

中京大学博士審査学位論文
大学院経営学研究科

日本の小売システムの国際移転と競争優位
ーイトーヨーカドー、イオン、ローソンの中国事業を中心にー

Overseas transfer of Japanese retail system and competitive advantage
- Cases of Itoyokado, AEON, and Lawson in China -

2014年9月20日学位授与
中京大学大学院経営学研究科経営学専攻
氏名 陳 剛

日本の小売システムの国際移転と競争優位
—イトーヨーカドー、イオン、ローソンの中国事業を中心に—

目次

序論

第1章 小売企業国際化に関する先行研究

- 第1節 小売国際化概念の確認
- 第2節 小売企業の国際化進展に伴う小売国際化理論の発展
- 第3節 小売国際化プロセスに関する研究
 - 1 小売国際化の諸側面
 - 2 組織行動モデル
- 第4節 小売技術の国際移転に関する研究
 - 1 業態ベースによる小売国際化研究の限界
 - 2 小売技術国際移転に関する研究のレビュー
 - 3 小売技術国際移転に関する先行研究への問題提起
- 第5節 製造業の視点から見る小売業

第2章 米・日・中三国の小売システムの形成

- 第1節 小売システム
 - 1 日本流通システムの文献から
 - 2 日本小売業の文献から
 - 3 小売システム概念
- 第2節 アメリカ小売業の定着と特徴
- 第3節 日本小売業の定着と特徴
- 第4節 中国小売業の発展と特徴
- 第5節 消費者購買行動による小売システムへの影響

第3章 日本小売企業の競争優位

- 第1節 小売企業の競争優位

第2節 中国における日米中小売企業の価格・サービスの比較

- 1 価格の側面から
- 2 サービスの側面から
- 3 消費者による評価
- 4 中国における日本小売企業の競争優位

第3節 日本小売企業の現地事業と本国事業の競争優位の比較

第4章 日本的小売システム

第1節 日本小売企業の小売システム —セブン&アイを中心に—

- 1 経営理念
- 2 商品調達
- 3 商品販売
- 4 組織管理

第2節 アメリカ小売企業の小売システム —ウォルマートを中心に—

- 1 経営理念
- 2 商品調達
- 3 商品販売
- 4 組織管理

第3節 日米小売システムの比較と日本的小売システム

第4節 中国型小売システムの可能性 —永輝超市を中心に—

第5章 日本的小売システム国際移転モデル

第1節 小売企業の海外進出概観

第2節 日本的生産システムの適用・適応モデル

第3節 日本的小売システム国際移転モデルの構築

第6章 日本的小売システムの国際移転

第1節 成都イトーヨーカドー

- 1 事業概要
- 2 成都イトーヨーカドーにおける日本的小売システムの移転
(1)商品調達

(2)商品販売

(3)組織管理

(4)小括

第2節 上海ローソン

1 事業概要

2 上海ローソンにおける小売システムの国際移転

(1) 商品調達

(2) 商品販売

(3) 組織管理

(4) 小括

第3節 北京イオン

1 事業概要

2 北京イオンにおける日本の小売システムの国際移転

(1) 商品調達

(2) 商品販売

(3) 組織管理

(4) 小括

第7章 日本の小売システムの国際移転・進化と競争優位

第1節 小売システムと競争優位の関係

第2節 中国の日本小売企業三社の小売システム移転状況と競争優位

第3節 受動的適応と能動的適応

第4節 基盤要素の移転

第5節 日本の小売システムの進化

終論

付録 訪問会社・店舗一覧

参考文献

序 論

ウォルマート、カルフル、イオン、セブン&アイなどの大規模小売企業の出現によって、小売業のドメスティックな特性やローカルビジネスという認識は薄くなりつつある。世界中の大手小売企業は積極的に海外進出しており、各社の本国事業の売上増加は停滞しているなか、海外事業は各社の売上増加の牽引力となっている。この時、小売企業は製造企業と同様に、海外市場における小売システムの移転および競争優位の維持の問題に直面している。

一方、各大手小売企業の海外進出先としては、経済が高度発展している新興国に集中している。特に、新興国を代表する中国は巨大な世界工場から世界市場に変わりつつあり、世界中の小売企業に注目されている。1990年代から、中国政府の対外改革政策により、小売市場の扉が開かれ、欧米、東南アジア諸国の小売企業が次々と中国に進出し始めた。中国の現地小売企業も欧米小売企業のチェーンストア業態および経営方式を学習し、著しく成長している。国内外の各小売企業の戦う戦場は中国の大都市のみならず、地方都市まで広がっている。現在の中国小売市場は欧米系、日系、東南アジア系、韓国系、現地系の小売企業による「群雄争覇」の新局面を迎えている。これまでの日本の小売企業は拡張スピードが遅く、事業エリアが大都市に集中していたが、現在、本格的な事業再拡大戦略に注力している。このような中、日本小売企業は中国の厳しい競争環境で勝ち抜けるのか、日本小売企業の競争優位とは何か、それを如何に生かしているのかという一連の問題と関連して、日本小売企業の中国における事業展開に対する本格的な研究の必要性は言を待たないというべきであろう。

これまでの小売企業の国際化に関する研究は、小売国際化プロセスに関する研究と小売技術の国際移転に関する研究に大別することができる。小売国際化プロセスに関する研究の内容は小売企業の国際化行動に関わる諸要素を検討することである(田口, 1989; 矢作, 2000, 2002; 方斌, 2004; 向山・崔, 2009; 川端, 2011 など)。具体的には、小売企業が海外戦略を実行する際の進出先、進出時期、進出モード、移転対象および本国市場環境、進出先市場環境といった諸要素の関連性に関する研究である。小売技術の国際移転に関する研究は、小売企業が「なにを」、「どのように」海外に移転するかに関する研究である。研究者の視点により、その移転対象は小売業務や小売技術、小売ノウハウ、小売知識などの呼び方がある。小売技術の国際移転の代表的な研究としては、「品揃え」を研究対象とする向山(1996)と深澤他(2008)、「小売事業モデル」の移転に関する矢作(2007)、オペレーションレベルの店舗運営技術の移転を対象とする金(2002, 2005, 2008)、マーチャндаイジング能力と関連したオペレーション活動に着目する天野・高(2010)、などが挙げられる。

小売技術の国際移転の研究における小売技術の定義は様々である。青木(1996)の研究では、「小売技術は、小売企業が保有する、財貨を最終消費者に直接提供することに関

わる知識の体系である」としている。青木氏の研究は主に小売店舗において実現される小売ミックス要素の特定結合様式(小売業態)に焦点を当てた研究である。金(2008)の研究では、小売技術(ノウハウ)をハード技術とソフト技術に分けている。ハード技術は、物的技術と関連する機械・店舗設備などの店舗オペレーションに関する「技術依存型」小売技術である。ソフト技術は、技術者や管理者に内在化されている経営理念、マーケティング政策・戦略などの「管理依存型」小売技術であるとしている。矢作(2007)の研究では、小売企業の国際化立案・実行の中心を小売事業モデルとして把握している。矢作(2007)の小売事業モデルは小売業務システム(業態・運営・管理)、商品調達システム(仕入れ)、商品供給システム(物流・情報流)の3つのサブシステムによって構成される。これらの3つのサブシステム間には相互依存性のみならず、ある1つのシステムが強化されると、他のシステムも連動して相互補完関係が作用し、そこに競争の持続的な優位性が生まれると主張している。

上述したこれまでの小売技術の国際移転に関する既存研究は、小売技術の定義はそれぞれであるものの、各々の独立した小売技術の移転状況を分析した研究である。もちろん、一部あるいは独立した個別小売技術の国際移転状況を明らかにすることはそれなりの価値がある。しかし、小売事業活動は単なる一種あるいは一部分の小売技術によって構築されるわけではなく、国際的に移転される小売技術は各種の小売技術の集合体である。個別の小売技術の移転度合いだけを明らかにしては意味がなく、その移転度合いが小売企業の競争力あるいは業績にどのような影響をもたらしているのかが重要である。そのためには、小売企業の国際経営活動をシステム的な観点、商品調達から商品販売、組織管理までのワンセットで分析する必要がある。

矢作(2007)の研究は唯一システム的な視点による研究であるが、商品調達、小売業務のようなグループ間関係を強調し、各グループの構成要素(小売技術)の関連性およびその機能について言及していない。個別の小売技術に関する研究はその個別技術の移転度合いしか説明できないため、小売企業の海外経営活動の成否を説明するには限界がある。

そこで、本研究では小売システム概念を提示する。小売システムとは、顧客の需要に応じて、必要な商品および関連サービスを顧客に提供することと、それらに伴う組織管理を含める相互関連、相互影響する各小売事業活動要素の集合体である。この時、小売システムを構成する各小売事業活動要素は観察可能なオペレーションレベルのものでなければならない。本研究では、小売技術の国際移転は、小売企業が小売システムを海外に移転し、異なる海外市場環境の中で再整合する過程であると捉えている。

次に、本研究における小売企業の海外事業活動の成否を判断する基準について説明する。一般的に、企業の海外事業の成否を判断する基準は業績が採用される場合が多い。

しかし、業績は企業内外の多くの要素に影響され、特に突発的な政治事件などの予想できない出来事にも大きく影響されるため、本研究では、小売システムの国際移転の成果変数を業績ではなく、小売企業の競争優位の実現状況にする。

それでは、小売企業の競争優位とは何を指しているのでしょうか。国際経営の研究分野において、所有優位性は企業の競争優位の重要な構成部分である¹。所有優位性とは、企業が保有するスキルや生産技術などの企業特長な優位性である。企業はそれを海外でも十分に生かすために、海外に直接投資し、現地経営をコントロールする。製造業における競争優位は簡単に言えば、価格、品質、デザインなどを差別化した製品(部品)を提供する能力である。生産システムはこのような能力を実現する具体的な姿である。生産システムそのものは競争優位ではない。

カール・アルブレヒトとロン・ゼンケ(2003)では、サービスは競争優位のツールではなく、競争優位そのものであり、いかに差別されているかが競争優位の在り方を決定するという²。本研究におけるサービスという表現は、特に小売業の付帯サービスを指している。小売業は店舗を運営し、顧客と直接接する状態で、商品および付帯サービスを提供している。小売企業の店舗運営は大きく店頭販売、商品仕入、組織管理の3つの業務グループに分けられる。この3つのグループはひとつのシステムとして存在し、分離することができない。ただし、商品仕入、組織管理は舞台裏であるが、店頭販売は表舞台となる。したがって、小売業においては顧客の目から直接判断できる店頭販売などの一部構成要素は、小売システムそのものが小売企業の競争優位にもなる。例えば、商品の値段、商品の有無、商品の品質、接客、買い物の快適さや利便さなどは、小売システムの構成要素でありながら競争優位の判断基準にもなっている。顧客が見えない商品仕入、組織管理は舞台裏でこれらの競争優位を支えるものである。

要するに、小売企業の競争優位は差別化された商品やサービスを顧客に提供する能力である。したがって、本研究では、店舗の現場考察および現地消費者からの評価を通じて、中国における日本小売企業の競争優位の達成状況を判断する。そして、その店頭販売における競争優位が如何に実現できたのかをシステム的な視点で分析する。

企業の競争優位と経営システムの関係について、向山・崔(2009)研究では、「企業の競争優位の基盤はその経営システムに埋め込まれている」と述べている³。今井(2003)の研究では、ウォルマートの競争優位について、「①ウォルマートの競争優位は EDLP である。②EDLP は、EDLC と表裏一体となって初めて実現される」と指摘した⁴。小売企業の競争

¹ 企業が海外に直接投資をする理由として、ハイマーの競争優位性理論では企業の所有優位性を、ダニングの折衷理論では所有特殊性的優位、立地特殊性的優位、内部化インセンティブの3つを強調している(吉原, 2002)。

² カール・アルブレヒト、ロン・ゼンケ(2003)『サービス・マネジメント』ダイヤモンド社

³ 詳細は向山・崔(2009)p.91を参照されたい。

⁴ EDLPはEvery Day Low Priceの略、EDLCはEvery Day Low Costの略である。

優位は小売システムの機能によって実現される。日本小売企業の「サービス志向型」の経営方式と欧米小売企業の「コスト志向型」の経営方式には本質的な違いがある。欧米小売企業は、規模の経済性を求め、現地人材の経験や熟練に頼らない業務システムによって資本力をテコにした大量出店、EDLP を実現するための EDLC オペレーション活動を行っている。低価格戦略を取っている欧米小売企業は価格を重視する消費者に強い。日本小売企業は、顧客のサービスと品質への要求に答え、単品管理、多頻度小口仕入れを通じて、消費者の多様な需要に敏感に反応できるサービス型の小売システムを構築している。サービス戦略を取っている日本小売企業はサービスを追求する消費者に強い。日本小売企業の小売システムは日本的生産システムと共通し、欧米小売企業と差別化されたサービスを顧客に提供しており、欧米小売企業と対抗できる武器であると考えられる。日本小売企業の競争優位はその小売システムに根差しており、小売システムが海外の異なる市場環境の下で機能できるかどうかは日本小売企業の国際化の成否のカギとなる。

小売企業の国際化に関する研究は多数存在しているが、残念ながら小売企業の競争優位と小売システムの関連性を深く掘りこんだ研究は少ない。競争力をもつ日本的な要素を体系的にまとめた研究は見当たらず、体系的な日本の小売システム国際移転の分析フレームワークは構築されていない。日本小売企業の競争優位の源泉である日本の小売システム概念、および日本の小売システムを分析視点にする研究は、日本小売企業の国際化研究分野の欠かせない部分である。

そこで、本研究では、まず「日本の小売システム」の概念を提唱し、操作可能な「日本の小売システム国際移転モデル」を構築する。そして、中国における日本小売企業の競争優位を確認した上で、なぜ日本小売企業がサービス上の競争優位を維持できているのかを「日本の小売システム」の観点から明らかにする。そのために、「日本の小売システム国際移転モデル」をツールにした実践的な事例研究を行い、日本の小売システムの構成要素の移転度合いおよびその競争優位達成の仕方を論じる。本研究が主張している「日本の小売システム国際移転モデル」は日本の小売システムの各要素の移転状況を明らかにするモデルである。すなわち、日本小売企業はその小売システムの構成要素のどの部分を適用したのか、どの部分を適応したのか、またどの程度に適応したのかを測定するモデルである。

本研究は、日本の小売システムという新たな分析視点に立ち、海外市場における日本小売企業の小売システムの移転状況と競争優位の関係を明らかにする研究である。これから海外市場に本格的な進出を考えている日本小売企業、あるいはすでに海外市場に進出している企業に対して、日本での競争優位を海外でも実現するための小売システムの移転に関する示唆を導出することも本研究の目的の一つである。

上述した研究目的を達成するために、本研究ではケース・スタディというリサーチ方法で

論議を進めていく。一般的に、リサーチ方法は大きく仮説検証とケース・スタディの2つに分けることができる。ケース・スタディとは、具体的な事例を検討することによって、その背後にある一般的な法則や理論を発見しようとするリサーチ方法である。リサーチの課題に、「誰が」(who)、「どこで」(where)、「どのように」(how)、そして「なぜ」(why)といった一連のものがあるとしたとき、特に「どのように」また「なぜ」の問題にはケース・スタディでの研究が適しているといえる⁵。ケース・スタディの本質は、なぜその意思決定が行われたのか、それはどのように実施されたのか、そしてどのような結果が生じたのか、ということである。本研究は、小売システムの移転の観点から、小売企業が中国市場においてどのように競争優位を構築できたかに関する意味のある仮説を見つけようとするものである。

従来の小売国際化理論は小売業のドメスティックな特性に着目し、現地適応の重要性を強調するものが多かった。しかし、現地適応の目的については必ずしも明確にされていない。本研究では、小売企業の現地適応行動の目的は競争優位の維持であると考えられる。小売企業の競争優位は小売システムの機能によって顕在化されるのであるため、本国で築いた優位性を海外市場で実現するのであれば、小売システムを海外市場に移転し機能させなければならないのである。すなわち、小売企業はドメスティックな特性を持ちながらグローバル戦略を取る必要がある。これは日本小売企業のみならず欧米小売企業においても同様である。小売企業が海外市場で競争優位を発揮するため、小売システムの機能を維持させ、グローバル戦略を採用する必要がある。同時に、その競争優位を維持する方法は能動的適応・能動的適用である。したがって、「グローバル戦略」は小売国際化研究分野における本研究のアプローチである。

本研究は、3つの研究課題に取り組んだ。まず、一つは、日本の小売システム概念および日本の小売システム国際移転モデルを構築することである。二つ目の研究課題は、各社の本部、店舗へのインタビュー調査を通じて、日本小売企業の小売システムの移転状況を把握することである⁶。最後に、日本小売企業の小売システム国際移転とその競争優位の達成度合いの関連性という観点から事例を分析することである。

本研究は、序論と終論を含む全9章から構成されている。第1章では、小売企業の国際化に関する既存研究をレビューし、小売システム国際移転の観点から問題を提起する。本研究の2つの核心キーワードは「小売システム」と「競争優位」である。小売システムは小売技術を捉える一つの見方であり、本研究も大きな括弧で見ると小売技術の国際移転に関する研究であるため、ここでは小売技術の国際移転に関する既存研究を重点的に紹介する。これらの研究は小売技術の現地適応の重要性を強調しているが、小売企業の競争優位を視点にすれば、小売システムの機能を維持する方がより重要である。現地適応についても

⁵ ケース・スタディの研究方法については、ロバート K. イン(2011)『新装版 ケース・スタディの方法』を参照されたい。

⁶ 訪問した会社・店舗については付録の一覧表を参照されたい。

小売システムの機能を維持するためのものとして捉えるべきであるというのが本研究の視点である。

第2章では、米・日・中三国の小売業態の発展状況およびその特徴を紹介する。小売業態の発展の側面から、日本小売企業の「サービス志向型」の小売システムと欧米小売企業の「コスト志向型」の小売システムの形成の背景を明らかにする。同時に、本研究は日本の小売システムの中国への移転が中心テーマであるため、現地適応を論じる際には「中国型小売システム」の存在如何が重要な検討事項となる。この章では、米・日・中の三国における小売企業の特徴を小売業態の歴史的な発展の側面から考察しているが、その結果、中国の小売業（セルフサービスとしての新業態）は、政府の対外開放政策によって外国の小売業態（企業）を一気に導入されたという背景もあり、欧米小売企業の業態、つまりEDLCの経営方式を学習し、発展してきたことが明らかとなった。そこで、本研究では「中国型小売システム」というべき中国企業特有のシステムはまだ形成されておらず、中国現地小売企業の小売システムは欧米的な小売システムと大同小異な現状であるという前提の下で議論を進めている。日本小売企業がアメリカから新たな小売業態を受け入れてから長い年月をかけて独自の発展を遂げたのとは対照的である。

第3章では、中国におけるアメリカ、日本、現地小売企業の競争優位の実現状況について考察する。この考察は店頭現場の商品価格・サービスの提供状況の現地観察および現地消費者からの評価の2つの側面から行われている。結果としては、欧米小売企業と現地小売企業の競争優位は低価格であり、日本小売企業の競争優位は高レベルサービスであることが明らかになった。各社が提供しているサービスレベルからみると、成都イトーヨーカドー、上海ローソン、北京イオン、北京ウォルマート、永輝超市の順番になり、商品の価格から見ればその反対になる。なお、日本小売企業の現地ライバル企業に対する競争優位だけではなく、日本本国事業と比較した中国現地事業の競争優位の達成度合いを測るための競争優位の評価項目と内容も提示する。それによって、成都イトーヨーカドー、上海ローソン、北京イオン三社の競争優位達成状況を明らかにする。

第4章では、「欧米的」、「日本的」小売システムの具体的な姿について明らかにする。中国における日本小売企業がサービス上での競争優位を築いていることは先述した通りであるが、その競争優位が小売システムの移転とどのような関係にあるのかを明らかにすることが本研究の中心課題である。本章は、まず、小売システムの問題を提示する。日本流通システムおよび日本小売企業に関する既存研究から小売システムの問題を確認する。残念ながら、これらの既存研究では小売システムの問題を明確に指摘していない。その後、日本の代表的な小売企業であるイトーヨーカドーとアメリカの代表的な小売企業であるウォルマートの経営活動を全面的に比較分析することによって、オペレーションレベルの日本的な要素を抽出し、日本の小売システムの問題、構成要素を提示する。同時に、日本の小売

システムの構成要素の関連性も明示する。また、オペレーションレベルの小売システムの構成要素の観点から、中国現地の有力な小売企業である「永輝超市」の事例を取り挙げ、「中国型小売システム」がまだ形成されていないことを再確認する。

第 5 章では、まず各国の小売企業の海外進出の概況を紹介する。海外事業はすでに各国大手小売企業発展の牽引力となっている。日本小売企業の海外進出の特徴は限定された企業（セブン&アイ、イオン等）が限定された地域（東南アジア）に進出しているということであった。その上で、日本小売企業の小売システムの中国への移転状況を測定するため、日本の小売システムの概念をベースにし、その国際移転度合を測定する評価基準を策定し、操作可能な小売システムの海外適用・適応分析フレームワークである「日本の小売システム国際移転モデル」を導出する。「日本の小売システム国際移転モデル」は「日本的」、「欧米的」という 2 種類の小売システムを前提にし、海外に進出した日本小売企業の経営システムがこの間のどちらに近いかを測定するモデルである。

第 6 章では、まず、成都イトーヨーカドー、上海ローソン、北京イオン三社の事業概要を紹介する。その後、前章で導出した「日本の小売システム国際移転モデル」を用いて、上述三社の小売システムの国際移転状況を明らかにする。

第 7 章では、まず、小売システムと競争優位の関係を明確にする。そして、第 3 章、第 6 章で評価した日本小売企業三社の競争優位の達成状況および小売システムの移転状況の関係から、能動的適応、基盤要素の移転、日本の小売システムの進化、といった新たな概念を導入して、日本の小売システムの移転と競争優位の実現と関連した 3 つの仮説を提示する。

終論では、本研究の内容を総括した後、本研究が持つ学術的・実務的なインプリケーションについて紹介する。最後に、本研究の限界と残された課題について述べる。

第1章 小売企業国際化の先行研究

近年、小売企業の国際化に関する研究が盛んで行われている。川端氏、向山氏、矢作氏を代表とする日本勢の研究者たちは確実に小売企業の国際化研究を蓄積してきた。日本での小売企業の国際化に関する研究は1970年代から始まり、当時は主に事実の観察を中心に研究が行われた。1980年代に入り、小売企業国際化の研究は事実観察から概念化の段階へと移行し、1990年代からは分析モデルが構築される段階まで発展してきたという流れである。小売企業の国際化とは小売企業の諸活動が国境を越えて、異なる国際市場に組み込まれていく過程を意味している(矢作、2007)。

小売企業の国際化研究は、具体的に言えば、どのような小売企業が(who)、なぜ(why)、いつ(when)、どこに(where)、なにを(what)、どの程度(extent、result)、どのように(how)、国際化しているのかに関する研究である。このような実態を把握した上で次に研究者たちに問われるのは、小売企業がどのような国際戦略を採用するのか、小売企業の国際化を時間の連続性のもとでどのように理解すべきか、国際化に関わる諸要素の間にどのような因果関係が存在するのか、などである。要するに、小売企業の国際化の実態を把握することの意味に関連する問題である。

小売企業の国際化は、その産業特性から製造企業の国際化より複雑な多面的な局面を含んでいる。そのため、小売企業の国際化に関する研究は組織や市場環境などのさまざまな側面に及んでいる。本章は国際経営研究の先駆者であるハイマーの優位性理論の原点に戻り、小売企業が海外市場においていかにその競争優位を発揮するのかという発想から、小売企業の国際化に関する既存研究をレビューし、小売システムの国際移転の観点から問題を提起する。

第1節 小売国際化概念の確認

小売企業の海外進出活動に関する研究では、「国際化」または「グローバル化」という呼び方が混在している。「小売グローバル化」によって捉えた研究は中村(2003)、白(2004)、深澤他(2008)、金(2008)、「小売国際化」によって捉えた研究は田口(1989)、川端(2000、2011)、矢作(2002、2007)、向山(2009)が代表的である。この2つの言葉の使い方は論者の捉え方によって異なるが、はっきりと区別されていない。

国際経営の研究領域では、一般的に、国際化(多国籍化)は国境線の存在を意識し、企業が国・地域ごとに区別して経営することを指す。グローバル化とはボーダレスな地球単位で経営を統一するという意味である。すなわち、国際化理論は経営・製品の現地適応に、グローバル化理論は経営・製品の標準化・適用に注目する傾向がある。結局、小売国際化、小売グローバル化に関する研究は適用・適応の問題に帰結されるといえるのである。ただし、ここで重要なのは、現地適応の目的とは何かということである。現地適応の目的はその

企業の競争優位を維持するためである。国内市場と海外市場を区別する「国際化」においても、両方を同一視する「グローバル化」においても、現地適応あるいは適用の目的は一緒である。要するに、本国で築いた競争優位性を海外でも如何に維持・発揮するのか、が問題になるのである。

それでは、企業の競争優位はどこから生まれるのであろうか。もちろん、企業の資本力や立地優位なども競争優位になりうるが、最も根本的な競争優位の所在は企業の経営システムである。小売業は直接消費者に接しており、ドメスティックな産業であり、国際化しにくいと言われているが、スーパーマーケットやコンビニエンスストアのようなチェーンストアの台頭によって、これらの業態の基本的なコンセプトはすでにグローバル化している。ここで、競争優位になるのは各業態の背後で支えている小売システムである。チェーンストア小売企業は業態をグローバル化すると同時に、その優位性の源泉である小売システムもグローバル化している。

企業の核心競争優位は海外市場でも維持されなければならない。その核心競争優位を維持できなければ企業の海外事業は競争優位を失い、さらに本国事業に影響する可能性もある。要するに、業態にせよ、小売システム(小売ノウハウないし技術)にせよ、その海外移転の目的は小売企業の競争優位を発揮するためである。「小売グローバル化」という用語はチェーンストア小売企業の海外経営活動を研究する際に適切であろう。しかし、いままでの小売企業の海外活動に関する研究は「適応」を過度に強調し、その「適応」の本質への認識は不足しているのが現状である。

矢作(2007)によれば、小売国際化とは小売企業の事業活動が国境を越えて展開されることであり、歴史の早い段階から何らかの形で行われていた企業活動である。これは、小売企業が販売する商品の輸出入や小売経営に関する情報の国際移転や小売事業活動それ自体の国際移転など、広い意味での小売国際化の定義である。本研究は、小売企業の小売システムの国際移転とその競争優位の関係を分析する研究であるため、小売企業の海外経営活動を「小売国際化」あるいは「小売グローバル化」に区別しないで、両社を合わせて「小売国際化」として捉える。そして、小売国際化を、本国で築いた小売システムを海外市場に移転し、競争優位を維持・発揮するための、経営資源を再整合するプロセスであると定義する。

第2節 小売企業の国際化進展に伴う小売国際化理論の発展

企業の国際化において、サービスを産出するサービス業(小売業、建設業など)の海外進出は、製品を産出する製造業の海外進出より困難だと言われている。従来の小売企業は零細小売店や専門店や百貨店という業態の支配のもとで、小規模でありながら自国の経済・文化に根差しており、海外への進出は活発ではなかった。しかし、1930年代にアメリカでスーパーマーケット業態が登場した。やがてチェーンストアという大規模化が可能な小

売業態が普及し、小売企業の国際化の基盤が形成された。その後、アメリカでは、スーパーマーケット業態の基礎の上でディスカウントストアやコンビニエンスストア業態が続々と出現し、発展してきた。なお、1950年にはイギリスのセインズベリー(Sainsbury)がアメリカからスーパーマーケット業態を自国に導入し、日本では1953年に東京の青果店の「紀ノ国屋」がセルフサービス販売方式を導入している。

そんな中、1960年代、第二次世界大戦後のアメリカの経済拡張を背景に、アメリカの小売企業のウールワース(Woolworth)やシアーズ・ローバック(Sears Roebuck)がチェーンストア小売企業の海外進出の草分け的な企業として、南アメリカとヨーロッパに出店した。一方、この時期の小売国際化に関する研究は小売企業の国際活動の実態考察を中心としていた。しかし、1970年代に入ると、アメリカ小売企業による海外進出の勢いが鈍化し、フランスやイギリスの小売業が急成長をみせ、小売企業の海外進出の主役はヨーロッパ小売企業に代わり、アメリカ小売企業を買収するという形でアメリカ市場に逆参入した。この時期の小売国際化の研究は実態考察をベースにした、アメリカとヨーロッパの小売企業の海外進出行動の比較研究が中心であった。1980年代から現在では、欧米小売企業の相互浸透の局面が終り、アジアなどの新興国にまで進出先を広げ、IT技術の進展や新興国の規制緩和によって、小売企業の海外進出はグローバル規模で展開している。現在の小売国際化の研究は実態に関する考察から概念化・理論化に移行している⁷。

アジア地域における小売企業の国際活動は日本小売企業が主役となっている。川端(2011)の研究は日本小売企業の発展および海外進出状況を詳しく紹介している。同研究では、それまでの日本流通業の海外進出歴史の研究はきわめて断片的なものしかなく、体系的な通史はいまだに構築されていないことを指摘している。川端(2011)は、アジアを中心とする海外の消費市場と長らく関わってきた日本小売業の「進出経験」、「撤退経験」がほとんど整理されてこなかったことを踏まえ、百年余にわたる日本流通業の海外進出史の全容を体系的に解明した大変意義のある研究である。同研究によれば、1970年代までの日本小売企業の海外進出は三越、高島屋、大丸などの百貨店を中心として展開していた。当時の進出は現地に住む日本人や日本観光客をターゲットにして行われていた。1970年代に入り、ヤオハンで代表されるスーパーマーケット小売企業がブラジル、アジア市場に進出し始め、1990年代からは、イオン、イトーヨーカドー、平和堂に代表される総合スーパー小売企業もアジア市場を中心に動き出した。コンビニエンスストア業態については、1988年から台湾市場を向けてファミリーマートが先行し、1996年からローソンが上海に、2004年からセブンイレブンが北京に進出し事業を展開している。しかし、1990年代に入ってから、アジア市場からの日本小売企業の撤退も顕著であった。現在の日本小売企業の海外進出状況は百貨店やスーパーマーケットともに、限定された企業により限定された市場で行わ

⁷ 金(2008), pp.7-8; 馮(2010), pp.1-4

れており、地域的な絞り込み(集中化)が進んでいる状況にあるという。そして、百貨店やスーパーの国際化が全体的に縮小する中で、近年、コンビニエンスストアが急激に増大していることが観察された。

日本小売企業が海外から撤退する原因としては、①店舗不動産を巡る問題(物件選定、家賃問題など)がより大きな影響を与えていること、②現地の合弁・提携パートナーや家主との関係による影響、などを川端(2011)は指摘している。そして、これまでの小売国際化研究では、市場適応ということがマーケティング研究の視点から重視されてきたが、その場合、海外市場の特性(フィルター構造)をどう捉えるのかという点が大きな問題となると述べた。

さらに、川端(2011)は、2000年以降の日本流通業の海外進出動向について、新たに次の6つの特徴を挙げている。①勝ち残り企業の明確化:伊勢丹、三越、イオン、ヨーカ堂など、②戦略市場の明確化:伊勢丹=中国、三越=台湾、イオン=マレーシアと中国、ヨーカ堂=中国の北京と成都など、③進出業態の変化:百貨店・スーパーマーケットからコンビニエンスストアと専門店、外食へ、④投資方式の変化:直接投資からフランチャイズへ、⑤ショッピングセンター化:日系専門店・外食の受け皿(進出促進装置)、⑥消費財メーカーの専売店チェーンの増加:ミズノ、アシックス、デサント、ワールド、オンワードなど、という6つの特徴がそれである。また、コンビニエンスストア、外食、製販一体型の専門店の海外参入方式としてはよくフランチャイズ方式が採用されているが、日本企業のフランチャイズには課題もたくさんあると指摘した。日本企業は自社のブランド性を厳格に管理しようとする意識が高く、本部による加盟店のガバナンスレベルが高いことから、フランチャイズ方式をとりながらも、直営店展開(味千ラーメン、吉野家)を行うという矛盾があるというのである。

川端(2011)の研究は日本小売企業の発展史および大量な観察事例を綿密に整理し、海外市場の特性(本国市場との差異)というフィルター構造理論を提起したことが評価に値する点である。確かに、アジア、特に中国の経済は著しく発展しているため、市場環境は激しく変動している。川端氏が指摘したように、パートナーや不動産賃貸条件が不安定となっていることも事実である。日本小売企業が中国に進出する際にこのようなことに注意する必要がある。ただし、日本小売企業の大量閉店現象の主体は百貨店であった。このような業態はテナント費が主な利益になり、在庫を持たない業態であるため、その競争優位性は現地同業態小売企業と比べて顕著ではない。小売システムないしオペレーション技術という核心競争優位がないため、立地などの競争優位による成功は難しいであろう。

矢作(2007)の研究では、日本小売業の海外進出の不振の理由として、経営収支構造の問題があると指摘した。現地市場に適合的な収支構造を確立するために、①販売管理費自体の適切な管理、②適切な粗利益率を確保するための商品調達の改善、③販売効率あるいは在庫回転率、という3つの問題を挙げた。日本小売企業の経営モデルの高い販売

管理費、高い粗利益率、高い在庫回転率、という 3 高に対し、欧米小売企業は低い販売管理費、低い粗利益率、低い在庫回転率の 3 低の特徴を持っていると指摘した。さらに、グローバル競争の深化とともに、異質な環境条件の下でそれぞれの経営モデルはどのように変容するか、それとも不変なのかが関心を持つところであると述べている。市場環境の変動にこそビジネスチャンスがあり、日本小売企業に問われるのは柔軟な組織構造を構築することであると矢作氏が指摘した。

以上、小売企業の国際化の進展に伴う小売国際化理論の発展、特にアジアにおける日本小売企業の海外展開の特徴と理由を紹介したが、次の節では日本研究者たちの小売企業の国際化に関する研究を紹介しよう。

第 3 節 小売国際化プロセスに関する研究

1 小売国際化の諸側面

小売企業の海外進出行動と関連しては、まず、「なぜ」海外市場に進出するのかという疑問に答える必要がある。小売企業の海外進出要因に関する既存研究は主に市場環境(経済、文化、政治、社会)に着眼するものであった。一般的に、国内市場における市場飽和や競争激化や規制の強化などの事情によって、小売企業を海外市場へ押し出す「プッシュ」要因、海外市場における経済の発展や開放政策によって、小売企業を海外に引き付ける「プル」要因という、2 つの小売国際化の促進要因があると言われている。

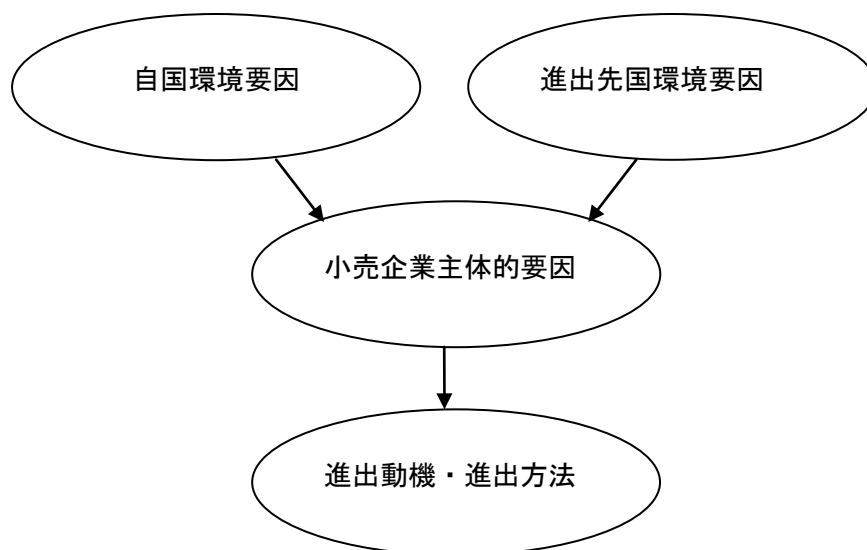
田口(1989)の研究では、日本小売企業の国際化の推進条件を国内外の 2 つの角度から分析したが、全体として円高の定着が重要な要因であったと強調した。円高の定着は小売企業に 2 つの効果をもたらした。まずは、円高で安くなった外国製品の輸入促進と、国際的なマーチャンダイジングへの可能性である。小売企業の海外から仕入ルートが多様化したことによる、直接輸入、開発輸入、並行輸入、逆輸入、再輸入の輸入ルートを詳細に考察した。つぎは、円高が海外直接投資の条件を好転させ、海外店舗の進出を活発化させたことである。これを説明するために、日本のほとんどの百貨店、スーパーの主な海外進出行動(海外店舗の展開、事務所の設置、提携・買収・開発輸入)の詳細な事実データを整理した。

矢作(2000)の研究では、経済の側面として、欧米の低い経済成長とアジアの高い経済成長の事情、法的規制の側面としては、欧州の厳しい出店規制とアジアの資本自由化の事情を挙げ、これらが時期的にかみ合ったことで、欧米小売業のアジア進出が促進されたと指摘した。

田口氏の市場環境の変動によって小売企業の海外進出が促進したという主張に対して、方斌(2004)の研究では、企業自身の要因が小売企業の海外進出動機に影響する最も重要な要因であると主張した。そのため、中国に進出したオーシャンと大潤発両社の事例を取り上げ、四つの仮説を提起した。①小売企業の海外進出動機を規定する 3 つの要因とし

て、自国環境要因、進出先国環境要因、および企業自身の主体的要因がある。②小売企業の海外進出方法を規定する3つの要因として、自国環境要因、進出先国環境要因、および企業自身の主体的要因がある。③小売企業の海外進出動機や進出方法を規定する要因のうち、自国環境要因及び進出先国環境要因は間接的要因であり、企業自身の主体的要因は直接的要因である。④小売企業の海外進出方法として、吸収・合併は重要な市場拡大戦略である。このような仮説の下で、小売企業海外進出分析に関する概念モデルを提示した(図1-1)。

図1-1 小売企業海外進出分析に関する概念モデル



出所: 方斌(2004)

川端(2010)の研究では、アジア市場への参入は、市場の特性と企業の特性の相互関係によるものであると指摘している。単なる所得レベルの上昇や需要のあり方といった要因だけでは小売企業の海外進出は実現しないとしながら、モノを売る「しくみ」づくりに関わる市場要因が最も重要であるとしている。市場を捉える際には、「市場は参入主体の特性との関係性の中に存在する」ことを認識すべきであるとし、その関係性は各種の市場要因が相互に絡み合っ一つ総合体として、企業のビジネスモデルに影響を及ぼすとした。その総合体は「フィルター構造」と呼ばれ、海外からの商品や企業を選択的に通過させることになると主張した。

小売国際化と関連して、次の研究課題は「どこに」という進出先の選択問題である。一般的に、小売企業はまず地理的・心理的(文化)類似性の高い1次市場に進出するといわれる。アメリカ小売企業がカナダに進出するのはその例である。その後、市場環境の異なる2次市場へと進出していく。1次市場よりリスクは高いが、経営革新を受け入れやすい国であ

る。ヨーロッパ小売企業がアメリカに進出するのはその例である。最後に、地理的・心理的な差異がかなり大きくなる 3 次市場への進出である。欧米小売企業が東アジアに進出するのはその例である⁸。

次には、「どのような」参入モードで進出するのかを考えなければならない。矢作(2000)の研究によると、製造業の国際化は一般的に、「代理店を通じた輸出業務→現地販売子会社の設立→現地生産子会社の設立」というプロセスが存在しているが、小売業の場合は通常、現地に店舗を開く以外に収入を上げる有力な方法がないという。その意味では、小売業の国際化は当初から店舗投資というリスクの高い関与を避けがたい。矢作(2000)では、小売業の海外市場参入モードは、業務提携、合併会社、完全子会社の 3 つの選択肢があるとし、それぞれの特徴を以下表 1-1 のように整理している。

表 1-1 参入モードの特徴

参入モード	構成要素		
	統制	経営資源の投入	ノウハウ等の流出リスク
業務提携	低い	小さい	大きい
合併事業	中程度	中程度	中程度
完全子会社	高い	大きい	小さい

出所: 矢作(2000)

参入モードの意思決定変数としては、戦略、環境、取引費用の 3 つを想定し、「経営革新性=高統制型参入モード」、「グローバルイゼーション=高統制型参入モード」の結論の妥当性について論じた。小売業の特有の国際化リスクを回避する手段に関しては、①文化的に遠い地域や外資出資比率に制限のあるアジアでの有効な方法としての、業務提携のような低関与型、②製造業のように固有の製品やブランドを持つ小売業が利用可能な手段として、資本進出の参入方式を通じた現地市場の情報と知識の蓄積・活用、を指摘した。1990年代前の日本の小売企業の海外参入例の 70%が業務提携であったが、90年代に入ると逆転し、合併会社や完全子会社を合わせた資本進出が 70%を占めていることも明らかにしている。

