

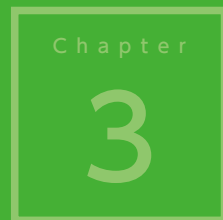
第3章

スーパーマーケットの 新たな競争戦略の可能性

～スーパーマーケット

Good Action Initiativesに向けて～

淑徳大学コミュニティ政策学部 教授 矢尾板俊平



スーパーマーケットの新たな競争戦略の可能性¹

～スーパーマーケット Good Action Initiativesに向けて～

淑徳大学コミュニティ政策学部 教授 矢尾板俊平

はじめに

食品スーパーマーケットは、地域の顧客にとって、生鮮食品、お惣菜、お弁当などを最も購入する身近な存在である。今般の新型コロナウイルス感染症の影響拡大においても、地域の食品スーパーマーケットは、地域の「生活インフラ」として機能し、人々の生活を支えてきた。一方、人口減少、少子化、高齢化等の社会環境の変化、ECサイトや他業種の生鮮食品分野への参入、地域経済の衰退など、スーパーマーケットを取り巻く事業環境は厳しいものとなっている。このような中で、食品スーパーマーケットが、地元へ愛され、地域とともに歩み、売り上げを増加し、事業を継続していくためには、どのような戦略が必要とされるのだろうか。

本稿では、一般社団法人全国スーパーマーケット協会と淑徳大学地域連携センターとの共同研究プロジェクトで実施されたWEBモニター調査結果に基づき、食品スーパーマーケットの「強み」と「弱み」を明らかにするとともに、食品スーパーマーケットの「機会」と「脅威」を整理し、SWOT分析のフレームワークを活用し、食品スーパーマーケットのこれからの戦略を考えるための「キーワード」を探る。

また、「脅威」は逆転の発想をすることで、時に「機会」に転換し得る。食品スーパーマーケットを取り巻く事業環境の「脅威」のひとつである「人口減少」や「高齢化」といった社会環境の変化は、実は、新たな顧客を生み出す「機会」であるとも言える。そこで本稿では、「脅威」を「機会」に転換するために、自社の事業活動と社会課題の解決との両立を行っていくための新たな事業やサービスの開発が、食品スーパーマーケットの新たな戦略となり得る可能性があることを

提案する。

こうした考え方は、すでに「企業の社会的責任」やCSV戦略の議論では、一般的になっている。そこで近年、注目されるSDGsの意味も整理することで、食品スーパーマーケットが目指すべき新たな経営戦略の可能性を見出していきたい。そして、全国スーパーマーケット協会と淑徳大学地域連携センターとの共同研究を通じて検討してきた「Good Action Initiatives」の提案を行う。

WEBモニター調査結果から見て取れること —「強み」と「弱み」—

全国スーパーマーケット協会と淑徳大学地域連携センターとの共同研究では、2020年3月上旬に、全国20歳以上の男女2,081名のWEBモニターを対象としたスーパーマーケットの利用に関する消費者の意識・行動調査を行った。WEBモニターの属性（性別、年齢、住居地域、世帯年収）は、表1の通りである。

調査では、消費者が「生鮮食料品」、「生活用品」、「お惣菜」や「お弁当」を、どのような業種で購入するのか、ということを確認した。業種は、「大手の総合スーパー」、「地元の食品スーパー」、「コンビニエンスストア」、「ドラッグストア」、「百貨店」、「商店街などの個人店」、「会員制の宅配サービス」、「E-コマース」の8種別とした。

まず、「生鮮食料品」について質問したところ、結果は、図1となった。最も多くの消費者は「生鮮食料品」を地元の食品スーパーマーケットで購入しており、次いで、大手の総合スーパーで、地元の食品スーパーマーケットと大手の総合スーパーを合わせると、83.3%となる。

次に、「お惣菜」や「お弁当」などの購入先については、図2のように、地元の食品スーパーマ

¹ 本稿は、一般社団法人全国スーパーマーケット協会と淑徳大学地域連携センターによる「地域密着型スーパーマーケットの新たな競争戦略に関する共同研究」の成果物である。研究会において、研究会委員より多くの有益な示唆を得ることができた。研究会委員各位に御礼を申し上げます。

表1：WEBモニターの属性

性別	単一回答	N	%
1	男性	1037	49.8
2	女性	1044	50.2
	全体	2081	100.0

年齢	単一回答	N	%
1	20才～29才	322	15.4
2	30才～39才	404	19.4
3	40才～49才	479	23.0
4	50才～59才	405	19.5
5	60才以上	471	22.6
	全体	2081	100.0

地域	単一回答	N	%
1	北海道	90	4.3
2	東北地方	122	5.9
3	関東地方	707	34.0
4	中部地方	352	16.9
5	近畿地方	491	23.6
6	中国地方	98	4.7
7	四国地方	42	2.0
8	九州地方	179	8.6
	全体	2081	100.0

世帯年収	単一回答	N	%
1	200万円未満	159	7.6
2	200～400万円未満	362	17.4
3	400～600万円未満	447	21.5
4	600～800万円未満	284	13.6
5	800～1000万円未満	165	7.9
6	1000万円以上	152	7.4
7	わからない	227	10.9
8	無回答	285	13.7
	全体	2081	100.0

ケットは53.8%、大手の総合スーパーは23.6%、コンビニエンスストアが16.8%となり、これらの業種がそれに次ぐ百貨店（3.6%）と大きく差があることも明らかになった。地元の食品スーパーマーケットと大手の総合スーパーを合わせると、77.4%を占めている。「お惣菜」や「お弁当」については、「生鮮食料品」とは異なり、コンビニ

エンスストアも主要な購入先の1つであると考えられる。

一方、「生活用品」については、図3のように、最も多い消費者が購入する先は、ドラッグストア（46.0%）であった。それに次ぎ、大手の総合スーパーが25.9%、そして地元の食品スーパーマーケットが20.1%であった。

