

## 第三章 グローバル化を分析するための小売企業の「機能」による垂直分解

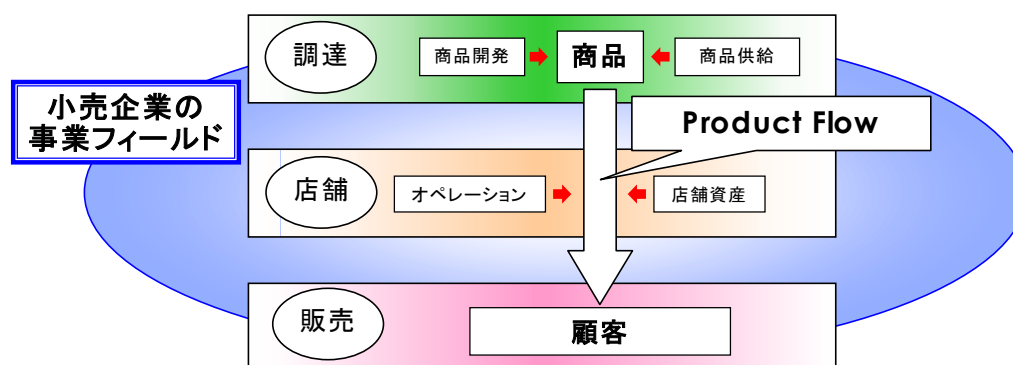
## 第一節 分析のフレームワーク

本章では、外資系小売企業の進出の歴史、最近の動向とグローバル展開の要因を受けて、我が國小売企業の競争環境の変化について考えたい。その分析のフレームワークとして導入するのが、プロダクトフロー<sup>14</sup>に関する小売企業の「機能」の垂直分解である。

前章までの繰り返しになるが、最近の小売業界における競争環境の変化は、フランスのカルフールやドイツのメトロの出店及びその事業戦略の大枠が明らかにされたことが契機となって我が國小売企業が生き残ることができるか否かの問題として捉えられている。そして、対日進出を果たしたグローバルリテーラーへの我が国側の評価は、一様ではないものの、「店舗」に陳列されている商品の品揃えや消費者に対する訴求ポイントとしての実際の販売価格を取り上げて、「大した事はない」という漠然とした楽観論が目立つ。

これまでの日本の小売企業は、所有・賃貸の相違があるものの店舗資産の急速な拡大によって売上高を獲得する志向が強かった、すなわち、競争力確保の手段として「店舗」を最重要視してきた。しかし、昨今参入しているグローバルリテーラーのレーゾンデートル（raison d'être：存在理由・存立基盤）を考えると、以下で述べるように「店舗」だけに重点が置かれているのではない。また、未だグローバルリテーラーにとって、日本進出はテスト期間にあると考えられ、現状を実力と評価することは尚早である。

【図表 3-1-1】 プロダクトフロー（Product Flow）による機能の分解



（出所）日本興業銀行産業調査部

プロダクトフローに関する小売企業の「機能」の分解では、グローバルリテーラーの日本進出による我が國小売産業へのインパクトとともに、「機能」そのもののグローバル化について明らかにすることを目的とする。

この機能の分解によって、グローバルリテーラーの革新を見出すとすれば、むしろ、「店舗」を接続ポイントとして川上に遡った「調達」の機能と、川下に下った「販売」の機能に存在する。しかしながら、世界の有力グローバルリテーラーでさえ、「調達」「店舗」「販売」の全ての機能において、一社が完全な優位性を獲得するには至っておらず、それぞれの小売企業がそれぞれの機能において相対優位を確立しているのが現状である。

<sup>14</sup> プロダクトフローは、一般に商品の調達から店舗までのロジスティクスを意識した「流通経路」として捉えられているのが一般的であるが、本論では、商品（＝プロダクト）が顧客に販売されるまでのフローとして定義する。

## 第二節 「店舗」のグローバル化の現状と評価及び「販売」におけるベタープラクティス

## (1) 「店舗」のグローバル化の現状と評価

カルフルやコストコなどグローバルリーダーの日本進出について、その評価の主要なポイントになっているのが、先にも述べたとおり、彼らの「店舗」であり、そこで展開されている品揃え・価格・接客・陳列などである。これが、顧客である消費者の目に触れる略唯一の接点であるとする、そこに注目が集中することに無理はないが、我が国小売「産業」の観点からは、その一部分を概観しているに過ぎない。

これまで、小売業における店舗形態の違いについては、百貨店・スーパー・コンビニエンスストアといった「業態論」で捉える方法が一般的に行われてきた。しかしながら、消費者の嗜好の多様化とともに、小売企業の業態分化も拡大・複雑化しており、「A店舗=X業態」の1対1での対応関係は見出しづらく、また、1対1の関係に置こうとすると無限に対応関係ができてしまうのが現状である。

【図表 3-2-1】 代表的な小売店舗「業態」とその定義

| 業態                    | 分類の上で最重視される基準 |      |      |      |      |     | 特徴                                                     |
|-----------------------|---------------|------|------|------|------|-----|--------------------------------------------------------|
|                       | 商品構成<br>(品揃え) | 商品価格 | 店舗構造 | 売場面積 | 販売方式 | 利便性 |                                                        |
| 百貨店                   | ○             |      |      |      |      |     | ①総合的な商品構成、②定価販売、③大規模な売場面積、④各種サービス機能、⑤売場単位で部門化された管理組織   |
| スーパーマーケット             |               |      |      |      | ○    |     | ①セルフサービス、②食料品と最寄品を中心とした幅広い商品構成、③部門化された売場組織             |
| — ディスカウントストア          |               | ○    |      |      |      |     | ①低価格販売、②耐久消費財や衣料品を中心とした商品構成、③徹底したコストダウン                |
| — ウェアハウス・ストア          |               |      | ○    |      |      |     | ①倉庫型店舗、②ナショナルブランドを中心とした商品構成、③低コスト・低マージン、④大量販売、⑤セルフサービス |
| — キャッシュ・アンド・キャリー      |               |      |      |      | ○    |     | ①卸売、②現金決済、③購入者自身による持ち帰り                                |
| — メンバーシップ・ホールセールクラブ   |               |      |      |      | ○    |     | ①卸売、②会員制                                               |
| — ボックスストア             |               |      | ○    |      |      |     | ①徹底したコストダウン、②プライベートブランドを中心とした商品構成                      |
| — オフ・プライス・ストア         | ○             |      |      |      |      |     | ①ナショナルブランドの生産過剰品                                       |
| — アウトレット・ストア          | ○             |      |      |      |      |     | ①自社製品の生産過剰品                                            |
| — ハイパーマーケット(スーパーセンター) |               |      |      | ○    |      |     | ①大規模な売場面積、②食品を中心とした商品構成、③セルフサービス                       |
| コンビニエンスストア            |               |      |      |      |      | ○   | ①立地の利便性、②営業時間の利便性、③店舗規模の利便性、④品揃えの利便性、⑤付帯設備の利便性         |

(出所) 同友館『商店経営学の分析枠組』、商業界『欧州小売業の世界戦略』から日本興業銀行産業調査部作成

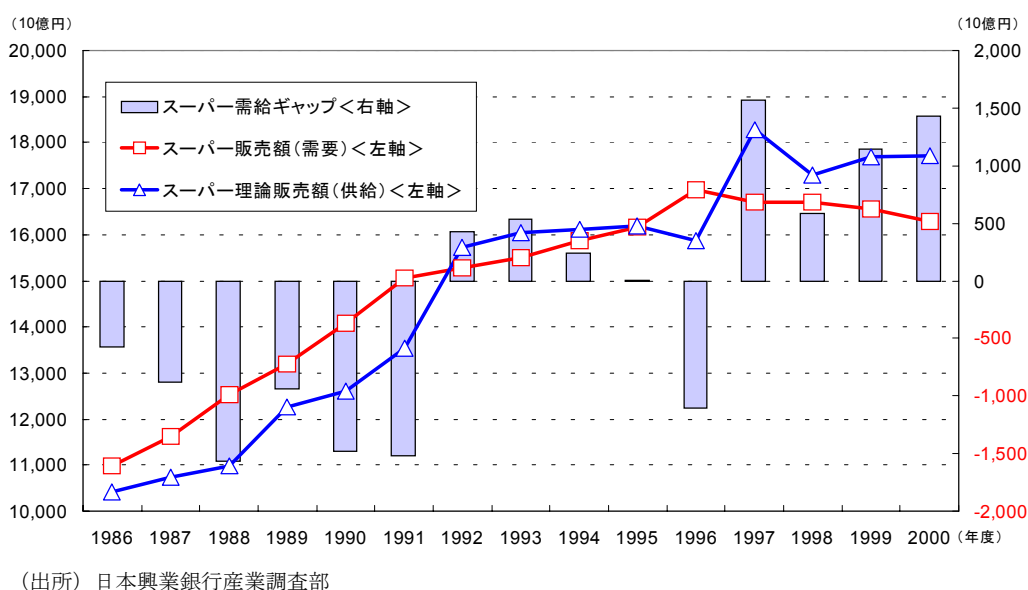
例えば、上図表は米國小売企業、欧州小売企業の様々な業態を表しているが、それを分類する基準は商品構成・商品価格・店舗構造・売場面積・販売方式・利便性と複数にわたり、業態を分ける上で最重視されるポイントに統一性がない。さらに分類結果が、分析家・各企業によって異なるケースも少なくない。また、これにショッピングセンターの類型<sup>15</sup>までを加えると分類はさらに複雑化する。

<sup>15</sup> ショッピングセンターに関する分類については、NSC(ネイバーフッド・ショッピングセンター: Neighborhood Shopping Center) = 近隣商圈型SC、RSC(リージョナル・ショッピングセンター: Regional Shopping Center) = 広域商圈型など、商圈人口とショッピングセンターの面積等による規模基準で分類されるケースが多い。

こうした「供給者発想」の業態分類は、店舗の形態を整理する以上の意味は持ち得ない。我が國小売業界においては、店舗の供給者である小売企業が店舗設計の基準として、また新たな業態の開発の土台として、自社の店舗がどの業態にポジショニングしているかが重要視されてきた。その結果、グローバルリテーラーの対日進出を、例えば「ハイパーマーケットとGMSは業態が違うから」「メンバーシップホールセールクラブとホームセンターは業態が違うから」のように、基準の曖昧な業態の違いを指して、グローバルリテーラーとの競争において自社が無関係であると結論するケースがある。

しかしながら、スーパーの需給ギャップが拡大傾向にあるからも示されているとおり、そもそも生き残りかけた我が國小売企業間の国内競争が激化している。この厳しい状況の中で、グローバルリテーラーと我が國小売企業とが競争回避的であることを、旧来の供給者発想の業態の違いに求める説得力の乏しさは否めない。

【図表 3-2-2】 スーパーの需給ギャップの状況



（グローバルリテーラーの「店舗」の機能に対する評価） 供給過剰の我が国マーケット環境に2000年グローバルリテーラーの進出を首都圏で受けたが、そのグローバル化のインパクトとして、消費者の視点からは、今までの見慣れた店舗とは違う新たな「機能」「価値」の提供手段との期待が高まった。しかしながら、現実には開店から数ヶ月間イベント的に客足が集まったのにとどまり、そこに継続性が発揮されていない状況である。日本の消費者との接点で我が國小売企業に比べて相対的に短い新規参入者の場合は、我が国消費者のニーズを正確にくみ取りつつ、また、誤差が生じた場合の修正を、「外資であることの差別性」を意識しながら取り組む必要がある。しかし、消費者から出てきた反応は、例えばカルフルであれば「フランスの」云々という外資であることのイメージとその機能に対する当初期待に対して、その期待と実際のMD（マーチャンダイジング）の不一致を指摘するものであり、店舗機能による購買訴求には課題を残したといえる。

日経流通新聞のカルフル幕張店周辺に対する消費者調査によれば、カルフルの魅力として「品物の豊富さ」をあげる商圏消費者が24.0%と最も高い比率であり、同社が母国フランスで競争優位性を確立している価格競争力を魅力としてあげた消費者は全体の9.7%に過ぎないことは、価格における消費者の期待とカルフル側の戦略との間の微妙なギャップの存在を裏付けているともいえる<sup>16</sup>。

<sup>16</sup> 当然、逆の評価も可能である。特にカルフルのダニエル・ベルナード（Daniel Bernard）会長は、「買物シーンにマルシェ（市場）のような雰囲気を与え顧客を楽しませる」といった演出の必要性を強調しており、「品物の豊富さ」や「店内の広さ、買い物のしやすさ」をあげた消費者が多いことは、戦略とその結果の整合性がとれているといえよう。

【図表 3-2-3】 「カルフルの魅力」についての調査

|                | 回答者の割合 |
|----------------|--------|
| 品物の豊富さ         | 24.0%  |
| 駐車場の無料         | 17.5%  |
| 店内の広さ、買い物のしやすさ | 12.3%  |
| ほかで売っていない商品がある | 11.2%  |
| 価格の安さ          | 9.7%   |
| 果物などの量り売りが便利   | 5.2%   |
| 営業時間が長いこと      | 3.7%   |
| 自宅、勤務先の近くだから   | 3.4%   |
| 無回答、その他        | 13.0%  |

(注) 地域調査、サンプル数383 (出所) 「日経流通新聞」(2001年6月14日)

カルフルジャパンのジャン・クリストフ・ゴアハン (Jean-Christophe Goarin) 社長自身が、「当社の店舗は、あくまで毎日の買い物をしてもらうための食品を中心とした大型店だが、フランスのイメージが先行。日本にはない新タイプの店として大々的に報道されたことで、消費者から誤解を招く結果となった。」とのコメントを出しており、今後のグローバルリテーラーの進出に際して、外国資本であることで消費者から期待される「機能」と供給者として消費者に提供する「機能」との整合性について検証するモデルケースになっている。

以上のカルフルのケースを含めて、顧客の視点から小売企業の店舗機能に対する期待と小売企業の実態について抽象化を試みたのが図表3-2-4である。横軸には「商品ライフサイクル<sup>17)</sup>」を、縦軸には「顧客ライフステージ」を設定する。ここでの商品ライフサイクルとは商品の「回転期間<sup>18)</sup>」であり、顧客ライフステージとは、顧客の生活シーンから想起される「来店目的」である。その二つの軸に基づいて、供給者である小売企業の視点からと需要者である消費者の視点から、従来の業態による店舗分類を便宜的に用いて、それぞれが取扱う販売商品カテゴリーをマッピングしている。

日本に導入されたハイパーマーケット (図表3-2-4のHM) について供給者であるカルフルは、①店舗の建物が1層であること、②セルフサービス、③ディスカウント、④付帯設備としての大型駐車場、⑤食品・非食品の広範な品揃え、を特徴として示している。この業態定義から判明することは、地価等地理的な条件から①が当てはまらないものの、我が国総合スーパーと定義を一にしているという点である。さらに、カルフルの母国フランスの消費者が持つ同社へのイメージ及び来店動機は、食品を中心とした「日常」の買物であり、日本においてもカルフル側は、フランス消費者が感じるのと同様の顧客ライフステージに訴えかけることを意図していた (図表3-2-4《小売企業の視点》)。しかし、我が国消費者は国籍色の強い商品カテゴリーについて、外資系であることのレーゾンデートルを認識している一方、商品ライフサイクルにかかわらず日常のライフステージから感じる価値については、我が国小売企業との積極的な差別性を期待するには至っていない (図表3-2-4《需給ギャップ》)。

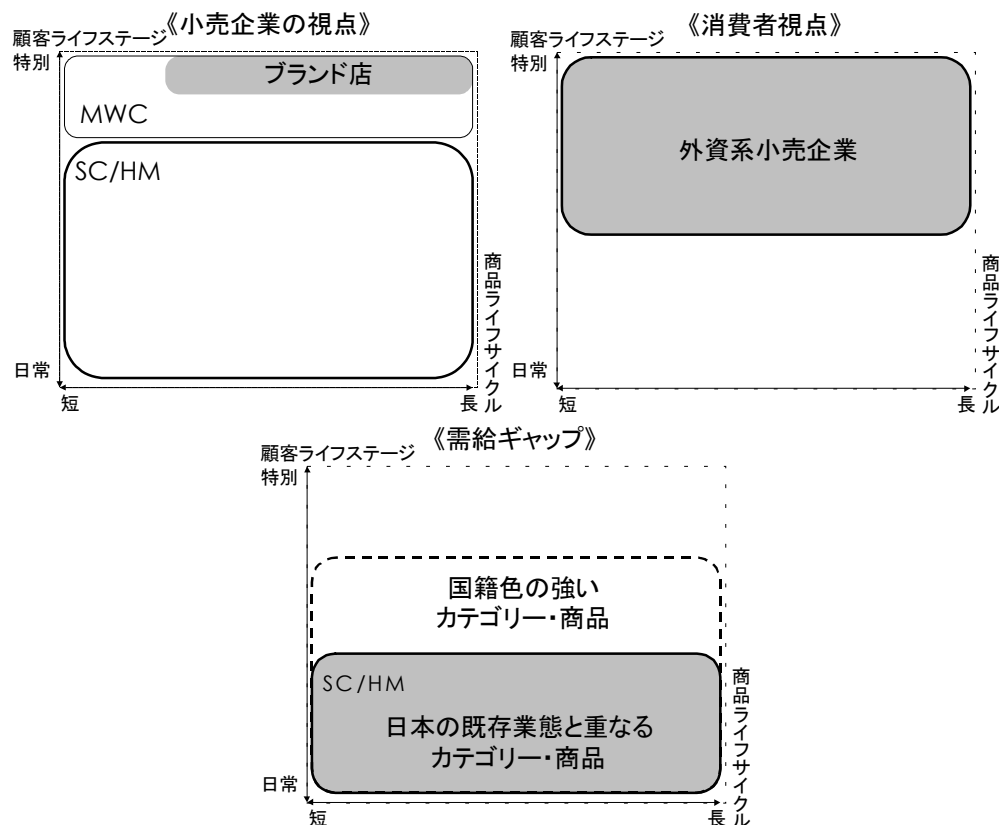
第二章において、外資系小売企業が東南アジア諸国での小売事業の成功ビジネスモデルを日本にそのまま適用・実現しようとしている可能性について指摘したが、エマージングマーケットでは、日本で既に飽和状態にある顧客の日常のライフステージに関係するモノを供給する機能が欠落していた状態に外資系小売企業の

<sup>17)</sup> 目安としては、「短」に食料品を中心とする非耐久財が、「中」に衣料品を中心とする半耐久財が、「長」にその他の耐久財が当てはまる。

<sup>18)</sup> 小売企業の視点からと消費者の視点からとは、「商品ライフサイクル」(回転期間)のニュアンスが微妙に異なる。例えば、家具等の耐久消費財を考えると、不況下での消費者は使用期間を長くするインセンティブが働くのに対して、小売企業の在庫としては店舗(あるいは倉庫)での滞留期間を短くするインセンティブが働く。このケースの場合、「商品ライフサイクル」の長サイクル部分で需給ギャップが発生することになる。

店舗がこの機能を提供することで成功しており<sup>19</sup>、我が国消費者が外資系小売店舗に期待する機能との大きな違いが認識されるべきである<sup>20</sup>。

【図表 3-2-4】 外資系小売企業が日本で展開する場合の店舗形態の分布



（注）「MWC」はメンバーシップホールセールクラブ、「SC」はスーパーセンター、「HM」はハイパーマーケット

（出所）ヒアリング等から日本興業銀行産業調査部作成

続いて、メンバーシップホールセールクラブ（会員制ホールセールクラブ：図表3-2-4中でのMWC）について、商品ライフサイクルと顧客ライフステージの観点からの分布上の特色は、日本で展開する限りにおいてブランド専売店舗と重なる機能を提供し、消費者は特別なライフステージから得られる価値として認識していることである（図表3-2-4《小売企業の視点》）。

MWCとは、その名称が示しているとおり、小売業ではなく卸売業である。米国においては、既に日本に進出し2店舗（福岡県久山、千葉県幕張）を展開しているコストコ<sup>21</sup>に加え、ウォルマートが展開するサムズ（SAM'S）との寡占状態にあり、中小小売店や外食店等に対して大ロットで業務用商品を販売する機能を提供している。しかしながら、図表3-2-5のコストコのケースからも明らかなように、ビジネス会員（自営等の事業者）の構成比率は年々低下傾向にあり、日本で展開している2店舗については、2000年度における全社

