

グローバル小売業における I T活用の現状と課題

——リテール・リンクと Agentrics を中心に——

川 端 庸 子

キーワード

グローバル小売業, 競争優位戦略, ウォルマート,
リテール・リンク, Agentrics

目 次

- I はじめに
- II グローバル小売業における競争優位戦略
 - 1. ウォルマート—リテール・リンク
 - 2. Agentrics 発足以前のグローバル小売業の I T 戦略 — GNX, WWRE
 - 3. Agentrics
- III グローバル小売業における I T活用の現状と効果
 - 1. 小売業の国際化における効果
 - 2. e—マーケットプレイスの特徴とその効果
 - 3. グローバル小売業における I T活用の効果
- IV おわりに

I はじめに

1990年代に入り、国境を越えた交通・通信網の発達、情報技術の進歩により、小売業の国際化が本格化した。グローバル小売業の筆頭であるウォルマートは、1990年初頭に、シアーズ・ローバックから首位の座を奪って以来、高い成長率によって首位を走り続け、世界市場での覇権を目指す1つのビジネスモデルを示そうとしている。このウォルマートに後続するトップ10のその他の企業については、この十数年間、頻繁な交代があった。ウォルマートの独走とそれを追隨する企業の頻繁な入れ替わりがこの十数年の特徴である。

追隨する企業の代表として、カルフルー CEO は「将来は地方会社と世界会社に2極化

してその中間はない。世界化は世界企業あるいは地方企業の同盟は導くだろう。」アホールド CEO は「遠からぬ将来において、世界の食品小売業は4つから6つのグループによって支配されるであろう¹⁾。」と、述べている。このようにグローバル小売業において競争の熾烈化とそれにより寡占化が進む方向にある。この十数年間先頭集団の規模はますます拡大しているが、1995年以降その平均成長率は低い水準にとどまり、成長への壁にぶつかりはじめている。この壁をのりこえるため、新たな規模優位のための仕組み構築を模索している。

その競争優位戦略のうち近年、注目されているものとして、各社の I T戦略があげられる。その代表例としては、ウォルマートのリテール・リンク (R L) と、その他追隨企業がメンバー企業となっているグローバル電子調達機関 Agentrics である。

本稿の目的は、競争優位の基盤である、ウォルマートのリテール・リンクとその他競合各社が追隨している Agentrics について検討を行い、グローバル小売業における競争優位戦略について考察することである。

II グローバル小売業における競争優位戦略

1. ウォルマート—リテール・リンク

グローバル小売業の筆頭であるウォルマート競争優位は何であろうか。ウォルマートは強大な購買力を背景に、バックマージンを要求する

ということではなく、取引条件に関して強圧的な要求を出すカルフルなど比べると供給者との関係はより協調的であるといわれている²⁾。また、ウォルマートは数千品目にわたり小売ブランドを持っているが、メーカー・ブランドが存在する領域ではそれに対して小売ブランドを開発するということはしていない³⁾。

ウォルマートにおける競争優位の源泉は、高度なIT活用による需給チェーン・システムにある。つまり、自社の電子調達機関リテールリンクと自社物流システムによって支えられている。それは、レーザ制御とクロス・クロスドッキング技術を駆使した最新設備の24時間稼働流通センターと、アメリカ1といわれるトラック部隊からなっている。また、流通センターの立地は、1日以内に150から200店舗に物流サービスができるように戦略的に設置され、そこから1日のドライブ距離内に店舗展開されている。これらは、衛星ネットワーク・システムを使って、各店舗、物流センター、供給者間で情報共有を行う。これにより、受注の統合と、トラック満載の多量購買が可能になっている。この自社物流システムは、①在庫削減の効果、②輸送コストの削減、③店舗欠品率の減少、④店頭在庫の削減、⑤店頭在庫削減による売り場面積拡大を生み出している⁴⁾。サム・ウォルトンもこの自社物流システム活用による、効率性と規模の経済性が、1970年代から1980年代にかけてのウォルマートの最大の競争力の源泉であると述べている⁵⁾。

ウォルマートはロジスティックを重要視し、効率的な店舗展開で物流コストを2%以下に抑え、競合店以下に抑えている。それができるの

は、自社独自のITで装備されたトレーラーがメーカーに商品を取りに行き、その分をメーカーからバックウォール・アローワンスを受け取っている。

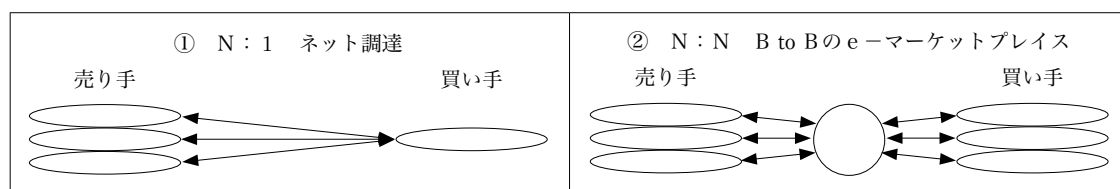
次に、リテール・リンクという、情報システムの構築の経緯について説明する。

1983年に、2400万ドルを投資し、人工衛星を打ち上げた⁶⁾。これにより、本部、店舗、配送センター間で迅速なデータ交換を行うことができるようにした。また、1987年には、P & G社と連携してQR (Quick Response) のパイロット実験を行った。これは、店舗側のPOSデータをメーカー側に開示し、商品の売れ行きを監視させ、自動補充するシステムである。これにより、小売側は店舗での欠品率を大幅に低下させることが可能になり、メーカー側は在庫削減と卸値を下げるができるというコスト削減を実現させたのである⁷⁾。これ以降、ほかのメーカーもQRに参加するようになったのである。その後、1997年よりインターネットにて、リテール・リンクに発展したのである。

たとえば、リテール・リンクにアクセスすると、午前4時までに全米店舗の前日の販売データを見ることができる。また、ウォルマートのサプライヤー約7000社は、自社製品の過去104週間の売上、在庫、集荷状況を知ることができる。これにより、サプライヤーは今後の自社製品の販売トレンドの予測と、店舗ごとの納品数量や販売促進について天安が求められることとなる。結果として、顧客が求めている商品を適切なときに適切な数量だけ店舗に供給し、適切な価格で販売することが可能となるのである。

リテール・リンクの特徴は、その膨大な購買

図1 企業間電子商取引における取引形態



出典) 著者作成。

力を背景に小売企業がウォルマート 1 社のみでおこなっている e マーケットプレイスであるということである (図 1)。これを企業間電子商取引形態として売り手と買い手と 2 つにわけて見てみると大きな形態の違いがあることがわかる。

