

コストコのスペイン市場参入戦略

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2位となって以降、2018年度まで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3位になって以降も3位を維持し続けている。ウォルマートが2010年代後半以降新興市場重視からネット小売重視へ舵を切り、国際部門のリストラを行い、一部諸国からの撤退を行ったのに対して、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）という業態の店舗のみを展開してきた。1993年にコストコとプライスクラブが合併した後は、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ということもあり、本国と同様に海外においても慎重かつゆっくりと漸進的に店舗網を拡大してきた¹⁾。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。今回取り上げるスペインは漸進的国際展開を進めてきた同社にしては従来よりも進出範囲を拡大し始める契機となった国といえる。2014年のスペイン進出後、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り、進出国での定着を進めると同時に、中国では例外的に積極的な出店を行うなど、これまでと若干異なる動きも進められている。

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、スペイン小売市場の発展経緯と世界的にも注目を集める国内資本について取りあげた上で、同社の出身国米国の旧宗主国であった英国以外における初の欧州内での出店国となったスペイン市場参入戦略について検討していく。

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った。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³⁾ 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⁴⁾ 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と同様に、国際展開に際しても若干の強弱はありつつも、漸進的店舗展開という同社の出店戦略の特徴を維持している。こうした漸進性は 2 社合併により現在の体制となった当時に既に進出していたカナダ、メキシコ及び英国、合併後早期に進出を果たし一定の成功を収めてきた東アジア 3 か国、2009 年以降の従来よりも若干積極的な展開ならびに新規進出国内での出店戦略にも表れている。

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 参入市場選定

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、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、一人当たり GDP が 10,000 ドル以上の諸国である。同社の参入市場は、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、グローバル・リテ일러と一時期呼ばれ、積極的な国際展開で注目を集めてきた小売企業とは異なってきた。

2 社合併以降の市場選定はかなり厳格な基準によるところとなり、進出した諸国から撤退

表 1 コストコの参入国及び店舗数の経緯

進出国	1993	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	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	870	890
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	40	39	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	4	7	7	11	11	15	15	17	19	19	21	21	22	22	23	25	26	27	28	28	28	29	29	29	29	29	29
韓国																																
台湾																																
日本																																
オーストラリア																																
スペイン																																
フランス																																
アイスランド																																
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 1983 年であり、カナダはコストコ、メキシコと英国はブ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。

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（ロブロー）
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。

はおろか店舗数を減らしたことすらなく、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⁵⁾、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、台湾進出までは合併、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とはらず、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、現地における規制を

行う当局や仕入れ先との関係を円滑に構築する取り組み⁶⁾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。しかし、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満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ため、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。オンライン小売がオフライン小売に先行的に普及しつつあるインド小売市場などその他の新興市場での展開を踏まえても、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と言えよう。

(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業態のみであり⁷⁾、その業態の現地市場に合わせた適応の程度も最低限度に留まっているため、相対的に限定された内容となっている。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た。同社は現地化の程度が小さくて済む市場に進出し、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ндаイジング⁸⁾、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нда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。販売は大サイズパックにする。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開発は人気商品ブランドと同等以上の品質かつ低価格にできるものに限定して行う。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⁹⁾。

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¹⁰⁾、宝探しの心理を刺激する衝動買いの促進¹¹⁾、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¹²⁾。

Ⅲ コストコのスペイン市場参入戦略

1. 近代化を促進した外資に対抗し独自性を発揮する国内資本

(1) 近代化を促進した外資

スペイン小売市場は伝統的に中小商店主体の家族経営型の構造であったが¹³⁾、80～90年代にかけて外資、特にフランス系小売主導により大きな変化が生じた。矢作（2000）は、1990年代までに欧州域内において大規模小売企業が成長し、多様な近代的小売業態が普及し、流通経路が整備された英独仏という先進商業大国出身の小売企業が南欧や東欧の商業後進国に攻勢をかけた状況を示している。

スペインはまさにフランスから攻勢をかけられた典型的な国となった。実際、1973年にカルフルが最初に進出して先導的な役割を果たし、76年プロモデス、81年オーシャンが相次いで進出し、この3社が同国の小売業上位5社のうち3つを占め、99年にカルフルがプロモデスを合併した後は、カルフルの売上高は老舗デパートのエル・コルテ・イングレスを抜いて首位となった。スペインでも英仏ほどではないが、西欧で当時急激に進んだ大手小売による寡占化が進んだのである。こうした大手小売への集中により、小売は近代化され、デビットカードが欧州で最も普及した国の一つともなった。

