

米國小売業の物流事情

—コンビニエンスストアの物流改革—

小売業とそれを支える物流体制は日米では大きく異なっている。例えば米国のコンビニエンスストア（以下、コンビニ）業界では、日本と違って総合スーパーと同様の大型トラックによるメーカー直送体制が取られており、経営効率低下の一因となっている。本稿では、米国のコンビニ業界の、日本で成功した共同配送モデルの導入による物流改革について考察する。

日米の小売業を取り巻く環境の違い

小売業を取り巻く環境は、日本と米国では大きく異なっている。その違いは大きく分けて3つある。

1つ目は生活習慣の違いである。米国はいわゆる車社会であり、公共交通機関が発達した一部の大都市を除き、日本の消費者のように徒歩で日常の買い物に出かける人はまれである。また、冷蔵庫の大きさからも分かるように、多くの人が週末のまとめ買いを習慣としている。

2つ目は地理的な違いである。国土が広大な米国は、大都市を除いて居住地域が広範囲に広がり、人口密度は日本よりずっと低い。これに対応して小売店舗も広範囲に点在しており、多くの店舗は大規模でその商圏は広い。近距離に同じチェーンのコンビニが存在する日本の現状とは対照的である。

3つ目は社会の均質性の違いである。米国は多民族、多宗教、多文化社会であり、世帯による貧富の格差も大きい。そのため消費者のニーズが多様で、同じような商品が全国どここの店でも均一に売れる日本とは大きな隔りがある。

米国の総合スーパーとコンビニ

食品を扱う米国の小売業は、①Convenience Store（コンビニ）、②Supermarket（食品スーパー）、③Superstore（総合スーパー）、④Warehouse Club（会員制倉庫型小売）—の4つの業態に大別できる。その中でも③と④は米国的な小売業の特徴をよく表している。

Wal-Martは米国を代表する総合スーパーで、世界的にも売上が群を抜いている。Wal-Martは一般に大きな敷地を確保できる郊外に大規模店舗を構え、広大な駐車場を併設している。買い物を終えた客がカートにいっぱいの品物を車のトランクに入れ替えている光景はよく目にするところである。こうした大量購入目的の消費者ニーズに応えるため、商品もケース売りや内容量の多いものが目立つ。幅広い種類の商品を取り揃えて低価格で提供することで差別化を図っているのである。

Wal-Martは、多様な商品を低コストで店舗に届ける物流網もスケールが大きい。各店舗には長距離輸送の大型トラックで商品を配送し、1回に大量の商品を運ぶことで単品当たりの物流費を抑えている。店舗側にも十分な駐車・在庫スペースがある米国ならではの方



法で、消費者のニーズとそれを可能にする諸条件がかみ合った物流モデルといえる。

一方、日本でも完全に定着したコンビニは米国が発祥である。米国のコンビニの約8割はガソリンスタンドとの併設で、売上の約7割がガソリンといわれる。ガソリン以外では、給油のために来店した顧客が“ついで買い”するたばこや飲物が中心である。店舗の規模や品ぞろえは日本のコンビニと大きくは変わらず、販売の単位もバラ売りで比較的小容量の商品が多い。Wal-Martなどの総合スーパーが低価格で大量の商品を提供するのに対し、顧客の利便性を重視した品ぞろえや店づくりをしている点も日本と同様である。

このように米国のコンビニは総合スーパーとは品ぞろえが異なっているが、配送に関しては総合スーパーと同様に大型トラックによるメーカーからの直送である。トラックは一日一便で多くの店舗に商品を配送して回るが、こうしたトラックが店舗に何台もやって来る。店舗によっては週に50～70回ほどの配送があるところもあり、店舗オペレーションが煩雑化、非効率化していることが容易に想像できる。物流の効率と店舗オペレーションの効率が極めて低いと言わざるを得ない。

米国のコンビニにおける物流改革の可能性

こうした非効率な物流体制を抜本的に改革するため、日本のコンビニで行われている共同配送モデルにより、配送回数を大幅に減ら

して物流費を削減した大手コンビニチェーンがある。配送回数の削減とともに、商品カテゴリごとにまとめた発注とそれに伴う入荷作業の効率化が可能になったことで店舗業務が改善された点も大きな成果とされている。

しかし一方で、共同配送のメリットが得られていない地域もある。地域によっては配送ルートの距離が長いために物流費が高くなる。また、顧客ニーズの多様さから1つの配送センターが扱う品数を日本ほどは絞り込めないため、仕分けなどの庫内作業コストの増加を招いているケースもある。人口密度が低く売上が低迷している地域では、トラック積載率が極端に低いという課題もある。

こうしたいくつかの課題はあるものの、日本で成功を収めた共同配送は米国にも適合する物流体制である。店舗の発注・入荷業務の効率化を進めることで店内のサービス向上に注力可能な環境を整え、コンビニを訪れる消費者ニーズに合致した店づくりを進めるために、共同配送が有効であることは間違いない。ただし、小売業を取り巻く環境が日本と異なることから、日本のコンビニがこれまで乗り越えてきたものとは異なる障壁にぶつかることも予想される。

日本のコンビニ業界も、今日の成功を一日で手にしたわけではない。米国でも、米国の事情に即した共同配送型モデルの物流改革が定着すれば、コンビニビジネスの変革が期待できるだろう。 ■