

### 第三章 - 各論 小売業-

#### 3- -1. 小売業における外資の位置付け

外資系小売業の対日進出を促した要因としては、制度的要因と社会的要因が考えられる。制度的要因としては外資に対する規制が年を追って緩和され、外資系小売業の活動が自由化されたことが指摘できる。また、輸入の自由度が一層促進されたことによって小売業の海外からの商品調達に対する制約が除去されたことも、外資系小売業の対日進出を促した。社会的要因としては消費者と小売業界からは外資系小売業の日本における行動に対して批判的な見方もあったとは言え、基本的には外資系小売業の対日進出を受け入れてきた。日本の小売業は外資が進出する前から米國小売業界のマーケティング手法や、さまざまな形態の小売経営を導入していた。これが小売業の国際化を促し、消費者の海外商品の積極的な購買と並んで外資系小売業の受け入れ環境を形成した。

輸入自由化の進展や日本企業の海外生産による逆輸入の拡大によって、日常生活で輸入品は身近な商品になっている。日本では明治維新を契機に欧米先進国に追いつくことが国是とされ、日常生活にも欧米の消費形態が取り入れられてきた。第2次世界大戦後の日本では社会が戦前に比べて大きく変化してもこのような状況は変わっていない。むしろ、海外渡航者の増大や輸入自由化、情報化、経済活動の国際化によって、外資系小売業も日本人にとって違和感のない存在になりつつある。日本人の経済観念は今や高価格の国産品よりも低価格の輸入品を選ぶことに躊躇しなくなっている。

日本国内の経営環境はいわゆる規制緩和が進み、企業の自助努力が益々求められるようになってきている。経済合理性を無視した取引慣行の維持も不可能な時代に入っている。外資系小売業が流通コスト削減のために日本独特の取引慣行を拒否してまでも流通段階の縮小にこだわることにしても、消費者は販売価格の引き下げに貢献するなら支持するようになってきている。日本の消費者は外資系小売業からは、既存の企業では不十分であったサービスを得ることが出来るようになった。消費者が外資系小売業による新しいサービスシステムや商品を受け入れていることが、日本の流通産業や地域開発の変革をもたらしている。一方、外資系小売業も消費者の意識の変化や規制緩和に伴う経済環境の変化に対応して進出基盤を強化している。これらについて近年の外資系小売業進出から具体例を紹介する。

#### 3- -2. 日本での評価定着を目指すトイザラス

##### (1) 日本進出の経緯

販売が低迷している専門店や百貨店等の流通業の中で、低価格販売と豊富な品揃えで売上を伸ばしている外資系小売業がある。例えば、米国の玩具専門店であるトイザラスは1989年に日本トイザラス(株)(以下トイザラス)を設立、全国で店舗を展開している<sup>1</sup>。当初、玩具業界では従来の流通経路と取引慣行に馴染まない同社の経営方針に反発する向きもあったが、年を追って売上と店舗を拡大する実績を上げていることから日本の玩具メーカーにとってむしろ同社は重要な商品納入先になっている。トイザラスはメーカーとの

直接取引によって低価格販売を可能にするために、日本の玩具業界の伝統的な流通経路を無視してメーカーから直接仕入れる方式を採用している。この仕入方式による低価格が消費者を引き付けている。このような仕入形態は日本の流通業にも普及しており、最早外資系企業独自の方式ではない。しかし、トイザラスが日本各地で店舗数を増加（2000年12月28日現在111店舗）する実績を上げることによって玩具業界の流通合理化を促す効果を与えたと言えよう。

## (2) トイザラスの特徴

また、トイザラスの販売商品は玩具に限定していないことが玩具小売店の既成概念を破っている。子供のライフスタイルを提案するというコンセプトで玩具に加えて子供用衣類や育児用品、文房具、スポーツ用品、女子小中学生用の化粧品・雑貨・アクセサリ、オーディオ商品、ビデオゲームと広範囲な商品を販売している。低価格に加えて育児に関する商品が同時に買える利便性も消費者の人気を呼んでいる。このような品揃えによって特に休日の時間を有効に使わざるを得ない共稼ぎの家庭に対して、トイザラスは従来の玩具店では得られない利便性を提供している。日本の消費者がより合理的で低価格の商品と並んで、情報のようなソフトに対する付加価値を重視するようになってきている。これについても、トイザラスは玩具業界では先駆者的事業を展開している。この事業を通じて店舗がモノを販売する場所に止まらずに情報を提供する場所にすることによって、集客効果を狙っている。トイザラスはよりきめの細かい販売を目指して新生児から3歳児を対象にする「ベビーザラス」をトイザラスの店内に併設している所もある。ベビーザラスは米国ではニューヨークで1996年に第1号店が発足した比較的新しい店舗である。日本でも一部の店舗内にベビーザラスを併設している。消費者への情報サービスについては各店舗が育児や教育についての情報提供のイベントを実施している。

