

日本型小売イノベーションの探求

— 欧州と日本の食品小売業に関する考察 —

早稲田大学大学院 商学研究科 ビジネス専攻

萩原 冠

要約

1990年代初頭のバブル経済崩壊以降、国内の景気が大きく低迷する中で、日本の小売業界にも大きな構造変化が訪れている。1990年度における小売業の売上高上位企業はダイエー、イトーヨーカ堂、西友など大半がGMS(総合スーパー)であった。これに対して2015年度は、GMSのイオンとイトーヨーカ堂を除き、ランキングの上位に地方の有力食品小売業が入っている。欧州では大手小売業が中心であったのに対し、日本ではアークス(北海道)、パロー(岐阜)、ヨークベニマル(福島)、オークワ(和歌山)、ヤオコー(埼玉)といった中堅食品スーパーが台頭しているのである。

一方、海外の小売業研究では、ドーソン(2013)が欧州の食品小売業を対象に、小売イノベーションモデルを提示している。しかし、欧州のモデルは必ずしも日本の中堅食品スーパーの台頭について十分に説明できない。そこで本稿では、日本型フォーミュラとしての中堅食品スーパーを中心に、日本型小売イノベーションモデルを探求し、その成功要因を本部主義と個店主義との両立という観点から考察する。

キーワード

小売業、日本型フォーミュラ、食品スーパーマーケット、個店主義、ヤオコー

1. 本稿の目的

渦原(2012)によれば、近年の小売業態変化を解析する上では、伝統的な小売業態仮説に加え、イノベーション発生の観点から小売業の成長を説明する小売イノベーション論が注目されている。小売イノベーション論とは、小売企業や小売業態の成長にどのようなイノベーションがいかなる役割を果たしているかを説明する理論である。

この小売イノベーション論に関連して、小売研究の第一人者であるJ. ドーソンは、一連の研究の中で、欧州における小売業態の変化や成長には、業界の再編成とシステムの変化が大きく影響しており、これを支えているのが小売業イノベーションであると指摘している。彼の主張を要約すると、次のようになる(ドーソン2013他)。

1980年代、欧州小売業の構造変化を主導したのは大企業を中心としたグループ化であった。これによって規模の拡大、成長が進み、そうした流れの中で、小売企業はブランド化や取引先との関係などの組織のモデル化などに積極的に対応していくことが求められた。

1990年代以降、欧州の小売業では実質的な業界の再

編成が加速化し、小規模ながらも新業態が増加した。特に欧州の食品小売業は、2000年以降に大きな構造的転換を経験している。こうした業界再編による変革、業界の成長や拡大の背景には、イノベーションが大きな役割を果たしているというのが彼の主張である(ドーソン2013)。ドーソンの研究は、欧州における食品小売業の成長を業態論ではなくイノベーションの視点から明確な説明している点に意義がある。

本稿ではこのドーソンのイノベーションに対する考え方に着目し、欧州と日本との比較を通じて、日本の小売イノベーションには独自の特徴があることを明らかにする。まず次節では、ドーソンの議論に基づき、イノベーションに基づく小売成長モデルについて説明する。次に、日本の小売業界における1990年代以降の構造変化をデータで確認し、日本では地方の中堅食品スーパーが台頭してきたことを指摘する。さらに、日本ではなぜ欧州とは異なるイノベーションが生じているのかを理解するために、地方の中堅食品スーパーに関するデータ分析を行う。その結果、本部主義と個店主義との両立が日本型フォーミュラの重要な構成要

素であることを明らかにする。

II. ドーソン(2013)による 小売イノベーションのモデル

ドーソン(2013)は、21世紀の欧州の小売業は、業界自体の実質的な再編成によって特徴づけられると述べている。その構造的変化は次の6点で要約される。

まず第1に、大手企業の成長速度である。1990年代以降、欧州の食品小売業においては、大手企業の方が中堅以下の小売企業の成長が速かった。これによって、市場の集中化の傾向が進んだのである。第2に、小売企業による戦略的な意思決定である。欧州の食品小売業の多くは一貫して戦略的なアプローチを採用するようになってきた。第3は、組織構造の複雑化である。第1の点で指摘した規模の拡大とともに、組織構造はより複雑になってきている。第4は、バリューチェーンに対する調整能力である。欧州で成功している食品小売業はサプライヤーとの関係を調整する能力が高い。第5は、消費者の多様な購買経験への対応である。現代の消費者は、たとえば食品スーパーとコンビニエンスストアでは購買の内容を変えている。多様化する消費者に小売業側も対応していかなければならない。そして最後は、消費者の小売企業に対する期待の高まりである。消費者は小売業の店舗間競争を期待し、より良いものをより安く購入できる魅力的な店舗を求めている。以上6点が欧州における食品小売業の構造的変化の性質である(ドーソン2013)。

このような構造的変化の中、欧州の食品小売業は市場全体として成長を続けている。そして、その成長は小売イノベーションが駆動しているというのがドーソンの主張である。彼は小売イノベーションの内容を次の5点で特徴づける(ドーソン2013)。

まず第1は、小売業態あるいは業態の成功モデルとしてのフォーミュラにおけるイノベーションである。すなわち、小売企業がイノベーションを通じて競争する主要な方法は業態とフォーミュラを通じてである。第2は、ブランド・イノベ

ションである。小売企業は店舗名を商品構成によって変えるため、企業名自体がブランドとなる。同時に、プライベートブランド(PB)の拡張もブランド・イノベーションの要素である。第3のイノベーションは、新市場への拡張である。小売業の多くが新カテゴリーや新業界、そしてグローバル市場への参入を行っている。さらにそれが新たな商品や商品構成への刺激になっている。第4は、規模と範囲の経済の実現である。店舗運営に加え、商品調達においても、規模と範囲の経済を新たに実現することが小売イノベーションの重要な要素となる。最後は業務革新である。イノベーションは企業の外部だけでなく、企業内の業務プロセスにおいても生じる。多くの小売業において、さまざまなプロセス革新が実現されている。

