

小売ビジネスの現代的パラダイム・シフトとその課題

— 現代米國小売市場と小売ビジネスの動向観察を中心に —

首藤 禎史

要 旨

21世紀に入り、ITに代表される新たなテクノロジーの生成とその活用、そしてそれに伴うアマゾンを始めとするEビジネスの台頭と発展により、私たち消費者の商品購買や消費生活に変化が生じていると言われている。その私たちの消費生活の最も身近にあり、その消費生活を手助けをしている、あるいはそれに常に影響を及ぼしているのが小売業である。この小売ビジネスに、近年これまでにないような変化が起きていると言われているが、それは、一体どのような変化であり、そしてこれまでの小売ビジネスの常識を変える、すなわちパラダイム・シフトと呼べるような変化であるのかどうか、ということを出発点に、そのいくつかの例を（特に、米国の例を中心に）実際に取り上げ、今小売・消費市場に本当にパラダイム・シフトと呼べるような変化が起きているのかどうかについて議論し、その現状と課題について検討した。

はじめに

21世紀に入りもうすぐ20年が経過しようとしている。この間、国際社会はリーマンショックをはじめとするいくつかの社会・経済的問題を経験したが、それら进行处理し、解決する処方箋もIT（Information Technology）やAI（Artificial Intelligence）といったテクノロジーの進展に伴い、進化・発展してきている。そのおかげで、かつては世界恐慌のような甚大な株や為替の暴落・変動による被害が発生したのが、一時的なショックで回復す

るといったことが起きているのである（例えば、リーマンショック時）。

小売業の世界も例外ではなく、ITやAIの発展によりPOSシステムやEOSはもとより、それらを発展・進化させた小売マネジメント・システムや管理技術が生成し、定着することで、小売業のパラダイムにも大きな変化が起きていると言われたりもしている。そのうちの1つがオムニ・チャンネルと呼ばれる小売販売・マーケティング手法である。小売業者はこれにより、複数といわず、あらゆる方法で消費者にコミュニケーションすることができ、消費者もまた、これら企業のコミュニケ

ーション技術を利用して、さまざまな方法で製品やサービスに接触したり、購入したりするだけでなく、それらを比較・理解し、さまざまな方法で消費することが可能になってきているのである。

このようなテクノロジーの進化による消費市場の「買い方」「消費の仕方」の変化と並行して（それらの影響によるとことも大きい）、消費者の意識や態度自体にもこれまでにないような変化が生じていることによって、小売市場には今までになかったような変動が生じているのではないかとと思われるのである。

本稿では、それらのいくつかの例を（特に、米国の例を中心に）実際に取り上げ、今小売・消費市場にパラダイム・シフトと言えるような変化が起きているのかをということについて議論し、その現状と課題について検討していくことにしたい。

1 米國小売市場の2000年代における変化と消費トレンド（食料品小売市場を中心に）

1-1 アメリカにおけるオーガニック・グループとそれに関連した有力食品小売チェーンの台頭と成長

アメリカ合衆国では、1990年代からの遺伝子組み換え食品への危機感からオーガニック食品に対する需要が高まった¹⁾。この動きを受け、1990年代から21世紀にかけ、急速にオーガニック関連の食品小売業が台頭した。その中の代表的な食品小売チェーン企業がホールフーズ・マーケット（Whole Foods Market）とトレーダー・ジョーズ（Trader Joe's）である。

ホールフーズ・マーケット（Whole Foods Market, Inc., NASDAQ: WFM）は²⁾、テキサス州・オースチン（Austin）を本拠として、“ナチュラル&オーガニック製品”を強調し、グルメ・フード、自然食品、オーガニック・フード、ベジタリアン・フード、輸入食品、各種ワイン、ユニークな冷凍食品も品揃えする、いわゆる「グルメ・スーパーマーケット」と呼ばれる高級志向の食料品スーパーマーケット・チェーンである。

2010年の統計では、同社はアメリカ合衆国を中心にカナダやイギリスなどに300店舗以上を展開し、“最も社会的に責任のあるビジネス（the most socially responsible businesses）”の中に位置づけられ、アメリカ合衆国環境保護局（U.S. Environmental Protection Agency）のGreen Power Partnersのトップ25のうちの第3位にランクされている。

ホールフーズ・マーケットは、1978年、25歳で大学を中退したジョン・マッキー（John Mackey）と恋人のRene Lawson（当時21歳）が、家族と友人から借りた45,000ドルを元手にテキサス州のオースチンに大手スーパーマーケット・チェーンのセイフ・ウェイ（Safeway）をもじった小さな自然食品店セイファー・ウェイ（SaferWay）を開店したのが始まりである。

その2年後、John MackeyはCraig WelkerとMark Skilesの経営するClarksville Natural Groceryとの合併により、1980年9月20日に面積12,500平方フィート、従業員19名の、当時の平均的な健康食品店と比較すると、かなり大規模であった自然食品店“ホールフーズマーケット（Whole Foods Market）”を開店したのであった。

1984年にヒューストン (Houston) およびダラス (Dallas) に店舗を開設し、1988年にはニューオーリンズ (New Orleans) に出店した。そして1989年にはカリフォルニア州パラ・アルト (Pala Alto) を皮切りにアメリカ西海岸にまで店舗を拡張した。その後、1990年代を通じて、多くの競合自然食品チェーンを買収しつつ全米各地に急速に拡大し、1999年にはカリフォルニア州トーランス (Torrance) に100件目の店舗を開店させた。また、2001年にはニューヨーク市マンハッタン (Manhattan) にも出店し、2002年に合衆国外のカナダのトロント (Toronto) に出店、2003年にシアトル (Seattle) の Select Fishを買収、2005年にオースチンの中心街に80,000スクエア・フィートの基幹店を開店し、2007年の8月からはハワイ (Hawaii) にも店舗を展開している。

2004年には、英国の小売店のフレッシュ・アンド・ワイルド・ストアーズ (Fresh & Wild stores) を買収し、同国にも進出している。2007年6月には、ロンドンのケンジントン (Kensington) のバーカーズ・デパートメント・ストアーズ (Barker's department store) の跡地に3階建ての大型店舗を開店した。その後、2017年に世界最大の通販企業であるアマゾン (Amazon) に買収されることになる。

CNET Newsの2017年08月29日の記事には「Amazonは米国時間2017年8月28日早朝、ホールフーズ買収を完了したことを明らかにした。137億ドルという、アマゾンによるこれまでの買収の中でも群を抜く最高額を投じたこの買収は同社にとって、8,000億ドル規模の米国食料品市場と、実店舗事業の両方に参入するための最も重要な動きである」

