

海外進出する欧米小売業と日本企業の対応

中田浩司



先進国の小売市場が成熟化し、欧米の大手小売企業が海外に進出しつつある。従来の小売業はローカル市場に対応する内需型産業だったが、欧米トップ企業が欧州各国、中南米、アジア諸国、中国、そして日本へと進出したことで、小売市場のグローバル化が急速に進展してきた。

欧米トップ企業は、それぞれの課題を克服して閉塞状況を突破すべく、絶えず成長に挑戦している。体力のある勝ち組企業が徐々にその縁辺にビジネス領域を拡大しており、業界に静かで確実な変化をもたらしている。

今、日本の小売市場では、規模の論理にたつ外資（欧米トップ）企業と、質の論理にたつて迎え撃つ日本の小売企業が火花を散らしている。結果は単なる勝ち負けにならず、質と量のメリットを融合させて顧客に提供できる企業が真の勝者となる。その際、経営戦略の中に成長への挑戦を盛り込むことが鍵となる。

I グローバル小売市場の中の日本

1 成熟化する先進国の小売市場

日本の小売業界に閉塞感が広がるなか、世界に目を向けると、米国のウォルマート・ストアーズや、フランスのカルフルの躍進が大きく取り上げられている。この一見して矛盾する現象は、小売市場を世界的（グローバル）にながめてみたときに一連のつながりを持つ。

日本の小売市場は約140兆円と、米国に次ぐ世界第2位の規模を誇る。「小売市場規模＝人口×1人当たり消費金額」と分解してみると、日本の小売市場に閉塞感があるのは、いずれの要素も伸び悩んでいるからに他ならず、中国のような成長市場を横目に見ると対照的な状況である。

戦後から1990年代まで、世界で2番目に大きな日本の小売市場を、数多くのプレーヤーで分かち合う構造が長く続いてきたために、そこに参加している小売企業が成長機会で窮することはまれだった。特に小売企業の視点で見れば、零細小売業者のシェアを代替する、あるいは組織化していくことで成長を果たすことが可能であった。しかし、1990年代以降は、市場の拡大に合わせて成長するというシナリオを描くことは許されず、企業自らが状況を打開するために動かなければ、この閉塞感から抜け出すことができない状況に陥っている。

実は、自国市場が成熟化してしまう状況は日本に限ったことではない。欧米先進諸国においても、ピーク時に比べて市場成長のスピードが鈍化してきている。特に欧州の場合、そもそも少数のトップ企業による寡占傾向が

あったこと、また自国市場における拡大には限りがあることから、一部の大手企業はおのずと海外に目を向けざるを得ない状況が生じていた。

カルフルの場合、フランス国内の大型小売店に対する出店規制が障壁となり始めたため、すでに1970年代から海外進出を始めていた。カルフルは国内需要対応が中心となる小売業界において、いち早く海外進出を果たした業界の先駆者存在となっていた。

これに比べると米国の場合は、①国内市場が巨大である、②国の歴史が浅く出店規制などの制約もない、③株式市場からも国内における短期的な成長性を評価されてきた——などの理由により、国内中心に成長してきた企業が数多かった。ホームデポやターゲットは、主に米国内で成長した代表的な企業である。しかし今後は、自国市場の成熟化を乗り越えるべく、海外進出戦略をとる米国小売企業の動向に目が離せない。

2 顕在化する海外進出の成功例

(1) 3つの成功要因

1970年代以降、数多くの小売企業の海外進出事例があるが、失敗に終わったものも多い。カルフルも北米進出には失敗して撤退した経緯があるし、日本の百貨店も一時積極的に海外進出を果たしたものの、現在では縮小・撤退を余儀なくされている。

その一方、現地で受け入れられ、定着している例も出てきている。成功体験を得た企業は、その成功体験を普遍化して、さらに海外進出・展開を推し進めようとしている。成功事例を分析すると、成功の要因は以下の3点にまとめられる。

