

■ 研究論文

大型外資系小売店の光と陰

—ウォルマート、コストコの比較を通して—

Light and Shadow of the Large-Scale Foreign Retail Store

神奈川大学大学院 経営学研究科
国際経営専攻 博士前期課程

西川 デイビッド 崇

David Takashi Nishikawa

■ キーワード

ウォルマート、コストコ、参入障壁、消費者商圏、川中

はじめに

90年代後半「大規模小売店舗法」¹が廃止され、新法である「大規模小売店舗立地法」²が2000年に成立したことにより大型店に対する経済的規制が撤廃され、出店が原則自由になった。それにより多数の外資系小売店が日本市場へ参入を試みて都心部の再開発地域や工場跡地に大手ショッピングセンターが数多く全国各地に出現している。大規模小売店舗立地法の施行以降多数の大型外資系小売店が市場参入し、小売業界は激しい市場シェアの争奪戦が繰り広げられている。本稿では総体的に見て消費者から注目されていると思われるコストコ (Costco Wholesale Corporation 本社 米国、ワシントン州) と日本市場において経営不振とされているウォルマート (Wal-Mart Stores, Inc 本社 米国、アーカンソー州) を比較検証し、異なる日本市場参入形式を取った2社の現状と今後を多面的に分析していきたい。

またこの研究で挙げる大型外資系小売店 (スー

パーマーケット) の定義として、食料品や日用雑貨品を中心に消費者のトータルなニーズに対応する、低コスト、低マージン、大量販売のセルフサービス式大型小売店とする。

1. 大型外資系小売店の日本小売店市場の参入障壁

日本小売店市場は現在、業績不振が続いている。総合スーパー各社の殆どは不採算で店舗の閉鎖や店舗および商品政策の見直しなどを余儀なくされている。しかし、上記で述べたように90年代前半から「大規模小売店舗法」の規制が緩和されるにつれ、大型小売店の出店が増えている。だが、売り場面積が増える一方 (表-1) で景気後退により総販売額の減少や中小規模のスーパーの閉鎖も総販売額の減少と伴い近年目立っている。平成20年度も世界的景気後退により平成19年度の業績を下回ると予測されている。

また日本小売店市場には特有の取引慣行が存在

(表-1) 暦年ベースの販売動向

年	項目	総販売額 (百万)	前年比 (%)	会員企業数	店舗数	売場面積
平成13年		15,910,359	94.8	104	6437	19,221,505
平成14年		14,370,127	97.9	102	9137	20,042,224
平成15年		14,426,761	96.8	102	8945	21,525,318
平成16年		14,253,289	96.5	97	8553	22,613,062
平成17年		14,175,675	97.4	93	8758	22,346,814
平成18年		14,002,428	97.3	85	8865	23,110,863
平成19年		13,978,827	98.6	79	8806	23,473,491

(出所 JSA協会ホームページ<http://www.jcsa.gr.jp/>)

しており、市場を死守しようとする中小小売業の動きも見られる。したがって、日本小売店市場は総体的に外資系小売店にとって参入困難な市場であるとされており、過去には欧州最大の小売店であるカルフル (Carrefour) も業績悪化により日本市場参入後、5年もたたない内にイオンに全8店舗を売却し、日本市場からの撤退 (2005) を余儀なくされた。

外資系小売店は消費者のライフスタイルに合わせた新たな流通システムの構築、ネット販売、購入のしやすさ、配送、アフターサービスといった取り組みによって競争の激しい小売店業界でも生き残る方法があると言えるのではないかと。また、店舗での商品・サービスの提供以外に付加的サービスや、地域づくりへの貢献も今後期待される項目である。

2. ケーススタディ

-ウォルマート、コストコ-

2.1 ウォルマートの概要および日本市場

世界最大手で7,300店舗以上を誇るウォルマートは (株) 西友 (本社: 東京都豊島区) の株価取得という形を取って、日本上陸を果たしている。同社の日本市場参入後、多くの人々は近い将来の流通業はウォルマートとの戦いになると考えた。しかし、02年に西友と資本提携を結び (05年に子会社化)、07年まで6期連続赤字が続いている。このように世界に7,300店舗以上の企業規模を誇り、世界における売上高は34兆円のウォルマートでさえも多くの外資系小売店と同じく日本市場では困難へ直面を余儀なくされている。現在2007年度の西友の日本主要スーパーでの単体売上高シェアはまだ4.0%³⁾に過ぎない。

(表-2) 西友の近況

年月	西友の主な事項
02年3月	世界最大手のウォルマート傘下入り
05年末	ウォルマートの子会社に
06年4月	ウォルマートTOBにより第2位の大株主であった住友商事などから発行済み全株取得し、完全子会社化
06年7月	北海道西友やサニー (福岡) など5つの地域子会社を吸収合併

(出所 『外資系総覧』2008を基に筆者作成)