と報じられた³⁾。

一方、トレーダー・ジョーズ (Trader Joe's) は⁴⁾、第2次世界大戦後の戦勝ブームとカリフォルニア・ドリームを夢見る人々がゴールデン・ステート (Golden State) へと流入し、人口が急増する1950年代の後半に南カリフォルニアで産声を上げた。同店は、ジョー・クーロンビ (Joe Coulombe) が1954年にスタンフォード (Stanford) 大学のビジネス・スクール卒業時に当時の彼の指導教授にすべての商品をバルク (量り売り) で提供し、その後でパッキングする、必ずしも裕福ではなく、高い教育を受けた (高学歴の) 人々をターゲットにそれらを適切な価格 (moderate prices) で提供するグルメ用食品店 (gourmet food store's) を提案したことから始まった。当時、彼の教授は、そのアイデアは必ずしも新しいものではなく、当時のグルメ市場は極めて少規模で、その上、当時成功していたそのような店は特に高額な所得の購買者を相手にしていたことから、取り合わなかった。さらには、その当時はナショナル・ブランド全盛で、多くの消費者は平均的な味や品質を求めていたのであった。しかしながら、クーロンビは多くの成功した起業家がそうであったように、諦めなかった。彼は1958年にパサディナ (Pasadena) 地区で3店舗ほどの小さなコンビニエンス・ストアを展開している Pronto社を買収し、事業を開始した。

あるときクーロンビがバケーションでカリブに行った際に、格安でグルメ商品を提供する no-frills stores を始めようと考えていたときに、19世紀に赤道アフリカ (Equatorial Africa) に商人 (trader) と冒険家 (adventure) が旅する Trader Horn という小説が彼の頭にインスピレーションとして浮かんだ。

それがきっかけで、彼は1967年に店舗名を Pronto Markets からトレーダー・ジョーズ (Trader Joes) に改名したのだった。彼は、休暇を過ごしている人々は非日常の、新しい経験や食べ物を求めているところから、日常でもそのような雰囲気を作り出すことで人々が楽しい経験を味わうことができると考え、彼の店舗のフロアをヒマラヤスギでできた壁でまるで船のデッキのようにして、拡張した。そして、従業員にはカラフルなアロハシャツ (Hawaiian-style shirts) を着用させたのであった。

クーロンビは、1988年にリタイヤしたが、その時の店舗数は26、売上高は1億4,500万ドルであった。1989年にクーロンビ代わって、トレーダー・ジョーズのCEOに就いたのは、クーロンビの大学時代からの友人であったジョン・シールズ (John Shields) であった。シールズは、急激なチェーン拡大を望まず、無借金・堅実経営に努め、約10年かけて東海岸のボストン (Boston) からワシントン (Washington) までの25の地域で店舗を展開するまでにたどり着いた。2001年まででは、東海岸地域では48店舗ではあるが高い収益率を誇り、2004年までには18州215店舗を擁するチェーン・ネットワークを展開している。

トレーダー・ジョーズは、「平均280坪という小さな店舗だが、繁盛店は2,500ドルを売る。しかも300店という店舗数で不採算店がないため、自己資本のみで出店を続けている優良企業でもある。対面販売がなく、生鮮や総菜の品揃えも限定的。日本の小売業者にとってはなぜ繁盛し、儲かっているのか最もよくわからないタイプの1つかもかもしれない⁵⁾」と2009年11月の『日経流通新聞』に取り上

げられている。

トレーダー・ジョーズの人気は、とりわけ日本では“おしゃれ”なイメージが強く、そのエコバッグとともに、この数年間に急上昇している⁶⁾。

また、2013年8月の『日経MJ』では、「ホールフーズは2012年9月期決算で、年商116億9,900万ドル (約1兆1,500億円)。前年比伸び率はプラス15.7%。既存店伸び率も、なんと8.7%。純利益は4億6,600万ドルで店舗数335店。ナスダックに株式上場。一方、トレーダー・ジョーズも12年6月期決算で前の期比16.6%増の売上高105億ドル、399店舗。(中略)規模と量を志向しないと表明する両社が、100億ドル・300店の大台を突破してしまった」とホールフーズ・マーケットとトレーダー・ジョーズの躍進を報じ、この記事の中で、両社の成長のポイントとして、“有機食品と自然食品、健康、安心・安全”“手作りのマーチャンダイジング”“自社ブランド”を挙げている⁷⁾。さらに、同記事において両社の戦略の違いを「特別&個店経営のホールフーズ」に対して「簡素&安さのトレーダー・ジョーズ」とも分析している⁸⁾。

しかしながら、両社の躍進の要因は、これら新聞が指摘する点だけなのであろうか。いくらアメリカ合衆国が20世紀末の食品危機からオーガニック志向になったとは言え、オーガニックを売り物にする小売企業はもちろん他にも存在する。また、PB (Private Brand) を中心に展開している小売業者も他にも存在するだけでなく、わが国の大手スーパーのPBもそれなりの売り上げを獲得しており、この両社のマーチャンダイジングが特別のこととは考え難いのである。もちろん、米国ではこの2社だけではなく、2010年に

降、ザ・フレッシュ・マーケット (The Fresh Market, Inc.), スプラウツ・ファーマーズ・マーケット (Sprouts Farmers Market), フェアウェイ・マーケット (Fairway Market) などのオーガニック系の小売業チェーンが複数社上場を果たしていることからして、米国では確かなオーガニック食品ブームがあることは言うまでもない。

1-2 小売マーケティング・ミックスの検討から見た新しい食品小売市場の動き

このようなことから以下、小売企業のマーケティング戦略行動の基本でもある小売マーケティング・ミックスを比較・検討することで、この両社が小売マーケティング戦略行動のパラダイムのどこに、どのように変革もしくは革新をもたらしたのか、あるいはそれは変革ではなく、消費トレンドの単なる趨勢なのかといったことの手掛かりとなるものを導出することを試みる。

小売マーケティング・ミックス (以下、小売ミックスと呼ぶ) は、研究者や分析者によってその採用する変数に多少の相違はあるものの、概ね機能分析の代表である E. J. マッカーシー (E. J. McCarthy) の 4Ps に即している。本稿では、小売競争行動における諸機能として、すなわち小売業の戦略構築に必要な諸要素として以下の 8 つの要素を基に両社の小売ミックスの特徴を形成する変数について議論していくことにする。

① マーチャンダイジング

商品の選別・仕入・在庫管理など品揃え形成に関する全般的な機能または業務であり、小売業においては最も基本的な機能である。その機能は、「適正な商品を、適正な場所で、適正な時期に、適正な数量を、適正な価格で