①ローカル市場に訴求する何かを有している

ブランド、店舗運営ノウハウ、接客・サービス、商品調達力などのうち何らかが当地で受け入れられるものを持っている。カルフルが幕張（千葉市）に日本1号店を開店した当初、フランスからきた小売店がオープンしたということで話題性は十分だった。日本の百貨店も、アジア諸国に出店する際、そのネームバリューは十分だったはずである。少なくとも、こうした訴求点があることが前提になる。

②現地化を果たす

①だけでは現地に定着し得ない。カルフルも幕張店の開店直後は、日本の消費者の期待を裏切り、対応に苦心した。カルフルは、母国で生鮮品の管理ノウハウと購買力を活かしたディスカウントを強みとしていたが、生鮮品に対する日本人の選択眼に答えられず、商品調達ルートの整備にも苦戦した。その後、市場調査を進め、フランスからの輸入商品を増やし、ようやく日本市場に定着し始めた。このようにローカル市場の特性を考慮し、提供するサービス内容を当地で受容されやすい形に変える必要がある。

③フィードバックサイクルが機能する

ローカル市場におけるさまざまな取り組みのトライアル・アンド・エラーを繰り返し、②の現地化プロセスを継続する。カルフルの場合、町田市（東京都）や箕面市（大阪府）に出店する際、幕張における経験が生きっており、徐々に日本での店舗運営方法が確立しつつある。現地市場の習熟には3年以上の時間がかかる場合が多く、その間にいかに改善を積み重ねるかが肝心である。

このように見ていくと、海外進出を成功させるには、本国から持っていける強みと、その強みを定着させるために現地を理解して対応する継続的な取り組みとが必要である。そのためには相当の根気、つまり企業経営における資金力が必要になるのはいうまでもない。カルフルの場合でも海外事業の黒字化には3～5年を要しており、海外進出を目論む小売企業が大規模化を進めるのは資金力を担保するためという面もある。

（2）成功例を生む4つの条件

このような成功例が出てきた背景として、次の4つの条件がそろいつつあることも後押しとなっている。小売企業が海外に進出して成功するトレンドは、小売業界のグローバリゼーション（グローバル化）と総称することができる。

第1に、政策・貿易・通商レベルで、自由貿易、自由競争の基盤が浸透しつつある。WTO（世界貿易機関）加盟国は1995年に発足した時の76カ国・地域から146カ国・地域まで倍増しており（2003年4月現在）、70年代からアジア諸国が順次市場開放を進めたこと、そして90年代に東欧諸国の市場開放とEU（欧州連合）市場統合があったことが、小売業界のグローバリゼーションを進めた。旧西側の小売りチェーンが東欧圏に盛んに出店しているし、アジアでも欧米および日本の小売りチェーンが出店している。

第2に、会計レベルで国際的に会計基準の標準化が進み、国境を越えた出資、資金移動、企業業績管理のインフラが整いつつある。そのため出資、M&A（合併・買収）、提携などによる参入が活発化したうえ、出店

後も国境を越えた経営管理が容易になっている。実際には制度面で全面的な標準化に至ったわけではないが、実務面で国際的な会計事務所の果たす役割が大きくなっている。

第3に、情報システム基盤の世界標準化が進んだこともグローバリゼーションの素地となっている。インターネットの普及とマイクロソフトの影響が多だが、言語を超えてオープンな環境が整い、店舗運営管理システム、POS（販売時点情報管理）システムの移転が容易になっているし、テレビ会議や電子メールによる海外店マネジメントも進み、世界の距離が縮まってきている。

第4に、消費者レベルにおいて、世界的に通用する趣味・嗜好が顕在化してきている。これも情報化の影響が多だが、若年層を中心にファッション、スポーツ、エンターテインメント、飲食などの分野で、国際的なブランドが確立している。これまでも「メルセデス」（自動車）や「ティファニー」（宝飾品）といった高級ブランドが国際的に認知されるケースはあったが、スポーツ用品の「ナイキ」、ファストフードの「マクドナルド」、ファッションの「ザラ」などが、世界的に大衆に広まってきたことは、消費者の方が小売業者のグローバリゼーションを望んでいると見ることができる。

