

# 韓国の消費者ライフスタイルの変化と 新しい小売業態の成長

Changing Korean Consumer Lifestyles and the Growth of a New Retail Format

白 貞壬\*

Jung-Yim Baek

本研究は、大衆消費社会の到来とともに登場してきた新しい小売業態の急成長とその背後にある消費者ライフスタイルの変化に注目している。20年あまり大衆消費社会を支配してきた百貨店は、その発展の担い手を大型割引店に譲っており、今は倉庫型割引店に追い抜かれている。本研究では、消費レベルが高くて若い顧客層にどれだけ対応していくかにより小売業態の発展が左右される実態が明らかにされる。

キーワード：韓国の大型割引店、倉庫型割引店、コストコ、Eトレーダーズ、VICマーケット

## I. はじめに

近年、世界9カ国・地域に進出しているアメリカ出身のコストコは、欧米諸国だけではなく、アジア市場においても珍しく成長が目立つ先端的国際小売企業の一つである<sup>1)</sup>。それに対して、カルフルのアジア市場からの撤退は、小売業がまさに異なる商品、システム、プロモーションを持ちこむために、それだけ小売業の提供するものと現地の消費者ライフスタイルとのギャップが大きいことに原因があるといえる<sup>2)</sup>。白他(2013)では、そのギャップを埋めるために行う主体的取り組み、すなわち需要創造が成功すると、他社が追随できない強力な差別化要因となるとし、こうした小売業のマーケティング活動と消費者との相互作用を分析する枠組みとして、「創造的適応」という概念が提起された。しかし、今後の韓国の大衆消費社会の発展の担い手ともいわれる倉庫型割引店の先駆者、コストコは変化する韓国の消費者需要にうまく創造的適応しているのだろうか。一世を風靡した大型割引店を主力業態としていた地元系スーパーの倉庫型割引店市場への参入が続くなか、他社が追随できないコストコの強力な差別化要因とは何であろうか。

半世紀近くが経過している現在でも小売業態の変化を理論的に説明する際によく用いられる小売の輪の理論を倉庫型割引店の生成・発展プロセスに照らしてみると、Eマートが「より良い商品をより安く提供する」と提唱しながら韓国的ディスカウントストアの大型割引店業態を展開し、2003年に百貨店業態の売上を追いこした。ところが、その後の低成長段階で、大型割引店は以前

の百貨店と同じような立場となり、そこへ、コストコ、Eトレーダーズ、VICマーケットのようなより低価格を訴求する革新的な新しい業態としての倉庫型割引店が登場し、以前あった大型割引店の姿が消えていくという、まさに韓国における新しい小売業態の生成・発展プロセスは小売の輪の理論で説明することができる。こうしてみると、新しい小売業態の革新は、小売の輪の理論で唱えられている「低コスト・低マージン・低価格を実現する」ということで、まさに倉庫型割引店業態は革新的小売業態ともいえるが、それだけではなく、業態が提供する価値を理解し、それを受け入れる消費者との関係、それを踏まえての模倣者との競争的視点を同時に考えるとどうなるのだろうか。

本研究は、大衆消費社会の到来とともに登場してきた新しい小売業態の急成長とその背後にある消費者ライフスタイルの変化に注目し、20年あまり大衆消費社会を支配してきた百貨店がその発展の担い手を大型割引店に譲り、今度は倉庫型割引店に変わろうとしている実態を歴史的に追っていく。また、所得水準はそれほど高くはないが、消費レベルが高くて若い顧客層にどれだけ対応していくかにより小売業態の発展が左右され、それとともに小売企業の明暗がはっきりわかれていく実態をも説明していきたい。

そのためには、コストコに来店したことのある韓国消費者のライフスタイルと購買行動がコストコの経営とどのような関係があるのかを具体的な研究課題として設定する必要があった。筆者はソウルおよび首都圏にある、コストコでの買物の経験がある消費者を調査対象に、2013年11月22日から12月6日まで調査員5名によるアンケート調査を実施した。159人の回収数をもって、来店頻度、来店理由、顧客満足、地元企業との比較調査の結果に基づき、コストコの強力な差別化要因を見つけだすことを本研究の最後の目的としたい。

## II. 消費者ライフスタイルの変化と「大型割引店」

韓国における食料品小売業は、資本の完全自由化（1996年）まではそのほとんどが在来市場および中小零細小売店によって占められていた。1970年代にセルフ・サービス方式を採用した食品スーパーが政府主導で成立するようになったが、大きな成長をみせることはできなかった。1980年代、経済発展とともに形成された大衆消費社会は韓国人の生活パターンや消費スタイルを西欧化させた。そこで、大衆消費市場の需要を積極的に見出してきたのは百貨店業態であった。韓国における百貨店業態は、業態間競争がほとんどみられない状況で20年あまり大衆消費社会を支配してきた。

ところが、百貨店の高成長に歯止めをかけたアジア通貨危機の後、儉約志向への消費者ライフスタイルの変化は韓国における割引店業態の有効性を顕在化させた。1993年から登場しはじめた大型割引店は韓国の食料品小売業だけではなく、韓国の流通全体に大きなインパクトを与えるようになった。大型割引店の多店舗展開を巡って、海外から参入してきた先端的国際小売企業と地

