

詳細目次

グローバル競争時代における我が國小売企業の成長戦略

要 旨	59
はじめに	61
第1章 外資系小売企業の日本進出の歴史	62
第1節 対外規制期（対日直接投資に対する規制の生成と段階的緩和）	62
第2節 国内規制期（1980年代前半～中頃）	66
第3節 規制緩和期（1980年代後半以降）	68
第4節 実際の進出事例が与える現在の小売企業へのインパクト	72
第2章 我が國小売業界に起こっている新潮流とその主体	73
第1節 世界の主要な小売企業のグローバル展開の現状	73
第2節 小売業界に現在起こっている新潮流	76
第3節 世界の小売業界におけるグローバル展開（母国外出店）の要因	77
第3章 グローバル化を分析するための小売企業の「機能」による垂直分解	86
第1節 分析のフレームワーク	86
第2節 「店舗」のグローバル化の現状と評価及び「販売」におけるベタープラクティス	87
(1) 「店舗」のグローバル化の現状と評価	87
(2) 「販売」におけるグローバルリテーラーのベタープラクティス	98
第3節 「調達」のグローバル化の現状と今後の方向性	103
(1) 「調達」のグローバル化の分解	103
(2) 「モノ」「プラクティス」のグローバル化の現状と今後の方向性	104
第4節 グローバル化する「カネ」との競争	118
最終章 最悪のシナリオを回避するために（グローバル競争時代における小売企業の競争力）	125
おわりに（小売業はグローバル産業か、ローカル産業か）	127
主要参考文献	128

【要旨】

1. 外資系小売企業の日本進出の歴史

外資系小売企業の進出に関わる規制は、1970年代前半を転換ポイントとして、産業の種別なく「外資」であることを根拠とした対日直接投資に関わる資本規制（外資法、外為法）と資本の国籍にかかわらず小売企業に対して設けられた国内流通規制（大店法、大店立地法）の大きく二つの種類に分けることができる。この公的規制と不動産価格や人件費といったコストの高さが我が國小売マーケットに対する海外からの参入者を限定してきたが、資本規制の緩和を受けてまず「ブランド」企業が我が国への進出を果たした。それに続く、日米構造協議等の影響を受けた大店法の緩和は文章化された明示的参入障壁を低くするも、日本的商慣行、不動産・人件費の高コスト化が実質的参入障壁となり、総合・量販型小売企業の日本進出は進まなかった。一方で、特定の商品カテゴリーに限定することで販売マーケットのターゲットを絞り、進出コスト・失敗した場合の撤退リスクを最小化した外資系「専門店」の日本進出がブランド企業の後を追うことになる。

こうしたブランドや専門店の参入事例は、その特徴によって①卸売企業→メーカーへと川上の垂直方向に流通構造の変革を促した川上革新型と、②消費者に対して新しさ・希少性といった価値を訴求する川下訴求型に大きく分類される。前者は、特定商品カテゴリーながら日本の流通構造を変革させる成功体験を得たことで、後のグローバルリテラー進出のインセンティブを高めた。一方、後者は、我が国総合・量販型小売企業が外資系小売企業と合併することで、自社のショッピングセンター等に内生化し、消費者に対して来店訴求を行うことを可能にした。しかしながら、右肩上がりの消費環境下では積極的に認識する必要がなかったものの、内生化された外資系小売企業の販売商品もまた、その他多くの販売商品と同様に我が國小売企業が自ら商品の開発に関わりながら消費者に対し差別性を訴えていくものではなかった。

2. 我が國小売業界に起こっている新潮流とその主体

2000年12月、フランスの総合・量販型小売企業カルフルと既に前年1999年に福岡に進出していた米国会員制ホールセールクラブのコストコが幕張に出店することになる。カルフル、コストコに加え、日本法人が既に設立されているメトロ、我が国への進出可能性が高いウォルマート、テスコが、それ以前の外資系小売企業と異なる点は、①何れも特定商品カテゴリーを販売する専門店ではなく、「総合」「量販」型であること、②売上高規模において、世界の上位にランクされている企業であることである。この、①・②を満たし、国際展開を志向している外資系小売企業を本稿ではグローバルリテラーと称す。

