

小売業のグローバル化と日本的流通システム

外資参入による食品流通へのインパクトを中心に

木 立 真 直

問題の限定

小売業のグローバル化をめぐる論点 既存研究についての若干の整理

外資系食品小売企業の競争力と日本的流通システムへのインパクト

外資参入による日本的流通システム変革の方向性

問題の限定

流通論の立場から、小売業のグローバル化問題について若干の論点整理を行い、そのうえで、とくに日本の食品小売市場への外資参入がおよぼすインパクトについて仮説的な考察を加えることが、小稿の課題である。

現代経済の基調を特徴づける鍵概念の一つがグローバリゼーションであることに異論は少ないであろう。もちろん、グローバル化が進展する程度なり範囲、あるいはそれがもたらす功罪をめぐっては、相反する見解があることもまた明らかな事実である。グローバル化の深化をア・プリオリに前提するのではなく、実態に即して検証し、かつ、その積極面と矛盾とを冷静に評価することが求められている。

多国籍企業論やグローバリゼーションを巡る議論をみても明らかなように、初期の国際化・グローバル化は、製造業において生じた製品輸出から販売子会社設立、現地生産にいたる一連の国際的な事業展開がその主要な局面であった。他方、小売業における国境を越えた事業展開は製造業のそれに比べ微弱なものであり、小売企業にとっても例外的な経営戦略にすぎなかった。しかしながら、1980年代半ば以降になると、小売企業が国境を超えて事業活動を展開するケースが広汎にみられるようになり、小売業におけるグローバル化問題が先進国を中心に注目されるにいたっている¹。

もっとも、小売業における国際化の程度には、小売企業の属する本国別に分けてみた場合、かなりの地域的な差異が認められる。例えば、日系小売企業による海外進出は、欧米とりわけヨーロッパの小売企業のそれと比較すると、いくつかの例外を除いて、き

1 小売業の国際化がもっとも先行的に進展したヨーロッパにおいても、1990年代に入ると小売業の国境を超えた事業展開が加速化されたという事実には疑問の余地がないとされる。McGoldrick (1995), p. 2を参照。

わめて緩慢なものでしかなかった（Treadgold 1990/91, Davies 1993²）。同時に、日本の小売市場への外資の参入もきわめて限られていた。欧米とりわけイギリスでは小売業の国際化について豊富な研究蓄積があるのに対し、日本においては向山（1996）や川端（1999, 2000）、矢作（2000, 2001）などを除き、みるべき業績が少ないのは、こうした事情によるものであった³。

しかしながら、1990年代以降になると、欧米の動向に歩調を合わせるように、日本においても小売企業の経営・成長戦略として国際化が明確に位置づけられるようになり、同時に、外資系小売企業の日本市場への参入が活発化しはじめた。とりわけ、90年代末になると、従来、国際化がもっとも困難と考えられてきた食品を取り扱う総合小売企業の進出がみられる。外資系食品・総合小売企業が日本の小売市場において成功しているのかどうかは、実務家および研究者の双方にとって大きな関心事となっているが、それはおよそ次のような理由からである。

第1に、特定のセグメントを標的とする専門店の段階から、より幅広いセグメントを対象とする食品を含めた総合店の段階に移行することで、小売業の国際化は、より全面的に展開する様相をみせはじめたとみることができる。第2に、食品小売市場の規模が国内小売市場のなかで大きな比重をもつため、そのインパクトがかなり大きくなることが予測される。第3に、食品に限らないのではあるが、外資参入がたんに小売段階における競争や業態構造のみならず、卸段階や生産段階をも含めた流通システム全体の変革に影響を与える事柄だからである。

ところで小売業のグローバル化を捉える視角にはマクロとミクロの2つのレベルがある。国際化に取り組む小売企業を機軸に分析するミクロ的視角では、国際化の動機、本国と異質な市場で採用される戦略などの問題が取り扱われる。これに対し、国内市場へのインパクトを問題にするマクロの視角からは、新規に参入した外資系小売企業の成否自体よりむしろ、外資参入に伴い国内小売企業や卸、製造、物流企業などを含めた流通システム全体がどう変化するのかに関心を寄せることになる。もっとも、それらが密接

2 日本的小売企業が国際的な事業展開に必ずしも積極的ではなかった理由を、いくつか挙げることができる。第1に、高い所得水準をもつ約1億2千万人の人口を抱える日本の市場は、すでに飽和化した段階に至っていたわけではないし、かつ欧米ほど小売構造の高度集中化がすすんでいたわけでもない。こうした状況は、日本の大手小売業に対して相対的に良好な成長の機会を提供してきた。第2に、多くのアジアの諸国における小売業は発展途上にあり、そのため、外国小売企業の参入を阻止する禁止的規制が存在した。第3に、欧米市場については、文化や消費者の態度について日本の市場と欧米のそれとのあいだには様々な相違があることが明らかであった。海外進出に伴うリスクを考慮するとき、成長のための機会を国内市場が提供する限り、大手を含めた日系小売企業が国内市場に滞留していたことはきわめて当然のことであった。もっともバブル経済崩壊後の1990年代後半になると、店舗過剰が顕在化し、大手小売企業の経営状況が悪化することになるが、それでも現時点でも小売市場の集中度が高いとはいえない。

3 向山（1996）をはじめとする、日本の研究者による小売業国際化に関する最近の研究の多くは、日系小売企業の海外進出を取り扱ったものであり、外資系小売企業の日本市場参入に関する学術的な研究は加藤（1998）、番場（2001）、矢作（2001）などに限られる。

な相互関連性をもつことはいうまでもない。国際展開をすすめる小売企業が採用する戦略の有効性は、進出先国の流通構造や消費者の購買行動といった要因に強く規定されるし、他方、外資系小売企業が参入する市場に与えるインパクトを明らかにしようとする場合にも、進出企業が採用する戦略に大きく依存するからである。

