

オムニチャネル化社会における物流戦略の命題 ～サプライチェーンの変革と物流機能高度化への挑戦～

Proposition of logistics strategy to the evolution of Social Omni Channel

— Change of supply chain and Challenge of improvement of channel and logistics function —

熊 倉 雅 仁

Masahito Kumakura

要旨

第 1 章 購買行動の変革と流通チャネルの変革

- 1-1 流通チャネルの変革
- 1-2 コンビニエンスストアの受取物流拠点としての役割
- 1-3 配送に係る顧客とのコンタクトポイントの変革

第 2 章 サプライチェーンの多次元化

- 2-1 サプライチェーンの構造変革
- 2-2 デマンドチェーンの概念
- 2-3 サプライ&デマンドチェーンの革新
- 2-4 オムニチャネル化社会におけるサプライチェーンの変革

第 3 章 流通戦略の変革

- 3-1 流通チャネルの変革とリードタイムの革新
- 3-2 物流戦略の変革と購買行動の変革
- 3-3 実店舗とネット店舗の融合による Just in Time の実現
- 3-4 コンビニエンスストアの流通変革
- 3-5 オムニチャネル化社会における流通変革への挑戦

第 4 章 オムニチャネル化社会における受取物流拠点としての可能性

- 4-1 受取物流拠点としての命題
- 4-2 コンビニエンスストア以外の受取物流拠点
- 4-3 研究課題と今後の展望

要旨

インターネットの普及率の向上と、タブレット、スマートフォンの普及により、インターネットで商品、サービスを購入する消費者は増え、EC 市場は拡大している。特にスマートフォンの普及は、企業の顧客とのコンタクトポイントをもつチャネルと顧客の購買行動モデルに変革をもたらす。これまでの実店舗で認知して検討し、購入までを行うシングルチャネルではなく、実店舗、通販、ネット店舗のどこでもコンタクトが可能なマルチチャネル、クロスチャネルを超え、実店舗、通販、ネット店舗にモバイル、SNS を加えた、あらゆるチャネルを認知、検討、購入の購買行動が行き来するオムニチャネル化が広がっている。顧客が商品、サービスをインターネットで検索して認知し、SNS の口コミで情報収集して検討する時代になった。

企業から顧客への一方向のコミュニケーションであつたりアルだけの時代、顧客が商品、サービスを知って購入に至るプロセスを「Attention（認知）」「Interest（関心）」「Desire（欲求）」「Memory（記憶）」「Action（行動）」の5つに整理し、AIDMA モデルとして、米国の販売・広告の実務書の著作者であるサミュエル・ローランド・ホール氏によって提唱された。2005 年、電通は双方向のコミュニケーションが実現できるインターネット時代の新しい購買行動モデルとして、「Attention（認知）」「Interest（関心）」「Search（検索）」「Action（行動）」「Share（共有）」を提案した。さらに今日、電通はスマートフォンの普及により、モバイル環境でのインターネット活用、SNS の活用が進展するなか、顧客の購買行動を「Sympathize（共感）」「Identify（確認）」「Participate（参加）」「Share&Spread（共有・拡散）」の4つに整理し、SIPS モデルと名付けている。これは、企業が発信するブランド情報や顧客が発信する情報に共感し、その情報が自分にとって有益かどうか友人、知人に SNS 上で確認、自らも情報を発信して参加し、購買体験などを SNS のつながりのなかで共有・拡散するものである。

購入に係る意思決定後は、クーポンなどを入手して実店舗に行き、商品、サービスの説明を受けて購入する。万一、実店舗に在庫がなくても、企業は、顧客

をネット店舗に誘導して購入させることができる。また、企業は、ネット店舗で購入した商品を実店舗で受け取れるサービスを提供している。さらに、実店舗に在庫がない場合は、他の実店舗での在庫やネット店舗から購入できる仕組みを構築している。これによって、販売機会のロスを回避することができるようになった。

オムニチャネル化社会では、顧客は、最適な場所に、最適なタイミングで、欲しい商品が届き、最適な方法で手に入れることに新たな付加価値を見出し始めている。企業は、顧客の商品購入後に自宅や最寄りの実店舗、コンビニエンスストアで受け取るサービスを提供するために物流のオペレーションの変革を迫られている。物流のオペレーションを正しく実践すれば、商品、サービスの提供を行ううえで、商品、サービス機能そのものにはない価値を付加することができる。

当時、物流は、企業内の生産、販売、物流の一体化としての経営の最適化を目指してきた。近年、購買行動の変革により、効率的な顧客対応を実現するために、生産者から物流を経て消費者にいたるまでの最適化を追求するサプライチェーンの変革が進んでいる。

購買行動の変革に伴う物流のサプライチェーンの変遷を振り返り、オムニチャネル化社会で想定される物流戦略を考察、課題を整理したうえで今後の方向性について論じたい。

第 1 章 購買行動の変革と流通チャネルの変革

1-1 流通チャネルの変革

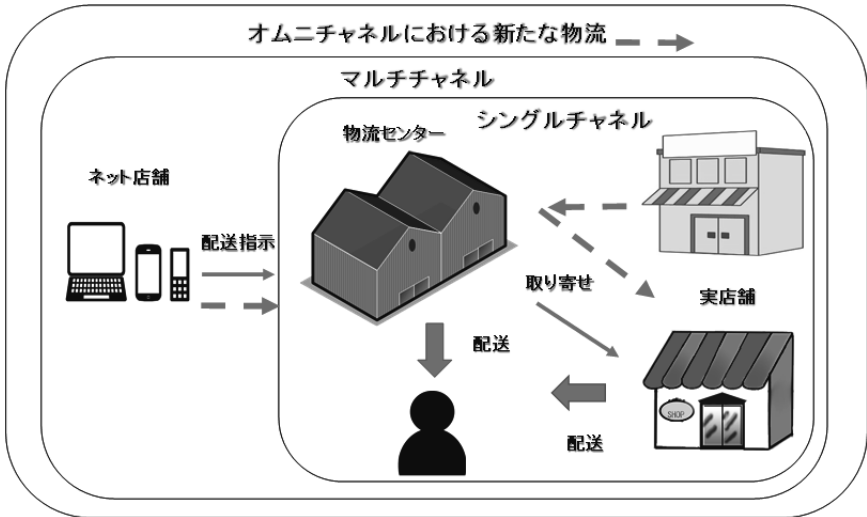
顧客が、商品、サービスを様々な購入手段から購買し、最適な方法で受け取る購買行動を起こすオムニチャネル化社会においては、実店舗、ネット店舗、物流センターの在庫を含むサプライチェーン上のリアルタイムでの在庫確認や、実店舗、ネット店舗、物流センターの在庫の引き当て、また、実店舗からの横持出荷、顧客への直送、返品処理などの物流オペレーションの変革が求められる。

株式会社セブン&アイ・ホールディングスは、オムニチャネルを、リアル店舗やオンラインストアをはじめとする様々な販売チャネルを統合し、あらゆる顧客接点からシームレスに商品を注文・支払い・受け取りができる仕組みのこととしている。

これまでシングルチャネルであった実店舗のみの場合、実店舗に在庫がなければ、物流センターから取り寄せて再来店してもらうか、来店した実店舗から後日送られることになる。いわゆる宅配である。シングルチャネルとは、企業から顧客までのチャネルが実店舗のみの 1 対 1 の関係において、顧客が商品、サービスの購買行動を行う仕組みのことである。

また、顧客が複数のチャネルを選べるマルチチャネルにおいては、ネット店舗で購入する商品は、物流センターから宅配される。マルチチャネルとは、企業が複数のチャネルを用いて商品、サービスを提供し、顧客はその複数のチャネルから選択して商品、サービスの購買行動を行う仕組みのことである。

オムニチャネルに進化すると、購入や受け取り方法の多様化により、流通チャネルも多様化する。在庫がある実店舗から在庫がない実店舗への実店舗間での配送や、在庫がある実店舗からネット店舗への配送などが考えられる。これまでと異なる点は、在庫がある実店舗から在庫がない実店舗への配送や、販売した実店舗、ネット店舗から顧客が受け取る実店舗への配送が新たに発生することになる（図 1）。



