

酒販店のモデル利益計画

中小企業診断士
田中 秀文

I 業界の概要

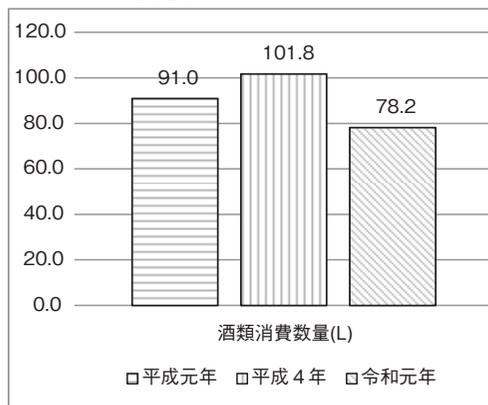
酒店業界は、小売店の距離制限撤廃など規制緩和が進む中で、コンビニ店や食品スーパー、ディスカウントストアなど異業種からの新規参入が拡大し、商圏内での競争が激化している。また、少子高齢化やライフスタイルの変化に伴い、酒類の需要は中長期にわたって縮小してきた。しかし、そういった厳しい市場環境にあっても、商品の差別化や高付加価値化に取り組み業績を上げる事業者も少なくない。酒販店の生き残り戦略と可能性について考察する。

1 酒店業界の現状

酒店業界の市場規模は、人口動態の変化や様々な要因で縮小してきている。従来から、飲酒習慣のある者は、男女ともに30歳代から大幅に増加し、70歳以上では減少する傾向があるが、少子高齢化は、酒類の消費にも影響を与えたと考えられる。

また、成人1人当たりの酒類消費数量の推移を見ると図表-1のとおり、増加を続けてきた酒類消費数量も平成4年度の約102Lを

●図表-1 成人1人当たりの酒類消費数量の推移



出所：国税庁 酒のしおり（令和3年3月）より図表化

ピークに減少し続け、令和元年度には約78Lと2割強減少している。

1 若年層のお酒離れが進む

年代別、性別の飲酒習慣の割合も大きく変化しており、平成28年の「国民生活基礎調査」によれば、男性で最も飲酒習慣のある年代は60～69歳で54.0%、女性では50～59歳で22.5%であり、いずれも高齢層で高い割合を見せている。一方、20～29歳では男性で14.5%、女性で6.5%、30～39歳では男性で33.2%、女性で14.7%と、高齢層と比較すると低い水準が続いている。