グローバルリテラーが我が国に進出する背景には、先の川上革新型外資系専門店が示した成功体験に加えて、我が國小売マーケットにおける出店関連コストの低下、公的規制の一層の緩和、一人当たりGDP等マクロ経済水準の高さ、さらに進出の形態如何ではポジティブにもネガティブにも影響する既存流通網が整備されていることといったPULL要因がある。また、グローバルリテラー各々の母国については、総じて公的規制が強化の方向にあり、消費マーケットとしての成熟化が、彼らを母国からPUSHしている。加えて、母国外進出国においてもグローバルリテラー「間」の競争状態は厳しさを増し、そうした進出先の国からもPUSHされている。

3. グローバル化を分析するための小売企業の「機能」による垂直分解

グローバルリテラーの日本進出による最近の我が國小売業界における競争環境の変化に対して、我が国側の評価の一部には、「店舗」に陳列されている商品の品揃えや消費者に対する訴求ポイントとしての実際の販売価格を取り上げて、「大した事はない」という漠然とした楽観論が目立つ。しかしながら、グローバルリテラーのレーゾンデートル（raison d'être：存在理由・存立基盤）は、彼らの「店舗」だけに重点が置かれているわけではない。

小売企業の国際展開を一面的ではなく、小売企業に内包される「機能」によってグローバル化を再整理し、グローバルリテラーの革新を見出すために用いる分析のフレームワークが、小売企業のプロダクトフローに関わる「調達」「店舗」「販売」の「機能」による垂直分解である。「調達」とは販売商品を開発・供給する機能を、「店舗」とは消費者が販売商品を実際に目にする店舗アセットとそれを動かすオペレーションの機能を、「販売」とは、商品が顧客に手渡された後の顧客と小売企業との関係を繋ぐ機能を示している。

小売企業のグローバル化がもたらすその機能（「調達」「店舗」「販売」）への効果は、まず消費者から直接評価を受ける「店舗」の機能に対し、グローバルリテラーが日本に進出する上でのグローバル化ローカル化の矛盾から「店舗」における「オペレーションのコンバージェンス」とそれに続く「店舗自体のコンバージェンス」に直面する可能性が指摘される。小売業界が一般的に用いてきた供給者発想の業態論が、グローバルリテラーとの競争を論じる上で正確な理解を妨げている可能性を否定できないことから、顧客ライフステージと商品ライフサイクルの二軸により需要者である消費者と供給者である小売企業との需給ギャップを示すと、日常性の価値を訴求すべき商品カテゴリーを中心に「店舗」間の競合状態の激しさが浮き彫りになる。グローバルリテラーは、こうした競合関係の厳しい日常性の価値を訴求する商品においてローカル化を追求する一方、我が国消費者は外資系であることに日常性ではない価値を求めている。したがって、グローバルリテラーのローカル化追求は、我が国消費者が考える日常性の価値に添えようとすればするほど、販売商品においても店舗オペレーションにおいても我が国総合・量販型小売企業とのコンバージェンスを余儀なくされよう。この「店舗」機能のコンバージェンスの大流があるからこそ、総合・量販型小売企業はその資本の国籍にかかわらず、経済性－感性から受ける効用のバランスの上に顧客である消費者が持つ日常性の価値を再発見・再深耕することが求められる。

「店舗」に続く「販売」機能では、消費者の立場で小売業との関連性が高い手段によってマスマーケットを対象とする店舗の機能を補完し、プロダクトフローの全体最適を志向することを前提に消費者から得られる情報の逆フローをビジネスモデルに組み込むことで「調達→店舗→販売」の順プロダクトフローをも高度化するアプローチを志向することが迫られている。「販売」機能から蓄積される「情報」の競争優位性は極めて高く、それを獲得するためのツールであるEC（電子商取引）・金融事業の潜在性も無視できない。EC・金融事業両者とも、グローバルリテラーあるいは我が国小売企業単独での事業参入には限界があり、小売企業間・小売－金融間のアライアンスが志向されるべきである。

