

## 海外小売業に学ぶ 「新時代のニーズ、新業態のシーズ」

城取フードサービス研究所  
城取 博幸

### 「ハイパーマーケットの衰退」は、時代に合わなくなったのか？

図1は、「世界の小売業売上ランキング 2016年決算」です。2012年決算と比較して、売上（\$ベース換算 為替相場により変動あり）を上げている企業、業態は、「米ウォルマート（スーパーセンター）」「米コストコ（ホールセール・クラブ）」「米クローガー（スーパーマーケット）」とアメリカ企業が上位を独占している。ドイツ勢では「独シュバルツ（ディスカウント・ストア）」「独アルディ（ディスカウント・ストア）」が上昇。非食品では「米ホームデポ（ホームセンター）」「米ウォルグリーン（ドラッグストア）」などです。ネット小売りの「米アマゾン」の躍進も目立つ。

一方、売上を落としている企業、業態は、「英テスコ（ハイパーマーケット）」「仏カルフル（ハイパーマーケット）」「独メトロ（ホールセール・クラブ）」「日イオン（ハイパーマーケット）」「日セブン&アイ・ホールディング（コンビニエンスストア、ハイパーマーケット）」「独エデカ」「独レーヴェ（スーパーマーケット）」などの「ハイパーマーケット」であった。日本のGMSもハイパーマーケットに分類されるが、GMSを主体とするイオン、セブン&アイ、ユニーのビッグ3も苦戦しているのが現状。

### 「栄枯盛衰」をもたらした社会的背景

「アメリカ勢が好調で、ヨーロッパ勢が苦戦」の原因を知るためには、「経済的背景」も影響しているが、ここでは「社会的背景」に触れておく。図2は、「高齢化」「少子化」「人口の増減」を比較したものです。「65歳以上の人口比率」の上位は日本とヨーロッパの国々が上位を占める。「出生率」もアメリカに比べて、ヨーロッパが低い。韓国は先進国中最低の出生率。「人口」においては、ヨーロッパのギリシャ、スペイン、ポルトガルは人口減、ドイツ、フランス、イギリスは「移民」や「難民」を受け入れることで人口減を防いでいる面もある。アメリカは、ヨーロッパに比べて「人口増」「高齢者比率も低く」「出生率も高い」。逆にヨーロッパや日本は、「人口増加も低く」「高齢者比率も高く」「出生率も低い」という社会的背景の違いがある。日本は、残念なことに、「ギリシャ、スペイン、ポルトガルグループ」に含まれる。ヨーロッパや日本は、アメリカのような「大型店に車で乗り付け、大量買いをする」ような時代が終わったような気がする。

### アメリカ勢が「ベスト3」を占める

「ウォルマート」は世界最大の小売業。「スーパーセンター」「スーパーストア」の業態。衣食住をフルラインでワンフロウにまとめ、1カ所のレジで精算する仕組み。アメリカの人口増103.8%に対し、108.7%（2012年、2016年対比）。海外事業の苦戦から他の業態に比べ伸び率が低い。巨人だけに動きが遅いことも挙げられる。



「コストコ」の業態は「会員制ホールセール・クラブ（会員制倉庫型卸売小売）。北米に600店舗以上展開。日本にも24店舗出店して同業態では寡占状態。海外を含め売上が好調で、テスコ、カルフルーを抑え世界第2位の企業に急成長した。



「クローガー」の業態は「スーパーマーケット」。「ラルフス」などを傘下に持ち、アメリカで2500店以上のスーパーマーケットを展開。スーパーマーケット業態では全米最大の企業。以前は、「クローガー」「セーフウェイ」「スーパーバリュー」の「ビッグ3」であったが、上位は「クローガー」のみとなった。買収、売却などスーパーマーケットの再編成が起きている。

