

## 小売流通から見た牛乳類の市場性と変化

---

1. 牛乳類の小売流通動向について

---

2. 流通情報 2004年の変化と動向

---

3. 価格安定・需要拡大に関する事例研究

---

---

---

## はじめに

『牛乳類の需要・消費拡大』という命題に対して、「市場からの発想」「売場起点での取組み」がとても重要になっているといえます。

「市場」については既に寡占化が進み、大手メーカーがしのぎを削っているような分野でも主役商品の代役となるような新市場や小市場に対する働きかけが、一層活発化していく様子です。

「売場」については、どのような特長のある商品を、陳列棚の何段目に、どのくらいの高さ・幅・デザインで、回転率まで検討して開発するという徹底した売場最優先の考え方も浸透しているようです。

こうした開発の代表例として、寡占化していた豆乳市場で急成長している“調整豆乳”などがその代表例といえるでしょう。

食の「安全・安心」に対する関心や要望に応え、かつ「健康」や「加齢」に配慮した商品がますます支持をあつめ、長年に渡って主役を努めてきた商品と交代するような兆候も見取れるようになってきました。

こうした「市場の動向」や「売場の傾向」は、牛乳類についても影響を及ぼすと考えられます。

牛乳類については皆が十分に認知しているものの、あつて当然だが、本当になくはない商品として、十分にその内容が理解されているのか、健康や美容、子供の成長について、その効用が認識されているのかなどを「市場」や「売場」の視点で再確認をする必要が感じられます。『牛乳類の需要・消費拡大』に繋がる視点や要素の明確化について、調査・分析し酪農乳業関係者に提供することで、“需要・消費拡大”という命題についての取組み促進のため「小売流通から見た牛乳類の市場性と変化」を、とりまとめましたので、ご活用いただきたいと思ひます。

あわせて、流通情報として、小売流通業全体の変化と動向に関する2004年度版情報を提供いたしますので、業務にお役立て下さい。本調査については、国産生乳需要拡大定着化事業として、株式会社ビジュアルソウケンに調査を委託して実施しました。

平成17年3月

社団法人 日本酪農乳業協会

---

## 目次

---

### 1. 牛乳類の小売流通動向について

1-1	牛乳類の市場動向について	————	P2
1-2	牛乳類の売場動向について	————	P4
1-3	牛乳類の売場実態について	————	P6
1-4	今後の食売場の動向	————	P8
1-5	牛乳類の需要・消費拡大について	————	P10

### 2. 流通情報 2004年の変化と動向

2-1	流通業全体の変化と動向	————	P14
2-2	大手小売業(百貨店・総合スーパー)の変化と動向	————	P18
2-3	食に対する各社の取組み	————	P22
2-4	S M(スーパーマーケット)の変化と動向	————	P28
2-5	2005年の流通業界動向	————	P32
2-6	生産・流通・消費者の関係変化	————	P40

### 3. 価格安定・需要拡大に関する事例研究

3-1	飲料総括	————	P42
3-2	飲料市場長期トレンド	————	P44
3-3	コーヒー飲料	————	P48
3-4	茶系飲料	————	P53
3-5	機能性(スポーツ)飲料	————	P58
3-6	ミネラルウォーター	————	P62
3-7	炭酸飲料	————	P66
3-8	乳性飲料	————	P71
3-9	サプリメント	————	P76
3-10	日配品	————	P80
3-11	飲料市場の回帰分析資料	————	P83
3-12	飲料カテゴリー毎の回帰分析資料	————	P84

---

## 1. 牛乳類の小売流通動向について

---

1-1	牛乳類の市場動向について	————	P2
1-2	牛乳類の売場動向について	————	P4
1-3	牛乳類の売場実態について	————	P6
1-4	今後の食売場の動向	————	P8
1-5	牛乳類の需要・消費拡大について	————	P10

# 1. 牛乳類の小売流通動向について

## 1-1 牛乳類の市場動向について

■ 飲料市場の成長飽和化が牛乳類の構造的な課題を一層鮮明にする

■ 生活に根付いた固定市場で微減基調にあるが03～04年の傾向がごく一時的なものか長期的な環境変化を象徴するものか、その動向には注意が必要

### 04年猛暑で牛乳の消費は伸びず

2004年の飲料市場は7月当初の記録的な猛暑で大幅な伸びを見せた。それを受けて8月は小売流通側からの注文が殺到、メーカーでは潤沢に在庫を準備した。が、月後半には天候不順に見舞われ出荷ペースが鈍化、9月も引き続き猛暑ながらも天候不順となった。終わってみれば、冷夏から一転して猛暑となり好調な伸びだった03年に比較しても全般的にマイナスだった。その後も台風上陸などで安定しない状況だったが04年は03年の飲料市場全体と比較して、およそ5%増の結果となった。

こうした市場環境の中で、関係者にショックだったのは(アイスクリームは別に)主役たる牛乳が冷夏の03年を下回るという構造的ともいえる課題が浮き彫りになったことである。

### “絶対的”だった牛乳商品ポジションも市場変化により相対的なものへ変化

牛乳はこれまで「国産100%の安全・安心食品」「高い栄養価」「リラクシング効果(代替飲料なし)」という独自の位置づけ商品の主役であったといえる。が、1980年以降活発化した飲料の多様化にはじまり、近年では年間1,300以上の新製品飲料が上市される市場環境では、牛乳といえども飲料消費での一選択肢といわざるを得ない状況にある。さらに「健康」や「老化防止(アンチエイジング)」に効用のある商品の投入や、異業種(製薬メーカー等)による乳性飲料商品開発、豆乳の飲用拡大による牛乳の代替化など、これまでの市場環境とは異なる構造的課題に直面しているのが現状である。

### 牛乳は“消費意欲を喚起”することができるか?

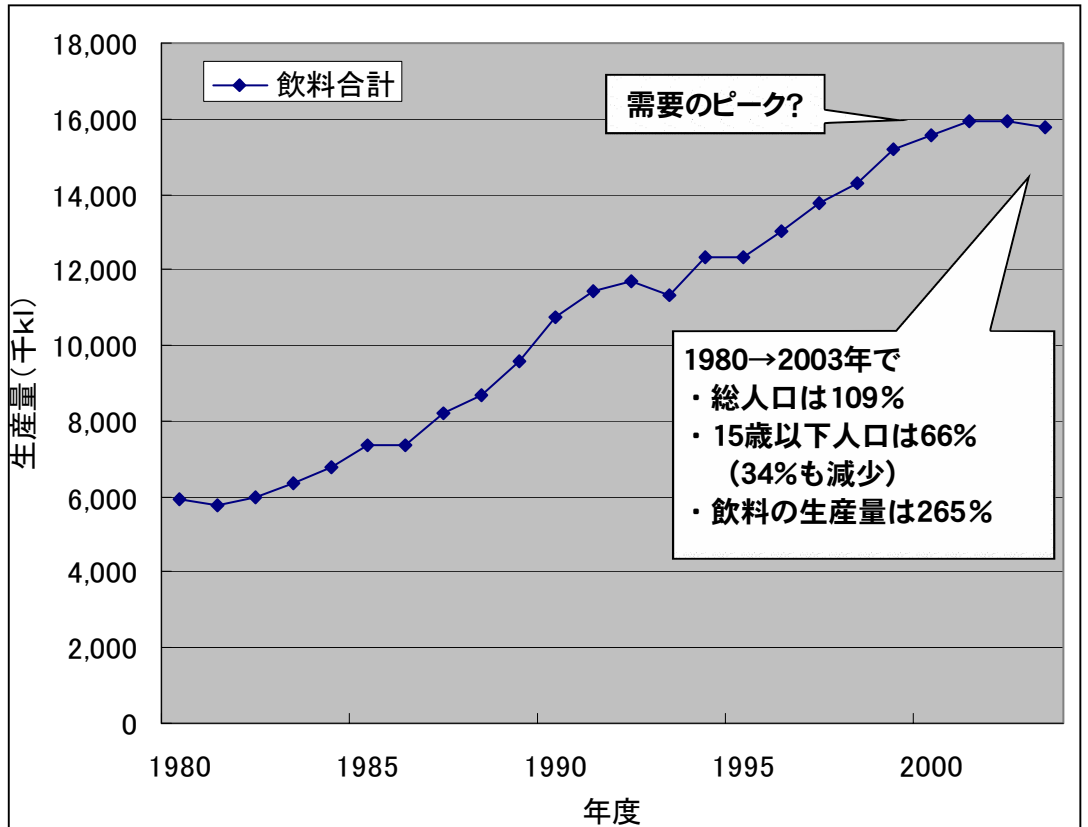
現在の成熟・飽和消費社会では“消費意欲を喚起”させることのできる商品のみが成長を享受できる傾向がはっきりしてきている。

そうした商品が有する特性は、“斬新なデザイン”“利用シーンや時間帯の明確化”“ターゲットの鮮明化”などである。

牛乳類においても商品の品質、安全・安心はもとより利用シーン、利用者像、利用価値などをより明確化し、“消費意欲の喚起”に直結する個々の商品や打ち出し、牛乳・加工乳～乳製品トータルでの訴求など、パーソナル&商品分野トータルでの市場活性化が必要な時期を迎えていると思われる。

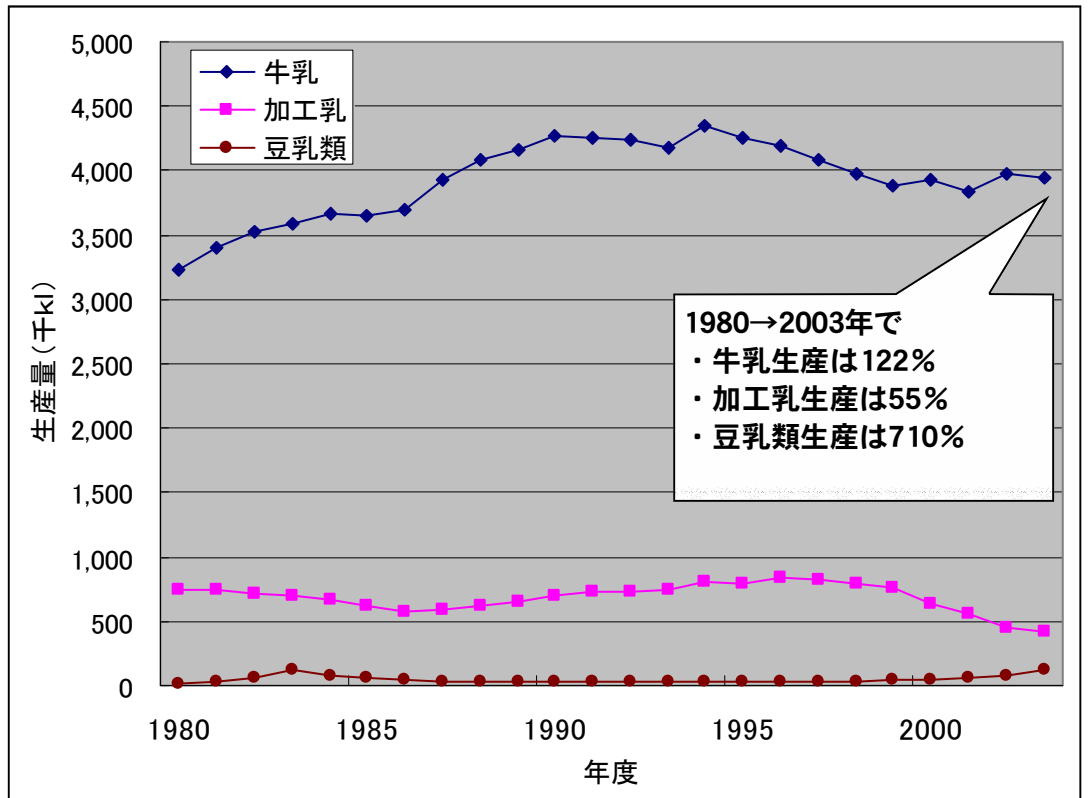
今後は市場における競合(漠然とした競合ではなく明確なライバル想定)の認識とそれに対応する競争的優位性獲得のための対策が必須となる。

■図表1:清涼飲料水生産量の推移



出所:ピバリッジジャパン、農水省、総務省から当社作成  
 飲料は「炭酸飲料、天然果汁飲料、果実飲料、コーヒー飲料、烏龍茶飲料、紅茶飲料、緑茶飲料、その他茶飲料、ミネラルウォーター、スポーツ栄養飲料、トマト・野菜ジュース、豆乳類、乳性飲料、その他」飲用牛乳を含まず。

■図表2:牛乳、加工乳及び豆乳類の生産量推移



出所:J-MILK、ピバリッジジャパンから当社作成

# 1. 牛乳類の小売流通動向について

## 1-2 牛乳類の売場動向について

### ■牛乳の本格代用商品として豆乳の成長(率)と定着化が注目される

### ■牛乳は主力商品への集中や特売集客商品といった従来の性格から、店舗の個性・地域性や顧客ロイヤルティを高める商品へと役割が変わりつつある

#### 「黒」と「豆」が健康の象徴へ

「黒ごま」「黒酢」など、“黒い”食品がブームになっている。黒豆の色素アントシアニンは赤ワインやココアブームで注目されたポリフェノールの一種で、優れた抗酸化作用を持つといわれる効用と、色の強さ、視覚的な分かりやすさも消費喚起に影響していると考えられる。

#### 豆乳は第二次ブームの到来か?牛乳の本格代用商品となるのか?

豆乳の消費拡大も続いている。農水省によると2003年の国内生産量は12万8千トンと前の年に比べて6割強も拡大、8年連続の増加となった。04年は猛暑も追い風となり、さらに4割増の18万トン前後となった。豆乳に含まれるイソフラボンの女性ホルモン代替効果といった健康効果が広く知られるようになったことなどが背景にある。1980年代初めにも健康効果に注目が集まりブームとなった。ところがそれに乘じた参入が相次ぎ、粗悪品が出回った結果、国内生産量は83年に11万7千トンのピークを迎え、その後は92年の2万5千トンまで9年連続で減少した。

だが、今回は様相が異なる。「臭みや粉っぽさを抑え、飲みやすく、おいしく仕上げること」や売場での見せ方(サイズ・デザイン)や売れ方(回転率)などまで考慮され計画された製品が支持を得ている。さらに、飲みきりサイズの200ml入りに対して、家庭で消費する1リットルタイプの販売量が伸びていて、日常的に豆乳を飲む消費者が増えていることを示す。消費者の健康志向と継続的な意識の高まりが、豆乳の消費拡大を引き起こし、牛乳の代替商品として成長する可能性が高まっていると考えられている。

#### 「牛乳」は長期に渡った“特売集客アイテム”から、次の果たすべき役割へ移行中

一方、牛乳では主力商品への集中度は低下し、「店舗の個性・地域や顧客のロイヤルティ」を担う役割が一層強まって来ている。これが、地場産牛乳の品揃え強化につながっている。集客を主目的とした牛乳の特売は、慣れ親しんだ手法として残りはするものの、その重要性や期待については薄れる一方となる。