特に、カルフルの存在はスペインにとって大きく、同国は同社にとって最初の海外進出国となり、後に合併したプロモデスやオーシャンとともに、同国にハイパーマーケット業態を持ち込み普及させた。こうした競争の激化を受けて原価割れ販売を禁止する商業法が制定され、一時的にハイパーマーケット業態の売上は落ち込んだ時期もあったが¹⁴⁾、市場が成熟化する中で中核の食料雑貨品に加えて非食料品部門を拡充する動きにもつながった。

こうした外資参入に対抗し、1990年代以降独自性を発揮し、国内資本の一部も急激に成長し、スペインの小売市場は外資と国内資本が競争し、更なる近代化が促進された。2023年の小売シェア1-2位は後述の同族の国内資本である。しかし、3-5位はスペインの近代化を促進してきたフランス、アメリカ、ドイツの外資3社である。小売シェア4.1%で3位のカルフルはハイパーマーケットを、コロナ禍でシェアを倍増させた小売シェア3.7%の4位アマゾンネット小売を、小売シェア2.7%の5位シュバルツはリドルという独自ブランドのハードディスカウント業態¹⁵⁾を同国に普及させることで一定の勢力を維持している。

(2) 近代化を促進した外資に対抗し独自性を発揮する国内資本

① 食品スーパーを全国展開する小売シェア首位のメルカドーナ

メルカドーナは同国小売シェア1位12.2%と2位に約3倍の差をつけて独走しており、スペインの強みである食の豊かさを活用し、自国の食品スーパー業態に資源を集中し、高品質の商品を強みに世界的にも注目を集める存在となった。同社は1977年フランシスコ・ロイ

表 3 2010 年から 2022 年までのメルカドーナの共同イノベーション実績

	2011	2012	2013	2014	2015	2016	2017	2018	2019	2020	2021	2022
製品の改良と新製品の合計	100	250	400	450	400	350	240	300	397	461	500	510
共同イノベーションによる新製品の市場投入*	24	34	91	100	100	150	105	75	80	73	90	220
消費者の関与**	1,200	7,000	9,000	6,000	5,500	6,100	9,000	9,000	12,500	12,500	13,500	12,500
共同イノベーション・センター	11	11	12	12	12	13	16	19	20	20	21	22
カンターのトップ10 パネルに入った新製品	1	2	2	2	0	3	1	2	2	0	1	1
スタッフ	70,000	74,003	74,082	74,228	75,000	79,000	84,000	85,800	90,000	95,000	95,800	99,000
売上高 (百万ユーロ)	17,831	19,077	19,812	20,161	20,831	21,623	22,915	24,305	25,500	26,932	27,819	31,141
販売単位 (百万キロリットル)	9,101	9,647	9,845	10,103	10,649	11,071	11,586	11,848	12,050	12,542	12,827	121,968
利益 (百万ユーロ)	474	508	515	543	611	636	322	593	623	650	680	718
EBITDA (百万ユーロ)***	1,040	1,082	1,060	1,070	1,120	1,092	754	1,195	1,260	1,550	1,525	1,622
スーパーマーケット	1,356	1,411	1,467	1,521	1,574	1,614	1,627	1,636	1,636	1,646	1,662	1,676
スペイン市場シェア	20.6	21	21.5	22.1	22.7	23.4	24.1	24.9	24.5	24.7	25.8	25.9

* 2012 年以降、すべての開発は共同イノベーションセンターでテストされている。

** 2012 年から 2016 年にかけて実施された定期的な組織改編により、セッションと結果が乖離している可能性がある。

*** 金利・税金・減価償却費・償却前利益。

出所) Albors-Garrigos, J. and de Miguel Molina, M. (2023), 253.

