

大阪都市経済調査会

# 流通業の使命と卸売業の未来

2006 3. 14

流通科学研究所 佐藤俊彦

# マクロ的・長期的視点から

## 国家戦略

### 国力の源

資源力

軍事力

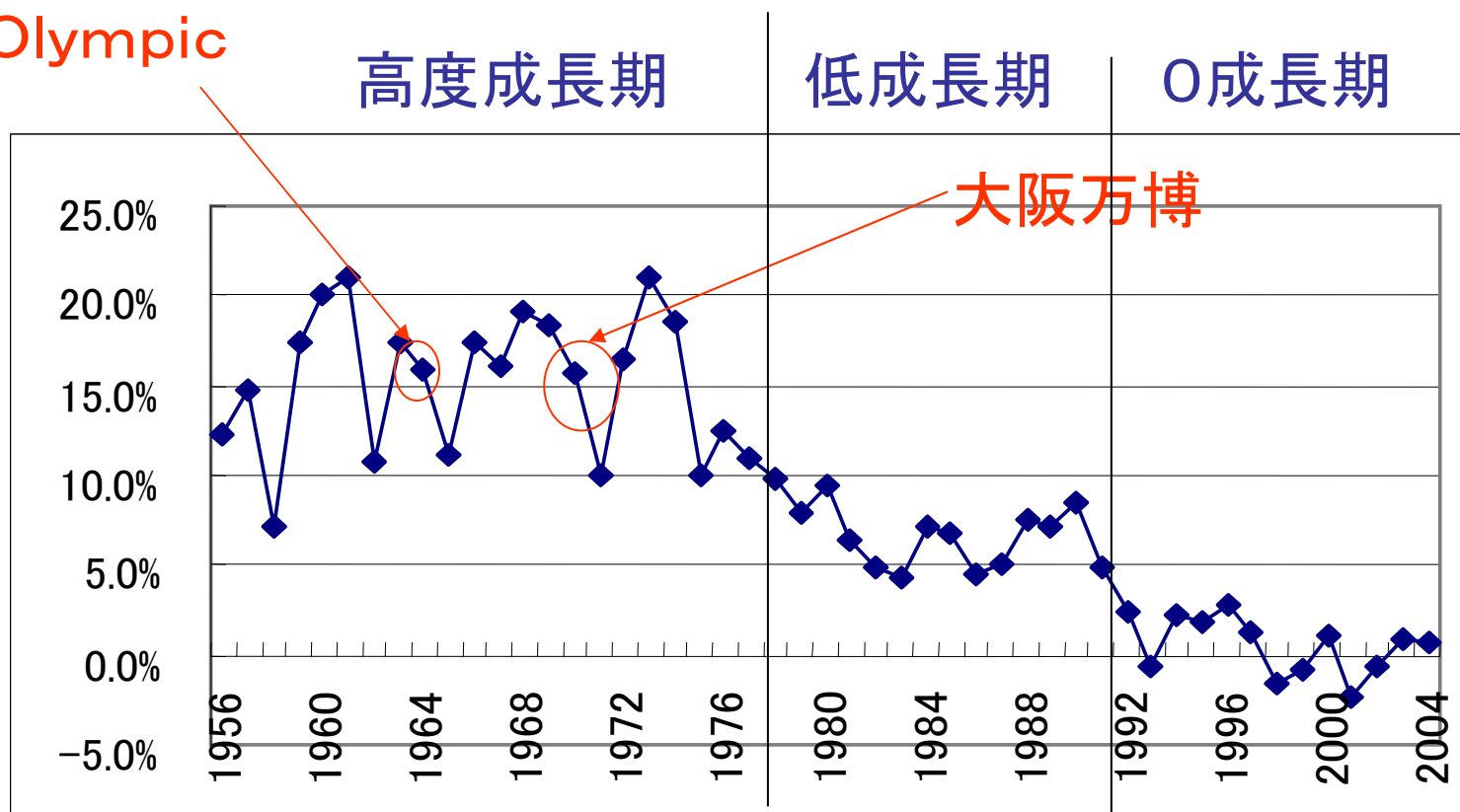
経済力

文化力(伝統・文化／品格・品性・モラル)

# 経済発展経緯

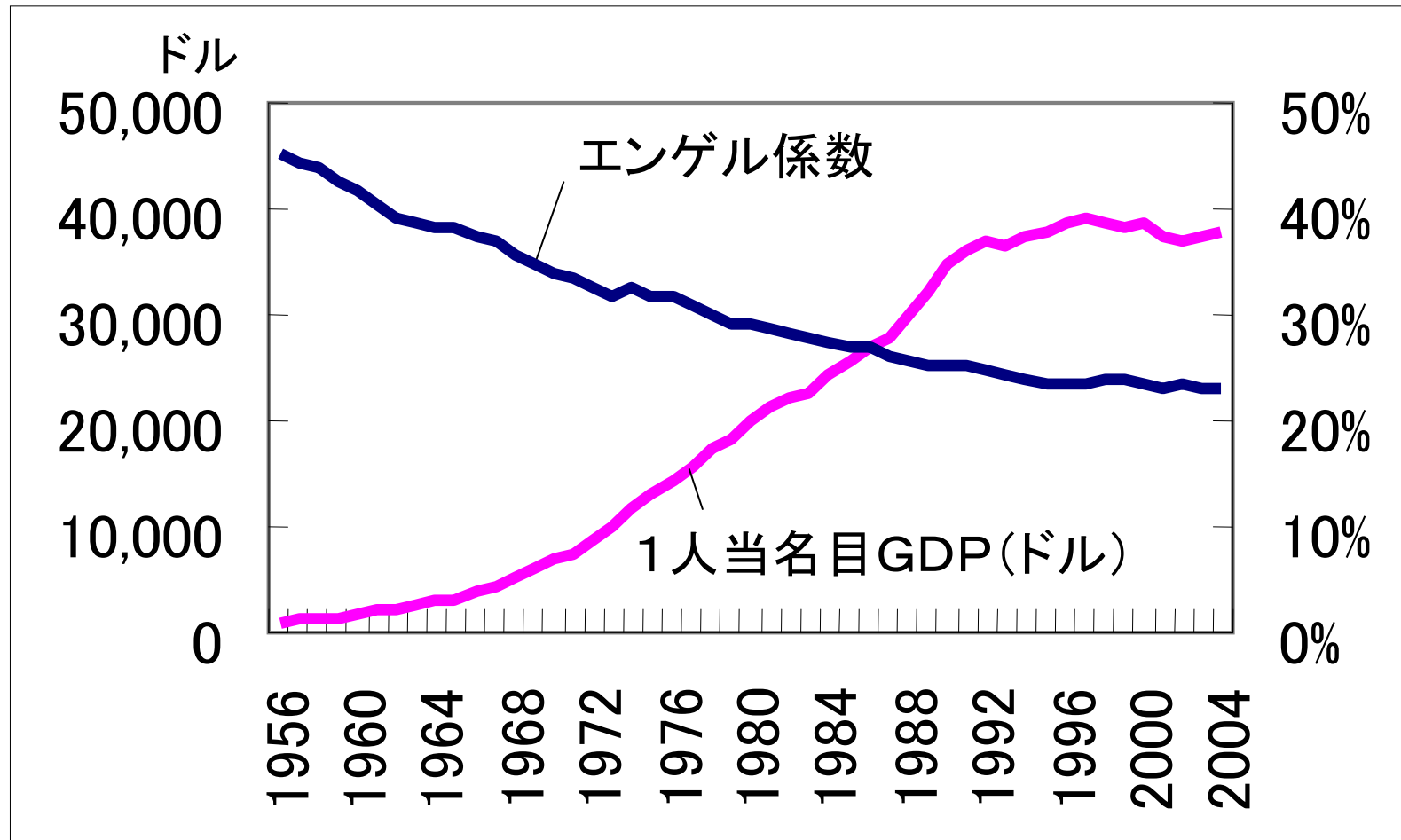
## 名目GDP伸び率の推移

東京  
Olympic



(出所 内閣府経済社会総合研究所)

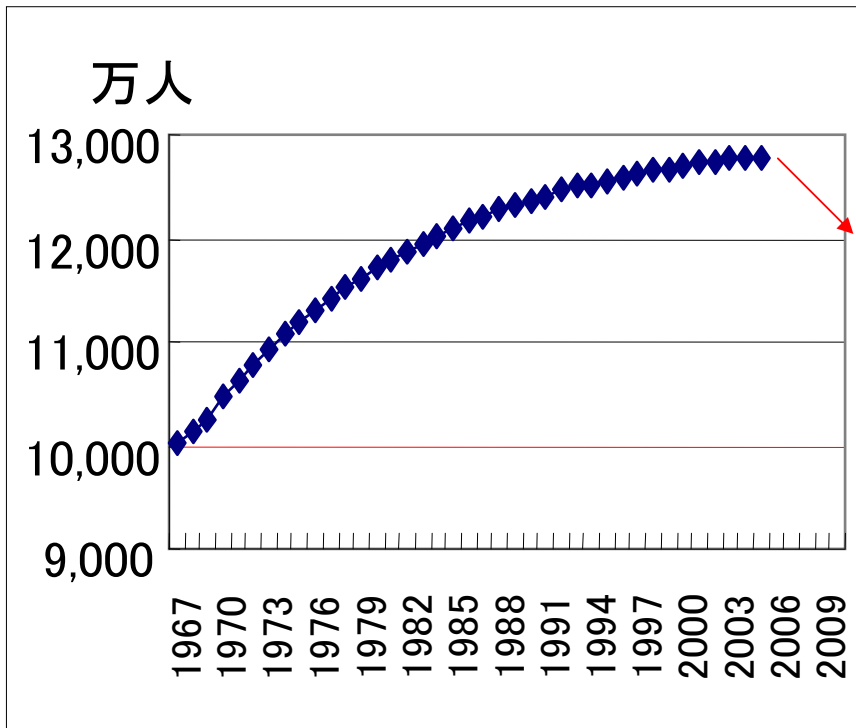
# 生活水準の向上と停滞



(出所 内閣府経済社会総合研究所、家計調査報告)

# 環境の変化

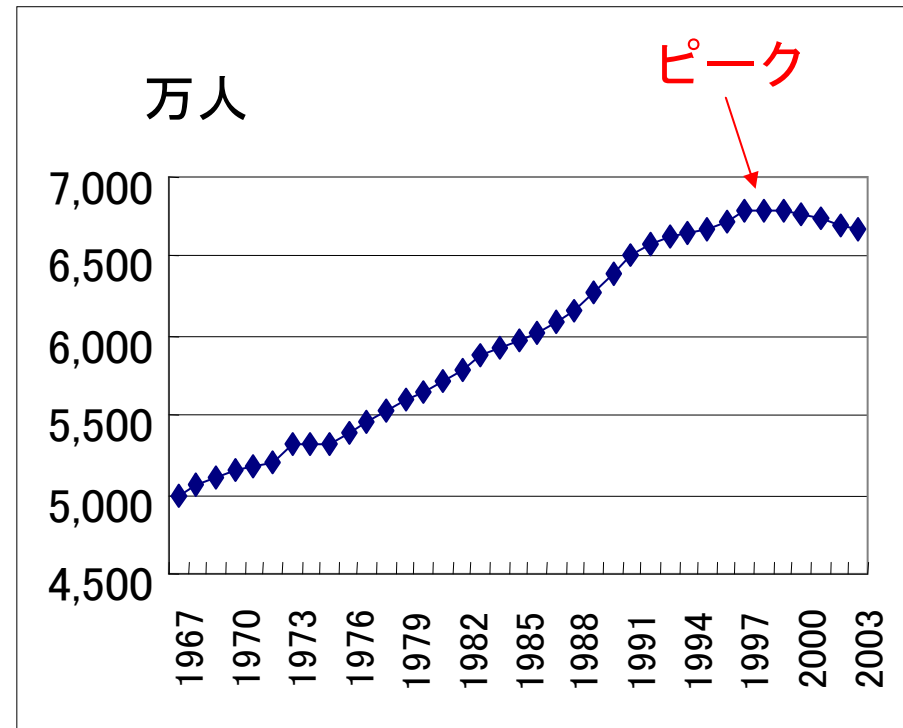
## 国内総人口の推移



(出所 総務省統計局)