これは若年層のライフスタイルや嗜好の変化を如実に表したものであり、今後もその傾向が続くとみられる。

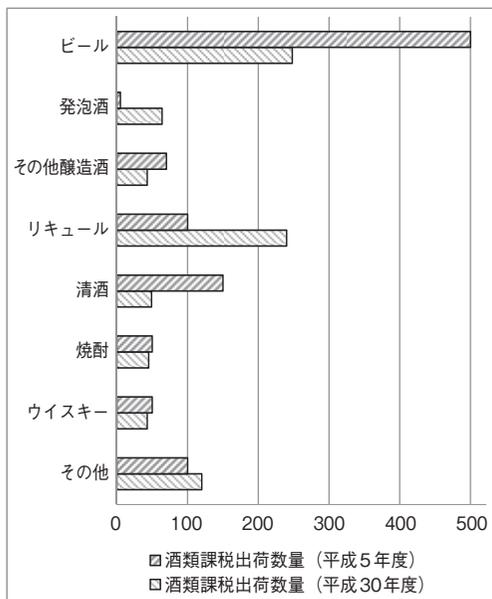
2 ビールから新ジャンルに消費が変化

酒類の構成にも大きな変化が見られる。

図表-2のとおり、酒類の課税出荷数量ベースで平成5年度と平成30年を比較するとビールが半減していることが見て取れる。

一方、この間、新ジャンルといわれる、低価格の発泡酒やチューハイなどのリキュール類が伸びており、近年では、クラフトビールなど高価格帯の商品も加わる。

●図表-2 お酒の種類別課税出荷数量



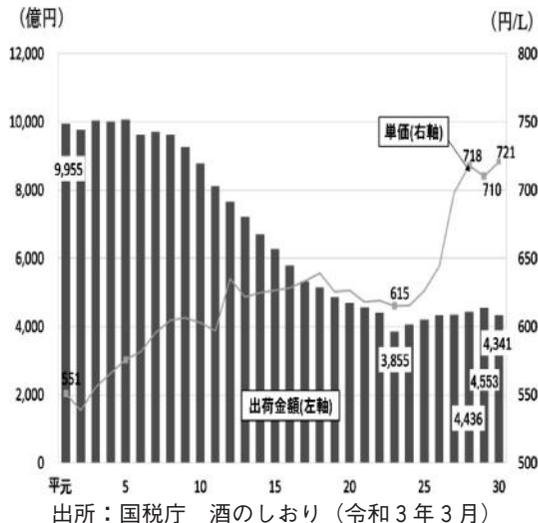
出所：国税庁 酒のしおり（令和3年3月）より図表化

3 清酒は高付加価値商品が需要増

清酒製造業の出荷金額は、平成元年の約1兆円規模から平成30年には、約4,300億円に大幅に減少している。一方、リッター当たりの単価では、平成元年の551円に対して平成30年では721円と上昇している。

減少を続けてきた出荷金額も平成24年から増加に転じており、より付加価値の高い商品の需要の高まりを表すものと考えられる。

●図表-3 清酒製造業の出荷金額と単価の推移



出所：国税庁 酒のしおり（令和3年3月）

4 海外で評価高まる日本産酒類

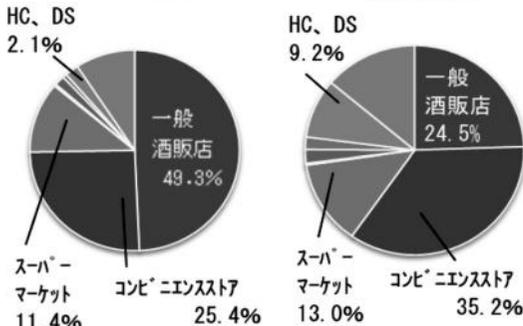
近年では、清酒を含む日本産酒類は、世界的な評価が高まっている。輸出金額の推移を見ると、清酒やウイスキー、ビールを中心に伸び続け、令和2年には約710億円（対前年7.5%増）となり、平成24年以降、9年連続で過去最高を記録している。世界の食市場が拡大する中、輸出中心に日本産酒類の需要拡大が期待できる。

5 減少する一般酒店、伸びるコンビニ

酒類の販売業を行うには酒類販売業免許を販売場所ごとに取得する必要がある。

酒類販売業免許は、酒類卸売業免許と酒類小売業免許に区分されており、令和元年度末の酒類卸売業免許場数は、約5,000箇所、酒類小売業免許場数は、約167,000箇所となっている。一般酒類小売業免許場の業態別構成比をみると、平成17年度に約50%占めていた一般酒店が減少し、平成30年度では、約半数の24.5%となる。コンビニエンスストアの伸びが顕著で、HC（ホームセンター）、DS（ディスカウントショップ）も増加するなど、酒類小売業界の構造は大きく変化して

