

流通リ・コモンセンスが主導する 2010年の流通業界再編

水平統合の加速と垂直統合への発展

日野典明



CONTENTS

- | | |
|----------------------------|-------------------------------|
| I 苦悩する流通業 | IV スパイラル型再編のヨーロッパと異端児を生んだアメリカ |
| II アゲンストの風が強まる小売業経営 | |
| III 加速化するサプライチェーン全体最適化への流れ | V 小売り、卸、商社、ファンドが主導する業界再編 |
| | VI 2010年に向けて流通業は何をすべきか |

要約

- 1 流通業は収益性の低迷に苦しんでおり、各社で収益力の回復に向け業務改革などの努力が行われている。しかし、今後の経営環境の変化を踏まえると、従来型の業務改革による収益力回復の余地は狭まっており、中長期的に経営を安定させる抜本的な改革が必要である。
- 2 そのためには、自社に閉じた範囲での最適化ではなく、(サプライチェーン全体を貫いた) 全体最適化による収益性向上が求められる。その効果として、利益率の7%向上が期待されている。
- 3 全体最適化とは、日本的な取引慣行に起因するサプライチェーンの全体コストを下げる取り組みであり、このような意識変革の潮流を「流通リ・コモンセンス」と呼ぶ。グローバルな取り組みであるGDS(商品情報共有化)の開始は、「流通リ・コモンセンス」の契機にもなる。
- 4 2010年の日本における流通業は、欧米、特にヨーロッパで一般化したスパイラル型再編を歩みつつ、日本的な要素の影響も受けた独特の形態に変わっていくと予想される。再編を主導するチャネルキャプテンとのかかわり方が、今後の流通業経営の分水嶺となる。また、IT(情報技術)プラットフォームや科学的取引、新しいガバナンスの仕組みづくりが求められる。

流通とは商品が生産者から消費者に渡るまでの過程であり、その過程に携わる卸売業、小売業を総称して流通業と呼ぶ。本稿では、現在の流通における問題を踏まえ、海外事例を参考にしながら2010年の流通像を展望し、小売業の生き残り戦略について述べる。

Ⅰ 苦悩する流通業

現在、流通業界では、小売り、メーカー、そしてその間にある卸が、それぞれの問題を抱えている。

1 小売業における伝統的成長モデルの限界

小売業における直近の決算を見ると、食品スーパーマーケットでは、安定優良といわれていた企業でさえ減益決算となっている。百貨店や総合スーパーでも来店客数は減少しており、在庫削減や人件費抑制といった内部努力によって増益を確保している状況である。

小売業全体に共通していえることは、デフレによる客単価減少、オーバーストア（店舗過剰）と他業態からの侵食による来店客数の減少である。オーバーストアの様相は、低下の一途をたどる面積生産性（単位面積当たり売り上げ）に表れている（図1）。

これまで小売業の成長モデルは、既存店で売り上げ拡大を狙うよりも、新店を出し続けることで規模と利益の成長を果たしてきた。しかし、オーバーストアに起因して面積生産性が低下していることから、伝統的な成長モデルは崩れつつある。そこで各社は、内部努力によるコスト削減、利益増を志向するとともに、NSC（ネイバーフッド・ショッピ

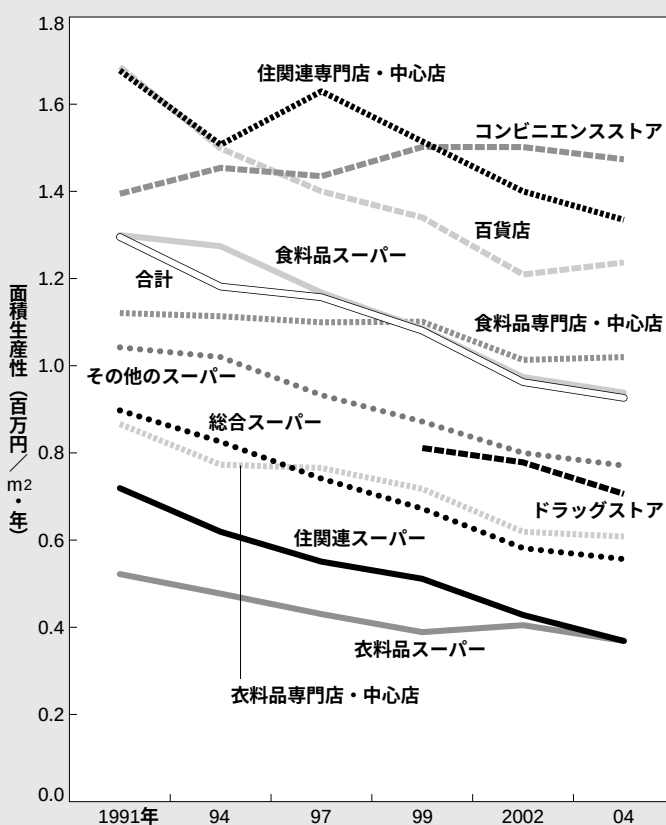
ングセンター）、LSC（ライフスタイル・ショッピングセンター）といったフロント改革によって、売り上げの拡大に腐心している。

2 メーカーのプレゼンス低下

高度成長期以前の流通市場においては、メーカーが圧倒的なプレゼンスを有していた。メーカー各社は、特約店制度や代理店制度によって川下を統括するとともに、卸、小売りの系列化を通じた販売によって自社利益を享受していた。

その後、メーカーは系列の小売業との関係を維持する一方で、大型化した組織小売業（スーパーマーケット、コンビニエンスストアなど、チェーン化、組織化された小売業）との取引拡大を進めた。その結果として組織

図1 業態別に見た小売業の面積生産性の推移



出所) 経済産業省「商業統計」をもとに作成

小売業は、バイイングパワー（大きな購買力を武器にした買い手側の有利な立場）やメーカーからの応量リベート（購入量に応じたりべート）を源泉に、プレゼンスを拡大した。

しかし、メーカーからの応量リベートが組織小売業の値引きの源泉になり、メーカー系列小売業の弱体化を招いたばかりか、メーカーは組織小売業からも収益を上げられないという悪循環を生じさせることになった。

3 系列化が進む卸売業界

日本経済新聞社の「第34回 日本の卸売業調査」によれば、2004年度の卸売業全体（医薬、食品、繊維など全13業種）の営業利益は、前期比で－10.8%となった。特に地方卸の状況は厳しく、－27.1%と大きく減少した。卸を取り巻く川上・川下企業（メーカー、小売業）ともに卸への圧力を強めており、たとえば食品卸の税引き後利益率0.3%という水準からも、微妙なバランスの上での経営を迫られていることが読み取れる（『日経MJ』2005年8月3日）。

このような状況から、合従連衡による生き残りの動きが起こり始めている。

たとえば、医薬品卸のメディセオと日用雑貨分野のパルタックが2005年10月に経営統合し、メディセオ・パルタックホールディングスが誕生した。そのほかにも同じ化粧品・日用雑貨分野で、あらた、中央物産、シスコの3社が2006年10月に合併すると発表した。

