

酒類小売業の経営の方向性とF C加盟への検討

中小企業診断士・帝塚山大学経済学部講師
鐘井 輝

1 酒販店経営の方向性

酒類取り扱いの強みを生かした酒販専門店として次の3つの方向性が考えられる。

特定商品拡大型専門店

大手スーパーの酒売場は当初から計画されていたものではなく、追加で設けられた所も多く、酒類の充実度は低い。またコンビニエンスストアも狭いスペースでの販売が前提になっていることから、売れ筋中心の品揃えになり、面白みのない売場作りになっている。そこで特定商品を絞り酒類を顧客に提案し続ける専門店としての方向性が考えられる。

例えば品揃えするアイテムとして、国産ワインならば希少性の高い産地ものをも含めながら広いバリエーションとする、輸入ワインであれば品質の良い適正価格の品揃えを行う、地酒であれば銘酒とされるものから杜氏がこだわる通好みを品揃えするなどが考えられる。

食文化提案型専門店

食事を一層楽しいもの、味わいのあるものにするために相性の良い酒類の提案を行う。酒についてのウンチクは多いが食の関連提案は酒類取り扱い店では少ないため、食生活の総合コーディネーターを目指す方向である。この場合、例えば広島のとらと広島の地酒など産直商品と当地の銘酒の組み合わせ販売も効果的を持つ。

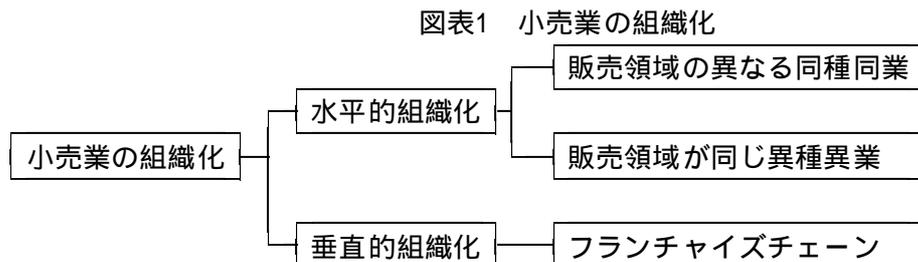
デリバリー機能強化型専門店

現在でも酒販店利用者の多くが配達の支持をしている。高齢化が急速に進むわが国では自宅までへの配達ニーズはますます高まってきている。どの時間帯にどの商品を、どう届けるのかを工夫したり、配達利用顧客の固定客化や新規顧客獲得について、アイデアや工夫で効果をあげることができる。

しかし、特定商品拡大型専門店や食文化提案型専門店では今まで以上に広く商圈を求めていく必要あり、デリバリー機能強化型専門店においても現在は価格的な要素を抜きには成立し得ない。

組織化の方向性の検討

中小酒販店では顧客誘引力や大量販売を前提としての大量仕入れなどは困難である。規模の経済の追求には当然諸方面から制約が働く。そこで中小規模の力の結束による組織化への参加が検討される。組織化には図表1で示すように大きく分けて水平的組織化と垂直的組織化がある。

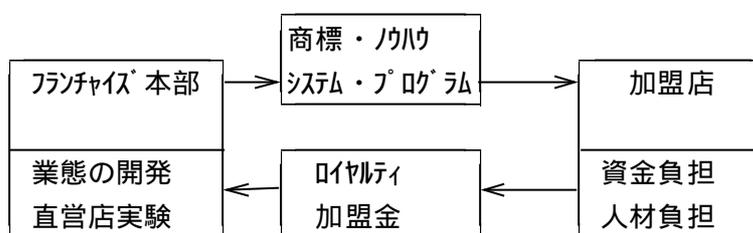


水平的組織化は、さらに販売領域を異にする同種同業の小売店同士の協力による卸主宰のボランタリーチェーンなどや販売領域を同じくする異種異業の小売店同士の結束による商店街活動がある。

