

中国における小売企業の物流発展対策に関する一考察

曹 昱 亮 *

A Study about Countermeasures of Chinese Retail Logistics Development

CAO Yuliang

目 次

はじめに

I 分析の枠組み

II 中国における外資系小売企業の物流管理

III 中国国内小売企業の物流管理の現状及びその原因

IV 外資系小売企業の啓発および国内小売企業の物流発展の対策

まとめ

Abstract

According to the promise of China when entering into the WTO, in December, 2004 Chinese government repealed the restriction on capital contributed by foreign company, the amount of foreign companies and the area they can choose in logistic industry. Besides that in foreign trade and chain deal area some kind of restriction has also been repealed and mitigated. With this chance Wal-Mart and Carrefour and other foreign retailers began their business activities in China formally. The domestic retailer represented by Lianhua Supermarket and Wumei Supermarket Appliance Chain also began their fast spread. In this fierce competitive environment the retail industry's profit rate decreased in a deep degree. How to make use of modern logistic technology to reduce logistic cost become the key of assuring retail industry's profit.

This paper firstly points out that the modern logistics develops in our country is not mature and has many problems through the analysis of Chinese retail logistics statuses. Then it analyzes the problems which exists in the domestic retail has carried on the analysis, and based

* 大阪産業大学大学院 経営・流通学研究科 博士後期課程
天津理工大学 国際工商学院 講師

on this proposes the countermeasures to develops the domestic retail.

キーワード：小売物流，中国，対策

Keywords：retail logistics, China, countermeasure

はじめに

2004年12月，中国がWTOに加盟する際に公約したとおり，流通業での外資企業に対する出資制限，地域制限，数量制限に加えて，貿易制限や「フランチャイズによる展開」に対する規制なども一気に撤廃・緩和された。それによって，中国の国内企業が今までにない挑戦に直面しなければならなくなる。2008年5月現在，世界小売業ランキング50強のうち80%が中国に上陸し，ウォルマート，カルフル，オーシャン，メトロ，イオン，イトーヨーカードなどの小売業大手企業が中国である程度の規模をなしている。それに対し，上海聯華，北京物美など中国国内企業も急成長を見せたが，ウォルマートとカルフルのような国際大手小売業と比べ，一定の差が存在している。その原因を究めると，高コストの調達と低効率の物流システムが主要な原因として挙げられる。激しい競争の中，供給と販売の価格差に頼ることはもちろん，サプライヤーを圧搾する¹⁾ことも小売業者にとって利潤を高める方法ではなくなった。一方，ロジスティクス技術を用いた物流コストの削減は小売企業の利益の源泉になっている。ロジスティクスは小売企業の勝敗を決める必要条件である。

中国の小売企業が発展し始めたのは前世紀の90年代のことであり，現在まで僅かに10年余りが経過したに過ぎない。中国の情報技術の発展につれ，中国国内小売企業も次第にロジスティクスを発展させる能力を持つようになり，外資系小売企業と対抗するようになった。しかし，現段階中国国内の小売企業の物流システムにはまだ不備があり，外資小売企業から先進的な物流管理経験を学ぶ必要がある。

外国小売企業が物流システムを重視し始めたのは中国国内小売企業よりずっと早い。ウォルマートは20世紀の60年代から自社の物流システムに膨大な投資を行い，構築を開始した。今日，ウォルマートの物流システムは世界的に先進していることは周知の事実である。それはERP (Enterprise Resource Planning)，配送センター，GPS (Global Positioning System) などの情報技術と物流との完璧な産物でもあり，ウォルマートの売り

¹⁾ 中国の小売企業は，一般的にサプライヤーから新規入店料，単品ごとの新規入店料，販促協賛金，内装協賛金，店舗陳列費，DM印刷費等を徴収し，利益として依存している。

上げがアメリカひいては世界の流通業界のトップに立つための必要条件になっている²⁾。中国国内小売企業は2000年前後から外資系小売企業の物流システムを学び始めた。しかし、その効果はそれほど思わしくない。ウォルマート自身も中国での売り上げは、カルフルよりずっと低く、先進の物流システムは中国で思うほど機能していないのは事実である。中国国内小売企業にとって、自身の経営戦略にふさわしい物流の進むべき道はどこにあるだろうか。

本稿では、中国で現在活躍している代表的な外資系小売企業の物流管理モデルを参照しつつ、国内小売企業の物流の発展を考察し、中国国内小売企業の物流管理の現状及び問題点を明らかにした上で、それぞれの課題の解決策を検討したい。