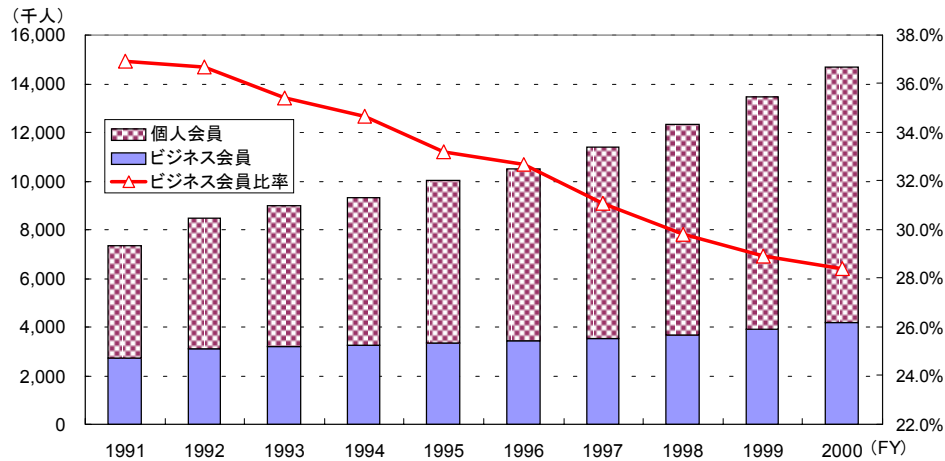
<sup>19</sup> 小売店舗でありながら、卸売機能として中小小売店がハイパーマーケットで商品を仕入れているケースもある。

<sup>20</sup> 消費者が小売店舗に期待する機能に影響を与える要因としては、資本の国籍以外にも、「立地」があるが本論では取り上げない。カルフルの幕張店の場合、JR海浜幕張から徒歩5分の立地から期待される機能と、カルフルが母国フランスでレーゾンデートルを確立している店舗の機能とでギャップを指摘する評価もある。

<sup>21</sup> コストコについての分析は、根本重之、為広吉弘編著『グローバル・リテ일러』東洋経済新報社が詳しい。

でのビジネス会員比率28.4%よりも低いといわれている。したがって、MWCについても小売企業として評価されるべきであり、その店舗が顧客である消費者に提供する機能について考えたい。

【図表 3-2-5】 コストコのビジネス会員の比率



(出所) コストコ・ホールセール、2000年度アニュアルレポートから日本興業銀行産業調査部作成

図表3-2-4において外資系小売企業が「日本に展開する場合」と但しているとおり、同じMWCでありながら、米国と日本とで消費者が店舗に期待する機能に違いがある。米国では、週に一回のまとめ買いのニーズに対応して食料品を含む日常生活品を大ロットで提供することで、「日常性」の価値を訴求している。一方、我が国消費者に対しては、その一般的な常識を超える大ロットで商品提供をすること自体が、日常のライフステージからは感じることはできない「特別」の価値になっている。これは生鮮食品を中心に小口高頻度の購買を想定したスーパーにはない、購買形態における新たな機能である。また、販売商品についても、アイテム数約4,000の内の相当程度を米国と同じ商品にすることで、結果的に米国という国籍ないしアメリカンライフの提案機能を消費者に印象づけ、外資系小売企業としての日本におけるレーゾンデートルを確立している。

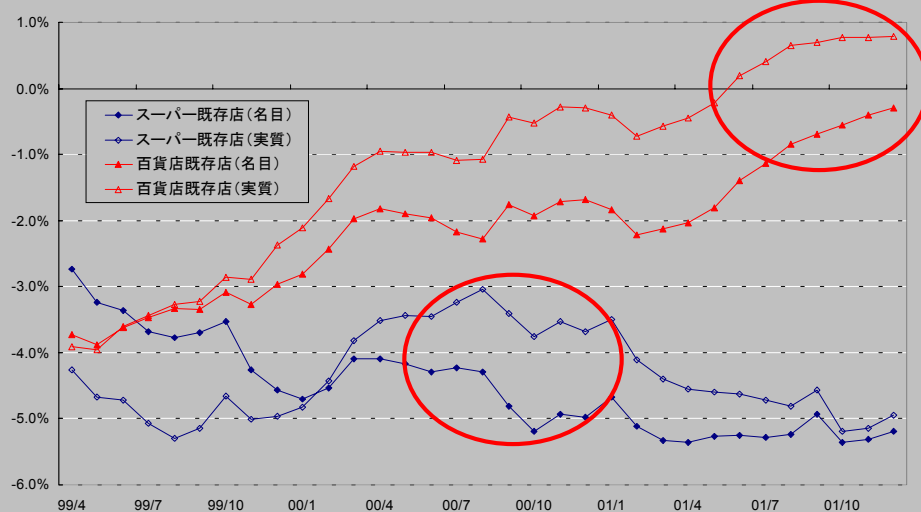
小売企業の視点において、ブランドがMWCと重ねて分布しうるのは、前者が商品そのものに社会的ステータスや自己実現欲求といった「特別」の価値を内包しているのに対して、後者が日本の消費者に対して購買スタイルにおける「特別」の価値を提供しているからである。当然、後者MWCの商品自体は生鮮食料品や日常衣料を含むことから商品ライフサイクルにおいては、短サイクルから長サイクルまでをカバーしたカテゴリー分布となろう。

#### ＜消費者の小売店舗の使い分け＞

我が国消費者の小売店舗の使い分けについて、2001年度に入ってから百貨店業績の回復とスーパーの出遅れをさした「二極化消費」として取り上げられることがある。既存店販売額の前年同月比を消費者物価指数等から試算したスーパー・百貨店それぞれのデフレーターを使い販売額を実質表示すると、スーパーに対する百貨店の名目－実質の差が拡大してきており、百貨店が商品価格を低め誘導することで回復エンジンとしている可能性を示唆している。一方で、スーパーについては2000年において名目－実質の差が最大になっており、直近では企業収益の圧迫を受けて低価格攻勢にも限界が見えてきている可能性がある。

しかしながら、顧客の属性が完全に判明しない限り、同一個人が小売店舗の使い分けを行っているかどうかの特定はできず、スーパー・百貨店の業績跛行性のみでその証左とするには無理がある。

【図表 3-2-6】 スーパー・百貨店の名目・実質販売額の推移

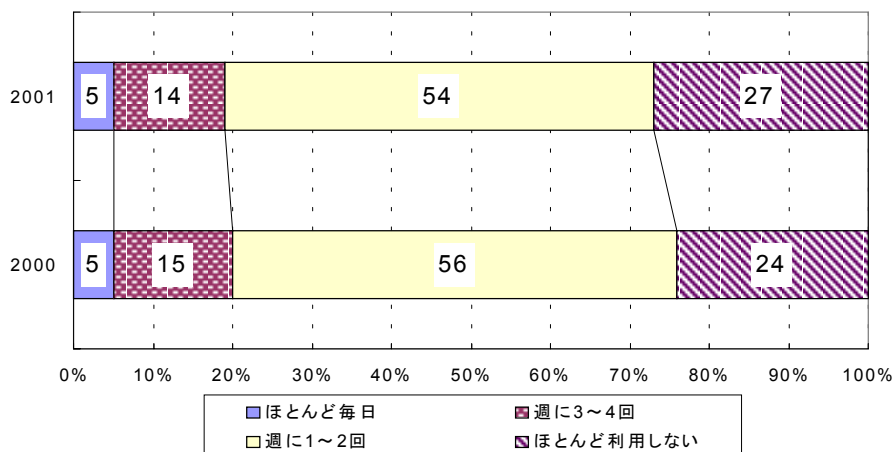


(出所) 総務省『消費者物価指数』、日本百貨店協会統計、日本チェーンストア協会統計から  
日本興業銀行産業調査部作成

一方、日本で既に展開されている各種小売店舗形態について考えると、グローバルリテーラーが母国で展開している店舗形態・ビジネスモデルを日本にそのまま持込んだ場合、最も競合状態が厳しくなるのが総合・量販型小売企業であり、総合スーパーやホームセンター等が第一に想定されよう<sup>22</sup>。

まず、グローバルリテーラーの進出の有無にかかわらず、現在の我が国小売業界における主要店舗形態の分布を置くと、図表3-2-9になる。

【図表 3-2-7】 大手スーパーの来店頻度



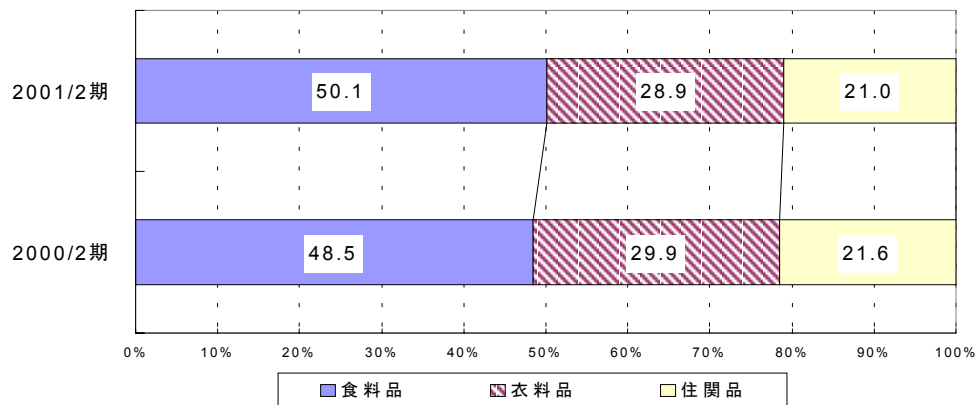
(注) グラフ中数字の単位はパーセント、調査は各年の11月回答者10,029名、年代別度数は10代3%、20代28%、30代42%、40代20%、50代7%

(出所) マイボイスコム（2001年12月19日、日本食糧新聞に掲載）

<sup>22</sup> 既に述べたとおり、業態による店舗形態の分類には限界があり、総合スーパー「的」な商品、ホームセンター「的」な商品を販売する店舗業態と表す定義付けるほうがより適当であろう。



【図表 3-2-8】 大手スーパー6社の販売構成の変化（金額ベース）



（注）グラフ中数字の単位はパーセント

大手6社には、イトーヨーカ堂、イオン、ダイエー、西友、ユニー、マイカルが含まれる

（出所）各社決算説明資料から日本興業銀行産業調査部作成

《需給ギャップ》における百貨店（図表3-2-9でのDpt）の網掛け部分は、従来対応が薄く機会ロスが発生していた商品カテゴリーである。先の図表3-2-6で百貨店における名目－実質の販売額格差が拡大していることを示したが、実質販売額の回復は低価格を手段に消費者の日常と特別の略中間から得られる価値を掘り起こし<sup>23</sup>、機会ロスが解消してきた結果とも評される。一方、図表3-2-7・図表3-2-8のとおり、消費者が大手総合スーパーへの来店頻度を低めながら、販売構成が食品に集中の傾向があることは、それ以外の衣料品・住関連品について、それぞれの専門店あるいはホームセンター的な小売企業に販売額が移転していることと対応する<sup>24</sup>。従って、需要者である消費者の総合スーパーに期待する商品ライフサイクルは、食品への集中とともに全体としても短サイクルになってきている可能性が高く、需給ギャップは「食」以外の「衣」「住」全般にライフサイクルの長いカテゴリーで発生しているものと想定される<sup>25</sup>。

<sup>23</sup> 具体的には、「デバ地下」現象で代表される食品部門がある。この場合、「日常と特別の略中間」とは、日常的な三度の食事でありながら、近所のスーパーよりはやや高めの（あるいはそれを感じられる）百貨店惣菜を買うようなイメージ。

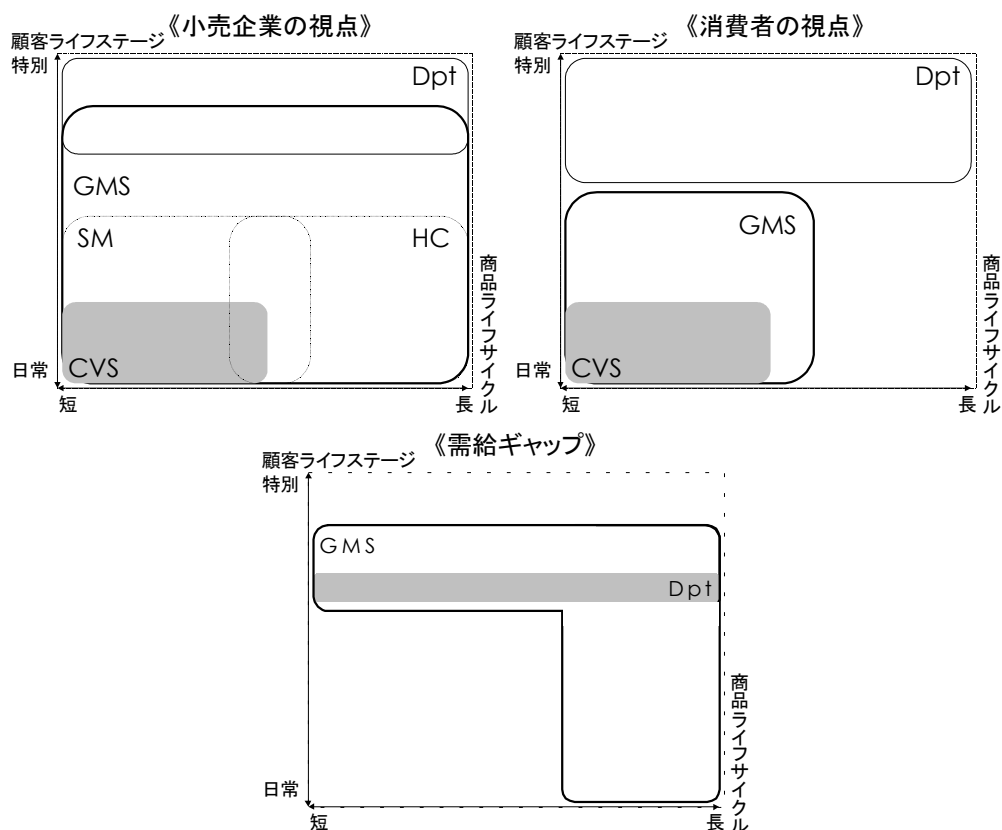
<sup>24</sup> 実際、総合スーパーにおける衣料品は食料品よりも、また住関連品は衣料品よりも、既存店売上高の回復が遅れている。

<sup>25</sup> これに加え、総合スーパーにおける日常以上特別以下の商品カテゴリーについて需給ギャップ（供給過剰）が想定される。それを主張することについての統計的論拠においては、乏しさが否めないものの、以下の定性面を中心とする要因が考えられる。①スーパーに対する消費者が持つ「ストアイメージ」とのギャップ（例えば、スーパーは「日常」の価値を提供する主体であるとの消費者の認識に対し、ブランド商品を販売する等）、②スーパーにおける恒常的なセール等価格競争→低価格化によって、より「日常」のストアイメージが消費者に対して強調されていること、③消費二極化、等があげられる。

（以上、各社ヒアリング等から）



【図表 3-2-9】 我が国小売企業における店舗形態の分布と需給ギャップ



(注) 「Dpt」は百貨店、「GMS」は総合スーパー、「SM」は食品スーパー、「HC」はホームセンター、「CVS」はコンビニエンスストア、《需給ギャップ》の百貨店（網掛部分）は機会ロスと略同義  
図表が複雑になるので、SM・HCの消費者の視点・需給ギャップについては分布を省略  
(出所) ヒアリング等から日本興業銀行産業調査部作成

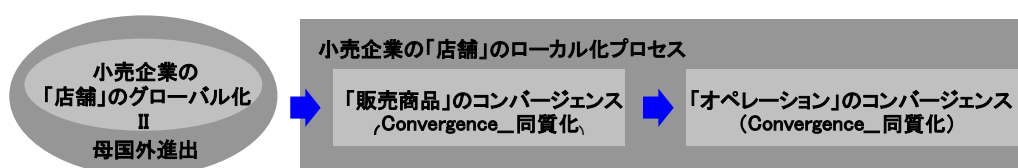
以上の外資系小売企業が日本で展開する場合の店舗形態の分布（図表3-2-4）と我が国小売企業の店舗形態の分布を重ねあわせることで、供給者である小売企業の視点から、また需要者である消費者の視点から、「店舗」の機能における競合関係についての示唆を得ることができる。

まず小売店舗の供給状態については、百貨店の回復状況、総合スーパーにおける食品集中の動きに加え、ライフサイクルの短い商品在庫を高回転で販売することによって成長してきたコンビニエンスストアが日本で成功している状況も含めて短サイクルで日常性の価値を訴求する小売主体が非常に多い。これに外資系小売企業も食品部門を強化して日本に参入することを目指すなど、ますます短サイクル・日常の商品カテゴリーにおける競合関係は厳しさを増す。一方、需要者である消費者の視点では長い商品ライフサイクルで消費者に対して日常性の価値を提供する商品カテゴリーの需要は収縮してきており、実際販売額にも反映されている状況である。したがって、何れのグローバルリテーラーであっても、母国においては消費者の「日常性」の価値を訴求することで成長してきただけに、我が国でも「日常性」の価値を追求する店舗の機能を前提すれば、敢えて競合関係が極めて厳しいマーケットに出店する構図となる。

（「店舗」のグローバル化の矛盾） 本節では、まず、今までの「業態」による小売店舗の分類が、その基準において統一されておらず、それをモノサシとするグローバルリテラーとの競合関係の判断が困難、あるいは誤解を生むことから、その代替として、顧客ライフステージと商品ライフサイクルによる販売商品のカテゴリーの分布を基に、グローバルリテラーとの競合関係を整理した。これによると、何れの店舗形態であれ、日常的な顧客のライフステージを戦略マーケットとする商品供給機能としての小売店舗は、国内企業間での激しい競争はもとより、グローバルリテラーとの競争を意識した店舗機能の強化と消費者に訴求できる明確な特徴が求められる。

一方で、日本に進出するグローバルリテラーが後に述べる資本力等を背景に我が國小売企業の店舗を席捲するかの実現可能性については、進出の形態にも依存するものの、店舗機能に注目した評価の限りは極めて低い。その理由が小売企業がグローバル化を追求することの「矛盾」である。

【図表 3-2-10】 小売店舗のグローバル化追求の矛盾



（出所）日本興業銀行産業調査部

この矛盾が顕現化するプロセスを図示すると上図表3-2-10のとおりになる。小売「店舗」のグローバル化を単純に母国外出店とし、進出先国として日本のような「成熟」「マス」マーケットを想定、母国外展開を志向するグローバルリテラーとして、先にあげた主要6企業のうち、スーパーセンターやハイパーマートといった食品部門を持つ量販型の外資系小売企業を想定した場合、このプロセスをたどる可能性はより高いと考えられる。

調達のグローバル化については後述するが、まず進出先国の既存流通構造を前提とした場合、①際立った商品原価の抑制は困難で、かつ②消費者からの取扱商品に対する要求を反映することによって、地元小売企業との「販売商品」におけるコンバージェンス（convergence：収斂）に向かう。さらに、セルフサービスを前提としながらも、①必要最低限の数と競争に耐えうる質を維持した人員を雇用するための人件費、②店舗開設に関わる不動産手当てやその後の維持管理に関わる店舗関連費といった小売業を展開する上での二大コストともに、小売企業にとっての支払相手は進出先国の小売企業と原則同じ相手であることから、やはり進出先国における地元消費者の要求に応えることを志向するほどに「オペレーション」のコンバージェンスも進行することが考えられる。

実際、先にあげたカルフルにおける消費者の期待と実際の店舗における品揃えとのギャップについては、フランス高級ブランドの導入やフランス製プライベートブランドによる品揃え強化の対策が出される一方、その目標比率として売上構成比5%を掲げていることから明らかなとおり、効果は限定的となることが予想され、その他95%における販売商品の我が國小売企業とのコンバージェンスは解消しない。また、オペレーションに関しては、同じカルフルが本店立地法に基づく届出を済ませながらもディベロッパーとの仮契約を解除（神奈川県藤沢市の出店計画について）するなど、出店計画に関する信頼性が疑問視されている。こうした現状は、グローバルリテラーに対するデベロッパー他からの将来期待もあって、不動産賃借料等コスト交渉が「外資側」に有利であったものが、我が國小売企業と略同じ水準へと収斂する速度を早めよう。結果、グローバルリテラーも「店舗」機能に支出することが可能な予算に当然制約を設けていることから、こうしたコストが店舗のオペレーションをコンバージェンスさせるプロセスが想起されるのである。