このように厳しい経営環境を受けて合従連衡が進んでおり、たとえば日用品や医薬品卸で寡占化率（上位5社のシェア合計）は60%を超えるまでに上位集中が進んでいる。

食品卸分野でも、2006年4月に、最大手の

国分と三井食品の業務提携が発表され、業界関係者に大きな驚きを与えた。ちなみに、ここに至るまでの経緯は興味深く、2004年の菓子卸サンエスにおける不正運用取引の失敗を契機に、それが三菱商事によるサンエスへの支援につながり、その後は業界全体を巻き込んで雪崩のような再編が進んだ。

最終的には、総合商社と大手小売業の思惑が複雑に絡み合い、地方卸の合従連衡が活発化、総合商社が主導する卸の系列化へと発展した。もともと、いつ業界再編が起きてもおかしくない状況にあったのだが、小さな事件を契機として、緊張の糸が切れたかのように業界全体の様相が塗り替えられてしまった。

II アジェンストの風が強まる 小売業経営

流通の終端を担う小売業を取り巻く環境変化として、まず人口の減少や高齢化がある。しかし、それ以外にも、さまざまな逆風が強まっている。ここでは、経営に大きな影響を与える可能性のある要因について展望する。

1 まちづくり3法の改正による 出店余地の減少

大型店の郊外立地規制と中心市街地のにぎわい再生を図るいわゆる「まちづくり3法」のうち、都市計画法改正案と中心市街地活性化法改正案が2006年5月および6月に国会で成立した。段階的な施行を経て、2007年度に全面施行となる予定である（3法のもう1つは大規模小売店舗立地法）。都市計画法改正案では、延べ床面積1万m²超の大型商業施設が従来出店できていた6種類の用途地域の

うち、「第二種住居地域」「準住居地域」「工業地域」には出店できなくなる。

さらに地方圏では、「準工業地域」に出店するには、中心市街地活性化法に基づき国の認定を受けることが条件になっている。したがって、地方圏で規制強化後に延べ床面積1万m²超の大型商業施設が出店できるのは、「近隣商業地域」「商業地域」の2地域で、従来の6種地域に対し面積にして25%にすぎない。しかも、改正法は2007年度施行予定だが、地方自治体では条例や行政指導の形で実質的に前倒し導入する動きすら始まっており、店舗開発の制約はすでに現実のものとなってきている。

2 金利上昇の影響が大きい小売業

日銀は、2006年3月の政策委員会で量的緩和を解除する方針を決定した。金融市場ではすでに景気回復後の金利反転を見越して、国債利回りや長期プライムレートは2005年末より上昇に転じている。

景気回復自体は小売り経営にとって好ましい変化だが、一方で景気回復とセットで起こるだろう金利上昇は、景気からの恩恵以上に小売業経営にマイナスに働くと考えられる。ここ数年、大手チェーンを中心に新規店舗開発や店舗改装に積極投資してきたため、有利子負債は拡大または横ばいの状態にある。低金利環境下では大きな負担とはならなかったが、今後金利が上昇すると企業収益を圧迫する可能性が指摘されている（図2）。

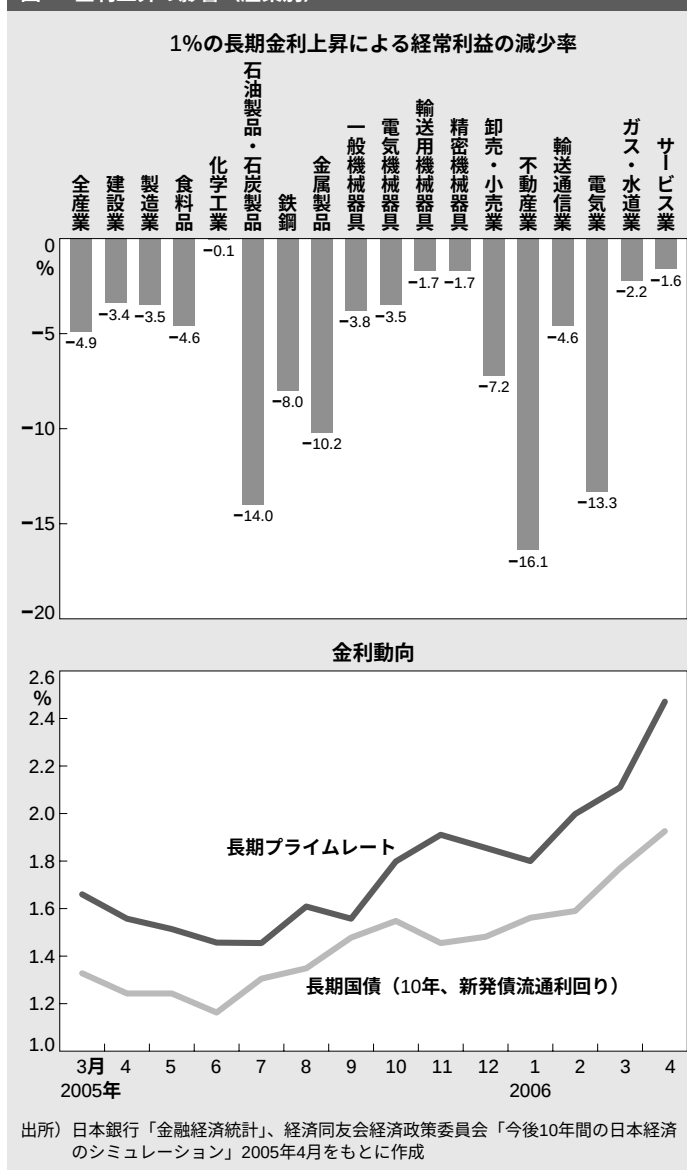
3 小売業における人材確保競争の激化と人件費増加

GMS（総合スーパー）やスーパーなどの

小売り現場では、コスト競争力を高めるために、積極的にパートの戦力化を推し進めてきた。大手チェーンでは、パート比率は70%を超える水準にまで達している。しかし、景気が回復基調にあり、全産業で人手不足感が高まっているなかで、特に小売業における人手不足は深刻で、パート、アルバイトの確保が難しくなっている。

また、公正取引委員会が、「小売業者による優越的地位の乱用の防止強化策」の新ルー

図2 金利上昇の影響（産業別）



ルを2005年11月から導入した。それまで取引業者に任せていた商品陳列が地位乱用に該当するとみなされるため、自社で行わなくてはならず、人材不足に追い打ちをかけている。このような状況にあって小売業は、時給の高い派遣会社からの人材調達に頼らざるをえず、人件費増加を招いている。

また店舗業務を担うパート職だけでなく、自社の中長期的な根幹となるべき正社員の確保でも、厳しい状況にある。図3に見られるように、流通業の大学新卒の求人倍率（求人総数を求職者総数で割ったもの）は、他業界と比較して群を抜いて高くなっている。

このように、今後想定される環境変化を勘案しても、外部環境がフォローの風に働いて、業界全体を押し上げてくれるとは考えにくい。それどころか、経営環境はさらに厳しくなると予想される。

小売業は環境対応業種と称されることもあり、過去実際に幾度となく経済・社会環境に対応することで成功を収めてきた。2010年前後は、過去に繰り返されてきたのと同様に時代変化の節目と考えられ、新しいビジネスモ

