

第3章

寄稿集

スーパーマーケット業界の 「現在」とこれからの「戦略」

寄稿1 財務データでみる「現在」と「戦略」
～「高付加価値化戦略」、「企業間連携戦略」、「地域共創戦略」が鍵～
淑徳大学 教授 矢尾板俊平

寄稿2 食品スーパーマーケットは、二極化する市場にどう向き合うべきか
一般社団法人日本リサーチ総合研究所 主任研究員 藤原裕之

寄稿3 成功事例から探る労働生産性の改善
エイジスリテイルサポート研究所株式会社 代表取締役社長 近江元

Chapter

3

スーパーマーケット業界の「現在」と これからの「戦略」

寄稿1 財務データでみる「現在」と「戦略」

～「高付加価値化戦略」、「企業間連携戦略」、「地域共創戦略」が鍵～¹

淑徳大学 教授 矢尾板俊平²

はじめに

近年、EBPM(Evidence-based Policy Making：論拠に基づく政策立案)という言葉に注目が集まっている。内閣府は、EBPMについて「政策の企画をその場限りのエピソードに頼るのではなく、政策目的を明確化したうえで合理的根拠(エビデンス)に基づくものとする」と説明している。その「論拠」のひとつに「データ」が挙げられる。世の中には、政府や自治体、民間団体が公表する様々なデータがある。また、多くの企業も顧客アンケートやマーケティング調査等を通じて、様々なデータを集めている。AIやIoT技術の進展に伴い、ビッグデータの活用にも注目が集まっている。本稿では、『食品スーパーマーケット年鑑』(株式会社流通企画)と株式会社帝国データバンクが提供する『企業財務データベース(COSMOS1)』のデータを活用しながら、スーパーマーケット業界の「現在(いま)」について確認をするとともに、これからの「戦略」を考えてみたい。

1.『食品スーパーマーケット年鑑』にみる「スーパーマーケット業界」の状況

スーパーマーケット業界の20年間

各年度の『食品スーパーマーケット年鑑』より1999年度から2018年度までの20年間のスーパーマーケット業界の総売上高と店舗数の推移を図1で確認してみよう。

株式会社流通企画のWEBページ³によると、『食品スーパーマーケット年鑑』には、「年商10億円以上の全国有力食品スーパー、総合スーパー

(GMS)、地域生協等」の企業のデータが掲載されていることがわかる。

『食品スーパーマーケット年鑑』に掲載されている企業の1999年度の総売上高は約27兆4454億円であった。2014年度までは、26兆円台と27兆円台を行き来している。2015年度以降から総売上高は増加し、2018年度は約29兆8774億円と約30兆円に迫っている。店舗数は、1999年度では14,408店舗であったところ、2018年度には18,303店舗と20年間で約4,000店舗の増加となっている。

データを活用して現状を把握するためには、3つの「レンズ」を持つことが重要である。3つのレンズとは、経済全体の状況を見る「レンズ」、業界の状況を見る「レンズ」、そして個別企業の状況を見る「レンズ」である。

ここで経済全体の状況を見る「レンズ」と業界の状況を見る「レンズ」の2枚のレンズを重ね合わせてみてみることにしよう。今回は、「消費者物価指数」という経済全体の状況を見る「レンズ」を使ってみる。「消費者物価指数」とは、総務省の定義では「全国の世帯が購入する家計に係る財及びサービスの価格等を総合した物価の変動を時系列的に測定するもの」とされている。経済の状況、景気の状態を測る「ものさし」の1つと考えて良いと言える。

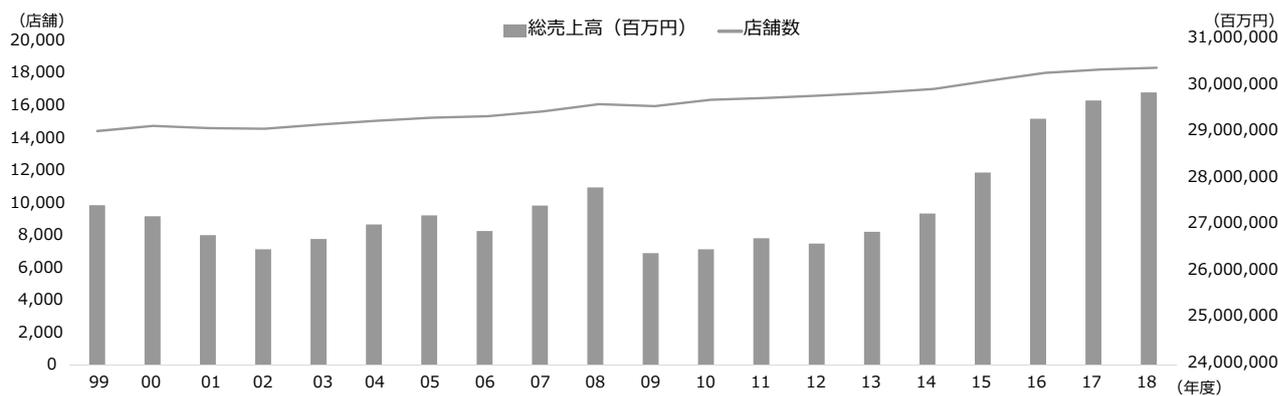
総務省が提供する「消費者物価指数」の時系列データは、2015年度基準(2015年度の数値を100としたときの各年度の数値)の指数であるので、『食品スーパーマーケット年鑑』掲載企業の総売上高についても、2015年度の数値を基準(100)にして、「売上指数」を算出し、1999年度から2018年度までの「売上指数」、「消費者物価

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。

² 淑徳大学コミュニティ政策学部教授、学長特別補佐、大学地域連携センター長、博士(総合政策)

³ <https://www.ryutsukikaku.co.jp/siryousp07.htm>

図1：『食品スーパーマーケット年鑑』掲載企業の総売上高と店舗数の推移⁴



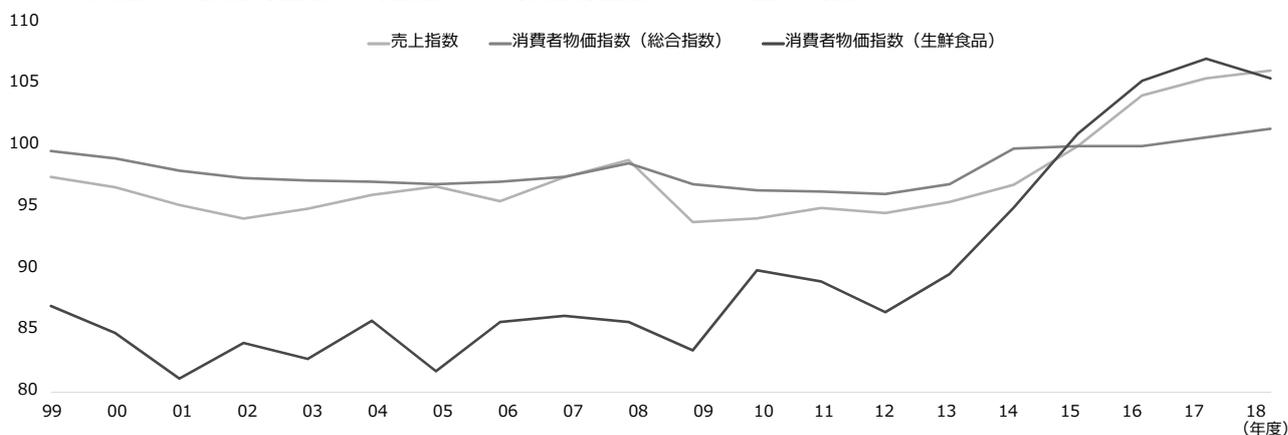
年度	1999年度	2000年度	2001年度	2002年度	2003年度	2004年度	2005年度
総売上高 (百万円)	27,445,490	27,207,299	26,800,046	26,493,956	26,718,014	27,031,658	27,227,141
店舗数	14,408	14,721	14,586	14,549	14,809	15,041	15,227
年度	2006年度	2007年度	2008年度	2009年度	2010年度	2011年度	2012年度
総売上高 (百万円)	26,888,290	27,437,656	27,829,373	26,411,598	26,494,695	26,733,492	26,618,961
店舗数	15,318	15,620	16,059	15,943	16,334	16,446	16,595
年度	2013年度	2014年度	2015年度	2016年度	2017年度	2018年度	
総売上高 (百万円)	26,871,566	27,264,706	28,150,752	29,308,358	29,701,998	29,877,460	
店舗数	16,772	16,996	17,508	17,987	18,200	18,303	

指数（総合）」、「消費者物価指数（生鮮食品）」の3つのデータを図2にまとめた。

図2を見ると、3つのデータを表す線がほぼ同様の傾向を見せている。ここで、3つのデータの相関関係を確認してみた。相関関係は1に近いほど、正の相関関係が強く、-1に近いほど負の相関関係（逆の相関関係）が強いと説明できる。「売上指数」と「消費者物価指数（総合）」との相関関係は、0.856（1%水準で有意）であった。また「売上指数」と「消費者物価指数（生鮮食品）」との相関関係は、0.871（1%水準で有意）であった。

このことから、「売上指数」と「消費者物価指数」の間には、強い正の相関関係があることが確認できる。相関関係は、勘違いされやすいが、「因果関係」とは異なる。そのため、「景気が良くなったから売上が増加する」という因果関係や「売上が増加したから景気が良くなった」という因果関係を必ずしも説明しているわけではないが、2015年以降の総売上高の増加の背景には、景気や物価の上昇が影響しており、物価を考慮した実質的な売上高が増加しているわけではないと言える。

図2：売上指数、消費者物価指数（総合指数）、消費者物価指数（生鮮食品）の推移⁵



4 出所：株式会社流通企画『食品スーパーマーケット年鑑』（各年度）に基づき、筆者作成

5 出所：「売上指数」は株式会社流通企画『食品スーパーマーケット年鑑』（各年度）に基づき、作成。「消費者物価指数」は、総務省「消費者物価指数」

売上高規模別に分類する

次に、『食品スーパーマーケット年鑑』に掲載されている企業のうち、2009年度から2018年度までの10年分のデータを活用し、売上高規模別の企業数の割合を確認してみよう。今回は、売上高の規模は、① 50億円未満、② 50億円以上100億円未満、③ 100億円以上500億円未満、④ 500億円以上1000億円未満、⑤ 1000億円以上5000億円未満、⑥ 5000億円以上1兆円未満、⑦ 1兆円以上の7つに分類した。

図3から、『食品スーパーマーケット年鑑』に掲載されている企業のうち、約4割は50億円未満の売上高であることがわかる。そして、500億円未満の企業は、全体の約8割から9割ということも確認できた。2009年度から2018年度までの時系列の推移で見ると、500億円未満の割合は、2009年度では約89.5%であったところ、2018年度には約82.04%と減少している。① 50

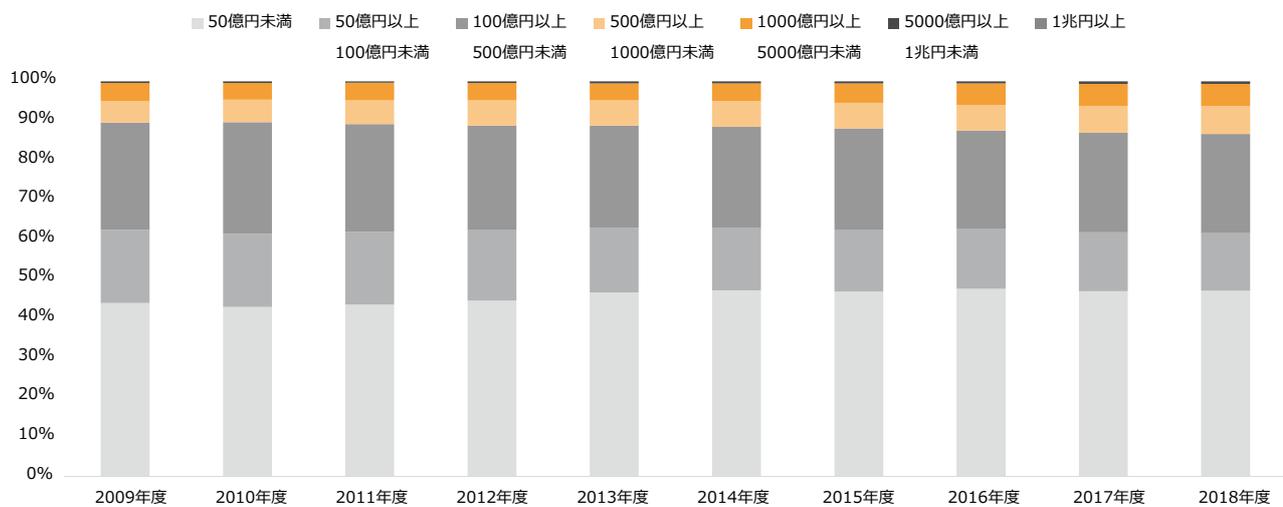
億円未満、② 50億円以上100億円未満、③ 100億円以上500億円未満の企業の割合は、それぞれ減少しているが、特に500億円以上1000億円未満の企業の割合がマイナス3.96ポイントと大きく減少している。一方、5000億円以上1000億円未満の企業の割合が2009年度と2018年度を比較すると1.56ポイント増加している。このあたりがスーパーマーケット業界の状況を読むヒントになりそうである。

