

第二章 我が国小売業界に起こっている新潮流とその主体

第一節 世界の主要な小売企業のグローバル展開の現状

2000年度の世界の主要小売企業を売上高基準で上位20社までを抽出したのが、下図表2-1-1である。ウォルマート（米国）、カルフール（フランス）、クローガー（米国）と上位三社以下、売上高360億米ドルまでの水準に10社が位置している。また、我が国小売企業については、イトーヨーカ堂の15位を筆頭に、ダイエー、ジャスコ（現イオン）の順番となっている。このうち、①国際展開を志向し、②「総合」「量販」型で、かつ③食品部門を持つ外資系小売企業をグローバルリテーラーと定義し、その主要6社⁷について海外展開パターン及び事業戦略上の特徴を述べたい。

【図表 2-1-1】 2000 年度世界小売企業の売上高規模

順 位	国名	社 名	売上高(前年度比%)
1 (2)	米	ウォルマート(Wal-Mart Stores)	193,295 (16)
2 (37)	仏	カルフール(Carrefour)	59,888 (50)
3 (54)	米	クローガー(Kroger)	49,000 (8)
4 (58)	蘭	ロイヤル・アホールド(Royal Ahold)	48,492 (35)
5 (66)	米	ホーム・デポ(Home Depot)	45,738 (19)
6 (75)	独	メトロ(Metro)	43,371 (▲ 7)
7 (85)	米	シアーズ・ローバック(Sears, Roebuck)	40,937 (0)
8 (100)	米	Kマート(Kmart)	37,028 (3)
9 (101)	米	ターゲット(Target)	36,903 (10)
10 (102)	米	アルバートソンズ(Albertson's)	36,762 (▲ 2)
11 (113)	米	JCペニー(J.C.Penny)	32,965 (1)
12 (116)	米	コストコ・ホールセール(Costco)	32,164 (17)
13 (119)	米	セーフウェイ(Safeway)	31,977 (11)
14 (126)	英	テスコ(Tesco)	31,284 (3)
15 (152)	日	イトーヨーカ堂	28,393 (▲ 1)
16 (162)	日	ダイエー	26,659 (5)
17 (173)	英	セインズベリー(J Sainsbury)	25,509 (▲ 3)
18 (179)	日	ジャスコ(現イオン)	25,077 (12)
19 (202)	仏	ピノー・プランタン(Pinault-Printemps)	22,883 (14)
20 (218)	仏	オーシャン(Auchan)	21,714 (▲ 8)

(注) 米フォーチュン誌の「グローバル500」から小売業を抜粋、社名は一部略称、単位は百万米ドル
順位は左の数字が小売業、カッコ内が500社総合

(出所) 日経流通新聞（2001年7月14日）から日本興業銀行産業調査部作成

(設立の時代背景) 主要6社の設立は、ロイヤル・アホールドが、1887年を起源⁸としているのが最も古く、他の欧州3社（テスコ、カルフール、メトロ）は1900年代に入ってその中頃までに設立されている。例えばテスコの場合、テスコ社として会社設立される1931年⁹のさらに12年遅った1919年にジョン・エドワード・コーベン(John Edward Cohen)が食料品店を開設したことに始まる。その1920年前後を含む1900年代前半の欧州人の生活環境は、1918年に第一次世界大戦が終戦を迎えていたことからも推測されるとおり、戦争による生命と生活の危機を経験した直後で極めて貧しい生活を強いられ、満たされない消費者の需要に応える食品小売業への期待は大変大きかったものと思われる。ロイヤル・アホールド、テスコの後、1959年にカルフールが、1964年にメトロが相次いで設立される。第一次世界大戦以降、戦地にならなかつた米国の国際的地位が高まる傾向にあったのとは一転して、1958年以降、ドル危機が表面化する。そのトリガーとなつたのが、西欧資本主義諸国における急速な生産力回復であり、この時期日本も含めた米国以外の資本主義諸国が国際競争力を高め、欧州系グローバルリテーラーにとっても追い風となる。

⁷ 本論では、ウォルマート、カルフール、ロイヤル・アホールド、メトロ、コストコ、テスコを主要6社とする。

⁸ 社名が現Royal Aholdに変更されるのは、創業100周年を記念した1987年。

⁹ 社名が現Tesco PLCに変更されるのは、1983年。

ロイヤル・アホールドが食品雑貨店から、テスコが食料品店から、カルフールが衣料品店から、メトロが米国のC&C（キャッシュ・アンド・キャリー）のアイデアからヒントをえたセルフサービス卸売業からスタートするなど、その発祥と経済環境との連関性を見出すことは難しいが、設立後それぞれの国内マーケットの深耕において国内経済力のボトムアップが寄与していることは間違いない。

一方、ウォルマート、コストコの米国系小売企業は、1962年、1976年¹⁰にそれぞれ起源が求められる。米国の1960年代及び70年代は、既に白人社会で進んでいた中産階級化が、未だ所得・資産面での格差は残っていたものの、黒人社会にも広がっていった時代であり、特に、1960年代に入ってからは社会福祉関連の政府支出の拡大により失業率が低下し、短期的な景気拡大を経験している。また、1973年以降は、オイルショックの影響でインフレが拡大し、土地・建築資材・賃金・労働力のコストが急騰した結果、一般消費者に対する住宅供給を中心にネガティブなインパクトを持つことになった。しかし、こうしたインフレの経済環境そのものが低価格で販売商品を提供するディスカウントストアにとって、消費者への「低価格」という明確な購買訴求要因となった。ウォルマートの成長の要因には、最先端の情報技術や物流システム、出店戦略、そして従業員の質の高さなど様々な要因を指摘することが可能であるが、こうした過去の経済環境の影響も小さくない。