#### ドイツ勢は「ハードディスカウント」が好調、スーパーマーケット苦戦

「シュバルツ」は、「リドル」の親会社。「HANDELSHF」「KAUFLAND」などのスーパーマーケットも傘下に持つ企業。ドイツ発でヨーロッパを中心に「ハードディスカウント」「ボックスストア」を展開。最近では「アルディ」と差別化するために、「LIDL DELUXE」という高品質ブランドを投入。



「アルディ」も、ドイツ発で、世界に 9000 店舗を展開する「ハードディスカウント」「ボックスストア」。アメリカにも 1000 店舗以上を展開。ドイツではスーパーマーケットの「レーヴェ」の両隣にリドルとアルディが出店している地区もあり、スーパーマーケットのエデカ（12 年、16 年売上比較 96.1%）レーヴェ（91.2%）の売上を脅かしている。



ヨーロッパ 「テスコ」「カルフル」は苦戦だが、「オーシャン」「カジノ」は善戦  
英テスコは、イギリス第1位の「ハイパーマーケット」。2016年アニュアルレポートによると、売上高は前年比95.6%。不正経理から2015年の年間利益は-10%であったのに対し、2016年は、0.2%に回復しているが、今は身動きができない状態。韓国の「ホームプラス株」も売却している。

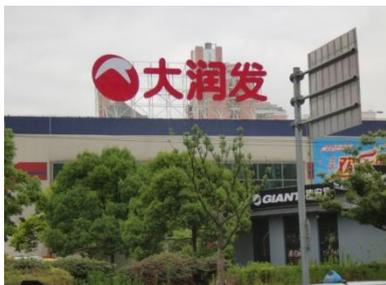


カルフルは、フランスを代表する「ハイパーマーケット」。アジアでは中国、台湾に進出しているが、ASEAN からは全面撤退している。2015 年のアニュアルレポートでは、14 年比、売上103%の伸び。出店数は、ハイパーマーケットは+22店、スーパーマーケット+347店、コンビニ+1070店。小型店、コンビニにシフトしていることが分か

る。



「オーシャン」は、フランスの「ハイパーマーケット」。台湾、中国で「現地化」に成功し、食品小売業の1店舗当たりの売上高はナンバーワンと中国で独り勝ち。台湾企業との合併「大潤発（RT マート）」と直営の「欧商」を中国で展開。その強さは、中国人が欲しがる商品を徹底的に研究した「顧客必需品の品揃え」と、仕入れ権限が本部とエリアにある「地域商品調達力」である。



「カジノグループ」は、世界に12,000店舗以上を展開。ヨーロッパでは「カジノスーパー」などの小型店を展開。特に子会社の「E コマース（電子商取引）」は、世界で合併を繰り返して世界最大級の企業となった。アジアでは、タイ事業を地元企業に売却した。ベトナム事業も売却予定。「小売り」より「E コマース」に注力するのではないかと考えられている。

## 「高齢化」「少子化」「人口減」の三重苦の日本企業はどう動くか

ヨーロッパ企業にヒントがある。日本は、「人口減」「少子高齢化」が先進国の中では進んでいる国。「ギリシャ、スペイン、ポルトガルグループ」に入っていることを自覚せねばならない。日本の小売業の将来像はアメリカより、高齢化に苦しむヨーロッパの小売業の方が参考になるかもしれない。

### 1. 小型店舗化が進んでいる

フランスの「カジノスーパー」「システム U」、ドイツの「アルディ」「リドル」などの小型店は元気がいい。ドイツのスーパーマーケットの「エデカ」や「レーベ」を脅かしている。大手のテスコもカルフルも小型店やコンビニにシフトしているが、大型店の縮小版であり独自性があまり見られない。主力のハイパーマーケットの売上を食う「タコの足食い状態」である。その中でも、イギリスでは、デパート系の高付加価値商品を扱う「ウェイトローズ」「マークス&スペンサー」の小型店が好調である。タイの食品小売業ナンバーワンは「セブンイレブン」。日本もコンビニ、イオンの「まいばすけっと」や「ビッグ A」などが店舗を拡大している。小型化、コンビニ化はさらに進みそう。小型スーパーとコンビニは共存可能であると考える。商品の差別化がカギ。



