

イオンペット株式会社の調査をもとにしたペット業界の事業構造と

データ連携基盤の分析¹

大賀 暁²

Study on Business Structure and Data Linkage Infrastructure in the Pet Industry Based on a Survey of AEON PET Co.

OGA Satoru

1. はじめに

本稿は、2022 年度の調査研究活動において特に 2022 年 12 月に実施したイオンペット株式会社（以下、イオンペット）へのインタビュー調査により得られた知見を整理したものである。

イオンペットは、300 社以上で構成されるイオングループの中でペット関連事業を担う企業である。特にイオンモールなど大型施設内のペット関連エリアが主たる出店場所であり、ブランド名「ペテモ」のもと大きく 3 領域で事業を行っている。ペット用品販売（フード類、衛生グッズ、服、ケージなど）、ペットホテル及びグルーミングサロン、そして病院・医療である。

本調査では、イオンペットの事業分析と限られた訪問時間に向けた質問の作成、優先順位付けを事前に学生プロジェクトで参加する学生 5 名とともにを行い、2022 年 12 月 2 日にイオンペット株式会社本社（千葉県市川市南八幡）にて対面のインタビュー形式で実施した。学生プロジェクトからは代表して伊藤、金澤の 2 名が現地に赴き、現地ではイオンペット株式会社経営戦略本部長の田中耕介上席執行役員、広報担当の掘井彩夏様に回答頂く形で実施した。

本稿は、インタビューの中から特に大きく 3 点の追加考察を行った。まず、ペット産業ならではの特徴を見出したイオンペットのドミナント戦略について整理した。飼い犬の家庭における位置づけを家族とする飼い主が増え、その変化を受けて動物病院事業に求められる点にもより家族向け医療の側面が強まっている。次に、イオンが展開する地域、マーケットの傾向について整理した。最後にイオンペットが 3 領域で事業をする上で目指したいデータ連携について考察した。特に、現時点ではまだ実現していないが次世代システムに望まれる課題を掘り下げた。

¹ 本研究は 2022 年度昭和女子大学現代ビジネス研究所の研究助成を受けたものである

² 昭和女子大学現代ビジネス研究所 研究員

2. ペット産業におけるドミナント戦略

2. 1 ペット産業の概要

ペット産業は、ペットの飼育頭数の増減の影響を受けやすい市場を扱う産業である。中でも一般的に扱われる犬と猫について、ペットフード協会の調査によれば犬は 2022 年には約 700 万匹が飼育され減少傾向で、猫は約 880 万匹が飼育され比較的安定的に推移している。

国内市場が今後拡大するには理屈上は飼育頭数が増えるか 1 匹辺りにかける飼育費用が高まる必要がある。一方、1 匹にかかる飼育費用には個人差があり、生き物を飼育するには費用が低すぎる飼育者もいれば、十分に高い飼育者もいるのが実態である。人間の食費と同じく、体に良い食材を使った食品は一定の費用がすることを理解するのと同じく適正な費用観を多くの飼い主が理解する機会も市場の健全な成長にも繋がると言える。

2. 2 流通事業におけるドミナント戦略

限られた市場の中で競争シェアを獲得する経営戦略の方法にドミナント戦略がある。ドミナント戦略は、セブンイレブンなどのコンビニエンスストア、スーパーマーケット、ドラッグストア等が採用した経緯がある。特定エリアに対して密集した店舗展開を行い、物流効率化によるコスト削減とブランドの浸透により競合他社を跳ね除け安定的な収益獲得を目指す。加護野・井上（2004）によればドミナント戦略は戦略的ポジショニングの一つであり、機能させるための事業システムが不可欠でありその代表例にイオンを挙げている。例えばイオングループ内の大規模モール事業会社イオンモールにおける海外事業展開については中国地域、アセアンの大都市近郊に「ドミナント出店」を進めることを自社ウェブサイト³にて紹介している。ドミナント出店はドミナント戦略を実践する行為を示している。

