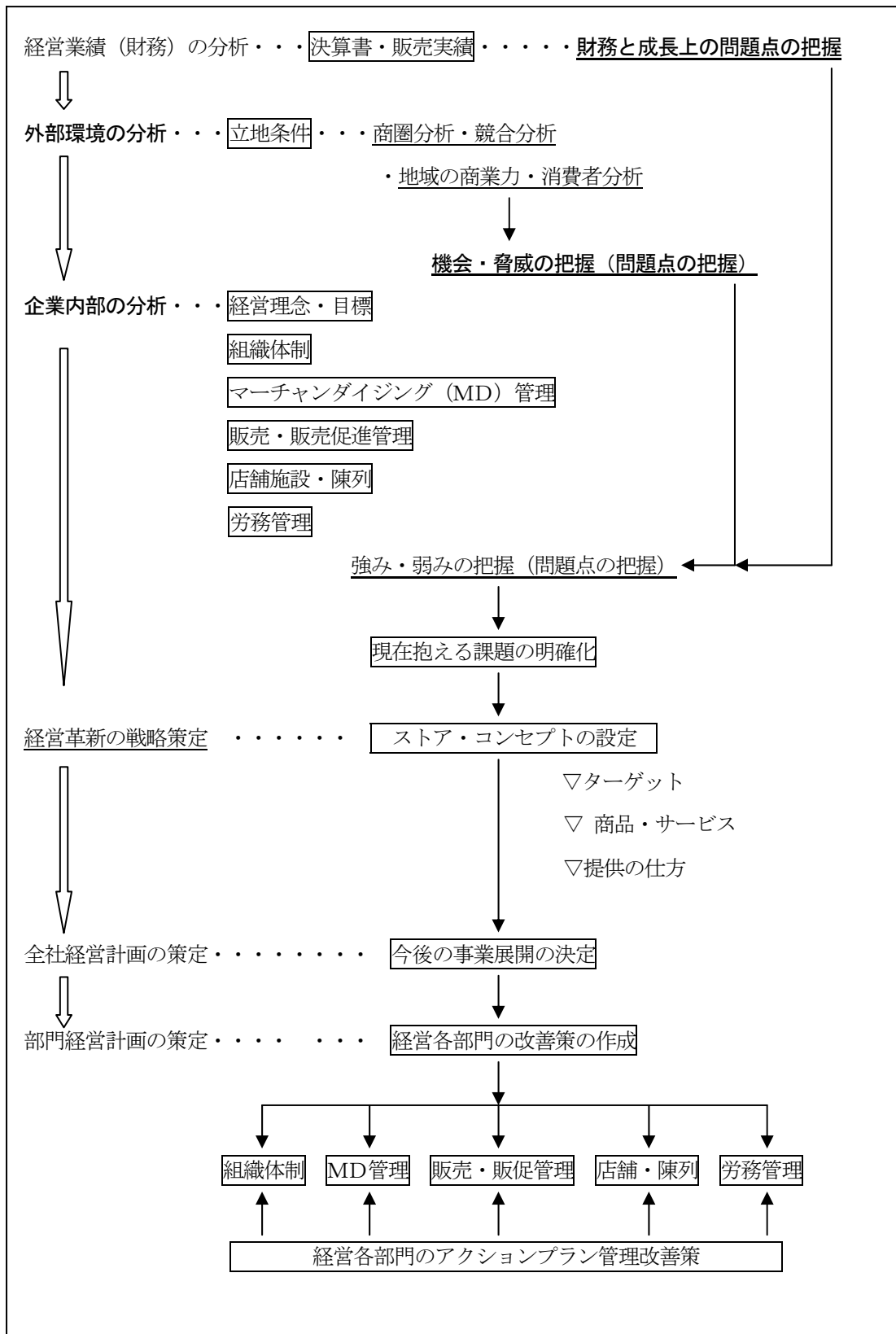


表 4-12 診断実施事例 3 社への改善提案

項目	事例 1 L 社	事例 2 M 社	事例 3 N 社
業態	・配達重視の経営から 専門店化志向へ	・「C V S + ギフトの店舗販売」 と配達販売で利便性強化 ・ネット販売の導入	・販売以外の事業の廃止 とコンビニ経営特化 ・ネット販売の導入
商品	・差別化商品の開拓 (地場産品)	・差別化商品の開発 (オリジナル惣菜) ・こだわり酒類の充実	・1 0 0 円コンビニ商品 の充実
販売	・店頭での商品陳列 ・お奨め商品の陳列	・売場レイアウトの改善 ・売場の活気作り	・店舗施設の有効活用で 売場面積の拡大 ・売場の活気作り