2004年がピーク  
人口減少社会が前提に

## 生産人口の推移



(出所 総務省統計局)

1998年がピーク  
既にピークアウト

# 指標の変更

$$\text{GDP} = \underbrace{\text{C}}_{\text{(消費)}} + \underbrace{\text{I}}_{\text{(投資)}} + \underbrace{\text{G}}_{\text{(公共投資)}} + \underbrace{(\text{EX} - \text{IM})}_{\substack{\text{(輸出)} \\ \text{(輸入)}}$$

人口減

小さな政府

貿易摩擦

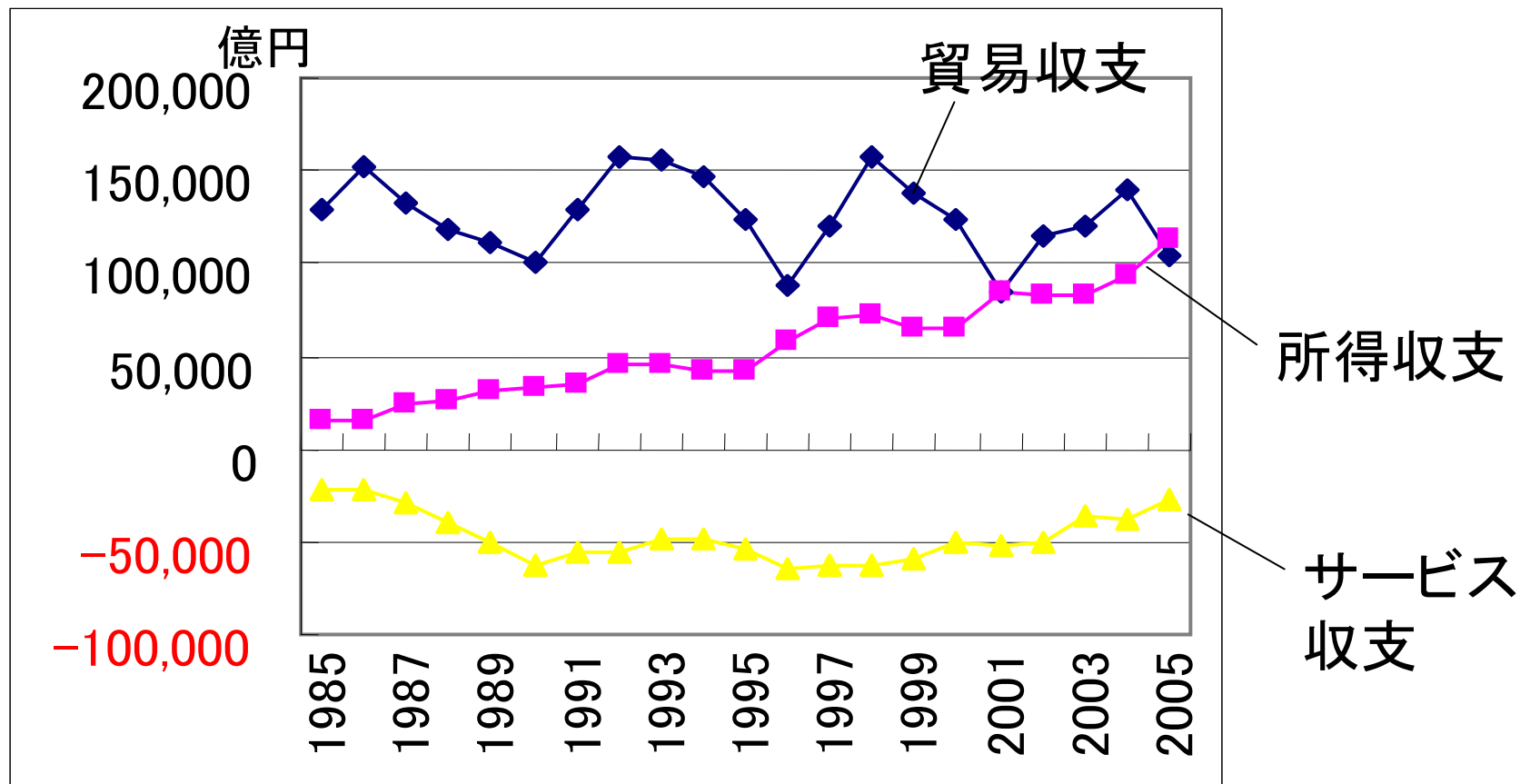


$$\text{GNP} = \text{GDP} + \text{海外からの純所得}$$

指標案  $\text{GGP} = \text{貿易絶対額} + \text{サービス絶対額} + \text{現地生産額}$

# 経常収支

## 経常収支の推移



(出所 財務省 国際収支総括表)