売上高規模別の売上高割合からわかること

ここで売上高規模別の売上高割合について確認してみよう。図4では、それぞれの売上高規模に属する企業の総売上高を合計し、全体の総売上高額に対する割合を算出した。

500億円未満の企業は、企業数では、2018年度は約8割を占めていたが、総売上高の割合で見ると、約24.52%となった。1000億円以上5000億

図3：『食品スーパーマーケット年鑑』掲載企業の売上高規模別企業数割合⁶



	50億円未満	50億円以上 100億円未満	100億円以上 500億円未満	500億円以上 1000億円未満	1000億円以上 5000億円未満	5000億円以上 1兆円未満	1兆円以上
2009年度	43.80%	18.50%	27.20%	5.50%	4.50%	0.30%	0.20%
2010年度	42.80%	18.50%	28.30%	5.70%	4.20%	0.30%	0.20%
2011年度	43.40%	18.40%	27.30%	6.00%	4.50%	0.20%	0.20%
2012年度	44.40%	18.00%	26.30%	6.40%	4.40%	0.30%	0.20%
2013年度	46.50%	16.40%	25.80%	6.40%	4.30%	0.40%	0.20%
2014年度	47.00%	15.90%	25.50%	6.60%	4.40%	0.40%	0.20%
2015年度	46.70%	15.70%	25.60%	6.50%	4.90%	0.40%	0.20%
2016年度	47.40%	15.10%	25.00%	6.50%	5.40%	0.40%	0.20%
2017年度	46.81%	14.89%	25.23%	6.79%	5.57%	0.51%	0.20%
2018年度	46.94%	14.54%	25.13%	7.06%	5.61%	0.52%	0.21%

円未満の企業は、企業数の割合では約6%であったが、総売上高の割合では、約38%を占めていることがわかる。

ここで確認をしておく必要があるのは、2009年度からの10年間の変化では、業界の約8割を占める500億円未満の企業群の総売上高割合がマイナス8.12ポイントと大きく減少していることである。この点がスーパーマーケット業界全体の大きな課題であると言える。特に、100億円以上500億円未満の企業の総売上高割合がマイナス5.17ポイントと大きく減少している。先ほどの企業数割合でも100億円以上500億円未満の企業割合が大きく減少していた。『食品スーパーマーケット年鑑』に掲載されている企業という限定ではあるが、100億円以上500億円未満の企業が業界の趨勢に大きな影響を与えると考えられる。ドラッグストア、コンビニエンスストア、E-コマースとの競争等、市場そのものの競争環境が激化して

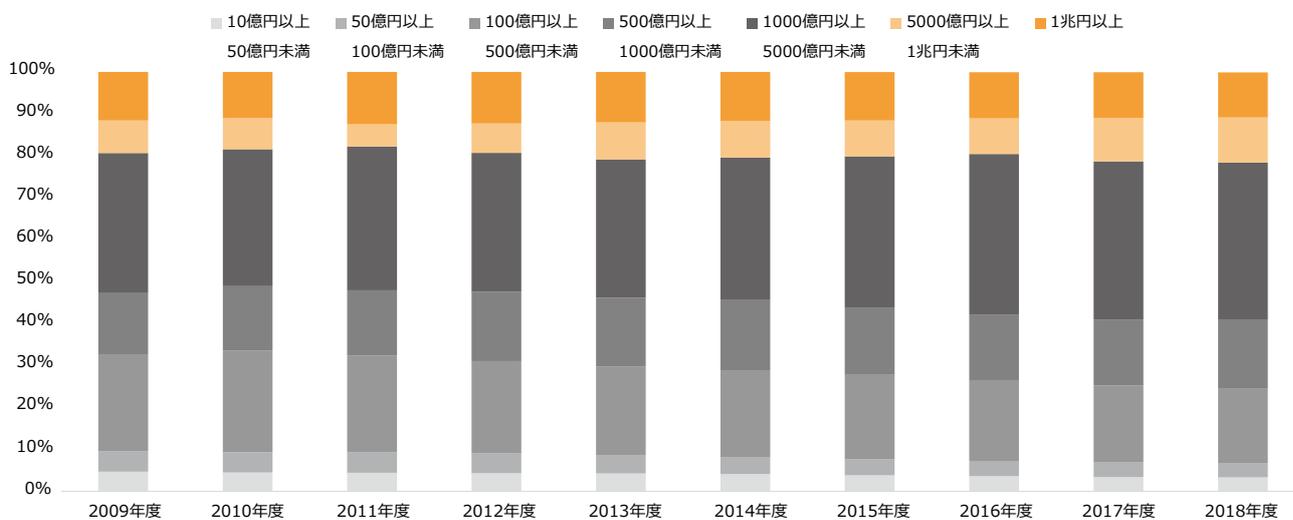
いる中で、500億円未満の企業群、100億円以上500億円未満の企業が「生存」し、「成長」していくための戦略を業界全体として考えていかなければならないことがわかる。

2. 財務データで見る「スーパーマーケット業界」

ここからは、3つめの「レンズ」である個別企業の状況から業界全体の状況について確認してみよう。株式会社帝国データバンクが提供する「企業財務データ (COSMOS1)」では、個別企業の財務情報を確認することができる。個別企業（ミクロレベル）の情報は、当該企業の状況を把握することができるだけでなく、データを積み上げていくことで、業界全体の状況について把握することもできるようになる。

今回、個別企業の財務データを活用して確認するのは、「営業利益率」、「原価率」、「ROA (Return

図4：『食品スーパーマーケット年鑑』掲載企業の売上高規模別売上高割合⁷



	10億円以上 50億円未満	50億円以上 100億円未満	100億円以上 500億円未満	500億円以上 1000億円未満	1000億円以上 5000億円未満	5000億円以上 1兆円未満	1兆円以上
2009年度	4.60%	4.89%	23.14%	14.53%	33.43%	7.79%	11.61%
2010年度	4.39%	4.84%	24.30%	15.32%	32.65%	7.50%	11.00%
2011年度	4.31%	4.87%	23.09%	15.62%	34.32%	5.26%	12.54%
2012年度	4.22%	4.71%	22.04%	16.54%	33.15%	7.01%	12.33%
2013年度	4.17%	4.26%	21.27%	16.35%	33.04%	8.85%	12.06%
2014年度	4.04%	4.05%	20.74%	16.70%	34.01%	8.74%	11.70%
2015年度	3.72%	3.85%	20.12%	15.95%	36.19%	8.57%	11.53%
2016年度	3.53%	3.63%	19.10%	15.72%	38.42%	8.48%	11.01%
2017年度	3.32%	3.44%	18.36%	15.82%	37.67%	10.37%	10.89%
2018年度	3.21%	3.34%	17.97%	16.27%	37.55%	10.77%	10.77%

7 出所：株式会社流通企画『食品スーパーマーケット年鑑』（各年度）に基づき、筆者作成

On Assets: 総資産利益率)」、「自己資本比率」、「販売費及び一般管理費対売上高比率」、「給料手当・賞与対販売費及び一般管理費比率」、「総資本回転率」の7つの指標である。これらの指標は、企業財務データ（貸借対照表、損益計算書）に基づき、算出を行った。

算出を行うにあたって、対象としたのは、株式会社帝国データバンクが定義する「スーパーマーケット業界」の対象となる「企業財務データ (COSMOS1)」のリストに収録されているデータで、売上高が「0」と表記されている企業とデータ表記上、他の企業と比較して特異値となっているデータを除外したうちの『食品スーパーマーケット年鑑』に掲載されている企業である。

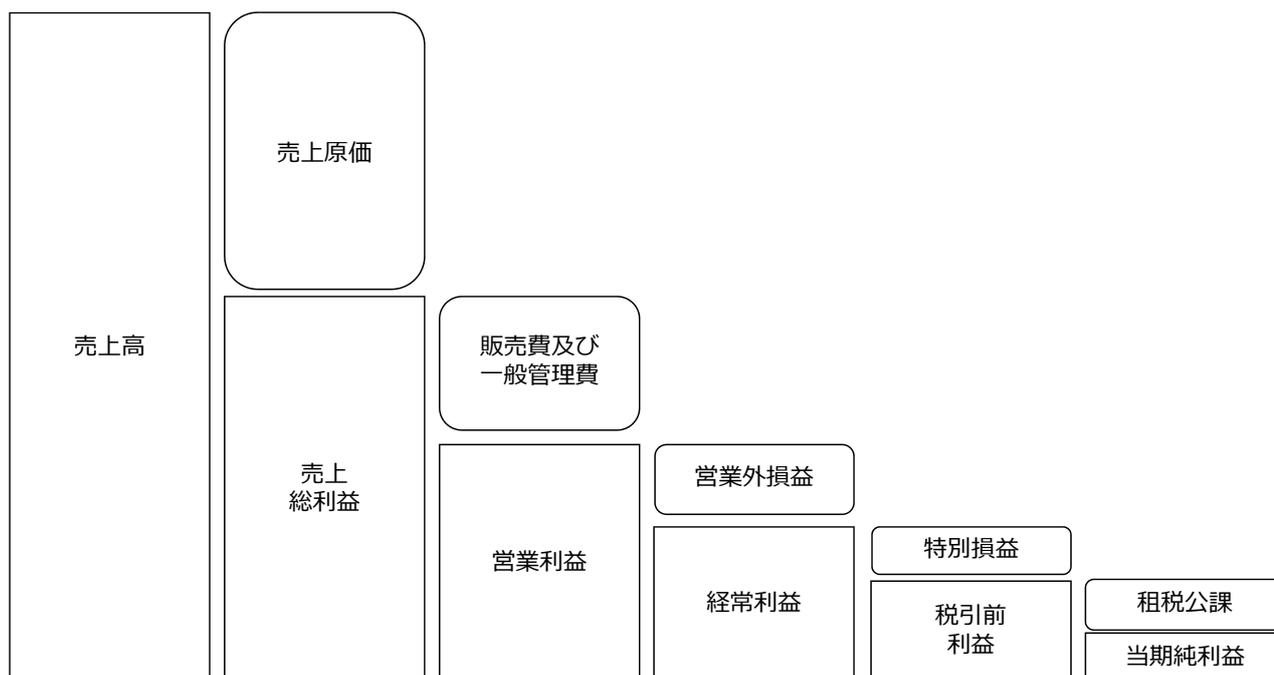
まずは「利益率」を確認

表1では、年度別で「営業利益率」、「原価率」、「ROA」、「自己資本比率」の4つの指標についてまとめた。ここで利益率に関する指標の違いについて確認しておく。まずは、「営業利益率」を見てみよう。図5でわかるように、売上高から仕入れによる「売上原価」を差し引くと、「売上総利益」となる。事業活動には、原価だけではなく、販売費や一般管理費がかかるので、売上総利益から「販売費及び一般管理費」を差し引いた「営業利益」が事業を通じて得られる「利益」と考えられる。この「営業利益」が「売上高」に対して、どの程度の比率を得られたのかという指標が「営業利益率」である。経済産業省の『企業活動基本調査 (2018年度)』によれば、「飲食料品小売業」

表1：年度別財務指標⁸

	営業利益率	原価率	ROA	自己資本比率
2014年度	1.21%	76.63%	3.74%	35.28%
2015年度	1.53%	76.51%	4.74%	36.25%
2016年度	1.42%	76.37%	4.29%	36.36%
2017年度	1.10%	76.45%	3.28%	36.55%
2018年度	0.74%	76.28%	2.39%	34.63%

図5：利益に関わる財務指標⁹



8 出所：株式会社帝国データバンク「企業財務データ (COSMOS1)」に基づき、筆者作成

9 出所：筆者作成

の2017年度の営業利益率は2.0%であった。この数字をベンチマークとすることで、「飲食料点小売業」の中での対象企業の状況を把握することができる。営業利益率を比較すると、『食品スーパーマーケット年鑑』掲載企業の営業利益率が低いことがわかる。

「原価率」は、売上原価と売上高との比率である。原価率が高ければ、当然ながら、利益は少なくなる。利益を高めるためには、仕入れの効率化等を通じて、原価率をできるだけ抑えることが必要となる。そこで「共同仕入れ」等の取り組みなどを考える必要がある。また、「プロセスセンター」の導入等を通じた効率化も重要な選択肢となり得る。

「資本」から経営状況を見る

「ROA」は、「総資本」に対してどの程度の利益が生み出されたのかを知るための指標であり、資本がどのくらい効率的に使われているかということを見ることができる。総資本は、他人資本（負債）と自己資本（純資産）とに分けられる。例えば、借金は他人資本になり、資本金は自己資本になり、当期純利益も自己資本（純資産）となる。図6のように貸借対照表では、借方（左側）に資産を計上し、貸方（右側）に負債（他人資本）と純資産（自己資本）を計上する。つまり、「総資本」は「資産」と一致する。ここでは、営業利益から営業外損益を差し引いた「経常利益」を「総資本（総資産）」で割ることにより、「ROA」を算出した。年度別にみると、2015年度と2016年度は、ROAは4%を超えているが、2018年度には3%を下回り、2014年度からの5年間で最も低い数値となっている。

「自己資本比率」は、総資本における自己資本の比率を表す指標である。負債（他人資本）は、いわゆる「借金」と考えることができるので、いつかは返さなければいけないお金になる。しかし、「自己資本」は、自分が出資した資本、株主から調達した資金、さらにはこれまでの利益の積み重ねで構成されるので、この割合が大きいほど、財務の体質が良いと考えられる。経済産業省の2018年度『企業活動基本調査』によれば、「飲食

図6：貸借対照表¹⁰

借方	貸方
資産	負債 (他人資本)
	純資産 (自己資本)

料点小売業」の2017年度の「自己資本比率」は44.4%であった。それに比べ、『食品スーパーマーケット年鑑』掲載企業の自己資本比率は低く、また2013年度から2018年度の6年間においても数値が低下していることがわかる。これは、徐々に財務の体質が悪化してきていると言える。

財務指標を売上高規模別で分けてみると

ここで、先ほど分類した売上高規模別で、各指標を整理してみる。以下では、分類をわかりやすくするために、50億円未満の企業群と50億円以上100億円未満の企業群を統合し、100億円未満の企業群とする。また5000億円以上の企業は、数社に限定されるため、ここでは5000億円未満までの企業を対象とし、4つの分類とした。

まず営業利益率と自己資本比率について、経済産業省『2018年度企業活動基本調査』の2017年度の実績値と比較するために、2017年度の数値を確認する。経済産業省『2018年度企業活動基本調査』の「飲食料点小売業」の営業利益率（2017年度実績値）は、2.0%であった。この数値より高いのは、500億円以上1000億円未満と1000億円以上5000億円未満の2つの企業群となった。

