

公開月例研究会講演記録〈第206回（12月21日）〉――

「小売業におけるグローバリゼーションと調達戦略」 ―最近の中国野菜輸入をめぐるって―

中央大学商学部教授
木立真直

1. はじめに

中央大学の木立です。よろしくお願ひします。本日は日本大学産業経営研究所の公開月例研究会にお招きいただきまして、どうもありがとうございます。実は、中央大学にも企業研究所という似たような研究所がありまして、同じように公開講演会というのを行っております。12月に私がコーディネーターを務める講演会があり、そのほかにも12月はいろいろな仕事が重なってしまひまして、必ずしも準備が十分できておりませんが、最近調査したことを踏まえてお話しをさせていただきたいと思ひます。

グローバルな観点で話をというご依頼で、テーマを「小売業におけるグローバリゼーションと調達戦略」とさせていただきました。時間が90分あるので、当初、小売業のグローバル化をお話しして、次にグローバル調達のお話をし、そのうえで、私が今年の4月以降に調査をしました中国を中心とする輸入野菜をめぐる問題という、3本立てでお話しをしようかと思ひておりました。しかし、それでは話が余りにも広過ぎますし、小売業のグローバリゼーションという問題については、流通科学大学の向山先生、龍谷大学の川端先生、法政大学の矢作先生等、皆さまもご存じの専門家の方がおられますので、そこは私がお話しをしてもオリジナリティーに欠ける話になってしまうきらいがある。そこで、小売業のグローバリゼーションについては、若干触れながらも、基本的には割愛し、小売業のグローバル化の中の特に調達の話と、後半で輸入野菜の問題について話題提供をして、皆さまからもアドバイスがあればお聞か

せいただきたいと考えております。

2. 報告の柱と材料について

グローバル化という用語は、いろいろな経済問題あるいは企業の戦略を考えるうえで1つのキーワードになっているわけですが、私が現状分析で主にやっております食品流通の分野でも輸入食品がどんどん増えている。しかも、従来は加工食品で生じていたことが、野菜などの生鮮食品でも起きてきている。たとえば、従来は非常に高い値段であったオレンジ100%果汁が、海外原料調達という仕組みをつくることによって、牛乳と同じような値段で消費者に提供できるようになった。これはきわめてインパクトの強い、わかりやすい事例ですけれども、こうした小売業におけるグローバル調達がすべての商品に広がりを見せている、こういう指摘が雑誌や新聞等でなされているわけです。たとえば、流通の業界誌として代表的なもの1つであります『激流』2001年10月号の中でも、「世界の産地から良質で安価な商品の開発輸入は、加工食品の価格競争とは別次元と見られていた。しかし、生鮮食品でも同じような変化が生じている」と書かれています。果たして、そういうジャーナリスティックな指摘を一般化してよいのだろうか。つまり、生鮮食品についても小売業によるグローバルな調達行動を果たして一般化してよいのだろうか。この問題について事実関係を確認しながら、グローバル化をめぐる問題点について考えてみたい、というのが今日お話しすることの基本的な柱になります。

ここで私が言う「小売業」というのは、外食も

含めた広い意味での小売業を問題にしています。外食は、本来サービス産業であり、最近ではホスピタリティー産業だという言われ方もされているわけで、その外食を小売業に含めるのは問題ではないかというご指摘も当然あるかと思えます。しかし、たとえばファストフード業態では、テイクアウトが6割を超えることが多く、販売部分に限って言えば、小売業に極めて類似した活動をやっている。ただ、仕入れたまま売ってはいない。商業というのは本来、仕入れたものを再販売しているのに対して、外食は加工をしている。その意味では確かに違いはあります。けれども、ではスーパー等の小売業は全く加工していないのかというと、カットであるとかパッケージング等、軽度の加工処理をしているという実態もあるわけですから、外食と小売業の境界線は実はそれほど明確なものではない。たとえば、エジンバラ大学のジョン・ドーソン教授のように、「銀行も小売業だ。要するに最終消費者と接触する業種はすべて小売業に含めてよいのではないか」というような主張もあるわけで、私も、少なくともこの問題を考えるときは、小売と外食を含めて「小売業」としてよいだろうと考えております。

今日お話しする中身は、これまでに書いております幾つかのペーパーをもとにしています。1つは、日本農業市場学会に提出したもので、すでに初校が終わって印刷中です。小売業のグローバル化については『同志社商学』に書いていますし、国際小売業、標準化、現地適合化問題については『マーケティングジャーナル』に書いています。その他にも幾つかありますが、外食産業総合調査研究センター『国産食材利用増進推進事業報告書』では、輸入と国産をめぐる比較のいろんな調査をしております。そのデータも若干使わせていただくということです。