●図表-4 一般酒類小売業店の業態別構成
平成17年度 平成30年度



出所：国税庁 酒のしおり（令和3年3月）

いる。

2 ● 酒類業界が取り組むべき課題

酒類市場の拡大と高付加価値に向けて、業界全体で以下のような課題に取り組む必要がある。

1 商品の差別化・高付加価値化

酒類の国内需要が長期的に減少傾向にあるなか、これまでの取組を継続するだけでは今後の需要の回復・拡大が見込めない。

酒類事業者は、従来型の商品の開発・製造・販売等の方法にとらわれず、新たな商品・サービスの創造、新たな市場の開拓に取り組む、酒類業界の構造転換が課題といえる。

2 海外市場への販路拡大

現在、酒類市場は世界全体で100兆円を超える規模があるとされている。

日本産酒類の輸出額は、9年連続で過去最高の伸びを続けているが、世界市場の規模からみれば0.1%にも満たない。これは、逆にみれば大きな伸びしろと考えることができ、海外市場の開拓は、酒類業界の発展のために必要不可欠な取組でもある。そのために、酒類業界あげてのPRや情報発信、流通大手との取引を通じた販路開拓が求められる。

3 技術の活用と人材の確保

酒類業従事者の高齢化に伴い、後継者不足

が進行している。特に製造事業者において顕著にみられ、製造技術やノウハウの継承が課題となっている。生産体制の見直しなどを通じて、人材の確保・育成や働きやすい環境の整備、事業承継等の課題に取り組む必要がある。

3 ● 一般酒店を取り巻く環境変化

小売市場に他業態からの新規参入が続く中、一般酒店の経営環境は、より厳しいものがある。その環境変化を5つの競争要因から捉えてみる。

1 新規参入業者の脅威

参入障壁が低くなった一般酒店業界では、新規参入者の脅威が大きい。どの産業でも新規参入が起りやすいほど収益性は低くなる傾向にあり、商圏内に突然、新規参入業者が登場することにより、経営状態が急変することになる。

2 一般酒店事業者間

一般酒店では、商圏エリアの拡大により、遠方からの来店もみられ、差別化が難しく、市場が縮小している一般酒店同士でも競争が激しくなりやすい。

3 代替品の脅威

自社の商品サービスに代わる、新しい代替サービスが登場すると、収益性は低下してしまう。特に、低価格で高品質のものが登場した場合、脅威がより強くなる傾向にある。また、EC販売や居酒屋チェーンなどの外食産業も提供方法の違いがあるが、経営上の脅威となる。

4 買い手の交渉力

買い手（顧客）の選択肢が多い場合、収益性が低くなる。低価格商品へのニーズは依然高いが、一方では、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もいる。商圏内での酒類に対するニーズの変化なども把

握し、ターゲットを固めて対応することが重要となる。

5 売り手の脅威

自由化により、酒類卸売業の再編も加速しており、商社や総合食品卸売業主導で酒類卸売業の再編が進行し、食品業界と酒類小売業界の垣根は低くなっている。売り手の交渉力が強くなると、仕入コストに影響し、経営上の脅威となる。

4 一般酒販店生き残りの方向性

一般酒販店の生き残り戦略を考えた場合、品揃え、価格、利便性といった提供価値の差別化による競争優位の確保が必要となる。この変化の方向性として、「専門特化型」と「総合型」の2つがある。

1 専門特化型の方向性

専門特化型は、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。また、具体的な方向性として、「商品特化」「サービス特化」「低価格化」の3つの方向性が挙げられる。商品特化は、ワインや日本酒の専門店といった特定酒類の品揃えの深さで価値訴求する。サービス特化では、提供サービスの特定機能を充実させる。酒類の宅配サービスや飲酒（試飲なども含む）コーナー併設などが挙げられる。低価格化は、ディスカウントショップなどの業態にみられるように、低価格を訴求する特化の仕方である。

2 総合型の方向性

専門特化型の方向性に対し、総合型は、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。総合化に向けては、自店で成し遂げるケースとコンビニエンスストアなどのフランチャイズの傘下に入るケースとに分けられる。

II モデル企業 A 社の概要

A 社の事業概要は、図表-5のとおりである。

●図表-5 A 社の事業概要

所在地	東京都区内
店舗規模	120㎡（事務エリア含む）
会社形態	株式会社
資本金	1000万円
設立	1960年
事業	酒類および食品販売業
商品構成	酒類55% 食品45%
従業員	6名（パート・アルバイト含む）
売上高	1億8千万円