【図 1 シングルチャネル、マルチチャネル、オムニチャネルでの物流】
2015 年 10 月筆者作成

顧客が希望する場所や時間に商品を配送する機会が増えるため、物流量の増加やオペレーションが複雑化する。購入場所と受取場所が異なるので、実店舗、ネット店舗、物流センターの在庫や受発注状況をリアルタイム、かつ、一元管理する必要がある。顧客が、実店舗で購入した商品をコンビニエンスストアで受け取る場合、実店舗で在庫を把握し、物流センターから出荷処理を行い、コンビニエンスストアに配送する。したがって、複数の流通チャネルで受注と在庫管理が求められることになる。

また、受取場所の多様化は、配送コストの増加が課題となる。購入した実店舗とは異なる実店舗で受け取る場合や、自宅へ配送するケースが増えるからである。単純な物流量の増加については、物流センターや配送ネットワークのオペレーションの改革で、ある程度は対応していくことができる。しかし、商品の返品が発生した場合は、顧客からの商品回収コストが発生する。購入や受取と同様に返品も複数チャネルで対応すると、回収コストはさらに膨らむ。返品削減に向けては、ネット上で試着ができるオンラインフィッティングや、試着

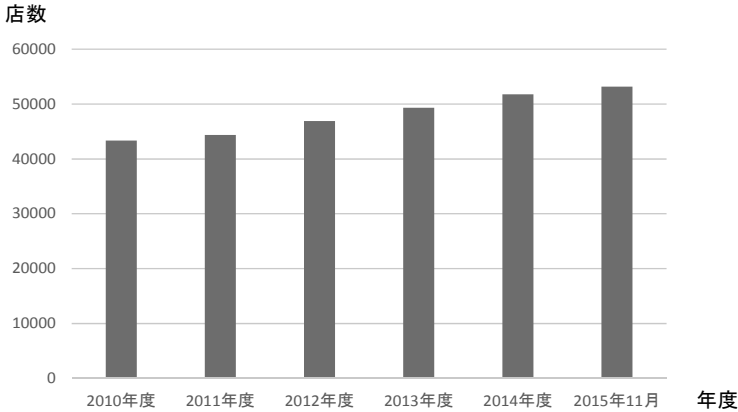
予約などによる実店舗への誘導、配送時に実物を顧客に確認してもらうなど、さまざまなサービスの試みがなされているが、実際に返品が発生した場合の新たな物流オペレーションの仕組みを構築する必要がある。

さらに、不在時の再配達への対応も迫られる。単身世帯の増加に伴い、自宅を不在にするケースは増えている。平成 23 年度版厚生労働白書によれば、単身世帯の全世帯に占める割合は、2005 年の 29.5%から 2030 年には 37.4%まで伸びると予想している。また、総務省統計局「労働力調査」では、雇用者総数に占める女性の割合が、平成 2 年の 37.9%から平成 23 年の 42.7%に伸びているとの調査結果を公表している。

ネット通販の配送量の急増や、受取人不在による配送業の効率悪化により、配送ドライバーの人手不足が課題となっている。このような課題解決に向けては、新たな取り組みが行われている。既に欧米では、英国の大手小売事業者テスコがドライブスルーを利用して、新たな受取場所を提供している。アマゾンでは、コンビニエンスストアに荷物用のアマゾンロッカーを設置して、商品を受け取れるサービスを開始している。日本でも、楽天が郵便局に商品受取用ロッカーを設置、また、アマゾンは、ローソンやファミリーマートのコンビニエンスストアやヤマト運輸の事業所と提携し、受取物流拠点を設置している。既に受取物流拠点の争奪戦は始まっていて、自宅以外の場所でいつでも受け取れる拠点の創出により、顧客の利便性が向上することが期待される。企業にとっても、不在時の再配達コスト低減、配送業務の効率化につながるものと考えられる。

1-2 コンビニエンスストアの受取物流拠点としての役割

オムニチャネル化社会にとって、コンビニエンスストアの受取物流拠点としての役割が重要性を増している。2015 年 11 月の全国のコンビニエンスストア店舗数は、53,182 店となり、年々増加傾向にある（図 2）。



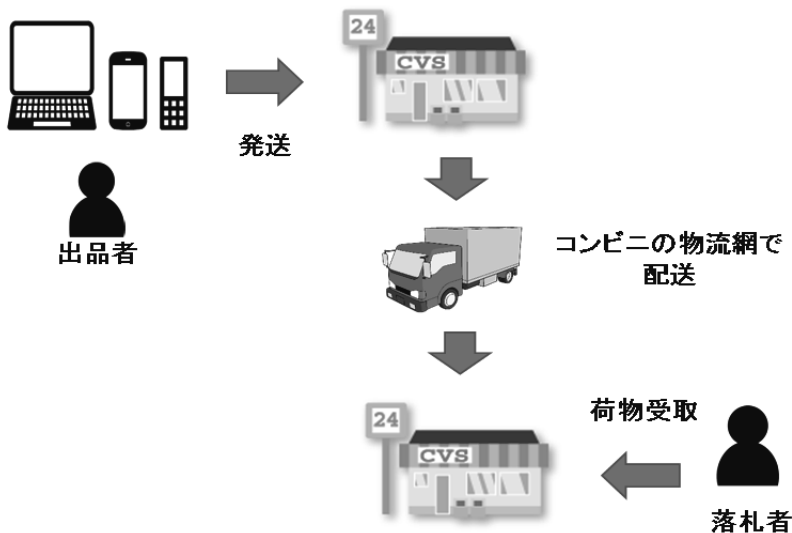
【図2 全国コンビニエンスストア店舗数推移】2015年11月30日
日本フランチャイズチェーン協会：コンビニエンスストア統計データ

2015年11月、セブン&アイグループは、オムニチャネルサービス「オムニ7」を立ち上げた。セブン&アイグループの西武・そごう、イトーヨーカ堂、LOFT、赤ちゃん本舗などで購入した商品やセブンネットショッピングで注文した商品が、近隣のセブン・イレブンで受け取れるサービスである。全国約18,000店あるセブン・イレブンで24時間受け取ることができるため、欲しい商品を、受け取りたい時間に、受け取りたい場所で手に入れることができる。また、セブン&アイグループで購入した商品の送料、手数料は無料で、返品、返金にも対応する。つまり、顧客は、最適な商品、サービスの提供を、最適なタイミングに、最適なチャネルで受けることができる。

株式会社セブン&アイ・ホールディングスによれば、「オムニ7」のオープン以降、Webルーミングの影響によって実店舗への来店客数が2割程度増えているという¹⁾。また、来店した顧客は、ショールーミングの購買行動を起こして、ネット店舗で購入した商品をセブン・イレブンで受け取るという。ネット店舗を起点として実店舗へ送客し、実店舗からまたネット店舗へ送客、その顧客が商品の受け取りのために実店舗へ来店する。実店舗とネット店舗の融合により、より良い買い物環境を提供し、相乗効果を生み出している。実店舗とネット店

舗を意識することなく、あらゆる制約を超えて自由に買い物ができる新しい世界を作り出している。

また、ファミリーマートは、ユニーグループ・ホールディングスとの経営統合を進めている。統合後のコンビニエンスストア事業は、ファミリーマートとサークル K サンクスの合算で約 18,000 店となり、セブン・イレブンと肩を並べる。同時に、ファミリーマートは、店舗間で個人が手軽に商品を発送し、受け取れるサービスを提供する。ネットオークションなどで売買した商品を、出品者が最寄りのコンビニエンスストアで発送し、落札者が希望する店舗で受け取れるようにする。たとえば、出品者は、ネットで配送手続きを行い、商品を店舗に預ける。落札者はメールで知らせを受け、最寄りの店舗で受け取れる仕組みになっている。配送は、既存の物流網を有効活用することで、効率化が図れる（図 3）。コンビニエンスストアにとっても、受取物流拠点として活用が活発化すれば、来店客の増加につながり、来店ついでに購買により売上の増加につながるメリットがある。



【図 3 ファミリーマートの個人間の配送サービスの仕組み】

2015 年 10 月筆者作成

三大コンビニエンスストアの残るひとつローソンは、佐川急便と提携し、コンビニエンスストアで宅配便を受け取れるサービスの提供に加え、コンビニ商品の配達を行っている。また、いわゆる「御用聞き」のサービスを開始し、配達時の顧客とのコンタクトポイントを活かして、買い物需要を発掘している。物流を販売チャネル化した「御用聞き」を目指すならば、配達員が接客する必要がでてくる。従来の配達業務と異なり、顧客とのコミュニケーションや商品、サービスのセールスが求められる。小売業者と物流業者が連携することで、配達時の顧客とのコミュニケーション機能と販促機能を持つことが可能になる。

