

コストコの漸進的出店戦略に対応して 日本において成長するコストコ商品再販店

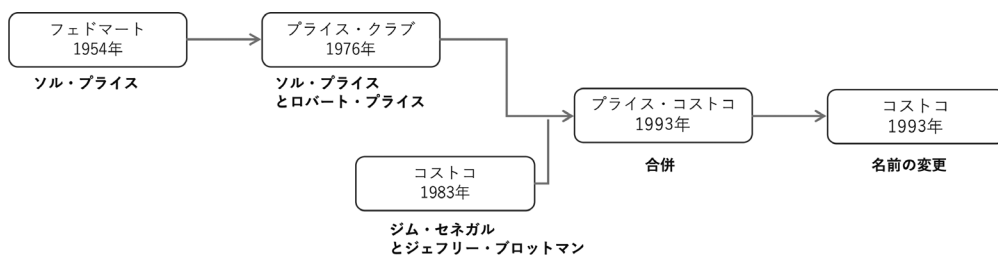
丸 谷 雄一郎

I はじめに

コストコはデロイトトーマツグループが毎年発表する世界小売ランキングにおいて2012年度にウォルマートに次ぐ第2位となって以降、2018年度まで第2位を維持し、ネット小売の雄であるアマゾンに2019年度に抜かれて第3位になって以降も第3位を維持し続けている。

ウォルマートが試行錯誤を経て新興市場も含めた多くの諸国に多業態を展開し、近年一部諸国からの撤退も行っているのに対して、同社は隣国メキシコへの出店という例外はあるが、母国米国と環境が相対的に類似した限定された地域の先進諸国に標準化されたMWC（会員制ホールセールクラブ）という業態のみを展開してきた。1993年にコストコとプライクラブが合併した以降（図1参照）、母国米国においても進出した諸国においても店舗数を一度も減らしたことはなく、同社は会員制であることもあり慎重かつゆっくりと漸進的に店舗網を拡大してきたといえる。

図1 プライスクラブとコストコの進化



Menvielle, W., and Menvielle, L. (2015). Costco to the conquest of the French market: a strategic development on a competitive market, p. 4.

米国内での出店州数は1998年末までに半分強の26州に過ぎず、特に中西部、南部への出店は限定的であった（図2参照）。1999年の南部テネシー州出店以降ようやく出店地域を拡大し、2000年には南部アラバマ州、テキサス州、ノースカロライナ州、中西部ミネソタ州とオハイオ州の5州、2001年には南部サウスカロライナ州、中西部カンザス州、ミズーリ

コストコの漸進的出店戦略に対応して日本において成長するコストコ商品再販店

図2 コストコの米国における出店の経緯



出所) コストコ各年度年次報告書の内容に基づいて、筆者が作成。

州、インディアナ州の4州と2年間で9州への出店をようやく果たした。2002年以降には2004年中西部アイオワ州、2006年南部ケンタッキー州、2007年中西部ネブラスカ州とウィスコンシン州、2012年中西部ノースダコタ州、2013年南部ルイジアナ州と中西部サウスダコタ州に進出を果たし、中西部全州出店を果たした。2016年オクラホマ州、2020年ミシシッピ州、2021年アーカンソー州と南部への出店を続けた。

2021年末までに46州(2001年プエルトリコ、2012年ワシントンDCには出店済み)への出店を行い、残りは北東部のメイン州、ロードアイランド州、南部のウエストバージニア州、西部のワイオミング州となった。46州目の出店となったアーカンソー州はライバルであるサムズクラブを展開するウォルマートの本拠地であり、1つのトピックといえ、全国展開完了が概ね達成されたといえる¹⁾。

州別の出店数の分布を確認すると国内での浸透度合いの高まりが確認できる。2021年末時点でカリフォルニア州が131店舗と他州を圧倒しているとはいえ、第2位が2000年初出店した南部テキサス州35店舗となり、第3位である本拠地ワシントン州の32店舗を上回り、第4位南部フロリダ州29店舗、第5位中西部イリノイ州23店舗、第6位北東部ニュージャージー州21店舗、第7位北東部ニューヨーク州19店舗、第8位西部アリゾナ州18店舗、第9位南部バージニア州17店舗、第10位中西部ミシガン州16店舗とかなり広範に出店数上位州が点在している。

同社は近年国際的に進出範囲を拡大しつつあり、2014年スペイン、2017年アイスランドとフランス、2019年中国、2022年ニュージーランドとスウェーデンに店舗を開店し、出店国数を拡大しつつある。しかし、その出店ペースは既述の世界小売ランキング上位企業に比べ相対的に遅い。日本市場に同時期に参入した外資が店舗数増加を目論んでM&Aを含むドラスティックな取り組みを試み、早期に結果を見極めて参入撤退を繰り返したのに対して、同社は順調な業績にもかかわらず、1998年の日本進出から2009年のオーストラリア進出まで進出国数を拡大していなかった時期を経て、拡大を遅ればせながら開始した状況にあるといえる。

以上の問題意識に基づいて、漸進的国際展開を行ってきたコストコのグローバル・マーケティング戦略²⁾について示した上で、日本においても漸進的展開を行う同社に対応して拡大するコストコ商品再販店について示していく。

II 漸進的国際展開を進めるコストコのグローバル・マーケティング戦略

1. 漸進的国際展開を進めるコストコ

コストコは1993年にプライスクラブとコストコが合併して誕生した企業である。合併までの同社の発展と合併に関しては徳永（1990）に譲るが、コストコの国際展開は1993年以前にもなされてはいるが、その範囲は米国の隣国である1985年に進出したカナダと1992年に進出したメキシコと、1993年に進出した旧宗主国の英国のみである。両社が合併した1993年時点の店舗数は米国170店舗に対して、海外は34店舗であり、その内訳はカナダ30店舗、メキシコ3店舗、英国1店舗であった（表1参照）。

合併以降も国際展開はリーマンショックの頃までは欧米小売企業に比して相対的にゆっくりであり、東アジア3か国（1994年韓国、1997年台湾、1998年日本）が加わるに過ぎない。2008年の同社の店舗数は米国403店舗に対して、海外は147店舗であり、その内訳はカナダ76店舗、メキシコ31店舗、英国21店舗と合併時に進出済み諸国での店舗数が大部分であり、1994年以降に出店した東アジア3か国の店舗数は韓国6店舗、台湾5店舗、日本8店舗に過ぎず、出店範囲の拡大も進出国での出店ペースも非常にゆっくりであった。