国家戦略：経済力による国力アップ



海外所得の増加



海外における

Made by Japan, **Managed by Japan**

2次産業：自動車の成功（1985プラザ合意以降）

半導体・エレクトロニクスの失速

デジタル家電の大競争

携帯電話の大失敗

3次産業：（金融・**流通**）の無戦力 ➡ **グローバル化**

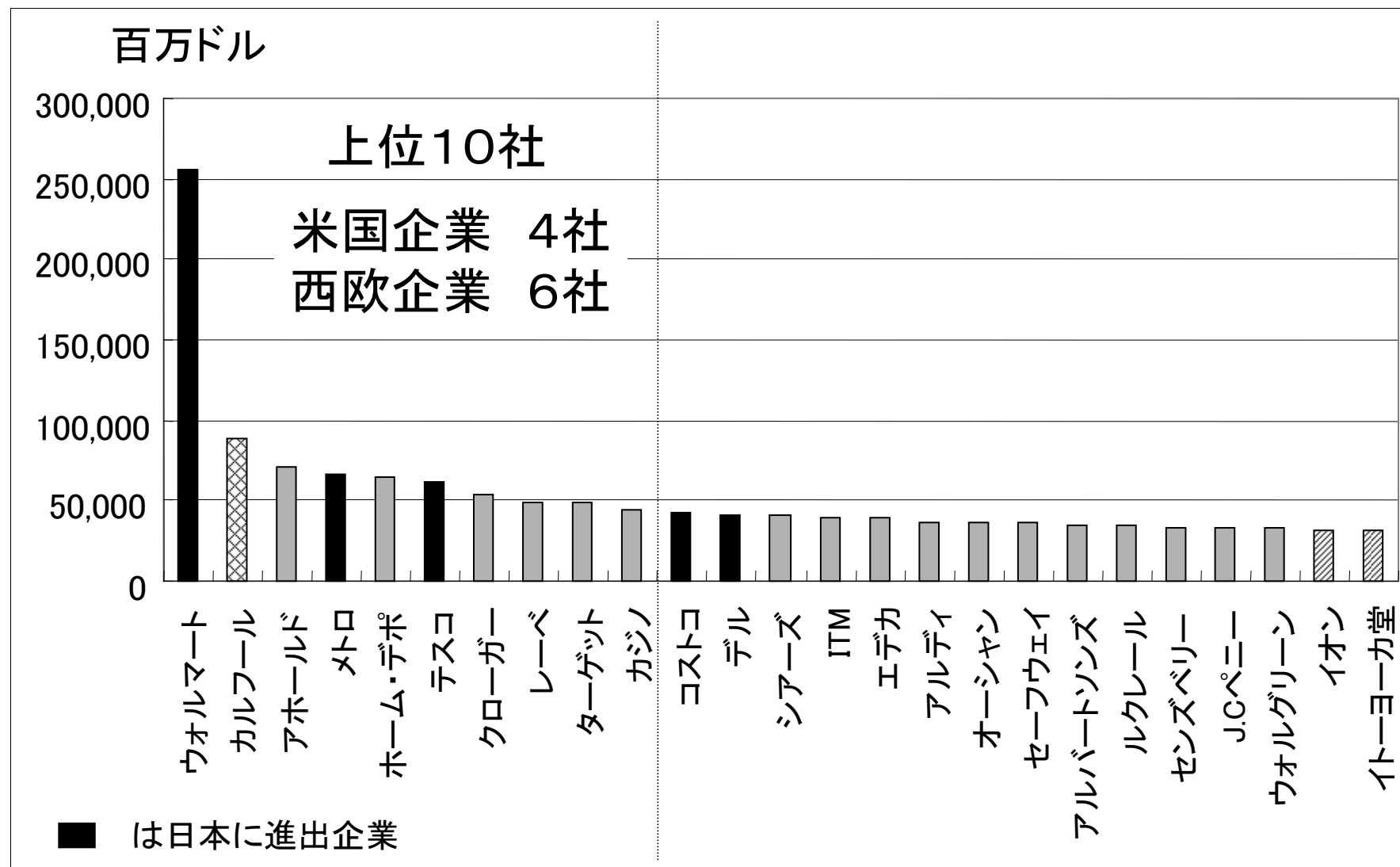
# フォーチュン500 社データ (2004) より

## 500社に占めるシェア

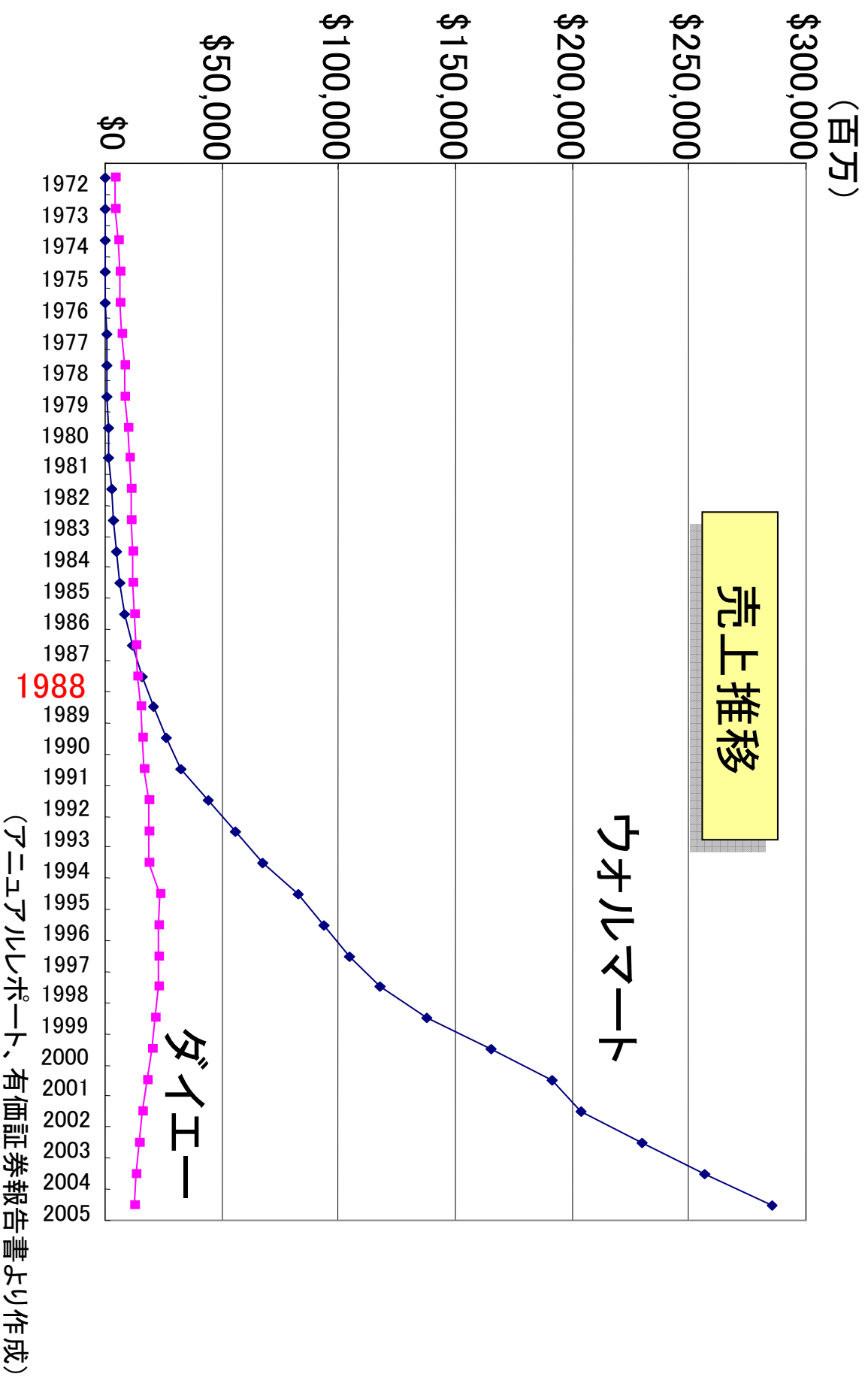
	売上	利益	(企業数)
石油精製	11.3%	16.0%	6.4%
流通	10.4%	5.7%	9.6%
銀行	10.3%	20.4%	11.3%
自動車	10.3%	4.8%	6.4%

(ホームページ fortune/global500より作成)

## 2003年度世界の小売業売上高ベスト25

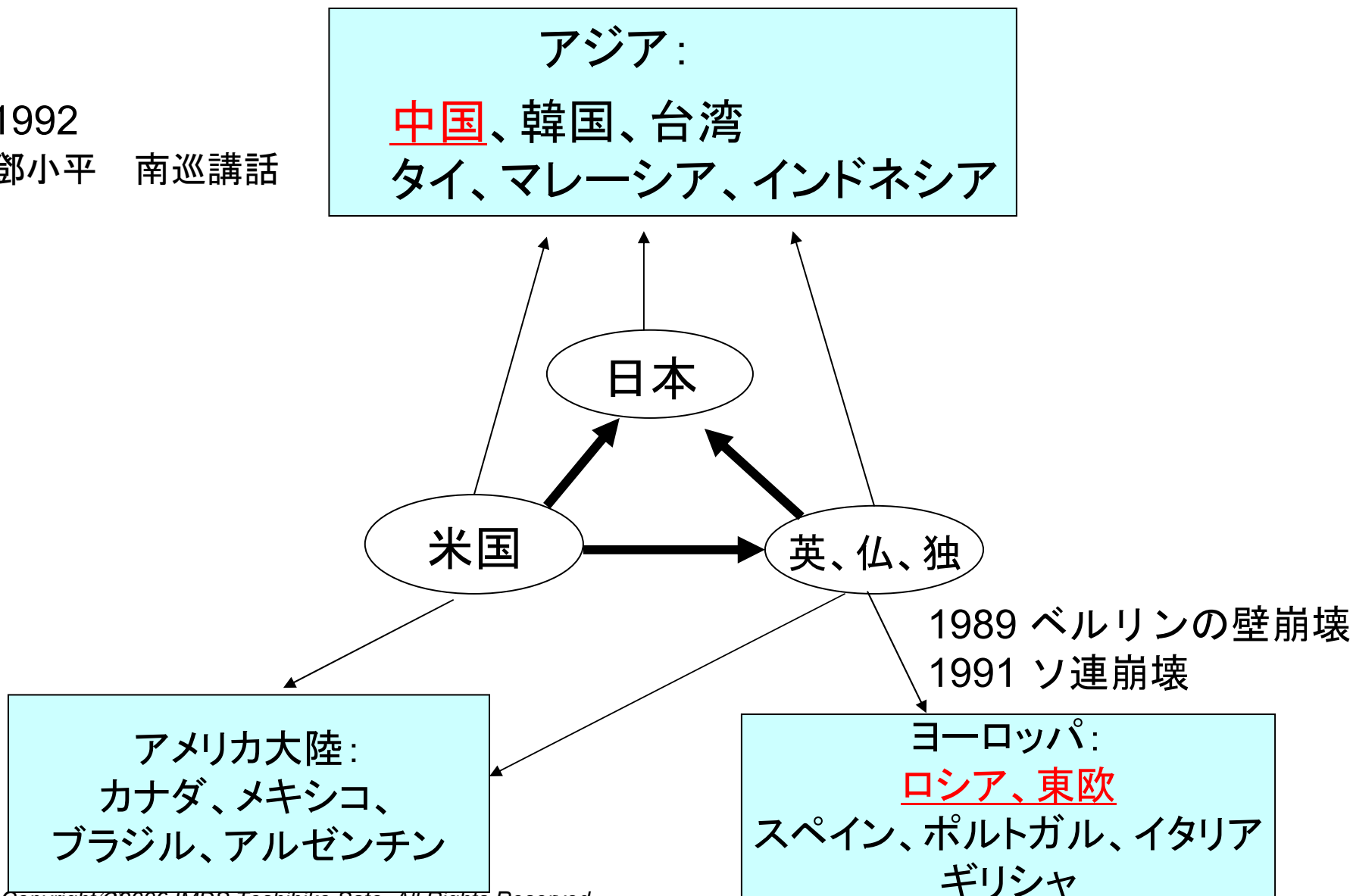


Copyright©2006 IMDS, Toshihiko Sato, All Rights Reserved,



# 流通市場の拡大

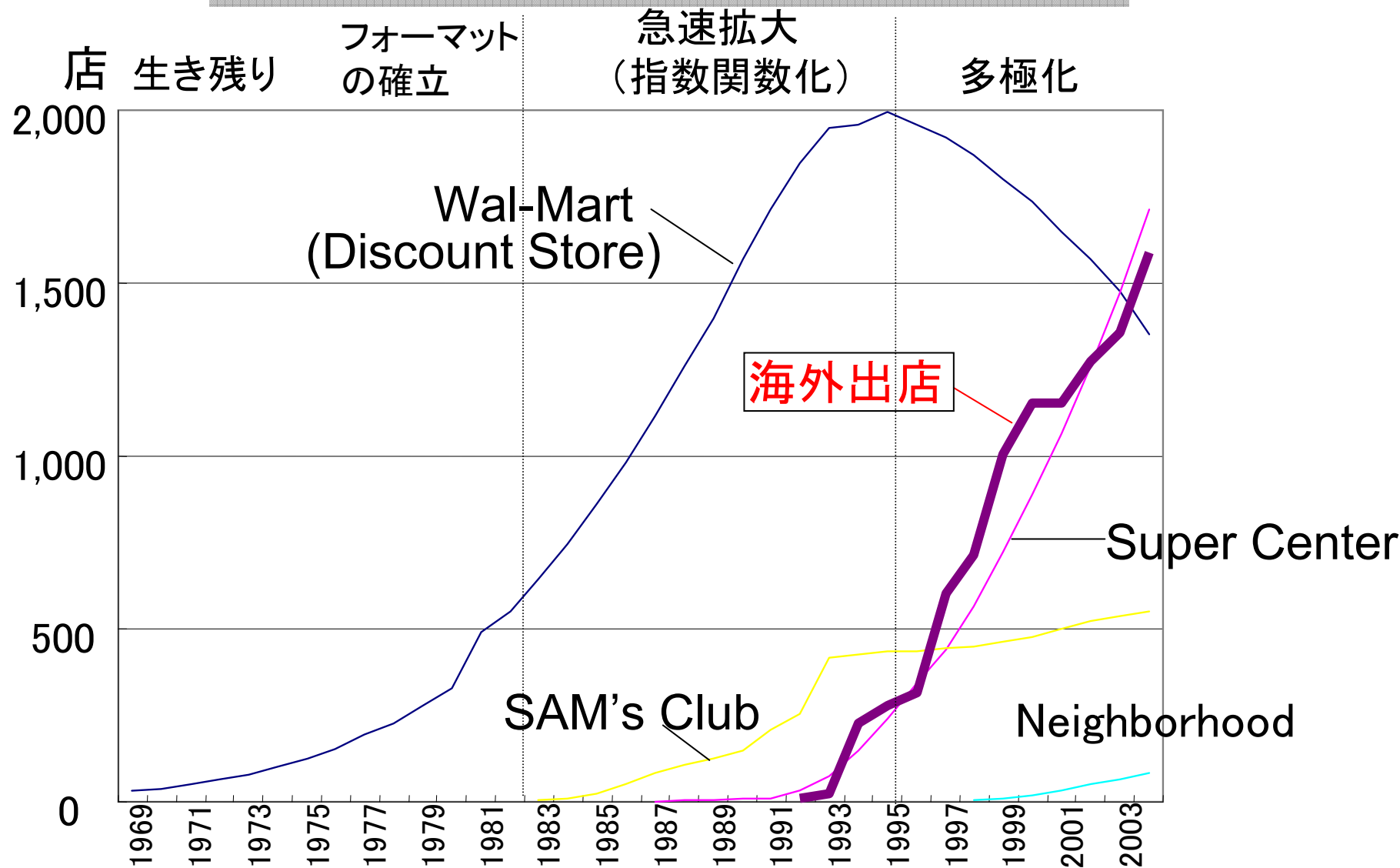
1992  
鄧小平 南巡講話



# 上位企業の新興国への進出加速

国名	小売販売額	カルフル	アホー ルド	ウォル マート	テスコ	テンゲ ルマン	レーベ	レクラ ーク
日本	951.00	<b>2000</b>		2002	2003			
ドイツ	356.98			1997				
フランス	303.38						1995	
英国	299.61		2000	1999				
米国	2,527.05		1977		nd	1979		
中国	390.30	<b>1995</b>	1996	1996		2000		
香港	24.57			2002				
韓国	87.09	<b>1997</b>		1999	1999			
台湾	39.73	<b>1989</b>			2000			
タイ	26.97	<b>1996</b>	<i>1996</i>		1998			
マレーシア	12.35	<b>1994</b>	1996		2000			
シンガポール	9.69	1997	<b>1996</b>	2002				
インドネシア	31.22	1998	<b>1995</b>					
スペイン	98.65	<b>1973</b>	1999			1994	nd	1991
ポルトガル	10.70	<b>1991</b>	1992			2001		1993
イタリア	154.52	1999				<b>1991</b>	1999	2001
スイス	44.06	<b>2000</b>	2002				2003	
ベルギー	62.26	<b>1999</b>	2000					
オランダ	54.92					1998		
デンマーク	30.77		<b>1999</b>			2000		
アイルランド	14.86				1997			
オーストリア	34.12					<b>1972</b>	1996	
ギリシャ	18.98	<b>1991</b>				2004		
トルコ	41.75	<b>1993</b>			2003			
ポーランド	81.36	1997	<i>1996</i>		<b>1995</b>	1998	1996	nd
ハンガリー	13.54				1994	1992	nd	
スロバキア	9.19	2000	2001		1996	2000	<b>1993</b>	2000
ルーマニア	8.11	2001				2003	<b>1998</b>	
チェコ	19.83	1998	<b>1990</b>		1996	1992	1996	
ロシア	77.64					<b>2003</b>	2004	
カナダ	129.41					1979		
メキシコ	94.80	1994		1994	<b>1991</b>			
ブラジル	73.03	<b>1975</b>	<i>1996</i>	1994				
アルゼンチン	55.00	<b>1982</b>	1998	1995				
コロンビア	16.17	<b>1997</b>						

