

グローバル小売企業の日本市場争奪戦（その1）

中 村 久 人

はじめに

- I 本格化するグローバル小売企業の日本市場進出
 - 1 グローバル競争の主戦場アジア
 - 2 日本およびアジア市場進出のプッシュ要因とプル要因
 - 3 千葉幕張地区で「国際流通戦争」
- II グローバル小売企業の日本市場戦略
 - 1 「ハイパーマーケット」仏カルフール
 - 2 「会員制ホールセール・クラブ」米コストコ
 - 3 「スーパーセンター」米ウォルマート

はじめに

アジア市場で熾烈な競争を展開してきたグローバルな小売企業は2000年前後から一斉に日本市場に参入するようになってきた。これまでの母国市場やアジアでの経験を踏まえて資本主義市場で世界第2位のGDPを誇りながらも、欧米に比べ寡占化の進んでいない日本市場を総決戦の終着駅と位置づけての進出と考えられる。それら企業が日本進出する要因はいかなるものなのか。これらの店舗が相まみえる千葉県幕張地区の現状はどうなっているのか。各企業の日本市場戦略はどのようなものなのか。特に、まだ店舗展開には至っていないが西友を事実上買収したウォルマートの戦略とその強さの秘密はどこにあるのだろうか。以上を検討した後、最後にこれらを迎撃つわが国大規模小売企業はいかにすれば生き残れるかを考察したい。

I 本格化するグローバル小売企業の日本進出

1 グローバル競争の主戦場アジア

欧米小売企業の日本進出は70年代、80年代にはシャネル (Chanel)、ルイビトン (Louis Vuitton)、エルメス (Hermes) といったフランスの高級ブランド専門店が主であったが、90年代前半にはトイザラス (Toys"R"Us、米) をはじめディズニー・ストア (Disney Stores、米)、エディーバウアー (Eddie Bauer、米)、ギャップ (Gap、米) など一層大規模な異業態が出店している。しかし、2000年を迎える頃になると、コストコ・ホールセール (Costco Wholesale、米、以下コストコ)、カ

ルフール (Carrefour、仏)、ウォルマート (Wal-Mart、米)、メトロ (Metro、独) とさらに大規模でグローバルな多商品型小売企業が続々と日本進出を果たしている。テスコ (Tesco、英) やロイヤル・アホールド (Royal Ahold、蘭) なども今後日本進出が予定されている。

これら多商品型のグローバル小売企業は、既に日本よりも他のアジア市場において多くの店舗を構え地場企業や他の外資系小売企業と熾烈な競争を展開している場合が多い。表1からも分かるように、大規模多商品型のグローバル小売企業にはアメリカ企業よりもヨーロッパ企業が多いといえるのであり、アジアで最も多くの海外店舗を有するのはフランスのカルフールである。2000年に香港からは撤退したが、アジアの主要国にはほぼ進出済みである。

これら企業の出店はほとんど90年代後半からなされたものであり、アジア諸国の外資規制の緩和や97年のアジア通貨危機を絶好の投資機会と捉えた欧米企業が多い。例えば、この時期にタイでは、テスコ、カルフール、カジノ (Casino、仏)、ロイヤル・アホールド、フードライオン (Food Lion、米) がそれぞれ地元提携先から、株式譲渡による経営権を取得している¹。

最近では特に中国への出店が急増しているのが特徴である。例えば、カルフールはハイパーマーケットを31店舗有しており、ウォルマートはスーパーセンターやホールセール・クラブの業態を開いている。ウォルマートは2002年末現在23店舗を有するが、2003年5月には初めて北京にも出店した。世界小売上位企業50社のうち、日本のイトーヨーカ堂やイオンなども含め約7割が既に中国に進出している。世界貿易機関 (WTO) 加盟に伴う出店規制緩和を追い風に、グローバル・リテイラーは急成長する中国市場に殺到している²。

70-80年代にはアジアで資本自由化が行われても、小売外資は70%強が業務提携による参入であったが、90年代になると逆転し合弁会社や完全所有方式などの資本進出が70%を占めるようになった³。アジアNIESやASEANも当初は先進国企業の製造基地として急速な成長を続け、

表1 欧米主要小売企業6社のアジア諸国での店舗数

(2002年末現在)

国名 社名	日本	韓国	中国	台湾	香港	タイ	マレー シア	シンガ ポール	インド ネシア	合計
ウォルマート	西友の株式 34%取得	12	23						1998年 撤 退	35
カルフール	4	22	31	24	2000年 撤 退	15	6	1	8	111
メトロ	1	1998年 撤 退	16	8		19	10		10	64
コストコ	3	5		3						11
テスコ		13		3		33				49
アホールド			1997年 撤 退			43	39	1997年 撤 退	4	86

その後消費市場としても発展しつつあるのである。中国の社会主義市場経済もタイム・ラグはあるもののこれら諸国とほぼ同じ方向にしかもより急速に進展しつつあるといえよう。アジアは全体的には、世界で最も経済成長率の高い地域であり、特に中国は世界の小売企業にとっても今世紀に残された最大の市場であるとの認識が強い。

アジア市場の国際化の特徴の一つは日系小売企業も積極的に進出している点である。百貨店、総合スーパー、コンビニといった小売業態が中心になっている。百貨店、総合スーパーの出店数は1999年末現在でそれぞれ87店舗、252店舗となっている⁴。例えば、台湾では三越、そごう、高島屋など多くの日系百貨店が競合しており、そのプレゼンスは非常に大きく、台北では百貨店の売上シェアの48%、高雄では86%にも上っている。また、総合スーパーではかつてのヤオハンに代わる存在としてアジアでのプレゼンスを高めつつあるジャスコ（特にタイ、マレーシア、中国など）を先頭に最近ではイトーヨーカ堂やダイエーなど中国市場に進出する企業も増加している。コンビニでは例えば、ファミリーマート（台湾、タイ、韓国）やミニストップ（韓国、フィリピン）が急速に店舗数を拡大しつつある。

