

## 【報告】食品サービス産業イノベーション研究会活動報告(2)

～技術革新が拓く食品サービス産業・食品消費の未来～

加藤 孝治

日本大学総合社会情報研究科 教授

### A Study on Innovation in Food Service Industry (Part.2)

KATO Koji

Nihon University, Graduate School of Social and Cultural Studies, Professor

---

The 2nd report of the meetings of food service industry study group explains specific management issues from the managers of the Japanese foodservice industry. The report explains that retailers and restaurants are strongly influenced by technological innovation. Changes in consumer behavior have a major impact on management. We also exchanged views on the impact of COVID-19 on the foodservice industry. There were varying opinions on the direction to be taken by the Japanese companies in dealing with the changes and that the impact would accelerate.

---

#### 1.はじめに

「食品サービス産業イノベーション研究会<sup>1</sup>」は、小売産業・外食産業及びその関係者が「食」に関連する情報を共有し時代の方向性を探ることを目的として2019年11月にスタートし、食品サービス産業の変化と今後の方向性に関する意見交換を行っている。前回報告書(2020年8月)では研究会が取り上げる問題意識を示した。今回は参加企業(小売企業、外食企業)からの報告に加えて、2020年に発生した新型コロナウイルスによって食品サービス産業がどのような影響を受けるかについての意見交換を行ったので、その内容もあわせて活動報告する。

---

<sup>1</sup> 2019年11月に大手小売企業、大手外食企業、総合商社、情報関連ベンチャー企業、農林水産省、大学関係者が集まり意見交換を行う「食品サービス産業イノベーション研究会」において、筆者は同研究会座長(研究会代表)として、同研究会に参加している。本報告書は幅広い食品サービス産業関係者相互の意見交換の成果であり、意見交換プロセスを食品サービス産業の関係者と共有することが有意義と考える。

<sup>2</sup> 盒馬鮮生は生鮮食料品中心のスーパーで、専用アプ

#### 2.企業報告及び意見交換①(2019年11月)

##### 2.1 報告企業概要

株式会社トライアルホールディングスの代表取締役 亀田晃一氏より報告。当社は本社が福岡にあり九州を中心にスーパーセンターを全国に展開。IT技術の活用に定評があり、メーカー・卸との情報共有による協働取組みにも積極的である。

##### 2.2 事業内容の変化と効率化の追求

現在は第四次産業革命のなかにあり、小売業界でも多様な変化が起こっている。その変化は、中国の盒馬鮮生(フーマフレッシュ)<sup>2</sup>やアメリカのAmazon Go<sup>3</sup>に見られるようにIT活用を伴うもので、あらゆる

りから商品を注文すると半径3km以内の地域に無料で30分配送をする。地域のEC(インターネット小売、Electronic Commerce)サイトから得られる販売データから商品構成を推測することでロスを抑えている。

<sup>3</sup> Amazon Goにはレジはなく、顧客は事前に会員登録を済ませたうえで、スマホに表示させたQRコードをカードリーダーにかざし入店する。買い物は、陳列棚から商品をピックアップするだけであり、店を出る時には、自動的にアマゾンIDで決済され、スマホに電

る場面で生じている。例えば、現在の物流は小売主導で行われているといわれるが、自社物流にこだわるだけでなく物流会社と一緒に効率を高めるように取り組んでいる。作業工程におけるコスト削減は限界に近いが、仕組みを見直しサプライチェーンの最適化が進めば生産性の向上はまだ進む。一層の効率化を進めるためには、小売からメーカーに送られるデータフォーマットを統一し情報共有しやすくする必要があり、物流効率化により、企業間取引で生ずる流通の無駄をなくし、さらに社会の生産性を高めることで価格の更なる値下げが可能になる。

販売面では、多くの人に安く提供するという発想ではもう売れない。単純な価格競争ではなく、顧客ニーズに応え One to One で考える必要がある。さらに消費の中心がモノからサービスに変わっているため、商品の価格だけでは顧客は買わない。何が必要なのか気づいてもらうサービスが必要である。「生命維持のために食べる」「美味しいから食べる」だけでは弱い。「健康のために食べる」などもう一つ先まで踏み込むことで需要を喚起できる。個人単位で何のために食べるのかを考えさせるようなコミュニケーションが大事である。様々な接点での繋がりを実現するために、小売業に求められるのは顧客との信頼関係の構築である。

店舗運営は、インターネットなどを通じていろんなモノと人がつながる IoT (Internet of Things) を活用することとなる。IoT のセンシング技術で生まれるビックデータを背景に全ての産業が変わらないといけないが、小売業も顧客に選ばれるために、IT 技術を店舗内に装備しスマートストア化するしかない<sup>4</sup>。そのための一つの取り組み (キーデバイス) がスマートショッピングカートである。スマートショッピングカートは、ショッピングカートにタブレット端末を付け、購買サポートや店内での商品情報提供か

ら決済までできるようにしたものである。各社の情報化への取り組みは試行錯誤が続く。デジタルの良いところはコンテンツの複製が無償でありながら、コンテンツ自身に価値を出すことができる点にある。ただし、デジタルの世界における情報交換は速いが、リアルの世界ではモノ (設備や商品) を動かす必要がある。店舗の運営形態で見ても、すぐに全店舗が Amazon GO に変わるわけではない。今後の3年~5年は、既存の設備に新たな技術をつなぐレトロフィットの時代だろう。最先端のハイテクを使わなくてもできることから始めていかななくてはならない。

### 2.3 マーケティングオートメーション

商品の販売時点情報 (POS データ) を活用したマーケティングから、ネットの世界で活用されているファネルマーケティング<sup>5</sup>ができるようになってきた。AI カメラを使うことで、購買データだけでなく、売り場に立ち寄ったのか、手に取ったのか、などの購買に至るまでの過程を把握できる。また、ある程度の期間にわたって同一顧客の購買データを蓄積できれば、ライフステージの段階に応じた購買行動の変化を理解できる。さらに、来店時期や時間などの情報が取れると、顧客の生活スタイルの場合分けができる。こうして、価格を重視して購買する人や、商品の背景を理解して購買する人など、店頭顧客の意識や思考を把握できるようになっていくのである。現時点では、顧客行動を可視化することにフォーカスしている段階であるが、今後はその情報を分析し活用するステージに移りつつある。