ウォルマートは進出国によって自社出店、現地小売業買収といった手法を選択し、その国で最善の市場参入方法を取るとされている。現在は、日本、中国、プエルトリコ、ブラジル、アルゼンチン、メキシコ、カナダ、イギリス、コスタリカ、エルサルバドル、グアテマラ、ホンジュラス、ニクラグアの13カ国に進出している。これらに加え、合併事業としてインドでも事業を展開している。その内、日本、韓国、ドイツ、カナダ、イギリスは現地の小売店を買収し、市場参入を果たした。ウォルマートは総計で数兆円を越える費用を海外企業を買収に投じたとされている。しかし、買収で市場参入を果たした韓国、ドイツでは撤退を余儀なくされ、日本市場でもまだ苦戦が続いている。またウォルマートはアメリカから遠ざかるほど苦戦するジレンマがあると言われている。比較的進出に成功していると判断できる進出国の市場状況を見るとウォルマートが得意とする家電や衣料品的大型ディスカウントストアが余りなく、競争相手が不在だったことが一般的に言われている。一方で、ウォルマートの積極的な海外事業の展開により、近年は客数、客単価、売上高ともに伸びており、今後の業績に注目が集まっている。近年の原油価格高騰による圧力は、取引先、小売業者、顧客などあらゆる面にかかわっているが、スコット社長(H. Lee Scott, Jr)は「この状況下において我々ウォルマートは非常に有利なポジションにあると確信していると」ウォルマートの第2四半期報告書(2008年8月)で自信を述べている。

ウォルマートが狙う消費者市場は、世帯規模3～4名で労働者階級から下の層で年収5万ドル以下の人々をターゲットにしているとされる。今後格差社会が広がるとみられる日本では、低所得者層が広がるとともに大きなマーケットが作り出されていく可能性がある。

現在ウォルマート(西友)は日本市場において全国で392店舗を展開し、多くの店舗は駅周辺に位置している。ウォルマートはさまざまな業態の店舗展開のノウハウをもっている。日本市場ではスーパーセンター(食品スーパー・ディスカун

トの複合業態)で市場へ参入している。またインターネットを通したネット販売に本格的に取り組んでおり、生活上に必要と考えられる商品をほとんどネット販売で提供している。そのためわざわざ実店舗へ足を運ばなくて済むネット販売は消費者にとっては非常に便利で、便利性が大きい。それに加えて即日配達、5,000円以上で送料無料といったサービスも行っているため、気軽にネットでの買い物ができる。だが、残念なことにこの便利なネット販売は店舗展開が充実して体制もとのっている一部の関東地域に現在限られている。

ウォルマートはいくつものプライベートブランド(PB)を展開しており、衣料品、家庭用品、インテリア、文具、食材といった製品を高品質低価格で提供している。

また2008年9月、ウォルマートは不採算店舗20店舗(全店舗の5%)の閉鎖と350人(全正社員6%)のリストラを決めた。今後2年間かけ同社が得意とする大型店の改装、大中小型店の規模別に商品政策に一貫性をもたせ統一していくことを発表した。米ウォルマートのノウハウを導入以後、西友の売上は回復してきている。その一層の促進のためにリストラなど経費削減し、EDLP(Every Day Low Price)化をより一層強化し、競争力の確保に努めようとしていると分析できる。またウォルマートは景気後退期にも強くグループ全体の売上は過去最高を記録している。⁴今後日本市場においても実績をあげていくという見通しも持てるのである。

2.1.2 ウォルマートの販売情報システム

巨大な組織を支えるウォルマートの大きな特徴は商品管理と在庫管理であり、特に同社の強みは在庫補充プロセスだと言われている。ウォルマートでは、ベンダー管理在庫方式(VMI)のシステム方式をとっており、商品が売れると販売情報が瞬時にコンピュータを通じて、本社のみではなく供給業者へも送られるという仕組みをとっている。供給業者は棚から商品がなくなったという情報をタイムラグなく入手できる。このようにリア

ルタイムで在庫状況を知ることが可能になったことにより、追加の商品をすぐに発送できるようになった。また2005年よりRFID (Radio Frequency Identification) タグの本格的運用を他社に先駆け開始した。RFIDは在庫確認用の無線タグである。RFIDの使用により、従来の3倍の早さで商品の補充が可能になったとされている。そのため現在RFIDをウォルマート内でさらに活用すべく積極的に活動を進めている。このような販売情報システムによる在庫状況の徹底した管理によりウォルマートは現在の地位を確かなものとしたと言っても過言ではない。

2.1.3 サム・ウォルトンの経営理念

Samuel Moore Waltonことサム・ウォルトン氏はアーカンソー州の田舎町に小さな雑貨店を1950年代に開業した。正式なウォルマート一号店は12年後の1962年にアーカンソー州にて開業された。

ウォルトン氏は開業当初から現場の従業員との意見交換を大切にし、現場の従業員の生の意見を参考にした。生前は常に各ウォルマート店舗を回り現場の生の声を聞いて回った。そのため現場の従業員に対してウォルトン氏は非常に気さくであり、やさしく接していたと言われている。だが、現場の従業員はほぼ最低賃金に設定され、長時間労働を余儀なくされた。一方で、本社の役員には無愛想で情け無用の無理難題を押しつける上司であったと言われている。現場主義であるウォルトン氏であったが、あくまでもウォルマートという会社を動かしているのは本社役員達であって、本社役員達には従業員の何百倍、何千倍もの報酬を与えたが、現場の従業員に賃金を支払うのを嫌がった。1992年4月の多発性骨髄ガンで亡くなったサム・ウォルトン氏の死後、現在もこの組織体質は変わらない。