そうした中で、地場産牛乳を店舗の安全・安心とおいしさの一つのシンボルとして取り扱う売場もあり、ビン詰め1リットルで350円以上も当たり前の店もある。

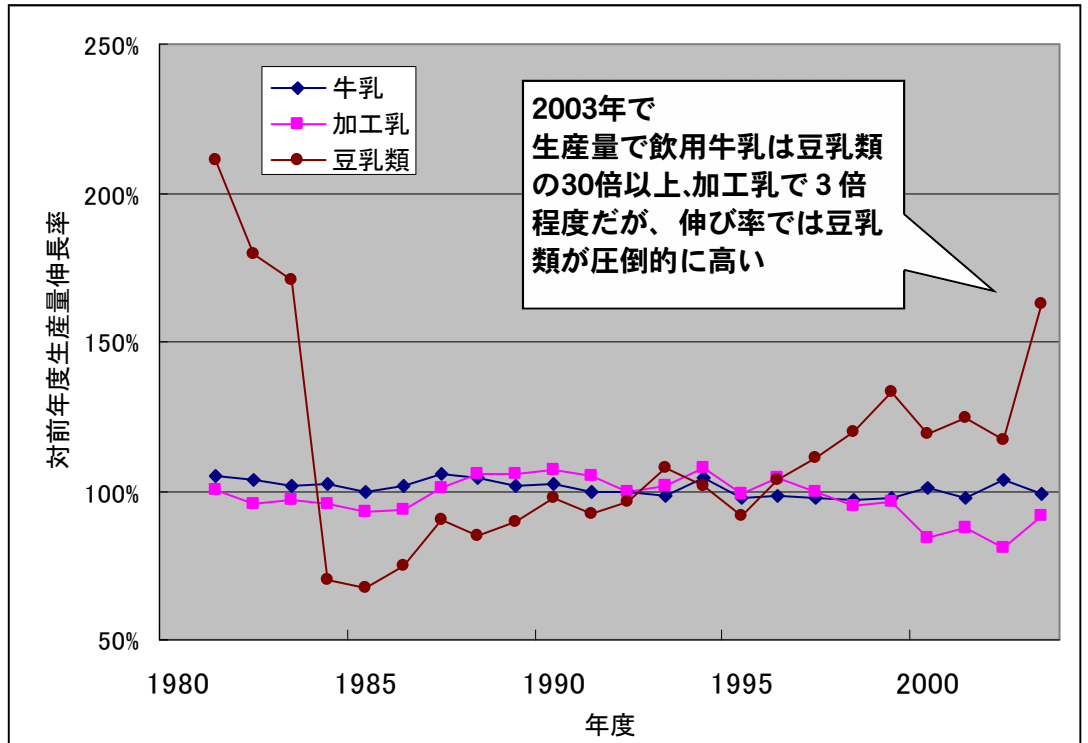
デイリー商(日配)品の売場づくりは、その店舗の地域性や鮮度へのこだわり、安全安心の姿勢と、消費者へのきめ細かな対応力を示す重要な売場ともなっていて、牛乳類はそうした中での新たな役割を担うことになる。

#### 日常の「上」「特上」が高度に成熟した少子高齢(瘦身)化時代に支持される商品へ

大手スーパーの店頭では、1リットルパックで10アイテム以上が一般化している。瓶を扱う店舗の増加も最近の傾向といえる。さらにデイリー商品において低価格であることは絶対的な支持を得る基盤ではあるものの、一部の店舗では所謂「上」や「特上」に位置する上質で、かつ健康に配慮した商品の好調が伝えられており、少子高齢(瘦身)化時代の売場の主軸になる可能性が一層高まりつつある。



■図表3:牛乳、加工乳と豆乳類の対前年度生産量伸長率推移



出所: J-MILK、ビバリッジジャパンから当社作成

■図表4:流通店頭での牛乳類に対する認識と実態

売場での競合商品	①豆乳(※売場では伸び率が高いものに注力)
	②果実飲料、健康酢、コーヒー、水
	③健康・機能性飲料
健康への対応	①シニア層に対する健康アイテムとしての訴求
	②主婦に対する健康アイテムとしての訴求
	③育児主婦に対するベビー、トドラーのための離乳食訴求
利用機会の拡大	①朝食メニューとしての関連商材との提案
	②夕食メニューへの料理提供方法の提案
商品価値の向上	①新基準、新機能の提案(味の規定や機能成分表示など)
	②地場産品商品としての差別化
	③品質・安全性の訴求(トレーサビリティ、国産100%商品)
売場展開	①陳列什器の工夫によるクロスマーチャング
	②牛乳類売場でのフェース拡大

出所: バイヤーヒアリング等から当社作成

# 1. 牛乳類の小売流通動向について

## 1-3 牛乳類の売場実態について

### ■04年夏の牛乳低迷は飲料選択肢の増加(飽和化)と市場構造的な問題か ■総合スーパーを中心に売場の生産性も低迷、最大の懸念要因は来店頻度の低下

#### 牛乳だけでなく、売場全体も苦戦した04年

日本チェーンストア協会が発表した全国スーパーの2004年の売上高は14兆2,532億円で、既存店比較で前年比3.5%減となった。既存店売上高の前年割れは8年連続。猛暑や暖冬などの天候不順で衣料品を中心に季節商品が苦戦、食品や日用品で集客し、衣料で利益を出すという収益構造も完全に崩壊した。さらにBSE(牛海綿状脳症)や鳥インフルエンザの影響で畜産品が苦戦。総菜や加工食品は堅調だったが、食料品全体では前年比1.9%減になった。「物はあっても、買いたいモノがない」低迷する総合スーパーや百貨店を揶揄しての表現である。その一方で、ブランド力(素材品質+技術レベル以外の価値・価格決定要因の一般化)やプレミアム性(手の届く高級感や贅沢感、小バレ商品)を有する業態(ファッションでは「セレクトショップ」、食では「高質・高級スーパー」)は好調が続く。

#### 店舗の利用頻度は今後、ますます低下する?

消費者は魅力ある店舗、行くべき理由や満足を得られる店舗を選別しつつあり、必要だから、安いからは(ネット販売の普及もあって)積極的に店舗を利用する理由にはなり得なくなっている。こうしたことが来店頻度の低下にも関係している。

今後、売場で重要視される商品は「安全・安心」「健康」「老化防止(アンチエイジング)」に「おいしさ」「個性や地域性」という要素を満たすものになってくる。かつ、こうした要件を満たすものが一つの商品分野ではなく、主要商品分野全般に存在することが売場や店舗の支持には欠かせない。牛乳類も、その商品カテゴリでの価値追求だけでなく、他のカテゴリとの積極的な共存・協調を図る時期を迎えていると見て良い。それが売場優先の発想でもある。

#### 猛暑で消費者が求める商品が一層明確に

ところで、04年の猛暑(7月)に実際に売場でどんな対策が実施されたか、について、その主軸は機会損失と実質損失を最小化する品揃えの徹底ということになる。一部の店舗では、「乳飲料のフェース拡大」「無調整牛乳から、白物乳飲料へシフトするように工夫する」といった動きも見られた。これは猛暑においては、「すっきり感のあるものが売れる」という経験則や機会損失(欠品)が消費者にとって、不満を生む要因になるという配慮、原乳不足懸念での欠品や混乱を防ぐためということもあった。

飲料売場については、店舗の地域性や独自性を提案しやすい牛乳の重要性が再認識されている。一方で成長率の高い豆乳の充実や、他の飲料新製品の導入も相次ぐ。牛乳類もこうした売場の動きを睨んだ新鮮な提案やプレミアム性の高い商品導入などが重要性を増して行くと考えられる。

■図表5:2004年の牛乳類販売

単位:対前年比(%)

		1月	2月	3月	4月	5月	6月	7月	8月	9月	10月	11月	12月
牛乳 1割	POS データ	▲8.96	▲2.97	▲9.18	13.69	▲9.10	▲13.39	▲7.48	▲15.87	▲17.73	▲15.66	▲21.68	-
	調査店	▲2.59	2.58	▲3.64	▲2.43	▲0.19	0.75	6.78	▲0.22	2.32	0.81	▲2.45	▲0.34
白物 乳飲料 1割	POS データ	▲33.14	▲33.61	▲45.77	53.57	▲53.63	▲47.34	▲30.95	▲34.91	▲37.45	▲39.85	▲41.09	-
	調査店	10.07	13.88	3.84	▲0.35	1.84	▲2.09	▲1.99	▲8.59	▲8.71	▲8.71	▲1.97	▲4.33
加工乳 1割	POS データ	▲32.32	▲34.79	▲33.65	35.78	▲30.12	▲32.22	▲29.91	▲29.88	▲31.04	▲15.81	▲18.28	-
	調査店	▲9.94	▲3.31	▲8.04	16.06	▲5.49	▲11.99	0.87	▲16.35	▲27.02	0.50	▲19.65	▲10.39

出所:POSデータはJ-MILK、調査店はバイヤーヒアリングおよびバイヤーアンケートより(調査店欄の数値は15店舗平均値)

■図表6:2004年のスーパー販売:市場規模14兆2,532億円、既存店比較で前年比▲3.5%

	1月	2月	3月	4月	5月	6月	7月	8月	9月	10月	11月	12月
合計	▲3.3	▲0.9	▲4.8	▲4.9	▲4.2	▲4.6	▲2.1	▲5.8	▲2.9	▲4.5	▲4.8	▲5.3
衣料品	▲4.6	▲3.5	▲4.0	▲4.6	▲6.2	▲6.4	▲0.4	▲7.2	▲6.5	▲11.2	▲14.0	▲9.6
飲食料品	▲1.2	1.6	▲1.7	▲2.9	▲1.4	▲1.5	▲0.4	▲2.3	▲1.1	▲0.5	▲2.7	▲3.9
その他	▲6.6	▲5.3	▲12.4	▲9.5	▲9.2	▲10.4	▲7.2	▲13.0	▲5.2	▲7.9	▲5.5	▲4.6

出所:経済産業省「商業販売統計」、日本チェーンストア協会などより当社作成

■図表7:2004年の猛暑にもかかわらず牛乳類が低迷した理由

理由	順位	詳細
豆乳へのシフト	1	高齢化が進むにともなって豆乳カテゴリーが伸びている
全体的にすっきり・あっさりした飲料への嗜好がシフト	2	
気温が高すぎのため、飲料としては不適	3T	
牛乳の有用性が他の飲料でまかなえた	3T	事件以降の牛乳・加工乳が低迷している
宅配需要の増加	5	
その他(来店頻度の減少)	6	

出所:バイヤーヒアリングおよびバイヤーアンケートより

■図表8:今後の飲料売場での重点商品(フェイス拡大や販促強化)と牛乳類との競合性

項目	順位	牛乳類との競合性
牛乳	1	-
無糖茶	2	
水	3	弱
その他(豆乳・健康飲料・ドリンク酢)	4	強
白物乳飲料	5	
果実飲料	6	中
加工乳	7	
コーヒー	8	微弱
スポーツ	9	
紅茶	10	
炭酸飲料	11	

出所:バイヤーヒアリングおよびバイヤーアンケートより

# 1. 牛乳類の小売流通動向について

## 1-4 今後の食売場の動向

- 高質・高級SMを軸に「高くても安全でおいしいもの」を求める高質志向が深耕
- 「素材品質×技術レベル」だけでなく『ブランド性』や『美的感情刺激性(感性、ファッション性etc)』が大きく価値(価格)を左右する時代へ

### 食売場は今後一層、少量多品種・産地直結へ

市場法改正を追い風にして生鮮食品の卸会社が仕入れや販売先を拡大する動きが広がってきた。これまで産地→卸→仲卸→小売という市場流通の原則に縛られていたが、今回の改正でこうした流通規制が緩和。仲卸が卸会社を通さず産地から直接仕入れたり、卸が仲卸を経由せずに小売に販売したりするなど、例外的な取引がやりやすくなるため、流通経路の多様化が進む。

産直によってトレーサビリティを導入しやすくなり、中長期的には、中間経費や配送経費の削減で市場流通より低価格の生鮮を供給できるのではとの期待もある。

### 高付加価値や独自性の追求では規模よりも価値判断力が求められる

ある仲卸では全国の産地をこまめに回り、糖度が高い完熟のモモや有機栽培のジャガイモなど、独自に発掘した高付加価値の農産物調達に取り組んできた。産地で早朝に収穫した商品を航空便で東京に運び、当日午後から高級スーパーの店頭で販売するなどして消費者から好評を得ている。

従来、産直は大手量販店が先行してきたが、少量多品種の品揃えという面では卸に一日の長がある。規制緩和は、仲卸が中間流通業者から脱皮し、その役割を再認識させる好機でもあり、既存のスーパーや総合スーパーに優位性があった食品の消費価値を変えるきっかけになるかもしれない。

### 食のファッション化で成長する高質SM

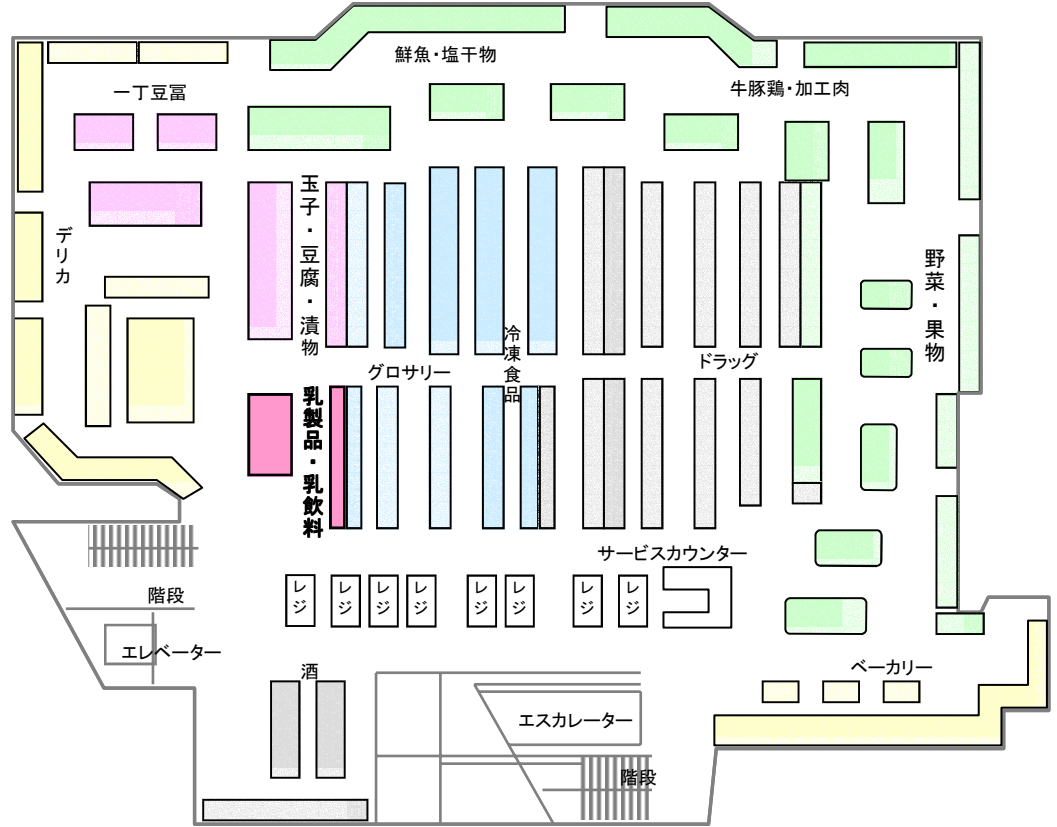
高級スーパーでは、安全・安心、信頼はもとより“食のファッション化(必需品としてのモノの価値だけではなく、人の心を豊かにしたり感動させたりするような美的感情刺激性)”と“ブランディング(店舗自体もブランド)”で成長している。ファッション業界を席卷した生産・小売の垂直統合(自主企画製造小売業)化も、食の消費喚起に寄与すると考えられる。「生産地(地元含む)直結」によって、トレーサビリティや安全・安心面の強化と限定品や独自品を提供することが可能になる。生産効率重視の画一的商品ではなく、消費者が価値を実感する特別性商品(牛乳では1リットル300~500円程度)で店に相応しい顧客を囲い込む。