購買行動に限らず IoT 技術を活用すれば、人の状態を低コストで情報として入手できるようになる。例えば、帰宅した子供の音声から健康状態を把握するサービスがある。声を解析して精神状態 (ストレスの有無) を検知することが可能になっている。食

子レシートが送られてくる「Just Walk Out」(「ただ立ち去るだけ」) の販売スタイルである。

<sup>4</sup> スマートストアは、電子タグ (RFID) や人工知能などの技術を使って、流通における課題を解決する実店舗のことを指す。アメリカでは、2018年1月に人工知能やコンピューター・ビジョンを活用した Amazon Go が登場している。日本ではトライアルがタブレットカ

ートを利用し決済のスマート化に取り組んでいる。

<sup>5</sup> ファネルマーケティングとは、顧客が商品を購入するまでの心理プロセスを漏斗 (ファネル) に例えて、顧客導線を構築する購買行動を表す概念のこと。最初に広く集客したうえで、見込み顧客から、検討・商談、そして成約へ流れる中で対象顧客が少数になっていくことをいう。

品サービス企業がその技術を活用することができれば新たなサービスを開発できる。バイタルデータ<sup>6</sup>の蓄積も進んでおり、数年後にはビジネスベースにもできるだろう。生活行動の中で現れていくサービス利用者の情報はいろいろな形で蓄積されていき、それを事業に利用する事例も見られるようになっていく。例えばニチレイが"conomeal (このみる)"というアプリを使い、おいしさの見える化に取り組んでいる。これはいくつかの質問に利用者が答えることで適切な料理・メニュー開発をレコメンドしてくれるという新規事業の試みであり、2020年の事業開始が目指されている<sup>7</sup>。

個人の消費行動・生活習慣の分析を事業化するにあたってはやりすぎでは良くない。人の感情として自分のライフスタイルを見られ、提案されすぎることには抵抗感を持つ人もいる。人間が人間らしくするためには少し無駄のある部分も必要だということだろう。他方、今は事業者による生活習慣を見られるのが嫌だという意識はあるが、その情報が共有されることで自分の生活にプラスの貢献が期待できることがわかれば、消費者意識は変わる可能性はある。顧客と長く信頼関係を気づくためには、店舗利用顧客のデータを活用しつつ、決して悪用したり誤った情報提供をしてはいけない。

## 2.4 小売業に求められるメディア機能

第四次産業革命時代の小売業としては店舗の意味を再定義する必要がある。これからの店舗には物流機能、決済機能に加えてメディア機能が求められる。第二次産業革命後の流通業ができた時代は、大量生産・大量販売をベースに、大衆を対象にして一括し

て情報を伝達するマスメディアであったが、個別対応が求められる時代になり、消費者との個別の接点を持てる店舗のメディア的価値が高まっている。

店頭メディア化については、かつて、2011年にフードコミュニケーションプロジェクト (Food Communication Project、FCP<sup>8</sup>)の一環として、小売店頭のPOP(Point of purchase advertising)を使い店頭メディア効果を実験した。そのときの結果では、顧客は店内では買いたいものを探して価格のみを見て進んでいた。店舗メディア化を進めるためには、店頭に掲示されるPOPでは不十分であり、顧客が店内で商品情報を得ながら買い回るといった買い方に変える必要がある<sup>9</sup>。そのためにスマートショッピングカートを使うことでレコメンドの機能を強化する。顧客がほしい情報が多様化しているなかで、一律にコマースを流すのではなく、個人にあったものを出せば、顧客が店内で情報を得ることに価値を見出すようになるだろう。

また、店舗の新しい活用方法として、スマートキッチンサミット<sup>10</sup>では、ニューヨークでショールーム化されている店舗を紹介している。新製品を体験するストアを通じて、都市として新しい製品を生み出し使うという仕組みとなっている。

## 2.5 消費者の意識変化と協働取り組み

これからの小売業態を考えると、都会の顧客は普段の店舗に「楽しさ」は求めずに早く買いものを終わらせたいというニーズが強いが、特に田舎では顧客にとって、店舗での買い物体験を楽しいものにしてほしいといけな。消費者の考える商品の価値はタイミンとストーリーで変わる。消費者の購買行動は

<sup>6</sup> バイタルデータとは、人体から取得できる生体情報(脈拍、血圧、体温など)のことであり、音声データの組み合わせも考えられる。

<sup>7</sup> ニチレイの新規事業「conomeal このみる」については、当社HPの記事を参照頂きたい。  
<https://www.nichirei.co.jp/newbiz/biz002/> (2020年8月18日閲覧)

<sup>8</sup> FCPとは、平成20年6月に立ち上げられた農林水産省が提供するプラットフォームの下に、食に携わる関係者が協力して、消費者の「食」に対する信頼向上のために取り組むプロジェクトのこと。

<sup>9</sup> FCPの実証実験に係る農林水産省及び東京大学の開示資料を参考頂きたい。農林水産省：

[https://www.maff.go.jp/j/shokusan/fcp/whats\\_fcp/attach/pdf/study\\_2011-31.pdf](https://www.maff.go.jp/j/shokusan/fcp/whats_fcp/attach/pdf/study_2011-31.pdf) (2020年8月18日閲覧)

東京大学：<http://www.frc.a.u-tokyo.ac.jp/pdf/111011.pdf> (2020年8月18日閲覧)

<sup>10</sup> スマートキッチンサミット (SKS2019) は、食×テクノロジーのカンファレンスで詳細はシグマシックスのHPを参照頂きたい。<https://food-innovation.co/sksj2019/> (2020年8月18日閲覧)

