

### 小売業の種類

## 第 1 章 流通と小売業の役割

### 第 1 節 流通と小売業

#### 経済循環システムと流通

経済活動: 財の生産→流通→消費  
流通: 生産と消費の橋渡し=架橋(かきょう)

#### 流通懸隔の架橋機能

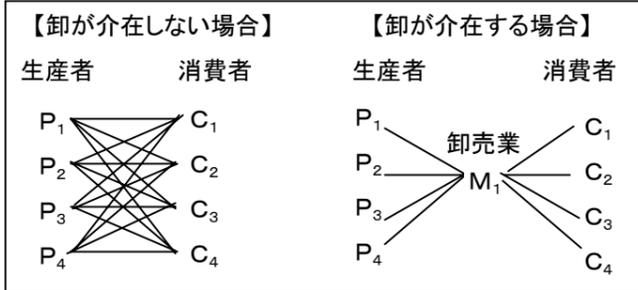
懸隔(けんかく): 生産と消費の隔たり

懸隔の種類: 要素的懸隔(所有懸隔・空間懸隔・時間懸隔)  
: システム的懸隔(情報懸隔・価値懸隔)

- 所有懸隔: 生産者から消費者への所有権の移転
- 空間懸隔: 生産地点と消費地点の場所的隔たり
- 時間懸隔: 生産時点と消費時点の時間的隔たり
- 情報懸隔: 消費者ニーズに合致した財の提供
- 価値懸隔: 生産者が望む価格と消費者が望む価格の合意

#### 流通業の役割

- ①取引総数単純化の原理(下図参照)  
流通費用 → 卸が介在しない場合 > 卸が介在する場合



- ②集中貯蔵の原理(または「不確実性プールの原理」)  
流通費用 → 在庫を 個々の生産者が分散して保有 > 在庫を 流通業が集中して保有  
理由: 複数の小売業による同時大量の商品補充が生じる確率 → 極めて小さい

#### 商流・物流・情報流

- ①商流=「所有権移転」機能: 販売と購買(売買)によって果たされる
- ②物流=「輸送」機能と「保管」機能: 空間懸隔と時間懸隔を架橋

#### 【物流関連のキーワード】

- ・物流: 製品を物理的かつ合理的に最終需要者へ移転すること
- ・回収物流(静脈物流、廃棄物流): 川下から川上へ流れる物流 (返品・リサイクル など)
- ・デポ: 商品が集積される倉庫や保管所のこと
- ・荷役(にえき/にやく): 工場や倉庫などで発生する搬出入作業
- ・ユニットロードシステム: ひとまとめ輸送方式のこと (コンテナ・パレット輸送 が中心)

- ③情報流=消費者ニーズと製品知識「情報懸隔」の架橋機能

#### 小売の概念と社会的役割

AMAの定義(小売とは)「最終消費者に対して直接販売すること」に含まれる諸活動

#### 小売業が担う流通機能

→「明確な区分はできない」: 業種や業態による取扱商品の差異  
: 小売業の状況 消費者の欲求の変化

### 第 2 節 小売業の構造変化と業態変化

#### 小売業の構造変化

商業統計調査(H16): (小売業の)事業所数=約 123 万件  
: (小売業の)年間商品販売額=約 133 兆円  
: (小売業の)就業者数=約 840 万人

#### 業種構造 → フォード効果

- 事業所数: 「飲食料品」 構成比 → 最も高い
- : 「医薬品・化粧品」 上昇 → ドラッグストアや調剤薬局
- 年間商品販売額: 「医薬品・化粧品」 増加

「フォード効果」とは: ある国のある一定期間における業種別小売構造の変化に関する現象のこと。国民の所得水準が上昇すると、最寄品を販売する店舗が減少し、買回品や専門品を販売する店舗が増加するというもの。

#### 小売業態変化に関する理論仮説

- ①小売の輪の理論  
低マージン・大量廉価(れんか)販売 (価格訴求型小売業)  
⇔ 高マージン・高サービス販売 (非価格訴求型小売業)
- ②アコーディオン理論  
商品構成の総合化 ⇔ 商品構成の専門化
- 代表的な「サイクル理論」( サイクル状過程の繰り返し )

### 第 3 節 世界の小売業の動向

#### 日本の大手小売業の市場地位と世界の主要小売業

上位集中度: 上位小売業の累積販売額のシェア(市場占有率)  
: アメリカ→30%弱 日本→10%に満たない(低い)  
→ 原因: 大規模小売店法(大店法)の出店規制  
: 人口当たりの店舗数が多い(過多性)  
: 消費者の 店舗選択行動の 多様性

#### グローバルリテーラーの動向

##### 【主力形態】

- ハイパーマーケット: フランス 大規模な総合ディスカウントストア
- スーパーセンター: アメリカ ウォルマートの国内主力形態

#### 【主力形態】の続き

- キャッシュ&キャリア: アメリカドイツ メトロの主力形態  
: 主な顧客 中小食品小売業や飲食業など  
: 現金販売専門 セルフサービス形態  
: 1 品目当たりの 商品容量が大きい
- ホールセールクラブ: アメリカ コストコとサムズが 2 大勢力  
: 原則として会員制 倉庫跡地を店舗利用  
: 会員構成 事業者だけでなく一般消費者も  
: セルフサービス方式により 超低価格を訴求

#### (グローバルリテーラーの)【ビジネスモデル】

- CPFR(共同需要予測・補充: Collaborative Planning, Forecasting and Replenishment)  
: 小売業とメーカーが協力しながら 商品の開発および販売計画を立案し 商品の補充を行う取組みのこと  
→ CRP(Continuous Replenishment Program)は 小売業がサプライヤーと小売業の店頭情報などを共有し、サプライヤーが自社商品の需要予測を行い、物流センターへ連続補充する仕組みである。

違いに注意!

- カテゴリーマネジメント(Category Management)  
: 品揃え計画・フロア計画・プランogram(棚割り計画)などのマーチャンダイジング活動を 小売業とサプライヤーが共同で行い 各カテゴリーの売上と利益の最大化を図る

- CRM(Customer Relationship Management)  
: 会員カードを発行し 顧客の組織化とともに 顧客 ID と POS データをリンクさせた顧客購買履歴をデータベース化 その分析データを マーチャンダイジングや プロモーションに活用し ストアロイヤルティを高める

#### 日本市場におけるグローバルリテーラーの【課題】

- ローカライズ: 参入国への消費者ニーズに適応すること  
: 多頻度の買物行動への対応(欧米人の3倍の頻度)  
: 豊富な品揃え(多品目の中から選択購買)  
: 店舗選択行動の違い(多様な店舗選択行動)  
⇔ ワンストップ・ショッピング傾向(欧米では特に)  
: 変化と賑わいに富んだ売場  
→ 製品ライフサイクルが短い 品目変更も多頻度
- 流通構造の多段階性への適応  
: 中間流通の多くの部分に 卸売業が介在  
→ 消費者の選択行動の多様性 市場分散性
- ローコストオペレーションの構築  
: 高コスト構造(地価・物価・賃金) 商慣行の違い

## 第 2 章 流通経路政策

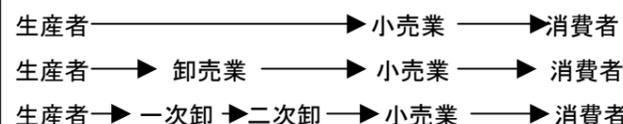
### 第 1 節 流通経路とメーカーのチャネル政策

流通経路とは：社会的視点から見た財の移動経路(チャネル)  
 : (広義)「特定の財の流通フロー全体」の意味  
 : (狭義)「特定の財の流通フローにおける商流経路」  
 の意味 取引経路とも言われる

#### 直接流通と間接流通

直接流通：生産者と消費者が直接取引をする  
 間接流通：生産者と消費者の間に卸売業や小売業が介在する  
 : 多くの場合は流通機能を商業者が担う(下図参照)

#### 【消費財における間接流通の基本的形態】



中間業者(商業者、流通業者)

多段階性=流通経路の長さ：生産者と消費者の間に何段階の流通経路が介在するかを表す  
 (日本は諸外国に比べ多段階性が見られる)

### 第 2 節 生産者(メーカー)の流通経路政策のねらいと仕組み

#### 流通チャネルの構築とコントロール

構築と選択の基準:3つの視点(チャネルの 広狭/長短/開閉)

- ① 広狭基準:自社製品の流通を託す流通業の数の多寡
- ② 長短基準:流通経路の長さ(段階数)
- ③ 開閉基準:介在する流通業の 特定メーカーへの依存度合い

#### 小売業の行動様式を統制する要素:3つの要素

- ① 取扱店数:そのメーカーの製品を 取り扱う小売業の数
- ② 販促協力度:メーカーと小売業の 販促活動の連動
- ③ 小売価格:自社製品の小売店頭価格の統制可能度合い

#### 流通系列化政策

##### 流通系列化の諸形態(右上図参照)

販社型:卸売段階を垂直統合 → メーカーの専属販売会社  
 直販型:卸売段階を完全に メーカーの内部組織  
 一貫型:販社型と同様に 卸売段階を 垂直統合し 販社化  
 :同時に 小売段階もゆるやかに組織化  
 代理店・特約店制度:卸売業や小売業と契約 → 管理・統制

#### (流通系列化の主要形態図)

	販社型	直販型	一貫型	代理店 特約店
メーカー	↓	↓	↓	↓
卸売段階	↓	↓	↓	↓
小売段階		↓	↓	
代表的な 業界	家庭用 合成洗剤	自動車 新聞	家電 化粧品	加工食品 雑貨

備考: 原則として「資本統合」  
 原則として「資本」あるいは「非資本統合」  
 原則として「非資本統合」

#### 流通系列化と取引制度

1店1帳合制:メーカーが卸売業に対して その販売先である  
 小売業を特定し 小売業にはその仕入先である  
 卸売業を単一に限定  
 テリトリー制:メーカーが 自己の製品の販売業者の販売地域を  
 制限する  
 専売店制:メーカーが販売業者に対して 競争関係にある他社  
 製品の取扱を 禁止(または 制限)する  
 店会(みせかい)制:メーカーが 販売業者を横断的に組織化して  
 結成 → 代理店・特約店制度で 管理・統制  
 建値制:メーカーが 流通段階における 標準的な取引価格を  
 設定 → 独占禁止法「再販売価格維持行為」を誘発  
 → オープンプライス制を 導入するメーカーが増えている  
 リベート:割戻し=売り手が販売代金を一旦徴収した後 一定の  
 期間において 一部を買い手に払い戻すもの

