

～2020年のスーパーマーケット業界の課題と展望～

シナリオ2020

(要約版)



東日本大震災から9年後の2020年3月11日(水)、スーパーマーケットQ社は、ドミナント地区の旧R店を建て替え、2020年代のプロトタイプストアとなる新R店を開店した。

同店の商圏内では、この10年間で人口減少と高齢化が進行し、小中学校の集約が進むとともに、ケア付きマンションなどが次々に建ち、それら施設に転居したため、全く店に来なくなる高齢者も近年とくに増加した。だが、その一方、高齢者が転居したあとの住居には、働き盛りの子供世帯が移ってきたところもあるし、より若い世代のためのマンションもいくつかできた。

新R店は、そのようなコミュニティの中心的な機能を果たすべく、新たな環境技術、情報通信技術、防災技術などを積極的に取り入れて開発された新店である。

2011年6月



日本スーパーマーケット協会

「シナリオ2020（要約版）」発行にあたって

この度の東日本大震災の被災地の皆さまに心よりお見舞い申し上げます。
そして災害からの復旧に従事なさっておいでメーカー様、卸売業様、そして小売業各社の方々に敬意を表するとともに、一日も早い被災地の復興をお祈り申し上げます。

私ども日本スーパーマーケット協会は、わが国の食料品流通の近代化・合理化の推進と、より豊かな国民生活の実現に寄与することを目的に、1999年に設立され、一昨年7月に創立10周年を迎えました。これもひとえに通常会員ならびに賛助会員、関係者の皆様のご支援の賜物と厚くお礼申し上げます。

スーパーマーケットが日本で産声をあげて、60年。前半の30年間は、セルフサービスやワンストップショッピングなど、欧米発のチェーンストア理論に基づいて小売流通システムを構築とするという明確な課題があり、進路も十分見えていました。後半の30年についても、POSデータ活用、ミール・ソリューションなど、取り組むべき課題が次々と示されました。しかし、今日、日本のスーパーマーケットには、もはや依拠できる手本や既存の理論はなく、自ら課題や進路を模索し、各社がそれぞれ新たな地平を開くべく邁進しなければならない時代に突入したと考えます。

そこで日本スーパーマーケット協会では、創立10周年を記念して「10年後のスーパーマーケットのあり方研究会」を発足させ、今後10年間でスーパーマーケットを取り巻く環境がどのように変化するか、それに伴い運営方法や経営がどう変貌していくべきかについて、ほぼ1年間を費やして議論を重ね、アンケート調査や企業事例の研究などを実施してまいりました。そしてこの度、一連の検討の成果を「シナリオ2020」としてまとめる運びとなりました。

この「シナリオ2020（要約版）」は、そのポイントを広くご案内するため、図やイラストを多数盛り込み、わかりやすくまとめたものです。スーパーマーケット業界および関連業界の皆さまが、将来を検討するにあたっての一助になれば、このうえない幸いとするところです。

しかしここに示し得たのは、10年後のスーパーマーケットのあり方の一つの可能性、あるいはビジョンに過ぎません。

そこで当協会では、今後、将来のスーパーマーケットのあり方をより具体的に検討するため、「環境技術導入」、「情報通信技術導入」、「新業態・新サービス・新事業開発」などの研究会を新たに設置し、また、常設の委員会を通して各種の法制度などへの対応策を検討し続けてまいりたいと考えております。

最後になりますが、ご多忙にもかかわらず、この度の検討に積極的に参加してくださった上記研究会のメンバー、アンケート調査にご協力頂きました新日本スーパーマーケット協会会員、オール日本スーパーマーケット協会会員、本協会通常会員および賛助会員、そして専門家各位、さらに調査研究を鋭意おすすめて頂いた研究者、流通経済研究所のメンバーに心よりお礼申し上げます次第です。

2011年6月30日

日本スーパーマーケット協会
会 長 川 野 幸 夫

2010年代の総人口、人口構造の変化

今後、人口が本格的に減少し始め、高齢化のレベルもさらに高まる。すでに周知のところだが、スーパーマーケット（以下、SM）業界にとって、最大かつ長期に続く経営環境の変化であるから、その意味合いを繰り返し認識しよう。

35年後の2046年には総人口が1億人を切るという予想であるが、われわれが検討する2010年代に限ってみると、人口の変化は、まず次のように捉えておくのがよいだろう。

- 総人口の減少(率)は▲444万人(▲3.5%)で、まだそれほど大きなものではない。
- 年齢3区分別に見ると、以下のようなことになり、高齢化が大きく進む。
 - －年少人口は、1,648万人から1,320万人へ、▲328万人(▲19.9%)のほぼ2割減。
 - －生産年齢人口は、8,129万人から7,364万人へ、▲765万人(▲9.4%)のほぼ1割減。
 - －老年人口は、2,941万人から3,590万人へ、649万人(22.1%)の2割強の増加。
- また総人口の増減率は、沖縄県2.5%増に対して、秋田県は10.9%減と、地域差がかなり大きい。
- そしてこの2010年代、世帯類型構造の変化も更に進むことになる。
 - －単身世帯の構成比は、2010年の31.2%から2020年の34.2%に上昇。
 - －しかも20代、30代の単身世帯は減少し、高齢の単身世帯が増加する。
 - －他方、「夫婦と子」という典型的なファミリーの構成比は、2010年の27.3%から2020年の24.6%へ、4分の1を切るレベルに低下する。