非計画購買が 8 割を占めている。リアル店舗の魅力は意図せざる購買（非計画購買）を生み出すことにある。商品提供者としては、コミュニケーションの最適化に踏み込まなくてはならない。コスト消費として「いい体験」を事業者が提供できれば、意識変化に繋がるだろう。時間価値、空間価値を高める顧客体験が提供できればリアルの世界はネットに勝てる。小売業には、時代の変化において顧客が価値を認める体験を提供する必要がある。「体験」は、顧客にとって価値あるものでなくてはならない。健康を手に入れた人々が、次に直面するのは孤独と不安と退屈であるという声もある。こうした「人間理解」「体験理解」への取り組みが小売業の競争優位に繋がる。新たな事業として小売企業が自ら出店するだけではなく、個性の強い店舗を裏で支援する仕組みを提供する事業も成長するだろう。

こうした変化の方向性に食品サービス産業として応えていくために、顧客のニーズに応えるために複数の事業者がつながっていくことが考えられる。複数のサービスの組み合わせの事例としては、レストランと小売りが一緒になり、店舗で買ってそこで食べるグローサント形態<sup>11</sup>がある。他にも、様々な業種や業態の垣根を越えて、生活全体に関するものが店舗でまとめられ、それがラストワンマイル（店舗受け取り・自宅配送）とつながることも生活を変えていくだろう。

消費者の意識変化ということ言えば、買い物が脳を活性させる場になるという観点から、老人ホームのリハビリで買い物に来るといった事例がある。そういう場にも店舗は使える。日本人の高齢化率が高まっていく中で、田舎では生活において自動車は必要不可欠であるが、高齢化により運転できない層が広がっていく。小売店舗としては、こうした「買い物弱者」にどうやって来てもらうインフラを整備していくかも重要な課題である。事業者だけでは解決できない問題は、行政と小売、物流とジョイントした取組が必要とされるだろう。食だけでなく日用

雑貨も加えればビジネスの連携が可能になり、ジョイントの幅が広がる。かつて生協が同様のサービスに取り組んだときに、うまくいかなかった要因は配達サイクル（一週間ごと）と考えられる。新たな取り組みにあたり、顧客の要求を満たすような販売・配達頻度についても考える必要がある。

### 3.企業報告及び意見交換②（2019年12月）

#### 3.1 報告企業・報告者概要

ロイヤルホールディングス株式会社の菊地唯夫会長より報告。当社はファミリーレストランを中核事業としつつ、ファストフードのほか、ホテル事業など多角化も行っている。経営者の理論的なアプローチに定評があり、比較的高価格帯のゾーンで事業を行うことで競合他社との差別化を図っている。

#### 3.2 外食産業の現在の状況

日本の外食業界は、1970年代から産業化が進んだといわれる。当時は経済が拡大しつづけ、GDPの伸びにあわせて画一性、効率性、スピードが売上拡大において一番大切であり、事業戦略の王道だった時代である。この時期の外食産業を裏付ける理論として、チェーンオペレーションがあり、セントラルキッチンなどの技術が開発された。その後、成長速度は減速した時期もあるが、2020年の時点では25兆円という市場規模に達している。

現在、業界の直面している課題は人口減少社会に突入し働き手が集まらなくなる一方で、労働者の生産性が低いことにある。自分の問題意識としては、人口減少社会によって70年代モデルの歪みが出ていると考えている。歪みとして挙げられることは、ブラック企業、異物混入、賞味期限切れ問題、偽装問題などがあり、それらは個社の問題ではなく、産業全体の問題ではないかと捉えている。こうした問題は1970年代以降の成長期の産業化の進め方自体が生み出したのではないかと考えており、抜本的な見直し、対策が必要とされている。

<sup>11</sup> グローサントは、欧米から始まるグロッサリーとレストランを合わせた造語。主にスーパーで売られている食材を調理して、その場で食べられる飲食業態です。イトインは店舗で既成商品を購入して簡易的な

スペースで食べるのに対し、グローサントでは、店内の食材を使用してその場で調理したできたての食事をレストランの店内で楽しむスタイル。日本では、イオン・成城石井・ヤオコーなどが展開している。

### 3.3 外食産業のメガトレンド

外食産業のメガトレンドは、一言で言えば、下がり続けるエレベーターである。グローバルな人口増加の影響で売上原価は高騰トレンドにある一方で、国内の人口減少とデフレのダブルパンチを受けて売上の減少傾向と、働き手の減少が続く。経済が縮小していく中で、収益を確保するには、サービスに見合うだけの対価を取る必要があるが、現実的には価格の中に見えないように含めていくしかない。中小規模の企業が多く存在する市場特性から、一社が価格を上げると、他の企業が下げるだけで全体としての価格感を上げていくことは難しい。市場特性から考えても、一気に値上げすると客離れにつながる。質の向上を伴わない価格引き上げは顧客の理解を得られないため、提供する商品・サービスのクオリティを良くしながら、顧客の理解を得て客単価を上げていく努力が必要である。

生産性の改善への取り組みは、必ずしも製造業と同じように考えない方がよい。サービスは供給と消費が同時に発生するため、独自の捉え方が必要である。労働者を減らし分母を小さくすれば生産性は改善するが、結果としてサービス水準が下がり、顧客の再来店頻度あるいは客単価の減少により分子（売上高）が減少する。外食産業ではこうした変動が一定の時間を伴って生ずるため、人口減少社会において中長期的に生産性向上を図るのは難しい。生産性の改善に向けて一定の時間軸をもって不断に取り組む必要がある。今後は人手不足の影響で、働く人を確保できない企業から市場から撤退していく可能性が高まっている。

### 3.4 付加価値向上のために何ができるか

提供する商品・サービスにおける付加価値の向上は、外食産業が苦しんでいるポイントである。日本のサービス産業のジレンマと言ってもいい。おもてなしサービスが定着し、人が提供するサービスに対する期待値が極めて高いが、その一方で、「サービスはただ」という意識が強く、価格にコストを転嫁できない。これまで長期のデフレで、サービスの対価は「見えない価格」にビルトインされていたが、モ