イオングループにおいては、イオンモールのドミナント出店による優位性を確保した中で各テナントが事業をしており、イオンペットもその一つである。つまりイオンモール内にテナント出店したイオンペットは、イオングループのドミナント戦略にサポートされた立場にあると言える。

2. 3 イオンペットの動物病院事業におけるドミナント戦略

一方、本インタビューでは一般的な流通業におけるドミナント戦略とは異なる視点にたったドミナント出店の説明がなされた。イオンペットの事業は物販事業とトリミング・ホテルや動物病院のサービス事業に大きく分けられ、特に動物病院事業において重視していたのは、サービスの継続性であった。動物病院事業は獣医や動物看護師という有資格者のみ許された医療サービスが核となるビジネスである。そして、ペットは家族の一員と捉

³ イオンモール. 「事業内容/海外事業」 (<https://www.aeonmall.com/service/overseas/>, 2023.2.20 データ取得) .

える飼い主も多くなった現代においては、動物病院はペットの怪我や病気の回復だけでなく、体調がおかしい時に駆け込む相談所でもあり、獣医には信頼が不可欠である。信頼を支えるのはたしか医療技術に加え、困った時にいつでも頼れることであるため、飼い主からすればいつでも見知った獣医師と話せることが望ましい。

一方、動物病院においても有資格者が病欠する事態はあるため、ある程度誰か分かる範囲で交代がスムーズに行われ、動物病院として安定的な営業がなされることは信頼を維持する上で必要である。つまり、緊急事態にもイオンペットの動物病院間でスタッフを行き来させ、ひとつの「イオンペット動物病院」としての認識が患者に生じる状態が望ましい。このような要請が物販と異なる医療サービスに生じるため、例えば近隣店舗からの応援に片道数時間かかるような状態は望ましくない。仮に臨時の代理支援に赴くにしても片道数時間もかかると連日の業務支援は困難である。そこで、イオンペットでは獣医らを自社で採用する自社運営の動物病院について特定エリアに多店舗経営できる状態を目指し収斂しており、この考え方もドミナント出店として紹介を受けた。

本インタビューを通じ、動物病院のドミナント出店での工夫は、サービス事業の中でも非均一性が強い医療サービス事業に共通する考え方といえそうであるが、特に動物病院で顕著だという感想を持った。動物病院の多くは、家族と認識しながらも自ら症状を説明できないペットの多様な症状について、心配する飼い主が駆け込んでくる場である。そのため人に対する病院や他のサービス事業に比べても信頼を重視し、対応する獣医の「かかりつけ医」要素がより重要だと考える。もちろん、人間を相手にした病院のような専門分化（皮膚科、耳鼻咽喉科、口腔外科、心臓外科、脳外科等）がなされた動物向け高度医療施設については異なる要因で異なる経営判断がなされると推察する。

2. 4 イオンペットにおける病院以外の事業との連携

本インタビューでは、イオンペットが療法食を筆頭に比較的高価格帯のフードを多く展開していると伺った。特に療法食はペットが高齢や体調不良時には需要が増す商品である。例えば、東京都 23 区内にあるイオン品川シーサイド店内にあるペット用品店「ペテモ品川シーサイド店」では、新型コロナウイルス蔓延時の 2020 年に専門店等が東京都から営業自粛要請を受けて閉店する中、営業を継続した。これは家族として世話をするペットが食べるべき療法食は人間におけるスーパーなど必要不可欠な事業のひとつであるという考えからである。結果的に 2019 年度と 2020 年度におけるイオンペットの営業収益はほぼ横ばいの約 400 億円を維持した。

同じ顧客層向けの事業連携による多角化は相乗効果を期待できる。ペット産業というものを「犬猫の飼い主」という大きなセグメントではなく、ペットが健康で長生きするため、より手間をかけた作り、材料、技術によるフード、グッズ、サービス等は有効だと考える飼い主を軸に相乗効果を狙ったイオンペットの事業連携の姿といえる。

