

## 城取博幸の

## 韓国 ソウルのスーパーマーケット見聞録 ②

2011年 10月

城取フードサービス研究

城取 博幸

<http://www.shirotori-f.com>

### テスコジャパン撤退の理由と韓国のスーパーマーケット

#### ①「テスコ日本撤退の数字的根拠」

下の数字を見て、もしあなたが経営幹部であったら、どう思うか

2010年決算 売上前年比(Tesco PLC)

イギリス	1.0%
中国	5.5%
マレーシア	-1.4%
韓国	3.2%
タイ	1.6%
トルコ	-0.1%
チェコ	2.0%
ハンガリー	-1.2%
ポーランド	2.0%
スロバキア	10.9%
アイルランド	3.9%
アメリカ	9.4%
<b>日本</b>	<b>-8.1%</b>

(第一四半期 -10.7% 第二四半期 -5.4% 第三四半期 -6.4% 第四四半期 -8.9%)

売上の減少だけでなく、不採算店舗の閉鎖も含まれているが、「日本事業いったい何をやっているんだ」と言われても仕方ない数字である。

テスコジャパンの単体の数字は公表されていないが、私の推測では、売上高は500億~600億円。

600億円あったとしても、1年で50億円も売上が減少したことになる。

私が日本側の幹部であれば、「不採算店舗の閉鎖は、黒字化を図るため！」

と説明するが、「あまりにも他国に比べて減少率が高い」と逆に追求されるであろう。

将来会社幹部になられる皆様、トップはテーブルに出された数字を、相対的に判断することを忘れないでください。店の評価も同じです。

「スロバキアやアメリカに比べて、日本は足を引っ張っている」と思うわけです。

それでは、私は言いたい「日本より格段の損失を出している、アメリカ事業の「フレッシュ&イージー」はどうか？」と

「約2億ポンド(約240億円)もの損失を出しているんですが……」

だいたいそれを言うと、「君が感知することではない」と必ず言われる。

数字のトリックと言うのか、9.4%も売上を伸ばしていれば、どうにかなると誰でも考える。8.1%も下げていけば、もう終わりだと考える。

すなわち、「損失を拡大させても、売上を伸ばしている」方が、「売上が下がっても、損失を減少させる」よりも評価が高いということである。将来性への期待、希望です。

こらが、「世に常」です。

「アメリカ事業は、2013年までに黒字化を目指す」というが、あの300坪以下のミニSMが客に評価されるか見守りたい。

テスコが日本から撤退する理由がどうもすっきりしなかった。数字がまったくなかったからだ。

クラーク最高経営責任者によると、

「日本への投資額は1億ポンド(約120億円)以下。今後は、中国や韓国といった、より将来性のある事業へ投資を集中させたい。」という

日本事業の売上の伸び率の数字を見てそれが理解できた。

売却価格は、5,000万~7,500万£(60億~90億円)だという。

「テスコはなぜ、日本で失敗したか」を、実際に店を見て検証したく、テスコ練馬店を視察して、その理由が分かった。

それを見ることで、日本のSMの問題点も浮かび上がってきた。

成功している韓国 ホームプラスのその後の変化も見てみた。

## ②テスコの「地域適合化戦略」の弱点

日本のテスコ(つるかめ)平均売場面積は312㎡(94.5坪)、アメリカの「フレッシュ&イージー」は933㎡(283坪)と、発展途上国は大型店、先進国は小型店と業態を分けて出店するテスコの地域戦略が見えてくる。

日本の店舗概要

TESCO: 26店舗 テスコ・エクスプレス: 8店舗 つるかめランド: 45店舗 つるかめ:

35 店舗 TSURUKAME : 4 店舗 ふーどれっとつるかめ : 12 店舗 キッチンランド : 1 店舗  
かめちゅーる : 1 店舗

### ③テスコ 練馬店を視察

西武有楽町・池袋線 練馬駅から歩いて5分の商店街立地。営業時間は9時～23時。  
駅前には、レジ台数18台、セルフレジ6台を持つ西友（ウォルマート）の大型店がある。

テスコ・エクスプレスは、100坪の小型SMでインスタ化を図った店

「青果売場」は、アウトパック商品が殆どであるものの、所々に、白菜四分の一、キャベツ二分の一などのインスタ加工商品が並ぶ。陳列什器はテスコオリジナル 「テスコが選んだ小松菜」なども陳列されているがまだ品数は少ない。

「鮮魚売場」は、塩干の殆どはアウトパック、「ちりめん」はインスタパック、刺身や切り身の魚インスタ加工。鮮魚担当の中年男性が何度も売場を往復している。

「精肉売場」は、アウトパック商品とインスタ商品との併売。売場の約三分の二がインスタパック。比率が高いということはバックヤードでスライサーを使いカットしている。鶏レバーや砂肝、鶏ガラなど細かい品揃えもされている。

「惣菜」も弁当などのアウトパック商品はあるものの、インスタ製造の弁当、揚物の品揃えも多い。寿司はアウトパックである。

「テスコベーカリー」と袋に入ったベーカリー、製造者が店舗名になっているため、どうやらインスタの焼いているパンである。

「日配品」は殆ど日本のSMの品揃えと同じで何も特徴はない。

「ドライ食品」は、「テスコブランドの輸入品」「国産テスコPB商品」「ヨーロッパからの輸入品」「99円PB菓子」とオリジナル商品が並ぶが、売場スペースが狭く迫力がない。

「冷凍食品、冷凍食品」のリーチインケースは、オリジナルのLED照明使用。

「レジ」は、対面レジ2台、セルフレジ2台で、客が混んでくれば店内放送で係を呼び出す。感想は什器や陳列はキチンとしているが、どう見ても日本の昔の小型SM。

以上が店の概要である。

「この店舗スタイルを見て、皆さんはどう思いますか？」

「売上、粗利益、店損益をどのように推測しますか？」

私の推測では、年商売上5億円、店粗利益率24～25%、店損益 赤字か+-ゼロ  
インスタ加工比率が高いが、人件費も高い。1店舗を見ただけで一該には言えないが、  
「どうしてこういう店が出現してしまったのか。」という感想。

「日本は生食文化であり、鮮度の落ちた商品は買わない」という考えからこうなったのであろうが、この小型店のどう将来性を感じたのだろうか。

日本の小売業の歴史から、チェーンストアの100坪小型店で、5部門ものインスタ製

造比率を高めた、駐車場なし、市街地立地のセルフサービスの店は、特別な状況でない限り、もう多くは存在していない。あっても将来性は低い。

実は私が20年前に店長をしていた店と全く同じだ。できはこの店の方がよいが、青果、鮮魚、精肉、惣菜はインスタ加工、売上は5億円、店の粗利益率は27%~28%であったと記憶しています。店損益は赤字ではないが、いつもギリギリの収益であった。当時に比べて粗利益率は下がっているが、人件費も社員を使わないことで下がっているのは多少の変化はあるが、ビジネスモデルとしては殆ど変わっていない。