1 A 社の沿革

A 社は、東京都区内にある酒類および食品小売事業者である。酒類小売業で創業した父から15年前に長男へ事業承継された。

現経営者は、カフェレストランや居酒屋など飲食店を中心に様々な業態の経験を積み、経営引継ぎ後は、その経験とネットワークを生かし、自社事業の再構築に取り組んでいる。A 社の店舗は、半径500m 圏内にディスカウントショップの競合店などがある激戦地である。酒類販売の老舗店でありながらも、厳しい市場変化に対応すべく、父親から引き継いだ酒店に食品事業を加え、お酒を扱う総合型店舗へと業態転換している。

2 A 社の事業概要

A 社の事業概要は以下のとおりである。

1 営業時間と人員体制

- ・営業時間 午前10時～午後7時
- ・定休日 木曜日
- ・従業員 6名

仕入は経営者が担当し、経理はその配偶者

が担当。販売は、従業員とパート、アルバイトが担当

2 立地と顧客層

A社は、東京都区内の主要駅から徒歩圏内の立地で、オフィスと住宅が混在する地域にある。500m 商圏エリアに約3000世帯あり人口集積もみられる恵まれた立地である。

来店客数では、お昼時間帯に小さなピークがあり主婦層が中心となる。夕方から夜にかけて大きな山のピーク時間帯となり、学生から高齢者まで幅広い層からの来店がある。近隣には、オフィス事務所もあることからビジネスの需要もある。

3 A社の収益状況

A社の収益状況は、図表-6のとおりである。

●図表-6 A社の収益状況 単位：千円

	現在
売上高	180,000
売上原価	136,800
売上総利益	43,200
販売管理費	42,100
営業利益	1,100
日販金額	600
月商金額	15,000
平均来店客数/日(件)	450
平均購買単価/1人当たり(円)	1,340

売上高1億8千万円、売上総利益が4千3百万円(粗利率24%)、販管費を差し引いてわずかながら営業利益を確保している。

1 商品構成と売上比

A社は、創業時からの酒類部門と事業承継後に加えた食品・雑貨類部門の2つの部門があり、年間の売上構成比率は、図表-7のとおりである。

酒類の販売を主要事業としていたが、近隣ニーズを捉えて、食品事業を立ち上げ、徐々

●図表-7 A社商品の年間売上構成比

	金額(単位：千円)	構成比
	180,000	100%
酒類	99,500	55%
内訳) ビール、日本酒	62,000	34%
内訳) ワイン	12,500	7%
内訳) 他リキュール類	25,000	14%
食品・雑貨類	80,500	45%
内訳) 一般食料品	57,800	32%
内訳) 弁当、惣菜	15,950	9%
内訳) その他雑貨	6,750	4%

に拡大してきた。現在では、食品部門(後に一部雑貨を加える)が売り上げ全体の45%を占めるようになり、主要部門に成長している。

4 A社の現状

A社の現状を図表-8のとおり、クロスSWOT分析で把握する。

1 A社の強み

・固定客の存在

創業時からのお酒を買い求める馴染み客や後に取り入れた食品事業部門でも、日常として買い求める固定客が存在する。

・お酒の独自仕入れルート

経営者の前職からのネットワークを生かし、清酒を中心に独自ルートで仕入れ、販売している。限定販売されたお酒は、人気商品となり、即完売となることもある。

・ITリテラシーの高い人材

経理を担当する配偶者は、情報システム分野での就業経験を持つITリテラシーの高い人材であり、パソコンを活用した業務管理に精通している。

2 A社の弱み

・手狭な店舗スペース

従来の酒店に食品部門を置いたため店舗が手狭になっている。また、駐車場が無い

●図表－8 クロス SWOT 分析

競争企業との競争力		外部環境の変化	機会 (O)	脅威 (T)
			多様な顧客層の存在 人口集積の高い立地 こだわり商品への嗜好の変化	新たな競合店の増加 人手不足 仕入、人件費の高騰
強み (S)	固定客の存在 お酒の独自仕入ルート 複数の部門を持つ		【改善に向けての戦略の方向性】 ○ 健康に配慮した個性ある品揃え ○ 効果的なプロモーション	
弱み (W)	手狭な店舗スペース 正社員定着率の低さ 駐車場が無い		○ POS 活用による生産性向上 ○ 店舗運用の見直し	

