

コンビニは小型スーパーどう戦うか

大都市圏を中心に小型スーパーの積極出店が続き、コンビニと競合するケースも増えている。中には、価格攻勢に対抗できず、撤退に追い込まれるコンビニもある。今後、少子高齢化と人口の大都市集中が進む中で、競争関係はさらに強まることだろう。小商圈でコンビニは小型スーパーに勝てるのか。食品スーパーのコンサルタントである城取博幸氏と小誌常連執筆者である山崎泰嗣氏の両氏に、その条件を語ってもらった。

城取フードサービス研究所 城取博幸
並木経営研究所 山崎泰嗣

—小型スーパーが大都市圏を中心に積極的な出店を行っている。コンビニとの競争関係をどう見ているか。

城取 私の生活圏の一例をあげると、近くに食品スーパーがなく、コンビニが何店かあった時は、コンビニで食品や雑貨などの生活必需品を買う人が多かった。だが、ローソンストア100（以下、ストア100）が出店すると生活必需品の購入はそちらが中心になり、さらに「まいばすけっと」ができると、お客はそちらに流れた。生活需要については、他に選択肢がなかったから、コンビニを利用していただ人が多かったことがよく分かる例だ。コンビニは、主婦やシニアの取り込みを進めているが、難しい部分も多いのではないか。

お客は店を使い分けている

山崎 主婦層やシニア層を取り込みたいコンビニにとって、小型スーパーは対応しづらい相手かもしれない。近くに出店されると、1日の客数が100人単位で減ってしまうこともある。共通に品揃えしているNB商品などは、価格差があるため、コンビニが影響を受けやすい。飲料などは、その代表だろう。ただ、消費者は、入口のところで、コンビニと小型スーパーを使い分けているのではないか。主婦が食事の用意をするのに、コンビニに行くことはない。逆に、特別な条件がなければ、スイーツを買おうと思って、小型スーパーを選ぶことはないのではない。また、立地面で、店の利用のしやすさもある。消費者の動線上に店があれば利用するが、なければ足は遠い。いろいろな要素があるが、すぐ近くに出店されても、位置関係によって影響は異なる。例えば、駅方向から来て、大きな通りを渡って住宅地に行くようなケースでは、住宅地の入り口側にコンビニがあれば有利だ。だが、主婦層が多い立地で、位置関係も不利であれば、営業を続けるかどうかを考えることもあるだろう。

—小型スーパーのフォーマットは、ローコストが強みと言われるが。

山崎 食品スーパーは、青果店、精肉店、鮮魚店などの複数の業種店を組み合わせ、サービスの部分にセルフサービスを採用することで成功した業態だ。

小型スーパーは、食品スーパーより売場面積を減らし、アイテム数を絞り込んでいる。売場面積は、平均で50～70坪くらいで、商品のアイテム数は2000アイテム程度だと思うが、その多くが食品だ。

生鮮食品や日配など、素材系商品の品揃えも持ち、主婦層の日常的な利用を狙っている。目的買いで来るので、大通りに面した立地である必要はないし、むしろ住宅立地の方がお客の利便性は高い。