(3) 経営診断を行う場合のチェックポイント

酒販店の経営診断を実施する際に、中小企業診断士はどのような点に留意すればよいのだろうか。ここでは、経営診断を行う場合のチェックポイントについて経営資源という切り口からいくつか指摘しておこう。これらの項目以外にも多くのチェックポイントがあるが、それについては酒販店業界についてまとめられた類書に譲りたい。本報告書では紙幅の制約もあり要点のみを掲げる。

< ヒト >

a. 経営者

- ・経営者はチャレンジ精神をもって経営に当たっているか
- ・家族経営の場合は、経営者を中心とした家族間の役割分担、連携がうまくいっているか
- ・後継者は順調に育っているか

b. 接客態度

- ・丁寧な挨拶、真心のこもった対応ができているか
- ・顧客ニーズを引き出し、それに応える高度な接客技術を持っているか

c. 教育・研修・商品知識

- ・経営者やその家族が率先して店頭に立ち、一流の接客をしているか
- ・業界の勉強会などを活用しているか
- ・卸業者、メーカー、蔵元などとの情報交換を頻繁に行っているか
- ・酒類産地の特徴、酒類の歴史紹介などを行っているか

<モノ>

a. 品揃え

- ・強い商品、こだわり商品を持っているか
- ・ストア・コンセプトにマッチした商品構成となっているか
- ・新商品や売れ筋商品に関する情報収集を積極的に行っているか
- ・競合店を定期的に視察し、自店の品揃え、価格設定などに反映させているか

b. 品質管理

- ・衛生管理は十分か
- ・専用設備・什器による最適温度管理はできているか
- ・売り場の照明管理はできているか

c. P B 商品の開発

- ・蔵元の開発
- ・卸・メーカー等との共同開発
- ・輸入商品の開発

d. 店舗施設

- ・酒類専用セラーの設置
- ・試飲コーナー、試食コーナーの設置
- ・ストア・コンセプトを体現する店構え
- ・イベント、情報発信、生活提案、楽しさの演出
- ・クリンリネスの徹底
- ・駐車場は確保されているか

e. 陳列

- ・商品は関連性を考慮した配置となっているか
- ・陳列商品のボリューム感はあるか
- ・魅力ある商品やコーナーがうまく配置されているか
- ・入り口から季節商品、新商品、主力商品のコーナーがよく見えるか
- ・すべての商品にプライスカードがきちんと付いているか

f. 情報発信力、生活提案力

- ・チラシの歩スティングや折込を定期的に行っているか
- ・地元紙、タウン誌などに定期的に情報提供し、掲載されているか
- ・POP、イベント、ゴンドラエンド等を活用して情報発信、生活提案などを行っているか
- ・おいしく飲むため、楽しく飲むためのノウハウなどを提供しているか

g. 立地を活かした商売

- ・立地や顧客層に合わせた品揃え、売り方をしているか
- ・近隣で行われる行事、イベントなどを自店の集客、販促に活用しているか

<カネ>

- 中長期経営計画の策定と定期的（4半期、半期ごと）見直し
- 自店の損益分岐点売上高を把握
- 毎月の目標売上高を設定し、達成状況を常に確認
- 毎月の利益計画を作成し、翌月5日までには、前月の経費・利益が概算で確認できる
- 金融機関との関係
 - ・地域金融機関のリレーションシップバンキングへの取組み等について注視し、経営情報をタイムリーに開示するなど良好な関係を構築しているか
 - ・資金繰りの不安はないか、いざという時に支援してくれる金融機関があるか

<情報>

- 顧客情報を収集、管理、活用する仕組みづくり
 - ・顧客の固定化、組織化はできているか
 - ・顧客カード等による顧客情報の収集、活用はできているか
 - ・酒蔵見学会、お酒を楽しむ会などのイベントを定期的に開催しているか
 - ・ギフト部門についても顧客リストを整備し、販促活動を行っているか
- 売れ筋商品などをタイムリーに把握する仕組みづくり
 - ・販売管理のための商品の分類方法は適切か
 - ・F C本部などが提供してくる情報を活用できているか
- 部門別、商品別の売上高、粗利益等の損益状況を月次、4半期などで把握する仕組みづくり
- インターネット販売等について研究し、自社にとって有利であればその活用方法を検討する
 - ・IT化推進のため公的機関の支援策などを活用しているか
 - ・商品の吟味は的確に行われているか
 - ・自店独自の情報収集と情報発信は効果的に行われているか