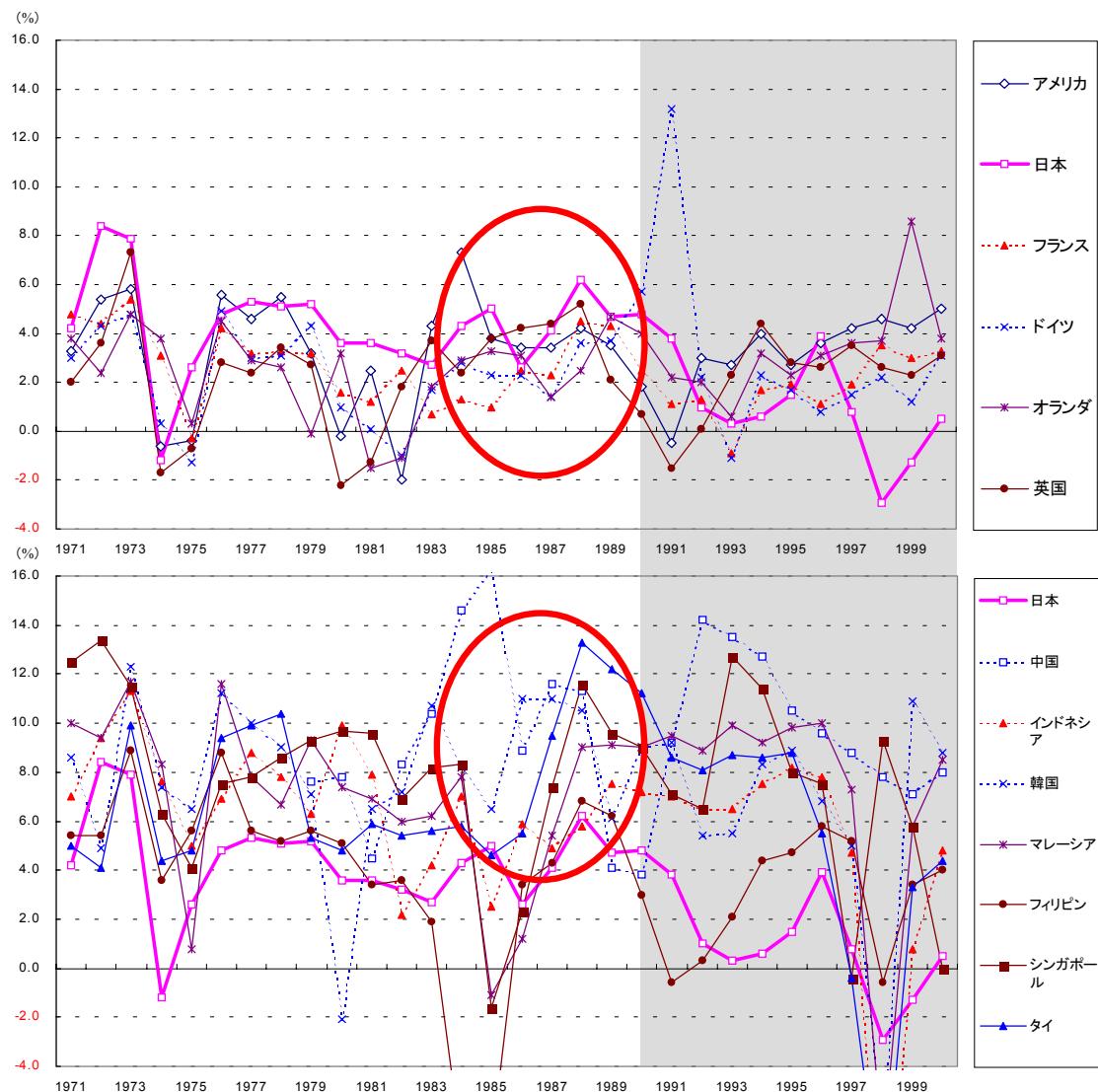
例えば、ウォルマートについて、その本部がある人口3,000人のアーカンソー州ベントンビルの隣り町ロジャースにディスカウントストアとして出店した1号店の戦略及びその経緯や、コストコについてサンディエゴを1号店とした出店経緯と米国の経済環境との明確な連関性については、欧州同様、見出すことはできない。しかし、顧客満足を追求しながらローコストを実現し急成長を遂げた米国系グローバルリテラーも、米国経済そのものの成長を背景としているのである。

（本格的海外展開へ） 主要6社は自国マーケットでの成長を志向・実現しながら、海外展開に乗り出す。店舗の国際展開の要因については次章で分析を試みるが、タイミングは1970年前後と1990年以降とで大きく二つの時期に分かれる。前者はメトロ（1968年：進出先オランダ）、カルフール（1969年：同ベルギー）、ロイヤル・アホールド（1977年：同米国）、後者がウォルマート（1991年：同メキシコ）、テスコ（1993年：同フランス）、コストコ（1996年：同メキシコ）である。カルフールが1970年代においてもブラジル（進出年1975年）やアルゼンチン（同1982年）に出店し、また、ロイヤル・アホールドがオランダの周辺隣接国ではなく米国に第一の海外進出先を求めたことを除けば、1970年前後に海外展開を開始したグローバルリテラーについても、アジアを含む欧州「域外」への本格展開は、1990年代まで待たなければならない。この具体的事例には、メトロの中国進出（1996年）、ロイヤル・アホールドの中国・タイ進出（1997年）などがある。

このグローバル展開のタイミングは、1970年代から欧州経済が製造業を中心とする世界経済のグローバル化から取り残されはじめ、1980年代中頃から後半にかけて成長率が落込み始めたことから将来の経済成長をも疑問視された一方、逆にグローバル化の恩恵を受けたエマージングマーケット、なかんずくアジア経済が同じ1980年中頃から後半にかけて右肩上がりの成長率を達成し、販売市場としても将来の規模拡大を囁かれていたことに対応しているといえよう。

