

# 物流サービス水準と小売国際化

## International Physical Distribution Service Levels by the Retail Firms

白 貞壬\*

Jung-yim Baek

要求レベルの高い消費者にきめ細かな対応をしてきた日本の小売企業は新興市場進出において日本型にこだわり、投資負担を過重させ、結局、収益の圧迫は現地市場からの撤退を余儀なくさせた。日本的な物流サービス水準は新興市場の消費者にいつまで「過剰スペック」になるのか。本稿では、青島イオンの2つの店舗の現状分析を通じて、所得水準の高い商圈に立地している店舗では日本的な物流サービス水準、もしくはそれ以上のものが求められることが明らかになった。

キーワード：物流サービス水準、過剰スペック、所得水準の上昇、中国市場

### I. はじめに

1990年代から、日本ではバブル崩壊後の地価の下落や大規模小売店の出店規制の緩和により大型小売店の出店数が急増し、小売段階の激しい競争の中、販売価格の下落が一層進んでいた。それを受けて本国で直接取引を基本とする欧米小売企業の日本市場進出が活発化し、1999年には米国のコストコ、翌年には世界第2位のフランスのカルフルがそれぞれ日本のメーカー各社に直接取引への対応を要請しながら、日本市場で第1号店を開設するようになる。商談時にはバイイングパワーを笠に着た非常に高圧的なスタイルのため、日本のメーカー各社に反感をもたれてしまい、その結果、思う通りの品揃え物が形成できず、折衷型取引システムを駆使せざるを得なくなり、結局、進出してから5年で撤退を決めたのがカルフルである。

しかしながら、日本および韓国を除いた東アジア市場でのカルフルの成績はどうであろうか。もちろん当初は欧米型に難色を示す現地の業者や消費者も存在していたが、現地の流通環境や消費者ニーズに合わせるのであれば、欧米型物流サービスを拒否する必要はなかろう。歴史的に欧米小売企業の本国型物流サービス水準の日本市場への持ち込みは非常に厳しいといわれてきているにもかかわらず、実際に東アジア市場で成功している一連のケースをどう評価したらよいのだろうか。

ここで、国内の最大手のイオングループの動きに注目する必要がある。イオンは、2001年に世

界で通用する企業集団を目指す「グローバル10」構想を掲げ、欧米流の業務プロセスを積極的に取り入れることにした。不景気の長期化やウォルマートの日本進出による日本小売業界の厳しい状況下で、欧米小売企業の成功例を目のあたりにしたイオンは、アジア市場で欧米小売企業に勝るような競争力を獲得することができるのであろうか。

本研究では、アジア市場における欧米小売企業のインパクトと日本小売企業の変化をテーマとし、改めて国際化を巡って発生する日本型物流サービス水準の変化について考えていきたい。日本型流通システムの特殊性は認めるものの、流通のグローバル化により伝統的な日本の流通システムが変革を迫られる今、なぜアジア市場では取引方式および物流サービス水準が欧米型寄りなのかを明らかにし、主に物流サービス水準の調整に着目し、イオンを中心とする日本小売企業の国際競争力についてのインプリケーションを提示することにした。

## II. 取引システムと物流サービス水準

本節では、欧米諸国において大手小売企業が形成してきた伝統的な直接取引システムの形成プロセスを確認したうえで、それとの対比で日本の大手小売企業が形成してきた間接取引方式と日本における直接取引方式の採用の困難さについて検討しておくことにする。最後に、世界の小売企業が競争を繰り広げる日本以外のアジア諸国において、なぜ日本型取引方式が通用できないのか、その理由についても検討していく。

### 1. 欧米小売企業が形成した取引システム

小売業の発展水準からみると、欧米の場合、小売業が急速な発展期を迎えた時、その発展に対応できるだけの力をもった卸売業は存在せず、小売業は自分で中間流通機能を持たざるを得なかった。欧米の小売企業は、標準的な店舗の多店舗化により規模が一定レベルに達すると、基本的には自ら物流センターを設置して調達物流機能を整備し、メーカーとの直接取引を実現してきた。

原則として物流センター着価格でメーカーから商品を購入し、それ以降、店舗への商品供給は自らの責任とコストで行い、調達面での規模メリットをとろうとしてきた。実際、伝統的にはメーカーに配送してもらうべき配送業務を、配送費用の節約のために小売企業は自らメーカーの工場出荷拠点から商品を引き取って自社物流センターまでもってくることで、配送費用をメーカーから獲得するケースも増えてきており、メーカーの工場出荷価格での購入を実現しよとしてきた。また自動発注で、メーカーの営業費用は節約できるので、大手小売企業はコスト上優位になる。その結果、ますます規模を拡大することになり、小売市場の集中度が高まりやすくなる。

一方、日本の小売企業が特売を集客の目玉にするハイ・ロー（特売）戦略を展開しているのは対照的に、欧米の小売企業は恒常的に低価格で商品を販売するエブリデー・ロー・フライス（EDLP）戦略を展開している。前者は売上の平準化を阻害し、極端な多頻度小口発注も常態化

しているため、メーカーの特約店を始めとする卸が常に介在せざるを得なくなる<sup>1)</sup>。それに対して、後者は売上の平準化が進み、需要予測の精度が高まるようになり、したがって、メーカーが自らの判断で小売企業の自社物流センターの在庫量をコントロールできる構造となっている。このようにディスカウント系の大型小売店における商品および価格政策の両者の違いで直接取引方式の採用の困難さがうかがえる。複雑で手間のかかる仕組みとなっている日本型と比べ、欧米型は多頻度小口配送の負担から大きく解放されるため、メーカーと小売との直接取引がよりしやすくなっている。