デルへの脱皮時期が迫っているといえよう。

III 加速化するサプライチェーン全体最適化への流れ

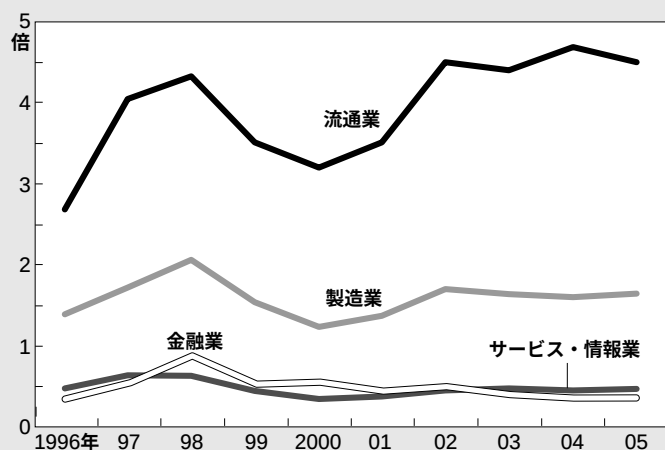
新しいビジネスモデルを検討するに当たっての論点は何になるのだろうか。消費者支持を取り付けることが必須条件であることはいうまでもなく、いつの時代も「良い商品を、安価に、利便性をもって提供する」ことに尽きる。最近は、安全・安心をうたったトレーサビリティ（食品履歴明示）や有機野菜の提供、業務改革や無人レジ導入によるローコスト化、サービス充実やフューチャーストア（IT〈情報技術〉を駆使した未来型店舗）といったさまざまな取り組みが行われている。

このような取り組みだけで、明るい未来を感じる関係者は少ないだろう。いわゆる同質化競争に陥り、現状と同様の閉塞感に行きづまる可能性が高い。そこで、自社内に閉じた（サプライチェーン〈供給総過程〉全体から見れば部分最適化だった）従来の改革の殻を破り、サプライチェーン全体を貫いた最適化、つまり全体最適化が志向されるようになると考えられる。なぜサプライチェーン全体最適化が注目されるのか、以下で見ていく。

1 時代にそぐわなくなった従来の商慣行

前述のように、以前はメーカーが卸売業から小売業まで系列化した流通形態で、メーカーが小売価格を決める建値制や、メーカー商品を売れば売るほど多額のリベートがもらえといったリベート制度がメーカーのプレゼンスの源泉だった。そのほかにも以下のよう

図3 大卒求人倍率の推移（産業別）



注 1) 求人倍率=求人総数/民間企業就職希望者数

2) 各年3月の卒業者が対象

出所) リクルートワークス研究所「大卒求人倍率調査」をもとに作成

な商慣行が存在している。

- 店着建値制度：メーカーや卸が小売業者に商品配送する条件がついた価格制度
- 統一伝票制度：業界全体で規定の伝票を使って仕入れや返品取引を行う制度
- 帳合制度：同一メーカーの商品は1つの卸からしか仕入れることのできない制度
- センターフィー制度：小売業者の設置した物流センターに商品を納入するメーカーや卸会社が、小売店側にセンターの使用料を支払う制度
- 商品登録料：小売りが新商品を自社のシステムに登録することに対して、メーカーや卸がデータ登録料を支払う制度
- 委託販売制度：本来は買い手に商品の所有権が移転しない形態を指すが、実態は返品条件付きの買い取りという制度
- 派遣店員制度：メーカーや問屋が、自らの費用で小売店に店員を派遣して、自社商品の拡販に当たらせる制度

このような商慣行の一部は、以前のようにメーカーがプレゼンスを発揮して、流通過程における各プレイヤーの利益調整機能を担っていた時代には、それぞれに利益をもたらすよう有効に機能していた。

ところが、特定の 카테고리（商品分野）で他店を駆逐するような破壊力を持った 카테고리キラーの台頭や、グローバル小売業の参入、従来の「村」の外からのプレイヤーによる市場参加で、小売業間での競争が激化した。その結果、サプライチェーンの終端価格（消費者向け価格）はメーカーのコントロールを離れて低下し、当然ながらサプライチェーンをさかのぼった各プレイヤーの利益も低下した。

従来の川上から川下への流れで順方向に統率されていたサプライチェーンが、逆に川下によって川上が統率されるようにパワーバランスは逆転した。順方向統率では有効に機能していた商慣行が、逆方向統率の現在では逆に、各プレイヤーの利益を損なう方向に働いてしまうのである。川下側は目先の利益を追求しがちで、自社負担の軽減や特別利得を求めてしまい、結果的にサプライチェーン全体を高コスト体質にしてしまった。

「日本的な商慣行の何が問題か」との問いに一言で答えるならば、「各プレイヤーに無駄なコストを上乗せさせている」ことである。

2 日本のなサプライチェーン構造の問題

たとえば前述の店着建値制度は、商品が小売りに届けられた後の納入価格を定義するもので、納品にかかったコスト込みの価格である。そのため、小売りが多頻度納品を依頼するとメーカーのコストは膨らむことになる。

メーカー側も小売りとの取引から利益を捻出しなければならないので、多頻度納品のコストを原価に潜り込ませる。小売りからすると多頻度納品で在庫リスクが抑えられ、コスト低減が図られたと満足するのだが、実は別のコスト（原価）が増えている。メーカー側も原価に上乗せしたところで得をしているわけではなく、想定外の注文に備えた設備、在庫準備などコストが膨らんでいるのである。

また統一伝票制度も現状に合わなくなってきた。伝票については、1970年代より「チェーンストア統一伝票」や「百貨店統一伝票」のように標準化が図られた。また、1980年代には、相手先ごとに個別の端末を用

意する多端末現象が起こっていたのを解消するために、フォーマットを統一化した「J手順」のデータ交換が普及した。

しかし、1990年代に入り企業間のデータ交換で必要とされるデータ項目も変化し、各社が独自に作成するようになった。たとえばEC（電子商取引）で商品販売する場合に商品仕様は必須だが、メーカーから小売りに届くデータ項目はメーカーごとにバラバラで、小売側はそれを自社の形に手作業で整合させたりしている。このように、標準フォーマットは現状にそぐわず、現在では各社独自に改造した無数のフォーマットが存在する。

3 サプライチェーン全体最適化による競争優位性の確保

これまで流通に携わる各プレーヤーは、コスト削減やバイイングパワー拡大による原価低減などによって競争優位性をつくり、一定の成果を収めてきた。しかし、同質化競争という言葉が表すように、流通業界全体が地盤沈下して苦しんでいることは前述のとおりである。ある流通関係者の言葉を借りると、「ゴマを絞るだけ絞ったので、もう何も出ない」という表現が現状を示している。

そこで注目されるのが、サプライチェーン全体でのコスト削減によって、自社への分け前を享受するという考え方である。自社に閉じた部分最適ではなく、サプライチェーン全体（それを構成する全プレーヤー）を通した全体最適化が現状打破の大きな金鉱となる。総務省の調査によると、サプライチェーンの全体最適化によって、最終的には販売管理費を小売り売上高比で7%も削減できると試算されている（野村総合研究所「消費財流通に

