



どこにでもある自動販売機

市川 英次

日本は、自販機大国だと言われる。街を歩いていると、あらゆるところで、自販機を見かける。一言で自販機といっても、その種類は様々である。物品等自販機だけでも、飲料、食品、たばこ、乗車券、入場券、切手、新聞等を販売しているし、広義で解釈すれば、両替機、玉メダル貸機、コインロッカー、駐車場精算機等の自動サービス機も自販機に含まれる。自販機普及総台数は、約560万台といわれており、これは、実に日本国民22人に1台の割合になる。今回は、その中で一番馴染みの深い、清涼飲料の自販機に焦点を絞って、労働問題の観点から考察してみたい。

業界の現状

清涼飲料の市場規模は、年間約5兆円である。この何年かは微増傾向だが、基本的には飽和市場である。ジャンル別に見ると、最も規模が大きいのはコーヒー・紅茶・日本茶等の嗜好飲料、次いで、牛乳・乳飲料・乳酸菌飲料等の乳性飲料、果実・野菜飲料、炭酸飲料となっている。また、今伸びているカテゴリーは、ミネラルウォーター、透明炭酸飲料、野菜系飲料、健康サポート飲料等である。どちらかというと、「健康志向」の強い商品が伸びる傾向にあり、この市場を狙って大小の飲料メーカーがしのぎを削っている。

清涼飲料を販売方法で大きく分けると、スーパー、自販機、コンビニエンスストアに分類され、それぞれが25%前後のシェアになっている。昨今のスーパーの長時間営業化（一部に24時間化）、コンビニエンスストアの大量出店の影響で、自販機のシェアはやや減少傾向にある。また、販売方法

によって、売れ筋ジャンルは大きく異なっている。スーパーは牛乳を初めとする乳性飲料と果実・野菜飲料が強く、自販機はコーヒー、紅茶といった嗜好飲料が圧倒的である。それに対して、コンビニエンスストアでは、各ジャンルが比較的バランスよく販売されている。このあたりは、通常的生活感、買物傾向から、読者の方々も理解しやすいと思われる。

自販機のうち約40%の約230万台が清涼飲料の自販機である。総台数は微増傾向にあるが、設置先はすでに飽和しており、この面でも各飲料メーカーが激しい「場所取り合戦」を繰り広げている。メーカー別に見ると、圧倒的に台数が多いのがC社であり、清涼飲料自販機の実に3台に1台のシェアを持っている。次いで、ビール系のS社、K社、A社が続いている。当社は3%程度のシェアにとどまっている。

自販機事業の採算性

次に、自販機オペレーション会社（トラックに商品を積んで自販機の補充をしている会社）における自販機事業の採算性について解説しておこう。収入は、顧客が自販機に入れるコインであり、主な支出項目は以下の通りである。

- ①商品原価：飲料メーカーからの商品仕入れ代金
- ②人件費：商流担当、物流担当、メンテナンス担当等（後に詳説）
- ③自販機コスト：自販機本体費用（大きさや購入規模によって異なるが、40万円前後の価格帯が中心）、保守費用（保険料、修理費等）
- ④ロケーションマージン：自販機設置先に支払う

場所代であり、通常、売上高の20%前後

⑤その他：車両に関わる費用（車両本体、燃料費）、
情報システムに関わる費用等

状況によって大きく異なるが、自販機1台あたりの損益分岐点売上は月間4万円前後になる。割り算すると、1台あたり1日10本売れば採算が合う計算になる。

自販機事業のメリット

自販機事業は、上記のように大きな投資が必要だが、メーカーはなぜ自販機事業に力を入れるのだろうか？理由は大きく分けて2つある。1つは、自販機は「定価販売」だという点である。競争の激化から、スーパーにおける飲料の販売価格は下落傾向にある。例えば、500mlペットボトルのお茶は、自販機では通常150円で販売しているが、スーパーにおける実勢販売価格は95円前後である。特売の際は2000mlの大型サイズが販売価格150円を切ることも珍しくない。売価のディスカウントにしたがって、スーパーへの納価（卸値）の値下げも要求されるので、メーカーの利益が圧迫されることになる。自販機ではこのようなディスカウントは行われないので、比較的安定した利益を確保できる。2つ目の理由は「マイチャネル」という点である。TVCMをいくらやっても、売場がないと物は売れない。その際、スーパーやコンビニエンスストアの売場に商品を並べるのは、取引先との「納入折衝」が必要であり、必ず成約するとは限らない。また、成約しても、実際の売上が低迷すれば、即座に「商品カット（取扱中止）」になってしまう。その点、自販機は、「納入折衝」なしに自由に売場作りが可能である。極端に言えば、C社は、自社で意思決定すれば80万カ所の売場を確保できることになる。しかも、立ち上がりの売上が多少悪くても、商品カットはないので、じっくりと商品の育成ができる。

自販機に関わる労働について

自販機事業に関わる労働は大きく商流と物流の2つに分けられる。商流とは、自販機の新規設置場所の開発とその維持管理のことである。前述したように、自販機の設置場所は飽和している。高