例えば福岡県内のトイザラス4店舗では2001年3月から4月にかけて「ディズニー・フォトセッション」を開催した。このイベントではディズニーキャラクターのぬいぐるみとの無料写真撮影会を行った。参加者には英語教材のサンプルCDとビデオを無料で配布すると共に、教育アドバイザーによる子供のための英語教育の無料カウンセリングも実施した。別の店舗では「春の離乳食相談会」を妊婦や離乳食を食べる時期の乳児のための栄養についての専門家による講演会と個別相談会を開催した。トイザラスは日本国内の企業を対象に「ベンダー・オブ・ザ・イヤー・アワード」という表彰制度を実施している。この賞は米国では約20年も続いており、世界各地で毎年実施している。表彰対象の企業選定の基準は次の2点である。

玩具等の子供およびファミリーを対象とする市場拡大に貢献した企業。

トイザラスに対して販売拡大のみならず利益増進や革新的な販売およびプロモーションを実施した企業。

日本での2000年度（2000年2月 2001年1月）の同賞は5社（この内3社の受賞企業は業界の祭典である東京おもちゃショーへの出展企業であるので、その会場で授与式が行われた）に授与された。この表彰制度を通じて日本企業との関係を強化しようとする姿勢がうかがえる。

### (3) トイザラスと日本の玩具市場

トイザラスの進出当初は低価格販売とメーカーからの直接仕入の方針は、日本の玩具市場ではまだ十分受け入れられていなかった。それにもかかわらず、同社の決算は好調な結果を上げている。平成 13 年 1 月期（平成 12 年 2 月 1 日 - 平成 13 年 1 月 31 日）の決算では売上高 1,546 億 8,500 万円（前期比 15.0%増）、経常利益 72 億 3,700 万円（同 46.2%増）、当期利益 38 億 900 万円（同 56.2%増）と 2 桁の増収増益を達成した。このようなトイザラスの決算内容は、同社の販売商品や店舗経営の方針が消費者が受け入れた結果を反映したあかしであると言える。同社も流通業に関する法律が大規模小売店舗法（大店法）に替わって 2000 年 6 月に大規模小売店立地法（大店立地法）が施行されるようになって、全国 111 の約 2 割を占める単独店舗を年中無休に切り替えた<sup>2</sup>。大店立地法では休日に関する規制がないからである。これによって営業日数が増え、売上が増加することを同社は期待している。

### 3- -3. 独自の店舗展開を重視する欧米系専門店

日本の消費市場では低価格品と並んで、高級品の需要も旺盛である。特に、欧州の靴や時計、衣類等のファッション性の高いブランド品は日本人女性の人気商品となっている。欧州では特定の階層で購入される老舗の消費財を店頭で大量に買いこむ日本人観光客は、重要な得意客となっている。日本からの観光客にとって、有名ブランド品を購入できる店は欠かすことの出来ない観光コースとなっている。日本人の旺盛な購買意欲に注目した欧州小売業は、日本人顧客対象の市場を目指して、東京を始めとする主要都市に店舗を設置するようになってきている。

例えばルイ・ヴィトン・ジャパン株式会社（以下ルイ・ヴィトン）は 1978 年に設立され（日本支社から株式会社に改組されたのは 81 年）、81 年の店舗数は 11 で年間売上高は 36 億円、社員数 11 名であった。90 年代に入って同社の業績は伸び続け、2000 年の店舗数 46、売上げ高 1003 億円、社員数 1148 名となった<sup>3</sup>。

ルイ・ヴィトンのような女性を主な顧客とする高級品イメージの強い欧米系専門店が全国に店舗を展開する場合は、各地域の百貨店が重視された。百貨店が高級品イメージに合致するからである。これらの専門店の中には市場拡大効果を狙って独自の店舗網の構築に取り組む動きが活発になっている。これを促す有力な要因となったのが、1990 年代に入ってから地価の低下である。有力な商業地でも地価が低下した結果、外資系の専門店の出店が相次いでいる（図表 3- -1）。

図表3- -1 外資系小売業店舗の拡充例

企業名	拡充計画内容
1) ジョルジオアルマーニ	2001年4月に東京・紀尾井町の主力店の面積を5割増の1860平方メートルに拡充
2) ブルガリジャパン	2001年秋に東京・銀座店を430平方メートルから730平方メートルに拡大
3) ナイキジャパン	都内で新店舗を開設
4) モンブラン	直営店を増設。現在の9箇所を5年以内に25-30箇所に増設。2002年3月期中に銀座店を移転、拡充。

(出所) 1) と 2) 日本経済新聞朝刊 2001年3月14日号

3) 同 2001年3月9日 4) 日系流通新聞 2001年3月8日号

特に、東京都内では知名度の高い企業や商店が集中している商業地域への進出が相次いでいる。外資系専門店が高級ブランドのイメージを維持するためには、それにふさわしい店舗設計にこだわることを企業戦略にしている。自社ブランドのコンセプトに合致する店舗が顧客の購買意欲を高め、顧客満足度を高めるからである。東京を始め主要都市における商業地域の地価下落は、このような条件を満たす床面積と間口にゆとりを持たせた大型路面店建設を可能にしている。

