

「のぞいてみよう 流通の世界」-6 実店舗とバーチャル店舗

流通科学大学商学部 王怡人

日常生活の中で、我々は毎日たくさんの商品を購入し消費しています。その中でも、食事をする回数が多いので、食品の購買頻度は最も高い。そのため、これから紹介する内容は食品に限定します。そして、比較対象としてスーパーとコンビニの2つに絞ります。

一般的に、我々はスーパーとコンビニに対して大体次のようなイメージを持つのでしょうか。スーパーは、生鮮食品、惣菜、菓子、清涼飲料水、日用雑貨などを幅広く扱う場所です。それに対して、コンビニは、雑誌新聞、菓子、惣菜、弁当、おでん、清涼飲料水のばら売りなどをする店です。実際に、スーパーとコンビニで扱われている商品はかなりの部分が重複しています。それでも、スーパーとコンビニは互いに棲み分けをするため、異なる客層を狙って違う形で店を運営しています。

簡単に言えば、スーパーはあまり顧客を厳密に選別せず、できるだけ多くの顧客の需要に対応できるように商品構成を考えています。そのため、スーパーはたくさんの種類の商品を取りそろわなければなりません。しかも同じ種類の商品ジャンルにおいても、さらに複数の銘柄、味のバリエーションとパッケージサイズを用意しなければなりません。これらの商品を収容するために、自然にスーパーの売り場面積も大きくしなければなりません。

図表-1 夜にちょっとした買い物が便利なコンビニ



出所:筆者撮影

それに対して、コンビニの客層は主に個人客に限定されています。その中でも特に若者や働く人たちのために、様々な利便性の提供が工夫されています。コンビニの客層は絞られていたため、これらの顧客が好みそうな商品がある程度用意すれば大体彼らを満足させることができます。そして、彼らに飽きさせないために、定期的に商品構成の新陳代謝が行われています。そのため、スーパーに比べて、コンビニは小さい売り場でもうまくビジネスを展開することができます。

コラム 6-1: 範囲の経済性

関連性のある仕事内容を別々の会社で行うよりも1つの会社にまとめて展開したほうが、効率が良くなるという効果です。例えば、生鮮食品や弁当・惣菜の販売と配達を同じ店で行うと、迅速かつ細かい対応が出来るようになります。

そもそもスーパーとコンビニはそれぞれに違う客層のためにビジネスを展開してきました。しかし、我々生活者はこの2種類の店舗をうまく使い分けています。だから、知らないうちにこの2種類の店舗の間に客の奪い合い現象が起きてしまったのです。そして、スーパーとコンビニは互いに相手の良さを自分の運営スタイルに取り入れようとしていました。例えば、スーパーは扱う商品種類の豊富さを武器に、さらに営業時間を延長することで24時間営業のコンビニに対抗します。それに対して、コンビニは生鮮食品を扱ったり、スーパーにない商品や使い切りの商品を積極的に開発したりして、スーパーの展開に迎撃しています。その結果、この2者間の競合状況がますます激化になってしまいました。

しかし、スーパーとコンビニのこのような競合状態は、生活者のライフスタイルや需要の変化によって、さらに違う次元にシフトしつつあります。具体的にそれらの変化とは、少子高齢化による家族構成の変化と買い物する際、生活者が注目するポイントの変化です。

図表-2 高齢化社会でよく見かける光景



出所: 筆者撮影

総務省統計局が公表したデータによれば、親と同居する15歳から59歳の独身者数の中で、35

歳から 59 歳のシニア層の人数が 1980 年から 2010 年の間に増え続けていました。これは少子高齢化した結果と考えられます。つまり、高齢になった親を介護するために、35 歳から 59 歳の独身のシニア層が親と同居せざるを得ない状況となっていたからです。この家族構成の変化は各世帯の人数の変化だけでなく、年齢が高くなっていることが特徴です。しかし、スーパーとコンビニにとって、このデータはそれ以上の意味を持っています。つまり、家族構成の変化によって、買い物する頻度と一回あたり買い物する量に変化が起きるということを意味です。単純に考えれば、家族の人数が少なくなったり、年齢が高くなったりすれば、一回の買い物の量が減ります。あるいは、買いためをするから、買い物する回数が減ります。これらの変化はスーパーとコンビニにとって、単に売上の低下に繋がるだけではありません。商品構成と販売方法をうまく調整しなければ、顧客を失うことになるかもしれません。例えば、いままでスーパーで販売されている商品のボリュームは「買い得感」を出すために、コンビニの商品サイズより大きい場合が多い。高齢化する核家族にとって、ボリュームのある徳用商品、特に賞味期限の短い生鮮食品は必ずしも歓迎されません。逆にコンビニの少量パックはコンビニの客層に重宝されるかもしれません。しかし、働きながら親を介護するシニア層の単身者や高齢者にとって、普段の買い物も仇をなすかもしれません。このように家族構成の変化によって、簡単に思われがちな買い物と炊事も一大事になるかもしれません。だから、スーパーもコンビニも生活者の変化を軽く見ることは出来ません。

図表-3 重労働になる日常の買い物



出所:筆者撮影

買い物する際、昔なら価格がもっとも重要な決定条件とされてきましたが、店舗間価格の差が縮まった現在では、店舗までの移動距離と立地の利便性が優先的に考慮する条件になりました。一般的に、自宅からコンビニとスーパーまでの平均距離は、それぞれに 500 メーターと 2 キロでした。ちょっとした買い物ならコンビニを利用します。しかし、距離が近いとは言えども、忙しい人や高齢者にとってちょっとした買い物も大変な負担になるかもしれません。逆にまとめ買いをしたいなら、スーパーを利用します。しかし、大量に買い込んだ商品を持ち帰るのは労力のかかる仕事です。