①N：1 ネット調達

これは売り手が複数であるのに対して買い手一つである。一対複数の取引形態である。オープンな情報ネットワークであるが、完全なオープンネットワークとはいえない段階である。この取引形態を持つのは、eProcurement, Web, EDI 等、特定の買い手企業の複数取引先との調達形態である。リテールリンクは、1 社のみでこのネット調達であった EDI の延長形である。そのため買い手がウォルマート 1 社のみで e マーケットプレイスを開いている。

②N：N B to B の e マーケットプレイス

これは買い手が複数であるのに対して売り手も複数である。ここでは、電子市場上において複数の売り手と買い手が同時に取引をすることができる。情報ネットワークにおいても最もオープン化されている。初めて複数の売り手と複数の買い手が参加できる取引形態になる。この形態としては、Agentrics があてはまる。

このように企業間電子商取引形態より、リテールリンクが e マーケットプレイスの中でも他と大きく異なることがわかる。これはウォ

ルマートの膨大な購買力のゆえに現在でも成り立っている形態であるといえよう。

次に、ウォルマートの I T 戦略として、リテールリンクの沿革を検討する (表 1)。

リテールリンクは、表 1 にあるように 1991 年に構築されている。これは追従する競合他社の e マーケットプレイスの発足より 9 年も早い。その後 1996 年に CPFR (Collaborative Planning Forecasting and Replenishment) の実験が開始され、1998 年にはイントラネット化され、e マーケットプレイスとしては 1999 年から他社に先駆けて開始されている。近年 2005 年には 100 社を超える取引先との間で RFID (Radio Frequency Identification) の本格稼働を開始した⁸⁾。これは配送センターに入出荷するパレットおよびケースに RFID タグを取り付けることにより、自動読取による入出荷作業の軽減と商品のトレーシング/トラッキングに対するビジビリティを高めようとする目的で行われるものである。ウォルマートは、2006 年末までに米国国内全ての配送センターに入荷する全てのパレット/ケースに RFID システムを適用し、2007 年よりインターナショナルに拡張すると発表している⁹⁾。また、タイヤ、芝刈り機、自転車、家電製品等高額商品から開始し、I C タグ価格の低下に伴い順次個別商品にも取り付ける方向であるとしている。RFID 採用は、配送センターにおける入出荷処理の自動化が進み、商品のビジビリティ向上によりサプライチェーンが効率化され、欠品商品の早期把握により売上の向上と無駄な作業の排除ができ、将来的には店舗在庫のリアルタイム把握により棚卸作業の軽減と需要に合った商品補充が可能になる。これにより、ウォルマートは販売管理費の更なる削減を考えている。リテール・リンクは、あらゆるコスト削減、販売管理費削減を実現させ、競争優位の源泉となっているのである。

表 1 リテール・リンクの沿革

リテール・リンク	
1991 年	リテール・リンク構築
1996 年	CPFR の実験開始
1998 年	イントラネット化
1999 年	電子商取引開始
2000 年	XML 化
2005 年	RFID 本格稼働

出典) <http://www.walmart.com/> より作成
2006 年 8 月 1 日アクセス。

2. Agentrics 発足以前のグローバル小売業の I T 戦略 — GNX, WWRE

Agentrics は、2000 年に発足した GNX (Global

Net Xchange)とWWRE(World Wide Retail Exchange)が2005年に合併されてつくられた電子調達機関である。ここでは、Agentrics 発足以前のグローバル小売業のIT活用について、グローバル小売業による初の電子調達機関であるGNXとWWREについて検討する。

GNXは、2000年2月28日にカルフル、シアーズ、オラクルが小売業で世界最初のオンライン商品購買連合を組み、合併会社として設立したものである。GNXの発足時の参加企業は、カルフル社、クローガー社、メトロ社、シアーズ・ローバック社、セインズベリー社、コールズ・マイヤー社、ピノー・プランタン社、カールスタッド社、であり、システムのコア部分はオラクル社、プライスウォーターハウスクーパース社などが行っている。2002年時点で、総売上高約2390億ドルの購買連合である。

WWREは、2000年3月にアホールド、アルバートソンズ、ターゲット、REWE、J Cペニー、イオン、オーシャン、ウォルグリーン、CVS コーポレーション、カジノグループ、キングフィッシャー、テスコ、ベストバイ、セーフウェイ、マックス&スペンサー、出るハインツ、エルコステスイングレスら国際的な小売企業の17社が参加してつくられた。現在は、56の小売企業が参加し、130以上の国々、10万7000店、500万以上の従業員をもち、総売上高5832億ドルの購買連合である(表2)。システムのコア部分の構築は、IBM、アリバ、i2テクノロジーが行なっている。

このGNXとWWREの設立の背景として、ウォルマートへの脅威であるといわれている。その中でGNXとWWREと電子調達機関が2つ設立されたのには、各電子調達機関設立時にグローバル小売業の中で、主導的役割を担ったのがどの小売企業なのかということでメンバー企業が大きくかわったのである(表2)。

これにより、グローバル小売業がリテールリンク、GNXとWWREと大きく3つの陣営に分割されたのである(表3)。

GNXの創設の目的は、①グローバルな公開

表3 3つのグローバルe-マーケットプレイス

	RL	GNX	WWRE
メンバー(小売業)	1社	9社	62社
国数(小売業)	10カ国	30カ国	130カ国
取引先	n	7万社	10万社

出典) <https://www.gnx.com/>
<http://www.worldwideretailexchange.org>
<http://www.walmart.com/>より著者作成。
 2004年8月1日アクセス。

市場での調達、②調達費用の削減、③サプライ・チェーン・マネジメントへの対応、④革新的な最新技術のコラボレーションによる導入である。他方、WWREの指針は、①オープンネス(開放型)、②利用可能な最高の技術を利用すること、③小売業の効率を改善しコストを削減することに集中すること、④中立的な会社の運営、⑤すべての参加企業に対して同じ手数料であること、⑥取引情報の秘密厳守である。GNXとWWREの相違点は、GNXが株主会社組織で株式公開をねらっているのに対し、WWREは非営利の共同組合組織であることである。しかし、相違点の一つ以外、類似点が多く、その構成、構成目的、機能、効果に大きな差異がみられないと考えられる。

GNXとWWREはグローバル小売業における初のB to B購買連合といわれ、小売、サプライヤー、流通業間での卸売り取引をオンラインで結ぶ。これは、小売業や卸売者、サプライヤーのコミュニケーション、コラボレーション、およびサプライチェーン・マネジメントを支援するための大規模な電子商取引市場である。この電子商取引市場は、中立性を保ち、安全で機密保護に優れた環境を提供する、世界基準をめざし設立されたインターネットを利用したオープンな取引市場である。また、標準に基づいたオープンな電子商取引市場であり、取引形式やデータ構成の業界標準化推進を目指している。このような、グローバルな公開市場での調達によって、調達費用の削減、在庫と物流の合理化、サプライチェーン・マネジメント(SCM)の導入を目的としている。