I 分析の枠組み

物流は小売企業において日増しに重視され、小売業の発展を支える新しい機能になっている。ロジスティクスのキーワードは情報と規模の効果にある。M.クリストファー(Martin Christopher)によると、ロジスティクスとは情報技術の統合に通じて、物質そのものを最初の供給者から需要者までの最適化の物理的なプロセスである³⁾。つまり、情報流による物流の統合・最適化を図ることによって、効率的に物流コストをコントロールすることへの道が開かれた。

Jill Jusko はグローバル化の進行に伴い、在庫削減こそが各企業の物流管理にとって最重要課題であるとした。したがって、シームレスな物流管理は各大手企業が追求する目標であり、運送と配送センターのアウトソーシングは配送効率を向上させ、物流過程をシームレス化まで近づけることができる⁴⁾。

小売企業にとって、その物流プロセスは、ほとんどのケースにおいて、小売経営の全過程を貫き、商品の調達、商品の在庫、商品の販売を含んでいる。物流プロセスの設計、計画、執行の妥当性は小売企業にとって、コスト削減、競争優位の獲得、経営利潤及び顧客満足度の保障する上で不可欠のキーポイントである。

²⁾ ウォルマートは最近の7年間のうち、6回世界流通業界売り上げランキングのトップに立つ。ウォルマート中国ホームページ、<http://www.walmartchina.com/>より、アクセス：2008年5月25日。

³⁾ Christopher, M. [1998], *Logistics and Supply Chain Management: Strategies for Reducing Cost and Improving Service*, Pitman Publishing. London.

⁴⁾ Jusko, J. [2006], *Supply-Chain Stretch*, Industry Week/IW, Vol. 255 Issue 7, p37-38.

菊池康也も「物流管理論」で物流システムの3S1L原則、すなわち SPEED, SAFETY, SURELY, LOW を提出した⁵⁾。

その原則に基づき、本稿では企業の物流管理の現状を考察する際、その企業の物流配送システム、情報システム及びサプライヤーとの提携関係という三つの方面に着眼して、相互に比較したい。

II 中国における外資系小売企業の物流管理

1. ウォルマート中国の物流管理

長年世界ランキング1位に立っているウォルマートが物流中核においた管理モデルは完備されて成熟した小売企業電子情報システムである。ウォルマート中国の物流運送と配送システムを中心とした物流システムはよりよいサービスを顧客に提供できる⁶⁾。

ウォルマート中国がアメリカ本土での物流管理モデルを踏襲し、集権化管理を行っていることは、その配送センターの設立からも伺える。各店舗には調達の権力がなく、注文書を配送センターに提出し、配送センターから統一した仕入れを行い、各店舗に配送する（図1を参照）。一方、ウォルマートは中国での拡張がかなりハイスピードであり、店舗から配送センターの距離が次第に遠くなり、ある店舗は各自で配送と調達を行うのは事実である。

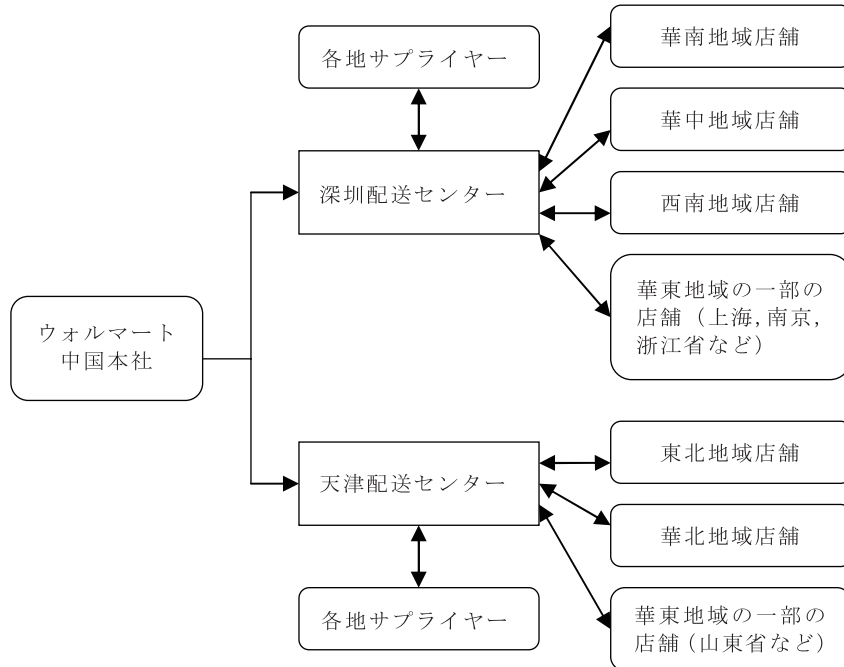
ウォルマートの物流システムを運営するためには2つの条件がある。その1つは優れた情報システムである。ウォルマートは20世紀の70年代から巨額な予算で情報システムの建設に踏み切った。世界一の民生用通信衛星とデータベースを持っているウォルマート情報システムは世界各国にある4,500軒の店舗の棚卸を1時間で済ませることが可能である。ウォルマート中国はウォルマート本社の情報技術の保障の下、その情報システムはサプライチェーンの中のサプライヤー、配送センター及び小売店舗を効率よく連動させ、情報を順調に動かしている。こうしてサプライチェーンの中で、各段階が緊密であり、無駄を最小に削減し、隙間のない運営を実現し、効率を最大化まで高める。もう1つは、ウォルマートのサプライヤーとの良好の提携関係である。サプライヤーはいつでもウォルマートのホームページで安全情報保障の下で、自社の商品の販売と在庫の情報をチェックし、売れ