元の大手小売企業が競争しあいながら、韓国の流通近代化を牽引するようになった。その結果、大型割引店は登場してから10年過ぎた2003年の売上高で百貨店業態を追い抜き、急成長を遂げた<sup>3)</sup>。

韓国の流通近代化を先導し、とりわけ食料品小売業界の発展を促した大型割引店に対する社会の目も極めて好意的なものであった。1997年に起きたアジア通貨危機によって失業者が街に溢れるなど経済的な苦境に陥った韓国の消費者はもはや百貨店を大衆消費社会の発展の唯一の担い手として認めることはできず、彼らに生活必需品である生鮮食料品や日用雑貨品などを少しでも安く提供してくれる大型割引店を待ち望んでいた。

もっとも、これまで商品知識をかなり蓄積していた韓国の消費者は質のより良い商品、より高いサービスを同時に求め続けていたため、新しく導入された低価格志向の大型割引店は、このような消費スタイルにより適合した形で変容されなければならなかった<sup>4)</sup>。つまり、新業態はより良い商品をより合理的な価格で購入できる場所を待ち望んでいた中産階層の要望に合致しながら定着する必要があったために、海外からそのまま取り込んできたディスカウント系の業態コンセプトの標準化は、経済合理的な消費スタイルを志向する韓国消費者を満足させることが困難であったわけである。また、韓国的ディスカウントストアが中産階層をターゲットとする限り、百貨店で高価格の商品を購入することを誇りとしていた過去の購買行動をすべて無視するわけにはいかないし、本来のディスカウントストア業態コンセプトをすべて捨てることもできなかった。

この問題解決にいち早く乗り出したのが韓国的ディスカウントストアの大型割引店を初めて展開したEマートであった。大型割引店の消費を主導している中産階層というのは、高層マンションに居住している30~40代の若い主婦層である。大型割引店は人口密度の高いニュータウンの高層マンション団地や新興住宅地に立地している傾向が強かった。大型割引店が登場した当初は、競争的業態である百貨店が多く存在し、地価の高い都心を避け、ソウル市内であっても都心から離れた再開発地域に店舗を構えたのである。Eマートの第1号店が立地しているチャンドン（倉洞）は、都心から離れているため都心より地価が安く、再開発された地域であるため、中産階層と低所得層が混在していた。所得水準はそれほど高くはないが、高層マンション団地に居住している高学歴の若い世代は海外経験などを通じてセルフ・サービス方式やワンストップショッピングに慣れていた。

このように韓国の大型割引店は、参入初期は都心から離れた購買力のある高層マンション団地の中産階層を狙い、徐々に首都圏地域へ拡大していった。ソウルより比較的敷地確保が容易であり、住民の所得水準の高いマンションが密集しているニュータウンでは商業施設の開設要求も高かったため、ソウルから離れた地域まで次々と出店競争が繰り広げられていた。

繰り返しになるが、韓国的ディスカウントストアの大型割引店業態は、欧米諸国のように所得水準が比較的到低く、価格に敏感な消費者をターゲットとしたというよりも、むしろ高層マンショ

ンに住んでおり、合理的な消費生活を行う新興住宅地の中産階層をターゲットとしたといえよう。なお、低費用構造を構築するために都心から離れた地価が安いところに立地したというよりも、むしろ都心から離れていても高層マンション団地が密集している地域を狙い、所得水準はそれほど高くはないが消費レベルの高い、若い顧客層に合わせて立地戦略を展開したのである。

韓国の大型割引店における費用の担い手であるニュータウンの高層マンション団地の若い世代には、有職主婦が多いため買物出向頻度が低く、主婦の購買代理機能も低下せざるを得ない。つまり、買物行動は主婦一人よりも週末を利用して家族と一緒に出かけることが多い。この点は、後述する倉庫型割引店業態が韓国で成長する大きなポイントになっていく。このことは主婦の購買代理機能から家族づれの楽しいショッピングへのショッピング文化の変化を反映していた<sup>5)</sup>。また、シャトルバスを利用していた顧客の購買頻度はその運行中止（2001年7月）によって減少したものの、その代替交通手段として車による家族づれのまとめ買いが多くなってきた。

このように購買頻度が低下する反面で一括購買の傾向が顕著となり、食料品などの日用品だけでなく、ファッション商品や家電製品まで買物できるように、消費者はワンストップショッピング機能を強く求めはじめた。そのなかで、「消費者は、買物によって商品を手に入れるだけでなく、買物それ自体の過程から喜びや楽しみを得るアメニティ志向」<sup>6)</sup>を強めるようになり、大型割引店を展開する各企業は低価格および豊富な品揃えだけでなく、店舗の内装、休憩場所、飲食店や娯楽施設の併設などに競って力を注ぐようになったのである。当然、一回の買物での滞留時間も長くならざるをえない。

### Ⅲ. 流通近代化を先導した大型割引店の試練

年率 30%近くの高成長を遂げ、登場してからちょうど 10 年過ぎた時点で百貨店業態を追い越し、見事に韓国最大の小売業態となった大型割引店は、その成長の陰で多くの問題を抱えていた。とりわけ、過度な出店競争による中小小売商との摩擦や地域社会とのトラブル、そして非正規職の問題などをもたらしているなか、上位集中化が進んでおり、外資系小売企業の業績不振がより目立つようになった。