活動余地が少なくなった卸売業は、メーカーと直接取引する規模をもたない中小の事業者取引相手を絞ったり<sup>2)</sup>、配送業務専門の機能限定的なサードパーティになったり、機能の縮小や業態の変更を迫られるようになってきている。たとえば、中小小売店店主が集まって設立された小売主宰の食品ボランタリーチェーン本部卸売業のアソシエデット・フード・ストアーズ等が存在する。米国のボランタリーチェーンのほとんどはリテール・サポート機能に特化しながら、いかなる場合でも取引先である事業者の経営が成功するまで、商品力や物流力の強化に力を入れている<sup>3)</sup>。キャッシュ&キャリーは主に大手卸にも中堅卸にも取引相手にされない街角にある小さな食料品店やレストランなどの単独店を得意先とする。現金持ち帰りを原則とする業態コンセプトにこだわらず、必要な時は配送サービスを提供しながら、特定の顧客層に限定したところでビジネスチャンスを見いだしている。

もちろん「小売業が自ら物流センターを保有し、しかもメーカーから直接商品を仕入れる場合、『卸の中抜き』になることは間違いない」<sup>4)</sup>。しかし、それは決して卸売業の衰退を意味するのではなく、あくまで伝統的な中間流通機能を限定的・専門化することで、伝統的な「総合機能卸売業」は排除されるかもしれないが、「限定機能卸売業」は存続し得る可能性は十分あるといえよう<sup>5)</sup>。

## 2. 日本小売企業が形成した取引システム

欧米小売企業との対比で見ると、日本の小売企業が形成した取引システムの場合はどうであろうか。多店舗化により十分な規模をもち、自社物流センターを建設したあとになっても、卸売業を介在させつづけている理由はどこにあるのだろうか。

ここで根本（2004）による「物流的依存のメリットの拡大」に注目する必要がある。つまり、日本の大手小売チェーンは物流分野で高いレベルのサービスを要請しつづけており、その要請によく応えて、物流システムや情報システムなどをかなり高度に構築してきた有力な卸売企業の存在が大きかったと指摘されている。

日本の大手小売チェーンは「世界的なレベルで見ると発注単位を異常であるレベルにまで小さくし、伝統的に考えるなら小売業の基本業務でもあった小分け作業を卸売業に転嫁」<sup>6)</sup>してきた。

特に多品種少量販売を徹底的に実現しなければならないコンビニエンス・ストアにおいては、他の業態より取引単位が小ロットとならざるをえなくなる。セブン・イレブン是一個単位の発注を目指しながらも、できるだけ品切れにならないように「多頻度小口・定時配送」という物流革新に取り組んでいた。加えて、それに伴う物流費用の上昇を抑制する必要性も強まってくる。取引単位が最適発注量を上回る状況では必要以上に発注せざるを得ず、在庫圧縮は進まないことになるからである。サプライヤーから高度な物流サービスを低費用で引き出すため、一個単位の高速仕分けシステムであるデジタル・ピッキング方式が強く求められるようになり、特にコモディティ商品においては業態間の競争が激しいため、セブン・イレブンを皮切りに日本の大手小売チェーンは取引先である卸売業者にデジタル・ピッキング方式の導入を強く求め、日本の卸売業では備えづけるべき物流機能となっている。これによって日本のチェーン小売業は、その分深く卸売業の物流機能に依存するに至ったのだろう。

この点は、日本のチェーン小売業が欧米型の「統合機能小売業化」し、メーカーと直接取引を行うおうとする場合、最大のネックになってくるであろうし、逆に統合機能小売業化した日本のチェーン小売業が海外に進出する場合は、一個単位の高速小分けシステムは必要以上の無用の機能であり、結局、物流コストを増大させる大きな原因になってしまう。

日本のセブン・イレブンがサプライヤーを巻き込んで独自のコンビニエンスストアシステムを構築し、それが日本における他の業態・企業にも広まっているものと比較すれば、タイのセブン・イレブンが流通構造に及ぼす影響は次の二つの点で異なると指摘されている。遠藤（2010、136～139頁）によれば、第一に、「タイのセブン・イレブンでは本部と消費財メーカーが直接取引を行い、一部の例外を除いて、各メーカーには商品をセブン・イレブンの物流センターに一括して納入させるという点にある。物流センターから各店舗への商品配送をセブン・イレブン本部が自分で行うという点も日本とは異なる」。日本のように窓口問屋に物流業務を集約させて各店舗への納品を委託することがないため、タイのセブン・イレブンは、既存のサプライヤーに日本型取引システムの受容を求める必要はない。第二に、日本では「戦略商品」としてのファストフードや米飯商品などの比重がタイでは非常に少ないことである。これら戦略商品は粗利益率が高く、差別化を図れるコンビニにおいては重要な商品群であるが、鮮度維持と在庫管理が難しいために、日本では物流センターから1日3回配送を要求されている。しかし、タイでは間食および軽食先として屋台での買い物が一般的であり、物流センターから店舗への納品は1日1回配送で十分といわれている。

要するに、グローバル化の観点からすると、欧米型の直接取引方式が通用する日本以外のアジア諸国では、小分け作業に対する負担はかなり軽減され、また既存の統合機能小売業の果たす物流業務はその分当然縮小し、海外においては有力な卸売業者に依存しなくても直接取引システムの構築に一層近づきやすくなっているだろう。

### 3. アジア市場における取引システム

1989年に台湾進出で成功を収めたカルフルを始め、1990年代に欧米の大手小売企業は東アジアと東南アジア国・地域への進出を本格化し、流通新業態が次々と登場してきた。1997年のアジア金融危機で深刻な不況にさらされた韓国やタイでは、流通新業態といっても総合量販店やハイパーマーケットといった、おもに生活必需品を低価格で販売するコンセプトの業態が中心であった。金融危機後の不況下で、消費者は儉約志向で生活必需品の低価格商品を強く求めた時期にディスカウント商法の新しい業態が進出先で受け入れられ、それをビジネスチャンスとしてとらえ積極的にグローバル展開を進めていたのが欧米の大手小売企業であった。それまで近代小売業といえば、百貨店ぐらいしかなかったアジア市場の流通構造にこれら欧米の小売企業が与えたインパクトは大きかった。

欧米の小売企業が持ち込んだ新しい業態のコンセプトは低価格商品の提供であり、それを可能にさせる特徴的な仕組みといえば、「メーカーとの直接取引」<sup>7)</sup>であった。新興市場では、日本でみられるような金融機能や物流機能を備えた有力卸売業者が不在のため、欧米の小売企業は自らが物流センターを設置し、そこにメーカーから商品を直接納入させるという取引方式を採用した。

