



提言

2019「安売り」に異議あり!!

商品開発と人材育成と情報整備に挑戦せよ

(株)リテールサイエンス代表取締役社長 大久保恒夫

春の商品値上げが相次ぐなか、スーパーマーケットではディスカウントを打ち出す企業が増えています。ところが安売りをしている多くの企業は成績が決して良くはありません。むしろ値段を下げずに商売をしている企業が好成績を上げています。

なぜか。

お客さまの、値段よりも、おいしいものを食べたいというニーズが強いからです。

現状は、2008年のリーマンショックのときに似ています。

あのとき、スーパーマーケットの多くが安売りに走りました。高級スーパーも値下げに走って、業績が落ち込んでしまいました。そして調子が悪くなった。世の中が景気が悪くなったから、仕方のないディスカウント合戦だったのかもしれませんが。

しかしそんななかで当時、私が社長を務めていた(株)成城石井は別の路線を進みました。

「おいしいものを食べたいというお客さまのニーズは変わらない。デパ地下が賑わっているのはその証拠だ。でもデパ地下に並んでいる商品は百貨店ブランドで高すぎる。リーマンショック後だからこそ、その品質の商品が3割安ければお客さまは買ってくれるだろう」

そういう絶対的な確信のもと、成城石井はおいしい商品をリーズナブルな価格で提供する路線を貫きました。他から見たら高額と思えるだろう価格帯の商品開発へと突き進みました。他の「高級スーパー」と呼ばれる企業はディスカウントに走り、業

績を悪化させ、そうこうするうちにステージから降りてしまいました。だから成城石井は独自の存在になって、ブルーオーシャンが拓けました。

現在の状況もリーマンショックのときと同じです。どのスーパーマーケットもどんどん値段を下げている。値段を下げたら品質は上げられません。お客さまのおいしいものを食べたいというニーズから乖離して、業績が悪くなってしまいます。

品質を上げて妥当な価格を打ち出せる企業が伸びる。そういう時代なのです。

良い品質の商品を 妥当な価格で提供できるか

お客さまが品質を求めているのは確かな事実です。野村総研の調査データを見ても、「安くて品質がそこそこの商品よりも、少し高くても良いものを求める」という回答がいつの時点でも上回っています。おいしいものを食べたいという欲求は食の基本ニーズなのです。

だからと言って、「品質が高ければ価格も高くていい」というのは違います。良い品質のものを妥当な価格で提供できるか否かが問われています。

東京青山の紀ノ国屋は良い商品を開発していますが、やはり価格は高額です。立地している青山は高所得者の多いマーケットですから、商売としては成り立っているのかもしれませんが。しかし一般のスーパーマーケットに求められるのは、紀ノ国屋と

は異なる戦略です。良い品質の商品をリーズナブルな価格で提供するための商品開発力です。

現在もデパ地下の食品売場は根強い人気があります。そのデパ地下と同等の商品を安く販売できる仕組みづくりです。

「安売りをするな」と言うわけではありません。安く売ろうとして品質を落としてはならないということです。以前よりも売上げが上がらない時代ですから、値段を下げて集客する、あるいはチラシを撒いてディスカウントすることもあるでしょう。そのときでも品質は維持しなければなりません。チラシを撒いて単にディスカウント勝負をしているだけでは、目先の売上げは取れるかもしれませんが、利益を落とし、生き残ることすら危うくなってしまいます。

安売りしても 購買量・消費量は増えない

では、どう実現すればよいのか。

品質の良い商品を生産段階にまで踏み込んで、買い取ることで、安くできます。そしてしっかりと売り切る。おいしくて妥当な価格を実現すること



は、卸や商社を通じて楽な商売をしていてはできないのです。だから商品開発力の強化が今後はとても重要になります。

商品開発力の強化には時間がかかりますが、それでも取り組むべきテーマです。小売業は商品開発力の時代に入っているからです。

経営者は「分母(企業規模)が小さい」「やったことがない」「人材がいない」と言います。しかしそれは言い訳に過ぎません。「高粗利益商品に取り組みないうで、どうする」と言いたい。商品開発力が勝負です。



今、安くても売れない、企業の存続に関わる危機的状況が表れています。それは今後も続くでしょう。

なぜ、安くても売れないのでしょうか。日本は人口が減っています。高齢化社会です。若くないから多くの量は食べられない。その上、なんでも手に入る時代ですから、お腹はいつも満ち足りています。つまり量は増えない時代なのです。

