

小売サプライチェーン・マネジメントの サービス・イノベータに対する発展段階モデルの考察

宮 下 真 一

I. はじめに

流通と交通の連携を基軸とした小売業のサプライチェーン・マネジメント (SCM) については、SCMコンセプトの発展、すなわち「物流」→「ロジスティクス」→「サプライチェーン」と流れるメカニズムを明らかにする必要がある。宮下真一 (2013a) では、ファーストリテイリング、ザラ、ウォルマートについて、商品の需要予測の変化を基本的要因としたSCM在庫変動の議論を行った。

まず、ファーストリテイリングとザラはアパレル商品において、前者がベーシックな商品を、後者がファッション商品を、それぞれ中心に扱っている。衣服・身の回り品産業については商品の需要予測が難しく、流通システムの情報化がうまく機能しない。一方、交通ネットワークの連携については、この産業において在庫率の削減に一定の効果を及ぼし始めていることが確認されている (宮下真一 2009)。また、ウォルマートについては、アパレル商品だけではなくて様々な商品を扱っているが、需要予測が難しいアパレル商品と需要予測が利いて流通システムの情報化が比較的機能している食品、日用品、家電製品なども合わせて取り扱っている。

特に、ウォルマートは、世界覇権を狙える新しい競争優位基盤を創造しており、世界中で生産される商品を、世界中の消費者へ効率よく送り届ける使命について、EDLP戦略を通じてよりよく達成しているといえるだろう。ウォルマートの創始者であるサム・ウォールトンは、大衆の心を読む力、管理者ではなく商人が活躍しやすい巨大な組織の創造、そして、情報技術や物流技術など、自らが持たない才能を持つ人材を執拗に求めて、彼らの躍る舞台を提供してきた (田村 2004)。

しかし、田村 (2008) が提唱した業態盛衰モデルにおいて、「サービス品質」と「相対価格」という2つの軸を考慮すれば、「価格イノベータ」、「バリュー・イノベータ」、「サービス・イノベータ」の3つに分けられると主張している。そして、売上高拡大のために、市場規模が大きい覇権市場への参入を目指す過程において、価格イノベータやサービス・イノベータは次第にバリュー・イノベータへ収束していく傾向があることを指摘している。この考え方に従うと、

ウォルマートのようなEDLP戦略が必ずしも小売企業の覇権市場への支配を確実にするものではないことがわかる。それよりも、品質にこだわってかつ高価格でも覇権市場を支配することができれば、その市場のトップランナーが将来的に交代する可能性を秘めているといえる。

わが国の小売企業の国際化については、アジアにおけるコンビニエンス・ストアの進出を除けば、急速に展開されつつある全地球的な小売国際化の動きによりやく本腰を入れるようになった状況である。また、国際化の動きに連動した先端情報技術の利用については、セブン-イレブンの成功事例以外には、目立った革新がない(田村 2004)。さらに、わが国において、コンビニエンス・ストアはサービス・イノベータとして登場しており、バリュー・イノベータとして登場したユニクロとともに、必ずしも価格イノベータが覇権市場の先頭に立つとは限らないのである(田村 2008)。

そこで、本稿では、「物流」段階にファーストリテイリング、「ロジスティクス」段階にザラとH&M、「サプライチェーン」段階にセブン-イレブン、をそれぞれ想定して、議論を展開する。

II. SCMの分析視角

(1) SCM課業とSCM決定因

本稿で取り上げるSCM課業については、「時間」、「コスト」、「距離」、「商品」、「輸送量」という、時間的効用をもたらす局面・要素が5つ存在する。また、SCM決定因はSCM課業の変化を決定する要因を意味しており、「地域」、「輸送機関」、「商品」、「流通経路」、「技術」という5つの要素があげられる。

そして、SCM課業・SCM決定因それぞれに属しているのが「商品」次元であり、この次元は本章でSCMを議論していくうえでの核となるものである。商品特性については、流行の影響と需要の季節変動が小さいほど「物流」段階にとどまりやすく、流行の影響と需要の季節変動が小さい商品と大きい商品が併用されると「ロジスティクス」段階、さらにそれらが大きくなると「サプライチェーン」段階へと発展しやすいと考えることができる。

(2) SCMの量的・質的・基盤的側面

田村(2008)によれば、小売企業が覇権市場でその黄金時代を継承するには、適切なチェーン成長ベクトルによって高い売上高成長率を維持すること、特にSCMの革新によって営業費用の上昇と事業資産回転率の低下を抑止することが不可欠であると主張している。

そこでまず、SCM課業の量的側面は、商品の多様化、グローバル・ソーシングなど調達先の多様化とその地理的拡大、店舗数の増加と大型化、その立地の地理的拡大、また売れ筋商品の欠品防止などが含まれる。