外資系専門店が独自店舗の展開に積極的になってきた背景には、前記の理由に加えて消費者の間で知名度が上がっていることもあげられる。以前は規制や取引慣行の違いによって独自の店舗を持つよりは有力な百貨店での販売の方が有利であった時期が続いたが、今や規制緩和が進み、流通経路等の取引慣行による束縛も緩和されていることも外資系専門店が独自の店舗経営を実行しやすくする環境を形成している。これは百貨店での販売から一挙に撤退することを意味する訳ではない。しかし、欧米系専門店の販売力が向上している現状では今後、百貨店と外資系専門店との関係は出店条件を巡って百貨店にとって厳しい条件を呑まざるを得なくなることも考えられる。独自のブランドイメージを重視するためにはゆとりのある空間を確保できる自社の大型店舗は、それ自体が影響力を発揮する広告塔に成り得る。人気ブランド商品を販売する欧米系専門店の進出は商店街やビジネス街に活気を与える効果を与えている。

ビジネスや商業地域においても文化やゆとりの要素が一層求められている今日では、日本の商業地域に百貨店やその他の大型商業施設が外資系の有名ブランド商品を販売する専門店の出店を可能にするためには、その出店効果を如何に高めて行くかが一層厳しく問われることになろう。日本の百貨店の有力なテナントであった欧米系専門店の独立店舗展開は、日本の百貨店等の大型商業施設の経営戦略の見直しを迫ることになろう。欧米系専門店は世界各地で大規模な路面店を展開している。日本を重要な販売市場としているこれらの専門店が大規模路面店を今後も拡大するだろう。欧米系専門店が日本市場を重要視する理由は、日本人消費者の購買力の高さに加えて日本の消費傾向がアジア（東アジア、東南アジア）に与える影響力が増大していることも意識していると考えられる。

外資系の商業活動は商品販売と並んで飲食店の分野でも、日本人の食生活に定着している。その典型的な具体例がファーストフード店チェーンの普及である。コーヒーについても外資系企業による目新しいサービス内容と既存の喫茶店にない雰囲気は人気を呼んで、店舗を増やしている。コーヒー店チェーンではスターバックスが急速に日本国内で店舗を増やしている。同社は世界最大のコーヒー店チェーンで、1995年に日本企業との合弁投資によるスターバックスコーヒージャパン(株)(以下スターバックス)を設立した<sup>4</sup>。翌96年に1号店を開設して以来、2001年1月には200店目のコーヒー店を開設した。2004年までに500店にする事を目標にしている。日本では既にコーヒーを飲ませる喫茶店は珍しい業種ではない。スターバックス程の規模ではないが外資系コーヒー店がさらに進出しており、日本の喫茶店業界も国際競争力を意識せざるを得なくなっている。

この種の外資系では最大手のスターバックスの全世界のコーヒー店の数は約4,000店でこの内、米国に約3,400店が営業しており日本における数はこれに次ぐ200店台に上っている。スターバックスのメニューとサービス内容は日本でも確実に顧客を拡大している。商業地域やオフィス街においても、スターバックスは注目度の高い重要なスポットになっている。その店内では禁煙となっており、店のコンセプトを明確に打ち出している。従業員の訓練についてもスターバックスのコーヒー文化を徹底させ、世界同一水準のサービス提供を基本原則としている。従業員の経営への参加意識を高めるために同社は2001年3月、日本法人の従業員約1,400人にストックオプション(自社株購入権)を供与することを発表した。この対象者には社員に加えてアルバイトも対象に選ばれている。全従業員(社員約1,700人、アルバイト約5,000人)の中から勤続年数等の一定条件を満たす対象者が選ばれた。アルバイトをもストックオプションの対象に選ぶという日本の経営風土では希な処遇策を決定したことから、現地に根付く意気込みがうかがえる。また、日本の狭い面積を有効に使う店舗レイアウトを「Jタイプ」と命名してそのノウハウを世界に輸出しており<sup>5</sup>、グローバル企業ならではの成果をあげている。

スターバックス等の欧米系喫茶チェーンの人気に触発されて、カフェ業態のフランチャイズチェーンに乗り出す日本企業が現れている。海外のカフェにも馴染んだ消費者も増えていることから、サービス内容にも一層の多様化と個性で消費者を獲得することが求められている。

### 3- -4. アジア資本増加の可能性

東アジアや東南アジアでは日本の消費文化の影響力が大きくなっている。特に若者の間では日本のファッションやアニメ、音楽の人気が高まっている。日本でもアジアの食べ物や音楽に対する関心が高くなっている。海外に対する関心対象は欧米重視から、対象地域が広範囲になっている。日本からアジアへはビジネスや観光旅行による渡航者が、一方アジアから日本への観光や留学、出稼ぎ、ビジネス等の渡航者がそれぞれ増えて交流が深まっている。日本企業がアジアでの関係工場生産する工業製品を購入することは、極めて通常のことである。このような相互の交流がアジア製品の日本への進出を促している。