3 グローバル市場の一部になった日本

小売企業が海外進出する際、第一段階として言語や文化圏に近い近隣諸国を目的地とする場合が多い。欧州企業の場合は欧州域内（旧東欧を含む）が、米国企業の場合はカナダ、中南米が近隣諸国となる。

そのため、欧米の小売企業にとって、日本は「地理的にも心理的にも遠く、消費者心理も難しく、さらに参入障壁も大きい」市場だったはずだ。ところが今では、日本がグローバル小売市場の中の1つに位置づいてきた。その位置づけは、「日本人の嗜好・要求は高度で難しいが、従来のプレーヤー（日本国内の小売企業）は景気低迷と低収益性で弱っているので、参入障壁も相当下がっている。うまく入り込めば、成熟した巨大市場（日本）を手に入れることができる」というものだろう。

日本の小売業者は創業オーナー系の企業も多く、保守的になりがちだが、商社などが外資の日本参入をサポートして業界革新を促進する役を担っている。つまり、望むと望まざるとにかかわらず、日本の小売市場がグローバル小売市場の一部となり、その枠組みの中で競争する時代が到来したのである。

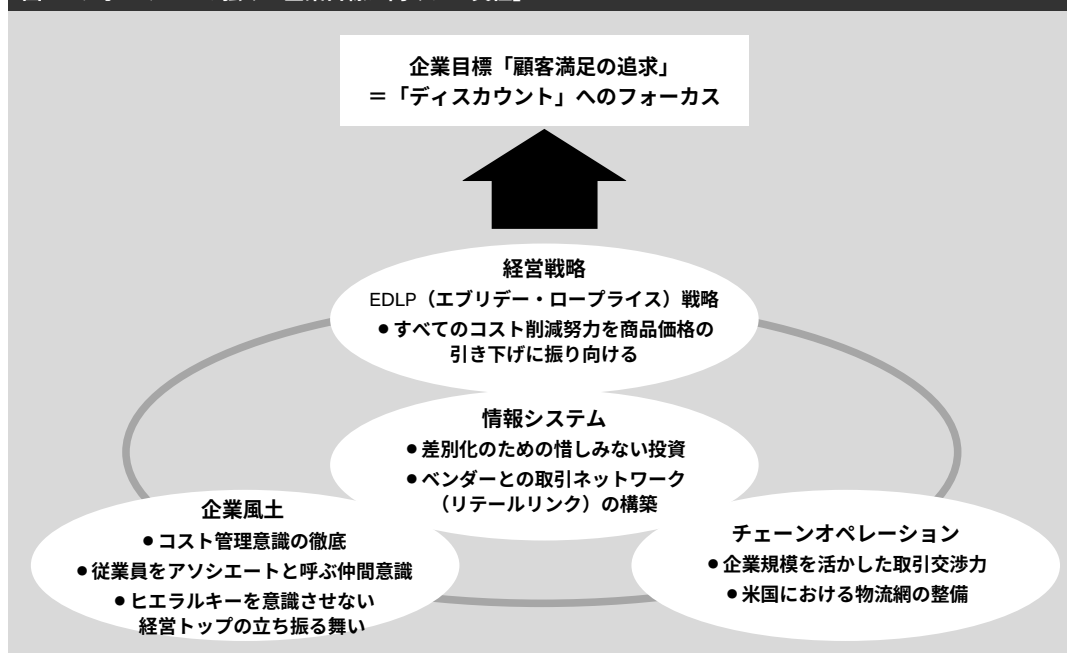
II 顕在化する欧米トップ企業のインパクト

1 成長を続けるウォルマート

小売業界のグローバリゼーションを推し進めているのが、世界第1位と第2位の企業であるウォルマート・ストアーズとカルフルである。

まずウォルマートは、年商2400億ドル、従業員140万人を超え、今や売上高世界一の企業になった。そもそもディスカウントストアチェーンを拡大してきた米国の象徴的な企業だったが、直近5、6年で海外事業比率を約16%にまで高めてきており、国際戦略にも注力している。