Mar. 2007

グローバル小売業における I T活用の現状と課題

表 2 電子調達機関別グローバル小売企業の売上高（2002年度）

順位	企業名	国名	業態	売上高	リテール・リンク	WWRE	GNX
1	ウォルマート・ストアーズ	米国	DS, WC, SC	165,013	165,013		
2	カルフル	仏国	HM, SM	62,340			62,340
3	アホールド	蘭国	SM	50,477		50,477	
4	クローガー	米国	SM	45,352			45,352
5	メトロ	独国	CC, DP, HM, SM	45,145			45,145
6	シアーズ・ローバック	米国	DP, SS, C	40,937			40,937
7	レーベ・セントラル	独国	SM, CC	39,346		39,346	
8	ホーム・デポ	米国	HC	38,400			
9	アルバートソンズ	米国	SM	37,478		38,478	
10	K マート	米国	DS, SC, HC	37,028		37,028	
11	ターゲット	米国	DS, D, SC	36,903		36,903	
12	エデカ・セントラル	独国	SM	35,404		35,404	
13	REWE	独国	SM, HM, DS, SS, CC	33,648		33,648	
14	JC ペニー	米国	DP, C, DR	31,846		31,846	
15	コストコ・ホールセール	米国	WC	31,612		31,612	
16	テンゲルマン	独国	SM	28,820			
17	イトーヨーカ堂	日本	GM	27,890			27,890
18	ダイエー	日本	GM	25,833			25,833
19	セインズベリー	英国	SM	24,555			24,555
20	イオン	日本	GM	22,950		22,950	
21	オーシャン	仏国	HM	22,607		22,607	
22	ウォルグリーン	米国	DR	21,206		21,206	
23	ウールワース	豪国	SM	20,392		20,392	
24	スーパーバリュー	米国	SM	20,339		20,339	
25	CVS コーポレーション	米国	DR	20,087		20,087	
26	カジノグループ	仏国	HM	17,908		17,908	
27	キングフィッシャー	英国	VS, SS	15,348		15,348	
28	パブリクス	米国	SM	14,600		14,600	
29	テスコ	英国	SM	14,218		14,218	
30	ウィン・ディキシー	米国	SM	13,697		13,697	
31	ギャップ	米国	SS	13,673		13,673	
32	アズダ	英国	SM	13,382			
33	ライト・エイド	米国	DR	13,338		13,338	
34	サーキット・シティ・ストアーズ	米国	SS	12,614			
35	コールズ・マイヤー	豪国	SM	12,572			12,572
36	ベスト・バイ	米国	SS	12,494		12,494	
37	トイザラス	米国	SS	12,118		12,118	
38	セーフウェイ	英国	SM	11,741		11,741	
39	マークス&スペンサー	英国	DP, SM	11,555		11,555	
40	エル コステス イングレス	スペイン	DP, HP	8,200		8,200	

41	ブーツ	英国	DR	7,316		7,316	
42	デアリーファーム	香港	SM	6,644		6,644	
43	ロールス	蘭国	SM	6,153		6,153	
44	ケスコ	フィンランド	SM	6,068		6,068	
45	ダunks	デンマーク	SM, HP	6,000		6,000	
46	ディクソンズ	英国	SS	5,483		5,483	
47	西武百貨店	日本	DP	5,404		5,404	
48	ジョンルイス	英国	SM	5,283		5,283	
49	C & A Europe	ベルギー	DP	4,409		4,409	
50	ロングス	米国	DR	3,672		3,672	
51	コマースシャルメキシカーナ	メキシコ	SM	3,443		3,443	
52	ショップ Ko	米国	DS	3,048		3,048	
53	マクロ アジア	タイ	CC	885		885	
54	デルハインツ	ベルギー	SM	769		769	
55	H.E.. B	米国	GM	546		546	
56	メイジャー	米国		545		545	
57	ジャイアントイーグル	米国	SM	469		469	
58	スケルカー	独国	SM	468		468	
59	ガレリーラファイエット	仏国	SM	258		258	
60	ウールツルー	アフリカ	GM	240		240	
	オットー	独国	CC, GM	147		147	
	マイカル	日本	GM			n.	
	ハイヴィー	米国	SM			n.	
	ロッテ	韓国	SM			n.	
	マルケン	独国	SM			n.	
	ラジオショック	米国	SM			n.	
	SCA	スウェーデン	SM			n.	
	ウォークファーム	米国	SM			n.	
	ウェグマンズ	米国	SM			n.	
				1,230,316	165,013	688,463	284,624

出典) 川端庸子(2002)「小売業の国際化における GNX と WWRE」『経営学研究論集』16号, 424ページより加筆修正。

GNX や WWRE は、通常のインターネット画面を使用して、仕入れ、販売、商取引、オークション、サービスのネットワークをつくり、商談、在庫管理、受発注、物流などを自動化することを目的としている。それら機能の拡充と沿革は表4である。その結果、商品調達段階において経費削減し、本来の商品開発や市場開発に集中することにより競争を行なう。取扱商品は、衣料品、寝具、生活用品、食品などのあらゆる消費財である。GNX の発表によると、初

年度の2000年には500回のオークションを行い、取引総額は600万ドル、その後、2001年にはオークション回数2600回取引総額は2100万ドル、2002年にはオークション回数6000回取引総額は4200万ドル、2003年にはオークション回数12000回取引総額は8000万ドルというようにオークション回数および取引総額は年々倍増していったのである¹⁰⁾。GNX の平均コスト削減率は、衣料品 15～22%，電化製品 9～14%，食品 5～10%，日用品 6～10%，ハード関

Mar. 2007

グローバル小売業における I T 活用の現状と課題

表 4 GNX・WWRE の沿革

GNX	WWRE
2000年 2月28日発足 GNX 電子商談の導入	2000年 3月31日発足 オークションの導入
2001年 GNX ジャパン設立 東京事務所開設	2001年 CPFR の導入
2002年 GNX コラボレーティブ製品開発の導入 デュッセルドルフ事務所の開設	REX の導入 2002年 カタログ機能の導入

連 8～12%, DIY・園芸用品 10～14%, 消耗品 16～24%, 雑貨 15～21% であった。WWRE においては、2002年の全体のオークション数は2300件であり、仕入れ価格が6億9500万ドル削減されたと発表している。そのうち80%が販売用品であり、20%が店舗資材である¹¹⁾。そのほか、GNXのCPFRは、プロテクター&ギャンプルとメトロにおいて予測精度が46%改善され、倉庫の在庫レベルが約2週間分削減した。また、電話やFAX、データベース検索の軽減がなされた。メトロでは2002年12月までにメーカー8社とのCPFRを実施し、2003年にはメーカー50～60社へのリアルタイムでの情報開示を行った¹²⁾。