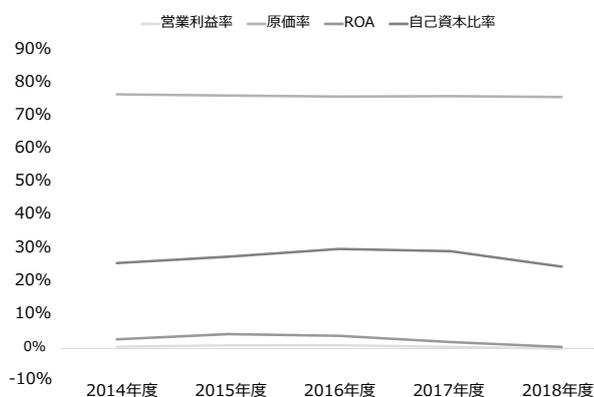
図7をみると、100億円未満の企業群では、2018年度の営業利益率はマイナスであり、ROAや自己資本比率も減少傾向にあることが見て取れる。100億円以上500億円未満の企業群も、2018年度の営業利益率は1%を下回っており、ROAと自己資本比率は減少傾向にあることが見て取れる。一方、500億円以上1000億円未満の企業群では、営業利益率は2%を上回っており、ROAと自己資本比率も増加傾向にあることが見て取

表2：年度別売上高規模別財務指標¹¹

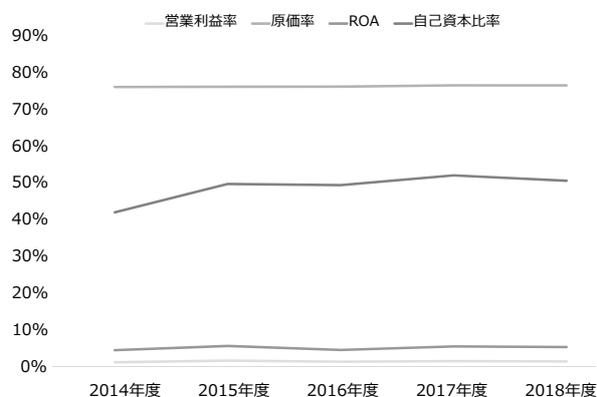
		営業利益率	原価率	ROA	自己資本比率
2014年度	100億円未満	0.57%	76.90%	2.80%	25.84%
	100億円以上500億円未満	1.35%	76.82%	4.02%	38.18%
	500億円以上1000億円未満	1.89%	76.78%	5.19%	42.69%
	1000億円以上5000億円未満	1.92%	75.52%	4.38%	44.90%
	年度平均	1.21%	76.63%	3.74%	35.28%
2015年度	100億円未満	0.98%	76.55%	4.38%	27.81%
	100億円以上500億円未満	1.56%	76.83%	4.45%	37.66%
	500億円以上1000億円未満	2.34%	76.86%	6.33%	50.40%
	1000億円以上5000億円未満	2.40%	75.43%	5.71%	44.82%
	年度平均	1.53%	76.51%	4.74%	36.25%
2016年度	100億円未満	1.00%	76.23%	3.84%	30.13%
	100億円以上500億円未満	1.43%	76.75%	4.13%	36.68%
	500億円以上1000億円未満	2.02%	76.88%	5.24%	50.09%
	1000億円以上5000億円未満	2.37%	75.51%	5.78%	46.98%
	年度平均	1.42%	76.37%	4.29%	36.36%
2017年度	100億円未満	0.51%	76.37%	1.97%	29.46%
	100億円以上500億円未満	1.07%	76.69%	3.34%	36.20%
	500億円以上1000億円未満	2.20%	77.24%	6.21%	52.74%
	1000億円以上5000億円未満	2.25%	75.55%	5.32%	48.36%
	年度平均	1.10%	76.45%	3.28%	36.55%
2018年度	100億円未満	-0.03%	76.10%	0.49%	24.79%
	100億円以上500億円未満	0.80%	76.38%	2.71%	36.53%
	500億円以上1000億円未満	2.13%	77.22%	6.03%	51.27%
	1000億円以上5000億円未満	1.94%	75.68%	4.81%	47.53%
	年度平均	0.74%	76.28%	2.39%	34.63%

図7：売上高規模群別の推移¹²

●100億円未満



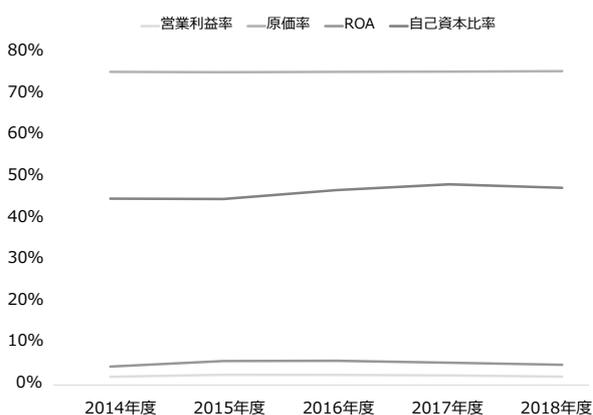
●500億円以上1000億円未満



●100億円以上500億円未満



●1000億円以上5000億円未満



11 出所：株式会社帝国データバンク「企業財務データ (COSMOS1)」に基づき、筆者作成

12 出所：株式会社帝国データバンク「企業財務データ (COSMOS1)」に基づき、筆者作成

れる。1000億円以上5000億円未満の企業群では、営業利益率は2%を下回っているが、ROAと自己資本比率は増加傾向にあることが見て取れる。財務データからスーパーマーケット業界を見てみると、「500億円」という売上高がひとつの区切りとなり、500億円未満の企業群と500億円以上の企業群とでは、異なる様相となっていることがわかる。これまでに見てきたように、『食品スーパーマーケット年鑑』掲載企業の約8割は、500億円未満の企業となっていることから、スーパーマーケット業界は、大変厳しい経営環境状況に直面していることがデータからも見て取れる。

「コスト」にも注目

ここで、「費用」についても確認をしてみよう。注目したいのは、「販売費及び一般管理費」である。図5で営業利益は、売上総利益から販売費及び一般管理費を差し引いたものであることを示した。図8からもわかるように、販売費及び一般管理費を効率化し、抑制することができれば、営業

図8：損益計算書¹³

借方	貸方
費用 売上原価 販売費 一般管理費 営業外費用 特別損失	売上 売上高 営業外収益 特別利益
当期純利益	

利益を増加させ、営業利益率を高めることができる。

売上高規模別に「販売費及び一般管理費売上高比率（販売費及び一般管理費／売上高）」を算出してみると、100億円未満と100億円以上500億円未満の企業規模群では、販売費及び一般管理費売上高比率が増加していることが見て取れる。一方、500億円以上1000億円未満と1000億円以上5000億円未満の企業規模群については、若干ではあるが、販売費及び一般管理費売上高比率が減

表3：販売費及び一般管理費売上高比率と給料・賞与比率¹⁴

	100億円未満		100億円以上500億円未満	
	売上高 販売管理費比率	給料手当・ 賞与比率	売上高 販売管理費比率	給料手当・ 賞与比率
2014年度	23.53%	41.49%	24.17%	41.91%
2015年度	23.76%	42.32%	23.94%	41.56%
2016年度	23.91%	42.11%	24.27%	41.98%
2017年度	24.49%	42.04%	24.85%	42.56%
2018年度	25.27%	42.26%	25.29%	42.49%

	500億円以上1000億円未満		1000億円以上5000億円未満	
	売上高 販売管理費比率	給料手当・ 賞与比率	売上高 販売管理費比率	給料手当・ 賞与比率
2014年度	24.06%	39.62%	26.15%	36.39%
2015年度	23.51%	39.58%	25.96%	36.81%
2016年度	24.05%	38.11%	25.53%	37.28%
2017年度	23.48%	39.60%	25.74%	36.62%
2018年度	23.52%	39.27%	25.88%	37.36%

13 出所：筆者作成

14 出所：株式会社帝国データバンク「企業財務データ（COSMOS1）」に基づき、筆者作成

少していることが見て取れる。この点から、500億円以上1000億円未満と1000億円以上5000億円未満の企業群では経営コストの効率化が徐々に進んでいることが推測される。

また、「給料手当・賞与対販売費及び一般管理費売比率（給料手当・賞与／販売費及び一般管理費売比率）」を算出し、人件費を見てみると、どの企業群においても、2014年度からの5年間でほぼ変わらないか、若干の増減があることが確認できる。

「資本」は効率的に使われているか？

最後に「総資本回転率（売上高／総資本）」を確認する。総資本回転率は、投下した資本により、どの程度の売上高があったかを示す指標である。言い換えれば、投下した資本が売上高によって、どのくらい回収できたかということを示す指標であるとも言える。例えば、1000万円の資本を投下して、5000万円の売上高があったとする。このとき、1000万円の資本が回収された回数は5回なので、1000万円の資本が5回転としたと考える。売上高が1億円であれば、10回転となる。また売上高が5000万円であったとしても、投下された資本が500万円であれば、やはり10回転となる。回転率が高ければ高いほど、良いということがわかる。つまり、資本をどれだけ効果的、効率的に使っているかがわかる指標なのである。

表4では、100億円未満の企業群と500億円以上1000億円未満の企業群では、総資本回転率が減少傾向にあり、100億円以上500億円未満の企業群と1000億円以上5000億円未満の企業群の

総資本回転率が増加傾向にあることが見て取れる。100億円以上500億円未満の企業群にとっては、営業利益率やROAは減少傾向にあるものの、総資本回転率が増加傾向にあることが見て取れる。

4. 新たな競争戦略を考える

これまでの各データの確認作業を通じて、スーパーマーケット業界の状況が財務面から整理することができた。ここから「利益」を生み出していくためには、どうすれば良いか、ということを考えてみたい。

利益とは、売上から費用を差し引いたものである。つまり、当たり前のことであるが、「利益」を生み出す方法は、「売上高」を増加させ、「コスト」を減少させること、である。しかし、「売上高」を増加させること、「コスト」を減少させることは、簡単なことではない。その簡単ではないことに取り組むために、「戦略」は存在する。

「コスト削減」と新たな「設備投資」は可能？

ここでは、まず、「コスト」を減少させることについて、100億円以上500億円未満の企業群を対象に考えてみたい。「コスト」を削減するためには、いかに効率化するか、または「コストがかからないようにするか」ということを考えていく必要がある。スーパーマーケット業界を取り巻く環境（外部環境）を考えたときに、「コスト」が増加する要因は多い。例えば、①人件費の増加（最低賃金の上昇等）、②物流コストの増加、③物価や資源エネルギー価格の上昇に伴う原価や一般

表4：総資本回転率¹⁵

	100億円未満	100億円以上 500億円未満	500億円以上 1000億円未満	1000億円以上 5000億円未満
2014年度	3.08	2.64	2.43	2.34
2015年度	3.16	2.68	2.39	2.40
2016年度	3.04	2.66	2.36	2.46
2017年度	2.83	2.63	2.33	2.42
2018年度	2.88	2.72	2.33	2.46

表5：100億円以上500億円未満企業群の財務指標（再掲）¹⁶

	営業利益率	原価率	ROA	自己資本比率	売上高 販売管理費比率	給料手当・ 賞与比率
2014年度	1.35%	76.82%	4.02%	38.18%	24.17%	41.91%
2015年度	1.56%	76.83%	4.45%	37.66%	23.94%	41.56%
2016年度	1.43%	76.75%	4.13%	36.68%	24.27%	41.98%
2017年度	1.07%	76.69%	3.34%	36.20%	24.85%	42.56%
2018年度	0.80%	76.38%	2.71%	36.53%	25.29%	42.49%

管理費の増加などが挙げられる。一方、コストを減少させることができる要因としては、AI、IoT技術や無人化レジ等の技術の進化などが挙げられる。このような設備投資は、生産性を向上させ、利益率を高めていくことに貢献する可能性が高い。

ここで確認しておきたいのは、設備投資のための資金に関する財務的な可能性である。表5では、100億円以上500億円未満の企業群の財務指標を再掲している。「販売費及び一般管理費売上高比率」は、この5年間で1.12ポイント増加している。また営業利益率は0.55ポイント低下していることがわかる。

さらに財務状況を確認するために、「固定比率」と「流動比率」を算出してみる。固定比率とは、固定資産と純資産の比である。純資産は、図6で見ると「自己資本」と考えられる。土地、建物、機械装置、車両・運搬具等の有形固定資産と営業権、特許権、商標権等の無形固定資産と自己資本との比率を見ることで、財務の健全性を測ることができる。固定資産が少なく、自己資本が多いほど、数値は低くなるので、固定比率は低いほど、自己資金で固定資産がまかなえていることになり、財務の健全性は高いということになる。2014年度からの比較では、約8ポイントの増加となっている。

次に流動比率を確認する。流動比率とは、流動

資産と流動負債の比である。つまり、借金を返済しなければならないときに、それを支払うために使える流動資産（現金預金、売掛金等）がどのくらいあるかという比率であり、流動資産が多く、流動負債が少ないほど、流動比率は高くなるので、流動比率が高いほど、財務の健全性は高いということになる。2014年度からの比較では、約6.6ポイントの増加となっている。

2018年度の固定比率は263.0%、流動比率は115.7%といずれも財務の健全性という点では課題がある。今後、設備投資を続けていくことを考えれば、固定比率の観点からは、流動負債ではなく、資本力の増強を通じた資金調達で、自己資本を増加させながら設備投資を増加させていく必要がある。これは流動比率から見ても同様で、流動負債を増加させることは、流動比率を低下させることにつながるため、財務の健全性の観点からは望ましいとは言えない。

このように「コスト」の効率化は、財務の健全性に大きく関わる。もちろん、実際には、個別企業の財務状況を見ながら、投資判断をしていく必要がある。しかしながら、財務の健全性が安定していない場合、新規の設備投資は、財務の健全性を悪化させ、経営上の「リスク」を抱える可能性があることは指摘できる。この点を経営の観点から十分に見極めていく必要がある。

このように、財務の健全性の観点から「コスト」の効率化・削減に制約が課せられてしまう環境の中で、考えるべき、もうひとつの戦略の選択肢は「売上高」の増加である。スーパーマーケット業界を取り巻く環境（外部環境）を考えると、「売上高」に対しては、コンビニエンスストア、ドラッグストア等の他業種の競合他社やE-コマース企業の存在は、競争環境を厳しくするものである。