図1は、ドーソン(2013)が提案したイノベーションに基づく小売成長モデルである。イノベーションは成長の中核となり、生産性を向上させ、あらゆる資産を形成する。それによって、消費者に対するマーケティングを通じて消費者自身の経験とリテラシーを向上させられる。一方、チャネルに対するパワーと信頼も獲得され、かつグローバル化と緊密なコスト管理によって売上増加が見込まれるようになる。増加した売上ですらに生産性を向上させ、資産を追加的な蓄積が可能になる。同時に、イノベーションを実現するには、テクノロジーおよび管理能力と知識も不可欠である。このように、ドーソンの小売イノベーションモデルは、市場と企業に関わる要因を網羅している点で有力である(ドーソン2013)。

次節では、こうしたドーソン(2013)の研究を参考に、小売業の構造的変化と小売イノベーションの特徴について、欧州と日本を比較し、独自の分析を行っていく。

III. 欧州と日本の比較分析

1. 食品・雑貨小売業の市場規模

表1は、欧州における食品・雑貨の主要9業態の売上上位10社について、売上高と主な業態、事業展開国数、

総店舗数をまとめたものである。第1位はドイツのシュバイツ・グループであり、2013年度から2014年度にかけての売上高の伸長率は9.2%である。世界26か国で店舗展開し、総店舗数は11,654店舗である。第2位は同じくドイツのメトロ・グループである。そして第3位がドーソンの主な研究対象であるイギリスのテスコである。

欧州の場合、2014年度の業界全体の売上は1兆7740億ドルであった¹⁾。これは対前年比5.2%増に相当し、堅調な推移を見せている。一方、同業態で比較した場合の日本の総売上高は約62兆5000億円である。このことから、欧州は日本の3倍以上の市場規模であることがわかる。

また欧州の場合、売上高における上位10社の市場占有率は51.5%であり、上位チェーン企業による寡占化が進んでいる。一方、日本の場合、食品スーパー業界の上位50社による市場占有率が51.7%²⁾であることから、日本の寡占化は欧州ほど進んでいない。

2. 食品小売業の構造変化に関する比較

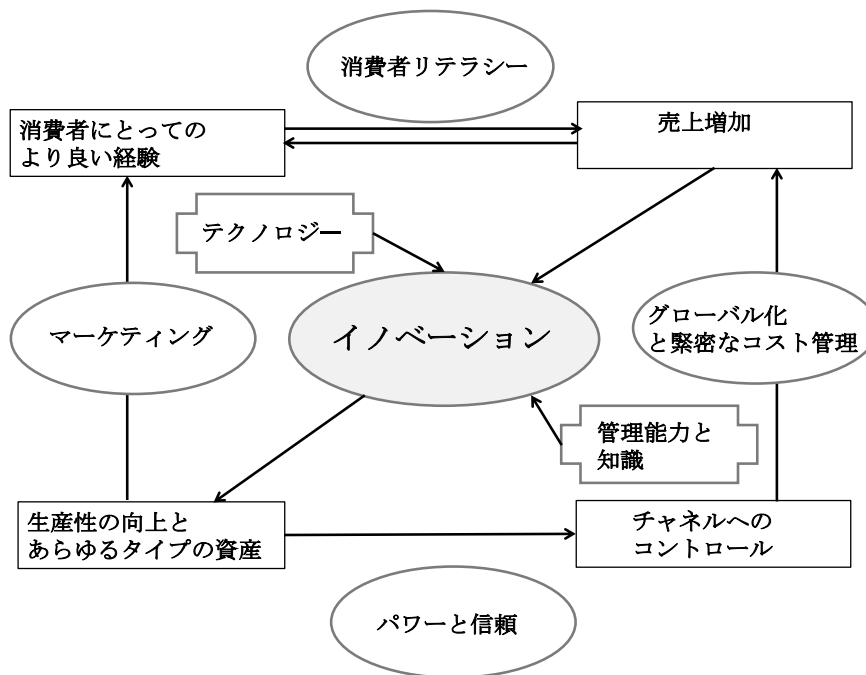
次に、小売業の構造的変化に関する6点について、欧

州と日本とを比較する。表2がその結論を要約したものである。この表2からわかるとおり、欧州と日本では、大手企業の成長と小売企業の戦略的意思決定という2点において大きな違いがみられる。以下、それぞれについて詳しく述べていくことにする。

欧州と日本の第1の相違点は、欧州では大企業の成長が速く、テスコ、カルフル、アルディなど大手による寡占化が進んでいるのに対して、日本は異なる傾向がみられるという点にある。この点をデータで確認するために1990年と2013年における小売業売上高の企業ランキングを比較したものが表3である。

この表3からわかるように、1990年度売上高の上位企業はダイエー、イトーヨーカ堂、西友など大半がGMS(総合スーパー)で、SM(食品スーパー)については東急ストア、ヨークベニマルなど数社がかろうじて上位に入っている程度であった。それに対して、2013年度にはGMSのイオン、イトーヨーカ堂が依然売上高の上位に残っているものの、それ以外の多くは地方の有力食品小売業となり、大きな入

図1 イノベーションに基づく小売成長モデル



出所)) ドーソン (2013)

表1 欧州における食品・雑貨主要9業態の小売業上位10社

(単位:百万ドル)