2 組織行動モデル

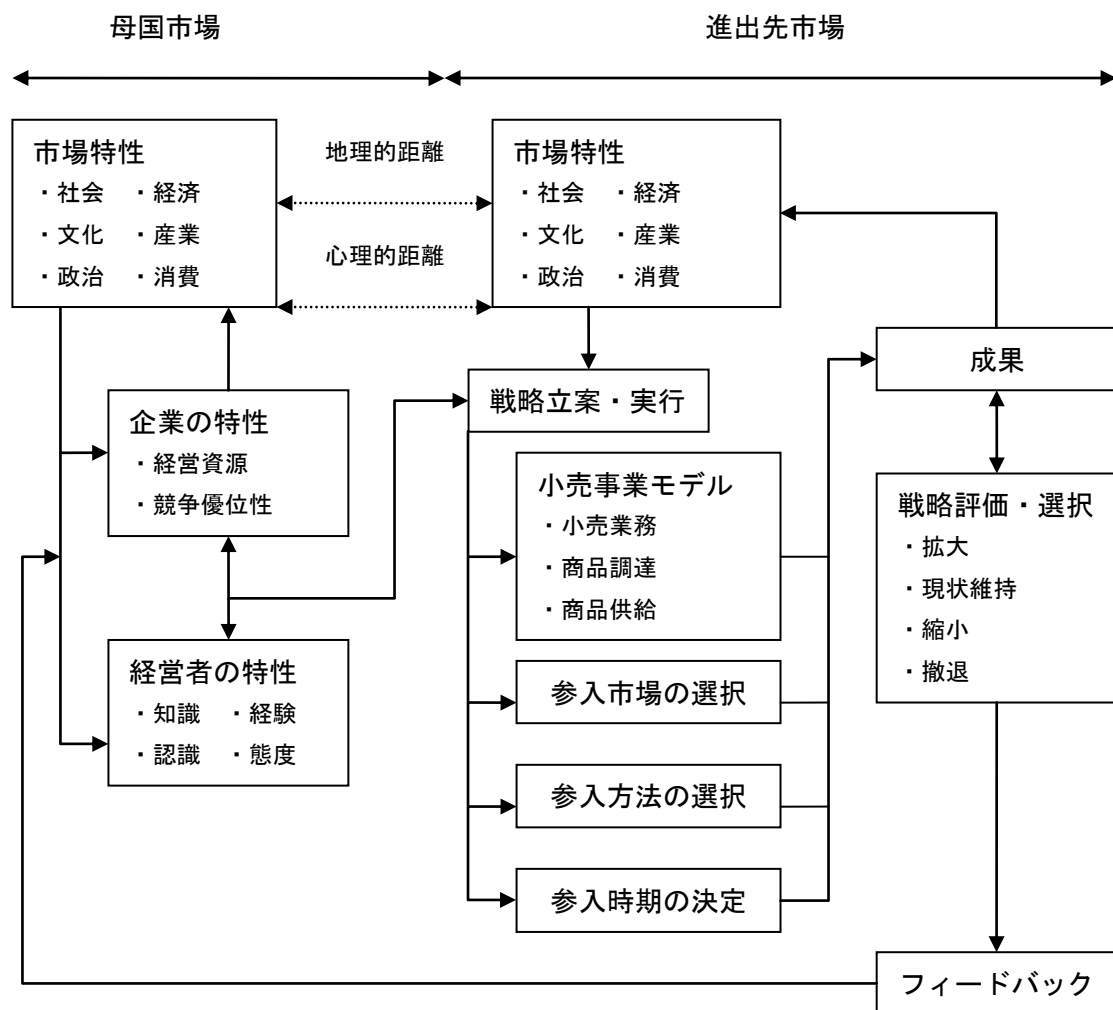
矢作(2002, 2007)の研究では、小売企業が海外に進出する際の、戦略立案・実行に関わる諸要素を統合した分析フレームワーク「組織行動モデルⅡ」を提示している。このモデルは、小売企業国際化の戦略立案・実行の内容を、進出モード、進出先、進出時期、移転

⁸ 矢作(2007)、pp.25-26

内容とし、それに影響する本国市場環境、海外市場環境、企業の特徴、成果のフィードバックなどの要素を網羅したモデルである。

「小売国際化組織行動モデルⅡ」はヴィダ＝フェアファストの「組織行動モデル」を前提にして、小売国際化は「漸進的もしくはランダム」に行われるという視点を取り入れたものである(図 1-2)。その上で企業の内部要因を重視する立場をとり、小売事業モデルの移転を分析の焦点とする立場をつけ加えた。

図 1-2 小売国際化組織行動モデルⅡ



出所: 矢作(2002)

「漸進的もしくはランダム」な市場参入行動というのは、カルフルー、テスコ、ウォルマートのような国際経験をもつ企業は、市場を選択する順番として、1次市場から2次、3次市場へと段階的に進出する傾向があるということである。また、国際化の初期段階にある企業は進出先市場の人的関係、政府等の要請、観光客や在外日本人によって形成される「飛び地」への出店、などが主な進出理由で、体系的な市場参入戦略を立案しない傾向がある

としている。なお、戦略立案・実行は小売事業モデル(小売業務・商品調達・商品供給の 3 つのサブシステム)、参入市場、参入方法、参入時期の 4 項目が鍵であると強調した。

学習のフィードバックは、繰り返される小売国際化において母国市場と進出先市場との心理的距離の変化をもたらす。心理的な距離は意思決定する経営者の経験や学習の程度から影響を受ける。進出先市場との心理的距離が短縮すれば、ライセンスや合弁会社ではなく完全子会社方式が選択される可能性が強まる。この点を明確にするために、矢作(2002)では、本国市場と進出先市場の「地理的距離」と「心理的距離」の 2 点が併記された。

「小売国際化の組織行動モデルⅡ」のオリジナリティとしては、一つは、戦略立案・実行の中に「小売事業モデル」を組み入れ、現地化のメカニズムを分析する枠組みを設定した点、もう一つは、参入時期が参入後の成果に与える影響を強調した点、をあげることができる。

第 4 節 小売技術の国際移転に関する研究

前節は小売国際化プロセスに関する先行研究を整理した。本節では、その諸側面の中で、小売技術の移転に焦点を当てて先行研究を紹介する。小売技術国際移転に関する研究は、小売企業が「なにを」、「どのように」海外拠点へ移転し、その移転の結果はどのようなのかに関する研究である。本節の目的は既存の小売技術国際移転に関する研究をレビューした上で、それらの問題点を指摘しながら、小売技術国際化の分析視点として小売企業の競争優位の源泉である小売システムに注目する必要があることを問題提起する。

1 業態ベースによる小売国際化研究の限界

小売業は顧客に商品を提供するだけでなく、買い物の利便性を提供し、さらに商品の性質や品質の情報提供も行い、それらサービスの対価は物品の販売価格に上乗せされる形となる。このため、低価格で販売する小売業態ではセルフサービスの導入で価格を下げ一方、品質維持、環境整備などの付加価値サービスによる差別化戦略を展開する小売企業もある。小売業態は、顧客のセグメント・対象とする生活場面・その来店頻度、規模、品揃えなどによって分類される。経済産業省の商業統計での小売業態分類は、例えば、コンビニエンスストアについては、セルフ販売、飲食料品の扱い、売場面積 30~250 平方メートル、14 時間以上の営業時間、食料品スーパーについては、食料品 70%以上、セルフ販売、売場面積 250 平方メートル以上、総合スーパーについては、セルフ販売、売場面積 3,000 平方メートル、という分類標準を設けている。

小売国際化の研究は海外における小売企業の出店活動を分析するものであり、しばしば業態別で研究がなされている。小売企業が海外で店舗を展開する場合、その店舗は必然的に何らかの業態特性を持つ店舗になる。しかし、向山・崔(2009)は、小売業態概念は、

抽象的かつ操作性の低い概念であるとし、同じ業態でも企業間に何らかの差異を認めるからこそ、そこに経営戦略、競争優位、適用・適応という判断が生まれるとしている。そこで、業態ではなく、小売業経営上の差異を反映できる別の概念が必要であることを指摘している。小売企業の国際化研究は、小売企業が海外市場での経営上の差異やそれらの差異を生んだプロセスに関心を持っているのである。本研究はそれを小売システムとして捉えている。

表 1-2 Format と Formula の識別

	特 徴		例 示
Format	一般的・抽象的		Hypermarket Discount store Supermarket Convenience store
Formula	具体的	企業・ 本国特定	Tesco Hypermarket Formula in UK Carrefour Hypermarket Formula in France
	観察可能	企業・ 進出先特定	Tesco Hypermarket Formula in Taiwan Carrefour Hypermarket Formula in China

出所：向山・崔(2009), p.24

向山・崔(2009)の研究では、業態を表 1-2 のように 2 つの次元に分類した。一つは、理念型としての「Format」であり、一般的に共通してイメージできる抽象的存在としての業態である。もう一つは、具体的に観察可能な企業特定的概念の「Formula」である。さらにこれは、2 つの次元に分けることができる。一つは、企業特定かつ本国特定の「Formula」であり、ある企業がその本国で開発した具体的形態を言う。もう一つは、企業特定的かつ進出先特定の Formula である。向山・崔(2009)は、小売国際化とは「Formula」から「Formula」への転換を意味していると主張した。

従来の業態の概念は、人に例えると、外見である。外見は人を他人と区別する最もわかりやすい指標である。ただし、人間を評価する要素は外見だけではなく、外見を支える要素としての知識、性格、血液・骨・筋肉の組み合わせによる健康状態なども重要である。しかも、人は違う場所に行っても、外見はある程度自在に変えられるが、内在的な要素を自由に変化させることはできない(向山・崔, 2009)。小売業の店舗の場合は、業態は外見であり、経営理念、小売システムおよびそれによる競争優位は内在的な要素である。小売企業が海外に進出する時、業態がなんであれ、外部生存環境の差異によってその内在的要素が損なわれる可能性がある。その時、小売企業に求められるのは外見の変化ではなく、内在的な要素の調整を通じて、健康状態に戻す方法である。しかし、企業の内在的な要素は見

ることができない。いかにそれを見える化、具体化、操作可能化にするかが小売国際化研究における最大の難関である。これこそ、今までの小売国際化研究が業態の枠から飛び出せられない理由である。この難関に対し、本研究は、日本小売企業を中心に、小売システムの概念を提示し、それと小売企業の競争優位の関連性を明らかにするための操作可能な国際移転モデルの開発を試みる。

向山・崔(2009)が提示した「Formula」の概念は企業を視点としている。これは非常に理解しやすい。たとえば、イトーヨーカドーとイオン両社ともに総合スーパーを展開している。しかし、両社がそれぞれの経営資源に依存して、独自のオペレーションノウハウを開発していることは容易に想像できる。その結果、決して両社の総合スーパーは同一ではないのである。その上、日本小売企業のみならず、世界中のほとんどの大規模小売企業は複数の業態で事業を展開している。企業の視点にすれば、その業態上の差異はあっというまに薄くなってしまふ。日本の人は一人ひとり、それぞれ違うのが当然である。しかし、日本人を視点にすれば、民族性や生活習慣や価値観などの共通性に注目するようになる。さらに、国のレベルに上昇すると、日本人とアメリカ人は同じ人間であるということになるが、当然それぞれ違う性格(特徴)を持っている。小売企業も同様、イトーヨーカドーにせよ、イオンにせよ、同じく日本という市場環境のもとで発展してきたが、両社は違うのである。また、日本の小売企業とアメリカの小売企業は、同じ小売企業ということになるが、その中身は違うのである。その最も顕著な差異は日本小売企業、あるいはアメリカ小売企業が持つ競争優位性ではないかと考える⁹。その競争優位は、本研究で日本小売企業が共通して持っていると想定する理念型としての日本的な小売システムから生まれるのである。

2 小売技術国際移転に関する研究のレビュー

「Formula」という概念は具体化すると小売技術になる。近年、小売国際化の研究分野のなかで、最も注目を浴びているテーマは小売技術の国際移転である。

深澤他(2008)の研究では、小売技術国際化の先行研究を、①小売技術の対象、②標準化・適応化の動因、③標準化・適応化の類型という3つの点で考察した。本研究では、深澤他(2008)の研究に沿って、いままでの小売技術に関する研究を表1-3のように再整理した。

表1-3の諸研究のなかで、矢作氏の「小売事業モデル」、金氏の「小売ノウハウ」、天野・高の「マーチャライジング能力」の3つの代表的な理論について詳しくみてみよう。

矢作(2007)の研究では、「小売事業モデル」の概念を提唱した(図1-3)。この「小売事業モデル」は機能と組織の2つの次元から捉えた分析枠組みである。機能次元は小売業務システム、商品調達システム、商品供給システムという3つのサブシステムによって構成さ

⁹ 世の中の物事はすべて両面性を持っている。物事の差異は片方にとって利点になる場合もあるが、欠点になる場合もある。企業の差別化経営あるいは競争優位の立場から見るとその差異は優位になると考える。

れる。

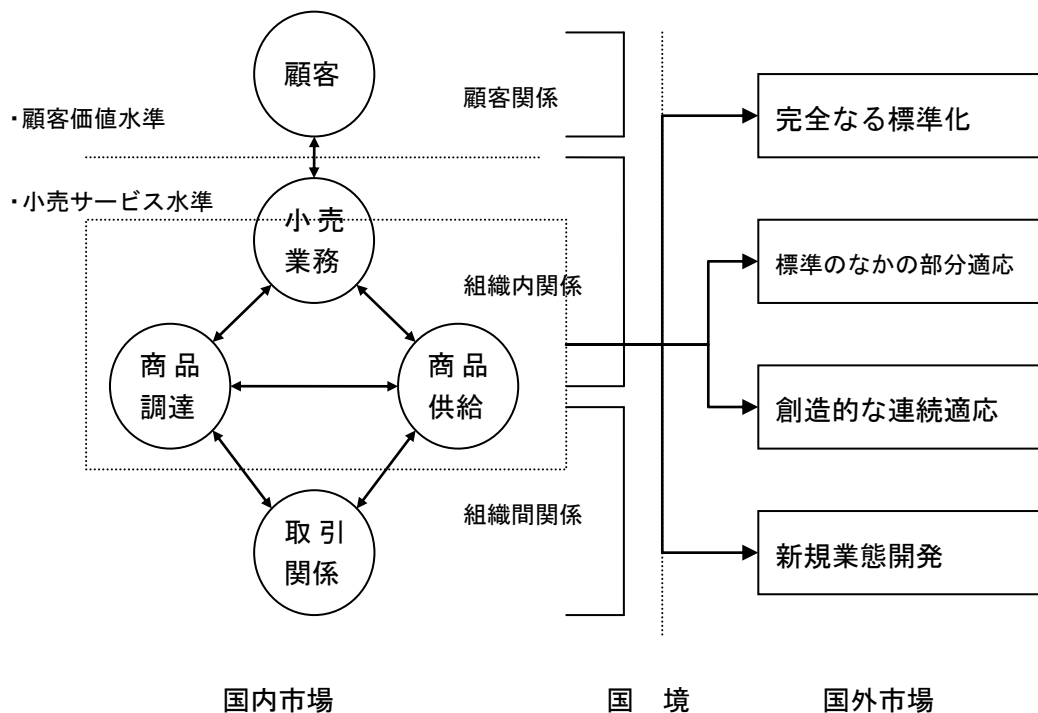
小売業務、商品調達、商品供給の3つのサブシステムには相互依存性のみならず、ある一つのシステムが強化されると、他のシステムも連動して強化される相互補完関係が作用

表 1-3 小売業技術の国際移転に関する研究

	対 象	動 因	類 型
向山(1996)	商品品揃え	進出国の経済発展状況	① ドミナント—中心品揃共通化 ② ドミナント—周辺品揃共通化 ③ グローバル—中心品揃共通化 ④ グローバル品揃共通化 ⑤ 各国中心・周辺品揃
今井(2004)	小売技術全般(業態、品揃え、立地)	① 移転必要性(小売技術の核心・周辺性) ② 移転可能性(小売技術の類似・異質・可視性)	① 移転 ② 適応 ③ 選択 ④ 再構築
矢作(2002、2007)	小売事業モデル(小売業務、商品調達、商品供給、組織内外関係)	参入市場特性	① 完全なる標準化志向 ② 標準化の中の部分的適応 ③ 創造的な連続適応 ④ 新規業態開発
川端(2006)	店舗の運営技法(矢作氏の小売事業モデル)	知識の増殖	① 知識活用型 ② 知識開発型
金(2002、2005、2008)	オペレーション項目の小売ノウハウ(技術依存型ないし管理依存型)	市場競争構造	① 不完全適用プロセス ② 適応プロセス ③ 不完全適応プロセス ④ 適用プロセス
深澤他(2008)	商品品揃えを中核とするフォーマット(7P)とプロセス	① 現地市場特性 ② 事業目的 ③ 事業システム(経営資源)	特定小売企業集団成果 ① 市場参入段階 ② 現地市場拡大段階 ③ グローバル合理化段階
鈴木・陳(2009)	本国事業活動(矢作氏の小売事業モデル)	現地市場事情	現地ビジネス環境への適応 ① 現地流通体制不足→物流システムのアウトソーシング ② メーカーへ出資、PB 推進 ③ 権限の現地委譲
天野・高(2010)	マーチャндаイジングのオペレーション項目(商品・売場・店舗の編成、仕入、内部組織)	① 現地市場事情 ② マーチャндаイジング能力の構築	① 顧客ニーズに対応した商品・売場・店舗の編成 ② 仕入先との関係づくりと仕入の最適化 ③ 内部組織の形成と管理

出所: 深澤他(2008)を参考に一部追加

図1-3 小売事業モデル海外移転の枠組み



注: 矢印は作用の方向性を示す

出所: 矢作(2007), pp.34-39の内容を参考に筆者作成

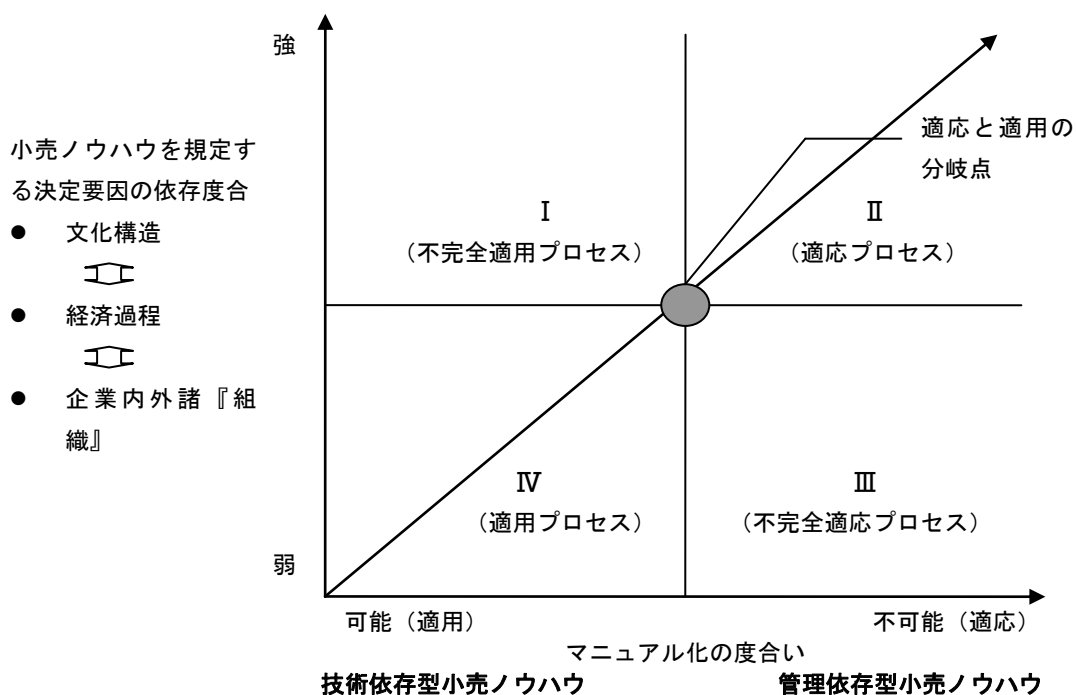
し、そこに競争の持続的な優位性が生まれるという。この3つのサブシステムを海外に移転する際、4つの現地化戦略パターンが形成される。①「完全なる標準化」志向はグローバル戦略に相当するパターンである。ルイ・ヴィトンのような高級ブランドショップがその例である。②「標準化のなかの部分適応」志向はマルチナショナル戦略に該当し、店舗規模や立地選定、品揃えを現地適応するパターンである。日本トイザラスがその例である。③「創造的な連続適応」志向は基本業態コンセプトを維持しながら、既存モデルを超えた革新的な事業モデルが創造されるケースである。セブン-イレブン・ジャパンがその例である。④「新規業態開発」志向は進出先に適合する新規業態をつくり出すパターンである。Tescoのハイパーマーケットがその例である。

矢作氏の「小売事業モデル」はシステム的な観点から小売企業の国際化現象を考察している点で大いに評価できるものである。ただし、小売技術を3つのサブシステムにグループ化し、グループ間の関係については言及しているが、各グループの構成要素が4つの移転パターンの形成にどのような影響を及ぼすのか、また、小売業務がシステムとして移転される場合、現地適応はその機能にどのような影響を及ぼすのかについては明らかにしていない。

金(2008)の研究は、小売技術の国際移転の研究対象として小売ノウハウ(技術)に注目

した研究である。この研究では、小売ノウハウ(技術)を、ペーパーにマニュアル化できる技術とそれができない技術に分けて、それぞれがどの程度まで現地に移転されているのかを考察した。また、その移転度合いが、①文化的要因によるものなのか、②経済発展レベルの要因によるものなのか、③企業の組織・戦略要因によるものなのかについて分析している。その際に、「小売ノウハウの海外移転モデル」(図 1-4)を提示し、①小売ノウハウの種類(技術依存型ないし管理依存型¹⁰)と、②文化的要因、③経済的要因、④企業組織的要因との関係による小売ノウハウの移転可能性を検討した。

図 1-4 小売ノウハウの海外移転モデル



出所: 金(2008), p.97

金氏の小売ノウハウの考察対象は店舗設計や仕入手法や在庫管理などの35項目のオペレーション活動である。アンケート調査を通じて、図 1-4 におけるそれぞれの項目の散布図を作り、I ~ IVの空間のどこに属するかを測定した。金氏の研究は体系的な観点を取り入れてはいないが、小売ノウハウの各要素の移転度合いおよびその形成要因を2次元で分析できたことが小売技術国際化の研究において大きな貢献になったと言える。し

¹⁰ 物的技術と関連する機械・店舗設備などの店舗オペレーションに関するノウハウを「技術依存型小売ノウハウ」と呼び、企業内外情報を手がかりに、それに経営理念、マーケティング政策・戦略を反映させる形で樹立するマーチャンダイジングは技術者や経営者などに内在化されており、それを「管理依存型」と呼ぶことにする。

かし、小売技術の構成要素の形成パターンとその原因は明らかにしたが、小売技術の移転度合いと小売企業の海外における経営成果との関係については言及していないところが、この研究の限界といえる。

表 1-4 マーチャンダイジングのオペレーション項目

顧客ニーズに対応した商品・売場・店舗の編成	ターゲットの設定	仕入先との関係づくりと仕入の最適化	仕入先の開拓と選定
	顧客情報の収集		仕入先の情報収集
	売場・商品構成		調達方法の選択
	商品の企画・管理		取引制度の形成
	価格形成		仕入先管理
	在庫管理		仕入先への情報伝達
			物流の最適化
	売場づくり	内部組織の形成と管理	取引関係維持
	販売促進活動		出店政策とエリア政策
			MD 部門と店舗協働形態
			情報の文書化や管理
			人材育成とチーム編成

出所：天野・高(2010)

天野・高(2010)の研究では、小売技術国際化の研究対象をマーチャンダイジングのオペレーション項目にし、海外市場におけるその遂行能力が重要であることを主張している。小売企業の国際化は単なる業態(ビジネスモデル)や経営技術の進出先への移転ではなく、事業を維持・拡大するための、現地の市場環境に適合する商品開発、商品調達、売場管理、人材管理などのオペレーション能力が求められるとしている。小売業は現地の異質な市場と直接に接しているため、本国内で築いた小売技術をベースにし、現地で開発されるマーチャンダイジング能力を構築しなければならない。マーチャンダイジング能力とは、消費者のニーズを捉え、生産、仕入、物流、納品、売場管理、消費者反応という一連のサイクル事業活動の遂行能力、およびそれに伴う組織づくりの能力である、と定義されている。小売業のマーチャンダイジングは3つの構成要素からなると指摘した：1. 顧客ニーズに対応した商品や売場、店舗の編成活動、2. 仕入先との関係づくりと仕入の最適化、3. 内部組織の形成と管理。また、それぞれに該当するオペレーションレベル項目については表 1-4 のようにまとめている。このようオペレーション項目を通じて、北京イトーヨーカドーと北京セブンイレブンの小売技術の移転およびそのオペレーション能力の形成状況を明らかにした。天野・高氏の研究は現地イノベーション能力の形成に重点を置く研究であるともいえる。

3 小売技術国際移転に関する既存研究への問題提起

ここでは、いままでの小売技術の国際移転の研究への問題提起を試みる。まず、「小売技術」という言葉の概念は一体なにを指しているのか。小売技術の国際移転に関する先行研究において、各研究者の小売技術に対する理解はそれぞれ異なっている。小売技術に対する理解は大きく、品揃え、小売事業モデル、オペレーションレベルの店舗運営技法の3種類に分けられる。

技術とは、物事を取り扱ったり処理したりする方法や手段、また、それを行うわざである。ノウハウとは、企業において業務を円滑かつ効率的に実行する上で不可欠な技能や熟練、知識の総称である。この2つの概念は微妙な差があるが、企業経営の立場から見るとほぼ同じ意味であるといつてよい。このように考えると、ある種類の小売技術、たとえば品揃えだけで小売技術の国際移転を捉える研究だけでは不十分であることがわかる。小売技術をより広い意味で捉えると、観察不可能な、暗黙的な性質を持っている要素も含まれることになる。知識の国際移転論における暗黙知がそれである。それでは、観察不可能な小売技術の国際移転はどのように捉えることができるのであろうか。暗黙知は経営システムに依存しているといわれる。小売技術国際移転の研究にシステムの視点を取り入れれば、暗黙知と形式知の両方を捉え、より広い意味での小売技術国際移転の本質を明らかにできる可能性がある。そこで、本研究では国際移転の対象となる小売技術として、小売システムという概念を提示し、分析の対象としているのである。

さらに、小売技術の国際移転の成果変数を何にするかの問題がある。これまでの先行研究では、小売企業の国際化の成果は経営モデルの変容および業績が主な内容となっている。しかし、経営モデルの変容はなにを意味しているのかについて深く探究されていない。そして、企業の業績は多面的な諸要素に影響をうけている。特に、企業外部の政治レベルの突発事件(例えば、中国の2012年9月の反日デモ運動)などのことも業績に影響する。そこで、本研究では小売技術の国際移転の成果変数として小売企業の競争優位に注目する。小売企業の競争優位が海外市場で達成すれば広い意味での小売技術の国際移転が成功したとみるのである。ただし、小売企業の競争優位は抽象的な概念であるため、その達成度合いは現場調査および消費者からの評価の両方によって判断する。

一方、いままでの小売国際化研究においては現地適応の必要性がしばしば強調されすぎる傾向があった。製造業においてはすでにグローバル生産、グローバル商品調達の時代に入り、しかも製品(部品)の大半はモジュラー特性を持っているため、生産と販売が分離されている場合が多い。ある国で生産した製品を世界中で販売されるのは普通である。しかし、小売業は違う。小売業は現地の消費者に直接に接するため、1つの店舗がカバーできる範囲は広くても20キロ以内となっている。このような小売業の産業特性から適用よりは現地適応のほうが研究者に注目されてきた。

たとえば、田口(1989)の研究では、日本の小売企業が存続と成長を図ろうとすれば、徹底した低価格ルートの追求すること及び徹底したマネジメントの現地化、地域に密着した店づくりが要求されていると指摘した。矢作(2006)の研究では、小売国際化ではドメスティックな産業特性からグローバル段階における世界的な経営資源の配置や活動の調整・統合以上に、まず何よりも現地化が優先的な経営課題であると述べた。

しかし、現地適応は本当にそれほど重要なのであろうか。今の時代の小売業では、従来の小売店、百貨店だけでなく、総合スーパー、スーパーマーケット、コンビニエンスストアなどのチェーンストア形態が主力業態となりつつある。チェーンストアの特徴は店舗フォーマットの統一と業務のマニュアル化である。チェーンストアはかなりの業務の部分をマニュアル化しないとその競争優位を失うことになる。中国のイオン、中国のウォルマートはそれぞれ自国の事業とどれだけ違うのか。日本小売企業は、「徹底した低価格」を実現するとウォルマートに勝てるのか、「徹底したマネジメントの現地化」を実現すると現地小売企業に勝てるのか。カルフル、ウォルマートが日本に進出し、失敗した真の原因はなんであろうか。

現代の小売企業においては核心的な競争力、つまり標準化された経営方式を変えてはいけな側面もあるのである。もちろん、現地市場には現地市場にしかない特性があるはずである。しかし、適用が良いのか、適応が良いのか、に関する一義的な議論は本研究の中心ではない。本研究が注目するのは、小売企業がいかに海外市場でその競争優位を発揮できるかである。これを前提として、適用・適応を論議する。ここで強調したいのは、現地適応の目的がなんであるのかを認識しなければならないということである。後に詳しく説明するが、一言で適応といっても、異なる性質をもつ適応があり得ることを本研究では主張している。

第5節 製造業の視点から見る小売業

矢作(2006)の研究では、小売企業の国際化と製造企業の国際化の相違点と関連して、小売企業は他の産業のない「小売企業の種類の多さ(販売する商品)」と「競争関係の複雑性」の特徴を持っている、と指摘している。また、製造企業の国際化と比べたときの、小売企業の国際化の特徴として、①サービスの提供、②多数性・分散性・個別性を特徴とする立地、③小売業務・商品調達・商品供給で構成される複雑な業務システム、を挙げている。

深澤他(2008)の研究では、表1-5のように製造業と小売業の4Pの内容を比較しながら、製造業と小売業の類似点と差異点を考察している。まず製品において、製造業における基本性能と小売業における品揃えには明確な違いがある。一部のPB商品を除いて、品揃えの深さと幅が小売業の中核的な要素となる。次に流通において、製造業は消費者の手に商品を届けるため、卸売、小売といった諸段階のチャネルを選択する必要がある。一方、小売業は消費者に最も近い川下の商品流通、販売が主要業務となるため、店舗の立地、配送システムが中核的な要素となる。製造企業が消費者に提供する商品は輸送で

きるものであるのに対し、小売企業が消費者に提供するサービスは輸送できるものではなく、とりわけ小売企業の生産と消費の不可分性によって、顧客の利便性を追求した立地の意思決定が重要な要素となる。広告宣伝において、小売企業は製造企業より店舗の環境、レイアウト及びウインドウディスプレイなどの業務に力を入れなければならない。最後の価格において、小売業は店頭で取り揃えられる商品カテゴリーに付随するプライスライン¹¹の設定、および価格の魅力度が価格形成の重要な構成要素となる。

表 1-5 製造業と小売業における 4P の比較

	製造業	小売業
Product	基本性能 デザイン トレードマーク パッケージ 製品ポジション アフターサービス 保証	品揃え 顧客サービス・販売サービス 基本性能(PB) デザイン(PB) トレードマーク(PB) パッケージ(PB) 製品ポジション(PB)
Place	卸売システム 小売システム 配送システム メンテ・パーツシステム	店舗立地 流通センター 配送システム 在庫コントロール
Promotion	広告宣伝 人的販売 販売促進 PR	広告宣伝 人的販売 販売促進 店舗レイアウト・ディスプレイ PR
Price	卸売価格 小売価格 価格ポジション	プライスライン 価格ポジション(PB)

出所：深澤他(2008)を参考に筆者作成

以上のように製造企業と小売企業の 4P の内容を比較すると、製造企業と多くの類似点を有するものの、小売企業の固有の要素も存在している。それは、商品の品揃え、店舗の立地、店舗のレイアウト、プライスライン、などである。

中村(2003)の研究では、これまで多国籍企業やグローバル企業の理論は基本的に製造業を対象としており、この理論をそのまま小売企業の海外進出に適用するのは難いと指摘する。小売業は工場ではなく店舗の形で進出するため、市場空間の規模が違う。つまり

¹¹ 設定したプライス・ゾーンの範囲に展開する価格のことである。プライスラインは各プライス・ゾーンの中に設定され、それぞれに販売の主力になる商品に主カプライスを設定し、消費者がもっとも買いやすい価格を設定する。主カプライスラインの高低に補助プライスラインを設定し、主カプライスラインに満足しない消費者の需要を吸引する役割を果たすことになる。

工場が広域市場を前提としているのに対し、店舗は狭域市場を前提にしている。また、工場の顧客は卸売企業、小売企業、あるいは他のメーカーであるが、小売企業の顧客は最終消費者である。さらに技術についても、小売業はそのマーケティング技術・技能は母国の市場特性を前提としており、製造業のように先進技術の他国への汎用性は乏しい。したがって、製造業の国際化理論は小売業には、適用できないか、あるいは部分的・限定的な適用に留めるべきであると指摘している。

それでは、製造業と小売業は全く別物としてみるべきなのであろうか。確かに、小売業と製造業には上述した相違点が存在している。しかし、分析視点を変えれば、かなりの類似点も見つけることができる。日本的生産システムはトヨタ生産システムであると言っても過言ではない。トヨタ生産システムを実現する道具である「かんばん方式」の発想は、アメリカのスーパーマーケットからヒントを得たといわれている。スーパーマーケットというのは、顧客にとって、必要な品物を、必要な時に、必要な量だけ入手できる店である。スーパーマーケット側から見れば、顧客がいつ、なにを買いに来てもよいように、品物を備えておかなければならないのである。そのヒントとは、スーパーマーケットを生産ラインにおける前工程とみて、顧客である後工程は、必要な商品(部品)を、必要な時に、必要な量だけ、スーパーマーケットにあたる前工程へ買いに行くという、考え方である(大野, 1978)。

おにぎりにせよ、クルマにせよ、小売業にせよ、製造業にせよ、勝ち残るには「機会利益」をしっかり獲得するしかない。つまり、顧客が買いたい瞬間に、顧客の買いたいモノ、サービスを間違いなく提供するというシンプルな原理に戻るしかない。「機会利益」をしっかり確保するには、トータルリードタイムの構築に取り組む必要がある。トータルリードタイムを機能させるには、人間の情報力・洞察力・判断力が大きく介在する。トヨタ自動車、デンソーを中核とする「カスタマーイン」のトヨタグループ、それにイトーヨーカドー、セブン・イレブンを中核とする「ダイヤモンド・チェーン・マネジメント」のイトーヨーカドーグループなどが、精度の高いトータルリードタイムの構築に先駆的に挑戦している。日本の製造業がアメリカ市場を圧倒した重要な理由は、①製品種類の拡大、②製品の多様化、③製品の改良、として総括できる(阿部・村上, 2003)。これは、小売業に当てはめて考えると、商品の品揃え、商品の品質およびそれに付随するサービスの提供である。イトーヨーカドーはPOSシステムを使って顧客のニーズを常に把握し、商品を迅速に提供する小売システムを構築した。したがって、日本的生産システムと日本小売企業の小売システムは、その具体的なオペレーション内容は異なるが、基本的な発想は同様であるともいうことができるのである。

日本的経営システムの核心的な構成要素は、①企業内部で高度の技能形成を行う作業組織、②広い意味の生産管理に関わる側面で、多品種小ロット生産と全社的品質管理、③長期継続取引を特徴とする企業間関係、である(公文・安保, 2005)。製造企業にせよ、小売企業にせよ、同じ日本の企業である。日本小売企業(イトーヨーカドーなど)も日本製造

企業(トヨタなど)のような日本的な経営要素を持っている。多品種少量生産の日本的生産システムと似たような多頻度小口仕入・販売システムに基づいた日本小売企業の小売システムは、まさに消費者の多様なニーズに対応できる小売システムではないだろうか。この多頻度小口仕入・販売システムは欧米の少頻度大口仕入・販売システムと本質に違ったものである。日本小売業の小売システムはその競争優位の源泉であり、欧米小売企業と差別化できる有力な武器として、日本小売企業の追求すべきものではないかと考える。

製造企業と同様に、小売企業の国際化においても、競争優位の源泉である小売システムを忠実に現地で再現させることが重要である点では一緒であるが、他方で、製造業とは違った小売業の固有の特性から小売システムの海外移転においては製造業より海外経営環境の影響を受けやすい。ただ、日本的経営システムは人的要因に大きく依存し、日本的経営システムが持つ競争優位を実現するのであれば、人的関連要素を現地市場に適用することが強く要求されている。日本企業は、競争上の強みを生かすべく日本的経営システムを現地に持ち込み、適用しようとしている。他方、日本とは経営環境の異なる地域に進出した以上、現地の環境にあわせ、適応しなければならない側面も出てくる。その結果、現地の経営は何らかの形の適用と適応の組み合わせになるであろうと想定できる。現地日本企業は、経営システムを構成する諸要素のうち、何をいかに適用し、どの要素をいかに適応しているのか、その結果如何なる適用と適応のパターンを形成しているのか、は重要な研究の課題とされている(公文・安保, 2005)。しかし、その次に問われるのはその新たに形成された経営システムと参入市場での経営成果との関係に関する問題である(深澤他, 2008)。本研究では、その経営成果として経営システムによって実現する競争優位を取り上げている。

日本的経営システムの国際移転に対する代表的なオペレーションレベルの分析としては、日本多国籍企業研究グループの研究を挙げることができる(安保, 1991; 板垣, 1997; 公文・安保, 2005)。これらの研究では、日本的生産システムの「適用と適応のハイブリッド・モデル」を構築し、アメリカ、東アジア、EUに進出した日本製造業の日本的生産システムの移転状況を明らかにした。しかし、このモデルはあくまでも製造業向けの分析フレームワークであり、これをそのまま小売業に適用することができない。したがって、本研究は小売技術国際化の研究対象を日本小売企業の小売システムにし、操作可能なオペレーションレベルの国際移転モデルを構築し、日本小売企業の小売システムの移転状況を明らかにした上で、現地での日本小売企業の競争優位との関係について分析する。

第2章 米・日・中三国の小売システムの形成

本章では、まず、小売システム概念を提示する。小売システムとは、顧客の需要に応じて、必要な商品および関連サービスを顧客に提供し、そして、これらに伴う組織管理を含む、相互関連、相互影響する各小売事業活動要素の結合体である。そして、アメリカ、日本、中国の小売業態の発展の歴史を概観した後、各国における小売システム形成の背景を紹介する。小売企業は各国の市場環境と緊密な関係を持っている。小売システムは小売企業の特徴、仕入環境、消費者(社会)環境、競合企業の相互作用によって形成されるものである。本研究は日本の小売システムの国際移転に関する研究であり、上述した三国の小売業態の発展の歴史と深くかかわっている。

アメリカはスーパーマーケット、コンビニエンスストア、ディスカウントストアなどの業態の発祥地であり、近現代主流のセルフサービス、チェーンストア小売経営方式はアメリカで生まれた。日本と中国の小売業は、導入の時期、方法は違うが、アメリカの小売業態のフォーマットを学習し発展してきた。ただし、日本の小売企業はアメリカの小売業態をベースにし、長年にわたって、独自の小売システムを形成した。中国の小売企業は政府の対外開放政策によって一気に導入された外資小売企業への学習段階にある。

小売業態の発展プロセス以外に、特に日本小売市場に対し、日本消費者の特有な購買行動による日本小売企業の小売システムへの影響を紹介する。日本消費者の多頻度小口購買行動に応えるために、日本小売企業は多頻度小口仕入・販売システムを構築したのである。

本章の目的は、三国の小売業態の発展状況及びその特徴を紹介し、日本小売企業が特徴のある独自の小売システムを形成したことを強調することである。同時に、中国小売業態の発展を詳細に整理する目的は、本研究のターゲット市場である中国において、「中国型」小売システムが存在しているか否かを探るためである。

第1節 小売システム

本節は日本流通システムおよび日本小売企業に関する既存研究において小売システムという概念が明らかにされていないこと確認した上で、新たに小売システム概念を提示する。

1 日本流通システムの文献から

一般に、流通システムとは、商品が生産者から消費者に届くまでの全体としての仕組みである。小売業は流通システムの重要な一環であり、その国の市場環境や流通システムの他の要素の相互影響、相互促進によるものである。日本の流通システムに関する研究は盛んに行われている(三村, 1992; 佐々木, 2003; 木綿・三村, 2003; 関口・三上, 2003; 岡

本, 2009等)。流通システムに関する研究の主な内容は日本流通の構造特性、行動特性(取引慣行)となっている。しかし、その研究の重点は卸売業に置かれている。流通システムの重要な要素である小売業については、小売業諸活動の中の仕入活動しか言及されていなく、システム的な観点による小売事業活動の研究はほとんどない。日本の流通システムに関する研究では、流通システム、卸システムという概念が確認できたが、小売システムの概念は確認することができなかった。

2 日本小売業の文献から

日本小売業に関する研究は盛んに行われ、その研究対象も様々である。小売戦略を中心に論じた研究は増田他(1995)、松岡(1998)、小売業態・構造に関する研究は増田他(1995)、建野他(1999)、青木(2008)、小売経営革新に関する研究は和田(1989)、矢作(1997)、小売企業の事例を中心に紹介された研究は秋場(2003)、朝永(2006)、田中(2006)、邊見(2007, 2011)、および第1章で紹介した小売国際化に関する研究などが挙げられる。

その多くの研究の中、小売事業活動をシステム的な視点でとらえた研究は限られている。朝永(2006)の研究では、セブン-イレブンの事業活動の一部構成要素をシステム的な観点でどのように進化してきたかを論じた。セブン-イレブンでは1970年代に小ロット小分け納品方式、1980年代に共同配送システム、POSシステム、単品棚卸システム、1990年代に気象情報システム、2000年代に第6次店舗総合情報システム、が導入されたという。しかし、これらのシステムは各独立した要素として論じられ、その関連性については検討されていない。

小売ミックスはマーケティングミックス(4P)から派生された概念である。その内容はマーケティングミックス(4P)の概念をベースに、小売事業活動の特徴に合わせ、店舗の立地、商品、価格、販売促進の4つの要素によって構成されている。小売ミックスの概念を用いる研究は増田他(1995)、田村(2006)などが挙げられる。小売業のマーケティング戦略の策定、分析に小売ミックスの概念が使われている。マーケティングミックスの概念は企業のマーケティング戦略を出発点にして考案された概念であり、小売事業活動の内容を全面的に把握することができない。特に、小売ミックスの4Pには組織管理という重要な要素が含まれていない。

