

# 小売サプライチェーン・マネジメントの 国際化に関する比較事例分析

宮 下 真 一

## I. はじめに

サプライチェーン・マネジメント(SCM)における在庫変動については、メーカーの視点(メーカーSCM)と小売業者の視点(小売SCM)が存在する。流通システムの観点から考えた場合、メーカーSCMでは流通系列化の程度や商品の需要予測システムなどが在庫変動に影響を与えている。また、商品発注システムや商品開発システムなどは小売SCMと密接に関わっていると考えられる。そこで、宮下真一(2009)は、SCM在庫変動の規定要因である「情報」と「粗利」を考慮して、次のような仮説を導き出した。

- ① 流通マージン率が在庫変動に大きく作用している業種は系列の視点が強いので、たとえ需要予測などの情報化が進んでいても、メーカーSCMの考え方が一般的である。これには、自動車・電気機械産業における自動車部分品、電気機械の2業種が当てはまる。
- ② 卸売マージン率が在庫変動に関連している業種は、①の場合よりも系列の視点が弱い。したがって、メーカーSCMが中心ではあるものの、小売SCMも考慮していく必要がある。このケースには、医薬品・化粧品産業の全業種が該当する。
- ③ 小売マージン率が在庫変動を規定していて、高利多売傾向が強い業種は、メーカーSCMよりも小売SCMの方が発展している可能性が高い。この場合については、衣服・身の回り品産業の全業種が想定される。
- ④ 在庫変動について「粗利」要因の影響がほとんどない業種は流通システムの情報化が進んでおり、メーカーSCMと小売SCMの双方が進化している可能性がある。ここでは、食料・飲料産業の全業種および自動車・電気機械産業の家庭用電気機械が合致していると考えられる。

以上のような仮説は、流通システムにおいて、メーカーSCMと小売SCMという2つの捉え方が混在し、双方のバランスのもとでSCMの在庫変動が規定されているということを明らかにしたものである。しかし、周知のように、SCMにおける在庫変動は、流通システムの情報化と交通ネットワークの連携に強い影響を受けている。つまり、流通システムにおいてメーカ

ーSCMと小売SCMが存在するというだけではなく、交通ネットワークの連携においても、これら2つの考え方が作用していなければならないのである。

宮下真一（2010）では、小売SCMについて、流通と交通の観点を考慮した発展段階モデルを考察しているけれども、交通ネットワークの視点についてはメーカーSCMの枠組みを踏襲したものとなっている。したがって、交通ネットワークの連携については、小売SCMの考え方を踏まえた、新しいSCMの捉え方を構築する必要がある。

そこで、本稿ではⅡ節において、SCMの国際化に関する従来の研究を概観する。次に、Ⅲ節では、小売SCMの国際化について、セブン—イレブン北京、ファーストリテイリング、ザラ、ウォルマートの4つのケースを比較分析する。そのうえでⅣ節では、流通と交通の連携を踏まえて、メーカーSCMと小売SCMの考え方を包含した、新しいSCMの分析視角を明らかにする。

## Ⅱ．SCMの国際化に関する従来の研究

まず、欧米の研究については、たとえば Koudal and Engel（2007）がある。彼らによれば、グローバル化は規模の大小にかかわらず、あらゆる産業・企業に影響すると指摘している。競争が全体のSCMを進化させるにつれて、企業は、前方のSCMや後方のSCMにおける競争的地位を改善していくために、グローバル化をどのように利用すべきかを考えなければならない。成功する企業の中核的なマネジメントであるSCMを達成するためには、コストを削減すると同時に配送時間の正確さにおいても、企業間の競争が繰り広げられるだろう。企業の経営者は、市場、コスト、技術、そして政治力に関して、グローバルなオペレーションの意思決定を形成する、様々な重要な要因を明確に分析する必要がある。

このように、Koudal and Engel（2007）の研究は、SCMの国際化を捉えるうえでいくつかの環境変化を考慮しなければならないことを指摘しているけれども、SCMの国際化について明確な理論を持っているわけではない。そこで以下では、黄（2003）、宮下國生（2002, 2007）、宮下真一（2008, 2010）の研究をそれぞれ取り上げることによって、SCMの国際化に関する議論を検討する。