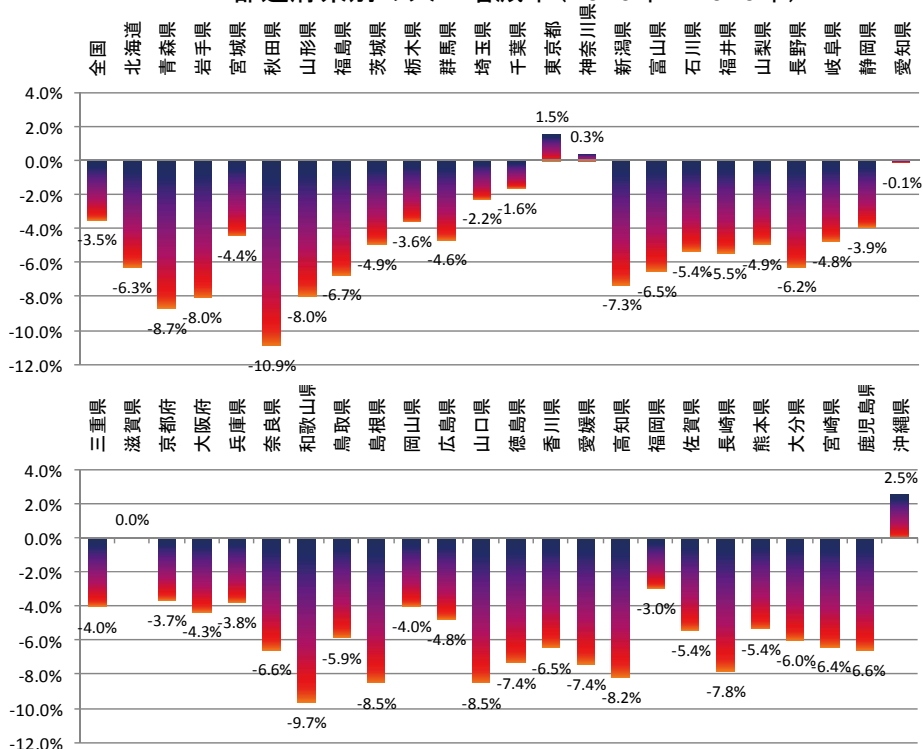
人口減少・高齢化、それに伴う人々の暮らし方の変化にどう対応するかがSM業界のきわめて大きな課題になる。

年齢3区分別の将来推計人口(2010－2020年)

	人口(万人)			構成比			2000年比増減率	
	2010年	2015年	2020年	2010年	2015年	2020年	2015年	2020年
総人口	12,718	12,543	12,273	100.0%	100.0%	100.0%	-1.4%	-3.5%
年少人口(0～14歳)	1,648	1,484	1,320	13.0%	11.8%	10.8%	-9.9%	-19.9%
生産年齢人口(15～64歳)	8,129	7,681	7,364	63.9%	61.2%	60.0%	-5.5%	-9.4%
老年人口(65才以上)	2,941	3,378	3,590	23.1%	26.9%	29.2%	14.9%	22.1%

データ出所：国立社会保障・人口問題研究所「日本の将来人口推計」(06年12月、出生中位・死亡中位推計)

都道府県別の人口増減率(2010年－2020年)



データ出所：国立社会保障・人口問題研究所『日本の都道府県別将来推計人口』(2007年5月推計)

2010年代の重要な経営環境の変化と展望

しかも2010年代は、前半と後半で、様相がかなり大きく変わると見ておく必要がある。それを含めてSM業界にとって重要だと考えられる2010年代の環境変化を以下のように捉えておこう。

●2010年代は、前半と後半で様相が変わる

- ー2010年代前半は、後期高齢者も増えるが、2012年から、団塊の世代が65歳を越えることにより前期高齢者が増加する。
 - ・増加する前期高齢者の内食需要を捉え、他方、若年層も逃さないことが重要。
- ー2015年は、日本の総世帯数、また首都圏人口がピークアウトし、制度面でも様々な変化が想定される転換点だと捉えておきたい。
 - ・したがって、前半のうちにこうした変化を見据え、対応の準備を進めることが必要。
- ー2010年代後半は、前期高齢者も減少し始め、後期高齢者だけが増加するディープな高齢社会になる。
 - ・店まで歩いて来られなくなる高齢層が増加。サービスを付加した売り方が必要に。
 - ・買物弱者問題の重要度がより高くなる。

●東日本大震災、福島第一原子力発電所事故からの復旧・復興

- ーすでに悪化している財政問題を抱えつつ、国民の力と知恵を結集し、復旧・復興を果たすことが必要。
- ー災害、有事に対応できる店舗、物流システムを構築することが、SM業界にとって重要な課題になる。

●世界的な経済・需給・貿易構造の変化

- ー発展途上国の経済が成長し、エネルギーや食料への需要が増加し、国際的な商品価格は上昇するが、人口が縮小する国内市場では小売価格を上げにくい状況が続く。
- ー経済連携協定などが各国・地域間で締結され、貿易構造も変化してゆく。
- ー日本の農業、食料の調達過程も大きく変わる。

●環境負荷削減要請

- ー原発事故により、日本は京都議定書による1990年比マイナス6%という目標を達成できなくなるとともに、エネルギー政策の抜本的な見直しが必要になる。
- ーSM業界も、節電に続いて、あらためて環境負荷削減を求められる。

●情報通信技術の進化と普及

- ースマートフォンや多機能端末の普及によって消費者とのコミュニケーションが変わり、流通が変わる。
 - ・多くの人がスマートフォンや多機能端末で新聞を読むようになるのに伴い、紙のチラシは、今以上に販促手段として機能しにくくなってゆく。
 - ・販促情報を、消費者がもつスマートフォンや多機能端末に配信することの重要性が高まる。
 - ・高齢層にも使いやすいタブレット型の多機能端末が普及することにより、無店舗販売事業、宅配事業が成長する。
- ー店舗まで光ファイバーが敷かれ、店内は無線LANという情報環境がSM業界でも標準になる。
 - ・店内のすべての機器、棚札などが無線LANでつながる。
 - ・またその無線LANを通じて、店内で消費者に様々な販促情報や商品情報を提供できるようになる。
- ー情報システムは、クラウドコンピューティング・サービスの利用が標準になる。
 - ・情報システムをいつ、どのように更新するかは、2010年代の重要課題。

