

# イオン株の国際化戦略(1)

## —マレーシアとタイへの進出

中 村 久 人

- 1 イオン株の近況と国際化への動向
- 2 イオンのアジア事業戦略 (以上本号)
- 3 ジャヤ・ジャスコ (マレーシア) の現地戦略 (以下次号)
- 4 リテールサポート・タイ (RS-T) の現状と役割

### 1 イオン株の近況と国際化への動向

ジャスコは創業30周年の翌年に当たる2001年8月に社名をイオンに変更した。ジャスコという社名は、Japan United Stores Companyの頭文字をとったものである。この社名からも分かるように旧ジャスコは合併によって誕生した会社である。70年に岡田屋(三重県四日市市)を中核として、フタギ(兵庫県姫路市)、シロ(大阪市)の3社合併により生まれたのである。イオンの社名変更在先立って89年には創業20周年を意識してグループ名をイオングループと命名している。

なぜ社名を変更したのであろうか。社名というのは愛着がありこれまでの業績の積み上げによってその価値を高めてきたのであり、しかもブランドである。理由は、それを捨てて生まれ変わるのだという。捨てなければ生まれ変わることができないのだそうである。このイオンの哲学の源は、旧岡田屋の家訓である「大黒柱に車をつけろ」にあるという。動かないのが大黒柱であるが、その大黒柱も環境が大きく変わればそれに合わせて動かすことが必要だという意味である<sup>1)</sup>。イオンの大胆さ、思い切りの良さ、革新性はここから出ていると考えられる。

また、社名変更と同時に21世紀戦略である「2010年ビジョン」も発表している<sup>2)</sup>。これは次の3つの目標を内容とするものである。第1は、10年までにイオングループの連結売上高を7兆円、経常利益を2,800億円にする。第2は、イオン単体の売上営業利益率を5%にする。第3は、世界の小売企業においてベスト10(グローバル10)に入る、である。

まず、連結売上高7兆円を達成するには、2001年度の業績と比較すると連結売上高、経常利益ともに2.4倍伸ばす必要がある。4つの中核事業からなるそれぞれの売り上げ目標は、イオン本体の総量販店(GMS)「ジャスコ」3兆円、スーパーマーケットのマックスバリュで2兆円、ドラッグストアで1兆円、さらにクレジットカードビジネス、ディベロパービジネス、コンビニエ

ンストアーや専門店を加えて1兆円である。

第2のイオン単体の売上営業利益率は2001年度で約1%であり、その差は4%もある。これを改善するには販売費および一般管理費（販管費）の比率を大幅に改善することも重要であるが、全体のコスト構造を改善し、企業体質を変えることが前提である。そのために現在取り組んでいるのがITとメーカー直取引である。ITに関しては、かつてタルボットの改革を行ったアメリカのカート・サーモン・アソシエイツ（KSA）の助言のもと、2001年9月「戦略IT構想」が発表され、2005年2月の最終年度をゴールとして仕上げの年に入っている。基幹システムはJDAソフトウェア社のODBMS（パッケージソフト）を導入している。さらに国際的なB2B（マーケットプレイス）であるWWRE（ワールド・ワイド・リテール・イクスチェンジ）にも参加している。メーカーとの直取引については、卸を経由する日本の伝統的な流通構造やリベート制度を壊してしまうなど卸を中心にメーカーも加わって大きな論争が展開されているが、これはむしろ卸を仲介とした日本の流通機構のほうが世界的にみれば特殊であって、イオンの行おうとしている流通革新のほうが論理的であるとも言える。現にその効果は現れ始めている。戦略IT構想がほぼ同時期に開始された戦略物流構想とも一体となって、商流と物流が一本化したメーカーとの完全な直接取引がP&G、ユニリーバ、カルビー、UCC上島珈琲、はごろもフーズなどと成立し、直取引の割合は年々増加しつつある。イオンは総仕入高に占める直接取引の割合が2004年2月期までに70%を目指している。この70%というのは、ルートセールスやメーカーの販社経由、産直品、PBなどを含めた数値である。

第3のグローバル10を目指す動きは、国内ライバル企業の買収やアジアでの積極的な進出を展開中の仏カルフル（売上高約7兆円）やいよいよ日本にも進出してきた世界1の売上高を誇る米ウォルマート（同約30兆円）など欧米グローバル小売企業に対する危機感が根底にあると思われる。ウォルマートの年間売上高の増加分とイオングループの現売上高はほぼ同額である。ウォルマートもイギリスではアズダを、カナダではウールワースの現地法人ウールコを買収してそれぞれ成功裏に展開中である。日本では西友買収後強力な共同戦線により小売市場ではさらに熾烈な競争が拡大するものと思われる。