### 日本の小型SMは何も変わっていない

ビジネスモデルの進化もなければ、商品の進化もない、価格も昔に戻っている。

コンビニはどんどん進化しているのに、SMは殆ど進化していない。

外国資本が日本に参入しても、日本式の商売の仕方に変化はなかった。

特に、Tescoの海外進出のコンセプトである「**現地適応化戦略**」は、全く裏目に出ってしまったのだ。

結局、「西友」も「つるかめ」も変わらなかった。

しかし、「コストコ」や「メトロ」はそのままの形を日本に持ち込み成功している。

レジ係に「Tescoはなくなってしまうみたいですね」と声をかけると「そのようです」と意外と明るく答える。

「記念にTescoブランドの商品を買って帰ります」というと「ありがとうございます」と笑って答えてくれた。

何か寂しさを感じる。日本からなくなるTescoブランド、全部ではないが一部商品を写真に撮っておく。

マレーシアで店舗を売却すると発表した時のカルフルの従業員（結局売却は中止された）、タイでビッグC（仏カジノグループ）に売却されると発表された、カルフルの従業員を見てきたが、「カラ元気」というのか共通するものがある。

最後に、Tesco日本撤退の理由を一言でいえば、

**「間違ったビジネスモデルの地域適合化」である。**

Tescoの一番の強みは、「本部で立てた戦略や計画を現場で実現する実行力」である。

それは、アジアのTescoを見て実感している。日本では地域適合化を図るあまり、間違った方向に実行力を発揮してしまった感がある。

韓国ではなぜ成功したのか、韓国の小型SM 「Tesco・エクスプレス」はどうなのか興味湧いてくる

### ③テスコ撤退と「ランチェスターの撤退の決断」

#### テスコ 2011/12 年度の方針

新 CEO の Philip Clarke 氏は、6 つの当面の目的を挙げている。

- 1) イギリス事業の力強さと成長を、今後も維持する
- 2) 海外事業は、単に成功するのではなく、卓越した結果を達成する
- 3) 進出国では、複数業態（リアルとネット等）を展開する小売業になる
- 4) 銀行を中核としたサービス事業を推進する
- 5) グループ全体のスキルとスケールを活用し、お客様により多くの価値を、競合にはより明確な差別化を行う
- 6) 株主に対して、より高い使用総資本利益率（ROCE）を実現する

#### 日本撤退の根拠は明確

##### 「海外事業は、単に成功するのではなく、卓越した結果を達成する」

この部分では、2010年売上高伸長率 中国5.5% 韓国3.2% タイ1.6%の成長に対して、日本事業の売上前年比-8.1%は、「卓越した低さ」である。例え黒字化しても、「単に成功」するだけではダメであると言っているようである。

テスコ日本撤退理由を、ニュースでは、「仏カルフルも日本から撤退しており、日本の消費者は世界で最も厳しく、欧米方式をそのまま持ち込んでも受け入れられない」と簡単に結論付けている。しかし、コストコもメトロも欧米方式をそのまま持ち込んで成功している。テスコ（つるかめ）もウォルマート（西友）も欧米方式をそのまま持ち込んだ訳ではない。

テスコもウォルマートも「適合化を意識するあまり、現地適合化戦略」がうまくいかなかったのである。

撤退の決断について、ランチェスターは数字で明確に説明しています。

「リーダーになる人のランチェスター戦略入門」福田秀人著 東洋経済新報社より、よい本ですので皆さんもぜひ読んでください。

#### 「撤退の決断」 変化への対応 撤退と集中

- ・物事には集中や変化が必要であり、撤退や、カットの決断こそ進歩の前提である。
- ・重点主義ということが、効率や能力を規定しているのであって、その重点を絶えず移動させ、その変化に対応していかなければならない。
- ・社長というものは、この切り捨てと重点投資の決断力に成長と進歩の条件があるのであって、この決断が早くできるようになれば経営者として一人前になってきたといわれる。

（P173文中）

\* 撤退理由は、「今後のアジア戦略は、成長の望める中国、韓国に資金、人材を集中させる」

と実に明確。

「重点主義は、重点を常に移動させ、その変化に常に対応していかなければならない」  
日本に進出して8年が経過するが、うまくいかない日本事業に見切りをつけ、中国、韓国に重点を置くという意味である。それにより、成長と進歩を追求したのである。

#### **撤退基準の標準化 有効射程距離モデル**

・勝てるものや勝てる場所に力を入れなければならないが、逆に、どう考えても、勝てそうもないところからは手を引くことも重要である。

・勝ち目のないところに、いつまでも力を入れていたのでは、他のところで勝つチャンスを逃してしまうことにもなりかねない。

・勝てるか否かの判断基準や、どの段階で判断を下すかといったことなどについて、標準化しておくべきではないだろうか。(P 174 文中)

\* どこをライバルにしていたかは分からないが、「勝ち目のないところに、いつまでも力を入れていたのでは、他のところ(中国、韓国)で勝つチャンスを逃がしてしまうことにもなりかねない」ということである。テスコはフランスや台湾からも撤退しています。撤退の基準があり、それにより日本撤退を決断したのではないか。

#### **いくら頑張っても逆転できない数値基準**

**ランチェスターは撤退の数字基準を明確に説明しています。**

①「一騎討ち」「局地戦」では、シェア比が「3対1」以上開いてしまった場合、逆転不可能であり、どうあがいても勝てない。→ライバルのシェアの三分の一以下なら撤退。

②「確率戦」「広域戦」では、マーケットシェア比が、 $\sqrt{3}$ 対1以上に開いてしまうと、いかに武器効率を上げて、また「集中効果型の戦闘局面」をつくりだしても、弱者の逆転はもはやありえない。→ライバルのシェアの60%以下なら撤退。

\* 日本の場合、都市部の100坪SMのライバルの業態は、日本が世界に誇るコンビニエンスストアである。500億~600億 129店舗の企業が、コンビニ各社の売上、店舗数、床面積のシェアを争ってどちらが勝つかは、①②を見なくとも明確であった。

また、「武器効率」もコンビニに比べて劣る物であった。

ランチェスター戦略は、冷静に状況を見る目を養うとともに、戦況が味方にとって不利ならば、「利なく撤退すべし」という勇気を与えてくれる戦略である。「負けを認める」

① 試行錯誤の「錯誤」を教えてくれる「壁」がある。

② 試行錯誤を繰り返している間、状況は全く変化していない。

③ 成功するまで、試行錯誤を繰り返すことができる時間と資金がある。

従業員にとっては非常に残念なことですが、以上の理由で撤退を決定したと思われる。

④テスコのアジア事業は、すでにヨーロッパ事業を超えている。

テスコ ヨーロッパ事業は、最高業績を達成

ヨーロッパ売上高 10,558 (100万ポンド) 取引利益 527 (100万) ポンド 取引利益率 5.73%

TESCO plcをそのまま引用 ( ) 内に2010年伸長率を追加  
弊社のヨーロッパ事業は過去最高の業績を達成し、売上高、利益、マージンともに大幅に増加しました。