冒頭で述べたように、ここで具体的に取り上げるのは、日本の流通システムとくに食品の流通システムに対する外資系食品小売企業の参入がもたらすインパクトである。考察の手順は、はじめに、小売業のグローバル化をめぐる論点について簡単に触れたうえで、続いて、外資系小売企業の日本市場への参入の具体的な影響、とくに食品小売業の参入が日本の食品流通に対し直接、間接にどのようなインパクトをおよぼしうのか、その可能性について考察したい。外資系小売企業の参入が及ぼす影響は、量り売り、陳列法などの販売手法から店舗の規模・レイアウトなど狭義の小売技術の面とともに、商品調達にかかわるメーカーとの直接取引やグローバル調達、小売ブランド (Private Brand, Own Brand; 以下、PB と略記) 調達における供給業者との提携関係、あるいは店舗物流や調達物流などロジスティクスなど後方支援の面から捉えることができる。ここでは、流通システム全体へのインパクトを取り上げることから、後者の面に焦点を当てることになる。

小売業のグローバル化をめぐる論点 既存研究についての若干の整理

1 小売業におけるグローバル化の局面

小売業におけるグローバリゼーションが注目されるようになったのは、直接的には、国境を越えた出店活動が活発化したことによる面が大きい。もっとも、小売企業の活動領域が多様であることから、小売業の国際化・グローバル化が店舗の国際展開のみに限られるということではない。⁴

Dawson (1993) によれば、小売業の国際化は4つの活動領域に整理される。第1に、もっとも古くからの取り組みとして、再販売ないし小売企業みずからの使用のための製品やサービスを国際的に調達する活動である。第2に、国外の消費者に対する販売を拡大するために店舗やその他の小売販売拠点を国外に開設すること、いわば販路を国外市場に求めることである。第3に、フランチャイズをはじめ様々な方法により、小売業の技術やノウハウを国境を超えて移転させることであり、第4に資金調達のルートを国

4 小売活動を行う方式には店舗小売と無店舗小売とがあるが、無店舗とくにインターネット販売の場合には、はじめからボーダーレスに事業展開する条件が備わっている。しかし、現時点ではB to Bの電子商取引は市場の規模がいまだ小さく、まずはITが小売業態におよぼす影響という面から検討する必要がある、ここでは店舗小売業のみを念頭に議論する。

外に拡大したり、さらには本部機能を本国から国外に移転させることである。

小売業の国際化におけるこうした多様な領域のなかで、最終消費者に対する小売施設である店舗の展開が第一義的に重要であることは、原理的には自明といってよい。小売業の本質的運動形態とは、最終消費者を対象に商品の再販売購入を行うという点にあり、当面、店舗小売業を念頭におく限り、店舗はそのための不可欠の物的基礎にほかならないからである。他方、商品の購買はあくまでその再販売を行うための前提的な操作にすぎない。また、再販売購入活動をめぐる困難性や不確実性は、商品の調達過程よりもむしろ、最終消費者に対する商品の販売過程にこそある。これらの点は、国内・国外のいずれの市場で小売活動を行う場合であっても異なるものではない。

矢作（2001）は、小売業の国際化を、第1に商品の国際化、第2に経営技術の国際移転、第3に資本の国際化、という3つの局面に整理したうえで、前二者が高度経済成長期からすでに生じていた傾向であるのに対し、第3の資本の面からみた国際化こそが、最近、問題の焦点となっている現代的な小売企業による国際化の局面である、とする。このことを裏付ける事実として、日本の小売市場への外資系小売企業の参入様式は、1970年代から80年代までは業務提携が中心であったのに対し、90年代になると、合併会社と完全子会社方式を合わせた資本進出が主流になったことを指摘している。日本の小売市場において90年代に顕在化する国際化とは、資本進出による小売店舗の展開にほかならなかったのである。

とはいえ、小売業の国際化がもたらす影響を小売活動ないし店舗形式のみに限定することは、グローバル小売企業の包括的な特徴を、ともすれば矮小化することになりかねない。近年、国際化をすすめる小売企業の競争力の源泉として、小売販売の背後にある後方支援活動の果たす役割が大きいと考えられるからである。ITを利用した受発注、店舗配送、調達物流、PB商品の開発などの取組みは、店舗での商品販売を直接、間接に支援するものであり、小売企業間の競争優位上、決定的な意味をもつようになっている。最近における小売企業の戦略の重点は、QR（Quick Response）やECR（Efficient Consumer Response）、あるいはSCM（Supply Chain Management）の進展にみるように、生産から小売にいたるサプライチェーンのコーディネータとして、物流から生産段階まで垂直的に統合し管理する機能を強化することに置かれつつある。こうした一連の取組みとのかかわりで、小売企業主導の国際的な商品やサービスの調達や提携的なネットワーク構築の動きが注目されている。

2 標準化と現地適合化の選択

小売企業による国際的な販売拠点の展開に関連して、従来からしばしば論争点として取り上げられてきたのは、小売企業の採用する戦略が標準化あるいは現地適合化のいず

れかという点であった。⁵ Salmon と Tordjman (1989) は、現地適合化戦略を採用する小売企業をマルチナショナル小売企業とし、標準化戦略を採用する小売企業をグローバル小売企業と定義した。すなわち、グローバル小売企業とは、国内、国外を問わず営業・販売方式にきわめて高い共通性が確認できるケースということになる。

現地適合化と標準化という2つの戦略の選択に影響する要因は次の3つに整理できる。第1に、小売企業がもつ競争力の源泉となる固有の内部的特質であり、例えば、小売企業の経営哲学や特徴的な店舗の業態や小売ブランドの有無などがそれにあたる。第2に、小売企業の直面する市場構造である。具体的には、小売業の集中化の程度によって規定される競争の水準、商慣行や物流条件の違いである。第3に、消費者の文化的要因であり、本国と進出先国とのあいだで消費者の生活様式、購買行動、製品やサービスに対する選好性がどの程度、異なっているのかという点である。Salmon と Tordjman の考えに従うと、標準化戦略と現地化戦略のいずれを選択するのかは、これら諸要因の強弱の相互作用によるということになる。

