

April 2009

日本小売業の課題と小売業国際化の進展

横井 のり枝

# 日本小売業の課題と小売業国際化の進展

日本大学大学院経済学研究科 博士前期課程  
横井 のり枝

## 1. はじめに

小売業は、自らもしくは卸売業を通じて仕入れた商品を販売し、その売買差益を主な収益とする事業である<sup>1)</sup>。そのため収益を増やし事業を拡大していくには、仕入価格や人件費を抑制し、販売管理費を削減して利益を増加させるか、売り先の拡大による利益増のどちらか、もしくはその両方が戦略となる。

販売管理費削減による利益増加については、1990年代から世界的に ECR<sup>2)</sup>の推進を基本とした製造業と流通業の取り組みが活発化し、成果を得られている。また売り先の拡大による利益増加については、欧米小売業を中心とした母市場における買収による寡占化や、さらに海外市場への進出などにより売り先を増加させている。国際化が進展し、グローバル市場における競争も激化してきているのである。一方、日本においてもオペレーションの効率化を実現すべく製配販による業界あげてのコラボレーション活動は進んでいる。しかし、国際化については一部の企業においては進められているが、欧米小売業に比べるとその進捗は鈍いといえる。

なぜ日本小売業の国際化は欧米小売業に比べて進んでいないのか。本論では日本小売業の国際化における課題について検討したい。そのために、まず日本企業の国際化状況について整理し、他業種と比較した小売業の国際化状況を把握する。次に企業が国際化する要因および小売業が国際化する要因について整理し、日本小売業の国際化と欧米小売業の国際化状況について比較する。その上で日本小売業がなぜ国際化が進まないのか、その阻害要因と課題について検討し、日本小売業が国際化をすすめていくためにどうしたらよいかについて考察したい。

## 2. 日本企業の国際化状況

日本企業の海外における事業活動は活発化している<sup>3)</sup>。経済産業省「海外事業活動基本調査」によれば、1997年度には日本企業の海外事業売上高は127.6兆円であったが、2006年度には214.2兆円と10年間で約1.7倍増となった。同調査における2006年度の製造業の海外での売上高は99.7兆円、非製造業は110.1兆円であるが、非製造業（主にサービス産業）の売上高は卸売業が92.6兆円と非製造業全体の大半を占めている。また卸売業に続く小売業は7.2兆円と卸売業の10分の1以下の売上規模であり、サービス業の売上高でみた国際化は、卸売業が中心で他のサービス業は殆ど進展していないことがわかる。加えて

財務省「財政金融統計月報（法人企業年報特集）」によると、2006年度の日本国内における製造業、非製造業の売上高はそれぞれ450兆3,358億円、1,116兆970億円であり、非製造業の海外における売上高は国内の売上高に比して小さく、日本のサービス業の国際化は、製造業に比して遅れていることがわかる。「海外事業活動基本調査」が全数推計していないことに注意を要するものの、仮に業種別の国内、海外を合わせた全売上高に占める海外売上高の割合を経済産業省、財務省の統計から求めると、卸売業を除くとその比率は製造業に比して低い。

図表 1. 業種別海外売上高比率

業 種	海外売上高比率
製造業	18.1%
建設業	0.7%
情報通信業	2.5%
運輸業	3.9%
卸売業	18.7%
小売業	3.8%

出所：経済産業省 「第37回 海外事業活動基本調査」、財務省 財務総合政策研究所 「財政金融統計月報」665号より作成

他の先進国のサービス産業と比較しても日本のサービス産業は、その国際化の進展が遅れている。経済産業省（2007）によると日本のサービス産業の対外直接投資残高全体に占める割合は2005年末で35%と、米国の74%（2004年）やEU15ヵ国平均の76%（2004年）に比較して低水準に留まっている。またサービス産業の対外直接投資額（フロー）の対名目GDP比を日米で比較すると、日本が0.5%前後で低迷する一方で、米国は1.0～3.5%と日本を大きく上回っている。このような日本企業のサービス産業の国際化の遅れの一因として、欧米企業に比して生産性が低いことが指摘されている。

日本の経済のサービス化が今後一層進展していくことが予想されるなかで、小売業を含めたサービス産業の生産性の上昇、国際化の前進を通じた国際競争力の向上が期待される。

### 3. 企業の国際化決定要因と小売業国際化決定要因

では、企業はなぜ国際化するのであろうか。これについて、Navaretti and Veranles(2004)は「市場の拡大」「生産コストの削減」そして「規模の経済」の3点をあげている。「市場の拡大」は自社の販売先となる市場を拡大するために海外の市場に進出するということである。「生産コストの削減」は国内外に販売する製品の製造コスト削減のために安価な労働市場へ進出するという意味である。「規模の経済」は市場の拡大戦略で販売先が増加することにより、製品や原材料の仕入量が増加し単価を下げるができる、また生産量が増加



することで稼働コストも下がるため効率が上がるなどの利点があることから海外進出するということである。これらの国際化要因により、実際に海外市場に参入することで売上高が増加し、製造および販売コストが削減されることで、全体として利益率が向上することを期待して企業は国際化をする。これらが、企業が国際化する内的要因である。これに自由貿易の推進や国際市場競争の激化など、外的要因が加えられよう。また Helpman, Melitz, and Yeaple (2004)の理論モデルは、最も生産性の高い企業が対外直接投資を行い、次に生産性の高い企業が輸出し、最も生産性の低い企業が国内に留まるとしている。この仮説を Kimura and Kiyota(2007)や Tomiura (2007)が日本の製造業の企業に関して実証分析を行い、概ね Helpman, Melitz, and Yeaple (2004)の仮説が日本企業の直接投資、輸出行動に妥当であることを確認している。