# ウォルマート フォーマット別店舗数推移



(アニュアルレポートより作成)

# 21世紀の流通ビジネスモデル研究より

出店戦略(チェーンストア概念)の違い  
(アジア市場の観察から)

先進グローバル企業(カルフル、ウォルマート等)

「クッキー カッター」型2桁出店

⇒ 一定規模におけるマスメリットの検証

ロジスティックス

Carrefour will be back

日本企業(イオン、イーヨーカ堂等)

繁盛店を1店舗ずつ拡大していく

遅延ストア

(参考)

## グローバル企業の中国への進出年と現在の店舗数

進出年		現在
1995年	カルフル	70店舗
1996年	ウォルマート	43店舗
	イオン	11店舗
	イトーヨーカ堂	5店舗
	ローソン	215店舗
2004年	セブンイレブン	25店舗
	(KFC	1,200店舗)
	(出所	各社ホームページ)

# 流通業の使命

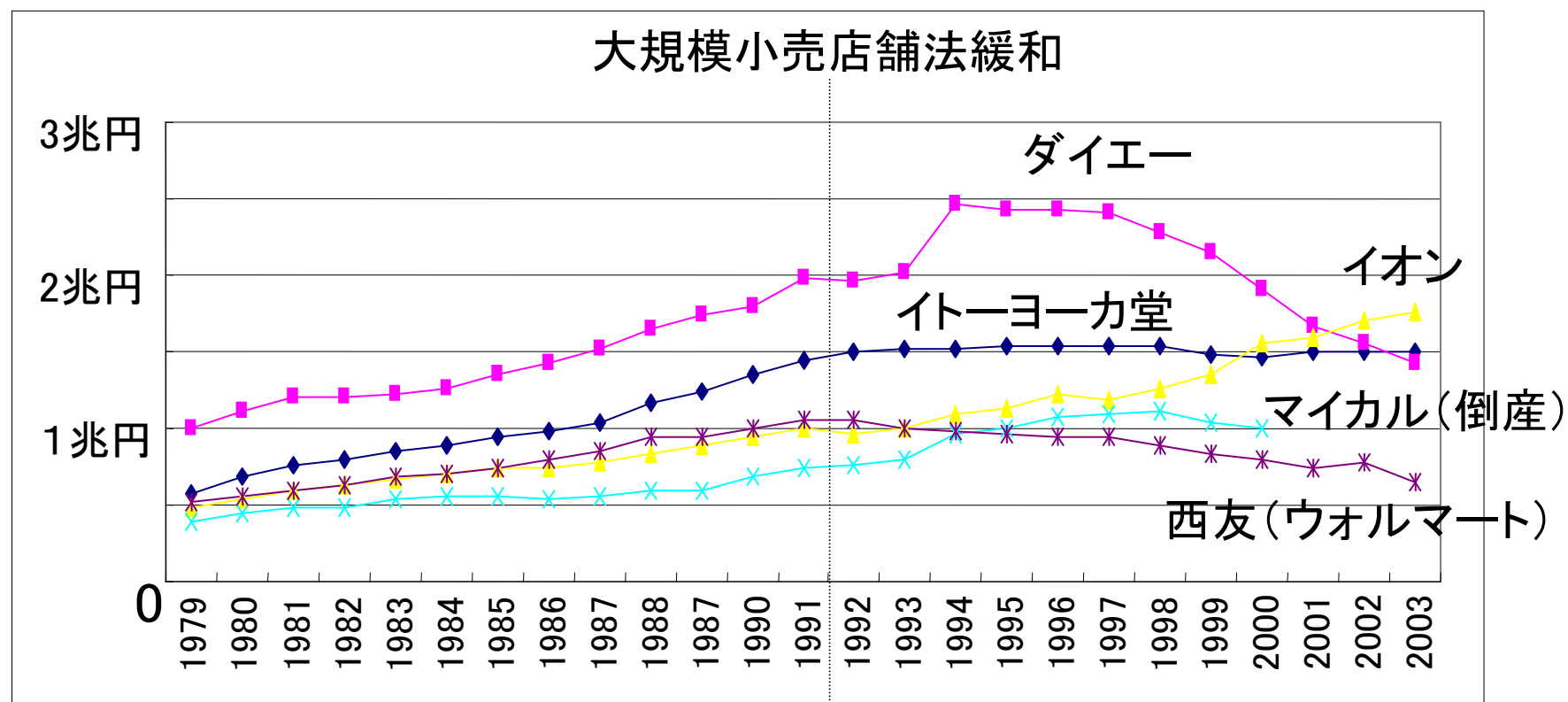
世界で戦える流通システム（小売＋卸）を  
作り上げること → 国益

国内市場も重要だが、対外競争力を削ぐようなことはすべきではない。

住宅地図・分県地図だけではなく世界地図  
でも判断を

# (参考)規制の保護立法化

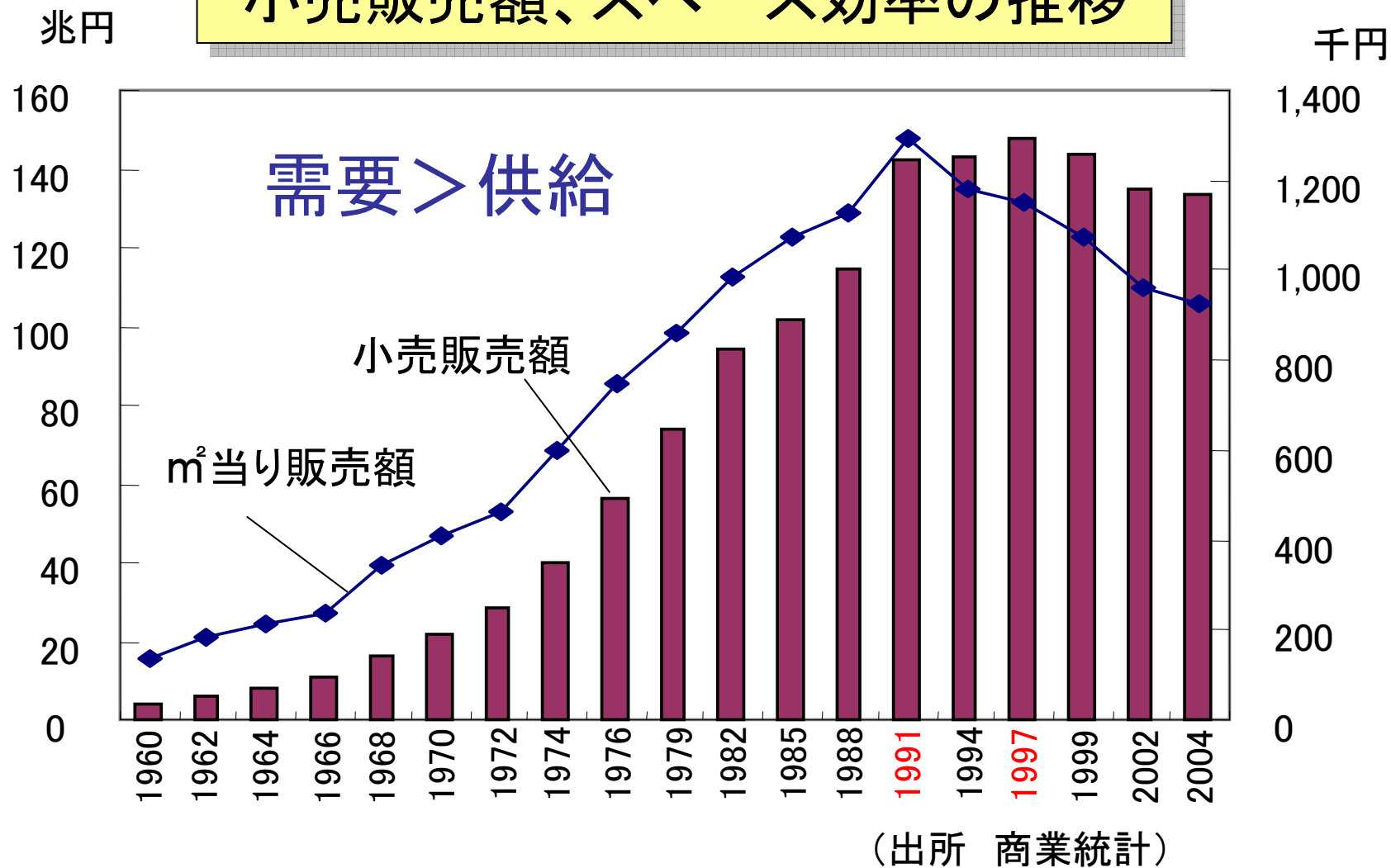
