

小売業の流通革新に関する研究

著者	金 弘錫
雑誌名	埼玉学園大学紀要．経営学部篇
巻	12
ページ	109-116
発行年	2012-12-01
URL	http://id.nii.ac.jp/1354/00000431/

小売業の流通革新に関する研究

A Study on Distribution Innovation in Retailing

金 弘 錫

Kim, Hong-Seok

本論文は、小売業の流通革新の現状を詳細に考察し、いくつかの戦略的な課題を提案するのが研究の目的である。研究の結果、今後の小売業の流通革新を成功させていくためには自社の流通戦略を明確にし、革新に向けた具体的な方法を組織間に共有することが大切であるとの結論が得られた。とりわけ、消費者起点による流通システムの構築と運営のために企業間の戦略的な連携をいかに実現できるかが重要であるといえよう。

はじめに

周知のように、1970年代に起こった日本の流通革命はスーパーマーケットことさら総合スーパーマーケットであった。当時、日本の小売業は百貨店と小さな商店で成り立っていたが、食料品をセルフサービスで安く売るという方式を採用し急激な成長を成し遂げた。

しかしながら、バブルが崩壊した92年ごろから景気低迷のために消費マインドが一気にしぼみ、またバブル以前の過剰投資が不良債権として表面化し、大型小売店の経営は一層厳しくなった。とりわけ、専門店の成長により業態間の競争がさらに加速され、小売業態間の競争が、卸売業の競争も引き起こし流通システムの構造に大きな変化をもたらした。このような環境変化に加えて規制緩和、外資系企業の日本進出、情報技術の高度化によるグローバル競争が激化されている。とりわけ、2008年9月、リーマン・ショックに端を発し

た国際金融危機や少子高齢化の進展は小売業態の経営に影響を与え、各小売業態の成長戦略に大きな違いが生じている。この急激な環境変化の対応策として、多くの企業は流通革新の手法の一つである流通戦略の再構築を試みている。

ところが、流通戦略の重要性を認識しているものの、体系的な流通革新の課題については詳細な研究が少なかったと言わざるを得ない。そこで、本論文では小売業の流通革新のために必要な課題を体系的に提案するのが研究の目的である。

1. 小売業の流通構造変化と流通革新

小売業はいま大きな構造変化に直面している。少子高齢化や景気低迷による国内の消費市場が減少の傾向にある。この結果、日本の小売業界の業績は年々厳しくなりつつある。2007年の商業統計によれば、小売業の事業所数は113万6,755事業所で前回比（2004）8.2%

キーワード：流通革新、マーチャンダイジング、ロジスティクス、一括ロジスティクス、グリーン・ロジスティクス
Key words : distribution innovation, merchandising, logistics, batch logistics, green logistics

の減少になった。従業員数も前回比で2.2%の減少となり758万9,375人であった¹⁾。また、年間販売額は134兆5,717億円で、前年比ではほぼ横ばいの水準である。一方、一貫して商店数が増加の傾向にあるのは従業員50人以上の「大規模店」のみで、2007年も2004年を1.2ポイント上回る4.6%まで増加している²⁾。

とりわけ、業態別の店舗数の推移をみると1999年に比べて店舗数が増加しているのはドラッグストア、コンビニエンスストア、専門スーパーであり、百貨店、総合スーパー、専門店、中心店の店舗数は減少していることが分かった。また業態別に2007年の年間商品販売額を1999年と比較してみると、販売額が2倍となっているドラッグストアの他、コンビニエンスストア、専門スーパーで販売額が増加している。中小企業動向調査会によるとホームセンターは、ドラッグストアや家電量販店など他業態や同業他社との競争激化で年間売上高は減少傾向にある。2010年のホームセンターの総売上高は前年比1.0%減の3兆8,450億円で5年連続の前年割れとなった。市場の飽和感が強まる中、ホームセンター各社は、割安なPB（プライベートブランド＝自主企画）商品や新しい商材の取り扱いを強化して収益拡大を図っている。また、百貨店の場合、リーマン・ショック後の景気低迷などの理由により、消費者の百貨店離れが加速され、2010年の百貨店売上高は前年比3.1%減の6兆2921億2,186万円と、14年連続のマイナス成長であった。とりわけ、商圏人口が小さい地方店の経営環境は厳しい状況が続いている。この状況の克服するために、商品の仕入れを見直し、地域のニーズを重視した仕入れ方法に注力している。