グ・バレスター (1912-2003 年) と妻トリニダード・アルフォンソ・モチヨリ (1911-2006 年) 夫妻が家族経営の精肉店を食料品に変更し創業した。1981 年にファン・ロイグ夫妻が 8 店舗となった同事業を、兄弟であるフェルナンド、トリニダード、アンパロとともに、父親から経営を引き継ぎ、独立事業として運営を開始した。1988 年のバレンシアで 22 店舗を展開するスーパーメルカード・スーペレッテ (Supermercados Superette) と 1989 年の Cesta de Distribución y Desarrollo de Centros Comerciales 社の買収により、マドリードでのプレゼンスを確立した。1990 年代に入っても買収を積極的に行い、メルカドーナの店舗数は 2001 年に 500 店舗となった。2000 年代以降も年間 100 店舗程度の新規出店を続け、2006 年に 1,000 店舗を、2014 年に 1,500 店舗を達成し、最後まで出店できていなかった自治州のバスク自治州にも出店を果たし、全国展開を達成した。

2019 年には初の海外出店をポルトガルに行い、2023 年には 1681 店舗 (うちポルトガル 49 店舗) を出店している。同社は店舗拡大と同時に、食品スーパーで一般的であったハイロープライシングから EDLP (エブリデイ・ロー・プライス) 戦略へ価格設定戦略を変更するとともに、従業員教育などへの投資も積極的に行った。創業者の息子であるファン・ロイグが学生時代に学んだトヨタの改善という考え方を援用した継続的な質の改善に取り組んだ。顧客やサプライヤーとの共同開発では世界的に注目を集める存在となった (表 3 参照)。

同時に、食品スーパーの主要な取り扱い商品である生鮮三品や総菜などに関しても、適切な価格で高品質を維持しつつ、店頭でのサービスやディスプレイの工夫を行い、質をアピールしつつ (図 1 参照)、共同開発により豊富なラインナップとなった PB (プライベートブランド) であるアセンダード (Hacendado) を提供し、価格においても一定の評価を獲得し、首位を維持している (図 2 参照)¹⁶⁾。

図1 スペイン小売シェア第1位で同国を象徴するメルカドーナの外観と生鮮食品や総菜の豊富な品揃え



図2 メルカドーナの豊富なPBのラインナップ*と Bodega（倉庫）を意味するコスト削減を象徴する売場



注) 例えばコーヒーではインスタントコーヒーだけでもエスプレッソ・クレマ，クラシック小サイズ，クラシック大サイズ，デカフェ，セレクションといった幅広いラインナップを提供している。

②百貨店を中核とする小売シェア第2位のエル・コルテ・イングレス

同國小売シェア4.8%で2位のエル・コルテ・イングレスは、スペインのもう1つの強みである海外との歴史的つながりを活かして、百貨店を中核としつつも、外資が展開する業態やブランドを積極的に導入し、多業態化、品揃えの充実や国際化を行い、百貨店としても世界から一目置かれる存在となってきた。

同社はラモン・アレセスが1940年に衣料品店として創業し、1979年に仏系小売が持ち込んだハイパーマーケット業態を導入するなど、多業態化も進めた。1989年創業者が亡くなると、アレセスの甥イシドロ・アルバレスが後任の代表取締役役に就任した。1995年には経営不振に陥っていた名門百貨店ガレリアス・プレシアドスを政府の仲介により買収した。2001年にはポルトガルに百貨店を開業し、メキシコでは自社店舗網を拡大すると同時に、チリ、パラグアイ、ペルー、中米地峡諸国、タイなどにフランチャイズ展開も行っている。

表 4 ス페인におけるコストコ出店の経緯

出店順	倉庫店名	開店日	自治州	備考
1	セビリア	2014 年 5 月 10 日	アンダルシア州	州都
2	ヘタフェ	2015 年 10 月 24 日	マドリード州	
3	ラスロハス	2020 年 7 月 18 日	マドリード州	
4	ビルバオ	2021 年 9 月 12 日	バスク州	
5	サラゴサ	2024 年 9 月 13 日	アラゴン州	州都

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。

2014 年 9 月にアルバレスが亡くなると、彼の甥ディマス・ヒメノが CEO に就任し、2023 年には 1,145 店舗（うちポルトガル 41 店舗）を展開している。

なお、小売シェア第 8 位ではあるが、ザラ、プルアンドベアなどアパレルなどの専門店を展開するインディテックス社も国際的な存在感が高く、スペインの独自性を有する同族企業であり、注目に値する。