今年、日本農業市場学会のシンポジウムで、報告をさせられまして、その準備で春に10社ほどヒアリング調査をいたしました。その内容が今日お話しすることのかなりの部分になります。企業名を出すのもっとリアリティーがあるのですが、幾つかの企業から企業名は出さないでとのことで協力いただいていますので、A社、B社というかたちでお話しさせていただきます。併せて8月、9月に、中国山東省の野菜生産地を1週間ほど回

りました。時間があれば、そのときのお話もしたいと思っております。

3. 小売業のグローバル化とグローバル調達

早速本題に入らせていただきますが、まず、グローバルソーシング、グローバル調達という問題をどういうふうにとらえたらよいのかということです。

マクロで考えた場合、1970年以降、市場が基本的には飽和化してきている。食品のマーケットで見ると、そのことは非常にはっきりしています。輸入が増えてきているという条件もありますけれども、消費者の胃袋の限界、あるいは食生活の高度化によって原材料比率が落ち込んでいくということがあり、食品のマーケット、特に原材料マーケットは縮小基調にある。

さらに1990年代以降には、バブル崩壊に伴って経済のデフレ化が起き、小売業の過当競争状態がはっきりしてきている。これは厳密に言うと、小売業間の過当競争があるから、消費者の低価格志向が強まっている、小売業の側が低価格戦略にシフトしていると言ったほうが正しいかと思えます。そういう変化がある中で、マーケットがすでに飽和状態である。したがって、海外出店というかたちでのグローバル戦略をとらざるを得ない。同時に、低価格志向という問題に対応するためにグローバル調達をより加速させていく。これがまさに中国野菜にシフトしていく基本的な1つの背景であると言ってよいかと思えます。

過当競争を背景とする企業レベルのグローバル戦略と市場の飽和化が相まって、小売業におけるグローバル化がより加速されていくという相互規定的な関係にあるわけですが、これを主要な局面に分けて考えますと、当然、小売業ですから最初に出てくるのは販売のグローバル化で、国境を越えて出店していくということです。国内市場が飽和化して、国内での出店余地がない。法的な規制も含めて、国内マーケットでこれ以上売上を伸ばせない。では、どこで売上を伸ばしていくのかというときに、当然、海外が注目され、国内の店舗から海外の店舗にシフトしていく、というような戦略対応がとられるわけです。

2つ目の側面は商品調達のグローバル化です。小売業、商業というのは再販売購入活動をやっ

いるわけですから、どこからどのように商品調達していくのかというのが大きな問題ですけれども、従来は主に国内調達であった。それが、商品を安く仕入れよう、商品の差別化を図っていこうということから、国境を越えて海外から広く商品を調達するようになる。あるいは、いろいろなかたちの開発輸入が行われていくことになります。

3つ目は供給システムをめぐるグローバル化です。出店が国際化し、調達先が国際化する。それを結びつける供給システムは当然国際的な視野で構築されなければならないということです。ここでは、どうやって海外からの商品調達のコストを節減し、欠品の問題を解決し、商品の品質を維持するか、というようなことが重要な課題になってきます。

4つ目は資本調達をめぐるグローバル化です。たとえば良品計画などの場合もそうですが、いわゆるグローバル小売業は資金調達についても出店した進出先国で行っています。他方で、日本に進出しているある小売企業では商品調達は国内比率が高いのですが、資本は65%ぐらい米国の親会社が持っています。こうした資本関係の問題については、これまで明確に分析されていない点で、1つ残された課題だと思っております。ただ、現状のグローバル小売業の概念規定は、「海外売上比率が何割で、何カ国に出店し、進出先国で何位以内に入っている」というような、基本的に販売競争の部分でなされているということだけ確認しておきたいと思います。

日本の場合、出店の国際化はヨーロッパの小売業に比べますと非常に遅れておりまして、商品調達の国際化のほうが進んでいる。したがって、日本小売企業のグローバル問題を取り上げるときに、海外出店ももちろん大きなテーマですけれども、現在、デフレ下の中での小売競争の変化という意味では、商品調達の国際化という問題が1つの重要な柱だと言ってよいと思います。

そのことにかかわって、小売業の国際化研究の先駆者である向山先生は『ピュア・グローバルへの着地』という本の中で、「開発輸入経験の蓄積が海外での商品販売、そのための拠点としての海外出店へと発展していく」と書いておられます。つまり、商品調達、出店、資金調達などのグローバル化が相互浸透作用をもって進んでいく。パラ