図1：生鮮食料品の購入先

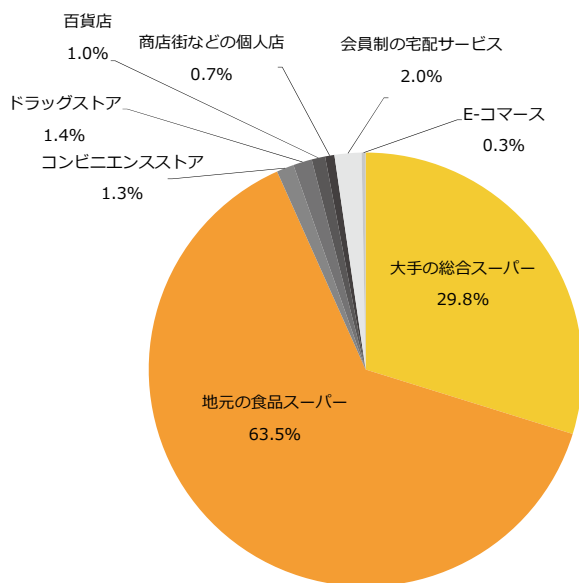


図2：お惣菜やお弁当の購入先

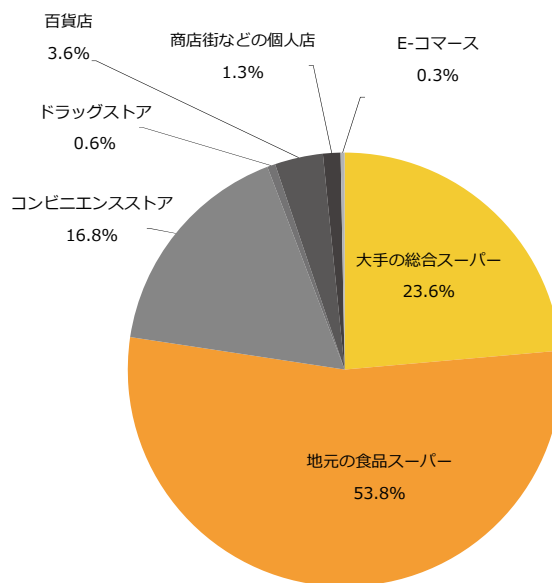
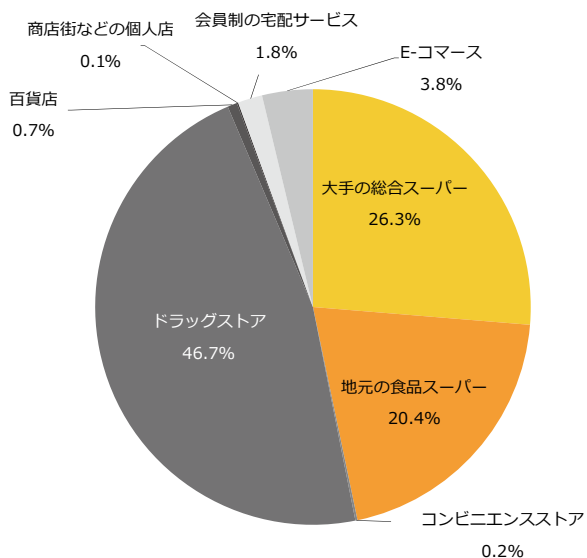


図3：生活用品の購入先



ここまでのアンケート結果で明らかになったことは、地元の食品スーパーは、消費者にとって、「生鮮食料品」の購入先であり、「お惣菜」や「お弁当」の購入先であり、「生活用品」の購入先であることである。すなわち、地元の食品スーパーマーケットは、地域の生活インフラであると言える。一方、食品スーパーマーケットの「ライバル」は、品目ごとに整理すると、表2のようになる。

表2：食品スーパーとの競合業種

	競合する業種
生鮮食料品	大手の総合スーパー
お惣菜・お弁当	コンビニエンスストア
生活用品	ドラッグストア

ここでSWOT分析のフレームに基づいて考察してみよう。SWOT分析とは、自社の強みと弱み、業界全体の機会と脅威を整理し、業界全体の機会と脅威の中で、自社の強みをどのように活かしていくのか、自社の弱みにどのように対応していくのか、という戦略を検討するための分析フレームである。

食品スーパーにとって、今回のWEBモニター調査を通じて、消費者目線で考えれば、「生鮮食料品」と「お惣菜・お弁当」の商品は、「強み」であることが再認識することができた。言い換えれば、食品スーパーマーケットの強みは、「新鮮でおいしい食材」であると言える。

もうひとつの食品スーパーマーケットの強みは、

地域に密着したサービスの展開が可能であるということである。地域のスーパーマーケットは、地域経済の担い手であり、地域住民の生活インフラとして、日々の「暮らし」に寄り添い、支える存在である。また、地域住民にとって、最も身近な事業者であると言える。常に変化していく身近な顧客のニーズに対応をすることができるという「強み」を食品スーパーは持っている。

一方で、『2020年版スーパーマーケット白書』で筆者が寄稿した「財務データでみる「現在」と「戦略」」で指摘しているように、もちろん売上高の規模によっても異なるが、多くの食品スーパーにとって、コストや投資余力等の財務面が、相対的な「弱み」と言える。

食品スーパーの「機会」と「脅威」

次に外部環境について、整理してみよう。今般の新型コロナウイルス感染症の流行拡大は、社会全体に大きな脅威を与えている。その中で、注目をすべき点は、消費者の行動変容である。

関西国際大学、共愛学園前橋国際大学、淑徳大学、富山国際大学、宮崎国際大学、名桜大学の6大学が2020年度に実施した学生有志の共同研究プロジェクト「Consider Corona Project 6大学」では、「流通・ビジネス・購買行動」分科会が設けられ、コロナ禍における人々の購買行動やスーパーの取り組みについて議論を行った。その議論の中では、「おうち時間」が増加したことや「家族みんなと一緒に作る」商品の購入意欲の高まりが指摘された。これらの行動変容や購入意欲の変化は、食品スーパーマーケットにとっての「機会」であると言える。

新型コロナウイルス感染症の流行拡大に伴い、飲食店の営業時間の時短化やリモートワーク・テレワークの増加は、自宅で食事をする機会を増加させることにもつながる。例えば、残業後に、会社の同僚とともに、「軽く一杯」という機会が減り、自宅に戻って食事をする。そのため、食材を購入し、お惣菜やお弁当を購入する機会が増加する。また、家族の時間が増加することで、家族で一緒におやつを作る、料理をする機会も増えるかもしれない。そこで、その材料をスーパーで購入

するという機会も増えるだろう。

また、同共同プロジェクトでは、生鮮食品などの購入に関する通販やE-コマースの利用については、実際の商品を自分の目で選びたいという理由により、あまり進んでいないことも明らかになった。これは生鮮食料品、お惣菜やお弁当は、消費者にとっては、工業製品とは異なり、一品ごとの微妙な「違い」が購入判断に大きな影響を及ぼすことが理由として挙げられる。だからこそ、商品が届くまで、中身がわからない通販やE-コマースを利用せず、こうした食品に丁寧に対応することができる食品スーパーが選ばれていると考えられる。「期待満足度」（満足度とその満足を得られる確率）という考え方をすれば、生鮮食料品、お惣菜やお弁当は、満足を得られる確率が不安定であると言える。消費者は、期待満足度をできるだけ高くするために、実際に自分の目で選ぶという行動を行うのである。

このことは、新型コロナウイルス感染症の脅威の中でも、他業種と比較しても、差別化ができる「強み」であり、こうした消費者意識は、食品スーパーマーケットにとって「機会」であるとも言える。

