

# スーパーマーケットの 勝ちパターンづくり

六車 秀之 むぐるま ひでゆき

(株)ダイナミックマーケティング社 代表

●PROFILE 明治大学大学院商業研究科修了。SC経営士。SC及び流通の理論に基づく実践手法のコンサルタント。SCの開発・リニューアルに関するコンサルティング専門に実施。1つの固有マーケットの中で競争SCと棲み分けする「消費者がもう1つ欲しいSCづくり・もう1つ成立するSCづくり」をミッションとしている。ホームページでは流通・SCの情報発信を行っており、年間60万アクセスと好評を得ている。  
Email: DM@dynamic-m.co.jp http://www.dynamic-m.co.jp/ 六車流研 http://www.muguruma-ryuken.jp/

スーパーマーケット（以下、SM）の業界も成熟化によるマーケットの多様化が急激に進んでいきます。人口動態では少子化・高齢化・単身化・人口減少化、社会では働き方の多様化、共稼ぎ化、所得の2極化、シニアワーカーの増大化が進み、SM業界にも個食化やグロースラント化、食の安心・安全化と同時にネットスーパーの出現によるリアル店舗とネット店舗の戦い、あるいは両者の融合が進みつつあります。

今回は、SMの成立・成功のメカニズムを説明し、今後の方向性を探索します。

## 日米SMをランク分類

### 消費の2極化と感性多様化

従来の食品業態の内食・中食・外食の区別がなくなるグロースラント化や対面・セルフの区別が意味をなさなくなっています。

そこで、消費者のライフスタイル

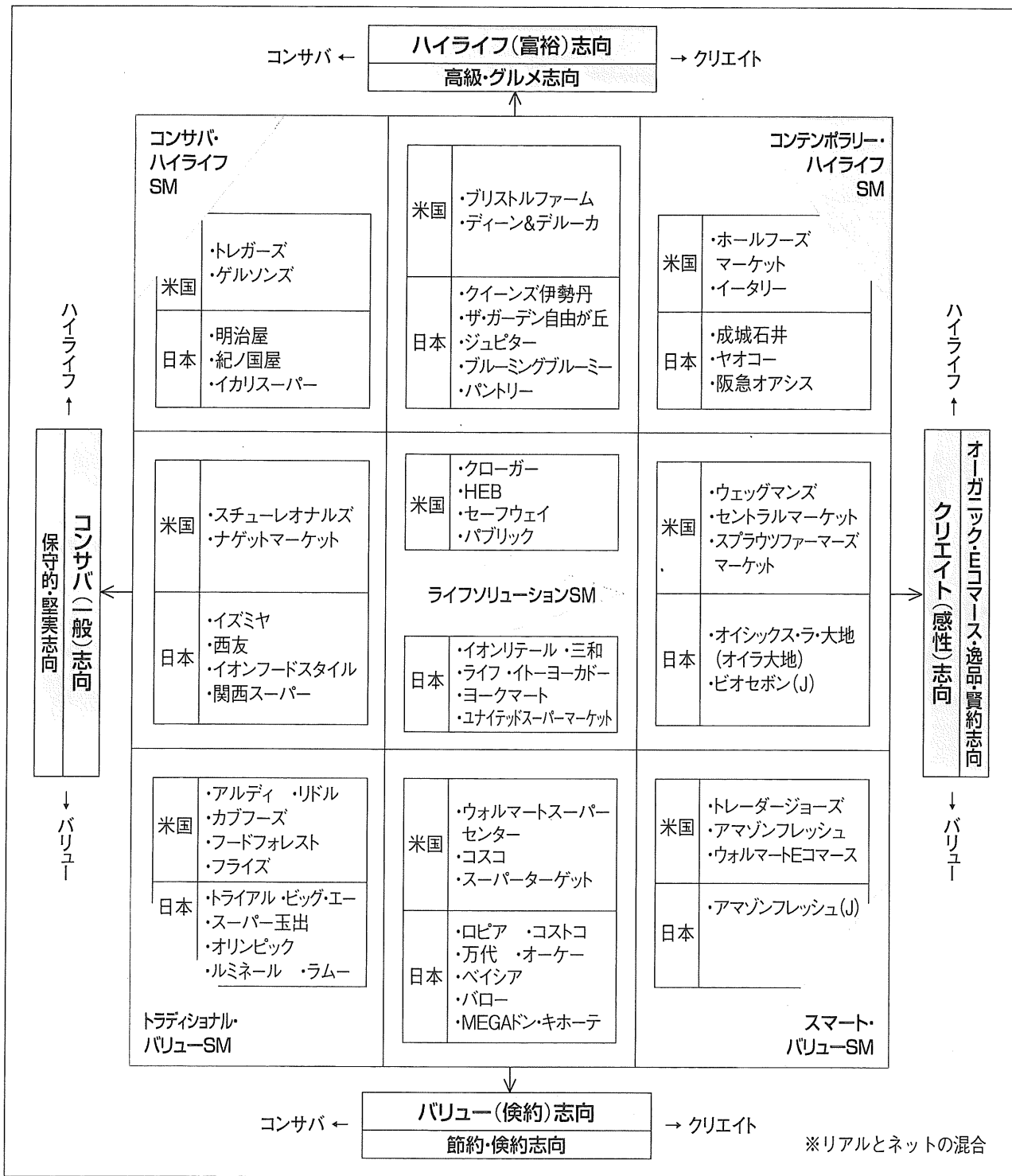
の「ハイライフ（富裕）志向消費VSバリユール（儉約）志向消費」と「クリエイト（感性）志向消費VSコンサバ（一般・保守）志向消費」でSM業態を分類しました。この消費の2極化と感性の多様化の観点から日米のSMの業態をランク分類すると、図表1の通りです。

