

シナリオ「2020」ITが変える スーパーマーケットの 近未来像

地域の消費者に近づき、ニーズを吸い上げ、
独自色を出すことがスーパーマーケットの将来を拓く鍵

少子高齢化の時代を迎え、市場は大きな変化を遂げようとしている。日々消費の最前線に立つ食品スーパーマーケット(SM)は、その影響を最も強く受ける業種であるといっている。変革を目指すSMと激しく競合しているのは、同じ商圏にあるコンビニエンスストア(CVS)である。SMの歩むべき方向は、そして流通BMSやスマクラの果たす役割とは。日本スーパーマーケット協会・江口法生事務局長と、(株)Believe-up・信田洋二代表が、縦横に将来の食品流通の近未来を語る。



日本スーパーマーケット協会
事務局長 江口法生氏



株式会社Believe-up
代表 信田洋二氏

加工度の高い食品の分野で SMとCVSが激突

——日本スーパーマーケット協会は、2011年に創立10周年を記念し、1年をかけてSMの現状と課題を「シナリオ2020」としてまとめました。周知のことですが、人口構造が変化しています。一言でいえば少子高齢化の時代。これに対してSMはどう対応していったらいいのかという問題があります。

江口 まず、人口が減るのだから食品の総量は減少する。次に高齢化に伴い、売れる商品が変化していく。人口構成比でいえば、「ファミリー世帯が減少して単身世帯が増える」といわれていますが、結局高齢者の単身者が増えるということ。単身者となれば、材料を買ってきて食事をつくるよりは、食べるぶんだけ惣菜を買ってくる方が便利でいい。加工度の高いものを販売する好機だと思います。惣菜はSMの強みでもあるので、ここをどう生かせるかがポイントとなるでしょう。ところが、この分野でCVSなど別業態との競合も激しくなっています。

信田 団塊の世代が、12年より65歳

を超えてきました。これから、前期高齢者と呼ばれるこのゾーンの人たちがどんどん増えてきます(図表①)。一方で、CVSができてから40年になる。彼らは当時25歳で、CVSの主力顧客であった人たちです。もちろん、CVSに対する抵抗感はありません。40年の経験に基づいて、CVS、SM、ドラッグストア(Dg.S)を使い分けしている人たちです。これまでの高齢者のイメージは、大正や昭和1桁生まれで社会の動きやパソコンなど機械に疎く、考え方もステレオタイプ。しかし、これからは違います。パソコンを使うことに抵抗なく、メールをはじめ、情報の発信の仕方や使い方を知っています。この人たちにどうやってチョイスしてもらうかを考えなくてはなりません。

周りを見回してみると、Dg.Sでも食品を扱うようになっています。CVSには、まさにSMがやろうとしている単身世帯対応の少量パックや、無駄なくカットされた野菜などが置かれています。加工度の高いところが、かなり浸食されているとみていいでしょう。SMは、うまく対応していかないとその部分だけでは勝てなくなっています。

江口 高齢化とともに、地域格差も生まれています。東京に住んでいるとあまり見えてこないのですが、地方の疲弊は驚くほど進んでいます(図表②)。各地方の都市部に人が集まり、そこで激しい競争が起きているというのが実情です。大手SMでは絶対に出店しない地域に、CVSとSMの中間のようなミニスーパーが週2回くらい出張販売しており、自分たちの売上げを確保しています。地方でやっているのが、平和堂さんのような「お客さまのところまでいく御用聞き」です。店舗だけでは無理で、離れた村まで行って時間を決めて店を開く。定期的に注文を取って届ける。そんな業態が、もう地方では始まっているのです。

信田 CVSにも移動販売はあります。食事を届けるときに、トイレトペーパーや米も電気自動車で配達する。CVSの方法は、半径350mの商圏のお客さまを100%取って、競合をたたきつぶすというものです。御用聞きスタイルについては、ビジネスモデルとして成り立つかどうか模索中です。配送費、人件費、事故のリスクと売上げをどう対応させていくのか。時間的には、ここ2、3年がヤマだと思います。

