

欧米小売業の日本進出にどう備えるか

日本の小売業は一部を除いて不振である。一方、欧米の小売業は寡占化が進み高い競争力をもつ巨大企業となって世界第2の市場である日本をターゲットとしてきている。本稿では、外資の進出により想定される流通構造の変化に対し、日本の小売業がいかに対応すべきかを考察する。

世界の小売業に影響を与えるウォルマート社

米国のウォルマート社は、食品、玩具、宝飾、カジュアル衣料分野の最大企業で、その影響は各国の小売業ばかりでなく、食品メーカーを巻き込みネットの世界へも及んでいる。

当初ディスカウントストアとして発展してきたウォルマート社は、食品小売のノウハウをもつ既存の流通業を買収し、スーパーセンター業態（ディスカウントストアに、生鮮食料品中心のスーパーマーケットをプラスした総合スーパー）を確立した。ここ数年は、スーパーセンターの新規出店と、ディスカウントストアのスーパーセンターへの転換を図っており、それが成長の原動力になっている（表1参照）。

ウォルマート社の食品分野への進出は、既存の食品小売に大きな衝撃を与えた。大手食品スーパーは、合併や提携による大型化で対

抗している。地域密着型の食品スーパーは、ウォルマート社のEDLP（エブリデイ・ロープライス）戦略に対抗してFSP（フリークエント・ショッパー・プログラム）戦略を導入した（図1参照）。FSPは、優良顧客を優遇する会員制の顧客囲い込み戦略で、これによって優良客の流失を防止できれば収益は確保される。また、大手卸は食品スーパー子会社を縮小・売却したり、ウォルマート社の競合企業との提携によって対応する構えである。

マーケットプレイスがもたらす流通の変革

ウォルマート社はサプライチェーン改革の一環として取引先との情報ネットを構築してきた。RetailLink（リテールリンク）と呼ばれるプライベートなマーケットプレイス（電子商取引市場）である。RetailLinkでは販売計画と生産計画および受発注を共同で行うCPFR（協働計画・需要予測・納品）も提供しており、パートナー企業を囲い込んで強力なサプライチェーンを構築しつつある。

RetailLinkに対抗し、競合各社はGNX（グローバル・ネットエクステンジ）やWWRE（ワールドワイド・リテールエクステンジ）と呼ばれるマーケットプレイスを結成した。

表1 ウォルマート社における業態別店舗数の伸び

業態	2000 / 1	2001 / 1	伸び率
スーパーセンター	721	888	23.2%
ディスカウントストア	1,801	1,736	-3.6%
サムズ会員制クラブ	463	475	2.6%
小規模商圏マーケット	7	19	171.4%
海外店舗	1,004	1,071	6.7%

出所)ウォルマート・アニュアルレポートからNRI作成

さらに、ウォルマート社に取り込まれる危機感をもつ食品メーカーでは合併や、Transora（トランゾーラ）と呼ばれる業界のマーケットプレイス（大手消費財メーカー対象）構築に動いた。日本でも、大手小売業がGNXやWWREに加盟したり、大手食品メーカーがTransoraに加わったりしている。

ウォルマート社の海外への進出

ウォルマート社は海外でも拡大しており（表2参照）、カナダ、メキシコでは最大の小売業になっている。また、英国では業界3位のスーパーであるアスタ社を買収して参入し、高い成長を遂げている。

ウォルマート社が日本に進出するとすれば、どのような形になるであろうか。英国やドイツのように大手スーパーの買収・提携の形で進出する場合と、直営店舗で進出する場合が考えられるが、「買収で進出すればその衝撃は大きい、直営店で少しずつ出店するならば影響はない」と判断するのは間違いである。トイザラス社が日本の玩具の流通構造を変えたように、ウォルマート社は日本でもローコストオペレーションによるEDLPを実現するために日本の流通を学び、最適な取引形態によるサプライチェーンに変えていくであろう。その結果、いずれの参入形態にせよ日本の流通構造が大きく変わることは明らかである。

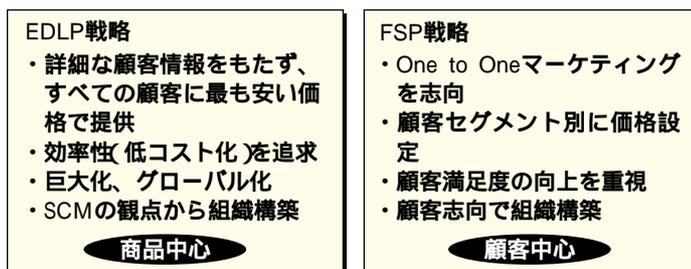


図1 EDLP戦略とFSP戦略

日本の小売業の現状

(1) 日本人の購買嗜好

日本の小売業は、デフレ傾向もあり前年割れが続いている。とくに総合小売業とよばれる百貨店、大型スーパーは、過去の過剰投資の負債もあり不振である。しかしそれだけではユニクロ（ファーストリテイリング社）のような元気な企業との差を説明できない。むしろ市場の変化に対応できなくなっていることが不振の原因である。

NRI（野村総合研究所）の「1万人アンケート」によれば、日本人全体の購買嗜好は「品質にこだわる」という点では世代間で差

表2 ウォルマート社の業態別海外店舗数(2001/1現在)

	スーパーセンター	サムズクラブ	ディスカウント他
アルゼンチン	11	0	
ブラジル	12	8	
カナダ			174
中国	10	1	
ドイツ	94		
韓国	6		
メキシコ	32	38	429
プエルトリコ		6	9
英国	3		238
合計	168	53	850