### （1）黄（2003）の研究

黄（2003）は、日本企業の海外生産拠点の役割変化について、以下の3つのパターンを主張している<sup>1)</sup>。

まず、第一の段階は「本国のマザー工場制」である。70年代から80年代の輸出中心の時代は、製品の組立生産活動の付加価値が最も高く、効率的な製造技術と高い品質管理を誇る生産シス

---

1) 黄（2003）99～106ページを参照。

テムが国際競争力を支えていたため、海外に生産拠点を展開しても本国の工場群がマザー工場として機能していた。

しかし、JIT(ジャストインタイム)やSCMの普及によって組立生産活動の付加価値が低下し、製品の機能を定める基幹部品や顧客にとって重要となるサービスの付加価値が相対的に高くなった。その結果、低廉な労働力や安価な原材料などにアクセスし、低コスト生産を目的として現地工場が設立され、標準化された製品を製造するために特に労働集約的な工程が移転される。この段階が「現地対応型生産拠点と輸出拠点」であり、工場を海外に移転するという選択肢のほかに、組立製造活動を外部に委託し、海外メーカーへのOEM生産や受託生産メーカーへの委託生産が新たな選択肢となる。

ただし、現在では、市場の絶え間ない変化や競争の激化に対応するためには、多様な製品を生産して本国市場、現地市場や第三国市場など複数の市場に供給する「グローバル生産拠点」の段階にきている。この場合、グローバル調達と現地調達を同時に達成できる生産拠点作りが必要であり、現地サプライヤーの選択、調達計画、生産計画、生産工程管理、部品輸入や製品輸出、製品のカスタム化や設計変更などに関する資源と能力が蓄積され、意思決定の迅速性と柔軟性を保つためには、それぞれの活動に関する権限も本社から現地へ委譲される必要がある。

## （２）宮下國生（2002，2007）の研究

宮下國生（2002，2007）は、1986～96年におけるアジアから北米に向けたコンテナ海運物流の決定因に関する実証分析を行っている。そして、業種別の物流優位性決定因については、「ロジスティクス・ネットワーク」要因と「物流トータルコスト」要因の2つを類別している。「ロジスティクス・ネットワーク」は生産・販売・調達のグローバル・ネットワークを意味しており、地域や国において直接投資受入額が増加すると関係する業種の産業クラスターが広がると考えられる。また、「物流トータルコスト」については、輸送費用、輸送関連コスト、在庫費用の合計であり、そのレベルに応じて生産拠点の選択が行われる。以下では、日本経済を輸出面から牽引する自動車、家電、繊維の3業種について、検討を行うことにする<sup>2)</sup>。

まず、家電製品については、「物流トータルコスト」要因よりも「ロジスティクス・ネットワーク」要因の方が重要である。中国とASEAN地域の間に構築されている家電部品の調達ネットワークは、水平分業による製品差別化の推進に寄与している<sup>3)</sup>。この点に関連して、黄（2006）は、ASEANの中でも特に中国との貿易量が伸びているマレーシアについて取り上げ、マレーシアには多国籍企業の機械産業が集積し、またアジアの対米輸出拠点の中国シフトが進む中で、マレーシアと中国の輸出入に占める機械機器および家電・電子製品の割合が大きく伸

2) 宮下國生（2002）119～133ページおよび宮下國生（2007）15～18ページを参照。

3) 宮下國生（2002）122～124ページおよび宮下國生（2007）17～18ページを参照。

びている現状を説明している<sup>4)</sup>。さらに、熊谷(2006)によれば、アメリカからのノートパソコンの輸入先は2000年以降中国が主要な位置を占めており、これは台湾企業による中国への進出によるものであると指摘している<sup>5)</sup>。なお、日本の家電製品の生産拠点は、1990年代マレーシアと台湾の二カ国に集中しており、グローバル・ロジスティックスのネットワークの中に現地家電電子会社が組み込まれていた<sup>6)</sup>のである。

次に、自動車については、周辺産業を含めて裾野が広いため、あらゆる国・地域が投資に適しているわけではない。そのため、立地候補地がロジスティックス戦略拠点になり得るかどうかについては、選択と集中が作用する。この考え方に基くと、中国臨海部の経済開発区や経済特区ではロジスティックス・ネットワークが整っていないため、トータル物流コストの優位性にもっぱら依存する傾向がある。これに対して先進国で展開される自動車産業は、ロジスティックス・ネットワークの優位性で支えられている。わが国では、首都圏・近畿圏・東海圏の3大経済圏で主要産業が集中し集積の経済が存在するものの、北海道や九州に自動車産業の工場が立地可能であるのは、ロジスティックス・ネットワークが構築されているからである<sup>7)</sup>。