他方、これを迎え撃つ地元小売業の状況はさまざまである。韓国のEマートやハナロ・農協直売場のように外資小売企業を上回る規模と業績を確保するものが現れたり、上海ではロータス・スーパーセンター（中国・タイ資本の合弁）のように外資を押さえ込む実力を備えた企業も出現している。チェーンストアが発達しているシンガポール、香港、台湾、韓国、中国沿岸地域では、巨大外資小売企業といえども後発の参入には多くの障害があり、特にスーパーマーケットでは協同組合やメーカー傘下の組織的な競合対策に苦戦する場面が多く見られる。中国でヤオハンから店舗網を引き継いだロイヤル・アホールドも地元の華聯や聯華などに包囲されて撤退している（表1参照）⁵。

2 日本およびアジア市場進出のプッシュ要因とプル要因

小売業は従来から地理的、文化的制約条件の大きな国内産業的性格の強いものとして理解されてきた。小売業の特徴を示す、立地産業、商圈、変化対応業、個店対応、生活文化産業などの言葉に端的に表現されている。実際に、限定品揃えの高級ブランド専門店などを除いては極めて海外進出の難かしい産業であった。たとえ海外進出しても近隣の文化的類似性の高い国々に限定されていた。

欧米小売企業でも戦前においては海外出店は例外的であり、大まかにいえば、小売業の国際化の開始は60年以降からである。当時世界最大のシアーズ・ローバック（Sears Roebuck、米）は戦後まもなく中南米とカナダに進出し、その後スペインに出店（1967）している。セイフウェイ（Safeway）は戦前からカナダに進出（1929）していたが、ヨーロッパへは62年にイギリスに進出している。

る。他方、ヨーロッパの小売企業は、60年代は高級ブランド品メーカーを中心に隣接諸国に進出している。

70年代になると、米国企業ではシアーズやセイフウェイの他にもウールワース (Woolworth) や J C. ペニー (JC Penney) などの海外出店が増加し、ヨーロッパ企業ではカルフール、オーシャン (Auchan、仏) などのハイパーマーケット業態も近隣諸国に進出している。また、オランダのロイアル・アホールドがアメリカのバイロー (中堅スーパーマーケット) を、ドイツのテンゲルマン (Tengelmann) がアメリカのA&Pを買収するなど、ヨーロッパ企業のアメリカへの攻勢が目立つようになった。かくして、欧米外資小売企業（特にヨーロッパ企業）は70年代に国際化の足場を固め、その後80年代から90年代にかけて国際化を本格化させている。

アジア市場への進出でも先行したのは限定品揃え型の専門店であった。例えば、スウェーデンの家具製造販売のイケア (IKEA) は70年代後半から香港、日本、シンガポールに参入している。それ以降、日本市場への参入は冒頭に述べたフランスの高級ブランド専門店などの進出へと続いて行く。しかし、既述のように食料品や日用品を扱う量販店のアジアへの進出は、外資規制が緩和された90年代に入ってからのことであった。こうした大規模外資小売企業の地元の業界に与える影響力は専門店の比ではない。ヨーロッパ企業ではカルフール、アメリカ企業ではウォルマートが「台風の目」的な存在である。

それではこれら欧米のグローバル・リテイラーが地理的にも文化的にも大いに異なる日本やその他のアジア市場になぜ進出するようになったのか、その動機をプッシュ要因（母国要因）とプル要因（国外要因）に分けて考察してみると、例えば、表2のように整理できよう⁶。

表2 欧米グローバル・リテイラーからみたプッシュ要因とプル要因

プッシュ要因（母国要因）	プル要因（アジア）	プル要因（日本）
人口の伸び鈍化。経済成長の鈍化・停滞	人口の急激な増加 高度な経済成長	地価・家賃の大幅下落
大規模小売企業間の熾烈な競争	小売業が未成熟で、後発参入が容易	建設コストの下落
市場の寡占化や出店規制の強化	アジアの通貨危機で、市場機会の創出	大規模小売店舗法の廃止 (代わりに大店立地法)
株主から海外進出による持続的成長を期待	外資規制の緩和（資本自由化の進展）	小売企業の買収が容易
情報技術（IT）の急速な進展による企業の多国籍展開	インフラ整備の進展	資本主義市場G N P第2位 (アジアで最大の消費市場)
グローバルなメーカーとの協調関係	低いオペレーションコスト	不採算・倒産企業より人材確保が容易

3 千葉幕張地区で「国際流通戦争」

千葉県幕張周辺地区は国際見本市会場の幕張メッセの存在やIT関連産業の開発拠点が集中していること（NTT、富士通、日本アイビーエム、シャープなど）で知られていたが、最近とみに注目されるようになったのは欧米のグローバル・リテイラーと日本の大規模小売店がこの地区で激突する国際流通戦争の縮図としてのもう一つの側面である。幕張地区周辺には、イトーヨーカ堂、ジャスコ、ダイエー、丸井、西友、オリンピック、MrMaxなど日本を代表する大規模小売企業の店舗や本社が集結しているが、そこに2,000年12月に売上高世界第2位のカルフールと会員制ホールセール・クラブのコストコが相次いで大型店舗を開設したのである。まさに日米欧巨大小売企業が入り乱れての熾烈な販売合戦の幕が切って落とされたのである。

