

食品小売業態比較による食品スーパーマーケットの
発展可能性に関する考察

A Study on the Development Potential of Food Supermarkets
through a Comparison of Food Retail Business Types

高千穂大学大学院
経営学研究科

学籍番号 21001D
朧山 朋輝

第1章 緒論

1-1 研究の背景・問題意識

1-2 研究の目的・進め方

第2章 先行研究による業態盛衰論の整理と業態盛衰の分析枠組みの検証

2-1 業態概念誕生の背景

2-2 業態盛衰の先行研究

2-2-1 小売ライフサイクル理論

2-2-2 小売の輪仮説

2-2-3 真空地帯理論仮説

2-2-4 小売アコーディオン仮説

2-2-5 弁証法的進化仮説

2-2-6 問屋無用論

2-2-7 売買集中の原理

2-2-8 小売フォーマット論

2-2-9 小売イノベーション論

2-3 本稿における業態盛衰検証の分析視座のまとめ

第3章 主要小売業態の生成プロセスと業態オペレーションの特徴

3-1 チェーンストア経営とセルフサービス販売方式による小売経営効率化の歴史

3-2 食品スーパーマーケット業態の生成プロセスとオペレーションの特徴

3-3 コンビニエンスストア業態の生成プロセスとオペレーションの特徴

3-4 ドラッグストア業態の生成プロセスと業態オペレーションの特徴

3-4-1 ドラッグストア業態の生成プロセスと調剤薬局

3-4-2 調剤薬局業態の生成プロセス

3-4-3 調剤薬局業態の検証

3-4-3-1 調剤薬局の対象顧客と来店頻度

3-4-3-2 調剤薬局の小売フォーマット検証

3-4-3-2-A 調剤薬局のフロント・システム（生活者から識別可能な店舗の特徴）

3-4-3-2-A-1 調剤薬局の店舗ネットワークの構造

3-4-3-2-A-2 調剤薬局の立地パターン

3-4-3-2-A-3 調剤薬局の品揃え

3-4-3-2-A-4 調剤薬局の価格政策

3-4-3-2-A-5 調剤薬局の接客サービス方針

3-4-3-2-B 調剤薬局のバック・システム（生活者から識別不可能な店舗運営の特徴）

3-4-3-2-B-1 調剤薬局の情報処理技術

3-4-4 小括

3-5 主要食品品目の業態別流通量の推移

3-5-1 業態と業種店

3-5-2 主食（穀類）業態別購入先構成比推移

3-5-3 農産品購入先業態の構成比変化

第4章 業態検証

4-1 食品スーパーマーケット業態の詳細検証

4-1-1 対象顧客と来店頻度

4-1-2 フロント・システム（生活者から識別可能な店舗の特徴）

4-1-2-1 店舗ネットワークの構造

4-1-2-1-A 店舗数

4-1-2-1-B 店舗規模

4-1-2-1-C 店舗開発戦略

4-1-2-2 小売ミックス（品揃え/価格/販売促進/接客対応/立地/顧客サービス/店舗の雰囲気等についての多面的特徴）

4-1-2-2-A 立地戦略

4-1-2-2-B 店舗施設戦略

4-1-2-2-C 取扱い商品カテゴリー戦略

4-1-2-2-D 販売促進計画

4-1-2-2-E 接客サービス方針

4-1-3 バック・システム（生活者から識別不可能な店舗運営の特徴）

4-1-3-1 SCM（サプライチェーンマネジメント）

4-1-3-1-A 情報処理技術

4-1-3-1-B 商品政策（仕入れ基準/商品開発等）

4-1-3-1-C 物流戦略

4-1-3-2 店頭業務遂行技術（運営手法/運営システム/運営手順/組織体制等）

4-1-4 小括

4-2 コンビニエンスストア業態の詳細検証

4-2-1 対象顧客と来店頻度

4-2-2 フロント・システム（生活者から識別可能な店舗の特徴）

4-2-2-1 店舗ネットワークの構造

4-2-2-1-A 店舗数

4-2-2-1-B 店舗規模

4-2-2-1-C 店舗開発戦略

4-2-2-2 小売ミックス（品揃え/価格/販売促進/接客対応/立地/顧客サービス/店舗等の雰囲気等についての多面的特徴）

4-2-2-2-A 立地戦略

4-2-2-2-B 店舗施設戦略

4-2-2-2-C 取扱い商品カテゴリー戦略

4-2-2-2-D 販売促進計画

4-2-2-2-E 接客サービス方針

4-2-3 バック・システム（生活者から識別不可能な店舗運営の特徴）

4-2-3-1 SCM（サプライチェーンマネジメント）

4-2-3-1-A 情報処理技術

4-2-3-1-B 商品政策（仕入れ基準/商品開発等）

4-2-3-1-C 物流戦略

4-2-3-2 店頭業務遂行技術（運営手法/運営システム/運営手順/組織体制等）

4-2-4 小括

4-3 ドラッグストア業態の詳細検証

4-3-1 対象顧客と来店頻度

4-3-2 フロント・システム（生活者から識別可能な店舗の特徴）

4-3-2-1 店舗ネットワークの構造

4-3-2-1-A 店舗数

4-3-2-1-B 店舗規模

4-3-2-1-C 店舗開発戦略

4-3-2-2 小売ミックス（品揃え/価格/販売促進/接客対応/立地/顧客サービス/店舗等の雰囲気等についての多面的特徴）

4-3-2-2-A 立地戦略

4-3-2-2-B 店舗施設戦略

4-3-2-2-C 取扱い商品カテゴリー戦略

4-3-2-2-D 販売促進計画

4-3-2-2-E 接客サービス方針

4-3-3 バック・システム（生活者から識別不可能な店舗運営の特徴）

4-3-3-1 SCM（サプライチェーンマネジメント）

4-3-3-1-A 情報処理技術

4-3-3-1-B 商品政策（仕入れ基準/商品開発等）

4-3-3-1-C 物流戦略

4-3-3-2 店頭業務遂行技術（運営手法/運営システム/運営手順/組織体制等）

4-3-4 小括

第5章 小売業における独自商品の拡大と食品スーパーマーケット業態

5-1 独自商品とは何か

5-2 プライベートブランド（PB）の歴史と定義

5-3 SPAの歴史と定義

5-4 ケーススタディ「神戸物産」

5-4-1 沿革と企業概要

5-4-2 神戸物産の小売フォーマット検証

5-4-3 フロント・システム（生活者から識別可能な店舗の特徴）

5-4-3-1 店舗ネットワークの構造

5-4-3-2 小売ミックス

5-4-3-2-A 取扱商品カテゴリー戦略

5-4-3-2-B 店舗施設戦略

5-4-3-2-C 販売促進計画

5-4-4 バック・システム（生活者から識別不可能な店舗運営の特徴）

5-4-4-1 SCM（サプライチェーンマネジメント）

5-4-4-1-A 情報処理技術

5-4-4-1-B 物流戦略

5-4-4-1-C 商品政策（仕入れ基準/商品開発等）

5-4-4-2 店頭業務遂行技術（運営手法/運営システム/運営手順/組織体制等）

5-5 ケーススタディ「ユニクロ」

5-5-1 沿革と企業概要

5-5-2 ファーストリテイリングの小売フォーマット検証

5-5-3 フロント・システム（生活者から識別可能な店舗の特徴）

5-5-4 バック・システム（生活者から識別不可能な店舗運営の特徴）

5-6 小括

第6章 DXが各種主要業態に与える影響

6-1 DXは不可避

6-2 DXに関する概念の整理

6-3 生活者の購買スタイルの変化（EC化率推移、購買までの意思決定プロセス変化）

6-4 DXケーススタディ

6-4-1 トライアルケーススタディ

6-4-1-1 トライアルの概要

6-4-1-2 トライアルのDX推進ケース

6-4-1-3 小括

6-4-2 ウォルマートケーススタディ

6-4-2-1 ウォルマートの概要とSWOT分析

6-4-2-2 ウォルマートの小売フォーマット検証

6-4-2-2-A フロント・システム（生活者から識別可能な店舗の特徴）

6-4-2-2-B バック・システム（生活者から識別不可能な店舗運営の特徴）

6-4-2-3 小括

第7章 食品スーパーマーケットの販売促進・マーケティング手法について

7-1 独自のノウハウを確立した食品スーパーマーケット

7-2 生活カレンダーと生活予見の把握を前提とする販売戦略と販促戦略

7-3 販売促進計画立案の為のステップ

7-4 メニュー提案・品群提案の考え方

7-5 小括

第8章 食品小売主要3業態比較による食品スーパーマーケット業態に関する考察と予見

8-1 小売フォーマット表による食品スーパーマーケット業態に関する考察と予見

8-1-1 対象顧客と来店頻度

8-1-2 フロント・システム（生活者から識別可能な店舗の特徴）

8-1-2-1 店舗ネットワークの構造

8-1-2-1-A 店舗数

8-1-2-1-B 店舗規模

8-1-2-1-C 店舗開発戦略

8-1-2-2 小売ミックス（品揃え/価格/販売促進/接客対応/立地/顧客サービス/店舗の雰囲気等についての多面的特徴）

8-1-2-2-A 立地戦略

8-1-2-2-B 店舗施設戦略

- 8-1-2-2-C 取扱い商品カテゴリー戦略
- 8-1-2-2-D 販売促進計画
- 8-1-2-2-E 接客サービス方針
- 8-1-3 バック・システム（生活者から識別不可能な店舗運営の特徴）
- 8-1-3-1 SCM（サプライチェーンマネジメント）
- 8-1-3-1-A 情報処理技術
- 8-1-3-1-B 商品政策（仕入れ基準／商品開発等）
- 8-1-3-1-C 物流戦略
- 8-1-3-2 店頭業務遂行技術（運営手法/運営システム/運営手順/組織体制等）
- 8-2 小括

第9章 結論

- 9-1 食品スーパーマーケットの発展可能性に関する結論
- 9-2 課題

謝辞

参考文献・参考 URL

第1章 緒論

1-1 研究の背景・問題意識

2020年、コロナ禍の影響により小売業は強烈な売り上げ減少に見舞われた業態が相次いだ。そのような逆風の中、飛躍的に売上を伸ばした業態がある。食品スーパーマーケットとドラッグストアである。売上が飛躍的に伸びた理由は、生活を支える基礎的小売業態として営業時間制限等の規制を受けなかったことと、生活者が強制的に巣籠生活を強いられ自宅等で食事や時間を費やす機会が増えたためだ。2019年までの各種統計データで業態ごとの売上高成長率をみると2020年の売上高成長率と全く違った数値が発表されていた。

商業統計(H26)によれば我が国の小売販売額は122兆円である。代表的業態であるスーパーマーケットは大きく総合スーパーマーケット(GMS=General merchandise store)¹と食品スーパーマーケット²に分けられる。各種統計発表等では総合スーパーマーケットがいわゆる「スーパー」として認識されており、その売上規模は6兆円、売上伸長の低下が著しい業態である。一方、食品スーパーマーケットの売上規模は11.6兆円³であり小売販売額で最大級のシェアを握る業態である。しかしながら近年食品スーパーマーケットの売上伸長は伸び悩みが鮮明であった。一方で、ドラッグストアはコロナ禍以前から急速に売上高を伸ばし、コンビニエンスストアは成長鈍化を見せてはいるが同じく小売販売額を伸ばしていた。なぜ食品スーパーマーケットはシェアを伸ばせないのだろうか。長年、小売売上高の最大シェアを握る業態として存在している食品スーパーマーケットは百貨店、総合スーパーマーケット同様、業態の衰退過程に入っていくのであろうか。

業態とは店舗がその小売流通機能を遂行する基本的な様式である。小売流通機能とは店舗立地、品揃え、店舗規模、立地、価格政策、販売方法、付帯サービスに関して小売業経営者

¹ 商業統計の業態分類の定義によれば、総合スーパーマーケットとは、セルフ販売方式を採用し、衣、食、住にわたる各種商品を小売し、そのいずれも小売販売額の10%以上70%未満の範囲内にある事業所で、売り場面積は3000㎡以上(政令指定都市は6000㎡以上)、従業員が50人以上の事業所をさす。

² 商業統計の業態分類の定義によれば、食品スーパーマーケットとは、セルフ販売方式を採用し、売り場面積250㎡以上で扱い商品の70%以上の事業所を指す。

³ DCS Online HP <https://diamond-rm.net/management/110229/> (2022/8/29 閲覧)

が実行する諸戦略を総合した名称である。業態はこのような諸戦略に共通したつくりを持つ企業の集まりを認識するためのコンセプト⁴であると同時に、業種が川上からの品揃え概念であるが業態は生活者の生活行動・体系・意識をベースに生活構造の利便性や便益・効用を追求する品揃え形態、つまり生活創造型品揃えを目指す川下発想で形成される店舗と言える。

小売業態の発端は1853年にパリに誕生した百貨店「Bon Marche」とされる。大都市パリの中心部に豪華な内装を施した大型店舗を構え、商品の大量陳列、定価販売、返品保証を備えた経営戦略は、世界各地に広がり19世紀初頭には小売りの主力業態になった⁵。しかし、時代の変遷とともに、小売業の主力業態はつねに入れ替わることになる。この小売業態盛衰メカニズムの解明を目指す研究は業態盛衰論である⁶。我が国では当初、小売の理論的研究では、取扱商品による区分である「小売業種」面での研究が深化していった。1949年に最初の「日本標準産業分類」が設定され、1952年には「商業統計調査」が実施され、公表されるようになって以降、流通業を業種面から捉える研究が継続した。その後、小売業を業種面だけで捉えるのではなく、多角的に捉えようとする動きが出てきた。小売業態に代表される研究である。それに伴って、商業統計調査でもスーパーやホームセンターなどの区分が導入され、小売研究の内容にも変化が見られるようになった。このように小売を業種として把握し、小売形態としたうえでの研究から、小売業態を中心とした研究へと移行した（1952年から継続的にデータを取り続けていた経済産業省「商業統計調査」がH26年(2014)の調査を最後に廃止され、同時に食品スーパーマーケットの「業態分類」も同時に姿を消した。したがって、本稿では比較可能なデータとして多少古くはなるがH26商業統計データを多用する）。我が国最初の食品スーパーマーケットは1953年東京青山に開業した紀ノ国屋である、以来70年にわたり着実に売上成長を重ね、現在売上成長は滞り気味ではあるものの売上最大業態として生活者からの支持を得ている。最大業態である食品スーパーマーケット業態盛衰検証を通じて今後の同業態の動態と発展可能性を予見したい。

1-2 研究の目的・進め方

⁴ 田村正紀（2008）『業態の盛衰-現代流通の激流-』千倉書房 p.21

⁵ 鹿島茂（1991）『デパートを発明した夫婦』講談社現代新書

⁶ 田村正紀（2008）『業態の盛衰-現代流通の激流-』千倉書房 p.37

本稿における研究の目的は、食品スーパーマーケット業態盛衰の検証と今後の業態展開の方向性を考察することである。研究の進め方は、業態盛衰論の先行研究をベースに我が国の主要業態、とりわけ食品の売上構成比の高い食品スーパーマーケット、コンビニエンスストア、ドラッグストアの業態盛衰を検証する。本稿ではこの3業態をまとめて「食品小売主要3業態」と表現することとする。食品を扱う小売業態としてはこの3業態が業態別売上高規模でベスト⁷だからである。また、ケーススタディにより個別企業の小売フォーマット（業態の分化した様々な形のこと、言い換えると分化レベルでとらえた業態）⁸の検証も行き、どのような小売フォーマットを指向すれば、食品スーパーマーケットはこれからも成長業態として発展できるかを論述する。

本稿では、Amazon、楽天等に代表されるEC（電子商取引）に関しては、総合スーパーマーケット、食品スーパーマーケット、コンビニエンスストア、ドラッグストア等の各種業態を補完する小売ミックス（店舗活動の総体、品揃え/価格/販売促進/接客対応/立地/顧客サービス/店舗の雰囲気等についての多面的特徴）⁹上の「接客サービス方針」の「一形態」という視座で議論を進めたい。ECは各種業態ですでに取り入れられている。すなわち、既存の各種業態の一部として機能しているという見方を前提に議論を進める。また、本稿での売上等の各種データは原則コロナ禍の始まる2020年2月期前のデータを中心に参照している。2020年3月期以降2020年8月期の各種業態の売上データは「異常値」を示しているからだ。例えばコンビニエンスストア業態のデータを比較してみる（図表1-1）。

図表1-1：コンビニエンスストアの売上高推移（2019年11月期及び2020年7月期比較）

全店ベース	店舗売上高(税別)	2019年11月	2018年11月	前年同月比(%)
	(単位:百万円)	906,381	891,068	1.7%
既存店ベース	店舗売上高(税別)	2019年11月	2018年11月	前年同月比(%)
	(単位:百万円)	850,897	842,613	1.0%
全店ベース	店舗売上高(税別)	2020年7月	2019年7月	前年同月比(%)
	(単位:百万円)	907,928	986,438	-8.0%
既存店ベース	店舗売上高(税別)	2020年7月	2019年7月	前年同月比(%)
	(単位:百万円)	865,640	935,064	-7.4%

出所：日本FC協会統計データを基に著者作成

⁷ 2021年度の業態規模は、食品スーパーマーケット11.6兆円（GMS含むと15兆円）、コンビニエンスストア11.7兆円、ドラッグストア7.3兆円（出所：経済産業省経済分析室 <https://www.meti.go.jp/statistics/toppage/report/minikeizai/pdf/h2amini155j.pdf>（2022/8/30閲覧））。

⁸ 田村正紀（2008）『業態の盛衰-現代流通の激流-』千倉書房 p.25

⁹ 田村正紀（2008）『業態の盛衰-現代流通の激流-』千倉書房 p.26

図表 1-1 の現象（昨対ベース売上高の異常なまでのマイナスや食品スーパーマーケットでは異常なプラス）はすべての主要業態で確認できている。従って、継続的なデータ観察が必要な業態盛衰の検証において 2020 年 3 月期以降の各種データを利用することは不適切であると考え、本稿のデータは原則コロナ禍の始まる 2020 年 2 月期前のデータを中心に各業態盛衰を検証する。なお、業態盛衰に関係しない各種データ等に関しては 2020 年 3 月期以降のものも参照している。

第 2 章 先行研究による業態盛衰論の整理と業態盛衰の分析枠組みの検証

2-1 業態概念誕生の背景

三村（2014）¹⁰は、日本の流通研究において「業態」が一般的に使用されるようになったのは 1980 年代初めであり、この概念が浮上した契機は、小売構造変化を捉える新しい視点の必要性からであったとしている。

「1985（昭和 60）年の商業統計調査で初めて小売商店数の減少が明らかになり、流通関係者には大きな衝撃を与えた。ただし、小売販売額はまだ伸長していたことから、小売業の中に広がる明暗（格差）が何であるかを明らかにする必要があった。当時の小売構造は、商業統計の分類に従って、規模（従業者規模）別分析と業種別分析が中心であった。当然のことながら、零細規模の商店数の減少は明らかであったが、それより上の中規模層の変化は明確ではなかった。チェーン組織を採用している企業の動きは捉えられず、事業所単位の商業統計の限界があった。また、業種別分析については、フォード効果¹¹の考え方を参考にして、伸びる業種（市場成長性の高さにより商店数増加）と減少する業種（市場の成長性の低さ、生産性向上効果から商店数減少）の分析が行われた。しかし、この業種別分析は、基礎的消費支出（日常品）と選択的消費支出（非日常品）との対比が明確であった 1970 年代までは有

¹⁰ 三村優美子（2014）『日本の小売業他の成立と展開』青山経営論集第 49 巻第 3 号 pp.27-42

¹¹ 店舗の生産性の増大は、生活必需品の店舗密度の低下をもたらし、国民の所得水準の上昇は、奢侈品の店舗密度の上昇をもたらすということで、こうしたある一定期間での小売業の構造変化に対する命題をフォード効果と呼ぶ。出所：マーケティング用語集 <https://www.jmrlsi.co.jp/knowledge/index.html#yougo>（2020/6/12 閲覧）

効であったが、耐久財の普及、消費の個性化・多様化、サービス化の傾向が強まった 1980 年代に入るとその説明力は低下していた。さらに、業種別分析から見えてきたものは、業種間格差というよりも業種内の構造変化、あるいは特定業種の基盤喪失という現象であった¹²。このことを顕著に示しているのは、飲食料品小売業（中分類）の動きである。飲食料品小売業は、野菜・果物小売業、鮮魚小売業、食肉小売業、酒小売業、乾物小売業、菓子・パン小売業（非製造）などから構成されている（小分類）。いずれも食品分野の代表的業種店である。飲食料品小売業全体の市場規模（年間販売額）は緩やかに増加を続けていたが、上記の業種の商店数、年間販売額ともに減少傾向が顕著であった。一方で各種食料品小売業は、商店数を減少させながらも年間販売額を増加させており、フォード効果の理論通り、生産性を高め規模拡大によりその基盤は強化されていたのである。飲食料品小売業全体に占める各種食料品小売業の比率（年間販売額）は、1982 年の 36.6%から 2012 年の 47.0%にまで上昇している。これは明らかに食品スーパーマーケットの成長による食品関係の専門業種基盤の喪失を示唆していた。日本で食品スーパーマーケットの企業経営が確立したのは 1970 年代半ばとされている。いわゆる生鮮品の取り扱いに独特の工夫を持ち込んだ関西スーパーマーケット方式が広がり、全国に食品スーパーマーケットチェーンが台頭したことが、飲食料品小売業の構造を根本的に変えたのである。飲食料品小売業の分野で顕著になった業種構造の崩壊が、業種に代わる小売構造分析の新しい概念を必要とさせたのは当然といえる。また、当時、総合スーパーマーケット企業は、同業態の成長鈍化（出店規制強化と同質競争）に直面、新しい事業の柱を求めていた。新しい成長分野として注目されたのは、食品スーパーマーケット、コンビニエンスストアなどであるが、いずれも総合スーパーマーケットに比べ店舗規模が小さく、品揃えや物流（受発注、在庫、配送）において緻密さが求められた。規模も立地特性も異なる巨艦店である総合スーパーマーケットは、百貨店と類似した運営の仕組みでも十分であったが、これら中小型店舗の運営においては、それぞれに適合する仕組みの構築が必要になったのである。むしろ中小型店舗のチェーン事業展開に携わることで、初めて店舗を支える仕組みとしてのチェーン・オペレーションの意味が理解されたといってもよい。コンビニエンスストアの独自のオペレーションの整備が進んだのが 1980 年代前半であったことは、1980 年代の流通変化を象徴するものである。」三

¹² 三村優美子（1992）『現代日本の流通システム 新しい流通のパラダイムを求めて』 有斐閣 pp.37-42

村 (2014)。

つまり 1980 年代、業種に代わり「業態」という言葉が頻繁に使われるようになった理由として、①小売業の主力が企業（法人商店）になり小売業の経営行動の視点が重要になったこと、②分野横断的な品揃えを行う小売業の成長により一部の業種基盤の喪失が明らかになったこと、③中小型店舗のチェーン展開の可能性とそれを支える運営の仕組みの重要性が認識されるようになったことが指摘できる。業態概念の定着後も業態は時代とともに主役の座が大きく入れ替わりながら推移している。

2-2 業態盛衰の先行研究

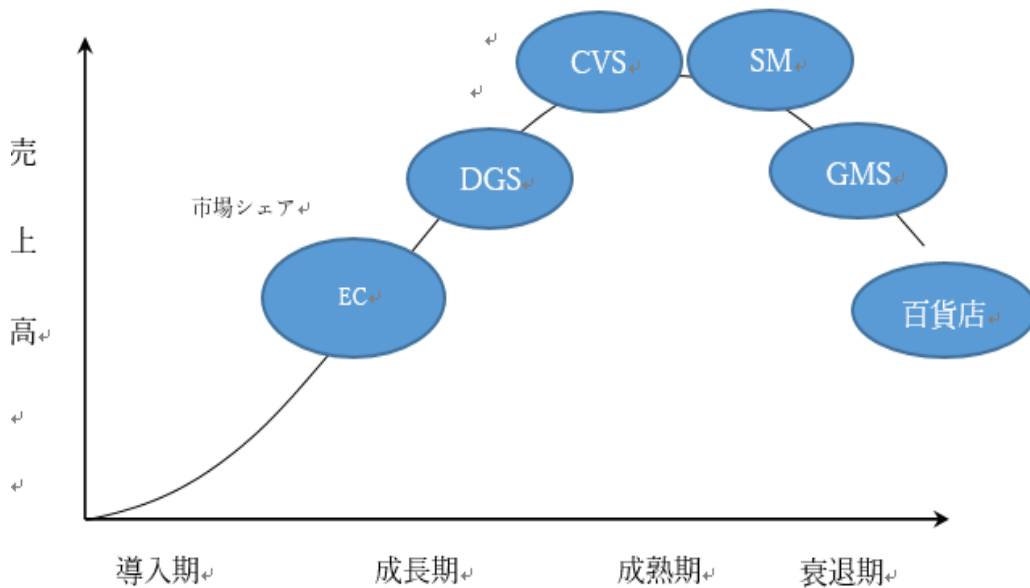
2-2-1 小売ライフサイクル理論

小売ライフサイクル理論¹³によれば特定業態の市場占有率は S 字型のライフサイクル曲線を描く。この成長率の変化に着目すれば、業態のライフサイクル曲線は製品のライフサイクルと同じように、導入、成長、成熟、衰退という段階に区分される。日本の主要業態をこのライフサイクル論によって整理すれば図表 2-1 のようになる。成長から成熟の段階に移行し始めている業態はコンビニエンスストアであり、総合スーパーマーケットは完全に成熟期に移行している。

それにつれて収益性も著しく低下する。この段階では同業態競争がさらに激しくなり、その業態の市場は飽和し始める。食品スーパーマーケットも総合スーパーマーケットのあとを追いつき、成熟期に移行していると考えられる。なお、電子商取引（EC/NET 通販）は本稿では業態として定義していないが、小売ライフサイクル理論上どの地点に位置しているかを理解してもらうためにプロットした。

¹³ W.R.Davdsin, A.D.Bates and S.J.Bass, “The Retail Life Cycle” Harvard Business Review, November-December 1976,

図表 2-1：小売ライフサイクル理論



出所：田村正紀（2008年）『業態の盛衰-現代流通の激流-』千倉書房 p.18 を基に著者作成

小売ライフサイクルの最終段階は衰退段階である。百貨店はこの段階に入っている。この段階になると、販売額は年々急速に減少し、生き残りをかけた業態転換や吸収合併が増えるとともに、市場から退出する企業が出始める。小売ライフサイクル理論によればこのような段階移行はいずれの業態においても必ず起こるとしている。企業にできることは各段階の時間的長さを延長することだけである。このため、その業態の主要客層を転換したり、業態の基本的特徴を修正したりする。例えば、百貨店は中小都市から大都市中心部へと、その市場を移しつつあり、そこで、女性を対象にしたファッション商品や食品もこだわりの高級食材の販売に特化し始めている。このようなライフサイクル理論は、業態盛衰の進行を鳥瞰的に展望するには便利な理論である。しかし、この仮説は業態盛衰がなぜ起こるかのメカニズムを明らかにしない。業態ライフサイクルを進行させる要因として、同業態や異業態との競争、新業態に対する競争優位性の低下などが暗示されているだけである。業態盛衰の理論は業態盛衰がどのようなプロセスをたどって進行するのか論理的に説明できなければならない、その点でライフサイクル論は不完全な仮説であると言える。

2-2-2 小売の輪仮説

小売の輪仮説¹⁴は、アメリカの経営学者 M.P.マックネア (M. P. McNair) によって提唱された小売業態の発展とライフサイクルを説明する仮説理論である¹⁵。この仮説によれば業態盛衰には3つの段階がある。

第一段階は「廉売店としての新業態市場参入」である。新業態は廉売店として市場に登場する。したがって小売ライフサイクルは、低価格と低サービスを特徴とする業態として始まる。第二段階は「店舗格上げ」である。第一段階の業態が消費者に受け入れられ成長するにつれて店舗の市場参入が続き、同業態間競争が始まる。この競争に勝ち抜くために各企業は店舗の格上げを始める。格上げとは取扱商品をより高級化し、より多くのサービスを提供し、立地場所を都心など中心地性の高い伝統的な商業集積へ移行させることである、この結果、業務活動遂行のための販管費が上昇し、それを補うために商品価格水準も高くなる。第三段階は、「業態の同質化と新業態への機会提供」である。同業態間での店舗格上げ競争が小売活動のあらゆる側面に広がるにつれて、その業態に属する店舗の独自性を失い同質化していくことになる。どの企業の店舗も個性のない同じような店舗になる。このような状態に移行すると、その業態は低価格によって参入する新しい業態に対して、競争優位性をまったく失うことになる。こうして「輪」のように新しい業態ライフサイクルが回り始める。日本市場での業態盛衰に関して言えば、小売の輪仮説は総合スーパーマーケットが歩んできた業態ライフサイクルをよく説明している。しかし、例えばコンビニエンスストアは廉売店として登場したわけではない。小売の輪仮説が業態盛衰について部分的な説明しかしえないという評価はほぼ定着している。

2-2-3 真空地帯理論仮説

真空地帯理論仮説はオーラ・ニールセン (O.Nielsen) が提唱した小売業の進展や市場変化に伴い、既存の小売業態ではカバーできない「真空地帯」が生まれ、そこを埋める形で新たな小売業態が出現するという理論仮説であり¹⁶「小売の輪の理論」(M.P. McNair) を発展させたものである。小売の輪の理論では、新たな業態は、低価格訴求による低マージン・高

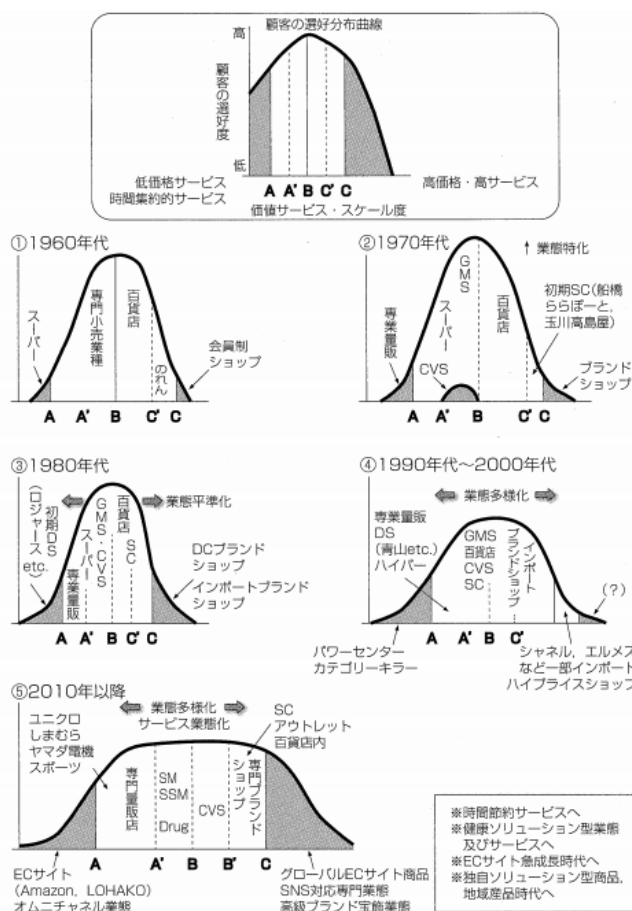
¹⁴ 矢作敏行 (1996) 『現代流通-理論とケースで学ぶ』 有斐閣アルマ pp.191-192

¹⁵ Jmarketing.net <https://www.jmrlsi.co.jp/knowledge/yougo/my04/my0416.html>
(2020/6/1 閲覧)

¹⁶ Jmarketing.net <https://www.jmrlsi.co.jp/knowledge/yougo/my04/my0412.html>
(2021/4/10 閲覧)

回転ビジネスとして市場に現れ、同業態間での競争で差別化するために、提供する商品の数やサービスの引き上げが行われるとされている。これに対し、真空地帯理論は、消費者の評価を取り入れ、例えば、消費者が最も評価している業態の品揃え価格・サービス水準へ接近しようとする動きが現れると仮定する。消費者が最も評価している価格・サービス水準より高価格・高サービスの小売業では、低価格・低サービスへの移行を志向し、逆に、低価格・低サービスの小売業では、高価格・高サービスへの移行を志向することになる。こうして、高・低のいずれからも転換が行われるため、革新的な業態が出現する可能性（真空地帯が生まれる可能性）も、低サービス・低価格と高サービス・高価格の両極にあると主張するものである。新規業態は、消費者が最も評価している品揃えやサービス水準を提供している業態、すなわち、競争の厳しいところではなく、真空となった地帯に現れるという仮説理論である。新津（2017）は日本の業態進化の過程を、真空地帯理論仮説を用い検証している（図表 2-2）。

図表 2-2：真空地帯仮説にみる日本の業態変化

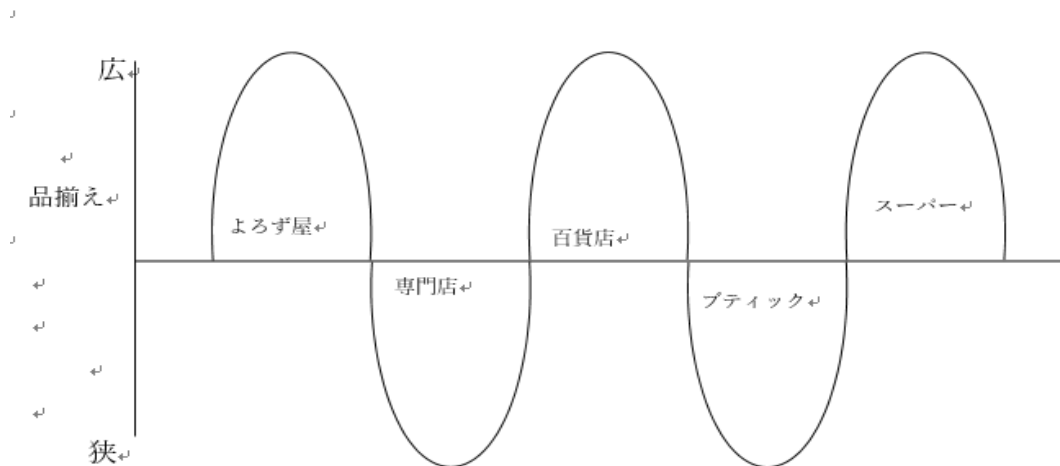


出所：新津 重幸（2017）『日本型マーケティングの進化と未来』白桃書房 p177 より転載

2-2-4 小売アコーディオン仮説

小売アコーディオン仮説は1963年にBrandにより展開され、1966年にHollanderによって名づけられた理論仮説である¹⁷。コンビニエンスストアの事例からもわかるように小売ライフサイクルの各段階の変化は価格水準だけではない。小売アコーディオン仮説は取扱商品の範囲の点から小売業態の動態をとらえようとした。小規模のよろずやに対抗して特定商品分野のみを取り扱う中小小売商の業種専門店が生まれ、それに対抗して総合スーパーマーケットが誕生し、さらに総合スーパーマーケットは、専門店チェーンへの新業態創出機会を生み出す。このような取扱商品の変動をアコーディオンにたとえた仮説が小売アコーディオン仮説である（図表2-3）。

図表2-3：小売アコーディオン仮説



出所：矢作敏行（1996）『現代流通-理論とケースで学ぶ』有斐閣アルマ pp.194-195 を基に著者作成

アコーディオン現象は業態間だけにとどまらない。特定業態についても、そのライフサイクルの過程で取扱商品の範囲が変動する。例えばスーパーマーケットの多くは衣食住の専門スーパーマーケットとしてスタートしながら品揃えを拡大し、総合スーパーマーケットに進化した。百貨店も呉服店として出発しながら品揃えを総合化して百貨店となった。また、業態の盛衰はつねに大型店の勝利に終わるわけではない。総合スーパーマーケットや百貨店に見るように、店舗の大型化は業態盛衰における重要な傾向であるが、店舗の大型化は他

¹⁷矢作敏行（1996）『現代流通-理論とケースで学ぶ』有斐閣アルマ pp.194-195

方で中小規模店舗の機会も作り出してきた。例えば、コンビニエンスストアの躍進はこのことを表している。このように市場における各種業態の全体的な盛衰過程を鳥瞰的に眺めると商品の取り扱い範囲、店舗規模、サービス水準など業態を特徴づける基本属性に関して多様な変化が生まれ、業態盛衰が生じていることがわかる。

2-2-5 弁証法的進化仮説

弁証法的進化仮説¹⁸は、業態を特徴づける所属性がどのような過程によって進化していくかを明らかにしようとしている。弁証法的進化仮説では、定立、反定立、総合という三段階からなる弁証法的過程として描かれる。反定立は定立の否定であり、総合は反定立の否定であるが、定立とは別の局面に位置する。例えば百貨店、DS（ディスカウントストア）、廉売型百貨店と続く米国の業態発展が、この弁証法的進化仮説理論をものがたっている。歴史的に見ると百貨店が最初に業態として支配的地位を占めた（定立）。その特徴は都心に立地して、高マージン、低回転ビジネスで、豪華な設備にあった。しかし、ディスカウントストアは百貨店の特徴を否定し、その反対物として市場に参入する（反定立）。その特徴は郊外に立地した、低マージン、高回転ビジネスであり設備に金をかけなかった。しかし、その次に米国で現れた廉売型百貨店は百貨店とディスカウントストアの良いところだけを取り入れて市場参入した（総合）。それは都心と郊外の両方に立地した。マージン率、商品回転率、設備の豪華さは、百貨店とディスカウントストアの中間に位置した。弁証法的進化仮説は、次々に登場する新業態の革新をこのような弁証法的過程としてとらえようとした。

2-2-6 問屋無用論

1960年代は、仕入れと販売を分離してマネジメントする経営方法であるチェーンストア経営手法による店舗出店が急速に伸び、中小小売商を脅かす存在になっていた。林（1962）は、こうしたチェーンストア経営に基づく多店舗展開企業の増加は、メーカーからの商品大量一括仕入れ（取引単位の拡大）を可能にし、小売業とメーカーが直接取引（取引経路の短縮化）をすることが生産性向上につながるとした。つまり中間流通業者、すなわち問屋は無用になるとする問屋無用論である¹⁹。従来、多数の零細中小小売商への商品の配荷・金融機

¹⁸ 田村正紀（2008）『業態の盛衰-現代流通の激流-』千倉書房 p.40

¹⁹ 林周二（1962）『流通革命』中央公論社

能を担っていた問屋は、多店舗展開企業の伸長により、零細中小小売商は存亡の危機に立ちつつあるので、その機能を変えなければ滅亡するというものであった。これを実体概念として主張したのが、1960年代急成長したスーパーマーケット経営者中内功氏である。それは「スーパーマーケットは取引集中性（商流の小売企業本部一括取引）を成立させれば商的流通において中間流通（卸）が介在する必要性は無く、中間流通コストを削減でき、そのコストを売価に還元でき、小売主導の低売価で提供できる」と主張した。そして、スーパーマーケット本部一括集中取引とメーカー直商談として経営実務に定着させた。しかしながら、日本の食品小売り業態、主には総合スーパーマーケットや食品スーパーマーケットは食品売場だけでも平均1万2000アイテム²⁰程度の品揃えがあり、問屋を排除してこれだけ種類の商品をメーカーから直接調達することは不可能である。事実、1960年代以降も、チェーンストア経営小売企業は問屋を活用しながら成長を続けてきたといえる。ただし、小売企業の規模拡大に伴い、零細問屋は合併や廃業の波に飲み込まれ一定程度の淘汰は進んだ。チェーンストア小売企業のニーズにこたえられなかった零細問屋は「無用」になり、消えてなくなったが、問屋の持つ品揃え支援機能がなければ、チェーンストア小売事業者は生活者の満足する売り場づくりは実現できず、問屋はその機能を変えながらチェーンストア経営小売企業と取引を継続している。加えて、問屋無用論は商的流通においては成立可能な概念であったが物的流通においてはメーカーが小売店舗一件一件に配送することは非効率で物流はやはり問屋機能に依存せざるを得なかった。加えて1970年代ホストコンピューターの普及とレジシステムの普及によるEOS²¹体制の確立、また1980年代以降のPOS²²システムの確立に

²⁰ 東京都内中心に食品スーパーマーケットを展開するサミットは、標準的な店舗では1万2000アイテム程度の品ぞろえをすとしてしている（出所：流通ニュース2018年11月22日 <https://www.ryutsuu.biz/report/k112250.html/3>）

²¹ EOS（Electronic Ordering System）とは、ネットワーク上での受発注システムのことを指し、食品スーパーマーケットなどの小売店舗の受発注業務の効率化などに使われる。発注、仕入れ、請求、支払などの業務をコンピュータで一元管理し、小売店の端末から本部・卸売店などへネットワーク経由で発注を行なうことにより、迅速かつ正確な発注作業が実現できる。EOSを導入することにより、従来の帳票でのやり取りに比べ、発注から納品までのリードタイムの短縮や多頻度納品などを低コストで実現することができる（出所：ITトレンド HP）。

²² POS（Point-of-sale/販売時点情報管理）とは、食品スーパーマーケットなどのレジスターで、商品の販売と同時に商品名・数量・金額などをバーコードリーダーなどの自動読み取

よる受発注システムの効率化が進むと巨大化するスーパーマーケット物流はセンターシステムの拡張が求められ、商流は POS-EOS-VAN²³のシステムで在庫適正化（在庫ゼロを限りなく求める）が進み、合わせて物流はセンター化が進み TC（通過型物流センター）→DC（在庫型物流センター）→PC（商品加工設備付き物流センター）のセンターシステムが求められた。このセンター運営は大手卸（問屋）のノウハウをベースに開発された。以上のように物的流通面及び商的流通面の双方において問屋機能はかえってその重要性を増し今日に至っている。ただし、2010 年以降 EC 化によるダイレクト物流が急速に進展するとメーカー→卸→小売と経由した従来型の商流・物流制度は衰退する可能性もあり、新たな価値提案と機能改革を求められているといえる。

2-2-7 売買集中の原理

石原（2000）は、商業組織が、商品の品揃えにおいて、商品取り扱い技術の制約や輸送手段の制約など一定の作用範囲のなかで集中度合いが決まる「売買集中の第一原理」と、商品取り扱いの改善などにより一定の作用範囲が拡大傾向にある「売買集中の第二原理」を合わせて「売買集中の原理」とした。一定の作用範囲とは空間的市場と商品の取扱技術による制約を受けることで、商業組織が無限に売買をしようとしなないことを意味する。生活者は一度の購買行動で購入する商品には限界があり、最寄り品と買い回り品を一度に購入することは少なく、また店舗までの移動コストもかかるため売買集中のレベルがそのことによって規定される。一方、商業組織は品揃えしようとする商品カテゴリー毎に必要とする専門的知識、専門的商品取扱技術が異なるため、個々の商業組織の商品取扱技術の高低によって売買集中のレベルは変化するのである。一定の作用範囲は、設備機器の進化やサプライチェーンマネジメント技術の向上、交通手段の発達などにより、店舗では当初取扱いの難しかった商品が、このような商品取扱技術の向上により、取扱える可能性が高まる方向に作用する傾向

り方式で収集し、情報を多角的に分析して経営管理活動に役立てるシステム（出所：webio 辞書 HP）。

²³ VAN（Value-Added Network／付加価値通信網）とは、通信サービスの一種で、データ通信サービスに様々な種類のデータ処理機能を付加して提供するもの。1990 年代後半からはインターネットが急速に普及し、それまで付加価値通信網で提供されていたサービスの多くがインターネットを利用したサービスに移行したため、現在では付加価値通信網という用語はあまり使わなくなった（出所：e-Works IT 用語辞典）。

にある。これを売買集中の第二原理とした²⁴。また、石原（2000）は、この売買集中の原理は個店、企業、商業集積（商店街やショッピングセンター）など様々なレベルで作用を考えることができるとしている。そして、売買集中の原理で商業組織が優位性を発揮するには環境変化に対する組織の能動性にあるとした。売買集中の原理は各種小売業態の小売ミックスにおける品ぞろえの変化をとらえる上で有効な理論である。

2-2-8 小売フォーマット論

田村（2008）²⁵は、小売アコーディオン仮説と弁証法的進化仮説は業態盛衰論に2つの視点を付けくわえたとしている。

「一つは新業態が小売りの輪仮説の主張するようにならずしも廉売店として登場するわけではないという点である。価格は業態を特徴づける属性の一つに過ぎない。業態革新は非価格属性においても生じる可能性がある。このことは業態革新者にいくつかのタイプが存在していることを示唆している。業態を識別するには、その前提として何が業態差異を生み出すのかを明確にする必要がある。もう一つは新業態が小売ライフサイクルを描く経路は、たんに格上げの過程だけではないという点である。小売の輪仮説が格上げ過程を小売ライフサイクルの動因と考えたのは、新業態が必ず価格ディスカウンターとして登場すると仮定したことの結果である。もし新業態が非価格要素に基づいて登場したら以後の業態進化の過程は格上げとは異なる過程をたどるはずである。小売の輪仮説以降、業態盛衰理論の仮説は新しい業態進化モデルを生み出すことはできなかった。その最大の理由は、業態とは何かについてのコンセプトが曖昧であったこと、業態動因についての体系的な考察及び体系的な検証を欠いていたことに原因がある。」（田村 2008）。従って、業態盛衰の動因を実証的に整理する枠組みが必要であるとしている。そして、その枠組みとして「小売フォーマット分析」²⁶、「売上成長率分析」等の活用を提案している。また、石川（20016）は、小売フォーマットとは「小売業は、多様な商品を品揃えし、価格を設定し、特定場所に店舗を設置し、在庫を保有し、セルフサービスや対面販売により、顧客に対応している。つまり、個別企業独自の小売マーケティング活動を行っている。小売機能は、こうした店舗属性が顧客との取

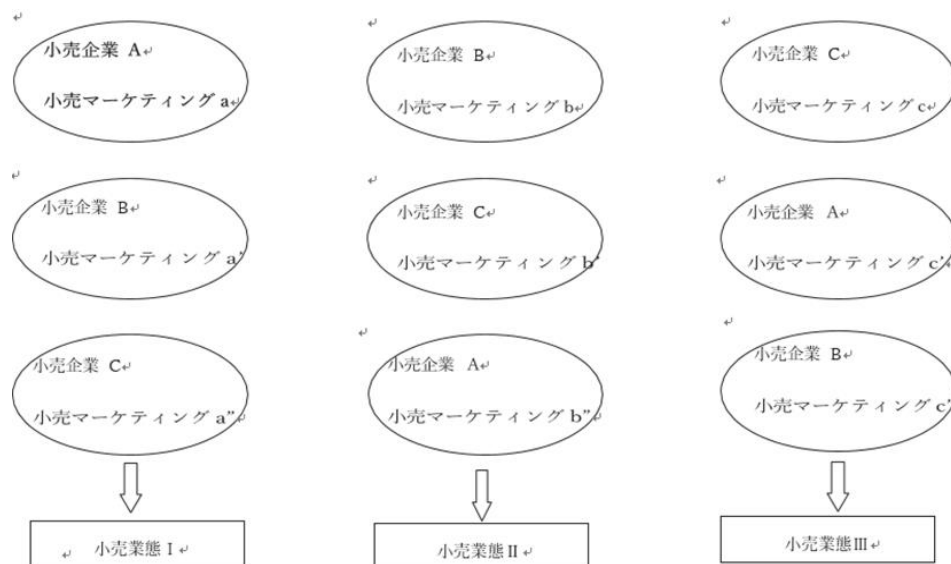
²⁴ 石原武政（2000）『小売業における売買集中の原理の作用様式』商学研究第52巻 pp.1-18

²⁵ 田村正紀（2008）『業態の盛衰-現代流通の激流-』千倉書房 p.41

²⁶ 同上 pp.24-35

引において果たされる役割である。したがって小売業態は、市場戦略が類似した企業の集合を認識する概念である。また同業態内では、その活動様式の全体像が基本的に安定し、この活動様式により他の小売業態との区別が可能となる。他方業態概念でこれらを説明するには限界もある。それは各個別企業の市場戦略が、市場環境の変化によって影響を受け、変化するためである。これらの影響によって基本的な活動様式が変化すると、その態様は不変の同一性では考えられなくなる。ここでの小売業態は、多くの小売業が展開する対消費者活動、いわば小売マーケティングの活動をその類似性により、1つの枠組みにおいて理解しようとしたものである。つまり、過去のプロセスやある時点での態様を1つの形としてまとめたものである」²⁷とした。それを図示すると図表2-4のようになる。

図表 2-4：小売業態の形成



出所：石川和男（2016）『小売フォーマットと企業戦略』専修商学論集第 103 巻 p4 を基に著者作成

このように業態概念は小売企業の過去の小売マーケティング活動を、その類似性により1つの枠組みにおいて理解しようとしたものであるため、各個別企業の市場戦略が、市場環境の変化によって影響を受け、小売マーケティングの活動様式が変化すると、その業態は不変の同一性では考えられなくなる²⁸。この小売マーケティング活動の変化する側面を概念化

²⁷ 石川和男（2016）『小売フォーマットと企業戦略』専修商学論集第 103 巻 p.4

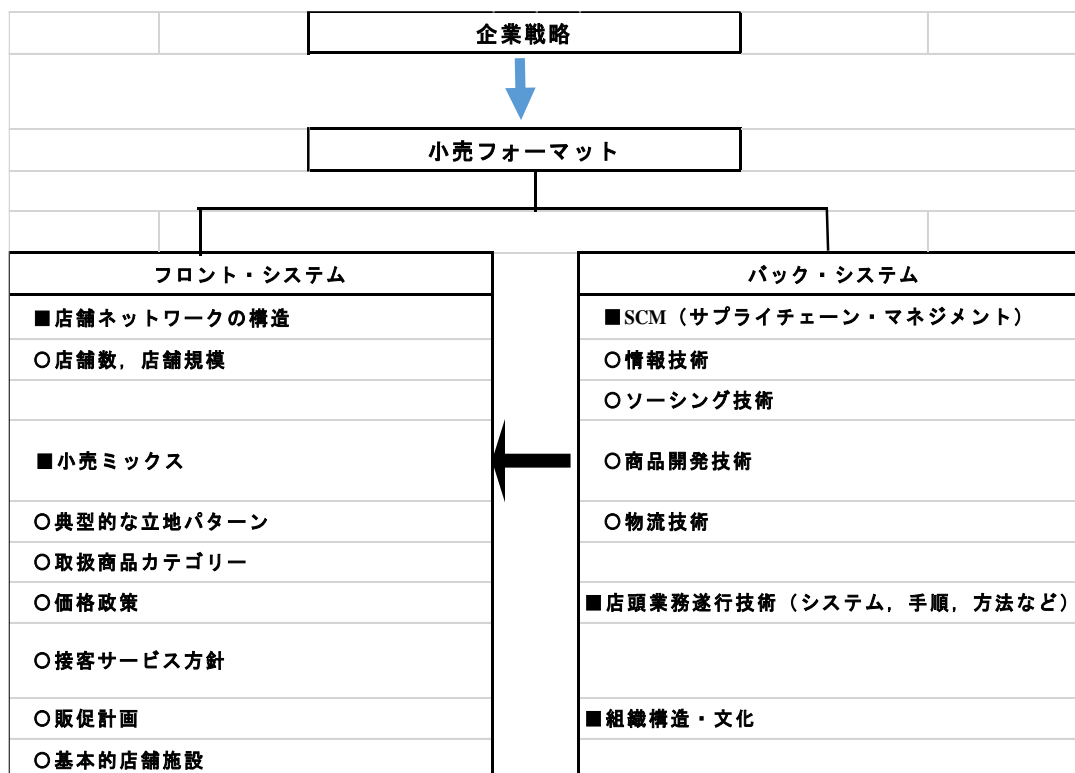
²⁸ 同上 p.3

ようとする試みが、小売フォーマット分析である²⁹。石川（2016）は、小売フォーマット分析に関して次のように論述している。「これまでの小売業種、小売業態を中心とした研究は、通常の社会経済学的な視点、つまり流通論の視点により、小売企業をマクロ的視点から考察するものであった。それぞれが川上志向、川下志向という、全く別の研究志向を有してはいるが、小売企業自体を過去のある時点において、静態的な視点から考察するものであった。特に小売業態は、各小売企業がそれぞれの小売ミックス³⁰（品揃え、価格、販売促進、接客対応、立地、顧客サービス、店舗の雰囲気などについての多面的な特徴）を構築し、消費者に対応しようとする小売マーケティングの活動により、別の小売企業がそれらを参考あるいは模倣し、類似した小売マーケティング活動のまとめりとして、ある小売業態の成立が見られた。つまり、このような流れも消費者を基点として組み立てられたものではあるが、小売業を過去のある時点において、その姿を静的にとらえたものであるといえる。また、各小売企業は、自らがデザインした小売店舗の出店を試みようとするが、立地による制約を受けやすく、思うようなデザインの小売店舗を出店することができないことが多い。そこで地理的な制約を受けながらも、当該場所への出店を果たそうとする。そのため、小売業態としてまとめられてはいるが、当該小売業態の亜種のような小売店舗の成立もある。このような事例は実際にいくらかでも存在するであろう。そこで小売企業は、自らがデザインした小売店舗の出店をしようとする時、言い換えれば、個別小売企業の当座の戦術、将来の戦略として、これまでの小売業種や小売業態を中心とした研究では、扱いにくい状況が生じることになる。この状況を説明するために、小売フォーマット研究が形成されてきたといえる。つまり、これまで社会経済的な視点から考察、研究されてきた研究視点が、個別企業の独自戦略としての視点を重視し、あるいはこれらを取り込んだ小売研究への飛躍ととらえられる。」とした（石川 2016）。つまり、小売フォーマット研究を追求することが、新業態発見の糸口を見つけた手段になることを主張している。小売フォーマットにどのような要素を含めるべきかに関して先行研究では明確にされていないとしているが、本稿では、田村（2008）の定義にそって小売フォーマットの基本要素を見ていく（図表 2-5）。

²⁹ 田村正紀（2008）『業態の盛衰-現代流通の激流-』千倉書房 p.25

³⁰ 同上 p.26

図表 2-5：小売フォーマットの基本要素



出所：田村正紀（2008）『業態の盛衰 - 現代流通の激流 - 』千倉書房 p.26 に基づいて著者作成

フォーマットには特定企業の戦略の主要部分を含んでいるため、その企業の競争優位性を決めるカギになる。フォーマットにはフロント・システムとバック・システムがある。フロント・システムは生活者から識別可能な部分であり、小売ミックスが構成要素の中心となるとの観点からみると、フォーマット差異は品揃え、価格、接客様式、サービス、店舗施設、立地などの店舗属性から生まれる。小売フォーマットは小売ミックスから見た店舗の特徴であり、当該小売企業独自の経営資源を反映し、店舗成長性として売上高の成長性に影響し資本利益に影響を及ぼすものとした。そこでは各小売企業の戦略的行動により、具体的には小売流通機能を遂行する様式であり、店舗の活動属性であると説明している。この店舗属性は、品揃え、価格帯、店舗施設、立地、セルフサービスの採否、提供サービスなど小売ミックスにより表現された店舗の特徴である。また、イノベーションとその模倣が時間経過により、個別小売企業の戦略と小売業態間で揺れ動くことになる。そのため、小売企業による新しい価値創造過程は、流通研究では小売業態・フォーマット概念により、認識・分析されることが必要となる。これらは、小売業態を分化レベルでとらえた概念であるとして、小売フォーマットの定義を試みようとしている。そして、活動レベルでの小売業態の姿、小売業態

の多様な変種を生み出す源泉は、小売フォーマットが小売業態の原型となっている。そのため、小売業態は同様の戦略を採用しようとする企業の集合に対する呼称であり、小売フォーマットはその営業形態として位置づけられる。そして、小売業態は小売フォーマットが長期的に収斂し、同じ小売業態内での企業間の差異や時間的な変化を含んだものである。したがって、新たな業態誕生の芽吹きを把握するには、小売フォーマット分析が必要であるといえる。

2-2-9 小売イノベーション論

岸本（2013）は、「小売の輪仮説」などの理論仮説が属する小売業態論は主に業態レベルの小売ミックス戦略の変化過程をとらえ業態盛衰を論じているとしている³¹。業態レベル、すなわち全般的な業態の変化の特徴をとらえる視座では、業態革新の発生点や業態がどのような形の発展パターンをたどるのかを解明することができない。それらを解明するには、店舗運営、商品供給、商品調達といった小売事業システムの構成要素レベルでの分析が必要であるとした。矢作（1994）は、日本のコンビニエンスストアの革新性分析を行った際、セブンイレブンの小売事業システムを小売業務、商品供給、商品調達といった構成要素レベルまで分析検証し、コンビニエンスストア業態の革新性を明らかにした。このように一企業の小売ミックスや小売事業システムを構成要素レベルまで踏み込んで分析し、業態動態を分析する手法を「小売イノベーション論」とした。

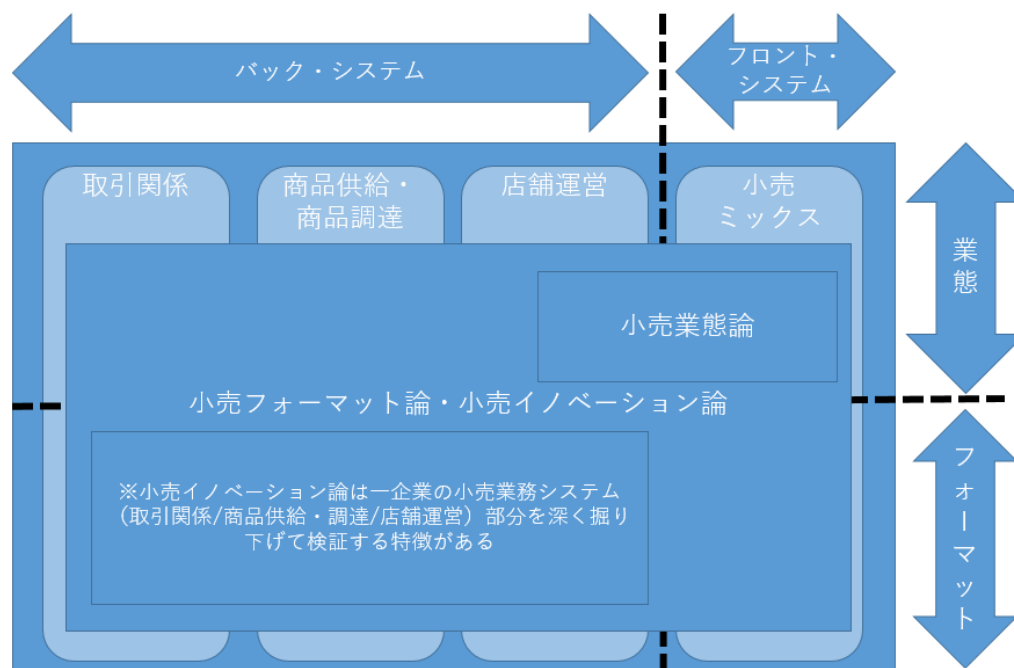
2-3 本稿における業態盛衰検証の分析視座のまとめ

小売イノベーション論は、小売フォーマット論とも近い概念ではあるが、小売イノベーション論は小売事業システムを店舗運営、商品供給、商品調達といった構成要素レベルまで分析検証し、業態動態を明らかにしようとしている。これは小売フォーマット論でいうところの「バック・システム」の詳細分析をおこない、「フロント・システム」である小売ミックスの特徴や革新性を明らかにするプロセスということでもある。業態を一企業やフォーマットといった分化形態にとらえ、業態動態を明らかにしようとする理論であるという部分は小売フォーマット論と同一であることから、本稿では一企業の小売事業システムを構成

³¹ 岸本徹也（2013）『食品スーパーの店舗オペレーション・システム』白桃書房 pp.72-75

要素レベルまで分析する小売フォーマット論の概念も採用し、理論展開をすることとする（図表 2-6）。

図表 2-6：小売業態研究の構図



出所：岸本徹也（2013）『食品スーパーの店舗オペレーション・システム』等データを基に
著者作成

また、売買集中の原理は各種小売業態の小売ミックスにおける品ぞろえの変化をとらえる上で有効な理論である。したがって、各種小売業態の小売フォーマット検証をする際、売買集中の原理の作用レベルの検証も取り入れ、的確な小売ミックスにおける品揃え変化をとらえることとする。加えて、ユニクロやニトリ等の SPA 企業の好調ぶりが目立つ小売業態の現状を踏まえ、小売ミックスの主要部分である品揃えのうち、SPA 商品や PB 商品等の独自商品の開発レベルの高さが業態・フォーマット盛衰のキーファクターであるか否かの検証も分析視座に加えて研究を進めていく。

第 3 章 主要小売業態の生成プロセスと業態オペレーションの特徴

3-1 チェーンストア経営とセルフサービス販売方式による小売経営効率化の歴史

チェーンストアとは、11店舗以上を直営する小売業、あるいは飲食業の経営制度であり、基本的な問題は本部が決定し、店舗はオペレーションに専念する³²分業体制をとる小売形態を指す。また、日本チェーンストア協会は通常会員入会資格を、「チェーンストアを営む小売業法人であって、11店舗以上または年商10億円以上の事業会社」、「チェーンストア事業を営む小売業法人を直接の子会社に持つ持株会社」としている³³。チェーンストア経営では、各店舗の経営は本部によって標準化され、集中的に管理される。仕入れは原則として本部が一括して行い、各店舗は販売に専念する。本部による一括仕入れによって個々の商品の仕入れ量は大きくなるため、仕入れ先に対して価格などについて交渉力が強くなる。各店舗ごとに仕入れる場合と比べて仕入れ原価は低くなり、同時に仕入れ経費も節減される。つまり、チェーンストア経営最大のポイントは仕入れと販売の分業体制による効率経営の確立にあるといえる。また、チェーンストアには店舗運営への関与度合い、資本投下度合いの相違等により、いくつかの種類が存在している（図表3-1-1）。

図表3-1-1：チェーンストアの種類

事 項	レギュラー・チェーン	フランチャイズ・チェーン	ボランタリーチェーン
主な定義	単一資本で、同一のチェーン名で、統一したイメージで運営している店舗の組織形態	同じ標識を用い、同種の商品又はサービスを販売して事業を行う本部と全ての加盟者が構成する事実上の集団	異なる経営主体同士が結合して、販売機能を多数の店舗において展開すると同時に、情報等を本部に集中化することによって組織の結合を図り、仕入れ・販売等に関する戦略が集中的にプログラム化させる仕組みとその運営
主な特徴	本部が計画を立て、店舗が運営し、その結果を本部が管理するという計画と運営の分離が見られる	本部のパッケージを使用して加盟者が運営するため、統一性が求められるが、加盟者の経営は本部と個別の経営体であり、経営には自己責任性が高い	意欲的な独立の事業者が結合してチェーン本体を組織し、その支援によって加盟者の繁栄を図り、もって地域社会及び広く世界に貢献することを目指す同士結合体
店舗の資本	単一資本	加盟者	加盟者
商品供給	本部指示	あっせん又は本部指示	本部仕入れ又は独自仕入れ
本部の指導・援助	必須	必須	一部あり
経営責任	本部	加盟者	加盟者
本部統制	完全統制	強い	本部により強弱の差がある
本部と店舗の関係	同一（垂直型命令系統）	垂直型の共同組織（本部の運営及びチェーン事業は独自に行う）	水平型の同士意識（加盟者が本部の運営及びチェーンの事業に関する意志決定に直接参画）

出所：（一社）日本フランチャイズチェーン協会等業界団体HPデータを基に著者作成

レギュラーチェーンは、チェーンストアを運営する企業が自ら資金を投下し、従業員を雇用して経営するチェーンストア運営形式である。運営企業がブランドの構築やマニユア

³²DCSonline 流通基礎用語集 <https://diamond-rm.net/glossary/75166/>（2021/9/21 閲覧）

³³ 日本チェーンストア協会 HP <https://www.jcsa.gr.jp/>（2021/9/21 閲覧）

ル化、売上管理などをすべて行う。運営する企業と展開する各店舗は同一資本なので、各店舗の売上はすべて運営企業の収益となるのが特徴。経営に問題があれば速やかに改善できる一方、売り上げ不振などにより資金繰りが難しくなると複数の店舗展開の維持が困難になりやすい特徴を持っている。フランチャイズチェーンは、フランチャイズ契約を結んだチェーンストア運営方式である。フランチャイズ契約とは、フランチャイズ本部が加盟店に商標・商号の使用権や商品・サービスの販売権、経営指導やサポートなどを提供し、対価として加盟店から金銭を得る契約をさす。フランチャイズチェーンの場合、加盟店は商品・サービスの開発やプロモーションには携わらず、それらの業務遂行は本部の役割となる。加盟店は店舗経営や多店舗展開に専念できるというメリットがあるが、店舗で利益を出せない場合は本部に支払う対価が大きな負担となるというデメリットもある。ボランタリーチェーンは、独立資本の事業者が同じ目的のもとに集まり、相互に協力することを活動の基盤とするチェーンストア運営方式である。経営の独自性を保ちながら仕入れや販売促進活動を共同化することで、一店舗では立場の弱い小売店でも効率的な利益拡大を見込むことができる。また、ボランタリーチェーンは、自発的にひとつの組織を展開することになるため、加盟店同士のつながりはフランチャイズチェーンよりも強いことも特徴の一つである。

チェーンストア経営の誕生は1859年アメリカで創業した紅茶専門店が開発したとされる。のちの巨大スーパーマーケットチェーンとなるA&Pである（同社は2010年に連邦破産法を申請し、2012年に非上場企業として再開したが 2015年に 2度目の破産申請、2016年全店舗が閉鎖または売却された³⁴）。A&Pは、紅茶輸入専門の雑貨店からスタートし、当初グレート・アメリカン・ティー・カンパニーと名のる。1859年、それまで皮革の輸入に従事していたGeorge F. Gilmanと、その販売をしていたGeorge Huntington Hartfordが、輸入業務に携わる仲介人の経費と利益の相当部分を不要にすることで、市価よりも低価格で輸入茶を供給できるようにしようという発想から、共同事業の輸入茶専門店をニューヨークに開業したことに始まる。さらにほかの商品も同様に値下げして売ることができると考え、食料品を取扱い商品のなかに加え、食料品店としての本格的な営業活動を開始した。

³⁴ A&P は 2010 年に連邦破産法を申請し、2012 年に非上場企業として再開したが 2015 年に 2 度目の破産申請、2016 年全店舗が閉鎖または売却された（出所：商人舎 HP <https://news.shoninsha.co.jp/world/42097>（2021/9/22 閲覧））。

営業当初から中間マージン削減等の経営方針から人気を博し業容拡大していた同社は、1912年に新たな店舗フォーマットである「エコノミー・ストア」を開発した。エコノミー・ストアとは、従来の配達と掛売り制度を現金持ち帰り主義に改め、経費の徹底的節減を図ることによって廉価販売システムを採用したものである。つまり、運営方式が標準化され、強力な本部組織によって集中的に管理運営されるチェーンストア経営の原型を生み出したものであり、1913年の初頭には585店、1920年から1925年に至る5年間には1万店に近い店舗を増設、1930年代までには約1万5000店の小型店舗を展開し繁栄の時代を築いた³⁵。A&Pにはじまるチェーンストア経営手法は1870年代には薬局、レストラン、靴販売店などで採用する企業が現れ、1900年代以降はあらゆる小売業種で採用する企業が現れ、特に1920年代は米國小売史上ではチェーンストア時代（Chain Store Age）と呼ばれるチェーンストア最盛期を迎えることになった³⁶。

日本でチェーンストアという語句が最初に使われたのは1913年、雑誌「商略」において「中央機関、すなわち本部で大量に廉価に仕入れ（もしくは製造し）た商品を各所に設けてある自家の小売店に分売せしめるという仕組み」と紹介したことに始まる³⁷。こうした流れの中で、日本でもチェーンストア経営の黎明期が始まった（図表3-1-2）。

図表3-1-2：戦前期におけるチェーンストアの代表例

主なチェーンストア生成形態	代表的チェーンストア	設立時期	扱い商品	最盛期の店舗数
食品メーカー等の消費財メーカーによる直営店チェーンの構築	森永キャンデーストア	1923年	自社製品、コーヒー、サンドイッチ等	1939年、45店
百貨店を中心とした均一価格店チェーンの構築	高島屋十銭ストア	1931年	生活必需品	1940年、106店
専門小売商店のチェーン化	藤屋	1923年	モスリンを中心とした衣料品	1945年、12店

出所：『日本の流通100年』 pp221-224の記述を基に著者作成

中でも、百貨店である高島屋が1930年から展開した均一価格店チェーン「高島屋十銭ストア」は低価格の生活必需品を扱い10銭商品1500種類、20銭商品1000種類を品揃えし、1940年の最盛期には106店まで店舗数を増加させ、戦前期最大のチェーンストアと考えられている。第二次世界大戦後、チェーンストア経営は本格的な広がりを見せた。1950年頃

³⁵ コトバンク（ブリタニカ国際大百科事典 小項目事典）

<https://kotobank.jp/word/A%26P-35792>（2021/9/21 閲覧）

³⁶ 石原 武政・矢作 敏行（2004）『日本の流通 100 年』有斐閣 p64

³⁷ 同上 p220

から物資不足の影響による配給制度が徐々に解除され、チェーンストア経営の環境が整備されつつあったこともさることながら、1953年に日本で最初に導入された販売革新手法である「セルフサービス」販売方式の普及がチェーンストア経営の爆発的な広がりと同様に密接に関係している。セルフサービス販売方式とは①商品が無包装、あるいはプリパッケージされ、値段が付けられていること、②備え付けの買物カゴ、ショッピングカートなどで客が自由に商品を取り集められる形式、③売場の出口などに設けられた勘定場で客が一括して代金の支払いを行う形式、の三つの条件を兼ね備えている³⁸販売方式である。

セルフサービス販売方式を最初に採用したのは1916年、米国の小売企業Piggy Wiggly Storeである。前出のA&Pが1912年に開発したチェーンストア型店舗フォーマットである「エコノミー・ストア」は、来店した客はカウンター越しに店員に注文し、店員が棚や倉庫から商品を取り出して代金と引き換えに商品を渡す販売形態であった。現在でも百貨店等で採用されている対面販売形態である。一方でPiggy Wiggly Storeが採用したセルフサービス販売方式は、来店した客を直接倉庫に入れて自ら商品を手にとって選べるようにし集中レジで精算するという販売形態である。セルフサービス販売方式はもともと店側の省力化のための方法であったが、顧客が自ら商品を手にすることができたため買物時の好奇心を刺激するシステムでもあったため顧客の人気を博し全米に広がった³⁹。

我が国でのセルフサービス販売方式の歴史は1953年、東京青山の食料品小売店「紀ノ国屋」が、日本金銭登録機（現・日本NCR）の提唱するMMM（モダンマーチャンダイジングメソッド）運動とともに同社金銭登録機（キャッシュレジスター）を導入したことに始まる。MMM運動とは①セルフサービス②ショーマンシップ③低価格政策と高回転④取扱商品の増加⑤多店化政策⑥商業施設の地方分散化⑦信用販売（クレジットセル）の7原則を取り入れた小売経営手法普及活動⁴⁰である。日本初のセルフサービス店の概要は売場面積40坪、13台の木製ゴンドラ、5台のショッピングカート、そしてセルフサービス販売方式の要である金銭登録機（キャッシュレジスター）3台であった。紀ノ国屋の成功によりMMM運動に共鳴する小売商は全国に広がりを見せた。中でも1956年九州小倉

³⁸ 経済産業省商業統計調査『業態分類の定義』

<https://www.meti.go.jp/statistics/tyo/syougyo/result-2/h16/pdf/niji/riyou-gyou.pdf>
(2021/9/21 閲覧)

³⁹ 寺岡精工（2014）『ニューバランス VOL85』 p3

⁴⁰ DCS Online HP https://diamond-rm.net/blog_chief/5137/（2021/9/21 閲覧）

にオープンした「丸和フードセンター」は、紀ノ国屋の3倍の売り場面積にあたる120坪で総合的に食品を扱ったことから、日本初のスーパーマーケットであると言われている。ダイエー創業者中内功も、MMM運動から誕生した「主婦の店大垣店」を視察し、1957年、大阪千林に「主婦の店・ダイエー薬局」をオープンさせている。以後、我が国のセルフサービス販売方式型チェーンストア経営は総合スーパーマーケット⁴¹（GMS）業態として開花したのを皮切りに、現在でも我が国の主力小売業態である食品スーパーマーケット、コンビニエンスストア、ドラッグストアのいずれの業態も取扱商品や店舗規模、営業時間の違いはあるが、MMM運動、すなわちセルフサービス販売方式型チェーンストア運営に立脚した経営がなされていると言える。その他業態でもセルフサービス販売方式型チェーンストアの形態をとる企業の業績伸長が著しい。1990年代からは専門店、とくに家電、婦人服・紳士服、カメラ、ホームセンター、飲食店などの専門店企業においてチェーンストア展開が目だっており専門量販店業態として発展を続けている。このように我が国主力業態はセルフサービス販売方式型チェーンストア形態によって経営されていることがわかる。

3-2 食品スーパーマーケット業態の生成プロセスとオペレーションの特徴

商業統計によれば、食品スーパーマーケットとは、セルフ販売方式を採用し、売り場面積250㎡以上で扱い商品の70%以上の事業所を指す⁴²。

スーパーマーケットの起源は1930年のアメリカである。当時、グロウサーチェーン⁴³・

⁴¹ 商業統計の業態分類の定義によれば、総合スーパーマーケットとは、セルフ販売方式を採用し、衣、食、住にわたる各種商品を小売し、そのいずれも小売販売額の10%以上70%未満の範囲内にある事業所で、売り場面積は3000㎡以上（政令指定都市は6000㎡以上）、従業者が50人以上の事業所をさす。

⁴² 平成26年商業統計・第二部第4章「業態別の特徴」
<https://www.meti.go.jp/statistics/tyo/syougyo/result-2/h26/index-kakuho.html>
(2020/6/19 閲覧)

⁴³ 19世紀末に米国で普及した店舗フォーマット。製造業で発達したマネジメント思想を適用した食品小売業をさす（出所：安土敏(2022)『日本スーパーマーケット原論』ぱるす出版）。

クローガー⁴⁴に勤務していたマイケルカレンは、同社内で、新たな店舗フォーマットの提案をした。①店舗の大型化②セルフサービス③ダイナミックな価格政策④強烈的な広告。この新たな店舗フォーマットは同社で受け入れられなかった。そこでマイケルカレンは同社を退社し、自らの手で新たな店舗フォーマットを誕生させるべく「キングカレンの店」をオープンした。スーパーマーケットの誕生である。グリーサーチェーンを大型化、つまり商品数を増加させ品揃え強化をおこない、合理的経営により商品売価を抑制するというコンセプトであるスーパーマーケットは、瞬く間に生活者の支持を得ることとなり、後年、マイケルカレンの古巣クローガーもスーパーマーケット業態に店舗フォーマットを変更した。ちなみに1930年から現在に至るまで米国では食料品を扱うチェーンストアをスーパーマーケット呼ぶため「食品」スーパーマーケットという概念が存在しない。我が国において食品スーパーマーケットという概念が必要になったのは、我が国におけるスーパーマーケットの発展プロセスが「総合」スーパーマーケットと並走しながら発展してきたからである。我が国における食品スーパーマーケットの誕生は、1953年に東京・青山に開設された紀ノ国屋であるとされている。紀ノ国屋は東京在住の外国人を主要顧客とし、生鮮食料品を扱っていなかったという意味では、本格的な食品スーパーマーケットとは言えないという見解もある。加えて、商業統計による面積基準に照らし合わせると紀ノ国屋の開店当初の売り場面積は40坪（132㎡）であり、商業統計の定義に沿えば紀ノ国屋は「セルフサービス販売方式を採用した食料品専門店」ということになる。そうしたことから1956年九州小倉にオープンした「丸和フードセンター」が、紀ノ国屋の3倍の売り場面積にあたる120坪で総合的に食品を扱い、かつセルフサービス販売方式を採用したため日本初の食品スーパーマーケットであると言われている所以である。いずれにしても紀ノ国屋の開設を契機に全国にセルフサービス店が続出した。1955年にニチイ（現イオン）、1957年にダイエー（現イオン）がセルフサービス販売方式を採用した店舗を開設した。ダイエーは97㎡の売場で薬と化粧品を品揃えしてオープンした。売り場運営をしていく中で駄菓子を置いてほしいという要望が客からあり品揃えしたところ好評を博し、以後駄菓子の品揃えが定

⁴⁴ 1883年、バーニークローガーが、米国オハイオ州シンシナティにオープンした食料品店。2021年現在、食品スーパーマーケットを中心に様々な店舗フォーマットを展開している。店舗数約2,800、年間売上高は1,300億ドル超え、今日では世界最大の小売業者の1つとしてランク付けされている（出所：クローガーHP <https://www.thekrogerco.com/> 2021/9/28 閲覧）

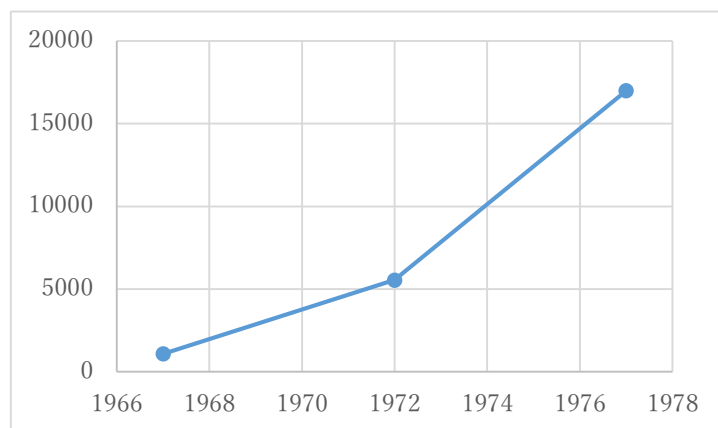
番カテゴリーとしてダイエーの売場に並ぶこととなった。翌年、三宮に2号店、3号店を立て続けに出店した。2号店からは客から品揃え要望の強かった牛肉、バナナ、リンゴの取扱いも始めた。牛肉に関しては当時100g60円が相場だったものを39円で販売したことから、同店は大変な人気店になった。その後ダイエーは、セルフサービス販売方式を採用しつつも取扱品目を衣食住関連商品に拡大する商品政策をとり、1963年、SSDDS (self-service discount department store) と呼ばれる店舗フォーマットを開発し、神戸・三宮にオープンした。店舗概要は、地上6階地下1階、延べ床面積8609㎡、売り場面積5672㎡、冷暖房、エスカレーター完備。フロア構成は地下1階は生鮮食品、1階は食料品、2階は衣料品、4階は文具・玩具、3・5階はテナントとした。3階には宝飾店、レコード店等の専門店、5階には婦人服等の衣料品専門店が配置された⁴⁵。のちに、「総合」スーパーマーケットとよばれる業態の誕生である。SSDDSを和訳すると「セルフサービス販売方式を採用した安売り百貨店」となる。1963年当時、ワンストップショッピングができる大型小売店舗は百貨店しかなく、食品スーパーマーケットも黎明期であったため食品に関してはワンストップショッピングが実現されつつあったが、衣食住関連商品まで幅広く扱いかつ普段使いのできるリーズナブルな商品価格で品揃えできる店舗は存在していなかった。ダイエーが開発したSSDDSはすぐさま生活者の絶大な支持をあつめ、東京では1966年、衣料品チェーン店であった伊藤ヨーカ堂（現：イトーヨーカ堂）が食品の取扱いを始め総合スーパーマーケット業態に進出、1968年には千住に地上6階地下1階の大型店舗をオープンした⁴⁶。以後、総合スーパーマーケット業態は破竹の勢いで売り上げを伸ばし、我が国の主力業態として発展していくことになる（図表3-2-1）。

⁴⁵ 石井淳蔵・向山雅夫（2009）『小売業の業態革新』中央経済社 pp.4-8

⁴⁶ イトーヨーカ堂 HP

https://www.itoyokado.co.jp/special/100th_anniversary/index.html （2021/9/28 閲覧）

図表3-2-1：ダイエー・西友ストア・イトーヨーカ堂3社合計の売上高推移（単位：億円）



出所：石井淳蔵・向山雅夫（2009）『小売業の業態革新』p9データを基に著者作成（※1960年代後半から1979年代後半にかけてのデータを採用しているのは、この時期のGMSの売上伸長がもっとも顕著だったからである。また、この年代には現在のイオンはGMS売上トップ3に入っていない。）

このような流れから、我が国ではスーパーマーケットという総合スーパーマーケットを思い浮かべる生活者が大半となり、米国でいうところの「スーパーマーケット」と取扱品目が全く異なるスーパーマーケットが我が国のスーパーマーケットの代表として認知されることとなった。一方で食料品を中心に幅広く品ぞろえし、きめ細かく販売しようとするキングカレン流、すなわち米国流のスーパーマーケットの概念を忠実に再現しようとする日本流スーパーマーケット＝食品スーパーマーケット業態を志向する企業群も総合スーパーマーケット業態の飛躍に比べればスローペースではあるが着実に発展を遂げていた。特に食品スーパーマーケット発展の歴史の中で、生鮮品に対する高度な管理技術や作業効率改善を徹底的に追及する関西スーパーマーケット⁴⁷がその運営ノウハウを同業他社に普及啓蒙活動するために1962年に設立したオール日本スーパーマーケット協会の存在は大きい。以下、オール日本スーパーマーケット協会が勉強会を通じて改善し普及させた業務プ

⁴⁷ 1959年、大阪市東淀川に北野祐次らがスーパーマーケット開業を目的として相互産業株式会社を設立した。1974年株式会社関西スーパーマーケットに商号変更。2021年の売上高は約1300億円（出所：関西スーパーマーケットHP、ストレイナーHP <https://strainer.jp/companies/3483/history>）。