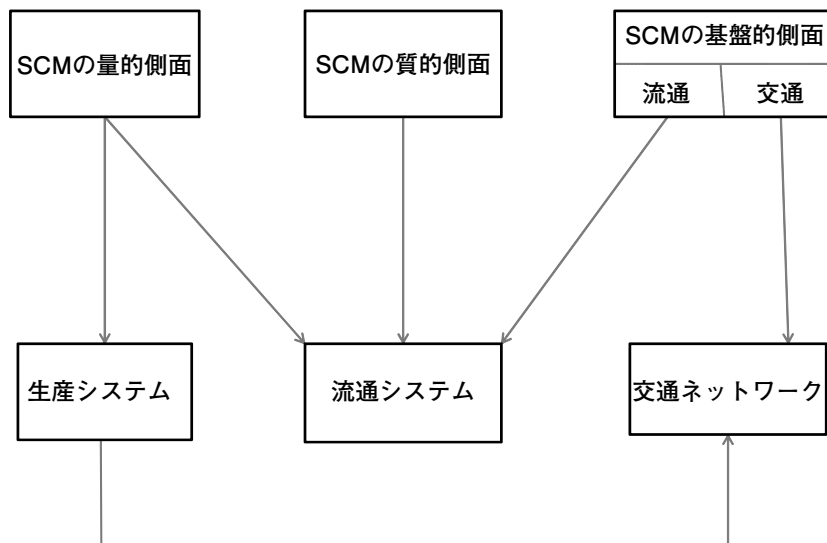
次に、SCM課業の質的側面については、他の支配的企業や新興イノベータとの競争に対応するため、各店の商圈特性に対応した品揃えを行う個店対応を意味している。さらに、自主ブランドの開発を手がけるようになるとSCMの質的・基盤的側面が拡大し、商品企画、生産委託、特別な販促計画など新しい業務が発生する。

この生産委託に関連して、企業の海外進出が盛んになるにつれて、SCMのネットワークが国際化していることに注目する必要がある。近年の3PL、インテグレーターの発展に代表されるように、欧米の物流企業（例えばフェデラル・エクスプレス）などが各企業のSCMを輸送面からバックアップして、各企業の在庫削減に貢献しているという現状がある。つまり、SCMの国際化は、海上輸送・航空輸送を中心とする輸送ネットワークの構築や民営化が進んでいる大規模な港湾・空港の適切な利用について、それぞれを同時に確立する必要性に迫られている（宮下真一 2013b）。したがって、SCMの基盤的側面には、流通システムの情報化だけではなく、交通ネットワークの連携の議論も含まれている。

（3）本稿の分析視角

本稿で論じるSCMの3つの側面が、生産システム・流通システム・交通ネットワークの構築に及ぼす因果の経路は、図1のとおりである。ここでは、SCMの基盤的側面として、流通に関わる側面と交通に関わる側面の2つが示されている。まず、交通に関わる基盤的側面は単独で交通ネットワークの形成を促している。また、流通に関わる基盤的側面は、量的側面・質的側面とともに流通システムの形成をもたらしている。さらに、量的側面は単独で生産システ

図1 SCMの3つの側面がシステムとネットワークの構築に及ぼす経路



出所）宮下真一（2010）158ページ。

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のである。

そこで、図1およびその基礎にある考え方に基づいて、SCMの3つの側面が、生産システム、流通システム、交通ネットワークの形成に対して、課業と決定因を通じていかに影響しているかを理解するために、表1のような一覧表を示すことができる。まず、SCMの量的側面は、「距離」課業と「地域」決定因によって組み立てられている。次に、その質的側面と流通・交通に関する基盤的側面については、共通して「時間」課業と「技術」決定因および「流通経路」決定因によって説明できる。さらに、交通に関する基盤的側面に対しては、「コスト」課業と「輸送量」課業および「輸送機関」決定因が機能している。以上をベースにして、これら3つのSCMの側面が多様な課業と決定因を通じて、生産システム、流通システムおよび交通ネットワークの構築に寄与しているのである。

そこで次節においては、SCM課業・決定因の商品次元における段階移行の制約がある条件下で、SCM課業とSCM決定因を基軸にSCMの側面を関連付けることで、小売企業がSCMにおいてどの段階を占めるのかという議論を展開することにする。

表1 SCMにおけるシステムとネットワークの構築にかかわる課業と決定因の構成

SCM課業	SCM決定因	システムとネットワークの構築	SCMの側面
距離	地域	生産システム	量的側面
時間	流通経路 技術	流通システム	
コスト 輸送量	輸送機関	交通ネットワーク	基盤的側面（交通）

出所) 宮下真一 (2013a) 136ページを一部修正。

Ⅲ. SCM発展段階モデルの考察

1. 「距離」課業, 「地域」決定因

ここでは、SCMの量的側面である「距離」課業と「地域」決定因について、生産システムと流通システムの観点からSCM発展段階モデルの議論を展開する。

(1) 物流段階¹⁾

ファーストリテイリングは91年に社名を変更しチェーンストア宣言を行い、94年に広島、99

1) 平敷 (2009), 東 (2011) を参照。

年には東証第一部に上場を果たし、調達した資金をもとに全国チェーン構築に向けた出店を続けた。それまで九州北部や中京地域、兵庫県などに集中していた出店範囲に加えて、埼玉県・千葉県を中心に関東地方での多店舗化が推進された。