提供する」といういわゆる“5つの適正”の遂行として表現される。

② 価格

“品揃えを売る”小売業では、価格は最も重要なプロモーション・ツールであるといっても過言でない。また、価格の設定の仕方 (政策) によって、その店舗の他の変数が大きく変わってくるのである。さらに、おとり商品やプライス・ライン政策など、小売業は価格要素がプロモーションと直結しており、価格の事業と呼んでもよいほど店舗全体の政策に価格設定が影響を及ぼしているのである。

③ プロモーション/販売方法

特定メーカーの特定の製品を訴求することによって売り上げを確保することが難しく、かつ特定のエリアで事業を展開している小売業にあつては、マス媒体を利用することは不効率であることが多い。このため、消費者を吸引するプロモーション手段もチラシやDMなどの限られたものにならざるを得ない。また、インスタでの販売やプロモーションでも、販売員の接客の仕方一つでその小売店は機会損失だけでなく、すべての売り上げを失いかねない。近年は、セルフ・サービスとフル・サービスを併用している小売業が多いが、その組み合わせ如何によっては、店舗内の陳列やPOPの付け方なども大きく変わってくるであろう。さらに現代では、インターネットを利用したEコマースにおいては、リスティング広告やディスプレイ広告、アフィリエイト広告、メールマガジンの広告、WEB媒体広告 (記事広告を含む)、Facebook、Line 広告などのさまざまなプロモーション・テクニックが考案・活用されている。

④ 店舗施設/店舗イメージ

店舗の外観によって顧客の入店には大きな影響がある。また、トイレやエスカレーター、陳列台、ショーウインドウ、エアコンなどの店舗設備および店舗の雰囲気は消費者の店舗選択基準の上位となっているのである。全体戦略に合致した店舗イメージを形成するためには、販売・接客などのプロモーション要素はもちろん、店舗施設または設備の選択は、忘れてはならない考慮要因である。

⑤ サービス

販売や接客の際の販売員が提供するサービスは、プロモーション要素と重複すると考えられる。しかしながら、それ以外の部分でのサービス、すなわち包装サービスの有無、配達サービスの有無、アフター・サービスの有無などが顧客の店舗選択に影響を及ぼすことは、言うまでもないことだろう。低価格・高サービスの求められる今日では、ディスカウント・ストアだからといって、それらサービスを省くことは敗退に繋がりがかねない。他店のしていない、あるいは他店とは異なったサービスを提供することで、他の要素を補うことが差別化の第一歩となり得るのである。もちろん、現代小売ビジネスを代表するインターネットを通じた通信販売においても、諸々の配送に係るサービスだけでなく、購入者やアフィリエイトになった顧客にその他の付加価値（例えば、アマゾン・プライム・ミュージックやプライム・ビデオなど）を供与したり、通信販売でありながら、試着してから購入できるサービスなども提供している。

⑥ 立地

消費者の当該地域あるいは店舗までの道路状況や交通・時間距離といった時間的・空間的便宜性は、小売業にとって非常に重要な変

数である。消費者の住居に隣接した位置に立地した小売業と都市空間に立地した小売業とでは、必然的に品揃えもプロモーション、サービスも異なる組み合わせになるであろう。

⑦ 営業時間

この要素が、小売ミックスにおいて重要な要素であることは、コンビニエン・ストアの成長や大規模小売店の深夜営業の影響を採ってみても、明らかである。営業時間の延長は、中小小売業者にとっては、非常に難しい部分ではあるが、営業時間の設定の変更や商業集積の中での営業時間の組み合わせによって解決できる部分は少なくない。

⑧ 環境・コミュニティ形成

小売業は集積を形成することが多いが、その商業集積が街の中心となったり、人々の集まる場所となったりしているのはよくあることである。とりわけ、地方都市や住宅地では地域社会との結びつきは、相対的にかなり強い。小売業者や商業集積は、自然環境や社会環境のみならず地域社会との関係をいかにして形成し、良好なものにし、維持するかといったことが重要な課題であり、商業集積間の競争が激化している今日、特に注目すべき要素であるということができるともかもしれない。

1-2-1 ホールフーズ・マーケット (Whole Foods Market) の小売ミックス上の特徴的要素⁹⁾① マーチャンダイジング¹⁰⁾

平均SKU ; 21000 アイテム¹¹⁾

Unacceptable Food Ingredients listに沿った人工的な香料や色素、甘味料、保存料および硬化脂肪を一切使用しない、そしてUSDAが認証したオーガニック食品をすべて自社で製造し、販売する。また、Consumer Lab.

Comによって検査されたmultivitaminを基にしたWhole Foods Women's Foodも販売している。仕入は、その基準に沿った商品をそれぞれの地域ごとに行っている。

② 価格

ホールフーズは上記のような厳しい条件をクリアした商品を仕入れ、販売しているために、他店に比べると相対的に高価格である。しかしながら、「ホールフーズは高い」という批判やウォルマートやコストコなどが低価格でオーガニックを訴求・販売しはじめたことにより、2016年に通常店舗より15%~20%安い商品の自社製品である「365」を中心に品揃えする新フォーマットである365 by Whole Foods Marketを展開しはじめた¹²⁾。

③ プロモーション／販売方法：

同社は、1990年にアメリカ合衆国で最初のthe Marine Stewardship Council (MSC;海洋管理協議会)とのパートナー企業となり、海洋資源の保全に助力したり、2008年のEarth Dayには、100%リサイクル可能な紙

ないしはリユース可能なエコバッグを導入することを宣言するなど、積極的に環境の保全に関与する姿勢を強調することで顧客の支持を受け、アメリカ合衆国環境保護局 (U.S. Environmental Protection Agency) のGreen Power Partnersのトップ25の第3位にランクされている¹³⁾。

また、同社の“BYOB-Bring Your Own Bag”キャンペーンやプラスチック・バッグ(わが国での通称「レジ袋」)の排除キャンペーンの一環として、同社のエコバッグを購入・再使用すると“Bag refunds”として5~10セントの割引をするなどのプロモーション施策を講じている¹⁴⁾。

これらの施策により、同社のエコバッグは顧客の人気を呼び、アメリカ合衆国や出店地域だけでなく、店舗のない日本においても人気を博し、トレーダー・ジョーズのバッグと同様、わが国のインターネットでは元値の倍額から数倍で取引されるといった状況になっている¹⁵⁾。(資料1, 2)

(資料1, 2)



(出所) <http://www.collector-performance.com/shopimages/gmosp932/0000000033412.jpg>
http://pds.exblog.jp/pds/1/200810/07/17/d0143417_0442121.jpg