#### 1. カルフルの撤退

韓国のあるジャーナルによると<sup>7)</sup>、1996年流通市場の全面開放とともに、他の外資系小売企業よりいち早く韓国に進出してきたフランスのカルフルは、第1号店をオープンしたその翌年に黒字に転じた。2000年からは毎年約 200 億ウォンの安定的な利益を出しており、店舗数は増えてきたものの、2000年末に 5,200 名だった総従業員数は、2002年5月末には 4,600 名に減少した。

アジア市場で台湾に次いで 2 番目の進出先国である韓国には、進出当初、カルフル本社から積極的な投資が行われた。2001年には韓国政府から「最高外国人投資企業賞」が授与されるほど

であった。しかし、同業態間競争が激化していくにつれ、当時、韓国の市場環境では必ず必要とされた無料シャトルバスやクレジットカード決済システムの導入などに他社より一足遅れており、販促においても DM に限定された最小限のマーケティング活動しかやらないなど、足元の利益のみを求めすぎたカルフルは次第に競争力を失っていった。

結局、カルフルは、韓国を日本とメキシコに次いで3番目の撤退国と発表した。そこにはいくつかの原因が取り上げられていたが、とりわけ、上記で記述されている韓国消費者のライフスタイルに適応していなかったことに大きな問題があった。開店当初は、CEO と店長すべてが本社から派遣されたフランス人であったため、フランス本国のように所得水準が比較的低く、価格に敏感な消費者をターゲットとしてきたカルフルは、合理的な消費生活を行う新興住宅地の中産階層のニーズを最後まで読めなかったのである。常に、低費用構造を追求しつづけた結果、韓国消費者から目を逸らされ、最後まで差別的競争優位を取り戻すことができず、売上高順位を2位から4位に落とすばかりで、結局、撤退の道を選択せざるをえなかったのである。

## 2. イーランドの勢いと非正規職の問題

2006年当時、韓国から撤退したフランスのカルフル（計32店舗）の買収には、8社も名乗りを挙げたほどの激戦であったが、買収先が新世界、ロッテさらにサムスン・テスコのような有力な企業ではない、イーランド・グループであったことは世界を驚かせるのに十分であった。当時、負債を引いた韓国カルフルの資産は1兆ウォン程度といわれていたため、買収合戦に名乗りをあげたほとんどの大手小売企業はそこに売場のリニューアルに必要な費用を上乗せする程度の買収価格を提示していただろうと予想された。しかし、イーランドは予想以上の高い買収価格（1兆7500億ウォン）で韓国カルフルを手に入れたのである<sup>8)</sup>。イーランド側は、2010年までに、一般大型小売店とファッション専門大型小売店のアウトレットを60店ずつオープンし、計120店のディスカウント店を確保する計画であると発表した。当時、カルフルに対する消費者のイメージが日増しに悪化していたため、その後を引き継いだ新しい買収先であるイーランドには運営資金不足の疑惑はあったものの、消費者の大きな期待が寄せられたのは確かであった。

一方で1997年の通貨危機による高失業率と非正規労働者の増加を背景に、韓国労働市場の不安定はピークに達し、それを解決するために韓国政府は2006年に「非正規雇用労働者の保護などに関する法律（以下、非正規職保護法）」を制定するに至る。とりわけ、非正規職保護法が施行される前日の2007年6月30日の夜、カルフルを買収したイーランドの「ホームエバー（カルフルから変更された店舗名）」で働く約500人の女性労働者がソウルのワールドカップ競技場にあるワールドカップモール店を占拠した。その法律の施行直前に、イーランドが女性非正規職の大量解雇を行ったことに対し、解雇された組合員の復職を要求しながら女性労働者たちが一斉に立ちあがったのである<sup>9)</sup>。

当時、韓国は通貨危機による早期退職者の増加で、女性が家計を立てていくことが増えており、大型割引店の成長はその受け皿の役割を果たしていた。そのため、小売業には女性の非正規職が多く、とりわけ、大型割引店のレジはほとんどが女性で構成されており、ストライキの参加者もほとんど女性組合員であった。

カルフルに入った40代の女性のインタビュー内容をみると<sup>10)</sup>、カルフルからホームエバーに変わってから、全国的に1,000名が解雇されたという。イーランドが資金不足でありながら、無理やりにカルフルを買収したため、人件費を大幅に削るしかなかったといわれている。イーランド側はストライキをものともせず、非正規職の契約を打ち切ったり、警察による強制鎮圧を行ったりして、ストライキの長期化に火をつけた。この事件は韓国社会・経済・政治を揺るがすような大きな労働闘争に発展していった。

結局、イーランドは2008年5月にサムスン・テスコにホームエバーを売却すると発表した。サムスン・テスコに変わった後も、引き続き、協議を行った末、18ヶ月以上勤務の非正規職全員の雇用保障、主要業務の直営転換、賃金および厚生福利水準の引き上げ、訴訟の取り下げなどに合意することで510日間の長期ストライキは幕を閉じたのである。