【図表 3-2-11】 カルフルの出店後の修正策

|                |                                                            |
|----------------|------------------------------------------------------------|
| ①フランス食品の強化     | ～ 食品部門のPB（プライベートブランド）約120品目に150品目を追加、惣菜部門でフランスの伝統的な家庭料理を充実 |
| ②フランス関連の販促     | ～ 世界一斉の38周年記念フェアでフランスワインの試飲会の開催やパリ行きチケットが当たる懸賞の実施          |
| ③フランス高級ブランドの導入 | ～ 数量限定でのエルメス、ルイ・ヴィトン等のバッグ、財布を5～30%で割引販売                    |

（出所）①②は「日経流通新聞」（2001年9月11日）③は同紙（2001年10月30日）から日本興業銀行産業調査部作成

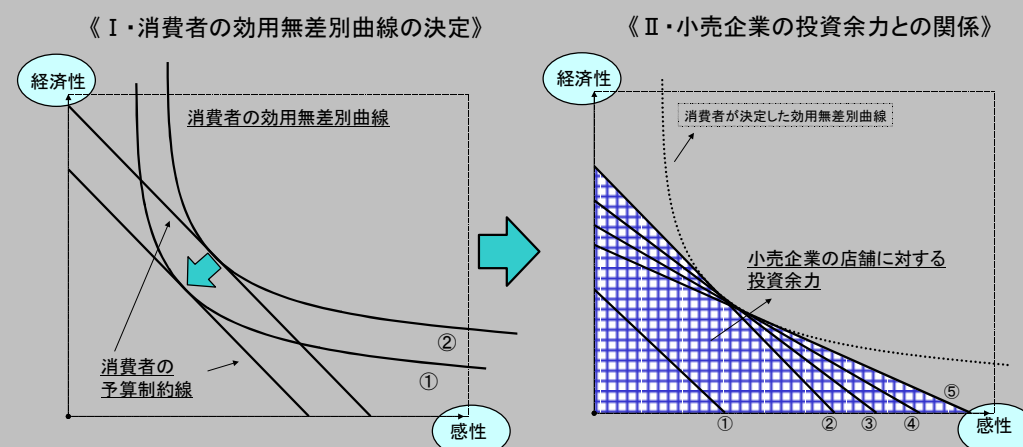
以上が、グローバル化を志向することによって店舗が進出先国の小売企業にコンバージェンスするグローバル化ーローカル化間の矛盾<sup>26</sup>である。このように、大流として「店舗」の機能はコンバージェンスの方向に向かうものの、このことは店舗の消費者に対する継続的な差別性訴求の必要性を否定するものではない。実際、小売企業の店舗が同一立地にありながら、店内改装や増床等によって販売実績が回復するのは、顧客である消費者が、店舗の変化を価値として捉えていることに他ならない。

#### ＜無差別効用曲線による「店舗」の差別性の考察＞

小売企業の「店舗」の差別性を考察するために、①「店舗」以外の競争力の決定要素（例えば、後で述べる「調達」や「販売」の機能など）は同一と仮定し、②「店舗」機能の決定要素を消費者が持つ「経済性」と「感性（＝非経済性）」の二つの価値観<sup>27</sup>から考察してみる。②で、「感性」の定義を導入するのは、後に述べる「調達」の機能と異なり、「店舗」は経済性で説明できない部分を持つ消費者の直接の評価を受けるからである。

| 経済性                                                       | 感性(＝非経済性)                                  |
|-----------------------------------------------------------|--------------------------------------------|
| ○効率<br>→限られた「時間」<br>(ショート・タイム・ショッピング)<br>(ワン・ストップ・ショッピング) | ○楽しさ<br>○清潔さ<br>○新しさ<br>○安心感<br>○親近感<br>等々 |
| ○決済手段<br>→レジスター<br>(一ヶ所集中レジ)<br>→クレジットカード決済               |                                            |
| ○アソートメント                                                  |                                            |
| ○立地<br>等々                                                 |                                            |

【図表 3-2-12】 消費者の無差別効用曲線



（出所）日本興業銀行産業調査部

<sup>26</sup> 小売産業のグローバル化とその他の産業のグローバル化との最大の相違は、対象顧客が進出先国に存在していることにより、必ず「ローカル化」が伴う点である。よって、ここでの「矛盾」は否定的な意味合いとして取り上げているのではなく、グローバル化とローカル化との対比の関係を指摘するものとして理解されたい。

<sup>27</sup> ちなみに、店舗形態の分布において導入した「顧客ライフステージ」と、この消費者が持つ「経済性」「感性」の価値観とでは、「顧客のライフステージ」が上位概念である。例えば、消費者は「日常」のショッピングにおいて、時間効率の「経済性」と親近感の「感性」のバランスで、実際に買物をする店舗を選んでいるといえよう。

まず、消費者は、「経済性－感性」のバランスから得られる効用の無差別曲線（同一曲線上からは同じ効用のレベル）と予算制約（＝所得の購買力）を持つ。予算制約を所与とすると、一つの予算制約線に接する無差別曲線が決定する。（図表3-2-12-Ⅰ、ここでは、所得の購買力低下によって予算制約線が左下にシフトし、それに接する消費者の効用無差別曲線も左下②→①にシフトした状態）

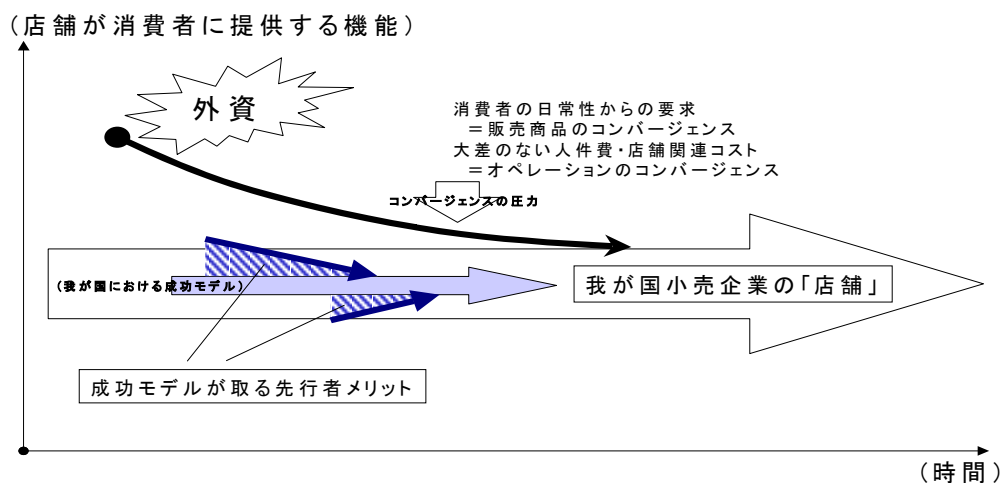
決定した消費者の無差別効用曲線に、小売企業の「店舗」機能に対する投資余力（Ⅱの一次直線とx軸、y軸に囲まれる部分）を重ねあわせたのが、図表3-2-12-Ⅱである。ここから得られるインプリケーションは、以下3点である。

- a, Ⅱの①で決定される投資余力では、消費者の効用は満たせない。  
～収益性の低さから、消費者が望む店舗にするための投資余力がない。
- b, 投資余力が十分であれば、消費者の同じ効用水準に対して、「無限大数」の経済性－感性のバランスが考えられる（例えば、Ⅱの②から⑤までの接線）。  
～消費者が持つ効用は同水準でも、店舗の差別性としては、無限大数のパターンが考えられる。  
例えば、カルフルーは、店舗でマルシェ（市場）のような雰囲気作り・明るい照明と広々とした通路による開放感といった消費者の「感性」とワン・ストップ・ショッピングの「経済性」とのバランスを顧客に訴求している。このバランスによって実現される消費者の効用と「同水準の効用」は、カルフルーと全く異なる経済性－感性の組み合わせによっても実現されうる。
- c, そもそも、決定される消費者の無差別曲線を、小売企業が想定することは困難。  
～小売企業が消費者の無差別曲線の想定を精緻化することこそ、マーケティングに他ならず、プロダクトフローの「販売」の機能に関係する。詳しくは、後述する。

しかし、それが常に小売企業間の相互観察の下にあり、予算制約はありながらも模倣をすることについて製造業のような技術による制約は受けづらいことから、当初は差別性があった店舗も比較的短い期間でコンバージェンスし、その過程で先行者のメリットは剥落する。

「店舗」のコンバージェンスは、外資系小売企業、本邦小売企業にかかわらず新たな「店舗」をオープンした直後から直進しなければならないプロセスといえよう。

【図表 3-2-13】 店舗のコンバージェンス



（出所）日本興業銀行産業調査部

## (2) 「販売」におけるグローバルリテーラーのベタープラクティス

プロダクトフローの「店舗」に続く消費者からの直接の評価を受ける小売企業の機能として「販売」がある。プロダクトフローに関係する「販売」の機能とは、小売企業と顧客である消費者とのコンタクト及びコミュニケーションを示すとともに、「店舗」において販売商品が顧客に手渡された「後」のプロダクトと顧客との関係に関わる機能である。こうしたプロダクトフローに関わる「販売」機能の位置付けが示しているとおり、それは販売商品が小売企業から顧客に引き渡すことのみで顧客との接点が終結する最もプリミティブな小売企業においては意識されない、あるいは効率性・収益性の観点から意識することができなかった機能であるが、一部のグローバルリテーラーはこの機能において既に収益化を果たしている。

グローバルリテーラーの国際展開によって、我が國小売企業の「販売」機能は、グローバルリテーラーの「販売」機能におけるベストプラクティスとの間で、消費者からの直接の比較と評価を受けることになる。但し、グローバルリテーラーの収益化されたビジネスモデルが、日本でもベストプラクティスになりうるかについては、「販売」機能だけではなくプロダクトフローに関わる全体の機能からの判断が求められ、企業毎の個別性が高い。加えて、例えば先にふれた消費者とのコミュニケーションという「販売」における機能は、顧客と直接接する販売従業員の質に関わる部分として「店舗」の機能同様消費者の感性による影響を受けることから、唯一無二のベストプラクティスは存在しえない。

「マス」を対象マーケットとする「量販型」小売企業であるがゆえに効率性の観点から対応することができなかった消費者の「個」のニーズに対し、それを満たしうる可能性を持ち、かつ一部のグローバルリテーラーが既に収益化を果たしているのが、「EC<sup>28</sup> (Electronic Commerce : 電子商取引)」と「金融事業」である。前者が冒頭で述べた小売企業と消費者とのコンタクト及びコミュニケーションに、後者が販売商品引渡し後の決済を中心とした顧客との関係に対応する機能である。しかしながら、これまでの我が國小売企業によるECと金融事業への取り組みでは、初期投資負担の重さと損益分岐を超えるまでの見通しの甘さから明らかな成功事例は見当たらない。しかし、「販売」機能へのアプローチを明確に設定することは、我が國小売企業のプロダクトフローを高度化<sup>29</sup>する手段になる可能性がある。

## &lt;テスコにおけるTesco.comとTesco Personal Finance&gt;

テスコの2002/2期における戦略4分野、①Strong UK Core Business (強固な英国コアビジネス) ・②Non Food (非食品分野) ・③Retailing Service (小売関連サービス) ・④International (国際部門) の内、ECを展開するTesco.comと金融サービスであるTesco Personal Finance (Royal Bank of Scotlandとの合弁、50:50) は「小売関連サービス」に該当し、何れもが収益化されている<sup>30</sup>。テスコの英国における顧客の日常性への価値訴求力<sup>31</sup>の強さは、顧客からのTescoそのものに対するロイヤルティ (ストアロイヤルティ) となり、例えばインターネットバンキングの顧客1口座を獲得するためのマーケティングコストについて、ピュアプレイヤー (インターネット専門業者) が平均80~100ポンドであるのに対しテスコは10~12ポンドと低コストでの顧客獲得を可能にしている。この他社との比較において低いマーケティングコストが、市中金利よりも高い利率での預金サービスを可能にし、その預金利率の高さがさらなる顧客獲得のためのインセンティブとなる、「好循環」を形成している。

ECでは専用の物流センターを建設することなく既存の店舗から商品をピックアップするモデルをいち早く実践し初期投資負担を抑制するとともに、1顧客当りの購買額の高さ (80ポンド/1顧客、店

<sup>28</sup> 本節ではB2C (Business to Consumer) 企業—消費者間のECについて、また次節でB2B (Business to Business) 企業間のECについて述べる。

<sup>29</sup> プロダクトフロー「高度化」の要素としては、まず高速化と高質化が、さらに高質化については適時性と正確性がある。

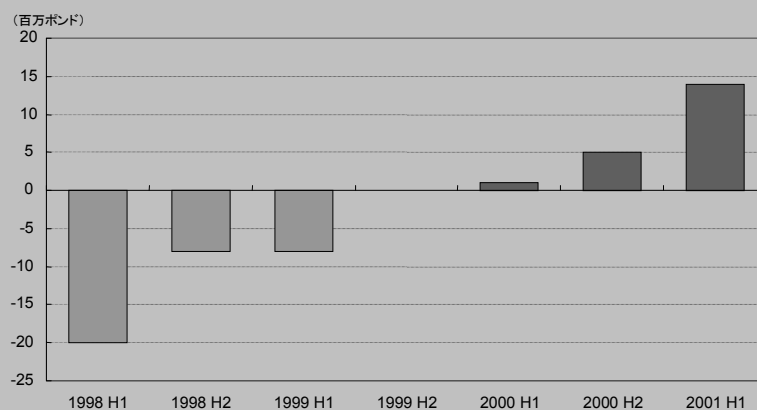
<sup>30</sup> Tesco.comはグローサリー部門で、利益計上。全体としては依然赤字。

<sup>31</sup> 顧客の日常性への価値訴求力は、「店舗」のグローバル化で述べた観点とともに、「調達」機能でも独自商品による顧客への価値訴求も考えられる。詳細は第三節から。

頭では25ポンド／1顧客）が収益化の下支えとなっている。

この成功モデルは米国カリフォルニアを本拠地とするスーパーマーケットSafewayに移植され2001年12月からポートランドの3店舗で実験され2002年1月からは5店舗、オレゴンを全てカバーすることが可能になった。こうしたビジネスモデルの海外での応用が今後も続くものと予想され、韓国でも実験がスタートしている。Tesco.comのCEOはフランス、ドイツ、カナダ、オーストラリア、イタリア北部、そして日本を次の興味の対象として挙げている<sup>32</sup>。

【図表 3-2-13】 Tesco Personal Finance の収益状況



(注) 年度のHは半期、H1は3～8月、H2は9～2月

(出所) テスコ、IR資料から日本興業銀行産業調査部作成

このECと金融事業に加えてテスコの「販売」機能における比較優位を確立している顧客コンタクトのツールが「Clubcard」による顧客情報の管理である。1995年にスタートしたカードによる顧客情報管理・ポイント付与システムは、既にカード発行枚数2,000万枚（Personal Financeの口座数では約240万口座）に達し、ポイント付与そのものがテスコでの購買インセンティブになっている。それがマーケティングツールとなるためには、顧客が反復してカードを使い、パターンを分析するのに十分な情報量の蓄積が求められるが、レジ通過顧客におけるClubcardの利用率は90%に達している状況である。

テスコのケースでは、ECでの収益化がマスマーケットを前提としている量販型小売企業で実現されていることが注目される。このECの強みは、顧客属性や購買情報についてより緻密な管理とそれに基づく販売促進策によって、「個客」に対し購買訴求をすることである。テスコの「個」のマーケットへのアプローチは、既存の在庫施設である店舗を使うことで「費用削減」をし利益を確保することと、ECが店舗小売販売をバックアップする一方で店舗小売販売への消費者の高いロイヤルティがECの販売もバックアップする「売上拡大」の相乗効果を持っていることからビジネスモデル化されている。

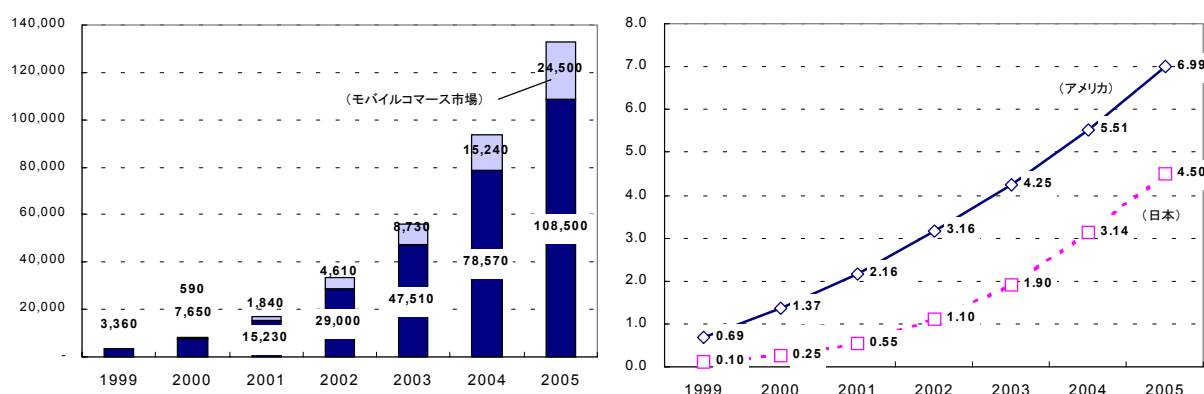
テスコの金融事業も同様に、金融事業が店舗小売販売をバックアップし、一方で店舗小売販売が金融事業をバックアップするという「売上拡大」の相乗効果を持つ。「費用削減」も、店舗小売販売における消費者からのロイヤルティの高さが、口座獲得コストを低下させることで市中金利よりも高い利率での預金サービスを可能としていることは、既に述べたとおりである。

<sup>32</sup> 詳細は、「Financial Times」（2002年1月14日）記事。



現状では、こうした「EC」「金融事業」のグローバルリテーラーのビジネスモデルが確立しつつあるのに対して、我が国でもその構築が可能であるのか、また、そもそも日本の消費者に浸透しうるかの見定めはたっていない。1990年代前半に米国でAmazon.com等のベンチャー企業がECに参入し世間の注目を浴びたことで、我が国でもコンビニエンスストアが、①決済の安全性と②物流コスト負担、③割高な通信コスト負担を解決するECの受渡し拠点として注目された。しかしながら、その普及は限定的となっており、その後一部の総合スーパーが限られたエリアでネットスーパーをテスト実施しているのにとどまっている<sup>33</sup>。一方、金融事業については、総合スーパーの本業の収益環境が厳しい中で、クレジットカード会社が本業の収益力の弱さを補完している構造である。さらに、銀行業務では、イトーヨーカ堂のIYバンク銀行設立の事例があるが、当初の事業計画上の黒字転換時期から実際は遅れる模様である。

【図表 3-2-14】 我が国 B2C マーケット規模（左）と普及率の推移（右）



(注) マーケット規模 (左) の数字の単位は億円、普及率 (EC化率) の単位は%

(出所) 電子商取引推進協議会・アクセンチュア・経済産業省・共同調査

こうした我が國小売企業の、「販売」機能における実状に対して、グローバルリテーラーの参入可能性を考えると、ECについては、ピュアプレイヤーではなく店舗小売企業が既存の商品流通網を使い初期投資とオペレーションコストを最小化することでビジネスモデルとして成立していることから、グローバルリテーラー単独の参入メリットは薄い。一方で、金融事業については事業化の内容が決済中心である場合「信用力」と「資金力」が参入条件となることから、グローバルリテーラー（あるいは外資系金融機関）の参入余地は大きい。逆に、信用力で劣る我が國小売企業の単独新規参入は極めて限定的であるといえよう<sup>34</sup>。