カルフールの日本法人であるカルフール・ジャパンは99年1月の設立であり、翌年12月8日に38億円の事業費をかけて幕張地区に1号店を開店したのである（フランス語でカルフール（carrefour）とは十字架、交差点、広場といった意味）。カルフールはハイパーマーケットの元祖といわれており、食品を中心に日常生活用品を大量に売りさばく総合スーパーである。しかも、メーカー・サプライヤーとの直接取引や大量仕入れによって低価格で販売する。周辺15kmの範囲で価格が他店よりも高ければ差額を払い戻す最低価格保証制を導入している。また、衣料品等では、無条件返品制も採用している。

カルフールの延べ売り場床面積は5万2,000m²あり、これまで日本に上陸した外資小売業では最大規模である。また、日本の一般的な総合スーパーの品揃えが3万から4万品目であるのに対し、約6万品目という豊富な品揃えである⁷。

他方、コストコは会員制のホールセール・クラブの業態を採っており、2002年度の世界小売企業ランキングでは14位であり、アメリカではこの業態でウォルマートのサムズクラブと激しく首位の座を競っている。ホールセールは日本語では卸または問屋であり、海外でも会員の約3分の1は企業・法人（事業者）であり、取引額では個人会員を大きく上回っている。幕張地区での開店は、福岡県粕屋郡久山町にあるトリアス久山の1号店に続く進出である。

コストコは96年に横浜に駐在員事務所を開設した後、98年に東京に日本法人を設立している。幕張地区には2号店を2000年12月13日、カルフールとほとんど同時期に開店している。コストコの海外店舗としてはちょうど100店目である。幕張店の建物は売り場2層、駐車場3層からなる5層の倉庫型で、1階と2階が売り場で各6,600m²ある。久山店と同様扱い商品は食料品、日用品、家電、オフィス用品、家具、宝飾品、アウトドア用品、スポーツ・レジャー用品などであり、商品アイテム数は約4,000品目である⁸。

カルフールとコストコのほとんど同時開店は、周辺の多数の大規模小売店を巻き込んでマスコミ

でもセンセーショナルな話題として取り上げられ幕張流通戦争、沿岸流通戦争などと呼ばれたのである。しかし、両社の日本上陸がわが国小売業界にとって本当に脅威であるかについて、現在でも論者により意見が分かれている。

例えば、出店当時に野口智雄氏は雑誌「プレジデント」の誌上で次の2点を観察・報告している。第1は業態間距離（業態間類似度）と地理的距離の2軸から判断すると、カルフールはイトーヨーカ堂およびジャスコと、コストコは MrMax およびオリンピックとカニバリゼーション（共食い）を起こす可能性がある。第2は顧客満足の要素として、①低価格性、②品揃えの豊富さ、③品質の良さ、④ビジュアル・マーチャンダイジング、⑤小口販売、⑥接客サービス、⑦店の雰囲気、⑧立地の利便性、⑨駐車場の充実度の9項目を挙げ、それぞれ5段階尺度法で測定した合計点によって次のランキングを提示している。カルフール（39点）、イトーヨーカ堂（36点）、ジャスコ（35点）、MRMax（35点）、コストコ（22点）⁹。

他方、渥美俊一氏は雑誌「商業界」の誌上で以下のように述べている。「カルフールは衝撃的に安くならないし、売れ筋商品は欠品だらけである。問屋を排除し、メーカーと直取引をすると言ひながら、結果的には日本のサプライヤーのいいようにやられていると言わざるを得ない」。また、「カルフールは広域商圈を前提とした販促ストアに過ぎず結局今回の出店では学ぶべきものを何も見いだせない」と非常に低い評価を与えている。

他方、コストコに対しては「経営数値的に、経費率が8.6%と低く、逆に20%が理想とされる利潤分配率は30%と高水準を維持している。また、カルフールが卸売原価を明らかにしようとしているのに対し、コストコは最終加工原価を出して、それを加工コストと材料コストに分ける。相場が上がった場合、その理由がどちらの値上がりによるものかを明らかにし、仕入原価の変更に応じている。さらに、商品についての絞り込みは売れ筋のみを扱う徹底したものである」と、非常に高い評価を与えている¹⁰。開店後3年近くが経過しようとしているが現時点ではどちらの見解が当を得ていたといえるであろうか。

II グローバル小売企業の日本市場戦略

1 「ハイパーマーケット」仏カルフール

1) カルフールの企業概要と特徴

フランス・パリに本社を置くカルフールは、59年の設立以来94年にピカール（Picard）、97年にコラ（Cora）、98年にコムトア・モデルン（Comptoirs Modernes）、2000年にプロモデス（Promodes）とそれぞれ国内の小売企業を合併・買収し一躍世界第2位の小売企業（欧州最大）にのし上がった¹¹。

しかし、その間フランスでは73年にロワイエ法により売り場面積1,000m²の出店が規制され、さらに96年にはラファラン法が施行され、300m²の小売業までも規制の対象になっている。カルフールはこうした国内の大規模小売企業の出店規制を見越して、69年のベルギーを皮切りに比較的早い時期からヨーロッパ近隣諸国、中南米さらにはアジアへと海外店舗を展開してきた。

現在、世界30カ国に約5,200店舗（他にフランチャイズ店が約4,000店）を展開しているが、業態別内訳はハイパーマーケット658店、スーパーマーケット1,429店、キャッシュ&キャリー168店、ハードディスカウント・ストア2,932店、コンビニエンス・ストア87店舗である（2002年2月1日現在）。従業員数は約30万人以上に上っており、2001年度の総売上高は約635億ドルである¹²。

売上高の伸びに大きく貢献しているのはアジアであり、現在アジアには100を越える店舗があり、特に台湾では業界第1位、韓国では業界第2位、中国でも躍進が目立っている。

台湾はカルフールのアジア最初の進出拠点であり、現地流にアレンジした小型のハイパーマーケット（平均売り場面積1万m²）を24店舗設営するまでに成功している。韓国、中国ではそれぞれ21店舗、27店舗を有している。この他アジアではタイ、マレーシア、インドネシア、シンガポールなどにも進出している（表1参照）。