イオングループが海外で事業展開している地域は、東南アジア諸国、香港を含む中国、台湾、オーストラリア、そしてアメリカである。オーストラリアではタスマニア島での牧場の経営と牛肉の生産、アメリカでは買収した衣料専門店タルボット（Talbot）の親会社となっている。マレーシア・タイ・香港・台湾では、イオンクレジットサービスによるクレジット事業が展開され、韓国とは水産物の開発輸入がおこなわれている。アジアでの小売企業の店舗展開に関してはヤオハンの亡き後、日本小売企業で最大のプレゼンスを有するのがジャスコ（海外では旧名称）である。2004年8月時点では、マレーシア、タイ、香港を含めた中国（広州、青島、深圳、珠海、東莞）、台湾と

4カ国に出店している。店舗数はマレーシア11店舗、タイ8店舗、中国16店舗、台湾1店舗の36店舗である。このうちマレーシアと香港のジャスコは現地の証券取引所に上場している。

中国や台湾は進出してまだ日が浅いが、マレーシアは今年で20周年、タイも来年で20周年を迎える。マレーシアのジャヤ・ジャスコは業績もよく、マレーシアで売上最大のジャイアント TMC に次いで2位の座を確保している。タイのサイアム・ジャスコは赤字であるといわれており、今回のインタビューでも直接聴けなかったが、不調な理由として、オープンした大規模ショッピングセンターがオーバースペースであったことや借入金返済のための金利負担を背負っているなどの理由を挙げるアナリストもいる<sup>3)</sup>。香港のジャスコも大規模小売業として業績はよさそうである。中国では上海の出店では撤退しているが、広東や青島の店舗は業績が順調に伸びているようである。今後の同社の海外出店政策では中国での大々の展開が予想される。ちなみに、イトーヨーカ堂でも北京に2店舗、成都に1店舗出店している。尚、イオンは国際化の目的だけではなく設備投資資金やM&Aに備える目的で2004年8月国内で、1,000億円の公募増資を行っている<sup>4)</sup>。

概略以上のような情報を得た上で、今回筆者はまずイオン本社で同社のアジア戦略について聴いた後、マレーシアのジャヤ・ジャスコで、またタイ・バンコックのサイアム・ジャスコの物流会社リテールサポート・タイ（菱食の子会社）で、以下に紹介するインタビュー調査を行った。

#### 参考文献

- 1 岡田卓也著『再び、大黒柱に車をつける時』NTT出版、1996年
- 2 鈴木孝之著『イオングループの変革』日本実業出版社、2002年
- 3 鈴木孝之著、前傾書
- 4 日本経済新聞、2004年7月16日

## 2 イオンのアジア事業戦略

2004年8月10日、折からの炎天下、筆者は千葉市美浜区（JR京葉線の海浜幕張駅近く）にあるイオン本社を訪問した。最上部にイオンの社名が映える25階建のビルを仰ぎながら2階デッキから入るとそこは荘厳で広大な大理石風のロビーになっており、今をときめく日本小売業1位企業の貫禄さえ感じられた。受付で用件を伝え秘書の方の出迎えを受けその後24階の応接室に案内されアジア事業政策チームのリーダー福本<sup>ゆたか</sup>裕氏に面会した。以下の記録は応接室での福本氏へのインタビューである。

筆者「お忙しいところ本日は、インタビュー調査を快諾していただきまして有難うございます」  
福本「お待ちしております。暑いところ遠くまでお出かけいただきご苦労様です」

筆者「今回は、来週マレーシアのジャヤジャスコさんでお話を伺う前に、まず本社におけるアジア子会社・店舗の統括組織についてお話いただきたいと存じます。また、そのアジア統括組織と国内組織との関係についてもご説明下さい」

福本「海外には7法人がありますが、本社ではそのなかのアジア法人につきましてはアジア事業を担当する部門が常務を筆頭に管轄しています。イオンでは事業部門としてはGMS事業、スーパーマーケット事業、ドラッグストア事業、その他いろいろな事業の一つにアジア事業部門が一つの核としてあります。以前は海外進出した子会社はすべて現地の責任で運営されていましたが、現在は本社が子会社の人事・財務・その他機能をすべて管轄するようになっていきます。つまり、本社は海外子会社に対して機能別組織になっていて、本社が機能別に海外子会社をみているのです。海外事業でもタルボット、ローラアシュレー、ボディーショップ等は別の部署が担当しています」