おけるコラボレーションの将来像に関する懇話会」第4回配布資料、2003年11月）。

言い換えると、売上利益率が7%上昇するということである。利益率1%前後で苦しんでいる小売業から見れば、利益率が1ポイント上がるだけでも大きな改善となる。サプライチェーン全体最適化の効果がいかに大きいものかわかる。

4 GDSが契機となるサプライチェーン全体最適化

それではサプライチェーン全体最適化への取り組みはどのように始まるのだろうか。野村総合研究所（NRI）は、日本小売業協会と共同で流通業に対してアンケート調査を行った（「我が国の流通ビジネス将来展望に関するアンケート調査」2006年3月）。それによれば、サプライチェーンを通した連携が進む要件として最も多かった意見が「経営の意思決定」、次に多いのが「ITの高度化」だった。つまり、従来の慣習や意識を切り替え、ITの支援によって全体最適化に取り組むようになるかと見ているのである（図4）。

「経営の意思決定」と「サプライチェーン全体最適化」のキーワードから、有名な「ウォルマートとP&G（プロクター・アンド・ギャンブル）のカヌー旅行」を想起される方も多いのではなかろうか。この旅行で経営層同士が語り合い、従来の常識を疑い、敵対的取引は無益と気づき、そして新しいパートナーシップをつくることで意見の一致を見た。ウォルマート・ストアーズの躍進はこの旅行から始まった。制度変化や新商品、新技術がきっかけになったわけではなく、もっと情緒的なもの、すなわち経営者同士の意識変化が契機

になっていることは経営史の観点から見ても特殊で、興味深い事象だろう。

日本の流通業における今後のカレンダーを遠望すると、経営層のマインドチェンジのきっかけとなり、また「ITの高度化」にも該当するイベントが2007年に予定されている。GDS（Global Data Synchronization：商品情報共有化）と呼ばれ、複数存在する商品データベースをインターネットで相互に接続し、あたかも1つの情報源のように活用する仕組みの導入である。これにより、これまで紙や電子媒体で行われていたメーカー・卸・小売り間の情報交換が効率化されるばかりではなく、企業規模に左右されることなく、商品情報を共有できるようになる。

欧米では、大手消費財メーカーや大手小売業の主導によるGDSがすでに実用化段階に入っており、アジア各国でも実用化に向けて活発な動きが見られる。世界的な取り組みであり、日本では経済産業省が推進役となって導入を支援している。

2006年にメーカー、卸売業、小売業を代表する62社が参加して実証実験が行われ、2007年実稼働、2008年には各データプールをつなぐナショナル・データプールの稼働が計画されている。流通ビジネスを営むうえで共通となる新しいプラットフォームが登場し、サプライチェーン全体の生産性を高めていくことが予想される。

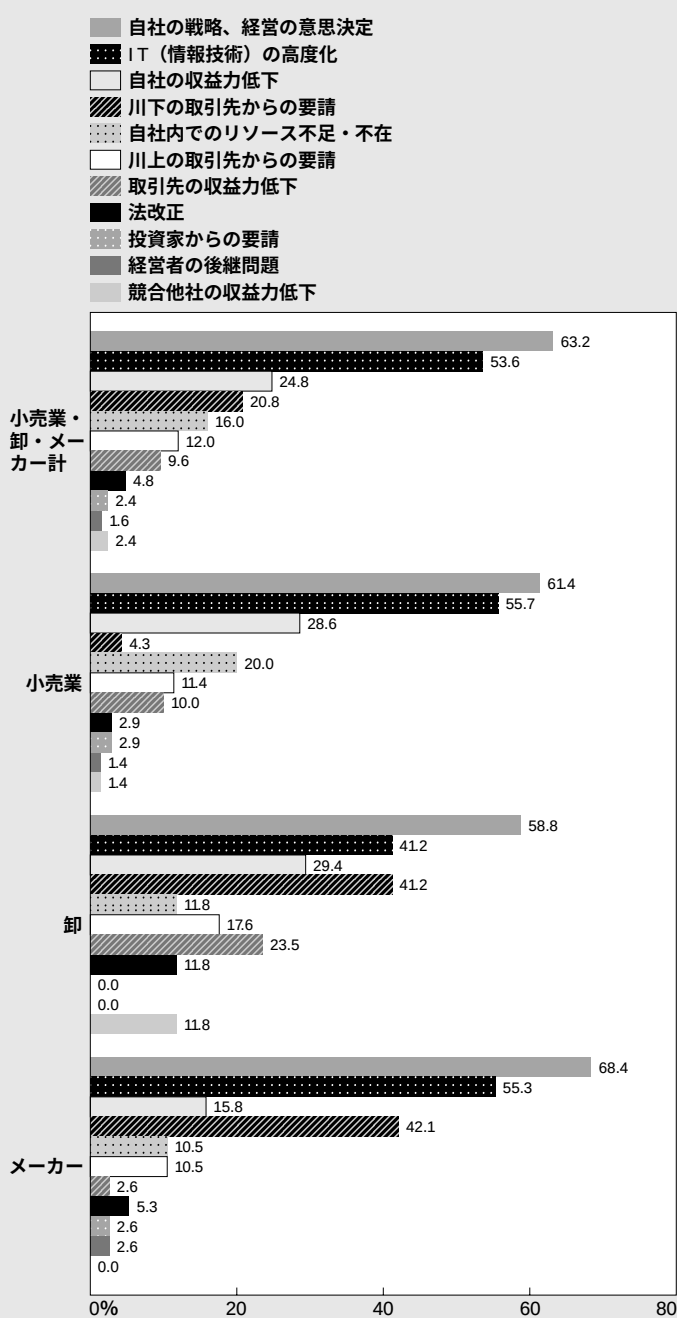
このGDSの効果を流通関係者が体験することにより、サプライチェーン全体最適化への関心が急速に高まることが予想される。ちなみに、2006年4月に、国分、菱食、日本アクセスの3社が、商品情報登録業務と基本情報を共有する新会社の共同出資による設立を発

表した。全体最適化への蠢動が感じられる。

5 取引慣習が変わる「流通リ・コモンセンス」

このように、構造的な閉塞感の打破に向け

図4 流通事業者が感じる垂直連携が進むための要件



出所) 日本小売業協会・野村総合研究所共同調査「我が国の流通ビジネス将来展望に関するアンケート調査」2006年3月

て、高度成長期以来続いてきた「サプライチェーンにおける鎖同士のきしみ」が終焉を迎え、互いの利益も勘案したいいわゆるコラボレーションの風潮が台頭すると考えられる。メーカー・卸・小売りが駆け引きを中心とした

敵対的な関係から、友好的な関係に変わっていかざるを得ないのではなかろうか。

実際に、前述のNRI・日本小売業協会の共同アンケート調査からもその兆候が感じられる。流通業全体で、89.3%がサプライチェーンを通じた連携が必要と考えており、55.7%が取り組み中または取り組み予定と回答している。特に、中間に位置する卸売業でその意識が66.7%と最も高い（図5）。

またコラボレーションで先行するアメリカでの調査を参照すると、収益性が高いメーカーや小売業ほど、互いの情報共有が進んでいるという結果が報告されている。この事実に鑑みても、コラボレーションによるサプライチェーン全体最適化が志向されと考えられる（図6）。