### 3. ウォルマートの韓国進出と適応化の失敗

韓国市場におけるウォルマートの適応化プロセスはカルフルのそれと類似しているといわれているが、韓国カルフルと比べると、積極的ではなく、成果においても楽観的ではなかったのも事実である。ウォルマートの韓国進出は、中国進出後の1998年で、オランダ企業のマクロコリアから4店舗を引き受けてからであった。その後、新しく12店舗を追加しながら韓国においても世界一の小売企業として地位を確立したのである。

しかし、業績はそれほど芳しくなく、2005年当時、韓国割引店市場の販売額全体に占めるシェアは4%に過ぎず、同じアジア市場で好調である中国市場に集中するというで韓国市場でのビジネスをあきらめた。結局、2006年5月に、韓国割引店業界の首位である地元企業Eマートはウォルマートの16店舗すべてを8,250億ウォンで買収し、Eマートはこの買収で国内95店舗・中国7店舗など、102店舗の店舗網を持つことになり、大型割引店業界で独走体制をより確固たるものとした。また、ウォルマートの韓国からの撤退は、これまでコストコと棲み分けしていたアメリカ・ライフスタイル好きの需要がそのままコストコに吸収されるようになり、コストコの急成長を促す原因にもなった。

### 4. ロッテの海外進出とその成果<sup>11)</sup>

「韓国の流通業の歴史は新世界の歴史である」といわれるほど、新世界百貨店は韓国の流通業界に大きく貢献した。国民所得水準の向上とともに、1980年代からロッテ百貨店や現代百貨店な

ど競争相手を生み出すほど成長し続けた新世界百貨店は、1991年にサムスングループから独立を宣言し、経営体質を改善しながら流通に特化した企業として生まれ変わった。新世界百貨店は、1996年の流通市場の完全開放とともに先端的国際小売企業の進出に対抗するためには、既存の百貨店業態だけでは競争力を失ってしまうと判断し、新業態の開発の必要性を感じるようになった。なぜなら、新世界百貨店が韓国の流通産業を背負っていたにもかかわらず、ハイパーマーケットと類似している大型割引店が現地最大の小売業態として君臨する。2003年前までは韓国流通産業をリードしていたのがロッテ百貨店であったからである。

このことが韓国の流通市場に新業態としての大型割引店が登場するきっかけとなり、韓国の流通業で常に新世界と対比されてきた強力な競争相手である後発者のロッテ百貨店への挑戦を意味していた。百貨店の分野で先発者であるにもかかわらず、ロッテ百貨店に首位を譲ってきた新世界百貨店は、1993年Eマートという大型割引店業態を開発することによって韓国が一番手流通企業としてのかつての名声を取り戻したのである。つまり、1980年代百貨店業態が韓国の流通業に君臨するようになったのも、1990年代に台頭した大型割引店の誕生も、新世界を抜きにしては語れないのである。

このように、地元企業同士のトップ争いは歴史的にあらゆる業態において展開されており、とりわけ資本の完全自由化後、大型割引店業態内競争においても外資系唯一のテスコを加えた3強体制になっていた。しかし、その後も大型割引店の首位争いは激しさを増し、新世界のEマートは第2位のテスコと第3位のロッテマートを大きく引き離している。

また、韓国消費者から大きく支持を得ている大型割引店業態を維持し、他社より先駆けて海外進出に乗り出したのも1997年の新世界である。海外進出においても新世界より10年ほど送れているロッテは、本国市場で不動のトップの座を獲得している百貨店をもって海外進出を図っている。しかし、新世界が大型割引店の単業態を中国のみで展開するのに対し、ロッテは最初の進出から百貨店と大型割引店の複数業態を、複数の新興国市場で展開している。それらは長らく韓国小売業界トップの地位を巡って熾烈な競争を繰り返していた新世界よりロッテの方が先端的国際小売企業への意欲を燃やしているように考えられる<sup>12)</sup>。そのなかで、ロッテは大型割引店や倉庫型割引店の複数業態を展開し、業績も好調であるインドネシア市場で、先端的国際小売企業としてのプレゼンスを高めている。今や国内市場においてもインドネシアでの経験を通じて倉庫型割引店事業に積極的に乗り出している。

#### IV. 「倉庫型割引店」の成長と競争

2000年代に入ると、韓国割引店市場の競争や大衆消費社会の成長が進むにつれて、消費者の方もますます快適で便利な買い物を要求するようになっていた。大型割引店市場で大きく成長してきた大手小売企業各社はこうした消費者の要求に対応する形で、多業態化戦略や海外市場進出に

より再び成長を図っていた。

## 1. 生鮮食料品専門のハナロクラブ

大型割引店により本格的に展開された直接取引は、現在は韓国の流通システムの基本となっている。もちろん生鮮食料品においても卸商の排除による産地直取引が採択されている。ここで卸売機能と小売機能を有機的に統合することによって、生産者と消費者のニーズを同時に満足させながら、現在、農産物流通の効率化を生み出したのである<sup>13)</sup>。農産物の輸入開放が加速化した1990年代に入り、韓国の農協中央会は1995年に子会社である農協流通を設立し、物流センター内に直販形態であるハナロクラブを開設したが、本来は物流センターの集配送業務の後、発生する売れ残り商品の処分の問題を解決し、スペースを活用するために計画していたものである。