2. コストコのスペイン市場参入戦略

(1) スペインにおける主要都市への漸進的出店

コストコの国際展開は既述の通り 2009 年以降加速しており、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。スペイン進出は 1993 年の英国出店以降欧州において 20 年以上を経たかなり久しぶりの新規国での展開であり、欧州の大陸部分への初めての進出となった。スペイン進出以降アイスランド、フランス、スウェーデンと 3 カ国に進出を果たしてきたが、出店数を最も順調に伸ばしている市場といえる。

スペイン 1 号店は 2014 年 5 月 10 日にスペイン第 4 都市南部アンダルシア州セビリアに開店した（表 4 参照）。以降 2-3 号店は首都マドリードに（図 3 参照）、4 号店はバスク州ビルバオに、5 号店はアラゴン州サラゴサに開店し。今後も 2025 年バレンシア州パレルナ、2026 年マラガに出店予定との報道があり¹⁷⁾、報道によれば、両店の出店計画は早期になされていたようだが、コロナ禍での手続きの遅れや各自治州の手続きの停滞を経て行政の承認は順調に進んでいる状況にある。上記出店が順調に進むと仮定すれば、スペインの主要 7 大都市であるマドリード、バルセロナ、バレンシア、セビリア、サラゴサ、マラガ、ビルバオのうち、バルセロナを除く 6 都市に出店することとなる（図 4 参照）。

同社はスペイン小売企業ランキング上位ではないが、2024 年のグロサリー小売企業ランキングでは、売上高 3 億 6,700 万ユーロ、シェア約 0.3% で 18 位となっている。17 位以上の

コストコのスペイン市場参入戦略

図3 スペインマドリード郊外ラス・ローサス倉庫店の外観



図4 スペインにおけるコストコの出店分布



注) 予定を含む。

出所) コストコ年次報告書などの情報や現地報道に基づいて、筆者が作成。

表 5 2019 年から 2024 年までのチャネル別グロサリー小売企業の売上高増減率

	2023 年に対する 2024 年の売上高 増減率	2019 年から 2024 までのチャネル別 平均売上高増減率	2019 年に対する 2024 年の売上高 増減率
グロサリー小売企業全体	-0.5	3.8	20.6
コンビニエンスストア小売企業全体	2.4	5.3	29.3
コンビニエンスストアのうちガソリンスタンド非併設型	11.1	7.5	43.7
コンビニエンスストアのうちガソリンスタンド併設型	-2.2	4.1	22.0
スーパーマーケット	-1.2	4.6	25.2
ハイパーマーケット	-1.7	1.0	4.9
ディスカウントストア	6.0	7.5	43.3
会員制倉庫型店舗	15.3	25.6	212.4
食品／飲料／タバコ専門店	-1.6	0.9	4.3
小規模ローカルグロサリーストア	-2.3	0.8	4.2

注) 公的統計, 業界団体, 業界紙, 調査会社, 取引業者へのインタビュー, 取引に関する情報源からユーロモニター社が作成。

出所) Euromonitor (2025), p. 8.

企業とは 2 倍のシェア差があるので, ランキングの上昇には時間がかかるとみられるが, シェア自体は出店数の増加とともに着実に高めてきている¹⁸⁾。着実な成長はその他のグロサリー小売企業との成長率の差としても表れ, スペインでは唯一の MWC 業態¹⁹⁾を展開するコストコは 2019 年から 2024 年までのチャネル別売上高増減率で他のチャネルの小売企業を圧倒している (表 5 参照)。

バルセロナを有するカタルーニャ自治州は, かつて小規模商店を守るために大型小売店舗出店許可規制を実施することに関しては EU から規制が拒絶される²⁰⁾ など注目を集めた経緯もあり, 主要都市では出店ハードルが若干高い都市であること, 近年出店を開始した諸国と比較してもオーストラリアを除けば漸進的ではあるが順調に出店を継続していることを踏まえると, スペインのコストコの市場参入戦略は初期段階としては一定の成功を収めているといえる。

(2) コストコのスペイン市場参入戦略

コストコのスペイン市場参入戦略は初期段階で一定の成功を収めているが, 成功の一因は既述のスペイン市場が外資を受け入れる土壌が強いことに加えて, タイミングの良さもあげられる。同社の初出店のタイミングは EU からの恩恵を受けた成長後に襲ったリーマンショック後の経済危機から一定の回復を見られた時期であり, 同社の主要標的階層となりうる一定数の中間層上位階層が同社の提供するまとめ買いによる節約を可能にする価値を受け入れるための経験を蓄積した後であった。