一方、生活用品等においては、既製品であればあるほど、一品ごとの「違い」は大きくはない。そのため、通販やE-コマースを利用しても、満足を得られる確率も一定であるため、期待満足度は、自分の目で選んでも、選ばなくても、大きく変わることはない。買物に関わるコスト（時間や移動のコストも含む）を考えれば、インターネットやスマートフォンで注文すれば、手元に届く通販やE-コマースを利用することを選択するであろう。つまり、通販やE-コマースの存在は、食品スーパーマーケットよりも生活用品に比較優位性を持つドラッグストアや大手の総合スーパーマーケットの方が脅威であると言える。

食品スーパーマーケットにとっての脅威は、新型コロナウイルス感染症による脅威はもちろんであるが、ドラッグストアやコンビニエンスストアが生鮮食料品等の分野に進出し、事業の多角化を進めている点であろう。ドラッグストアやコンビニエンスストアが取り扱う生鮮食料品、お惣菜や

お弁当の商品力が、食品スーパーが取り扱う生鮮食料品、お惣菜やお弁当の商品力を同等に、もしくは上回り、かつ、価格を食品スーパーマーケットよりも安価にできるとすれば、ドラッグストアやコンビニエンスストアの比較優位性は必然的に高まる。

さらには、人口減少や高齢化等の社会構造の変化や地域経済の衰退も大きな脅威である。

SWOT分析による食品スーパーの「戦略」

これまで挙げてきた食品スーパーマーケットの「強み」と「弱み」を整理するとともに、近年の社会環境の変化やそれに基づく消費者の行動を踏まえながら「機会」と「脅威」を整理すると、表3のようにまとめられる。

表3：食品スーパーのSWOT

強み	生鮮食料品、お惣菜、お弁当等の商品力 地域に密着したサービス
弱み	財務面（コスト構造、投資余力）
機会	おうち時間の増加
脅威	他業態の事業多角化・参入 社会構造の変化

SWOT分析のフレームワークでは、例えば、「弱みと脅威」を掛け合わせた際に見て取れる課題を明らかにするとともに、「強みと機会」を掛け合わせた場合の戦略を検討することになる。

①弱み × 脅威による「課題」

食品スーパーマーケットの弱みを「財務面（コスト構造や投資余力）」、脅威を「社会構造の変化（人口減少・高齢化）」と「他業態の事業多角化（生鮮食料品、お惣菜、お弁当分野への進出）」の2つの要因であると考えてみよう。

弱み	財務面（コスト構造、投資余力）
×	
脅威 1	社会構造の変化（人口減少、高齢化）

人口減少・高齢化といった社会構造の変化は、企業にとって二重の意味での脅威となる。ひとつは需要サイドの変化（市場規模の縮小）である。人口減少が進めば、顧客（消費者）も減少する。

また高齢化に伴い、顧客（消費者）の所得が減少すれば、それにより需要も縮小する。

もうひとつは、供給サイド（事業規模の縮小）の変化である。特に、就業人口が減少することにより、人材の確保が困難になる。また、需要サイドの縮小により、利益が減少することで、人件費を削減する必要がある場合は、地域内の他業種と比べ、賃金水準が相対的に安くなれば、就業者を集める力も弱くなる。結果として、供給も縮小する。

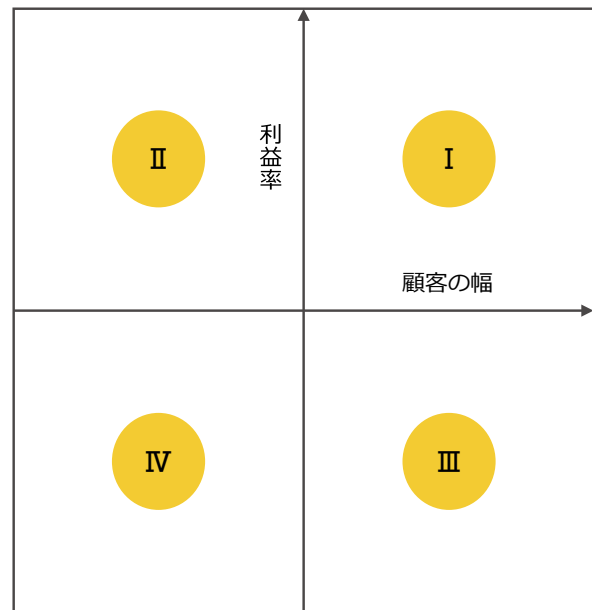
これから地域経済では、需要と供給が双方に影響を与えあいながら、縮小均衡が生じていくことが想定される。このような市場環境の変化は、個別企業の財務政策にも大きな影響を及ぼす。コストが増加し、利益率が減少することで、投資余力も減少する。コスト効率化のためには、IT投資や無人レジ導入の設備投資などが考えられるが、そもそも投資余力が無ければ、こうした設備投資も困難になる。このことは、もうひとつの脅威である他業種の事業多角化や算入による脅威をさらに高めることになる。

弱み	財務面（コスト構造、投資余力）
×	
脅威 2	他業種の事業多角化・参入

例えば、ドラッグストアチェーン企業の生鮮食料品分野の参入を考えてみよう。ドラッグストアチェーン企業にとって、主力商品は医薬品であり、生活用品である。このことは、WEBモニター調査の結果からも明らかである。このドラッグストアが生鮮食料品を取り扱うことにより、生活用品を購入する消費者にとっては、生活用品と同時に、生鮮食料品を購入することができるので利便性が高まり、商品間のシナジー効果があると考えられる。このことは、生鮮食料品の価格競争を引き起こす可能性がある。

商品間のシナジー効果について、図4に基づいて考えてみよう。いま、縦軸に利益率、横軸に顧客の幅を置くことにする。このとき、利益率が一定以上あり、顧客の幅が広い商品（Ⅰ）は、言い換えれば、安定的に収入を得る手段となるので、その企業にとっての「主力商品」になり得る。ま

図4：商品ポートフォリオ



た、顧客の幅が狭くても（ニッチでも）、利益率が高い商品（Ⅱ）も、これも企業にとっての「主力商品」になり得る。一方、ニーズが安定的ではなく、利益率が低い商品（Ⅳ）を取り扱うことは、収益源とはなりにくく、余剰在庫になるリスクも高いので避けるべきであろう。利益率が低くないが、顧客の幅が広い商品（Ⅲ）は、あまり大きな収益源にはならないが、主力商品とシナジー効果を持つ場合は、その商品を取り扱うことが考えられる。

ⅠやⅡの商品がⅢの商品とのシナジーにより、一時的にⅢの商品の利益率を低下させても、その分を、ⅠやⅡの商品からの利益で回収することができるのであれば、Ⅲの商品の価格を引き下げ、Ⅲの市場にいる競合他社に対し、競争優位性を持ち、その市場を支配するような戦略を選択することができる。

また、チェーンストア理論を想定すれば、コスト効率化を図ることで、利益率を保ちながら、価格の引き下げを可能とする。

このことを生鮮食料品分野で考えれば、ドラッグストアチェーンの生鮮食料品分野の参入は、価格競争が生じる可能性があり、脅威となる。

ここで検討される戦略のひとつは、食品スーパー企業間での連携である。つまり、企業間連携（アライアンス）をすることで、共同仕入れや共同厨房、共同商品開発などの体制を構築し、スケー