上述のように、酒飯店の診断実施に際しては、a.「経営革新」の診断手順と方法、b.業界事情、c.酒飯店の成長路線の類型等について理解していることが求められる。すなわち、酒飯店の現場、実態を把握し、実践を通じて理解を深めていくことが重要なのである。

ここに掲げたチェックリストには、今回実施した診断実施事例で活用したものも多く含まれており、酒飯店の現地診断、実態把握を行う際の指針になるものとする。

厳しい経営環境の中で生き残り、繁盛店への成長戦略を模索している酒販店にとって、最大の味方はわれわれ中小企業診断士である。中小企業診断士が、適切なコンセプトに基づく事業運営の仕組みを提案し、酒販店経営者が高い志をもって力強く経営計画を推進していくことができれば、繁盛店の実現は手の届くところにあるものとする。

(宇佐見 信一)

資料 1

商圏の設定と自店シェア推定

○ 商圏の設定

(例) 商圏内の人口・世帯数

(単位：戸数、人)

推定商圏地区	平成〇〇年〇月		300メートル圏内 (注)	
	世帯数	人口	世帯数	人口
A町1丁目	30	90		
A町2丁目	50	150		
A町3丁目	150	400	150	400
B通1丁目	125	300	125	300
B通2丁目	140	320	140	320
B通3丁目	100	250	100	250
C町1丁目	120	300	120	300
C町1丁目	35	90		
C町1丁目	45	110		
・				
・				
・				
合計	3,300	8,250	635	1,570

(注) この事例では、自店を中心とした半径300メートルを自店の商圏として設定している。

○ 商圏内の自店シェア推定

・ 商圏内需要額の推定

需要額の推計

家計支出額 商圏内世帯数 商圏内需要額
173千円 (注) × 635戸 = 109,855千円

(注) 家計調査の「1世帯当たりの品目別支出金額」から、自店の取り扱い品目を抽出

酒類	37,933円
飲料	43,229円
調理食品	91,374円
合計	172,536円

(出所) 総務省「家計調査(総世帯)」平成18年年報統計表

・ 自店シェアの推定

自店の売上高 (注) 商圏内需要額 自店シェア
35,000千円 ÷ 109,855千円 = 31.86%

(注) 家計消費支出額から抽出した品目の自店売上高

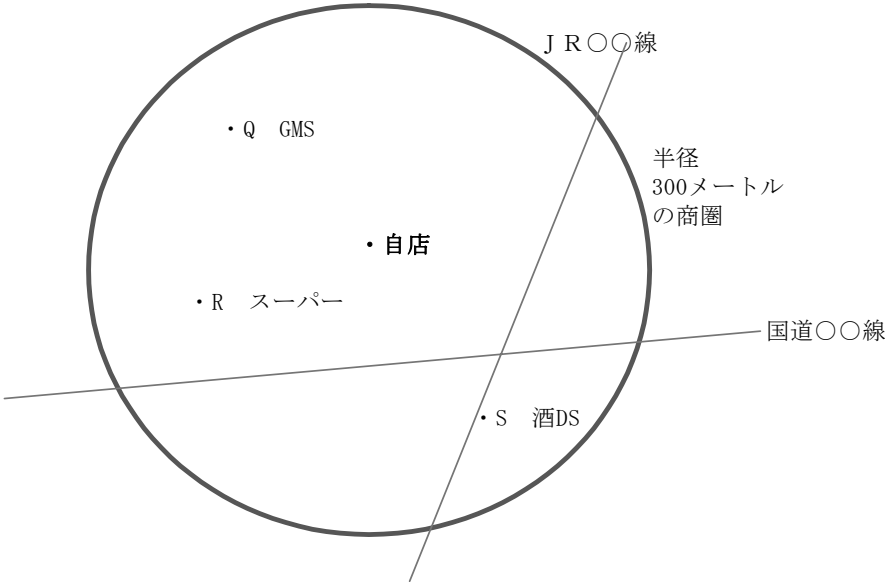
酒類	20,000千円
飲料	10,000千円
調理食品	5,000千円
合計	35,000千円