順位	企業名	本社所在地	2014年 売上高	2013年 売上高	13/14年 伸長率	主な業態	事業 展開国数	総店舗数
1	シュバイツ・グループ	ドイツ	109,203	99,980	9.2	C&C、DS、HM	26	11,654
2	メトロ・グループ	ドイツ	82,116	83,386	▲1.5	C&C、CVS、DP、HM、NSR、SP	24	8,373
3	テスコ	イギリス	81,280	81,735	▲0.6	CVS、DP、HM、NSR、SM、AP、SP	7	5,029
4	カルフル	フランス	78,600	76,519	2.7	C&C、CVS、HM、NSR、SM	13	9,655
5	アルディ	ドイツ	67,746	62,859	7.8	DS	15	8,464
6	オーシャン	フランス	66,843	63,860	4.7	CVS、HM、NSR、SM、SP	10	3,417
7	レーヴェ・グループ	ドイツ	62,102	60,013	3.5	C&C、CVS、DS、DgS、HM、NSR、 SM、AP、SP	10	13,882
8	エデカ	ドイツ	60,500	58,229	3.9	C&C、CVS、DS、HM、NSR、SM、SP	1	15,452
9	インターマルシェ	フランス	53,365	46,764	14.1	CVS、DS、HM、NSR、SM、SP	6	3,766
10	ルクエール	フランス	49,808	48,934	1.8	HM、NSR、SM、SP	6	2,338

注1) AP=アパレル, C&C=キャッシュ・アンド・キャリー, CHM=コンパクトハイパーマーケット, CVS=コンビニエンスストア, DS=ディスカウントストア, DgS=ドラッグストア, DP=百貨店, HM=ハイパーマーケット, NSR=無店舗販売, SM=スーパーマーケット, SP=専門店

注2) 売上高, 事業展開国, 総店舗数は欧州域内の数値
出所)) カンターリテール, Diamond Chain Store Age誌2016.3.15記事

表2 小売業の構造的変化に関する欧州と日本との比較

欧州の食品小売業	日本の食品小売業	相違度
①大手企業の成長	地方中堅企業の成長	大
②小売企業の戦略的意思決定	戦略的であるが方向性が異なる	大
③組織構造の複雑化	欧州と類似	中
④バリューチェーンの調整能力	欧州と類似	中
⑤消費者の多様な購買経験への対応	欧州と同様	小
⑥消費者の小売企業に対する期待	欧州と同様	小

出所)) ドーソン(2013)から抜粋, 日本の食品小売業については筆者作成。

表3 日本の食品小売業の売上高(1990年度と2015年度比較)

1990年度 食品小売業売上高ランキング

順位	企業	業態	本社	売上高
1	ダイエー	GMS	兵庫	1,842,088
2	イトーヨーカ堂	GMS	東京	1,355,139
3	西友	GMS	東京	1,045,456
4	ジャスコ	GMS	東京	995,396
5	ニチイ	GMS	大阪	708,122
6	ユニー	GMS	愛知	524,766
7	長崎屋	GMS	東京	409,199
8	イズミヤ	GMS	大阪	371,460
9	忠実屋	GMS	東京	315,473
10	マルエツ	GMS	東京	296,538
11	ユニードダイエー	GMS	福岡	292,166
12	寿屋	GMS	熊本	282,354
13	東急ストア	SM	東京	256,850
14	平和堂	GMS	滋賀	189,234
15	ヨークベニマル	SM	福島	159,576
16	ライフ	SM	大阪	158,513
17	いなげや	SM	東京	151,592
18	フジ	GMS	愛媛	133,174
19	イズミ	GMS	広島	130,092
20	東武ストア	SM	東京	125,902

2015年度 食品小売業売上高ランキング (単位:百万円)

順位	企業	業態	本社	売上高
1	イオンリテール	GMS	東京	2,117,200
2	イトーヨーカ堂	GMS	東京	1,255,680
3	ユニーグループ	GMS	愛知	1,038,733
4	西友	GMS	東京	987,324
5	イズミ	GMS	広島	668,783
6	ユナイテッド.SM.HD	SM	東京	663,798
7	ライフ	SM	大阪	629,985
8	ダイエー	GMS	東京	502,273
9	アークス	SM	北海道	501,905
10	パロー HD	SM	岐阜	497,463
11	平和堂	GMS	滋賀	437,085
12	ヨークベニマル	SM	福島	412,977
13	イズミヤ	GMS	大阪	368,591
14	マルエツ	SM	東京	363,258
15	ヤオコー	SM	埼玉	325,441
16	フジ	GMS	愛媛	318,423
17	マックスバリュ西日本	SM	静岡	275,988
18	いなげや	SM	神奈川	268,115
19	オークワ	SM	和歌山	264,940
20	カスミ	SM	茨城	257,385

出所)) 商業統計, 日経バリューサーチ GMS(総合スーパー), SM(食品スーパー)

れ替わりが生じている。イズミ(広島), アークス(北海道), パロー(岐阜), フジ(愛媛), オークワ(和歌山), ヤオコー(埼玉)などがそれである。このように、日本では大手ではなく中堅の食品スーパーが台頭している点が、欧州との大きな違いである。

第2の相違点は、小売企業の戦略に関わるものである。ドーソン(2013)によれば、欧州の食品小売業は、マーケティング、商品政策、購買、ブランディング、ロジスティクス、人事労務、財務などの職能を通して事業戦略が広範囲に実行され、さまざまな対象への戦略的なアプローチが進んでいるという。これに関連して矢作(2000)は、このような欧州の経営革新は顧客関係の保持・発展に帰結し、多数のロイヤルカスタマー(強い愛顧をもつ顧客)を生み出したと述べる。さらに、チェーンの組織化、独自商品開発、RSC構築

という3つの主要な戦略的要素が相互作用した結果、イノベーションの拡大循環が図られたと指摘している。

一方、矢作(2011)は、日本の食品小売業の戦略的意思決定として、小売業務を2つに分けたと述べる。すなわち、組織の内から外に向かう市場戦略と、組織の外から内に向かう店舗運営システムとの2つに分けたというのである。その結果、日本の食品小売業における小売業務は、活動の方向性と内容において欧州とは異なるという。なぜなら日本の食品小売業では、どのような顧客にいかなる価値を提案するかという業態戦略として、具体的な地域の立地条件や競争状況に合わせた店づくりが行われているためである。一方、店舗運営システムに関しては、バックヤードの食品加工作業のシステムやレイバースケジュールといった「見えない競争要素」(矢作1994)を含み、それが日本の