問題は、CVSの食材には買ってすぐに食べなくてはならないものが多く、ピークタイムが正午や午後6時に集中してしまうことです。1時間以内に10軒、20軒と回らなくてはならないとすると、計画的にコースを組む必要もあり、対応も考えなくてはなりません。

——新たな形としてネットスーパーも登場しています。

江口 状況は、CVSもSMも同じです。ただし、どうしてもお客さまにもっと近づかなくてはなりません。店舗の売上げが少しずつ減少しているからです。ネットスーパーという業態もありますが、事業化のために何が必要なのか模索している状態です。もはや、一つの方法だけでは通用しない。地域の特性があり、それによって成功と失敗がある。このエリアで何をすれば成功するのか、それを考えなくてはなりません。ただし、ネットスーパーは一つの方向性。今後「家まで行く」ことが前提となることは事実で、その意味ではまさにCVSとの競合の真っ最中といえるでしょう。

信田 SMとCVS、またDg.Sと、買う側が選択しています。SMもCVSの領域まで入ってこようとしても無理です。より特色を出せて、より品質が良く、より価格が安い方向に脱皮できたものが勝つのです。

江口 よく、SMは鮮食食品に強いといわれますが、それはすでに当たり前のことになっています。生鮮部門の質が悪いところが支持を受けるはずはありません。しかし、毎日届けるには経費が掛かります。そこをうまく事業化していかないと競争には勝てません。

信田 生活協同組合(coop)やPALのシステムだと注文は1~2週間前。しかし、民間のSMはそうはいきません。coopやPALでは、こだわりの

素材を使うなど理由があるから、2週間前の予約でもいいわけです。SMなら「〇〇だったら〇時に配達にくるのに」といわれてしまう。相当綿密に計算しなくてはなりません。今、GMS(総合スーパーマーケット)が出て行けない地域を見ながら、その地域で展開したいのに事業化できず、「あそこにお客さまがたくさんいるのに！」と悔しがっている地方のSMは多いのだと思います。

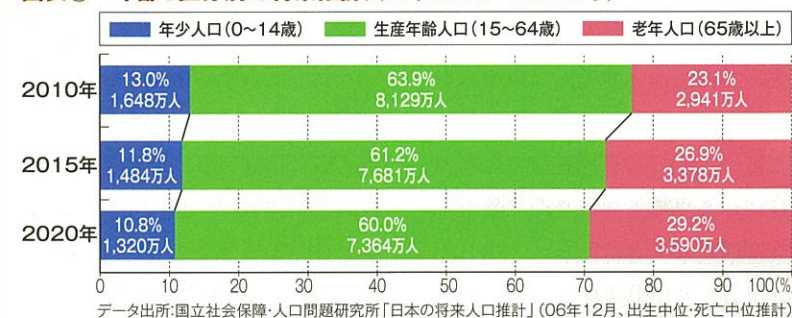
流通BMSやスマクラには 何ができるか

——20年にかけて人口が10%減少することが予想されています。そしてSM業界のなかでも統廃合が進んでいると思われていますが、このへんについてはいかがでしょうか。また、流通BMSやスマクラなどについて

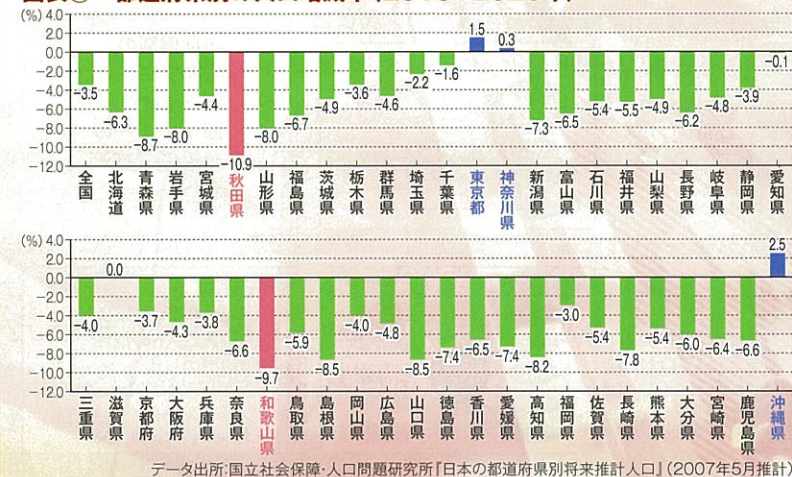
のお考えは。
江口 SMでも中堅以上で商圏を広く持ち、「この地域の人口が減少してもこちらがあるから大丈夫」というところは全体の売上げが保てるのですが、商圏が小さいエリアに限られているところは倒産・廃業に追い込まれていく可能性があるでしょう。