遠藤(2010、99頁)によれば、タイでは、日本の高度成長期の総合量販店の成長以上にディスカウント系の新業態の事業展開のスピードが速いため、地元の卸売業者との間で時間とコストをかけて長期の取引関係を構築できるまで待たれなかったと分析されている。そこに時間とコストをかけるよりも本国型モデルをそのまま移転しようとしていたのである。

比較的多くの日系小売企業が進出している台湾市場において、欧米小売企業のカルフルは先発優位性を発揮しながら、ディスカウント系の新業態では第1位を記録している。台湾では大型小売業者に比べ取引量が少ない小規模卸売業者がたくさん存在しているため、メーカーは仕入量の多い大型小売業者との直接取引を選好するのは当然であり、より効率的といわれている<sup>8)</sup>。とりわけ、台湾市場の食料品流通においては、統一企業を皮切りにいくつかの食品メーカーがチャネルリーダーとなり、マーケティングチャネルをコントロールしながら、流通近代化を動かしていたことで<sup>9)</sup>、直接取引システムが定着できる余地は大きかったといえよう。

新業態が流通構造に大きな変化をもたらしたのは韓国市場においても同様である。資本自由化による外国からの先端国際小売企業の韓国進出を恐れた地元の大手小売企業は、先手を打って韓国初のディスカウント系の新業態を生みだし、韓国市場で初めて本格的に直接取引方式が導入された。直接取引システムの採用において、ほとんど卸売業者がメーカーに従属し弱い立場になっており、流通のどの段階でも起こるようなコンフリクトのすべてが実はグループ次元で調整可能である。つまり、そもそも韓国では日本のように独立系の流通資本は存在せず、近代的な流通業態の大半を大手メーカーまたは財閥系が握っている「製販一体化」の流通構造であったために、比較的 direct 取引システムを持ち込みやすかっただろう<sup>10)</sup>。

上記でみたように、主体は誰であれ、どんな形であれ、極めて短い期間で流通近代化が進められていた日本以外のアジア諸国では、大型小売企業との直接取引システムが採用しやすくなっていったことには否定できないだろう。その意味で、アジア諸国で本国と同じような取引システムの展開が可能である欧米小売企業は、商品調達において日系小売企業より競争上有利であるといえよう。

#### 4. 「過剰スペック」としての物流サービス水準の調整

欧米型の取引システムが成り立つ流通環境とは違って、日本の場合、品質にこだわる、要求レベルの高い消費者がたくさん存在していて、常にきめ細かな消費者対応をせざるを得なくなってきた。それゆえ、中間流通段階に求められるサービスもさらに高度化していく。商品・価格戦略からしても、特売というのは売上の平準化を阻害し、極端な多頻度小口発注も常態化しているために、高費用構造に拍車をかけることになる。

このように、段々と複雑でより手間のかかる仕組みが要求される中、日本の小売企業はなるべく中間流通機能を果たすのにかかる負担を軽減させるため、自社物流センターを建設した後も中間流通機能を卸売業者に依存しているままであった。それが欧米型のような統合機能小売業化するに最大のネックになったと分析できるだろう。

日本の小売企業が海外に出店する場合もまったく同じで、必要以上の機能は物流コストを増大させる大きな原因になるだけであって、技術優位は必ずしも競争優位につながるとは限らないことが確認できた。つまり、極めて短い期間で流通近代化が進められていた日本以外のアジア諸国では、メーカーとの直接取引方式が採用しやすくなっていったことには否定できない。その意味で、アジア諸国で本国寄りの取引システムの展開が可能である欧米小売企業は商品調達において日系小売企業より競争上有利であろう。

矢作（2009、62頁）が「価格志向がまだ強い中国市場において、欧米型の運営システムの方が市場適合度が高い」と指摘されているように、手間をかけて品質やバラエティを追求する日本の総合スーパーよりも、ローコストオペレーションでワンストップショッピング機能を提供する欧米のハイパーマーケットの方が強みを発揮しているということである。また、日本小売企業は仕入れなどに関しても日系企業のみに限定することが多く、メーカーから直接仕入れている欧米小売企業の方が費用構造上優位になっている<sup>11)</sup>。

### Ⅲ. イオンの国際戦略

多くの欧米流通企業が日本に向けて進出を本格化し、日本市場でまだ数少ないものの、勝ち組となったケースが登場してくる。それを迎え撃つ日本国内の大手総合スーパーの間では、業界再編成が行われ、本気で海外の有望な市場に向けて進出を開始するようになっている。世界の小売

企業が競争を繰り広げるグローバル・マーケットで、日本小売企業はもはや負け組ではなく、グローバル・スタンダードとしての勝ち組になることを強く求められるようになってきている。

本章では、アジア市場を成長の柱として、いま新たな枠組みを模索している日本の最大手小売企業のケースを取り上げ、とりわけ物流サービス水準の調整の観点からアジア市場で競争力をつけるための戦略を考えていきたい。

