

# 厳格な小売出店規制に適應するコストコ英国の 漸進的出店戦略

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。第1位ウォルマートは国際展開を行う以前に世界第1位となり、創業者の死後試行錯誤を経て新興市場も含めた多くの諸国に多業態の店舗を展開し、近年一部諸国からの撤退も行っている。それに対して、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）という業態の店舗のみを展開していき、1993年にコストコとプライスクラブが合併した後は、同社は店舗数を一度も減らしたことはない。

同社は会員制であることもあり、本国と同様に海外において慎重かつゆっくりと漸進的に店舗網を拡大してきた<sup>1)</sup>。日本においては同社の漸進的出店戦略に対応し、コロナ禍以降、コストコ商品再販店が全国で急拡大する状況を生み出したが<sup>2)</sup>、ブームとなった後、店舗数を拡大する企業が存在する一方、一部の店舗は閉店し、特に関東など競争が激化した地域では淘汰も進み始めている。

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く、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の拡大を遅ればせながら開始した状況にある。

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<sup>3)</sup>について示した上で、同社が出店規制に適應しながら、北米大陸以外で初めて進出した母国米国の旧宗主国英国における漸進的成長戦略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。しかし、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。国別出店数は従来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

コストコの参入市場は北米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、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

表 1 コストコの参入国及び店舗数の推移

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	2023	2024		
本国と海外合計	204	229	253	265	274	283	319	349	385	412	430	449	471	504	529	550	566	582	598	622	648	671	698	723	746	768	785	803	828	839	870	880		
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	600	614		
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	270	276		
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	108		
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	163	168		
メキシコ	3	8	13	13	13	14	17	19	20	21	23	25	28	30	30	31	32	32	32	33	34	36	36	37	39	39	39	40	40	40	40	40		
メキシコ州数	3	ND	10	10	10	11	ND	15	16	ND	18	18	18	19	19	19	19	19	19	19	18	18	20	20	20	21	21	21	21	21	21	21		
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	123	128		
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	28	29	29	29	29	29	29	
韓国	1	1	1	1	2	3	3	4	5	5	5	5	5	5	6	7	7	7	9	9	9	11	12	12	13	15	16	16	17	18	18	18		
台湾					1	1	2	3	3	3	3	3	4	4	5	5	6	6	8	9	10	10	11	12	13	13	13	14	14	14	14	14	14	
日本					1	1	1	2	2	3	4	5	5	5	6	8	9	9	11	13	18	20	24	25	26	26	27	30	31	33	35	35		
オーストラリア																	1	1	3	3	5	7	8	8	9	10	11	12	13	13	15	15		
スベイン																						1	2	2	2	2	2	3	4	4	4	5		
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																																		
ニュージーランド																																		
スウェーデン																																		

注1) 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。

注2) 2024年の数値は推計である。

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。

## 厳格な小売出店規制に適応するコストコ英国の漸進的出店戦略

なる。そのため、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、その参入市場は、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、オーシャンなど当時グローバル・リテラーと呼ばれた小売企業とは異なってきた。

1993年以降の市場選定は非常に厳格なものとなり、厳格な基準を定めた進出であるために、進出した諸国から撤退はおろか店舗数を減らしたことがすらくなく、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<sup>4)</sup>、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参入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をとらず、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。

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<sup>5)</sup>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(会員制倉庫型店舗)という業態への理解も一定程度ある。オンライン小売が標的とする会員候補達に、オフライン小売が先行的に普及しつつあるインド小売市場などのその他の新興市場を踏まえても、中国市場での同社の取り組みは従来の先進諸国中心の同社の漸進的グローバル展開以外の道筋を試す1つの試金石となりうる。

### (2) グローバル調整

同社のグローバル調整は展開業態がMWCという1種類のみであり<sup>6)</sup>、業態の現地化に関しても最低限度であり、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

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	新世界ヘライセンス供与	全小売 13 位 WC1 位	E マート (新世界), ピックマーケット (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 年にライセンス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。

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支えている。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マーチャンドライジング<sup>7)</sup>、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。

マーチャンドラ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<sup>8)</sup>。

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<sup>9)</sup>、宝探しの心理を刺激する衝動買い

厳格な小売出店規制に適応するコストコ英国の漸進的出店戦略

の促進<sup>10)</sup>、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<sup>11)</sup>。