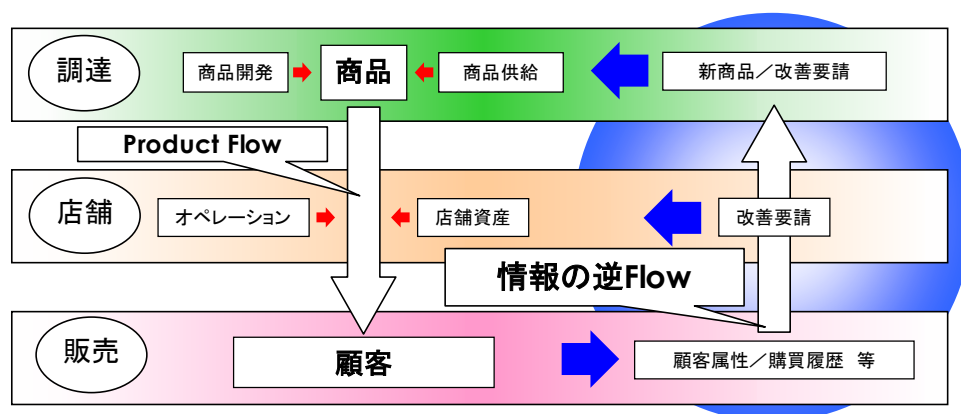
（「販売」機能へのアプローチ） こうしたEC・金融事業における現状と参入可能性を踏まえ、小売企業が、「販売」機能での競争力を確立するためのアプローチを考えたい。このアプローチの必要要素が、EC・金融事業の機能を通じて獲得される「情報」で、その情報を媒介としてプロダクトフローの「全体最適」を実現することが、「販売」機能の競争優位確立の条件である。

<sup>33</sup> 詳細は、日本興業銀行産業調査部『興銀調査No.295（日本企業における情報通信ネットワーク活用の方向性）』

<sup>34</sup> 例えば、2002年2月7日に発表されたセゾン生命とGEエジソン生命の合併も外資系金融機関が小売と接点の高い顧客を獲得するという意味において、その後の事業展開が注目される。



【図表 3-2-15】 プロダクトフローの逆フロー



(出所) 日本興業銀行産業調査部

プロダクトフローの全体最適を実現するためには、小売企業「のみ」が獲得することができる顧客の属性や購買情報等を「店舗」や「調達」の機能にフィードバックする「情報の逆フロー」（「販売」→「店舗」→「調達」）が店舗小売業のビジネスモデルに組み込まれていなければならない<sup>35</sup>。ECや金融事業は、それ自身が情報の獲得媒体となることから重要性が高く、実際の情報の媒介手段としては、我が國小売企業からの注目も厚いクレジット・デビット・キャッシュ・ポイントといった複数機能を一体化させた「カード」がある。

「販売」の具体的な機能であるECと金融事業とでは、獲得可能な情報の内容が異なる。小売企業をA社と顧客Bとの取引を仮定すると、前者のECでは、顧客Bの属性と顧客Bの「A社」との取引情報が獲得可能であるのに対して、後者の金融事業では、A社での取引情報に限らない顧客Bを通じたあらゆる取引情報獲得の可能性がある。つまり、購買パターンの分析においては、金融事業から得られる情報が、範囲において優れている。一方、販売商品に関する改善や開発に関わる情報は、ECの方が実際の商品取引を伴うだけに、金融事業から得られる情報に比べて有用性が高いであろう。

こうした「販売」の機能によって獲得された「情報」は、EC・金融事業の何れかの手段によってその性質を異にしながらも、「店舗→調達」の川上方向へそれぞれフィードバックされ、機能に対する改善要請を発する。特に「調達」では販売商品を製造しているメーカーが獲得できない情報を小売企業が保持するだけに、販売商品の開発・改善に小売企業ならではの視点を応用することが可能になろう。さらに重要なのは、こうした情報が「マス」マーケティングを分析し、かつ「個」客の購買パターンや嗜好を解析するまでには、長期にわたる蓄積期間を要することである。もし我が國小売企業がこれに先行するならば、グローバルリーダーに対する競争優位を確保する可能性は決して低くなく、それは比較的短期にコンバージェンスする「店舗」機能との大きな違いでもある。

既にインフラとしては我が國小売企業各社もポイントカードを導入し、そうしたカードを用いることによるロイヤルティマーケティングといったマーケティング手法の科学的な検証<sup>36</sup>と実践も始められ、あわせて情報の逆フローの構築についてはSCM等に関わる高価な情報端末を整えるなどシステム対応が進んできた。しかしながら、ポイントカードは単なる値引き手段の域を出ず、またシステムについてはヒトが収集・認知・考察した情報をシステムそのものに載せるまでの、またシステムから必要な情報を引き出しヒトが行動するま

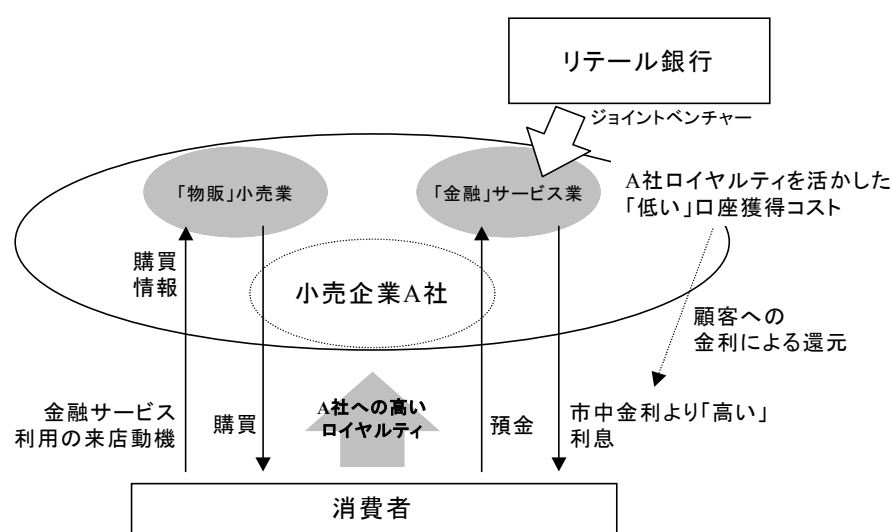
<sup>35</sup> これは、CRM（Customer Relationship Management）のアプローチである。詳細は、日本興業銀行産業調査部『興銀調査No.300（CRMと企業価値）』

<sup>36</sup> 詳細は、日本興業銀行産業調査部『興銀調査No.288（21世紀に向けた我が國小売業界の業務革新）』

でのフローにおいて課題は大きく、理論と実際の効果についてのギャップがあることは否めない。その理由は、「販売」機能自体に問題があることと、その川上に遡った「調達」「店舗」にも問題がある可能性が高い。

こうした実践上の問題点を抱えながらも、「販売」機能としてのEC・金融事業それぞれの潜在成長性は無視できない。ECについては、ブロードバンドの普及等による通信環境の改善や高齢化が進む人口動態、消費者の時間価値の高まりなど、普及環境にポジティブな長期的要因がある。一方、それを使う総合・量販型小売企業にとっては、「量販」では取り込めない「個」のニーズを吸収するチャネルとしての魅力は引き続き無くならない。また、金融事業についてもTescoの事例で示したように、リテール銀行と小売企業がアライアンスを組むことで期待できるメリットがあり、日本での適用可能性もあろう。さらに、「供給者」としての小売企業が、直接「需要者」である消費者のさいふを刺激するチャネルを持つことにも潜在性が認められる。

【図表 3-2-16】 小売業と金融業の協働イメージ



(出所) 日本興業銀行産業調査部

但し、EC・金融事業とも、取り上げたTescoの場合は、物流機能やIT機能といったインフラへの対応が先んじていたこと以上に、「Tesco」そのものに対する顧客の高いロイヤルティが大きく貢献している。「店舗」機能で用いたマッピングの縦軸である顧客ライフステージの基準を援用すれば、Tescoは顧客の「日常性」の価値を追求し長期継続的に顧客が求める商品を顧客が求める価格で提供することで不特定多数の消費者で構成されるマスマーケットからの信頼を獲得している。それがTescoの提供する「販売」機能に消費者が参加するインセンティブになっているのである。この競争力の源泉について、次節「調達」のグローバル化で述べたい。

### 第三節 「調達」のグローバル化の現状と今後の方向性

#### （１）「調達」のグローバル化の分解

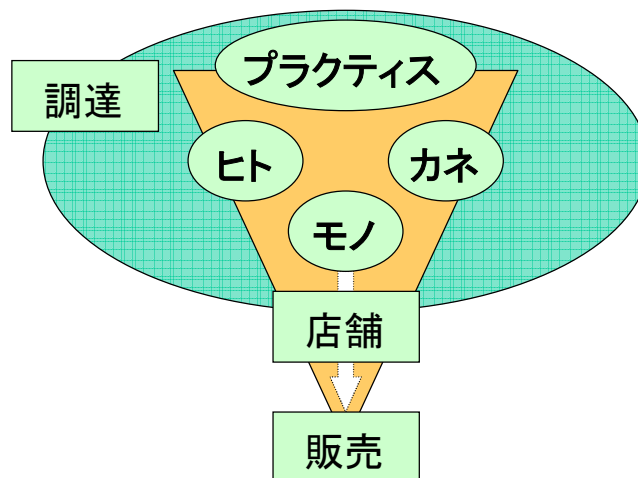
小売企業の「調達」機能は、「店舗」「販売」と異なり直接に消費者の目に触れないことから、純粋に企業体として効率性や合理性を追求する観点からの変革が求められる。これは「店舗」「販売」の機能が、グローバル化のインパクトに対して顧客である消費者の視点にたった競争環境の変化への対応が強く求められるのとは対照的である。

この小売企業の「調達」機能を高めることについては、既に小売企業だけからのアプローチに限界が見られる。従って、「小売」よりも広い分類である「流通」産業としての変革・革新が求められることになる。

「調達」の機能を支えるのは、経営資源の三大要素「ヒト」「モノ」「カネ」である。「ヒト」は小売業界に関係する人を、「モノ」は販売商品（在庫・棚卸資産）を、「カネ」はバランスシートの貸方すなわち資産をファイナンスする資本（他人資本・自己資本）を示す概念として用いる。

この「ヒト」「モノ」「カネ」のうち、特に我が國小売産業の現在の動向との関係が深いのが、「モノ」のフローを規定する契約関係を含む「プラクティス（practice：実行・習慣・所作）」であり、また、グローバルリテーラーの資本力を表す「カネ（あるいは「マネー」<sup>37</sup>）」である。なお、「ヒト」については、最終章で触れる。

【図表 3-3-1】 小売企業における「調達」機能の分解



（出所）日本興業銀行産業調査部

<sup>37</sup> グローバル移動をする「カネ」を「マネー」として用いる。

## (2) 「モノ」「プラクティス」のグローバル化の現状と今後の方向性

小売企業のグローバル化により最も大きな構造変化が求められるのが「調達」の機能である。その構造変化を促す要因は、小売企業の「調達」機能を構成する要素において、「モノ」をグローバルに調達することとともに、それを動かす枠組・所作としての「プラクティス」がグローバルレベルでのアカウントビリティを要請していることである。その構造変化を決定的にするのが、小売企業とメーカー間の「直接取引」である。しかしながら、直接取引が我が国に浸透するかしないかの議論においては、一般にネガティブに評価される傾向が強いのが現状である。

我が国小売産業におけるグローバルリテラー発の「プラクティス」のグローバル化は、既に取り上げたカルフルが日本進出に際してメーカーに対し直接取引を求めた事例に象徴されるが、このカルフルの1社3店舗（2002年1月現在）の取組み以上に大きな影響力を持つのが我が国小売企業発の「プラクティス」のグローバル化に向けたイオンの戦略である。イオン（当時ジャスコ）は、2001年に発表した戦略物流構想の中で、伝統的な日本における商慣行を打破し、直接取引を志向することで、調達に関わるトータルコストを下げる方針を示し、その実現に向けて既に稼動している仙台の物流拠点を皮切りに2004年までに、全国19拠点39の物流施設の整備を計画している。

この「直接取引」というプラクティスによる調達グローバル化の実現可能性についてネガティブな立場からは、日本の流通構造の独自性が指摘される。その根拠は、メーカーと小売企業との中間流通に介在する卸売企業の存在に求められ、直接取引を進めることにより新たに中間流通機能を構築することの非効率性が争点となる。しかしながら、そこには中間流通の「機能」の必要不必要とその担い手として適不適の議論が混同されている。一口に卸売企業といっても、高度な機能を提供することでレーゾンデートルを確立している企業と単に慣習的に商流が残っているだけの企業まで含まれていることには注意を要する。

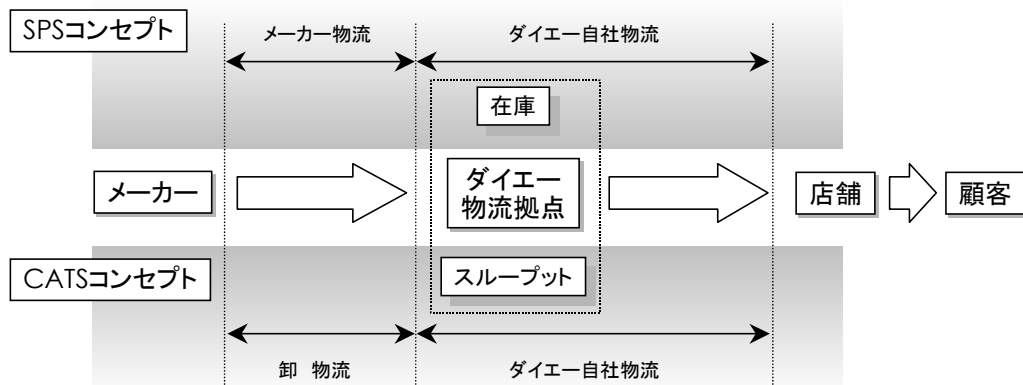
この議論の混同は、小売企業の「調達」機能のグローバル化が中間流通に関わる企業の淘汰によって追及されるものとの一方的な推測につながる。しかし、必ずしも「調達」のグローバル化が企業の淘汰を求めるものではない。直接取引を手段とする「プラクティス」のグローバル化によって、従来不透明とされてきた「サプライヤー・小売企業」の契約関係やコスト構造について、「なぜそのコストなのか」「なぜその契約であるのか」のアカウントビリティを高めることが取引参加者に対して要請される。それは結果的に「相対（あいたい）」の契約関係に置かれていた取引参加者をオープンな契約関係におく可能性を持っている。つまり、従来参入障壁として機能してきた我が国の商慣行に風穴を開け競争環境がより合理的かつ公正になることで、新規参入者の取引参加を容易にし全体の取引参加者を増加させることが期待されうる。結果として、プロダクトフローを高度化し、その終着点である消費者が享受する価値を増大させることを可能にする「機能」の提供者にとっては、それが小売企業・卸売企業・物流企業・消費財製造企業等小売との関連企業いずれの主体であっても競争参加のインセンティブが高まろう。そこで、企業の淘汰があるとすれば、そのことが直接取引の目的なのではなく、プロダクトフローを高度化する「機能」提供者の競争による結果に過ぎないのである。

（我が国における「プラクティス」「モノ」のグローバル化に向けた取組み） 我が国における「プラクティス」のグローバル化は、既に触れたとおり、直接取引の成否と卸売企業の存否の論点が混同されている背景を引きずりながら、「モノ」の調達に関わるコストの削減を目的に試行錯誤がなされている。総合・量販型小売企業がこの命題の解決に取り組んだ事例としては、過去、ダイエーのSPS（ストック・ポイント・システム）がある。

SPSとは、メーカーが卸売業者を通さずに商品をダイエーの物流センターに直送し、ダイエーが仕分けをして各店に配送するシステムで、千葉県八千代市、神奈川県厚木市、兵庫県神戸市、福岡県福岡市の4ヶ所の物流拠点で取組まれたが、結果的にその取組みが我が国小売産業のスタンダードにはならなかった。その理由としては、①メーカーの配送体制が未整備であったこと、②2割から3割の回転率の低い商品についてはメー

カー直送とはならず、卸売業者からの配送とならざるをえなかったこと、③メーカーの特約店制度維持の意向から商流は依然、特約卸売業者経由となったこと<sup>38</sup>、があげられる。このうち、商流が特約卸売業者に残された理由は、それを外した場合にメーカーがダイエー以外の販路を失う可能性を懸念したものであり、寡占が進まない我が國小売事情を強く映じる判断となっている。

【図表 3-3-2】 SPS と CATS のコンセプト



（注）SPSはストック・ポイント・システム、CATSはコンセントレート・アソートメント・システム  
（出所）日本興業銀行産業調査部

その後、ダイエーは1994年から、CATS（コンセントレート・アソートメント・システム）への移行を打ち出している。この結果、コンセプト上の違いは、①ダイエーの物流拠点に期待される機能が、在庫機能から一切在庫を持たないスループット機能となったこと、②卸売企業への「物流」機能の期待が明確化したことがあげられる。SPSでコンセプト上は卸売企業の間流通への介入を否定しておきながら、実質メーカーとダイエー間の決済機能が卸売企業に残っていたことを考えると、ダイエーの卸売企業に対する物流機能の期待<sup>39</sup>が明確になったことで、卸売企業側の負担を増加させる結果になっている。しかし、このことはプロダクトフローの高度化に資する機能提供者として、卸売企業がメーカーとの物流機能の比較において競争優位性を示した事例として評価されるべきである。一方、卸売・小売企業間の残された問題点としては、①図表 3-3-2上での小売企業の物流拠点における在庫負担の不透明性（「プラクティス（契約）」の不透明性を原因とする在庫商品の所有の不透明・決済の不透明等）と、②小売企業が卸売企業の提供する機能に対して相応なコスト負担を行っていたか、の二点にある。それがその後のイオン他の取組みにおいて、直接取引という「プラクティス」進展の鍵を握っているといえる。

以上のダイエーにおける取組事例が存在していることから明らかなとおり、2001年に発表されたイオン（当時ジャスコ）の戦略物流構想の重要なコンセプトである直接取引の実現に向けた施策は流通業界における全く新たな動きではない。しかしながら、それがグローバルな経営体質を前提に小売企業として世界の売上上位10社にランクインする中期目標の下で、EDLP（Everyday-Low-Price）・EDLC（Everyday-Low-Cost）を実現するための具体的施策として追求される点において、より戦略性の高い、流通「プラクティス」をグローバル水準に近づける動きとして注目される。

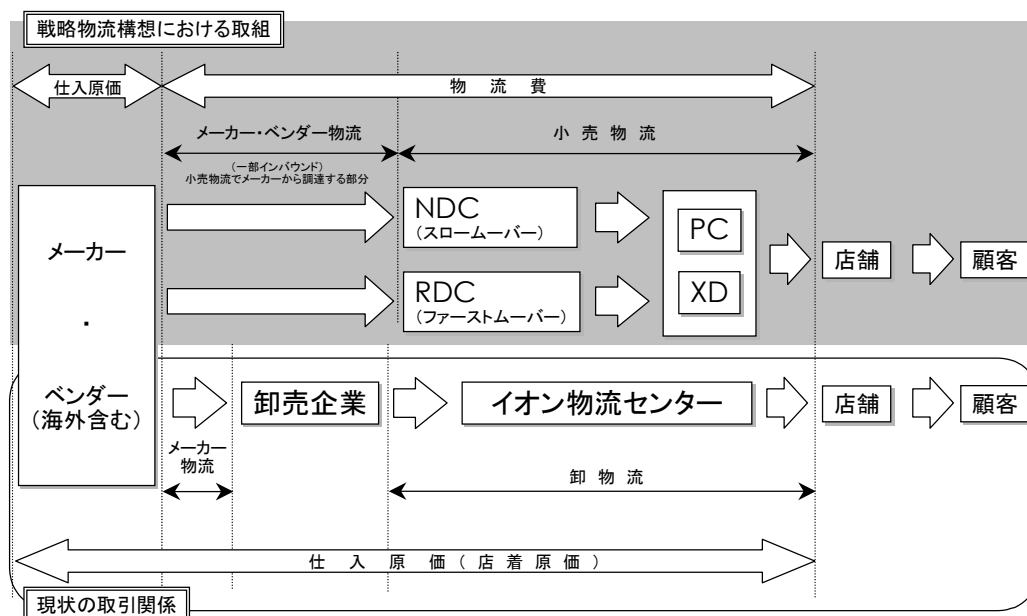
特に直接取引を実現する上での必要要素として、①商品原価に物流費等店舗への商品納入に関わるあらゆるコストを含めて表示する「店着原価制度」から製品製造原価とその他のコストを分解して表示する「メーカー（工場）渡し原価制度」へ移行し、その中の主要なコストである②「物流費」の勘定科目を新設することに

<sup>38</sup> 「日経流通新聞」（1993年12月14日）記事参照。

<sup>39</sup> 具体的には、時間の正確性と商品・数量の正確性の観点から、配送体制・検品体制等の改善が求められることになる。

よって、③「オープン・ブック・アプローチ<sup>40</sup>」の実現を目指す方針が打ち出されたことは、我が国流通参加者に、「相対（あいたい）の閉鎖的な契約関係から取引内容に對外的アカウンタビリティとクラリフィケーション（clarification：明瞭性）を求める」すなわち「プラクティス」のグローバル化を要請する大きなインパクトであることに他ならない。