邊見(2007, 2008, 2011)の研究は、イトーヨーカドーの事例を中心に紹介した事例研究である。これらの研究において、企業の経営システムは経営理念・哲学、経営戦略によって決められているという。経営理念は企業の経営方針を決め、そこには、マネジメント方針、成長方針、マーケティング方針、不動産方針、商行為などが含まれている。経営戦略の原点でも経営理念によるものであると指摘した。イトーヨーカドーの経営戦略としては、「質が規模を規定する」、「財務体質の強化」、「業務改革」などが挙げられた。経営理念・哲学、

経営戦略で決まれる経営システムはマネジメント・コントロール・システムと経営組織によって構成される。マネジメント・コントロール・システムには商品別(部門別)損益計算制度、店舗投資シミュレーション・システム、グループマネジメント・システムがあり、経営組織は年代別で事業部制や純粋持株会社への移行について説明がなされた。邊見氏が主張する経営システムは、各サブマネジメント・コントロール・システムのみならず、経営組織も経営システムの一部であり、そしてその形成の源流は企業理念であるということである。イトーヨーカドー場合は創業者の個人精神によるものであると強く強調されている。

白(2012)の研究では、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に進出する場合、日本型にこだわり、投資負担を過重させ、結局収益の圧迫によって現地市場からの撤退を余儀なくされたと指摘する。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」になるのかを指摘した。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踏まえながら、日本型物流サービス水準の変化について考察し、流通のグローバル化によって、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た。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が提示された。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を明らかにした。白氏の研究は取引システム(商品調達システム)によって日本型物流サービス水準を説明したが、日本型物流サービス水準の決定要素は取引システムのみならず、商品の販売、組織管理の各要素の相互作用によるもので、トータルとして考察する必要がある。

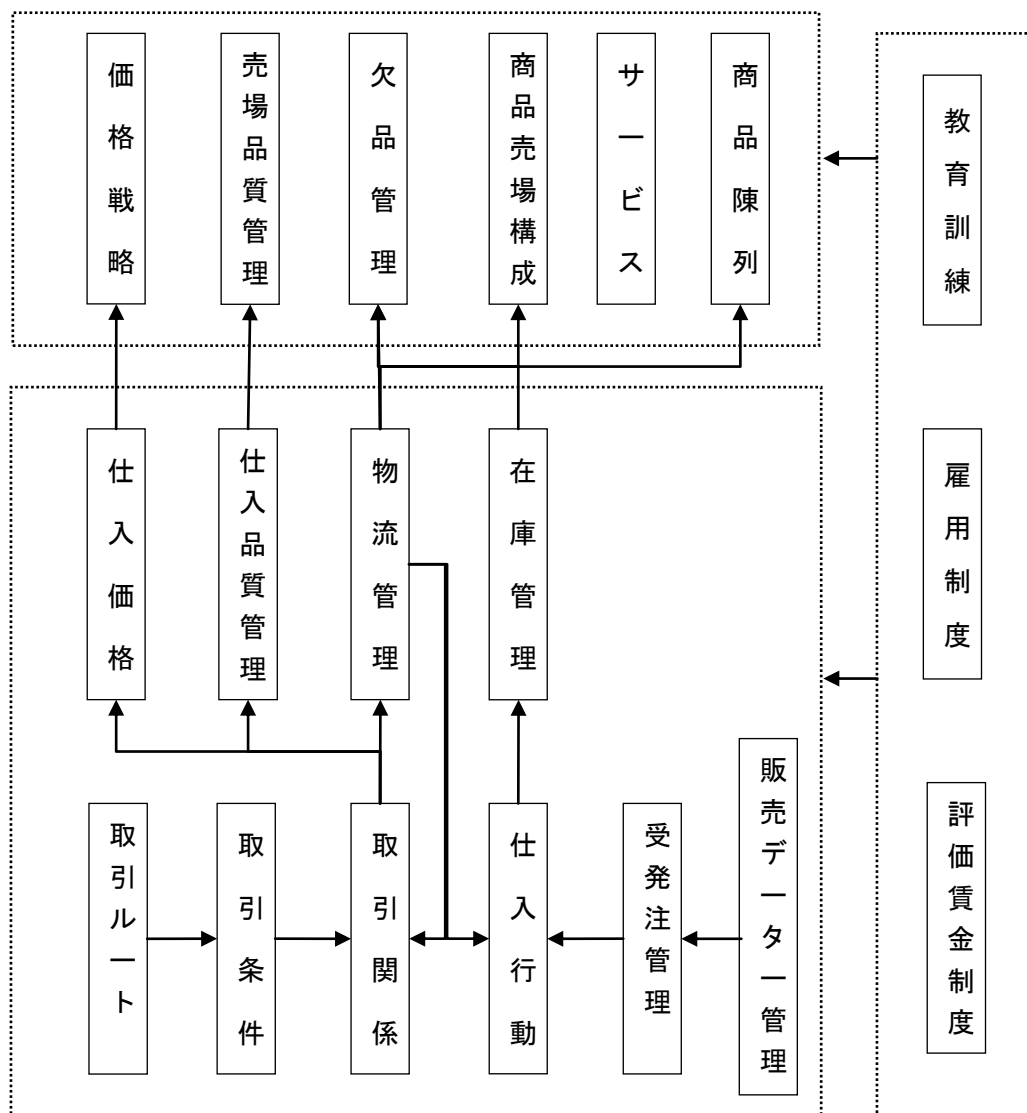
以上の流通システムならびに小売業におけるシステム的な観点による研究を紹介したが、ここで3点の指摘をしておこう。まず、小売システムが概念化、具体化されていない。実は小売システムという言葉はすでに使われている。たとえば、ジョン・ベンソン&ギャレス・ショー(1996)の研究では、小売システム(Retail Systems)の言葉を用いてイギリス、ドイツ、カナダの小売業の発展史を紹介した。しかし、残念ながら、その小売システムの概念は明示的に説明されていない。また、近藤(1992)の研究では、総売場面積、小売店数、小売店1店当りの平均売場面積、などを小売システムとして捉えて消費への影響を分析しているが、小売業務や小売技術を含んだ概念にはなっていない。なお、日本小売企業の経営方式が日本的なのか、欧米的なのかに対する区別が行われておらず、結果として日本的小売システムという概念もこれまでの研究では見受けることができない。最後に、日本的小売システムにおける体系的なオペレーションレベルの分析フレームワークが構築されていない。

3 小売システムの概念

小売システムの目標は消費者の欲求を満たす商品あるいはサービスを到達可能な範囲

で随時に提供することである。その基盤は商品の仕入、商品の販売、と組織管理によって構成される。それでは、なぜ小売システムという概念が必要となるのか。まず、流通システムは2つの重要な構成部分がある。それは卸売システムと小売システムである。しかし、卸売システムという概念はすでに形成されているが、小売システムという概念はまだ提起されていない。また、小売事業活動は単なる一種のサブシステム(共同配送システム、単品管理等)によるものではなく、各要素の相互作用によるものである。小売企業の経営活動は、商品の仕入れから(PB商品の開発も含む)、顧客の手に渡るまでの関連要素をシステムとして捉える必要がある。従って、小売システムという概念は、小売国際化、小売業、流通システムの各分野の研究において不可欠な重要な概念である。

図 2-1 小売システム概念図



出所:筆者作成

日本流通システムや日本小売業に関する研究は多数存在しているが、先述したようにその中から小売システム概念を確認することはできなかった。本研究は、小売システム概念を、顧客の需要に応じて、必要な商品および関連サービスを顧客に提供し、そして、これらに伴う組織管理を含める相互関連、相互影響する各小売事業活動要素の結合体である、と提示する。いわゆる、商品開発から、商品仕入、商品販売、アフターサービスの提供まで、利益を実現するためのあらゆる経営活動要素の結合体である。

図 2-1 は小売システム概念図である。図 2-1 に示したように、多(少)品種少(大)量在庫の店頭販売は多(少)頻度小(大)口商品調達によって実現し、その上、組織管理はこれらの要素を支えている。これらの要素の相互作用を通じて、サービス型の小売システムあるいはコスト型の小売システムが実現される。日本のサービス型の小売システムを例にして、各要素の関連性を詳しく見てみよう。日本小売企業は、従来の問屋から発展してきた卸売企業との取引を通じて、長期的な取引関係を築いた。長期平等な取引関係は、多頻度小口の仕入、商品の共同開発、仕入価格の交渉、物流システムの共同構築・共同配送、メーカーへの品質指導などの基礎になっている。そして、単品管理に基づいて商品販売データを分析し、顧客のニーズを把握した上で、仮設検証型の手動発注システムを通じて、多頻度小口で商品を仕入、売場に反映している。また、多頻度小口仕入行動は商品の在庫を減らし、売場での少量陳列を実現している。要するに、長期的な取引関係に基づいて、多頻度小口仕入および変動仕入価格体制を実現し、単品管理によって顧客のニーズを把握し、顧客の要求に柔軟に対応している。その一方、季節や販促イベントに従い、売場を頻繁に変え、売上および買い物の便利さを実現している。適時補充を通じて、欠品を発生させない。厳密に商品品質を管理し、接客、併設施設などの提供を通じて、心地よい買い物環境を整え、高度なサービスを実現している。最後に、これらの仕入・販売活動はすべて人に支えられているものであり、終身雇用制度、多能工教育訓練制度、年功ベースの成果型賃金制度の実施によってそのための人材を育成している。これらの人事教育関連項目は小売システム全構成要素の基礎になっている。

第 2 節 アメリカ小売業の定着と特徴

アメリカにおいて、スーパーマーケットは 1930 年代に誕生したと言われている。マイケル・カレンがニューヨーク州に開設した「キング・カレン(King Kullen)」がそれである。「キング・カレン」はそれまでなかった新しい食料品小売業態を採用した。その特徴は、①当時通常の店舗面積の十倍以上の大規模店舗の実現、②十分な駐車場を併設する中心地はずれの場所への立地、③セルフサービスの採用、④商品カテゴリーごとのマージン率に高低の差をつける「マージン・ミックス」による低価格販売の実現、などであった。

その後、アメリカの人口、所得の増加によって、スーパーマーケットの数は 1935 年の 300 店舗から 1950 年代の 1.5 万店舗まで増えた。アメリカにおけるスーパーマーケットの形成要

因は、需要側から見ると、第 1 に、大恐慌によって商品者が価格に敏感になり、低価格商品を求めていたこと、第 2 は、消費者の自家用車保有率が高まったこと、第 3 は、家庭用冷蔵庫が普及したこと、などをあげることができる。供給側から見れば、大恐慌中に発生した大量の空き倉庫と過剰在庫によって低賃金での店舗の展開を可能にしたこと、包装技術の発達により、食料品のプリパッケージが可能になったこと、商標法の確立により、商品のブランド化が図れたこと、食料品加工業者が大量生産と大量販売体制を整えたこと、などがその形成要因として指摘されている¹²。

コンビニエンスストア業態もアメリカで生まれた。1927 年にサウスランド・アイス社(氷の製造販売企業)が、顧客からの要望に応えるため、氷販売と関係のない卵や牛乳、パンといった生活用品を扱い、長時間営業に乗り出した。その後、1946 年に社名を「7-Eleven」に改名し、多様な生活用品を揃え、長時間営業のコンビニエンスストア業態を確立した¹³。アメリカのコンビニエンスストア業態は、最低限の生活必需品、軽食、ドリンク、医薬品などが入手できるガソリンスタンド併設の店舗が一般的である。広大な国土を車で移動するアメリカの生活文化から生まれた業態である。同時に、最低利益保証および粗利益配分方式を中核とするフランチャイズ・システムの開発によって、アメリカ最大の小売業態の一つとして発展してきた¹⁴。ところが、1970 年代後半、スーパーマーケットの規模の拡大、営業時間の延長、精算待ち時間の短縮、低価格化が進められ、コンビニエンスストアの優位性が段々失われていった。

スーパーマーケット業態の定着につれて、1948 年に家電や家具を扱うディスカウントストア(DS)、1950 年に総合ディスカウントストア(SSDDS、ハイパーマーケット)、1980 年代に食品も扱うスーパーセンター(SC)の各種業態は次々と登場した。これらの業態の共通的特徴は、「低価格・大量販売」という小売ノウハウとしての「ローコスト・オペレーション」である。そして、1963 年にフランスのカルフルがハイパーマーケット 1 号店を開いた。この業態のコンセプトは、低いマージンと高い回転率であり、ローコスト・オペレーション方式であるという点で、アメリカ型と共通しているとされる¹⁵。すなわち、欧米小売業の特徴は、「EDLP」の価格政策、PB 商品の開発による低価格や最低価格保証などの内容を含めるローコスト経営の「EDLC」オペレーション活動、およびメーカーと直接取引の仕入れ政策である。

¹² 青木(2008), pp.131-139

¹³ 柯(2007), pp.187-189

¹⁴ 一般的に、FC でロイヤリティーを徴収する方法は、加盟店の売り上げから徴収する方法(主流)と売上と関係なく一定金額を徴収する方法、および品物供給価格に一定部分のロイヤリティーを充てる方法がある。これらの方法は加盟店主にとって、利益が徴収されるロイヤリティーより下回る場合は、本部との利害関係が一致しないことが発生する可能性がある。

¹⁵ 金(2008), pp.165-172

第3節 日本小売業の定着と特徴

アメリカで生じたスーパーマーケットは1950年代に日本に導入されたと言われている。日本初の本格的なスーパーマーケットは1956年に開業した「丸和フードセンター」であった。日本でスーパーマーケットの完全な形を実現したことには2つのポイントがあった。1つはセルフサービス、もう一つはレジスター販売の拡大を図る日本ナショナル金銭登録機であった。日本でスーパーマーケットの成立要因は、需要側から見ると、①人口の都市集中化、②所得と消費の増加、③国民のライフ・スタイルの変化、④物価の高騰による低価格への訴求、⑤、消費者の教育水準の高さによるセルフサービスが容易になったことである。供給側から見ると、積極的な指導機関の存在（日本ナショナル金銭登録機や商業界）、大量生産体制の整備、小売業者の起業家精神が挙げられる。スーパーマーケットの日本の変容として、総合スーパーの確立と食料品スーパーの確立という2つの面で捉える見方があるといわれている。食料品スーパーについて、生鮮食料品の取り扱いが日本の変容が見られる。また、医薬品販売が主であったダイエーは、1985年に食料品、衣料品の販売も始め、総合スーパー業態を創った。日本の変容を遂げたスーパーマーケットとしての総合スーパーの成立は品揃えの拡大に捉えることができる¹⁶。

日本スーパー業界の競争構造をみると、長い間、ダイエー、イトーヨーカ堂、西友、ジャスコ、ニチイの上位5社が支配してきたが、2000年から生き残りをかけた合従連衡が加速し、この10年の間にセブン&アイ・ホールディングスとイオンの2つの巨大流通グループが誕生した。その他の小売業界の構造変革としては、西友の経営権を獲得したウォルマートをはじめとする巨大流通外資による本格的な日本市場への参入やスーパーセンター等の新業態店舗の発展により、激しい業態間競争が展開されたことがあげられる¹⁷。

日本における最初のコンビニエンスストアは1969年に大阪で開業した「マミー豊中店」という説もあるが、本格的なコンビニエンスストアの始まりは、イトーヨーカドー（ヨークセブン、現セブン-イレブン・ジャパン）が1974年5月に東京都江東区の豊洲に開店したセブン-イレブンの店舗でと言われている。同社は、当時すでに全米で4,000店舗を展開していたアメリカのサウスランド社と業務提携し、日本でコンビニエンスストア事業を展開した。セブン-イレブンがアメリカのサウスランド社から導入したノウハウは、①セブン-イレブンという商標と看板、②コンビニエンスストアという業態の基本コンセプト、③粗利益配分方式というフランチャイズ会計システム、であった。それら以外の出店方式、店舗規模、店舗立地、商品構成などの小売ミックスは、日本の事情に合わせてすべて修正された¹⁸。セブン-イレブンの重要な業務革新活動は、①すべての業務の仮説検証方式による進行させていること、②扱う商品数の増加と商品サイズの縮小、③欠品の発生を避けるための多頻度発注や多

¹⁶ 青木(2008), pp.140-157

¹⁷ 宮下(2010), p.120

¹⁸ 矢作(2007), pp.84-94

頻度小口配送方式の開発、④多頻度発注と配送によるコスト上昇の問題の発注システムの導入や共同配送および取引先の集約化、集中出店などを通じた解決、などが挙げられる¹⁹。1991年にセブン-イレブンとエリア・ライセンス契約を結んだ米サウスランド社が経営破綻に遭ったことを機に、イトーヨーカドーグループがサウスランド社に資本参加し(株 70% 買取、2005年にセブン-イレブンの完全子会社)、MD改革、オペレーション改革、事業拡大で経営再建を行った。改革を進めた結果、セブン-イレブンの経営参画3年目にあたる1993年度には、アメリカにおいて単年度黒字化を達成した。全店の商品平均日販は、1992年に約2,300ドルだったものが、2012年度には約4,400ドルまで増加(前年比100.3%)した。また、1991年に6,000店舗強だった店舗数も、現在は8,000店舗強に増加している²⁰。

日本におけるコンビニエンスストアは、導入期(1969~76年)から、成長期(1977~90年)へ、さらに成熟期(1991年以降)を経て、日本独自の市場環境において日本化されたのである。日本のコンビニエンスストア業態は2008年には百貨店業態の売上高を上回るまでに成長した。弁当やおにぎりといった中食の提供を始め、宅配便の取り次ぎ、公共料金収納代行、ATMの設置、医薬部外品やアルコール販売などのサービスを提供している。同時に、この日本型コンビニエンスストアは発祥の本拠地のアメリカに逆輸入された。日本コンビニエンスストアの特徴として挙げられるのは次の6つである。まず、第1はファストフード商品群の強化である。第2は情報(POS)システムの構築し、チェーン運営の効率化を図ったことである。第3は小口発注に対応した配送制度づくりや毎日配送などの物流システムの合理化を図ったことである。第4は公共料金収納代行などのサービスが強化されたことである。第5は在庫のスリム化を追求することである。第6は都市部の繁華街およびドミナント方式の集中出店戦略である²¹。

以上のように、日本小売企業はアメリカで段階的に生成した小売業態を自主的かつ段階的に導入した。そして、その発展過程のなか、日本独特の社会、経済、文化などの影響を受けながら、次第に日本の特徴を持つようになった。その特徴は、①多数チェーン店舗のマネジメント力、②多頻度小口高精度の垂直的システム統合のマネジメント力、③日本社会に欠かすことができない生鮮品の鮮度管理技術、④地域の人々の気持ちに入り込む地域密着マネジメント、⑤多業態・多サービスを抱え、地域開発に応える全社マネジメント力、にあるとされる(石井、2011)。そして、マネジメント力の育成だけではなく、日本式サービスの提供も日本小売企業の大きな特徴である。こうした背景の中で、日本小売業は世界の小売業の一つのモデルになったのである。

第4節 中国小売業の発展と特徴

¹⁹ 向山・崔(2009), pp.205-230

²⁰ 矢作(2007)及びセブン-イレブン・ジャパン、セブン&アイHPによる。

²¹ 金(2008), pp.144-145

中国の近代小売業の発展は 1990 年代から現在までの 20 年間の高速経済発展と緊密に関係している。アメリカと日本においては、長年の時間を経て、スーパーマーケット、総合スーパー、コンビニエンスストア業態が定着したのに対し、中国では短時間でこのような業態が形成された。柯(2007)の研究によれば、1990 年前後に、中国における多様な小売業態は、政府の流通近代化政策の一環として政府の主導で誕生した。そして、これらの多様な小売業態は、アメリカや日本などの小売業界の革新的な動向を手本にして、それを模倣しながら短期間のうちに急速な発展を遂げてきた。

中国小売業の発展は、1979 年以前の計画経済の「統購統銷」(統一購買、統一販売)から、1992 年までに「双軌制」(計画経済、市場経済)に改革し、その後、社会主義市場経済段階に入った。1992 年から流通開放政策が実施され、スーパーマーケット、コンビニエンスストア、ショッピングセンターなどの小売業態は、中国政府の流通近代化政策の一環として、政府の促進策により、短時間のうちに中国に導入された。中国の小売業においては、圧倒的な多数の零細な小売企業と少数の大規模な小売企業という二重構造が存在している。2000 年以前の中国の小売業態は、臨時性の野菜市場、零細の小売店、少数の百貨店を中心としていた。現在では、上述した旧業態と新業態としてのスーパーマーケット、総合スーパー、コンビニエンスストア、ショッピングセンターなどの多様な業態が併存している。

中国の最初のスーパーマーケットは、1981 年、広州市に現地資本によって開かれた「広州有誼商店超市」であると言われている。この店は、スーパーマーケット業態のコンセプトの 1 つであるセルフサービスを中国に最初に導入した。ただし、この店は外国人向けであり、価格は高かった。その後、この形の店舗が北京、上海などの大都市においても登場した。この時期(80 年代)、中国の各地で展開された多くのスーパーマーケットは、伝統的な対面販売方法をやめ、当時では斬新なセルフサービスと集中会計方式を導入したという特徴があった。しかし、これらのスーパーマーケットは、ただセルフサービスと集中会計の方式だけが導入されただけで、価格上やサービス上では伝統的な臨時性の野菜市場や小売店に対して競争優位を取れず、80 年代後半に市場からその姿がほぼ消えてしまった²²。その理由は、大量生産体制の未確立や消費者の消費水準の低さ、配送・保存(冷蔵冷凍)・包装技術の遅れなどの企業外部環境によるものであるが、小売技術の観点からみると、低価格、低マージン、高回転率、大量仕入れ・大量販売などのスーパーマーケットの運営の仕方を修得していなかったからである。1990 年代に入り、スーパーマーケット業態が再び台頭したが、チェーン展開による大量投資資金の不足や、商品管理能力の低さ(7 割の商品がバーコードなし)、生鮮食品ではなく日用雑貨を中心とする品揃えなどの問題によって大きな発展には至らなかった。

その後、1996 年から世界の手小売企業が続々と中国に進出し、現代的なスーパーマ

²² 柯(2007), pp.122-141

一ヶ店業態の特徴を持つ店舗が中国各地に登場し発展してきた。この時期の競合小売企業を大きく分けると、欧州系(カルフル)、米国系(ウォルマート)、日系(イトーヨーカドー)、現地系の4種類となる。カルフルは、低費用・低価格で商品を提供し、食品部門における加工食品やワイン類の売上が圧倒的が多い。米系のウォルマートは、店舗運営のコストを極力抑え、低価格で商品を提供している。日系のイトーヨーカドーは食品を中心に毎日の生活に必要な商品群や衣料品に重点を置き、高費用・高粗利益の運営システムを採用し、異なるターゲット層に的を絞る、その特徴を發揮している。中国に進出した日系小売企業の数および展開した店舗数は少なく、また店舗運営システムの模倣が困難で、現地小売企業への影響が微小であるのに対して、欧米小売企業は中国に大量開店し、ローコスト経営方式はコピーしやすいビジネスモデルであるため、現地小売企業に大きな影響をもたらした。店舗経営の仕方が現地小売企業に学習されたのにとどまらず、中国流通システムまでそれによって変容された。

コンビニエンスストア業態については、1996年に、日系資本のローソンが上海市に進出した後、現地資本の小売企業がこの新業態を真似し、上海市は中国におけるコンビニエンスストア企業競争の主戦場となった。当時、上海市ではフランチャイズ方式での展開を政府が認めなかったことや運営システム構築に手間取ったことにより、店舗数はあまり伸びていなかった。しかし、中国が2001年にWTOに加盟したことで、2004年から外資によるフランチャイズが認可された。2004年にセブンイレブンが北京に、ファミリーマート(台湾ファミリーマート)が上海に進出したのは、このタイミングであった。これによって、中国のコンビニエンスストア店舗数は急速に増加した。

中国におけるコンビニエンスストア産業の伸長は、経済水準の向上に伴い増加した中間層が求める便利さ、快適さ、衛生面に応え、伝統小売店(食料雑貨店)の近代版としてのポジションを築いた。中国のコンビニエンスストア業の牽引役といわれるローソンを例にしてみよう。上海ローソンは、1980年代の新しい消費文化のもとで育ったホワイトカラーの若年層を狙い、受容性の高い飲料や菓子類、弁当・おにぎりなど日配品の品揃えを充実させた。そして、安全性や衛生面を気にして、冷たい食品には手を出さないという中国人に配慮し、弁当をレンジで温めて提供した。また、食べながら歩くことを気にしないことにも着目して、串に刺したおでんを販売するなど中食でのローカライズを進めた。そのほか、各種チケットの販売代行、公共料金の支払い、コピー、ATMなどのサービスを中国コンビニエンスストア業界では初めて提供した。

中国では偽物が多く出回っている。消費者は自己責任で商品を購入し、そのため自己防衛の感覚が浸透している。そして、2003年にSARSが流行し、屋台や露店の衛生・食品安全面の批判も生まれた。また、これまでの中国の伝統小売店などは、「売ってやる」という意識が強かった。こうした背景に、日系コンビニエンスストアは品揃えの豊富さ、食品の衛

生・安全、選びやすく陳列、精算の迅速、情熱のある接客で現地消費者に「日本」ブランドの品質や信頼性への高い評価をもらっている。中国の現地小売企業は先進的な日系コンビニエンスストアのフォーマットを模倣しながら、展開した。現在までの中国のコンビニエンスストア産業は、日本と同じように生活インフラとしての利便性を提供する業態として定着している²³。ただし、日系コンビニエンスストアの経営システムへの模倣はかなり難しく、現地コンビニエンスストア企業はその精髓を理解できていない。コンビニエンスストア店舗の基本的なフォーマットの模倣に止まっている。

中国の現地系コンビニエンスストアの特徴は下記のようにまとめることができる。①商品の豊富さが日系コンビニエンスストア企業より劣っている。特に、弁当やファストフード類や雑誌などの商品を提供していない店舗がある。日系コンビニエンスストア企業の商品はサントリーなどの日本ブランド商品とPB商品がメインとなっている。②接客サービスやレジの速さが劣っている。特に、公共料金などの付帯サービスを提供していない店舗がある。③24時間営業を採用しない店舗がある。④加盟店舗の規模(面積)には大きなばらつきがみられる。従来の対面販売を採用する面積の小さい店舗もある。このような店舗は看板の使用権、商品の仕入れだけがフランチャイズに入り、本部からのマネジメントが届いていないようである。

以上のように、中国の小売企業の発展およびその競争様相を分析した結果、その競争優位から見ると、はっきりと二大陣営に分かれている。1つは、欧米系、現地系を中心とする低価格戦略を採用する「価格志向型」企業であり、もう1つは日系の高価格・高サービス戦略を採用する「サービス志向型」企業である。これらの異なる競争優位性はその企業のオペレーション経営活動、いわゆるその小売システムによって形成されている。

第5節 消費者購買行動による小売システムへの影響

各国の小売企業の小売システムは二つの外部要因によって影響されている。一つは、その国の社会的、文化的、経済的な環境要素である。もう一つは、消費者の購買行動である。まず、環境要素では、日本とアメリカなどの欧米諸国との間に大きな違いがある。それは、人口構造や国土面積、歴史文化、資源構造、制度体制、生活スタイルなどの様々な要素が含まれ多面すぎて本研究では深く論議しないが、一言でいえば「単一の文化・民族」と「多様な文化・民族」という違いによるものである。

本研究で最も関心を持つのは消費者購買行動が小売システムに直接関連することである。日本消費者の購買行動は、アメリカの消費者と比べて、多頻度小口購買の特質を有している。狭い国土に高い人口密度で居住する日本の消費者は居住地に近い小売店を多頻度で訪れる。日本とアメリカの消費パターンの違いも両国の小売システムに影響を及ぼす。

²³ 楊亮(2009)「イオン、コンビニで中国進出」『週刊エコノミスト』2009年5月19日号

まず、全人口の年齢構成比から見ると、日本は急速に少子高齢化に進んでいる。そして、日本の消費者の大部分は同じ所得層に集中している。そのため消費者が一斉に同じような商品を求める傾向が強く、特定の商品にニーズが集中している。

次に、商品のライフ・サイクルから見ると、アメリカでは最近ライフ・サイクルが短くなっているが、日本はそれ以上にずっと短くなっている。日本消費者の関心は、新しいものに次々と移っていく。そして、アメリカでははっきりと階層が分かれ、階層によって買う商品や利用する店舗も違っている。高級百貨店や高級ブティックだけで買う階層がある一方で、ディスカウントストアだけで買う階層も厳然と存在する。日本では、消費者が高級ブティックでも100円ショップでも買い物する習慣があり、アメリカとは違う。

また、生活スタイルにおいて、日本の消費者はアメリカの消費者と比べて、生鮮食料品に対する選好が強く、またそのニーズも違っている(青木, 2008)。日本人には鮮度に対する過度な意識があり、できるだけとりたての食材を素早く店頭へ品揃えできるような仕組みの構築が求められてきた(阿部・村上, 2003)。日本人は、ほぼ毎日、鮮度の高い食材(生鮮3品と言われる鮮魚、肉、野菜・果物)を食べる。しかも、一口に鮮魚といっても、地域によって異なる多彩な産品と、季節ごとに異なる旬のものがある。野菜も、地域ごとに食する種類は大きく異なり、また季節ごとに食する種類は異なる。生鮮3品における「鮮度と多様性と旬」の存在は、日本小売業の形づくりにおける基礎的な要因である。

こうした食文化が、独特の小売活動を要請する。第1に、日々変化ある店頭への要請である。それに応えて、小売店は商品の入れ替えスピードを速くしている。第2に、地域ごとに異なる食材ニーズに応える店対応への要請である。加工食品や日雑商品のように本部で一括して大量・安価に仕入れ、チェーン各店で売り減らすという手法は、この種の商品には通じない。できる限り在庫を切り詰め、次々に商品に入れ替えるスピードがカギになる。日本消費者の多頻度小口購買行動によって日本小売企業が多頻度小口仕入・販売システムが形成されたのである。

中国の小売業は品質・鮮度を重視しない低価格販売の小規模小売企業(伝統野菜市場、と小売店)と品質・鮮度を重視する相対的高価格販売の大規模小売企業(チェーンストア)という二層構造となっている。1990年代末から、世界のほとんどの商品が中国の消費者の手に入るようになり、消費生活は飛躍的に向上した。そして、様々な小売業態の登場により、消費者の購買行動は多様化している。特に、最寄品に関する消費者の購買行動では、主に2つの傾向が現われている²⁴。食品、特に生鮮食品に関する消費者の購買行動については、老人および低収入者において、伝統的な購買習慣が根強く存続し、近隣の伝統的な小売店・野菜市場で購入する傾向が非常に強い。一方、若者や中高収入者は、外来のライフスタイルに憧れ、一定の品質を追求し、スーパーマーケットやコンビニエンスストアという

²⁴ 最寄品とは日常日用品や食料品など、購買頻度が高く、時間をかけずに購入するような商品である。

新業態で購入する傾向がある。

アメリカや日本の小売業態の発展が長年にわたって形成されたのに対し、中国では、消費者の購買行動によって小売業態(技術)が形成されたというよりは、むしろ、一気に多様な業態が導入されたことによって消費者の購買行動に影響したと言える。中国小売業態の発展プロセスおよび商品の購買行動からみれば、「中国型」小売システムはまだ形成されていない可能性が高いと考える。

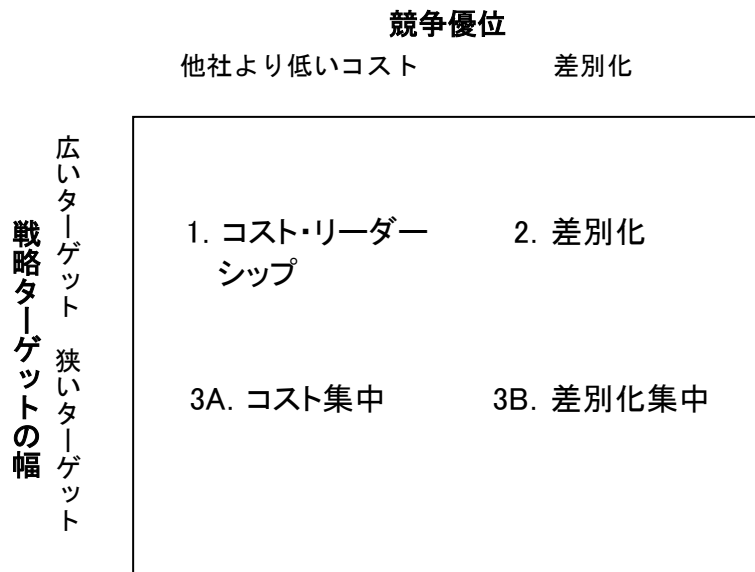
第3章 日本小売企業の競争優位

前章は日米中三国の小売システムの形成背景を紹介したが、本章は、価格、サービスおよび消費者からの側面から、中国にあるウォルマート、イオン、イトーヨーカドー、ローソンおよび現地小売企業を比較し、中国市場における日本小売企業の競争優位の達成状況を明らかにする。

第1節 小売企業の競争優位

ポーター(1985)によると、競争優位は、基本的に買い手のために創造できる価値から生まれるものであり、会社が競争の激しい市場で業績を伸ばすための決め手である。業界内で自社が他社に比べてどのような地位を占めるかによって、収益性が業界平均の上か下かが決まるという。図3-1は企業の競争優位における基本戦略である。企業の競争優位のタイプは基本的に2つに絞ることができる。低コストか差別化である。集中戦略というのはある細かい市場セグメントあるいは地域市場の顧客に対し、コストあるいは集中戦略を採用する戦略である。

図3-1 競争優位の3つの基本戦略



出所: M.E.ポーター(1985)、p.17

一方、矢作(2007)では、小売企業の競争優位性を左右する基準は、小売企業が提供している小売サービス水準とそれを顧客がどう知覚し評価するかという顧客価値であると指摘した。小売業にとって、顧客に創造できる価値の判断基準は2つがあり、1つは価格、1つはサービスである。ポーター流で言うと、前者はコスト・リーダーシップ、後者は差別化に

当たるといえる。

イトーヨーカドーなどの日本小売企業はサービスを差別化の武器にしており、商品の値段よりは付加価値の提供を最優先にしている。このような小売企業は「差別化」に該当する。一方、ウォルマートやカルフルなどの欧米小売企業は低価格戦略を採用していると言われる。このような小売企業は「低コスト」に該当する。それでは、このような日本小売企業および欧米小売企業の競争優位は、中国市場においても同じく発揮されているのだろうか。また、联华超市や永輝超市のような中国現地小売企業の競争優位はどのようなものなのだろうか。上述した問題を次節で明らかにする。

第2節 中国における日米中小売企業の競争優位の比較

1. 価格の側面から

表3-1 北京における永輝超市、ウォルマート、イオン、イトーヨーカドーの価格比較

生 鮮 食 品 (単位:元/500g、包装品除く)						
	みかん	リンゴ	たまご	きゅうり	長なす	鯉
永輝超市	4.99※	5.98	3.69※	3.99	3.98	6.50
ウォルマート	5.50	9.60	4.58	3.98	3.98	7.90
イオン	5.90	9.90	10 包装	10.8 包装	4.8 包装	15.8
イトーヨーカドー	5.99	12.0	9.5 包装	11.4 包装	—	13.9
グ ロ サ リ ー (単位:元)						
	辛ラーメン	康師傅 ラーメン	コカ・コー ラ 1.25l	王老吉茶 310ml	向日葵種 160g	小麦粉 5 kg
永輝超市	18.0	11.3	4.80	—	5.90	33.8
ウォルマート	22.5	10.8	4.00	3.20	—	32.9
イオン	22.8	13.5	4.90	4.20	5.90	34.8
イトーヨーカドー	22.0	12.0	4.90	3.80	6.60	37.5
生 活 用 品 (単位:元)						
	心相印ティッシュ 200 枚	DOVE シャン プー700ml	中華歯磨剤 120g	Tide 洗剤 3 kg		
永輝超市	20.4	59.0	12.0	29.9		
ウォルマート	17.8	—	11.4	29.5		
イオン	20.8	45.0	16.8	29.8		
イトーヨーカドー	21.6	58.8	12.8	—		

注:価格は、北京朝陽区の同一商圈において2014年1月31日に実施した永輝超市恒基店、ウォルマート朝陽店、イオン朝陽大悦城店、イトーヨーカドー十里堡店の店頭調査によるものである。「—」は当日当該店舗で扱っていない商品で、「※」は当日販促価格である。

出所:筆者作成

ウォルマートで代表されるアメリカの小売企業は低価格戦略を取っている。イトーヨーカドーで代表される日本の小売企業はサービス戦略を取っている。日本小売企業の競争優位は顧客のニーズへの柔軟な対応と高度なサービスの提供がポイントとなる。このような経営上の特徴は中国ではどのように実現されているのであろうか。日本、アメリカ、現地小売企業の店舗現場の観察、本部の幹部のインタビューを通じて確認する。

まず、商品価格の側面から見よう。表 3-1 で示したように、現地小売企業の永輝超市の主力商品は農産品であり、その価格はウォルマートより安くなっているが、他のカテゴリーの商品はウォルマートより高く、日系小売企業より低い。核心商品である生鮮食品を低価格で提供することは永輝超市の競争優位である。ウォルマートにおける生鮮食品の価格は永輝超市より高いが、他のカテゴリーの商品は最も安い。全体的に見れば、ウォルマートは価格優位を持っている。日系小売企業の商品の値段は全体的に高くなっている。価格は日本小売企業の追求する方向ではない。

2 サービスの側面から

2014 年 1 月 31 日に撮影した永輝超市尚峰広場店、ウォルマート朝陽店、イオン国際商城店、イトーヨーカドー十里堡店の店内の風景に合わせて、店頭サービスの側面から中日米小売企業の競争優位を確認しよう。

イトーヨーカドー十里堡店は、欧米小売企業や現地小売企業と比べて、最も値段が高く、サービスレベルも高い店舗である。店舗は、高級感があふれ、照明が明るく、床はピカピカ、圧迫感がなく、通路が広い。従業員からの「欢迎光临」の声がしばしば耳に入ってくる。多頻度小口買い物習慣を持つ顧客に対応するため、小さいショッピングカートを設置し、ベビーカーも用意されている。商品棚の高さは低く、すべての商品棚は三段以上にしない。食品コーナーでは、一部の果物を除いて、野菜や他の商品はすべてパッケージングされている。一般的に中国ではたまごを量り売りの形で販売しているが、イトーヨーカドー十里堡店は日本のように 10 個入りのケース販売になっている。顧客の料理時間を節約するため、生鮮食品を小分け加工、包装してから販売している(図 3-1)。商品棚は一般の「三」字型ではなく「品」字型であり、商品のカテゴリーごとにブロックを分けて、自由に通過できるように設計している(図 3-2)。カテゴリー表示板が見やすいように飾られている。生鮮食品以外の商品は少量陳列で、一定の面積により多くの商品が並べられ、買い物の便利さ、時間の節約を細部まで努めている。そして、フロア全体のレイアウトとして、食品や日用品の売り場の面積を小さくにし、ケーキ屋、プリントサービス、薬局、メガネショップ、クリーニングサービス、吉野家などの飲食店、公衆電話、ATM、休憩場所、子供遊び場などの付帯サービス場所を確保している。イトーヨーカドー十里堡店の約 30%の生鮮食品は、欧米系、現地系小売企業が提供していない商品である(図 3-3)。レジでは管理層の従業員がレジの状況

図 3-1 野菜コーナー



図 3-2 日常用品コーナー



図 3-3 加工食品コーナー
(寿司等の日本食品あり)



図 3-4 レジ



を見回っている。レジの近くに商品整理台を設けており、無料レシピがもらえる(図 3-4)。各フロアの中心位置に丸い形の椅子を設置し、どの方向からくる顧客でも休憩できるようにしている。飲食場所にウォーターサーバーや電子レンジを設置している(図 3-5)。イトーヨーカドーの店内はハイパーマーケットではなく高級百貨店のような雰囲気である。

北京イオンの店舗レイアウトや内装、従業員のユニフォーム、道具設備まで日本と統一されている。野菜コーナーには試食食品が大量に展示してある(図 3-6)。壁には毎月 20, 30 日の「顧客感謝日」の 5% オフのポスターおよび他の販促 POP が飾られている(図 3-7)。販促割引などの販売の仕方は日本国内とほとんど変わらない。レジの前に、店長による

图 3-8「顾客的心声」



图 3-9 生鲜食品品质检查报告



图 3-10 寿司売り場、無料バス、映画館、子供ランド、



AEON 免费班车线停站点及发车时间	
路线/目的地	发车- 停点
龙潭	→ 永旺商城
发车时间	8:45 9:00 9:15 9:30 10:00 10:30 11:00 11:30 12:00 12:30 13:00 13:30 14:00 14:30 15:00 15:30 16:00 16:30 17:00 17:30 18:30 19:00 周一-周四不运行, 周六、日及假期照常运行
路线/目的地	西二旗小区 → 永旺商城
发车时间	8:30 11:00 13:30 16:00
路线/目的地	颐和山庄 → 永旺商城
发车时间	8:40 11:00 13:30 16:00 18:00
路线/目的地	颐和山庄 → 翠明庄 → 六里屯 → 永旺商城

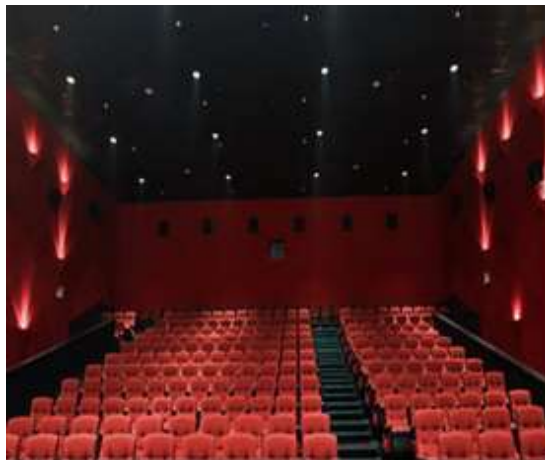


図 3-11 店舗レイアウト



顧客の要求への回答の「顧客の声」掲示板を設けられている(図 3-8)。食品の品質を保証するため、店舗の入り口には生鮮食品の農薬残留チェック報告書が貼られている(図 3-9)。顧客に国際ブランド品を提供する方針で、食品コーナーには寿司などの日本食品、韓国食品、欧米食品の海外食品売場を設けている。商圈内の各線路の無料バスサービスを提供している。ショッピングセンター内には日本と同じように、スーパーマーケット、衣料品、化粧品、生活用品売場、専門店、飲食店を配置しているほか、子供ランド、映画館も設けている(図 3-10、3-11)。