Ⅲ 厳格な小売出店規制に適応するコストコ英国の漸進的出店戦略

1. 英国における小売出店規制厳格化の経緯

英国における小売出店規制は 1947 年に制定された都市農村計画法 (Town and Country Planning Act) により、開発行為の許可を出すという形で行われ、フランスなどの欧州 (表 3 参照) や日本にかつてあった大規模小売店舗法のように大型小売店の出店を直接規制する法律は存在しない。

同法成立以降、小売施設開発は土地利用計画によって規定された。小売立地政策に関する政府の伝統的な考え方は 2 つあり、第 1 は既存小売集積とその体系を維持することであり、第 2 は新たな商業集積を形成する場合にもできる限り一定の体系を形成することであった<sup>12)</sup>。伝統的な考え方は、都市スプロール化の抑制、農村地域の保護、均衡のとれた独立

表 3 欧州諸国における大型店出店調整内容の比較

	フランス	ベルギー	ドイツ	イギリス	アメリカ
根拠法	「ロワイエ法」 (「ラファラン法」) (商業・手工業基本法)	「商業活動調整法」 (1975年6月29日法)	「建築利用令」 (連邦建設法の施行令)	* 直接規制する法律はない * 「都市・農村計画法」による開発行為の許可	* 連邦法はない * いくつかの州法が都市計画の観点から規制
制定年	1973年 (1996年)	1975年	1962年	1947年	
規制の目的	* 中小小売商の保護 * 業態間競争の維持 * 都市計画との整合	* 大型店の規制 * 都市計画との整合	* 都市計画との整合 (中小小売商の保護は含まれていない)	* スプロール化の阻止 * 街の中心地衰退の阻止	* 住民の安全・健康・倫理・福祉 (環境・交通・景観)
規制の対象	● 店舗の新設 売り場面積 300㎡超 ● 店舗の増築 ● 店舗の改築	● 店舗の新設 * ゾーン 1 (人口密集地) 床面積 3,000㎡超 または 売り場面積 1,500㎡超 * ゾーン 2 (その他の増減) 床面積 1,000㎡超 または 売り場面積 750㎡超	● 小売店舗の新設 * 床面積 1,200㎡以上 売り場面積 800㎡以上 ● 現金持帰り卸売業の店舗 (消費者への販売比較 10% 以上)	* 小売開発を含むすべての開発行為 * 郊外型大型店 (政府の選定による自治体の指導)	* 大規模小売施設は許される地区のみで開発が可能 * ゾーニング変更 (リゾーニング) は可能
規制の方法	建築の許可	● 店舗の増改築 建築の許可	出店地区の制限 「中心地区」と「ショッピング・センターおよび大規模地区」のみ	都市計画による立地制限	ゾーニング条例による土地の用途の規制
決定の主体	① 「商業都市計画審議委員会」 * 決定に不服の場合は ② 「商業都市計画国家委員会」	① 「社会経済国家委員会」 * 却下されれば 上訴できない ② 「商業関係者委員会」 ③ 市委員会 * ②③の決定に不服の場合は ④ 「商業関係者国家委員会」 ⑤ 「関係大臣委員会」	市町村議会	① 地方自治体 (郡と市) * 上訴できる ② 環境大臣	① 地方自治体当局 (郡・市町村) ゾーニング委員会、公聴会、地方議会、自治体の首長 ② 裁判所に上訴できる

出所) 佐々木保幸 (2020), 179 頁。



した地域社会の創造の 3 原則に立脚した商業政策が促進させた。

サッチャー政権は国営企業の民営化など新自由主義経済政策を進める中で、一部は国際化も進めていた大手小売企業を経済活性化の起爆剤としようとし、伝統的商業政策と衝突し、大型店の出店計画は重大な障害を生まない限り認められる方向に進んだ<sup>13)</sup>。「開発計画」に基づいて小売業の開発を小売商業地区に限定するといった従来の立地規制方針はなし崩し的に緩和撤廃された<sup>14)</sup>。セインツベリー、テスコ、アズダ、セーフウェイ（当時アーガイル現モリソンズ<sup>15)</sup>）といった長くピック 4 と呼ばれることになった小売企業によるスーパーストアと呼ばれる大型店舗の地方出店が急激に進んだ。競争激化の結果、大手チェーンによる中小チェーン買収も進み、大手チェーンによる寡占化が進んだ<sup>16)</sup>。