### 一般的スーパーでも商品の二極化傾向が見られる

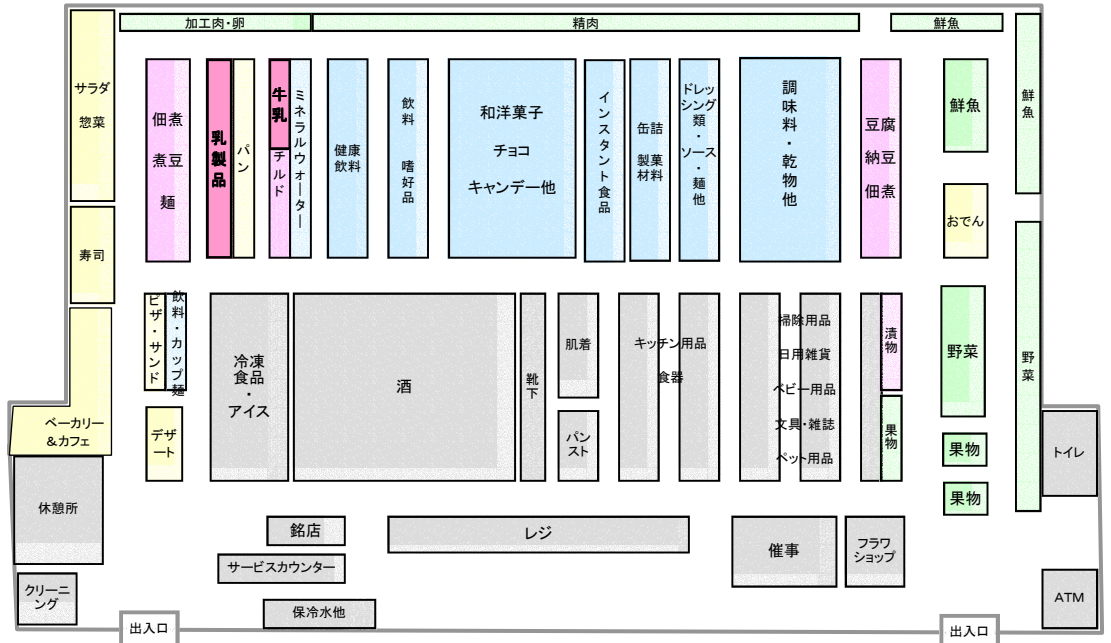
一般的スーパーでも価格志向と品質志向の二極化が見られる。牛乳についても価格訴求型のボリュームゾーン(1リットル200円代まで)だけでなく、高質な「産地直送品」「牧場限定ビンタイプ」「低温殺菌牛乳」(1リットル300円代)などへの取組みが積極化している。深夜営業、24時間営業の増加で、夜間利用客には1リットルタイプではなく500mlタイプへのニーズが強いことも明らかになってきた。通勤・通学の際に必要な最低限を購入するという(価格よりも)量目重視からである。こうした品質(価格)と量目のバラエティ&バランスによる展開が牛乳消費を活性化する売場の重要な販売政策として認識されつつある。

商品区分
デイリー
生鮮食品
加工食品
パン・惣菜
その他

■図表9:都市型高質・高級スーパーの売場構成例(目的性の高い商品としてレジ近くに集約)



■図表10:地域型量販スーパーの売場構成例(ボリューム展開飲料の一部として牛乳を配置)



■図表11:牛乳類の取扱いアイテム数例

	牛乳			乳飲料			加工乳			脱脂乳・他		
	1L	500ml	他(瓶)	1L	500ml	他(瓶)	1L	500ml	その他	1L	500ml	その他
A店	15	6	9(3)	8	2	11(4)	3	—	2	1	3	—
B店	13	5	6(2)	8	1	3(1)	3	1	1	—	—	2
C店	11	4	5(3)	4	—	4(2)	2	—	1	2	1	—



# 1. 牛乳類の小売流通動向について

## 1-5 牛乳類の需要・消費拡大について

■牛乳の市場性や売場特性を十分に了解し、他の飲料を競合と認知した上で長期包括的な市場活性化施策を検討する時期に

■短期的には新商品、新情報、ピンポイント情報による“絞り勝ち(広げ負け)”型の施策展開でマンネリ感を打開

飲料市場は総人口減少前に、既にピークアウトした?

21世紀を迎えた2001～2002年(ワールドカップ開催)が飲料需要のピークだと仮定すれば、今後は飲料市場での争奪競争が激化することになる。こうした環境の中で特に飲用牛乳は総人口増にも、15歳以下の人口減にも関係しない安定需要商品であることが改めて確認できる(図表12)。牛乳においては安定需要層を資産としながら、特定市場の開拓により市場全体の底上げを図ることができる可能性が高い。一方で加工乳についてはこの逆を示しており、抜本的・革新的な対応が必要となる。

加工乳については抜本的な需要拡大が必須

乳性飲料については、市場性に十分な期待が持てる。ただ、いずれも2003年までの傾向であり、飲料市場全体がピークアウトしたと仮定すれば、需要の底上げにはこれまでの数倍のエネルギーが必要になると思われる。また、牛乳の代替商品と注目されている豆乳についても対前年伸長率以外、差し迫った脅威を示すような傾向は認められないが、加工乳の底上げも含めた業界一丸の取組み姿勢では圧倒的な格差を誇示しておく必要があると思われる。

牛乳類へのこだわりとともに、消費者と同じ立場に立った商品価値、利用機会等への働きかけが重要

商品特性からも数値的にも、需要拡大が見込めそうにない(特に有糖)炭酸飲料では、現状の支持層を正確に把握した上で、今後の主要顧客としたい10代(中学～高校生)にターゲットを絞り込んで、長期に渡る需要拡大&ブランディング施策を既に本格化している。

牛乳類においても、個別アイテムと乳製品(業界)全体のアピールによる二面作戦で短期・長期の需要底上げが必要な時期を迎えている。牛乳類の飲用シーン、ライフステージ(年代)別の効果・効用、旬の食材とのコラボレーション(協同)、量目バリエーションによる飲用機会の拡大、パッケージのファッション化や地域情報との連動など、大手飲料メーカーによるマス(画一)的商品と比較しても、その取組み範囲は広い。

-0.8以上の数値は豆乳類生産量の増加によって、商品の生産量が減少した関係が強いことを示す(相関係数については次ページを参照)

	対豆乳相関係数		
	過去3年	過去10年	過去15年
牛乳	0.40	-0.57	-0.65
加工乳	-0.81	-0.94	-0.88
乳飲料	-0.58	0.44	0.56
乳酸菌飲料	0.99	0.75	0.74
はっ酵乳	0.96	0.91	0.80

出所:J-MILK、ピバリッジジャパンから当社作成

■図表12:牛乳類および飲料生産量と人口の相関関係(1980～2003年までの生産量と人口推移)

1980→2003年までの総人口は増加傾向にあるため、相関係数が0.8以上であれば強い相関(人口の増加に伴い生産量が増える)ことを示す。  
一方、15歳以下の人口は減少しているため、相関係数が-0.8以上であれば人口が減少しても生産量が増えることを示している。

牛乳類	相関係数		飲料	相関係数	
	総人口	15歳以下		総人口	15歳以下
飲用牛乳計	0.58	-0.54	炭酸飲料	0.06	-0.06
(牛乳)	0.71	-0.63	天然果汁飲料	0.85	-0.86
(加工乳)	-0.14	0.07	果実飲料	-0.59	0.67
乳性飲料計	0.92	-0.95	コーヒー飲料	0.98	-0.95
(乳飲料)	0.92	-0.95	烏龍茶飲料	0.93	-0.95
(乳酸菌飲料)	0.46	-0.44	紅茶飲料	0.87	-0.90
(はっ酵乳)	0.91	-0.95	緑茶飲料	0.91	-0.89
合計	0.96	-0.96	その他茶飲料	0.88	-0.89
相関係数の絶対値	相関のある無し		ミネラルウォーター	0.83	-0.88
$0 \leq  r  < 0.4$	ほとんど相関がない		スポーツ栄養飲料	0.95	-0.95
$0.4 \leq  r  < 0.6$	弱い相関がある		トマト・野菜ジュース	0.73	-0.80
$0.6 \leq  r  < 0.8$	かなり相関がある		豆乳類	-0.42	0.55
$0.8 \leq  r  \leq 1$	強い相関がある				

出所: J-MILK、ビバリッジジャパンから当社作成

■図表13:牛乳類の市場全体底上げについて

酪農乳業業界と流通での取組み	
長期的取組み ↑ ↓ 短期的取組み 需要喚起・市場の底上げ	①現状のヘビーユーザー層の把握と長期的需要喚起施策の立案・展開 ②牛乳類の競合優位性の明確化と需要喚起に対する必要条件・十分条件の明確化 ③牛乳需要拡大に相関関係の高い要素の明確化と施策検討、異分野とのコラボレーション展開の検討 ④加工乳に対する将来予測と需要喚起の可能性の測定 ⑤他の飲料商品研究による参考視点、参考施策の選定とカスタマイズ化
	①牛乳類のブランディング施策の展開 ②一年52週での牛乳類の売場訴求テーマの設定と売場展開モデルの策定(毎年内容を改訂して継続展開) ③牛乳類売場の高付加価値(ファッション)化の研究と流通への提案・コラボレーションモデルの策定とトライアル ④売場での牛乳類の品質保証・訴求方法の策定とツール提供 ⑤飲用シーン、利用方法、牛乳類にまつわる蘊蓄やエピソード等、商品喚起に有用な情報の整理や売場での活用方法の提供





## 2. 流通情報 2004年の変化と動向

---

2-1	流通業全体の変化と動向	————	P14
2-2	大手小売業(百貨店・総合スーパー)の変化と動向	————	P18
2-3	食に対する各社の取組み	————	P22
2-4	SM(スーパーマーケット)の変化と動向	————	P28
2-5	2005年の流通業界動向	————	P32
2-6	生産・流通・消費者の関係変化	————	P40

## 2. 流通情報 2004年の変化と動向

### 2-1 流通業全体の変化と動向

■ダイエーの産業再生機構入りを目玉に淘汰・再編が続いた2004年は、まれにみる異常気象に翻弄され、多くの企業が悪影響を受けた

■異業種間競争も激化し、独自の生き残り策を模索する動きが活発化した

新規出店、リニューアルと開  
発ラッシュが加速する流通  
業界

百貨店・スーパーなどをはじめ、総合型流通小売業にとって2004年は激動の1年となった。最大の焦点のダイエー再建問題は迷走の末に産業再生機構への支援要請で決着し、業界再編も一段と加速した。記録的な猛暑や暖冬、台風などの異常気象の天候不順に対応しきれず、多くの企業が販売不振に翻弄された。

流通業界でも淘汰される店が現れる一方、旗艦店は大幅リニューアルが相次ぐなど、優勝劣敗が際だった。なかでも、百貨店の地盤沈下が一段と鮮明となっているが、ブランドの垣根を取り払った斬新な売場を展開する伊勢丹メンズ館や、専門店型の店舗開発に力を入れる三越など、独自の百貨店のあり方を追求する動きも出てきた。

総合スーパー各社の苦戦も続いており、中間決算を見ても連結ベースでは各社の子会社の収益により、増益を果たしてはいるが、本業のGMSの不振は拭いきれず苦境からなかなか抜け出せない状態である。

また、小売業界で最も大手の寡占化が進んだコンビニエンスストアは、店舗開発力や商品開発力で大手に劣る中小チェーンの淘汰が加速している。一方で経営難に陥っていたam/pmの大手外食チェーンのレイズインターナショナルへの傘下入りも話題となった。

専門店は、家電、衣料、医薬など特定分野で圧倒的な品揃えと低価格を武器にシェアを獲得している。また、大型ショッピングセンターは、開発の勢いが止まらず店舗網を拡大してシェアを伸ばしている。首都圏での開業ラッシュの中、その火付け役となった埼玉県南地域では、4月にイトーヨーカ堂を核テナントにした県内最大級のSC「ステラタウン」、9月には県内最大の12スクリーンを持つシネマコンプレックス(複合映画館)を併設したSC「コクーン新都心」がオープンした。イオンも11月に戸田市内、12月にはさいたま市内にそれぞれSCをオープンし、百貨店を巻き込んだ競争が激化している。

食品全体へと広がる生産  
履歴開示

2004年12月1日から牛肉トレーサビリティ法の流通段階における措置が義務づけられるなど、食の安心・安全確保を強化する動きが益々顕著となってきているが、こうした中、牛肉に留まらず食品全体へと着実に生産履歴開示が広がってきている。

大手商社が鮮魚卸と組み、トレーサビリティを徹底した鮮魚をスーパー向けに提供しはじめており、鮮魚の卵や稚魚の産地、与えた餌などの情報を店頭やインターネットで確認できるシステムも近々稼働する。百貨店でも地方物産展で業者の店舗や加工工場の写真の掲示などに取り組んでいるところも見られる。その他スーパーなどでも独自に鶏卵や、米、野菜などの情報開示に積極的に取り組むところが増えてきており、今後も多くの分野で施策が実行されていくと思われる。

月	社会・消費	流通小売業の主な動き	淘汰・再編、再建に関する動き
1月	<ul style="list-style-type: none"> <li>日本の高炉向け鉄鉱石、約2割値上がり</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>西友、労組に1,500～1,600人の希望退職募集を通告、募集枠に達しない場合は「退職勧告」に踏み切ると説明</li> <li>丸井が八王子店、土浦店、川口店を閉鎖</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>マツモトキヨシがドラッグストアの健康家族（長野県岡谷市）を買収すると発表</li> <li>国分、老舗酒類卸の広屋を子会社化</li> <li>あしぎんフィナンシャルグループ株が上場廃止</li> <li>民事再生法で経営再建中のさくら野百貨店が高島屋から営業支援を受けると発表</li> <li>エコスが民事再生法の適用を申請したマスタ（茨城県取手市）を支援すると発表</li> </ul>
2月	<ul style="list-style-type: none"> <li>大型ばら積み船、スポット運賃が過去最高値に</li> <li>九州新幹線鹿児島ルート（新八代～鹿児島中央駅間）が開業</li> <li>横浜市で地下鉄みなとみらい線が開通</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>小倉伊勢丹が開業</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>アオキインターナショナルがトリイを完全子会社化</li> <li>カスミがイオンとの提携を機に日本流通産業（ニチリウ）を脱退</li> <li>近鉄百貨店が子会社の食品SM、近商ストアを投資会社フェニックス・キャピタルに売却</li> <li>グランドタマコシ（愛知県一宮市）などグループ3社が民事再生法を申請</li> <li>カネボウ、再生機構に支援要請、花王への化粧品売却を撤回</li> <li>ユニーが鈴丹を子会社化</li> <li>名古屋鉄道が名鉄百貨店を完全子会社化</li> <li>マツモトキヨシが九州最大のドラッグストアのドラッグイレブン（福岡市）と仕入れや物流共同化などで提携</li> <li>原徳チェーン（島根）、再生法申請</li> </ul>
3月	<ul style="list-style-type: none"> <li>大豆の国際価格が16年ぶり高値となる1ブッシェル10ドル台</li> <li>H形鋼、市中価格が約20年ぶり高値に</li> <li>建設用鋼材の供給不足が深刻化</li> <li>六本木ヒルズの回転扉に挟まれ、6歳の男児死亡</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>書籍取次の日本出版販売が、中国で書籍の流通、販売を手掛ける北京市新華書店と業務提携することで合意</li> <li>ジャパネットたかた、最大66万人分の顧客情報が流出と発表</li> <li>ファーストリテイリングが食品子会社のエフアール・フーズを6月に解散し、食品から撤退すると発表</li> <li>東急百貨店日本橋店跡地に複合施設「コレド日本橋」オープン</li> <li>松坂屋がくずは店（大阪府枚方市）を閉鎖</li> <li>岩田屋新本店（福岡市）が開業</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>ダーバンとレナウンが経営統合</li> <li>コロナイド、同業の轟頂屋を子会社化すると発表</li> <li>ダイエー、「福岡事業」の球場とホテル売却で米投資ファンドのコロニー・キャピタルと正式契約</li> </ul>
4月	<ul style="list-style-type: none"> <li>消費税の総額表示スタート</li> <li>コメの生産・販売の規制を一段と緩和する改正食糧法が施行</li> <li>京都府、鳥インフルエンザ終息宣言</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>高島屋が岡山、岐阜、高崎の3店を分社化、社員523人も転籍</li> <li>イトーヨーカ堂が05年春、中国に食品スーパーを出店すると発表</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>ケーズデンキがギガスを子会社化して事業統合し、ギガスケーズデンキに</li> <li>あらたがダイカ、伊藤伊、サンビック、徳倉、野村商事の子会社4社合併</li> </ul>