¹⁰ 設立当初の会社名は、Price/Costco, Inc. Costco Wholesale Corporationとしてワシントン州シアトルで営業を開始したのは、1983年。

【図表 2-1-2】 世界の主要国における GDP 成長率の推移



(出所) International Monetary Fund 『International Financial Statistics Yearbook 2001』
から日本興業銀行産業調査部作成

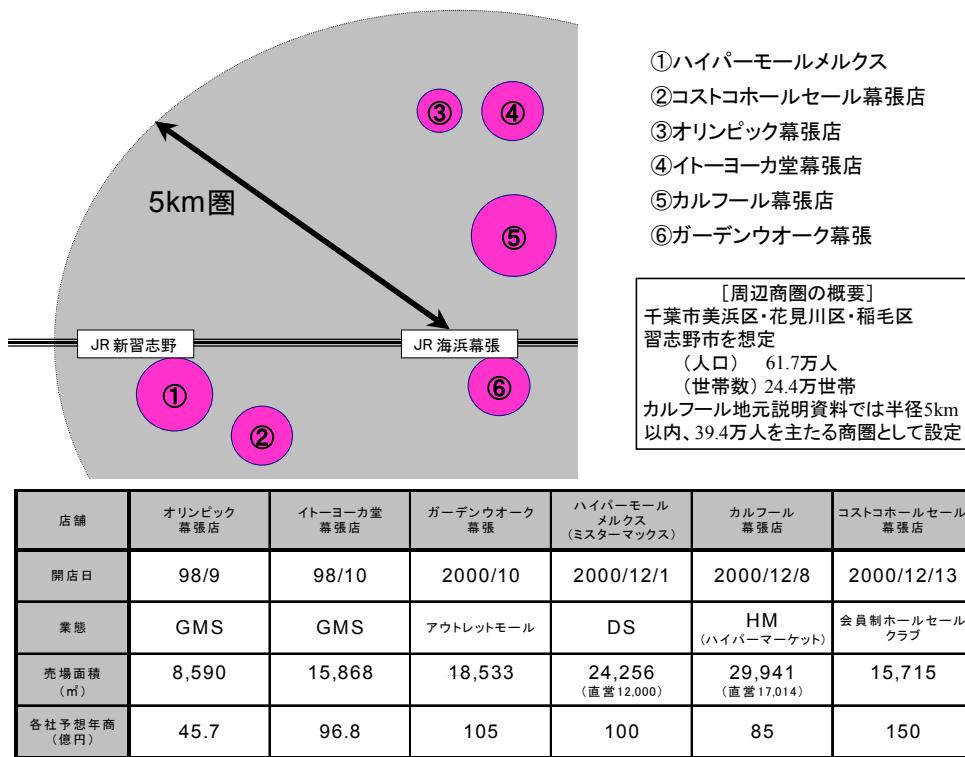
第二節 小売業界に現在起こっている新潮流

現在においても、また、過去においても小売企業のグローバル化を先導しているのは、前節で取り上げたグローバルリテラー主要6社を含む売上高規模において上位に位置している企業である。しかしながら、対日進出に限定すると、世界の売上高上位企業の進出は、1999年に福岡県久山に出店するコストコ以降とその歴史は短い。

そして2000年12月、フランスの総合小売企業カルフール、その後を追うようにコストコが幕張に出店することになる。外資系小売企業の日本進出の歴史については前章で述べたが、2000年以降とそれ以前とでは進出する企業の売上高規模以外にも店舗形態が大きく異なっている。この進出を果たしたカルフール、コストコや、丸紅との合弁によって日本に既に法人を設立したメトロ、その後の日本への進出が予想されるウォルマート、テスコは、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」タイプ¹¹であること、と既にふれた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が1990年代以前の進出企業と大きく異なる点である。

次節から、総合量販型小売企業の対日進出に関わる要因について整理したい。

【図表 2-2-1】 JR 海浜幕張駅周辺の商業施設の状況



(注意) 地図中の各店舗を表す円の大きさは売場面積を反映

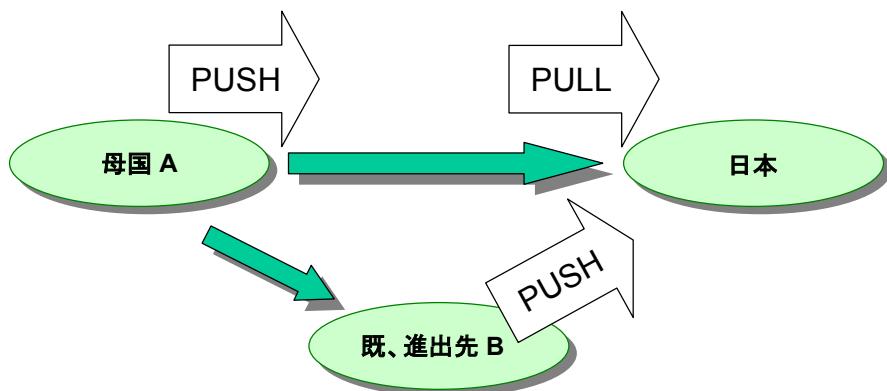
(出所) 商業界『販売革新(2000年12月号)』他から日本興業銀行産業調査部作成

¹¹ そもそも「総合」型といつても様々な「総合」が想定されるが、特段の断りがない限り、「商品構成」（食品部門と非食品部門の両部門を持つ）における「総合」として論を進める。

