

## テスコの日本撤退

城取フードサービス研究所

城取博幸

### 1. テスコ撤退の概要

英大手小売業テスコは2011年8月31日、「つるかめランドやテスコなど129店を展開している日本事業から撤退する」と発表した。今後、売却先の検討に入る。日本法人のテスコジャパンでは、「中長期的にビジネスを拡大する展望がうかがえないため」と説明している。

### 日本撤退の根拠は明確

CEOのPhilip Clarke氏の2011年の方針は「海外事業は、単に成功するのではなく、卓越した結果を達成する」としている。

この部分では、2010年売上高前年比（テスコPLC、現地通貨ベース） 中国107.8% 韓国129.3% タイ102.4%、マレーシア107.5%の成長に対して、日本事業の売上前年比99.2%は、「卓越した結果」ではなかったのである。例え黒字化しても、「単に事業が成功」するだけではダメであると言っているようである。

テスコ日本撤退理由を、ニュースでは、「仏カルフルも日本から撤退しており、日本の消費者は世界で最も厳しく、欧米方式をそのまま持ち込んでも受け入れられない」と簡単に結論付けている。しかし、テスコ（つるかめ）とウォルマート（西友）も欧米方式をそのまま持ち込んだ訳ではない。テスコもウォルマートも日本市場への適合化を意識するあまり、「現地適合化戦略」がうまくいかなかったのである。

コストコもメトロは欧米方式をそのまま持ち込んだ「標準化戦略」は、日本市場で成功している。

### 2. 浮き彫りになった業界の問題点

#### ①「現地適合化戦略」の失敗

「日本は生食文化であり、日本の消費者は世界で最も厳しい」という情報から、ベンダーからの商品を並べるだけでは通用しないとばかりに、生鮮3品、惣菜、ベーカリーを強化した、「ウエット型店舗」をつくり「現地適合化」を図ったように思われる。

練馬駅の近くにある「テスコ」は、青果、精肉、鮮魚、惣菜、ベーカリーはインスタ加工された商品が並んでいた。394㎡（120坪）の小型店舗でこれだけ加工度を高めたチェーン店は、現在日本だけでなく世界でもあまり存在していない。韓国やタイの小型店の「テスコ・エクスプレス」は、インスタ加工はなく、全て外部ベンダーからの仕入商品であった。

結局、「インストア比率を高めたため、高い人件費が吸収できなかった」ということである。

#### ②パートナー選択の失敗

韓国では、韓国を代表する企業「サムスン」と提携、タイでは、これも国を代表するような「タイ・チャロンポカパン（CP）グループ」の合弁で出店した。それに対して、日本はつるかめを展開する「シートゥーネットワーク株式会社」を、株式公開買付けによって買収した。その後、「クリーンストアー」などを買収したものの、急速な店舗規模の拡大ができなかった。韓国ホームプラス（テスコ）の売上高は約 6,000 億円、2010 年テスコジャパンの売上高は、約 670 億円であり、規模のメリットが生かせなかった。大手企業との提携、買収が必要であった。

#### ③小型店舗の単独フォーマットの失敗

テスコ 2010 年の国別平均売場面積に比較では、中国 7,470 m<sup>2</sup>、マレーシア 7,446 m<sup>2</sup>、韓国 3,328 m<sup>2</sup>、タイ 1,471 m<sup>2</sup>、イギリス 1,229 m<sup>2</sup>、アメリカ 933 m<sup>2</sup>、日本 312 m<sup>2</sup>であった。

韓国、タイ、イギリスでは、小型店の「テスコ・エクスプレス」の出店の加速により平均売場面積は狭くなりつつあるが、得意のハイパーマーケットは温存している。アメリカは「フレッシュ&イージー」300 坪業態に絞って展開しているが現在は赤字（2012 年には黒字予想）である。テスコの 300 坪以下の単独チェーン化はうまくいっていないことになる。

#### ④テスコの強さを発揮できなかった

やはりテスコの強さは大型店の「ハイパーマーケット」である。テスコの誇る「高労働生産性」「高スペース生産性」「高在庫回転率」が小型店では発揮できなかった。利益の稼げるドライ商品や非食品のPB商品や、NB商品の量販によって利益を稼いでいるのが現状である。100坪前後の小型店では、その陳列スペースが少なくそのメリットを十分発揮することができなかった。

テスコ撤退によって浮き彫りになった、業界全体に一般化した問題点

「外資小売業は、日本の市場に合わせるのは大切だとしても、コスト構造を無視した適合理化は失敗する」

以上のことから、100坪前後の小型スーパーマーケットは、生鮮や惣菜、ベーカリーのインストアフルライン化は、コストが高く利益がでないことを学ぶべきである。

100坪前後のスーパーマーケットのチェーンストア化は失敗している訳ではない。フランスのカジノ、アジアでは香港のウェルカム、パークンショップなどがはインストア加工なしで、何百店もの店舗展開し成功を収めている。シートゥーネットワークは店舗数130店まで拡大したが、インストア化を図るより、店舗数の拡大の方に力を入れてスケールメ

リットを生かした経営効率の改善を図るべきであった。

### 3. M&Aをすすめるウォルマート（西友）

ウォルマートは、スーパーセンターが、ディスカウントストア、サムズクラブ、ネバーフードマーケットの4業態を展開しているが、最近スーパーセンターに成長戦略を絞っているのが特徴といえる。アジアでも日本を除けば、スーパーセンターに絞って出店している。

西友は「圧倒的な安さ」「バスプラ」を宣伝しているが、まだ日本では商品仕入れにおける「スケールメリット」が生かせないために規模の拡大が急務である。今後、売上1,000億円以上のリージョナル、ローカルチェーンのM&A（敵対的買収を含む）が進むであろう。

また、ウォルマートも、「日本から撤退するのではないか」という噂もあるが、私はそれはないと思っています。これからTPP交渉が始まる可能性があります。今後、もしもアメリカから安い畜肉、農産物の輸入が始まれば、西友は間違いなく「アメリカ産農畜産物の日本直売所」になるからです。

「標準化戦略」で日本で成功した、コストコ、メトロも日本には競合する業態がないため、今後出店がさらに加速すると思われます。

なお「他の日本進出外資への波及の可能性」は「ない」という結論です。