一方、小売業の国際化要因は何であろうか。まず Wrigley (2000) や Coe (2004) は、製造業に比べて小売業国際化の研究はまだ途上にあると指摘している。その上で Wrigley (2000) は小売業の国際化要因について、国内市場における売上高増加要因が見いだせなくなったことによると指摘している。小売業の売上高増加要因として「インフレ物価高による増加」「新店舗オープンによる増加」「既存店売上高の増加」の3つを提示し、その要因が国内市場で達成しえなくなると国際化すると分析しているのである。欧州小売市場を例にとると、1980年代後半から1990年代前半に国内市場のインフレ率が低下し既存店売上高の鈍化が進んだことに加え、フランスやイギリスなどでは新店舗の出店規制が成立したなどの要因が重なった。国内市場での売上高成長が見込めなくなったために、欧州小売業の海外進出市場が活発化した。つまり、海外市場への進出は国内市場における成長鈍化が引き金であり、国内市場よりも経済成長率が高く売上高増加が望めるアジアやラテンアメリカなどの新興市場への参入を目指したのである。新興市場参入については、欧米先進国に比べて投資コストが安く、土地代や労働力や固定費が安価であることから投資に対するリターンを比較的早く回収できるという点においても魅力的であったといえる。

海外市場進出によるメリットはほかにもある。絶対的な商品仕入量が増加することにより、一括大量発注による値引きが実現する。また、進出した海外市場には店舗展開だけではなく、調達機能や物流機能がそなわっている。ゆえに新興市場に進出すれば安価な商品の調達と配送が容易になり、グローバル規模での調達コスト減が実現される。これは国内市場のみで店舗運営をする小売業と比べて優位にはたらくことになる。Coe (2004) は欧米小売業の海外市場進出積極化の時期とグローバル調達推進時期は重なっていると指摘している。

以上から、小売業においても「市場の拡大」「規模の経済」そして生産コストならぬ調達や物流の「コストの削減」が国際化要因であると言えることができるのである。

#### 4. 小売業の国際化

このように製造業同様、小売業においてもグローバルな視点が事業戦略に欠かせなく

なっている。本章では欧米小売業の国際化と日本小売業の国際化の現状を比較し、日本小売業の国際化における課題について議論する。

#### 4.1 小売業における国際化状況

主要小売業の国際化状況を把握するために、世界トップ 20 社の国際化比率をみると、売上高第 2 位でフランスベースのカルフルが 52.17%、同 4 位でドイツベースのメトロが 50.19%であるのをはじめ、上位 19 社の平均は 18.45%、欧州ベースの小売業だけをみると 30.1%と 3 割を超えている。

図表 2：世界流通業トップ 20 社の国際化比率（2005 年）

	企業名	主な業態	本拠地	進出国/ 地域数	海外売上高 比率(%)
1	Wal-Mart Stores, Inc.	SC、DS、CC	アメリカ	10	19.04
2	Carrefour S.A.	SC、DS	フランス	18	52.17
3	The Home Depot, Inc.	HC	アメリカ	5	6.83
4	Tesco plc	SC、SM、CVS	イギリス	11	21.78
5	Metro AG	CC、SC、DP	ドイツ	26	50.19
6	The Kroger Co.	SM	アメリカ	0	0.00
7	Target Corp.	SC、DS	アメリカ	0	0.00
8	Costco Wholesale Corp	CC	アメリカ	7	21.24
9	Sears Holdings Corp.	SC、DS、DP、HC	アメリカ	4	11.21
10	Schwarz Unternehmens Treuhand KG	DS、SC、SC	ドイツ	23	42.30
11	Aldi GmbH & Co.oHG	DS	ドイツ	14	n/a
12	Walgreen Co.	Drg	アメリカ	1	1.46
13	Lowe's Companies, Inc.	HC	アメリカ	0	0.00
14	Rewe-Zentral AG	DS、SC、CC	ドイツ	13	29.15
15	Seven & I Holdings Co., Ltd.	CVS、SC、SM、DP	日本	3	27.00
16	Groupe Auchan SA	DS、SC	フランス	11	46.22
17	Edeka Zentrale AG & Co. KG	DS、SC、CVS、DP	ドイツ	5	3.39
18	CVS Corporation	Drg	アメリカ	0	0.00
19	Safeway, Inc.	SM	アメリカ	1	14.96
20	Centres Distributeurs E. Leclerc	DS、SC、CVS、HC	フランス	5	3.64
21	AEON Co., Ltd.	SC、SM、CVS、Drg	日本	5	7.67

米国小売業平均	欧州小売業平均	全体平均
7.47%	31.10%	18.45%

出所：Management Ventures Inc. より筆者加筆

注 1：Seven & I Holdings の直接進出数は 3 カ国。その他フランチャイズフィー収入が含まれる

注 2：Aldi は未上場のため海外売上比率は非公表

注 3：SC=スーパーセンター，総合小売業，DS=ディスカウントストア

CC=キャッシュ&キャリア，会員制クラブ，CVS=コンビニエンスストア

DP=百貨店，Drg=ドラッグストア，HC=ホームセンター

田村（2004）によれば、小売業売上高ランクが上位になればなるほど国際化比率が高く、その比率は経年で伸びていると指摘する。また、1994 年から 1998 年の 5 年間に於いて世界流通業トップ 100 社の国際化比率が上昇していることを指摘したうえで、海外での売上高成長率が本国売上高を上回り、企業の売上高成長率に寄与していることが国際化を促進