## 2. 流通情報 2004年の変化と動向

月	社会・消費	流通小売業の主な動き	淘汰・再編、再建に関する動き
4月	<ul style="list-style-type: none"> <li>商品先物市場の利便性・信頼性の向上や委託者保護の徹底などを進める改正商品取引所法が成立</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>西友、米ウォルマートのノウハウを導入したスーパーセンターの沼津店(静岡県沼津市)オープン</li> <li>日本マクドナルドの創業者で元同社会長兼最高経営責任者(CEO)の藤田氏が死去</li> <li>セブン-イレブン・ジャパンの中国1号店が北京にオープン</li> <li>高島屋が東京店を8年ぶりに全面改装オープン</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>クラヤ三星堂、アトルとエバルスの医薬品卸2社を子会社化</li> <li>ハピネット、ハピネット・ジェイピーなど子会社3社を吸収合併</li> <li>ギガスケーズデンキが04年10月に八千代ムセン電機を完全子会社化して事業統合すると発表</li> <li>タワーレコード、パルコ系のウェイヴを傘下に</li> <li>産業再生機構、フレック(千葉市)の支援決定。英テスコの子会社に事業統合</li> <li>花王、04年7月に日用品販売会社の花王販売(東京・江戸川)を完全子会社化すると発表</li> </ul>
5月	<ul style="list-style-type: none"> <li>東京工業品取引所、金オプションを新規上場</li> </ul>		<ul style="list-style-type: none"> <li>松坂屋大阪店(大阪市)が閉店、81年の歴史に幕</li> <li>吉野家ディー・アンド・シー、はなまる(高松市)を傘下に収めると発表</li> <li>サミーとセガが04年秋経営統合すると発表</li> <li>スズケンがアスティスを04年10月に完全子会社化すると発表</li> <li>カネボウが化粧品事業を分離、新会社「カネボウ化粧品」発足</li> <li>エディオンがミドリ電化を05年4月に完全子会社化すると発表</li> </ul>
6月	<ul style="list-style-type: none"> <li>日中両政府が中国人団体観光客への査証(ビザ)発給の対象地域を、現在の2市1省から3市5省に拡大することで合意</li> <li>改正卸売市場法が成立</li> <li>業務用大豆油が約19年ぶり高値</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>シャープが特許侵害を理由に、台湾製液晶テレビの販売停止を東京地裁に求めた問題で、対象のテレビを販売するイオンが、シャープとの取引中止を発表。話し合いでイオンが翌日、中止措置を撤回</li> <li>ヤマダ電機が広島市中心部に同社最大規模で初の都市型店舗を開業</li> <li>京王百貨店の社長に宮田洋一・元京王ストア社長が就任</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>再生ファンドのフェニックス・キャピタルがさくらや(東京・新宿)を買収</li> <li>イオン、住友石炭鉱業系のスーパー「ジョイ」の7月メドの買収明らか</li> <li>ハウステンボス(長崎県佐世保市)の債権者集会で、野村プリンシパル・ファイナンスを支援企業とする更生計画案を承認</li> <li>ミレニアムリテイリングが野村プリンシパル・ファイナンスなどから出資を受ける総額1千億円の資本増強策を発表</li> </ul>
7月	<ul style="list-style-type: none"> <li>パソコン用液晶パネル、1年半ぶり下落</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>大手製紙各社、印刷用紙の値上げ表明</li> <li>ファミリーマートの中国1号店が北京に開業</li> <li>イオングループのマックスバリュ東海が東証第二部に再上場</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>福岡県大牟田市の百貨店の松屋、会社再建を断念</li> </ul>

月	社会・消費	流通小売業の主な動き	淘汰・再編、再建に関する動き
8月	<ul style="list-style-type: none"> <li>・輸入豚肉に対するセーフガード、4年連続で発動</li> <li>・鉄スクラップ、約20年ぶり高値に</li> <li>・鋼板、店売り(一般流通)市場で品不足が加速</li> <li>・全国さんま棒受網漁業協同組合、8月では初となる水揚げ後24時間休漁措置</li> <li>・伊香保温泉で偽装表示疑惑発覚</li> </ul>		<ul style="list-style-type: none"> <li>・イトーヨーカ堂韭崎店(山梨県韭崎市)が閉店</li> <li>・レイنزインターナショナルがコンビニ中堅のイーエム・ピーエム・ジャパンを171億円で買収</li> <li>・英スーパー最大手のテスコが傘下のシートウーネットワークを通じて、産業再生機構の支援を受けている中堅スーパー、フレックの中核事業を吸収合併</li> </ul>
9月	<ul style="list-style-type: none"> <li>・セメント、東京地区で21カ月ぶりに市中価格上昇</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>・三越が横浜、大阪、倉敷の店舗閉鎖と800人の希望退職募集を決定</li> <li>・ホークスタウンの高塚猛社長が解任。後任はコロニー・キャピタルの増井利夫駐日代表に</li> <li>・複合街区「丸の内オアゾ」が開業</li> <li>・三越が横浜店の閉鎖を発表</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>・東京急行電鉄が東急百貨店を2005年4月に完全子会社化することを決定</li> <li>・ミレニアムリテイリングが西武百貨店を完全子会社化</li> <li>・ディスカウントストアのキムラヤが民事再生法の適用申請</li> </ul>
10月	<ul style="list-style-type: none"> <li>・長雨や相次ぐ台風上陸で野菜価格が急騰。レタスは東京市場で6年ぶりの高値</li> <li>・ニューヨーク原油、過去最高の1バレル55ドル台に。米国在庫が減る中、供給不安が台頭</li> <li>・非鉄国際価格が急騰。銅が15年ぶり、アルミが9年ぶり高値に</li> <li>・国産ナフサ、7～9月価格が14年ぶり高値の1キロリットル3万1,300円に決定</li> <li>・新潟県中越地震が発生、小売各社の店舗も打撃を受ける</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>・三越が新宿店を専門店ビルに業態転換</li> <li>・宇都宮市で大型商業施設ベルモールが開業</li> <li>・三井不動産がロビンソン百貨店宇都宮跡の後継テナント発表</li> <li>・三越日本橋本店新館が開業</li> <li>・ダイエーの高木邦夫社長が辞任、後任に蓮見敏男常務が就任</li> <li>・大阪府堺市に大型SC「ダイヤモンドシティ・プラウ」が開業、阪急百貨店が入居</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>・丸紅、赤城水産株をジャパンフードシステムに売却</li> <li>・ダイエーが産業再生機構に支援要請決断</li> <li>・高級スーパーの成城石井がレイنزインターナショナルの傘下に入る</li> </ul>
11月	<ul style="list-style-type: none"> <li>・一万円、五千円、千円札の新札流通が一日から開始</li> <li>・レギュラーガソリン、9年半ぶりの1リットル120円</li> <li>・つくばエクスプレスの全線走行試験開始</li> <li>・東京の全農鶏卵Mサイズ、8年ぶり高値に</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>・ローソンが日本郵政公社の郵便小包「ゆうパック」の取り扱いを開始</li> <li>・大阪・西梅田にオフィス兼商業施設「ハービスエント」開業</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>・ダイエーが「福岡ダイエーホークス」をソフトバンクに売却することを発表</li> </ul>
12月	<ul style="list-style-type: none"> <li>・牛肉トレーサビリティ法が流通段階に適用(1日)</li> <li>・全国7商品取引所、大納会繰り下げを決定。2005年から12月30日に</li> <li>・東京穀物商品取引所、コメ先物の上場検討委員会を設置</li> <li>・政府・与党、九州新幹線長崎ルート(武雄温泉～諫早間)の着工で正式合意</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>・ドン・キホーテのさいたま市内2店舗で連続火災、「浦和花月店」で店員3人が死亡</li> <li>・産業再生機構が産業再生委員会を開きダイエー支援を正式決定(28日)</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>・西友が米ウォルマート・ストアーズなどを引受先とする45億円の第三者割当増資を実施</li> <li>・小田急百貨店と藤沢小田急が2005年3月の経営統合を発表</li> <li>・食品卸県内最大手の武田食品(甲府市)が三井物産との資本提携を決定</li> </ul>

## 2. 流通情報 2004年の変化と動向

### 2-2 大手小売業(百貨店・総合スーパー)の変化と動向

■百貨店業界は売上不振が続くなか、旗艦店のリニューアルなど既存店底上げと収益構造の改善が顕著になった

■総合スーパー上位2社の連結好調・単体不振が鮮明化。減収減益トレンドが続く中での対応策が注目される

#### 16年ぶりについに8兆円を 割り込んだ百貨店業界

2004年の百貨店売上高は7兆8,787億円で、1988年以来16年ぶりに8兆円を割り込んだ。百貨店が今のペースで売上高を減少させれば、小売業でスーパーに続く2位の座を06年にもコンビニエンスストアに譲り渡す可能性が高い。

百貨店売上高は、ピークの1991年に9兆7,000億円に達した後は低迷基調にある。98年以降はマイナス成長が続いており、前年割れは、新規を含む全店ベースで7年連続、既存店ベースで8年連続となった。デフレや消費者の嗜好変化への対応が遅れているなか、残暑が厳しく、記録的な台風の来襲や暖冬の日が続き、衣料品を中心に季節商品が苦戦、コートやブーツなど利益率の高い商品の売れ行きが鈍ったことや、法人ギフト需要が低迷したことも影響した。

企業別にみても、04年3月～11月期連結業績では、高島屋は売上高が増収となったのはリニューアルした東京店と玉川店のみ。また三越も3.2%減、大丸も札幌店と京都店以外はマイナスとなった。こうしたなか、唯一好調は伊勢丹で、04年9月中間連結決算では、売上高は前年同期比3%増の2,966億円。また、経常利益が前年同期比72%増の81億円となり、中間期として過去最高を更新。03年9月に改装したメンズ館(売上高前年同期比18%増)が好調な新宿本店や立川店が増収となったほか、厚生年金基金の解散などで年金費用が減少したのも手伝った。05年3月期通期の経常利益は前期比36%増の220億円と最高益を見込んでいる。日本の流通業界で長年リード役を務めてきた百貨店であるが、新しく台頭してきた業態にその役を奪われつつある。高成長期におけるGMSの急成長と現在の不振など、チャンネルの世代交代が進んでいることを端的に象徴している。

三越は営業不振の横浜店など3店を05年5月に閉鎖すると発表したが一方では、10月に旗艦店の日本橋本店の本館のほぼ半分の売場を改装し、新館は建て替え従来比1.5倍の売場面積に増床させ改装オープンした。高島屋も4月に東京店を全面改装し、高級ブランドがワンフロアに揃う売場やデパ地下などを充実させた。個人消費の伸び悩みのほか、専門店や大型ショッピングセンター、コンビニエンスストアに顧客を奪われているため、生き残りをかけた動きが顕著となっている。

#### 総合スーパー本来の収益 源である衣料品の立て直 しが業態自体の復活への カギ

総合スーパーの2004年度単体中間決算は、GMS業態が衰退期に入っていることを益々印象づける惨憺たる結果となった。イオンの営業利益は僅か16億円で、1974年の上場以来の最低を記録。イトーヨーカ堂も70億円で、営業利益率は2年連続で過去最低水準となった。ユニーも前期比37%減の33億円。いずれも51億円確保のダイエーに業績不振は他社も同じ、と開き直らせる惨状といえる。西友は6月中間期で最終赤字を計上。通期(12月期)でも40億円の3期連続最終赤字となる見込みで、昨年引き続き債務超過回避の緊急増資を行う事態となった。GMSに

とって長期低落傾向に歯止めがかからないばかりか、ここへ来て収益力が急降下し、営業利益率ではもはや最低の低収益業態になっていることは深刻な問題となっている。食品がまずまず健闘している結果を残しているなか、その最大の要因は本来利益を生まなければならない衣料品と住関連品の不振にある。両部門の既存店前年割れの減少幅が拡大しており、特に衣料品の落ち込みはひどく、「食品で集客し、利幅の厚い衣料品で稼ぐ」GMSの収益構造が完全に崩壊した様子が見えがえる。その衣料品立て直しにイトーヨーカ堂が進める政策は、高質化とチームMDの強化。従来の問屋MDから脱却し、メーカーなどと組むセブンイレブン型の開発体制を構築して、顧客ニーズに合った自社開発商品に力を入れる。また、安物のイメージを払拭させるために1万円台のブラウスなど質の高い高額商品を積極的に揃えている。同じくイオンも衣料品改革を本格化させており、04年9月にはファッションマーケティング室を新設し、世界のファッション動向を研究する専門部隊を組織化した。

### 既存店の活性化を急ぐイオンの改革の柱はモール型SC開発と大型デステーション売場の構築

一方でイオンは、老朽化して競争力を失った総合スーパー「ジャスコ」を食品スーパー「マックスバリュ」に業態転換して刷新するほか、ショッピングセンターを増床して建て替えるなど、既存店のテコ入れを急ピッチで進行している。2005年2月期は既存店改装投資に前期比53%増の150億円を充てる計画。04年11月にはイオン北戸田ショッピングセンターの売場面積を2.3倍に拡大して改装オープンした。旧ジャスコ北戸田店を閉店した跡地に売場面積6万375㎡を確保。核店舗の新しいジャスコ北戸田店は2万㎡超のモール向けGMSに拡充し、食品売場5,300㎡、2階には子供・ベビー用品を集約した「キッズ共和国」の4,200㎡の大型売場を併設した。GMSの出店は都心を除き、大型SCに絞っており、04年末で49店となった。こうしたスケールメリット追求に突き進む一方で、04年春には地域カンパニーに権限を移譲し、地場商品の強化などキメの細かい地域での対応によりローカルスーパーとの戦いへの体制も構築している。

### ウォルマート化が着々と進む西友、業績回復にはまだ繋がらず

米ウォルマート・ストアーズ傘下の西友は2007年度までの5カ年アクションプランを進行中である。EDLC(=エブリデー・ロー・コスト)を推進するウォルマートの仕組みの導入期としての2年目である04年は、12月期連結決算は123億円の最終赤字を計上し、既存店売上高前年比も▲4.6%(通期)と業界平均を上回る厳しい結果となった。

04年の取組みの1つはMD(=商品政策)で、新商品の開発と導入に注力してきた。例えばプライベートブランドの「ファインセレクト」は単品ではなく、カテゴリー単位での商品開発を実施。ペットボトルの茶系飲料の品揃えやデザート、海外直輸入商品などの新商品が実績を上げており、今後も商品の品揃えの拡大、付加価値商品の開発を図っていく。また、新商品導入と並行して見直したのが棚割の変更(モジュールプラン)で、一番売れる商品を一番見やすい陳列棚に並べることを主眼におき全カテゴリーへの普及を進行している。また、インフラの整備では、昨年か