第三節 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

（グローバル展開の要因の整理手法） 小売企業の母国外マーケット進出の要因については、当該小売企業の母国マーケット側にその原因があるPUSH要因（母国マーケットから押出されるという意味で）と、進出国先側、本論の場合、日本側にその原因があるPULL要因（進出目的国マーケットから引付けられるという意味で）の大きく二つの方向から説明されよう。さらに、PUSH要因については、当該グローバルリテラーの母国に要因を求めることが多いため、日本以外の進出先の競争環境の変化を根拠に、日本に成長可能性を求めるケースも想定される（例えば図表2-3-1における既進出先Bの競争環境変化によって日本への進出を志向するケース）。

【図表 2-3-1】 グローバル展開の要因整理の概念



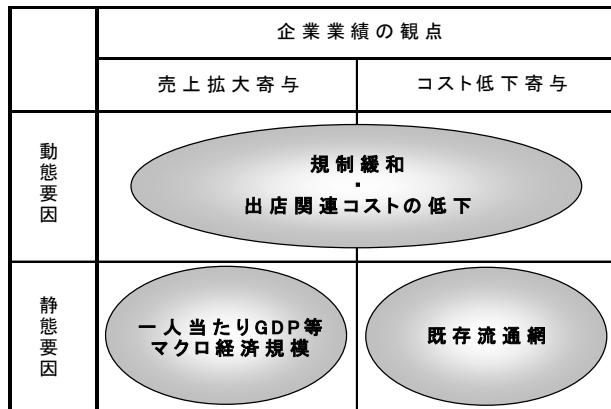
（出所）日本興業銀行産業調査部

但し、こうした要因整理が、国籍を主たる基準としていることには留意しなければならない。というのは、これらの何れにも該当しない要因が考えられうるからである。

PUSH要因・PULL要因とともに、①消費環境を中心とする各国の経済状況、②展開地域での商取引や出店を制限する公的規制、といった小売企業を取り巻く環境がそれぞれを主に構成している。しかし、こうしたマクロ経済・産業動向が個別企業の競争環境を規定する一つの要因であることに異論はないものの、それが唯一絶対の個社企業の成長を規定するものではないことも明らかである。むしろ、こうした「個社」の成長戦略が、産業全体のPUSH要因・PULL要因を構成しているともいえる。特に寡占市場についてはその傾向が強い。

(PULL要因) 外資系小売企業の対外進出における日本市場側の魅力、それが本論におけるグローバル展開のPULL要因である。これは大きく一人当たりGDP等の静態要因と不動産価格の下落等の動態要因¹²、さらには、企業業績の観点からは売上拡大への寄与要因とコスト低下への寄与要因に分解することが可能である。

【図表2-3-2】 PULL要因の分解（対日進出について）

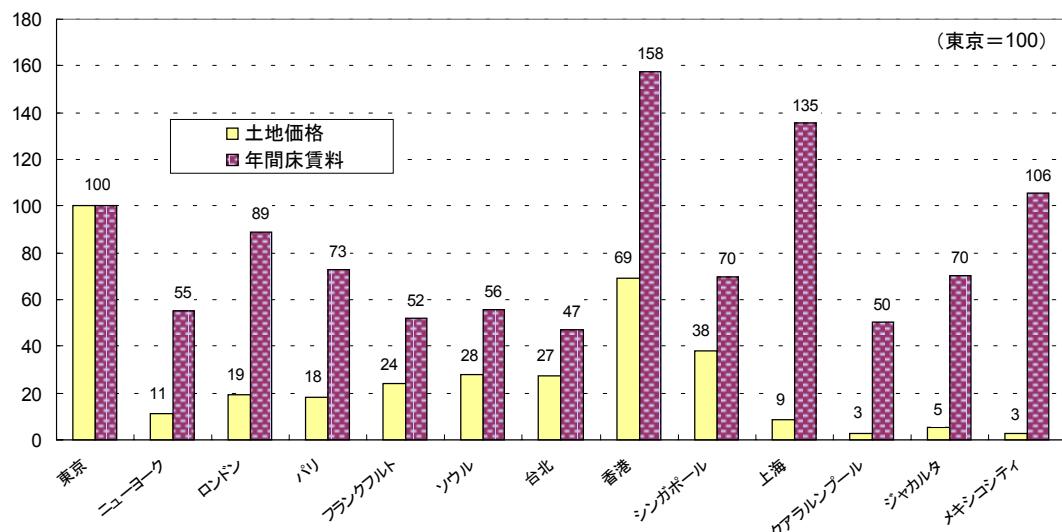


(出所) 日本興業銀行産業調査部

第一節で述べたとおり、グローバルリテーラーの本格的な海外進出は、当該リテーラーの母国の経済成長率鈍化、自国マーケットの成熟とそれに続くアジアを含むエマージングマーケット諸国の急速な経済成長への可能性（図表2-1-2参照）への当時の判断から、1990年以降のタイミングが選ばれた。エマージングマーケット諸国の経済成長の潜在性に対する1990年代における判断は、日本進出における消費者の相対的な購買力の強さを表す一人当たりGDPの金額へのインセンティブとは大きくことなり、時間的な経過とともに販売マーケットの潜在性が高まり売上拡大に寄与していく動態要因としてグローバルリテーラーのインセンティブとなつた。また、例えば欧州系小売企業にとっての欧州「域外」への当初の進出先であるラテンアメリカやアジア諸国は、出店に関わる不動産等初期投資や人件費が多くを占める運営コストが先進国に出店するよりも相対的に低いという静態要因もインセンティブとなっている。

