

# 小売業の現状と課題 —小売業界のフロンティア



高橋 直人 (たかはし なおと)  
経済産業省 商務情報政策局  
商務流通グループ 流通政策課長

## 1. はじめに

サービス産業は、日本経済の約7割を占める（GDP（国内総生産）、雇用ベース）非常に重要な産業であり、その発展は日本経済の持続的成長にとって極めて重要で、製造業と並ぶ「もう一つの成長エンジン」とする必要がある。しかし、日本国内の消費市場は、今後、少子高齢化に伴う人口減少などの影響を大きく受けることが予想され、とりわけ消費者を顧客とする小売業（百貨店、スーパー、コンビニエンスストアなど）は、構造的な対応が求められることが想定される。一方、海外市場に目を向けると、2008年の世界的な景気減退の影響はあるものの、中国をはじめとするアジア地域は着実な経済成長を遂げている。

日本の小売業がアジアなどの新興国市場と共に成長するためには、どのようなビジネスモデルが求められるのだろうか。

経済産業省では、2008年度にグローバル・サービス研究会を開催し、その下に設置した分科会、消費財流通ワーキンググループでは、小売業などが進めるアジアなどの新興国市場への国際展開の意義と課題を把握し、企業と政府それぞれに求められる対応について議論を進めてきた。本ワーキンググループの取りまとめを紹介したい。

## 2. 小売業の国際展開の意義

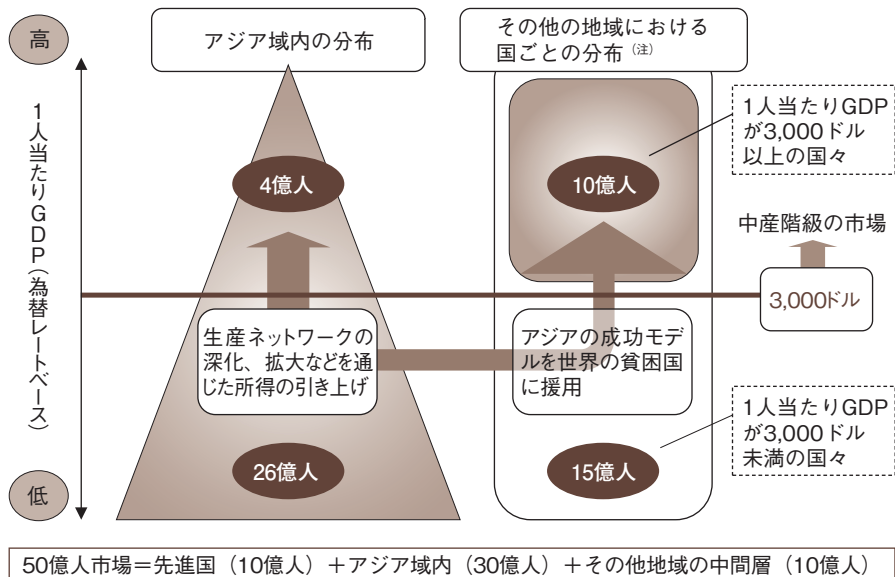
「小売業の国際展開」は、それ自体は個々の流通業の企業活動であるが、その現象には、日本と進出先であるアジアなどの新興国の双方において経済的、社会的意義を有している。

まず、日本においては、市場の拡大という意義を有している。アジアなどの新興国市場は、今後の世界経済をけん引するであろう魅力的な消費市場と評価されており、日本の小売業が、成長の機会を求めて市場開拓を進めることは戦略上の重要性が増していくと考えられる。さらに、進出に際し、日本の消費財メーカー（食料品、日用雑貨、アパレルなど）との連携が図れば、小売業の商圏拡大は、