#### 【リベートの種類】

販売促進目的:売上目標達成リベート/大口取引奨励リベート  
 支払期間短縮目的:現金支払いリベート/決済リベート  
 流通機能への報奨目的:物流配送リベート/帳合リベート  
 忠誠度向上 目的:専売率リベート / 貢献リベート  
 値引販売損失補填目的:事後調整リベート/損失補填リベート

#### 流通系列化のデメリット

独占禁止法研究会 報告(1980年)  
 価格の硬直化 → 価格水準の維持・引上げの容易化  
 新規参入の障壁 → 販路確保や販路拡張における制約  
 過大な販売促進費 → 製品差別化の強化  
 製造業者と販売業者の支配従属関係→優越的地位の濫用

#### (流通系列化のデメリット の続き)

消費者から見たデメリット:商品とサービスの適正な情報収集機会  
 および 選択の機会 が損なわれる

### 第 3 節 卸売業の構造と機能変化

#### 卸売業の構造変化

##### 「卸売業」の定義(商業統計上)

- ① 小売業者・飲食店・他の卸売業に商品を販売するもの
- ② 産業用使用者(工場など)に業務用として商品を販売するもの
- ③ 製造業者が 別の場所に経営する事業所で 自社製品を卸売するもの
- ④ 商品を卸売し かつ 同種商品の修理を行うもの 修理料収入のほうが多くても 卸売業とする
- ⑤ 他人または他の事業所のために 商品売買の代理行為を行うもの

商業統計調査(H16):事業所数=約 37 万店 (5 調査連続減)  
 :年間商品販売額=約 405 兆円 (同上)  
 :就業者数=約 401 万人 (同上)

#### 規模構造

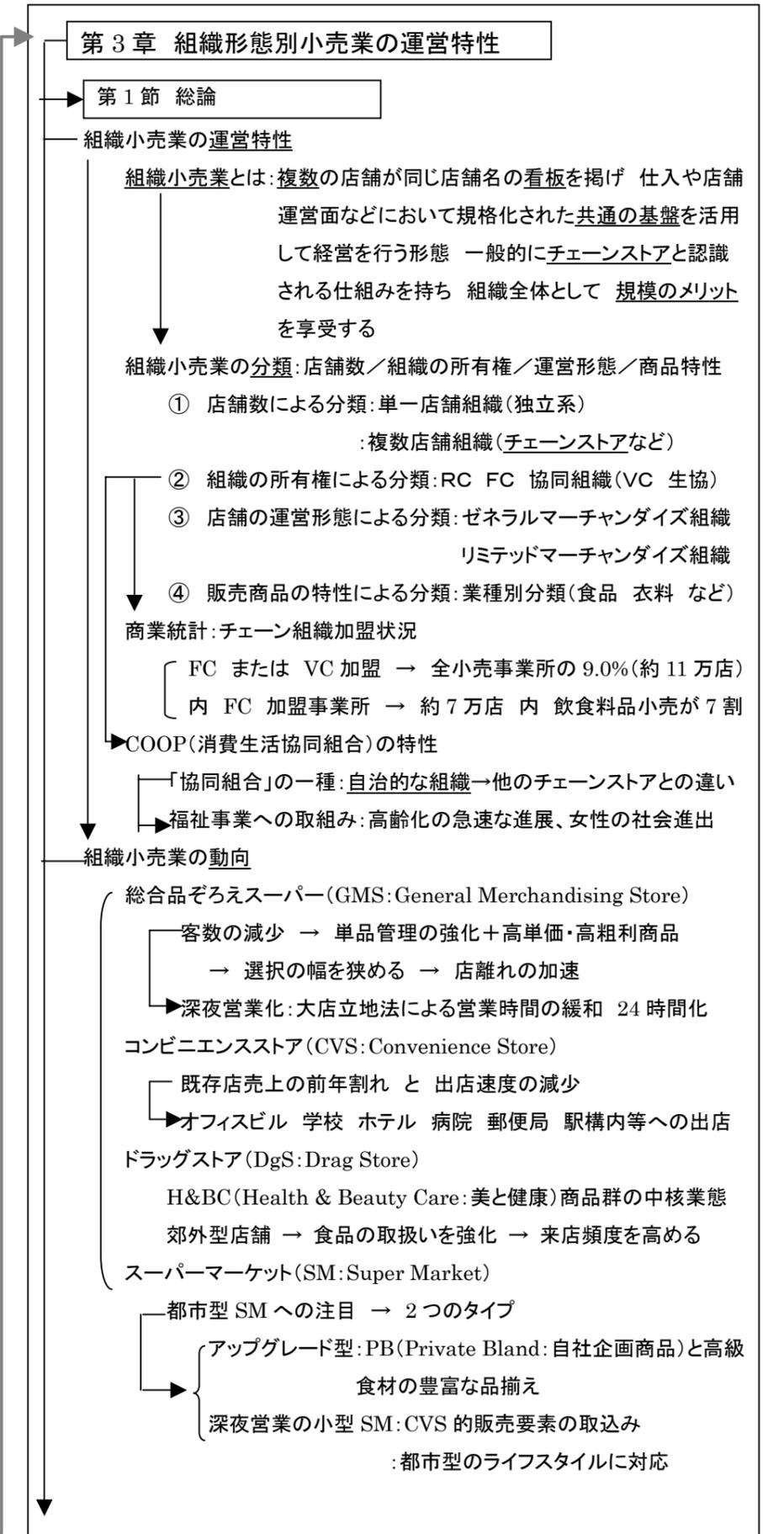
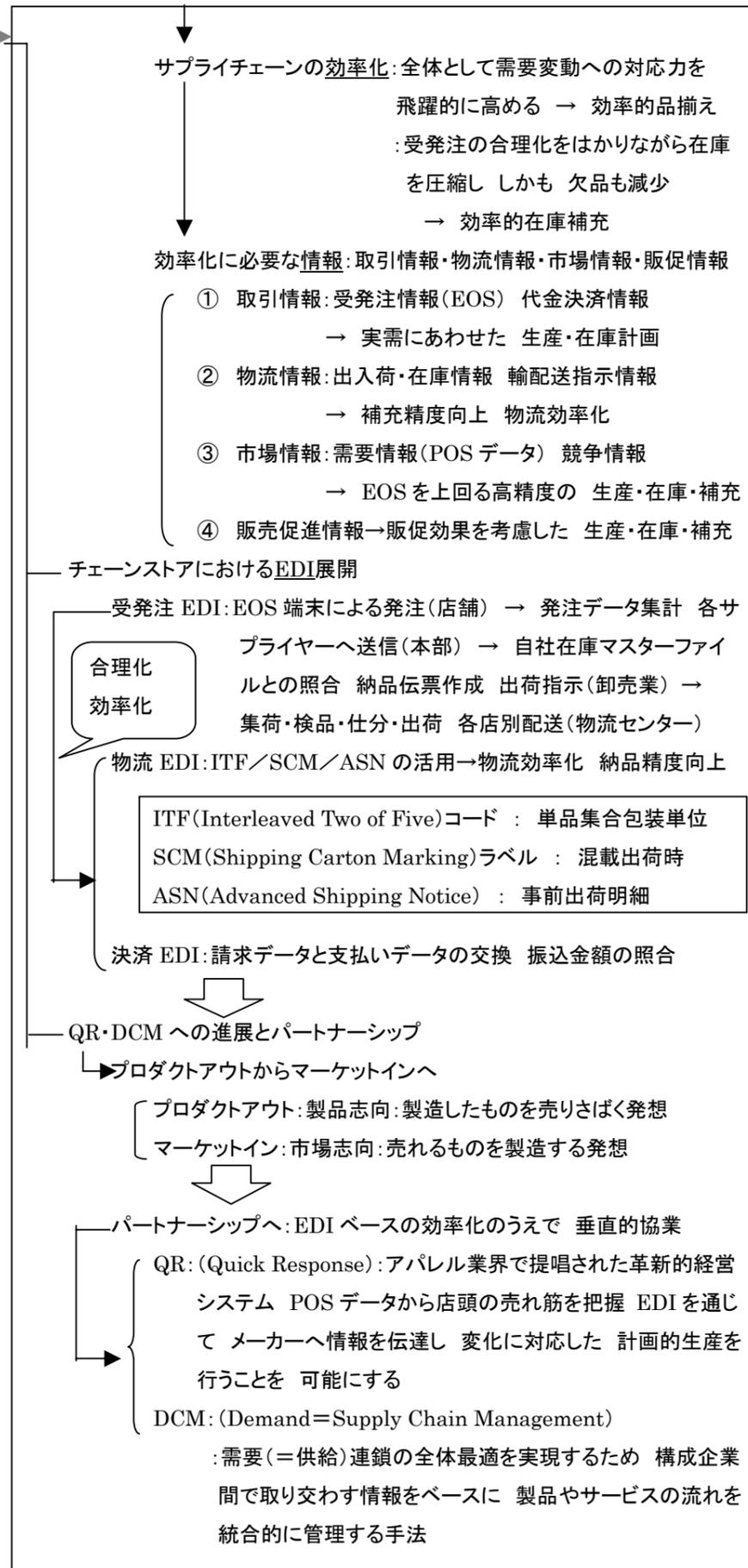
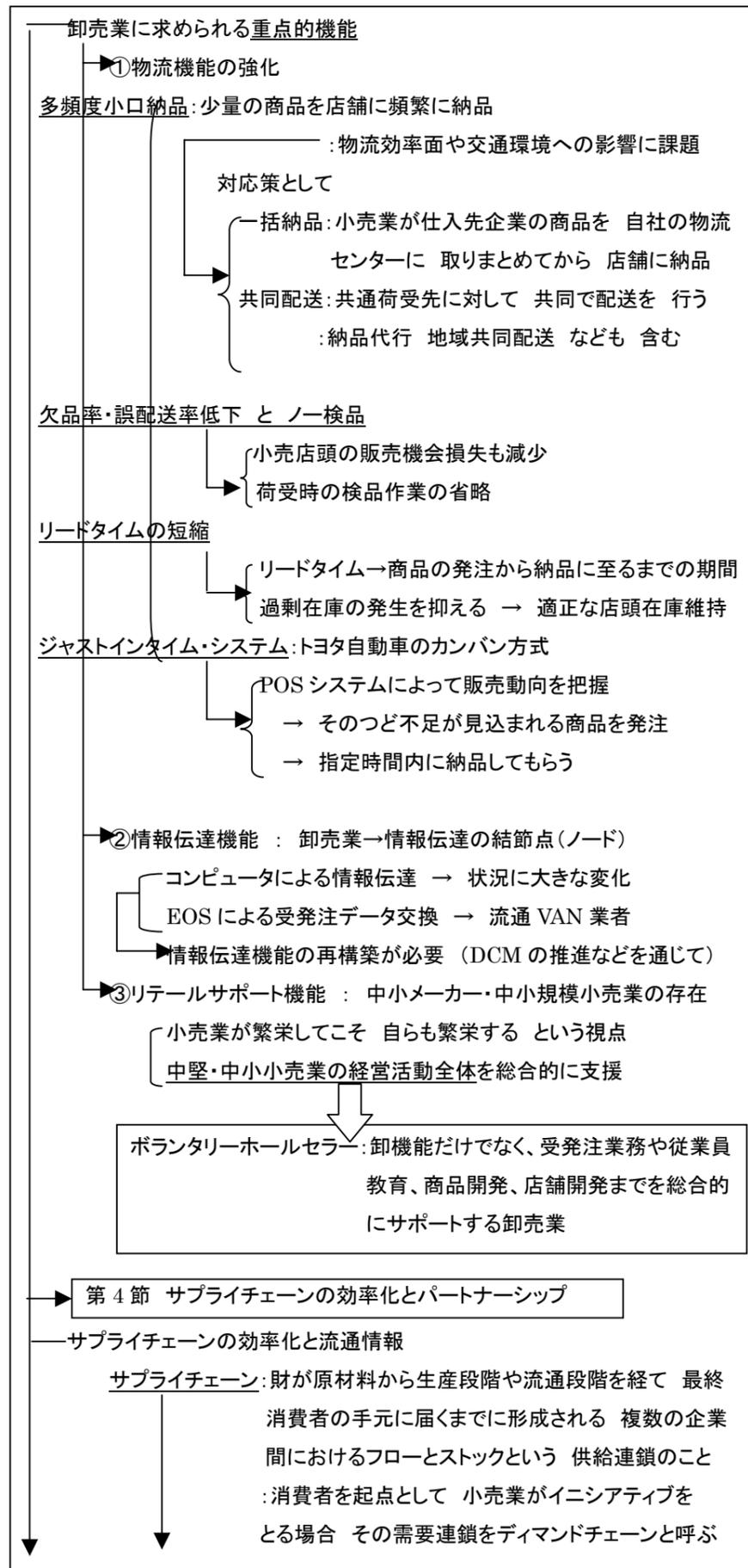
事業所数 構成比:中規模事業所 54.3% → 最も多い  
 年間商品販売額 構成比:中規模事業所 59.7% → 同上  
 W/R比率=卸売販売額÷小売販売額 : 日本の多段階性  
 S57年の 2.9 倍をピークに低下傾向 → H9年 2.3 倍  
 → しかし 日本の W/R 比率は 諸外国に比べて高い