⁵⁾ 菊池康也, [2003], 物流管理論, 税務経理協会, 改訂版。

⁶⁾ 于海燕 [2005], 「沃尔玛的核心信息管理系统」, 『信息与电脑』, 第2号, p40-p44。

陈广, [2006], 『沃尔玛: 标准化运营管理方法』, 北京经济科学出版社。

図1 ウォルマート中国の配送システム



(出所) 陈广, 「沃尔玛: 标准化运营管理方法」, 北京经济科学出版社, 2005年及びウォルマート中国ホームページ, <http://www.walmartchina.com/> より筆者作成, アクセス: 2008年5月25日。

行きを予測することが可能である。上海商情情報センターの「2007年度サプライヤー満足度調査報告書」によると、ウォルマート中国の総合満足度、信用度及び管理度は1位である。マイナス指標の「進場費」⁷⁾は最下位である。したがって、サプライヤーとウォルマート中国は良好な提携関係を持っているといえる。

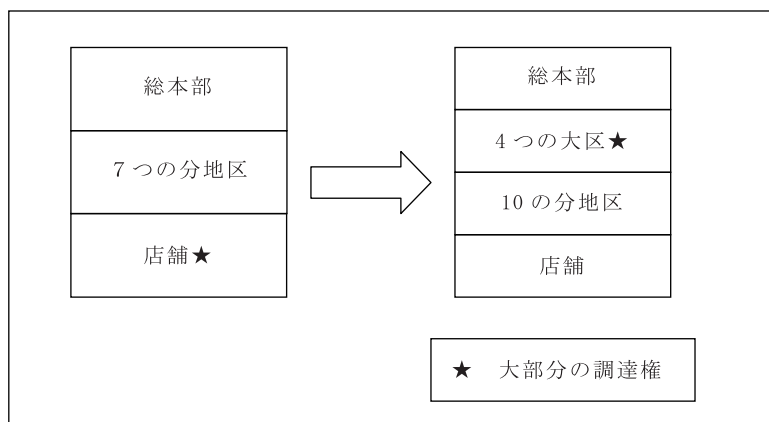
2. カルフル中国の物流管理

世界ランキング2位のカルフルは中国で長年外資系企業のトップに立っている。カルフル中国は完備されたサプライヤー管理システムを持っている。しかも、強大なコンピュータ・システムが物流コントロールの支えになっている。注文管理、自動補充、検品、

⁷⁾ 「進場費」とは、サプライヤーが小売企業に商品を提供する際に、小売企業に払う費用である。一般的に、サプライヤーの新規入店料、単品ごとの新規入店料、販促協賛金、内装協賛金、店舗陳列費、DM印刷費等を含んでいる。