回復期にある経済圏もその一端を担いましたが、この業績のカギとなったのは、急速に市場シェアを勝ち取った地元のビジネスの競争の飛躍的な回復にありました。

生産性の向上とヨーロッパ全域を対象とするソーシングが奏功し、顧客本位の価格の引き下げ、プロモーションの強化、クラブカードを実現しました。その結果、大幅な増収となり、利益率とマージンも改善しています。

地域全域を見ると、売上げの伸び率はさまざまでしたが、全商圏において、2009年～2010年間に比べ、既存店ベースの売り上げ成長率が飛躍的に回復しました。新店舗のオープンにも助けられました。

アイルランド (+3.9%) の2010年度の既存店売上は大幅に増加し、下半期は軒並み横ばいでしたが、2年間の基調は改善が続いています。政治と経済の不透明感から消費者心理が冷え込み、可処分所得の減少が続いたものの、弊社事業は相対的に好調に推移しマーケットシェアを伸ばしています。

ポーランド (+2.0%) でも好調が続き、大統領専用機の墜落事故後、一時は消費者心理が冷え込んだものの増収増益を記録しました。

ハンガリー (-1.2%) では景気、消費者心理ともに厳しい状態が続いていますが、にもかかわらず、弊社の事業は底堅く推移しました。

チェコ共和国 (+2.0%) における成長はクラブカードの運用開始の成功に支えられました。既に、人口の10%以上が契約しています。

スロバキア (+10.9%) における好成績は、2桁台の既存店ベースの売り上げの成長も助け、この一年の間に我々の市場シェアのさらなる拡大へとつながり、市場リーダーとしての我々の地位をさらに強固なものとししました。

トルコ (-0.1%) の経済が回復し続ける中、10のハイパーマーケットを含む21の店舗を新たに設け、それも安定的な売上げの増加の助けとなり、再びビジネス拡大に拍車をかけることになりました。

景気見通しの改善に伴い、新規出店を加速しています。年度中の増床面積は260万平方フ

ィートに達し、2011/12 年度もヨーロッパで 290 万平方フィート増床する予定です。

**テスコ アメリカ事業は、300 店で損益ゼロを見込む。**

**アメリカ売上高 502 ポンド (100 万) 取引利益 -186 (100 万) ポンド 取引利益率 -37.1%**

「フレッシュ&イージー」(+9.4%) は、顧客から引き続きご好評をいただいております、顧客数の急増により各店の売上也着実に改善しています。

改善の余地があることは明らかですが、正しい方向に向かっていることから、今年度は新規出店のペースを 50 店舗程度に増やす計画です。

配送センターと製造拠点の生産性の向上により、当初予想の 400 店舗ではなく 300 店舗前後で損益ゼロを実現する見通しです。

弊社専門の生鮮食品供給業者である 2 シスターズ社とワイルド・ロケット・フーズ社との統合にかかった初期費用と為替レートの影響で、前年度は損失が増えました。2 社の業務と弊社の既存のキッチン業務の統合が完了した結果、財務業績、商品の質、サービスレベルは大幅に改善しています。

既存店の売上の急増が続く、店舗稼働率の向上で各店が黒字に転じるため、今年度は損失が急減すると予想しています。

**2012/13 年度末には、米国事業を損益ゼロに持ち込む計画です。**

**テスコ アジア事業は、ヨーロッパの売上、利益を抜く。**

**アジア売上高 11,023 ポンド (100 万) 取引利益 570 (100 万) ポンド 取引利益率 5.55%**

弊社のアジアでの事業は引き続き好調に推移し、既存店ベースの売上増、新規店舗の寄与、2008 年に韓国で行った買収効果に支えられて増収増益を達成しました。

アジア経済が回復するにつれ、売上基調は改善しています。為替差益も業績に寄与しましたが、通常の為替レートでも 18%近い増益を記録しています。

**韓国 (+3.2%) と タイ (+1.6%)** ではそれぞれ 56 店舗と 119 店舗をオープンしましたが、両国が景気後退から回復したことから、2010 年度の売上高と収益は大幅に増加しました。

**中国 (+5.5%)** では、拡張計画を進めており、Express の 5 店舗を含め、年度中に 19 店舗をオープンしました。

急成長に備えた投資を実施した反面、新規出店が計画より出遅れたことなどから、2010 年度は全体ではわずかながら損失を計上しました。

2009 年は景気が大きく後退した **マレーシア (-1.4%)** も、2010 年度は順調に回復し



ています。価格、プロモーション、クラブカードへの投資継続が原動力となり、弊社の事業は大幅な増収増益を記録しました。

**日本（-8.1%）**では、スーパーマーケット業界の売上高が減少して弊社の業務は厳しい環境に直面しており、またも損失を計上しました。弊社は壊滅的な被害を出した3月11日の東日本大震災にいち早く対応し、赤十字社を通じて5万ポンドを寄付しています。

**インド**での初期計画は順調に進んでいます。フランチャイズの提携先であるトレントが運営するスターバザールハイパーマーケット事業に対し、現地の経営チームが支援を行っています。

アジア市場は長期の成長機会が見込めるため、既存の市場と中国双方で将来の拡張計画を重点的に推進してまいります。

景気回復局面での基盤を強化するために、景気後退期にあっても投資を継続してきました。今年は510万平方フィートを増床する計画です。さらに、クラブカードの普及とリテールサービス事業の拡大により、アジアの主力事業のブランド強化の面でも躍進を遂げています。

## ⑤韓国食品流通業の歴史

### 外資参入によって韓国にもたされた「労働生産性向上」と「スペース生産性向上」

1980年～90年前半にかけては、ロッテグループが89年にアメリカセブンイレブンとライセンス契約、老舗百貨店の新世界百貨店（旧三越）が93年に「Eマート」、95年に農協流通が「ハナロクラブ」、LGグループが「LGマート」、98年にロッテ百貨店が「ロッテマート」を次々にオープンした。

1996年に小売市場が開放され、オランダのマクロ、フランスのカルフール、98年にはアメリカのウォルマートとコストコ、99年にイギリスのテスコと次々に韓国市場へと参入した。マクロは98年にウォルマートに買収された。