2 FC加盟への検討

フランチャイズチェーンにおけるフランチャイズシステムは次のように定義される。「フランチャイズとは、事業者（フランチャイザー）が他の事業者（フランチャイジー）との間に契約を結び、自己の商標、サービス・マーク、トレード・ネームその他の営業の象徴となる商標、および経営のノウハウを用いて、同一のイメージのもとに商品の販売、その他の事業を行う権利を与え、一方、フランチャイジーはその見返りとして一定の対価を支払い、事業に必要な資金を投下してフランチャイザーの指導および援助のもとに事業を行う両者の継続的関係をいう。」（日本フランチャイズ・チェーン協会）

図表2 フランチャイズシステム



フランチャイズチェーン本部が何ら資本関係のない第三者との契約に基づいてその業態の拡大を図っていく方法である。チェーン本部が直営している店舗と同じ内容、同じレベルの店舗を加盟店自身が運営を行う。従って加盟店が対価を支払って利用する一定の経営システムや一連のプログラムが準備され整っていないなければならない。この一定の経営システムや一連のプログラムはフランチャイズパッケージ（Franchise package）と呼ばれ通常次の3つの要素が組み合わされて形成されている。

図表3 フランチャイズパッケージ

- | |
|---|
| <ul style="list-style-type: none"> a フランチャイザーの商標、チェーン名などフランチャイザーの事業であることを示す標章（マーク）を使用する権利 b フランチャイザーが開発した生産、加工、販売その他経営上の技術（ノウハウ）を利用する権利 c フランチャイザーのイメージを維持し、高めるためにフランチャイザーが行う指導・援助を受ける権利 |
|---|

「図表4 フランチャイズ契約書」は大手コンビニエンスストアのフランチャイズ契約の一例である。契約の内容は総則、ライセンスの承諾、開店準備、勘定、経営、会計、利益、契約終了、雑則の9つに分けることができる。

図表4 フランチャイズ契約書

章	項目	内 容
第1章	総則	協力関係、当事者の地位、加盟店資格
第2章	ライセンス許諾	ライセンス許諾、ライセンス範囲、許諾地域
第3章	開店準備	成約預託金、研修、研修費用、開業準備、開業準備手数料
第4章	勘定	勘定方法、勘定の処理
第5章	経営	自己資本の維持、休日と営業時間、店舗の保全管理、在庫維持管理、仕入と販売、広告と販売促進、注意事項、売価
第6章	会計	売上金処理、帳簿、帳簿棚卸、実地棚卸
第7章	利益	加盟店引出金、最低保証、ロイヤリティ
第8章	契約終了	開店前解約、契約期間満了、中途解約、合意解除、営業維持、平均ロイヤリティ、チェーン本部の契約解除、加盟店契約解除
第9章	雑則	遅延損害金、通知、契約の運用、改訂、裁判管轄の合意

3 FC加盟の限界要因

FCへの加盟によりノウハウを素早く活用することが可能となるが、フランチャイズチェーン本部には次の8つの限界要因が内在していると考えられる。

環境変化への対応力

業態は市場における機会をきっかけに誕生するが、市場の変化は常に激しい。市場は日々刻々と変化し続けている。流れからはずれた業態は競争に取り残されることになる。

顧客進化への対応力

製品やサービスの購入を通しての顧客の成長に対してその進化が求められる。この進化がなされないとき顧客基準とズレてしまうおそれがある。

革新性の陳腐化

時間の経過に伴う革新性の陳腐化の進行は顧客にその革新性が飽きられるという結果を生む。

新しい知識の不足

不確実性の高い環境のもとでは仮説の比率が知識よりも圧倒的に多いのが現状である。市場や技術、製品、サービスに関して新しい知識や未知の部分は多い。

競争相手の模倣

常に革新性は競争相手の模倣の対象になりうる。競争相手による模倣は顧客に支持されるアイデアに基づいた業態の有効期限を短くする可能性がある。

経営トップのリーダーシップと資質

経営トップが共通のシステムを作り、継続的なパワーを発揮して継続的なイノベーションを行えるか。

組織の疲労

経営陣や従業員が燃え尽きる可能性がある。特に成長している場合には問題は発生しにくい、停滞するといっきに疲労感が蓄積する。

人材の不足

価値と知識情報を共有し、事業の推進中に学習を行い、修正や仮説の検証を行いながらそれを知識化する。その結果、洞察力と信念を持った人材の育成ができるか。

「2003年度経営・技術強化支援事業報告書」滋賀県商工会連合会 2004年3月執筆原稿