3. マーケット

地域ごとの市場特性を理解することは事業をする上では重要である。インタビューにおいては掘井様より、新人時代に岐阜県に配属され、首都圏に比べて中大型犬の飼育、また多頭飼育が多い印象で、そういう飼い方をしている飼い主向けの商品展開などを行っていたと伺った。

地域とペットの飼育環境を考える場合、住宅の延べ面積は重要な観点である。東京都や大阪府のような人口集中地区(DID)が多くを占める都府、郊外やペットタウン都市、さらには利便性の低い地域の占める割合が高まる埼玉県、千葉県、神奈川県、京都府、奈良県のような府県、そして全国平均の1住宅当たり延べ面積を表1に示す。東京都や大阪府は60㎡台～70㎡台に対し、神奈川県は70㎡台、埼玉県、千葉県や京都府は80㎡台、奈良県に至っては110㎡台と全国平均を大きく上回っている。人口密度が高いことが地価に、そして延べ面積に影響すると考えられる。参考として、総務省統計局(令和2年)のデータをもとにこれら地域の人口集中具合を国土地理院地図に示したものを図1, 2に示す。色が塗られた地域が人口集中地域である。このエリアでペットを飼育する場合は、必然的に狭い室内で、周辺には家族以外の人が多く暮らす中で飼育することになる。

表 1. 平成 30 年住宅・土地統計調査 住宅及び世帯に関する基本集計

全国・都道府	1 住宅当たり 延べ面積(㎡)
全国	93.04
埼玉県	87.15
千葉県	89.74
東京都	65.90
神奈川県	78.24
京都府	86.93
大阪府	76.98
奈良県	110.87

4国土地理院 電子国土 Web(2020)「人口集中地区 令和2年(総務省統計局)、標準地図」

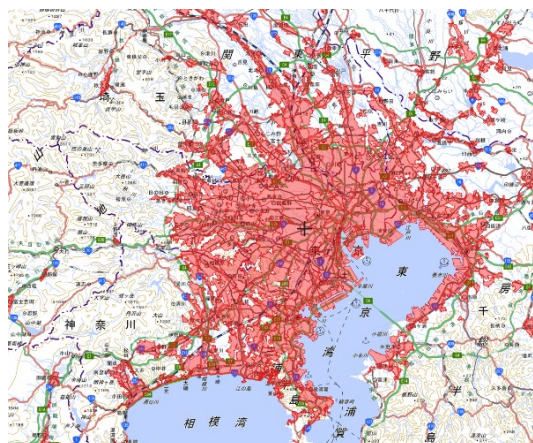


図 1. 首都圏の人口集中地区

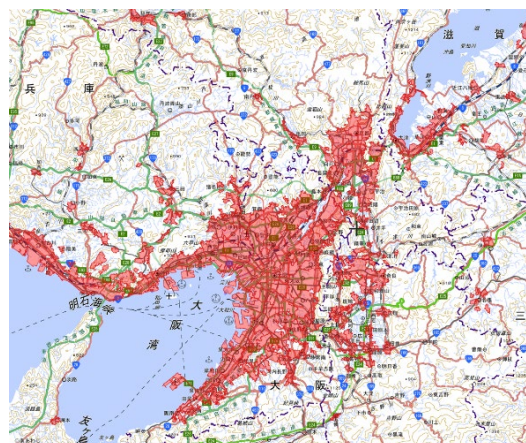


図 2. 大阪圏の人口集中地区

また、動物病院について、表 2 に都道府県別の動物病院数と獣医師数の状況、さらに世帯当たりの登録乗用車数を示す。東京では平均して 2 世帯に 1 台の乗用車も無いが、1 km²当たりの動物病院数が突出して多く、徒歩でも動物病院に連れていくことが可能な地域と言える。一方、郊外の比較的交通の便が良い地に大型商業施設を展開するイオンモールは無料の大規模駐車場を有するので、都心より広いエリアから自家用車で動物病院や関連店舗にやってくる顧客を確保しやすい。イオンペットの動物病院が高品質な医療サービスを提供するとペットに丁寧な飼育を心掛ける飼い主がより遠方からも多くやってくるようになることが期待できる。