ウォルマートとカルフールは、2006年に韓国から撤退している。

韓国市場に残った外国資本は、「コストコ」と「テスコ」のみとなった。

韓国では、ウォルマート、カルフールは撤退したが、なぜテスコ、コストコは生き残ったのか。テスコの強みはなにかを研究してみた。

### テスコ韓国事業 ホームプラス

ホームプラス 世界クラスのビジネス（テスコホームページより抜粋）

韓国のホームプラスは英国国外で弊社最大の事業であり、売上高は50億ポンドとFTSE100指数の多くの企業をしのぐ事業規模を誇っています。

弊社はサムスンと提携して韓国に進出し、1999年に初のハイパーマーケットを2店オープンしました。今日我々は、354店舗を展開し、23,000人の従業員を抱え、多角的に事業を行い、マルチチャンネルになることを目指す、洗練された小売業者です。2店舗から出発した弊社は、わずか10年で韓国第2のリテーラーにまで躍進し、首位との差を縮めています。大きな成長の可能性を秘め、今後の活躍が期待されます。韓国における、組織化された、現代的な小売業は、まだ市場全体のほんの一部に過ぎず、全小売のたったの54%にしかありません。

弊社は急成長する食料品雑貨のセクターですでに市場をリードしており、先ごろ日用品のウェブサイトを開設しました。

また、定評あるブランドと強力な店舗網、大規模な顧客基盤を活用してリテールサービスの充実を図っています。

堅調な業績の達成とともに韓国で最も信頼されるブランドを目指しており、すでに韓国最優秀企業賞を受賞しています。（TESCO plcより）

## 外資参入によってもたされた「労働生産性向上」と「スペース生産性向上」

「流通業のアジア進出が現地に与える生産性効果への考察」（横井 のり枝）より引用

### 韓国 テスコの成功理由

#### ①「現地適合化戦略の成功」

カルフル、ウォルマートは、海外事業においても自社固有のやり方を実践する「標準化戦略」であったのに対して、テスコは、標準化とは逆に、進出市場の状況、習慣に合わせて本国市場での運営方法を調整する「現地適合化戦略」を実践した。

韓国ではすでにイトーヨーカ堂のレイアウトをモデルにした「Eマート」の大型店がすでに開店していて、カルフル、ウォルマートなどの商品を天井まで積み上げる陳列方法はあまり受け入れられなかった。また、本国の標準化された品揃えであったため、韓国の消費者を満足させるだけの品揃えができていなかった。

テスコは現地適合化戦略で徹底したマーケティングを行い韓国人からの指示を集めた。

#### ②「現地人によるマネジメント」

カルフル、ウォルマートは本国の名前をそのまま使ったのに対して、テスコは現地法人の「サムスン」とのジョイントベンチャー（参入当時の資本比率はテスコが81%を保有）で、本国のテスコの名前を使わず「ホームプラス」、韓国人の幹部、店長を採用するなど現地適合化を徹底した。それが韓国人の愛国心をうまく掴んだ。

#### ③「自社物流センターによる物流」

2000年に韓国1号店を出店してから10年。その間に本国イギリスの数々の技術やノウハウが導入された。物流面では、自社物流センターを基点にリンテック社のサプライチェーンシステムを導入し、最新のIT技術を導入した。2003年には、当時アジア最大の自社物流センターを設立し、23日分のストックが可能となり、店舗バックヤードの在庫率を30%削減することに成功した。

#### ④「事業の多角化と店舗スペースの有効活用」

店舗に付設されている専門店、テナントの誘致を積極的に行い、全売場面積の31%をテナントにした。また、銀行サービス、携帯電話販売、保険会社、旅行代理店、カード事業などのリテールサービスを自前化し、店舗スペースの有効活用と収益の向上に努めた。これも本国イギリスが行ってきた事業と同じである。

#### ⑤「棚割検討センターの有効活用」

従来は、ホームプラスのバイヤーとメーカーと協議しながら机上で棚割を決定していたが、スペースのムダや見栄えなど想定と異なるなどの課題が残ったため、別部署の「陳列検討センター」を設立し、実際に商品を並べて棚割を作ることで、より効率的、消費者に訴求できる陳列を実現することができた。これも本国のノウハウを導入している。

#### ⑥「ヒアリング調査によるマーケティング」

各店100人のモニターから、品揃えや商品価格、プロモーション、店内サービスの満足度を調査する。また、それとPOSデータの中の評価の高い商品、購買頻度の高い商品と

を合わせ、両方に合致する商品500～600品目をピックアップし、競合店との価格比較を行い、必要に応じて価格改定を行う取り組みを行っている。

ここでも本国のノウハウがホームプラスの売上高や収益性に貢献している。

#### ⑦「高品質、低価格を実現したPB商品」

ホームプラスでは商品の約30%がPB商品である。これはPB比率50%以上を超える本国テスコのノウハウを得て、商品開発、メーカーへの委託を行っている。委託先は業界第2位メーカーを軸にし、「高品質」「低価格」を実現している。もちろん、このPB商品は利益率向上にも貢献している。

#### ⑧「従業員教育と相互知識移転」

従業員教育では、幹部および幹部候補生を本国イギリスに1年間派遣する制度を持っている。韓国国内にも教育研修センターを持ち、韓国人だけでなく「アジアで必要とされる人材の育成」を主眼に置いた教育を行っている。

ちなみに、韓国親会社のサムスの入社基準は、TOEIC 900点以上、幹部になるためには920点以上が要求される。

### 外資小売業参入による国内小売業のイノベーション

さらに、横井は『国際化を一つの契機として、韓国市場に生産性の高い小売業態が登場し、異業態間の競争が進展し小売市場が活性化された。コンビニやディスカウント業態といった新しい業態は、消費者の店舗選択を拡大させだけでなく、伝統的市場、商店街など既存業態との間で異業間競争を引き起こし、市場は活性化された。

つまり、撤退した外資小売業はあったものの、参入により韓国市場に外資小売業の技術が移転されて新業態の開発や技術革新が進み、その結果として生産性が向上したのである。

1997年以降の10年間で、1人当たりの労働生産性は2.2倍、事業所当たりの生産性は2.5倍になった（2009年大韓商工会議所報告書）』

### カルフルージャパンのノウハウはイオンに知識移転されたのか

### テスコジャパンのノウハウは、どこかに知識移転されるのか

## 団体ツアーと個人旅行のメリット、デメリット

今回は衝動的に韓国視察を3日前に決めたため、格安航空券やいつものホテルがいっぱいであったこともあり、ネットで、ダメモトで「格安韓国ツアー 2泊3日 38,000円」のキャンセル待ちを申しこんだ。翌日「OK」の返答が届いた。

内容は、基本料金3,8000円+税諸費用約2,500円+シング追加料金24,000円=64,500円 条件は、空港送迎、免税店に立寄る 後はフリーというもの。

オプションとして、翌日にガイド1日8時間を予約。事前予約ではないので10,000円と跳ね上がる。それにタクシー代、食事代（朝食は付いていなかった）、チップ代を含めれば約10万円コースだ。3日間ガイド、専用車を頼むと+4万円。ただ、24,000円追加してもホテルのクラスは日本のビジネスホテルで立地もあまり良くない。