表6：固定比率と流動比率¹⁷

	固定比率	流動比率
2014年度	255.0%	109.1%
2015年度	379.7%	108.7%
2016年度	275.3%	109.6%
2017年度	259.1%	114.9%
2018年度	263.0%	115.7%

16 出所：株式会社帝国データバンクが提供する「企業財務データ（COSMOS1）」に基づき、筆者作成

17 出所：株式会社帝国データバンクが提供する「企業財務データ（COSMOS1）」に基づき、筆者作成

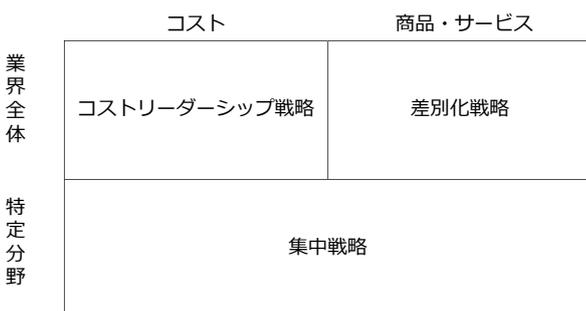
その中で「売上高」を増加させるためには、どのような戦略が有効であろうか。

「競争の戦略」

図9は、マイケル・ポーター氏が提唱する「競争の戦略」を図に整理したものである。ポーター氏は、競争の基本戦略について、①差別化戦略、②コストリーダーシップ戦略、③集中戦略の3つの戦略を提唱している。「差別化戦略」においては、業界全体において、商品・サービスについて、他企業との差別化を進めるという戦略である。他社が提供できない価値を見つけ、その価値を自社がどのように提供するのかということを考え、実行することで競争の優位性を獲得することを目指す。「コストリーダーシップ戦略」においては、低コスト化を通じて、他社よりも価格面でのリーダーシップ（主導権）を得ることで競争の優位性を獲得することを目指す。「集中戦略」は業界全体を対象にするのではなく、特定分野を対象にし、自社の経営資源をその特定分野に集中的に投資することで競争の優位性を獲得することを目指す。特定分野とは、例えば、地域であったり、世代であったり、性別であったりする。

これまで確認してきたように、財務の健全性の観点から考えれば、低コスト化のための投資を前提とする「コストリーダーシップ戦略」は、財務的な「リスク」を抱えることになり、財務的な安定性や資本力が強くない場合は、低コスト化による低価格競争は、自社の経営を悪化させることにつながる。そこで、価格ではなく、商品・サービスでの差別化や特定分野の集中を基本戦略として取り組んでいくことが有力な選択肢となる。

図9：マイケル・ポーターの「競争の戦略」¹⁸



「経験価値」が鍵となる

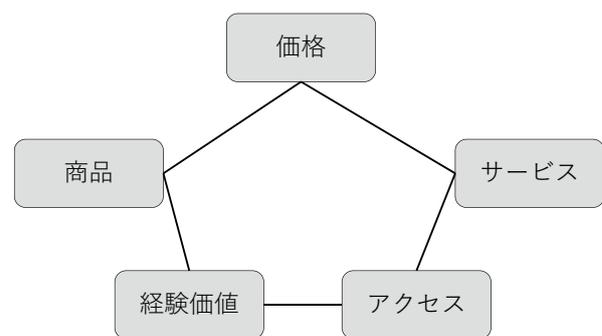
また近年、注目が集まる「戦略」に、クロフォード氏とマッシュューズ氏による「ファイブ・ウェイ・ポジショニング戦略」がある。この戦略は、「価格」、「商品」、「サービス」、「経験価値」、「アクセス」の5つの要因を挙げ、このうち1つの要因を圧倒的に強い市場支配レベルの水準とし、もう1つの要因を他社と差別化された高いレベルの水準とし、残り3つの要因を業界水準のレベルとすることで競争優位性の獲得を目指す戦略である。ここで言う「経験価値」とは、彼らの言葉を引用すれば、「消費者が店を訪れたり買い物をする際に抱く感情（クロフォード・マッシュューズ（2013））」である。また彼らは、「経験価値」を「外的な経験価値」と「内的な経験価値」とに分け、「内的な経験価値」とは「ある企業とのやりとりについて、消費者が抱く感情と結びついた、はるかに個人的な経験（クロフォード・マッシュューズ（2013））」と述べている。

「経験価値」、すなわち「消費者が抱く感情」と結びつく「個人的な経験」は、従業員のささやかな心配りや気遣いによるものかもしれないし、社会的な貢献性に基づくものかもしれない。顧客が、その企業や事業者の「ファン」になるような「思い出」や「感動」を「価値」として提供することが「経験価値」を高めることになる。これがスーパーマーケット業界における新たな「競争戦略」の鍵となる。

コスト競争ではなく、高付加価値化戦略を!

これまで見てきたことをまとめると、スーパー

図10：クロフォードとマッシュューズの「ファイブ・ウェイ・ポジショニング戦略」¹⁹



18 出所：Porter（1980）を参考に、筆者作成

19 出所：Crawford and Matthews（2001）を参考に、筆者作成

マーケットの新たな「競争戦略」には、おぼろげながらも、3つの方向性があると言える。第一に「高付加価値化戦略」である。財務の健全性を維持する視点から、コスト競争、低価格競争をしていくのではなく、商品・サービスの差別化や「経験価値」の向上を通じた「高付加価値化戦略」が重要と言える。「食品スーパー」の強みは、「生鮮食品」であり、その「新鮮さ」(freshness)、「おいしさ」(tastiness)、「安全・安心」(safety)である。この3要素から顧客からの信頼は醸成される。またE-コマース企業とは異なり、この3要素を顧客が「自分の眼で確かめられる」ことも大きな強みである。この3要素を他業態との「差別化」として、徹底的に維持・向上させるとともに、顧客が高い「経験価値」を獲得できることを目指すことで、顧客満足度を向上させることが「高付加価値戦略」となる。同時に、スーパーマーケットは、地域における「生活インフラ」であることも改めて認識し、「生活インフラ」としての機能を維持・向上させることも重要な鍵となる。

企業間連携の推進も必要

第二に「企業間連携戦略」である。「共同仕入れ」や「プロセスセンター」等の機能を共同化し、原価率を引き下げたり、一般管理費の要素を共同化することも大きな方向性となる。もちろん、こう

した「共同化」は、財務面においてもコスト効率化という点で貢献する。

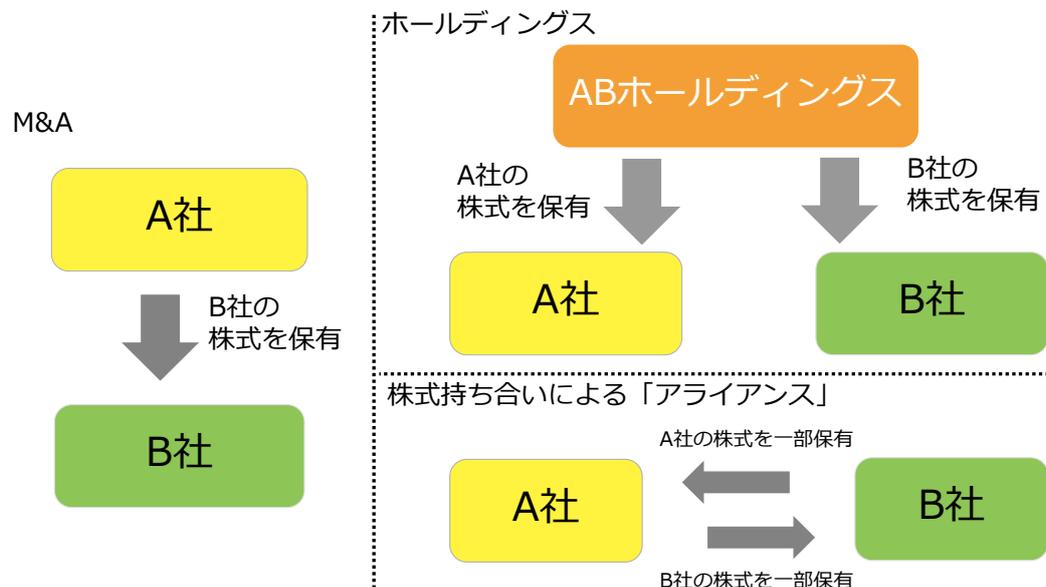
つまり、これからの競争戦略において、企業間の連携は大きなポイントとなる。企業間の連携も、特に相互の資本関係を持たない企業間連携（アライアンス）の場合もあるが、資本関係の構築を通じた「企業間連携（アライアンス）」もあり得る。

企業間の資本関係という視点では、図11のようないくつかの形式が考えられる。例えば、M&Aのような形で、A社がB社の株式を保有することにより、経営統合し、B社を子会社にするという方法がある。また、A社とB社が新たに「ABホールディングス」という新会社を設立し、「ABホールディングス」がA社の株式とB社の株式を保有し、A社とB社を子会社とするという方法がある。複数の企業が連合したり、対等合併したりする場合は、このような会社形態も有効な方法である。

M&A やホールディングス化は、共同仕入れによる仕入先に対する「交渉力」の強化、管理部門の統合によるコストの効率化、資本力の強化に伴う財務の健全化や新規投資の可能性を高めるなどの効果も期待できる。

また、同業種間での連携・統合だけではなく、地域内の他業種との連携・統合のケースも考えられる。例えば、地元経済の他の小売業、交通事業

図11：企業間の資本関係²⁰



者、観光事業者等の株式を保有したり、または地域内の有力企業に株式を譲渡するなどして、地域内に資本関係のある「地域企業グループ」や「地域企業連合体」を形成していく。それにより、収益性の高い事業を収益源としながら、生活インフラとしては欠かせない収益性の低い事業を持続させることを可能にしたり、管理部門の統合による各社のコスト効率化や資本力の強化を進めていくことも考えられる。さらに、こうしたホールディングスに対し、地域金融機関が資本参加することも選択肢としてあり得る。

また、各社を維持しながら、相互の会社の株式の一部を持ち合い、「企業間連携（アライアンス）」を構築していくことも考えられる。相互に資本参加を行うことにより、強い連携関係を構築することができる

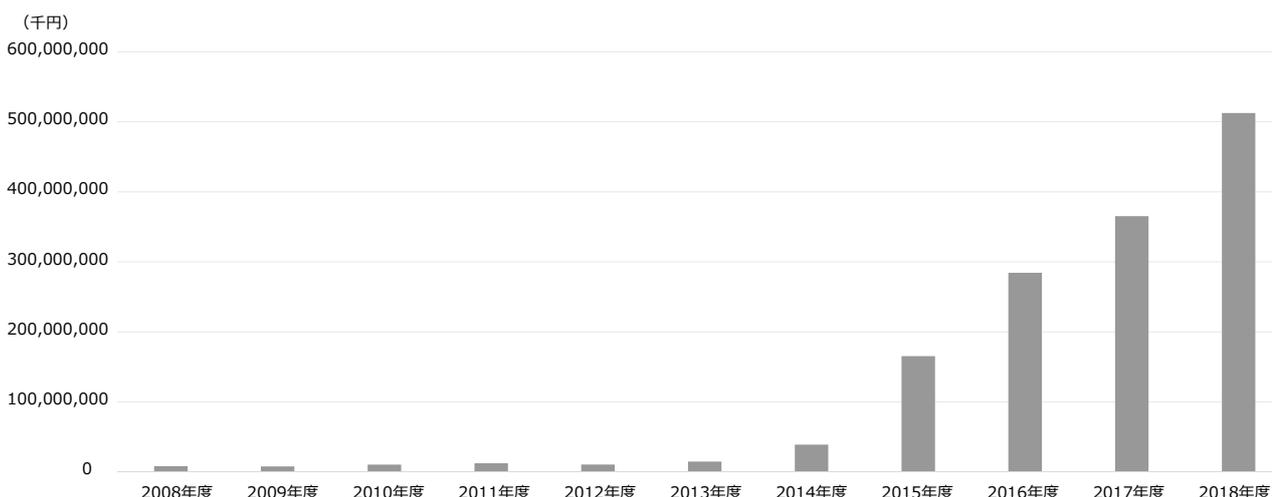
地方創生 2.0 の発想で地域貢献

最後に述べておきたいのは、外部環境の大きな「追い風」でもある「地方創生」の流れである。そこで考えられるのは、「地域共創戦略」である。この大きな「追い風」のひとつに「ふるさと納税」の納税受入額の増加が挙げられる。

図 12 は、2008 年度以降の各自治体の納税受入

額合計の推移である。「ふるさと納税」は 2014 年度以降、急激に増加し、2018 年度では約 5,127 億円となっている。ふるさと納税制度や急激な増加の要因となった「返礼品競争」には多くの批判的な意見がある。そのため、2019 年 6 月に制度を一部改正し、「返礼割合が 3 割を超える返礼品」や「地場産品以外の返礼品」について、事実上の規制が課せられることになった。これにより、自治体は「ふるさと納税」の受け入れを推進するためには、地場産品の商品企画や開発、さらには地元産業界と連携した取り組みを強化していくことが鍵となった。この点で、スーパーマーケット業界においても、大きな「商機」が生まれていると考えられる。つまり、いわゆる「6 次産業化」の枠組みの中で、地場産品の生産者と連携し、加工・流通・販売の事業を担うことができるのではないか、ということである。さらに、その連携に、地元の高校生や大学生等も参加し、「地域ぐるみ」で地場産品の商品企画・開発、販売を行う体制が構築されれば、ふるさと納税の返礼品だけではなく、観光地であれば「お土産品」などの提供も可能になる。また、他地域のスーパーマーケットと連携することにより、地元産品を大規模消費地に販売することが可能になるかもしれない。スー

図 12：ふるさと納税の納税受入額（単位：千円）²¹



2008年度	2009年度	2010年度	2011年度	2012年度	2013年度
8,139,573千円	7,697,723千円	10,217,708千円	12,162,570千円	10,410,020千円	14,563,583千円
2014年度	2015年度	2016年度	2017年度	2018年度	
38,852,167千円	165,291,021千円	284,408,875千円	365,316,666千円	512,706,361千円	