北京ウォルマートは典型的なディスカウントストア店舗である。商品を大量に陳列している。売り場面積が広く、提供している商品の種類は最も多い(図 3-12、3-13)。各コー

図 3-12 野菜コーナー



図 3-13 グロサリーコーナー



図 3-14 売り場に置かれた在庫商品



図 3-15 数多く設置されているレジ台



図 3-16 店舗レイアウト(紫の部分は簡易飲食休憩場所、緑の部分は生鮮食品)



ナーを回り切るとは大変な体力と時間を要する。商品在庫が多くて、商品棚の通路まで商品が置かれ、一部の商品が買えない状態となっている(図 3-14)。レジ台を大量に設置しているが商品整理台を設けていない(図 3-15)。他の併設サービス場所は一カ所のみ、軽食店舗があるが、食事をする場所は狭く、また簡易な設備であるため、快適な休憩場所にはならない(図 3-16)。買い物の楽しみは価格のみである。

永輝超市は生鮮食品を主力商品にしているため、店内の半分以上の面積は生鮮食品によって占められている。生鮮食品コーナーおよび量り売りレジが混雑している(図 3-17)。永輝超市やウォルマートの生鮮食品は、値段が安いということもあって、パッケージングされていない。泥が付いている野菜さえある。永輝超市やウォルマートの生鮮食品は量り売りであり、食品カテゴリーごとに、値段ラベルを貼るための量り売りレジが設置されている

(図 3-18)。ピークの時間帯では長い行列になっている。しかも、これらの量り売りレジは各カテゴリーに属する商品しか計量できない。一回で野菜、果物、肉、魚を買って、それぞれの量り売りレジにて計量する必要がある。最悪の場合は一度量り売りレジを間違えば、商品に合う量り売りレジを捜して、最初から列に並ばなければならない。ピークの時間帯では非常に不便である。生鮮食品以外のグロサリー、日常用品コーナーの商品陳列の仕方はイオンと似ている(図 3-20)。レジには商品整理台を設けていないし、カートがあちこちに置かれて整理されていない(図 3-21)。店舗レイアウトでは青の生活用品と紫の衣料品以外のエリアは食品売場になり、他の専門店や飲食店、子供遊び場、休憩場所などの施設を設けていない(図 3-22)。

図 3-17 農産品コーナー

図 3-18 カテゴリー別ラベル貼りレジ(行列)



図 3-19「農超对接」による店頭の風景

図 3-20 グロサリーコーナー



図 3-21 レジ



図 3-22 店舗レイアウト



3 消費者による評価

日本小売企業のサービス上の競争優位は、消費者からはどう評価されているのであろうか。中国にサービス業の評価ウェブサイト「大衆点評」がある。このウェブサイトは消費者からの投稿を集計し、各サービス企業に対する評価情報を提供している。このウェブサイトを通じて、中日米の関連小売企業のデータを集めた。北京イオンの国際商城購物中心店は北京昌平区に位置し、より正確な比較データを取るため、それと同じく北京昌平区に位置するウォルマート昌平東関店を比較対象にした。イトーヨーカドーは昌平区に店舗がないため、朝陽区の十里堡店の評価データを採用した。また、コンビニエンスストア業態については、上海ローソンと中国現地小売企業の上海好徳便利有限公司（以下、上海好徳）を比較対象にした。上海好徳は上海地域の大手コンビニエンスストア企業であり、1,000 以上の店舗を持ち、上海の 20%の市場シェアを占めている。

表 3-2 は消費者による 4 つの店舗への評価状況である。この評価は消費者による店舗への全体的な評価であり、5 段階評価で行われている。5 つ星は非常に良い、4 つ星はやや良い、3 つ星は良い、2 つ星は普通、1 つ星はよくない、になっている。イトーヨーカドー、イオンとウォルマートのデータから見ると、大きな差がないが、日系小売企業への評価を投稿した人数はウォルマートよりはるかに多くなっている。それは、中国の消費者が日系小売企業への関心度が高いことを説明している。上海ローソンと上海好徳の場合も同様に、上海ローソンへの関心度が高い。4 つ星以上の評価の割合から見ると、上海ローソンは 72%、上海好徳はわずか 19%になっている。消費者の上海ローソンへの全体的な評価が高いことが分かる。

表 3-2 消費者からの全体的な評価状況

	☆☆☆☆	☆☆☆	☆☆	☆	☆	合計(人)
イトーヨーカドー十里堡店	47	148	76	4	2	277
	17%	53%	27%	1%	1%	100%
北京イオン国際商城购物中心店	116	309	168	21	26	640
	18%	48%	26%	3%	4%	100%
ウォルマート昌平東関店	14	49	15	1	1	80
	17%	61%	19%	1%	1%	100%
上海ローソン	133	674	286	18	9	1,120
	12%	60%	26%	2%	1%	100%
上海好徳	8	85	258	62	77	490
	2%	17%	53%	13%	16%	100%

出所:「大衆点評」のデータに基づいて筆者作成

イトーヨーカドー十里堡店 <http://www.dianping.com/shop/1766296>

北京イオン国際商城购物中心 http://www.dianping.com/shop/2801551/review_all

ウォルマート昌平東関店 http://www.dianping.com/shop/2763046/review_all

上海好徳 http://www.dianping.com/shop/1864528/review_all

上海ローソン http://www.dianping.com/shop/505414/review_all

また、上述した店舗への全体的な評価以外に、店舗の商品、環境、サービスの項目別の評価データも集計した。各項目は4~0の「非常に良い」から「よくない」の5点評価基準で点数付けされている。表 3-3 は北京におけるイトーヨーカドー、イオンとウォルマートの3店舗の項目別評価の比較である。日系小売企業の各項目の評価点数はすべてウォルマートより高くなっている。特に環境とサービスの面では、日系小売企業はウォルマートに大差をつけている。表 3-4 はコンビニエンスストア業態の上海ローソンと現地企業の比較である。3つの項目はすべてにおいて上海ローソンが高くなっており、特にサービスの面の差が大きい。

表 3-3 イトーヨーカドー、イオンとウォルマートの消費者からの評価の比較

	商品	環境	サービス
イトーヨーカドー十里堡店	91	94	92
北京イオン国際商城购物中心店	92	94	90
ウォルマート昌平東関店	81	77	65

注: ウォルマート店舗への評価人数が少ないため、両店舗の評価した消費者の五つ星に10人、四つ星に10人、三つ星に10人、二つ星に1人、一つ星に1人、計32人を無作為抽出し合計した数字である。

出所:「大衆点評」のデータに基づいて筆者作成

表 3-4 上海ローソンと上海好徳の消費者からの評価の比較

	商品	環境	サービス
上海ローソン	78	82	71
上海好徳	71	74	54

注：両社の五つ星から一つ星に評価した消費者を各 8 人、計 40 人を無作為抽出し合計した数字である。

出所：「大衆点評」のデータに基づいて筆者作成

消費者からの商品、環境、サービスの 3 つの項目に対する評価の内容は、まず、商品に関するコメント内容は主に、「高、中、低、国内外の商品がそろっている」、「日系化粧品が買える」、「商品が新鮮、素材が良い」、「輸入品が多い」、「寿司が好き」、「ローソンのおでんが一番」、「専門店、飲食街、スーパー、娯楽がある」などになっている。この項目の評価は、消費者の欲しい商品、オリジナル商品、新鮮・安全な商品、を提供しているという内容になる。特に日本小売企業に対し、日本の特色の商品（寿司、弁当、おにぎり、デザート、おでんなど）を提供することで評価が高くなっている。店舗環境に関するコメントは、「装飾がハイエンドで綺麗」、「子供遊び場がある」、「映画が安くてよく行く」、「通路が広い」、「休憩の椅子が多い」などに集中している。この項目の評価は主に、清潔さ、映画館、子供遊び場、休憩の場の設置などの内容になっている。サービスに関するコメントとしては、「24 時間無料駐車」、「火曜日に人が多い、夜半額の商品がある、特売の時ネットショッピングより安い」、「電子レンジがある」、「従業員が多くて態度が良かった」、「24 時間営業で家に近くて便利」、「ドリンク、コーヒーの割引販促活動」などが挙げられた。サービスに関する評価は親切な接客、レジの速さ、各種サービスの提供、などが評価を得ている。以上の消費者による各店舗への評価統計を通じて、日本の小売企業は豊富な商品の提供、綺麗な心地良い店舗環境作り、良好な接客サービスの面で欧米系、地場企業より優れていることが証明されている。いわゆる、日本小売企業の競争優位性は顧客のニーズを柔軟に対応し、よい買い物環境を作り、高度なサービスを提供することである。これは日本小売企業しか持っていない小売システムによって実現されるものと考えられる。

4 中国における日本小売企業の競争優位

流通システムの視点から、消費者が求める流通成果として、4 つの要因をあげられる、それは、空間の利便性、ロットサイズ、待機ないし配達時間、品揃えの幅と広さである（阿部・村上，2003）。空間の利便性を向上しようとする、地域当たりの店舗密度が高くなければならず、多数の小売店舗運営に対応できる組織マネジメント体制の構築が求められる。イトーヨーカドーの立地戦略からみると、関東地域に集中するドミナント戦略を取っている。消

消費者が求める製品のロットサイズが小さいと、大きなロットサイズでの販売を前提とする小売業態は成立しにくくなる。さらに、消費者の小ロットでの商品購入行動は購買頻度を高めるように作用し、空間的利便性をさらに求める傾向を強める。日本消費者の多頻度小口購買行動によってイトーヨーカドーは多頻度小口供給システムを構築したのである。配達時間については、商品の発注から納品までのリードタイムをいかに短縮し、迅速に商品を提供するかという課題を小売企業に突き付けることになる。イトーヨーカドーはチーム MD や共同配送システムなどの業革を通じて、リードタイムを大幅に短縮し、販売機会を増やしている。また、品揃えの幅と深さについては、消費者が数多くの製品の中から自分が購入する製品を選択したいという志向性が強い場合、小売企業は多様な製品の品揃えをしなければならず、直接メーカーから商品を調達することが必ずしも効率的ではなく、中間流通企業を有効に利用する必要性が高くなる。

消費者が求める小売成果を簡単に言えば、欲しい物が欲しい時に買えることである。「欲しい物」というのは品揃え、欠品の状況、商品の品質、「欲しい時」というのは買い物の便利さ、「買える」というのは商品の価格である。そして、店舗の施設や買い物環境、接客態度なども消費者の買い物行動に影響する。これらの内容をいかに差別化するかが競争優位の在り方を決める。

表 3-5 は日本小売企業の競争優位の構成項目である。表 3-5 を基準にして、中国における日本の小売企業(イトーヨーカドー、イオン、ローソン)、アメリカの小売企業(ウォルマート)、現地小売企業(永輝超市)、の競争優位を比較したのが表 3-6 である。

表 3-5 日本小売企業の競争優位の構成項目

項目	内容
清潔	照明、衛生・綺麗・混雑状況
施設	無料駐車場、ベビーカート、商品整理台、附属施設・サービス(食事・休憩・ATM・子供ランド、料金の支払いなど)
接客	笑顔、情熱のある接客
買い物の便利さ	売り場の設計、レジ精算の時間
欠品	欠品の多さ
品質	産地の明記、自主(農薬)検査、洗浄・加工・パッケージング
品揃え	1つのカテゴリーに扱う商品の種類・ブランドの多さ、オリジナル商品(日本食品)の提供

出所:筆者作成

以上のように、全体からみれば、価格上の競争優位はアメリカ小売企業、中国小売企業、

日本小売企業の順に、サービス上の競争優位は日本小売企業、アメリカ小売企業、中国小売企業の順になる。ただし、日本小売企業のなか、イトーヨーカドーとイオンは異なる道に沿って発展している。イトーヨーカドーは「最高のサービスを顧客に提供する」方針を固めているが、イオンは大量のPB商品の導入を通じて一部商品のEDLPを実現し、サービスと価格を同時に追及している。その結果、イトーヨーカドーの顧客セグメントはサービスを追求する上層(富裕層)消費者になり、イオンはサービスと価格を同時に追及する上・中層消費者になる。

表 3-6 中国における日本、アメリカ、現地小売企業の競争優位の比較

項目	評価		
	安い	普通	高い
価格	☆	□	○
	○	☆	□
清潔	綺麗	普通	よくない
	○	☆	□
施設	充実	一部	なし
	○	☆	□
接客	満足	普通	不満
	○	☆	□
買い物の便利さ	良い	普通	良くない
	○	☆	□
欠品	少ない	普通	多い
	○	☆	□
品質	実施	一部	実施しない
	○	☆	□
品揃え	多い	普通	少ない
	☆	○	□

注: ○印は日本小売企業を、☆印はアメリカ小売企業を、□印は中国小売企業を、示している。

出所: 筆者作成

第3節 日本小売企業の競争優位の達成状況

前節では、中国に進出した日本小売企業は現地小売企業に対し、どのような競争優位があるかを明らかにした。本節では、日本小売企業が持つべきサービス上の競争優位を、日本イトーヨーカドーを基準にし、現地の日本小売企業の競争優位の達成度合いを明らかにする。

成都イトーヨーカドー、北京イオンなどの日本小売企業は現地小売企業に比べてサービス上の競争優位に立っているが、本国事業に対し、各社の具体的な競争優位の達成状況はどうなっているのでしょうか。本国事業と比べた、日本小売企業の現地事業の競争優位の達成状況を測るため、海外における日本小売企業の競争優位の評価基準を表 3-7 のように作成した。

表 3-7 海外における日本小売企業の競争優位の評価基準

<p>I 清潔</p> <ol style="list-style-type: none"> 5. 明るい店内照明、衛生・綺麗、混雑されない工夫している。 4. 明るい店内照明、衛生・綺麗、ピークの時間帯は混雑になっている。 3. 店内照明、衛生・綺麗は日本より少々劣っている。 2. 商品・カート・休憩場所の整理整頓は綺麗にしていない。 1. 在庫商品を売り場の通路に置き、一部の商品が買えなくなっている。
<p>II 施設</p> <ol style="list-style-type: none"> 5. 無料駐車場、ベビーカート、商品整理台、附属施設・サービス(食事・休憩・ATM・子供ランド、料金の支払いなど)を日本と同様に提供し、顧客の需要により現地で新サービスを開発している。 4. 無料駐車場、ベビーカート、商品整理台、附属施設・サービス(食事・休憩・ATM・子供ランド、料金の支払いなど)を日本と同様に提供している。 3. 休憩、食事、子供ランドなどの日本小売企業の代表的なサービス施設を設けている。 2. 無料駐車場、食事、休憩など施設を設置されているが、面積が限られている。 1. 無料駐車場しか提供されていない。
<p>III 接客</p> <ol style="list-style-type: none"> 5. 全従業員が作業中でも顧客を気配りし、挨拶や対応している。積極的にクレームに対応している。店舗のファンづくりに努めている。 4. 全従業員が作業中でも顧客を気配りし、挨拶や対応している。積極的にクレームに対応している。 3. サービスカウンターやレジスタッフのみ接客している。 2. 顧客への挨拶をしていない。 1. 顧客からの要求やクレームへの対応を怠っている。
<p>IV 買い物の便利さ</p> <ol style="list-style-type: none"> 5. 単品管理を通じて多頻度小口買い物顧客に対応、売り場の変動や配置、小分けパッケージング、小型カートなどの活動を通じて顧客の買い物コストを最小限に抑えている。 4. 多頻度小口買い物顧客に対応しているが、現地における売り場の設計には進化がない。 3. 大型カード、レジを多く配置することで精算時間を短縮している。 2. 少頻度大口買い物顧客に対応し、大型カードを提供している。 1. 商品を小分けパッケージングしない、量り売りレジを多数設置している。
<p>V 欠品</p> <ol style="list-style-type: none"> 5. 食品売り場には欠品がない。 4. 在庫があるが、補充されていない商品がある。

<ul style="list-style-type: none"> 3. 一つのカテゴリ内には一つの商品が欠品している。 2. 一つのカテゴリ内には複数の商品が欠品している。 1. 複数のカテゴリ内には複数の商品が欠品している。
VI 品質 <ul style="list-style-type: none"> 5. 産地の明記、自主(農薬残留)検査、すべての生鮮食品が洗浄、加工、パッケージングされている。 4. 産地の明記、自主(農薬残留)検査、ほとんどの生鮮食品が洗浄、加工、パッケージングされている。 3. ほとんどの生鮮食品が洗浄、加工、パッケージングされている。 2. 一部の生鮮食品が洗浄、加工、パッケージングされている。 1. ほとんどの生鮮食品が洗浄、加工、パッケージングされていない。
VII 品揃え <ul style="list-style-type: none"> 5. 日本食品、PB 商品、国際ブランド商品を提供している。 4. 日本食品、国際ブランド商品を提供し、PB 商品を大量に導入している。 3. PB 商品、国際ブランド商品を提供している。 2. PB 商品を提供している。 1. NB 商品を中心に提供している。

出所:筆者作成

表 3-7 の海外における日本小売企業の競争優位の評価基準に従い、成都イトーヨーカドーにおける競争優位の達成状況および評価理由を記したのが表 3-8 である。

表 3-8 成都イトーヨーカドーの競争優位

項目	評価				
	日本	中国	加点・減点理由		
			消費者の観点	経営の観点	
清潔	5	5	綺麗な明るい買い物環境への好評	買い物環境整備・小ロット顧客対応による混雑状況の解消	
施設	5	5	-	少ない駐車台数への不満	物件による制約
			+	ウォーターサーバー設置への好評	サービス項目の増加
接客	5	5	消費者として重視され気持ちよく買い物できること、	従業員教育の充実	
買い物便利さ	5	5	品字型にブロック分け、カテゴリ案内	買い物環境整備による売り場設計能力の	

			板の見やすさ	向上
欠品	5	5	欲しい商品が欲しい時に買えること	単品管理による売れ行きの把握、適時補充、現金払いによる 定時定量配送
品質	5	4	有限なメーカーへの品質監督機能	長期的な取引関係に 取り込む中
品揃え	5	3	店中店やサービス施設を増やし、食品スーパーの面積を縮小したため、限定された商品種類	買い物以外に他の飲食や生活サービスの 充実

出所:筆者作成

下記の表 3-9 は上海ローソンの競争優位の達成状況である。

表 3-9 上海ローソンの競争優位と本国事業の比較

項目	評価			
	日本	中国	加点・減点理由	
			消費者の観点	経営の観点
清潔	5	4	混雑	加盟店の店舗面積制限
施設	5	4	駐車場、ATM、トイレ、ごみ箱などのない店舗あり	物件やコストによる不備
			テーマ店舗	現地で開発された集客手段と新サービスの提供
接客	5	3	加盟店の従業員やオーナーの接客態度の悪さ	加盟店への従業員教育の不足
買い物便利さ	5	5	電子レンジの提供、売り場の設計	差別化、サービス型小売への追求

欠品	5	4	欠品をマーケティング の手段として利用して いる	売上に繋がるかもし れないが、日本の 小売システムの機 能に減点	
品質	5	4	新鮮・安全な商品	NB 商品以外の PB 商品が日系企業に 頼り、商品の品質 管理、鮮度管理が 一定程度に達成	
品揃え	5	5	-	日本ブランドや日本 食品が魅力的、各カ テゴリーの商品が日 本より少ない	現地調達できない 商品(日本の酒、ド リンク、メディア 等)、扱わない商品 (野菜、冷凍食等)
			+	従来のない商品の提 供(おかず量り売りコ ーナー、ゴルフ用品 等)	顧客の需要に反応

出所:筆者作成

北京イオンにおける競争優位の達成状況は表 3-10 のようになる。

表 3-10 北京イオンの競争優位

項目	評 価			
	日本	中国	加点・減点理由	
			消費者の観点	経営の観点
清潔	5	4	試食棚の増設による通 行不便、混雑	物件面積の制限に よる
施設	5	5	買い物、休憩、食事、娯 楽の综合体	総合サービスの提 供による集客
接客	5	4	顧客を無視するケース あり	従業員教育の不足
買い物便利さ	5	4	店舗紹介パンフレットな し(大悦城店)、売り場 設計上の進化なし	店舗管理上、サー ビス重視の不足
欠品	5	4	ワインの欠品 (大悦城店)	商品調達上の不足

品質	4	4	掲示板には農薬残留検査表を開示、ほとんどの生鮮食品が洗浄、加工済み	PBの仕入れ先は日本と同様
品揃え	5	5	日本ブランドや国際ブランドに取り込み	店舗の特徴作り
価格	5	2	地場、欧米小売企業より高い	卸企業による仕入れ

出所：筆者作成

イオンの日本事業は他の日本小売企業（イトーヨーカドー）に比べて、サービス上の競争優位の一部は劣っている（表 3-10 の網かけの項目）。イオンは大量な PB 商品を導入しており、これら PB 商品の大半は中国製のものである。日本消費者は商品品質に極めて重視しているため、中国製製品の大量導入への非難の声がある。それで、「品質」項目は 4 点につけたのである。その一方、大量な PB 商品を導入したことで、他の日本小売企業に比べて価格上の競争優位を築いたのである。ただし、日本市場における価格優位は中国ではまだ形成されていない。中国において北京イオンの価格は他の日本小売企業より低くなっているが、地場小売企業、欧米小売企業より高くなっている。したがって、中国における北京イオンの価格上の競争優位は 2 点の採点となる。

以上のように、全体的にみれば、成都イトーヨーカドー、上海ローソン、北京イオンの競争優位の達成度合いは高いレベルに維持している。中国市場において、なぜ日本小売企業はほぼ日本と同等な競争優位を実現し、現地競合小売企業にサービス上の競争優位を築けたのであろうか。小売企業の競争優位は小売システムの機能によるものと考えられるので、次章では日本小売企業がどのような小売システムを持っているのかを明らかにする。

第4章 日本の小売システム²⁵

日本小売業は欧米小売業と比べ、その後進性、複雑性、生産性の低さなどのその後進性を指摘する声が多い。高コストかつ不透明な取引慣行などのことで、「グローバルスタンダード」から乖離した、遅れた小売業というイメージが強まり、「信頼関係重視」、「顧客志向」、「人的能力重視」という日本流通業の長所さえも日本的なものとして否定される見方もある(木綿・三村, 2003)。消費者へ柔軟に対応できる日本の生産システムは世界に認められた競争力をもつ経営システムである。それとは対照的に、日本の小売システムについてはあまり研究がなされてなく、その存在すら明らかにされていないのが現状である

本章は、日本の代表的な小売企業のイトーヨーカドーとアメリカの代表的な小売企業のウォルマートを比較分析することによって、日本小売企業のオペレーションレベルの日本的な要素を抽出し、日本の小売システムの具体的な姿を明らかにする。また、本研究は中国市場を対象にしているため、「中国型」小売システムの存在可能性についても言及する。

第1節 日本小売企業の小売システム —セブン&アイを中心に—

本節は、日本の代表的な小売企業のセブン&アイ社の小売システムを、経営理念、商品調達、商品販売、組織管理の4つの側面から紹介する²⁶。

1 経営理念

日本の小売企業は、消費者に「買っていただく」というサービス意識を常に持っている。イトーヨーカドーのみならず、ほとんどの日本小売企業はサービス志向型である。消費者の需要を把握し、最高の品質およびサービスを顧客に提供することを最優先にしているのである。これを前提としてのコスト削減活動を行うのが日本小売企業の特徴である。日本消費者の多頻度小口購買行動により、日本の小売企業は多頻度小口仕入・販売システムを構築している。その多頻度小口仕入・販売システムにおいて、経営上の評価指標である利益率、在庫回転率、販売管理費はすべて高くなる傾向がある。イトーヨーカドーの拡張戦略は堅実な経営であるといわれている。一つの店舗が黒字になってから次の店舗を開発し、借金のない経営や都市への集中出店は創業者伊藤雅俊氏の理念である。「量」ではなく、「質」による勝負である。その上、各店舗は各自のエリア内の特産や特殊なサービスを提供することで、特色テーマを作り出し、「十店十色」と言われている。

2 商品調達

²⁵ 本章の内容は、拙著「日米小売システムの比較—日本の小売システムの可能性—」『中京経営紀要』第13号を大幅に加筆修正したものである。

²⁶ セブン&アイ社の事例内容は矢作(1994)、逸見(2007b、2008c、2011)および2012年9月にセブン-イレブン三吉四丁目店店長へのインタビュー調査によるものである。

日本の流通は、商品がメーカーから末端の小売企業に届くまで、複数の企業(業態)を経由し、多段階構造になっている。メーカー、卸企業、小売企業の間には、長期的な取引関係を保つための取引様式が存在している。「返品制」はその代表的な制度である。日本では、いまだに問屋を経由して商品を仕入れるのが普通である。メーカーから直接に納品されていても、帳簿上は問屋を通した形になっているのが一般的である。日本小売企業の商品調達において、卸売などの外部の中間流通業が必ず介在していることは大きな特徴である(岡本, 2009)。そのような日本風土の中、日本特有の小売システムが生み出され、「建値制」、「返品制」、「リベート制」は日本の小売業の商品調達上の特性である。また、メーカーが流通販路を拡大するために、地域ごとに卸企業を選定する、販売業務委託方式の「特約店制度」も存在している。これは、メーカーの販売力が卸売企業より弱かった1920年代から導入された制度であり、メーカーの在庫機能、販売機能、情報機能、配送機能、そして代金回収機能を代行させる代わりに、商圈内の独占的販売権を卸企業に与えたものである。

ただし、1994年から日米構造協議²⁷などの影響で「建値制」、「返品制」、「特約店制度」などの日本特有な制度が崩壊されている。そして、複雑になっていた「リベート制」は主に取引機能割引(ロット割引)および流通販促費(販売企画費)しか残っていない。たとえば、味の素は1994年に、特約店制度、帳合料、直販手数料、分荷手数料、量販向け達成謝礼金などの従来のリベート制度をすべて廃止した。日本P&Gは1999年に特約店制度、返品制度を廃止し、販売手数料のかわりにロット割引を導入し、販売促進費も一定の割合に予算化している。このような変化は主に大手メーカーと大規模小売企業の間で生じている²⁸。

日本小売企業の商品調達のもう一つの特徴は、人の関係に大きく依存していることである。企業と企業の結びつきを強固にするため、企業組織を体表する個人の間関係や信頼関係が重要とされている。そして、取引が始まると長期的に安定的な取引関係を築きあげる風潮がある。このように、日本の取引は常に企業間の信頼関係によって成り立っている。

日本の大手小売企業は物流分野に高いレベルのサービスを要請し続けている。その要請に応じて、高度な物流システムや情報システムを持つ有力な卸売企業が形成された。特に多品種小口販売を徹底的に実現しているコンビニエンスストアにおいては、取引単位が小ロットになっている。たとえば、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」に取り込んでいる。セブン-イレブンは一個単位の高速仕分けシステムのデジタル・ピッキング方式の導入を卸企業に強く求め、日本の卸売業では備えづける物流機能となっている(白, 2012)²⁹。

²⁷ 日米構造協議とは、アメリカと日本の間で、日米貿易不均衡の是正を目的として1989年から1990年までの間、計5次開催された2国間協議である。流通分野の複雑かつ不透明な取引慣行に対する指摘があった。

²⁸ 日本流通構造および取引慣行の変化に関する内容は高橋(2013)を参照されたい。

²⁹ デジタル・ピッキング方式(DPS)とはアイテム別に設置されるデジタル表示器棚の表示数に従ってピッキングするシステムのことである。従来、作業員は手元の伝票と商品棚を見比べながら出庫作業をしていたが、商品や部品、資材の保管場所にライトモジュールを取りつけることにより、その商品をペーパーレスで取り出すことができる。

イトーヨーカドーの物流は卸企業にアウトソーシングされている³⁰。それは、すでにアウトソーシングを本格化していたグループ企業のセブン・イレブンの成功体験があったからである。本業以外は専門業者に任せの方が、コスト的にも、品質的にも有利なはずという考え方であるという。ただし、当時には生鮮食品から日配品までを幅広く扱うことのできるアウトソーシングの担い手はいなかった。そこでイトーヨーカドーは、従来から取引先であるニチレイを選択した。アウトソーシングの受け皿がないのであれば、実力のある事業者と組んで、自ら育ててしまおうという選択であった。このような背景の中、イトーヨーカドーの物流システムは、DC(ディストリビューションセンター)を完全にアウトソーシング、TC(トランスファセンター)は卸企業と共同建設、共同運営の形となっている³¹。

本来、イトーヨーカドーではメーカー別納品方式を採用していた。しかし、そのやり方は梱包数が多くなり、売場へ運ぶ作業も増え、作業効率が悪かった。このようなことに対し、イトーヨーカドーは納品頻度の高い日用品を、メーカー別ではなく、同じ種類の商品ごとに納品するというカテゴリ別「共同配送」方式に切り替えた。「共同配送」は地域・ゾーンごとに、代表問屋を決め、その問屋のトラックが店舗に商品を配送する方式である。最初に共同配送システムを導入したのはセブン・イレブンであった。セブン・イレブンは商品鮮度の差別化、機会利益を追求するため、「常温商品混載配送」・「温度帯別共同配送」で、1店舗に1日70台のトラックで配送していたところを、1日9台のトラックに削減した。しかも、1日に朝1回だけの商品納入を1日3回まで増えた。トラック台数は76%の大幅減、商品の納入頻度は2~3倍増となった。イトーヨーカドーも配送頻度を1日1回から1日2回にし、共同配送でトラック台数を10分の1に削減、物流コストが半減になったという。

1982年以前、イトーヨーカドーの発注通りに指定された商品が指定された期日に納入できたのは40%しかなかった。1982年にイトーヨーカドーは主な取引先の1,400社以上の基本契約を一つひとつ変更していった。その契約の中身は、未納・遅納商品からペナルティ料金を取るという内容が含まれていた。このような努力を通じて、1984~85年に未納・遅納は急速に改善され、2%まで低減した。「欲しい時、欲しいモノ、欲しい量だけ」というモノの流れの基盤を固めた。そして、魚・肉などの生鮮品をおいしい状態で提供するため、顧客の一番近いところで加工すべきものだと考え、生鮮品の加工センターを廃止し、店の売場の後方に作業場を設置した。

イトーヨーカドーの在庫管理は、死に筋商品を排除することで、在庫削減を実現している。「死に筋」とは、長い間売り場に置いても、全く売れない商品のことを指す。顧客が求めている売れる商品をしっかりと売場に揃え、品切れを起こさないようにタイミングよく発注と納品

³⁰ イトーヨーカドーの物流システムは「イトーヨーカドー——一括物流」『LOGIBIZ』月刊 JANUARY2002、pp.36-40を参照されたい。

³¹ TC(トランスファセンター)は調達運輸先からなるべく早く多数の出荷先へ荷物を振り分け、配送業務を行う通過型倉庫である。これに対し、DC(ディストリビューションセンター)は大量多品種に仕入れた商品を一旦保管し、必要な量に応じて少量多頻度に出荷できるように整備された在庫保管型倉庫である。

を行う。在庫を削減すると言っても、一つひとつの商品の売れ行きを把握するための単品管理をしっかりできるか否かでその成果は大きく異なる。単品管理を行うための道具はPOSシステムである。情報機器のハードメリットの機能は、人間たちのソフトメリットがフルに動かなければ活かされないという認識のもとに、何が売れるのか、顧客のニーズは何か、は人間が判断するようになっている。「情報→仮説→検証」、そして、死に筋商品のカットは人間の発注精度を高める作業である。イトーヨーカドーにとって、POSシステムは「売れ筋商品発見機器」ではなく、「死に筋商品発見機器」として有効に活用されている。その「情報→仮説→検証」による商品の発注業務は絶対に自動化しないと定められている。なぜなら、単品管理を徹底するには発注時に一品一品を丁寧に見て、発注数量を決めることが大切だと考えるからである。

また、イトーヨーカドーは問屋やメーカーと一体になったモノづくり、チームマーチャンダイジング(チームMD)に取り組んでいる。チームMDは安い商品を大量につくるためだけの取り組みではなく、むしろ顧客が望んでいる商品、つまり売れる商品を確実に調達し、機会ロス、値下げ・廃棄ロスを起こさないようにするための仕組みである。チームMDとは、小売側が問屋を越えて、メーカー、素材メーカーまで踏み込んで商品を企画することである。小売側が企画機能を持ち、問屋、メーカー、素材メーカーを招集し、商品をつくらせる。小売企業は問屋、メーカーとチームを組み、協同で「顧客の欲しい商品」を提供し、同時に情報は三者共有の形となっている。ただし、イトーヨーカドーは、全店販売データはメーカーや卸企業には公開していない。なぜなら、売れる条件を整えず、仮説検証を伴わない、すなわち単品管理が行われていない結果情報はミスリードとなり、全店平均データは相当危険なものだと考えているからである。それでイトーヨーカドーは個店主義を主張し、各店舗のマーチャンダイジングの能力を高めている。

3 商品販売

イトーヨーカドーは売場・商品の構成を頻繁に変えている。衣料品の例からみると、従来、売場の構成・商品の入れ替え時期は春夏秋冬の年4シーズン制から年10シーズン制、12シーズン制と細分化されていたが、日本の事務所や住宅の冷暖房設備の整備が進んでいることで、消費者の購買行動が変わり、現在では年間2シーズンのマーチャンダイジングに移行した。また、リクルートスーツのサイズや販売期間を見直し、PBの「自由人」を打ち出すことによって、週間売上は前年比2-3倍になったという。イトーヨーカドーは2001年春から衣料品のチームMDに取り組み、外部のデザイナーなどの専門家で組織する「アイワイ(IY)デザインスタジオ」を発足させた。その理由は、モノ充足の時代を迎え、いろいろな服種を組み合わせるコーディネートのニーズが高まっている市場に対応するため、服種間に情報共有が必要になったからである。その情報ミーティングが毎日行われるようになっている。他にも、住居事業部門では売り場を変えた結果、続々と大ヒット商品が出てきたとい

う。たとえば、日用品、化粧品、薬品の売場を統合し、コスメ&ドラッグ売場の売上は2割増となった。そして、防水機能付き小型液晶テレビやおもちゃなどを入浴用品に、ドライヤを化粧品売場に移すなど、本来売れない商品を大ヒット商品に変身させた。また、寝具用品の横にパジャマを増設など、従来の販売側の立場から考える売場設計は顧客側の立場で考えるようになった。

売場のレイアウトだけではなく、地域の消費者に依存し、店舗ごとに特徴のある主力商品を作り上げているという。たとえば、甲府昭和店では、「日本一のマグロの店」・「ワインの店」のような主力商品を作り出し、他店との差別化を図っている。また、顧客のさまざまなニーズを応えるため、好み寿司の組み合わせ販売や大根の半分売りやブリ照り焼きの注文販売や簡便サラダなどの特色のある商品が考案されている。イトーヨーカドーでは、顧客の「より信頼できる食べ物」へのニーズに応えるため、商品の生産地や生産方法、流通経路を顧客に知らせている。商品の産地情報がわかる「顔が見える食品。」を販売している。2002年度の「顔が見える野菜。」販売開始から、同シリーズは「顔が見える果物。」、「顔が見えるお肉。」、「顔が見えるたまご。」、「顔が見えるお魚。」とラインナップを拡大し、生鮮食品全体をカバーするようになった。また、2002年5月から、日本国内の各産地と連携し、各地に残る伝統の技術・技能を生かした高付加価値な商品を開発する「メイド イン ジャパン」キャンペーンを展開しているという。

日本の消費者は品質にこだわり、要求レベルの高い消費者である(白、2012)。イトーヨーカドーは、このような消費者に対し、高品質な商品を提供することだけではなく、「接客」も必要だと言っている。「その商品は品切れですよ」という事態はできるだけ起こさないようにしている。万が一品切れになった場合はすぐに取り寄せ、入荷され次第電話で顧客に連絡する。もともと扱っていない商品でも、取り寄せることが可能かどうかを調べて連絡するように対応している。接客とは、挨拶、顧客への質問回答、迷っている顧客への一言アドバイスをするだけではなく、売場に立ち寄る顧客の名前を覚えること、ファンづくり、固定客づくりのための接客であるという。家族連れの顧客に、より良い快適な買い物空間を提供するため、ベビーカーが通れるように通路を広げ、休憩椅子を増設、ぬいぐるみ売場に撮影スペースを設置、「ちびっこ広場」、小学生を対象にした店舗見学会などのサービスを提供している。また、生鮮食品の鮮度管理、各種の教室、ドライアイスの提供、育児哺乳室の設置、児童カードの提供、無料配送トラックサービス、郵送サービスなどのサービスも充実している。考えられないほど事例があるが、一部イトーヨーカドーの店舗では、週に10件ほど無料の宅配を行っている。

イトーヨーカドーの商品品質管理については、仕入れ品質管理において、新規商品は、契約前に指定した検査機関の検査証を添付した「品質確認報告書」の提出を取引先に要求している。PB商品や海外直輸入商品は、仕入れ前に工場の立ち入り検査を実施してい

る。イトーヨーカドーの品質管理室は、取引先を対象に、商品の品質向上や不良品発生率の低減に向け、個々の商品の問題点や改善策を話し合う「品質改善会議」を毎年開催している。売場品質管理において、商品の鮮度管理を徹底するため、2007年に「鮮度チェックパトロール隊」による売場点検を開始した。これは、食品売場以外の社員が「お客様の視点」で売場を点検し、「自分がお客様なら買わない」商品がないかどうかを厳しくチェックするというものである。

日本の小売企業はハイ・ロー(特売)価格戦略を採用している。「○曜日市」、チラシ配布、時間帯割引、特売商品などの販売戦略を取っている。従来、多くのチェーンストアでは、売価設定権限は本部バイヤーが担い、その考え方は概ね値入率³²を一定にするというものであった。しかし、この方法は特に青果などのように相場変動の激しい場合には相応しくない。イトーヨーカドーは、1988年から青果の売価設定の権限を店舗に委譲した。その目的は、地域ごとの顧客のニーズや環境の変化に即時に対応するためである。セブン・イレブンでも商品、価格の変更が頻繁に行われている。ホット飲料、特売商品コーナーは季節、キャンペーンに応じて変動している。ほぼ毎週に新商品が販売されている。毎週に、おでん、揚げ物、中華まん、弁当のなかの一種類、毎月には飲料、缶コーヒーの特売りをやっている。その上、セブン・イレブンでは一日に8回以上の賞味期限チェックを行っている。

4 組織管理

セブン&アイは積極的に社外資源を活用している。イトーヨーカドーの場合、店舗の賃貸や倉庫のリースなどの社外資源を活用している。セブン・イレブンの場合は自社所有の車は会長車しかない。街角で見かけるトラックや店舗を巡回する車はすべてリースであるという。

人事管理については、イトーヨーカドーは創業以来一貫して、極端に人を増やしたりせず、少ない人数で仕事にあたるという方針でやってきた。少ない人数だと、担当範囲が広げられ、売場の作業をマスターする人材が育成できるという利点があるという。イトーヨーカドーでは、一般的に、開店する前に、その地域の顧客ニーズを調査するため、そして地元のメーカーや問屋とチームMDを組むため、1年前から主要社員スタッフを現地に移り住ませることが慣例となっている。従業員のモチベーションを高めるため、人事任免を柔軟に実施している。2001年、鈴木社長(当時)からの直接任命で異例の36歳で最年少店長が誕生したケースもある。その2年後、全国に30代店長は13人にも上った。店長以下30代の社員だけで運営する店舗や、パート社員だけで運営する売場、そして、年齢、性別、経験にかかわらず、やる気のある社員にやりたいと思う仕事に取り込んでもらう「管理職立候補制」などの制度も立ち上げた。また、各部門のマネジャーを中心とする「接客委員会」をつくり、店員

³² 値入率は商品の利益率を示す指標で、売価に対する売価と仕入額の差額の率を言う。値入率(%)=(売価-仕入額)÷売価×100

への接客訓練を続けている。店員同士、お互いに声を出しながら勉強を重ねている。

イトーヨーカドーが、1967年から運用している人事評価制度「セルフチェック制度」では、「職場で果たすべき役割」、「必要な知識・技術の習得度」、「守るべきルールの実践」、などの基本項目を設けている。社員本人が計画の達成度を自己評価し、次に上長との面談で評価のギャップなどについて話しあうことで評価の客観性を高めている。2003年からは、パートタイマーにも「セルフチェック制度」を適用し、従来の年功重視の評価に、役割・技能・ルール遵守や目標達成度の評価を加え、二重基準にした。また、役職者に対しては、階層別の新任役職者研修などの制度を設け、適切な評価制度運用に必要な上長の評価能力向上にも努めている。同様に賃金制度に関しては、社員一人ひとりが担う仕事の責任や役割、達成した成果や会社への貢献度と連動した年功ベースの「成果型賃金制度」を採用したという。