オープン価格制導入やリベート廃止など、メーカー・卸・小売りの取引関係に変化の萌

図5 流通事業者の垂直連携に対する現状と認識

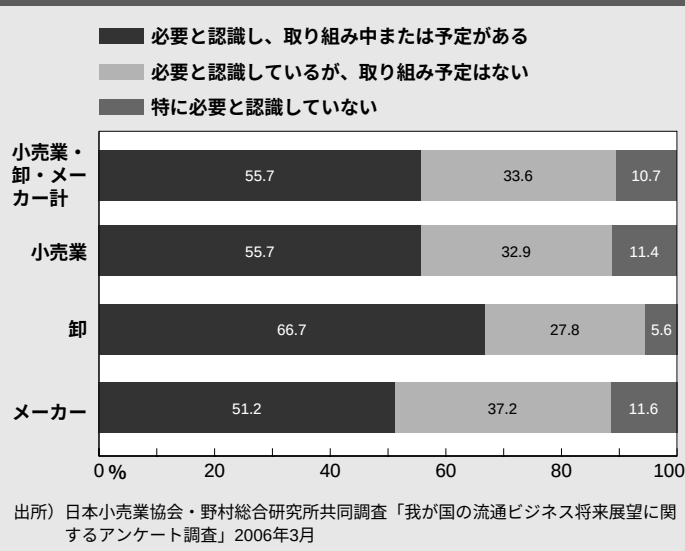
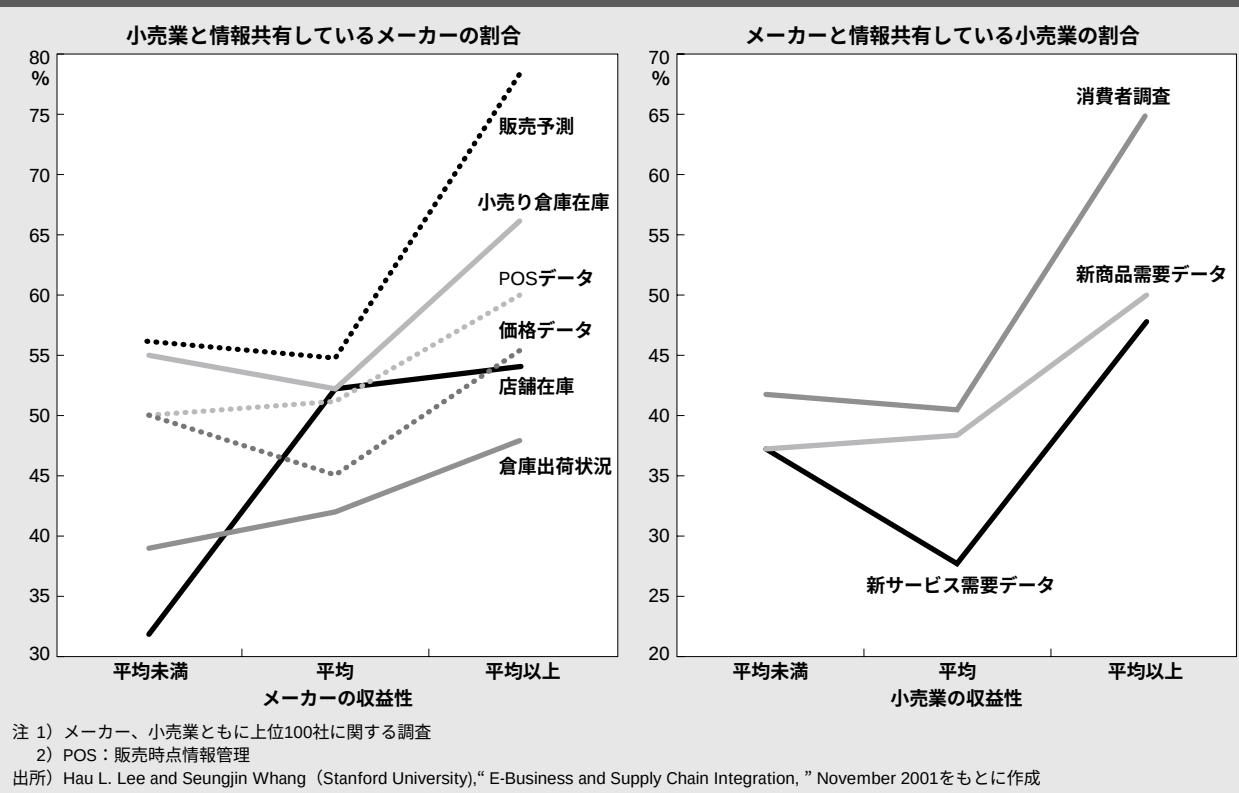


図6 アメリカの消費財メーカーと小売業における収益性別の情報共有度合い



芽が見られるようになってきた。このような業界全体を通じた新しい価値観の台頭が進んでいき、2010年ごろには生き残った流通業者に共通する考え方になっているのではなかろうか。筆者は、従来のコモンセンス（常識）から次世代の常識へと変わるこの事象を、「流通リ・コモンセンス（Re-Common Sense）」と呼んでいる。

2010年を展望すると、前述のような取引形態の変化にとどまらず、流通の構造自体も変化していかざるをえないと予想される。そこで、日本における流通の将来像を考える参考にするため、構造変化が先行した欧米の様子を見ておこう。

Ⅳ スパイラル型再編のヨーロッパと異端児を生んだアメリカ

筆者の考察では、ヨーロッパ、アメリカともにおおよそ同方向に変化してきたと考えているが、アメリカではその後に異端児がたまたま誕生したと見られる。しかしこの異端児は、アメリカ全体の流通構造を揺さぶるまでに成長した点が、ヨーロッパの変遷とは大きく異なるところだろう。

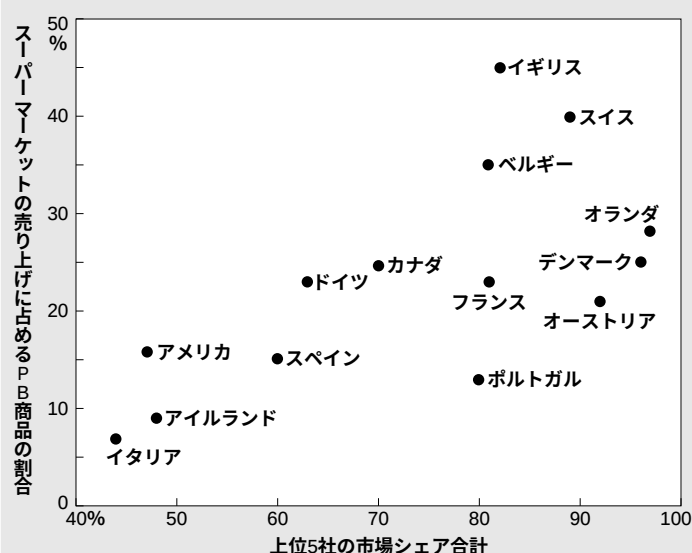
1 ヨーロッパではスパイラル型に業界が再編

ヨーロッパの小売業界全体を概観して特徴的なことは、大手への集中化が進み、いわゆる寡占化が進行していることである。スーパーマーケット業のデータを事例にとると、ほとんどの国で上位5社のシェアが60%を超えており、たとえばフランスでは80%を超えるほどの市場の寡占化が進行している。