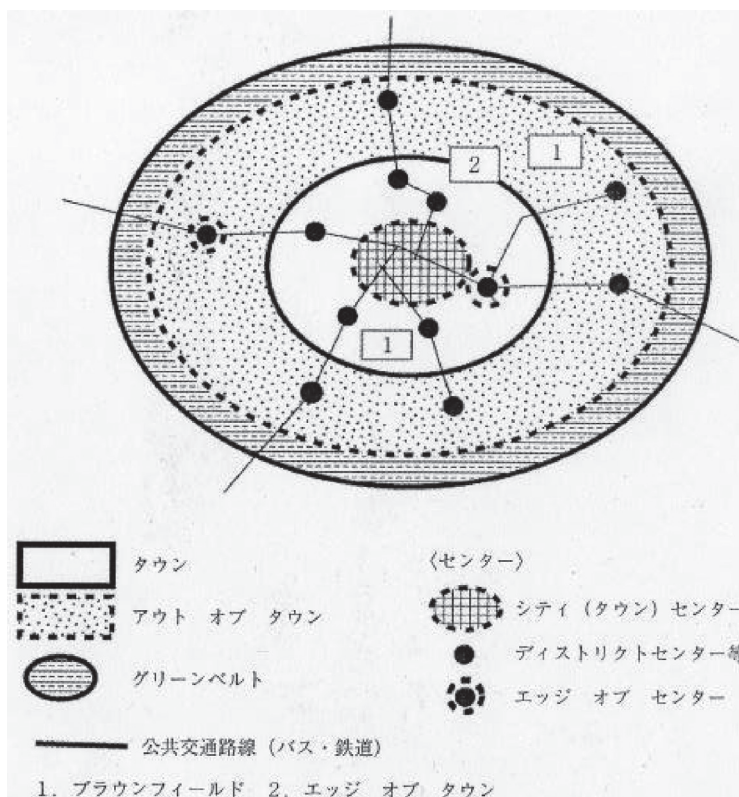
1990 年代以降、センターと称される小売商業地の中核地区が設定され、それらを保護し、それ以外のセンター外における大型店の立地を規制するようになった。このことはイギリスの都市計画の政府方針を示す PPG (Planning Policy Guidance Note) のうち、サッチャー政権は 1988 年に発行した「大規模小売規制開発」と題された PPG6 が 1996 年に改訂され、1988 年の PPG6 の冒頭で示されていた小売競争促進継続について削除されたことに表れている。政府の態度はこれ以降郊外型の大型店立地に抑制的になったとみることができる。この改定に伴い、開発店舗の立地点について逐次テストの適用が求められるようになり、1996-1998 年には郊外地域でのスーパーストアの展開は抑制された。

英国はシティ・タウンセンターを頂点として、その下位に中小のセンターを配するセンターの階層構造を維持し、センター外での小売店の開発を規制する、タウンセンターファースト政策を採用している<sup>17)</sup>。既存のセンターでの開発を優先して、公共交通とのアクセスが低いセンター外での開発を規制することは、センターの既存インフラを有効利用し、市街地の無秩序な拡大を阻止する点で、英国の都市計画の基本原則であるサステイナブルな開発の目標に合致する。このように、英国では、センター外における大規模なショッピングセンターの開業と拡大は厳しく制限されるようになった（図 1 参照<sup>18)</sup>）。

1990 年代後半以降には、寡占化された大手小売チェーンストアによる既存店舗の拡大化、店舗立地の多様化とそれに合わせた店舗型の多様化、地方政府・地域社会の要請に対応した店舗の開発による成長に変化していった<sup>19)</sup>。

コストコ進出時の 1993 年はサッチャー政権による新自由主義政策に基づく出店規制緩和からの揺り戻しの時期にあった。1990 年のサッチャー首相退任を受けて保守党政権を引き継いだメージャー政権期に当たり、1997 年のブレア労働党政権への移行期でもあった。政権交代がなされた 1990 年代後半以降には徐々に現在につながるより厳格な小売規制制度が整備されていった。

図1 都市の計画地域概念図



出所) 伊東 (2011), 13 頁。

## 2. 厳格な小売出店規制に適応するコストコ英国の漸進的出店戦略

### (1) 厳格な小売出店規制を回避するための卸売企業としての英国市場参入戦略

コストコの英国進出は日本進出の5年前の1993年である。1971年にオランダ資本のマクロがマンチェスターのエクルズにキャッシュアンドキャリー業態の卸売企業として店舗を開設していたとはいえ<sup>20)</sup>、コストコの進出当時の英国では、小売出店規制は厳しくなっていく時期であった。