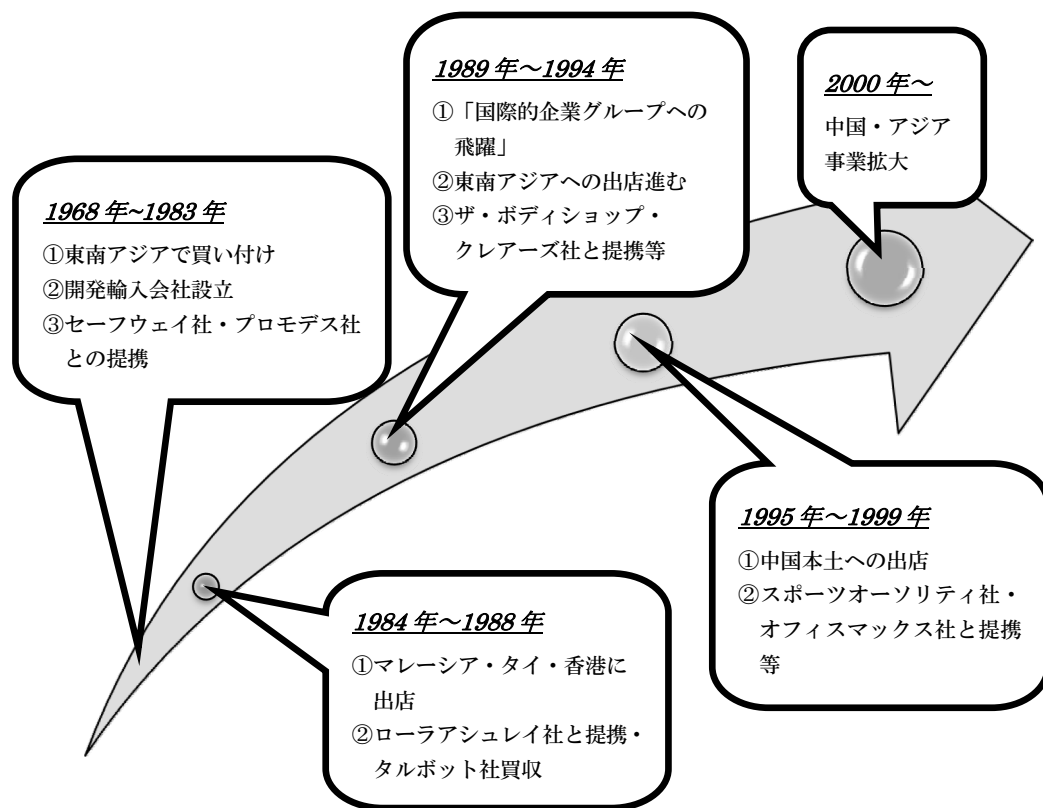


図1. イオンの時期別国際戦略

出所：『ジャスコ三十年史』イオン株式会社、831~851頁より修正

図1に示されているように、イオンの時代別国際戦略はおそらく5つの時期に区分されており、最初の段階では海外からの商品の買い付けや当時の先進的欧米小売企業との業務提携が主であった。日本の小売企業にしてはわりと早い段階で、海外進出を果たしてきたイオンは、マレーシアに現地子会社を設立した1984年を基点に海外出店に乗り出す。1989年にはグループビジョンを発表し、国際化を成長戦略の軸とするようになる。イオンはこれまでビジョンや中期計画の方針に海外市場への拡大を宣言し続けてきた。要するに、イオンの政策発表基本方針には、歴史全体を通してグローバル志向が貫いていると言えよう。

## 1. 成長戦略に貫いているグローバル志向

1980年代の日本は、大規模小売店の出店規制の強化が本当の競争を抑制させ、育むべき国際競争力を後回しにしていた。現在、日本の大規模小売企業の海外事業の実績はその規制強化の影響にするのも大げさではないだろう。つまり、グローバル競争にさらされることが抑制されていた日本の小売企業は、進出先国での欧米の巨大資本にはずっと太刀打ちできなかった。その中で、日本国内だけに頼らず、いち早く海外進出で成長を模索しようとしていたのがイオンである。

1987年に『21世紀ビジョン・プロジェクトチーム』を発足し、グローバル競争の本格化に対応するための準備を着々と進めていた。既にマレーシアに進出していたイオンは、カルフル、Kマート、アホールドなど欧米の巨大資本の低価格商品を目のあたりにし、マレーシアでの外資との低価格競争の実態を訴え続けてきた。だが、日本での反応は鈍く、グローバル競争の本格化など予測することさえできなかった<sup>12)</sup>。

表 1. イオンの中国およびアセアンにおける事業展開

法人名	合計	GMS	SM	その他
イオンマレーシア	27	23	4	
イオンタイランド	11		11	
アセアン事業 計	38	23	15	
イオンストアズ香港	33	6	5	22
広東ジャスコチームストアズ	8	8		
青島イオン東泰	6	6		
イオン華南	7	6	1	
北京イオン	2	2		
中国事業 計	56	28	6	22
海外店舗 合計	94	51	21	22

出所：AEON News Release, 2010.7.15 付より引用

総合スーパー（以下、GMS）を主力業態とする日本の大規模小売企業は一斉に出店規制を受けない業態開発に力を入れていたが、イオンはイトーヨーカ堂やダイエー、西友とは異なり、ショッピングセンター（以下、SC）出店という結論を出したのである<sup>13)</sup>。これまで培われてきたGMS業態の販売手法や業務プロセスを無駄にせず、日本にはない専門店を組み合わせるという形で大型SCを作ることにした。郊外への出店しか認められなかったが、規制緩和の中、イオンは着実にシェアを伸ばすことになる。業界の冬の時代において、イオンは構造的にも相当危機的状況に



あったが、唯一連結の利益を稼ぎ出しているのはイオンモールやダイヤモンドシティなどの SC の開発・運営を手掛けるデベロッパー部門であった<sup>14)</sup>。

SC の開発と並んで、イオンの方針に盛り込まれたのはグローバル化への対応であった。イオンは日本の小売業界の中でいち早く海外に進出した先駆的企業ということもあり、2010 年 7 月現在、マレーシア 27 店、タイ 11 店、香港を含め中国 56 店と、海外店舗数は 94 店である<sup>15)</sup>。

そこに大きく貢献したのが日本の GMS を核店舗とする SC への出店の成功であった。とくにマレーシア、香港では断トツのシェアを持ち、リーディング企業としての地位を固めている。海外第 1 号店を展開したマレーシア現地法人、イオンマレーシアは、2010 年 7 月現在、GMS 業態 23 店、SM 業態 4 店を合わせて計 27 店舗を展開している。マレーシア国内からの商品調達はもちろん食料品はタイ、衣料品は中国など、海外からの商品調達も行われている<sup>16)</sup>。仕入れは基本的に現地人に任せ、日本人は商品企画や品質管理を指導している<sup>17)</sup>。常温、冷凍、チルドといった温度帯別の物流システムが整っていないが、物流センター業務を山丸物流に委託し、一括物流・一括伝票計上をして各店舗に商品を搬入している<sup>18)</sup>。