日米のSMはランク別に見ると、アメリカではマーケットの所得構造に比例してSMの高級・中級・低級志向のランク形成ができていますが、日本はデフレ経済が20年間続いたため、高級志向のSMが弱体化して姿を消しています。特に日本では、デパチカという百貨店が展開する食品売場が日本の高級スーパーの代替機能を果たしています。

### 勝ちパターンづくり

SMの勝ちパターンづくりを「SMの進化のプロセス」と「1つの固有マーケットの中の競争

図表1 日米のSM業態の分類表



優位性」との2つの観点から説明します。

### SMの進化のプロセス

SMの成立・成功の基本要素は「品揃えの充実」「鮮度管理」「廉価性」「グルメ性(おいしさ)」「安心・安全の健康食性」「珍品・逸品性」へとシフトし、もはや品揃え、鮮度、安さ、グルメは当たり前化して、成長ベクトルとはなっていない。今後は、安心・安全の健康食性と珍品・逸品性の付加がトレンドとなります。すなわち、業態の進化のプロセスのSM版が必要です。このSMの進化のプロセスを事例で見ると、図表2の通りです。

SMを成長させる要素を「より先まで」「より多く」取り入れることが勝ちパターンづくりに役立ちます。アメリカではSMの成熟化が日本より進んでいるために、SMの業態の多様化が高レベルで確立されています。

SMを含む食品業態の勝ちパターン要因が「業態化」(売り方・

図表2 日米のSMの進化度

		第1ステップ		第2ステップ		第3ステップ		第4ステップ		第5ステップ	
		業態化	バリュー化	ライフスタイル化	カスタマイズ化	オリジナル化	デジタル化	ウェルネス化	サステナブル性	サブスクリプション化	
アメリカ	クローガー	◎		○							
	ホールフーズ	○		○	○	○	○	◎			
	トレーダー・ジョーズ	○	○	○	◎	○		○			
	イータリー	○		○		◎		○			
	ウォルマート	○	◎	○	○		○				
	ナゲットマーケット	○	○	○	◎						
	アマゾンフレッシュ	○	○	○			◎				
	ウェッグマンズ	○		○				◎			
日本	GMS系のSM	◎		○							
	ヤオコー、 阪急オアシス	○		◎		○					
	オーケー、万代、 ルミエール、ロピア、 ビッグ・イー	○	◎								
	三和	○		◎							
	オイシックス・ラ・大地	○		○	○	○	○	◎		○	
	バイオセボン(J)	○		○		◎		○			