ロセスを記述する。

我が国の消費者は、魚を多く食し、生食が多く鮮度に敏感である。したがって、我が国で食品を中心としたスーパーマーケットを経営しようとするれば、当然に、生鮮食品を中心に品揃えしなければならない。ところが生鮮食品は鮮度劣化が激しくその取扱いには専門的な知識や技術が必要であると信じられていた。現に、そこには、青果商、鮮魚商、精肉商といった業種店が確固たる基盤を確立していた。食品スーパーマーケットの歴史は、生鮮食品専門業者と同等以上に扱う技術開発の歴史であるといえる。具体的には職人的技術と知識を単純作業に分解し、マニュアル化を確立させる歴史である。職人的技術の単純化といっても、生鮮三品（精肉、青果、鮮魚）のカテゴリーによって内容が大きく異なる。まず、青果であるが、1960年代半ばまでは、青果用の業務用冷蔵庫が開発されておらず、鮮度劣化の速度が著しく早かった。そのため、廃棄処分や見切り売りが一日に何度も必要であった。鮮魚の場合は、鮮度管理は当然のこととして、消費者は丸魚を切り身や三枚おろしなどに調理する職人の技術が重要な部分を占めていた。精肉の場合は、様々な部位を混合してつくるミンチが最も技術が要求されると考えられていた。

このように職人が持っているとされた技術を分解し、マニュアル化していくことになるが、そのためにはマニュアル化を支援する設備機器の開発が必須であった。青果用の業務用冷蔵庫の開発、フィルムやトレイといったプリパッケージ資材の開発などである。小売フォーマット検証の視座でいえば、バック・システム-SCM (supply chain management)・商品開発技術の向上である。商品開発技術向上のためにもう一つ重要な課題があった。それは商品をどこで加工するかということである。効率性を求め作業を一か所で行うプロセスセンター⁴⁸加工方式の採用の可否である。この問題は現在でも食品スーパーマーケット運営において結論が出ていない永遠の課題である。プロセスセンター方式のメリットは作業効率向上にあるが、一方でセンターから店舗へ配送し、店頭で並べるまでに鮮度は低下する。さらに、商品は必ずしも予定通りに販売されない。売れ残りは廃棄しなければならない、売れすぎても商品の補充は難しい。食品スーパーマーケット業態黎明

⁴⁸ 生鮮食品などの商品を加工するセンターのこと（出所：サントップロジテム HP <http://www.suntoplogi.co.jp/words/result/%E3%83%97%E3%83%AD%E3%82%BB%E3%82%B9%E3%82%BB%E3%83%B3%E3%82%BF%E3%83%BC%EF%BC%88Process+Center%EF%BC%89> (2020/8/15 閲覧)）。

期である1960年代は、情報管理技術も現在ほど発達していなかったため在庫コントロールは極めて難しい課題であった。そこで生鮮食品の加工に関しては各店舗内に加工施設を完備し作業するインストア方式を採用した。インストア方式は、設備維持コストが高くなるなどのデメリットがあるが、メリットは一日中同じ鮮度の商品を継続的に供給することができることであった。

以上のように食品スーパーマーケットは、生鮮食品の品揃えと鮮度に極めて強いこだわりを持って運営しており、かつ生鮮四品の売上構成比が51.2%と主要業態のなかで最も高い業態である（図表3-2-2）。

図表3-2-2：食品スーパーマーケットの売上構成比

青果	水産	畜産	惣菜	日配品	一般食品	非食品
16.4%	11.6%	14.3%	10.0%	18.3%	24.3%	5.1%

出所：2020年スーパーマーケット統計調査事務局統計データを基に著者作成

食品スーパーマーケット業態の寡占化はコンビニエンスストア業態やドラッグストア業態に比べると20.4%と極めて低い（図表3-2-3）。これは生鮮食品の管理技術を維持するには時間と労力がかかり、安易に店舗拡大を進めると生鮮食品売場の質の低下を招くことと関係している。また、生鮮食品は嗜好の地域性が強くでる商品カテゴリーでもあり、地域ごとの消費者の嗜好を深く理解している地域のスーパーマーケットが全国展開をしている食品スーパーマーケットよりも支持される現象が起きていることも低い寡占率と関係している。

図表3-2-3：2014年の食品SM売上ランキング（単位：百万円）

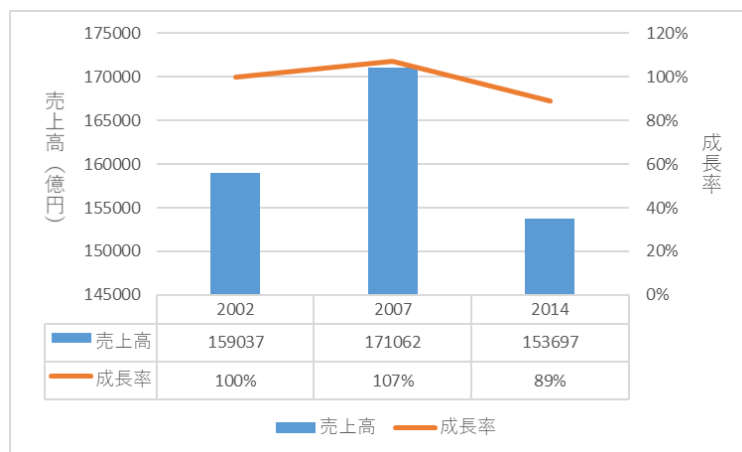
1	ライフコーポレーション	714684
2	U.S.M.H	691660
3	バローホールディングス	678096
4	マックスバリュ西日本	542990
5	アークス	519218
	5社売上高合計	3146648
	2014年商業統計食品スーパーマーケット業態売上高	15360700
	上位5社寡占率	20.4%

出所：商業統計（H26/2014）データ等を基に著者作成

・売上成長率

食品スーパーマーケット業態は、商業統計ベースでは2007年統計上一時的に売上高が上がり、プラス成長過程に入っているものと思われたが、2014年統計時は2007年比で89%と大幅減少に陥っている。2002年統計との比較でも96%となっており業態としては退化過程に入っていると考えられる（図表3-2-4）。

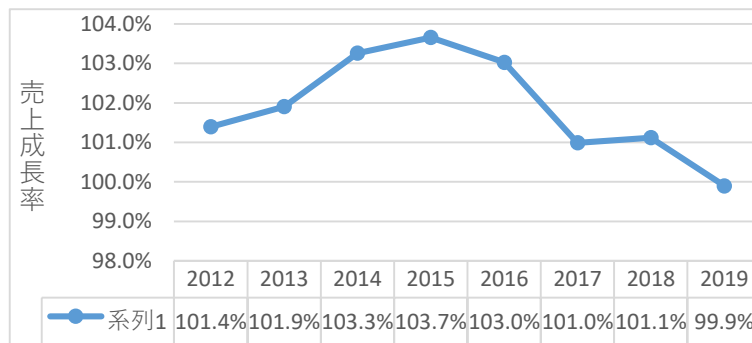
図表3-2-4：食品スーパーマーケットの売上高推移と売上成長率



出所：商業統計（H24/2014）を基に著者作成

一方で、スーパーマーケット統計調査事務局による調査によると売上高成長率は2012年から2018年の間は1%～3%前後のわずかながらの成長ペースを保っている。そして2019年は-0.01%とほぼ横ばいまで成長率を落としている。スーパーマーケット統計調査事務局統計データは、売上高を非開示にしているため、売上高成長率のみ掲載する（図表3-2-5）。

図表3-2-5：食品スーパーマーケット業態の売上高成長率



出所：2020年スーパーマーケット統計調査事務局統計データを基に著者作成

いずれの統計データでも売上の大きな伸びは示されていない。したがって、食品スーパーマーケット業態は業態停滞期に入っていると考えるのが妥当である。売上成長率鈍化の理由はコンビニエンスストアやドラッグストアの食品扱い率の上昇による顧客離れが主因と考えられる。消費者ニーズに合った小売ミックス（品揃え等）開発を早急に検討する必要性がある。

3-3 コンビニエンスストア業態の生成プロセスと業態オペレーションの特徴

商業統計の業態分類の定義⁴⁹によれば、コンビニエンスストアとは、30㎡以上250㎡未満で営業時間が14時間以上、飲食料品を扱っている事業所を指す。

コンビニエンスストアは1927年、アメリカで誕生した。氷販売専門店であるサウスランドアイス社（のちにサウスランド社となる）が経営する一店舗で日用雑貨や食料品などの品揃えをして営業するようになったことがルーツである。同社のチェーン店網は1939年には60店に拡大、1946年には、朝7時から夜11時まで毎日営業するチェーンとして「7-ELEVEN」と変更した。1971年には多くの7-ELEVENが実質的に24時間営業となり現在のコンビニエンスストアの営業スタイルに近づくことになった⁵⁰。

⁴⁹ 平成26年商業統計調査を最後に「経済構造実態調査」に統合された。経済構造実態調査には、総合スーパーマーケットの定義は記載されていないため商業統計調査の定義を引用している。

⁵⁰ セブン-イレブン HP <https://www.sej.co.jp/index.html>（2021/11/7 閲覧）

日本へのコンビニエンスストア業態の伝播は、1960年代後半に中小商店の近代化の一環として紹介された。そのために中小企業庁などによってその普及が促進され、まず K マートなどのボランタリーチェーンによる運営が先行した。Kマートは1970年3月に大阪の菓子卸売業である橘高がボランタリーチェーン方式による運営を開始したコンビニエンスストアである。一号店は十三西店（大阪市）で開店し、同年9月にはチェーン展開を始め、セブンイレブン一号店の開店する1974年には450店を展開した。同社はコンビニエンスストアの基本店舗フォーマットの売場面積を37坪、72坪、110坪と定めていた。これは同社の加盟店の業態転換前の店舗フォーマットがミニスーパーや菓子店等、店舗面積にばらつきが大きかったことに起因していた。このことが1980年代にかけて大手コンビニエンスストア各社との店舗運営力の格差を生む原因の一つとなり、Kマートは急速に店舗展開力を失っていった。また店舗展開力が大手コンビニエンスストアより見劣りするようになった原因は、ボランタリーチェーン方式で店舗運営によるところも大きい。ボランタリーチェーンは前出のとおり（前出図表3-1-1）、独立事業者が商品の仕入れ、物流の合理化、情報システムの活用などに関して同一屋号を用いて近代化、効率化を図っていく組織体、つまり緩やかな連携のもとに運営される組織体である。したがって、本部の店舗に対する指導力もフランチャイズ方式よりも緩やかになりがちであり、そのことが店舗運営力の弱体化につながったと考えられる。現在のコンビニエンスストア業態につながる展開は、1973年にイトーヨーカ堂がサウスランド社とエリア・ライセンス契約で、ヨークセブン（後のセブンイレブン・ジャパン）を設立し、翌年5月に日本のセブンイレブン1号店を東京都江東区豊洲に開店したことにはじまる。また、時を同じくして1973年に西友も「ファミリーマート」の実験店をオープンし、1978年、フランチャイズシステムによるコンビニエンスストア事業を開始した⁵¹。また、1973年は大規模小売店舗法が成立した年でもある。同法は「消費者の利益の保護に配慮しつつ、大規模小売店舗の事業活動を調整することにより、その周辺の中小小売業者の事業活動の機会を適正に保護し、小売業の正常な発展を図ることを目的」とした法律であり百貨店、総合スーパーマーケットなどといった大型店の出店に際して、この法律に基づき「大規模小売店舗審議会」が審査を行う仕組みを定めていた。この法律により大型店舗は開店日、店舗面積、閉店時刻、休業日数の4項目

⁵¹矢作敏行（1994）『コンビニエンス・ストア・システムの革新性』日本経済新聞社 pp.31-37

に関して規制がかかることになった⁵²。このことは総合スーパーマーケットを展開する大手企業がコンビニエンスストア業態の開発に力を注ぐ大きな要因になり、1975年にダイエー（現：イオン）が「ローソン」を、1980年にはジャスコ（現：イオン）がミニストップ、ユニー（現：パン・パシフィック・インターナショナルホールディングス）が「サークルケイ」、長崎屋（現：パン・パシフィック・インターナショナルホールディングス）が「サンクス」の展開を開始した。

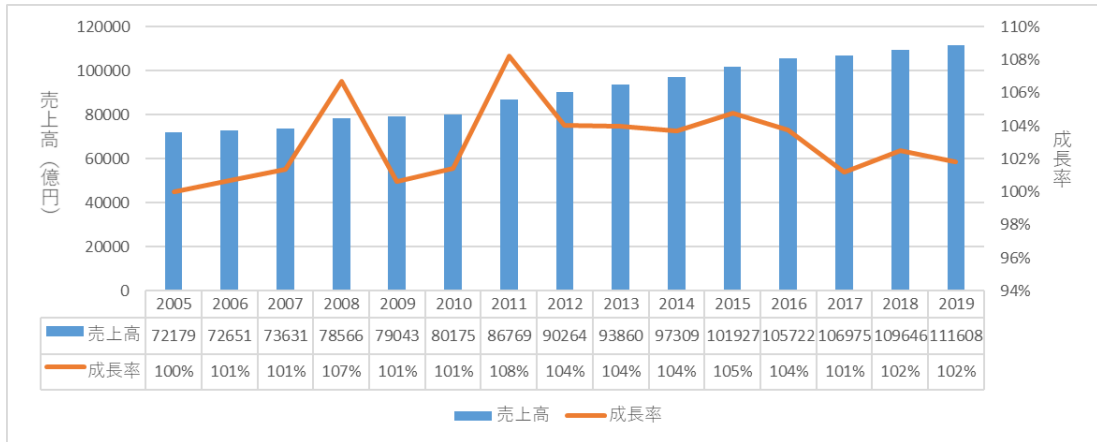
1970年代、黎明期のコンビニエンスストア業態は、生鮮食品を取り扱うなど、今日のようなファストフード主体の商品構成は確立されていなかった。品揃え試行錯誤の時期である。日経流通新聞は1978年度の売上実績調査を行っているが、売上高1位はKマート、2位はセブンイレブン、3位がマイショップチェーンであった。この当時の各社の標準店舗の商品構成をみると、Kマートでは 生鮮食品 55%、一般食品39%、 雑貨6%、マイショップチェーンでは 生鮮食品48%、 一般食品45%、雑貨7%となっており、明らかに食品スーパーマーケットの商品構成であった。これに対して、セブンイレブンは生鮮食品6%、一般食品64%、 雑貨30%と、一般食品を主体とした商品構成をとっていた。セブンイレブンでは当初は野菜や果物などを品揃えしていたが、次第にその取り扱いを減らし、1980年1月に売場から青果物のケースを取り除いた。コンビニエンスストア業態において生鮮食品を取り扱わず、米飯などのファストフード主体の商品構成が確立したのは1980年前後であったといえる⁵³。

以後、コンビニエンスストア業態は、長時間営業、ワンストップ・ショッピングという高い利便性、消費者のニーズに合わせた商品開発、品ぞろえのよさが生活者に支持され着実に売上高を伸ばしてきた（図表3-3-1）。

⁵²日本リサーチセンターHP <https://www.nrc.co.jp/marketing/06-18.html>（2021/11/7 閲覧）

⁵³南方建明（2010）『コンビニエンスストアの成長による食品小売市場の変化』大阪商業大学論集第5巻第4号（通号155号）pp.15-17

図表3-3-1：コンビニエンスストアの売上高推移と売上高成長率



出所：2020年フランチャイズチェーン協会統計データを基に著者作成

市場規模では食品スーパーマーケットに及ばないが、15年には 10 兆円の大台に乗っている。コンビニエンスストアがほぼ右肩上がり成長したことが分かる。またコンビニエンスストア業態における業態オペレーションの特徴は、フランチャイズシステムによる店舗拡大である。フランチャイズシステムはレギュラーチェーンに比べ資本投下コストを抑えることができるため、店舗出店速度を大幅に上げることができる。例えば、ローソンのフランチャイズ方式は2種類ある（図表3-3-2）。

図表3-3-2：ローソンのFC種別

	土地・建物オーナー提供型	土地・建物本部提供型
契約タイプ	FC-Bn 契約	FC-Cn 契約/FC-5Cn 契約
契約店	オーナー自身が土地・建物を用意し新規オープン	新規オープン予定の店舗や既営業中店舗
契約期間	オープンより10年間	【FC-Cn 契約】 オープンより10年 【FC-5Cn 契約】 オープンより5年
加盟金	110万円(税込) 内訳:開店準備手数料55万円(税込)、研修費55万円(税込)	110万円(税込) 内訳:開店準備手数料55万円(税込)、研修費55万円(税込)
出資金	0円	100万円
開店準備金	約50万円 (釣銭、営業許可費用など)	約50万円 (釣銭、営業許可費用など)
店舗建設・内装設備	オーナー負担	本部負担
営業什器	本部負担	本部負担
最低保証額	年間フランチャイジー収入 年間1,980万円 ※フランチャイジー収入 = 総荒利益高 - 本部チャージ ※営業時間が24時間に満たない店舗については、年間フランチャイジー収入が1,680万円	年間フランチャイジー収入 年間1,860万円 ※フランチャイジー収入 = 総荒利益高 - 本部チャージ ※営業時間が24時間に満たない店舗については、年間フランチャイジー収入が1,560万円
本部チャージ	総荒利益高に対して、次の率を乗じた金額	【FC-Cn 契約】 総荒利益高に対して、スライドチャージを乗じた金額
	・300万円以下の部分：41%	・300万円以下の部分：45%
	・300万円を超え、450万円以下の部分：36%	・300万円を超え、450万円以下の部分：70%
	・450万円を超え、600万円以下の部分：31%	・450万円を超えた部分：60%
	・600万円を超えた部分：21%	
	※営業時間が24時間に満たない店舗は、上記各チャージ率に3%加算したものがチャージ率	※営業時間が24時間に満たない店舗は、上記各チャージ率に3%加算したものがチャージ率
加盟店サポート		【FC-5Cn 契約】 総荒利益高に対して、スライドチャージを乗じた金額
		・300万円以下の部分：46%
		・300万円を超え、450万円以下の部分：71%
		・450万円を超えた部分：61% ※営業時間が24時間に満たない店舗は、上記各チャージ率に3%加算したものがチャージ率
加盟店サポート	商品売上高に対する次の率の範囲において、所定の負担率を乗じた合計金額の原価相当額を本部が負担	商品売上高に対する次の率の範囲において、所定の負担率を乗じた合計金額の原価相当額を本部が負担
【見切り・処分額の一部負担】	・2.0%を超え、3.0%以下の部分：20%	・2.0%を超え、3.0%以下の部分：20%
	・3.0%を超え、4.0%以下の部分：30%	・3.0%を超え、4.0%以下の部分：30%
	・4.0%を超えた部分：55%	・4.0%を超えた部分：55%
加盟店サポート	光熱費50%を本部が負担	光熱費50%を本部が負担
【光熱費の一部負担】	※本部が負担する金額の上限は1ヶ月あたり25万円。	※本部が負担する金額の上限は1ヶ月あたり25万円。

出所：ローソンHP掲載データを基に著者作成（2022/2/3閲覧）

2020年度末におけるローソン本体（ローソン山陰等の地域法人を除く）の店舗数は13893店であり、直営店はローソン221店、ナチュラルローソン18店の合計239店（全店舗に対する比率は1.7%）。オーナーが土地建物を用意するBnタイプは1786店（12.9%）、本部が土地建物を用意するCnタイプ（2018年度まではCnタイプとほぼ同内容のGタイプが

存在していた⁵⁴) は、11064店 (79.6%)、加えてナチュラルローソン、ローソンストア100のフランチャイズ方式運営店舗はそれぞれ125店 (0.9%)、679店 (4.9%) であり、フランチャイズ方式での運営店舗数は全店比で98.3%である⁵⁵。

セブンイレブンもフランチャイズ加盟の方式は2種類あり、2021年の店舗数21085店のうち直営453店 (2.1%)、オーナーが土地建物を用意するAタイプ4482店 (21.3%)、本部が土地建物を用意するCタイプ16150店 (76.6%) であり⁵⁶、フランチャイズ方式での運営店舗比率は97.9%に上り、食品スーパーマーケット業態やドラッグストア業態に比べ、圧倒的にフランチャイズ運営方式による店舗数が多いことがわかる。また、コンビニエンスストア業態は、利便性を提供することを目的に開発された業態であるがゆえに公共料金の収納代行やチケット手配サービスなどの商品以外のサービス提供に力を入れていることも特徴の一つに挙げられる (図表3-3-3)。

図表3-3-3：コンビニエンスストアにおける「サービス」業務取り組み状況

1987	セブンイレブン、電気支払い受付開始
1996	ローソン、切手・チケット発券サービス開始
	セブンイレブン、カラーコピー機導入
2001	セブンイレブン、ATM設置開始
2010	セブンイレブン、「住民票の写し」等の発行サービス開始

出所：日本経済新聞 (電子版) 2019年5月18日号記載データを基に著者作成⁵⁷

住民票の写し発行サービス (住所地の証明書取扱い) は、セブンイレブンにおいて2021年4月末で851自治体であり、我が国自治体数1718 (2022年1月1日現在)⁵⁸で割り返すと、49.5%となり約半数の自治体の証明書の入手が可能となっている。

⁵⁴ ローソン統合報告 2019p59

https://www.lawson.co.jp/company/ir/library/annual_report/2019/pdf/ar2019_all.pdf

⁵⁵ ローソニアニュアルレポート 2021p68

https://www.lawson.co.jp/company/ir/library/annual_report/2021/pdf/ar2021_P66-70.pdf

⁵⁶ セブンイレブン 2022年2月期第3四半期決算補足資料

https://www.7andi.com/ir/file/library/kh/pdf/2022_0113kh.pdf

⁵⁷ 日本経済新聞 HP

<https://www.nikkei.com/article/DGXKZO44974040Y9A510C1EA2000/> (2022/2/2 閲覧)

⁵⁸ 全国町村会 HP <https://www.zck.or.jp/> (2022/2/3 閲覧)

3-4 ドラッグストア業態の生成プロセスと業態オペレーションの特徴

3-4-1 ドラッグストア業態の生成プロセスと調剤薬局

商業統計（H19）によれば、「ドラッグストアは売場面積の50%以上について、セルフサービス方式を採用し、かつ、医薬品・化粧品小売業に格付けされた事業所で、医薬品（調剤薬局を除く）の取扱いがある事業所」としている。一方、日本チェーンドラッグストア協会では、「医薬品と化粧品、そして、日用家庭用品、文房具、フィルム、食品等の日用雑貨を取扱う店⁵⁹」としており、販売方式と売場面積規定がない。両者の定義を総合すると医薬品と化粧品、食品等を扱う小売業ということになる。商業統計において、ドラッグストアが独自の業態として登場したのは2002年度のことである。それまでは、医薬品小売業に分類・集計されていた。業態としてのドラッグストアは従来から医薬分業が確立されていたアメリカにおいて開発されたものであった⁶⁰（松村2000）。しかし日本のドラッグストアは医薬分業の立ち遅れにより、アメリカにおけるドラッグストアの定義のように「調剤を有すること」に限定されていない。むしろ調剤を有しないドラッグストア店舗のほうが多い（図表3-4-1）。

図表3-4-1：ドラッグストアの調剤薬・OTC薬のシェア率

部門	市場規模	Dg.S市場規模	売上構成比	Dg.Sシェア
医薬品(OTC)	1兆4,600億円	8,049億円	11.8%	55.1%
調剤薬	7兆5,000億円	7,163億円	10.5%	9.6%

出所：HCIドラッグストア経営統計2020より転載（※Dg.Sはドラッグストアの略称）

「調剤を有すること」に限定されていない要因は、1974年の診療報酬大幅改定に伴い医師が院外処方箋を発行した際に支払われる処方箋料をそれまでの5倍、薬局が処方箋を受け取った際に支払われる調剤基本料を2倍に引き上げ、病院に隣接し調剤業務を主な業務とする「調剤薬局業態」が誕生したためである。調剤薬局の独自進化が我が国ドラッグストア業態の調剤業務取扱（調剤薬局併設型店舗）の低さにつながっている。このように我

⁵⁹ 日本チェーンドラッグストア協会 「ドラッグストア実態調査」(平成26年調査)

⁶⁰ 松村清 (2012) 『改訂版世界 No1 のドラッグストアウォルグリーン』 商業界 p.117

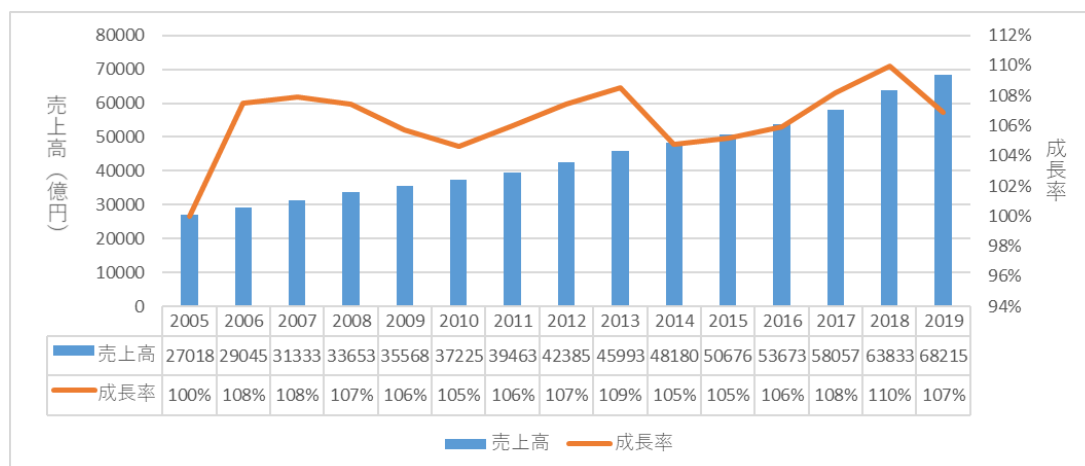
が国においてドラッグストア業態は調剤薬局機能を有しない「日本型ドラッグストア業態」と調剤のみを専門とする「調剤薬局業態」に分化しながら進化する道をたどることになる。本稿ではこのような生成プロセスから「ドラッグストア業態の生成プロセスと業態オペレーションの特徴」を論ずる上で調剤薬局業態のそれも検証することが重要であると考へ調剤薬局業態の生成プロセス等に関しても後述することとする。調剤薬局と分派しながら生成発展してきたドラッグストア業態の誕生は、1970年代の大手ボランタリーチェーンの設立にさかのぼる。1970年に誕生したボランタリーチェーン・オールジャパンドラッグ（AJD）は、1973年にAJD直営の実験店として千葉薬品作草部店を作り、業態開発のノウハウ取得を進めた。ここでの実験結果をもとにして、ハックイシダ（現ウェルシア薬局）がハックファミリーセンター杉田店を1976年にオープンさせた⁶¹（宗像2008）。1970年～1980年代にかけて、全国の多くの薬店経営者が米国のドラッグストアを見学し、業態開発のノウハウを学んだ。こうした中、1987年、マツモトキヨシが上野アメ横店を開店させたのだが、この店のコンセプトを「健康な人が美容と健康を増進するために利用する店」とし、現在のドラッグストアの小売フォーマットの原型を築いた。

1990年代に入ると、ドラッグストアの小売ミックスは医薬品や化粧品の品揃えや安さの追求から、ヘルス&ビューティケア⁶²（HBC）といった健康と美容を軸としたものになっていった。このような品揃えのシフトは多くの消費者、特に女性から絶大な支持を得ることへとつながった。2000年代に入ると、医療制度の変化に伴ってセルフメディケーションが推進されるようになり、ドラッグストアはその受け皿としての期待から店舗数を大幅に伸ばし、業態としての成長期を迎えた（図表3-4-2）。

⁶¹ 宗像守（2008）『ドラッグストアの新常識 基礎編』商業界

⁶² ドラッグストアの主力である「健康」と「美」に関する商品群の総称。もともと薬局や化粧品店のように「商品名が主語」になる「業種店」から、ヘルス&ビューティケアという生活概念を主語にしたアソートメントを行うことで業態化してきたという歴史がある（出所：流通用語辞典 <https://md-next.jp/yougo/hbc>（2020/8/1 閲覧））。つまり、薬局のような業種店は医薬品だけを取り扱うが、ヘルスケアという生活概念で品揃えすることで、医薬品以外の健康食品や雑貨などを幅広く品揃えすることができる。

図表3-4-2：ドラッグストアの売上高推移と売上成長率



出所：HCIドラッグストア経営統計2020を基に著者作成（※2020年以降のコロナ禍においても同業態の売上伸長は安定的に続いている）

ドラッグストア業態の歴史は、薬事法⁶³改正の歴史と密接不可分である。医薬品は、医師の処方箋を必要とする医療用医薬品と、消費者の自由な選択と購入が行われる一般用医薬品の2種類がある。一般用医薬品は医師の処方箋を必要とせずカウンター越しでの販売・購入ができるため、英語のOver The Counter（カウンター越し）からOTC医薬品とも呼ばれる⁶⁴。医薬品は基本的に厚生労働省の承認を得て市場で販売されるが、薬価が公的医療保険の償還対象となった医療用医薬品と自由な市場取引に委ねられる一般用医薬品では販売要件が異なるため、流通経路も分離している。一般用医薬品については、化粧品や日用雑貨（トイレタリー商品）と類似したマーケティング活動が行われている。生活者の認知と選択を目的としたブランド構築とプロモーションである。一般用医薬品においては、消費者によるブランド指名購入が浸透している。ただし、一般用医薬品には日用雑貨とは異なる商品特性がある。それは、商品に内在するリスクの高さである。このことが固有の販売制度を必要とさせたのである。一般用医薬品は、消費者の自由な選択対象でありリスクの程度は抑えられているが、容量や成分の不適合による副作用や他の医薬品との飲み合わせによる相互作用の可能性は否定できない。そのため一般用医薬品の店舗販売に

⁶³ 2014年に薬機法に名称変更、正式名称は「医薬品、医療機器等の品質、有効性及び安全性の確保等に関する法律」

⁶⁴ 東京都薬剤師会 HP <http://www.toyaku.or.jp/health/tobehealthy/otc.html>（2021/11/1閲覧）

際しても対面による薬剤師の関与が義務づけられてきた⁶⁵。しかし、このことが様々な歪みを生じさせてきた。一般用医薬品には、多種多様な商品が含まれている。家庭薬、漢方薬や伝統薬、胃腸薬、ビタミン剤、薬用ドリンク剤、アレルギー性疾患薬、総合感冒薬などがある。いずれも生活者の経験と知識のもとで習慣的に選択・購入されてきた。メーカーの広告活動が普及しており、ブランド指名購入も多く、未知の新商品の選択やブランド変更の場合を除けば、薬剤師の専門的支援の必要性は限られていた⁶⁶（図表3-4-3）。

図表3-4-3：主な一般用医薬品の製品名等

	第1類	第2類	第3類
主な成分	<ul style="list-style-type: none"> シメチジン 塩酸ラニチジン ファモチジン ミノキシジル 	<ul style="list-style-type: none"> アセトアミノフェン イソプロピルアンチピリン イブプロフェン 塩酸ジフェンヒドラミン テオフィリン スクラルファート アクリノール アミノ安息香酸エチル 	<ul style="list-style-type: none"> ビタミンB1 ビタミンB2 ビタミンB6 ビタミンB12 ビタミンC ビタミンE 塩化セチルピリジニウム ポピドンヨード 塩化リゾチーム
主な製品	<ul style="list-style-type: none"> ガスター10 バンシロントH2ベスト 三共Z胃腸薬 リアップ 	<ul style="list-style-type: none"> バファリンA イヴ ナロンA イノセアプラス錠 バンテリンコーワ バテックスID キュービーコーワゴールドA 	<ul style="list-style-type: none"> アリナミンA ハイシー1000 ワムナールプラスローション オイラックス顆粒液

出所：日本薬業連絡協議会HP⁶⁷資料より転載

つまり、対面による薬剤師の関与の必要性に対しては要件緩和すべきではないかということであった。このような議論を経て、2006年薬事法の改正が行われた。その内容は、一般用医薬品をリスクの水準によって3分類するとともに、リスク水準の低い第2類と第3類は新しく設けられた「登録販売者」によって対応可能としたのである。一般用医薬品の販売制度の変更は、薬剤師要件が緩和されつつ対面原則が維持されたことで、ドラッグストア業態にとって有利な流れとなった。このことが、2010年代のドラッグストア業態の拡大成長に結びついた。一般医薬品の販売に関する要件緩和を追い風に、ドラッグストア業態は毎年順調に店舗数を伸ばしてきた小売業態である。2018年度のドラッグストア業界市場規模（総売上高）は、約6兆8215億円（対前年度比108.4%）。2016年度から3年続けて前年度比5ポイント以上の伸びをみせ、高成長が続いている。一方で、ドラッグストア業態の

⁶⁵ 旧薬事法の2006年改正により医薬品分類のうち第2類および第3類は登録販売者による対応が認められた。薬機法第26条第2項

⁶⁶ 三村優美子（2020）『小売業態の動態的変化と流通制度—ドラッグストア業態の成立と変容過程を中心として』青山経営論集第54巻第4号 p43

⁶⁷ 日本薬業連絡協議会 HP <https://www.nrk.co.jp/group/renraku.html>（2022/11/22 閲覧）

品揃えは、工場で大規模生産され品質が安定している工業的商品が多く価格競争に落ちやすい。従って、店舗数の多い企業のほうが仕入時の価格競争力が高くなり、寡占化の進みやすい業態といえる。大手チェーンを中心にM&Aや新規出店が進んでおり、総店舗数は増加しているが、総企業数は減少している。売上高ランキング上位10社の市場占有率は売上高ベースでは73.7%であり、寡占化も進んでいる業態でもある（図表3-4-4）。

図表3-4-4：ドラッグストア売上高ランキングと売上占有率（2018年）

ランキング	企業名	売上高（百万円）	
1	ツルハHD	782447	11.5%
2	ウェルシアHD	779148	11.4%
3	コスモス薬品	611137	9.0%
4	サンドラッグ	588069	8.6%
5	マツモトキヨシHD	575991	8.4%
6	スギHD	488464	7.2%
7	ココカラファイン	400559	5.9%
8	クリエイトSDHD	286299	4.2%
9	カワチ薬品	264926	3.9%
10	クスリのアオキHD	250885	3.7%
	10社合計占有率		73.7%
	業態売上高	6821500	

出所：各社有価証券報告書、業態売上高はHCI・DGS経営統計2020を基に著者作成

3-4-2 調剤薬局業態の生成プロセス

医薬品、医療機器等の品質、有効性及び安全性の確保等に関する法律（薬機法）によれば、調剤薬局とは、調剤及び調剤された薬剤の販売または授与の業務を行う場所（その開設者が医薬品の販売業を併せて行う場合には、その販売業に必要な場所を含む）としている。また、薬局開設申請には薬機法で定める構造設備基準、業務体制要件、人的要件をク

リアすることが必要である。構造設備基準は広さ等を規定している、薬局の広さは19.8㎡以上で調剤室は6.6㎡以上の面積を確保することが求められる。またOTC薬⁶⁸を販売する場合には、「要指導医薬品（医療用医薬品からスイッチされて間もない医薬品）と第一類医薬品は消費者が直接手に取れない場所に保管すること」、「OTC薬を販売しない時間には、売り場を閉鎖できるようにすること」も規定されている。業務体制要件は、開局時間帯の薬剤師の常駐と処方箋応需枚数に応じた薬剤師数の確保（一日あたり処方箋40枚に一人）を求めている。人的要件は、薬局開設者が法令違反により薬局許可を取り消された日から3年を経過していることなどを規定している。このように一般の小売業と異なり、国が厳しい規定を設けている⁶⁹。

調剤薬局誕生の歴史は法律制定に基づいている。1889年に薬品営業並薬品取扱規則が交付され「薬舗」は薬局、「薬舗主」は薬剤師と定義された⁷⁰。この法律交付が調剤薬局の誕生といえる。しかし、法律によって医薬分業が制度化されたものの医師の反対の結果、この法律の附則に医師の自己調剤が認められたことで、医薬分業の抜け道ができてしまった。そのあと長きにわたり、院内調剤が主流となり、調剤薬局が独占的に調剤業務を行う体制は構築できなかった。しかし、1974年、中央社会保険医療協議会が診療報酬の大幅改定を行い、医師が発行する院外処方箋料を5倍、調剤薬局の調剤基本料を2倍に引き上げた。このことが医薬分業を加速させる決定打となり、院外薬局増加のきっかけとなった（図表3-4-5）。医薬分業率とは、外来で処方箋を受け取った患者のうち、院外の薬局で調剤を受けた割合をさす⁷¹。

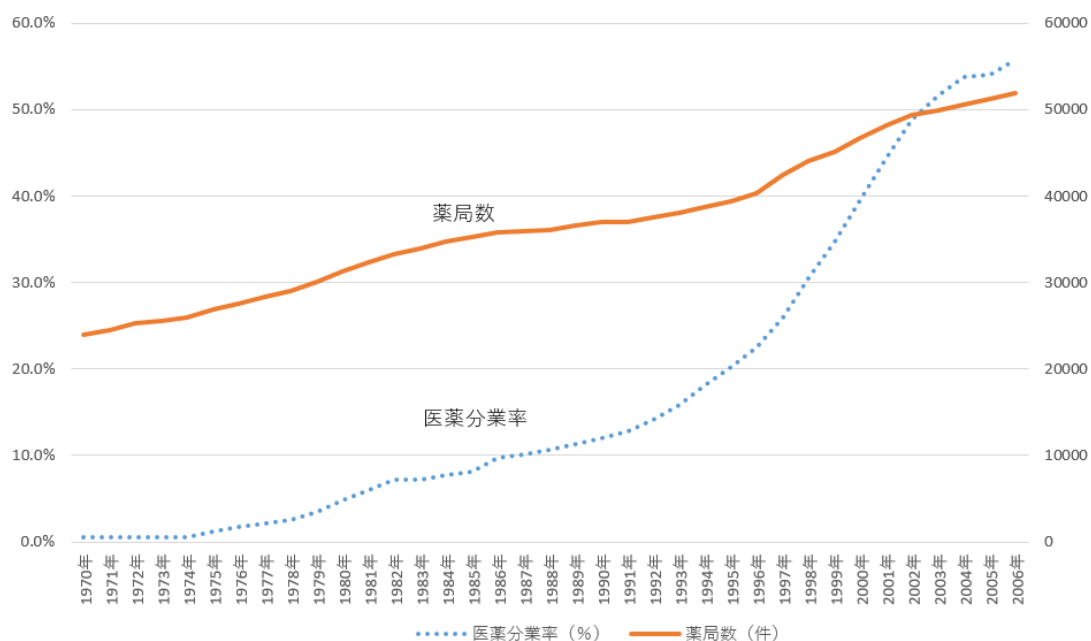
⁶⁸ 処方せん無しに購入できる医薬品、英語の「Over The Counter：オーバー・ザ・カウンター」の略で、カウンター越しに薬を販売することに由来（出所：日本OTC医薬品協会 <https://www.jsmi.jp/index.html>（2021/12/5閲覧））。またOTC薬は副作用や相互作用などのリスクの高さから第1類、第2類、第3類医薬品とクラス分けがなされている。

⁶⁹ 薬機法5条他 <https://www.pref.osaka.lg.jp/attach/31414/00269456/genkouY.pdf>（2021/11/26閲覧）

⁷⁰ 日本薬剤師会HP <https://www.nichiyaku.or.jp/activities/division/about.html>（2021/11/26閲覧）

⁷¹ 同上 <https://www.nichiyaku.or.jp/activities/division/about.html>（2021/11/26閲覧）

図表3-4-5：調剤薬局数と医薬分業率の推移



出所：厚生労働省「第3回薬剤師需給の将来動向に関する検討会医薬分業率の推移⁷²⁾」データを基に著者作成

この医薬分業の大きな変化に最も効果的に対応したのは病院の至近に立地して一つの病院から大量の処方箋獲得を目指す“門前薬局”という特異な店舗フォーマットを開発したチェーンストア型調剤薬局であった。このタイプの調剤薬局が以後、調剤薬局の標準フォーマットになるのだが、事業モデルについて課題を抱えたまま店舗数が劇的に増えていくことになった。その事業モデルとは医薬分業を単なる処方と調剤の場所的分離にとどめ、服薬指導等の対人サービスを軽視し、「調剤薬物販業」に傾注してしまった事業モデルであった。2010年代に入り、こうした事業モデルの在り方を変えようとする動きが活発化した。それは、在宅医療の推進や医療と介護の一体化などの方針（地域包括ケア）のもとで、患者を支える地域の薬局と薬剤師の役割の重要性が再認識し、「地域の健康サポート」や「かかりつけ薬剤師・薬局」のコンセプトが提示され、「対人サービス重視」に向け調剤薬局の改革が進められることになったことである⁷³⁾。調剤薬局は2021年現在、この

⁷²⁾ 厚生労働省HP <https://www.mhlw.go.jp/shingi/2008/06/dl/s0612-9d.pdf> (2022/11/27 閲覧)

⁷³⁾ 厚生労働省HP <https://www.mhlw.go.jp/stf/houdou/0000102179.html> (2021/11/26 閲覧)

改革の只中にある。

3-4-3 調剤薬局業態の検証

3-4-3-1 調剤薬局の対象顧客と来店頻度

調剤薬局は処方箋調剤薬を販売する以外にも一般医薬品も販売している。したがって対象顧客は本来「患者」以外に広がってしかるべきであるがそうはなっていない。処方箋調剤薬の受け取りにしか薬局を利用しない生活者は88.2%に上っている⁷⁴。したがって、来店頻度も患者の処方箋調剤薬受取回数に比例することになる。調剤薬局は処方薬調剤業務以外での来店促進活動を積極化させ、来店客数を増加させない限り売上アップは見込めない。

3-4-3-2 調剤薬局の小売フォーマット検証

薬局業態の小売フォーマット表の項目に基づき、小売フォーマットの検証を進める（図表3-4-6）。

覧)

⁷⁴ ママ薬 HP <https://www.mamayaku.com/> (2021/11/23 閲覧)

図表3-4-6：調剤薬局業態の小売フォーマット表

薬局	
フロント・システム	バック・システム
■店舗ネットワークの構造 ○店舗数、店舗規模 ・59000施設（2018年末） ・調剤室9.9㎡、医薬品貯蔵設備3.3㎡2（調剤室内に設置）、待合室6.6㎡の合計19.8㎡以上／調剤に特化した小型店が主流	■SCM（サプライチェーン・マネジメント） ○情報技術 ・全自動錠剤散薬分包機、一包装鑑査システムなどヒューマンエラー防止に力点を置いたITC化進展 ○ソーシング技術 医薬品卸売業者との取引が中心
■小売ミックス ○典型的な立地パターン 医療機関の「門前」が一般的（門前薬局） ○取扱商品カテゴリー 調剤薬、一部OTC薬の扱いあり ○価格政策 薬価基準制度による定価販売 ○接客サービス方針 対面販売が必須 ○販促計画 調剤業務についてのPRはほとんどしない ○基本的店舗施設 受付と待合席が数席ある平屋づくりが一般的	○商品開発技術 大手調剤薬局は子会社にジェネリック開発を持ち、メーカー機能も持つ企業もある ○物流技術 中小薬局は、卸売業者による店舗への直接配送 ■店頭業務遂行技術（システム、手順、方法など） ・調剤過誤防止のための整理整頓、声出し確認などITCシステム活用に加え、アナログ対策も重視（大手から中小まで） ■組織構造・文化 個人商店の店舗展開が主流（上位10社のシェアは14%）

出所：宗像守（2008）『ドラッグストアの新常識 基礎編』 商業界等のデータを基に著者作成

3-4-3-2-A 調剤薬局のフロント・システム

3-4-3-2-A-1 調剤薬局の店舗ネットワークの構造

2018年度、全国の調剤薬局数は約59,000店となっており⁷⁵、小規模店舗が乱立している状態である。大手調剤薬局専門チェーン上位10社で13.8%であり、全体の約7割が個人薬局で構成され、マーケット・リーダーと呼べる企業のいない低寡占市場である⁷⁶。

3-4-3-2-A-2調剤薬局の立地パターン

⁷⁵ 厚生労働省『平成30年度衛生行政報告例の概況』

https://www.mhlw.go.jp/toukei/saikin/hw/eisei_houkoku/18/（2020/8/1 閲覧）

⁷⁶ マックアドバイザーサービス HP <https://www.macadvisory.jp/trend/statusquo/>（2021/8/1 閲覧）

1974年医薬分業元年当時、患者は「薬は医療機関から受け取るもの」との認識があったため、調剤薬局を医療機関近くに開設することが一般的となった。しかしこの立地パターンは国が意図した医薬分業の姿とは言えなかった。現在我が国は多科受診が増えており、ある疾患でA病院、別の疾患でB診療所に行き、それぞれ近くの調剤薬局で調剤してもらおうと服用している医薬品を一元管理することができず、薬のダブリ処方や副作用の把握が困難になる事態が発生する可能性が高くなってしまったため、厚生労働省は2015年、「患者のための薬局ビジョン」を発表し、地域に密着した「かかりつけ薬局」の概念を提唱し、病院の門前から地域への立地変更を促している。かかりつけ薬局とは、患者が使用している処方薬や市販薬などの情報を把握し、薬の飲み残しや重複、副作用などがないか、1つの薬局で継続的にチェックする機能をもつ調剤薬局である。更に、2016年度の調剤報酬改定⁷⁷により、門前薬局の評価の見直しが行われ、受付回数が4万回/月超の保険薬局で、①処方せん集中率⁷⁸が95%超、又は②特定の医療機関との間で不動産の賃貸借取引のある保険薬局は、調剤基本料が1段引き下げられる等、集中率の高い門前薬局の調剤報酬は引き下げられる傾向にある。このように調剤薬局は、かかりつけ機能を強化することが求められている。具体的には、①服薬情報の一元的・継続的把握、②24時間対応・在宅対応、③医療機関等との連携の3つの機能等である。加えて、2016年度の調剤報酬改定では、かかりつけ薬剤師・薬局を評価する改定を行い、厚生労働省は門前薬局からかかりつけ薬局への移行を推進しているが、かかりつけ機能の1つである「24時間対応・在宅対応」に関しては、経験豊富な薬剤師が少なく、かつ、経営効率が悪い（処方せん枚数が40枚/日に満たない）ことから⁷⁹、かかりつけ機能有する調剤薬局の育成には時間を要することが想定される。加えて、2020年（令和2年）9月1日に施行された改正薬機法により、テレビ電話等を用いた遠隔での服薬指導（オンライン服薬指導）が解禁になった（改正薬機法9条の3第1項）ことも立地選定の複雑化に拍車をかけることが考えられる。

3-4-3-2-A-3調剤薬局の品揃え

⁷⁷ 厚生労働省 HP <https://www.mhlw.go.jp/file/06-Seisakujouhou-12400000-Hokenkyoku/0000116338.pdf>（2021/11/26 閲覧）

⁷⁸ 特定の医療機関から集中して処方箋を受けている状況を表す。（出所：Me company HP <https://mecompany.me/20200529/1325/>（2021/12/1 閲覧）

⁷⁹ 山田コンサルティンググループ HP

https://www.ycgadvisory.jp/industry/medical_care/pharmacy/（2021/11/26 閲覧）

医療経済実態調査によれば、調剤薬局は法人で87.6%、個人で95.7%は保険調剤収益である⁸⁰。保険調剤収益の売上構成のほとんどを占めるということは「調剤薬の提供」が品揃えのほとんど全てとあってよい状態である（図表3-4-7）。

図表3-4-7：大手調剤薬局の収益構造

(億円)

	社名(略称)	全社売上高		調剤関連売上高			備考(本業)
		2019年度	2020年度	2019年度	2020年度	構成比(%)	
調剤大手	アイン	2,926	2,973	2,638	2,631	90.1	
	日本調剤	2,685	2,790	2,310	2,441	86.0	
	クオール	1,654	1,618	1,532	1,488	92.6	
	メディカルシステム	1,052	1,043	996	992	94.7	

出所：日医総研リサーチレポート No.110掲載データより転載⁸¹

そのため調剤薬局経営は国の医療政策の影響を受けやすい業態といえる。図表3-4-8は、調剤医療費（保険調剤収益）の伸びであり、売上高成長率に該当する指標であるが、2015年の売上高が突出して伸びている。これはC型肝炎の新薬の登場により一時的に調剤医療費が伸びたためである⁸²。

⁸⁰ 厚生労働省：2019年医療経済実態調査

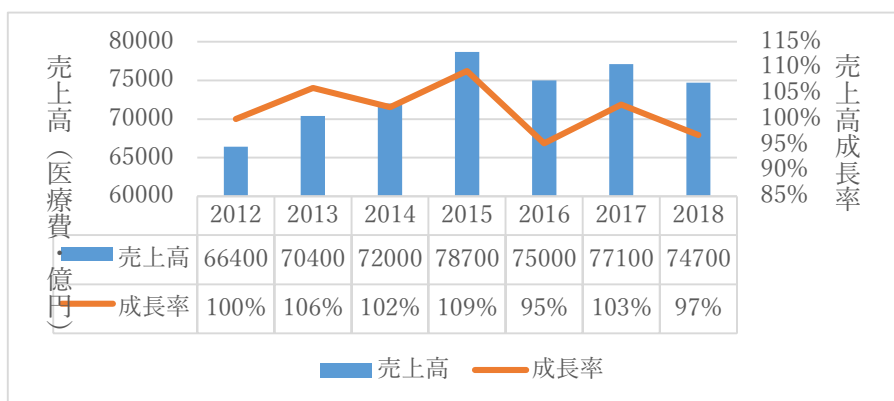
<https://www.mhlw.go.jp/bunya/iryohoken/database/zenpan/iryokikan.html> (2020/8/1 閲覧)

⁸¹ 日医総研 HP <https://www.jmari.med.or.jp/download/RR110.pdf> (2021/12/22閲覧)

⁸² 日経メディカル HP

<https://medical.nikkeibp.co.jp/leaf/all/series/drug/update/201509/543860.html> (2020/8/1 閲覧)

図表3-4-8：調剤医療費の推移



出所：厚生労働省『最近の調剤医療費（電算処理分）の動向』（2019）統計データを基に著者作成

この調剤至上主義が大きな転換点に差し掛かっている。1947年～49年に生まれた団塊世代が後期高齢者（75歳以上）となる2025年への対応に向け、国は、医療機関の機能に応じた分化と連携を進めながら「病院完結型医療」から「地域完結型医療」への転換を進めている。医療・介護・住まいを一体的に提供する地域包括ケアシステムがそれである。この仕組みの中で薬局は、外来患者の調剤だけでなく、在宅医療・在宅介護に取り組むとともに、かかりつけ医や地域包括支援センターなど機関連携を行い、健常者に対する「健康サポート」機能も求められることになる。

3-4-3-2-A-4調剤薬局の価格政策

基本的に調剤薬は定価販売である。医薬品購入に伴う薬価差益が調剤技術料と並んで収入の柱となる。薬価差益は実際の購入価格と薬価との差を指す。薬価差益は18%前後で推移してきたが薬価引き下げなどで製薬企業から卸への仕切値が厳しくなっており現在では10～13%にまで低下しているといわれる⁸³。

3-4-3-2-A-5調剤薬局の接客サービス方針

薬機法では調剤薬局は「薬剤師が販売又は授与の目的で調剤の業務を行う場所」と定義されていた。このことが調剤をして薬を渡すことを主眼にする調剤薬局の「物販業務化」をもたらしてきた。2020年9月施行の改正薬機法では「薬剤及び医薬品の適正な使用に必

⁸³ 藤田道男（2019）『薬局業界の動向とカラクリがよ～くわかる本』秀和システム p.130

要な情報の提供を行う場所」であることが追記された（改正薬機法第2条の12）。これにより、薬剤師による継続的な服薬状況の把握および服薬指導の義務などが法制化され、物販業務中心から対人サービス業務へ軸足を移すことが強く求められることになった（改正薬機法9条の3第5～6項、36条の4第5項）。

3-4-3-2-B 調剤薬局のバック・システム

3-4-3-2-B-1 調剤薬局の情報処理技術

2021年10月、厚生労働省はデータヘルス改革の一環として電子処方箋⁸⁴の仕組みを実用化した。データヘルス改革とは健康・医療・介護のデータを整理し、徹底的に収集・分析して、これからの健康・医療・介護分野のICTの利活用が「供給者目線」から「患者、国民、利用者目線」になるよう、ICTインフラを作り変え、健康・医療・介護施策のパラダイムシフトを実現していく改革のことと定義している⁸⁵。現行の一般的なやり方は、医療機関で医師が紙の処方箋を作成・交付し、患者が調剤薬局に持ち込んで、薬を出してもらう仕組み。患者から処方箋を受け取った薬局では処方箋の内容を別途、自施設のレセプトコンピューターなどに入力する必要がある。電子処方箋により、医療機関は処方箋の印刷が不要になり、薬局は処方情報を入力する業務を省力化できたり、誤入力を防止できたりする。さらに、医療機関と薬局間での情報共有が進むことで、薬局から医療機関への疑義照会の結果の伝達や、先発医薬品から後発医薬品に調剤を変更した際の伝達がより容易になるなどのメリットがある。電子処方箋の発行そのものは2016年に解禁されていた⁸⁶。しかし、いくつかの課題があり普及が進んでいなかった。最も大きな普及阻害要因は、電子処方箋の専用サーバー設置の負担が大きく、コストがかさむほか、当初、厚労省が定めたガイドラインに基づく運用ルールに課題があった点である。ガイドラインでは、患者が電子処方箋を希望した場合、医療機関は診察のたびに、紙に印刷した「電子処方せん引換証」を発行する必要があり、患者はそれと引き換えに薬局で薬を受け取るよう求めていた。医療機関や薬局の業務効率化

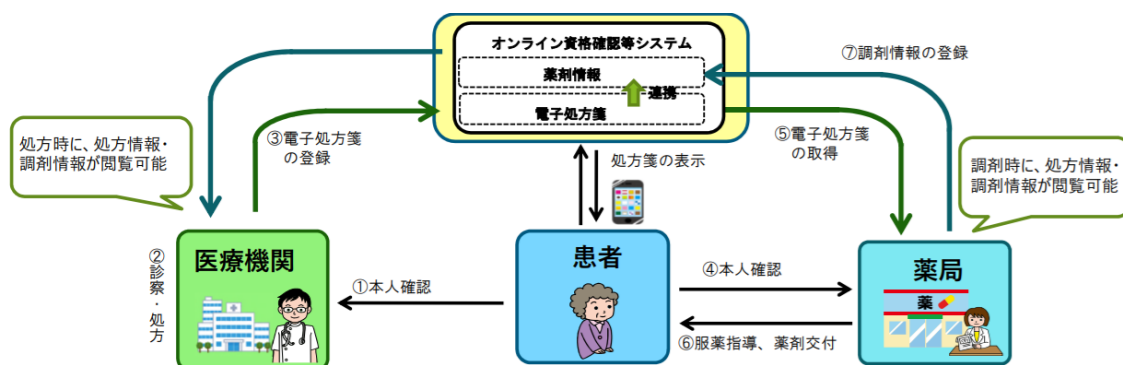
⁸⁴ 医師が発行する処方箋を電子化したもので、オンラインでの診療や薬剤師による服薬指導と組み合わせることで業務を効率化できる。（出所：日本経済新聞 HP <https://www.nikkei.com/article/DGXZQOUC209XS0Q1A720C2000000/>（2021/12/10 閲覧））

⁸⁵ 厚生労働省 HP <https://www.mhlw.go.jp/stf/seisakunitsuite/bunya/0000148743.html>（2021/11/29 閲覧）

⁸⁶ 厚生労働省 HP <https://www.mhlw.go.jp/content/10800000/000342367.pdf>（2021/11/27 閲覧）

が見込めず、患者にしてみれば紙の処方箋と手間は何ら変わりなかった。今回運用を開始した電子処方箋のシステムでは完全ペーパーレスの仕組みが構築されている。この完全ペーパーレス運用の肝になる仕組みがオンライン資格確認システムの導入である。資格確認とは、医療機関が来院した患者の加入している医療保険を確認する作業のことで、これをオンライン化したものがオンライン資格確認である（図表3-4-9）。

図表3-4-9：電子処方箋仕組みの概要



出所：厚生労働省（2021）「第139回社会保障審議会医療保険部会 資料1－2」p3より転載

厚生労働省はマイナンバーカードを使ってオンラインで、患者がどの医療保険に加入しているなどの資格確認ができる仕組みを構築した。加えて患者の健診や服薬、手術歴などに関する情報も連動させる（従来の保険証も対応可）。厚生労働省は、電子処方箋の全国展開に当たって、このオンライン資格確認等システムを基盤として活用することとした。既存インフラ（社会保険診療報酬支払基金および国民健康保険中央会の運用しているサーバー）の活用で、電子処方箋の専用サーバー設置の負担等を大幅に軽減する算段である。

電子処方箋の普及が進めば、調剤薬局の業務のあり方が大きく変わることが予想される。電子処方箋では紙の受け渡しが必要ないため、患者がわざわざ薬局に足を運ばなくなるケースも想定できる。電子処方箋の交付に当たり、患者には個人のモバイルデバイス（スマホなど）にアクセスコードが付与される。今までのように紙の処方箋を手で医療機関を出てその足で最も近い薬局に行くのではなく、スマホなどからお気に入りの薬局にデータを送信して、あとは、オンラインで服薬指導を受けて薬の配送を待つといったスタイルが進むことも考えられる。医療機関から近いという立地（門前薬局）ではなく、調剤薬局の

機能・サービス内容が重視され、適正立地が大きく変化する可能性がある。

3-4-4 小括

米国ではドラッグストアに併設されているケースが多数を占める調剤薬局⁸⁷は、我が国ではフリースタANDING⁸⁹店舗として病院そばに立地するケースが多く（門前薬局）独自進化を遂げ調剤医療費（保険調剤収益）⁹⁰は、2018年は74700億円、2012年の66400億円と比較すると12.5%伸びている⁹¹。ただし調剤医療費は「医療費」すなわち税金であり、国は調剤医療費を抑制と調剤薬局の機能向上を目的として頻繁に制度改革を行っている。なかでも調剤薬局経営に大きな影響を及ぼした制度改革は、厚生労働省が打ち出した「患者のための薬局ビジョン（2015年発表）」である。この改革案では調剤薬局機能の大幅変更を要求する「かかりつけ薬局」構想を打ち出した。加えて、国はかかりつけ薬局に対し、患者の自宅に訪問して健康や薬の相談にのったり、薬局が開いていない時間帯も薬剤師による服薬指導ができる体制を構築することも想定している⁹²。つまりこの改革案は、調剤薬局に対して対物（調剤業務のみ）から対人サービスに比重を移すことを要求しているのである。その結果、この改革案を遂行するにあたり特に門前薬局は、かかりつけ薬局として機能するために立地変更を余儀なくされることになった。この変化をドラッグストア業態は調剤薬局併設型店舗の増加機会ととらえ、米国型ドラッグストア業態（調剤薬の売上構成比が高い）へ徐々にシフトしている。一方で調剤薬局業態は立地変更とサービス

⁸⁷ 調剤薬局とは保険診療に基づいて医師の発行する処方箋に従い、調剤を行う薬局のこと。法律上の正式な名称は「保険薬局」であるが、生活者は一般的に保険薬局を調剤薬局と認識していることから、保険薬局を調剤薬局として用語定義する。

⁸⁸ 薬キャリ plus によれば、米国のチェーンドラッグストアの調剤薬売上高構成比率は64.3%である（2012年度統計/<https://pcareer.m3.com/plus/article/expectations-for-future-japanese-pharmacists> 2021/12/8 閲覧）

⁸⁹ フリースタANDINGとは、一つの区画（土地）に対して一つの店舗が独立して出店すること。施設の中の1テナントとして入居する場合と違い、営業時間や休業日を自由に決められたり、店舗デザインを自由に決められたりするメリットがある（出所：インフォニスタ HP <https://infonista.jp/>（2021/12/8 閲覧））。

⁹⁰ 一般企業の売上高に当たり、調剤薬局の売上構成比のほとんどを占める収益源である。

⁹¹ 厚生労働省『最近の調剤医療費（電算処理分）の動向』（2020）

<https://www.mhlw.go.jp/topics/medias/year/20/gaiyou.html>（2021/12/8 閲覧）

⁹² 日本薬剤師協会 HP <https://www.nichiyaku.or.jp/kakaritsuke/>（2021/12/8 閲覧）

内容の変更という業態そのものを変更するに近い改革を求められている。

3-5 主要食品品目の業態別流通量の推移

3-5-1 業態と業種店

主要業態は、業種店の品揃えをラインロビングすることで、業態を成長させてきた。ラインロビングとは新しい商品カテゴリーや特定の品種(=ライン)を自店で取り扱うことで、競合店や他の業態から売上とシェアを奪うこと(=ロビング)をいう。単に品種を増やして店を総合化するのではなく、需要が高く価値の見込める品種に対し、低価格またはラインナップの充実などの何かしらの付加価値を付けて販売することで、競合店との差別化や売上を伸ばすことが目的となる⁹³。本章では、主要食品の流通経路(商流・物流)と流通特性(流通温度帯・必要とされる流通技術)、業態の扱い構成比の推移を検証し、今後の主要業態のラインロビングの方向性と業種店の動向を明らかにする。検証に利用するデータは全国消費実態調査(H11,H26)と商業統計(H11,H26)とした。全国消費実態調査は、総務省統計局が家計の構造を「所得」、「消費」、「資産」の3つの側面から総合的に把握することを目的として、家計の収入・支出及び貯蓄・負債、耐久消費財、住宅・宅地などの家計資産を5年ごとに調査している。この調査のうち、食料品の購入先(業態、業種)毎の金額データがあり、これらデータを加工の上活用することで年次毎(5年毎)の推移による購入先の変化を分析することができる⁹⁴。直近の調査は令和元年であったが、統計項目の変更と名称変更があり「全国家計構造調査」となった。家計構造調査では食料品の購入先毎の金額データの取得手法に変更があり(項目統合)、過年度データとの比較が不可能になったため、本稿では前述のとおり全国消費実態調査(H11、H26)データを利用の上、検証を進める。また、商業統計も平成26年調査を最後に廃止され、「経済構造実態調査」に統合・再編された⁹⁵。経済構造実態調査においても調査項目が変更され(業態毎の店舗数データ等の項目統合)、商業統計データとの比較検証が不可能となったことから、本稿では業態毎の店舗数比較に商

⁹³ MDNEXT <https://md-next.jp/yougo/ラインロビング> (2021/12/8 閲覧)

⁹⁴ 総務省統計局 HP <https://www.stat.go.jp/data/zensho/2014/index.html> (2022/6/22 閲覧)

⁹⁵ 経済産業省 HP <https://www.meti.go.jp/statistics/tyo/syougyo/haishi.html> (2022/6/22 閲覧)

業統計（H11、H26）を利用することとする。全国消費実態調査のデータを利用するにあたり、前提条件の整理から始める。まず、「購入先」の業態は以下の通りである（図表 3-5-1）。

図表 3-5-1：全国消費実態調査の購入先分類基準（H26/2014）

	購入先	分類基準
店頭販売	1 一般小売店	次の「2 スーパー」～「6 ディスカウントストア・量販専門店」以外の小売店をいう。例えば、個人商店、ガソリンスタンド、新聞小売店、チケットショップなどをいう。
	2 スーパー	食品、日用雑貨、衣類、電化製品など、各種の商品を、セルフサービスで販売する小売店をいう。
	3 コンビニエンスストア	食品を中心に、家事雑貨、雑誌など各種最寄り品を取りそろえ、セルフサービスで販売しており、店舗規模が小さく、24 時間又は長時間営業を行う小売店をいう。
	4 百貨店	衣・食・住にわたる各種の商品を主に対面販売により販売しており、常時 50 人以上の従業員のいる小売店をいう。
	5 生協・購買	組合員の出資によってつくられている生活協同組合、農業協同組合や会社、官公庁等が職員のために設けている購買部をいう。
	6 ディスカウントストア・量販専門店	店頭商品を原則的に全品値引きして安い価格を売り物としている小売店、家電や衣料品（ファストファッションを含む。）などの量販専門店、主に医薬品や化粧品を販売しているドラッグストア、均一価格で多様な商品を販売する小売店や格安チケットショップなどをいう。
通信販売	7 通信販売（インターネット）	インターネット上で注文を行い、品物を購入又はサービスの提供を受ける形態（いわゆるネットショッピング）をいう。
	8 通信販売（その他）	「7 通信販売（インターネット）」以外で、新聞・雑誌、ラジオ・テレビ、カタログ等で広告し、郵便、電話等で注文を行い、品物を購入又はサービスの提供を受ける形態をいう。
その他	9 その他	上記以外の店、例えば、美容院、クリーニング店、問屋、市場、露店、行商及びリサイクルショップなどをいう。 また、飲食店（レストラン、ファーストフード、居酒屋等）や自動販売機もここに含める。

出所：総務省統計局 HP⁹⁶より転載

「2 スーパー」は食品を中心にセルフサービス方式で販売する食品スーパーマーケット以外、すなわち総合スーパーマーケット（GMS）等も含んでいる。また、本稿で主要業態のひとつとして扱っている「ドラッグストア」は「6 ディスカウントストア・量販専門店」に区分されており、家電量販店や 100 円ショップ等と支出金額データが合算して算出されている部分は考慮が必要である。一般小売店に関しては企業規模の面からも業態衰退要因を検証する。図表 3-5-2 は商業統計の各種食料品小売業の事業所数年次推移を表したものである。

⁹⁶ 総務省統計局 HP <https://www.stat.go.jp/data/zensho/2014/pdf/kounyusaki.pdf> (2022/6/22 閲覧)

図表 3-5-2：各種食料品小売業の事業所数等年次推移表

各種食料品小売業 (581)		事業所数(経営主体法人個人別)					年間商品 販売額 (百万円)	売場面積 (㎡)
		計	法人	法人経営比率	個人	個人経営比率		
平成11年	1999	50,215	25,715	51.2%	24,500	48.8%	17,024,454	15,027,436
平成26年	2014	26,970	19,133	70.9%	7,837	29.1%	14,833,875	17,964,420

出所：商業統計（H26/2014 他）

各種食料品小売業は日本標準産業分類の「581」（主として各種食料品を一括して一事業所で小売する事業所をいう）を指している。581は食品スーパーマーケットも属するコードであるため、事業所数の推移のうち法人経営は食品スーパーマーケット等の大規模食品小売業が多数含まれると推測されることから、個人経営の事業所の推移をみることで全国消費実態調査の「一般小売店」との相関が高いと考えられる。そこで個人経営の事業所数を比較すると H11 は 24500 件あった事業所が、H26 には 7837 件と実に 68%減少している。個人経営の各種食料品小売業すなわち一般小売店は店舗数の面からも絶滅に瀕している業態であることがはっきりと見て取れる。

3-5-2 主食（穀類）業態別購入先構成比推移

主食とは日常の食事の主体となる食物。先進国、発展途上国のいかに問わず、その国あるいは同一国のある地域で、自然にあるいは栽培して生産される安価で、カロリーの高い（貯蔵性があるのがより好ましい）デンプン質に富む食料が、世界的にみて主食となっている。コムギ、オオムギ、トウモロコシ、エンバク、ライムギなどの禾穀（かこく）類が主食となっている国々や地域（主として、南北アメリカ、ヨーロッパ、中国）が多く、イネが主食となっている国々や地域（主として東南アジア）も少なくない⁹⁷。現代における我が国の主食は米と小麦が中心である。一般的には主食は米との認識がなされているが、小麦消費の文化も室町期には中国社会と密接な関係を保った仏教界で粉食が研究され、そうめんやうどんは僧侶や貴族に珍重される高級品として定着していたようである⁹⁸。以後、我が国でも小麦を原料とした麵文化は定着し、戦後急速に普及した「パン食」も加わり米とともに主食の座にある。

⁹⁷ コトバンク HP <https://kotobank.jp/word/%E4%B8%BB%E9%A3%9F-528604>
(2022/6/12 閲覧)

⁹⁸ 日東富士製粉 HP <https://www.nittofuji.co.jp/tips/tips16.html> (2022/6/12 閲覧)

米は1942年（昭和17年）に制定された「食糧管理法」のもと、政府の管理下で流通していたが、1995年（平成7年）、「主要食糧の供給及び価格の安定に関する法律（食糧法）」と2004年（平成16年）の同法改定により、全面的に民間企業がコントロールする流通体制に移行した。米の集荷業者は登録制になり、食品スーパーマーケットや外食企業も米の流通に参加することが可能となった⁹⁹。また、米の自給率は生産額ベースで100%、カロリーベース¹⁰⁰で98%（令和2年度）であり、品目別の自給率では最高レベルに属する。

次に小麦も食糧管理法のもと政府が買い上げてから売り渡すという米同様の政策がとられていたが、食糧法施工後は国産小麦に関しては民間での自由取引に移行している。ただし輸入小麦に関しては現在も政府が輸入業者から一括で買い上げ、製粉業者等に直接販売している。政府以外の者が輸入する場合には高い関税がかけられる国家管理貿易方式が続いている¹⁰¹。ちなみに小麦の自給率は生産額ベースで19%、カロリーベースで15%（令和2年度）と極端に低い¹⁰²。また、小麦は商品の特性上小麦粉の形態で生活者が購入するケースは少なく、パン、麺、菓子などに加工されて購入するケースが大半である。したがって生活者に届くまでに製粉業者、食品メーカー、卸売業者、小売業者と流通経路に多くの事業者が関与することも特徴の一つである。続いて主食の購入先変化を検証する（図表3-5-3）。

⁹⁹ 農林水産省 HP

https://www.maff.go.jp/j/seisan/syukka_hanbai_todokede/data/sin_syokuryo_hou.html
（2022/6/12 閲覧）

¹⁰⁰ カロリーベース自給率は、基礎的な栄養価であるエネルギー（カロリー）に着目して、国民に供給される熱量（総供給熱量）に対する国内生産の割合を示す指標（出所：農林水産省 HP https://www.maff.go.jp/j/zyukyu/zikyu_ritu/011.html（2022/6/12 閲覧））

¹⁰¹ （公社）日本フードスペシャリスト協会（2021）「四訂 食品の消費と流通」（建帛社）

¹⁰² 農林水産省 HP https://www.maff.go.jp/j/zyukyu/zikyu_ritu/attach/pdf/012-2.pdf
（2022/6/12 閲覧）

図表 3-5-3：主食（米、パン、麺類）購入先業態構成比推移（1ヶ月当り支出/単位：円）

H11（1999年）

	穀類合計	構成比	米	構成比	パン	構成比	麺類	構成比	他の穀類	構成比
一般小売店	1,704	21.1%	912	24.0%	587	25.1%	147	9.0%	58	17.9%
スーパーマーケット	3,736	46.2%	1,069	28.2%	1,315	56.2%	1,160	70.9%	191	59.0%
コンビニエンスストア	187	2.3%	11	0.3%	123	5.3%	50	3.1%	2	0.6%
百貨店	232	2.9%	45	1.2%	124	5.3%	53	3.2%	9	2.8%
生協・購買	615	7.6%	305	8.0%	128	5.5%	145	8.9%	36	11.1%
ディスカウントストア・量販専門店	155	1.9%	97	2.6%	18	0.8%	34	2.1%	6	1.9%
通信販売（インターネット）										
通信販売（その他）	47	0.6%	31	0.8%	2	0.1%	11	0.7%	3	0.9%
その他	1,420	17.5%	1,326	34.9%	42	1.8%	34	2.1%	17	5.2%
合計	8,095	100.0%	3,797	100.0%	2,339	100.0%	1,635	100.0%	324	100.0%

H26（2014年）

	穀類合計	構成比	米	構成比	パン	構成比	麺類	構成比	他の穀類	構成比
一般小売店	769	14.6%	214	12.5%	447	21.6%	77	6.7%	31	9.7%
スーパーマーケット	2,802	53.3%	664	38.8%	1,138	54.9%	799	69.1%	202	63.5%
コンビニエンスストア	289	5.5%	9	0.5%	203	9.8%	73	6.3%	3	0.9%
百貨店	123	2.3%	12	0.7%	80	3.9%	21	1.8%	10	3.1%
生協・購買	244	4.6%	109	6.4%	61	2.9%	53	4.6%	22	6.9%
ディスカウントストア・量販専門店	220	4.2%	65	3.8%	70	3.4%	63	5.4%	22	6.9%
通信販売（インターネット）	37	0.7%	22	1.3%	3	0.1%	6	0.5%	6	1.9%
通信販売（その他）	86	1.6%	37	2.2%	13	0.6%	24	2.1%	12	3.8%
その他	503	9.6%	397	23.2%	57	2.7%	38	3.3%	10	3.1%
合計	5,259	100.0%	1,712	100.0%	2,073	100.0%	1,156	100.0%	318	100.0%

出所：総務省統計局全国消費実態調査（H26/2014 他）を基に著者一部加筆（※商業統計が H26 を最後に廃止されたため全国消費実態調査データも「H26」を採用している。）

「米」の購入先は H11/H26 比較で一般小売店の構成比がほぼ半減の 12.5%にまで落ちた一方で、スーパーマーケットは 10.6%増加と購入先業態では圧倒的に構成比を伸ばした。この構成比の変化は 2004 年（H16）の食糧法改定により、米の集荷業者は登録制になり、スーパーマーケットも米の流通に参加することが可能となったことが影響していると考えられる。次に商業統計にて米穀類小売業の事業所数推移等を検証する。米穀類小売業を選定したのは全国消費実態調査の米の購入先業態としての一般小売店に一番近い業態と推測したからである（図表 3-5-4）。

図表 3-5-4 米穀類小売業の事業所数等年次推移表

米穀類小売業 (5896)		事業所数（経営主体法人個人別）					年間商品 販売額 (百万円)	売場面積 (㎡)
		計	法人	法人経営比率	個人	個人経営比率		
平成 11 年	1999	26,523	7,286	27.5%	19,237	72.5%	996,798	1,024,123
平成 26 年	2014	10,030	2,817	28.1%	7,213	71.9%	260,953	443,199

出所：商業統計（H26）資料を基に著者作成

米穀類小売業は2014年までの15年間で事業所数が16493件減少し10030件となり減少率は-62.1%である。一方、売り場面積の減少率は-56.7%と事業所減少率に比べ若干緩やかな減少率である。この事象は売り場面積の小さい事業所ほど閉鎖等に追い込まれたという証左であろう。

次に、パンの業態別購入先比率の変化を検証する(図表3-5-3)。パンはコンビニエンスストアが構成比を5.3%→9.8%と大きく伸ばしている。一般小売店は25.1%→21.6%と構成比は減少しているものの、米の減少幅(24.0%→12.5%)と比べると僅かである。この要因はパンを販売する一般小売店は商品の差別化をしやすい環境でビジネスを展開、つまり製造小売モデルでの店舗展開戦略をとっている事業者が多いからである。商業統計データを検証するとその傾向は一層はっきり認識できる(図表3-5-5)。

図表3-5-5：パン小売業の事業所数等年次推移表

上段:パン小売(製造小売) 下段:パン小売(非製造小売)		事業所数(経営主体法人個人別)						年間商品 販売額 (百万円)	売場面積	
		計	H9を100%	法人	法人経営比率	個人	個人経営比率		(㎡)	H9を100%
平成9年	1999	12,591	100.0%	6,146	48.8%	6,445	51.2%	527,204	505,086	100.0%
平成26年	2014	9,804	77.9%	5,294	54.0%	4,510	46.0%	417,083	488,484	96.7%
平成9年	1999	6,771	100.0%	1,948	28.8%	4,823	71.2%	196,278	248,886	100.0%
平成26年	2014	1,683	24.9%	679	40.3%	1,004	59.7%	47,724	66,949	26.9%

出所：商業統計(H26/2014他)データを基に著者一部加筆作成

製造小売モデルでの店舗展開で生活者から評価が得られると、その事業者は商品の価格競争から脱却することができる。つまり食品スーパーマーケットやコンビニエンスストアのようなチェーンストア理論による価格決定を行う事業者との競争を回避することができる。一方、パンメーカーから商品を仕入れて販売する非製造小売型一般小売店は、商品の差別化要因が価格になる傾向が強く、チェーンストア経営の小売店が競争優位になる。パン一般小売店の構成比減少要因は主に非製造小売型一般小売店の減少にある。

次に麺の業態別購入先比率の変化を検証する(図表3-5-3)。麺はH11/H26で購入先構成比の変化がほとんど見られない品目である。H26年構成比ではスーパーマーケットが69.1%と突出して高い。また商業統計データ(日本産業標準分類コード)には麺を扱う小売項目が存在しないことから米穀類小売やパン小売のように業種店としての地位を確立できないまま今日に至っている品目であるといえる。

3-5-3 農産品購入先業態の構成比変化

生鮮四品(農産、水産、畜産、惣菜)購入先業態の変化を代表し、ここからは農産品の購入先業態の変化を検証する。国内の農産品は農協や集荷業者が生産者から集荷し、量をまと

めてから卸売市場に出荷する流通経路が大きなウェイトを占めている。卸売市場では集荷された大量の農産物をセリ取引（売主（卸売業者）のセリ人が卸売場で、公開の方法により多くの買い手（仲卸業者や売買参加者）に競争で値をつけさせ、最高の値をつけた人に売る取引方法¹⁰³）によって捌いてきたが、食品スーパーマーケット等の大規模チェーンストアとの取引増大によりその取引は相対取引（卸売業者と買い手が、販売価格及び数量について交渉のうえ、販売する方法¹⁰⁴）に移行してきた。加えて卸売市場法緩和により商物分離取引が原則自由になったことから市場経由率は今後ますます低下するものと考えられる¹⁰⁵。このような流通特性をもつ農産品の業態別購入先構成比は以下である（図表 3-5-6）。

図表 3-5-6：農産品の業態別購入先構成比推移（1ヶ月当り支出/単位：円）

H11（1999年）

	生鮮野菜	構成比	生鮮果物	構成比
一般小売店	907	13.5%	742	20.5%
スーパーマーケット	4,121	61.2%	1,908	52.6%
コンビニエンスストア	25	0.4%	17	0.5%
百貨店	201	3.0%	122	3.4%
生協・購買	601	8.9%	286	7.9%
ディスカウントストア・量販専門店	51	0.8%	27	0.7%
通信販売（インターネット）		0.0%		0.0%
通信販売（その他）	18	0.3%	32	0.9%
その他	814	12.1%	491	13.5%
合計	6,738	100.0%	3,626	100.0%

H26（2014年）

一般小売店	320	7.0%	334	13.0%
スーパーマーケット	3,046	66.6%	1,416	55.2%
コンビニエンスストア	33	0.7%	25	1.0%
百貨店	73	1.6%	79	3.1%
生協・購買	286	6.3%	157	6.1%
ディスカウントストア・量販専門店	78	1.7%	43	1.7%
通信販売（インターネット）	26	0.6%	20	0.8%
通信販売（その他）	70	1.5%	62	2.4%
その他	137	3.0%	237	9.2%
合計	4,571	100.0%	2,567	100.0%

出所：総務省統計局全国消費実態調査（H26/2014 他）を基に著者一部加筆

H26 年の生鮮野菜購入先ではスーパーマーケット 66.6%であり、購入先業態の寡占化が進んでいる品目である。一般小売店（商業統計では日本標準産業分類コード 5821 野菜小売業にほぼ該当）にいたっては、H11 年構成比 13.5%から H26 年構成比 7.0%と一桁にまで落ち込んでおり、業種店としての青果店は風前の灯となっている。続いて生鮮果物の H26

¹⁰³ 東京都中央卸売市場 HP <https://www.shijou.metro.tokyo.lg.jp/faq/shikumi/1-4/>（2022/6/25 閲覧）

¹⁰⁴ 同上 <https://www.shijou.metro.tokyo.lg.jp/faq/shikumi/1-4/>（2022/6/25 閲覧）

¹⁰⁵ サカタウェアハウス HP <https://www.sakata.co.jp/logistics-456/>（2022/6/25 閲覧）

年購入先構成比はスーパーマーケット 55.2%と生鮮野菜に比べると 11.4%低く、代わりに一般小売店（商業統計では日本標準産業分類コード 5822 果物小売業にほぼ該当）13.0%と健闘している。この事象は生活者が高質な果物を購入する場合、専門小売店で購入する商習慣が根強く残っているからであると推測できる。特に贈答用商品として果物が選ばれる場合は「店のブランド」が重視され、専門店である果物小売業が選ばれる理由の一つとなっている。以下商業統計にて年次毎の事業所数増減の推移を検証する。なお、野菜小売業及び果物小売業はH11年統計データが存在しないのでH9年統計データとH26統計データを活用した（図表3-5-7）。

図表3-5-7：野菜小売業及び果物小売業の事業所数等年次推移表

上段:野菜小売業(5821) 下段:果物小売業(5822)		事業所数(経営主体法人個人別)						年間商品 販売額 (百万円)	売場面積	
		計	H9を100%	法人	法人比率	個人	個人比率		(m ²)	H9を100%
平成9年	1997	24,714	100.0%	5,818	23.5%	18,896	76.5%	1,155,960	1,294,764	100.0%
平成26年	2014	11,774	47.6%	4,204	35.7%	7,570	64.3%	740,427	1,082,775	83.6%
平成9年	1997	10,189	100.0%	2,154	21.1%	8,035	78.9%	378,970	481,218	100.0%
平成26年	2014	3,446	33.8%	990	28.7%	2,456	71.3%	120,939	221,444	46.0%

出所：商業統計（H26/2014）データを基に著者一部加筆作成

野菜小売業は事業所数がH9/H26比で47.6%の11,774件にまで落ち込んでいるもの売場面積はH9/H26比83.6%と16.4%の落込みでとどまっている。この事象は売場面積の小さい店舗の淘汰が進み、店舗数は減らしながらも比較的売場面積の大きな店舗が営業を継続していることの現われである。ちなみにH26年の野菜小売業1店舗当たり売り場面積は92.8 m²で平均的なコンビニエンスストアの売り場面積の半分程度¹⁰⁶である。果物小売業の事業所数はH9/H26比で33.8%と野菜小売業を遥かに上回る落込みである。それにもかかわらず生鮮果物の消費支出金額に占める構成比13%ということは、生活者は他業態での購入金額よりも高単価な商品を購入していることになる。H26年の事業所数は3446件で果物小売業態としては淘汰の最終局面を迎えた感のある数値ではある。今後生存競争に勝ち残る果物小売店があるとすれば高品質な商品中心に扱う「高級果物店」であろう。