筆者「次に、マレーシア、タイ、中国、台湾への進出につきまして出店の経緯と現状をお話下さい」

福本「先ずマレーシアですが1983年に進出しました。マハティール前首相から岡田卓也前会長にマレーシアの近代化に貢献して欲しいとの要請を受けました。今年で開設20周年になり9月15日には現地で記念式典が執り行われます。現在11店舗を展開中でマレーシア最大のショッピングセンターの運営会社になっています。クアラルンプールだけで8つ、ジョホールバルで2つ、ペナンで1つ大型ショッピングセンターを展開しています。また、これら店舗を統括するジャヤジャスコは現地証券市場の上場会社になっています。タイは1年遅れでスタートしました。現在8店舗があります。これは現地からの誘いがありそれに乗った形です。ラチャダ店が1店目です」

筆者「現地というのは現地の不動産会社ですか」

福本「そうです。最初は映画館をやっていた会社ですが、現在は不動産会社です。タイは規制がゆるいので外資の進出が一番多く競争が非常に厳しいところです。タイではスーパーマーケット事業に特化しています」

筆者「GMSではなくスーパーマーケットだけですか」

福本「そうです。現在、1店舗を除いてすべてスーパーマーケットです。さて中国ですが、華北、華東、華南の拠点作りの構想を持っています。現在、青島ジャスコ、広東ジャスコ、深圳ジャスコの3社、そして香港ジャスコ1社があります。現在、青島ジャスコは2店舗、広東ジャスコは広州2店、東莞、チャハン、中山などで計5店舗、深圳ジャスコは1店舗です。業態はすべて香港を含めてGMSです。香港ジャスコは7店舗がオープンしていて、香港の証券市場に

上場しています。」

筆者「出資形態は100%出資ですか」

福本「いいえ、中国ではまだ外資100%出資はできません。99年の試点弁法で外資小売企業に対しては、外資出資比率は最大65%まで出店可能都市エリアで3店舗まで出店できるようになっておりまして、青島ジャスコは日本のイオンがマックスの65%、広東ジャスコと深圳ジャスコは香港ジャスコが65%出資しています。ただし、WTO加盟3年経過ということで今年の12月11日からは、出店エリア制限が撤廃され、外資100%出資、30店舗までの出店が可能になる予定です。ただ、都市計画や環境問題を理由に各都市で新たな出店規制の動きはありますが、今後華南エリアを中心に力を入れていく予定です」

筆者「中国では業態はすべてGMSといわれましたが、例えば深圳の現地子会社である深圳吉之島友誼百貨有限公司とあるのは百貨店という意味ではないのですか」

福本「違います。百貨というのは小売という意味です。次に台湾ですが新竹に1店舗あります。新竹は台湾のシリコンバレーといわれておりIT企業が集まっている都市です」

筆者「台北から離れていますか。台北には出店されないのですか」

福本「そうですね。台北から2時間くらいでしょうか。ここでもショッピングセンターの中のキーテナントとして進出しています。台北にも将来出店したいと思っていますが」

筆者「先ほどの中国進出に戻りますが、進出の経緯について説明いただけますか」

福本「青島の場合は青島市長から招請されました。一般の人の生活レベルを向上させたいのでチェーン展開して欲しいということでした。青島を華北の拠点と考えています。今はライオンやカトキチといった企業も進出していますが、イオンはその前からの進出です。ハイアールとの関係は現地に進出してからです」

筆者「上海の場合は一度進出して撤退されていますが、お差し支えなければどのような問題があったか説明いただけますか」

福本「華東は上海に進出しましたが、ご指摘のように撤退しました。一言で言えば立地の問題です。イオンの場合、華南や華北も含めて進出時点の立地はほとんどこれから開けるところや再開発される場所の先取りですが、上海の場合も上海駅前で、低所得者層の多い再開発予定地でした。イオンはそのプランに乗って一番乗りしたわけですが、そのプランがいろんな事情で止まってしまったわけです」