高度成長期には人口が増え、お腹を空かせた人がたくさんいました。量を重視していた時代です。だから売上げが右肩上がりでした。

今は、質の時代です。安くても量は売れないから売上げは落ちる。自明のことです。

たとえば398円の鮭弁当が売れないからと、298円に価格を下げたとします。安いから売れるでしょう。でも安いからといって、一人の人が鮭弁当を2つ食べるかと言えば、食べません。だから売上げは落ちます。

逆に鮭を2倍の厚みの切り身にしてふっくらと焼き上げる。薄い身はパサパサしていますが、厚みのある鮭は、同じ鮭でもおいしく仕上がります。そして498円で売れる。これは西日本の地方企業で、実際に取り組んだ成功事例です。商品単価を上げて1.3倍の数量を売り上げました。販売個数が増えたのです。

売上げ確保が厳しい時代に、品質を落としたら販売数量は下がります。商品の値段を下げたら、同じ販売数量でも売上げは下がります。

だから品質を上げて、商品単価を上げて、売上げをとる。この施策を数社で行いましたが、どの企

業も成功しています。既存店の惣菜の売上高は平均すると110%増、粗利益額は120%増です。これらの事例から見ても、米飯は品質を落として単価を下げるよりも、品質を上げて単価を上げる方が、お客様のニーズに合っているということがわかります。

値段を安くすると最初は売上げが上がります。でもマーケットを拡げているわけではなく、自分の需要を先食いしているに過ぎません。だからすぐに売れなくなります。

たとえば丸大豆醤油1リットルを安売りしたとします。お客さまはいつも使っている醤油だから喜んで買ってくれます。でも、醤油の消費量は変わりません。安いからといって消費量が増えるわけではありませんから、家庭内在庫商品として何本も買うことはありません。店サイドから見れば販売単価が下がった分、その一人の固定客からの売上げは下がったこととなります。

一方、ディスカウントをせずに丸大豆醤油を売ったとします。顧客は高いから使う量を減らそうとはしません。つまり消費量は変わらないから、売上げは上がりません。

マーケットが広がるのであれば、ディスカウント施策もいいでしょう。でもスーパーマーケットは固定客が決まっています。その当たり前のことを理解しなければなりません。

高度成長期には通用した安売りも、今は通用しません。ただ、企業の上層部に良き時代に成功した人がいると、ディスカウント施策に陥りやすいのも事実です。しかしながら固定客から得られる利益を

上げようとするならば、食べる量が増えない時代だからこそ、おいしい商品を開発して単価を上げるしかないのです。

絞り込んで売り込む 成城石井の「イチニッパ」

売り込む商品をきちんと絞り込んで、お客さまに提案する。それが小売業の本来の役割です。いろいろなところからさまざまな商品を仕入れて、並べましたから「選んでください」。これでは、小売業の使命を果たしていません。そのたくさんある商品の中から、わが社は、わが店は「この商品が良いと思うからお勧めしています。ぜひ買ってください」とお客さまに伝えるのが小売業です。「お勧めできる商品がないので、自社で開発しました」と主張するのが小売業の目指すべき姿です。

だから、商品がある程度絞り込んで、開発しなければなりません。むしろ、これからの小売業はアイテムを絞り込んだ方がいい。ジャム売場を見るとたくさんの商品が並んでいます。あれでは、お客さまは選ぶのが面倒になって、結局は買わないということになります。

「これしかありません。これがお勧めです」という売り方であれば、お客さまは選びやすく、買いやすいはずで。

良い品揃えとは、たくさんの商品が並んでいることではありません。

開発商品も絞り込んで開発して、その商品を単品量販します。単品量販のメリットは、経営的にはロス率が下がることです。作業的には、補充頻度が減りますから、人の生産性が上がります。お客さまにとっては、店が売りたい商品だとわかりますから、買いやすくなります。お客さまは商品のプロではありません。たくさん並んでいる商品の中から自分に合った商品を選ぶのは難しいことですし、面倒だと感じています。だから店がお勧めする商品がわかるように単品量販するのです。ディスカウントするのではなく、商品の良さをアピールして売り込むのです。

成城石井の社長時代、私は「イチニッパの売り込み」と指示しました。成城石井には8部門あります。部門ごとに、値段を下げなくても売れている商品を10品目、今売れなくても良さをアピールしたら売れると見込める商品を3品目、開発商品や新商品の中から3品目を選んで売り込むというものです。1部門16品目の商品ですから、8部門×16品目で、全店で売り込む商品は128アイテムになります。この128商品を、値段を下げずにしっかりフェースを拡げて、商品の良さをアピールして、単品量販し