図5 コストコのスペイン進出時より需要が高いスペインの生ハム及ぶ鮮魚



コストコはMWCという単一業態のみを展開しているが、MWCで取り扱う品揃えの詳細については現地適応も行っている。スペインにおいては英国以外の欧州初出店であったこともあり、他国に比べて品揃えにおける現地適応は積極的であり、このことも成功の一因となったとみられる。

小売シェア1位メルカドーナの成長にも反映される生鮮三品の需要の高さは顕著であり、同社は生鮮三品に関しては品揃えにおいて現地適応を当初より進めており（図5参照）、同国で需要の高いイベリコ生ハムやスペイン産のオリーブ、スペイン出身のオルティス社のマグロなどを品揃えし²¹⁾、日本の寿司に近い寿司の店内調理も重視している。

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、旧宗主国英国以外で欧州初出店を行った漸進的出店を進めるコストコのスペイン市場参入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貫いてきた。スペイン市場においても上記の原則は維持しつつも、漸進的国際展開の中ではあるが、蓄積してきた品揃えにおける現地適応を当初から行うなど、従来には見られなかった市場参入戦略の若干の変化もみられる。

今回取り上げたスペインに代表される2010年代以降に進出した諸国は、同社の全社的な

国際展開からみれば後発の市場である。多くのライバル達が一時の積極的すぎる国際展開による失敗から学び、厳選した市場への展開に舵を切る中で、漸進的国際展開を続けることによって失敗をせずに、少しずつ現地適応のノウハウを積み重ねる同社に今後とも注目していきたい。

追記 2024 年度の東京経済大学個人研究助成費（研究番号 24-27）を受けた研究成果の一部である。

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、滋賀県、山梨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=SJhtO6sDscbRLshn>) を参照。
- 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 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) コストコのアイスランド事業に関して詳細は、ビジネスインサイダー誌のコストコアイスランド取材記事 (<https://www.businessinsider.com/costco-locations-iceland-surprising-things-2023-7>) などを参照。
- 4) コストコスウェーデン進出年 2023 年の売上高は 5 億 5600 万スウェーデンクローネ（約 5000 万ユーロ）に達した。しかし、2023 年開店の全世界の倉庫店初年度平均売上高の 1 億 5,100 万ドルに比べて控えめである。スウェーデンのコストコ初年度の経営状況に関して詳細は、スウェーデンのマーケット誌のコストコ開店後 1 年の特集記事 (<https://www.market.se/affarsnyheter/finansiella-rapporter/sa-mycket-omsatter-costco-i-sverige/>) 及び上記の記事を引用したブログ記事 (<https://adainsights.com/blog/costco-sweden-off-to-a-modest-start>) などを参照。
- 5) 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。
- 6) 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。
- 7) 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。

- 8) 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。
- 9) 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。
- 10) 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。
- 11) 宝探しの心理に関して詳細は、佐藤（2000），45-46 頁。
- 12) CDS に関して詳細は、白（2019），175 頁を参照。
- 13) スペインの小売店への多様な規制の問題は指摘され続けており、出店規制に関しては、自治州ごとによりかなり異なり、大規模小売店舗も一律の対応はできないため、各企業の立地選定に一定の影響があると考えられる。スペインの小売出店規制の概要に関して詳細は、Matea and Mora-Sanguinetti（2009）を、特に小規模自治体の独自規制に関して詳細は、Vidal（2016）を参照。カタルーニャ自治州が小規模商店を守るために大型小売店舗出店許可規制を実施することに関しては EU から規制が拒絶されるなど注目を集めている。
- 14) ハイパーマーケットに対する規制強化は後述の食品スーパーに注力し成長してきたメルカドーナに優位に左右した可能性はある。スペインの 1996 年以降の小売規制強化とハイパーマーケットの成長鈍化に関して詳細は、de Jorge Moreno（2008），López-González, Lois-González, and Fernández-Casal（2013）を参照。
- 15) ハードディスカウント業態を展開する企業としては、カルフルーに買収されたプロモデスがアルディを参考に独自開発した業態が後にスピノフして成長したディア小売シェア 8 位、リドルとともに同業態を世界で牽引するアルディも 19 位である。
- 16) メルカドーナの発展の経緯に関しては、Alfonso（2014），Hernando Cuñado, Colvin-Díez, and Javier（2019）等を参照。
- 17) コストコの出店報道について詳細は、スペインバレンシアで 1886 年に創刊した新聞ラス・プロヴィンシアスネット版（<https://www.lasprovincias.es/horta/luz-verde-apertura-costco-paterna-hipermercado-cadena-20240708214922-nt.html>）及びマラガの新聞 Sur の英語版サイト（<https://www.surinenglish.com/malaga/this-how-costco-will-operate-the-costa-20240429143520-nt.html>）などを参照。
- 18) コストコのグロサリー小売企業におけるランキングに関して詳細は、Euromonitor（2025），pp. 7-8 及び 15-16. を参照。
- 19) コストコのみが会員制倉庫型店舗であることは表 5 の出所となっているユーロモニター社の提示した資料別表（店舗数の推移）から確認できる。
- 20) EU がカタルーニャ自治州による小売出店に関する独自規制に拒絶したことに関しては、BBC ホームページ（<https://www.bbc.com/news/world-europe-12853355>）などを参照。
- 21) コストコスペイン進出時の様子に関して詳細は、González, Á.（2014）などを参照。