第2節 アメリカ小売企業の小売システム ―ウォルマートを中心に―³³

本節はアメリカの代表的な小売企業のウォルマート社の小売システムを経営理念、商品調達、商品販売、組織管理の4つの側面からその内容を紹介する。

1 経営理念

ウォルマートの創業者のウォルトン氏は、新業態のディスカウントストア経営の成立条件を、「巨大市場よりも田舎で展開することに適し、より小さな資本で成功する業態である。田舎の人々は、バラエティ・ストアよりも商品ラインがー桁多いディスカウントストアで、しかも知名度の高いNB商品を、都会でも入手困難なディスカウント価格で買えることを熱望しており、田舎の無競争地帯でディスカウントストア 50 店舗を急速に展開した方が、消費者に支持されると共にケタ違いの資本効率が得られる」、と述べた。ウォルマートは全国的に知名度の高い NB 商品を主力にした「セントラル・マーチャンダイジング(本部仕入)」方式を採用し、最高の品質を持った有名ブランド品をエブリデー・ロー・プライス(EDLP)で提供するビジネスモデルを確立した。アメリカの社会文化の影響によって、小売企業は消費者に対し、「売ってやる」という販売側の立場に立っている。ウォルマートは価格志向型の小売企業であり、アメリカ消費者の少頻度大口購買習慣に合わせるため、ローコスト・オペレーション業務活動を通じて、低価格販売を実現した。このような少頻度大口仕入・販売システムにおいては、経営上の評価指標である利益率、在庫回転率、販売管理費はすべて日本小売企業より低くなる傾向がある。店舗拡張戦略は、ローコストを基本とする少頻度大口仕入・販売システムを標準化、簡素化し、マニュアルに基づいて全店舗に複製し、店舗を急速に拡大することが可能である。日本の小売企業の「質」的な経営に対し、アメリカ小売企業の特徴

³³ 本節におけるウォルマートの事業活動内容に関する記述は、主に森(1990)、角田(1996)を参考にしている。

は「量」的な経営であるという。

2 商品調達

ウォルマートは1990年代から食品メーカーのP&Gと「製販同盟」を確立し、「QRシステム」³⁴の開発や、ベンダー・サプライヤー・小売の三位一体による「ECRシステム(効率的消費者対応)」の開発・導入によって、当時のアメリカ小売売上1位のシアーズ(GMS)に大差をつけ、首位の座を獲得したという。

ウォルマートは常時低価格、定価販売を続けていく強力なEDLP実現のために、売上原価率の引き下げと値下げロスの低減化、重点商品の絞り込み、売れ筋商品の品切れ防止などの業務改革を本部や店舗で進めるとともに、DCの基盤整備も固めていった。1994年当時、41カ所の自社所有のDC、そして2カ所の食品配送センターによるロジスティックが確立されていた。各店舗への配送は自給体制が確立され、配送車も全車自社保有のものであり、全商品の売上ベースの80%がDC経由で各店に供給されていた。なお、取扱品目6万品目の90%は自社の配送センターで供給している。また、ベンダーからDCへの納品は店舗への配送帰り空車を再利用している。DCはケース単位のピッキングとパラ・ピッキング方式を採用し、「クロス・ドッキング方式」³⁵に基づく入荷即店別商品の仕分け配送体制を確立しており、商品保管時間は、アパレルで24時間、食品においては1時間となっている。ファッション商品を除くステープル商品の70%はベンダー委託の自動補充供給方式を採用し、物流費用をわずか4.5%に抑えているという。

ウォルマートは仕入れの主導権を握っており、ベンダーへの成績を評価する項目を設け、厳しく要求している。その目標値として、売上高の計画と実績、粗利益高の計画と実績のいずれかを100%に維持できないベンダーは直ちに取引を中止する。そして、納期や在庫に関しても極めて厳しい評価基準を作成している。一般商品は発注から発送まで3日以内の達成率が95%、加工必要な製品は発注から納品まで9日間、DC(一定期間の保管・在庫を行う物流センター)での欠品率は0%に規定している。ウォルマートが設定したリードタイムを守ることは納入企業たるものの能力として必須である。売れ筋在庫の品切れ防止、定時定量誤納なし納品、そして帰り荷確保による物流費の節減に至る、流通過程のすべての機会ロス³⁶排除を同時に進行させている。店舗の発注を待たずに納入するシステムを実現するため、ウォルマートは全店舗の販売データをメーカーなどのサプライヤーに提供し、小

³⁴ QRシステムとは、POSシステムやEDI、EOSなどの情報テクノロジーを利用して、商品の引き渡しにおけるリードタイムを削減し、それによって在庫投資額を低減したり、顧客サービス水準を改善したり、物流費用を低減したりするためにデザインされる在庫管理システムである。

³⁵ クロス・ドッキング方式とは小売業の物流センターに入庫した商品をすぐに店別に仕分けし、荷合わせをして出庫するシステムである。小売業の物流センターは、一定期間の保管・在庫を行うディストリビューション・センター(DC)と、基本的には在庫を置かず仕分け機能を重視するトランスファー・センター(TC)に分かれる。

³⁶ 機会ロスとは売り上げを伸ばす機会があったにもかかわらず、商品そのものが不足しているために、本来得られたはずの利益を逃すことである。

売 POS データーを共有している。品切れや在庫過剰の責任はサプライヤーが負うこととなっている。

欧米の小売企業は規模が一定レベルに達した場合、小売企業が自らの物流センターを設置し、調達機能を整備することによって、メーカーとの直接取引を実現している。ウォルマートやカルフルなどのグローバルプレーヤーは、メーカーとの直接取引を基本にしている。日本のような「特約店制度」は存在しない。アメリカでは生産過程の欠陥商品や配送過程における破損商品は引き取るものの、売れ残った商品の返品は一切行わず、原則として商品取引はすべて「買取制」になっている。しかも支払い条件は基本的に現金決済となり、支払期間による割引制度が適用されている。

3 商品販売

欧米の小売企業は恒常的に低価格で商品を販売するEDLP価格戦略を採用している。アメリカ小売業界で最も早くEDLP政策を打ち出したのがウォルマートである。その趣旨は、特売の無駄な作業(在庫確認、全品値替え、POP掲示³⁷、ディスプレイと陳列、など)の廃止と価格ロイヤルティ成立の払拭にあった。そして、安易な値下げ・特売りを無くし、毎月1回程度の効果的イベント特売のみを行う。値替・売場変更をしないことで、広告費は0.6%に抑えられている(アメリカDS業界平均は2-3%)。アメリカ消費者の少頻度大口購買習慣に対応するため、売場に商品を大量に陳列している。衣料品や食品メーカーとの共同企画で「バイ・アメリカ」キャンペーンなどの活動を行っている。商品管理の深さについては、ウォルマートはイトーヨーカドーの単品ベースと違って、カテゴリーマネジメントを中心にしている。

ウォルマートの仕入価格の決定方法は、納入される製品の原価までさかのぼり、細かな費目や製法にバラして評価し、積み上げるコストプラス法である。ウォルマートは仕入れ先に原料や製法へ細部にわたる要望を出し、徹底的にコストカットしている。

価格以外に、ウォルマートは日本の小売業では全く根付いていないサービスを打ち出している。まず、返品自由の「無条件返品」制度があげられる。日本では消費者が商品を購入して封を開けたら、まず返品は認められない。しかし、仕入れ先との企業間返品制度が存在し、特段の理由もなく売れ残っただけで返品することができる。アメリカの小売業は逆に、企業間返品制度は存在しない。また、ウォルマート、カルフルに限らず、欧米小売業は最低価格保証サービスを提供している。この差額精算システムは、日本ではヤマダ電機やコジマなどの家電量販店が導入しているが、欧米では一般的にスーパーでも行っている。

³⁷ POP は「Point of purchase advertising」の略、購買時点広告の意味で、消費の現場で消費者の購買意欲に働きかけ且つ購入を決定づける各種広告と媒体のことである。具体的には、看板、サイン、ポスター、プライスカード、旗等がある。

4 組織管理

ウォルマートは職務対応賃金制度を採用しているが賃金の水準は低くなっている。従業員の基本給は、正確な数字は公表されていないが、他社と比べて決して高くないと言われている。2006年、「不当に低い賃金の高収益企業」という批判を浴び、ウォルマートは全3,900店のうちの約1,200店で、従業員給与を平均6%引き上げることを発表した。また、昇進しないかぎり給与を上げない「サラリーキャップ制」(給料の上限)も設けている。一方、ボーナスは店舗ごとに利益の4%を従業員で分け合っているという。これに加えて、ウォルマートでは、ストックオプション(一定の期日に自社の株式を一定の価格で購入できる権利)の制度を導入し、これで従業員のインセンティブを高めている。これらの激励制度もあるが、基本給は低いレベルにあることは確かである。

ウォルマートの急速的な成長を支えているのは、経営体制の根幹である「ヒューマンテクノロジー」の確立である。「ヒューマンテクノロジー」の主な内容として、まず、毎週月曜から木曜日、経営トップ、マネジャー、バイヤー全員で売り場を回っている(現場第一主義)。また、金曜日に「すぐやる業革会議」を行い、克服すべき課題を即時処理している。「すぐやる業革会議」においては、死に筋カット、売れ筋フェイス管理、新商品導入対策、重点商品の絞り込みなどが検討され、決定事項は即全社、全店にて実行に移される。しかも、市場変化との整合性を求めたキー・アイテムとしての「VPI」³⁸の選択と、「超売れ筋アイテム250品目の発掘と品切れ防止」、「商品の補充サイクルの短縮化」などの改善策が実施されている。一般従業員に対する多能工訓練制度は見られない。

第3節 日米小売システムの比較と日本の小売システム

秋場(2003)の研究では、イトーヨーカドーとアメリカの小売業の経営条件を調査した。1996年度のデータであるが、イトーヨーカドーとアメリカの大型ディスカウントストアの利益構造の比較調査は表4-1のようになっている。その経営管理上の指標の比較によって、両社の小売システムの違いを掘り出すことができる。

日米小売企業の利益構造の違いを表4-1に示す。総資産に占める在庫の割合は、イトーヨーカドーの7%に対し、アメリカ企業は40%ときわめて大量の在庫を抱えていた。一方、土地代、建築費、物流費、光熱・下水道費、人件費などの店舗経費は日本が高い。在庫回転率については、日本の方がアメリカより倍以上になっている。イトーヨーカドーの鈴木会長は、「アメリカのある店舗を視察したとき、その青果売場ではさまざまな果物を山積みにして売ってました。日本に比べて、お客様が多いわけではありませんでした。そんなに大量に陳列していたら、廃棄する量が多くなるのではと、店の人に質問したら、『10%がロスにな

³⁸ VPI(バリュー・プロデュースング・アイテム)プログラムとは役員から一般従業員まで、自分がプロモートしたい商品を選び、陳列を工夫して、誰の選んだ商品が一番売れたかを競いあう社内販促コンテストである。特定期間(1ヶ月間~1年間)の売上高でトップになると、500ドルの現金とウォルマート年次総会招待などの賞品がある

る』という返答が返ってきました」。日本では 10%のロスであれば、商売は成り立たない。アメリカでは低い経費と低い粗利益率を背景に、大量な在庫を抱えて、たくさんのロスがあっても商売が成立するのである。日本の消費者物価はアメリカの 1.3～1.5 倍程度だと言われている。日本では、土地代、建設費、エネルギーコストなどはアメリカに 2 倍以上の格差があり、とりわけ土地代は 10 数倍になっている。それだけのコストがかかりながら物価が 1.5 倍程度に抑えられているのは、日本の小売業がそれだけ効率的な商売を行ってきたからである(秋場, 2003)。

表 4-1 日米小売企業の利益構造の違い(1996 年、1 \$ = 125 円で計算)

	イトーヨーカドー	アメリカ(DS)
在庫	572 億円	1 兆 9,871 億円
総資産	7,869 億円	4 兆 9,505 億円
在庫/総資産	7%	40%
在庫回転率	17 回	5 回
坪当たり売上	330 万円	144 万円
坪当たり粗利(粗利率)	99 万円(30%)	29 万円(20%)
坪当たり経費(売上比)	83 万円(25%)	22 万円(16%)
坪当たり利益(売上比)	16 万円(5%)	7 万円(5%)

出所:秋場(2003), p.189

上述した販売管理費や在庫回転率などの経営管理上の指標および第 2、3 節で紹介した日米両国の小売企業の経営活動の内容を整理したのが表 4-2 である。この比較を通じて、日本の小売システムの様相を表すことができる。

日本の小売システムは多頻度小口仕入・販売によって顧客のニーズを迅速に反応できるサービス志向型の小売システムである。欧米小売企業はコスト志向型で商品の販売価格、販売量を重視しているのに対して、日本小売企業は商品の販売価格だけではなく、より多くの付加価値(サービス)の提供を追求している。すなわち、顧客のニーズを把握するための単品管理、取引先と情報共有、共同開発、共同配送、多頻度小口仕入システムの確立という一連の経営活動を通じて、顧客のニーズを迅速に売り場に反映している。同時に、新鮮、安全な商品、および他の小売企業の提供できない商品を提供し、快適な買い物環境を整え、セルフサービスなのに従業員を多く配置し、情熱のある接客をすることで、高度な総合サービスを顧客に提供している。このような、日本小売企業と欧米小売企業の違いと関連して、阿部・村上(2003)は、「顧客満足を追求する日本型」と「効率を迫及するグローバルスタンダード型」として対比させている。

表4-2 日米小売企業の経営活動の比較

		日本的小売システム	アメリカ的小売システム
経営理念		<ul style="list-style-type: none"> ● サービスを追求するコストダウン(サービス志向性) ● 「買っていただく」 ● 「質」的経営 ● 十店十色 	<ul style="list-style-type: none"> ● コストを追求するサービスの提供(価格志向性) ● 「売ってやる」 ● 「量」的経営 ● 標準化・簡素化
商品調達	1. 仕入行動	多頻度小口仕入	少頻度大口仕入(集中・計画仕入)
	2. 取引ルート	卸売業者依頼	メーカー直接取引
	3. 流通システム	DC のアウトソーシング、TC の共同管理、共同配送	自社 DC
	4. 取引関係	ヒトに依存する継続的	実績評価基準による小売側完全主導
	5. 取引条件	卸企業の介在、ロード割引、販売促進費	買取制・実績評価基準
	6. 発注システム	データー提供せず 仮説検証型発注・手動	データー共有 自動発注
	7. 在庫管理	少量在庫(0 まで極力削減)	大量在庫
	8. 在庫責任	小売企業側	サプライヤー側
商品販売	9. 販売行動	多頻度小口販売	少頻度大口販売
	10. 商品管理	単品管理	カテゴリーマネジメント・ 売れ筋商品メーカーとの一元化
	11. 商品陳列	少量陳列	大量陳列
	12. 価格決定	交渉・変動値入率・店舗決定	コストプラス法・本部決定
	13. 価格戦略	ハイ・ロー、トータルの価値提供(価値>価格)	EDLP
	14. 接客・施設	日本式接客、子供ランド、休憩場所などの施設併設	無条件返品制度、最低価格保証、接客しない、サービス施設なし
	15. 品質保証	メーカーへの品質指導 頻度の高い品質チェック制度	NB商品による高品質
	16. 欠品受容率	設定しない(極力削減)	設定する(3%)
	17. 売場・商品構成	頻繁変動、コーディネット売場	値替・売場変更なし
組織管理	18. 在庫回転率	高(17回)	低(5回)
	19. 販売管理費	高(25%)	低(16%)
	20. 粗利益率	高(30%)	低(20%)
	21. 店舗・DC開発	リース	自社所有
	22. 雇用形態	終身雇用	契約制
	23. 評価・賃金制度	セルフチェック制度・ 年功ベース成果型賃金制度	低賃金・ 職務対応賃金制度
	24. 教育訓練	多能熟練	単能熟練
	25. 成長方式	自己成長・内部成長・ 都市集中出店	M&A 併用・海外展開・ 田舎出店

出所:筆者作成

第4節 中国型小売システムの可能性－永輝超市の事例－

小売システム国際移転の研究は、海外市場における小売システムの適用・適応に関する研究とも言える。小売システムの現地適応は現地の市場環境に合わせていくことを意味するとともに、現地の小売システムとの衝突により現地小売システムの要素が取り入れられることも意味する。本研究は中国に進出した日本小売企業を対象とするため、日本の小売システムの移転における現地適応を議論するためには、現地、つまり中国の小売システムについて検討を行う必要がある。

中国の小売業は独自な特徴を持っている。現在、中国を代表する小売企業としては中国チェーンストアランキング1位の蘇寧、2位の国美という大手家電販売チェーン店をあげることができる。これらの家電販売チェーン店は流通システムのなかで相当な力を持っており、商品の仕入・販売価格の決定権を握っているだけではなく、商品の仕様、機能の面までメーカーに意見を出し、メーカーはそれに従わなければ販売を拒否される場合もある。しかし、第2章で紹介したように、家電量販店を除けば、従来の中国小売業の主体は零細な家族式の雑貨店と百貨店および野菜市場であった。1995年にカルフルー、1996年にウォルマート、ローソンが、中国にいままでなかったSM、GMS、CVSの小売業態を導入した。その後、中国地場小売企業はこれらの外資企業をマネして発展してきた。現在のところ食品を扱う巨大な全国範囲の小売企業はまだ誕生していない。食品小売業界でトップの聯華超市（百聯集団）においても、主な展開地域は上海を中心とする華東地域である（神谷，2010）。

第2章では、中国の小売業態の歴史的な発展を紹介し、業態形成の視点による「中国型」小売システムの可能性を考察したが、この節では中国の有力なハイパーマーケット企業の永輝超市股份有限公司（以下、永輝超市）を取り上げ、オペレーションレベルの小売システムの視点から、「中国型」小売システムが存在しているかどうかを確かめる³⁹。

永輝超市は2001年に設立された中国現地資本の小売企業である。本部所在地は福建省福州市である。家族民営企業として創業してからわずか十数年で、現在、300のハイパーマーケット、スーパーマーケット店舗を展開している⁴⁰。永輝超市の店舗展開のプロセスは、まず本拠地の福建省で飽和状態に達してから、重慶地区を重点開発し、その後北京や他の地区に展開している。このようなある地区の開店状態が飽和になってから次の地区を開発する戦略はウォルマートの早期開店戦略と合致している。

永輝超市は2010年12月に上海証券取引所に上場し、2012年の中国チェーンストアランキング13位、快速消費品チェーンストアランキング7位にランクインした。表4-3は永輝超市の営業収益状況である。

³⁹ 永輝超市の事例は著者が2013年8月に河北省張家口市永輝超市尚峰広場店に店舗見学し、2013年12月、2014年1月に永輝超市張家口地区生鮮統括マネジャー趙氏への質問票調査、インタビュー調査によるものである。

⁴⁰ 契約済の店舗を含めると400店舗になる。

2012年度の中国の永輝超市、アメリカのウォルマート、フランスのカルフール、日本のイトーヨーカドーの4社の販売管理費率、粗利益率および在庫回転日数は表4-4のようになる。販売管理費率と粗利益率で、永輝超市は欧米小売企業と同じレベルで、日本小売企業より低くなっている。それは、永輝超市が欧米小売企業と同様にローコスト経営方式を採用していることを意味している。

表4-3 永輝超市の営業収益状況 単位(億円)

項目	2012年度	2011年度	増減率
営業収入	246	177	39%
粗利益率	19.55%	19.25%	0.3%
販売管理費用(率)	40(16%)	26(15%)	53%
純利益	5	4.6	7.0%

出所:永輝超市 HP

表4-4 2012年度各国を代表する小売企業の販管費率と粗利益率の比較

	永輝超市	ウォルマート	カルフール	イトーヨーカドー
販売管理費率	16%	16%	15%	26%
粗利益率	20%	21%	21%	30%
	服装 29%、日用品 20%、生鮮 12%			
在庫回転日数	39	41	39	27
(平均、日)	食品以外 67			イオン 36 ローソン 14

出所:各社 HP および永輝超市社内誌『同道』による

永輝超市は、他の生活用品、衣料品を周辺サービスにし、手ごろな価格で新鮮な農産品を提供することで、差別化経営をしている。この生鮮食品を重心に置く戦略は、中国政府の「農改超」(農産品売買の場所を従来の農産品市場からスーパーマーケットに転換)政策の一環として、政府から支援を受けている。「手ごろな価格で新鮮な農産品の提供」という競争優位を実現するため、「農超対接」(農産物生産地とスーパーマーケットの直接連結)、「源頭仕入」(source purchasing)を推進し、農産品産地から直接納品することで、流通ルート短縮し、仕入コストを下げ、安い値段で食品を提供している。

永輝超市は生鮮食品を主力商品にし、売上の40-50%は生鮮食品(生鮮食品業界平均20%)になっている。「源頭仕入」を通じて仕入れた生鮮食品率は福建、重慶地区において

80%以上、他の地区は 50%以上となっている。全国で 150 ケ所以上の現地農産品仕入基地を設けている。仕入れる生鮮食品は基本的に現金購入の方式で、仕入れ後の責任は自己負担になり、「自営直採」(自己経営、直接仕入れ)の方針に徹している。仕入れ価格は永輝超市が主導権を握っている⁴¹。この点は、ウォルマートの現金買取によるメーカーからの直接仕入経営方式に似ている。永輝超市は地域ごとに自社の配送センターを建設し、各店舗の重複、分散された取引活動を配送センターに集中している。各店舗に分散した取引活動を内部化することで、集中仕入の規模経済性が生じ、仕入れにおける取引コストを抑え、効率を上げている。

仕入配送ルートについては、本部統一仕入と店舗直接仕入の 2 つ方法を採用している。店舗の現地直接仕入れは地域特色のある生鮮食品に限られており、仕入れ価格も店舗で決まる。本部統一仕入は、たとえば、京津冀(北京、天津、河北省地区)地域本部ではたまごを単一ブランド、統一価格で統一仕入れ、管轄している各店舗に配送している。この 2 種類の仕入れ方法はウォルマートの衛星通信を通じたグローバル仕入方式とは差があるが、カルフルの仕入れ方法と似ている⁴²。生鮮食品を中心にしているため、配送頻度はウォルマートなどの欧米小売業より高く、1 日に午前中の 1 回となっている。日本の小売企業の生鮮食品の配送頻度は 1 日に 2 回で、コンビニエンスストアはさらに高く、3-4 回の頻度となっている。また、取引条件については企業秘密ということで取材できなかったが、中国には多様なリベート制度が存在しているため、永輝超市も例外なく採用していると推測する(章末注)。

永輝超市は、生鮮食品売り場面積を営業面積の 40%以上にし、3,000 種類以上の生鮮食品を提供している。生鮮食品の値段は従来の野菜市場より安い値段で提供している。生鮮食品を主力商品にすると、粗利益率が低くなるため、品質管理を重視しながら、ロス率を抑えなければならない。品質管理については、商品を購入してから、仕分け、パッケージング、棚に陳列するまでの全過程で品質検査を行っている。店頭では、責任者は仕入表を見ながら、商品の賞味期限をチェックしている。特に、農作物の農薬残留を検測している。これは中国現地系小売企業において、永輝超市のみが行っているという。一般的に、小売業の生鮮食品ロス率は 6-7%と言われているが、永輝超市のロス率は 3%に抑えられている。これを実現するため、従業員が 2 時間ごとに商品を整理補充している以外に、永輝超市は「監督販売」という想像できない行動をとっている。「監督販売」というのは、従業員は売り場のそばに立ち、顧客が商品をさわって選ぶ時、「商品をむやみにひっくり返さないで、そういう風を選ぶと値段を上げるよ」と、顧客に警告している。商品棚の上に飾ってあるプライスカードは「まとめ

⁴¹ 一部の商品は取引される量によってリベート制度がある。

⁴² カルフルでは、本部仕入と店舗仕入の 2 つのルートを採用し、店舗仕入の商品の仕入価格は店舗で決める。

売り」の値段であり、「セルフ売り」の値段ではない。野菜や果物を一個一個選ぶと「セルフ売り」の値段に変更される場合がある。

永輝超市の在庫管理については、商品の種類によって、在庫回転率が異なっている。冷凍食品は約1週間、グロサリーは約15日、日用品は15-30日、衣料品は1-2カ月になっているため、在庫は一定の量に保持されている。永輝超市でもPOSシステムを導入し、店長はその販売データによって発注を行っている。単品管理ではなくカテゴリ管理になっている。価格戦略について、生鮮食品の価格は従来の野菜市場レベルの低価格を実現し、賞味期限に近い商品や夜間時間帯に部分商品のタイムサービスを行っている。それ以外の価格の変動はない。自社のPB商品も開発しているが、種類が限られている。

永輝超市は国内の他の現地、欧米小売企業と同様に、万引きを防止するため、入店前にバッグの預かりが必要となっている。売り場面積の半分以上のスペースが生鮮食品で占められ、大量に商品を陳列し、食品の種類が豊富になっているだけに混乱している。売り場通路は狭くて2台の CART の相互通行ができない。生鮮食品の多くは量り売りとなっているため、ピークの時間帯に各カテゴリのラベル貼りレジが行列になっている。最終レジ台数も少なく、レジの待ち時間が長い。従業員の接客態度の評判はよくない。筆者が店舗訪問の際に、「きゅうりはどこにありますか。」と従業員に聞いてみたが、無視され、無言の対応であった。永輝超市はサービスではなく、価格で集客をしているように見える。

永輝超市は階級賃金制度を採用し、一般従業員、組長、部門経理、店長のように職務によって分けられている。毎月に月ボーナスがあり、その構成は皆勤賞に20%、仕事評価40%、販売業績40%である。年末ボーナスもあり、一般的に1-2カ月の給料分となる。一部の商品の販売員はメーカーから派遣された人員であり、賃金はメーカー負担となっている。昇進には、一般従業員と管理人員(部門経理以上)の2種類の昇進試験を設け、空きがある限り半年に1回の昇進チャンスがある。管理層は1週間に、一般従業員は1日に1回の経営会議を行い、販売情報や仕事配分、各種の取り組みを伝達している。一般従業員に対し、各種の専門技能試験を設け、試験に通った従業員は加給される。たとえば、パン売り場の従業員はケーキ調理師になれば加給される。部門間の勤務ローテーションはなく、各部門の専門技能を育てる傾向がある。

前節で紹介した表4-2をベースに、中国永輝超市のオペレーションレベルの経営活動の特徴を入れて比較したのが表4-5である。評価されていない12番の「欠品受容率」については、永輝超市は具体的な数字を設定していないが、生鮮食品の配送頻度は1日1回に限られ、店長のみ発注権限を握っているため、品切れがよく発生している。それも集客の手段の1つであり、在庫がある場合補充するが、ゼロまで極力抑えていないという。15番「店舗開発」については、配送センターの建設、管理は自社で開発し管理しているが店舗の多くはリース契約方式となっている。ただし、最近全国範囲で出店を加速し、他の都市の立

表 4-5 イトーヨーカドー、ウォルマート、永輝超市三社経営活動の比較

		イトーヨーカドー	ウォルマート	永輝超市
商品調達	1. 仕入行動	多頻度小口仕入	少頻度大口仕入	少頻度大口仕入
	2. 取引ルート	卸企業依頼	メーカー直接取引	直接取引を中心
	3. 物流システム	TC の共同管理、 共同配送	自社 DC	自社 DC
	4. 取引関係	ヒトに依存する継続的	小売側完全主導	小売側完全主導
	5. 取引条件	卸の介在、ロッド割引、 販売促進費	買取制・実績評価基準	大量なリベート制度
	6. 在庫管理	少量在庫	大量在庫	大量在庫
商品販売	7. 商品管理	単品管理	カテゴリー管理	カテゴリー管理
	8. 商品陳列	少量陳列	大量陳列	大量陳列
	9. 価格決定	交渉・変動値入率	コストプラス法・本部決定	本部決定
	10. 価格戦略	ハイ・ロー	EDLP	低価格
	11. 接客・施設	サービスで集客	価格で集客	価格で集客
	12. 品質保証	仕入れ先への品質指導、 高頻度の売場チェック	NB商品による高品質	価格重視
	13. 欠品受容率	設定しない(極力削減)	設定する(3%)	設定しない(販促)
	14. 売場・商品構成	頻繁変動、 コーディネット売場	値替・売場変更なし	特売売場以外変動 なし
	15. 在庫回転率	高(17回)	低(5回)	低(推測5回)
	16. 販売管理費	高(25%)	低(16%)	低(16%)
17. 粗利益率	高(30%)	低(20%)	低(20%)	
組織管理	18. 店舗開発	リース	自社所有を中心	リース
	19. 雇用形態	終身雇用	契約制	契約制
	20. 評価・賃金制度	年功ベース成果型賃金 制度	職務対応賃金制度	職務対応賃金制度
	21. 教育訓練	多能熟練	単能熟練	単能熟練

出所:筆者作成

地の良い物件はすでに欧米小売企業や現地小売企業によって開発されて場合が多く、永輝超市は立地の良い物件を確保するため、大手不動産開発企業と手を組んで、優先テナ

ント権利を獲得している。この2つの項目は完全に欧米化になっていないが、「日本的」でもない。また、中国の小売業にはリベート制度が普遍的に存在しているため、「取引条件」は中国特有の様相が形成されている。

以上、永輝超市における、永輝超市の経営方式、経営理念、企業の競争優位（生鮮食品を最低価格で提供すること）、経営活動の評価指標、オペレーションレベルの作業の仕方、などについてみてきた。イトーヨーカドー、ウォルマートと比較した表 4-6 をみると、中国独自の「中国型」小売システムはまだ形成されていないように見える。第 2 章でも述べたように、日本においては、アメリカから導入されたスーパーマーケット、総合スーパー、コンビニエンスストア業態が長い時間をかけて日本に定着する中で、日本の小売システムが形成されたのに対して、まだそれらの業態の導入の歴史が浅い中国の小売企業においては、まだ独自の小売システムの形成までには至らず、いまは基本的に欧米小売企業の小売システムを模倣している段階であるといえそうである。

注：「H19 年度小売の国際展開に関する研究会現地調査資料」によると中国におけるリベート制は下記のような内容が含まれている。

- 通常ディスカウント(2%)
- 無条件ディスカウント(3.5%)
- 祝日の販売時(6.5%)
- 情報交換費(1%・契約書なし)
- 契約にない新製品の販売に関するフィー(1 万元)
- バーコード変更(1 万元 1 アイテム)
- 年 8 回のエンド陳列(1000 元 1 店舗)
- 新店開店費用(5000 元)
- 情報料・システム利用料(2-3%)
- 非プロモーション時の特別陳列(1000 元)
- 商品提供(2000-5000 元：領収書なし)
- 商品が売れない場合や欠品・万引きによるロスの補填(領収書なし)
- 一方的な値下げ分の負担
- フランスの祝日の際の販促金
- メーカー社員の利用(2-3 名/1 社：給与なし。派遣しない場合、金を請求される。また、1 人あたり服装費・管理費が 2000 元)
- 契約(取引)の継続(3-5 万元/1 店舗)
- 本部仕入れで 1500 元(単品バーコード・フィー)、棚に置くために 1500 元、計 3000 元

第5章 日本の小売システム国際移転モデル⁴³

企業活動や商品調達におけるグローバリゼーションが進展し、世界中でモノやサービスが行き交う状況の中、海外に進出する日本の小売企業は、その経営システムの競争優位を現地でも発揮するために、いかにシステムの構成要素を海外に移転するかという課題に直面している。

前章では、日米小売企業の小売システムを比較し、日本の小売システムの様相を明らかにした。本章では、日本小売企業の海外進出状況を把握した上で、日本の小売システムの海外移転度合いを測定するための、操作可能なモデルを構築する。本章で提示する日本の小売システム国際移転モデルは、前章で提示した日本の小売システム概念と日本多国籍企業研究グループ(安保他, 1991)の日本の生産システムの「適用・適応のハイブリッド・モデル」をベースにして、作成したモデルである。日本多国籍企業研究グループの「日本の生産システムの適用・適応のハイブリッド・モデル」の小売企業への応用版ともいうことができる。

第1節 小売企業の海外進出概観

近年、世界の大手小売企業は積極的に海外進出している。各社の本国における売上成長率が伸びない中、海外事業は各社の売上増大の牽引力となっている(表5-1)。2011年小売業売上上位4社のうち、ウォルマートとテスコは10カ国以上に進出し、海外事業の売上比率は全体売上の30%前後を占めており、カルフルとメトロに至っては30カ国以上、60%以上の数字になっている。日本の売上上位2社の中で、セブン&アイは16カ国、30%以上になっているが、イオンは10カ国、5%とまだ海外売上比率はそれほど高くない。しかし、イオンも日本・中国・アセアン三本社体制を整えるなど、今後海外事業の成長が期待されている。

日本の小売企業の海外進出はすでに百年の歴史がある。この百年間を振り返ると39の百貨店・スーパー企業が519の店舗を海外出店したことがあった(川端, 2011a)。戦後大手百貨店の進出先の多くは、欧米先進諸都市に集中し、開設店舗の多くは現地日本人や日本人顧客を対象にしたものであり、一種の日本人向けの「お土産物屋」的な性格を持っていたといわれる(田口, 1989)。しかし、最近の、日本小売企業の海外展開はほとんどアジアに集中しており、日系小売企業の海外法人数177社中の約7割122社がアジアを中心に海外事業を展開している(安, 2012)。かつては広域的な世界展開をめざした日系小売業であるが、現在では地域的な絞り込み(集中化)が進んでいるのである。要するに、現在の日本

⁴³本章の内容は、拙著「日本の小売システムの国際移転モデル」『中京経営紀要』第13号を大幅修正したものである。

表 5-1 大手小売企業の海外進出状況(2011年)

順位	社名	所在地	主な業態	売上 (百万ドル)	進出国・ 地域数	海外売上 比率
1	ウォルマート	アメリカ	SM、SC、DS、	443,854	15	28.4
2	カルフル	フランス	SC、DS	119,887	31	61.3
3	テスコ	イギリス	SM、SC	93,765	11	32.6
4	メトロ	ドイツ	CC、SC、DP	90,850	30	61.1
5	シュワルツグループ	ドイツ	DS、SC	77,221	23	—
6	クローガー	アメリカ	SM	76,733	0	0.0
7	コストコ	アメリカ	CC	69,889	7	—
8	アルディ	ドイツ	DS	67,709	14	—
9	ターゲット	アメリカ	DS	64,948	0	0.0
10	レーベ・ツェトラ	ドイツ	SM	63,273	13	—
16	セブン&アイ	日本	CVS、SC、SM、	52,508	16	30.6
19	イオン	日本	SC、SM、CVS	49,021	10	5.4

注： SC=ショッピングセンター、総合小売業、DS=ディスカウントストア、
CC=キャッシュ&キャリア、会員制クラブ、CVS=コンビニエンスストア
DP=百貨店、SM =スーパーマーケット —=不明

出所：ジエトロ、Seven & I Holdings ホームページ及び各社ホームページによる筆者作成

の小売業の海外進出の特徴は、百貨店やスーパー共に、限定された企業が限定された市場で、海外事業を行っているということである。百貨店やスーパーの国際化が落ち着きを見せる中で、近年、急激に増大しているのがコンビニと飲食店の海外進出である。2000年以降、先述した一部勝ち組企業による限定された市場への進出という特徴に加えて、投資方式における直接投資からフランチャイズ方式への転換、メーカーの専売店チェーンの増加、なども日本小売企業の海外進出の新たな動向として見受けられるようになってきた(川端, 2011a)。

アジア諸国の中、特に中国では、経済の高度成長および消費市場の急激な拡大につれ、外資系小売企業の進出が急速に増えている。2008年以降は、沿海部の主要都市に加えて内陸部への店舗展開が加速している(安, 2012)。最近、各小売企業は先発優位を狙うため、中小都市、地方都市へと開店戦略を変えている。日系小売企業において中国市場での、ほかの外資系小売企業や中国現地企業との競争は一層激しくなっている。表 5-2 は日本小売企業の中国進出状況を表している。日本小売企業の中国進出は総合スーパー、コンビニエンスストア、専門店の形態が目立っている。

日本小売企業の海外進出は中国、東南アジアに限られ、欧米大手小売企業の海外展開より遅れている。それはなぜであろうか。横井(2009)では、進出先市場には日本の卸売業のような高機能の仲介者がいないことで小売業務の移転が妨げられると指摘した。競合

表 5-2 日本小売企業の中国への進出状況

	中国大陸			香港		
	進出年	店舗数	撤退	進出年	店舗数	撤退
【百貨店】						
伊勢丹	1993	4		1973		●
近鉄百貨店	1991		●			
西武百貨店	1993		●	1989		●
そごう	1998		●	1985		●
大丸				1960		●
東急百貨店				1982		●
松坂屋				1975		●
三越	1989	1		1981		●
【総合スーパー】						
イオン	1996	55		1987	9	
イトーヨーカドー	1997	14				
西友	1996		●	1990		●
ダイエー	1995		●			
平和堂	1994	4				
マイカル	1998		●			
ユニー				1987	1	
【食品スーパー】						
ニコンコ堂	1997		●			
ヤオハン	1991		●			
マックスバリュ	2012	3				
イオンスーパーマーケット	—	11		2005	6	
ヨークベニマル	2005	1				
【コンビニエンスストア】						
セブン・イレブン	2004	1,732				
ファミリーマート	2004	979				
ローソン	1996	367				
ミニストップ	2009	49				
【専門店】						
三城	1993	107		1990	1	
ユニクロ	2002	113		2005	16	

注: イオンの中国における総合スーパーの55店舗はイオン香港が出資し広東省に展開した20店舗も含めて
いる。イオンスーパーマーケットの広東省に展開している11店舗はイオン香港が出資したもので進出時間が
不明であるが、2005年以後であろう。

出所: 経済産業省「H19年度小売の国際展開に関する研究会現地調査資料」(一部筆者
修正)

となる欧米小売企業は高機能の仲介者がいなくとも展開可能な現地に適応する倉庫型店舗での展開であったため売上を伸ばしたが、日本の小売企業は日本型にこだわったため、コストが上昇し販売価格が高く、客離れの局面に落ちているという。本研究における小売システムの視点にしてみれば、その原因はサービス志向型の小売チェーン方式での展開は難しいことであり、その競争優位を維持するための日本の小売システムの移転は難問であると考えられる。しかし、そんな中、事業を継続している日本小売企業もあり、これらの企業ではいかに経営システムを移転し、いかにシステムの機能を生かしているかが興味の所在である。

第2節 日本の生産システムの適用・適応モデル

日本的経営システムは、人的要素を重視する現場主義的なヒトとモノの組織化と運営管理によって、格段に高い水準の作業効率と品質管理が実現されるものである。日本製造業企業の海外進出では、一方でそのもっとも得意とする経営・生産システムの優位性を最大限持ち込もうとしながら(適用)、他方で現地のさまざまな環境条件に適応するためにそのシステムの修正を迫られる(適応)問題に直面している(安保他、1991)。本研究では、日本小売企業の海外進出においても同じような問題があると考えている。しかし、日本の生産システムの国際移転に関してはかなり研究が進んでいるが、日本の小売システムの国際移転に関する研究は全くないといっても過言ではない。そこで、本章ではまず日本の小売システムの国際移転度合いを測るためのモデルの構築を試みるわけであるが、その前に安保他(1991)における「日本多国籍企業研究グループ」による日本の生産システムの国際移転度合いを測定するための「適用・適応のハイブリッド・モデル」を紹介することにする。

安保他(1991)の研究では、日本製造業の競争優位を支える日本の経営・生産システムの国際移転可能性を究明するのが目的としている。日本の生産システムの強みである人間がらみの諸側面が日本社会の歴史的文化的特性と強く結びついているとすれば、制度、習慣など対極的な社会的環境を持つアメリカへの移転はかなり困難を伴うのではないかという質問に対し、日本における親工場とアメリカ現地の子会社との比較調査を実施し、親工場にみられる生産方式の諸要素が現地工場にどの程度に持ち込まれているかを明らかにした(現地工場は自動車組立、自動車部品、家電、半導体の4産業の34工場)。この研究で最も評価すべき点の一つは、持ち込み度合いを評価する国際移転モデルを構築した点である。「適用・適応のハイブリッド・モデル」は、日本の生産システムとアメリカの生産システムを両端に位置し、日本企業の現地工場はこの2つのモデルの間のどこに位置するかを「24項目・6グループ」、5段階得点法(中間が3)で評価するモデルである(表5-3)。

「適用・適応のハイブリッド・モデル」の「23項目・6グループ」は以下のとおりである。I. 作業組織とその運営(職務区分、賃金体系、ジョブ・ローテーション、教育・訓練、昇進)、II. 生産管理(生産設備、品質管理、メンテナンス、操業管理)、III. 部品調達(ローカル・コンテ

表 5-3 適用・適応のハイブリッド・モデル

	1	2	3	4	5
I 作業組織とその管理運営 1. 職務区分 2. 賃金体系 3. ジョブローテーション 4. 教育訓練 5. 昇進 6. 作業長					
II 生産管理 7. 生産設備 8. 品質管理 9. マンテナンス 10. 操業管理					
III 部品調達 11. ローカル・コンテンツ 12. 部品調達先 13. 部品調達方法					
IV 参画意識 14. 小集団活動 15. 情報共有化 16. 一体感					
V 労使関係 17. 雇用政策 18. 雇用保障 19. 労働組合 20. 苦情処理					
VI 親—子会社関係 21. 日本人従業員の比率 22. 現地会社の権限 23. 現地人経営者の地位					
VII 地域社会との関係 24. 寄付ボランティア活動					

出所: 安保他(1991)

ント、部品調達先、部品調達方法)、IV. 参画意識(小集団活動、情報共有化、一体感)、V. 労使関係(雇用政策、雇用保障、労働組合、苦情処理)、VI. 親—子会社関係(日本人従業

員の比率、現地会社の権限、現地人経営者の地位)。

5段階評価法は、個々の現地工場の各23項目について、それぞれが日本モデルとアメリカモデルの間のどの辺にあるかを、真ん中なら3、少し日本寄りなら4といった具合に、具体的な評価基準に沿って数字化するものである。こうした評価法は、測定した結果を図表に示してイメージをつくりやすくするだけでなく、数字の形で示された評価は、各項目やグループ、産業間などで、平均値の算出、さまざまな比較や相関分析など、広範な分析領域の開拓を可能にした。

「適用・適応度評価表」は、日本の自動車、電機工場の生産システムの国際移転にかかわる日本方式の諸要素とその構成に関するモデルである。それらの諸要素がアメリカ企業の工場ではいかなる意味をもっているのか、また日本企業のアメリカ工場ではどのような要素がアメリカ方式に近づかざるを得なかったのか、といったことが分析されている。