2010年代は前半と後半で様相が変わる

東日本大震災・原発事故

世界的な需給・貿易構造の変化

情報通信の高度化

環境負荷削減要請

人口減少・高齢化

2010年代前半

団塊の世代が65歳を越え、前期高齢者が増加する時期

- 増加する前期高齢者の需要を捉える
- 合わせて他の消費者セグメントでも負けない
- 後半のよりディープな高齢社会に向けた準備を進める

転換点としての2015年

- 総世帯数ピークアウト
- 首都圏人口ピークアウト
- 国際会計基準強制適用
- 消費税率上昇の可能性
- 政府IT戦略本格化
 - ー 国民ID制
 - ー デジタル教科書
 - ー 医療情報化

2010年代後半

後期高齢者のみが増加するよりディープな高齢社会の到来

- 宅配事業が成長している
- ケア付きマンションチェーン等も台頭している
- サービスを付加した新たな商品提供方法の開発が必要

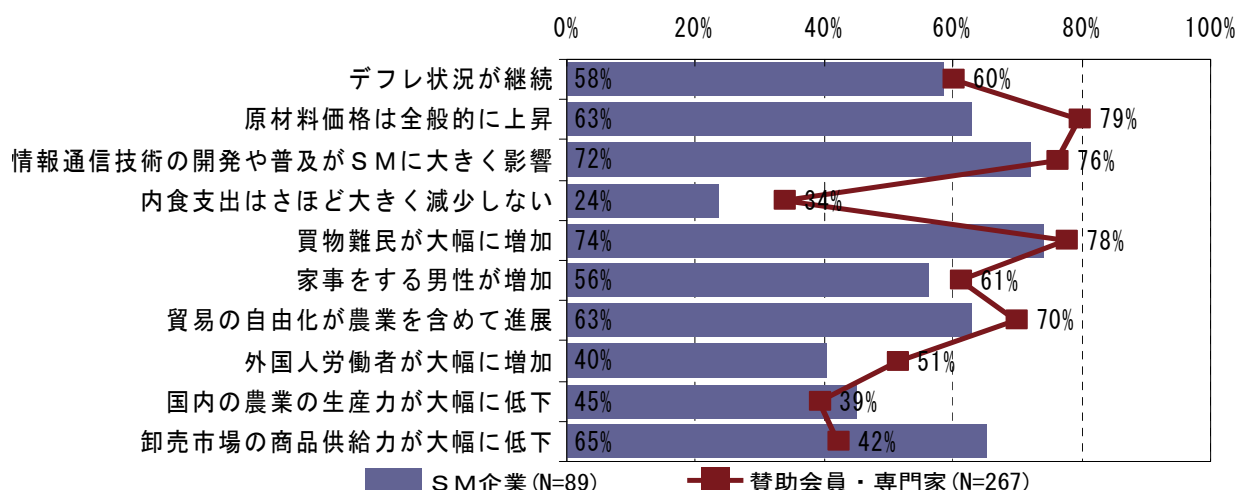
前期高齢者と後期高齢者の将来推計人口(2010-2020年)

		2010年	2015年	2020年
実数 (万人)	前期高齢者(65～74歳)	1,519	1,733	1,716
	後期高齢者(74才以上)	1,422	1,645	1,874
総人口 構成比	前期高齢者(65～74歳)	11.9%	13.8%	14.0%
	後期高齢者(74才以上)	11.2%	13.1%	15.3%
5年前比 増減率	前期高齢者(65～74歳)	8.0%	14.1%	-1.0%
	後期高齢者(74才以上)	22.6%	15.7%	13.9%

データ出所: 国立社会保障・人口問題研究所「日本の将来人口推計」(06年12月、出生中位・死亡中位推計)

2020年の経営環境に関する予想シナリオに対する肯定率

—(「大いにそう思う/そう思う」の回答率)—



注: アンケート調査の概要は裏表紙を参照。

2020年のスーパーマーケット業界の上位集中度はどうか

では、今から10年後の2020年、SM業界の構造はどのようになっているのだろうか。ここでは業界の上位集中化に関するいくつかの予想シナリオに対するSM企業および賛助会員・専門家の肯定率（「大いにそう思う」「そう思う」を合わせた割合）を見てみよう。

●SM企業89社の肯定率は、以下のようになっていた。

- －「SM業界でも上位集中化が大きく進展」は67%とほぼ3分の2に達した。
- －しかし「売上高1兆円超のSM企業が誕生」、「全国展開の広域SMチェーンが誕生」についてはそれぞれ42%、44%と半数にとどかない。
- －そして「ローカルSMが多くの地域で衰退」に対する肯定率はより低い30%。
- －「大手GMSグループのSMが台頭」も35%にとどまっている。
- －他方、「PB共同開発・NB共同仕入れグループが台頭」は71%に達している。



まとめてみると、SM企業は、2020年までに、業界の上位集中度は高まるが、極端な寡占市場になるわけではないと見ていることになる。ローカルSMは地域市場への対応力を持ちつづけ、またPB共同開発・NB共同仕入れグループ等への参画により商品調達面でも競争力を維持・強化できるということだろう。