レルに進んでいく。海外に出店することと海外での商品調達は、ある意味で同時並行的に深化していくというご指摘をされているわけです。

これは非常に明確で興味深いモデルなのですが、幾つか問題があるだろうと考えています。商品調達のグローバル化と出店のグローバル化とは必ずしも理論的な連動性がないだろうということです。時間もありませんので卑近な例を1つだけ言えば、小売企業がタスマニアでビーフを調達すれば、その企業はタスマニアに出店するのかといえば、そんなことはあり得ないわけですね。商品調達市場としての優位性と、特徴を持った1つの小売り企業が出店して収益を上げ成功すること、そういった意味でのマーケットの特性は決して共通するものではないということです。

グローバル小売業の概念をめぐるのは、まだはっきりした結論もなく、いろいろな混乱があるわけですけれども、当面、小売業が国際化していくというときには、店舗展開こそが主導的な役割を持つのではないかと。したがって、グローバル調達はより制約性を残して展開するのではないかと。ここを一応述べておきたいと思えます。

では、商品調達のグローバル化はどのように進展するのかということです。小売業はもともとドメスティックな産業ですから、当然その最初の段階では国内調達が中心で、海外商品の調達は極めて部分的である。それが、商社等、貿易を専門とする代理人を通じて、徐々に海外商品調達が拡大していく。さらに海外に商品調達事務所を設置して、海外調達を本格化させる。そして、世界的な商品調達事務所のネットワークを活用し、最適な地域から最適な商品を調達するという、この4段階が厳密な意味でのグローバルソーシング、グローバル調達と理解できます。

ただ、現実にこれが存在するのかといいますと、最近の議論ではウォルマートのリテールリンクやGNX、ワールドワイド・リテール・エクステンジ等がその例として挙げられるわけですが、残念ながら、まだこれを深く掘り下げた論文はありません。私自身、この問題に非常に関心はありますし、グローバル調達問題の今後研究していかなければいけない1つの大きな領域だと思えますが、現時点でこのことについて詳しく申し述べる準備

がないということをお断りしておきたいと思えます。

導入部の最後の話として、そもそも小売業によるグローバルソーシングの目的と条件をどのように論理的に整理しておいたらよいのかということについて、一定の結論を申し上げますと、グローバルソーシングの目的の1つは低価格の追求です。価格競争優位をどうして獲得するのかというときに、バイイングパワーを発揮して他の小売企業との関係において競争優位に立つという議論は従来からあるわけですが、先ほどのグローバルソーシングの第4段階、つまり海外の最適なところから最適な商品を調達することが可能になるならば、他のドメスティックな小売企業との比較において隔絶した優位性を発揮できることになります。

ウォルマートが今度、西友を実質的に買収して、来年、年明けから本格的にいろいろな商品が出だすと言われてはいますが、その中には、世界最大の小売企業であるウォルマートの誇る約27兆円の販売力を基礎とする調達力が活かされた、価格優位性が極めて明確な商品が含まれると考えられます。世界中どこであれ、同じ条件で取引するという「グローバル・ワンプライス」契約を結ぶことによって、商品供給業者であるメーカー側に対して他の業者とは比較にならない有利な取引条件を引き出すことが可能だといえます。2つ目の目的は製品の差別化です。マーチャンダイジングの強化、品揃えにおける差別化ということも当然、目指されることになります。

しかし、国境を越えるということは大変なことであって、とりわけ、グローバルに展開している店舗とグローバルな調達先をどのように効率的に結びつけるか、これは決して簡単なことではありません。現状でその仕組みができていて私は申し上げているのではなく、それに向かっていま取り組みがなされている段階にあると私は理解していますけれども、今後そのような方向が強められていくときには、グローバルなサプライチェーンをどんなふうに構築できるのか、すなわち品質管理、物流在庫管理、アベイラビリティの確保、トレーサビリティや安全性の確保、供給業者や物流業者等とのパートナーシップ関係の構築などが大きな問題になってくると考えられます。

ではグローバルソーシングの現段階はどのような

かと申しますと、ウォルマートとP&Gのケースでもわかるように、どちらかと言うと、食品ではなく、日用雑貨品でグローバルソーシングが優位性を発揮しているのではないかと。食品という地域性、国民性の強い商品分野で、果たしてどの程度グローバルソーシングが可能か、これがまず第1の論点としてあります。2つ目に、同じ食品の中でも、加工食品はともかく、保存性のない生鮮食品で果たしてグローバルソーシングがどの程度可能なのか。この点は物流ないしロジスティクスの問題として指摘できる論点です。3つ目に、そもそもグローバル化した小売業がバイイングパワーを発揮できるのは、もう一方にグローバル化した製造企業が存在するからこそ、グローバルリテラーが隔絶した価格競争優位性を発揮できるのであって、巨大な製造業が存在しない場合には、グローバル小売業は逆に商品を集めるために大変な苦勞をしてしまう。P&Gとウォルマートの結合は、まさにマスとマスの結合なのであり、大量流通の末端である大量小売を担うウォルマートという巨大小売業と巨大メーカーであるP&Gが存在するからこそ、優位性のあるネットワークが組み立てられるわけです。要するに、グローバルソーシングの優位性を主張するときには、この3つの点を十分検討しなければいけないということ、あらかじめ一般的な整理として申し上げておきます。