¹⁰⁶ ITmedia ビジネスオンライン

<https://www.itmedia.co.jp/business/articles/1809/05/news031.html#:~:text=%E3%82%B3%E3%83%B3%E3%83%93%E3%83%8B%E3%81%AE%E4%B8%80%E8%88%AC%E7%9A%84%E3%81%AA,%E5%9D%AA%E3%81%A8%E3%81%AA%E3%81%A3%E3%81%A6%E3%81%84%E3%82%8B%E3%80%82> (2022/6/26 閲覧)

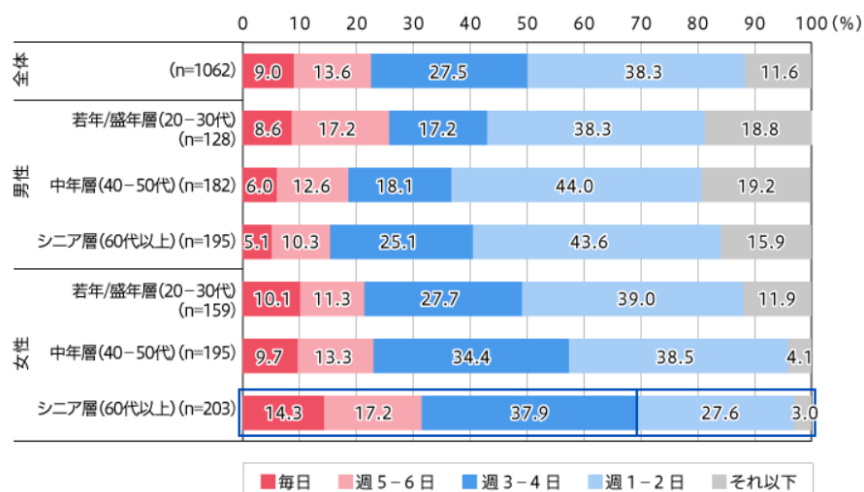
第4章 業態検証

4-1 食品スーパーマーケット業態の詳細検証

4-1-1 対象顧客と来店頻度

生活者の食品スーパーマーケットへの来店頻度は「週に1-2日」が最も多く38.3%である。しかし性別年代別で比べると60歳以上の女性では「週に3-4日」が最も多く37.9%である。また「毎日」、「週に5-6日」の合計は31.5%であり、食品スーパーマーケットはシニア女性の高頻度利用が多い結果となっている。食品スーパーマーケット業態は男性よりも女性、若年層よりもシニア層で総じて利用頻度が高い傾向が読み取れる（図表4-1-1）。

図表4-1-1：食品スーパーマーケットへの来店頻度



出所：DO HOUSE「若年/盛年層・中年層・シニア層の購買行動」2019年6月
実施アンケート結果データより著者作成

また、食品を扱うその他の主要業態との来店頻度比較データ¹⁰⁷を検証すると、週に1回以上来店する業態として「食品スーパーマーケット82.8%」、「コンビニエンスストア50.8%」、「ドラッグストア28.6%」であり、我が国食品購入先業態として2021年現在においては確固たる地位を築いていることがわかる。

¹⁰⁷ 流通ニュース HP <https://www.ryutsuu.biz/promotion/l052348.html> (2021/10/9 閲覧)

4-1-2 フロント・システム（生活者から識別可能な店舗の特徴）

小売フォーマット表の項目に従い、食品スーパーマーケット業態の詳細検証を進める（図表 4-1-2）。

図表 4-1-2：食品スーパーマーケットの小売フォーマット表

食品スーパーマーケット	
フロント・システム	バック・システム
■店舗ネットワークの構造 ○店舗数、店舗規模、店舗開発 ・2万店前後、売場面積1200㎡程度、駐車場100台が標準的 ・業態合計店舗数20996店舗（2021年10月現在）	■SCM（サプライチェーン・マネジメント） ○情報処理技術 ・POSシステムによる商品管理技術の確立 ○商品政策（仕入れ基準/商品開発等） ・卸売業者を活用した新規取引先開拓が一般的
■小売ミックス ○立地 ・都心から郊外、市街地から住宅地まで多様な立地に出店、近年都心部にバックヤード面積を抑え、商品アイテムも絞り込んだミニスーパーの出店も加速 ○店舗施設 ・駐車場を完備した平屋形式、2015年ころからイトインコーナーが標準化 ○取扱商品カテゴリー ・15000SKU程度が標準的、生鮮4品（精肉、鮮魚、青果、総菜）を主軸に加工食品、菓子、日配品等食品を総合的に扱う ○価格政策 ・特売品を設定したハイ＆ロー政策が一般的 ○販促計画 ・オリコミチラシから電子チラシへ移行中 ○接客サービス方針 ・セルフサービス販売	・大手から中小までPB商品開発が普及、全売上高の2割程度までの伸長を目標にする企業が多い ○物流戦略 ・卸売業者との連携による物流センター運営が一般的 ■店頭業務遂行技術（システム、手順、方法等） ・営業時間は平均13時間 ・スーパーバイザー（店舗指導員）制度による店舗レベル維持システムあり ・生鮮カテゴリー商品はバックヤードで加工し、鮮度を維持しながら、商品化する技術が確立している ・本部方針の徹底によるチェーンストアオペレーションの実施

出所：2021年スーパーマーケット年次統計調査報告書データ等を基に著者作成

4-1-2-1 店舗ネットワークの構造

4-1-2-1-A 店舗数

「統計・データでみるスーパーマーケット¹⁰⁸」によれば食品スーパーマーケットの店舗数

¹⁰⁸ 統計・データでみるスーパーマーケット HP <http://www.j-sosm.jp/tenpo/index.html>

は2021年10月現在、12,706店存在している。企業数は640であるため1企業当たり19.8店舗を所有している計算になる。この統計データでは、食品スーパーマーケットのほかに小型食品スーパーマーケットや食品ディスカウンターといった店舗フォーマットでも統計をとっているため、本稿の定義する「食品スーパーマーケット」よりも店舗数は少ない。ちなみに本稿で定義する「商業統計での食品スーパーマーケットの定義」に当てはめると店舗数は20996店舗となる（食品スーパー/食品ディスカウンター/業務用食品スーパー/小型食品スーパー/小型食品ディスカウンター/ミニスーパーの店舗数を合計）。また、食品スーパーマーケット経営企業は異なる店舗フォーマット（ブランド/コンセプト）を保有する割合が30%強あり¹⁰⁹、同一企業内でも複数の店舗フォーマットを店舗立地や商圈特性に応じて使い分けている姿が浮かび上がってくる。食品スーパーマーケットの店舗フォーマット（ブランド/コンセプト）は804フォーマットあり、単一企業が単一店舗フォーマットとして最多店舗数を展開するのは岐阜県多治見市に本社を構えるバローの「バロー」で242店舗である。これを「統計・データでみるスーパーマーケット」による食品スーパーマーケットの店舗12,706店で除すると1.9%となる。コンビニエンスストアの店舗フォーマット（ブランド・コンセプト）と比較すると大手3社（セブン・ローソン・ファミマ）での主力フォーマットは3フォーマット（ブランド）であり、食品スーパーマーケット業態のブランド寡占率の低さが浮き彫りになる。

4-1-2-1-B 店舗規模

食品スーパーマーケットの店舗規模（売り場面積）は都市圏の中央値で858㎡、地方圏で1383.5㎡である（図表4-1-3）。ただし売り場面積に関しては都市圏¹¹⁰と地方圏で面積差が大きく、地方圏では1600㎡以上の売り場面積が34.9%となっており、生活者が郊外あるいは住宅地立地の標準的な食品スーパーマーケットでイメージする売り場面積は1600㎡以上であると考えられる。

（2021/10/9 閲覧）

¹⁰⁹ スーパーマーケット年次統計調査 クローズアップ報告
http://ajs.gr.jp/upimages/pdf/471_1.pdf （2021/10/9 閲覧）

¹¹⁰ 「統計・データでみるスーパーマーケット」において都市圏を東京都、神奈川県、千葉県、埼玉県、大阪府、愛知県とし、それ以外の道府県を地方圏と定義している（2021/10/11 事務局確認）。従って本稿においても本定義に沿って用語利用を進める。

図表 4-1-3：食品スーパーマーケット売場面積構成比

	800㎡未満	800～1200㎡未満	1200～1600㎡未満	1600㎡以上	平均	中央値
都市圏	36.1%	27.9%	14.8%	21.3%	1037.8㎡	858.0㎡
地方圏	15.1%	25.7%	24.3%	34.9%	1369.7㎡	1383.5㎡

出所「統計・データでみるスーパーマーケット¹¹¹」(2017)のデータを基に著者作成
 また、バックヤードは売場面積の大小にかかわらず概ね売場面積の30%前後の面積であることが一般的である¹¹²。したがって、店舗面積全体は「売り場面積÷0.7」という計算式で求められることになる。この計算式に基づいて店舗面積を計算すると都市圏での中央値は1225.7㎡、地方圏では1976.4㎡となる。

加えて郊外では、1990年代初頭ころから売り場面積が最大3000㎡程度のSSM(Super SuperMarket)と呼ばれる店舗フォーマットも開発され、インスタペーカー、惣菜の調理場、イトイン(店内飲食スペース)完備や一般では入手しにくい食材も取りそろえ、食品の品揃えを強化した売り場構成が生活者の支持を集めている¹¹³。一方都心部では「まいばすけっと¹¹⁴」に代表される売り場面積500㎡以下の「ミニスーパーマーケット¹¹⁵」が店舗数を伸ばしている。都心部では一般的な規模の食品スーパーマーケットを開発するに足る「立地」を確保するのが困難なケースも多く、都心部においても「買い物難民」が存在するエリアが多数存在した。2000年代初頭ころからミニスーパーマーケットフォーマットの開発が活性化し、前出の「まいばすけっと」にいたっては2020年現在921店まで店舗数を伸

¹¹¹ 「統計・データでみるスーパーマーケット¹¹¹」 http://www.j-sosm.jp/numeral/2017_29_35.html (2021/10/9 閲覧)

¹¹² 「統計・データでみるスーパーマーケット」バックヤード面積の統計データを基に著者が計算。 http://www.j-sosm.jp/numeral/2017_29_36.html (2017) (2021/10/9 閲覧)

¹¹³ 日経クロストrend流通用語集「SSM」参照 <https://xtrend.nikkei.com/atcl/word/00/00001/00067/> (2021/10/9 閲覧)

¹¹⁴ イオンが展開するミニスーパーマーケット店舗フォーマット(まいばすけっと HP 参照 <https://www.mybasket.co.jp:12443/> (2021/10/9 閲覧))

¹¹⁵ JNET21 HP 参照 <https://j-net21.smrj.go.jp/startup/guide/retail/index.html> (2021/10/9 閲覧)

ばしている。このように食品スーパーマーケット業態の店舗規模は店舗立地場所の違いによって大きな面積差があるのが特徴といえる。

4-1-2-1-C 店舗開発戦略

食品スーパーマーケットは、主要食品小売3業態（食品スーパーマーケット、コンビニエンスストア、ドラッグストア）のうちで最も店舗面積を必要とする業態である。したがって、店舗開発において最大の課題は店舗運営に必要な面積を有する土地の確保である。図表 4-1-4 は大手食品スーパーマーケット「ライフコーポレーション」の物件募集条件表である。

図表 4-1-4：ライフコーポレーション物件募集の条件表

	首都圏募集条件	近畿圏募集条件
募集エリア	東京都・千葉県・埼玉県・神奈川県（国道16号線内側）	大阪府、京都府、兵庫県、奈良県 【重点エリア】 <都心エリア> (1)大阪市（JR環状線内側）中央区、西区、北区、福島区、天王寺区 (2)京都市の中心部 中央区、下京区、上京区 (3)神戸市の中心部 中央区、兵庫区、灘区、東灘区 <その他エリア> (1)大阪市・京都市・神戸市及びその周辺都市 (2)京阪神間の各市
敷地形態	単独店舗、テナント入居（ショッピングセンター、ホテル・マンション・病院等の下層部）	駐車場、更地、工場・倉庫や寮の移転跡地、ニュータウン開発、異業種との複合計画など
面積	350坪以上（要相談）	<都心エリア> 【土地】 300坪程度～ 【建物】 1階部床面積300坪程度以上 ※居抜物件も検討可能 <その他エリア> 【土地】 600坪程度以上 3,000坪以上は複合施設として検討 【建物】 1階部床面積400坪程度以上
用途指定	店舗の建設が可能な用途地域（商業・近隣商業・準工業・工業・準住居・第二種住居・第一種住居・第二種中高層）	準住居、第2種住居、第1種住居、第2種中高層、準工業、工業、近隣商業、商業
立地	表記なし	(1)前面道路幅員8m以上 (2)間口30m以上
契約形態	表記なし	賃借（20年契約） (1)建設協力金方式（リースバック） (2)テナント入居方式（ビルイン） (3)事業用定期借地方式 ※売買物件についても検討

出所：(株) ライフコーポレーション HP 掲載データを基に著者作成

同社では、首都圏と近畿圏で面積に対する下限が異なるが、最も狭小な募集条件は近畿圏・都心エリアの土地 300 坪程度～、立地条件は(1)前面道路幅員 8m 以上(2)間口 30m 以上（近畿圏での募集条件）としている。この条件に加えて同社は店舗からの半径 1km 商圏人口を 4 万人前後と設定していると推計できるため¹¹⁶、これらをクリアする土地の余地は限

¹¹⁶ 技研商事インターナショナル HP

られている。このため、特に都心部では品揃えアイテム数を 3000SKU 程度まで絞ったミニスーパーも躍進しているが、郊外型（地方圏型）店舗の品揃えアイテム数平均の 15000SKU 程度には遠く及ばないため生活者とその品揃えに満足しているとは言い難い。したがって、食品スーパーマーケットの店舗開発戦略の課題の一つは店舗の小型化と品揃え面での生活者満足の両立にあるといえる。

4-1-2-2 小売ミックス

4-1-2-2-A 立地戦略

商業統計では業態の立地を以下の定義に基づいて分類している（図表 4-1-5）。

図表 4-1-5：立地の定義

商業集積地区		主に都市計画法第 8 条に定める「用途地域」のうち、商業地域及び近隣商業地域であって、商店街を形成している地区をいう。おおむね一つの商店街を一つの商業集積地区とする。一つの商店街とは、小売店、飲食店及びサービス業が近接して 30 店舗以上あるものをいう。また、「一つの商店街」の定義に該当するショッピングセンターや多事業所ビル（駅ビル、寄合百貨店等）は、原則として一つの商業集積地区とする。
	1, 駅周辺型	J R や私鉄などの駅周辺に立地する商業集積地区をいう。ただし、原則として地下鉄や路面電車の駅周辺に立地する地域は除く。
	2, 市街地型	都市の中心部（駅周辺を除く）にある繁華街やオフィス街に立地する商業集積地区をいう。
	3, 住宅地背景型	住宅地又は住宅団地を後背地として、主にそれらに居住する人々が消費者である商業集積地区をいう。
	4, ロードサイド型	ロードサイド型 国道あるいはこれに準ずる主要道路の沿線を中心に立地している商業集積地区をいう（都市の中心部にあるものを除く）。
	5, その他	上記 1-5 のいずれにも該当しない商業集積地区をいう。
オフィス街地区		主に都市計画法第 8 条に定める「用途地域」のうち、商業地域及び近隣商業地域であって、上記「商業集積地区」の対象とならない地区をいう。
住宅地区		主に都市計画法第 8 条に定める「用途地域」のうち、第一種・第二種 低層住居専用地域、第一種・第二種中高層住居専用地域、第一種・第二種住居地域、準住居地
工業地区		主に都市計画法第 8 条に定める「用途地域」のうち、工業専用地域、準工業地域及び工業地域をいう。
その他地区		都市計画法第 7 条に定める市街化調整区域及び上記「商業集積地区」～「工業地区」までの区分に特性付けされない地域をいう。

出所：商業統計（H19 他）データを基に著者作成

商業統計調査（H19）によれば食品スーパーマーケットの立地戦略は、住宅立地への出店が 40.7%と最多を占めている。しかし、H19 年商業統計データと H16 年商業統計データ比較では住宅地区への出店は 41.4%から 0.7%減少し、加えて商業集積地区への出店も 0.7%減少している。一方でオフィス街地区への出店は 5.4%から 6.3%と 0.9%の増加、工業地区も 6.9%から 7.9%と 1%増加している。緩やかに店舗立地特性の平準化が進んでいることが

https://www.giken.co.jp/static/2019/05/gekiryu2018_july.pdf（2022/8/4 閲覧）

わかる。

図表 4-1-6：立地環境特性地区別食品スーパーマーケットの出店状況

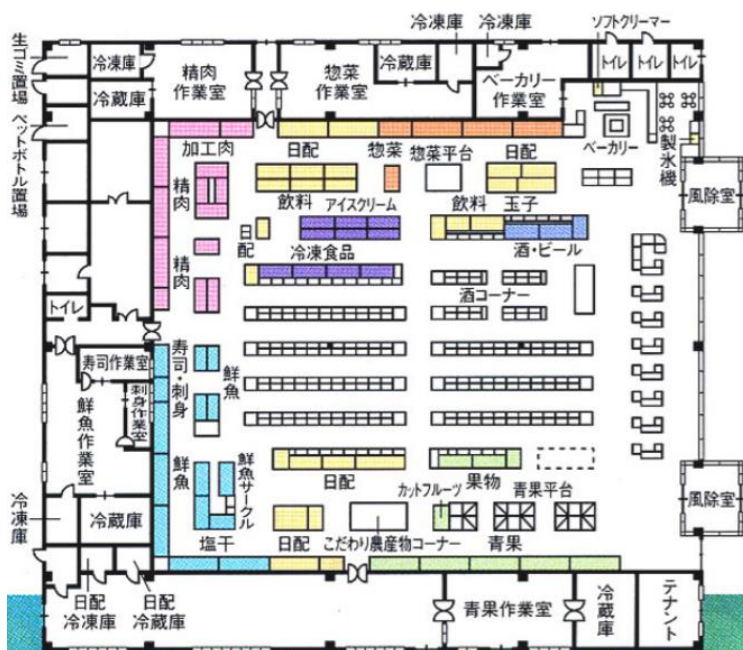
商業集積地区							オフィス街地区	住宅地区	工業地区	その他地区	%
	(商業集積地区合)	駅周辺型	市街地型	住宅地背景型	ロードサイド型	その他					
h16	31.5	9.7	4.8	11.9	4	1	5.4	41.4	6.9	15.1	100.3
h19	30.8	9.6	4.6	11.4	4.4	0.8	6.3	40.7	7.9	14.4	100.1

出所：商業統計（H19 他）データを基に著者作成

4-1-2-2-B 店舗施設戦略

食品スーパーマーケットの店舗施設の特徴は売場よりも「バックヤード」にその特徴が現れる。食品スーパーマーケット業態の最大の特徴は生鮮四品（農産・水産・畜産・総菜）を品揃えしている部分である。生鮮四品は、店内で最終商品として仕上げる製造行為が発生する商品カテゴリーであるため作業及び加工スペースが必要になる。例えば水産カテゴリーのバックヤードでは、入荷した水産物を貯蔵する冷凍冷蔵設備、それらを商品に仕上げるために利用する大量の水を供給するための給排水設備、作られた商品をパックする包装設備機器などを完備する必要性が生じる。総菜カテゴリーのバックヤードでは飲食業に求められる設備に近い調理作業に必要な設備一式（フライヤー、スチームコンベクション等）の完備が必要になる。つまり、食品スーパーマーケット業態の店舗施設はバックヤードに多額の設備投資とその他小売業態に比べ広めの作業スペースを費やして設計されているということである（図表 4-1-7）。

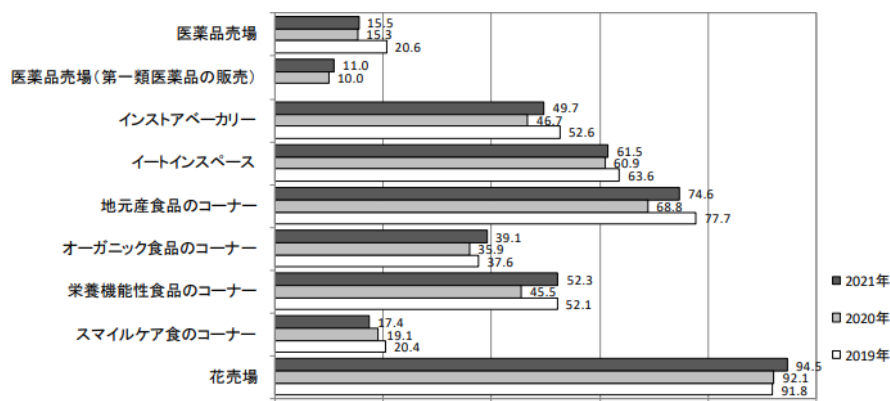
図表 4-1-7：食品スーパーマーケットの店舗レイアウト例



出所：M&Associate「店舗デザイン事例集」¹¹⁷データを転載

また、売場に目を転じると設置率が高位で安定しているものに「イートインスペース」がある（図表 4-1-8）。

図表 4-1-8：各種売り場・コーナーの設置状況（単位：％）



※「医薬品売場（第一類医薬品の販売）」は2020年調査より追加

出所：2021年スーパーマーケット年次統計調査報告書 p12 より転載

イートインニーズはコロナ禍で一度消滅したが、アフターコロナにおいてはニーズが復活すると考えられるため設置率の向上が待たれる施設の一つである。また、医薬品売場はド

¹¹⁷ M&Associate HP <http://www.m-and-a-net.com/case/5188/>（2021/10/24 閲覧）

ラッグストア業態の勢力拡大阻止をするうえで重要な商品カテゴリーであるが設置率は極めて低い状態にある。

4-1-2-2-C 取扱い商品カテゴリー戦略

前出(4-1-2-1-B)のとおり、地方圏での標準的な売り場面積は1600㎡程度(500坪)以上であり、当該売り場面積の規模における標準的な品揃えアイテム数は12000~15000SKUと考えられる。アイテム数の平均値に関しては統計データが存在しないためケースにて確認する。茨城県を中心に食品スーパーマーケットを展開するカスミ¹¹⁸が2021年6月25日改装オープンした「フードスクエアカスミ白岡店」では、売り場面積1475㎡(約500坪)、アイテム数は12226SKUであり、部門の内訳は農産630、水産350、畜産497、総菜340、ベーカリー80、日配1830、加工食品3450、菓子1901、酒1498、生活関連(日用雑貨等)1659である。店内加工が必要な商品が多数を占める生鮮4品(ベーカリー含む)のアイテム数は1897SKU、主に完成品を仕入れる生鮮4品以外の商品数は10338SKUであり、商品アイテム数の構成比は生鮮4品：それ以外の商品カテゴリー=15.4%：84.6%となる。一方で同店の目標売上高は16億円で、その内訳(売上構成比)は生鮮4品に該当する農産16.6%、水産9.8%、畜産12.4%、総菜12.5%、ベーカリー1.2%であり、それ以外の商品カテゴリーである日配19.1%加工食品13.8%、菓子9.1%、酒3.8%、生活関連(日用雑貨)1.7%で、SKUの少ない生鮮4品(農産、水産、畜産、総菜+ベーカリー)の売上構成比合計が52.5%と過半数を超え¹¹⁹、商品数では全体の15.4%に過ぎない生鮮4品の商品群の売上貢献が大きいことがわかる。このように食品スーパーマーケット業態では生鮮4品カテゴリーの商品開発をMD¹²⁰戦略の中心に据えることが重要であり、各社独自の仕入れルート開発(ソーシング技術開発)、商品開発技術向上に注力する傾向にある。

¹¹⁸ 茨城県つくば市本社を置く食品スーパーマーケット企業、売上高は2880億円(2021年2月期)。2015年マルエツやマックスバリュ関東と共にユナイテッド・スーパーマーケット・ホールディングス株式会社を設立し、その傘下に入った(出所：カスミHP <https://www.kasumi.co.jp/prof/history.html> (2022/8/4 閲覧))。

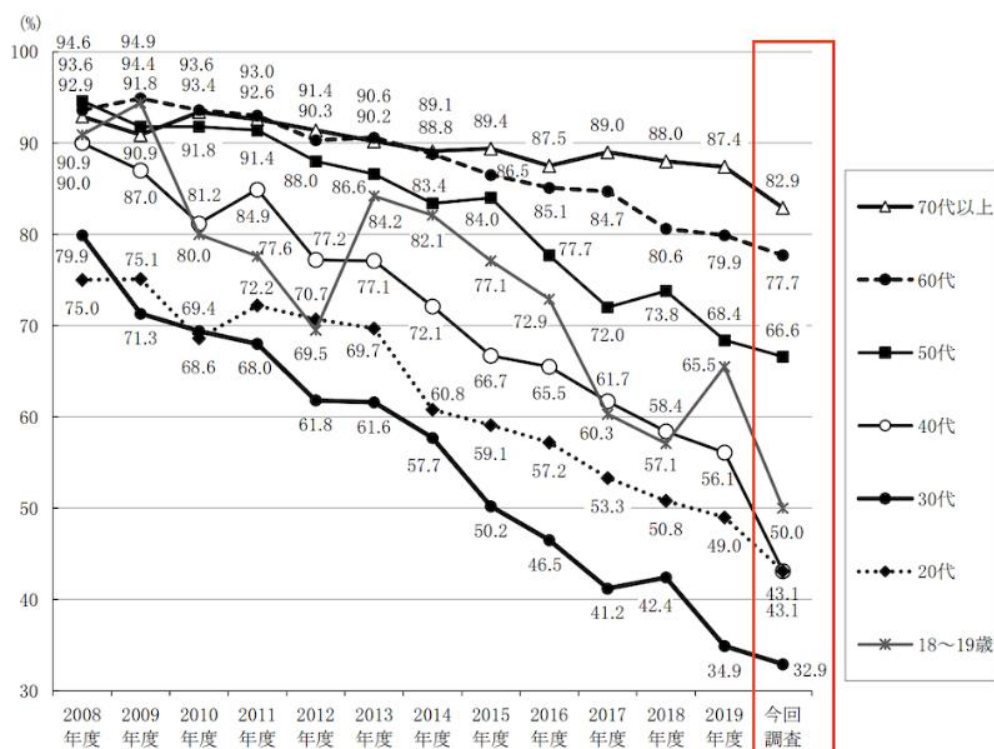
¹¹⁹ フードナビゲーションHP(2021/7/1号) <http://www.foodnavigation.com/> 2021/8/1 閲覧

¹²⁰ MD(マーチャンダイジング)とは「merchandising」を略した言葉で、日本語では「商品化計画」や「商品政策」と訳され、小売業・流通業において、顧客に対し商品を適切に届けるためのプロセス全般を指す(出所：<https://www.digital-transformation-real.com/>) (2022/8/9 閲覧)

4-1-2-2-D 販売促進計画

食品スーパーマーケットの販売促進は長年紙媒体の折込チラシが主流である。現在でも折り込みチラシ閲覧者へのアンケートでは閲覧率トップは「スーパー」(86.5%)が最も多く、次いで「ホームセンター」(55.5%)、「ドラッグストア・薬局」(52.0%)であることが分かっている¹²¹。とはいえ周知のとおり折込チラシの折込元たる新聞発行部数は年々大幅な発行部数減を記録しており、折込チラシの有効性は減少し続けている(図表4-1-9)。

図表4-1-9：年代別月ぎめ新聞購読者数の推移 (n=3064)



出所：ShuFoo! HP 2021/08/27 付け記事より転載（本データ引用元は公益財団法人 新聞通信調査会「第13回メディアに関する全国世論調査(2020年)」P30）¹²²

2020年の年代別購読者比率は20代32.9%、30代40代が43.1%と50%を割っており、新聞は高齢者向け媒体と化している現実が浮き彫りになっている。そこで近年紙媒体の販促物からデジタル化へのシフト、すなわち電子チラシが脚光を浴び、食品スーパーマーケット

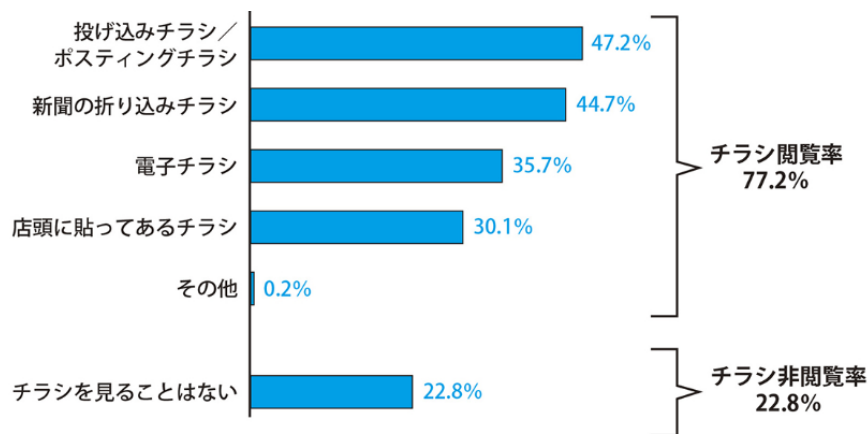
¹²¹ ITmedia ビジネスオンライン 2022/6/13 付記事

<https://www.itmedia.co.jp/business/articles/2206/13/news123.html> (2022/8/4 閲覧)

¹²² ShuFoo! HP https://biz.shufoo.net/column/useful_info/15175/ (2022/8/4 閲覧)

ト各社も電子チラシの導入をすすめた。ところが直近の調査ではその電子チラシも閲覧率はそれほど高くないことが判明している（図表 4-1-10）。

図表 4-1-10：各種チラシ閲覧率



出所：OREND HP 2022/04/29 付記事より転載¹²³

販売促進計画は新聞、ポスティング、WEB、SNS、店頭等のメディア特性とその効果を十分検証し、リバランスすべきフェーズにあるといえる。

4-1-2-2-E 接客サービス方針

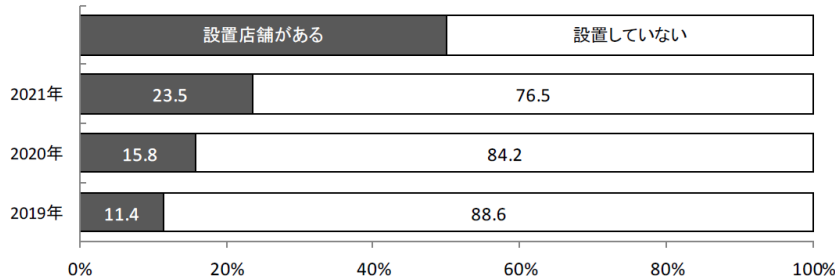
食品スーパーマーケット業態の根幹をなす「セルフサービス販売方式と一括登録精算」が業態誕生から 60 年以上を経た 2022 年現在も主流である。しかしながら、接客サービスの多様化は WEB 環境の整備によって劇的に進んだ。その最大の変化が EC 化である。アマゾンや楽天をはじめとした EC プラットフォーマーを中心に食品販売の EC 化も着実に進み、また小売り各社はネットスーパーにも相次ぎ参入し、店頭以外での一括精算（WEB 上が主流）は普及期に入ってきた。EC 化の波は留まるところを知らず、オムニチャネル化に向け接客サービスは進展している。オムニチャネルとは、流通・小売業の戦略の一つで、複数の販売経路や顧客接点を有機的に連携させ、顧客の利便性を高めたり、多様な購買機会を創出することを指す。具体的には実店舗やオンライン店舗（EC サイト）、通販カタログ、ダイレクトメール、マスメディア広告、モバイルサイト、SNS、コールセンターなどといったチャネル間の垣根を取り払い、一人の消費者や顧客と多様なチャネルを通じて接触を持ち、販売や顧客満足に繋げていく手法である¹²⁴。一方、店頭（リアル店舗）での登録精算方式もチェ

¹²³ OREND HP <https://orend.jp/mag/a0178> (2022/8/4 閲覧)

¹²⁴ Make Shop by GMO HP <https://www.makeshop.jp/main/know->

ツーカー（レジ係）が全てを行う方式から商品登録のみをチェッカーが行い清算は顧客が行うセミセルフ清算方式、商品登録・精算の全て顧客が行うフルセルフ（セルフバーコードスキャン）清算方式を導入する店舗も増加傾向にある（図表 4-1-11）。

図表 4-1-11：フルセルフ・セミセルフレジ導入率推移



出所：2021年スーパーマーケット年次統計調査報告書 p6 より転載

また、リアル店舗での商品登録精算に関しては、レジレス店舗も登場しており商品登録精算方式の多様化が加速している。食品スーパーマーケットはリアル、バーチャルを問わず多様化する接客サービスニーズへの対応が急がれる状況におかれている。

4-1-3 バック・システム（生活者から識別不可能な店舗運営の特徴）

4-1-3-1 SCM（サプライチェーンマネジメント）

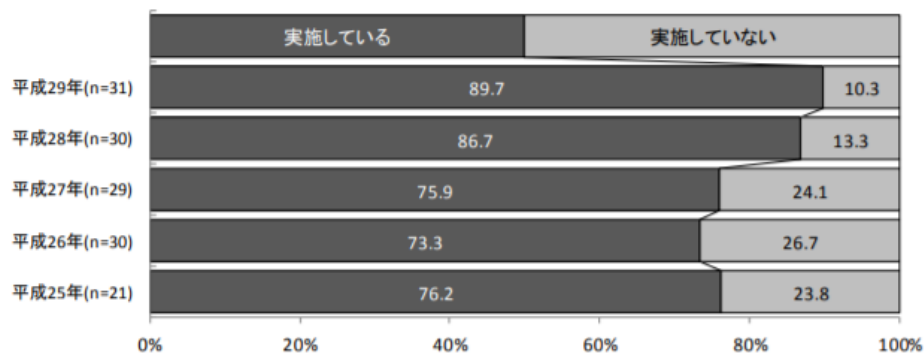
4-1-3-1-A 情報処理技術

ID-POS データの活用による品揃え管理が徐々に進んでいる。ID-POS データとは顧客の ID に基づいた POS（販売時点管理）のことである。従来の POS データは「何が、いつ、どこで、いくつ、いくらで売れたか」という商品の動きを見るのに対して、ID-POS は「誰が、何を、いつ、どこで、いくつ、いくらで買ったか」、さらに「リピート状況はどうなっているか、一緒に何を買っているか、次に何をかうように変わったか」という消費者の動向を見ることが出来る。つまり、POS データと比較し、進化した点は①同一購入者の重複を除いた、購入者の人数がわかる②同時併買だけではなく、一定期間内の併買商品がわかる③同一商品のリピート購入がわかる④誰が買ったか、だれが（いつから）買わなかったかがわかる等である。平成 29 年度スーパーマーケット年次統計調査報告書によれば、顧客 ID データの基となる自社独自のポイントカードの普及率は、前年対比で 6.4 ポイントアップの 80.6%を占めており、ID-POS データ分析実施率は前年対比 3.0 ポイントアップで 89.7%に

how/knowledge/omo.html（2022/4/27 閲覧）

及んでいる（同報告書、51店舗以上の企業）。

図表 4-1-12：ポイントカードによる ID-POS 分析実施率経年比較（保有店舗数別 51 店舗以上）



出所：平成 29 年度スーパーマーケット年次統計調査報告書

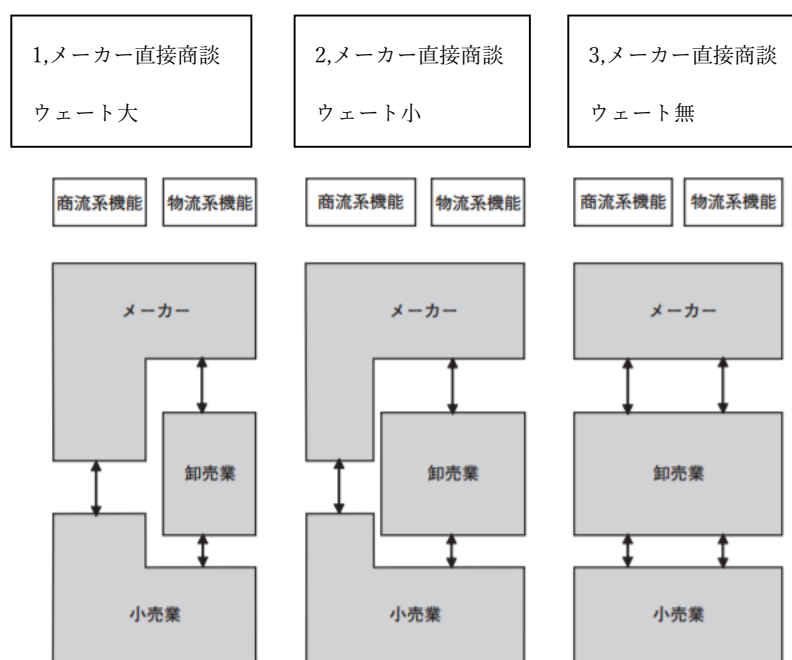
一方、ID-POS データ分析内容は、マスマーケットとしての商圈、顧客属性、売れ筋商品などが一般的で、情報分析が棚割商品構成などに及んでいる企業は半数以下であり、この数値がさらに増加することが MD 精度の向上に直結すると考えられる。

4-1-3-1-B 商品政策（仕入れ基準／商品開発等）

根本（2007）¹²⁵は食品スーパーマーケットの仕入れ体系における卸売業の重要性を指摘している。平均的な食品スーパーマーケットでは1店舗当たり12000SKU~14000SKU程度の商品を扱っている。これら多数の商品を単一メーカーの商品だけで品揃えすることは不可能であるため複数のメーカーの商品を販売するのが通常である。そして、複数のメーカーと取引をする際、仕入れ代金決済をメーカー毎に行っているのは非効率であるため、卸売業者の活用が不可欠になる。また、根本（2007）は、食品スーパーマーケットの規模の大小により卸売業者活用にいくつかのパターンがあることを指摘している（図表 4-1-13）。

¹²⁵ 根本重之（2007）『日本の卸売業の特性と取引制度問題』東京経大会誌（経営学）254号

図表 4-1-13：食品スーパーマーケットと卸売業者の取引パターン



出所：根本（2007）p88 データを基に著者作成

第1のタイプは、大手食品スーパーマーケットによく見られるもので、そこでは価格や特売条件に関する小売業との商談系機能はほぼすべてメーカーが担い、卸売業はそれに基づき日常的な受発注、物流やその付帯業務などの物流系機能のみを果たしている。第2のタイプは、商談系機能の大半はメーカーが担っているが、一部は卸売業も担っているというものである。中小規模の食品スーパーマーケットでよく見られるタイプのものである。そして第3番目は、小規模な食品スーパーマーケットに見られるタイプで、基本的に卸売業が商談系、物流系の両機能を果たしている。このように、食品スーパーマーケットの経営規模の大小により卸売業者の活用法に違いはあるが、卸売業者はメーカーに代わり食品スーパーマーケットに商品情報を届ける中心的な役割を担っていることは相違ない。言い換えれば食品スーパーマーケットは卸売業者からの情報を基に仕入れ商品を選定することを基本としている。しかし、我が国卸売業界は合従連衡が進み国内大手食品卸売業者の数は減少し、食品スーパーマーケットが取引する卸売業者も限られてきている。その結果、仕入れ商品情報源を卸売業者に頼っていると情報源が同質化し品揃えの差別化が困難になる事象が発生しがちとなっている。そこで差別化した品揃えを志向する食品スーパーマーケット企業の中には、生活者ニーズの吸い上げによるPB等の独自商品開発を積極的に推進する企業や卸売業者

と取引実績のないメーカーを発掘する目的で展示商談会を活用するなど新商品情報の収集の多様化を図ることが一般化している。

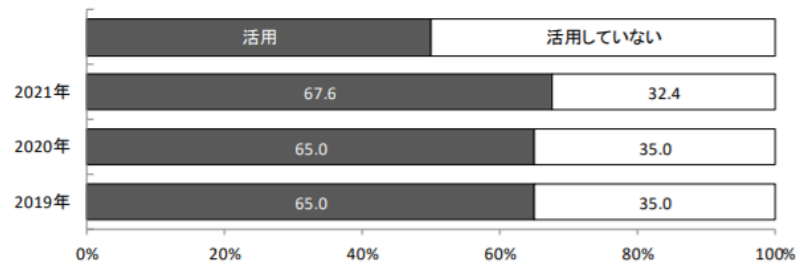
4-1-3-1-C 物流戦略

食品スーパーマーケット業態では、物流センター活用による物流効率化の流れが年を追うごとに進展している。物流センターとは食品スーパーマーケット各店に発送・配送する商品を集荷し仕分け、配送、在庫保管などを受け持つ施設を指し¹²⁶、その機能によって TC、DC、PC に分類される。TC とはトランスファーセンター (Transfer Center) の略で「通過型物流センター」と訳される。TC は入荷した荷物の積替えを行い、メーカーから納品された商品を保管せずに出荷を行い、各店舗行きトラックに仕分けて配送するための物流センターである。TC での業務フローは①入荷検品 (入荷した商品の種類・数の確認) ②荷揃え (出荷先ごとに商品を揃える) ③梱包 (梱包して荷札を貼る) となる。DC はディストリビューションセンター (Distribution Center) の略で「在庫型物流センター」と訳される。DC は荷物を入荷して保管し、必要に応じて出荷を行う物流センターである。在庫を保管するため TC に比べ広大な保管スペースが必要になる。DC での業務フローは①入荷検品 (入荷した商品の種類・数の確認) ②棚入れ (保管エリアへの格納) ③ピッキング (保管エリアからの取り出し) ④出荷検品、梱包 (出荷する商品の種類・数の確認と梱包) となる。PC はプロセスセンター (Process Center) の略で「流通加工型センター」と訳される。ここでいう流通加工とは、例えば食品スーパーマーケットのバックヤードで行っているような肉や魚などのカットやパック詰めなどの加工作業など専門の設備や人員が必要な高度な加工のことを指す。本来は各店舗で行っていたような加工作業を集約することでコストダウンすることのできる物流センターである¹²⁷。2021 年スーパーマーケット年次統計調査報告書によれば、TC 活用率は 67.6% であり、活用されている商品カテゴリーは、「日配品」が最も高く、次いで「一般食品」、「日用雑貨」の順となっており (図表 4-1-14-A,B)、消費期限の短い日配品を効率よく店舗に配送する手段として TC を活用する企業が多いことがわかる。

¹²⁶ Weblio 国語辞典 HP <https://www.weblio.jp/> (2021/10/21 閲覧)

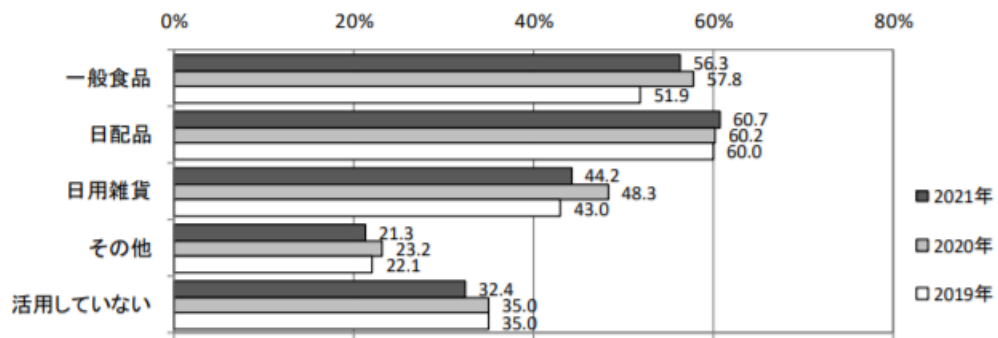
¹²⁷ 物流現場通信 HP <https://www.sg-fielder.co.jp/butsuryu/knowledge/logi-center/> (2021/10/21 閲覧)

図表 4-1-14-A : TC 活用率の推移



出所：2021年スーパーマーケット年次統計調査報告書

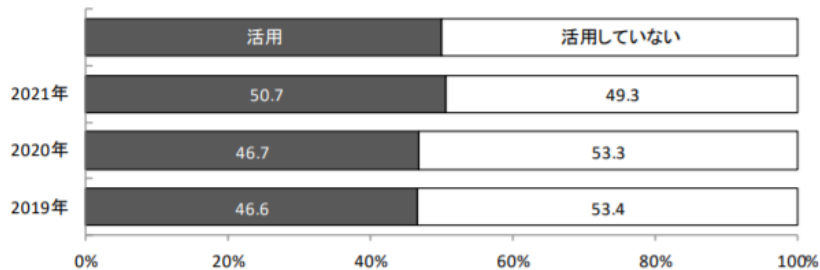
図表 4-1-14-B : TC 活用商品カテゴリーの内訳



出所：2021年スーパーマーケット年次統計調査報告書

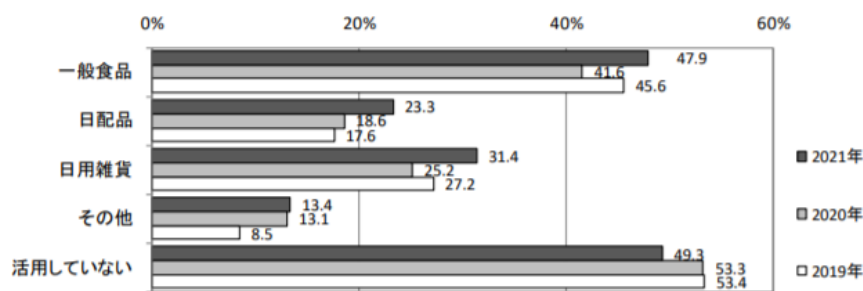
次に DC 活用率は 50.7% で、活用されている商品カテゴリーは、「一般食品」が 47.9% で最も高く、次いで「日用雑貨」31.4%、「日配品」23.3% の順となっている。TC 活用商品カテゴリーと比べると一般食品が圧倒的に高い。これは一般食品の店舗在庫コストを DC 保管に切り替えることで圧縮する狙いがあると考えられる（図表 4-1-15-A,B）。

図表 4-1-15-A : DC 活用率の推移



出所：2021年スーパーマーケット年次統計調査報告書

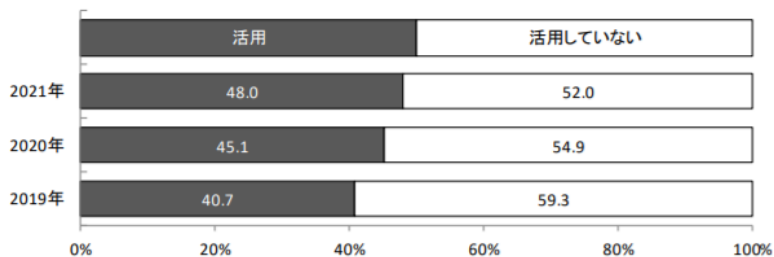
図表 4-1-15-B : DC 活用商品カテゴリーの内訳



出所：2021年スーパーマーケット年次統計調査報告書

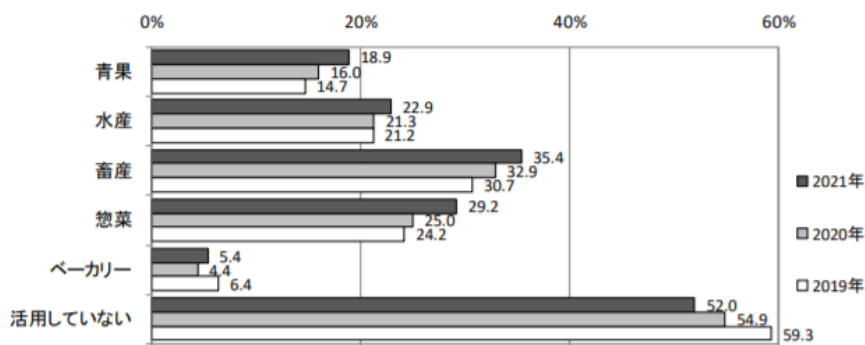
最後に PC 活用率は 48.0%で、活用されている商品カテゴリーは、「畜産」が 35.4%で最も高く、次いで「惣菜」29.2%、「水産」22.9%の順となっている。PC の特徴である加工の必要な商品カテゴリーでの活用が際立って多いことがわかる（図表 4-1-16-A,B）。

図表 4-1-16-A : PC 活用率の推移



出所：2021年スーパーマーケット年次統計調査報告書

図表 4-1-16-B : PC 活用商品カテゴリーの内訳



出所：2021年スーパーマーケット年次統計調査報告書

このように食品スーパーマーケット業態において物流センターの活用率が年を追うごとに上昇し、物流効率向上が進展している。

4-1-3-2 店頭業務遂行技術（運営手法/運営システム/運営手順/組織体制等）

食品スーパーマーケットは店舗運営に多くの人員を要するフォーマットである。理由は

店内加工度の高い生鮮四品（農産、水産、畜産、惣菜）の売上構成比が高いことにある。具体的な1店舗当たり平均人員は正社員 9.9 人、PA（パート・アルバイト）35 名¹²⁸で、ドラッグストアの1店舗当たり平均人員正社員 3.4 人、PA（パート・アルバイト）8.9 人¹²⁹と比べると、その人数の多さは歴然である。また、店内加工作業を要する商品カテゴリーが多いということは、それだけ商品づくりに長けた人員を養成する必要性が生まれるということと同義であり、このことが新規出店のペースを下げる要因とも考えられる。したがって、今後の食品スーパーマーケット運営の課題は店舗運営に必要な作業工数の削減と商品品質維持のバランスにあるといえる。

4-1-4 小括

食品スーパーマーケット業態は主要食品小売業態（食品スーパーマーケット、コンビニエンスストア、ドラッグストア）のうち生活者の来店頻度は一番高いことが判明した（図表 4-4-1）。来店頻度が高い理由は品揃えの豊富さにあると考える。食品スーパーマーケットは平均的売場 1650 m²（500 坪）であれば 15000SKU 程度の商品数が常時品揃えされており、食品に関しては「ワンストップショッピング」を最も実現しやすい業態であるといえることが来店頻度の高さに結び付いていると考える。店舗数においては 20000 店前後で横ばい傾向が強いが、これはコンビニエンスストアやドラッグストアの店舗数の伸びに押されているのと、店舗自体の規模が大きく（平均は店舗面積 1650 m²以上）、かつ、生鮮四品の売上構成比が高いために冷蔵ショーケース・加工用バックヤード設備の確保などのイニシャルコストのかかる店舗投資が必要なことに起因している。店舗・立地開発においては特に都市部（都心部）では、十分な広さの土地の確保が不十分であることから小型店舗での出店が主流となっている。小型食品スーパーマーケットやミニスーパーでの購買が中心となる生活者は十分な品揃えのもとで食品を購入することができていない可能性があり、食品スーパーマーケット業態は都心部においても 1650 m²程度の店舗面積を確保ができるよう、店舗開発能力を高める必要性がある。

食品スーパーマーケット業態の小売ミックス（品揃え/価格/販売促進/接客対応/立地/顧

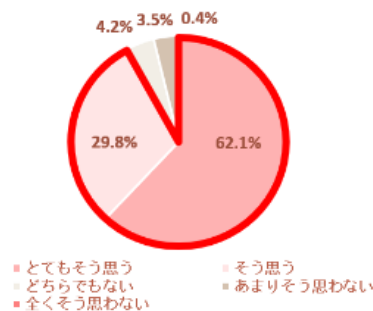
¹²⁸ 出所：2020 年「スーパーマーケット年次統計調査」

<http://www.super.or.jp/wp-content/uploads/2020/02/hakusho2021-00.pdf>

¹²⁹ 出所：HCI ドラッグストア経営統計 2021 年版

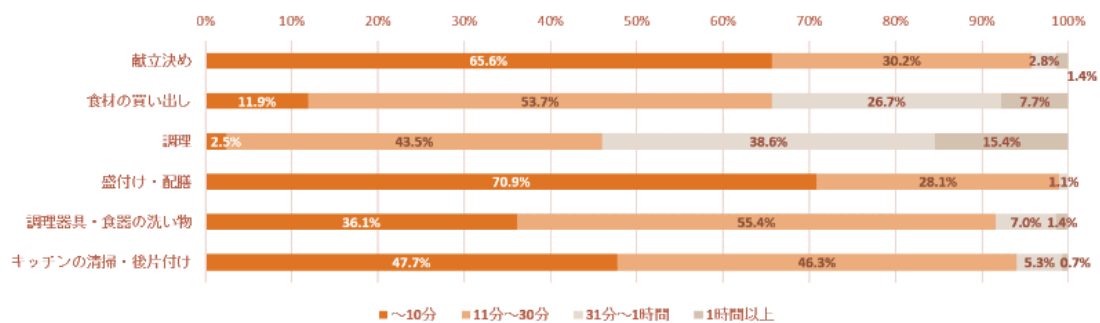
客サービス/店舗の雰囲気等についての多面的特徴) は生鮮四品を中心に鮮度の良い商品をリーズナブルに販売できるよう進化していた。カスミ白岡店のケースでは、商品アイテム数の構成比 15.4%の生鮮四品で、売上構成比は 52.5%を占めており、生鮮四品の商品力強化が食品スーパーマーケットにとっては業態存続の要であることが見て取れる。特に生活者は調理時間の短縮を強く望む傾向がある(図表 4-1-17)。

図表 4-1-17：料理に関する家事を時短したいと思うか？



出所：Buzz HP より転載¹³⁰

図表 4-1-18：一日当たり、それぞれの家事にかかる時間



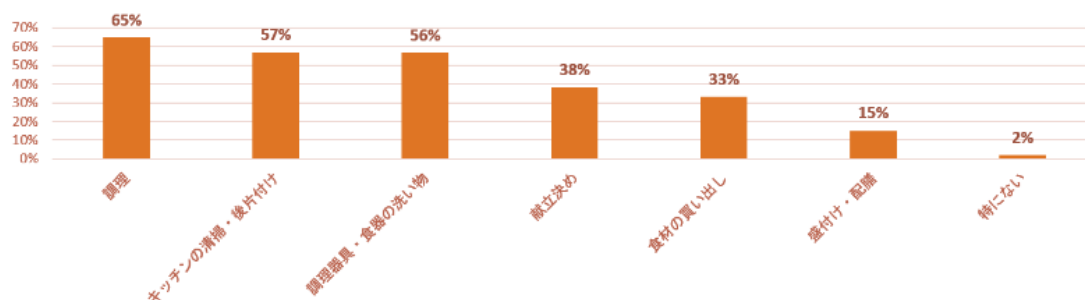
出所：Buzz HP より転載¹³¹

¹³⁰ 調査方法：SnapDish 登録ユーザーにメールにて「みんなの声大募集♪時短編」として回答を募集(回答期間：2019年12月27日～2020年1月6日回答者数：285名)

[http://vuzz.com/9%e5%89%b2%e3%81%8c%e3%80%8c%e6%99%82%e7%9f%ad%e3%80%8d%e3%81%97%e3%81%9f%e3%81%84%ef%bc%81%e5%85%b1%e5%83%8d%e3%81%8d%e3%82%84%e8%82%b2%e5%85%90%e3%81%a7%e5%bf%99%e3%81%97%e3%81%84%e7%8f%be%e4%bb%a3/\(2022/8/9 閲覧\)](http://vuzz.com/9%e5%89%b2%e3%81%8c%e3%80%8c%e6%99%82%e7%9f%ad%e3%80%8d%e3%81%97%e3%81%9f%e3%81%84%ef%bc%81%e5%85%b1%e5%83%8d%e3%81%8d%e3%82%84%e8%82%b2%e5%85%90%e3%81%a7%e5%bf%99%e3%81%97%e3%81%84%e7%8f%be%e4%bb%a3/(2022/8/9%20%e5%83%8d%e3%81%97%e3%81%84%ef%bc%81%e5%85%b1%e5%83%8d%e3%81%8d%e3%82%84%e8%82%b2%e5%85%90%e3%81%a7%e5%bf%99%e3%81%97%e3%81%84%e7%8f%be%e4%bb%a3/)

¹³¹ 同上調査

図表 4-1-19：特に時短したいと思う料理に関する家事はどの項目か？



出所：Buzz HP より転載¹³²

即食性の高い商品群（惣菜カテゴリーの商品や冷凍食品・その他調理済加工食品等）に対する需要は今後も高まることが想定できるため品揃え強化が必要になろう。

食品スーパーマーケット業態の販売促進計画はDX（デジタルトランスフォーメーション）の進展が進みつつあり電子チラシも普及期に入っている。しかし、チラシ閲覧者のうち電子チラシを閲覧する人の割合は35.7%と投げ込みチラシ（ポスティング）を閲覧する人の割合47.2%と比較すると約11%も低い（前出図表4-1-9）。販売促進のための媒体選定はDXを進めることだけが正解であるとは言い難い状況におかれている。また、接客サービスにおいてもDXは進展しており、登録精算（レジ）業務に関しては、スキャン技術の向上により顧客自らが商品登録を行うフルセルフレジも登場し、レジ担当者の人件費削減とレジ待ち時間の削減に寄与している。顧客とのタッチポイントの視点でもDX進展によりオムニチャネル化が進み、スマホ等を利用した実店舗以外での商品発注と商品の自宅受取など購買スタイルが一般化している。

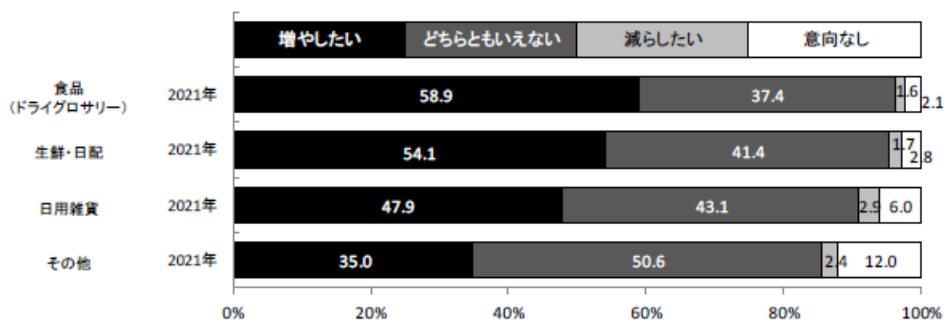
情報処理技術に関しては、ID-POS実施率は平成29年時点で89.7%に達しており、POSデータ分析ではできなかった顧客一人ごとに購買行動を分析し、MDに反映させることは可能になっている。しかし、時代はID-POSデータ以外にもDX進展によって様々な顧客

¹³² 調査方法：SnapDish登録ユーザーにメールにて「みんなの声大募集♪時短編」として回答を募集（回答期間：2019年12月27日～2020年1月6日回答者数：285名）
<http://vuzz.com/9%e5%89%b2%e3%81%8c%e3%80%8c%e6%99%82%e7%9f%ad%e3%80%8d%e3%81%97%e3%81%9f%e3%81%84%ef%bc%81%e5%85%b1%e5%83%8d%e3%81%8d%e3%82%84%e8%82%b2%e5%85%90%e3%81%a7%e5%bf%99%e3%81%97%e3%81%84%e7%8f%be%e4%bb%a3/> (2022/8/9 閲覧)

データの蓄積がなされており、SNS、画像、NET 検索履歴等あらゆるデータを MD に反映させるフェーズに移行すべき段階が到来している。

商品政策においては食品スーパーマーケット 1 店舗当たりの商品数は 15000SKU 程度になることから、卸売業者をフルに活用した MD がとられていた。それに伴い卸売業者も扱い商品のフルライン化を進めている。フルライン化とは同一の製品ラインに属するすべてのセグメントに対する製品を製造し、市場全体を対象とする戦略のことであり¹³³、食品小売分野では卸売業者が「食品小売の売場全体の商品（常温・低温・冷凍）」を扱えるよう体制を整える場合に使用することが多い。フルライン化を目指すには物流設備等への巨額な設備投資が必要になることから、卸売事業者は資本業務提携等により「グループ化」や「吸収合併による巨大化」が進行している。また、具体的な品揃え面での傾向は、PB 商品開発強化によって品揃えの差別化を指向しており、その開発アイテム数は増加傾向にある（図表 4-1-20）。

図表 4-1-20：食品スーパーマーケット企業における今後の PB 商品開発意向



出所：2021 年スーパーマーケット年次統計調査報告書 p 74

「増やしたい」意向はドライグロスアリーで最大であるが、生鮮・日配でも 54.1%が「増やしたい」としておりほぼ売場の全商品で PB を「増やしたい」意向が顕著である。

以上、小売フォーマット詳細検証から浮かび上がった食品スーパーマーケット業態の現状は、生鮮四品の商品力強化（PB 商品開発）を MD 戦略の中心に据え、販売手法（接客サービス）に関しては DX 進展を積極的に取り入れるフェーズあるといえる。

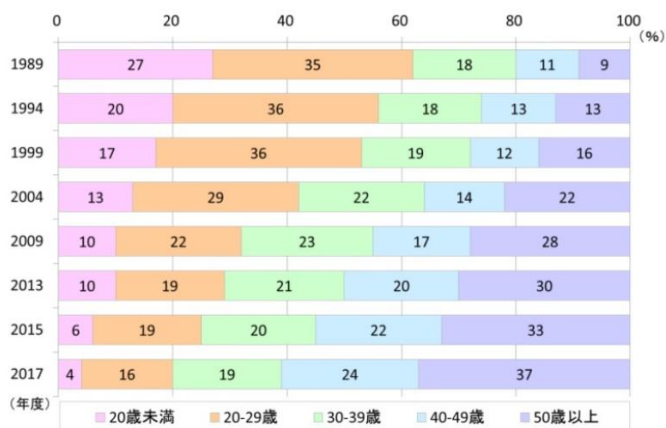
4-2 コンビニエンスストア業態の詳細検証

4-2-1 対象顧客と来店頻度

¹³³ グロービス経営大学院 HP <https://mba.globis.ac.jp/>（2022/8/9 閲覧）

コンビニエンスストア業態のマーケットシェア4割を占めている業界首位のセブンイレブンの統計データ¹³⁴によれば、若者が減り高年齢層が増えている（図表4-2-1）。

図表4-2-1：セブンイレブンの来店客数年代別比率の推移



出所：セブン&アイ HLDGS「コーポレートアウトライン」（2006年版～2021年版）のデータを基に著者作成

1989年では20代以下が6割を超え、コンビニエンスストアの主要顧客層は若者であった。しかし、2000年代に入ると半数を下回り、2017年では2割でしかない。一方、50歳以上は1989年では1割に満たなかったが、2017年では約4割を占めている。つまり、1989年から2017年にかけて、20代以下は3分の1に減り、50歳以上は4倍に増えている。現在のコンビニエンスストアは高齢者が主力の顧客層へと変貌を遂げている。また、来店頻度に関しては週に2~3回程度が最多の22.3%となっている（図表4-2-2）。

図表4-2-2：コンビニエンスストアへの来店頻度



出所：プラネット（2019）「Vol.109 ドラッグストアに関する意識調査」より転載

¹³⁴ セブン&アイ HLDGS「コーポレートアウトライン」（2006年版～2021年版）
<https://www.7andi.com/ir/library/co/2021.html>

週1回の来店頻度までを合計すると54.2%となり、前出のスーパーマーケットの84.3%に次ぐ数値となっており、コンビニエンスストアが生活インフラとして欠かせない存在となってきたことがうかがえる。以下、コンビニエンスストア業態の小売フォーマット表に基づき、フォーマットの検証を進める（図表4-2-3）。

図表4-2-3：コンビニエンスストアの小売フォーマット表

コンビニエンスストア	
フロント・システム	バック・システム
■店舗ネットワークの構造 ○店舗数、店舗規模 ・セブン2.1万店、ローソン1.4万店、FM1.6万店（国内店舗のみ/2021年） ・売場面積250㎡未満 ■小売ミックス ○典型的な立地パターン ・都心から郊外、市街地から住宅地まで多様な立地に出店 ○取扱商品カテゴリー ・3000SKU程度で、衣食住・サービスを厳選して品揃え ○価格政策 ・定価販売 ○接客サービス方針 ・セルフサービス販売 ○販促計画 ・TVCM等メディアミックスによる仕掛け的な販促 ○基本的店舗施設 ・平屋店舗（郊外）	■SCM（サプライチェーン・マネジメント） ○情報技術 ・POSシステムによる高度な単品管理技術の確立 ○ソーシング技術 ・店舗ネットワークの多さから、大手の限られたメーカー、ベンダーとの取引が中心 ○商品開発技術 ・メーカーとの直接共同商品開発（チームMD）による高度な売れ筋商品開発技術あり。 ○物流技術 ・正確な定時共同配送システムの確立 ■店頭業務遂行技術（システム、手順、方法など） ・スーパーバイザー（店舗指導員）制度による店舗レベル維持システムの確立 ■組織構造・文化 ・フランチャイズシステムによる低コスト高速店舗出店体制の確立

出所：コンビニエンスストア各社決算資料、報告書等を基に著者作成

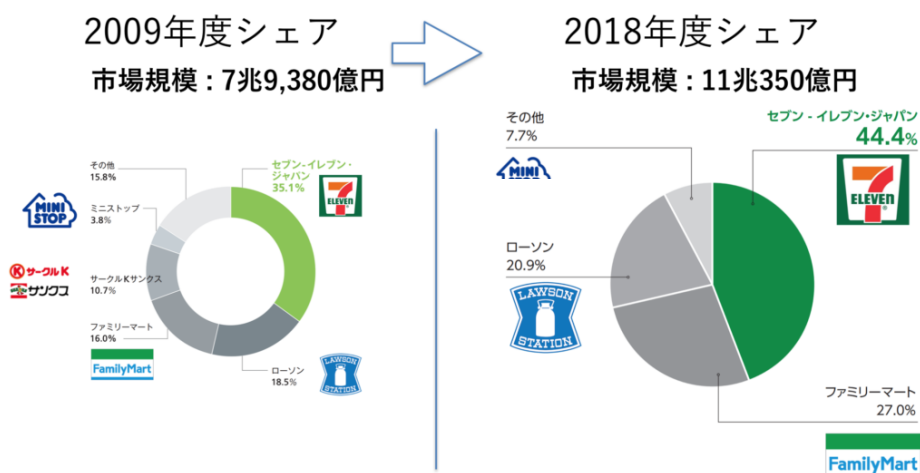
4-2-2 フロント・システム（生活者から識別可能な店舗の特徴）

4-2-2-1 店舗ネットワークの構造

4-2-2-1-A 店舗数

コンビニエンスストアは大手企業による寡占化が進んでいる業態である（図表4-2-4）。

図表 4-2-4：コンビニエンスストアの売上シェア推移



出所：転職・就活のまどサラリーマン¹³⁵HP より転載

コンビニエンスストア国内店舗数 54000 店舗のうち、大手 3 社で 94%を占めており、食品スーパーマーケット業態やドラッグストア業態に比べ、大手企業の寡占率の高さが突出している。売上高においても大手 3 社で 92.3%と寡占化が進展している（図表 4-2-4）永井（2017）は、コンビニエンスストア業態が巨大なインフラ産業であるため資金力のある大手に有利な業態であることを指摘している¹³⁶。コンビニエンスストアは 50 坪程度の店内に 3000 アイテムの商品を品揃えし、そのうち 7 割が 1 年以内に入れ替わる。新商品が次々投入され、来店客を飽きさせない品揃えをするのはコンビニエンスストア業態の最大の強みでもある。コンビニエンスストアの店舗はいくつかのタイプ毎に標準化が高度に進んでいる。中でも最も数の多い店舗フォーマットは、郊外型店舗・路面店舗で 50 坪~60 坪の売り場面積を有している¹³⁷。

4-2-2-1-B 店舗規模

コンビニエンスストアの店舗面積は極めて標準化が進んでいる。図表 4-2-7 の店舗面積例では郊外型店舗/路面店舗の面積は 60 坪、敷地面積 120 坪以上となっている。また、経

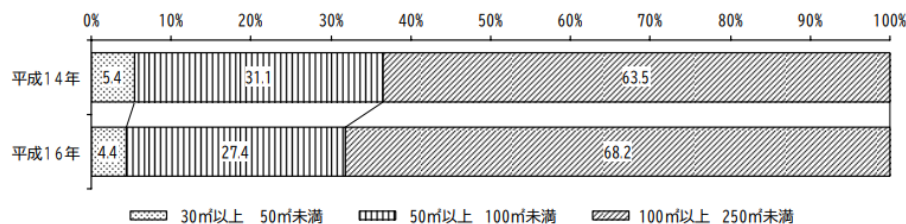
¹³⁵転職・就活のまどサラリーマン HP <http://nomad-salaryman.com/convenience-store-report2019> (2022/10/10 閲覧)

¹³⁶ 永井 知美 (2017) 「コンビニ業界の現状と課題」『2017・7・8 経営センサー』東レ経済研究所 p18

¹³⁷ IT メディアビジネスオンライン HP <https://www.itmedia.co.jp/business/articles/1809/05/news031.html> (2022/1/3 閲覧)

経済産業省データによれば平成16年（2004年）時点で、100㎡（30.3坪）以上250㎡（75.75坪）未満の売場面積比率は68.2%に達しており、1974年のセブンイレブン一号店誕生から30年で7割近くがこの数値内に収まっており、業態誕生当時から店舗面積の標準化を意図した店舗施設開発が行われていたことが推測できる（図表4-2-5）。

図表4-2-5：コンビニエンスストアの売り場面積構成比



出所：経済産業省 HP¹³⁸データより転載

食品スーパーマーケットの売場面積構成比と比較すると標準化がいかに進んでいるかが伺える。食品スーパーマーケットの売場面積は地方圏で800㎡（242.42坪）未満15.1%、800㎡（242.42坪）～1200㎡（363.63坪）25.7%、1200㎡（363.63坪）～1600㎡（484.84坪）24.3%、1600㎡（484.84坪）以上34.9%とコンビニエンスストアに比べばらつきが大きく（前出図表4-1-3参照）、標準化が遅れており、店舗運営コスト、店舗建設コストの増加につながっていると考えられる。一方、コンビニエンスストアは店舗面積の標準化により建設コストの低減と鉄骨平家建てのシンプルな間取りによる建設コスト削減により店舗開発面での競争力を高めている。

4-2-2-1-C 店舗開発戦略

コンビニエンスストアは主要食品3業態（食品スーパーマーケット、コンビニエンスストア、ドラッグストア）のうち、最も柔軟に店舗開発を行っている。以下の図表はセブンイレブンの物件募集概要である。「土地建物活用」の物件募集（図表4-2-6-A）と「施設内活用」の物件募集（図表4-2-6-B）を行っており、もはや出店できない場所はないと述べているに等しいまでに多様な場所と多様な物件取引形態を提案している。

¹³⁸ 経済産業省 HP <https://www.meti.go.jp/statistics/tyo/syougyou/result-2/h16/pdf/niji/gyoutai4.pdf>（2022/9/1閲覧）

図表 4-2-6-A：セブンイレブンの物件募集概要「土地建物活用」

ビルイン	建て貸し	土地賃貸借	土地売却
<p>貸主さまからご所有の建物の一区画をセブンイレブンに賃貸いただきます。新しく建物を建設する際はプランから打ち合わせさせていただきます。有効面積50～60坪、賃貸借期間は店舗開始日から20年を基本といたします。</p> <p>(1) 既存ビル 建物の一部で店舗プランを作成して出店の検討をいたします。</p> <p>(2) 新築ビル 店舗プランを組み込んでビル計画をご相談いたします。</p> <p>土地・建物活用ガイド 土地・建物活用によって地域貢献や安定した収益の確保等のメリットが見込まれます。</p> <p>セブンイレブンでは当社のリクルートフィールドカウンセラー（開発担当者）がコンサルティングを行い、貸主さまにとって最適なご提案を行います。</p>	<p>貸主さまにて店舗を建てていただきセブンイレブンに賃貸いただきます。</p> <p>マーケットの規模により必要な土地の面積は、変わります。建物面積約60坪、賃貸借期間は店舗開店日から20年を基本といたします。</p> <p>店舗配置プランに基づいて貸主さまに建物本体を建てていただき当社が内装工事を行います。</p> <p>土地・建物活用ガイド 土地・建物活用によって地域貢献や安定した収益の確保等のメリットが見込まれます。</p> <p>セブンイレブンでは当社のリクルートフィールドカウンセラー（開発担当者）がコンサルティングを行い、貸主さまにとって最適なご提案を行います。</p>	<p>セブンイレブンへの土地の賃貸をご検討中の方は、ガイドラインをご確認の上、お問い合わせフォームをご利用ください。</p> <p>セブンイレブン・ジャパンのリクルートフィールドカウンセラー（開発担当者）がメールまたは電話でご連絡差し上げます。</p> <p>※ビルインや建て貸しでの出店、土地賃貸借、土地の買取り等、どのプランが最適か、相談したいという方もお気軽にお問い合わせください。</p> <p>リクルートフィールドカウンセラーが土地の背景や概要をヒアリングし、土地活用をお考えになった経緯などを、詳しくお伺いします。</p> <p>その上で、貸主さまにとって最適なプランをご提案いたします。</p>	<p>以下筆者注釈 ※専用フォームへの誘導のみ記載（詳細条件は記載なし）</p>

出所：セブンイレブン HP データを基に著者作成（各項目の本文は HP 掲載文書のまま転載）¹³⁹

図表 4-2-6-B：セブンイレブンの物件募集概要「施設内活用」

施設内店舗やエキナカ店舗、複合型店舗の出店で、施設にプラスの価値を！



出所：セブンイレブン¹⁴⁰HP より転載

¹³⁹ セブンイレブン HP https://www.sej.co.jp/sej_case/satellite/（2022/8/5 閲覧）

¹⁴⁰ 同上

コンビニエンスストアは店舗面積を最もコンパクトにできる業態であるため、駅のプラットフォーム上のキオスクがセブンイレブンに衣替えするケースやセブンイレブンブランドの「自動販売機」も登場している（図表 4-2-6-C）。

図表 4-2-6-C：セブン自販機



出所：セブンイレブン¹⁴¹HP より転載

食品を中心に「便利」を提供することが、コンビニエンスストア業態の使命であるということを感じさせる店舗開発戦略である。

4-2-2-2 小売ミックス（品揃え/価格/販売促進/接客対応/立地/顧客サービス/店舗の雰囲気等についての多面的特徴）

4-2-2-2-A 立地戦略

コンビニエンスストアの店舗立地は、住宅地区で 38.8%、商業集積地区で 29.6%、その他地区で 19.9%の立地となっている¹⁴²。コンビニエンスストアは店舗の小ささが特徴の業態でもある。したがって、立地選定のバリエーションが豊富で、他業態に比べ出店機会に恵まれている。例えば、高度成長期に建てられた団地は、都市部郊外が多く、経営不振で団地内や団地の近所の店舗が撤退し、団地住民は高齢化で遠くに行き物に行くのが困難というケースが少なくない。そうした店舗跡地にコンビニエンスストアを出店している。団地以外にも、病院内、駅構内のキオスクの衣替え、土日は買い物客が少ないオフィスビル内など新たな出店候補地を「創出」しやすい業態である。例えばローソンは、店舗開発にあたり以下の類型に従い店舗開発を進めている（図表 4-2-7）。

¹⁴¹ セブンイレブン HP https://www.sej.co.jp/sej_case/satellite/（2022/8/5 閲覧）

¹⁴² 平成 9 年商業統計 <https://www.meti.go.jp/statistics/tyo/syougyo/result-2/h9/index-kg.html>（2022/8/5 閲覧）

図表 4-2-7：ローソンの店舗開発類型

	郊外型店舗／路面店舗	施設内店舗（テナント）	施設内小型店舗（モールテナント）	複合型店舗
出店場所	住宅地路面郊外ロードサイド	・路面に面した場所 ・店舗間口は6m以上確保 ・階高は3.5m以上（店内仕上げで2.7m）	病院施設内、工場内、オフィスビル内、商業ビル等	ガソリンスタンド等の異業種とのコラボレーションによる出店
契約形態	建て貸し・借地等賃貸借契約	賃貸借契約	賃貸借契約	建て貸し・借地等賃貸借契約
契約期間	15年以上	10年以上	使用貸借最低5年以上	15年以上
敷地面積	敷地は120坪以上（間口は20m以上）	有効面積50坪以上（店舗間口は6m以上確保）	20～30坪程度	敷地は500坪以上（間口は40m以上）
店舗面積	60坪（店舗間口は19.8m以上）	40坪～60坪前後	20～30坪程度	60坪
営業時間	原則24時間年中無休	原則年中無休 7時～23時（休館日対応）	施設に準じる。	原則24時間年中無休

出所：ローソン「出店ガイドライン」¹⁴³データを基に著者作成

店舗の小ささが特徴のコンビニエンスストアはバックヤードが小さいことも特徴のひとつとなり、バックヤードが小さいということは在庫スペースや商品加工スペースが少ないことを意味する。この制約条件をクリアするために生まれた配送システムが多品種を少量ずつ一括で配送する「共同配送」であり、立地戦略としてはドミナント戦略である。ドミナント戦略とは知名度向上や配送効率化のための商業戦略の1つで、飲食・小売り等のチェーン店が特定の地域に集中して店舗を出店し、知名度を上げたり配送を効率化したりすることで、競合他社よりも優位になることをねらう商業戦略を指す¹⁴⁴。コンビニエンスストア大手3社のうちセブンイレブンは特にこのドミナント戦略を重視しており、同社が47都道府県に店舗網を拡大完了させたのは、2019年7月11日に沖縄県への15店同時出店時で、ごく最近の出来事である¹⁴⁵。店舗の小ささをカバーする物流効率を向上させるには出店ペースを上げることを命題にしない同社の出店戦略の現われでもある。

ただし、コンビニエンスストア店舗総数が飽和点とされた5万店をはるかに上回る約5.5万店に達するに及び、既存店売上高伸び率は勢いを失っているのが現状であり、更な

¹⁴³ ローソン HP <https://www.lawson.co.jp/company/branch/guideline/index.html> (2022/1/8 参照)

¹⁴⁴ Map marketing HP <https://www.mapmarketing.co.jp/> (2022/8/9 閲覧)

¹⁴⁵ 食品産業新聞ニュース HP <https://www.ssn.jp/index.html> (2022/8/9 閲覧)

る適正店舗立地の創出の必要性が高まっている。

4-2-2-2-B 店舗施設戦略

コンビニエンスストアは2010年代に入り「イートインスペース」の設置を積極化させ、特に郊外型店舗では店舗面積は拡大傾向にある。セブンイレブンは2016年当時、全国の約19000店舗のうち約2000店舗にイートインスペースを併設していた¹⁴⁶。その後もイートインスペースの併設を徐々に進め2018年、当時同社としては最大の売場面積を持つ「ニセコ店」を開業した。全国有数の外国人客でにぎわうリゾート地に合わせ、高品質なワインやウイスキー、北海道限定ビールなどの品ぞろえを増やし、長期滞在客向けに冷凍食品売り場も広げたという。「ニセコ店」の店内は250㎡（75坪）で、40脚の椅子とテーブルを備えたイートインスペースと事務所スペースを含めると300㎡（90.90坪）を超える¹⁴⁷。2020年からのコロナ禍でイートインスペースは閉鎖状態の店舗も多いが、アフターコロナ時代においては、食の外部化の流れは再び加速しイートインスペース設置による集客力向上は今後も続くと考えられる。

4-2-2-2-C 取扱い商品カテゴリー戦略

コンビニエンスストア業態はPB商品の開発に力を入れている。ファミリーマートは2021年10月18日のプレス発表で既存PBブランドを全廃し、新PBブランド「ファミマル」に統一するとした。「ファミマル」は、「ファミマル」約350種類、「ファミマル KITCHEN」約450アイテム、「ファミマル KITCHEN PREMIUM」約10アイテムの合計約810アイテムの展開を見込む。810アイテムの展開はファミリーマート史上最多である。同社は2024年度末までにPB売上比率35%以上をめざすとしている¹⁴⁸。セブンイレブンは2007年から7&アイグループ共通のPB商品として「セブンプレミアム」の開発をスタートした。セブンプレミアムの商品開発戦略は「セブンイレブンジャパン」がそれまで培ってきたオリジナル商品の開発手法をベースに、グループ各社のインフラや商品開発ノウハウ、販売力を結集して開発することから実質的にはセブンイレブン発のPBブランドといってよい。年を追うごとにセブンプレミアムの売上高は着実に増加している（図表4-2-8）。

¹⁴⁶ 産経新聞 HP 2016年12月23日付記事

¹⁴⁷ 朝日新聞デジタル HP <https://www.asahi.com/articles/ASL1S539GL1SIIPE017.html> (2022/8/2 閲覧)

¹⁴⁸ DCS Online HP <https://diamond-rm.net/sales-promotion/96748/> (2021/1/7 閲覧)

図表 4-2-8：セブンプレミアムの売上高推移等

	売上（億円）	アイテム数
初年度	800	380
2008年度	2000	600
2009年度	3200	1035
2010年度	3800	1300
2011年度	4200	1500
2012年度	4900	1700
2013年度	6700	2400
2014年度	8150	2860
2015年度	10010	3300
2016年度	11500	3650
2017年度	13200	3900
2018年度	14130	4050
2019年度	14500	4150
2020年度	14600	4000

出所：「セブン-イレブンの横顔 2021-2022」掲載データ等を基に著者作成
セブンプレミアムは商品カテゴリーと商品開発コンセプト毎に4つのブランドにセグメントされている（図表 4-2-9）。

図表 4-2-9：セブンプレミアムブランド一覧

ブランド名	開発コンセプト
セブンプレミアム	「進化し続けるブランド」として「もっとおいしく」「もっとお得に」をテーマに顧客ニーズきめ細かく応えるブランド
セブンプレミアムゴールド	上質な原料を、こだわりの製法で仕上げた食卓を豊かにする最上級ブランド
セブンプレミアムフレッシュ	「誰が、どこで、どのように育てたか」をしっかり管理しながら、手間をかけて大事に育てた生産者の想いと、新鮮で美味しい食品を求めるお客様のニーズをつなぐ、安全安心の生鮮ブランド
セブンプレミアムライフスタイル	利便性と環境に配慮した衣料・生活雑貨カテゴリーブランド