オムニチャネル化社会が進むにつれ、顧客は、生活を豊かにする商品、サービスの供給をコンビニエンスストアの流通網に期待している。コンビニエンスストアの配送、受取物流拠点としての存在感は高まりをみせ、オムニチャネル化社会における物流戦略に、コンビニエンスストアは欠かすことができない存在になっている。

1-3 配送に係る顧客とのコンタクトポイントの変革

前述したとおり、ローソンは、配達時の顧客とのコンタクトポイントを活かして御用聞きのサービスを提供している。セブン・イレブンも同様のサービスを行っており、宅配サービスのおりに、販売担当者がタブレット端末を携行し、ネットに馴染みのない高齢者などに操作などを販売担当者がサポートしながら、実店舗の品揃えにない商品、サービスを提供している。

また、ヤマトホールディングス株式会社は、配達する運転手をセールスドライバーと呼んでいる。なぜなら、運転手は、トラックを運転して荷物を運ぶだけでなく、セールスする立場で顧客と接することを重要視しているからである。単に荷物を届けるだけでなく、顧客とのコミュニケーションのなかでニーズを把握して顧客提案につなげることを求めている。たとえば、宅配に関するサービスの質問に答えたり、その場で新しい荷物の宅配を請け負う営業を行っている。水やトイレットペーパーなどのかさばる日用品の物販を実施し、自宅まで無料で届けている。ヤマトホールディングス株式会社によると、スキー宅急便の商品、サービスを開発したのはセールスドライバーであるという。配達時に顧客とコンタクト

ポイントをもつセールスドライバーが、スキー板やスキーブーツを宅配便でスキー場の近くの宿泊施設まで送り、電車で身軽に移動したいという顧客ニーズを汲み取ったものである。

さらに、同社はまごころ宅急便のサービスの展開により、地域社会に貢献している。まごころ宅急便は、荷物を届ける際に高齢者を見守るとともに、買い物代行を行うことで手足となって生活支援を行っている。

配達時の顧客とのコンタクトポイントを提案の機会とすることで、商品、サービスの提供付加価値の向上が図れ、物販などのクロスセールの機会を確保でき、CSRにもつながっている²⁾。

第2章 サプライチェーンの多次元化

2-1 サプライチェーンの構造変革

顧客の購買行動が少品種大量消費から多品種少量消費に移ったことから、生産も少品種大量生産から多品種少量生産に移った。当然のことながら、同時に流通も変わらなければならない。これまでは、パレット単位や1車単位で運べば済んでいたものが、近年、ケース単位で、しかも多くの種類を運ばなければならなくなり、仕分け負担が格段に増えた。さらに、ケース単位にとどまらず、バラ単位まで細分化が進んでいて、ケースを開けて、そこから1個ずつ何種類もピッキングする必要がでてきた。

少品種大量生産においては、モノ不足の時代でもあり、実店舗のシングルチャネルのみであったことを背景に、生産者から実店舗に、売れるだけモノを運べば問題がなかった。やがて、モノ余りの時代に入り、多品種の商品を実店舗で販売するようになると、生産者から多頻度に納品される状況になり、店舗側ではオペレーションが困難となった。そこで、小売業者がモノと情報を一元管理して一括配送する目的から物流センターが構築された。

物流センターには、ディストリビューションセンター(DC)とスルーセンター(TC)の2種類がある。DCは、一定期間の保管、在庫を行うセンターであり、TCは、基本的に在庫を置かず、仕分け機能を重視するセンターのことをいう。

日本では、入荷した商品を物流センターで在庫せず、到着したらすぐに仕分けして出荷する TC が主流となっている。何種類もの商品を多頻度で店舗で受けるには、相当の手間と時間がかかるため、一旦、TC で入荷し、一括で実店舗に配送することで効率化を図ることができる。TC は、モノと情報の一元管理による在庫圧縮と一括配送による店舗側でのオペレーション負担軽減により、在庫コストと配送コストの最小化を実現している。

また、顧客ニーズの多様化によりさらに多品種少量生産が進むと、DC、TC に加え、ピッキングセンター（PC）が必要となる。PC とは、ケースやバラなどの注文に応じて集品するセンターをいう。顧客一人ひとりの個別のニーズに対応するために、PC の作業生産性向上が求められるが、その効率化を後押しするのがバーコード活用である。商品個々に印字された JAN コードをスキャナで読み取ることで自動認証が正確に行われる³⁾。さらに、出荷する商品すべてにバーコード化した連続番号のラベルを貼り、ピッキングから出荷までの各工程ごとにスキャナで読み取り、商品の位置や状況を瞬時に把握し、作業全体の進捗度合を把握することができる。IT の活用により、効率的な物流センターの運営が可能になっている。

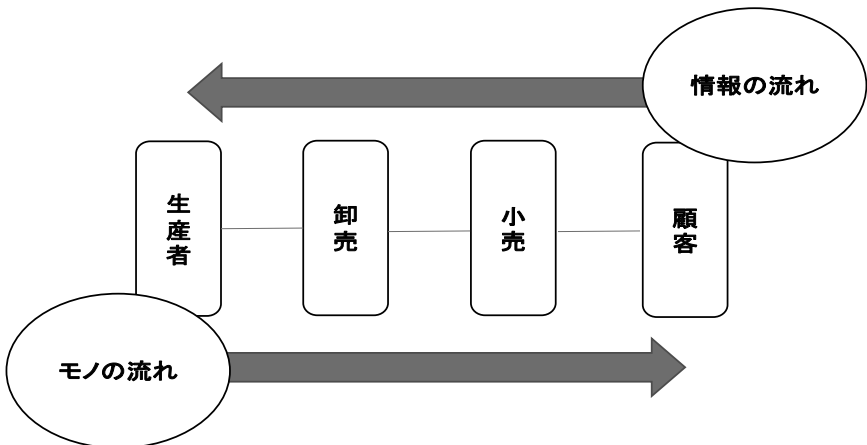
バーコード活用によるリアルタイムの状況把握とあわせて、企業間の情報交換の手段として、EDI 化も進んでいる⁴⁾。EDI 化により、小売業者と入荷予定情報、出荷情報などが共有化でき、事前に作業量が把握できるなどの効率化につながる。また、運送会社と出荷データを共有することで、配送状況を把握でき、商品追跡にも活用できる。

オムニチャネル化社会では、最適な商品、サービスを、最適なタイミングで、最適なチャネルで顧客に提供することを実現しなければならない。物流に置き換えると、必要なものを、必要なときに、必要なだけ調達する、いわゆる、在庫を持たず、かつ、欠品ゼロとなる「Just In Time」の仕組みの構築を目指さなければならない。

2-2 デマンドチェーンの概念

モノ余りの時代では、売れると確認して仕入れた商品であっても、売れ残って不良在庫化してしまうことが多々生じる。価値観が多様化し、顧客嗜好の変化のスピードが速い現代においては、需要を的確に予測することは難しい。ライフサイクルの変化が激しく、商品、サービスのスクラップアンドビルドの期間が極端に短くなっていることから、売れ残りを恐れて少量発注による欠品を起し、販売の機会損失を発生させてしまったり、逆に大量発注して売れ残りによる在庫コスト負担を大きくしてしまったりするリスクが増大している。商品、サービスの提供が、生産者主導から消費者主導へ変化したことにより、生産者起点のサプライチェーンに加え、消費者起点のデマンドチェーンを効率的に構築することが求められている。

サプライチェーン上、モノは、生産者から卸売、小売を通して顧客に流れる。一方、情報は、モノの流れとは逆に、顧客から小売、卸売を通して生産者に流れる（図 4）。流通における情報とは、価値観の多様化する顧客ニーズであり、情報の流れは極めて重要となる。したがって、情報を起点とした流れからモノが流れるサプライチェーン、いわゆるデマンドチェーンを構築しなければならない。



【図 4 サプライチェーンにおける情報・モノの流れ】2015 年 11 月筆者作成

売れている商品と売れていない商品を的確に把握するために、商品に付けられている JAN コードを活用した POS システムで単品管理を徹底することが重要である。売れている商品は欠品ゼロを起こさないように絶えず補充を行い、売れていない商品は、不良在庫とならないよう過剰仕入れを行わないようにするためである。