サム・ウォルトン氏がウォルマートを世界最大の小売店にできたのは、物流の効率化を徹底的に進め、中間業者を叩いて低価格で商品を仕入れ、それに加えウォルマートが拡大するにつれ、規模

の経済が働いたからなのである。このようなことにより低価格を全面に押し出すウォルマートのキャッチコピーであるEDLPが生まれた。

現場主義で知られるサム・ウォルトン氏であったが彼の死後、現場主義であった同社は世界市場への進出をめざすグローバル企業志向の企業へと姿を変えていった。現在のCEOであるリー・スコット氏はロジスティックスの専門家である。同社のグローバルビジネスは精緻なロジスティックシステムを背景に成長と発展を遂げた。この同社のグローバル企業へのシフトにより、ウォルマートは米国でのみならず海外市場においてもより一層の発展を遂げたと言って良いだろう。

2.1.4 ウォルマートの出店に対する取り組み

2.1.1でも記述したが、ウォルマートは日本市場への参入に際して企業買収という形を取って上陸を果たした。野口智雄『ウォルマートは日本の物流をこう変える』の著書をもとに要約すると、買収の際に考慮された重要な項目は下記の3項目となる。

(1) ある程度の店舗規模、販売情報システム…ある程度の店舗規模が有り、ウォルマートの最優先にする販売情報システムがしっかりしている小売業を求めた。ある程度の店舗規模が有り、販売情報システムが活用できることにより、規模の経済性と自社が誇る経営ノウハウを一気に浸透させられると当初考えていた。

しかし、買収直後の西友は財務的に非常に厳しい状況にあったと言って良い。そのため短期間での劇的な業績の改善は難しいと考えるのが普通である。

(2) 多様な店舗規模…ウォルマートは多様な規模の店舗をもっている。だが、店舗における統一性が困難であり、現在は店舗の統一性に努めており、効率性の向上を目指している。統一制を持たせることにより、ウォルマート流のSCM (サプライ・チェーン・マネジメント) が、導入可能になり、

効率的なコスト削減ができ、EDLPが実現できる

(3) 買収に適した企業規模…ウォルマートはまず第三者割当増資を引き受けた。西友の発行済み株式6.6%を取得し、その際に約60億円を出資した。また2007年までに最大66.7%の株式を取得できるという引受権を西友の契約に折込み、またその権利を利用するかはウォルマート次第であった。そのため買収に投じた資金は比較的ウォルマートにとってはリスクが少なく、また日本市場で勝算がなければ、すぐに撤退もできる。

2.1.5 アプローチ方法とウォルマートのまとめ

ウォルマートは2008年12月に国内の他の小売業を対象に「M&A（合併・買収）を検討する」意向を明らかにした。2008年6月に米ウォルマート・ストアーズの完全子会社になり、経営基盤が安定しつつあることに加え、「改正まちづくり三法」の完全施行に伴う郊外出店規制で、自社での出店余地が減るため、M&Aに打って出る。西友の業績低迷もあり、これまでは成立しなかったが、カレッジスキー CEOは「（完全子会社など）最近のウォルマートの日本への投資や西友の客数増加をみれば、我が社と組むことに同業も前向きになるだろう」と日本経済新聞で述べた。M&Aの対象になるとみられるのは地域の中堅スーパーである。また2008年11月から約1700品目を値下げするなど低価格戦略を強化。「客数が増えて11月と12月は売上げが前年を上回っている」と強調した。2009年も「円高メリットも生かしてグローバルで事業展開するメーカーからの直接輸入を拡大する」など、低価格戦略にされなる加速が予想できる。

2.2 コストコ

2.2.1 コストコの概要および日本市場への進出

現在コストコ・ホール・セールは531店舗、世界8ヶ国（アメリカ、カナダ、メキシコ、プエルトリコ、イギリス、韓国、台湾、日本）で会員制倉

庫型ディスカウントストアを展開している。有料会員制であり、日本では法人会員3,675円、個人会員4,200円の年会費を支払わなければならない。また米国式の大ロット商品を販売するという、いわばまとめ売り方式を特徴としていて、商品の仕入れ値に近いほどの低価格で日用雑貨から生鮮食料品に及ぶ多種の商品を販売している。主な顧客としては中小企業または零細企業の事業主をターゲットにしているが、日本市場においては個人顧客がメインターゲットとなっている。

コストコが日本市場へ参入するにあたっては一社、単独で上陸を果たした。上陸と同時期にアジア統括拠点であったシンガポールから東京へと統括拠点を移しており、日本市場を重要視していることがわかる。またコストコ本社は、社長兼CEOであるジェームス・シネガル（James Sinegal）の息子であり、将来次期社長候補であるマイク・シネガル（Mike Sinegal）をコストコ・ホールセール・ジャパンの代表取締役社長として送り込んできている。

日本市場参入にあたり、関東地域への出店を当初目指していたが、福岡県粕屋郡久山町にあるトリアス久山（株式会社トリアス）から出店の機会を得たために同地に出店を決定した。そのため福岡店は、日本初の会員制ホールセールであるコストコが、日本市場において同社の経営手法やノウハウが適応可能かを検証するための実験店としての役割を担っていた。コストコは現在、日本で8店舗を運営しており、準郊外型店と準都市型店を地域特性に応じて適切に配置し効率的に店舗展開していると言える。