2000年には、海外市場での小売店舗事業展開に備えて、イギリスと中国に現地法人を設立した。現在、ユニクロは10か国に進出し、2010年8月期の海外店舗数が136、売上高約730億円まで拡大し、アジアを中心とした急速な出店が計画されている。具体的には、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、現段階では海外ユニクロ事業による売上高は、ファーストリテイリング社連結売上高に対して9%弱を占めるにすぎない。たとえば、英国のように、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地域も存在している。

戦略的商品調達の領域では、80年代のPB導入への挑戦以降、ファーストリテイリング社の主要調達市場は中国であった。その中国における近年の変化は同社のネットワークの地理的多様化を促している。中国以外の地域における商品調達は、特別特惠関税制度の活用可能性の高さに根差している側面もある。バングラデシュは、同社の調達ネットワークのパートナーである日系商社が長期間を要して衣料品生産の基盤を整えてきた地域であり、H&M社など世界的な小売業もすでに商品調達を行っている。

そこで、この段階の「距離」課業については、生産システムが「分散化」、流通システムが「集中化(本国中心)」として、それぞれ位置付けられる。そして、「地域」決定因については、「新興国→先進国」という流れが一般的である。

(2) ロジスティクス段階

①H&M社²⁾

H&M社は、2010年現在、世界37か国に2098店舗を展開している。具体的には、ヨーロッパ23か国に1730店舗(スウェーデン165店舗を含む)、アジアは日本・中国・韓国の37店舗、北米はアメリカ・カナダの247店舗、アフリカ・中東は9か国の84店舗である。また、1997年と2009年を比較すると、海外売上高比率は80%弱であったものが、94%近くまで上昇した。

一方、同社は、中国、バングラデシュ、カンボジア、インド、ブルガリア、トルコなどを中心とする約700の独立したサプライヤーに対して、20か所の生産オフィスを通じて生産を委託している。生産オフィスは同社の組織内の機能であり、商品ごとの生産委託先の探索、生産管理、行動規範の遵守などを主に担当する。このオフィスは、独立した機関で商社と類似した役割を果たす、いわゆるバイイング・オフィスとは異なっている。このオフィスの働きによって、

2) 東(2010)を参照。

生産の7割はアジアで行われている。

②ザラ³⁾

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。

つまり、このレベルの「距離」課業について、流通システムは2社とも、「ヨーロッパ域内中心」であるけれども、生産システムについては、H&M社がアジア域内中心、ザラがヨーロッパ域内中心であり、それぞれ異なっている。一方、「地域」決定因については、H&M社は「新興国→先進国」が、ザラは「先進国→先進国」が、それぞれ中心である、という2つの視点を挙げることができる。

(3) サプライチェーン段階

①販売国際化

セブン&アイ・ホールディングズは2014年3月現在、わが国を含む16か国・地域に約5万2800店のセブニーイレブンを展開している。海外（約3万6400店）は一部を除くと、米セブニーイレブンがライセンス契約した現地企業に運営を任せているケースが大半で、国・地域ごとに平均日販にバラツキがある。アジアにおいては、タイ、韓国、台湾、中国（香港含む）、マレーシア、フィリピン、オーストラリア、シンガポール、インドネシアに出店しているほか、北欧3か国にも店舗を構えている⁴⁾。

セブニーイレブンの国際化の先駆けとなったのは、89年にサウスランド社のハワイ事業部を105億円で買い取った時点である。90年には、サウスランド社へのイトーヨーカ堂グループの

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

4) 『日経流通新聞』2014年6月20日付けを参照。

出資比率は70%になり、米国内および世界各国で展開するセブン-イレブンの経営権を握ることになる。セブン-イレブンの米国進出は、日本市場でのコンビニ市場飽和によるプッシュ型の国際化ではなく、国内市場の飽和を前提とした、特に欧州系の流通企業の国際化とは事情が異なっていた。つまり、日本市場が飽和したときに必要となる将来の国際展開に関して、ノウハウを蓄積する場として使うことができるので、国際展開を主要な戦略の一つとしていたというよりも、むしろ将来に備えての布石であった⁵⁾。

同社は財務基盤の slack を利用して、買収資金を借り入れではなく、自主資金で賄った。経営リスクは火種のうちに消すことが最善であり、その際に決め手になるのは強力な財務基盤である。鈴木敏文氏は、ROIを無視する出店が株主、消費者、社員に対して無責任であり、ローソンやファミリーマートなどの挑戦企業の吸収合併戦略に動じなかったのは、財務的に無理な店舗展開をしなかったからであるといわれている⁶⁾。