している一因となっているというのである。このような傾向から小売業の国際化は主に世界小売業の先頭集団によって牽引されてきたとし、小売業の国際化への対応は小売業の先頭集団に参加するための必要条件となっていると結論づけている。つまり、小売業が成長するには国際化が不可欠であるということを意味している。

図表 3：世界流通業トップ 100 社の外国売上高比率

	1994年	1998年
世界小売業トップ100社平均	11.9	14.0
トップ100社に含まれる日本小売業平均	4.2	5.2

出所：田村正紀（2004）「先端流通産業」

図表 4：世界流通業トップ 100 社の売上高と成長率

	1994年	1998年	成長率(%)
売上高(億USD)	11,920	15,969	34.0
本国売上高(億USD)	10,467	13,727	31.1
外国売上高(億USD)	1,423	2,243	57.6

出所：田村正紀（2004）「先端流通産業」

図表 5：世界流通業トップ 100 社の売上順位別の海外売上高比率

売上高 順位 年	1-20位	21-40位	41-60位	61-80位	81-100位
1994年	13.8%	13.6%	10.4%	6.4%	7.0%
1998年	17.7%	16.5%	5.1%	7.7%	5.4%

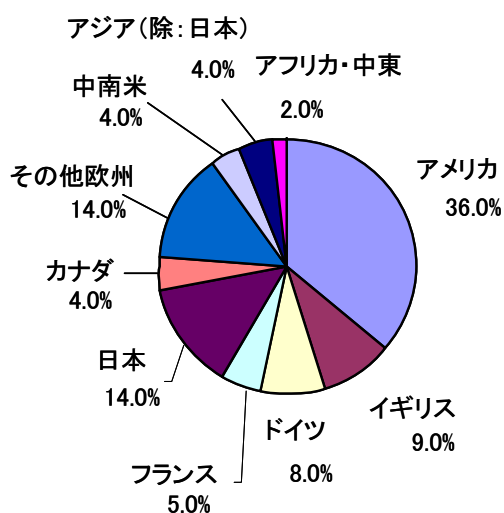
出所：田村正紀（2004）「先端流通産業」

一方で、世界 No.1 小売業であるウォルマートの国際化比率は 19.44%、同第 6 位のクローガー、同第 7 位のターゲットは 0.0%と米国小売業の国際化比率は押収小売業の国際化比率に比べて低い。また、日本の小売業においては、セブン&アイホールディングスこそコンビニエンス業態「セブンイレブン」のフランチャイズ展開が含まれるため海外売上高比率が 27.0%と高いが、イオンは 7.67%と低い。売り場を広げ、企業の売上高成長率を高めるためには必要条件ともいえる国際化であるが、欧州小売業と米国や日本の小売業とは国際化に対する姿勢が異なっている。ベースとなる母市場の状況により違いがあるのではないだろうか。

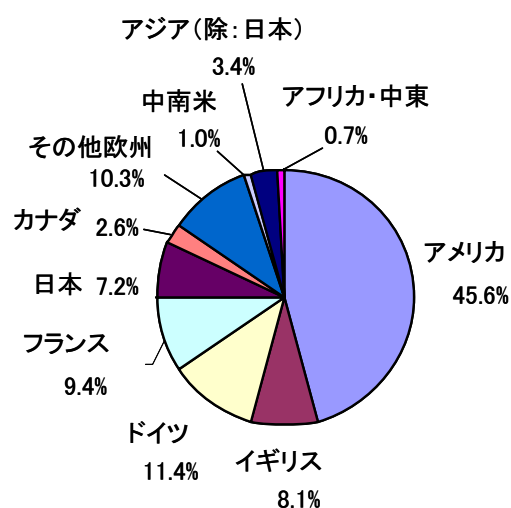
この疑問を Deloitte Touche Tohmatsu(2007)が発表した世界小売業トップ 250 社ランキングデータから解明したい。データを見ると、米国はトップ 250 社のうち米国小売業は 93 社もランクインしている。そのうち約半数となる 49 社は米国内のみでしかビジネスを行っていない。トップ 250 社にランクする米国小売業数は全体の 37.2%を占めているのであるが、その売上高はトップ 250 社全体の売上高のうち 45.6%を占めており、企業数シェア以

上に売上高シェアが高い。この比率から言えるのは、米國小売業は欧州など他国より海外依存度は低いが、他国の小売業に比べれば母国の市場規模が大きく、一定の売上高が叶っているということになる。

図表 6：出身国別 250 社企業数比率



図表 7：出身国別 250 社売上高比率



出所：Deloitte Touche Tohmatsu(2007), “2007 Global Powers of Retailing”