他の大型割引店より1~2割ほど価格が抑えられており、一般家庭や、食堂などの大口需要者を問わず、ソウルや首都圏の全域から買い物客が殺到している。なお、品物の回転が速く、農協ならではの品質管理を細かく行うことによって安全性も高められているため、とくに上述した中間階層の消費者に大人気を得ている。ハナロクラブのヤンゼ（良才）店は、2000年にオープンしたコストコと同じ商圈内にあり、週末には来店客が殺到するため、その周辺の交通渋滞の原因にもなっている。

農協流通のハナロクラブは現在一般の大型割引店と生鮮食料品の高品質・低価格販売競争に巻き込まれているが、24時間営業、鮮度の高い商品の豊富な品揃え、広い駐車場など消費者にアピールする条件を備え付け、急成長を遂げている<sup>14)</sup>。しかし、ハナロクラブは生鮮食料品に特化した食料品中心の大型割引店を標榜しているため、それ以外の商品の品揃え形成には制約がないわけではない。もっとも、ハナロクラブは、流通段階の短縮化による鮮度の維持と生産者の価格交渉力の確保という産地直取引から得られる経済的メリットをうまく活用し、生鮮食料品に限っては最高の品揃えを武器とする韓国唯一の生鮮食料品専門の倉庫型割引店といえるだろう。

## 2. 「倉庫型割引店」の嚆矢としてのコストコ

百貨店を主力業態としてきた新世界は、百貨店の伸び悩みの問題からそれにとって代わる新しい業態の開発を大型割引店市場に求めていた。参入当時はセルフ・サービスや直接取引のような新しい流通技術の導入に対する消費者および製造業者の認識不足やインフラの未整備などの問題により韓国最初の大型割引店の定着にはかなりの時間がかかっていた。

1993年にオープンした韓国初のディスカウントストアEマートとは別途に、新世界はその翌年の1994年に現在のコストコホールセールとライセンス契約を結ぶ形で、ソウルのヤンピョンドン（楊坪洞）に韓国初のコストコ（当時の名前はプライスクラブ）をオープンした。1998年に新世界が韓国のプライスクラブを米国コストコホールセール本社に売却することになるが、いち早く

同社は世界の優秀なディスカウント系企業の業態コンセプトやノウハウを取り入れながら、韓国の独自の環境のもとでいち早く韓国的ディスカウントストアの定着を図ろうとしたのであろう。

韓国で流通企業各社が大型割引店業態を主力業態として展開していた1990年代に、独自路線を歩んできたコストコは、撤退したウォルマートから取りのこされたアメリカ・ライフスタイル好きの消費者層を吸収しながら徐々に成長していった。2004年に約5,000億ウォンであった売上が2012年には2兆8,000億ウォンまで大きく伸び、2014年4月現在10店舗を展開している<sup>15)</sup>。

### 3. 非会員制のEトレーダーズ

いち早く会員制ホールセールクラブを韓国に持ち込み、持続的に成長しているコストコの存在は、大型割引店業態の飽和化やその成長の伸び悩み、売場の老朽化などで活路を模索していた地元の小売企業に大きなヒントを提供してくれた。2010年11月、地元企業のEマートは非会員制を武器とするEトレーダーズを開発し、ハナロクラブおよびコストコに次いで倉庫型割引店競争に本格的に突入した。今やEトレーダーズは商品の販売方式の多様化、ターゲットや品揃えなどの修正を重ねながら、韓国的倉庫型割引店のスタンダードを標榜している。

既存の大型割引店Eマートの店舗のなかで、老朽化し、成績の良くない店舗をリニューアルした形で、Eトレーダーズ第1号店から第6号店までが展開されていたが、第1号店の開店から1年7カ月ぶりの第7号店目にやっと韓国的倉庫型割引店のプロトタイプが完成された<sup>16)</sup>。それはコストコと違って、商品の大容量販売のみではなく、顧客ニーズに合わせた単品販売の増加や、現金のみではなく、多様な決済手段で支払えるようになってきている。また、第1号店の開店初期には、自社の大型割引店Eマートとの競争を避け、それとの差別化を図るために、「成功ビジネスの強力なパートナー」というキャッチフレーズで自営業者が主なターゲットであることを強調していた。彼らを対象に商品構成や店舗運営に関するコンサルティングも提供し、別途の相談室を運営しているほどであった<sup>17)</sup>。

しかし、Eトレーダーズは同業態の競合他社(主に、コストコ)と異なる非会員制で誰でも利用できる点が大きな特徴であったために、一般消費者ニーズを満足させながら、異業態間競争(とくに、大型割引店)を勝ち抜く必要があった。そのため、主なターゲットを自営業者から一般消費者に変更し、とりわけ30~40代の主婦層を狙ってきた大型割引店より若い20~30代の消費者層に焦点を合わせるようになってきたわけである。なお、既存の大型割引店の半分も満たない人件費の節約や、バックヤードの機能を代替している陳列棚などの効率的な売場構成は、ローコストオペレーションを可能にさせる大きなポイントとなっている。その結果、ほとんどの大型割引店の成長率が減少しているのに対し、Eトレーダーズは前月前年対比で持続的成長をみせつつげている<sup>18)</sup>。