## GMS(総合Super)大手5社の売上推移



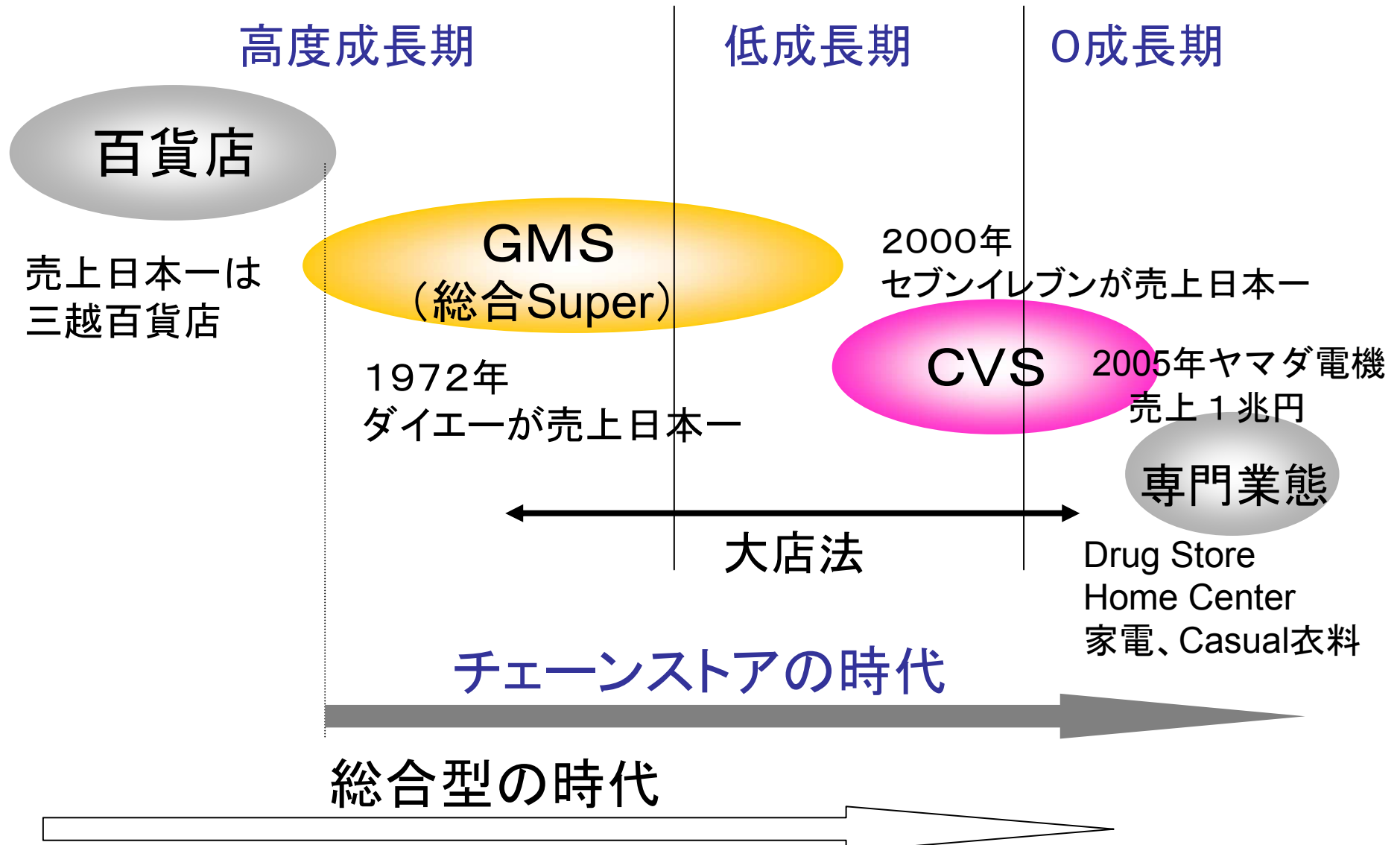
(出所 有価証券報告書)

# 国内小売販売額の推移

## 小売販売額、スペース効率の推移

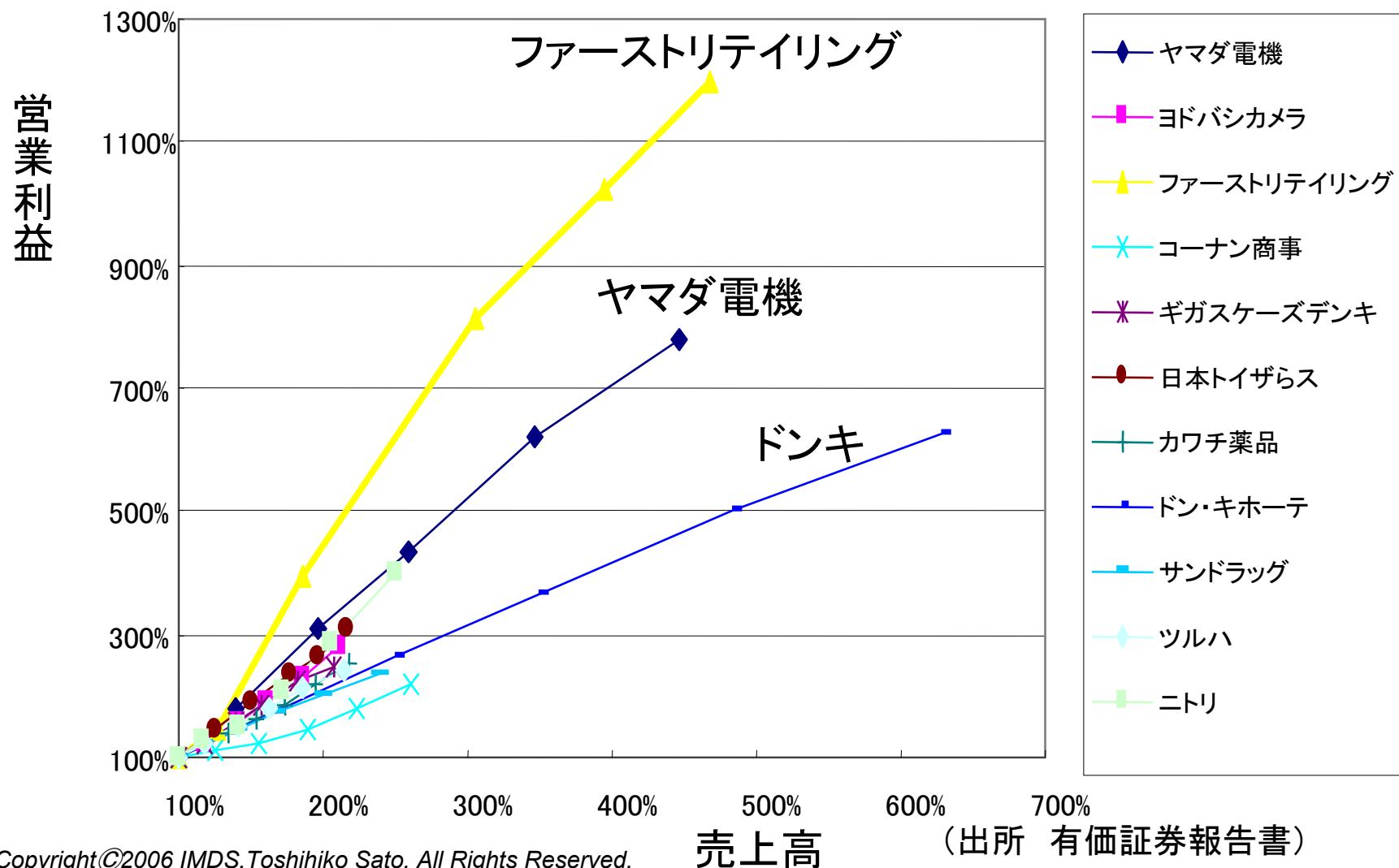


# 小売業態の変遷(主役の交代)

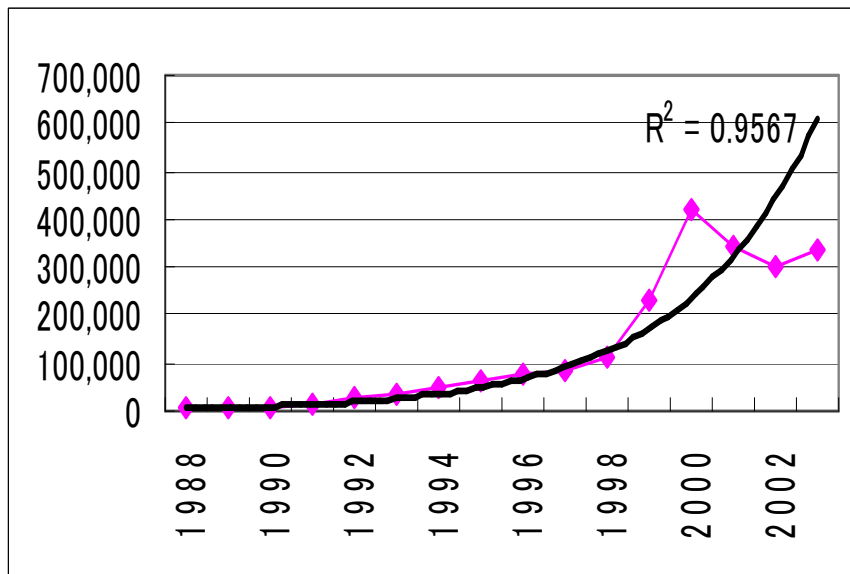


# 小売業5年移動年間伸び率上位11社

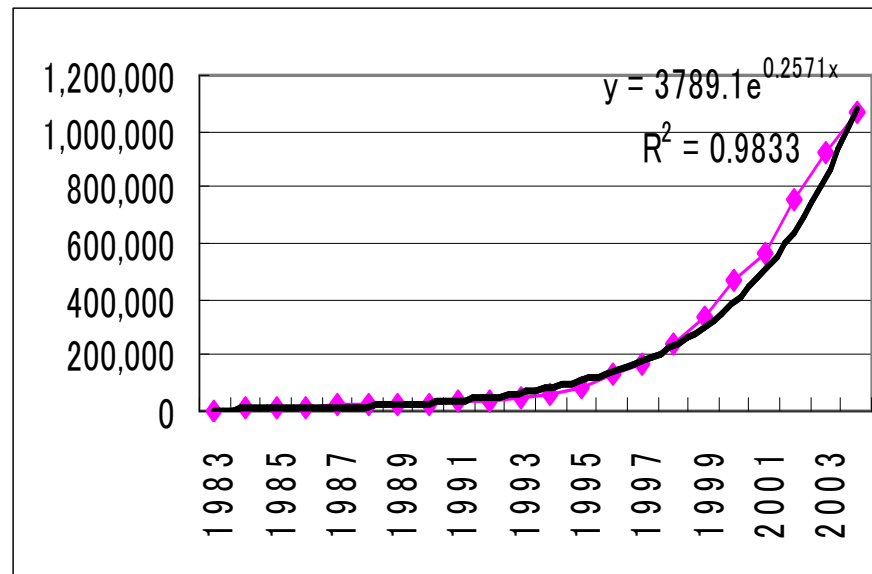
この6年間の伸び率ベスト3は  
ヤマダ電機、ファーストリテイリング、ドン・キホーテの3社である。



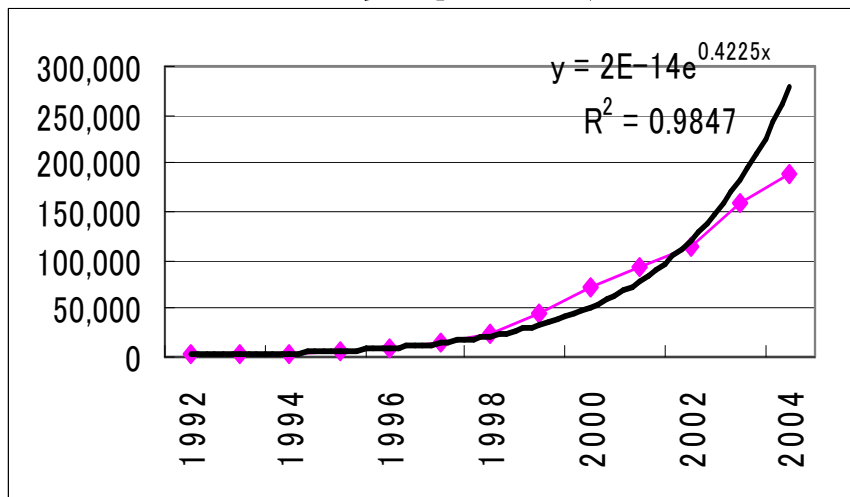
# ファーストリテイリング



# ヤマダ電機



# ドンキホーテ



海外でも通用するか？

# 卸売業の役割と未来

# チェーンストア理論（日本型GMS）の誤解

- ・ マス・マーチャндаイジング
- ・ チャンネル主導権を確保
  - PB（仕様書発注）比率のアップ
  - 自社発注（横型 vs 縦型）
- ・ 自前主義（プロセスセンターのプロフィット化）