メリットは、日本語で情報が得られることと、困った時の連絡先があることと、到着の迎えと帰りの航空会社カウンターまでの送迎があることだ。

個人旅行は、ネットで航空券とホテルを予約して、空港からタクシーかバスで移動。

友達でもない限り現地の日本語情報はない。頼りになるのはガイドブックとホテルのコンシェルジュからの情報。スーパーマーケットを回る場合は自分でタクシーを拾って回る。夜中にとんでもない所に降ろされても、自分でホテルまでたどり着かないと誰も助けられない。時間は自由になるが、全ての行動が自己責任でありストレスも多い。

海外の小売業を効率的に視察する目的であれば、少し値は張るが絶対に「団体ツアー」をお勧めします。同じ目的の人とのコミュニケーションもできるし、視察に専念できます。数が集まれば、10万円以下も可能。

ホームプラス 南大門店



ホームプラス外観



青果のクレート陳列



茹で野菜パック



鮮魚の朝の陳列量



ガスパック充填商品



丸物魚のパック



鮮魚対面売場



精肉ガスパック商品



牛肉ガスパケットレー



豚肉ガスパケットレー



鶏肉ガスパケットレー



丸鶏パック



チルドRTH商品



チルドRTH商品



チルドRTH商品



チルドRTH商品



コンコース通路

ドライRTH商品



ドライック陳列

今人気の即席めん



見切り品コーナー



PB商品左上



NB人気商品



英テスコPB商品

## ホームプラス 南大門店

### イノベーションが一番行われているテスコ（ホームプラス）

#### 1年前と比べて売場がどう変わったか

##### ①売場にマネキンの姿がない。

韓国名物のミニスカート制服を着たメーカーマネキンが1人もいない。

不思議に思う時は聞くのが一番。店のスタッフに「マネキンが1人もいないのですがどうしたんですか？」と尋ねると、「週末はマネキンが入りますよ」と答える。

マネキンを減らす意図は、「原価の引き下げ」しかない。競合店が「メーカーマネキンに頼るMD」に対して、テスコは明確に「自社MD」に徹している。

##### ②「プラスワン商品」「おまけ商品」がなくなった。

これも韓国名物である、商品にテープでもう一つ商品を貼りつけたり、おまけを貼りつける「プラスワンセール」が主流であったが、テスコにはその商品が並んでいない。特に洋日配の飲料やヨーグルトは多くの商品がそれであったが、一つも並んでいない。この変化は凄い。これも、不明確であった商品の原価を明確にするためのもの。ここでも「おまけMD」から脱皮して「自社MD」に徹している。

##### ③PB商品よりもNB商品の売り込み。

定番コーナーの棚割は、安くて利益の取れるPB商品を中心に販売していると思いきや、ナンバーワンNB商品のフェイスを拡大している。食用油の棚割は、写真にあるように、ゴールドラインに2段抜きでNB商品を陳列し、PB商品は、NB商品の半額にもかかわらず、その左上に半分のフェイスで陳列されている。PB商品を「売らんかな」の棚割ではない。ころも基礎知識編の「ヒアリング調査」「棚割センター」による客の立場に立つ

た陳列であろう。

#### ④派手な対面、派手なイベント、派手なPOPがなくなった。

「スーパーマーケットの原理原則が守られている」。

ドラッカーは言っています「派手な販促を行ったマーケティングは本物ではない。何もしなくても自然に売れて行くのが、本来のマーケティングである」

マネキンやプラスワンセール、その他な人的サービスで作った売上は、本来のマーケティングではないということです。定番商品が何もしなくても売れる棚割を作ること、スーパーマーケットの本来の「原理原則」を貫いている。

#### ⑤在庫の削減。

火曜日の11時に入店したが、生鮮食品、中通路平台の在庫が非常に少ない。

分からないことはガイドに聞く、「何か前に比べて殺風景だけど、この店は不振店になってしまったのですか?」、ガイド曰く「そんなことはありません。まとめ買いをするため週末は混んでいますよ」とのこと。

客の少ない平日に在庫を持つ必要がないということであろう。

確かに生鮮のスタッフも少ない。鮮魚の担当者は2人だけであった。

#### ⑥「RTC商品」から「RTH商品」への商品の進化。

商品の変化は、生鮮食品の「RTC商品」が減った代わりに、チルドの「RTH商品」が多くなっている。これから鍋シーズンを迎えるが、鍋セットはあるものの、その品揃え、ボリュームはさほど多くはなかった。

テスコだけでなく、Eマートも、デリカ売場が縮小され、そこに「チルドのRTH商品」すなわち電子レンジ対応商品の品揃えが増えている。日本とは比較にならないほどの品数である。「商品の進化」のスピードがとにかく早い。

#### ⑦テスコ体操

11時になると、急に音楽が流れてスタッフ全員が売場に出て「テスコ体操」を始めた。

日本のラジオ体操とは少し違うが、何かホットする光景である。やらされ感はあまりない。

時間になれば全員がキビキビとサッと売場出て体操をする。

規律がしっかりしている印象を受ける。

韓国進出は「現地適合化」を図ったが、客の支持、シェアが高まるに連れて、ムダを取り除くテスコが得意とするハイパーマーケットの「儲かるスタイル」にイノベーションを図りつつある。それが成功している。

何度も言うが、テスコの強みは、

「本部で立てた戦略や計画を現場で実現する実行力」である。

「イノベーション」のスピードが速いこと。

「労働生産性が高い」「スペース生産性」「在庫回転率」が高いことである。



## スーパーマーケットの原理原則

スーパーマーケットとは、

「食料品を中心とする日用品の大規模な廉売(れんばい)小売店。  
大量仕入れによる仕入値の引き下げや、客のセルフサービスによる人件費の節減などによる販売コストの引き下げを行い、低価格で大量に販売する。」

もう一度、自社の立ち位置、スタンスを見直す意味でぜひ見てはいかがでしょうか。

## ホームプラス・エクスプレス



店舗外観



店舗入口



野菜クレート陳列



ラベルがすでに貼られたレタス



シュリンク包装のズッキーニ



チルド商品



ガス充填のプルコギ



チルド商品売場



陳列ケース上の在庫



ケース納品の在庫



クレープのテナント



反対側の八百屋

## ⑥ソウルのテスコ（ホームプラス・エクスプレス）を視察

ホテルから歩いてすぐ近くの道路沿いに、100坪程のホームプラス・エクスプレスを発見。日本のテスコとどう違うのかを見るのが今回の目的である。

店の広さは100坪程、レジ代数は2台。業態は生鮮3品とドライ食品、日用品を販売するミニスーパーマーケット。思った通り生鮮食品は全てアウトパック商品でインスタ加工品はない。加工するスペースもない。ただし、店内にはまだオープンしていないが、コーヒースタンドがあるのには驚いた。

レジ係に、「あのコーヒーショップはテスコの直営店ですか？」と尋ねると「いいえテナントです。もし、あのスペースを使いたければいつでも連絡ください。」と答えが帰ってきた。たぶんうまくいっていない。ガイドがいれば疑問に思うことは何でも聞ける。