日本におけるアジア系の流通業は欧米系企業に比べて小規模であるが、次のような韓国からのアパレル業界のようにかなり大規模な小売業の進出も実現している。

それはアジア最大のファッション市場と評価されている韓国・ソウルの東大門市場（トンデムンシジャン）で店舗を経営しているファッション関連企業が東京・渋谷に2000年9月、そして翌2001年3月には横浜に進出した。東大門市場の企業は日本のアパレル関係企業の仕入先であり、日本人を含む若者の人気スポットになっている。特にファッションに関心を持つ女性からは注目されている場所である。東大門では連日、さまざまなイベントも開催され韓国のみならずアジア・ファッションの情報発信地となっている。東大門市場の活気を日本にそのまま持ち込んで日本での顧客層を拡大することが狙いである。東大門市場での値段は客と店員との交渉で決まる。日本でもこの方式が、踏襲されている。これによって、値切りの駆け引きを楽しめることもセールスポイントにしている。韓国のアパレルメーカーは価格の安さに加えて短期間に変わるファッションの変化に柔軟に対応出来ることによって、日本との取引を拡大してきた。東大門市場の企業は渋谷と横浜に進出することによって日本市場との関係を一層強化することを期待している<sup>6</sup>。その売り場面積は渋谷が約220坪に対して、横浜がその約2倍の435坪を確保している。渋谷と横浜の売り場を運営する企業として（株）マーケティングプロダクションが設立されている。各ブースは韓国企業が売り場を設営して、各社の担当者が販売に従事する。ブースの数は渋谷50、横浜84である。

このように横浜における東大門市場の規模が渋谷を上回っている。販売商品も渋谷が若者対象のアパレルやファッション関連商品であるが、横浜ではこれらに加えて男性用や子供用品も販売している。横浜では新人デザイナーブースも設け、人材育成を目指している。

渋谷の東大門市場が若者に人気のある商業地域であるのに対して、横浜では輸入促進商業施設である「横浜ワールドポーターズ」に開設している。横浜では渋谷よりも幅広い年齢層の消費者を対象に出来ることが、期待されている。渋谷での主な業務が店頭での販売であるのに対して、横浜では小売りと共に東日本地区の卸売り拠点も兼ねている。横浜の84ブースの構成は次のようになっている。（ ）内の数字はブースの数である。

ヤングカジュアルファッション（24） ミセスファッション（5）  
メンズファッション（6） ベビー・キッズファッション（4）  
レザー（6） ファッション雑貨（アクセサリ、ジュエリー、靴等）（19）  
メガネ（3） 雑貨（3）  
生地（2） 新人デザイナーブース（12）

この84ブースの構成によれば、新人デザイナーのために12ブースを割り当てており、今後の日本市場に進出する新しい起業家育成への意気込みが表われている。これらのブースでは広範囲なファッション関連を販売している。かつての日本の消費者はファッション関連の商品といえばとかく欧米製偏重の傾向があったが、現在はアジアの製品も受け入れられるようになっている。前記のマーケティングプロダクションは韓国企業の中国での生産活動を支援している。東大門企業は日本と韓国、中国との連携を強化して、アジアのファッションの流行への影響力を高めている日本市場での基盤強化を目指している。日本市

場が欧米ファッションに敏感に反応すると同時に、アジアの若者に影響力を与えているファッション情報の発信地である。東京と横浜の東大門市場はファッション情報の定点観測地点とアンテナショップの機能も果たしている

アジアの品物への関心は、食べ物にも及んでいる。海外渡航者が増えたことによって世界各地の伝統料理や食材の消費が増え、いわゆるエスニック料理のレストランも進出するようになってきている。また、居住する外国人が増えたことによって日本が多民族社会の色彩を濃くしていることも影響している。外資系企業ではないが韓国料理をファーストフードの感覚で提供するレストラン・チェーンが、開業している。前記の横浜ワールドポーターズでは、東大門市場の進出を契機に今後、韓国料理・食材の販売ブースの開設を検討している。横浜は2002年に日韓共催の世界サッカー開催地である。この国際的なスポーツイベントを通じて日本での韓国への理解者が増え、韓国消費財の普及が進むことが期待されている。特に若者に人気のあるファッション関連への関心が高まっている。例えば西友は2001年4月26日、東京都内に韓国からファッション専門店を集めた売り場「ソウル市場」(ソウルマーケットプレイス)をオープンすると発表した<sup>7</sup>。これは韓国・ソウルで日本人若者にも人気のあるファッションマーケット「東大門」と「南大門」から評判の高い約40店で構成する。販売品は衣料品やメガネ、雑貨、カツラ、靴、革製品等である。引き続きソウルマーケットの2号店を福島県郡山市に開設することも同時に発表した。このような事例からも、消費者はファッション性がある安価な商品を選ぶに当たって、生産国にこだわらない傾向が一層強まっていることがうかがえる。

日本人の食生活は伝統に拘らないで世界各地の料理を受け入れているが、飲料についても同様である。コーラ系の飲料については米国企業が進出して日本に定着しているが、一方茶の消費も多様化している。日本茶と並んで中国茶の消費も旺盛である。各地に中国茶を提供する喫茶店が営業している。日本での中国茶の普及に着目して、台湾から進出した企業(華泰茶荘、本社台北)は1996年に東京都内に中国茶と茶器の売店と喫茶店を兼ねる店舗開設した。2000年には第2店目を開業した<sup>8</sup>。この第2店は4階建てのビルが茶葉や茶器、喫茶室など全て中国茶に関する売り場になっている。同社は中国茶普及のための講習会も行っている。同社は1842年に台北で創業され、台湾で最大規模の中国茶の生産・流通企業である。日本で中国茶が普及したことによって、このようなアジアの企業にビジネスチャンスをもたらしている。