デマンドチェーンを確立することで、無駄な生産、在庫を排除し、そのうえで欠品ゼロにする最大の効率化を目指すことができる。つまり、POS システムにより、店頭で販売状況を常にチェックし、生産量を決定、変更を行って需要に応じて正確に発注し、売れた分だけ瞬時に補充する体制を可能にする。

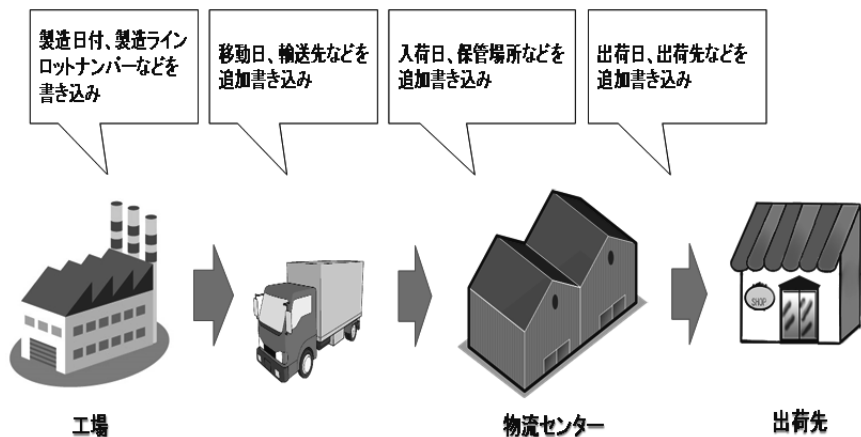
さらに、QR コード、IC タグの技術が物流を進化させる。QR コードが印字された商品の情報をハンディ端末で読み取り、各種検品を効率的に行うことができる。QR コードの読み取りによる個別管理、検品により、間違いの防止と個品ごとのトレーサビリティを実現し、物流は大幅に進化した。また、リアルタイムな状況把握による作業指示により、作業の効率化にも大きな役割を果たしている。

そして今日、IC タグを取り付けた商品について、その識別や位置情報を非接触で行う自動認証技術 RFID (Radio Frequency Identification) が注目されている⁵⁾。RFID は、データの読み書きや更新が瞬時に行えるので、物流分野での積極的な活用が期待されている。RFID は、固定のシリアルナンバーや製造日付、製造ライン、ロットナンバー、出荷日などの情報をもたらす。こうした商品が物流センターに入荷すると、通信用アンテナのそばを通過するだけで、商品の情報が自動的に登録されるため、入荷検品作業が不要となる。また、商品単品に取り付けると、JAN コードで検品作業が不可能だったロットナンバー出荷検品を可能にする。

QR コード、IC タグの技術は、出荷先ごとに商品のシリアルナンバーをデータベース化しておくことで、不良品回収の緊急時に、どこにどれだけ出荷したのかが瞬時に把握できるトレーサビリティを実施するうえでも極めて有効な手段となる。トレーサビリティは、商品の履歴を追跡し、管理することである。今日では、商品の安全、安心が顧客に高く評価される新たな付加価値となって

いる。顧客は、価格が多少高くても、安全、安心で信頼できる商品、サービスであれば購入する。QR コード、IC タグによるトレーサビリティは、安全、安心という新たな付加価値を創出する手段となり得る。なぜなら、鮮度管理の厳しい食品などは、単品ごとの個別管理に加えて、製造工場、製造日付、製造番号などの履歴情報管理が求められるからである（図5）。

さらに、IC タグについては、トレーサビリティ以外にも、セキュリティに利用する動きもある。たとえば、商品に取り付けられた IC タグが特定の情報をもたないと、管理用ゲートのブザーが鳴るという仕組みである。今後、IC タグの普及は、業務の効率化にとどまらず、新たな付加価値を創出し、サプライチェーンの構造変革をもたらすものと考えられる。



【図5 QRコード、ICタグを用いたトレーサビリティ】2015年11月筆者作成

2-3 サプライ&デマンドチェーンの革新

近年のアパレル産業は、ユニクロに代表されるSPAの業態により、デマンドチェーンを実践している。SPAは、「Speciality store retailer of Private label Apparel」の頭文字を組み合わせたもので、製造から小売までを統合した垂直統合度の高い販売形態のことを指す。

つまり、SPA の特徴は、商品の企画、開発、素材調達、製造、物流、販売を一貫して行うシステムのことである。

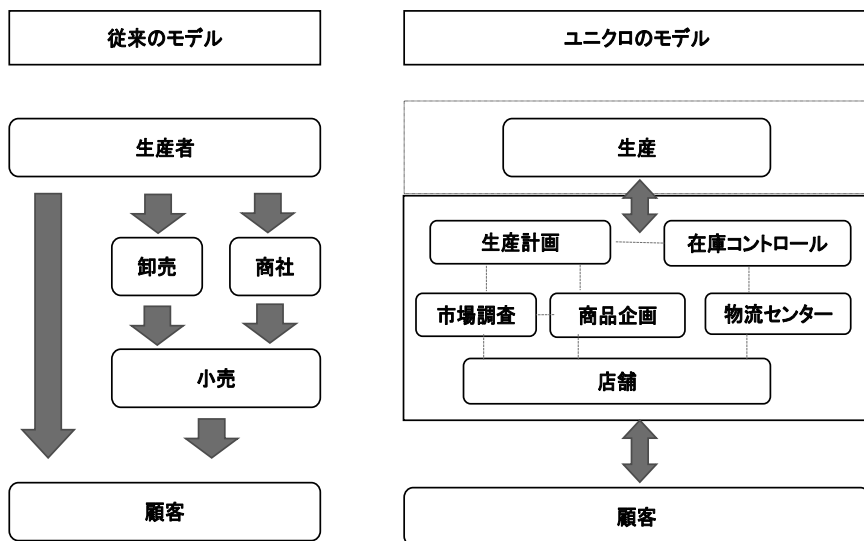
SPA が成功している要因としては、生産者主導のサプライチェーンから消費者主導のデマンドチェーンにシフトしていること、商品開発のサイクル短縮への体制が整備されていること、自社商品としての価格決定権を持っていることなどがあげられる。

顧客の声を最大限に生かす、顧客起点が原点の SPA は、デマンドチェーンを実現する。つまり、顧客の意見、ニーズが商品企画、開発、素材調達、生産部、店頭でフィードバックされ、現状分析を商品企画、開発に活かす仕組みとなっているため、多様化する顧客ニーズに適った魅力ある商品、サービスの提供を行うことができる。

また、サプライチェーンをコントロールすることによって、生産工程を管理し、納期を短くすることを実現している。これにより、追加発注にも柔軟に対応でき、売れている商品を即時に調達することによって欠品ゼロによる販売の機会損失を回避することができる。

さらに、従来のアパレル業界の流通と異なり、SPA の場合には、卸売といった中間業者が介在しないため、中間業者が得ていたマージンが必要なくなる。これまでのアパレル業界では、生産者、卸売、小売という流通過程のなかで、中間マージンが上乗せされ、店頭で安い商品を販売することが難しかった。SPA は、中間マージンの削減に加えて、委託販売による仕入れコストに組み込まれていた在庫リスク分が、自社商品とすることによって、その分安く調達することができ、同時に価格決定権をも取得することができる（図 6）。

つまり、ユニクロは、SPA に取り組むことで、生産、流通の効率化と需要不確実性への柔軟な対応力を備えたことになる。SPA を実践しながら、品質強化、物流スピードアップ、商品回転率向上、価格競争力の確保を実現し、ユニクロブランドを構築したといえる。



【図6 ユニクロのビジネスモデル】株式会社ファーストリテイリング
ウェブサイト 2015 年を参考に 2015 年 11 月筆者作成

2-4 オムニチャネル化社会におけるサプライチェーンの変革

多品種少量消費の時代、多種多様な商品、サービスを実店舗で取扱う企業では、店頭在庫として保有する数や種類に限りがあるため、顧客が買うつもりの商品が店頭になかった場合、販売の機会損失につながる。このような場合、顧客は同じ商品を他の実店舗で購入するか、もしくは類似の商品を購入するなどの選択肢が考えられるが、購入までに至るケースは少ないと考えられる。