コストコはナショナルブランド商品を中心の品揃えで、1商品1ブランドで商品展開をし、売れ筋商品を4,000アイテム前後に絞り込んで消費者に提供している。そのため商品ラインの中でも最も売れ筋のモデル、サイズ、色などで商品を選別し、ブランドではなくアイテム単位でメーカーと仕入れ取引を行っているために低価格での商品品揃えと販売が可能となっている。コストコは米国内で顧客のターゲット層を平均年収8万ドル前後

としているが、日本市場では、中産階級や労働者階級といった低所得者層の顧客も主要顧客となっておりと考えられる。日本市場では、団地に住む主婦達が連れなって来店し、大量販売の商品を購入し、購入した品を分割している姿がよく見受けられる。そのため日本市場においてコストコは幅広い階級の人々から支持されていると言えるであろう。米国において同業種の有料会員制ホールセールを行っているウォルマートのサムズ・クラブ (SAM'S CLUB) はターゲット層を年収6万ドル前後としており、米国においてコストコがサムズ・クラブより2万ドル以上の高所得ターゲット層をもっているのはコストコがただの安売りとは違い、ブランドづくりに成功している証であると言える。

コストコはカークランドシグネチャー (KIRKLAND SIGNATURE) を自社のプライベートブランドとしている。カークランドシグネチャーは有名ブランドであり、ナショナルブランドと同様の品質またそれ以上の品質であるとコストコは自負している。カークランドシグネチャーはスーツケースからお菓子、衣料品と幅広い商品ラインを揃えており、コストコの商品政策を支えていると言える。

コストコは商品を低価格で消費者の元に届けるために徹底的に店舗運営に関係する費用を抑えている。経費削減のため、売場セルフサービス方式であり、広告活動をほとんど行わないことで知られている。広告活動を行わないため知名度が非

常に低い。

2.2.2 創業者ジム・シネガルの経営思想

シネガル氏は反ウォールストリートの意見をよく述べており、「非アメリカ的」経営思考の持ち主であるとよく言われる。シネガル氏は従業員の勤労意識を大切にしており、従業員のさまざまな待遇面、報酬や保険制度を充実させ、長く努められる環境作りを全社通して行われている。またシネガル氏自身のCEOの報酬レベルは経営者の報酬としては最低クラスに設定されており、基本給とボーナスを合わせて43万ドル前後である、ウォルマートの現CEOであるリー・スコット氏の基本給とボーナスを合わせると140万ドルであり、約3倍以上の報酬を受けていることがわかる。シネガル氏は独自のポリシーをもっており、従業員の何百倍、何千倍もの報酬を受けることは間違っているとしている。その理由として、上層部ばかり報酬を取ったら従業員のモチベーションやパフォーマンスが落ちるとしている。従業員への投資は決して安くはないが、従業員のモチベーションの高さは仕事への愛着と長年の定着へとつながり結果的に顧客への支持とつながるというのがシネガル氏の経営理念ともいえるものである。このシネガル氏の「非アメリカ的」経営はウォール街では受け入れられ難く、営業利益の増加、医療費の社員負担の増加といった意見が出ている。ウォルマート流の戦略を採用すれば、更なる利益を得られるという意見があるが、シネガル氏はこ

(表-3) コストコの主な事業展開

年暦	コストコの主な事項
1976年	プライス・クラブ社 (Price Club) 創業。
1983年	コストコ・ホール・セール社 (Costco Wholesale Inc.) 創業。
1994年	上記2社合併でプライス・コストコ社 (Price Costco Inc.) 誕生。
1996年	日本事務所開設。
1997年	コストコ社 (Costco Companies Inc.) に社名変更。
1998年	日本法人コストコ・ホールセール・ジャパン (株) 設立。(外資比率100%)

(出所 『グローバル・リテライアー』 東洋経済新報社、2001年を基に筆者作成)

のような意見を一蹴する。「ウォールストリートは今日と次の火曜日の間に儲けるというビジネスをしている。われわれがしているビジネスは、今から50年後も仕事をしているという組織を作ろうとしている。いい賃金を払い、一緒に働き続けようとするのは大変いいビジネスだ」とシネガル氏は言う。

2.2.3 コストコの強みと弱み

企業体質をわかりやすく説明するために、同社の強みと弱みをまとめてみた。

[コストコの主な強み]

- A. 既存の小売業とは主要顧客およびマーチャンダイジングにおいて差別化された業態である。
- B. 卸売業から商品配送サービスが受けられない中小自営業者を主顧客としており、会員制により固定化を図っている。
- C. 大型ロット商品を低単価で提供し、価格面での魅力と「まとめ買い」という新たな付加価値を提供することにより、一般的消費者を含む潜在的な市場を開拓している。
- D. 取扱品目数を限定しながらも、魅力的な品揃えを行うマーチャンダイジングのノウハウを持っている。
- E. 高い売場効率とローコスト・オペレーションの仕組みを確立している。

[コストコの主な弱み]

- A. 日本市場における知識、ノウハウが比較的に少ない。
- B. ホールセールを差別化するのに不可欠な大型ロットいわゆる「クラブ・サイズ」や業務用商品が不可欠であるが、日本市場において調達が困難であるとされている。
- C. 今後、中小規模の小売業（スーパー）が集中する都市圏への出店が予想され、新規出店コストも増大する可能性がある。
- D. 法改正や新法律の規制の影響を強く受けることになる。