しかし、基礎知識編で触れた「店舗スペースの有効活用」が実践されている。

青果の商品は殆どベンダーが袋やラップをかけた物のクレート陳列。鮮魚や精肉も真空パックやガス充填商品で1週間以上はもつ商品である。値引きシールの貼られた商品はない。ドライ食品は、写真にもあるように陳列ケースの最上段に段ボールの在庫があるため、バラ納品ではなくケース納品であると見た。小型店であっても納品単位を崩さないのが利益を出すポイント。「ホームプラスのPB商品」はあるが、「イギリスTESCOブランド」商品は品揃えされていない。価格は安いイメージがある。

店頭にも商品が山積みされているが、雨のためブルーシートが掛かっていた。

韓国のチェーンストア比率は、まだ54%であるためまだ店舗数は増えると見ている。

道を挟んだ反対側には、昔ながらの「八百屋」があるが、コンビニかミニスーパーに変わるは時間の問題であるような気がする。

今回店舗を見て、日本のテスコと韓国のテスコの違いを一言でいえば、「スケールメリットの違い」と「オペレーションの差」、「店舗スペースの有効活用の差」があげられる。

日本のテスコは全て自前でやろうとしたのに対し、韓国では、ベンダー、テナントをうまく活用して、「労働生産性」、「スペース生産性」「在庫回転率」を高めている。

日本テスコの売上が600億円（推測）に対し、韓国テスコは日本円換算で6,000億円と10倍の差があることも仕入原価の差として表れている。

コストコ 良才店



店舗外観



告知表示



パン売場



袋入り野菜



カットパイナップル



活魚水槽



丸魚トレーパック



フィレトレーパック



刺身盛り合せ



助六寿司



にぎり盛合わせ



寿司の品揃え



袋入り鶏チルド



가스충진팩



チルド牛肉かたまり



袋入り鶏チルド



가스충진팩



チルド牛肉かたまり

冷凍牛かたまり



試食の行列

冷凍牛カット肉



専用バーベQグリル

チルドトレー



漬け込み肉



プルコギ



野菜入り漬け込み肉



漬け込み肉



トルティーヤ



パエリア



ロテサリーチキン



ウイングロースト



チルドケース



ドライ食品陳列棚

コストコ・ホールセールは、アメリカに本社を置く会員制倉庫型卸売で、優良ブランド商品を低価格に提供する。設立は1983年シアトル。1993年、同スタイルでほぼ同規模だった競合企業プライス・クラブと合併し社名を「プライスコストコ」とした。1997年、社名を「コストコ・ホールセール」とした。

荷姿のままパレットに乗せられた商品を大型の倉庫に並べて販売することにより、管理や陳列にかかるコストなどを徹底的に抑えるコンセプトである。

年会費形式の会員制である(アメリカではゴールドスター会員または法人会員\$50、日本では法人会員年会費3,675円、個人会員年会費4,200円、共に全世界の店舗で利用可能)。会員カードには顔写真が添付または印刷されるようになっており、使い回し対策が施されている。この顔写真は紛失時の対応にも使われる。

#### <世界各国の店舗数>

- アメリカ 425 店舗
- カナダ 80 店舗
- メキシコ 32 店舗
- イギリス 22 店舗
- 日本 10 店舗
- 韓国 7 店舗
- 台湾 6 店舗
- オーストラリア 1 店舗

日本のコストコ

- ①日本の店舗 [編集]久山倉庫店(福岡県、1999年4月オープン)
- ②幕張倉庫店(千葉県、2000年12月オープン)
- ③多摩境倉庫店(東京都、2002年9月オープン)
- ④尼崎倉庫店(兵庫県、2003年4月オープン)
- ⑤金沢シーサイド倉庫店(神奈川県、2004年10月オープン)
- ⑥川崎倉庫店(神奈川県、2007年7月オープン) - 日本法人の本社を兼ねている。
- ⑦札幌倉庫店(北海道、2008年1月オープン)
- ⑧入間倉庫店(埼玉県、2008年4月オープン) - 三井アウトレットパーク 入間と隣接。
- ⑨新三郷倉庫店(埼玉県、2009年7月オープン)- ららぽーと新三郷と併設。
- ⑩前橋倉庫店(群馬県、2011年8月26日オープン) - パワーモール前橋みなみと併設。

#### 雇用人数

	2008年	2009年	2010年
フルタイム	75,000	79,000	82,000
パートタイム	62,000	63,000	65,000
合計	137,000	142,000	147,000

### 店舗数

	2006年	2007年	2008年	2009年	2010年
店舗数	458	488	512	527	540

### 売上高(\$ Millions)

	2006年	2007年	2008年	2009年	2010年
売上高	58,963	63,088	70,977	69,889	76,255
売上前年比		107.0%	112.5%	98.5%	109.1%

### 純利益(\$ Millions)

	2006年	2007年	2008年	2009年	2010年
純利益	1,103	1,083	1,283	1,086	1,303

### 純利益率(\$ %)

	2006年	2007年	2008年	2009年	2010年
純利益率	1.9%	1.7%	1.8%	1.6%	1.7%

### コストコ ソウル良才店を視察

感想は「お客が入っている」です。

入口にはカードをチェックする係はいるものの、会員ではないが、通り抜けられた。

これは、ガイドさんのおかげである。

理由は「韓国人はプライドが高いため、カード提出など求めれば常連客は怒り出すこともある」とのこと。

売場は日本のコストコと殆ど同じレイアウトで、同じ物を品揃えして販売している。

違いは、精肉売場。焼肉店のオーナーなども買いにきているため、買い物の量が違う。

試食の肉もでかい。10人以上が並んでいる。肉の数を数えて自分まで回らないとあきらめる。

日本のコストコの人気アイテムはプルコギ（味付け肉1.6kg）、シーフードピザ、ロテサリーチキン、パエリア、にぎり寿司。

韓国の売場を見ても売れ筋は日本と同じである。

「現地適合化戦略だけが戦略ではない」ことを見せつけられた。

そこには、アメリカがそのままあり、現地に媚びずに堂々と商売を続ける信念が見られた。

これが、コストコの戦略。

日本出店も、いきなり首都圏を狙わず福岡から上陸するなど、ランチェスターの戦略を実行している。

日本のコストコも客数が増えているらしい。ぜひ見に行きたいと思う。

Eマート良才店



店舗看板



告知版



レジバッグなし



アウトパック商品



青果クレート陳列



ズッキーニの陳列



丸魚パック



切り身パック



魚売場



鍋セット



生きたアワビパック



真空加工商品



生の丸鶏パック



ガス充填商品



ガス充填商品コーナー



自店パック商品



コンコース

精肉対面コーナー



通路チルドケース

対面商品



チルド陳列ケース



納豆



2週間保存可能納豆6P



食品エンド



デリカ売場



ロースト売場



コンコース



デリカオードブル



寿司盛合わせ



寿司盛合わせ



巻き寿司盛合わせ



巻き寿司盛合わせ



寿司盛合わせ





井セット                      ビビンバセット                      チャプチェ

E マートは、新世界百貨店の傘下の総合スーパーマーケット。

歴史 1930 年、三越の京城店として開業した。

終戦後は韓国の人間が経営することとなり東和（トンファ・とうわ）百貨店と改称され、1963 年にはサムスングループの傘下となり、店名は公募により新世界百貨店と改められた。1991 年、サムスングループから独立宣言、1997 年に公式分離。