さらに繊維製品については、「ロジスティックス・ネットワーク」要因と「トータル物流コスト」要因の双方が優れたレベルで維持されなければならない。つまり、この製品は、国際的に広範に分散した独特の調達物流ネットワークが必要であり、かつ港湾と空港の利用料が国際的に比較優位でなければならない。そのため、わが国の繊維産業は両要因の優位性を利用できる香港を国際的物流拠点として選択してきた<sup>8)</sup>。しかし、中国が年20%以上伸びる貿易需要を満たすために、上海・深圳の両港を国際港湾と位置付けて設備を強化している。人件費の安さも背景に、従来香港が果たしてきた中国と世界を結ぶ中継貿易拠点としての役割が中国本土に位置する両港に脅かされている<sup>9)</sup>。その結果、中国内陸部に物流拠点が移り、ユニクロなどのSPA企業が注目されるに至っている。

### (3) 宮下真一(2008, 2010)の研究

宮下真一(2008)では、(1)と(2)の議論を踏まえて、SCMを次の3段階に分けて考察している。

- ① 物流段階:「本国のマザー工場制」の場合は、物流優位性決定因における「物流トータルコスト」要因が深く関わっている。
- ② ロジスティックス段階:「現地対応型生産拠点と輸出拠点」については、物流優位性決定因

4) 黄(2006) 159~172ページを参照。

5) 熊谷(2006) 197ページを参照。

6) 宮下國生(2002) 112ページを参照。

7) 宮下國生(2002) 125~127ページおよび宮下國生(2007) 17~18ページを参照。

8) 宮下國生(2002) 127~130ページおよび宮下國生(2007) 17ページを参照。

9) 『日本経済新聞』2007年8月31日付を参照。

における「ロジスティクス・ネットワーク」要因が重要である。

- ③ サプライチェーン段階：「グローバル生産拠点」の段階では、「物流トータルコスト」要因と「ロジスティクス・ネットワーク」要因が物流優位性決定因として位置づけられる。

①については、海外に生産拠点を展開していても本国の工場群がマザー工場として機能しているので、海外の生産拠点のネットワークを考えるよりも、むしろ近接している本国の工場群の連携をいかにして図るかということが大切である。したがってこのケースでは、政府による社会資本の整備や企業による物流技術の向上が図られるため、まず「物流トータルコスト」要因を考える必要がある。

次に、②と③の比較について、宮下真一（2010）は、和製インテグレーターを目指している日本郵船の事例<sup>10)</sup>を用いて検討している。2006年4月に、日本郵船は陸海空の物流を一体に手掛ける新しい営業プロジェクトを開始した。その1つが、アメリカの大手衣料品チェーン・コールズに対して、「アジア内陸の工場から北米の店頭まで、陸上と海上の輸送をすべて引き受けたい。クリスマス商戦などで急ぎの発注が必要な場合は空輸もやる」という提案である。日本郵船はアジアから北米西岸における物流の根幹を担っており、アジアなどで生産される手ごろな価格の流行商品を、他社に先駆けて調達することが可能である。

つまり、商品のライフサイクルが成長期であるときは、陸上輸送と航空輸送の連携による「ロジスティクス・ネットワーク」要因が考慮されて、流行商品を早く小売店頭へ届けることができる。これに対して、商品ライフサイクルが成熟期の場合は陸上輸送と海上輸送の連携による商品調達が行われるので、「ロジスティクス・ネットワーク」要因に加えて、航空輸送より海上輸送のほうが物流コストは安いという「物流トータルコスト」要因も当てはまることになる。また、生産システムを中心に行われている、中核空港や大規模港湾を中継地点とした、航空・海上・陸上輸送の連携による「ロジスティクス・ネットワーク」が構築されれば、国際物流において航空輸送のみを用いる場合よりも「物流トータルコスト」は安くなると考えられる。