④ 店舗施設／店舗イメージ：

アメリカ合衆国を中心にカナダやイギリスなどに300店舗以上を展開。

平均店舗面積；約35,000平方フィート¹⁶⁾

365 by Whole Foods Marketは、2016年7月にオレゴン (Oregon) 州ポートランド (Portland) に約2600m²で出店し、オーガニック&カフェインレスのAllegro Coffee (後にホールフーズ・マーケットによって買収) や完全菜食主義者のためのレストランChloeなどを店舗内に備えている。365 by Whole Foods Marketは、3号店をワシントン州のベルビュー (Bellevue) に出店した後、2017年末までにカリフォルニア州に7店舗、テキサス州に2店舗、ジョージア州に2店舗など

(資料3, 4, 5)



(出所) <http://livedoor.blogimg.jp/usretail/imgs/9/1/91fe67ef.jpg>
<https://p1-e6eeae93.imageflux.jp/ecomarche/43696ea4fb5d9f5d3792.jpeg>

合計約20店舗を出店する予定である。2016年9月現在のホールフーズ・マーケットの店舗数は、全米459店舗である。

店舗施設は、そのマーケット・ターゲットに合わせた比較的高級感の漂う仕立てになっており、店内装飾も精練されたものになっている。(資料3, 4, 5)

1-2-2 トレーダー・ジョーズ (Trader Joes) の小売ミックス上の特徴的要素

① マーチャンドライジング

平均SKU；約3000アイテム¹⁷⁾

取扱商品の約85%が自主 (自社) 商品で、品質にこだわっている。



(出所) <http://a-lohas.jp/wp/wp-content/uploads/2017/07/1.jpg>

(資料6, 7)



(出所) <http://livedoor.blogimg.jp/bakorer/imgs/9/f/9f620a6d.jpg>

https://blogimg.goo.ne.jp/user_image/10/bf/29abd79be7b0ad60e37dc1469aa9b23.jpg

グルメ用食品をバルクで販売（量り売り）するというコンセプト。

トレーダー・ジョーズは以下の3つの商品構成計画に従っている¹⁸⁾。

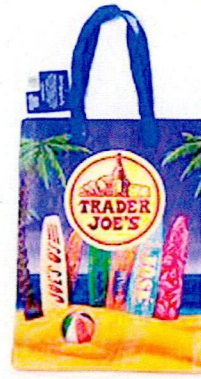
- 1) In-and-out 商品；一定期間、あるいは年間を通じてある特定の時期にだけ棚を埋めるような商品で、売り切れたならば追加されることはない。これらは計画的に入れ替えられ、当企業の提供物の15～20%に及ぶ。また、それらは宝物探しの心理を助長し、顧客の再来店を促進する。これらの品目はかなりの再購買ビジネスを生み出す。
- 2) Everyday 商品；パスタや無塩マリナラ（marinara）ソースといったいわゆる恒常品と呼ばれるような常時ストックされている商品ではあるが、常に同じ仕入業者、あるいは同じパッケージングではない。消費者はこれらの商品をそう簡単には他店舗で手にすることはできない。

- 3) Trader Joesのブランド名の冠された限定品（特に、ワイン、ビール、キャンディなどの厳選品）；これらの商品の多くは特別な地域や地方の製造業者によって製造されており、トレーダー・ジョーズに対して排他的に提供されるもので、ある意味でプライベート・ラベルと考えられる。これらの商品は、品揃えの20～40%を構成している。（資料6, 7）

② プロモーション

ヴィクトリア時代の雑誌（Victorian-era magazine）調のクリップ・アート（clip art；平面の視覚芸術において、主に挿絵の目的で使われる既製の図像¹⁹⁾）を用いたニュース・プリント・ペーパーにマーケティング情報や商品情報などを掲載したthe Fearless Flyer（「大胆不敵なチラシ」）と呼ばれる冊子を月々発行している²⁰⁾。顧客はこれを読み、オンラインで直接同社のウェブ・サイトにアクセスし、サイン・アップして、次回からは直

(資料8, 9)



(出所) <http://america-seikatsu.com/wp-content/uploads/2014/06/trader-joes-eco-bag.jpg>
https://images-na.ssl-images-amazon.com/images/I/61y43dgy9EL._SY355_.jpg

接ウェブ・サイトで購読するようになり、同社の得意客ないしはファンになっていくだけでなく、これが同社のローコスト・プロモーション政策の一助にもなっている²¹⁾。従業員はカラフルなアロハシャツ (Hawaiian-style shirts) を着用し、カリブや赤道アフリカといった南国的雰囲気を演出している。

上記のようなコンセプトで展開された同店舗およびエコバッグは、合衆国のセレブと呼ばれる人たちに人気を呼び²²⁾、瞬く間に一般大衆にも人気となり、とりわけ日本では高額で取引されるようになってきている²³⁾。

(資料8, 9)

③ 価格

高い教育を受けた (高学歴の) 人々にそれらを適切な価格 (moderate prices) で提供する。

エブリデー・ロー・プライス政策を採用。

④ 店舗施設/店舗イメージ:

休暇を過ごしている人々は非日常の、楽しい経験を味わう新しい経験や食べ物雰囲気を作り出す目的で、店舗のフロアをヒマラヤスギでできた壁でまるで船のデッキのようにしている。(資料10, 11)

2 アマゾン (Amazon.com) の発展・展開とそれに対する有力小売チェーン企業の現代的対抗戦略に見るパラダイム・シフト

「アマゾン、狙う実店舗価値—スーパーのホールフーズ1.5兆円で買収」というヘッドラインが2017年6月23日の『日経MJ (流通新聞)』の10ページに踊った。それまで順調に売り上げを伸ばしてきたホースフーズが、数年前からその成長に陰りを見せていた。既述のとおり、アメリカ合衆国では2000年代に入り、自然・健康志向ブームの助けもあり、オーガニック食品は順調に売り上げを伸ばしてきた (2005年に56億8千万ドルだった市場が、2016年には147億7,530万ドルと11年で約2.6倍に拡大²⁴⁾)。

しかしながら、そのような高成長・高人気の市場を世界の巨人であるウォルマートや業績好調のコストコ・ホールセール (Costco Wholesale Corporation) が見逃すはずはなく、相次いで市場に参入した。そうした市場競争状況の中、ホールフーズは、「高いし、

(資料10, 11)



(出所) http://ladaradara.cocolog-nifty.com/blog/images/2010/07/28/2010_07_16_033_2.jpg
https://stat.ameba.jp/user_images/20150124/18/mori-mama-nikki/88/ed/j/t02200165_0800060013198246997.jpg