個々の小売企業が実際に採用する戦略を観察すると、小売業者はあたかも標準化の利益と現地化の必要性とのバランスを取ろうとしているかのように見える (Quelch and Hoff, 1986)。しかしながら、Levitt (1983) が指摘したように、上述の第3の規定因である世界中の消費者のニーズが同質化していくことにより、現地適合化戦略が後退し、標準化戦略がこれに取って代わられていくことは十分、考えられる。⁶ また、第1の規定因の面からは、小売業の競争優位をもたらす優れた小売技術、顕著な小売コンセプト、強力な小売ブランドなどの確立が標準化戦略の有効性をますます決定的なものにしているとの見方ができる (Williams, 1991)。こうした方向性は、ベネトンやボディ・ショップ、トイザラス、そしてディズニー・ストアなどのように、標準化戦略を採用し成功しているケースによって例証される。

もっとも、小売企業の国際化戦略の意思決定にとって、現地市場の文化的特質とみずからが内部にもつ差別優位性のいずれがより規定的な影響を与えるのか、そしてまた、そもそも文化的な相違が無視できるほどに小さくなっているのかどうかは、依然として明らかではない。例えば1990年代に入ると、地域への拘りや文化的アイデンティティの復興が明らかになり、グローバリズム批判やリージョナリズム運動が活発化する。こ

5 小売企業が国際化する過程で採用する戦略について、標準化・現地適合化論争を踏まえて、日系小売企業のケース・スタディを行ったのが、Kidachi & Dawson (1998) であり、これを加筆・修正したのが木立 (1999) である。ここでの叙述の多くはそれらに依拠するものであるが、イギリスで収集した資料のみによっていたため日系小売企業の時期別地域別進出動向について誤記がある点を記しておきたい。また、末尾に掲載していない参考文献については上記論文を参照願いたい。

6 Dawson (1982) は、それまで明確に区分されていたヨーロッパの各地域で、消費者の態度、消費のパターン行動様式などにおける共通項が増える傾向が確認でき、したがって、ヨーロッパ市場は同質化し、より標準化された「ユーロ・コンシューマ」を生み出しつつあると述べた。

うした状況に対応するために、小売企業は、コスト効率が高く、かつ現地適合理化しうる新たな手法を開発する必要に迫られていると主張されるようになる（Dawson, 1995）。ここでのグローバル小売企業概念は、標準化と現地適合理化を調和させる企業ということになる。

国際化を推進する小売企業がグローバルな効率性・有効性とローカルな適合性とを調和させることが必ずしも不可能ではないことは、すでに Treadgold（1990/91）が指摘している⁷。それは、現地市場への適合理化をすすめることが、規模の経済性の消滅や、業態の革新性や強力なブランド力の低下に帰結するとは限らないからであり、より積極的にいえば、標準化と現地化との相互作用によって学習効果を獲得し、小売企業の差別優位を強化する可能性が生じるからである。国際化比率の高いカルフルは、進出先国に自社の独自の小売業態をもち込むかわりに、進出先国固有の伝統的ないし新しい技術を獲得したケースとして取り上げられる（Commission of the European Communities, 1991）。一方、ウォルマートは、カルフルとの比較では相対的には標準化戦略を重視する小売企業とみなすことができるが、実際に小売企業が採用する戦略は参入後の段階によって異なることから一般化には慎重さを要する。

ところで、現地適合理化と標準化の戦略選択を決定する規定因のうち、上記の議論では十分に検討されていないのが第2の規定因、すなわち本国と進出先国とにおける競争条件、商慣行、物流インフラなどの違いについてである。この規定因については、これに様々な要素が含まれ、かつ国際比較が容易ではないことから、これまであまり取り上げられることがなかった。しかし、SCM やロジスティクスなど後方支援や垂直的な関係性にかかわる面が小売企業の競争力要因として重要になっている事実からは、この第2の規定因の検討が不可欠になっている⁸。理論的な整理を急ぐのではなく、当面、実証研究の蓄積が求められている課題である。

外資系食品小売企業の競争力と 日本的流通システムへのインパクト

1 外資系食品小売企業の日本市場への参入

従来、食品流通のグローバリゼーションは、主として、食品の輸出入という商品レベ

7 グローバル小売企業において標準化と現地化という2つの戦略が調和しうる可能性を指摘したのは Treadgold（1990/91）の貢献であるが、それでも氏の理解は依然として古典的な理解にとどまっていることは、Kidachi & Dawson（1998）で指摘したとおりである。

8 小売企業が競争力を強化するうえで QR、ECR、SCM 導入の重要性がしばしば指摘されるが、その効果は、その導入以前に実現されていたロジスティクスの水準によって異ならざるをえない。1993年から94年にかけて実施された SCM の効果に関する調査によれば、イギリス、フランス、ドイツ、イタリアのすべての国で在庫水準がすでにアメリカのそれより低い水準であった（Fernie, 1996）。

ルでみた流通の国際的な拡大を中心に上げられてきた。もちろん、国際的な商品取引のもつ重要性は高まりこそすれ、低下することはない。しかしながら、今日、ますます顕著になってきているのは、1970年代以降の新業態やビジネス・モデルの国際移転であり、さらには90年代からの店舗の開設による小売資本の直接進出である。とくに、出店の加速化は、日本の小売市場における競争関係や流通システムそのものの変容をより直接的に迫ることになる。

すでに述べたように、1990年代に急増した日本市場への外資系小売企業の参入のほとんどは、玩具やアパレルなど、非食品を取り扱う専門小売店に限られ、食品を取り扱う大型総合小売企業の進出はみられなかった。理論的にも、食品小売分野については、国別に消費者の購買行動や食生活様式が異なることから、国際展開にははるかに大きな困難と制約が伴うと理解されてきた (Burt, 1993)。

しかしながら、1990年代末になると遅ればせながら日本の小売市場も事態が一変することになる。99年にはアメリカの大手小売企業であるコストコ、そして2000年にはフランス最大、世界第2位の売上高を誇るカルフルが日本に出店した。さらにはドイツのメトロ、アメリカのウォルマート、イギリスのTescoなど欧米先進国を代表する巨大小売企業が日本での出店計画を具体化させつつあるという。これらの小売企業の業態はハイパーマーケットやスーパーセンターからキャッシュ・アンド・キャリーなど多様であるが、いずれも食品を主体に各種商品を取り扱う小売企業である。カルフル幕張店という売上予算の50%を食品で占め、また2002年の出店を表明しているドイツのメトロは食品構成比が9割に達することから、業種としては食品小売業に分類できる。¹⁰