顧客は、実店舗だけではなく、ネット店舗、通販など複数のチャネルで購買行動を起こすため、企業にとって在庫の管理はより複雑なものとなっている。在庫のない実店舗で、他の実店舗やネット店舗の在庫状況をリアルタイムに把握できれば、販売の機会損失を回避できる可能性がある。つまり、実店舗の店頭で他の実店舗やネット店舗の在庫を確認することができれば、在庫のある店舗から顧客へ直接配送することができ、販売の機会損失を回避することができる。

オムニチャネル化社会では、顧客とのコンタクトポイントの多様化によって、

購入チャネルと受取チャネルが異なるケースが発生する。単身世帯の増加や女性の社会進出を背景に、自宅で受け取る以外の方法で受け取りたい顧客が増加しているなど、受取方法の多様化が進んでいる。サプライチェーン上に何が、そしてどこにあるのかをリアルタイムで把握し、サプライチェーンの可視化にとどまらず、顧客に実店舗の在庫状況を提示することが重要性を増している。さらに、ネット店舗での購入から受け取るまでのスピードに対する顧客の要求レベルは高まっており、購入から受け取るまでのリードタイムの短縮化が求められている。顧客の欲しい商品が、最寄りの実店舗にたとえ在庫がなくても、スマートフォンなどのサイトを通じて在庫状況を参照して最短で商品を提供できる方法を提示することで、販売の機会損失を回避することができる。また、在庫のない実店舗に購入に行くなどの顧客の購買行動を回避させることができ、購買ストレスの解消にもつながる。サプライチェーン上の在庫状況をリアルタイムに把握することで、実店舗間の配送や物流センターから直接商品を顧客に配送することができ、これにより、顧客にとって最寄りの実店舗への来店や近隣のコンビニエンスストアでの受け取り、または、顧客の希望する時間帯での自宅への配送により、購入から受け取るまでのリードタイムを短縮できるとともに、顧客の最適なタイミングに最適なチャネルで受け取ることを可能にする。在庫が適切なタイミングで適切なチャネルにあるかをリアルタイムで把握することにより、販売の機会損失を防ぐことができ、売上向上につなげることができる。

第3章 流通戦略の変革

3-1 流通チャネルの変革とリードタイムの革新

実店舗とネット店舗の融合は、顧客の購買行動の変革を後押し、サプライチェーンの付加価値化を推進する。顧客が欲しいモノを今すぐ手に入れたい、Just in Time Needs に対応する。①実店舗のみ、②ネット店舗のみ、③実店舗・ネット店舗融合のそれぞれのケースにおいて、注文から受取までのリードタイムについて考察する（図7）。

① 実店舗のみのケース

実店舗のみの場合、初回来店時に在庫がないケースの対応は、店舗側で取り寄せに数日を要した後、再来店して購入することになる。または、あらかじめ当該店舗に在庫の有無を問い合わせ、在庫がない場合は、そこで取り寄せとなるため、リードタイムは少なくとも数日を要することになる。

② ネット店舗のみのケース

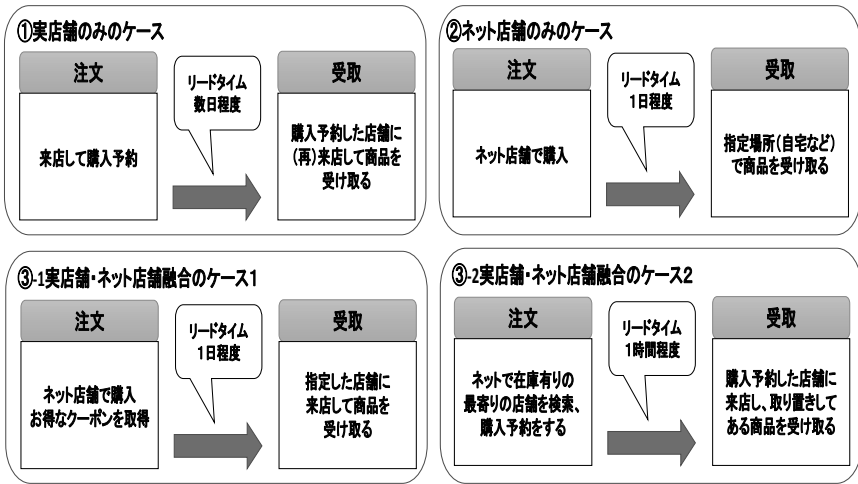
ネット店舗のみの場合、在庫の有無の確認ができるため、在庫があれば即購入が可能であり、自宅などで受け取ることができる。最寄りのコンビニエンスストアなど、指定した場所で受け取れることもできる。リードタイムは1日程度と考えられる。全国約56,000拠点あるコンビニエンスストアのネットワークが、ネット店舗の物流に欠かせない存在となっていることは前述のとおりである。

③-1 実店舗・ネット店舗融合ケース1

ネット店舗で注文して実店舗で受け取るとクーポンなどが使える特典を付与することで来店を促し、来店した際の実商品の追加購入により、顧客の購入単価を上げる試みも実施されている。

③-2 実店舗・ネット店舗融合ケース2

各実店舗の在庫をネットで検索して情報収集を行い、在庫のある最寄りの実店舗で購入予約を入れる。当該店舗で置き置きしてもらっていた商品を来店時に確実に受け取ることができる。その間のリードタイムは店舗に行く時間だけである。



【図7 注文から受取までのリードタイム】2015年10月筆者作成

アマゾンでは、都内8区と川崎の一部について、18,000商品を1時間で配達するサービス「プライム・ナウ」を提供している。顧客は、スマートフォンアプリから、届け先の郵便番号を入力して商品を選んで注文する。アマゾンは、注文を受けると即座に物流センターで商品をピッキングし、商品を梱包、仕分けして、商品の大きさに応じて車やバイクで配達する。即日配送から即時配送へとネット店舗のリードタイム短縮化は加速している。

また、米国では既に、店舗内で店内の在庫状況をスマートフォンでチェックしたり、店内にいるにも関わらずネット店舗での購入を勧めている。全米どこで購入しても同じ価格で提供しているので実現が可能になる。もし、地域により価格が違っていたり、ネット店舗のほうが価格が安かったりしたら、実店舗に在庫があるのに、自宅郵送で購入するような無駄な物流が発生してしまう。また、店舗内でネット店舗から購入しても、同店舗の売上として計上できるような体制になっているため、実店舗の販売員はネット店舗へ誘導することができる。

オムニチャネルの元祖といわれる米国の大手百貨店メイシーズは、実店舗とネット店舗の商品、サービスに係る価格を同一とし、ショールーミングの課題

を克服している。メイシーズの実店舗には、顧客がネット上の口コミを閲覧したり、価格を検索できる機器などが設置されている。自社アプリでは、顧客にクーポンやお得な情報の配信も行っている。また、万一、顧客が欲しい商品が実店舗で在庫切れの場合、すぐにネットで取り寄せ、自宅に配送する仕組みになっている。スマートフォンで購入した顧客に対しては、その日のうちに実店舗で受け取れるサービスも提供している。さらに実店舗ではどこでもタブレット端末が設置されていて、商品の在庫や価格を確認することができる。メイシーズは、顧客が欲しい商品、サービスを、最適なチャネルで、最適なタイミングで買い物ができる環境を提供している。

オムニチャネル化に伴って、サプライチェーンは複雑となっている。オムニチャネルを構成するチャネルは変化し、ネット店舗で注文して実店舗で受取るような購買行動が、今後増えていくものと考えられる。このような新潮流に対応するために、サプライチェーンを再構築し、顧客のどんな購買行動にも対応できる柔軟性を確保していかなければならない。

アマゾン創業者のジェフ・ペゾス氏は、2000年のネットバブルが崩壊した当時、株価が暴落していたにもかかわらず、巨大物流センター拡張の投資を行い、そのオペレーションのために大量に人員増を実施、結果として、アマゾンの最終損益は大幅赤字に陥った。当時、アマゾンの投資家たちは、ペゾス氏に対して、「われわれはネットビジネスに投資をしているのであって、物流企業に投資をしているのではない」と批判するほどであった。ペゾス氏は、巨大物流センターを拡張することで、クイックデリバリーにより、翌日もしくは翌々日に確実に顧客のもとに商品を届けることができ、そのことが、アマゾンに持続的成長をもたらすものと考えていた。現在のアマゾンの業績をみれば、物流の変革がネットビジネスを成功に導くことを証明している。さらにアマゾンは、荷物をドローン配送するサービスの提供を計画している。安全性の確保や法律整備などの課題はあるが、実用化に向けた実験は進んでいて将来実施されれば、宅配の革新が実現される。実店舗とネット店舗の融合によるオムニチャネル化社会においては、物流の変革によるリードタイム短縮が成功の鍵となる。