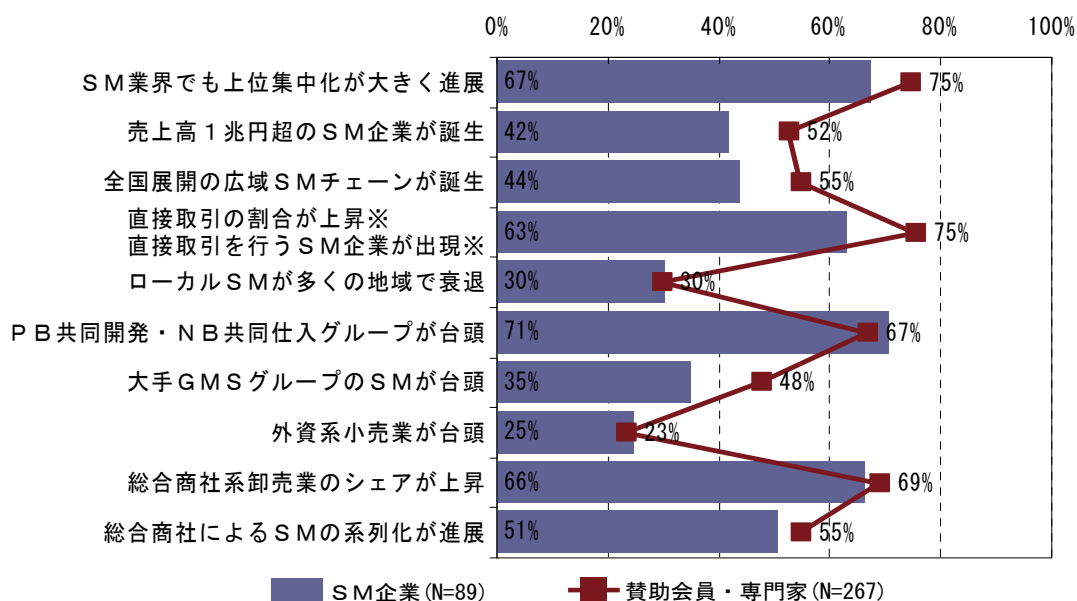
●賛助会員・専門家の肯定率は以下のようになっていた。

- －「SM業界でも上位集中化が大きく進展」は75%とほぼ4分の3に達した。
- －「売上高1兆円超のSM企業が誕生」、「全国展開の広域SMチェーンが誕生」、「大手GMSグループのSMが台頭」に関する肯定率が順に52%、55%、48%となっておりSM企業の同じ率より統計的に有意に高い。
- －しかし「ローカルSMが多くの地域で衰退」に対する肯定率は、SM企業と同率の30%とやはり低い。



賛助会員・専門家は、4分の3がSM業界の上位集中化の進展を予想、半数程度が大手SM企業や大手GMSグループのSM企業のパワーアップを想定しているが、ローカルSMが多くの地域で衰退すると見ている割合は、SM企業同様の3割にとどまる。

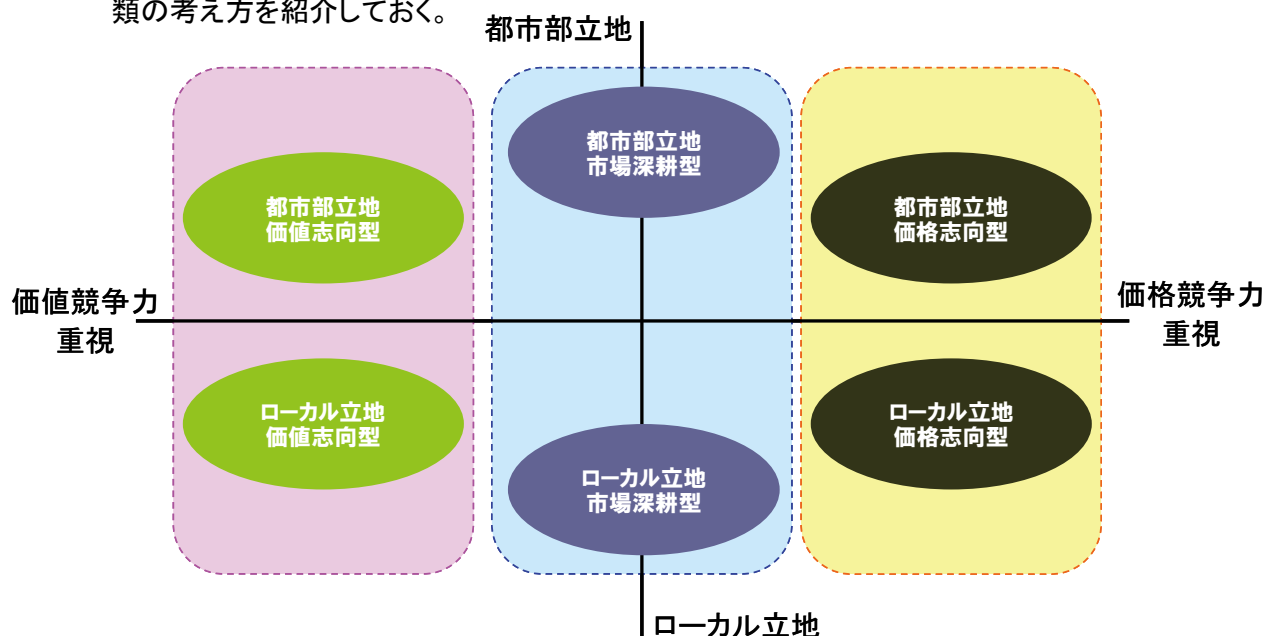
2020年のスーパーマーケット業界の状況に関する予想シナリオに対する肯定率
—（「大いにそう思う／そう思う」の回答割合）—



※「直接取引の割合が上昇」「直接取引を行うSM企業が出現」について
「直接取引の割合が上昇」はSM企業の質問項目、「直接取引を行うSM企業が出現」は賛助会員・専門家の質問項目である。
したがって、両者の回答割合を単純に比較することは適当ではない。

有力なスーパーマーケットの事例研究

すでに厳しさを増す今日の市場において、売上を伸ばし続け、3%を超える営業利益率を確保し続けるなど、相対的に高い経営成果を上げているSM企業が存在する。今回のプロジェクトでは、こうした企業を、下図のように2つの軸で、大きくは3タイプ、計6タイプに分類したうえ、11社の事例研究を行い、今後に向けた示唆抽出を行った。ここでは分類の考え方を紹介しておく。