食品小売業の競争優位性に影響を与えているという(岸本 2013)。

以上のように、日本の食品小売業は、1990年代以降に生じた地方の中堅食品スーパーの発展とそれに起因する業界の再編成によって特徴づけられる。次に、ドーソンの小売イノベーションモデルについても、欧州と日本の違いを見ておきたい。

3. 小売イノベーションモデルに関する欧州と日本の比較

表4がドーソン(2013)の小売イノベーションモデルに基づく5項目で欧州と日本の食品スーパーを比較したものである。この表4からわかるように、欧州と日本では、業態革新やその成功モデルとしてのフォーミュラの点とブランド・イノベーションの点において、主な違いが見られる。

フォーミュラは消費者と相互作用し、取引する際に用いられるシステムとプロセスとの特定な組み合わせのことである(ドーソン 2013)。フォーミュラは成功モデルであり、小売の業態(format)とは区別される(ドーソン 2013)。

ドーソン(2013)は、新しいフォーミュラの開発は大手企業の競争戦略として重要であることから、欧州の食品小売業はマルチフォーミュラのアプローチを取ることが重要であるとしている。一方、日本の食品スーパーのフォーミュラ化は、欧州の大企業によるマルチフォーマット戦略と異なり、中堅の地域食品スーパーによって生み出されている。また、ブランド・イノベーションに関しても、日本では店舗ブランド展開がほとんど行われていない代わりに、地域ごとの顧客ニーズを意識した品ぞろえ、地域密着型の商品戦略がなされている。

いったいなぜ日本の食品スーパー業界はこのような独自

性を有しているのだろうか。次に、食品スーパー業界の動向とそのフォーミュラについて、さらに考察を進めていくことにする。

IV. 日本の食品スーパー業界におけるフォーミュラ

1. 食品スーパー業界の動向

食品スーパーは、専門スーパーの区分に入り、店舗がセルフ方式で、食料品販売比率が70%以上、売り場面積が250㎡以上という要件を満たす小売業と定義される³⁾。食品スーパー業界全体の売上高は1990年代迄順調に推移していたものの、その後2000年代から現在に至るまでほぼ横ばいからやや減少傾向にある(図2)。全体の売上高は、1992年には約14兆8千億円であったが、2013年には約13兆2千億円に減少している⁴⁾。

食品スーパー業界の売上高トップはライフ(大阪)である。同社の売上高は対前年比2.9%増の5,349億円、営業利益は同3.1%増の76億円であった。注目されるのは第6位のヤオコーである。ヤオコーは増収増益基調が続き、売上高は2,741億円、営業利益率4.38%であった。営業利益は前年度比9.6%増で120億円に達し、業界首位のライフを絶対額で上回っている。

このヤオコーの強さは、小売業各社の収益性と成長性を分析した図3からも顕著である。絶対額は必ずしも大きくないものの、利益率や成長率という点においては、ヤオコーは間違いなく小売業界トップクラスの業績を挙げている。このことから、ヤオコーは日本の食品スーパーのフォーミュラの候補ととらえることができる。

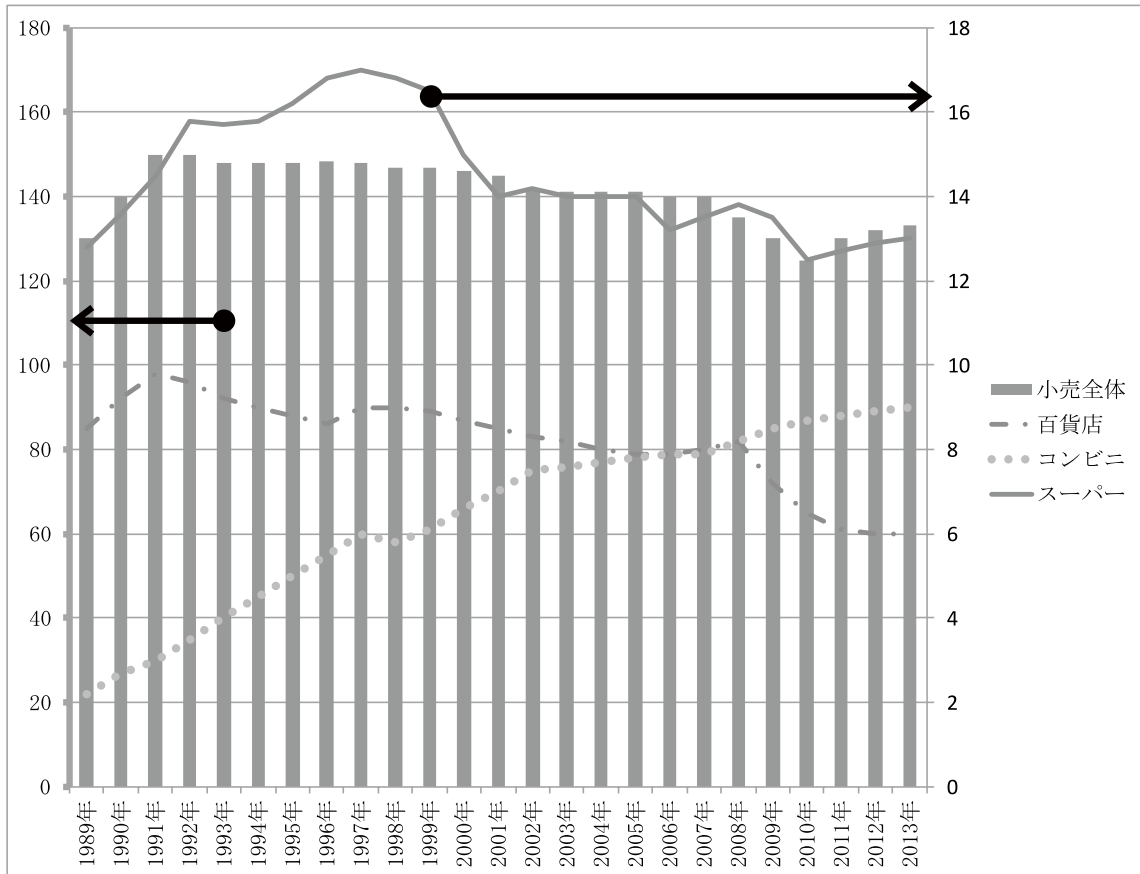
表4 小売イノベーションモデルに基づく欧州と日本の食品スーパーの比較

欧州の食品小売業	日本の食品小売業	相違度
①小売業態やフォーミュラ	地方の中堅スーパーが主役	大
②ブランド・イノベーション	ブランド化はされていない	大
③新市場への拡張	徐々に拡大	中
④規模と範囲の経済の実現	調達面の改革は進んでいる	中
⑤業務プロセス革新	欧州と同様	小