【図表 3-3-3】 イオンの戦略物流構想における調達の流れ



（注） NDC：ナショナル・ディストリビューション・センター、RDC：リージョナル・ディストリビューション・センター、  
PC：プロセス・センター、XD：クロスドック・センター  
（出所） イオン、IR資料等から日本興業銀行産業調査部作成

#### ＜我が国において「サプライヤー・小売企業」の関係が不透明とされる理由＞

我が国の商慣行、特に「サプライヤー・小売企業」の関係が不透明であると指摘される理由は、小売業から卸売業・メーカーに対しての、①契約等明示的な取決めによらない返品、②適正な対価を伴わない派遣社員の要請、③アカウンタビリティに欠ける協賛金等の金銭的負担の要請、と④複雑かつクラリフィケーションの低いリベート制度の存在等がある。

①から④の商慣行は一概に経済的利益を無視して形成されたものでもないが、小売企業の収益力を高めるため戦略上その入り口で直接取引を進めるためには、少なくとも①から④のそれぞれについて、アカウンタビリティとクラリフィケーションを高めることが必要であり、またその一部についてはその慣習があるだけで直接取引の進展を止めてしまう。

例えば、①の返品制が直接取引に併存する場合では、それがサプライヤー・小売企業両者の納得の得られる返品制でない限り、一方的に小売企業がサプライヤーに在庫リスクを負担させることになりかねない。返品された商品は、それが不良品や欠陥品である場合を除けば、売残り商品であり、サプライヤーがメーカーである直接取引の場合は製造コストのみならず小売業が負担すべき処分損をもメーカーが負担することになる。過去あるいは現在において直接取引の進展を阻む要因が小売企業側にあるとすれば、こうしたリスクについて応分の負担をしていないケースが考えられる。こうした「サプライヤー・小売企業」の不透明な関係を是正する対策は、小売企業発のケースに限らない。例えば、以下のとおり消費財メーカーにも対策をとる動きが見られる。

<sup>40</sup>ポイントはコスト開示によって競争を促すことにある。

【図表 3-3-4】 消費財メーカーの取引改革

|                                                                                        |
|----------------------------------------------------------------------------------------|
| <b>ライオン</b>                                                                            |
| 2001年10月から卸向け価格の割引制度で適用発注単位を20ケースから50ケースに。<br>上限割引率の適用単位は300ケースから500ケースに。<br>希望小売価格廃止。 |
| <b>資生堂</b>                                                                             |
| 2001年度中に、専門店と量販店へのリベート支給ベースを仕入れ実績から販売実績に。<br>支給率上限を15%から13%に。                          |
| <b>サントリー</b>                                                                           |
| 2002年3月から輸入ワイン全品目で希望卸売価格、希望小売価格廃止。                                                     |
| <b>ニチロ</b>                                                                             |
| 2002年6月から冷凍食品で段階的に希望小売価格廃止。                                                            |

(出所) 「日本経済新聞」 (2001年8月26日)

また、経済産業省が2001年8月30日に発表した『外資系流通業及び新業態小売業による我が国流通構造・取引慣行への影響』では、その改善の方向として、「①世界的な規模でSCM、ECR (Efficient Consumer Response : 効率的な顧客ニーズへの対応) の導入、標準化が進む中、21世紀に向けた流通システムの革新及び日本市場のグローバル化への対応という2つの面から、SCM、ECRに向けた流通システムの本格的な展開と関連する国際的な標準化への対応を推進する必要がある。②SCM、ECRに基づく流通システムに適合させるため、価格制度を配送センター(倉庫)着価格を基準とした出荷価格体系とし、取引における費用構造(商品価格と物流サービス費用等)を明確化することにより、小売業の価格設定、利益管理が合理的に行えるようにする。③販促費については、具体的な販促企画やボリュームなどの明確な基準に基づいた金額決定を行う。また、返品制については、リスク負担力を低下させるという欠点がある反面、品揃えが充実する等の利点もあり、商品特性、業態特性により判断することが適当と考えられる。しかし、今後、グローバル調達が拡大するであろうこと等を考慮すると、買い取り制を採用する方が合理的と考えられる。④外資系流通業が日本に存在しないような取引慣行を持ち込む場合には、個別の取引慣行について経済合理性を判断し対応すべきであり、その上で透明性を持ち、世界に通用する取引制度の整備を進める必要がある。」

(以上、「」内は経済産業省ウェブページ掲載資料から抜粋) ことを勧告した。

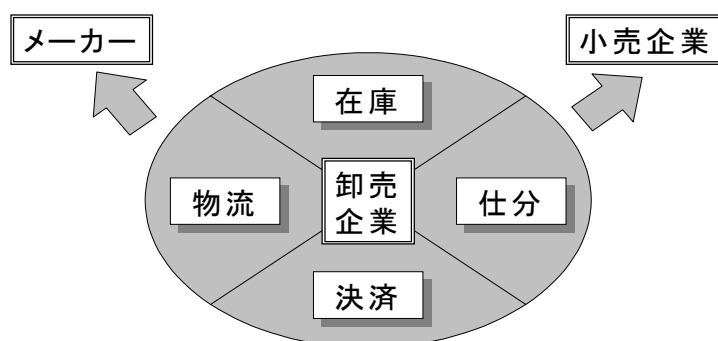
(「モノ」「プラクティス」のグローバル化の必要性和その後の戦略展開) 「プラクティス」のグローバル化が直接取引の拡大を促し、我が國小売企業とサプライヤーとの取引関係のクラリフィケーションが高まったとしても、それだけで我が國小売企業が勝ち残る可能性を保障するものではない。むしろ、カルフルの日本進出をネガティブに評価する立場からは、直接取引が進まなかったことが立ち上がりのつまずきの一要因として捉えられている。逆説的にいえば、我が國小売産業が「プラクティス」のグローバル化に踏み出し始めた途端に、カルフルを含むグローバルリテーラーの我が國小売企業に対する競争優位性が高まる可能性もある。

直接取引を手段とする「プラクティス」のグローバル化は、我が國小売企業の国際競争力向上を目的とした入り口に過ぎない。小売企業が直接取引を志向することと同時にメーカーも小売企業との直接取引を志向し、「取引関係の集約化」を目指すことで、小売企業・メーカー双方の収益力が高められる可能性があり、それが小売企業の国際競争力強化に繋がる。しかし、それが小売企業・メーカー「双方」発の取組みとして追求されるべきであるのと同様に、それが成立する前提として小売企業・メーカー「双方」に求められるのが、取引関係の集約化に伴う「リスク(=不確実性)の負担」である。このリスクの存在ゆえに、そのコントロールの必要性があり、またリスクコントロールの体制を整えるためにコスト負担が伴うことはいうまでもない。



このリスクコントロールの体制としては、金融工学と情報処理技術の進歩に促され、様々な手法が開発されている。例えば、未だ発展途上にはあるものの、資産や期間損益が抱えるリスクを統計的に計測するVaR（バリュー・アット・リスク：Value at Risk）やEaR（アーニング・アット・リスク：Earning at Risk）を判断指標とし、安全性を高めるために自己資本－他人資本の資本バランスを変更したり、予測損失に対してキャッシュを拘束するなどのアプローチが考えられる。また、金融オプションのプライシング理論を金融資産以外の実物資産に適用したリアル・オプション法を投資の意思決定等に応用することが考えられる。

【図表 3-3-5】 卸売企業が抱えるリスク（＝不確実性）



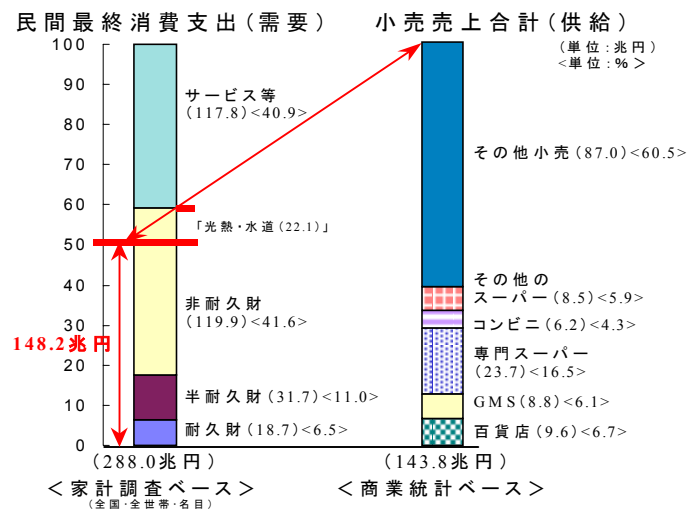
（出所）日本興業銀行産業調査部

上図表3-3-5に示した、現在卸売企業に存在している「在庫」「決済」「物流」「仕分」の主な4つのリスクとそれをコントロールするためのコスト負担は、直接取引に移行した場合に、メーカーあるいは小売企業への移転・代替が前提になる<sup>41</sup>。ここで、メーカーは直接取引に乗り出す相手としての小売企業、例えば特定1社に対する販売シェアの小さい場合、4つの必要最低限の機能を整備するためのコスト負担力が乏しく、直接取引に至らない大きな要因となっている。すなわち、「寡占化が進まない我が國小売企業」の限界がここにあり、その根本的な要因を「消費者が集約的な品揃えを望まない（「取引関係が集約した場合、販売商品も絞り込まれることから消費者の選択肢が少なくなる」との解釈）」ことに求めるのが一般的である。

実際、我が國小売販売の構成を経済産業省の商業統計から捉えると、組織小売に該当する小売の販売額は約40%にとどまっており、また、我が國小売企業における売上高トップ約3兆円のイトーヨーカ堂グループ連結売上高も、小売市場規模を140兆円と置くと2.1%を占めるにすぎない。これに対して、先に取り上げたグローバルリテラーそれぞれの本拠国である米国・フランス・ドイツ・英国・オランダの小売企業上位5社販売額のシェアによって示される寡占率は60～80%に達しており、我が國小売販売の分散状態は一層際立っていることが認識される（図表3-3-7参照）。

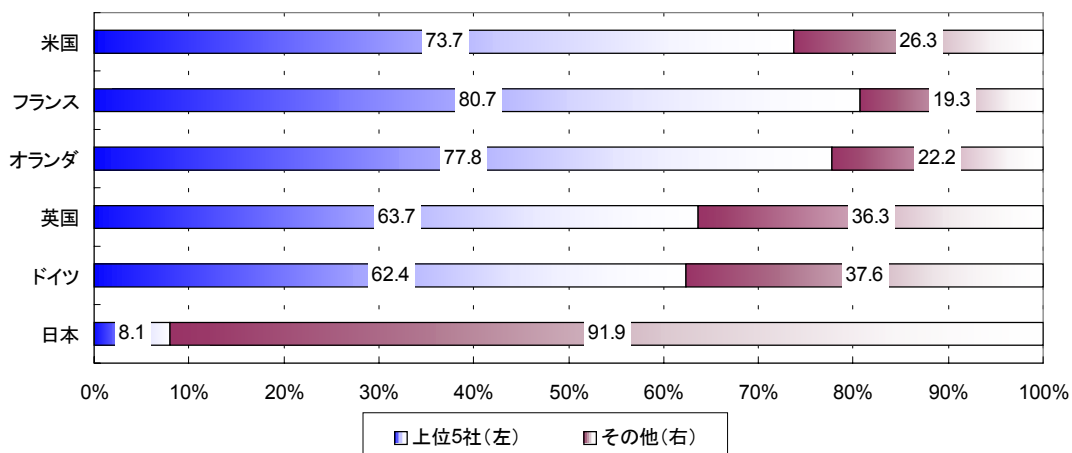
<sup>41</sup> 当然、4つのリスクコントロールに関わるベストリソースを卸売企業が保持・レーゾンデットルを確立している場合は、卸売企業がリスクコントロールの担い手になると考える。本文で触れたとおり、中間流通機能の必要不必要については必要な機能である。但し、その担い手については、既存の卸売企業である必然性はなく、提供する機能の水準とコスト競争力をベースに判断されるべきである。

【図表3-3-6】 我が国小売販売額の構成



（出所）総務省『家計調査』、経済産業省『商業統計』から日本興業銀行産業調査部作成

【図表 3-3-7】 主要國小売マーケットの寡占の状況



（注）棒グラフ中の数字の単位はパーセント

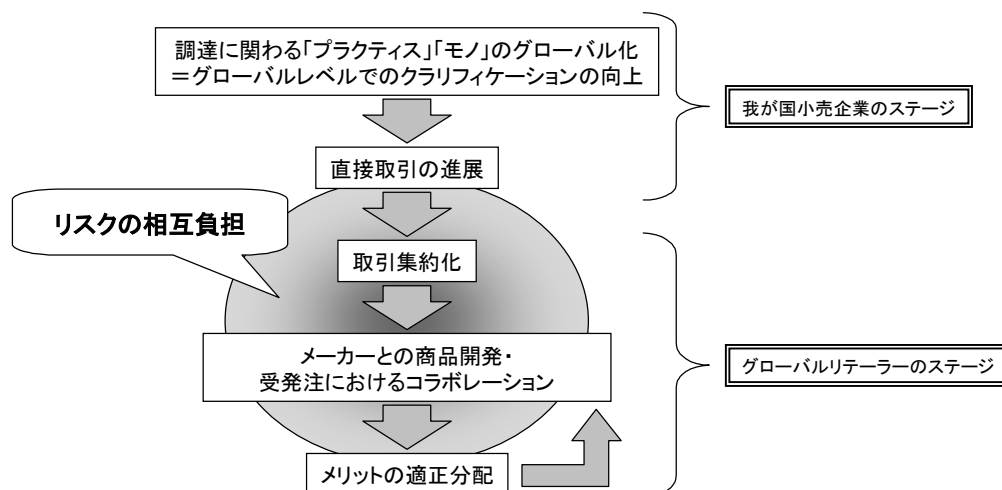
米国はGrocery Marketの市場規模から寡占率を算出、日本は商業統計から算出  
欧州諸国については食品小売の市場規模の寡占率を表示

（出所）Food Marketing Institute、M+M EUROdata、日本経済新聞社『流通経済の手引2002』  
から日本興業銀行産業調査部作成

しかし、このような我が國小売マーケットの分散状態は、海外との比較における「現状」の相違ではあるものの、「将来」の状態をも確定するものではない。また、こうした「現状」に至る過去からのプロセスについて、グローバルリテーラーが一朝一夕にそれぞれの本拠国で高い寡占率を達成したのではなく、「競争の結果」であることが改めて認識されるべきである。したがって、グローバルリテーラーがなにゆえ寡占しうる競争力を確保することができたのかは、我が國小売企業がグローバル競争下で成長戦略を描く上での重要なポイントとなる。我が國小売企業は「寡占化が進まない」現状を競争力の限界として嘆くかわりに、スピード感をもって戦略を組み立てることでシェア拡大を志向し、寡占化が進まない根本的な要因を「消費者が集約的な品揃えを望まない」ことに求めるのではなく、消費者に幅広い選択肢を提供することと両立させながらメーカーとの関係強化を志向することで、「調達」機能を高め「企業」としての成長<sup>42</sup>を追及しなければならないと考える。

<sup>42</sup> 本論における「企業」としての成長については、「カネ」のグローバル化で述べる。

【図表 3-3-8】 「プラクティス」「モノ」のグローバル化後の戦略プロセス



(出所) 日本興業銀行産業調査部

グローバルリテーラー共通の「調達」における競争力強化とその結果としての寡占化を実現させた戦略プロセスは、上図表3-3-8である。これは、「プラクティス」のグローバル化は小売企業がグローバル競争下で優位性を確立するための入り口の必要条件であるのに過ぎないことを示している。小売企業は調達に関わる「プラクティス」のグローバル化を直接取引を手段に追及することで、サプライヤーとの取引関係のクラリフィケーションを向上させ、彼らの調達に関わる「在庫」「決済」「物流」「仕分」の4つのリスクコントロール能力を客観的・オープンに評価することが可能になる。それは、小売企業がこうしたリスクコントロール能力を自社に内生化するのか、あるいは相応な対価を前提にメーカーあるいは第三者のパートナーシップに求めるのかの判断を促す。そして、「直接取引→取引集約化」のプロセスにおける何よりも重要な要素は、こうした販売商品取引に関わるリスク分担についての意思決定を行うこととともに、小売企業が消費者に販売する「モノ」そのものについて現在から将来に関わるポジティブな可能性、つまり消費者に受け入れられるか否かの判断を行うことであり、この小売企業とサプライヤーそれぞれの意思決定とその意思決定内容の共有が取引集約化の前提となる。

このような「取引集約化」の戦略プロセスは小売産業の競争環境がグローバル化するとともに、その中でもう一段の高収益体制を実現するために小売企業が負担するべきリスクである。しかしながら、先に触れたとおり消費者が幅広い品揃えを望んでいることに理由を求めつつ、実態としてリスクの負担を回避してきたことから我が国においては取引の集約化に至っていないのが現状である。回避してきたリスク負担については、先に示した4つの要素に加えて、一部には「売れるもの売れないものの判断」という小売企業のレーゾンデータに関わる要素をも含んでいるのではないだろうか。

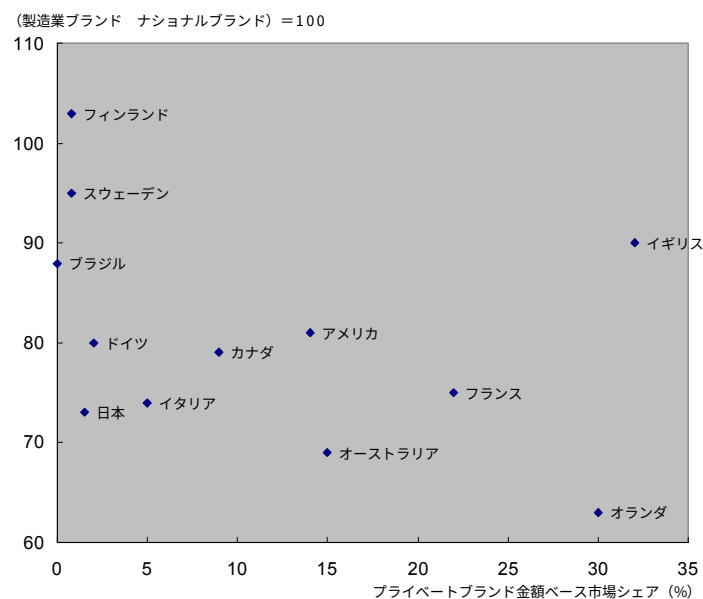
我が国小売企業の「プラクティス」のグローバル化への対応が、グローバルリテーラーとの比較において保守的であることが否めない一方、①グローバルリテーラーは「調達」の機能の内、「モノ」の生産・製造段階と物流に積極的に関わることで高収益を実現し、また、②それによって得た販売力<sup>43</sup>を背景にグローバル化する「プラクティス」を前提としながらサプライヤーに対し優位な取引関係を構築することを追及してきた。前者では、特に欧州を本拠地とするグローバルリテーラーを中心としたOwn-Brand商品（プライベートブランド商品、以下PB商品）に対する開発姿勢が、後者についてはインターネット等ハード・ソフトを含めたIT技術の進歩を背景とするB2B（Business to Business：企業間）の調達機構構築によって追求されているビジネスプロセスの標準化に向けた取組みが注目される。

<sup>43</sup> このプロダクトフローを川上に向かって遡ること以外に、小売企業間の合従連衡も販売力強化の大きな要因であるが、この点については「カネのグローバル化」で述べたい。

欧州を本拠地とするグローバルリテーラーのPB商品の販売比率が比較的高いのは、利益率が高いという経済的インセンティブとともに小売企業が企業理念・哲学を消費者アピールする社会的インセンティブを実現するためである。先の戦略プロセスにおいては、取引の集約化によりポジティブな可能性を共有できるメーカーとのコラボレーションに集約・深耕することで開発の効率化を追求している。そのPB商品の販売比率の高さを成立させる要因に、①欧州小売マーケットの寡占化や②PB商品開発の歴史の古さから消費生活にPB商品が浸透している、あるいは消費者の購買意識においてPB志向が強いことが指摘される。これらは既に比較優位を獲得した市場において自社の利益を確保し、新規参入を防ぐ要因の一部であることを否定するものではない。しかし、PB商品を開発し始めた時点でのインセンティブは何であったのかを掘り下げて理解すべきではなかろうか。