その結果、これら平均コスト削減率は、27% (2002年2月期現在) であり、2年間 (2002年) でコスト削減累計額は7億円、3年目 (2003年) でコスト削減額は150億円、4年目 (2004年) でコスト削減額は200億円でありコスト削減に大きな効果があったのである¹³⁾。

3. Agentrics

Agentrics は2005年11月14日に合併を発表し、2006年5月11日より合併統合と本格稼動した電子調達機関である。これらの参加企業をまとめたものが表5である。52社のアジア、ヨーロッパ、北アメリカ、および南米などグローバルな小売企業、何千人もの供給者、メーカー、およびディストリビュータから成り立ち、技術部門GNXとWWREの元技術パートナーとパートナーにより構成されている。Agentricsはアレキサンドリア (ヴァージニア) と、シカゴ (イリ

ノイ) の両方を本部としている。

次に、その機能を考察する。Agentricsの機能は大きく4つに分けることができる。

第1に、業界プラットフォームの機能である。これは、業界のプラットフォームあるいはポータルサイトとしての機能であり、業界に関するニュース、セミナー案内など業界に関する情報が集積される機能である。つまり、業界における情報共有化を行なう。

第2に、市場機能である。インターネットを通じ、商品調達を行う機能である。具体的には、標準オークション、逆オークション、消耗品やオフィス用品の商品共同購入、貨物運送や小口配送のサービス共同購入、カタログである。これにより、仕入原価の削減、過剰在庫の処分、調達費用の削減、調達先の拡大が予測できる。

第3に、効率的なサプライチェーン構築の機能である。具体的には、CPFR (Collaborative Planning Forecasting Replenishment = 協働的な計画、予測、補充) である。CPFRは、エンドツーエンド補充プロセスを最適化し、サプライチェーン全体の可視性、予測精度の向上、計画の最適化、ワークフローの標準化を可能とする。オンラインでデータを共有し、取引先間で予測を一致させる結果、効率的な補充が、在庫費、持ち越し費、運送費、ロジスティクス費の削減と時間削減をする。

第四に、新製品開発機能である。具体的には、共同デザイン研究、オンラインサンプリング、それにおける情報サポート機能がある。また製品定義やパッケージデザインプロセスにメ

表 5 Agentrics の参加企業

・ AEON	・ LOTTE
・ AHOLD USA	・ MAKRO ASIA
・ ALBERTSON	・ MANOR
・ AUCHAN	・ MARKANT
・ BBB	・ MARKS & SPENCER
・ BEST BUY	・ MARKO (SHV)
・ CANADIAN TIRE	・ METRO
・ CARREFOUR	・ MIGROS
・ CASINO	・ MILLENNIUM RETAILING
・ COLES MYER	・ PPR
・ COOP ITALIA	・ PUBLIX
・ COOP	・ RADIO SHACK
・ COSTCO	・ REWE
・ CVS / PHARMACY	・ ROYAL AHOLD
・ DAIRY FARM	・ SAFEWAY
・ DANSK SUPERMARKED GRUPPEN	・ SAINSBURY'S
・ DELHAIZE GROUP	・ SCA HYGIENE PRODUCTS
・ EL CORTE INGLES	・ SEARS, ROEBUCK AND CO. CANADA
・ E-PLAT	・ SEARS, ROEBUCK AND CO
・ FOOD LION	・ SES
・ HORNBACH	・ SHOPKO
・ IZUMIYA	・ SMART AND FINAL
・ KARSTADT QUELLE	・ SUPERVALU
・ KESA ELECTRICALS	・ TESCO
・ KESKO FOOD LTD	・ VINCULUM
・ KROGER	・ WALGREEN'S

出典) <http://www.agentrics.com/en/> アクセス日2006年9月30日。

ンバーがインタラクティブに参加し協働を可能とするため、仕様変更およびフィードバックのデザインへの変更を取引先とメーカーがオンラインで行なう機能である。その結果、新製品開発の時間を短縮し、開発を容易にする。

Agentricsに参加することによる、コスト削減以外の効果とは何か検討する(表6)。

Agentricsの活用は、以上のようにメーカーおよび小売企業の両者にとっても大きな効果を得ることができる。Agentricsを使用することによる効果は、競争優位の源泉となるコスト削減が大きく上げられる。また、これは小売企業主導のe-マーケットプレイスであり、グロー

バルな業界標準プラットフォームが設立されたことに今後のIT化の統一やRFIDなどの推進に効果が見られるようになるであろう。Agentricsはグローバル小売業1位ウォルマートの対抗する戦略として他社競合小売企業が集まりe-マーケットプレイスを創設したものである。GNXとWWREが合併しAgentricsが発足されたことにより、グローバル小売業界において1位のウォルマート対その他全小売企業という熾烈な競争がより強く反映されている方向であると考察される。

表 6 メーカーと小売企業が得られる効果

	メーカー	小売企業
企業経営	<ul style="list-style-type: none"> ・企業報告の簡素化 ・小売企業ベースの地理的拡大 ・I Tシステム冗長度の排除 ・サービスの創造を共有する機会 	<ul style="list-style-type: none"> ・企業報告の簡素化 ・グローバル調達の可視化 ・企業の透明性 ・販売のシナジー ・サービスの創造を共有する機会
カテゴリー・プロモーション管理	<ul style="list-style-type: none"> ・可視性の改善 ・在庫水準の計画化 ・製品のポストイグおよび小売エクスボージャーの最大化 ・不満や紛争に費やす時間の短縮 ・カテゴリー報告の簡素化と拡大 ・製品導入/プロモーションに要するリードタイムの短縮 	<ul style="list-style-type: none"> ・現地代理店や仲介業者の必要性 ・サプライヤー・ベースの拡大 ・企業の仕入価格の透明性 ・可視性改善および在庫水準の計画化 ・不満や紛争に費やす時間の短縮 ・製品導入/プロモーションに要するリードタイムの短縮
管理データの取り扱い	<ul style="list-style-type: none"> ・クロス・リファレンス表によるチェックの排除 ・インボイスに関する紛争の現象 ・帳消しの減少 ・受取勘定の減少 ・販売注文の不成立の減少 	<ul style="list-style-type: none"> ・カタログ・メンテナンスの減少 ・クロス・リファレンス表によるチェックの排除 ・インボイスに関する紛争の現象 ・注文不成立の減少 ・補充率の改善
ロジスティックス	<ul style="list-style-type: none"> ・注文追跡の簡略化 ・返品品の減少 ・緊急注文の減少 ・正確なピッキングの向上 ・短期計画の最適化 	<ul style="list-style-type: none"> ・荷受の誤りの減少 ・返品品の減少 ・繰越注文の減少 ・過剰な安全ストックの減少 ・ロケーション配送の最適化

出典) <http://www.globalcommerceinitiative.org> 2006年9月30日アクセス。
Cap Gemini Ernst&Young/Global Commerce Initiative より筆者修正。