2.2.4 コストコの出店に対する取り組み

2.2.1でも述べたが、コストコは日本市場への参入にあたり単独で上陸を果たした。

コストコの出店戦略は自社が定めた原則に沿って慎重な姿勢で取り組み、忠実に原則を守っているのが何よりの特徴である。コストコの店舗開発システム（出店規準）は米国で作られ、合理的なシステムとして日本へ持ち込まれ、そのまま利用可能と当初考えられていた。

以下に主な原則を挙げてみる。

(1) 売り場面積4,000坪…コストコが自社の経験上たどり着いた最も効率的な売り場面積は4,000坪である。店舗を統一な条件の下に出店させることによりオペレーションコストを制御するとともに店舗設計コスト、建築コストを削減することが可能である。コストコは売場面積にばらつきが生じるとオペレーション効率を落とすと共に店舗設計費用など余計な費用が掛かるとし、4,000坪という原則を日本市場でも当初貫くとされていた。しかし、実際は日本の土地事情で平屋建ての4,000坪の商業向けの土地の確保は困難を極め、近年では日本市場に合わせた最も効率的な店舗開発を行っている。

(2) 半径10km内で100万人以上…コストコは消費者の商圈を概念（表-4）のような基準で一次商圈、二次商圈、広域商圈とした。比較的広域商圈は顧客の占める率が低いとされているが、隣接市町村や近県に向けて、店舗展開するための布石ともなる戦略的な商圈であるとしている。

(3) 店舗の土地・建物の保有形態…コストコは米国やカナダなどでは本来すべての業務や規制などをコントロール下に置くために土地と建物双方を自社保有にするというのが出店原則である。しかし、日本や韓国などのアジア市場では土地価格の問題や固有の土地行政により制約が大きい。そのためアジア市場では「土地はリース、建物は自社保有」が最優先であるとしている。またリース

(表-6) コストコの米国市場における消費者商圏

商圏	半径～ (km)	人口 (万人)	顧客の占める率 (%)
1次商圏	5	30	60
2次商圏	10	100	90
広域商圏	20	120	90～

(佐藤生美雄『コストコ』を基に筆者作成)

期間を原則20年以上としているが、実際は会員制ホールセールとして20年では期間が短すぎて投資回収が困難であるため、35年～40年の契約を理想的な出店条件として求めている。コストコは横浜や東京都の臨海部に出店を目論んでいたが、横浜や東京都の自治体の所有物件の暫定利用期間は、5年～10年であり、延長可能であったとしても15年であり、会員ホールセールではとても投資に値しないとした。

(4) 首都圏に本社…コストコは一号店の出店にあたり福岡県久山町にオープンさせたが、本社を首都圏、東京中心部から電車または車で40～50分の場所を求めた。また本社を店舗内に設置し、経営者が直接肌で経営状況に触れるようにした。

また首都圏への出店を重要視したのは、基幹店としての広告塔的な役割を持たせるためである。当時日本市場では同社の認知度が低く、日本という新市場で認知度や話題性を高めるために首都圏への出店を重要視した。しかし上述の様な事情が影響して今日に至るまで必ずしも当初の目的を果たすまでには至っていない状況である。

2.2.5 アプローチ方法とコストコのまとめ

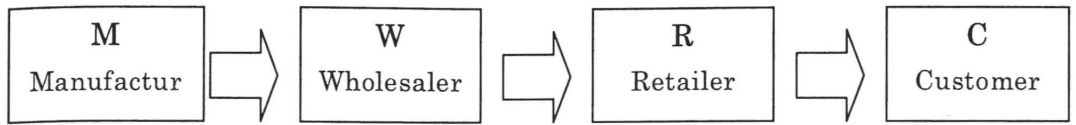
1998年にコストコが日本市場への参入を果たしてから10年あまり時が流れた。店舗数、従業員数、会員数の各項目の増加、関東圏での店舗政策、今後のコストコの店舗展開の予定、などを総合的に判断すると日本市場において成功していると言えるのではないだろうか。日本市場における本社であり、フラッグシップストアである川崎店はこ

こ数年たびたび首都圏のメディアに登場していて、消費者からの注目度の高さが感じられる。このような度重なるメディアへの露出により、消費者を巻き込んだ「コミュニケーション戦略」で効果的に知名度を上げつつある。これはまさしく通信販売の辿った道と同じであり、チラシから始まりブログ、テレビの順にコミュニケーション手段を変化させていることがわかる。これに伴って会員数の増加、特に都市部の会員数の増加へと繋がるということが期待されている。現在はさらなる市場売上げの拡大を目指して新しい戦略を模索している。金沢シーサイド店では、「横浜新都市交通 (株)」と手を組み1日乗車券購入した消費者にはゲストパスを進呈するというキャンペーンに打って出、保土ヶ谷 (横浜市) の一部地域では、「入場料無料のワンデーパス」の配布や、商品券付きの「入場券」を配布するなど、昔ながらのマーケティング戦略手法を行い、低予算で高い効果が期待できる戦略を採用していると言える。

コストコは有料の会員制というコストコ流の世界共通のアプローチ方法により、消費者を囲い込むことに成功した。消費者を囲い込むことによって消費者は安定顧客となるので、大きな利点があると言える。だが、日本では、有料の会員制を促進したいカード会社や企業は多数存在しているが、有料の会員制というビジネスモデルは容易なことではなく、付加価値の決め手がなければ、有料化は維持できずに消費者の囲い込みは困難であろう。そのため有料の会員制という形をとって顧客満足を与え続けているコストコの競争力は非常に強いと言うことが現実に立証されているといえよう。

