



物流ニュース

NO. 74

2010年5月

グローバルリテイラーの競争優位と物流の関連性

●はじめに

2010年4月上旬、日経平均株価は年初来高値を連日更新した。リーマンショックを引き金とした過去の金融市場における危機感は薄れつつあり、今後の日本経済は最悪期を脱し、緩やかな回復を続けていく可能性が高いと見込まれる。

さて、国内の小売市場に着目すれば、グローバル企業が提供する安価で良質な商品が好まれるマーケットが存在する。例えば、銀座や原宿に買い物に行けば、複数の海外ファッションブランドが販売する安くてかわいい衣服を購入することができる。このような商品は一部の消費者にとって極めて魅力的かつ話題性があり、新規オープン時の入場制限により行列ができた店舗前の映像は、最近のニュースとして記憶に残っている。

このように、私たちはグローバル企業が提供するサービスを身近な場所で経験できる。しかし、その背後に効率的に構築された物流ネットワークが存在することは、あまり知られていないかもしれない。

そこで、本文ではグローバルな小売業に焦点を絞り込み、世界最大規模の小売業であるウォルマートに着目して、その物流の重要性について述べてみたい。そして、ウォルマートの概要、経営戦略における物流の重要性、物流に関するイノベーションに触れながら、最後にまとめを紹介する。

●ウォルマートの概要

はじめにウォルマートの概要を紹介する。

ウォルマートは、アメリカに本部を置く世界最大の小売業であり、1962年にディスカウトストアとして、サム・ウォルトンによって創業された。

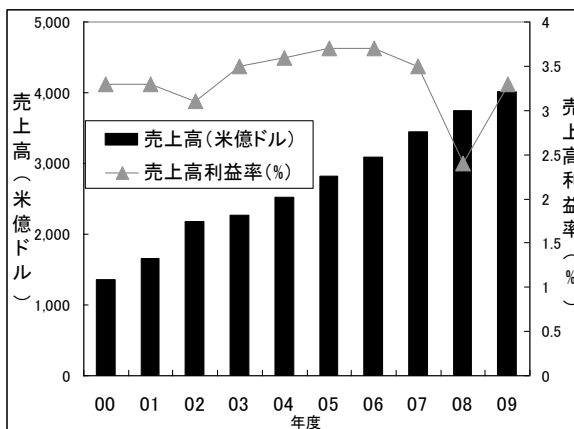
図表1に世界小売業売上高ランキング（2007年度）、図表2にウォルマート社の売上高及び売上高利益率を示す。

図表1 世界小売業売上高ランキング（07年度）

No.	企業名	国籍	売上高 (米億ドル)
1	ウォルマート	米	3,745
2	カルフル	仏	1,197
3	テスコ	英	946
4	メトロ	独	940
5	ホームデポ	米	773
6	CVケアマーク	米	763
7	シュバルツグループ	独	731
8	クローガー	米	702
9	レーベグループ	独	659
10	ターゲット	米	634

出所：販売革新，2008年10月号。

図表2 ウォルマート社の売上高及び売上高利益率



出所：WalMartのAnnual Reportを参照。

図表 1 よりウォルマートの 2007 年度の連結売上高は 3,745 億ドル (約 35 兆円) であり、世界最大の小売業として他社を圧倒していることが分かる。次に、図表 2 より売上高は右肩上がり上昇しており、また、売上高利益率は 3% 前後で推移していることが分かる。

以上により、近年においてウォルマートの売上高は驚異的に伸び、一定の利益率を確保していることが読み取れる。

●経営戦略における物流の重要性

ここでは、ウォルマートの経営戦略における物流の重要性について触れている文献やデータを以下に引用する。

ウォルマートの強さの源泉は、「ウォルマートの EDLP (Everyday Low Price : 毎日がお買い得価格) の根本にある思想は、儉約に儉約を重ね、経費節減に努めるという、実にシンプルな考え方であり、その考え方を 40 年以上にわたって全く緩めず、今日の自社物流、クロスドック、高度情報システム、リテールリンク、グローバル・ソーシング、SCM など同社を特徴づける多彩なキーワードへと洗練させ続けている」と表記できる。(出典: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)

また、別の視点から考察すれば、ウォルマートの代表的な特徴は、図表 3 のようにまとめられる。(出典:今井利絵, 2004, グローバルリテイラーの競争優位と海外市場への移転, 国際ビジネス研究学会年報)