米国は一つの国ではない。

チェーンストア理論は米国の社会構造を前提にしたものである。

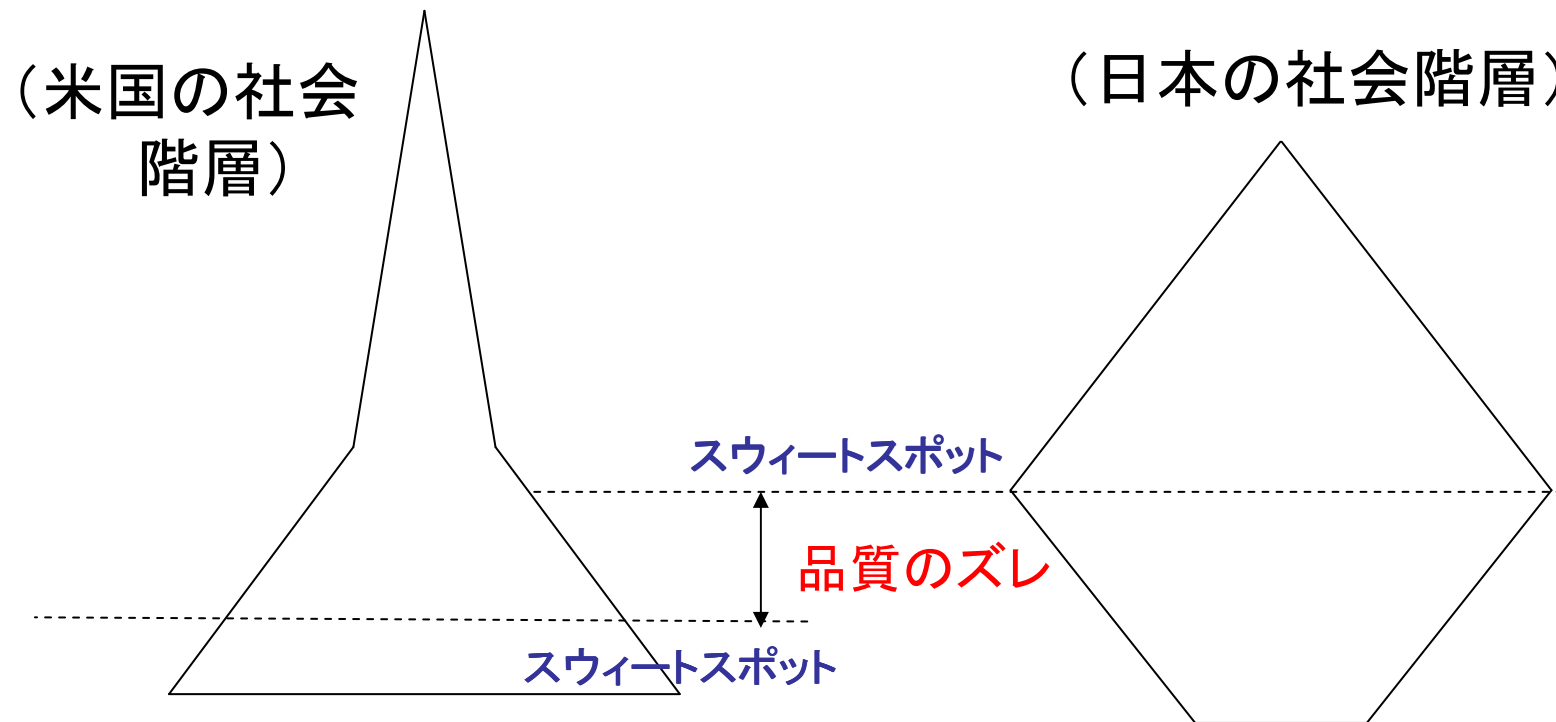
# 日米（欧）マス・マーチャンダイジングの違い

顧客は低所得者層

価値の追求は価格・均一

顧客は中間層

価値の追求は品質・多様性



# ウォルマートの誤解

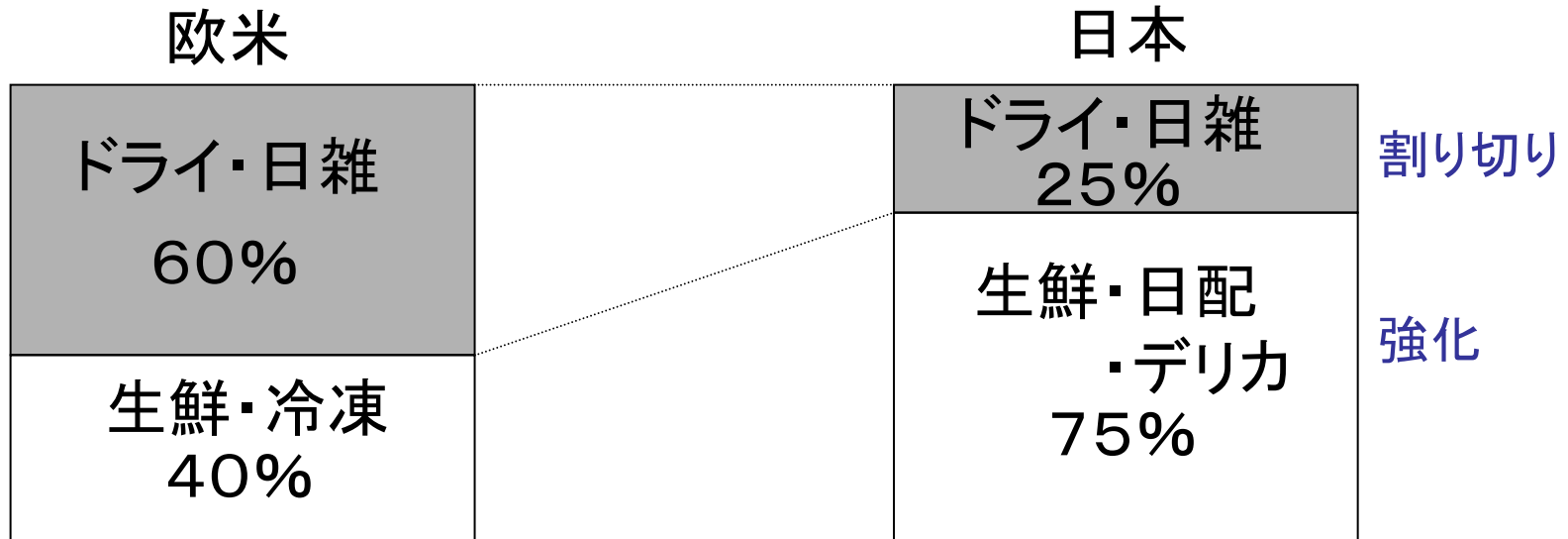
- なぜ自前のDCなのか。

フォワードバイング, 1 day ルール

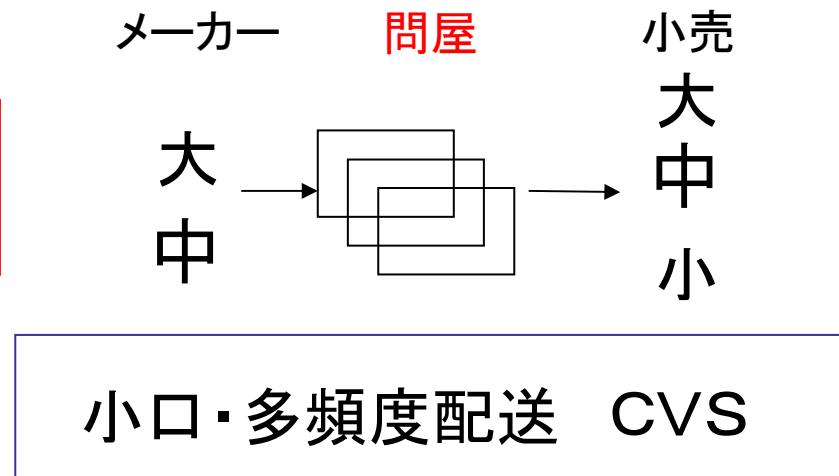
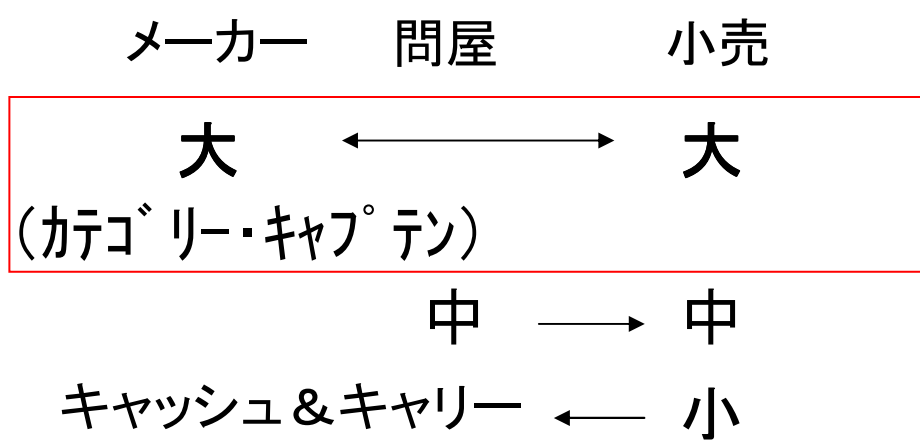
- 世界第2位のコンピュータ  
業界初の衛星通信利用の理由と実態