②調達国際化

サウスランド社は1992年より、ウォルマート社の100%子会社である同社のグロスリー商品（フレッシュフード以外）の物流を担当するマクレーン社と業務提携し、物流拠点を同社に売却し、93年から全店舗への商品供給を同社が一括して行うことになった。2002年には、10年間の契約が切れたマクレーン社と年間20億ドル規模の商品供給契約を再び結んでいる。セブン-イレブンの北米店舗では冷凍食品や雑貨類、たばこなどをマクレーン社から仕入れる。従来も、両社は一部店舗の商品供給などで取引があったけれども、今回の契約によって対象を北米全店に拡大した⁷⁾。

一方、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、2002年頃において、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⁸⁾。つまり、米セブン-イレブンの商品調達システムについてはウォルマートが大きくかかわっているために、調達システムの集中化が進んでいる可能性が高いと考えられる。

以上を踏まえると、「距離」課業の生産システムについては「集中化（グローバル生産拠点）」、流通システムについては「分散化」が、それぞれ該当する。また、「地域」決定因については、「新興国→新興国」および「新興国→先進国」という2つの流れが主張できる。

5) 田村 (2014) 262～267ページを参照。

6) 田村 (2014) 267, 283～298ページを参照。

7) 川辺 (2003) 321～322ページを参照。

8) 黄 (2009) 112～115ページを参照。

2. 「時間」課業, 「流通経路」決定因, 「技術」決定因

ここではSCMにおける流通と交通の連携を明らかにするために, 「時間」課業, 「流通経路」決定因および「技術」決定因について, SCM発展段階モデルを考察する。関連するSCMの側面については, 質的・基盤的側面(流通・交通)を中心に検討するけれども, そのプロセスの中でSCMの量的側面(商品の多様化や売れ筋商品の欠品防止)の議論も合わせて説明する必要があることを断わっておきたい。

(1) 物流段階⁹⁾

ファーストリテイリングは, 各生産段階におけるネットワーク構成員の数を限定しており, 1アイテム当たり数100万点単位で生産するための規模条件が揃っていることが不可欠である。また, ファーストリテイリング社との取り組みの中で, 原料素材メーカーが開発する新素材をユニクロの基幹商品の仕様に沿って, 加工・生産するための技術・設備・施設を保有する生産者も決して多いわけではない。ユニクロの主要サプライヤーには, 徳永桂(テクスウィンカ・ホールディングズ), 晨風集団, 品苑集団などがあるが, これらは有力なチェーン小売商やNBメーカーなど, 受注規模が大きな顧客ポートフォリオを持つ点において共通した特徴を有する。

また, ファーストリテイリング社と三菱商事や丸紅, 双日, あるいは物流分野での伊藤忠といった総合商社との間の長期的な取引は, いわゆる丸投げとは対照的である。アウトソーシングが必要かつ望ましい活動(中間在庫の危険負担, 貿易業務, 国際物流, 国内物流など)を抽出, 再構成して, その遂行の度合いに見合った対価を支払う形が採用されている。具体的には, ユニクロ全体の70%程度を占める商社インシデント輸入の場合は, FOB価格(本船渡条件)の1.18倍, 残る30%の直接貿易ではFOB価格の1.15倍に圧縮されている。総合スーパー衣料品部門の1.35程度と比較すると, ファーストリテイリング社の調達経路の費用削減能力の高さがうかがわれる。

したがって, この段階では, 「時間」課業を調達経路費用の削減, 「技術」決定因をFOB価格の圧縮, 「流通経路」決定因を「小売マージン率と流通・交通の連携について関連性が薄い」として, それぞれ考える。

(2) ロジスティクス段階

①H&M社¹⁰⁾

H&M社は生産地からの長距離輸送に対し, 最も輸送費用と環境負荷の低い手段として船便を主に使用する。そのため, 生産から店頭までのリードタイムは通常3か月程度, 最も短い場

9) 東(2011)を参照。

10) 東(2010)を参照。

合でも3週間となる。同社の店舗のバックヤードには基本的に商品は在庫されず、店頭陳列数も1SKUにつき数点であるため、1日に2～3回、店舗への配送がおこなわれる。売れ筋商品の追加生産を行わない代わりに、人気アイテムを反映した新商品が毎日店頭投入され、既存アイテムについても上記の希少性を強調する陳列と補充の方法が採用されている。

同社が米国へ進出したのと時を同じくして、H&Mの物流システム作りとその管理を全面的に委託した（香港系）海運企業OOCL社の果たす役割は、通常の1/3程度といわれるコスト次元と物流効率化の次元において不可欠なものである。

中国でのオペレーションにおいて、OOCL社は素材分野・製品類型ごとに、異なる主だった生産拠点に立地するサプライヤーからH&Mの本社の指示に従って出荷される商品を上海の保税区の倉庫に集約し、これらが欧州、北米、アジアに設けられたH&Mの物流センター10か所程度へそれぞれ向かう。日本市場の場合、ロジポート川崎への物流機能の委託が行われており、OOCLを経由して物流センターに到着した商品のうち2割はそのまま各店舗に配送される。