事例研究の対象とした有力なスーパーマーケットのタイプ分類と概要

タイプ分類		企業 (本社所在地)	概要
価格志向型	ローカル立地 価格志向型	A社(北海道) B社(群馬)	セルフサービス業態においていつの時代も重要な価格競争力を重視するグループだが、ローカル市場立地のものは、坪当たり売上高が低いことを前提にローコスト・オペレーションを徹底する一方、都市部立地のものは、圧倒的に高い坪当たり売上高をとることにより、坪当たり販管費をかけても、結果として販管費率を下げ、強い価格競争力を発揮している。
	都市部立地 価格志向型	O社(東京)	
価値志向型	ローカル立地 価値志向型	Yo社(福島)	低価格路線とは一線を画し、人材教育を重視し、料理やメニューの提案やサービスで消費者の支持を集めるスーパーだが、これについても、高い坪当たり売上高がとれないローカル市場に立地するものと、都市部市場に立地するものでは、異なる損益構造を構築し、それぞれに新たな時代に挑戦しようとしている。
	都市部立地 価値志向型	Ya社(埼玉)	
市場深耕型	ローカル立地 市場深耕型	Sa社(沖縄) Ma社(山口)	とくに価格志向、価値志向を鮮明にするより、それぞれの出店エリアに有力なドミナントを築き、その市場にあった堅実な事業活動を行っている。これについても、ローカル立地型は、その市場を知り抜いた立地選定、MDなどで、全国チェーン等との競争に打ち勝つ力を見せており、都市部立地のものは、競争レベルは高いが、恵まれた市場を背景にオペレーションのレベルを高めている。
	都市部立地 市場深耕型	L社(大阪) S社(東京) M社(東京)	

●タイプを超えて共通する有力なSM企業の特徴は、主要な店舗展開エリアへの他の追随を許さない適応力を持ち、そこでさらに悩みつつも学び、自らを鍛え、成長し続けようとする強い意志をもって革新を続けていること。

2020年代のプロトタイプストアのイメージ

ここからは、今回の研究会での検討、調査結果などを踏まえて作成したSMの2020年代プロトタイプストアの概要を紹介しよう。

プロトタイプ店は、スマートグリッドの拠点になる設備も備えたハイレベルなエコストアであり、あの大地震に学ぶかたちで災害リスク回避レベルも高めており、自治体との協定によりまさかの時には住民の避難のための拠点機能も有する。

●建物としての環境負荷削減

- ー太陽光発電装置が付いたLEDのサインポール
- ー屋上は、高断熱塗料を施したうえ、太陽光パネル、一部には屋上緑化も(表紙参照)
- ー外光がふんだんにとれる大きな窓、断熱効果の高いガラスを使っている
- ー壁面は一部に木材を使用、新断熱技術も採用している

●スマートグリッドのコア・コンポーネント機能

- ー屋上の太陽光発電に加え、立地によって風力、地熱なども利用する自家発電機および蓄電設備を装備
- ーEV充電設備がついたパーキングロット
- ースマートグリッド対応のスマートメーター装備
 - ・電力会社以外の電力販売者からの買電、また余剰電力の売電も可能

●リサイクル設備

- ー各種リサイクル機器・・・ペットボトル、ビン、缶などの処理機
- ー生ゴミを堆肥に変えるコンポスト
- ーバイオディーゼル燃料化する食用油の回収施設

●防災性

- ー建物は免震構造
- ー免震機能をもつ商品陳列棚
- ー自治体との契約で設置した防災用品の備蓄庫もある



- ・温室効果ガス排出量、電力料金をはじめとするエネルギーコストとも大幅な削減を実現。
- ・店頭では高度なリサイクルルートの回収拠点として活用される一方、排出抑制が進む。
- ・食品リサイクル率も、業界トップクラスで、コンポストからの堆肥を投入した循環型農業も展開。

情報通信技術の進化・普及によって店舗、マーケティングが大きく変わる

新たな情報通信技術を取り入れることで店舗と小売業のマーケティングが大きく変わる。2020年には、SM企業各社は、電子チラシに加え、スマートフォン、タブレット型端末に販促・催事情報を配信している。SNSなども普通に使うようになっている。

●情報空間化する店舗1・・・まず入口で

- ー来店客はほとんどがスマートフォンを手に来店する。
- ー店までは光ファイバーが来ていて、入口を入ると、公衆無線LAN(Wi-Fi)の圏内となり、来店客は無料でネット接続が可能、購買履歴に応じたクーポンなどを取り込める。
- ー登録会員については、店側では誰が来たか判り、特別な支援が必要な人が来た場合は、担当者に通知も可能。
- ーグリーター・ロボットがいて、スマートフォンを示すと、「〇〇様いらっしゃいませ」というてお辞儀、「今日のお買い得品、お値打ち商品は・・・」といった案内もする。

●情報空間化する店舗2・・・店内の情報環境

- ー大小のデジタルサイネージ、ポスターは電子ペーパーが基本。
- ー棚札も電子ペーパーを使った電子棚札で、会員価格制にも対応。
- ー来店客は店内でもスマートフォンを公衆無線LANにつないで随時販促情報、商品情報などを取得できる。
- ー希望する顧客には、順次商品をスキャンし、価格、合計金額を確認しながら買物ができるセルフスキャン用のターミナルも設置。
- ーカートにICタグ、天井にアンテナが付き、客動線を随時把握できる。
- ー商品のパッケージには、情報量が多くなったバーコードとICチップの両方が付いている。



変わる売場 1 :ミール・ソリューション対応、省エネ対応

高齢化、単身世帯の増加などとともに、それに伴う人々の暮らしの変化に合わせ、また環境負荷削減のため、2020年のSMの売場はかなり大きく変わっている。

●高齢化、単身世帯の増加などにより、需要が素材から調理食品に一層シフトするのに合わせて売場が変わる

- －ミール・ソリューション系の売場が拡大、動線のはじめの方に来ている。
- －単身世帯、二世帯で総世帯の5割を超える状況に対応し、1人向け、2人向けの品揃えが豊富に。
- －ばら売り、スマートスケールなどを使った量り売りなども積極展開。

●とくに野菜売場が大きく変わる

- －循環型農業による地元産、作り手の顔が見える野菜コーナー。
- －植物工場ブースがあって、店産店売の野菜を作って売っている。
- －カットされた野菜や料理キットなどの品揃えも充実。
- －高齢化、世帯規模の縮小に合わせ、野菜の小型化も進行。
- －海外の契約農園などからの野菜も並ぶ。