## 2. 流通情報 2004年の変化と動向

スマートシステムとは仕入れ・売上・発注・在庫などのデータを一元管理する店舗情報システム

ら開始している「スマートシステム」の導入を年内に210店舗へ完了させ、05年以降も順次グループ全店404店舗に導入する予定。取引先と商品情報を共有する「リテールリンク」は600社が参加するまでとなり、また西友と取引先が共同で売上高・粗利益高・在庫基準を設定し、収益向上に努める新取引形態「ジョイント・ビジネス・プラン」も73社との間で実施を開始している。また、全店舗を各法人の枠を超えて運営する6リージョン制に移行し、1つの政策下で店舗を運営するとともに、プロモーションや商品調達の一元化を推進する仕組みを構築した。ウォルマート化の量的拡大ならびに質的充実を図る実践期へ移行する05年度にいかにか業績回復を実現できるかが注目となる。

### 産業再生機構入りしたダイエーの行方はどうなるか?

#### ■産業再生機構のダイエー再生計画

##### 企業組織再編:

- ・スポンサー600億円超、再生機構500億円(うちDES400億円、払込100億円)の計1100億円超の出資
- ・スポンサーおよび産業再生機構が、それぞれ3分の1ずつ議決権を取得

##### 金融支援:

- ・債権放棄: 関係金融機関に債権放棄4050億円
- ・優先株式の消却: 主力3行が保有するダイエーの優先株式1920億円(約82.8%)を消却

##### 事業計画:

- ・不採算店舗閉鎖、不採算カテゴリーの自前売場の縮小、それに伴う余剰スペースへの外部テナント招聘
- ・SM業態を中心に首都圏・近畿圏で新規出店
- ・GMS業態の大規模改装、情報システム投資
- ・小売事業とシナジー効果のない事業の売却

##### 数値計画:

- ・2008年2月期連結営業収益1兆4800億円、営業利益400億円(OMCカード、55ステーション除く)

2004年12月28日、産業再生機構、ダイエー、メインバンクを中心に作成された「ダイエー事業再生計画」が発表された。ダイエーの再建計画は約6,000億円の金融支援をUFJ、みずほコーポレート、三井住友の主力3行をはじめとした取引行10行から引き出し、それを原資に不採算店53店を閉鎖、さらに減損会計の前倒し対応、グループ企業の約60社を整理・統合、売却で財務リストラを推進するというのが骨子である。さらに、減資後1,100億円を増資する。このうち600億円はスポンサー企業、500億円(うち400億円はデット・エクイティ・スワップ=債務の株式化)は再生機構が出資し、再生機構は議決権の3分の1を確保する。これを原資に、05年から5年間で約100店のSMを新規出店する計画。

世界第2位の小売業、仏カルフルが日本国内店舗の売却に動いている。イオンや米ウォルマート・ストアーズなど大手スーパーなどへの売却の打診を関西・関東の2地区に分けて行っている。店舗売却が実現すれば進出してからわずか4年で日本から撤退することになる。当初は店舗の一括売却を打診したが、金額条件が折り合わなかったため、店舗の地域を東西に分割することで金額を抑え、店舗売却を急ぐ。本国での業績不振をきっかけに、低迷している日本国内全8店舗を売却し、中国市場を新しい収益源に育てる方針を表明している。2000年に1号店を開店したカルフルだが、主に郊外に日本の標準的な食品スーパーの数倍の規模の大型店を出店し、生鮮品から日用雑貨、家電製品まで幅広い商品群をワンフロアで揃える「ハイパーマーケット」と呼ばれる店舗を展開。世界戦略の一環である低価格路線にこだわり続けたが、多様な価格帯や種類の商品を購入する日本の消費者をつかみきれず、売上は伸び悩んでいた。03年までに13店舗を展開する目標も達成できていない。加えて、日本にある8店舗は初期投資額が1店舗当たり50億円程度と負担が重く、地元スーパーとの競合も激しい日本では今後の収益改善は見込めないと判断した模様。

一方、英最大手スーパーのテスコが日本でM&Aを加速。04年8月、傘下のシートゥーネットワークと千葉県の中堅スーパー、フレックのスーパー部門を統合。テスコは両社以外にも複数のスーパーなどと水面下で接触しており、M&Aで事業規模を拡大し、イオンやイトーヨーカ堂など大手流通業を追い上げる構えである。



■図表14: 2004年2月期単体・連結業績(百万円)

企業名	イオン	イトーヨーカ堂	ダイエー	西友	ユニー
単体営業収益	1,764,365	1,493,962	1,430,256	644,275	720,214
単体営業利益	24,017	24,103	13,730	6,652	12,853
単体経常利益	27,593	42,317	16,645	550	13,010
単体当期利益	15,795	28,695	14,580	-9,540	5,438
連結営業収益	3,546,215	3,542,146	1,993,619	937,594	1,167,568
連結営業利益	132,212	207,783	51,655	10,077	43,666
連結経常利益	131,354	200,787	31,500	2,925	39,254
連結当期利益	55,316	53,632	18,148	-7,087	9,827

出所: 会社資料より当社作成

■図表15: 当期新規出店数・総売場面積・出店計画

企業名	イオン	イトーヨーカ堂	ダイエー	西友	ユニー
当期新規出店数	17	5	2	4	6
期末店舗数	364	177	266	210	151
期末総売場面積(m <sup>2</sup> )	3,215,518	1,678,648	1,892,281	1,062,343	1,246,761
来期新規出店計画	31	8	2	6	10

出所: 会社資料より当社作成

■図表16: 2005年2月期単体・連結業績予想(百万円)

企業名	イオン	イトーヨーカ堂	ダイエー	西友	ユニー
単体営業収益	1,820,000	1,554,000	1,375,000	—	725,500
単体営業利益	33,000	34,000	18,000	—	13,100
単体経常利益	37,000	51,000	20,000	—	13,500
単体当期利益	19,000	30,000	40,000	—	6,500
連結営業収益	4,100,000	3,560,000	1,855,000	1,100,000	1,214,000
連結営業利益	157,000	226,000	60,000	16,000	48,000
連結経常利益	160,000	220,000	40,000	7,500	44,000
連結当期利益	66,000	62,000	41,000	500	12,000

出所: 会社資料より当社作成

## 2. 流通情報 2004年の変化と動向

### 2-3 食に対する各社の取組み:イオン

#### 生産情報公表JAS規格に準じたシステムの構築の先駆者イオン

イオンは2004年12月9日から、首都圏1都3県にある総合スーパー「ジャスコ」39店舗で、生産情報公表JAS規格の認定を受けてJASマークを付けた豚肉の販売を開始した。同規格は04年7月に施行されたもので、認定を受けた豚肉を店頭販売するのは全国でもイオンが初めての取組み。抗生物質、合成抗菌剤を使わない飼料で肥育し、「育味豚」のブランドのもと、イオンが03年8月に販売を始めている豚肉で売り出している。生産者の一つである十和田湖高原ファームが「生産工程管理者」として、豚肉の物流加工を手掛けるイオンのグループ会社のフードサプライジャスコ南関東センターが「小分け業者」として認定を受けたことから、関東に流通する商品のJASマークの貼付が可能になった。販売開始とともにJASマークが付いた豚肉は、イオンのホームページ「国内産豚肉安心確認システム」で生産履歴証明書と飼料や使用した医薬品などの生産情報を取り出すことができる。今後、対象商品やサービスエリアは拡大する予定。

また、04年9月からイオンと産地がこだわって生産する養殖魚の情報を掲載した「おさかな牧場」もスタートしている。産地の特色からどのような水を引き込んでいるかや、養殖方法、衛生管理などを記事風にして紹介している。

01年から国内牛肉1頭ごとのBSE検査情報などを食品売場のある全店舗で表示を開始するなど早い段階での徹底した取組みを施してきたイオンだが、同社ではさらに、04年5月から生産情報公表JASの規格に準じて「管理者が給餌した飼料の名称」と「管理者が使用した動物用医薬品の名称」も表示するなどして、国よりもリードしたかたちで実施している。

#### 最新技術による輸入農作物のトレーサビリティへの取組み

イオンではまた、三菱電機、大日本印刷と全地球測位システム(GPS)と気象衛星データを使った輸入農作物のトレーサビリティシステムを構築する。三菱電機が農産物の出荷から小売までの流通経路と時刻を第三者の立場で監視する。第1弾として2005年初めに輸入バナナに導入する。商品管理に役立つほか、データの改ざんを防ぎ、消費者の信頼性を確保する。三菱電機が開発した位置時間証明情報提供サービス「ココデイツ」を活用。時刻は気象衛星で撮影した雲の形状から判定する仕組み。雲の形は刻一刻と変わり、人間の指紋のように同じ形状はなく、これにGPSの位置情報を組み合わせ、農産物の収穫場所や時刻を三菱電機の情報センターからチェックする。イオンはコロンビアの契約農家で栽培されているバナナが、出荷されてから店頭まで並ぶまでの各段階で場所と時刻を特定できるラベルを添付し、流通経路や時刻を把握する。小売店に並ぶ食品の生産・加工場所のシールはこれまで内容の証明が難しかったが、三菱電機のサービスでは第三者の立場で時刻と場所を認証できるので、流通履歴の改ざんを防げる。イオンは全国の約千店に新サービスを適用したトレーサビリティを導入する。食の安全に対する消費者意識が高まるなか、他の輸入食品にも順次広げる方針である。

### マックスバリュでも独自性を追求し、顧客ニーズに対応する売場を模索する

大阪・ミナミの湊町再開発地区に24時間営業の食品スーパー「マックスバリュ難波湊町店」を開業したが、都市部での立地を考慮し、初の試みとして24時間体制で店内加工した作りたての総菜やパンを提供している。また、アジア中心に国際色豊かな輸入商品の品揃えも強化したり、商圈内に少人数世帯が多いため、ばら売りや小容量パックを充実させている。農薬や化学肥料の使用量を通常の半分以下に抑え、生産者を顔写真入りで紹介する地場産の「エコ野菜」も展開している。

### 商品アドバイザーの育成に注力

大手スーパーが従業員を対象として、商品ごとに「販売のプロ」と認定する社内資格を相次いで設けているなか、イオンでは2005年春から、健康食品、化粧品、乳幼児用品のアドバイザーを置く。野菜や家電製品などで設けた資格が顧客にも好評だったため、主婦の関心が高く、商品の変化が激しい3つの分野に導入を開始する。

### 「グリーンアイ」ブランド拡大へ意欲的な取組みを推進

自主企画商品の「グリーンアイ」ブランドを展開しているが、生鮮での取り扱い品目は10年間にわたる取組みにより約450品目まで拡大している(2004年2月期現在)。そのうち農産物が約300品目を占め、全国各地の3,000にもものぼる農家から商品の提供を受けている。力を入れている生産者情報開示においては、パソコン向けホームページに加え、04年9月からは携帯電話でも提供を開始した。二次元コードをカメラ付き携帯電話で撮影し、該当サイトを呼び出すことで、売場で即座に確認ができるようになっている。食の安全に厳しい消費者のためにもノンブランドの野菜を随時「グリーンアイ」に変えていく。そのためにも農家を集めた説明会も意欲的に開催している。

### 顧客特性に対応する宅配サービス「当日べんり便」

2004年12月下旬から埼玉県の新店や既存店で、来店客の買い物を自宅まで届ける宅配サービス「当日べんり便」を開始した。イトーヨーカ堂など競合他社の宅配サービスが充実しているのに対抗し、重点出店地域の埼玉県でも新サービスを展開。宅配サービスを始めたのは総合スーパー「ジャスコ」与野店と大宮店。徒歩や自転車で買い物に来る顧客が多いことを考慮し、傷みやすい冷凍・冷蔵・生鮮食品を除き、来店客が買い物した荷物を300～315円で自宅まで送り届ける。店舗によって条件は変わるが、午後2～4時までに受付を済ませれば当日中に配送する仕組み。

イオンカード会員には割引料金(200～250円)を適用している。これまで首都圏の店舗での宅配サービスは品川シーサイド店、千葉ニュータウン店など一部の地域に限定されていたが、今後は展開店舗を増やすことも検討する。

## 2. 流通情報 2004年の変化と動向

### 2-3 食に対する各社の取組み：イトーヨーカ堂

#### こだわりの提案型SMを展開開始したイトーヨーカ堂

イトーヨーカ堂の食品スーパー第1号店となる「イトーヨーカ堂埼玉大井店」をトステムビバが開発したショッピングセンター「ビバモール埼玉大井」に核テナントとして出店した。売場面積が4,828㎡と限られており、衣料品と住関連用品を大幅に絞り込み、売場の約7割が食品となっている。住関連用品は食品ゾーンで消耗雑貨、衣料品ゾーンで強化を進めている介護用品「あんしんサポートショップ」を展開。衣料品はインナー、子供・婦人用のカジュアルウェアなどの実用衣料を中心としている。食品で強化しているのが家庭用品とその関連商品の販売。肉や野菜など鍋用具材を集めた鍋物セットと一緒に鍋用スープや調味料、昆布、小分け野菜を陳列したり、米売場には、すし桶、米びつ、炭、しゃもじを陳列している。また、加工食品売場でも同様に、ケーキ用パウダーと一緒にシロップやクルミ、チョコレートのトッピング具材、さらにタイマーなどを置いて手作りおかしコーナーを導入。コーヒー売場ではコーヒー豆の隣にマグカップやスプーンを並べ、食用油の横にはてんぷら鍋を設置するなど、来店客に衝動買い、ついで買いを促す関連陳列売場作りに取り組んでいる。また、青果は三芳町産の地場野菜、精肉は山形牛など5等級の高級国産牛などグレードの高い商品、鮮魚はアワビやミル貝といった8種類の生貝や活イシダイ、活ヒラメなど高級鮮魚を取り扱う。総菜では中央に調理場のあるアイランド型のサラダコーナーを設置するなど生鮮を強化している。一方で、日配品や加工品では、牛乳1リットルパック4SKU、納豆8SKU、瓶入りインスタントコーヒー15SKUなど商品を絞り込み、売れ筋商品を中心としているが、その中でも地場産の商品は積極的に導入している。その他、食品ゾーンでは随所に催事コーナーを設置し、通常の Gondola にも「スペシャルプライスコーナー」を設けたり、調理を実演しながらメニュー提案を行う「クッキングサポートコーナー」などを展開している。SMを出店する背景には、基幹の衣料品の売上不振が続くなど従来型GMSが苦戦するなか、安定的な売上が見込める食品中心のSMは魅力が大きく、新たな業態開発に取り組む必要があるとの判断がある。2004年春に、「新タイプ店舗開発プロジェクトチーム」を立ち上げ、井坂社長以下、関連部署が集まって品揃えや立地など研究し、地価下落などで都心への人口回帰が進むなかで、店舗面積の狭い立地への出店モデルになるとして食品中心の店舗づくりを検討してきた。埼玉大井店は大型HCとの共同出店を前提にしたイレギュラーな店舗であるため、その実験店的要素が強いが、今後もイトーヨーカ堂の小商圏を開拓する新タイプ店舗としてSMの出店が続く見通しである。

#### 地域に対応しながら5感に訴える実演型のメニュー提案

イトーヨーカ堂は手軽に調理できる料理のメニュー提案をする「クッキングサポートコーナー」を展開。食品を扱う全176店舗の売場に設置し、お客様の目の前で調理を実演する。旬の食材を使い、音やにおいなどでシズル感をだし、来店客の5感に訴えることで食材と関連商品の衝動買いを促進する。料理コーナーがある食品スーパーは多々あるが、総合スーパーが食品を扱う全店に展開するのは珍しいといえる。お客様の目の前で調理するため、同コーナー専用キッチンを設置し、コーナーにはその日のメニューとレシピを掲出する。3、4人分の旬の食材や調味料な