主 要 参 考 文 献

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。

- 清水誠 (2001)『域内市場の寡占化と出店規制強化に受けた欧州小売業界の最新動向——グローバル展開の加速と域内市場における出店戦略の新潮流——』日本政策投資銀行ロンドン駐在員事務所。
- 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。
- 二神康郎 (2007)「国別で学ぶヨーロッパ小売業研究 スペインの小売業界」『商業界』第 60 巻第 11 号, 125-127 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 (2024a)「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」『東京経済学会誌 (経営学)』, 322 号, 51-66 頁。
- 丸谷雄一郎 (2024b)「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」『東京経済学会誌 (経営学)』324 号, 11-26 頁。
- 矢作敏行 (2000)『欧州の小売りイノベーション』白桃書房。
- Albors-Garrigos, J. and de Miguel Molina, M. (2023) “The servitization of innovation in the retail grocery sector: The case of Mercadona”, *Journal of International Entrepreneurship*, 21, 245-270.
- Alfonso, Javier (2014), *Historia de un éxito: Mercadona: Las claves del triunfo de Juan Roig*, CONECTA.
- 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, *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.
- de Jorge Moreno, J. (2008), “Evaluation of technical efficiency among entrant and incumbent firm in the Spanish retailing sector: the effects of deregulation from a regional perspective”, *Journal of Retailing and Consumer Services*, Vol. 15 No. 6, pp. 500-8.
- Garrigós, J. A., & Molina, M. de M. (2020). Integrating Customers and Suppliers in Retail Co-innovation. *Research-Technology Management*, 63 (3), 33-41.
- Euromonitor (2025), Retail in Spain, Euromonitor International.
- González, Á. (2014), Costco kicks off European drive in Spain. Retrieved March 15, 2021, from <https://www.seattletimes.com/business/costco-kicks-off-european-drive-in-spain/>
- 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.
- Hernando Cuñado, Jorge, Colvin-Díez, Jorge and Javier, Enríquez (2019), Mercadona - A successful business Case, *Academicus International Scientific Journal*, 20, 120-133.
- 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.
- Johnson, Taylor. (2021), "Cultural differences in business: How culture can influence business operations for American companies operating in Spain."
- 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.
- López-González, A., C. Lois-González, R. and Fernández-Casal, R. (2013), "Mercadona (Spain): a retail model in expansion", *International Journal of Retail & Distribution Management*, Vol. 41 No. 1, pp. 6-26.
- Matea, M.L. and Mora-Sanguinetti, J.S. (2009), Developments in retail trade regulation in Spain and their macroeconomic implications, *Bank of Spain Working Paper* 0908.
- Menvielle, W., and Menvielle, L. (2015). Costco to the conquest of the French market: a strategic development on a competitive market.
- Mercadona (2012) Annual Reports.
- Vidal, Maria Sanchez (2016) "Small shops for sale! The effects of big-box openings on grocery stores," *Working Papers* 2016/12, Institut d'Economia de Barcelona (IEB).