また、地理的近接性が高いヨーロッパ地域では、ポーランドのボズナニとドイツのハンブルクに大型の物流センターを稼働させており、センターのオペレーションを内製化している。このうち、前者はスカンジナビア圏外のインターネットによる受注と東欧圏の店舗を、後者はドイツ、オランダ、オーストリアの534店舗を、それぞれネットワーク上の配送拠点としてカバーしている。

②ザラ¹¹⁾

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。

そこで、このレベルでは両社ともに、事業資産回転率の向上が「時間」課業、インテグレー

11) 南（2009）193～200ページを参照。

ターなどの総合物流業者との関係強化が「技術」決定因、「流通経路」決定因としては「小売マージン率と交通の連携について関連性が深い」、ということがそれぞれ位置づけられる。

(3) サプライチェーン段階

セブン-イレブンは近年、購買量の大きい中核商品を対象として、一流メーカー・料理人・有名店を巻き込んだ、高級の高品質PBの開発に取り組んでいる。この結果、商品分野によっては、メーカーのお家芸である商品開発の調整者となり、その商品開発のリーダーの地位さえ奪った。PBでは商品の原材料購入にまで踏み込み、生産したPBを流通企業が買い取り在庫リスクを負うのである。したがって、PB戦略にとって重要なことは、その商品企画だけでなく販売促進によって、高い実現粗利益率を達成することである。PB商品は売切れて初めてその真価を発揮する¹²⁾。

この真価を後押しするために導入されたのが第五次店舗情報システムであり、地域別気象情報ははじめとして、新製品情報や什器・陳列方法など売場づくりを、マルチメディア画像で提供している。それは、ハーバードやMITでも教材として提供される先端システムであり、競合や関連の商品の販売状況、陳列位置、価格、本部からの新製品紹介や販促支援情報などの情報を含んでいる¹³⁾。

また、セブン-イレブンは、サウスランド社を買収した際に、POS、物流、商品調達に関するオペレーション技術に関して、いわば本家をはるかに凌駕しているという自負があった¹⁴⁾。そして、先ほど明らかにしたように、米セブン-イレブンの物流システムがウォルマート社の物流システムと関連性があることを検討した。

これに関連して、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¹⁵⁾。

つまり、この水準では、「時間」課業において売上キャッシュ利益率と事業資産回転率の向上、

12) 田村 (2014) 316～322ページを参照。

13) 田村 (2014) 304～310ページを参照。

14) 田村 (2014) 266ページを参照。

15) 星野 (2007) 255～256ページを参照。

「技術」決定因において「商品開発力の強化」と「インテグレーターとの関係強化」, 「流通経路」決定因において「小売マージン率と流通・交通の連携について関連性が深い」がそれぞれ該当する。

3. 「コスト」課業, 「輸送量」課業, 「輸送機関」決定因

ここでは, SCMの基盤の側面（交通）である「コスト」課業, 「輸送量」課業および「輸送機関」決定因について取り上げて, SCM発展段階モデルにおける交通インフラと交通ネットワークの連携の重要性を強調する。

（1）物流段階

ファーストリテイリングについては, 本節2でみたように海上輸送が主体であり, 特に小売SCMにおいて, 衣服・身の回り品産業の在庫率と神戸港の関連性が高いことが明らかになっている（宮下真一 2014）。したがって, 同社は海外売上比率が低いことに鑑みて, 主に関西の交通インフラが配送コストに影響を与えている可能性が高いと考えられる。

港湾については, 2014年10月に, 神戸港埠頭・大阪港埠頭両株式会社が経営統合して, 阪神国際港湾株式会社になることが決定された¹⁶⁾。韓国や中国の港湾と比べて, 港湾使用料が高いわが国の港湾としては, 民営化モデルの先駆けといえる。従来, 同一県が管理する複数の港湾があった場合は, 港湾間で投資規模やサービス水準に差をつけることができず, 港湾競争が機能しない結果, 荷主の要望に積極的に応えられない事案が発生している。また, 地方自治体からの独立性が高い管理組合型港湾も限られており, 経営の自立性の確保が難しい現状もある¹⁷⁾。

しかし, 神戸港や大阪港などの瀬戸内海を含めた太平洋型港湾は, 韓国や中国の港湾に近い日本海型港湾よりも近年, 競争効率的になっていないという主張がある¹⁸⁾。この点については, これからコンセッション方式が導入されようとしている関西国際空港¹⁹⁾をはじめとした近隣空港との連携や, 対距離課金制²⁰⁾が導入された阪神高速道路が今後, 関西における環状道路を含めた効率的な道路網の整備に貢献できるかどうか鍵になると考えられる。

これらを踏まえると, 「輸送機関」決定因については海運志向, 「コスト」課業については大量輸送, 「輸送量」課業については「港湾：埠頭会社民営化港, 空港：民営化, 道路：対距離課金制」, というように捉えることができる。