返品，在庫調整，棚卸検索，報告，商品の店舗内移転，商品の部門間移転などの十大機能が揃っている情報システムにより経営分析を行い，業績の向上させている⁸⁾。

図2 カルフル中国の物流管理モデルの組織変革



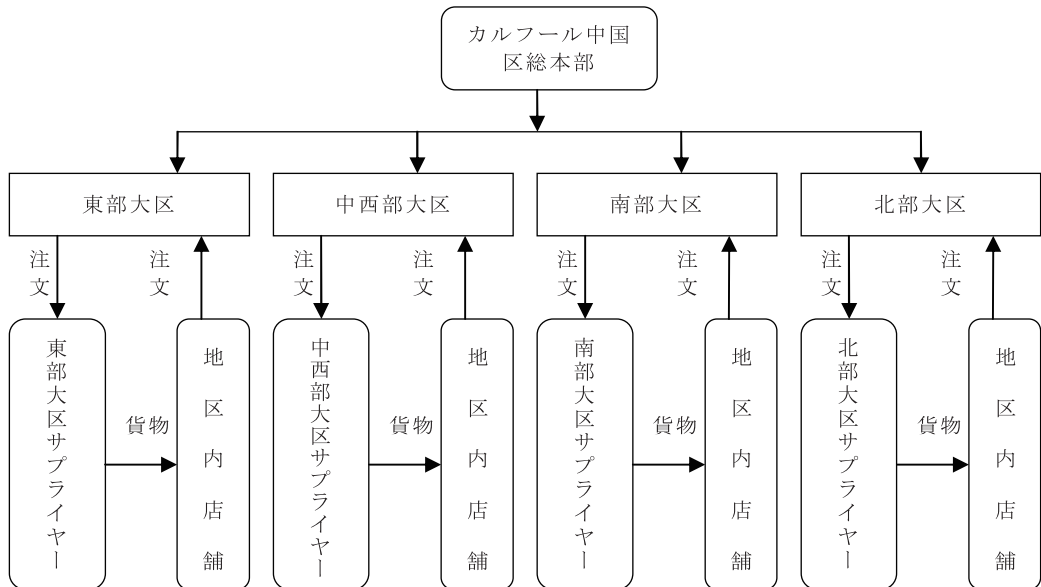
(出所) カルフル中国 <http://www.carrefour.com.cn/> より筆者作成, アクセス:2008年5月25日。

物流管理モデルにおいては，カルフル中国は通常の集中調達管理体制を採っていません。配送センターを設置しておらず，下層組織に調達の権限を委譲しています。2005年5月まで，カルフル中国は「中国区総本部——7つの分地区——店舗」という三段階管理構造で運営していた。したがって，こういう構造の下の物流システムは相対的に分散している。各店舗は各自のサプライヤーシステムを持ち，商品配送モデルも各自で行う。しかし，何度も汚職事件と商品品質問題が起きたため，カルフル中国は現在の「中国区総本部——4つの大区——10の分地区——店舗」という四段階級の管理組織へ改革した。この管理組織の下，店舗の権力を回収し，調達権を4つの大区に委譲している（図2，3参照）。一方，カルフル中国は中央集権的な調達も行っているが，それはコカ・コーラのような全国の商品に限っている。

情報システムに関しては，カルフル中国も絶えずに先進的情報技術を用い，物流効率を高めることを試みている。たとえば，ネス社とのVMI (Vendor-Managed Inventory) システムはその1例として挙げられる。

⁸⁾ 陈广，[2005]，『沃尔玛：标准化运营管理方法』，北京经济科学出版社。

図3 カルフル中国の物流配送管理モデル（2005年5月以降）



（出所）陈广，《家乐福：标准化运营管理手法》，北京经济科学出版社及び2006年カルフル中国 <http://www.carrefour.com.cn/> より筆者作成，アクセス：2008年5月25日。

カルフル中国とサプライヤーとの関係は一触即発の状態にあると喩えて良いだろう。カルフルは配送センターを設けていないため、サプライヤーは各自の商品をカルフルの各店舗へ配送し、配送費用を負わなければならない。それに、カルフル中国は自己の利潤を最大化するため、サプライヤーに「利潤を持ち合い」という名目で、実はサプライヤーの提示する仕入れ価格を出来るだけ低く抑えている。そういう状況に対し、サプライヤーたちは不平を感じている。上海商情情報センターの「2007年度サプライヤー満足度調査報告書」によると、カルフル中国は総合満足度が19社のうち16位、信用度と管理度が19社のうち8位である。マイナス指標の「進場費」は最上位である。この事実に基づけば、サプライヤーとカルフル中国が良好の提携関係を持っていないとしか言えない。

3. 他の外資系小売企業の中国での物流システム

メトロは中国へ進出した初期段階は、一貫してドイツでの中央集権的調達・配送システムを実施していた。しかし、中国でのさまざまな物流問題に直面していたため、2002年にやむを得ず、4つの運営地域を設けるようになった。2005年、上海本部は調達の権限を保留し、正式に中央集権的配送システムを廃止し、4つの運営地域に委譲した。

オーシャンの中国への進出は相対的に遅いため、中国の物流の問題が顕在化したのを見て、最初から多角的調達と物流システムで諸問題を柔軟に解決できた。

オーシャン中国は一部の調達は地域の調達センターに委ね、店舗から直接にサプライヤーに注文する場合もある。配送については、ある商品はサプライヤーに配送させ、ある商品は自社配送を行い、物流会社に委託して配送してもらうこともある。例えば、オーシャンは華東地域でサプライヤー配送と自社配送を行っているが、その後華北地域に進出する際に販売に専念したいため、3PL会社に物流管理を委ねた。