表 2. イオンの国内外の財務情報

2010 年度 2 月期		金額	構成比	前期比
日本	売上高	4 兆 6,374 億円	91.7%	98.1%
	営業利益	1,084 億円	87.6%	92.1%
北米	売上高	1,322 億円	2.6%	66.1%
	営業利益	13 億円	1.1%	-
アジア等	売上高	2,892 億円	5.7%	94.0%
	営業利益	140 億円	11.3%	69.0%
セグメント合計	売上高	5 兆 589 億円	100.0%	96.6%
	営業利益	1,238 億円	100.0%	100.6%

出所：『AEON2010 年 2 月期 決算補足資料（第 85 期）』イオン株式会社、2 頁より修正

マレーシアに続くイオンの東南アジア 2 つ目の進出国はタイであった。1985 年に 1 号店を開業したジャスコ（現イオン）は食品中心の SM と GMS の二本立てでチェーン展開を図ってきたが、2001 年以降、不採算店の閉鎖や売却など事業再構築を推し進め、2010 年 7 月 15 日現在単一業態の SM11 店舗を展開している。タイ市場において SM という業態は、他の新業態に比べ、収益性が低いといわれている。その中で、店舗数がまだ少ないジャスコは温度管理の必要な商品については、物流センターを設置せず、納入業者から各店舗に直接納入する体制をとっている。「ジャス

コはかつて納入業者から各店舗に直接納品する方式を採用していたが、1995年に菱食や三菱商事との合弁でジャスコ専用の物流センター運営会社、Retail Support (Thailand) 社を設立し、取扱商品の60%にあたる加工食品と日用品、および一部の青果物の物流については、この会社に委託することにした。ただし、物流センターから各店舗への配送は、日本ロジテムの現地法人、Logitem Thailand 社に外注している<sup>19)</sup>。その代わりに、支店のひとつ（スカーピバーン店）に生鮮食品の加工センターを設け、セントラル・パッケージ方式を採用して商品の鮮度管理と規格化を図っている<sup>20)</sup>。

以上のように、70年代の食料生産基地、80年代の欧米企業との提携・中国への進出、00年代の中国・アジア事業の拡大を、その特徴とするイオングループの国際化の軌跡をまとめてみた。2010年にアジアシフトを打ち出し、その焦点は2011年に日本・中国・アセアンの3本社体制を確立したのと相まって、巨大市場の中国に当てられている。以下では、その中国市場に絞って分析する。調査対象は1998年1月、ジャスコ東部店をイオングループ全体で最も収益貢献度の高い店舗の一つとしてけん引した青島イオンである。青島イオンは東部店を開店してから7年ぶりの05年に1店舗、08年に2店舗、09年に1店舗、10年に2店舗を相次いで開業し、山東省にGMS7店舗を展開している。

表3. 政策発表方針に貫いているグローバル志向

I 1989年9月に『グループビジョン』発表		
II イオンの『2010年ビジョン』3つの目標		
III 2009年2月期から『3カ年中期計画』		
Iの概要	IIの概要	IIIの概要
1. グループアイデンティティの確立 2. 新・事業戦略の展開 ④ <b>国際事業戦略の推進</b> 3. 新たなグループ体制への変革 ② <b>世界に通用する企業グループの形成</b>	1. グループの連結売上高7兆円 2. イオン単体の売上営業利益率5% 3. <b>グローバル10構想</b>	1. 中核事業でありながら、収益力の低下が顕著なGMSの再生 2. 最終年度での連結売上5兆8,500億円、営業利益2,500億円達成 3. <b>アジア市場の出店拡大を新たな成長の柱</b>

出所：『ジャスコ三十年史』 & 『AEON スタディ』より筆者作成

表3で取り上げる3つの政策発表基本方針には「国際戦略」を前面に押し出している点で共通している。本格的には1989年9月に発表した『グループビジョン』からであるが、「国際的企業

グループへの飛躍」を掲げて動いたのは1990年度からである。その後、2001年8月に、ジャスコからイオンへの社名変更と同時に、21世紀戦略である『2010年ビジョン』を発表し、そこには3つの目標が掲げられていた。2010年ビジョンを発表した当初の2002年2月期の業績から完成年度である2010年2月期の業績を表4で比べてみよう。

まず、イオン単体としてのGMSジャスコは売上高3兆円、連結売上高7兆円を目標としていたが、実際には目標に至らなかった結果となる。第二に、イオン単体の売上営業利益率も当初約1%から目標値との差は4%もあって、これを改善するには販売管理費率を大幅に削減することが重要であった。そうするためには、全体のコスト構造を改善し、企業体質を変えることが前提であるということになるが、それで取り組んできたのがITとメーカーとの直接取引である。第三のグローバル10を目指す動きについては、次の表5をみてみよう。

表4. 『2010年ビジョン』の目標と現在

	イオン（単体）、イオン・リテール		
	*02/2	**10/2	目標
売上高	1兆3,650億円	1兆8,503億円	<b>3兆円</b>
粗利益（率）	***－（27%）	5,932億円（32%）	***－（27%）
販管費（率）	***－（26%）	5,730億円（30%）	***－（22%）
営業利益（率）	***－（1%）	202億円（1%）	<b>5%</b>

	****連結（グループ）		
	02/2	10/2	目標
売上高	2兆9,347億円	5兆544億円	<b>7兆円</b>
粗利益（率）	9,980億円（34%）	1兆7,852億円（35.3%）	***－
販管費（率）	8,789億円（29.9%）	1兆6,550億円（32.7%）	***－
営業利益（率）	1,192億円（4.1%）	1,302億円（4.7%）	***－

出所：『2020AIM-BD』（VOL.207）、17頁を基に筆者加筆修正

注：\* 『2020AIM-BD』（VOL.207）、17頁より引用

\*\* 『AEON2010年2月期決算補足資料（第85期）イオン株式会社、10頁より引用

\*\*\* 金額は不明である。

\*\*\*\* Annual Reportより引用

イオングループはグローバル10入りを宣言したが、実際には18位で目標達成にはほど遠い順位である。グループ全体の売上から海外事業が占める割合は10%もなっておらず、グループの特

