



慶應義塾大学ビジネス・スクール

サンライフ・ストア株式会社(A)

1989年12月、サンライフ・ストア株式会社の経営陣は、同社のK市駅前店を今後どのように活性化していくかについて協議を重ねていた。サンライフは兵庫県南西部を中心に30の店舗を持つ地域小売店チェーンであるが、近年は消費の多様化、ミニ・スーパー、コンビニエンス・ストアとの競争の激化などの影響により、既存店は全般的に売上高の伸び悩み傾向にあった。

特に、K市駅前にあるK駅前店はここ数年間、継続的に売上高の低下をきたしていた。というのも、「大規模小売店舗法」¹⁾の規制によって全国的に大型店出店抑制傾向にあるなか、K市に限っては、ニチイ、ダイエー、イトーヨーカ堂という全国チェーンの大型店が1982年以降次々とオープンした為であった。

サンライフK駅前店は35才～45才の主婦をメイン・ターゲットとしていたが、他の大型店も全く同じ客層をターゲットとしており、サンライフK駅前店には不利な状況であった。なぜなら、総売り場面積が後発店舗に比べてかなり劣る分だけ、品揃え内容が弱くならざるを得なかったからである。加えて、駐車場・飲食店等の付帯施設の未整備、建物の老朽化なども不利な状況を作り出していると考えられていた。

更に、1989年9月には、大手百貨店の「そごう」が駅前再開発の一環としてK駅前店のすぐ目の前にオープンする予定になっていた。

この間、サンライフとしてもただ手をこまねいていたわけではなく、改装、品揃えの変更、大売り出し等の販促強化策を行ってきたが、低落傾向に歯止めをかけることはできなかった。1988年度の同店の年間売上は約22億円であったが、ピークの1983年を100とすると、1984年には、85.2、85年78.3、86年68.7、87年62.6と着実に低下し、1988年には51.1と約半分になっていた。

1) 1974年に施行されたもので、正式には「大規模小売店舗における小売業の事業活動の調整に関する法律」という。この法律により、500㎡以上の売り場面積をもつ小売店を出店しようとする場合、地元中小小売業者の事業機会の確保の為、売り場面積・閉店時刻・年間休業日数等の調整が行われる。実際には、地元小売業者の反対が強く、調整が難航したり、出店できないケースがほとんどであった。なかには、行政指導によって出店申請を受け付けていない地域もあり、1990年の日米構造協議の議題として取り上げられた。

このケースは、1989年度MBA 佐藤俊彦が、池尾恭一助教授の指導のもと、対象企業の了解を得たうえで、クラス討議の基礎資料として作成したものであり、経営上の適切もしくは不適切な状況処理を例示しようとするものではない。なお、固有名称の一部は、偽装されている。(1990年5月作成)