出所：「セブン-イレブンの横顔 2021-2022」掲載データを基に著者作成
また、セブンプレミアムは売上金額の高い商品を中心に、毎年約50%の既存商品のリニューアルを実施している。リニューアルに際し、顧客参加型コミュニティサイト「セブンプレミアム向上委員会」を通じ、生活者の意見をリサーチして商品開発に反映している。その結果、2018年度において単品ベースで年間売上10億円を超えた商品は、デイリー・日配商品171アイテム、飲料・酒53アイテム、菓子28アイテム、加工食品・雑貨22アイテムの合計274アイテムに達している。この数字（274アイテム）は、2017年比で31

アイテム増加している¹⁴⁹。したがって、セブンプレミアムは売れる商品がより売れる好循環モデルを確立した PB 商品群といえる。

・売上構成比

コンビニエンスストア大手 3 社の売上構成比は以下である（図表 4-2-10）。

図表 4-2-10：コンビニエンスストア大手 3 社の売上構成比

	セブンイレブン	ローソン	ファミリーマート
ファストフード	29.5%	22.1%	5.5%
日配	13.3%	15.1%	28.0%
加工食品	25.6%	26.1%	24.4%
たばこ	-	27.3%	25.4%
非食品・サービス	31.6%	9.4%	16.7%
	100.0%	100.0%	100.0%

出所：各社決算資料を基に著者作成（セブン 2021 年通期、ローソン 2020 年通期、ファミマ 2020 年上期データ）

各社カテゴリーごとのバラツキはあるもののファストフード、日配、加工食品を合計した「食品」カテゴリーはセブンイレブン 68.4%、ローソン 63.3%、ファミリーマート 57.9%、と概ね 60%前後の売上構成比で推移しており、コンビニエンスストアは食品小売業態であるといえる。一方で注目すべきは「たばこ」の売上構成比である。セブンイレブンは非公表のため不明であるが、ローソン 27.3%、ファミリーマート 25.4%であることから 3 社平均は 25%前後であると推定できる。売上構成比の 1/4 が「たばこ」カテゴリーであることを考えるとコンビニエンスストアは「たばこ店」という業種店¹⁵⁰が食品もラインナップに加えて業態転換したフォーマットであるということもできる。生活者視点に立つとたばこ販売はどちらかといえばマイナスイメージを持たれる可能性が高く、年々健康意識も高くなってきていることから、今後どのようにたばこカテゴリーを扱うかはコンビニエンスストア業態のブランドイメージを左右する重要な事案であると考えられる。

コンビニエンスストア業態は生活者ニーズに合わせ巧みに品揃えを操作することが得意である。近年は、品揃えを①女性や中高年等向け商品の開発に注力したこと②中食（惣菜

¹⁴⁹ セブン & アイコーポレートアウトライン 2018

https://www.7andi.com/ir/file/library/co/pdf/2019_05.pdf

¹⁵⁰ 業種とは、小売店を取扱商品の種類によって分類したもの。例えば、八百屋・酒屋・電器屋・薬屋などがこれにあたる。つまり「何を売るか」による分け方が業種である（出所：<https://www.jmrlsi.co.jp/knowledge/yougo/my04/my0417.html>（2022/1/8 閲覧））

や弁当などの調理済み食品)や淹れたてコーヒー等で、他業態(スーパー、コーヒー・チェーン、ファストフード店等)から顧客を奪い「若い男性がふらりと立ち寄る店」から「誰もが足を運ぶ店」に進化させている。コンビニエンスストアが女性や中高年にも日常使いされるようになったのを背景に、冷凍食品、カウンター商品(から揚げ、コロッケ等)が大きく伸びている(図表4-2-11)。例えばセブンイレブンは、2016年にレイアウト変更を行い、需要が拡大している中食、冷凍食品コーナーを広げるとともに、トイレ・ペーパー等の日用品を店舗に入ってすぐの場所に移している。

図表4-2-11：カテゴリー別売上伸び率(2006年/2016年比)

	販売金額(日販)	販売数量(日販)
冷凍食品	473%	562%
カウンター商品	257%	232%
タバコ	136%	94%
デイリー商品	116%	122%
酒類	77%	81%
雑貨	72%	84%
雑誌	43%	37%

出所：「株式会社セブン&アイ・ホールディングス2017年2月期決算説明会」資料¹⁵¹を基に著者作成

同社の売上高の約7割は食品であり、日用品は主力ではないが、2017年4月には日用品のナショナルブランド61品目の値下げも実施した。日用品の売り場移動と値下げの狙いは、①「コンビニは高い」との消費者の意識を払しょくすること、②中高年や女性客を一段と取り込むとともに「ついで買い」も促すことである。

また、ローソンでは中食(惣菜や弁当などの調理済み食品)需要の増加に対して「店内調理による出来立て商品」の提供強化で対応し、店舗では「まちかど厨房」というコーナー名で展開している。「まちかど厨房」は、ローソンが2004年から取り組んできた店内調理の取り組みを発展させたもので、調理過程や厨房設備の試行錯誤を繰り返し、2021年現在、全国のローソンの約48%にあたる約7,000店舗で展開している。厨房がある小売店としては国内最大店舗数まで拡大した。「まちかど厨房」の拡大には、調理を行うスタッフの人材育

¹⁵¹HP

https://www.7andi.com/library/dbps_data/_template/_res/ir/library/ks/pdf/2017_0406ks_02.pdf (2022/1/8閲覧)

成や厨房設備の改善、フルセルフレジの導入や電子レンジのセルフ化などにより業務の効率化を図り、店内調理を行うための作業時間を創出することが課題となるが、ローソンは着実に改善を進めている¹⁵²。コンビニエンスストア業態は限られた売り場面積のなかで、絶えず品揃え革新を行う仕組みが高度なレベルで確立しており、この部分が業態の強さの中核であるといえる。

・価格政策

コンビニエンスストア業態は、原則定価販売である。しかし、これはフランチャイズチェーン本部からの「お願い」であり、制度上、フランチャイズチェーン加盟店側は自由に値引き販売できることになっている。このギャップは訴訟問題に発展し、加盟店側敗訴で決着したが¹⁵³、加盟店の値引き販売ニーズは強い。2020年5月からは定価販売が一般的だったセブンイレブンが、実質的な値引きの対象を広げた¹⁵⁴。販売期限が迫った弁当やおにぎりを購入した利用客にポイントで還元する仕組みを導入した。人件費の高騰が加盟店の経営を圧迫しており、負担の大きい廃棄を減らすことを目的としている¹⁵⁵。

4-2-2-2-D 販売促進計画

コンビニエンスストアは主要食品小売3業態うち、もっとも TVCM を活用している業態である（図表 4-2-12）。

¹⁵² ローソン統合報告書 2021

https://www.lawson.co.jp/company/ir/library/pdf/annual_report/ar_2021.pdf

¹⁵³ Business Journal HP <https://biz-journal.jp/>（2022/1/8 閲覧）

¹⁵⁴ DOS online HP <https://diamond-rm.net/management/92838/>（2022/1/8 閲覧）

¹⁵⁵ 読売新聞オンライン <https://www.yomiuri.co.jp/>（2022/1/8 閲覧）

図表 4-2-12：2022 年 1-3 月における企業 CM ランキング

順位	企業名	CM名	秒数	推定GRP	注視含有
1	アマゾンジャパン	アマゾンジャパン「見つけてほしい日本が、あります。その3」篇	60	247	17.9%
2	大林組	大林組「おおぼや氏とぼく浮く街」篇	30	328	16.6%
3	サカイ引越センター	サカイ引越センター「愛されて育つ」篇	30	541	16.3%
4	日清製粉ウェルナ	日清製粉ウェルナ「あったかな、ウェルナ」篇	60	118	16.2%
5	大和ハウス工業	ダイワハウス「かぞくの群像#2 萌芽」篇	60	346	15.9%
6	サッポロビール	サッポロビール「大人EV55歳自分は好きか」篇	60	190	15.1%
7	大樹生命保険	大樹生命保険「大樹さんの安心」篇	15	190	15.1%
8	JAバンク	JAバンク「農業・くらし・地域によりそう」篇	30	160	15.0%
9	山崎製パン	ヤマザキパン「心をこめて」篇	30	112	14.8%
10	日本生命保険	日本生命「幸せを長く」篇	60	515	14.8%
11	大和ハウス工業	ダイワハウス「かぞくの群像#1 矛盾」篇	60	155	14.6%
12	日本自動車工業会	日本自動車工業会「私たちは、できる。#クルマを走らせる550万人」篇	60	515	14.6%
13	楽天グループ	楽天グループ「ありがとうを、未来の力に。」篇	30	153	14.5%
14	サッポロビール	サッポロビール「大人EV55歳誰のために」篇	60	212	14.4%
15	大和ハウス工業	ダイワハウス「かぞくの群像#2 萌芽」篇	30	547	14.3%
16	富山常備軍	富山常備軍「たった一人への想いから、私たちの軍は生まれてきます」篇	30	149	14.2%
17	NTTドコモ	NTTドコモ「あなたと世界を変えていく。環境」篇	30	226	14.1%
18	セブンイレブンジャパン	セブンイレブン「いい日になあれ2022」篇	30	320	13.9%
19	クボタ	クボタ「壁がある。だから、行く。For Promise」篇	60	1610	13.7%
20	エイブリック	エイブリック「感じる半導体~Another」篇	30	114	13.5%

出所：Screens HP 2022/4/29 付記事より転載。データ集計は TVISION INSIGHT

※注視含有=テレビがついているなかで、テレビ画面を見ている人の割合

※対象 CM は、2022 年 1 月 1 日～3 月 31 日に初回放送があり、関東で 100GRP 以上の CM 出稿があった全企業の企業 CM。100GRP とは、対象期間中に世帯視聴率約 5%の番組に 15 秒 CM を 20 回放送した量に相当する。

図表 4-2-12 では、セブンイレブンが 18 位にランクインしているが、その他大手 3 社（ファミリーマート、ローソン、ミニストップ）も定期的に TVCM を活用している。コンビニエンスストア業態は基本的に定価販売であるが、年間数回程度 TVCM を活用して大々的な値引きセールを展開する場合がある。コンビニエンスストア業態が TVCM を活用できる背景には運営企業の資本力の大きさと一企業当たりの店舗数の多さにある。

4-2-2-2-E 接客サービス方針

コンビニエンスストア業態は、商品選定はセルフサービス、商品の登録及び精算は一括方式をとっている。対面販売に比べオペレーションコストを低減できるため、コンビニエ

ンスストアをはじめ主要業態のほとんどが採用する清算方式である。その清算方法に関してコンビニエンスストア業態は「無人化」の試みに成功し更なるコスト低減を実現した。2020年3月、TOUCH TO GO（株）（JR東日本関連会社）が高輪ゲートウェイ駅に無人コンビニ「TOUCH TO GO」をオープンした。同店は店内に設置された多数のカメラとセンサーにより、「入る・取る・出る」という非常にシンプルな工程を実現した。専用アプリや会員登録がなく「認証システム」といわれるAI（人工知能）によって顧客が取った商品を判別し「何を買ったか、何を買わなかったか、何を取ったあと棚に戻したか、何も買わずに店を出た人がどれだけいるか」というデータ取得が可能になっている。そのため店舗にあるカゴを使わず、商品を手持ちのバッグに入れて（通常なら万引行為）しまっても問題がない。利用方法は「①入口に立つとゲートが開く②手持ちのバッグに商品を入れる③セルフレジの前に立つと金額が表示される④クレジットカードなどで決済し退店する。」となる¹⁵⁶。同社が開発したこのシステムはファミリーマートも導入を進め、5店舗で無人コンビニを運用している（2022年8月現在）。無人コンビニは無人と名がつくものの実際にはバックヤードに店員が1人いるため完全無人運営を実現している訳ではないが、同規模の店舗（店舗面積約60㎡（約18坪））であれば3人程度の人員を要するため、大幅な省人化は実現できている。また展開アイテム数は600程度と通常タイプのコンビニエンスストアの品揃え2500~3000と比べると25%程度のアイテム数に留まっている。店舗の大型化は現状の技術開発力ではコストがかかりすぎて採算ベースに乗らないものと推測する。また無人コンビニ先進国である中国では2016年8月、コンテナ型の無人コンビニ「Bingo Box」を広東省中山市にオープンさせたが、店舗数拡大に難儀しているという¹⁵⁷。その理由は「①品揃えに魅力が無い②有人店舗より買い物が面倒（入退店にスマホ操作が必要）③RFID¹⁵⁸タグコストが商品価格に上乗せされている。」である。「TOUCH TO GO」は、①を除き「Bingo Box」のケースに当たらないため、今後店舗数拡大が期待

¹⁵⁶ キャッシュレス×DX マガジン HP <https://officepay.jp/magazine/detail/unmanned-store.html> (2022/8/5)

¹⁵⁷Note HP <https://note.com/dpx/n/n52cbb0bf9318> (2020/8/5 閲覧)

¹⁵⁸ RFID タグ (RF タグ) やラベルやカードに記憶された人やモノの個別情報を、無線通信によって読み書き (データ呼び出し・登録・削除・更新など) する自動認識システム (技術) のこと (出所: <https://www.smartmat.io/column/streamlining/8090> (2020/8/5 閲覧))

できる可能性が高い。無人コンビニをはじめとする商品登録精算業務（レジ業務）の無人化の流れは、主要食品小売3業態で試みがなされているがコンビニエンスストア業態が一步リードした感がある。DXの進展によって近い将来主要食品小売3業態で商品登録精算業務（レジ業務）の無人化は実現する可能性はある。

コンビニエンスストアはオムニチャネル化も積極的に進めている。ローソンは2014年7月に生鮮食品のEC（インターネット通販）サービス「ローソフレッシュ」をスタートさせ、肉類、魚介類、野菜、乳製品など8000点以上の商品を展開してきたが、物流費の高騰を理由に2018年3月、サービスを終了した。代替サービスとして2018年3月からスマホアプリ上で商品購入すると、ローソン店頭で受け取れるサービス「ローソフレッシュピック」をスタートさせた¹⁵⁹。ローソフレッシュピックは、毎日8時までにスマートフォンの専用アプリで予約した商品を、指定のローソン店舗で当日18時以降に購入と受け取りができるサービス。1回あたり、税込500円以上の注文から利用でき、既存の物流網を利用して、ローソンの店頭で商品を受け取るため、配送料は無料としていた。ローソンの店頭にはない、野菜や果物など青果、豆腐や納豆など日配食品、調味料など食品のみ合計520種類を販売する。食材と調味料などがセットになったミールキットが約20種類と豊富で、さらに成城石井（同社子会社）商品を販売することも特徴の一つとしていた¹⁶⁰。二つのサービスの大きな違いはローソフレッシュが自宅配送、ローソフレッシュピックは商品が店頭受取であることだ。フレッシュピックは店頭受取である分「物流問題」をクリアしやすいメリットがあった。しかし、そのフレッシュピックも2020年6月30日でサービスを終了している。2022年8月現在、同サービス終了の理由を示す資料が入手できないため著者の推測にはなるが、想定通り店舗当たりの利用者数が伸びなかったからであることは想像に難くない。現在、ローソンのオムニチャネル化（EC）は「Uber eats」等外部事業者への委託というスタイルで進めている¹⁶¹。また、セブンイレブンはセブン&アイグループをあげて「オムニ7」なるオムニチャネル化を推進してきた。オムニ7はセブン&アイグループのスーパーであるイトーヨーカ堂や百貨店のそごう・西武、専

¹⁵⁹ ITmedia ビジネスオンライン HP

<https://www.itmedia.co.jp/business/articles/1806/29/news138.html> (2022/8/12 閲覧)

¹⁶⁰ 流通ニュース HP <https://www.ryutsuu.biz/ec/k062846.html> (2022/8/12 閲覧)

¹⁶¹ ローソン HP <https://www.lawson.co.jp/service/collaboration/delivery/> (2022/8/22 閲覧)

門店のロフトなどの商品をインターネットで注文・購入できるサービスで、購入した商品は自宅や全国約2万店のセブンイレブンで受け取れるほか、受け取ったセブンイレブン店舗で商品を無料で返品することもできるというものであった。オープン直後の2015年度はEC経由での購入と、ネットで検索後の店舗での購入を合わせた売上高は1418億円に上った。当初はこれを2018年度に約7倍の1兆円に伸ばす計画だった。取扱商品数も300万アイテムから3年間で2倍の600万アイテムに増やす目標を掲げていた。しかし、2021年度の売上高は1044億円と2015年サービス開始年の売上を下回っている。こうした売上の伸び悩みも理由の一つになり、2023年2月をもって同サービスを終了することになった¹⁶²。2022年8月現在、セブンイレブンは同社独自のオムニチャネル化戦略として、スマートフォンで注文・宅配するネットコンビニに取り組んでいるもののサービス提供エリアは東京、北海道、広島のみであり¹⁶³、同社のオムニチャネル化（EC）は試行錯誤の状態が続いているといえる。

4-2-3 バック・システム（生活者から識別不可能な店舗運営の特徴）

4-2-3-1 SCM（サプライチェーンマネジメント）

4-2-3-1-A 情報処理技術

コンビニエンスストア業態は情報処理技術開発に対して最も積極的に投資を進めてきた業態である。郊外型の標準的店舗で面積60坪前後に3000アイテム前後という限られた商品数を欠品防止に配慮し、かつ、売れ筋商品のみを厳選して品揃えする必要がある。この高度な商品管理の実現に必要な管理技術は単品管理と呼ばれている。単品管理とは小売業における売上最大化・在庫最小化手法で、商品の発注数量や陳列方法について単品単位で仮説を立て、実際の販売結果で検証を行い、仮説の見直しを行うというサイクルを短期に回していく方法のこと。単品管理とは第一義的には、商品の売れ行きを“単品”ごとに見極めることで、売れ筋商品が品切れを起こさないようにするとともに、死に筋商品を売り場・在庫から排除する商品管理技法をいう。例えば、ワイシャツであれば「色」や「デザイン」が気に入ったとしても「首周り」「袖丈」が合わなければ、購買対象とならない。

¹⁶²Diamond Online HP <https://diamond.jp/articles/-/293810>（2022/8/12 閲覧）

¹⁶³セブンイレブン HP <https://www.sej.co.jp/services/netconvenience.html>（2022/8/12 閲覧）

「缶コーヒー 無糖タイプ」が欲しい買い物客にとって「缶コーヒー 加糖タイプ」は代用品にならない。このような状況において、小売店側の商品管理が「ワイシャツ」「缶コーヒー」のレベルでは、売り逃しに気付くことさえできない。すなわち、消費者の商品選択基準が「個別ブランド」「色やサイズ」「鮮度」などの詳細な項目に及ぶのであれば、そのレベルで商品管理を行うことが不可欠となる。そこで顧客が購買する際の単位＝単品で品ぞろえや商品補充を考えていくのが、単品管理の基本的な発想である。売り逃し防止と表裏一体の関係にあるのが、“死に筋”排除である。死に筋とは（あまり）売れない商品をいう。特にコンビニエンスストアのような小規模店舗では、売れない商品が売り場を占拠していると、売るべき商品を置く場所がなくなってしまう。従って単品レベルで売れ筋商品・死に筋商品を識別することが求められるのである¹⁶⁴。

この単品管理概念による商品管理を実現させたのは POS レジの導入であった。POS レジとは、商品を販売し、金銭のやり取りが発生した時点で販売情報を記録・集計し、ネットワークを通じて複数の POS レジのデータを収集、分析、管理、在庫管理や顧客管理などにも対応したレジの仕組みのことである。1970 年代、創業間もないセブンイレブンでは、加盟店の商品発注は電話によるものが主流でデータが残りやすく、例えば即席麺という「商品カテゴリー」の前月発注金額合計が翌月にわかるというレベルであり、単品管理からは程遠い管理レベルであった。セブンイレブンで POS レジ、発注端末機、オンラインによる商品受発注システムの導入が完了したのは 1983 年であり、ローソン、ファミリーマートは 1990 年であった¹⁶⁵（図表 4-2-13）。

¹⁶⁴ ITmedia 情報システム用語事典

<https://www.itmedia.co.jp/im/articles/1001/18/news140.html> (2022/2/5 閲覧)

¹⁶⁵ 矢作敏行 (2021) 『コマースの興亡史』日本経済新聞出版 p170

図表 4-2-13：セブンイレブンの情報システムの変遷 1

第1次店舗システム1978年～1982年		
1978年8月	発注端末機「ターミナル7」の導入開始	・発注番号のバーコード化と、商品台帳兼発注表の作成。 ・発注業務のコンピューター化に伴い、会計
第2次総合店舗情報システム1982年～1985年		
1982年10月	TC (ターミナルコントローラー)	・世界で初めてマーチャントサイズ・マーケティングにPOS情報を活用。 ・発注精度の向上と欠陥防止、個店対応と単品管理の深耕、POS情報の活用、共同配送の推進等が大幅に進展。
	POSレジスターの導入開始	
1982年11月	発注端末機EOB (エレクトリック・オーダー・ブック) の導入開始	
第3次総合店舗情報システム1985年～1990年		
1985年5月	グラフ情報分析コンピューターの導入開始	販売データがグラフで表示できるようになり、イメージとして把握し易く、販売データが本格的に活用されるようになるとともに予約商品在庫問い合わせなどネットワーク活用ビジネスの可能性が開ける。
1985年8月	双方向POSレジスターの導入開始	
第4次総合店舗情報システム1990年～		
1990年9月	GOT(グラフィック・オーダー・ターミナル)、ST (スキャナー・ターミナル)、SC (ストア・コンピューター) の導入開始	・POSデータの分析情報に加えて、商品情報や催事・温度変化などに応じた商品の動きの変化を先行的にアドバイスする文字情報の提供等店舗内でレベルの高い発注・単品管理を行う仕組み作り。 ・店舗－ベンダー－本部間でやり取りされる大量のデータをリアルタイムで伝達することにより本部が直近の情報を把握でき商品調達や店舗への情報発信の飛躍的な迅速化が可能。 ・店頭のサービスレベルの向上と情報サービスへの広範な活用。
1991年4月	ISDN (総合デジタル通信網：NTT) の導入開始	
1992年3月	新型POSレジスターの導入開始	

出所：セブンイレブン HP 掲載データを基に著者作成

コンビニエンスストア業態は単品管理技術の確立により、欠品による機会ロスの排除と過剰在庫による廃棄ロスの改善を実現し、業態発展の原動力となった。以後、コンビニエンスストア業態はPOSシステムに情報処理技術向上のために巨額の設備投資を積極的に行っている (図表 4-2-14)。

図表 4-2-14：セブンイレブンの情報システムの変遷 2

第5次総合店舗情報システム1996年～		
1996年11月	「ネットワークシステム」、「発注・物流・取引先システム」の導入開始	<ul style="list-style-type: none"> ・衛星通信とISDNを統合した世界最大規模のネットワークを構築。 ・動画、音声などのマルチメディア技術を本格的に活用。 ・営業部門約1,500名全員へ携帯パソコンを配備。
1997年5月	「グループウェアシステム」の導入開始	
1997年6月	「マルチメディア情報発信システム」の導入開始	<ul style="list-style-type: none"> ・オープンアーキテクチャへ全面移行。 ・専用ハードウェア・ソフトウェアなどの共同開発による信頼性、メンテナンス性、サービスレベルの向上などを特徴とした世界でも最先端のシステム構築。
1997年11月	「店舗システム」の導入	<ul style="list-style-type: none"> ・ECなどの新規ビジネスを支援する事業インフラを確立。
1998年9月	「POS情報システム」の導入開始	<ul style="list-style-type: none"> ・(株)野村総合研究所、日本電気(株)など12社のパートナーメーカーの協力により統合された総合システム。
1999年3月	「店舗POSレジシステム」の導入開始	
第6次総合店舗情報システム2003年～		
2003年7月	「会計システム」の導入開始	<ul style="list-style-type: none"> ・伝票、帳票のペーパーレス化とデータの電子保存によるコスト削減。
2004年11月	「ネットワークシステム」の導入開始	<ul style="list-style-type: none"> ・店舗ネットワークを光ファイバに統合。
2006年3月	「マルチメディア情報発信システム」の導入開始	<ul style="list-style-type: none"> ・店内LANの無線化により、売場での商品情報やPOS情報の参照を実現。
2006年5月	「店舗システム」の導入	<ul style="list-style-type: none"> ・「日本語入力キーボード」を新設し、店舗内コミュニケーション・情報共有を促進。
2006年7月	「本部情報システム」の導入開始	<ul style="list-style-type: none"> ・大規模データベース活用によるマーチャンダイジングの情報の充実。
2006年11月	「POSレジスターシステム」の導入開始	<ul style="list-style-type: none"> ・国内初となる非接触ICカードの"マルチリーダーライター"の搭載。
第7次総合店舗情報システム2016年～		
2016年8月	発注システムの機能性向上	<ul style="list-style-type: none"> ・発注端末に売り切れ間近の商品を従業員に知らせる機能を持たせる。
2017年8月	ペーパーレス化の推進	<ul style="list-style-type: none"> ・34冊2700ページに及ぶマニュアルを電子化、動画によるマニュアルづくりの推進。
2017年9月	第7次 POS レジスターを導入	<ul style="list-style-type: none"> ・POSレジは様々な決済手段へ対応（磁気、接触 IC、非接触 IC 等）/多言語対応、免税対応。

出所：セブン-イレブン HP、ITmedia HP¹⁶⁶掲載データを基に著者作成

特にセブンイレブンは2020年9月にPOSデータ等の処理を超高速で行えるクラウドデータ管理システム「セブンセントラル」を本格稼働させた。1983年からPOSシステムを中心とした情報管理投資を進めてきた同社であるが時がたつにつれ蓄積したデータが各店舗や本部、社外の既存システム内に散在するようになり、必要なデータが効率的に取り出せなくなる場面や、店舗で収集したデータの参照に時間がかかり、リアルタイム性が必

¹⁶⁶ IT media HP

<https://mag.executive.itmedia.co.jp/executive/articles/1708/22/news027.html> (2022/2/10 閲覧)

要な業務で適切なタイミングでの施策ができにくくなっているなど、多くの課題が発生していた。これらの散在したデータをクラウド上で一元管理し、リアルタイムに活用できるようにするための仕組みが「セブンセントラル」である。セブンセントラルで管理・収集するデータは、ビジネスニーズに応じて徐々に拡充する。まず、第1フェーズでは全約2万店舗のPOSデータを収集し、これをリアルタイムに分析できるようにする。第2フェーズは外部に保存されているマスターデータをはじめ、画像・動画などの非構造化データなどニーズの高い情報をセブンセントラルに集約し商品の発注精度向上に資するデータ提供の枠組みを構築するとしている。顧客が商品を購入後、セブンセントラルがそのデータを活用できるようになるまで、当初はその目標時間を1時間と設定していたが、実際はわずか1分という驚異的な結果になった。全店同時稼働させた場合でも10分以内には最新の販売情報、在庫情報などが確認できると見込んでいるという¹⁶⁷。情報処理技術開発はこの先も当面コンビニエンスストア業態がけん引することになるであろう。

4-2-3-1-B 商品政策（仕入れ基準／商品開発等）

コンビニエンスストア業態は独自商品開発に力を入れている。特にファストフード（惣菜）カテゴリー（米飯、揚げ物、調理パン等）の商品群は、コンビニエンスストア大手3社の売上構成比のうち30%前後を占める基幹商品群であり、酒、飲料、一般加工食品等に比べ、素材選定、味付け、盛り付け、調理・製法の工夫などにより商品差別化を図りやすい。したがって、コンビニエンスストア各社も商品開発に余念がない。特にセブンイレブンは食品メーカー各社の強みを最大限生かし商品開発をする手法として協同組合を設立（1979年）し、協同的商品開発の枠組みを構築している。ファストフードカテゴリーの商品開発における協同組合の組成はローソン、ファミリーマートも取り入れており¹⁶⁸、コンビニエンスストア業態の標準的な商品開発モデルとなっている。特に協同組合方式導入の先駆者であるセブンイレブンは1979年、日本デリカフーズ協同組合を設立以降、組合加盟企業を着実に増加させ2020年現在67社、180工場（うち166工場はセブン専用工場）までに成長させ商品開発の最重要インフラとなっている。同組合の商品開発能力は高く、近年ではコンビニエンスストアの食品廃棄ロス問題が問題視される傾向が強くなったこと

¹⁶⁷Google Cloud HP <https://cloud.google.com/blog/ja/topics/customers/seven-central-on-google-cloud-platform>（2022/2/5 閲覧）

¹⁶⁸ 農業協同組合新聞 HP <https://www.jacom.or.jp/column/2017/11/171103-33959.php>（2022/1/7 閲覧）

を鑑み「デイリー商品（チルド弁当、サンドイッチ、総菜、サラダ）長鮮度化」計画に取り組み、衛生管理レベルの向上、温度管理・工程管理の徹底、原材料規格の見直し等を行った結果、味・品質の向上と合わせて消費期限がチルド弁当、総菜、サラダで+24時間、サンドイッチで+8時間延長可能となった¹⁶⁹。商品の消費期限延長は加盟店にとっては商品廃棄リスクの減少や品出し作業効率の改善につながり、経営上の課題を前進させた事象であった。

4-2-3-1-C 物流戦略

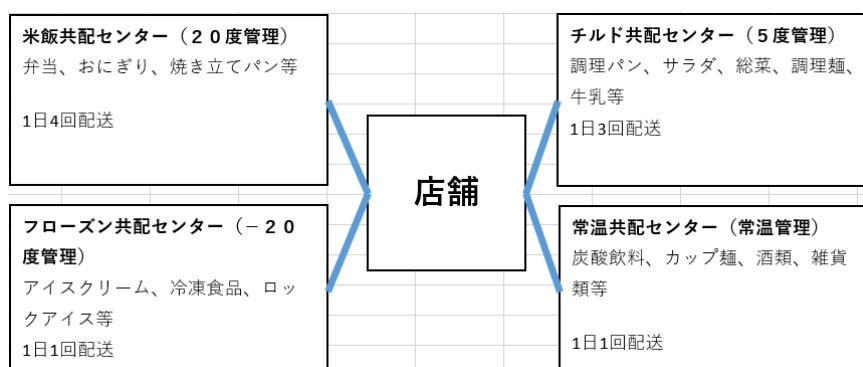
コンビニエンスストアは、郊外型の標準的店舗で面積 60 坪前後に 3000 アイテム前後の商品を欠品防止に配慮しながら運営する必要がある。しかしながら、この狭小な店舗では過剰な在庫をストックするスペースがなく、多頻度少量発注による在庫圧縮方式をとるしかないが、この方式では発注コスト及び輸送コストの上昇を招いてしまう。そこでコンビニエンスストア業態は「共同配送」モデルの実現に動いた。共同配送とは、異なるメーカーの商品を同じ車両で運び、環境負荷低減、配送コスト低減を狙う商品配送の仕組みのこと¹⁷⁰であるが、コンビニエンスストア黎明期の 1974 年当時はライバルメーカーの商品を同じ車両で配送するという概念は存在しえなかった。そこでセブンイレブンは共同配送構想をメーカー各社に呼びかけ 1976 年に食品流通業界では初といわれる共同配送の実現にこぎつけた¹⁷¹。2022 年現在、共同配送はコンビニエンスストア業態のみならず食品スーパーマーケット他、我が国主要業態では一般的に利用される配送モデルとなっている。共同配送モデルの生みの親であるセブンイレブンは、運用開始当初日配メーカー 17 社から共同配送をスタートし、2020 年時点では全国 162 拠点の共同配送センターを配置、4 温度帯毎に商品をセグメントし、効率的な商品配送体制を実現している（図表 4-2-15）。

¹⁶⁹ セブン-イレブン・ジャパン（2020）『製・配・販の連携による食品ロス削減の取り組み』https://www.gs1jp.org/forum/pdf/2020_711japan.pdf（2022/1/8 閲覧）

¹⁷⁰ SBS ロジコム HP <https://www.sbs-logicom.co.jp/lgcm/chain/sales/joint/>（2022/1/8 閲覧）

¹⁷¹ 『セブン&アイ HLDGS.コーポレートアウトライン 2019』

図表 4-2-15：セブンイレブンの共同配送システム



出所：『セブン&アイ HLDGS.コーポレートアウトライン 2019』p26 を基に

著者作成

4-2-3-2 店頭業務遂行技術（運営手法/運営システム/運営手順/組織体制等）

コンビニエンスストアの店舗運営は高度にシステム化され最小限の人員で運営できるよう設計されている。平成 24 年商業統計によればコンビニエンスストア一店舗当たり従業員数は正社員（オーナー及び配偶者等）が 2.2 人、PA が 8 人（パート・アルバイト・8 時間換算）である¹⁷²。コンビニエンスストアは 24 時間営業が原則であるため 1 時間当たりの運営人員は 2~3 人と推測できる。高度にシステム化された店舗オペレーションシステムを備えている同業態ではあるが、近年人手不足が深刻化しており、特に深夜時間帯の就業者確保が困難を極め、加盟店からは 24 時間営業廃止の声も上がりつつあるのが現状である¹⁷³。

商品管理手法では、セブンイレブンが編み出した单品管理技術があり現在では同業態で広く採用されている。单品管理とは、商品の発注数量や陳列方法について单品単位で仮説を立て、実際の販売結果で検証を行い、仮説の見直しを行うというサイクルを短期に回していく商品の売れ行きを单品ごとに見極めることで、売れ筋商品が品切れを起こさないようにするとともに、死に筋商品を売り場・在庫から排除する商品管理手法である¹⁷⁴。売り

¹⁷² 土屋直樹（2017）『コンビニエンスストアにおける経営と労働』労働政策研究・研修機構

¹⁷³ 公正取引委員会（2020）『コンビニエンスストア本部と加盟店との取引等に関する実態調査報告書』p75

¹⁷⁴ IT メディアエンタープライズ情報システム用語事典
<https://www.itmedia.co.jp/enterprise/subtop/dictionary/>（2022/1/8 閲覧）

逃し防止と表裏一体の関係にあるのが、“死に筋”排除である。死に筋とは売れない商品という。特にコンビニエンスストアのような小規模店舗では、売れない商品が売り場を占拠していると、売るべき商品を置くスペースがなくなってしまう。従って単品レベルで売れ筋商品・死に筋商品を識別することが求められる。2022年現在では広く小売業に知れ渡った管理手法となっはいるが、現在でもセブンイレブンは単品管理の精緻化に向け最新のICT技術を取り入れブラッシュアップを図っている。

これら最新のICT技術を駆使した単品管理システムであるが、運用するのはあくまで人間である。運用のレベルアップに欠かせない存在がスーパーバイザーである。スーパーバイザーとは店舗経営に有益な情報を伝え、売り上げや販売数などのデータから分析を行い、商圈をふまえた商品の選定や陳列、店内の体制作りまでアドバイスを行う担当者のことである¹⁷⁵。セブンイレブンではオペレーション・フィールド・カウンセラー（以下OFC）と呼ばれており、単品管理のスキル向上のアドバイスの他、店舗運営に関するあらゆるアドバイスを行うことを職責としており、OFCのレベルによって店の売上が大きく変わると言われるほど重要なポジションである。OFCは原則週2回担当店舗に訪問し、セブンイレブン本部で隔週行われる会議参加によって得られた情報をフィードバックし、店舗の売上アップをサポートしている。

4-2-4 小括

コンビニエンスストア業態の生活者の来店頻度（週1回以上）は、食品スーパーマーケットに次ぐものになっており、コンビニエンスストアが食を支える生活インフラとして定着していることが明らかである。また、商圈が小さくともビジネスをはじめられるコンビニエンスストアは同じく行動半径の狭くなりがちな高齢者からの支持も年々高くなりセブンイレブンの2017年統計データでは50歳以上の来店者年齢構成比が37%と全年齢層のうち最大の数値となっている（前出図表4-2-1、4-2-2）。

店舗展開の特徴は高度に標準化された店舗（100–250㎡売場面積の店舗が68.2%）をドミナント出店して地域のシェアを高めつつ全国に店舗ネットワークを構築する手法が一般的であり、近年はオフィスビル内や病院、より狭小なスペース（キオスク跡地等）へも出店し「立地創造」を加速している。

¹⁷⁵ DCOnline HP <https://diamond-rm.net/glossary/75049/>（2022/1/8 閲覧）

取扱い商品カテゴリーの特徴は、即食性の高い食品を中心に日常生活を営む上であると便利なサービス（公共料金支払い・宅配便受付・ATM等）を中心に品揃えしている。特に食品に関しては「冷凍食品」、「カウンター商品（唐揚げ、コロッケ等のホットデリカ）」の売上の伸びが著しく（前出図表 4-2-11）、今後も即食対応型商品開発を積極化し業態売上シェア拡大に動くと考え。即食ニーズの深堀と呼応するように、店舗施設では「イートインコーナー」の拡充をすすめ、その併設率の向上に力を入れている（2023年1月現在はコロナ禍で未稼働の店舗もあり）。

商品開発に関してはPB開発を加速させている。例えばファミリーマートはPB売上比率30%程度だが、パン分野におけるPB売上比率は95%に及ぶ¹⁷⁶。商品カテゴリーごとにPB売上比率の差は大きい、コンビニエンスストア各社はPB商品開発が売場差別化の切り札との考え方で開発に臨んでいる。

接客サービスに関しては、コンビニエンスストアもオムニチャネル化（EC）を進めている利用者の伸び悩み等から試行錯誤の状態が続いている。コンビニエンスストアは全国にすでにリアル店舗が5万店以上存在することから、そもそも発注さえもスマホ等（WEB）経由で行うのも煩わしいと考える生活者が多いのではないだろうか。また、コンビニエンスストアは食品小売主要3業態（食品スーパーマーケット、コンビニエンスストア、ドラッグストア）のうち、初めて無人での店頭運営を実現し（商品補充は有人）、店舗のローコストオペレーションへの道筋を作った。売場のDX進展もさることながら、お家芸であるPOSデータ活用においても刷新を進めており、セブンイレブンでは全店の販売、在庫の確定情報を10分以内に確認できるシステムを開発した。単品管理の生みの親であるコンビニエンスストア業態はPOSデータの活用においては、今なお最先端を走っている。

以上、コンビニエンスストア業態は商品力の磨き上げと即食商品の品揃え充実を柱とし、ECよりも店頭起点のMDを重視し、業態発展を目指すものと考えられる。

4-3 ドラッグストア業態の詳細検証

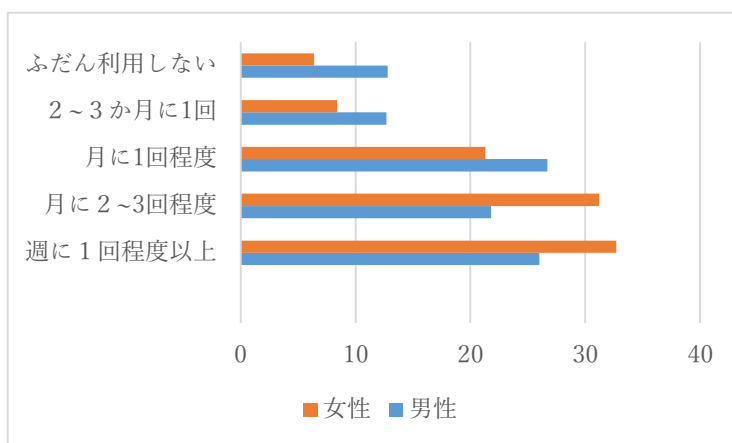
4-3-1 対象顧客と来店頻度

ドラッグストアに週一回以上、来店する生活者は男性で26%、女性で32.7%である。一

¹⁷⁶ ORICON NEWS HP <https://www.oricon.co.jp/special/58685/>（2022/8/10 閲覧）

方コンビニエンスストアを週に一回以上利用する生活者は男性で56.3%、女性で42.6%と来店頻度が男女で逆転する。ドラッグストア業態は女性に支持されている業態であることがわかる（図表4-3-1）。

図表：4-3-1 ドラッグストアへの来店頻度



出所：プラネットによる「ドラッグストアに関する意識調査」データを
基に著者作成

ドラッグストア業態は品揃え政策を、HBC（ヘルスアンドビューティケア）を主力カテゴリーにしていることから、女性の来店頻度が高くなる傾向にあると考えられる。また年代別の来店頻度に関しては、20代男女の週一回以上来店頻度は41%であるのに対し70代以上男女では21.5%と、若年層になるに従い来店頻度が上がる傾向にある業態でもある¹⁷⁷。この傾向は食品スーパーマーケットの真逆の傾向であり、若年層の利用が多い業態はそれだけ将来にわたり来店客数が純増する可能性があり、業態発展につながる明るい傾向である。

4-3-2 フロント・システム（生活者から識別可能な店舗の特徴）

ドラッグストア業態の小売フォーマット表に基づき、フォーマットの検証を進める（図表4-3-2）。

¹⁷⁷ プラネット HP https://www.planet-van.co.jp/shiru/from_planet/vol109.html
(2021/12/3 閲覧)

図表 4-3-2：ドラッグストア業態の小売フォーマット表

ドラッグストア	
フロント・システム	バック・システム
■店舗ネットワークの構造 ○店舗数、店舗規模 ・14249店舗（2019年末／前年比1） ・250坪～300坪が平均的 ■小売ミックス ○典型的な立地パターン ・立地条件にはフレキシブルに対応する業態 ・郊外立地で売場面積250坪・駐車場70台程度が一般的 ・繁華街は売場面積30坪程度以上から出店 ・立地に合わせて店舗形態を変えて出店しやすい業態 ○取扱商品カテゴリー 調剤薬、一般薬品、HBC、一般加工食品等 ○価格政策 食品をディスカウントし、医薬品等で利益を稼ぐ粗利ミックス戦略 ○接客サービス方針 医薬品、化粧品は対面原則。その他はセルフ販売。 ○販促計画 ポイント制度導入に積極的 ○基本的店舗施設 典型的店舗は平屋づくり	■SCM（サプライチェーン・マネジメント） ○情報技術 ・POSシステムによる単品管理体制あり ○ソーシング技術 医薬品卸売業者との取引が中心 ○商品開発技術 大手チェーンはPB商品開発に積極的 ○物流技術 卸売業者との連携による物流センター運営が一般的 ■店頭業務遂行技術（システム、手順、方法など） ・スーパーバイザー（店舗指導員）制度による店舗レベル維持システムあり ■組織構造・文化 ・本部方針の徹底によるチェーンストアオペレーション体制が一般的

出所：有田英明（2020）『ドラッグストアの教科書』ダイヤモンド社等のデータを基に著者作成

4-3-2-1 店舗ネットワークの構造

4-3-2-1-A 店舗数

ドラッグストア業態は寡占化の進んだ業態である。日本チェーンドラッグストア協会の統計によれば、2021年6月現在のドラッグストア業態の店舗数は22,498である。前出の図表3-4-4のとおり2018年時点の市場占有率（73.7%）で2016年6月現在の市場占有率を計算すると約16,600店が大手10社のドラッグストア企業で占めていることになる。加え

て、大手ドラッグストア同士の合従連衡も活発化している。2021年10月にはマツモトキヨシホールディングスとココカラファインが経営統合し売上高1兆円、3000店舗を有する日本最大級のドラッグストア企業が誕生し、寡占化がますます加速する結果となっている。

4-3-2-1-B 店舗規模

J-NET21によれば、店舗規模及びその名称は以下のとおりである（図表4-3-3）。

図表4-3-3：ドラッグストアの店舗フォーマット毎の名称と店舗面積

名称	概要
メガドラッグストア	店舗面積600平方メートル以上の巨大店舗を指す。日用品、医薬品の他にも食品を扱うことが多く、巨大な商圏を持つ。カワチ薬品やゲンキーなどはこのスタイルが主流である。
スーパードラッグストア	店舗面積300平方メートル以上の大型店舗を指し、多くの郊外型ドラッグストアがこの形態となっている。マーチャндаイジングと大規模小売店舗法からいって、60坪、90坪、120坪、150坪が主流である。
コンビニエンスドラッグストア	店舗面積100～300平方メートルの中規模店舗を指す。住宅地で付近の住人が日頃買い物をするのに適しているスタイルである。
ミニ（小型）ドラッグストア	店舗面積100平方メートル未満の小規模ストア。主に路面店、商店街、地下街、ビルなどのテナントとして出店し、会社員向けに販売。ビューティー商品に特化している店も多い。
ファーマシー型店舗	売場面積60坪程度までが主流。調剤を併設したヘルス&ビューティーを基本に、ビジネス街など都心型商業地に多い。
医薬品専門店舗	地方都市や農村都市などの中心商店街をはじめ幅広い地域やスーパー内の店舗など売場面積60坪程度までが主流。商品の専門性やマンパワーを兼ね備えている。
大型医薬品専門店舗	売場面積90坪以上が主流で、医薬品、化粧品、医療雑貨、健康食品、介護用品などの軽医療の領域によって構成されたもの。

出所：J-NET21 HPデータより転載

地方圏では「スーパードラッグストア」又は「メガドラッグストア」が主流であり店舗の大型化が進んできている。特にカワチ薬品は「メガドラッグストア」の定義を1320㎡（400坪）以上と独自設定しており、実際に同社開発の店舗は売場面積1320㎡（400坪）～3300㎡（1,000坪）が主流となっている¹⁷⁸。

4-3-2-1-C 店舗開発戦略

図表4-3-4はツルハの店舗物件募集要件一覧である。ロードサイド店舗（郊外型）は図表

¹⁷⁸ カワチ薬品 HP

<https://www.cawachi.co.jp/corporate/concept/#:~:text=%E7%A7%81%E3%81%9F%E3%81%A1%E3%81%8C%E5%87%BA%E5%BA%97%E3%81%97,%E9%9D%A2%E7%A9%8D%E3%82%92%E8%AA%87%E3%81%A3%E3%81%A6%E3%81%84%E3%81%BE%E3%81%99%E3%80%82>（2022/8/2 閲覧）

4-3-3のメガドラッグストアに相当する規模の物件を募集しており、店舗の大型化が鮮明となっている。

図表4-3-4：ツルハドラッグの店舗募集要件

重点出店地区	北海道全域、東北地区（青森県・秋田県・岩手県・山形県・宮城県・福島県）、関東地区（東京都・神奈川県・茨城県・千葉県・栃木県）、新潟県、山梨県、長野県、愛知県、滋賀県、兵庫県、大阪府、和歌山県、京都府、高知県	
店舗種別	ロードサイド店舗	ビルイン店舗
立地	幹線道路沿い	専門店ビル
	生活道路沿い	駅ビル
敷地面積	500～1,000坪	
建物面積	200～350坪	
売り場面積		150～300坪（都心部（東京23区））
居ぬき物件	検討できる	
その他	RSC、CSC、NSCの出店も検討	1階が基本（一棟借りについても検討可）
契約方式	リースバックの駐車場付、建物賃貸借契約が基本	リースバックの建物賃貸借契約が基本
契約期間	開店より15～20年が基本	
保障金	敷金・建築協力金を同社より預託。建築協力金は、基本的に初年度より均等返済	
賃料	要相談	

出所：ツルハHP¹⁷⁹データを基に著者作成

また、契約方式は建築協力金方式のリースバックをとっている。建築協力金のリースバックは以下の流れで店舗開発を進める。好立地の土地をもつ地主に対してドラッグストアは、「建設協力金」という名目で店舗の建設資金を無金利、もしくは非常に低い金利で貸し付ける。地主は建設協力金で、ドラッグストアの指定する仕様で店舗を建設し、店舗をドラッグストアに賃貸する。建設協力金は開業後に貸付金から保証金と名目を変え、地主はドラッグストアから一定額の保証金が相殺された賃料を受け取る。（地主が月々受け取る収益）＝（テナント賃料）－（当初貸付された金額の元本返済額）。地主が月々受け取る収益が単に土地を賃貸する場合よりも高いために、建設協力金方式リースバックは広く一般的に利用されている¹⁸⁰。つまり、地主にとって単なる土地賃貸よりもさらに有利な取

¹⁷⁹ツルハHP <https://www.tsuruha.co.jp/invitation/>（2022/9/1閲覧）

¹⁸⁰ 不動産テックラボ HP <https://realestate-it.info/leaseback-tochikatsuyo/>（2022/8/2 閲覧）

引になるようドラッグストア側が配慮した取引形態である。また、建設協力金方式リースバックは土地にある店舗建物の所有権が地主にあるために、ドラッグストア側は莫大な固定資産を持つことなく店舗開発を進めることができ、財務上のメリットを享受できることも建設協力金方式リースバックが普及した要因である。

4-3-2-2 小売ミックス

4-3-2-2-A 立地戦略

薬事日報によれば¹⁸¹、ドラッグストアは、インバウンド客の激減、在宅勤務の広がり、繁華街やオフィス街の利用が減少する中で、住宅地の店舗の利用度が上がり、出店傾向が都市部から郊外へ加速を見せているという。加えて高齢化で過疎化が進む地域では、採算面から食品スーパー等の撤退が相次いでいる。そうした地域にもドラッグストアは医薬品や化粧品など高利益商品が品揃えの中心であり、本部一括管理（チェーンストア経営）によるローコストでの店舗運営を徹底することと相まって出店を加速している。また、最新の店舗フォーマットでは豊富な生鮮食品等も扱い、ワンストップで生活必需品が購入できることから過疎地域では食品スーパーマーケットに替わり必要不可欠な業態として存在感を増しつつある。また、都市圏においては東京や大阪では、ドラッグストアがかなり昔から存在するため、良い場所にはほとんど既存企業の店舗があり、新たな出店余地はかなり少ない。そのため、これから大都市ドラッグストア市場において一定のシェアを確保するためには、M&Aしかないと言われていたが、前出の都市型のドラッグストア 2 社の統合によりマツキヨココカラが誕生したことで、ほぼそのマーケットを抑える形となった（図表 4-3-4）。

¹⁸¹ 薬事日報 HP 2021 年 5 月 10 日付記事 <https://www.yakuji.co.jp/entry86830.html>
(2022/7/26 閲覧)

図表 4-3-4：都市圏におけるドラッグストアの出店状況（2021）

企業名	東京	神奈川県	埼玉県	千葉県	大阪府	兵庫県	京都府	合計	うち東京・大阪
マツキヨココカラ	688	168	187	259	307	164	77	1850	955
ウェルシア HD	193	224	203	150	150	94	77	1091	343
ツルハ HD	158	39	8	141	24	15	6	391	182
コスモス薬品	7	2	3	5	38	72	15	142	45
サンドラッグ	201	73	64	48	64	23	22	495	265
スギ薬局	161	49	114	17	202	72	40	655	363

出所：ビジネス+IT HP 2021年11月1日付記事より転載

首都圏のマツキヨ、京阪神のココカラが統合したことにより、首都圏、京阪神という最も豊かな大都市マーケットは、マツキヨココカラが圧倒的なシェアを持つことになった¹⁸²。同業他社はオーバーストアを覚悟のうえで都市圏マーケットに進出することが必要である。

4-3-2-2-B 店舗施設戦略

コロナ禍において病院の受診抑制は門前薬局経営に打撃を与えた一方、ドラッグストアは HBC や食品などの物販があり利便性が高いことや遠隔処方に対応できるデジタル基盤があったことから門前薬局からの調剤のシェア獲得が加速している。しかし、現状（2021年現在）の調剤併設率は企業間格差が大きい。ウェルシアホールディングス、スギホールディングス（スギ薬局事業）の併設率は 80%程度に達している一方で、ツルハホールディングスの調剤店舗構成比は 30%弱、サンドラッグは同 10%程度、コスモス薬品の併設率は約 1%である。これまでは面分業で先行し市中の処方箋を集めやすい都市の出店比率と、薬剤師の採用・育成コストの許容度を背景に企業間で調剤事業への積極度合いが異なっていた¹⁸³。しかし、コロナを契機に地方郊外でも処方箋を集めやすくなったため、地方郊外型企業が調剤進出を積極化している。郊外型企業の代表格であるコスモス薬品は 2021 年 5 月期の決算説明会で調剤事業に本格参入することを発表した。同社は 19 年から調剤併設店の展開

¹⁸² ビジネス+IT HP https://www.sbbit.jp/article/cont1/72846?page=2#continue_reading (2022/7/26 閲覧)

¹⁸³ LINE 投資部「ドラッグストア市場で起きている変化(野村アナリストの業界展望)」2021 年 8 月 4 日付記事 <https://line-sec.co.jp/media/articles/industry-outlook-20210804.html>(2022/8/2 閲覧)

をスタートしており、21年5月期末時点の調剤併設店の店舗数は10店舗。22年5月期は、新たに調剤併設店を20～30店開設するとしている（既存店への併設を含む）。同社横山社長は「『面分業』の時代に備え、便利でお客さまに喜んでもらえる売場づくりをしていく」とコメント。「面分業」とは、薬局が不特定多数の医療機関からの処方せんを受け付ける運営形態のことを指す。人口減少、高齢化を背景に、今後は調剤報酬が減額されることが予想され、これにより処方せん発行枚数の少ない「門前薬局」が淘汰されると見られている¹⁸⁴。調剤併設店比率は都市部、郊外を問わずますます高まっていくことが予測できる。

4-3-2-2-C 取扱商品カテゴリー戦略

ドラッグストアの取扱商品カテゴリーの特徴は「美容と健康」のライフスタイルを提案し、それに対応した品揃えを豊富に取り扱っている点である。図表4-3-5は、ドラッグストアの部門別商品構成比を表している。

図表4-3-5：ドラッグストアの商品カテゴリーごとの売上構成比

	売上高構成比
医薬品、OTC	11.8%
調剤薬	10.5%
ヘルスケア	3.0%
健康食品	2.6%
ビューティケア	7.9%
化粧品	14.5%
ベビー用品	3.2%
介護用品	1.4%
家庭用品	6.0%
日用消耗品	9.9%
食品	24.1%
酒類	2.5%
その他	2.6%
全体	100.0%

出所：HCIドラッグストア経営統計2020を基に著者作成

これらの売上構成比の数値は、次のようなドラッグストアの特徴を表している。第一に食品や飲料、日用雑貨といった日常的に便利な生活関連商品を豊富に品揃えすることで、生活者はドラッグストアでのワンストップショッピングが可能になる。この結果、生活者の利便性が向上し、他業態の潜在的顧客をドラッグストアへ取り込むことが可能になる。

¹⁸⁴ ダイヤモンドチェーンストアオンライン HP <https://diamond-rm.net/management/89312/>（2022/8/2 閲覧）

第二に、HBC商品（ヘルス&ビューティケア）はパーソナルケア商品¹⁸⁵に該当し、生活者ニーズの多様化が著しいカテゴリーであるが、同カテゴリーを大幅に強化し他業態から顧客を奪うことに成功したこともドラッグストア業態の特徴の一つである。第三に、ドラッグストアは参入障壁の高い商品カテゴリーを扱っていることである。調剤、一般医薬品第一類の販売には薬剤師、一般医薬品第二・三類には登録販売者の常駐が義務付けられ、専門性を生かした品揃えが可能となっている。また、調剤薬販売に関しては2015年に厚生労働省が打ち出した調剤薬局の「かかりつけ薬局」構想は、ドラッグストアのワンストップショッピングのアイテムに「調剤薬」を加えることと親和性が高いことから、調剤薬局併設型店舗も増加傾向にあり、専門性の高い品揃えに拍車をかけている（図表4-3-6）。

図表4-3-6：主要ドラッグストアの調剤薬局併設型店舗比率

順位	企業名	2017年	2018年	2019年
1位	スギホールディングス株式会社	非公開	68.4%	70.0%
2位	ウエルシアホールディングス株式会社	66.8%	68.5%	68.5%
3位	株式会社クスリのアオキホールディングス	46.6%	44.8%	45.2%
4位	株式会社クリエイトSDホールディングス	28.3%	29.0%	31.1%
5位	株式会社ツルハホールディングス	23.8%	26.5%	27.2%
6位	株式会社キリン堂ホールディングス	18.0%	21.7%	23.6%
7位	株式会社ココカラファイン	19.1%	20.5%	21.6%
8位	株式会社マツモトキヨシホールディングス	16.3%	16.9%	17.5%
9位	サツドラホールディングス株式会社	9.8%	9.5%	非公開

出所：Business Savvy HP掲載データを転載¹⁸⁶

¹⁸⁵ 身体の洗浄や身嗜み、嗜好などを目的とした商品の総称。基本的に身嗜みのため、身体を手入れするためのものである。出所：weblio 辞書

<https://www.weblio.jp/content/%E3%83%91%E3%83%BC%E3%82%BD%E3%83%8A%E3%83%AB%E3%82%B1%E3%82%A2>（2021/11/1 閲覧）

¹⁸⁶ Business Savvy HP <https://busisavvy.com/management/pharmaceutical-ratio/>（2021/12/9閲覧）

また、ドラッグストアは巧みな粗利ミックスを行い、リーズナブルな価格で品揃えしている印象を消費者に与えている。粗利ミックスとは粗利益率の高い部門・品群・品種・品目の陳列面積を広げたり、売り方を変えたりすることで、店全体や品群・品種などのグループ全体の売上構成を高める方法のことである¹⁸⁷。図表4-3-7によれば、低価格の日用雑貨や食品で集客を高めながら、付加価値の高いヘルスケア、健康食品などのHBC商品カテゴリーで高い利益率を確保する粗利ミックス政策をとっている。

図表4-3-7：ドラッグストアの商品構成ごとの粗利益率

粗利益率	07年	08年	09年	10年	11年	12年	13年	14年	15年	16年	17年	18年	19年
医薬品(OTC)	34.6	35.2	35.8	36.7	35.6	36.2	36.5	37.0	36.3	35.6	37.3	37.3	37.8
調剤薬	33.2	34.4	35.1	33.4	33.0	33.2	32.4	34.4	34.5	35.6	32.4	33.7	36.5
ヘルスケア	32.3	32.5	32.9	32.2	33.9	34.9	35.4	35.7	35.6	34.8	36.5	35.8	36.3
健康食品	25.8	26.6	25.7	24.6	27.7	30.0	33.4	33.7	34.0	31.4	31.8	30.0	32.5
ビューティケア	21.7	22.6	22.5	24.2	25.4	24.6	24.7	26.2	27.0	27.7	28.3	28.3	29.6
化粧品	22.0	23.3	22.3	24.3	26.0	26.0	26.2	28.1	27.8	28.1	28.8	28.7	29.8
ベビー用品	11.2	14.6	14.9	9.6	10.5	13.5	13.8	11.5	8.9	10.4	11.9	12.8	14.2
介護用品	21.8	21.0	20.9	21.2	20.4	22.1	22.8	18.8	18.7	18.8	12.3	22.4	32.2
家庭用品	20.0	20.5	19.4	20.2	21.2	20.3	19.8	21.6	21.1	21.5	21.5	21.6	21.4
日用消耗品	16.0	18.6	17.7	17.4	18.3	18.0	15.5	15.0	16.6	16.7	18.6	19.5	20.1
食品	14.8	15.3	14.8	14.8	16.2	15.1	15.3	15.5	15.3	15.4	15.5	15.1	15.6
酒類	11.8	13.1	12.3	10.7	12.3	14.6	11.5	10.3	13.1	14.0	11.2	11.1	16.4
その他	20.1	20.0	15.3	18.1	17.8	20.4	23.5	19.9	22.6	22.1	21.8	22.9	24.7
平均	23.5	24.8	24.9	24.3	24.2	24.8	25.5	25.2	25.5	25.4	25.9	26.0	26.6

出所：HCIドラッグストア経営統計2020を基に著者作成

商品構成で専門性の高い医薬品関連は3割以上の粗利益があり高い粗利益率である。このカテゴリーの商品はほとんど値下げせずに販売することができる。また、健康食品も医薬品と同様に高い粗利益率の商品であり、これらの高い粗利益率の商品から得られた収益を原資として、食品、日用消耗品等を大幅値引きする粗利ミックスを行い集客する仕組みを構築している。このようにドラッグストアは日用雑貨を幅広くそろえて低価格帯で提供することで、生活者にディスカウンターというイメージを植え付けて他業態から顧客を奪うことに成功しつつ、囲い込みをした顧客が粗利益率の高い医薬品や健康食品を購入することで高い収益を確保するという粗利ミックスを上手に実践している業態といえる。

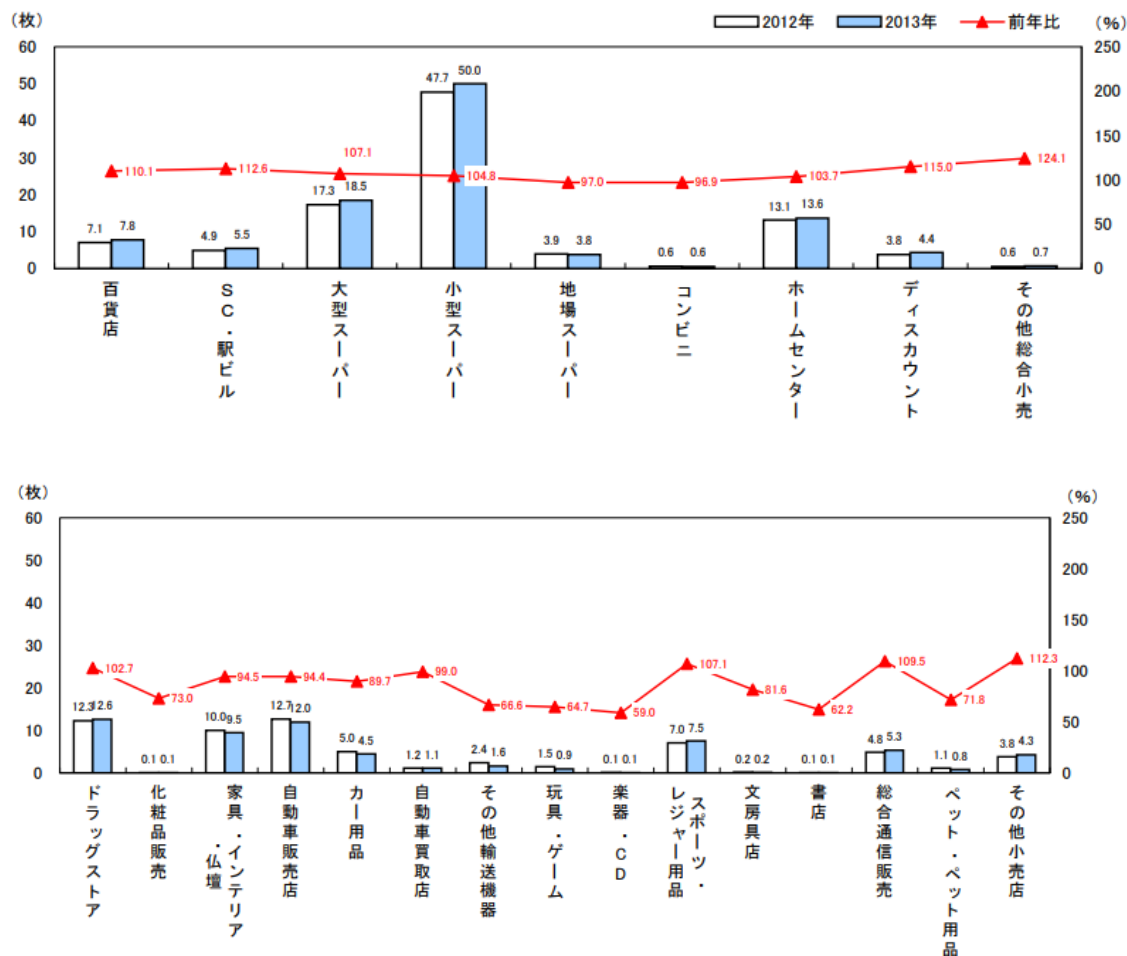
¹⁸⁷ 流通用語辞典

<https://mdnext.jp/yougo/%E7%B2%97%E5%88%A9%E3%83%9F%E3%83%83%E3%82%AF%E3%82%B9> (2021/11/1 閲覧)

4-3-2-2-D 販売促進計画

ドラッグストアの販売促進計画は2010年代初頭、食品スーパーマーケットに次ぐ規模で折込チラシを活用していた（図表4-3-8）。

図表4-3-8：業態毎の全国月間折込チラシ枚数（2013年4月/一世帯当たり）



出所：月間新聞折込出稿統計調査 R E P O R T（2013）より転載¹⁸⁸

現在でも折込チラシの活用は見られるが、他業態同様電子チラシや SNS 等の連動販促に置き換わりつつある。ドラッグストア大手のココカラファインは販促プロモーション活動の面においては、顧客に直接リーチができるオウンドメディア¹⁸⁹、特に自社アプリ会員率の

¹⁸⁸ 日本新聞折込広告業協会 HP

https://www.j-noa.jp/wp-content/uploads/2013/06/201304all_toukei.pdf(2022/8/15 閲覧)

¹⁸⁹ オウンドメディアとは企業が消費者に向けて発信するメディア。自社発行の広報誌やパンフレット、インターネットの自社サイトなどをさす（出所：Weblio 辞書）

向上に注力し、さらに、LINE や Twitter などの媒体も活用し自社メディアだけでは接触できない顧客との接点作りを構築している。同社公式 Twitter アカウントでは、商品や店頭イベント情報の告知だけでなく、「ココカラファインへのイメージ」を醸成する場としてお悩み相談コンテンツや日々のヘルスケアに役立つ情報の提供を行い、定期的にフォロー&リツイートキャンペーンも行っている。デジタルに注力しアプリ会員が増えるに連れて、来店していない顧客に対しての行動も可視化が進み、アプリ内のどの画面がいつ見られて、何を配信したらどのようなアクションが起きるのか、また逆に何は見られていないのかまで分析可能になった。それによって顧客の購買への動機付けが24時間可能になり、ワントゥーワンマーケティングに近い販促活動が可能になる。ドラッグストア業態は元来、化粧品等のカウンセリングを得意としているので、今後はこうした顧客購買行動データを活用しながら、ワントゥーワン販促マーケティングに力を注ぐ方針である¹⁹⁰。

デジタル系の販促（チラシ等）は、ワントゥーワン販促マーケティングの道を開く可能性もあるが、アナログ（ポスティングチラシ）に閲覧率で劣後しているデータもあることから（前出図表 4-1-10）、ドラッグストア業態においてもアナログ販促も併用しながらの販促デジタル化戦略が有効といえる。

4-3-2-2-E 接客サービス方針

ドラッグストアはセルフサービス一括登録清算方式を採用していることもあり、百貨店の様な積極的な接客は行わない。しかし、扱い商品カテゴリーの特性上、対面接客が売上に使がるケースもあることから比較的対面接客に力を入れている業態である。まずは調剤薬に関しては薬剤師が対面で手渡しすることが原則となっているため調剤薬に関しては基本的に対面必須の商品カテゴリーである。続いて医薬品（OTC）に関して登録販売者が商品の説明を行う機会が多いことから、対面接客のための接客技術の向上が必要となる。また、HBC（ヘルス&ビューティケア）カテゴリーも美容関連知識等に関して豊富なスタッフの常駐が売上増に寄与することから、売上構成比の49%に当たる調剤薬、一般医薬品、HBC等の商品群（前出図表 4-3-9）において対面接客の有効性が高いと考えられる。この流れからスタッフが売場全般の商品知識をもち様々な関連販売提案等が可能になった場合、食品小

<https://www.weblio.jp/>（2022/8/27 閲覧）

¹⁹⁰SMMLab HP

https://smmlab.jp/article/cocokarafine_digital_sales_promotion_interview/（2022/8/29 閲覧）

売主要3業態では唯一「接客イメージのよい業態」に昇華する可能性を持っている。

4-3-3バック・システム（生活者から識別不可能な店舗運営の特徴）

4-3-3-1 SCM（サプライチェーンマネジメント）

4-3-3-1-A情報処理技術

ドラッグストアもその他食品を中心とした業態である食品スーパーマーケット、コンビニエンスストア同様、チェーンストア経営を志向する企業の集まりである。チェーンストア経営に必須の情報処理技術はPOSシステムである。ドラッグストア業態においても、POS標準的情報処理技術として定着している。以下の図表はシャープがドラッグストア向けに開発したPOSシステムの機能一覧である（図表4-3-9）。

図表4-3-9：シャープPOSシステム機能一覧

特徴機能

売上業務	分析業務	管理
<ul style="list-style-type: none">・自動値引／会員価格・医薬3分類表示・明細まとめ印字・販促クーポン発行・成人確認メッセージ・返品理由選択	<ul style="list-style-type: none">・単品分析	<ul style="list-style-type: none">・仮棚札発行・商品問合せ・企画単品検索

標準機能

開設業務	入金業務	精算業務
<ul style="list-style-type: none"> 運用日付設定 システム日付設定 釣銭準備金設定 	<ul style="list-style-type: none"> 小口入金 小口出金 前受入金 	<ul style="list-style-type: none"> 天候入力 在高点検 精算レポート出力
売上業務		
<ul style="list-style-type: none"> ●販売情報入力 <ul style="list-style-type: none"> 販売担当者入力 客層入力 顧客入力 ●販売登録 <ul style="list-style-type: none"> 売上処理 返品処理 レシート返品 当日取消処理 ●明細入力 <ul style="list-style-type: none"> 入力方法 <ul style="list-style-type: none"> スキャナー入力 コード(数字)手入力 タッチパネル入力 入力種類 <ul style="list-style-type: none"> バーコード 中分類コード NON-PLU 緊急JAN登録 	<ul style="list-style-type: none"> ●明細入力(つづき) <ul style="list-style-type: none"> 数量変更 明細取消 税区分変更 明細検索 商品情報検索 ●手動値引機能 <ul style="list-style-type: none"> 臨時売価変更 単品値引 単品割引 ●自動値引機能 <ul style="list-style-type: none"> 特売商品 メーカー分類値引 バンドル値引 ミックス値引 セット値引 ●小計値引/割引 <ul style="list-style-type: none"> 小計値引 小計割引 	<ul style="list-style-type: none"> ●決済入力 <ul style="list-style-type: none"> 現金決済 釣銭釣札機連動 (注)指定機種に限る クレジット・デビットカード決済(注) 端末非連動 電子マネー決済 (注)端末非連動 券決済 売掛金決済 (注)売掛管理なし 前受金決済 複合決済入力 ●その他 <ul style="list-style-type: none"> 取引中止 割込(保留3件まで) レシート再発行 ノンレシート 領収証発行 印紙税欄自動印字 両替 お知らせメッセージ確認
点検業務	マスター管理	顧客サーバー連動 (オプション)(注1)
<ul style="list-style-type: none"> ●在高点検 <ul style="list-style-type: none"> 在高レポート ●日報点検(POS計)/日報点検(店舗計)/期間報(店舗計)(画面表示・R/J・A4) <ul style="list-style-type: none"> 取引別レポート(客層別を含む) 決済種別内訳レポート 中分類別レポート 商品別レポート(店舗計のみ) 時間帯別レポート 担当者別レポート 販売員別レポート 推奨品レポート 取引先別レポート メーカー別レポート 	<ul style="list-style-type: none"> ●マスター受信 <hr/> <p style="text-align: center;">その他業務</p> <ul style="list-style-type: none"> サインオン/サインオフ 担当者権限設定 操作ログ 電子ジャーナル検索 自動プログラム更新 データバックアップ 背面ディスプレイ表示((注)対応機種のみ) 休止画面 練習モード(売上・入出金) お知らせメッセージ機能メンテナンス POS稼働表示 	<ul style="list-style-type: none"> 顧客カード読込 顧客入力 顧客検索 顧客購買履歴表示 ポイント付与 ポイントリアル更新 ポイント還元 ポイント後付 サービス券発行 <p>(注1) 弊社指定顧客システム 連動時</p>

出所：シャープHP「ドラッグストア向けPOSシステム RETAILACE21 Ver.3 for Drug

Store」¹⁹¹より転載

小売業界ではセブンイレブンのPOSデータ利用による商品開発、売上アップ戦略が情報管理技術の礎を築いたとされているが、現代のPOSシステムは当然のことながら当時（1980年代初頭）を遥かに上回る情報を与えてくれる存在になっている。ハードの技術進化に使う側が追いついていけるかの高度な情報提供レベルにある。

4-3-3-1-B商品政策（仕入れ基準／商品開発等）

ドラッグストアが扱う商品群は、医薬品、HBC（Health&BeautyCare）カテゴリ商品を中心に、装置産業的要素の強い大規模工場を持つ薬品、食品メーカーが生産する工業製品がほとんどある。したがって、通常であれば食品スーパーマーケットの加工食品売場のようにNBブランドメーカー（工業製品）のみを品揃えした場合、価格競争に陥り利益率の低下を招き経営が危ぶまれるのが常である。ところがドラッグストアは売場全体としては十分な利益を獲得できるMD戦略を構築している。特に処方薬は法によって値引き販売が禁止されているため¹⁹²、調剤薬局を併設しているドラッグストア店舗は安定した利益を獲得できる。また、第一類～第三類医薬品に関しては、値引き販売は禁じられていないものの現状では加工食品のような大規模値引き販売が展開されていないのが現状である。この事象は、医薬品やHBCカテゴリ商品が供給過多に陥っていないからか生活者が値引きを望まない商品カテゴリであるからかは定かではない。しかし、現状では同カテゴリ商品は大幅な値引き攻勢をかけずとも売上を確保できる貴重な商品群として存在している。したがって、同カテゴリの品揃え強化がドラッグストア経営上重要な課題となる。

4-3-3-1-C物流戦略

ドラッグストアの物流は生鮮品及び日配品の扱いが食品スーパーマーケットやドラッグストアと比べ少ないため物流コストが比較的低いという特徴がある。常温度帯商品の物流はコールドチェーンを構築する必要性がないためである。しかしながら、ドラッグストアは一般的にはチェーンストア理論経営を取り入れているため、物流業者等に運営委託をし

¹⁹¹ シャープHP <https://smj.jp.sharp/bs/pos/retailace21/drugstore.html>（2022/9/2閲覧）

¹⁹² 薬担規則第二条の三

（https://www.mhlw.go.jp/seisakunitsuite/bunya/kenkou_iryuu/iryuuhoken/dl/shidou_kansa_03.pdf）

た自社の専用物流センターを設けて商品を一度物流センターに集荷し、そこから各店に向けて商品を発送する。小売業の物流センターには、仕入先から商品を入荷し在庫を置くDC（在庫型）センターと仕入先から商品を入荷し、検品、仕分けして小売店舗へ納品するTC（通過型）センターの2つのタイプがあるが、DC、TCそれぞれにメリット、デメリットがあり、業種業態によって適した方法を選択している。回転率の早い商品はDC型、遅い商品はTC型で取り扱うことが望ましいと言われている（図表4-3-10）。

図表4-3-10：ドラッグストアの商品回転率

	売上高構成比	荒利益率	回転率※
医薬品、OTC	11.0%	39.0%	5.9
調剤薬	10.9%	37.0%	11.0
ヘルスケア	2.9%	37.9%	5.7
健康食品	2.5%	35.6%	6.3
ビューティケア	7.6%	29.7%	5.4
化粧品	14.1%	29.8%	4.2
ベビー用品	3.1%	16.1%	8.3
介護用品	1.4%	33.9%	7.4
家庭用品	6.0%	22.5%	7.9
日用消耗品	10.0%	21.3%	10.3
食品	25.1%	16.0%	18.7
酒類	2.7%	14.8%	12.4
その他	2.7%	25.2%	6.7
全体	100.0%	26.8%	6.8

出所：HCIドラッグストア経営統計2021年版より転載

食品スーパーマーケットは、仕入先で店舗別の仕分けをした状態で一括物流センターに配送される事前店別ピッキング型（TC）が多く、ドラッグストアは、商品の取り扱いアイテムが多いため、総量納品で物流センターへ納品し、物流センターにて仕分ける総量納品型（TC）が主流である¹⁹³。

4-3-3-2店頭業務遂行技術（運営手法/運営システム/運営手順/組織体制等）

ドラッグストアは極めて効率的に店舗運営を行っている（図表4-3-11）。

¹⁹³ サカタウェアハウス HP <https://www.sakata.co.jp/logistics-335/>（2022/7/30 閲覧）

図表4-3-11：ドラッグストア1店舗当たり就業人数

	2016年	2017年	2018年	2019年	2020年
社員数(人)	3.4	3.4	3.4	3.4	3.4
PA(人)	8.4	8.5	8.6	8.7	8.9
合計	11.8	11.9	12.0	12.1	12.3

出所：HCI ドラッグストア経営統計 2021年版を基に著者作成、PA（パート・アルバイト人数は8時間換算）

これはドラッグストアの売場商品構成は常温商品が多く、かつ、店内加工作業の必要性がない商品が多数を占め、店舗での作業工数が少なくて済むためである。加えて商品回転率も比較的低い商品群が多いため、1日あたりの商品補充（品出し）回数も他業態に比べ低い（前出図表4-3-9）。食品スーパーマーケットの一店舗当たりの社員数は9.9人、PA（パート・アルバイト）35人、合計44.9人とドラッグストアの3倍以上の就業者を必要としている。平均店舗面積が約500坪の食品スーパーマーケットはドラッグストアの平均店舗面積の約250坪と倍の店舗面積であるので就業者数が多いのも必然ではある。しかし、面積は2倍だが就業者数は3倍以上である。これは明らかに店舗段階での加工作業が多い生鮮食品の売上構成比が高いことに起因している。また、ドラッグストアは常温商品が多数を占めることから什器備品の初期投資額と維持費も低く抑えられるメリットがある。冷蔵・冷凍ケースや加工作業用の設備などは他業態に比べ少ない。少ない一店舗当たり就業者数と低い店舗設備投資額が相まって、ドラッグストア業態はハイペースな新規出店戦略を続けることができていく。

4-3-4 小括

ドラッグストアは、食品+HBCという品揃えを開発し成長過程の只中にある。ただし、食品+HBCのほとんどが品質の安定している工業的商品であるため品揃えの差別化が難しい。そこで店舗の鮮度管理技術で大きく品質に差がつく生鮮食品の品揃えにも取り組み、差別化商品と位置づけ新たな小売フォーマットの開拓に移行する企業も出現している。前述のとおりドラッグストア業態は、30%以上の粗利益率がとれる医薬品や化粧品の儲けを原資に食品スーパーマーケット、コンビニエンスストアなどから顧客を吸引することに成功している。特にゲンキー、コスモス食品、カワチ薬品は食品の売上構成比が50%を超え、クリエイトSD、クスリのアオキ、薬王堂などは40%前後に達する。菓子、調味料、飲料

などの加工食品、牛乳、パンなどの日配品、冷凍食品などは食品スーパーマーケットに行かずとも消費者は購入することができる。特にゲンキーは生鮮 4 品も品揃えし、限りなく食品スーパーマーケットの品揃えに近づける品揃え戦略をとっている（図表 4-3-12）。

図表4-3-12：2018年度（2019年2月、3月、5月、6月期）決算数値と食品構成比等

ランキング	企業名	決算月	売上高 (百万円)	対前年比 売上成長率	売上高食品構成比が 33.3% (1/3) 以上
1	ツルハHD	5月	782447	16.20%	
2	ウェルシアHD	2月	779148	12.10%	
3	コスモス薬品	5月	611137	9.50%	56%
4	サンドラッグ	3月	588069	4.20%	
5	マツモトキヨシHD	3月	575991	3.10%	
6	スギHD	2月	488464	6.90%	
7	ココカラファイン	3月	400559	2.50%	
8	クリエイトSDHD	5月	286299	6.80%	39.40%
9	カワチ薬品	3月	264926	-1.20%	57.10%
10	クスリのアオキHD	5月	250885	13.40%	※65.5% (雑貨売上も含む)
11	キリン堂HD	2月	129593	2.30%	
12	中部薬品	3月	127781	8.30%	
13	GenkyDrugStores	6月	103897	9.50%	61.20%
14	薬王堂	2月	91810	10.50%	40.90%
15	サッドラHD	5月	84649	7.80%	

出所：各社有価証券報告書を基に著者作成

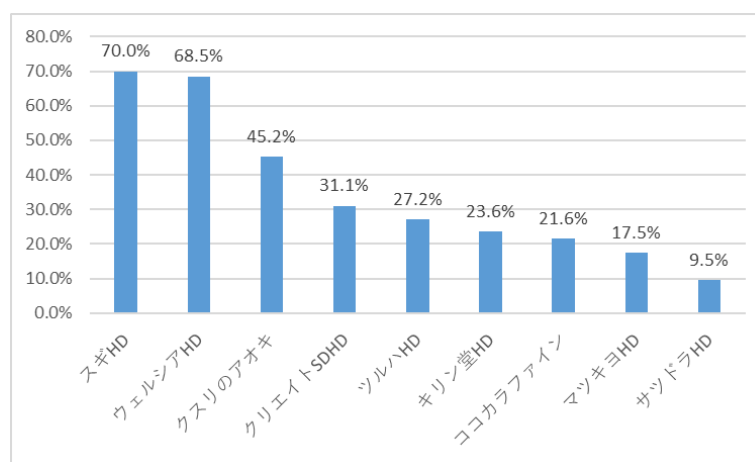
食品の充実に加えて、調剤薬局併設店舗の拡大もドラッグストア伸長の要因の一つである。調剤薬局は年々店舗数を増やし2018年度末には59000店をこえ、コンビニエンスストアの店舗数と肩を並べるほどになった。調剤薬局の扱う医療用医薬品の市場規模は7.5兆円を超えており¹⁹⁴、かつ、公定価格なので価格競争が少なく「調剤」を持つ業態は安定した収益が約束されている。しかし、国は膨張の一途をたどる医療費の抑制観点から調剤報酬の低減を図るとともに、地域住民の健康を守る「かかりつけ薬局」重視の方向にかじを切った。かかりつけ薬局は患者の病歴や服薬履歴を把握し、健康の相談窓口になることが求められている。単に医薬品を処方し、患者に渡すだけの機能しかない「門前薬局」は現状のままでは淘汰される状況に直面している。国が求める役割を重視する調剤併設薬局を多店舗展開するドラッグストアは地域包括ケアシステムの面からも期待が高まっている。

現在、調剤市場のドラッグストアシェア率は9.6%（前出図表3-4-1）であるが、現在の調剤薬局に対する国の政策を鑑みればドラッグストアの調剤薬局併設型店舗のシェア率上