第2節 日本の小売システム国際移転モデル

前の2章から4章で明らかにしたように、日本小売企業は、欧米小売企業の競争優位とは異なる、日本小売企業特有のサービス型の競争優位を持っており、その競争優位の源泉は、日本の小売システムにある。したがって、前節で述べた日本製造業企業と同じく、日本小売企業の海外進出においても、優位性の源泉となる小売システムの適用と現地の環境条件への適応の様相によって、現地での競争優位は影響を受けるものと考えられる。そこで、本節では、前節で紹介した日本の生産システム適用・適応モデルと4章で紹介した日本の小売システムの特徴を参考にしながら、日本の小売システム国際移転モデル(表5-4)を導出する。

日本の小売システム国際移転モデルは、小売企業が海外に進出する際に、その経営システムの適用・適応の度合いをオペレーションレベルで測定するツールである。その測定対象は、商品調達、商品販売、組織管理の3つのグループに分けられており、18のオペレーション項目による構成されている。このモデルは、前章で紹介した日本の小売システムの特徴を基にして、日本小売企業が現地で店舗運営する際に、必要とするオペレーションレベルの日本的な構成要素を抽出したものである。日本の小売システム国際移転モデルの各項目の具体的な内容は表5-5の通りである。

各項目に対する移転度合いの測定については、完全移転(適用)、部分移転、移転なし(適応)の三段階で評価する。同時に、完全移転(適用)の場合は3点で、部分移転の場合は2点で、移転なし(適応)の場合は1点、とそれぞれの項目に点数をつける。日本の小売システムの適用・適応というのは、言い換えれば、現地日本小売企業の小売システムに、日本の小売システムの要素がより多く含まれているのか、現地小売システムの要素がより多く含まれているのか、ということである。しかし、前章で述べたように、中国ではスーパー

表 5-4 日本の小売システム国際移転モデル

移転項目	移転度合	完全移転(適用)	部分的移転	移転しない(適応)
		3	2	1
I 商品調達				
1. 仕入行動				
2. 取引ルート				
3. 物流システム				
4. 取引関係				
5. 取引条件				
6. 在庫管理				
II 商品販売				
7. 商品管理				
8. 商品陳列				
9. 価格決定				
10. 価格戦略				
11. 接客・施設				
12. 品質保証				
13. 欠品受容率				
14. 売場・商品構成				
III 組織管理				
15. 店舗開発				
16. 雇用形態				
17. 評価・賃金制度				
18. 教育訓練				

出所:筆者作成

マーケット、総合スーパー、コンビニエンスストア業態が導入されて間もないということもあり、まだ中国現地の「中国型」小売システムは形成されておらず、「欧米型」小売システムの模倣の段階にある。そこで、ここでは「日本型」と「欧米型」を対比する形で評価基準を作成している。つまり、日本的要素が採用されることを「適用」、欧米的要素が採用されることを「適応」とみなしているのである。したがって、3点の場合は日本の小売方式とほぼ同じ、2点の場合は日本的な要素を残しつつ、一部欧米的な要素も導入、1点の場合は日本的な要素はほとんどなく欧米的小売システムと同じ、ということになる。表 5-6 は各項目の評価基準を示したものである。

表 5-5 日本の小売システム国際移転モデルの各項目の内容

項目	内容
I 商品調達	
仕入行動	多頻度小口仕入システムの構築、チームMDと似たような組織でメーカーとの連動で商品の仕入・開発、高・低回転率商品の分別仕入
取引ルート	品質・コストによる仕入先の選定、仕入先の品質や納期などをコントロールする規範、日系メーカー、卸企業による仕入割合、卸企業の割合が高ければ高いほど日本的に接近
物流システム	物流センターの在り方(TCかDCか)、管理方法、共同配送の有無
取引関係	ヒトに依存する継続的取引関係、仕入先への支援活動
取引条件	仕入先との取引条件や利益配分制度、卸企業の介在状況、リベート制度の内容
在庫管理	過去のデータと売り行きの変動を分析しながら在庫を管理し、手動発注による余分在庫の排除、在庫責任の明確
II 商品販売	
商品管理	商品構成の要求と選別基準に従って商品を探索・選別するプロセス、死に筋商品の排除、売れ筋商品の拡大、単品管理の採用
商品陳列	店全体のコンセプト、商品構成による店舗設計や売場レイアウト、多品種少量陳列、頻繁に変動
価格決定	メーカー、卸企業主導か小売企業主導か相互交渉か
価格戦略	販促活動などによる価格の調整、季節変化、新商品発売などにプロモーションを計画・実行活動と連動、ハイ・ロー価格戦略の採用
接客・施設	ハード・ソフト各種のサービスの提供
品質保証	メーカーへの品質指導、商品の品質確保、鮮度保持、産地明示など
欠品受容率	欠品受容率を設定しない、極力的に削減するほど日本的に接近
売場・商品構成	消費者の需要に応じて各店舗の品揃え、NB・PB ⁴⁴ 商品の比率、コーディネート売場等、商品や売場位置の頻繁に変動するほど日本的に接近
III 組織管理	
店舗開発	自社所有よりリース優先
雇用形態	正社員には終身雇用
評価・賃金制度	セルフチェック評価制度、年功をベースとした成果型賃金制度
教育訓練	多能熟練、全員参加的柔軟なチーム組織

出所：筆者作成

⁴⁴ NBとはNational Brand(ナショナルブランド)の略、メーカー側が企画、製造した商品のこと。PBとはPrivate Brand(プライベートブランド)の略、小売店が主導となって製造を担当するメーカーと共同で商品の企画・開発を行い、小売店自身のブランド名を付けて販売する商品のこと。

本研究で主張している日本の小売システム国際移転モデルは、日本の小売システムの構成要素の移転状況を明らかにするモデルである。すなわち、システムの構成要素のどの部分を適用したか、どの部分を適応したか、どの程度に適応したかを明らかにするツールである。その結果によって、日本小売企業は海外市場において、どのように小売システムの構成要素の適用・適応を組み合わせているかを把握することができる。次の章では、中国の日系小売企業三社を対象にして、実際にその適用・適応の実態を調べてみる。

表 5-6 日本の小売システム国際移転モデル評価基準表

I 商品調達	
1. 仕入行動:	3: 多頻度小口仕入システムの構築、チームMDと似たような組織でメーカーとの連動で商品の仕入・開発、高回転商品(デイリー、グロサリー部門など)は1日に1回以上 2: 多頻度小口仕入システムの構築、高回転商品(デイリー、グロサリー部門など)は1日に1回以上 1: 少頻度大口仕入システムの構築、高回転商品(デイリー、グロサリー部門など)は2~3日に1回
2. 取引ルート(PB商品除く):	3: ほとんどの商品が卸企業による仕入れ、 2: 一部の商品が卸企業による仕入れ 1: ほとんどの商品がメーカーによる直接仕入れ
3. 物流システム	3: TCを中心に、物流センターの共同管理、生鮮管理システム導入、共同配送 2: 一部物流センターの自主管理、一部共同配送 1: 物流センターの自主管理、完全自動化、本部より統一発注・納品・発送、回送車納品
4. 取引関係	3: 人間関係重視し、メーカーへの支援活動を行い、長期的取引関係の構築に取り組む 2: 長期的、短期的取引両方存在するが、長期的取引関係の構築に取り組む 1: 短期契約制で実績評価基準による小売側完全主導で取引関係の維持
5. 取引条件	3: 商品代金の後払い、卸企業の介在、少数のリベート制の存在 2: 現金買取、一部リベート制度 1: 現金買取、大量なりべと制度
6. 在庫管理	3: 少量在庫、在庫0まで極力削減、当日入荷分100%品出に努め、在庫高/総資産=10%未満、在庫責任は店舗側(発注者のパート)が持つ 2: 少量在庫、在庫高/総資産=10%~30%未満在庫責任は店舗側が持つ 1: 大量在庫、在庫高/総資産=30%以上、在庫責任はサプライヤー側が持つ
II 商品販売	
7. 商品管理	3: POSシステムで徹底的な単品管理、その行動による経営成果に貢献 2: 単品管理を追求 1: 重点商品管理、カテゴリー管理、重点商品のメーカーとの連動
8. 商品陳列	3: 平均販売量に応じて少量陳列、適時補充、頻繁に変動 2: 平均販売量の2~3倍多目に陳列 1: 大量陳列
9. 価格決定	3: メーカー、卸企業および小売企業による相互交渉、対等的関係

<p>2:一部の商品はメーカー、卸企業が主導、一部の商品は交渉</p> <p>1:コストプラス法で小売側主導</p>
<p>10. 価格戦略</p> <p>3:特売商品や特売日などによりハイ・ロー価格戦略の採用、メーカーとの連動で販売促進活動を頻繁に行う</p> <p>2:EDLP とハイ・ロー価格戦略の混用(PB 商品=EDLP、NB 商品=ハイ・ロー)、メーカー主催のキャンペーンを中心とする</p> <p>1:EDLP</p>
<p>11. 接客・施設</p> <p>3:各種の施設、接客を日本並に提供、返品制度なし(未開封・未使用商品除く)</p> <p>2:部分的サービスの提供</p> <p>1:サービスより価格で集客、返品制度あり</p>
<p>12. 品質保証</p> <p>3:メーカーへの製造・製品品質の監督・支援体制の確立、売場での品質監督体制の構築、高度な接客サービス</p> <p>2:売場での品質監督体制の構築</p> <p>1:NB 商品による品質を保つ</p>
<p>13. 欠品受容率</p> <p>3:設定しない、0まで極力削減</p> <p>2:設定しない</p> <p>1:設定する(3%)</p>
<p>14. 売場・商品構成</p> <p>3:頻繁に変動、コーディネット売り場作り</p> <p>2:頻繁に変動</p> <p>1:値替・売場変更なし</p>
<p>Ⅲ 組織管理</p>
<p>15. 店舗開発</p> <p>3:リース主導</p> <p>2:自社所有よりリースの方が望ましい</p> <p>1:自社所有主導</p>
<p>16. 雇用形態</p> <p>3:実質的に終身雇用</p> <p>2:契約制+長期的人材育成</p> <p>1:契約制</p>
<p>17. 評価・賃金制度</p> <p>3:セルフチェック制度、年功ベースの成果型賃金制度、</p> <p>2:人事考課制度あり、年功要素あり、職務対応賃金制度</p> <p>1:低賃金、ストックオプション制度、職務対応賃金制度</p>
<p>18. 教育訓練</p> <p>3:長期・体系的多能工訓練(体系的育成プログラム、日本への派遣、日本からのトレーナーなど)、全員参加的柔軟なチーム組織作り</p> <p>2:何らかの内部・外部育成プログラム</p> <p>1:熟練による単能工、職務区分細分化による分業</p>

出所:筆者作成

第6章 日本の小売システムの国際移転

近年、イオン、セブン・イレブン、ローソン、ファミリーマートなどの日本小売企業は中国市場への事業拡大に注力している。日本小売企業の国際化のなか、いかに本国で築いた経営システムを中国市場に移転し、同時に、異なる市場環境に臨んでいかにその競争力を円滑に発揮するかが関心の焦点になる。

本章は、成都イトーヨーカドー、上海ローソン、北京イオンの中国における日本小売企業三社の事業概要を紹介した上で、「日本の小売システム国際移転モデル」をツールにし、三社の小売システムの国際移転状況を明らかにする。

第1節 成都イトーヨーカドー⁴⁵

1 成都イトーヨーカドーの事業概要

成都イトーヨーカドーは、1996年12月にイトーヨーカドーによる74%の出資で四川省成都市に設立された。2012年度、中国におけるイトーヨーカドーの店舗の平均売上は81億円、成都イトーヨーカドーに限れば平均売上は160億円となり、中国ウォルマートの22億円、カルフルの31億円に大差をつけている⁴⁶。成都イトーヨーカドーの5店舗の売上はイトーヨーカドーの海外全売上の67%にも達している。そのうち、成都双楠店はイトーヨーカドー全店

表6-1 成都イトーヨーカドーの店舗一覧

店舗名	開業時間(年)	業態	営業面積等
春熙店	1997	GMS	6F(-1F~5F)、営業面積 1.7 万平方、無料駐車場 150 台
双楠店	2003	GMS	5F(1F~5F)、営業面積 4.2 万平方、無料駐車場 600 台
錦華店	2007	GMS	5F(-1F~4F)、営業面積 3 万平方、無料駐車場 1,290 台(共同)
建設路店	2009	GMS	6F(-1F~5F)、営業面積 3.2 万平方、無料駐車場 600 台
高新店	2011	GMS	5F(-1F~4F)、営業面積 5 万平方
温江店	2014、1 予定	GMS	4F(-1F~3F)、営業面積 2.3 万平方

出所:成都イトーヨーカドーHPを参考に筆者作成

⁴⁵ 本節の内容は、拙著「日本の小売システムの国際移転—成都イトーヨーカドーの事例を中心に」『国際ビジネス研究』第5巻第2号を大幅修正したものである。日本小売企業はいかに中国市場で競争優位を維持したのかを明らかにするため、2012年10月に成都伊藤洋華堂有限公司(成都イトーヨーカドー)を調査対象に、イトーヨーカドーの中国進出に深く関わった元常務取締役渡辺敏江氏へのインタビューおよび質問票調査を行った。

⁴⁶ 『第一財經週刊』2012年5月18日刊「成都伊藤洋華堂高利潤の秘密」による。為替ルートは100円=7円で換算した数字である。

舗(日本国内含む)の売上一位になっている。他の4店舗の売上もイトーヨーカドー全店舗の上位に入っている。表6-1は成都イトーヨーカドーの店舗一覧表である。

成都イトーヨーカドーにおける日本人駐在員の比率は2-3%の水準に保っているという。店長レベルはすべて現地で、特に管理本部本部長、副総経理を中国人に任命したことによって、人の現地化を進めているが、多数の本部役員(理事会10人中に現地人3人⁴⁷)は日本人が占められている。

成都イトーヨーカドーでは、イトーヨーカドーの経営理念、方針が貫徹されている。まず、イトーヨーカドーは欧米小売企業と異なり、規模の効率を追求するのではなく、毎平方メートルにより多くの価値を生み出すことに重点を置き、高品質なサービスを提供することで差別化を図っている。そして、現地の小売企業及び欧米系の小売企業では、従業員は顧客を監視する役目のように映り、顧客を信頼せず、「売ってやる」といったスタンスに見える⁴⁸。それに対し、成都イトーヨーカドーは開放的な売り場を作り、「売ってやる」ではなく「買っていただく」の姿勢を実践している(邊見, 2011)。また、成都1号店の春熙店を開業してから6年後に2号店の双楠店をようやくオープンした。現地スタッフから开店スピードを加速したいという要求もあったが、イトーヨーカドーは「今の店舗の利益が出るまで、次の店舗を開発しない」という経営方針を貫いている。そのため、現在の中国での店舗数は15店舗しか展開していない。それに対し、ウォルマートは1996年にシンセンに1号店を開業して以来、2012年まで295店舗に達し、カルフルは1995年に北京に1号店を開業して以来、2012年まで219店舗を展開している⁴⁹。

2 成都イトーヨーカドーにおける日本の小売システムの移転

本項は、前章で紹介した日本の小売システム国際移転モデル及びその評価基準を用いて、成都イトーヨーカドーにおける小売システムの移転状況を測定する。成都イトーヨーカドーにおける日本の小売システムの移転状況について、グループごとに詳しく見てみよう。

(1) 商品調達

まず、「仕入行動」については、現地調達を基本として、衣料品は95%、住居関連商品は96%、食品は80%の中国現地調達率となっている。本部のバイヤーは年間のマーチャンダイジング計画を立案し、毎週見直しを行っている。そして、価格競争にならないように、差別化商品の仕入に努力している。仕入原則は、面白みや特徴のある商品の仕入で、他のところがない、新しい商品の仕入に重点を置いている。同業他社はなるべく仕入れ価格を抑えているが、成都イトーヨーカドーは良い商品なら高い価格でも仕入れている。たと

⁴⁷ 『天府早報』2012年2月21日「成都伊藤洋華堂人事大調整」による。

⁴⁸ 鞆の持ち込み禁止などの規制がある。

⁴⁹ 聯商網統計データ、<http://www.linkshop.com.cn/web/archives/2013/241578.shtml>

例えば、新疆のメロンの現地仕入れは、他社より倍以上の価格で購入している。そのかわりに、1つの枝に2つの果実、糖度を一定以上のレベルに維持する必要があるという条件を設けている。食品部門の商品入荷は1日に2回になっている。この項目は完全移転である。

「取引ルート」については、主に卸企業を利用している。成都イトーヨーカドーの一部の商品の仕入れ先は日系商社になっている。この日系商社は北京伊藤忠華糖総合加工有限公司成都分公司(BIC、以下、北京伊藤忠)である。北京伊藤忠は伊藤忠(中国)集团有限公司が90%出資している日系商社であり、食品、繊維、住居、物流の4つの事業部を設け、食品・衣料品の輸入、卸、倉庫・配送などのサービスを提供している。取引対象は中国のイトーヨーカドー、イオン、セブン・イレブン、平和堂、ウォルマート、カルフルおよび多数の現地小売企業となっている。成都イトーヨーカドーの約30%の商品は北京伊藤忠から仕入れ、そして、北京伊藤忠の配送センターを利用し、一部の商品に対しては共同配送を実現している。残り40%の商品は現地の有力な国営系卸企業、20%はその他卸企業、10%は各メーカーからの直納である。成都イトーヨーカドーは日本食品、国際ブランド品を北京伊藤忠から、中国現地食品を現地卸企業から仕入れている。コカ・コーラなどの商品はメーカーが自前の配送センターによって直接店頭へ配送している。総じて、成都イトーヨーカドーの取引ルートは主に卸企業に依頼しており、完全移転である。

「物流システム」は、商品調達の効率を図るため、1999年10月に、従来の3カ所のTCを廃棄するとともに、6カ所のDCを4カ所に集中し、新たな物流体制を整えた。新しい4カ所の物流センターはすべてDCであり、加工食品以外に菓子や酒なども扱っている。物流センターの一部の業務は各卸企業(メーカー)と共同管理している。こうして、各食品卸企業(メーカー)の商品を配達する場所は4カ所に集中し、仕事量が大幅に減少した。この新しい調達システムは各食品卸企業、メーカー、店舗の物流を合理的に調整するとともに、サプライ・チェーン・マネジメント管理の意識を固める効果もあったという。また、新しい物流システムには鮮度維持管理システムも導入された。商品の処理プログラムに賞味期限と販売許可期限を設定し、コンピューターが自動的に商品の入庫可否を判断している。同時に、販売許可期限に近づく商品に対し、警告する機能も提供している。販売許可期限を超過させないため、作業員は在庫商品の先入先出の原則を厳守し、毎日商品の日付を点検している。業務の効率化と顧客満足を同時に実現するため、日本で既に形成されていた共同配送システムも推進し、一部商品のメーカー共同配送を行っている。午前中に入庫作業を行い、すべての商品の到着時間を指定している。遅刻は15分以内と規定されている。到着商品はA、B、C、特売という分類で入庫される。商品配分作業は午後2時半から開始し、基本的には夜の8時頃に全部の作業を終了させる。近い店舗は夜の8時まで配達し、遠い店舗は次の日の朝7-8時に到達する。夜配達の騒音などの問題で、深夜配達を避け、朝

開店前に到着するように努めている。日本イトーヨーカドーの物流は卸企業にアウトソーシングしているが、成都イトーヨーカドーの物流センターはすべて自社所有の DC であるため、この項目は部分移転になっている。

「取引関係」に関しては、共存共栄の関係を図っているという。商品代金は早期支払い方式を採用し、その代償として納期・数量・品質レベルの維持を要求している。中国の小売業では、一般的にベンダーに入場料を徴収しているが、イトーヨーカドーは徴収していない。そのかわりに、ベンダーに共同商品開発の協力を求めている。粗利益貢献度、坪当たり効率、在庫回転率などの情報を取引先にも公開している。これらの指標によって取引先を評価し、入れ替えを行う。そして、安全・安心な商品を提供するため、取引先の品質管理を点検している。2011 年度、衣料品では 30 回、住居関連商品は 40 回の工場視察を行い、生産管理を確認したほか、約 50 回の有機野菜生産地の農薬使用状況や衛生管理の点検を実施した。早期現金払い、情報公開、共同開発、品質点検などによる長期的な取引関係を維持しているが、メーカーへの支援というよりは監督役としての性格が強い。日本イトーヨーカドーでは商品代金の後払い、メーカーへの支援を行っているため、この項目は部分移転となっている。

このグループの最後の 2 つの項目について、「取引条件」では、一部のリベート制度を受け入れているため部分移転となっている。「在庫管理」では、少量の在庫があり、在庫管理の責任は店舗側が持っていることで部分移転となっている。

(2) 商品販売

「商品管理」については、POS システムを導入し、そのデータによって単品管理を行っている。レジの販売情報は 2 時間ごとにデータベースに送られ、その情報に基づいて仕入の量や種類を決めている。この項目は日本の小売システムの完全移転である。「商品陳列」については、日本国内より多めに陳列しているが、全体的には欧米小売企業に比べると少ない方である。また、次の日の天気状況や周辺の住民活動や時間帯などの状況によって、商品の陳列を頻繁に調整している。この項目は部分移転となっている。「価格決定」項目では、小売企業側が主導権を握るべきであるが、半分以上の商品が現地卸企業を通じて仕入れているため、価格交渉ができない。この項目は部分移転となっている。「価格戦略」項目では、コスト・バリュー・ポイントが大切であり、日本と同じような曜日による特売や時間帯値引販売などのハイ・ロー価格戦略をとっているため、日本の小売システムの完全移転だと言える。

「サービス」については、目標顧客層を「中の上」、つまり相対的に豊かな顧客にし、現地の価格競争を回避するため、商品の品質、接客サービス、トータルの品揃えの魅力、買い物環境、売り方などで差別化を図っている。日本並みのサービスを提供するために、接客で「一声かけ運動」を実行している。「中国一番の笑顔の接客」を目指して、朝礼や昼礼で

笑顔の練習を行っているほか、毎月の社内報で優秀な社員を表彰している。そして、中国では想像できない無料ラッピングサービスもあり、顧客に大好評を受けている。また、顧客の視点による商品・サービスの改善のために、全店舗に「お客様の声ボックス」を設置し、本部でも顧客相談室を設け、電話やウェブサイト上から顧客の声の受付を行っている。顧客の意見に対し、電話で回答したりもするが、基本的には店長が店内の掲示板に回答を掲示するようにしている。2011 年度には、1,420 件の意見を受け付けたという。顧客の意見を関連部門に情報共有させ、毎月、幹部社員を集めて「お客様満足度委員会」を開催している。月単位で集計された顧客の意見をもとに、会社の対応方針を決定する。そのほか、入口へのスロープの設置や身体障がい者対応トイレ・駐車スペース・優先レジ、フロント・公衆電話・エレベーター操作ボタンの低位置設置、赤ちゃん休憩室、子供広場など、買い物環境の改善を取り込んでいる。この項目は完全移転として評価できる。

「品質保証」は取引先における品質点検を行うとともに、販売現場でも品質管理業務部を設置するなど、品質をコントロールしている。2009 年 5 月から、商品のトレーサビリティに配慮した商品の取り扱いを開始し、精肉・卵の一部商品は生産者・産地の情報を売場に開示した。2011 年度で、生産履歴の明確な商品は約 230 アイテムに及んでいる。販売現場では、店長以下幹部社員が作業場・売場を毎日点検するとともに、鮮度管理の担当者 1 名を配置している。また、社員への衛生教育にも力を入れている。2011 年度には、新入社員、派遣社員、テナント社員などを対象に 83 回におよぶ衛生管理に関する研修会を実施し、4,000 人が参加したという。研修では、生鮮服着用の義務づけをはじめ、賞味期限や販売期限などの鮮度管理、さらに調理器具の管理や清掃などの衛生管理について教育している。その他に、POP や掲示物に関する教育も 3 回行い、適正な情報提供に努めている。品質管理は日本と同様に重視され、ほぼそのまま実施されている。

成都イトーヨーカドーでは「欠品受容率」が設定されていない。商品代金の早期支払いおよび自社 DC 建設の目的は欠品をなるべく発生させないためでもある。この項目は完全移転といえる。「売場・商品構成」に関しては、まず、商品の品揃えについて、衣料品はファッション性、素材やカラー、サイズを吟味して選択する。日用品や住居関連商品は、機能性・容量、アフターサービスを重視する。食品は、味・鮮度に優れた商品や安全・安心な商品を選び、特にお寿司、弁当をはじめとする他の企業にない商品を開発している。また、米売り場のそばにカレー材料セットが置いてあり、魚のそばに調味料セットを置いてある。日用品売場では、カテゴリー別ではなく、生活の場面に応じて陳列している。たとえば、ベッドルーム関連用品のベッド、布団、枕、パジャマ、カーペット、デスクライトなどの商品を一か所に集中陳列したり、台所用品を皿、鍋、茶道具、コーヒー用具のような調理の順番に陳列したりして、生活提案や買い物の便利性を上げている。そして、ベッドの布団や枕を毎日変えたり、頻繁に商品の場所を変動したりして、顧客に新鮮さを感じさせる。試食・試飲・試着、

催事、イベント、祭りなどの活動を重視し、買い物をより便利にするとともに、顧客の時間を節約させるために、商品棚の高さ、距離、配置に工夫している。この項目は日本の小売システムの完全移転である。

表 6-2 成都イトーヨーカドーにおける小売システム移転状況のまとめ

項目	評価	理由
I 商品調達		
1. 仕入行動	3	仕入れる商品の価格ではなく商品そのものに重視、食品部門の配送頻度 1 日 2 回(日本と同様)
2. 取引ルート	3	卸企業経由(85%以上の商品)
3. 物流システム	2	納品時間、数量、頻度確保のため、自社 DC 設置
4. 取引関係	2	長期的な取引関係の維持、メーカーにとって監督役としての存在
5. 取引条件	2	一部のリベート制度の受け入れ
6. 在庫管理	2	少量在庫、店舗側に在庫管理の責任
II 商品販売		
7. 商品管理	3	POS システムの導入、データ活用
8. 商品陳列	2	生鮮食品の多め陳列
9. 価格決定	2	現地卸企業経由の商品への価格交渉困難
10. 価格戦略	3	曜日、特売、時間帯値引販売などのハイ・ロー価格戦略
11. サービス	3	商品の品質、接客、買い物環境などの付帯サービスに注力
12. 品質保証	3	取引先へ品質点検、販売現場での品質コントロール活動
13. 欠品受容率	3	設定しない、極力回避
14. 売場・商品構成	3	カテゴリーごとに特徴作り、コーディネート商品配置、商品棚の高さ、距離、配置に工夫
III 組織管理		
15. 店舗開発	3	物件賃貸
16. 雇用形態	2	政府政策による 3 年契約制
17. 評価・賃金制度	3	年功要素、「セルフチェック制度」の導入
18. 教育訓練	3	日本の教育制度の導入、経営改善・提案活動の全員参加
合計	47/54	

出所:筆者作成

(3) 組織管理

「店舗開発」については、成都イトーヨーカドーの店舗は成都市中心部に位置し、テナントの形の物件賃貸が主となっているため、完全移転となっている。「雇用形態」では、労務、人事の総合的政策で決定をするが、現地の法令によって3年契約制をとっているため部分移転である。「評価・賃金制度」では、年功とともに能力の向上を求め、日本の「セルフチェック制度」も導入しているため、完全移転と評価できる。「教育訓練」では、形式的な全員参加は意味がないため、目的を明確した上で実施するように努めている。各種の教育制度に重ねて、経営改善・提案活動にも参加させ、従業員のモチベーションを高めている。この項目も完全移転であるといえる。

(4) 小括

第5章で提示した「日本の小売システム国際移転モデル」に従い、成都イトーヨーカドーの日本の小売システムの移転状況を表6-2のようにまとめた。

表6-2の示したように、成都イトーヨーカドーにおいて、「完全移転」項目は11個、「部分移転」項目は7個になっている。「完全移転」項目は、日本イトーヨーカドーが築いた小売システムを中国にほぼ完全な形で適用し、「部分移転」項目は現地環境の影響によって適応していることを意味している。「移転なし」の項目は0である。以上の日本の小売システムの移転状況からみると、中国市場は日本の小売システムの移転にそれほど障害がない国だと言えるかもしれないが、現地適応した項目は7個にも達していることを十分に注意する必要がある。このような小売システム構成要素の適用・適応の組み合わせが、システムの機能にどのような影響をもたらし、最終的に競争優位の実現にどのような影響をもたらしているのかについては、次章で詳しく論じる。

第2節 上海ローソン⁵⁰

1 上海ローソンの事業概要

ローソンは日本国内の全都道府県へ出店を達成している唯一のコンビニエンスストア企業である。その売上は1.8兆円に達し(2012年)、日本国内では1万店舗を超えている。そして、ローソンの事業エリアは日本国内のみならず、中国、インドネシア、ハワイにも店舗を展開している(表6-3)。

中国はローソンの海外市場開拓の中心である。ローソンは早くも1995年に上海市政府の招聘を受け、1996年2月に「上海華聯羅森有限公司」(以下、上海ローソン)を設立した。日本コンビニエンスストア企業のなかで、ローソンは最初に中国に進出した企業である。当

⁵⁰ 上海ローソンの事例は、2012年12月に行った上海華聯羅森有限公司(上海ローソン本部)、直営店1店舗、加盟店1店舗(杭州1号店)へのインタビュー調査によるものである。

時、ローソン側は70%の出資で、現地パートナーの「上海百聯集団」は30%の出資であった。2012年5月、ローソンは合併を解消し、上海ローソンへの出資比率を100%に上げるとともに、中国における事業投資・ライセンス管理及び経営管理機能を統括する持株会社としての現地法人「羅森(中国)投資有限公司」を設立した⁵¹。現在、ローソンは現地法人会社を通して、華東地区(上海市)、中西部地区(重慶市)、東北地区(大連市)を中心に展開している。

表6-3 ローソンの店舗一覧(2012年4月)

出店地域	設立時期	店舗数
日本	1975	10,457
中国		
上海	1996	319
重慶	2010	41
大連	2011	5
杭州	2012	2
インドネシア	2007	15
ハワイ	2012	2

出所:ローソンHPを参考に筆者作成

表6-4 上海ローソンの経営状況

(単位:百万円)

	2012.12	2011.12	2010.12	2009.12	2008.12
営業総収入	903	4,917	5,402	6,313	6,670
営業利益(損失)	(574)	(283)	15	2	13
当期純利益(損失)	(2,034)	(443)	25	5	22
店舗数	305	314	317	300	300

出所:ローソンHP

上海ローソンは、2004年に黒字経営を達成した。店舗数は2005年に200店舗に上り、2008年に300店舗に上ったが、現在まで300店舗のままである⁵²。表6-4は上海ローソンの業績状況である。2011年、2012年の赤字状況については、2011年の現地子会社の資本変動、統括会社の設立に伴い、計算の方式が変わり、営業収入はFC店舗を除いた直営

⁵¹ ローソンが出資した資金は、2011年10月12日付中国商務部通知「クロスボーダー人民元直接投資関連問題に関する通知」、2011年10月13日付中国人民銀行公告「外商直接投資人民元決済業務管理弁法」に従い、域外(中国本土外)にてみずほコーポレート銀行及び三菱東京UFJ銀行より調達を行った人民元を資本金にした。中国商務部管轄の外資系流通企業では、域外人民元調達による投資性会社設立は初めてである。この投資性会社の設立により、今後の中国国内の事業展開における為替リスクの軽減を図っている(ローソンHPによる)。

⁵² 上海ローソンは2005年に200店舗達成し、2008年までには300店舗のまま計画通りには実現できていない。パートナーの上海華聯「快客」は1997年に創業し、2005年までに1,000店舗以上展開した。

店舗の数字であり、統括会社設立にかかる費用も計上されているためであるという⁵³。

日本人駐在員については時期によってかなり変動している。1996 年当時、日本の経営方式を導入、定着させるために、多数の日本人スタッフを派遣したが、2005 年に 200 店舗に達し、コンビニエンスストアとしての基盤が構築された際に、日本人スタッフを引き揚げて運営をパートナーの現地スタッフに任せた。日本側が店舗運営の指導を担当していたが、日本人スタッフは副総経理と財務部長の二人しかいない状況であった(鈴木・陳, 2008)。しかし、再び 2011 年にローソンは上海に中国統括会社を設立した際に、上海ローソンの経営権を手に入れた。現在では上海ローソン本部に 20-30 人の日本人駐在員がいて、各部門の重要な管理職はすべて日本人が担当している。

ローソンの東京都(人口約 1,300 万人)にある店舗の数は 1,500 店舗であるのに対し、上海(人口約 2,400 万人)にある店舗の数はわずか 300 店舗であり、規模の経済性から見ると、黒字経営を達成するのは非常に困難であろう。ローソンの代表取締役社長新浪氏の海外展開に関する宣言では、「今後、上海で培った経験と日本型 CVS のノウハウを生かしながら、中国大都市でのさらなる出店拡大と、他のアジア諸国への展開を進めていきます。」というローソンの海外展開方針を挙げている⁵⁴。

2 上海ローソンにおける日本の小売システムの国際移転

本項は、日本の小売システム国際移転モデル及びその評価基準を用いて、上海ローソンの小売システムの移転状況を測定する。上海ローソンにおける日本の小売システムの移転状況をグループごとに詳しく見てみよう。

(1) 商品調達

まず、「仕入行動」については、現地調達を基本として、弁当、おにぎり、飲料などの食品は自社工場や日系企業を通じて仕入れている。他のコンビニエンスストア企業と差別化を図るため、日本の弁当、寿司、おにぎりを積極的に導入している。これらの PB 商品は本部が開発し、食品協力メーカーの専用工場で生産を行い、毎週に 1 種類以上、年 50%の更新率で商品を調整している。飲料は主にサントリー、キリンなどの日系ブランド商品を扱い、キャンペーンや特売などの活動をメーカー(日系)と共同で行っている。ただし、新製品の開発は主に PB 商品に集中し、NB 商品メーカーとの共同開発は行われていない。PB 商品の開発は非常に重要である。上海小売市場の企業間競争が激しくなっており、他のコンビニエンスストア企業の成長と互角に争うには、日系コンビニエンスストア企業は中国市場に合わせた PB 商品の開発によって差別化戦略を目指さなければならない。上海ローソンは進出初期において、弁当とパンなどの食品協力メーカーを日本から呼び、専用工場を生産を

⁵³ 2013 年 6 月に行ったローソン IR 室担当者への電話インタビューによるものである。

⁵⁴ ローソン HP による。

行った。おにぎり、サンドイッチ、弁当、おでんなどの現地商品と差別化できる主力商品を日系メーカーと取引している。商品(食品を含む)の店頭への配達は1日に4回になっている。したがって、この項目は完全移転として評価する。また、仕入ルートに関しては、PB商品以外のNB商品(日本ブランドを含む)は卸企業を通じて仕入れているため、「取引ルート」も完全移転である。

「物流システム」に関しては、日本の小売システムは多頻度小口配送システムに支えられているため、中間流通基盤、特に卸売企業の物流システムへの依存度が高い。中国には中間流通基盤が整っていないが、上海ローソンの場合、日本から中国に進出した大手物流企業の支援を受けている。上海ローソンが中国に進出した当初、中国には日本のような本格的な物流会社は存在しなかったため、すべて自前で展開するしかなかった。自社物流のため、トラックの購入から倉庫の手配、社員採用、メーカーとの取引契約締結など日本では考えられない環境のもとで、波乱万丈のスタートであった(鈴木・陳, 2008)。その後、外資の参入や卸企業の誕生などによってインフラ整備が徐々に進んでいった。現在では全温度帯の物流を三菱商事系の卸会社上海良菱配販有限公司(以下、上海良菱)にアウトソーシングしている。上海良菱の扱っている市販用商品のブランドは味の素、キリンビール、キュービー、日清食品、江崎グリコ、山崎パン、明治乳業、王子製紙、大正製薬などの日本企業を含め、300社、1,000種類以上の商品に及んでいる。出入庫単品検査、夜間配送、共同配送、鮮度管理システムなど、まさに日本における卸売業の流通システムをそのまま中国に移転したかのようである。上海ローソンの物流センターの運営も上海良菱と共同管理している。上海ローソン向けの専用物流センターは、8,700平方メートルの敷地に、従来各地に分散していた常温、冷凍、冷蔵倉庫を1カ所に集め、弁当工場も併設したものである。一度物流センターに集められた商品は各店舗に1日4回の頻度で配送されている。4回とは温度帯によって分けられており、①常温(雑貨や雑誌)、②冷蔵と冷凍温度帯(一日に2回)、③冷凍温度帯、である。1日4回の配送で商品鮮度を保ち、他の小売企業と差別化を図っている。一部メーカーによるわずかな量の直送の商品以外は、すべて共同配送方式で一括納品されている。また、店舗への配送は徹底した「指定時間納品」を実現している。指定時間の30分内外で到着させており、それを実現できなかった場合は、上海ローソンにペナルティを支払う。POSシステムを通じる店舗注文のデータ処理の所要時間は18時間である。つまり、朝注文した商品は夜間に到着することを実現している(鈴木・陳, 2008)。「物流システム」項目は日本と同等なレベルに達しているため、完全移転と認める。

「取引関係」に関しては、上海ローソンと取引しているNB商品メーカーは2種類に分けられる。一つは現地系メーカー、もう一つは日系メーカーである。現地系メーカーは主にパートナーの「上海華聯」の仕入ルートを通じて調達している。日系メーカーとは、日本国内でもローソンと取引しているため、長期的な取引関係を維持している。したがって、この項目は

完全移転といえる。

「取引条件」については、中国では多数のリベート制度が存在しており、台湾系、欧米系小売業が参入してから、エンターフィーなどのさまざまなリベートが小売業に浸透し、中国の現地小売企業もこの条件に追随している。こうした商慣習の一番厳しい状況となっているのが上海である。中国小売業の利益はリベート制で稼ぐのが一般的であるとまでいわれている。その中、最も重要なのは年末リベート制度である。年末リベート制度はあらかじめ決められた利率のリベートを年末にメーカーが小売業に支払う方式である。これは日本小売業の仕入原価に一定のマージンを計上し販売する方法とは異なる。仕入原価のコントロール、会計上の複雑化、利益上の不安定などの問題によって、上海ローソンはこれに強く抵抗したがやむをえず年末リベート制を取り入れたという⁵⁵。この項目は部分移転となっている。

このグループの最後の項目「在庫管理」に関しては、1日4回の配送を行っているため極めて少量な在庫しか持っていない。加盟店舗はオーナーあるいは店長が発注作業を行っているが、直営店舗では店員にも発注作業を任せている。コンビニエンスストア業態上の制限があり、在庫が多くなってはならないため、「在庫管理」はほぼ完全に日本的に行われており、完全移転とした。

(2) 商品販売

「商品管理」については、単品管理を行うため POS システムを導入し、そのデータおよび現場の状況によって、主に店長が発注作業を行っている。同時に、本部が各店舗の販売データを分析し、商品の開発、改良、品揃えの変更などに活用している。この項目は完全移転と評価した。「商品陳列」については、業態上の違いにより面積が限られている店舗内により多くの商品・サービスを扱うため、日本国内事業と同様に少量陳列を行っている。「価格決定」では、仕入価格は日系、現地系ブランド商品を区別して対応している。日系ブランド商品は相談で価格を決めており、現地系ブランド商品はパートナーの「上海華聯」の仕入価格、仕入条件に従っている。したがって、この項目は部分移転とした。「価格戦略」では、割引サービスは賞味期限に近い商品に限られているが、価格の変動は主に日系メーカーと連動し、販売促進活動が頻繁に行われている。この項目は日本的なやり方に近いため、完全移転と評価した。

「サービス」については、上海ローソンは中国コンビニエンスストア業界で初めてカラー写真の現像、エンタテイメントチケットの代行販売、公共料金の支払い、コピー、ATM、宝くじの販売、レンタカー予約、各種カードのチャージなどのサービスを1つのコンビニに集約した。また、直営店では、顧客が店に入るとベルが鳴り、「欢迎光临」という挨拶が流れ、床

⁵⁵ 上海ローソンがリベート制を受け入れたのは、2004年経営権を現地パートナーに移譲した後のことであり、その次の年に上海ローソンは黒字経営に転換した。

は清潔に光っている。顧客には両手で商品を渡し、顧客が3点以上の商品を持つと店員が
かごを持って駆けてくるなど、日本のコンビニエンスストアとほぼ同等なサービスが行われ
ている。しかし、加盟店では、顧客を無視されるケースがあり、店舗内外の清掃整頓も行っ
ていない。以上のように「サービス」項目は部分移転となっている。

「品質保証」については、2002年8月から販売許容日数制度を導入した。弁当は店頭陳
列してから10時間、パンは1日で廃棄することで日本のローソンと同じ基準で鮮度管理を
している。商品の鮮度管理は、ほかの現地コンビニエンスストア企業とは比べ物にならない
ほど徹底されていることで、現地のマスコミに高い評価を寄せるほどである。また、上海ロ
ーソンも出資している日系提携弁当工場の「片江食品」に品質管理部門を設置し、その担
当者を日本に定期研修に行かせている。NB商品に関しては、上海ローソンは自社の商品
品質基準を設け、それに達していないメーカーとの取引はしないという。商品の品質および
サービスの品質は日本小売企業の最も重視されている要素であり、中国事業でも忠実に
実行されている。

商品販売グループ最後の2つの項目について、「欠品受容率」は設定されていない。た
だし、個別の商品に対し、顧客に「大ヒット商品ですよ、完売しましたよ」という印象をつけ
させるため、意図的に一部分の商品を隔日に販売し、「明日入荷します」というPOPをつけて、
棚を空にしておくケースもあり、この項目は部分移転となっている。