出所)) ドーソン(2013)を参考に筆者作成。

図2 小売業の売上高の推移

(単位:兆円)



出所)) スーパーマーケット販売統計資料より抜粋 (新日本スーパーマーケット協会作成)

図3 食品小売業の収益性と成長性

3年間営業 利益率平均	年商	1兆円～	3千億円～
4%～			ヤオコー (SM)
			イズミ (GMS)
3%～			パロー (SM)
			平和堂 (GMS)
			ヨークベニマル (SM)
2%～			アークス (SM)
1%～		イオン (GMS)	ライフ (SM)
		イトーヨーカ堂 (GMS)	マルエツ (SM)
			イズミヤ (GMS)
			フジ (GMS)
1%未満			西友 (GMS)
			ダイエー (GMS)
			ユニー (GMS)

出所)) 日経バリューサーチより筆者分析 (2013～15年度)

2. 食品スーパーのフォーミュラとしてのヤオコー

価格競争や業態間競争で業績不振に悩む小売企業が多い中、ヤオコーは圧倒的な強さを見せている。同社は現在、埼玉県を中心に関東地方に144の店舗を展開しているローカルな中堅食品スーパーである。図4に示したとおり、同社は2016年3月期まで27期連続(連結)で増収増益を達成した。過去20年間で売上は5倍、経常利益は7倍に増大している。

なぜヤオコーがこのように成功しているのかを理解するために、ドーソン(2013)の小売イノベーションのモデル枠組みに基づき、TESCO METRO(英国)、ヤオコー(日本)、イトーヨーカ堂(日本)の3社について比較を行った(表5)。この表5からわかるとおり、ヤオコーはマーケティングにおいて小商圏、つまり主に店舗周辺1~2km以内の消費者を対象にしている点。これはTESCO METROもイトーヨーカ堂も店舗周辺1~5km程度の小商圏~大商圏を

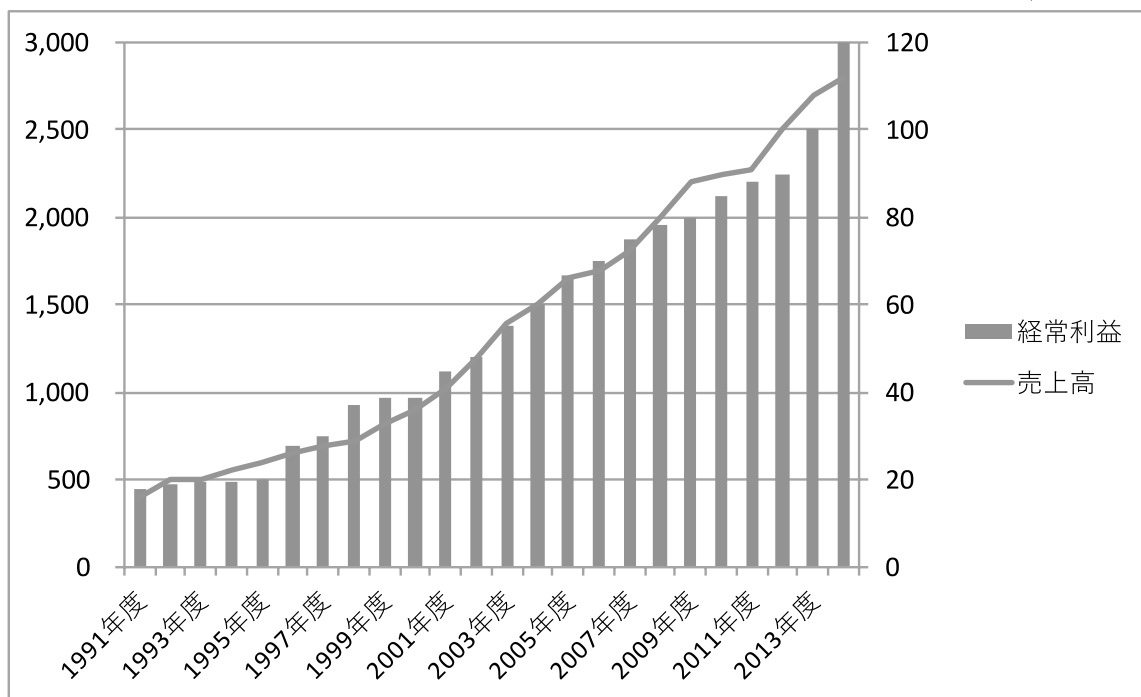
基本としていることとは対照的である。

さらに、表5のマーケティングの項目について、より詳しく検討したのが表6である。まず、外部環境としての市場環境は、イギリスと日本はともにわずかながらも市場は拡大傾向が続いており、大きな違いはない。一方、内部環境については、ヤオコーは小商圏、小店舗フォーマットを徹底しており、地域へのドミナント戦略を進めている。販売の基本政策に関しては、TESCO METROやイトーヨーカ堂は広域商圏で売れ筋を中心にバラエティに富んだ大量の商品を販売しているのに対し、ヤオコーは地元の消費者のニーズを細かく分析し、顧客のニーズに適合した少量精鋭商品主義の品揃えを重視している。

最大の違いは、事業管理形態としてTESCO METROが本部主義であるのに対し、ヤオコーは個店主義であることである。このことは、ヤオコーが地域密着型の商品戦略を推進していることと密接にかかわっている。TESCO