### 3- -5. 新しい小売形態に進出する外資系企業

日本では利用者が少ない小売形態であるが、外資系企業が進出することによって脚光を浴びた例としては会員制の安売り店とアウトレットがある。

前者では世界最大手の米国企業コストコが1999年、福岡県に日本で最初の店舗を開業した<sup>9</sup>。2000年には千葉幕張に第2号店を開業した。コストコは倉庫型安売り店(ホールセールクラブ)で、会員登録をした会員を対象に販売する。同社の店舗面積が大規模なこ

とから地域経済を活性化させる集客も期待できるとあって、各地で誘致活動も行われた。会員制安売り店の販売方法は、通常の小売店とは異質である。まず、店内に入るには会員登録が必要である。店内は倉庫のようで箱のままの商品を少品種多量販売によって、低価格を実現している。米国流のまとめ買いをするには経済的である。しかし、多品種少量の買い物をする多くの日本人消費者には馴染めない買い物方法である。コストコが注目されたのは、海外の商品が安く買えるという期待もあるが値段が安いということが売上げに貢献している。

コストコのような会員制安売り店では日用雑貨や食料品、スポーツ用品、電気製品等の日常生活の必需品が安く買えることが、消費者の支持を得ている。会員制安売り店が日本にも進出したことから、店員の行き届いた対面サービスが期待できなくても必需品のまとめ買いによって消費コストを節約しようとする消費傾向が芽生えていることがうかがえる。この種の店舗には駐車場が充実しているので自動車の普及が、まとめ買いの生活パターンを定着させている。

消費者の低価格指向がアウトレットへの人気を高めている。アウトレットは在庫品を安値で処分して現金化するために米国で始まった小売形態である。ブランド品の需要が多い日本では、この種の輸入品で季節はずれであったり、規格外品であるために安くなっている商品を求めてアウトレットが注目されるようになってきている。複数のアウトレットが集まっているアウトレットモールが各地で建設された。アウトレットの低価格販売の人気が高まったことによって本来の在庫品処分だけでは販売商品が不足するようになった。店頭での品揃えを確実にするために、アウトレット向けの専用品を売る店も現れている。これについては賛否両論があるが、低価格品への需要が根強いことから専用品は今後も販売されるだろう。集客力の高いアウトレットモールも地域活性化の手段として、期待されている。

アウトレットモールへの集客手段として、輸入品あるいは外資系店舗の人気が高い。本来は買い物のための地域でないが、集客効果を上げているアウトレットモールの具体例として御殿場と軽井沢について紹介する<sup>10</sup>。

静岡県御殿場市で2000年7月に開業した**御殿場プレミアム・アウトレット**は開業して50日間で年間集客目標200万人を突破した。総面積35万5,000平方メートルは国内最大級の規模である。テナント数は80店で、輸入ブランドが75%を占める。東京から約80キロ離れているが、高速道路や鉄道の便が良い。日本初出店のテナントが35店もあることも、個性的な商品を求める消費者が評価している。同アウトレットの前身は遊園地であったので敷地内は観覧車やジェットコースターがあり、また渓谷や森の自然環境にも恵まれている。遊園地からアウトレットモールへの転換によって、観光と買い物の両方が楽しめる観光地として集客力を高めることに成功している。

長野県軽井沢町で2000年12月に開業した**軽井沢・プリンスショッピング・ニューウエスト**の面積は7,503平方メートル、テナント数は71店で、輸入品ブランドが主力商品である。このモールの地域ではスキー場やゴルフ場等の通年型のレジャー施設が整備されており、アウトレットモールへの集客との相乗効果が期待されている。このように都会から離れている商業施設でも、多目的（買い物やレジャー）な時間の過ごし方を求める場所

であれば消費者にとって便利な場所になっている。

外資系小売業はこのように日本の消費者に海外で発展してきたような商業施設を紹介してきたが、情報技術を駆使した小売業の分野でも日本に活動拠点を求めて進出している。インターネットビジネスの利用者は日本でも増えており、海外の主要な関係企業の利用者も多い。ネット販売では店舗での買い物のように地理的・時間的な制約がない。ネットビジネス海外企業も購買力の大きい日本の消費市場への関心が高く、既に内外の企業が活動している。ネット販売でも低価格指向のサービスを提供する外資系ネット企業が、進出している。そのひとつがノルウェーから 2000 年 8 月、日本に進出した合弁企業コーショッパー・ドット・コム(株)である<sup>11</sup>。翌 2001 年 3 月にサイトを開設した。このサイトは共同購入サイトで、同じ商品を共同購入することによって販売価格を引き下げることが狙っている。共同購入のサイトは日本企業も、運営している。コーショッパーは世界 12 カ国で共同購入サイトを運営しており、グローバルな商品調達力をセールスポイントに日本での利用者確保しようとしている。