テスコ、セーフウェイ、セインツベリーの3社<sup>21)</sup>は会員制ホールセールクラブであるコストコの卸売企業としての進出に反対する高等法院への提訴を行った。コストコは小売用地ではなく、商業・工業用地への出店申請を行い、高等法院は申請を許可したからである。コストコが卸売企業として進出を許可されたことは、小売企業の多くが直面する都市計画に基づいたゾーニング規制が免除されたため、小売企業との競争において有利に作用した<sup>22)</sup>。

英国のゾーニング規制は、既述のように出店する際に都市計画に基づいて出店場所を規制することであった。小売出店が強化されていた時期の進出であっただけに、コストコが卸売



表 4 英国におけるコストコ出店の経緯

出店順	倉庫店名	開店日	国	リージョン	備考
1	サロック	1993年11月30日	イングランド	東部	イングランド以外初
2	ワトフォード	1994年6月9日	イングランド	東部	
3	グラスゴー	1995年6月6日	スコットランド		
4	リヴァプール	1995年8月31日	イングランド	北西部	
5	マンチェスター	1995年12月1日	イングランド	北西部	
6	リーズ	1997年8月7日	イングランド	ヨークシャー・アンド・ザ・ハンパー	
7	エジンバラ	1997年9月17日	スコットランド		
8	ハイドック	2000年3月9日	イングランド	北西部	
9	アバディーン	2000年7月15日	スコットランド		
10	ゲーツヘッド	2000年8月26日	イングランド	北東部	
11	ダービー	2000年10月28日	イングランド	ミッドランド東部	
12	チングフォード	2002年5月1日	イングランド	ロンドン	
13	レディング	2002年5月1日	イングランド	南西部	
14	オールダム	2002年5月2日	イングランド	北西部	
15	バーミンガム	2002年10月5日	イングランド	ミッドランド西部	
16	ブリストル	2005年6月2日	イングランド	南西部	
17	ミルトン・キーンズ	2005年11月7日	イングランド	東部	
18	シェフィールド	2006年6月29日	イングランド	ヨークシャー・アンド・ザ・ハンパー	
19	チェスター	2006年12月2日	イングランド	北西部	ウェールズ初
20	カーディフ	2008年7月31日	ウェールズ		
21	クロイドン	2008年11月22日	イングランド	ロンドン	
22	コヴェントリー	2010年8月20日	イングランド	ミッドランド西部	
23	レスター	2012年12月1日	イングランド	ミッドランド東部	
24	サウサンプトン	2013年5月4日	イングランド	南東部	
25	ファーンボロー	2013年7月13日	イングランド	南東部	イングランド全リージョン出店
26	ヘイズ	2014年8月21日	イングランド	ロンドン	
27	サンベリー	2015年8月26日	イングランド	南西部	
28	ウェンブリー	2016年8月23日	イングランド	ロンドン	
29	ステイブニッジ	2019年7月24日	イングランド	東部	

出所) コストコ年次報告書などの情報に基づいて、筆者が作成。

として認められなければ、立地が制約され、現在ほどの成功にはつながらなかったとみられる。実際、ウォルマートが英国参入時買収したアズダもゾーニング規制にはかなり苦しみ、買収したウォルマートも英国で成功できず<sup>23)</sup>、撤退する1つの要因にはなったとみられた。

## (2) 厳格な小売出店規制に適應するコストコ英国の漸進的出店戦略

同社は現地規制の隙間をうまくいかくぐって、30年間で29倉庫店つまり年平均1倉庫店ずつというゆったりとしたペースでの漸進的出店を続けながら、英国でも閉店を一度も経験せず、順調に成長してきた(表4参照)。

英国内の出店は1993年イングランド東部のロンドン郊外通勤圏サロックのレイクサイド・ショッピングモールと幹線道路を挟んで南側の再開発地区から開始された(図2参照)。

2年後の1995年には早くもスコットランド最大の人口を誇るグラスゴーに進出した(図3参照)。同年に北西部、1997年にヨークシャー・アンド・ザ・ハンパー、2000年には北東部