来を海外市場に託すことはまだ遠い目標かもしれない。2009年からの『中期3カ年計画の方針』では、「国内の拡大路線を見直し、代わりにアジア市場の出店拡大を新たな成長の柱とする」と宣言している。つまり、自らの会社の将来を国内市場から海外市場へと託すということで、グループの海外事業の内、マレーシアと香港では同業界でリーディング企業になっているなど、日系小売企業の海外進出の中では好成績を見せている。

表 5. 2009 年度世界小売企業売上高トップ 20 社 (単位：百万ドル)

順位	企業名	売上高	順位	企業名	売上高
1	ウォルマート (米)	405,046	11	ウォルグリーン (米)	63,335
2	カルフル (仏)	119,887	12	レーベ (独)	61,771
3	メトロ (独)	90,850	13	CVS ケアマーク (米)	55,355
4	テスコ (英)	90,435	14	エデカ (独)	55,339
5	シュワルツグループ (独)	77,221	15	オーシャン (仏)	54,057
6	クローガー (米)	76,733	16	セブン&アイ (日)	52,508
7	コストコ (米)	69,889	17	ベストバイ (米)	49,694
8	アルディ (独)	67,709	18	イオン (日)	49,021
9	ホームデポ (米)	66,176	19	ロウズ (米)	47,220
10	ターゲット (米)	63,435	20	ウールワース (豪)	44,410

出所：http://www.tohmatsum.com/deloitte の「全世界の小売業トップ 250 社の 2011 年度版グローバル売上高ランキング」より抜粋

以下では、東部店の成功経験を活かし、中国 100 店舗体制の確立というグローバル・リテーラーの克服課題に関連して、物流サービス水準の調整について述べる。同時に、青島イオン傘下の東部店と濰坊店、2 店舗での聞き取り調査によりアジアシフトの柱である中国市場での物流サービス水準の課題を探ることとする。

#### IV. 青島イオン傘下の 2 店舗の現状分析

##### 1. 第 4 号店濰坊店の現状

当初、濰坊店は、地下 1 階、地上 3 階で、商業面積は 2 万 7,400 m<sup>2</sup>、うちジャスコの直営売場面積 1 万 7,800 m<sup>2</sup>と、中国で展開しているイオンの SC には大きい。

濰坊市は山東省中西部に位置し、東は青島市に隣接し、同省内では 2 番目に多い 885 万の人口を擁している。農産物の全国的な産地として知られているため、中でも農業人口が 527 万人と、農業を中心に発展している地域となっている。店舗周辺は濰坊市政府が計画的に開発を行って

る中心商業市街地で、オフィス、銀行、ホテルなどが集中する地域となっており、青島イオンはそこに「濰坊購物中心」の核店舗として第4号店を出店した。

表 6. 青島イオンの店舗

	店舗名	開店年月日	店舗形態
①	東部 (JUSCO Dong Bu Store)	1998.01.28	GMS
②	黄島 (JUSCO Huang Dao Store)	2005.12.30	GMS
③	煙台 (JUSCO Yan Dai Store)	2008.07.25	GMS
④	濰坊 (JUSCO Wei Fang Store)	2008.12.30	GMS
⑤	延吉路 (JUSCO Yan Ji Lu Store)	2009.12.18	GMS
⑥	威海 (JUSCO Wei Hai Store)	2010.06.25	GMS
⑦	淄博 (AEON Zibo Shopping Centre)	2010.12.24	GMS

出所：会社内部資料より引用

青島イオンでは初となる都市部 SC 内の核店舗で、市街の主要道路である青年路と民生西街路の交差点に位置し、アクセスにも便利な立地条件を有している。店舗近隣オフィスの外食需要に応えるための 1,500 m<sup>2</sup>のフードコートを完備し、山東省初出店の 12 店を含む 75 の専門店を展開していた。

「楽しい買物環境と新しい生活提案のできるお店」を基本コンセプトに、商品調達面では農産物の産地である「寿光」地区の有機野菜や、「安丘」地区のフルーツなど、地元で収穫される豊富な農産物を提供し、地産地消に積極的に取り組む予定であった。地上 2 階のキッズ売場では、子ども・ベビー・ホビーなどキッズ関連商品を 1 箇所に集めた「キッズワールド」を濰坊市最大となる 1,800 m<sup>2</sup>の売場で展開しており、地上 1 階の婦人服や紳士服売場では、イオンのプライベートブランド「トップバリュ」を導入するとともに、イオンならではのトレンドなファッションを提案していた。地下 1 階の食品売場においても、青果は近郊で収穫したばかりの「朝どれ野菜」が調達され、農産物の産地である「寿光」地区より「安全・安心」な有機野菜、減農薬野菜を提供していた。また、デパート売場では、これまでの青島イオンの各店舗で好評を得た日本のナショナルブランドの乳製品を 4 号店にもしくは提供していた。

車で 5 分圏内の商圏人口は約 36 万人にのぼるが、流動人口が多く、実際に来客は 18~30 歳ぐらいの、所得の低い自営業の人や学生が多かった。当店の客単価は 27 円で、月給 1,500 元以下の 18~25 歳の女性客が多い事情を考慮すると、収益状況が苦しくなるのは当然である（2011 年 8 月 7 日の聞き取り調査）。しかも、濰坊店は低所得層の若い年齢層に合わせる商品構成にならざるを得ず、収益貢献度の最も高い東部店とは商品調達面で大きなずれが生じてしまった（2011 年

8月7日の聞き取り調査)。商圈人口分析を年2回(3月・11月)実施しているが、客層の年齢や所得の低さ以外にも濰坊店の黒字化を阻む要因はまた存在する。1キロ圏内にはイギリスのTesco、フランスのオーシャンと手を組んだ台湾系の大潤発、世界首位のアメリカのウォルマート、そして民族系の銀座との競争関係の厳しさは避けられない状況である。