一方、近隣の人だけでなく、通行客などの利用も多いコンビニは、30～40坪のスペースに2400～2500アイテムを展開している。

即食性の高い食品や、今すぐ必要な雑貨などを幅広く扱っている。そこが大きく異なる点だ。

城取 私も同感だが、中でも大きな違いは、生鮮食品を扱っているか否かだと思う。

立地によっては、コンビニも青果などの品揃えを始めているが、本来、商品管理が大変な生鮮を扱うことは、コンビニのあるべき姿ではないように思う。

一方、小型スーパーは、食品スーパーに比べ、効率化を図っている。

城取 物販店や事務所などの空き物件を活用して低投資で出店し、ローコストオペレーションに徹している。

生鮮や惣菜も、バックヤード作業を省き、アウトパックで対応している。こうした、効率化によるローコストオペレーションが、フォーマットの前提条件だ。

だが、収益性がどこまで確保されているかは、よく見えない。

食品スーパーが成立する条件は、1坪1万円が鉄則だ。小型スーパーの場合、平均単価が低いし、まとめ買いも少ないので、客単価は食品スーパーより低いはずだ。

食品スーパー並みの売上げを確保するには、相応の客数が必要だということだ。

仮に、坪売上高が1万円に届かず、平均荒利益率が20%前半からせいぜい25%とすると、収益的には楽ではない。

山崎 コンビニは、1日に来店客数が1000人を超え、売上げは坪2万～2万5000円だ。

それに比べると、食品スーパーも小型スーパーも、かなり低い。

また、コンビニと小型スーパーでは経営面の違いがある。

コンビニはFCビジネスで、加盟店経営を前提とするために、高いROIが求められる。当然、その基準を下回れば、撤退という選択肢もありうる。

直営展開を行う小型スーパーの収益構造は、FCビジネスとは異なる。

即食商品の強化と接客がコンビニの強み

—それぞれの強みと弱みをどのように見ているか。

城取 小型スーパーの強みは、野菜や果物の品揃えが豊富で、アイテムが限られているとはいえず、精肉や鮮魚も扱っていることだ。店内の商品だけで、十分、夕食が作れる。

だが、食品スーパーのように、担当部門の社員が配置されているわけではなく、主にパートアルバイトが運営している。

このため、日付管理はできても、商品管理までは十分に行き届かない。日付管理のルールで廃棄はできても、鮮度の変化を見極めるのは難しいだろう。

こうした状態が続けば、小型スーパーの強みの部分が競争力を失うことになる。鮮度を気にす

る主婦層は離れていくだろう。生鮮食品は、小型スーパーにとっても、非常に悩ましい部分かもしれない。

また、チェーン規模が拡大することで、どうしても店が標準化、画一化していく。

昔から各地にあり、今も残る地場の小さな食品スーパーは、地元住民のニーズに合った品揃えをしていた。個人経営だからそれができた。

だが、チェーン志向の小型スーパーは、棚割や商品構成で地域性を考慮するのは難しい。

山崎 小型スーパーは、決められた売場に商品を陳列するのが基本のようで、売場の提案性などは見えにくい。

その点では、店によって開きはあるが、コンビニでは、提案力を高めたエンドを展開するなど、売場や品揃えの工夫がある。

—コンビニが小型スーパーに対抗するにはどうしたらいいのか。具体的な方法ご提案いただきたい。

山崎 確かに、小型スーパーと競合した場合、どこで買っても同じドリンクと菓子、カップ麺は影響を受けやすい。

ドリンクなどは、荒利益も回転もいい商品なので、コンビニにとっては影響が小さくない。

また、こうした商品に関連して売れる商品にも影響が出てくる。影響を受けるカテゴリーのすそ野は広がっている。

だが、小商圏ビジネスの重要なポイントは、自店が取り込みたい客層を、常に明確にすることだ。

商圏内のすべての客層を取り込めれば、それに越したことはないが、他業態を含めて競合店が存在する限り、現実的に不可能だ。

昼夜の人口構成や人の動線は外的要因で変化するので、商圏状況を常に的確に把握する。

そして、客層に合わせて、品揃えや棚のレイアウトをこまめに変え、新商品や売れている商品などをアピールする。新鮮で提案力のある売場を作るのだ。

レギュラーチェーンの食品スーパーには難しいが、地域に根差した商売を基本とするコンビニには、それができる。

オーナーや店長の意志を売場にきちんと反映できるのが、コンビニの大きな強みである。

城取 即食性の食品に関しては、惣菜や弁当は、小型スーパーも扱っているが、レベル的にはコンビニの方がはるかに高い。

また、常に温かい状態で提供するカウンターFFは、効率化を優先する小型スーパーにはない。

お客から見れば、これはコンビニの魅力に違いなく、客層や時間帯に合わせてきめ細かに品揃えをすることで、さらに大きな強みになる。

スタンドパOUCH惣菜やカット野菜などの、即食性の高い商品に関連販売すれば、夕食需要も取り込めるのではないか。

最近レベルが上がっているコンビニのスイーツも、小型スーパーに対する差別化商品になる。

ただ、生鮮は、それを目的に主婦層が来店し、他の商品も一緒に買うとは思えない。もちろん、小型スーパー同様、鮮度管理が難しいこともある。

山崎 生鮮に関しては、確かに不要な店もあると思うが、立地によってはよく売れている。マグネットとまではいなくても、入荷に合わせて来店するシニアもいるし、買い忘れたものを購入する主婦層のニーズも満たしている。

調味料や雑貨も、ワンストップショッピングを視野に、最低限の品揃えをするのがコンビニの考え方だ。

—小商圏ビジネスでは、地域に根差した接客サービスも重要だが。

城取 確かに、小型スーパーでは、レジでの挨拶はするが、コンビニのようなアイコンタクトはないし、商品がある場所を聞いても、作業が忙しいのか、丁寧な対応を期待しにくい。小商圏の小さな店は、お年寄りにとって使い勝手はいいが、彼らが求めているもう一つのは、日常的なコミュニケーションだ。誰かと話したくて店に行っても、小型スーパーでは、対応しきれないだろう。

山崎 私も、その通りだと思う。セブン-イレブンでは、「セミセルフ」という考え方をもっている。中島ゴンドラの商品はセルフサービスで、お客自身に選んでもらうが、接客ポイントのカウンターでは、コミュニケーションを重視している。コンビニは、常連の顔を知っているオーナー夫妻や長く勤務する主婦パートなどがいるのも強みだ。逆を言えば、小型スーパーがそこ意識し出すと、コンビニにとって、別の意味で手強い競合相手になるのではないか。