



R E P O R T

1

小売業はSPAじゃないと生き残れない

ローカルSM勝ち残りのため、AI流通革命3.0研究会を立ち上げた大久保恒夫氏に聞く

人口減に加え、ドラッグストア(DgS)など異業種を交えた競争が激化し、地方を中心にローカル食品スーパー(SM)の業績が厳しい企業が目立ってきた。この荒波をどのように乗り越えるべきか? 成城石井やセブン&アイ・フードシステムズなどのトップを歴任し、プロ経営者として小売業界で名を馳せるリテイルサイエンス社長の久保恒夫氏に話を聞いた。



◀リテイルサイエンス代表取締役社長の久保恒夫氏

↓大久保氏の近著、「AI流通革命3.0」(ビジネス社刊)



食品の安売りでは通用しない時代

多くのSMは相変わらず安売り販売に終始しています。過去の延長線上から脱却できていないのです。私はSMなど多数の

企業のコンサルティングをしています。皆さんに「ディスカウント戦略を採る限り、未来はない」と言っています。人口が増えている時代は、ディスカウントをすればお客を呼べますから売上を上げることができました。今は人

口も減って、しかも高齢化により胃袋も小さくなっています。ディスカウント販売は、単純に売上を先食いしているだけなのです。

ですから、私はチラシを止めるように指導しています。信じられないかもしれませんが、チラシを止めるとたちまち売上高がV字回復します。醤油を例にお話ししましょう。

自社の固定客が特売で安く買ったからといって、醤油の使用量が増えるわけではありません。需要を先食いしているだけにとどまらず、単価が下がっているのです。固定客からの売上も落ちることになるのです。結果として客単価が下がります。「儲からない、粗利額が減る、店舗従業員の作業は増える、そして従業員が疲弊する」という悪循環の構図に陥るのです。

チラシを止めるとなぜ売上が上がるのか。バイヤーはベンダーとチラシ商品の価格交渉ばかりに時間を取られ、本来やるべき商品力を高めることを怠ってしまうからです。店舗にとってはチラシに伴う、値札変更やエンドでの陳列など売場変更に伴う作業負担が大きい。チラシにいいことはないのです。

SMがすべきはナショナルブランド(NB)の安売りではありません。NBはどこの企業でも仕入れられますから、結局は一握りの企業しか低価格競争で勝ち残れません。ではSMは何をすべきか、といえば商品開発です。

小売業はSPA(製造小売業)にならないと生き残れないのです。チラシを止めて余った時間を「商品開発力」強化に向け、生産段階まで入って、他店

にない独自の良い商品を開発することによって差別化できるのです。

AIで自動発注や適正在庫を管理

SMが未来を切り開くためには、SPA化に加え、オペレーション改革や新しい販促などさまざまな投資が必要になります。しかし、何をどう選んだら良いかわからない企業も多いでしょう。また、単独で研究するのではなく、仲間同士で情報をシェアしあえば効率的にできますし、場合によっては投資額を抑えることもできるでしょう。

そこで、私が代表を務めるリテイルサイエンスでは、「AI流通革命3.0」という研究会を立ち上げました。技術的な面にフォーカスした単なるIT活用の研究会ではありません。仕事のやり方を変え、その効率化のためにITを取り入れようという「流通革命」のための研究会です。リテイルサイエンスが窓口となり、いくつかのテーマを研究し、変化に対応して勝ち残りをめざす組織なのです。

研究会の柱は大きく6つあります。「ネットスーパー」、「オペレーション改革」、「自動発注」、「ネット販促」、「画像の活用」、そして「商品開発」です。すべて業務のやり方を見直し、そこにITを組み込んで効率化し、ねん出した人時を商品開発などに有効活用するという建てつけです。

たとえば自動発注ですが、10万円も20万円もする商品売るなら別ですが100円、200円の商品を単品分析しても割に合いません。だからAIで自動化される時代が来ます。ただし現在は、

AIによる自動発注は可能ではあるのですが、億単位の投資コストがかかるため、仮に失敗したらその分をドブに捨てることとなります。

そこで「AIが各分野でどれくらい使える段階なのか、まだやらない方がいいのか、どういうやり方すべきか」という情報を研究会で収集し、研究して成果を共有していきます。

品揃えは絞り込む!