図1 ウォルマートの強み「企業目標に向けた一貫性」



ウォルマートの強みは、顧客満足を追求する一貫した体系が出来上がっていることである（図1）。

顧客満足を目標に掲げる企業は多いが、この言葉だけではあいまいで具体性に欠けるので、店頭での実践に結びつきにくく、お題目にとどまってしまう。ウォルマートの場合は、顧客満足を「ディスカウント」することと割り切っていて、それが現場の隅々まで浸透しているので、従業員140万人に上る巨大組織であっても行動に現れるのである。同社のような大規模小売企業の場合、経営戦略、企業風土、チェーンオペレーション、情報システムという4つの要素が経営の根幹をなすが、そのすべてが経営目標達成のために有機的に結びつき、機能している。

さらに注目したいのは、ウォルマートの国際戦略のなかで、これらの4要素を巧みに移行しつつあることである。たとえば、ブラジ

ル市場に参入したケースでは、当初米国で成功したEDLP（特売を行わず、恒常的に売り値を下げる価格設定）を持ち込んで失敗したが、その後ブラジルで人気のある特売も取り入れることで再生を果たした。西友株を取得して参入した日本市場でも、本国で成功した小手先の戦術には固執せずに、経営目標達成に向けて日本市場に適合していくに違いない。

CEO（最高経営責任者）のリー・スコット氏は、今年1月の講演で、「われわれは成長し続けるのだ」という決意を語った。さらに、今後の成長市場としてインドやロシアにも目を向けている。休むことのない前進こそ彼らの原動力である。

2 グローバル市場で勝負する カルフル

ウォルマートを、核となる信念があって、

それを現場まで徹底する規律の強い企業だとすれば、カルフルーは現場の自由度がもう少し高い企業である。フランスの国民性が企業体質に現れているかもしれない。

カルフルーは、海外事業の売上比率がすでに49%に上っている。他社に先駆けて海外進出を進めてきた同社には、さまざまなノウハウが蓄積されている。表1はカルフルーの海外展開の考え方を示したものだが、世界共通にするもの（集権項目）と、ローカル市場ごとに対応を変えるもの（分権項目）との切り分けができています。

この切り分けは実に合理的である。ローカル市場のニーズはそれぞれ固有であるため、ニーズに応える商品構成やそれを支える商品情報システムは国ごとに異なる。一方、経営を管理し、カルフルーらしさを強調する部分は世界共通のものを持ち込む。店舗フォーマット（業態）はその最たるものだが、CEOとCFO（最高財務責任者）というマネジメントの要職は母国フランスから送り込む。また、世界共通の経営管理システムとして、独自の財務システムを採用している。このシステムにより、本社では世界中の財務状況を横並びで比較することができる。

カルフルーの特徴は、経営と店舗運営を分離したことだ。同社ほどの事業規模になると、何らかの経営手法を確立し、経営が機能不全を起こさないようにする必要がある。世界共通にした集権項目が、経営機能に関する項目が中心になっているのはこのためである。社風としての自由度の高さが店頭の雑然とした印象につながっているかもしれないが、経営的には帳尻を合わせているところに注目すべきだろう。

表1 カルフルーの海外展開の考え方「集権と分権」

集権項目：世界共通にするもの	分権項目：ローカル市場ごとに異なるもの
●店舗形態は世界共通の3フォーマットから適合したものを持ち込む ●資本は100%出資が基本（国の事情で合併の場合あり） ●小さな本社（30～40人） ●財務管理システム（オリジナルの管理システム） ●各国のCEO、CFOを本社から派遣	●商品構成 ●ゾーン別経営管理（ローカル性の重視） - フランス - EU - ラテンアメリカ - アジア ●商品情報システム ●従業員（38万人）は現地採用

注）CEO：最高経営責任者、CFO：最高財務責任者、EU：欧州連合

3 大手がグローバル小売市場に大きな影響を及ぼす

ウォルマートやカルフルーのような大手企業が海外に進出し、小売市場のグローバル化が進展すると、業界全体に大きな波紋が広がる。世界の上位200位までの小売企業の売上高を合計すると2.23兆ドルあり（2002年）、そのうちトップ10のシェアは29%に上る。1997年に1.72兆ドルでシェア23%だったときと比べると、ここ5、6年で世界のトップ企業が影響を及ぼす範囲がますます大きくなりつつある。

