

食卓のインフラに存在感を増す量販店

リアル店舗とデジタルコミュニケーションの融合、生産者との二人三脚による商品開発など各社工夫を凝らすスーパーマーケット業界。首都圏に展開しいち早く顧客データの活用を始めたマルエツ(東京都)と、生鮮に力を入れシニア層の心をつかむ地場の京北スーパー(千葉県柏市)をレポートする。

マルエツは「時産」に注力

ウィズコロナおよびポストコロナにおける小売業界の課題と展望を探るため、コロナ禍で迎えた変化に対応する、関東に本拠地を置くスーパーマーケット2社に、具体的な事業活動と今後の展開策をヒアリングした。

株式会社マルエツ(代表取締役 古瀬良多、本社：東京都豊島区)は、ウィズコロナ・ポストコロナを見据えた新たな経営戦略を定めた。

リアル店舗とデジタルコミュニケーション(インターネットを利用した情報収集、処理、分析)の融合戦略をさらに進めると同時に、在宅率の高まりを背景にした家庭内調理機会(内食)の増加に対応し、家庭で過ごす時間を充実させることに力点を置く。

具体的には、同社の強みである精肉、鮮魚、青果の生鮮3品の調達力を生かし、消費者にとって魅力ある食材をさらに拡充するとともに、「行ったつもり企画」など、コロナ禍で制限された外出の楽しみを補完する企画を打ち出す。来店客の満足度を高めるためのさまざまな取り組みを展開しようというわけだ。

また、内食傾向が強まったことで、やや勢い落ちた中食だが、生鮮部門との連携による質的向上を推進する。簡単・簡便・時短といったデリカの強みをさらに一歩進め、家庭では調理しにくい本格的で魅力的なメニューを提供する。そうすることで台所で調理する時間を節約できる。家庭で過ごす「ゆとりある時間を産みだすことができる」として、「時産」をキーワードに、ウィズコロナ・ポストコロナでの成長をめざす。



食品ジャーナリスト

小澤 弘教 OZAWA Hironori

おざわ ひろのり
1982年茨城県生まれ。2005年国際基督教大学卒業、10年同大学院行政学研究科博士後期課程単位取得退学。教育系NGOを経て、株式会社日本食糧新聞社に入社。酪農・乳業を中心に、業態を超えた関連産業などの動向や、海外市場の食品動向などの取材を進めている。

同社は1都5県に301店を展開している。立地特性に合わせて30坪台からの店舗を構える「マルエツプチ」、標準から大型店舗の「マルエツ」、より上質な商品ラインアップを集める「リンクス」の3業態を持つ。コロナ禍で人の移動が制限されたことで、各業態で顧客動向に変化が見られた。オフィス街や駅近業態の「マルエツプチ」は、ビジネスマンの出勤率が減少したことで苦戦した。一方、郊外型店舗である「マルエツ」や「リンクス」では、在宅勤務でテレワークが増えて昼間時間帯の来店客数が増えるなど、これまでになかった動きが見られた。

好評の「行ったつもり企画」

執行役員マーケティング本部販売促進部長の村中隆氏は、「これまで立地に特化した業態戦略



株式会社マルエツ執行役員、マーケティング本部販売促進部長の村中隆氏

の強みが、一転して弱みとなってしまうこともある」と分析する。

コロナ禍では、駅近・オフィス街の客数は2割以上減少した。このため、チラシの配布頻度を再検証し、都心部では1週間に1回、それ以外では1週間に2回と回数を分けた。

また、外食や旅行機会が減ったことで、家庭内での食の消費がますます高まると予測し、2020年6月から定番販促の対象品目を広げ、量目、容量の面でまとめ買いがしやすいアイテムを拡充した。

「商品・提案のクオリティーの向上が重要」と村中氏は語る。

生鮮食品では、生産者に近い漁協とコラボした水産物を提案した。具体的には、農林水産省の「#元氣いただきますプロジェクト」に参画し、「伊勢まだい」「北海道産天然生秋鮭」「北海道産氷温熟成塩秋鮭」「愛媛県産活メぶり」「鹿児島

県産活メかんばち」など値頃な価格で提供している。

「どこにも行けない」という人々のフラストレーションの解消にも着目し、外出制限中でも各地の雰囲気を感じられるような名産品をそろえた。これが「行ったつもり企画」である。

たとえば、例年だと秋に実施する「北海道フェア」を前倒しにするなど、地方の旬の食材を集めることで、家庭の食卓に「楽しみ」を提供し、好評を得ている。

さらに、内食傾向の長期化によって、「調理のためのツールやコトをどれだけ提供できるか」も重要となってきた。

料理のバリエーションを増やすため、冬場の「トレンチ鍋」に新たな食材を提案する。ホットプレートや高機能炊飯器など調理家電の売れ行きも好調であることから、家庭で簡単に本格的な料理をつくることのできる半調理キットにも力を入れる。