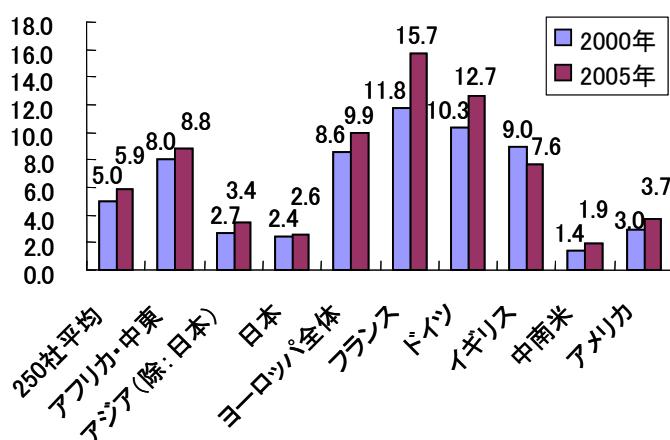
それゆえ、米國小売業は母市場の成長が続く限りは、米国国内のみでビジネスを行っていても成長できることになる。世界小売業の売上高トップ 10 にランクインする米國小売業のクローガーやターゲットは、これまでのところ利に叶った経営をしていると言えよう。ただし、米国市場の将来にわたっての将来性や、世界小売業売上高ランク上位企業の国際化が進んでいるという事実を鑑みれば、今後も母市場でのみのビジネスで世界ランク上位を維持できるとは限らないということは付け加えておきたい。

一方、このデータは日本小売業の国際化比率の低さの実態をも示している。日本小売業は 34 社がランクインしており全体の 14%を占める。これは米国に次いで 2 番目に高い。しかし売上高をみると、7.2%と企業数シェアの半分となり、欧州のイギリス、フランス、ドイツに劣る。この理由はふたつ考えられる。ひとつはランクインしている小売業の規模が小さいということである。ランクインする企業数が多いにもかかわらず売上高は低いのは、一社あたりの平均売上高が米国やイギリスなどに比べて低いということである。日本国内市場における市場シェアが低いことが考えられる。もうひとつは、日本小売業は欧米に比べて海外市場に進出している割合が低いからである。そのため、一社あたりの売上高が欧州小売業に比べて低くなる。実際、ランクインしている日本小売業 40 社のうち海外市場に進出しているのは 11 社であり、3 割程度である。また、トップ 250 社の出身国別小売業の平均海外市場進出数を見ると、フランスは一社平均 15.7 市場、ドイツは同 12.7 市場、イギリスは同 7.6 市場に進出しているのに対し、日本は一社平均 2.6 市場への進出に留まっ

ている。

以上から、日本の小売業の国際化比率の低さについて二つのことが言える。ひとつは日本市場では小規模な小売業を営んでいても市場で生き残れるため、海外市場に活路を見出さなくても母市場でビジネスが成り立つということである。もうひとつは、小規模小売業が生き残ることのできる要因が企業規模の拡大を阻害しているということである。それゆえ他国の小売業に比べて規模が小さく、海外市場に進出する資金力に乏しいということである。

図表 8：世界小売業トップ 250 社 出身国別小売業の平均海外市場進出数



出所：Deloitte Touche Tohmatsu(2007), “2007 Global Powers of Retailing”

#### 4.2 日本小売業の海外進出経緯と撤退

しかし、これまでの日本小売業が海外市場進出に消極的だったというわけではなく、むしろ日本小売業の海外進出の歴史は古い。まず、百貨店が戦前から海外に店舗を展開し、戦後は日本の調度品を世界に販売した。1960年代には海外渡航自由化による日本人観光客需要を狙っての進出により発展した。そして1980年代になると、国内はバブル経済に沸いた。またアジア諸国の一部では工業化が進み、都市部が発展したことから日本の百貨店が誘致され、進出が加速されたのである。一方、食品小売業の海外進出も1970年代のヤオハンにはじまり、1980年代になると日本経済の好調に加えて台湾が消費ブームに沸くなどアジア市場が目された。そのため食品小売業はアジアへこぞって進出した。よって、この時点では小売業の国際化が遅れていたことにはならないであろう。

しかし1990年代に多くの進出小売業が進出市場から撤退した。この撤退要因について川端（2000）は、海外市場から出店を誘致されるという受身の姿勢での進出であるという小売業の非戦略的市場参入を撤退要因のひとつにあげている。日本人海外旅行客目当てや進出市場からの要請、バブル期の資金的余裕など、参入前に現地市場調査や参入後の投資資本回収計画といった戦略や事業計画があいまいな状態での進出だったというのである。加



えて日本の小売業の海外進出は、市場調査や企業の戦略のプロセスにより決定された海外出店ではなく、社長によるトップダウンでの決断であるケースが多く、それも社長ら経営トップが現地の政財界人からの要請で進出を決めた場合もあると指摘している。また、進出市場に日本の卸売業のような高機能の仲介者がいないなど日本型のビジネスができなかったために発展が妨げられた。競合となる欧米小売業は高機能の仲介者がいなくとも展開可能な現地に適応する倉庫型店舗での展開であったため売上を伸ばしたが、日本の小売業は日本型にこだわったため、コストが上昇し販売価格が高く客離れが進んだ。日本小売業は進出市場で収益性の高いビジネスをすることができず、撤退が進んだ。このように進出前の戦略的検討の欠如の現れが現地市場でのビジネスに影響をもたらしたのである。

現在、海外市場に継続して進出、あるいは最近新たに進出した小売業は、百貨店では伊勢丹、高島屋、三越など6社、食品小売業ではイオン、ヨーカドーなどの総合量販店(GMS)とセブンイレブン、ファミリーマート、ローソンなどのコンビニエンスストアであり、食品スーパーは進出していない。