一方で、コストコと比べ、主要顧客層を引きつけるのに弱点として指摘されてきた商品開発力

は、生鮮部門の品揃えと多様な並行輸入商品の強化でカバーしている。また、今後とも続けて輸入商品の需要が増加するであろう20~30代の主要顧客層に目をつけ、常にグローバル・ソーシングを強化し、輸入商品率を現在の30%から50%まで増やす方針を発表した<sup>19)</sup>。これは政府により2012年から推進してきた「流通構造の改善および並行輸入市場の活性化」政策に支えられながら、これまでコストコの差別的競争力であったグローバル・ソーシングや商品開発力に勝るような、地元企業の競争優位性を発揮できる促進要因になりうると考えられる。

#### 4. ロッテのVICマーケット<sup>20)</sup>

上述したEマートと同じように、ロッテマートも既存の大型割引店のなかで、成長が伸び悩んでいる4店舗を倉庫型割引店に転換し、以前より50%以上の売上増を達成しているといわれている<sup>21)</sup>。韓国における倉庫型割引店市場では後発者であるロッテマートであるが、すでに海外で倉庫型割引店事業を経験している。2008年11月に、オランダの最大手小売企業からインドネシアにおけるマクロの店舗を買収し、カルフルなどに押され気味であったマクロをインドネシアの倉庫型割引店市場に無事定着させたのはロッテであった。

海外で約5年の経験とノウハウを蓄積してきたロッテは、この分野ですでに先発組であったコストコとEトレーダーズに対抗するために、2012年国内および海外から厳選された約3,000強の商品を国内最低価格水準で提供する会員制の倉庫型割引店VICマーケットを創り出した。VICマーケットは45カ国から1,000強の商品を直輸入や並行輸入で調達し、コストコと変わらない海外輸用品を取り揃えている<sup>22)</sup>。営業面積1万2,550㎡規模のVICマーケット第1号店は、大型割引店ロッテマートから転換した売場で2層構造となっているが、売場構成や営業方式についてはコストコ方式そのままであった<sup>23)</sup>。会員制度についても、第1号店開店当時は、会費も期間もコストコと同様で1年1回更新で、一般会員の会費は35,000ウォンであった。しかし、最近では、差別化の一環として会費は変わらず3年1回更新となっている。なお、クレジットカード会社アメリカン・エクスプレス提携のサムスンカードでしか決済できないコストコと同様に、VICマーケットでも系列カード会社、ロッテカードでしか決済できないようになっている点について、消費者の不満が高まっている<sup>24)</sup>。

ロッテがVICマーケットの店舗を本格的に展開することにより、会員制ではない倉庫型割引店を展開していたEマートのEトレーダーズを含め、これまでコストコが握っていた倉庫型割引店市場で価格競争が激しくなっている<sup>25)</sup>。業界関係者の言葉を借りると、VICマーケット・ヨンドゥンポ（永登浦）店が開店して以来、1キロしか離れていない韓国コストコの1号店ヤンピョン店の売上が約20%減少したという<sup>26)</sup>。また、大型割引店より広域商圈であることを考えると、業績が好調でない既存の大型割引店から会員制の倉庫型割引店に転換したVICマーケット1号店クムチョン（衿川）店もコストコ1号店と5.5キロしか離れていなし<sup>27)</sup>、コストコのクエンミョ

ン（光明）店とは6キロ以内に立地しているということで<sup>28)</sup>、業態内競争のみではなく企業内競争も激しくなっている。このように商圈の重複に対して、VIC マーケットの関係者は倉庫型割引店業態に慣れている顧客を誘致しようとしていたためであると主張している<sup>29)</sup>。さらに、周辺には E マートやサムスン・テスコのホームプラスなどいくつかの大型割引店も立地しており、業態間競争も深刻な状況となっている。

実際、これまで会員制の倉庫型割引店市場で独走体制を維持してきたコストコの場合、同じ商圈内に VIC マーケットのクアンミョン店が開店した当時、新しく会員募集ブースを設置したり、低塩ピザが好評である VIC マーケットをベンチマーキングして、コストコのフードコート定番メニューであるピザのナトリウム含有量を低くしたといわれている<sup>30)</sup>。とくに、グローバル・ソーシングでコストコに後れている VIC マーケットは、同額の会費で会員更新を1年後から3年後に変更し、ペットショップ・キッズカフェ（Kids Café）・授乳室・文化センターなどの付帯施設を拡充している。さらに、VIC マーケットはお中元およびお歳暮ギフトの全国宅配サービスを導入するなど、地元系ならではのサービスを展開することにより、韓国的会員制倉庫型割引店のプロトタイプ創りに拍車をかけている<sup>31)</sup>。しかし、駐車場の混雑や売場構成、品揃え、商品価格について、地元系と外資系はそれほど変わらないという意見が依然として存在している<sup>32)</sup>。