### 3- -6. ソフトの競争力を発揮する外資系小売業

各地の都市再開発や商業地域活性化のプロジェクトにも外資系企業の影響力が及ぶようになってきている。特に集客力を高める商業地域プロジェクトでは、欧米企業のノウハウを活用することによって成功する事例が生まれている。例えば、前述の御殿場でアウトレットモール開発を手掛けたのは日本企業が出資している米国系デベロッパーである。1996 年、福岡市で地域開発効果を期待されて建設されたショッピングセンター「キャナルシティ博多」の建設にも米国人専門家や米国企業が起用された<sup>12</sup>。地域全体の集客が個々の小売業店舗の収益にも影響することから、商業地域の開発では地域全体に魅力を持たせるためのさまざまなソフトが求められる。このような開発については、前記の例のように経験を蓄積している外資系企業の実力が評価されて起用される結果となった。地方自治体も都市再開発事業に外資系企業を活用するようになってきている。大阪府は 2001 年 3 月、東大阪市の新都心として整備する府営春宮住宅地・複合商業施設事業主体の予定者にフランスの大手スーパーマーケットカルフルの日本法人を選んだ<sup>13</sup>。大阪府は事業予定者を選ぶために事前に事業計画を公募した。これには家電量販店など 6 社が応募し、学識経験者などで構成する審査委員会でカルフルが選ばれた。カルフルは敷地内(面積約 2 万 2,000 平方メートル)に延べ床面積約 5 万 5,000 平方メートルの 4 階建て施設を建設し、この内約 2 万平方メートルを同社のスーパーマーケット(約 1 万 5,000 平方メートル)と専門店で利用する。カルフルは 2000 年 12 月に千葉・幕張にスーパーマーケットを開業して以来、日本各地での店舗展開を計画している。同社を含めて外資系の小売業やデベロッパー、ショッピングセンター開発等の企業が各地の商業地域開発事業で、主導的な役割を担うようになってきている。外資系企業が進出している背景には、国内の大手流通関係が投資を手控えている状況も影響している。さらに、外資系企業が商業地域開発に関して店舗配置に加えて、集客力を高めるソフト面の技術力が日本でも評価されるようになってきていることも影響している。これらの企業は世界各地で商業地開発の経験を蓄積している。地域開発

のソフトを駆使して地域の集客効果を上げているのが、テーマパークである。

日本における本格的なテーマパークは 1983 年に開業した**東京ディズニーランド (TDL)**である。TDL は日本企業であるが、テーマパークの内容は全て米国のディズニーランドから導入した。世界的に知られたミッキーマウスを主役とする映画作品に登場するキャラクターをテーマパークに導入しているディズニーランドは、日本でも人気を呼んでいる。TDL はリピーターの入場者も多く、またアジアから日本への観光コースにもなっている。TDL の集客が周辺地域開発の呼び水効果を生んでいる。これが、全国でテーマパーク建設による地域経済活性化の動きの先例となった。しかし、日本のテーマパークは TDL の 1 人勝ちと評価される状況で多くのテーマパークの業績は低迷している。

ディズニーランドと同様に米国テーマパークの強みを発揮しそうなのが、大阪で 2001 年 3 月に開業した**ユニバーサル・スタジオ・ジャパン (以下 USJ)**である<sup>14</sup>。これはユニバーサル・スタジオ初の米国外進出である。ユニバーサル・スタジオはハリウッド映画をアトラクションやショーで体験できるテーマパークで、その内容が世界的な規模で観客を動員しているハリウッド映画であるだけに TDL と並ぶ入場者数が期待されている。USJ を運営する企業である株式会社ユー・エス・ジェイは大阪市と民間企業 4 6 社が出資した第 3 セクターである。なお民間出資者には海外の関連企業も参加しているが、マジョリティは日本側が握っている (米国のユニバーサル・スタジオの出資比率は 24%、大阪市の 25% の出資で残りは日本の企業)<sup>15</sup>。大阪市の第 3 セクターを設立してこのテーマパーク経営に参加した理由は、これが大阪経済の活性化に貢献することが期待出来るからである。大阪市の「国際集客都市」を目指して、高い経済効果が期待出来る滞在型観光を促進している。その意味で集客力のあるテーマパークの効果は大きい。しかも、USJ のノウハウを提供するユニバーサル・スタジオは規模と多様性に関して世界でトップクラスの評価を得ている。ユニバーサル・スタジオがもたらす音響・映像・情報通信分野の技術によって、新しい都市型産業育成の成果が生まれることも期待されている。USJ の面積は約 156 ヘクタールで、アトラクション 18 施設、レストラン・物販 45 施設を含むテーマパーク型複合商業施設となっている。大阪市の見通しによれば USJ への年間入場者は 800 万人を想定している。これは日帰り圏に 3,500 万人の人口を抱える立地条件の良さに恵まれていることが、理由にあげられている。

USJ の雇用効果は大阪市内で 7 万 7,000 人、全国で 11 万 5,000 人という試算が出ている。USJ と周辺開発の波及効果については大阪で 8,600 億円、全国で 1 兆 3,000 億円と算定されている<sup>16</sup>。隣接複合商業施設「ユニバーサル・シティウオーク大阪」にも日本に初めて進出する店舗を含め、56 の物販・飲食店が開業した。ここには日本から撤退した香港の大手衣料チェーン「**ジオルダーノ・インターナショナル**」が再進出した。商業地域の開発コンセプトに世界的に評価されている米国の手法とノウハウが活用されたことが、USJ 地域に活気と国際的雰囲気をもたらしている。しかも USJ を中核とする周辺の商業施設にも外資系小売業が進出していることが集客力を高めている。大阪市のこのような商業と観光にわたる効果を狙う地域開発が実現出来た最大の要因は、経験豊富な外資系企業のノウハウを活用したことにあると言えるだろう。全国的に地域開発が当初の成果が上