パーマーケットが「地域の中核企業」となり、地元経済の好循環を支える企業になっていくことも考えられる。近年、注目される言葉のひとつに「共創」という言葉がある。「共創」とは、複数の主体が連携・協働を通じて、共に新たな「付加価値」を創造することであると言える。産学官連携を通じた地元経済への貢献は、顧客に「経験価値」を提供することにつながっていくし、将来的な高校生や大学生などの採用にも好影響を及ぼすものと考えられる。

結びに代えて

本稿では、スーパーマーケット業界の「これまで」についてデータを活用しながら確認するとともに、スーパーマーケット業界の「これから」について、いくつかの戦略を提案した。その戦略は、「高付加価値化戦略」、「企業間連携戦略」、「地域共創戦略」の3つである。こうした戦略について、すでに取り組んでいる事業者も見受けられる。市場環境が厳しくなる中で、経営戦略への「創意工夫」がますます必要になってくる。そうした「創意工夫」が業界内で共有され、さらなる「創意工夫」が生まれていくといったサイクルが生まれることが重要である。

参考文献

Porter Michael, *Competitive strategy: Techniques for Analyzing Industries and Competitors*, Free Press, 1980. (土岐坤・中辻萬治・服部照夫訳 (1995年) 『競争の戦略』、ダイヤモンド社)

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)

データ出所

経済産業省『企業活動基本調査』

総務省『消費者物価指数』

総務省『ふるさと納税に関する現況調査等』

株式会社帝国データバンク『企業財務データベース (COSMOS1)』

株式会社流通企画『食品スーパーマーケット年鑑』

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。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兼任講師。

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を経て、現在に至る。また現在、自治体コンシェルジュ協議会共同代表、一般社団法人総合政策フォーラム理事、静岡県榛原郡川根本町総合計画策定委員会委員長として、川根本町の「まち・ひと・しごと創生総合戦略」や第2次総合計画の策定に係るほか、2018年3月まで、川根本町行政改革推進委員会委員長を3期6年務める。

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。

食品スーパーマーケットは、二極化する市場にどう向き合うべきか

一般社団法人日本リサーチ総合研究所 主任研究員 藤原裕之

機能の市場と意味の市場

飽和化するモノ ～意味で差別化する時代へ

半世紀前の1960年代では、「三種の神器」（テレビ、洗濯機、冷蔵庫）に象徴されるように、「憧れの対象」を手に入れることが豊かな生活の代名詞とされていた。ビジネスの世界では、いかに「役に立つか」という機能面のニーズを満たすことに力点が置かれた。そこでは巨大な資金によって垂直統合型のビジネスモデルを構築し、大量生産したものを巨額の広告費をかけてメディアと流通網に乗せて売り切る戦術パターンが優位性を持った。マーケティングでは、市場調査で大きな市場セグメントを発見し、彼らの好みにフィットするような製品やサービスを開発するスタイルが定石とされてきた。

今日では、三種の神器をはじめ、日常を安全かつ快適に暮らすために必要とされるほぼありとあらゆるモノを手に入れることができる。しかし一方で、憧れの対象が行きわたる恵まれた状況にありながら、多くの人々はなんとも言い難い欠落感・喪失感を抱えながら生きているのも事実である。物質的な欠乏が解消された後で浮上した課題、それがどのようにして生きる意味を見出していけばよいかという「意味への渴望」ということにな

る。消費者一人ひとりにとって意味は異なるため、かつてのような大量生産したものを巨額の広告をかけて広範な流通網で売り切るビジネスモデルは通用しなくなっている。

人々の欲求をマズローの欲求5段階でみると、生理的欲求（①）⇒安全の欲求（②）⇒所属と愛の欲求（③）⇒承認の欲求（④）⇒自己実現の欲求（⑤）となる。これをビジネス目線で捉えると、①と②はいかに役に立つかどうかという「機能の市場」、③～⑤は商品・サービスが持つストーリーに価値を置く「意味の市場」と対応付けることができる。

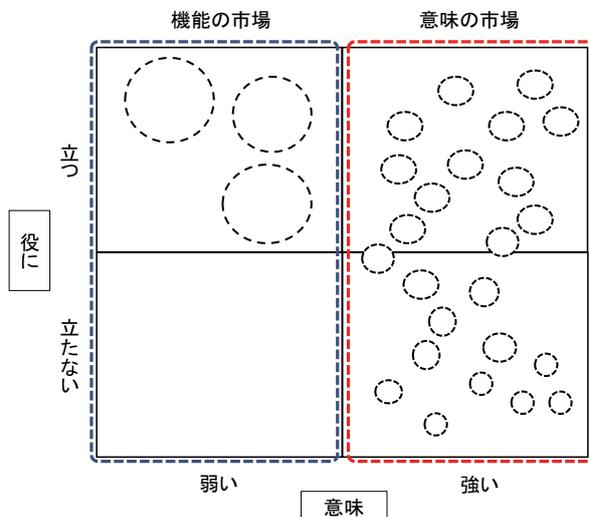
食品スーパー業界も例外ではない

現在、ビジネスシーンでは、役に立つかどうかに価値を置く「機能の市場」と商品・サービスの持つストーリー性や売場空間に価値を置く「意味の市場」の二極化が進みつつある。多様な欲求を持つようになった消費者が二極化の背景にあるため、「機能の市場」と「意味の市場」の棲み分け現象は今後あらゆる業界に浸透していく可能性が高い。当然のことながら、食品小売業界も例外ではない。食品小売業界は今後、機能と意味の2つ

図表1：機能の市場と意味の市場

機能の市場	意味の市場
役に立つ	意味がある
機能的便益	情緒的便益
効率性重視	ストーリー性重視
商品・サービス	空間・ストーリー
説得	共感
時間節約	時間消費
勝者総取り	多様な主体
競争	共創

図表2：二極化が進む市場構造



を意識しながら差別化を図っていく努力が必要となる。

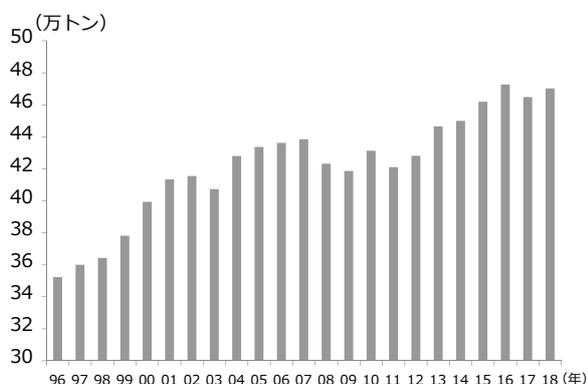
そこで以下では、カフェ業界・アパレル業界・音楽業界を例に取りながら、「機能の市場」「意味の市場」が企業活動や業界の発展にどう影響を及ぼしているのかを検証する。

明暗分ける2つの業界

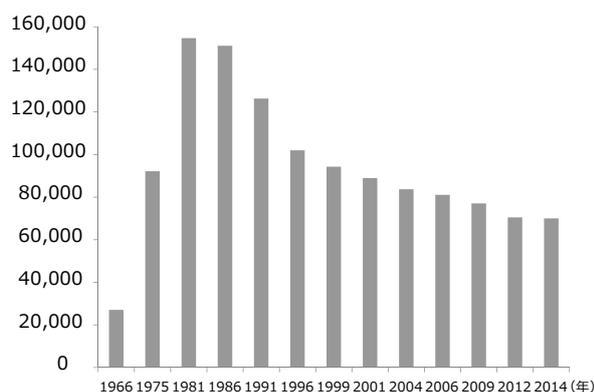
「機能の市場」と「意味の市場」が共存するカフェ業界

2019年版スーパーマーケット白書でも取り上げたように、カフェ業界はここ数年で大きく変貌を遂げている業界の一つである。手軽さ・便利さを売りとするコンビニ・コーヒーが台頭する一方、サードウェーブ系と呼ばれるカフェは、コーヒー豆の産地や淹れ方にこだわり、コーヒーの持つ魅力を最大限に顧客に伝えようとしている。前者は「機能の市場」、後者は「意味の市場」と区分できる。消費者は日常の忙しいときはコンビニ・コーヒー（機能の市場）、休日はサードウェーブ系の

図表3：コーヒー豆消費量の推移



図表4：喫茶店数の推移



図表3 出所：全日本コーヒー協会

図表4 出所：総務省「経済センサス基礎調査・活動調査」【事業所統計】

カフェ（意味の市場）でコーヒーの魅力を存分に楽しむなど、シチュエーションに合わせてお店の選択を行っている。機能の市場と意味の市場が共存共栄しているのが今のカフェ業界の特徴である。

苦境に立たされる昔ながらの喫茶店

コーヒー豆の国内消費量は右肩上がりであり伸びており、2017年はわずかに減少したものの18年は増加に転じ過去最高の48万トンに達しそうな勢いである。

コーヒー市場が順調に拡大を続ける一方、コーヒー業界の競争環境は激しさを増している。中でも苦境に立たされているのがかつての喫茶店ブーム時に開業された個人経営の喫茶店である。国内では70年代にインスタントコーヒーの普及とともに喫茶店ブームが起きたが、喫茶店の数は81年をピークに減少の一途をたどっている。

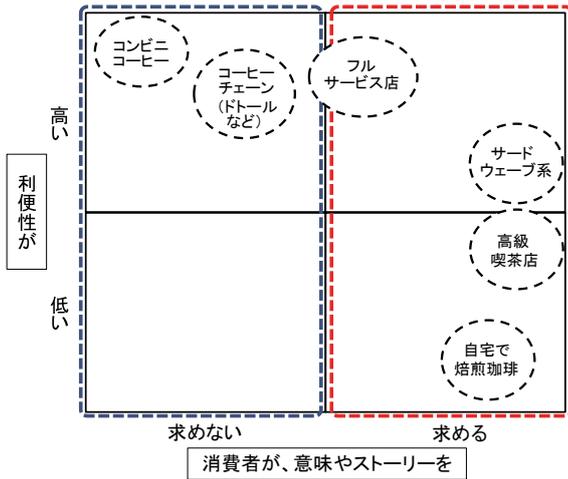
新たな業態の出現

（コンビニ・コーヒーからサードウェーブ系まで）

個人経営の喫茶店と入れ替わるように店舗数を伸ばしてきたのがスターバックスやドトールコーヒーに代表される大手コーヒーチェーンである。立地や生活シーンに合わせた店舗形態で出店、リーズナブルな価格設定とテイクアウトなど多様なサービスを織り交ぜながら従来の喫茶店にはない利便性を提供してきた。さらに安さと手軽さを武器にコーヒーをより身近なものにしたのが、13年頃から普及したコンビニ・コーヒーである。コンビニ・コーヒーは100円で淹れたてコーヒーという新たなジャンルを生み出した。

こうして大手コーヒーチェーンとコンビニ・コーヒーによってリーズナブルで手軽なコーヒーという「機能の市場」が拡大する一方、コーヒー豆の個性や産地のストーリー性を伝える「意味の市場」でプレゼンスを発揮する店舗が増えてきた。若者を中心にファン層を広げるブルーボトルコーヒーなどサードウェーブ系と呼ばれるカフェは、豆の産地と個性を最大限に引き出す淹れ方を追求し、顧客と密にコミュニケーションを図りながらコーヒーの持つストーリー性を伝えようとしている。星乃珈琲や椿屋珈琲などは落ち着いたインテリアで

図表5：カフェ業界の「機能の市場」と「意味の市場」



居心地のいい空間を目指す。コーヒー一杯の値段は1000円近くするが、古き良き喫茶店文化の持つ居心地の良さが高価格帯の提供を可能にしている。

このように今のコーヒー市場は100円のコンビニ・コーヒーから1000円近くする本格コーヒーまで、シチュエーションや気分飲み方や場所が変わる成熟と多様性を持った市場となっている。平日の忙しい合間にはコンビニ・コーヒーを手に取り、休日は本格コーヒーを提供するお店で豆の違いを味わい、落ち着いた照明のお店で読書を楽しむ。自宅では気になっていた産地のコーヒー豆を焙煎して本格コーヒーを淹れるといった具合である。

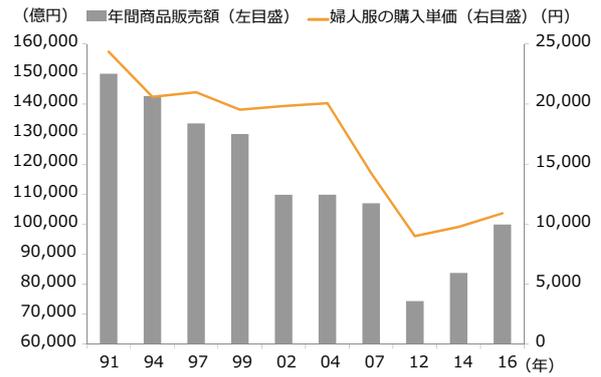
「意味の市場」が弱いアパレル業界

不振が続くアパレル業界

先のようにカフェ業界は、利便性を提供する機能の市場とストーリー性で楽しませる意味の市場の両方が市場に厚みをもたらしている。これに対し、機能の市場と比較して意味の市場が育っておらず、市場の先行きが懸念されるのがアパレル業界である。

国内アパレル業界は長期にわたって深刻な不振が続いている。衣料品市場はこの30年近くの間、3割以上消滅し、購入単価(婦人服)は半分以下になった。大手アパレルメーカーの大量閉店など、業界不振を伝えるニュースには事欠かない。