#### 卸売業の構造変化要因

- ① 取引制度の見直し:建値製廃止 オープンプライス導入  
 :特約店制度の形骸化
- ② メーカーと小売業の直接取引:大規模小売業と  
 グローバルリテーラー
- ③ 流通情報システム化の進展:企業間データ交換・共有  
 → DCM(SCM)効率化  
 基盤ネットワーク(EDI) 効率的物流システム リテール  
 サポートシステム の 構築などによる機能強化が 不可欠

#### 中間商人排除問題:「問屋無用論」と 中間流通機能

問屋無用論の要点:大量生産・販売体制 → 太くて短い流通  
 :パイプは短い方が 水漏れ(コスト)が少ない  
 :大型店の成長 → 中小小売店の淘汰  
 :小売業の大規模化 → 卸売業務の兼務  
 :卸売業のサービス過剰 → 社会的費用  
 中間流通機能:機能そのものを排除することは不可能→垣根越え



## 第 2 節 ボランタリーチェーン(VC)の運営特性

### ボランタリーチェーン(VC: Voluntary Chain)の定義

複数の中小小売業などが店舗(経営)の独立形態を保持した状態で集まり「部分的な小売機能を共同 もしくは 協業化するチェーンストア形態」をつくり上げる組織。資本的に独立した複数の小売業が主に 商品の共同仕入を目的として 結成する共同組織のことである。



日本ボランタリー・チェーン協会調査(H13年3月)

: 正会員チェーン数 62 チェーン 加盟店舗約 4 万 4 千店

: 近年の景気低迷 → 加盟店の閉店など → 会員数は減少

### VCの理念(日本ボランタリー・チェーン協会)

- ① 意欲的な独立系小売業の結合による経済的地位の向上
- ② 強力なチェーン本部の組織化・支援による加盟店の繁栄
- ③ 地域社会および広く世界に貢献

### VCの原則

- ① 共同の原則: 本部が加盟店に対する的確な支援・指導を行うと同時に 加盟店の積極的な協力・協調性が欠かせない。
- ② 利益性の原則: 本部は 事業活動で得た利益を有効に再投資して 加盟店に利益を還元しなければならない。
- ③ 調整の原則: 本部は 加盟店同士の過度の競争を 調整する必要がある。
- ④ 地域社会への貢献の原則: 加盟店は 自己の店舗の立地している 地域の一員という自覚と経営姿勢を持たなくてはならない。

### VC本部による運営管理機能

- ① 仕入集中管理: システム化 と マーチャンダイジング機能
- ② スケールメリットの追求: 加盟店を増やす機能 の 発揮
- ③ 情報の本部集中とフィードバック: ネットワークシステムの構築  
: 情報の整理・分析 → フィードバック
- ④ 基本となる加盟店の業績の掌握機能: VC 本部の運営管理

### VCシステムの特徴(まとめ: 抜粋)

システムの運営: 本部に チェーン展開の戦略立案や管理機能を集中 本部の指導のもと 仕入や販売戦略を 共同で推進  
 商品供給: 本部仕入と独自仕入の併用(決定権は加盟店→本部への 仕入集中率は低い)  
 価格決定: 原則として自由(加盟店の任意)  
 ロイヤルティ: 原則なし(加入金や 地域別賦課金など はある)  
 本部と店舗の関係: 水平型の同士意識(加盟店が 本部の運営やチェーン事業の意思決定へ参画することも ある)

## 第 3 節 フランチャイズチェーン(FC)の運営特性

### フランチャイズチェーン(FC: Franchise Chain)の定義

フランチャイザーが 開発したフランチャイズ・システムやノウハウとそれを象徴する商標もしくはサービスマークやチェーン名などの事業を運営する方法を提供するのに対して フランチャイジーは自己資金を投入して 本部の開発した事業の方法やノウハウを使用して営業を行い お互いに利益を得ようとする いわば「事業の共同体」である。

### フランチャイズビジネスの動向

(2003 年度日本フランチャイズチェーン協会調査)

国内フランチャイズチェーン: 約千チェーン 約 22 万店 約 18 兆円

CVS の動向: ローカルチェーン合併統合 → 大手チェーンによる寡占化

: 33 チェーン 約 4 万店 約 7 兆円

その他の小売業: 100 円ショップの出店目立つ 売上高も伸展

1 チェーン当たり平均店舗数: 206 店舗 CVS は 1,246 店

1 店舗当たり平均売上高: 8,096 万円 CVS は 1 億 7,500 万円

### フランチャイズビジネスの仕組み

フランチャイズとは: 特権 許可 営業権 を意味する。

特権 = 商標の使用 経営ノウハウの利用 指導や援助を受ける

フランチャイズ・パッケージ: フランチャイズ契約のもとで提供・利用

消費者からは あたかも同一資本のレギュラーチェーンに見える

### フランチャイズ・システムの問題点

#### フランチャイザーの問題点

- ① 勧誘時の不適切な情報開示(例: 「この商品は儲かります」)
- ② 企業規模の違いによる フランチャイザーからの「一方的コントロール」(フランチャイザーは大企業であることが多い)
- ③ 加盟店間格差の発生(例: 店内の雰囲気 従業員の姿勢)
- ④ 店舗間業績格差の解消困難(人員交換などの強制は不可)
- ⑤ 経営の独立による 黒字店による 赤字店の損失補填不可

#### フランチャイジーの問題点

- ① 本部との接点 → 経営指導員(スーパーバイザー)へ限定
- ② 経営指導員 → 本部が決定 加盟店に選択する権利がない
- ③ 経営指導員によって 指導姿勢に パラツキが生じる
- ④ フランチャイザーの側に立つ FC 仲介業者が少ない

### 【フランチャイズ・ビジネス関連のキーワード】

- ・ロイヤルティ: フランチャイザーが 月々に受け取る経営指導料のこと。
- ・オープンアカウント: フランチャイザーとフランチャイジーの間で発生する金銭債権債務を相殺する勘定を 本部が設定し 処理する仕組み。
- ・テリトリー権: フランチャイジーに一定の領域の商圈保護や地域制限を設けること。

## 第 4 節 COOP(消費生活協同組合)の運営特性

### COOP(consumer's CO-Operative)の定義

消費生活協同組合法にもとづき 消費者が購買組織をつくって 共同で商品の購入などを行う組合のこと。

### COOPの概要

家庭の主婦を中心に組織化された「地域生協」と 特定の大学や企業・法人の職場で組織される「職域生協」により 成り立っている。いわゆる生協は 消費者が職場や地域で出資金を出し合い 組合員自身により運営される 自主的な協同組織である。