表 2. 動物病院数と獣医師数ならびに面積当たりの数

	小動物、その他向け動物病院数	獣医師数	面積 (km ²)	1km ² 当たりの動物病院数	1km ² 当たりの獣医師数	登録乗用車	世帯数	世帯数当たりの乗用車数
東 京	1,816	934	2,194	0.83	0.43	3,145,183	7,354,402	0.43
埼 玉	786	433	3,798	0.21	0.11	3,246,904	3,431,677	0.95
千 葉	693	423	5,157	0.13	0.08	2,853,383	2,986,528	0.96
神 奈 川	1,133	607	2,416	0.47	0.25	3,071,637	4,468,179	0.69
大 阪	829	434	1,905	0.44	0.23	2,803,025	4,433,664	0.63
京 都	255	159	4,612	0.06	0.03	1,002,840	1,233,229	0.81
奈 良	131	89	3,691	0.04	0.02	654,807	603,937	1.08
全国合計	12,435	9,075	377,973	0.03	0.02	62,119,608	59,761,065	1.04

(農林水産省 令和 3 年飼育動物診療施設の開設届出状況 (診療施設数)、及び国土地理院 令和 4 年全国都道府県市区町村別面積調 (10 月 1 日時点)、及び一般社団法人自動車検査登録情報協会 令和 4 年 10 月末 都道府県別・車種別自動車保有台数 (軽自動車含む) より筆者作成)

4. データ連携基盤に向けた取り組み

4. 1 飼い主を識別する ID とペットを識別する ID を双方持つ考え方

ペット産業が他と比べ特異なのは、これら事業におけるサービスの受け手が犬や猫といったペットである点にある。そこで、ペット個体を ID によって識別することが不可欠である。先述のようにイオンペットはペット用品販売（フード類、衛生グッズ、服、ケージなど）、ペットホテル及びグルーミングサロン、そして病院・医療の 3 事業を主に展開しているが、それぞれ別々に会計を行う個別店として営業しているため、個々のペットがイオンペットの提供するサービスの利用状況を把握するには ID により繋ぐ必要が生じる。

インタビューでは現時点ではまだ ID 連携は進行中とのことであった。そこで例として図 3 に連携が進んでいない状態を示す。ここでペットを識別するペット ID はイオンペット会員登録時に、ペットが犬であれば犬種、名前、生年月日、性別などのデータを共有することで基本情報として保有することになる。同時に飼い主の連絡先やイオングループ共通電子マネーWAON の ID など基本情報も紐づく形で飼い主 ID として管理する。これらにより個々のペットが動物病院やグルーミングサロンにて何らかのサービスを受けたことで飼い主がいくら支払ったかなどが分かるようになる。