図表6：アパレル業界の市場規模と購入単価(婦人服)の推移



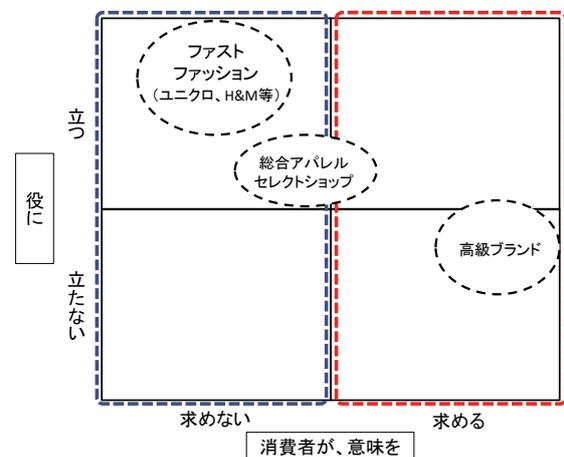
アパレル業界の「機能の市場」と「意味の市場」

洋服には「身を守るもの」と「表現するもの(or情報を伝えるもの)」の2つの側面がある。前者が「機能」、後者が「意味」となる。近年のアパレル業界不振の一因は「意味」の市場が育っていないことにある。では、アパレル業界にとって「意味の市場」とはなんだろうか。

安定の高級ブランドと伸びるファストファッション

アパレル市場は価格帯別に、高級ブランドを取り扱うラグジュアリー市場、総合アパレル企業やセレクトショップを中心とするトレンド市場、ユニクロやH&Mなどのファストファッション市場の3つに分けられる。服はかつて身分や階級など社会的情報を伝えるものであった。その流れを今日まで引き継いでいるのが高級ブランドであり、熟練の職人が心を込めて作りあげる商品は「意味の市場」としての価値を持つ。一方、近年急

図表7：アパレル業界の「機能の市場」と「意味の市場」



図表5 出所：著者作成
 図表6 出所：総務省「経済センサス活動調査」「家計調査年報」
 図表7 出所：著者作成

速にシェアを伸ばしてきたのがユニクロやH&Mなどのファストファッションである。同業界は製造小売業という形態をとり、最新の流行を取り入れながら低価格に抑えた商品を短いサイクルで大量に生産・販売する。代表格のユニクロは素材へのこだわりで差別化を図るなど、ファストファッション業界は「機能の市場」として存在感を發揮している。

苦戦強いられる総合アパレル

高級ブランドが意味の市場を牽引し、ファストファッションが機能の市場で威力を發揮する中、両者に挟まれて苦しい状況にあるのが総合アパレルなどのトレンド市場である。総合アパレルは機能の市場としても意味の市場としても存在感を發揮できずにいる。

低迷の大きな理由はファストファッションの普及である。消費者が低価格の衣料品に慣れたことで、総合アパレルの商品も価格低下を余儀なくされている。

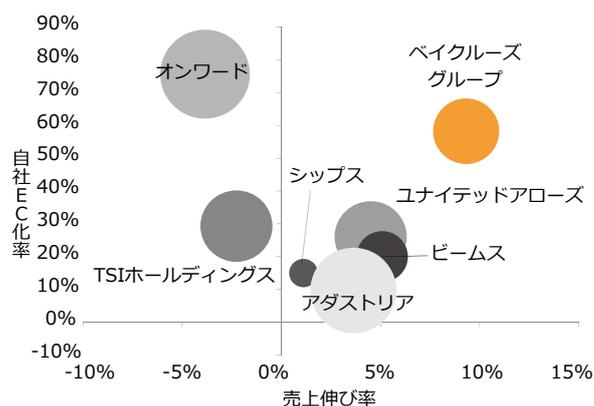
販売力の低いアパレルメーカーが行き着く先は百貨店だが、坪効率に伴う売り場縮小、海外ビッグブランドの重視等により、ブランドの世界観を十分提示できていないことも競争力を落とす一因となっている。

「機能の市場」への偏りは危険

アパレル業界が利便性・機能性を追求する機能価値エリアだけになったらどうなるのだろうか。そこに待ち構えているのは家電業界等でお馴染みのコモディティ化である。アマゾンや楽天などのECモールは消費者にとって利便性が高いため、商品に差別性がなければ消費者はECモールで安い方を購入するだろう。ECモール側は安売りすればするほど売上げは上がって手数料が増えるが、アパレル企業側は仕入れコストを吸収できず業績は悪化していく。コモディティ化する市場は縮小・衰退が運命づけられている。

アパレルブランドに求められるのは自社ブランドの世界観を積極的に発信し自らの手で売り切る姿勢である。自社ECサイト、SNS、実店舗がシームレスにつながることで顧客のモードに合わ

図表8：アパレルブランド各社の自社EC化率と売上の関係



せた買い物体験を提供するオムニチャネル化の導入などが考えられる。会社帰りにスマホで興味のあるブランドの商品をながめ、時間にゆとりのある休日に実店舗まで足を運んで店員と会話しながら商品を眼で見て触れて購入を決めるといった具合である。

ECモールに過度に依存せず自社ECサイトを強化し、顧客・在庫データの統合化によって売上拡大につなげるアパレル企業も出始めている。セレクトショップ大手のベイクルーズは2014年よりオムニチャネル化を強化している。自社ECサイトで利便性の高い体験を提供する一方、実店舗ではface to faceの接客でブランドの世界観を体感してもらう。同社のEC販売に占める自社ECの割合は6割に達し、売上は他社と比較して圧倒的に高い伸びをみせている。

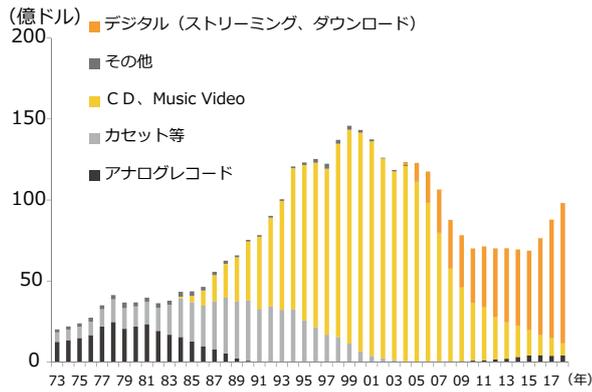
音楽業界

便利さを求める消費者と意味やストーリー性を求める消費者に対し、音楽業界もそれぞれの消費者に対応した商品・サービスを提供している。

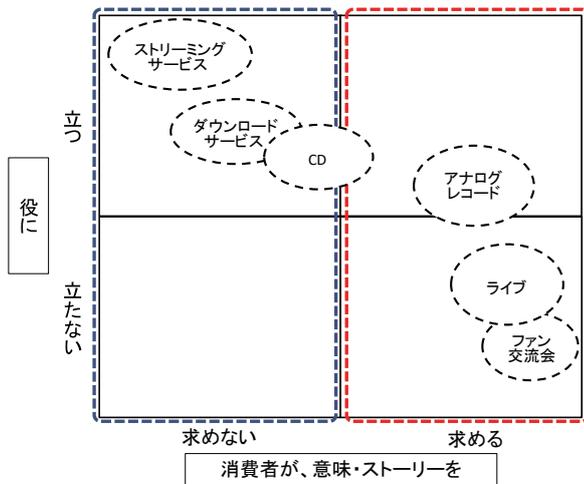
「機能の市場」ではストリーミングが音楽市場を牽引

21世紀初頭までの音楽市場はCDを中心とするパッケージ売上のみであり、2000年以降はCDの売上急減とともに市場は縮小傾向となった。その流れを変えたのが、どこからでも気軽に音楽にアクセスできるストリーミングサービスの存在である。音楽を大量に浴びることで思いもよらない

図表9：音楽の媒体別売上高の推移（米国）



図表10：音楽業界の「機能の市場」と「意味の市場」



音楽に出会う驚き(セレンディピティ)もストリーミング人気を支えている。スマートスピーカーの普及によって、ユーザーの趣味嗜好や生活スタイルに合わせて膨大な楽曲データの中から最適な一曲がチョイスされる。

ストリーミングサービスを中心とするデジタル配信の普及により、2015年頃から音楽市場は再び成長軌道に乗る勢いをみせている。米国の音楽市場の売上構成の推移をみると、アナログレコード⇒カセット⇒CD⇒デジタル配信という移り変わりがよくわかる。こうした移り変わりは音楽を身近に気軽に楽しむという「機能の市場」の変化と捉えることができる。

「意味の市場」の中心はライブ ～アナログレコードも復活

機能の市場で音楽市場を牽引するのがストリーミングサービスであるのに対し、意味の市場を盛

り上げているのが「ライブ」である。インターネットが発達・浸透したといっても、ファンが生アーティストと直接触れ合える機会はライブ以外にない。一緒に行く友人らと盛り上がり、会場との一体感を味わうなど、非日常空間を満喫できる。ミュージシャンにとってもアルバムに入っていない曲を披露したり自身の音楽性や技術を伝える大切な空間でもある。

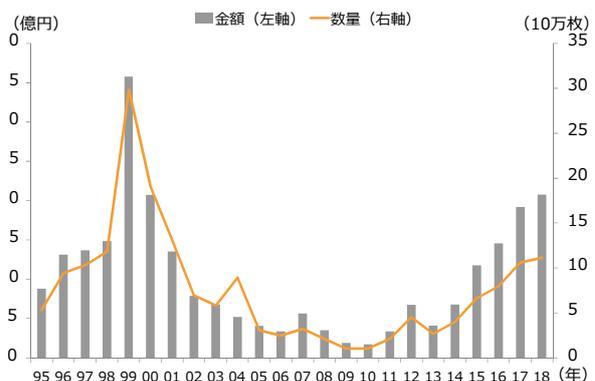
CDがストリーミングサービスに置き換わっていく中、あえて所有すべきモノとして再び脚光を浴びているのが「アナログレコード」である。アナログレコードにはジャケットのカッコよさ、好きなアーティストの楽曲をデータではなくモノとして手にすることの所有感がある。アナログレコードを購入しても再生しないレコードファンも多い。日本のレコード生産は80年をピークに減少の一途を辿り、1億枚以上あった生産枚数は2009年に10万枚まで落ち込んだ。その後アナログレコードが再注目されるに従い、レコード生産も回復をみせ、2018年の生産量は111万枚と約10年で10倍以上の増加をみせている。

ストリーミングとライブの相乗効果

ストリーミング（機能の市場）とライブやアナログレコード（意味の市場）は相乗効果で音楽市場を盛り上げている。

例えば中高年齢層の場合、ストリーミングで音楽をシャワーのように浴びている中で学生時代の懐かしい曲が流れてハッとする人も多いだろう。このアーティストは今どうしてるのかという想いを頭をかすめ、そのアーティストについてネットで

図表11：日本のアナログレコード生産の推移



図表9 出所：アメリカレコード協会

図表10 出所：著者作成

図表11 出所：日本レコード協会

調べる。まだ積極的にライブ活動を行っていることを確認し、大学時代の友人に声をかけてライブに出かける。ライブを観て改めてそのアーティストの素晴らしさに気づかされ、ファン心理に火がついてアナログレコードを買いに走る、といった具合である。

このように考えると、ストリーミング人気に呼応するようにアナログレコードの売上が伸びているのは決して偶然でないことがわかる。ストリーミングが生み出すセレンディピティがアナログレコードやライブ市場へトリクルダウンしながら音楽市場全体を活性化している。ストリーミングで音楽をシャワーのように浴びるほど、アナログレコードやライブで音楽の深みを知る機会も増えていくのである。

食品小売業界にとっての二極化現象

コーヒー業界の例にみられるように、業界が持続的に成長していくには、機能的便益（役に立つか）を担う「機能の市場」と情緒的便益（意味があるか）を担う「意味の市場」の2つの市場がバランスよく発展していく必要がある。

食品小売業界はこれまでチェーンストア理論をもとに規模の経済性を目指して発展してきたが、消費者の胃袋を満たすためだけの時代は終わったと言っていい。他業界と同様、食品小売業界も機能と意味の両方の市場をバランスさせながら発展していくフェーズにきている。

食品の持つ「意味」の強さ

食品スーパー業界が寡占化しない理由

「機能の市場」が拡大すると少数企業による寡占化が進みやすい。商品・サービスの機能を強化するには規模を拡大して効率性を高める必要があるからである。IT業界ではGAFに代表されるグローバルプレイヤーが資本力と技術力で他社を圧倒し、勝者総取りの様相を強めている。利用者がグーグルやアマゾンに求めるのは機能的便益（役に立つ）であり、「イタリアの職人が丹精込めて作っている」といった情緒的な価値ではない。

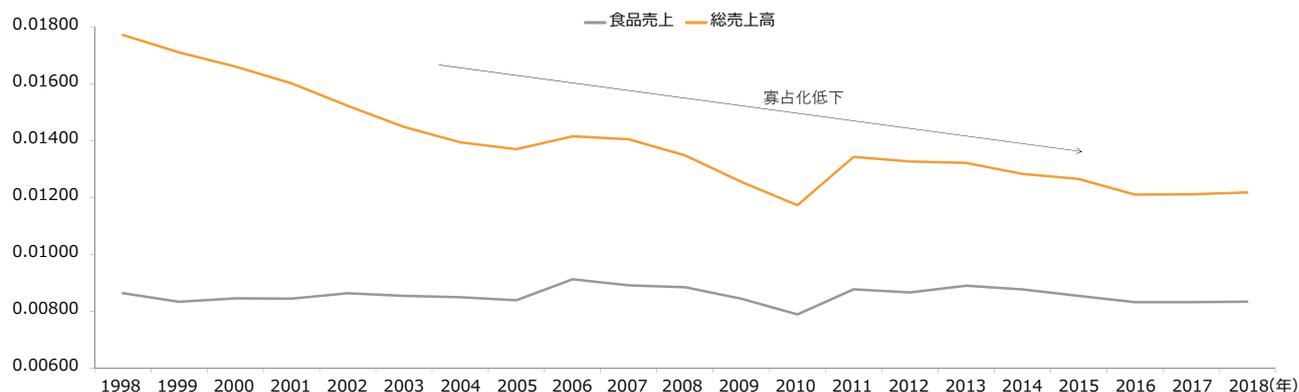
では食品スーパー業界はどうだろうか。チェーンストア理論は規模の経済性を追求する経営モデルであるため、自ずとトップ企業による寡占化が進みやすいと考えられる。実際、イギリスのスーパー業界では、テスコ、セインズベリー、ウォルマート傘下のアズダの3強が寡占化を主導している。