しかしながら、消費者の好みが多様化して

いるうえ、専門店との競合が激しさを増していることで、この対応策には限界があると言わざるを得ない。さらにスーパーマーケットの経営も他の業態と同様に売上高は前年度比0.2%減で1.8%ポイント改善されたが減収となった³⁾。

一方、コンビニエンスストアの場合、銀行機能や生鮮食品の強化、薬局との連携による共同店舗開発、海外展開の強化など次々と手を打った対策により2010年度はチェーン全店売上高ベースで全社が増収増益となった⁴⁾。これまで各小売業態を取り巻く経営環境について述べてきたが景気の先行きへの不安から消費者の節約志向がより進んでいることが明らかになった。各社の対応策を見てみると、コスト削減や経営の効率化、利益率の高いプライベートブランドを強化している企業が少なくない。

ところが、これらの対応策には一定の効果があるとはいえ、より長期的な視点での流通戦略が欠けていると言わざるを得ない。商圏人口の減少や高齢化の進展、また単身世帯の増加など各企業を取り巻く環境が大きく変化する中で、従来の商品政策と流通戦略の抜本的な改革なしでは、収益の確保は厳しいといえる。とりわけ近年、食品スーパーマーケットは消費者の鮮度や品質へのこだわりが増し、購買単位が小口化するなど消費者の要求はますます高度化しつつある。これに伴い、一部の加工品について物流センターや加工センターなどの一括加工やブリパッケージではなくて、店内加工が重要視されロジスティクス・コストの増加の傾向になっている。さらに改正食品リサイクル法が施行された結果、環境にやさしいロジスティクスの構築が早急の課題になりつつある。このような食品スーパー

を取り巻く環境変化の対応策として、一定規模を誇る食品スーパーの場合、独自のPBの拡大に活路を見出そうとしている。また自前で物流センターを構築し、その運営を卸売業あるいは物流専門業者にアウトソーシングするなど徹底したローコストオペレーションにより流通を改革している⁵⁾。例えば、食品スーパーの大黒天物産の場合、価格政策としてEDLP (Everyday Low Price) を展開しながら、本部が売場を一括に管理している。NB (ナショナル・ブランド) は、単品大量仕入によって商品価格を引き下げ、アイテム当たりのフェースを広くとり、単品を大量に販売する。現在、商品の調達先は、国内企業や韓国、中国などのアジア圏だけでなく、イタリア、トルコ、ポーランドなど欧州にも及んでいる。より安く商品開発できる取引先の開拓を進めることで、価格を引き下げている⁶⁾。また、イオンの場合、店頭起点により仕入原価削減にそのウエートを置いて物流システムを構築した。高回転商品はメーカー直接取引を前提に、メーカー在庫及び自社在庫で自社のDC (Distribution Center : 在庫型物流拠点) 型の物流センターに保管する。なお、動きの悪い低回転商品は卸売業を活用している。特に、物流センターの運営費用は日立物流やセンコーといった3PL (Third Party Logistics) 業者⁷⁾に負担させ流通を効率化している⁸⁾。

一方、ダイエーは、従来のDC型の物流拠点によるロジスティクス・システムを構築してきたが、その後在庫を持たないTC (Transfer Center : 通貨型物流拠点) 型に切替え、さらに現在DC型のシステムを構築させようとしている。現在取り組んでいるDC型物流拠点は、供給業者の加工食品、日用雑貨、実用衣料、家庭用品といった常温商品在庫を同社の

物流拠点にある共同倉庫で持つというものである。供給業者は同社に倉庫保管料を支払って、物流拠点内のスペースを借り受け、共同で在庫を保管する共同物流を展開している。商品の入荷・出荷などの業務はダイエー・ロジスティクスが実施する仕組みを構築し、ロジスティクスの効率化を強化しつつある⁹⁾。