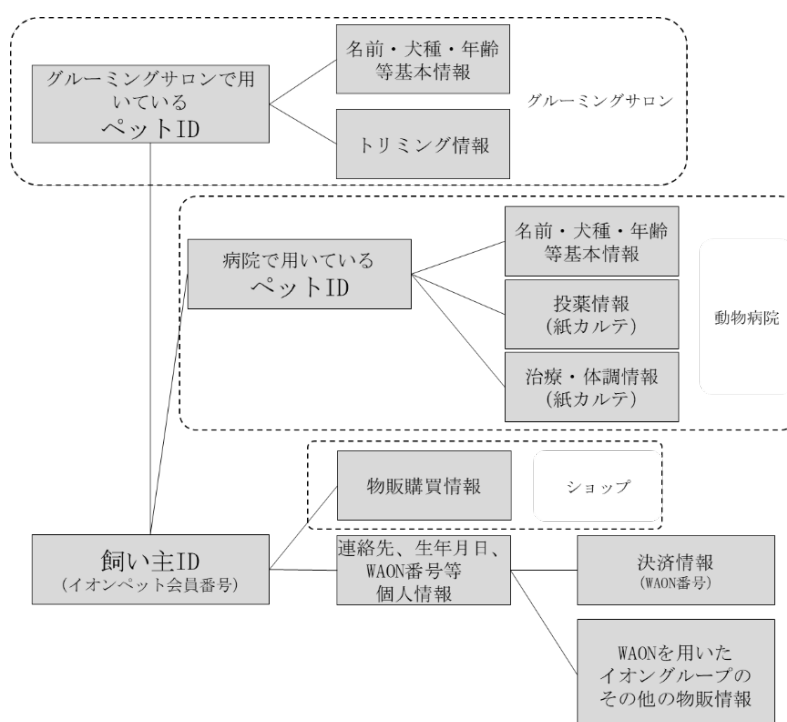


図 3. イオンペットにおける 3 事業と ID の関係

4. 2 ペット ID による連携

一方、グルーミングサロンでは対応したペットのカット、ケアの履歴、ケアの過程で担当者が気づいたコメントなどはあくまでグルーミングサロン内で記録される。動物病院においてもカルテ情報は病院内で記録される。これらが共有され、ペットの具合などにあつたフード、グッズが提案されるなどのためにはペット ID に基づき個々に保有されるデータ

が共有されなければならない。これらがバラバラに扱われると図 4 に示すようなアマゾンをはじめとする EC サイトとの差別化は困難になるが、統合が進むと対面でも多様な声掛けなどサービス品質を向上できる可能性が高まり差別化が可能になる。

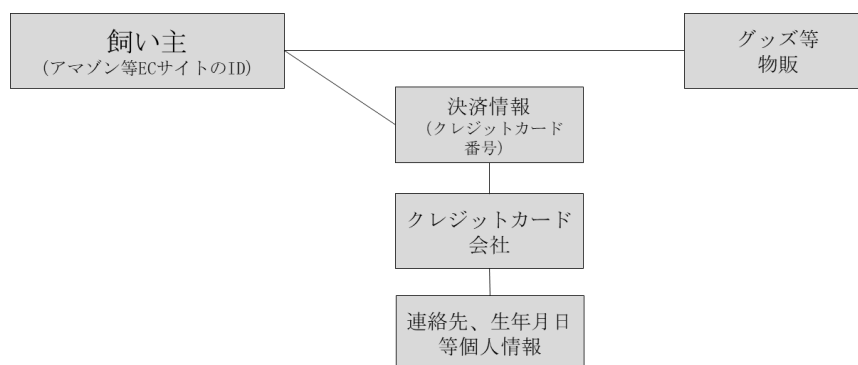


図 4. アマゾン等 EC サイトにおける物販の構造

イオンペットが EC サイトよりも広範囲な価値提供を実現する方法として、動物病院、グルーミングサロンなどを個々のサービス単位として捉えるのではなく、イオンペットのサービス細部として扱っているとしたデータ管理方法に進化することが求められる。図 5 にインタビューを踏まえた将来像の一例⁵を示す。この形態のメリットはペット ID をもとにした統合的なサービス設計ができる点である。例えば、グルーミングサロンでの気づきを動物病院の獣医が確認できるようになる。また獣医が記載した注意点を考慮したフードやグッズをショップ店員は提案できるようになる。つまり統合することでサービス品質の向上というメリットが得られ、さらにサービスを追加することも可能になる。

同時に、統合的に扱うことで例えば動物病院にかかった場合にそこでかかった費用の一部をショップやグルーミングサロンでの割引とすることもできる。この考え方は家計で見れば保険に準じたサービスともいえる。動物病院でかかる費用を抑える方法としてペット保険があるが、加入しなくても、また保険証の提示をしなくても割引が得られる仕組みを作ることも可能になる。