16) 『日本経済新聞』2014年6月11日付けを参照。

17) 湯・寺田（2013）を参照。

18) 湯・寺田（2013）を参照。

19) 関西国際空港の現状については, 山口（2014）を参照。

20) 対距離課金制については, 味水（2014）を参照。

(2) ロジスティクス段階

H&M社については、本節2でみたように、海運企業が物流ネットワークの主たる担い手である。また、ザラは遠距離店舗について、航空便の利用が積極的に行われている。そして、両社は、ヨーロッパ域内に店舗網の主たるネットワークを保有している。したがって、この段階においては、ヨーロッパの交通インフラの現状を取り上げて、それらが配送コストにかかる影響を議論する。

まず、港湾については、欧州最大の港湾であるロッテルダム港を取り上げる。同港は、ヨーロッパ全域が7日配送圏に含まれるので地理的優位性がある。また、株式会社化されており、国や地方公共団体の出資を経て、海上アクセス（内陸水運）や陸上アクセス（道路・鉄道）に港湾の自己資金が充当されるケースもある。その結果、産業集積の構築が後押しされて、わが国の港湾とは異なり、ランドロード型港湾に発展してきたのである。ただし、同じランドロード型港湾であるアントワープ港やハンブルク港とは異なり、港湾の最高意思決定機関は民間の大手企業経営者がすべてを占めており、市議会や市執行部は含まれていないために、意思決定の透明性が確保されている²¹⁾。

次に、空港に関しては、商業施設による非航空系収入が積極的に確保されており、その結果として、空港使用料の低下に影響を与えている。また、英国においては、イングランド北西部離島空港をはじめとして、12社が複数空港一括経営を行っており、ヨーロッパ線やLCC路線の比率を高めることによって、空港周辺地域を活性化している。この航空需要の伸びによって、地方空港による株式売却が推し進められて、完全民営化を含めて民間資本が積極的に導入される空港が相次いでいる²²⁾。

さらに、道路については、たとえば英国において、有料道路事業のサービス購入型によるコンセッション方式導入が相次いでいる。具体的には、「シャドートール型」と「コンジェスション型」に分けられており、前者が当該道路の交通量に着目して政府が道路の利用料を支払うのに対して、後者は外部不経済を考慮した、道路の「平均速度」と「交通量」に依存して支払いを変更する仕組みである²³⁾。このことは、今後わが国の関西国際空港が経営の効率を改善するにあたり、重要な指標の1つとして注目されている。

したがって、この段階については、「輸送機関」決定因は海空バランス志向、「コスト」課業は大量輸送と多頻度小口輸送の併用、「輸送量」課業は「港湾：ランドロード型港湾、空港：複数空港一括経営、道路：サービス購入型コンセッション」、がそれぞれ該当する。

21) 宮下真一 (2012)、井上 (2013) を参照。

22) 野村 (2008, 2011) を参照。

23) 手塚 (2014) を参照。

（３）サプライチェーン段階

セブン-イレブンについては、本節１で検討したように現在、16か国に進出している。ただし、宮下真一（2014）で用いた商業統計表のデータは2007年の値であり、この点を考慮すると、2008年３月現在で最も海外店舗数が多い国はアメリカの6243店であり、タイや台湾の4000店程度と比べると群を抜いている²⁴⁾。したがって、この段階では、アメリカの交通インフラの現状について議論を展開することによって、同社の配送費用との関係を検討する。

まず、アメリカの交通インフラにおいては宮下真一（2013a）でも指摘した通り、ニューヨーク・ニュージャージー港湾公社による複数の交通インフラの一体運営が行われている。具体的には、空港・港湾・鉄道・バス・橋梁・トンネル等が対象であり、その結果として、ニューヨーク州やニュージャージー州の有料道路の料金収入が他の州を大きく上回っており、有料道路債の発行額も上位にランクインしている²⁵⁾。これに関連して、米国の空港はコスト効率化が進んでいるけれども、政府や地方自治体の管理による公営空港が一般的であるので、空港経営者は空港収入を自由に使うことができず、地域開発効果を十分に享受できていない²⁶⁾。

また、これとは別の問題として、現在の米国の空港・港湾体制では、旺盛なアメリカ消費市場の処理能力に対応できず、陸上輸送を含めた渋滞・混雑・老朽化の問題が生じている。多くの米国メーカーは将来にわたって、脆弱なインフラ体制が企業の競争力に影響を及ぼすと懸念している²⁷⁾。さらに、米国の公共交通機関における空港アクセスの割合が低いことも悩みの種となっている。ヨーロッパ（オスロ64％、チューリッヒ47％）やアジア（香港63％、上海51％、成田59％）と比べて、サンフランシスコ23％、ワシントン10～22％、ニューヨークJFK19％とそれぞれ低迷しており、渋滞・環境対策への対応が急務である²⁸⁾。

したがって、この段階においては、「コスト」課業が多頻度小口輸送主体、「輸送機関」決定因が空運志向、「輸送量」課業が「空港・港湾・道路：ポート・オーソリティによる交通インフラ一体運営」、としてそれぞれ位置付けることができる。