また、中南米でも合併・買収により業績を拡大している。最大の店舗数を有するのはアルゼンチン（ハイパーマーケットではブラジル）であり、ブラジル、メキシコ、コロンビア、チリと続いている。同じラテン系民族なので文化や気質が合致しているのかもしれない。

アジアや中南米でのカルフールの成功要因は何であろうか。第1はそれら諸国（日本を除く）に成熟した小売業態が存在しなかったことである。つまり、大規模小売店や品質の良い商品を提供する店が少なかったのである。第2はハイパーマーケットの業態がそれらの国の消費者にフィットしたことである。ハイパーマーケット業態とは、食品を主体として中等品質の生活用品（住居用品、家電、スポーツ・レジャー用品など）や衣料品など生活必需品を価格訴求で販売する総合スーパーである。

それらの国の消費者の大半は中産階級以下であり、カルフールはこうした庶民を対象に品質の良い商品を安く大量に陳列して人気を得たのである。価格に関しては既述の最低価格保証制度があり、周辺15キロ以内の指定エリアで15日以内にカルフールで買った商品が他店よりも高かった場合にはそのチラシを持参すれば差額が返金される。低価格が実現できるのは、メーカーとの直接取引が多く仕入価格が低いためであるという。さらに、食料品の一部は対面販売で「見せる演出」を行って人気を博している（焼きたてのフランスパンや調理する食肉など）。それ以外の成功要因としては先の表2で示したようなプル要因が挙げられよう¹³。

2) 日本での店舗展開と今後の課題

幕張1号店の開店では多数の顧客が一気に殺到し、従業員の訓練不足もあってレジでは大混雑を招いてしまった。しかし、その後の南町田店（2号店）、光明池店（3号店）、狹山店（4号店）ではこうした経験を生かし、グランドオープン前に数日間、近隣住民対象にプレ・オープンしたので混乱はみられなかった。2003年にはさらに畿内に3店（尼崎・箕面・東大阪）の進出を予定している。

4号店（狹山）迄の出店を第1フェーズとして総括してみよう。4店とも商圈、立地、店舗構造、売り場面積、テナント構成などでは多種多様であるが、直営売り場のレイアウトではほぼ共通の店舗開発コンセプトで統一されている。一般にこれまで言われてきた4店に共通する集客要素（強み）には次のようなものが挙げられよう¹⁴。①店が広くて回遊しやすい、②生活必需品を中心に価格が安い、③駐車しやすく、カートで車まで運べる、④フランスパン、チーズ、デリカなどユニークな商品がある、⑤ワイン、調味料などフランスからの輸入品の品揃えがよい、⑦対面販売、試食、実演などの演出が楽しい、⑧無条件返品、最低価格保証などのサービスがある。

ここでは売場を食品、衣料・ファッショニ、住関連雑貨、家電関連、ヘルス＆ビューティーケア（HBC）の5つのゾーンに分けてそれぞれのゾーンを精査してみよう¹⁵。まず、食品売り場に関しては近隣では日本で有数の食品売り場を持つマックスバリュ新船橋店やヤオコー狹山店などよりも大規模であり、国内最大級の規模といえよう。生鮮売場には人が立ちほとんどが対面販売である。市場のような雰囲気のなかで買い物ができる。商品はバラ売りが主体で、ハカリを持っていけば従業員が包装・値付けし、面倒なパッキングはレジ係がしてくれる。ちょっと声をかければローラーボーイが飛んでくる。既述の最低価格保証や無条件返品の制度に加えて宅配サービスでも充実している。

食品部門の魅力としては、次の4つを挙げることができる。

① 製造直売

顧客の目の前で生地をこねてパンをつくったり、ローストチキンをジュージューと肉汁を垂らしながら焼き上げる。店内で、フランス人のプロの調理師がつくり上げる料理は迫力があるだけでなく安心感も与えている。

② 生産者直結

「ヘルシー野菜コーナー」では、近郊の篤農家が丹精して栽培した泥ネギや葉付き大根などが生産者の顔写真と共に並べられている。また、「米の量り売りコーナー」でも、岩手のひとめぼれや宮城のまなむすめなど生産者と生産地を厳選した特別栽培米を販売している。

③ 量り売り

キュウリ1本、たまご1個、チーズ1切れ、アジの開き1枚などほんの少量でも量り売りで買え

る楽しさがある。安く買うために無理して余分に買う必要がない。

④ 本物のフランス

ノルマンディサブレ、プロバンス産洋梨ジャム、チーズミモレット、鴨のテリーヌなど、本物の目新しいフランスからの食品が手頃な値段で買える。

ただ、食品売場の弱点は鮮魚である。一口で言えば品揃えに厚みがない。特に、マグロはアイテム数が極めて少ない。また、切身の品揃えが貧弱である。冷凍ケースに陳列されている鮮魚は回転が悪そうである。

衣料・ファッショングループでは、「品質やセンスは良くない」、「思ったほど安くない」、「欲しいものがない」等の否定的な評価も聞かれる。しかし、この部門の品揃えには、①カジュアルを中心、②ベビー・キッズ関連の品揃えが充実、③各コーナーとも、トップスとボトムス、関連品の組み合わせで一貫している、などの特徴がみられる。陳列・演出方法では、①商品の特徴を伝える工夫が優れている、②ハンガー陳列を多用している、③今、何を売ろうとしているかが分かる、売り場になっている。