フランスでは1996年に、ラファラン法によって大型商業施設の出店が規制された。売り場面積が300m²以上の店舗を対象とする厳しい規制であり、1998年から3年間はハイパーマーケットの出店がゼロになるほどのインパクトを与えた。またラファラン法は、出店規制以上のインパクトを業界に与えた。1996年以降、ハイパーマーケットを展開する企業同士のM&A（合併・買収）が拡大したのである。このような経緯を経て、結果的に大手による市場寡占化が進んだことは、日本でのまちづくり3法による副次効果を連想させる。

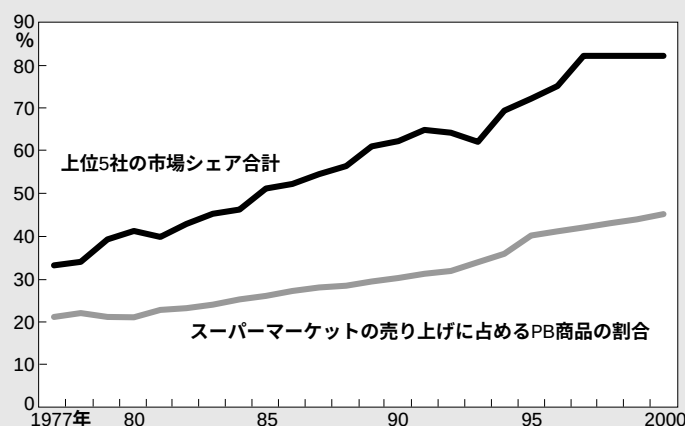
さて、規模拡大を達成した後の小売業は、次の成長手段として、経営の質を高めていく方向に注力するようになった。ヨーロッパの国別の寡占化状況とPB浸透度（売り上げに占めるプライベートブランド〈PB〉商品の割合）の関係を見ると、相関関係が見て取れる。規模拡大によりPB商品の幅を広げることが可能になることを表している（図7）。

図7 市場の寡占化とPB浸透度の関係（2000年調査）



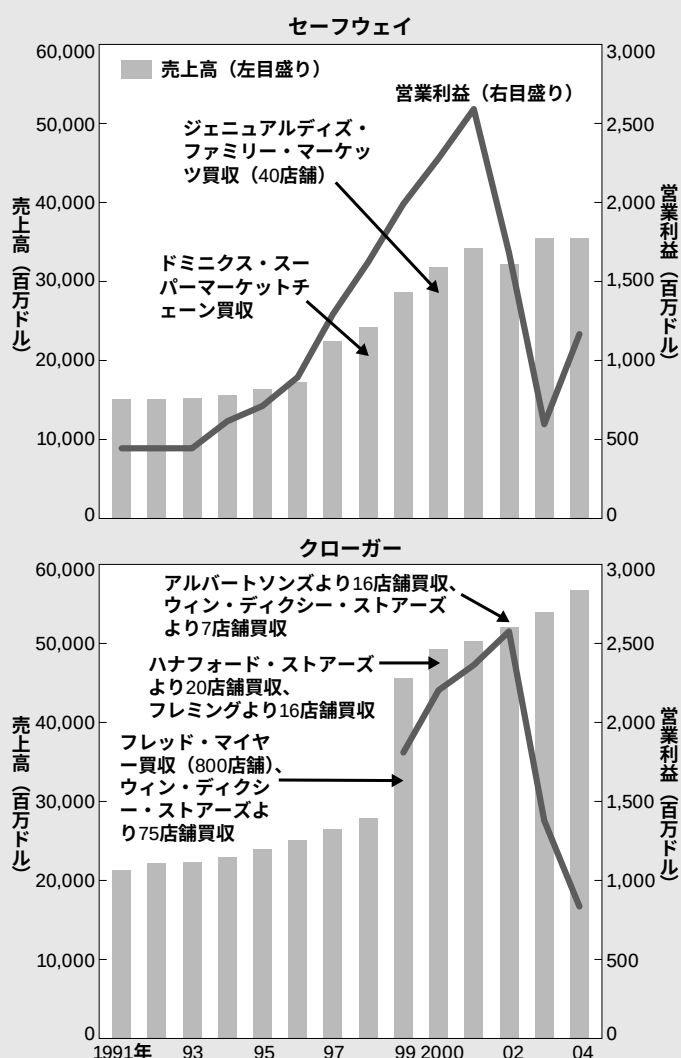
注) PB：プライベートブランド
出所) Corilois Research Ltd., "Towards Retail Private Label Success," February 2002
をもとに作成

図8 イギリスにおける市場の寡占化とPB浸透度の推移



出所) Corilois Research Ltd., "Towards Retail Private Label Success," February 2002
をもとに作成

図9 アメリカにおける大手スーパーマーケットの業績推移



出所) 各社の年次報告書をもとに作成

また、市場の寡占化は一足飛びに進むのではなく、一つ一つの企業をM&Aしながら段階を経て進んでいく。寡占化状況とPB浸透度の関係を時系列で見ると、きれいな相関関係にあることから、その様子がよくわかる(図8)。つまり、M&Aで規模を拡大して、その規模をもとにPBによって収益性を高め、またその収益性をもとにM&Aで規模を拡大していくという階段状の発展形態を経たことも興味深い。

以上に見てきたように、ヨーロッパではM&Aによる規模拡大、いわゆる水平統合が進んだ後に、PB商品による収益性向上が図られた。PB商品の生産はサプライチェーンを通したメーカーとの連携が必要で、これは垂直連携と呼ばれる。

また、ヨーロッパの小売業によるM&A実績を見ると、小売業のM&A(水平統合)にとどまらず、メーカーへのM&Aも1~2割を占める。つまり垂直連携よりさらに強固な垂直統合まで進んでおり、特に小売業に対する法規制が厳しい国ほど垂直統合が多く見られる。成長機会が少なくなった小売業が、仕方なく垂直方向に押し出されたかのようなのである。

このように、水平統合と垂直連携・統合が交互に進み、これを空間的に表現すればらせん状の流れになることから、ヨーロッパの小売業はスパイラル型に発展してきたと表現される。

2 アメリカでは異端児出現で独特の構造に

アメリカの流通業も、ヨーロッパと同様にM&Aによる合従連衡の歴史であり、スパイ

ラル型に発展してきた。代表的なスーパーマーケットであるクロガー、アホールド、セーフウェイ、アルバートソンズは、M&Aを繰り返しながら成長してきた。そしてヨーロッパと同様にPB浸透度を高め、高い収益性を誇っていた（図9）。

しかし、ヨーロッパとは異なり、その続きがある。2002年をピークに、スパイラル型成長を遂げてきたスーパーが利益を急低下させるのである。ついには、業界2位だったアルバートソンズは3分割されて、投資ファンドのサーベラス、ドラッグストアのCVS、スーパーバリューに買収されることになった。小売り最大のウォルマート・ストアーズの攻勢に窮したことがアルバートソンズを自社売却へと踏み切らせたのである。