「売場・商品構成」に関しては、まず、基本の商品提供に関しては、現地コンビニエンス
ストア企業にはない商品を提供することによって、集客を行っている。進出当初からおでんを
串に刺し、テイクアウト容器に入れて販売したところ、大ヒットし、それを見た競合企業が真
似たほどであった。上海は共働きが大半であり、夕食をとるまでに学生などは軽食をよく食
べ。その時に、コンビニファストフードが人気商品となり、店舗内の出入り口の近くにある即
食台がよく利用されている。そのほか、フライヤー系、中華まん、おにぎり、幕の内系と上乘
せ系の弁当、巻き寿司、サラダなどの日本のコンビニエンスストア企業しか提供できない商
品を提供している。特に、ローソンのオリジナルサービスとして、おかずの量り売りコーナー
を設置したことは注目すべきである。それは、よく食堂などにある好きな惣菜を数種類選ぶ
ことができるようなものに近い。惣菜の新鮮さを最大のセールスポイントとして、弁当を購
入する顧客とは異なる客層を狙っている。もう一つの例は、上海ローソンの古北新区店では、
周辺のゴルフの好きな居民はローソンを集会の場所として利用していることに気づいて、そ
の時間帯で店内テレビにゴルフに 관련된番組を流した。その後、ゴルフ器材メーカーに
連絡し、ゴルフ関連商品や雑誌を店頭に陳列した。

売場の基本的なレイアウトは日本と同じで、パンやケーキ類は太陽にあたらないような
場所に配置し、ビールの隣につまみを置き、季節の変動によって暖かいものと冷たいもの
の商品棚位置を変動している。上海ローソンはフォーマットされた店舗だけではなく、コナン、

オートマンのアニメ主題テーマ店舗も展開している。上海ローソンは、2012年1月にウルトラマンテーマ店舗、6月に世界に唯一のコナンテーマ店舗をオープンした。コナンテーマ店舗を例にすると、普通の商品以外にコナンの関連グッズも売っている。地下鉄に直通している地下1階には名探偵コナン劇場版のロンドンベイカー街の模様に設計されている。これらの日本にはないテーマ店舗はマスコミにも報道され、上海周辺の住民だけではなく、全国のアニメファンもこれらの主題店舗に集まってくるという。そして、日本では淹れたてコーヒーを店内で設置されているが、上海ローソンは道路に面する店舗の窓や壁に淹れたてコーヒーの「テイクアウト窓口」を設け、15分から20分の間隔で女性の店員さんが頭を出して、「淹れたてコーヒーです。いかがですか」、大声で通行人に呼びかけている。それによって、本来買い物意思のない顧客が店内に入って買い物をするようになった。それ以外に、中国人の食習慣にあったおかずの量り売りコーナーを設置した店舗もある。上述した商品、店舗、サービスの設計、開発によって、全店舗の平均売上高より1.5倍になったという。この項目は完全移転となっている。

(3) 組織管理

まず「店舗開発」について、2004年6月から中国政府がフランチャイズ(FC)規制を撤廃したことによって、FC方式による出店が加速している。FC店舗の物件は加盟者が提供し、設備、物流配送、店舗経営指導は上海ローソンが提供する。その他の経費は加盟者が負担する。FC契約期間は5年となっており、オープンアカウントの会計方式や荒利分配の仕組みも日本と同じである。毎月の粗利益が上海ローソンの基準に下回る店舗は最長24カ月の最低粗利益保証制度があるという。多くのローソンの店舗は駐車場を備えない道路に面するビルの一階の物件であり、すべての直営店舗はリースによって展開している。よって、日本的なやり方の完全移転としている。

「雇用形態」は、中国政府の労働法によって、3年ごとの契約制を採用しているため、部分移転となっている。「評価・賃金制度」では、半年に1回の賃金評価を行い、先輩と後輩の区別や上下関係などの年功的な要素もある。この項目は完全移転となっている。「教育訓練」では、スーパーバイザーが加盟店に対して指導を行っている。店舗オープン前には、加盟者を対象にした合計3週間の研修が実施されている。経営の基礎やフランチャイズ・システム、店舗運営の実践的なノウハウなどの研修内容が用意されている。オープン後も、経営スキル向上につながる研修が実施されている(鈴木・陳, 2008)。日本本社への人員の交流や研修は行われていないが、上海、杭州などの店舗の従業員への教育訓練はすべて上海本部の研修センターで行われ、従業員の日本的経営への認識とサービスレベルの維持に力を入れている。ただし、直営店舗の従業員に対する教育は進んでいるが加盟店舗のオーナーや従業員に対するサービス面の教育は不足しているため、この項目は部分移転と評価する。

(4)小括

上海ローソンの日本的小売システムの移転状況を表 6-4 のようにまとめた。

表 6-5 上海ローソンにおける小売システム移転状況のまとめ

項目	評価	理由
I 商品調達		
1. 仕入行動	3	主力商品の日本食品の日系関連メーカーとの共同開発、配送頻度 1 日 4 回
2. 取引ルート	3	卸売企業経由(NB 商品)
3. 物流システム	3	日系流通企業にアウトソーシング
4. 取引関係	3	PB 商品・日本ブランド商品は日系関連企業、NB 商品はパートナーの仕入ルート利用
5. 取引条件	2	一部のリベート制度の受け入れ
6. 在庫管理	3	少量在庫
II 商品販売		
7. 商品管理	3	POS システムの導入、データ活用
8. 商品陳列	3	少量陳列
9. 価格決定	2	パートナーの仕入ルートを利用し、その価格、仕入条件に従い
10. 価格戦略	3	日系メーカーとの連動で特売
11. サービス	2	加盟店の接客の悪さ
12. 品質保証	3	取引先に品質管理部門の設置、販売現場での厳しい鮮度管理
13. 欠品受容率	2	設定しない、マーケティングの手段として利用
14. 売場・商品構成	3	日本食品の提供、新商品の開発、テーマ店舗の設計
III 組織管理		
15. 店舗開発	3	物件賃貸
16. 雇用形態	2	政府政策による 3 年契約制
17. 評価・賃金制度	3	年功要素、半年毎に賃金評価
18. 教育訓練	2	日本の教育制度の導入、加盟店舗への指導不足
合計	48/54	

出所:筆者作成

表 6-5 の示したように、18 項目のうち、部分移転の項目は 5 個があり、特に組織管理グループの移転に問題があるように見える。逆に、完全移転の項目は 13 個もあり、主に商品調達と商品販売グループに集中している。上海ローソンの小売システムの移転度合は成

都イトーヨーカドーより高くなっているが、競争優位は三社の中で最も低くなっている。これは、なぜであろうか。各項目の適応・適用状況が小売システムの機能にどのような影響をもたらしているのかについて、次章で検討する。

第3節 北京イオン⁵⁶

1 北京イオンの事業概要

1970年、岡田屋、フタギ、シロの3社の提携のもとにジャスコ株式会社は誕生した。当時、全従業員を対象に新社名を公募した結果、日本ユナイテッド・ストアーズ株式会社（Japan United Stores Company、JUSCO）が選ばれ、その通称のジャスコが社名となった。2001年8月にジャスコ株式会社は、イオン株式会社（以下、日本イオン）へと社名を変更し、そして2008年8月に純粋持株会社体制に移行した。

2012年、イオンはセブン&アイ・ホールディングスを抜いて日本一の小売企業になり、世界の小売業ランキングでも13位をマークした（表6-6）。2013年現在、イオンは傘下に250社以上を擁する巨大な企業グループになっている。

表6-6 イオンの営業収益状況

主要事業	営業収益		
	2012.2	2013. 2	増減(%)
GMS事業	2兆6,144億円	2兆6,643億円	+1.9
SM事業	1兆2,224億円	1兆4,807億円	+21.1
中国事業	1,027億円	1,129億円	+10.0
アセアン事業	870億円	1,032億円	+18.6
その他の事業	略	略	略
連結合計	5兆2,233億円	5兆6,853億円	+8.8

出所：イオン HP

イオンの中国事業は、1985年に香港から始まり、1996年に広州、青島、2002年にシンセン、2007年に北京、2011年に永旺（中国）投資有限公司（中国本社、北京）を設立した。業態については郊外モール型SC、GMS、SM、SVCなどの多様な業態を展開している。

現在、イオンは中国で総合スーパー（GMS、SC）41店舗、スーパーマーケット（SM）16店舗、コンビニエンスストア（CVS）55店舗を展開している。北京永旺商業有限公司（以下、北

⁵⁶ 北京イオンの事例は2013年8月に北京イオン本部運営管理部担当者に対して行ったインタビュー調査によるものである。

京イオン)は主に北京、天津地域の小売業務の管理を中心に行っている。北京イオンの資本金は1億人民元であり、イオンの独資海外子会社である。北京イオンは現在5店舗を展開している(表6-7)。その内、北京の国際商城購物中心の売上は中国全店舗の第5位、朝陽大悦城店は第10位になっている。

表6-7 北京イオンの店舗一覧

店舗名	開業時間 (年)	業態	立地等
国際商城購物中心	2008	SC	北京、郊外型、敷地面積15万平方、1F-3F、商業面積9万平方、無料駐車場3,000台
朝陽大悦城店	2010	GMS	北京、物件オーナーからの経営方針転換により、2012年にB1F-4Fの売場をB1Fに切替、無料駐車場共用
天津泰達購物中心	2010	SC	郊外型、敷地面積10万平方、無料駐車場2,500台
天津中北店	2012	SC	郊外型、敷地面積16.3万平方、建築面積12.5万平方、無料駐車場3,700台
天津梅江店	2013、11	SC	郊外型、敷地面積13.2万平方、商業面積9.1万平方、無料駐車場2,600台
天津武清店	2014、予定	SC	郊外型、敷地面積14.4万平方、建築面積10.2万平方、無料駐車場3,200台
燕郊購物中心	2014、予定	SC	河北、北京近郊、郊外型、
豊台購物中心	2015、予定	SC	北京、郊外型、建築面積15万平方、B2F-4F、無料駐車場1,500台

出所:成都イトーヨーカドーHPを参考に筆者作成

北京イオン本部の日本人派遣駐在員は約10人で、中国人従業員は約150人である。北京イオンが管理している5店舗のうち、成立時間の短い天津中北店の店長は日本人であるが、その他の4店舗の店長は中国人である。イオンの中国事業は永旺(中国)投資有限公司(中国本社)が管轄し、経営立案や重大な意思決定は中国本社が行い、各部門の重要な管理職は日本人が担っている。

イオンは他の日本小売企業に対し特殊な存在である。イオンはグローバルリテラーを目指して、自社の小売システムに欧米小売企業の「グローバルスタンダード」を導入しつつある。その最も大きな特徴は大量PB商品の導入によって部分的EDLPを実現することである。本来、価格は日本小売企業の追求方向ではないが、イオンはサービス、価格両方を同時に追求している。イオンは一体どのような小売システムを持っているのであろうか。

日本イオンの小売システムではいくつかの項目で欧米的な要素を取り入れている。まず、2

番の「取引ルート」について、仕入原価を削減するため、メーカーとの直接取引を推移している。そして、3番の「調達システム」では、メーカーとの直接取引を推進すれば、自社のDC、TCを建設しなければならないため、イオンのサプライ・チェーン・マネジメントはイトーヨーカドーの卸企業へのアウトソーシング方針と逆の方向に向かっている。10番の「価格戦略」はPB商品の拡大によってEDLPを部分的に実現している。また、15番の「店舗開発」は自社所有主導で「欧米的」になっている。最後に、17番の「賃金・評価制度」では、イオンが採用しているのは年功序列型の賃金制度ではなく職務対応賃金制度である。その一方、多頻度小口仕入システムの構築やサービスの重視や従業員の教育など面では完全に「日本的」になっている。

2 北京イオンにおける日本の小売システムの移転

本項は、北京イオンにおける日本の小売システムの移転状況をグループごとに詳しく見てみよう。

(1) 商品調達

北京イオンは、北京市範囲内では2店舗しか展開していないため、自社の配送センターはまだ建設していない。商品の仕入や配送業務の多くは北京朝批商貿有限公司(以下、北京朝批)に依頼している。北京朝批は1987年に設立された地場卸企業である。主な業務は商品の卸、代理、倉庫、配送業務である。北京及びその周辺地域の150社の小売企業、1,000以上の小売店舗、飲食店と取引をしている。ウォルマート、カルフルー、北京イトーヨーカドー、北京セブン・イレブンなどの外資小売企業も北京朝批の顧客である。ちなみに、北京朝批の2レーンの自動商品配分ラインは日本から導入され、1時間に9,000件の商品を仕分ける能力がある。北京イオンは、コカ・コーラなどの少数NB商品をメーカーと直接取引しているが、他のほとんどのNB商品の仕入はこの地場卸企業に依頼している。現地市場の商慣行のリベート制度も存在し、2%の設定であるという。食品などの高回転商品の配送は1日1回である。北京イオンの商品回転率は、一般的に生鮮食品は7日以内、グロサリーは20-30日、衣類は30日以上となっている。北京イオンは地場卸企業に依頼しているため、在庫は多く抱えているという。

以上の事情を参考に、「仕入行動」項目は、卸企業やメーカーとの連動を行っていないため、部分移転となっている。「取引ルート」、「流通システム」項目は、仕入、配送業務を卸企業にアウトソーシングしているため、完全移転であると考えられる。「取引関係」では、イオンは単なる現地卸売企業の数多くの顧客中の一員であるため、長期的な取引関係を築いていない。この項目は部分移転である。「取引条件」は現地の一部リベート制度を導入したため部分移転となる。「在庫管理」は日本より多く抱えているため部分移転となっている。

(2)商品販売

次の商品販売グループの「商品管理」では、POS システムを導入され、単品管理を行っている。消費者の購買行動を分析し、商品構造を合理化にしているため、「完全移転」と評価できる。「商品陳列」に関しては、生鮮食品を多めに陳列している。売場の従業員は多く配置され、商品の適時補充を行っている。この項目は部分移転となっている。中国では、流通企業の地位は相対的高く、商品の仕入価格に一定の発言権があり、ただし、北京イオンの NB 商品の仕入は卸企業に頼っており、仕入価格の決定権は卸企業が握っているため部分移転だと言える。

「価格戦略」については、NB 商品は「火曜市」、「お客様感謝デー」、「わくわくデー」、「すくすくクラブ」、特売情報チラシ、各種祝日イベント、時間割引制度などのハイ・ロー価格戦略を取っている。そして、毎日の食事に欠かせない食品のなかから、1カ月ごとに「お買得・おすすめ商品」を選定し、値打ち価格で提供している。また、生鮮食品を中心に旬の商品のなかから、1週間ごとに「店長おすすめ商品」を選定し、値打ち価格で提供している。同時に、PB 商品も積極的に導入し、PB 商品に限り EDLP 価格戦略を実現している。この項目は部分移転となる。

「サービス」に関しては、北京永旺国際商城購物中心の場合は、典型的な郊外型総合ショッピングセンターである。敷地内にはスーパーマーケット(ジャスコ)、各種専門店、飲食店、映画館など施設があり、約 3 割のテナントは日系小売業である。大型無料駐車場、無障害トイレ、ベビールーム、無料傘・ベビーカー・車いすレンタル、無料氷サービス、6 線路の無料迎送バスなどのサービスを設けている。特に、店内のどこにでも見られる休憩場所は印象的である。休憩、飲食できる椅子のそばに大型テレビも設け、ニュースや番組が見られる。広い子供遊び場は年齢層によってブロックを分け、専門の従業員で管理している。レジでの待ち時間の不満解消と買い物時間短縮のため、ピークタイムに合わせてレジ人員を調整している。

これらのハード面での高度なサービス以外に、ソフト面でのサービス、いわゆる日本式接客もしっかり行っている。店舗内の従業員人数は多く配置されている。店に入ると「歓迎光臨」の音が耳に入ってくる。従業員は笑顔で親切に接客し、対面販売も行っている。一つのエピソードを紹介しよう⁵⁷。ある記者が土曜日の午後に国際商城購物中心を回っていた時、突然空調システムが故障した。店内のアナウンスは空調故障の事情を説明、お詫びすると同時に、従業員は顧客に駆け込んで紙うちわを配っていた。イオンのこのような迅速な対処が顧客に好評された。そして、顧客の要求やニーズを答えるため、店内に「お客様の声」という掲示板を設け、すべての顧客からのメッセージは店長が回答している。

また、買い上げ商品のレジ精算処理の時間短縮のため、イオンカード会員の獲得を推進

⁵⁷ 『経理日報』2009 年 8 月 9 日「永旺帶來的三大啓示」による。

し、キャッシュレス化の拡大と固定客づくりを進めるなか、中国の顧客の利用率の高い銀聯カードの新決済システム(MIS-POS システム)も導入した。特にイオンカードは、年齢の 18 歳以上、収入と住所のある人が誰でも入会できるようになっている。年会費は 36 元(約 500 円)の手軽価格である。このカードには基本のポイント機能、1.5%-2.1%の割引機能以外に、延期支払機能も付いている。この延期支払サービスは中国の小売企業において初めてである。以上のように、この「サービス」項目は完全移転と評価する。

北京イオンは高度なサービスを提供すると同時に、厳密な商品の品質管理も行っている。特に生鮮食品に関しては、毎日朝 8 時から 9 時半まで品質検査が行われている。食品の加工は対面販売を行い、衛生管理が徹底された作業場を見える化にしている。商品のポップに基本の商品情報以外に、栄養成分や注意事項などの情報も記載されている。そして、すべての商品のメーカー連絡方法を顧客に提供している。また、食品への自主農薬残留検査を行い、検査結果リストを顧客に公開している。これらの NB 商品のメーカーへの品質指導・支援体制はまだ確立されていないが、品質監督体制は売場を中心に強化されているため、安全・安心な商品を顧客に提供できる体制を整えたため、この項目は完全移転と評価する。「欠品受容率」については、ゼロまで極力削減している。売場従業員は適時補充を行っている。この項目は完全移転となっている。

「売場・商品構成」については、北京イオンの商品構成は 2 つの側面から観察することができる。1 つは、国際ブランド商品である。例えば、寿司、刺身、たこ焼き、お好み焼き、弁当などの人気食品以外に、化粧品部門のオムロン体脂肪測定器、旅行歯ブラシセット、日本のブランド化粧品、文房具部門の小型メモ帳なども挙げられる。そして、日本直輸入食品コーナー(お菓子、調味料、カレーなど)、イタリアン食品コーナー、韓国食品コーナーなどの専門商品売場も設けている。

もう一つは、大量 PB 商品の導入である。衣料品部門の棚の前に「永旺独有ブランド」の POP が飾っている。日本イオンと同じ、北京イオンの PB 商品ブランドは「TOPVALU(特慧優)」であり、これらの PB 商品は日本で設計し、中国の契約工場で製造されたものである。北京イオンは自社の標準で PB 商品の品質を監督し、原材料まで計画された商品は全数買取制を採用し、工場から店頭へ直配している。日本イオンの PB ブランド「TOPVALU」のアイテム数は 6,000 品目にも超えている。ちなみに、セブン&アイ・ホールディングスの扱う PB 商品は約 1,700 品目である。PB 商品の値段は同種類の NB 商品より低くなっており、値段の変動もしない。北京イオンは PB 商品の拡大によって部分的に EDLP を実現している。この PB 商品の大量導入によって、低価格で商品を提供することが実現され、サービスを追求する顧客だけではなく、価格を追求する顧客の要求も満足させることができた。

商品構成の方針としては、店舗の開業初期では、衣料品を中心に現地ブランドを多く導入し、スーパーマーケット及び飲食店の扱う商品には多くの日本特色の商品を導入する。

店舗が成熟した後、現地ブランドを 30%、国際ブランドを 70%の商品構成にする。また、コーディネート売場作りも多くの日本で実践した知恵を運用している。特に農産品コーナーでトマトとサラダを併売し、コーヒーの横にコーヒーメーカーを設置することが挙げられる。北京イオンは、買い物環境・値段・品質・品揃えを一体化にし、顧客の多様なニーズを満たしている。従って、「売場・商品構成」は完全移転した項目である。

(3)組織管理

次の組織管理グループの「店舗開発」については、北京イオンの主力業態は郊外型総合ショッピングセンターである。これら店舗の開発、不動産投資、賃貸管理などは永旺夢楽城(中国)管理有限公司(以下永旺夢楽城)が行われている。永旺夢楽城は日本イオングループに属するイオンモール(株)が 100%投資した会社である。北京イオンの北京、天津の店舗は大体郊外に立地している。北京イオンの店舗開発戦略は基本的に自己投資を中心に行われている。この項目は移転なしと評価する。

「雇用形態」では、現地法律の制限で契約制を取っており、新卒を積極的に採用し、店舗の部門マネジャーレベルの人材は外部雇用ではなく、内部育成を中心としている。同時に現場の従業員を積極的にアルバイト(時間給)制で採用している。祝日時間給は平日の 3 倍になっている。重大な過失がない限り解雇しないという。この項目は部分移転となっている。

「評価・賃金制度」については、年功要素があるが職務対応賃金制度を採用している。年に 2 回の昇進試験があるが、大まかに 2-3 年の勤務で部門主管(組長、月給約 4,000 元)、4-6 年の勤務で部門マネジャー(月給約 6,000 元)、店長レベルは 10 年以上の勤務経験が必要としている。昇進のない限り、勤務年数と関係なしで各レベルの給料は一定の水準に変動しないという職務対応賃金制度を取っている。業績(店舗販売目標の達成度合)によって 2-6 カ月の年末ボーナスがある。この項目は部分移転と評価する。

「教育訓練」については、職務レベルによって分けている。一般従業員に対し、「イオン行動規範」、「私たちのつとめ」、「イオンスタディ・ベーシック」(入社後 1 年間)などの制度を設け、定期的に学習させている。管理職に対し、「イオンスタディ・ステップアップ」制度を設け、商業経営基本知識や利益計算を中心に教育する。従業員たちの横のつながりを図るため、「イオンピープル」の社内情報誌が 2 カ月ごとに発行されている。これらの社内教育制度は日本国内、国外を問わずに統一実施されている。ちなみに、従業員の作業服、名札、道具まで日本と統一されている。優秀な従業員は日本への研修するチャンスも与えられる。この項目は完全移転となっている。

(4)小括

北京イオンの日本的小売システムの移転状況を表 6-8 のようにまとめた。北京イオンの

事例では 18 項目のうち、部分移転の項目は半分となり、各グループに散在している。移転なしの項目も存在している。イオンは本社の戦略選択により、海外に進出する前に一部の欧米的な要素をその小売システムに融合し、ハイブリッド型体質を創った。それにしても商品調達グループには現地適応した項目が多くなっている。その理由として、北京イオンが開業した店舗は北京 2 店舗と天津 3 店舗しかないため、全体としての商品の販売量はまだまだ少なく、自社の配送センターを建てておらず、商品の仕入は地場卸企業に頼っているからである。現在、北京イオンは自社の物流センターの建設を計画しているという。北京イオンにおけるサービス上の競争優位をいかに維持されているのかについて、次章で分析する。

表 6-8 北京イオンの小売システム移転状況のまとめ

項目	評価	理由
I 商品調達		
1. 仕入行動	2	NB 商品地場卸企業に依頼、メーカーとの連動・共同開発なし、配送頻度 1 日 1 回
2. 取引ルート	3	現地卸売企業経由(NB 商品)
3. 物流システム	3	現地卸売企業に依頼
4. 取引関係	2	単なる仕入先の関係
5. 取引条件	2	一部のリベート制度の受け入れ
6. 在庫管理	2	大量在庫
II 商品販売		
7. 商品管理	3	POS システムの導入、データ活用
8. 商品陳列	2	生鮮食品の大量陳列
9. 価格決定	2	地場卸企業から仕入、その価格、仕入条件に従い
10. 価格戦略	2	NB のハイ・ロー価格戦略、PB 商品による EDLP
11. サービス	3	接客、付帯サービス、カードの提供
12. 品質保証	3	販売現場での厳しい品質管理、農薬残留の自主検査
13. 欠品受容率	3	設定しない、極力削減
14. 売場・商品構成	3	日本食品の提供、国際ブランド品提供、コーディネート売場配置
III 組織管理		
15. 店舗開発	1	自社開発
16. 雇用形態	2	政府政策による契約制、パート、アルバイトの採用
17. 評価・賃金制度	2	職務対応賃金制度
18. 教育訓練	3	日本の教育制度の導入
合計	43/54	

出所:筆者作成

第7章 日本の小売システムの移転・進化と競争優位

本研究の目的は、日本の小売システムの国際移転の状況を明らかにした上で、システム的な視点からそれらの移転状況が現地における日本小売企業の競争優位の達成状況とどのような関連性を持つのかを分析することである。第3章では、成都イトーヨーカドー、上海ローソン、北京イオンの日本小売企業三社の競争優位を確認し、第6章では、日本小売企業三社の日本の小売システムの国際移転状況を明らかにした。本章では、小売業における小売システムと競争優位の関係を確認した上で、上述した三社の小売システムの移転がそれぞれの競争優位にどのような影響を及ぼしているのかを明らかにする。このような分析を通じて、小売技術国際移転と関連した小売国際化研究における新たな意味ある仮説を導出することが、本章の目的である。

第1節 小売システムと競争優位の関係

国際経営の研究分野において、所有優位性は企業の競争優位の重要な構成部分である⁵⁸。所有優位性とは、企業が保有するスキルや生産技術などの企業特長的な優位性である。企業はそれを海外でも十分に生かすために、海外に直接投資し、現地経営をコントロールする。製造業における競争優位は簡単に言えば、価格、品質、デザインなどを差別化した製品(部品)を提供する能力である。生産システムはこのような能力を実現するためのツールである。生産システムそのものは競争優位ではない。

製造業は製品を産出するのに対して、小売業はサービスを産出する。生産と消費の不可分性という特徴を持つのである。小売業は店舗を運営し、顧客に直接接する状態で、商品および付帯サービスを提供している。今井(2003)の研究では、ウォルマートの競争優位について、「①ウォルマートの競争優位はEDLPである。②EDLPは、EDLCと表裏一体となって初めて実現される」と指摘した⁵⁹。要するに、小売企業の競争優位は差別化された商品やサービスを顧客に提供する能力である。この能力は小売システムの機能によって実現するものであるが、小売業の特性上、小売システムの一部は小売業の競争優位そのものを構成するようになる。

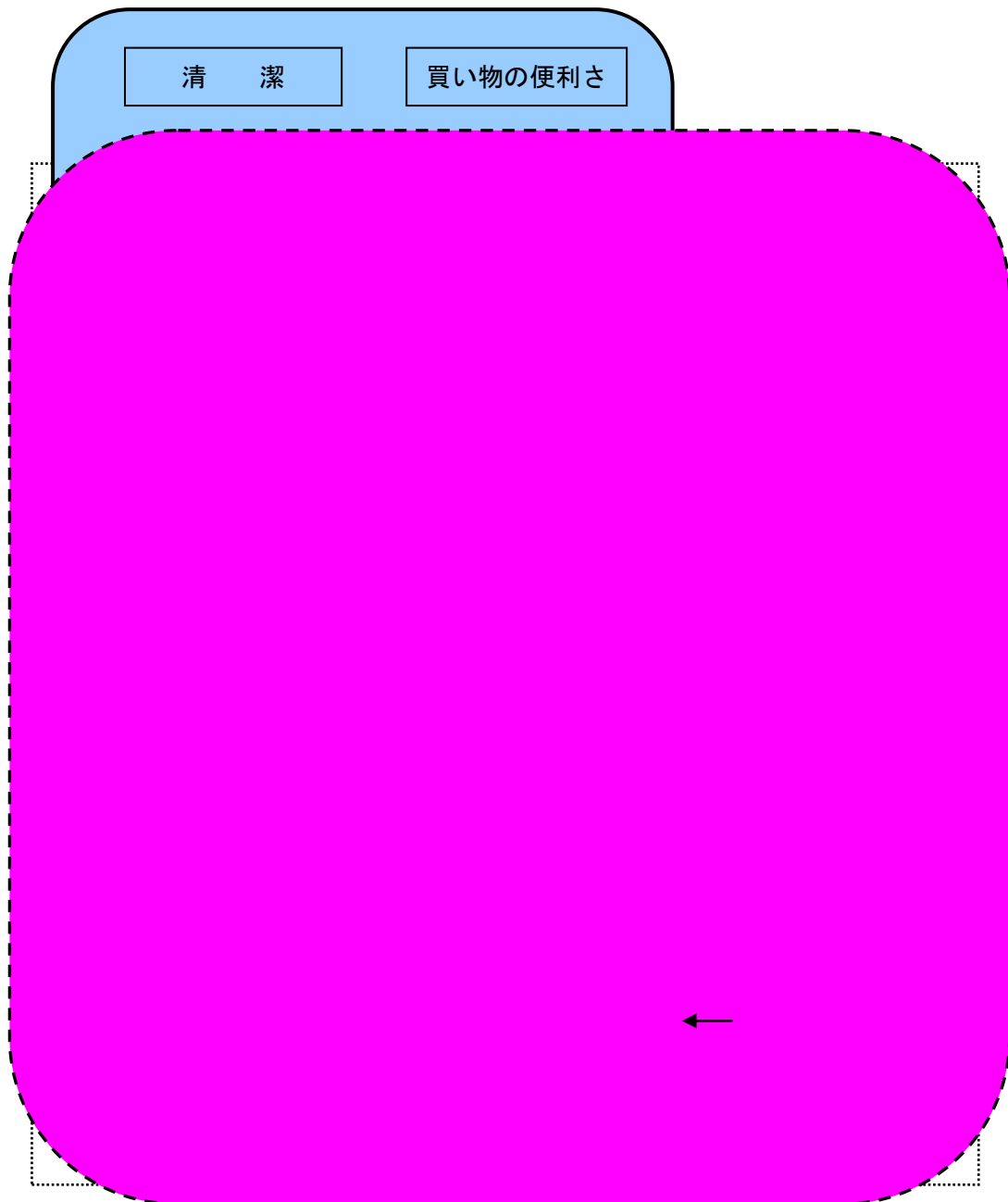
小売企業の店舗運営は大きく店頭販売、商品仕入、組織管理の3つの業務グループに分けられる。この3つのグループは1つのシステムとして存在し、分離することができない。ただし、商品仕入、組織管理は舞台裏であるが、店頭販売は表舞台となる。顧客の目から直接判断できる店頭販売の一部は、小売システムの構成要素でありながら競争優位にも

⁵⁸ 企業が海外に直接投資をする理由として、ハイマーの競争優位性理論では企業の所有優位性を、ダニングの折衷理論では所有特長的優位、立地特長的優位、内部化インセンティブの3つを強調している(吉原, 2002)。

⁵⁹ EDLPはEvery Day Low Priceの略、EDLCはEvery Day Low Costの略である。

なりうる(図 7-1)。例えば、商品の値段、商品の有無、商品の品質、品揃えなどは、小売システムの構成要素でありながら競争優位の判断基準にもなっている。反面、顧客に見えない商品仕入、組織管理は舞台裏で店舗販売を機能させ、競争優位を実現しているのである。

図 7-1 小売システムと競争優位の関係



出所:筆者作成

第2節 中国の日本小売企業三社の小売システム移転状況と競争優位

表7-1は第3章で紹介した成都イトーヨーカドー、上海ローソン、北京イオン三社の競争優位達成状況の一覧表である。

表7-1 中国における日本小売企業三社の競争優位の達成状況

	成都イトーヨーカドー	上海ローソン	北京イオン
清潔	5	4	4
施設	5	4	5
接客	5	3	4
買い物の便利さ	5	5	4
欠品	5	4	4
品質	4	4	4
品揃え	3	5	5
総計	32/35(91%)	29/35(83%)	30/35(88%)

出所:筆者作成

表7-1の総計結果からみると、中国の日本小売企業三社の競争優位の実現度合いは8割以上に維持され、日本の小売システムの競争優位を一定程度に維持していることが分かる。そのなか、総計で見ると、成都イトーヨーカドーが最も高い点数、上海ローソンが最も低い点数になっている。

表7-2は前章で紹介した上述三社の小売システムの移転状況の一覧表である。網掛けがされている項目は日本的要素をそのまま適用した項目(完全移転)であることを、網掛けのない項目は現地適応した項目(部分移転、移転なし)であることを示している。

表7-2の日本の小売システムの構成要素の移転状況から見ると、部分移転と移転なしの項目(網掛けのない項目)は三社を合わせて54項目のうち23項目(42.6%)になっている。日本の小売システムを構成する項目の4割以上の項目が何らかの形で姿を変えているにもかかわらず、競争優位は8割以上の達成度合いをみせているのはなぜであろうか。また、上海ローソンにおける日本の小売システムの移転度合(91%)は三社の中で最も高いにもかかわらず、競争優位の実現度合いの面では、逆にその競争優位の移転度合(83%)が最も低くなっているのはなぜであろうか。さらに、北京イオンは他の2社と比べて、際立って多多数の部分移転を見せているが、それはなぜなのであろうか。

次節以降では、日本の小売システムの移転における完全移転項目と部分移転項目の組み合わせ、そして部分移転がもつ両面的な側面、また小売システムの構成要素の重要度、

中国における日本の小売システムの更なる進化、などに注目しながら、上述した一連の問題に対する答えを検討する

表 7-2 中国における日本小売企業三社の小売システムの移転状況

	成都イトーヨーカドー	上海ローソン	北京イオン
I 商品調達	14/18 (78%)	17/18 (94%)	13/18 (72%)
1. 仕入行動	3	3	2
2. 取引ルート	3	3	3
3. 物流システム	2	3	2
4. 取引関係	2	3	2
5. 取引条件	2	2	2
6. 在庫管理	2	3	2
II 商品販売	22/24 (92%)	21/24 (88%)	21/24 (86%)
7. 商品管理	3	3	3
8. 商品陳列	2	3	2
9. 価格決定	2	2	2
10. 価格戦略	3	3	2
11. サービス	3	2	3
12. 品質保証	3	3	3
13. 欠品受容率	3	2	3
14. 売場・商品構成	3	3	3
III 組織管理	11/12 (92%)	10/12 (83%)	8/12 (67%)
15. 店舗開発	3	3	1
16. 雇用形態	2	2	2
17. 評価・賃金制度	3	3	2
18. 教育訓練	3	2	3
総計	47/54 (87%)	48/54 (89%)	42/54 (78%)

出所:筆者作成

第3節 受動的適応と能動的適応

1章でも述べたように、小売国際化に関する既存研究では、「現地適応」が重要なキーワードになっている。特に、海外市場における商品戦略の分野では現地適応の重要性が強調されている。しかし、これまでの章で述べてきたように、日本小売企業は欧米小売企業と

は違った特有の競争優位を持っており、それは欧米小売企業の小売システムとは違った日本企業特有の日本的な小売システムによるものである。このように考えると、日本小売企業が海外でも同様の競争優位を維持・発揮するためには、なるべく原型の形のまま日本の小売システムを現地に移転する必要がある。一部でもシステムの構成要素が変わればそのシステムの全体的な機能は損なわれる恐れがあるからである(安保他, 1991)。このようにシステムに支えられた競争優位の維持の観点からすると、現地適応はなるべく避けるべきものとなる。しかし、上述したように、中国の日本小売企業三社の事例をみると、日本の小売システムの 4 割以上の構成要素が現地適応しているにもかかわらず、その競争優位は依然として維持されている。それはなぜであろうか。

この質問に答えるために、まず、表 7-2 における部分移転の項目について詳しく見ていくことにしよう。ある項目が、完全移転に至らず部分移転にとどまる理由、つまり何らかの形で現地適応が行われる理由として、まず考えられるのは、日本と現地の経営環境の違いであろう。表 7-2 において、三社全体の部分移転の項目が、商品調達グループと組織管理グループに集中しているのはこのような事情を物語っている。商品販売グループの各項目が比較的自社内で完結できる項目であるのに対して、商品調達グループの項目は社外の物流会社、卸企業、などとの関連が深い項目であり、組織管理グループの項目は現地の法律制度や社会制度に大きく影響を受ける項目であるからである。商品調達グループの中で、2 社以上で部分移転にとどまっている、物流システム、取引関係、取引条件、在庫管理、について詳しく見てみよう。

日本では、小売企業は卸企業と長期的な取引関係を築いている。日本小売企業の多頻度小口仕入・販売は卸企業の強力な物流能力の支援の下で実現できたものである。つまり、日本小売企業は卸企業への要求が格段に高い。しかし、中国には日本のような高い物流能力を持つ卸企業がまだ成長してきていない。小売企業への商品配送頻度は高くても 1 日に 1 回である。卸企業の冷凍、冷蔵車の所有台数も限られている。小売企業の店頭における未納、遅納が良く発生している。上述した仕入環境は中国に進出した日本小売企業に非常に不利である。

成都イトーヨーカドーは 60%の商品を現地卸企業経由で仕入れている。北京イオンは北京に 2 店舗しか展開していないため、自社の物流システムを計画はしているがまだ自社物流システムを構築していない。そのため、北京イオンでも商品の仕入は現地卸企業に依頼している。両社の規模による取引量が少ないため、現地卸企業の特別扱い対象にはならない。それによって、物流センターの共同管理、共同配送、長期的な取引関係を実現することができない。物流センターの共同管理には一つ重要な役割がある。それは鮮度管理システムが商品の流通段階に導入できるかどうかに関わる。その結果如何は売場における商品の新鮮さに直接に影響する。日本小売企業は協力卸企業の物流センターと

店頭で商品の販売鮮度管理システムを導入している⁶⁰。しかし、中国の卸企業とは単純な取引先との関係で自社基準の鮮度管理システムを導入できないため、顧客に安全、安心、新鮮な商品を提供することに影響している。

そして、中国卸企業の配送業務の頻度が低く、共同配送を行っていないため、リードタイム短縮、小口納品、少量在庫の実現に影響する。その結果、売場における欠品、商品の新鮮さ、商品の入れ替えにも影響する可能性がある。顧客のニーズの変化を捉えたとしても、それに反応できなくなるのである。

また、日本小売企業は商品の仕入価格に一定のマーゲンを上乗せして販売するのが一般的である。従来には日本でも普遍的に存在していたリベート制度は、日米構造協議以降ほとんど消えた。しかし、中国では今でも色々なリベート制度が存在している(4章の章末注を参照)。小売企業の利益は、販売価格のマーゲンではなくメーカーからのリベートで確保されている。日本では、小売店のマーゲンは30%が一般的であるが、中国では15%にとどまっている。中国の多くの小売業はメーカーからリベートや支援金を受け取り、これらを合算することで商売を成り立たせているのである。リベート制度は各メーカー、卸企業、小売企業の間で広範かつ複雑に絡んでいる。メーカーからのリベートの大半は卸企業が徴収している。小売企業は卸企業から商品を仕入れるとき、一部のリベートしかもらえない。販売費がそれを上回ると赤字になる。また、商品によってリベートが違い、売れ筋商品ほどリベートは低い。小売企業は、顧客の欲しい商品ではなく、つねにリベートを考えながら商品を仕入れなければならない。そのため、日本小売企業はそれに対する交渉に多大な精力を費やし、仕入原価、販売価格、利益管理に混乱を招いているほか、店頭の品揃えにも影響している。

このような事情によって、物流システム、取引関係、取引条件、在庫管理、の項目では仕方なしに部分移転、つまり一部現地適応を強いられているわけであるが、ここでは、このような現地市場環境の影響による仕方なしの部分移転(一部現地適応)を「受動的適応」と呼ぶことにする。このような受動的適応によって、日本的な小売システムの一部項目を完全移転できず部分移転に留まることは、競争優位の評価項目の「欠品」、「品質」、「品揃え」にダメージをもたらす可能性がある。本研究の調査結果からは特定することができないが、中国の日本小売企業は限られた経営資源を商品調達業務に大量に投入せざるを得ず、店頭販売や組織管理などの企業経営の他の分野にも影響があったであろうと推測できる。

次に、商品販売グループと組織管理グループにおける部分移転の項目についてみていこう。三社ともに現地適応せざるを得なかった項目は「価格決定」と「雇用制度」である。「価格決定」については、商品は基本的に現地卸企業を通じて仕入れていて、仕入価格の決定権は卸企業が握っているため、卸企業が提示した価格に従わなければならない。その結

⁶⁰ 販売鮮度管理は商品の賞味期限ではなく、店頭販売期限および物流上の入荷期限、出荷期限の管理である。それはメーカー、卸、小売、消費者の間にあらかじめ決められた取引できる期限である。

果、イベント、販促、特売に伴う価格変動の余地がなくなり、日本の小売システムの機能に支障をきたす可能性がある。

「雇用形態」については、中国政府の法律によって 2-3 年契約制を採用している。契約制度を採用すると離職率が高くなる傾向があり、育てきた人材を社内に留めることが難しくなる。中国現地従業員にとって日本式サービス精神への理解は短時間にできるものではない。このような雇用形態における受動的適応は、教育訓練のコストをあげる圧迫要因になるとともに、多くの部分を人に依存する日本の小売システム全般においてダメージを与えるであろうと考えられる。

以上のように、受動的適応としての部分移転項目は日本の小売システムの機能にダメージを与え、それに基づく競争優位の実現を難しくする可能性がある。従来の多くの小売国際化研究においては、現地適応を「良いもの」として認識してきたが、小売システムの移転の観点から見ると、少なくとも受動的適応としての現地適応はシステムの機能に決して良いものではない。しかし、日本の小売システムは受動的適応によってダメージを受けているはずなのに、その小売システムに基づく競争優位は 8 割以上が維持されている。それは、受動的適応によるダメージを補う、何かが起きている可能性を示唆するものである。

ここで、成都イトーヨーカドーと北京イオンにおいて、部分移転になっている「商品陳列」項目に注目してみよう。前述したように、商品調達グループにおける、長期取引関係、物流センターの共同管理、共同配送などの受動的な適応によって遅納、未納が発生する場合がある。その結果、現場における適時補充を十分に実現できない状況の中、「欠品」が発生しやすくなる。日本での少量陳列の仕方を完全移転すると、むしろ欠品が発生しやすくなり、欠品防止という競争優位が損なわれる。このような事情から、欠品を防止するために、成都イトーヨーカドーでは意図的に大量陳列という欧米的要素を導入しているのである。ただ、少量・大量陳列の組み合わせは固定ではなく、品目、曜日、時間帯によって常に調整されており、日本的要素がまったく排除されているわけではない。