っていないケースも見られる状況のなかで、USJのケースは地域活性化のための開発事業では消費者を引き付けるノウハウ蓄積が重要なことを示している。

映画館業界の経営や企業戦略が変化している。外資系企業が導入した経営戦略が、映画館にも商業施設や地域活性化の役割を持たせようとしている。活性化させることによって、小売業と映画館の集客の相乗効果が期待できるからである。その大きな変化は、シネマコンプレックスの普及があげられる(図表3- -2)。

図表3- -2 全映画館とシネマコンプレックスのスクリーン数の推移

(単位:スクリーン、%)

	94年	95年	96年	97年	98年
a) 全映画館	1,747	1,776	1,828	1,894	1,993
b) シネマコンプレックス	184	233	284	395	518
c) 比率	10.5	13.1	15.5	21.0	26.0

(注) 比率はaに対するbの占める比率(%)

(出所) 注記15の報告の中の表1。なお、同表は次の2点の資料に基づいて作成された。

(株)時事映画通信社『映画年鑑1999』

(財)新映像産業推進センター『新映像産業白書1999』

シネマコンプレックスは同一の施設内に集められた複合映画館で、入場券売り場や出入口、売店、映写室を共有している。これによって観客に同じ映画館内で複数のプログラムからの選択機会を提供して、入場者を増やす効果が期待できる。日本における最初のシネマコンプレックスは1993年、神奈川県海老名市で開業した。このシネマコンプレックスは国内の流通業マイカルと米国のタイム・ワーナー・グループの合弁企業ワーナー・マイカルが建設した。その後、外資系シネマコンプレックスは96年にAMCエンタテインメント、UCIジャパン、99年にヴァージンシネマジャパンがそれぞれ第1号館の開業を始めた。

外資系シネマコンプレックスは国内の邦画大手3社の系列企業ではない。既存の映画館は邦画会社の系列企業が多い。シネマコンプレックスは系列に関係のない作品の上映が可能であることから、観客の動向に柔軟に対応できる。映画館の入場者は1958年に11億人を記録した後はテレビやレンタルビデオに押されて下降傾向を辿っていたが、98年に12年ぶりに年間入場者数が1億5,000万人台を記録した<sup>17</sup>。この回復にもシネマコンプレックスの好調な業績が貢献している。邦画制作会社や国内の映画館からもシネマコンプレックスに進出するようになってきている。外資系シネマコンプレックスの発展が国内映画関連産業の合理化を促したと言えるだろう。

外資系シネマコンプレックスの特徴は複合商業施設の重要な構成部門となっていることである。欧米では日本よりも映画が文化や娯楽施設として活用されていることによって、商業施設や地域開発のソフト部門として映画館は重視されている。日本でもショッピング

センターの中にシネマコンプレックスが進出したことも映画館入場者を増加させる要因を形成している。また、映画館のなかった地域でシネマコンプレックスを持つ商業施設が建設された効果も無視出来ない。ショッピングセンターもシネマコンプレックス導入によって商品販売や飲食店の売上げ増加を狙っている。商圈の距離は郊外型デパートや地方のショッピングセンターが半径 20 ないし 30 キロメートルであるのに対し、シネマコンプレックスは半径 50 キロメートル（東洋信託銀行のデータによる）に及んでいる。つまり、シネマコンプレックスの集客力が大きいことを示している。

外資が先鞭をつけたシネマコンプレックスのコストについても、従来の映画館に比べて低い。『映像産業活性化研究会報告書』（1998 年 6 月、通商産業省発表）によれば次ぎのような結果が報告されている<sup>18</sup>。まず、損益分岐点である座席占有率は従来型の映画館 25.6% に対してシネマコンプレックスは 10.2% である。つまり、後者の損益分岐点が低い。実際の平均座席占有率は映画館が 27% であるが、シネマコンプレックスは 28% から 37% と良好な採算状況を示している。また、シネマコンプレックスは映写室やロビー、切符売り場、トイレ等を複数のスクリーンで共有することによりコスト負担を軽減している。シネマコンプレックスが割安の料金を競って設定するようになり、映画各社の値下げ競争が今後激しくなることが予想される。

ショッピングセンターとの複合化によって不動産コストも低減されることによって投資額負担が低減されている。日本でシネマコンプレックスの事業見通しが立つようになったのは、シネマコンプレックスの集客力に期待する流通企業が米国方式の不動産賃料の適用を認めたからであると言われている。つまり、日本で一般的な映画館に対する賃貸条件は保証金や敷金を無利子で預かり、共役費と賃料の水準も高い。一方、米国での一般的な不動産賃貸条件は売上げ歩合方式で、その金額水準も日本より低い。米国式の複合商業施設のシネマコンプレックスの経営方式が、商業施設運営のコスト算定の見直しの契機となる可能性を提起している。