会長の李明熙はサムスングループ創設者李秉喆の娘・同グループ会長李健熙の妹であり、新世界の筆頭株主でもある。

2006 年 9 月にはウォルマートの韓国法人（16 店舗）を買収し、これによって新世界グループは韓国流通業界全体において、売上規模ではロッテ百貨店グループを上回って首位に立った。

イーマートは 1993 年 11 月 12 日ソウル特別市道峰区で初めての店舗（倉洞店）を開店した。1997 年 2 月 1 日に、韓国国内の流通業者としては初めて中国に進出し、中国イーマート 1 号店のチヤン店を開店した。2004 年 10 月 1 日、イーマートのインターネットショッピングモールを開設した。

海外には、1997 年に進出し、上海市に 6 店舗、天津市に 2 店舗を持つ。

### スーパーマーケット+デパートのような店舗

#### E マート 良才店視察

良才地区は、E マート、農協（ハナロクラブ）、コストコが隣接する競合の激しい地区である。

今回は、農協は視察しなかったが、E マートは 1 年ぶりの視察である。

平日であるせいか、以前と比べて売場がおとなしい。

ホームプラスと同じように、平日の商品の陳列量はかなり絞り込んでいる感がある。

### 韓国ナンバーワン企業の実力

韓国では E マートの評判はすこぶる良い。

店のイメージは、日本のイトーヨーカ堂と同じような GMS の食品売場に近いものがある。食品の gondola も天井まで届くような高いものは使っていない。

ホームプラスと比較すれば、生鮮の品揃えや対面販売コーナー、マネキンの数も多く、ウェットな売場である。

ホームプラスが、本来の庶民のハイパーマーケットを目指すのに対し、E マートは少し上の客層を狙った品揃え、サービスを行っている。

デリカや寿司などの商品づくりも凝っている。

上海に6店舗出店しているが、そのうちスタイルの重なるイトーヨーカ堂やイオンの店舗とも競合する可能性もある。

日本型のGMSの食品売場モデルの実力が世界で通用するか試される時が来る。

### ロツテマツト ロツテワツルド店



店舗外観



店舗入口



冷凍魚



生タラバガニ



生きたタラバガニ



貝のバラ販売



刺身盛り合せ



刺身盛り合せ



単品盛合わせ



漬け込み肉量り売り



量り売りコーナー



試食専用グリル



デリカ売場

デリカパック商品

デリカRTH商品

## ロッテマート

ロッテマート (Lotte Mart) は、韓国ロッテショッピングロッテマート事業本部が展開するディスカウントストアである。

2010 年末現在 196 店舗 (国内 90 店、海外 106 店) 展開されている。

1998 年に 1 号店のオープン以来、2000 年末には売上高 1 兆ウォンを突破。

韓国を代表するディスカウントストアに成長。

韓国以外にも中国に 82、インドネシアに 22、ベトナム 2 店舗展開されているが、日本では出店していない。

ホーチミン市 11 区の 2 月 3 日 (バータンハイ) 通りとレダイハイン通りの交差点にあるエバーリッチビルで 30 日、韓国系ロッテベトナム・ショッピング

## ロッテマート ロッテワールド店視察

### スーパーマーケット+デパートのような売場

韓国の食品小売業を一言でいえば、

ホームプラス (テスコ) は、ローコスト、ロープライスをコンセプトにしたハイパーマーケット。

どちらかといえばドライ型の店。

E マートは、日本型の GMS の食品売場をモデルにした大型食品スーパーマーケット。

ロッテマートは、対面販売やマネキンなどの人的サービスを中心にウエット型の店である。

1 年前は同じような販売方法であまり区別ができなかったが、1 年で企業のスタンス、立ち位置が明確になっているのに驚かされた。

ロッテマートは、いまだに「プラスワン商品」が陳列されていたため、ドリンクヨーグルトのマネキンに聞いてみた。

「確かにプラスワン商品」は少なくなりましたが、ロッテマートは、月に 1 メーカーを決めて、マネキン販売とプラスワンセールを行っています。今月は私のメーカーの順番です」と親切に教えてくれた。

鮮魚はこれから、アワビやワタリガニが旬を迎える。アワビは韓国では「アワビかゆ」や「アワビのスープ」が有名。

ワタリガニは、鍋だけでなく、ケジャン（辛味噌に漬けたもの）やカンジャンケジャン（醤油の沖漬け）にされる。カンジャンケジャンは韓国では高級料理で、専門店でも食べれば、日本円で 8,000 円～10,000 円もする。

カンジャンケジャンビビンバもおいしい。

シーズンになればどこの店でも、生きたアワビ、生きたワタリガニを販売している。

今年、日本のスーパーでも、「韓国産アワビ 3 個 980 円」（もちろん生きたもの）を販売しているのを見かけた。まだ、日本人はアワビを腹いっぱい食べたことがないだけに、今年の狙い目である。

## まとめ

「生鮮食品のアウトパック化と商品の進化」の課題と検証。

日本のスーパーマーケットの「労働生産性」は高まっているのか

日本のスーパーマーケットの「商品は進化」しているのか

## 精肉部門

「インスタパック」の賞味期限は 3 日間。「アウトパック」は深絞りパックの賞味期限は約 1 週間、それに「対面量り売り」（2 日以内）と「冷凍肉」、「真空パック加工肉」賞味期間約 2 週間の品揃えされている。賞味期限は 5 種類あるが、そのうちインスタパックは対面商品と自店パック商品だけである。

ガイドに言わせれば、「特別な日を除けば、生肉は殆ど冷凍保存してしまう」とのこと。

日本の精肉販売は、一部真空パック商品はあるものの、賞味期限 3 日～4 日間の発砲トレイによるパック商品が殆どである。アウトパック商品も同じ形態である。

まったく商品の進化が見られない。アウトパックの深絞りパックは韓国ではすでに 8 年前から導入されているらしい。

また、加工肉のコーナーにおいても、日本はハム、ソーセージ、ベーコンが中心であるが、特にアジアでは鶏の加工品（部位、内臓ごとのローストなど）の品揃えが非常に豊富である。