同社の国際展開は2009年以降加速する。2009年オーストラリア、2014年スペイン、2017年アイスランドとフランス、2019年中国、2022年ニュージーランドとスウェーデンと出店範囲を拡大し、出店国での出店ペースも特に好調な諸国では加速してきている。2022年のスウェーデン進出時点の同社の店舗数は米国579店舗に対して、海外263店舗であり、その内訳はカナダ107店舗、メキシコ40店舗、日本31店舗、英国29店舗、韓国18店舗、台湾14店舗、オーストラリア13店舗、スペイン4店舗、フランス2店舗、中国2店舗、アイスランド1店舗、ニュージーランド1店舗、スウェーデン1店舗であった。国別出店数は従来

表 1 コストコの参入国及び店舗数の経緯

進出国	1983	1994	1995	1996	1997	1998	1999	2000	2001	2002	2003	2004	2005	2006	2007	2008	2009	2010	2011	2012	2013	2014	2015	2016	2017	2018	2019	2020	2021	2022	20221027		
本国と海外合計	204	229	253	265	274	293	319	349	385	412	430	449	471	504	529	550	566	582	598	622	648	671	698	723	746	768	785	803	828	839	842		
アメリカ	170	182	191	192	200	211	230	251	284	304	318	333	346	371	389	403	413	425	433	448	461	474	488	506	518	533	546	558	572	578	579		
海外合計	34	47	62	73	74	82	89	98	101	108	112	116	125	133	140	147	153	157	165	174	187	197	210	217	228	235	239	245	256	261	263		
カナダ	30	37	45	55	54	56	59	59	60	61	62	63	66	70	75	76	77	80	82	85	87	88	90	94	98	100	100	102	105	107	107		
カナダ除く海外	4	10	17	18	20	26	30	39	41	47	50	53	59	63	65	71	76	77	83	89	100	109	120	123	130	135	139	143	151	154	156		
メキシコ	3	8	13	13	13	14	17	19	20	21	23	25	28	30	30	31	32	32	32	32	33	34	36	36	37	39	39	39	40	40	40		
北米除く海外	1	2	4	5	7	12	13	20	21	26	27	28	31	33	35	40	44	45	50	57	67	75	84	87	93	96	100	104	111	114	116		
イギリス	1	1	3	4	4	7	7	11	11	15	15	15	17	19	19	21	21	22	22	23	25	26	27	28	28	28	29	29	29	29	29		
韓国	1	1	1	1	2	3	3	4	5	5	5	5	5	5	5	6	7	7	7	9	9	11	12	12	13	15	16	16	17	18	18		
台湾	1	1	1	1	1	1	2	3	3	3	3	3	4	4	5	5	6	6	8	8	9	10	11	12	13	13	14	14	14	14	14		
日本	1	1	1	1	1	1	1	2	2	3	4	5	5	5	6	8	9	11	13	18	18	20	24	25	26	26	27	30	31	31	31		
オーストラリア																	1	1	3	3	5	7	8	8	9	10	11	12	13	13	13		
スペイン																					1	1	2	2	2	2	2	3	4	4	4	4	
フランス																									1	1	1	1	2	2	2	2	2
アイスランド																									1	1	1	1	1	1	1	1	1
中国																									1	1	1	1	2	2	2	2	2
ニュージーランド																																	
スウェーデン																																	

注) カナダは1985年、メキシコは1992年、英国は1993年であり、カナダはコストコ、メキシコと英国はプライスクラブでの進出であった。
出所) コストコ各年度年次報告書及び各種資料に基づいて、筆者が作成。

出店時期が早い順番で多くなってきたが、日本が 2003 年に台湾、2008 年に韓国、2021 年に英国を抜き、かなり後発のオーストラリアが 2022 年には台湾に迫り、中国が 2021 年にはアイスランドを抜くなど各国の市場機会に応じた展開に変化しつつある。

コストコは北米での漸進的店舗展開同様に国際展開に際しても漸進的展開を維持している。こうした漸進性は国際展開初期に展開した地理的に近いカナダ、メキシコあるいは旧宗主国英国、早期に進出を果たし成功を収めてきた東アジア 3 か国の定着を経て、2009 年以降新たな地域への展開ならびに展開地域での慎重な対応にも表れている。

2. 漸進的国際展開を進めるコストコのグローバル・マーケティング戦略

(1) グローバル配置

① 参入市場設定

ウォルマートの参入市場は北米 3 か国（米国、カナダ、メキシコ）、欧州 5 か国（英国、スペイン、アイスランド、フランス、スウェーデン）、東アジア 4 か国（韓国、台湾、日本、中国）、オセアニア 2 か国（オーストラリア、ニュージーランド）である。

進出国はメキシコ、中国といった新興国も含むが、2021 年の数値では一人当たり GDP が 10,000 ドル以上の諸国であり、同社の安価とは言えない会費を支払える中間層が一定数以上いることが条件となるため、隣国や宗主国といった同社でいえば合併後の 1993 年以降の参入初期といわれる試行錯誤の時期を終えて以降においては、筆者が従来主な研究対象としてきたウォルマートやそのライバルであったカルフル、オーシャンとも選定される市場が異なっている。

1993 年以降の市場選定は非常に厳格なものであり、厳格な基準を定めた進出であるために、進出した諸国からは、撤退はおろか店舗数を減らしたことすらない。一度出店した店舗の閉店も治安の問題で閉店したメキシコの一部事例などを除き、売上低迷などによる閉店はない。

② 参入モード選定

参入モードは日本進出以前のメキシコ、韓国、台湾進出までは合弁、ライセンス供与といったモードも用いていたが、日本進出以降は 100% 出資による進出のみしか行っていない（表 2 参照）。メキシコと台湾については現在では 100% 出資となっているし、韓国に関しても 9 割以上の株式を保有するに至っている。そして、完全所有子会社の店舗展開に際しても既存店舗のコストコへの転換といった手段はとらず、グリーンフィールド型の店舗展開がなされている。