ルメリットを生むことで、コスト効率化を図ることにより、各食品スーパーマーケット企業の独自性を保ちながら、コスト効率化と利益率の増加を目指すことができる。

②強み × 機会による「戦略」

食品スーパーマーケットの強みは、生鮮食料品、お惣菜、お弁当等の「商品力」と地域に密着した「サービス」である。また、食品スーパーマーケットにとって、おうち時間が増加したことや家族で一緒におやつ作りや料理をする機会が増えたことは、大きな「機会」である。

強み 1	生鮮食料品、お惣菜、お弁当等の商品力
×	
機会	おうち時間の増加

その上で、コロナ禍における消費者の行動変容を適切に捉えていくことが、「強み」と「機会」を掛け合わせた戦略を、さらに後押しすることになる。

食品スーパーマーケットが持つお惣菜やお弁当の高い商品力を生かし、「おうち時間」や自宅での食事機会の増加に対応するサービスを高めていくことは、食品スーパーマーケットの競争優位性を高めることにつながる。

お惣菜やお弁当市場の競合相手は、中食事業者とコンビニエンスストアであるが、価格、おいしさ、手作り感、さらには飲料商品等との組み合わせを設定することで、競争優位性を高めることが可能である。また例えば、ギャザリングサービス（下ごしらえをした料理を提供し、自宅で、自分で好きな時に、最終的な仕上げをして食事をすることができるサービス）や宅配サービスなども有効であろう。

先述した「Consider Corona Project 6 大学」の「流通・ビジネス・購買行動」分科会での議論では、コロナ禍における購買行動の変化について、「買物の時短化」、「まとめ買いや消費期限が長い商品を選ぶなどの買物機会の減少」、「買物時間帯や買物に行く人数の調整」などが挙げられた。また消費者の視点からは、スーパーマーケッ

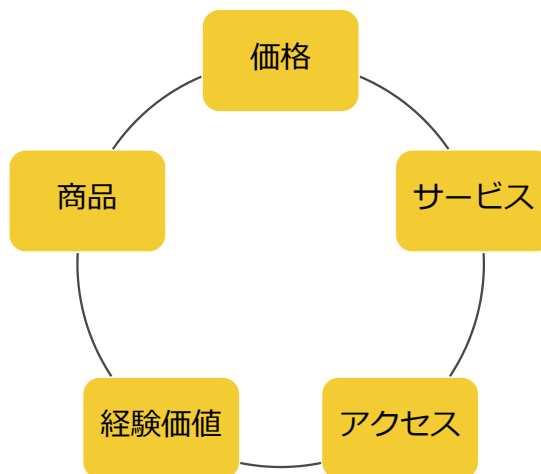
トに対して、「他のお客さんが、直接、商品に触らない工夫」や「店内で密にならない環境づくり」を希望していることも挙げられた。また、店内の感染対策について、掲示等を通じて「見える化」することで、顧客の安心感を高められるとの指摘もあった。特に、毎日の混雑時間帯に関する情報発信も重要であることも挙げられた。具体的に言えば、曜日ごとの混雑時間帯を掲示したり、TwitterなどのSNSを通じて、定期的にリアルタイムで、混雑状況を配信したりすることなどが挙げられる。

食品スーパーマーケットにとって、他業種との価格引き下げ競争で勝負をするのではなく、食品スーパーマーケットが持ち続ける高い商品力を軸に置きながら、地域に密着したきめ細かいサービスを提供することが、持続的で、優位性の高い競争力の源泉となり得る。

ファイブ・ウェイ・ポジショニング戦略

筆者は、『2020年版スーパーマーケット白書』において、クロフォード氏とマッシュューズ氏による「ファイブ・ウェイ・ポジショニング戦略」を紹介した。「ファイブ・ウェイ・ポジショニング戦略」は、価格、商品、サービス、経験価値、アクセスの5つの競争要因について、1つの要因は圧倒的に強い市場支配レベルの水準を目指し、もう1つの要因は他社と差別化された高いレベルの水準を目指すことで、競争優位性を獲得することを目指すものである。

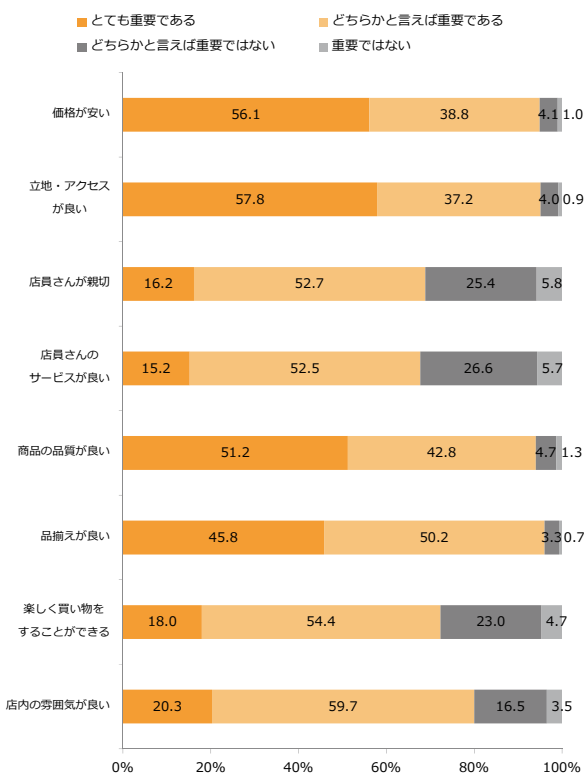
図5：ファイブ・ウェイ・ポジショニング戦略の5つの要因



今回のWEBモニター調査では、「ファイブ・ウェイ・ポジショニング戦略」の5つの競争要因に基づき、消費者がどのような競争要因が店舗選びの基準となるか、ということについても調査した。

この質問では、「生鮮食料品」を購入するお店選びを考えた場合、それぞれの要因について、「とても重要である」、「どちらかと言えば重要である」、「どちらかと言えば重要ではない」、「重要ではない」のいずれかを選択する形式で回答を得た。その結果を図6にまとめた。

図6：お店選びの基準



最も「とても重要である」または「どちらかと言えば重要である」という選択が多かったのは、「立地・アクセスが良いから」という「アクセス」要因が95%、「価格が安いから」という「価格」要因が94.9%であった。次に多かったのは、「品揃えが良いから」、「商品の品質が良いから」といった「商品」要因、そして「店内の雰囲気が良いから」、「楽しく買い物ができるから」といった「経験価値」要因、そして「店員さんが親切だから」、「店員さんのサービスが良いから」といった「サービ