さらに、海外に進出した小売業の流通戦略の例を見てみよう。100円ショップのワッツは、タイに進出した際、各店の店頭で在庫を持ち、なくなりそうになったら日本に大量発注していた。商品が店頭に着くまでに1カ月半ほどかかるため、店頭での欠品が発生するなど流通の効率化が求められるようになった。よって、同社は物流拠点を同国に構築することで、他の東南アジア諸国にも店舗を広げる計画である¹⁰⁾。

以上の小売業の流通戦略の事例から分かるように、小売業の多くは調達ロジスティクスの効率化に向けて、ロジスティクス・センターを構築・運営している。一部の小売業は、ロジスティクス・センターにおいて、RFID (Radio Frequency Identification) や流通BMS (Business Message Standards) などの情報技術を積極的に活用することによって、企業競争力を強化している。しかしながら多くの小売業は、売れ行きに合わせて必要な量を発注するための情報もなく、正しい発注を行うためのスタッフ教育もないのが実態である¹¹⁾。

特に海外に進出している小売業の場合、日本に発注すれば時間がかかるなど調達ロジスティクスの効率化が課題になっている。従って、その対応策の一環として、進出国にロジスティクス拠点を構築し、対応していることが明らかになった。このように、流通効率化の現状を詳細に分析した結果、小売業の流通

革新の方向性は、その企業の規模や流通戦略の方向性、商品特性などの様々な要因によって差があることが明確になった。十分な事例は少ないものの共通点として、調達ロジスティクス改革を強化していることが分かった。そのための物流センターの再構築には、積極的な3PL業者の活用が見られる。とくに、業態間の価格競争に勝つために自社のPBを強化している。とりわけ、物流拠点の再構築と情報の高度化にも力を入れていることが明らかになった。

2. 小売業の流通革新の課題

2-1. マーチャンダイジングの再構築

世界的な景気後退で個人消費の冷え込みが加速するなか、各小売業は、大型店閉鎖や新規出店の延期が相次いでいる。とりわけ、大型店の郊外出店の規制に加えて、人口の減少により、大型店の多くは業態転換の一環として、顧客のニーズに合わせた小型店を都心部に展開しつつある。従来大型店の多くは、消費者ニーズの多様化に対応し、多品種の商品を大量に販売していくために、真の顧客のニーズに合っていない商品も仕入れる傾向があった。しかしながら個人消費の回復が見込めない現状において、大型店同士の価格競争に勝つためには抜本的なマーチャンダイジングの再構築が早急の課題であると判断される。マーチャンダイジングとは、「企業のマーケティング目標を実現するための最も役立つように、特定の商品やサービスを適切な場所、時期、価格、数量で市場に流せることに伴う計画と統制である」と定義できる¹²⁾。

一般的な価格競争力の確保のためのマーチャンダイジングの見直しではなく、真の顧客創造による企業利益を確保するマーチャン

ダイジングの再構築が求められる。体系的なマーチャンダイジングを展開していくためには、商圈や商圈内における自社のポジショニング、商品特性、店舗特性、競合店の価格戦略などの分析を通じて、同業他社がまねできない独自のマーチャンダイジングの革新が大切となる。とくに、カテゴリー別・店舗別の販売実績を取引先の企業と共有し、新製品やPB品、輸入品の導入などの総合的な検討を通じて良い品質の商品を買いやすい価格で提供できる仕組みづくりが何よりも大切であるといえよう。

2-2. 一括ロジスティクスの再構築

大型小売業の多くは、自社のロジスティクス戦略の一環として一括ロジスティクス・センターを構築している。一括ロジスティクスは、多店舗展開の小売業による調達ロジスティクス改革の一つの手段である。小売業が自前でロジスティクス・センターを構築し、そのロジスティクス・センターに全物量を集約させ、モノと情報の一元管理を実現する仕組みである。従来、ベンダーごとのバラバラだったモノと情報の流れをロジスティクス・センターを設けることで、効率的な仕組みを構築するものである。ロジスティクス・センターを小売業の店頭バックヤードと見立て、センターレイアウト、情報システムを構築し、一括納品、カテゴリー納品、ノー検品など、店舗側が要求するハイレベルのロジスティクス・サービスを実現しようとする仕組みであるといえる¹³⁾。