我が國小売企業のPB商品の販売比率が低いことについて、上記①に対応して市場寡占化の低さを、②に対応して我が国消費者のNB（ナショナルブランド）商品志向を理由としてあげ、結果的にNB商品を中心に供給する現状に安住するのであれば、究極的には我が國小売企業のレーゾンデートルは立地と価格しか残らない。ローカルマーケットを真摯に観察しそれに適応する必要性を否定しないが、立地確保に絡んで不良化したアセットの問題や、価格についても低価格化による低利益率の問題を抱え、残ったレーゾンデートルをも失っていく危機に瀕する可能性があるといえよう。

【図表 3-3-9】 主要国における PB 商品市場シェアと NB 商品との価格比（1998 年）



(出所) A C Nielsen ウェブページ (<http://www.acnielsen.com>)

### ＜主要グローバルリテーラーのPB商品に関わる取組＞

本文でも指摘しているとおり、我が国消費者は一般にNB志向が強いと評価され、それが我が國小売企業のマーチャндаイジングにおける前提となっており、それはPB商品の開発の限界として販売商品の20%前後（米国並み）の水準を上限として設定されるケースが多いことに反映されている。また、PB商品そのものについては同種同類のNB商品と比べた時に「安い」ことが消費者に対する訴求ポイントとなっているのが現状である。

しかしながら、グローバルリテーラーのPB商品は固定的な顧客観（消費者＝NB志向）に縛られることなく開発・供給され、また価格戦略についても「低さ」だけに偏ったものではない。彼らの開発のパートナーに対しては、①長期的な契約関係の中で販売情報と開発情報を共有することが前提とされており、②その開発・販売から得られるメリットについては相互のリスク負担に応じて適正に分配することで長期・継続的な取引関係を構築することを原則として求めている。したがってそうした信頼関係を構築するに値するパートナーシップの相手が選別され「取引関係の集約化」が起こることは戦略プロセスにおいて不可避であるものの、必ずしも商品アイテムの絞り込みをも前提とするものではない。また、パートナーシップの相手が選別された後でも、同時に新たな取引関係を常に模索することで、既存のパートナーシップにも緊張感を与え、厳しいスクリーニングのプロセスが待っているものの新たな取引構築に対してもオープンな体制が取られている。つまり、グローバルリテーラーに限らず我が國小売企業がPB商品を開発することに関しては、取引関係を集約化することと、消費者に対して幅広い購買選択肢を提供することとで、小売企業に二者択一を迫るものではない。

グローバルリテーラーのPB商品と価格戦略との関係については、単に「安さ」を訴求する手段ではなく、品質ごとに高価格帯・中価格帯・低価格帯と段階的な価格設定を行うことで、ブランディングの手段としている。

こうしたPB商品の開発姿勢・価格戦略を供給者である小売企業としてメーカー・消費者に明確かつ継続的に示すことで、特に消費者との関係においてPB商品の品質・価格についての「信頼関係」「共通認識」が成立していることは、既存顧客の定着とともに、その後の新規顧客の獲得やEC（電子商取引）における顧客獲得のマーケティングコスト、日常的な広告宣伝費のコスト削減にもつながり、グローバルリテーラーの高い収益力の基盤となっている。

例えば、テスコでは、販売商品の約40%強がPB商品で占められ、これをベースに形成される「ストアロイヤリティ」は結果としてECであるTesco.comの新規顧客獲得のマーケティングコストを低減し、また、彼らが顧客に対して提供するPersonal Financeにおける預金レートも市中レートより高く設定することを可能にしている（前節参照）。

取引集約化の事例としては、本論のグローバルリテーラー主要6社には含まれないものの、PB商品100%を達成しているマークス・アンド・スペンサー（Marks & Spencer）の商品供給が上位10社で75%を占めていることに示されている。

長期的な取引関係とその深耕の事例としては、ウォルマートとP&G（プロクター・アンド・ギャンブル）の戦略的提携によるWin-Win（勝者＋勝者）の関係構築が有名であるが、この関係は現在新たなステージに入っている。ウォルマートとP&Gは、1980年代に入ってそれまでの敵対的な関係からビジネスを通じた友好的な関係へと変化を志向し、情報システム技術を収益極大化につなげるためのBPR（Business Process Re-engineering）にまず取り組んだ。その後、両者の全面的な信頼関係を前提に、ウォルマートのデータウェアハウスに蓄積されている販売情報（販売価格・販売数量・在庫数量等）をP&Gと共有し、Wal-Martに来店する顧客への販売強化とSCMの効率化による利益極大化を目指し、P&Gは年間売上高の約14%<sup>44</sup>をウォルマートに依存するに至っている。しかしながら、ウォルマートは販売情報そのものに商品性があることを主張し始めており、この両者の相互依存的なバランスに影響を与えることは必至である。

<sup>44</sup> 詳細は、「日本経済新聞」（2001年11月26日）記事。

販売商品すなわち「モノ」の調達・開発に関わる小売企業の「戦略性」がより強く求められていることは、直接取引の進展の可能性という「プラクティス」のグローバル化のみをトリガーとするものではない。そのもう一つがGNX (GlobalNetXchange) やWWRE (WorldWide Retail Exchange) といったB2Bの調達サイトの開発と、その運用との表裏一体の関係にあるビジネスプロセス標準化に向けた試みである。

GNXは、2000年2月、現在も創設メンバーとして株式の15%ずつを所有しているカルフルとシアーズ・ローバック (米国) の外資系小売企業2社とシステム構築を担当するオラクルの3社によって設立された。利益追求を目的としない中立的な調達機構を標榜するWWREと異なり、GNXは将来的にはIPOを目指しており、2002年1月現在、オラクルとコンサルティング会社であるプライスウォーターハウスクーパースを除く小売企業では世界8社が出資パートナーとなっている。

WWREは、2000年3月日本のジャスコ (現イオン) を含めてテスコ、ロイヤル・アホールドを中心に17社で設立され、2002年1月現在、世界59社、加盟メンバーの年間売上高を合計すると8,450億ドルの規模になる電子調達機構である。グループ従業員500万人、130カ国以上の国々に広がる上メンバーの店舗を拠点とする購買力とメーカーとを効率的にマッチングさせることで、WWREでは、WWRE Negotiation (交渉機能) とWWRE Auctions (オークション機能) の提供によって今日までに約2億8,300万ドルのコスト削減効果があったと推計している。

【図表 3-3-10】 売上高世界上位 20 社における B2B サイトのメンバーシップ

| 順位 | 国名 | 社名                            | 売上高     | B2Bグループ     |
|----|----|-------------------------------|---------|-------------|
| 1  | 米  | ウォルマート (Wal-Mart Stores)      | 193,295 | Retail Link |
| 2  | 仏  | カルフル (Carrefour)              | 59,888  | GNX         |
| 3  | 米  | クローガー (Kroger)                | 49,000  | GNX         |
| 4  | 蘭  | ロイヤル・アホールド (Royal Ahold)      | 48,492  | WWRE        |
| 5  | 米  | ホーム・デポ (Home Depot)           | 45,738  | -           |
| 6  | 独  | メトロ (Metro)                   | 43,371  | GNX         |
| 7  | 米  | シアーズ・ローバック (Sears, Roebuck)   | 40,937  | GNX         |
| 8  | 米  | K マート (Kmart)                 | 37,028  | WWRE        |
| 9  | 米  | ターゲット (Target)                | 36,903  | WWRE        |
| 10 | 米  | アルバートソンズ (Albertson's)        | 36,762  | WWRE        |
| 11 | 米  | JCペニー (J.C.Penny)             | 32,965  | WWRE        |
| 12 | 米  | コストコ・ホールセール (Costco)          | 32,164  | -           |
| 13 | 米  | セーフウェイ (Safeway)              | 31,977  | WWRE        |
| 14 | 英  | テスコ (Tesco)                   | 31,284  | WWRE        |
| 15 | 日  | イトーヨーカ堂                       | 28,393  | -           |
| 16 | 日  | ダイエー                          | 26,659  | GNX         |
| 17 | 英  | セインズベリー (J Sainsbury)         | 25,509  | GNX         |
| 18 | 日  | ジャスコ (現イオン)                   | 25,077  | WWRE        |
| 19 | 仏  | ピノー・ブランタン (Pinault-Printemps) | 22,883  | GNX         |
| 20 | 仏  | オーシャン (Auchan)                | 21,714  | WWRE        |

(注) 米フォーチュン誌の「グローバル500」から小売業を抜粋、社名は一部略称、単位は100万米ドル

Retail Linkはウォルマートがサプライヤーとの間で運営しているB2Bサイト

(出所) 「日経流通新聞」 (2001年7月14日) から日本興業銀行産業調査部作成

マーケットサイトから提供される機能は、GNX・WWRE共に、①オークション等によるマッチング機能、②システム構築等によるSCM高度化機能、③メンバーへの情報提供機能、④商品製造サポート・交渉機能、等が含まれる。2001年11月には、GNX・WWREの両者が共同でGCI (Global Commerce Initiative) <sup>45</sup>のデー

<sup>45</sup> 1999年10月に世界の主要製造業と小売業の間で組織された任意団体。流通標準の開発をサポートし、消費財の国際的なサプライチェーンを改善することを目的とする。GCIは主要なビジネスプロセスを標準化し改善することで、世界中の消費者にベストなサービスを提供したいと考えている。小売業の主要なメンバーには、ウォルマート、カルフル、テスコ、ロイヤル・アホールド、メトロ等が、製造業では、コカ・コーラ、ダノン、ジョンソン・アンド・ジョンソン、花王、コダック、ネスル、フィリップス、ユニリーバ等が含まれる。

タ運用等に関する調査・実験を行うことを発表しており、ビジネスプロセスの標準化が加速する可能性も出てきた。

こうした「調達プラクティス」の標準化に向けた試みの現状としては、①そもそも小売企業間で極めて独自色の強い調達データの標準化が可能であるのか、といった技術的な問題に加え、②小売企業1社とサプライヤーとの間でも実験的な、例えばCPFR (Collaborative Planning, Forecasting and Replenishment<sup>46</sup>) といった調達をサポートするソフトウェアが十分に機能するための情報量を得るのに必要な取引がサイトを通して行われるか、といった運用面に関わる問題、さらには③B2Cのネット企業が直面したのと同じようにバーチャルな世界でデザインされる商品のプロダクトフローとリアルな世界におけるモノの動きとのギャップを補完する仕組みにおける弱点等、サイトが期待される機能を発揮するために解決すべき課題は大変多く、そのために相当の時間を要することは間違いない。

しかしサイトを利用することで「調達プラクティス」を標準化・グローバル化しようとする試み・コンセプトが、各小売企業の調達の戦略に与えるインプリケーションは小さくない。その理由は、サイトが持つオープンな性格によって、長期的に販売商品である「モノ」がコンバージェンスする可能性を内包しているからである。

そもそもGNX・WWRE共に「モノ（＝販売商品）」自体の標準化を進めるのではなく、IT技術によって調達に関わる「ビジネスプロセス」の標準化を進めることが目的となっており、取引毎の発注内容や商品企画については、ファイヤーウォールが保障され、第三者に情報が流れない仕組みになっている。しかしながら、歴史が証明しているとおり、ネットというバーチャル・オープンな世界でも「参入→集中→寡占→独占」という自由経済下での競争プロセスをたどるとすれば、やがて小売企業の発注に対して受注する競争力のあるメーカーは限られてこよう。今のところグローバルリテーラーにおいて、グローバル調達<sup>47</sup>が可能なモノ（＝販売商品）は、店頭商品の約5%前後であり、この範囲が急拡大することはない。しかしながら、特に本論で取り上げている量販型小売企業については、先に示したような「戦略」なき小売販売を継続した場合に、一層「モノ」のコンバージェンスに陥る可能性が高くなり、その結果、取引数量あるいは取引金額の「スケール」によって駆逐される危険性が高まることも想定される。

【図表 3-3-11】 中国の対世界輸出（1998 年～2000 年）

|    | HSコード | 品目名                 | 1998<br>（割合） | 1999<br>（割合） | 2000<br>（割合） |
|----|-------|---------------------|--------------|--------------|--------------|
| 1  | 8471  | 自動データ処理機械他          | 7,097        | 7,924        | 10,991       |
| 2  | 8473  | 機械部品他               | 3,211        | 3,886        | 5,675        |
| 3  | 9503  | 玩具                  | 4,540        | 4,603        | 4,980        |
| 4  | 6204  | 女子用のスーツ・その他洋服       | 3,411        | 3,663        | 4,591        |
| 5  | 6110  | ジャージ、ブルオーバー、カーディガン他 | 3,294        | 3,847        | 4,578        |
| 6  | 6403  | 革製履物                | 3,651        | 3,830        | 4,298        |
| 7  | 6203  | 男子用のスーツ・その他洋服       | 3,265        | 3,416        | 4,186        |
| 8  | 4202  | 各種バッグ類              | 3,230        | 3,389        | 3,847        |
| 9  | 8504  | トランスフォーマー他          | 2,402        | 2,839        | 3,611        |
| 10 | 6402  | ゴム製・プラスチック製履物       | 2,899        | 3,005        | 3,442        |
|    |       | 合計                  | 183,746      | 195,177      | 249,240      |

（注）輸出額単位は百万米ドル

（出所）China Customsから日本興業銀行産業調査部作成

<sup>46</sup> CPFRとは、米国の標準化機構VICS (Voluntary Interindustry Commerce Standards Association) の規定によると、「インターネット技術とEDI技術を活用し、サプライチェーンのコストを劇的に削減し、かつ消費者へのサービスレベルを大幅に向上させることを目的としてビジネスモデルである」とし、QR (Quick Response) やECR (Efficient Consumer Response) 活動を通じて密接になった製販関係をさらに進化させ、情報の共有段階から、計画・予測・補充という業務まで共同で実施しようとするものである。GNX・WWRE共にCPFRの実現を標榜している。詳細は、舟本流通研究室 (<http://www.rf2.co.jp>)

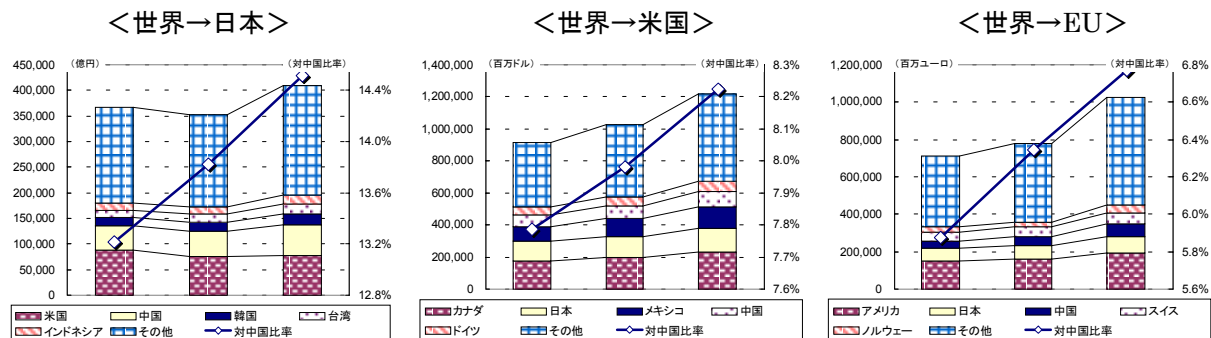
<sup>47</sup> 例えば、GCIの製造業メンバーであるコカ・コーラの商品があるグローバルリテーラーの展開する国際的な店舗網に供給されるケースがある。



この「モノ」のコンバージェンスに関して調達プロセスの標準化以外にも根拠を求めるとすれば、「モノ」の生産拠点の世界的な特定地域への集中化の方向もあげられる。

例えば、図表3-3-11は2000年における中国の対世界輸出総額の内、取引金額の大きかった被服及び履物関連の上位5品目（HS4桁コード基準）についての国・地域別データである。これらは日本の消費者物価において1999年、2000年と2年に亘り価格下落が連続するのを牽引しており、2001年には「Made in China」現象として象徴的に取り上げられている。そして小売企業における衣料分野は、ユニクロを展開しているファーストリテイリングのようにビジネスモデルの革新を生む原動力となっている一方、量販型の小売企業にとっては立て直しが急がれている部門である。

【図表 3-3-12】 各国「輸入」統計と中国比率の推移（1）



(注) 棒グラフは左から1998年、1999年、2000年で何れも共通  
(出所) 米国、U.S. Department of Commerce, Bureau of Census  
英国、H.M. Customs and Excise  
EU、Eurostat  
から日本興業銀行産業調査部作成

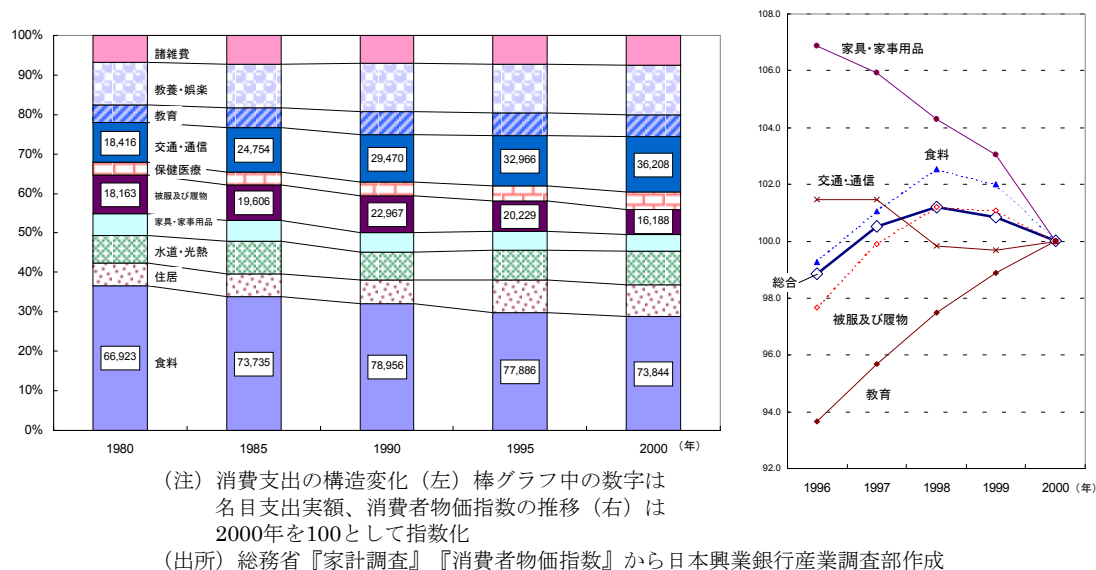
【図表 3-3-13】 各国「輸入」統計と中国比率の推移（2）  
 <中国からの輸出上位 10 品目（HS コード 4 桁ベース）に入る衣料・履物について>

