

寄稿

新興国への日系流通業進出で 総合商社に期待されるもの



藤川 真一

(ふじかわ しんいち)

株式会社野村総合研究所
グローバル戦略
コンサルティング1部
上級コンサルタント



鈴木 義孝

(すずき きよたか)

株式会社野村総合研究所
経営革新コンサルティング部
上級コンサルタント

われわれは中国のような新興国を、過去生産拠点としてだけ認識してきたが、現在は消費市場としても認識している。実際、日本電機工業会の調べでは、2007年に電気冷蔵庫、電気洗濯機、ルームエアコンが世界で最も多く販売されているのは中国である。また、野村総合研究所の予測では、2010年の上海万博開催のころには中国、インド、ブラジル、タイ、ベトナム、マレーシア、インドネシアの新興7ヵ国で年間所得1万ドルを超える人口は、全世界の20%を超える。1万ドルを超えると、例えば中国では小型車の所有は当たり前になり、中型車を所有し始める。

このように、現在拡大しつつある新興国市場において、総合商社にどのような機能・役割が期待されるのかを、日本国内流通において彼らが果たしてきた役割から考察する。

1. 総合商社の日本における流通業への取り組み

食品流通においては、菱食、伊藤忠食品に代表されるような中核卸をグループ企業とし、小売企業とのセットでバリューチェーンを構築するケースが代表的である。卸と小売の両方をグループ内に獲得することで、商流を固定化し、個別企業間でなく流通グループ間の競争環境を構築することになる。参入障壁が築かれることで商流からの収益をより獲得できることに加え、商流以外の物流機能などへの投資からの収益を獲得できやすくなる。また、総合商社の持つ卸には、単なる商品供給だけでなく、小売の販売情報を活用したビジネスモデルに特徴がある企業もある。

アパレル流通においては、食品流通以上にさまざまな総合商社のかかわり方が見られる。例えば、住金物産は相手先ブランドによる生産（OEM生産）をしているが、特徴的なのは、バリューチェーン全体を住金物産がオーガナイズして、総合商社が得意な取引先ネットワーク（例えば、自社生産工場に加え、海外協力工場による縫製加工）を活用してアパレル小売へ供給している点である。アパレ

ル小売は商品コンセプトやブランディングを企画し、一方商社は低コストで品ぞろえの幅を広げるためのリソースを小売に提供している。優れた役割分担である。またこれは、海外リソースへのアクセス能力を国内アパレルに対して提供しているともとらえられる。ほかには、伊藤忠商事の繊維カンパニーのように、海外、特に欧米のブランドの販売権やライセンスを獲得し日本国内で展開するケースもある。海外ブランドホルダーにとって、日本市場を開拓することを考えた場合、国内アパレルメーカーとの提携関係は、彼らの持つブランドとのコンフリクトなど考慮せざるを得ない点が多い。一方、総合商社との取り組みは、彼らが多く抱えるブランドポートフォリオの1つとして柔軟に扱われることが想定される。また、一定の市場でのポジショニングを獲得できた後には、その商社の事業開発力を用いて自社展開も可能である。

住生活関連流通における商社の取り組みの中でも、通販業者との取り組みは総合商社らしいネットワークを活用したものが以前から行われている。近年では商社の子会社が持つテレビ通販で商社が自社保有するブランドを販売するような動きが顕著であるが、以前から通販会社に対しての商品供給ベンダーとして、通販会社からその利便性の高さで評価されている。通販会社にとって住生活関連商品の独自の品ぞろえを拡大することは、より多くの取引先と企画や物流など広範囲の業務についてコワークする必要があり、手間がかかる分野である。品ぞろえの中でも単に幅を広げるための商材は、通販会社はできるだけ手間とリスクをとらずに消費者に対して魅力付けをしたいニーズがある。商社はこういったニーズに、多くの生産工場を束ねながらその通販の顧客の持つ特性にあった商材を企画し提供している。

2. なぜ日本の流通で総合商社が必要とされたのか

日本の流通に提供してきた総合商社の取り組みを衣食住のケースを引用しながらレビューしたが、以後これらのケースから考察される総合商社の持つ流通で必要とされる能力について考

表1 総合商社に求められる4つの能力

必要とされる能力	日本でのケース
1. 資本による企業グループ形成	食品卸と小売のセットで流通グループを形成
2. バリューチェーンのオーガナイズ	アパレルバリューチェーンのオーガナイズ 通販の生産工場ネットワーク
3. リスクコントロール	アパレルバリューチェーンのオーガナイズ 食品流通における販売情報の活用
4. 海外リソースとのネットワーク	アパレルの海外生産拠点開拓 海外アパレルブランドの獲得