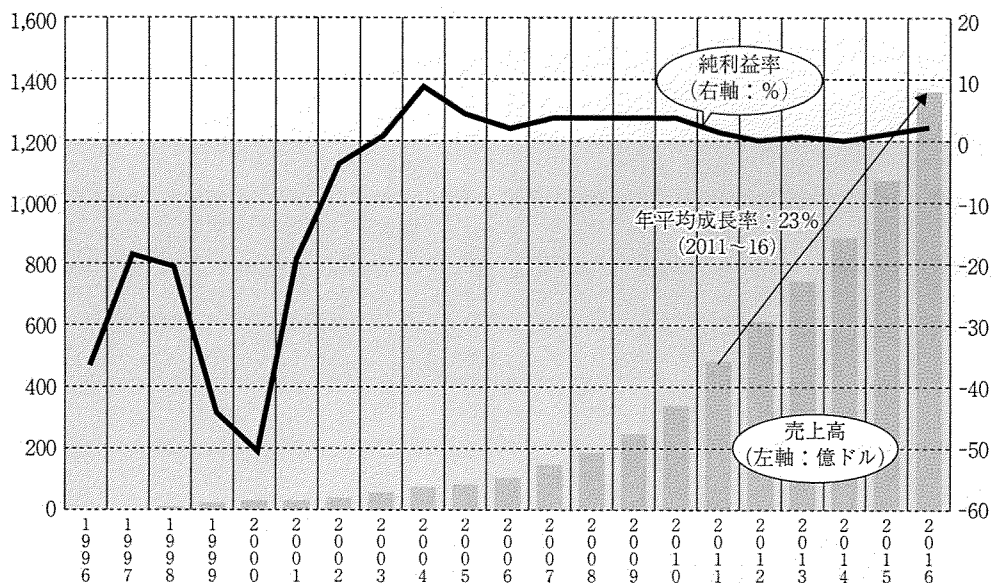
売り場が広すぎる²⁵⁾」などといった評価を受けていた。事実、2017年1～3月のホールフーズの既存店の売上高は前年同期の2.8%減であった²⁶⁾。ホールフーズは、厳しい株主の批判を受け、12人中5人の取締役を人気・実績ともに高いメンバーに変更し、再生に努力をしてきた。この最中、CEOであるジョン・マッキー (John Mackey) は、短期的な利益を目指す大株主の介入を嫌い、ジェフリー・プレストン・ベズス (Jeffrey Preston Bezos) とのわずか2週間ほどの交渉で、この買収成立に至ったとも言われている²⁷⁾。上記の『日経MJ』では、「アナログなホールフーズがデジタル志向を強めることで得るものは非常に大きい。一方のアマゾンにとっては、ホールフーズの生鮮食品のノウハウや調達力をアマゾン・フレッシュに生かせるというメリットがある。また店舗を利用することで自社宅配網のてこ入れにもなるだろう。…²⁸⁾」と分析している。

一方のアマゾン (Amazon.com) に関しては、ことさら本稿で取り上げるべき企業行動もしくは事業成長プロセスでないほど、あま

りに多くの社会的反響や報道がなされているが、その生成・展開についての概略に触れると以下のように整理することができる²⁹⁾。

アマゾンは、ジェフ・ベズスがウォール街のヘッジファンドD. E. Shaw & Co.のシニア・バイス・プレジデントを1994年に退職し、ワシントン州シアトルに転居しCadabra, Inc.という名の会社をワシントン州の法人として登記したところから始まる。ところが、電話でCadabraをcadaver (死骸) と聞き間違える出来事が続出したのを受けて、ベズスは社名をAmazon.com, Inc.に変更し、事実上のAmazon.comとなるのである。ベズスはオンラインで販売できる20種類の商品のリストをつくった。次にベズスは、このリストから最も有望と思われる5種類の商品を絞り込んだ。それらの商品は、コンパクトディスク、コンピュータハードウェア、コンピュータソフトウェア、ビデオ、そして書籍だった。書籍は差別化とあまり縁がないこと、低価格であること、膨大なタイトルが出版されていることなどを考慮し、ベズスは自身の事業をオンライン書店とすることを決め

図表1 アマゾンの業績推移



(出所)『DIAMOND Chain Store』「特集 アマゾン革命—破壊的イノベーターとどう戦うか—」
ダイヤモンド社、第48巻22号 (2017年12月5日)、77頁を加筆修正。

た。

アマゾンは、1995年の7月に本格的にサイトを立ち上げ、1997年にNASDAQに上場、この間に会社の評価額は6,000万ドル、投資額800万ドルに上昇した³⁰⁾。しかし、これもよく知られているように、アマゾンは、創業当初数年間は運転資金にも事を欠き、さらには通信販売には必ずついて回るボトルネックとして有名な在庫問題や拡大のための買収・設備投資で2003年の通期の決算で黒字化するまではずっと赤字経営であった。近年になっても2014年にクラウドサービスの急減速により赤字に転落している³¹⁾。

その後、アマゾンは2015年7月に株式時価総額でウォルマート・ストアーズ (Walmart Inc.) を凌駕し、2016年度には売上高1,300億ドルを超えた³²⁾。また、アマゾンは、2015年に生鮮食料品を含む食品・日用品の注文を受けてから1時間以内に配達するアマゾン・

プライム・ナウ (Amazon Prime Now) を日本で開始し、合衆国のシアトルではアマゾン社員に対象を限定してはいるが、レジのないコンビニエンス・ストアであるアマゾン・ゴー (Amazon Go) の営業を始めるなど、着実に新サービスおよびリアル店舗との融合による拡大ないしはコングロマリット化の道を進んでいる³³⁾。

しかしながら、通販企業が進出した、または販売網を築いた各地域の倉庫あるいは流通拠点を実店舗にして拡大成長するのは、今に始まったことではなく、19世紀後半から20世紀中盤にかけてのモンゴメリー・ワード (Montgomery Ward) やシアーズ・ローバック (Sears, Roebuck and Company) の発展・展開にその軌跡もしくは戦略的定石と呼ばれるものを見ることができる³⁴⁾。

もちろん、通信販売の形態が郵便・カタログ販売方式からインターネットを利用したE

コマースに、そしてSNSを用いたオンライン販売に、さらにはそれらを複合的に活用したオムニ・チャンネルと呼ばれる次世代ビジネス・モデルへと進化してきていることは確かであり、それによって通信販売だけでなくリアル店舗のマネジメントやビジネス形態も変化してきていることも確かである。また、ベゾスが「アマゾンがロジスティクス・カンパニーである」と公言しているように、アマゾンを通通信販売という枠組みでだけで捉えることは難しいということもよく言われることである（アマゾンは、アップル、アルファベット（グーグルの持ち株会社）、マイクロソフト、フェイスブックと並んで“ITビッグ5”と呼ばれたりもしている³⁵⁾）。