ため、遠方からや重い品の買物客の利便性に欠ける。

・正社員定着率の低さ

正社員の定着率が悪く、新規募集による確保も難しくなっている。

・低い認知度

創業から長年立つが PR 不足とも相まって、周辺住民に広く知られていない。

3 自店にとって機会と捉えるもの

・人口増加地域の店舗立地

現在の商圈エリア（徒歩圏500m内）の人口が増加しており、人口集積の高い地域に店舗を構えている。

・健康へのこだわり

食品添加物の少ない食品など、健康へのこだわりが強い。

4 自店にとって脅威と捉えるもの

・新たな競合店の増加

商圈エリア内にディスカウントスーパーが新たに進出し、酒類を買い求める顧客を奪われ既に顕在化した脅威となっている。

・人手不足と人件費の高騰

人手不足から人材募集するも採用に至らず、人件費高騰と合わせ経営上のリスクとなっている。

4 ● A 社の課題

A 社は、近年、食品事業の取り組みにより、

利益を出すも売上が頭打ちとなっている。

従業員の退職や新規採用難による人手不足の問題が重なり、安定運営と売上増との板挟みとなっている。

1 酒類販売事業の業績低迷

近年、自社商圈エリアにディスカウントショップが出店し、明らかにお酒を求める既存顧客を奪われている実情がある。そのため、酒販売の売上が減少し、業績低迷が続いており、喫緊の課題となっている。

2 人手不足と事務負担の増大

長年勤めていたベテラン従業員が退職し、人材募集をするも採用には至らず、アルバイト、パート従業員を増やし、何とか回している状況にある。また、食品事業を立ち上げにより、従来からの事務負担も増え、経営上の課題となっている。