ノの対価を削り込む中で、もう織り込むことができなくなってしまった。原材料コストにサービスコストを勘案すると原価割れして商品・サービス提供をしている企業が出てきている。価格以上の付加価値として事例を挙げると、国産食材を利用することで生ずるものとマニュアルを超えたサービスを提供することで生ずるものがある。いずれも規模と相反するリスクを内在しているが、当社のファミリーレストランでは実践している。これは店舗数が少ないチェーンだからこそ、限られた国産食材でもフェアができるという逆転の発想によるものである。

サービス水準の向上は大きな課題である。目に見えるサービス水準の向上策として、旬の食材を使うということがあるが、創造性あふれる調理はマニュアル調理からは生まれない。教育が必要であり、共感が生まれないと付加価値が生まれない。当社における従業員の接客水準は比較的高い水準にあると自負するが、これは教育によるものというよりも、むしろ会社の持つDNA（社風）によるところが大きい。そもそも接客が好きで外食を選び、当社でそれが実現できると考えて入社した社員が多い。これまでは忙しすぎて、その思いを実現できるような機会がなかったかもしれないが、経営者としてはその思いを実現させるように考えなくてはいけない。作業ではない接客によって、従業員には「感動」が残る。従業員はそういう機会を求めている。

### 3.5 店舗運営のイノベーション

店舗運営において、早朝・深夜営業を止めることにより、その時間に来店していた顧客相当分として7億円の売り上げ減少を見込んでいたが、結果的にランチとディナータイムに接客サービスなどの資源を集中させることで顧客のロイヤリティは高まり、来店頻度と客単価が上昇し7億円の売上増となった。拡大志向ばかりでなく戦略的に圧縮することで付加価値を取り戻すことができた好事例である。営業時間短縮の副次効果として同一地域の競合店舗と比べ、賃金条件が同じでもパートの確保が楽になった。これは営業時間短縮による、従業員のストレス緩和効果が大きいと評価している。今後は、その時給に見合う生産性の引き上げが問題となる。

こうした好事例はあるものの、中長期的に縮小発想では成長を続けることはできない。今後はテクノロジーによるイノベーションが重要である。店舗フォーマットの見直しなどの新業態開発は、イノベーションではない。技術の活用によるビジネススタイルの見直しが必要と考え、外食産業の新たなOS(Operating System)を考えるために実証店舗を2つ持っている。例えば、「人がやらないと価値を生み出せない作業以外は機械に任せる」という実験を例に挙げると、「キャッシュレス」とした場合には、通常の店舗では40分程度かかっていたレジ縮めの作業が大きく削減された。また、「店内では調理しない」ということで火も油も使わない店舗では、閉店後はお掃除ロボットを回すだけで作業を終わらせることができる。様々な試みを通じて、従業員の負担を軽減させ付加価値向上に直結する作業にシフトさせることが狙いである。こうしたイノベーション開発の試みを現場に落とし込むことが大切である。新しい技術を作業の中に入れるときには必ず過渡期がある。現場に即したイノベーションを行わなくてはならない。働いている人が「これいいね」と思えるような形でイノベーションをやっていかないと負担感に繋がってしまい、共感してもらえない。そうするとサステイナブルな変化にはならない。我々の取組はテクノロジーによって、いかに労働に集中できる環境をつくるかがポイントである。技術によって人の代わりをするのではなく、人が行っていた労働を技術によっていかに変えていくか、人と技術が寄り添う形となることを目指している。

これは、お客様の基礎的満足度をいかにテクノロジーで支えていくかということである。付加価値的満足度は人によって生み出すことができる。こうした取り組みによって、営業時間削減などによる利益獲得のチャンスが失われても、テクノロジーで回収できるだろう。

### 3.6 外食産業の価値再定義

これからの時代を考えると、サービス産業の再定義が必要である。人が関わることで顧客の満足度が向上するサービスとは何かを考えなくてはならない。サービス産業は人が行うことによって価値が

残る産業であり、これが製造業などの他業種との違いである。このとき意識すべきことは、「ホスピタリティ」「クリエイティビティ」「マネジメント」ができる人材を育て業務フローに落とし込んでいくことである。サービス産業が持つ特徴である同時性もたらず問題に対しイノベーションを導入することで解決を図ることができる。具体的には、プレオーダー、事前決済、キャッシュレス決済、調理機器イノベーションなどがあげられる。これらのイノベーションを通じて効率化だけではなく、顧客体験価値を上げていきたい。

### 3.7 ステークホルダーとの関係

このまま生産性低下、成長鈍化が続くとステークホルダーの不満が大きくなる。また、多様なステークホルダーの間で利害対立が生ずるようになる。それぞれの立場、時期によって、企業が意識しなくてはいけないステークホルダーに強弱があるが、概して日本では、株主と顧客が強く、従業員が弱いという特徴がある。このステークホルダー間の利害対立の問題を解決するためには生産性を上げるしかない。

その一方で従業員は、「生産性」という言葉に本質的に抵抗を感じている。それは人を減らして、人の2倍～3倍働くことを強制されるようにイメージするからである。従業員に優しい経営では、生産性を上げずに労働分配率を上げるということになるが、それは他のステークホルダーのパイから移動するだけである。経営者としては、従業員に対し生産性の向上が求められていることを伝え納得したうえで業務に携わってもらえるように働きかけ続けることが必要とされている。

## 4. 企業報告及び意見交換③ (2020年1月)

### 4.1 報告企業概要

小売企業A社(報告者希望により匿名)より報告。当社はコンビニを中核にしつつ、国内外に百貨店、スーパーなど複数の小売業態のほか金融事業などのサービス事業を持つ。これまで利便性を追求する経営方針で事業拡大を続けてきた。