Ⅲ グローバル小売業における I T 活用の現状と効果

本節は、グローバル小売業における I T 活用の現状と効果について、まず、小売業の国際化による視点と e マーケットプレイスの特徴から検討する。

1. 小売業の国際化における効果

本稿では、「小売業の国際化とは、小売企業の流通活動が国境を越えて行われること」と定義する¹⁴⁾。小売業の国際化は、国内の活動では獲得することができない競争上の優位を求めるためにおこる戦略行動であると考えている。小売業国際化における研究領域は、進出する以前の研究と以後に大きく分かれる。国際化以前の研究として動機研究〔Waldman (1977), Treadgold = Davies (1988) Dawson (1993, 1994), Alexander

(1990, 1997)〕や参入方法規定因〔Treadgold = Davies (1988), Burt (1991, 1993), Williams (1992)〕の研究がある。国際化以後の研究として、出店の国際化〔川端基夫 (2000)〕, 商品調達の国際化〔向山 (1996)〕, 知識の国際化〔Goldman, A. (1981), Kacker, M.P. (1988), 青木 (2000), 白石・鳥羽 (2002a, b)〕の研究がある。

とりわけ商品調達の国際化を検討する。その理由は、第 1 に I T 活用においては商品調達における効果があるためである。第 2 に小売業における競争優位において、従来より商品の差別化が重要とされるからである。向山 (1996) は、特に小売業の品揃えにおける標準化—適応化問題に着目し、小売業のグローバル化を可能とする品揃え戦略を検討した。一般に、小売業のグローバル化は必然的に品揃えの標準化を要求するため、各国の消費者特性を相違との不適

合をおこすと考えられる。この矛盾ゆえに、小売業のグローバル化は不可能であるとする見方が支配的であった。しかし、向山は、標準化か適応化かという二者択一的な選択ではなく、標準化した「中心品揃え」と現地適応化した「周辺品揃え」という2種類の品揃えの統合によって、小売業もグローバル化が可能になることを示した。グローバル化を推進する駆動力は、現地市場に適応した商品開発であるととらえ、小売業のグローバル化において商品調達の重要性を主張している。そして、グローバル化への鍵は、商品開発、すなわち、「モノ作り」にあると主張している。

国際的な商品調達¹⁵⁾は、海外からの商品調達であり直接輸入と間接輸入に分類される。前者には、開発輸入とそれ以外の直接輸入がある。開発輸入とは、小売企業が自ら企画しその仕様書にもとづいて外国メーカーに生産させ、その製品を輸入することである。それ以外の直接輸入とは、外国で生産された製品をそのままメーカーから直接輸入することである。後者の間接輸入とは、卸売業者や専門輸入業者に委託し製品を輸入することである。一般に、日本の小売企業による直接輸入・開発輸入は1985年のプラザ合意以降、円高を背景として急速に増加してきた。それ以降、国際商品調達の需要が年々高まっている。それに関する既存研究の中で、国際商品調達のメリットとデメリットのアンケート調査研究から、企業間電子取引以前の国際商品調達について考察する。

石崎・岩沢(1991)は、国際商品調達を開発輸入、直接輸入、卸委託の間接輸入、専門輸入業者委託の間接輸入、その他の5つに分類し、メリットとデメリットを抽出している。メリット項目は、1. 仕入れコスト 2. 安定供給 3. 商品差別化 4. リスクヘッジ 5. 円高差益 6. 品揃えの多様化 7. 価格差別化 8. 交渉力である。デメリット項目は、1. 低品質 2. 品質のばらつき 3. 仕入先の探索コスト 4. クイックデリバリー 5. 返品条件である。有効回答は97である。その結果、開

発輸入のメリットは、仕入れコスト35.1%、商品差別化34.1%と高い比率を占め、次に価格差別化13.4%である。直接輸入のメリットは、商品差別化32.0%、仕入れコスト25.8%、品揃えの多様化19.6%である。これにより、国際商品調達の最大のメリットは、開発輸入・直接輸入ともに、仕入れコストと商品差別化である。つまり、国際商品調達を求める促進要因は、仕入れコストと商品の差別化である。開発輸入のデメリットは、クイックデリバリー21.6%、返品条件21.6%、仕入れ先探索コスト18.6%、品質のばらつき14.4%である。直接輸入のデメリットは、開発輸入のデメリットであげられた4つの要因である。そのうち、注目すべき開発輸入と直接輸入デメリットは、仕入れ先探索コストである。なぜならば、クイックデリバリーは近年の情報システムの発展や技術の進歩による新しい物流システムが構築され、調査当時にくらべ改善されているからである。また、返品条件は、商品買取型の国際的な商慣行で取引が行なわれるようになるため、調査当時より問題視されなくなるからである。

つまり、小売業において国際商品調達を必要とする要因は、仕入れコストの削減と、商品の差別化である。また、国際化の促進の阻害要因としては、仕入先の探索コストである。よって、商品調達の国際化は、仕入れコストの削減、商品の差別化、仕入先の探索コストに着目すべきであると考ええる。

2. e-マーケットプレイスの特徴とその効果

ここでは、企業対企業のe-マーケットプレイスに焦点をあてて考察する。

時永・譚康(2001)によると、e-マーケットプレイスは電子市場あるいはインターネット取引所であると主張している。本稿において、e-マーケットプレイスについて時永・譚康(2001)に依拠して考察する。国領(1999)はe-マーケットプレイスが成立するために、①標準取引手順、②取引相手の探索、③経済価値評価、④信用(情報)の提供、⑤物流など諸機

Mar. 2007

グローバル小売業における I T活用の現状と課題

能の統合という5つの要素が重要であるとしている。

- ①標準取引手順：ネットワーク上で様々な相手と取引を行うとき、相手によって取引の段取りや様式、契約の条件などが異なっている。取引に伴う手間がかかりすぎて実際には取引成立しない。そこで多くのメンバーに共通する「言葉」が必須である。例えば、前述したインターネット EDI と通信のプロトコルの統一などがプラットフォーム・ビジネスとしては基本の要件となる。
- ②取引相手の探索 取引が成立するために、相手が必要である。継続取引において、相手が事前に決まっている場合にはこのような機能は重要ではない。しかし、市場取引の場合には、相手を探すのは時間や手間などのコストがかかるので、e マーケットプレイスに参加することによって自分の求める商品と価格を提供してくれるベンダーが瞬時に見つけられることは経済性が高くなるというメリットがある。
- ③経済価値評価 ネットワーク上で提供される商品の価格形成も重要である。e マーケットプレイスにおける複数の企業が価格を提示するため、価格の透明性が高いそのプラットフォームに参加する企業が自由競争をさせ、買い手にとってはより安い価格で仕入れがで