第1に、各国の流通政策に対しても影響力を持ちつつある。ウォルマートもカルフルーも進出している中国では、政府が外資や大型店に関する法制度の整備を検討している。中国では市場開放を進めるとともに、法律面でのルールを整備することが必要になっている。

第2は、情報技術普及へのインパクトである。ウォルマートの取引業者のうち上位100社は、2005年1月までにウォルマートの年間物流量の8分の1に相当する約10億個の段ボール箱に、RFID（無線認証）タグを付ける

表2 企業収益を高める3つの要素（方策と企業事例）

収益 = 場の大きさ × 実行力 × 耐リスク特性		
	方策	企業事例
成長フロンティアの確保 (事業領域を拡大する)	●取扱商品・サービスの幅を広げる ●出店地域を拡大する	●ウォルマート（スーパーセンター業態における食品取り扱いの拡大） ●テスコ（銀行買収） ●カルフルー(海外進出)
実行力を高める	●顧客の変化への対応力を高める（仮説～検証サイクルを構築する） ●決定事項が徹底できる企業文化を醸成する	●イトーヨーカ堂グループ ●ウォルマート
耐リスク特性を高める	●グループ会社戦略により事業のポートフォリオ効果を高める	●イオングループ ●テスコ（小売り+金融・サービス） ●カルフルー（大型店から小型店まで3つのフォーマットがある）

ように要請されている。RFIDは現在、実用化の可能性が模索されているが、ウォルマートが強力なリーダーシップを発揮すると一気に実用化に近づき、小売店頭の商品在庫の管理や決済の方法を一変させてしまうかもしれない。

このような小売業界におけるグローバリゼーションは不可逆なトレンドであり、世界各国の市場と企業が関係している。ローカルの小売企業にとっては脅威かもしれないが、逆の見方をすれば、世界のベストプラクティス（最適な事例）を間近で学ぶ絶好のチャンスと考えることもできる。ウォルマートの出資を受けた西友では、ウォルマートから指南を受けることで、あらゆる前提が根本から問われ、覆されていることだろう。

むしろ、こうした機会に、自社の存在意義と市場におけるポジションを見つめ直すことを考える方が健全である。日本の小売企業にとって、小売市場のグローバリゼーションの

トレンドのなかで自社のポジションを発見することこそが、生き残りをかけた経営課題となる。

III 閉塞突破の方法論

1 成長に挑戦する

ウォルマート・ストアーズやカルフルーのような巨大企業に日本企業が学ぶべき点があるとするれば、成長に対する絶え間ない挑戦の姿勢であろう。ウォルマートの年平均成長率は10%を超えており、1年で3兆円以上、実に毎年イトーヨーカ堂グループやイオングループが1つ生まれるほどの規模拡大を続けているのである。

小売りビジネスで企業が存続していくためには、①絶えず成長のフロンティア（事業を行う場）があり、②その場の上で業務を実行し、③経営環境の変化（リスク）に耐え得る——ビジネスモデルを構築しなければならない（表2）。

①は事業領域あるいは事業ドメインと同義と考えてもよい。事業ドメインを決めるには、市場環境を洞察したうえで戦略的な意思決定を行う必要があり、経営トップの判断によるところが大きい。また、日々事業を行っていくうちに、顧客の変化とともに徐々に事業内容が変化していくため、動的なものと捉える必要がある。百貨店も呉服店から200年以上経って今の姿があるし、コンビニエンスストアも開店当時から比べると商品構成、サービス内容が一変している。

②の実行力は、店舗運営やオペレーションに近い。店舗コンセプトや品ぞろえを決めても、日々の発注業務や接客を怠れば顧客が離

れて店は崩壊する。コンセプトが同質化してきた場合は、実行力の差が勝敗を分ける。米国において、Kマートがウォルマートとの競争に敗れて倒産に追い込まれたのは、この差が大きい。店舗コンセプトを見よう見まねで模倣できても、実行力は一朝一夕には培われない。