### 3- 7. 横浜・MM21 地区と外資系小売業

横浜市は首都圏における業務核都市としての機能を充実させるための開発を進めているが、その中で「みなとみらい 21 地区」(以下、MM21)は中核的な役割を担っている。MM21 では企業向けのオフィスビルと並んで、観光や商業、文化施設、経済活動や国際交流に関係する企業や公的機関も進出している。商業については外資系小売業や輸入品を販売する店舗が集中して特色あるショッピングゾーンを形成している。輸入品の販売施設としては 1999 年 9 月、首都圏で初の輸入促進商業施設「横浜ワールドポーターズ」が開業した。これは 94 年に国から横浜港地域が輸入促進地域（略称 FAZ）の指定を受けて、輸入品の卸・小売拠点施設として建設された。前記の韓国・東大門市場も進出している。その建物は 1 階から 6 階にかけて輸入品販売の店舗と並んでレストランやシネマコンプレックスも入居している複合商業施設となっている。MM21 では横浜ワールドポーターズに続き、翌 10 月には新しい複合商業施設「横浜ジャックモール」がオープンした。これらに加えてクイーンズスクエアやランドマークタワー等にも外資系小売店や輸入品を販売す

る店舗が集中している。MM21の集客力は外資系小売業の進出や輸入品が豊富なことに加えて、この地域が観光スポットとしての魅力があることも貢献している。横浜ワールドポーターズの関係者によれば、MM21の買い物客の年齢層は20歳から40歳が多い。横浜市内の伝統のある商店街の購買層は更にこれより少し上の年齢層であり、しかもその多くはMM21のように神奈川県外からの観光客への依存度が高くないと述べている。

このような状況から、MM21の発展が他の商店街の低迷とは関係ないとする見方が一般的である。MM21における商店の悩みは、購買層が若いために購買単価が低いことをあげている。MM21へは観光客も増えて賑わってはいるが、これが全て売上げに結びついていない状況もある。外資系小売店の中にはMM21にはステータスシンボルとして進出したのであって、売上げは重視しない店もあるという見方もある。外資系小売業は今や全国各地に進出している。MM21が商業地域として定着するためには一過性の観光客に依存しなくても、収益を確保できるかどうかにかかっていると、ある輸入雑貨を扱う店の関係者は指摘している。

横浜市内の商業地域で際だって集客力を高めているのがMM21と横浜駅地域である。一方、歴史の古い商店街の活性化が求められている。そのためには各商店街が客から評価される特徴を持ち、競争力を高める必要があるということが関係者の主な意見である。横浜が輸入品を取り立てて問題にする風土がないことも影響しているのか、輸入拡大と商店街の活性化を結びつける議論は聞かれない。古い商店街にはMM21を排除するのではなく、連係を強化して集客力を高めることに努めている商店街がある。横浜開港以来の外国人居住地区と中華街に近い元町商店街は、MM21や中華街への人の流れを誘導するために商店街活性化に取り組んでいる。同商店街は輸入品やファッション商品の小売店が多く、全国的に知名度の高い老舗も営業している。商店街全体のホームページによる宣伝も強化され、英語のページ充実にも取り組んでいる。

(国際貿易投資研究所 内多 允)

---

「注記」

- 1) トイザラスのホームページ。( <http://www.toysrus.co.jp/> )。トイザラスと以下の個別企業の活動内容について特に出所を明記しない記述部分は、各社のホームページの情報を利用した。
- 2) 日経流通新聞 2001 年 3 月 27 日号。
- 3) ルイ・ヴィトンジャパン(株)のホームページ( <http://www.louis-vuitton.co.jp/> )。
- 4) スターバックス米国本社発表の報道(<http://www.businesswire.com/webbox/>)
- 5) 日本経済新聞朝刊 2001 年 3 月 26 日号
- 6) 横浜ワールドポーターズを運営する(株)横浜インポートマートの報告書。
- 7) 西友のホームページ( <http://www.seiyu.co.jp/> )。日本経済新聞朝刊 2001 年 4 月 19 日号。
- 8) 華泰茶荘のホームページ( <http://www.chinatea.co.jp/about.html> )。
- 9) コストコのホームページ( <http://www.costco.com/> )
- 10) 日本経済新聞社『日経インテリッセ』No. 60、2001 年 4 月号。PP. 2-3
- 11) コーショッパー・ドット・コム(株)のホームページ( <http://www.coshopper.com/about.asp> )。日経流通新聞 2001 年 3 月 13 日号
- 12) キャナルシティ博多のホームページ( <http://www.canal-city.com/index.html> )
- 13) 日経流通新聞 2001 年 2 月 8 日号
- 14) 大阪市のホームページ( <http://www.osaka.cci.or.jp/> )  
USJ のホームページ( <http://www.usj.co.jp/> )
- 15) 日本経済新聞朝刊(社説) 2001 年 4 月 1 日号
- 16) 雇用効果と波及効果についてのデータは日刊工業新聞 2001 年 3 月 9 日号
- 17) 日本経済新聞朝刊 1999 年 1 月 26 日号
- 18) 同報告書によるデータ及び他映画館についてのデータは次から引用した。  
東洋信託銀行のホームページ( <http://www.toyotrustbank.co.jp/j/j75.html> ) による調査報告「劇場映画を活性化するシネマコンプレックス」