3-2 物流戦略の変革と購買行動の変革

メイシーズやアマゾンの物流戦略の変革は、個人消費を押し上げ、景気に大きな影響を与えている。全米小売業協会は、2015年のアメリカの年末商戦は、感謝祭、ブラックフライデーを含む11月26日～29日までの4日間の買い物客数が前年比13%増加したと発表した⁶⁾。スマートフォン利用によるオンラインショッピングが大きく寄与しているという。アドビ・デジタル・インデックスによると、感謝祭、ブラックフライデーの2日間のオンライン売上は、前年比18%増加したという。また、サイバーマンデーと呼ばれる感謝祭、ブラックマンデー明けの最初の月曜日にネット企業各社がセールを行い、オンラインでの買い物が活発化し、過去最高の売上を記録したという⁷⁾。

顧客の購買行動の変革が、年末商戦の構図を変えている。従来、典型的な顧客は、感謝祭翌日のブラックフライデーに早起きして、いつもより早めにオープンする店舗の大安売りを狙った。感謝祭、ブラックフライデー明けのサイバーマンデーには、ネットでセールの掘り出し物を探すという購買行動であった。

スマートフォンの普及とネット通信の高速化により、顧客の購買行動のオンラインショッピングへのシフトは鮮明である。アマゾンには、セール商品を早めにネットで公開した。大手小売のウォルマートは、アマゾンに対抗して、ブラックフライデー前日早朝からネット店舗でセールを実施し、それをブラックフライデー当日に実店舗で受け取れるようにした。アマゾンがシアトルに実店舗を出店したり、メイシーズが実店舗でオンラインショッピングに誘導したり、実店舗とネット店舗の境目がなくなるオムニチャネル化は急速に進んでいる。

近年、ネット通販業界の経営者が「物流を制する者が市場を制す」と口にするようになったが、「物流を制する者がオムニチャネルを制す」時代が既に到来している。

3-3 実店舗とネット店舗の融合による Just in Time の実現

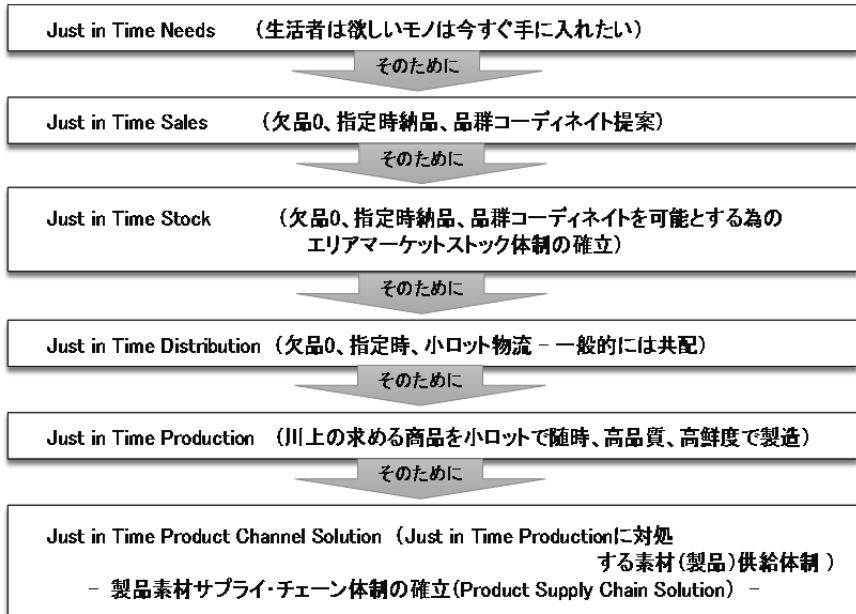
実店舗とネット店舗の融合により、リードタイムが短縮できる環境下においては、ジャストインタイム・マーケティングの実現が可能となる。ジャストインタイム・マーケティングは、新津重幸教授が「マーケティング論」で論じて

いる。ジャストインタイム・マーケティングとは、サプライチェーンマネジメントのデマンドチェーンの付加価値を推進する概念であり、Just in Time とは、「今、必要な時にすぐシステム的に対応できる」という意味であると述べている。

実店舗での物流の目的は、店頭での欠品を防ぐことにある。いかに店頭の在庫を欠品させずに顧客の購入機会を逸失するリスクを回避するかが最重要視される。そのため、店頭から商品が売れて在庫ゼロの状態をなくすために、瞬時に在庫を補充できる仕組みを持つ必要がある。一方、ネット店舗での物流の目的は、顧客が欲しい商品を欲しい時に届けることにある。早く届けることは重要であるが、あくまでも顧客が欲しい商品を欲しい時間に正確に届けることが最重要視される。

実店舗とネット店舗の融合は、注文から受取までの流通プロセス「Just in Time Needs」「Just in Time Sales」「Just in Time Stock」「Just in Time Distribution」「Just in Time Production」を実現する。つまり、顧客が欲しいモノを手に入れたと思ったら、欠品ゼロ、指定時納品、品群コーディネイトを可能にするエリア・マーケットストック、小ロット物流による高品質、高鮮度の製造を実現し、顧客に届けることができる。

注文以前の流通プロセスとなる、売れてから仕入れるまでの時間を短くするためには、Just in Time Product Channel Solution の概念が重要となる(図 8)。

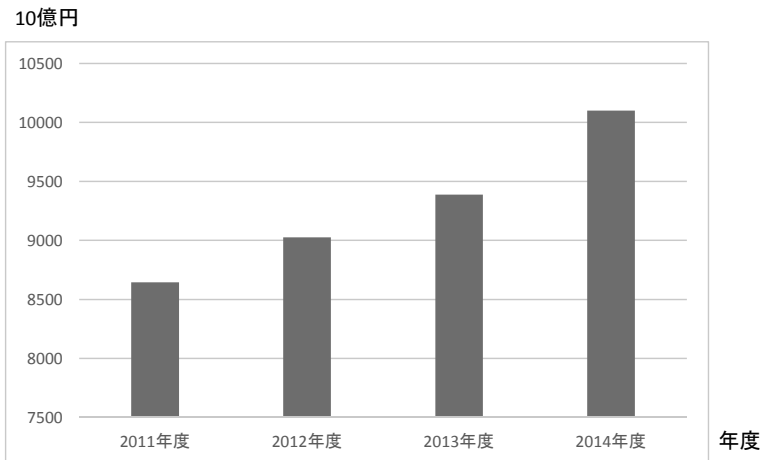


【図8 ジャストインタイム・マーケティング・ソリューション】
新津重幸・庄司真人著「マーケティング論」白桃書房 p.24

3-4 コンビニエンスストアの流通変革

多様化する顧客ニーズの徹底追及により、小売業界で独り勝ちのコンビニエンスストアは、2014年度の売上高が初の10兆円を超え、持続的な成長を続けている(図9)。同年度の小売業の業態別売上高で最大のスーパー売上高は13兆円であり、コンビニエンスストアの売上高はあと3兆円に迫った。その業績を支えているのが、多品種少量生産における多頻度配送の物流といえる。コンビニエンスストアは、住宅地、ビジネス街に店舗を構えて、年中無休の24時間営業で、100㎡程度の狭い店舗に3,000種類以上の商品、サービスを提供している。取り扱っている商品、サービスは、パン、牛乳などの日配食品、コーヒー、ドーナツ、惣菜などのファーストフード、レトルト食品などの加工食品、雑誌、日用品などの非食品と、宅配便受付、料金収納代行、コピー、ATMなどのサービスである。

コンビニエンスストアは、POS システムによる徹底した単品管理によって、店舗に常に売れている商品、新しい商品、新鮮な商品を並べている。欲しいモノを、24 時間いつでも、どこでもリアルタイムに提供することにより、集客力の強い店舗づくりを目指している。



【図 9 コンビニエンスストア業界の売上高推移】2015 年 10 月 31 日
日本フライチャイズチェーン協会：コンビニエンスストア統計データ

コンビニエンスストアは、必要なものを、必要なときに、必要なだけ調達する、究極の Just In Time を実施している。それを実現しているのが、以下の点にある（図 10）。