図1 アジア域内の「市場」

アジア域内は中産階級以上の人口が約4億人存在しており、日本国内以上のマーケットの広がりを見せている。

50億人市場のイメージ



(注) 先進国を除く

(出所)「通商白書2008」

消費財メーカーにとっての商圈拡大をも同時に意味し、海外販路拡大の機会を増大させることになる。

次に、アジアなどの新興国においては、近代的小売システムの普及や現地の中小零細商業の高度化、流通・物流人材の育成といった意義を有している。現地において、その経済成長に見合った消費市場の成長、成熟を実現するためには、現地のさまざまな所得階層の消費者ニーズに応え得る多様な商品群を流通させる必要がある。日本の小売業が、多様性に富んだ商品を現地の消費者に提供することは、消費意欲の向上や消費市場の拡大に貢献できるのではないか。

過去、日本の小売業は、日本国内での出店調整の環境下において、周辺生活環境に配慮したビジネスモデル（騒音対策や渋滞・交通対策、環境配慮など、地域や顧客に対する社会的責任を自覚したビジネスモデル）を確立してきた。今後、そのようなビジネスモデルをアジアなど

の新興国市場に導入することは、現地の消費者や関連事業者の間に環境問題への意識を醸成させるといった貢献になるとも考えられる。

### 3. 小売業の国際展開における課題

#### (1) ビジネスモデル上の課題

##### ① 現地消費市場の発展段階に適合した戦略的進出

小売業は、進出先の極めて多くの消費者の日常生活に直接的な影響を与えることに加え、現地の中小零細小売業者などの経済活動や流通構造にも大きなインパクトを与える。各国の有力小売企業や消費財メーカーが進出先で進める事業の中には、現地の伝統的小売業との相互補完関係に立ったビジネスモデルで評価される事例がある一方、自国の商慣習を現地にそのまま持ち込むことにより反発を受けたり、現地の中小零細小売業者の生活を脅かす存在として警戒され、摩擦を起こした事例もある。急速に展開す

る流通国際化の経験から学ぶべきことは、ビジネスモデルの選択と適用次第で、現地における受け止められ方はプラスにもマイナスにも大きく振れる可能性があるという点である。今後は、各企業が現地の消費文化や流通構造に対してどのような革新や付加価値をもたらすか（本業のビジネスモデルが相手国や日本にもたらす経済的、社会的意義）を、企業自らが明らかにし、それを確実に現地社会において実現させていくことが求められる。

また、日本の小売業はこれまで、大都市の富裕層や新中間層を主な顧客とした事業展開を進めてきたといわれる。今後は、これにとどまらず、低所得層であっても潜在力のある顧客群へのアプローチ方法を探求することも必要ではないか。その際、現地で求められる機能を踏まえたビジネスモデルを構築し、現地消費市場の発展段階に柔軟に適応していくことが求められる。

## ② 日本ブランド消費財、メディア、コンテンツなどとの連携

現在でも、日系の百貨店やGMS（General Merchandise Store）のアジア店舗の催事などで、日本各地の農産品、食料品などが販売され人気を博している。高い品質水準を求める日本の消費者の評価に鍛えられた安全、安心で高いセンスを感じさせる日本の商品やサービスを現地に提供していくことは、進出先において日本に対する信頼感や共感が自然と醸成される可能性がある。ただし、そもそも「日本ブランド」消費財は、デザインや機能といった面で日本の消費者のニーズに則して開発、製造されたものである。現地において、「日本ブランド」消費財が一時的なファッションではなく、真に受け入れられ浸透していくためには日本のライフスタイルそのものに対する理解と評価が高められていくことが、必要である。そのため、映画、ドラマ、アニメ、流行・くらし情報、そのほかの日本のコンテンツを現地テレビ、雑誌、メディアなどを通じて放映、流通させ、さらにももの

づくりの背景にある「ものがたり」的な情報を発信し、現地の消費者へと訴え掛けていく動きをつくり出していくことが重要である。また、日本の小売業が展開する店舗内において、日本の外食やアパレルなどの企業をテナントとして取り込むことは、日本的ライフスタイルに対する理解を深めるとともに、欧米系あるいは地場系の大規模商業施設との差別化の上で役立つものと考えられる。今後は、こうしたテナントミックスによる「日本ブランド」力の一層の強化を図ることが重要ではないか。