¹⁹⁴ 出所：HCI ドラッグストア経営統計 2020

昇は確定的であるといえる。薬機法の改正、調剤業務の在り方、調剤報酬の改正など、医薬品を取り巻く環境は大きく変化している。その中において、服薬指導や在宅医療、予防、治療、介護をサポートし、食と健康の拠点化などハブステーション機能を備えた地域住民のよりどころとなりえるのはドラッグストア業態である可能性が高い。調剤薬局が、単独業態でドラッグストア業態がもつ機能を満たす可能性は低く、ドラッグストアの優位性は高まっており、それが売上高成長率の伸長などの数値実績となって表れている。つまり、医薬品、食品を中心とした商品、サービス250坪～600坪程度の店舗に詰め込み、ワンストップで買い物ができる品揃え政策をとるドラッグストア業態は、少子高齢化社会の進行する我が国において、生活者にさらに支持される可能性が高い。加えて登録販売者制度がドラッグストアの優位性をさらに高める結果となっている。食品スーパーマーケットやコンビニエンスストアでもHBC（ヘルス&ビューティケア）カテゴリーを強化し、ドラッグストアと同様の商品やサービスが提供できれば、ドラッグストアと互角に戦える可能性はある。しかし、医薬品の販売や接客には資格保持者が必要で、これが大きな障壁となっている。旧薬事法の2006年改正により、大半の一般用医薬品（OTC薬）販売は登録販売者（従来は薬剤師）で可能になったが、登録販売者は資格取得後2年間の実務経験を積まないと店舗管理者になれない。医薬品の売場が少ない食品スーパーマーケットやコンビニエンスストアでは自社による登録販売者の大量育成が難しく、これが障壁となり医薬品売場の拡大が進まないのが実態である。加えて登録販売者より格段に確保の難しい薬剤師の常駐が必要なドラッグストアの調剤薬局併設店舗の数は、大手数社を除き併設率は50%以下である（図表4-3-13）。

図表4-3-13：ドラッグストア各社の調剤薬局店舗併設率（2018年）



出所：BusinessSawy『ドラッグストア主要企業の調剤比率、店舗の調剤併設率ランキング』統計データを基に筆者作成¹⁹⁵

しかし、登録販売者制度の導入で、雑務から解放された薬剤師を調剤や医療相談などに回すことができるようになったドラッグストアは調剤併設店舗の出店を着実に加速させている。調剤や医薬品販売を重視するドラッグストア大手各社は医薬品販売従事者を大幅に増やす政策を継続しており、今後も店舗での実務経験が必要な登録販売者の大量育成をドラッグストアの店舗を活用して進めていく方針である。高粗利益が確保できる医薬品市場への参入を拡大したい食品スーパーマーケットやコンビニエンスストアではあるが、薬剤師、登録販売者の確保が容易ではないのが現状である。このような現状からもドラッグストア業態は調剤薬局機能を品揃えに追加しやすい環境におかれている業態であることがわかる。成長を続けてきたドラッグストア業態は食品カテゴリーのさらなる強化と調剤薬局機能を備える店舗を増加させることにより、さらなる業態発展に向け邁進することになるだろう。

第5章 小売業における独自商品の拡大と食品スーパーマーケット業態

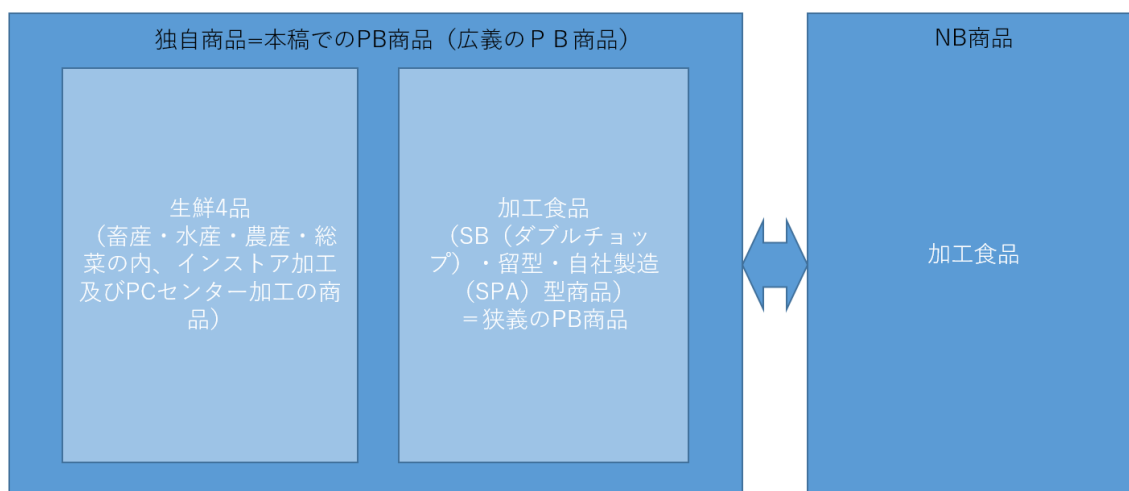
5-1 独自商品とは何か

¹⁹⁵ BusinessSawy『ドラッグストア主要企業の調剤比率、店舗の調剤併設率ランキング』
<https://busisavvy.com/management/pharmaceutical-ratio/>（2021/11/27 閲覧）

矢作（2011）は、独自商品を「①小売企業が商品の仕様書を作成し、メーカーに対して製造委託する。②小売企業と特定の単独メーカーないし複数メーカーと共同で商品を企画・開発する。③メーカーが展開するブランド品の一部仕様・包装を変更して自社専用商品として調達する。④海外メーカーに対して商品を仕様書ベースなどで発注し輸入する。⑤複数の小売企業と共同でメーカーに対して何らかの方式で製造委託するなど様々である。」と定義している。本稿では矢作（2011）の定義に加え、NB商品以外の全ての商品を「独自商品」と定義し論を進めていきたい。NB商品は工業的に生産され品質のばらつきが少なく、小売店舗に品揃えされた場合、小売店側の差別化戦略を「価格」に頼ることになる。一方、例えば食品スーパーマーケットにおける水産売場の品ぞろえは魚一尾ごとに大きさ、脂のノリ、見た目などが違い、工業的に均一な商品とはいえない。加えて水産商品は鮮度管理技術の巧拙が品質維持レベルを大きく左右するため、魚一尾ごとの個性に加え、鮮度管理技術レベルの巧拙も商品の個性に含まれると考えられる。このような視座から改めて食品スーパーマーケットの品揃えを考察してみると水産、精肉、農産、総菜売場の過半数以上の商品が「独自商品」と定義されるであろうと考えられ、小売ミックスの視点が一変することがわかる。PB商品よりも広い概念である独自商品の品揃えの多寡が、小売経営戦略の成否を左右する要因であると規定した場合、例えば食品スーパーマーケットの売場に品揃えされる全ての商品のうち、独自商品の品揃え比率はPB商品¹⁹⁶のみで比較した場合に比べ、生鮮四品をPBとすると大幅に高まることが容易に予測できる。筆者は独自商品比率の多寡とその品質レベルの高さと価格が小売経営戦略成否を分ける大きな要因であると考えている。したがって、本稿では主要業態の独自商品比率を検証することにより、業態及び小売フォーマットの強さを考察することとする（図表 5-1-1）。

¹⁹⁶ プライベートブランド（PB）は、小売業が製造工程の設計や原材料の調達、ものづくりの段階まで入って開発を行っている商品（出所：MDnext 流通用語集）。

図表 5-1-1：本稿で定義する独自商品（PB 商品）の範囲



出所：著者作成（※SB・留型・SPA等の用語説明は5-2参照のこと。）

5-2 プライベートブランド（PB）の歴史と定義

プライベートブランド（PB）は、小売業が製造工程の設計や原材料の調達、ものづくりの段階まで入って開発を行っている商品である。一方PBと類似した概念にストアブランド（SB）がある。SBとは特定個別小売業のブランド名で販売する開発商品であり、パッケージの裏面にメーカー名が製造者として記載される「ダブルチョップ」のことである。ダブルチョップとはメーカーと小売業が共同開発した商品のことを指し、メーカーが特別にそのチェーンのために同じ中身、もしくは仕様を一部変更したものを、パッケージを変えてその小売店のブランドネームで販売し、双方の企業名が併記されることからダブルチョップと呼ばれる。Chop(チョップ)とは商標のことである。SBは小売業の店舗数が増えた段階で、小売業の差別化ブランドとして、小売業とメーカーの協働で開発する商品である。小売業にとっては、商品による差別化につながり、テレビCM広告は打たないので、メーカーのマーケティングコストが低く、その分、ナショナルブランド（NB）商品よりも小売業の値入率は高くなる。メーカーにとっては、計画生産できることが最大のメリットである¹⁹⁷。またメーカー名が表記され、メーカー独自ブランドをそのまま利用するが、内容量等を増減させ、特定小売業のみで販売する商品を留型商品と呼ぶ¹⁹⁸。留め型商品も計画生産ができるためメーカーにとってはメリットであり、小売業も生活者に認知されている商品ブランドを利用できるメリットはあるが、従来のメーカーブランド商品と量目等の違いしかないので、安いと思って購入したものの入り数が一つ少なかっただけで、グラム

¹⁹⁷ MDnext 流通用語集 <https://md-next.jp/yougo> (2021/6/2 閲覧)

¹⁹⁸ 流通ニュース HP <https://www.ryutsuu.biz/commodity/1011044.html> (2021/8/20 閲覧)

単価は同じだったなど、従来商品と判別しにくいという欠点はある。一方PB（プライベートブランド）は、小売業が製造工程の設計や原材料の調達、ものづくりの段階まで入って開発を行っている商品であるため、SBと違い、小売業自らが製造責任と販売責任を負い、物流設計までを行う。いきなりPBを開発するとなると、製造責任や原材料の調達もあり、返品できないことから、売り切るリスクを負うため、SBで経験を積みながら徐々にPB化していくというのが商品開発の手順として望ましいとされる¹⁹⁹。SB・PBにはこのような相違がみられるが、食品流通の現場担当者や生活者はSB商品をPB商品と混同して認識している傾向がある。したがって本稿では用語の利用実態に即し、SB商品をPB商品に包含して用語利用をする。また留め型商品は、生活者から見れば従来のメーカーブランド商品とほぼ同じ商品と見えるためPB商品とは言えない可能性も高いが、メーカーサイドは特定小売業のためだけに製造する商品であることを鑑みればPB商品と分類するのが適切である。したがって、本稿では留め型商品もPB商品に包含して用語利用をする。

こうした特徴を持つPB商品の歴史は古く、1844年、イギリスで消費生活協同組合運動から生協店舗が誕生し、その店舗に品揃えされていたコープ（生協）商品が第一号と考えられる。19世紀半ばのイギリスの生活者は食料品の供給不足が慢性化しており、まがい物や量目不足の商品が出まわっていた。また当時の生活者の移動手段は限られており優良な店舗で比較購買をする機会が限られていたこともあり、いわゆる悪徳な店舗での商品購入を余儀なくされていた。こうした時代背景から生活者の消費生活協同組合運動が高まり生協店舗が誕生したわけだが、生協は瞬く間に人気化し、各地域に小規模な単位生協が生まれていった。単位生協の商品仕入れを集約化したのが卸売協同組合であり、この組合は1870年代に入ると多様な加工食品等を独自の商品仕入れルートで開発し、自社ブランド（COOP商品）での販売を本格化した。組合は20世紀初頭には海外からベーコンや紅茶などの加工食品を調達するまでになり、イギリス国内では小麦粉、菓子製造工場などを多数経営するに至った。こうした「良質廉価」な商品を、広告費をかけずに販売することで生活を豊かにする活動理念は、我が国の生協にも受け継がれ、生活者に支持されている。一方、民間の一般的な食料品店でのPB商品第一号は、1869年イギリス創業のセインズベリーが1890年代にソーセージとパイを独自ブランドで販売したのが始まりとされている。ただし、生協のように加工食品分野で本格的に独自ブランドでのPB商品を販売するようになるのは、店舗数が100店をこえた1920年頃である。セインズベリーは現在、スーパーマーケットとコンビニ

¹⁹⁹ MDnext 流通用語集 <https://md-next.jp/yougo>（2021/6/2 閲覧）

エンスストアを多数経営する大手小売業者に成長した²⁰⁰。

我が国で PB 商品の開発が本格化するのには、1960 年代チェーンストア経営手法をとりいれ、安売り商法で頭角を現したダイエーによるものである。当時は有力メーカーの流通チャネル支配力が強く、再販売価格維持制度の適用されていない商品分野（一般加工食品等）でも、メーカーが決めた定価を小売店での販売価格とするのが一般的であり、そのような環境下でのダイエーの安売り商法は一般小売店やメーカーからの強い反発にあった。特に有力メーカーの中には、安売りを阻止しようとダイエーに対して出荷停止措置を実行する企業も現れた。しかし、ダイエーの安売り商法人気は凄まじく、有力メーカー側は妥協案の検討を始める必要性に迫られることになった。その結果、NB 商品とほぼ同一の商品をパッケージや量目変更し、製造元のメーカー名と発売元の小売業社名（ダイエー）を併記したダブルチョップ商品が誕生した。この流れを契機に 1960 年代にイトーヨーカ堂などの総合スーパーマーケット（GMS）にもダブルチョップ商品開発が飛び火し、PB 商品開発本格化の歴史が始まることとなった。

1971 年、ダイエーは前年 4 月に PB 家電ブランド「ブブ」を立ち上げ、製造委託していた家電メーカー・クラウンを買収し、完全子会社化した（1976 年販売不振から発売停止）。1974 年には再販売価格維持制度が縮小されたのを契機に、厚い再販制度に守られていたトイレタリー²⁰¹市場でも商品開発に着手し、資生堂、花王、大正製薬等の有力メーカーとダブルチョップ商品を生み出した。1978 年には「ノーブランド」という PB 商品を発売した。ノーブランド商品は 1970 年代前半にフランスのカルフルが開発したブランディングしない商品群のことで、宣伝広告なし、過剰包装や過剰品質を排することを特徴としている。ダイエーのノーブランド商品は、生活必需品を対象に NB 商品より 30%、既存 PB 商品より 15%程度安く販売された。同じ時期に西友はノーブランド商品として「無印良品」を発売した。無印良品のコンセプトは生活者に受け入れられ、1989 年 6 月には、西友の 100%子会社として(株)良品計画を設立、セゾングループ解体後も独自の発展を遂げ 2020 年 8 月期末現在、国内 479 店舗、海外 550 店舗を展開する小売企業に飛躍した²⁰²。

²⁰⁰ 矢作 敏行（2013）『NB と PB- 2 つのブランドの歴史素描』経営志林 第 50 巻 1 号 pp.18-19

²⁰¹ 化粧品類や洗面用具のこと。もともとのトイレタリーの意味としては身だしなみに使う消耗品である（出所：MDnext 流通用語集 <https://md-next.jp/>）。

²⁰² 良品計画 HP <https://ryohin-keikaku.jp/>（2021/7/27 閲覧）

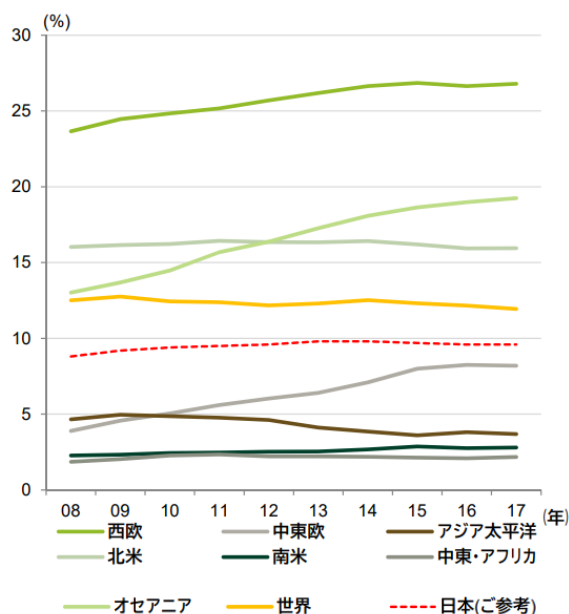
1980年代は景気減速のあおりを受け、総合スーパーマーケットは業績不振に陥り、企業体質改善が迫られ、利益の出ていないPB商品の販売中止が増加した。ダイエーは1982年、約1万品目のPB商品を扱い、売上高に占めるPB比率は20.7%だったが、1984年には16.5%にまで低下した。この時期に、PB商品開発のコンセプトが品質重視と価格重視に集約され、前者は衣料品の「クリスティ」等、後者はNBより20%以上安い「セービング」のブランドに集約された²⁰³。1980年代以降、総合スーパーマーケット業態を中心に景気の波や生活者の指向変化に合わせ、PB開発を進めていったが、PB商品のブランディング不足、マーケティング不足、商品開発力不足などにより売り上げが伸びない商品も多かった。

1968年にダイエーに入社し初代秘書課長を務め38年間、中内功氏の側近役を勤めてきた大友（2006）は、ダイエーのPB商品開発に関して次のように回想している。「中内さんは、いつでも他に先駆けて新しいことに挑戦し、実施してきた。しかし、次から次へとアイデアが出てきて、一つのことをやり遂げる前に次のことに関心が移ってしまう。幹部たちも中内さんの顔色を見て、中内さんの関心のない神輿は担ぐのをやめ、同じように次に向かった。結果的に、取り組みが中途半端になり、かえって手間とコストアップに結び付き、最後はやめてしまう。そのため、最善のシステム、商品づくりなど、よいことに取り組んでいても、どれも完成しなかった²⁰⁴。」つまりこの時期のPB商品は商品力が弱いものも多かったということが言えよう。ちなみに世界のPB開発事情に目を転じると、2018年現在の我が国加工食品のPB売上比率が西欧などに比べると格段に低いことが分かる（図表5-2-1）。

²⁰³ 矢作 敏行（2013）『NBとPB-2つのブランドの歴史素描』経営志林 第50巻1号 p25

²⁰⁴ 大友達也（2006）『わがボス中内功との1万日』中経出版 p26

図表 5-2-1：世界の加工食品 PB 売上比率



出所：三井住友銀行（2018）「欧州加工食品業界の動向」p6 より転載

5-3 SPA の歴史と定義

2000 年代に入り、PB 商品開発に大きな変化が起きた。SPA 型 PB 商品開発を志向する企業の台頭である。SPA とはファッション商品の企画から生産、販売までの機能を垂直統合したビジネスモデルである²⁰⁵。1987 年、アメリカの衣料品小売大手ギャップ創業者のドナルド・フィッシャー会長が、同社株主総会配布資料に同社のビジネスモデルを“Speciality store retailer of Private label Apparel”と表現したことに由来するとされている²⁰⁶。元来は”独自のブランドを販売する衣料品専門店”という意味だったが、1990 年代以降 SPA の概念は広がり、素材調達から、商品の企画や生産、販売までのすべての工程を一貫して行う企業が SPA と呼ばれるようになった。我が国では SPA 概念はさらに広がりを見せ、現在では「企画から製造、販売までを垂直統合させることで SCM²⁰⁷のムダを省き、消費者ニーズに

²⁰⁵ NRI HP <https://www.nri.com/jp/knowledge/glossary/lst/alphabet/spa> (2021/5/18 閲覧)

²⁰⁶ READY TO FASION HP <https://www.readytofashion.jp/mag/column/apparel-industry-spa/> (2021/5/18 閲覧)

²⁰⁷ サプライチェーンマネジメント(SCM)とは、原材料の調達から商品がエンドユーザー

迅速に対応できるビジネスモデル²⁰⁸」を志向する企業を SPA と認識し、開発対象商品をアパレルに限定せずインテリア、日用雑貨、食品なども SPA 概念に取り込み、独自の概念発展を遂げている。SPA のビジネスモデルでは卸売業者などの流通の中間マージンが発生しないため、コストの削減ができ、価格を抑えて消費者に商品を提供できる事が SPA の強みである。ただし、工場に商品の生産を発注するには一定量の生産ロット（生産数）が必要になるため、その分を売り切るだけの販売ルートと販売スケールが求められるということもあり、ハイリスクハイリターンなビジネスモデルである。

また SPA と近い概念に OEM、ODM がある。OEM は「企業が委託者のブランド（商標）で販売するという条件で、製品・部品を受託生産すること、または受託生産メーカーをさす産業用語。英語の original equipment manufacturing または original equipment manufacturer の略語である。日本では「相手先商標による生産」「納入先ブランドによる受託製造」などと訳されている。1950 年代にアメリカの電機業界で始まったとされ、家電、自動車、情報機器、食品、衣料・雑貨など広範囲の産業分野で普及している。委託者が製品や部品の設計から組立て図面、製作手法などを受託者へ供与し、技術指導を行うこともある。OEM は一種の下請け、あるいは分業の一形態とみることもできる。流通業界では、「とくに OEM でつくった自社ブランド品をプライベート・ブランド（PB）とよぶ。²⁰⁹」としている。一方 ODM は「他企業のブランド（商標）で販売される製品について、開発・設計から生産までを一貫して受託すること、またはその受託メーカーをさす産業用語。英語の original design manufacturing または original design manufacturer の略語である。日本では「相手先ブランドによる設計・生産」などと訳されている。他社ブランドの生産を受託する OEM という提携形態が進化・発展したものであり、受託企業のなかには製品企画、マーケティング、物流、販売、技術情報の提供までを請け負う企業もある。ODM を行っているのは、おもに台湾、シンガポール、中国など東アジア地域のパソコン、テレビ、携帯電話、液晶パネルなどの電子機器メーカーで、設計は台湾やシンガポールなどで行い、生産を中国で実施している場合が多い。なお電子機器の ODM（または OEM）を EMS とよぶこともある。ODM の委託

の手に渡るまでの一連の流れについて、情報を一元管理し業務全体を最適化することで、企業の売上・利益を最大化することを目的とした経営管理手法のことを指す（出所：QEEE HP <https://qeee.jp/magazine/articles/7510> 2021/5/18 閲覧）。

²⁰⁸ MDnext 流通用語集 <https://md-next.jp/yougo> （2021/6/2 閲覧）

²⁰⁹ コトバンク HP <https://kotobank.jp/> （2021/6/5 閲覧）

企業にとっては、他企業へ生産委託することで、設備投資や生産コストを節減でき、新たな製品開発や研究開発に集中できる利点がある。また受託企業は委託先ブランドの製品生産のほか、自社ブランドの製品を生産している企業も多く、生産効率の向上や自社技術の向上といった利点がある。ODMにおける受託企業の技術レベルは、委託企業と同等、あるいは委託企業以上の高い技術水準をもつことが必要である²¹⁰としている。ODMは、OEMをさらに一步踏み込み、設計やマーケティング等販売以外の全ての領域を製造受託企業がデザインする場合に用いられる概念である。ODM、OEM、SPA、SB、PBに共通していることは完成した商品が「自社ブランド」すなわち「独自商品」であるということである。独自商品の販売を通じて収益力向上やストアブランド認知の向上を目指しこのような製造プロセス手法や商品開発が活発化しているといえる。本稿は食品スーパーマーケット業態の盛衰検証を主題としているため、食品を扱う小売業態のケースを検証するのが筋ではあるが、2021年時点の我が国において、最もSPA型商品開発に成功していると考えられる「ユニクロ（ファーストリテイリング）」のケーススタディを通じてSPA概念の理解を深めたい。加えて食品スーパーマーケット業態では食品工場を自ら経営して独自商品を多数開発している神戸物産のケーススタディを取り上げる。

5-4 ケーススタディ「神戸物産」

5-4-1 沿革と企業概要

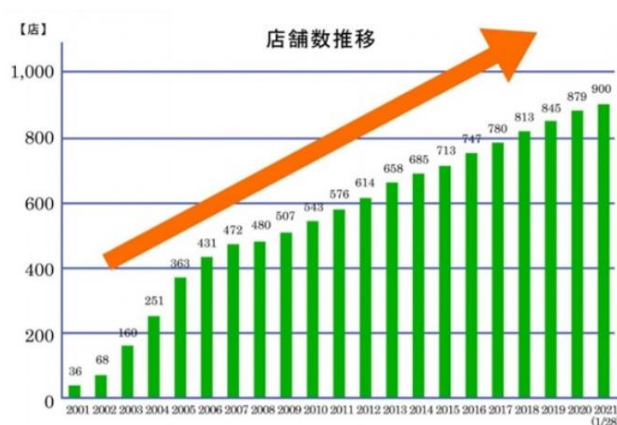
「業務スーパー」の店舗ブランドで業績拡大を続ける神戸物産は、1981年4月、兵庫県加古川市で食品スーパーマーケット「フレッシュ石守」として創業した。その後、1986年10月、兵庫県神戸市西区で、2号店として「伊川谷店」を開業、1988年6月、兵庫県加古郡稲美町で3号店「稲美店」を開業したが²¹¹、標準的なチェーンストア化のペースからすると非常に「スローペース」であったといえる。1992年（平成4年）に中国の大連市に工場を開設し、日本の食品メーカー6社に工場の場所貸しをして自社従業員を使ってもらうことで製造ノウハウを蓄積。メーカーのM&Aを実施して、そこで製造したわさびや梅干しなどの日本食材を欧米で販売するビジネスにも注力した。2000年3月に製造と販売を一体化した

²¹⁰ コトバンク HP <https://kotobank.jp/>（2021/6/5 閲覧）

²¹¹ ダイヤモンドオンライン HP <https://diamond.jp/articles/-/9225>（2021/8/14 閲覧）

「業務スーパー」1号店を兵庫県三木市にオープンして業務転換、日本のスーパー業界ではほとんど例のなかったフランチャイズ方式での店舗展開を取り入れると同時に、SPA 型商品開発による大容量の商品や冷凍食品の独自商品開発に注力し、価格と品質のバランスが生活者に支持され急速に店舗数を伸ばした。2021年1月28日、山口県下関市にオープンした「業務スーパー 吉見店」をもって、全国 900 店舗を達成している（図表 5-4-1）²¹²。

図表 5-4-1：業務スーパー店舗数推移



出所：神戸物産 HP より転載

5-4-2 神戸物産の小売フォーマット検証

神戸物産の小売フォーマット検証を進める（図表 5-4-2）

²¹² 神戸物産 2021年1月28日付ニュースリリース

https://www.kobebussan.co.jp/upload/ir/IRNews/664/664_20210128.pdf (2022/8/29 閲覧)

図表 5-4-2：神戸物産の小売フォーマット

フロント・システム		バック・システム
■店舗ネットワークの構造 ○店舗数、店舗規模 店舗数は約900店。FC方式で店舗拡大。店舗面積約130坪～180坪、売場面積約120坪～150坪、駐車場20台以上を標準とする。		■SCM（サプライチェーン・マネジメント） ○情報技術 一般的なPOSシステム等での情報管理レベル。SPA（製造小売り）型商品開発を進めているため、製造から販売までの情報伝達速度が早い。売場管理にはAIも導入し、欠品防止などの情報技術投資も行っている。
■小売ミックス ○典型的な立地パターン 都市部郊外だが、都心立地店舗もあり立地はフレキシブルに対応している。	←	○ソーシング技術、商品開発技術 ・外国人バイヤーによる海外商品直輸入ルートの開発や同社最大の特色であるSPA型商品開発推進のため23箇所の食品工場を備え商品開発を行っている。
○取扱商品カテゴリー 独自商品を中心とした加工食品全般（一部生鮮4品も扱うがアイテム数は少ない）。取扱商品数は平均2200アイテムとコンビニエンスストアより品揃えアイテム数は少ない。		○物流技術 エリアごとの物流センターを設けているが卸売業者等への業務委託が原則。同社子会社で加工肉製造の「肉の大公」が2020年5月に神奈川県座間市にPCセンターを設けている。
○価格政策 EDLP（Everydaylowprice）		■店頭業務遂行技術（システム、手順、方法など） 商品陳列や発注作業などの各種作業は省力化を推進できるオペレーションが組まれている。
○接客サービス方針 セルフサービス販売方式		■組織構造・文化 品質の高い商品を低価格で販売するために全ての仕組みが作られており、「買実剛健」な企業文化を持ち合わせているといえる。
○販促計画 オリコミチラシ等のPR手法は原則行わない（WEBのみ）。		
○基本的店舗施設 設備コストがかかる生鮮4品系のバックヤード構築コストを極力抑えている（生鮮品の扱わない店舗もある）。売場什器もローコストオペレーションを行えるよう設計されている。		

出所：神戸物産 HP、有価証券報告書等の情報を基に著者作成

5-4-3 フロント・システム（生活者から識別可能な店舗の特徴）

5-4-3-1 店舗ネットワークの構造

同社は食品スーパーマーケットでは異例ともいえるFCによる店舗展開を行っている。また、エリアFC方式も導入しており、G7ホールディングスは全国13都道府県（北海道、東京都、神奈川県、埼玉県、千葉県、愛知県、岐阜県、三重県、大阪府、兵庫県、福岡県、熊本県、長崎県）で業務スーパーマーケットを169店舗展開している。また、新潟県で食品スーパーマーケットを運営するオーシャンシステムとは2001年12月、チャレンジャー燕三条店（同社オリジナルのスーパーマーケット）の隣に業務スーパー1号店を開業したのを皮切りに、現在は11道県（北海道、新潟県、宮城県、秋田県、山形県、福島県、群馬県、長野県、富山県、茨城県、熊本県）に104店舗を展開している。神戸物産と各県ごとに結んでいるFC契約では、同社がサブフランチャイザー（サブFC本部）となることも含まれており、直営店舗だけでなく、サブフランチャイジー（サブFC加盟社）を募集して、店舗網拡

大のスピードを加速させる仕組みも導入されている。サブフランチャイジー店舗数はエリアごとに明確に棲み分けがされており、同社本社の所在する新潟県は直営 9 店舗、サブフランチャイジー店舗 1 店舗と神戸物産と本社にとっても経営資源の効率的な配分をしつつスピーディな店舗展開が図れている（図表 5-4-3）。同社は業務スーパーを人口 5 万人に 1 店舗出店可能と考えており、現在のエリアフランチャイズ域内だけでも理論上少なくとも 300 店舗以上の出店が見込め既存店一店舗当たりの売上高平均 3 億円で計算すると 900 億円以上の市場を創出することとなる²¹³。

図表 5-4-3：出店形態（直営/FC）

	北海道	新潟県	福島県	茨城県	群馬県	宮城県	長野県	山形県	富山県	秋田県	熊本県
直営	1	9	4	2	9	9	1	10	4	4	1
サブFC店	0	1	10	17	3	1	12	3	2	1	0

出所：オーシャンシステム HP 情報を基に著者作成（2021/8/14 現在）

※北海道、熊本県はサブ FC 契約範囲外。

また、直営店舗での出店に関しては居抜きを基本として、初期投資を抑えることを心掛けていることも効率的な経営を実現するポイントである²¹⁴。2021 年 1 月現在の業務スーパー店舗数は 900 店であり、そのうちの 273 店舗を上記 2 社のエリア FC 契約企業が展開しており、FC 方式がスピーディな店舗展開を可能にしているといえる。同社 FC システムはロイヤリティも破格の安さであり、これが加盟店舗増加の理由の一つでもある（図表 5-4-4）。

図表 5-4-4：業務スーパー出店に関するイニシャルコスト

加盟金	200万円（消費税等別途）
保証金	1,000万円
ロイヤリティ	仕入れの1%
発注システム使用料	月額28,571円（消費税等別途）
設備費	常温棚及び冷凍設備工事約2,000～2,900万円（物件により変動） ※別途建築工事一式・POSレジ・その他準備金が必要

出所：神戸物産 HP 資料を基に著者作成

5-4-3-2 小売ミックス（品揃え/価格/販売促進/接客対応/立地/顧客サービス/店舗の雰囲気等についての多面的特徴）

²¹³ オーシャンシステム HP <https://www.ocean-system.com/map/#6>（2021/8/14 閲覧）

²¹⁴ DCS Online HP <https://diamond-rm.net/interview/25003/4/>（2021/8/14 閲覧）

5-4-3-2-A 取扱商品カテゴリー戦略

同社最大の強みは巧みな取扱商品カテゴリーの選定と SPA 型独自商品の開発力にある。まず取扱商品に関しては一般的な食品スーパーマーケットが展開する生鮮 4 品（水産、畜産、農産、総菜）のアイテム数を極端に絞り込み、店舗での鮮度管理技術が要求される商品群を増加させない方針を貫いている。この方針はバックヤード設備の投資額削減と日々の商品廃棄ロス削減につながり、店舗の収益力向上に直結している。基本的に生鮮食品に関しては FC 加盟企業の独自仕入に任せており、神戸物産として品揃えに協力する商品は子会社である「グリーンポーター」が製造している鶏肉関連商品等のごく一部のみの商品である²¹⁵。一方で、生鮮 4 品カテゴリー商品で冷凍対応できる商品は、自社工場による SPA 商品や海外直輸入商品を中心に低価格高品質で提供できる仕組みを構築し、品揃えを補っている。同社では海外直輸入商品と自社工場での開発商品を PB 商品としてカウントしている。取扱商品総数は 5300 アイテム、直輸入商品は約 40 か国から 1400 アイテム、海外の約 350 の協力工場から商品を直接仕入れる形で中間マージンをカット、加えて大型コンテナにめいっぱい商品を積むことで輸送コストを下げるなどして低価格を実現している²¹⁶。自社工場開発の商品（SPA 型商品）は 360 アイテムに上る²¹⁷。一方、NB 商品も卸を通さずにメーカーから直接仕入れることで、中間マージンを削減し、低価格を実現している²¹⁸。もっとも、5300 アイテム全てが業務スーパーの店頭に並ぶわけではなく、グループで展開する外食、中食事業の商材としても利用している²¹⁹。同社の平均的な業務スーパー店舗での取扱商品数は平均 2200 アイテムであり、このアイテム数はコンビニエンスストア平均の 3000 アイテムよりも少なく、売り場全体で商品の絞り込みを進めていることが、商品管理省力化効果を生み収益力向上につながっているといえる。また、店頭品揃平均 2200 アイテムのうち約 3 割の 660 アイテムは海外直輸入商品と自社工場開発商品（SPA 型 PB 商品）であることも同社の強い競争力の源泉である²²⁰。特に食品小売業態である同社が、メーカー機能である食

²¹⁵ 佐藤譲 『企業調査レポート 神戸物産』2021 年 1 月 26 日フィスコ

²¹⁶ 東洋経済オンライン HP <https://toyokeizai.net/> (2021/8/27 閲覧)

²¹⁷ 神戸物産 HP <https://www.kobebussan.co.jp/business/index.php> (2022/8/1 閲覧)

²¹⁸ プレジデントオンライン「独特の品揃え「業務スーパー」強さのワケ」2019 年 7 月 9 日配信分 <https://president.jp/> (2021/8/18 閲覧)

²¹⁹ 神戸物産第 35 期有価証券報告書 p12

https://www.kobebussan.co.jp/upload/ir/report/35/35_report_03.pdf (2021/8/18 閲覧)

²²⁰ 石橋忠子 (2020)「この人に聞く 沼田 博和神戸物産代表取締役社長」『激流』2020 年

品工場を 14 社 23 拠点子会社として稼働させていることは食品スーパーマーケット業態において最右翼の SPA 型企業であることの証左であるといえる（図表 5-4-5）。

図表 5-4-5：神戸物産食品製造関連子会社一覧

企業名	生産商品		
(株) オースターフーズ	鶏卵製品、チルド麺の製造	2008年3月	買収
(株) ターメルトフーズ	加工肉製造	2008年3月	買収
(株) 神戸物産エコグリーン北海道	農産品加工製造	2008年10月	設立
(株) マスゼン	こんにゃく製造	2009年2月	設立
泰食品(株)	チルドサラダ、ドレッシング製造	2009年3月	設立
(株) 肉の大公	加工肉製造	2009年5月	設立
宮城製粉(株)	レトルト食品他加工食品全般製造	2009年5月	設立
(株) 麦パン工房	パン製造	2009年10月	設立
(株) グリーンポーター	鶏肉関連商品製造	2011年11月	設立
珈琲まめ工房(株)	コーヒー関連商品製造	2012年2月	設立
豊田乳業(株)	乳製品製造	2013年1月	設立
関原酒造(株)	日本酒製造	2013年5月	買収
菊川(株)	日本酒、調味料等製造	2014年1月	買収
(株) 朝びき若鶏	鶏肉関連商品製造	2015年1月	設立

出所：神戸物産有価証券報告書等を基に著者作成

同社の PB 商品開発のコンセプトは、競合店には並ばない独自商品を開発し、規模の小さい会社でも価格競争をすることなく戦えるオンリーワン商品の開発をすることである。そのために自社工場設備をフル活用し年間 30 アイテムの純増を目標に新商品開発を行っている。豊田乳業ではパック牛乳製造ラインを利用して「牛乳パックデザート」を開発し、大ヒット商品として売場に定着させた。この商品群は牛乳パックにプリンやコーヒーゼリー、パンナコッタなどのデザート類を充填したもので、製造ラインの有効活用のために牛乳以外の商品を開発するというコンセプトから生まれたものである。同様のコンセプトで、オースターフーズでは豆腐製造ラインを有効活用して、豆腐容器にチーズケーキやショコラケーキを充填した商品を開発している²²¹。グリーンポーターが製造する「徳用ウインナー」（1kg・460 円）は同社運営の養鶏所で育て出荷する「吉備高原どり」の処理過程で発生する鶏ガラに残された肉を原材料に利用している。品質には問題ないが、通常は廃棄物扱いになる鶏ガラを上手に利用し低価格販売を実現した商品である。

同社は前掲のようなオンリーワン商品の開発を PB 商品開発のコンセプトとして掲げて

12 月号 国際商業出版 pp.108-112

²²¹ ダイヤモンド・リテイルメディア『ダイヤモンドチェーンストア 2020・4・1号』ダイヤモンド社 pp.58-59

いるが、まったくのオリジナル商品を開発し続けるのは容易ではない。そのため、一般にもある商品を発売する場合は業務スーパーらしい特徴を付加して商品開発をしている。たとえば原材料や製法を見直して大幅にコスト削減し、徹底した低価格で提供する手法である。同手法で開発した商品に「鍋つゆ」シリーズがある。「寄せ鍋の素」「ちゃんこ鍋の素」「塩鍋の素」などラインナップも豊富なうえに、800g97円（税抜）という驚異的な安さを実現している。NB商品で同量の商品を比較すると販売価格は300円前後である。また「厚焼玉子」（137円税抜）は、卵に豆乳を加えることで材料費を節約しつつ、ふわふわ感を出すことに成功。「Ca 鮭フレーク」（185円税抜）も、鮭の骨と一緒に混ぜることで材料費や廃棄費用を抑えると同時に、カルシウムがとれるという付加価値を加えた。自社工場製造ラインの有効活用や原材料の有効活用という発想は製造コストを極限まで下げて商品開発を行うSPA型企業であればこそできた芸当であると考えられ、奇抜さを狙った商品開発ではなく、少しでも安く良質な商品提供したいという同社の思いがSPA型商品開発を通じて結実した好例である。

5-4-3-2-B 店舗施設戦略

同社の店舗什器は全てオリジナルである。冷凍ケースは通常のものより「深く」設計されており、商品品出し時にケースに入りきらないものをバックヤードに戻す作業を省くことができる。常温品の陳列棚も「箱陳列」が主体のため、それに合うよう棚幅を調整したものを備えている。陳列作業をワンウェイで終わらせるための工夫が什器にまで及んでいる。また、商品物流もピース・ボール配送は行っていない。ピース配送とは1つの商品の最小単位（ピース）で配送することであり、ピースがいくつか入っている箱など（ボール）を配送することがボール配送である²²²。同社はボールをいくつか集めた「ケース（箱）」単位での配送しか扱わないことで、物流面でのローコストオペレーションにも配慮をしている²²³。

5-4-3-2-C 販売促進計画

業務スーパーは原則EDLP政策をとっている。EDLPとは「Everyday Low Price（エブリデーロープライス）」の略語である。ハイ&ローの戦略と異なり、基本的に価格を変動させずに、いつも同じ値段で販売する。小売業界で一般的に導入されているのは、「High & Low（ハ

²²² ロジザード ZERO HP <https://www.logizard-zero.com/columns/basic03.html>
(2021/8/20 閲覧)

²²³ 『激流』2020年12月号 国際商業出版 p111

イアンドロー)」と呼ばれる価格戦略である。一定期間の値下げを行い、チラシなどの広告を利用してそれを周知し、集客を狙う手法である。訴求期間が終わると元の価格に戻るため、値下げしている間は買上点数が増加して売上げが増えるのがメリットである。一方で、値下期間に合わせて在庫を確保するために、店頭では商品陳列だけでなく、売れ数に合わせて補充もしなければならない。定番とエンドの複数展開や POP 掲示などの作業人時が必要となり、コストが膨らむリスクがある²²⁴。同社はこのような High&Low のデメリットを避けるため EDLP を導入し、独自商品を中心に高品質低価格販売の仕組みを構築している。したがって、コスト増につながる紙媒体のオリコミチラシなどの PR 手法をとらず、WEB での広告活動を中心に展開している。

5-4-4 バック・システム（生活者から識別不可能な店舗運営の特徴）

5-4-4-1 SCM（サプライチェーンマネジメント）

5-4-4-1-A 情報処理技術

同社は AI（人工知能）などを活用した次世代型の直営店舗「業務スーパー天下茶屋駅前店」（大阪市西成区、売り場面積約 879 平方メートル）を 2021 年 8 月 26 日にした。品切れの検知やレシピ提案などに AI を使い、顧客満足度の向上につなげる。システムはソフトバンクなどが企画・開発したソリューションを導入した。陳列棚の映像を AI カメラで解析し、品切れを自動検知した上で店舗従業員に知らせる。欠品の防止や業務量の削減を期待できる。また、タブレット端末を取り付けたショッピングカート「レコメンドカート」を導入。利用客が商品のバーコードを読み取ると、ソフトバンク傘下のヤフーのビックデータや神戸物産が保有するデータなどを基に、おすすめ商品やレシピをタブレットに表示する。バーコードを読み取った商品をカートに入れると、カート内の商品をタブレットに一覧表示できる。買い物金額の合計が一目で分かる上、レジと連携させるとセルフレジとしても利用できるようになり、レジに並ばずに精算できる。このほか、入店人数やレジの待機人数、精算にかかる時間などを AI で分析し、レジの稼働台数と従業員の配置の判断に役立てる。来店客の動線分析、デジタルサイネージを見た人の属性分析などの取り組みも順次実施し、顧客満足度向上を進めている²²⁵。

²²⁴ リテールガイド HP <https://retailguide.tokubai.co.jp/>（2021/8/18 閲覧）

²²⁵ 2021 年 6 月 21 日付神戸物産・ソフトバンクニュースリリース

5-4-4-1-B 物流戦略

主に海外直輸入商品の荷受けのため、神戸港と横浜港に大規模な物流拠点を設けているほか、神戸港には 13000 m²の敷地面積に直営の配送センター（DC/ディストリビューションセンター）がある²²⁶。その他東京都瑞穂町の瑞穂物流センターなど全国に物流拠点はありますが日本アクセス等の物流業者に運営委託している。

グループ会社の工場については、人手不足にも対応した自動化ラインの導入など能力増強投資を順次進めている。設備投資額は 2017~19 年は 20~30 億円程度で推移してきたが、2020 年~2023 年は 50~100 億円の水準が続く見通しである。主要グループ会社である秦食品は約 28 億円をかけ、新規自動化ラインを導入、2020 年春に稼働を開始した。主力商品である冷凍品（讃岐うどん）の生産能力が約 1.5 倍になるほか、チルド食品（ポテトサラダ、マカロニサラダ等）やペットボトル製品（ドレッシング、焼肉のたれ等）も 1.5 倍程度となった。また、(株)麦パン工房では 2019 年以降続いていた供給不足を解消するため、新たに岐阜県に約 28 億円をかけて新工場を建設している。2020 年 10 月に稼働開始した。同工場の稼働によって西日本エリアの供給不足は解消されるほか、新商品の開発も進めていく予定にしている²²⁷。このように同社は物流技術に関しても SPA 型商品開発をいかに合理的に進めていくかに主軸を置いている。

5-4-4-1-C 商品政策（仕入れ基準／商品開発等）

同社ソーシング技術（商品仕入れルート開発）の特徴は海外直輸入商品ルートの開発にある。前掲のとおり同社は直輸入商品を約 40 か国から 1400 アイテム、海外の約 350 の協力工場から商品を直接仕入れる形で中間マージンをカット、加えて大型コンテナにめいっぱい商品を積むことで輸送コストを下げるなどして低価格を実現している。この仕組みを構築しているのは 15 名の専従バイヤーである。世界中で開催される商品展示会に足を運んだり、店頭リサーチを行い、新商品発掘を進めている。また、専従バイヤーのうちおよそ 7 割は外国籍のスタッフが担当している。同社の品揃えコンセプトの一つは「世界の本物を直輸入」である。これは、世界各国で地元の人が実際に食べているものを販売するというコンセプトであり、このコンセプトを実現するにはスタッフの多国籍化で対応したほうが、「本物」

²²⁶ 神戸物産第 35 期有価証券報告書 p19

²²⁷ Kabutan HP <https://kabutan.jp/news/marketnews/?b=n202008070699>
(2021/8/17 閲覧)

を手に入れやすいとの考えからである。海外の商品をそのまま持ってくると、味が日本人には合わないことが多々あるが、粘り強く販売することで支持される商品に変わっていく²²⁸。そうした商品が徐々に増えていくことで、他店にはない業務スーパーオリジナルの品揃えとして生活者に認識され、固定客増加に寄与していると考えられる。

商品開発技術に関しても前掲のとおり 14 社の食品製造子会社を作り出す SPA 型独自商品の開発に最も力を入れている。2021 年 8 月現在の SPA 型独自商品（自社工場開発商品）数は 360 アイテムに上る²²⁹。商品開発部には自社工場開発商品の専属スタッフが 8 名在籍し（2021 年 4 月現在）、年間 30 アイテムの新商品開発を目指し業務遂行している。開発部の各スタッフはスイーツと同時に肉惣菜を手掛けるなど複数の商品カテゴリーを担当する。そうすることで、知識やノウハウを特定のカテゴリーのみで完結させることなく、他の分野に応用することも可能になり、ユニークなオンリーワン商品を生み出す原動力になっている²³⁰。

5-4-4-2 店頭業務遂行技術（運営手法/運営システム/運営手順/組織体制等）

同社の店頭業務遂行システムは、ローコストオペレーションを可能にするための工夫にあふれている。商品発注と店頭での商品陳列はケース単位行い、品出しの省力化を実現している。冷凍商品も特注の冷凍ケースを店舗に装備し、通常の冷蔵ケースよりも深さをとることで、一回の品出しでより多くの商品を補充でき、ケースに入りきらない商品をバックヤードに戻す手間を省いている。また、業務スーパー店舗の品揃えアイテム数は平均 2200 アイテムと食品スーパーマーケット業態の平均的な品揃えアイテム数 12000 アイテムを遥かに下回っており、このことも発注コスト削減と商品陳列コスト削減につながっている。

5-5 ケーススタディ「ユニクロ」

5-5-1 沿革と企業概要

ファーストリテイリングは山口県に本社を置く、SPA 型企业である。1949 年、山口県宇部市でファーストリテイリング創業者柳井正の父、等氏が「メンズショップ小郡商事」を個

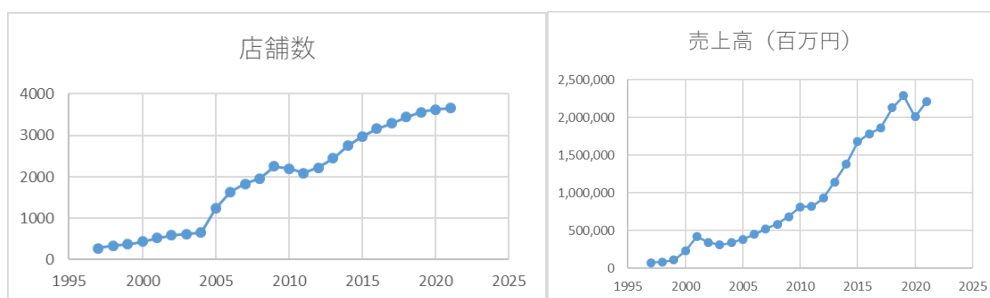
²²⁸ 『激流 2020 年 12 月号』国際商業出版 pp.110-111

²²⁹ 神戸物産 HP <https://www.kobebussan.co.jp/business/index.php>（2022/7/1 閲覧）

²³⁰ ダイヤモンド・リテイルメディア『ダイヤモンドチェーンストア 2021・4・1号』ダイヤモンド社 p.58

人創業。1963年、資本金600万円にて小郡商事を設立。柳井正が同社に入社するのは1972年である。1974年小郡商事の経営を等氏から一任され、現在に至るユニクロの軌跡が始まる。1984年、ユニクロ第1号店を広島市に出店（ユニクロ袋町店、1991年閉店）1985年ユニクロ初のロードサイド店（ユニクロ山の田店、1991年閉店）を山口県下関市に出店。1991年、行動指針を表象するため商号を小郡商事からファーストリテイリングに変更。1998年、首都圏初の都心型店舗を東京都渋谷区にユニクロ原宿店出店（2007年閉店）。2000年インターネット通信販売を開始、2001年ユニクロ海外進出の第一歩として、英国ロンドンに出店した²³¹。2020年時点では店舗数は、ユニクロ、GUなどの全てのブランドとFC店舗を含め3630店舗であり、売上高は2,008,846百万円である。（図表5-5-1）。

図表5-5-1：ファーストリテイリングの売上高推移及び店舗数推移



出所：ファーストリテイリング HP 他のデータを基に著者作成

売上規模は、世界のアパレル製造小売業の中では売上高第3位、グループの中核事業であるユニクロは、2020年8月期現在25の国と地域に2,252店舗を出店しており、内訳は国内813店舗（FC含む）、海外1439店舗である（図表5-5-1-2）²³²。

²³¹ ファーストリテイリング第59期有価証券報告書

²³² ファーストリテイリング HP

<https://www.fastretailing.com/jp/about/business/segment.html> 2021/6/3 閲覧

図表 5-5-2：ユニクロブランドの海外店舗所在エリア

中国	ベトナム	スウェーデン
香港	インド	オランダ
台湾	米国	デンマーク
韓国	カナダ	イタリア
シンガポール	英国	
マレーシア	フランス	
タイランド	ロシア	
フィリピン	ドイツ	
インドネシア	ベルギー	
オーストラリア	スペイン	

出所：ファーストリテイリング HP 他のデータを基に著者作成

5-5-2 ファーストリテイリングの小売フォーマット検証

ファーストリテイリングの小売フォーマット表に基づき検証を進める（図表 5-5-3）。

図表 5-5-3：ユニクロ（ファーストリテイリング）の小売フォーマット

フロント・システム		バック・システム
■店舗ネットワークの構造		■SCM（サプライチェーン・マネジメント）
○店舗数、店舗規模		○情報技術
25の国と地域に2,252店舗を出店。		生産・物流・販売において最先端の情報管理技術（例えばAI）を導入し、トレンド情報の共有、機会ロス削減に全力で取り組んでいる。
■小売ミックス		○ソーシング技術・商品開発技術
○典型的な立地パターン		仕入れ商品売るという戦略をとらず、協力業者とチームを組み素材発掘から商品開発を行うSPA方式を採用。
郊外、駅前、SC等様々な立地に出店		
○取扱商品カテゴリー		
カジュアル・ベーシック商品		○物流技術
○価格政策		物流倉庫での入出荷や保管、ピッキングまで完全自動化を実現。
SPA型商品開発による高品質低価格政策		■店頭業務遂行技術（システム、手順、方法など）
○接客サービス方針		
セルフ販売方式／GUなどでは無人レジ方式も導入		■組織構造・文化
○販促計画		生産・仕入と販売を分離したチェーンストア経営方式を採用。
TV・WEB・紙チラシ等様々な媒体をフル活用したメディアMIX戦略		
○基本的店舗施設		
白を基調とした清潔感と明るさを伴う店舗。什器もシンプルで無駄のないイメージを受ける		

出所：ファーストリテイリング HP 等掲載情報をもとに著者作成

5-5-3 フロント・システム（生活者から識別可能な店舗の特徴）

・店舗

ロードサイド型店舗 2020 年 8 月末の国内ユニクロの店舗数は 813 店舗（フランチャイズ店 46 店舗を含む）。海外ユニクロは 1,439 店舗まで拡大し、エリア別では、グレーターチャイナ（中国大陸・香港・台湾）が 866 店舗、韓国が 163 店舗、アジア・オセアニア地区（東南アジア・インド・オーストラリア）が 248 店舗、欧州が 100 店舗、北米が 62 店舗で、特にグレーターチャイナ、東南アジアでの出店が拡大している。

・販促計画

季節ごとにコア商品（ヒートテック、ウルトラライトダウン、エアリズム、ブラトップなど）を対象に、キャンペーンを実施。キャンペーン期間中は、商品の特性や機能性などを、テレビ CM で広く告知する。また、新聞折込みチラシ、E メール、SNS などを通して、シーズンごとの新商品を「期間限定価格（通常価格の約 2～3 割安い価格）」で提供することで、集客を図っている。

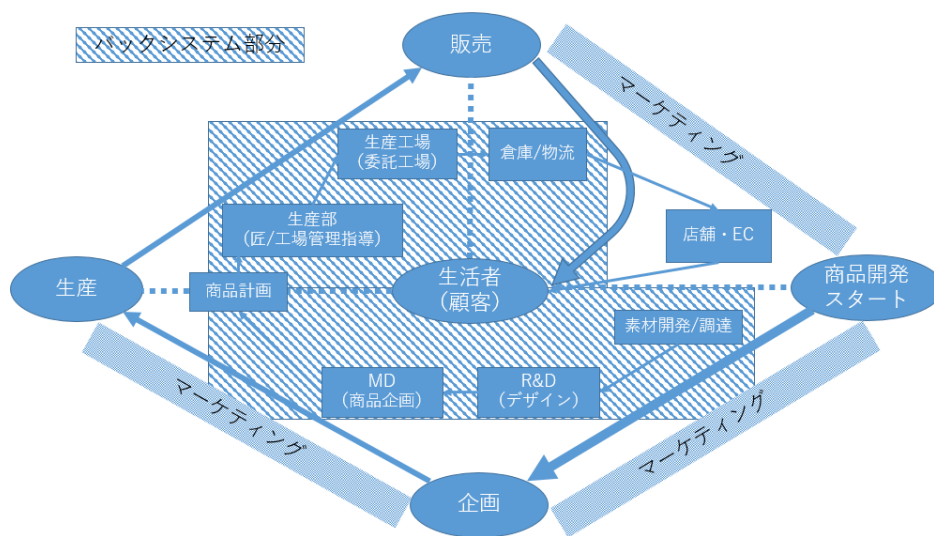
5-5-4 バック・システム（生活者から識別不可能な店舗運営の特徴）

同社の飛躍的な売上高の伸びは SPA を志向したからこそ実現したといっても過言ではない。柳井氏が SPA を導入しようときっかけは 1986 年、小売店視察で香港を訪れジョルダノ創業者ジミー・ライ氏と出会った時である。ジョルダノは米国リミテッド社のセーターの生産を請け負っており、リミテッド社と同じ小売ビジネスモデル（SPA）を香港で展開することを思案し、小売りチェーンの展開を始めた。SPA モデルを採用したジョルダノは瞬く間に香港を代表する小売チェーンとして発展し、柳井の目に留まることとなった²³³。こうした海外 SPA ビジネスモデルを参考に 1987 年自社で仕様書を作成し、メーカーに生産を委託する形で PB 商品を導入した。以降、PB 商品開発の試行錯誤を繰り返し現在の SPA 型商品開発に到達した。同社は企画・計画・生産・物流・販売までのプロセスを一貫して行うビジネス モデルで、他社には真似のできない独自商品を次々と開発しており、合織メーカーとの協業で開発した画期的な素材や、高品質な天然素材を使用したベーシックなデザインのブランドとして、世界中で売り上げを伸ばしている²³⁴（図表 5-5-4）。

²³³ 柳井正（2003）『一勝九敗』新潮社

²³⁴ファーストリテイリング HP

図表 5-5-4 : SPA の枠組み



出所：ファーストリテイリング HP 等を基に著者作成

・素材開発/調達

ユニクロは、世界の素材メーカーと直接交渉することで、高品質な素材をローコストで大量に安定調達している。大量発注することで、取引価格条件は競合他社に比べ有利な条件を得ることが可能になっている。また、同社は、原料素材の開発まで踏み込んだ商品開発を行っており、その商品開発の手法は限られたメンバーとの間に強力な情報交流を進めるものである²³⁵。同社はユニクロのアイテム別販売構成データを原料素材メーカーや商社と共有化し、需要予測と生産計画の精緻化を狙っている。加えて、詳細情報を共有化することで、サプライヤーに固有の特定技術・素材に関する深い知識を引き出し、特徴のある新商品開発につなげる狙いもある。強力な情報交流を進めることにより商品開発に不可欠な研究施設、設備、組織体制の円滑化にもつながっており、数々のヒット商品を生み出す原動力になっている。例えば東レは2007年、2800万枚を販売した大ヒット商品「ヒートテック」を素材から共同開発した。その起点となったのはファーストリテイリングの持つ販売時点情報や商品デザイン、機能に関する意見など年間数万件に及ぶ顧客の兆候的データのフィードバックにあった。東レはヒートテック開発以前の1999年にフリース投入を契機に取引を始めた。取引初期は原糸、生地の販売から縫製にいたる窓口対応を別々に行っていた同社は翌2000

<https://www.fastretailing.com/jp/group/strategy/uniqlobusiness.html> (2021/6/3 閲覧)

²³⁵ 矢作敏行 (2011) 『日本の優秀小売企業の底力』日本経済新聞出版社 pp.257-269

年、販売窓口を一本化し、フルパッケージの一貫サービスを提供する枠組みを組織化した。両社の連携の取り組みは大きな成果を上げ、その他素材メーカー、商社、紡績、生地加工、縫製業者などにも広がり、戦略的商品開発・調達ネットワークとして昇華した。この「ネットワーク」は同社を中心に生産・在庫管理にも生かされている。素材メーカー、商社、紡績、生地加工、縫製業者をネットワーク化したことにより、それぞれのセクターで生まれていた機会ロスや在庫過多などの「ムダ」を、店頭での販売状況などのデータをタイムリーにオンラインで「ネットワーク」に直結させ、ロスの少ない生産管理体制を構築した。「ネットワーク化」は①ユニークな商品特性を持つ新商品の開発、②需要への柔軟で迅速な対応、③生産・加工段階、物流段階におけるコスト削減等を実現させ、低価格・高品質なユニクロブランドが確立することになった。

・デザイン・商品化

同社は R&D センターを有し、常に世界のファッションや新しい素材をリサーチしている。生活者ニーズに応えられる商品を開発するとともに、新しいニーズそのものを発見することも同セクションの責務としている。ユニクロの商品が発売される約 1 年前には、マーチャンダイジング、マーケティング、素材開発などの部門と R&D の従業員が集まって、「コンセプト会議」を開く。この会議でデザインコンセプトが決定され、そのコンセプトに沿って、デザイナーがデザインを起し、起こされたデザインをもとに、数多くのサンプルを作製する。サンプルをもとにさまざまな検討を重ね、色やシルエットなどの微調整を複数回にわたり実施。その後、実際に販売するデザインが決定される。また、マーチャンダイザーは各部署と密接にコミュニケーションを取りながら、シーズンごとの商品のデザインと素材を決定していく。マーチャンダイザーとは一定範囲の商品につき、マーケティング・仕入れ・販売などの一切の権限をもつ商品担当者を指す²³⁶。したがって春・夏・秋・冬の各シーズンの商品構成や生産数量を決定する。ユニクロの商品は、1 アイテムの生産枚数が 100 万枚単位という大量のロットになることも多いため、シーズン中も販売状況を勘案しながら、増産・減産による生産調整の指示出しを行い、ロスを抑えた商品供給の陣頭指揮をつかさどる。同社はマーチャンダイザーの意思決定を迅速に国外の生産現場に伝える情報のネットワーク化構築を実現している。

・生産工場

²³⁶ <https://www.weblio.jp/> (2021/6/19 閲覧)

ファーストリテイリングは、ほとんどすべての商品の生産を中国などの工場に委託している。工場を持たない SPA 経営は同社の大きな特徴の一つでもある。縫製工場と主要素材工場には、労働環境・環境保全のモニタリングを実施することで、正しく商品が製造されていることを確認し、モニタリングの評価が低い工場に対しては、改善に向けたサポートを実施している。委託生産数量の増大やカントリーリスク回避の観点から、取引先工場は中国だけではなく、ベトナム、バングラデシュ、インドネシア、インドなどにも広がっている。また、生産工場のある上海、ホーチミン、ダッカ、ジャカルタ、イスタンブール、バンガロールには生産事務所を設置し、生産チームや匠チーム²³⁷が常駐し、高いレベルでの品質・生産進捗管理を実現する体制を構築している。

5-6 小括

神戸物産のケーススタディでは、食品製造子会社設立による SPA 型商品開発を積極的に進め独自商品の品ぞろえ強化と低価格戦略が売上拡大につながっていることが分かった。取扱商品総数は 5300 アイテム、同社では PB とみなしている直輸入商品は約 40 か国から 1400 アイテム、加えて自社工場開発の商品（SPA 型商品）は 360 アイテムで PB 商品合計数は 1760 アイテムとなり全取扱商品数のうち 33%が PB 商品である。店舗に並ぶ商品数は平均で 2200 アイテムと取扱商品総数の 41%であるが、そのうち PB 商品（海外直輸入商品と自社工場開発商品）は 660 アイテムであり 30%が PB 商品である。この PB アイテム比率は標準的な食品スーパーマーケット「ヤオコー」と比較すると「Yes! yaoko」などの PB 商品の開発アイテム総数は 1197 アイテム（2020 年 11 月現在）²³⁸で、店舗での総アイテム数を 12000 とすると PB 比率は 9.93%となり、神戸物産の PB 比率の高さが際立っていることがわかる。もっとも本稿で採用している生鮮四品を PB とみなしてカウントすればこの比率は数パーセント上振れする可能性はあるが、それでも PB 比率 30%までは達しないと思われる。また神戸物産は生鮮四品の品揃えアイテム数を極端に絞り込んでいるため広義の PB 商品として生鮮四品を PB にカウントしても PB 比率にほとんど変化は現れない。あ

²³⁷ 日本の高い染色技術、縫製技術を現地工場スタッフに伝承し商品の品質向上をサポートするプロフェッショナル集団である（ファーストリテイリング HP より）。

²³⁸ ダイヤモンドチェーンストア HP <https://diamond-rm.net/market/70004/2/>
(2021/8/30 閲覧)

たらめて神戸物産の PB 比率の高さが同社の成長の源泉になっていることがうかがい知れる数値である。

ユニクロのケーススタディでは、商品開発の取り組みはアパレル専門メーカーのそれをも上回る「こだわり」をもって進められていることが分かった。商品デザイン、素材調達、PR 戦略は超一流の人材や素材を集め進められており、加えて小売業のベースとなる店舗展開においては、国内はもとより、世界展開を視野に入れることで、販売数量面でもその他国内アパレルメーカー・国内アパレル小売企業のそれを圧倒的な差をつけて優位性を担保している。商品の品質と価格バランスの良さと圧倒的な販売量でマーケットを抑える SPA 型企業にはインテリア用品小売り大手のニトリなども含まれる。ユニクロ、ニトリは「専門量販店」業態に分類され、量販する取扱商品が絞り込まれているのが特徴である。ユニクロの取扱いアイテム数は公表されていないが、国内売場面積平均が約 1000 m²、300 坪で、1 坪当たり 1 アイテム商品がおかれていると仮定すると 300 アイテムになり²³⁹、取扱い商品が絞り込まれているがゆえに経営資源を「開発」分野までさかのぼって思い切った投資を行い、成果を出しているといえる。専門量販店が SPA 型商品開発を行い生活者の支持を集めると、例えば総合スーパーマーケットの衣料やインテリア売場はたちまち支持を失い、売上を落とす結果となった。しかしながら、例えば食品スーパーマーケット業態は標準的な店舗面積で 500 坪、商品数 15000SKU²⁴⁰程度はあり²⁴¹、全ての商品で SPA 型商品開発をするほどの経営資源を備えていない。したがって食品スーパーマーケット業態における PB 商品開発は原料調達などの上流工程までさかのぼらないダブルチョップ方式などを上手に取り入れながら、SPA 型 PB 商品開発にひけをとらない独自商品の開発手法をとることが望ましいと考えられる。

また 2000 年代に入り、小売業各社は SPA 企業の台頭と歩調を合わせるように、一部商品カテゴリーにおいては、品質にこだわりをもった PB 商品開発を進めた。セブンイレブン

²³⁹ WWD HP <https://www.wwdjapan.com/articles/1138782> (2021/8/1 閲覧)

²⁴⁰ これ以上は細かくできない POS 管理上の最小単位。絶対単品。「品目」と「SKU」は区別される。営業活動の最小分類単位は品目でよい。たとえば、同一品目であるが、JAN コードが異なる二つの単品は、品目としては同じだが、SKU は異なる単品として区別される。出所：MD NEXT 流通用語辞典 <https://md-next.jp/>

²⁴¹ サイバーリンクス HP <https://www.cyberlinks-arms.com/report/20150930/> (2021/8/1 閲覧)

のPB「セブンプレミアム」に代表される高品質PBの登場は、国内の有力メーカーがこぞってPB受託企業になるキッカケを作り、それまでPB受託製造に消極的であった味の素や日本ハムなどの有力NBメーカーも高品質PBの受託製造に踏み切らせた²⁴²。特に加工食品カテゴリーに関しては、SPA型PB開発まで踏み込まなくとも、高品質PB開発ができる下地はそろいつつあるといえる。ただし、一定規模の発注ロットが必要という面では中小食品小売業が有力NBメーカーにPB委託製造を依頼することは依然ハードルが高いといえる。したがって、その場合は中小メーカーにPBを製造委託するかCGCなどの共同仕入れ機構が開発した商品を自社PBとみなし販売するか、SPA型商品開発に踏み切る必要性がある。もともと、本稿ではNB商品以外の全ての商品を「独自商品」と定義し論を進めているので、加工食品を中心としたPB商品開発手法の深堀のみならず、食品スーパーマーケット業態は、総菜商品のレシピ開発、新鮮野菜の産地開発、より鮮度の良い水産品を仕入れるためSCM開発、店内熟成した精肉開発など生鮮四品の独自商品開発にこそ経営資源を集中投入すべきと考える。生鮮四品の商品群は、店内加工が必要な商品が多く、SPA要素が多分に含まれており、加工食品のPB開発よりもはるかに差別化を図りやすい商品群であるからである。このことはまた、生鮮四品部門を品揃えするSCM及び設備を完全には持っていないドラッグストア業態やコンビニエンスストア業態から売上シェアを奪還する有力な戦略であるともいえる。茨城県を中心に食品スーパーマーケットを展開するカスミ²⁴³が2021年6月25日改装オープンした「フードスクエアカスミ白岡店」のケースでは、売り場面積1475㎡（約500坪）、アイテム数は12226SKUであり、部門の内訳は農産630、水産350、畜産497、総菜340、ベーカリー80、日配1830、加工食品3450、菓子1901、酒1498、生活関連（日用雑貨等）1659であり、一般的に議論されることの多いPB商品カテゴリーの加工食品、菓子、酒の合計は6849SKUと過半数の商品をしめるが、目標売上16億円の内訳（売上構成比）に目を転じると農産16.6%、水産9.8%、畜産12.4%、総菜12.5%、ベーカリー1.2%、日配19.1%、加工食品13.8%、菓子9.1%、酒3.8%、生活関連（日用雑貨）1.7%と加工食品、菓子、酒の売上構成比は合計で26.7%に過ぎず、むしろSKUの少ない生鮮4

²⁴² 矢作 敏行（2013）『NBとPB-2つのブランドの歴史素描』経営志林 第50巻1号 p28

²⁴³ 茨城県つくば市本社を置く食品スーパーマーケット企業、売上高は2880億円（2021年2月期）。2015年マルエツやマックスバリュ関東と共にユナイテッド・スーパーマーケット・ホールディングス株式会社を設立し、その傘下に入った（出所：同社HP）。

品（農産、水産、畜産、総菜）の売上構成比合計が 51.3%と過半数を超える²⁴⁴。このケースからも生鮮四品の独自商品としての品質向上が食品スーパーマーケット業態の発展を左右することがわかる。

第 6 章 DX が各種主要業態に与える影響

6-1 DX は不可避

アメリカでは電子商取引（EC）の進展により 2019 年から 2026 年の間に 76000 店の小売業（飲食店を除く）が閉店する可能性が指摘されている。EC 化率が 1%増加すると小売店舗換算で 8000~8500 店舗程度の売上規模に匹敵することが急速な店舗閉鎖増加の要因としてあげられている²⁴⁵。EC 化の進展は DX の象徴でもある。DX とは「企業が外部エコシステム（顧客、市場）の破壊的な変化に対応しつつ、内部エコシステム（組織、文化、従業員）の変革を牽引しながら、第 3 のプラットフォーム（クラウド、モビリティ、ビッグデータ/アナリティクス、ソーシャル技術）を利用して、新しい製品やサービス、新しいビジネス・モデルを通して、ネットとリアルの両面での顧客エクスペリエンスの変革を図ることで価値を創出し、競争上の優位性を確立すること」としている²⁴⁶。したがって、DX は EC 化の進展のみならず、小売業務、業態そのものの大変革をもたらす可能性を秘めている。そして企業側が DX を進めればそのサービスを利用する生活者はデジタル技術を活用したライフスタイルが普通のものになってゆくはずである。つまり、DX は小売企業にとっても避けて通れないトランスフォーメーション（変革）なのである。本章では DX が各種主要業態に与える影響を検証していくが、まずは小売企業 DX を検証するために必要なキーワードや概念の整理をし、ケーススタディで小売企業の DX 取り組み事例をもとに考察結果をまとめることとする。

6-2 DX に関する概念の整理

DX（デジタルトランスフォーメーション）は、2004 年にスウェーデンのウメオ大学のエリック・ストルターマン教授によって提唱された概念であり、その内容は「進化し続けるテクノロジーが人々の生活を豊かにしていく」というものであった²⁴⁷。我が国で DX の概念が

²⁴⁴ フードナビゲーション HP（2021/7/1 号） <http://www.foodnavigation.com/>
(2022/3/24 閲覧)

²⁴⁵ Business Insider HP <https://www.businessinsider.jp/post-188842> (2022/4/20 閲覧)

²⁴⁶ 経済産業省 HP

https://www.meti.go.jp/shingikai/mono_info_service/digital_transformation/pdf/20180907_03.pdf p3 (2022/4/20 閲覧)

²⁴⁷ Monster lab HP https://monstar-lab.com/dx/about/digital_transformation/

一般化したのは2018年9月に経済産業省が発表した「DXレポート」であるとされる。本レポートの副題は「～ITシステム「2025年の崖」の克服とDXの本格的な展開～」であり、DXという用語はレポートの中で「IT予算のうち8割が現行システムの維持管理に充てられている上に、既存のシステムが複雑化・老朽化・ブラックボックス化していることが多いため、依然として具体的な取り組みの方向性を模索している。多くの企業においてDXへの取組は緒に就いたばかりである。このような現状認識から、本研究会では、DX推進の課題とそれへの対応策として、特に、新しいデジタル技術を導入する際のITシステムに関する見直しや、デジタル技術の活用によるビジネス変革のための経営戦略・実行体制等について議論が行われた。研究会では、ベンダー企業・ユーザー企業各社の問題にとどまらず、双方の関係や産業全体の課題といったことについて胸襟を開いて率直な問題提起や対応策について議論を行ってきた²⁴⁸」と利用されており、DXが単なるIT化の推進とは次元の異なる概念であることがわかる。

・DXに関するキーワード

DXは小売業界においても業務全般のデジタル改革に及ぶため小売業務全てにおいてDXに関連する用語の定義が必要になる。小売業がDX推進を行う上で理解すべき主な用語は以下である。

①AI・機械学習・Deep learning

AI（人工知能）は、人の知的な活動（話す、判断する、認識するなど）を実現しようとする技術や研究分野を示す概念のこと。AIは「Artificial Intelligence（アーティフィシャルインテリジェンス）」の略称。AIは、研究者の間でも2022年4月現在統一された定義がなく単なる概念をさす言葉として認識されている。人の知的な活動（話す、判断する、認識するなど）を自動化する技術やその研究分野が通称としてAI（人工知能）と呼ばれている。AIは、さらに二つの概念に分けられる。一つは汎用人工知能（AGI：Artificial General Intelligence）。人間と同様の知能を持つAI（人工知能）のことを指し、60年ほど前から研究が続けられているが研究成果が確立されていない。もう一つは特化型人工知能（applied AI、Narrow AI）である。特定の範囲で活躍するAI（人工知能）をさし、囲碁AIや画像を分類するAIなどが該当する²⁴⁹。小売業界DXで登場するAIは全て特化型人工知能である。さらに、AIの種類はおおよそ図表6-2-1の5つに分けられる。近年目覚ましい進化を遂げているのは機械学習である。

図表6-2-1：AIの種類

機械学習	コンピュータ上のアルゴリズム（ある特定の問題を解く手順を、単純な計算や操作の組み合わせとして明確に定義したもの ²⁵⁰ ）が学習し、判断を行う。
------	---

（2022/4/20 閲覧）

²⁴⁸ 経済産業省（2019）『DXレポート～ITシステム「2025年の崖」の克服とDXの本格的な展開～』p53

²⁴⁹ AIZINE HP <https://aizine.ai/glossary-ai/>（2022/4/20 閲覧）

²⁵⁰ E-words IT用語辞典 <https://e-words.jp/>（2022/4/22 閲覧）

遺伝的アルゴリズム	生物の遺伝子を模倣する。コンピュータ上の遺伝子が突然変異、および交配を行う。
群知能	生物の群れを模倣する。シンプルなルールに則って行動する個体の集合体が、集団として高度な振る舞いをする。
ファジイ制御	曖昧さを許容したファジイ集合を利用。人の経験則に近い制御が可能で、主に家電などに用いられる。
エキスパートシステム	人間の専門家の判断力を模倣。知識に基づく推論・アドバイスが可能。

出所：AIZINE HP (<https://aizine.ai/glossary-ai/>) データを基に著者作成

また、機械学習の中の一つの手法にディープラーニングがある。ディープラーニングは脳の神経ネットワークを単純化してコンピュータのプログラム上で再現したもので、従来のコンピュータが苦手としていた「ルールのわからない問題」にも対応できる技術である。

②ビッグデータ

ビッグデータとは、従来のデータベース管理システムなどでは記録や保管、解析が難しいような巨大なデータ群のことをさすが、2022年4月現在明確な定義はなされていない。多くの場合、ビッグデータとは単に量が多いだけでなく、様々な種類・形式が含まれる非構造化データ・非定型的データであり、さらに、日々膨大に生成・記録される時系列性・リアルタイム性のあるようなものを指すことが多い。今までは管理しきれないため見過ごされてきたそのようなデータ群を記録・保管して即座に解析することで、ビジネスや社会に有用な知見をえたり、これまでにないような新たな仕組みやシステムを産み出す可能性が高まるとされている²⁵¹。

③O2O

O2Oとは、インターネットを利用した企業のマーケティング施策の一つで、実店舗への来店や店頭での購入などオフラインでの行動を促すことを目的とするオンラインでの活動のこと。小売店や飲食店など消費者との物理的な接点となる拠点を持つ事業者がネット上で行う施策で、消費者や顧客へ来店を促したり、実店舗での購買行動の利便性や魅力を高めるようなサービスを提供することを指す。例えば、スマートフォンアプリなどを通じて割引クーポンを配布して顧客の来店頻度を高めたり、飲食店が席の予約や商品の注文をオンラインで受け付けて来店時に待たずに着席や商品の受領ができるようにしたり、利用者の携帯端末の位置情報を元に近隣の店舗の紹介やクーポン発行を行ったりする事例が知られている。近年では逆に、実店舗の来店客にネット通販サイトやオンラインサービスの利用を促す“Offline to Online”型の施策も行われるようになってきている。例えば、店頭の商品にQRコードなどを掲示してスマートフォンで商品の詳しい情報やECサイトの在庫を参照できるようにしたり、来店客がスマートフォンに公式アプリをインストールすると割引やキャッシュバックを提供するといった事例が見られる。

④オムニチャネル

オムニチャネルとは、流通・小売業の戦略の一つで、複数の販売経路や顧客接点を有機的

²⁵¹ e-words IT用語辞典 <https://e-words.jp/> (2022/4/27 閲覧)

に連携させ、顧客の利便性を高めたり、多様な購買機会を創出すること。実店舗やオンライン店舗（EC サイト）、通販カタログ、ダイレクトメール、マスメディア広告、モバイルサイト、SNS、コールセンターなどといったチャネル間の垣根を取り払い、一人の消費者や顧客と多様なチャネルを通じて接触を持ち、販売や顧客満足に繋げていく手法を指す。例えば、各店舗と EC サイトの在庫管理を統合し、顧客が実店舗に来店した際に探している商品の在庫がない場合に、即座に自社の EC サイトへ注文を転送して自宅へ届けたり、ネットで注文を受けて実店舗で現物を確認してから購入できるサービスなどが該当する。

複数の販売チャネルを活用する考え方には従来から「マルチチャネル」(multi-channel)があるが、これは「主婦層にはテレビ通販」「若者層には SNS と EC サイト」といったように顧客セグメントごとに異なるチャネルでアプローチすることを意味する。

オムニチャネルに似た概念に OMO がある。OMO は Online Merges with Offline の略で「オンラインをオフラインと融合する」という意味になる。顧客がチャネルの違いを意識せずにサービスを受けられるよう、オンライン・オフラインを分けずに一緒のものとして、マーケティング戦略を構築していく考え方を表した用語である。具体例としては、スマートフォンなどモバイル端末でいつ・どこでも利用可能なデリバリーサービスや、DX（デジタルトランスフォーメーション）を活用したサービスなどが含まれる。オムニチャネルと OMO の違いは、主軸として考えるものが何かという点にある。オムニチャネルで主軸となるのは顧客の購買行動である。EC で購入した商品を実店舗で受け取りができたたり、実店舗と EC で共通でポイントを貯めたりといったことを可能にすることである。対して OMO で主軸となるのは、購買を含めた顧客のあらゆる体験のことで、この顧客体験のことを UX（ユーザー・エクスペリエンス）と呼ぶ。実店舗に代表されるオフラインとネットショップなどのオンラインは、従来別個のものとしてそれぞれ発展してきた。しかし近年、デジタルや情報技術の発展、人々のライフスタイルの変容により、その境目は徐々になくなりつつある。そのためオンラインをベースとし、ネット内外のサービスを一貫して考える OMO が、これからのスタンダードとなるとの考えもある²⁵²。

⑤プラットフォーム

プラットフォームとは、第三者がビジネスを行う基盤（プラットフォーム）として利用される製品やサービス、システムなどを提供、運営する事業者のこと。例えば、パソコンやスマートフォンなど汎用コンピュータ向けのオペレーティングシステム（OS）メーカーや、家庭用ゲーム機メーカー、SNS やメッセージングなどのネットサービス事業者、モール型の電子商取引（EC）事業者、電子決済事業者などが該当する。プラットフォーム型のビジネスは利用者や事業者の数が魅力の評価に反映される再帰的な構造を持ち、参入や成長は容易ではないが、一旦高いシェアを獲得してその分野の代表や標準の地位を獲得してしまえば加速度的に普及・拡大が進み独占的な地位を得やすいという特徴がある。プラットフォーム企業はプラットフォームを利用する消費者や事業者に対して強い交渉力を持つため、独占的な地位を利用して価格や契約条件を一方的に変更したり、反競争的な商行為を行い規制当局を巻き込む紛争に発展する例も見られる。

²⁵² Make Shop by GMO HP <https://www.makeshop.jp/main/know-how/knowledge/omo.html>（2022/8/4 閲覧）

6-3 生活者の購買スタイルの変化（EC 化率推移、購買までの意思決定プロセスの変化）

生活者の側から小売企業の DX 変化を最も感じる領域は EC（電子商取引）であろう。

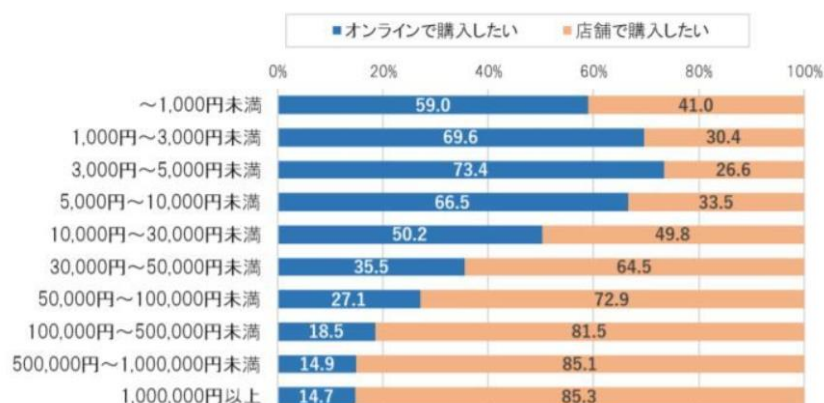
図表 6-3-1：物販系分野における EC 化率の推移

	2018年		2019年		2020年		前年比 伸長率 (%)
	EC市場規模 (億円)	EC 化率 (%)	EC市場規模 (億円)	EC 化率 (%)	EC市場規模 (億円)	EC 化率 (%)	
生活家電、AV 機器、 PC・周辺機器等	16,467	32.28%	18,239	32.75%	23,489	37.45%	28.79%
書籍、映像・音楽ソフト	12,070	30.80%	13,015	34.18%	16,238	42.97%	24.77%
生活雑貨、家具、インテリア	16,083	22.51%	17,428	23.32%	21,322	26.03%	22.35%
食品、飲料、酒類	16,919	2.64%	18,233	2.89%	22,086	3.31%	21.13%
化粧品、医薬品	6,136	5.80%	6,611	6.00%	7,787	6.72%	17.79%
その他	5,241	-	5,492	1.54%	6,423	1.85%	16.95%
衣類・服装雑貨等	17,728	12.96%	19,100	13.87%	22,203	19.44%	16.25%
自動車、自動二輪車、 パーツ等	2,348	2.76%	2,396	2.88%	2,784	3.23%	16.17%
合計	92,992	6.22%	100,515	6.76%	122,333	8.08%	21.71%