日本生活共同組合連合会: 558 生協が加盟 組合員約 2,200 万人

: 総事業高 約 3.3 兆円

### COOPの運営上の特性

三位一体の組織: みんなで出資 みんなで利用 みんなで運営  
 員外利用の禁止: 組合員以外の利用は原則禁止 → 行政庁の許可必要  
 : 組合員と同一世帯 → 利用では 組合員とみなす  
 ↓ 加入と脱退: いつでも可能 → 脱退時は 出資金 全額返却

### COOPの運営組織(抜粋例)

総代会: 最高議決機関 全組合員の総意を代表  
 理事会: 執行を管理する機関 総代会の決定にもとづく  
 組合員委員会: 組合員活動について生協を代表 実践の中心を担う  
 班: 基礎的かつ草の根組織 班の要望や意見が理事会に反映される

### COOPの事業運営

消費生活協同組合法の規定する 生協の事業の種類

- ① 物資の購買事業: 生活物資を 組合員へ供給
- ② 利用事業: 生活に有用な共同施設(食堂 理容 病院 など)
- ③ 生活文化事業: 組合員の生活改善・文化向上(映画会など)
- ④ 共済事業: 不測の事態から組合員の生活を守る(各種共済)
- ⑤ 教育事業: 組合員に関する知識の向上(研修会など)

共同購入と個配  
 共同購入: 近所の組合員 まとめ買い → 生協躍進の原動力  
 個配(個人宅配): 共同購入の利用状況の変貌(暮らしの変化)  
 : 毎週決まった曜日・時間に 指定場所へ届ける

### COOPシステムの特徴(まとめ: 抜粋)

システムの運営: 組合員自身が「出資」「利用」「運営」の全てを行う  
 組合員の資格: 加入にあたっての 制約はなし  
 商品供給: 班組織による「共同購入」と 個別発注・宅配方式の「個配」  
 事業区域の制限: 同一都道府県の区域を越えて 活動できない  
 (地域生協の場合)

### 第 5 節 レギュラーチェーン(RC)の運営特性

レギュラーチェーン(RC:Regular Chain)の定義  
 同一資本系列で結ばれた複数店舗が 中央本部の規制のもとに規格化された 経営原則にもとづき 商品およびサービスの提供を 画一的直営店舗運営によって行う 小売形態のこと

RCのチェーンオペレーション  
 自己責任による多店舗展開  
 ↓ 資金調達と事業リスクは自己責任→多店舗化は時間を要する  
 チェーンオペレーションの特徴

- ① 本部主導による経営:各店舗 → 販売に専念
- ② ドミナント出店による多店舗展開:特定の地域に店舗を集中 → 効果=コスト削減・販売促進・労務管理・新規参入阻止
- ③ バイキングパワーの発揮:大量一括仕入→価格・条件の優位
- ④ 物流体制の整備・確立:物流センターで仕分→各店舗へ
- ⑤ システム化による経営効率の追求:POS システムや EDI
- ⑥ パートタイマー比率の向上:正社員抑制 → 人件費低減

RCの運営特性

運営上の問題点  
 ↑ 効率重視の店舗運営 → 地域顧客のニーズを妨げる要因  
 ↓ 従業員のモチベーションの低下  
 チェーンオペレーションの仕組み

- ① 一貫した従業員教育(キャリアパス)完備
- ② ストアコンセプト(業態)の開発と改良体制
- ③ 業務の標準化・単純化・特殊化・集中化
- ④ 多店舗展開やシステム投資を支える 財政力
- ⑤ プライベートブランドやストアブランド商品の製造工場を指導できる 企業としての取引信用力
- ⑥ 店舗の設計・施工・内装・備品 標準化→出店コスト削減
- ⑦ 業務標準化・マニュアル化→パートタイマー効果的活用

RCのメリット  
 ↓ 運営の効率化:店舗フォーマット 作業スタイル 品ぞろえなどの標準化による  
 ↓ 低価格仕入:品ぞろえの決定や 仕入在庫管理 配送などを本部主導で行うことによる スケールメリット

RCの特徴(まとめ:抜粋)  
 ↓ 組織の構成:本部と店舗は単一資本のなか=運命共同体  
 ↓ 店舗開発:新店舗開発  
 ↓ 出店速度:出店は限定的  
 ↓ 本部の統制:強い統制力

### 第 4 章 店舗形態別小売業の運営特性

#### 第 1 節 専門店の運営特性

(専門店の)概要  
 業種としての専門店と業態としての専門店に大別できる  
 { 業種として:専門店→中小規模の独立店舗経営が中心  
 業態として:取扱商品と売り方を専門化した 組織小売業 }  
 :チェーンストアとしての 展開が中心  
 :郊外に立地→低価格と品ぞろえの専門性や独自の商品開発(PB)などを武器→顧客を定着させる傾向

店舗形態別専門店の動向  
 { ① 業種型専門店:衰退の方向→主たる原因は転廃業(後継者不在)  
 ② 業態志向専門店:小回り機能の強化・顧客サービス・立地戦略など → 環境変化への対応

店舗・立地特性:都市型と郊外型に分かれる  
 人口の郊外化→郊外展開=低価格戦略・車社会に対応し広い駐車場 →ショートタイムショッピングというニーズに応える

商品政策:特徴→開発商品(PB)の育成  
 有力専門店の商品政策の特徴  
 { ① ライフスタイルアソートメント型:対象とする顧客層のライフスタイル特性にあわせて商品構成を標準化  
 ② リミテッド&ディプス型:商品の種類を限定し 品種ごとの色やサイズなどの品目(SKU)数を拡大

#### 第 2 節 百貨店の運営特性

(百貨店の)概要  
 1992 年度以降 百貨店の業績は軒並み悪化  
 ↓ 原因 → 消費の低迷=高額商品が売れなくなった  
 ↓ → 販売管理費の上昇 投資に対する金利負担増  
 21 世紀に入り コスト削減は 百貨店業界の 焦眉の課題

組織:販売/外商/商品本部/販売推進/経営企画などの 部門からなる  
 販売部門(売場):来店客に商品を販売 商品の専門知識と接客技能を兼ね備えた販売員の育成や VMD(Visual Merchandising)などへの取組を行う  
 外商部門:家庭外商(顧客の家庭訪問)と法人外商(企業の受注販売)  
 商品本部:商品政策の策定と推進 オリジナル商品やギフトの開発 海外の会社との提携や輸入業務も行う  
 販売推進部門:社会経済情勢や商圈特性、顧客情報の収集・把握 広告・店内装飾・パブリシティなどの情報発信や 催事イベント・販売計画の立案  
 経営企画部門:百貨店の将来に向けた経営ビジョン・戦略の立案・推進

### 商品政策

(仕入形態別 売場の種類)

売場	内容	メリット	デメリット
買取仕入	商品を仕入先から 買い取る	自主マーチャンダイジング(※)	商品ロスや在庫リスク
委託仕入	商品を委託されて置く 販売後、手数料をもらう	商品ロスや在庫リスクは負わない	仕入が安易に行われる
消化仕入	売れてから仕入を立てる メーカーから派遣社員が来る ケースが多い	商品ロスや在庫リスクは負わない 人件費が少なくすむ	仕入が安易に行われる
テナント売場	家主に賃貸料を払う	自主独立している	家主は店舗運営に関わらない

※ 自主マーチャンダイジング:自主開発MDと自主編集MDに分けられる  
 ・ 自主開発MD:百貨店が商品開発した商品をディスプレイして販売する諸活動  
 ・ 自主編集MD:メーカーがつくった商品を百貨店が買い取って独自にディスプレイして販売すること