### Ⅲ．小売SCMにおける国際化の事例分析

#### Ⅲ－１．日本企業のケース

##### （１）セブン－イレブン北京<sup>11)</sup>

2006年6月現在、セブン－イレブン・ジャパンは買収したサウスランド社を含めて、世界18カ国・地域で3万473店を展開する、世界最大のコンビニエンス・ストア・チェーンの座に就いている。

このうち、中国・北京には2004年に進出している。最初にどのエリアに集中出店し、ドミナ

10) 『日経ビジネス』2006年7月24日号72～73ページを参照。

11) 矢作（2007）88・107～114ページを参照。

ントを形成するかという点が検討された。次に、商品については、ファストフードを主力とするが、店内調理で弁当を販売する方式を採用した。ゼロからの出発でいきなり弁当工場は作れないので、店内調理であれば、廃棄ロスも抑えられると考えたからである。2006年現在、売上高に占めるファストフード・日配商品の割合は50%と日本より高い。平均粗利益率は当初、20%を割っていたが、05年25%に改善し、弁当やおでんの売上増に伴い、日本と同水準の30%に近づいている。さらに、商品供給システムにおいては、共同配送センター方式が日系物流企業の業務委託という形で実現している。30数店舗の段階において、共同配送センター方式で高い一括納品比率を達成している点は注目に値する。

業務上、気になる相違点の1つは、商品開発体制である。セブン-イレブン北京では、2003年秋に調味料、原材料、包装資材等の日中メーカー10社を組織化して、共同プロジェクト方式を導入した。しかし、店舗数が少ないので、日本のような大規模な組織化は困難である。おにぎりやサラダ等の専用工場の建設は、最低100~150店の店舗数を必要としている。また、コンビニエンス・ストアの大きな特徴である「多品種販売」が十分には実現されていない。取扱品目数は2004年当初こそ2000~2100品目を揃えていたが、06年現在は1300~1500品目に減少している。日本での店頭品揃えは当初は3000品目を超え、現在では平均2500品目である。中国では大幅に少ない。商品本部長の大西は、日本と比較して売上高比率の低い日用品雑貨や菓子等の取引先メーカーとの連携による、トイレタリー商品の商品開発を課題として挙げている。

## (2) ファーストリテイリング<sup>12)</sup>

本格的な海外展開は2000年の英国への進出からであり、海外展開の実績は長くないが、国際化することが生き残りの条件であるとして、積極的な世界戦略を展開している。2008年8月期の段階では、海外ユニクロ事業が初の黒字化に至っている。この理由としては、中国・香港・韓国といったアジア地区での売上と利益が計画を上回って順調に拡大しており、米国でも収益を大幅に改善できたことがあげられる。ただし、英国では、グローバル旗艦店のオープンコストの影響や売上未達成が続いていることから、営業赤字が継続している。

生産拠点については、2009年までに、全体に占める中国生産比率を現在の9割台から6割台にするとしており、欧米市場向けの生産拠点として、ベトナム、バングラディシュ、カンボジアなどを新たな調達先として開拓に乗り出している。中国の繊維製品については、欧州と米国で輸入制限があり、欧米に本格的に進出するには中国以外の商品調達先確保は不可欠である。

## Ⅲ-2. 海外企業のケース

### (1) ザラ<sup>13)</sup>

インディテックス社はヨーロッパ地域を中心に、北中米、アジア、中東、そしてアフリカを

12) 平敷(2009) 62・68・72ページを参照。

13) 東(2008) 242ページおよび南(2009) 193~200ページを参照。

合わせて3700店舗（2008年3月現在）のネットワークを持つ、ヨーロッパを代表するトップ小売業チェーンへと急速な成長を遂げている。インディテックス自体の国外売上高は6割以上を占めており、同社のグループの1つであるザラは、2008年時点で70カ国に1462店舗出店している。アジアでは、日本以外にシンガポール、マレーシア、香港、韓国に出店している。北米では2005年時点では16店舗の出店にとどまっていたが、2007年時点で店舗数は倍近くに増えた。

上場後の生産と調達拠点の変遷をたどると、生産過程は、スペイン国内に残し、調達拠点については、スペインからは距離の遠いアジアを含めて、拡大展開しているということが確認される。生産拠点自体を、スペイン国内に置き続けるのは、製造プロセスにおいて、規模の経済が働かない縫製部分を内部組織化せず、ガリシアの小規模生産者にアウトソースを行うためと思われる。また、アパレル産業において巨大な生産地である、中国における生産は12.5%にとどまり、ヨーロッパ内でほとんど生産していたことが特筆される。