図4 ヤオコーの業績推移

(単位:億円)



出所)) 日経バリューサーチより筆者作成

METROが顧客カードの購買分析を中心に、顧客イヤーティを高めるEVERY LITTLE HELPSを実施しヤオコーは高付加価値性の高い商品と、店舗での食生活への提案に力を入れている。

こうしたヤオコーの戦略の特徴を端的に示すのが店内加工品のデリカ(惣菜)である。ヤオコーは価格訴求ではなくミールソリューションを戦略として掲げている。「ヤオコーへ行けば、今日の晩ご飯のアイデアが浮かんでくる店舗運営」を目指し、店内のキッチンサポートコーナーでの食生活提案や対人接客に重点を置いているのである。

現場の業務改革が進み、店舗作業の標準化がある程度できた段階で、同社は業務運営形態の改革に取り込んだ。1990年代のことである。TESCO METROやイトーヨーカ堂が本部主義であったのに対して、ヤオコーは1995年頃に個店主義を採用し、店長を中心に利益管理を行う方式に移行したのである。欧州の小売業の多くは、チェーンストア理論の原則に基づき、本部主義の経営を行っている。しかしヤオコーは効率最大化の理論に従わず、最大の収益率と利益率を実現しているのである。

ヤオコーの個店主義は図5のように表現できる。本部購

買から店舗人員育成にいたるまで、仕組みとして完成されていることが注目される。また、図6は小売イノベーションモデルでヤオコーの特徴を説明したものである。マーケティング、そして管理能力と知識がヤオコーの個店主義というイノベーションを支えていることがわかる。

V. 本部主義と個店主義の比較

本稿では、食品スーパーの業態のフォーミュラの有力候補としてのヤオコーに着目し、個店主義というイノベーションが同社の高業績に貢献している可能性を指摘した。この仮説を検証するために、次に、個店主義を採用している他の食品スーパーについて分析し、全体像を把握しておきたい。

表7は年商1,000億円以上で個店主義を採用している食品スーパーについて、業績の分布を検討した結果である。ヤオコーは明らかに成功しているが、一方、ヨークベニマル(福島)、ヨークマート(東京)、エコス(東京)の営業利益率は2%台である。なお、イズミヤ(広島)は営業利益率1%台であり、必ずしも高業績とは言い難い。

表5 TESCO METRO, ヤオコー, イトーヨーカ堂の小売イノベーションに関する比較

小売り成長のモデル	成長モデル構成	イギリス	日本	
		TESCO(METRO)	ヤオコー	イトーヨーカ堂
①イノベーション	フォーミュラ	大小売企業中心	地域の中堅食品スーパー中心	
	ブランド・イノベーション	○	×	△
	新しい市場への拡張	○	○	○
	規模と範囲の経済	○	△	○
	業務プロセスのスピードアップ	○	○	○
②生産性の向上とあらゆるタイプの資産	労働生産性	○	○	△
	物流プロセス	○	○	○
	財務の利用	○	△	○
③マーケティング		小〜大商圈	小商圈	大商圈
④消費者にとってのよい経験		○	○	○
⑤消費者リテラシー		○	○	○
⑥パワーと信頼		○	○	○
⑦チャンネルへのコントロールの強化		○	△	○
⑧グローバル化と緊密なコスト管理		グローバル	ローカル(国内)	グローバル
⑨売上げアップ度		△	◎	△

出所)) ヤオコー, イトーヨーカ堂事業報告書他を参考に筆者作成。

表6 TESCO METRO, ヤオコー, イトーヨーカ堂のマーケティングに関する比較

小売マーケティング		イギリス		日本			
		TESCO METRO	ヤオコー	イトーヨーカ堂			
外部環境	市場環境		毎年3~5%市場拡大	毎年2~3%市場拡大			
			やや好調	やや好調			
			大店法規制は厳しい	大店法規制は厳しい			
			進んでいる	進んでいる			
			気候不安定	気候不安定			
内部環境	事業活動	全般管理	基本戦略	顧客ロイヤルティ戦略 Every little helps	豊かで食生活提案型SMの充実 ミールソリューション	都市部高密度商圏のニーズに対応 するGMS (総合スーパー)	★
			商圏/店舗	小~大商圏 160店舗	小商圏 (小型店舗) 144店舗	大商圏 182店舗	★
			出店	ドミナント戦略	国道16号線沿い(関東郊外) ドミナント戦略	全国 ドミナント戦略	
			店舗規模	280~2,250㎡(定義として)	1,000~2,000㎡	12,000㎡(平均)	★
			販促	顧客購買分析による顧客個別クーポン発行購買喚起	顧客購買分析による顧客個別クーポン発行購買喚起	顧客購買分析による顧客個別クーポン発行購買喚起	
			人事管理	社員中心	大半パート社員(主婦) 育成教育重点化	大半パート社員(主婦)	★
			作業改善	売場生産性向上 店舗運営コストダウン	売場生産性向上 店舗運営コストダウン	売場生産性向上 店舗運営コストダウン	
			購買調達	グローバル調達	地元の鮮度の良い商品の開発、 産地、市場の開拓を進める	全国調達 単品管理⇒売れ筋調達	★
			物流	独自物流システム	外注物流(3PL)	共同物流	
			販売	販売	広域商圏を対象に売れ筋商品を中心に バラエティに富んだ商品の大量売 込み	小商圏の地元の顧客のニーズに そった店舗毎の商品仕入れ、売 り込み、インスタプロモー ションに積極的 パート社員の戦力化、人材の開 発・教育・研修の体系化	グループマーチャンダイジング。 本部主導による商品購買の売れ筋 管理分析により、商品企画を推進 パート社員の戦力化
	商品	大量(売れ筋商品)		少数精鋭主義(品揃え重視)	大量(売れ筋商品)	★	
	広告	CMなど		ほとんどしない(チラシのみ)	CM、チラシなど	★	
	陳列	店舗作業の平準化		店舗作業の平準化(ひと手間)	店舗作業の平準化		
	管理	本部主義		個店主義	本部主義⇒個店主義移行中	★★	
	サービス	テスコ・クラブカード		ヤオコーカードFSP	IYカードFSP		
	売上げ		国内市場シェア31%(第1位)	国内売上SM第6位	国内売上GMS第2位		
	戦略タイプ		コストリーダー戦略	差別化戦略	コストリーダー戦略		

出所)) ヤオコー, イトーヨーカ堂事業報告書より筆者作成.