どを買い物かごに入れて値段も提示するほか、鍋や料理レシピ本など関連商品も展示する。派手なのぼりを立てたキッチンで、料理自慢の従業員から選ばれた専任担当者がイヤホンマイクを装備して調理しながら説明する。イトーヨーカ堂の調査によると、晩ご飯のメニューを事前に決めずに来店するケースが7割に達している。こうしたお客様は店内を回る間においしいそうな食材、値頃な食材を見つけてその日の料理を決めるという。メニューは凝ったものではなく、時間をかけず手軽にできるものを提案する。ただし野菜や鮮魚など旬の食材を使うことを原則とし、本部が中心となり、グループの生活情報誌「saita」のメニューなども参考にして献立をたてる。今後は出店地域の独自料理を提案したり、従業員の自信作の料理もメニューに取り入れる。同コーナー担当者には各店舗で働く料理自慢の主婦パートを積極的に活用する。大船店では、サツマ芋料理を紹介したところ、サツマ芋の売上が前年同日比168%増になるなど、一部店舗ではメニュー提案した食材の売上アップの効果が表れている。ただ、販売したい商品の売り出しに合わせた提案では押しつけになることがあるため、本部の決めたメニューだけではなく、店の判断で随時対応するよう指導する。

### MD改革への第一歩でもあるセブン-イレブン商品の導入を本格的に開始

「セブン-イレブンの商品開発部隊は650人、ベンダー100社、200工場と契約しており、このインフラを使わない手はない」という、鈴木会長の決断で2004年9月から、「セブン-イレブン」マークが刻印された、コンビニエンスストア限定商品の取り扱いがイトーヨーカ堂で本格的に開始した。同じくセブン-イレブン向けの開発商品で玉露など高級茶葉を使った「本格緑茶玉露庵」(500ml、168円)など大手メーカーのナショナルブランドより20~70円も高いものもあるが、コンビニ専用の商品特性上、総合スーパーでも値下げはできない。しかしながら、一度試すとリピーター客が増える上、セブン-イレブンの開発商品は売れ筋の上位2、3位を占め、安定した売上が見込めるという。何よりリベート分を計算しても値入れ率でナショナルブランドを上回る利益率の高さが魅力となっている。飲料、ビール、デザート、カップめんに続き、首都圏59店ではついにセブン-イレブンの弁当販売も開始した。セブン-イレブン商品は本部仕入れで送り込まれており、現場では発注も自由裁量できず値引きもできない売りにくい商品への不満と戸惑いもあり、子会社の商品に依存する状態に従業員の士気の低下の懸念もあるが、セブン-イレブンの商品力を目の当たりにして同社とイトーヨーカ堂、ヨークベニマルなどによる共同商品開発も始まっている。



## 2. 流通情報 2004年の変化と動向

### 2-3 食に対する各社の取組み:その他

#### 顧客情報を活用した売場構築に取り組むダイエー

ダイエーは2004年5月から新しく食品売場のコーナー展開を開始した。「D-CRM(ダイエー・カスタマー・リレーションシップ・マネジメント)おいしく食べたい」という戦略で、顧客情報データを活用し、取引先メーカーと一体となり売場づくりに取り組むことで、顧客のニーズがあまり反映されていない従来の売場をより顧客が求めるものに近づけるというものである。導入第1号店のダイエー津田沼店では、従来カテゴリーマネジメントに取り組む際に「カテゴリーパートナー」と呼んでいる、デイリー・グロサリー・ミートの大手メーカーを中心とした12社と、辻学園クッキングスクールとの共同で、ダイエーのFSP(フリークエント・ショッパーズ・プログラム)データや、カード会員POSデータなどの顧客情報をメーカーに開示し、メーカーの商品、商品開発力、マーケティング力と合わせて、地域性のある売場コーナーを構成している。料理提案と健康提案をテーマとし、食べ方の工夫やレシピを掲載した小冊子やパネルを設置したり、料理教室を開催したり、メーカーと共同開発した健康志向の商品なども投入している。

#### 熟年層をターゲットに宅配事業を展開する大丸百貨店

大丸は宅配食製造のストークと提携し、2005年1月12日から食事の宅配事業を開始。熟年層向けに栄養バランスやカロリーに配慮した健康食を「大丸のお食事宅配便」と銘打ち、心齋橋店、梅田店、神戸店の3店にて当面は大阪市内と大阪府北部、神戸市や西宮市などに配達する。今後は京都店や東京店でも手掛ける方針。大丸は吉兆などと組み、高級料亭の弁当の宅配サービスを開始しているが、日々の食事も選択肢に加えることで、熟年層の需要を幅広く取り込む。朝夕食がセットで価格は2,940円とやや高めに設定したが、外商の顧客やカード会員の需要を見込んでおり、05年度に約1億円の売上を目指す。

前述した高級料亭の弁当宅配は、主要ターゲットは50代以上の夫婦で、価格設定は高めだが、好評を博しており、事業を拡大する。新規ビジネスとして04年9月に神戸店、梅田・心齋橋の大阪の2店で始めたが、05年1月から京都店でも開始。配達地域は従来の大阪府と兵庫県から、2府4県の主要地域に広げる。弁当の種類も増やし、年間1億2,000万円の売上を見込む。2人前で1万1,000円の弁当に加え、水菓子や和菓子など料亭で出るデザートが付いた2万1,000円の弁当も新たに販売。届ける日は限定されているが、1月は「美濃吉」、2月は「京都嵐山吉兆」など月ごとに中身が変わる。百貨店が料亭と組んでおせち料理を宅配する例はあるが、弁当では新しい試みで、独自の配送システムを持たない料亭では、賞味期限のある料理の宅配は難しかったが、それを大丸側が補って実現した。

#### 食の相談サービスに取り組む百貨店

阪急百貨店梅田本店の地下食料品売場に、関西初となる「魚の北辰」が2004年7月に入店し、鮮度の良い魚介類、約300種類を常時揃える。品揃えの多さに加え、魚の調理方法や料理を提案する「お魚相談員」を売場に配置し、丁寧な接客を心がけている。その場で魚を切り分けるオーダーカットやマグロの解体販売なども実施している。客層の大半は主婦層で、関西では店員との掛け合いを楽しむ顧客が多く対面販売を重視している。また、高島屋東京店では、来店客を対象に食

生活の改善に役立つ栄養相談サービス「お食事アドバイス」を実施している。健康に対する消費者の関心が高まっていることから、百貨店としては珍しいサービスとして導入。相談には女子栄養大学栄養クリニック現役講師が毎週木曜日に1人当たり30分間、体調を崩さずにダイエットする方法や、塩分を減らした食事をとるための工夫をアドバイスする。

### 百貨店でもトレーサビリティへの対応を開始

ジェイアール名古屋高島屋は2004年12月から、国産牛の生産履歴情報を検索できるタッチパネル式端末を売場に設置した。小売業や飲食店に生産履歴の開示を義務付ける牛肉トレーサビリティ法に対応するためだが、店頭で検索端末を設けるのは中部地区の小売業では少なく珍しい。地下2階の精肉売場にある端末で、ショーケース内の精肉の値札に表示した10ケタの個体識別番号を消費者に検索してもらう仕組み。国産牛の出生年月日、品種、生まれ育った場所などを閲覧できる。小売業ではイオンが中部地区を含む一部店舗に検索端末を設置しているが、他の地元百貨店やユニーなどの地元スーパーは精肉の値札に個体識別番号を印字して、消費者に自宅のパソコンなどで検索してもらう方法をとっている。

また、三越と京急ストアは、国産基本ソフト「トロン」の普及団体であるT-エンジンフォーラムと共同で、ICタグを使った食品のトレーサビリティ実験を05年実施する。青果物や食肉、生鮮品、加工食品など幅広い品目が対象で、専用端末を使い、生産、流通など各段階で情報を参照できるようにする。実験は農林水産省の04年度「食品トレーサビリティ開発事業」の一環で、ICタグ推進団体のユビキタスIDセンターなどが支援する。単一のシステムでメロンや野菜、豚肉、パンや弁当など多様な食品の情報を管理することが可能となる。

### セブン-イレブンは新規顧客開拓へ向け、高価格弁当を投入

セブン-イレブンが弁当などで高価格のオリジナル商品を相次ぎ投入している。本格志向を打ち出し、品質をアピールすることでの中高年や主婦の来店促進が狙いだが、単純に高価格商品を増やしているわけではなく、安さを維持した戦略商品では若者などの従来客を引き留めながら、新規顧客を開拓する両極での攻めを進行している。「蟹めし」787円、「鶏照り焼き弁当」714円、「豚ロース弁当」682円などが今までに販売されているが、一般的なコンビニの弁当と比べて高価格のメニューが目立つ。高価格弁当として600～700円台の「炭火焼きシリーズ」を発売したのは2004年4月からで、本物の炭を使って肉や魚を焼く新型の調理機器を導入し、炭火焼きの風味を実現。コンビニの弁当は1個500円が定番で600円を超えると途端に売れなくなるというのが業界の常識で、加盟店では当初、売れ残りを恐れ、発注量を抑えるところもあった。このためセブン-イレブンは一部の高価格弁当について発売時の廃棄ロスを本部の負担とする異例の措置を導入し、何とんでも高価格弁当を全国の店舗に浸透させたいとの意欲を示した。メーカー希望小売価格での販売が基本となるコンビニは価格訴求ではなく便利を売ることによって拡大してきたが、市場全体の伸びが2%を割り込むなか、新規顧客の開拓が急務となっている。



## 2. 流通情報 2004年の変化と動向

### 2-4 SM(スーパーマーケット)の変化と動向

■ 出店ラッシュが続くなか、食品を取り巻く環境は競争が激化する一方。

■ GMSやCVSに比較して、寡占化が進んでいない食品スーパーだがイオングループに飲み込まれるか、独自路線で生き残り策を見い出せるか、目が離せない状況が続く

#### 出店ラッシュ、深夜営業化の食品スーパーでパイの奪い合いが加速

食品スーパーを取り巻く競争環境は激しさを増しており、イトーヨーカ堂の食品スーパー出店をはじめ、異業種での食品の取り扱いの強化など、縮小する食のパイを奪い合う状況となっている。こうしたなか、出店ラッシュに伴う赤字店が急増。特に深刻なのが首都圏での出店攻勢である。首都圏の商圏内では2003年度下期から100店を超える店が新規に出店しており、その結果、マルエツでは全店の約4割にあたる85店が競合にさらされている。いなげやでも、04年度上期だけでも全130店中、40店が競合との陣取り合戦にあっている。首都圏では近年、企業のリストラに伴う工場跡地や再開発による新規出店が加速している。

出店ラッシュに追い討ちをかけるのが深夜営業の常態化である。イオン、イトーヨーカ堂など総合スーパーも含み、深夜営業化が進行しているなか、食品スーパーが急激な勢いで拡大したのが目立った。これまで深夜営業に対して否定的だったライフコーポレーションも04年8月中間期末までに深夜営業店舗を65店とし、1年前の4倍に拡大した。マルエツ、東急ストア、ヨークベニマル、カスミを合わせた食品スーパー5社では05年2月期末に前期比2割増の281店に達する見通し。しかしながら、深夜営業店が急増したため、夜間の競合も激しくなり、一部では24時間営業で採算が悪化したため、営業時間を見直す動きも一方では出ている。

競合激化で既存店の伸び悩みが深刻化し、各社売上を確保するため出店を加速し、それが出店ラッシュを招き、新たに競争激化を巻き起こすという悪循環を招いている。企業間格差が明確になってきている食品スーパーの中でどの企業が顧客に支持される店を作ることができ、同質競争から抜け出すための戦略を見い出せるかが今後の激しい生き残り合戦に勝つには必要不可欠といえる。

#### 食品スーパーでも台風の目はイオン

こうした中、やはり脅威となるのはイオンの動向である。ヤオハン、マイカル、寿屋、さらに全国の中小スーパーを次々に取り込んで「マックスバリュ化」するイオンの勢いは加速する一方である。2004年度は舞台を北海道に移し、ポスフルに引き続き住友石炭鉱業系の食品スーパーのジョイを買収した。グループのマックスバリュ北海道と合わせ、イオンの道内食品スーパーの年間売上高は約800億円にも達している。首都圏戦略も積極的で、カスミ、いなげやと相次ぎ資本・業務提携するなど事業を着実に拡大している。今後も、新たな企業のM&A(合併・買収)を進める可能性が高く、再編の動きから目が離せない状況が続く。



## 上質路線へシフトする電鉄系スーパー

全国の電鉄系スーパーが相次ぎ高級店の展開に乗り出した。内装や陳列などのセンスを高めた新型の店舗を相次ぎ出店しており、高額なワインや輸入食材をはじめ、上質な商品を揃えている。店名も変えて電鉄色を抑えながら、独立系の高級食品スーパーなどに奪われていた富裕層を呼び込む戦略で同時に低迷する電鉄の利用客の底上げにもつなげたい意向がある。

京阪電気鉄道グループの京阪ザ・ストアは2004年11月25日、5月に閉店した旧松坂屋大阪店の地下に高級スーパー業態の「デリスタ」を開業。同社は現在、通常タイプのスーパー「京阪ザ・ストア」のほかに高級タイプの「フレスト」を大阪府寝屋川市などに3店舗展開している。今後、出店するスーパーは高級店「フレスト」に一本化する考えで、松坂屋跡に出店した「デリスタ」も「フレスト」の一形態と位置づけている。年に1店舗のペースで沿線を中心に出店するほか、将来は沿線外にも進出して商圈を拡大する方針。

また、関東では、東武ストアが高級スーパー「フエンテ」の多店舗化を計画進行中で、10月には東京都板橋区に1号店を開業。店内は南欧をイメージした茶色や緑色に揃え、グレードの高い売場を演出している。既存の「東武ストア」を改装した同店は3割程度の増収を目指す。

## 独自の売場の構築にて顧客の支持を得ているヤオコー

同質化から抜け出すために、また、顧客から支持されるための店作りのため、高質化へ向けた動きが活発化している。多様化する顧客のニーズに対応するため独自の売場作りを模索している。

代表的な食品スーパーのひとつとしてあげられるのはヤオコーである。同社が目指すのは、生鮮・デリカ、買い物楽しさ、メニュー提案などの強化により食事のシーン作りに伴う問題解決ができる食品スーパーの実現である。2004年にオープンした同社開発の最大規模を誇るショッピングセンター「ワカバウォーク」内にあるヤオコーでは、総菜売場はより専門性に特化したショップ化が鮮明になり、品揃えは専門店をも凌ぐ豊富さでミールソリューションの深耕が図られている。コンコースにはボックス型のオープンキッチンを設置し、お好み焼き、天ぷら、おはぎなどの実演をしながらシズル感、美味しさ感を提供している。鮮魚や精肉でも付加価値や差別化を訴求できる商品をひとつのカテゴリーにしてプレゼンテーションしている。こうした商品は訴求するのに手間がかかるため、ただ陳列するだけのスーパーが多いが、ヤオコーでは売場の表現力を高めることを毎日実践し、付加価値を創造する取り組みを実施している。

## 2. 流通情報 2004年の変化と動向

---

### 従業員教育として資格制度を導入する動き

マックスバリュ北海道は社員やパート社員の教育を強化する。親会社のイオンが独自に認定する「鮮魚師」や「総菜師」の資格制度を導入、数年後をメドに売場担当者の4分の3にあたる約450人に取得させる。味の均一化を進めるとともに、既存店のテコ入れを目指す。資格は1～3級に分かれ、総菜師で約300人、鮮魚師で約150人に資格を取得させる。衛生管理や栄養バランスの知識に加え、基準通りに早く正しく作ることができるかなどを審査する。パート社員が取得した場合は賃金に反映させる。

### 高級スーパーの成城石井も異業種レイنزの傘下へ

焼き肉店チェーン「牛角」などを展開する大手外食企業レイنزインターナショナルは2004年8月にコンビニエンスストアのam/pm・ジャパンの発行する第三者割当増資を引き受け、経営権を171億円で取得した。追って10月には、高級スーパーの成城石井を65億円で買収し傘下に収めた。都市部で成城石井のフランチャイズチェーン(FC)店を展開し、成城石井の強みである輸入食材や総菜をグループの外食店とam/pmに供給する。