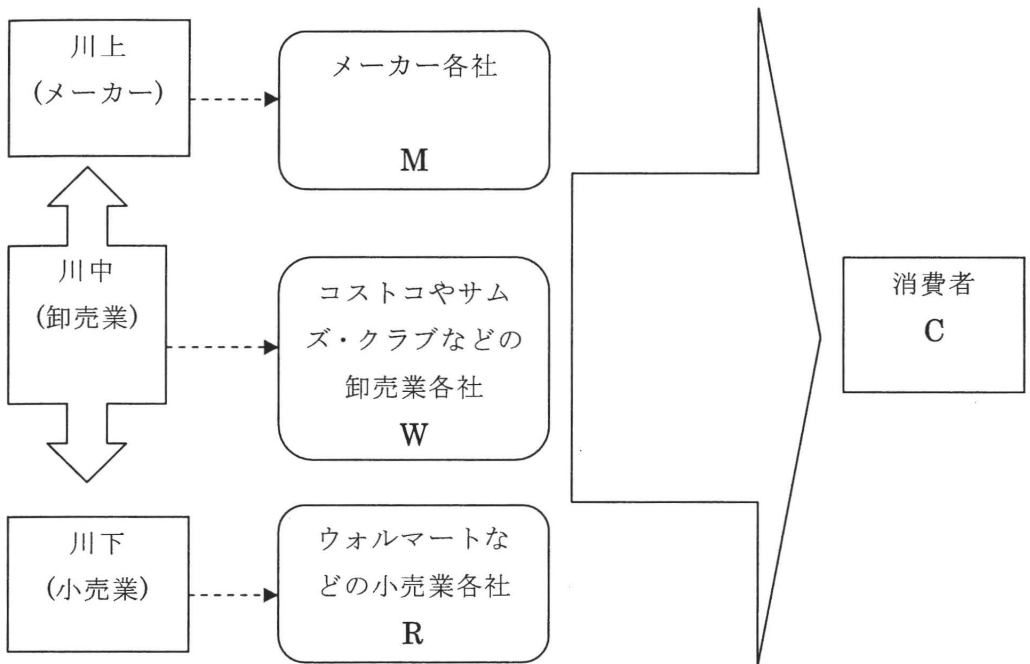
通常 (図-1) は、メーカーから、卸売、小売の

(図-1) 旧スタイルの川上川下戦略とMWRCの関係



(出所 筆者作成)

(図-2) 新スタイルの川上川下戦略とMWRC関係



(出所 筆者作成)

順を辿って消費者へとチャンネルを変えながら売買取引が行われるのが従来では通常であったとされる。しかし、近年 (図-2) は、メーカー、卸売、小売が個々にチャンネルを通さず、独自の流通網を利用し一斉に消費者へと流れているのが近年目立つ。

また川上川下戦略 (図-2) から検証すると小売業者 (Retailer) が卸売業 (Wholesaler) をやるのではなく、卸売業者が小売業をやると言う、新しいやり方が消費者の支持に繋がっているとも

考えられる。卸売業者が小売業をやる利点として、独自の流通網に加え、商品調達のリードタイムが少なく、直接消費者の求めるニーズ (Needs) とウォンツ (Wants) を具体的に知ることが出来、より消費者の好む品を提供可能になるのではないだろうか。

3. 大型外資系小売店の現状と今後の課題 (日本小売店市場における)

日本の小売店市場の特徴として、日本の消費者特有の生活習慣が存在していることが先行研究を通じてわかっている。中小企業白書では日本の消費者に特有の特徴として以下のことを挙げている。

次項以降、商圏、消費者意識、サービス意識という3項目について少し詳しくまとめていく。

3.1 日本市場における消費者の商圏

第一に日本の消費者は狭い商圏の中で生活している。三菱総合研究所の調査によると日本の消費者全体の51%の人々は近隣大型小売店で買い物することがわかった。徒歩にして15分程度である。⁵

しかし、近年、消費者の購買行動に変化が見え始めている。若者を中心に自動車での郊外への買い物が増加していることがうかがえるようになったのである。その理由として、商品品目にもよるが、消費者の購買理由が、「価格・品揃え」、「家から近い」に次いで「店や地元ならではの」が消費者から支持されている。「店や地元ならではの」の物を提供できれば、消費者を獲得できることになる。また都市規模別に見ると、人口5万人未満の小規模都市では「自動車で行きやすい」、人口50万人以上の大規模都市では「家から近い」が購買理由上位にある。このように重要視する条件はその都市規模と人口によって異なることがわかった。⁶

3.2 日本市場における安全・安心に対する消費者意識

第二に品質、安全性に対する意識が非常に高いことがわかる。日本の小売店市場では品質、安全

性に対する意識が非常に高まっている。特にいわゆる中国の冷凍餃子問題(2008.1)や三笠フーズの偽装米事件(2008.9)など食の安全に関するニーズの急速な高まりがよく取り上げられ、現在は今まで以上に食に対する品質意識が上がっていることがわかる。食の「安心・安全」に対する意識は全世代に見られるとあってよいだろう。「今後の購買行動変化として、安全安心重視が全世代で高まると見られ、こうした顧客ニーズを踏まえた価格・品揃えや安心に買い物のできる環境の確保がもめられている」。⁷