こういう厳しい状況のなかでも、平行して行わなくてはならないのが情報の効率化です(図表③)。これまでもコスト削減には相当努力してきましたが、結局自分たちの範囲の中だけに留まっていた。個別の企業が自分たちだけの最適化を目指した結果、全体で見るとコストが掛かり過ぎる状況になっていたのは事実です。それなら売場と商品で競争すればいい、バックはみんなで同じシステムを使えば業界全体の高コスト体質を見直せる、という

図表① 年齢3区分別の将来推計人口(2010~2020年)



図表② 都道府県別の人口増減率(2010~2020年)



のが基本的考え方です。そこで、標準化として流通BMSの普及に取り組むことになりました。そのため、流通BMSの導入を支援するため「スマクラ」という仕組みも準備しました。

小売りに対してのアプローチを始めたのは昨年1月から。全国6カ所で説明会を開催し、現在では185社の参加を見えています。もはや「入らない」という社はおらず、全体では「時期を見て入る」方向に底上げができたように思います。5、6年以内には500社以上の参加を目指します。時期としては、JCA手順から流通BMSに切り替えるのは、基幹システムを入れ替えるときになると思います。イオンさんが全取引先に対して流通BMSへの切り替えを宣言しており、GMSレベルですでに導入が始まっています。CVS業界はどうなのでしょう。

信田 CVSは参加しないでしょう。商品全体の60%がPB（プライベートブランド）という独自の世界。一般の卸業者から商品を入れることは少ないのです。PBを作っている会社と直接連携しているので、流通BMSに参加する意味がありません。効率化には業種構造が大きく関わっているのです。

——タブレットPCも普及してきました。**江口** タブレット端末やスマホの時代が到来し、電子マネーも普及してきました。将来を考えて、ネットスーパーなども含めて何ができるかを考えなくてはなりません。

信田 ハードウェアではなく、中身です。どこまで売場で受発注できるようになるか、欠品時間、商品スペック、利益も見られる。どううまく活用するかです。EOB（電子台帳発注システム）でも、棚順がバラバラだと効率が悪い。どう効率を上げていくかで悩んでいます。しかし、CVSの加工食品の棚は5つか6つ。SMのように十数mも棚があるのはいけません。問題は、ITをつくらせているメーカーの思い、導入を検討しているチェーンストアの思い、現場で働くスタッフの思いが皆違っていることなのです。

売場の効率を上げる方法はあります。売場の棚は店舗ごとに違っています。逆に効率化ができる要素だと思います。

——流通BMSには、ペーパーレス、検品レスという部分も含まれています。

江口 本来の目的にはそれもあります。EDIを導入することによって小売りの伝票入力をなくすということだったのですが、実際は卸やメーカー側



江口 法生

が伝票を打ち出しているという問題が残っています。そこで日本スーパーマーケット協会では、「もっと効率よくできないか」という問題について、今年から来年にかけて意見を収集し、集約していくことにしています。

検品レスも、信用できる問屋であれば勧められています。企業規模によって違ってはきますが、大分形ができてきました。

信田 CVSはフランチャイズ制なので、商品は店に着いた時点でオーナーのものとなります。だから、検品するなどは言えません。問題があるのは100万個に1個くらいなのですが、やはり検品レスにはなりません。逆にSMではいろいろなパターンのメーカーがあるので、検品レスにするのは難しいのでは。物流センター側の効率も考えなければなりません。開店前にトラックの渋滞が生じている店舗もあるくらいなのです。

江口 流通BMSの導入企業では、それを活用してコストを削減しています。一つの物流センターを、同じフォーマットにして共同で使う。こういったことが少しずつ始められようとしています。もっとも、会社同士仲が良くないと難しいでしょうが。