買収は規模拡大を模索する成城石井が証券会社を通じ、レイنزに持ちかけた。後継者不在などで数年前から異業種の提携先を探していた模様。成城石井はワイン、缶詰の輸入卸や総菜類の自社開発に強く、首都圏や関西の31店で高級スーパーのイメージを確立している。今後、小売業と外食産業をどのようにリンクしていくかがポイントとなる。

■図表17: 2004年2月期単体・連結業績(百万円)

企業名	ライフコーポレーション	マルエツ	東急ストア	ヨークベニマル	オークワ
単体営業収益	376,138	332,060	262,339	279,777	219,814
単体営業利益	4,009	5,761	5,010	11,024	6,667
単体経常利益	3,166	5,166	3,901	11,122	6,897
単体当期利益	1,645	1,563	2,166	6,186	4,104
連結営業収益	—	364,446	266,910	284,058	229,702
連結営業利益	—	6,125	6,221	13,284	6,930
連結経常利益	—	5,197	5,254	13,367	6,724
連結当期利益	—	1,051	2,514	7,405	3,626

出所: 会社資料より当社作成

■図表18: 当期新規出店数・総売場面積・出店計画

企業名	ライフコーポレーション	マルエツ	東急ストア	ヨークベニマル	オークワ
当期新規出店数	3	10	5	7	10
期末店舗数	189	207	89	104	125
期末総売場面積(m <sup>2</sup> )	495,807	342,277	268,502	264,861	270,991
来期新規出店計画	6	10	10	7	10

出所: 会社資料より当社作成

■図表19: 2005年2月期単体・連結業績予想(百万円)

企業名	ライフコーポレーション	マルエツ	東急ストア	ヨークベニマル	オークワ
単体営業収益	377,000	338,000	270,000	288,200	225,000
単体営業利益	4,100	5,900	5,800	11,470	7,300
単体経常利益	3,200	5,300	4,600	11,600	7,200
単体当期利益	1,650	2,500	1,800	6,500	4,200
連結営業収益	—	372,000	274,000	292,400	235,000
連結営業利益	—	6,600	6,300	13,900	7,500
連結経常利益	—	5,600	5,300	14,000	7,400
連結当期利益	—	2,600	2,300	7,780	4,300

出所: 会社資料より当社作成

## 2. 流通情報 2004年の変化と動向

### 2-5 2005年の流通業界動向①

#### ■流通業界の新陳代謝は継続、2005年再編の動きは加速状態へ

#### ■業態間、企業間での勝ち組・負け組の格差も鮮明化しているなか、新業態への新たな活路を求めたり、独自の戦略を模索しながらの生き残り合戦へ

大型案件であったダイエーの支援企業が決まったものの、まだまだ生き残りへの激しい戦いは続く流通業界

発端の長崎屋からはじまり、戦後流通業の旗手といわれたダイエーの産業再生機構入りで、古い体質の流通小売業の破綻が一段落したといえる。しかしながら、これで流通業界の新陳代謝が終結したわけではなく、2005年以降も再編の動きは続く。支援企業が決まったダイエーの今後の行方次第では流通地図が大きく塗り替わる可能性も秘めている。

百貨店は三越が横浜店など3店を05年5月に閉鎖するなど各社のリストラは進み、業績は回復しているものの、どの百貨店も売上高は前年同期比10%前後の減少を見せている。地方百貨店の再編はもちろん、西武百貨店とそごうが統合し、ミレニアムリテイリングが誕生したように大手百貨店のさらなる再編も考えられる。また、勝ち組といわれる総合スーパーのイオンやイトーヨーカ堂、ユニーの業績は低迷状態である。食品スーパーを巻き込んでのさらなる店舗閉鎖や合従連衡が起こる可能性も充分あるといえる。ホームセンター、ドラッグストア、家電量販店、コンビニエンスストアなどでも各社の生き残りをかけた動きが加速しており、業態を超えてのパイの食い合いも激化し同様のことがいえる状態である。

コンビニエンスストアの堅い好調さを尻目に、2005年2月期決算は厳しい結果となる模様

流通小売大手の2005年2月期連結決算は、消費低迷や競争激化に暖冬など天候不順の悪材料が重なり、厳しい内容になりそうな状況である。

総合スーパーは本業の不振が一段と鮮明化し、百貨店は販売不振を合理化で補う構図が続く。半面、他業態に比べ販売の振れが小さいコンビニエンスストアは、大手が概ね増益を確保する見通し。イオンはマイカルの連結効果もあり、増益を達成するが、総合スーパーが主体の単独業績は計画を下回る公算が大きい。衣料品や住居用品の不振で既存店売上高が計画を下回り、単独営業減益となる可能性が大きい。イトーヨーカ堂も単独営業利益は計画に届かない公算が大きい。しかしながら、セブン-イレブンなど子会社の貢献で、連結業績は底堅く推移するとみられる。

百貨店は暖冬の影響で昨年12月まで冬物衣料が低調した。05年に入ってからには復調傾向だが、各社とも売上高が計画を下回る可能性がある。

コンビニエンスストア大手は、セブン-イレブンが好採算の独自開発商品の販売拡大で連続最高益の見通しとなっている。ローソンは新商品効果で米飯商品の販売が回復傾向を見せ、2ケタ増益となる。ファミリーマートは既存店売上高が前期比プラスを予想する。昨年9月の合併により発足したサークルKサンクスは、前期の赤字店の大量閉鎖が奏功し、増益率が大手のなかで最も高くなる見込みである。

月	社会・消費	流通小売業の主な動き	淘汰・再編、再建に関する動き
1月	<ul style="list-style-type: none"> <li>・自動車リサイクル法が施行(1日)</li> <li>・東京証券取引所、上場企業経営者に有価証券報告書の正確さに関し宣誓義務付け</li> <li>・名古屋鉄道、中部国際空港と常滑市を結ぶ新路線「空港線」開業(29日)</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>・ビール大手4社、販売量に応じたリポート廃止などの新取引制度をスタート(1日)</li> <li>・野村プリンシパル・ファイナンスがミレニアムリテイリングに300億円の第三者割当増資</li> <li>・サントリー、東京港区元赤坂の東京の事業拠点を港区台場の新ビルに移転(5日)</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>・西武グループ経営改革委員会(委員長・諸井虔太平洋セメント相談役)が西武鉄道グループの事業再生計画の大枠公表へ</li> <li>・岩田屋は28日、伊勢丹の連結子会社となる方針を発表</li> <li>・コカ・コーラセントラルジャパン、傘下の富士コカ・コーラボトリングと中京コカ・コーラボトリングを吸収合併</li> <li>・ダイエー支援企業選定第2次入札</li> </ul>
2月	<ul style="list-style-type: none"> <li>・中部国際空港「セントレア」開港(17日)</li> <li>・日本航空、羽田空港で非接触式ICを利用した搭乗手続き導入</li> <li>・2006年サッカー・ワールドカップドイツ大会のチケット販売開始</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>・東京汐留ビルディング商業施設「Pedi(ペディ)汐留」オープン(16日)</li> <li>・松坂屋、大手町店(東京・千代田)を閉鎖(25日)</li> <li>・筑波西武がリニューアルオープン(25日)</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>・産業再生機構がダイエー再建の支援企業を選ぶための最終入札を実施(28日)</li> </ul>
3月	<ul style="list-style-type: none"> <li>・愛知万博開催(3/25~9/25)</li> <li>・新交通システム「東部丘陵線」(愛称リニモ)が開業(6日)</li> <li>・プロ野球パ・リーグ開幕(26日)</li> <li>・合併特例法期限(31日)</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>・ダイヤモンドシティ、本社機能を東京・渋谷に移転(1日)</li> <li>・三越が名古屋市栄店の隣接地に「ラシック」を開業(9日)</li> <li>・ワールドが展開する女性向けファッションストア「オパーク オオサカ」をオープン(17日)</li> <li>・イオン、直営の食品スーパー業態店「マックスバリュ」の東京都内1号店を西東京市に開業(19日)</li> <li>・みずほコーポレート銀行など融資団が西武百貨店に対する金融減免打ち切り総額1,800億円の借り換え融資(見通し)</li> <li>・プリンスホテルが東京プリンスホテルパークタワーを東京・芝公園に開業</li> <li>・三井不動産、都市型商業施設「ZOE(ゾーエ)銀座」開業</li> <li>・東京・秋葉原のITセンター「秋葉原クロスフィールド」一部完成</li> <li>・専門店ビルとして業態転換を進めている三越新宿店を31日に全館開業</li> <li>・秋葉原再開発「秋葉原ダイビル」竣工</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>・丸紅と投資ファンドのアドバンテッジパートナーズがダイエーの支援企業に決まったと正式発表(9日)</li> <li>・ファーストリテイリングが靴専門店チェーン業界4位のワンゾーン(名古屋市の全株)を取得し、靴小売業に参入(3日)</li> </ul>

## 2. 流通情報 2004年の変化と動向

月	社会・消費	流通小売業の主な動き	淘汰・再編、再建に関する動き
4月	<ul style="list-style-type: none"> <li>・ペイオフ全面解禁(1日)</li> <li>・個人情報保護関連5法施行(1日)</li> <li>・「新銀行東京」開業(1日)</li> <li>・減損会計の強制適用スタート</li> <li>・改正特許法施行、従業員の職務開発に対して企業が支払う対価の決め方を明確化</li> <li>・静岡市が政令指定都市へ移行</li> <li>・プロ野球セ・リーグ開幕</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>・ギャップが主要三業態の一つの「バナナ・リパブリック」を出店</li> <li>・イトーヨーカ堂、衣料品などの新商品や売場を企画・提案する新会社「IYG生活デザイン研究所」を4月1日付で設立</li> <li>・丸井、4月1日付で青井浩副社長が社長に昇任、青井忠雄社長が代表取締役会長に就任</li> <li>・米アップルコンピュータが日本で音楽配信サービス開始</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>・家電量販のエディオンとミドリ電化が経営統合</li> </ul>
5月		<ul style="list-style-type: none"> <li>・京阪電気鉄道が、大阪・天満橋にある松坂屋大阪店跡地に専門店ビルとして京阪シティモール(愛称「シティモ」)を再開業(27日)</li> <li>・コンラッド東京開業(東京・汐留)</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>・三越が大阪、枚方、横浜、倉敷各店を閉鎖(5日)</li> </ul>
6月	<ul style="list-style-type: none"> <li>・2005国際食品工業展を東京ビッグサイトで開催(7~10日)</li> </ul>		
7月		<ul style="list-style-type: none"> <li>・三井不動産の旧三井本館建て替え「日本橋三井タワー」が完成</li> </ul>	
8月	<ul style="list-style-type: none"> <li>・東京・秋葉原と茨城県つくば市を45分で結ぶつくばエクスプレス開業</li> </ul>		
9月	<ul style="list-style-type: none"> <li>・厚生年金保険料が13.934%から14.288%に(1日)</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>・大阪・心斎橋に心斎橋そごう開業</li> <li>・ヨドバシカメラが東京・秋葉原に店舗面積3,200㎡の「ヨドバシAKIBAビル」をオープン(9日頃)</li> </ul>	
秋頃		<ul style="list-style-type: none"> <li>・ファーストリテイリングは今秋、東京・銀座に大型店「ユニクロプラス」を開業</li> <li>・ヤマダ電機、大阪・難波に都市型大型店を開業</li> </ul>	
10月	<ul style="list-style-type: none"> <li>・三菱UFJホールディングス誕生(1日)</li> <li>・日本道路公団を3分割した民営3社発足(1日)</li> <li>・日本信販とUFJカードが合併</li> </ul>		
11月			
12月			

## 【2005年地域別全国注目動向マップ】

## ■東北

- イオンが怒濤の攻撃。金ヶ崎に続き、一関にもSuC(スーパーセンター)を出す予定。マックスバリュ北上もオープンさせたばかりで、岩手県内シェアが急上昇
- イオンに押され気味のジョイだが、営業強化に巻き返してできるか
- 一時SuC展開に走ったジョイだが、ホームセンター路線に戻したことで業績復調。SuC礼賛とは逆に、その業態確立の難しさを示す一例となった
- 小型SMを展開するという戦略が好調の東北西友だが、その後の進展なし

## ■北海道

- 不振のさっぽろ東急ストアは親会社・東急ストアと業務提携、さっぽろ東急側の抵抗感が根強く、順調に再生できるか不明
- イオンが石狩・三笠にSuC出店。サンデーと組むのかそれとも自前で開発か、具体展開の段階へ
- 杉野雪印アクセス、社名変更で日本アクセス北海道へ。支社化に伴い取引先集約を強化中。これにより数店舗規模のSMや零細企業の経営環境が一層厳しくなり、再編への流れとなる可能性が高い

## ■関東

- ヨークベニマルがついに水戸出店で、カスミと対決。同じ北関東ながら、栃木県とも地域性は異なるため、MDをどう合わせていくかに注目
- 三井不動産が高品質SM企業に対し、地方NSCへの出店勧誘を強化。どの企業が出店するのかに注目
- 明治屋が小売事業をコアに位置づけ出店積極化か
- サミットが横浜周辺にドミナントを広げる動き
- ダイエーの行方次第で、丸紅・マルエツ・東武ストアに動き。ナックスナカムラなど丸紅系列の卸の経営環境にも影響が出る

## ■甲信越

- 新潟のベシヤが出店計画を縮小する一方で、PLANTは地元で受け入れられている模様
- 新潟は地場産業を含め、台風と地震の影響が非常に気になる
- ウオロクが新津市に3,000坪のSuCを開発予定
- 岐阜のバローが相変わらず出店意欲旺盛。“SEIL LINK”でデータを卸・メーカーに公開するなど出店戦略を含め、さまざまな動きが注目される

## ■東海

- イオン、カインズ、マックスバリュと浜松市内への大型店進出が相次いだため、競合が激化。
- これまで規制に守られていた静岡市内も、イオン・ユニバー・西友などが出店ラッシュ。一方で地場企業では、出店戦略を単独立地からNSC内出店へと切り替えている。ただし来店客数の読み違いなど、対応力には課題が多い

## ■中国

- 広島では、高質SM同士の戦いが白熱。そごう内のシェルガーデン、三越地下のアバンセ、高級マンション1Fにあるラバンの3店舗の勝敗は、来年つくのでは
- 岡山ではハローズ・マルナカ、マックスバリュが進出で地場企業が苦戦の構図。来年はさらに進出か
- 山口では、ハローディ進出、丸久・レッドキャベツも出店したが、そのなかで地場企業・サンシズカが苦戦中

## ■近畿

- 和歌山のオークワがセルフレジ導入の可能性。また、年内に高質SMを1店舗出店するなど活発な動きをみせる。
- 大阪でイズミヤは今年電子マネーをスタートさせ予定
- 大阪、小規模SMの倒産・売却は今年も相次ぐ模様

## ■九州

- 天神一極集中化にストップか。アクセスが良かったことで鹿児島県方面にも人の動きが活発化
- 福岡市内では、新たに地下鉄が開業することで、商圈が変化。城南地区中心に出店が進む模様