出所：ebismartmedia HP より転載 <https://www.ebisumart.com/blog/ec-rate/>

物販系分野における EC 化率は商品カテゴリーによって大差があり、2020 年において最大の EC 化率は「書籍、映像・音楽ソフト」で 42.97%である。一方、最小の EC 化率は「自動車、自動二輪車、パーツ等」（「その他」除く）で、商品カテゴリーごとの分類上では商品単価が一番高額であり、金額によって購入希望方法が変化する図表 6-3-2 のアンケート結果との整合性もうかがえる。

図表 6-3-2：商品金額による購入希望方法の変化

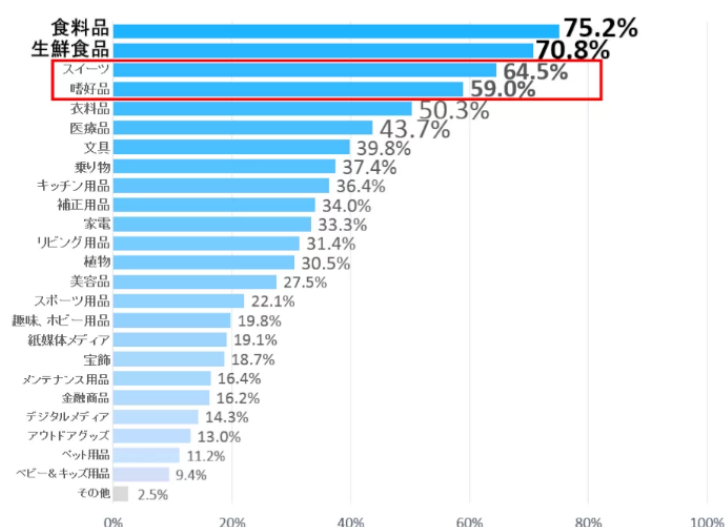


出所：IT メディアビジネス 2021 年 6 月 27 日記事²⁵³より転載（博報堂調べ）

IT メディアビジネス HP <https://www.itmedia.co.jp/business/>（2022/7/25 閲覧）

図表 6-3-2 では、商品価格が 3 万円を超えると店舗購入希望派が 64.5%となりオンライン購入希望派と逆転し、高額商品になればなるほど店舗購入希望派が増えていく。ところが「食品、飲料、酒類」カテゴリーの 2020 年 EC 化率は 3.31%と「自動車、自動二輪車、パーツ等」に次ぐ低さである。この結果は、食品がオンライン購入に不向きと考える生活者が大半を占めることに起因する。予約ラボが 2019 年 7 月に発表した調査結果によれば、「店舗とネットショップ (EC) 両方を利用している」と回答した全国の 20 代~60 代の男女 561 人に、「ネットショップ (EC) ではなく、主に店舗を利用する商品のジャンル」について聞くと、「食料品」75.2%、「生鮮食品」70.8%、「スイーツ」64.5%、「嗜好品」(お酒・たばこ・コーヒーなど) 59.0%と、飲食物が上位を占めた (図表 6-3-3)。

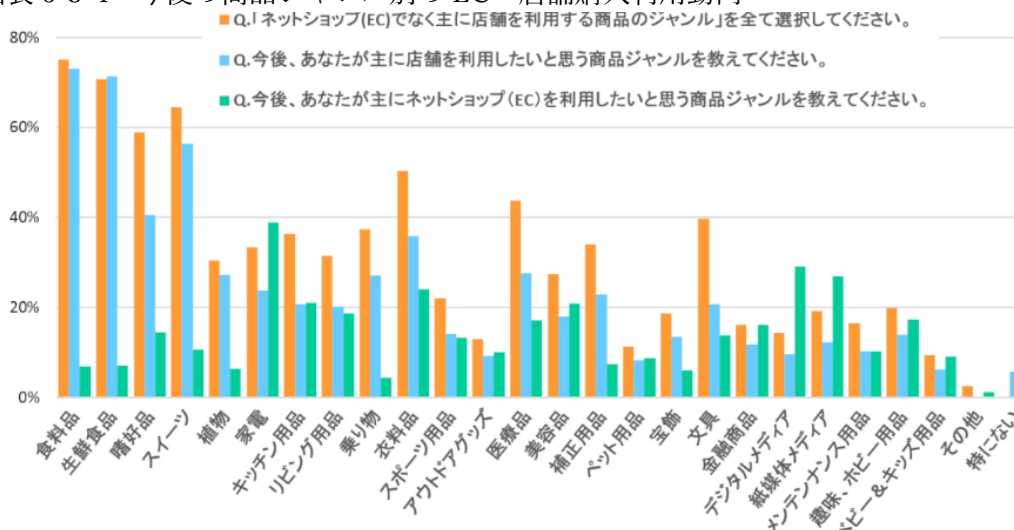
図表 6-3-3：オンライン購入が不向きと考える商品カテゴリー



出所：予約ラボ「店舗利用に関する調査」より転載

また、今後の商品ジャンル別の EC・店舗購入利用動向調査でも「食料品」が 70%で店舗利用希望者が多い (図表 6-3-4)。つまり、これから小売業 EX が進み EC が進化したとしても食品小売業に関しては店舗起点の MD 戦略の重要性がその他業種に比べ格段に高いといえる。

図表 6-3-4：今後の商品ジャンル別の EC・店舗購入利用動向



出所：予約ラボ「店舗利用に関する調査」²⁵⁴より転載

・小括

食品小売主要 3 業態が扱う食品は DX 進展がいかに進もうとも、店頭購入意向が強いことが判明した。ただし、コロナ禍を経て生活者は EC の必要性和利便性を体感した。その結果、今後は「食品は店頭購入派」が多いものの EC とリアル店舗購入の併用が恒久化することは必然であると考えられることから、より利便性の高い EC システムの開発が必要であることは論をまたない。冷凍冷蔵対応の宅配ボックスの普及や宅配コストの低減などが進めば EC 化率上昇は急速に進むであろう。

6-4 DX ケーススタディ

6-4-1 トライアルケーススタディ

6-4-1-1 トライアルの概要

トライアルは福岡県に本社を置く小売業と DX システム開発業を中心とした企業グループである（図表 6-4-1-1）。2021 年 3 月期の売上は 4251 億円。

図表 6-4-1-1：トライアル沿革

年表 番号	区分	年	月	概要
1	経営戦略	1974 (昭和 49)年	4 月	永田大海氏により福岡市中央区住吉に「あさひ屋」開業
2	経営戦略	1981 (昭和 56)年	7 月	組織を変更し株式会社あさひ屋となる
3	経営戦略			永田久男氏、代表取締役社長に就任
4	DX	1984 (昭和 59)年	4 月	福岡市南区高宮にソフトウェア開発室設立
5	経営戦略		10 月	株式会社あさひ屋を株式会社トライアルカンパニー

²⁵⁴ 予約ラボ HP <https://yoyakulab.net/research/shopping-user-report/> (2022/8/30 閲覧)

				に商号変更
6	店舗			福岡市博多区住吉にエレビット住吉店開設（家電量販店）
7	店舗	1987（昭和62）年	1月	福岡市城南区片江にエレビット片江店開設、自社開発したPOSシステムを同店に納入
8	店舗	1988（昭和63）年	11月	北九州市小倉北区馬借にエレビット小倉店開設
9	店舗	1991（平成3）年	3月	エレビット小倉店閉鎖
10	店舗		10月	エレビット片江店閉鎖
11	店舗	1992（平成4）年	4月	エレビット小倉ビル改装、飲食店3店舗新装開店。
12	店舗		10月	トライアル1号店オープン（ディスカウントストアトライアル南ヶ丘店）
13	店舗	1996（平成8）年	10月	トライアル柳川店を増床、スーパーセンターへ改装
14	店舗		11月	スーパーセンターとして初出店（スーパーセンタートライアル北九州空港バイパス店）
15	DX			自社開発PC-POSの完成
16	経営戦略	1998（平成10）年	11月	株式会社ナカヤ（福島県）と業務提携
17	物流	2000（平成12）年	12月	株式会社下田屋に経営参加、物流事業を開始
18	物流	2002（平成14）年	6月	福岡県田川市夏吉に夏吉物流センター開設
19	DX		9月	ソフトウェア開発事業を目的として、株式会社ティーアールイーを設立
20	物流	2003（平成15）年	9月	栃木県宇都宮市に宇都宮物流センター開設
21	店舗		11月	甲信越地区に初出店（スーパーセンタートライアル南アルプス店）
22	DX・海外		12月	中華人民共和国でのソフトウェア開発業を目的として、烟台創迹軟件有限公司を設立
23	物流	2004（平成16）年	4月	北部九州プロセスセンター開設
24	店舗		7月	中国地区に初出店（スーパーセンタートライアル宇部店）
25	店舗		9月	マートを初出店（トライアルマート福重店）
26	買収	2005（平成17）年	3月	株式会社ナカヤよりフランチャイズ4店舗の営業譲渡を受ける
27	店舗・海外		9月	Trial Korea 初出店（スーパーセンタートライアルハマン店）
28	物流・海外		10月	中華人民共和国での物流事業を目的として、青島下田屋物流有限公司を設立
29	店舗		5月	メガセンタートライアル初出店（メガセンタートライアル鹿島店）

30	店舗		8月	関西地区初出店（久世橋店）
31	店舗	2007（平成19）年	3月	医薬品販売業を目的として、株式会社トライアルファーマシーを設立
32	店舗		7月	ドラッグ&フレッシュトライアルを初出店（ドラッグ&フレッシュトライアル伊万里店）
33	物流	2008（平成20）年	4月	福岡県田川市白鳥工業団地内に新物流センターを開設
34	商品開発		5月	自社開発商品「スーパーロックオンアイテム」2L緑茶販売開始
35	経営戦略		8月	株式会社カウボーイと業務提携契約を締結し、翌月、北海道に初出店
36	経営戦略	2009（平成21）年	6月	株式会社カウボーイを子会社化
37	経営戦略	2010（平成22）年	1月	株式会社カウボーイを吸収合併
38	店舗		12月	ドラッグストア トライウエルを初出店（トライウエル旭店）
39	店舗		8月	大分県玖珠郡九重町に「長者原 トライアル温泉郷」をオープン
40	DX・店舗		10月	米国での IT 製品の販売を目的として Trial Retail Engineering, Inc.を設立
41	商品開発	2012（平成24）年	1月	商品開発・貿易事業の強化を目的として株式会社ティー・ティー・エルを設立
42	DX・店舗	2018（平成30）年	2月	最先端 AI 技術を随所に導入した実験店「スーパーセンタートライアル アイランドシティ店」を出店
43	DX		11月	株式会社 Retail AI（東京都港区）を設立
44	DX・店舗		12月	AI 活用により夜間無人化運営をうたう「トライアル Quick 大野城店」を出店
45	DX	2019（令和元）年	1月	株式交換により株式会社ティー・アール・イーを株式会社 Retail AI の子会社化
46	経営戦略		3月	株式会社トライアルカンパニーのプロセスセンター 総菜製造事業を株式会社明治屋が分割承継
47	DX・店舗	2022（令和4）年	4月	商品自動値下げシステム等を導入した「トライアル GO 脇田店 in みやわか郷」を出店

出所：トライアル HP 等を基に著者作成

トライアルは永田大海氏が1974年に福岡県福岡市で電器店「あさひ屋」を開業したことにはじまる。1981年7月、(株)あさひ屋として法人化したのと同時に永田久男氏(株式会社トライアルホールディングス代表取締役会長・2022年5月現在)が代表取締役社長に就任。84年4月に福岡市南区高宮にはソフトウェア開発室を設立後、主に大手ソフトウェア

メーカーより仕事を受注し、プログラミングを行っていた。のちにこの体験が「流通を科学する」という同社のスローガンとなった。永田久男氏は父親（永田大海氏）がやっていた激安家電の販売の傍らでプログラムの仕事をしていたが、ITの先駆者たちが知名度を上げていく中で、自分の力ではIT業界で成功するのは無理と判断し、父親の行っていた流通業に専念することになる²⁵⁵。1984年10月に商号を「(株) トライアルカンパニー」に変更、トライアルの誕生となるが当時は家電量販店とソフトウェア開発が業務の中心であり、同年11月には家電量販店「エレビット住吉店」を開店させた。1987年1月には自社開発したPOSシステムを「エレビット片江店」に納入している²⁵⁶。同年11月には「エレビット小倉店」を開店するが、1991年10月には「エレビット」事業から完全撤退している。家電量販事業の終焉である。しかし、それは業態転換への準備期間であり1992年10月、現在のトライアルの原型となる「ディスカウントストアトライアル南ヶ丘店」を開店した。ディスカウントストアとはGMS（総合スーパーマーケット）の品揃えを、さらに大衆・実用品だけに絞った大型セルフサービス店。売場面積は7000～1万2000㎡の店舗フォーマットを指す²⁵⁷。以後、同社は様々な店舗フォーマットの開発を進めていく（図表6-4-1-2）。

図表6-4-1-2：トライアルの主な店舗フォーマット

ディスカウントストアトライアル
トライアルで最初に運営が開始されたディスカウントストア業態。衣食住を揃えた店舗から300坪(990㎡)程度の小型店舗も存在する(1992年10月～)。
スーパーセンタートライアル
トライアルの主力となるスーパーセンター業態。スーパーセンターとは、ディスカウントストアとSSMを組み合わせた新タイプ店舗。SSM(スーパー・スーパーマーケット)とは、売場面積約1700～3000㎡の大型SM。食品および雑貨を強化した売場構成となっている(1996年10月～)。
メガセンタートライアル
2005年より開始した主に売り場面積2,000坪(6,600㎡)以上の広さで展開している大型店舗フォーマット。メガセンターの呼称はトライアルのオリジナル(2022年5月現在)。
トライウェル
食料品を取り扱うディスカウントドラッグストア業態(2012年12月～)。

²⁵⁵ Net-IB NEWS HP 2012年9月3日掲載記事『上場を目指すトライアルに死角はあるのか?』 https://www.data-max.co.jp/2012/09/03/post_16448_dm1509_1.html (2022/5/2 閲覧)

²⁵⁶ マイナビ 2024『トライアルグループ』

<https://job.mynavi.jp/24/pc/search/corp216430/outline.html> (2022/5/2 閲覧)

²⁵⁷ DCS ONLINE 流通基礎用語集 <https://diamond-rm.net/glossary/> (2022/5/2 閲覧)

バラエティストアトライアル
「ディスカウントストアトライアル」とほぼ同業態で、(株)ナカヤから継承された店舗。店舗看板は通常のロゴと全く異なるデザイン 2022 年 5 月時点で福島県にのみ 3 店舗を展開。
トライアルマート
食料品を中心とした取り扱いを行っている店舗フォーマット (2004 年 9 月~)。
ネバフードマーケットトライアル
スーパーマーケット型業態。2022 年 5 月時点で茨城県・埼玉県の 2 店舗のみを展開する。
スーパーマーケットトライアル
「トライアルマート」同様の食品スーパー業態。2022 年 5 月時点で田村店 (福岡県福岡市早良区) のみの展開。
ドラッグ&フレッシュトライアル
「トライウエル」同様に食料品や医薬品を取り扱う業態。2022 年 5 月時点で山口県・福岡県・佐賀県にて展開 (2007 年 7 月~)。
トライアル Quick
「家事の時間"Save"できる店」をコンセプトに運営する小型店舗。2022 年 5 月現在福岡県・熊本県・神奈川県・群馬県にて展開する。2018 年 12 月、1 号店となる大野城店 (福岡県) がオープン。プライスカードの完全電子化、200 台の AI カメラなど最新鋭の技術を投入。
グロッサリア トライアル
惣菜・食品をメインに、イートイン施設も備えた店舗フォーマット。グロッサリアの由来は、食品を意味する「グロッサリー」と、イタリアの大衆食堂「トラットリア」を組み合わせた造語。2021 年 5 月現在 4 店舗。

出所：トライアルカンパニー HP 等を基に著者作成

6-4-1-2 トライアルの DX 推進ケース

店舗フォーマットの開発に関する積極性もさることながら、同社の最大の特徴は小売業 DX 推進に関して我が国においては最も積極的な企業として歴史を重ねてきたところである。特に 2018 年 2 月に出店した「スーパーセンタートライアル アイランドシティ店」は最先端の DX 技術を随所に詰め込んだ実験店である (図表 6-4-1-1・年表番号 42)。同店には、パナソニックの 100 台のスマートカメラと、トライアルカンパニーが独自で開発した 600 台のスマートカメラを設置。顧客の動態などを把握するとともに棚の欠品情報などを把握できるようにしている。さらにカートにレジ機能を付けた「スマートレジカート」により

レジ待ち削減の実証も併せて行っている²⁵⁸。

セルフレジ機能を搭載したスマートレジカートは、2015年から一部の店舗で実験を繰り返していた。対象商品を購入すればクーポンを発行するほか、レコメンド機能を搭載することが利用者にとって利便性の高いモノであることが分かった。そうした改良を加えて、同店に導入した。スマートレジカートを利用するには同店の会員になりプリペイドカードにチャージする。カードを使ってログインして商品をレジカートに付いたバーコードリーダーにかざし、出口でタブレット端末のボタンを押せば、レジに並ぶことなく精算を済ませる仕組みである。同店では3つの精算方法を採用している。1つめはセミセルフ。商品をスキャンする作業は従業員が行って、精算はお客さんが支払い機で行う。2つめはフルセルフ。レジは複数台あって、商品をスキャンする作業は利用者が行う。セミセルフの場合精算は現金可だが、フルセルフの場合プリペイドカードのみ。3つめはスマートレジカート。スマートレジカートを導入することによって、同規模の他店と比べてセミセルフの台数が半分以下になった。また、スマートレジカートにはレコメンド機能を搭載しているため、利用者ごとに購買商品の蓄積データを分析し、商品レコメンドを決め、同時にクーポンも発行し高確率でのレコメンド商品購入につなげている。スマートレジカート利用者は買い上げ点数が非利用者に比べ20%程度高い。開店から4か月（2018年6月）を経て来店客の40%がスマートレジカートを利用しており、売上増にも貢献している。

カメラの設置については、利用者の動線や滞在時間が売り上げとどのような関係があるのかなどの分析が可能になった。これまでは同社のポイントカード保有者がどんな商品を購入したのかは把握できていたが、例えば一度カートに入れたものを棚に戻してしまったなどの非購入商品データはとることができなかった。さらに買い物動線も把握できていなかったため売り上げを上げるための効率的な店舗レイアウトの把握も困難だった。これらの課題についてカメラを利用し、来店客全員の行動を分析し改善することが可能になった。棚の前で、来店客はどのような行動をしているのか。商品が見つげにくいといったケースであれば、手に取りやすく、買いやすい陳列に改良できる。どのように並べたら、他の商品も手に取ってもらえるのかといった課題も動画を分析することで、最適な並べ方にすることができる。これらの分析をAIを活用することでより精度を上げて行っている²⁵⁹。

同店から始まったAIカメラを利用した売場運用は2022年4月現在、全国で3400台が稼働していて商品の売れ行きを監視してデータを蓄積している。またスマートショッピングカートは全国で6154台が稼働しており、月間延べ100万人が利用している。これらのデータ蓄積のもと、2022年4月にさらなるDXを進める実験店「トライアルGO 脇田店 in みやわかの郷」（福岡県若宮市）をオープンした。同店はAIカメラ、スマートレジカートの導入はもちろんのこと、新たな取り組みとして、売り場カメラと電子棚札を連携させた「自動値下げ」の運用と「顔認証決済対応のセルフレジ」の運用をはじめた。自動値下げは寿司・惣菜・弁当カテゴリーで展開している。弁当類の売れ行きと過去のデータを踏まえてAIが

²⁵⁸ Mono ist HP https://monoist.itmedia.co.jp/mn/articles/1802/27/news074_2.html
(2022/5/8 閲覧)

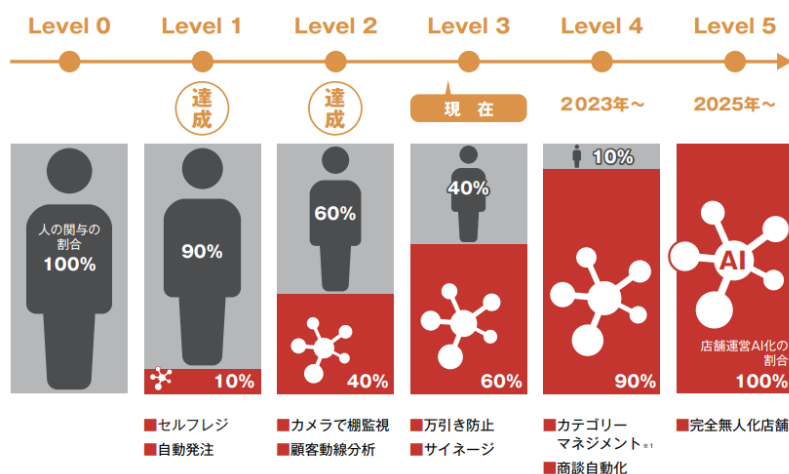
²⁵⁹ リテール大革命 HP
<https://www.itmedia.co.jp/business/articles/2204/22/news086.html> (2022/5/8 閲覧)

売れ残りを判断、自動的に 20%、半額といった値下げを行い、電子棚札の表示を変更する。商品に貼付された値札は変わらないが、バーコードの情報が変更されているため、リーダーで読み取ると値下げが反映された形になる。通常の値下げは、製造日時などから、どのタイミングで値下げするかを従業員の経験で判断し、さらに値下げシールを貼り付けていく手間が発生する。これを自動化することで店員の作業がなくなり、省人化、効率化につながる。また、廃棄ロスの削減も期待できる。顔認証決済対応のセルフレジの運用は、最初の顔情報登録時に生年月日を確認することで、アルコール飲料購入時に必要な年齢確認も顔認証決済時に同時に行う。これによって、店員を呼び出している年齢確認が不要になり、セルフレジで 24 時間アルコール飲料が購入できる。精度や認証スピードなどを確認していき、実用化に向けた検討を行う²⁶⁰。

6-4-1-3 小括

同社は家電量販店の系譜を持つ小売業であり（年表番号 1， 2， 6）、同時に 1980 年代からソフトウェア開発業務（年表番号 4）も行う、DX 推進と親和性の高い小売企業である。自社開発の POS を自社店舗に納入する事例（年表番号 7）は非常に稀なケースと考えられる。この DNA は現在も引き継がれ、永田久男会長の長男永田 洋幸氏²⁶¹は株式会社 Retail AI の代表取締役役に就任し同社グループ全体の商品登録・精算、商品管理、商品 MD 等広範にわたり DX を推進しており（年表番号 43）、将来的には店舗運営の全てを無人化することを目標にしている（図表 6-4-1-3）。

図表 6-4-1-3：トライアルの考える店舗オペレーションにおけるリテール AI 技術適用範囲



出所：トライアルカンパニーHP より転載（2022 年 5 月現在）

ただし、DX 推進で全ての業務を効率化できるわけではない。例えば売り場への商品補充（品出し）は夜間無人店舗を標榜して 2018 年 11 月に開店した「トライアル Quick 大野城

²⁶⁰ リテール大革命 HP

<https://www.itmedia.co.jp/business/articles/2204/22/news086.html>（2022/5/8 閲覧）

²⁶¹ エヌエヌ生命保険 HP https://www.nnlife.co.jp/pedia/hints/RetailAI_20200828（2022/5/8 閲覧）

店」も商品補充は人が行っている²⁶²。DX 推進は DX 推進コストと人件費とのバランスの見極めが重要である。また、同社の DX はコスト削減に力点があるように感じ取れるが、DX 進展により容易にワンツーワンマーケティングが実現できる土壌が構築されつつあることを生かし、顧客満足度を高める施策、例えば一人一人の顧客に合わせた品揃えの充実などに経営資源を振り分けることも検討の余地がある。

6-4-2 ウォルマートケーススタディ

6-4-2-1 ウォルマートの概要と SWOT 分析

ウォルマートは、サム・ウォルトンが 1945 年にアーカンソー州ニューポートにベン・フランクリン雑貨店を開いたことに始まる。1950 年に当時人口 3000 人程度のアーカンソー州ベントンビルで「ウォルトンズ 5&10」を開業した。1962 年まで事業は雑貨店の経営に限られていたが、この間、ディスカウントストアのフォーマット研究を行い、同年 7 月「ウォルマート・ディスカウント・シティ」をアーカンソー州ロジャーズに開いた。ウォルマートの誕生である。同社のビジネスモデルは「安売りしても利益の出る店づくり」であった。そのために競合企業が取らないような戦略を次々と採用し急速に業績を伸ばしていくことになった。まずは同社の出店戦略であるが、競合企業が魅力的に思わないような人口 1 万人に満たないような小さい街を対象とした。配送コストが高く、田舎商人が高値を付けて売っているエリアに集中して出店する戦略をとった。物流戦略に関しては、大都市のようにベンダーの配送網が整備されていない地域では、自社運営の物流センターの構築を軸に運営する方式が採用された。1970 年、初の物流センターをオープンし、物流センターを中心に集中的に店舗を出店する「ドミナント戦略」で店舗出店を加速させた。1つの物流センターの半径 480km 内で 100~175 店舗カバーするとほとんどすべての商品を 48 時間以内に納品できる仕組みが完成した²⁶³。1972 年、ニューヨーク証券取引所に上場。その後もディスカウントストアフォーマットの出店を強力に推し進め、1985 年に 745 店舗、1990 年には 1399 店舗にまで店舗を増加させ、同年、全米で小売売上高 No1 になった。

同社は海外展開も積極的であり 1991 年、メキシコシティに海外店舗 1 号店をオープンの際、2020 年 3 月現在 27 か国に進出している²⁶⁴。我が国には 2005 年、西友を同社 100% 子会社とすることで進出を果たした（2022 年 3 月現在、同社の西友株式持ち分は 15% に低下）。また、米国フォーチュン紙が発表した 2020 年版の fortune500 によれば、世界売上高 No1 企業である（図表 6-4-2-1）。

²⁶² かつしの「おやくに立てば幸いです」HP <https://oyakuni-tateba.com/unmanned-shop-trial> (2022/5/8 閲覧)

²⁶³ 田口冬樹 (2016) 『流通イノベーションへの挑戦』白桃書房 p.170

²⁶⁴ Walmart 『2020AnnualReport』

図表 6-4-2-1：世界売上高ランキング（単位：\$ M）

1	Walmart	\$523,964	米国
2	Sinopec Group	\$407,009	中国
3	State Grid	\$383,906	中国
4	China National Petroleum	\$379,130	中国
5	Royal Dutch Shell	\$352,106	オランダ
6	Saudi Aramco	\$329,784	サウジアラビア
7	Volkswagen	\$282,760	ドイツ
8	BP	\$282,616	英国
9	Amazon.com	\$280,522	米国
10	Toyota Motor	\$275,288	日本

出所：Fortune Global 500 を基に著者作成

同社は小売フォーマット開発に非常に熱心な企業である。1983 年、ディスカウントストアフォーマットに次ぐ新たな小売フォーマット「サムズクラブ」1号店をオクラホマ州ミッドウェスト・シティにオープン（ウォルマートの子会社として運営）。この間いくつかの小売フォーマット開発の失敗も経験しながら、1988 年、「スーパーセンター」1号店をミズーリ州ワシントンにオープン、1998 年、「ネイバーフッドストア」1号店をアーカンソーにオープン、同社が開発してきた小売フォーマットをまとめると以下のとおりである（図表 6-4-2-2）。

図表 6-4-2-2：ウォルマートの小売フォーマット開発の変遷

小売フォーマット	ディスカウントストア (1962年～)	サムズクラブ (1983年～)	スーパーセンター (1988年～)	ネイバーフッドストア (1998年～)
各小売フォーマット共通	郊外（田舎）に立地／平屋建て／広い無料駐車場／ワンストップ・ショッピング／EDLP（特売日を設けず毎日低価格で商品提供） 併設店：調剤薬局、レストラン、ガソリンスタンド、ヘアサロン、銀行等			
取扱商品カテゴリー	衣料品、家電、家庭用品、家具、インテリア、健康食品、カー用品、園芸用品、一部の食品雑貨、宝石等	衣料品、食品雑貨全般、家電、家具、インテリア、宝石、季節商品等	「ディスカウント・ストア」のアイテムに加え、生鮮食品、肉、乳製品、デリカ、パン、冷凍食品、加工食品全般等	生鮮食品、肉、乳製品、デリカ、化粧品、健康食品、ペット用品、文房具等
売場面積（概算）	10.5万平方フィート（約2,900坪）	10.5万平方フィート（約2,900坪）	17.8万平方フィート（約5,000坪）	4.2万平方フィート（約1,200坪）
備考		パレット単位で陳列、補充、倉庫型店舗	2020年現在、ウォルマートの主力小売フォーマット	我が国の食品スーパーマーケットに近い品揃え（売場面積は2倍強程度）

出所：ウォルマート年次報告書等を基に筆者作成²⁶⁵

小売フォーマットは業態盛衰と同じく、時の経過とともに大きなうねりを作っており、同社の小売フォーマットのうち、近年店舗数を増やしているのは「スーパーセンター」である。加えてスーパーセンターの隙間を埋める形で、スーパーセンターの店舗より小型の「ネイバーフッドストア」の出店も加速しており同社は、この 2 つの小売フォーマットを主力フォーマットとして店舗展開を進めていくと思われた（図表 6-4-2-3）。

²⁶⁵ Walmart HP <https://corporate.walmart.com/>（2022/3/10 閲覧）

図表 6-4-2-3：ウォルマート小売フォーマットの店舗数推移（米国内のみ/単位：店）

	ディスカウント・ストア (1962年～)	サムズクラブ (1983年～)	スーパーセンター (1988年～)	ネイバーフッドストア (1998年～)
1980	276			
1985	745	11		
1990	1399	123		
1995	1895	426	147	
2000	1801	563	721	7
2005	1353	551	1713	85
2010	803	596	2748	158
2015	470	647	3409	639
2020	376	599	3571	809

出所：ウォルマート年次報告書バックナンバーデータを基に著者作成²⁶⁶

順調に店舗数を増やしてきた同社ではあるが、2015年以降の店舗数の伸びはそれ以前より明らかに落ちてきた。その要因は店舗数が飽和状態に近づきつつあったことと小売EC市場の拡大による店舗購買頻度の低下も影響していると考えられた。そこで同社はEC市場への本格参入に向けマーケット調査を進めた。

2017年10月、同社CEO、Doug McMillon氏は、「デジタルの大手企業になる」という戦略をウォール街のアナリストとの年次総会にて提示した²⁶⁷。米の調査会社 Forrester Researchによると²⁶⁸、同年の米国の小売市場は3兆5,000億ドルに達するとされ、3.8%の成長率予想だった。実店舗の売り上げは3兆1,000億ドルで成長率は2%強。EC市場は14%増で、残り4,500億ドルの売り上げを占める。EC市場の成長率は極めて高く、この傾向は当面続くことが予想されていた。したがって、同社としてもEC市場への参入は不可避として本格参入を決めた。加えてDoug McMillon氏は「Walmartはオンラインでの食料品事業の積極的な拡大を計画しており、米国では1,000以上の新しい拠点を持つ計画だ」と発言している。当時米国の食料品オンラインショッピングは、未開拓市場であるのと認識があり、同氏はここを重要視して発言したと思われる。米国のオンライン食品市場は同年約142億ドルの売上が見込まれていた。この数値はアメリカの食料品の総売上高4.3%に過ぎなかった²⁶⁹。同社の2017年時点でのSWOT分析をすると以下のようなになる（図表6-4-2-4）。

²⁶⁶ Walmart HP <https://corporate.walmart.com/> (2022/3/10 閲覧)

²⁶⁷ Ecclab HP <https://ecclab.empowershop.co.jp/archives/46326> (2022/3/13 閲覧)

²⁶⁸ Forrester HP <https://go.forrester.com/2022/3/13> 閲覧)

²⁶⁹ トランスコスモスアメリカ HP

https://transcosmos.com/jp/us_online_grocery_market/ (2022/3/13 閲覧)

図表 6-4-2-4：2017 年時点でのウォルマートの SWOT 分析

	強み (目的達成に役立つ内部ケイパビリティ)	弱み (目的達成を妨げる内部制約)
内部	<ul style="list-style-type: none"> ・全米に張り巡らされた5350店の店舗網 (2017年時点) ・食品小売りに強みを持つ小売フォーマットの所有 (スーパーセンター/ネイバーフッドマーケット) 	<ul style="list-style-type: none"> ・店舗起点の販売発想の固定概念
	機会 (自社が有利に使える外部要因)	脅威 (逆風となりうる現在および今後の外部要因)
外部	<ul style="list-style-type: none"> ・米国の食品EC化率の低さ (2017年時点では4.3%程度) 	<ul style="list-style-type: none"> ・同業他社の店舗出店増加によるシェア競争激化 ・EC事業者との競争激化
	プラス	マイナス

出所：ウォルマート年次報告書等を基に筆者作成

2017 年 10 月の同氏の宣言後、同社のアメリカ国内店舗数は 2019-2020 年度比較で 13 店舗少なくなった、店舗数の減少は創業以来初となる。同社の年次報告書によると 2020 年 1 月期の米国ウォルマート事業となるウォルマート U S の店舗数は 4756 店舗だった (サムズクラブ除く)。前年度は 4769 店舗だったことで 13 店舗の減少となる。ウォルマート U S の内訳はスーパーセンターが 3571 店舗、ディスカウントストアが 376 店舗、ネイバーフッドマーケットが 809 店舗となった。スーパーセンターが前年度から 1 店舗増え、ディスカウントストアが同 10 店舗減少、ネイバーフッドマーケットは同 4 店舗減となる (サムズクラブは増減なし)。しかしながら、ウォルマート U S の売上高は 3,410 億ドルとなり前年から 2.8% の増加だった。営業利益率は 5.1%、また既存店・売上高前年比は 2.9% の増加となっている²⁷⁰。1962 年創業の同社はチェーンストア理論の要となる店舗数増大による規模の経済性を追求し、毎年店舗数を増やすことで成長してきた。そのウォルマートが店舗数を減らしながらも売上を伸ばした。その要因は 2017 年 10 月に同社 CEO、Doug McMillon 氏が宣言した EC を活用した店舗のオムニチャネル化に成功したからである。オムニチャネル化の一例として、同社は宅配サービス対象店を前年の 800 店近くから 1,600 店以上にし、カーブサイド・ピックアップ対象店も 2,100 店から 3,100 店にしている。カーブサイド・ピックアップとは、オンラインで注文した商品を店舗の駐車場で受け取るサービスである。指定された駐車スペースに自家用車を止めると、店舗スタッフが商品を運び出し、トランクに積み込んでくれる。自家用車を降りる必要がないため、商品を店内で受け取る「バイ・オンライン・ピックアップ・イン・ストア (BOPIS)」に比べて利便性が高く、買物での接触機会を低減できるのが利点だ²⁷¹。これらのオムニチャネル化の拡大が店舗売上の増加に貢献している。2020 年 1 月期での EC 売上高は前年同期比 35% の増加であり、今後も同社は店舗のオムニチャネル化を積極的に進めていき成長を維持する方針である。

6-4-2-2 ウォルマートの小売フォーマット検証

²⁷⁰ Walmart Annual Report 2019, 2020

²⁷¹ DCS Online HP <https://diamond-rm.net/life-career/59722/> (2022/3/10 閲覧)

小売フォーマット表に基づき、フォーマットの検証を進める（図表6-4-2-5）。ウォルマートは店舗展開エリアが海外に及び、かつ、国によって小売フォーマットの形式も相違することから、小売フォーマット検証の対象を原則米国内のスーパーセンターとする。原則としたのは例えばバック・システム-SCMなどは各フォーマット共通のものもあるためである。

図表6-4-2-5：ウォルマートの小売フォーマット表

ウォルマート	
フロント・システム	バック・システム
■店舗ネットワークの構造 ○店舗数、店舗規模 ・5355店舗店舗（その他米国外に6146店舗／2020年1月現在） ・主力のスーパーセンターは5200坪程度	■SCM（サプライチェーン・マネジメント） ○情報技術 ・最新の情報技術システムを絶えず導入
■小売ミックス ○典型的な立地パターン ・郊外（田舎）	○ソーシング技術 ・全世界から商品を調達するグローバルソーシング
○取扱商品カテゴリー ・主力のスーパーセンターは、衣食住に関する商品カテゴリー（図表39参照）	○商品開発技術 ・PBは商品全体の20%程度
○価格政策 ・世界初（1980年～）のEDLP（特売日を設けず毎日低価格供給）戦略を採用	○物流技術 ・EC化対応の大規模かつ効率的な物流システムを構築中
○接客サービス方針 ・セルフサービス ・店舗のオムニチャネル化を推進中	■店頭業務遂行技術（システム、手順、方法など） ・徹底的に合理化された店舗運営システムを導入、しかも、日々進化させマニュアル化するスピードも速い。
○販促計画 ・EDLP戦略のため特売は行わない	■組織構造・文化 ・従業員の低賃金化が問題視されることがある
○基本的店舗施設 ・平屋建て、集中レジ方式	

出所：ウォルマート年次報告書等を基に筆者作成

6-4-2-2-A フロント・システム（生活者から識別可能な店舗の特徴）

・店舗ネットワークの構造について

2020年1月期、米国のウォルマートの店舗数は5355店舗だった（サムズクラブ含む）。前年度は5342店舗だったので13店舗の減少となる（スーパーセンターは1店舗増加の3571店舗）。しかし、同社の対前年度売上高は増加しており、その要因は店舗のオムニバス化である。また、主力のスーパーセンターは平屋建てで売り場面積が5200坪程度の広さが

あり、我が国ではベisia²⁷²がウォルマートスーパーセンターに近い小売フォーマットを開発している（売り場面積は3300坪程度が標準）。

・価格政策について

ウォルマートは、1980年からEDLP（Everydaylowprice）と呼ばれる毎日安売り戦略をとっており、この価格戦略がウォルマート発展の要になっているとよい²⁷³。このEDLPを実現するために必要不可欠であるのが、バック・システムである物流や情報ネットワークシステム確立を中心とした低コストオペレーション（経営）である。同社は常時低価格で販売するバック・システムの構築に力を入れ、EDLP戦略をとっても利益をあげることのできるシステム作りを完成させている。

・接客サービス方針について

近年、ウォルマートは劇的に接客サービスを変化させている。その代表的取り組みが店舗のオムニチャネル化の推進、つまりEC化の加速である。同社はEC化に並々ならぬ力を入れている。2019年6月、同社のECサイトやスマートフォン（スマホ）アプリで注文を受けた商品を留守宅の屋内まで運ぶサービス「インホーム」デリバリーを始めると発表した。ECの利用者は、自宅で商品が配達されるのを待つ必要がなくなる。商品は店舗の売場からピックアップし、専門の配達員が届ける。生鮮食品や日配品は自宅やガレージにある冷蔵庫の中に収めてくれる。サービスはミズーリ州カンザスシティー、ペンシルベニア州ピッツバーグ、フロリダ州ベロビーチの3都市で、約100万人の「ウォルマート・ドットコム」会員を対象にスタートした。ウォルマート・ドットコムで商品を注文して、配送方法として「インホーム」を選択し、配達日を指定する。配達員は、スマホでドアの鍵を解錠できる技術を使って顧客の自宅に入る。配達員はウェアラブルカメラを装着しており、自宅に入ったり、冷蔵庫内に商品を納めたりする様子を顧客はスマホのアプリで確認できる。また同年11月には、ネットで注文した商品を店舗で受け取る「グロサリー・ピックアップ」の対応店舗が10月末で3000店舗以上に増加したと発表した。このシステムは「BOPIS(Buy Online Pickup In-store)」とよばれ²⁷⁴、オンラインで商品を購入し、最寄りの実店舗で商品を受け取るというシステムである。オンラインで確実に欲しい商品が購入できる上、送料が節約できるとして人気がある。同社はBOPISシステムも強化し、店舗入り口付近にBOPIS専用の「受け取りカウンター」設置、顧客がレジに並ぶ手間や時間を省き、欲しい商品をスムーズに買い物ができるように配慮した。また、同社は巨大なタワー型のピックアップ専用ロッカー「Pickup Tower」も設置。スマホに送られてきたバーコードを操作パネルにかざすと、5～10秒で注文品が出てくるという非常にユニークで利便性の高い顧客体験を提供している。このシステムをさらに進化させたものが前出の「カーブサイド・ピックアップ」であり、オンラインで注文した商品を店舗の駐車場で受け取るサービスである。指定された駐車スペースに自家用車を止めると、店舗スタッフが商品を運び出し、トランクに積み込んでくれる。

²⁷² ベisia HP<https://www.beisia.co.jp/>（2022/3/24 閲覧）

²⁷³ 佐々木亨『小売業における価値創造-ウォルマート』NUCB Journal of Economics and Information Science Vol47.No2

²⁷⁴ 大和物流用語集 <https://www.daiwabutsuryu.co.jp/useful/words/bopis>（2022/3/24 閲覧）

自家用車を降りる必要がないため、商品を店内で受け取る BOPIS に比べてさらに利便性が高く、買物での他者との接触機会を低減できるとして人気に拍車がかかっている²⁷⁵。

宅配サービスにおいては、2019 年 11 月、最短で注文当日に宅配する「グロサリーデリバリー」の対応店舗が 1400 店舗以上に増えたこと発表している。この宅配システムは「デリバリーアンリミテッド」と呼ばれ、年会費 98 ドル（または月会費 12.95 ドル）で何度でも宅配を利用できるサービスで、対応店舗を米国 200 都市の 1400 店舗以上に拡大し、注文した商品の受け取り方法のバリエーションをさらに広げた。

同社は 2020 年に入り EC 化のスピードを加速させている。7 月、ヤフーのメールアプリから食品・日用品の注文ができるサービスを米国内で始めた。ベライゾン・メディアによると、メールアプリから EC 商品を直接注文できるサービスは米国では初めてのケースとなる²⁷⁶。サービス名は「グロサリーズ・フロム・ウォルマート（Groceries from Walmart）」で、ヤフーに登録した個人情報などに基づいて、ウォルマートから利用者にお勧めの買い物リストが届く。リストの中から欲しい商品を選ぶと、買い物カートに追加される。特売商品の情報や電子クーポンをメール受信した際は、対象商品を随時、買い物カートに追加できる。購入手続きを始めるまでは、買い物カートに商品が保存された状態になっており、利用者は必要なときに購入手続きを始め、商品は最寄りのウォルマート店舗で受け取る。ヤフーメールのユーザーは世界で 9 億人近く、米国では 4 人に 1 人がヤフーメールを利用しているという。同社は 2019 年 4 月、グーグルの音声アシスタント機能「グーグルアシスタント」を使って、食品・日用品の注文ができるサービス「ウォルマート・ボイスオーダー（Walmart Voice Order）」も始めており、ヤフーメールとの連携で EC 商品の注文手段の多様化をねらう。処方薬カテゴリーでも EC 化の流れを加速している。米ケアゾーン（ワシントン州シアトル）が持つ処方薬管理アプリなどの技術資産を買収したと発表した。買収対象にはケアゾーンが開発したスマートフォンアプリや処方薬管理システム、技術特許、アプリ開発の技術陣を含んでおり、同社の既存店舗の処方薬販売システムと連携させることで、デジタル技術によるヘルスケアソリューションを強化する。ケアゾーンが開発したアプリでは、個人や家族の薬歴、病歴などを一元管理できる。処方薬容器のバーコードや医療保険カードをアプリで読み取ることで、薬歴を簡単に登録でき、この仕組みを活用すれば処方薬領域においてもオムニチャネル化が加速する。

6-4-2-1-B バック・システム（生活者から識別不可能な店舗運営の特徴）

・情報技術について

同社は創業当時から SCM に関して先進的な取り組みを続けてきた。それは今日まで企業文化として引き継がれ 2020 年現在も SCM に関するすべての分野で先進的な取り組みを行っている。SCM に関してはすでに多数の先行研究においてその先進性が論述されている。例えば情報技術分野においては、取引先 7 万社との過去二年間の販売、在庫、出荷データを店舗別・商品別に検索し、確度の高い商品需要数量を測定するリテイルリンクシステムなど枚挙にいとまがない²⁷⁷。本稿では焦点を絞るため、同社が近年特に力を入れている EC 化・

²⁷⁵ DCS Online HP <https://diamond-rm.net/life-career/>（2022/3/24 閲覧）

²⁷⁶ ベライゾン・メディア HP <https://www.verizon.com/business/>（2022/3/24 閲覧）

²⁷⁷ 佐々木亨（2003）『小売業における価値創造-ウォルマート-』NUCB Journal of

オムニチャネル化に向けての SCM の取り組みを中心にケースを見ていく。

・物流技術について

物流技術の効率化に関しては、オンラインで受注した商品のピッキングに自律走行するロボットの活用を進めている。店舗起点型のネットスーパーサービス「オンライン・グロサリーピックアップ」(店頭または駐車場で商品を受け渡し)と「オンライン・グロサリーデリバリー」(顧客の自宅まで配送)のピッキング作業を大幅に効率化することを目指している。このロボットは、スタートアップ企業のアラートイノベーション (Alert Innovation、マサチューセッツ州)が開発した「アルファボット (Alphabots)」で、ニューハンプシャー州セーラムにあるスーパーセンターに隣接する専用倉庫内で稼働している。同社は2018年夏にセーラムのスーパーセンターを増床し、ネットスーパー専用の約1860平方メートルの倉庫を開設した。アルファボットは倉庫内の棚から受注商品を回収し、従業員がいるワークステーションまで運ぶ。従業員は商品受け渡し用のコンテナ(荷箱)や買い物袋に商品を手作業で詰め替える。ネットスーパーの受注商品は通常、従業員が売り場を回って、陳列棚からピッキングしている。セーラムの専用倉庫では従業員が移動する必要はなく、ピッキング作業の高速化と効率化を可能にしている。生鮮食品だけは従来通り、従業員が売り場からピッキングする。専用倉庫内の棚はレールと一体化しており、このレール上をアルファボットは水平方向にも垂直方向にも移動できる。レールのない場所ではタイヤで自律走行する。同社では蓄積した受注データを分析することで、倉庫内での商品の保管場所を最適化したり、顧客に対して買い合わせ商品の推奨を行ったりしていく予定。アルファボットは19年半ばから試験運用している²⁷⁸。

陸上輸送に関しては2019年12月、テキサス州ヒューストンで自律走行車両を使った宅配の実証実験を行うと発表した。同社ECサイトや専用スマートフォンアプリで注文を受けた食品や日用品を、店舗から顧客の自宅まで届ける。実験には、自動運転技術ベンチャーのニューロ (Nuro、カリフォルニア州マウンテンビュー)が開発した車両を使う。運転席はなく、ドライバーは乗車しない。ウォルマートは18年、米フォード・モーターとフロリダ州マイアミ周辺で自律走行車両による食品宅配の実験を始めたほか、19年7月には本社のあるアーカンソー州ベントンビルでベンチャー企業のガティック (Gatik、カリフォルニア州パロアルト)と共同で、自律走行車両を使った店舗間商品配送の実証実験に着手すると表明した。ITC技術をフルに活用し省人化によるコスト削減を狙っている²⁷⁹。

空運に関してもITCを活用した無人化システム開発を積極化している。同社は2020年9月、ベンチャー企業のフライトレックス (Flytrex)と共同でドローンによる宅配サービスの実験を始めたと発表した。ノースカロライナ州ファイエットビルにあるウォルマートの店舗から、食品や日用品を自律飛行型ドローンで運ぶ。フライトレックスは、クラウド上でドローンの運航管理をできる技術を持ち、オンデマンド型のドローン配送サービスを提供している。同社が運用するドローンは6.6ポンド(約3キログラム)の荷物を3.5マイル(約5.6キロメートル)先まで配送できる。店舗の駐車場から専用の配送バッグに商品を積み込

Economics and Information Science Vol47.No2

²⁷⁸ DCS Online HP <https://diamond-rm.net/> (2022/3/24 閲覧)

²⁷⁹ Walmart HP <https://corporate.walmart.com/> (2022/3/24 閲覧)

んで離陸したドローンは、顧客の自宅裏庭などで8フィート（約2.4メートル）の高さまで降下した後、荷物をつり下げ、顧客が受け取る。加えて、新興企業のジップライン（Zipline、カリフォルニア州）とは、固定翼のドローンを使った宅配の実験を始める。固定翼のドローンは、回転翼の機体に比べて航続距離が長く、遠くまで商品を届けられる特徴がある。ジップラインの固定翼機は半径50マイル（約80キロメートル）のエリアに配送できる。搭載可能な荷物の重さは1.75キログラムまでとなっている。ジップラインは2016年にアフリカのルワンダで、ドローンによる医療物資のオンデマンド配送を始めた。これまでに20万個以上の医療物資を運んだ実績がある。搭載した荷物は、パラシュートで目的地に落下させる²⁸⁰。いずれの取り組みもまだ始まったばかりで、成果の検証には時間を要するかもしれない。しかし、同社のSCMに対する先進性は創業以来のDNAとして、しっかりと企業行動に根づき将来の企業発展の礎を築いている。

6-4-2-3 小括

ウォルマート CEO、Doug McMillon 氏が「デジタルの大手企業になる」という戦略をウォール街のアナリストとの年次総会にて提示した翌年の2018年、EC市場の売上高がAppleを追い越し米国で3番目のECの企業になった（図表6-4-2-6）。

図表6-4-2-6：米國小売EC市場シェア率

2017		2018			
1	AMAZON	43.1%	1	AMAZON	48.0%
2	eBay	7.6%	2	eBay	7.2%
3	Apple	3.8%	3	Walmart	4.0%
4	Walmart	3.3%	4	Apple	3.9%
5	The Home Dept	1.4%	5	The Home Dept	1.6%

出所：eMarketer2018年11月発表のデータを基に著者作成

これに対して、アマゾンのオンライン小売支出は全体の48.0%で米国1位。数値のみであれば圧倒的な差があるようにもみえるが、ウォルマートはこの差を縮めるべく近年あらゆるデジタル戦略を仕掛け、これを追いかけた。約5350店舗という膨大な数の実店舗網を活用し、店舗のデジタル化を進めることで、オンライン・オフライン両面で利便性とユニークさに長けた顧客体験の提供を実現した。ウォルマートの実店舗は、全米人口のおよそ90%が、10マイル（16km）圏内にあるとされており、その店舗数は米国全体で約5350店になる。この数は、アマゾンが買収したホールフーズ²⁸¹の10倍であり大きな差がある。同社はこの潤沢な店舗網を利用し、アマゾンにはできないユニークな仕組みを創り出した。米国内のあらゆる地域に店舗があり、米国人にとっては車で10分ちょっと走れば最寄りの店舗に行くことができる。店舗を配送拠点としての役割も担わせることで、配達効率化を図り、他社の追従を許さない店舗のオムニチャネル化を進めてきた。カーブサイド・ピックアップが代表的なケースである。

²⁸⁰ DCS Online HP <https://diamond-rm.net/>（2022/3/24 閲覧）

²⁸¹ ホールフーズ HP

<https://eu.wholefoodsmarket.com/?destination=www.wholefoodsmarket.com%2F>
（2022/3/24 閲覧）

このような流れの中、同社は様々な EC 化・オムニチャネル化の取り組みの結果、2019 年度に関して EC マーケットで全米 2 位までランクを上げた（EC 売上高 3 兆 4183 億円、全米 EC 小売売上高の 5.3%）²⁸²。一方で、米国における EC 食品市場においては、生鮮食品カテゴリーの購入率が低いという調査結果が出ている。2019 年 2 月、全米の男女 18-65 歳のネット利用者に実施した「過去 1 か月に EC で購入した食品カテゴリー調査」では、生鮮品の購入率は低く、菓子やドライグロスアリーが高い傾向が見て取れる（図表 6-4-2-7）。

図表6-4-2-7：過去 1 か月に EC で購入した食品カテゴリー
と購入割合（調査は2019年2月実施）

菓子	57%
シリアル・パスタ等のドライグロスアリー	42%
ソフトドリンク	35%
加工食品	29%
缶詰、ソース類	25%
パン、ベーグル等	21%
冷凍食品	21%
青果・果物（冷凍以外）	20%
卵、日配品	17%
アルコール飲料	14%
精肉（冷凍以外）	13%
水産物（冷凍以外）	6%
氷	3%
その他	18%

出所：The Emarketer ecommerce surveyの統計データをもとに著者作成²⁸³

したがって、リアル店舗を中心としたオムニチャネル化戦略の有効性は今後も高次に推移すると考えられる。

第 7 章 食品スーパーマーケットの販売促進・マーケティング手法について

7-1 独自のノウハウを確立した食品スーパーマーケット

1980 年代中ごろより各リージョナルスーパー²⁸⁴を中心に POS システムが導入され、レジ対応時間の短縮等顧客の購買対応の変革が急速に進んだ。それと同時に販売計画と販売

²⁸² NeriMarketing HP <https://nerimarketing.net/ec-salesshareranking-usa/>

(2022/3/24 閲覧)

²⁸³ Emarketer.com HP <https://www.emarketer.com/> (2022/3/24 閲覧)

²⁸⁴ リージョナルスーパーとは、二つ以上の商圈でローカルチェーンを展開しているチェーンストアを指す。ひとつの地域を商圈とするローカルチェーン、全国の商圈を対象に展開するナショナルチェーンの中間に位置する（出所：DCS Onloine HP）。

促進計画(以下販促)の立案が POS データの単品別売上動向並びに商品カテゴリー別動向が購買時点データをベースに科学的に計画され、さらにその結果、総括と適時修正計画の立案継続が可能となった。既に POS システムは、80 年代初頭にセブンイレブンを中心とした CVS チェーンで導入され、単品管理に活用されていた。食品スーパーマーケット業界への導入が若干遅れたのは、定価主義の CVS では元値変更の必要がなかったのに対して、食品スーパーマーケットは多くの販促計画に応じた時間帯別、日替わり、週単位で売価が上下し、メーカー・卸に対する元値変更は POS システムを適時対応するシステム化が要求されたためである。従って、この時期 ECR²⁸⁵による発注データ管理は出来ていたが、顧客の店頭商品購買データをベースとした Just in Time(顧客の適時データ)を分析し、販売計画/販促計画に反映できるのは「POS システム-ECR システム-VAN²⁸⁶ネットワークシステム」の受発注の取引システムが確立されてからである。ところで、食品スーパーマーケットの販売方式は低価格を目標とした競争価格戦略を前提としており、価格の構造は一単品当たり「定番価格」「中目玉価格」「大目玉価格」の凡そ 3 段階に設定されている。それが、時間単位、日替わり、週単位、月単位、EDLP 価格等々に多様化している。従って、店頭商品管理は大変複雑な運用をしながら、競争価格戦略をとっている。こうした価格変更をベースとした販売計画/販促計画はメーカー・卸との商談時に決定される場合が多く、納入価格も販促価格に応じた変更がなされ、リポートシステム・値入れシステムがさらに複雑化して現在に至っている。しかしながら、POS データの分析が可能となった 80 年代後半から 90 年代には、イトーヨーカドー・イオンを中心とした単品管理、カテゴリー管理と同時にクロス MD 戦略(クロスマーチャンドアイジング戦略/メニュー等に応じた複数単品カテゴリーの関連販売、関連陳列)の積極的な提案が販売計画/販促計画に導入されるようになり、メーカー・卸を中心にこうした販売計画/販促計画で顧客の購入点数を増大させる提案型営業(ソリューション

²⁸⁵ ECR (Efficient Consumer Response) とはアメリカの食品業界で普及した品切れをなくすための「補充システム」のこと。製配販で販売データを共有・活用して、売れ筋の欠品を防ぐ仕組み。アメリカで 90 年代に食品流通で台頭してきた「ウォルマート」に対抗するために導入され、クイックレスポンス (QR) とも呼ばれた (出所: MD NEXT HP)。

²⁸⁶ VAN (Value-Added Network/付加価値通信網) とは、通信サービスの一種で、データ通信サービスに様々な種類のデータ処理機能を付加して提供するもの。1990 年代後半からはインターネットが急速に普及し、それまで付加価値通信網で提供されていたサービスの多くがインターネットを利用したサービスに移行したため、現在では付加価値通信網という用語はあまり使わなくなった (出所: e-Works IT 用語辞典)。

型営業)が当然の事実として確立されるようになってきた(90年代中期頃より)。

こうした販売計画/販促計画の変化は、単なる単品の価格競争を展開してきた食品スーパーマーケットの本部商談や個店の売場展開から、クロス MD を前提とした提案型売り場展開が導入されると同時に、これを完結する為には生活者の生活事実を与件として把握することが求められた。この生活与件とは、毎日異なる生活者の生活事実を週単位で予見し、四半期毎(一般的スーパー)の生活与件を前提に販売計画/販促計画を立案することが常態化した。そして、現在のスーパーの販売計画/販促計画は、一年 52 週を三ヶ月先行し、週次生活与件を前提とした提案(加工食品販促エンドや要冷品下段販促陳列などは、一般的に週次単品で売場陳列変更が行なわれる)が当たり前となっている。

7-2 生活カレンダーと生活与件の把握を前提とする販売戦略と販促戦略

生活与件を把握する事例として、以下のようなバイヤー、売り場主任担当(広くはパートナーを含む)への研修に活用される「生活者テスト」がある。それは、市場機会や販売チャンスは生活事実から生ずる、といった考え方である。一つのテスト研修項目の事例と回答を示し、そこから派生する生活与件をベースとした販売戦略の考え方を示す。

Q1.「夏休み、お母さんが一番困るのは何か²⁸⁷」

一般的に7月20日から8月末までの夏休み期間、子供の在宅率は高くなる。この期間子供は夜遅くまで起きており朝が遅いため、多くは朝食ではなく昼食から一日の食が始まる。従って、この回答は『昼食のメニュー』となる。しかし、スーパーの各部門カテゴリー担当はこの理由と生活事実を説明せねばならない。例えば、母親も夏休み当初はメニューも考えられるが、親の気持ちに栄養バランスや暑い夏のメニューを考えると“やきそば”“カレー”“素麺”“冷やし中華”ぐらいしか思いつかず、子供の食バランスが良いとは限らない。そして、夏休み中頃から終盤にかけてそのメニューはマンネリ化してくる。従って、例えば『夏休み簡単栄養バランスメニュー30』と称した想定から、スーパー各部門がこれに関わる単品・品群販促を提案展開する。

①夏休み昼食メニューチャンスはいつからか

²⁸⁷マーケティング総合研究所(1999)『企業間ネットワークレポート』

一般的な夏休みは「海の日」前後から始まる。しかしながら、給食は夏休みの一週間前から無くなる。また、秋学期の始業式は一部寒冷地(8月20日前後)を除き9月1日だが、その一週間前後は給食が無い場合が多い。それ故、昼食チャンスの提案期間は給食が無くなるまでとなる。また、その提案日は、夏休みの前週ないしは前々週(先行提案)となる。

さらに店頭によっては、夏休みが早く終わる地域や一年2学期制が導入されている場合はこの限りではない。本部計画や販促立案セクションは、エリア別戦略を含めて提案チャンス期間を提示さねばならない。以上の事例は「冬休み」や「春休み」についても同様である。

②夏休みの子供の生活を予見する

さて、この問題の回答は夏休み子供が在宅していることを前提としているが、子供は夏休み毎日家に居るとは限らない。夏休みが始まると夏季集中の塾通いや地域スポーツクラブの合宿や大会等の活動に参加する子供らは、むしろお弁当や熱中症予防のための飲料が重要となってくる。また、家族旅行やお盆の帰省など、車移動中の食べ物や飲料の提案が求められる。さらに、盆明けはスーパーの売上は低迷しがちと思えるが、週末は父親と家族最後の夕食のチャンスに対して“焼き肉”“お好み焼き”等、鉄板メニューのチャンスは大きい。夏休み最終週には遅れた宿題を家族で取り組むシーンが想定でき、夕食後の夜食や飲料・デザート等の提案チャンスが生まれる。お盆期間中は、曜日に関わらず帰省がいつから始まるかによっても売場提案チャンスも異なり、店頭によっては人出が少なくなるエリアと帰省を受け入れるエリアでは商圈人口が変化する。人口の増減の変化によって各店舗エリアの販売提案は異なる。帰省によって減少するエリアでは帰省後のメニュー提案が重要となるが、帰省によって商圈人口が増大するエリアでは普段の倍近くまで商圈人口が増える。例えば、高齢者宅では帰省した孫への“ステーキ”“や、親族の集まりへの“刺身”“寿司”の盛り合わせに“オードブル”等、普段では売れないメニューを提案せねばならない。

③関連陳列と関連販売の考え方

こうした子供の夏休み期間の生活者シーンの一つの事象から生み出される提案事項は、多様な場面(生活シーン)をチャンスと捉え、メニューは単品品群の集合であるので各部門の関わりをそれぞれの担当が考え、部門間が連動した売場の実現を図っていくことになる。これをクロス MD(部門間連動マーチャンダイジング)と呼ぶ。そして、他部門商品を同時に一緒に陳列することを「関連陳列」と言う。また、部門売場が離れていてもそれぞれの部門でメニューを想起し、売場の購買促進を図る取組みを「関連販売」と呼ぶ。例えば「関連陳列」とは、精肉売り場に焼き肉のタレを一緒に陳列する、アイスクリーム売場に炭酸フロート提

案で炭酸飲料を陳列する等、多くの事例が展開される。また、「関連販売」とは、バナナ売場に「夏休み健康ヨーグルトバナナ、朝食に」等の POP がバナナ売場とヨーグルト売場や加工食品のジャム・ハチミツ売場に同時に掲示することで、関連購入を促進させ購入点数を拡大する提案展開につながる。以上のような一つの生活事実から、各部門、各売場を関連付けて生活シーンを読み取った上で販売/販促テーマを考え、部門間連動の販売展開をしていくことにより、単なる価格訴求の非効率を排除し、売り場効率と効果を上げる工夫が実現される。加えて、メーカーの提案もこれらに準拠しないと販促採用されない。（メーカーの加工食品の売上はこれら関連販促展開すると 10～20 倍以上売れる）

そして、その他研修質問は以下のような項目が挙げられる（図表 7-1）

図表 7-1：生活事実に基づくクロス MD に関する質問例

次の項目、あなたはどれだけ知っていますか？そして、各部門連動を考えてみて下さい。

◆【ママ】の「生活者テスト」		
	回答	意味と意図
1	夏休みです。お母さんは子供の昼食づくりに大変。 お母さんが昼食づくりで一番気になることは？	
2	野外BQが盛んに行なわれるようになってきました。 肉類以外で焼くものはどんなもの？その時の調味料は？	
3	母の日には「カーネーション」。では、父の日には？	
4	やっと時間が空いたから、ママ会でもやろうかな 皆で持ち寄った料理を3つ挙げて下さい。	
◆【高齢者】の「生活者テスト」		
	回答	意味と意図
1	高齢者の定義とは？ 公的年金の支給日は何日？	
2	夏休み。孫が帰省して来ます。 高齢者が準備するメニューを3つ挙げて下さい。	
3	毎日簡単なおかずで済ませている食事、不足しがちな栄養食品とは？	
◆【働くママ・DINKS・単身者】の「生活者テスト」		
	回答	意味と意図
1	会社帰り。 店舗の何を見て立寄るのでしょうか？	
2	秋の食材を使ったサラダは？ その時のドレッシングは何にしますか？	
3	休日に鍋をしました。 食後のデザートは？	

出所：「企業間ネットワークレポート」マーケティング総合研究所（1999）

7-3 販売促進計画立案の為のステップ

以上の項目に関しては、食品スーパーマーケットは一年52週単位で生活者与件を把握し、生活行動の予見を行なう。そして、食品スーパーマーケットはそこから食事の提案メニューを予見し、多様な売場陳列変更と販促価格を設定し、購入点数 up を図ろうとする。これを実現する為の基本事項は以下の事項が挙げられる（図表 7-2）

図表 7-2：販促計画立案のステップ（①～⑦）

① 「ハレ」と「ケ」の提案の重要性を知る

<p>ハレの日とは「晴々した日」を指す</p>	<p>● 催礼や祭り、年中行事</p> <ul style="list-style-type: none"> ・ 祭事日 ⇒ 「敬老の日」・「母の日」・「父の日」、etc. ・ 記念日 ⇒ 企業の登録認定による「粉もんの日」・「ミルクキャラメルの日」etc. 暦日による「節分」・「ひな祭り」・「土用の丑」・「十五夜」etc. 個人々の「誕生日」・「入学式」、etc. <p>家族を含め、特別な食生活シーンやコトシーンを演出する可能性の日を指す。 こうした日は、家族一緒の食シーンや記念日・祭事の特別メニューが食卓に出現し、「購入点数」と「購入単価」のUPにつながる。</p>
<p>ケ(憂)とは「日常生活」を指す</p>	<p>主婦の有業率の高まりから、日常における親と子供の生活サイクルがかみ合わなくなり、個(孤)食スタイルが多くなる。 ファストフードや簡単外食、スーパー惣菜の多用な食シーンが見られ、「購入点数」が減少すると同時に、「購入単価」は下落傾向にある。 52週/1年の生活動向の変化や気温の変化、健康への関心を中心にテーマ販促提案や期間キャンペーン販促などで対応するケースが多い。</p>
<p>小ハレを見出す重要性</p>	<p>近年、主婦の間に「ママ会(女子会)」を行なうケースが増加している。 また、「ちょっと都心に出かける。」「普段よりオシャレして出かける。」といった生活シーンがある。これらを購買チャンスとして、提案することが「購入点数」のUPにつながる。</p>

出所：マーケティング総合研究所(1999)「企業間ネットワークレポート」

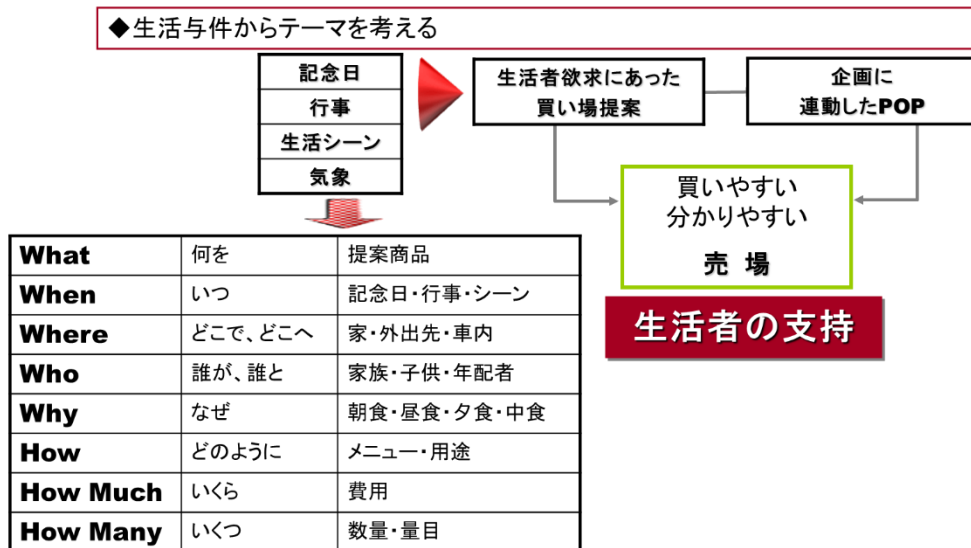
②メニューはターゲットの季節や時々の生活で決まる

【対象者】 例えば、8月の生活与件から考えて

1週目 ～	ママ	夏休みで子供も家にいるし、お昼のメニューを考えるのが大変
	ママ&パパ	子供のスポーツ大会。お弁当・飲み物・お菓子を持って行かなきゃ
2週目	高齢者	孫のスポーツ大会。応援の帰りにごちそうの材料を持参しよう
	高齢者	暑さも本格的。熱中症に気をつけなきゃ
	ママ	体力維持のためにも、朝食はしっかり食べておこう
3週目	高齢者	お盆に帰省して来る孫とママ&パパの好きなものを買っておこう
	ママ、シングル、DINKS	お盆休み。 旅行に出かける前だから、冷蔵庫にあるもので簡単なおかずで済ませておこう
	ママ、シングル、DINKS	旅行の帰り道、冷蔵庫が空だから明日の朝食の食材を買わなきゃ
	ママ、シングル、DINKS	今日は車で外出。 アイスボックスには、車の中でも食べやすいお菓子と飲み物を忘れないように準備しよう
	ママ	また明日から、子供たちの食事の支度が大変 おやつが無くなったから、何か買っておかなきゃ
4週目 ～	全員	残暑が続く毎日。さっぱりメニューも飽きてきたし、元気になる何かないかしら
	ママ	来週から学校が始まる。お弁当・朝食作りを頑張らなきゃ
5週目	ママ	夏休みの宿題も追い込み。 頑張る子供と手伝っているパパに、夜食と飲み物を差し入れよう
	高齢者、ママ	もう秋の味覚がスーパーに並んでいる
	全員	いつも同じメニューだから、何か美味しいものあるかしら

出所：マーケティング総合研究所（1999）「企業間ネットワークレポート」

③生活シーンから予見するフロー



※商品ではなく生活者の5W3Hを考える！

出所：マーケティング総合研究所（1999）「企業間ネットワークレポート」

④夏休みを事例とした販売テーマ設定の為の生活与件フォーマット

When	Who	Where	Why	What	How
夏休み	子供	家で	夏休みで子供の食事がマンネリ化している		料理と一緒に作る
	家族	海で	夏休みなので		バーベキューをする
	お母さん	キャンプ場	日差しが強いので		予防する
お盆	大学生の子供	我が家に	帰ってくるので		ご馳走をつくる
	息子の家族	我が家に	帰ってくるので		部屋の掃除をする
帰省	家族で	実家に	帰るので		お土産を買う
	家族で	実家に	車中で		必要なモノを揃える
土用の丑	お父さん	家で	夏バテ予防に		スタミナ補給をする
8月末	子供	家で	新学期準備のため		宿題、新学期準備をする

出所：マーケティング総合研究所(1999)「企業間ネットワークレポート」

⑤コトとモノの関係と品群消費の考え方

①「コト」×「モノ」=生活シーンと呼ぶ

②「コト」に対して「モノ」は単品で消費されない —生活者は「コト」に対して品群でコーディネートして使用する—	
Ex. 朝のヨーグルトは単品だが	⇒ ジャムやハチミツ、フルーツを合わせると美味しいと考える ヨーグルトは主商品
Ex. カットフルーツをトッピングしたサラダにヨーグルトをドレッシングとして使う	⇒ ごちそうサラダには、いつもと違うドレッシングを使うと美味しいと考える ヨーグルトは副商品
Ex. ジョギング前にはいつも「VAAM」を飲むが、でも家に帰ったら野菜ジュースを飲んでいる	⇒ スポーツ後には、ジュースよりアミノ酸飲料を摂取した方が体脂肪は減る —品群の関係で、より生活者の目的を解決できる— 主商品と副商品の複合(メニュー・食卓シーン)

③食品のコラボだけではない

- 食卓には、テーブルクロス・食器・スプーン等の品群が存在する
—美味しく食べる為の道具がある—
- 行楽に出かける。⇒車には保冷ボックスに収めたチョコレートや飲料の品群
—夏でも冷蔵庫にチョコレートのある生活につながる—

④外食・中食・内食の関係を考える

- お盆や年末の帰省などは、5割のヒトが出かけると想定しなければならない
—行楽帰省の前と後に買うモノを先行して提案する—
- 母の日の家族団らんの内食は約30%、父の日は70%
- 高齢者の生活は朝のジョギングから始まる(前期高齢者の65%)
—朝食シーンと昼食シーンを考える—
- 30代主婦やDINKSは、新男子力の時代になっている
—男の調理や育児の責任が増大。食卓は変化—
- 簡単・便利・健康・安心・安全が食卓に反映されている

出所：「生活与件を知る」明治研修資料、マーケティング総合研究所(2010)

⑥気温と商品の売れ行きを見る

◆気温と商品の売れ行きの関係

日最高気温	商品の売れ行き
35度以上	ビール、アイスクリーム消費にストップかかる。
30度以上	アイスクリームの売れ行き20℃の時の2倍。 アイスクリーム類に変わってシャーベットの売上が伸びる。 ビール、牛乳は爆発的に伸びる。
29度以上	パラソルが売れる。
28度以上	夏物衣料、うなぎの蒲焼、日焼け止めクリームが売れる。 ビヤホールの売上急増。
27度以上	アイスクリーム、ところ天、すいかの売れ行きが急増。
26度以上	牛乳、殺虫剤が売れる。(商店はクーラーが必要)
25度以上	清涼飲料、麦茶、水ようかんが売れる
24度以上	水着商戦が盛り上がる。
23度以上	甚平、浴衣が売れる。
22度以上	
21度以上	ポロシャツが売れ始める。
20度以上	ビール、アイスクリーム、エアコンが売れ始める。
19度以上	半そでシャツ、Tシャツの売上が伸びる。
18度以下	おでん材料が売れ始める。
17度以下	
16度以下	
15度以下	スキー用品、長袖ブラウス、ガウン、鍋材料が売れ始める。
14度以下	
13度以下	手袋が売れ始める。
12度以下	
11度以下	
10度以下	ダウンジャケット、防寒衣料、使い捨てカイロが売れ始める。
9度以下	
8度以下	オーバーが売れ始める。

出所：「生活与件を知る」オタフクソース研修資料、マーケティング総合研究所（2010）

⑦気温と生活の関わり

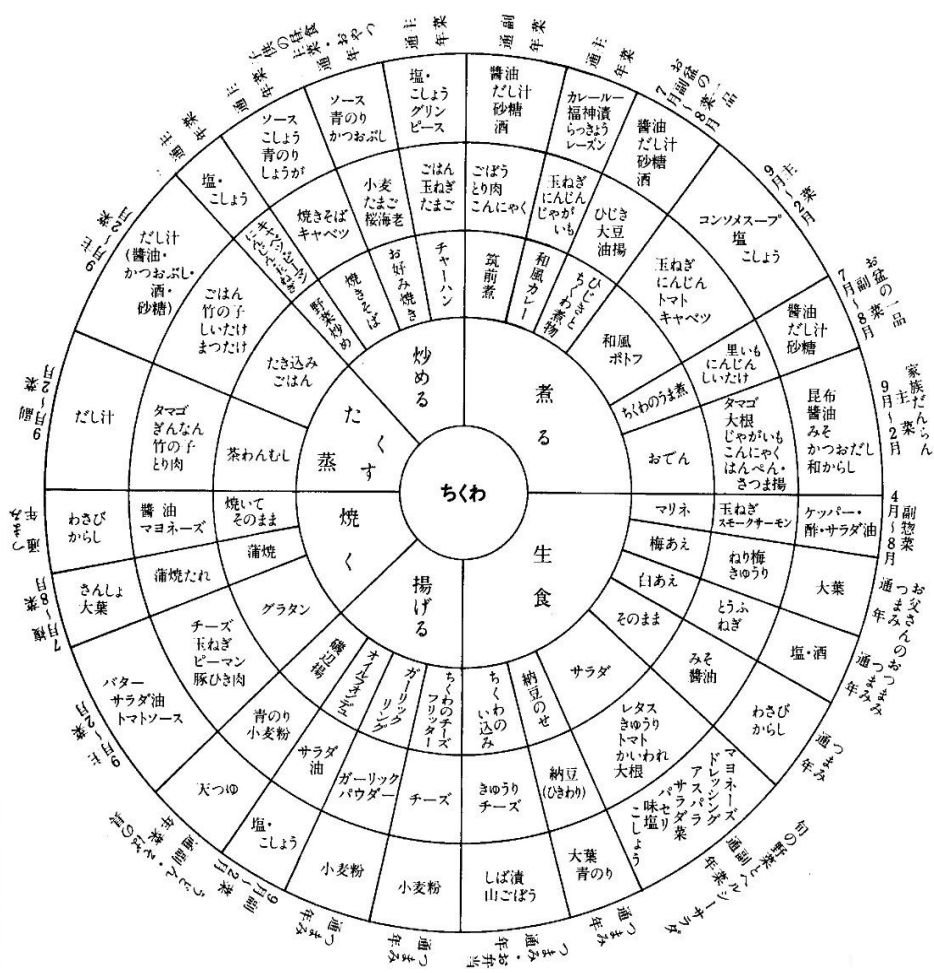
36.5℃	●平均体温	
30℃	↑ 裸でも汗が出る。食欲が減る。	
29℃	↑ 水泳人口が急増する。団扇が使いたくなる。	
28℃	↑ じっとしていても汗が出る。	
27℃	↑ ひどく暑い。	
26℃	↑ 裸でいられる。	
25℃		
24℃	↑ ノースリーブを着る人が多くなる。(盛夏) 暑くなった(初夏)・日平均気温24℃以上 ●体温は24℃以下になると死亡	
23℃	↑ 身体を動かすと汗が出る。	
22℃	↑ ゆかたを着る人が多くなる。・日平均気温20℃以上 ●女性にとって快適な室温。湿度65%、風速1m/S以下は最も快適な気象	◆精神労働の作業効率が最も良い気温 (17~23℃)
21℃	↑ 5分袖(初夏)・日平均気温21℃以上 しのぎやすくなった(盛夏)・日平均気温21℃以下	
20℃	↑ 潮干狩りシーズンの始まり(海水温10度前後)・日最高気温20℃以上 ●男性にとって快適な室温 ●ゴキブリが目につく ●本・油絵の保存によい(湿度55%)	
19℃		◆肉体労働の作業効率が最も良い気温 (16~19℃)
18℃	↑ 夏服への衣替え、海や山へ行ってみようという気になる・日平均気温20℃以上 ●快適な気温(初夏)・日平均気温18℃前後 ↓ ●涼しくなった(初秋)・日平均気温18℃以下	
17℃	↑ カビや害虫の繁殖が盛んになる・日平均気温17℃以上	
16℃	↑ 冬服から合服への衣替え・日平均気温16℃以上 11月には暖かく感じる ↓ 読書に最適	
15℃	↑ 湿度70%以上 日気温差8.2℃以上で食べ物が腐敗しやすくなる・日平均気温15℃以上 12月には暖かく感じる ↑ 春眠終わる頃・日最低気温15℃以上 暖かくなった・日平均気温15℃以上 さわやか(秋)・日平均気温15℃前後	
14℃		
13℃	↑ 肌荒れ防止のために油性クリームで保護の必要あり	
12℃	↑ 1~2月には暖かく感じる ●寝室の適温12~13℃ ●秋としては寒い	
11℃	↑ 冬服を着る人が多くなる・日平均気温11℃以下 冬服から合服への衣替え・日平均気温11~20℃	
10℃	↑ 肌が荒れ始める 暖房をつけ始める	
9℃	↑ かなり暖かくなった(春) ほとんどの人がコート脱ぐ・日平均気温9℃以上	
8℃	↑ 暖房を止める頃・日最低気温8℃以上 ↓ ●コートを着る人が多くなる(8℃前後)	
7℃	↑ 火鉢を使い終わる	
6℃	↑ 春眠の始まる頃 冬服から春服への衣替えの頃・日最低気温6℃以上 ↓ 火鉢を使い始める 大変寒い(冬)・日最低気温6℃以下	
5℃	●4~5℃日気温差が10℃以上にやると霜焼けがきやすい	
4℃	↓ 暖房なしではいられない、吐く息が白くなる	
3℃	↓ ひどく寒い、路面凍結・日最低気温3℃以下	
2℃	↓ 手袋やオーバーが欲しくなる・日最低気温2℃以下	
1℃	●電線着雪がおこる・日最低気温1.5~1℃以下	
-4℃	↓ 水道凍結事故が増える 鉄道のレール欠損・ポイント故障・日最低気温-1℃以下 パナナが凍り始める温度-1.7℃	
-10℃	↓ 手足の冷痛感が出て、長く続くと凍傷になる 南極の冬期平均気温-10.4℃	
-15℃	↓ 暖房のない部屋で牛乳やジュースが凍る・日最低気温-15℃以下	
-20℃	↓ モスクワの幼稚園、小学校が休みになる	
-25℃	↓ 暖房のない室内で酒が凍る	
-27℃	↓ 鼻の穴の中に異物感を覚える まつげに氷がつく	
-30℃	↓ 都内で入れた不凍液が凍る 旭川では濡れたタオルが数十秒で凍る、学校が休みに入る	
-35℃	↓ 暖房のない室内で醤油が凍る	
-50℃	↓ 吐く息がすぐに凍ってサラサラと音を立てる	
-70℃	↓ おしゃべりが凍る	

出所：「生活与件を知る」オタフクソース研修資料、マーケティング総合研究所（2010）

7-4 メニュー提案・品群提案の考え方

単品相互の品群をコーディネートすることにより生活シーンの中にモノ(単品群)を提案できる。単品を売るためには関連販売や関連陳列が必要であり、関連販売や関連陳列をするなら販促提案企画が必要となる。その考え方を整理予見する手法に「ぐるぐる MD マップ」がある。それは、中心に生活の一つのシーンを置くことによりそのシーンから広がるメニューの新しい素材や調味料等の提案ができる。

① ぐるぐる MD マップ「ちくわ(事例)」



出所：「ぐるぐる MD マップ」マーケティング総合研究所 (1995)