図表 3 ウォルマートの特徴

1	ウォルマートの競争優位は EDLP である。
2	ウォルマートでは、サプライチェーン全体の効率化により、EDLP を達成している。

図表 3 より、ウォルマートの競争優位は EDLP であり、ウォルマートの強さは、サプライチェーン全体でロー・コスト・オペレーションを可能にする仕組みを構築していることであると言える。

以上から、ウォルマートの他社との差別化戦略として EDLP が存在し、その仕組みを構築するために、物流の効率化は最重要な経営課題であると理解することができる。

●物流に関するイノベーション

ウォルマートの改革における過程では多様な取り組みが実施されてきており、リテールリンクに代表される情報システムの開発、データマイニングの活用、物流改革等がよく知られているが、ここでは物流に関する最も代表的なイノベーションの事例を紹介する。

ウォルマートのロジスティクスに着目すると、3 つの枠組みにまとめられたイノベーションを展開していることが特徴的である。(出典:佐々木亨, 2003, 小売業における価値創造—ウォルマート一, 名古屋商科大学総合経営・経営情報論集)

その 3 つの特徴は、①インフラ、②プロセス、③マインドと言われている。

はじめに、インフラにおける代表的なイノベーションとしては、ウォルマートが設置した自社物流センターが挙げられる。

同業他社では物流業務をグループ外の企業へ一括して委託する外部委託化の戦略を選ぶ企業もあるが、ウォルマートが自社物流センターによる運営に重点を置く理由の一つは、物流会社を得られたであろう物流分野の利益を自社内に還元するためである。さらに、自社内で物流管理をすることで、次世代の物流の効率化を期待する長期的な狙いがある。

次に、プロセスにおけるイノベーションを整理すると、ウォルマートは、クロスドッキングを早い時期から導入した。クロスドッキングとは、物流センター業務において、複数の仕入先からの入荷貨物を物流センターに格納、保管することなく、直接仕分け作業に回

し出荷先ごとに取りまとめて集約配送する手法である。そして、クロスドッキングにより、荷受先における入荷検品作業の簡素化、配送の効率化、および在庫量の削減等を狙った。

最後に、マインドにおけるイノベーションの事例であるが、例えば、専属のドライバーを用いた情報収集が行われた。現場の状況を正確に把握し収集する手法として、ドライバーを現場の調査員として有効に活用した。

以上の物流におけるイノベーションの事例は、それぞれ単体であれば特に目新しい仕組みではないが、それらをうまく組み合わせながら、世界最大規模の小売業における最適な物流ネットワークを構築し、効率的な運営管理を継続的に実行することは、容易なことではない。

●まとめ

物流のイノベーションに関する代表的な事例としてウォルマートについて紹介したが、グローバル企業が提供する低価格商品の背景において、物流は極めて重要な経営課題であることがご理解いただけたと思う。

仮に、ウォルマートの店舗を訪れた時には、物流の仕組みを直接的に意識することは、通常はあまり無いであろう。しかし、店舗内には低価格の商品が山のように陳列され、一際目立つ“Save money “により誇張された派手なポスターは目に留まるであろう。“save”には“節約する”および“貯蓄する”等の意味があり、このような店舗内の掲示は国内では見かけることが多くないため、強気な標語であると多少の違和感を覚えるであろう。

今後、グローバルリテイラーが提供する低価格で高品質な商品に満足したときには、その背後では、効率的な物流ネットワークが貢献しているかもしれない。

ONE POINT

データマイニング

データマイニングとは、大規模なデータの山の中からその中に潜んでいる有益な情報を見つけ出す手法である。

データマイニングを用いて探した法則として、スーパーの販売実績データを分析したら、「紙おむつを買う人は、ビールを買うことが多い。」という発見は、比較的有名な事例である。

さて、実際の小売店で取り扱う商品のアイテム数は、数十万アイテム程度と非常に多いことがある。例えば 2 アイテムが同時に購入される事例について、全ての組み合わせを探索して、法則を発見しようとした状況を想定する。仮にデータマイニングを用いなければ、数十万アイテムから 2 アイテムを抽出する組み合わせは天文学的な組み合わせ数となり、膨大な計算時間を必要とする。このような事例のために、巨大なデータから価値のある情報を探索する手法として、データマイニングが利用されることがある。

また、国内のいくつかの物流センターにおいても、このようなデータマイニングの手法が利用されている。例えば、物流センターの倉庫内レイアウトを設計する場合、出荷頻度が高い 2 つのアイテムを隣接して配置することで出荷作業を効率化する取り組みにおいて、実務的にデータマイニングの手法が応用されている。