ス」要因が続いた。

これまで見てきたように、食品スーパーマーケットは、生鮮食料品、お惣菜やお弁当といった「商品」は強みであり、「商品」要因を圧倒的に強い市場支配レベルの水準を追求していくことが望ましい。重要なのは、第2の要素をどの要因に設定するかである。コスト構造等を踏まえれば、「価格」要因を追求し、価格引き下げ競争に算入することは望ましいとは言えない。また、「立地」については、出店先を選択することができる場合もあれば、選択することができない場合もあるだろう。そのため、「価格」や「立地」を除くと、「経験価値」を第2の要素（他社と差別化された高いレベルの水準を目指す）を選ぶことが望ましいと言えるのではないかと。

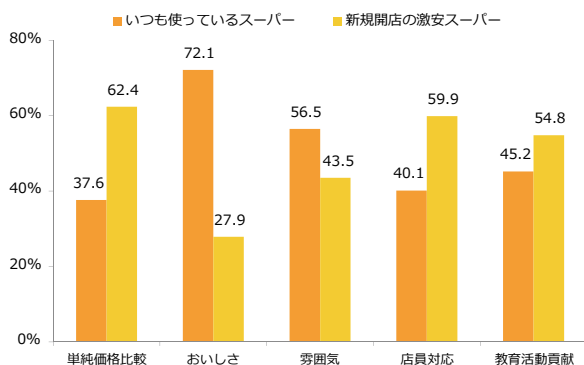
「経験価値」とは、「消費者が店を訪れたり買物をする際に抱く感情（クロフォード・マシューズ(2013)）」と定義され、言葉を換えれば、お店を利用することにより得られる「思い出」であったり、「感動」であったり、「愛着」であったりするかもしれない。

このことを確認するため、WEBモニター調査では、下記のような質問も設定した。

あなたは、「お惣菜」を購入するために買物に来ました。目の前には、AスーパーとBスーパーが隣り合って出店しています。Aスーパーは、あなたがいつも利用しているスーパーです。Bスーパーは、最近、開店したスーパーです。Bスーパーは、「とにかく安い！」がコンセプトの激安スーパーで、価格はAスーパーよりも安いことが「売り」となっています。あなたは、AスーパーとBスーパーのどちらで「お惣菜」を購入しますか？

この質問では、WEBモニターをランダムに5つのグループに分け、単純な価格比較を行うグループ以外に、「おいしさ」、「店内の雰囲気」、「店員対応」、「地域の教育機関との連携や教育活動への貢献」の要因を質問内容に付け加えた質問を行うことで、比較を行った。

図7：お店選び要因の比較



単純に価格だけを比較するグループでは、激安スーパーで購入すると回答した人が62.3%で、いつも使っているスーパーで購入する回答した人が37.7%であった。価格要因以外に「おいしさ」(商品)の要因を付け加えたグループでは、激安スーパーで購入すると回答した人が27.9%で、いつも使っているスーパーで購入する回答した人が72.1%であった。価格要因以外に「店内の雰囲気」(経験価値)の要因を付け加えたグループでは、激安スーパーで購入すると回答した人が43.5%で、いつも使っているスーパーで購入する回答した人が56.5%であった。価格要因以外に「店員の対応」(サービス)の要因を付け加えたグループでは、激安スーパーで購入すると回答した人が59.9%で、いつも使っているスーパーで購入する回答した人が40.1%であった。さらに、価格要因以外に、「地域の教育機関との連携や教育活動への貢献」の要因を付け加えたグループでは、激安スーパーで購入すると回答した人が54.8%で、いつも使っているスーパーで購入する回答した人が45.2%であった。なお、「アクセス」要因は、店舗が隣り合っているという前提であるため、両店に違いは無く、今回の分析からは除外している。

この結果から分かることは、「価格」要因は、消費者の購入先選択に大きな影響を及ぼしているということである。その上で、「商品」要因は、価格以上に消費者に影響を与えるということが明らかとなった。「商品」に続いて、「経験価値」要因も、「商品」と比較すれば低いが、同様に価格以上に消費者に影響を与える。

「地域の教育機関との連携や教育活動への貢献」要因は、いつも使っているスーパーを選択する人

が激安スーパーを選択する人を上回ることはないが、価格だけを比較したグループよりは、いつも使っているスーパーを選択する人が多い。このことから、「地域の教育機関との連携や教育活動への貢献」要因も少なからず、選択に影響を与えることが推測される。

「サービス」については、価格だけを比較したグループよりは、いつも使っているスーパーを選択する人が若干多いが、価格要因と大きな違いがあるとは言えない。

つまり、食品スーパーマーケットの競争優位性は、価格要因を除けば、やはり「商品」と「経験価値」が鍵となる可能性が高い。「商品力」は、食品スーパーマーケットにとって、最大の「強み」である²。

食品スーパーマーケットの競争優位性を持続的なものとしていくためには、ファイブ・ウェイ・ポジショニング戦略に基づけば、「商品」要因に加えて、もう一つの競争要因を持つことが必要となる。その要因は、今回のWEBモニター調査に基づけば、「経験価値」であると言える。そこで、顧客に「経験価値」を提供するサービスの創造と開発が、食品スーパーマーケットの新たな競争戦略となる。

変化対応と逆転の発想

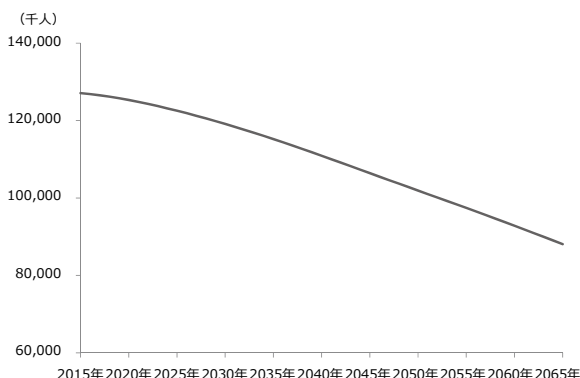
人口減少や高齢化などの社会環境の変化は、先述したように、需要と供給の縮小均衡をもたらし、経営環境を厳しいものとしていくと考えられる。しかし、こうした「逆境」は、考え方によっては、新たな事業機会を生む可能性がある。経営とは「変化対応」であると考えれば、適切に変化に対応することは、「脅威」を「機会」に転換していく、「逆転の発想」につながる。

図8は、2015年の『国勢調査』によって明らかになった人口をベースに、国立社会保障・人口問題研究所が2065年までの50年間の人口を推計した『日本の将来推計人口』である。2015年の日本の人口は、約1億2709万500人であった。それが2065年になると、約8807万700人に減少し、50年間で約3割の人口が減少するという推計である。また、人口減少数を50年

2 この点で、全国スーパーマーケット協会が主催する「お弁当・お惣菜大賞」の取り組みは、食品スーパーマーケットの「強み」を活かす取り組みであると言える。
<http://www.obentou-osouzai.jp/about.html>