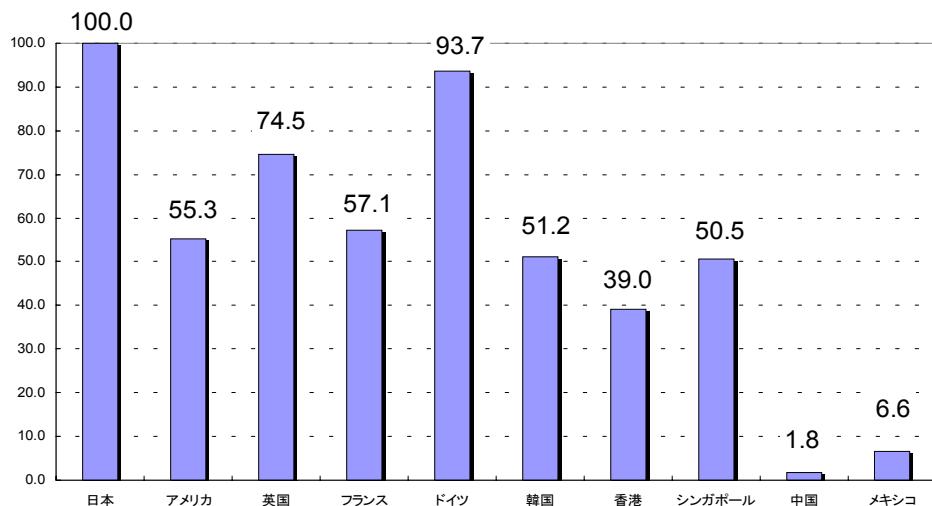
¹² 「動態要因」は一つの事象について時間的な推移とともに変化する要因（例えば、日本のGDPの時間的時間的な変化）、「静態要因」は一つの事象についてある特定時点での比較する要因（例えば、GDPの2001年における日本と米国の比較）である。

【図表 2-3-3】 不動産コストの国際比較（高度商業地、1995 年）



(出所) (社) 不動産協会ウェブページ (<http://www.fdk.or.jp>) から日本興業銀行産業調査部作成

【図表 2-3-4】 賃金の国際比較（非農林漁業、1995 年）



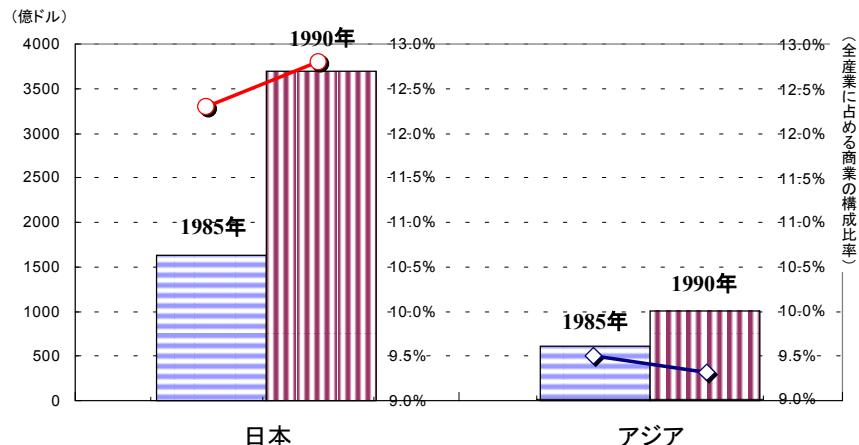
(注) ドイツは製造業の平均賃金で代替、月ベースでの国は×12を、週ベースでの国は×52.1で年間ベースとし、1995年の平均為替レートでドルベースに換算し指数化

(出所) 総務省統計局『世界の統計2001』から日本興業銀行産業調査部作成

また、リスクリターンの観点からエマージングマーケットについて考えた場合、相対的な初期投資負担の軽さは撤退コストをも低くし、一方で、消費地としての小売マーケットの高い潜在性から、ローリスクハイリターンの投資としてもPULLのインセンティブが働いていると考えられる。同様に我が国については、ブランド企業や専門店が先行して進出を果たしたが、特定の商品カテゴリーに限定していたことが販売マーケットのターゲットを絞ることを可能にすることでリスクを最小化したとも解釈される。さらに、エマージングマーケットについては、かつての日本がそうであったように、都市流入人口の労働吸収の担い手としての中小小売店中心の産業構造で、かつ販売商品の供給体制も未整備であることから、資本規制により合弁等様々な会社形態をとりつつも、「主導的」な事業展開が可能であることもPULL要因となっている。一般に、道路や港湾の基礎的インフラ、小売業のサポート機能としての中間流通業の産業インフラ、さらには契約関係を規定する法律等の制度インフラの未整備は、事業開始及び拡大のボトルネックとなる可能性が高いが、昨

今のグローバルリテーラーの対日進出においては、全てではないものの逆に既存の流通体制がボトルネックとなっている事実もある。東南アジア・南米等エマージングマーケットでは、高い経済成長率を維持しながらも商業が創出する付加価値は低く今後の潜在性が認められる一方、流通インフラについては「白紙」に近く、それが反って本国で確立されたビジネスモデルを一から主導的に構築することを可能にしたことから、進出を目するグローバルリテーラーにとって都合がいいマーケットであるともいえよう。

【図表2-3-5】 産業連関表の付加価値額に見る商業の割合



(注) アジアにはインドネシア、マレーシア、フィリピン、シンガポール、タイ、中国、台湾、韓国を含む
(出所) 通商産業大臣官房調査統計部編『2000我が国の商業』から日本興業銀行産業調査部作成