SMの現場に話を戻しましょう。現在、有職主婦が増加していることもあり、夕方のピーク時間帯が後ろ倒しになっています。しかし、肝心の商品が品切れしている、お客が目当てとする総菜商品が製造できずにチャンスロスになっている、というケースが多く見られます。

品揃えやピークタイムは駅前や住宅地など立地によっても大きく変わります。時間帯別、曜日別に品揃えの適正化をすべきだということは誰もがわかっていることです。でも、この人手不足の中で誰がどのようにそれを実行できるのでしょうか?

ここでAIの出番です。AIで分析すればある程度最適化できるし適正在庫もわかってくるでしょう。その意味で最も課題を抱える売場が、総菜、刺身などです。また、最近では定番売場の品切れも目立つようになってきました。どれも人員不足により補充ができていないのです。ですからその自動化と最適化を進めるわけです。

AIを活用するしないにかかわらず、品揃えは絞るのが基本です。そう言う「社長を務めた成

城石井は品揃えが豊富じゃないか」と言う人もいますが、これは誤解です。私は、成城石井時代、商品が売れ筋に絞り込み、売れる商品の開発に注力することで業績を拡大させたのです。私は社長時代、成城石井の品揃えは、15%ほど減らしています。

品揃えを絞り込むと売場に魅力がなくなり売上が下がると言う人もいますが、これも間違いです。お客はたくさんある商品の山からお目当ての商品を見つけるのは大変苦痛なものです。自社でしか買えない、価値ある商品をわかりやすい場所に陳列することこそ、お客にとって嬉しいことなのです。

各社、こぞって低価格の弁当を展開していますが、298円の弁当を何種類もつくって売ったとしても1人で2個は食べません。ならば価値ある498円の弁当を集中的に開発して販売したほうが、お客と自店双方にとって良い。298円の弁当だと、鮭の切り身を薄くせざるを得ませんが、498円なら2倍の厚みでジューシーな切り身を提供することができます。私の指導先でそのようにしたところ、売れ個数が1.3~1.5倍になりました。質を上げて単価を上げる。品揃えを絞り込んで売れる商品に集中して売れ個数を増やす。こうすれば売上が上がるし、利益も増大化できます。これが本来の小売業の仕事なのです。

生鮮食品の「セミデリカ化」に対応せよ

さて、今のSMの問題点は、顧客が高齢化し新しいお客が



品揃えの絞り込みを推奨する大久保氏は「近年は低価格の弁当の売り込みに力を入れる動きがあるが、298円の弁当を作るよりも、価値ある498円の弁当を集中的に販売したほうが良い」と進言する

取り込めていない点にあります。消費が減退する中、若いお客、単身者がコンビニエンスストアに取られているからです。

この未来店客をいかに取り込むか?

たとえば生鮮食品は「セミデリカ化」の傾向がより強まっています。今後、素材として販売する生鮮食品は現在の半分くらいになるという見通しもあるほどです。

この生鮮のセミデリカ化についても、研究会で情報の共有化を進めていきます。総菜にはJANコードがないため、この商品がどれくらい売れているかという統計データがありません。そこで、ある程度単品別に共通の分類コードを割り振ることで、メニュー別の全国の販売動向を把握することができるようになります。「全国平均を見てみると、こんな商品が売れているから挑戦してみたらどうか」といったことが可能になるわけです。

まだ来店していない人への対応だけでなく、来店できない人への対応も欠かせません。『ネット

スーパー』の強化です。

ネットスーパーのニーズは、実は高齢者よりも子育て、単身、共働き世帯の方が強いんです。慌ただしい毎日の中で、日々店舗に行く時間が惜しいのです。しかし、このニーズを他業態やEC企業などに奪われています。地方では既存客が減少しているわけですから、新しい客層を取らない限り、縮小していくしかないのです。研究会ではこのノウハウの横展開も行っています。

●
今年消費税率の引き上げを控えています。これが再編の引き金になってM&A(合併・買収)は増えていくかもしれません。今後、これまでのやり方をしたままの100億円から1000億円規模のSMは経営が厳しくなる企業が増えてくるでしょう。

しかし、私が申し上げたことは、100億円程度の売上規模があれば実行可能で、独立性を維持しながら勝ち残っていただけます。そのための研究会なのです。

(談・文責編集部)