平均客単価が4万ウォン程度の大型割引店に比べると、倉庫型割引店の客単価は6万ウォン程度で高くなっており、1店舗当たりに必要な従業員数についても大型割引店の400~500人に比べると、倉庫型割引店の場合、150人程度で動かしている<sup>33)</sup>。このように倉庫型割引店は人件費やマージンを低くすることで低価格販売が可能であり、客単価や売上高をどんどん上げていくことで、大型割引店にとって代わって韓国小売業をリードしつつある。

## 5. 競争環境と取り組むべき課題

これまで韓国の倉庫型割引店市場で独走体制を維持してきたコストコに成長の歯止めがかかってきている。表1で示されているように、コストコのやり方をそのまま模倣しながら2010年と2012年にそれぞれ営業し始めた地元企業の脅威があったからである。コストコの大きな収益源は年会費であるが、常に75~80%を維持してきた会員更新率が2013年4月から初めて67%に落ちてきたといわれている<sup>34)</sup>。

表 1. 韓国の倉庫型割引店の比較

	コストコ	E トレーダーズ	VIC マーケット
営業開始	1994 年	2010 年	2012 年
売上*	2 兆 5,372 億ウォン	8,000 億ウォン	2,800 億ウォン
営業方式	会員制	非会員制	会員制
取扱品目数	3,700	4,300	3,000
店舗数	9 店舗	7 店舗	4 店舗

出所：http://www.hankyung.com/news/app/newsview.php?aid=2013120207421 より引用

注\*：コストコは 2012 年 9 月から 2013 年 8 月までの売上、E トレーダーズと VIC マーケットは 2013 年の予想値

実際、コストコ 코리아 の売上は、リーマンショック直後の 2008 年さえ 19.9% の伸び率を記録し、2009 年に 29.7%、2010 年には 32.1% で急成長を見せていた。しかし、E トレーダーズ が営業を開始したその翌年（2011 年）から売上伸び率が 9.8% に止まり、営業利益率も 2010 年の 6.3% から 2011 年に 6.0% へ、2012 年には 5.4% へますます低くなってきている<sup>35)</sup>。

もっとも、冒頭で紹介されたように筆者が実施したアンケート調査の結果をみると、倉庫型割引店市場における韓国消費者の満足度を高めるためのいくつかのヒントが提供される。まず、韓国消費者の普通の買物頻度については、「週に 2~3 回」の 34.6% に次いで、「週に 1 回」と回答した割合（44%）が最も高くなっている。とりわけ、コストコへの来店頻度については、「数ヶ月に 1 回」がほぼ 5 割近く（48.4%）で最も高く、次いで「月に 1 回」（38.4%）、「2 週間に 1 回」（8.2%）、「週に 1 回」（4.4%）、「週に 2~3 回」（0.6%）となっている。それに対して、地元系スーパーでの買物頻度は「週に 2~3 回」が 32.7% に次いで「週に 1 回」が 37.1% で最も高いことから、コストコに行く頻度は地元系と比べると、非常に低くなっていることがわかる。そこに最も大きなハードルは会員制ではないだろうか。

コストコで買物の経験がある韓国の消費者 159 人に「年会費がリーズナブルであると思いますか」という質問に対して、「そうである」と答えた割合は 16.4% に過ぎず、ほぼ 8 割以上（83.6%）が「リーズナブルではない」と回答している。会員制というのはコストコが持ち込んできた倉庫型割引店事業のキーコンセプトであり、同社の大きな収益源である点に着目すると、それはコストコにとって絶対に譲れないコア・コンピタンスであるにもかかわらず、いまだに韓国の消費者に受け入れられていないことになっている。コストコと同様に会員制を展開している地元系の VIC マーケットが消費者の要求に合わせて会員制の見直しを行っているのと好対照である。繰り返しになるが、コストコにとって最重要と位置づけるコア・コンピタンスが差別化の武器として機能し、消費者に理解され、受容されなければ競争上障害になりうるだろう。

第 2 に、コストコが改善すべきもう一つの大きな課題は次のようである。「コストコにどうやっ

て行きますか」という質問に対して、「車」で行くと回答した人が9割以上（94.3%）ということと、コストコに「1人で」行く人（8.2%）よりも、「家族または親戚」（52.2%）、あるいは「友達」（34.6%）と行く人で、必ず誰かと一緒に来店する人が9割以上という事実から、「アクセスの容易さと便利な駐車場」が消費者の満足度を高めるのに最も重要であることが明らかになっている。地元系スーパーにも「車」で行く人が71.1%で圧倒的に多いが、「徒歩」でと答えた人も22%でその次に多かった。そのことから、「徒歩」が0.6%のコストコと比べると、地元系スーパーの方が消費者の自宅からよりアクセスしやすい立地に出店していることがわかる。

一方で、コストコで「1~2時間」を過ごしている人が42.8%、「2~3時間」を過ごしている人が46.5%で、地元系スーパーでの滞在時間と比べると、「2~3時間」と回答した人の割合が高くなっている。ちなみに、地元系スーパーで「2~3時間」を過ごしている人は11.9%に過ぎない。そこでは「1~2時間」を過ごしている人が5割以上（56%）で最も高くなっている。コストコでの滞在時間がより長いというのは、来店理由が単純に商品の購入のみではなく、フードコートや付帯サービスの充実がより長い滞在を促しているとみられる。しかし、今回のアンケート調査員へのヒヤリング調査によると、広域商圈で会員しか利用できないコストコには地元系スーパーより頻繁に行くわけにはいかないために、一度来店すると余裕をもってショッピングしたがっている反面、コストコ側は駐車問題が深刻であることを認識しているため、来店客の回転を速くせざるを得なくなっており、それ以上付帯サービスを改善していないのではないだろうかと言っている。これはペットショップ・キッズカフェ（Kids Café）・授乳室・文化センターなどの付帯施設を拡充している地元系のVICマーケットと好対照であり、今後コストコが改善すべき第3の課題といえるだろう。