例え移動が自動車を利用したとしても、米や清涼飲料水のような重い荷物やティッシュやトイレトペーパーのような体積がかさばる荷物の運搬は、高齢者たちにとっても一苦勞になります。結局、生活者(特に高齢者)は移動距離と立地の利便性を重視する一方、買い物自体とその後の商品の運搬にかかる労力の問題にも考慮しはじめました。そこで、スーパーとコンビニは、生活者の変化に対して実体店舗で対応している他、ネットショッピングという販売形態での対応も考えはじめました。

コラム 6-2 実体店舗とバーチャル店舗

街角に存在する実在の店舗は「実体店舗」といいます。それに対して、インターネットの上で電子商取引をベースにした架空の店舗があります。それはバーチャル店舗といえます。最近、買い物に出かけず、ネットショッピングを利用する人が増えています。

ネットショッピングの利用者は若者が多いというイメージがありますが、実際に50代以上のシニア層の中でも約2割の人たちがネットショッピングをよく利用しています。特にスマートフォンの普及により、パソコンの複雑な操作手間が省けますので、シニア層にとってネットショッピングもより利用しやすくなりました。これらのネットショッピングのユーザーを狙って、イトーヨーカドー、イオン、西友、マルエツといった一部のスーパーやセブンイレブン、ローソン、ファミリーマート、サークルKサンクスなどのコンビニはネット販売をはじめました。例えば、2014年10月末、西友スーパーはネットで販売する加工食品を6割増やし、6500品目に拡大しました。それに調味料や菓子類商品も2000品目以上追加しました。実体店舗の商品数は大型店でも5000品目くらいですので、西友のこの動きはネット販売に力を入れている証拠です。一方、セブンイレブンは「セブンミール」という食事の宅配サービスをはじめました。2013年度の売上高は250億円でした。2015年度はさらにその倍の500億円を目指しています。「セブンミール」の登録利用者は2014年4月時点で約50万人、その中高齢者の顧客が多いと報道されています。

図表-4 食事の宅配サービス



出所:筆者撮影

しかし、スーパーやコンビニのネット販売は決して順風満帆とはいえません。なぜなら、スーパー

とコンビニにとって、ネット販売は実体店舗の代わりものでしか過ぎないからです。つまり、スーパーやコンビニのネットでの展開は来店しにくい顧客に対するサービスの提供です。ネット販売が伸びても店全体の売上の増加になりません。しかも、顧客がネットで注文する際、余分の配達料を支払いたくないのは普通です。問題は、スーパーやコンビニにとって、配達料を無料にした場合、それが店の利益を圧迫してしまいます。というのは、ネットで販売されている商品の価格は店頭商品と同じです。しかし、ネットで注文された商品を配送する際、商品を梱包する材料費や箱詰めをする人件費がかかります。そこで配達料まで無料にしてしまえば、利益が削られてしまいます。そのため、実際にネットスーパーやコンビニのネット販売では、年会費を徴収したり、一定の金額を満たさない限り、配達の有料となったりする形で費用をカバーしようとしていました。しかし、この年会費や配達料の徴収は顧客のネットショッピングの利用意欲を阻害してしまうのです。

ネットスーパーやコンビニのネット販売は確かに顧客の需要に合っています。しかし、その運営で利益を出すのは難しいといわれています。なぜなら、ネットスーパーやコンビニのネット販売は普通の通販業者の仕組みとは違うため、普通の通販業者のやり方ではうまく展開出来ないからです。というのも、スーパーやコンビニのネット事業で、全国的に一定の利用者を集めることが出来ても、顧客のいる場所は比較的に店の近くにあるため、商品の配達規模が分散されます。それに加えて、商品の賞味期限の短さと鮮度の問題で、大きい配達量に達してからの配達が出来ないため、配達効率が発生しにくい。配達の効率が悪くなれば、余計な配達コストがかかってしまいます。

一般的に通販業者の配達サービスは外部の物流業者に委託することが多い。しかし、生鮮食品や弁当・惣菜の配達を外部業者に委託するといろいろ不都合が生じます。なぜなら、物流会社の作業はかなり定式化されているからです。つまり、一定量の荷物が集まってから、仕分けと運送に取りかかります。そこに生鮮食品や弁当・惣菜など即配達しないといけない商品を持ちこみ、しかも一人一人の顧客に合わせて細かい対応を行わなければならない場合では、物流会社のサービスは必ずしも最適ではありません。

例えば、現在セブンミールの宅配は外部業者に委託するのではなく、コンビニの店員が自ら行うようになりました。この変化は、単に配達コストの削減に貢献しただけではなく、顧客にとっても顔なじみのある店員が毎日食事を届けてくれることに安心感を持つことが出来ます。さらに、店員の方も商品を届けるとともに顧客の安否を確認できます。そして、店側も顧客の注文をひたすら待つのではなく、過去の買い物データを生かしながら顧客に対して「御用聞き」という販売スタイルを展開することが出来ます。

コラム 6-3: 規模の経済性

ある程度の量(規模)を確保できれば、生産効率が上がるため単位あたりの平均生産コストが下がるという効果です。生産コストが下がれば、利益も出やすくなります。例えば、1万円で2トントラックを借りて、1キロの商品しか運ばないよりは限界の2トンまで商品を運べば、コストが多くの商品に分散されます。