図表 9：百貨店の海外進出地域・店舗数

百貨店名	展開市場数(国・地域名)	店舗数
三越	ドイツ	3
	イギリス	1
	フランス	1
	スペイン	1
	イタリア	1
	中国	1
	台湾	1
	アメリカ	1
伊勢丹	中国	5
	シンガポール	4
	マレーシア	3
	タイ	1
高島屋	米国	1
	フランス	1
	シンガポール	1
	台湾	1
東急百貨店	1  タイ	1
阪神百貨店	1  台湾	1

図表 10：同食品小売業

小売業名	展開市場数(国・地域名)	店舗数
イオン	中国	13
	香港	9
	タイ	8
	マレーシア	22
イトーヨーカ堂	1  中国	12

図表 11：同コンビニエンスストア

小売業名	展開市場数(国・地域名)	店舗数
セブンイレブン	1  中国	60
ファミリーマート	台湾	2,247
	韓国	3,787
	タイ	507
	中国	136
	アメリカ	11
ミニストップ	韓国	1,012
	フィリピン	188
ローソン	1  中国	287

出所：各社アニュアルレポートより作成

注 1：各社 2007 年度決算期の数値

注 2：セブンイレブンは 7-Eleven Inc. による展開店舗を除く

### 4.3 欧米国内小売市場と海外市場進出

欧州小売業はすでに 1970～80 年代にかけて母市場に近い西欧市場には進出していた。しかし、アジアやラテンアメリカ、東欧などの新興市場への参入については 90 年代になって

からである。Wrigley (2000) は、80年代後半から90年前半にかけて欧米国内市場の成長は鈍化した。新興成長市場への進出を目指す前に国内市場においてM&Aによる統合を実施したと指摘している。これにより、国内市場における規模拡大およびコスト削減を実現した。競合小売業を買収して規模を拡大するとともに、物流やマーケティング、オペレーションシステムを統合することによるコスト削減、共同大量調達を行うことによるコスト削減を実現し、なおかつそれぞれがこれまでに実現してきた成功体験やノウハウを共有することで、さらなる効率的な事業運営を目指し、企業体力を蓄えたのである。

そしてその後、資金力を持って新興市場に進出した。それがちょうど90年代前半であり、日本小売業がアジア市場から撤退した前後の時期に欧米小売業がアジアに参入し、現在までに多くの市場でのシェアを獲得している。売場面積15,000㎡以上のスーパーセンター業態を中心に、生鮮品を扱わないディスカウント業態、食品スーパー業態や売場面積1,500㎡クラスの本ミニスーパー業態、売場面積1,000㎡クラスで生鮮品を扱わずに品数を絞って販売するハードディスカウント業態などの多業態を海外市場においても展開している。展開市場数と店舗数をみると、日本の総合量販店に比べると展開市場数も店舗数も圧倒的に多い。ただし、欧米小売業も進出市場すべてに成功しているわけではない。ウォルマートは2006年に韓国市場、ドイツ市場から撤退し、カルフルは2005年に日本市場、2006年には韓国市場、チェコそしてスロバキア市場から撤退している。テスコも2006年に台湾市場から撤退するなど、ここ数年だけで上位3社で7市場から撤退しているのである。しかし、ウォルマートはその後インド市場に参入し、テスコもアメリカ市場に進出している。可能性のある市場への積極的参入が叶っているのが現状である。

短期間にこれだけの市場に数多くの店舗数を展開できたのはなぜか。また、撤退してもまた別市場にすぐに進出できるのはなぜなのだろうか。Coe (2000) は、小売業の海外進出形態はフランチャイズやジョイントベンチャーなど様々な選択肢があることが参入しやすい要因だと述べている。また、選択肢の中でもとくにM&Aが多いと指摘している。とくに欧米市場に比べて安価な投資額でリターンを得られる新興市場ではM&Aが多い。これに対して日本小売業は、現地小売業を買収しての市場参入や市場シェア拡大は稀である。ほとんどのケースが子会社の設立もしくは合弁による参入であり、年に数店舗単位での出店に留まる<sup>4)</sup>。小売業に対しては参入規制をしている市場はあるため、市場により参入形態が制限される場合があることは考慮されるべきである。しかし、欧米小売業は短期間での市場シェア拡大のためにM&A戦略をとる傾向にあると言える。たとえば、欧米小売業も日本小売業も参入している中国市場では、ウォルマートは参入時こそ規制により合弁会社を設立したが、その後現地小売業を買収して市場シェア拡大を果たしている。また、外資系小売業として後発であったテスコは2004年に上海の現地小売業を買収した。このM&Aにより一気に中国市場でのシェアを高めた。もちろん、カルフルのように他外資小売業に先行して市場参入した小売業は、M&Aを多用せず子会社や合弁会社形態で参入していることから、M&Aだけが成功する参入形態ではない。このように、参入時期や市場環境により