## ③ 現地の人材育成の課題

現地に展開する日本の小売業は、これまでも、商品やサービスの提供を行う人、現場、経営を管理する現地人材を育成し、現地に貢献してきた。人材の育成には多大な時間とコストを要するが、現地が発展するにつれ、じっくりと育て上げた優秀な人材を同業他社（とりわけ、海外の企業）に引き抜かれてしまうといった課題が生じてきている。貴重な人材の定着を図るには、現地人材をマネージャーや店長クラスへ登用することや、経営企画に参画させるなど、処遇に関する将来像を示し、現地でのモチベーションを高める必要がある。

## (2) 現地法制度などの事業環境上の課題

アジアなどの新興国市場においては、地場の中小零細小売業者の保護を目的とした出店規制などが強まっている。以下、2カ国における課題を取り上げる。

① 中国では、特定商品（食糧、植物油、食用砂糖、農薬など）を扱い、30以上の店舗を有する外国企業の出資比率は49%を超えてはならないという規定がある（外商投資産業指導目録、外商投資商業領域管理弁法）。また、労働法により法定休日の出勤には300%の給与を支払わなければならない、休日稼働が一般的な小売業にとっては、人件費負担が重くなるなどの課題がある。

なお、現在、大型商業拠点を設置する際の立地規制（都市商業拠点条例）が制定中で、引き続き政策動向に留意する必要がある。

- ② 2007年1月にWTO（世界貿易機関）に加盟したベトナムでは、その正式加盟に先立ち、2006年7月に外資企業と内資企業が同一の条件下で事業を展開することが可能となったが、企業の投資分野の根拠法である共通投資法において、流通業は条件付投資分野とされている。

また、外資企業による小売店の2店舗目以降の出店については、出店希望地域における既存小売店舗数、市場の安定性、人口密度などの判断基準により、その可否を地方の人民委員会が判断することとされている。外資企業による販売品目にも制限がある（調理されていない米、タバコ、酒類、オーディオ家電など）が、このうち、酒類、家電などは順次開放される予定である。

フランチャイズに関する規制は商法、政令、経済省令で定められている。フランチャイザーからフランチャイジーに対する情報開示義務に加え、ベトナム政府に対する企業情報や契約内容の現状などを登録し、毎年更新する義務が課せられているが、フランチャイジーに対する情報開示内容を上回る詳細な情報の登録が要求される。

#### 4. 企業に望まれる取り組み

ここまで、「小売業の国際展開」を取り巻く課題を種々述べてきたが、国際展開に際しては、日本の消費財メーカーの商品が持つ信頼感や価値観、そして、映画やアニメなどのコンテンツの魅力など、さまざまな「日本の強み」を連結し、相乗効果を引き出し、業種間で新たなアライアンスを構築する取り組みを加速させる必要がある。「日本の消費財やサービスは、アジアなどの新興国市場においては富裕層以外には受け入れられない」という通説は、「市場は常に成長を続けている」ことを見逃している。発展

表1 アジアを含む新興経済国の名目GDPに占めるサービス業の割合と近年の成長率

	サービス業のGDPに占める割合 (%)		年平均成長率 (2000~05年)
	1990年	2005年	
韓国	50	56	3.7
台湾	—	71	0.6
中国	31	40	10
タイ	50	46	4.5
ベトナム	39	38	6.9
インド	41	54	8.5
トルコ	52	65	5
ロシア	35	56	6
日本	58	68	1.7

途上の消費市場に初期段階から参入し、現地における流通機能の高度化に寄与しながら浸透していくビジネスモデルも構築し、現地の所得水準や流通システムの現状に従った柔軟な選択肢を追求すべきではないか。