4. 各企業本国での物流システムとの比較とその評価

外資各社はそれぞれ違う配送方法を用いている（表1参照）。そのうち、カルフル中国以外の他三社は二種以上の配送モデルを用いていることが分かる。

表1 外資4社本国及び中国での配送モデルの比較

地域別	ウォルマート		カルフル		メトロ		オーシャン	
	本国	中国	本国	中国	本国	中国	本国	中国
自社配送	◎	◎	○	×	○	○	○	○
3PL	△	×	◎	×	×	○	○	○
サプライヤー配送	○	○	○	◎	○	○	○	○

（出所）各社の年報及びホームページより筆者作成，アクセス：2008年5月25日。

注：◎は各社の中心的な配送モデル。○は一部の業務について採用している配送モデル。

△はごく少数の店舗が採用している配送モデル。×は採用していない配送モデル。

各企業が中国で採用する物流システムは各々の本国におけるものとは異なっていることが分かる（表1を参照）。特に、カルフルが本国フランスで3PLによる商品配送を頼みとしているが中国でサプライヤーによる配送を中心としている。それに、メトロは中国で用いている3PLが、本国で採用していない方法である。

その原因としては、2点にまとめられる。まず、各企業の店舗展開の戦略にある。また、中国における物流の発展段階は、地域ごとに均一ではないことにある⁹⁾。カルフルは先発者の利益を獲得するために、中国市場で迅速な店舗展開を行ってきた¹⁰⁾。カルフルの最初の3つの店舗は上海・北京・深圳という順番で、異なる地域の都市で開店したため、

⁹⁾ 宮下國生, [2006], 「中国物流の高度化・グローバル化の展望」『運輸と経済』66巻8号, 20ページ。

¹⁰⁾ 田村正紀, [2003], 「カルフルの中国進出－先発者利益の追求－」, 『流通科学研究所モノグラフ』, No.35。

現地で調達には、サプライヤーによる配送モデルをとらざるを得なかった。その時期（1995年から1997年まで）、カルフルの配送にふさわしい3PL企業がほぼなかったことも一つの原因である。

それに対して、ウォルマートは最初の時期（1996年から2000年まで）ほぼ深圳を中心として華南地域で発展したため、アメリカ本土で実行した自社配送のモデルを採ることができた。その後、店舗展開のスピードが上がったため、一部の地域の店舗はサプライヤーによる配送を採用している。

メトロは、2000年まで上海を中心とした華東地域で展開していたため、自社配送の配送モデルを採用した。2001年から全国展開の戦略に転換し、進出した地域ごとに、それぞれの配送モデルを採っていた。特に、カルフルとウォルマートがすでに進出した華南地域に出店する際に、メトロは物流配送を3PL会社に委託し、販売中心の戦略をとっていた。

オーシャンは上述のように、中国の進出は他社より、遅くなっていたため、後発者として、他社の失敗経験を生かし、より柔軟な対応で、地域別で配送モデルを採用していた。

Ⅲ. 中国国内小売企業の物流管理の現状及びその原因

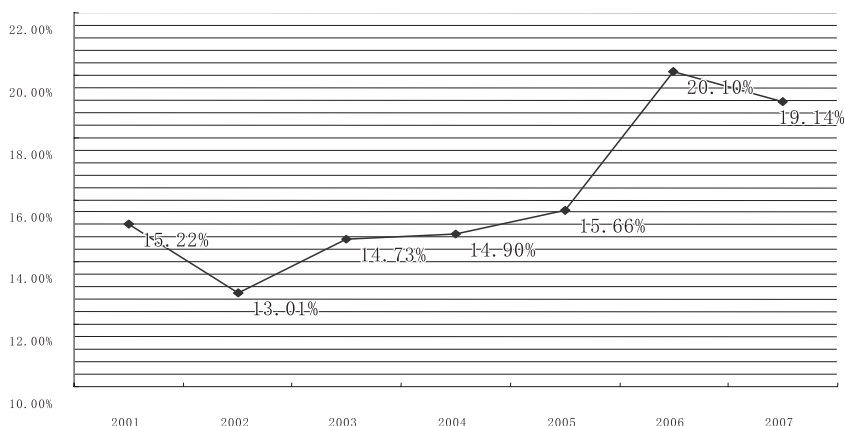
1. 中国国内小売企業の物流管理現状

中国国内小売企業物流の既存問題を克服するため、聯華超市、上海華聯、物美超市の三社はウォルマートが本国（アメリカ）で採用している物流システムを参考して自社の物流システムを作り上げた¹¹⁾。その狙いはウォルマートの先進の物流管理経験を生かし、物流費を下げ、欠品率を減少させ、企業収益を上げることである。しかし、聯華超市では、2001年から2007年の間、物流費は全体的に下がっていない。欠品率も平均して10%で、中国国内小売業の平均である20%以上より低い、カルフル中国、ウォルマート中国の6~8%よりずっと高い¹²⁾。聯華超市によるウォルマートの物流システムのコピーは成功だと言いきにくい（図4参照）。