ました。ひと月で売上高は10%伸び、1年もしないうちにこの128品目が売上高の25%を占めるまでになりました。

情報システム整備と 人材育成が鍵になる

良い商品を開発して、その良さを店頭でアピールして、しっかりと売り込む。この売り込むという力をつけることが重要になります。

商品開発力と売り込む力は、車の両輪と言えるものです。その両方の力をつけることが大切です。

私は、3つの基本と5つの方法を提唱しています。基本の徹底は前提条件です。スーパーマーケットでは「挨拶」であり、「クレンリネス」であり、「品切れ防止」です。良い品質のものをお客さまにきちんと売り込むためには、この3つの基本ができていなければなりません。これらは当たり前のことです。

その上で、価格を下げないで売り込むためには5つの方法を徹底することです。

第1に「優位置」での販売です。多くのお客さまが通過する場所や目に留まる場所で商品を展開します。

第2にフェースを拡げて目立たせます。第3に在庫を豊富に持つことです。店頭ではボリューム陳列をして、補充在庫もしっかり確保して品切れを起こさないようにします。

第4に商品の価値を伝えるPOPを付けて、第5に声かけや試食などの接客によって売り込む。こうすると3倍は売れます。どの店でも、何回やっても、この方法は好結果を生みます。小売業の目指すべき方向性だろうと思います。

もちろん、商品開発にしても、人の教育にしても容易なことではありません。しかし今、すぐに取り

3つの基本

1. 挨拶
2. クレンリネス
3. 品切れ防止

5つの方法

1. 優位置で販売する
2. フェースを拡げて目立たせる
3. 在庫を豊富に持つ
4. 商品アピールのPOPを付ける
5. 接客して売る

組まなければならないテーマです。

そのときに重要なのは基盤整備です。一つは情報システムです。商品を開発し、その商品を販売してお客さまのニーズに合っているかどうかを、データで検証するというプロセスが必須です。そのためにはPDCA(Plan⇒Do⇒Check⇒Action)のデータを取得し、検証するための情報システム整備が必要になります。

もう一つは人材育成です。商品を開発する人、売場で売り込む人を育てる。とくに売場スタッフの育成は重要です。基本的にはOJT教育です。商品の良さを自ら考えて、お客さまに伝えることができる人、実際に行動できる人を育成しなければなりません。人間は自分で考えて行動して、売れたらとてもうれしいものです。うれしければモラルが上がり、さらに成長します。実際に店舗では、自分で考えて、売ってみる経験をどんどんさせることです。失敗しても叱らない社風や組織をつくって、人を育てていく。それが売上げアップにつながるのです。

国内外の市場を回ってれば 1年でバイヤーは育つ

商品の開発はすべての分野に及びますが、グロスリや飲料のPBをつくらうとすれば生産ラインを回さなければなりませんから、何万ケースにもなってしまいます。スーパーマーケットには難しい商品化です。むしろチャンスが大きいのは弁当、和惣菜、洋惣菜、中華惣菜などの惣菜やオリジナルのスイーツです。成城石井では惣菜工場で職人がつくって商品化していました。惣菜やスイーツは伸長する商品分野ですし、店の価値を生みやすい商品群です。上質の素材を使った惣菜を、でき立てで提供すれば、売れます。少しぐらい見切り販売しても粗利益は確保できます。

また小ロットでも開発できる商品はたくさんあります。地方のいい商品を「セレクト商品」として開拓するのは、たとえば、チョコレートやせんべいは小規模工場が多くあります。そうした工場を見つければクオリティの高い商品を手に入れることができます。漬物や豆腐などの和日配もそうです。地方で良い商品をつくっているメーカーを探してくれば、自らつくるよりもはるかに良い商品を発掘することができます。開発できる商品はたくさんあるのです。

それなのに、バイヤーは、「商品を仕入れて売るのが商売だ」と勘違いしているのではないのでしょうか。シアルやアヌーガなどヨーロッパの巨大な展示会を訪れても、日本の小売業のバイヤーはほとんど来ていません。また商社を同行させ、買い付けは任



せるといったケースもありますが、これでは中間流通費を上乗せされるだけです。高利益商品の開発にはなりません。自ら現地に赴き、自ら商談するべきです。

食文化が豊かなヨーロッパには、良い商品が数多くあります。それらの商品を買ってオリジナル商品として販売すればよいのです。成城石井ではバルクで仕入れて、自社で小分けして、商品化をしています。買い取るというリスクを負わずに、商社に任せて楽をしようというのは、バイヤーとして横着です。