結局、客層の年齢や所得の低さ、競争の厳しさを反映して、ライフスタイルや生活シーンに応じた品ぞろえの提案という濰坊店の基本コンセプトが問われている。それらが集客力を低下させ、開店してから3年も経たないうちに専門店ゾーンでは空き店舗が続出し、テナントの入れ替えて2011年9月に再オープンする予定である。近隣オフィスの外食需要への対応のため、当初豊富なメニューで力を入れていたフードコートもその魅力を失っている。

## 2. 第1号店東部店の現状

東部SCの場合は、73のテナント構成で真ん中の専門店ゾーンを中心に西側の「衣料品・家電・住居用品部門」と東側の「食品部門」の2つにわけ、GMSを2核とする形態のSCを展開している。売場は地上2階で、2005年増床後の商業面積は4万6,207㎡となっている。東部店は、「土地の使用権を購入し、そこに自社で建物を建設し核店舗として入居するとともに、テナント選定・管理も行う」(矢作 [2009] 271頁)出店方式で、「初期投資はかさむが、いったん営業損益が黒字化すると、土地使用料・償却負担の軽減から大きな利益が計上できる利点がある」(前掲書、同上)。青島イオンの1号店は岡田名誉会長が青島政府と商談した結果、先取りした物件であり、足元商圈の充実した市街地の物件ありきの店舗開発で早くも開業3年目で黒字化を達成したのである。

東部店の聞き取り調査によると、半径1キロ圏以内にフランスのカルフールが出店されているが、そもそもターゲットセグメントが異なっており、競争相手として意識していないと述べている(2011年8月9日の聞き取り調査)。当店は、当初の売上目標の1割しか満たしていない濰坊店から車で2時間半離れているが、足元商圈内人口の所得が高く、30~45歳のニューファミリー層が良く来客している。それは、濰坊店は決して開拓できなかった、理想的なターゲットセグメントである。約4,000円のカッターシャツが平気に売れているぐらい通常よりも高い商品を取りそろえている(2011年8月9日の聞き取り調査)。青島イオンが展開している店舗だけでも客層のズレは品ぞろえの標準化を7%まで落としている(2011年8月9日の聞き取り調査)。東部店の店長は中国における店舗開発の困難さを以下のように語る。「たった3年でまちは大きく変わるので、今後どうなるか予測しにくい。地域の所得水準が上昇することを、3年後を見越して店舗開発を考えている」(2011年8月9日の聞き取り調査)。

現在は、所得水準が大都市と比べて低く、「楽しい買物環境と新しい生活提案」のできないお店、濰坊店の現状は、3年後地域経済水準の発展、そして地域住民の所得水準の発展の高い可能性に

照らしあわせてみれば、知名度の低さを立地の良さや商圈内人口の所得に合わせた商品構成で補い、開業3年目で黒字化した東部店の実績を実現できないわけでもないだろう。

### 3. 中国市場における小売企業の競争力

中国における食品中心の総合型小売業態の売場構成をみれば、食品売場以外の衣料品・家電・住居用品売場はその運営を外部に委託する場合が多い<sup>21)</sup>。東部店の場合、専門店ゾーンを中心に東側の1階は食品売場で日本と同じようにジャスコ専用（ジャスコが直接管理する）レジがずらりと並んでいる。しかし、西側の1階衣料品売り場と2階家電・住居用品売場においては多くの委託業者のレジが分散している。このような委託売場の場合、欧米のように小売企業自らが商品調達・物流機能を果たす必要はなくなる。日本であれば大事にすべき受発注・在庫管理業務においても、自社は商品仕入れ・調達に関与しないため、自社で管理できない状況である。こういった中国市場独特の売場環境は統合機能小売業化している欧米小売企業には馴染まないはずだが、本国とは異なるやり方で現地のマーケットに浸透しつつある。

もっとも、自社で直接運営・管理できる食品部門ではそうはいかない。小売企業にしては珍しく本国でSCMのビジネスモデルを完成させたウォルマートも中国ではメーカーの代理店経由で商品を調達している（2011年8月9日の聞き取り調査）。中国市場において、ローコストオペレーションで規模の経済性の効果を楽しもうとしているウォルマートは価格競争面ですべて勝ち組であったが、国内においても海外においても小売企業の最大の課題であるチェーン本部による集中仕入れ、および標準的な品揃えは、イオンはもちろん、ウォルマートさえできていない状況である。

日本国内でのみ通用する小売チェーンにとどまらず、中国市場においても先端的な小売チェーンとして名をあげるためには、一体何が必要になってくるのであろうか。以上の成績の両極端を走っている青島イオンの2店舗のケースからも明らかにされたように、地域住民の所得水準から苦戦を強いられている濰坊店の場合、日系小売企業特有の高い流通サービス水準は確かに過剰スペックと捉えられることには間違いないだろう。しかし、好成績を上げ続けている東部店の場合、商圈の特性および地域住民の所得水準からすると、今後日本国内の店舗より高い流通サービス水準が求められるだろう。

ここで、「所得水準の上昇と品揃え」の関係から「グローバル・ジレンマ」を克服できるという向山（1996）の「中心品揃え－周辺品揃え」の理論<sup>22)</sup>を改めて考えてみる必要がある。青島イオン東部店の聞き取り調査によれば、中国市場で店舗を開発する際に、地域の所得水準が上昇することを、3年後を見越して行っていると語っているように、これまで中国市場で過剰スペックとしていわれてきた日本的な流通サービス水準が通用できる地域は増加するのではないだろうか。依然として中国国内での地域間のギャップは存在するものの、日本と一部の中国市場との間

でのギャップはむしろ軽減されていることが東部店のケースから明らかにされた。

要するに、「所得水準の上昇と流通サービス水準」の関係から、日本的な流通サービス水準を受け入れられる地域あるいは商圈が増加することによって、今現在、イオンをはじめとする日系小売企業は中国市場におけるグローバル競争の中で負け組から勝ち組に転換できる運命の岐路に立っているのではないだろうか。

## V. 終わりに：グローバル・リテーラーの条件

本稿の意義は、これまで中国市場で負け組であった日本の小売企業が現地住民の所得水準の上昇によって勝ち組になる可能性の一端を明らかにしたことである。本稿におけるケース分析と議論から、次のようなインプリケーションを導くことができる。