(◎は基軸)

仕入方法のタイプ)から始まり、  
 商売の仕方のタイプのレベルでは  
 もう成長要因にはなりません。次  
 のステップは「バリュー性(安い)」  
 か「ライフスタイル性(グルメ・  
 グローサラント)」となり、さら  
 に「カスタマイズ(私のための店  
 と想ってもらえる店)」「オリジナ  
 リティ(斬新・逸品商品)」への  
 進化が進みます。  
 同時に、「デジタル化(Eコマ  
 ース、省力化)」「ウェルネス化(安  
 心・安全の健康食)」「サステナブ  
 ル化(地球や社会や地域や人間の  
 問題解決)」、さらに「サブスクリ  
 プション化(脱・所有)」「レンタル  
 共同利用」シエア、無料・定額料  
 金)へと進みます。  
 ただ、進化のプロセスを精度高  
 く、かつ完成度高く仕上げないと  
 成果は出ません。真似をするにも  
 ノウハウが必要です。日本はアメ  
 リカと比較してSMの成熟度が低  
 いため、業態化レベルからバリュ  
 ー化、グルメ化までは進んでいま  
 すが、それ以上の進化のプロセス  
 に至っていません。

### SMの競争優位性

一つの固有マーケット(客から  
 見て時間・距離の抵抗要因の希薄  
 な無理なく出向できる範囲のエリ  
 ア)の中で競争優位性を持つこと  
 です。

競争優位性には「ナンバーワ  
 ンのSM」(圧倒的一番型SM)  
 と「オリジナルワン型SM」(互  
 いに棲み分けた分野で1位のS  
 M)と「オンリーワン型SM」(限  
 定された特定の分野で1位のS  
 M)の3つのタイプがあります。  
 各SMは自らを取り巻く競争状態  
 の中で適切に選択することがマ  
 ーケットデザイン理論です。

過去・現在においては「圧倒的  
 規模ナンバーワン」が競争優位性  
 を持つことができますが、現在・  
 近未来においては人口動態(少子  
 化・高齢化・単身化)により、全  
 体規模ではなく特定の分野でナン  
 バーワンになることが勝ちパター  
 ンになります。特に食料品業態の  
 SMは小商圏であるため、立地  
 (住宅地立地・駅立地・ロードサ

図表3 1つの固有マーケット内のSMの競争優位性

1つの固有マーケット	大阪市内の特定の立地から1km圏エリア				
		1位の支持率	2位の支持率	3位の支持率	4位の支持率
居住者による支持率 (アンケート調査)	ワンランク上のSM	阪急オアシス	パントリー	—	—
		18.4%	3.0%	—	—
	スタンダードなSM	ライフ	イズミヤ (デイリーカナート)	サボイ	関西スーパー
		15.5%	8.0%	6.0%	5.9%
	ワンランク下のSM	天六市場 (日本式市場)	スーパー玉出	業務スーパー	サンディ (ボックスストア)
		16.2%	5.8%	5.6%	4.4%

(ダイナミックマーケティング社が2016年度に独自に調査)

イド立地・中心街立地)による競争優位性の確立が必要で  
す。  
すなわち「立地(場所)」、「規模の相違による戦略」、「SMの進化のプロセス要因」、「SMのタイプとランク要因」の四位一体戦略が勝ちパターン  
の鉄則です。中でも、一つの固有マーケットの中で、棲み分け分野の1番型SMづくり(市場細分化により特定分野を設定し、その特定分野の中で競争優位性を持つSMづくり)が必要となり、事例を消費者へのアンケート調査結果で説明します。この調査は弊社がSMの成立・成功のメカニズムを解明するために大阪市の北区で実施したデータです(図表3)。