しかし興味深いことに、日本の食品スーパー業界をみると、グローバルにみられる大手主導型の寡占化という傾向はみられない。寡占化の傾向を表すハーフィンダール指数をみると、日本の食品スーパー業界は総売上ベースで寡占化はむしろ低下している。食品売上ベースでも、寡占化を示唆する動きはみられない。

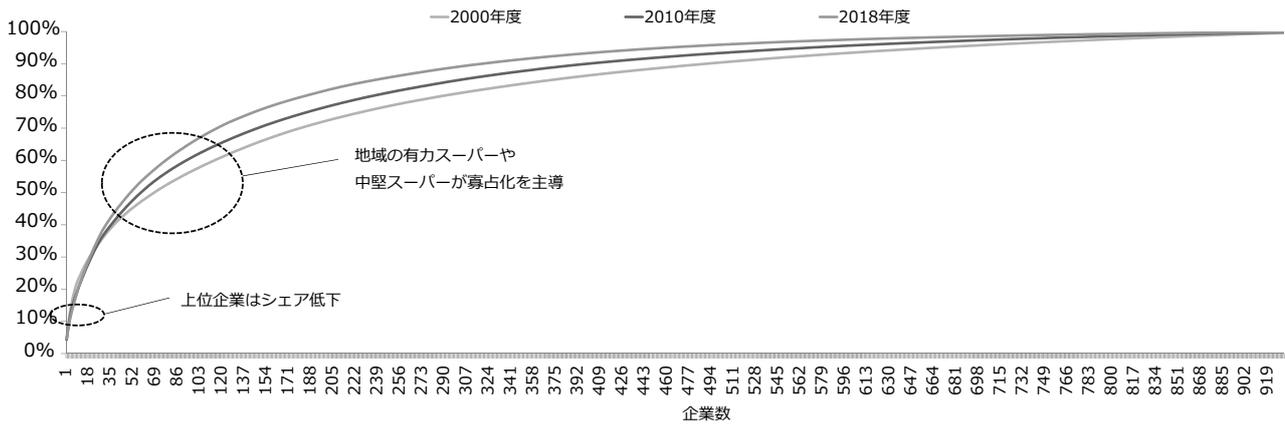
地域の手スーパーのシェアが拡大

食品売上高を売上規模別に分布にしてみると別の興味深い傾向が出てくる。日本の食品スーパーでは欧米チェーンストアのようなトップ企業によるシェア拡大はみられない。トップ5社のシェア

図表12：食品スーパー業界の寡占化指数



図表13：食品スーパー業界の累積売上分布（食品売上高）



は2000年で53%だったが、2018年には45%にシェアを落としている。地方の中小スーパーもシェア低下に苦しんでいる。人口減・高齢化による市場縮小をダイレクトに受けた格好である。一方、トップ企業と中小スーパーがシェアを落とす中でシェアを伸ばし続けているのが地域の大手スーパーをはじめとする中堅クラスのスーパーである。

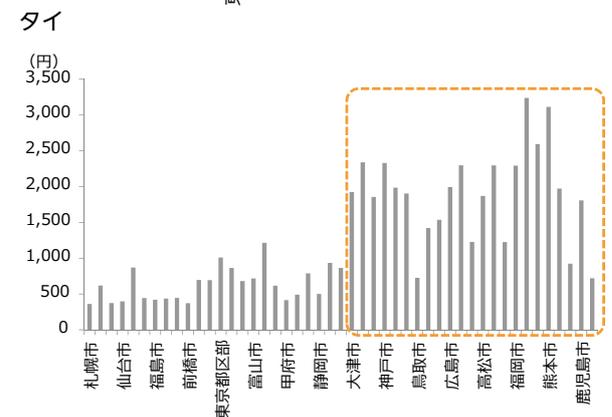
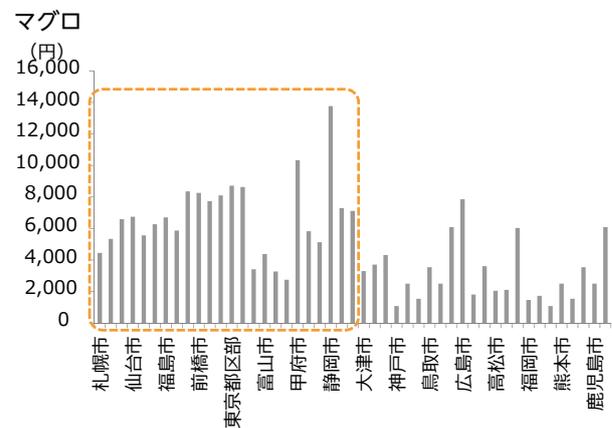
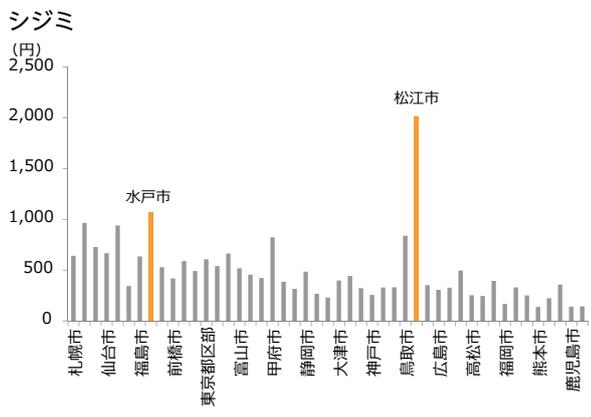
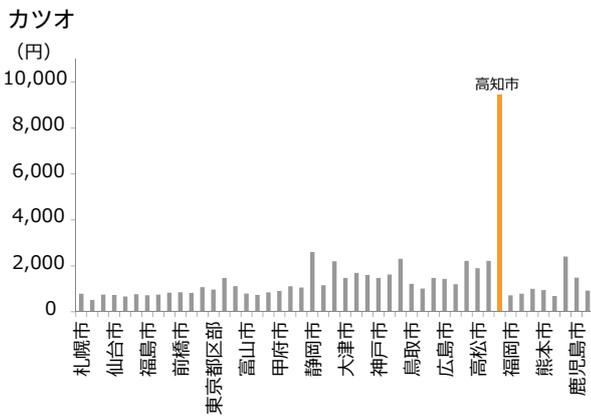
欧米でみられる寡占化は少数のトップ企業による富士山型であるのに対し、日本の食品スーパーは地域ごとの有力大手スーパーによる連峰型といえる。

食品の多様な地域性が「意味の市場」を創る

地域ごとの大手スーパーがシェアを伸ばす構図から示唆されるのは、食品の持つ地域性の強さである。食品の持つ地域性はそのまま「意味の市場」につながる。食品に対する「意味」が地域によって異なることが「機能の市場」による寡占化を阻止し、地域の食文化をベースとした豊かな「意味の市場」を形成している。10年以上続く長寿番組「秘密のケンミンSHOW」は地域の食がいかにより多様なコンテンツを内包しているかを示している。

食品スーパーの「意味の市場」で大きな役割を

図表14：地域別にみた魚介類の家計支出額



図表13 出所：各種資料をもとに作成

図表14 出所：総務省「家計調査」

果たしているのが「生鮮品」である。生鮮品は地域の食文化という意味の強さを表す商品である。生鮮品に対する家計の支出額を地域別にみると、品目ごとに支出額に大きなばらつきがみられる。カツオの支出額は圧倒的に高知県（高知市）が高く、他の都道府県の約5倍も多く支出している。タイとマグロも地域差が大きい品目だが、タイは西日本、マグロは東日本というコントラストがみられて興味深い。シジミ漁獲量1位の宍道湖がある鳥取県（松江市）はシジミ支出額もトップだが、茨城県（水戸市）なども多く消費している。

このように高知のカツオのように1つの地域が飛びぬけて多く支出している品目もあれば、マグロやタイのように東と西で大きく分かれる品目もある。さらにシジミのように地域性が特定しにくい品目もある。魚介類だけみても多様で複雑な地域性がみられる。地域の大手スーパーはこうした地域の食が持つ特徴（意味）を深く理解することで売上を拡大している。

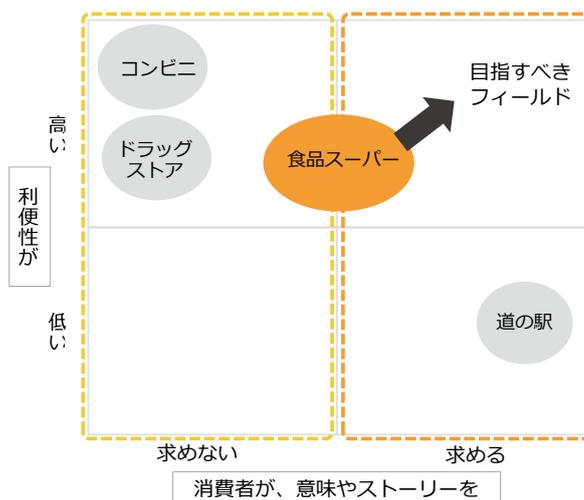
コンビニ・ドラッグストアとの共存を探る ～ How から What への転換

現在、食品スーパーはコンビニやドラッグストアなど他業態からの厳しい競争圧力に晒されている。コンビニやドラッグストアは利便性の提供を目指す「機能の市場」で成長を遂げてきた。食品スーパーが他業態の圧力を受けているのは同じ機能の市場での戦いを強いられているからでもある。

先にみたように、食品スーパー業界は地域の食文化を反映した連峰型の業界構図になっている。地域の食文化という「意味の市場」において食品スーパーは他業態にはない強みを持っている。これは、利便性に基づく「機能の市場」と情緒性を持つ「意味の市場」の両方のフィールドを目指すことが可能な位置にあるということである。

食品スーパーはこれまで、何を売るか（What）は市場調査やメディアを見ながら決め、どのように売るか（How）に注力してきた。しかし市場調査やメディアを参考にしたスタイルは「機能の市場」の戦いとなり、必然的にコンビニなど他業態の圧力を受けることになる。いま食品スーパー業界に必要なのは「意味の市場」の開拓である。「地

図表15：食品小売業界の「機能の市場」と「意味の市場」



域や世の中にこういうものを打ち出したい」という思い（What）を起点とし、その思いを実現するためにどのように売るか（How）という How 型から What 型への転換である。

成功事例から探る労働生産性の改善

エイジスリテイルサポート研究所株式会社 代表取締役社長 近江元

日本のスーパーマーケットを取り巻く外部環境の変化は速く、様々な要因に対処する必要がある。一部では店舗運営に支障が出るほど人手不足が深刻となる中、同一労働同一賃金ガイドラインは2020年4月より改正法の施行時期に合わせて適用される予定となっている。当然予想されるのは人件費率の上昇であり、収益確保のためには、労働生産性の向上は必須となる。

労働生産性の向上は、なんでも自動化すればよいという発想では実現できない。何を人間が行うのか、それとも自動化や省人化によって人間がやらないのか。その作業プロセスそのものをなくしてしまうのか、あるいは、店舗以外の場所で集中的に行うのか、アウトソーシング（外部化）するのか、選択肢は多い。その中でどれをどう組み合わせるのか、最適化を図るのかの違いによって企業間格差は大きくなるだろう。

また、2020年6月にHACCPの考え方を取り入れた衛生管理が法制化され、猶予期間の一年を経て2021年には完全施行となり、HACCPの考え方を取り入れた衛生管理を行わないと食品衛生法違反となる。生鮮食品を主力部門として提供販売しているスーパーマーケットにとっては、クリアしなくてはならない課題ではあるが、一方で、高いレベルの衛生管理、品質管理を実現し、多くの消費者に対して強調することができれば、ブランディング戦略のひとつとして、食品を販売提供する他の業態との差異化の武器となるはずである。

売場の標準化と個別化のためのツール

チェーンストアであれば売場の標準化は金科玉条といえる。しかし、同一チェーンでも立地や客層が異なることもあって、100%同じとはいえないものだ。まず、標準化された店舗や統一されたコンセプトがある上での個別化と、最初から標準化ができていないものとは全く異質のものである。標準化か個別化ではなく、標準化した上での個別

化でなくてはならない。2000店舗以上を運営するアメリカ最大手のスーパーマーケットチェーンのクローガー社はどんな取り組みをしているのだろうか。ここにその一部を紹介したい。

(1) エッジシェルフ

米国最大手のスーパーマーケットチェーンであるクローガー社は2012年から試作開発を始めたエッジシェルフで標準化と個別化の両立を図ろうとしている。一昨年11月に筆者は、シンシナティでその実物を見る機会を得た。エッジシェルフとはEnhanced Display for Grocery Environments Digital Shelvesが正式名称で、略称EDGEのことである。エッジシェルフは商品棚の前面部分にリアプロジェクションスクリーンを搭載して、一瞬のうちにプライスカード（棚割）の切り替えができるだけでなく、店舗側で個別に変更も可能なシステムである。棚前面のスクリーンには、必要に応じて、顧客向けの情報伝達や購入促進の効果を高めることができるとある。実際、動画まで表示できる。

このシステムを使えばチェーン本部から指示された売場が実現するわけだから、売場の標準化の実現に大きく貢献できることは理解できるだろう。

現状はどうだろうか。チェーン本部から指示された売場（棚割）になっていないことが多くある。その原因はさまざま存在するが、その最大の理由のひとつは、売場の現状をチェーン本部では把握できないことである。本部の担当バイヤーやマーチャンダイザーが店舗を巡回することで一部の店舗で確認することはできたとしても、3桁、4桁の店舗数のチェーンでそれを行うことは、事実上不可能であろう。当然、現状把握できなければ修正改善の指示も出せない。このシステムでは、チェーン本部が設定した棚割を個別の店舗側で変更することが可能であり、その情報をチェーン本部がほぼリアルタイムで知ることができるのであ

る。個別の店舗の立地や客層の違いによってよく売れる商品は異なることがある。そのような場合、店舗側が判断して売場を変更できることが必要となる。しかし、その情報は今のしくみの中では、チェーン本部がもれなく知ることは相当なコストと困難が伴うことになるが、エッジシェルフではそれが可能になる。