次に、もう1つの話の柱であります、最近の輸入野菜という具体的な問題に入りますが、もともと輸入野菜というのは、日本で生産できない野菜、あるいは特定の時期には収穫できない野菜が入ってきた。たとえばカボチャは日本で生産量が少ないとか、パプリカは日本ではとれないということで、海外から調達してきています。つまり、地域的に見ると、気候条件の異なる遠隔産地から調達されているという特徴がある。次に、売上高で比重の高い主力野菜については、国内供給が減少したとき、そしてその結果として国内の供給価格が高くなった場合に、品揃えの必要性、あるいは外食業の場合は食材確保の絶対性から、近接する海外産地に眼が向けられていった。そして3番目に、価格優位を求めて、低価格で供給できる産地から商品を調達しようとする。つまり、生産指導によって国内向けの品質を維持できるようになり、

物流条件も整って、一種の開発輸入によって国産から輸入への全面的な切り換えが起きていくという、この3つのプロセスをたどって変化してきている。そして今日起きていることは、従来のオーストラリア、ニュージーランド、アメリカといった遠隔地から、韓国とか中国といった距離的に近い海外産地にシフトし、指導契約関係に基づいて開発輸入型の取り組みが行われていることである、と言ってよいと思います。

このような日本の小売業の輸入野菜に対する取り組みについて、過去の研究でどんなことが指摘されているかといいますと、スーパーでは1996年の段階で生鮮野菜輸入比率が13%だった。スーパー以外の一般小売店でも、輸入野菜の品目が拡大し、定番商品化してきている。外食の輸入比率は平均22%で、カジュアルレストランで特に高いけれども、ファーストフード系でもかなり輸入が多い。いずれにしろ、小売り、外食合めて、国内供給の不足と値段が国産は高いという理由で輸入にシフトし、その利用が定着化してきているという指摘がなされています。

小売・外食における輸入野菜の利用が、不足時の補充あるいは特定時期の販促商品という位置づけから、定番商品化あるいは恒常的な利用へと変化している。併せて、従来はスポット的な輸入であったものから、長期契約あるいは開発輸入へと取引関係の変化が生じている。コーディネートの主体も、商社や中間業者に依存するかたちから、自社で取り組むケースも出てきている。同時に、商品に対するスペックの要求をより積極的に行うようになってきている。その結果、流通チャネル特性も、オープンなチャネルから、特定企業のための供給チャネルという閉鎖的なチャネルへと変化しています。

ここでもう一度、なぜ外食・小売業が輸入野菜にシフトするのかということを確認しておきますと、小売業においては、まず周年的な品揃えをしなければいけない。そして2つ目に、価格を下げて、それを安定化させたい。もっとも日本の場合、特売を行うことによって価格を動かしながら販売促進を図っていくことがまだまだ主流で、エブリデイ・ロープライスというのは、厳密に言えば、まだ実施されていない。その意味では価格の安定化という要求は日本の小売業では相対的には強く

ないわけですが、これから日本の小売企業もウォルマートがやっているようなEDLPを導入していくと、価格安定化要求は強まっていくだろうと思います。

一方、外食企業のほうは小売業よりもっとシビアな要求を掲げているわけで、短期でのメニュー変更が難しいため、レタスならレタスという商品を一定数量安定的に確保せざるを得ない。しかも食材費は年間予算で決まっておりますので、その枠の中で抑え、安定化しなければいけない。小売業の場合は、単価が上がったほうが、売上は増加する。利益率の問題、他の小売り企業との競争関係を横に置いて考える限り、年間販売計画を実現できるという意味では単価の上昇は好ましいことにもなります。

ですから、小売企業の要求と外食企業の要求には若干の違いがあるわけですが、結論として、「四定志向」、つまり品質・価格・量・時間について一定の決まったものを要求していて、そのことが国産から輸入へシフトしている決定的な要因である。こういう理解が、野菜流通の専門家の方によって主張され、それが学会レベルでの共通認識となっています。