完全所有子会社によるグリーンフィールド型の店舗展開は、参入スピードの制約にはなり急進的展開を妨げるが、同社の漸進的グローバル展開には適したやり方といえるといえよう。

コストコの漸進的出店戦略に対応して日本において成長するコストコ商品再販店

表2 コストコの参入モードと現地企業との業態内競合

進出国	参入モード	各国での順位	主な業態内競合
アメリカ	本国		サムズクラブ（ウォルマート）
カナダ	100% 出資	全小売 4 位 WC1 位	ホームセールクラブ（ロブロウ）
メキシコ	コメルシと合併	全小売 13 位 WC2 位	サムズクラブ（ウォルマート）、シティクラブ（ソリアーナ）
イギリス	100% 出資	WC1 位	なし
韓国	新世界へライセンス供与	全小売 13 位 WC1 位	E マート（新世界）、ビックマーケット（ロッテ）
台湾	大統グループと合併	全小売 3 位 WC1 位	なし
日本	100% 出資	WC1 位	なし
オーストラリア	100% 出資	WC1 位	なし
スペイン	100% 出資	WC1 位	なし
フランス	100% 出資	WC1 位	なし
アイスランド	100% 出資	データなし	なし
中国	100% 出資		メトロ（ウーマート）、サムズクラブ（ウォルマート）
ニュージーランド	100% 出資	データなし	なし
スウェーデン	100% 出資	データなし	なし

注1) メキシコの合併は2012年6月に、台湾の合併は2022年6月に終了し、100%出資となった。

注2) 韓国は1998年にライセンシーであった新世界より店舗を買い取り、コストコが株式の93.75%を保有する新世界との合併に移行した。

注3) 中国の業態内競合メトロは2019年独資本メトロ20%、北京物美商業集団80%の合併となり、名称を維持しつつもウーマートの運営に変更。

出所) コストコ年次報告書及び各種資料に基づいて、筆者が作成。

なお、新たな参入モード選定のやり方とまでは言えないが、中国進出に際して採用したオンライン市場に先行参入した後に、倉庫店の出店を行うことによって、中国における規制を行う当局や現地仕入れ先との関係を円滑に構築する取り組み³⁾は注目に値する。中国市場は隣国メキシコを除けば、コストコが現在も主に進出する先進諸国とは異なり、発展途上国として位置づけられるが、今回出店した上海など大都市に限ればコストコの出店基準を充たす立地は多くある上、母国を含む北米3カ国ではライバルとなっているウォルマートもサムズクラブを展開済みである。MWCという業態への理解も一定程度ある。中国市場での同社の取り組みは従来の先進諸国中心の漸進的グローバル展開以外の道筋を試す試金石の1つとなるといえる。

(2) グローバル調整

同社のグローバル調整は他社に比して展開業態がMWCという1種類のみであり⁴⁾、業態

の現地化に関しても最低限度である他社に比較して相対的にシンプルである。同社は国際展開を本格化した 1993 年以前に、会費を支払う能力のある中小小売店の店主のみを会員として、高収益ビジネスモデルを確立し、同社のビジネスモデルが現地化の程度が小さくて済む市場に進出し、ビジネスモデルの進出先での定着にかなりの時間をかけている。

同社の高収益ビジネスモデルは会員制であることに基盤があり、会費収入は営業収益を下支えしている。この基盤を支える会員に対して以下のコスト削減を実行し、高品質かつ低価格の商品・サービスを提供している。コスト削減の手法は立地、マーチャンダイジング⁵⁾、販売、物流、プライベートブランド開発、決済、立地など多岐にわたる。

マーチャンダイジングは幅広い分野の商品カテゴリーを取り扱うが、商品アイテムは人気商品ブランドに限定し、限定した人気商品ブランドはメーカーから直接大量に仕入れる。販売は大サイズバックにする。物流は店舗を倉庫型にし、徹底した効率化を図る。プライベートブランドは人気商品ブランドと同等以上の品質でありながら低価格にする。決済は現金あるいは限定されたクレジットカードでの決済に限定する。立地は郊外に限定する⁶⁾。

上記のコスト削減によって高品質かつ低価格での商品を購入する会員への販売に当たっては、外資であることを活かした積極的な輸入品の投入⁷⁾、宝探しの心理を刺激する衝動買いの促進⁸⁾、倉庫店で積極的に行われるデモンストレーションを含む取引先と顧客である会員をつなぐ存在である CDS の活用がなされている⁹⁾。