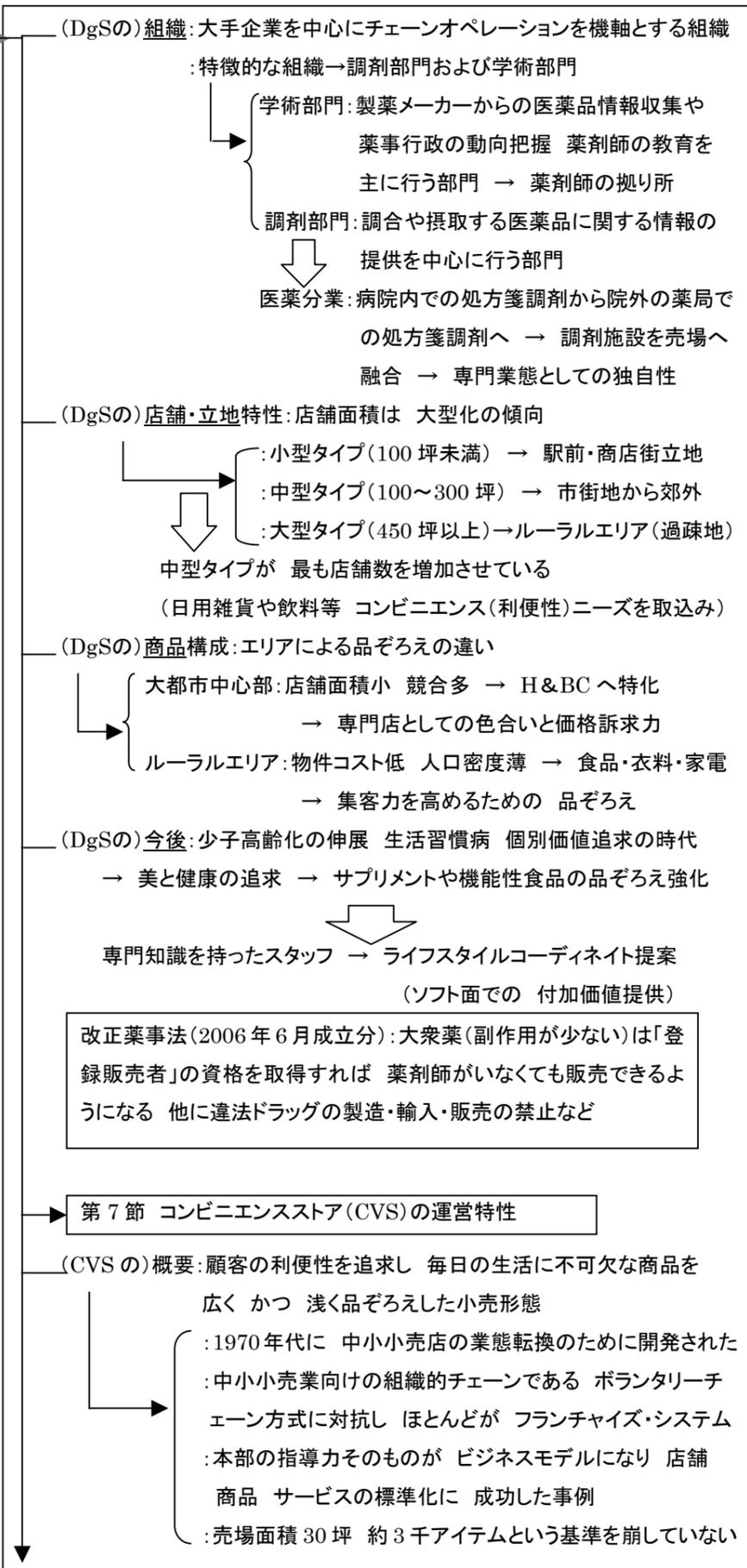
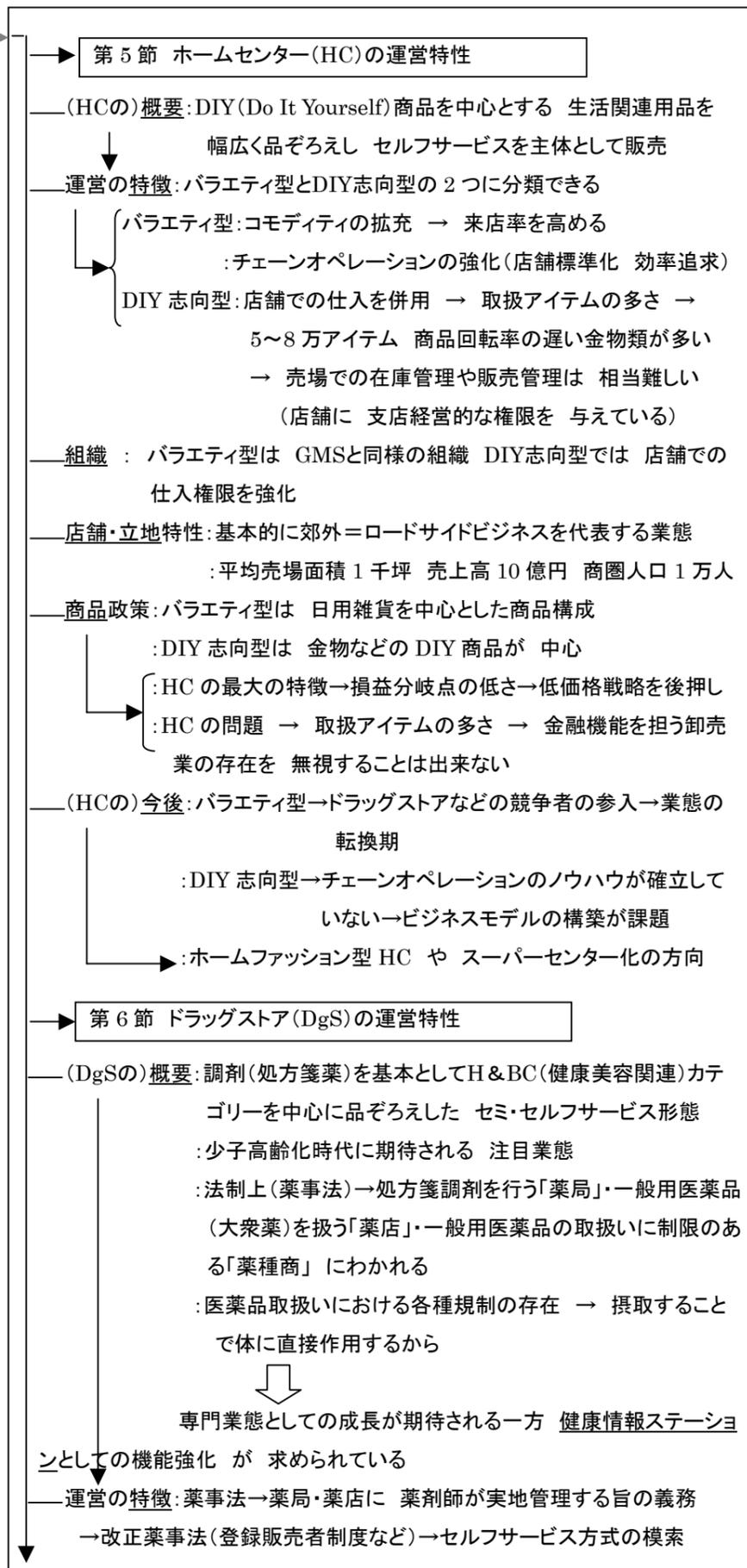
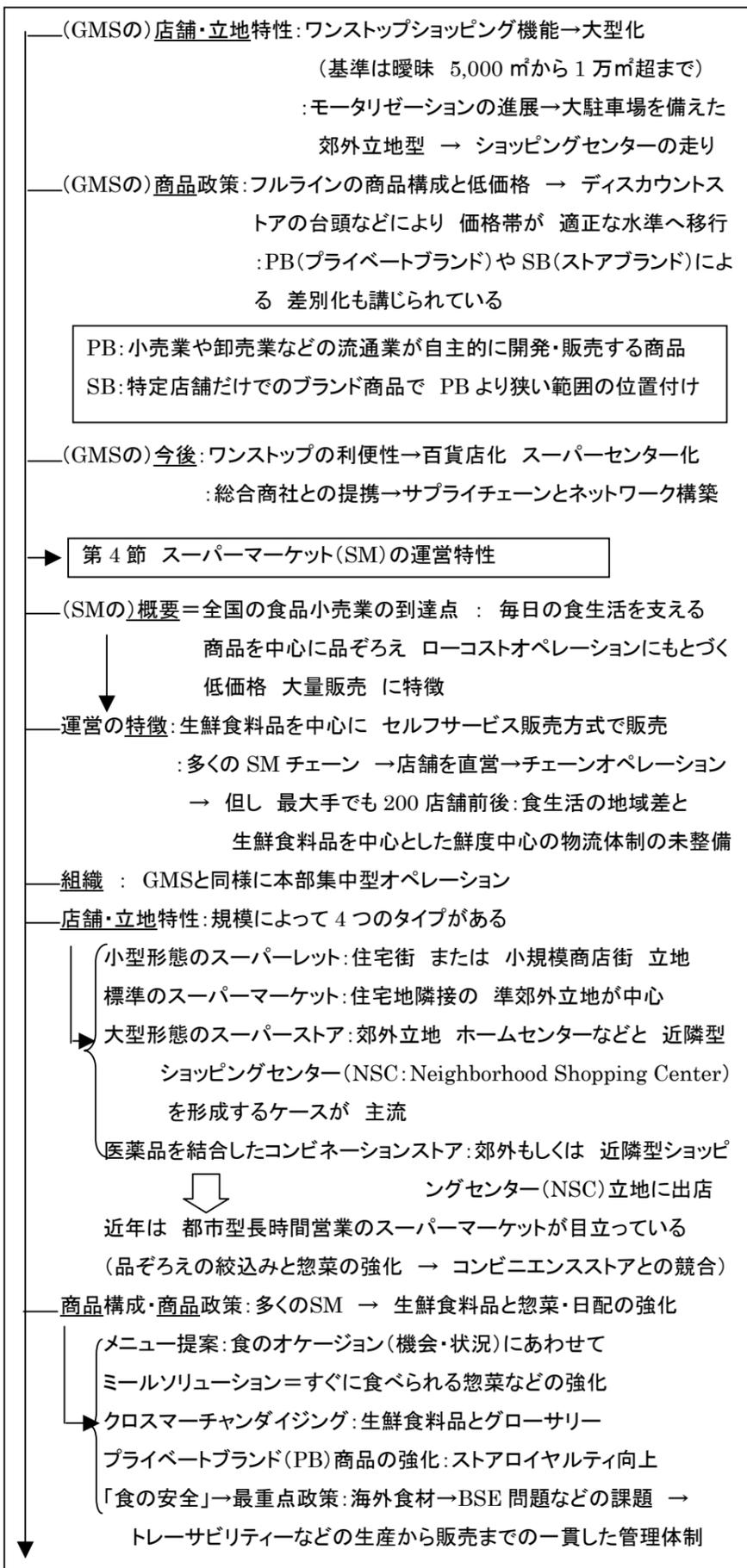
(百貨店の)今後  
 「百貨」→ 数多くの商品を扱う という 意味 → 死に筋商品・買いくさ・過剰在庫 の原因  
 ↓ 百貨店に求められているもの=ファッション主体のライフスタイル創造 (マーケティング・カンパニーとして)  
 ↓ 立地戦略:都市部や駅周辺の出店から → ショッピングセンターのアンカーテナントへの変化  
 ↓ マネジメント面:個店経営の払拭 → システム・マネジメント構築

#### 第 3 節 総合品ぞろえスーパー(GMS)の運営特性

(GMSの)概要:大型店舗を設営 衣食住に関わる生活に必要な商品を 総合的に品ぞろえし セルフサービス方式で ワンストップ ショッピングを目指した 小売業態  
 ↓ 細分化・専門化戦略による 次なる進化を期待されている

運営の特徴:ワンストップショッピング機能→衣料品・食料品・生活関連商品 :ラインロビング=取扱商品の拡大 を 積極的に行ってきた

組織:本部と店舗に大別される  
 ↓ 本部=大型店を組織的に運営 → 商品の仕入機能:商品部 → バイヤーと呼ばれる専任の仕入担当者→担当商品の仕入責任  
 ↓ 店舗=店舗の運営は 店舗運営部が担当 → 地域ごとの消費傾向を把握 → 効率のよい売場を 消費者に提供する



(CVS)の運営の特徴:フランチャイズ・システム  
:年中無休の営業体制の実現 → 多頻度小口・時間帯指定の納品などの ロジスティクス体制 → 日本の流通機構を 革新的に変えていった