資料2

自店と競合店との戦略比較

- ・自店の商圏内の主要な競合店を抽出
- ・価格競争力、商品力などの項目について調査、分析のうえ、戦略の比較を行う。

1. 商圏内の競合店の立地状況



2. 自店と競合店の競争力比較

	価格競争力	商品力	提案力	接客態度	店舗設備	顧客管理	平均	
自店	3	3	3	3	3	3	3.0	
Q GMS	4	3	4	2	4	4	3.5	・・・競合店
R スーパー	2	2	3	2	3	2	2.3	
S 酒DS	5	3	4	2	2	2	3.0	

(注) 自店の評価を「3」として、項目別に競合店を相対評価したもの。
 自店より水準が高い・・・「4」、「5」
 自店の水準と同程度・・・「3」
 自店より水準が低い・・・「2」、「1」

項目別評価のポイント

価格競争力・・・自店の売れ筋商品の価格設定は競争力があるか。
 商品力・・・健康志向、本物志向など、競合店にはない「こだわり」商品を持っているか。
 提案力・・・生活提案型、情報発信型の販売ができていないか。POPなどを有効活用しているか。
 接客態度・・・顧客ニーズを引き出す対応、迅速な対応、礼儀正しい対応など、接客態度は良いか。
 店舗設備・・・入りやすく、選びやすい店舗、クリーンリネスの徹底した店舗になっているか。
 顧客管理・・・顧客の固定化、顧客情報の有効活用ができていないか。

(例) 価格競争力の調査・分析 (単位：円)

	SD 350ml 24缶	淡麗 24缶	ドラフトワン 24缶	いいいちこ 25度	自店と競合店の価格戦略
自店	4,200	2,900	2,500	1,500	充実した品揃え、値ごろ感のある価格設定
Q GMS	4,160	2,820	2,400	1,450	競合する主要商品では自店より低い価格設定
R スーパー	4,250	2,900	2,500	1,600	高級食品スーパー、酒類も価格帯は高い
S 酒DS	4,100	2,800	2,350	1,400	価格訴求のDSであり、最も低い価格設定

SD・・・スーパードライ

(注) 上記は価格競争力を調査・分析する手法の一例であり、実際の価格を示すものではない。

おわりに

我々愛知県支部・経営診断実務研究会会員12名が、マスターセンター補助事業として「一般酒販店の現況と改善に関する調査研究」に取り組んだ経緯、調査・現地診断等は次のとおりです。

平成18年6月に当研究会を発足しました。

この背景には、昨今、中小企業診断士の診断実務能力の強化充実が、民間及び行政の両サイドから増々要請されていること、一方で、公的支援機関等が小規模零細企業（従業員5人以下等）に対する経営診断機能を弱めてきていますところから、これら企業への診断要請に対処することが急務となったことがあります。

かかる状況下で、当研究会の活動内容を、診断士の診断実務能力の向上を図るために、診断実務に関する机上学習・研究と企業を訪問して行う現場診断の実践と定めました。

平成19年5月、上記経緯とその後の活動を踏まえ、当研究会の会員有志で19年度マスターセンター事業に参加することを決めました。更に6月、テーマを「一般酒販店の現況と改善提案」と定め、原稿執筆の分担及び完成・印刷製本のスケジュールを作成して本格的にスタートしました。

メンバー（プロコンサルタント・企業内診断士）が分担して、一般酒販店の調査・実地診断・執筆を進めると同時に、研究会での経過報告とディスカッションを行って、原稿の推敲を繰り返し、報告書の完成をみたものです。

その間のエピソードを若干記しますと、例えば・・・

第1章・・・スタート時点の執筆者が期中半ばで、新規会員に執筆引継ぎとなり全体の整合性維持に苦慮。

第2章・・・毎回定例会で、第1章との整合性に目配りしつつ、「一般酒販店の存続」に関する座標軸を独自の調査研究で「酒販店の6類型」として発表。

第3章・・・診断実例報告では、読者に事例3酒販店に臨場感を持っていただくため、各事例の冒頭に「要旨として、経営者の思い、経営者の感想、診断士の感想」を追記。

第4章・・・「第1章から第3章」について十数回におよぶ会員全員の熱心な集中討議の結果を踏まえて、一般酒販店の経営者及び中小企業診断士に対する「提言」のとりまとめ。

題して “こうすれば繁盛する！ 酒販店の生き残り戦略”

第1章で指摘しておりますように、酒販業界とりわけ一般酒販店は、かつてない厳しい経営環境下にあります。酒販店経営者及び中小企業診断士の諸先生にとりまして、本報告書が生き活きとした酒販店づくりのお役に立てれば幸いです。

（南形 周治）