Ⅲ コストコの漸進的出店戦略に対応して日本において成長するコストコ商品再販店

1. 日本におけるコストコの漸進的出店戦略

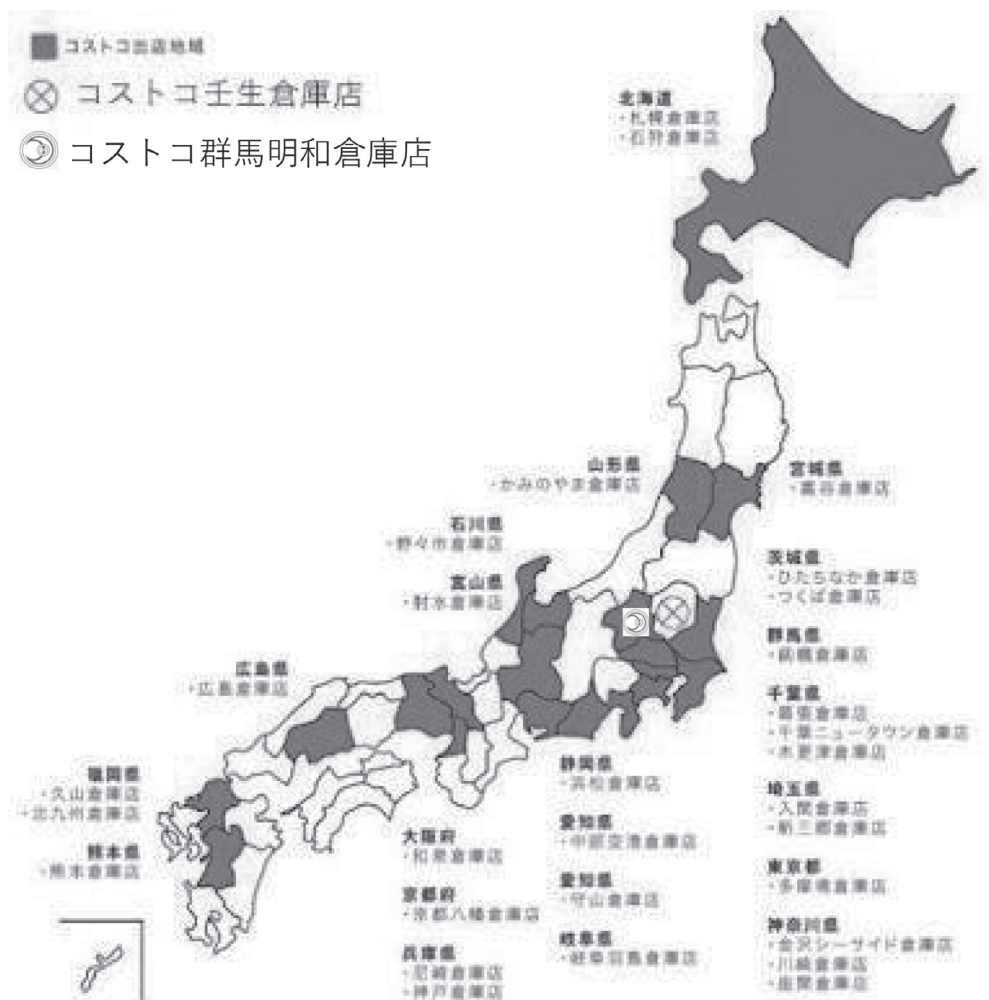
日本におけるコストコの展開は同社の本国およびグローバル展開に際してと同様に、漸進的である。出店に際しては、同社の日本法人ホームページでは出店計画を明示し、物件情報が欲しいというメッセージとともに、①高所得層マーケット、②半径 10 km の人口が 50 万人以上、③企業が多い地域、④敷地面積 10,000 坪以上（ガステーション用敷地を含む）、⑤建築面積約 4,500 坪、⑥半径 10 km = 人口 50 万人以上、⑦用途地域 = 準工、商業、近隣商業（売り場面積 1 万 m² 超）、⑧駐車場収容台数 800 台以上、⑨車のアクセスの良い物件、⑩購入・定期借地（40 年以上）・建貸といった明確な基準を提示している¹⁰⁾。

実際コストコの人気が高まるにつれて、多くの自治体が上記の条件を充たすために多様な取り組みを行っている。コストコ側がかなり有利な条件で出店交渉を行える状況になってきている¹¹⁾。例えば、群馬明和店の出店に際しては、町長による誘致活動が活発であり、開店に当たって全国初の町民全世帯を対象とした 3,000 円の会費補助助成を行った¹²⁾。

日本におけるコストコの出店は 1999 年 4 月 23 日の 1 号店出店後非常にゆっくりとしたペースで慎重に出店を行っていった。慎重な出店に関しては北米以外のイギリス、韓国、台湾

コストコの漸進的出店戦略に対応して日本において成長するコストコ商品再販店

図3 コストコの全国30店舗と31号店壬生倉庫店及び32号店群馬明和倉庫店



と同様であり、最初の十年間は年間1店舗程度の出店を続けた（表3参照）。2011年の10号店である前橋倉庫店出店後出店ペースが加速し、2011-2017年までの期間に26店舗まで店舗数を増やし、この時期に北米以外で最大の旧宗主国イギリスと近い店舗数となった。2020年に出店を再開すると2021年にはイギリスの店舗数を上回り、2022年6月に栃木県の宇都宮市郊外のベットタウン壬生町の店舗が31店舗となり（図3参照）、関東都県出店を達成し、2023年4月には群馬明和倉庫店を開店し、2023年8月には門真倉庫店を開店した。

2010年代の出店ペースの加速や近年の出店再開後の積極展開がなされているとはいえ、こうした同社の出店ペースは従来のコストコのグローバル展開のセオリーである漸進的出店地域拡大に即したものであり、かつてグローバル・リテラーと呼ばれてはやされた他社

表 3 日本におけるコストコの出店の経緯

出店順	店舗名	開店日	立地	売場面積	駐車場	備考
1	久山倉庫店	1999年4月23日	福岡県糟屋郡	13,000 m ²	737 台	
2	幕張倉庫店	2000年12月1日	千葉県美浜区	15,715 m ²	877 台	関東1号店
3	多摩境倉庫店	2022年9月7日	東京都町田市	10,076 m ²	768 台	
4	尼崎倉庫店	2003年4月17日	兵庫県尼崎市	9,762 m ²	936 台	関西1号店
5	金沢シーサイド倉庫店	2004年10月2日	横浜市金沢区	10,052 m ²	700 台	
6	川崎倉庫店	2007年7月12日	川崎市川崎区	11,220 m ²	733 台	
7	札幌倉庫店	2008年1月25日	札幌市清田区	10,527 m ²	807 台	九州関東関西以外初
8	入間倉庫店	2008年4月4日	埼玉県入間市	9,988 m ²	862 台	
9	新三郷倉庫店	2009年7月7日	埼玉県三郷市	10,456 m ²	900 台	
10	前橋倉庫店	2011年8月26日	群馬県前橋市	9,573 m ²	768 台	出店ペース加速
11	京都八幡倉庫店	2011年12月9日	京都府八幡市	9,509 m ²	832 台	
12	座間倉庫店	2011年12月10日	沖縄県座間市	10,379 m ²	818 台	
13	神戸倉庫店	2012年12月25日	神戸市垂水区	9,822 m ²	737 台	
14	北九州倉庫店	2013年3月22日	北九州市八幡西	10,226 m ²	797 台	
15	広島倉庫店	2013年3月23日	広島市南区	10,316 m ²	1,051 台	中国初出店
16	つくば倉庫店	2013年7月25日	茨城県つくば市	10,036 m ²	795 台	
17	千葉ニュータウン倉庫店	2013年7月26日	千葉県印西市	9,976 m ²	784 台	
18	中部空港倉庫店	2013年8月30日	愛知県常滑市	10,042 m ²	911 台	中部初出店
19	ひたちなか倉庫店	2014年4月10日	茨城県ひたちなか市	10,121 m ²	858 台	
20	和泉倉庫店	2014年6月1日	大阪府和泉市	10,089 m ²	731 台	
21	かみのやま倉庫店	2015年8月20日	山形県上山市	10,541 m ²	879 台	東北地方初出店
22	野々市倉庫店	2015年8月21日	石川県野々市市	10,063 m ²	804 台	北陸初出店
23	射水倉庫店	2015年8月22日	富山県射水市	10,099 m ²	819 台	
24	岐阜倉庫店	2015年11月20日	岐阜県羽島市	10,130 m ²	908 台	
25	富谷倉庫店	2016年4月29日	宮城県黒川郡	14,740 m ²	905 台	
26	浜松倉庫店	2017年9月1日	浜松市東区	10,100 m ²	820 台	出店一時停止
27	木更津倉庫店	2020年7月30日	千葉県木更津市	10,497 m ²	620 台	
28	熊本御船倉庫店	2021年4月1日	熊本県上益城郡	10,251 m ²	803 台	
29	石狩倉庫店	2021年4月22日	北海道石狩市	10,518 m ²	814 台	
30	守山倉庫店	2021年7月8日	名古屋市守山区	10,515 m ²	862 台	
31	壬生倉庫店	2022年6月23日	栃木県下都賀郡	10,504 m ²	704 台	関東全都県出店
32	群馬明和倉庫店	2023年4月26日	群馬県明和町	10,500 m ²	1,069 台	