- CRP → リテールリンクの意味

# カテゴリーマネジメントの誤解

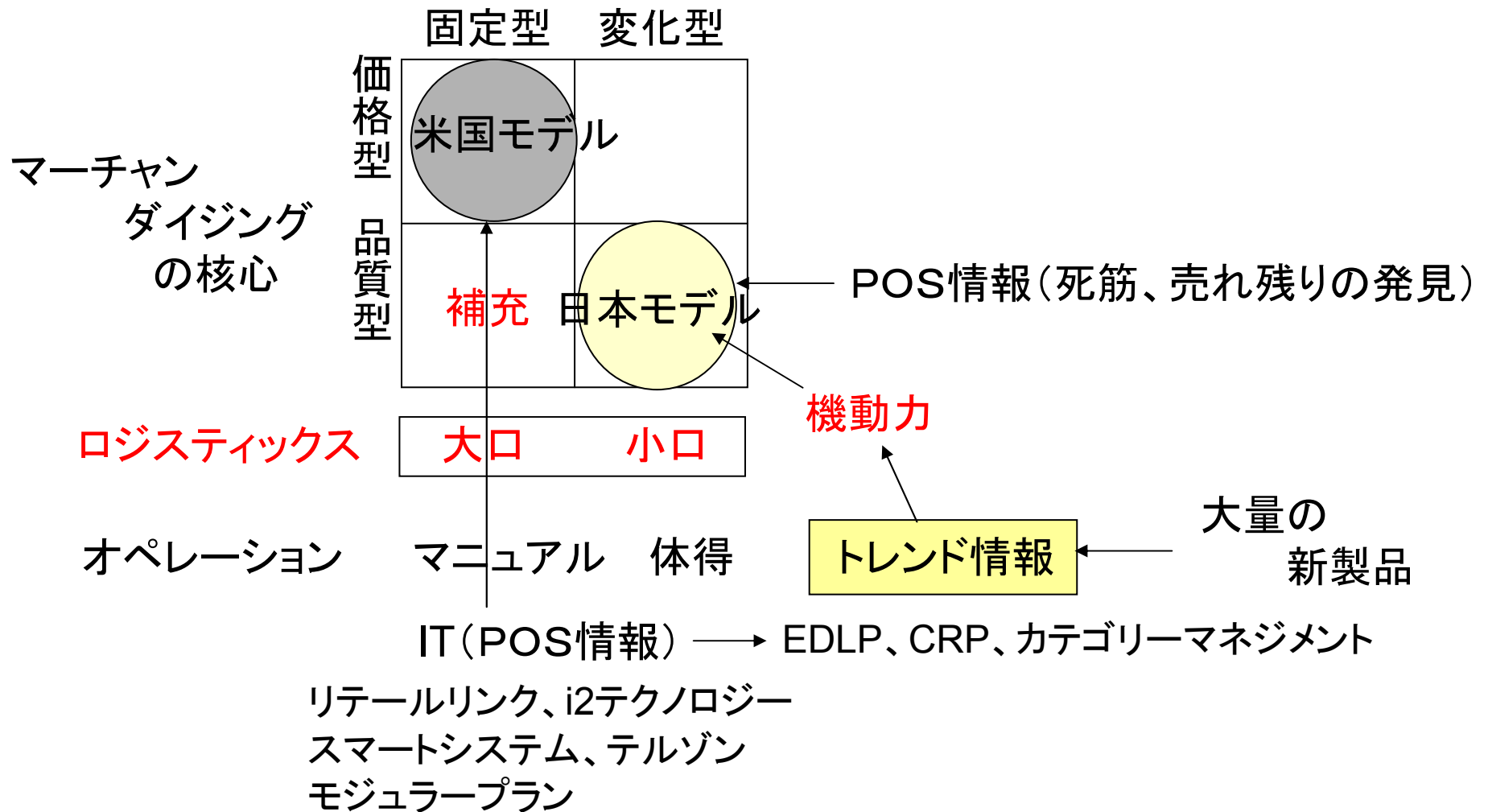


## (流通構造)



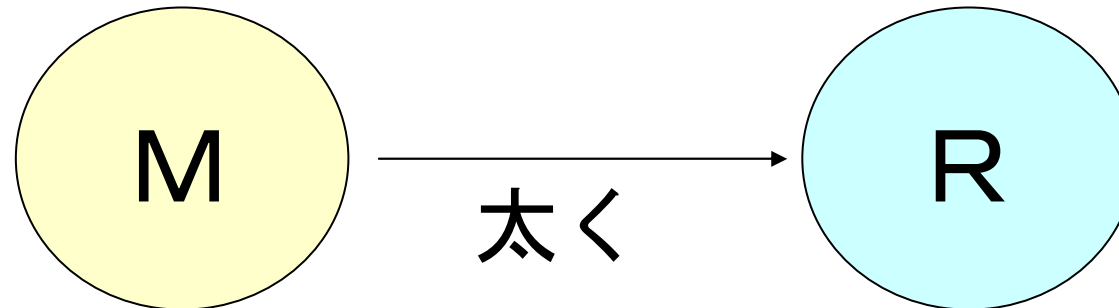
# 日米流通システムの違い

## 規模の経済(効率) 対 スピードの経済(効果)



# 卸機能の本質と役割

- 「流通革命論」(1963 林周二氏) の誤解

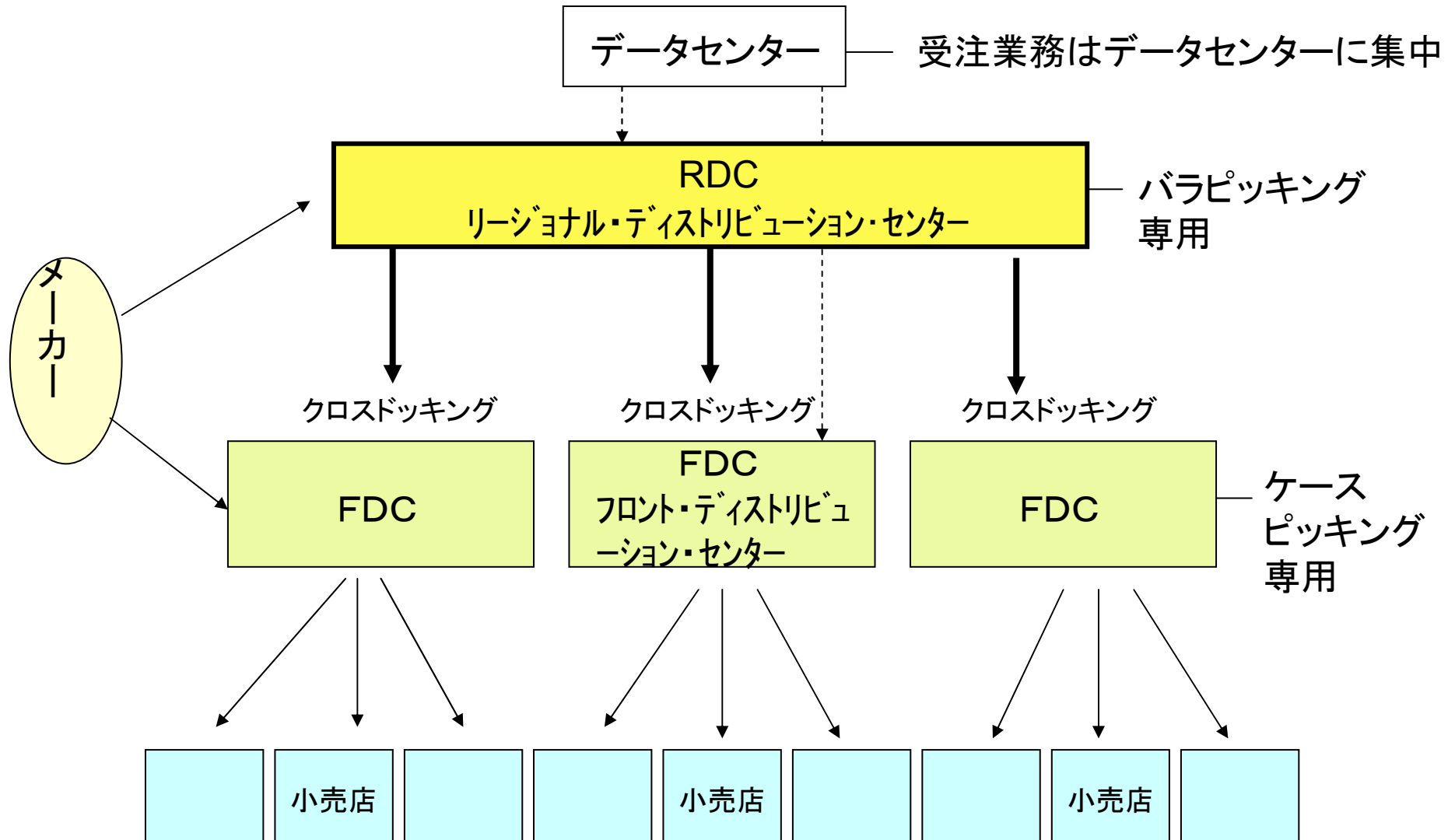


予見される大量生産、大量消費時代に対応できる**物流**機能の整備が必要。

- 「流通は暗黒大陸」の誤解

複雑という意味ではなく、解明が遅れている。という意味

# 事例 菱食 (RDC-FDC体制)

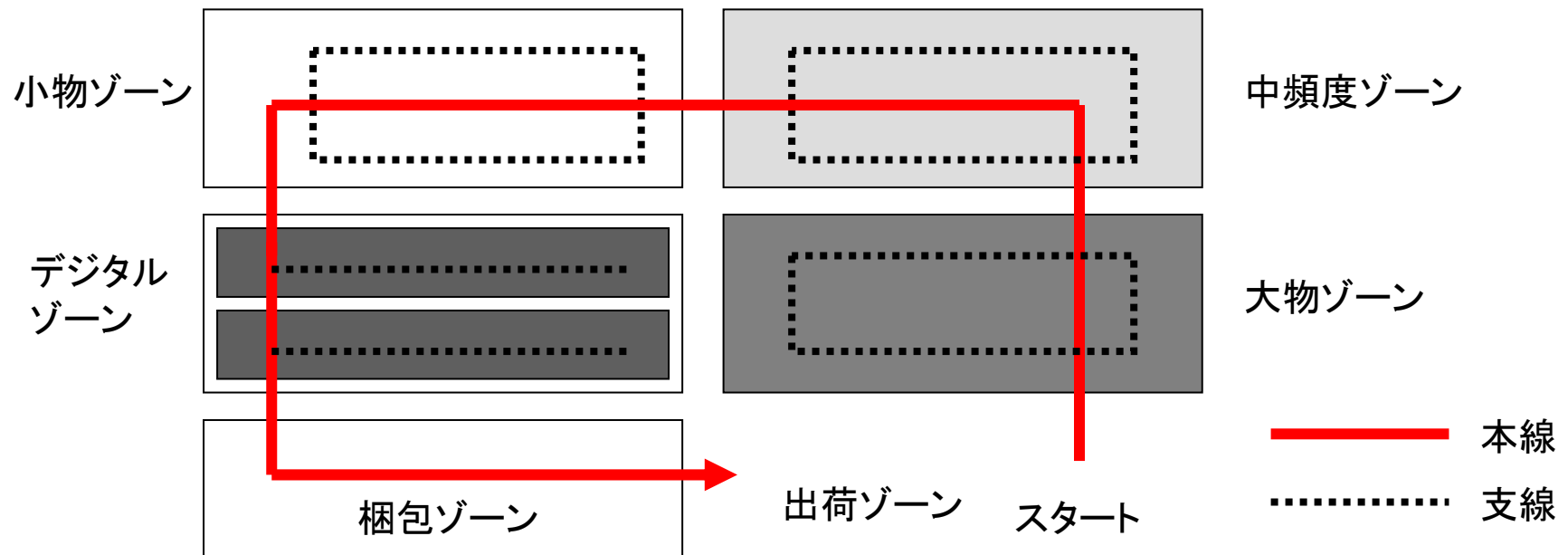


SDC一個別企業向けセンター

# 事例 アスクル

## アスクルの物流センター(バラ専用)

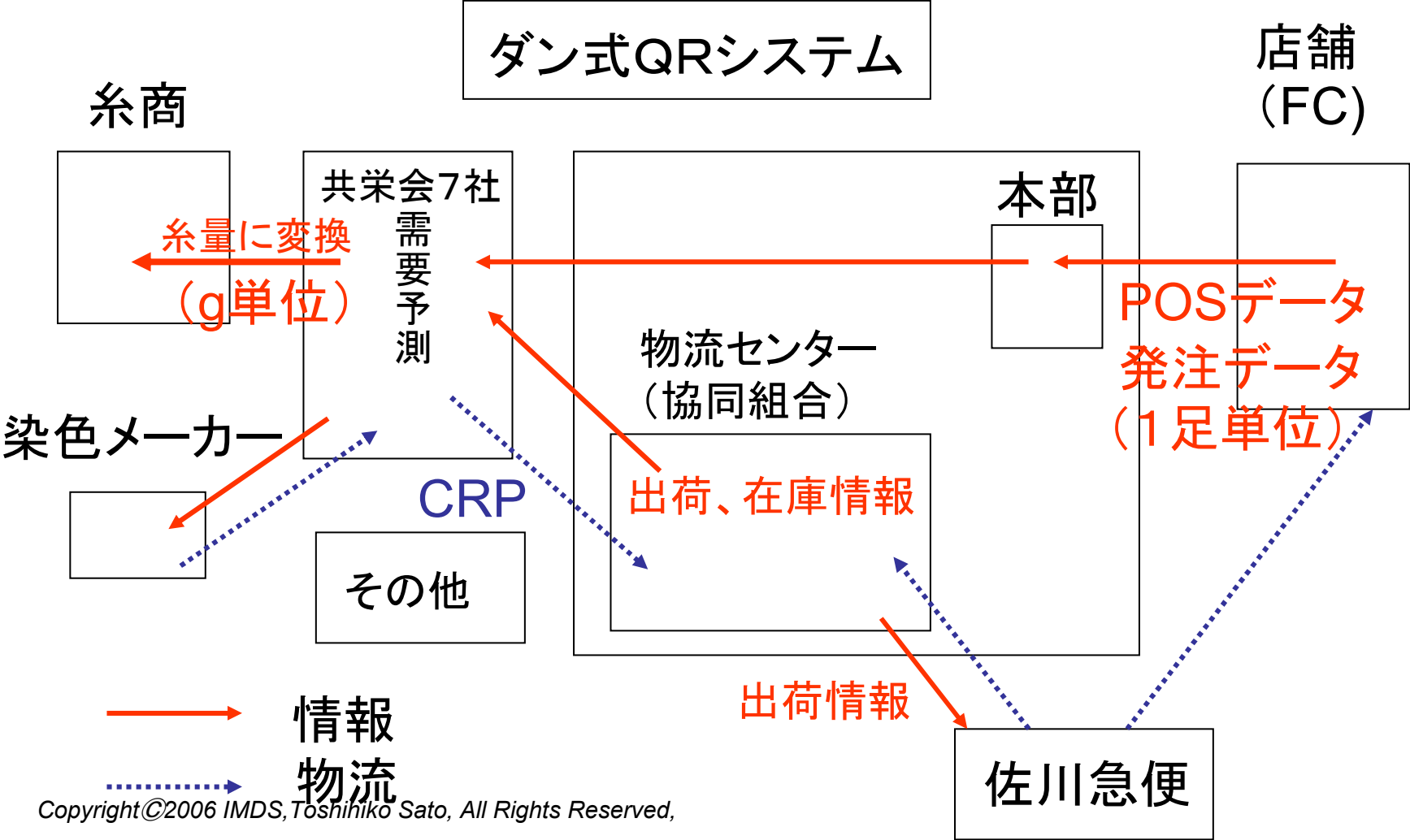
最大の特徴はアイランド方式(ロジスティクス大賞受賞)を採っていることである。



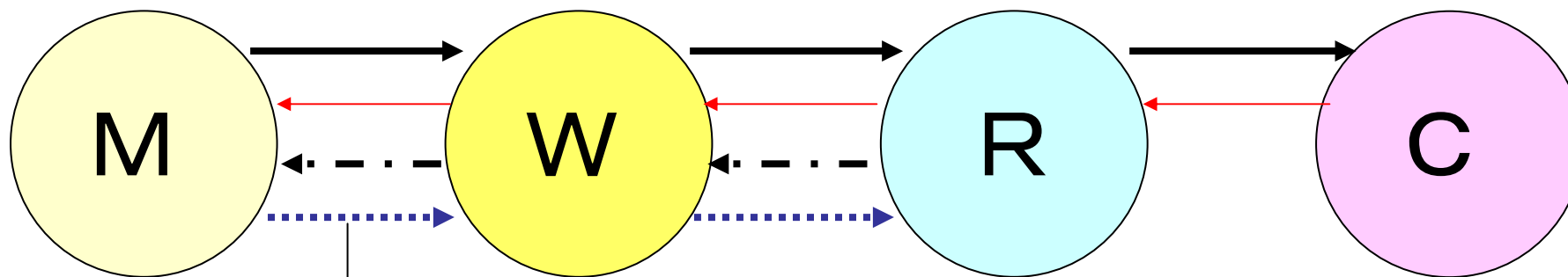
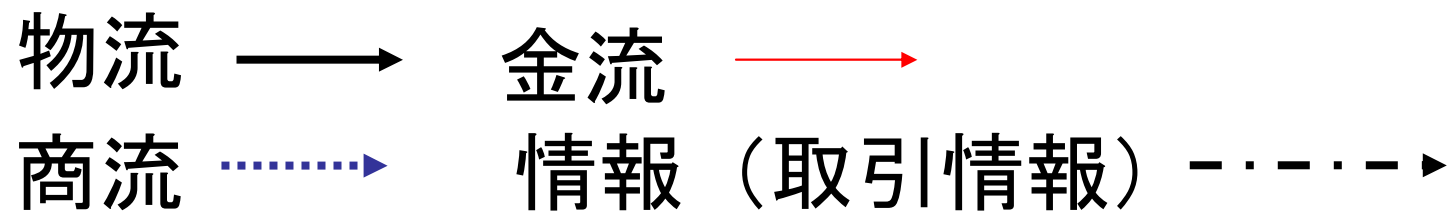