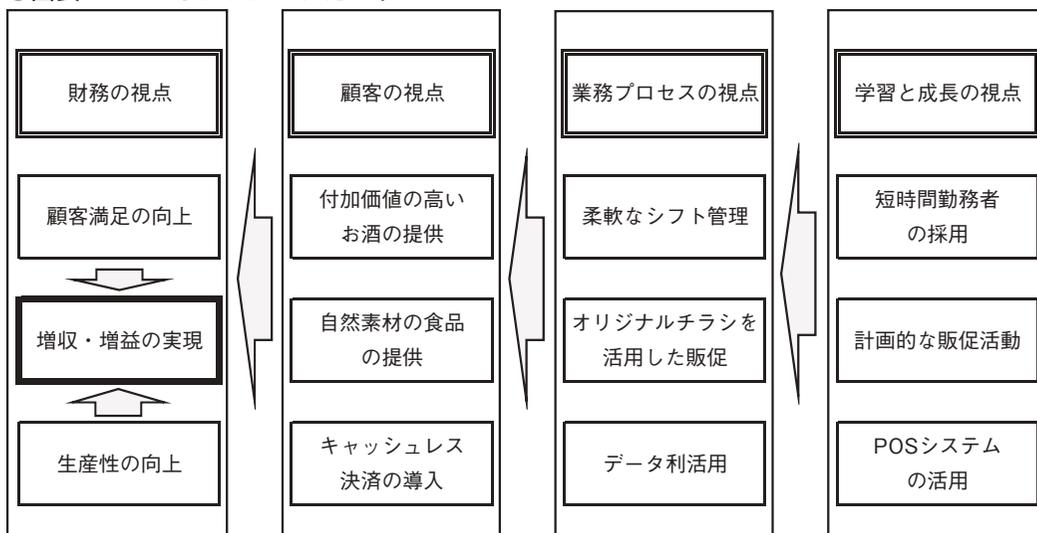
3 認知度の低さ

老舗店であり、人口集積の高い立地にありながら、認知度が低い。現在、店舗前にのぼりと外看板のみであり、新規顧客を呼び込む効果的なプロモーションが課題となっている。

III 課題に対する改善策

親しみやすくこだわりのある店舗をコンセプトとし、特徴ある酒類で生活提案型販売を目指す。ディスカウントショップ競合店との

●図表-9 バランススコアカード



差別化のため、店舗管理や陳列の見直し、限定商品など扱い商品の見直しに取り組む。

1 新商品開発の推進

商品開発により、ディスカウント店と競合しない品揃えを目指す。弁当や総菜の強化、お酒へのこだわりや健康食品の充実を図り、魅力ある店舗とする。中高年消費者の関心が高い栄養補助食品、独身者や小家族が買いやすい手頃な商品、お酒との相性の良い食品の品揃えを充実し、部門間での連携強化を図る。

2 販売戦略の推進

多様な業態が存在する激戦地でありながらも立地のよさを最大限に活かし、新規顧客へアプローチするために、マーケティングを強化する。商圈分析に基づき、300m エリア圏、500m エリア圏での人口分布からターゲットとする30代～50代層にオリジナルチラシを配布する。お中元・お歳暮を含め、四季ごとのイベントによりプロモーションを促進する。また、特典をつけることで、顧客情報を収集し、継続的なりpeatにつながるように、次のマーケティング戦略につなげていくことにする。

3 価格戦略

価格設定では、ディスカウント店より高く、コンビニよりは安いゾーンで設定する。価格競争に陥らないよう、季節やシーンに応じた商品のセット化で一人当たり購買単価の増加や目玉商品による買い上げ点数の増加を狙う。

4 情報システムの活用

情報システムを更新し、POS〔Point of Sales = 販売時点情報管理システム〕を導入する。販売情報を記録、管理し、消費税軽減税率対応したレジと連動する。

これにより、どの商品がいつ・どこで・何個売れたのかなど、商品の販売情報を管理し、店舗運営に利用する。また、酒類と食品の消費税軽減税率対応にも活用する。

4 トライアル角内（すみうち）コーナー

お店で買ったお酒を店内に設けられた立ち飲みスペースでたのしむ、角内コーナーを設ける。これは、近隣のビジネス需要も見込み、有料の試飲や立ち飲みのコーナーを店内に併設する。酒蔵直送の地酒やクラフトビールなどの試飲で、店先で目立つように露出することで PR 効果も狙う。

もともと、地酒やクラフトビールは単価が高く、当店で安価に立ち飲みし、顧客層の裾

●図表一10 A 酒店の利益計画

単位：千円

	現在	1年目	2年目	3年目
売上高	180,000	185,000	190,000	200,000
売上原価	136,800	140,000	143,000	150,000
売上総利益	43,200	45,000	47,000	50,000
販売管理費	42,100	43,000	44,500	45,000
営業利益	1,100	2,000	2,500	5,000
日販金額	600	617	633	667
月商金額	15,000	15,417	15,833	16,667
平均来店客数／日（件）	450	455	460	470
平均購買単価／1人当たり（円）	1,340	1,355	1,377	1,418

野が広がることを期待する。

IV ■ 改善後のモデル利益計画

A社は、特徴ある酒類の品揃えを増やすとともに、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品揃えで生活提案する総合型店舗を目指す。総合化にあたっては、お酒が売れないから、単純に別の商

品を増やしていくというのではなく、顧客のニーズにどう応えていくのかが成功の鍵といえる。改善後の利益計画では、各種プロモーションと品揃えの効果で売上高伸びを年3%と見込む。人口集積の地の利を生かしつつ、コンビニエンスストアや近隣ディスカウント店など競合店との差別化を強化していく。

【たなか・ひでふみ】