2位では「コテンパンに負ける」ことになりま  
す。  
事例研究の調査によると、棲み分けた分野で1位が2位以下に圧倒的  
支持率の差をつけています。  
①ワンランク上のSMの分野で1位の「阪急オアシス」の支持率は18・4%に対して、2位のパントリーは3・0%で1位と2位の格差は6・1倍です。  
②スタンダードのSMの分野で1位の「ライフ」の支持率は15・5%に対して、2位のイズミヤは8・0%で1位と2位の格差は1・9倍です。  
③ワンランク下のSMの分野で1位の「天六市場」(対面販売の生鮮に強い市場)の支持率は16・2%に対して、2位のスーパー玉出は5・8%で1位と2位の格差は2・8倍です。

アメリカのSMの事例  
流通先進国のアメリカで成功している繁盛型のSMと食品業態の事例と特性を説明します。  
①トレーダー・ジョーズ  
店舗面積1000平米(標準的SMの3分の1〜5分の1)、商品アイテム数は4000(標準的SMの5分の1)で、売上高20億円以上の超優良店です。おいしくなくてはならぬ!!安くなくてはならぬ!!健康食でなければならぬ!!珍しくなければならぬ!!の4原則で、教育水準は高いが十分な収入を得ていない感性の高い客層をコアターゲットとし、博士号を持つたこじきを対象としていると比喻されるSMです。特に、独創性のある珍品・逸品をPBで開発して、オリジナルな商品を提供しています。  
トレーダー・ジョーズが著しく少ないアイテム数で高い売上高が可能なのは、客層(コア客とフォロワー客)を絞り込み、絞り込まれた客の全ニーズに対応するカス

タマイズ化戦略を行っているためです。それゆえに、アイテム数が少なくても、対象客にとっては煩わしい商品がなく、選択肢の高い品揃えとなっています。

## ② ホールフーズマーケット

オーガニック食品(自然食品)のSMはマイノリティ性が高く、そのため大きなマーケットを必要とし、チエーン展開は困難です。しかし、ホールフーズマーケットは300店舗以上を展開し、オーガニック食品を誰でも、いつでもどこでも買えるユビキタス化を行い、アメリカの国民が買える状態を達成しています。

オーガニック食品に対してマジヨリティ性が高いグルメ食品を融合させ、汎用性を高めて、多くの立地で成立する仕組みを確立しています。つまり、オーガニック食品とグルメ食品は「食通」という共通ニーズで結ばれているのです。見事なMarketingミックスです。

## ③ スチュー・レオナード

1店舗で1万平米の店舗面積で100億円を売る支店型店舗で、

アイテム数は3000の100キロメートル圏から来館する超広域・超繁盛型SMです。元々、牧場主であった経営者が食品工場を店舗内に持つ製造小売・産直シSTEMの超新鮮・超廉価の一方通行回遊型のモールとし、全商品を客の視点内に留める合理的なモール形態のSMです。

一方通行回遊性のモールを成功させるためには、客のワンストップショッピングへの執着心、各商品ゾーンの魅力度、回遊することの楽しさが必要です。ただ真似をするにもノウハウが必要であると格言で、日本で真似して失敗した例が多くありました。

## ④ イータリー

イタリア料理の鉄人と食の評論家・専門家が始めた、内食と中食と外食を融合させた「グローサラントシステム」を開発した外食店発のテイクアウトとテイクインの食料品と外食の店舗です。イータリーは、イタリア料理の食材を使った調理及び調理手法によりイタリア料理を食文化まで高めたグロ

ーサント店です。

## ⑤ ウォルマート

### スーパーセンター

アメリカの総合業態は、基本的に食品売場を持っていませんでしたが、ウォルマートは食品売場を備えた総合業態としてウォルマートスーパーセンターをアメリカで初めて開発して、今や同社の売上高50兆円の大半を占めるまでに成長しました。総合業態でありながらカテゴリー単位に圧倒的品揃えと20~30%安い価格破壊力を持つ店舗です。

## ⑥ ナゲットマーケット

特定のエリア内で創業者一族が経営する超繁盛型のSMで、地域密着・廉価性・ハイイメージのおもてなしをコンセプトとする安心・安全を重視するローカルチェーンのSMです。地元の消費者によって育てられた企業であるため、おもてなし感(お客様をお迎えする気持ちの概念)のあるしつらえ感イメージ(気遣いのある店舗のイメージ)で、同じ客がゆえに持続性を持ったための工夫をしたSM