¹¹⁾ ウォルマートが本国で採用している物流システムは、物流配送センターを立て、サプライヤーは物流配送センターまで商品を届き、ごく少数の店舗は3PLには委託する。

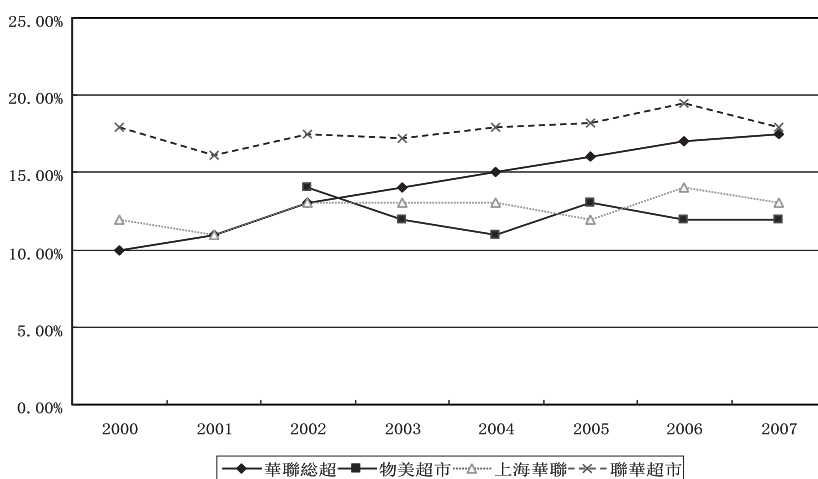
¹²⁾ 「联华缔结战略联盟 与50家供应商签订合作协议书」, 2007年4月, 聯華超市ホームページ <http://www.lhok.com.cn/>, アクセス日: 2008年5月30日

図4 聯華超市の物流費の総売上げに占める割合



(出所) 聯華超市各年年報のデータから筆者が計算作成, アクセス: 2008年5月25日。

図5 国内4社総管理コストの総売上げに占める割合



(出所) 各社各年年報年報告書より作成, アクセス: 2008年5月25日。

一方、華聯総超はカルフルのような迅速かつ跳躍型の店舗展開戦略を作用していたため、ウォルマートの物流システムと違い、カルフルに似た物流システムを採用している。配送センターを建てたり、所有したりせずに、主にサプライヤー配送に頼り、一部の地域は3PLの方法も取り入れている。しかし、他の3社との比較から見ると、華聯総超の総管理コストと総売上との割合は右上がりの方で、2000年の一番低いコストから2007年の4社のうちほぼ最下位まで上がった(図5参照)。したがって、華聯総超の物流システムも成功とは言えない。

2004年年末以降各社とも総管理コストの総売り上げに占める割合が基本的に上昇のトレンドであることが明らかになっている。その外部要因としては、外資系小売企業を対抗するために、ハイスピード且つ地域を越える店舗拡張を行ったため、各社の物流システムが拡張のテンポに追いつかないことが考えられる。そのほか、各中国国内小売企業にも以下のような問題が存在している。

2. 中国国内小売企業の物流管理における問題点

(1) 物流管理理念の発展の遅れ、物流運営レベルの低下

中国の小売企業は「物流は第三の利潤源」という理念を受け入れたが、物流システムをいかに建設し完備するかについて、まだ十分に認識していない。近年中国国内では、物流の研究と施設の建設が盛んでおり、ロジスティクスの領域に踏み出した企業もある。しかし、中国社会全体の立場から見ると、伝統的な経済体制の影響はまだ残っており、企業は如何に物流管理を行うのかが、まだ明確にはなっていない。そのため、既存の資源を十分に利用できない状況に陥り、物流管理の発展が遅れている。

中国国内の小売企業の物流システムは不完備であり、計画・調達・運送・販売各部門は同じシステムに統合することができない。各部門の目標が異なっているため、物流全体の運営レベルが低下している。