筆者「そうですね。それではアジア全体で一番成功しているのはどこの店舗ですか。またそれはなぜですか」

福本「上場しているという意味では、マレーシアのジャヤジャスコと香港ジャスコでしょう。また、

成長著しいのは中国の3社です」

筆者「ところでかつてのヤオハンの店舗を引き継いだのは香港の店舗以外にどの国のどの店舗ですか」

福本「確かに香港は2店引き継ぎました。ただ、引き継いだというよりヤオハンは全部リース物件でああいうことになったので、イオンでリースし直したということです。国内のように建て直しのために投資したということではありません。香港以外にはありません」

筆者「どうして投資しなかったのですか」

福本「まともな店がなかったというか、立地やうちのコンセプトとに合わなかったのです」

筆者「タイは赤字だと聞きましたが、それはなぜですか」

福本「それは申し上げられません」

筆者「ああそうですか。素人考えでは、マレーシアと比べて国は違っても隣同士だしいろいろな面で共通点が多いのに、一方は成功し他方はそうでないので疑問に思うのです」

福本「両者はかなり違っています。マレーシアにはいろいろと規制が多いが、タイではこれまで外資規制はほとんどなかったのが、他にもテスコ、カルフル、カシノ、マクロ等が進出しアジアでは一番競争が激しいところです。ただ、タイでも外資100%はまだ許可されていません」

筆者「タイも日本のかつての大店法のような規制が敷かれると聞きましたが、もう施行されたのでしょうか」

福本「タイでは立地法というのが今年の7月から施行予定になっていますが、実際に施行の通達があったかどうか聞いていません。しかし、この立地法では、売り場面積2000平方メートル未満の店舗は一部エリアを除いて出店可ですが、2000平方メートル以上、6000平方メートル以上、30000平方メートル以上でそれぞれ出店エリア、道路幅、交差点からの距離、緑地駐車場基準、セットバック基準等が異なっています」

筆者「次に韓国への進出ですが、過去にSCノウハウの供与契約締結の経験もお持ちですが、将来出店のご計画はありますか」

福本「そうだったですかね。ただ、コンビニのミニストップを現地法人で展開しています。その現地法人を拠点にフランチャイズ展開をしています」

筆者「先ほど今後出店と現地経営に一番力を入れていくのは中国であると言われましたが、出店の将来計画をお聞かせ下さい。欧米企業、特にヨーロッパ企業のようにM&Aによって一気に店舗を増やす計画はないのですか」

福本「答えられませんね。例えば、テスコを20店舗ばかり買収しますなんてここでは言えませんよ、

ウァハ、ハ、ハ。確かに、日系の小売業は出店したらその店舗が黒字化するまで待って、次の出店を行うというようにスピードが遅いと思います。ご指摘のように M&A といった新しい投資方法が必要だとは思っていますが……」

筆者「ところでアジアでは日本と同じような問屋組織はないか、あってもきわめて不十分だと思いますが、そのような状況にいかに対処されていますか。できれば国別にご説明下さい」

福本「マレーシアでは物流センターの業務を山九物流に委託しています。つまり、外部と組んで、一括検品、一括伝票計上をして各店に商品を搬入しています。バンコックでは菱食と組んで物流センターを運営しています。中国でも簡易的なものですが物流センターを持っています。但し、青島だけは物流センターはなく各店別の配送になっています」

筆者「商品はほとんど現地調達ですか」

福本「タイではほとんど100%近くが現地調達です。家電など一部は輸入品もありますが。マレーシアでは食品はタイからの輸入が多く、衣料品は中国から入って来ます。中国では食品、衣料品、家庭用品のほぼすべてが国内での現地調達です。そうでないとコスト的に合いません。日本から商品を持っていったりすればとてもじゃないが合いません。台湾では半分以上の商品が中国から入って来ます。ただ、イオンの方針として、アジア各国の店舗で PB 商品のトップバリュは販売しています。おっしゃるように問屋組織がないので商流はイオンとメーカーの直契約になっていますが、物流は業者に業務委託しています」

筆者「次に、アジア諸国で新業態の開発・展開、例えば、ハイパーマーケットやホールセール・クラブの開発・展開といった計画はありませんか。また、現地でのヨーロッパ系小売企業のこのような業態での成功についてどのようにお考えですか」

福本「そんな計画などあり得ません。日本でそのような業態のノウハウや経験も持っていないのにできるはずがありません」

筆者「そうですね。素人目には例えばハイパーマーケットは GMS とそんなに変わらないと思うのですが。日本のカルフルに行ってみてもそんなに安くないし、品数だってそんなに変わらないし、パンとかプロイラーを焼く実演販売などが特徴とありますが、GMS でもいろんな実演販売はやっています。共通点多くやる気になればできるのでは……」