ヨーロッパのアパレル企業にとって、中国に生産拠点を置くことは、製造コスト面でメリットがあるが、配送に時間がかかりすぎることになる。たとえば中国から出荷の場合、英国では配送に6週間かかるが、トルコや東ヨーロッパだと2、3日で済む。流行製品の場合、6週間も待っているうちに売れ筋が変わってしまうため、トルコや東ヨーロッパで生産し、追加製品を投入することが必要になる。逆に動きが遅い定番品の場合は、中国から調達することでコスト的なメリットが出る。ザラは、Tシャツなどベーシックな製品用には9ヶ月前に調達、6ヶ月前に中核となるファッション製品用、3ヶ月前に最先端流行製品用の調達を行っている。

インディテックス・グループは2001年にバルセロナに50万㎡の物流センターを建てたが、さらに2003年にスペイン北東部のサラゴザにも、12万㎡の物流センターを設立した。製品は、配送センターからヨーロッパ各国へはトラックで、それ以外へは航空便で出荷される。2003年以降は、それ以前にすべてスペインで製造していたのを、生産拠点および製造を北米、中米、アフリカ、スペイン以外の欧州、アジアへと拡大している。

## （2）ウォルマート

### ①販売国際化<sup>14)</sup>

ウォルマートにおける最初の海外進出は、1991年のメキシコであった。以来18年間で15の国と地域に進出しており、総店舗数は3910店舗に達する。2006年に、韓国とドイツから撤退したけれども、その直後の収益にはほぼ影響が出ていない。進出済み国家から撤退するのは容易ならざる決断が必要であるけれども、ポートフォリオという観点からは、この2ヶ国がなくなっても大勢に大きな影響はなかった。15の国と地域への進出で、リスクはすでに分散しているのである。また、海外事業の売上がコンスタントに伸びているのは、すでに進出した国での成長

14) 『日本経済新聞』2009年9月28日付および『チェーンストアエイジ』2010年1月1日号62～64ページを参照。

が全体の成長を支えていることを示唆している。

国別では、今後の大きな市場成長が見込める中国、インド、ブラジルに期待している。選択と集中を戦略の中核に据えているので、この3ヶ国でのウォルマートの動きは今後活発化するであろう。これに対して日本は、アジアでくった場合、中国とインドという急成長国があるために、位置づけがどうしても低くなる。しかし、ウォルマートが西友を完全子会社化したのは、日本市場の潜在性を認めているからである。実際、業績が低迷していた西友は2008年以降、ウォルマートの商品調達網を本格的に活用して徐々に売上高を伸ばしている。デフレを克服する小売業は無理に値下げするのではなく、価格破壊を先導できる仕組み作りにより進んでおり、グローバル競争をにらんだ調達網や店舗網を構築して、低コスト経営を確立している。

## ②調達国際化<sup>15)</sup>

ウォルマートの中国での商品調達総額は、1998年に約20億ドル、2001年にカルフルの約3倍の103億ドル、2002年に120億ドル、2003年に150億ドル、2004年に175億ドル、2005年と2006年には180億ドルと年々拡大している。2002年頃には、ウォルマートの世界55カ国からの調達総額の3分の2は中国からのものによって占められていた。その後、中国製商品の安全性がクローズアップされると、ウォルマートはインドなどからの調達を増やしている。しかし、2007年、2008年についても、ウォルマートは中国からの調達額を年間約90億ドルに維持している。

このように、ウォルマートは中国をグローバル調達基地として重視している。2001年まで、ウォルマートは中国での調達業務をアメリカの貿易会社Pacific Export & Import Companyに委託していた。2001年末にその委託契約が切れることを機に、2002年2月グローバル調達本部を香港から深圳に移転し、調達業務をすべて自社で遂行することにした。調達される商品の約8割は、中国華南地域の広東省で生産されたものである。