出所) 鳥羽 (2020), 9 頁の表に, コストコ年次報告書及び各種資料等の提供する情報の内容を踏まえて, 筆者が加筆修正。

コストコの漸進的出店戦略に対応して日本において成長するコストコ商品再販店に比べれば非常に緩やかであるといえる。

2. コストコの漸進的出店戦略に対応して日本において成長するコストコ商品再販店

(1) コストコ商品再販店発展の経緯

コストコの漸進的出店戦略は日本におけるコストコ商品再販店の拡大機会を生み出したといえる。コストコ商品再販店はコストコで商品を仕入れ再販することを主な事業としている小売店舗のことである。コストコ商品の取り扱いは従来食品スーパーにおいて「コストコフェア」などといった名称で開催される催事としての展開が主流であったが、コストコ商品再販店はコストコで仕入れた商品を中心に品揃えを行う常設店舗である。

急激に拡大するコストコ商品再販店の端緒は2023年8月末現在5店舗を展開するコストコトレーダーマート（以下コストレ）である。コストレ1号店は地方で積極的に事業活動を行っていた企業の関連事業として立ち上げられたといえる¹³⁾。2019年8月7日には北海道函館市において、パリューストアミニコスもコストコ商品再販店として出店された。なお、この店舗は現在閉店されているが、ミニコスは別の場所で営業を行っている¹⁴⁾。

コストコ商品再販店の拡大はコロナ禍において本格的に開始された。2020年10月10日にコストレと同じ岡山県岡山市南区に、ドドスコが自転車卸売業の平井商店によって出店された¹⁵⁾。こうした動きを加速させたのが2021年5月4日に初めて東京下北沢に開店したストックマートの出店であるとみられる¹⁶⁾。同社の出店以降既にコストコが出店を果たしている都道府県でのコストコ商品再販店が拡大した。コストコ商品のみではなく定期的に仕入れ常設売り場を設置する店舗も増加した。

2022年6月には日本最大である7店舗を展開するネット発送代行事業会社のコムドット社がアマゾンを通じたネット販売を開始し、フランチャイズでの展開を含めて¹⁷⁾、2023年内に10店舗を目指している。同社は本業で培ってきたノウハウをうまく活用し、例えば主要店舗中井店へはデリヤパンを朝9時にコストコ座間倉庫店に向かって大型冷凍・冷蔵車で予約した上で仕入れを行い、それ以外の商品は週1回10トン車に満載になるまで仕入れている¹⁸⁾¹⁹⁾。

(2) コストコの漸進的出店戦略に対応して日本において成長するコストコ商品再販店

コストコ商品再販店の運営主体は多様であり、コロナ禍で事業が厳しくなった貸し切りバス事業運営会社、ネット通販の配送事業を担う事業者、空き店舗活用策として始めた事業者、地元活性化を目指して事業をほぼゼロから始めた事業者まで多様である。結果として、店舗規模も5店舗まで出店数を伸ばし、共通駐車場の周りに安さを強みにするテナントを配する郊外型モールの主要テナントとして大規模の店舗を構えるコストレ（図4参照）²⁰⁾から温泉街から少し離れた幹線道路沿いのコンビニエンスストアの空きテナントに居ぬきで入居する

図 4 コストコトレーダーマート長崎店の外観とモール内のテナント構成を示した看板



図 5 コンビニ跡地に居ぬき出店したミニコス嬉野店の外観



コストコの漸進的出店戦略に対応して日本において成長するコストコ商品再販店

店舗（図5参照）まで幅広く、商品アイテム数も規模に比して100程度から1,000弱まで多岐にわたる。

大規模店舗はコストコの出店条件を充たせない地域へミニコストコとしての補完的役割を果たす出店といった性格が強い。それに対して、コンビニエンスストアの跡地への出店はコストコ取り扱い商品の魅力を用いたコンビニエンスストア飽和状態への対応といった側面が強いといえる。

2022年12月に開店した糸魚川市のヤマザキデイリーストアの跡地に開店したコストアはコンビニエンスストア飽和状態の中での典型的な出店事例といえる。コストアはヤマザキデイリーストアの看板を下ろしつつも、店内ではこのチェーンの大きな魅力である店内調理パンの販売やプライベートブランドの販売を継続していた（図6参照）。セブンイレブンとローソンという大手チェーンとの競争においてチェーン店としての継続が困難という状況下において、中堅チェーンと元加盟店との柔軟な関係性の継続の在り方の一端が垣間見られた。