福本「コスト構造が違います。ハイパーマーケットはローコスト構造です。建物もワン・フロアでやっています。イオンはショッピングセンター全体をつくって運営すると同時にキー・テナントとして入りグレード感も高めるというのが得意のパターンです。このようなやり方で差別化を図るのが企業の強みでもあります」

筆者「次に、貴社のモノづくりについて、つまり商品調達の国際化（輸入）や開発輸入についてお

話下さい」

福本「現在、トップバリューやベストプライス商品の多くは輸入しています。衣料品の7～8割は中国産です。農産品や家庭商品も多くが中国から入っています。これらの多くは商社から買うのではなく現地の工場を指導して自社物流で日本の各店に搬入しています。日本での物流コストが高いので GCD (グローバルクロスドック) から上海物流センターを經由し、商品加工や袋詰めなどを済ませてから日本に運ぶようにしています。以前は GCD から直接日本に運んでいました。また、現地で商品を開発してもまだ販売量が少ないので、例えば中国では国内のイオンと共同開発を行い中国でのコストを下げるようにしています。これは今年の5月から始めたばかりです。中国ではまだ16店舗ぐらいしかないから日本国内との相乗りでコストを下げようとしているわけです。それに中国では国内販売権がないと買って販売できません」

筆者「次に、海外派遣人事はどのように行われていますか。まず人事選考、派遣前教育等からお願いします」

福本「海外派遣はまず海外マネジメント・トレーニーとして一度外国に出します。イオンの海外子会社・店舗でいろいろ経験してもらいます。対象年齢は20代から35歳までです。その人件費は日本側が持ちます。このように海外マネジメント・トレーニー制をベースとして海外で足りなかった部分を帰国後勉強し直して管理者・経営者として再度派遣されるわけです。言葉は自分で勉強するように言いますが、現地の経済・社会・文化や生活指導などのプログラムに従って派遣前教育は行います。また、逆に現地ローカル・スタッフに日本に来てもらって6ヶ月研修とか1年研修を行っています。今のところ、現地子会社の社長は全部日本人です。それに管理、営業、商品などの担当部長も日本人が多いです。店長については全員現地の人です」

筆者「派遣経営者・管理者にとって重要なことはなんですか」

福本「ポジションにもよりますが、幅広い見識を持つことだと思います。現地スタッフもリーダーシップがあるか、一緒に働いてメリットがあるかなどよく観察しています。語学だけではだめです。実務知識が優れていることが大切です。また、経営者、管理者としてストレスに強い人、感受性のある人、コミュニケーションのできる人、こういった人になることが派遣経営者・管理者として必要です」

筆者「派遣期間中の教育はどうですか」

福本「現地での教育はありませんが、日本に一時帰ってきて他の経営者・管理者と一緒に研修を受けています。ベガサスクラブとか経営者セミナーなどの講習を受けます。特に、アジアに派遣されている人々には外国だという感覚は余りありません」

筆者「派遣経営者・管理者に必要な語学は英語と中国語ですか」

福本「英語が中心です。ローカルの人が入ってくると英語になります。中国語では華北ではマンダリンですが華南では広東語が必要です。しかし、日本での選考時点ではこれらの言葉ができることは絶対条件ではありません」

筆者「イオンさんは大学生の学卒採用をされていなかったですね」

福本「過去3年間学卒採用は行いませんでしたが、今年から再開しております」

筆者「語学のできる人を意識的に採用されていますか」

福本「そうですね。特に、これから中国の時代ですから日本人学生で中国への留学経験者、日本の大学で学んでいる中国人留学生、さらには中国の大学生に対して、例えば北京大学、清華大学、中山大学などにも出向いて就職説明会を行っています」

筆者「最後に現地化の問題についてお話を伺いたいと思います。現地の店長はすべて現地人といったことはすでにお伺いしましたが、現地化における問題点などお話しください」

福本「現在、マレーシアと香港だけは日本人の割合が高くなっています。それは先ほどの日本人トレーニーがいるからです。あとは5,6名といったところで少ないです。また、現地の人からみると、日系企業はしっかりした教育制度があり、よく訓練してくれるというのはプラス評価でしょう。しかし、できる人でも他の人との給与差が余りないこと、昇進・昇格のスピードが遅いというのはマイナス評価です。したがって、もっとはっきりとできる人には短期間で昇進させ、給与を上げるといった目に見える形で論理的に道筋をつける必要があります。欧米系企業ではバイヤーを一から教育しようという発想は全くないので、日系企業のよいところもあるのですが……」