小売業が一括ロジスティクスを導入することで、店舗側ではベンダーごとに荷受けする手間が省けることで小売業の流通効率化が期待できる。ところで、小売業が構築しているロジスティクス・センターには、商品の特性

や運営形態などによりいくつかの形態がある。現在大型小売業のロジスティクス・センターを分析してみると、仕入先から商品を入荷し在庫を置くDCと、仕入先から商品を入荷し、検品、仕分けして指定時間に小売店舗へ納品するTCのタイプ、またDCとTCの混合型などのいくつかのタイプが存在している。特に、ロジスティクス拠点を持たず、代表卸売業にロジスティクス拠点機能を持たせる小売業の場合、卸売業のロジスティクス能力によって自社のロジスティクス効率化に大きく影響していることを忘れてはならない。また、自らが卸売機能を果たす方向を構築している小売業の場合、ロジスティクス・センターを卸売業や物流業にアウトソーシングさせ、ロジスティクスを改革している。ところが、現状の小売業の多くはまだ自社のロジスティクス戦略を明確にしないまま卸売業に依存するケースが多いことは否定できない。しかも、改革に取り組んでいる小売業もロジスティクス・センターの構築と運営にかかわる費用を明確にしないことで、改革に失敗するケースもある。従って、今後の小売業が一括ロジスティクスの再構築を通じてロジスティクスを改革していくためには、その前提条件として、改革の方向性を明らかにしなければならない。すなわち、自社のロジスティクス目標を明確にしたうえでのロジスティクス拠点の配置と拠点の形態を決定することが必要であると判断される。

2-3. ロジスティクス情報システムの再構築

ロジスティクス情報とは、ロジスティクスの目標を戦略的な視点から達成するために各ロジスティクス活動を有機的に結合し、円滑化させることに大きな意義がある。忍田(2002)は情報機能の高度化がロジスティク

ス活動に与える影響を明らかにした。同研究によれば、1980年代はコンビニエンスストアを中心としたPOSシステムの展開、そのソースマーケティング化は、商・物流両面にわたり、マネジメント・サイクルの各段階で各機能の高度化に大きく寄与していることを明らかにし、今後の情報化の動向としてインターネット、物流EDIなどがロジスティクス活動に大きな影響を与えるとした¹⁴⁾。

周知のように、日本のチェーンストア協会(JCA)による「取引先データ交換標準通信制御手順」(通称:JCA手順)の制定がきっかけとなり、小売業にJCA手順が広く普及された¹⁵⁾。しかしながら、小売業各社ごとに独自のメッセージフォーマットが存在しているため、企業間・業界間で無駄なシステム投資などの非効率が発生していた¹⁶⁾。

特に、食の安全やトレーサビリティ(履歴追跡管理)などの社会的要求とIT(Information Technology: 情報技術)化が進行中でEDI(Electronic Data Interchange)の活用が求められるようになった¹⁷⁾。

この背景のもとで2009年11月、流通BMSの基本形バージョン1.3が発表され、小売業界への導入が拡大されつつある¹⁸⁾。流通BMSは、インターネット使用が前提なので、通信速度は従来の公衆回線や専用線に比べて飛躍的に向上できる。大量のデータを短時間で送信できる特徴がある¹⁹⁾。

とりわけ、間接的な効果として伝票レス・検収レス・請求レス・物流コストの低減などの効果があるといわれる²⁰⁾。

さらに近年、小売業界ではバーコードの代わりにRFIDの利用も拡大しつつある。RFIDとは商品などの情報を記録したICチップをつけて、電波や磁気で情報を読み取る電子荷札