きる。売り手にとっては販売機会を増加させる。また競合相手の商品情報や価格情報を良く理解し、生き残るための革新をする動力となる。

- ④信用（情報）の提供 ネットワーク上で見つかった相手が納期、品質、支払いなどの面で信用できるか、取引にあたって決済をどうするかなど、取引相手に関する信用が提供されていなければ取引は成立しない。相手の性格や財務状況を知りにくいところがあり、時間をかけて相手の性格を調べようとしても手間がかかるので、不経済が生じる。そのために、e マーケットプレイスはクレジットカード会社と似たような「信用の仲介者」の機能を提供する。
- ⑤物流など諸機能の統合 財やサービスの取引が現実的に成立するためには、単に情報がやりとりされるだけではない。例えば、通信販売の場合は、配送の手配、支払いの手続きなど様々な機能が統合されなければならない。
また、時永・譚康（2001）は取引機能によって、以下の4つに分類している（表7）。近年は、この4つの機能をすべて持ち合わせた総合型ができている。Agentrics はこの総合型である。

表7 取引機能による e マーケットプレイスの分類

分類	特徴
エクスチェンジ型	複数の売り手の希望販売価格と複数の買い手の希望販売価格とのマッチングを行い、条件が合致した場合、取引が成立する。市場の定まった商品や、汎用品のスポット取引
オークション型	売り手が提示する商品に関して、複数の買い手が購入希望価格を入札し、最高値をつけた買い手が落札し、取引が成立する。余剰在庫品、中古品、稀少品
逆オークション型	買い手が購入希望価格を提示し、売り手が販売価格を入札していき、買い手の条件に折り合った売り手と買い手との間で取引が成立する。卸売業や小売業など、川下に近い産業の大量に商品を調達
カタログ型	複数の売り手から集められたカタログの中から、買い手が購入希望商品を検索し、発注する。カタログに掲載されている固定価格で取引される。エクスチェンジ型と比べ、商品や参加企業とも膨大な数になる取引に適する。

出典）時永・譚康（2001）pp.47-49より作成

この総合型取引機能を持つe-マーケットプレイスの効果は大きく4つ考えられる。

①価格低下の効果

e-マーケットプレイスは、不特定多数の売り手と買い手を集め、取引を仲介する。そのため、市場価格透明化の効果が見られる。そこで、買い手と売り手が取引に最も適切で、利用可能な価格を知ることができるように構造化されている。買い手と売り手は取引が発生するたびに取引の価格を観察することができる。市場取引において価格の透明性が小さいという状況は、売り手が買い手より情報優位性が存在していることから生じる。こうした市場構造に変化が生じ、市場に逆転現象が表れる。つまり、売り手と買い手との間にあった従来の情報格差は、買い手側に有利に変化するのである。

②探索費用削減の効果

市場取引において、取引を成立するため、条件にマッチできる取引相手を探索する費用は膨大である。この費用は相手を捜す時間や手間などが含まれる。また見つかった相手に関して、相手の信頼性と誠実さ、能力（品質・納期）などを調べなければならない。しかし、それに関する情報は調査が困難で、莫大なコストがかかる可能性が高い。しかし、e-マーケットプレイス機能によって事前審査されるため、探索時間と費用を削減する。

③情報共有の効果

取引が継続的に行われる場合、取引双方において互いの技術や環境についての情報が蓄積される。加えて両者に共有される。SCM (Supply Chain Management) とは、情報共有を基盤にする。それによって在庫の削減とリアルタイムな経営がはじめてできると考えられる。また在庫の削減は取引コストの削減とつながっていく。

④新規機会拡大の効果

多くの売り手と買い手が取引を行う場合に高い探索費用がかかる。e-マーケットプレイスは、仲介を通して交換を集中するため費用を節約する。仲介機能は探索費用削減の効果を持つ

ているため、e-マーケットプレイスにおいて効果が高くなると思われる。情報通信技術やネットワークは、このように時間、空間、探索コストの制約をなくし、新規取引の機会を拡大する効果がある。

従来、小売業の国際商品調達を必要とする要因は、仕入れコストの削減と、商品の差別化であった。そして、最大の阻害要因は仕入先の探索コストであった。企業間電子商取引は国際商品調達を飛躍的に推進する。それは、国際化の必要要因と阻害要因を満たすからである。オークション機能・逆オークション機能は商品価格を低下の効果を持ち、仕入れコスト削減が促進される。そして、カタログ機能や新規機会拡大の効果は、商品の差別化に寄与する。また、探索費用削減の効果は仕入先の探索コスト問題を解決するであろう。

3. グローバル小売業におけるIT活用の効果

次に、グローバル小売業におけるIT活用の効果について、具体的に検討する。

その効果は大きく4つ考えられる。

①商品調達のコスト削減効果

市場機能である、標準オークション、逆オークション、共同購入により、商品調達コストの削減効果がある。在庫レベルでは50%の削減し、在庫回転率は2倍になり、品切れ率は従来の9分の1まで低減し、納期遵守は40%向上し、サイクル・タイムは全体で27%圧縮でき、売上に占めるサプライチェーン・コストは20%削減され、売上は17%の増加の効果が予測される¹⁶⁾。実際、従来のGNXのオークションを利用した取引は、商品価格を平均10-12%、30-60%削減する効果があった¹⁷⁾。

②情報コスト削減効果

情報技術投資の面でもコスト削減が予測される。従来のEDIは運営・保守費が高く、その技術を習得させる教育コストも膨大である。加えて、EDIではいろいろな問題が起きたが、Webではほとんど支障が起きない。その結果、商品部員の人数を20%削減することができ、商品調

Mar. 2007

グローバル小売業におけるIT活用の現状と課題

達費用は90%削減されるといわれる。シアーズの場合、現行のEDI（電子データ交換）による受発注システムでは取引先が一時間あたり100～150ドルのコストを負担する必要があるが、汎用ネットワークであるインターネットに代えれば1ドルか2ドルですむ¹⁸⁾。電子市場における競争入札方式の取引は、商品単価引き下げで2億5000万ドル、システム利用料で2500万ドル、GNXにおいては電子決済で2000ドル、機動的な買付けによる在庫削減効果で4000万ドルと、年間で合計3億3500万ドルの経費削減を実現させている¹⁹⁾。このように、商品調達コスト、ネットワーク保守・運営コストでコスト削減の効果がある。

③情報共有の効果

取引形態が複数対複数であることから、一対一の取引と比べ、情報量が増加する。よって、メーカーおよび卸売企業の出荷情報・在庫情報やPOS情報が増加され、需要予測、生産計画、在庫計画における精度が小売業者とメーカー双方において向上する。そのため、欠品・過剰在庫が減る。これは、店頭在庫が日々刻々とわかるので、欠品や過剰在庫が激減するのである。その結果、機会ロスが減少し、売上の向上、過剰在庫の減少、在庫金利、倉庫費が減少することが予測される。付随し、品揃えも良くなる効果がある。