以上のように、本節では、SCM発展段階モデルに応ずるSCM課業の変化とSCM決定因の変化を論じてきた。その議論を総括すれば、表２および表３のようになる。

24) セブン-イレブンの2008年３月時点の海外店舗数については、『日経流通新聞』2014年６月20日付けを参照。

25) 榊原・加藤（2014）を参照。

26) Graham（2008）邦訳35～38ページを参照。

27) マイカ・ヒメル（2014）を参照。

28) 長井（2014）を参照。

表2 SCM発展段階モデルに应ずるSCM課業の変化

	「物流」段階	「ロジスティクス」段階	「サプライチェーン」段階
時 間	調達経路費用の削減	事業資産回転率の向上	売上キャッシュ利益率, 事業資産回転率双方の向上
コスト	大量輸送主体	多頻度小口輸送, 大量輸送の併用	多頻度小口輸送主体
距 離	【生産システム】分散化 【流通システム】集中化 (本国中心)	【生産システム】アジア域内中心 (H&M社), ヨーロッパ域内中心 (ザラ) 【流通システム】ヨーロッパ域内中心	【生産システム】集中化 (グローバル生産拠点) 【流通システム】分散化
商 品	流行の影響と需要の季節変動が小さい	流行の影響と需要の季節変動が小さい, 大きい商品の併用	流行の影響と需要の季節変動が大きい
輸送量	【空港】民営化 【港湾】埠頭会社民営化港 【道路】対距離課金制	【空港】複数空港一括経営 【港湾】ランドロード型港湾 【道路】サービス購入型コンセッション	【空港・港湾・道路】ポート・オーソリティによる交通インフラ一体運営

出所) 宮下真一 (2013a) 145ページを一部修正。

表3 SCM発展段階モデルに应ずるSCM決定因の変化

	「物流」段階	「ロジスティクス」段階	「サプライチェーン」段階
地域 OD	新興国→先進国	新興国→先進国 先進国→先進国	新興国→先進国 新興国→新興国
輸送 機関	海運志向	海空バランス志向	空運志向
商品	流行の影響と需要の季節変動が小さい	流行の影響と需要の季節変動が小さい, 大きい商品の併用	流行の影響と需要の季節変動が大きい商品
流通 経路	小売マージン率と流通・交通の連携について関連性が薄い	小売マージン率と交通の連携について関連性が深い	小売マージン率と流通・交通の連携について関連性が深い
技術	FOB価格 (本船渡条件) の圧縮	インテグレーターを含む総合物流業者との関係強化	商品開発力の強化, インテグレーターとの関係強化

出所) 宮下真一 (2013a) 145ページを一部修正。

IV. おわりに

本稿は, 小売SCMにおける発展段階モデルを考察するにあたり, セブン-イレブンのようなサービス・イノベータを志向することが重要であると主張した。3つの段階モデルの事例として, ファーストリテイリング, H&M社およびザラ, セブン-イレブンを取り上げたのは, 宮下真一 (2014) による実証分析の結論に基づいている。そこでは, 小売SCMの動態について, 時間次元と空間次元の観点から,

- (1) 空間次元による在庫削減効果への対応
- (2) 調達国際化, 販売国際化による時間次元への影響

(3) 情報要因を中心とする在庫削減システムの構築

という3つの発展段階が存在することを明らかにした。

つまり、ファーストリテイリングは、売上利益率の上昇による商品開発力の強化がその特徴である(田村 2008)けれども、世界的な小売業から見ると、先ほど明らかにした、(1)の段階をまずクリアしなければならないのである。そのためには、調達経路費用の削減やFOB価格の圧縮に取り組まなければならない。

次に、H&M社やウォルマート社の物流システムを利用しているセブン-イレブンは、ファーストリテイリングと異なり、OOLC社やマースク・ロジスティクスのような総合物流業者が商品調達システムの効率性に大きく寄与していることが本稿で明らかになった。ただし、ザラにはそのような記載がなかったけれども、少なくともH&Mとセブン-イレブンは、(1)だけではなくて(2)の段階についても、クリアしていることが理解できる。

さらに、セブン-イレブンはファーストリテイリングやH&M社・ザラがバリュー・イノベータ志向であるのに対して、サービス・イノベータ志向であり、高品質PBなどによる商品開発力がより強化された段階であると捉えることができる。したがって、MITやハーバードで紹介されている情報システムと合わせて、セブン-イレブンが(3)の段階に到達していることが主張できる。

しかし、本稿で小売SCMの最高水準と捉えたセブン-イレブンが世界の小売業のトップに現在位置しているわけではない。宮下真一(2013a)で検討したように、ウォルマートをSCM発展の最終段階としてとらえて、同社がとっているEDLP戦略が価格イノベータとして広く受け入れられていることには大いに着目しなければならない。また、ファーストリテイリングをはじめとして、大創産業、良品計画、ニトリ、マツモトキヨシ、しまむらなどの専門店チェーンはバリュー・イノベータを目指して、セブン-イレブンの成長率よりも高い傾向を示している²⁹⁾。