これは1950年代以降の日本の小売企業のシステム化という視点から言えば正しい指摘ですが、1980年代以降、とりわけ1990年以降のITを使った新しい小売業の変化ということを視野に入れた場合、やや不十分な指摘であろうと私は考えています。とりわけ「定量」という表現にはとくに疑問があり、ここで投機型か延期型かという議論が出てくることになります。つまり、数量について、低価格を重視し、一括大量発注する投機型と、在庫圧縮を重視して多頻度少量発注し、フレキシブルな対応を望む延期型と、2つの選択がある。この点が「四定志向」という指摘では十分に入っていないわけです。

従来、投機的な仕組みが重視されていたものが、ITが導入されて情報武装がなされていく中で、延期型のほうが重視されてきている。四定志向で海外にシフトして、一括大量発注で調達して安さを実現する。それはそれで合理性があるけれども、果たしてそれだけで小売業なり外食業の調達行動を考えてよいのか。おそらくそうではないだろう。最近、QR、ECR、SCMといった新しい情報を

使ったサプライチェーンを組み立てていこうとする取り組みが各社でも視野に入ってきていることから、それは当然のことだろうと考えられます。

教科書的な説明は簡単にしておきますが、消費の不確実性が高まって、予測リスクがどんどん大きくなっていくと、延期的なシステムの優位性が高まっていく。利益を重視していくと、キャッシュフローの問題なり、在庫コストの問題が従来より大きな負担になって、延期的なシステムの優位性が高まっていく。本来取引コストは高くなるだろうけれども、ITによってそれは解決されるし、欠品リスクの問題もジャスト・イン・タイム型の物流システムなりロジスティクスなりが組み立てられていくと、そのデメリットが解決されていく、ということがいえます。

4. ケーススタディ

(1) 小売企業のケーススタディ

以上のような一般的な話に続きまして、ケーススタディの話に入っていきたいと思います。10社ほど調査をさせていただいたのですが、最初にご紹介しますA社は輸入野菜に積極的に取り組んでいる代表的な会社です。この事例では、2002年4月から中国野菜の取り扱いを始められました。

生鮮の担当部署である農産部あるいは青果部の担当者は、安全性の面、品質の面で問題が多だろうということ、中国野菜の輸入には消極的で、むしろ賛成ではなかった。ところが、PBなりの新商品開発セクションで、現地の中国事務所とのいろんな情報交換の中で、中国の生産条件が大きく変わってきている。生産が大型化し、契約意識が高まり、物流条件も高速道路なり冷蔵車等の輸送条件が整備されてきているという情報をもとに、これならやっていけるのではないかという判断で、新商品開発担当部署で中国野菜の導入を行いました。

実際にどこと組むか、取引相手を見つけることが非常に難しいわけで、実はこれが最大の企業秘密だとおっしゃっていましたが、巨大な生産者集団を見つけその企業と提携関係を結びます。そこに日本の種を移出して、日本人の有機農法の専門家を派遣して現地指導をし、日本の商品と全く同じレベルの物を供給できるような仕組みをまずつくった。そして3カ月前に完全予約発注方式

をとりまして、週に1回、1品目1コンテナで運んでくる。開発輸入の典型的なパターンだと言ってよいと思いますが、ある意味ではかなり投機的な取引となります。それだけリスクを背負いながら仕組みを構築して、店舗への供給を本部がコントロールをして、一定量を特定の店舗に送り込む。売れてしまえば欠品という、そういった仕組みをつくったわけです。

流通フローとしては、中国の農場で収穫して、加工というのは、結束したり、洗浄したり、汚い部分を削って落としたり、そして箱詰めをして予冷をかける。ここでコールドチェーンが始まって、積み出し港まで冷蔵車に載せて持っていく。農家から高速へ行く道は頭を天井に打ちつけるぐらいのでこぼ道ですが、高速に入ってしまうと、以前とは全く違って道路網が整備されており、日本と同じように快適に移動ができます。積み出し港からは低温コンテナで輸送されて、4日ぐらいで日本の川崎、横浜の港に着き、業務通関等の後も冷蔵保管されます。チルドの温度帯でコールドチェーンが完結しているわけです。そしてスーパーの配送センターに入って、小売店舗に供給される。大ざっぱに言って収穫されて10日以内に陳列されますが、均温管理がしっかりされていますので、品質的には全く問題が生じない仕組みになっています。

このA社のケースではないのですが、いま国際物流の世界ではサードパーティー・ロジスティクス・サービス・プロバイダーというのが大きな力を持ってきています。これは中間流通業者ですけれども、冷蔵保管もしてくれますし、物流にかかわるありとあらゆる仕事をして、需給調整機能まで果たしてくれる。このような企業が生まれてきたことによって、国産と輸入野菜との間に違いがなくなっている。つまり、スーパーのバイヤーがたとえば中国産野菜の発注をしても、国内産野菜の発注と同じように配送センターにデリバリーされて店舗配送に回せるということで、発注担当者からみれば、国産も輸入も同じだという状況が生じているわけです。