●環境負荷削減レベルを高めた店作り、売場作り

- －冷凍、冷蔵ケースはすべて省エネ仕様、現在よりも電力消費量が大幅低下。
- －照明、スポットライトとも、LEDが基本。
- －床は光の反射率が高く、掃除が簡単な新素材。
- －スマートセンサーが空調、電力使用機器を管理、電力利用状況を見える化。
- －トレーを省略した商品が主流になり、容器包装の大幅削減、SMIによる排出抑制が進む。



変わる売場 2 : 広範な顧客セグメントへの対応

食品を扱うSM企業が、縮小する市場での競争を勝ち抜くためには、特定セグメント特化戦略ではなく、全セグメント・全方位戦略を展開する必要がある。増加する高齢層を捉えることはもちろんなのだが、若年層、男性客などのニーズも捉え、新たな顧客層を開拓したい。そのために、購買履歴データなども活用し、消費者研究を進めたい。

●高齢層＝組織票維持戦略

― 繰り返し来店してくれる高齢層は、組織票だと捉え、確実な品揃えと追加コストの小さいサービスと適切な販促によって効率的にその支持を維持する。

- ・ 高齢層向けの基本商品を確実に揃え、見やすい位置に陳列
- ・ ロイヤル顧客に相応しい心のこもった接客
- ・ 偶数月15日の年金支給日を含む週などに適切な販促展開



●若年層＝浮動票獲得戦略

― モビリティの高い若年層向けには、その層に合った品揃えと適切な販促展開が必要になる。

― 団塊ジュニアなど、メインユーザーのための売場展開

- ・ 積極的なレシピ提案やクッキングサポート
- ・ 育ち盛りの子供をもつ世帯のニーズにも十分対応

― より若い女性向けの売場展開

- ・ あまり料理をせず、ややもすればコンビニでOKとする層の取り込み
- ・ 食に関する初歩的情報の提供、キャーカワイイ型のプレゼンも



●増加する男性客(ショッピングマン)獲得戦略

― 団塊の世代の退職、結婚しない男性の増加、離・死別、ワークスタイルの変化など、様々な理由で増加する男性客を品揃え、接客、プロモーション、買物支援、料理支援などで取りこむ

- ・ 2010年前には10%程度であった男性客の構成比3割が目標
- ・ 男のためのクッキングサポートも実施
- ・ メタボ対策、健康などは重要なテーマであり続ける



●カテゴリー拡張

― 食品と医薬品のワンストップ・ショッピングを進める

- ・ OTC売場では、サプリメントもよく売れている
- ・ 調剤コーナーは、医療機関とネットでつながっていて処方箋データを事前に受信、高齢層を中心に支持を集めている
- ・ 管理栄養士の資格を持つスタッフがいて、医と食、健康を支援

― 増加する外国人のための売場(中国、韓国、ブラジル系など)もある



標準システムの採用などによるサプライチェーンの効率化

マーチャンダイジングやプロモーションは、各社が独自性を出して競争すべきだが、EDIや物流モジュールは、サプライチェーン全体で標準化し、共有してゆかないと生産・流通の各段階で非効率と無駄なコストを発生させる。2020年までには、流通BMS、物流標準クレートの採用を業界をあげた課題とし、そのうえで、取引とオペレーションの効率化、生産性向上を進めたい。

●EDIには、新たな標準である流通BMSを採用

- ―30年前に作られた、あまりに古すぎるJCA手順から、インターネット時代の新標準である流通BMSへの移行。
- ―それによるハード費用および通信時間・コストの削減、ペーパーレス化、また売り手・買い手双方の業務効率化メリットを享受。



●物流標準クレートの採用

- ―ゴミの発生抑制とリサイクル費用の削減。
- ―物流センターおよび店舗での仕分け・保管作業の効率化。
- ―日配品は標準クレートで納入され、そのまま陳列されるようになっている商品もある。



I型・II型

●合理的な発注、商品管理の実現

- ―発注は、各部門とも原則自動発注、ただし災害時等の対応力を強化。
- ―発注頻度、発注単位、リードタイムなどの合理化、適正化。
- ―取引先の協力も得て、売り切る仕組みを作り、返品も大幅減少。
- ―各種の取り組みにより、多くのカテゴリーで商品の仕入原価引き下げを実現。

●従業員

- ―全員がLANにつながるスマート端末をもち、情報を共有し、活用しながら仕事をするようになり、生産性が大幅に上昇。

●ロボットの利用開始

- ―フロアーを掃除するお掃除ロボットが数台。
- ―調理機器にもロボット技術を本格導入。
- ―陳列商品の店内搬送を行うロボット・システムも稼働。



各種効率化策
がとられた結果、
店舗は10年前
より3割少ない
人員で運営でき
るようになった。

進化したチェックアウト／機能を高めたサービスカウンターとその周辺

レジも新たなシステムを取り入れ、また電子マネーに対応することなどにより、顧客の満足度を高めつつ、効率化を実現。サービスカウンター(コーナー)は、顧客の利便性、コミュニティ拠点機能を高めている。

●チェックアウト・・・新たな情報技術を活用して大きく進化

ー複数パターンのレジ・システム

- ・伝統的なフルサービス
- ・セミセルフ・・・スキャニングと会計の分離
- ・完全セルフ・・・ICチップ付の商品は、一括読み取り可能

ー決済の進化

- ・各種電子マネーに対応(クレジットはいうまでもなく)
- ・ペーパーレス・レシート・・・スマートフォンにレシートを配信

●サービスカウンターの機能も充実、コミュニティの拠点機能

ー顧客が購入した商品の配送サービスの受付

ーコミュニティ／生活支援機能・・・行政との連携

ー金融サービスコーナー

- ・記帳機能があるATM・・・高齢者の年金引出し、通帳記帳に対応
- ・ただしスマートフォンなどのデジタル通帳の利用者も増えている
- ・電子マネーの入金にも対応