日本の鶏肉のインスタパックは、2 kg 入りの各部位をドリップを取って「小分け」してトレイに詰めて販売しているだけである。これは生産性の高い作業であるのか疑問。

また、肉を柔らかくする技術、プルコギは堅い肉をナシや玉葱、キウイなどに漬けてこむこ

とで柔らかくして食べられている。パパイヤ（パパイア）、マンゴ（ブルメリン）もタンパク質を分解する酵素を含んでいる。日本人が考えた「シャリアピンステーキ」は玉葱の酵素が肉を柔らかくしている。スライス肉だけが肉を柔らかく食べる方法ではない。

日本では「焼肉用」と「とろみの付いたタレ」を上からかけてトレーパックされている商品もあるが、見た目が良いだけで、決して肉を柔らかくする効果はない。

円高で輸入牛肉がかなり安くなっています。100g100円の「牛ももステーキ」も販売されています。安い牛肉を柔らかく、おいしく食べられる商品化、メニュー提案が必要。

ブロック肉、骨付き肉、内臓肉や冷凍肉の商品化が日本は遅れている。

## 鮮魚部門

「鮮魚の水槽」、生きたタラバガニやあわびなどの、「氷張りの丸魚」、「丸物パック」、「切り身パック」、「深絞りパック加工品」、「冷凍魚」の品揃えと幅広い品揃え。

最高の鮮度を保つには生きた魚を販売することであり、ロスも少ない。中国ではシーズンを迎えるエビ、カニ、カエルは生きたまま販売されている。

日本は「生食文化」と言われている割には生きた魚を販売していない。確かに「刺身」の種類、パック数は日本の方が圧倒的に多いが、生きている魚の販売を少ない。

海外では、塩干商品の殆どがアウトパック商品である。日本では、確かに塩干商品の自店パックは利益の元であり、「ちりめん」などのインスタパックは利益が取れるが、「小分け作業」は生産性に関してどうであるのか。人がいるから仕事を作ることになっているのではないのでしょうか。

鮮度が良く、日持ちがし、インスタパックよりも低価格で販売できる「塩干物」の商品開発が急務である。

さらに、最近は鮮魚部門で焼き魚や煮魚などを作っている店もあるが、それは鮮魚部門の本来の仕事ではない。単なるロス対策だ。本来の「鮮度の良い魚を売る」に専念すべきである。余分な仕事を取り除けば、鮮魚販売に専念できると思う。

ホームプラスの平日朝の鮮魚のバックヤードの人員は、あれだけ広い売場でたったの2名であった。

## 青果部門

くだものは裸で売られているが、野菜の殆どは生産者の簡易包装またはシュリンクパックのクレート陳列。韓国ではよく食べられているズッキーニもシュリンクパックされ100円位で販売されている。かぼちゃのカットはさすがにインスタ加工されているが、インスタでパックする商品は非常に少ない。

日本の青果、くだもの作業改善、商品の進化は「クレート納品」「クレート陳列」である。

今のバックヤードの作業システムは、何十年前の「八百屋」の作業と変わっていない。

海外青果、くだもの売場には必ず「有機栽培 オーガニックコーナー」があり、該当する

商品とその加工品が販売されている。日本の場合は認定基準が厳しくなかなか商品を集めることができないが、今後TTPが締結されれば、海外の有機農産物が輸入される可能性がある。それに対し政府はどう対応するのか。海外の基準をそのまま採用するのか、あるいはあくまでも日本基準を貫くのか。

たぶん、市場が開放されれば、認定基準も統一されると考えられます。

ビビンバやナムルに使われる「茹で野菜」のコーナーもある。

### 惣菜部門

ロツテマートは以前と同じで何でも扱ってはいあるが、Eマートでは売場が縮小されていた。フライドチキン、ローストチキン、包装寿司などをコーナー化して売場を明確にしている。日本の西友も生産性の高い包装寿司が復活した。

開いたスペースには、チルドの「RTC商品」「RTH商品」のコーナーが12尺も拡大されている。ここにも「商品の進化」が見える。

粗利益率は高い割に「労働生産性」が悪いため、インスタでの製造品目を絞り込んで差別化を図る。韓国の惣菜ブームも一段落したようで、「儲かるデリカ部門」を目指しているように思える。

### チルドグロサリー部門（日配部門）

海外のチルド商品は、とにかく賞味期限が長い。練製品の殆どは真空パックか冷凍食品である。Eマートの納豆は賞味期限2週間のものが販売されていた。日本の場合は確かに「生食文化」が特徴であるが、賞味期限が短ければそれだけ鮮度が良く、味が優れているとは限らない。また、値引き商品は全くないわけではないが、日本の比べてその数は比べ物にならない。

日本の食品小売業は、経常利益高以上のロス高を出している。そろそろそれを改善しなくてはならない時期に来ている。

日本でも最近、「紀文の餃子」はガス充填商品に変わり、製造から12日間の賞味期限となった。「一正のさつま揚げ」もウインナーの巾着袋のように、ガス充填を行うことで、約1カ月も保存できるようになった。少しではあるが、商品の進化が見られるようになった。

「値引き作業」に時間を費やすより、「販売」に専念できる仕組みを作ることが必要。

添加物を使わない賞味期限の長い商品のさらなる開発が急務であるような気がする。

### ドライ食品

スーパーマーケット、ハイパーマーケットの利益の柱は、生鮮食品や惣菜デリカではない。

利益の柱は、非食品、ドライ食品とチルド食品、冷凍食品である。

生鮮食品やデリカ、惣菜は、差別化部門であるが、最終利益の薄い部門である。

ハイパーマーケットやスーパーセンター、大型スーパーマーケットは、それだけ非食品、

ドライ食品、チルド食品、冷凍食品の売場スペース、アイテム、SKUを多く確保できるメリットがあり、大きな利益を出している。

ホームプラス（テスコ）のようにあまり生鮮部門、デリカ部門を拡大せず本来のドライ食品、非食品に注力している。

**日本のスーパーマーケットの課題は、**

**「労働生産性」「スペース生産性」「在庫回転率」を高めることです。**

そのためには、「生鮮食品のチルドグロサリー化」（グロサリーは、チルドグロサリーとドライグロサリーとに分かれる）である。

生鮮商品は、店内作業を極力減らし、外部ベンダーで調達する。ただし、今の店内作業をそのまま外部委託するのではなく、鮮度維持、賞味期限の延長などの店内ではできない技術を用いた「商品の進化」が必要である。

受発注、陳列、商品管理は専門の担当者に任せて部門から外す。そうすることで、本来の生鮮食品の商品づくり、販売に専念できると考えます。

最後に、かつてダイエーは日本に「ハイパーマーケット」を展開していた。しかし、「失敗」という烙印を押され、生鮮やチルド商品の商品開発やクレート陳列の技術の「知識、技術の継承」がなされなかった。

せっかく莫大なコストをかけたノウハウが日本から姿を消してしまったのである。

現在日本のスーパーマーケットも、ハイパーマーケットのローコスト、ロープライスを取り入れようとしています。

残念なことに、また一からのスタートです。