では、このA社は輸入に全面移行しようとしているのかというと、そうではなくて、国内のタマネギ産地と提携して、減農薬・減化学肥料の国内産地づくりを行っている。一面的に海外調達にシ

フトしているのではなくて、併せて国内産地との提携関係を強化するという二面的な調達戦略をとっていて、国産を選ぶか海外産を選ぶかは消費者が決めることであって、われわれがやるべきことは表示をきっちり行うことだという考え方にたっています。後で時間があればお話ししますが、これはイギリスの小売業とは非常に異なる点で、日本の小売業は基本的にA社と同じようなスタンスをとっております。

次にGMS業態のB社ですが、輸入野菜については、最初は商社に依存したけれども、最近では自社で全部コーディネートをやっている。それだけの情報力なり、人材なり、ノウハウなり、すべて持っている。とりわけ現地情報を自ら持っている。これはやはり、先ほど向山先生の「海外出店と海外商品調達は同時並行的だ」というご指摘に疑問を呈しましたが、巨大スーパーが自ら海外店舗を持っていることが現地情報の収集という意味で一定の効果をもつことを示しています。しかし、より重要なのは、POSをはじめ、消費者情報を持っているのはわれわれ小売業であるということで、商品開発を含めて小売業が自らやっていくのが一番適切だという判断から、輸入についても商社等の中間業者に依頼するのではなくて自社の開発輸入に移行しつつあります。

とはいえ、開発輸入のリスクを全部自社で背負い込むのかというと、そうではなくて、先ほどご説明しましたサードパーティー・ロジスティクス・サービス・プロバイダーの活用しております。B社では、通関、保管、需給調整をしてくれる中間業者の存在がどうしても必要なんだと言っています。すなわち、サードパーティーの企業が育ってきているので、それらの企業とのパートナーシップによって自社コーディネートができるようになったということが出来ます。

ただ、この日本の代表的な巨大スーパーであるB社では、この春以降、いろいろな問題が起きる以前から、輸入比率は漸減傾向にあります。それは、やはり消費者の国産志向は根強いし、安全性でのリスクは必ずしも小さくないとの判断をしているわけです。さらに興味深いのは、ジャーナリストには盛んに海外産が安いと一面的に言われているけれども、それは平均してのことであり、実際は国産の価格変動が激しくて、国産の下

落時には海外産を下回ることもある。国産物の価格は卸売市場で決まりますので、時期によっては、国内産と海外産との価格差が縮小したり、海外産より安くなったりすることもある。輸入物が常に価格優位性を保っているわけではない、ということなのです。

B社では2002年度から国内産直をより強化し、“顔の見える野菜”ということで、トレーサビリティをはっきりさせる仕組みを組み立てていく。特定の店舗では、本部発注ではなく、店舗ベースで周辺農家から供給を受けるノーブランド商品をつくり出している。これはあくまでも部分的なものです。中央集権的なチェーンオペレーションの見直しであり、店舗への権限移譲、分権化の取り組みにほかなりません。

B社の物流の流れをみると、通常は本部が供給業者数百社に1日2回発注をかけています。供給業者は欠品ができませんので在庫形成をしていたり、近隣であれば予約をかけている場合もある。現在、センター配送については1日3便で、POS情報に基づいたサプライチェーンが組み立てられている。これが基本的な流れですけれども、同時にもう1つ、いまお話ししたローカルな店舗ベースの取り組みというのがあって、店舗が発注をかけて、出荷者から直接店舗に行くという、別の流れもこの中に組み込まれているわけです。

3つ目の事例はSM業態の上位企業ですが、輸入野菜は冷凍や加工品が主体で、生鮮野菜はまだ少ない。このC社の場合、開発輸入をSM1社で取り込むのは極めて難しいし、余りにもリスクが大き過ぎるとの見方に立っています。ただ、商社なり中間業者が供給力を強化していて、このことがスーパーや八百屋で輸入野菜が定番化してきている基本的な条件になっている。つまり、中間業者が需給調整機能を果たしたり、国産と同様のリードタイムで納入したり店舗配送してくれることが、輸入野菜が定番化していく極めて重要な要因であることを指摘されています。

C社の販売戦略はA社と同様に、やはり安全性問題への消費者の懸念が強いので、「ライン販売」といって、輸入と国産を並べて消費者に選んでもらうことにあります。さらに重要な戦略の柱として、品揃えの深さを実現していきたい。もちろん、価格訴求を考えないわけではないけれども、