住関連雑貨部門でのカルフールの強みは、①テレビなどで取り上げられたことによる知名度の高さとそれによる客数の多さ、②売場表現のうまさやイメージの良さ、であろう。

他方、弱みについて言えば、①仕入れチャネル（商品構成）や価格設定が不安定である、②マーケットや日本の季節変動に対する知識・ノウハウに欠ける、③オペレーションの体制が整っていない、などである。

家電関連部門は、家電・AV・マルチメディアの3つのゾーンに分けられており、AVに重点を置いた品揃えである。陳列・演出ではメーカーPOPがまったくなく、すべて自前のPOPで目新しい。価格に関しては、エンドに山積みされた商品以外は決して安いとはいえない。価格破壊力は見られない。この売場には、サービスコーナーが設けられ、5種類のサービスが提供されている。①無条件返品（15日以内）、②最低価格保証（15日以内）、③クーポンプレゼント（商品券）、④ショッピングローン、⑤宅配、である。

ヘルス＆ビューティーケア部門では、売場が広々として、非常にシンプルな構成だが、品揃えにボリューム感がなく、価格においても近隣競合店より高い品目も見受けられ、顧客満足に必ずしも応えていない。

最後に、第1フェーズを総括すれば、確かに全売場を通じて既述のような集客要素（強み）には学ぶべき点もあるが、品揃え（NBを含む）や価格面では期待はずれといわざるをえない。

今後の課題としては、第1に、日本の小売業における商品力の調査不足である。特に、日本市場で重要な部門は鮮魚・塩干売場であるが、競争相手のイトーヨーカ堂幕張店のそれと比較するとア

アイテム数や刺身の切り方等の点で素人目にも見劣りする。

第2に、メーカー直取引にこだわった結果、魅力ある商品を品揃えできていない。直接取引は55%程度に留まっているといわれる。実現できている商品は産地直送による農産物や、アパレルメーカーからの衣料品である。あるメーカーは「納品はケース単位、日曜配達は不要」という条件で、直接取引に応じているそうである。

第3に日本の小売業の業態調査が不足している。商圈内の競合店の業態とその強みを把握しないと、売上高増大は難しいと思われる。

第4は、人事政策である。幕張の1号店が開業して3週間もたたない内にフランス人店長が解任されている。開店時の混雑の処理、商品補充の遅れ、商品陳列への対応などで責任をとらされたようである¹⁶。また、一般従業員も低賃金・長時間労働で入れ替わりが激しいと言われる。カルフルとしては開業の各種条件整備や商品戦略、直接取引に時間をとられ、日本でのスタッフ教育に十分な時間をかけられなかつたのかもしれない。

2 「会員制ホールセール・クラブ」米コストコ

(1) コストコの企業概要と特徴

コストコは、ホールセール・クラブの元祖ともいべき「プライス・クラブ」(本社はサンディエゴでソル・プライス氏が発案者・創業者)の経営幹部であったジム・シネガル氏が同社から83年カルフルの支援を得て独立し、シアトルの西郊イサクに本拠を構える企業である(その後カルフルとの資本系列は解消)。創業10年目に売上高でプライス・クラブを追い抜くほど成長し、93年にはプライス・クラブを吸収合併(プライス・コストコ社)し、97年にコストコに社名も戻している。他方、ウォルマートの「サムズクラブ」もKマート(Kmart)の「ペースメンバーシップ・ウェアーハウス」を買収し、アメリカでは4強時代から2強時代に突入している。

現在、コストコは国内に西海岸(カリフォルニア州、ワシントン州など)と東海岸(フロリダ州、ニューヨーク州など)に強く、サムズクラブは中西部に基盤を置いている。コストコは売上高ではサムズクラブを抑えてトップの座を確保している。この2社にビージェーズが続いておりこれら3社でほぼアメリカ国内のホールセール・マーケットは寡占状態にある。

他方、コストコの外国進出では、カナダを中心に、メキシコ、イギリス、韓国、台湾、日本と6カ国に及んでいる。現在、売上高ではほぼ全体の2割を占めているが、国内市場が飽和状態に近づきつつある現在、今後益々外国への進出を加速するものと思われる。

ホールセール・クラブは正式にはメンバーシップ・ホールセール・クラブという業態であり、文字通り会員制(有料)による現金卸であるが、一定条件で一般消費者も会員にするので卸業と小売業を兼ねている。さらに、この業態では、①ローコストの倉庫型の店舗、②セルフサービス、③現

金持ち帰り（C&C）で配達なし、④仕入れはメーカーとの直取引、⑤商品アイテムを売れ筋だけに絞り込む、⑥在庫を高回転させ支払う前に売却、⑦建設費や人件費を極度に節減できるシステムの保有、⑧無条件で返品・交換、⑨無条件で会費を返還、などを特徴とする¹⁷。

ホールセール・クラブを理解する上で重要なのは立地と店舗の特徴である。立地は通常住宅密集地から離れた場所であり、店舗は倉庫型である。コストコは非常に倉庫＝ウェアハウスという言葉にこだわっている。プレハブづくりで素早く作れる設計であり、別にこ綺麗でなくてもその分安価にできればよいのである。会員に安価な価格で商品を提供する基礎的条件の一つである。

店舗建築費の他にも、土地代、仕入代、運送費、人件費、宣伝広告費などを極力抑えてオペレーションコストを圧縮する。商品アイテムも売れ筋の4,000品目に絞り込む。その結果、他社の粗利益が20～30%と高いのにコストコは10%前後で営業利益は3%を上げることができるのである。

また、ホールセール・クラブは、トップブランドの売れ筋商品だけを低価格で仕入れて、低価格で大量に販売するので、「いいとこ取りの業態」とも言われる。低価格でも商品はNBも多く品質はよい。会員制のメリットは売上高がかなり正確に読めることである。このことは、経営上リスクを少なくし効率を高める戦略が可能になる¹⁸。