③は多角化に近い概念である。連結経営の時代になり、企業業績はグループ全体で評価される。小売企業は消費者の嗜好の変化に業績が左右されるので、たとえば専門店業態はコンセプトが飽きられると業績悪化に直結し、厳しい状況に陥る。そこで、グループとしていくつかの業態を持つことにより、投資リスクを分散する発想も重要である。

これまでの日本の小売企業は、②の実行力を高める取り組みに傾倒してきた。無論この実行力も、店舗運営レベルで考えれば最も重要な要素である。しかし、カルフルーのように経営と店舗運営を分けて考えると、日本の小売企業は経営不在だったということもできる。

今、日本企業に欠けているのは、成長フロンティアを発見する創造力・バイタリティーと、戦略的に企業グループを形成する発想である。いずれも経営トップが関わる経営戦略レベルの問題であり、競争のポイントはこの経営戦略レベルにかかっている。

2 事業ドメインを拡大する

欧米トップ企業の事業ドメインの拡大は、既存ビジネスを核として、徐々にその縁辺に進出し、業界に静かで確実な変化をもたらしている。このように成長フロンティアを拡大していくことが、結局、投資リスクの分散に

表3 ウォルマートの店舗数（2003年10月末）

	店舗数	前年比増加率
米国内	3,499	3.8%
ディスカウントストア	1,476	-5.8%
スーパーセンター	1,430	15.0%
ホールセールクラブ	533	2.1%
ネイバーフッドマーケット	60	53.8%
海外	1,320	7.6%
アルゼンチン	11	0.0%
ブラジル	25	13.6%
カナダ	220	9.5%
ドイツ	92	-3.2%
メキシコ	609	3.7%
プエルトリコ	52	173.7%
韓国	15	7.1%
英国	265	3.5%
中国	31	40.9%
合計	4,819	4.8%

出所) ウォルマート・ストアーズの年次報告書

もつながってくる。

その方法の第1は顧客の拡大であり、端的なのは出店である。ウォルマートの場合、国際戦略を進めると同時に、米国内でも出店地域を広げている（表3）。これまでは比較的小中都市に展開してきたが、今後はカリフォルニア州など富裕層がいる地域にも出店を増やそうとしている。一方、カルフルーはアジア地域のシェアを徐々に高めている。

第2に、商品・サービスの拡大も見逃せない。ウォルマートは、ディスカウントストアから、食品も取り扱うスーパーセンターに主軸を移し、食品スーパーチェーンの領域にも踏み込みつつある。食品に関しては、まず食品卸業者を買収して徹底的に業務を研究した後に拡大を決め、今や米国の食品小売業界でウォルマートが最大手となった。

カルフルーは、ハードディスカウントと呼ばれる小型店フォーマットを企業買収によっ

表4 カルフルの持つ3つの店舗フォーマット

店舗フォーマット	品ぞろえ SKU数	店舗面積 (m ²)	商品構成	展開国数
ハイパーマーケット	100,000	10,000	食品70% その他30%	30
スーパーマーケット	10,000	1,500	食品90% その他10%	10
ハードディスカウント	800	600	食品100%	7

注) SKU: 商品管理の最小分類単位
出所) カルフルのIR (投資家向け広報) 担当者へのインタビューに基づき作成

て手中に収めた。日本のコンビニエンスストアのSKU（商品アイテム）数が3000前後で、100平方メートルの売り場面積が標準的だとすると、このハードディスカウント業態は絞り込まれた商品を低価格で販売するタイプである。

そして、そもそもあった大型店業態を含めて3つの店舗フォーマットがあり、出店する国の適性を見極めてそれらを選択している（表4）。海外展開ではローカル市場への適応が欠かせないため、このように企業買収によって必要な業態と運営ノウハウを手に入れたのである。

英国最大手のTescoも、銀行を買収してリテール金融事業を始め、定着させ始めた。英国内における圧倒的な店舗網により、顧客に小売りと銀行のワンストップサービスを提供している。