それでは、何が小売ビジネスにおける競争のルールやこれまでのマーケティングもしくは消費者に提供するベネフィットを変えてしまうような動きとして識別されるのか。言うまでもなく、20世紀後半の最大のイノベーションともされるITが消費者の購買行動や企業のマーケティング活動にある種の大きな変化をもたらしたことは、誰もが認めることである。その代表格とされるのがアマゾンであり、「アマゾンは流通に革命を引き起こした³⁶⁾」と言われるほどである。また、P. コトラー（Philip. Kotler）らが『マーケティング4.0』（*Marketing 4.0; Moving from Traditional to Digital*, 2017）の中で「インターネットを中心とするデジタル経済においては、“接続性（connectivity）”が1つのキー概念となり、若者や女性、ネティズン（ネットワーク上に社会的帰属意識を持つ人々）といった新しいタイプの顧客基盤を形成し、現代消費生活に変化が生まれている³⁷⁾」と述べているように、スマート・フォンに代表され

るモバイルITが世の中のコミュニケーションや情報の伝達方法、消費者や顧客同士のつながりにこれまでにない影響を与えていることも事実である。

しかしながら、これにより小売業の売上全体のうちのどれぐらいをインターネットを通じた通信販売が占めるようになったのであろうか。「アマゾンの成長に伴い、米トイザラス（Toys “R” Us）が破綻したのは、EC化の波に乗れなかったからであり、衣料品専門店のラルフローレン・チェーン（Ralph Lauren）や百貨店の大手であるメイシーズ（Macy’s）やJ.C.ペニー（J. C. Penny）なども店舗閉鎖を加速させている³⁸⁾」といった記事も見かけるが、これらの影響を受けている品揃え（商品）の多くはブランドを頼りに購買する買回品や大量生産品である（ブランドがはっきりしていれば、通信販売でも買いやすい）。生鮮食料品やその店の特徴ある商品については通信販売やEコマースとった直接商品を手にとることのできない販売方法には、基本的に向いていないということは通信販売のボトルネックとして、古くから指摘されてきている問題である³⁹⁾。それだからこそ、アマゾンはホールフーズ・マーケット（リアル店舗のスーパーマーケット・チェーン）を買収したのではないだろうか。

小売業をめぐる新しい競争枠組み、ないしはそのルールを変える動きは、むしろこのEコマースやデジタル経済、AIを巧みに組み込んだリアル店舗のほうのオムニ・チャンネルを活用した動きに見られるのではないか。その典型的な変化、あるいは進化の例としてウォルマート・ストアーズの近年の新しいテクノロジーとの融合を図った仮想店舗への対応策がある⁴⁰⁾。

図表2 2017年小売売上高ランキング

順位	前年比	企業	本拠地	2015年度の 小売売上高 (100万米ドル)	2015年度の 小売売上高 成長率	2010~15年度の 小売売上高 CAGR*	事業展開 国数	小売売上高に 占める 国外事業の割合
1	↔	Wal-Mart Stores, Inc.	米 国	482,130	-0.7%	2.7%	30	25.8%
2	↔	Costco Wholesale Corporation	米 国	116,199	3.2%	8.3%	10	27.4%
3	↔	The Kroger Co.	米 国	109,830	1.3%	6.0%	1	0.0%
4	↔	Schwarz Untemehmenstreuhand KG	ドイツ	94,448	8.1%	7.4%	26	61.3%
5	↑+5	Walgreens Boots Alliance, Inc. (旧 Walgreen Co.)	米 国	89,631	17.3%	5.9%	10	9.7%
6	↑+3	The Home Depot, Inc.	米 国	88,519	6.4%	5.4%	4	9.0%
7	↓-1	Carrefour S. A.	フランス	84,856	3.1%	-3.1%	35	52.9%
8	↓-1	Aldi Einkauf GmbH & Co. oHG	ドイツ	82,164e	11.5%	8.0%	17	66.2%
9	↓-4	Tesco PLC	英 国	81,019	-12.7%	-2.3%	10	19.1%
10	↑+2	Amazon. com. Inc.	米 国	79,268	13.1%	20.8%	14	38.0%

e =見直し, *年平均成長率

(出所) <https://www2.deloitte.com/jp/ja/pages/about-deloitte/articles/news-releases/nr20170404.html>, 2018/7/30.

ウォルマートは、新サービスとして、先ずアマゾンを見越した宅配サービスとEコマースで注文した商品を店舗で自分の都合の良い時間に受け取れるというサービスを導入している。このサービスは、当初は「サイト・トゥ・ストア (Site to Store)」というネーミングで有人カウンターでの商品の引き渡しを行っていたが、その後自動商品受け渡し装置である「ピックアップ (Pickup)」を導入することで、店内のカウンターに立ち寄ることなく商品を持ち帰ることができるようにした。さらにこれをグロッサリーや生鮮食料品にまで拡大したばかりでなく、「受け取るのに車から降りて店内に入るのが面倒」という要請や「店舗の開いていない時間にも受け取りたい」といった希望にこたえる形で24時間対応のドライブ・スルー型のピックアップ専用倉庫まで開発している。この24時間対応のドライブ・スルー型受け取り専用倉庫は、倉庫の周りに自動車を横付けするこ

とのできるスポットが4か所あり、その奥に商品取り出し口がある。通常はシャッターが閉まっていて、利用者は横にある端末に注文番号や名前を入力し、注文が確認できるとシャッターが開き、注文品の入った青いカートが出てくるようになっている。カートは常温、冷蔵、冷凍といった温度別に管理されており、自動的に取り出し口に運ばれてくる。

(資料12, 13, 14)

もう1つのサービスが「エンドレス・アイル (Endless Aisle)」と呼ばれるサービスである。それは、大型家電などの展示品として在庫品を店内に置くことのできないような商品を店舗内にある大型液晶タッチ・スクリーンに映し出し、利用者はそれにタッチすることで商品の詳細を見たり、その場で注文することができる装置で、注文が終了すると、そのスクリーンの下部からレシートが発行されるという仕組みである。商品は指定日時に店頭で受け取ることができるが、その商品の在

(資料12, 13, 14)



ウォルマートのピックアップ形態の種類
©2017年8月現在、筆者現地調査

形態	イメージ	商品の受け取り		
		グロサリー	「トットコム」商品	医薬品
店内	カウンター	○	○	○ 専用カウンター
	キオスク	○	○	×
	ロッカー	×	○	×
	ピックアップタワー	×	○	×
店外	駐車型	○	○	△ 一部店舗
	ドライブスルー型	○	○	△ 一部店舗
	24時間受取センター(倉庫)	○	○	×

(出所) 『DIAMOND Chain Store』「特集 アメリカ小売業大全 2017」ダイヤモンド社、第48巻18号 (2017年10月5日)、67-68頁。