間で割った平均減少数は、1年間で約78万人である。

図8：日本の将来推計人口



ここで、総務省統計局『国勢調査』に基づき、1990年代以降の都市部とそれ以外の地域と人口の変化について確認してみよう。国勢調査は5年ごとに実施されるため、図9も1990年から5年ごとの変化を表している。

全国では、2010年から2015年の5年間で、人口減少となっている。一方、都市部を意味する「人口集中地区³」は、人口増加率は低下しているものの、2010年から2015年の5年間でも人口は増加している。

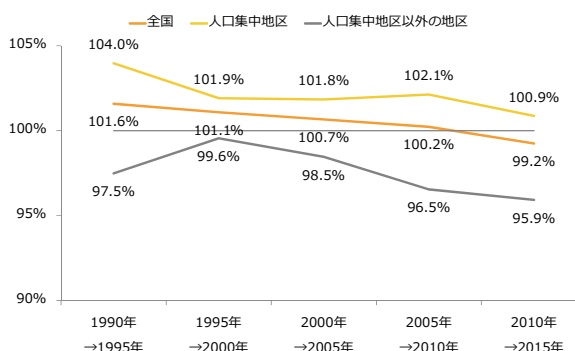
人口減少が進んでいるのは、人口集中地区以外の地区、すなわち、都市部以外の地域の人口である。

地域の人口が減少することにより、地域の小売業にとっては、その商圏が小さくなることを意味する。商圏が小さくなることにより、商圏に対する事業者数が過剰となり、競争が厳しくなる。こうした事象は、地方都市では始まっており、近年では、地元では長い歴史を持つ百貨店等の閉店や撤退も続いている。地域経済が衰退することにより、雇用の観点からも人口を維持する力も弱まり、さらなる人口減少を引き起こすという負の循環を生じさせる。

このような人口減少は、食品スーパーマーケットにとっても大きな脅威であるが、このような状況の中で、新たな顧客なり需要ニーズを探すが、「脅威」を「機会」に転換するための逆転の

発想となる。

図9：1990年代以降の人口変化（全国、人口集中地区、人口集中地区以外の地区）



超高齢社会における新たなニーズ

新たな顧客なり需要ニーズの一例を挙げれば、それは超高齢社会というキーワードであろう。わが国は、人口減少と同時に高齢化が進展し、超高齢社会の到来が予測されている。今後の高齢化の進展も、国立社会保障・人口問題研究所の『日本の将来推計人口』において、推計がなされている。図10は、65歳以上人口の割合と75歳以上人口の割合をグラフにしたものである。高齢化率の定義は、65歳以上人口の割合であるが、今後の超高齢社会においては、75歳以上人口の割合も重要な指標となる。2015年では、65歳以上人口の割合は13.8%で、75歳以上人口の割合は12.8%であった。65歳以上人口の割合だけを見れば、2021年を機に、2030年頃までの期間において、一時的に減少し、その後、増加する。これは団塊ジュニア世代とその後の世代が65歳を超える時期に重なる。また、2044年以降は、再

図10：日本の高齢化率の将来推計

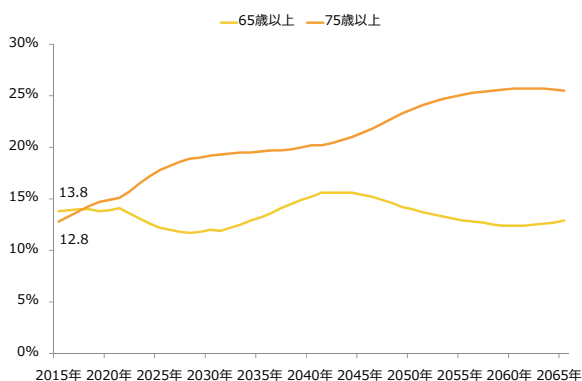


図8 出所：国立社会保障・人口問題研究所『日本の将来推計人口』

図9 出所：総務省統計局『国勢調査』時系列データ

図10 出所：国立社会保障・人口問題研究所『日本の将来推計人口』

3 総務省統計局によれば、人口集中地区を、以下のように定義している。「国勢調査基本単位区及び基本単位区内に複数の調査区がある場合は調査区（以下「基本単位区等」という。）を基礎単位として、1)原則として人口密度が1平方キロメートル当たり4,000人以上の基本単位区等が市区町村の境界内で互いに隣接して、2)それらの隣接した地域の人口が国勢調査時に5,000人以上を有するこの地域を「人口集中地区」とした。」

<https://www.stat.go.jp/data/chiri/1-1.html>

び、減少に転じる。一方、75歳以上人口の割合は、継続的に増加をしていく。すなわち、日本の超高齢社会の問題は、75歳以上人口の割合の増加である。

超高齢社会においては、様々な社会課題が表層化することが予測される。その課題のひとつに、「買物弱者問題」が挙げられる。「買物弱者問題」とは流通機能や交通網の弱体化に伴い、日常生活における買物の機会が十分に提供されない状況によって生み出される問題である。

経済産業省商務情報政策局商務・サービスグループ消費・流通政策課の「買物弱者等に関する報告書」では、買物に困難を感じている人の割合と60歳以上高齢者数を踏まえて、買物弱者数を推計したところ、平成26年度において、約700万人であったことを指摘している。

食品スーパーマーケットの新たな戦略において、「店舗に買物に来てもらう方法」を食品スーパーマーケット自身が提供することや、「店舗に買物に来てもらう」から「顧客がいるところに売りに行く」という発想に転換した場合、全国で約700万人（平成26年度）は、食品スーパーマーケットの顧客になり得る。

例えば、「店舗に買物に来てもらう方法」を食品スーパーマーケット自身が提供する手段としては、「買物バス」や「買物タクシー」などを、地元の他事業者と連携しながら、新たなサービスとして提供することが考えられるかもしれない。また、「店舗に買物に来てもらう」から「顧客がいるところに売りに行く」という発想への転換については、「とくし丸⁴」の事例は参考となる。「とくし丸」は、移動スーパーの車両を所有する事業者が、地元スーパーマーケットと提携し、スーパーマーケットが取り扱う商品を移動販売する仕組みである。「とくし丸」は、地元スーパーマーケットと地域とを結ぶ「ハブ」機能を持つことになる。これにより、買物弱者問題の緩和に貢献することができる。

このように、社会課題は事業機会でもある。企業が自社の強みを活かした社会課題の解決モデル

を事業化することで、社会課題の解決と売上の増加を両立させていくことも、これからの食品スーパーマーケットにおける重要な戦略となる。

CSRとCSV、そしてSDGs

企業の事業活動と社会との関係性については、これまでも多くの検討がなされてきている⁵。わが国では、2000年代には、「企業の社会的責任」(Corporate Social Responsibility : CSR)の議論を通じて、顧客、取引先、従業員、地域社会などの企業と関係するマルチステークホルダーとの関係性をどのように構築していくか、ということが検討され、多くの取り組みが実際に行われてきた。また、近年はESG(環境(Environment)・社会(Social)・ガバナンス(Governance))の要素が投資活動において、財務指標とともに重視されてきたこともあり、企業の社会的責任は、社会貢献や地域貢献を通じたマルチステークホルダーとの関係性を構築していくことや、企業の経営資源や経営環境に改善の「働きかけ」をしていくことで、企業の内部環境の課題を改善し、企業の社会的信用を高め、企業の持続的成長を目指す取り組みであると言える。