どのような参入形態でどの程度の投資をすべきかは、小売業の国際化にあたって重要な戦略であり、成功を左右すると言える。

図表 12：欧米食品小売業における現在の海外展開状況

小売業名	展開市場数(国・地域名)	店舗数	小売業名	展開市場数(国・地域名)	店舗数		
ウォルマート	8	メキシコ	1,023	カルフル	17	スペイン	2,316
		プエルトリコ	54			ブラジル	436
		カナダ	305			アルゼンチン	491
		アルゼンチン	21			台湾	48
		ブラジル	313			ギリシャ	557
		中央アメリカ	457			キプロス	-
		中国	202			ポルトガル	348
		日本	394			イタリア	501
イギリス	352	トルコ	534				
テスコ	12	アイルランド	100			マレーシア	12
		ハンガリー	123			中国	387
		ポーランド	301			タイ	27
		チェコ	96			ポーランド	319
		スロバキア	60			シンガポール	2
		韓国	137			インドネシア	37
		タイ	476			ベルギー	135
		マレーシア	20			ルーマニア	11
		日本	125				
		中国	56				
		トルコ	66				
		米国	53				

出所：各社アニュアルレポートより作成

注1：数字は2008年度決算期の数字

注2：母市場における展開店舗を除く

注3：カルフルのキプロス店舗数はギリシャに含まれる

注4：ウォルマートの「中央アメリカ」はコスタリカ、ガテマラ、エルサルバドル、ホンジュラス、ニカラグアの5カ国

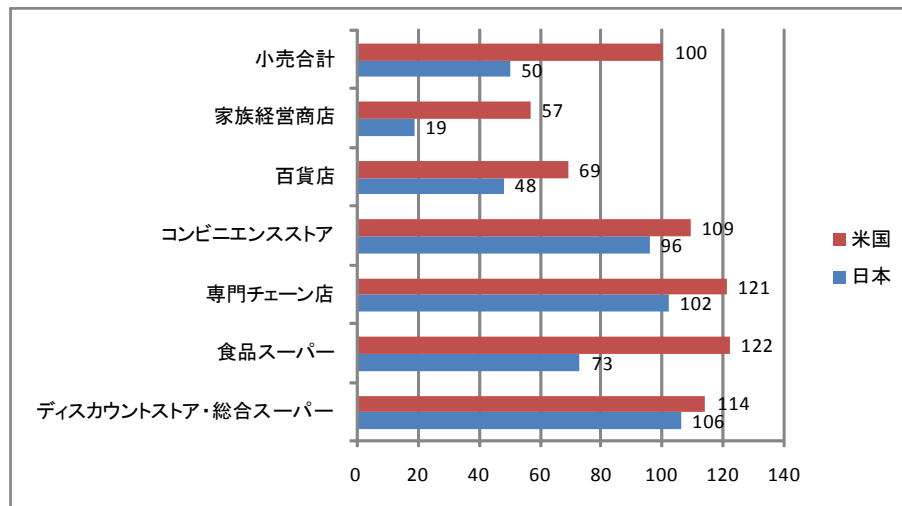
M&Aであれ子会社であれ、新興市場に対しては比較的安価な投資額で済むとはいえ、投資をするには資金が必要である。国内市場にて企業統合を繰り返して大規模化し企業体力を蓄えたことで、十分な資金力を持つことができ、必要な市場に必要な投資ができるのである。実際、カルフルは2005年にフランス国内市場における業績悪化により、日本などアジア市場や東欧市場の一部からの撤退を余儀なくされたり、その他進出市場において新規店舗展開を自重した。ウォルマートもアメリカ国内市場における競争激化により、資本を国内市場に向けるとの理由からドイツなど一部の不採算市場から撤退した。これには短時間で結果が出なければ不採算市場からは撤退し、新たに収益をあげられる市場に参入するのである。国内市場での安定した基盤と収益性を見込める市場への集中した投資が国際化促進には必要であることを表しているといえよう。

#### 4.4 日本小売業の国際化阻害要因

日本の小売業は欧米小売業と比較して、なぜ国際化が進んでいないのか。日本小売業における国際化への阻害要因について、先の Deloitte Touche Tohmatsu(2007)のデータから「日本市場では小規模小売業でも生き残れるため、海外市場に活路を見出さなくても母市場でビジネスをしていける」そして「小規模小売業でも生き残ることができる要因が企業規模の拡大を阻害する」という理由をあげた。ここでは、この国際化への阻害についての議論を整理し、小売産業が抱える国際化への課題をまとめたい。

伊藤（2005）は、国内における中小零細小売店保護の立場から百貨店法、大規模小売店舗法などによる規制行政の結果、競争原理が十分機能しない小規模店舗の多数存在する構造の影響が大きいと指摘する。規制により大型商業施設の発展が遅れ、商圈に比べて過小な店舗を増やしたことは、コストアップと効率の低下を招いたというのである。同様に、マッキンゼー・グローバル・インスティテュート（2000）のレポート「日本経済の成長阻害要因」においても「日本の小売業界の生産性が低いのは、大規模小売店が著しく生産性の低い家族経営商店にとって代わっていないため」とし、日本の商業統計、米国 Census 等を用いて小売業の業態別生産性を日米で比較した上で、政府保護による小規模小売業の存続の弊害を指摘し、小売業界の再編と生産性の向上を説いている。

図表 13：小売業態別の生産性（指数；米国平均＝100）



出所：マッキンゼー・グローバル・インスティテュート（2000）「日本経済の成長阻害要因」

原出所：商業統計，Census of Retail Trade，労働力統計，有価証券報告書，日経，マッキンゼー分析

この比較をみると、日本の小売業の生産性は米国のその 2 分の 1 であることがわかる。さらに業態別にみると、ディスカウントストアおよび GMS や専門チェーン店、コンビニエンスストアではいずれも米国の生産性が上回るものの、比較的その差は小さい。しかし食品スーパーと家族経営商店の生産性の格差は大きい。とくに日本の家族経営商店の生産性