このように、日本的な競争優位を実現するために、意図的、能動的に部分移転に留める行動を、本研究では「能動的適応」と呼ぶ。つまり、能動的適応は、現地の市場環境に合わせて、日本小売企業が意図的に欧米的な要素を本来のシステムに導入し、競争優位を維持する企業行動なのである。このような能動的適応は、欧米的な要素と中国という環境要因が重なって、むしろ日本的な競争優位が実現できたという意味で、大変興味深い。表 7-2 における大量の部分移転には、日本の小売システムの機能にダメージを与える受動的適応とむしろ日本の小売システムの機能を補う役割をする能動的適応が混在していたのである。このような現地適応の両面性によって、一定程度の競争優位が維持・実現できたと考えられるのである。本研究における三社の事例では、「商品陳列」といった一つの項目における能動的適応しか確認することができなかったが、能動的適応としての部分移転が存在

しうる可能性を指摘できた意義は小さくない。

もう一つ、意図的な部分移転の例としては、上海ローソンにおける「欠品受容率」をあげることができる。欠品受容率については、欧米小売企業では一定程度(3%)の欠品受容率を設定するのが一般的であるが、日本では絶対欠品してはいけないという原則がある。しかし、上海ローソンは欧米小売企業の経営手法を中国事業に導入し、収益能力を向上するため、意図的に商品を欠品させているという。これは上海ローソンが自主的に現地適応したものであるが、マーケティングの手段の一つとして単なる売上向上のためである。この行動は売上向上にはつながるかもしれないが、日本の小売システムのサービス上の競争優位にはマイナスの影響をもたらしているため、上記の能動的適応とは区別する必要がある。

最後に、北京イオンにおいて、仕入行動、価格戦略、店舗開発、評価・賃金制度、の4項目が部分移転になっているのは、前章で説明したように、日本本社の戦略選択によって国内事業にすでに一部の欧米的要素を取り入れていることに起因する。そのため、北京イオンにおけるこれらの部分移転項目は受動的適応ではないことに注意が必要である。

第4節 基盤要素の移転

前節では、受動的適応と能動的適応の概念を使って、中国の日本小売企業三社の事例において、日本の小売システムの多くの項目が部分移転に留まっているにもかかわらず、その競争優位は一定程度維持されている事情についての説明を試みた。本節では、違う角度からの説明を試みる。それは、日本の小売システムを構成する18項目はすべて欠くことのできない重要な項目ではあるが、システムの機能への影響においては、項目間で重みの違いがあり得ることに着目したものである。つまり、部分移転の項目が多いにもかかわらず、一定の日本的競争優位が実現できたのは、システムの機能に最も大きな影響を及ぼす「基盤要素」的な項目の移転がしっかり行われたことによって、他の項目における部分移転によるシステムの機能へのダメージを補うことができたのではないかという考え方である。

ここでは、その「基盤要素」的な項目として、組織管理グループの「教育訓練」項目に注目する。安保他(1991)の研究では、日本の生産システムは「ヒトの要素」に大きく依存するシステムであることを指摘している。これから詳しく説明するように、日本の小売システムも日本の組織管理によって育成された日本的な人材に大きく依存している。日本的な人材がいるからこそ、日本的な商品調達や商品販売が成立しているともいえる。日本小売企業の競争優位の達成には、日本の小売システムを理解している「人」が必要なのである。したがって、そのための教育訓練は不可欠なものとなる。日本的な教育訓練によって育成された日本的な人材は、日本の小売システムの土台ともいえるのである。

本研究で構築した「日本の小売システムの国際移転モデル」の評価基準には、日本的な小売業務の外形としての日本的な制度が含まれている。しかし、そのような外見的な制度

が完全移転されていても、それを支える日本的な人材がなければ日本的競争優位は実現できない可能性がある。逆に、それらの制度が部分移転されていても、それを支える日本的な人材が備わっていれば、彼らの努力によって日本的競争優位をある程度実現できる可能性もあるのである。

小売システムの構成要素と競争優位の関係を示した図 7-1 によると、小売業務の舞台表にあたり、それ自体が競争優位を構成する項目でもある、商品販売グループの各要素は商品調達グループの各要素に支えられている。つまり、商品調達グループの各要素が機能することによって、商品販売グループの各要素が機能するのである。しかし、表 7-2 の成都イトーヨーカドーの移転度合いを見ると、商品調達グループの移転度合いは 78%であるのに対して、商品販売グループの移転度合いは 92%であり、競争優位も 91%の高い実現度合いとなっている。なぜこのようなことが可能だったのだろうか。

成都イトーヨーカドーにおける、教育訓練項目が完全移転になっていることに注目する必要がある。前章で説明したように、成都イトーヨーカドーでは充実した教育訓練制度が整っていて、なおかつ現地人の教育に非常に熱心である。次の店舗の店長になりうる中国人が育つまでには、次の店舗展開をしないとされている(商, 2009)。このような充実した教育訓練は、直接、競争優位の構成要素に影響を与える。たとえば、競争優位の「清潔」項目は整理・清掃・整頓に対する「教育訓練」そのものによって実現されるものである。

また、教育訓練は、それ自体が競争優位の項目でもある、商品販売グループの各項目に直接影響を及ぼす。「商品管理」においては、仮説検証型発注および単品管理データの活用においてかなり日本的な作業に精通している人が必要不可欠である。それによって顧客の需要変動をこまめに掴むことができ、顧客の需要を満足させる。「サービス」項目におけるソフトサービスは、笑顔での接客、ファン作り、などの日本式サービス精神を理解する従業員でなければならない。「品質保証」では、売場品質チェックを充実に行うことで、品質保証につながる。最後の「売場・商品構成」において、売場のレイアウトや商品の品揃えには、特に各部門マネジャーが重大な責任を持っている。顧客の買い物の便利さを考えるだけでなく、商品の売り行きを常に把握しなければならない。このような現地従業員やマネジャーが育っていれば、商品調達グループでの部分移転が制約として働く中でも、商品販売グループの各項目は機能する可能性があるのである。

さらに、教育訓練項目は、商品調達グループの項目にも影響を及ぼす。「仕入行動」では、メーカーと連動した商品の仕入・開発において日本的な人材が必要である。たとえば、マーチャンダイジング計画の立案・見直し、面白みや特徴のある商品の仕入れ、潮流となる国際ブランド品の選択などの仕入活動は、その成否が大きく人に依存している。この「仕入行動」は商品販売グループの「商品・売場構成」に作用し、競争優位の「品揃え」にも影響する。「物流システム」項目においても、物流システムそのものは多少日本的ではないとして

も、物流センターにおける鮮度管理、共同配送など日本的なやり方に精通している人がいれば、ある程度機能する可能性がある。その結果、売場での品質管理の圧力が軽減され、競争優位の「品質保証」につながる。「取引関係」では、人脈作りや人の個人的な魅力が重要となるため、やはり人に依存するシステム項目である。長期的取引関係を築くことができれば、仕入価格の交渉ができ、変動価格制につながる。「取引条件」でも日本的なやり方の利点を取引相手に説得することができる人材が必要である。リベート制に関する交渉をうまく運ぶことができれば、商品を選択できるチャンスが増え、店頭商品の構成を經由して競争優位の「品揃え」に影響する。「在庫管理」項目では、欠品をさせない前提で在庫を0まで削減する日本的な在庫要求をよく理解する人材がいたら、ある程度の在庫を抱える中でも、その在庫が制約にならないようにうまく運用することが可能かもしれない。このように、部分移転が多い商品調達グループの各項目においても、教育訓練の充実な完全移転は、それらの制約を和らげる可能性がある。

以上のように、「教育訓練」の日本の小売システムに対する影響は、商品調達グループに作用し間接的に競争優位に影響するルート、商品販売グループに直接作用し競争優位に影響するルート、「教育訓練」そのものが競争優位に影響するルート、という3つのルートがありうる。本研究では、このような日本の小売システムの構成要素およびその競争優位に多岐にわたって影響を及ぼす項目を基盤要素という。日本の小売システムの基盤要素たる「教育訓練」を充実に完全移転することによって、他の項目の部分移転による日本の小売システムへのダメージを補っている可能性があるのである。

基盤要素の移転の重要性を上海ローソンの事例からも見てみよう。表7-1と7-2の上海ローソンの事例を見ると、その日本の小売システムの移転度合は最も高い(89%)が、競争優位の実現度合は最も低い(83%)。それはなぜであろうか。まず、上海ローソンにおける日本の小売システムの高い移転度合についての説明から始めることにする。成都イトーヨーカドーと北京イオンともに商品調達グループでは苦勞しているが、上海ローソンは驚異の94%の移転比率になっている。それは、上海ローソンが日本と似たような中間流通システムを上海に整備したからである。上海ローソンは多頻度小口調達システムを実現するため、物流業務を三菱商事系の卸会社「上海良菱配販有限公司」にアウトソーシングしている。その日系卸企業は上海ローソン向けの専用工場を設置し、上海ローソンはその工場に品質管理部門を設置し、共同管理している。そして、弁当、おにぎり、パンなどの主力商品の日本提携メーカーも上海に招いた。その結果、メーカー、卸、物流、小売という商品流をすべて日系企業が担っている。上海ローソンは日系メーカー、流通企業の力を借りて、日本のような中間流通環境を整えた。それによって商品調達上の支障を解決し、日本の小売システムの本来の姿を維持している。

しかし、上海ローソンにおける「教育訓練」項目は部分移転に留まっている。上海ローソンは成都イトーヨーカドーや北京イオンと違って、自社の直営店舗以外に加盟店舗も運営している。上海ローソンが実施した教育訓練制度は前章で紹介したが、直営店への教育訓練を持続的に実施しているのに対し、加盟店舗の従業員への教育は入社最初の教育のみである。そして、店舗巡回スーパーバイザーによる現地従業員への指導時間も限られている。その結果、加盟店は従業員の接客や店の清潔さの面で直営店と大きな差がある。

上海ローソンでの加盟店への教育不足にはもう一つの理由がある。それは上海ローソンのこれまでの資本構造の変化に深く関わっている。上海ローソンの設立初期の資本構成は日本側 70%、中国側 30%であったが、2003 年まで長期的な赤字経営で、日本ローソンは持ち株を 49%に減らし、経営権を中国側に譲った。上海ローソンの総経理と各部門の管理職をパートナーの「上海百聯集団」のスタッフに切り替え、日本人駐在員は 2-3 名しか残っていなかった。2004 年に上海ローソンは黒字経営に転換したが、2011 年までに店舗数はほとんど増加していなかった。一方で「上海百聯集団」傘下のコンビニエンスストア「快客」の店舗数は 2005 年までに 1,000 店舗以上に展開した。パートナーに頼るだけはいけないという認識を持って、2011 年 3 月に、ローソンは上海ローソンの持ち株を 85%まで引き上げた。上海ローソンの総経理から各部門の管理層まですべて日本人駐在員に切り替えた。それと同時に、ローソンは上海のみならず、杭州、重慶、大連、北京などの地域に本格的に事業の拡大を実施した。この資本構造変動のプロセスからみると、パートナーが 2003 年から 2011 年の 8 年の間に従業員への教育を怠っていた可能性が考えられる。もちろん、日本的な教育訓練制度は施行されていなかったであろうと思われる。このような、加盟店の従業員への教育不足が競争優位評価項目の「清潔」、「接客」、「商品品質」、などの減点の原因となったのではないかと考えられるのである。

第 5 節 日本的小売システムの進化

ここまで、日本的小売システムの移転のフレームワークの中で、一部項目の部分移転にもかかわらず、一定程度の競争優位が維持されていることに対して、「能動的適応」と「基盤要素の移転」の重要性を使った説明を行った。本節では、中国の日本小売企業三社に対する事例分析の中で発見した、移転のフレームワークでは捉えきれない興味深い現象とその現地における競争優位の維持との間の関係について紹介する。中国の日本小売企業三社で、日本国内では行われていないいくつかの企業行動を発見することができたのである。

まず、成都イトーヨーカドーの商品調達と関連して、中国では仕入商品代金の卸、メーカーへの支払いは一般的に 1 カ月から 3 カ月の期間での後払いの形になっているが、成都イトーヨーカドーは商品代金の早期払い体制を作り出した。その代償として、取引先に商品の品質と納期を約束通りに守ってもらう。これによって在庫商品が減り、商品の品質も改善さ

れている。同時に、早期払いによってベンダーとの取引が気持ちよくでき、一部商品の仕入価格の相談が可能となり、変動価格制につながっている。また、ベンダーとの取引関係も良好な循環で形成されている。このようなやり方によって、商品の品質、欠品と関連した日本的競争優位が補強されている。

そして、「品質保証」項目と関連して、近年、中国では食品安全の問題がよく発生しており、消費者は食品への不信感が増えている。北京イオンは日本イオンの「消費者に安全・安心な商品を提供する」方針を徹底的に実行し、自主的に食品農薬残留検査を行っている。その検査結果は店舗の掲示板に貼られ、開示されている。このようなやり方は商品の品質を高めるのみならず、顧客に提供するサービスの内容も向上させている。

また、「商品・売場構成」と関連して、成都イトーヨーカドーは食品スーパーの面積を縮小し、品揃えを犠牲にしているが、他の休憩場所、飲食、クリーニング、現像などのサービスを充実させ、より多くのサービスを提供することで、サービスの側面での競争優位の水準を上げている。そして、品型の商品棚の配置方法を独自に考案し、顧客の買い物コスト(体力、時間)を低減させた。上海ローソンは日本食品を提供している以外に、おかずの量り売りコーナー、ゴルフ関連商品の提供、などを実施している。そして、コナン、オートマンのアニメ主題テーマ店舗や淹れたてコーヒーのテイクアウト窓口、などのその地域に合った施設を開発している。北京イオンは中国のNB商品のみならず、日本、韓国、イタリアの食品、衣料品、化粧品および他の国際ブランド商品を豊富に揃えており、「国際ショッピングセンター」という商品戦略を施行し、他店との差別化を図っている。このように店舗ごとに市場環境に合う新たな主力商品・サービスを創出することで、競争優位評価項目の「施設」、「品揃え」、「サービス」、「買い物の便利さ」の水準を上げている。

以上の中国現場から観察された新たな動きは、やり方そのものは中国で発案されたものであるが、その根底には日本的な考え方がしっかり移転されたことによるものと考えべきであろう。日本にはなかった新たな内容が追加されたことによって、日本の小売システムの姿は一部変わっているが、それはあくまでも本来日本の小売システムによって実現されるべき競争優位を維持・強化するためのものであったからである。このような現地における新たな動きを、本研究では「日本の小売システムの進化」という。現地市場環境に合わせて、本来の日本の小売システムに新しい要素を追加することによって競争優位を維持する企業活動である。

進化は、本来生物学の用語で、生物は不変のものではなく、長い時間の流れの中で次第に変化し、現在の複雑で多様な生物が生じた、という考えに基づくものである。河田(1989)は、進化を「世代を通じて受け継がられていく生物の性質が変化していくことである」と定義し、それは世代間の遺伝子の複製の過程における遺伝子の性質や情報の変化によるものであるとしている。ある意味、小売システムの移転は複製の過程にほかならない。本

研究における小売システムの進化は、異質な環境で小売システムを複製する際に生じるシステム構成要素の変化に関する仮説である。生物の進化、小売システムの進化、どちらにしても環境の変化によってその構成要素が変化するという共通点がある⁶¹。異質な環境で生物が生き延びるためには遺伝子を変化させなければならないように、中国という異質な環境で本国と同等な競争優位を発揮するためには、本来の日本の小売システムに何らかの変化が必要なかもしれない。つまり日本の小売システムの完全移転では、中国という異質な環境ではその競争優位が発揮できない可能性があるのである。

⁶¹ 生物学における進化概念の社会システムへの適用可能性については、藤本(1997)pp.129-158 を参照されたい。

終 論

本研究の内容を簡単に要約すると、まず、第1章では小売国際化に関する既存研究をレビューし、従来の小売技術国際移転に関する研究におけるシステムの観点による分析の欠如を指摘した。第2章では、まず、小売システムを新たに提示した上で、各国の小売システムの形成プロセスを確認するため、米・日・中三国の小売業態の歴史的な発展を探った。第3章では、海外の日本小売企業がどのような競争優位を持っているのかを明らかにするため、小売企業の競争優位のあり方および競争優位を構成する各項目を評価するための基準を明確にした。第4、5章では、日本小売企業の競争優位の源泉である日本的小売システムの在り方を提示した上で、日本的小売システムの国際移転状況を測定するツールとして「日本的小売システム国際移転モデル」を構築した。このモデルを用いて、第6章では中国に進出した日本小売企業、成都イトーヨーカドー、上海ローソン、北京イオンの三社における日本的小売システムの移転状況を把握した。第7章では上述三社の小売システムの移転状況と競争優位の関係を分析し、その分析の中でいくつかの仮説を提示することができた。

本研究は、小売技術の国際移転に関する研究である。これまでに多くの小売技術国際移転に関する研究があったが、それらの先行研究と区別できる本研究の特徴は以下の通りである。

(1) これまでの先行研究では単発的な小売技術の移転を対象にしていたのに対して、本研究では各種小売技術とそれを支える組織管理方式の総合体としての小売システムを概念を確立し、小売システムを移転の対象としている。

(2) 日本小売企業を対象としていることから、欧米小売企業との対比から、日本小売企業における国際移転の対象となる日本的小売システムの構成要素18項目を確定し、それらの移転度合いを測定するための、独自の日本的小売システムの国際移転モデルを作製し、活用している。

(3) 中国における日系小売企業3社(成都イトーヨーカドー、上海ローソン、北京イオン)を分析対象とし、現地インタビュー調査を通して、各社における日本的小売システムの移転状況を明らかにしている。

(4) 欧米小売企業とは異なる小売システムを持つ日本小売企業はその競争優位においても、欧米小売企業とは異なる「サービス型」の競争優位を持っていることを明らかにした上で、中国現地調査による日系小売企業、欧米系小売企業、中国現地小売企業の競争優位の比較を通じて、中国においても日系小売企業は日本と同じく欧米系や中国現地の小売企業とは異なる競争優位を実現していることを明らかにしている。

(5) 上記の日系小売企業3社における日本的小売システムの移転状況と競争優位の実

現度合いの関係について分析を行っている。その際、日本の小売システムを構成する多くの項目において完全な移転が行われていないにもかかわらず、9割程度の競争優位が中国でも実現している事実発見に対する説明を試みている。

(6)上記の説明の中で、これまでシステムの移転に関する研究で、システムの機能を阻害するとされてきた現地適応に、システムの機能が阻害される仕方なしの「受動的適応」とむしろシステムの本来の機能を補強する「能動的適応」があり得ることを指摘している。

(7)なお、日本の小売システムを構成する項目の中には、システムの機能に決定的な影響を及ぼす、「基盤要素」的な項目があり、これらの項目の移転がシステムの機能において決定的な影響を及ぼすだけでなく、「受動的適応」によって損傷を受けたシステムの機能を補強している可能性があることを指摘している。

(8)最後に、日本の小売システムを構成するいくつかの項目では、日本では見受けることができなかった新たな内容が中国現地で追加されており、中国における「日本の小売システムの進化」ともいえるこのような新たなシステム要素の追加によって、「受動的適応」によって損傷を受けたシステムの機能が補強されている可能性があることを指摘している。

上述のような本研究における新たな事実発見と新たな説明の試みは、すでに海外に進出した日本の小売企業、あるいはこれから海外に進出しようとする日本の小売企業に対し、以下のような示唆を与えるものと考えられる。第一、日本小売企業が海外に進出する際には、現地に合わせることに注目するのではなく、日本の小売企業がもつ競争優位が何であるのかを明確に認識する必要がある。第二、日本で築いた競争優位を現地でも発揮するためには柔軟な現地適応を行う必要がある。本来の日本の小売システムの一部の要素を意図的に変えることによって、日本の小売システムが持っている競争優位がむしろ強化される可能性がある。第三、海外で最も現地環境に影響されるのは商品調達グループの各要素である。その際、可能であれば企業の外部資源(関連する日系企業の持ち込み)を利用するのも一つの手段である。第四、海外で日本の小売システムを正常に機能させるためには、日本の人事教育訓練制度をより充実に移転し実行する必要がある。日本小売企業が得意とする高度なサービスを現地でも実現するためには、それを担う現地従業員に対する教育訓練が最も重要であり、日本的なサービス精神を明確に認識させなければならない。第五、経営システムは常に変化する生き物のようなものである。日本で確立した日本の小売システムであるが、日本とは異なる環境である海外において日本の小売システムによる競争優位を確保していくためには、日本で確立された小売システムを単純に移転するだけではなく、それぞれの進出先において新たな要素を追加し、現地に合った新たな日本の小売システムへと進化させていく必要がある。もちろん、このときその進化の方向は本来の日本の小売システムが持っている日本小売企業特有の競争優位を維持・強化するものでなければならない。

本研究のもつ限界と今後の研究課題について指摘しておきたい。まず、本研究で作製して活用している「小売システム国際移転モデル」は主にイトーヨーカドーとウォルマートの比較によって導出されたモデルであり、このモデルはさらに多くの小売企業の事例を参考にしながら修正していく必要がある。特にその評価基準には、多分に恣意的な要素が含まれている可能性があるため、より客観的で合理的な評価基準になるように発展させていく必要がある。

次に、日本の小売システムといっているものの、本研究が対象としている業態は SM、GMSとCVSに限られており、真の意味での日本の小売システムとは言えないかもしれない。今後、他の小売業態の事例も併せて検討することによって、より一般的な意味での日本の小売システム概念に発展させていく必要がある。

最後に、本研究で対象にしている、成都イトーヨーカドー、上海ローソン、北京イオンの中国における立地がそれぞれ違う点を指摘したい。中国は広大な国であり、各地域ごとに異なる状況があり得ることが十分予想される。本研究の分析結果にはこのような対象三社の立地によるバイアスがかかっている可能性があるため、十分な注意が必要である。

上述したような限界をもつ研究ではあるが、本研究で提示した日本の小売システム概念と日本の小売システム国際移転モデルは多くの可能性も併せて持つものである。まず、「日本の小売システム国際移転モデル」を利用し、中国以外の国に進出した日本小売企業の国際活動を研究することが可能となる。そして、日本の小売システムの対極となっている欧米小売企業の小売システムの海外移転も分析することができる。また、将来的には、中国小売企業に対し、中国型小売システムの可能性を探るツールにもなりうる。最後に、小売システムの国際移転と競争優位の関係で、本研究が新たに提示した、「能動的適応」、「基盤要素の移転」、「小売システムの進化」といった概念が、小売企業のみならず、製造業をはじめとする他の産業の企業の国際経営に関する研究にも新たな視点を提供できるとしたら、望外の所得であり、幸いなことである。

付録

訪問会社・店舗一覧

訪問会社・店舗名	訪問時間	訪問内容
イオンモール新瑞橋店	2012、6	グロースリー部マネージャーインタビュー調査
セブン-イレブン三吉四丁目店	2012、9	店長インタビュー調査
セブン-イレブン宝生団地前店、	2012、9	店長インタビュー調査
イトーヨーカドー元常務取締役 邊見敏江氏	2012、9 2012、10	インタビュー調査 質問票調査
上海ローソン本部	2012、12	市場部担当者インタビュー調査
杭州ローソン一号店	2012、12	店長インタビュー調査
杭州ローソン二号店	2012、12	店長インタビュー調査
日本ローソン本社	2013、6	IR室担当者電話インタビュー調査
張家口市永輝超市尚峰広場店	2013、8	店舗見学
北京イオン本部	2013、8	運営管理部担当者インタビュー調査
張家口市永輝超市	2013、12	地域生鮮統括マネージャー質問票調査
北京イオン朝陽大悦城店、	2014、1	店舗見学
北京イオン国際商城購物中心	2014、1	店舗見学
華堂商場(イトーヨーカドー) 十里堡店	2014、1	店舗見学
ウォルマート朝陽店	2014、1	店舗見学
永輝超市北京駅店	2014、1	店舗見学
張家口市永輝超市	2014、1	地域生鮮統括マネージャー インタビュー調査

参考文献

- 青木 均(1996)「小売技術の国際移転に関する研究の方向性」『早稲田大学産業経営研究所産業経営』第 22 号、pp.197-214
- 青木 均(2008)『小売業態の国際移転の研究』成文堂
- 秋場良宣(2003)『イトーヨーカ堂業革委員会』講談社
- 浅川和広(2003)『グローバル経営入門』日本経済新聞社
- 朝永久見雄(2006)『小売り』日本経済新聞社
- 古田秋太郎(2007)『日系企業の中国市場販売』税務経理協会
- アーノルド=ケルチ(2005)「新興市場における新しい戦略」A.K.グプタ D.E.ウエストニー編『スマートグローバリゼーション』同文館
- 阿部真也・村上剛人編(2003)『グローバル流通の国際比較』有斐閣
- 天野倫文・高婷(2010)「日系小売企業の中国市場展開とマーチャンダイジング能力の形成」MMRC Discussion Paper Series No.289
- 安保哲夫(1991)『アメリカに生きる日本的生産システム』東洋経済新報社
- 安保哲夫、板垣博、上山邦雄、河村哲二、公文溥(1991)『アメリカに生きる日本的生産システム』東洋経済新報社
- 安 智炫(2012)「中国における日系小売企業の現状分析 —コンビニエンスストアの展開を中心に—」兵庫県立大学『商大ビジネスレビュー』第 1 巻第 2 号、pp.5-16
- 板垣 博(1997)『日本的経営・生産システムと東アジア』ミネルヴァ書房
- 大野耐一(1978)『トヨタ生産方式』ダイヤモンド社
- 岡本 純(2009)「日本型流通の進展—欧米型との比較から—」『名古屋外国語大学現代国際学部紀要』第 5 号、pp.167-187
- 小倉正男(2003)『トヨタとイトーヨーカ堂』東洋経済新報社
- 加藤 司(1998)「日本の小売業態の分析枠組み」『経営研究』第 49 巻第 2 号、pp.53-76
- 角田正博(1996)『アメリカ小売業のすべて』ぱる出版
- 神谷 渉(2010)「チェーンストアランキングに見る中国における小売業の特徴と課題」『情報流通』484 号、pp.6-11
- 神谷 渉(2011)「中国最王手食品小売業「聯華超市」の研究」『情報流通』490 号、pp.30-36
- 河田雅圭(1989)『進化論の見方』紀伊国屋書店
- 川端基夫(1999)「日系小売企業はなぜ国境を越えたのか—進出要因研究の再検討—」『経営学論集』第 39 巻第 2 号、pp.1-17
- 川端基夫(2000a)『小売業の海外進出と戦略—国際立地の理論と実態』新評論
- 川端基夫(2000b)「小売国際化における「Ethnic Enclaves(飛び地市場)」の役割」『龍谷大学経営研究』第 40 巻第 2 号、pp.33-52

- 川端基夫(2003)「アジアへの小売ノウハウ移転に関する考察－韓国・台湾への百貨店ノウハウ移転を例に－」『アジア経済』第44巻3号、pp.31-49
- 川端基夫(2010)「拡大するアジアの消費市場の特性と日本企業の参入課題」『経済地理学会年報』Vol.56 No.4、pp.234-250
- 川端基夫(2011)『アジア市場を拓く』新評論
- 川端基夫(2011a)「アジアにおける流通国際化の百年史－小売資本の越境プロセスと消費市場形成－」JFE21世紀財団・アジア歴史2009年度研究助成報告書
- 川端基夫(2000)『小売業の海外進出と戦略』新評論
- 川端庸子(2006)「小売業における国際知識移転プロセス」『阪南論集社会科学編』Vol. 41 No. 2、pp.29-39
- 川端庸子(2008)「日本の中小小売業における経営戦略」『阪南論集社会科学編』Vol. 43 No. 2、pp.133-152
- 川辺信雄(2006)「日系コンビニエンスストアの国際展開」早稲田商学第409・410合併号、pp.67-113
- 川辺信雄(2008)「コンビニエンスストアにおける小売ノウハウの移転と革新－7-11 Singaporeの事例研究－」『早稲田商学』第417号、pp.131-166
- 木下安司(2004)『セブン－イレブンに学ぶ超変革力』講談社
- 木綿良行・三村優美子編(2003)『日本的流通の再生』中央経済社
- 金 享洙(2002)「海外小売業における小売ノウハウ(技術)の移転可能性に関するモデル化－製造業との比較の視点から」『久留米大学商学研究』第8巻第2号、pp. 69-103
- 金 享洙(2005)「海外コンビニエンスストア産業における小売技術の国際移転に関する一考察」『久留米大学商学研究』第11巻第1号、pp. 27-58
- 金 享洙(2008)『小売企業のグローバル戦略と移転－小売ノウハウの海外移転の理論と実証』文眞堂
- 公文溥・安保哲夫編(2005)『日本型経営・生産システムとEU』ミネルヴァ書房
- 黄 磷(2003)『新興市場戦略論』千倉書房
- 黄リン・李東浩(2008)「日本の小売企業の競争力－イトーヨーカ堂の中国での事業展開－」『一橋ビジネスレビュー』第56巻第1号、pp.11-15
- 近藤浩之(1992)「小売システムの消費への影響」『三田商学研究』35巻5号、pp.131-150
- 柯 麗華(2007)『現代中国の小売業』創成社
- 佐藤郁哉(2008)『質的データ分析法』新曜社
- 佐々木茂(2003)『流通システム論の新視点』ぎょうせい
- 白石善章・鳥羽達郎(2003)「小売企業の総合型業態による海外戦略－ウォルマートの海外展開を通じて－」『流通科学大学論集』第16巻第1号、pp.83-107

- 商 雪韻(2009)「北京イトーヨーカ堂における人材の育成」中京大学大学院経営学研究科
修士論文
- ジョン・ベンソン & ギャレス・ショー編(1996)『小売システムの歴史的発展』前田重朗・辰馬
信男・薄井和夫・木立真直訳 中央大学出版部
- 鈴木洋太郎・陳奕男(2009)「中国における日系小売業の現地適応化についての一考察」
『経営研究』第 59 巻第 4 号、pp.155-170
- 関口寿一・三上慎太郎(2003)「日本型流通ビジネスモデル論—日本固有の文化・風土とグ
ローバルスタンダードの合理的融合を追求する—」全日本能率連盟第 54 回経済
産業省経済産業政策局長賞論文
<http://www.zen-noh-ren.or.jp/conference/pdf/054b.pdf>
- 関根 孝(1995)「小売市場の競争構造」『専修商学論集』第 59 号、pp.71-90
- 田口冬樹(1989)「日本の小売企業の国際化について」『専修経営学論集』第 47 号、
pp.45-80
- 竹内慶司(2009)「日本小売企業の中国進出に関する一考察-イオンの中国進出戦略のケ
ースを基に-」『アジア研究』No.10、pp.43-51
- 高嶋克義(2003)「小売業態革新の分析枠組み」『国民経済雑誌』第 187 巻第 2 号、pp.69-
83
- 高橋佳生(2013)「流通構造の変化と取引慣行の変容」『新世代法政策学研究』Vol.19、
pp.239-268
- 高橋直人(2009)「小売業現状と課題—小売業界のフロンティア」『日本貿易会月報』2009 年 6
月号 No.671、pp.13-17
- 田中 陽(2006)『セブン—イレブン覇者の奥義』日本経済新聞社
- 田村正紀(2005)「専門店の分化」『流通科学研究所モノグラフ』No.075
- 田村正紀(2006)『バリュー消費：「欲ばりな消費集団」の行動原理』日本経済新聞社
- 陳 剛(2012)「中古車企業の海外進出事例による小売国際化の再考」『中京経営紀要』第
12 号、pp.31-51
- 陳 剛(2013a)「日米小売システムの比較—日本の小売システムの可能性—」『中京経営
紀要』第 13 号、pp.15-37
- 陳 剛(2013b)「日本の小売システムの国際移転モデル」『中京経営紀要』第 13 号、pp.39
-57
- 陳 剛(2013c)「日本の小売システムの国際移転—成都イトーヨーカドーの事例を中心に」
『国際ビジネス研究』第 5 巻第 2 号、pp.61-73
- 仲上 哲(2009)「セブン & アイとイオン-小売業二強の形成とビジネスモデル」『阪南論集
社会科学編』Vol.45、No.1、pp.1-14

- 中村久人(2003)「グローバル小売企業の理論構築」『経営論集』第 60 号、pp.47-63
- 西村孝史(2010)「株式会社ローソン「お店」としてのコンビニから「企業」としてのコンビニへ」一橋大学大学院商学研究科日本企業研究センターWorking Paper No.107
- 野口智雄(2002)『ウォルマートは日本の流通をこう変える』ビジネス社
- 白 貞壬(2004)「小売業態のグローバル・イノベーション」『経営研究』第 55 巻第 2 号、pp.223-239
- 白 貞壬(2012)「物流サービス水準と小売国際化」『流通科学大学論集—流通・経営編—』第 24 巻第 2 号、pp.107-124
- 平野光俊他(2009)「イオンの GMS のマーチャンダイジング・プロセス改革とコミュニティ社員制度」神戸大学経営学研究科 Discussion Paper Series 2009-36
- 深澤琢也・崔在濬・臼井哲也・内堀敬則(2008)「小売企業の国際化における標準化—適応化についての一考察」『中央学院大学社会システム研究所紀要』Vol.8 No.2、pp.75-87
- 藤本隆宏(1997)『生産システムの進化論』有斐閣
- 邊見敏江(2007)「イトーヨーカ堂の業務改革—取り組みの経緯とその本質—」東京大学モノづくり経営研究センターMMRC Discussion Paper No.141
- 邊見敏江(2007a)「イトーヨーカ堂の現場管理—業務改革の取り組み事例—」東京大学モノづくり経営研究センターMMRC Discussion Paper No.159
- 邊見敏江(2007b)『イトーヨーカ堂-成長の源流』ダイヤモンド社
- 邊見敏江(2008)「イトーヨーカ堂の単品管理」東京大学モノづくり経営研究センターMMRC Discussion Paper No.189
- 邊見敏江(2008a)「イトーヨーカ堂の中国事業開発」東京大学モノづくり経営研究センターMMRC Discussion Paper No.199
- 邊見敏江(2008b)「経営管理学から見たイトーヨーカ堂」東京大学モノづくり経営研究センター—MMRC Discussion Paper No.200
- 邊見敏江(2008c)『イトーヨーカ堂-顧客満足の設計図』ダイヤモンド社
- 邊見敏江(2011)『イトーヨーカ堂の経営力—強さの原理』ダイヤモンド社
- 方斌(2004)「海外進出を促進する小売企業の主体的要因 —中国小売市場における外資系企業を事例にして—」『三田商学研究』第 47 巻第 3 号、pp.141-160
- 松岡真宏(1998)『小売業の最適戦略』日本経済新聞社
- 増田大三・来住元朗・長井利之・弘津真澄・谷内正往(1995)『現代小売業の構図と戦略』中央経済社
- 三村優美子(2001)『現代日本の流通システム』有斐閣
- 宮内拓智(2001)「グローバル競争時代の大規模小売業の戦略展開」『経済』2001 年 8 月号、

pp.53-71

- 宮下真一(2010)「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」
『関西大学商学論集』第 55 巻第 1・2 号合併号、pp.81-92
- 宮下雄治(2010)「日本における PB 商品の開発動向と発展可能性—国際比較の観点から—」
『城西国際大学紀要』2010 年度、pp.118-135
- 宮副謙司(2007)「マーチャンダイジングの定義の再考—市場最適化対応のマネジメント手法としての MD—」
『NUCB JOURNAL OF ECONOMICS AND INFORMATION SCIENCE』Vol.53 No.1、pp.87-103
- 向山雅夫・崔相鐵(2009)『小売企業の国際展開』中央経済社
- 森 龍雄(1990)『ウォルマートの成長戦略』商業界
- 安田武彦(1994)「発展途上国への小売技術の移転について」
『商学集志』日本大学商学部 創設 90 周年記念号、pp.203-218
- 安田龍平(1997)『小売業・サービス業勝ち残る店はここが違う』経林書房
- 安室憲一(2007)『新グローバル経営論』白桃書房
- 柳 哲 洙(2003)「小売業マーケティングにおける国際化戦略に関する考察」
『商学研究論集』第 19 号、pp.71-87
- 山本崇雄(2002)「わが国グローバル小売企業の国際戦略の展開—イオンをケースとして—」
『世界経済評論』第 46 巻 10 号、pp.29-3
- 矢作敏行(1994)『コンビニエンス・ストア・システムの革新性』日本経済新聞社
- 矢作敏行(1997)『小売リノベーションの源泉』日本経済新聞社
- 矢作敏行(2000)「アジアにおける小売業の国際化」
『経営志林』第 37 巻第 3 号、pp.89-10
- 矢作敏行(2002)「小売国際化プロセスについて」
『経営志林』第 38 巻第 4 号、pp.27-44
- 矢作敏行(2003)「日本市場における総合小売外資の現地化プロセス」
『経営志林』第 40 巻 第 2 号、pp.87-104
- 矢作敏行(2004)「事例研究:イオンのアジア戦略」
『経営志林』第 41 巻第 3 号、pp.81-99
- 矢作敏行(2005)「イトーヨーカ堂の中国現地化プロセス」
『経営志林』第 41 巻第 4 号、pp.71-88
- 矢作敏行(2006)「知識ベースの小売業国際化論に向けて—文献レビュー—」
『経営志林』第 43 巻第 1 号、pp.1-23
- 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
- 矢作敏行(2011)『日本の優秀小売企業の底力』日本経済新聞出版社
- 山下 剛(1987)『ローソンの挑戦』ぱる出版
- 山下 剛(1995)『セブン-イレブン vs ローソン』ぱる出版
- 山本敏久(2003)「イオングループにおけるパートナーシップ」
『立命館経営学』第 42 巻第 4

号、pp.105-127

- 楊 亮(2009)「イオン、コンビニで中国進出」『週刊エコノミスト』2009年5月19日号
- 横井紀枝(2009)「日本小売業の課題と小売業国際化の進展」『日本大学経済学部産業経営研究所ワーキングペーパー』IBR No.004
- 吉原英樹(2002)『国際経営論への招待』有斐閣
- ロバート K. イン(2011)『新装版 ケース・スタディの方法』近藤公彦訳、千倉書房
- 和田充夫(1989)『小売企業の経営革新』誠文堂新光社
- 渡辺達朗(2013)『中国流通のダイナミズム』白桃書房
- 西川 豊(2011)『それでも、小売業は中国市場で稼ぎなさい』中経出版
- C・ダーウイン(1958)『種の起源』上巻、堀伸夫訳、槇書店
- C・ダーウイン(1959)『種の起源』下巻、堀伸夫訳、槇書店
- M.E.ポーター(1985)『競争優位の戦略—いかに高業績を持続させるか—』、土岐坤・中辻萬治・小野寺武夫訳、ダイヤモンド社 (Porter, M. E. (1985) *The Competitive Advantage: Creating and Sustaining Superior Performance*. NY: Free Press.)
- M.E.ポーター(1992)『国の競争優位』、土岐坤・中辻萬治・小野寺武夫・戸成富美子訳、ダイヤモンド社 (Porter, M. E. (1990) *The competitive advantage of nations*. NY: Free Press.)
- Hill, C. W. L., P. Hwang, and W. C. Kim (1990), 'An eclectic theory of the choice of international entry mode', *Strategic Management Journal*, Vol.11, No.2, pp.117-128.
- Goldman, A. (2001), 'The transfer of retail formats into developing economies: The example of China', *Journal of Retailing*, Vol.77, No.2, pp.221-242.

新聞記事、インターネット・サイト:

- 「イトーヨーカドー——括物流」『LOGIBIZ』月刊JANUARY2002, pp.36-40
- 「成都伊藤洋華堂高利潤の秘密」『第一財經週刊』2012年5月18日
- 「永旺帶來的三大啓示」『經理日報』2009年8月9日
- 大矢昌浩(2009)「ウォルマートの“見えない”強さ」日経ビジネスONLINE
<http://business.nikkeibp.co.jp/article/manage/20090811/202305/?rt=nocnt>
- 石井淳蔵(2012)「スーパー世界ビッグ3はなぜ日本で勝てないのか」『プレジデント』3月号
- 石井淳蔵(2011)「小売業はなぜ米国で人気が高く日本では低いのか」PRESIDENT 2011年12月19号 <http://president.jp/articles/-/5006>
- 田中勇(2012)「上海のコンビニ事情」東京コンサルティンググループ

<http://blog.goo.ne.jp/tcg-china/e/2b3fd9999a67fa2d2183c2ef12fd7336>

鈴木孝之(2002)「日本小売業、もう一つの課題」読売ADレポート[オッホ] vol.5 No.8

株式会社セブン&アイ・ホールディングス <http://www.7andi.com/index.html>

株式会社セブン-イレブン・ジャパン <http://www.sej.co.jp/>

イオン株式会社 <http://www.aeon.info/index.html>

株式会社ローソン <http://www.lawson.co.jp/index.html>

北京永旺(北京イオン)商業有限公司 <http://www.aeonbj.com/>

永旺(中国イオン)中国投資有限公司 <http://www.aeonchina.com.cn/>

华糖洋华堂(北京イトーヨーカドー)商業有限公司 <http://www.ht-store.com/d/index.do>

成都伊藤洋华堂(成都イトーヨーカドー)有限公司 <http://www.iy-cd.com/index.html>

羅森(中国ローソン)投資有限公司 <http://www.chinalawson.com.cn/>

上海華聯羅森(上海ローソン)有限公司 <http://www.lawson.com.cn/>

沃尔玛(ウォルマート)中国投資有限公司 <http://www.wal-martchina.com/index.htm>

永輝超市股份有限公司 <http://www.yonghui.com.cn/>

ジェトロ <http://www3.jetro.go.jp/jetro-file/search-text.do?url=13001170>

中国連鎖経営協会(CCFA) <http://www.ccfa.org.cn/index.jsp>