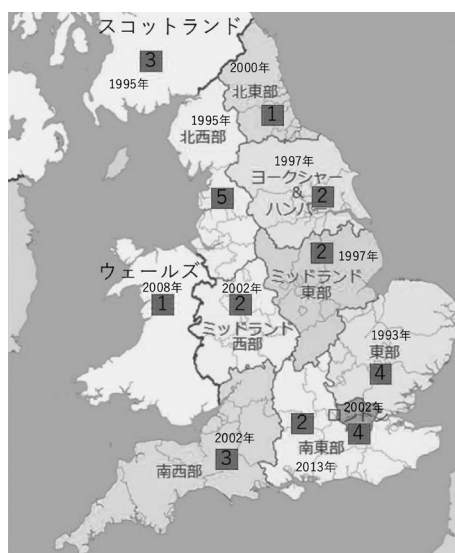
厳格な小売出店規制に適応するコストコ英国の漸進的出店戦略

図2 コストコ英国1号店サロック倉庫店の外観、立地および隣接する湖



注) 隣接する湖の横にはレイクサイド・ショッピング・モールが1990年に開店しており、1996年コストコに隣接してイケアも出店している。

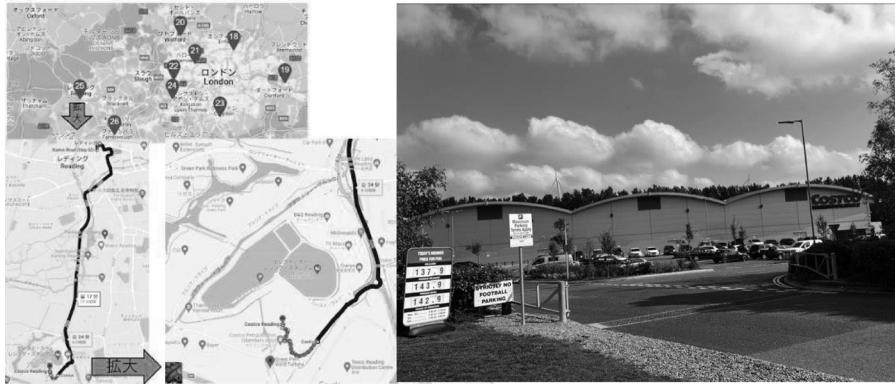
図3 英国におけるコストコの国別リージョン別出店数



注) 年は国及び地域初出店年。  
出所) コストコ年次報告書などの情報に基づいて、筆者が作成。

と北への出店を当初進めた。2000年10月ミッドランド東部進出後には、2002年にロンドン、南西部(図4参照)、ミッドランド西部へも出店し、2008年にはウェールズにも出店を果たした。2013年にイングランドで残されたリージョンであった南東部にも進出を果たし、グレートブリテン島の全域への出店が完了した。英国は継続的に出店がなされている日本に2021年に抜かれるまでは、倉庫店数はアメリカ、カナダ、メキシコという北米3か国に次

図 4 南西部初出店地コストコレディング倉庫店の立地と外観



ぐ第 4 番目の数であった。

今回の現地調査でも現地規制の隙間をうまく回避するための工夫の一端が垣間見られた。コストコの会員カードは海外でも有効なので、私が日本で利用しているカードで入店利用でき、一度会員になれば更新もできるそうだが、英国では誰でもコストコの会員になれるわけではなく<sup>24)</sup>、地方自治体、教育、保険、医療サービスといったように職業条件が厳しく、書類チェックも厳しいのである。

こうしたチェックは同社のライバルである卸売企業でもなされており、実際私が今回現地調査した際も見学すら、なかなか受け入れてもらえなかった。コストコ入店の際も日本に比べると厳しい入店チェックがあり、日本発行カードで入店はできたものの、入店の際に一部店舗ではいくつか質問された上、回答した内容を手書きでリストに記入していた。筆者は多様な諸国で現地調査を行ってきたが、入店に際してここまで厳格な対応をされた経験は同じく卸売として進出しているインドのウォルマートや日本のマクロでもなく、単なる大型小売店ではなく、あくまでも卸売倉庫店であることを担保するための努力といえそうである。

なお、産油国英国でも日本同様に、コストコのガソリンスタンドには行列ができ（図 5 参照）、ガソリンはイギリスのコストコでも人気の商品であり、29 の倉庫店のうち 19 店舗にガソリンスタンドが併設され、増加してきている。

#### 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、厳格な小売店規制に適応するコストコ英国の漸進的出店戦略について検討した。

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主要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

図5 産油国英国コストコでも併設数が増えるガソリンスタンド



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貫いてきた。英国では参入に際しては、上記原則に英国における厳格な小売規制を回避するための条件を組み込み、制約された環境下で漸進的成長戦略を促進してきた。