図5 ヤオコーの個店主義の特徴

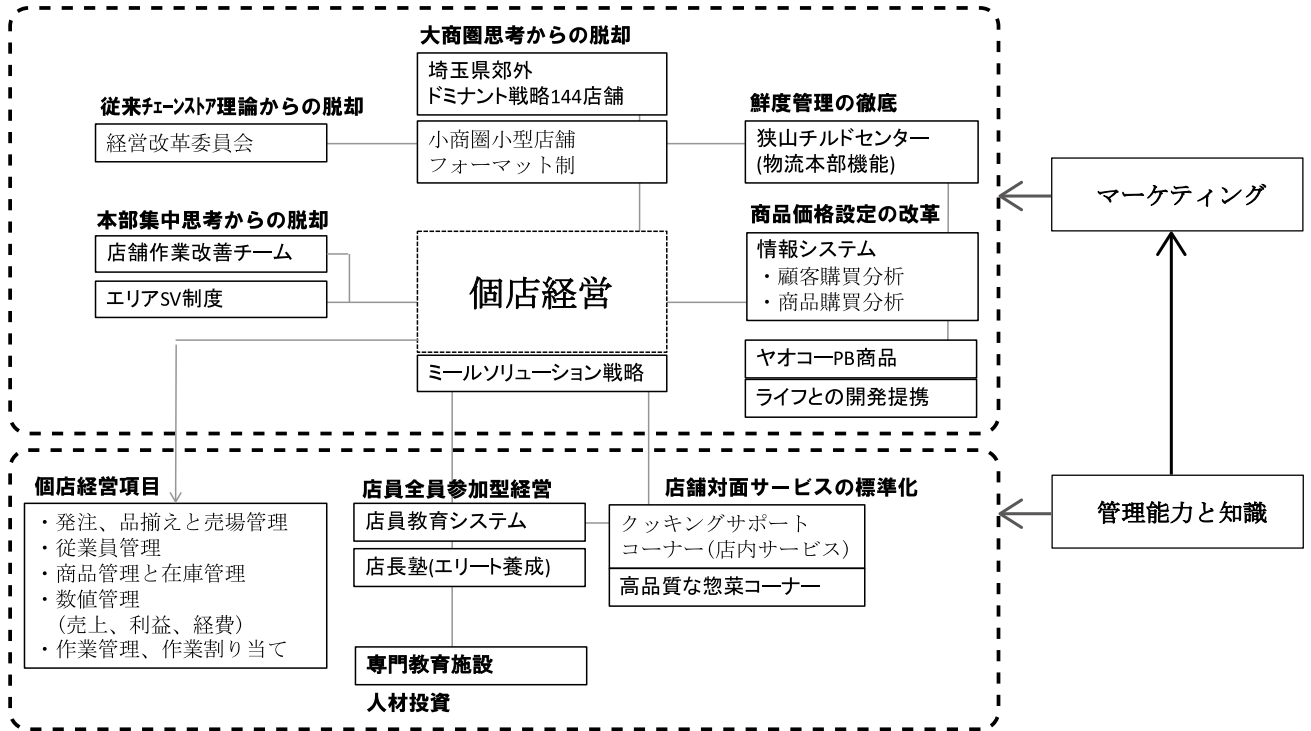
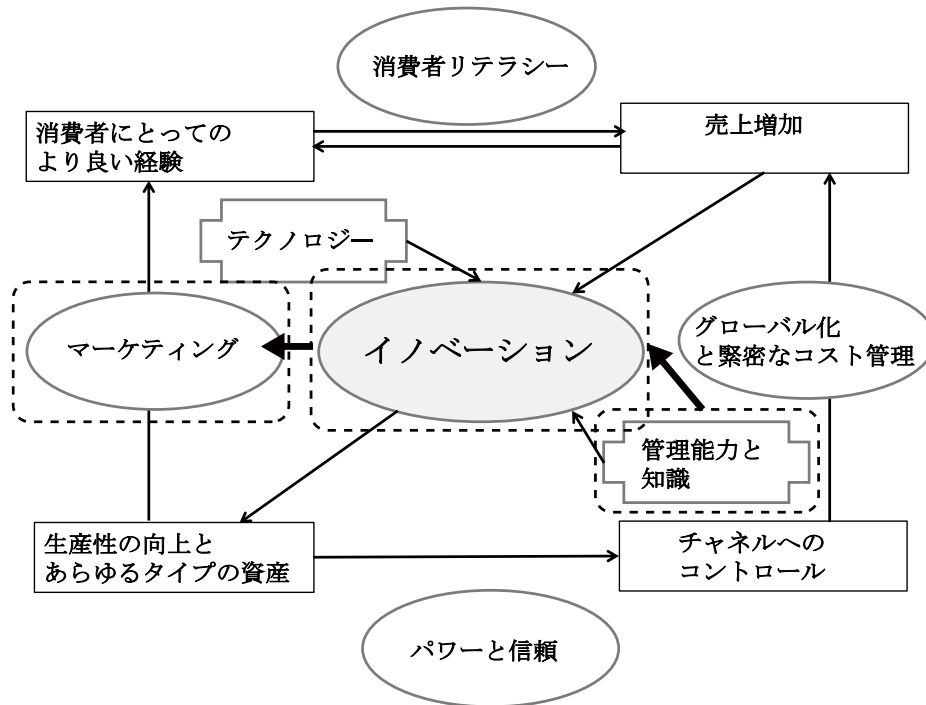