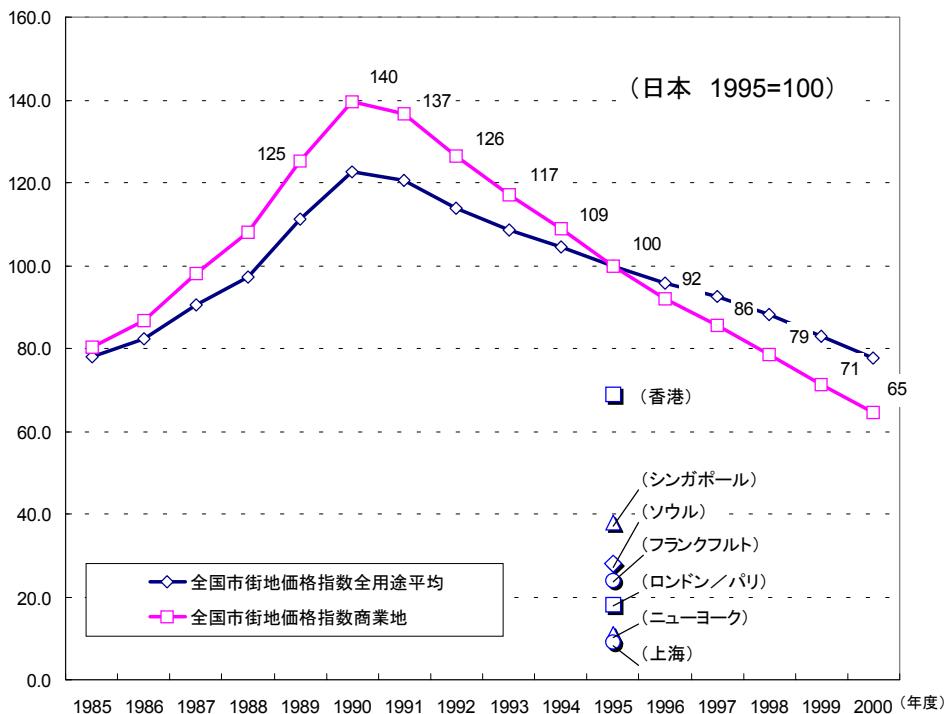
以上のグローバルリテーラーの一般的な海外展開のPULL要因がベースとして存在していることを前提に、昨今の対日進出に限定して考える場合、次のような要因があげられる。

まず、①公的規制の緩和である。第一章で述べたとおり、直接投資に関する規制については自由化されており、国内出店における資本の国籍による出店規制は撤廃され、大型店舗を出店する場合は国内小売企業同様、大店立地法のルールに従った法的手続を踏むことが求められる。むしろ、詳細はPUSH要因で述べるが、グローバルリテーラーの母国の出店に関する規制が厳格化する中で、相対的に厳しくない日本の公的規制環境は、PULLの要因にもなっている。こうした公的規制の緩和に加え、デフレ経済下での、②出店に関する初期投資コストの低下もPULLのインセンティブになっている。

①、②ともにグローバルリテーラーの1990年代における海外展開のインセンティブとなったのが、同時点・複数国間の静態比較に基づいていたのに対して、日本進出に関する①、②については、過去からの推移に基づく変化(動態比較)がインセンティブになっているといえよう。

特に②について、図表1-3-2及び図表2-3-3から現在の不動産価格の動態・静態水準を図表2-3-6で表すと、1995年時点での比較に用いた何れの国の土地価格と比べても、2000年度の我が国商業地の地価は高いことを表しているが、動態比較の観点では、1989年度をピークに一貫して下落傾向を継続している。不動産価格が今後も下落を続けるか否かについての明確な解はないものの、大店法から大店立地法への移行から2000年度は大型店出店が抑制傾向であったこともあり、出店に関する商圈調査から開店までの準備を可能にしたことを考えても、2001年度以降が外資系小売企業の進出にとってベストに近いタイミングにあることは間違いない。

【図表 2-3-6】 我が国不動産価格の動態比較



(出所) 日本不動産研究所『市街地価格指標』、日本不動産鑑定協会『世界地価等調査』
から日本興業銀行産業調査部作成

こうした動態要因に加えて、他国との比較における日本マーケットの優位性、すなわち静態要因としては、③一人当たりGNP（国民総生産）等の消費に関するマクロ経済水準の高さ、そして、④既成立の流通網がある。③については、グローバルリテーラーがアジア市場に注目する中で、かねてからの優先的な検討ポイントとなっており、最近に特有の要因ではない。一方、④については、カルフールの日本進出事例から判断する限り、また、多くの外資系小売企業が評価しているとおり、メーカーから小売店までの多段階の流通構造や商慣行がコストの源泉であるとしてネガティブな指摘をされている。しかしながら、歴史的に形成された日本特有の競争環境とそれに対応する「機能」としての中間流通が持つ小売業へのサポート内容から、一概にコストのパッショアップになるとは判断できない。むしろグローバルリテーラーの参入形態の違いによって、参入のインセンティブにも阻害要因にもなるといえよう。

【図表 2-3-7】 日本、その他主要国のマクロ経済水準

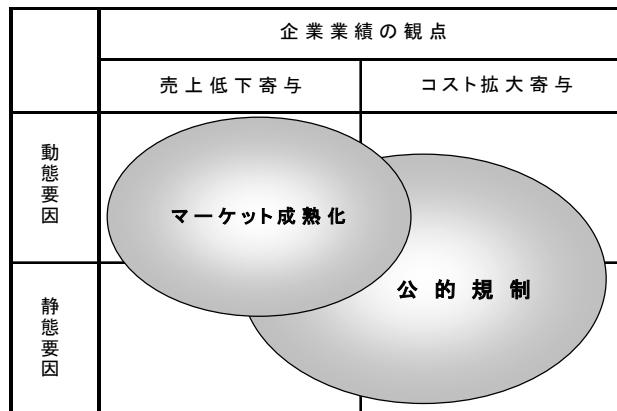
購買力平価による一人当たり国民総所得		国民総生産(GNP)			
1	ルクセンブルク	41,230	1	アメリカ	8,351.0
4	アメリカ	31,910	2	日本	4,078.9
15	日本	25,170	3	ドイツ	2,079.2
17	オランダ	24,410	4	フランス	1,427.2
21	ドイツ	23,510	5	英国	1,338.1
23	フランス	23,020	7	中国	980.2
28	シンガポール	22,310	13	韓国	397.9
29	英国	22,220	14	オランダ	384.3
49	韓国	15,530	31	タイ	121.0
78	マレーシア	7,640	32	インドネシア	119.5
91	タイ	5,950	36	シンガポール	95.4
127	中国	3,550	41	マレーシア	77.3
143	インドネシア	2,660			