シンクロマートによって、商品別売上予測を公開

# 事例 ダン

糸商までPOSデータが開示され、世界一進んだQRシステムと言われている。



# 卸機能の課題



商流卸は今でも必要か

日本のW/R比率 =

アメリカ=0.93  
イギリス=1.11  
フランス=1.2

卸売上 406兆円

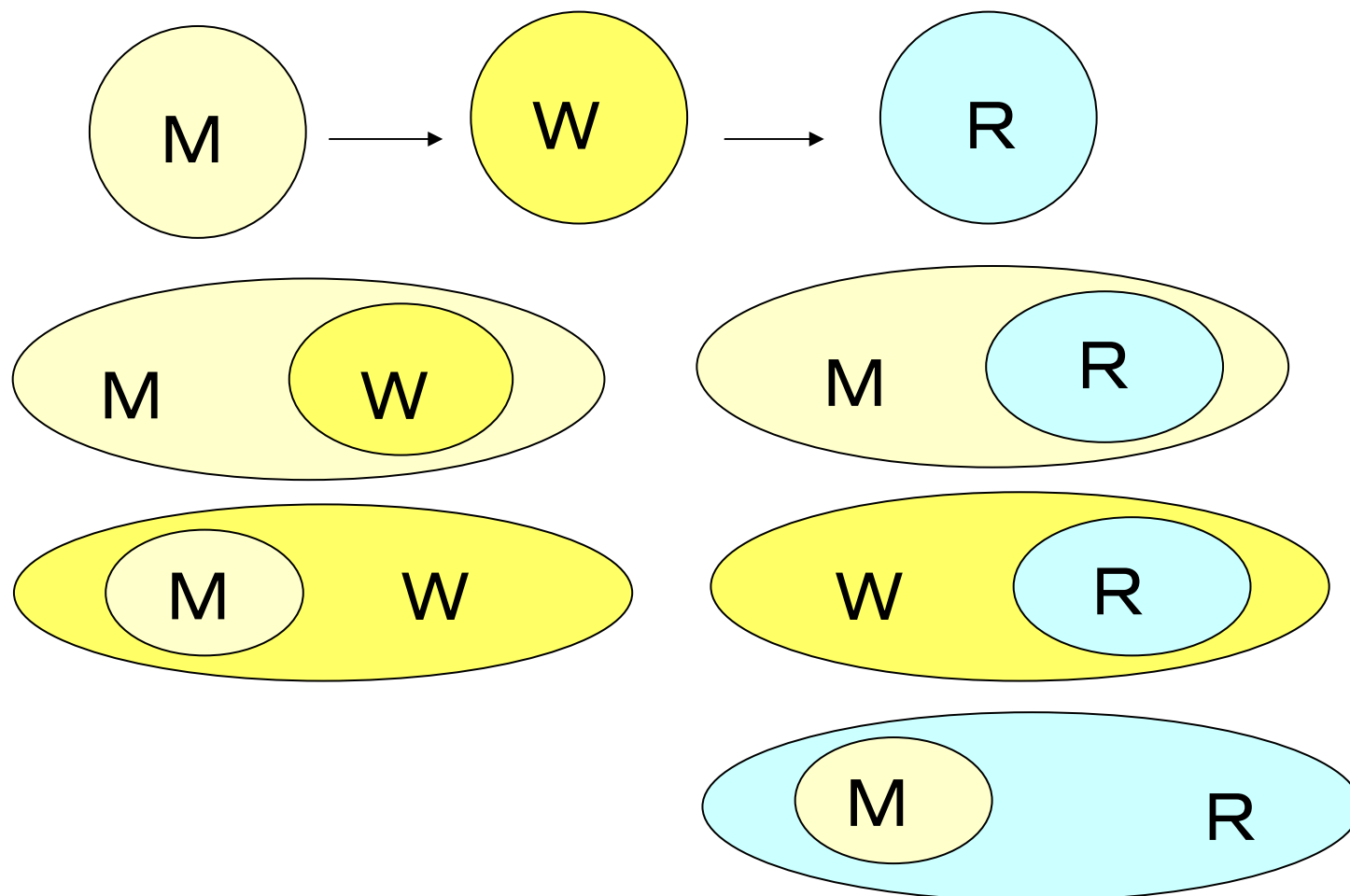
小売売上 133兆円

(2004年商業統計より)

# 日本型流通システムの構築に向けて

主導権争いから協創関係へ

組み合わせによる最適化（効率・効果）





## 卸機能のまとめと未来

- 卸の優位性は流通の中間に位置し、川上、川下の両方につながっていること。
- 川上と川下の利害は対立する。その利害を調整するのが「卸」の機能である。
- 物流のプロとして、高度ロジスティックス（小口、スピード、個別アレンジ）の整備は前提条件
- 情報流の中核は取引情報からマーケティング情報へ
- 川上、川下のニーズを捉えれば、新たな付加サービス創造の可能性 ⇒ 卸機能の高度化

本田宗一郎氏の言葉 → 日本の流通業

世界的視野 →

良品に国境なし → 流通システムに  
国境なし

得意に帆を上げて → 三位一体  
メーカー、卸、小売  
の協創

世界に通用する

日本型流通システムの構築に向けて、卸売業の役割は大きい。

ただし、企業淘汰は避けられない。