1990年代に参入した外資系小売企業の多くは、決して十分な利益を確保しているわけではなく、すでに撤退したものも少なくない。こうした失敗例の数が多い全体的な状況にもかかわらず、外資の参入が国内小売企業にとって脅威として受け止められる理由は、トイザラスの日本市場での成功によって説明できる。

トイザラスは、1991年に日本に1号店を開店して以来、96年に日本における玩具小売市場の約10%のシェアを確保し、2001年1月期に売上高1546億円、118店舗をチェーン展開するまでに急成長を遂げた。トイザラスは日本進出にあたって、売場面積1千坪の大型店とメーカーとの直接取引という「米国流」に固執したとされる。そこには、標準化戦略を採用することによってはじめて、アメリカにおけるトイザラスの競争力を日本市場でも発揮できるとの理解があったとみてよい。結果的には、その戦略は成

9 ここでの食品流通・小売業に関する叙述は、木立(2001a)および木立(2001e)をベースにしている。

10 メトロは、近年、百貨店の株式売却をするなど急速に小売部門から撤退し、キャッシュ・アンド・キャリーに比重を移す動きをみせる(『日経流通新聞』2001年4月24日号)。この事実からすると、同社は本来、卸売業に分類されるべきなのであるが、フォーブスの小売ランキングにも含まれているので、差し当たり小売業に分類しておく。

功し、小規模な売場しかもたず品揃えの限られた在来型の国内玩具小売企業に決定的な打撃を与えたのである。また、当初から順調に進展したわけではないが、徐々に、物流センターへの納品や EDI の導入をすすめ、かつメーカーとの直取引を拡大し、卸やメーカーにも多大の影響を与えることになった。¹¹

果たして、外資系の食品小売企業について日本市場参入の成否は、どう予測しうるのだろうか。日本トイザラスが日本市場で一定のシェアを確保するのに 5 年を要したように、現時点で正確な予測をすることが困難であることはいうまでもない。そこで、現時点で明らかな外資系食品小売企業の競争力要因を整理することを通じて、今後、可能性として考えられる日本の流通システムへのインパクトを仮説的に検討してみよう。

2 パワー関係の変化と食品デフレ化

2000 年の世界小売企業の売上高ランキングから上位企業への集中度をみると、売上高上位 50 社の合計総額のうち上位 5 社で 30.5%、上位 10 社で 45.6% を占め、国際的にみた小売業の上位集中化が急速に進行している（『日経流通新聞』2001 年 7 月 14 日号、原資料は Fortune, July 23, 2001）。それら上位企業の大多数が、多かれ少なかれ国際的な店舗展開に取り組み、売上高に占める国外比率を高めつつある。カルフルの場合でいうと、売上高約 6 兆円のうち約 6 割が国外での売上によるものであり、ヨーロッパ、南米、アジアの 27 カ国に約 9 千の店舗網を構築している。先進国に拠点を置く小売企業にとって、本国の小売市場が、消費需要の面から成熟化し、競争環境や政策的規制の面からも飽和化するなかで、更なる成長を実現するための機会として国外市場がクローズアップされるにいたっている。「今後、世界の主要小売業の一角を占めるには国際小売業であることが必須条件」（『日経ビジネス』2000 年 10 月 30 日号）とカルフル会長のダニエル・ベルナルが述べるように、巨大小売企業が成長を維持するためには国際的な店舗の展開を柱とするグローバル戦略が不可避の選択肢となりつつある。

近年、国際的な店舗展開を加速化させる大手総合小売企業にみられる特徴は、まず何よりも、その巨大な売上高規模にある。世界最大の小売企業ウォルマートは、約 2 千億ドルの売上高を達成し、全産業のなかでも世界第 2 位の売上高を誇るまでに成長をとげた。これに対し、日本を代表する大手小売企業は、貨幣額ベースでみた国内消費市場の規模の大きさを反映し、連結ベースの売上高規模でイトーヨーカ堂が 15 位、ダイエーが 16 位を占めるものの、約 3 兆円という両社の売上高はカルフルの約 2 分の 1、ウォルマートの約 7 分の 1 にとどまる。

11 トイザラスの日本市場における競争力移転の可能性についてきわめて興味深い分析を行っているのが、加藤（1998）である。なお、現在、日本トイザラスのメーカーとの直取引比率は約 8 割を占めているという（『販売革新』2001 年 12 月号、p. 115）

ここで合わせて注目すべきは、売上高規模の大小よりもむしろ収益性に著しい格差があることである。イギリス最大の小売企業であるTescoとイトーヨーカ堂は、その売上規模ではほぼ同水準であるが、日本の小売企業のなかでは優良企業とされるイトーヨーカ堂であっても、Tescoの約2分の1の純利益を上げているにすぎない。国別に、会計基準の他に地価、労賃、物流条件やその他の様々な外部環境要因の違いがあり、収益力の国際比較には多くの制約があるのだが、日本の小売企業の競争力がロジスティクスやPB開発の面で国際的にみて高い水準にあるとは考えにくいことは後述する通りである。¹²

小売企業における巨大な売上高の実現は、商品の調達にあたって、メーカーとの取引関係におけるパワーバランスを根本的に変える基盤となる。売上高が4兆円を超える世界最大の日用品メーカーであるP&G（プロクター・アンド・ギャンブル）社の場合でさえ、取引依存度をみると、アメリカ国内売上高の30%以上をウォルマート1社に依存するようになっている。¹³ メーカー・生産者が特定の小売企業に販売の多くを依存するかぎり、メーカー側における販売リスクの分散力は低下し、小売側が強大なバイング・パワーを発揮する基盤が生じる。