### 4.2 外部環境の変化への対応

小売業界では、コンビニの24時間経営が問題になっている。労働環境の問題もあるが、その背景には、小売企業が提供する価値として「便利が良いのか」という問題認識がある。日本国内では人口が減少するとともに、一人一人の消費が選択的になることで胃袋が小さくなり、消費の母数がどんどん減っている。女性の社会進出の影響として、お惣菜、お弁当が売れる時代になってきている。売れるものの減少と選択が同時に起こっている。また、モノ消費からコト消費といわれていたが、それだけではなく、持たない消費、シェアリングという発想に代わりつつあることが、小売業としては脅威になっている。

商品・サービスを提供するにあたり、人手不足に対しパート雇用の非正規労働者が増えているが、女性やシニアの他に外国人労働力も増えている。そうした多様な労働者が増えてくると、従業員にもこれまでの常識が通じなくなる。経営的には最低賃金上昇も経営上の対応が難しい問題である。こうした雇用問題を考えると、今のような労働集約型の店舗でこの先続けられるかはかなり悩ましい問題である。他方、今後の日本社会を考えると、外国人が増加することで、新たな商材の販売拡大というチャンスになるかもしれない。社会の変化には十分に目配りをする必要がある。

店舗環境の変化としては顧客面ではやはり客数全体が伸びなやんでいる。改めて日本市場においてコンビニの出店が過剰ではないかといわれているが、実際に一店舗当たりの客数は伸び悩む状況になっている。この事態にどう対処するのかというのが当面の課題である。外国人観光客の小売店舗利用については、中国人の「爆買い」があったあと、普通の旅行者がコンビニを利用するようになった。ラグビーW杯の時には、どこのコンビニのおにぎりがおいしいかななどの話も外国人同士のSNSでは話題になっており、海外の観光客にとって日本のコンビニは受け入れられていると実感している。

#### 4.3 消費者の価値観の変化による品ぞろえの変化

多くの消費者は健康を気にしている。また、コト消費、シェアリングなどの価値観の変化も起きている。顧客層の変化とともに、それぞれの価値観が多

様化することへの対処が悩ましい。外部環境変化に続いて顧客が変化し、サービス事業者としては、そのあとで環境変化に対応するようにビジネスモデルを変化させて提供する商品を変えていく。このタイミングは早すぎても遅すぎてもいけない。

一例を挙げよう。現在、コンビニの主要顧客は若年層からシニア層へとシフトしている。かつて主要顧客層であった若年層の購買量が減少しているが、その要因を見ると、消費行動としてコンビニで弁当を買い、食事をとるという行動パターン事態が減少していた。そこでコンビニで買わなくなった若者がどこに買いに行っているのかということ进行分析したのだが、どうやらより安価な食事を購入するなど食費の支出が減っているようだ。若年層は老後の不安から消費に対する不安意識が強くなり、貯金を増やす傾向が強くなっている。かつて、コンビニの品ぞろえ・商品開発に影響を与えていた若年層の購買が減少する結果、来店客の客単価分析では女性の購買行動の影響度が高くなる。女性の意識を反映すると、添加物を減らした品ぞろえが増える結果、客単価は上がる。また、最近はコンビニでも冷凍食品の割合が増えているが、これも女性顧客の購買を意識したものである。日持ちを考えて無駄のない食生活を考えて冷凍食品が増え、陳列ベースの単価も上がっている。別の切り口で言えば、単身世帯が増えている。その消費スタイルに合わせて食べきれるように100円くらいのサラダなどの品ぞろえを強化するとともに、品質に対するニーズにあわせるように心がけている。このように来店顧客の中心ゾーンをターゲットとして品質を重視した品ぞろえを行うと価格はあがり、低所得の人たちの来店動機は弱くなる。また、中心顧客対応の商品開発・メニューそろえを行う結果、男性若年層にとっては、さらに敷居が高い店舗になっている可能性もある。顧客層の変化と品ぞろえの関係は、中長期的な視点で検討して取り組む必要がある。顧客のコンビニに期待する意識も徐々に変わっている。現在の来店客だけでなく、潜在顧客のニーズとのバランスも考え、顧客層の変化に合わせた販売商品の段階的な切り替えが必要とされる。

消費者の価値観変容としては「サステナブル」に対する意識は高まっている。今は小売店頭で健康

に対してネガティブなものは排除していくという方針であり、もう一段、顧客支持が高まれば積極的に品ぞろえを強化することとなる。今後、顧客意識に合わせた商品開発を、個別の業界ではなくサプライチェーン全体で見直す必要がある。海外では販売商品に対して健康に良いか悪いかの評価がつけられている国が多い。EU ではほぼ全ての商品で導入され、オーストラリア、米国も始まっている。日本の消費者にも意識変化するように働きかけていく必要があるかもしれない。ただし、制度的な問題の他、技術的にもこれまでの仕事の仕方では難しく、IT を導入し新たなアプローチが求められるだろう。商品の指標ができれば、現在の健康状態など個人の状況に合わせてコンサルティングがされるようになる。

#### 4.4 個人データの活用

顧客の個人データの活用としては、顧客の趣味嗜好を理解して企業から提供する情報を個人単位で出しわけるといふ取り組みは検討価値がある。ただし、趣味嗜好を把握した個別 DM は商品単価が高ければ採算が合うが、単価が低い場合にはコスト割れしてしまう。コンビニのおにぎりを買う顧客に、購買履歴に基づき、卵サンドを勧めることは、購買動機に対する効果はあるかもしれないが、分析コストを考えると割にあわない。CRM は費用対効果を前提にするとコモディティ商品で採算を合わせるの難しい。顧客の多様性への対応の手段として、リアル店舗と EC を融合させるオムニチャンネルがあるが、コモディティ中心のビジネスでは期待したほどの効果はない。単純に多様な業態を一つの EC サイトでつないでしまうと、顧客層・扱い商品の違いから各社の良さが失われてしまう。一つの解決策として、各業態が自社の顧客に合わせて魅力あるサイトを作り、それをつなぐということではないかと考えている。

小売りだけで完結させるのではなく、金融関連事業などと組み合わせた方がいい。ただし、金融については与信管理などに検討余地はあるが、実際には法的な問題に加えシステムコストの関係もある。具体化に向けては、今後の課題となるだろう。