両社にほぼ共通しているのはコストコ商品の中でも人気が高く、保管するにしても限度があるディナーロール、マフィン、ベーグル、ピザ、ラップといった店内調理品や、ペーパータオルなどマスコミに取り上げられるなどの結果として同社のプライベートブランドキャラクターの強みがかなり認知されている分野の商品で集客している点である。これらの商品はすぐに売り切れるため、仕入れ頻度を増やしたり、1人当たりの購入可能点数を絞ったり、店頭だけではなくインスタグラムなどSNSを駆使して事前に入荷日や入荷時間を周知する、返品不可ではあるが予約販売を行うといったように、顧客の不满を回避するための取り組みをかなり広範に行ってきた。

彼らはポストコロナ時代に移行する中で、各地域で一定の評価を獲得し成長し続けている。事業オペレーションも少しずつ改善され、ネットを含めた限られた顧客との緊密なコミュニケーションを通じて、売れ筋の把握や事前注文獲得に注力すると同時に、限られた経営資源を有効活用するために、営業日や営業時間を限定し、仕入れ機会を週末以外にも増やす努力を行っている。

限定された営業日を盛り上げるために、Stock（北海道上川郡新得町）はキッチンカーを誘致し、コロナ禍以降に増加したラーメン自販機を設置した。KUMASAN MARKET（青森県八戸市）は無人販売や24時間販売を試みたが断念し、敷地を4倍に拡大し、アイテム数を500から1,000アイテムに拡大し、拡大するアイテムを探索する中で、売れ残りをセールで販売するなどの努力を継続しながら、POPでの情報提供の工夫、シーズン商品を見やすい場所に設置する投入するなどの試行錯誤を続けている。

かなり利便性が低い地域での1店舗目の成功を受けて、2店舗目を出店する事例も出てきている。GOOD RETAIL（宮城県塩竈市）は卸売市場内の奥の空きスペース、Wakostore（福島県いわき市）はいわき市でもかなり郊外の幹線道路沿いに1号店を出店したが、2号

図 6 中堅チェーンの看板を外しつつ従来チェーンの良さも残すコストア



店は1号店より利便性の高い中心部への出店を行っており、前者は仙台という東北最大都市の中心部の問屋街の中の1区画に、後者は新幹線も停車するJR東日本が運営する駅ビル1階のかなり広いスペースに2店舗目を出店した。

さらに、KUMASAN mart（山形県酒田市）は期間限定で売場を隣の新潟県ではあるが地理的に近い村上市の地元スーパー内に出店した。店舗内に出店する手法はカルコスカルナ小坂井倉庫店（愛知県豊川市）でもなされている²¹⁾。

IV むすびにかえて

漸進的国際展開を行ってきたコストコのグローバル・マーケティング戦略 について示した上で、日本においても漸進的展開を行う同社に対応して拡大するコストコ商品再販店について示した。

筆者はウォルマートという国際展開するにあたり現地化を柔軟に進める主体を研究対象としてきたが、コストコはウォルマートに比べると、現地化する程度が小さく、特に自社が展開するフォーマットに関してはほぼ現地化は行わず、出店に際しても原則をかなりしっかり

表4 日本におけるコストコ商品再販店出店の経緯

店名及びチェーン名	店舗名	開店日	都道府県	都道府県内 コストコ有無	備考
コストコレターダーマート	鳴方店	2018年11月21日	岡山県	なし	大型店
	高松店	2020年11月11日	香川県	なし	大型店
	北長瀬店	2021年6月22日	岡山県	なし	大型店
	長崎店	2021年10月20日	長崎県	なし	大型店
	鹿児島店	2022年7月7日	鹿児島県	なし	大型店
	桔梗店	2020年2月7日	北海道	あり	注2) 参照
		2020年10月10日	岡山県	なし	
		2021年5月4日	東京都	あり	
		2022年8月30日	東京都	あり	
		2021年10月18日	広島県	あり	注1) 参照
コストコセレクトショップ コストコくまヶケット	湖山店	2021年11月26日	島根県	なし	
	平田店	2022年4月8日	島根県	なし	
ミニコス	東伯店	2022年9月2日	鳥取県	なし	
	諫早店	2022年2月11日	長崎県	なし	
	嬉野店	2022年10月28日	佐賀県	なし	コンビニエンスストア跡地
	中井店	2022年8月8日	神奈川県	あり	注2) 参照
イーコス	下大井店	2022年8月18日	神奈川県	あり	コンビニエンスストア跡地
	御殿場店	2023年1月27日	静岡県	あり	コンビニエンスストア跡地
レコメンド コストストア COCOMART	沼津店	2023年3月17日	静岡県	あり	コンビニエンスストア跡地
	広尾店	2023年6月25日	東京都	あり	
	川崎店	2023年6月30日	神奈川県	あり	
	桜新町店	2023年7月28日	東京都	あり	
	淡路店	2022年3月30日	大阪府	あり	注2) 参照
		2022年4月20日	宮崎県	なし	
	2022年7月28日	滋賀県	なし		

KUMASANmart (クマサンマーケット) ストック					山形県	あり	
Wakostore	いわき鹿島店	2022年10月7日			北海道	あり	
	エスパル郡山	2022年10月8日			福島県	なし	
	店	2022年10月28日			福島県	なし	
Gmart		2023年4月1日					
グッドリテール	本店	2022年11月5日			埼玉県	あり	
	仙台木町通店	2022年11月19日			宮城県	あり	
		2023年8月8日			宮城県	あり	
コストア		2022年12月20日			新潟県	なし	コンビニエンスストア跡地
シェアコス		2023年4月20日			埼玉県	あり	
グランシヤリオ		2023年5月20日			愛媛県	なし	
KUMASAN MARKET		2023年5月27日			青森県	なし	
COCOST RESALE SHOP		2023年6月16日			静岡県	あり	コンビニエンスストア跡地
CoCoitko		2023年6月17日			宮城県	なし	
@Next (アットネクスト)		2023年7月28日			千葉県	あり	
コスコストイル		2023年8月7日			岐阜県	あり	注3) 参照
トコトコ		2023年8月17日			神奈川県	あり	