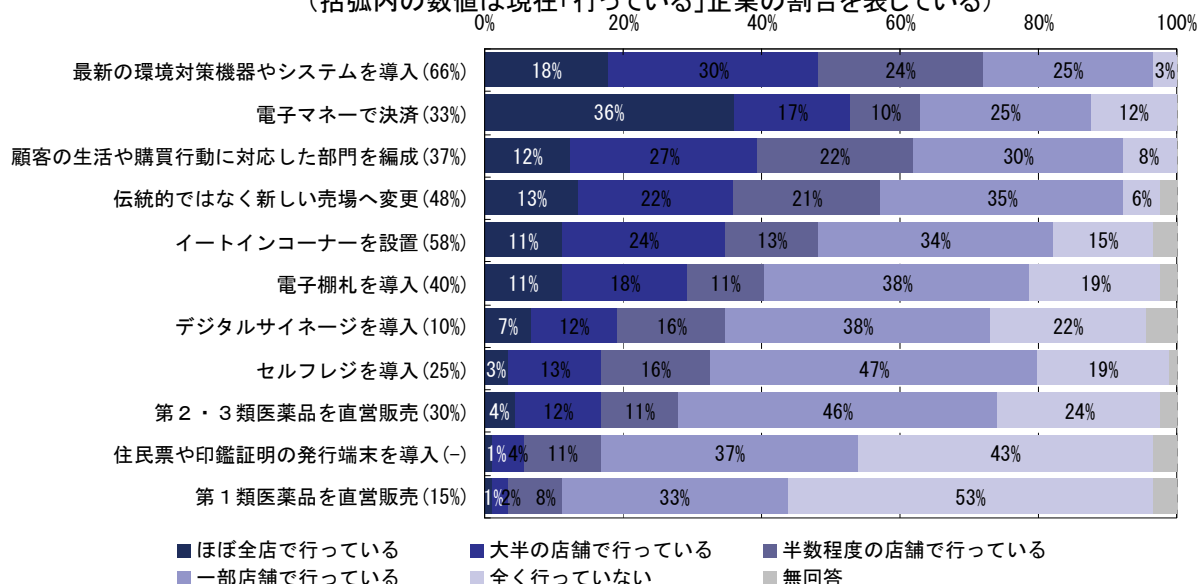
ーマルチコピー機・・・自治体と提携し、住民票、印鑑証明を発行

●イートイン・コーナー

●子育て世代支援施設



SM企業全体(N=89)の2020年の店舗の状況の予想
(括弧内の数値は現在「行っている」企業の割合を表している)



新業態・新サービス・新事業

高齢者の増加などを背景に、SMには、買物弱者支援機能の発揮が求められることになる。それは事業上もチャレンジングな課題だが、こちらから消費者に近づくためには、より条件が厳しい市場に出店したり、追加コストが発生する配送サービスなどを提供することになるから、慎重に事業モデルを組み上げる必要がある。

そして収益を確保できる事業モデルを組み上げるため、消費者を対象とする買物弱者支援とともに、各店舗が、比較的ロットをまとめやすい卸売事業を新事業として行うことでその事業規模を拡大し、収益化してゆくというシナリオも想定したい。