CVS のフランチャイズ・システム  
→ フランチャイザー:本部で商品や情報を提供する  
→ フランチャイジー:商品や情報を受けて店舗を運営する  
(本部は加盟店に運営ノウハウを提供 加盟店はノウハウに対してロイヤルティという形で 対価を支払う)

(CVS)の組織:本部  
・リクルーターが開発部隊として フランチャイジー(加盟店)の開発にあたる  
・フランチャイジーの運営を スムーズにさせるため 商品 情報 運営(物流)などを集中管理・提供  
:加盟店:店舗運営に関して 自己責任のもと 商品選択やアルバイトなどの採用を 決定する

(CVS)の店舗・立地特性:売場面積 30 坪という 店舗基準を堅守  
:住宅地や駅前商店街に位置 商圏人口 300 世帯でも存立できるといわれる 構造にある  
:出店における制約が少ない → 近年は大型 駐車場を有する郊外型や オフィスビル出店も

(CVS)の商品政策:限られた面積での商品政策→レギュラーチェーンのラインピング政策とは 全く異なる手法 → 基本的には 3 千アイテム → 売れ筋商品を徹底的に追求 → 売れない商品は 即座にカット (単品管理)  
:陳腐化政策:3 千アイテムのうち 3 分の 2 は 1 年間のうちに入れ替える 高速回転政策

(CVS)の今後:1 万店以上も 運営できる チェーン・オペレーション・システムが完成 → 今日のグローバル化に対抗できる 唯一の小売形態

第 8 節 スーパーセンター(SuC)の運営特性

(SuC)の概要:アメリカ小売最大手ウォルマートが開発した 店舗名に由来  
:平屋建てで ワンフロアの広大なローコスト店舗を設営 毎日の生活を支える 必需品を中心に 幅広い品ぞろえ 恒常的に 超低価格で 販売する セルフサービス業態  
:家族向けワンストップショッピングの 利便性を 追求  
:フルラインのディスカウントストアに スーパーマーケットを 合わせたもの

(SuC)の運営の特徴:EDLP(Every Day Low Price) = 毎日が 安売り  
:スーパーマーケットの ハイ&ロー政策から 転換  
:店舗オペレーションの EDLC(Every Day Low Cost)が前提 → チラシ広告にたよらない → 低価格の常態化によって 集客力を高める

(SuC)の組織:通常のチェーンストア組織 → 但し 仕入れ部門と店舗 運営部門が 強固な体制  
:仕入れ部門 → カテゴリリーダーとなるメーカーとの 仕入条件 販売促進企画の共同化 販売データの共有化  
:店舗運営部 → 物流センターを中心拠点とした エリアドミナントの 出店戦略による 店舗への商品供給体制の 効率化

仕入・情報・物流・販売の利益吸上げ循環が 取引先を含めて組織化

(SuC)の店舗・立地特性:一階建てのワンフロアで 日常に必要なカテゴリーを結合 → エレベーターやエスカレーターで 上下移動する必要がない  
消費者:大型カートを利用して 効率的に買物できる  
店舗:商品の搬入にエレベーターなどを利用しないため オペレーションコストの削減

しかし…  
広大な敷地に一階建ての大型店舗 → 地価の高い都市部では難  
→ スーパーセンターは ルーラルエリア(過疎地)に立地する

(SuC)の商品政策:常に 店舗に来店する動機を与える「安さ」が 武器  
:商品構成→衣料・生活関連 食料品というフルライン型  
→ カテゴリごとにプライスラインを設定 それ以上の価格の商品は 取り扱わない  
→各商品部門は 決して 専門的品ぞろえではない

(SuC)の今後:ホームセンター企業が注目 → 損益分岐点の低さを スーパーセンターへ置き換える → 次期業態として  
:GMSによる スーパーセンター業態開発 → 現在進行中

第 5 章 チェーンストアの目的と運営

第 1 節 チェーンストアの目的と使命

チェーンストアの要素

- ① 規格化 標準化 単純化:経営形態の規格化 運営技術の標準化と単純化 → 市場に対して 最適な経営方法を研究開発 効率的な実践手法を教育訓練 → ノウハウを絶えず改善

(チェーンストアの要素の 続き)

- ②マス・マーチャンダイザー:大量の買い付け力を前提とした 商品計画の立案から 大量販売に至る 全プロセスの管理を行う → マーチャンダイジングサイクルの 適用
- ③チェーンストアの産業化:消費者の生活を画期的に変化させることを 念頭に 産業と呼ばれるにふさわしい 地位の向上を 目指している

チェーンストアの使命:実質的効果 → 3 桁に及ぶ数の店舗を運営・維持できる体制を確立してから  
:コンビニエンスストア以外では チェーンストアの 産業化は確立されていない → 市場拡大の余地

スーパーバイザーの役割:店舗運営支援部 → スーパーバイザー=SV (店舗運営監督者) → 各店舗の運営を的確な視点でチェック

スーパーバイザーに与える責任

- ① 本部の政策 および マニュアルの遵守
- ② 上記事項(政策など)の各店舗への 伝達と管理
- ③ 各店舗の カテゴリ別販売計画の 達成支援
- ④ 各店舗の カテゴリ別ロス発生防止の 支援
- ⑤ 各店舗のカテゴリ別人時生産性向上への 支援

スーパーバイザーは 各店舗への命令する権限を 持っていない  
→店長に対する的確な助言 チーフやスタッフへの指導および訓練

第 2 節 チェーンストアにおける組織の特徴

単純で合理的な 組織作りの原則

- ① 専門化:従業員に限定した業務を 与える → 専門化の追求  
:専任する担当者の生産性 → 飛躍的に向上  
:専門化のマイナス効果 → 従業員のモラル低下や 自己の業務領域への固執 → 高コストオペレーション
- ② 責任と権限の明確化:従業員に販売目標や利益確保 部下の指導育成などの責任とともに 効果的に遂行させる 適切な権限を 与えることが重要
- ③ 命令系統の統一化:管理者と部下との良好な関係形成 → 従業員が共通の理解のもとで 効率的な業務活動を行う
- ④ 管理・調整範囲の確定:管理者 1 人当たりの従業員数を制限 → 適正人数を管理・指導 → 人時生産性を高める → 管理範囲の原則(スパン オブ コントロール)=7~8 人が限度
- ⑤ 店舗運営責任の決定:チェーンストアの運営 → 専門化を原則 → 異なる業務領域に責任を持つ 複数の管理者の養成が必要

運営の組織: 集中管理型組織の特徴と問題点

特徴: 業務を決定する際 少数のマネージャークラスの担当がいればよい  
: 地域に分散する各店を調整し バイイングパワーを発揮できる  
: 専門の知識を持った人材を育成 活躍の機会を作りやすい  
: 同様の商品を取り扱うため チラシなどで 規模のメリットを発揮できる

問題点: 店舗数が拡大すると 1 人のバイヤーが商品仕入や 在庫管理を引き受けることが難しくなる→バイヤーの能力の限界

**第 3 節 チェーンオペレーションの原則**

チェーンオペレーションとは: チェーンストアの全店舗の経営活動を標準化し 本部による徹底した集中型管理運営にもとづいた 多店舗展開を可能にすること

4 つの特徴

- ① マーケットカバレッジ(市場シェア)の拡大
- ② チェーンシステムを通じたサプライヤーへの交渉力
- ③ 対象需要を同一とした チェーン全体の標準化マニュアル化
- ④ 本部へ購買・スタッフ機能を集中 店舗は主に 販売機能

ローコストオペレーションの実際

ローコストオペレーションの今日的意味: デフレ経済下 → 小売業の経営の基本 → 損益分岐点を低く抑えること

ローコストオペレーション推進の方法: 生産性を高めるための仕組み

- ① 標準化政策の徹底: 店舗規模 店舗形状 品ぞろえ ゾーニング・レイアウト 運営方法など(例: 照明を天井直付けの蛍光灯で統一 スポットライトを使用しない など)
- ② 物流システムの構築: 物流の効率化 → 納品時間帯の指定や一括混載など→検収作業の合理化・省力化→店舗レベルのローコスト・オペレーション
- ③ 商品回転率の向上: 品ぞろえの豊富さと運営の効率化→トレードオフ(二律背反)→坪当たりの販売効率が低下しても商品の高回転化を維持→ローコストオペレーションの基本
- ④ 従業員の計画的配置: ローコストオペレーションの原点→人員計画や作業計画の適正化→従業員の計画的配置による合理的運営の推進→必要なときに必要な数の従業員を必要な場所で使うシステム=人件費を変動費として捉える
- ⑤ パートタイマーの活用: 曜日ごと時間帯ごとに 従業員の数を変えるべき→「作業員に作業を割り振る」(ワークスケジュールリング=作業割当て)ではなく「決められた作業に従業員を割り振る」(レイバースケジュールリング=稼働計画)

従業員1人当たり担当(売り場)面積: 単位=坪: 労働分配率と関連  
HC40~60 > 家電・DgS25~35 > 衣料 20~30  
> SM15~25 > GMS10~25

不動産分配率と販促分配率の弊害

不動産分配率: 地価の低い立地に低コスト構造の店舗を建設  
低いリース料金でまかなうのが 今日的課題

販促分配率: 売上高に対する目安 6~8% チラシやテレビ・ラジオ広告など

セントラル・バイングシステムの特徴: チェーンストアの経営上の特色  
(=本部集中仕入方式): 複数の店舗で販売する商品の全部 または一部を 本部で一括仕入する方式  
→ 仕入の集中 と 販売の分権システム

メリット

- ① 専門化による顧客ニーズへの対応
- ② プロモーション活動の原動力: 有利な仕入条件
- ③ コスト吸収の基盤: 物流費や店舗別仕入の諸経費
- ④ 商品開発機能の強化: 独自性や粗利益率の向上
- ⑤ 二重構造の解消: 店舗仕入経費の 合理的削減
- ⑥ 販売活動の強化: 店舗の商品担当→販売に専念

問題点

- ① 地域性を軽視した 画一的MDの恐れ
- ② きめ細かな MD 展開に難: 仕入と販売の分離→同一商品の責任体制が欠如
- ③ 本部から遠く離れた店舗への商品情報の不足