注1) コスコ (長野ドラッグストアアチェーン)、COSPA (北海道帯広市)、グッディ (山口・九州に展開のホームセンター) ビッグプロ (岩手県会
員制倉庫型店舗)、J'AIMÉ (ジエム) (上越市)、カルコスカルナ小坂井倉庫店 (愛知県豊川市)、each mart (愛知県豊田市) などとも常設売場
があるが、確認したところ店舗の一部であり、今回は記載しなかった。コストコレクシヨップは自動車販売店に隣接しているが、店舗自
体はコストコ商品販売専業であるので記載し、コストマート (宮崎市) は農園内での不定期営業であることも踏まえて記載していない。

注2) パリユーストアミニコスは2019年8月7日に1号店を函館駅前ビルに開店したが2020年3月20日に閉店し、イーコスト中井店は足柄上郡
中居町から秦野市へ2023年7月24日に移転し、イーコスト本店として開店。2023年8月6日にレコメンドは天神橋店移転開業のため閉店し、
2023年9月7日に天神橋商店街に、コストコ再販店レコメンド天神橋店として移転し開店。

注3) コスコスタイルは無人販売店である。
注4) コスコ再販店についてまとめた【最新版】全国コストコ再販店一覧【会員じゃない人もOK!】(<https://movie.tokyo/costco-resellers-nationwide-list/>) 等インターネットでの情報や各種報道等で提供された資料および現地取材内容 (情報は2023年8月31日現在) に基づい
て、筆者が作成。

コストコの漸進的出店戦略に対応して日本において成長するコストコ商品再販店

貫いてきた。ゆえに、日本国内の倉庫の展開は漸進的となり、コストコの影響力の強さが浸透する中で、従来よりも厳しいコストコ側の出店条件に合わせる自治体が増えてきているとはいえ、今後も展開は漸進的なままであるとみられる。

コストコ商品再販店の急増はコストコの漸進的国際展開がもたらす市場機会がベースにある。全国のコストコ商品再販店の取材を進める中で、コロナ禍で新たな市場機会を探す必要に迫られた多様な事業者がコストコがもたらす市場機会を発見し、試行錯誤を繰り返すことで成長を続けていることに感銘を覚えた。今後も注目していきたい。

追記 2022 度の東京経済大学個人研究助成費（研究番号 22-22）を受けた研究成果の一部である。

注

- 1) Lim, Elliot, Sungho et al. (2021) の研究は店舗網が希薄な市場において、コストコの店舗が非 WC の店舗よりも優位であることを示し、コストコ店舗と顧客の距離が離れるにつれて優位性が減少し、優位性が消失する距離として約 21 マイルであることを示しており、漸進的に進めてきたコストコの母国での店舗展開が進む中で今後の動向を踏まえても注目に値する。
- 2) 国際マーケティングとグローバル・マーケティングの相違は丸谷 (2023), 1-5 頁を参照。両概念の相違は、企業活動を行うに際して、「国の際」を意識するのか、「国境を越えて「世界全体」あるいは「地球」を意識しているかであり、コストコの事業活動は「世界全体」を意識し、同社の会員となりうる顧客が存在する地域に漸進的に進出していると考えられるので、本稿においては、コストコに関して、グローバル・マーケティング戦略という用語を用いた。
- 3) コストコのオンラインでの先行進出に関して詳細は、Hardaker, S. and Zhang, L. (2021) を参照。
- 4) コストコの小売フォーマットとその移転に関して詳細は、成熟した類似した環境を有する同社の母国米国とオーストラリアを比較検討した Li, Huddleston and Minahan (2021) を参照。コストコの進出市場が成熟した先進諸国市場が多いことを踏まえると、上記の検討は今後の国際展開を検討する上でも有用といえる。
- 5) 会員制ホールセールクラブのマーチャンダイジングの原則に関しては、佐藤 (2000) 第 1 章を参照。
- 6) クレジットカードの限定に関して、金は韓国のコストコの事例を用いて提示しているが、この手法自体は世界で一般的に採用されている。詳細は KIM (2019), p. 27 を参照。
- 7) 輸入品の積極投入に関して、チェンは台湾の事例を用いて提示している。コストコなどハイパーマーケットの比較分析に関して詳細は、Chen (2021), p. 207 を参照。
- 8) 宝探しの心理に関して詳細は、佐藤 (2000), 45-46 頁。
- 9) CDS に関して詳細は、白 (2019), 175 頁を参照。
- 10) 出店条件に関しては同社のホームページ内のコストコについての中にある出店計画 (<https://www.costco.co.jp/AboutCostco>) を参照。
- 11) コストコの新規出店に関しては同社が展開するガソリンスタンドでの低価格でのガソリン提供