察を進める。表1に示すとおり4つに分類できる。

資本による企業グループ形成のためには、売上兆円規模の企業に対してガバナンスを効かす程度の出資が必要であり、食品流通を形作るプレイヤーの中でそれが可能なのは一部の食品メーカーを除いては総合商社しかない。また、流通の将来を見通した上での出資という戦略企画まで実現できるプレイヤーは総合商社以外にはあり得ない。彼らの資本力と企業のコンソリデーションを企画する能力により実現されている。

バリューチェーンのオーガナイズのためには、企業規模や持っている情報の非対称を背景にしたネットワーク力が重要である。小売業がオーガナイズするには手に余るような小規模で多数の生産工場との関係を総合商社が維持できるのは、小規模の生産工場が与えられない総合商社の信用を小売に与えていることと、そこからメリットを得ている生産工場が彼らとの関係を維持し続けようとするからである。

リスクコントロールの観点においても、非対称性は有利に働いている。総合商社は取引上の関係性と自らがとれるリスクを考慮しながら場合によっては在庫リスクを自社で負ったり、負わせたりする能力に秀でている。このリスクコントロールの能力は、単に総合商社の企業規模と持っているネットワークが大きいことだけに依存するのではなく、高い情報処理の能力を保持していることも重要である。

海外リソースとのネットワークのためには、

総合商社が一般的な日本の流通業よりもグローバル展開が進んでいる企業であることが期待される。この点においては、近年、日本の流通業もグローバル化が進んでおり総合商社の優位性は下がってきている。

3. 新興国における流通の現状

次に新興国における流通の現状について目を転じてみたい。これまで一般に考えられてきている新興国のイメージは、物流網の整備も日本と比較すれば未発達であり、独特の商慣習も残るため「遅れている」というイメージが一般に強い。しかしながら、近い将来には隣国の消費大国となるだろう中国を例に取ってみると、その成長スピードは凄まじく、米国が100年、日本が50年で達成してきた流通の進化を15年で達成していると思われる¹⁾。すなわち、物流インフラなどの国家的整備基盤を除けば、すでに米国や日本と同様に成熟が進み、一部には百聯集団のような小売コングロマリットが上海市政府の力で誕生している。

次に日系流通業が進出した際の競争優位の源泉を考えたい。

第1にブランディングによる集客である。日本の品質管理、サービスに対する信頼性は高い。中国でイオンやイトーヨーカ堂が百貨店のような位置付けを獲得していることから明らかである。

第2に物流も含めた商慣習改善による効率化である。新興国では、例えば中国における進場費のような商慣習や、有力な卸が存在しないなど、わが国の商慣習や流通構造と異なる。しかしながら、かつての日本が玩具業界で経験したように、当地事情に合わせつつも経済合理性をもとに、業界の慣習に風穴を開けることによって、低価格や高品質、ハイタッチサービスを実現して差別化が可能であろう。

4. 新興国市場で日系流通業からの期待

このような新興国における日系流通業からの総合商社への期待は、日本における期待とどのように異なるのであろうか。

資本による流通グループ形成は、百聯集団の

例に見られるように政府の役割が大きく、期待というよりも戦略的に発揮すべき能力である。海外ネットワークについても、日本をハブにした総合商社のネットワークは日本のリソースへのアクセスにのみ効力を発揮する。一方、リスクをコントロールしながら、バリューチェーンをオーガナイズする能力は、新興国市場での日系流通業の典型的な期待に応えるものであると考えられる。例えば、アサヒビールと康師傅と伊藤忠商事の例では、伊藤忠商事が流通ネットワークの構築能力と出資によるリスク負担能力を発揮している。

ところで、日系流通業が新興国で競争優位を獲得するためのブランディングと商慣習改善による効率化は彼ら独自の力だけで実現できるものであろうか。

ブランドを維持するためのサービスや品質は模倣されにくいものの、知的財産や商標などは新興国では模倣されやすい。さらに、商慣習改善による効率化を図ろうとすると新興国市場での既得権益者との摩擦が起きやすく、両国にとってメリットがある構造改革であるということが必要である。つまり、知的財産権保護に対する政府への働き掛けや構造改革への理解を実現するためには、ロビー活動の能力が必要である。日系流通業はこの能力を人脈不足から持っておらず、総合商社が提供すべき能力である。

今後、総合商社は新興国において期待されるリスクをコントロールしながらバリューチェーンをオーガナイズする能力に加え、ロビー活動をする能力を付加した上で、日系流通業が競争優位を築くためのサポートといった重要な価値を提供できると思われる。また、こういった機能が各新興国でプラットフォームのようにワンストップで提供できれば、総合商社の存在感はさらに強まるとと思われる。

(参考文献)

- 1) 後藤正博、“中国小売業2008、” Chain Store Age (2008年10月1日) : P.78~85