（2）日本での店舗展開と今後の課題

コストコは既述のように99年4月に福岡県のトリアス久山に1号店を開店した。この1号店は最初の1年間で25万人の会員を獲得し、まずは出足であった。コストコは通常、会員の3分の2は法人獲得を目指すが、1年間会員無料でスタートしたことによって個人会員が多数を占めた。メーカーとの直接取引も70%近くであったが、現在では80%程度に高まっている模様である。しかし、いくつかの課題も残している。例えば、①年会費が有料になったとき会員を維持・増加させることができるのか、②法人会員をいかに獲得していくか、③メーカーと直接取引をさらに拡大することができるか、④アメリカをはじめ海外からの輸入品を増やせるのか、といった問題である。

幕張地区の2号店でも、倉庫型の店内に約4,000品目の商品が山積みされている。コストコは4,000品目に限定することでライフスタイル対応の専門大型店化していると考えられる。4,000品目の選定で難しいのは嗜好性の基準である。アメリカでのコストコの商品選定基準は中流階級の少し上を狙っているが、日本でも個人会員は初期段階では中間階層から上の人々が多い。法人会員の場合は、はじめから一般大衆層で占められている。それは法人といっても実態は飲食店主や食品小売業界の人々であるからである。その他の法人会員には、ビジネスホテル、旅館、公共宿舎、マンション、保養所、病院給食、学校給食、食材宅配と多彩である。

日本では独立の飲食業者は本来、食材配送卸の顧客であった。しかし、この業界はチェーン展開

の大手と、独立零細業者に分化しつつある。卸売業も中小規模のものが大手系列に集約されつつある。従って、独立零細の飲食業者は食材配送卸から相手にされなくなり、適当な仕入先を模索していたのである。食品小売業者も飲食業者と同じような状況にある。中小・零細規模のため、食品卸から選別され見放されつつある。このことが零細な飲食業者や食品小売業者が会員制ホールセール・クラブの顧客になる理由である。

2号店開店では1年間の無料入会キャンペーンは行わなかった。さらに、初めての首都圏店舗ということで客単価を1号店より高く設定すると同時に、300万人の首都圏周辺人口を対象に法人会員の獲得に注力している。課題であるメーカーと産地との直接取引の拡大、輸入品の拡大についても積極的に取り組んでいる。しかし、一番の問題は、立地条件の悪さである。電車で行くには歩ける距離ではない。いくら自動車客中心とはいえ電車の駅に近い方が個人客は増えるであろう。

日本支社長のマイク・シネガル氏によれば、「今後10年から20年で少なくとも50から70の店舗を出店する予定であり、大都市には複数店舗を構える。さらに、コストコの業態コンセプトあるいはシステムはあくまで堅持し、ビジネスはドメスティックに行う。例えば、商品のサイズが大きいというのもシステムであり、それは大規模で安くするシステムを導入するために変更することのできないものである。システムとしてのスタンダードを変えてはグローバル化は不可能である。会員制ホールセール・クラブとしてのシステムの有効性は日本以外のアジアの国、例えば韓国でも実証済みである」と述べている¹⁹。

3 「スーパーセンター」米ウォルマート

(1) ウォルマートの企業概要と特徴

今や小売業だけでなく全産業中でも世界一の売上高を有するまでになったウォルマートは、62年にアメリカ南部のアーカンソー州ロジャースの片田舎で1号店を開店している。創業者のサム・ウォルトン (Sam Walton) は、ミズーリ大学 (コロンビア) 卒業後、J Cペニーに就職した。その後軍務を経てしばらくバラエティーストアを自営した後、新たにディスカウント・ストアのウォルマートを出店したのである。当初の出店政策は南部や中西部の小都市に絞り商圏人口5,000人から25,000人以下の商圏を固める戦略に徹していた。ドミナント出店と呼ばれるこの戦略は、自前の物流センターから200マイル以内に重点的に出店を行い自社のテリトリーを確保するやり方である。

このような小都市集中出店から80年代になると中規模の都市へも進出するようになった。ストアフォーマット (業態) もディスカウント・ストアだけでなく、ハイパーマーケット、スーパーセンター、会員制ホールセール・クラブ、ネイバーフッド・マーケットなど消費者の多様なニーズを把握する試みが行われてきた。

実は80年代後半にハイパーマーケット業態の「ハイパーマートUSA」を展開しようとしたが、

欠陥業態としてあえなく3店舗で終わっている。ディスカウント・ストアは、96年の1,995店舗をピークに02年1月には1,647店舗に減少し、スーパーセンターは239店舗から1,066店舗に増加している²⁰。80年代前半は伸び悩んでいたが、88年にはスーパーセンターを始めている。この業態は業績に大きく貢献し、90年にはシアーズを抜いている。こうして、同社は01年度には総売上高2,198億ドル（約28兆円、1ドル128円換算）、純利益高66.7億ドル（約8,500億円）、従業員数138万人、4,414店舗を擁する世界最大の小売企業になっている。

現在のウォルマートの業態は次の4つに整理できよう。

- ①ディスカウント・ストア：食料品以外の衣料品や生活雑貨用品を扱う大型のストア
- ②スーパーセンター：ディスカウント・ストアと食料品およびその関連商品を取り扱うスーパーマーケットが合体した大型総合ストア
- ③会員制ホールセール・クラブ（サムズクラブ）：コストコと同様、倉庫型の店舗で売れ筋商品に絞って食料品、衣料品、生活用品を安く販売する現金卸・小売の兼業
- ④ネバーフッド・マーケット：スーパーセンターの間隙を埋める業態で、食品スーパーにドライブルー型のドラッグ品を加えたもの