小売企業における実際の販売商品の「調達」は、中国等製造コストの低い国・地域への世界的な集中化傾向がうかがえ、①生産地の収斂による「コストのコンバージェンス」が予想される。この傾向は、量販型小売企業が販売するコモディティ系の商品については調達ロットによってのみ一層の価格低下を可能とし、我が国小売企業のグローバルリテラーとの競争関係においては、劣勢に立たされる要因の一つである。また、②GNXやWWREといった国際的な調達機構の成立によるビジネスプロセスの標準化は、その製造コストのみならず消費者が実際に目にする「モノ（＝販売商品）自体のコンバージェンス」を誘発しうる。こうした「調達」のグローバル化による競争環境の変化は、小売企業がその存続・成長を企図するのであるならば、「モノ」による一層の差別性を高めることを要請することはいうまでもない。それを可能にする戦略プロセスの出発点が直接取引であり、そのプラクティスを前提に取引関係を集約化することはリスクを伴う。しかしながら、予測されるリスクをコントロールし、商品開発・受発注におけるサプライヤーとのより緊密なコラボレーションを志向することで、「モノ」による消費者への差別性は高められよう。これこそ小売業の競争力の源泉である。

4. グローバル競争時代における我が國小売企業の成長戦略の方向性

グローバルリテラーが我が国に進出すること自体は、我が國小売企業にとって悲観すべきシナリオではない。むしろ、「外資系小売企業が買収したい、あるいは参入したいと思うことすらない」魅力のない産業になることが最悪のシナリオである。それは、我が國小売企業がファミリービジネスではなく、株式公開し不特定多数の株主から「リスクマネー」の供給を受け、そのマネーの成長要求に十分応えられる収益性・効率性が伴っていないことに起因する。その収益性・効率性の向上は、プロダクトフローの高度化を目的とした「調達」「店舗」「販売」それぞれの機能強化・全体最適を志向することで実現されるのである。これから本格化するであろうグローバル競争時代において、我が國小売企業に、生き残りではなく「成長」を可能とするのは、こうしたプロダクトフローに関係する機能強化を目的とし、かつ、他社の追随を容易には許さない「リスクを伴う差別化戦略」に求める他はないと考える。

はじめに

2001年1月1日、日本経済新聞の第一面に米国最大の小売企業ウォルマートが日本への進出を計画していることが掲載された。その僅かに1ヶ月前の2000年12月、フランス最大でウォルマートに次ぐ売上高規模を持つカルフルが千葉県幕張に進出し、略同時に米国の会員制ホールセールクラブ・コストコが同じ幕張に2号店を出店したことから「幕張流通戦争」として世間の目を引くことになった。

こうした外資系小売企業の動向に対し、我が國小売業界の2001年は「淘汰の年」であった。個人消費を中心とする日本経済全体の低迷を受けている中で、各小売企業は、厳しい競争環境の中で「いかに生き残るか」を模索しているのである。

こうした現状認識に対して、小売産業における「グローバル化」を、単に外資系小売企業の国際移動として捉えるのではなく、小売企業が持つ機能を垂直方向に分解し、グローバル化がその分解した機能に対して、それぞれどのようなインパクト・インプリケーションを持っているのかを考察したのが本論である。さらに、グローバル化についての冷静な考察を踏まえて、我が國小売企業の成長戦略の方向性を示すことが目的である。

なお、本論を進めるにあたって、以下の前提を置いた。

- 1, 「グローバル化」という言葉についての議論¹があるが、本論では一標準化戦略に基づく海外進出—といった世界的な「標準化」のみを表す言葉としては用いない。但し、グローバル化の結果として、ある種の「収斂」が伴うことは後段述べるとおりである。
- 2, 「外資系小売企業」と「グローバルリテーラー」の言葉は分けて使用している。前者は資本の国籍が日本以外の小売企業について、後者は複数の国に店舗展開する小売企業を示す。よって両者の関係としては、前者「外資系小売企業」の一部が後者「グローバルリテーラー」である。
- 3, 特に指定を行わない限り、「総合・量販」型小売企業について述べている。

まず、グローバル化に直面するまでの歴史的プロセスを踏まえた上で、我が國小売企業が進むべき方向について考えたい。

¹ この問題提起は、川端基夫著『小売業の海外進出と戦略』新評論（P10～11）の中でされている。