

K ショッピングセンター (B)

Kショッピング・センター（以下K-SCと略す）はM県K町の国鉄駅前の一番店として、地域スーパーY店を核店舗として13店の零細小売業者によって、協同組合方式で国の近代化資金を導入し、昭和47年3月にオープンされた。その後K町唯一の大型店として規模のメリットと有利な立地とによって、昭和51年までは年々著しい売上高の成長を示して来た（ケースA参照）。しかし51年に入ってから近隣のG市に地域のある大手食品スーパーが進出し、それまでK-SCの開店により可成り抑制されていた町外流出が再び始められることが予想され、K-SCの内部ではそれに対応すべく法人化が進められることになった。その結果昭和48年4月にはスカイ・フード、昭和50年9月にはK・K・スカイが設立された。そしてK-SCの進出はK町の地元小売商店に対して少くとも当初は可成りの影響を及ぼしたと考えられていたが、6ヶ月後あるいは1年後には個々の商店の対応の努力によって、全体としては前年の売上げを上回るほどに回復していると考えられており、昭和51年中にはK-SCの進出は全体としてK町の商業近代化に有効な刺激を与えたものとして評価されていた。

しかし、昭和51年8月にKストアが火災で焼失したのを機に9月に新築開店したことで、さらに51年12月には国鉄駅裏の500台収容の町外への通勤客用の駐車場の真横にKショップと云う名称で、近隣のN市の零細小売業者による協同組合方式のスーパーが、売場面積450㎡の規模で進出して来たこと、などによって、K-SCはK町内部においても厳しい経営状況に立たされることになった。これに対してK-SCでは昭和51年11月に全組合員の店舗を改装し、特にKショップに対しては地元一番店の地位を守るべく価格切下げ、その他の武器として徹底的な抗戦に出た。当時を回想してKショッピング・センター協同組合の副理事長である境氏は次の様に語っていた。

“あの当時は私達が開店以来始めて経験した危機の状態でした。KストアにしてもKショップにしても私達の店にとっての最大の弱点であった。駐車場を全く持っていない、と云う隙を痛烈に突いて来たわけです。特に駅裏の駐車場はK町にとっては大規模なものでそこへ駐車する通勤客は従来ならば買物をしたい場合には多少不便でも地下の連絡路を50米ほど歩いて駅前へ出、私共の店や駅前の地元小売店から買っていたのです。それを駐車場の真横に通勤客に的を絞ったスーパーが進出して来たのですからたまったものではありません。幸い進出して来たのがK町内部の人ではなかったこともあって、私達は心おきなくKショップをマークすることができました。この近くに住んでいる人々も始めのうちはKショップに買いに行かれたのですが、こちらで同じ品物が可成り安い価格で入手できるとなると、わざわざ駅裏まで100mも余分に歩いて行こうと云う気にはならないわけです。その結果4ヶ月後にはKショップは徹退せざるを得なくなったのです。私達は兎も角所期の目的を達成することができました。しかし、そのために支払った代価も大きかったのです。私達はこの時期にいくつかの部門で始めて前年度の売上高を割ってしまったのです。この事実は私達も地元一番店だからと云って決して安閑とはしてられないこと、そして外からの侵入に対しては地元商店の方々との連携が如何に重要なものであるかを教えて呉れました。それは、この時には私達は全く独力で対抗したのですが、もし予め駅前商店会と云う形のものがあったならば、私達はもっと外敵に対して容易に対抗することができたと思えるからです。

“この様な環境変化に対応するために私達は様々な対策をとることになりました。一つは駐車場の確保と云うことです。これについては駅前に適当な土地が見当りませんので、50メートル程離れたところにある商工会の敷地を借用してその費用を私共が負担すると云う形で、駅前商店の買物客であればどなたでも利用することができます。但し規模は100台ほどですから決して十分なものではありません。もう一つはこの時期からかねて進行中だった法人化による他域への店舗展開のスピードが早められ、昭和52年8月にはスカイ・ミートという新法人が設立されました。昭和52年12月31日現在でK・K・スカイは2店、スカイ・フードは4店、スカイ・ミートは4店の店舗を持ち、スカイ・グループの売上

本ケースはクラス討議の資料として開発されたもので、経営管理の適切または不適切な処理を例示するものではない。ケース中の社名、人名および地名は変装されている。本ケースの作成にあたり、慶応義塾大学ビジネス・スクール助教授 関谷 章氏の多大なる協力を賜った。