は米国の小売店平均を 100 としたとき、わずか 19 という状況である。2008 年 4 月に内閣府が発表した「業種別生産性向上に向けた検討課題」でも触れられている通り、小売業の生産性の低さは、「小規模事業者が多数存在し、規模の経済が発揮されにくい状況が生産性の伸びの低さの背景にある」ということも原因のひとつであろう。日本小売業と比較したときの米国小売業の生産性の高さについて、森川（2008）は米国小売業の生産性を調査した Foster et al.(2006)をとりあげて、米国小売業の 10 年間における生産性向上のうちのほぼ全ては生産性の高い事業者が参入し、生産性の低い事業所が撤退したことによると紹介している。つまり、効率的な物流を実現するサプライチェーンシステムの構築や IT の導入など効率的なオペレーションを実現する、生産性の高いナショナルチェーン（大規模小売業）の拡大が生産性の向上に寄与しているというのである。

これらを総合すると、日本の政府保護による小規模小売店存続は小売業全体の生産性に少なからず影響しており、それが小売業全体としての効率化の遅れにつながった。そしてその結果、多数の小売事業者が共存することで、高い生産性と資金力を背景に国際市場に乗り出した欧米小売業に対抗できる国際競争力を持つ大規模事業者が育たない結果になったものと考えられる。

一方、日本小売業界の状況に反して、欧米小売業界の寡占化は進んだ。欧米先進国では、上位 5 社～10 社で 50%を超えている（日本では上位 100 社で 20%程度）市場が多い。グローバル規模での商品調達を早くから進めるなど徹底した低コストを推進し、また商品調達に伴い物流システムや情報システムなどオペレーションの効率化もグローバルな規模で遂行してきた。この効率化は、寡占化が進む熾烈な競争市場の中で生き残るために必要な戦略でもあった。しかし日本では、先述のような規制により小売業の寡占化は進まなかった。その結果、企業として規模が大きくなることや効率化をはかることが阻まれた結果、国際競争に打って出られるだけの企業体力を持ち得なかったといえる。実際に Deloitte Touche Tohmatsu(2007)が発表した世界トップ小売業 250 社の総売上高のうち日本小売業が占める割合は世界 5 番目であるにもかかわらず、ベスト 10 の中に日本小売業は存在しないのである。

また、伊藤（2005）、川端（2000）らは小売業の収益性についても指摘している。欧米小売業の効率化、規模の拡大は上述の通りであり、そのような取り組みが、販管比率の低下、収益性の向上につながり、企業の資金力を増加させているというのである。実際に世界 No.1 小売業のウォルマートの 2007 年度（2008 年 1 月期）の販売管理比率は 18.6%、日本国内 No.1 小売業イオン（単体、以下同）の 2007 年度（2008 年 2 月期）の販売管理費は 28.9% である。同年度の粗利益率はウォルマートが 24.4%、イオンは 30.4%とイオンのほうが高いが、販売管理比率もイオンが高いために、営業利益率はウォルマートが 5.8%、イオンが 1.5%とイオンのほうが 4.3 ポイントも低くなっている。これが日本小売業の運営は欧米小売業に比べて生産性が低いといわれる要因のひとつと考えられよう。

海外市場に進出する際には、投資資金が必要である。本国事業での収益性が低ければ、



海外市場で他店舗展開して効率性を高め、収益をあげることは難しい。欧米小売業はその資金力をもち、海外市場におけるオペレーションの課題をもクリアし、競争力を持っているということになる。国内事業での生産性の低さが日本小売業の海外進出を阻害している要因のひとつとなっているといえるであろう。

現在は、国内の大規模店舗展開に関する規制緩和が進み、イオンやセブン&アイホールディングスなど大手小売業が規模の拡大をはかり、業界再編の流れを生みつつある。とくにグローバル 10（世界の小売業売上高上位 10 位以内）を掲げるイオンは海外進出にも積極的である。しかし、それ以外の小売企業による海外進出への足取りは重い。

#### 4.5 日本小売業国際化への課題

日本小売産業は 1970 年代から大規模小売店舗法のもと、事実上の小規模零細小売業の保護が行われてきた。現在は大規模小売店舗立地法が施行され、規制緩和の方向に進んでいる。しかし大規模小売業による M&A は積極化しておらず、市場寡占化が進んでいるとはいえない。さらにイオンやイトーヨーカ堂などの総合量販店や食品スーパーは営業利益率がよくても 2% 台と、日本国内市場において利益率が高い事業を展開できているわけでもない。一方、欧米市場においても、たとえばフランスやイギリスには大規模店舗の出店には届出が必要など一定の規制がある。しかし、新規出店が困難になったことから大規模小売業は M&A により寡占化を進める方向に動き、国内市場における物流などオペレーションの効率化、コスト削減を達成した。これにより、カルフルーやテスコなど上位企業は営業利益率が 5% 前後と収益性の高い事業を展開している。そしてその財務基盤をもとに新興市場への市場進出を積極化している。

日本小売業が成長するために、今後どのような方向性を目指していくべきなのだろうか。ここでは 2 点を提案したい。ひとつは国内市場における利益率の向上であり、もうひとつは国際化による利益率の向上である。