3.3 日本市場における消費者のサービス意識

第三に日本の消費者は過度なサービスを期待することがわかった。“We define a service as follows: A service is any act or performance one party can offer to another that is essentially intangible and does not result in the ownership of anything. Its production may or may not be tied to a physical product.”⁸とコトラーは定義している。またサービスについては、無償、有償のサービスに対する期待が高まっているのが今日の特徴である。

日本の消費者は過度なサービスを期待することから次のような知見が導き出せる。即ち、外資系小売店は比較的経費削減の目的などによりセルフサービスを重要視しているので、過度なサービスを期待する日本では受け入れられにくいと考えられる。

では、そのような日本の消費者であるが期待 vs. 不満という視点で見ると次のようなポイントが浮かび上がってくる。

(表-7) 主な無償、有償サービス

サービス	主なサービスの例
無償サービス	「商品のおまけや試供品」、「商品の取り寄せ」、「関連情報の提供」など
有償サービス	「商品の宅配」、「買い物代行」、「配食サービス」など

(出所 『中小企業白書』2008年版を元に筆者作成)

[サービスに対する主な一般的な不満]

- A. サービスの品質にばらつきがある。
- B. 価格が高い。
- C. サービスの品質に対しての消費者の期待水準を満たしていない。

などが挙げられよう。「一般にサービスの価格は需要と供給の関係によって決まるが、市場において適切なサービス価格の形成がなされるためには、サービスの品質や価値に関する情報が十分に提供され、評価や交渉が行われ、サービスの品質や価値が価格に適切に反映されることが必要である。だが、現在サービスの品質や価値が価格へ反映できていないことがあげられている。原因について検証すると、価格競争の激化や景気の低迷、需要の減少を挙げる企業の割合が高い。」⁹⁾

しかしコトラーによれば有形製品が容易に差別化できない場合、競争相手に勝つための鍵は、価値あるサービスの付加とその品質の向上であるとしている。

現在、多くの企業が重視している今後の具体的な企業対応として、コスト構造の把握とコスト削減対策の実施、自社の属する業界の将来性の分析を重視する傾向が高く、顧客ニーズの分析・把握やターゲットの明確化と言った顧客に視点をおいた取組みを重視する割合が低くなっているように思われる。しかしながら、「サービスは、その『無形性』という特性から製造物のように物理的な測定が困難であるため、サービスの評価は顧客の主観によらざるを得ず、顧客のニーズやサービスに対する評価を把握・分析することは付加価値の向上の視点から重要と考えられる。実際、顧客ニーズの定量的な分析・把握重視している企業ほど業況感を良いとする企業の割合は高い。したがって、実際に付加価値の向上を図っていくために顧客という視点を重視した取組みを具体的にやっていくことが求められている。」¹⁰⁾また「本論で取り上げたような大型小売店をはじめとする多くのサービス産業で、企業が重視する経営戦略として、規模の拡大を重視している企業が65.9%であったが、

付加価値向上を経営戦略として重視する企業の割合は22.2%に過ぎなかった。しかし、41.7%の企業が今後の経営戦略として付加価値向上を重視している。」¹¹⁾このようにサービスの付加価値向上が今後のサービス産業で注目され、生き残るための大きな課題の一つであると言える。

4. おわりに

2008年12月時点で総括すると、アメリカで2007年頃から急速に顕在化した金融問題すなわちサブプライムローン問題は2008年夏以降深刻な展開を見せた。2008年を終える時点において既に日本を含めて実体経済の破綻が見られ、世界的な景気後退へと急速に経済状況が変化する結果となった。消費低迷の下、消費者は節約志向へとシフトしている。そのため各小売業者は業績の下方修正が相次いだ。また原油や原材料価格の高騰と乱高下により食料品の値上げも相次ぐ一年となった。それに加え、中国製冷凍餃子問題、うなぎ・牛肉偽装表示、事故米流通、メラニン混入事件など食に対するニュースもたびたびマスメディアで取り上げられた。上記のようなことにより、小売業界は競争にさらなる拍車がかかった。大手小売業者を中心に安売りの消耗戦が繰り広げられている。集客数を増やすことに各小売業者は必死になっており、通常の経済競争下ではあり得ないような利益を無視した乱売が行われている。

2008年現在、全国的大型商業施設(延べ床面積1万平方メートル超)は約3,000店舗存在している。日本経済新聞によると、閉鎖は08年秋以降公表された分だけで100件弱に達したとされる。百貨店からスーパーへ主役を代えながら、流通業は大型店を軸に成長してきたが、ここに至り店舗閉鎖や整理が急ピッチで進んでいる。小売業界では多くの人が今後も閉鎖は続くともっている。出店も急速に鈍っているが、ここへ来て新たな市場参入方法により着実に業績を伸ばし高収益を上げている企業が現在現れている。ディスカウント店大手の株式会社トライアルカンパニー(Trial Company, Inc.