現地の規制などの制度的課題に対しては、その規制の性質に応じ、官民の協働や適切な役割分担によって解決を図るべきである。企業において、現地での事業環境を所与のものとして、そのまま受け入れるという選択をすることも、外部が否定すべきことではない。しかしながら、これを改めてほしいということであれば、企業自らも現地政府に制度の明確化や変更、撤廃に向け積極的に働き掛けること（いわゆるロビー活動）が必要であろう。現地政府との間で交渉を進める際には、現地に持ち込む自社のビジネスモデルがいかに現地経済・社会に対して貢献するものか、いかに現地の消費者利益を増進させるものかを、企業自らが相手国政府、消費者に対し論理的に提示し、その有益性を可視化することが有効である。一般的に、日本企業ではCSR（社会的責任）活動というものが本業の活動とは切り離されて、別の社会的活動として行われる傾向もあるが、特に海外市場においては、自社のビジネスモデルに内在する経済的、社会的意義を企業理念と合わせて正面からアピール

していく姿勢が重要である。もちろん、政府の通商・外交政策ツール（二国間・多国間対話、協力など）を活用することも手段の一つであり、特に相手国の政策、規制が国際ルールに整合的でない場合には強力なツールとなる。企業としては、規制の違反性、非合理性などを現地政府に問うための情報精査、確認を進めるとともに、問題となる規制には、これが制定された社会的背景が存在することから、その趣旨や目的、導入経緯などについて情報の収集と分析を事前に行っておくことによって、政府間交渉を早期かつ有利に導く可能性がある。さらに、日本貿易振興機構や現地日本国大使館などの機能も活用しつつ、同じ主張を持ち、共に活動できるパートナー（外国企業群や現地の同業者団体など）との連携や、オピニオンリーダーとの協働を進めることも有効である。また、国内の業界団体においては、現地の業界団体との連携を進めるなど、日本企業にとってより良い事業環境の構築に向けた積極的な取り組みが求められる。

## 5. おわりに—政府に望まれる取り組み

政府は、個別企業、団体によるロビー活動を産業政策の観点から支えることが求められる。このため、各国の規制や関連法体系に関する情報収集力の強化に努め、これらの規制などと国際約束（WTO協定やEPA協定など）との整合性を精査し、必要に応じてEPAなどの通商交渉やビジネス環境整備対話などの政府間対話の場を通じて、相手国に改善を求めていくことが重要である。なお、どのような態度で交渉に臨むかについては、企業との情報交換を進めつつ判断されるべきところである。

また、これまで日本の多くの企業にとって、アジアは主として製造業の生産拠点としてとらえられ、消費市場としての把握が必ずしも十分になされてきたとはいえない。例えば、現地の

消費者がどのような文化的、宗教的背景の下でどのような生活をしているのか、消費性向や日常の移動圏（移動手段）はどのようなものかといった定性的な情報の把握は、必ずしも十分とはいえないのではないかと。こうした情報を得ることは、現地市場において自社のビジネスモデルや商品がどのように受け止められるのか、現地で商品を流通させる上でのトラブル要因となり得る事項は何か、といった予見可能性を高めることにつながり、非常に重要である。また、企業が現地へ派遣するスタッフの教育や現地人材の労務管理、登用などにおける不要な摩擦を誘発しないためにも有益と考えられる。企業による定性的な情報の把握の取り組みに対して、政府としても支援を検討すべきである。さらに、消費市場の姿を正確に把握する上では定量的な情報の収集も重要で、各国の人口動態や家計を表す統計類の精度が向上していくことが望まれる。その際、政府としては統計技術協力の一層の推進に努めることが求められる。

こうした取り組みと共に、政府は雑誌、テレビなどをはじめとするさまざまな海外メディアの積極的な招へいなどを通じたアプローチにより、日本的ライフスタイルの魅力に関する情報発信力の強化を進めるべきである。こうした働き掛けは、海外流通、販路拡大という効果のみならず、外国人観光客を日本へ呼び込むインバウンド効果も生み出し得るものと考えられる。

こうしたインテリジェンス（情報収集、発信）基盤の強化を図るに当たって、政府は日本貿易振興機構などの関係機関と連携、協働していくことが不可欠である。特に今後、国際展開を検討する段階にある中堅・中小企業にとって現地市場を知る出発点としての役割が、これら機関には期待される所であり、これら機関の一層の機能強化に向けてさらなる検討を進めていくことが重要である。

JF  
TC