## 2. 流通情報 2004年の変化と動向

### 2-5 2005年の流通業界動向②

#### 総合スーパーの復活の手 がかりをつかめる年になる か？

総合スーパーにとって2005年は、新業態に企業の新たな活路を求める動きも加速する。イオンはすでに、スーパーセンターをGMSと並ぶ主力業態にすることに邁進しており、昨年末でその数8店にのぼる。「2010年に100店」の目標に向け、昨年オープンした岩手・金ヶ崎店を本命立地ルールでの実験店と位置づけ、その成果を検証しつつ、今年は2ケタの出店へと踏み出す考えである。スーパーセンターを次代の主力業態と位置づけているのは、西友も同様で今年春には神奈川・平塚に、沼津に続く同2号店をオープンする。また、06年の静岡・浜北への出店も決定している。07年からの大量出店を前に、ローコストの仕組み作りも着々と進行している。今年春には埼玉の大型物流センターの建設に着手する予定となっており、ITを駆使したウォルマートの誇るサプライチェーン・マネジメントが、日本でいよいよ本格的に始動する。スケールメリット、直接取引、IT化、低コスト店舗を軸とするEDLCの本家ウォルマートと、日本ではそれに先行するイオンの両社のスーパーセンターを主軸とした本格的な戦いが火蓋をきっている状況である。

イトーヨーカ堂は、このスーパーセンターとは対極にある新業態の開発に着手しているが、同社にとっての主力業態はあくまでGMSだが、昨年春に「新タイプ店舗開発プロジェクトチーム」を発足し、従来とはまったく発想の異なる、こだわりの食品スーパーの研究を推進している。EDLPに高質化と新業態でも進む大手の色分けだがその新業態も、GMSの再生ができてこそ推進できる。そしてそのGMS再生の鍵を握るのは、なんといっても“MD改革”である。顧客が本当に求めるものをいかに提供できるかが真の改革であり、今後の業態自体、そして企業自体の生き残りへと繋がるものといえる。

#### 2強対決SC事業でも本格 化へ

イトーヨーカ堂は総合スーパーと専門店などを組み合わせたショッピングセンター(SC)事業へ本格参入する。2005年度中に総額600億円を投じ首都圏を中心に6つのSCを開設する。イトーヨーカ堂が核店舗となり100~150店のテナントを誘致する。小売業のSC事業としてはイオンモールやダイヤモンドシティを抱えるイオンが先行しているが、イトーヨーカ堂の参入でスーパー2強が激突する。SCを開設するのは千葉県の千葉市と四街道市、埼玉県の川口市と三郷市、東京・亀有、札幌市の6カ所で、店舗面積は21,000~72,000㎡といずれも1万㎡を超える大型施設になる。東京・亀有のSCは東京都内最後の大型物件といわれ、42,000㎡と百貨店を除くと都内最大の商業施設になる見通し。イトーヨーカ堂は各SC内に1万㎡を超える総合スーパーを出店するとともに専門店を誘致する。千葉市、川口市などの3物件には席数が2千席程度のシネマコンプレックス(複合型映画館)も導入する計画。これまで衣食住を品揃えした総合スーパー単独で出店してきたが、欲しいものしか買わないという選択消費志向が強まるなかで、専門店による補完機能が必要との判断である。店舗の集客力向上に加えテナントからの家賃収入で収益向上も狙う。SCではイオンがすでに約50施設を運営するなど実績では群を抜いているが、イトーヨーカ堂のSC事業参入で競争激化は必至な状況といえる。また、総合スーパー同様、食品スーパー各社が自社店舗の周囲に専門店を集積

#### 食品スーパーもSC開発へ 参戦



するSCを相次ぎ開発している。大手デベロッパーなどが全国で大型SCを開業するなか、衣料・生活雑貨店、飲食施設などの生活密着型のテナントを揃えて対抗する。SCの出店に適した工場跡地などが取得しやすくなっているのを踏まえ、食品を軸に消費者の需要を幅広く取り込むのが狙い。

エコスは埼玉県久喜市に「久喜パークタウンショッピングセンター」(店舗面積6,800㎡)を開業。同社が初めて開発したSCで、自社の食品スーパーを核にカジュアル衣料の「ユニクロ」や百元ショップの「ザ・ダイソー」など計8店舗を集積。食品スーパー単独の出店では週末、競合する大型SCなどに顧客を奪われがちだったが、新SCでは食品スーパーの売上のほか、デベロッパー事業によるテナント賃料も期待できる。ヨークベニマルは05年7月、茨城県岩井市にある日本ビクターの工場跡地にSCを開業する。約66,000㎡の敷地に数十店のテナントを誘致する。06年2月期に予定する9店程度の出店の大半をテナント10店前後のSCとする計画。減損会計の本格導入を控え、まとまった土地を売却する企業が増加しているのが要因といえる。同社はすでにドラッグストアや書籍など生活密着型のテナントに特化したSCを計37店展開している。また、マミーマートは05年11月、同社として店舗面積がおよそ1万㎡ある最大規模のSCを千葉県柏市に開業する。ヤオコーも05年3月期中に出店する7店舗のうち6店舗がSCになる見通し。カスミも食品スーパーだけでは消費者の需要に対応できないと判断し、テナント10数店を集めたSC開発の立地選定に入っている。

### 果たしてダイエーは再生できるのか？ 丸紅連合との行方から目が離せない

産業再生機構のもと再生を目指すダイエーは2005年3月7日、丸紅と投資ファンドのアドバンテッジパートナーズが支援企業に決まったと正式発表。ダイエーの第三者割当増資に伴い、アドバンテッジは23.4%、丸紅は10.9%(既存持ち分0.9%含む)を出資、人材や商品供給でダイエーを支援する。現経営陣は30日付で総退陣し、同時にダイエーから2人、再生機構から2人の合計4人の取締役を選任。ダイエーの高橋義昭取締役が5月末の定時株主総会まで社長代行に就く。その後の新社長を含む新経営陣については3月中に決定し、4月から実務に参画する。また、丸紅は4月1日付で食料部門に「ダイエープロジェクト推進部」を設置すると発表した。4～5人の人員を配置、食品流通や商品の共同開発などの面でダイエーの支援策をとりまとめる。山崎康司・食料部門長代行が兼任の部長に就任する。ダイエーは総合スーパーを食品中心に転換する再建計画を策定、4月から順次実行に移す。丸紅はマルエツや東武ストアといった系列の食品スーパーとの連携策を検討するほか、系列外の食品卸とも協力する意向。

### 独自のスタイルを模索する百貨店の動きが活発化

百貨店業界は新たな店舗スタイルを模索する動きが活発化する。三越が2005年3月9日に名古屋市にある栄店の隣接地に開業する「ラシック」は、約170の専門店を集積し、ライフスタイル提案型の店づくりを目指す。従来の百貨店業態ではカバーできない部分をきめ細かなサービスや商品構成で定評のある専門店に委ねる。飲食部門に2フロアを割くほか、名古屋初進出の店舗は113もあり、新しさを追求

## 2. 流通情報 2004年の変化と動向

### 2-5 2005年の流通業界動向③

する。百貨店の脱百貨店戦略は昨年秋から始まっており、阪急百貨店が約半世紀にわたり営業してきた数寄屋橋阪急を10月に「モザイク銀座阪急」と改め、専門店ビルに衣替えした。ビル全体をデベロッパー子会社の阪急ショッピングセンター開発に賃貸し、運営も同社が担当。05年9月に大阪・心齋橋に開業する、心齋橋そごうの商品構成にも注目が集まっている。約4万㎡の巨大な売場を百貨店や専門店、エンターテインメントなどの複合商業施設として店舗運営する。

また、各社が海外の有名高級ブランドなどをこぞって誘致した結果、売場の同質化が進んだことから、他店との違いを出せる売場の強化策としてアパレルなどに頼らない独自の品揃え、運営の売場を拡充する動きもある。

#### 大手ホームセンターの出店の勢いはとまらず

業績が軒並み悪化し、過剰出店が原因のひとつといわれているなか、大手ホームセンターの2005年度の出店数が過去最多になる。カインズなど年間売上高が1千億円を超える大手10社の出店計画の集計では、リフォームブームなどの追い風を受け合計で170～180店になる見通しで、04年度も約150店と過去最高水準になる見込みだが、これを約2割上回る。苦戦が続く総合スーパーに対し積極的な出店戦略が目立っており、従来のホームセンターから脱した、食品スーパーと組み合わせたスーパーセンターや農村立地の小型店など新しいタイプが登場し、消費者の支持を集めている。最大手のカインズはグループの食品スーパー、ベイシアとの共同出店が中心で、売場面積1万㎡の大型店を核に、食品売場を一体化したスーパーセンターや、別棟のスーパーとの複合業態「カインズモール」を出店する。イオンやイトーヨーカ堂も複合施設の出店を加速しているが、缶飲料を38円で販売するなど低価格戦略で対抗している。

#### 2極化するドラッグストアの店舗戦略

ドラッグストアでは店舗の大型化が一段と進むと見られ、店舗タイプは2極化する。「健康と美(ヘルス&ビューティー)」に特化したイッセルハなどは、化粧品や医薬品の品揃えを充実。セイジョーも今年、郊外に立地する大型店の新業態「デイリーケアセイジョー」の展開を本格化し、化粧品や健康食品の取り扱いに力を入れる。一方で、カワチ薬品やコスモス薬品などは、医薬品などに加えて食品や日用雑貨の品揃えを拡充しており、コンビニエンスストアやスーパーの顧客を奪う戦略をとる。また、両タイプの店を併せ持つ企業もあり、最大手のマツモトキヨシはヘルス&ビューティーに特化した店と、食品などに多様な品揃えを持つ店を地域の特性に合わせて使い分けていく方針。

#### 健康志向の高まりに対応する食品スーパーをファンケルがオープン

無添加化粧品やサプリメント、健康食品製造小売業のファンケルが食品スーパーの第1号店であるファンケル安心の店「KEN'S SMART田園調布店」を東京・大田に開店した。「産地や生産者にこだわり、添加物を極力使用しない」「日本一安心な食品を提供する」「子供が安心して食べられる食品を提供し、子供を元気にする」をストアコンセプトとしている。生産者の顔が見える産地直送の生鮮食品が一押しの商品で、なかでも野菜は全商品の7割が契約農家の生産で、品揃

えの半数にあたる45品目が生産者の写真と氏名を明記したカードをつけている。鮮魚売場は漁港と漁獲者を明記したコーナーを展開しており、ここで扱う魚はすべて生食が可能という。こうしたことから、天候不順などで食材が手に入らない時は、代替品を販売しない。また、店内で販売する食材を使って調理している総菜は約40品目を常時品揃えしている。自社製品の「発芽米」や栄養補助食品のほか、添加物を控えた加工食品や菓子なども展開している。

当面は1号店の田園調布店の運営に力を注ぐが、「子供には安心な食材を食べさせたい」という母親のニーズを狙い、今後は若い家族が多い地域に出店していく方針で、将来的には10店舗程度まで拡大していく計画である。

### セブン-イレブンとローソンの 弁当対決の行方に注目 また、中国市場でのコンビ ニ各社の動きも加速へ

セブン-イレブンの独走状態が続いているが、昨年からは始まったセブン-イレブンの高級弁当路線に対抗すべく、ローソンの高級・高単価路線と決別したワンコイン(500円)戦略の「ごはん亭」ブランドの行方が注目となる。脱セブンモデルが本格化してきたといえるローソンが弁当市場で存在感を確立できたら、今まで他コンビニエンスの動向に全く意を介さなかったセブン-イレブンも無視できなくなるといえる。

また、コンビニエンスストアの中国市場への進出も見逃せない。ファミリーマートやローソンなどが相次いでフランチャイズチェーン(FC)展開を開始。中国は2004年12月11日以降、流通分野の外資規制緩和策としてFCを解禁。FC展開により現地資本を活用した店舗網の急拡大が可能になり、高成長が続く中国市場への進出が加速している。ファミリーマートは12月27日に上海市内の直営店を転換しFC1号店を開店。05年度をめどに北京、広州、大連、天津に進出し、08年度末には上海を含む5都市で1千店の出店を目指す。ローソンは現在200ある店舗の9割以上をFC店に切り替える。新店は原則FCとし、年100店超のペースで出店。05年度に上海周辺の浙江省と江蘇省に進出し、2010年度に上海と近隣都市で2千店まで増やす計画。セブン-イレブンも北京の店舗のFC化の準備を進めている。

### ヤマダ電機が専門店初の 年商1兆円へ到達

2005年、日本の専門店として初の「年商1兆円企業」が誕生する。家電販売のヤマダ電機である。05年3月期決算は連結売上高が1兆860億円となる見通しで、日本の流通企業の中でもベスト5となるまでに成長した。

1983年に家電大手の系列店から脱皮、量販店に衣替えした同社は1990年代、出店規制緩和とバブル崩壊による地価下落を追い風に大量出店を開始。02年3月期にコジマを抜いて家電販売最大手となり、今ではコジマを売上高で2倍近く引き離し、また売場面積でも1店平均3,000㎡と引き離す。1月からは業界で初めて自社ブランドのデジタル家電を発売。これら液晶テレビやDVD(デジタル多用途ディスク)レコーダーの価格は、大手メーカー製品の店頭価格より2~3割安で販売している。今後は郊外での優位性を確保すると共に、カメラ系2社や老舗企業が基盤を築いている都市中心部への出店攻勢をかける。05年秋に大阪難波駅前に19,800㎡の巨艦店を出店するが、すでにあるビックカメラなんば店や日本最大のヨドバシカメラ梅田店との戦いから目が離せない。

## 2. 流通情報 2004年の変化と動向

### 2-6 生産・流通・消費者の関係変化

#### ■「安心・安全」の提供は当然、さらにこだわり・付加価値商品の提供と高度な売場づくりが消費者に求められている

#### ■消費者と流通、生産者が情報を共有できる場を設ける動きも活発化

##### 3者の距離を近づける取組みが活発化

各食品分野へのトレーサビリティの広がりをはじめ、生産者の顔が見え、商品の詳細な内容を把握できることが、消費者の食に対する「安心・安全」の信頼を生むことから生産者側、流通側にとってその取組みが必要不可欠となっている。

RFIDタグなど最新のIT技術を駆使した研究により、より精度の高い情報の提供が可能となり、また、消費者側も携帯電話など身近なもので簡単に情報取得が可能となってくることで、より3者の関係は近づいてきているといえる。

また、商品開発においても生産者と流通が共同で顧客情報をもとに取り組んだり、売場では料理教室を開催したりと単に必要なものを買ってくる場所ではなく、コミュニケーションの場としてさまざまな取組みが活発になっている。

##### 地域における食文化を意識しながらの地域一体型の取組み

消費者と流通、そして生産者の関係を近づける活動が京都府内で活発になってきている。京都市中央卸売市場が2004年秋に立ち上げた会員組織「食の海援隊・陸援隊」や、同じく04年秋に発足したNPO法人(特定非営利活動法人)「京の農産物あんしんネットワーク」が、それぞれ日本海の漁場や京野菜の産地見学会などを行う活動をしている。食の文化や問題意識を共有し、新鮮な地元産品を消費する「地産地消」などを促進するのを目的としている。

「食の海援隊・陸援隊」は、年会費1,000円で市民の会員を募集し、現在、京都市内の主婦を中心に約600人が登録している。市場関係者が旬の食材情報を紹介する会報の発行や講演会の開催などの特典を設けている。別途費用で10月には会員50人が舞鶴市の日本海を訪れ、サザエやアワビの稚貝を放流したり、漁業関係者と懇親を深めるイベントを開催した。その他、みず菜など京野菜を使った料理教室や長岡京市の特産「花菜」の産地見学も行う。

市場側でも「消費者に食への知識を養ってもらい、京都らしい食文化が後生に伝われば、生産者や流通業者も意欲が高まる」と意欲的に取り組んでいる。

一方、「京の農産物あんしんネットワーク」は、JA京都中央会が中心となって設立を呼び掛けた。JAが取り扱う米や野菜の農薬使用状況などを検査するとともに、農業や食への関心を高めてもらう活動を展開する。05年3月からは八木町の畑を借り受け、京野菜やジャガイモなどの栽培方法を学ぶ「農業塾」を開講。食文化や食を取り巻く国際事情を学ぶ学習会も月1回のペースで開催する。