結局、何かに強みを持った企業が徐々に事業を拡大していくため、結果としてできた姿は業態という言葉で画一的に語ることができない。共通していえるのは、出発点（自社の強み）を明確にしてそこから一歩踏み出すことである。自社の顧客が次に望むことを捉え、それを経営戦略として位置づける必要が

ある。

多くの日本企業は店舗運営に長けているが、経営戦略を打ち出し方向性を示すことは不得手としている。それは、店頭がきれいに整理整頓されながら財務パフォーマンスが高まらない日本企業と、店頭が雑然としているのに好業績を上げる欧米トップとの違いに象徴されている。今こそ、経営戦略を示し、それを実行に移す必要がある。

IV 日本で始めるべき小売企業の経営改革

1 日本企業の戦略が問われる

今、日本の小売市場には、それぞれの背景と戦略を持った外資（欧米トップ）企業が進出を果たし、さまざまな形で日本企業と対峙している。

図式としては、規模の論理にたつ外資（欧米トップ）企業と、質の論理にたつ迎え撃つ日本企業と見ることができるだろう。外資企業が圧倒的なスケールを背景として、商品調達力と顧客に対する価格訴求力を持っているのに対し、日本の消費者をよく知り、地の利のある日本企業が、どこまでその優位性を活かして、質の高い提案（価値訴求）をできるか注目されるところである。

2 顧客を軸とした質と量の融合が鍵

おそらく、今後の小売業界に起きる変化のスピードは劇的なものとはならないだろう。Retail is detail（小売りは細部〈が大切〉）といわれるとおり、小売業は事業の細部に至るまできめ細かい対応をしなければ、ビジネス

として成立しない。しかし、ウォルマートが西友を徐々に変えていくように、変化は確実に進む。その結果は、外資と日系企業のどちらかが日本市場を制するということにはならないだろう。

小売業界において、最後に審判を下すのはいつも顧客である。顧客の目から見れば質も量も大切であり、いずれのメリットも享受したいものである。顧客が小売企業に期待するのは、小売企業からの価値ある提案と、それに見合う（できるだけ低い）価格である。ことに日本の消費者は、利便性や自分のこだわりをも重視する傾向にあるため、単なる低価格だけでは満足しない。評価軸を価格と価値の2軸としたとき、まず顧客に訴求する自社のポジションを明確に打ち出し、顧客の共感を得てそのポジションを勝ち得る企業だけが生き残ることができる。

さらに、見方を変えれば、外資企業は日本企業にとって経営コンサルタントであり、出資者であるとも考えられる。労働力を代替し、雇用を奪う競合企業では決してない。彼らが経営コンサルタントとして、あるいは出資者として日本企業に要求しているのは、顧客に対する価格の訴求と、それを支える効率的な経営である。

一方、欧米トップ企業に価値訴求面で指導力があるとは思えない。目が肥えた日本の消費者に対応してきた、日本の小売企業に一日の長がある。彼らの指導・要求が価格訴求と

効率経営だとすれば、日本企業が外資を拒むのはおかしい。このような変化を拒絶した途端、日本の小売市場は停滞することになるだろう。外資企業が日本に進出してきたこの機会に、流通構造を改革し、低価格（あるいは効率経営）と価値訴求を同時に追求する企業経営が求められている。

外資企業が日本に進出するということは、それだけ日本市場が魅力的だということでもある。魅力的に見えるかどうかは、企業の力次第である。企業の力とは、資本の力のほか、機会を見つけて挑戦しようとする力であり、ヒトでいえば活力（バイタリティー）である。日本には30万強の小売企業があり、そのうち約20万が有限会社である。総数の99%以上が、資本金1億円に満たない。多くの零細企業で活力が不足し、機会を捉えられないでいる。

今こそ、活力を持って挑戦すべき時である。そして挑戦を始めた企業が、顧客に支持される新たな価値を創出し、効率的な運営によって低価格の商品・サービスを提供できたとき、日本は世界で類を見ない市場になり、世界でも最高峰の小売企業経営モデルが実現できる。そうなることを期待したい。

著者

中田浩司（なかたひろし）
経営コンサルティング一部主任コンサルタント
専門は経営戦略、グループ企業戦略など