庫が店舗にあれば、そのまま、その店のピックアップ・カウンターで受け取ることができる。

ウォルマートはさらに、「スキャン・アンド・ゴー (Scan & Go)」というサービスも2017年9月に24店舗で開始した。それは、利用客は商品をカートや買物かごに入れる際に専用アプリケーションをダウンロードしたスマート・フォンまたは店内に設置してあるハンディ端末で商品のバーコードをスキャン

し、それを店内のセルフ・キャッシャーで清算するというものである。カートやかごに入れた(スキャンされた)商品の情報は転送され、スマート・フォンで処理された場合、クレジットカードやデビット・カードの清算システムに乗って、そのまま支払いが終わるようになっている。

この他にもウォルマートはGoogle (Google) と提携し、「Google・ホーム (Google Home) ⁴¹⁾」を利用したサービスに

も着手している。

これらのウォルマートが導入したサービスは、これまでの小売業者の店舗では行われておらず、アマゾンへの対抗策というよりも、先進テクノロジーやITを利用した新しい店舗のあり方として注目できるばかりでなく、有人店舗を中心としてこれを行うことによって、利用者は問題があるときにはすぐに店員に尋ねることができることで（店舗が開いている間ではあるが）、通信販売にはないリアル店舗でしか味わえない人と人とのコミュニケーション（ふれ合い）や即自的な問題対応といったサービスも実現した新しいタイプの小売ビジネスとして考えることができる。加えて、アマゾンを始めとするEコマースで昨今問題視されている詐欺まがいの取引や配送に関わるコストの問題のみならず、24時間受け取り可能という時間的なベネフィットに関する要請にも応えるビジネス・モデルとして可能性を感じるものである。

むすびにかえて

21世紀に入り、新たなテクノロジーの生成とその活用、そしてそれに伴うアマゾンを始めとするEビジネスの台頭と発展により、私たち消費者の商品購買および消費生活に変化が生じていると言われている。その私たちの消費生活の最も身近にあり、消費生活を手助けをしている、あるいはそれに常に影響を及ぼしているのが小売業である。この小売ビジネスに、近年いったいどのような変化おきていて、それはこれまでの小売ビジネスの常識を変えるような、すなわちパラダイム・シフトと呼べるような変化であるのかどうか、ということを出発点にこれまでいくつかの視

点から小売ビジネスの動向をアメリカ合衆国の市場を中心に検討してきた。

現代社会において、グーグル（Google）やフェイスブック（Facebook）、LINEそしてアマゾンなどの企業が遂行するITやAIを駆使したデジタル革命が私たちの生活を変えようとしている（ある種のパラダイム・シフトと言える変化がある）ことは確かに現実のものになってきているのかもしれない。このような状況において、1で検討したホールフーズ・マーケットとトレーダー・ジョーズの発展とそのマーケティング手法、および2で検討した、Eビジネス（主にアマゾンを代表とするインターネット複合小売業）とリアル店舗企業の競争行動的な動き（ウォルマート・ストアーズからすると対抗策ではなく規定の企業戦略行動の1つであるかもしれないが）も、小売ビジネスの競争のルールを変える、ないしは小売ミックスのパラダイムという常識を覆すような動きには見られないという見解もあるかもしれない。

しかしながら、両方の動きとも、この百年以上続いてきた小売ビジネスの通念にはなかった動きであることは確かである。オーガニックのブームもホールフーズ・マーケットやトレーダー・ジョーズの発展とそのエコバック・ブームも、インターネットまたはSNSといった、いわゆる「接続性（connectivity）」の社会によって広まったものであるということとは否定できないが、それがために、この両企業のマーチャンドライジングやプロモーションなどにこれまで見なかった変化が生じているとも言えるのである。

「アマゾンと関わらないほうが良い」と言われる現代消費（小売）市場において、本稿で取り上げた企業の「これまでになかった動き」は、

わが国の小売企業にとって“アマゾンと闘う”ある種のヒントになると言えるのではないだろうか。わが国の小売チェーンないしは小売ビジネスにおける自主（自社）商品（プライベート・ラベル）の市場規模は、（公財）流通経済研究所の推計によると、2014年に2.84兆円、市場シェアは9%（金額シェア）となっていて、イオン、セブン&アイともに、売上高に占めるPB売上高比率は13%~14%に達している（2014年決算）⁴²⁾。このうち惣菜を見てみると、集計年度は異なるが、2016年のTPCマーケティングリサーチ(株)の調査によればセブン-イレブン・ジャパンが構成比44.8%の339億円で最大で、次いで、ローソンが同14.4%の109億円、ファミリーマートが同9.2%の70億円、イオンリテールが同5.7%の43億円、シジシージャパンが同4.4%の33億円と続いている⁴³⁾。

惣菜はわが国ではプライベート・ブランド（PB）商品に位置付けられており、その場で作って売るという意味からして自主（自社）商品であることに違いないが、これら企業グループで販売されているPBと呼ばれる惣菜以外の商品の多くはOEM商品である。これからすると、リアル店舗で買い物をするのを好むと言われている日本人でも、「どの店に行っても買えるものは同じ」「インターネットでも同じものが買える」という感想を持つのは当然である。それに対して、SNS上で写真入りで取り上げられ、噂になっているようなトレーダー・ジョーズとホールフーズ・マーケットのユニークな自主（自社）商品や“持って歩きたい”エコバッグは、「毎日でも買い物に行きたい」とか「街で注目間違いなし」などといったインターネットへの書き込みがあるほどである⁴⁴⁾。また、ウォルマー

ト・ストアーズの本稿で取り上げた施策もわが国の小売業者や小売チェーンがオムニ・チャンネルを活用したアマゾンへの対抗策として十分に考慮に入れられるものであると同時に、今までの小売ビジネスの概念を超える新しい小売業の事業形態を提案するものになることも考えることができるのである。

以上、本稿では近年小売市場あるいは私たちの生活および消費事情において、かつて“常識”と考えられていたものに起きている変化、もしくはこれまでの“競争ルールを変えてしまったような何か”について議論・検討してきた。いく度となく述べているように、ITやAIといった新しいテクノロジーにより私たちの生活は、かつてのそれよりも便利に、そして複雑に変化してきている。しかしながら、トレーダー・ジョーズやホールフーズ・マーケットに見られるような自主（自社）商品によるマーケティングの展開は、よく考えてみれば、「自ら商品を作って、自らの店舗で売る」という商売の原点なのかもしれない。もしかしたら、このデジタル社会・経済において、最後に残されたのはそのような原点に戻った商売や社会的なつながりであるのかもしれない。

（注記）

本稿中の外国語については、その表記が定着していたり、発音がわかるものについては、できる限り日本語表記（カタカナ表記）をするように努めたが、表記が定着していない、あるいは発音が明確でないような原語については原語（英字表記）のまま表記してあることをお許しいただきたい。