売上が期待できる優良設置先、例えば乗降客の多い駅、大型レジャー施設（パチンコホール、遊園地等）、大型事業所（オフィス・工場等）には必ず複数の自販機が設置されている。優良設置先を開発するには他社機との入れ替えが必要であり、これらの設置先を獲得するのは並大抵のことではない。営業なので、訪問件数、人間関係、商品紹介等の基本的な要素もあるが、それだけで、商談が成立するほど甘くはない。他社の自販機を撤去して自社の自販機を設置するのであるから、単なる「当社自販機を設置してください」というお願い営業は通用しない。先方の状況をよく把握して、相手先ニーズに応じた設置提案（品ぞろえ・機械の種類・ロケーションマージン等の取引条件、商品補充の方法）が必要になる。場合によっては、相手先から反対給付（「設置するから、その代わり〇〇を買ってください」という要求もあるので、それに応えられるかどうかという会社の総合力も大きな要素である。また、現在の設置場所は常に他社が狙っているため、入れ替えが起こらないような努力も必要となる。

2つめの物流とは、自販機の補充納品である。自販機事業に関わる費用の中で、一番大きいのがこの部分の人件費である。逆に言うと、物流サービスのレベルを落とさずにいかに売上高人件費比率を落とすかが、事業損益の成否を握っている。物流担当者の1日の業務サイクルは、出社後にトラックに商品を積み込んで会社を出発、担当する自販機の補充納品と集金、帰社後の事務処理、退社となっている。これを効率的に流していくために、様々な工夫を行っている。

①売切れを出さずに訪問頻度を下げる

自販機の中の商品がなくなると押しボタンに「売切れ赤ランプ」が点灯する。これは、販売チャンスロスになるだけでなく、設置先の心証を害し、自販機撤去につながる可能性がある。売切れは絶対に避けたい状態である。では、売切れを出さないためにはどうすればいいのだろうか。単純に考えると、訪問頻度を上げる、つまり、こまめに商品補充すれば売切れは発生しない。しかし、それでは、納品コストがかさんでしまう。商品補充にかかる納品コストは1回あたりの補充金額に関わ

らずほぼ一定なので、人件費を下げるには、売切れを出さずに納品頻度を下げる工夫が必要である。それには、経験則が重要になる。過去の売上状況に応じて適正な訪問頻度を定めるソフトウェアを作成し、活用している。また「多列化」ということで、よく売れる商品を3~4列納品することによって、売切れが起こらないように努力している。

②限られた時間での補充台数を増やす

1日あたりに各人が担当する補充台数を増やせば、人件費効率性は良くなる。しかし、それが労働強化に繋がってしまえば長続きする施策にはならない。1日の労働時間をある程度固定した上で、何件訪問できるかを工夫することになる。まずは、自販機と自販機との移動時間を減らすことが考えられる。このために、カーナビを応用した地図情報ソフトウェアにより、最短移動ルートを検索して、最適コースを設定している。

次に、1カ所当たりの納品時間を短縮することが考えられる。まず、「光収集」ということで、自販機のドアを開けずに外から売上高を記録する仕組みを導入している。これは、ハンディターミナル(携帯端末)に直接売上データを転送する方法であり、売上高を手入力する手間を省く効果がある。また、1人が管理する自販機をすべて同じ鍵で開くようにする方法(統一キー方式と呼ぶ)も取り入れている。これにより、鍵束の中から自販機の鍵を探す時間を省くことができる。このように、作業動作を分単位・秒単位まで分析して1カ所当たり、1本当たりの納品時間を短縮する努力を積み重ねている。

③社内インフラの整備を行う

帰社後の事務作業時間を短縮することも重要な課題である。集金してきた小銭を自販機単位に分けて集計・納金するシステム(金銭カウンター)を活用している。また、取扱商品アイテムの絞込み、車両の大型化、車内在庫の適正化なども、納品効率化の有効な手段である。

④業種・職種に合った人事・賃金制度

根本的には、これらの職種に合った人事・賃金制度といったバックグラウンド整備も必要不可欠となる。まず、社員はほとんどが正社員である。夏季の繁忙期や昨年から始まった駐車規制の強化

に対応するために、学生アルバイトやシルバー層を雇用することはあるが、正社員が配送業務を担っている。その大きな理由は、品質管理上の責任が大きいからである。缶の賞味期限は1年であるが、ペットボトルは半年、紙容器は3~6カ月が賞味期限となる。特に、冬場に加温して販売する場合は、ミルクの品質劣化を避けるために2週間以内に取り替える必要がある。品質管理は、食品メーカーにとって生命線であり、責任のとれる人員が配送を行うのが一般的である。

人事制度については業務のシステム化が進んでおり、能力開発と業務効率アップの相関が比較的薄いことと、マネージャー以外はほぼ横一線といういわゆる「なべぶた型」の組織構成であることから、フラットな職能等級制度、具体的には3~4等級制を採用するケースが多い。また、等級内昇給や年齢加給には限度額があり、その分は販売コミッションでカバーしている。コミッション体系は各社様々であるが、商品の販売ケース数、目標達成率、昨年対比増加率を組み合わせて支給するのが通例である。長期的には若年層を比較的高待遇で短中期間雇用し、そのうちの少数を適性・能力によりマネージャーに登用する仕組みをとっており、それにより総人件費高騰の抑制を図っている。

おわりに

自販機ビジネスには、飲料の中身や容器の開発、自販機本体の開発、それをオペレーションする様々なシステムや資機材の開発、プロモーション・キャンペーンの企画立案、商流、物流、メンテナンス等、実に様々な人々が関わっている。1台の自販機の後ろには、たくさんの人々の労働があることをご理解いただくと共に、街で自販機の設置・納品場面に出会ったら、前記の内容を思い出し、興味を持っていただければ幸いである。

参考文献

株式会社富士経済「2006年清涼飲料マーケティング便覧」
日本自動販売機工業会「自販機普及台数及び年間自販金額
2005年版」

いちかわ・えいじ (株)ヤクルト本社直販事業部直販企画課長。