信田 洋二

消費税は外税方式か 内税方式か

——都市型小型店舗、ネットスーパーなどさまざまな新業態ができてきました。SMとしての方向性をどう考えられていますか。

江口 高齢化が進むと、近隣のお客さまのために、狭い商圏で通常の生活を賄える品揃えの店が必要となってきます。買物を楽しむときは、離れたところにある旗艦店に行く。出掛けられないとネットを使う。昔は、「私たちがお客さまはこの方々」というのがありましたが、今はエリアのニーズを全部取る、食事のシーンを全部とっていくくらいの勢いでないと生き残っていきません。この点、CVSとものにぶつかってしまうのです。

信田 13年度、大手CVSでは、30坪当たりの商品を標準2800SKUから3500SKUに増やします。30%も増やして、ミニスーパー化を目指すわけです。さっきおっしゃっていたような、旗艦店があって小型店舗を外に出していくというお話ですが、そのランチの部分をCVSが押さえてしまう。人口の少ない地方都市であればあるほど、

SKUが多ければ多いほど良いという発想です。

——受発注システムについては。

信田 新商品は1週間に100個は出てきます。その分、100個出さないといけません。判断は店に任せられることとなります。2～3日売れないとすぐカットします。弁当など、3日でストップになったものが過去に何十例とたくさんあります。

江口 さすがにSMでは、3日で定番商品がなくなるということはないです。客数の予測を入れると自動発注できるシステムに切り替えつつあります。単品で大量に販売するには、販促活動などが影響しやすく、人間の経験値が必要ですが、ある程度までなら自動発注は正確です。熟練したパートさんが退職した際にも、誰かやっても同じ結果が出るようにすることは重要です。一定の成果が見込めるシステムだと考えております。

——来年4月、消費税が8%に上がります。増税への対応は進んでいますか。

江口 増税は、できればない方がいいに決まっています。しかし、食品は直近の影響は受けませんが、長期間にわたって売上に多大な影響がでることはありません。もっとも、所得が伸びなければ、増税分の消費が減ることは十分考えられます。また、仕組みづくりや作業はとても大変です。ことに複数税率の処理は難しい。今から、システム会社にシステムの変更いくらか掛かるのか問い合わせている会社も少なくなってしまうでしょう。JCA手順だと全体的な受発注部分の見直しとなってしまいますから、けっこう大きな変更が必要となってしまいます。このタイミングで流通BMSが導入されるのかなとも思います。

信田 内税か外税かと言われたら、外税がいいです。しかし、CVSでは

消費税が3%から5%に上がった時点で将来的な値上げを想定しており、マスターを8%にすればいいようになっています。複数税率にも、テーブルを書き換えればいいだけで、すぐに対応できます。

江口 税金が上がるたびに、プライスをすべて貼りかえるのは大変です。SMでは税金を価格転嫁するのは難しい。198円で売っていたものは、この価格でないと売れないのです。別の商品をつくってみても、以前の商品とは違うので売上げは上がらない。SMは外税がいいですが、GMSや百貨店は内税というでしょう。

CVSは、我々SMの先を行っているように思えます。何と云っても、全店一気に商品が入っていくというパワーがすごい。ただし、小さいグループだから勝つこともある。良いものだけを選んで売るという考え方です。

信田 PB化が進めば進むほど、1メーカーの商品しか扱えなくなるのです。中央で決めたものしか店に並ばない。日本中どこに行っても同じメーカーのみそやしょうゆが並ぶわけですから、地方色や独自色が出せない。CVSに勝つには、地元のニーズをどこまで吸い上げ、具現化できるかにかかっています。CVSには赤みそも麦みそもない、ただ1メーカーのみそがあるだけです。生鮮食品を乗せる物流システムもありません。SMの生き残りは、独自色をどこまで追求できるかにかかっているのではないのでしょうか。

江口 それは、われわれのGMS対策にも似ています。地域色、独自色を出していくことが、CVSへの対抗策にもなっていく。自分たちの足元を見つめ、競合相手の強み、弱みを見極めることが大切なのではないでしょうか。

——ありがとうございました。

図表③ 流通BMS制定のねらい