4. 3 個人情報保護法との関係

これらの新しいサービス設計の基盤が ID 連携と言える。ここで重要なことは、全サービスがペット ID の連携に基づく点にある。昨今 DX (デジタルトランスフォーメーション) が次のイノベーションの鍵であると言われている。DX においてデータ連携は不可欠な技術であるが、肝心のデータが個人に基づくものである場合、個人情報保護法⁶に守られたデータの拠出になるため、オプトアウト規定の確認等、個人からの許諾を受ける必要が生じる。

⁵筆者がイオンペットへのインタビューを踏まえてシステムイメージを記述したものである

⁶「個人情報の保護に関する法律」

しかし、ペットが法律上は物であり、ペットに関わるデータそのものは個人情報ではなく、個人情報のような厳格な管理運用を必要としない。より良いサービスの設計に素早くデータ連携を用いることが可能である。

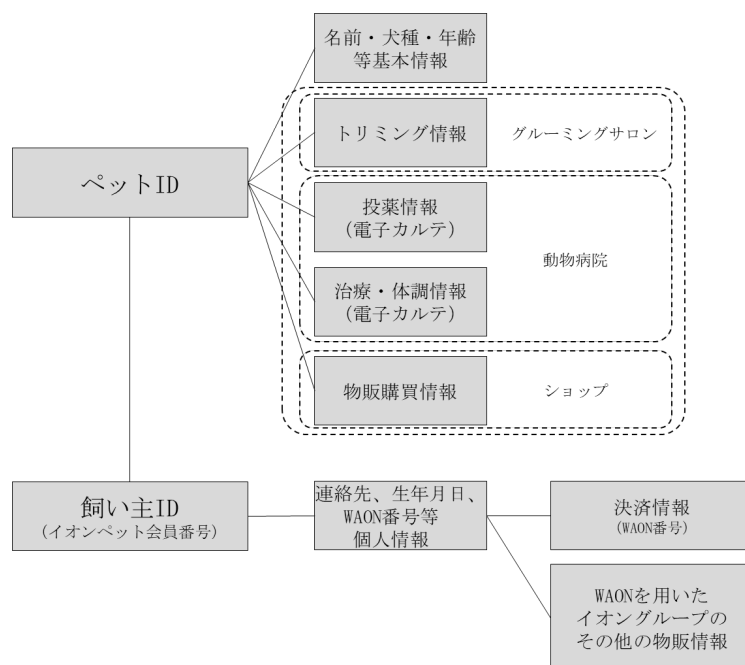


図5、複数事業をペットIDで統合する例

4. 4 多頭飼育への対応

また、飼い主が多頭飼育の場合、現在は物販履歴に紐づけが困難という問題がある。図6に2匹の犬を飼っている場合の例を示す。飼い主が物販としてショップから何らかのペット関連商品を購入する際、決済として購入者は特定できるが、ペット1のための購入かペット2のための購入か、双方のための購入かのデータは記録されない。ペット1と2がある程度似た犬種、年齢であるような場合はデータから推測で振り分けることもできない。このように厳格なデータの記録を実現することは難しいが、例えば店員が話しかける中で顧客から聞き出せた情報も記録できるようになれば部分的には記録できると考える。