#### 4.5 コンビニに求められるもの・社会的使命

競争する領域以外では同業他社との協調は進んでいる。例えば、コンビニの配送トラックのための駐車場の共同利用は検討されている。また、メーカーとの協調では、回収したペットボトルを利用して PB のお茶を作っている。持続可能なビジネスを作るためにどうすべきか、メーカー、小売企業、顧客の三者が WIN・WIN になるように仕組みを考えなくてはいけない。小売企業の環境対応に関し、自社あるいは民間ベースで取り組むべきか、官が行うべきかの線引きが難しい事例は多い。実際に、一部の業務を自治体が担ってくれることはあるが、民間サイドでも小売企業だけでなく、包材メーカーや食品メーカーと一緒に取り組む必要がある。情報を共有することで、商品開発や生産調整、CRM などの新しい動きを目指すことができる。

コンビニに対する顧客のニーズを考えると、70年代は「便利」一択であったが、今の地方では存在自体（あってよかった）になっている。便利さということキーワードに、距離的な近さあるいは食卓・家庭との近さが価値であった時代から、今後はそもそも「便利」とは何かということ問われる時代になっている。コンビニの店舗ネットワークに対する社会の期待は大きい。最近台風などの自然災害が増えていることもあり、自治体から BCP 対応が望まれている。その一方で、営利企業として利益を上げる必要もあり、社会性と経済性のバランスは、一層難しくなっている。地方では人口減少から小売店舗が減少しているため、営業継続を求められる地域は非常に多い。こうした要請にこたえるためには、まったく新しい発想で、例えばハブ&スポークでの対応など新しい仕組みが必要になる。コンビニは日本社会のインフラとなっているが、インフラとしての価値と多様性をどうミックスするかは難しい問題である。

今後の小売事業においては、画一的なオペレーションだけでなく多様性も求められる。画一的なアプローチを続けてきたコンビニもモデルも多様化について検討を開始している。顧客にとっての便利さは自己中心的であり、いくら全国的に店舗があっても、自分が使っていた店舗が閉まれば不便になったという不満の声が生ずる。これまでのビジネスの仕方

は、集客力のある店舗しか残せなかったが、今後は異なるアプローチも併せて採算の合わせ方を考える必要がある。マスでの対応が難しくなり、「顧客」ではなく「個客」という表現を使うようになっていく。スーパーはチェーンストアオペレーションが基本とはいえ、食の領域ではできるだけ地域と協力するようにしている。これまでの効率を重視したやり方は、採算的にも消費者ニーズ的にも時代に合わなくなっている。取り組みの方向性として地域密着を重視するという考えもある。食における地域性を出すことで、そこにマッチした集客ができるだけでなく、地域の雇用も獲得しやすくなる。地域ごとの取り組みとチェーン全体の画一化に関し、どこでバランスをとるかが大事であり、今後、AIを上手に活用することで大きな変化につながることを期待される。

これまでは世の中にあつたほかの機能を吸収することで成長を実現させてきた。顧客の価値観が多様化していくなかで、新たなアプローチにおける品ぞろえやサービス提供をどうしたら良いかが問題である。顧客を絞り込むのか、これまで通り不特定多数を対象にマスを相手にするのも悩ましい。今後は、社会の成熟化、高齢化のなかで、今までなかったサービスを付加する段階になっている。新たな試みが求められる。外国人のアルバイト店員が増えたり、オーナーの長時間労働が問題になったりすることに対し、新しい技術を活かして営業を継続しなくてはならない。これはコンビニ各社に共通する悩みであり、抜本的な解決策が見つからない。

もう一つの主体的に取り組むてはいけないのは、社会の中での負の側面をどう取り除いていくかという課題である。これには、人の問題や環境問題などがあげられる。サステイナブルな調達を安全な中でどうやるか、食肉はトレーサビリティができて、カカオ豆を考えると肥料は大丈夫か、コーヒー豆はどうかなど、一つずつ考えなくてはならない。また、日本だけではなくグローバルスタンダードに対応することも必要である。産業の寡占化が進んでいる市場では、主要企業の取り組みにより大きく環境変化に直結するので、社会性を意識した取り組みが必要

である。寡占企業が自社の利益に基づき、一方的にスタンダードを作っても、対応できなければ息苦しい世界になる。日本の多くの小売企業が確信をもって取り組める基準作りが求められる。基準作りを海外に依存するのではなく、ヨーロッパのように日本でも自分たちの生活に即した基準を作る時代に来ている。小売企業は顧客が目の前にいるのが財産であり、その接点を活かして基準づくりを進めていきたい。長期的に考えると、必ずしも情報を手に入れない人たち（高齢者をはじめとするITリテラシーが低い人たち）も安心して商品を買うことができる時代を目指す必要がある。自社の取り組みが良い影響を社会に与えることができるか、プラスの側面を見せることができるか、これまで以上に意識する必要がある。こうした取り組みは必ずしも利益貢献するものではないので、費用をどうカバーするか、投資回収をどう実現するかなどがポイントとなる。例えば、PETボトルの再利用はコストがかかるが、そういうことを意識している店舗だから顧客は継続的に利用すると考える。小売業は経済性だけで事業を行うのではなく、サステナビリティを意識しなくてはならない。店舗を増やせばゴミも増えるが、そういう環境に対する影響から目を背けることなく取り組む必要がある。こうした議論をする場合には、ポリティカル・コレクティブネス<sup>12</sup>とつなげて考える必要がある。例えば、食品ロスはゼロであるべきだとの考えもあるが、営利企業の利益を優先すると異なる意見となる。教育を通じて楽しみながら健康を維持することは望ましいが、実現させるために必要な負荷がすべて食品サービス企業にきているということでは長続きしない。