生鮮食品は内食ニーズの増加で好調だが、デリカ食品は、外食産業がテイクアウトを本格化させたことで、新たな競争相手に浮上してきている。このため、同社は提案力のバリエーションアップを進める。20年春から、生鮮3品とデリカを統合した「フレッシュデリカ統括部」を立ち上げ、同社の強みである生鮮食品の調達力を生かし、メニュー開発と合わせた部門横断型の提案を進めている。たとえば、鮮魚部門で質の高い寿司を提供することで、外食に向かいつつあった消費者のニーズを取り戻す。

コロナ禍で、村中氏は「消費が二極化してき

た」と分析している。「これまで購入していたものよりグレードの高いものを買うケースがあらわれており、買ってみて価格と価値がマッチすると認識した人は、高い商品を買いつづける」と語る。

ネットの活用にも注力

また、デジタルコミュニケーションの推進が今後の経営のカギを握るといふ。

同社は流通小売業の中ではいち早く顧客データの活用を始め、「Tポイント」による営業や販売促進などを進めており、昨年度はとくにその強化に大きくかじを切った。今後は「集客ツールとしてのチラシ、ダイレクトマーケティングツールとしてのデジタル」を活用する。

デジタル面では、コロナ禍で政府が2020年4月に発した「緊急事態宣言」が、ネットスーパーの登録者数の急増をもたらした。購入した商品を「運ぶ・届ける」利便性が、消費者のなかで重要な位置を占めるようになったと、村中氏は考えている。

コロナ禍でEC(電子商取引)の活用が注目されるが、見逃してはいけないことは、実際に購入した商品をだれがどのように届けるかだ。同社は店内で購入した商品を、顧客の自宅へ配達するサービスである「らくらくクマさん宅配便」を手がけており、多くの顧客が利用しているという。20年7月からは定額制パスポートをスタートさせた。

今後も状況が変化するスピードはさらに速まるとし、村中氏は「コロナ前に戻るとは考えに

く、これまでのスタイルからの脱却がますます求められる」と語る。

ただ、リアル店舗に求められる役割は今後も大きいとし、顧客満足度の向上など、経営の本質を追求する時期にきているという。食材を供給する生産者との関係も新たなフェーズに入り、消費者にいかにも速く届けられるかに加え、産地情報の発信も重要になってきている。

長期化するコロナ禍を見据えて、同社は調達する食材の充実、時間の充実に提供する食べ方の提案に加え、家庭内需要の増加に対応した運搬の利便性充実を、リアル店舗とデジタル(ウェブ)の両面で進めることにしている。

シニア層主体の京北スーパー

千葉県柏市を拠点に県内8店舗を構える株式会社京北スーパー(代表取締役 下西琢也、本社・千葉県柏市)は、コロナ禍でも、価値の高い食品を求めるユーザーの期待に応えるため、生産者と商品のポテンシャルを最大限に生かす商品を開発、提供している。

同社の顧客層は、60歳代以上のシニアが90%以上を占めており、みずから自宅で調理する顧客が多い。そのため、生鮮3品の売場構成比は55%にのぼる。

下西氏によれば「普段の楽しみの一つである食卓を充実させるために、良質な食材を提供する」ことを念頭に、国産・食品添加物無添加を基本に、全国各地からさまざまな食材や加工品をバイヤーたちが調達している。

生産者と二人三脚で、ターゲットであるシニア

層に受ける商品開発を手がけるのが同社の特徴だ。味がよいことは大前提だが、「どうやったら売れるかを一緒に考えていくこと」が重要だとする。年間を通じて買われる商品は、価格が高いか安いかわかれるのではなく、顧客の価値観に合うから買われるので、いかに商品価値を細大もろさず伝えられるかを重視している。

たとえば、同社の顧客は少量パックの商品を好む傾向があるため、量目を生産者・メーカーと相談する。より購入されやすい形のPB(プライベート)商品にするなど、ターゲット層が確実に手に取れるようにする。

一次産品についても考え方は同じだ。ある農家が調理用トマトの販売に苦慮していた際、ソイス・ケチャップとして適正な容量、価格帯で、PB商品として共同で開発した。

売場での販売促進活動も、商品の価値や物語性が伝わるPOP(店頭広告)を掲示した。POPは生産者が制作するが、想いや価値観を顧客に簡潔に伝えられるようなPOPづくりは、店からアドバイスする。こうした活動を積み重ねることで、「当社の店舗は決して広くはないが、コロナ禍でも商品力が落ちることなく着実な評価を得ている」と、下西氏は胸を張る。

コロナ禍による移動の自粛で、直接現地に赴き商談することが難しくなった。そこで、これまで培ってきた独自のネットワークと信頼関係を生かしたりリモート商談を積極的に実施している。生産者からの提案も多く、従来以上に各地の特徴ある食材・商品の調達を実現している。