である。RFIDによる自動認識技術の革新は、ロジスティクスの各機能の効率化に大きく貢献できるものであり積極的な導入が求められるよう。現在、RFIDの活用事例は業種や業態、取り組みの方向性などによって差が見られる。小売業の場合、店内の倉庫や店頭における接客時間の短縮を図るためにRFIDを活用するケースが多い。しかしながら、RFID導入コストが高いため普及には時間がかかると判断される²¹⁾。

今後の小売業の流通革新の一つの課題として、流通BMSとRFIDの積極的な活用により企業の競争力の強化していくことが早急の課題であるといえよう。

2-4. グリーン・ロジスティクス・システムの再構築

地球環境問題への対応の視点より各小売業の環境重視の経営が強まっている。この背景にはますます強化されている環境関連法の強化に加えて、環境志向の消費者の増加をあげることができる。よって環境にやさしいグリーン・ロジスティクスの構築と運営はさけてとおることのできない小売業の流通課題の一つであると判断される。グリーン・ロジスティクスは原材料の調達から生産・販売・回収・リサイクルに至るまでのロジスティクス全過程において環境にやさしいロジスティクスの実現を目的としている。周知のように、1993年に「環境基本法」が制定され、2000年上記法を受け「循環型社会形成推進法」が制定された。同法と併せて「廃棄物処理法」が改正され、「資源有効利用促進法」が再整備、新たに「グリーン購入法」、「食品リサイクル法」などが制定された。特に食品リサイクル法では、小売業が目指すべき2012年度のリサイクル実施率を45%と定めている。また2010

年4月から改正省エネ法が本格実行される。今回の改正により、企業は社会的なエネルギー使用量の把握が必要となり、一年間の使用量が1500klを超える企業は国への届け出を義務付けられる。対象企業にはエネルギー使用効率を平均1%以上改善する能力目標も果たされるとあってスーパーやコンビニエンスストアなどの対策を迫られている²²⁾。

ところが、現状の多くの小売業は対策が遅れているのが実態である。日経MJ(流通新聞)が調査した第44回の日本の小売業調査を見ると、「LED(発光ダイオード)照明の導入」と「レジ袋の削減」などの対応策をあげる小売業が多くなっているのが明らかになった。一方、食品リサイクルについてはまだ取り組む予定はないと回答している企業も多いことが分かった²³⁾。現状の各小売業の環境への取り組みの内容は各企業の環境戦略の方向性に大きな差があると判断される。もっと実施している小売業の環境対策をあげると環境に店内にエネルギーの削減と廃棄物の削減などである。しかしながら一企業の環境対策には限界があり、サプライヤーと共に取り組みながら社会に貢献できるグリーン・ロジスティクスを再構築しなければならない。サプライヤーとの協力による環境配慮商品の調達、共同ロジスティクスの展開による一括ロジスティクス配送車両の削減等、企業間のパートナーシップによるグリーン・ロジスティクスの実現が必要であるといえよう。

結びに代えて

これまで本論文では、小売業の流通革新の在り方を文献と事例の分析から詳細に考察してきた。現状における小売業の多くは、流通革新の方法として、マーチャンダイジングや

ロジスティクスの再構築を通じて企業競争力を強化している。研究の結果、各小売業態は自社の戦略の方向性によって流通革新の方向性に大きな差があることが分かった。現状における競争力ある小売業は、顧客の視点よりサプライチェーンを再構築している。低価格実現に向けたPB商品開発とロジスティクス・システムの再構築を何よりも重要な流通革新の課題としてとらえている。特に、環境問題の高まりを受けて多頻度小口配送や指定時間配送の見直し、またロジスティクス拠点における一括ロジスティクスの展開などを通じて共同ロジスティクスを強化し環境にやさしいグリーン・ロジスティクス展開している。

しかしながら、現在小売業の多くは自社の視点より流通の効率化を展開し、サプライチェーン全体の非効率化が発生し改善には限界があるのが実態である。非合理的な商慣行の改善なし、流通革新はありえない。今後、小売業の流通戦略の方向性により課題解決の順位には差があるものの、流通革新を通じて企業競争力の強化、顧客満足力の向上、社会貢献を実現していくことが何よりも大切であるといえよう。