2002年以降、ウォルマートは中国の現地企業の大手メーカーとの連携を強化し、調達ルートを広げた。たとえば、海爾、康佳、美的や格蘭仕などにOEMで生産委託することで安定供給を可能にした。一方、中国の膨大な数の中小メーカーに関しては、代理商を経由する間接取引で調達している。たとえば、ウォルマートは、90万以上の企業会員を持つ中国のB2Bサイトの大手であるアリババと提携し、必要な商品を生産する取引相手を探し、効率よく取引を行えるようにした。2008年現在、ウォルマートとの取引関係があるサプライヤーの数は、2003年と比べて約4倍の2万社に達したといわれている。

## Ⅲ－3．総括

### (1) 現地調達と国際調達

小売国際化には、セブン－イレブンのように出店により母国で開発した事業形態や革新的コ

---

15) Zentes et al. (2007) pp.205-206および黄 (2009) 112～115ページを参照。



ンセプトを国外に移転させるという方法がある。セブン—イレブン北京の場合、現地化の初期段階で立地選定やファストフードの重視という店舗属性面での「部分適応」が良い結果を生み出しているのに対して、店舗数が少ないために商品の供給・調達面での現地化には大きな課題が残されているといえる。これに対して、ファーストリテイリング、ザラおよびウォルマートの小売国際化プロセスは、母国本社のビジネスモデル自体がグローバルなサプライチェーンに基づく、調達・製造・販売の連携によって実現され、維持できるものとなっている<sup>16)</sup>。つまり、セブン—イレブン北京はファストフードの比率が高いので現地調達が課題となっているのに対して、他の3社は商品調達を国際化しているという側面がある。

## （2）商品回転率の違いによるSCMの変化

アパレル製品の場合、いわゆる流行製品を主力として品揃えするのは「ファッション志向」を指し、定番品を中心に品揃えするのは「非ファッション志向」と類型化することができる。後者のタイプは安い生産地で大量生産することによるスケールメリットを追求し、前者のタイプは在庫回転率を向上させる仕組みで収益性を追求するビジネスモデルである<sup>17)</sup>。この考え方をSCMが進んでいる日本の小売企業に当てはめると、セブン—イレブンは前者のような多頻度小口輸送を得意としているのに対して、ファーストリテイリングは後者に該当しており、大量輸送を追求したSCMを構築しているといえるだろう。そして、ザラは高回転商品と低回転商品について、それぞれ調達システムを分けることによって、多頻度小口輸送と大量輸送の両方を包含したSCMを確立している。一方、ウォルマートについては、グローバルな調達システムにおいてザラと同じような説明はなかった。

しかし、矢作（2007）によれば、情報が公開されている、ウォルマートのアーカンソー州の家庭用品配送センターでは、高回転商品の定番商品はセンターで在庫を持つが、低回転商品や季節商品は在庫を持たずクロスドッキング方式で集荷されて直ちに店舗に納品されると指摘している<sup>18)</sup>。つまり、ザラと同じようなSCMがウォルマートに存在しており、ザラの場合は商品の回転率によって調達先が異なっているけれども、ウォルマートにおいては商品の回転率にかかわらず中国からの調達比率が極めて高いと推測できる。ザラは、商品の需要予測が難しいという観点から縫製段階をスペインのガリシア地方で行ってきたために、ヨーロッパを起点としたSCMを構築してきたので、交通ネットワークの連携がウォルマートよりも効率的になっていないと考えられるのである。

実際、グローバルな規模で調達活動を行うウォルマートについては、包括的な輸送手配をマースク・ロジスティクスが一括して受託し、親会社であるマースク・シーランドを含む多数の

16) 矢作（2007）113～114ページおよび南（2009）199ページを参照。

17) 南（2009）195～196ページを参照。

18) 矢作（2007）287ページを参照。

海運企業各社が、そのサブ・コントラクターとして実際の輸送を請け負う態勢がとられている。マースク・ロジスティクスは、ウォルマートのグローバル調達計画に基づいて、トレードごとのサービスの品質や運賃などを勘案した最適な輸送計画を策定して提示する。2000年の時点で、すでに世界55カ国に165カ所の事務所を展開し、毎月平均して45社の航空会社や海運企業などの輸送機関（トラック業者を除く）を利用しながら顧客のニーズに応えている<sup>19)</sup>。