出所)ウォルマート・アニュアルレポートからNRI作成

表3 日本人の購買嗜好（数字は項目に対して をつけた人の数）

項目	年代	男性						女性					
		10代	20代	30代	40代	50代	60代	10代	20代	30代	40代	50代	60代
価格と品質が見合っているか検討		42.6	50.6	57.7	54.4	45.4	48.2	45.2	53.7	60.4	55.6	51.9	52.2
多少高くても品質の良いものを買う		32.6	39.3	43.1	40.8	41.2	43.1	31.3	34.3	36.4	37.7	44.1	45.6
ブランド品であれば高くてもよい		21.5	18.7	13.5	10.0	6.3	5.7	18.3	18.4	9.8	5.4	4.3	4.7
着やすさより色やデザインを重視		28.4	25.3	16.2	15.6	14.0	13.2	39.0	26.1	17.3	18.2	18.1	19.3
周りの人と違う個性的なものを選ぶ		20.2	22.1	14.2	7.7	4.1	3.8	25.4	13.4	9.6	6.7	9.3	9.7

出所) NRI「1万人アンケート」より抜粋

がないことがわかる。また、10代、20代では「ブランドロイヤルティが高い」「デザインや個性にこだわる」という特徴がある（表3参照）。とすれば、衣料品がとくに不振な大型スーパーはこのような市場の傾向に対応できていないのではないだろうか。

（2）ユニクロの成功

日本人の嗜好特性を理解して差別化を図ることで、消費不況のなかでも成長が可能であることは、ユニクロの事例が示している。品質は日本人が満足できるレベルにあり、同時に価格も外資に対抗できるグローバル価格を実現している。ブランドも確立され、世代間で購買行動に差がない横並び意識が爆発的な売れ行きを支えている。

ユニクロは品質と価格を両立させるため、中国での生産を行い、ノウハウは大手商社などの全面的な協力を求めた。しかしノウハウを習得して自分たちでやったほうが効率的であると判断すれば、大胆に自前の運用に代えている。また、ノウハウをもつ引退した人

（匠グループと呼んでいる）を採用して中国に派遣し、さらに品質のよいものを作る。このような、学んでさらに自身を改善する手法はウォルマート社と共通するものである。

ユニクロでは、優秀なMD（マーチャンダイザー）やデザイナーを外部に委託したり中途採用し、給与も実績に応じたものになっている。これらは、いかに有能な人材を集めるかを第一に考えてのことである。ブランド戦略としては、トレンドセッターとみなされるタレントや歌手をCMに使い、アパレルが競う原宿に出店することで安物ではないというイメージを定着させることに成功した。

ユニクロが展開するSPA（製造小売）は企画、生産、販売を一元的にコントロールし、週単位でオペレーションしていく究極のアパレルSCM（サプライチェーン・マネジメント）の仕組みである。製販一体となることでコンセプトは統一され、無駄なく商品が売場に供給される。しかしこれはリスクをすべて抱え込むことを意味する。売れる商品だけを仕入れたり、仕入れた商品を返品したりする

ことができないからである。そこでリスクを最小化するために、ノンエイジ・ノンセックスのカジュアル衣料に絞り、サイズと色のバリエーションをつけて十分なボリュームを売る。これを大規模かつ徹底的に行っている。

ユニクロに不安があるとすれば、急激な拡大が市場の飽和を早めるということであろう。そのため、難しいビジネスジャケットなどの重衣料の展開や海外への展開も必要になってきたが、いまのところ価格競争力は高いので優位性はあると考えられる。

流通構造の変化に備えて

日本と米国では小売業の規模の違いがあり、また日本ではメーカーも小売業者も数が多いため、米国の事情がそのまますぐに日本にはあてはまらないという見方もあるだろう。マーケットプレイスのようにIT（情報技術）によって多対多を効率的に結ぶことが可能になっており、ジャスコやユニクロが意識するように、価格のグローバル化も進んできている。ウォルマート社やテスコ社などの外資の進出は、既存の取引形態や流通構造の革新を加速すると認識すべきである。

流通構造の変化に対応するために日本の小売業が行わなければならないことは3つある。まず、自社の収益構造を明確にすること、不明朗な取引慣行も含めてコスト構造を徹底的に分析把握することである。ところが、日本の小売業は欠品、遅納、誤納を100%なくす

ためのコストがどのくらいかかるかを把握せず、これをすべてベンダーに要求する結果、納入価格を悪くしていることが多い。欠品による機会損失およびブランドロイヤルティ低下と、オペレーションコストの大幅な改善によるEDLP実現のトレードオフを、ウォルマート社のようにつねにベンダーと一緒に考える必要があるわけである。

次に、現在の収益/コスト構造を理解した上で、日本市場においてどこに将来のコアコンピタンス（中核能力）をもつかという方針を決めることである。ウォルマート社ならEDLP、ユニクロならSPAというように、自社の最適な戦略にとって不要な事業は整理し、足りない資源は外部を活用すべきである。しかし、日本の企業は自前主義で抱えすぎている。たとえば、ITを活用してチラシなどの販売促進費を大幅に削減しようとしても、販促子会社のリストラが絡むと実行できず、その結果、削減したコストでできたはずの店舗改装などができなくなるといったことがある。コアコンピタンスに集中し身軽になることが必要である。

最後に、自分ですぐにはできない部分は外部からノウハウを得る努力をするべきである。ユニクロの例でもわかるように、最終的にはノウハウのある優秀な人材に行き着くのであるから、自前主義を捨て、優秀な人材を集め活用できる仕組みを作ることがカギとなる。

（野村総合研究所 黒崎宗宏）