そのための前提条件として自社の流通の実態を正確に把握し、競争力のある戦略を策定しなければならない。特に、各組織間に戦略展開の具体的な方法を共有し、革新に向けた流通システムの再構築が重要であると考えられる。なお、本論文では流通革新の課題解決に焦点が置かれ、比較研究や実証分析などによる詳細な流通革新の課題の提案までには至っていない。そこで、ここで積み残した課題を次の研究課題としていくことにしたい。

注

- 1) 根城 泰「小売業界の動向とカラクリがよくわかる本」秀和システム、2008年、p.28.
- 2) 金 弘錫「流通業のロジスティクス戦略に関する韓日比較研究」東アジア経済経営学会『東アジア経済経営学会誌』第2号、2009年、p.12.
- 3) 中小企業動向調査会編「業種別業界情報2012年版」経営情報出版社、2012年、pp.478-479.
- 4) 一橋総合研究所監修「2012年版図解革命！業界地図最新ダイジェスト」高橋書店、2011年、p.96.
- 5) 金 弘錫「食品スーパーマーケットの流通戦略に関する研究」東アジア経済経営学会『東アジア経済経営学会誌』第3号、2010年、p.2.
- 6) 金 弘錫「同上書」p.4.
- 7) 3PLとは、荷主の視点から「ロジスティクス業務を戦略的にアウトソーシングさせること」であり、3PL業者の視点から「荷主に対して最適なロジスティクス改革を提案し、包括してロジスティクス業務を受託する業務」であると定義できる。詳細は、金 弘錫「サードパーティ・ロジスティクスに関する研究」日本物流学会『日本物流学会誌』No.14、2006年、pp.101-108を参照すること。
- 8) 金 弘錫「流通業のロジスティクス戦略に関する韓日比較研究」東アジア経済経営学会『東アジア経済経営学会誌』第2号、2009年、p.14.
- 9) 齊藤 実・矢野裕見・林 克彦「現代企業のロジスティクス」中央経済社、2003年、pp.40-41.
- 10) 金 弘錫「流通業のグローバル・ロジスティクス戦略」高崎商科大学ネットビジネス研究所『高崎商科大学叢書』第7号、2012年、p.86.
- 11) 金 弘錫「流通業のロジスティクス戦略に関する韓日比較研究」東アジア経済経営学会『東アジア経済経営学会誌』第2号、2009年、p.13.
- 12) 金 弘錫「卸売業の流通戦略に関する研究」経営行動科学学会『経営行動科学学会第8回年次大会発表論文集』2005年、p.134.
- 13) 白井秀彰「一括物流&サプライチェーン・ロジスティクス具体策」経林書房、1999年、pp.122-

125. 詳細は、金 弘錫「小売業のロジスティクス革新」高崎商科大学ネットビジネス研究所『高崎商科大学叢書』第5号、2010年、pp.6-7.
- 14) 忍田和良「日本のロジスティクス」中央経済社、2002年、pp.114-116.
- 15) 坂本尚登「流通EDIの効果と流通BMS」流通システム開発センター『流通とシステム』No.148、2011年、p.4.
- 16) 金 弘錫「食品スーパーマーケットの流通戦略に関する研究」東アジア経済経営学会『東アジア経済経営学会誌』第3号、2010年、p.6.
- 17) 金 弘錫「同上書」p.6.
- 18) 新宮徹也「美容健康機器製造卸と鞆・バッグ卸に見る経営効率化効果」流通システム開発センター『流通とシステム』No.148、2011年、p.27.
- 19) 日経流通新聞、2007年11月28日.
- 20) 新宮徹也「前掲書」pp.27-32.
- 21) 金 弘錫「RFID活用によるロジスティクス革新の現状と課題」高崎商科大学メディアセンター『高崎商科大学紀要』第23号、2008年、p.4.
- 22) 金 弘錫「小売業のロジスティクス革新」高崎商科大学ネットビジネス研究所『高崎商科大学叢書』第5号、2010年、pp.7-8.
- 23) 日経流通新聞、2011年6月29日.