### (3) 価格戦略の違いと宮下真一 (2009, 2010) モデルの妥当性

ザラは正価で販売する比率である消化率を高めており、業界平均の60～70%をはるかに上回る85%の消化率を達成している<sup>20)</sup>。しかし、ザラの価格戦略はHi-Loプライスであるので、EDLP（毎日安売り）戦略で成功しているウォルマートとは粗利益率の面で大きな差があると考えられる。Walker et al. (2008) の研究によれば、Hi-Lo価格戦略の小売業者とEDLP戦略の小売業者では、商品の回転率に応じて戦略が異なっていることを指摘している。つまり、ザラの場合は多頻度小口輸送と大量輸送双方の商品において、売れ行きが落ちると値引きをする戦略である。一方、ウォルマートの場合は商品の売れ行きにかかわらず、値引きをしないと同時に常に商品の低価格体系を維持しているのである。したがって、ウォルマートのSCM戦略は、流通システムの情報化を中心とした商品の需要予測システムの構築<sup>21)</sup> によるものだけではなく、交通ネットワークの連携にも起因しているといえるだろう。

以上のような考え方は、宮下真一 (2010) において、小売SCMの基盤的側面が「流通」と「交通」の2つの側面が存在しているという主張に結びつくものである。また、宮下真一 (2009) では、SCM在庫変動の規定要因について、交通の側面から「調達国際化」と「販売国際化」、流通の側面から「情報」と「粗利」、という4つの要因があることを明らかにした。そこで検討した、小売マージンが増加すると商品の在庫回転率が上昇するという考え方は、流通と交通の連携を伴わなければ達成することが難しくなる。ウォルマートの事例は、同社がSCM戦略においてハイレベルな段階に位置しているとともに、今後日本の先端小売企業が効率的な

表1 小売SCMにおける国際化の類型

	配送システム	主な調達先	価格戦略
セブン-イレブン	多頻度小口輸送（低回転）	現地	高価格
ファーストリテイリング	大量輸送（高回転）	中国	Hi-Lo
ザラ	多頻度小口輸送（低回転）	ヨーロッパ	Hi-Lo
	大量輸送（高回転）	中国	
ウォルマート	多頻度小口輸送（低回転）	中国	EDLP
	大量輸送（高回転）		

19) 星野 (2007) 255～256ページを参照。

20) 南 (2009) 196ページを参照。

21) Westerman (2001) を参照。

SCMを追求する上で重要な示唆を与えていると考えられる。

#### IV. おわりに

本稿は事例研究を通して、小売SCMの国際化がメーカーSCMの国際化とは異なるプロセスで形成されていることを明らかにした。

Ⅱで検討した、SCMの国際化に関する従来の研究は、メーカーSCMの考え方に依拠したものである。実際、宮下真一（2010）によるSCMの国際化に関する枠組みは、SCMの量的側面が単独で生産システムの形成に関わるのみならず、これを通して交通ネットワークの形成に影響を与えているというものである<sup>22)</sup>。そこでは、製品ライフサイクルの段階が成長期の場合、商品が高回転になるので航空輸送が多用されるが、成熟期については商品回転率が落ちるので航空輸送だけでなく海上輸送を含めた他の輸送機関のネットワークが重要になると指摘した。

これに対して、本稿で検討した小売SCMに関する事例では、ウォルマートのように商品回転率の違いによって配送センター内の運営が異なっている場合がある。また、商品調達についても、回転率の違いによって調達システムを変えているザラのケースと、回転率の違いに関わらず中国からの調達が多いウォルマートのケースを比較した。つまり本稿は、宮下真一（2010）で想定している製品ライフサイクルの違いによるSCMの構築プロセスでは不十分であり、流通システムと交通ネットワークの双方で商品回転率の違いによるSCMを確立する必要性を主張しているのである。そして、このようなSCMが形成されれば、ウォルマートのようなEDLP戦略が可能になり、小売マージン率も高くなると考えられる。

これに関連して、宮下真一（2009）によるSCM流通在庫変動の実証分析では、流通システム、景気変動、交通ネットワークによる3つの視点から産業別にSCMの特徴を明らかにした。ここでは、在庫変動の「粗利」要因について、流通システムの視点のみで分析結果を解釈していた。しかし、流通と交通の連携が小売マージン率の考え方と密接に関わっているという本稿の主張により、次のような産業・業種については、分析結果を再解釈しなければならないだろう。