図6 小売イノベーションモデルにおけるヤオコーの特徴



出所)) ドーソン (2013) を参考に筆者作成。

次に表8は、段階的に従来の本部主義から個店主義に移行しつつある企業8社について、同様に業績の分布を見たものである。すなわち、食品スーパー94社のうち、計13社が現在、個店主義を採用または採用しつつあるということである。個店主義に移行しつつある企業の業績は、現状ではいずれもあまり芳しくない。

加えて、とくに注目されるのは、イトーヨーカ堂やイオンのように1990年代に隆盛を誇ったGMSが、ともに2015年度に個店主義に移行していることである。いわば、チェーンストア理論の忠実な実行者であった企業がヤオコーモデルに移行する大きな変換点に差し掛かっていると言える。

VI. 結論

本稿では、ドーソン(2013)のモデルを手掛かりに、日本の小売イノベーションのあり方について、欧州と日本の比較から日本の独自の特徴を発見した。そして、食品スーパーのフォーミュラの有力候補となり得ているヤオコーに関する考察から、日本の食品スーパーの個店主義が小売イノベーションとして貢献している可能性を指摘した。

GMSのイトーヨーカ堂やイオンが段階的に個店主義への移行を表明しているという現状から考えれば、ヤオコーのモデルは非常に興味深いことである。ただし、前節で検討したとおり、個店主義を採用している企業の全てが成功している訳ではない。ヤオコーの強みは、単に個店主義を採用しているだけでなく、ドーソン(2013)の小売イノベーションモデルに依拠すれば、「マーケティング」「管理能力と知

表7 個店主義の日本の食品スーパーの業績

	直近3年間の 営業利益率平均	年商			合計
		1兆円～	3千億円～	1千億円～	
成功	4%～		ヤオコー(埼玉)		1
	3%～				0
普通	2%～		ヨークベニマル(福島)	ヨークマート(東京) エコス(東京)	3
厳しい	1%～		イズミヤ(大阪)		1
	1%未満				0
	合計	0	3	2	5

出所)) 日経バリューサーチ、各企業のホームページデータより筆者分類 太字=GMS

表8 本部主義から個店主義へ移行中の食品スーパーの業績

	直近3年間の 営業利益率平均	年商			合計
		1兆円～	3千億円～	1千億円～	
成功	4%～				0
	3%～				0
普通	2%～		アークス(北海道) 東急ストア(東京)	カスミ(茨城)	3
厳しい	1%～	イオン(東京) イトーヨーカ堂(東京)	ライフ(大阪) マルエツ(東京)		4
	1%未満		ダイエー(東京)		1
	合計	2	5	1	8

出所)) 日経バリューサーチ、各企業のホームページデータより筆者分類 太字=GMS

識の構築」がそれを下支えしている点にあると考えられる。

今後、個店主義を採用する企業がどのような課題を克服すべきか等、本稿の次のステップとして検討すべき課題は残されている。ドーソン(2013)は、小売イノベーションは短期の戦術的な競争ではなく、食品小売業の持続的競争優位のための手段であると述べている。長期的ビジョンで企業全体でシステムを作り替え、個店主義に取り組む姿勢を強い意思をもって継続的に実施していくことが経営者には求められているのである。

注

- 1) Diamond Chain Store Age, 2016年3月15日付記事。
- 2) 新日本スーパーマーケット協会『2013年度スーパーマーケット白書』。
- 3) 経済産業省経済政策局(2004)「小売業の業態の定義」による。
- 4) スーパーマーケット販売統計による。

参考文献

- 矢作敏行(2011)『日本の優秀小売業の底力』日本経済新聞出版社。
- 矢作敏行(2000)『欧州の小売りイノベーション』白桃書房。
- 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。
- 根本重之(2000)『イギリス・スーパーマーケットのロイヤルティ・プログラムと金融サービス』白桃書房。
- 石井淳蔵・向山雅夫(2009)『小売業の業態革新』中央経済社。
- 原田勉(2014)『イノベーション戦略の論理』中公新書。
- 石原武政(2014)「小売イノベーション研究の課題」『マーケティング・ジャーナル』第33巻第4号, 5-15頁。
- 矢作敏行(2014)「小売事業モデルの革新論: 分析枠組の再検討」『マーケティング・ジャーナル』第33巻第4号 16-28頁。
- 高嶋克義(2014)「小売プロセス革新の組織的基盤に関する考察」『マーケティング・ジャーナル』第33巻第4号, 29-42頁。
- 新倉貴士(2014)「消費者の業態認識モデル」『マーケティング・ジャーナル』第33巻第4号, 43-56頁。

- 西村友幸(2014)「マーケティング洞視眼」『マーケティング・ジャーナル』第33巻第4号, 75-90頁。
- 渦原実男(2012)『小売マーケティングとイノベーション』同文館出版。
- 小川進(2000)『イノベーションの発生論理』千倉書房。
- 小川進(2000)『デマンド・チェーン経営』日本経済新聞社。
- 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: 競争力構築のメカニズム』白桃書房。
- 坂本秀夫(2008)『現代流通の解説』同友館。
- 関根孝(2000)『小売競争の視点』同文館出版。
- 碓井誠(2009)『セブン・イレブン流サービスイノベーションの条件』日経BP社。
- 南亮一(2011)『セブン・イレブン・ジャパン: 単品管理に基づく連続的な業務改革』日本経済新聞社。
- フィリップ・コトラー, ヘルマウン・カルタジャヤ, イワン・セティアワン(2010)「コトラーのマーケティング3.0」朝日新聞出版。
- フィリップ・コトラー(2015)『資本主義に希望はある』ダイヤモンド社。
- 小林隆一(1994)『流通の基本』日本経済新聞社。
- ドーソン, J. (2013)「食品小売業の持続的競争優位性基盤としてのイノベーション(欧州の視点から)」『マーケティングジャーナル』第32巻第4号, 5-21頁。