もちろん、グローバル小売企業といえども、店舗小売形態を採るかぎり、消費者の買い回り範囲の制約から、販売面での競争はローカルなものでしかない。要するに、その成功はチェーンストアにおける販売の分散と購買の集中という仕組みをグローバルに構築し管理・運営しうるのであるのかどうかにかかわっている。まず、進出先国内の小売市場という一定の空間的範囲で数店舗しかもたない販売ボリュームの段階で、現地の合併・子会社が単独で調達面でのバイング・パワーを発揮できるわけではない。あわせて、本国と進出先国との空間的・時間的距離が大きい場合には、自社のもつグローバルな調達ネットワークを活用しうる余地は輸送の時間とコストによって大幅に制約される。¹⁴ 進出先国店舗が商品を調達するときに、グローバル小売企業である本社がもつ国際的なネットワークを活用したグローバル・ソーシングを実際に行うのには、かなりの制約条件が伴うと考えられる。

現時点では、カルフルーの店舗に独自のPBや輸入品が豊富に品揃えされているとい

12 矢作（2001）は、販売管理費、粗利益率、在庫回転率の3つの指標から、日本の総合スーパーを「三高」型、欧米のディスカウントストアやハイパーマーケットを「三低」型と整理している。小売企業の収益性が、小売企業の経営構造という内的要因と当該市場の流通構造という外部環境要因との相互作用の結果であることから、その分析は必ずしも容易ではない。しかし、外資系小売企業の参入の影響を考える場合にはきわめて重要な視点である。

13 佐藤善信（1998）は、販売依存度の高さが取引特殊の投資とともに提携関係の基礎であるとしつつも、反面、パワー関係に転化する基礎とも捉えている。

14 カルフルーは、2003年までに13店体制を構築すると表明していた。この成り行きを予測することは困難であるが、約1万㎡超の売場面積をもつハイパーマーケット業態で30店体制を超えるならば、仕入・調達物流の面で規模の経済性を発揮することが十分考えられる。

うわけではない。だが、中長期的には、店舗数が増加し、物流の効率性を維持できる条件が整うならば、すでに店舗網を有するブラジルや中国で現地調達された低価格商品群を品揃えすることは、当然、想定されているとみるべきであろう。その段階になると、¹⁵ 劇的な低価格戦略を採用したマクドナルドのケースにみるように、グローバル小売企業がデフレ化の方向で食品の小売価格体系を抜本的に改変する作用を及ぼす可能性がある。

しかしながら、長期的にみても、あらゆる商品群についてグローバル小売企業のバイニング・パワーが発揮されるということではないだろう。生産・製造業の発展段階を大まかに区分すると、地域的な生産者なり中小零細企業の段階、全国的な NB を供給する大企業段階、そして国境を越えて事業を展開するグローバル企業が成立している段階に分けられる。グローバル製造企業が成立している第 3 の商品分野では、グローバル小売企業がグローバル製造企業とのあいだで、世界標準商品についてグローバル・ワン・プライスをはじめとする取引契約を交し、国境を越えた提携関係が成立しうる。これに対し、生産側がグローバル企業、とくにそれ以前の全国的シェアをもつ企業規模に到達しえない商品分野では、グローバル企業が要求する巨大な取引規模は、数量割引どころかかえってボリュームを確保するためのリスクとコストの問題を抱え込むことになる。これに当てはまる典型的な商品分野は、ニッチな商品や生鮮食品など国際流通が限られる商品である。いいかえれば、グローバル小売企業が国際的な競争優位を実現するには、生産・製造業の領域でグローバル企業が成立していることが前提なのであり、このことが妥当しない商品分野では逆に調達における困難性と矛盾を抱え込むことになる。

3 卸排除とロジスティクスの高度化

アメリカで 1920 年代に成立したスーパーマーケットは、30 年代にはチェーンストア業態と融合しながら急成長を実現していった。スーパーチェーンに代表される大規模な小売企業は、商品の調達にあたって、卸など中間業者への依存を回避し、メーカー・生産者との直接取引を拡大していった。こうして欧米の流通においては、卸売企業などの中間流通業者の排除が着実に進展した。これに対し、日本では、約四半世紀遅れて、1950 年代後半以降にスーパー業態が成立し、小売企業の大規模化が急速に進行していったのであるが、「流通革命」の担い手として期待された日本のスーパーチェーンは、その後も長期にわたって卸売企業に商品調達や物流機能の多くを依存することとなった。

例えば、生鮮青果物流通の実態をみると、欧米においても、かつてはその多くが卸売

15 マクドナルドの劇的な低価格戦略は、必ずしもグローバル調達によるコストダウンを反映しているとはみられない。「半額バーガー」セールも、他の利益率の高い商品のオーダーを前提に利益確保を目指す戦略的価格政策に基づくものである。正確なデータはないが、グローバル調達によるコスト節約が、より明らかなのは、包材などの国際調達においてであると考えられる。

市場流通を経由しており、小売企業の調達先として卸売市場が重要な位置を占めている。だが、1970年代に入ると、卸売市場経由率は急速に低下しはじめ、国によって異なるものの、現在ではおおむね2、3割程度にすぎないと推定されている。欧米の大手スーパーの青果物調達において、緊急の不足時や特殊なニッチ商品を除くと、シッパーやパッカーといった産地出荷者からの直接仕入が一般化している¹⁶。

小売企業が卸売企業を介さずに商品を直接、生産者から調達し、かつ各店舗に効率的に配送しようとするとき、流通センターを要とする物流体制の整備が不可欠となる。欧米の小売企業は、どのように対応していったのであろうか。

ウォルマートでは、食品流通センターや生鮮食品流通センターなどの物流施設の整備を積極的に行い、現在、商品調達の約80%がメーカー直接仕入となっている。物流コスト負担を引き下げる目的で、1つにセンター運営については委託方式を採用し、いま1つには、トラックが店舗配送を終え戻る際にメーカーからの商品集荷を行い、そのため、帰り荷の積載率は60%を超えている。また、店舗作業コストに大きく影響するケースかバラかといった納品形態、包装パッケージのサイズやケース毎の入り数にいたるまで、細かな仕様をメーカー側に指示し、トータルとしての流通コストの削減を図っている(『販売革新』2000年11月号, pp. 118-126)。