それよりも鮮度なり品ぞろえで消費者に訴求することを重視している。たとえばカボチャでも栗味とか雪化粧など複数のアイテムがありますし、キュウリやトマトでもいろいろな種類があります。このようなかたちで品揃えを深くしていくことで差別化を図っていこうというのが、この会社の販売戦略の基本でありまして、その意味で輸入にはそれほど資源を配分していないということです。

(2) 外食企業のケーススタディ

次に外食大手A社の場合です。ファーストフード系の大手企業ですけれども、デフレ対応志向が強くて、低価格訴求戦略を採用している。A社に野菜を供給する業者の判断は、基本的に中国野菜に切り換えていく条件は整っており、品質、安全性の面で問題がない。とりわけ品質では全く問題がないという評価を下しています。

ところが、ファーストフード系で同種の商品を販売しているB社では輸入野菜を全く使っていません。この会社は当初から企業の理念として国内農業との提携を重視してきておりまして、食材開発に多くの労力と時間を使ってきました。1997年に差別化された食材を開発し、全店舗ではないのですが、大多数の店舗にこの本部が指定したスペックの特定の品質の野菜を供給しております。

大手ファーストフード・チェーンの1つであるC社では、前2社とは商品の種類が違いますが、商品の価格帯が高く、客単価も高いということもあって、企業の戦略として品質の差別化を重視している。主要食材チキンも100%国産ですし、レタスやトマトなどの野菜も原則として輸入物を使っていない。緊急時は例外的に使うこともありますが、輸入物はまだまだ品質面で問題があるということで、国産の食材開発に力を入れています。1996年からは独自のブランド野菜を自社の提供するメニューに使ってきました。

このように、一口にファーストフード系の企業といっても、さらに同じメニューを提供する企業であっても、販売する商品あるいはメニュー戦略によって品質に対する評価も大きく異なっていて、そのことが輸入野菜に対する評価の違いにも反映していることがわかります。

次にD社ですが、これは同じ外食ではありますけれども、ファミリーレストランです。低価格と

鮮度を両立させることがこの会社の経営課題として掲げられています。すべてのメニューが低価格ですけれども、では鮮度は重視していないのかというと、決してそんなことはない。特にサラダの鮮度について高い評価を得ています。低価格を重視しつつも、生鮮野菜について輸入品はまだ品質や安全性の面で問題があるという判断で、レタスなどは自社で育苗センターをつくり、近隣の農家をまとめまして、契約栽培によって高品質な安定供給を実現しています。

1つ指摘しておきたい点があります。ハンバーガーとサラダと加熱メニューを比較すると、野菜の鮮度が一番要求されるのはサラダで、少しでも変色したレタスなどは使えません。しかし、ハンバーガーの場合ですと、そこまでの鮮度は必ずしも要求されない。加熱処理メニューになると、冷凍野菜でもいいということになってしまう。このように、メニューによって要求される品質・鮮度の水準も違ってくるわけです。

ただし、ではこのD社は国産中心主義なのかというと、決してそうではなくて、食材調達に関しては極めてグローバルな戦略を展開しています。しかも、メーカー機能を取り込むことによって、品質管理もできるし、コストのコントロールもできるということで、この会社は自社工場を積極的に整備しております。人材も豊富で、大手食品メーカーや証券会社から人材を集め、技術の蓄積や計数管理の徹底を図っている企業です。

外食企業におけるカット野菜の流れをみると、小売業と違って外食業においては、多くの場合、加工過程が中間に入ります。最近、延期型なシステムが追求されており、従来は食材の配達日は3日に1回とか1週間に1回という企業もあったのですが、最近ではほとんどの外食企業で食材は毎日配送が当たり前になっています。その意味ではサプライチェーンをうまく組み立てられるかどうか重要な課題になっている、ということも補足的に申し述べておきたいと思います。

5. まとめ

以上お話ししたことから、小売・外食業における生鮮食品のグローバル調達をめぐる状況をどう整理できるかということになります。まずポイントを申し上げますと、1つは、輸入野菜が決して

増えているわけではない。国産志向も意外に強く、ジャーナリスティックに言われるほど輸入にシフトしているというのはどうも正しい認識ではないということ。もう1つは、調達をめぐる延期的な方法が選択されている場合が多いということです。

2つに、小売・外食における輸入野菜が定番商品化あるいは恒常的な利用へと変化してきたことによって、生鮮食品という商品特性や物流がグローバル調達の制約条件ではなくなっている。完全には申しませんが、かなり問題はクリアされてきていると思います。その一方で負の側面として、中国野菜を中心に言えることですが、やはりまだまだ安全性のリスクがあるし、提携をめぐる困難さもある。消費者の国産志向も根強いことが指摘できます。