マークス&スペンサー シンプリーフード      ウェイトローズ

### 2. 地域密着を見直す

ヨーロッパやアジアには、必ず昔ながらの「ウェットマーケット（生鮮市場）」がある。市場は2000年以上も続くビジネスモデルだ。小売の近代化も必要だが、市場を見直す「ポストモダン」も一考だ。日本には「道の駅」などあるが、生鮮3品がないなど規模的にはまだ小さい。イタリアのイータリーは「スローフード」をコンセプトに3層～4層（ローマ店）の大型店で、イタリア産商品90%を品揃えしている。イータリー1号店のあるトリノは、フィアットの工場閉鎖から不況と人口減に悩まされた。そこで、イタリア国内の出店に打って出た。さらに海外出店にも積極的で「ローカル グリーバル化」を図って成功している。韓国農協の「ハナロクラブ」は「オール韓国製品」をコンセプトに3000坪の店舗を展開。日本のGMSも「六次産業化」を進め、浅草の「まるごとにつぼん」のようにコンセプトを明確にすれば再生は可能のような気がする。



ミラノ イーターリー



韓国農協「ハナロクラブ」



浅草「まるごとにつぼん」

### 3. 外食市場を取り込むことと付加価値の追求

日本でもよく知られている、「米ウェグマンズ」「米ホールフーズ」「伊イーターリー」は店内に椅子やテーブルを置き外食や、ケータリングを行っている。特にイーターリーの「外食売上」の構成比は55%~60%で「物販売上」よりも高い。外食が物販を手掛ける業態であるといってもよい。「人国減」「高齢化」「少子化」によりローカルの食品小売業のさらなる売上アップは難しい。日本の市場規模は「内食34兆円」「中食9兆円」「外食24兆円」。惣菜など「中食」の売上は伸びているが、スーパーマーケットの食材「内食」との「カニバリ」が起きている。惣菜の売上が伸びれば、生鮮食品の売上が減るという現象だ。生鮮三品も「惣菜化」を図って高付加価値商品を販売するようになったが、「人手不足」も深刻である。「小売が外食市場」を取り込むことも売上拡大に繋がる。これかからは、「スーパーマーケット、コンビニで食事を時代」。特に注目されるのは、イオン（ユーカーが丘）が、レジインに「イートインコーナー」を設けたことだ。この傾向は強まりそうだ。



#### 4. 価値ある PB 商品、SB 商品の開発

ドイツのハードディスカウトの「アルディ」「リドル」、アメリカのリミテッドアソーテドストアの「トレーダー・ジョーズ」など、商品を絞り込み「独自商品」を安価で提供する業態が伸びている。日本の商品開発は、NB 商品を真似した PB 商品が多く「独自性」に欠ける。魅力ある商品、魅力ある価格の商品開発が必要だ。また、輸入品もまだ少ない。「成城石井」のように「世界を飛び回るバイヤー」の育成も急務だ。

#### 5. ネット小売りが伸びている

「アマゾン」は 4 年前に比べ約 1.5 倍と飛躍的な売上の伸びを示している。日本でも 8 2 億 6 4 0 0 万ドル（2 0 1 5 年）と 1 兆円迫りつつある。このままの勢いで売上が伸びれば、数年後には世界のベスト 3 にランキングされるのも時間の問題だ。仏カジノグループもタイ事業を売却してまで「E-コマース」に注力している。日本ではセブン&アイ・ホールディングの展開する「オムニセブン」、ライフも「ライフネットスーパー」始めているが、まだコストと時間がかかっているのが現状であるが、確実に成長が望める市場だ。