テスコでは、1980年代に流通センターの整備を本格化させ、86年に60%であったセンター経由率を97年には97%まで高め、ほぼすべての商品の物流をセンターに集約した。同時に、多温度帯に対応する流通センターと配送トラックが整備され、12~15前後で管理されるトマト、ポテトなどの定温商品、ハム・ソーセージ、魚、精肉、要冷蔵の青果物などのチルド商品、マイナス25の冷凍食品など、3つの温度帯別に物流を集約化し、品質管理の徹底と流通の効率化を実現した。この複合物流方式は、在庫の削減、商品の品質向上、物流サービスの高度化など多くの利益をもたらした(Fernie & Sparks, 1977, p. 111)¹⁷。

カルフルーの場合は、もともとメーカーからの店舗直送がかなり一般的に行われていたが、最近では加工食品の6割で流通センター経由となっている。1998年からは在庫管理の徹底と物流コストの削減を目指して、フランスの小売企業として唯一、すべての物流業務を外部化し、3PL(サードパーティ・ロジスティクス)方式に切り替えることとなった。

注目すべきは、1980年代がIT(Information Technology)の発展を受けてPOS(販売

16 海外の卸売市場と生鮮食品流通に関する研究は必ずしも多くはないが、アメリカの卸売市場については木立(1999b)、スペインの卸売市場については木立(1999c)、またイギリスの卸売市場については木立(2001a)、を参照願いたい。

17 矢作敏行(2000)は、イギリスのスーパーであるテスコにおけるロジスティクスに関する改善の取組みを詳細に紹介しているが、日本における温度帯別管理や一括配送の先進事例であるセブン・イレブン・ジャパンについては、矢作(1994)で詳しく触れられている。

時点情報管理）や EOS（電子的発注システム）といった革新的な情報システムが小売企業によって急速に導入されはじめた時期でもあることである。SBO（Sales Based Ordering）システムなど¹⁸、POS 情報に連動した店舗発注がリアル・タイムかつ短サイクルで供給業者に伝達され納品が行われる仕組みが構築されていった。ウォルマートの場合、約 30% の SKU についてメーカーによる自動補充方式が採用され、店舗での発注業務を排除することにより、店舗レベルでの人員削減を実現している（『販売革新』2000 年 11 月号，p. 118）。

この例にみるようにスーパーチェーンは IT を活用しながら商流・物流の両面で食品の調達を集中、効率化し、商品在庫の最少化と欠品回避というトレードオフを解決する方向でロジスティクス体制を整備していった。その結果、生鮮食品をふくめ、あらゆる食品の供給主体は、多頻度・短リードタイム納品といった新しい小売ニーズに適合的な供給力を求められることとなった。

日本への進出にあたってカルフルは当初、メーカーとの直接取引を要求したが、それに応じたのは P&G など数社にすぎなかったとされる。標準化戦略よりも現地化戦略を重視するカルフルは、日本の卸売企業の機能をそれなりに高く評価するかぎり、当面、卸を活用していくであろう。また、卸売企業の側も競争激化を背景に合併などで規模を拡大しながら、フルライン化や一括物流、リテイル・サポートなどの機能強化に取り組んでいる。

しかし、外資系小売企業が日本の卸売企業を活用するか否かにかかわらず、日本の商慣行に決定的な影響を及ぼしていくことは明らかである。つまり、取引契約を結ぶにあたって、商品と価格と流通サービスとを明確に分離した、欧米で一般的な価格制度が導入され、これまで日本で一般的であった店着価格、建値制度の見直しが迫られることになる（高橋，2001）。なぜなら、不透明なコスト構造を改善することが SCM を導入するうえでの不可欠の前提条件であり、また、すでにそうした方向自体、日本の流通システム内部でも着実に進捗しつつあるからである。

4 PB 戦略と品質管理の徹底

欧米の巨大小売企業がもついま一つの特徴は、高い PB 比率を実現していることである。とくにヨーロッパの小売企業の PB 比率（1997 年）はカルフルで 28%、テスコで 43% と高く、なかにはマックス&スペンサーのように 100% ちかい水準の場合もみられる。現在、イギリスのスーパーでは平均してみると概ね 40% 程度の水準にある¹⁹。

18 Davison & Scouler-Davison（1997）では、SBO と倉庫管理のシステムについて具体的な紹介がなされている。

19 適切な PB 比率については、概ね 40% 程度が適切との指摘があり、実態もそのことを裏付けている。矢作（2000）がいうように、ヨーロッパのスーパーは NB と PB のブランド・ミックスの最適化を追

商品分野別にみると、日用雑貨や加工食品など大量生産体制が確立し NB 商品が存在する商品分野とともに、NB が存在しない生鮮食品など地場商品の分野においても PB 商品が開発されている。日本の小売企業における PB 比率はダイエーで約 15%、西友で 5~7% 程度にとどまり、PB 戦略は全体として大きく立ち遅れている。

ヨーロッパの小売企業では、かなり早い時期から PB 開発が取り組まれてきた歴史がある。PB 商品に重要な意味が与えられるのは、たんに自社ブランドの表示がなされるだけではなく、独自の仕様にもとづいて商品の設計と管理がなされるからである。PB 比率の高い小売企業では、なによりもまず強力な商品開発体制が存在する。イギリス大手スーパーのセインズベリでは、1920 年代末には商品研究所を整備し、それ以外のテスコなど相対的に遅れをとった企業も 80 年代には技術スタッフの拡充を図った。

当初、価格訴求を重視した PB 商品のコンセプトは、最近では、品質訴求へと転換しつつある。1980 年代以降、イギリスの食品小売市場の集中化と消費需要の飽和化がみられるなかで、90 年代に入ると、PB には差別化や高付加価値化戦略の重要な手段としての位置づけが与えられてきている。カルフルーでは、1985 年に包装コストなどを節約し低価格を訴求するノーブランド商品を廃止し、93 年に品質重視のプレミアム PB を導入した (相原, 2000, p. 71)。テスコは、1997 年に PB 戦略を大幅に見直し、従来からの自社ブランドの「テスコ」に価格競争力を強化した「テスコ・バリュー」を導入する一方、「最高級の食のワンストップ・ショッピング」をテーマに、高品質で簡便性を重視した調理済み食品などの付加価値型商品ラインとして「テスコ・ファイネスト」を追加した (矢作, 2000, p. 193)。