ただし、この提携の困難さ、安全性のリスクの問題はA社の場合には発生していません。特に安全性については、実際に中国の代表的な冷凍野菜会社3社ほど回ったときに、非常に強い不満をぶつけられました。「当社では全く問題を出していないのに、中国のある特定の会社が残留農薬問題を出したとあって、われわれまでストップをかけられる。これはどうにかならないのか。残留農薬問題を日本の消費者は『中国』というくくりでとらえて、小売業も外食業もそれに従ってしまうけれども、当社には何の問題もない」という、悲鳴に近い不満の声が何度もわれわれに向けられたわけです。もっともな指摘であります。ただ反面で、それは同社が中国の中で最先端の企業だからであって、中国全体として見ると、現状ではまだまだ安全性に問題があるケースがあるということもまた一面の事実であります。

いま中国の産地では、徐々にではありますが、安全性確保のための取り組みが進んでいます。したがって、この問題はやがて解決されていくと考えられます。とりわけ、野菜という本来ローカルな商品、あるいは果物を含めて青果物ビジネスをめぐる国際的な資本が動いているという特徴が見られます。中国の野菜生産者ではあるが実はシンガポール資本であったり、台湾の資本であったり、場合によってはアメリカ、オーストラリアやニュージーランド、オランダの資本だったりする。そういうかたちで技術と資本が結びついて野菜流

通を国際化していこうという動きが企業ベースでも見られ、あわせてオーストラリアなどは国ベースでそういった取り組みを支援しておりますので、品質・安全性問題の解決はより一層進んでいくことが予想されます。本来、「国産は安全」ということ自体、一つの神話なわけで、許可されていない農薬が使われるなど、国産をめぐる様々な問題が現に起きていますので、品質・安全性確保に向けての取り組みというのは、輸入野菜に限らず、国産野菜についても重要な課題にして受け止められる必要があります。

今回の整理で明らかになったことは、川下の企業ベースでみて野菜輸入あるいは野菜の調達は必ずしも一面的ではない。品目によっても違うし、むしろ輸入を減らしている小売り企業もあれば、1つの企業の中で輸入と国産を戦略的に組み合わせている企業もある。企業の経営理念から、国内農業との提携という大きなテーマを掲げている企業もある。もっと具体的なレベルで言えば、個々のマーケティング戦略の違い、品揃えやメニュー政策、価格政策によって、求められる食材が違ってくるし、ブランドイメージの問題もある。さらには、チェーンオペレーションが忠実なかたちで本部集権化を基本に組み立てられていくと、調達はグローバルな方向に展開するのだけれども、部分的であれ、店舗分権化されていく場合には、ローカルな調達が組み込まれていく方向がある。したがって、追求する価値の異なったものとしてのグローバルな調達とローカルな調達とが併存していくことが想定できます。

結論としては、グローバル調達に一元化されていくことはないというのが、以上の整理から言えるのではないだろうかということです。問題は、この仕組みをどういうふうに考えていったらいいのか。たとえばいま直売場ははやっています。あれはローカル調達の1つの例で、欠品があってもいいという仕組みです。スーパーの中に近隣農家の直売コーナーをつくっていくというのも、実は同じような調達の仕組みです。したがって、店舗での販売戦略なり調達戦略も必ずしも1つの論理で動いていくのではなくて、いま言ったような欠品があってもいいとか、従来とは違った価値を前提に組み立てられていく可能性があるのではないだろうかというのが、現時点での結論です。

以上でご報告を終わらせていただきます。

【参考・引用文献】

- 1 木立真直（2003）「食品小売・外食業におけるグローバル調達戦略」日本農業市場学会『農業市場研究』第11巻第2号
- 2 木立真直（2002）「小売業のグローバル化と日本的流通システム」同志社大学商学会『同志社商学』第53巻第5・6号
- 3 木立真直（1999）「国際小売業における標準化・現地化の調和プロセス」日本マーケティング協会『マーケティングジャーナル』第72号
- 4 木立真直（2001）「アメリカ型食生活の広がりと食のグローバル化」中野一新・杉山道雄編『グローバリゼーションと国際農業市場』筑波書房
- 5 木立真直（2001）「食品産業の構造変動と食品流通システムの転換」『フードシステムの構造変化と農漁業』農林統計協会
- 6 木立真直（2003）「ITによる流通システムの転換をめぐる展望」『流通経済論からみる現代』ミネルヴァ書房
- 7 外食産業総合調査研究センター（2001）『平成13年度 国産食材利用増進推進事業報告書』