(注) 購買力平価による一人当たり国民総所得は単位米ドル、GNPは十億米ドル、国名左の数字は順位

(出所) 世界銀行『World Development Report 2000/2001』『World Bank Atlas』から日本興業銀行産業調査部作成

(PUSH要因) PUSH要因は、グローバルリテラーに対して母国のマーケットから押出す効果を与える要因であり、それぞれの出身母国の競争環境に拠る。ここでは、個別の国特有の流通産業を取り巻く歴史的経緯やその中の象徴的事象の結果としてのグローバルリテラーの母国の最近の競争環境について、PULL要因同様、静態・動態、及び、売上低下への寄与とコスト拡大への寄与の企業業績の観点からの分解を試みたい。

【図表 2-3-8】 PUSH 要因の分解 (対日進出について)



(出所) 日本興業銀行産業調査部

グローバルリテラーの出身母国の競争環境については、以下のとおり各国毎で事情は異なるものの、営業時間については消費者利便性の向上を目的に緩和、出店に関しては都市計画・環境維持を目的に強化の方向にあり、こうした厳格な出店に関わる規制が彼らを母国からPUSHする大きな要因となっている。

米国

都市計画の観点から市町村等の地方自治体が規制を行うゾーニング制度があり、一般的には、市町村又は郡といった個々の地方自治体のレベルにおいて、自治体内をいくつかの地域に区分して、各地域内における土地・建物の用途等を規制している。

例えば、リテールゾーニング（建物1階の一定面積の用途をリテールとすることを義務付け）による中心市街地商業保護活性化策がある。

英国

環境省が所管する都市田園計画法により、地方自治体がマスター・プランとしてのディベロブメント・プラン（開発計画）を策定することとなっている。当該計画を前提とした上で、小売施設を含む全ての開発行為は、各自治体の地方計画庁の事前許可を得る必要がある。

1996年6月、環境省発表のPPG6によれば、①中心市街地の活性可能性、②商業施設にアクセスする手段としての交通手段、③それが与える交通全般及び車利用全般への影響の観点からの規制を受けるとされている。（関連するPPG13では、交通手段としての車の依存度を下げるることを企図。）

【ドイツ】

連邦建設省が所管する「建設法典」と「建設利用令」に従って地方自治体が都市計画を策定・実施することになっており、市町村が策定し州政府が許可する「土地利用計画（Fプラン）」と市町村議会の議決による条例として決定される。このFプランと「地区詳細計画（Bプラン）」の2段階のシステムにより規制が行われている。流通・サービス分野では、1956年制定の閉店法の影響が大きいものの、段階的に緩和されている。1996年11月の規定では、①平日は午前6時から午後8時、土曜日は午後4時まで営業可能、②日曜日・祝日の営業禁止、③クリスマス前4週間の土曜日の午後6時まで営業可能、④木曜日は午後8時半まで、第1土曜日は午後6時までの例外規定の廃止、となっている。

【フランス】

ロワイエ法に基づく大型店出店許可制がとられている。出店希望者は、商工会議所の代表、消費者代表、議員代表等6名からなる県商業施設委員会に申請を行い、同委員会が許可／不許可／条件付き許可の判断を行う。同委員会の決定に不服な場合には、申請者又は委員の3人以上又は知事が、国務院、会計検査院、財務監察局、施設整備監察局、国土整備、流通、消費に関する専門家等7名からなる全国商業施設委員会に不服申立てを行うことができる。

ロワイエ法施行後20年が経過したことによる見直しで、大型店舗過剰の判断がなされ、1993年には出店凍結措置発動、1996年には法対象となる店舗面積基準を従来の1,000m²以上（人口4万人以上の場合は1,500m²以上）から一律300m²以上へ規制強化された。

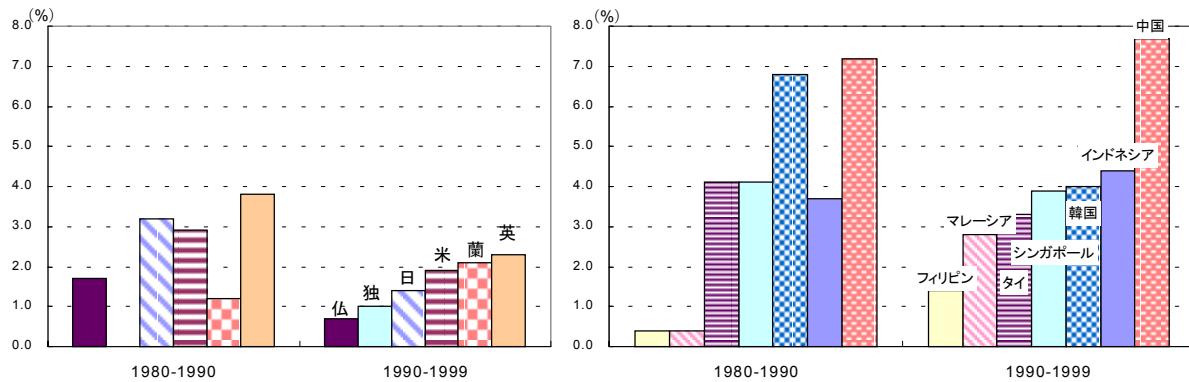
1996年7月にロワイエ法を修正したラファラン法では、さらに規制が強化され、その抜け道となっていた店舗付きガソリンスタンドを対象にし、罰則も強化された。また、売場面積6,000m²の場合、その計画が与える国土整備上の影響等について、公聴会を開く必要がある。