食品を中心にいえば、高品質、簡便性、そして安全・安心が PB 商品開発の重要なコンセプトになってきている。そのため生鮮野菜の供給業者がスーパーと取引を開始するには、HACCP (Hazard analysis and critical control point of evaluation) 認承など一定の衛生基準を満たした包装加工施設を備えることが要請されている (木立, 2001²⁰ a)。さらに、消費者の購入する店頭まで高品質な PB を届けるための高度なロジスティクスの機能が追求される。

こうした取り組みを通じて生じるのが、生産者・メーカー、物流企業などとの関係性の変化である。PB 供給では、とくに生産工程上の基準、保管・配送などの物流方式など、生産から流通全般にわたる管理ないしコーディネーションが要請される。その際、生産過程から店舗で消費者の手に渡るまでの複雑で多面的なプロセスの管理には、契約

〵 及している。

20 食品の安全性重視の商品開発が取り組まれるのは、消費者のニーズとそれに対応する小売企業の戦略という面があるのだが、あわせて政府の安全性に対する規制の強化による面も大きい。今後、政府の規制は価格政策などの面で後退するとしても、衛生・安全性面ではより一層、強化されるであろう。安全性基準などの商品仕様については、今後、ますます国際標準化が強化されることが予測される。

やペナルティなどの統制的な手法が必ずしも有効ではない。技術的な困難だけではなく、コスト的にも大きな負担となる。そこでは、統制にかわって、相互の信頼にもとづくパートナー関係の有効性と重要性が注目されることになる。

強大な PB 開発力を備えた外資系小売企業の日本市場参入のインパクトとは、日本の流通システムや生産段階にまでおよぶものとなる。ただし、指摘しておきたいのは、日本の大手小売企業も 1990 年代に入ってプレミアムラインを含めて PB 戦略を強化しつつあるという点である。また、欧米の小売企業をコーディネータとするサプライチェーンにおける信頼やパートナーシップもまだその形成の端緒的段階にあるとみるべきであろう。さらに、そもそもグローバル企業による PB 戦略は、生鮮食品に代表される地場産品の商品については、バナナなどの国際流通商品を除くと、十分な成果をあげることが難しい。生産の単位が小規模性を残し、かつ鮮度劣化が著しく輸送適性の低い商品については、世界共通の PB を展開することはほぼ不可能だからである。事実、カルフルが日本の店舗で展開している生鮮野菜コーナーも、決してグローバルな品揃えではなく、きわめてローカルな品揃えが基本となっている。

外資参入による日本的流通システム変革の方向性

1990 年代以降、加速化しつつある外資系小売企業の日本市場への参入の意味は、やや一般化していえば、日本的流通システムを構成している小売、卸売からメーカー・生産者、さらには物流企業におよぶ各経済主体に対し、高度なサプライチェーンの構築へ向けての対応を迫る重要な契機になるということである。

第 1 に、国際価格を基準とした、より一層の低価格を要求するパワーの強まりである。第 2 に、低価格の実現や、商品の鮮度など高付加価値化、あるいは欠品回避などの消費者に対するサービス水準の向上を実現する高度なロジスティクスの導入である。第 3 に、独自の仕様に基づいた PB 商品供給体制の構築であり、サプライチェーンにおける提携関係の強化である。

もちろん、日本の小売企業において、ロジスティクスの高度化や PB 開発がまったく取り組まれてこなかったということでは決してない。コンビニエンス・ストアにおける ECR 対応をはじめ日本的な流通革新は着々と取り組まれてきたし、90 年代には、価格に加えて、品質、安全、環境を重視した PB 戦略の展開もみられる。ただし、依然として、従来型の中間卸依存の調達や非効率なロジスティクス体制に依拠する小売部分が広汎に存在することも事実である。その意味では、外資参入がもたらすインパクトは、欧米と比較し相対的に遅れをとってきた SCM 的な取組みを本格化させる引き金としての役割を果たすことにある。

とはいえ、外資参入が日本の食品流通システムに対し、ただちに根本的な変革のインパクトをおよぼすとは考えにくい点が指摘できる。

第1に、垂直的な流通構造の面からは、卸の排除と調達のグローバル化がどの程度まで拡大しうるのかという点がある。卸の排除については、今後、中小卸の存立基盤が縮小することは避けられないとしても、合併を進めながらロジスティクスやリティル・サポート機能などを強化する卸売企業の動向にも注目しなければならない。また、グローバル調達についていえば、それが本来の効率性なりバイニング・パワーを発揮しうる領域とそうでない領域とがあることが指摘できた。前者は、規模の経済性を基礎に大企業生産体制が確立し、グローバルな事業展開がみられる加工食品の分野であり、後者は、ニッチなどを含め小規模かつ地域的に生産される地場商品の分野である。デフレ化は大量生産されるマス・マーケットの商品分野では確実に進行する一方、地域固有の地場産品では必ずしも妥当しないのであり、小売企業の大規模化は後者との矛盾を深めることになる。

第2に、日本の食品小売構造が百貨店から総合スーパー、食品スーパー、コンビニエンス・ストア、生協、ディスカウント・ストア、専門店など、きわめて多様な業態により構成されていることである。このうち、カルフルなど流通外資と直接的に競合するのは、店舗規模や品揃えの面から総合スーパーであるとみられる。バブル経済崩壊後の地価下落と大店法の廃止を契機に外資の参入が進む一方で、土地本位制の出店戦略を行ってきた大手総合スーパーが経営危機に直面しているのは歴史の偶然といってよい。とはいえ、交通渋滞に象徴される日本の貧弱なインフラは、まとめ買いの消費者を標的とするハイパーマーケット業態にとって決定的な制約条件となる。日本の郊外型店舗は、あくまで一定の周辺人口を前提に成立している。また、2000年度にコンビニエンス・ストアのセブン・イレブン・ジャパンが総合スーパーであるダイエーの売上高を上回った。こうした日本的な小売構造は、消費者の買回り範囲や購買頻度などの生活様式と、それを支える社会インフラによって規定されている面が強く、小売企業のもつ革新的な業態や技術によって短期的に変化しうるものではない。グローバル小売企業といえども、標準化戦略を基本としつつも、現地適合化を採用せざるをえないことは不可避の傾向なのである。