注

- 1) <http://www.health-station.com/topic-122.html>, 2017/11/27.
「No.148 アメリカの有機食品の生産・販売・消費における最近の課題admin_sin / 2010年3月4日」『西尾道徳の環境保全型農業レポート』, <http://lib.ruralnet.or.jp/nisio/?p=1430>, 2018/5/18.
- 2) Jesse Russell, Ronald Cohn, *Whole Foods Market*, LINNEX Co., 2012, pp.1-8.
- 3) <https://japan.cnet.com/article/35106424/>, 2018/11/27.
- 4) Len Lewis, *The Trader Joe's Adventure—Turning a Unique Approach Business into a Retail and Culture Phenomenon.*, Deaborn Trade Publishing Co., 2005, pp.1-12.
- 5) 『日経MJ (日経流通新聞)』, 2009/11/27, 19頁.
- 6) 例えば, ある人気の旅行ガイドブックのウェブ・サイトでは「お土産に最適!! 大人気スーパー, トレーダー・ジョーズのマストバイアイテム No.1」というタイトルで, トレーダー・ジョーズの商品他を特集している。インターネットでカタカナで「トレーダー・ジョーズ」と入れて検索すると, 実に297,000もヒットする。
- 7) 『日経MJ』, 2013/08/16, 14頁.
- 8) 同上.
- 9) 『DIAMOND Chain Store』「特集アメリカ小売業大全 2016—対決! アマゾン対VSリアル—」ダイヤモンド社, 第47巻18号 (2016年10月15日) 72-73頁.
- 10) Jesse Russell, Ronald Cohn, *op.cit.*, pp.12-13.
- 11) 『日経MJ』, 2013/08/16, 14頁.
- 12) 『DIAMOND Chain Store』第47巻18号, 73頁.
- 13) Jesse Russell, Ronald Cohn, *op.cit.*, pp.14-15.
- 14) *Ibid.*, p.14.
- 15) 例えば, 次のようなウェブ・サイトを参照されたい。
<https://search.rakuten.co.jp/search/mall/whole+foods+market+エコバッグ>
- 16) 『日経MJ』, 2013/08/16, 14頁.
- 17) 同上.
- 18) Len Lewis, *op. cit.*, p.41.
- 19) <https://ja.wikipedia.org/wiki/クリップアート>, 2018/05/23.
- 20) Len Lewis, *op. cit.*, p.15.
- 21) *Ibid.*, p.16.
- 22) <http://johsblog.net/entry/2018/03/28/213129/>
トレーダー・ジョーズ, 「アメリカのお土産はセレクトも愛用トレーダー・ジョーズのエコバッグ一択! 豊富な種類のデザインが大人気!」
- 23) トレーダー・ジョーズのエコバッグはamazon Japanでは121件, 楽天市場では115件が元値の倍から数倍で取引されている。
<https://www.amazon.co.jp/s/?ie=UTF8&keywords=トレーダー・ジョーズ+エコバッグ>
<https://search.rakuten.co.jp/search/mall/TRADER+JOE'S+トレーダー・ジョーズ+エコバッグ>.
- 24) 『日経日経産業新聞』, 2017/05/26, 5頁.
- 25) 同上.
- 26) 同上.
- 27) 『日経MJ』, 2017/06/23, 10頁.
- 28) 同上.
- 29) https://ja.wikipedia.org/wiki/Amazon.com#cite_note-byers-29, 2018.7.21.
ブラッド・ストーン 著, 井口耕二 訳『ジェフ・ベゾス 果てなき野望—アマゾンに創った無敵の奇才経営者』日経BP社, 2018年, 22-54頁.
- 30) 同上書, 53-83頁.
- 31) GAFAリサーチ・ジャパン編『AMAZON アマゾンがわかる』ソシム株式会社, 2018年, 36-39頁.
『日経MJ (日経流通新聞)』, 2004/05/04, 13頁.
『日本経済新聞』, 2014/07/26朝刊, 7頁.
- 32) 『DIAMOND Chain Store』「特集 アマゾン革命—破壊的イノベーターとどう戦うか—」ダイヤモンド社, 第48巻22号 (2017年12月5日), 77頁.
- 33) 同上, 72-73頁.
- 34) 徳永 豊著『アメリカの流通業の歴史に学ぶ』中央経済社, 1990年, 25-46頁.
- 35) 『日本経済新聞』, 2018/2/12朝刊, 1頁.
- 36) 『DIAMOND Chain Store』第48巻22号, 77-101

- 頁.
<http://10mtv.jp/pc/content/detail.php>, 2018.7.26.,
 伊藤元重 東京大学名誉教授/学習院大学国際社会科学部教授「カテゴリーキラーを殺すAmazonの流通革命 Amazonが促す流通革命」.
- 37) Philip Kotler, Hermawan Katajaya, Iwan Setiawan, *Marketing 4.0: Moving from Traditional to Digital*, John Wiley & Sons, Inc., 2017. 恩蔵直人監訳, 藤井清美訳『マーケティング4.0』朝日新聞出版, 2017年.
- 38) 『DIAMOND Chain Store』第48巻22号, 72頁.
- 39) 首藤禎史「第9章 通信販売と流通」村松廣幸・井上崇通・村松潤一編『流通論』同文館出版, 2010年, 136頁.
- 40) 『DIAMOND Chain Store』第48巻18号, 66-69頁.
 『DIAMOND 流通テクノロジー』「特集 リアル店舗の逆襲—アマゾン・アリババ対策」ダイヤモンド・リテイルメディア, MARCH 2018 (2018年3月号), 24-26頁.
- 41) グーグル (Google) が開発したスマート・スピーカーで, ユーザーが音楽を聴いたり, ビデオや写真を見たり, 声で最新ニュースを受け取ることができる。グーグルホームはホームオートメーション機能を備えており, ユーザーのボイスコマンドでスマートホーム家電を操作することができ, 複数の部屋に置かれたグーグルホームの音楽の同期再生が可能であり, 最大6人のユーザーの声を識別可能な複数ユーザーサポート機能がある。
<https://ja.wikipedia.org/wiki/>, 2018/7/28.
- 42) 重富貴子「日本におけるPBの展開状況とPBに対する消費者意識・態度の変化」『流通情報』2015,5, http://www.dei.or.jp/opinion/staff_pdf/shigedomi03.pdf, 2018/7/12.
- 43) <https://www.ryutsuu.biz/topix/k021643.html>, 「流通ニュース」2018/7/30.
- 44) 例えば, <https://tg.tripadvisor.jp/news/advice/whole-foods-market/>, 2018/7/30.
<https://macaro-ni.jp/39313>, 2018/7/30.