もともと卸売業を本業としてきたスーパーバリューは、地域スーパーと緊密な関係を築き、ライセンス契約で店舗を増やしてきた。スーパーバリューの小売部門は、店舗規模が通常のスーパーの25%程度の小型店で、ウォルマートのすきま商圈で根を張っている。したがって、別の領域における成長をもくろんでの買収と推察される。

このように、仮に2002年ごろに欧米事例の研究をしていれば、スパイラル型成長こそが小売業の定石であり、勝利の方程式だと結論づけたかもしれない。しかし少なくともアメリカでは、水平統合と垂直連携・統合を繰り返していくスパイラル型成長モデルが、必ずしも安泰なビジネスモデルではなかった。

3 スパイラル型モデル対 ウォルマート型モデル

スパイラル型成長に勝ったかのように見え

るウォルマートのビジネスモデルとは、第III章で述べた「コラボレーションモデル」である。メーカーと一体となったMD（マーチャンダイジング）政策によって、双方の利益極大化を目指し、サプライチェーンに潜在していた不毛なコストを削減、互いに利益を分け合うことで収益性を高めるモデルである。実際にウォルマートのPB浸透度は低く、NB（ナショナルブランド）中心の品ぞろえで安価に提供している（次ページの表1）。

ウォルマートはEDLP（エブリデー・ロープライス）で消費者支持を獲得しているが、消費者支持のためだけにEDLPを行っているのではない。むしろ、店頭での売れ行きを変動させないために価格を固定する意図の方が強い。小売りの売れ行きが変動すると、小売店やメーカーの手間や在庫が膨らんでサプライチェーン全体のコストを押し上げてしまうブルウィップ効果（Bullwhip：鞭）が働くことを回避している。このように、特売を中心とした日本のスーパーとは、ビジネスモデルが大きく異なる。

このウォルマート型モデルがスパイラル型モデルの先に必ず来るのかはわからない。というのも、当のウォルマート自身が日本で西友の再生に苦心しており、ウォルマート型モデルを日本で現出させるには至っていない。ウォルマート型モデルは、それこそサプライチェーン全体の協力があって初めて成り立つもので、自社だけが孤軍奮闘しても十分な効果を生み出せないのである。小売りの志向に共感するメーカーが現れ、互いに協調していくことが始まれば、ヨーロッパや日本でもウォルマート型モデルが席卷するかもしれない。

表1 ウォルマート・ストアーズとKマートのナショナルブランド価格比較

分類	商品名	メーカー	(単位：ドル)	
			ウォルマート	Kマート
使い捨てカメラ	ファンセーバー (27枚撮り)	コダック	4.17	< 6.29
乾電池	デュラセル (単3形8本)	デュラセル	5.18	< 6.29 (セール価) < 6.99
ジーンズ	リラックスフィット (男性用)	リーバイス	19.68	< 19.99
紙おむつ	パンパース (4~6kg用112枚入り)	P&G	16.67	< 18.89
シャンプー	パンテーンプロV (750ml)	P&G	5.68	< 6.29
洗口剤	リステリン (1l)	ファイザー	5.17	> 4.59
歯磨き	クレスト (175g)	P&G	3.47	> 3.29
糊	ウォッシュアプススクール (225ml)	エルマーズ	1.57	< 1.69
衣類用洗剤	タイド (2.95l)	P&G	7.44	< 7.79
ペットフード	フリスキー (2.86kg)	ビュリナ	5.97	< 6.59
OTC医薬品	タイレノール (40錠)	マクニール	4.74	< 5.99 < 5.00 (セール価)
菓子	オレオ (510g)	ヤマザキナビスコ	2.50	< 3.29 > 2.00 (セール価)
	リッツ (411g)	ナビスコ	2.27	< 3.29

注1) ニュージャージー州ニューブランズウィック郊外店での価格比較

2) OTC：大衆薬、P&G：プロクター・アンド・ギャンブル

出所) 野村総合研究所による店頭調査 (2006年3月)

V 小売り、卸、商社、ファンド が主導する業界再編

日本の流通業の状況や環境変化、そして欧米の事例を参照しながら、日本の流通業が今後どのように変わっていくかを考察してみよう。

1 大手の拡大と水平統合で寡占化が進む

欧米の事例からもわかるように、現在の事業領域で改善余地が小さく、将来の成長が期待できない場合は、別の領域へと事業範囲を広げる。つまり、出店による商圈拡大やM&Aによる水平拡大である。日本でも生産性の改善が極限に達すれば、おのずと違う出

口を模索するだろう。すでにその時期に来ているようにも思える。実際に地方の小売業の合従連衡を耳にする回数も増えている。

昨今の状況に鑑みるに、日本でも欧米と同様に、大手小売りによる商圈拡大と中堅・中小の淘汰、また合従連衡による上位集中化、いわゆる寡占化が進むと考えられる。

また、PB化への傾注はすでに始まっており、欧米と同様に水平と垂直を繰り返すスパイラル型の再編メカニズムは日本にも当てはまると考えられる。

ちなみに、日本を横断面で見て、つまり都道府県別に寡占化状況を見ていくと、興味深い傾向が浮かび上がる。面積生産性が低い都道府県ほど市場の寡占化が進んでいるのである。これは、将来の日本全体の方向性を暗示

しているように思われる（図10）。

2 再編形態を左右する日本的要素

流通再編と称されるように、2010年に向かって日本の流通業は形を変えていこう。流通業の形態は、その国の歴史や現状に依存して形を変えていく。したがって、欧米と同じような変化がそのまま日本にも当てはまるとは考えにくい。日本固有の事情が日本的な流通業の形をつくっていくだろう。

日本固有の事情としてあげられる点は多くあるが、特に以下の5点は日本的な流通再編を考えるうえで、重要な要素と考えられる。

- ①流通では巨大卸のプレゼンスが大きい
- ②総合商社という巨大流通業が存在する
- ③日本人は生鮮食品が好きで、生鮮は複雑な流通構造になっている
- ④日本人は質へのこだわりが強い
- ⑤日本は居住地域と商業施設が近接しており、徒歩で買い物に行くことも多い

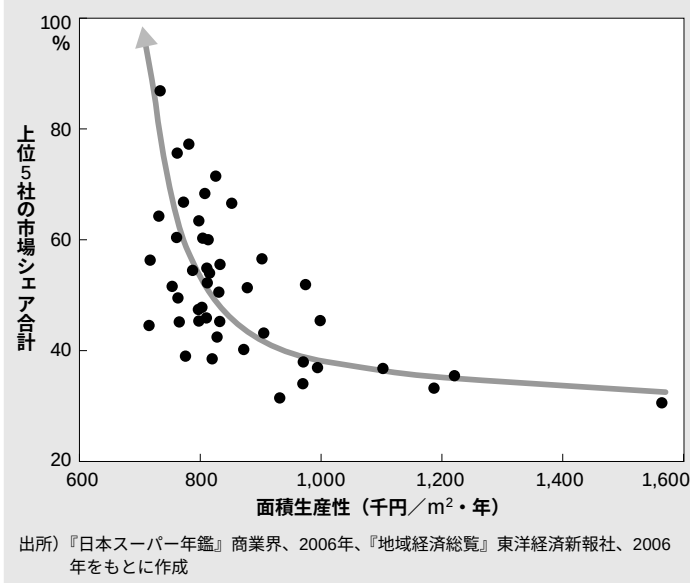
条件①と②から、日本では欧米とは異なる力が流通再編に働くだらう。特に中堅・中小の小売業にとっては卸を抜きに将来を考えることはできず、また卸も自社顧客の小売業が大手ナショナルチェーンに侵食されていくことを静観するとは考えにくい。