です。また、客もできるだけ地元企業であるナゲットマーケットで買ってあげたいと思う地域消費(カスタマイズ化した消費)の高いSMです。

## 核モール型RSSCの食品のファースト買いとラスト買い

アメリカでは、食品とファッション関連商品(非食品)は購買動機が違いため、多核モール型RSSCには食品業態は導入しません。しかし日本では、確かに食品とファッションは購買動機が異なりますが、多核モール型RSSCには必ず食品業態を導入します。SMの標準売上高は20億円で、繁盛型SMは30億円が基準です。ところが、300億円体制の多核モール型RSSCは50億円から60億円の食品の売上高が可能です。

この原因は、多核モール型RSSCの食品の買い方に「ファースト買い」(食品を目的に来館する食品の買い方)と「ラスト買い」(食品を目的とする来館ではないが、SCに来た以上、帰りに買う食品



国内の食品スーパーマーケットは  
多様化・個性化が進んでいる

の買い方)があります。

多核モール型RSCの食品の買い方はファースト買いが50%、ラスト買いが50%で、上手に食品売場を展開すれば、通常のSMの売上高(20~30億円)の2倍(40~60億円)が可能になります。すなわち、食品とファッション関連商品(非食品)は購買動機が異なりますが、食品買いを目的としない出向動機(SCを選択する動機)の中には、一旦SCへ来館すると関連買いとしての一石二鳥の動機として食品のラスト買いが必ず起ります。

アメリカでは購買動機を固守して出向動機による食品のラスト買いのノウハウが見えなかったことになりました。

多核モール型RSCで食品のラスト買いは、商圏が大きくなるので上質志向の非日常性の食品を多く品揃えするのでは効果は出ません。多核モールへの来館者の食品ニーズはデパチカへ行くような非日常性のニーズではなく、日常の食品の購入をSCへ来たついでに、冷蔵庫あるいは冷凍庫いっぱい買って帰るニーズのため、あくまで日常の食品ニーズが中心となります。むしろ、日常性ニーズが安く手に入る売場を強化した方が効果が出ます。とは言いながら、せっかくSCへ来たのだからと近所で常日頃利用する食品売場よりも非日常性ニーズが充実していることも必要となります。

多核モール型RSCでラスト買いを成功させるためには「日常の中の『新』」(通常のSMの品揃え7割、通常のSMの商品より廉価な商品2割、非日常性の食品ニ

ズ1割)の適正ミックスが肝要です。RSCの核店としての店舗面積は、通常の標準的規模のSM(店舗面積2000~3500平米)の1.5倍(店舗面積3000~4000平米)が必要となります。すなわち、標準的SM以外に30%の余分の売場面積を持つことにより、来館者が明らかにRSC内のSMが近所の標準型SMより魅力があると感じ、「せっかくSCへ来たのだから冷蔵庫・冷凍庫いっぱい食品を買って帰ろう」とする大量購入動機が起ります。多核モール型RSCの標準売上高300億円の20%の食品を獲得することはSC全体にとっても大切です。

### 勝ちパターンのポイント

SMは小商圏ビジネスであり、消費額が大きく、かつ必然性の高い業態です。それゆえに、SMは一定の範囲内に多く成立するため、SM相互間の棲み分け理論が

どうしても必要となり、その結果、SMの多様化・個性化(異質化)が進みます。

SMを成立・成功させるためには、SMの進化のプロセスを完成度高く進めることから生じるコンセプトを明確化すること、一つの固有マーケットの中で特定分野で競争優位性を持つことが必要となります。

少子化・高齢化・単身化の人口動態的变化や多様化・個食化・細分化された消費者の食品の行動や嗜好の変化を緻密に捉えて、客から自分達のために出店してくれたSMと感してもらえるカスタマイズ化も必要になります。

SMに限らず、あらゆる業態はイノベーション(今までなかったビジネスモデル、今まであったが切り口が異なるビジネスモデル、今まであったものを結合させてできるビジネスモデル)の伴う、客から見て斬新性があると感じるビジネスモデルが流通の大変革には必要です。後期追随型の進化では成果は出ません。