また、近年、企業の戦略として注目がなされているのが、ハーバード大学のマイケル・ポーター教授が提唱した「共有価値の創造」(Create Share Value : CSV)戦略である。ポーター教授は、CSV戦略を「企業が事業を営む地域社会や経済環境を改善しながら、みずからの競争力を高める方針とその実行」と定義し、企業の事業活動を通じて、企業の利益の増進(企業価値)と社会課題の解決(社会的価値)の両立を目指すことで、新たな競争力の源泉を生み出していくという考え方である。

企業の事業活動との位置付けを整理すれば、CSRの場合は、企業の事業活動と切り離された取り組みであったり、企業が事業活動を展開していくための基盤における取り組みであったりするが、CSV戦略は、企業の事業活動そのものであり、社会課題の解決を事業に取り込んでいくことで、新たな事業モデルやサービスを創造する活動

4 移動スーパー「とくし丸」<https://www.tokushimaru.jp/>

2020年2月5日時点での全国の稼働数は685台とのことである。

5 例えば、経済産業省と独立行政法人経済産業研究所は、2004年に企業の社会的責任と新たな資金の流れに関する研究プロジェクトを通じて、企業の社会的責任、社会的責任投資、さらには社会課題を解決する事業モデル(コミュニティビジネス、ソーシャルビジネス)の可能性について議論している。

<https://www.rieti.go.jp/users/uesugi-iichiro/financial-flow/index.html>

であると言える。

前節では、高齢化という「脅威」をいかに「機会」へと展開していくか、という議論を整理した。その中で、「買物弱者」対応を新たな事業として検討していく可能性を示したが、こうした新たな事業モデルやサービスを創造する活動が、CSV 戦略であると言える。

企業がCSRやCSV戦略を検討していく際に、参考となるのが、SDGs (Sustainable Development Goals: 持続可能な開発目標) である。SDGsとは、国際的な課題について、2016年から2030年までに対応すべき、国連が採択した17の目標(ゴール)と169のターゲットからなる「持続可能な開発目標」である。17の目標を表4に整理した。

企業、教育機関、NPO/NGOにとって、SDGsとは、自分たちの事業活動と国際的な目標との「結びつき」(接点)を「見える化」ということで、大きな意味がある。SDGsとは手段ではなく、目

標である。社会課題を解決する手段は、それぞれの事業活動であり、その事業活動が、どのような社会課題と結びついているのか、または、その事業活動に関わる分野は、どのように社会課題と結びついていくのか、ということを示す「道しるべ」であると言える。

食品スーパーマーケットに関わる社会課題は、例えば、「フードロス」問題は、身近な課題であると言える。「フードロス」対策に取り組むことは、目標12「持続可能な生産と消費」(つくる責任つかう責任)で設定されるターゲット「12.3 2030年までに小売・消費レベルにおける世界全体の一人当たりの食料の廃棄を半減させ、収穫後損失などの生産・サプライチェーンにおける食料の損失を減少させる。」と結びつく。

また「買物バッグ」の推奨(レジ袋の有料化)は、目標14「海洋資源」(海の豊かさを守ろう)につながるし、子ども食堂の取り組みなどは、目標1

表4：持続可能な開発目標 (SDGs) 17の目標

目標 1	貧困	あらゆる場所のあらゆる形態の貧困を終わらせる。
目標 2	飢餓	飢餓を終わらせ、食料安全保障及び栄養改善を実現し、持続可能な農業を促進する。
目標 3	保健	あらゆる年齢のすべての人々の健康的な生活を確保し、福祉を促進する。
目標 4	教育	すべての人に包摂的かつ公正な質の高い教育を確保し、生涯学習の機会を促進する。
目標 5	ジェンダー	ジェンダー平等を達成し、すべての女性及び女児のエンパワーメントを行う。
目標 6	水・衛生	すべての人々の水と衛生の利用可能性と持続可能な管理を確保する。
目標 7	エネルギー	すべての人々の、安価かつ信頼できる持続可能な近代的エネルギーへのアクセスを確保する。
目標 8	経済成長と雇用	包摂的かつ持続可能な経済成長及びすべての人々の完全かつ生産的な雇用と働きがいのある人間らしい雇用(ディーセント・ワーク)を促進する。
目標 9	インフラ、産業化、イノベーション	強靱(レジリエント)なインフラ構築、包摂的かつ持続可能な産業化の促進及びイノベーションの推進を図る。
目標 10	不平等	各国内及び各国間の不平等を是正する。
目標 11	持続可能な都市	包摂的で安全かつ強靱(レジリエント)で持続可能な都市及び人間居住を実現する。
目標 12	持続可能な生産と消費	持続可能な生産消費形態を確保する。
目標 13	気候変動	気候変動及びその影響を軽減するための緊急対策を講じる。
目標 14	海洋資源	持続可能な開発のために海洋・海洋資源を保全し、持続可能な形で利用する。
目標 15	陸上資源	陸域生態系の保護、回復、持続可能な利用の推進、持続可能な森林の経営、砂漠化への対処、ならびに土地の劣化の阻止・回復及び生物多様性の損失を阻止する。
目標 16	平和	持続可能な開発のための平和で包摂的な社会を促進し、すべての人々に司法へのアクセスを提供し、あらゆるレベルにおいて効果的で説明責任のある包摂的な制度を構築する。
目標 17	実施手段	持続可能な開発のための実施手段を強化し、グローバル・パートナーシップを活性化

「貧困」（貧困をなくす）や目標2「飢餓」（飢餓をゼロに）につながっている。「買物弱者」対策は、目標1「貧困」（貧困をなくす）の「1.4 2030年までに、貧困層及び脆弱層をはじめ、すべての男性及び女性が、基礎的サービスへのアクセス、土地及びその他の形態の財産に対する所有権と管理権限、相続財産、天然資源、適切な新技術、マイクロファイナンスを含む金融サービスに加え、経済的資源についても平等な権利を持つことができるように確保する。」につながる。

さらに、CSRの観点から環境問題や働き方・雇用の問題に取り組むことは、目標5「ジェンダー」（ジェンダー平等を実現しよう）や目標8「経済成長と雇用」（働きがいも経済成長も）につながる。

このように、SDGsは、事業者特別な取り組みを求めるものではなく、自分たちの事業活動やCSR活動を国際的な目標の中で位置付け、その活動を社会に発信していくために「わかりやすく」という効果がある。