本社 日本、福岡市東区多の津)は他の中堅や大型小売店の撤退後の建物や設備を活用する「居抜き」で約7割の出店を行っている。「居抜き」で出店することにより通常かかるであろうさまざまな諸経費を削減でき、低価格で製品が提供可能となる。

これらの現実を投影する諸事例を踏まえ混迷する市場情勢に鑑ると、従来の小売店の運営方法では、収益を上げるのは困難化する一方であり、現在、比較的消費者に先行されている小売店は何らかの差別化に成功していると言えよう。また行政的な次元からの影響要因である「改正まちづくり3法」が08年秋完全施行した影響で、床面積1万平方メートル超店舗の出店届け出は同年1-9月に80件弱と前年比4割減ったとされている。大型小売店や大型外資系小売店はどのようにして「まちづくり3法」とうまく渡りあい、顧客満足だけではなく、地域満足をどのように与えられるかが今後のカギとなるであろう。

注

- 1 大規模小売店舗法：この法律は、消費者の利益の保護に配慮しつつ大規模小売店舗の事業活動を調整することにより、その周辺の中小小売業者の事業活動の機会を適正に保護し、小売業の正常な発展を図ることを目的とした。なお、この法律は現在廃止されている。
- 2 大規模小売店舗立地法：この法律は、大規模小売店舗の立地に関し、その周辺の地域的生活環境の保持のため、大規模小売店舗を設置する者よりその施設の配置を確保することにより、小売業の健全な発展を図り、もって国民経済及び地域経済の健全な発展ならびに国民生活の向上に寄与することを目的とする。
※ 改正まちづくり3法：いわゆる「都市計画法」、「中心市街地活性化法」、「大規模小売店舗立地法」の3つの法律の総称。中心市街地における都市機能の増進及び経済活力の向上を総合的かつ一体的に推進するため、中心市

街地の活性化に関する基本理念の創設、市町村が作成する基本計画の内閣総理大臣による認定制度の創設、支援措置の拡充、中心市街地活性化本部の設置等の所要の措置を講ずる。

- 3 『日経業界地図2009年版』日本経済新聞社 p.97.
- 4 ウォルマート第2四半期（5月1日～7月31日）の売上げ発表によると、第2四半期の売上高は約1,016億ドルとなり、前年同期の売上高920億ドルに比べて10.4%増加した。
- 5 消費者の商圈：中小企業白書の調査によると「近所」のイメージは異なるが、徒歩15分圏内を想定する消費者が全体の約7割を占める。（5万人未満の都市だと6割、50万人以上の都市だと8割）
- 6 『中小企業白書』中小企業庁 2007年版 pp.93-96.を基に作成
- 7 『中小企業白書』中小企業庁 2008年版 p.96.
- 8 原著 (Kotler .P , Keller .K.L. Marketing Management 12ed. 2006 p.386)
フィリップ・コトラー・ケビン・レーン・ケラー『コトラー & ケラーのマーケティング・マネジメント (第12版)』月谷真紀訳 2008年、p.498.
邦訳：「サービスとは、一方が他方に対して提供する行為や行動で、本質的に無形で何の所有権をもたさないものをいう。サービスの生産には有形製品が関わる場合もあれば、関与しない場合もある。」
- 9 『中小企業白書』中小企業庁 2008年版 p.50.
- 10 『中小企業白書』中小企業庁 2008年版 p.49.
- 11 『中小企業白書』中小企業庁 2008年版 p.47.

参考文献

- 『外資系企業総覧』 2008東洋経済 新報社
 小島郁夫『日本の流通が壊滅する日』 ばる出版、
 2001年
 佐藤生美雄『コストコ』 ダイヤモンド社、2000
 年
 『中小企業白書』 2007年版 中小企業庁 2007年
 『中小企業白書』 2008年版 中小企業庁 2008 年
 西山和宏『ウォルマートの真実』 ダイヤモンド社、
 2002年
 日本経済新聞社編『日経業界地図』 2009年版
 日経経済新聞出版社、2008年
 根本重之、為広吉弘『グローバル・リテ일러』
 東洋経済新報社、2001年
 野口智雄『ウォルマートは日本の流通をこう変え
 る』 ビジネス社、2002年
 フィリップ・コトラー、ケビン・レーン・ケラー『コ
 トラー & ケラーのマーケティング・マネジメ
 ント (第12版)』 ピアソン・エデュケーショ
 ン、原著 (Kotler .P , Keller .K.L. Marketing
 Management 12ed. 2006) 2008年
 Kotler .P , Keller .K.L. Marketing Management
 13ed. 2008年
 溝上幸伸『ウォルマート方式』 ばる出版、2002
 年
 南方建明『日本小売業と流通政策』 中央経済社、
 2005年
 判例六法編修委員会編『模範六法』 2009年版
 三省堂、2008年
 ロバート・スレーター『ウォルマート時代』 日本
 経済新聞社、2003年
 『日本経済新聞』 2008.12.18
 『日本経済新聞』 2008.12.19
 『日本経済新聞』 2008.12.20

西友ホームページ

- <http://www.seiyu.co.jp/>
 全国スーパーマーケット協会
<http://www.super.or.jp/>
 中心市街地活性化協議会支援センター
<http://machi.smrj.go.jp/>
 日本スーパーマーケット協会
<http://www.jsa-net.gr.jp/>
 日本チェーンストア協会
<http://www.jcsa.gr.jp/>

参考ホームページ

コストコホームページ

<http://www.costco.co.jp/>