まず、衣服・身の回り品産業においては、流通システムの情報化が進んでいないにもかかわらず、小売マージン率が高いと商品回転率が上昇するという関係が成立している。これはつまり、交通ネットワークの連携が小売マージン率の変化に大きく関わっていると推測できる。この産業については、小売SCMの国際化の事例を考慮していく必要がある。

次に、医薬品・化粧品産業では流通と交通の連携が進んでいるものの、卸売マージン率の変化が商品回転率の変化に作用している。また、食料・飲料産業の清涼飲料業種については、「粗利」要因の影響が在庫変動と全く関連していないけれども、流通と交通の連携の動きが生じて

---

22) 宮下真一（2010）158ページ図8-1を参照。

いる。これらの原因を探るためには、流通システムと交通ネットワーク双方の視点から、メーカーSCMと小売SCMの事例を今後検討していくことが重要になると考えられる。

#### 【参考文献】

- Koudal, P. and D. A. Engel (2007), "On the Globalization of Operations and Supply Chain Strategies," in Lee, H. L. and Chung-Yee, L. (eds.), *Building Supply Chain Excellence in Emerging Economies*, Springer, pp.3-36.
- Walker, M. A., A. H. Tangari, and B. D. Williams (2008), "Case Pack Quantity's Effect on Retail Market Share: An Examination of the Backroom Logistics Effect and the Store-level Fill Rate Effect," *International Journal of Physical Distribution & Logistics Management*, Vol. 38, No. 6, pp.436-451.
- Westerman, P. (2001), *Data Warehousing: Using the Wal-Mart Model*, Elsevier Science. (須藤晶子・平田真理訳『ウォルマートに学ぶデータ・ウェアハウジング』翔泳社, 2003年)
- Zentes, J., D. Morschett and H. Schramm-Klein (2007), *Strategic Retail Management*, Gabler.
- 東伸一 (2008)「ザラ (インディテックス) ユースペイン発グローバル・ファッション小売業」マーケティング史研究会編『ヨーロッパのトップ小売業—その史的展開—』同文館出版, 231~257ページ。
- 熊谷聡 (2006)「シンガポール・マレーシアのPC関連産業の盛衰」今井健一・川上桃子編『東アジアのIT機器産業』アジア経済研究所, 171~216ページ。
- 黄磷 (2003)『新興市場戦略論—グローバル・ネットワークとマーケティング・イノベーション—』千倉書房。
- 黄磷 (2006)「マレーシアと中国の貿易と直接投資」大西康雄編『中国・ASEAN経済関係の新展開』アジア経済研究所, 159~182ページ。
- 黄磷 (2009)「中国市場における小売国際化—日米欧小売企業の事業展開—」向山雅夫・崔相鐵編著『シリーズ流通体系3 小売企業の国際展開』中央経済社, 91~121ページ。
- 平敷徹男 (2009)「ファーストリテイリング」大石芳裕編『日本企業のグローバル・マーケティング』白桃書房, 61~85ページ。
- 星野裕志 (2007)「LSPの役割—グローバル・サプライチェーンの礎として—」諸上茂登・M. Kotabe・大石芳裕・小林一編著『戦略的SCMケイパビリティ』同文館出版, 247~265ページ。
- 南知恵子 (2009)「ザラのSPA戦略とグローバル化」向山雅夫・崔相鐵編著『シリーズ流通体系3 小売企業の国際展開』中央経済社, 181~204ページ。
- 宮下國生 (2002)『日本物流業のグローバル競争』千倉書房。
- 宮下國生 (2007)「日本におけるロジスティクス革新の実証分析」『大阪産業大学経営論集』第9巻第1号, 1~26ページ。
- 宮下真一 (2008)「物流システム発展メカニズムの再構築」『関西大学商学論集』第53巻第4号, 79~93ページ。
- 宮下真一 (2009)「サプライチェーン・マネジメントにおける情報化と国際化の機能に関する実証分析」『関西大学商学論集』第54巻第4号, 41~57ページ。
- 宮下真一 (2010)「小売サプライチェーン・マネジメントにおける発展段階モデルの考察」高嶋克義・西村順二編『小売業革新』千倉書房, 157~172ページ。
- 矢作敏行 (2007)『小売国際化プロセス—理論とケースで考える—』有斐閣。