(2) 情報化応用率が低い

中国国内小売企業は物流情報化の重要性を認識しているが、その情報化の応用率はまだ低い。たとえば、中国国内の小売企業が利用している電子データ交換（EDI）は、財務と在庫整理レベルに留まっており、サプライヤー管理・消費者行動分析・企業特売戦略などの機能を利用することはできていない。

(3) 小売企業とサプライヤーとの戦略パートナー関係が構築されていない

大多数の企業は自社にとってサプライヤーの重要性を認識しているが、サプライヤーと戦略パートナーの関係を結べるのは少ない。事実上、一部の大型店はいまだにサプライヤーに圧力をかけ、「進場費」やバーゲン管理費などを徴収している。同時にサプライヤーは商品のコストを隠し、理由を作って、値上げを手段として、小売企業へ反撃する。両者の価格をめぐるゲームは、チャンネルパートナーを利潤の源泉とするような信頼できる協力関係にはなりにくい。

(4) 物流人材不足

中国物流の発展が全体の経済の発展と比較して遅れているため、物流管理の人材は慢性的に不足している。大学・専門学校が物流学科を相次いで設置したが、理論知識と実務経

験を持っている人材を育てるには長い周期を要し、すぐには解決できないため、市場の物流人材の需要に供給側は十分にできていない。特に物流管理職の不足が深刻である。

Ⅳ 外資系小売企業の啓発および国内小売企業の物流発展の対策

1. 物流管理の新理念を打ちたて、先進的の管理体制を採用し、物流運営レベルを高める。

企業競争の激化とともに、競争環境は単一企業間の競争からサプライチェーンの競争に転換してきた。中国国内小売企業の運営もサプライチェーンに基づき、高効率の物流運営システムへ発展する道を探求する必要があると考えられる。サプライチェーンの理念の下に、物流システム中の部門の意識を薄め、企業全体の立場を従業員に意識させる。それに中小企業も他社との共同配送や情報共有などの改革を行い、効率の向上を図るよう工夫しなければならないであろう。

2. 情報化の建設の強め及びアウトソーシングの試み

情報システムのキーポイントは、情報技術を確立することによって物流技術を向上させ、物流コストを下げることである。小売業はこのサプライチェーンの最後の企業であり、川上ではサプライヤーと、川下では消費者と直接接している。したがって、小売企業とサプライヤーとの間の情報伝達が重要になる。もっとも現状では、国内小売企業は自身独立して情報システムを開発する技術能力を持っていないため、アウトソーシングで情報システムを発展させるのも一つの選択肢である。そうすれば、小売企業は費用を支払い、サプライヤーから完備のサービスを受けることができ、販売に専念できる。

3. 高レベルのサプライヤーとの提携

国内小売企業はサプライヤーを選択する際は、そのサプライヤーの信用度、商品の品質及び商品の販売状況を総合的に考察しなければならない。高レベルのサプライヤーこそ、初めて高レベルの商品を持ってくるし、情報システムの統合も相対的に簡単であり、ウィンウィン・ゲームを実現できる。市民の生活レベルの向上に伴い、消費者による商品の品質とブランドに対する要求が次第に強まるから、高品質の商品は必ずより多くの消費者を吸引するであろう。しかも、外資系企業のように、サプライヤーとの間で積極的に VMI (Vendor-Managed Inventory) などの情報技術手段を取り入れて物流効率を上げることができる。

4. 産学研産学提携体制の下での積極的な現代物流人材の育成

人材不足は物流の発展に直接に影響している。そのため、まず、産・学・研の三角提携体制の下に、現代物流の研究・開発・教育の新体制を築く必要がある。小売企業・物流企業はコンサルタント研究組織及び大学と緊密な関係を結び、各自の特徴を発揮し、相互促進的な利益共同体を形成することが望ましい。それにはコンサルタント研究組織及び大学は企業と社会にふさわしい職業人材の要件を見極め実際にコンサルティングや研究育成などのサービスを提供する必要がある。大学物流学科のカリキュラムも物流管理と物流工学の科目を設置し、総合的な人材の育成を工夫しなければならない。それと同時に、企業の従業員に対して、資格育成コースを開き、業務レベルの向上を促すことも必要である。