こうした戦略はウォルマートがインド進出時に現地の厳格な外資小売規制に適応するために、卸売で参入し、成長スピードよりも将来に向けた基盤づくりを行ったこと<sup>25)</sup>を思い起こさせる。ウォルマートはネット小売という従来と異なるイノベーションにうまく対応し、構築した基盤を活用しつつあるが、コストコは所与の条件の中で漸進的出店を続ける、現地社会で必要とされる存在となっているようであり、同社の会員制という特徴を体現した戦略として注目に値すると思われる。

2023年8月には今後2年間で15店舗の大量出店といった報道がなされた<sup>26)</sup>。30倉庫店開店に向けて2023年12月にはグロスター市議会に申請書が提出され、出店準備が進められている(図6参照)<sup>27)</sup>。グロスターは首都ロンドンとウェールズのカーディフの間に立地する都市である。人口17万人強のロンドン郊外の通勤圏のレディングやカーディフに近い人口46万人強の工業都市ブリストルに比べると、人口13万人強と相対的に小規模な都市である。グロスター出店は、既存出店都市より小規模都市への進出ともいえ、英国での出店都市規模の変化に伴う同社の動向についても注目していきたい。

追記 2023年度の東京経済大学個人研究助成費(研究番号23-28)を受けた研究成果の一部である。



図 6 コストコグロスター倉庫店出店予定地の立地と予定地外観と出店予定地であることを示した張り紙



注) グロスター駅から幹線道路に沿って南東に進み、大手小売モリソンズの食品スーパーに隣接して出店予定。左上地図上の星印はロンドンとカーディフ周辺のコストコ倉庫店である。

注

- 1) コストコの日本における最近の出店としては、沖縄県や滋賀県への初出店があげられる。沖縄県初出店に関して詳細は、『琉球新報』2024年8月1日付を参照、滋賀県初出店に関しては、「『コストコ』が続々開店！自治体が誘致し『地域の活性化』に期待の一方…『渋滞』など生活への影響を心配する地元住民も（2024年8月27日）MBS NEWS (<https://youtu.be/eVQBGwvRJBk?si=SJhtO6sDscbRLshM>) を参照。
- 2) コストコ商品再販店に関して詳細は、丸谷（2024）を参照。
- 3) 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。
- 4) 店舗閉鎖には至っていないが、メキシコにおいては2023年1月にもモンテレイ国道（Monterrey Carretera Nacional）倉庫店の駐車場において殺人事件が起こっている。詳細は、Castro, H. (2023, Jan 11). Lo matan a balazos al salir de un costco: Cometan crimen en tienda de la carretera nacional. llegan sicarios al estacionamiento y atacan a hombre, en el sur de la ciudad. El Norte Retrieved from <https://www.proquest.com/newspapers/lo-matan-balazos-al-salir-de-un-costco/docview/2763250170/se-2>などを参照。



## 厳格な小売出店規制に適応するコストコ英国の漸進的出店戦略

- 5) 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。
- 6) 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。
- 7) 会員制ホールセールクラブのマーチャンドライジングの原則に関しては, 佐藤 (2000) 第1章を参照。
- 8) 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。
- 9) 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。
- 10) 宝探しの心理に関して詳細は, 佐藤 (2000), 45-46 頁を参照。
- 11) CDS に関して詳細は, 白 (2019), 175 頁を参照。
- 12) 真鍋 (1996), 230-231 頁。
- 13) 詳細は, 岩下 (2007) 第1章及び第3章を参照。
- 14) 伊藤 (2011), 106 頁。
- 15) セーフウェイはアメリカ出身のセーフウェイが1987年に英国で小規模スーパーマーケット・チェーンを買収して第4位となっていたアーガイル (Argyll) フーズを買収して設立された。同社は2004年にモリソンズに買収され, 2005年には現在も大手であるモリソンズに名称変更された。1980年代のスーパーマーケット・チェーンの激しい競争や買収に関して詳細は, Guy (1994), pp. 119-137. を参照。
- 16) 当時の大手小売企業の地方への大型店出店に関しては, Clarke, Bennison and Guy (1994) を参照。
- 17) タウンセンターファースト政策に関して詳細は, 根田 (2013) を参照。
- 18) 地方自治体が地域活性化を重視した開発を促進する例外事例に関して詳細は, 根田 (2012), 根田 (2016) などを参照。
- 19) 伊藤 (2011), 140-143 頁。例えばTescoの店舗型の多様化なら平均売場面積がスーパーストアの2倍強のエキストラ, 半分強のコンパクトスーパーストア, 1/3弱のメトロ, ガソリンスタンド併設型コンビニのエクスペレスなどであり, 立地に応じた出店を行った。
- 20) マクロの英国事業は2000年代にはリストラがなされ, 2012年には英国大手卸ブッカーに買収された後, 2018年にブッカーもTescoに買収され, 現在はTesco傘下となり, 一部店舗はブッカーとの連携を深めつつも, マクロという名称は維持したまま営業を継続している。
- 21) 1980年代の大手小売企業の急成長とその背景のサッチャー政権の大型店開発促進政策に関して詳細は, 真鍋 (1996), 230-236 頁を参照。
- 22) Hallsworth, Jones and Muncaster (1995), p. 150.
- 23) ウォルマートの英国参入と撤退に関して詳細は, 丸谷 (2022) 第11章を参照。
- 24) コストコの英国でのメンバーシップに関して詳細は, コストコ英国ホームページ (<https://www.costco.co.uk/membership-individual-questions>) を参照。
- 25) ウォルマートのインド市場参入とその後の対応について詳細は, 丸谷 (2022) 第6章を参照。