#### 6. 海外進出に活路を見いだす

欧米企業は海外進出も積極的だ。日本企業は、一時期中国に進出したが、不動産の高騰、人件費の高騰などで積極的な出店を控えている。一方、イオンの「イオンモール」、セブン&アイの「セブンイレブン」のアジア、ASEAN の積極的な進出が目立つ。今後は、外資に市場を開放したインドが狙い目になるかもしれない。「無印良品」は日本の小売業として初めてインドに進出する。イオンもミャンマーに出店予定。高島屋はベトナムに出店するなど、日本企業のアジア進出が目立つ。海外に打って出ないと売上は減る一方だ。

世界の売上ランキングを見て分かることは、「業態」が明確であること。その中で、「成長している業態」、「衰退している業態」とがある。日本企業もどの業態を目指すかを明確にし、スピードを速め改革を進める必要がある。日本企業は「グローバルを目指すのか、ローカルを目指すのか」あるいは、市場スタイルを選ぶのか、ネットスーパーなどの近代的な小売業を選ぶのか、「モダンを目指すのか、ポストモダン」なのかの選択を迫られている。

図 1

世界の小売業売上高ランキング (2016年決算 2012年決算 単位百万ドル)

2016年 順位	企業名(国)	売上高 百万米ドル	2012年 順位	2012年売上高 百万米ドル	2012年、2016 年対比	主な業態
1	ウォルマートストアーズ(米)	485,651	1位	446,950	108.7%	スーパーセンター、スーパーストア
2	コストコホールセール(米)	122,640	6位	88,915	137.9%	ウェアハウス・クラブ
3	クローガー(米)	108,465	5位	90,374	120.0%	スーパーマーケット
4	シュバルツ(独)	102,694	7位	87,841	116.9%	ディスカウントストア
5	テスコ(英)	99,713	3位	103,244	96.6%	ハイパーマーケット、スーパーストア
6	カルフル(仏)	98,497	2位	115,277	85.4%	ハイパーマーケット、スーパーストア
7	アルディ(独)	86,470	8位	73,375	117.8%	ディスカウントストア
8	メトログループ(独)	85,570	4位	92,905	92.1%	ウェアハウス・クラブ
9	ホームデポ(米)	83,176	10位	70,395	118.2%	ホームセンター
10	ウォルグリーン(米)	76,392	9位	72,184	105.4%	ドラッグストア
11	ターゲット(米)	72,618	11位	69,865	103.9%	ディスカウント百貨店
12	アマゾン・ドット・コム(米)	70,080	23位	48,077	145.8%	オンライン小売
13	オーシャン(仏)	69,622	12位	61,804	112.9%	ハイパーマーケット、スーパーストア
14	CVSヘルス(米)	67,798	14位	107,100	63.3%	ドラッグストア
15	カジノグループ(仏)	64,462	22位	47,859	134.7%	ハイパーマーケット、スーパーストア

資料 : Stores Media Deloitte Touche Tohmatsu 「Deloitte, Global Powers of retailing2012、2016」参考に筆者作成

図2 主要国の高齢化率と出生率、人口の推移 2015年

順位	65歳以上の 人口比率	2015年 (%)	出生率 (人)	人口 2010年対比
1	日本	26.34%	1.42	99.4%
2	イタリア	22.40%	1.45	100.3%
3	ギリシャ	21.39%	1.31	98.0%
4	ドイツ	21.24%	1.41	100.3%
5	ポルトガル	20.79%	1.25	94.7%
	以下ヨーロッパ諸国			
11	フランス	19.12%	1.99	102.3%
15	スペイン	18.78%	1.34	99.0%
24	イギリス	17.76%	1.91	103.2%
35	オーストラリア	15.04%	1.89	108.1%
38	米国	14.78%	1.88	103.8%
51	韓国	13.12%	1.29	102.5%
66	中国	9.5%	1.56	102.6%

総人口に対する65歳以上人口の比率 2015年 (出所: 世界銀行) 合計特殊出生率 2015年 (単位: 人) (出所: WHO 世界保健統計) 人口推移 (出所: 国連)