（出所）経済産業省提供資料、JETRO（日本貿易振興会）提供資料、英国環境省、（財）自治体国際化協会
ウェブページ（<http://www.clair.nippon-net.ne.jp>）から日本興業銀行産業調査部作成

こうした出店に関する規制が、概して都市計画の観点から行われており、特に欧州では一層社会が成熟化に向かう可能性が高いことから、短・中期的に規制が緩和されることは想定することができない。よって、企業業績の観点からはコストアップの要因となり、同時点他国間比較すなわち静態比較、同一国における時間的経過による規制の変遷すなわち動態比較においても、公的規制がより緩いマーケットへの進出インセンティブは高まる。

公的規制に加えて、消費マーケットとしての二つの成熟化がPUSH要因としてあげられる。その第一は、売上拡大のドライバーである消費の成熟化、第二は小売店舗の飽和による供給の成熟化である。この背景には、グローバルリテラーの進出先における地元資本との競争はもとより、グローバルリテラー間の競争が進んでいることがある。

【図表2-3-9】 一人当たり家計支出伸び率の国際比較



(注) 伸び率は該当期間の平均伸び率

(出所) 世界銀行『World Development Indicators』から日本興業銀行産業調査部作成

上図表2-3-9から明らかにおり、一人当たりの家計支出の伸び率では1980年～1990年と1990年～1999年の平均伸び率との比較において、伸び率が拡大したグローバルリテラーの本拠国はオランダ（1.2%→2.1%）に限られる。しかしながら、図表2-3-7のGNPベースでの経済規模の比較では、オランダは米国の約20分の1、日本の約10分の1の水準にとどまり、欧州マーケット全体の成熟感を拭う材料にはならず、グローバルリテラーを海外に向かってPUSHする要因となっている。これは、アジア各国を含めての比較においてさらに鮮明になるが、1997年の経済危機を経てもなお、インドネシア、マレーシア、フィリピン、中国は伸び率を拡大しており、アジアとグローバルリテラーとの関係においてはPULLの要因にもなっている。

第二の成熟化は、供給側である小売店舗の飽和による。下図表2-3-10に示されているとおり、欧州、米国ともにグローバルリテラー間の競合関係が厳しくなっている。以下は本論で取り上げている主要6社を中心としており、これらに別の外資系小売企業を加えた競合関係はさらに厳しさを増す。例えば、米国の場合、欧州小売企業では、ロイヤル・アホールドに加え、デレーズ・ル・リオン（ベルギー）、テンゲルマン（ドイツ）、セインズベリー（英国）、アルディ（ドイツ）がスーパーマーケットをそれぞれ100店舗以上の規模で展開をしている状況である。

【図表2-3-10】 グローバルリテラー主要6社の店舗展開
(1) 米国・欧州地域

	アメリカ	カナダ	イギリス	フランス	ドイツ	オランダ	イタリア	スペイン	ポルトガル
ウォルマート	3,118	174	241		94				
コストコ	237	59	10						
カルフール				1,726			413	1,939	277
メトロ				27	84	1,726	18	59	27
ロイヤル・アホールド	1,313					2,368		241	198
テスコ				692					

(2) アジア地域

	日本	中国	台湾	韓国	タイ	マレーシア	インドネシア	シンガポール	フィリピン
ウォルマート		12		6					
コストコ	21		31	41					
カルフール	3	27	24	21	13	6	7	1	
メトロ		9							
マクロ		4	8		20	8	12		6
ロイヤル・アホールド					41	39			
テスコ			1	7	24				

(注) 数字は店舗数、メトロとマクロは海外展開において協調関係を持つ

(出所) 流通システム開発センター『流通とシステム第109号』から日本興業銀行産業調査部作成

エマージングマーケットの内のアジアにおけるグローバルリテラーの店舗展開の状況は、シンガポールとフィリピンを除いて主要6社が複数競合する状況になっている。欧州同様、これに主要6社以外の外資系小売企業を加えた場合、例えばシンガポールでは、マーチス・アンド・スペンサー（英国）がフランチャイズ展開を、デレーズ・ル・リオン（ベルギー）が合弁会社による展開をしているなど、競合関係の厳しさに変わりはない。これらに地元資本を加え、さらにアジアを中心にグローバル展開を志向しているデイリー・ファーム・インターナショナル（第一章参照）等を加えると競合関係は一層厳しくなっていることはいうまでもない¹³。

以上の二つの成熟化は、グローバルリテラーを母国から、また既に出店をしている海外第三国からPUSHする要因となるとともに、企業業績の観点からは主に売上減少の影響を与えることに加え、不動産コストや労働コストの上昇によってコストを増加させる影響も持つ。特に対日進出との関係で、PUSH要因を考えると、図表2-3-10（2）のとおり、日本におけるグローバルリテラー間の競争については、未だ「無風」状態に近い。1997年アジア経済危機がタイから連鎖的に他のアジア諸国に波及したことについて、それぞれの国の個性を無視したアジア一体としての欧米投資家の見方があることを一部のアナリスト・エコノミストから指摘されたが、グローバルリテラーの日本展開においては、これに近い見方が持ち込まれている可能性も高い。すなわち、東南アジア諸国での小売事業の成功ビジネスモデルを日本でそのまま実現しようとする戦略であるが、ウォルマートの単一ビジネスモデルによるドイツでの躊躇にも象徴されるとおり、その可能性については懐疑的にならざるをえない。

こうした国を基準とする分類に馴染まない、例えば外資系小売企業の所有者たる株主が拠出した「マネー」の成長要求というグローバル展開のPUSH要因については第三章で詳述する。

¹³ さらに、ラテンアメリカの競合関係まで加えると、ブラジル・アルゼンチンなどでカルフール、ロイヤル・アホールド、マクロが子会社によって展開・競合している状況である。