小売産業全体が低利益率にあえいでいるのは、将来国際市場はおろか国内市場においても発展が望めない。ゆえに、まず日本国内市場における利益率を欧米小売業並みに高めることが必要である。それには効率的なオペレーション実現によるコスト削減の徹底が必要である。欧米のように国内市場における業務提携や M&A を推進し、規模の経済を働かせることも考慮されなければならない。ただし、売上高上位 100 社を集めても全体市場の 20% 程度にしかならない現在の日本国内市場で、大手小売業の M&A による寡占化は容易ではない。そのような状況の中、大手小売業の拡大とこれまで保護してきた中小零細小売業存続とのバランスを産業としてどうとっていくのかは、今後の日本小売業の課題である。

そして国際化による利益率の向上である。国内市場における利益率が容易には上がらない状況であれば、国内市場よりも経済成長率が高く売上高増加が望めるアジアやラテンアメリカなどの新興市場への参入を目指していくことを早急に考えなければならない。なぜなら、すでに欧米小売業による新興市場への出店が加速しているからである。進出が遅れ

れば遅れるほど、市場シェアが寡占された状況で戦いを挑まなければならず不利になることが想定される。新興市場への進出は安価な商品の調達と配送が容易になり、グローバル規模での調達コスト減の実現などのメリットを享受できる。そしてそれが国内市場における優位にもつながる。また投資という面においても新興市場への参入は、比較的投資コストが安く、土地代や労働力や固定費が安価であることから投資に対するリターンを比較的早く回収できうる。しかし、市場に参入小売業が増加すれば競争が激しくなり、また市場参入が遅ればその分短期間に大きな投資が求められることになる。そのため、リターンの回収が遅延し、海外市場での事業継続が不可能になるケースも想定される。ゆえに、海外市場参入においては、参入時期の市場競争環境に応じて最も成功しうる参入形態や投資額を戦略的に考慮しなければならない。このような海外市場進出の状況に応じた成功要因について今後さらなる研究が必要であると考えるのである。

#### 注

- 1) 仕入れた商品を販売する以外に、自らが製造した製品を自社展開店舗もしくはフランチャイズ契約する店舗で販売する製造小売業もある。また、収益に関しては、小売業が自店舗内のスペースを飲食店などに貸して家賃収入を得ることもある。
- 2) **Efficient Consumer Response** : オペレーションを効率化し、無駄なコストを削減することで、その利益を還元する主に食品、日用雑貨業界におけるメーカーと流通業の取り組み
- 3) 「2. 日本企業の国際化状況」および「3. 企業の国際化決定要因と小売業国際化決定要因」については、乾、横井(2008)「サービス産業の国際化に向けて」(『生産性白書 2008 年版』社会経済生産性本部)での議論をもとに加筆している。
- 4) コンビニエンスストアのフランチャイズ展開を除く。

#### 参考文献

- Coe, Neil M (2004), "The internationalisation/globalisation of retailing: towards an economic geographical research agenda", *Environment and Planning A*, volume 36, pp 1571-1594
- Deloitte Touche Tohmatsu(2007), "Global Powers of Retailing", Deloitte Touche Tohmatsu
- Foster, L., Haltiwanger, J. and Krizan, C. J. (2006), "Market Selection, Reallocation, and Restructuring in the U.S. Retail Trade Sector in the 1990s," *Review of Economics and Statistics*, v.88, no.4, pp.748-58
- Navaretti, G. B. and Venables, A. J. (2004), "Multinational Firms in the World Economy," Princeton University Press
- Helpman, E., Melitz, M. J. and Yeaple, S. R. (2004), "Export versus FDI with

- Heterogeneous Firms,” *American Economic Review*, v.94, iss.1, pp.300-16
- Kimura, F. and Kiyota, K. (2007), “Exports, FDI, and Productivity: Dynamic Evidence from Japanese Firms,” *Review of World Economics*, v. 142, iss. 4, pp. 695-719
- Tomiura, E. (2007), “Foreign Outsourcing, Exporting, and FDI: A Productivity Comparison at the Firm Level,” *Journal of International Economics*, v. 72, iss. 1, pp. 113-27
- Walmart stores, Inc.(2008), 2008 Annual Report
- Wrigley, Neil (2000), “the Globalization of Retail Capital: Themes for Economic Geography”, the *Oxford Handbook of Economic Geography*, Oxford University Press, pp293-313
- 青木昌彦, Garber, A., Romer, P. (2000), 「日本経済の成長阻害要因—ミクロの視点からの解析—」, マッキンゼーグローバルインスティテュート
- イオン株式会社(2008), 第 83 期事業報告書
- 伊藤元重 (2005), 『新流通産業』, NTT 出版
- 乾友彦, 横井のり枝 (2008), 「サービス産業の国際化に向けて」, 『生産性白書 2008 年版』, 社会経済生産性本部
- 川端基夫 (2000), 『小売業の海外進出と戦略』, 新評論
- 内閣府 (2008), 「業種別生産性向上に向けた検討課題」, 平成 20 年 4 月
- 田村正紀 (2004), 『先端流通産業』, 千倉書房
- 松浦寿幸, 元橋一之, 藤澤三宝子 (2007), 「機械製造業のグローバル化と生産性に対する影響」, *RIETI Discussion Paper Series 07-J -015*
- 森川正之 (2008), 「サービス産業の生産性を高めるにはどうすれば良いのか?—これまでの研究成果からの示唆と今後の課題—」, 経済産業研究所 *RIETI Discussion Paper Series 08-J*