## 5. コロナ禍の影響（2020年5月）

### 5.1 問題意識の確認

2020年に始まるコロナ禍は、私たちの生活スタイルを大きく変えた。新型コロナウイルス感染拡大については、終息し平常化すれば前の行動様式に戻るといふ声はあるものの、食分野だけではなく社会の構造といったものに踏み込んだ変化をもたらし、少

まない、中立的な表現や用語を用いること。

<sup>12</sup> 人種・宗教・性別などの違いによる偏見・差別を含

なくとも10年単位で影響が続く可能性が高い。「食」は生命を維持するうえで必要な産業と認識された。人は必ず食を取らなくてはならない。多くの日本人においては日に三回食べるという行動様式は変わらないだろう。新たな時代（新常态）の中でこれまでの生活環境を維持するために、食品サービス産業は、サービスの質を根本的に変えなくてはならないものもあるだろう。例えば、内食・中食・外食の場面ごとの組み合わせなどが問題点として考えられる。そもそも本研究会では、小売・外食をパッケージにして議論を展開してきたが、現下の状況として外食がデリバリーなどを通じて内食へと展開しているのを見ると、当初思い描いていた方向へと産業は変化している。人間はつながりを求めるものであり、外食産業の存在意義は、関係性の確認のために、あえて外に出て食べるという機会を提供するという役割になっていくという方向も考えられる。今後の社会では、外食が提供していた「おもてなし」が、どこまで求められるのか。対面サービスを好まない消費者に外食産業はどう対応できるのかなどが論点とされる。

これまでの日本社会は効率性を求め、サプライチェーンの見直しが進んだが、東日本大震災で見られたように強靱性に欠けるとの指摘もある。そのことがコロナ禍の下で、食に関しても明らかになった。また、食品サービス産業は比較的規模の小さい事業者が多く、雇用吸収の役割を担っている反面、小規模事業者ゆえに不況抵抗力は弱い。コロナ禍のような大きなショックに対し、企業体力で耐えられないときには、助成金などに依存せざるを得ないが、中長期的に見たときに脆弱な産業構造を見直す必要があるのではないだろうか。ポストコロナでは、その脆弱性をどうカバーし、強靱な社会システムとするのが課題となる。

## 5.2 変化を先取りする社会へ

コロナ禍に対応して、食品サービス産業では顧客の手元に商品を届けるためのデリバリー手段の多様化やメニュー開発などの社会変化が進んだ。これまで日本社会が適応できていなかったようなベンチャー的なアプローチも拡大している。その変化は、人・物・金が集中した都市を重視する考えから、地方・

分散へと意識がシフトしたともいえる。物流インフラでみても、分散的な国土利用が進めば、都市（消費地）へのアクセスを中心に考えられてきたサプライチェーンの仕組みを見直すこととなる。

働き方に関しても、各社がテレワークを利用するようになり、仕事と家庭が混在するような状況になっている。欧米では以前から行われていたことであり、コロナ終息後も、一定の割合で日本社会に残るだろう。テレワークが普及すると、対面で行うこととウェブ会議でできることの明確な使い分けが進む。テレワークでも処理可能な事務作業は在宅になり、捺印のための出社は今後減少する。出社を必要とするのはチームで集まらないとできない業務（グループによるクリエイティブワークなど）という傾向は強まるだろう。仕事をする場所として地方シフトを成立させるためにもデジタル化の話が進んでいく。インフラさえ整えばテレワークは農村でもできるようになる。これまで以上にVR(Virtual Reality)が充実し、色々なサービスにおいて取り入れられれば、仕事面だけでなく娯楽面でも地方でも楽しめる可能性がある。その一方で、本物は良いよねという見方が強まる可能性も否定できない。

コロナが起きなくても進んだといわれていた社会の変化が加速している。例えば、なかなか壁が破れなかったオンライン診療である。これが定着すれば、医療・医薬品と食が、仮想空間のうえで新しい結びつきとして出てくるかもしれない。食が社会を癒すという論点は大切であり、医療と食はつながっていくだろう。医療のオンライン化に典型的に示される制度的な問題が障害となっていた仕組みが見直されていけば、都市に居住しなくても生活に必要なサービスが受けられることとなる。緊急避難的に進められる規制緩和によって暮らし方は変化するだろう。

広域的风险に関しての意識が芽生えたことの影響は大きい。従来、地震をはじめとする自然災害は、被災地の隣接地域でも助けられたが、今回は日本全国が被害にあうような事態であり、各自治体の自助努力が求められた。広域的风险に直面したことで、食品は提供し続けられないといけないというレジリエンスの問題が浮き彫りになった。今後、広域的に影響を与える南海トラフ地震のような自然災害も予測さ

れる中、日本全体を見据えたビジネスの継続性が認識されたことは、今後に大きな影響を及ぼすだろう。

### 5.3 消費者の価値観の変容とその対応

世界的に中長期的に影響を及ぼす緊急事態に直面したことで、個人行動ベースで利己的な行動と利他的な行動が見られることとなり、個人の価値観を問い直すこととなった。例えば、余った食品への支援のような利他的な活動が草の根的な広がりが見られた一方で、マスクやトイレットペーパーなどの買い占め転売など利己的な購買・消費行動も起きた。今後、自由主義社会において、販売者が個人の行動に制約をかけないといけないことになった時に、どう管理すれば社会的に必要な人に商品を届けられるか、その仕組み作りが求められているのかもしれない。

また、顧客の価値観が研ぎ澄まされ、購買する価値があるかどうかに関心になっている。消費者意識として、食は大事なものであり、生活の根本だから変わらないでほしいという考え方がある。2011年の震災の時にも、裏側の仕組みは大きく変わっていたが、実際の消費者の意識ではあまり変わらないようにされていた。With コロナの生活の中では、「ハレ」の場が少なくなり、「ケ（日常）」の大切さが認識されたが、そのなかで食材（原材料）に着目しこだわるといったような購買行動が見られた。単純な価格志向ではなく、本質を求め少し高級なものを買うようにシフトしている。この動きは今後の景気動向にもよるが、食品サービス産業に影響を与える変化である。