結びに代えて～地域の生活インフラとしての価値創造を目標とする Good Action Initiatives ～

本稿では、全国スーパーマーケット協会と淑徳大学地域連携センターとの共同研究プロジェクトで実施したWEBモニター調査の結果を踏まえながら、食品スーパーマーケットの「強み」と「弱み」を整理するとともに、「機会」や「脅威」を整理することで、SWOT分析のフレームワークを通じて、食品スーパーマーケットの新たな戦略の可能性を議論してきた。その結果、新たな戦略のキーワードは、「商品」と「経験価値」であった。

また、社会環境の大きな変化の中で、本来、食品スーパーマーケットにとって、人口減少や高齢化は大きな「脅威」であるが、逆転の発想に基づき、自社の事業活動と社会課題の解決との両立を可能とする新たな事業やサービスの創造に取り組むことで、「機会」になり得ることを示した。このような事業活動（企業価値の向上）と社会課題の解決（社会的価値の向上）の両立は、CSV戦略の考え方と一致する。

こうした取り組みを食品スーパーマーケットの新たな戦略として検討していくこと、また、すでに事業を通じて行われている取り組みを、経営戦略の中で位置づけをしていくことが、食品スーパーマーケットにとって、新たな競争力の源泉になり得る。このような問題意識に基づき、全国スーパーマーケット協会と淑徳大学地域連携センターの共同研究プロジェクトでは、「スーパーマーケット Good Action Initiatives」という食品スーパーマーケットが新たな戦略として目指していくべき目標を設定するとともに、その目標に結びつく食品スーパーマーケット企業の取り組み（事例）を顕彰する取り組みを検討してきた。

「スーパーマーケット Good Action Initiatives」が対象となるのは、図11にあるように、本稿でも検討してきた食品スーパーマーケットの競争力の源泉となり得るキーワードである「経験価値」と「社会的価値」（地域貢献・社会貢献、CSV戦略）を想定している。「商品」については、すでに「お弁当・お惣菜大賞」があるため、「スーパーマーケット Good Action Initiatives」では対象としないこととする。また、「スーパーマーケット Good Action Initiatives」の取り組みは、新たな経営戦略の可能性を見出していく取り組みであるので、当該企業の経営の持続性や安定性も欠かせない。つまり、「スーパーマーケット Good Action Initiatives」は、経営の持続性や安定性を持つ企業が行う「経験価値」や「社会的価値」を高める取り組み事例で、その取り組みを業界内さらには社会的に発信していくべき事例を認定し、検証し、普及をしていくための仕組みにしていく

図11：スーパーマーケット Good Action Initiativesの対象



ことを想定している。

経験価値や社会的価値について、どのような取り組みが該当するのかということ、キーワードで例示しているのが、図12である。例示した「お店づくり」、「地域貢献」、「社会貢献」、「サービス」、「ホスピタリティ」、「災害対応」、「復興支援」、「新型コロナウイルス感染症対策」は、いずれも経験価値（顧客の感動や思い出に残るような機会）を提供したり、社会的な価値を増進したりする。

図12： Good Action Initiativesのキーワードの例示



また、より具体的にするために、食品スーパーマーケットが目指すべき新たな戦略の目標として、表5のように「Good Action Initiatives 7つの目標」を設定した。

表5： Good Action Initiatives 7つの目標

目標1	お客様が安心して購入でき、おいしい商品を
目標2	お客様が笑顔で買い物ができるお店づくりやサービスを
目標3	働いている人がみんな笑顔で、働きがいを感じる環境を
目標4	取引先と良いパートナーシップを構築し、連携を
目標5	地域とのつながりを深め、地域の困りごとに関わり合いながら、地域の発展に貢献
目標6	事業を通じて社会の課題を解決
目標7	事業を安定的に継続できるような経営を

また、「Good Action Initiatives 7つの目標」をまとめ、「スーパーマーケット Good Action Initiatives」の価値を一言で示すと、「最も多くの地域の「幸せ」を創り出し続けることができるスー

パーマーケットを目指そう」というスローガンを当てはめることができる。

すなわち、食品スーパーマーケットの新たな戦略とは、自社が営業する地域の中で、最も多くの「幸せ」を創り出し、それを継続していくために、「商品」という強みに加え、「経験価値」や「社会的価値」の向上を、事業活動と両立させながら行っていくことであると言える。それにより、地域のファンを創造し、地域に愛され、共に歩む地域のパートナーになっていくことが求められる。

そこで、全国スーパーマーケット協会と淑徳大学地域連携センターとの共同研究では、「Good Action Initiatives 7つの目標」と一致する食品スーパーマーケットの取り組みの事例を、「スーパーマーケット Good Action Initiatives」として認定するとともに、他社にとっても参考になる事例、拡大させていきたい事例を発表していく取り組みを進めていく予定である。

【参考文献】

Crowford Fred and Mathews Ryan, The Myth of Excellence: Why Great Companies Never Try to Be the Best at Everything, Cap Gemini Ernst & Young U.S. LLC, 2001(星野佳路監修(2013)『競争優位を実現するファイブ・ウェイ・ポジショニング戦略』、イーストプレス)

Porter, M. and M.Kramer, 2011, "Creating Shared Value: Redefining Capitalism and the Role of the Corporation in Society", Harvard Business Review, January and February 2011.

外務省 JAPAN SDGs Action Platform 「持続可能な開発のための 2030 アジェンダ」

<https://www.mofa.go.jp/mofaj/gaiko/oda/sdgs/pdf/000270935.pdf>

経済産業省・独立行政法人経済産業研究所「企業の社会的責任と新たな資金の流れに関する研究会」(平成 15 年度)

<https://www.rieti.go.jp/users/uesugi-iichiro/financial-flow/index.html>

経済産業省商務情報政策局商務・サービスグループ消費・流通政策課「買物弱者等に関する報告書」(平成 26 年度)

<https://www.meti.go.jp/policy/economy/distribution/kaimonojakusyashien.html>

兼任講師、中央大学経済研究所客員研究員、政策研究フォーラム理事、一般社団法人総合政策フォーラム理事、日本経済政策学会常務理事、日本経済政策学会国際会議プログラム委員長、公共選択学会幹事、スーパーマーケット Good Action Initiatives 実行委員会委員長等を務める。

専門は、総合政策論、公共選択論、地域政策論。主な著書に『地方創生の総合政策論』(勁草書房、2017 年)がある。

【データ】

国立社会保障・人口問題研究所『日本の将来推計人口』

総務省統計局『国勢調査』時系列データ

【著者紹介】

矢尾板俊平 (やおいたしゅんぺい)

淑徳大学学長特別補佐、大学地域連携センター長、コミュニティ政策学部教授。

2008 年に中央大学大学院総合政策研究科博士後期課程修了。博士(総合政策)。三重中京大学現代法経学部専任講師、淑徳大学コミュニティ政策学部専任講師、准教授、同コミュニティ政策学科長を経て現職。また現在、ちば産学官連携プラットフォーム運営委員長、中央大学国際情報学部