人間は上を目指したいという欲求があります。おいしいものを食べたいというニーズがあります。生きていけないほどの大不況の時代ではありません。買うべきものが見つからないから、お客さまは消費しないのです。お客さまのおいしいものを食べたいというニーズにスーパーマーケットやチェーンストアが応えていないし、提案もできていない。だから買ってもらえないのです。

この価格でも満足したという商品を開発しなければなりません。ブランドロイヤリティのある商品は品揃えする必要がありますが、そうしたものを打破するような商品開発が必要です。たとえば、5大シャトーのワインはナショナルブランド商品のようなものです。これらは価格勝負になります。高品質ワインですが、低粗利益にならざるを得ない。だから高品質で高粗利益の取れるオリジナルのワインを開発し

なければならないのです。

成城石井のバイヤーは世界を飛び回って、ワインやチーズやトリュフなどの商品開発をしています。でも初めから専門的な知識を身につけていたわけではありません。その彼ら、彼女たちは海外や国内の市場に足を運び続けることで、多くのことを学びます。半年から1年も経てば育ちます。もちろん先輩バイヤーの資産を活用している面もありますが、バイヤーを育てることはそんなに難しいことではありません。経営者

が方針を出して、組織としてバイヤーを徹底的に教育する。そうすれば若手バイヤーも育ちます。

チラシ特売を止めても 売上げは変わらない

とくにローカルスーパーマーケットは企業規模が小さいので、仕入れ商品でディスカウント競争をしようとしたら、イオンをはじめとする大手企業には負けず。だからディスカウントはあり得ない施策です。それよりも品質、こだわり、地域性を打ち出して勝負すべきです。何度も言いますが、品質が良ければ安くする必要はありません。売れないのは売り方が下手だからです。

ほとんどのスーパーマーケットは、見ているとPOPは価格一辺倒です。好調と言われている株ライフコーポレーションや株ヤオコーは、商品の良さをアピールするPOPやショーカードを付けて上手に売っています。

私が九州の株ドラッグイレブンの社長に就任したときのことで、「美容と健康の店」にすると宣言して、5000円の化粧品を販売すると言ったら、「九州はディスカウント競争の激しいマーケットだから、それは無理です」と皆が口を揃えて反対しました。でも実際に5000円の商品は売れました。良い商品は売れるのです。

成城石井やクイーンズ伊勢丹が出店しているの

は都市部の潤沢なマーケットだから、安くしなくても売れるという指摘もあります。でも、それは違います。良いものをリーズナブルな価格で提供することから売れるのです。ローカルにも、良いものを求めている人たちはいます。

私の指導先のローカルスーパーマーケットではチラシ特売を止めました。郊外のスーパーマーケットはチラシを撒いて集客しないと売上げが上がらないと言われていましたが、それも事実とは違います。ほとんどは固定客ですから、チラシを見なくても来店してくれます。チラシを見てやってくるのは、普段は来店しないバーゲンハンターです。チラシを撒かなくとも、おいしい弁当や惣菜を開発して販売したほうが固定客には喜ばれて、売上げを上げることができます。

2018年秋から2019年春にかけて、青果の相場安や暖冬の影響がありました。だから売れなかったとしても、相場や天候要因が去った今も、消費は復調せず、冷え込んでいます。消費の低迷は、実際には2018年春ごろから見受けられました。しかし大阪府北部地震や北海道胆振東部地震があつて、災害特需が発生しました。一方で、市場が伸びないなか、新店は増え続けています。既存店との自社競争も生じるほどです。そのなかでディスカウント合戦をしているのが、今の状況です。ディスカウント合戦は体力勝負です。大手資本にはかないません。だからとくに中小のスーパーマーケットやディスカウントを本業にしないローカルチェーンは安売りをしてはならないのです。

2019年は春先から商品の値上げがあり、さらに10月には消費税増税があります。お客さまは価格にシビアになってきます。価値あるものにしか対価を払わなくなります。だからこそ、ディスカウントに走らないで、高粗利益商品の商品開発を強化する。売り込むための人材を育てる。その戦略を進めるには今が絶好の、そして最後のチャンスなのです。

編集部からの お知らせ

大久保恒夫氏は4月4日に「AI流通革命3.0研究会」を立ち上げた。同会は、お客さまの満足のために、流通に関わる企業が一体となり、ITやAIの進歩を積極的に活用し、流通構造全体を革新し、豊かな社会の実現に貢献することを目的としている。商人舎も発足趣旨に賛同して全面的に協力していく。詳細は <https://airkw.net/>