商社はすでに卸や小売りの系列化を進めており、卸大再編が始まっていることは前述のとおりである。しかも、商社はメーカーをも自社の系列に持っており、サプライチェーンの川上から川下まで系列に有している。

したがって、日本における流通再編は、卸や商社が核となった水平統合と垂直統合が進むのではないと思われる。

条件③と④も日本的な流通像を形成するだ

図10 都道府県別の市場の寡占化状況と面積生産性の関係



ろう。生鮮食品（特に青果、鮮魚）は、保存がききにくいという宿命を持った商材である。したがってグロッサリー（生鮮以外の一般食品）のような商材とは異なり、安価なグローバル調達にはなじみにくい。また日本人のヒステリックとさえいえる質へのこだわりも、グローバルな機動的調達にはなじみにくい。したがって、欧米のような国境を超えたサプライチェーンの形成ではなく、地産地消で、日本人の嗜好を理解しやすい国内メーカーを起点にしたサプライチェーンを形成していくと考えられる。

条件⑤は当たり前のようで、日本の流通業を考えるうえで最も重要な要素である。成熟化社会とは消費価値が商品価値だけでなく、満足感や利便性に向かう社会である。日本の生活圏は狭く、多くの地域で歩いてまたは自転車で買い物に行けるし、消費者もそれを好む。したがって、郊外的大型商業施設だけでなく、近隣小売店の利便性も店舗選択理由と

して大きい。

アメリカで大型店の間隙で根を張っているスーパーバリューの例にもあるように、すべてが大型店舗に流れることはないだろう。だからといって近距離にあることが将来を約束するものではなく、価格や品質に難があれば、いくら近いといっても敬遠される。

したがって、強さを備えた小商圈小売業が求められるだろう。先行して再編が進んだ金融業界では「スーパー・リージョナル・バンク（地域に密着した優良金融機関）構想」が叫ばれたが、小売業界でも同様に中堅・中小の小売業の連合である「スーパー・リージョナル・リテーラー」が志向されると思われる。

欧米の事例で見たようなスパイラル型再編が基底にありつつ、上記のような日本的要素も盛り込んで2010年の流通構造は形づくられるだろう。

3 流通再編は新しいチャネルキャプテンが主導する

それでは、2010年の流通はどのような姿になっているのだろうか。これまでの検討を踏まえて、以下のようなシナリオが想定される。

サプライチェーンにおいて、価格形成や取引条件に関して主導的な役割を果たしているプレーヤーはチャネルキャプテンと呼ばれ、戦前は卸売業、戦後はメーカー、最近では小売業がその立場にあって、サプライチェーンを形づくってきた。同様に、流通再編も、以下に述べるようなプレゼンスを持った企業が、チャネルキャプテンとして主導していくと考えられる。

プレゼンスの源泉ごとにチャネルキャプテンは異なり、チャネルキャプテンごとに新しい流通像を形づくると考えられる。

(1) 購買力を背景にした大手小売業によるチャネルキャプテン

引き続き、大手小売業は購買力を源泉にしてチャネルキャプテンとなる。そして大手小売業が率先して水平統合を進め、メガチェーン化して生産性を高めるとともに、ヨーロッパの事例で見たように、PB浸透度を高めていくために垂直連携を志向していくだろう。

また、チャネルキャプテンとしての大規模小売業が、サプライチェーン全体最適化のイニシアチブをとっていくことも想定される。メーカーや卸とのコラボレーションだけでなく、資本関係まで含んだ系列化を志向する垂直統合のケースも出てくるだろう。

(2) ネットワーク力を背景にした卸・商社・ボランタリーチェーンによるチャネルキャプテン

現在の巨大卸や合従連衡後の卸がネットワーク力を持ってプレゼンスを拡大し、再びチャネルキャプテンになる。またボランタリーチェーン（複数の独立した小売店が、仕入れ、広告宣伝、配送などを共同で行うために組織したチェーン）も位置づけが変化し、会員の小売り各社へのかかわり方がさらに深くなっていくと考えられる。中間流通の存在感は増し、上記（1）で述べた小売りメガチェーンと拮抗するような勢力を形成する。

チャネルキャプテンとなった中間流通企業は、小売りチェーンとともにサプライチェーンの全体最適化を志向していくだろう。複数

の小売りチェーンと等距離でつきあいながら、適正な利益が出る流通構造を形成していくと考えられる。

(3) 資金力を背景にした総合商社、投資ファンドによるチャンネルキャプテン

従来はチャンネルキャプテンとして俎上にのらなかった総合商社や投資ファンド会社が、資金力を持って流通業界へのかかわりを深めていく。特に大手小売業のメガチェーン化に対抗していくために、資金と規模を求める中堅・中小の小売業との関係を深め、第3の新興小売りチェーンの形成を志向していくことも考えられる。

強さを持って小商圈を丁寧に拾っていくスーパー・リージョナル・リテーラーのベースを提供するのが、資金力を持ったチャンネルキャプテンではないかと想定される。

VI 2010年に向けて流通業は何をすべきか

これまで述べてきたように、2010年の流通業界は水平統合を経て、垂直連携・垂直統合の時代になると展望している。流通構造の形態は業種、業態によって異なり、再編を牽引するチャンネルキャプテンも異なるのだが、全般的にいえることは、水平統合後の寡占化された市場で、自社はどのポジションをとるべきかを想定しておくことが肝要だということである。チャンネルキャプテンを目指すのか、チャンネルキャプテンとのアライアンスなのか、その場合のチャンネルキャプテンは誰なの

かを見極め、早い段階から準備することが求められるだろう。

垂直連携・垂直統合の流れにも対応できるように、ITプラットフォームの整備やコストの可視化・共有化をベースにした科学的取引の仕組みづくりも必要となるだろう。加えて、物づくりまでを範疇に入れたデマンドチェーン（消費者情報を起点にした商品・サービスの流れ）の構築も求められよう。

また、垂直化の進行は、従来のようなサプライチェーンステップ（商品企画から販売までの各段階）ごとの機能分化ではなく、商品・サービスごとのライン分化の方が効率性が高いという考えに帰着するのではなかろうか。組織構造やマネジメント体系は、従来の機能別から商品のカテゴリー別に変化し、さらには擬似的なカテゴリー別カンパニーのように変わっていくとも考えられる。その場合、従来の総合的な管理ではなく、個々を統括する新しいガバナンスの仕組みが求められることになるだろう。

参考文献

- 1 日本経済新聞「第34回 日本の卸売業調査」（『日経MJ』2005年8月3日に掲載）
- 2 野村総合研究所「消費財流通におけるコラボレーションの将来像に関する懇話会」第4回配布資料、2003年11月

著者

日野典明（ひののりあき）
サービス事業コンサルティング部グループマネージャー
専門は流通分野の事業戦略、業務改革、システム戦略