**第 4 節 チェーンストアの成長要因**

チェーンストアの成長要因: チェーンオペレーションにもとづく急成長の実現

外部要因: 環境的な要因

- ① 大量生産体制の確立: 政府の積極的な生産力増強政策や技術革新支援政策のバックアップ→生産規模の飛躍的な成長に対して 生産体制を維持する 流通体制の整備の必要性
- ② 大量消費時代の到来: 大衆消費社会の実現 → 1 人当たりの実質所得の上昇 基礎的な衣食住を超える消費の自由を持っている社会(「豊かな社会」)
- ③ 人口の郊外への拡散現象: 都市部人口の過密化→人口の郊外への移動→ドーナツ化現象の加速的進展

内部要因: 経営技術の革新

- ① 管理の集中: チェーンストア→分散大型化=個々の店舗はそれほど大規模でなくても それらを総合化→全体としての規模の利益を実現
- ② 販売の分散: 管理機能は本部 各地の店舗が販売に専念

(内部要因の続き)

- ③ 店舗網の拡大: 人口の移動を追って店舗網の拡大や計画的な出店→チェーンストアの積極的姿勢
- ④ 集中大量仕入: 本部集中→仕入規模の拡大による仕入価格の引き下げ と オリジナル商品・PB 商品の開発を容易化
- ⑤ セルフサービス方式の採用: 出来る限り人的サービスを削減 → 販売価格に還元(経済面) 及び 気楽に自由に買物が出来る(心理面)
- ⑥ 低価格政策: 経営技術の革新を行う 最終的な目的 → 売価を明示したディスカウント販売が 消費者を引き付けた 最大のポイント

チェーンストア経営戦略の再検討: 競争激化→チェーンストアの成長鈍化

- ① セントラルバイング: 仕入価格の引き下げは仕入先企業のコスト削減が前提→買い叩きや 配送は小口などの 力による強制 が 少ない
- ② 出店対策: 売上の増大をねらうあまり 無秩序な出店や巨大化 → 自己資本比率低下 回収期間長期化 総資本回転率低下
- ③ セルフサービス方式: 売場だけでなく 事務・仕入・倉庫部門など 経営全体で省力化が必要→労働集約から労働節約的経営へ

チェーンストアの今後の方向: 低価格の実現→「消費者主権」

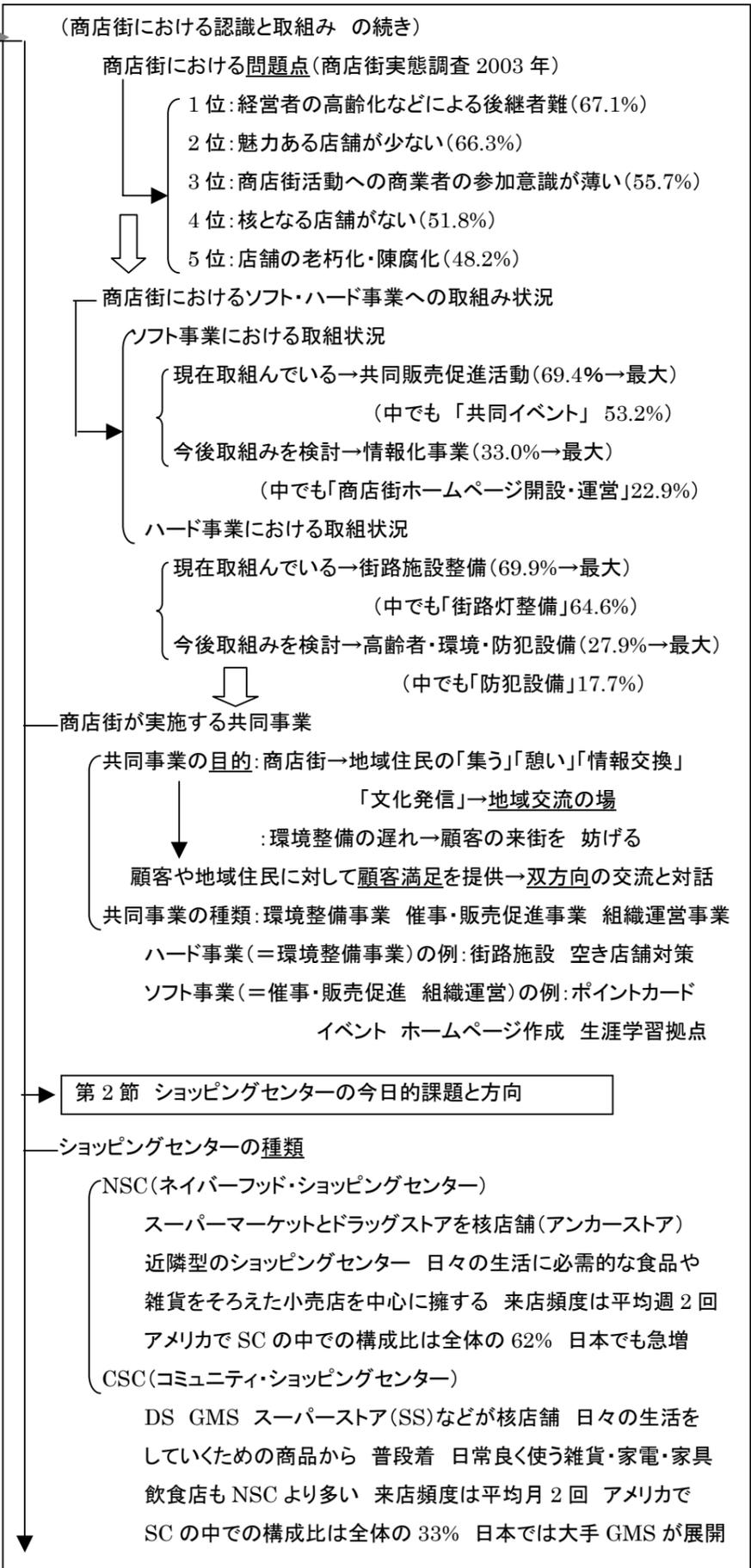
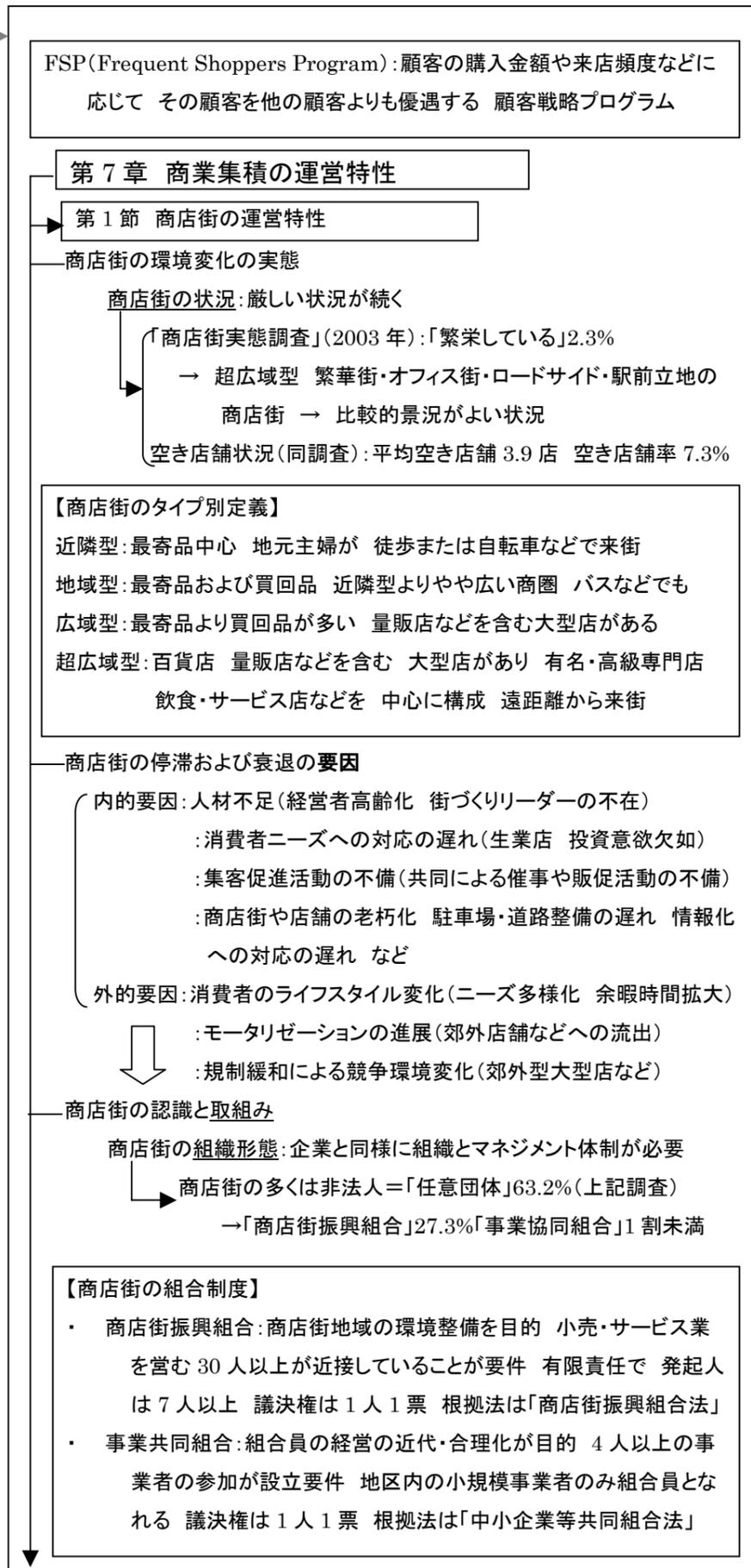
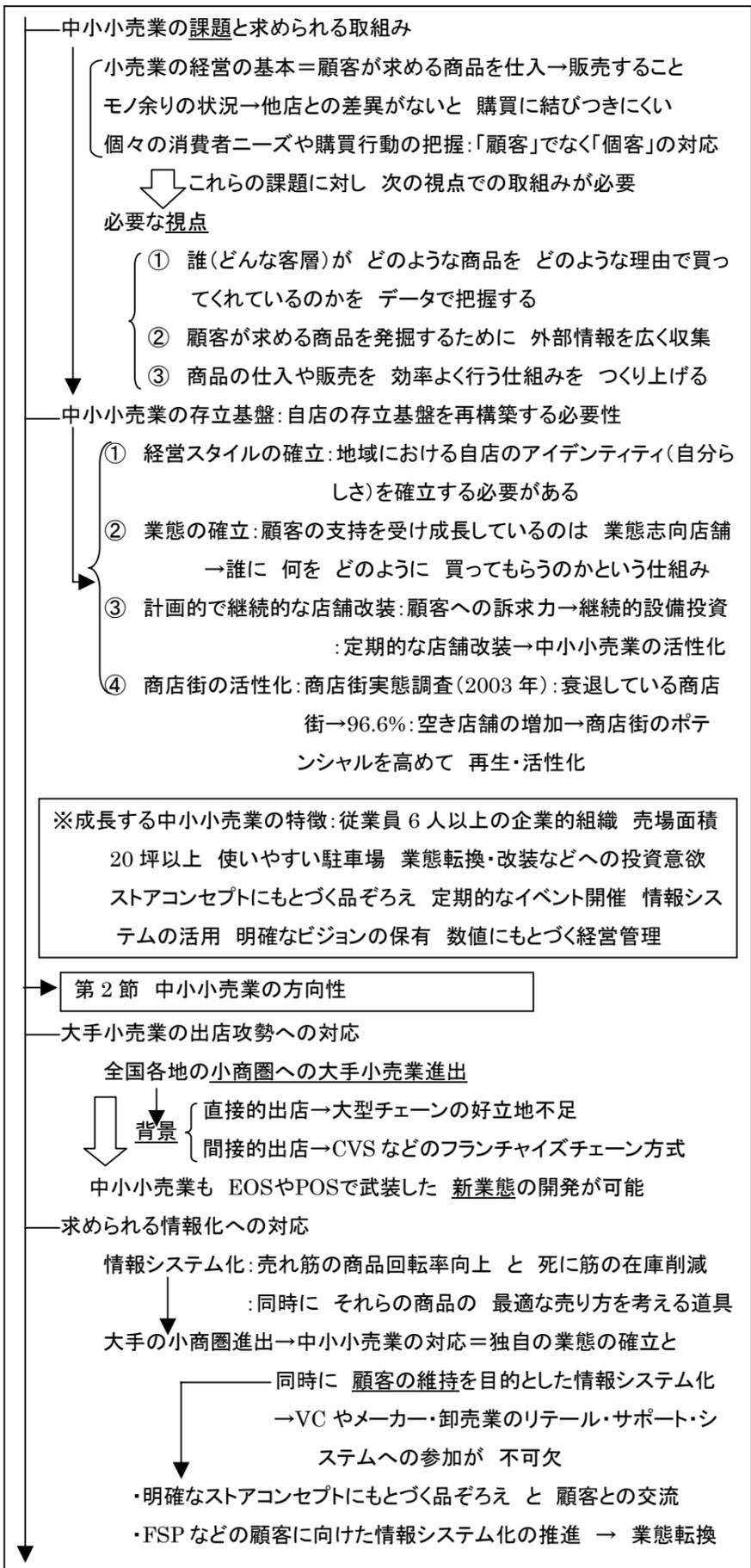
- ① コラボレーションの展開: 流通チャンネル内で それぞれの担当すべき機能 → 合理的な仕入システムを共同で構築
- ② M&A への対応: 値引き競争から企業の体質を問われる競争へ → 商品調達などの緩やかな提携 救済型の提携や 業界再編成に対処するための本格的提携合併
- ③ コングロマリット化: 多角化→チェーンストアの総合小売集団化 → 巨大企業の形成に伴う経営効率悪化も
- ④ エリア対応の運営: セントラルバイング中心から 地域別仕入との 2 本立てへと 仕入政策の転換 → 大量仕入のメリットと 地元の需要に対するきめ細かな適応