| 日本                                                                              |       |       |       | 米国     |       |       |        | EU        |       |       |       |
|---------------------------------------------------------------------------------|-------|-------|-------|--------|-------|-------|--------|-----------|-------|-------|-------|
|                                                                                 | 1998  | 1999  | 2000  |        | 1998  | 1999  | 2000   |           | 1998  | 1999  | 2000  |
| 6110 ジャージ、ブルオーバー、カーディガン、ベストその他これらに類する製品(メリヤス編み又はクロセ編みのものに限る。)                   |       |       |       |        |       |       |        |           |       |       |       |
| 中国                                                                              | 2,683 | 2,516 | 3,140 | 香港     | 1,488 | 1,463 | 1,531  | トルコ       | 774   | 816   | 877   |
| 韓国                                                                              | 351   | 302   | 223   | 中国     | 1,292 | 1,407 | 1,355  | 中国        | 394   | 529   | 583   |
| イタリア                                                                            | 293   | 227   | 200   | メキシコ   | 729   | 824   | 815    | 香港        | 497   | 541   | 524   |
| アメリカ                                                                            | 119   | 90    | 62    | ホンジュラス | 201   | 330   | 504    | バングラディッシュ | 274   | 301   | 455   |
| ベトナム                                                                            | 54    | 44    | 38    | 韓国     | 481   | 512   | 480    | インドネシア    | 207   | 247   | 287   |
| その他                                                                             | 360   | 251   | 213   | その他    | 4,187 | 4,924 | 6,229  | その他       | 2,471 | 3,016 | 3,568 |
| 世界                                                                              | 3,859 | 3,429 | 3,877 | 世界     | 8,378 | 9,460 | 10,914 | 世界        | 4,617 | 5,450 | 6,294 |
| 対中国比率                                                                           | 69.5% | 73.4% | 81.0% | 対中国比率  | 15.4% | 14.9% | 12.4%  | 対中国比率     | 8.5%  | 9.7%  | 9.3%  |
| 6203 男子用のスーツ、アンサンブル、ジャケット、ブレザー、ズボン、胸当てズボン、半ズボン及びショーツ(水着を除く。)                    |       |       |       |        |       |       |        |           |       |       |       |
| 中国                                                                              | 1,327 | 1,360 | 1,616 | メキシコ   | 1,523 | 1,832 | 2,114  | チュニジア     | 650   | 638   | 664   |
| イタリア                                                                            | 170   | 132   | 114   | ドミニカ   | 747   | 744   | 826    | ルーマニア     | 419   | 471   | 545   |
| ベトナム                                                                            | 54    | 46    | 79    | 中国     | 387   | 414   | 431    | トルコ       | 348   | 409   | 536   |
| 米国                                                                              | 64    | 66    | 64    | イタリア   | 377   | 372   | 361    | モロッコ      | 444   | 466   | 517   |
| 北朝鮮                                                                             | 52    | 45    | 51    | 香港     | 324   | 317   | 350    | 中国        | 323   | 342   | 424   |
| その他                                                                             | 263   | 224   | 214   | その他    | 3,045 | 3,291 | 3,820  | その他       | 2,829 | 3,030 | 3,434 |
| 世界                                                                              | 1,930 | 1,872 | 2,138 | 世界     | 6,403 | 6,970 | 7,902  | 世界        | 5,013 | 5,356 | 6,120 |
| 対中国比率                                                                           | 68.8% | 72.6% | 75.6% | 対中国比率  | 6.0%  | 5.9%  | 5.5%   | 対中国比率     | 8.4%  | 8.8%  | 8.9%  |
| 6204 女子用のスーツ、アンサンブル、ジャケット、ブレザー、ドレス、スカート、キュロットスカート、ズボン、胸当てズボン、半ズボン及びショーツ(水着を除く。) |       |       |       |        |       |       |        |           |       |       |       |
| 中国                                                                              | 1,501 | 1,588 | 2,164 | メキシコ   | 1,345 | 1,487 | 1,849  | 中国        | 648   | 829   | 1,041 |
| イタリア                                                                            | 312   | 239   | 205   | 中国     | 1,324 | 1,280 | 1,337  | トルコ       | 604   | 675   | 861   |
| フランス                                                                            | 120   | 89    | 76    | 香港     | 709   | 734   | 771    | ルーマニア     | 450   | 517   | 651   |
| アメリカ                                                                            | 55    | 49    | 58    | フィリピン  | 397   | 401   | 477    | モロッコ      | 513   | 551   | 633   |
| インド                                                                             | 32    | 31    | 41    | インドネシア | 318   | 333   | 387    | チュニジア     | 531   | 564   | 600   |
| その他                                                                             | 260   | 242   | 231   | その他    | 4,460 | 4,482 | 5,354  | その他       | 3,098 | 3,196 | 3,733 |
| 世界                                                                              | 2,280 | 2,238 | 2,774 | 世界     | 8,553 | 8,717 | 10,175 | 世界        | 5,844 | 6,332 | 7,519 |
| 対中国比率                                                                           | 65.8% | 71.0% | 78.0% | 対中国比率  | 15.5% | 14.7% | 13.1%  | 対中国比率     | 10.3% | 10.7% | 11.5% |
| 6402 その他の履物(本底及び甲がゴム製又はプラスチック製のものに限る。)                                          |       |       |       |        |       |       |        |           |       |       |       |
| 中国                                                                              | 709   | 796   | 943   | 中国     | 2,450 | 2,675 | 2,789  | 中国        | 389   | 405   | 510   |
| 韓国                                                                              | 91    | 96    | 81    | インドネシア | 205   | 230   | 244    | ベトナム      | 306   | 363   | 478   |
| イタリア                                                                            | 49    | 46    | 41    | イタリア   | 85    | 102   | 95     | インドネシア    | 121   | 107   | 110   |
| インドネシア                                                                          | 34    | 29    | 30    | タイ     | 77    | 74    | 92     | ルーマニア     | 43    | 55    | 75    |
| ベトナム                                                                            | 17    | 14    | 20    | ベトナム   | 62    | 58    | 38     | 台湾        | 56    | 69    | 74    |
| その他                                                                             | 92    | 85    | 75    | その他    | 174   | 166   | 165    | その他       | 191   | 227   | 311   |
| 世界                                                                              | 991   | 1,066 | 1,190 | 世界     | 3,053 | 3,305 | 3,423  | 世界        | 1,106 | 1,226 | 1,558 |
| 対中国比率                                                                           | 71.5% | 74.7% | 79.3% | 対中国比率  | 80.2% | 80.9% | 81.5%  | 対中国比率     | 27.7% | 29.6% | 30.7% |
| 6403 履物(本底がゴム製、プラスチック製、革製又はコンポジションレザー製で、甲が革製のものに限る。)                            |       |       |       |        |       |       |        |           |       |       |       |
| 中国                                                                              | 287   | 310   | 258   | 中国     | 4,473 | 4,510 | 5,004  | ベトナム      | 326   | 526   | 722   |
| イタリア                                                                            | 220   | 189   | 204   | ブラジル   | 948   | 900   | 1,069  | 中国        | 398   | 465   | 631   |
| アメリカ                                                                            | 88    | 66    | 47    | イタリア   | 972   | 951   | 1,056  | ルーマニア     | 260   | 305   | 412   |
| 韓国                                                                              | 66    | 58    | 45    | インドネシア | 485   | 483   | 431    | インドネシア    | 304   | 322   | 384   |
| カンボジア                                                                           | 6     | 22    | 45    | スペイン   | 298   | 245   | 261    | インドネシア    | 169   | 220   | 255   |
| その他                                                                             | 267   | 240   | 216   | その他    | 1,595 | 1,539 | 1,451  | その他       | 1,676 | 1,870 | 2,076 |
| 世界                                                                              | 934   | 884   | 816   | 世界     | 8,771 | 8,628 | 9,272  | 世界        | 3,133 | 3,708 | 4,480 |
| 対中国比率                                                                           | 30.7% | 35.1% | 31.6% | 対中国比率  | 51.0% | 52.3% | 54.0%  | 対中国比率     | 12.7% | 12.5% | 14.1% |

(注) 数字は金額、単位は日本が億円、米国が百万ドル、EUが百万ユーロ  
 輸入元は2000年において金額の多い国から並べた

(出所) 米国、U.S. Department of Commerce, Bureau of Census  
 英国、H.M. Customs and Excise  
 EU、Eurostat  
 から日本興業銀行産業調査部作成

【図表 3-3-14】 消費支出の構造変化（左）と消費者物価指数の推移（右）



米国とEUについては日本との比較において、そもそも指摘している5品目の対中国比率が低く、また米国の衣料3品目 (HSコード、6110・6203・6204) の対中国比率は中米を相対的に重視する政策姿勢もあって下落傾向にある。しかし全体の輸入総額に占める中国依存度はいずれも上昇傾向にあり、2001年度のWTO (世界貿易機関) への加盟によって中国市場の開放が一層進展することから、ますます販売商品製造に関わる中国依存度が高まる可能性が高い。このことは、小売企業がプロダクトフローを川上に溯ってリスクをとり、開発・完成品調達への関与を強めたとしても、既に「モノ」の生産地におけるコンバージェンスがおり始め、「生産地」によるコスト削減メリットが徐々に薄れていくことを意味している。したがって、先の調達プロセスの標準化による「モノ」のコンバージェンスの効果も受けて、差別化のしづらいコモディティー系の販売商品 (例えば、ここで取り上げている日常衣料品、農産品、世界標準が求められるコピー用紙やカセットテープ等々) については、コスト削減メリットを追求すればするほど生産ロットに頼らざるをえず、ここから調達「スケール」による小売企業の淘汰が強まる可能性を示している。

こうした指摘は、第一義的にはモノづくりに関わる製造業の問題であるが、量販型の小売企業が製造業で起こるであろうプロセスを静観すればするほど、自社の「モノ」によるレーゾンデートル (= 存在理由、あるいは差別化要因) を喪失させる方向に向かうことが危惧される。また現実に日本の外で起こっている小売企業間の合従連衡と調達プロセスの標準化によってコモディティー系商品の価格低下圧力は一層強まることが予想され、実際にグローバルリテーラーが日本に進出した場合にサプライヤーからの調達ロットの優位性において我が国小売企業が劣勢に立たされる可能性も今後高まろう。したがって、そうしたグローバル化する競争環境の変化の渦中におかれた我が国小売企業は、価格競争以外での競争力強化をより強く志向する必要がある、それが先に示した戦略プロセスの実践に他ならない。ここでリスクをとれない小売企業については市場からの淘汰、あるいはグローバルリテーラーへの併合を余儀なくされるものと思われる。

#### 第四節 グローバル化する「カネ」との競争

これまで小売企業をプロダクトフローに関わる機能ごとに垂直方向に「調達」「店舗」「販売」と分解することで、①各機能そのもののグローバル化に対する我が国小売企業の対応と②グローバルリテーラーが実践する機能強化の施策が我が国小売企業に与えるインパクトについて述べてきた。

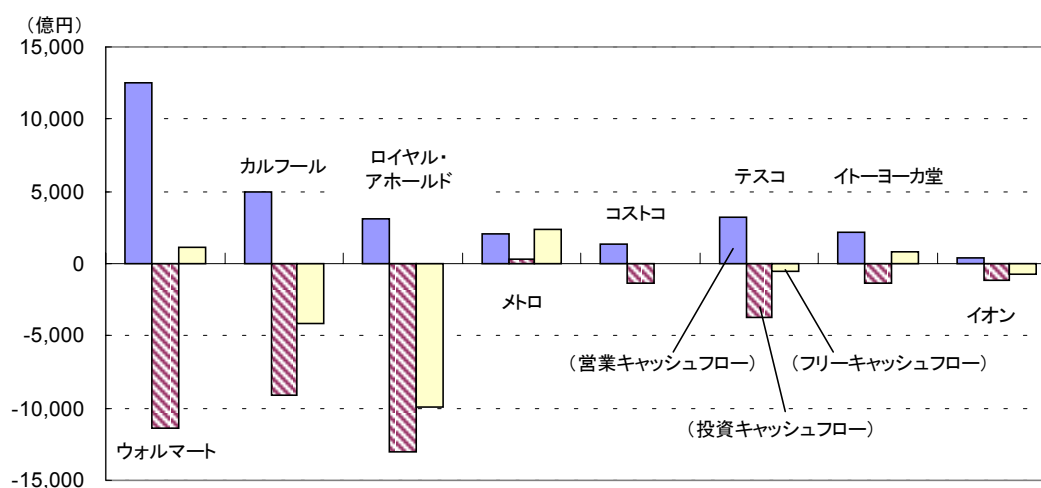
このうち、「調達」の機能においては「カネ」と「ヒト」に関わる記述を残しているが、その二つの機能におけるグローバル化する競争環境への対応は、ここまでで述べた事業戦略におけるプロダクトフローの高度化に関わる戦略とコインの裏表の関係にある。つまりプロダクトフローの高度化のためには「カネ」と「ヒト」のグローバル化が当然に伴わなくてはならないし、それが整わないとマーケットからの退出を、あるいは生き残ったとしても縮小均衡を余儀なくされるからである。

「カネ」のグローバル化とは、グローバルリテーラーの国境を超えた事業展開を「資本移動」の側面から捉えたことに他ならない。

既にグローバルリテーラーの母国外展開については第二章で述べたものの、その最後でふれたとおり高い投資リターンを求めてグローバル移動を志向する「カネ」すなわち「マネー<sup>48</sup>」の成長要求が小売産業にかかわらず企業一般に対して突きつけられていることはいうまでもない。特に小売産業の場合、マーケットが飽和水準に達すると販売商品を拡充するか地理的商圈を拡大するかの大きな二つの選択肢にまず向かう傾向が強く、グローバル展開のPUSH要因になっている。

本論で取り上げているグローバルリテーラーの主要6社は企業買収等により圧倒的な競争力を獲得した母国マーケットをキャッシュ・カウ<sup>49</sup>として、海外へも主に買収・合併等の方法によって商圈を拡大させてきた。下図表3-4-1が示しているとおり小売業本業の強さから稼ぎ出される潤沢なキャッシュフローを積極的に投資活動へと投入し、事業基盤の拡大によって彼らの所有者である株主からの成長要求に応えることが最大の経営課題となっている。

【図表 3-4-1】 主要グローバルリテーラーのキャッシュフローの状況（2000 年度）



(注) ウォルマートは2001/1期、カルフル、ロイヤル・アホールド、メトロは2000/12期、コストコは2000/8期、テスコ、イトーヨーカ堂、イオンは2001/2期

(出所) 各社アニュアルレポートから日本興業銀行産業調査部作成

<sup>48</sup> 前章までで、国境を越える「カネ」を「マネー」と定義付けている。

<sup>49</sup> Cash Cow (金のなる木)。ボストンコンサルティンググループのPPM (Product Portfolio Management) では、市場成長性は低いものの相対市場シェアが高いことから、資金等の供給源として位置付けられる事業分野をいう。詳細は、グロービスマネジメントインスティテュート編『MBA経営戦略』ダイヤモンド社等。

例えば、ウォルマートの2001/1期における投資活動によるキャッシュフローでは、資産等の取得で8,042百万米ドル（＝約1兆円、1米ドル＝130円換算）、これとは別に国際部門について627百万米ドル（＝約815億円、同）を支出<sup>50</sup>している。また、前期（2000/1期）では売上高基準で英国第3位、229店舗を展開するアズダ（ASDA）の買収に約110億米ドル（＝約1兆4,300億円、同）を投じているなど、本業の強さから稼ぎ出される潤沢な営業キャッシュフローを背景とした投資規模は我が國小売企業との比較において格段の差がある。また、グローバルリテーラーの積極的な投資姿勢はウォルマート1社に限ることなく、彼らのスケール競争はカルフルの7,903百万ユーロ（＝約9,000億円、1ユーロ＝115円換算）、ロイヤル・アホルドの11,341百万ユーロ（＝約1兆3,000億円、同）の投資規模に表れている。

【図表 3-4-2】 ロイヤル・アホルドの 2000/12 期における主要な買収案件

| 月    | 地域      | 被買収会社                 |                       | 年間売上高            |              |
|------|---------|-----------------------|-----------------------|------------------|--------------|
|      |         |                       | (展開地域、特徴等)            | ユーロベース<br>(億ユーロ) | 円ベース<br>(億円) |
| 4    | 米国      | U.S. Foodservice      | 全米                    | 74.0             | 8,510        |
| 5    | 米国      | Suger Creek           | ガソリンスタンド・コンビニチェーン     | 1.5              | 173          |
|      | 米国      | Golden Gallon         | ガソリンスタンド・コンビニチェーン     | 3.2              | 366          |
| 6    | 米国      | Peapod                | インターネットグローサー          | 0.8              | 89           |
| 7    | 米国      | GFG Foodservice       | ノースダコタ・サウスダコタ・ノースミネソタ | 1.2              | 135          |
| 12   | 米国      | PYA/Monarch           | 南東部                   | 32.0             | 3,680        |
| 1    | スペイン    | Kampio                | SM                    | 1.0              | 115          |
| 4    | スカンジナビア | ICA Ahold AB          | SM, DS, 卸売            | 66.0             | 7,590        |
| 9    | オランダ    | A&P Group             | SM, HM                | 7.3              | 835          |
| 10   | ベルギー    | Mea-De Wilde-De Loore | フードサービス               | 1.0              | 115          |
| 12   | スペイン    | Superdiplo            | SM                    | 15.0             | 1,725        |
| 1    | アルゼンチン  | Supermercados Ekono   | SM                    | 1.6              | 184          |
| 6    | ブラジル    | Bompreco              | SM, HM                | 15.0             | 1,725        |
| (合計) |         |                       |                       | 219.5            | 25,240       |

(注) データはRoyal Ahold 『Annual Report 2000』ベース

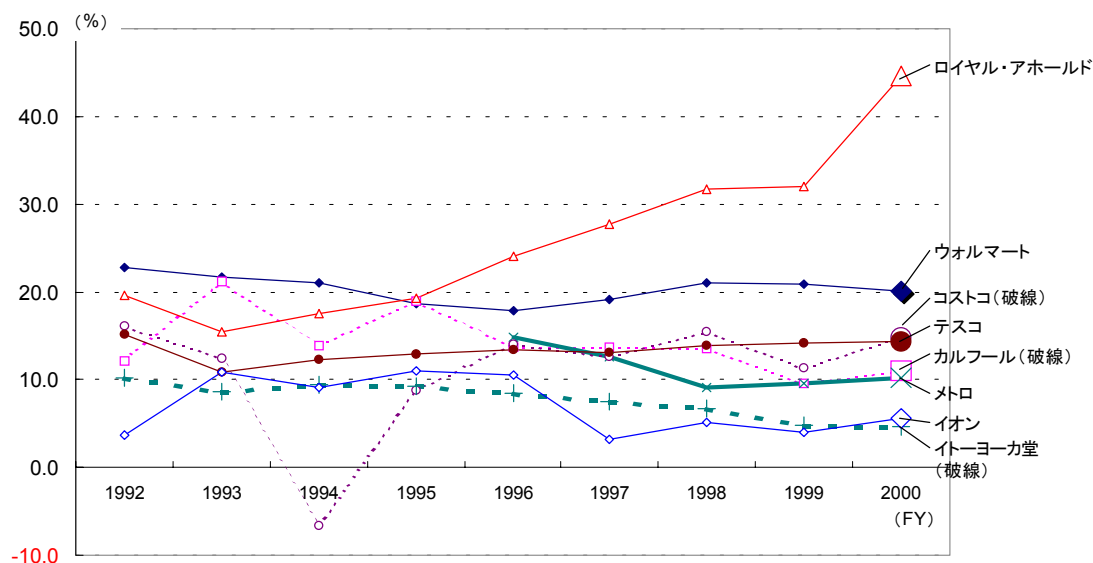
図表中SMはスーパーマーケット、HMはハイパーマーケット

(出所) ロイヤル・アホルド、2000年度アニュアルレポートから日本興業銀行産業調査部作成

こうした投資による事業基盤の拡大が販売額の拡大を志向しながらも、株主に還元するべく効率性（＝利益）を追求してきたことが我が國小売企業の1990年代における出店競争と異なる点である。

<sup>50</sup> 2000年4月にメキシコ子会社（Wal-Mart de Mexico S.A. de C.V.）の株式6%（271百万米ドル＝約352億円）をトータルコスト587百万米ドル（＝約763億円）で追加取得している。

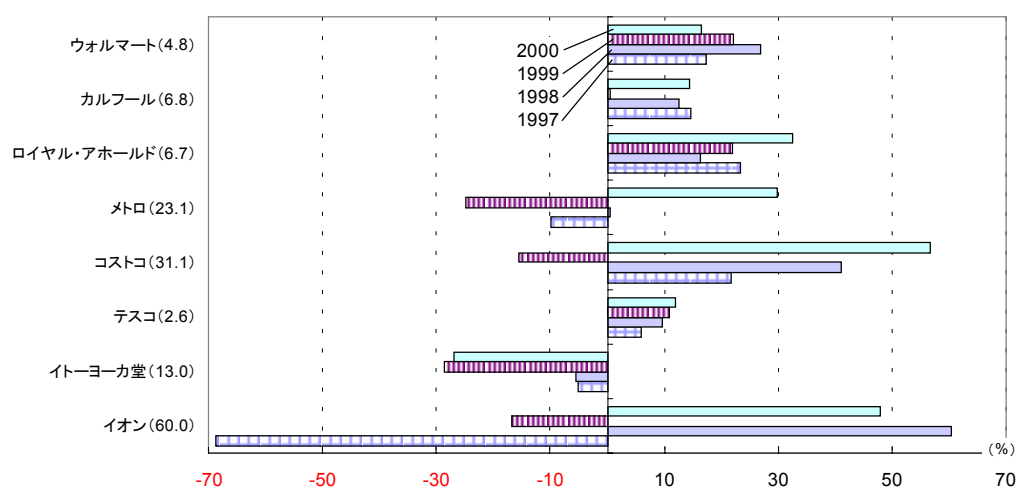
【図表 3-4-3】 主要グローバルリテーラーの ROE の推移



(注) 年は会計年度ベース、基準は図表4-1-1と同じ  
 ロイヤル・アホールドが急上昇しているのはレバレッジの影響  
 (株主資本比率、99年度16.5%→2000年度9.8%)  
 (出所) 各種資料から日本興業銀行産業調査部作成