筆者「給与格差が少ないと日系企業では優秀な現地人をスカウトするのが難しいですか」

福本「国によって違います。タイやマレーシアでは売り手市場で難しいです。マレーシアでは人事面でもブミプトラ政策があるので特に難しいですが、中国は買い手市場で優秀な人はいくらでもいます。一人募集しても何百人も来たりします。」

筆者「途上国では現地の優秀な人は、本国政府、欧米系企業、日系企業、本国企業の順で就職を決めるといったことを聞いたことがありますが、小売企業ではどうですか」

福本「今は欧米系企業、政府、日系企業、本国企業の順ではないでしょうか。まあ、中国ではハイアールなどの地元大企業もあるので一概には言えないでしょうが……」

筆者「現地従業員の転職の問題などはどうですか」

福本「日本と違って、中国ですと一般従業員は2年契約、マネジャーは3年契約になっていて終身雇用ではありません。その期間中でも転職は頻繁に行われます。向こうの人は辞めるときにもシャーシャーとしていて、「有難うございました」とニコニコして挨拶に来ます。ただ、年配

になってくると安定志向も出てきて転職は少なくなります」

筆者「それでは本日はお忙しい中長時間に渡ってご丁寧にご説明頂き有難うございました」

福本「いやどういたしまして」

(尚、福本氏によれば、ご自身は中国広東の子会社(5店舗)で社長を6年間経験されたそうである)

【参考資料】

表1 グローバル・リテーラーのアジアでの展開

各社店舗数と近年の開店数：2004年8月調査。( )内は2000年12月からの増減

	イオン	カルフル	ウォルマート	テスコ	マクロ	メトロ	カシノ	アホールド	コストコ	オーシャン	合計
中国	16(4)	39(12)	30(19)		6(2)	17(9)	13(3)			39(38)	160(87)
台湾	1(1)	28(4)		5(4)		8( )			3(0)	16(5)	61( )
シンガポール		2(1)						97年撤退			2(1)
マレーシア	11(3)	7(1)		5(5)	8(1)	10( )		0(-39)			41( )
タイ	8(-2)	18(7)		52(31)	21(2)	19( )	37(14)	0(-41)		0(-1)	155( )
インドネシア		10(3)			12(2)	10( )		0(-17)			32( )
フィリピン					9(2)						9(2)
ベトナム						2(2)					2(2)
韓国		25(5)	15(9)	21(14)		98年撤退			5(2)		66(30)
日本	-	8(7)	西友株34%	シートゥNW		2(2)			5(4)		15(13)
合計	36(6)	137(40)	45(28)	83(54)	56(9)	68( )	50(17)	*0(-97)	13(6)	55(42)	543( )

\*アホールドはアジア(シンガポール、マレーシア、インドネシア、タイ)事業から完全撤退。( )空白は不明。

(出所) 各社 WebSite および筆者調査による

表2 アジア市場の現況

	日本	香港	中国	台湾	マレーシア	タイ	韓国	ベトナム
人口(百万人)	126	6.7	1,248	22	22	61	46	78
面積(千km <sup>2</sup> )	378	1	9,600	36	330	513	99	332
一人当りGDP(百US\$)	301	239	10	125	38	20	100	5
経済成長率 ~02 (%)	0.1	2.3	8.0	3.6	4.1	5.3	6.3	7.0
2003年 (%)	2.6	2.2	8.1	2.9	4.7	5.8	2.5	7.0
2004年 (%)	1.4	3.2	8.0	3.7	5.2	6.0	5.7	7.1
物価上昇率 ~02 (%)	▲0.9	▲3.0	▲0.8	▲0.2	1.8	0.6	2.8	3.9
2003年 (%)	▲0.2	▲2.1	0.6	▲0.1	1.7	1.7	3.3	4.0
2004年 (%)	▲0.6	0.8	0.5	0.7	2.4	1.8	3.3	4.1
自動車保有率 ~01 (%)	58.8	7.2	0.9	23.8	23.8	10.0	23.8	0.3
2002年 (%)	58.8	6.9	1.1	26.3	26.3	10.6	27.8	0.5
伸び率 (%)	0	▲4.2	22.2	10.5	10.5	6.0	16.8	66.7

(出所) 野村総研資料ほか

(2004年9月30日受理)