④価格競争の効果

小売企業の購買連合により、バイイング・パワーが強化される。まず、規模の経済効果により価格が下がることが考えられる。次に、複数対複数の取引形態であるため、競争が激化する。また、オークション機能では、買い入れの駆け引きが強くなり、海外のサプライヤーを含む、多数のサプライヤーと価格競争を行うため、仕入れ価格は低下し、それに伴い、小売における価格競争が激化すると考えられる。

IT活用における最大の効果は、あらゆるコスト削減である。それは、商品調達コスト、情報技術の投資コスト、保守・運営コスト、管理費における大幅なコスト削減である。商品調達

コスト削減は、主にプロセスが効率化したためによる調達コスト削減、オークションなどによる価格競争激化、仕入れ価格における削減である。逆に商品調達コストの削減の効果は、価格競争激化させる影響をもつ。そして、情報共有の効果はCPFR機能と新製品開発支援機能によるものである。CPFRは予測精度の向上、計画の最適化、ワークフローの標準化を可能とする。オンラインでデータを共有し、取引先間で予測を一致させる結果、効率的な補充が、在庫費、持ち越し費、運送費、ロジスティクス費の削減と時間削減において影響する。情報共有により、新製品開発におけるプロセスと時間を削減する影響がある。

Ⅳ おわりに

本稿の課題は、グローバル小売業におけるIT活用の現状と課題について考察することである。グローバル小売業における競争優位戦略の代表例として、ウォルマートのリテール・リンクと、その他追随企業がメンバー企業となっているグローバル電子調達機関Agentricsを検討した。

e-マーケットプレイスの最大の特徴は、電子商取引という本質的な性質により時間と距離を短縮することを可能にすることである。小売業が国際化する際、出店はもちろん調達において時間的制約、予算的制約、立地の制約が大きい。そのため、小売業において国境の壁は非常に高いものであった。しかし、e-マーケットプレイスは小売業の制約を減らし、国境の壁を低く越える意味をもつと思われる。リテールリンクはウォルマート1社ながら多数の国に展開しているし、Agentricsの構成メンバーは、小売企業もサプライヤーについても多くの国の企業からなりたっている。このようなe-マーケットプレイスらは、その参加企業の数、購買力、様々な国にある小売業やサプライヤーの参加により、取引相手における国際化が進展した。これにより、小売業の国際化は、飛躍的に

進展すると考える。とりわけ、今後、調達分野において国際化からグローバル化へ、そして世界最適調達を目指す方向にむかうであろう。

加えて、小売業主催探索費用削減の効果のe-マーケットプレイスは、小売企業の共同購買により仮想巨大小売業を作り出した。従来から小売業は、サプライヤーであるメーカー等に対し、その小規模によりパワーをあまり持てていなかった。しかし、この仮想巨大小売業であるその規模とe-マーケットプレイスのオークション機能により、小売企業は発言権とパワーを強めるようになると思われる。

グローバル小売業におけるIT活用の最大の効果はコスト削減にある。コスト削減には、調達経費の削減、調達先の新規開発、CPFR 需要予測と在庫補充のための共同事業の導入による在庫圧縮、物流経費の削減である。これらのコスト削減の効果を最大化するためには、以下の課題がある。その課題とは、各企業内における情報集約化を進めることである。以前は、その地域、その国における中心的なバイヤーがそれぞれ調達を行っていた。現在、ひとつの企業内において需要集約をおこない、本部一括調達に試験的に取り組み始めたばかりの段階にある。そのため、各企業内の全ての国における情報集約化が必要である。

グローバル小売業における競争優位戦略として、ITの活用は欠かすことのできない重要な戦略であることを指摘してきた。競争が激化し寡占化が進みつつある状況において、これをいかに活用するかにかかっているといっても過言ではない。ますます、競争が激化する中で、ウォルマートの脅威に対抗するために、その他競合企業はさらなる情報コスト削減のために、GNX と WWRE とわかれていたe-マーケットプレイスを合併し、Agentrics を発足させた。これにより、ウォルマート対その他追随企業という様相がますます鮮明に浮かび上がってくるようになった。同じe-マーケットプレイス上で商品調達をするといっても、どのようなものをいつ、どれくらい仕入れたらよいのかという

ことは、各企業の戦略上より重要になってくるであろう。現段階では、各社によって、情報の分析能力、その活用能力に大きな違いがある。また、社内においてもグローバルに情報集約できる環境が整っているかどうかにも大きな課題が残っている。

このように企業内の情報集約化やコスト削減とe-マーケットプレイスのよりよい活用による、商品差別化、など利用方法による国際的e-マーケットプレイスのメンバー企業間における競争優位戦略の詳細やその変化は今後の課題にしたい。

注

- 1) N. Wrigley / M. Lowe (2002) *Reading Retail: A Geographical Perspective on Retailing and Consumption Spaces*, Arnold, より。
- 2) R. Colla / M. Dupuis, (2002) "Research and Managerial Issues on Global Retail Competition: Carrefour/Wal-mart", *International Journal of Retail & Distribution Management*, Vol.30, No.2, p.107.
- 3) Retailer Profile: Wal-mart, M+M Planet Retail, 2004.
- 4) 田村正紀 (2004) 『先端流通産業—日本と世界—』千倉書房、209ページを参照。
- 5) S. Walton with J. Huey, (1993) *Sam Walton: Made in America My Story*, Bantam Books.
(サム・ウォルトン、渥美俊一/桜井多恵子監訳 (2002) 『私のウォルマート商法』講談社、25ページ参照)
- 6) 西山和宏 (2002) 『ウォルマートの真実』ダイヤモンド社、38ページ参照。
- 7) 溝上幸伸 (2002) 『ウォルマート方式』ぱる出版、107-108ページ参照。
- 8) サン・マイクロシステムズホームページを参照。
<http://jp.sun.com/solutions/retail/funamoto/rfid.html>
2006年9月1日アクセス。
- 9) 同上。
- 10) <http://www.gnx.com/x.com/> を参照。アクセス日 2004年6月23日。