② 【売り方】を考える

売り方のポイントは、商品が次の3項目でどうとらえられるかが重要である。

項目1：購入する商品の価格は満足する商品価値観を提案した結果か

家庭には十分過ぎるほどモノが余っている中でなおかつ必要な時は商品を購入する。

その商品価格で購入する生活者にとって満足できる商品価値であるか。

項目2：購入する商品の量目は適量か

お客様にとって必要な量か、使用する生活シーンは何人で構成されるのか、その時の必要な量にムダはないか。

項目3：商品の関連訴求

単品より生活シーンに合った関連商品提案訴求をする。重点商品は何か、その時の関連商品の関連販売や関連陳列はどうするか。

③【POP作成における基本的な考え方】を知る

POP(Point of purchase)はお客様に商品の価値を店頭での確に伝え、購買意識を刺激し、販売促進に結びつけることが目的である。商品(単品でのモノ)の基本価値を決定する項目として、「加糖・低糖・無糖」などで表現される味、「〇〇産の牛肉を使用しました」などで表現される素材、「ベータカロチンがはいっています」などで表現される原料、「フリーズドライ」などで表現される製法、そして大きさ、形状、価格、量目、等々である。さらにどのような時に食べられるかなど、シーン別の用途と新しい食べ方ないし使い方がある。これらの商品の基本価値を各項目ごとにお客様に伝える特徴を書き出す。次にお客様がこの商品を食べたら、使用したらどのようなメリットがあるかを書き出す。そこに優先順位をつけコピーを各項目ごとに作成する。そして、その商品を使用した生活シーンが思い浮ぶようなビジュアルを写真やイラストなどで表現する。最近は店頭でのビデオ動画や電子ネットワーク画像等が導入されている。こうした販促売場がメニューを想起できるよう提案される売場づくりをVMD(ビジュアル・マーチャンダイジング:Visual Merchandising)と呼ぶ。

④【POP作成のための情報整理】を考える

お客様は生活の中で何が不満か、何が不安かという生活の課題を解明し、それに対して販促部門は課題解決にどう対処するか、生活者の満足をどう得るかが重要なことである。そのためには生活の事実と背景を知らなければならない。いまの高度化、細分化した生活者の生活シーンの中でそれぞれのシーンにマッチした生活提案が求められる。

戦略的アライアンスが叫ばれているが、ストアが実施する販売企画にメーカー・卸はどう関与するか、それは生活の事実をとらえたサポート体制が望まれる。販売企画立案は、生活の事実に立脚したものでなくてはならない。単品のモノだけの提案では消費が活性化しな

い。混迷する市場では、モノとコトの生活シーンの中に商品をリーズナブル価値で訴求することが望まれる。

図表 7-3： POP 作成のための情報整理

項目	生活者へ伝える特徴	生活者へのメリット	優先順位	コピー作成
味				
素材・原料				
産地				
製法				
大きさ・形状				
価格				
量目				
シーン用途				
利用用途				

出所：『POP 作成マニュアル』、マーケティング総合研究所（2010）

⑤POP 作成のキャッチコピー及び訴求コメントに使われるキーワード

食品で美味しいのは当たり前である、商品の新しい生活的意味と意義を気づかせる、感受させることが前提である。

①原料・素材

国内産
千葉県産
〇〇高原
〇〇牧場
鈴木さんが作った
糖度〇〇%以上 etc

②育て方・製法

国産飼料で
有機、オーガニック
無添加で
手作りで
天日干しで
朝どい
完熟
アレルギー表示 etc

③機能

毎日の健康のために
スポーツする肩の栄養補給に
お腹に優しい
〇〇の味を引き立てます
みんなが喜ぶ etc

（但し、「有機」等の表示については、第三者機関による検査認証を受け、有機 JAS マークが付されたものでなければ、その表示をしてはならない）

POPの基本フォーム

キャッチコピー	
メーカー名	商品名
訴求コメント	
容 量	価 格 〇〇当り〇〇円

【アイキャッチとして】

イラスト・写真・新聞・雑誌記事 etc

④作り方・食べ方

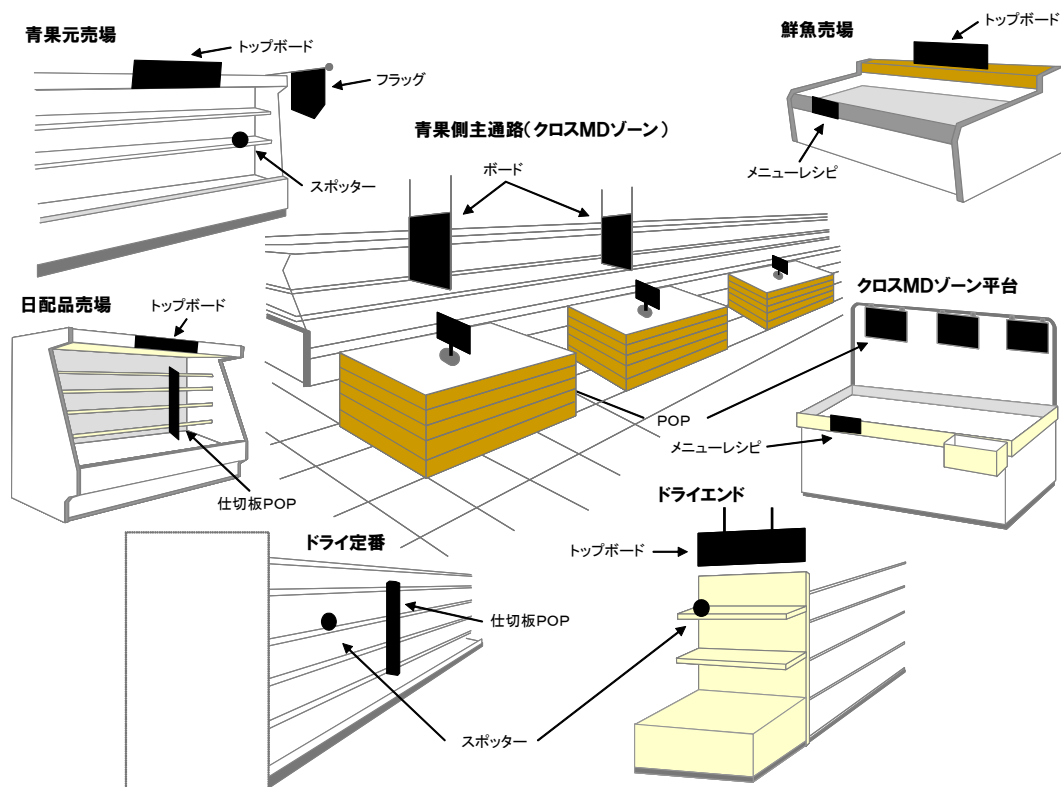
簡単・短時間で
フライパンで焼くだけ
〇〇と和えるだけ
〇〇に入れるだけ etc

⑤シーン

朝食に／お祝いに／パーティーに
家族揃って
おつまみに
〇〇のお料理に
〇〇には欠かせません etc

⑥使用したときの実感・体感

歯ごたえが違います
こくが違いマス
〇〇さんもおすすめ
第三者のコメント
「お母さんお料理上手になったね」
「子どもが食べるようになりました」



7-5 小括

食品スーパーマーケットにおける店頭販促の重要性は①従業員が商品説明のできる対面販売ではなく、生活者自らの判断で購買商品を決めるセルフ販売方式前提の食品スーパーマーケットではPOP等の店頭販促の「文言」によって売上が大きく左右される。②事前に生活者が購買商品を決めず店頭で商品選択をする（非計画購買）割合が8割を超えると言われている生鮮品カテゴリー²⁸⁸では店頭販促の影響度は大きい。③500坪程度の平均的な食品スーパーマーケットでは15000SKU程度の商品数があるため、店頭販促提案によって生活者は商品選択のストレスから解放される等の理由からも明らかである。また、生活与件を把握し、品群提案等による販促計画を確立した売場は「買いやすい店」というイメージが醸成され、リピーター確保にもつながる。したがって、食品スーパーマーケットは今以上に詳細な生活者の生活事実の把握につとめ、販促提案をすることで他店ひいては他業態との差別化戦略の柱とすることができる。

²⁸⁸ MD NEXT HP <https://md-next.jp/13818> (2022/10/12 閲覧)

第 8 章 食品小売主要 3 業態比較による食品スーパーマーケットの発展可能性に関する考察と予見

8-1 小売フォーマット検証による食品スーパーマーケット発展可能性に関する考察と予見

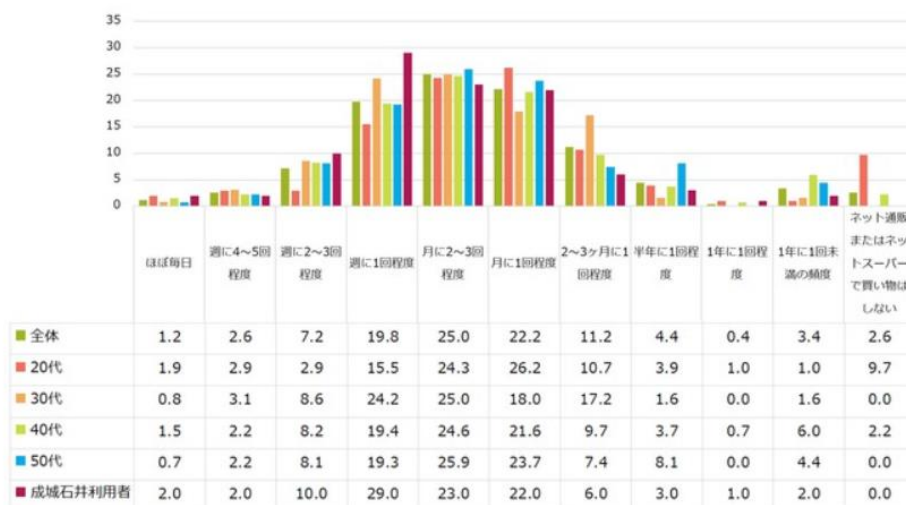
2 章～7 章では、先行研究、他業態比較等、様々な角度から食品スーパーマーケットの業態発展可能性に関して検証してきた。食品スーパーマーケットは業態発展が望めるのだろうか。8 章では 2 章～7 章の検証結果を踏まえ、食品スーパーマーケット業態の発展可能性に関する考察・予見を進める。

8-1-1 対象顧客と来店頻度

食品スーパーマーケットへの来店頻度は女性シニア層（60 代以上）が突出して高い結果がアンケート結果からわかった（前出図表 4-1-1）。一方でコンビニエンスストアも来店客の年齢層は年々高齢化しており、セブンイレブンの 2017 年度データによれば 50 歳以上の来店比率は 37%に達している（前出図表 4-2-1）。ところがドラッグストアに関しては、来店頻度の高い（週一回以上来店）年齢層は 20 代男女であり 41%と最も高かった。この事象はドラッグストアの品揃え特徴、すなわち HBC（ヘルス&ビューティケア）カテゴリ商品が MD の主軸となっていることに起因している。このことは食品スーパーマーケットが HBC カテゴリの品揃え強化に乗り出せば現状は集客年齢層としては弱い 20 代男女の取りこみができる可能性があることを示唆している。したがって、若年層の食品スーパーマーケットへの来店頻度向上を目指すのであれば、HBC カテゴリ商品の品揃え強化が必要であるということになる。

成城石井は、2020 年 8 月にコロナ禍における食品スーパーマーケット利用に関する消費者意識調査を実施した。ネット通販やネットスーパーにおける食品の購入頻度を調査した結果、78%が月に 1 回以上利用していることが分かった。また 20 代～50 代の各世代が、日常的にネットショッピングを取り入れていることも分かった（図表 8-1-1-1）。

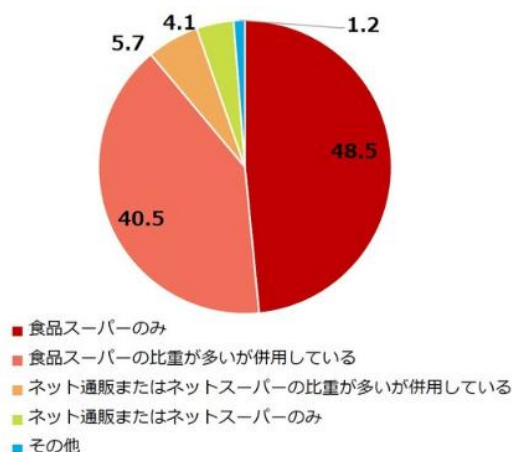
図表 8-1-1-1：年代別オンラインショッピング利用頻度



出所：「2020年8月にコロナ禍における食品スーパーの利用意識調査」((株)成城石井実施)より転載

一方、直近1か月間(2020年7月)の購入頻度を調査した結果、「食品スーパーのみ(48.5%)」、「食品スーパーの比重が多いが併用している(40.5%)」と、89%が食品スーパーマーケット重視であることが分かった。「ネットスーパーのみ」で食品を購入したとの回答はわずか4.1%にとどまり、「ネットの比重が大きい食品スーパーと併用(5.7%)」と合わせても、ネットを重視しているのはわずか9.8%となっている(図表8-1-1-2)。

図表 8-1-1-2：食料品の購入手法 (n=500)



出所：「2020年8月にコロナ禍における食品スーパーの利用意識調査」((株)成城石井実施)より転載

コロナ禍において、生活の中心はネットとリアルどちらが主流であるかの質問でも、「ネット」であると回答したのは26%で、42%は「リアル」が中心と回答した。コロナ禍で新

しく取り入れた、または利用頻度が増えたオンラインサービスは、ネット通販が44%と半数近くが利用増となったが、ネットスーパーの利用については、12%程度と未だ浸透しているとは言えない状況にある。リモートワークの推進などを契機に益々オンラインサービスの拡充が進む反面、食品購入においてはネット通販やネットスーパーなどのオンラインサービスではなく“リアル”な店舗が求められる傾向が明らかになっている（図表8-1-3）。

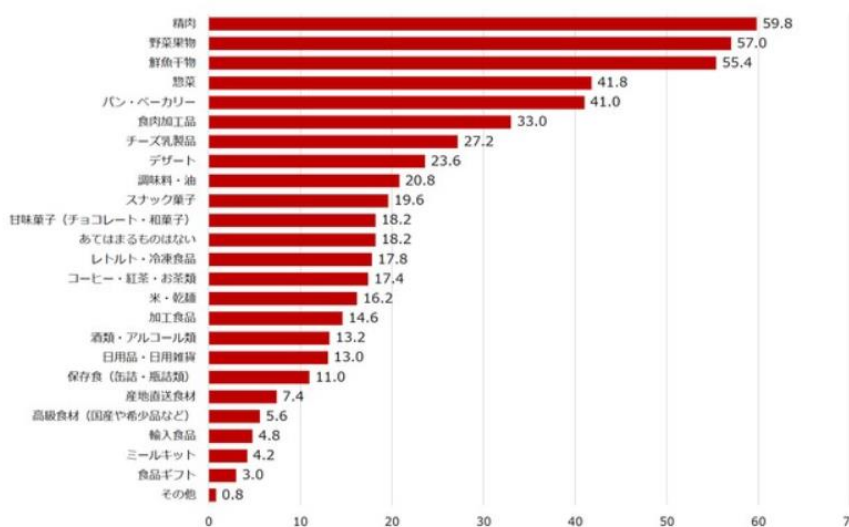
図表8-1-1-3：コロナ禍で新たに取り入れたオンラインサービス



出所：「2020年8月にコロナ禍における食品スーパーの利用意識調査」（(株)成城石井実
施）より転載

ネット通販やネットスーパーではなく食品スーパーマーケットを選ぶ理由では、「生鮮食品は直接見て手に取ってから購入したい (75.2%)」が圧倒的に高く、次いで、「送料が高い (33.6%)」、「食材の比較ができない (31.6%)」、「目的以外の発見や新鮮な食品を楽しみたい (23.4%)」と、オンラインサービスが充実しても『鮮度』・『食材比較』・『新たな発見』が食品を購入する上で、重要な役割であることが分かる。次に、ネットではなく直接食品スーパーマーケットで購入する商品では「精肉 (59.8%)」「野菜・果物 (57.0%)」「鮮魚・干物 (55.4%)」などの生鮮食材や「惣菜 (41.8%)」が選ばれ、鮮度が関係する食材については、特に直接自分の目で確認することが重要視される傾向にある（図表8-1-4）。

図表 8-1-1-4：食品スーパーマーケットの店頭で購入したい商品



出所：「2020年8月にコロナ禍における食品スーパーの利用意識調査」（(株)成城石井実施）より転載

一般的な食品スーパーマーケットの売上構成比は、おおよそ50%が生鮮4品で占めることを考慮するとコンビニエンスストアやドラッグストアに比べ、生鮮4品に関して店頭起点的MD強化の必要性が強いと考える。一方、DXの進化によりオンラインサービスでも鮮度のいいものが物流費(配送料)を抑えて手に入るようになれば生活者の行動は変化するであろう。例えばウォルマートが積極導入し、米国で支持が高いBOPIS(Buy Online Pick-up In Store)は配送料無料のサービスである。しかし、現状での来店頻度はアフターコロナ時代においても一部はECシフトするにせよ、ほとんど変化しないと考える。

8-1-2 フロント・システム (生活者から識別可能な店舗の特徴)

8-1-2-1 店舗ネットワークの構造

8-1-2-1-A 店舗数

食品スーパーマーケットの店舗数は業態全体としては横ばいから減少に転じると考える。理由は1、人口減少。2、他業態の出店攻勢に耐えうる機動力の低さ。3、巨額な店舗設備等に耐えうるマーケット創出力の弱さ等である。特に人口減少の著しい地方部においては、商圏内人口があまりに低すぎるため新規出店できない地域が続出している。そうした地域では移動販売で対応したり、コンビニエンスストアやドラッグストアが食品スーパーマーケットの機能を果たしつつある。コンビニエンスストアやドラッグストアが商圏人口の薄

い地域に出店できるのは、店舗設備投資額が食品スーパーマーケットに比べて低いため、投資回収までの売り上げ目標を低く設定できるからである。店内加工比率の高い商品カテゴリーである生鮮四品（水産、農産、畜産、惣菜）を主力商品と位置付けている食品スーパーマーケットは、店舗内に加工設備、温度管理設備（冷凍・冷蔵等）を設ける必要がある。それらが店舗設備投資額を高めている主因であり、他業態の出店攻勢に耐えうる機動力を持ちえない要因ともなっている。それであるならば店舗設備投資を抑える店舗フォーマットの開発、つまり新しいマーケットを創出すればよいと考えることもできるが、食品スーパーマーケットから生鮮四品を除いたらコンビニエンスストアやドラッグストアに伍していける業態であり続けられるかは疑問である。加工食品等の売上だけでは店舗運営コストを吸収しにくいと考えられるからである。以上の理由から食品スーパーマーケットの店舗数増加は見込みにくい。こうしたことから、食品スーパーマーケットの業態内で激しい競争が繰り広げられている。一方で、現状では食品スーパーマーケットに比べ生鮮食品の売上構成比の低いドラッグストアは、加工食品・冷凍食品・日配の売上構成比を高め、出店攻勢を強めていることから、生活者視点からすれば食品売場は果てしなく増えているように見えているはずだ。また、コンビニエンスストアはコロナ禍で都心立地の店舗（オフィス需要の強い地域）を中心に売上を大きく落としたが、2022年6月現在売上をコロナ禍前の水準に戻しつつある（図表 8-1-2-1）。

図表 8-1-2-1：コンビニエンスストアのコロナ禍前との売上推移比較

	売上高（百万円）	売上伸び率
2022年6月	929,330	100.1082%
2019年6月（コロナ禍前）	928,326	100.0000%

出所：日本フランチャイズチェーン協会データを基に著者作成

また、コンビニエンスストアも食品売上構成比（ファストフード、日配、加工食品）は大手3社平均で63.2%（前出図表 4-2-10）と高く、出店攻勢が強まれば食品スーパーマーケットへの業績影響も強まる。そのコンビニエンスストアもコロナ禍の沈静化が見られるタイミングで出店攻勢を強めるであろう。コンビニエンスストアは店舗規模の小ささと店舗投資金額の低さから食品スーパーマーケットやドラッグストアと比べ出店が容易なことであり、店舗出店に関する機動力は極めて強い。こうした食品を扱う他業態の旺盛な出店意欲があることも食品スーパーマーケットの新規出店が進みにくい要因になると考える。

8-1-2-1-B 店舗規模

食品スーパーマーケットの売り場面積は第4章で論述した通り地方圏で1383.5㎡(419.2坪)、都市圏で858㎡(260坪)である(4-1-2-1-B)。地方圏で従来型の品揃えであれば、中央値より若干広い500坪以上がもっとも生活者に支持されやすい規模であると考えられる。統計データのうち地方圏の1600㎡(484.8坪)以上の店舗面積比率が34.9%と最も高く、現在の食品スーパーマーケットの標準的な店舗規模は中央値より若干広めである。もっともこの数値もあくまで目安でしかなく、近年地方圏では食品スーパーマーケットのフリースタANDING出店(単独出店)よりも、SC(Shopping Center)型出店が増加傾向にある。SCとは、一つの単位として計画、開発、所有、管理運営される商業・サービス施設の集合体で、駐車場を備えるものをいう。その立地、規模、構成に応じて、選択の多様性、利便性、快適性、娯楽性等を提供するなど、生活者ニーズに応えるコミュニティ施設として都市機能の一翼を担うものである。またSCの取扱い基準に関しては①小売業の店舗面積は、1,500㎡以上であること。②キーテナントを除くテナントが10店舗以上含まれていること。③キーテナントがある場合、その面積がショッピングセンター面積の80%程度を超えないこと。但し、その他テナントのうち小売業の店舗面積が1,500㎡以上である場合には、この限りではない。④テナント会(商店会)等があり、広告宣伝、共同催事等の共同活動を行っていることと定義している²⁸⁹。これらSCのうち、特に生活者の商品買い回り頻度の近い業態を集積させて商業施設を立地させるNSC(Neighborhood Shopping Center)²⁹⁰出店が食品スーパーマーケット業態にとって一般的な出店形態となりつつある。

²⁸⁹ 日本ショッピングセンターHP https://www.jcsc.or.jp/sc_data/data/definition
(2022/9/23 閲覧)

²⁹⁰ 食品スーパーを核とし、ドラッグストアやホームセンターなどのテナントを持つ、近隣住宅街などの小商圏をターゲットとしているSC(ショッピングセンター)のこと(出所: J-Marketing.net)

図表 8-1-2-2：1核型 SC の数と構成比（2021 年）

核店舗の業態	SC数	構成比 (%)
Dpt(百貨店)	72	2.3
GMS(総合スーパー)	823	26
SM(食品スーパー)	815	25.7
HC(ホームセンター)	34	1.1
DS(ディスカウントストア)	80	2.5
生協	40	1.3
専門店	62	2
その他	6	0.2
1核小計	1,932	61
SC合計数	3169	100

出所：日本ショッピングセンターHP データを基に著者作成

図表 8-1-2-2 では SM（食品スーパーマーケット）がキーテナントとして構成される SC の比率が 25.7%、核店舗 GMS（総合スーパー）が 26%の構成比を占めるが GMS は扱い品目の観点から見れば食品スーパーマーケット+テナントの集合体と表現できるため実質的には既存の SC のうち 51.7%、つまり過半数の SC が食品スーパーマーケットを核店舗とした SC といえる。NSC の平均面積はアメリカでは平均売場面積 4600 m²、敷地面積 3 万 3,000 m²までの SC と定義されているが、我が国においては面積の定義が存在しない。事例にて面積を確認すると 2021.12.31 大規模小売店舗立地法届け出情報によれば²⁹¹、食品スーパーマーケットであるフレッセイが群馬県太田市に「太田飯塚 S C」を届け出ており、店舗面積合計 3,651 m²（1106.3 坪）、フレッセイ 2,214 m²（670.9 坪）、ドラッグ 667 m²（202.1 坪）、その他テナント 770 m²（233.3 坪）、駐車場 152 台、駐輪場 53 台となっている。生活者視点に立った場合、買物のしやすい店舗面積は品揃えの豊富さを考慮すれば食品スーパーマーケット単体で考えるよりも大きめの店舗になると考える。

都市圏における食品スーパーマーケット面積の中央値は 858 m²（260 坪）と地方圏の 2/3 程度であった。また都心部ではイオンが展開しているミニスーパー「まいばすけっと」に代表される売り場面積 500 m²（151.5 坪）以下の店舗が急増しており、都市圏生活者が実感する食品スーパーマーケットの広さは中央値よりはるかに小さい可能性が高い。500 m²以下の

²⁹¹ SANKEI EYE HP

http://www.sankeiye.co.jp/pdf/download/store_opening/store_opening202107.pdf
（2022/7/26 閲覧）

店舗では一般的な食品スーパーマーケット面積（500坪以上）のSKU数（10000SKU以上）を品揃えすることは困難であるため、生活者は品揃えにストレスを感じていると考える。したがって、都市圏においても最低限1650㎡以上の面積をもつ食品スーパーマーケットの出店が望まれる。

8-1-2-1-C 店舗開発戦略

食品スーパーマーケットの店舗開発は売場に15000SKU程度以上の品揃えを展開することが標準と考えられている業態ゆえにまとまった面積を必要とする。ライフコーポレーションの事例では近畿圏（都心エリア以外）で600坪以上の土地の確保が出店要件になっていた（前出図表4-1-4）。加えて同社は半径1km商圏の人口を4万人前後と設定しているため、土地の余裕があるエリアであっても過疎化の進行が著しいエリアには出店しない。食品スーパーマーケットの店舗開発は加工施設の確保や冷凍・冷蔵設備への投資など他業態に比べ初期投資に莫大なコストがかかるために、開店後相応の来店客数が見込めないエリアへの出店は難しい。一方、店舗が小型で設備投資負担も比較的軽いコンビニエンスストア業態は、食品小売主要3業態のうちもっとも小商圏での店舗開発が可能であり、コンビニエンスストア業態のブランドを冠した「自動販売機」も登場させ、小商圏を通り越した「マイクロ商圏」対応のフォーマットの開発も進めている（前出図表2-4-6-A、2-4-6-B、2-4-6-C、2-4-7）。また、ドラッグストアも加工食品を品揃えする店舗が急増中であるが、生鮮四品（農産、畜産、水産、惣菜）を扱う店舗は現状では多くはないため、加工施設や冷蔵冷凍設備の完備を前提としない店舗開発も可能である。ツルハドラッグのケースでは東京23区への出店要件は、売り場面積150坪から検討可能となっていた（前出図表4-3-4）。加えてドラッグストアはロードサイドなどの郊外型店舗開発も積極的に進めている。郊外は都心に比べ土地の手当てをしやすい環境にあることと店舗投資金額が食品スーパーマーケットに比べ少額で済むために、必要商圏人口も低く設定でき、店舗開発余地が大きいと考えられる。ドラッグストア大手のゲンキーは人口が減少し、高齢化率が上昇する地方都市の「過疎地」立地に、売場面積300坪の店舗を出店する経営戦略で急成長している。ゲンキーが想定する商圏人口は7,000人～5,000人と極めて低いため、従来食品小売業態チェーンストアが出店を躊躇するエリアにも次々出店しており、2023年6月期の店舗数568店、売上高2,400億円の目標を立てている²⁹²。ゲンキーはドラッグストア業態の中でも生鮮四品の品揃えをも

²⁹² MD NEXT HP <https://md-next.jp/17980>（2022/8/13閲覧）

っとも強化している企業であるため、相応の店舗設備投資も必要になると考えられるが、商品自動発注システムの導入や PC センターフル活用などローコストオペレーションの徹底で解決可能としている。近年のドラッグストア業態の店舗数の急増の背景は、こうした店舗設備額の「軽さ」と必要店舗面積規模のバランスの良さにあるといえる。

また、生活者視点から店舗開発要件を見てみると「駐車場の有無」が業態利用選定時に重要な要素となっている（図表 8-1-2-3）

図表 8-1-2-3：利用業態の選択理由

食品スーパー (n=2,517)			コンビニエンスストア (n=326)			ドラッグストア (n=283)		
1	便利な立地でアクセスがしやすい	45.8%	1	便利な立地でアクセスがしやすい	45.1%	1	駐車場があり、車で来店できる	55.5%
2	駐車場があり、車で来店できる	42.6%	2	電子マネー、キャッシュレス決済ができる	42.3%	2	便利な立地でアクセスがしやすい	47.0%
3	電子マネー、キャッシュレス決済ができる	36.6%	3	営業時間が良い（早朝から営業、夜遅くまで営業、24時間営業など）	38.7%	3	電子マネー、キャッシュレス決済ができる	42.4%
4	なじみの店	32.7%	4	なじみの店	25.2%	4	ポイントカードの特典・メリットが大きい	39.2%
5	陳列がわかりやすく、価格や商品特徴がわかりやすい	24.7%	5	ポイントカードの特典・メリットが大きい	20.6%	5	なじみの店	32.5%
6	総菜・弁当、生鮮食品などの閉店間際の値引き販売をしている	24.3%	6	駐車場があり、車で来店できる	19.9%	6	店舗が明るく、清潔感に溢れている	28.3%
7	店舗が明るく、清潔感に溢れている	23.4%	7	店舗が明るく、清潔感に溢れている	18.1%	7	陳列がわかりやすく、価格や商品特徴がわかりやすい	26.1%
8	生鮮食品の鮮度が高い	23.4%	8	レジの対応が早い	16.3%	8	スタッフの対応がよく、感じがよい	24.4%
9	ポイントカードの特典・メリットが大きい	22.4%	9	陳列がわかりやすく、価格や商品特徴がわかりやすい	15.3%	9	店内通路が広く、ゆっくり落ち着いた買い物ができる	21.9%
10	店内でお惣菜やお弁当を作っていておいしい	20.6%	10	スタッフの対応がよく、感じがよい	14.1%	10	商品全般に値引き率が大きくお得感がある	20.8%

出所：2020年版 スーパーマーケット白書 p34 より転載²⁹³

食品小売主要3業態のうちコンビニエンスストアのみが「駐車場あり」を選定理由とする比率が19.9%と低いが、ドラッグストアにいたっては業態選定理由1位の55.5%であり、駐車場の有無が来店客数の多寡を大きく左右する要因であることが分かる。食品スーパーマーケットはドラッグストアほど高位ではないが、42.6%と「アクセスの良さ」に次いで業態選定理由の2位に「駐車場あり」がランクインしている。以上の調査結果から食品スーパーマーケット、ドラッグストアは、ともに駐車場完備は必須条件であると捉えるべきである（特に郊外型店舗開発時は必須）。

以上、コンビニエンスストア、ドラッグストアの店舗開発戦略の検証の結果、食品スーパーマーケットの売場面積は最低限1650㎡（500坪）以上必要と考える。少なくとも普段の内食に必要な品揃えをするには15000SKUは必要と考えられ、その品揃えに必要な売場面積

²⁹³ （一社）全国スーパーマーケット協会 HP http://www.super.or.jp/?page_id=6709 (2022/8/13 閲覧)

が1650㎡以上だからである。加えて駐車場を完備することも重要であるため、現状の食品スーパーマーケット駐車場保有台数平均の94.5台（売り場面積1600㎡以上の店舗）²⁹⁴のスペース確保も必要となる。また4-3でも論述のとおり、ドラッグストアの店舗数増加の背景は、食品の品ぞろえ強化が生活者に支持されたことにある。このことは裏返せば食品スーパーマーケットがドラッグストアの本筋の品揃えである「HBC（ヘルス&ビューティケア）」+調剤薬局業務を品揃えに組み込めば、食品関連業態として最強の店舗フォーマット「フード&ドラッグ」を業態まで昇華させる可能性があることを意味している。NSCでは、食品スーパーマーケット+ドラッグストアが同一敷地内に店出しているケースも相当増えていると推測できることから、実質的にはフード&ドラッグが食品スーパーマーケットに変わる次世代の食品小売業態として機能し始めているともいえる。仮にフード&ドラッグの品揃えを同一店舗内で完結させようとするとならば当然ながら食品スーパーマーケットの理想的売場面積下限の1650㎡（500坪）が切りあがることとなる。最低限のHBC+調剤薬局業務の品揃えを完結させるためには、ファーマシー型ドラッグストア級（調剤を併設したヘルス&ビューティーを基本に、ビジネス街など都心型商業地に多い²⁹⁵）の店舗面積は必要と考えられるため、少なくとも標準的売場面積200㎡（約60坪）程度の拡大が必要となる（前出図表4-3-3）。つまり次世代型食品スーパーマーケット（フード&ドラッグフォーマット）は店舗面積1850㎡（560坪）を下限として店舗開発を進めるべきと考える。

8-1-2-2 小売ミックス（品揃え/価格/販売促進/接客対応/立地/顧客サービス/店舗の雰囲気等についての多面的特徴）

8-1-2-2-A 立地戦略

H19年の商業統計によれば食品スーパーマーケットの立地戦略は住宅地区への店出が40.7%と最多を占めるものの、商業集積地区30.8%、その他地区14.4%など立地場所に関しては「平準化」が進行していた（前出図表4-1-5、4-1-6）。コンビニエンスストアも、食品スーパーマーケット同様に平準化が進んでおり住宅地区38.8%、商業集積地区29.6%、そ

²⁹⁴一般社団法人 全国スーパーマーケット協会,一般社団法人 日本スーパーマーケット協会,オール日本スーパーマーケット協会(2021)「スーパーマーケット年次統計調査報告書」p111

²⁹⁵ J-NET21 HP <https://j-net21.smrj.go.jp/startup/guide/retail/20.html> (2022/7/26 閲覧)

の他地区 19.9%となっていた²⁹⁶。近年は未開の立地であった病院内や駅構内のキオスクからの衣替え、オフィスビル内や大学構内への出店等、従来の商圈設定では進出が考えられなかった場所にも次々出店している（前出図表 4-2-7）。このような立地への食品スーパーマーケットの出店は品揃えの制約上不可能であるため、コンビニエンスストアの独壇場である。コンビニエンスストア業態は店舗立地の「創出」がもっとも進んでいる業態といえる。ドラッグストアは都心立地の店舗は大手ドラッグストアの寡占状態になっており、郊外に適正立地を求めている。過疎の進行しているエリアは食品スーパーマーケットが店舗運営コストを吸収しきれず撤退もしくは出店を断念している地域もあり、そうした場所にドラッグストアが進出するケースが増加している。前出のドラッグストア「ゲンキー」のケースのようにドラッグストア業態でありながら生鮮四品も扱い、かつ、店舗運営コスト低減に成功したフォーマットを持つ企業にとっては、絶好の立地と映っていることであろう。このように食品スーパーマーケットの適正立地は食品小売主要 3 業態の中では最も狭い。しかしながら業態発展のためには新たな適正立地の創出も進めなければならない。そのためには①ローコスト店舗運営ノウハウの確立②品揃え拡張（HBC カテゴリーの追加）による商圈拡大の確立③移動販売や EC 積極化による商圈拡大が必要であろう。

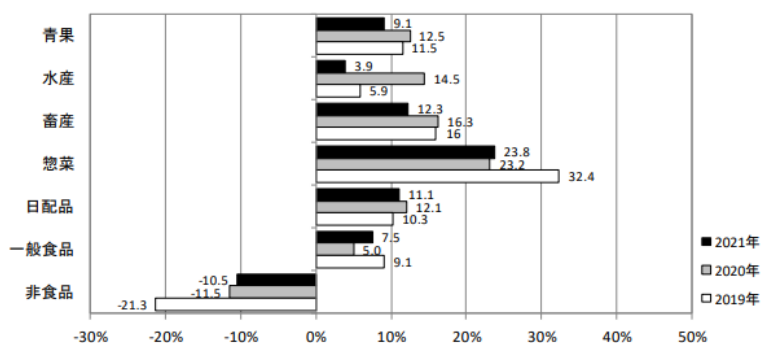
8-1-2-2-B 店舗施設戦略

・イートインスペース

食品スーパーマーケットの店舗施設は生鮮三品（農産、畜産、水産）を中心に加工食品も併せて購入し、自宅で調理して食事をするライフスタイルを支援するために設計されてきた。近年、生活者のライフスタイルは、食の外部化が著しく、その流れを受けて食品スーパーマーケットでは総菜部門の売上構成が増加し続け総菜部門は四番目の独立した生鮮カテゴリーとして扱われるようになり、生鮮四品（農産、畜産、水産、惣菜）として食品スーパーマーケットの最重要商品カテゴリーにまで伸長した（図表 8-1-2-4）。

²⁹⁶ 平成 9 年商業統計 <https://www.meti.go.jp/statistics/tyo/syogyo/result-2/h9/index-kg.html>（2022/7/26 閲覧）

図表 8-1-2-4：商品カテゴリー別 SKU 数増減率（前年から増えた割合と減った割合の差）



出所：2021年スーパーマーケット年次統計調査報告書 p19 より転載

また業態別の惣菜部門の売上伸長でも食品スーパーマーケットは高位に売上を伸ばしており（図表 8-1-2-5）、今後も部門売上の伸長が期待されるカテゴリーの必つである。

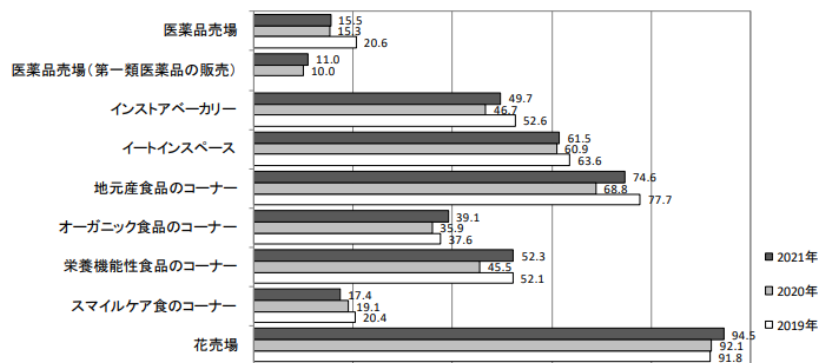
図表 8-1-2-5：惣菜市场における業態別売上構成比の推移

業 態	2020年		2021年		
	売上額(億円)	構成比(%)	売上額(億円)	構成比(%)	前年比(%)
惣菜専門店	2兆7,346億円	27.8	2兆7,472億円	27.2	100.5
百貨店	2,921億円	3.0	3,117億円	3.1	106.7
総合スーパー	8,799億円	9.0	9,075億円	9.0	103.1
食料品スーパー	2兆7,633億円	28.1	2兆9,470億円	29.1	106.6
C V S	3兆1,496億円	32.1	3兆2,015億円	31.7	101.6
合 計	9兆8,195億円	100.0	10兆1,149億円	100.0	103.0

出所：2022年版惣菜白書-ダイジェスト版-p6 より転載

惣菜カテゴリー伸長の流れをうけ、総菜やベーカリーを店内で喫食してもらう施設としてイートインスペースの設置し、その設置率は61.5%と高位推移している（図表 8-1-2-6）。

図表 8-1-2-6：食品スーパーマーケットの各種コーナー等設置状況



※「医薬品売場（第一類医薬品の販売）」は2020年調査より追加

出所：2021年スーパーマーケット年次統計調査報告書 p12 より転載

惣菜市場業態別売上構成トップ（31.7%）のコンビニエンスストアも 2010 年代に入りイー
トインスペースの拡充に乗り出しその設置率向上を着実に進めていることは 4-2-2-2-B で
論述した通りである。食品小売主要 3 業態では食品スーパーマーケットとコンビニエンス
ストアが惣菜カテゴリー伸長の流れに乗り施設面の対応も相応に対処が進みつつあるとい
える。

・医薬品売場（調剤薬局）

一方食品スーパーマーケットの対応が完全に後手に回っているのが医薬品売場である。
図表 8-1-2-6 では医薬品売場の設置率が 15.5%と極めて低く、第一類医薬品売場（薬剤師常
駐義務あり）の設置率にいたっては更に低い 11%である。医薬品売場の設置率の低さと HBC
（ヘルス&ビューティケア）カテゴリーの品揃えの少なさがドラッグストア業態躍進の原動
力になっており、食品スーパーマーケット業態としては早急に設置率の向上を目指すべき
である。この状況を刷新すべく一部食品スーパーマーケットでは調剤薬局設置を前向きに
進める企業も現れてきた。徹底した EDLP（エブリデイロープライス）と品質の追求を掲
げ、首都圏を中心に成長を続けるオーケーのケースを論述する。オーケーは 2021 年 5 月に
調剤事業への参入を表明し 8 月に港北店（神奈川県横浜市）店内に直営の調剤薬局を開業
した。調剤（医薬品売場）の設置率をあげる手法として調剤薬局をテナントとして誘致する
方法もあるがオーケーは調剤ビジネスの社内ノウハウ蓄積を念頭に置きあえて直営方式の
展開をすすめた。調剤薬局開業に当たり最大のネックになるのが薬剤師の確保であるが待
遇面で一般の調剤薬局より高く設定するなどの工夫をした結果、スムーズな人材確保につ
ながった。2021 年 9 月（開業後 1 か月）での一日あたり処方箋受付枚数は 10~20 枚で推移
しており順調な滑り出しを見せている。食品スーパーマーケット内に調剤薬局が併設され
ているメリットの一つは、調剤薬完成までに患者は食品売り場で買い物を済ませ、時間の有
効活用ができることであり、調剤薬局利用者のほとんどがそのような購買行動をとること
が想定され、店側の視点で見れば客単価の増加となってプラス効果が期待できることであ
り、調剤薬局の利用客はほぼそのような購買行動をとりリピーター化している。オーケーは
調剤薬局業務を薬の受け渡し業務にとどめず、食生活を含めた健康にまつわるアドバイス
業務を通じて顧客の健康維持増進に向けた新しい提案をする意向である。そのため同社は
調剤事業スタートと前後してヘルスケア本部を新設し、ヘルスケア用品の販売強化に取り
組み始めた。食品、ヘルスケア、調剤薬局を同じフロアで幅広く扱うことで新たな健康提案

型 MD をスタートさせる準備を整えた²⁹⁷。

調剤薬局が食品スーパーマーケットに併設されることに関して生活者はどのように感じているのだろうか。生活者アンケートの調査結果に関して論述する。ダイヤモンドチェーンストア誌がソフトブレンフィールドの協力のもと 2021 年 9 月 11 日~13 日、直近 1 年以内に処方箋薬を購入した全国のモニター 3767 人を対象に調剤薬局の利用動向調査を実施した（図表 8-1-2-7）。

図表 8-1-2-7：調剤薬局利用動向

調剤専門薬局	受診した医療機関に隣接	60.7%
	受診した医療機関に隣接しない	13.0%
	合計	73.7%
ドラッグストア併設	受診した医療機関に隣接しない	17.9%
	受診した医療機関に隣接	4.7%
	合計	22.6%
食品スーパーマーケット併設		1.8%
それ以外		1.8%

出所：DIAMOND Chain Store2021.10.15 号 p45 のデータを基に著者作成

利用頻度の高い調剤薬局は受診した医療機関に隣接した調剤専門薬局で 60.7%と最も多く、隣接しない調剤専門薬局 13%で合計すると 73.7%と圧倒的ではあるが 2021 年度末時点で 6 万店を超える調剤薬局²⁹⁸のほとんどが調剤専門薬局であることを考えるとこの比率は当然の帰結と考えられる。ポイントはドラッグストア併設型調剤薬局のうち「受診した医療機関に隣接しない」タイプの薬局利用者が 17.9%と医療機関隣接型 4.7%を大きく上回っているということである。つまりドラッグストア併設型薬局利用者は医療機関近くのドラッグストアにわざわざ行くのではなく、いつも行く近所のドラッグストアに「ついでに」処方箋薬を受け取るという購買行動をとっているということである。そしていつも行く近所のドラッグストアでついでに買い物をした経験のある薬局利用者は 79.1%と圧倒的に高く、ドラッグストアの固定客増加に寄与している可能性が高い。本調査結果では食品スーパーマーケット併設型調剤薬局利用者の比率が 1.8%と極めて低く「隣接」項目のデータがないことから詳細検証ができないが、おそらくドラッグストアのそれと同様の調査結果になったものと推測できる。つまり食品スーパーマーケット併設型調剤薬局は固定客増加に寄

²⁹⁷ DIAMOND ChainStore2021.10.15 号 pp.34-36

²⁹⁸ 薬事日報 HP <https://www.yakuji.co.jp/entry84838.html>（2022/8/14 閲覧）

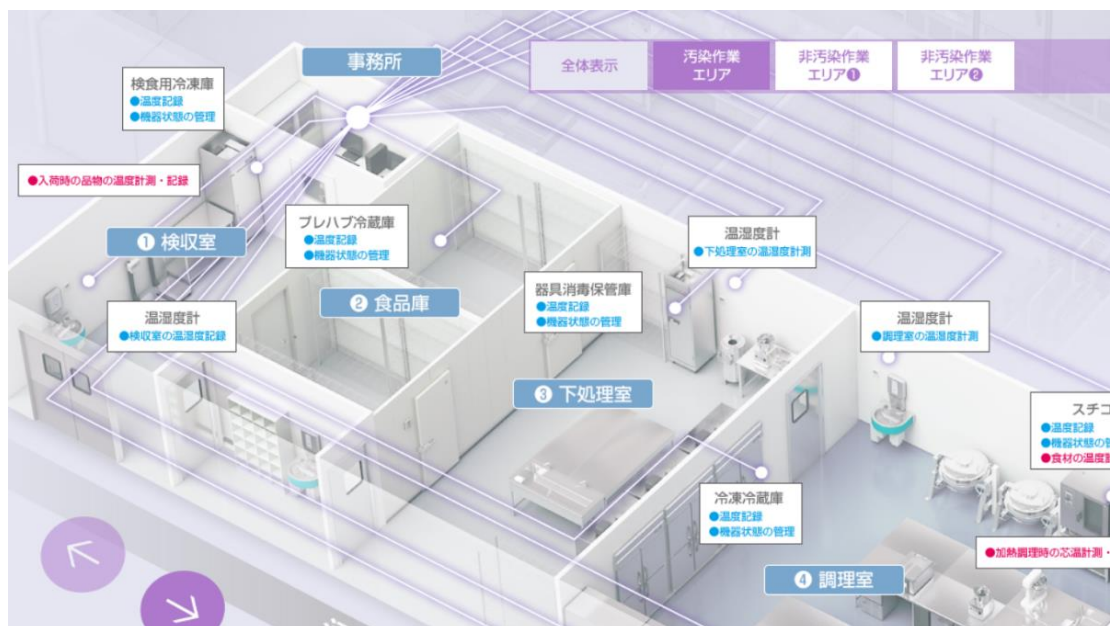
与する施設となりうるということである。したがって、食品スーパーマーケットは調剤薬局の併設率を高めることにより調剤専門薬局の「顧客」を自社の固定客に鞍替えすることができる。加えて医薬品（OTC 医薬品）カテゴリーと HBC（ヘルス&ビューティーケア）カテゴリーの品揃えを強化すれば生活者の来店頻度の最も高い食品スーパーマーケットにドラッグストアの固定客が鞍替えする可能性が高い。このシナリオを実践したのが前出のオーケーのケースである。「フード&ドラッグ」フォーマットはドラッグストア業態及び調剤薬局業態との業態間競争に打ち勝つための次世代型食品スーパーマーケットの基本型になるであろう。

・DX による店舗設備の生産性向上

4-1-2-2-B では食品スーパーマーケットは食品小売主要 3 業態のうち最も設備投資が「重装備」になる理由を論述した。その設備群はイニシャルコストのみならずランニングコストも「重い」のが特徴である。生鮮四品が売上構成の約 50%を占める業態の性質上、商品の温度管理は冷凍冷蔵での温度帯管理商品が多く電気代と温度帯管理（衛生管理）のための管理コストが重くのしかかる。また、惣菜カテゴリーの商品は店内調理加工業務も多く加工業務コストと作業工程管理（HACCP 等対応コスト）に関する人的コストも重い。つまり、販売コストの高い商品群が売上の半分を占める業態が食品スーパーマーケットであるということだ。これらの販売コストは DX 進展により一定程度解消できる環境が整いつつある。厨房設備機器製造大手のホシザキは「スマートバンド」を開発した²⁹⁹。スマートバンドは厨房機器とパソコンを接続し、温度データや機器状態を管理。情報は PC に自動記録され、帳票類も自動的に作成される。また、多機能ハンディターミナルを活用することで、食材の温度管理も可能となり、入荷時から提供までの表面温度や芯温をデータ化し、ワンストップでの衛生管理体制を完成させた。つまり食品加工施設の IoT 化である（図表 8-1-2-8）。

²⁹⁹ ホシザキ HP <https://www.hoshizaki.co.jp/p/smartband/>（2022/8/15 閲覧）

図表 8-1-2-8：スマートバンド（IoT化）概念図



出所：ホシザキ HP より転載

IoT とは、「Internet of Things」の略であり、日本語では「モノのインターネット」という意味で使われている。従来インターネットに接続されていなかった様々なモノ（センサー機器、住宅・建物、車、家電製品、電子機器など）が、ネットワークを通じてサーバーやクラウドサービスに接続され、相互に情報交換をする仕組みを指す³⁰⁰。IoT化のメリットは①現状把握が容易。機械などの生産・加工ライン全てをインターネットでつなげることで、生産・加工状況をどこにいても管理できるようになる。現場にいなくても現状把握ができ、機械の故障・在庫不足・発注ミスなどを防ぎやすくなる。②省エネ。現場で使われているエネルギーの状況を常に管理できるようになり無駄をなくせる。エネルギーの使用状況を可視化できるため、大量にエネルギーが消費されている箇所を瞬時に見つけ出せるようになる。③生産性・品質の向上。作業を効率化できるため生産性が向上し、品質の向上にもつながる。商材・商品の在庫管理・設備機器の運行状況など、多くの情報をどこからでも把握できるため、発注ミスなども減少する。④工数削減。IT 機器を活用することで、直接人が行うべき業務が減り、人的作業の工数を減らせる。などである。ホシザキのケースのように施設関連機器は急速に IoT 化が進行しており、食品加工施設のほか、売場である冷凍冷

³⁰⁰ AWS HP <https://aws.amazon.com/jp/iot/what-is-the-internet-of-things/>（2022/8/14 閲覧）

蔵ショーケースなども全てインターネットに繋ぎ、温度管理等が可能になってきた。コンビニエンスストア、ドラッグストアに比べ店舗設備管理にコストがかかる食品スーパーマーケット業態は IoT 化によるコスト削減効果が大きく、IoT 化は業態競争力向上の源泉になる可能性を秘めている。

・商品ピックアップ施設の拡充

6-4-2 ウォルマートケーススタディでは BOPIS (Buy Online Pickup In Shtore) サービスの象徴たる「Pickup Tower」の登場により、リアル店舗を持つ強みを最大限生かした EC システムが確立し、同社の EC 経由売上高を飛躍的に伸ばした事例を紹介した。同様のサービスは、我が国でもイオンはじめ一部食品スーパーマーケットでスタートしている (図表 8-1-2-9)。

図表 8-1-2-9：イオンのピックアップサービス

出所：イオン HP より転載 (22 年 8 月時点のサービス)

イオンでは店内ロッカーでの商品受け取りの他、ドライブスルー方式での商品受け取り、サービスカウンターでの商品受け取りにも対応し³⁰¹、リアル店舗を有する食品小売業態の強みを最大限生かしたオムニチャネル化 (EC 化) が進行している。本サービスはリアル店舗を有する全ての食品小売業態にとって、無店舗 EC との競争上もっとも強力な強みになると考える。無店舗 EC による商品受け取り形態は、原則商品注文者の自宅となり、配送コストが必ず発生するが、本サービスは店舗スタッフによる商品代理購入作業コストのみで完結でき、サービス展開に伴う作業コストを劇的に削減できる。生活者視点から見ても、送料

³⁰¹ イオン HP https://shop.aeon.com/netsuper/ar_tenpouketori (2022/8/15 閲覧)

無料サービスの下限購入額がないことによる購買プレッシャーからの解放や宅配受取のための在宅プレッシャーからの解放は非常に大きいと考える。したがって、本サービス展開に伴う商品ピックアップ施設（冷凍冷蔵設備付きロッカー等）の拡充は食品スーパーマーケットのオムニチャンネル化戦略上必須のものとなり、急速に普及するであろう。また商品ピックアップサービスは施設面の拡充において更なる広がりも想定できる。例えば店舗の商圏内であるにもかかわらず何らかの理由（競合店の存在、国道や鉄道によるアクセス分断など）で、来店者数が少ないエリアに、24 時間受け取り可能な冷凍冷蔵機能付き商品ピックアップ用のロッカー施設を設置することで、そこは店舗の「出張所」の役割を果たすことになり、店舗の売り上げ向上に貢献する可能性がある。セキュリティや衛生管理上の課題等クリアすべき要件も出ては来るが、DX の進展スピードを鑑みれば近い将来実現可能なサービスになると考える。

8-1-2-2-C 取扱い商品カテゴリー戦略

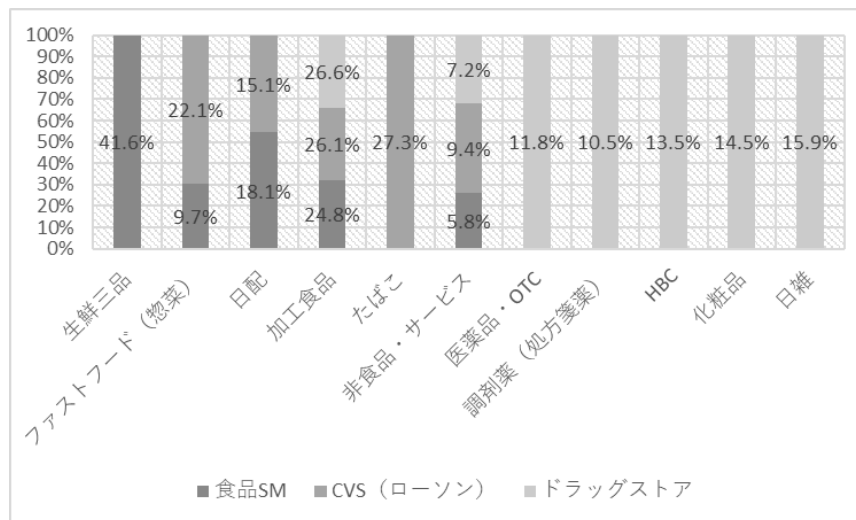
食品スーパーマーケットは生鮮四品の売上高構成が約 50%を超える我が国唯一の食品小売業態であり、生鮮四品を中核に据えた MD 戦略の構築は業態発展に関する最重要事項である。しかし、食品スーパーマーケット業態誕生から 70 年以上を経て、生活者のライフスタイルは劇的な変化を遂げ、食品スーパーマーケットに求められる品揃えも長いスパンで俯瞰すると大きく変化した。そして、日々の生活で見れば少しずつ変化する生活者ニーズの変化に食品スーパーマーケットは品揃え・サービス面で十分な対応ができなかったことが、コンビニエンスストア業態やドラッグストア業態の誕生を促したのである。コンビニエンスストアは「便利」を中心に品揃えを展開し、調理時間を短縮したい単身世帯者やオフィスワーカー等を中心に支持を集め 2022 年現在 10 兆円を超える業態規模に成長した。ドラッグストアは生活者の健康と美（HBC、ヘルス & ビューティケア）を追求する幅広いニーズに対応し女性顧客を中心に支持を集め 2022 年現在 8 兆円を超える業態規模に成長した。食品スーパーマーケット業態はコンビニエンスストア、ドラッグストアよりも先に誕生した業態であるにもかかわらず、これら両業態の品揃えを取りこみ業態発展を目指すことをしなかった。生活者ニーズへの変化対応力が欠如していたと言わざるを得ない。しかしながら、食品スーパーマーケットは依然 15 兆円以上³⁰²の業態規模を維持する我が国最大の食品小売業態であり、生活者からの支持の高い業態でもある。食品小売主要 3 業態の品揃えを改め

³⁰² 図表 3-2-4 データ参照

てつぶさに検証し、食品スーパーマーケット業態発展のための取扱い商品戦略を考察する。

図表 8-1-2-10 は食品小売主要 3 業態の商品カテゴリーの業態別構成比を表したグラフである。

図表 8-1-2-10：食品小売主要 3 業態商品カテゴリー別業態別売上構成比



出所：本稿第 4 章内記述内容等を基に著者作成

グラフ内の%表示は各業態内商品構成比率を表しており、グラフ左側縦軸の%表示は各商品カテゴリーの業態別構成比を表している。例えば「生鮮三品」は食品スーパーマーケット業態内売上構成の 41.6%であり、業態別生鮮三品構成比は食品スーパーマーケット 100%といった具合である。データ元は食品スーパーマーケットが 2022 年版スーパーマーケット白書³⁰³、コンビニエンスストアは大手 CVS3 社の商品カテゴリー売上構成比に大きな差があるため (図表 4-2-10) 代表して最も中庸なものと思われるローソンのデータを利用、ドラッグストアは図表 4-3-5 データを利用した。なお、商品カテゴリーは著者判断により再編集している。また、それぞれの商品カテゴリーを「荒く」分類しているため、精緻な商品カテゴリー分類分析はできかねることは承知いただきたい。前出の生鮮三品で例示すればコンビニエンスストアやドラッグストアでも一部生鮮野菜や精肉などは品揃えされているが、本グラフでは「食品スーパーマーケット 100%」となり実態との乖離はある。そうした前提のもとで改めてそれぞれの商品カテゴリーの業態別構成比を俯瞰すると商品カテゴリー毎に業態の特徴が現れている。生鮮三品 (農産、畜産、水産) は食品スーパーマーケットの独

³⁰³ 一般社団法人 全国スーパーマーケット協会, 一般社団法人 日本スーパーマーケット協会, オール日本スーパーマーケット協会(2021)「スーパーマーケット年次統計調査報告書」

断場である。生鮮三品を品揃えするには店内に加工施設を装備する必要があり、コンビニエンスストアはバックヤードスペースの確保がネックになることと、業態の基本コンセプトである利便性の追求の原則に照らし合わせると、加工度の低い生鮮三品の品揃えを増やすことがコンビニエンスストア利用者に求められているかを問う必要があるだろう。ドラッグストアは一部企業で生鮮四品品揃え強化の動きがあり、店舗スタッフの鮮度管理とロス管理技術が向上し、品揃えと鮮度感で食品スーパーマーケットに引けを取らないレベルのオペレーションノウハウを確立すれば、生鮮三品業態別構成比において大きく伸びる可能性があると考えられる。

ファストフード（惣菜）に関してはコンビニエンスストアが70%程度の業態別構成比を占め、同業態の看板商品カテゴリーである感が強い。総菜は店内加工がおいしさを保つためには最良であるが、店舗設備の制約上店内加工方式をとらず、食品メーカーと共同組合を設立、英知を結集したチームMDで工場製造の惣菜でも店内加工に引けを取らないレベルの商品を供給できる体制を整えており（4-2-3-1-Bで論述）、かつ、生活者の即食ニーズの高まりは同業態の業態コンセプトたる利便性の追求とも完全に一致することからますます業態別構成比を高めていくことであろう。食品スーパーマーケットでも、惣菜カテゴリーは売上伸長著しい部門であるが、コンビニエンスストアに比べ商品開発力、原価率管理能力が弱い感があり、コンビニエンスストアと同様の商品開発スタンスをとると競争に敗れる可能性が高い。しかし、食品スーパーマーケット業態は、店内加工を原則にした個性豊かでコンビニエンスストア惣菜に比べれば比較的リーズナブルな惣菜を開発することで生活者の支持を集め業態別構成比を高める可能性は高いと考える。

日配カテゴリーに関しても業態別構成比で食品スーパーマーケットとコンビニエンスストアで二分している感があるが、ドラッグストアも日配の品揃えは一定程度対応している。ただし品揃えの目的がディスカウントによる来店客数確保におかれており、商品を選ぶ楽しさを求める来店客には満足できる品揃えではない。商品のバリエーションでは食品スーパーマーケットが圧倒的に豊富で、また、日配カテゴリーは地域密着型の小規模メーカーも多数存在していることからエリアや企業ごと取引先メーカーも多様となり、商品を選ぶ楽しさを味わえる売り場づくりに拍車をかける形になる。一方コンビニエンスストアの日配カテゴリー戦略は、少量パック開発やロングライフ商品開発など品揃えよりも利便性や機能性を重視したものとなっており、業態コンセプトに忠実な商品開発を展開しているといえる。

加工食品カテゴリーは各業態の構成比が均等に拮抗した唯一のカテゴリーである。各業態でそれなりの構成比を保つことができる背景は加工食品カテゴリーの商品の取扱いの容易さにあると考える。①温度帯管理に関しては常温度帯商品が多く管理が楽②生鮮四品のように店内で加工作業等がないため商品を棚にならべるだけなので作業が楽③大手 NB メーカーの商品も多数あり販売促進活動を行わなくても売れていくので楽④比較的賞味期限の長い商品が多いので廃棄ロス管理が楽。等が理由である。しかし、扱いの容易さに甘んじていると、どの売場も似たような品揃えになりがちで最終的には価格競争に走り利益セクターとしての役割を果たせなくなる。そこで各業態とも商品の差別化を図る目的で PB 商品開発に MD の矛先が向かい、食品スーパーマーケットにいたってはドライグロッサリーの PB 売上構成比は 48.6%に達している。加工食品カテゴリーを利益セクターとして位置付けるには PB 商品開発による商品差別化か中小メーカーが製造する商品をあたかも PB のごとく独占的に販売して売場差別化を図るしか道がない。

たばこに関してはコンビニエンスストア業態の専売特許の感が強い。そもそもたばこは利益率が非常に低い商品（10%程度³⁰⁴）で、小売業にとっては積極的に扱うモチベーションが働きにくい。加えて、健康を害する商品イメージもあり、オランダではスーパーでのたばこ販売を 2024 年から禁じると発表している。オランダの喫煙率は 22%（日本は 19 年時点で 16.7%）で、オランダ政府は 5%以下にする目標を掲げている。2022 年からは自動販売機廃止も実施され、スーパーと合わせて全国のたばこ売り場の 7 割近くが消えることになるという³⁰⁵。このような商品をなぜコンビニエンスストアは積極的に販売しようとするのか。最大の理由はコンビニエンスストアがたばこを買う場所として第一想起³⁰⁶される業態になっていることだと考える。コンビニエンスストアが第一想起されるに至った背景は 2008 年のたばこ自動販売機購入時のタスポ（成人識別カード）導入にある。タスポの導入により自販機での購入にわずらわしさを感じた顧客は有人店舗への購入に流れた。その際に購入先選ばれた業態がコンビニエンスストアであり、それ以来コンビニエンスストアの売上構成比 25%前後を占める最重要商品カテゴリーの地位を不動のものにした。ここま

³⁰⁴ ITmedia ビジネス online HP

<https://www.itmedia.co.jp/business/articles/1911/14/news103.html>（2022/8/15 参照）

³⁰⁵ 日本経済新聞 2020 年 11 月 21 日付記事

<https://www.nikkei.com/article/DGXMZO66522780R21C20A1I00000/>（2022/8/15）

³⁰⁶ 第一想起とは一番最初に思い起こされるブランド等のこと

での売上構成比を占めるようになると MD 戦略上外すことのできない商品カテゴリーとなり、業態のブランドイメージ毀損リスクやオランダのような販売禁止リスクもはらんでいるがコンビニエンスストアはたばこの販売を継続することになるだろう。食品スーパーマーケット業態はあえてこのようなリスクの高い商品の品揃えを強化する必要性はないと考える。

医薬品～日雑カテゴリーについてはドラッグストア以外の元データの項目に同カテゴリーが独立して存在していないため「非食品・サービス」に分類されている。したがって、当該カテゴリーデータはドラッグストアが業態別構成比で 100%になっていることをご容赦いただきたい。このような「荒い」データ分析ではあるが、医薬品～日雑カテゴリーにおいて業種店であった薬局・化粧品店・雑貨店等からラインロビングを行い³⁰⁷、ドラッグストア業態として業態確立させた中核カテゴリーであることは同業態の売場を確認してみれば疑いの余地はない。そして現在のラインロビングの矛先は食品スーパーマーケットの中核カテゴリーである生鮮三品及びコンビニエンスストアの中核カテゴリーである惣菜に向いていることは、ゲンキーのケース（4-3-4、8-1-2-1-C 参照）でも明らかである。この動きは食品スーパーマーケットにとって業態存続にかかわる重大事案である。なぜなら、食品スーパーマーケットは生鮮四品の売上構成比が 50%を超える生鮮品販売を中核とした食品小売業だからである。食品スーパーマーケットも守勢に回っている企業ばかりではない。オーケーのケース（8-1-2-2-B）のように医薬品～日雑カテゴリーに積極的にラインロビングを行いドラッグストア・調剤薬局の牙城を切り崩そうという動きもみられる。医薬品～日雑カテゴリーを食品スーパーマーケットの品揃えに組込むのが先か、生鮮四品をドラッグストアが品揃えに組込むことに成功するのが先かで今後の食品小売主要 3 業態の役割・在り方は大きく変化する。

8-1-2-2-D 販売促進計画

食品スーパーマーケットの販促計画の基本は長年紙媒体の「チラシ」が主流であったが DX 進展により電子チラシ等のデジタルシフトが進んだ。しかし、その電子チラシは閲覧率が伸び悩んでいる実態が明らかになった（4-1-2-2-D）。コンビニエンスストアは資本力を背景に TVCM も積極的に活用し全国的規模でブランド認知活動や商品 PR 活動を展開することに特徴があった（4-2-2-2-D）。販売促進計画は DX の影響を大きく受けるセクターであ

³⁰⁷ 定義は 3-5-1 参照

り、食品スーパーマーケット業態もチラシのみならず店頭・店内販促やスマホ・PCを活用した販促（アプリ開発）などの必要性がますます高まっていく。トライアルのケース（6-4-1-2）では、店内の多くの販促ポスター等がデジタル化し、レジ機能の付いたショッピングカート（スマートカート）と連動して販促展開を行う仕組みを開発していた。スマートカートは顧客の購買履歴を記憶しており、当該顧客が購入した商品、もしくは類似した商品がセール等のお値打ち価格で販売されていると、店内のデジタルサイネージが当該顧客向け一斉にサイネージの内容を切り替える仕組みである。店内あげてのワントゥーワンマーケティングであり、紙媒体の販促物ではこのような手法はコストと手間がかかりすぎ、採りえなかった。食品スーパーマーケットの販売促進は、DX進展により顧客一人一人を深く分析した販促マーケティングが展開されるようになる。ワントゥーワンマーケティングの可能性が広がればその「深さ」も進化させることが可能となる。例えば、生活者の食生活の傾向を分析し「カウンセリング」を行いながら商品提案することや、食の嗜好に合わせた動画配信サービス等と売場を連動させて商品購入を促進する販促プログラムの展開も可能となる。また、店頭販促と店頭陳列オペレーションノウハウは食品スーパーマーケットがはるかに優れており、生活予見に立脚した52週販促と品出し、陳列オペレーションのシステム化は他業態がにわかに取り組むことは不可能である。例えば、メニューに関わる商品の品群購入（クロス MD）は商品アイテム数の多い食品スーパーマーケットならではの販促提案であるという。この品群購入の販促提案は生活者のあらゆる食生活シーン「遊・休・知・美・健」に幅広く応えることのできる食品スーパーマーケットならではの仕組みであることから、既存の品揃えに加えて、調理法提供コンテンツ事業（料理教室や独自コンテンツ作成による動画配信など）やHBC（ヘルスアンドビューティケア）を中心としたカウンセリング事業などへサービス拡大することで「食生活に関するトータルソリューション業態」として発展する可能性がある。

8-1-2-2-E 接客サービス方針

食品スーパーマーケット業態誕生の根幹をなすセルフサービス販売・一括清算方式の接客サービス原則は、DX進展により「セルフサービス販売・レジレス精算」方式に変化を遂げようとしている（4-2-2-2-E）。すでにレジ業務は一部顧客自らが行うセミセルフ方式や商品登録と精算を顧客自らすべて行うフルセルフ方式に移行している。また、コンビニエンスストア業態では商品登録までもがAIカメラの自動認識機能により行われるシステムを開発し「ほぼレジレス」方式として普及段階に入った（4-2-2-2-E）。現状「ほぼレジレス」方式

はシステムコストと開発技術の限界により小規模店舗レベルでしか実装できていないが、近い将来、確実に 15000SKU、500 坪の店舗面積を標準とする食品スーパーマーケット業態でも導入され「セルフサービス販売・レジレス精算」業態が誕生することになる。また、商品の配送サービスも DX 進展により劇的な変化を遂げることになる。すでに普及段階にある「ピックアップサービス」(6-4-2-、8-1-2-2-B) はじめ、ドローンによる無人配送などにより、ラストワンマイル³⁰⁸問題も解消の方向に向かうだろう。

8-1-3 バック・システム (生活者から識別不可能な店舗運営の特徴)

8-1-3-1 SCM (サプライチェーンマネジメント)

8-1-3-1-A 情報処理技術

情報処理技術に対する取り組みは常にコンビニエンスストア業態がリードしてきた。1970 年代後半か始まったセブンの POS システム活用による単品管理技術は現在も進化を続け、2022 年現在、セブンイレブン全店 (21355 店/国内のみ) の商品販売及び在庫状況をほぼリアルタイムである 10 分以内に確認できるまでになっている (4-1-3-1-A)。食品スーパーマーケットも POS データ活用は進化しており、平成 29 年 (2017) 年度のスーパーマーケット年次統計調査では ID-POS データ分析実施率 89.7%に及んでおり、ID-POS データ活用マーケティングはすでに「当たり前」のものになっている (4-1-4-1-A)。顧客データ分析は EX の進展により次のステージに移りつつあり、AI (人工知能) の活用がキーポイントとなる。まず、店頭での顧客データ分析は AI カメラの導入により来店客の細かな買い物動線分析が可能になり、より売上を上げるための棚割りやレイアウト変更が容易になった (6-4-1-2)。商品発注や需要予測に関しては、AI によるビッグデータ分析により、今までとは比較にならない膨大なデータをもとに需要予測を行い、それらの情報をもとに自動発注をかけることが主流となる。精度の高い自動発注システムの確立は食品小売主要 3 業態

³⁰⁸ ラストワンマイル問題とは、配送の最終拠点から顧客の家までの区間 (ラストワンマイル) に生じるさまざまな問題を指すものです。EC サイトの拡大によって宅配サービスの取扱量が増大しているにもかかわらず、ラストワンマイルの配送を行う人手が圧倒的に足りず対応しきれない、また競争力強化のために各社が行う送料無料や再配送というサービスに配送料が釣り合っていないなどが代表的な問題。(出所：https://www.itmedia.co.jp/business/articles/2104/26/news028.html#_ak_lastone_01.jpg&_ga=2.197733225.716208670.1661148677-1558029148.1655738503)

のうち SKU 数の最も多い食品スーパーマーケットが最大の恩恵を被ることになる。また、ビッグデータの活用によってダイナミックプライシング³⁰⁹を前提にした商品価格設定も可能となることから、AI 活用により収益力改善も期待できることになる。ダイナミックプライシング導入も SKU 数の多い業態ほど収益への貢献度が高いため、食品スーパーマーケットに有利な流れとなる。これらデジタル化の伸展は各商品カテゴリ数をさらに増加させきめ細かく生活者ニーズに対応しても運営コスト増につながりにくい構造が出現したといえるため、食品スーパーマーケットは更なる品揃え強化（商品カテゴリ増強やアイテム数増強）により、食生活を中心とした「総合生活ソリューション業態」に変貌を遂げる可能性を秘めている。

8-1-3-1-B 商品政策（仕入れ基準／商品開発等）

商品政策の検討は、全てにおいて最優先される重要検討事項である。生鮮品を中心に食卓を作る全ての食品カテゴリの商品仕入れ・商品開発することを構想し誕生した食品スーパーマーケット業態。利便性の追求を軸に仕入れ・商品開発することを構想し誕生したコンビニエンスストア。生活者の美と健康ニーズの追求に応える仕入れ・商品開発をすることを構想し誕生したドラッグストア。商品政策が決定し、初めて業態様式が規定される。つまり、商品政策は業態誕生の礎である。商品政策はマーチャンダイジング（MD）とも呼ばれ、商品の企画・開発や調達、商品構成の決定、販売方法やサービスの立案、価格設定などを、戦略的に行なう活動のことを指す。アメリカマーケティング協会（AMA：American Marketing Association）³¹⁰はマーチャンダイジングに関して「五つの適正」を定義し、世界中の小売業者が指針として活用している。

- ・適正な商品（The Right Product）：お客様のニーズを満たす商品が置いてあるか。品揃えのこと。
- ・適正な時期（The Right Time）：いつ仕入れて、いつ販売するのか。
- ・適正な場所（The Right Goods）：店舗での陳列方法や場所も含めて、商品やサービスをどこから入手し、どこで販売するかということ。

³⁰⁹ ダイナミックプライシングとは、需要と供給の状況に合わせて価格を柔軟に変動させる仕組みをさす。価格を需給に応じて変動させる AI アルゴリズムを作成することで、最適価格が自動算出され、固定価格での販売で生じる収益機会の損失を解消し、収益最大化を実現することができるとされる。（出所：<https://www.dynamic-plus.com/>）

³¹⁰ <https://www.ama.org/>

・適正な量 (The Right Goods)：どれだけの量を仕入れて、どれだけ販売するのか。在庫管理のこと³¹¹。

・適正な価格 (The Right Price)：いくらで仕入れていくらで販売するのか。値付け。

商品政策 (MD) は単に商品を仕入れ販売するとどまらず、在庫管理や陳列方法、物流戦略までも考える商品プロデューサー的業務であり、仕入れた商品を売り切るために、商品の販売におけるほぼすべての工程に関わるため、商品政策業務をつかさどる担当者は「マーチャンダイザー」と呼ばれ、仕入れ担当者「バイヤー」と区別して用語利用するケースも増加している (図表 8-2-11)。

図表 8-2-11：マーチャンダイザーとバイヤーの相違点

	マーチャンダイザー	バイヤー
目的	仕入れた商品を売り切るまでの一切の業務計画を立案実施する	自社のMD戦略に沿った商品を仕入れる
主な担当業務	仕入販売戦略の立案 新たな販売手法の開発・実施 マーケティング (生活者・商品・競合店・他業態店)	商品の仕入れ 市場調査

出所：著者作成

また、MD は主に売場運営の手法に関して以下の 5 つ分けて実務運用されている。

図表 8-2-12：MD 種別

種類	詳細
ビジュアルマーチャンダイジング	店内照度の工夫、商品のカラーリング統一又は独自組み合わせ等、視覚に訴えかける手法
インストアマーチャンダイジング	データに基づいて店頭における収益アップを図る手法
ウェザーマーチャンダイジング	天気や気候による消費者の動向変化を予測して売上向上につなげる手法
クロスマーチャンダイジング	異なるカテゴリーの商品を組み合わせで陳列し、相乗効果で購入を促す手法
ライフスタイルマーチャンダイジング	消費者のライフスタイルを想定して展開するマーチャンダイジングの手法

出所：著者作成

ビジュアルマーチャンダイジングは VMD と呼ばれ、店頭での陳列方法や演出方法を工夫して商品やサービスが魅力的に見えるよう視覚に訴える手法である。例えば高品質 MD 型の食品スーパーマーケットは店内照明の照度を下げることで高級感を演出したり、ドラッグストアは蛍光色の照明で照度を上げることで親しみのある来店しやすい売場を演出している。インストアマーチャンダイジングは ID-POS データ等を科学的に分析し顧客購買意欲を高め販売効率アップを図る手法である。販売動向分析をもとに商品の販売量の調整、売場レイアウトや陳列方法を変えるなど、店内ですぐに実行できる MD 手法である。

ウェザーマーチャンダイジングは、天気や気候による顧客購買行動の変化を売場づくり

³¹¹ マーキャリ HP <https://media.mar-cari.jp/article/detail/478> (2022/8/20 閲覧)

に活かす手法である。顧客は天気や気候・気温によって購買行動が大きく変化するので、事前の天候予測の巧拙が売上を左右する要因となることが多い。コンビニエンスストアはウェザーマーチャンダイジングに非常に力を入れており、例えば「おでん」の売場投入時期が年々前倒しされているのはウェザーマーチャンダイジング分析結果によるものである。

クロスマーチャンダイジングは、異なるカテゴリーの商品を組み合わせる手法で、主にメニューや食べ合わせを連想させるクロス MD が一般的で、精肉コーナーに「焼肉のたれ」やチーズ売場にワインなど、ついで買いを促進し客単価向上を図る手法である。近年、食品スーパーマーケットが積極的に取り入れている MD 手法であるライフスタイルマーチャンダイジングは、商品そのものではなく消費者のライフスタイルを想定して展開する手法である。人は複数のライフスタイルを持っていることがほとんどで、ライフスタイルシーンに合わせた品揃えを展開し顧客購買につなげる手法である。IKEA やニトリが、部屋をライフスタイルごとにディスプレイしカテゴリー横断的な商品提案を展開している事例などがある。このように各業態は様々な MD 手法を組み合わせ、独自の MD 戦略を模索している³¹²。ここからは紹介した MD 手法の視点に基づき、改めて食品スーパーマーケット業態の MD の考察・予見を進める。食品スーパーマーケットは生鮮四品を中心に日々の食生活に必要な全ての商品群を一ヶ所で購入できる MD を志向する業態である。この MD の実態を表す数値が「フードスクエアカスミ白岡店」(4-1-2-2-C) のケースでも実証されていた。同店は売り場面積 1475 m² (約 500 坪)、アイテム数は 12226SKU であり、部門の内訳は農産 630、水産 350、畜産 497、総菜 340、ベーカリー 80、日配 1830、加工食品 3450、菓子 1901、酒 1498、生活関連 (日用雑貨等) 1659 であった。店内加工が必要な商品が多数を占める生鮮四品 (ベーカリー含む) のアイテム数は 1897SKU、主に完成品を仕入れる生鮮四品以外の商品数は 10338SKU であり、商品アイテム数の構成比は生鮮四品：それ以外の商品カテゴリー=15.4%：84.6%となる。一方で同店の目標売上高は 16 億円で、その内訳 (売上構成比) は生鮮 4 品に該当する農産 16.6%、水産 9.8%、畜産 12.4%、総菜 12.5%、ベーカリー 1.2%であり、それ以外の商品カテゴリーである日配 19.1%加工食品 13.8%、菓子 9.1%、酒 3.8%、生活関連 (日用雑貨) 1.7%で、SKU の少ない生鮮四品 (農産、水産、畜産、総菜+ベーカリー) の売上構成比合計が 52.5%と過半数を超え、商品数では全体の

³¹² デジタルトランスフォーメーションチャンネル HP <https://www.digital-transformation-real.com/blog/what-is-merchandising> (2022/8/29 閲覧)

15.4%に過ぎない生鮮四品の商品群の売上貢献が大きいことがわかる。つまり、売上の過半を売場全体の 15%の商品数でたたき出している業態である。食品スーパーマーケットにとって生鮮四品の MD 策定の重要度がわかる数値である。したがって、食品スーパーマーケットの MD 考察において生鮮四品は商品カテゴリーごとに分けて、考察をすすめることとする。

まず、農産品に関しては鮮度管理技術の向上を最優先にした MD 戦略をとるべきと考える。農産品は、水産品と並び生鮮四品の中でも特に経時劣化の進行の早いカテゴリーであり、農産品の鮮度管理技術はまだまだ発展途上にある。鮮度管理は設備機器の有効活用による鮮度管理技術向上のほかに物流時間短縮による鮮度管理技術向上もある。本稿では物流時間短縮による鮮度管理技術向上に論点を絞り論述を進める。農産品は長年卸売市場を経由して店舗に届けられる物流戦略がとられていた。しかし、近年は相対取引の増加などにより市場経由率は低下傾向にあった（図表 8-1-3）。

図表 8-1-3：卸売市場経由率

区分 年度	青果			水産物	食肉	食肉		花き
	野菜	果実	牛肉			豚肉		
H2	81.6	84.7	76.1	72.1	22.6	38.2	14.0	82.3
3	80.3	82.5	76.2	76.7	19.6	34.1	12.3	86.6
4	79.4	85.1	69.9	75.6	17.9	28.8	11.7	83.1
5	79.8	84.5	72.0	70.2	16.3	22.7	12.1	85.8
6	74.5	82.4	62.8	70.2	16.0	22.5	11.5	85.1
7	74.0	80.5	63.4	67.6	15.5	21.5	11.1	81.9
8	74.6	82.3	61.7	69.4	14.9	21.5	10.6	84.1
9	74.6	82.8	61.6	71.0	15.1	20.4	11.2	85.5
10	74.3	81.8	61.7	71.6	15.5	20.3	12.1	85.6
11	70.9	79.4	57.2	68.6	16.7	22.5	12.8	83.7
12	70.4	78.4	57.6	66.2	17.1	23.3	12.6	79.1
13	68.9	78.7	54.1	62.5	14.3	18.5	11.8	79.6
14	69.6	79.1	55.0	61.2	13.4	17.7	11.0	79.7
15	69.2	78.9	53.7	63.4	12.2	15.8	10.3	80.9
16	66.1	77.3	49.0	62.9	11.6	17.3	9.0	82.6
17	64.5	75.2	48.3	61.3	10.3	16.4	7.5	82.8
18	64.6	75.8	46.6	62.5	10.1	15.5	7.3	85.4
19	61.7	73.2	43.6	60.0	10.2	15.8	7.4	83.0
20	63.0	73.8	45.7	58.4	9.8	15.8	7.0	84.0
21	64.6	75.5	47.1	58.0	10.3	15.7	7.5	85.1
22	62.4	73.0	45.0	56.0	9.9	15.1	7.2	83.4
23	60.0	70.2	42.9	55.7	9.4	14.4	6.9	84.4
24	59.2	69.2	42.4	53.4	9.9	15.2	7.1	78.7
25	60.0	70.2	42.2	54.1	9.8	14.6	7.3	78.0
26	60.2	69.5	43.4	51.9	9.5	14.8	6.9	77.8
27	57.5	67.4	39.4	52.1	9.2	14.3	6.8	76.9
28	56.7	67.2	37.7	52.0	8.6	12.9	6.6	75.6
29	55.1	64.3	37.6	49.2	8.3	12.3	6.4	75.0
30	54.4	64.8	35.8	47.1	8.2	11.7	6.4	73.6