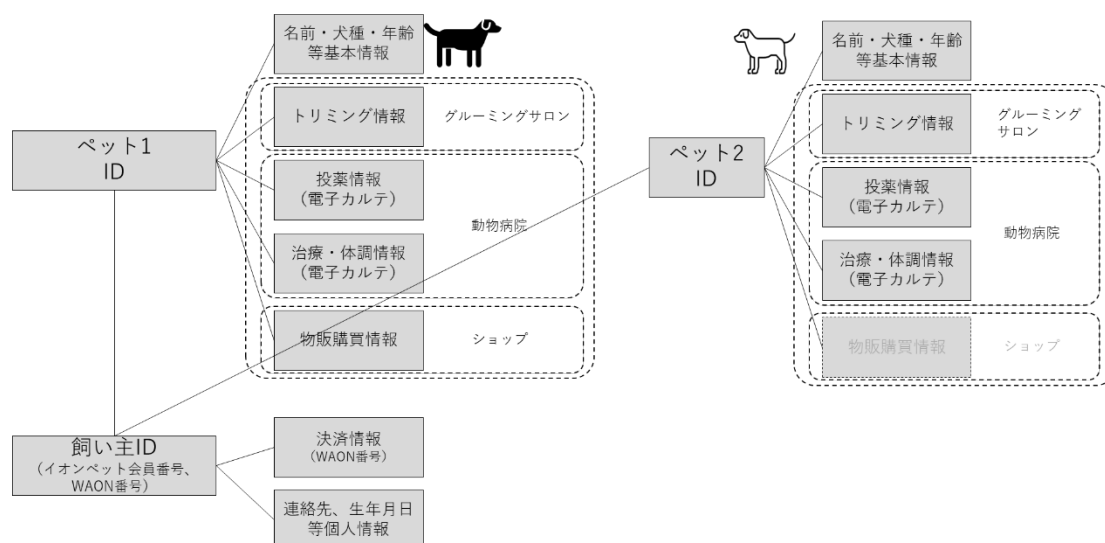


図6. 多頭飼育の場合のデータ上の連携

4. 5 動物病院における電子カルテ

図5, 6では動物病院のデータとグルーミングサロンのデータを連携するイメージで説明を行ったが、実際の動物病院にはまだ難しい現状がある。医療分野では治療記録などを行うカルテを電子カルテで行うようになってはきた。しかし、電子カルテシステム市場は医療全体で5000億円程度の市場におけるIT部分ゆえまだ小さく、イオングループの要求を十分に満たす電子カルテシステムを実現したベンダーがない。図7に今後期待される連携イメージを示す。カルテにおいては治療を受けるペットが中心なので、治療情報等はペットIDを基点に記録される。飼い主情報は予約管理などのための連絡先として必要になる位置づけである。仮に家族や代理の者が動物病院にペットを連れて行ってもペットIDが分かれば問題なく治療ができる。

イオンペットがデータ連携を進めるには飼い主情報がイオンペット会員番号で紐づくこと、加えてイオンペット内のペットを識別するペットIDとカルテ上のペットIDが同じ、もしくは正しく変換できることが必要になる。それぞれのIDの設定方法は運用面に対応できるが、電子カルテシステムは上記のように巨大市場ではないので、電子カルテシステムを単体稼働させ、ネットワークを介して照会することで連携をはかるのが現実的だと考える。

このようにペット市場規模の都合や医療分野からすれば特段関係のない他事業と連携するという独自のニーズに基づくシステム面での課題もあり、ID連携による価値の創出には時間がかかっている。