- 26) 14 倉庫店開店計画に関して詳細は、英国ザ・サン紙ホームページ (<https://www.thesun.co.uk/money/23508224/costco-opening-stores-uk-birmingham-oxford-brighton-discount/>) を参照。
- 27) 30 倉庫店開店に向けた申請に関して詳細は、グロスター市市議会ホームページ (<https://publicaccess.gloucester.gov.uk/online-applications/applicationDetails.do?activeTab=document&keyVal=S62TFAHMHWU00>) を参照。

### 主要参考文献

- 伊藤理 (2011) 『イギリスの商業政策 政策・開発・都市—地理学からのアプローチ』 関西大学出版部。
- 岩下弘 (2007) 『イギリスと日本の流通政策』 大槻書店。
- 佐々木保幸 (2020) 「流通政策の国際比較」『現代流通政策』 五紘舎, 173-186 頁。
- 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。
- 徳永豊 (1990) 『アメリカの流通業の歴史に学ぶ』 中央経済社。
- 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。
- 中井検裕, 村木美貴 (1998) 『英国都市計画とマスタープラン—合意に基づく政策の実現プログラム』 学芸出版社。
- 根田克彦 (2012) 「イギリス, ダドリー市におけるメルーヒル広域ショッピングセンターの中心市街地化」『日本都市計画学会都市計画報告集』, 第 11 号, 9-14 頁。
- 根田克彦 (2013) 「イギリスにおけるタウンセンターファースト政策」『人文地理学会大会 研究発表要旨』 104-105 頁。
- 根田克彦 (2016) 「イギリスにおける大型店の立地規制」根田克彦編著『地域づくり叢書 5 まちづくりのための中心市街地活性化—イギリスと日本の実証研究—』 古今書院, 23-52 頁。
- 真鍋和義 (1996) 「イギリスの小売商業政策」加藤義忠・佐々木保幸・真部和義『小売商業政策の展開』 同文館, 220-241 頁。
- 真鍋和義 (2006) 「イギリスの小売商業政策」加藤義忠・佐々木保幸・真部和義『小売商業政策の展開 (改訂版)』 同文館, 253-276 頁。
- 丸谷雄一郎 (2022) 『ウォルマートのグローバル・マーケティング戦略 (第 3 版)』 創成社。
- 丸谷雄一郎 (2023) 『グローバル・マーケティング (第 7 版)』 創成社。
- 丸谷雄一郎 (2024) 「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」『東京経大会誌 (経営学)』, 322 号, 51-66 頁。
- 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](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, International Journal of Industrial Distribution and 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.
- Clarke, I., Bennison, D., and Guy, C. (1994). The dynamics of UK grocery retailing at the local scale. *International Journal of Retail & Distribution Management*, 22 (6), 11-20.
- Guy, Clifford (1994), *The Retail Development Process*, Routledge.
- Hallsworth, Alan G; Jones, Ken G; Muncaster, Russell (1995), The planning implications of new retail format introductions in Canada and Britain, *The Service Industries Journal* Vol. 15 (4), 148-163.
- 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.