出所：農林水産省

そこに2020年6月卸売市場法の改正（規制緩和）が加わり農産商品の市場経由率は加速度的に減少が進むと考えられる。本改正法を要約（取引に関する規制緩和部分）すると①「第三者販売の原則禁止」の廃止。「第三者販売の原則禁止」の廃止により、荷受は市場内の仲卸や買出人以外にも販売が可能になった。仲卸から仕入れることしかできなかった小規模販売店（青果店・鮮魚店）・飲食店が、荷受から仕入れることが可能になった。仲卸を介さない「中抜き」によって、より安価な生鮮食品仕入れの可能性が生まれた。②「直荷引きの原則禁止」の廃止。「直荷引きの原則禁止」の廃止により、市場内の仲卸は全国各地の産地から直接仕入れることが可能となった。これにより小規模の仲卸でも、中央卸売市場に普段は入荷しないような特産の生鮮食品や、高級飲食店等が求める食材を小ロットで産地から仕入れる可能性が生まれた。③「商物一致の原則」の廃止。「商物一致の原則」が廃止され、「商物分離」となることにより、仲卸は顧客であるスーパー・販売店・飲食店等に、産地から生鮮食品を直接調達することが可能となった。卸売市場での積替えがなくなり、より効率的で高鮮度の生鮮食品輸送が可能になることが期待される。④「自己買受」の解禁。荷受が、卸売市場における独占的な立場を行使して価格操作を行うことや、価格が暴落した際の大きなダメージ（取引手数料）等で、市場取引の安定を損なうことを防ぐための措置として、荷受が自ら生鮮食品を購入することはできなかった（委託販売のみに限定）。今回の改正では、生鮮食品の安定的な確保のため、荷受による買受け（購入）が可能となった³¹³。中でもインパクトの大きい改定項目は③である。この改定により農産品物流は産地直送が「原則」になる可能性が出てきた。産地直送が原則になれば今まで卸売市場に「滞留していた」時間ロスが解消され、物流時間の大幅短縮が実現可能となる。荷受け・仲卸と連携し新たな産直物流ルートの開発を進めるべきである。二つ目は「農産物直売所」モデル導入による商品の物流時間短縮である。農産物直売所とは、その直売所が立地する周辺の農家あるいは農業協同組合（農協、JA）などが設置し、地元の農産物を生産者自身が店舗搬入、価格設定し販売する施設である³¹⁴。生活者からの農産物直売所の評価は高くその売上高は年々増加している。農産物直売所人気は「産直で安くて新鮮」というブランドイメージが定着したことにあり、アンケート調査では食品スーパーマーケット等と同じ値段でも農産物直売所で農産品

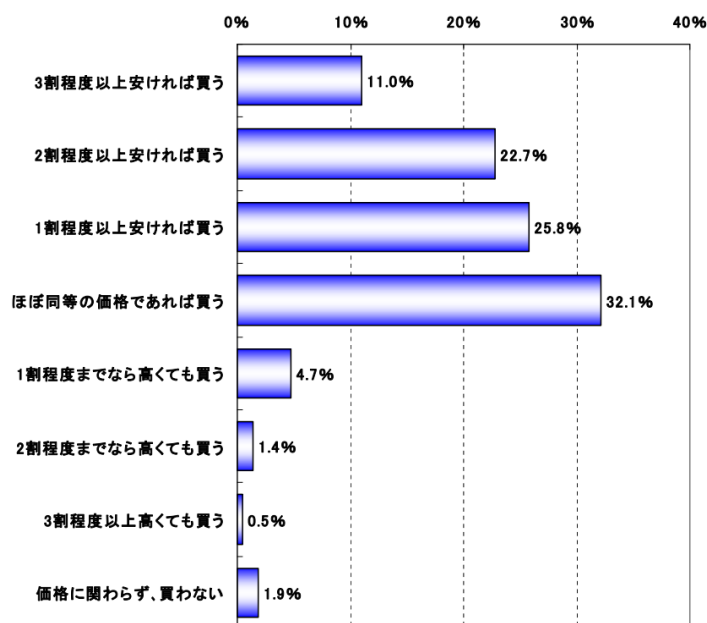
³¹³ サカタウェアハウス HP <https://www.sakata.co.jp/logistics-456/>（2022/8/20 閲覧）

³¹⁴ Weblio 国語辞典

<https://www.weblio.jp/content/%E8%BE%B2%E7%94%A3%E7%89%A9%E7%9B%B4%E5%A3%B2%E6%89%80>（2022/8/20 閲覧）

を買いたいとする生活者が 32.1%も存在するまでになった。

図表 8-1-4：農産物直売所を選定する価格分岐帯



出所：日本政策金融公庫（2011）³¹⁵

農産物直売所の存在は生産者側にも大きなメリットがある、それは手取り収入の増加である。農産物直売所での商品取引形態は生産者が店舗まで商品を自ら搬入陳列し、売上が確定した段階で仕入を確定させる「直接搬入消化仕入」方式である。消化仕入方式は売上確定するまでは商品の所有権は生産者にあり、直売所側は商品に対して廃棄ロスなどのリスクを負担する必要がない。その分徴収する販売手数料を 15%程度³¹⁶と買取仕入方式に比べ大幅に低い料率で設定することが通常である。加えて生産者が直売所に直接搬入するため物流コストや卸業者の帳合料も加算されることもないため食品スーパーマーケットなどに出荷する市場流通（系統出荷）などと比べ大幅に手取り収入が増える仕組みとなっている。農産物直売所モデルの導入は物流時間短縮と商品鮮度改善による売場活性化を両立する MD と考える。三つ目の物流時間短縮 MD は「野菜プラント設置」モデルである。野菜プラントは既知の仕組みで食品スーパーマーケットでも取り組み事例が見られる³¹⁷。プラントで

³¹⁵ 日本政策金融公庫 HP

https://www.jfc.go.jp/n/findings/pdf/topics_120329_1.pdf(2022/8/20 閲覧)

³¹⁶ 産直新聞 HP <http://www.j-sanchoku.net/> (2022/8/20 閲覧)

³¹⁷ 西友上福岡店は 2021 年 3 月に設置

<https://www.seiyu.co.jp/company/pressrelease/2021/02/post-3.html> (2022/8/20 閲覧)

生産した野菜は無農薬栽培であり、店内設置の場合、物流時間「ゼロ」で抜群の鮮度を保ちながら店頭陳列が可能である。しかし、その普及の速度が上がっていない感があり、その要因は設置スペース確保の困難性と高価な商品価格にある。それらの解決策は設置スペースに関しては PC や DC センター併設を検討し問題解消が図れると考える。センター併設であれば物流時間「ゼロ」ではないが、卸売市場経由と比べればゼロに等しい、また高価な販売価格に関しては農産物のリレー出荷が途切れる時期を見越して生産する販売技術の向上によってカバーできると考える。以上三つの物流時間短縮 MD によって、農産品売場は鮮度感が格段に上がり顧客支持の高い売場を創出することになる。

二つ目の水産品 MD に関しては鮮度管理技術の向上と対面販売オペレーションの導入を優先課題とする。水産品は家庭での調理加工の煩雑さや処理臭の問題から売上構成比が低下し続けている商品カテゴリーである（図表 8-1-5）。

図表 8-1-5：スーパーマーケットのカテゴリー別販売金額推移



出所：みなと新聞 HP より転載³¹⁸

上記二点の MD の改良点としてあげた理由を角上魚類のケースを通じて理解してゆく。角上魚類は新潟県長岡市寺泊に本社を置き、新潟、首都圏中心に 22 店舗を展開するチェーンストア型鮮魚専門店である。創業当初は鮮魚卸売業であったが 1974 年寺泊に鮮魚店をオープンするも食品スーパーマーケットの台頭する時期と重なり、新たな店舗出店ができない時代が長く続いた。しかし、同社は 1971 年に関越高速自動車道ができたことで関東圏への物流アクセスが改善していることに着目し、2 店舗目の新規出店店舗として 1984 年に群馬県高崎市に「高崎店」をオープンさせた。群馬県は海なし県ということもあり鮮度のよい

³¹⁸ 引用元は日本チェーンストア協会 2017 年度発表データ <https://www.minato-yamaguchi.co.jp/minato/e-minato/articles/79765> (2022/8/20 閲覧)

生魚が広く流通していた地域ではなかった。そこに寺泊港から早朝水揚げされたとれたて鮮魚を、高速を使い高崎店まで僅か2時間37分で運ぶ物流ルートを開拓した。加えて同社は食品スーパーマーケットでは扱わないような珍しい魚種も安く仕入れ、販売員の商品説明によって売切る対面販売オペレーションを導入し、高崎店は「安くて新鮮で品揃えが良い」店としてたちまち大繁盛店となった。以後、同社は寺泊港から高速を利用したアクセスの良さを基準（豊洲市場も仕入れに利用するケースもある）に店舗展開を図り、22年現在東京、千葉にまで南下を進め売上高は400億円を超えた（図表8-1-6）³¹⁹。

図表8-1-6：角上魚類売上高推移



出所：角上魚類 HP

角上魚類のケースから学べることは**物流時間短縮のための物流ルート開拓と対面販売の重要性が確認できたという部分**である。物流時間短縮の重要性に関しては農産品 MD で論述済のため割愛し、対面販売の重要性を確認したい。食品スーパーマーケットは売り場運営の効率化を最優先するあまり売場にほとんど販売員がいない完全セルフサービス型販売方式に舵を切りつつある。そうすると角上魚類のように顧客がみたこともない魚種を商品説明し、かつ下処理加工サービスも付与する対面販売オペレーションが展開できない。したがって、生活者が「魚は調理加工が難しく、残渣処理も面倒」というイメージを定着させ、売上構成比の長期低下をもたらす原因になると考える。以上二点の MD 課題解決が水産品売り

³¹⁹ ダイヤモンドオンライン <https://diamond.jp/articles/-/212983?page=3> (2022/8/20 閲覧)

場の品質向上に直結すると考える。

三つ目の畜産品に関する MD 課題は「品揃え強化」である。畜産品カテゴリーに関しては、物流時間短縮ニーズつまり今以上の鮮度管理技術向上ニーズはそう高くはないと考える。むしろ近年需要の高まりをみせた「熟成肉³²⁰」などは、商品加工技術の向上が求められた MD 課題であった。熟成肉同様、近年注目を集めつつある肉料理が「ジビエ料理」である。ジビエとは狩猟で得た天然の野生鳥獣の食肉を意味するフランス語で、ヨーロッパでは貴族の伝統料理として古くから発展してきた食文化である。かつてのフランスでは、ジビエを使った料理は自分の領地で狩猟ができるような、上流階級の貴族の口にしか入らないほど貴重なものだったためフランス料理界では古くから高級食材として重宝され、高貴で特別な料理として愛され続けてきた料理である³²¹。我が国ではジビエの対象になる鹿やイノシシは農作物の野生鳥獣被害を拡大させる悪者扱いの感がありジビエ料理に対してもよい印象がない可能性もある。しかし、我が国の明治期以前はそもそも肉食文化がほとんど皆無であったわけで、それを考えれば食品スーパーマーケットがジビエの販売強化をすることでジビエ料理文化を定着させることも可能である。「ラム」もまた近年畜産売場に定着した商品の一つである。ラムを含む羊肉が人気化した背景は、カロリーが低いことと、L-カルニチンが多く含まれていることが挙げられる。L-カルニチンは脂肪燃焼を促進すると言われており、健康維持効果を期待する顧客からの需要が活発化した。以上の事象から**畜産品カテゴリー**においては**品揃え強化を売場側から仕掛けることで需要喚起が期待できると考え、最重要 MD 課題とした。**

最後に、惣菜カテゴリーは全業態別売上構成比（前出図表 8-1-2-5）でコンビニエンスストアが 31.7%でトップであり、食品スーパーマーケットは 29.1%とシェア 2 番手である。食品小売主要 3 業態での売上構成比（前出図表 8-2-10）では、ドラッグストアの構成比を便宜上ゼロにしていることとコンビニエンスストア全体の売上構成比の 22.1%がファストフード（惣菜）売上であることから約 70%と非常に高い数値となっている。このことは、コンビニエンスストアがファストフード（惣菜）を中核に MD を組み、業態運営を展開している証左である。また、コンビニエンスストアの惣菜カテゴリーに関する商品開発力は非常

³²⁰ 熟成肉とは、適正な保存環境で一定期間寝かされた食肉のこと。熟成されたものは通常に比べて、旨味成分が増加しているのが特徴（出所：

<https://cookbiz.jp/soken/culture/agedmeat/>)

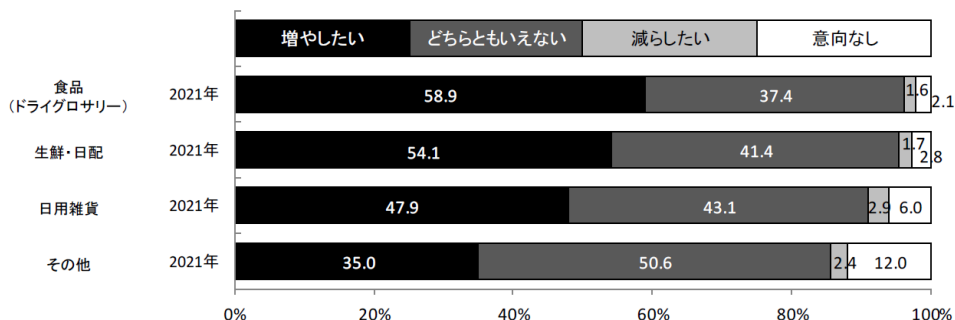
³²¹ 日本ジビエ振興協会 HP <https://www.gibier.or.jp/gibier/>(2022/8/20 閲覧)

に高く、1970年代後半には食品メーカーの力を最大限活用しながらコンビニエンスストアの生活者ニーズ吸い上げ能力を融合して商品開発する「協同組合」運営方式を誕生させ、近年ではおいしさを向上させつつ、消費期限を+24時間延長（ロングライフ化）させかつ、安定大量供給可能な商品開発を成功させるなど（4-2-3-1-B）、食品スーパーマーケット、ドラッグストアでは太刀打ちできないレベルの商品開発体制を構築している。したがって食品スーパーマーケットがコンビニエンスストアと同様の MD 戦略をとったとしても一朝一夕にキャッチアップすることはできない。であるならば、食品スーパーマーケットは今ある強みを最大限生かした MD 戦略を構築すべきと考える。その MD は「できたてショートライフ化商品」戦略の推進である。食品スーパーマーケットは生鮮四品に関して店内加工施設を有しているのが通常である。この加工施設を利用して販売ピークタイムに向け 1SKU でも多くの商品を店内加工できるよう工数管理を行い、素材は生鮮三品（農産、水産、畜産）部門と連携し高鮮度商品を使用して、保存料無添加商品を提供する仕組みをつくる MD、つまり「店内調理出来立て弁当・惣菜」である。全ての商品を店内加工することは設備の都合上難しい面もあるので PC 活用やベンダー活用による半製品（プレカット素材）の導入などの工夫は必要であるが、最終調理工程を店内で行える施設を有する施設を有する業態は食品スーパーマーケット以外にはなく、本 MD は他業態との差別化 MD として有効に機能すると考えられる。以上食品スーパーマーケットの生鮮四品 MD に関して、考察・予見を進めた。繰り返しになるが食品スーパーマーケット業態の最大の特徴は生鮮四品を MD の中心にすえて販売するために店舗施設・物流施設が設計されている。その特徴を最大限に生かす MD 戦略を構築することが肝要である。

続いては外部加工度が高い工業的商品が多い加工食品・日配に関する MD の考察・予見を進める。「外部加工度が高い工業的商品」とは、加工食品メーカー等が工場内で店頭陳列可能なレベルまでパッケージングを行い、それら商品を高度な生産・衛生管理基準のもと安定大量供給し、それら商品を小売が仕入れ店頭に並べるだけで販売が完了する商品、つまり NB 的商品を指している。NB 的商品を扱う小売業はその商品の差別化要因を「価格」に求めるしかほかなく、価格が差別化要因であるということはその商品を大量に仕入れ安価な仕入れ価格のもと安価な販売価格で販売できる小売事業者が有利になるということであり、大量販売できない小売事業者は自動的に「敗者」となるという構図が出来上がる。また、「勝者」であるはずの大手小売事業者でさえも「どこにでも売っている NB 商品」を店頭に並べても、「売場差別化につながらない」との考えから、食品小売業挙げて PB 商品開発商品か

中小食品メーカーが製造する供給量の限られる「疑似 PB 商品」との取引拡大に向かう MD 戦略がとられている。食品スーパーマーケット業態も例外ではなく PB 商品開発ニーズは年を追うごとに高まっている（図表 8-1-7）。

図表 8-1-7：今後の PB 商品売上高意向



出所：2021 年スーパーマーケット年次統計調査報告書

しかしながら、加工食品・日配の PB 開発商品は、原料調達から商品企画まで全てを小売企業が自社で一貫製造するものはほとんどなく、食品メーカー等への委託製造が全てといっても過言ではない（図表 8-1-8）。

図表 8-1-8：商品カテゴリーごとの原料調達・自社一貫製造 PB 商品の割合(2021)

自社製造比率(青果)	自社製造比率(水産)	自社製造比率(畜産)
業界推計値	業界推計値	業界推計値
28.4%	46.7%	48.8%

自社製造比率(惣菜)	自社製造比率(日配品)	自社製造比率(一般食品)
業界推計値	業界推計値	業界推計値
50.5%	2.5%	1.2%

出所：出所：2021 年スーパーマーケット年次統計調査報告書

食品メーカー等への委託製造の場合はさらに発注内容レベルによって商品の独自性に違いが生じる。小売企業側が原料指定、製造方法を指定し、自社工場で製造したものと遜色ないレベルの独自性を備えた PB 商品から、NB 商品のパッケージを自社ブランドパッケージに差し替えただけの PB 商品まで多様である。後者の PB 商品では「名ばかり PB 商品」と呼ばれても反論できないレベルではあるが、NB 商品に比べて販売価格を低減させることにより顧客支持を集める商品も多数である。神戸物産のケース（5-4-3-2-A）のように 360 アイテムにも上る商品を自社工場で開発することは至難であろうが、食品メーカー等への委託製造の場合は NB 商品のパッケージ変更プラスひと手間加えた PB 商品開発を展開する

ことが「真の PB 商品開発」につながると考える。したがって、加工食品・日配商品カテゴリーの MD 課題は「真の PB 商品開発」モデルの確立とする。

8-1-3-1-C 物流戦略

チェーンストア経営を基本とする食品小売主要 3 業態は、いずれの業態においても物流センター活用を前提として物流戦略が構築されていた。ただし、業態ごとに店舗数の違い、扱い商品カテゴリー・温度帯・SKU 数の違いなどがあることから物流センターの種類 (TC,DC,PC) は使い分けが進んでいた (4-1-3-1-C,4-2-3-1-C,4-3-3-1-C)。食品スーパーマーケットは扱い商品カテゴリー・温度帯・SKU 数共に最多であることから物流センターに関しても TC,DC,PC 全てを活用し物流戦略を構築している。そのため、物流戦略の巧拙がもっとも現れやすい業態ともいえる。排出ガス等を意識した環境対策や物流施設や配送車の人手不足にも配慮した物流戦略構築が急がれている。こうした中、物流戦略においても DX 進展は現状の仕組みを大きく変える可能性が出てきており、それら DX 積極導入が優先すべき戦略課題である。TC,DC ではフォークリフトの自動運行化³²²やアームロボ³²³による自動ピッキングなどが進み一定程度の省人化が進みつつある。PC は生鮮四品の下処理や調理作業を行う施設であるため特に人出を要するセンターであり、ロボット化の技術進展が実用レベルまで追いついているものが少ないが、画像認識 AI 技術の進展により、形状の違いが大きい弁当盛り付け作業をロボットが担当するケースも登場している³²⁴。導入コスト低減化と技術進展のスピードを注視しながら物流戦略を構築する必要がある。また、配送車の人手不足に対する DX 対応は技術面では対応可能になりつつあるが、法整備と技術革新の一段の進展が必要である。我が国の道路交通法では、人が運転することを前提に安全運転の義務が定められており自動運転システムで自動車を走行させる際の規定が存在しなかった。そこで、自動運転の自動車が公道走行可能にするため、①「自動運行装置による走行も「運転」と定義」②「自動運行装置を使う運転者の義務」③「作動状態記録装置による記録を義務付け」を明記した同法が改正され 2020 年 4 月から施行された。本改正により公道でレベル 3 の自動運転が可能となった (図表 8-1-9)

³²² ZMP HP <https://www.zmp.co.jp/> (2022/8/23 閲覧)

³²³ オカムラ HP <https://www.okamura.co.jp/solutions/factory/logistics/rightpick/> (2022/8/23 閲覧)

³²⁴RT HP <https://rt-net.jp/service/foodly/>

図表 8-1-9：運転自動化レベル

運転自動化レベル	概要	運転操作の主体
運転者が一部またはすべての運転操作を実行		
レベル0	運転者がすべての運転操作を実行	運転者
レベル1	システムがアクセル・ブレーキ操作またはハンドル操作のいずれかを条件下で部分的に実行	運転者
レベル2	システムがアクセル・ブレーキ操作またはハンドル操作の両方を条件下で部分的に実行	運転者
自動運転システムが（作動時は）すべての運転操作を実行		
レベル3	システムがすべての運転操作を一定の条件下で実行 作動継続が困難な場合は、システムの介入要求等に運転者が適切に対応	システム（作動継続が困難な場合は運転者）
レベル4	システムがすべての運転操作及び作動継続が困難な場合への対応を一定の条件下で実行	システム
レベル5	システムがすべての運転操作及び作動継続が困難な場合への対応を条件なしで実行	システム

出所：政府広報オンラインより転載

しかし、配送実務で自動運転を取り入れる場合「レベル5」の基準値で運用する必要があるだろう。このようなことから配送業務の自動化にはしばらく時間を要するが省人化に向けての前進は見られる。

8-1-3-2 店頭業務遂行技術（運営手法/運営システム/運営手順/組織体制等）

食品小売主要 3 業態の営業時間はコンビニエンスストアを除き平均 13 時間以下である（図表 8-1-10）。

図表 8-1-10：小売業平均営業時間

業態	区分	全国合計		
		販売場数	営業時間計	平均営業時間
①一般酒販店	場	48,036	522,881	10.9
②コンビニエンスストア		47,310	1,081,589	22.9
③スーパーマーケット		19,254	250,185	13.0
④百貨店		406	3,874	9.5
⑤量販店（ディスカウントストア等）		3,257	38,195	11.7
⑥業務用卸主体店		2,172	21,101	9.7
⑦ホームセンター・ドラッグストア		9,214	111,105	12.1
⑧その他		18,571	199,598	10.7
合計		148,220	2,228,527	15.0

出所：国税庁 HP より転載（2014）³²⁵

食品スーパーマーケットも 24 時間営業店舗は存在しているが 2019 年の 4.6%から 2021 年

³²⁵ 国税庁 HP <https://www.nta.go.jp/taxes/sake/shiori-gaikyo/kori/2014/pdf/1-4-1.pdf>

は3.8%と減少した³²⁶。これはコロナ禍の影響も考えられるが、万年人手不足の食品スーパーマーケット業態は特に深夜時間帯の人員確保に窮するケースが多いが、困難を克服して24時間営業を続ける食品スーパーマーケットは増収増益の恩恵を被れるケースもある。ハローズの21年3月期決算では、営業収益が対前期比12.8%増の1519億円、営業利益が同43.7%増の76億円、経常利益が同42.7%増の75億円、親会社株主に帰属する当期純利益は同55.1%増の54億円だった。利益ベースでは過去最高益の数値となった。コロナ禍の内食需要の高まりを受けて生鮮食品の売上が好調だったほか、感染対策を徹底しながら、従来から実施していた24時間営業を全店で継続。既存店では客数は同1.2%減だったものの、客単価は同8.0%増、売上高は同6.7%増だった³²⁷。生活者のライフスタイルはコロナ禍の行動制限により一旦は均質化したように見えるが徐々に2019年頃のスタイルに戻っていくと考えられる。そうなれば平均営業時間が長い業態への生活者ニーズは一定程度高まっていくことになるだろう。食品スーパーマーケット業態においても、店舗運営システムの無理、無駄をなくすオペレーションを研究しつつ長時間営業が可能な組織体制を構築したい。続いてその食品スーパーマーケットの組織体制の現状であるが、一店舗当たりの運営に必要な人員数が食品小売主要3業態のうち最も多い正社員9.9人、PA35名であった(4-1-3-2)。店内での加工業務の多い生鮮四品の売上構成比が50%をこえる業態であるため、必要人員が増えてしまうのは致し方ない部分ではあるが、DXの流れを加速させ構造改革を進めれば、省人化の余地が最も多い業態ともいえるため加速度的DX推進を展開すべきと考える。

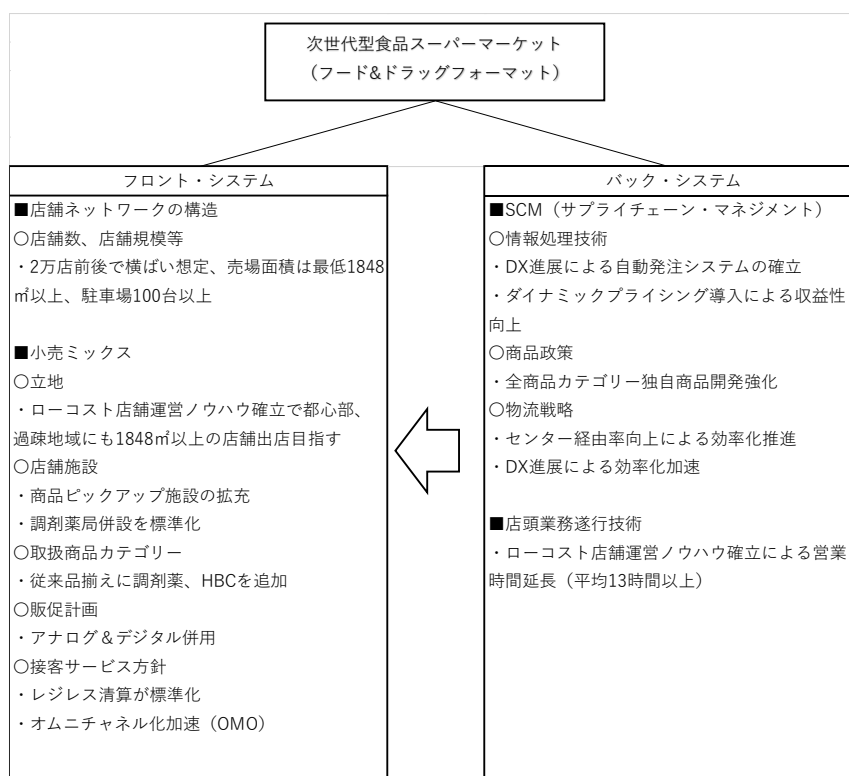
8-2 小括

以上の食品スーパーマーケット業態に関する考察・予見を小売フォーマット表にまとめた(図表8-1-11)

³²⁶ 一般社団法人 全国スーパーマーケット協会,一般社団法人 日本スーパーマーケット協会,オール日本スーパーマーケット協会(2021)「スーパーマーケット年次統計調査報告書」

³²⁷ DCS Online <https://diamond-rm.net/management/81737/> (2022/8/23 閲覧)

図表 8-1-11：食品スーパーマーケット小売フォーマット表



出所：著者作成

店舗出店数はドラッグストアやコンビニエンスストアの出店攻勢にあい、重装備な店舗投資と高い店舗運営コスト体質の食品スーパーマーケット業態は今後もスローペースで店舗のスクラップアンドビルド又は既存店改修や増床を行い、業態としての総店舗数は横ばいを続けると考える。立地に関しても現状の店舗運営スタイルでは損益分岐点が高く、新たに適正立地を創出するまでに至っていない。加えてドラッグストアの品揃えをラインロビングする前提であるため、売場面積は拡大傾向になる。よって、DX進展によるローコスト店舗運営スタイルが確立するまでは、現状同様の立地戦略が続く。店舗施設はオムニチャネル化の流れから BOPIS 対応のロッカー施設等が標準化され、ラストワンマイル問題解消に向け一歩前進する。また、調剤薬を品揃えに加えることを想定しているため薬剤師常駐型の調剤薬局施設も標準装備とする。取扱商品カテゴリーは処方箋対応の調剤薬、医薬品、HBC (ヘルス&ビューティケア) 商品を品揃えし、ドラッグストア業態への顧客流出に歯止めをかける。販促計画は、電子チラシ等のデジタル化が進展しているものの閲覧率はさほど上がらず、紙媒体のポスティングのほうがむしろ閲覧率が高いという調査結果もあることから商圏内へのポスティングと電子チラシや SNS 活用等のアナログ&デジタル併用戦略が有効

と考える。接客サービスは DX 進展をダイレクトに受ける領域であり、近い将来レジレス精算が業態全体に普及する。また、商品清算はスマホ上で完結し店頭にて商品を受け取る方式や、宅配方式などを顧客が接客方法を自由に選択できるオムニチャネル化も加速度的に進展する。

情報処理技術も DX 進展により飛躍的な発展を遂げ、AI による商品自動発注やダイナミックプライスを前提にした商品価格設定により作業効率改善と収益性向上の両立が実現する。また ID-POS データもビッグデータとの統合によりさらに精度を高めワントゥワンマーケティングはますます進化する。業態特性を決定づける商品政策は、生鮮四品カテゴリーでは鮮度管理技術の更なる向上と品揃え強化、加工食品・日配カテゴリーに関しては独自商品（PB 商品）の質的向上の推進と独自商品品揃え強化が課題となる。また、ドラッグストア業態（調剤薬局業態含む）からのラインロビングカテゴリーとして調剤薬と医薬品、HBC（ヘルス&ビューティケア）商品を選定していることから、これらカテゴリーのソーシング³²⁸技術向上も新たな MD 課題として加わってくる。物流戦略はセンター活用により効率改善が進んでいるが、センター経由率のさらなる向上を目指したい。また、DX 進展によりセンター運営業務の省人化も進んでおり、近い将来 PC センターでさえも高性能ロボットの出現により省人化が進むと考える。最後に店頭業務遂行技術に関しては、店舗の Iot 化によるローコスト店舗運営システムの確立で営業時間の延長を目指し、コンビニエンスストア業態から少しでも顧客誘引を図る戦略をとる。

食品小売主要 3 業態のうち最も商品 SKU 数が多く、店内加工作業工数の多い食品スーパーマーケットは、DX 進展による店舗運営コスト低減効果が最も出やすい業態と考える。そのコスト低減効果は、立地創造、収益性向上、物流効率改善となって表れる。そして収益性向上によって得られた投資資金は取扱商品カテゴリーの拡充と売り場面積拡大の原資とし、次世代型食品スーパーマーケット業態の確立に向け歩みだすことになる。

第 9 章 結論

³²⁸ ソーシングとは商品仕様や取引条件を規定し、業界調査やサプライヤーの評価・選定、取引交渉などを行うことで、最適な購買条件の獲得を目指す行為を指す。（出所：https://www.jri.co.jp/service/industry12/industry_b73/）

9-1 食品スーパーマーケットの発展可能性に関する結論

本稿は食品スーパーマーケット業態の発展可能性について論じてきた。業態の発生メカニズム、業態盛衰研究に関する先行研究、食品小売主要3業態検証、独自商品の意義、DXケーススタディ等を通じて導出した結論は「食品スーパーマーケット業態は今後も発展する。ただし、生活者ニーズの変化に対応できた場合に限る。」である。

食品小売業態に対する生活者ニーズの変化とは「扱い商品カテゴリーの品揃えの深さと幅の変化」と「競争力のある独自商品開発に対する信頼度の変化」である。つまり食品小売業態盛衰を決するキーファクターは「競争力のある独自商品を中心にした適正品揃えの実現」にあるといえる。

業態とは、どの程度の幅の商品カテゴリーを扱い、どのように売るかを規定することである。百貨店は、衣食住に関する商品カテゴリーを品揃えし対面で販売すると規定し業態生成し、総合スーパーマーケットは衣食住に関する商品カテゴリーを品揃えしセルフサービスで販売すると規定し業態生成した。しかし、いずれの業態も生活者からの支持を失いつつあり、業態規模（売上）は縮小傾向にある。その要因はまさに「競争力のある独自商品を中心にした適正品揃えの「未」実現」にあった。

百貨店業態のケースでは、そもそも競争力のある独自商品がほとんど存在せず、高価なNBブランド中心の品揃え、もっと言えば商品一品一品を吟味して品揃えするMDをとらず「ブランド」ごと仕入れる「ブランド揃え」MDであった。ブランドごとに編集するMDでは、到底店のオリジナリティを演出することはできず、人気のある「ブランド」は競合百貨店からも出店要請があり出店、やがては旗艦店と呼ばれる単独の路面店をオープンさせ百貨店内店舗の品揃えを遥かに凌駕する豊富な品ぞろえと豪華な空間演出、丁寧な接客で百貨店に足を運んでいた顧客を旗艦店へと吸引していく構図が出来上がるのである。また、我が国のアパレル企業の多くは百貨店向けにオリジナルブランドを作り百貨店内出店しているが、これらブランドもユニクロやしまむらで十分とするファストファッション化³²⁹し

³²⁹ ファストファッションとは、流行を採り入れつつ低価格に抑えた衣料品を、大量生産し、短いサイクルで販売するブランドやその業態のこと。安くて早い「ファストフード」になぞらえた造語。世界的不況の下、ファッション業界でも世界的規模で大手グローバルチェーンが寡占し、売り上げを伸ばしている。日本のブランドとしては、ユニクロ g.u.、しまむら、海外ブランドでは GAP(米国)、H&M(スウェーデン)、ZARA(スペイン)などが

た生活者ニーズとの乖離があり、百貨店の規模拡大に貢献できていない（図表 9-1）。

図表 9-1：上場 12 社アパレル企業売上高推移（折線グラフは百貨店売上高）



出所：東京商工リサーチ HP より転載³³⁰

こうしてブランド揃え MD を中心に行っていた百貨店は差別化 MD が困難になり衰退の一途をたどっている。総合スーパーマーケット業態（GMS）のケースでは「適正品揃えの実現」、つまり扱い商品カテゴリーの「幅」の調整に失敗したことが主因となり業態衰退につながっている。総合スーパーマーケットの扱い商品カテゴリーは前出のとおり、「衣食住に関する商品カテゴリーを品揃え」であるが、これらの商品カテゴリーは最寄品と買回品が混在しており、購買頻度の統一性が見られない。最寄品（もよりひん）とは、日用品や食料品など、購買頻度が高く消費者が時間をかけずに日常の生活行動圏内で購入するような消費財をさす。計画的に購入されることが少なく、単価は低め、何度も繰り返し購入される商品である。一方、買回品（かいまわりひん）とは、質やデザインなどを比較検討した上で購入する傾向にある商品で、耐久消費財や趣味品などを指す。このような商品は価格や品質の比較のため、消費者がいくつかの商店を「買い回る」ためこのように呼ばれる³³¹。経済産業省は業種分類と産業分類を以下のように分け、購買頻度等の購買習性の違いによる業種分類を明確化している（図表 9-2）

代表的。アパレルメーカーが直営店で売る製造小売りの販売形態をとることが多く、売り場は常に商品が更新されて新しさと安さをアピールする一方、商品からは短期間で消費者が離れる傾向がある。（出所：コトバンク <https://kotobank.jp/>（2022/8/25 閲覧））

³³⁰ 東京商工リサーチ HP https://www.tsr-net.co.jp/news/analysis/20200522_02.html（2022/8/29 閲覧）

³³¹ 技研商事インターナショナル HP <https://www.giken.co.jp/glossary/shoppinggoods/>（2022/8/25 閲覧）

図表 9-2：業種分類と産業分類

業種分類	産業分類
買回品業種	571 呉服・服地・寝具小売業 572 男子服小売業 573 婦人・子供服小売業 574 靴・履物小売業 579 その他の織物・衣服・身の回り品小売業 592 自転車小売業 593 機械器具小売業(自動車、自転車を除く) 601 家具・建具・畳小売業 602 じゅう器小売業 604 農耕用品小売業 606 書籍・文房具小売業 607 スポーツ用品・がん具・娯楽用品・楽器小売業 608 写真機・時計・眼鏡小売業 609 他に分類されない小売業
最寄品業種	581 各種食品小売業 582 野菜・果実小売業 583 食肉小売業 584 鮮魚小売業 585 酒小売業 586 菓子・パン小売業 589 その他の飲食料品小売業 603 医薬品・化粧品小売業

出所：経済産業省 HP³³²

買回りは質やデザインなどを比較検討した上で購入する傾向にある商品である以上、その商品カテゴリ内での品揃えの深さ（SKU 数）は多ければ多いほど良い。つまり専門性の高い品揃えをする店舗が評価を上げる傾向にある。かくして買回品業種では、あまたの専門量販店が生成し、総合スーパーマーケットの品揃えのうち買回品業種に分類される商品群は、専門量販店にラインロビングされ顧客支持を急速に失っていった。そして今日の総合スーパーマーケットでは、家具は「ニトリ」、衣料は「ユニクロ」、家電は「ビックカメラ」等の専門量販店がフロアごと又は一部を賃借し、直営売り場は「食品」のみという実質食品スーパーマーケットという店舗が急増している。特定商品カテゴリにおいて品揃えの深さ（専門性）を求められる商品群、すなわち買回品は専門店に任せ、唯一強みを発揮できている最寄品に特化した品揃えを志向すべきであった。

最寄品業種に分類される小売業種は食品小売主要 3 業態が、それぞれの業種店からラインロビングし、その商品カテゴリの組み合わせの違いにより食品スーパーマーケット、コンビニエンスストア、ドラッグストアとして分化発展していった。つまり、食品小売主要 3 業態は「最寄品組み合わせアレンジ業態」とも言え、最寄品商品カテゴリの組み合わせを生活者ニーズの変化に合わせて変化対応している業態は、その生成以降、業態衰退に向かっ

³³²経済産業省 HP <https://www.meti.go.jp/statistics/tyo/syougyo/result-1/pdf/7h26m-gyousyu.pdf> (2022/8/25 閲覧)

ていないという事実は業態進化を考える上で非常に重要な部分である。言い換えれば、生活者の購買習性がそろっている商品カテゴリーの組み合わせ（品揃え）で業態展開を志向することが、食品スーパーマーケット業態発展には必要不可欠ということである。このことを論拠として筆者は、次世代型食品スーパーマーケット業態として「フード&ドラッグフォーマット」を提言した次第であり、業態競争力を高める「適正品揃えの実現」につながると考えた。扱い商品カテゴリー幅において調剤薬、医薬品、HBCを拡充した食品スーパーマーケット業態は食品小売主要3業態中もっとも商品カテゴリー分類ごとの品揃えが豊富な業態として盤石な体制を整え、品揃え面では最強の布陣を形成することになる。

残るもう一つの食品小売業態盛衰を決するキーファクターは「競争力のある独自商品を中心にした品揃えの実現」である。ここでいう「競争力のある」独自商品の意味は、単に商品価格が安い独自商品を指すわけではなく、店舗ブランドに応じた品質と販売価格のバランスの両立に成功した独自商品を指す。「競争力のある」独自商品開発の重要性は、製造小売型パン小売業の事業所数の年次推移からも明らかになった(3-5-2,前出図表3-5-5)。業種店はそもそも業態からのラインロビングにより専門量販店化した一部企業を除き、事業所数を極端に減らしているのが現状である。その中において製造小売型パン小売業は事業所数の減少率が他の商品カテゴリーの業種店と比べ明らかに少なかった。また個人経営の事業所減少率が少ないことも大きな特徴である。個人経営のパン小売店は経営規模が小さいことが通常であり原料仕入れ量もわずかであることから、商品価格が大量生産可能な法人経営パン小売店と比較すると割高になるのが常である。しかしながらこうしたハンディキャップを跳ね除け個人経営のパン小売店は事業所数減少を最小限にとどめている。これらの要因は、低価格競争に陥らず品質と販売価格のバランスの両立に成功した独自商品を自社製造しているからに他ならない。このことは製造小売業(SPA)型独自商品開発を志向することが、独自商品開発を拡充するうえでもっとも重要なMD方針であることの証左である。この視点から食品スーパーマーケットの製造小型独自商品開発の方向性を確認すると、生鮮四品の自社製造比率は、日配品や一般食品に比べ圧倒的な高さを示していることが分かる(再掲図表8-1-8)。

再掲図表 8-1-8：商品カテゴリーごとの原料調達・自社一貫製造 PB 商品の割合（2021）

自社製造比率(青果)	自社製造比率(水産)	自社製造比率(畜産)
業界推計値	業界推計値	業界推計値
28.4%	46.7%	48.8%
自社製造比率(惣菜)	自社製造比率(日配品)	自社製造比率(一般食品)
業界推計値	業界推計値	業界推計値
50.5%	2.5%	1.2%

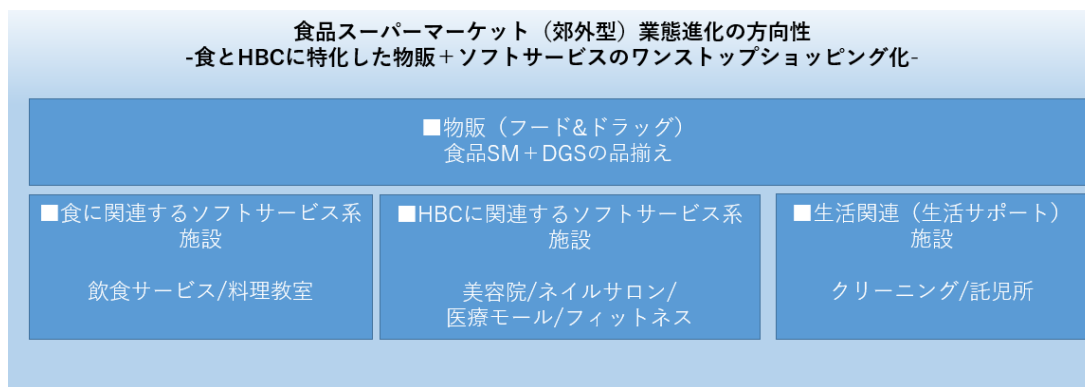
出所：出所：2021 年スーパーマーケット年次統計調査報告書

これらの特徴は食品スーパーマーケットが、生鮮四品に関しては店内に加工施設を装備し、最終的な調理・加工を経て商品化、すなわち製造小売型パン小売業のような製造小売業型独自商品をすでに高次の比率をもって開発しているともいえる。この視点で、食品スーパーマーケットの製造小売型独自商品比率を再計算すると食品スーパーマーケットの製造小売型独自商品比率の高さが浮き彫りになる。4-1-2-2-C にて既出のカスミのケースで検証してみると、同店の目標売上高は 16 億円で、その内訳（売上構成比）は生鮮四品に該当する農産 16.6%、水産 9.8%、畜産 12.4%、総菜 12.5%、ベーカリー（惣菜）1.2%、合計 52.5% である。少々乱暴な計算式になるが、生鮮四品に関して再掲図表 8-1-8 の自社製造比率に生鮮四品それぞれの売上構成比を掛け合わせると、製造小売型独自商品の売上構成比が算出できる。農産（青果）自社製造比率 28.4%×農産売上構成比 16.6%=4.7%、水産自社製造比率 46.7%×水産売上構成比 9.8%=4.6%、畜産自社製造比率 48.8%×畜産売上構成比 12.4%=6%、惣菜自社製造比率 50.5%×惣菜売上構成比 12.5%=6.3%となり、生鮮四品合計の自社製造、すなわち製造小売型独自商品比率は 21.6%である。この比率はコンビニエンスストア、ローソンのファストフード（惣菜）売上構成比 22.1%とほぼ同じである（前出図表 4-2-10）。ただし、コンビニエンスストアの惣菜は唐揚げ、コロッケ等のカウンター商材を除きほとんどすべての惣菜商品は、提携食品工場から加工済みの状態での配送であり、鮮度管理・加工技術の巧拙が問われる店内加工がほぼないことと、食品スーパーマーケットの製造小売型独自商品比率が生鮮四品で均等に分散されていることから店内での鮮度管理・加工技術の巧拙を問われるオペレーションであることを考えると食品スーパーマーケットの製造小売型独自商品のほうが店舗レベルでの「品質の個性」がでることになる。つまり「競争力のある独自商品を中心にした品揃えの実現」をより表現しやすい業態といえる。なぜなら、生鮮四品は店内での最終加工時間と店頭で商品が並ぶ時間が 1 分でも短いほど「競争

力のある」独自商品としてみなされるからである。

したがって、食品スーパーマーケットは、食品小売主要3業態のうちもっとも「競争力のある独自商品を中心にした適正品揃えの実現」をしやすい業態といえるのではないだろうか。食品スーパーマーケット業態は品揃え面では、調剤薬、医薬品、HBCカテゴリーの追加、商品面では製造小売（SPA）型独自商品の更なる強化で、今後も生活者の日常生活を支える最重要業態であり続けるだろう。また、ここから先のシナリオは特に比較的立地スペースに余裕のある郊外立地の食品スーパーマーケット業態の展開に関する論述になるが、食品スーパーマーケットがドラッグストアの品揃えを包含した業態に進化した先にはソフト面での「フード&ドラッグ」型品揃え強化が生活者支持を集めるであろうと考える。すなわち食品スーパーマーケット（フード）業態に関するソフトサービスである飲食サービス、料理教室、ドラッグストア業態に関するソフトサービスである美容院、ネイルサロン、医療モール、フィットネスクラブ等の「品揃え」強化である。加えて日常生活で月に一回乃至週に一回程度購買頻度のあるソフトサービスであるクリーニングや子育て世代には必要性の高いサービスである託児所等が敷地内に設置できれば、更なる顧客吸引の「フック」となり、食と美と健康を中心とした「総合生活サポート業態」として不動の地位を築けるものとする（図表9-3）。

図表9-3 食品スーパーマーケットの業態展開の方向性



出所：著者作成

生活者の購買頻度の近い商品カテゴリー（サービス含む）をそろえ、商品カテゴリーをGMSのようにいたずらに広げすぎずワンストップショッピング化することが業態発展のポイントである。

9-2 課題

本稿では食品スーパーマーケットの業態発展の要件として「競争力のある独自商品を中心にした適正品揃えの実現」とした。そして、独自商品に関して筆者独自の定義「NB商品以外の全ての商品」を設定した。独自の定義を設定した背景には生鮮四品はほぼ全て独自商品であるという認識が業界及び研究者の間に浸透していないと感じたことによる。NB商品は工業的に生産され品質のばらつきが少なく、小売店舗に品揃えされた場合、小売店側の差別化戦略を「価格」に頼ることになる。一方、例えば食品スーパーマーケットにおける水産売場の品ぞろえは魚一尾ごとに大きさ、脂のノリ、見た目などが違い、工業的に均一な商品とはいいがたい。加えて水産品は鮮度管理技術の巧拙が品質維持レベルを大きく左右するため、魚一尾ごとの個性に加え、鮮度管理技術レベルの巧拙も商品の個性に含まれると考えられる。このような視座から改めて食品スーパーマーケットの品揃えをみると水産、精肉、農産、総菜売場の過半数以上の商品が「独自の加工技術・温度管理技術をへて売場に並んだ商品」、つまり独自商品と定義できると考えた。本定義で各種業態の独自商品比率（広義のPB比率）を計算すると、加工商品のみで計算した独自商品比率と売上構成比に占める独自商品比率が一変し、食品スーパーマーケット業態の独自商品比率の高さが浮き彫りになることは9-1で論述したとおりである。そして、この独自商品比率の高さが業態発展の要件であることも結論付けた。それほどまでに重要な独自商品であるが、独自商品の定義はあいまいなのが現状である。自社のブランドがついた商品がPB商品すなわち独自商品とする論調が一般的であるが、これでは正確な独自商品比率が算定できない。また著者設定の独自商品の定義も要件が粗く、普及するとは考えられないため研究者間で議論の末、新たな「独自商品」の定義を誕生させることを一つの課題としたい。

次の課題は、研究活動におけるデータ収集量の「浅さ」である。本稿では食品スーパーマーケットの業態発展可能性を検証するにあたり、食品小売主要3業態の小売フォーマットの項目比較というスタイルをとったがそれぞれの検証項目の実証データ取得量が「浅かった」と考えている。例えば「店舗ネットワークの構造」では、それぞれの業態の店舗数、店舗規模の傾向、店舗開発の方向性に関して論述したが、その論述の根拠となる実証データ量が不足していた感が強い。この点は研究活動の質を大きく左右する部分であるため、今後はデータの深堀を意識した研究活動を進めていきたい。一方で、個人の力ではどうすることもできない統計データが存在しない小売フォーマット項目もあり、小売業態全体で統一的用語の元で共通のデータ集計項目を設定し継続的にデータ収集を行う仕組みを作ることが必

要である。データ収集の在り方の課題でいえば、そもそも我が国の統計データ上、食品スーパーマーケット業態を特定できる業態分類が存在しないことも大問題である。1952年から継続的にデータを取り続けていた経済産業省「商業統計調査」が平成26年(2014年)の調査を最後に廃止され、同時に食品スーパーマーケットの戸籍ともいべき「業態分類」も同時に姿を消した。商業統計では小売事業所について取扱商品比率や販売様式(セルフサービス方式の有無)などにより独自の業態分類が行われていたが、同調査廃止後は業態分類も廃止され、「日本標準産業分類」に一本化された。日本産業分類には、食品スーパーマーケットを特定できる分類は存在しない。本稿で食品スーパーマーケットの定義に「商業統計によれば」と注釈をつけているのはそのためである(3-2)。日本産業分類で「食品スーパーマーケットらしき」業態を特定するとすれば「581 各種食料品小売業」である。581の定義は「各種食料品を一括して一事業所で小売する事業所³³³」である。581には食品スーパーマーケット業態以外の業態も混在しており、正確な業態売上規模の把握ができない。一方で、日本産業分類には「561 百貨店・総合スーパー」は分類されている。しかし561の定義は「食料品比率が70%未満で衣料品や住関連品の売上比率10%以上の事業所」であり、食品の売上構成比が70%を遥かに超える食品スーパーマーケット業態は561に該当しない。また561は、セルフサービス販売方式の有無を分類基準に採用していないため、百貨店と総合スーパーのデータが混在するという「使えないデータ」として存在している。かくして食品スーパーマーケットは我が国において独立した産業として分類されない業態として存在するに至っている。日本標準産業分類は全ての官公庁統計に採用されている。その結果、あらゆる官公庁統計において食品スーパーマーケットのデータを参照することができず、本稿テーマである「業態比較調査」が困難を極めるばかりか、今後の政策立案や小売業経営者による新規小売フォーマット構築の際のデータ参照の拠り所を喪失した状態にある。日本産業分類に旧商業統計の食品スーパーマーケットの定義「セルフ販売方式を採用し、売り場面積250㎡以上で扱い商品の70%以上の事業所」を復活させ独立分類し、再登場させることを願うばかりである。

謝辞

³³³ 総務省統計局 HP <https://www.stat.go.jp/data/kokusei/2015/users-g/pdf/sangyo.pdf>

本研究の目的は食品スーパーマーケットの業態発展可能性の探究にあった。研究活動に入ると未知との遭遇の連続であった。そんな状況の中で多くの方々から多様な支援をいただいた。食品スーパーマーケット経営の現状を詳細にわたり伝授して下さった(株)マミーマート岩崎裕文代表取締役。商品力経営の神髄を伝授して下さった(株)紀ノ国屋増井徳太郎元代表取締役。我が国チェーンストア経営の歴史を当事者としての立場から伝授して下さった(株)ダイエー元会長吉野平八郎氏。論文テーマに関して折に触れてアドバイスいただいた高千穂大学経営学部竹内慶司教授。論文構成に関して詳細にアドバイスいただいた高千穂大学商学部庄司真人教授。そして論文作成スケジュール、論文構成、論文テーマ設定等いわば論文の総合プロデューサー役としてアドバイスいただいた新津重幸高千穂大学名誉教授。皆様のサポートなくして本稿の完成には至らなかったと考えている。改めて謝意を申し上げます。

参考文献

- 安土敏(2022)『日本スーパーマーケット原論』ばるす出版
- 石井淳蔵・向山雅夫(2009)『小売業の業態革新』中央経済社
- 石川和男(2016)『小売フォーマットと企業戦略』専修商学論集第103巻
- 石橋忠子(2020)「この人に聞く 沼田 博和神戸物産代表取締役社長」『激流』2020年12月号 国際商業出版
- 石原武政・矢作敏行(2004)『日本の流通100年』有斐閣
- 石原武政(2000)『小売業における売買集中の原理の作用様式』商学研究第52巻
- 大友達也(2006)『わがボス中内功との1万日』中経出版
- 鹿島茂(1991)『デパートを発明した夫婦』講談社現代新書
- 岸本徹也(2013)『食品スーパーの店舗オペレーション・システム』白桃書房
- 経済産業省(2019)『DXレポート~IT システム「2025年の崖」の克服とDXの本格的な展開~』
- 『激流』2020年12月号 国際商業出版
- 公正取引委員会(2020)『コンビニエンスストア本部と加盟店との取引等に関する実態調査報告書』
- 佐々木亨(2003)『小売業における価値創造-ウォルマート-』NUCB Journal of Economics and Information Science Vol47.No2
- 佐々木亨『小売業における価値創造-ウォルマート』NUCB Journal of Economics and Information Science Vol47.No2
- 佐藤譲『企業調査レポート 神戸物産』2021年1月26日フィスコ
- 一般社団法人 全国スーパーマーケット協会,一般社団法人 日本スーパーマーケット協会, オール日本スーパーマーケット協会(2021)「スーパーマーケット年次統計調査報告書」
- DIAMOND ChainStore2021.10.15号
- W.R.Davdsin, A.D.Bates and S.J.Bass,“The Retail Life Cycle”Harvard Business Review,November-December1976,
- ダイヤモンド・リテイルメディア『ダイヤモンドチェーンストア2020・4・1号』ダイヤモンド社
- ダイヤモンド・リテイルメディア『ダイヤモンドチェーンストア2021・4・1号』ダイヤモンド

ンド社

田口冬樹 (2016) 『流通イノベーションへの挑戦』 白桃書房

田村正紀 (2008) 『業態の盛衰-現代流通の激流-』 千倉書房

土屋直樹 (2017) 『コンビニエンスストアにおける経営と労働』 労働政策研究・研修機構

寺岡精工 (2014) 『ニューバランス VOL85』

永井知美 (2017) 「コンビニ業界の現状と課題」 『2017・7・8 経営センサー』 東レ経済研究所

新津重幸 (2017) 『日本型マーケティングの進化と未来』 白桃書房

(公社) 日本フードスペシャリスト協会 (2021) 「四訂 食品の消費と流通」 (建帛社)

日本チェーンドラッグストア協会 「ドラッグストア実態調査」 (平成 26 年調査)

日本ホームセンター研究所出版(2020) 『HCI ドラッグストア経営統計 2021 年版』

根本重之 (2007) 『日本の卸売業の特性と取引制度問題』 東京経大会誌 (経営学) 254 号
東京経済大学経営学会

林周二 (1962) 『流通革命』 中央公論社

藤田道男 (2019) 『薬局業界の動向とカラクリがよ〜くわかる本』 秀和システム

マーケティング総合研究所 (1999) 「企業間ネットワークレポート」

マーケティング総合研究所 (2010) 「生活与件を知る」 明治研修資料

マーケティング総合研究所 (2010) 「生活与件を知る」 オタフクソース研修資料

松村清 (2012) 『改訂版世界 No1 のドラッグストアウォルグリーン』 商業界

三村優美子 (1992) 『現代日本の流通システム 新しい流通のパラダイムを求めて』 有斐閣

三村優美子 (2014) 『日本の小売業他の成立と展開』 青山経営論集第 49 巻第 3 号

三村優美子 (2020) 『小売業態の動態的变化と流通制度— ドラッグストア業態の成立と変容過程を中心として』 青山経営論集第 54 巻第 4 号

南方建明 (2010) 『コンビニエンスストアの成長による食品小売市場の変化』 大阪商業大学
論集第 5 巻第 4 号 (通号 155 号)

宗像守 (2008) 『ドラッグストアの新常識 基礎編』 商業界

矢作敏行 (2013) 『NB と PB- 2つのブランドの歴史素描』 経営志林 第 50 巻 1 号

矢作敏行 (1994) 『コンビニエンス・ストア・システムの革新性』 日本経済新聞社

矢作敏行 (1996) 『現代流通-理論とケースで学ぶ』 有斐閣アルマ

矢作敏行 (2011) 『日本の優秀小売企業の底力』 日本経済新聞出版社

矢作敏行 (2021) 『コマースの興亡史』 日本経済新聞出版

柳井正 (2003) 『一勝九敗』 新潮社

参考 URL

ITmedia HP

<https://mag.executive.itmedia.co.jp/executive/articles/1708/22/news027.html> (2022/2/10 閲覧)

ITmedia ビジネスオンライン HP

<https://www.itmedia.co.jp/business/articles/1911/14/news103.html> (2022/8/15 参照)

ITmedia ビジネスオンライン HP

<https://www.itmedia.co.jp/business/articles/1809/05/news031.html#:~:text=%E3%82%B3%E3%83%B3%E3%83%93%E3%83%8B%E3%81%AE%E4%B8%80%E8%88%AC%E7%9A%84%E3%81%AA,%E5%9D%AA%E3%81%A8%E3%81%AA%E3%81%A3%E3%81%A6%E3%81%84%E3%82%8B%E3%80%82> (2022/6/26 閲覧)

ITmedia ビジネスオンライン HP

<https://www.itmedia.co.jp/business/articles/1806/29/news138.html> (2022/8/12 閲覧)

ITmedia ビジネスオンライン HP 2022/6/13 付記事

<https://www.itmedia.co.jp/business/articles/2206/13/news123.html> (2022/8/4 閲覧)

ITmedia ビジネスオンライン HP

<https://www.itmedia.co.jp/im/articles/1001/18/news140.html> (2022/2/5 閲覧)

ITmedia ビジネスオンライン HP

<https://www.itmedia.co.jp/enterprise/subtop/dictionary/> (2022/1/8 閲覧)

ITmedia ビジネスオンライン HP

<https://www.itmedia.co.jp/business/articles/1809/05/news031.html> (2022/1/3 閲覧)

RT HP <https://rt-net.jp/service/foodly/>

朝日新聞デジタル HP 2018 年 1 月 25 日付記事

<https://www.asahi.com/articles/ASL1S539GL1SIIPE017.html> (2022/8/2 閲覧)

イオン HP https://shop.aeon.com/netsuper/ar_tenpouketori (2022/8/15 閲覧)

Ecclab HP <https://ecclab.empowershop.co.jp/archives/46326> (2022/3/13 閲覧)

イトーヨーカ堂 HP https://www.itoyokado.co.jp/special/100th_anniversary/index.html

(2021/9/28 閲覧)

Emarketer.com HP <https://www.emarketer.com/> (2022/3/24 閲覧)

E-words IT 用語辞典 <https://e-words.jp/> (2022/4/22 閲覧)

インフォニスタ HP <https://infonista.jp/> (2021/12/8 閲覧)

weblio 辞書

<https://www.weblio.jp/content/%E8%BE%B2%E7%94%A3%E7%89%A9%E7%9B%B4%E5%A3%B2%E6%89%80> (2022/8/20 閲覧)

weblio 辞書 <https://www.weblio.jp/> (2021/6/19 閲覧)

weblio 辞書

<https://www.weblio.jp/content/%E3%83%91%E3%83%BC%E3%82%BD%E3%83%8A%E3%83%AB%E3%82%B1%E3%82%A2> (2021/11/1 閲覧)

Walmart HP <https://corporate.walmart.com/> (2022/3/10 閲覧)

Walmart 『2020AnnualReport』

Walmart Annual Report 2019, 2020

Walmart HP <https://corporate.walmart.com/> (2022/3/24 閲覧)

AIZINE HP <https://aizine.ai/glossary-ai/> (2022/4/20 閲覧)

AMAHP <https://www.ama.org/> (2022/8/15 閲覧)

AWS HP <https://aws.amazon.com/jp/iot/what-is-the-internet-of-things/> (2022/8/14 閲覧)

M&Associate HP <http://www.m-and-a-net.com/case/5188/> (2021/10/24 閲覧)

MD NEXT HP <https://md-next.jp/17980> (2022/8/13 閲覧)

MDnext 流通用語集 <https://md-next.jp/> (2021/8/1 閲覧)

MDnext 流通用語集 <https://md-next.jp/yougo/> ラインロビング (2021/12/8 閲覧)

MDnext 流通用語集 <https://md-next.jp/yougo> (2021/6/2 閲覧)

NRI HP <https://www.nri.com/jp/knowledge/glossary/1st/alphabet/spa> (2021/5/18 閲覧)

SMM Lab HP <https://smmlab.jp/> (2022/8/29 閲覧)

SBS ロジコム HP <https://www.sbs-logicom.co.jp/lgcm/chain/sales/joint/> (2022/1/8 閲覧)

エヌエヌ生命保険 HP https://www.nnlife.co.jp/pedia/hints/RetailAI_20200828 (2022/5/8

閲覧)

OREND HP <https://orend.jp/mag/a0178> (2022/8/4 閲覧)

ORICON NEWS HP <https://www.oricon.co.jp/special/58685/> (2022/8/10 閲覧)

オカムラ HP <https://www.okamura.co.jp/solutions/factory/logistics/rightpick/>
(2022/8/23 閲覧)

オーシャンシステム HP <https://www.ocean-system.com/map/#6> (2021/8/14 閲覧)

Kabutan HP <https://kabutan.jp/news/marketnews/?b=n202008070699> (2021/8/27 閲覧)

関西スーパーマーケット HP、ストレイナーHP

<https://strainer.jp/companies/3483/history>

カスミ HP <https://www.kasumi.co.jp/prof/history.html> (2022/8/4 閲覧)

かつしの「おやくに立てば幸いです」HP <https://oyakuni-tateba.com/unmanned-shop-trial> (2022/5/8 閲覧)

カワチ薬品 HP <https://www.cawachi.co.jp/> (2022/8/2 閲覧)

QEEE HP <https://qeee.jp/magazine/articles/7510> (2021/5/18 閲覧)

技研商事インターナショナル HP

<https://www.giken.co.jp/glossary/shoppinggoods/>(2022/8/25 閲覧)

技研商事インターナショナル HP

https://www.giken.co.jp/static/2019/05/gekiryu2018_july.pdf (2022/8/4 閲覧)

キャッシュレス×DX マガジン HP <https://officepay.jp/magazine/detail/unmanned-store.html> (2022/8/5)

Google Cloud HP <https://cloud.google.com/blog/ja/topics/customers/seven-central-on-google-cloud-platform> (2022/2/5 閲覧)

クックビズ総研 HP <https://cookbiz.jp/soken/culture/agedmeat/> (2022/8/20 閲覧)

クローガーHP <https://www.thekrogerco.com/> (2021/9/28 閲覧)

グロービス経営大学院 HP <https://mba.globis.ac.jp/> (2022/8/9 閲覧)

経済産業省 HP <https://www.meti.go.jp/statistics/tyo/syogyo/result-1/pdf/7h26m-gyousyu.pdf> (2022/8/25 閲覧)

経済産業省 HP

https://www.meti.go.jp/shingikai/mono_info_service/digital_transformation/pdf/20180907

_03.pdf (2022/4/20 閲覧)

経済産業省 HP <https://www.meti.go.jp/statistics/tyo/syougyo/haishi.html> (2022/6/22 閲覧)

経済産業省商業統計調査『業態分類の定義』

<https://www.meti.go.jp/statistics/tyo/syougyo/result-2/h16/pdf/niji/riyou-gyou.pdf>
(2021/9/21 閲覧)

2021年6月21日付神戸物産・ソフトバンクニュースリリース

https://www.kobebussan.co.jp/upload/ir/IRNews/684/684_20210621.pdf

神戸物産 HP <https://www.kobebussan.co.jp/business/index.php> 2020年8月18日閲覧

神戸物産第35期有価証券報告書

https://www.kobebussan.co.jp/upload/ir/report/35/35_report_03.pdf 2021/8/18 閲覧

厚生労働省 HP <https://www.mhlw.go.jp/content/10800000/000342367.pdf>

(2021/11/27 閲覧)

厚生労働省『2019年医療経済実態調査』

<https://www.mhlw.go.jp/bunya/iryohoken/database/zenpan/iryokikan.html> (2020/8/1 閲覧)

厚生労働省 HP 『平成30年度衛生行政報告例の概況』

https://www.mhlw.go.jp/toukei/saikin/hw/eisei_houkoku/18/ (2020/8/1 閲覧)

厚生労働省 HP [https://www.mhlw.go.jp/file/06-Seisakujouhou-12400000-](https://www.mhlw.go.jp/file/06-Seisakujouhou-12400000-Hokenkyoku/0000116338.pdf)

[Hokenkyoku/0000116338.pdf](https://www.mhlw.go.jp/file/06-Seisakujouhou-12400000-Hokenkyoku/0000116338.pdf) (2021/11/26 閲覧)

厚生労働省 HP <https://www.mhlw.go.jp/topics/medias/year/20/gaiyou.html> (2021/12/8 閲覧)

厚生労働省 HP <https://www.mhlw.go.jp/stf/houdou/0000102179.html> (2021/11/26 閲覧)

厚生労働省 HP <https://www.mhlw.go.jp/stf/seisakunitsuite/bunya/0000148743.html>
(2021/11/29 閲覧)

神戸物産 HP https://www.kobebussan.co.jp/upload/ir/IRNews/664/664_20210128.pdf

神戸物産 HP <https://www.kobebussan.co.jp/business/index.php> (2020/8/18 閲覧)

東洋経済オンライン HP <https://toyokeizai.net/> (2021/8/27 閲覧)

国税庁 HP <https://www.nta.go.jp/taxes/sake/shiori-gaikyo/kori/2014/pdf/1-4-1.pdf>

コトバンク HP <https://kotobank.jp/> (2021/6/5 閲覧)

コトバンク HP <https://kotobank.jp/word/A%26P-35792> (2021/9/21 閲覧)

コトバンク HP <https://kotobank.jp/word/%E4%B8%BB%E9%A3%9F-528604>
(2022/6/12 閲覧)

コトバンク HP <https://kotobank.jp/> (2022/8/25 閲覧)

SANKEI EYE HP
http://www.sankeieye.co.jp/pdf/download/store_opening/store_opening202107.pdf
(2022/7/26 閲覧)

サイバーリンクス HP <https://www.cyberlinks-arms.com/report/20150930/> (2021/8/1
閲覧)

サカタウェアハウス HP <https://www.sakata.co.jp/logistics-335/> (2022/7/30 閲覧)

サカタウェアハウス HP <https://www.sakata.co.jp/logistics-456/> (2022/6/25 閲覧)

サントップロジテム HP <http://www.suntoplogi.co.jp/> (2020/8/15 閲覧)

産直新聞 HP <http://www.j-sanchoku.net/> (2022/8/20 閲覧)

JMR 生活総合研究所 HP <https://www.jmrlsi.co.jp/knowledge/yougo/my04/my0416.html>
(2020/6/1 閲覧)

J-NET21 HP <https://j-net21.smrj.go.jp/startup/guide/retail/20.html> (2022/7/26 閲
覧)

JNET21 HP <https://j-net21.smrj.go.jp/startup/guide/retail/index.html> (2021/10/9 閲
覧)

ZMP HP <https://www.zmp.co.jp/> (2022/8/23 閲覧)

ShuFoo! HP https://biz.shufoo.net/column/useful_info/15175/ (2022/8/4 閲覧)

平成 26 年商業統計第二部第 4 章「業態別の特徴」
<https://www.meti.go.jp/statistics/tyo/syougyo/result-2/h26/index-kakuho.html>
(2020/6/19 閲覧)

平成 9 年商業統計 [https://www.meti.go.jp/statistics/tyo/syougyo/result-2/h9/index-
kg.html](https://www.meti.go.jp/statistics/tyo/syougyo/result-2/h9/index-kg.html) (2022/7/26 閲覧)

商人舎 HP <https://news.shoninsha.co.jp/world/42097> (2021/9/22 閲覧)

食品産業新聞ニュース HP <https://www.ssnp.co.jp/index.html> (2022/8/9 閲覧)

2020 年「スーパーマーケット年次統計調査」<http://www.super.or.jp/wp->

content/uploads/2020/02/hakusho2021-00.pdf
スーパーマーケット年次統計調査 クローズアップ報告
http://ajs.gr.jp/upimages/pdf/471_1.pdf (2021/10/9 閲覧)
Smartmat HP <https://www.smartmat.io/column/streamlining/8090> (2020/8/5 閲覧)
西友 HP <https://www.seiyu.co.jp/company/pressrelease/2021/02/post-3.html> (2022/8/20 閲覧)
セブン&アイ HLDGS.コーポレートアウトライン 2018
https://www.7andi.com/ir/file/library/co/pdf/2019_05.pdf
セブン&アイ HLDGS.コーポレートアウトライン 2019
https://www.7andi.com/ir/file/library/co/pdf/2020_all.pdf
セブン-イレブン・ジャパン (2020)『製・配・販の連携による食品ロス削減の取り組み』
https://www.gs1jp.org/forum/pdf/2020_711japan.pdf (2022/1/8 閲覧)
セブン-イレブン HP <https://www.sej.co.jp/index.html> (2021/11/7 閲覧)
セブンイレブン 2022 年 2 月期第 3 四半期決算補足資料
https://www.7andi.com/ir/file/library/kh/pdf/2022_0113kh.pdf
セブンイレブン HP https://www.sej.co.jp/sej_case/satellite/ (2022/8/5 閲覧)
セブンイレブン HP <https://www.sej.co.jp/services/netconvenience.html> (2022/8/12 閲覧)
(一社) 全国スーパーマーケット協会 HP http://www.super.or.jp/?page_id=6709
(2022/8/13 閲覧)
全国町村会 HP <https://www.zck.or.jp/> (2022/2/3 閲覧)
総務省統計局 HP <https://www.stat.go.jp/data/zensho/2014/index.html> (2022/6/22 閲覧)
ダイナミックプラス株式会社 HP <https://www.dynamic-plus.com/> (2022/8/15 閲覧)
Diamond Online HP <https://diamond.jp/articles/-/293810> (2022/8/12 閲覧)
ダイヤモンドオンライン <https://diamond.jp/articles/-/212983?page=3> (2022/8/20 閲覧)
大和物流用語集 <https://www.daiwabutsuryu.co.jp/useful/words/bopis> (2022/3/24 閲覧)
DCSonline HP <https://diamond.jp/articles/-/9225> (2021/8/14 閲覧)

DCSonline HP <https://diamond-rm.net/interview/25003/4/> (2021/8/14 閲覧)

DCSonline HP <https://diamond-rm.net/market/70004/2/> 2021/8/30 閲覧

DCSonline HP <https://diamond-rm.net/sales-promotion/96748/> (2021/1/7 閲覧)

DCSonline HP <https://diamond-rm.net/glossary/75166/> (2021/9/21 閲覧)

DCSonline HP https://diamond-rm.net/blog_chief/5137/ (2021/9/21 閲覧)

DCSonline HP <https://diamond-rm.net/> (2022/3/24 閲覧)

DCSonline HP <https://diamond-rm.net/life-career/> (2022/3/24 閲覧)

DCSonline HP <https://diamond-rm.net/life-career/59722/> (2022/3/10 閲覧)

DCSonline HP <https://diamond-rm.net/glossary/75049/> (2022/1/8 閲覧)

DCSonline HP <https://diamond-rm.net/management/92838/> (2022/1/8 閲覧)

DCSonline HP <https://diamond-rm.net/glossary/> (2022/5/2 閲覧)

DCSonline HP <https://diamond-rm.net/management/89312/> (2022/8/2 閲覧)

DCSonline HP <https://diamond-rm.net/management/81737/> (2022/8/23 閲覧)

DCS Online HP <https://diamond-rm.net/management/110229/> (2022/8/29 閲覧)

WWD HP <https://www.wwdjapan.com/articles/1138782> 2021/8/1 閲覧

デジタルトランスフォーメーションチャンネル HP
<https://www.digital-transformation-real.com/> (2022/8/9 閲覧)

東京都中央卸売市場 HP
<https://www.shijou.metro.tokyo.lg.jp/faq/shikumi/1-4/> (2022/6/25 閲覧)

東京都薬剤師会 HP
<http://www.toyaku.or.jp/health/tobehealthy/otc.html> (2021/11/1 閲覧)

「統計・データでみるスーパーマーケット」
http://www.j-sosm.jp/numeral/2017_29_35.html (2021/10/9 閲覧)

「統計・データでみるスーパーマーケット」
<http://www.j-sosm.jp/tenpo/index.html> (2021/10/9 閲覧)

トランスコスモスアメリカ HP
https://transcosmos.com/jp/us_online_grocery_market/2022/3/13 閲覧)

日医総研 HP <https://www.jmari.med.or.jp/download/RR110.pdf> (2021/12/22 閲覧)

日経クロストrend流通用語集
<https://xtrend.nikkei.com/atcl/word/00/00001/00067/> (2021/10/9 閲覧)

日経メディカル HP

<https://medical.nikkeibp.co.jp/leaf/all/series/drug/update/201509/543860.htm>

(2020/8/1 閲覧)

日東富士製粉 HP <https://www.nittofuji.co.jp/tips/tips16.html> (2022/6/12 閲覧)

日本 OTC 医薬品協会 <https://www.jsmi.jp/index.html> (2021/12/5 閲覧)

日本経済新聞 HP

<https://www.nikkei.com/article/DGXXZO44974040Y9A510C1EA2000/> (2022/2/2

閲覧)

日本経済新聞 HP

<https://www.nikkei.com/article/DGXMZO66522780R21C20A1I0000> (2022/8/15)

日本経済新聞 HP

<https://www.nikkei.com/article/DGXZQOUC209XS0Q1A720C2000000/>

(2021/12/10 閲覧)

日本ジビエ振興協会 HP <https://www.gibier.or.jp/gibier/>(2022/8/20 閲覧)

日本政策金融公庫 HP

https://www.jfc.go.jp/n/findings/pdf/topics_120329_1.pdf(2022/8/20 閲覧)

日本総研 HP https://www.jri.co.jp/service/industry12/industry_b73/ (2022/8/23 閲覧)

日本チェーンストア協会 HP <https://www.jcsa.gr.jp/> (2021/9/21 閲覧)

日本チェーンストア協会 2017 年度発表データ

<https://www.minato-yamaguchi.co.jp/minato/e-minato/articles/79765> (2022/8/20

閲覧)

日本薬剤師会 HP <https://www.nichiyaku.or.jp/activities/division/about.html>

(2021/11/26 閲覧)

日本薬剤師会 HP <https://www.nichiyaku.or.jp/kakaritsuke/> (2021/12/8 閲覧)

日本リサーチセンターHP

<https://www.nrc.co.jp/marketing/06-18.html> (2021/11/7 閲覧)

Net-IB NEWS HP

https://www.data-max.co.jp/2012/09/03/post_16448_dm1509_1.html (2022/5/2 閱

覧)

NeriMarketing HP

<https://nerimarketing.net/ec-salesshareranking-usa/> (2022/3/24 閲覧)
農林水産省 HP
https://www.maff.go.jp/j/seisan/syukka_hanbai_todokede/data/sin_syokuryo_hou.html
(2022/6/12 閲覧)
農林水産省 HP https://www.maff.go.jp/j/zyukyu/zikyu_ritu/011.html (2022/6/12 閲覧)
農林水産省 HP https://www.maff.go.jp/j/zyukyu/zikyu_ritu/attach/pdf/012-2.pdf
(2022/6/12 閲覧)
農業協同組合新聞 HP <https://www.jacom.or.jp/column/2017/11/171103-33959.php>
(2022/1/7 閲覧)
northwaveHP <https://www.fmnorth.co.jp/report/36/> (2022/8/15 閲覧)
Note HP <https://note.com/dpx/n/n52cbb0bf9318> (2020/8/5 閲覧)
ビジネス+IT HP https://www.sbbit.jp/article/cont1/72846?page=2#continue_reading
(2022/7/26 閲覧)
Business Insider HP <https://www.businessinsider.jp/post-188842> (2022/4/20 閲覧)
Business Savvy HP
<https://busisavvy.com/management/pharmaceutical-ratio/> (2021/12/9 閲覧)
BusinessSawyHP
<https://busisavvy.com/management/pharmaceutical-ratio/> (2021/11/27 閲覧)
Business Journal HP <https://biz-journal.jp/> (2022/1/8 閲覧)
ファーストリテイリング HP <https://www.fastretailing.com/jp/> (2021/6/3 閲覧)
ファーストリテイリング HP
<https://www.fastretailing.com/jp/about/business/segment.html> (2021/6/3 閲覧)
ファーストリテイリング HP
<https://www.fastretailing.com/jp/group/strategy/uniqlobusiness.html> (2021/6/3 閲覧)
ファーストリテイリング第59期有価証券報告書
<https://www.nikkei.com/nkd/disclosure/ednr/20201127S100K9IP/>
フードナビゲーション HP (2021/7/1号) <http://www.foodnavigation.com/>
(2021/8/1 閲覧)
Forrester HP <https://go.forrester.com/2022/3/13> 閲覧)
物流現場通信 HP <https://www.sg-fielder.co.jp/butsuryu/knowledge/logi-center/>

(2021/10/21 閲覧)

不動産テックラボ HP <https://realestate-it.info/leaseback-tochikatsuyo/> (2022/8/2 閲覧)

プラネット HP

https://www.planet-van.co.jp/shiru/from_planet/vol109.html (2021/12/3 閲覧)

プレジデントオンライン HP <https://president.jp/> (2021/8/18 閲覧)

ベイスia HP <https://www.beisia.co.jp/> (2022/3/24 閲覧)

ベライゾン・メディア HP <https://www.verizon.com/business/> (2022/3/24 閲覧)

ホールフーズ HP

<https://eu.wholefoodsmarket.com/?destination=www.wholefoodsmarket.com%2F>

(2022/3/24 閲覧)

ホシザキ HP <https://www.hoshizaki.co.jp/p/smartband/> (2022/8/15 閲覧)

マイナビ 2024 HP

<https://job.mynavi.jp/24/pc/search/corp216430/outline.html> (2022/5/2 閲覧)

まいばすけっと HP <https://www.mybasket.co.jp:12443/> (2021/10/9 閲覧)

マーキャリ HP <https://media.mar-cari.jp/article/detail/478> (2022/8/20 閲覧)

マックアドバイザリーサービス HP <https://www.macadvisory.jp/trend/statusquo/>

(2021/8/1 閲覧)

マーケティング用語集

<https://www.jmrlsi.co.jp/knowledge/index.html#yougo> (2020/6/12 閲覧)

Map marketing HP <https://www.mapmarketing.co.jp/> (2022/8/9 閲覧)

ママ薬 HP <https://www.mamayaku.com/> (2021/11/23 閲覧)

Me company HP <https://mecompany.me/20200529/1325/> (2021/12/1 閲覧)

Make Shop by GMO HP

<https://www.makeshop.jp/main/know-how/knowledge/omo.html> (2022/4/27 閲覧)

Mono ist HP

https://monoist.itmedia.co.jp/mn/articles/1802/27/news074_2.html (2022/5/8 閲覧)

Monster lab HP

https://monstar-lab.com/dx/about/digital_transformation/ (2022/4/20 閲覧)

薬キャリ plus HP <https://pcareer.m3.com/plus/article/expectations-for-future-japanese-pharmacists>

(2021/12/8 閲覧)

薬事日報 HP <https://www.yakuji.co.jp/entry84838.html> (2022/8/14 閲覧)

薬事日報 HP 2021 年 5 月 10 日付記事 <https://www.yakuji.co.jp/entry86830.html>
(2022/7/26 閲覧)

薬機法 5 条他 <https://www.pref.osaka.lg.jp/attach/31414/00269456/genkouY.pdf>
(2021/11/26 閲覧)

山田コンサルティンググループ HP https://www.ycg-advisory.jp/industry/medical_care/pharmacy/ (2021/11/26 閲覧)

読売新聞オンライン <https://www.yomiuri.co.jp/> (2022/1/8 閲覧)

予約ラボ HP <https://yoyakulab.net/research/shopping-user-report/> (2022/8/30 閲覧)

LINE 投資部「ドラッグストア市場で起きている変化(野村アナリストの業界展望)」2021 年 8 月 4 日付記事 <https://line-sec.co.jp/media/articles/industry-outlook-20210804.html>(2022/8/2 閲覧)

READY TO FASION HP <https://www.readytofashion.jp/mag/column/apparel-industry-spa/> 2021/5/18 閲覧

リテールガイド HP <https://retailguide.tokubai.co.jp/> (2021/8/18 閲覧)

リテール大革命 HP
https://www.itmedia.co.jp/business/articles/2104/26/news028.html#l_ak_lastone_01.jpg&_ga=2.197733225.716208670.1661148677-1558029148.1655738503 (2022/8/15 閲覧)

リテール大革命 HP <https://www.itmedia.co.jp/business/articles/2204/22/news086.html>
(2022/5/8 閲覧)

流通ニュース HP <https://www.ryutsuu.biz/promotion/l052348.html> (2021/10/9 閲覧)

流通ニュース HP <https://www.ryutsuu.biz/commodity/l011044.html> (2021/8/20 閲覧)

流通ニュース HP <https://www.ryutsuu.biz/ec/k062846.html> (2022/8/12 閲覧)

流通用語辞典 <https://md-next.jp/yougo/hbc> (2020/8/1 閲覧)

良品計画 HP <https://ryohin-keikaku.jp/> (2021/7/27 閲覧)

ロジザード ZERO HP <https://www.logizard-zero.com/columns/basic03.html>
2021/8/20 閲覧

ローソン HP <https://www.lawson.co.jp/company/branch/guideline/index.html> (2022/1/8 参照)

ローソン HP <https://www.lawson.co.jp/service/collaboration/delivery/> (2022/8/22 閲覧)

ローソンアニュアルレポート 2021p68

https://www.lawson.co.jp/company/ir/library/annual_report/2021/pdf/ar2021_P66-70.pdf

ローソン統合報告 2019

https://www.lawson.co.jp/company/ir/library/annual_report/2019/pdf/ar2019_all.pdf

ローソン統合報告書 2021

https://www.lawson.co.jp/company/ir/library/pdf/annual_report/ar_2021.p