**第 6 章 中小小売業の課題と方向性**

**第 1 節 中小小売業の課題**

小売業を取り巻く環境: 小売業界→外資参入や業界再編→急激な環境変化

: 商業統計(H16)全国の小売業 124 万事業所のうち 全体の 98.8%が中小小売業(従業員 4 人以下 68.9% 5~49 人 29.9%) → 事業所数減少傾向 → 生き残りをかけた取組みが求められている



(ショッピングセンターの種類 の続き)

RSC(リージョナル・ショッピングセンター)

DS GMS 百貨店 大型専門店などが核店舗 生活必需品がない ファッション性の高い衣料や雑貨 家具 内装品などを扱う小売店が増え 専門店の数が圧倒的に多くなる 来店頻度は 1~2 月に 1 回 アメリカで SC の中での構成比は全体の 4%で減少傾向

SRSC(スーパーリージョナル・ショッピングセンター)

核店舗は RSC に同じだがそれらの数が増える アメリカでは 5 店舗以上 日常生活に必要とされるものより もっと便利になるものや 楽しく美しくするもの 快適にするものなどを売る 専門店や施設が多くなる 極端に品ぞろえを絞り込んだ珍しい専門店やスケート場 遊園地ホテルなどもある(隣接する)ことが多い 来店頻度は年に 1~3 回 アメリカの SC の中での構成比は全体の 1%あまり 日本では数件程度

その他のショッピングセンター:パワーセンターやアウトレットセンター

パワーセンター:カテゴリーキラーと呼ばれる大型専門小売業を集積したショッピングセンター

アウトレットセンター:知名度の高いメーカーブランドやストアブランドの「ワケあり商品」(シーズン遅れ サイズ切れ 色切れ キズものなど)を割安で販売するアウトレットストアの集積したショッピングセンター

カテゴリーキラー:玩具 HC 靴 家電 ホームファニシングなどの大型専門店のこと 品ぞろえの豊富さと 価格の安さで 顧客を集める  
ホームファニシング:住空間を豊かにするための商品全般を扱い 感性豊かなライフスタイルを提案する業態

ショッピングセンターの形態:モールとストリップセンター

モール:1 つの建物の真ん中に大きなモール(通路)があって その両側に小売店が立ち並ぶというもの  
:オープンモールとエンクローズドモールがある

ストリップセンター:駐車場を前にして 1 つ 1 つの店舗が馬小屋のように並んでいる 小零細規模の SC のこと  
→ 自分の目指す店舗のすぐ前に車を止められる

オープンモール:SC 全体の天井がなく 日光が直に入ってくるタイプ  
エンクローズドモール:天井があって SC 全体にエアコンが利いているタイプ

ショッピングセンターの立地:それぞれのSCは基本的に立地が違う  
アメリカ→顧客の便利なように立地が明確化されて SC を配置

(ショッピングセンターの立地→アメリカの立地 の続き)

NSC:住宅地に隣接し いくつかの住宅地につながる道路の入口  
→ 家から行くにも 帰る途中に寄るにも便利

CSC:住宅地からフリーウェイ(高速道路)に向かう道路の途中  
→ 住宅地から離れるが ワンストップで日常的な買物ができる

RSC:フリーウェイの出入口の近く → フリーウェイを使って 他のコミュニティからでも 自由に利用できる

SRSC:フリーウェイのインターチェンジの近く → どこからでもフリーウェイを使って 自由に利用できる

日本でも 顧客の利便性で立地が決まるのは同じ → 違うのは 大量交通手段の発達=電車・バス → 電車の駅を考慮して 立地選定を行う

ショッピングセンターの商圈

NSC:アメリカ → 車で 10 分以内 1~2 万人の人口構成 駐車台数 100~200 台

:日本 → 人口 3 万人 駐車台数 50~200 台

CSC:アメリカ → 15 分以内 3~10 万人 200~1,000 台

:日本 → 10 万人 150~600 台

RSC:アメリカ → 20 分以内 10~20 万人 1,000~4,000 台

:日本 → 15~30 万人 700~2,000 台

SRSC:アメリカ → 30 分以内 20~50 万人 5,000 台以上

:日本 → 50 万人 2,000 台以上

日本型ショッピングセンターの特徴:公共交通機関の発達

- ① 大規模なチェーンストアによる開発だけでなく 中小小売業が共同でディベロッパーとなり 大型小売店をキーテナントに誘致する型も目立つ
- ② 立地的には全くの郊外でなく 従来の商業中心地から離れたところといった程度
- ③ 大規模な駐車能力を持つものも増加しているが 公共交通機関にも依存している
- ④ 地下街 駅ビルなどの市街地型 SC が発展している → 都市型 マルチエンターテイメント・ショッピングセンターの出現など

パワーセンター

日本のパワーセンターの種類:「大規模複合型」「総合 DS 型」「アウトレットストア型」「カテゴリーキラー型」「生鮮食料品型」

パワーセンターの誕生した背景

- ① 従来型ショッピングセンターの成熟化
- ② 消費者の価格訴求志向(経済不況に対する対応として)
- ③ 価格訴求業態の成長(チェーンストアの価格訴求力強化)

パワーセンターの本格的展開への条件

- ① ディスカウントストアのチェーンオペレーションの本格的展開

(パワーセンターの本格的展開への条件 の続き)

② ローコスト商業施設の開発(パワーセンターは 価格訴求を経営理念として 展開)

③ 大幅な規制緩和の進展(チェーンオペレーションの展開を容易にする 流通規制の緩和撤廃)

④ 商品調達の国際化(良質で廉価な商品供給)

アウトレットセンター

急成長の要因:消費者側:ブランド志向と消費低迷による低価格志向  
:企業側:コスト削減志向

今後の動向:力を入れるべきポイント

- ① ワンストップショッピングに対応する品ぞろえの充足
- ② 買物環境の快適性向上(テーマパーク化など)

ライフスタイルセンター

リッチな生活提案型店舗が集積する中規模なショッピングセンター  
1990 年代から アメリカの高所得者層の地域を 中心に開発  
半径 2Km ほどの小商圈 地域密着型・時間消費型 SC  
個性的な食やインテリアなどの 生活提案型のテナントミックス  
周辺地域の環境に調和した 建築デザイン → 着実に拡大

日本においても 全国に根付き始めている  
(「住宅地の真ん中で散歩がてら気軽に立ち寄れる」)

今後の街づくりの 中核機能としての 位置づけ

【MEMO】