まとめ

総じて言えば、ウォルマートの物流システムはロジスティクスの進むべき方向を示していると言える。アメリカ本土ではウォルマートの物流システムは成功を見せた。しかし中国においては制度・インフラなどの制約や市場の未成熟や不均一もありそれほどの成功ぶりを見せていない。しかし、「西部大開発」等の辺境地区経済発展プロジェクトの進行につれ、経済発展の地域格差が縮小し、中国が地域整合的経済発展を成し遂げることによって、ウォルマートの物流システムはその優位をみせてくれるに違いないと思われる。ちなみに、2005年3月、聯華超市はIBM及び台湾特力集団（台湾 B&Q）¹³⁾と提携し、ウォルマートの経験を参考し、6年をかけて自身の企業にふさわしいSCM（サプライチェーン・マネジメント）管理システムを作成している。全ての店舗とサプライヤーはウォルマート及びホームデポに匹敵するSCMプラットフォームで運営し、店舗がサプライヤーに正確に販売・在庫情報を伝達することによって、サプライチェーンのプロセス管理を一層に透明化させ、経営コストの削減を実現する。ハイスピード且つ地域を越える店舗拡張をサポートすると同時に「進場費」を利益としての依存度を減らすことを目指している。

未来の物流システムにおいては情報流が物流を支え、物流システムの高効率性がますます求められている。物流システムが混乱している企業は必ず淘汰される。そのため、中国国内小売企業は先進的な理念と管理体制を採用し、外資系小売企業の経験を取り入れ、情報システムのアウトソーシング、配送センターの共同運営、高レベルのサプライヤーとの

¹³⁾ B&Q はヨーロッパ最大、世界第3位のDIY会社で、ウォルマート及びホームデポのサプライヤーでもある。

提携など方法で自社の状況に基づき、物流管理レベルを発展させることが重要である。外資系小売企業の中国市場参入はチャレンジではあったが、同時に中国には先進の経験が持ち込まれてきた。中国国内小売企業はこのチャンスを掴み、自身を完備させようとする努力が必要である。そうすれば、外資系小売企業との競争の中、数多い国内小売企業は優勝劣敗の局面を直面しなければならないが、一部の企業は自己物流システムの改善と物流コストを削減することに通じ、激しい競争から勝ち抜けるだろう。

参考文献

- Jusko, J., [2006], *Supply-Chain Stretch*, Industry Week/IW, Vol. 255 Issue 7, p37-38.
- Ki, L. C. and Hau L.L., [2002], *The Inventory Benefit of Shipment Coordination and Stock Rebalancing in a Supply Chain*, Management Science
- Mammarella, J. and Hisey, P., [1997], *Wal-Mart International reshapes the world retailing order*, Discount Store News.
- Bansal, P. and Kilbourne, W.E., [2001], *The Ecological Sustainable Retailer*, Journal of Retailing and Customer Services, Vol.8.
- Foote, P.S. and M. Krishnamurthi, [2001], *Forecasting using data warehousing model:WalMart's experience*, The Journal of Business Forecasting Methods & Systems, 20 (3) : p. 13-17.
- Christopher, M., [1998], *Logistics and Supply Chain Management: Strategies for Reducing Cost and Improving Service*, Pitman Publishing. London.
- 陈广, [2006], 『家乐福: 标准化运营管理手法』, 北京经济科学出版社。
- 张金萍, 李汉玲, [2006], 「大型商业零售企业的赢利模式」, 『商业研究』, 第344期。
- 陈广, [2005], 『沃尔玛: 标准化运营管理方法』, 北京经济科学出版社。
- 于海燕 [2005], 「沃尔玛的核心信息管理系统」, 『信息与电脑』, 第2期, p40-p44。
- 戴景, [2005], 「“脱白”的零售业物流」, 『现代物流』, 第12期。
- 王槐林, 杨敏才, 张晓凤, 张向阳, [2005], 「供应链管理中VMI系统的研究」, 『工业工程』。
- 宮下國生, [2006], 「中国物流の高度化・グローバル化の展望」『運輸と経済』66巻8号, 20ページ。
- 田村正紀, [2003], 「カルフルの中国進出-先発者利益の追求-」, 『流通科学研究所モノグラフ』, No.35。
- 菊池康也, [2003], 物流管理論, 税務経理協会, 改訂版。
- ウォルマート中国ホームページ: <http://www.walmartchina.com/>, アクセス: 2008年5月25日。
- カルフル中国ホームページ: <http://www.carrefour.com.cn/>, アクセス: 2008年5月25日。
- 物美超市ホームページ: <http://www.wumart.com/>, アクセス: 2008年5月25日。
- 聯華超市ホームページ: <http://www.lhok.com.cn/>, アクセス: 2008年5月25日。

中国における小売企業の物流発展対策に関する一考察（曹 昱亮）

上海華聯ホームページ：<http://www.962828.com/>，アクセス：2008年5月25日。

華聯総超ホームページ：<http://www.beijing-hualian.com/>，アクセス：2008年5月25日。