- といったことから各地域での反対もあるが、消費者としての市民の要望だけではなく、地元の小売企業に比べて相対的に高い都市と同様の賃金水準の雇用を生むことからコストコ誘致を掲げる自治体は多い。ガソリンのコストコ廉価販売に関して詳細は、「全石連福岡総会 次世代SSの変革直視：森会長がコストコ廉価問題に改善要望」『オイル・レレポート』第1847号、8-16頁などを参照。コストコ誘致に関して詳細は、未出店の新潟県に関しては、『財界にいがた』が追跡取材を行っているし、コストコに4度目にわたってアプローチし2024年に開業が決定した南アルプス市の事例に関しては、『山日新聞』2022年8月29日付を参照。
- 12) 群馬県明和町のコストコ会費助成に関して詳細は、群馬県明和町のホームページ (<https://www.town.meiwa.gunma.jp/life/soshiki/sangyoukankyo/syoukougyou/notice/2949.html>) を参照。
 - 13) 同店舗を展開する山陽ハイクリーナー社は岡山県で盛んなジーンズの染色加工、ダメージ加工事業を行ってきた企業であり、岡山のジーンズ産業を牽引するデニムメーカーのカイハラと共同開発したデニムを使ったスーツやデニムを、「MACHIYA (町家)」ブランドとして打ち出すなど積極的な事業展開を行ってきた。コストコ商品再販店は2018年11月21日に同社の本社がある岡山県鴨方町に1号店を出店した。出店場所となった「浅口はればれスクエア」は、地元密着ローカルフェス「なんしょん？ あさくち」などのイベントが以前から開催され、「浅口を盛り上げるぞ」という地元への想いがこもった場所であると同時に、同社のMACHIYA (町家) ブランドを取り扱う「it's a beautiful day okayama」というデニム雑貨店が2017年5月に既に出店している場所であった。1号店の出店場所に関して詳細は、公益社団法人岡山県観光連盟の運営する岡山観光WEBの「浅口はればれスクエア」を紹介したページ (<https://www.okayama-kanko.jp/okatabi/365/page>) を参照。
 - 14) 表4注2を参照。
 - 15) ドドスコのコロナ禍でのコストコへ行きづらい状況とニーズに対応した出店経緯に関して詳細は、平田亜沙美「岡山・ドドスコ 「小さなコストコ」 話題 商品を再販、個別注文も」『山陽新聞』2021年3月13日付を参照。
 - 16) 筆者が現地取材を行った経営者へのインタビューや各種報道による。経営者へのインタビュー内容の一部は「宮城県塩釜水産物仲卸市場内に開店したコストコ商品再販店」『東京経済大学経営学部ブログ』 (<http://tkubiz.blogspot.com/2023/01/blog-post.html>) を参照。
 - 17) 2023年7月に筆者が行った関係者への現地インタビューによれば、2023年6月出店の広尾店はフランチャイズであり、同年7月出店の桜新町店は直営店である。
 - 18) コムドット社に関しては注目が集まっており、各種メディアの取材がなされている。コムドット社の展開に関して、日経xトレンドのホームページ (<https://xtrend.nikkei.com/atcl/contents/18/00589/00029/> 2023年4月23日閲覧) を参照。例えば6号店直後の川崎店開店時に、テレビ朝日の情報番組『グッド・モーニング (2023年7月6日放送)』への取材に対応した事業本部長である小松陽登志氏によれば、「EC (オンライン販売) だけで大体6000万円ぐらいなので、(実店舗) 併せて大体いまのところは (月商) 1億3000万円ぐらい」としており、同社の本業であったオンライン販売の売上を上回っていることや高級マンションに囲まれた5号店広尾店のような都心中心部への出店といった試みを踏まえても今後の動向が注目される。
 - 19) イーコストだけではなく、コストコ商品のネット販売を行う事業者は拡大しており、郊外のコ

コストコの漸進的出店戦略に対応して日本において成長するコストコ商品再販店

- ストコ倉庫店にアクセスしづらい都市部の居住者を対象としたコストコ専門ネットスーパー「SocToc (ソックトック)」などがある。西武鉄道を中核事業に据える西武ホールディングスは2021年より実証実験を3回にわたって行っている「BOPISTA (ボピスタ)」と呼ばれるスマートロッカーを使った商品販売サービスの中でも、コストコ商品を23年6月1日時点の第3回実証実験では常温・日用品約90点、冷蔵品約60点取り扱った。この実験は2023年6月末で終了したが、東京9カ所、埼玉1カ所の計10カ所でスマートロッカー約220口設置を設置した(10カ所のうち8カ所は西武鉄道の駅に設置、駅以外では東京駅に近くの新丸ビルと永田町に近い東京ガーデンテラス紀尾井町に設置)。詳細は、橋本歩「コストコ“駅ナカ店”、都内に7カ所「年会費0円」の損得度」『日経 x トレンドのホームページ』(<https://xtrend.nikkei.com/atcl/contents/18/00589/00038/>) 2023年7月6日閲覧を参照。
- 20) コストコの郊外型モールの出店に関して詳細は、テレビ瀬戸内のホームページで提供する動画「なぜ人気? コストコ商品の販売店 岡山・香川で話題「再販専門店」の魅力とは」(<https://news.ksb.co.jp/article/14330379>) を参照。
- 21) 地方の小規模事業者によるコストコ商品再販店の試行錯誤の詳細は、各店舗が発信するInstagramによる情報に多く垣間見ることができ、取材先決定に際しても有用な情報源となっている。

主要参考文献

- 佐藤生美雄 (2000) 『コストコ会員制ホールセールクラブは、なぜ“高価値商品を低価格で”が可能なのか』ダイヤモンド社。
- 白貞壬 (2019) 「コストコ」『欧米小売企業の国際展開』中央経済社, 165-182 頁。
- 鳥羽達郎 (2020) 「外資系小売企業の日本展開—コストコホールセールジャパンの事例研究—」『ウォームトピック』第153号, 2-16 頁。
- 徳永豊 (1990) 『アメリカの流通業の歴史に学ぶ』中央経済社。
- 丸谷雄一郎 (2023) 『グローバル・マーケティング (第7版)』創成社。
- Baek, J.-Y. (2014), “Cross-national comparison of Costco’s localization and consumer satisfaction in East Asia”, The 12th SARD Workshop in Thailand, Bangkok, Thailand, available at: http://www.cai.ku.ac.th/Innovation_Paper.html.
- Baek, J.-Y. and Wang, S. (2018), The localization strategies and success of Costco: focusing on a Japanese mature retail market, *Journal of Industrial Distribution & Business*, Vol. 9 No. 2, pp. 7-16.
- Chiwei Chen, (2021), The Study on the Store Image of Hypermarkets: An Empirical Study of Carrefour, Fe-Amart, and Costco in Taiwan, *International Journal of Asian Business and Information Management*, 12 (3), 205-221.
- Hardaker, S. and Zhang, L. (2021), “Testing the water” – prior-online market entry in China, *International Journal of Retail & Distribution Management*, Vol. 49 No. 7, pp. 1111-1129.
- Jae-Jin KIM (2019), The Empirical Study on Purchasing Behavior between Costco Wholesale Members and Non-Members, *Journal of Distribution Science* 17-9 (2019) 25-33.
- Li, Jie Huddleston, Patricia and Minahan, Stella (2021), International retail format transfer: A

comparison study of Australian and U.S. warehouse club members, *Journal of Retailing and Consumer Services*, Volume 59, 1-10.

Lim, Stanley Frederick W. T., Elliot Rabinovich, Sungho Park, et al. (2021), Shopping Activity at Warehouse Club Stores and its Competitive and Network Density Implications, *Production and Operations Management*, 30 (1), pp. 28-46.

Menvielle, W., and Menvielle, L. (2015), Costco to the conquest of the French market: a strategic development on a competitive market.