店舗における対策では、来店客にはシニア層

が多いため、安心して買いたい物ができる環境づくりをめざし、従業員の感染防止策にも積極的に取り組んできた。とくに、同社はレジ精算と袋詰めを2人体制でおこなうフルサツカーレジを採用し、顧客とのコミュニケーションの場として重視している。このため、飛沫防止のアクリルカーテンや消毒を徹底している。

また、感染防止の一環として試食販売を休止しているが、売場で商品の価値を伝える方法について工夫している。独特な地方産品は食べ方や味がわからないと購入になかなか結びつかない。そこで、同社では売場にスタッフが立ち、詳しい説明をするスタイルを採用した。その結果、商品を手に取ってくれるお客さまが増えたという。

購入動向には、これまでにない動きが見られる。家庭内調理の需要は、より高度に推移しているようだ。来店頻度が下がった一方、1回の買い物での購入点数が増加した。外食する機会が減少したため、ふだん買うよりも高価格の牛肉や野菜、香辛料などが好調に推移している。

免疫力アップに期待できるとして、ヨーグルトや納豆などの発酵食品も売れ筋だ。とくに20年4〜5月の自粛意識が強かった期間には、日持ちのするレトルトソースなど、家庭調理を充実させる商品も伸長した。

同社の今後のあり方について、下西氏は「お客さまにおいしいものを提供することに尽きる。『食べておいしい、だからまた来たい』と思われるスーパーマーケットであることだ」と強調する。



株式会社京北スーパー代表取締役の下西琢也氏

同社は柏市初のスーパーマーケットとして創業し、地域に密着した経営姿勢から、当時の顧客の息も引き続き利用してくれている。いわば、ユーザーの世代継承を実現している。

ただし、今後は感染状況の長期化が予想される一方、ワクチンが普及すれば生活スタイルはまた大きく変化すると考えられる。客数や客単価も変動すると思われることから、来店誘導策は引き続きの課題だ。

SNSや3月以降はやめている折り込みチラシなどを駆使し、リアル店舗での買い物の楽しみや、全国から商品が集まるという価値が引き続き重要となる。顧客の大部分であるシニア層のさらなるロイヤルユーザー化に加え、新たな若い世代の獲得や、来店数増加をめざす取り組みも必要だ。

マルエツ、京北スーパー両社へのヒアリング

結果から見られるとおり、コロナ禍は、スーパーマーケットにおける食料品の販売動向を大きく変えた。

コロナ以前に重視されていた、簡便・時短・価格志向は影をひそめ、家庭内調理の機会が増えたことで精肉・鮮魚・青果の生鮮3品が好調に推移する一方、惣菜や弁当などの中食需要がやや落ち着いてきた。

商品購入の仕方でも、感染への不安から来店頻度が減少したものの、1回当たりの購入数量が増加したことで、結果的に客単価が上昇したことは2社とも共通している。新たな需要として、マルエツが進める自宅配達サービスが注目を集めるようになってきている。

また、価格価値より商品価値が重視されていることは、京北スーパーの事例からも明らかだ。「価格に見合う価値ある商品化」これからも買いつけていきたい商品か」といった動機が重要となっているようだ。

購入動機は価格より価値

新型コロナウイルス感染拡大以降、小売業界には、非接触型の事業形態がクローズアップされ、ECの活用に積極的に取り組む業界が増えてきている。しかしリアル店舗を主とするスーパーマーケット業界は、あまり影響を受けなかったようだ。

一般社団法人全国スーパーマーケット協会が8月に実施した「消費者調査」では、ネットスーパーを利用した者の割合は「2020年2月の感染拡大前」4～5月の緊急事態宣言下「5

月末以降の宣言解除後」の3期を通して15%程度で推移しほとんど変化が見られなかった。

ネットスーパーを利用しない「非利用」の理由では、「近くに店舗がある」(37・1%)や「実物を確認して商品を選びたい」(36・5%)といったネットスーパーの弱みが上位を占めたものの、同時に「品ぞろえが豊富」(17・1%)、「タイムセールやお買い得品がある」(16・8%)といったリアル店舗側を評価する理由もあげられている。さらに、「実際の店舗の雰囲気が好き」(7・4%)といった回答も少なくなかった。コロナ禍でもリアル店舗が消費者に支持され続けている点にも注目すべきといえよう。

新型コロナウイルス感染症がいつ収束するか、見通せない状態が続いている。ハンマーで叩くように、強力な対策で感染者を徹底的に減らす時期もあれば、人の行動変容などによってウイルスとダンスを踊るように共存する時代も来るだろう。

そうしたウィズコロナとかポストコロナの時代を迎え、どのような経営のかじ取りをするか、スーパーマーケットの経営者は苦悩を迫られている。どのような事態になろうとも、スーパーマーケットをはじめとする食料品の流通小売業は、引き続き食卓を支えるインフラとしての役割がますます重要視されるだろう。

また、消費者が家で過ごす時間が長くなるので、デジタルを含めた顧客との接点の拡大や、在宅時の食の楽しさ・豊かさをいかに提案できるかainかが、今後の業績を左右することだろう。