株主の持分資本の効率性を表すROE (Return On Equity : 株主資本利益率) では、我が国小売企業が継続的に低位なのに対して、グローバルリテーラーは、約10%を超える高いROEを安定的に記録し、「マネー」の投資対象としての競争優位・魅力を株主に対してアピールしている。また、収益力を示すEPS (Earnings Per Share : 一株当たり純利益) の成長率では、全てではないもののウォルマート、カルフル、ロイヤル・アホールド、テスコでは過去4期連続プラスの成長率を維持することで将来における「マネー」の成長期待を取り込むことを可能にしている。これらは投資家の視点であると同時に、EVA (Economic Value Added) 等と並んで、グローバルリテーラーが海外で買収を仕掛ける際、対象をスクリーニングする上での重要指標となっている。

【図表 3-4-4】 主要グローバルリテーラーの EPS 成長率の推移



(注) 各企業名の右の ( ) 内数字は4期分のEPS成長率の標準偏差、低いほど成長率の変動幅は狭い  
 (出所) 各種資料から日本興業銀行産業調査部作成

こうした財務諸表やマーケットの評価すなわち株価から導き出される諸指標がこれまでふれてきた企業活動の「結果」として出てくるに過ぎないことは明らかであり、小売企業が成長を志向する上で、その上下を管理指標として注視しながらも、その原因となっている企業活動の改善に問題解決の本質を見出すべきことは勿論である。しかしながら、グローバル化した「マネー」の脅威は、そうした本質にマネー移動の根拠を求めるのではなく、往々にして通知表である諸指標だけをもとに、時としてそうした諸指標をも無視された風評によって攻撃される可能性が否定できないことにも存在しよう。

実際、我が國小売企業に対する全体的な株式マーケットからの評価は地盤沈下し時価総額が低迷していることもあって、グローバルリテーラーから買収の標的になるリスクは極めて高い。しかしながら、この被買収リスクに対する我が國小売業界の認識は、一部を除いて大企業であっても低い水準にとどまっているのが現状といえる。特に株式上場が企業成長の「あかし」として考えられていた時代の上場小売企業は、金融機関・事業会社間の持合解消の影響等もあって経営支配権の流動性が高まる方向にあることを認めながらも、それへの明確な対策は講じられていない。

【図表 3-4-5】 我が國小売企業の時価総額

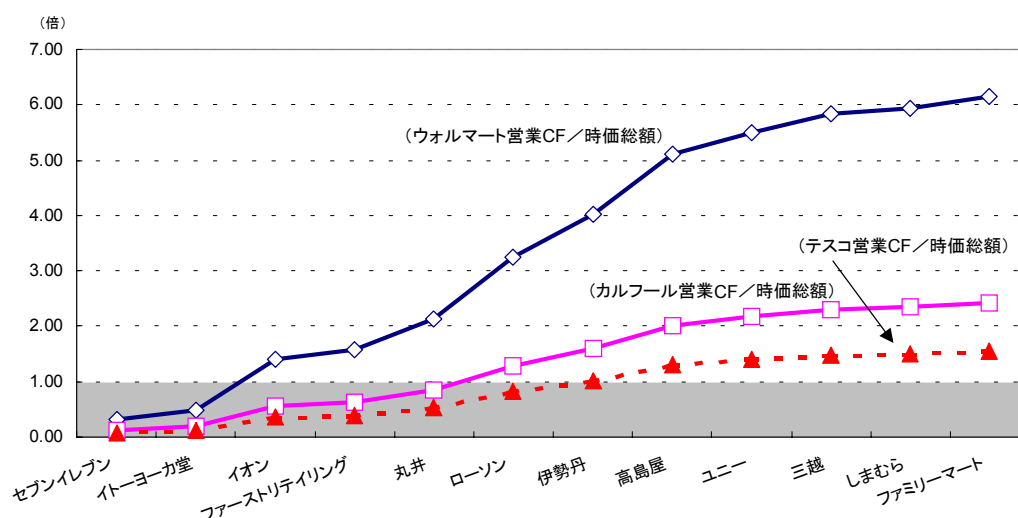
|    | 会社名         | 決算期    | 時価総額      | 株主構成  |         |           |
|----|-------------|--------|-----------|-------|---------|-----------|
|    |             |        |           | 浮動株比率 | 外国人持株比率 | 少数特定者持株比率 |
| 1  | セブンイレブン     | 2001.2 | 4,081,160 | 5.6   | 7.7     | 67.3      |
| 2  | イトーヨーカ堂     | 2001.2 | 2,558,606 | 5.5   | 20.4    | 41.6      |
| 3  | イオン         | 2001.2 | 892,485   | 8.8   | 19.3    | 35.7      |
| 4  | ファーストリテイリング | 2001.8 | 795,552   | 3.8   | 25.8    | 58.7      |
| 5  | 丸井          | 2001.1 | 584,326   | 5.6   | 22.7    | 30.5      |
| 6  | ローソン        | 2001.2 | 384,915   | 13.8  | 17.6    | 57.9      |
| 7  | 伊勢丹         | 2001.3 | 310,626   | 10.7  | 11.8    | 33.9      |
| 8  | 高島屋         | 2001.2 | 244,035   | 18.9  | 13.7    | 31.7      |
| 9  | ユニー         | 2001.2 | 226,965   | 12    | 12.6    | 36.9      |
| 10 | 三越          | 2001.2 | 214,052   | 32.2  | 7.9     | 37.4      |
| 11 | しまむら        | 2001.2 | 210,435   | 6     | 7.9     | 60.2      |
| 12 | ファミリーマート    | 2001.2 | 203,180   | 10.3  | 23.4    | 51.5      |

(注) 時価総額の単位は百万円、株主構成は%

上場企業の時価総額ランキングのうち、上位300社に入る小売企業を抽出

(出所) 東洋経済『会社四季報』から日本興業銀行産業調査部作成

【図表 3-4-6】 ウォルマート、カルフルー、テスコの営業 CF と時価総額の関係



(出所) 東洋経済『会社四季報』から日本興業銀行産業調査部作成



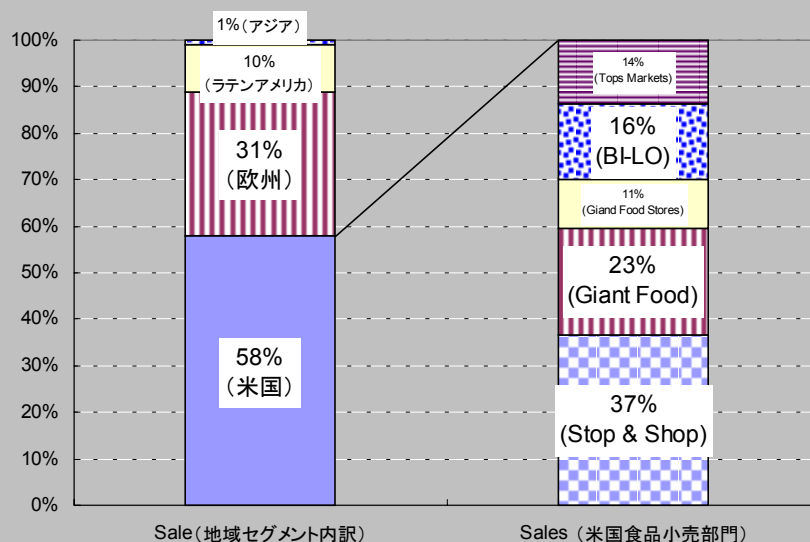
### ＜グローバルリテーラーの国際展開における特徴＞

#### （ロイヤル・アホールドの国際展開：緩やかな連邦モデル）

ロイヤル・アホールドは、2000年度売上高（Net Sales）525億ユーロ（5兆7,718億円、1ユーロ＝110円換算）、税引後純利益（Earnings after income taxes）11億ユーロ（1,228億円、同）、売上高規模で世界第四位、2000年度末現在で世界13ヶ国に8,062店舗展開するオランダをグループ拠点とした食品小売企業である。

ロイヤル・アホールドのグローバル展開では、買収してその傘下に入る被買収会社の店舗ブランドの統一を積極的に志向しないという特徴がある。この背景には独占を認めないEU当局への対応もあるが、何よりも顧客である消費者からのロイヤルティ（忠誠）が成長戦略の原点であるとする認識があるからに他ならない。よって企業買収の基準にも、地元消費者からの高いロイヤルティが確立していることが含まれる。例えば、2000年度連結売上高の58%を占める米国内だけでも食品小売業の連結子会社として、「Stop & Shop supermarkets」「Giant-Landover supermarkets」「Giant-Carlisle supermarkets」「Tops supermarkets」「BI-LO supermarkets」の5子会社がそれぞれのブランドで店舗展開しており、Wal-Martが単一ブランド<sup>51</sup>で世界展開を行っているのとは対照的といえよう。このロイヤル・アホールドのグローバル展開は、「Best rather than Biggest（最大であるよりも最良たれ）」の方針に裏打ちされており、規模拡大によって得られる販売力や仕入れの極大化を志向することよりも、数々の優良会社を買収等によりグループ化することで、グループ内でベストプラクティスを共有することを重視する。Ahold USAの前CEOであるMr. Robert G. Tobin がロイヤル・アホールドの傘下に入ったStop & Shopsの出身であるなど、人事面も含めて吸収会社の自主性を認める余地が大きいところにもグローバル戦略の特徴を認めることができよう。

【図表 3-4-7】 ロイヤル・アホールドの地域別売上構成比と米国内の売上の内訳



（出所）Royal Ahold 『Annual Report 2000』から日本興業銀行産業調査部作成

※ 2002年1月8日にロイヤル・アホールドから発表された速報によると、2001年度（2001/1～12）グループ売上高は666億ユーロ（約7兆3,260億円、1ユーロ＝110円換算）と前年度比約27%増加した。

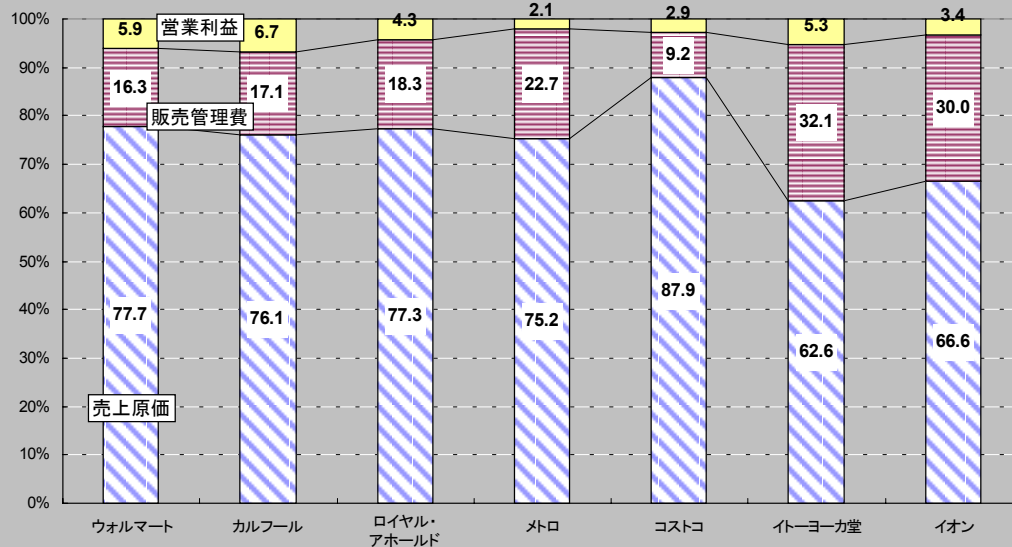
<sup>51</sup> 但し、コストコと同じ会員制ホールセールクラブを展開する「SAM'S CLUB」がある。

（ウォルマートの国際展開：EDLP追求の単一集中モデル）

一方で、単一ブランドによって徹底的なローコスト運営を背景に、EDLP (Everyday Low Price) を実現しているのが売上高ベースで世界最大の小売企業、ウォルマートである。小売企業におけるコスト削減は、原則製造部門を持たないことから売上原価か販売管理費の削減を追求することによってのみ実現れるが、ウォルマートは、自国マーケットである米国で、その両者において相対優位を確立するのみならず、ディスカウントストアとしての価格リーダーシップを背景に、米国での同時テロ後も堅調な販売を維持している。ウォルマートのグローバル展開における課題は、メキシコ、カナダ、英国で好調な業績を相殺しているドイツ<sup>52</sup>の業績回復であるが、その目処はたっていない。この要因としては、①地元顧客であるドイツの購買パターンへの未対応、②強力な労働組合がコントロールできていないこと、③本国米国では調達可能な低賃金労働者がドイツでは困難なこと、等があげられる。

さらに、英国進出に際して1999年に買収したアズダ (ASDA) が、既に「ASDA/WAL-MART」のブランドでスーパーセンターを開店していることが示唆しているとおり、米国のビジネスモデルを英国に移入する店舗戦略によって、米国の収益構造と同じモデルが英国でも実現されるか否かについて注目される。既に、英国では、食品部門を持つ小売企業の中で、テスコがNo.1のポジションを確立しているだけに、EDLPを追求するウォルマートの戦略の方向如何では、小売企業のグローバル化が、進出先におけるビジネスモデルの国際共通化をも可能にするのかの実験事例になるといえよう。

【図表 3-4-8】 主要グローバル企業の収益構造の違い



(注) テスコはCost of Sales (≒売上原価) にStore operating costs (店舗運営費) を含むことから比較せず

(出所) 各社アニュアルレポートから日本興業銀行産業調査部作成

※ 2002年2月7日にウォルマートから発表された速報によると、2001年度 (2001/2～2002/1) グループ売上高は2,180億ドル (約28兆3,400億円、1米ドル＝130円換算) と国際石油資本エクソンモービル (2001/12期、2,129億ドル) を上回り、民間企業としては世界最大となった。2000年度売上高は約1,933億ドルであったことから、1年間で247億ドル (約3.2兆円)、セブンイレブンを含むイトーヨーカ堂グループ売上高が増加したことになる。

<sup>52</sup> 1998年にスーパーマーケット「ヴェルトカウフ」(21店)を、1999年にスパーのハイパーマーケット部門「インタースパー」(74店)を買収している。

## (メトロのEVAによる経営管理)

メトロは、2000年度売上高 (Net Sales) 469億ユーロ (5兆1,623億円、1ユーロ110円換算)、純利益 (Net Income) 4億ユーロ (465億円、同)、売上高規模で世界第6位、ドイツを拠点とする流通グループである。

主要6社の内ウォルマート、カルフル等と同様にハイパーマーケット型の店舗形態を持つものの、主力はキャッシュ・アンド・キャリー (セルフサービスの会員制卸売、キャッシュ・アンド・キャリーと称されるとおり、原則商品配送は行わない) である。

【図表 3-4-9】 メトロのセグメント情報 (2000 年度)

|                                    | 売上高    |       |       | EBIT (≒営業利益) |       |        | EVA 算出  |       |         |       | Delta EVA |       |
|------------------------------------|--------|-------|-------|--------------|-------|--------|---------|-------|---------|-------|-----------|-------|
|                                    | (割合)   | (前年比) |       | (割合)         | (前年比) |        | NOPAT   | (割合)  | 資本コスト   | (割合)  | EVA       | (割合)  |
| Cash & Carry (キャッシュ・アンド・キャリー)      | 21,032 | 44.8  | 8.0   | 571.5        | 55.8  | 11.3   | 497.4   | 45.6  | 300.2   | 21.1  | 197.2     | 75.4  |
| Food Retail (食品小売)                 | 11,087 | 23.6  | 1.6   | 12.8         | 1.2   | -23.4  | 223.1   | 20.5  | 483.0   | 33.9  | -259.9    | 31.6  |
| Hypermarkets (ハイパーマーケット)           | 8,166  | 17.4  | 2.4   | 52.7         | 5.1   | 25.2   | 200.1   | 18.3  | 374.7   | 26.3  | -174.6    | 35.6  |
| Food Stores (食品ストア)                | 2,921  | 6.2   | -0.6  | -39.9        | -3.9  | -57.1  | 23.0    | 2.1   | 108.3   | 7.6   | -85.3     | -4.0  |
| Nonfood Specialty (非食品小売)          | 10,198 | 21.7  | 17.9  | 236.8        | 23.1  | -4.7   | 281.4   | 25.8  | 242.6   | 17.0  | 38.8      | 6.0   |
| Consumer Electronics Centers (家電)  | 7,619  | 16.2  | 24.0  | 266          | 26.0  | 18.9   | 188.9   | 17.3  | 49.2    | 3.5   | 139.7     | 13.9  |
| Home Improvement Centers (ホームセンター) | 2,579  | 5.5   | 2.8   | -29.2        | -2.8  | -217.7 | 92.5    | 8.5   | 193.4   | 13.6  | -100.9    | -7.9  |
| Department Stores (百貨店)            | 3,941  | 8.4   | -1.5  | 180.8        | 17.6  | 10.4   | 134.4   | 12.3  | 160.0   | 11.2  | -25.6     | 13.6  |
| E-Business (電子商取引)                 | -      | -     | -     | -6.3         | -0.6  | -      | -       | -     | -       | -     | -         | -     |
| Outlet Chains (店舗小売計)              | -      | -     | -     | -            | -     | -      | 1,136.3 | 104.2 | 1,185.8 | 83.3  | -49.5     | 126.6 |
| Others/consolidation (その他連結)       | 672    | 1.4   | -15.5 | 29.2         | 2.8   | -49.0  | -45.6   | -4.2  | 237.6   | 16.7  | -283.2    | -20.7 |
| Group (グループ計)                      | 46,930 | 100.0 | 7.1   | 1,024.8      | 100.0 | 2.5    | 1,090.7 | 100.0 | 1,423.4 | 100.0 | -332.7    | 105.9 |

(注) 単位は百万ユーロ、割合・前年比はパーセント、NOPATはNet Operating Profit after Taxesで税引後営業利益、Delta EVAは前年EVAとの差額

(出所) メトロ、2000年度アニュアルレポートから日本興業銀行産業調査部作成

メトロは1996年以降、事業部門の再編によってキャッシュ・アンド・キャリー (以下、C&C) を中心としたコア事業への経営資源の集中に取り組んでいる<sup>53</sup>。2001年4月には、百貨店子会社のKaufhof (カウフホフ) が、ベルギーの百貨店、INNO<sup>54</sup>を買収し、メトログループのコア事業として強化することを表明している。メトロの戦略から、不動産は引き続きベルギー親会社のGIB INNO S.A.が所有し、メトロはオペレーションのみを買収する。メトロが百貨店をコア事業と位置づけている一方、上図表2-1-5、EVA (Economic Value Added) に示されるとおり、百貨店部門は企業価値を毀損しており、マーケットには切り離しをすべきとの見方もある。なお、EVAはメトロが1998年から導入し、単なる参考指標ではなくインセンティブシステムとして従業員給与に反映される。

事業戦略では、C&Cと家電部門による国際展開が第一に掲げられ、特にアジアでは中国上海を基点に既に中国で10店舗 (2001/3時点)、今後も年間8店舗ずつ開店する予定で、我が国でも、丸紅との合弁会社メトロ・キャッシュ・アンド・キャリー・ジャパンが2002年秋以降に第一号店を開店 (売場面積5,000㎡、1万5,000品目、生鮮食品を中心とする業務用卸売店) することになっている。

※ 2002年1月9日に発表された速報によると、2001年度 (2001/1～12) グループ売上高は495億ユーロ (約5兆4,450億円、同) と前年比で5.5%増加した。国際部門売上は前年比11.0%の増加で220億ユーロ (約2兆4,200億円、同)、グループ売上高に占める割合も42.2%から44.4%へと、2.2%ポイント増加した。

<sup>53</sup> 詳細は、日本興業銀行産業調査部『興銀調査No.288 (21世紀に向けた我が国小売業界の業務革新) 』

<sup>54</sup> INNOは都市部にある15の百貨店 (内4店はブリュッセル) を運営。総売場面積125,000㎡、2000年度売上高は225百万ユーロ (約247億円)。一方、カウフホフは132の百貨店を運営。