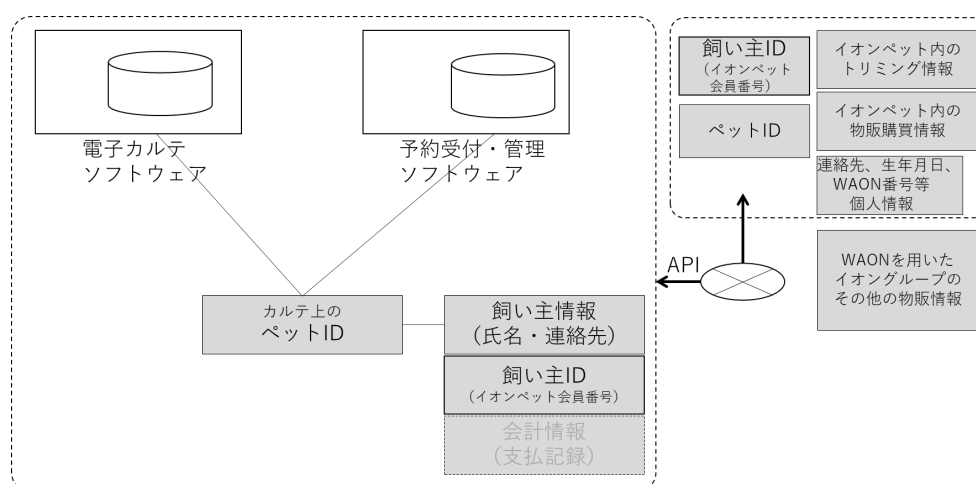


図7. 電子カルテとイオングループのデータの連携イメージ

5. まとめ

イオンペット株式会社への訪問インタビューを通じ、今後ペット業界が成長する上で解決しなければならない課題を複数見出すことができた。特に、ペットという生き物に関わるサービス事業独自の都合から一般的な経営戦略等には見られない観点が生じている。

同時に、イオンペットを通じ、ペット業界が顧客である飼い主に信頼され、事業として高付加価値を生む仕組みを時間をかけて実現しつつある様が見られたことは幸いであった。飼育頭数が頭打ちのペット産業は1匹に対して飼い主がかかる費用が伸びることが不可欠な状態にある。最大手でも実現困難である点は大変ながら、事業連携を改善することで成長の余地があることが示されている。

シニア犬を飼っている一飼い主としてはサービスのイノベーションは早めに来て欲しいので、おおいに期待している。

謝辞

本研究を進めるにあたり、ご多忙の中、インタビューに快くご協力いただいたイオンペット株式会社 経営戦略担当上席執行役員の田中耕介様、広報担当の掘井彩夏様に深く感謝申し上げます。そして学生プロジェクトメンバーとして、会社訪問準備や分析に参加してくれたリーダー伊藤さん、副リーダー金澤さん、ならびに中村さん、山本さん、河野さんに感謝申し上げます。

<参考文献>

- ・日本ペットフード協会(2022)「令和4年 全国犬猫飼育実態調査 主要指標サマリー」(<https://petfood.or.jp/data/chart2022/3.pdf>) , 2023.1.29.
- ・イオンペット(2022)「イオンペット株式会社 会社概要」, 4頁.
- ・加護野忠男・井上達彦(2004)「事業システム戦略 事業の仕組みと競争優位」,有斐閣,

196-206 頁.

・総務省統計局(2019)「平成 30 年住宅・土地統計調査 住宅及び世帯に関する基本集計(令和元年 9 月 30 日公開)結果の概要」

(https://www.stat.go.jp/data/jyutaku/2018/pdf/kihon_gaiyou.pdf), 2023.1.29.

・国土地理院電子国土 Web(2020)「人口集中地区 令和 2 年(総務省統計局)、標準地図」

(<http://maps.gsi.go.jp/#10/35.638883/139.698029/&base=std&ls=std%7Cdid2020&blend=0&disp=11&vs=c1g1j0h0k0l0u0t0z0r0s0m0f0&d=m>), 2023.1.29.

・農林水産省消費・安全局畜水産安全管理課(2021)「令和 3 年飼育動物診療施設の開設届出状況(診療施設数)」

(<https://www.maff.go.jp/j/tokei/kouhyou/animal/attach/pdf/index-6.pdf>), 2023.1.29.

・一般社団法人自動車検査登録情報協会(2022)「都道府県別・車種別自動車保有台数(軽自動車含む)(令和 4 年 10 月末)」

(https://www.airia.or.jp/publish/statistics/ub83el00000000wo-att/01_2.pdf), 2023.1.29.

・国土地理院技術資料(2022)「令和 4 年全国都道府県市区町村別面積調(10 月 1 日時点) E2-No.78」

(<https://www.gsi.go.jp/KOKUJYOHO/MENCHO/backnumber/GSI-menseki20221001.pdf>), 2023.1.29.

・総務省統計局(2022)「令和 4 年住民基本台帳人口・世帯数、令和 3 年人口動態(都道府県別)」(https://www.soumu.go.jp/main_content/000762462.xlsx), 2023.1.29.