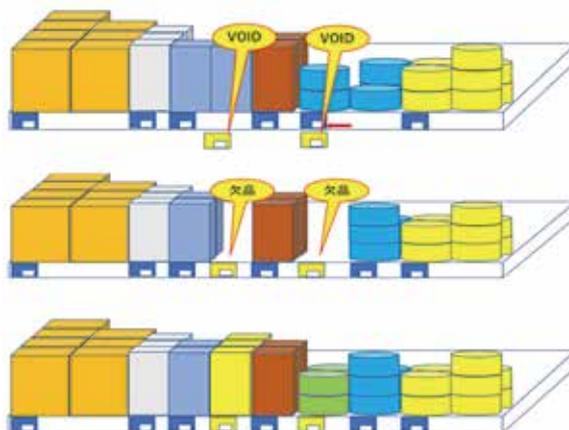
(2) 欠品とヴォイド

顧客の購買行動には、計画購買と非計画購買がある。計画購買とは、店に入る前に「この商品を買おう」と決めていることだ。だから、その商品がないと、失望が大きい。我々は日々、ひとつでも多く商品を買ってもらおうと必死で努力をしている。そのためにチラシ特売、エンド大量陳列など様々な販売促進活動に取り組んでいる。一方で、主たる計画購買の対象となる定番商品への取り組みはあまり目立たないようだ。欠品による機会損失は、単に売り上げの損失だけではなく、顧客に失望感を与えてしまい、その店舗に対するロイヤリティは低下してしまう。

しかし、もっと問題なのは、「欠品ではない欠品」である。日本語として広く認知されていないので英語で述べるが「distribution void (ディストリビューション・ヴォイド)」という。いずれにせよ説明が必要であろう。あるべき品揃えが欠落しているのである。これでも何のことかわからないかもしれない。該当商品が売場にはないのは欠品と同様だが、売場（陳列場所）が存在しないのである。本来品揃えしなくてはならない商品なのに売場がないと、買物客は、「この店では自分が買おうと思っていた〇〇〇は品揃えしていないのね。」と理解する。どうしてもその商品が欲しければ別の店に行くしかない。該当商品が欠品で陳列棚が空っぽであれば、「次に来た時に買おう」と思ってくれるかもしれないのだが、陳列場所そのものが設定されていないのである。いやそんなことはないはずだと考える向きも多いことだろう。

特定の店舗で半年間1個も販売していないにもかかわらず、同じチェーンの他の店舗でよく売れている商品が存在する。買物客が購入しようとして該当商品がヴォイドの場合、直接的な売上損失

図表1：「欠品ではない欠品」ヴォイド



だけではない。それ以上にその顧客を失うことの損失、すなわち顧客生涯価値（ライフタイムバリュー）はとてつもなく大きいものだ。

これを日本のスーパーマーケット関係者に指摘すると「担当バイヤーが悪い。店舗別のSKUの売上げデータを見ればわかるはずだ。」という回答が返ってきた。それでは、そのような帳票もしくは、パソコンの画面で見られるしくみになっているのだろうか。

もちろん、エッジシェルフは、大きな投資を必要とするのではないかと想像できる。だから、必ず導入すべきだとは思わない。だが、売場の維持管理にどれだけのコストをかけているのか、また、現状での売場で計画の実現度合いはどの程度なのかは、確認しなくてはならない。

エッジシェルフのように商品の陳列位置やフェイスリングをより簡便に管理するツールとしては、アメリカ第二位のディスカウントストアのターゲットでよく見られるのがシェルフ・ラベル・ストリップである。棚の幅(90センチや120センチ)の帯状のものに売価を含む商品情報が印刷されているものである。これを使用すれば、どの店の売場でも陳列位置が同じにできる。帯状のシェルフ・ラベル・ストリップには、陳列什器の番号、何段目の棚なのか、位置を特定できる情報が端に印刷されている。

この表に示された20SKUの数値から計算すると1店舗あたり1SKUあたりの半年間の平均販売個数が100個から250個である。もしA店でそれらを販売し、他の店と同じ程度売っていたと

すると 20SKU で半年間に 3000 個程度の売上を失ったと考えることができる。しかし、繰り返すがそれ以上に顧客を失うことによる損失（ライフタイムバリュー）がはるかに大きいことを再認識しなくてはならない。

類似の目的で使用されるものに電子棚札 (ESL) がある。日本でも以前から実験的に導入されていたが、本格的な導入も始まりつつある。ただし、電子棚札の主たる目的は、販売価格のミスをなくすことであり、ダイナミックプライシングと呼ばれるように、リアルタイムで売場表示価格とレジ登録価格が同時に変更できるといったもので、これはエッジシェルフの機能に含まれる。電子棚札は、商品ひとつひとつに取り付けられるために、商品の陳列位置やフェイシングまでは管理できない。ここは、人間がやらなくてはならないのだ。

その作業をやめよ!作業のやり方を変えよ!

当然売場の標準化と作業そのものの標準化は不可分である。そして、作業の標準化によって労働生産性を改善させることこそが日本のスーパーマーケットに課された大きな課題のはずだ。

しかし、作業を標準化する前に、本当にその作業は必要なのだろうか、立ち止まって考えてみよう。また、今までの作業方法でいいのか、別により効率的な方法があるのではないかも考える必要があるだろう。ここでは、具体的な例として、売価変更管理、商品の日付管理、冷蔵冷凍ケースの温度管理について述べる。

(1) 売価変更管理

売価変更も作業としては負担となる。最も多いのが折り込みチラシによる特売である。また、例えば月間で価格を下げる期間特売もスーパーマーケットでは一般的な販促方法のひとつである。顧客の購買動機を喚起するための低価格販売は否定されるべきものとは思わないが、確実に作業は増えるということは理解する必要がある。ウォルマートに代表される EDLP が必ずしもすべてではないが、作業の効率と正確性は担保されなければいけない。作業効率はともかく、販売価格の「正

確さ」は必須条件である。実際に調べてみると売場での表示売価とレジで登録される売価の不一致は全体の SKU のうち一般に 2~3% 存在している。結果として、売場での表示売価よりもレジでの登録売価が高いときはお客の不信を買い、信頼を損ね、クレームにつながる。一方、その逆にレジ登録売価が売場表示よりも安ければ、クレームをつけるお客はほとんどいないだろう。その結果、無駄に安く販売することで売上と利益を失っているのである。

「わが店には売価間違いが 2~3% もあるはずがない」と思われる方は多数いるだろう。しかし、我々が行った最近の調査では、多数の店舗で 1000 万件以上スキャンして、レジでの登録売価と売場での表示売価が一致しない件数は 30 万件を超える。不一致率の平均は 3.1% で、店舗ごとに序列をつけ比較した中央値では 2.5% であった。

それでは根本的な解決策はないのだろうか。電子棚札は、レジに登録された商品売価情報と自動的に電子棚札表示がリンクするために、このような問題は発生しないはずである。しかし、それも電子棚札が正しく商品の陳列位置に存在することが前提である。現時点では、このチェックは行う必要がある。また、前述したクローガー社のエッジシェルフは、さらに一歩進んだソリューションといえるだろう。

(2) 商品の日付管理の在り方

スーパーマーケットで扱っている商品のうち、生鮮食品や冷蔵ケースで販売している商品は、日々鮮度を維持するために製造日付や時間を高頻度でチェックし、値引き処分や場合によっては廃棄処分を行っている。一方常温の陳列棚にある加工食品、菓子類、ペットフードなどにも賞味期限が存在し、その管理も欠かすことのできない重要な業務である。しかし、売場に数千アイテムはある、製造後に半年、1年以上も販売できる商品の日付管理は難題である。人時に糸目をつけず（つまりお金に糸目をつけず）管理頻度を上げれば、コスト増で事業としては成り立たない。こういった作業は無駄に多頻度で実施するのではなく、必要最小限な作業量にしなくてはならない。そして

そのための作業方法を変える必要がある。販売期限を超えている商品がないかどうか適切な頻度で確認できる日付チェックシステムの例が図表2である。

このシステムでは、初期のデータベースづくりにはそれなりの作業人時を投入しなくてはならないものの、一度データベース化するとそれ以降のチェックは非常に簡素化されるのである。もし、販売可能期間が1年の設定で、製造後1カ月の商品であれば、11カ月はチェックされることはない。また、初期のデータベースづくりはアウトソーシングも可能である。すでに一部の有力スーパーマーケットチェーンでは、実際にこのシステムを導入しており、日付管理のための人時を大幅に削減できている。

さらに表中にある通り、販売可能期間を超過して売場から撤去した商品のデータが得られるために、品揃えすべきかどうか、陳列位置や関連商品との関係、発注、物流を含む商品管理の問題点、価格の妥当性など様々な視点から分析し、改善につなげることができる。

また、設定される販売可能期間と賞味期限は通常異なり、賞味期限をある程度残して売場から撤去することになる。そのように撤去された商品をフードバンクへの寄付をしているチェーンも存在する。SDGs（持続的開発目標）への取り組みの流れは世界的なもので、具体的には17の目標の

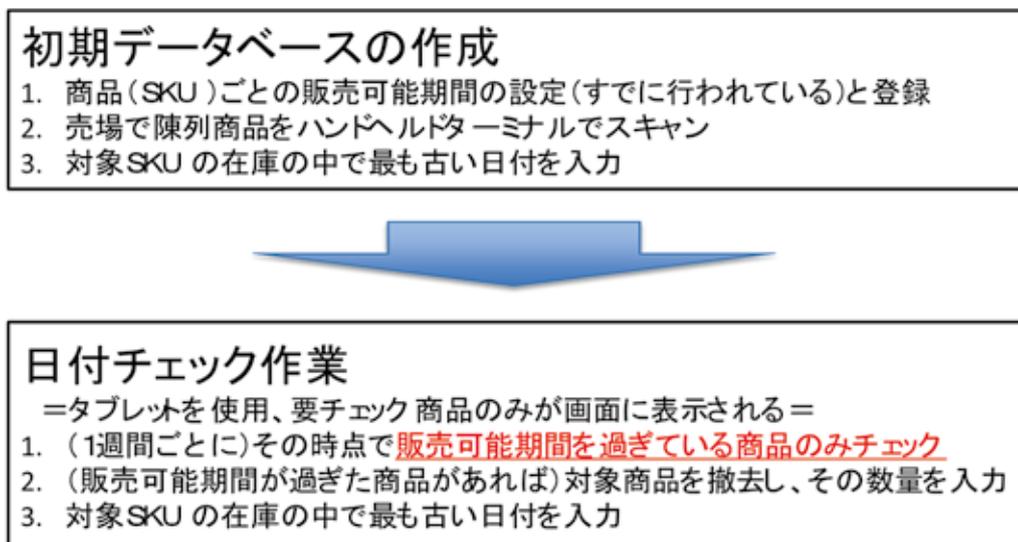
中で「2 飢餓をゼロに」「3 すべての人に健康と福祉を」といったものに大きく寄与できる。企業の社会的責任を果たすとともに、チェーンとしてのブランドイメージを高めることにもつながるはずである。

(3) 冷蔵冷凍ケースの温度管理

人間がやらずに自動的に効率よくできる作業は自動化を進めていくべきである。もちろんそのための設備投資やシステム投資は必要となる。ここで一般的な例を示す。スーパーマーケットチェーンの主力部門である生鮮品やデイリー食品の多くは冷蔵、冷凍ケースで販売されている。これらのケースには定期的に従業員が目視して記入するための温度管理表が付けられていることが多く、大型の店舗になると100カ所以上につけられている。

1日の温度チェックの回数は2～4回であった。24時間営業のドラッグストアでは5回のチェックが行われることになっていた。（実際には、空白が多く、決められた回数の温度チェックは行われていなかった。）スーパーマーケットにおける実施状況はほぼできているといえるものの、やはり漏れが見つかる。冷ケースのデジタル表示の温度計の数値を表に転記する（チェーンによっては捺印も）という作業である。人手によるものとなると閉店時間から翌朝までの店舗が無人となる時間帯は温度異常が発生してもすぐに対処はできな

図表2：商品の日付チェックシステムの例



い。実際、冷凍食品や氷菓などが溶けて廃棄しなくてはならないといった事故も発生している。損害保険に加入してカバーしているといった話も聞くことがあるが、保険会社は当然事故の発生率や損害額などのデータを基に保険料を設定しているはずだ。事故が多くなれば保険料は高額になるのは当たり前だろう。

ではどうするか。人間にやらせないのである。クローガー社では、店舗での温度チェック作業は行わない。温度管理は、本部の役割であり、それも24時間管理が自動化されている。図表3の写真にあるような温度センサーから店内wifiでデータを中継し、クラウド上にデータを集め管理するのだ。異常があれば、すぐに必要なところに自動的に連絡されるようになっている。

最近製造された冷ケースには、温度を遠隔管理できるシステムが内蔵されているものもあるもの

図表3：クローガー社の冷蔵冷凍ケースの温度管理自動化システム



- ☆ ネットワークでつながり本部で24時間監視
- ☆ 外付けなので既存の店舗のケースにも対応
- ☆ 温度センサーの電池の寿命は3~5年

の、チェーン全体となると古い設備にも対応が必要になるため、このような外付け型の温度センサーが用いられているのである。

また、このシステムを使用することにより本部で冷ケースの温度を24時間一元管理できるようになれば、自動的に記録データも蓄積保存することにより HACCP の考え方を取り入れた衛生管理の一つの課題は容易にクリアできる。

「食」の最強フォーマットを目指して

「食べる」という人間にとって最も基本的な欲求のひとつを満たす最強のフォーマットがスーパーマーケットである。しかし、コンビニエンスストアやファストフードに代表されるフードサービスチェーンも、その牙城を切り崩そうと日々努力している。

また、ここ数年はドラッグストアチェーンが積極出店と M&A で規模を急速に拡大しているだけでなく、食品の品揃えや売場を拡大しているチェーンが目立つ。すでに食品の売上構成比が40%を超えるドラッグストアチェーンもある。

そうした中でスーパーマーケットは、内外の競争の中で自らの存在意義を再定義し、その価値を改めて多くの消費者に知らしめる努力が求められている。

厳しい環境であることは間違いない。スーパーマーケットで働く我々は、自らを信じて、「おいしさ」と「えがお」を提供できることを無上の喜びとして、更なる革新で未来を切り開こうではないか。