- ① できるだけ多くの商品を陳列するために、バックヤードを持たずに店頭化を実施

従来の商店は、店頭に並べる前の商品を保管するバックヤードをもっている。店頭の商品がなくなったらすぐに補充するためである。在庫をもつことによって販売の機会損失を回避している。しかし、価値観が多様化する顧客ニーズを的確に捉えるのが難しい環境下、売れ残りによる不良在庫をもつリスクは高まっており、思わぬ在庫費用負担を強いられるリスクを伴う。コンビニエンスストアは、Just In Time の実施によって店舗で在庫

をもたないことにより、在庫をもつことによる費用発生や不良在庫を抱えるリスクを回避している。また、店舗で在庫をもつ必要がないため、バックヤードが不要となり、多品種の商品が陳列できる店頭化にも重点を置いている。

② 店舗のフランチャイズチェーン化と配送効率を最大限に活かす集中出店方式の実施

出店戦略は、配送効率を最大限に活かす集中出店方式、いわゆるドミナント方式（高密度多店舗出店）をとっている。セブン・イレブンは、物流拠点を設置してから出店戦略を立てている。すなわち、店舗の出店は、あくまでも Just In Time の実施が可能なことを条件とし、ある地域に物流拠点を中心として一定の密度になるように展開される。地域の重心に物流拠点を置き、物流拠点を中心に共同配送を行い、店舗間は 500m 程度としている。その後も、徐々に出店を増やし、増えれば増えるほど配送効率が上がる仕組みになっている。ドミナント方式の効果として、配送効率の向上の他に、セブン・イレブンチェーンの認知度向上や来店頻度の向上、広告効率の向上などがあげられる。

③ 受注情報処理時間を短縮する EOS（Electronic Ordering System）の採用⁸⁾

EOS とは、企業間のオンライン受発注システムのことをいう。スーパーマーケットなどの小売店舗の受発注業務の効率化などに使われている。店舗内で発生する発注、仕入れ、請求、支払などの各種業務をコンピュータで一元管理し、小売店の端末から本部・卸売店などへネットワーク経由で発注を行うことにより、迅速かつ正確な発注作業が実現できる。EOS を導入することにより、従来の紙ベースによる帳票のやり取りに比べ、発注から納品までのリードタイムの短縮や多頻度納品などを低コストで実現することができる。さらに、POS システムと連携することによって、単品ごとの売上データと在庫データをリンクさせ、よりの確な発注判断や在庫管理を可能としたシステムとなっている。

④ 1 個単位のピッキングを実現する CAPS（Computer Asisted Picking System）の採用⁹⁾

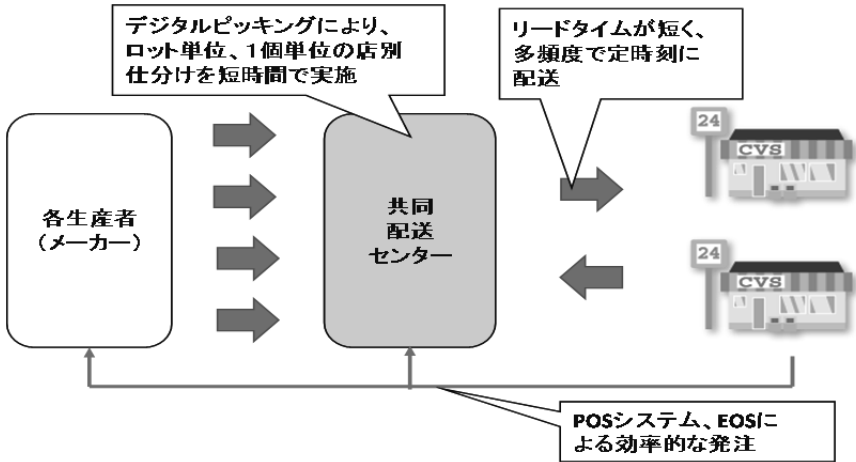
商品が保管されている場所にデジタル式の数量表示器などを設置して、その機器からの作業指示で目的の商品をピッキングするための支援システムである。コンビニエンスストアなど、アイテム数が多いが増減が少ない場合に有効なピッキングシステムになっている。商品特性、物量、作業時間、必要出荷精度などの観点から最適な仕組みとなっている。

⑤ 短時間配送を実現する各店舗への定時刻に定ルートを巡回する共同配送システム

共同配送とは、各生産者や卸売が、セブン・イレブン用の配送を実施する共同集配センターに商品を持ち込み、数十社の商品を店舗配送用の積み合わせを行って配送する仕組みである。配送頻度は、米飯類・調理パンで日中2便、夜間2便の1日計4便、加工食品、雑貨、酒類など、週3〜7便である。リードタイムは、ほとんどの商品が発注の当日夜間に納品される。

セブン・イレブンの出店戦略は、ドミナント方式をとっていることから、効率的な配送ルートを設定することができる。配送センターを中心として、花びら型に放射線状に編成することによって、走行の無駄を排除している。また、時計と逆回りの走行により、無駄な右折を少なくしている。1ルート車両台数4台や、1台当たりの積載店舗数4.25カ店という効率的な数値も導き出している。

合理的な配送ルート編成で無駄な走行を排除し、安定した配送時間を確保することで、短時間配送を実現している。定時刻、定ルートの巡回共同配送システムは、コスト削減と環境対策にも大きく貢献している。



【図 10 セブン・イレブンの共同配送の仕組み】織田洋二著（2013 年）
「セブン・イレブンの物流研究」株式会社商業界 p.128 を参照に筆者作成 2015 年 11 月

3-5 オムニチャネル化社会における流通変革への挑戦

2015 年 7 月、株式会社ファーストリステylingは、オムニチャネルを推進する株式会社セブン&アイ・ホールディングスとの業務提携を行うことで協議を進めていることを明らかにした。ネット店舗で購入したユニクロの商品をセブン・イレブンの店舗で受け取れるようにする。

株式会社ファーストリステylingは実店舗ごとの在庫管理、ネット店舗の在庫管理を統合し、効率化する仕組み作りの一環として、大和ハウス工業との協業による大型物流倉庫の建設に着手している。実店舗で欠品している商品があったとしても、その場ですぐにネット店舗で注文し、自宅に商品を届けるサプライチェーンを構築する。

自宅に商品を届けるだけでなく、顧客の都合にあわせて好きな場所で受け取れることをできるようにするのが、今回の提携の狙いである。全国に約 18,000 店舗あるセブン・イレブンの拠点は、ネット店舗の受取りに欠かせない場所となっており、社会インフラ化している。

前述のとおり、株式会社セブン&アイ・ホールディングスは、オムニ7を立ち上げ、グループ企業の実店舗、ネット店舗で購入した商品を受け取れるよう

にするサービスを開始している。

スマートフォンの普及により、顧客のライフスタイルが変化して多様化するなか、実店舗からネット店舗への購買シフトが加速している。企業は、実店舗での商品、サービスの競争力を高めるだけでなく、実店舗とネット店舗を組み合わせて相乗効果を発揮できる体制作りへと変化している。株式会社ファーストリステylingと株式会社セブン&アイ・ホールディングスの業界の王者が提携し、顧客の購買行動の変革へ対応しようとしている。強者連合のオムニチャネルへの新しい挑戦であるといえる。

第4章 オムニチャネル化社会における受取物流拠点としての可能性

4-1 受取物流拠点としての命題

「オムニチャネル」とは、実店舗とネット店舗の融合により、あらゆる販売チャネルを統合し、シームレスな販売体制の構築によって、顧客がすべてのチャネルから同じように商品、サービスの提供を、いつでも、どこでも、リアルタイムに受けられる環境を実現することである。したがって、オムニチャネル化社会における受取拠点としての命題は、顧客がいつでも、どこでもリアルタイムに商品の受取りが可能となることにある。商品を受け取ることはリアルであるため、リアルの受取拠点設置が必要となる。EC 市場の急激な拡大に伴い、今や宅配便の取扱個数は年間 35 億個といわれ、物流業界で人手不足問題を抱え始めている。また、単身世帯の増加により配達先不在による再配達問題も顕在化している。再配達増加は、輸送トラックの走行距離が伸び、二酸化炭素(CO₂)排出量の増加につながり、環境問題に影響を及ぼす。このような社会的問題に対して、オムニチャネル化社会におけるコンビニエンスストア以外の受取物流拠点としての可能性を探らねばならない。