テレワークにより自宅にいる時間が長くなると、人はその環境をより良くしようと考える。生活における物理的な変化はオフィスや家などの場所の意味を再定義するように、購買行動の変化が店舗の価値も再定義しなくてはならない。例えば、家で過ごす時間が長くなることで、食材だけでなく調理器具や調理家電にもこだわり、ワンランク上の商品（高級フライパンなど）が売れている。自宅で過ごす時間を快適に過ごすためDIYに取り組み住環境に対する投資が増える。居住空間へのこだわりが高まり、家

全体をリッチにする生活スタイルに合わせた購買行動（ホームインプロブメント<sup>13</sup>）が伸びている。

コロナ禍では、Zoom などを利用することで地理的制約を超えたつながりを再認識できるようになった。これまでは物理的・時間的制約もあり、職場などの繋がりに依存していた生活から、ネット飲み会などを通じて一人一人が属するコミュニティが多元化している。これが常態化すると、直接的な接触には「何らかの理由（付加価値）」がないとダメということになり、人間関係の中で相手との関係性を階層化するようになる。会食するための明確な理由が必要とされるようになり、その回数は減少していくのではないだろうか。サービス事業者は、提供サービスの価値が認められないために需要が喪失しないように、これまで以上に価値の訴求が問題となる。

また、都市への「密集」を避け、地方に「分散」して快適に暮らす社会に価値を見出す人が増えると、人が集まることに対する価値観が変わり、スポーツ競技をリアルに観戦するなどの集客型ビジネスは変容を迫られる。これまでの価値観では、都市空間には、大人数でにぎやかに過ごすことやスポーツ観戦や音楽ライブに参加することによって生ずる「楽しさ」を享受できるということをメリットとして捉えてきた。その人が集まることのリスクを抑えるために少人数で近しい人と選択的に集まるようになれば、人と人との関係性に関する意識の変化につながる。これは、「食」を楽しむ場を持つ価値を変化させることにもなるだろう。

### 5.4 外食産業が受ける影響

外食産業が直面する課題は、固定費問題、外食産業の意味の見直し、場所の価値の再定義などが挙げられる。人口減少は外食市場の縮小につながる。これまでは繁閑の差に対応するために、正規／非正規のバランスにより対応してきたが、ここ数年の労働力人口の減少により人材は固定化していた。生産と消費が同時に行われるという業界特性もあり、設備投資もピーク需要にあわせざるを得ない。近年は外

<sup>13</sup> ホームインプロブメント(Home Improvement)業態は、現在の日本のホームセンターとは異なり、アメリカ

カの大手中小売企業 Home Depot の事業内容がベンチマークとして挙げられる。

国人観光客によるインバウンド需要が補ったため問題化しなかったが、今後、コロナ禍の影響で一気に需要がなくなり、固定費負担から損益分岐点がかなり上がったことの影響が浮き彫りになる。

外食産業に対する新たな脅威として、UberEats などの新しいビジネスが出てきている。テイクアウトデリバリー、出張レストランなど、外食産業が派生的にやってきたビジネスが新しい形態として成長してきた。この新たな外食産業形態の登場により、既存の外食店舗は意味の見直しが迫られる。ポストコロナの時代も、ホスピタリティの重要性は変わらない。むしろ、外食の場は人との接点を提供するという意味で店舗の価値を上げなくてはならない。リアル店舗でビジネスを行うには、これまで以上に人とテクノロジーの融合が必要とされる。これまでの外食産業はリアル店舗を主役に考えていたが、これからは、単に店があるだけではなく、そこで顧客に楽しさを提供していかないとけない。「おもてなし」を考えると、多くの店舗で来店客のニーズに対し臨機応変に対応できるサービス意識の高い高度な接客技術を持つ従業員が求められる。安全・安心は作り手との距離が近いことに価値があったが、むしろ非対面・非接触を安全・安心と受け取る消費者が増えている。食のシーンが多様化していく中で、どれだけ楽しさを提供できるかを考え新たなビジネスモデルの開発が必要である。

### 5.5 小売産業が受ける影響

小売業ではコロナ禍の影響でネット小売のデリバリーが増えた影響が大きい。ネット小売りの活用は、人が店舗まで動いて商品を買っていたことから、商品を人のいるところまで動かすというように変わったと考えることができる。今後、商品・サービスを提供する側と受ける側の二極化が進むだろう。アメリカでは Amazon の宅配を選ぶ顧客層が高所得者に多い一方で、Walmart は低所得者を対象に店舗に商品を取りに行く Pickup Locker を提供し、顧客の支持を伸ばしている。また、中国の盒馬鮮生では、配達人の時給 300 円に対し、商品を受け取る側は年収 3,000 万円といわれている。利用客の格差、従業員と利用者の格差などは、今後いろいろなところで問題とな

るだろう。

### 5.6 消費者の二極化と食への期待

ポストコロナの時代となると、新常态に対応できる人とできない人に二極化する。新しい流れに乗ってその環境をプラスに活かせる人とその動きについていけない人の二極化である。例えば、外食を利用する消費者の中でも、その場所の価値を見だし、これまでよりも料金が上がっても構わない人と、所得が減少し生存のために食費を切り詰める必要から、相対的に高価になっていく外食の場を楽しむことができない人への分化である。二極化は社会変化が引き起こす「光と影」である。この光と影は、生活水準というだけでなく、デジタルトランスフォーメーション (DX) による時代の変化に対し、そこに繋がることもできず、これまでの生活水準を維持できない人も出てくるだろう。

感染拡大を恐れて、人を避けるような行動パターンが生まれているが、分断を回復させるために「食」に期待される部分は大きい。人々の集まりによって生まれる付加価値の提供である。販売される商品・提供されるサービスの中で、顧客ニーズが集中するものとそうでないものがはっきりするだろう。その提供プロセスにも着目され、「これでいいや」という消費は減少する。食品サービス産業は消費者の期待に応えるだけの付加価値の提供が求められている。

(Received:October 16,2020)

(Issued in internet Edition:November 1,2020)