第1に、これまで日本的な流通サービス水準は中国市場において過剰スペックとしていわれてきた。矢作（2009）によれば、価格志向が依然として強い中国市場において、欧米型のローコストオペレーションシステムの方が手間をかけて品質やサービスを追求する日本型のハイサービスオペレーションシステムより競争力をもつ。しかし、急速な経済発展スピードにともない、消費の多様化が進んでいる現在の中国市場では、低価格志向の欧米のハイパーマーケットと差別化をつけている日本の総合スーパーを好む消費者層が増加している。これまで中国市場で強みを発揮しなかった日本の小売企業は、日本的な流通サービス水準を受け入れられる消費者層の拡大を新しいビジネスチャンスとして捉えることができると考えられる。

第2に、中国市場では、運営システムよりもどこに店舗を構えるかが業績に大きな影響を与えている。独自のチェーンストアオペレーションシステムを完成させたウォルマートでさえ中国市場ではその強みを生かすことができず、中国市場での業績を現地の代理店や取引先との関係づくりに大きく依存している。いまだに中国市場では一部の地域に限定して出店が行われており、都市間の差も極めて大きいため、運営システムはもちろん、品揃えやサービスも標準化しにくい状況である。その中で競争に勝ち残るためには、所得水準の高い商圈を担保にした優れた立地戦略が鍵になっていくと考えられる。

### 【付記】

本稿は平成23年度科学研究費補助金（基盤研究B、課題番号：23330144、研究代表者：向山雅夫）の助成を受けた研究成果の一部である。また、本稿は2011年の日本商業学会の全国大会で発表した内容を修正したものであり、本稿の作成にあたり、青島永旺東泰商業有限公司経営企画室長兼人事本部統括部長小野宏志氏、同濰坊店店長喬海燕（Qiao, Hai Yan）氏には長時間のインタビューとともに貴重な資料をいただいた。ここに記して謝意を表す。なお、本稿にありうべき誤謬はすべて筆者に帰すべきものである。



- 1) 『LOGI-BIZ』2001年11月号、16頁を参照すること。「特売商品の存在は、日本市場における流通在庫の管理を困難なものにする元凶となっている。日雜卸の売り上げに占める特売商品に比重は、場合によっては五〇%を超える。特売商品は商品自体は定番と同じでも、価格体系、受注方法から流通加工にいたるまで、全く異なる処理を必要とする」(『LOGI-BIZ』2001年11月号、18頁より引用)。
- 2) 波形克彦(『アメリカ流通業のイノベーションの秘訣』日刊工業新聞社、[2009]、97頁)によると、アメリカの食品業界におけるメーカーと小売店の直接取引の割合は43.8%で、卸売業経由の方が56.2%で高くなっている。確かに日本に比べると、メーカーと大手小売チェーンとの直接取引は進んでいるが、卸売業を取引相手にしている小売業も多く存在していることがわかる。
- 3) 波形克彦(2010):『アメリカの流通業の経営革新』同友館、66~71頁
- 4) 加藤司(2006):『日本的流通システムの動態』千倉書房、49頁
- 5) 「総合機能卸売業」と「限定機能卸売業」という用語は根本(2004)が石原(1982)の「統合機能小売商」という用語に依拠して造られたものをそのまま引用している。つまり、「統合機能小売業が形成する流通経路からは、商流、物流などの機能をすべてまとめて担ってきた伝統的な『総合機能卸売業』は排除されることになる」が、「顧客や機能を限定することによって業態あるいはビジネスモデルを大きく変えた卸売業や中間流通サービス業者が姿を現すことになり、したがって「統合機能小売業が成長した市場では、限定的、専門的な中間流通サービスを提供する事業者ならば存続し得る」(根本重之[2004]:『新取引制度の構築』白桃書房、159~160頁)。
- 6) 根本重之(2004):『新取引制度の構築』白桃書房、164頁
- 7) 遠藤元(2010):『新興国の流通革命』日本評論社、99~102頁
- 8) Tsuchiya, Hitoshi (2003), "The development of foreign retailing in Taiwan: The impacts of Carrefour," *The Internationalisation of Retailing in Asia* (edited by John Dawson, Masao Mukoyama, Sang Chul Choi and Roy Larke), Routledge Curzon, pp.35-48
- 9) 鐘淑玲(2005):『製販統合型企業の誕生』白桃書房、45頁
- 10) 白貞壬(2004):「韓国的ディスカウントストアの本質とその業態変容プロセス」『経営研究』第55巻第1号、175~177頁
- 11) 黄磷 編(2002):『WTO加盟後の中国市場』蒼蒼社を参照すること
- 12) 榎野順三(2007):『イオンが変える流通業界』パル出版、117~118頁
- 13) 同上、119頁
- 14) 同上、137~138頁
- 15) 『AEON News Release』2010年7月15日付
- 16) 詳細は、中村久人(2004):「イオン(株)の国際化戦略(1)」『経営論集』第63巻、東洋大学経営学部、159~168頁、そして中村久人(2005):「イオン(株)の国際化戦略(2)」『経営論集』第65巻、東洋大学経営学部、83~96頁を参照すること
- 17) 詳細は、日本貿易振興機構(ジェトロ)海外調査部(2010年3月):『サービス産業の国際展開調査 イオン株式会社(海外:マレーシア)]を参照すること
- 18) 同上
- 19) 遠藤元(2010):『新興国の流通革命』日本評論社、121頁の脚注30)を引用
- 20) 同上、120頁
- 21) 詳細は、矢作敏行(2009):「イオンの中国シフト」『小売企業の国際展開』(向山雅夫・崔相鐵編著)、中

央経済社、281～282 頁を参照すること

- <sup>22)</sup> 小売企業のグローバル行動、とりわけ商品調達行動は現地市場の「経済水準の発展＝所得上昇」によって変化され、その効果によって標準化-適応化問題は解決できる。詳細は、向山雅夫（1996）：『ピュア・グローバルへの着地』千倉書房を参照すること