4-2 コンビニエンスストア以外の受取物流拠点

現在、宅配便の主な受取方法としては、自宅での対面での受け取りか、コンビニエンスストアもしくは宅配事業者の営業所がある。

いつでも、どこでも、受取りをリアルで実現するためには、24 時間対応可能で、全国を網羅する拠点ネットワークが必要となる。前述したとおり、楽天は、郵便局 25 拠点に商品受取用ロッカーを設置した。楽天は、郵便局に設置された商品受取用ロッカーの暗証番号を、商品を購入した顧客あてに E メールで連絡し、顧客は、ロッカーのタッチパネルに暗証番号を入力して扉を開錠し、商品を受け取れる仕組みになっている。対応人員の観点から、人手を要さない宅配ボックスの機能を有する同様のロッカー設置は、最小限の対応で最大限の効果を発揮できる。受取物流拠点としての可能性については、いつでも（営業時間）、どこでも（拠点数）の 2 つの要素が重要であるが、その他、設置スペースの制約、セキュリティの確保などの要素を勘案する必要がある。

受取物流拠点としての可能性について、郵便局、銀行、駅で考察する。

まず、郵便局であるが、ゆうパックなど、配送の仕組みが既にあることに加え、全国に約 24,000 拠点を置き、ATM 営業時間は都心部で 7:00~23:00 までとなっている。そのうち、94 拠点は、24 時間集配業務を行っており、都心部を中心に一部で受取物流拠点として既に稼働している。セキュリティ面の確保が可能であるが、郊外などの小規模な店舗では、設置スペースの制約、営業時間の課題が残る。

銀行は、ゆうちょ銀行を除くすべての銀行の店舗（ATM のみ店舗を除く）合計は約 40,000 拠点あるが、拠点が開いている ATM 利用時間は都心部で 8:00~最大 21:00、それ以外では、通常 9:00~18:00 までのため、時間的な制約が大きな課題である。また、都銀、地銀だけでも約 150 ある数の銀行が受取拠点としてのサービスを提供するために、それぞれが、個別に機関決定を行うには相当の時間を要し、困難を極める。

駅は、全国 10,000 拠点を超え、鉄道が配送において強みとなる。自宅、職場などの最寄りの駅は、受取物流拠点として顧客利便性が高いと想定される。夜中終電から早朝始発までの時間帯は利用できないが、仕事帰りに荷物を受け取るという点でいえば、大きな制約にはならない。一方で、駅によっては設置スペースの制約やセキュリティ確保の問題、また、鉄道は輸送に適しており、配送を実施するうえでは柔軟性に欠けるなどの課題がある。機関決定は、金融

機関ほど多くはないため、比較的容易と考えられる。

駅という一種の公共施設という性質や、拠点数、受取可能時間などを勘案し、セキュリティを強化した宅配ボックスの設置などによって駅特有の課題に配慮しつつ、受取物流拠点として有効活用する取組みが求められる。楽天が郵便局に設置している商品受取用ロッカーを、全国の駅構内に設置することで、オムニチャネル化社会におけるコンビニエンスストアに次ぐ、新たな受取物流拠点の創出につながるものと考えられる。これにより、顧客のライフスタイル、ニーズに合った都合のよい時間に商品を受け取ることが可能になる。

その他、百貨店、スーパー、ドラッグストアなどは、受取物流拠点としての主要要因である営業時間、拠点数に課題があるが、出かけるついでに受け取れる仕組みを構築することで、商品、サービスそのものの以外の付加価値を向上させることができると考えられる。

【表 1 受取物流拠点としての可能性比較】

受取拠点	いつでも（時間）	どこでも（場所）
郵便局	最大 7：00～23：00	約 24,000 拠点
銀行（ゆうちょ除く）	最大 8：00～21：00	約 40,000 拠点
駅	5：00～1：00 頃	約 10,000 拠点
コンビニエンスストア	24 時間	約 56,000 拠点

2015 年 11 月筆者作成

4-3 研究課題と今後の展望

配達時の受け取りに係る顧客利便性について、受取物流拠点の視点から考察を進めたが、配達先不在による再配達問題の解決に向けては、大手宅配会社の 9～21 時までの配達時間帯の見直しによる 21 時以降の配達時間の延長や、配達指定時間の刻み方を現状の 2～3 時間刻みを 30 分刻みにするなどの細分化が必要である。

また、スマートフォンの普及により、企業と顧客との双方向のコミュニケーションが容易となっている環境下では、Web、アプリ、SNS などの通信手段の

活用による配達日時の情報提供を強化するといった密接なコミュニケーションによる再配達回避が望まれる。さらに、自宅での受け取りを促進するうえでは、ポイント付与などの受け取りインセンティブによる対面での受け取り推進のほか、比較的大型の宅配ボックスの整備などを進めなければならない。宅配ボックスについては、設置スペースの制約やセキュリティを重視した電子錠などの機能を有しているものは高額などの課題もある。

今後、新たな受取物流拠点の創出を含め、顧客の商品受け取りに係る利便性向上について、多面的な視点で研究を深掘りしていきたい。

【注釈】

- 1) Web ルーミングとは、ネットで商品、サービスを検索し、実店舗で実物を確認して実店舗では買わずにネット店舗で購入することをいう。
- 2) CSR とは、Corporate Social Responsibility の略で、企業の社会的責任のことをいう。企業は利益を追求するだけでなく、企業活動が社会に与える影響について責任をもち、あらゆるステークホルダー（顧客、株主、社員、投資家等、及び社会全体）からの要求に対して適切な意思決定をすることを意味する。
- 3) JAN コードとは、Japanese Article Number コードの略であり、日本の共通商品コードとして、流通情報システムの重要な基盤となっている。JAN コードは、バーコードとして商品に表示され、POS システムをはじめ、受発注システム、棚卸、在庫管理システムなどに利用されている。
- 4) EDI とは、Electronic Data Interchange の略であり、電子データ交換という。商取引に関する情報を標準的な形式に統一して、企業間で電子的に交換する仕組み。受発注や見積もり、決済、入出荷などに関わるデータを、あらかじめ定められた形式にしたがって電子化し、インターネットや専用の通信回線などを通じて送受信する。
- 5) RFID とは、Radio Frequency Identification の略であり、IC タグから電磁界や電波などを用いた近距離の無線通信によって情報をやり取りするものを指す。
- 6) ブラックフライデーとは、米国で 11 月第 4 木曜日の感謝祭の翌日の金曜日のことをいう。クリスマス・セールが始まり、小売店が大きく黒字になることからブラック（黒字）フライデー（金曜日）と呼ばれる。
- 7) サイバーマンデーとは、米国で 11 月第 4 木曜日の次の月曜日を指す。この日は、オンラインショップ等におけるクリスマス・セールの開始日であり、各社が大々的なキャンペーンを実施し売上が急増する。日本においても、12 月の第 2 月曜日を日本版サイバーマンデーといい、日本記念日協会にて認定されている。
- 8) EOS とは、Electronic Ordering System の略であり、企業間のオンライン受発注システムのことをいう。主に、スーパーマーケットなどの小売店舗の受発注業務

の効率化などに使われている。

- 9) CAPS とは、Computer Asisted Picking System の略であり、デジタル式の数量表示器などを設置して、その機器から商品をピッキングするための支援システムである。

【参考文献】

- ア．厚生労働省（2011 年）「平成 23 年度版厚生労働白書」，p16，
<http://www.mhlw.go.jp/wp/hakusyo/kousei/11/dl/01-01.pdf>，平成 27 年 11 月現在。
- イ．総務省統計局「平成 23 年度版 働く女性の実情」（概要版），p3，
<http://www.mhlw.go.jp/bunya/koyoukintou/josei-jitsujo/dl/11gaiyou.pdf>，平成 27 年 11 月現在。
- ウ．日本フランチャイズチェーン協会「コンビニエンスストア統計データ」
<http://www.jfa-fc.or.jp/particle/320.html>，平成 27 年 11 月現在。
- エ．株式会社ファーストリテイリング（2015 年）「ユニクロのビジネスモデル」，グループ事業，<http://www.fastretailing.com/jp/group/strategy/uniqlobusiness.html>，平成 27 年 11 月現在。
- オ．新津重幸・庄司真人著（2008 年）「マーケティング論」，白桃書房，pp.23-25。
- カ．織田洋二著（2013 年）「セブン-イレブンの物流研究」，株式会社商業界，pp.127-130，pp.136-139。