さらに、今日に至るまでのウォルマートの成功の要因として以下のことが挙げられよう。

- ①60～70年代は、地道に南・中西部の小都市の商圈を獲得してきた。新店の展開にはまず自前の配送センターを建設してから一挙に10店以上を同時に開店するといったドミナント戦略を展開している。1つの配送センターから配送可能なだけ遠くの地点まで出店し、その範囲を埋め尽くした後に、別の配送センターを建設するというやり方である。
- ②創業以来、顧客満足の実現に最大の努力を払ってきた。ディスカウント・ストアでは品揃えを豊富にし、衣料品と生活用品については、全部その店で買えるようにした。
- ③ディスカウント・ストアなので、顧客対象を中流層に絞り、上流階級などにターゲットを拡大しなかった。つまり、最大客層の最大満足を目的としており、「すべての顧客」の「すべてのニーズ」に応えるつもりではない。
- ④エブリディ・ロープライス（EDLP）を実践し、地域で一番安い店との評判をとる。この「毎日が低価格」を実現するために、物流を整備し、ITを駆使してサプライチェーン（流通経路）の無駄を省き、サプライヤー（メーカーや卸）まで巻き込んだECR（Efficient Consumer Response：消費者への効率的対応）やCPR（Collaborating, Planning, Forecasting and Replenishment：サプライヤーと協力し、販売計画や販売予測を策定し、サプライヤーから配送センターへ、そして店舗へと適切な数量とタイミングで商品補充を行うこと）といった考え方や手法を他社に先駆けて実践してきた²¹。

⑤早くからＩＴ化に注力し、仕入れコストや運搬コストを低減してきた。全店ＰＯＳ導入、通信衛星ネットワークの構築、商品の発注補充のシステム化、配送センターの自動化など情報システムの整備を他社に先駆けておこない、低成本を実現している。

⑥複数の業態を複合的に展開し、消費者ニーズを掴んだ。既述の4つの業態を展開しており、消費者はショッピングのポートフォリオを組むことができる。

⑦在庫管理を徹底し、欠品をなくす。何が売れ筋で、いつ補充しなければならないか、また、何が売れ残っていて、いつ値下げすべきかをきちんと把握しているのである。既述の先進的なＩＴ化はタイミングのよい商品発注や補充に効果を発揮している。

さて、次にウォルマートの海外進出に関しては、隣国のメキシコとカナダに進出後、イギリス、ドイツ、さらに最近では中国、韓国、そして02年には日本へも進出している。

メキシコでは、ウォルマートが最大の小売業である。ウォルマートは現地法人ウォルマート・デ・メヒコの60%の株式保持者として経営権も有している。当初の合弁相手シフラとは91年に対等出資でサムズクラブ（Sam's Club）を開店している。93年にはスーパーセンターも開始している。売上高は年商1兆円に近くなっている、国際部門の中で売上構成比は約4分の1、経常利益は37%を占めている。

イギリスへの進出は、99年に当時イギリス第3位の小売企業アズダ（ASDA）の買収に始まる。この買収は大成功で、国際部門の売上高は倍増し、売上構成比では45%、経常利益構成比では約60%を占めているといわれる。アズダは01年度ではイギリス第2位の小売企業に躍進している。

カナダへはウールワース（Woolworth）のカナダ法人ウールコの122店を買収しての進出であった。国際部門では約15%の売上高構成比を占める。経常利益は公表されていないが黒字の模様である。

ドイツへの進出では、97年にハイパーマーケット21店を持つヴェルトカウフを、98年に74店のインターチェーンをそれぞれ買収した。買収先がもともと赤字体質であったこと、自社物流の強みを生かせていないこと、ディスカウント販売が不当廉売として当局から是正命令を受けたことなどから、その後の業績は大赤字といわれている²²。その他、南米ではブラジルやアルゼンチンにも進出しているが業績は芳しくない状況である。

中国では、96年にスーパーセンター1店、サムズクラブが1店開店している。03年5月には初めて北京にもサムズクラブが出店した。同社は既に23店を擁するが、南部と東北部に限られていた。北京に続いて03年中には中国最大の消費都市上海へも進出を計画中である。

韓国では、98年にオランダのキャッシュ&キャリー、マクロ（Makro）を買収し、全従業員の雇用も引き継いでいる。スーパーセンター6店を開店しているが利益は出ていない模様である。地元企業Eマートやホームプラス、コストコに比べて売場の生産性は低いといわれている。マクロの倉

庫型店舗をそのまま利用したのが裏目に出たようである。新設の店舗は標準型のスーパーセンターにして業績を軌道に乗せようとしている。

以上、ウォルマートの海外進出では国によって成功しているところとうまくいっていないところがある。現状は総じていえば、イギリス、メキシコ、カナダで稼いだ分で、ドイツ、南米、アジアでの赤字を補填している姿が見えてくる²³。

（2）日本での店舗展開と今後の課題

02年3月、ウォルマートは、国内大手スーパーの西友を実質買収することで日本市場進出を決断した。厳密には、同社が西友の第3者割り当て増資を引き受け、当初西友の発行済み株式の6.1%を取得する代わりに、4,600万ドル（約60億円）を出資する。次に05年までに50.1%、さらに07年までに最大で66.7%の株式を取得できるという引受権を得る契約内容であり、権利の行使についてはウォルマートの選択に委ねられている。03年9月末現在、既に34%を保有する筆頭株主になっている。

こうした出資の段階的引き上げは、西友の業績次第でいつでも手を引ける様子見の慎重な姿勢である。ウォルマートは果たして日本市場参入に本気なのかという見方もあるが、本気だからこそこうした段階的なオプション方式を採用したという見解が有力である。今回の契約方式はメキシコのシラフを買収したときと類似しているといわれる。既述のようにこの時は同社を段階的に買収して行って、現在は「ウォルマート・ド・メヒコ」という社名で60%の筆頭株主として経営権を取得している。同様に、独特な商慣行や消費の価値観を有する日本のドメスティックな小売産業において、一気にすべてを買収するのではなく、様子を見ながら時間をかけて出資していく手法を採ったところにむしろ本気ぶりが伺えるというものであろう²⁴。