このように、価格イノベータやバリュー・イノベータを志向する流通企業が多いのは事実である。しかし、近年製造業でも志向されている価値づくり経営の視点は、必ずしもこれらの道に沿うものではない。たとえば、製造業が作る製品の機能や品質はモノづくりの良し悪しで決まるが、それだけではなくて、顧客の好みや嗜好に合ったデザインや面白い仕組み、感性にぴたり合った使い心地など主観的な価値基準の重要性が高まってきた。近年は特に、このような顧客の主観的な価値基準が企業の価値づくりに大きく影響することになった³⁰⁾。

つまり、顧客の主観的な価値に対応するような商品をうまく創出していくならば、セブン-イレブンが志向するサービス・イノベータ的な商品が大いに評価される可能性が高まる。もちろ

29) 田村(2014) 299~300ページを参照。

30) 延岡(2011) 39ページを参照。

ん、このような考え方は景気にも左右されるであろうが、製造業でいわれている商品が高い付加価値を創出して社会に対して多大なる貢献をしていく³¹⁾ 企業こそが真の流通企業のイノベータになることが期待される。小売SCMを標榜する企業が志向すべき企業はセブン-イレブンであるという本稿の主張は、以上のような点に基づいているのである。

〈参考文献〉

- Graham, A. (2008), *Managing Airports: An International Perspective*, 3rd. ed., Butterworth-Heinemann. (中条 潮・塩谷さやか訳『空港経営：民営化と国際化』中央経済社, 2010年)
- 東伸一 (2008)「ザラ (インディテックス) —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。
- 東伸一 (2010)「垂直統合型衣料品専門店チェーンをめぐる認識と実在—H&Mの事例を中心に—」『青山経営論集』第45巻第3号, 195～215ページ。
- 東伸一 (2011)「衣料品専門店業態の市場戦略と業務システムに関する研究—ユニクロ (ファーストリテイリング) の事例を中心に—」『青山経営論集』第46巻第1号, 119～158ページ。
- 井上聡志 (2013)「サプライチェーン時代における港湾の経営—公企業化の戦略的意義と枠組み—」『運輸政策研究』第15巻第4号, 19～30ページ。
- 川辺信雄 (2003)『新版 セブン-イレブンの経営史』有斐閣。
- 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『小売企業の国際展開』中央経済社, 91～121ページ。
- 榊原胖夫・加藤一誠 (2014)「アメリカの交通インフラ整備における官と民」加藤一誠・手塚広一郎編著『交通インフラ・ファイナンス』成山堂書店, 102～131ページ。
- 田村正紀 (2004)『先端流通産業—日本と世界—』千倉書房。
- 田村正紀 (2008)『業態の盛衰：現代流通の激流』千倉書房。
- 田村正紀 (2014)『セブン-イレブンの足跡：持続成長メカニズムを探る』千倉書房。
- 手塚広一郎 (2014)「交通インフラの民間参画に関する論点」加藤一誠・手塚広一郎編著『交通インフラ・ファイナンス』成山堂書店, 48～63ページ。
- 湯莎莎・寺田一薫 (2013)「管理形態の違いが日本のコンテナ港湾の効率性に与える影響—DEA (包括分析法) を用いた研究—」『海事交通研究』第62集, 63～73ページ。
- 長井総和 (2014)「米国の空港アクセス事情について (ワシントンを中心に)」『運輸政策研究』第17巻第1号, 47～50ページ。
- 延岡健太郎 (2011)『価値づくり経営の論理：日本製造業の生きる道』日本経済新聞出版社。
- 野村宗訓 (2008)「イギリスにおける地方空港の発展と離島路線の維持」『運輸と経済』第68巻第11号, 42～49ページ。
- 野村宗訓 (2011)「イギリス空港会社の複数空港一括経営—所有状況の特徴と欧州展開の実態を中心として—」『運輸と経済』第71巻第4号, 13～23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。
- マイカ・ヒメル (2014)「米国港湾が抱える諸問題—The Problems of Ports—」『運輸政策研究』第16巻第4号, 40～42ページ。

31) 延岡 (2011) 48～74ページを参照。

- 味水佑毅（2014）「維持・更新時代に向けた道路課金の転換」加藤一誠・手塚広一郎編著『交通インフラ・ファイナンス』成山堂書店，34～47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『小売企業の国際展開』中央経済社，181～204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，155～170ページ。
- 宮下真一（2012）「ランドロード型港湾の地域活性化力ーサプライチェーンの視点よりー」『関西大学商学論集』第57巻第1号，45～59ページ。
- 宮下真一（2013a）「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ー小売マージン率の変化を基軸としてー」『政策創造研究』（関西大学）第6号，131～149ページ。
- 宮下真一（2013b）「関西圏におけるポート・オーソリティの可能性について」『関西大学法学研究所研究叢書』第48冊，101～117ページ。
- 宮下真一（2014）「小売サプライチェーン・マネジメントにおける時間次元と空間次元の動態に関する実証分析」『関西大学商学論集』第59巻第1号，171～189ページ。
- 山口勝弘（2014）「新関西空港株式会社の現状と今後の経営戦略」『運輸と経済』第74巻第4号，98～105ページ。