Mar. 2007

グローバル小売業における I T活用の現状と課題

- 11) 『日本経済新聞』 2003年 1 月27日付け朝刊
- 12) 電子商取引推進協議会 (2003) 101ページ。
- 13) 『日経流通新聞』 2004年 3 月 2 日と鈴木 (2002) を参照。
- 14) 小売業の国際化については諸説ある。McGoldrick, PJ (1995) は、小売業の国際化を五つに識別している。①本国小売業者の海外市場参入である国際的拡張 (international expansion), ②海外小売業者の本国市場参入である海外競争 (foreign competition), ③小売業者の国境を越えた商品調達である国際的商品調達 (international sourcing), ④国境を越えた小売業者間の提携である国際的提携 (international alliances), ⑤国境を越えた小売業経営ノウハウの移転である知識国際移転 (flow of know-how/ideas)。これら小売業の国際化における行動をよりよく捉えて、これらの指摘を進展させ、整理したのが青木 (2000) である。青木 (2000) は、国際的な流通活動には、市場参入、商品調達、知識移転の 3 側面があるにとらえた。国内市場参入、海外市場参入、商品輸入、商品輸出、知識獲得、知識提供の 6 つの分析枠組みを提示した。青木(2000)はMcGoldrick, PJ (1995) と向山 (1996) の主張をあわせもち、小売業の国際化における活動をよく表している。本稿においてはこの青木 (2000) に依拠して考える。
- 15) 小売企業については 1 社で30カ国以上進出するというように十分グローバル化していると考えためグローバル小売業という言葉を使用している。そして、この I T活用によりより、電子商取引機関において取引のグローバル化が飛躍的に進展したといえるであろう。しかし、現段階においても商品調達という側面においてはまだ、グローバルといえるほどには到達せず、いまだに国内および近隣からの商品調達が多くグローバルな商品調達とはいえない。また、国境を越えるという点には数々の障害があり、グローバルな商品調達というには障害が大きいと考える。そのため、ここではあえて国際商品調達という言葉を使用している。
- 16) マサチューセッツ工科大学, Integrated Supply

Chain Program, 1999年12月

- 17) 『日経流通新聞』 2000年12月14日付け。
- 18) 『日経流通新聞』 2000年 6 月 1 日付け。
- 19) 同上。

参考文献

- Alexander, N. (1990), "Retailers and International Markets: Motives for Expantion," *International Marketing Review*, Vol.7, No.4, pp.75-85
- Alexander, N. (1997), "*International Retailing*," Blackwell
- Burt, S.L. (1991), "Trends in the Internationalization of Grocery Retailing: the European Experience," *The International Review of Retail, Distribution and Consumer Research*, Vol.1, No.4, pp.487-515
- Burt, S.L. (1993), "Temporal Trends in Internationalization of British Retailing," *The International Review of Retail, Distribution and Consumer Research*, Vol.3, No.4, pp.391-410
- Cap Gemini Ernst & Young/Global Commerce Initiative
- Dawson, J.A. (1993), "The Internationalization of Retailing," in Bromley, R.D.F. and Thomas, C.J, *Retail Change*, UCL Press, pp.15-40
- Dawson, J.A. (1994), "Internationalization of Retailing Operations," *Journal of Marketing Management*, Vol.10, pp.267-282
- Goldman, A. (1981), "Transfer of Retailing Technology into the less Development Countries: the Supermarket Case," *Journal of Retailing*, Vol.57, No.2, pp.5-29
- Kacker, M.P. (1988), "International Flow of Retailing Know-how: Bridging the Technology Gap in Distribution," *Journal of Retailing*, Vol.64, No.1, pp.41-67
- N. Wrigley / M. Lowe (2002) *Reading Retail: A Geographical Perspective on Retailing and Consumption Spaces*, Arnold.
- R. Colla / M. Dupuis, (2002) "Research and Manegerial Issues on Global Retail Competition: Carrefour / Wal-mart", *International Journal of Retail & Distribution Management*, Vol.30, No.2, pp.103-111.

- Retailer Profile: Wal-mart, M+M Planet Retail, 2004.
- S. Walton with J. Huey, (1993) *Sam Walton: Made in America My Story*, Bantam Books.
- (サム・ウォルトン, 渥美俊一/桜井多恵子監訳 (2002)『私のウォルマート商法』講談社。)
- Treadgold, A. (1988), "Retailing without Frontiers," *Retail and Distribution Management*, Vol.16, No.6, pp.8-12
- Treadgold, A. and Davies, R. (1988), *The Internationalization of Retailing*, Oxford Institute of Retail Management, Longman, London
- Waldman, C. (1977), *Strategies of International Mass Retailres*, Praeger Publishers, London
- Williams, D.E., (1992), "Motives for Retailer Internationalization: Their Impact, Structure and Implications," *Journal of Marketing Management*, Vol.8, No.4
- 青木均 (2000)「小売業国際化の研究領域」愛知学院大学商学会『愛知学院大学論叢』第43巻第1号, 59-81ページ
- 石崎悦史・岩沢孝雄 (1991)「小売業における製品輸入促進への提言—アンケート調査の結果から」関東学院大学経済研究所『関東学院大学経済研究所年報』第13集, 76-84ページ
- 川端基夫 (2000)『小売業の海外進出と戦略—国際立地の理論と実態—』新評論
- 川端庸子 (2002)「小売業の国際化における GNX と WWRE」明治大学大学院経営学研究科『経営学研究論集』16号, 413-434ページ
- 國領二郎 (1995)『オープン・ネットワーク経営』日本経済新聞社
- 白石善章・鳥羽達郎 (2002)「小売技術の海外移転に関する一考察 (2) 比較流通論の分析視角より」『流通科学大学論集 流通・経営編』14号 3 巻, 53-65ページ
- 鈴木孝之 (2002)『イオングループの大変革』日本実業出版社
- 田村正紀 (2004)『先端流通産業—日本と世界—』千倉書房
- 時永祥三・譚 康融 (2001)『電子商取引と情報経済』九州大学出版, 白石善章・鳥羽達郎 (2002)「小売技術の海外移転に関する一考察 (1) 文献レビューを中心として」『流通科学大学論集 流通・経営編』14号 3 巻, 41-51ページ
- 電子商取引推進協議会 (2003)「e-マーケットプレイス委員会報告書—わが国の e-マーケットプレイスの動向と展望」
- 西山和宏 (2002)『ウォルマートの真実』ダイヤモンド社
- 溝上幸伸 (2002)『ウォルマート方式』ぼる出版
- 向山雅夫 (1996)『ピュア・グローバルへの着地』千倉書房
- 『日本経済新聞』2003年1月27日付け朝刊
- 『日経流通新聞』2000年6月1日, 2000年12月14日, 2004年3月2日付け。
- マサチューセッツ工科大学 Integrated Supply Chain Program, 1999年12月
- Agentrics ホームページ <http://www.agentrics.com/en/> 最終アクセス日2006年10月3日。
- GNX ホームページ <http://www.gnx.com/x.com/> 最終アクセス日2006年6月23日。
- Globalcommerceinitiative ホームページ <http://www.globalcommerceinitiative.org> 最終アクセス日2006年9月30日。
- Sun Microsystems ホームページ <http://jp.sun.com/solutions/retail/funamoto/rfid.html> 最終アクセス日2006年9月1日。
- Walmart ホームページ <http://www.walmart.com/> 最終アクセス日2006年10月3日。
- WWRE ホームページ <http://www.worldwideretailexchange.org/cs/en/index.htm> 最終アクセス日2006年8月31日。

(2006年10月13日受付)

(2007年2月5日掲載決定)