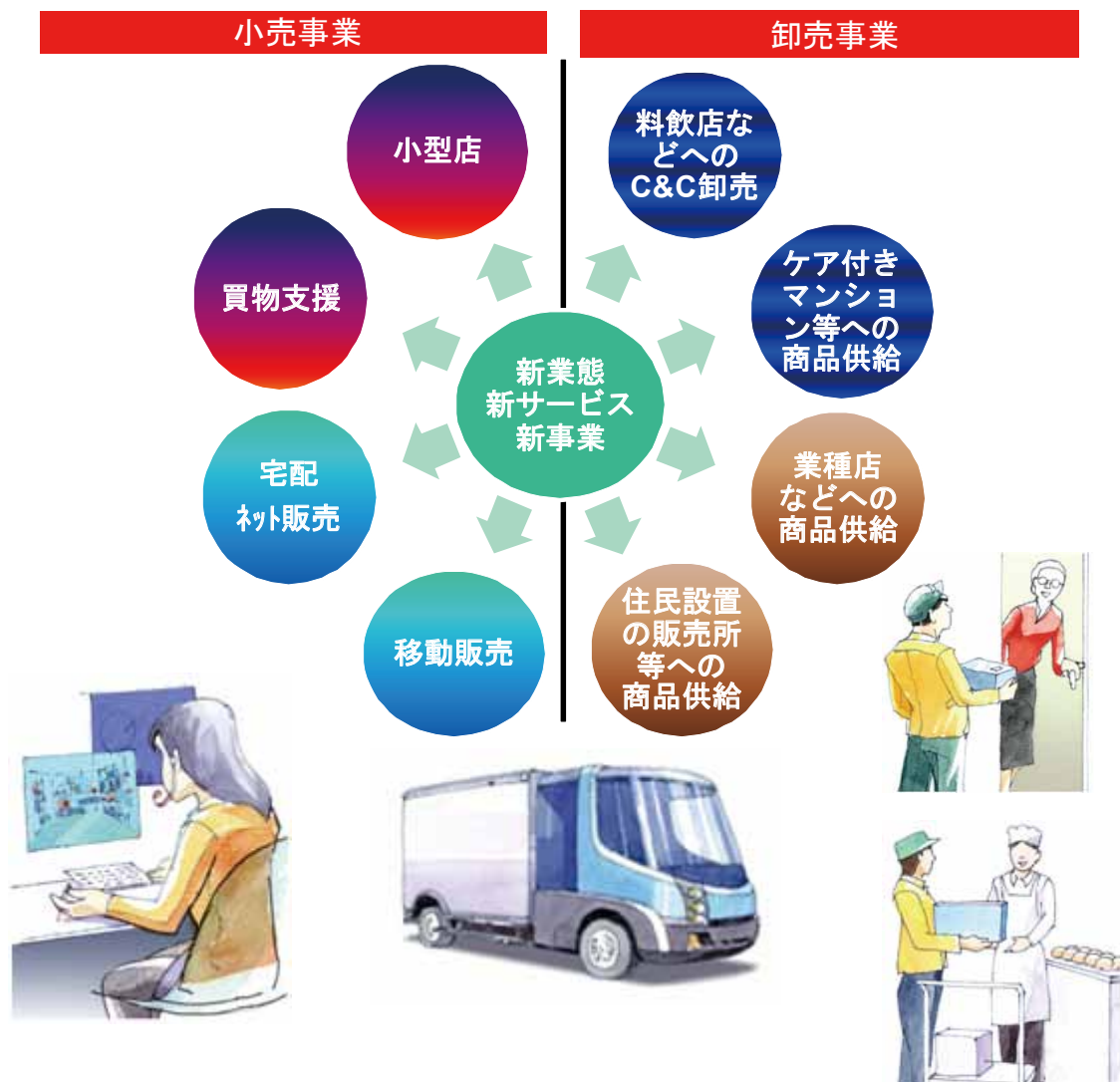
●新たな小売事業・・・収益がとれるモデルを慎重に構築

- －小型店の出店
- －買物支援・・・購入した商品の配送、買物バスの運行など
- －宅配・ネット販売・・・ネットスーパーおよび予約制で弁当を届ける配食サービス
- －移動販売

●卸売事業・・・ロットをまとめやすいことを前提に収益モデルを構築

- －商圏内のケア付きマンション、グループホーム、住民設置の販売所、十分な品揃えができない業種店などへの商品供給
- －料飲店などの業務用のユーザーには店舗を通じた卸売事業を積極化

人口減少・高齢化を踏まえたSMの新業態、新サービス、新事業開拓の方向



おわりに

最後に、これまでの検討結果を2020年に向けたSM業界の5つのミッションと7つの課題として整理したうえ、日本スーパーマーケット協会としての今後の取り組みの方向性を提示させていただきます。

＜SM業界の5つのミッションと7つの課題＞

●2020年に向けたスーパーマーケットの5つのミッション

- ー多様なライフスタイルをもつ生活者の食を中心とする日常生活の充実に貢献すること。
- ーリスクも含め、適切な情報を提供しつつ、食の安全・安心の確保に貢献すること。
- ーコミュニティのコアとしての機能を強化し、地域社会の活性化、そこにおける人と人との結びつきの維持・強化に貢献すること。
- ー食料問題、農業問題への関わりを深め、日本の食を守り、新たな時代に向けて発展させることに貢献すること。
- ー自然と共生しうる循環型の社会を実現するための活動を積極的に展開すること。

●2020年に向けたスーパーマーケットの7つの課題

- ー人口構造の変化、人々の暮らしの変化を十分捉え、出店立地、店作り、商品、その提供の仕方など、すべての面で新たな時代の広範な消費者ニーズに応え続けること。
- ー新たな情報通信技術を積極的に取り入れることで、消費者とのコミュニケーション能力を高めるとともに、オペレーションの効率化、コスト削減を進めること。
- ー新たな環境技術を導入し、環境負荷削減とコスト削減の同時実現を図ること。
- ーEDIや物流モジュール等については業界標準を積極的に採用するとともに、合理的な取引をすることにより、サプライチェーンのコストを下げ、その結果として商品原価と販売費を引き下げ、また生産性を高めること。
- ー高齢化などに伴って発生する新たな事業機会を適切に捉え、収益的な新事業を堅実に展開すること。
- ー以上を通じて企業としての競争力、収益性、生産性を高めることで、従業員の処遇レベルを引き上げ、働きやすく、また働きがいのある企業になること。
- ー最後になるが、災害リスクへの対応力も高めること。

＜日本スーパーマーケット協会の今後の取り組みについて＞

●常設の委員会活動の強化

- ー今後、人事・労務、環境、食品の安全性確保など、様々な分野で、法制度の改正が進むものと考えられるが、それらの適正なあり方について、常設の社会・環境委員会、総務・消費者委員会、人事委員会、開発委員会等において検討するとともに、他の小売業界団体等との連携・協力関係を強化し、積極的な広報戦略を展開する。
- ー情報システム委員会、物流システム委員会等において、流通BMS、物流標準クレート等の普及をより一層推進する。

●新たな研究会の設置と研究の推進

- ー今回のプロジェクトによって将来に向けた重要性を確認した課題をより具体的に検討するため、下記のような新研究会を立ち上げ、関連する常設委員会とも連携しつつ、情報収集、研究を推進する。
 - ・新業態・新事業開発研究会（仮称）
 - ・新情報通信技術導入研究会（仮称）
 - ・環境・防災技術導入研究会（仮称）



日本スーパーマーケット協会「シナリオ2020」プロジェクトの概要

●プロジェクトのために組織した「10年後のスーパーマーケットのあり方研究会」

－期 間 2010年7月～2011年2月の期間に5回の研究会を開催

－参加メンバー

- ・日本スーパーマーケット協会(JSA)通常会員企業19社
- ・大 塚 明 (日本スーパーマーケット協会 専務理事)
- ・根 本 重 之 (拓殖大学 教授)
- ・渡 辺 達 朗 (専修大学 教授)
- ・後 藤 亜希子 ((財)流通経済研究所 研究員)
- ・木 島 豊 希 ((財)流通経済研究所 研究員)

－事務局メンバー

江口 法生 内藤 俊之 境 憲一郎 佃 勝明 茂野 隆一

●実施したアンケート調査の概要

－調査目的: SM業界の2010年代の経営環境変化予想と2020年仮説シナリオの評価

－調査時期: 2010年12月～2011年1月

－調査方法: 郵送あるいはeメール等により質問票を送付し、回収

－調査対象: JSA通常会員を中心とするスーパーマーケット企業(有効回収数89社)
JSA賛助会員および日本商業学会会員、マスコミ、アナリストなどの専門
家(同267社/人)

－質問方法: SM企業には自社としての回答を求め、賛助会員・専門家には、2020年
時点の有力SMを想定し、どうなっていると予想するか回答を求めた。

「シナリオ2020」(要約版)

監修／執筆: 根本重之

イラスト: MTMインターナショナル

発行日: 2011年6月30日

発行: 日本スーパーマーケット協会
〒103-0027 東京都中央区日本橋2-2-6
日本橋通り二丁目ビル10階
TEL.03(5203)1770
会長: 川 野 幸 夫