グローバリゼーションの作用は二面的なものである。もちろん、文化的にみたときのグローバル化の利益と貢献を否定することは正しくないだろう。だが、その反面としての画一化作用がもたらす問題性を軽視することもできない(木立, 2001d)。食品の生産構造と消費者の食生活の両面でローカルな特質をもつことが食の豊かさを意味するがぎり、これらを繋ぐ食品流通のあり方は、グローバルなシステムとローカルなネットワークが並存することが展望される。グローバリゼーションの帰結は、それがもたらす豊

かさと矛盾との二面性から各地域独自のローカリティの否定ではなく、その見直しを迫ることになるのである。

主要参考文献

- Burt, S. (1993), Temporal Trends in the Internationalization of British Retailing, *International Review of Retail, Distribution and Consumer Research*, Vol. 3 No. 4.
- Davison, J. & Scouler-Davison, S. (1997), Managing Stock Management in Safeway Stores, Hart, C. et al. (ed.) *Cases in Retailing*, Blackwell.
- Dawson, J. (1982), *Commercial Distribution in Europe*, Croom Helm Ltd. (ジョン・A・ドーソン / 前田重朗監訳 (1984) 『変貌するヨーロッパの流通』中央大学出版部。
- Dawson, J. (1993), Internationalization of Retailing, *Working Paper Series* No. 93/2, Department of Business Studies, The University of Edinburgh.
- Dawson, J. (1995), Strategies for Retailers in the Europe by 2000, Johnson M. (ed.) *Facing up to the Challenges in Retailing*, EROMAR.
- Dupuis, M. & Prime, N. (1996), Business Distance and Global Retailing: A Model for Analysis of Key Success/Failure Factors, *International Journal of Retail & Distribution Management*, Vol. 24.
- Fearn, A. & Hughes, D. (1998), *Success Factors in the Fresh Produce Supply Chain*: Some Examples from the UK, Wye College, University of London.
- Fernie, J. (1995), International Comparisons of Supply Chain Management in Grocery Retailing, in Akehurst, G. & Alexander, N. (ed.), *The Internationalisation of Retailing*, Frank Cass.
- Fernie, J. & Sparks, L. (1997), Retail Logistics, Cathy, H. et al. (ed.) *Cases in Retailing*, Blackwell.
- Christensen, L. (1998), Responding to the Challenges: The Case of Safeway, Fernie, J. & Sparks, L. (ed.), *Logistics and Retail Management*, Kogan Page.
- Fernie, J. (1998), The Internationalization of the Retail Supply Chain, Fernie, J. & Sparks, L. (ed.), *Logistics and Retail Management*, Kogan Page.
- Kidachi, M. & Dawson J. (1998), Internationalization Approaches of Japanese Retail Operations in the UK: Positioning for Standardization and Localization, *Working Paper Series* No. 98/3, Department of Business Studies, The University of Edinburgh.
- McGoldrick, P. J. (1995), Introduction to International Retailing, McGoldrick, P. J. & Davies, G. (ed.) *International Retailing: Trends and Strategies*, Pitman Publishing.
- 相原 修 (2000) 「フランス・ハイパーマーケットの業態革新」矢作敏行編著『欧州の小売イノベーション』白桃書房。
- 加藤 司 (1998) 「流通外資の競争力～その 移転 可能性の問題を考える～」『マーケティングジャーナル』第 68 号。
- 川端基夫 (1999) 『アジア市場幻想論』新評論。
- 川端基夫 (2000) 『小売業の海外進出と戦略』新評論。
- 木立真直 (1999 a) 「国際小売業における標準化・現地化の調和プロセス」日本マーケティング協会『マーケティングジャーナル』第 72 号。
- 木立真直 (1999 b) 「海外卸売市場の特徴とわが国卸売市場制度との比較 - アメリカの卸売市場の場合 - 」日本農業市場学会『現代卸売市場論』筑波書房。
- 木立真直 (1999 c) 「スペインにおける卸売市場整備と市場マネジメント」前田重朗・石崎忠司編『中小企業の現状とこれからの経営』中央大学出版部。
- 木立真直 (2001 a) 「グローバル時代のマーケティング - イギリスの食品流通からの示唆 - 」『農業と経済』臨時増刊号。
- 木立真直 (2001 b) 「外資系小売業の進出と改正市場法下での食品流通の変容」『農林統計調査』第 51 巻

第4号, 農林統計協会。

木立真直 (2001c) 「食品産業の構造変動と食品流通システムの転換」高橋正郎監『フードシステムの構造変化と農漁業』農林統計協会。

木立真直 (2001d) 「アメリカ型食生活の広がりとのグローバル化」中野一新・杉山道雄編『グローバル化と国際農業市場』筑波書房。

木立真直 (2001e) 「外資系小売業の参入と食品流通の展開方向」農産物流通技術研究会編『フレッシュフードシステム増刊号 2001年版農産物流通技術年報』流通システム研究センター。

佐藤善信 (1998) 「大手メーカーと量販店間の 製販連携 の展開 - P & G とウォルマートの協調と確執 - 」嶋口光輝・他編『マーケティング革新の時代 営業・流通革新』有斐閣。

高橋佳生 (2001) 「外資系流通業の参入による商慣行への影響」流通経済研究所『流通情報』No. 390。

番場博之 (2001) 「グローバル化に伴う流通構造の変化と中小零細小売業」商工総合研究所『商工金融』第51巻第11号。

二神康郎 (2000) 『欧州小売業の世界戦略』商業界。

向山雅夫 (1996) 『ピュア・グローバルへの着地』千倉書房。

矢作敏行 (1994) 『コンビニエンスストアシステムの革新性』有斐閣。

矢作敏行 (2000) 「小売サプライチェーンの発展過程 - イギリス・スーパーマーケットの場合 - 」矢作敏行編著 (2000) 『欧州の小売イノベーション』白桃書房。

ロス・デービス / 矢作敏行編 (2001) 『アジア発グローバル小売競争』日本経済新聞社。