ウォルマートの日本市場への進出はまさに黒船の来襲に形容される。何よりも脅威なのは、同社の売上高や純利益額などにみられる巨大な企業規模である。イオン、イトーヨーカ堂、ダイエーなど日本を代表する小売企業でも売上高はせいぜい3兆円程度である。10倍近い規模の小売企業が進出してくるのである。

さらに、今回の来襲はカルフールやコストコと違って、単独ではなく大手の一角である西友と連携する形での進出である。業界では、ウォルマート単独なら脅威ではないが、西友と組むことに警戒感を高めているという²⁵。また、今回の提携を仲介した住友商事は、現在でも西友の大株主であり、今後も総合商社としての能力と経験を生かして日本市場での協力体制を継続していく構えである。

さて、今後の日本での店舗展開はどうなるのであろうか。マスコミ等の情報によれば、03年3月開店の「西友佐賀巨勢店」は、ウォルマートが株式取得第2段階を行使した後の最初の新店である

が、同店では什器はすべてウォルマート仕様に変更されているという。什器の統一は、レイアウトの変更や、作業計画などすべての店舗オペレーションに関係する重大事である。このようにウォルマートのオペレーションは既に進行中といえる。また、西友ではウォルマートが中国で取引している生産工場を共同で利用し、日本の消費者に合わせた独自製品を製造するという。

さらに、ウォルマートは03年に西友のいくつかの店舗を改装し、共同調達した日本向け商品を販売するほか、低コストの店舗運営システムなど同社の経営手法を導入する。一部の店名は「西友－ウォルマート」と併記する可能性が高い。改装後に収益が転換した場合、両社は04年にもアメリカで展開中の「スーパーセンター」の新規出店を開始する予定である²⁶。非食品中心のディスカウント・ストアやコストコと同じ業態のサムズクラブでは高成果は見込めないとの判断であろう。

最後に、これまでのウォルマートの海外進出の成果に照らして日本で成功できるかどうかみてみよう。これまでのウォルマートの成功事例（メキシコ、イギリス、カナダなど）に共通する要因は次の4つである²⁷。①消費市場が類似している、②買収した企業がもともと黒字である、③ウォルマート流のサプライ・チューン・マネジメント（S C M）が導入できる、④M & Aによって一気に拡大できる、である。

これらの条件を日本での進出に当てはめてみると、①については必ずしも同じではない。日本の消費市場の欧米化は進んでいるが、しかしディスカウント商品であれば必ず売れるという市場でもない。単純な低価格販売だけで消費者を引きつけることは難しい。成功の決め手は、有名ナショナル・ブランドをディスカウントで販売することができるかどうかであろう。②については西友は苦しい財務状態にあり、子会社の東京シティファイナンスは4,000億円、連結の有利子負債が6,000億円ある。③のS C Mではかなりの程度可能ではないかと考えられる。特に、衣料・雑貨については可能性が高いが、食料品については御の活用を視野に入れているようである。④については、ウォルマートの資本力を持ってすれば問題はないといえよう。以上を総合すれば、日本小売市場の特殊性を学習しつつ、徐々に展開すればかなりの成功が見込めるのではないかと思われる。（次回に続く）

参考文献

- 1 清尾豊治郎（2001）『巨大流通外資』日本経済新聞社、14ページ。
- 2 日本経済新聞、2003年1月6日。
- 3 ロス・デービス・矢作敏行編/外川洋子監訳（2001）『アジア発グローバル小売競争』日本経済新聞社、18-19ページ。
- 4 川端基夫（2000）『小売業の海外進出と戦略』新評論、70-71ページ。
- 5 清尾豊次郎（2001）、前掲書、16ページ。

- 6 清尾豊治郎（2001）、前掲書、10-12ページ。
- 7 小島郁夫（2001）『日本の流通が壊滅する日』ばる出版、33-36ページ。
- 8 小島郁夫（2001）同上書、46-49ページ。
- 9 野口智雄（2001）稿「幕張大流通戦争の勝者は誰だ」『プレジデント』2月号。
- 10 渥美俊一（2001）稿「カルフールの本質は販促ストア、コストこそ見学に値する」『商業界』3月号。

- 11 二神康郎（2000）『欧州小売業の世界戦略』商業会、196ページ。
- 12 西山和宏（2002）『ウォルマートの真実』ダイヤモンド社、151ページ。
- 13 小島郁夫（2001）、前掲書、56-73ページ。
- 14 清尾豊治郎（2001）、前掲書、91ページ。
- 15 商業界（2001）、3月号、90-106ページ。
- 16 小島郁夫（2001）、前掲書、44-45ページ。
- 17 清尾豊治郎（2001）、前掲書、201-202ページ。
- 18 小島郁夫（2001）、前掲書、96-97ページ。
- 19 販売革新（2002）、6月号、56ページ。
- 20 西山和宏（2002）、前掲書、27ページ。
- 21 ルディー和子（2002）『ウォルマート儲けの仕組み』あさ出版、49ページ。
- 22 野口智雄（2002）『ウォルマートは日本の流通をこう変える』ビジネス社、23-24ページ。
- 23 清尾豊治郎（2001）、前掲書、136-146ページ。
- 24 溝上幸伸（2002）『ウォルマート方式』ばる出版、18-19ページ。
- 25 溝口幸伸（2002）、前掲書、15ページ。
- 26 日本経済新聞、2002年9月15日。
- 27 野口智雄（2002）、前掲書、21-26ページ。

（2003年9月22日受理）