## V. 結びにかえて

本研究は、大衆消費社会の到来とともに、韓国における大型割引店と倉庫型割引店の生成・発展の歴史を通じて、消費者需要と競争環境の問題を検討した。欧米の先端的国際小売企業の珍しい韓国事業の成功経験を通じて、現在の韓国の割引店市場で何が起きているのかといった事実の一端を明らかにした。それとともに、国内事業の業績の低迷を背景に、それが持ちこんできたアメリカのショッピング文化が韓国の消費者にも好意的に受け止められ、その後、他の地元の小売企業にも学習され、受け継がれてきていることを示した。

小売の輪の仮説によると、新しい小売業態は、提供サービスを抑え、設備も簡素化するなど革新的なローコストオペレーションを通じ、既存の小売業者よりさらに低価格を訴求する形で市場に登場する。この革新的な小売業者は、低価格で競争優位を獲得し、市場での地位を確立しているものである。しかし、韓国の大型割引店の場合、百貨店の次の新たな革新的小売業態として、低価格・低マージンのオペレーションで市場に参入したことには間違いはないが、むしろ提供サー

ビスを百貨店並みに維持し、快適なショッピング空間を確保していたからこそ消費者需要にうまく適応し、成功を勝ちとったことになる。

やがて、コストコと同様のシステムで同程度の低価格を実現した模倣者が続々と登場し、競争が激化していった。しかし、倉庫型割引店を大型割引店と同業態と捉えようと捉えまいと、各々が低価格であるが、依然として低価格は競争の武器になってしまい、さらに品揃えやサービス、付帯施設の向上などを通じた競争が展開された。結局、革新的な小売業者が登場した時の低価格・低マージンのオペレーションは、高価格・高マージンのオペレーションへと移行せず、むしろより低価格・低マージンのオペレーションになっていった。

いずれにせよ、韓国の小売企業にとってみたら、いかに小売業のオペレーションと消費者需要とのギャップを埋めていくのが大きな課題になっているということが示された。

#### 【付記】

本稿は平成 25 年度科学研究補助金（基盤研究 C、課題番号：22530469）の助成を受けた研究成果の一部である。

#### 引用文献、注

- 1) 詳しくは、[Jung-Yim Baek: “How Do We See the Success of a Foreign Retailer in a Mature Retail Market? —Interaction between Costco and Japanese Consumers,” *Research Letter* (2014), No.18, p.1~12]を参照されたい。
- 2) 白貞壬、加藤司、渡辺幹夫:「日本の消費者需要への創造的適応—カルフルのインスタ・プロモーション—」『流通科学大学論集』(2013) 第 25 巻第 2 号、79 頁より引用
- 3) 2003 年大型割引店業態は 19 兆 7,080 億ウォンの売上高でこれまで韓国の小売市場をリードしてきた 17 兆 4,420 億ウォンの百貨店業態を追い抜いた（『유통업체연감 [2005]』、358 頁）。
- 4) 韓国的ディスカウントストアの業態変容プロセスの詳細については次の文献を参照されたい[白貞壬:「韓国的ディスカウントストアの本質とその業態変容プロセス—(株)新世界の E マートを事例として」『経営研究』(2004) 第 55 巻第 1 号、165~191 頁]。
- 5) 『韓国経済新聞』2002 年 12 月 20 日付
- 6) 田村正紀:『流通原理』(千倉書房、2001)、16 頁
- 7) 이영숙: 「'한국 까르푸'의 횡포」『hani 인터넷한겨레』  
([www.hani.co.kr/section-001062000/2002/06/001062000200206171846089.html](http://www.hani.co.kr/section-001062000/2002/06/001062000200206171846089.html)、2002 年 6 月 17 日編集、2014 年 2 月 10 日アクセス) より引用
- 8) イーランドによる韓国カルフルの買収の詳細については次の文献を参照されたい[Jungyim Baek: “Global Retailing and Withdrawal of Global Retailers in Korea—Issues from the Case of Carrefour and Wal-Mart,” 『商学討究』(2006) 第 57 巻第 2・3 合併号、131~156 頁]。
- 9) 詳しくは、梁京姫:「韓国における女性労働の現状と課題:非正規雇用労働をめぐって」『女性学研究』(2010) 17 号、64~84 頁を参照されたい。
- 10) 권성현・김순천・진재연 『우리의 소박한 꿈을 응원해 줘: 이랜드 노동자 이야기』

- (후마니타스, 2008)、18~34 頁
- 11) 詳しくは、[白貞壬:「新生現地小売企業の成長と国際化」『流通科学大学論集—流通・経営編』第 26 巻第 1 号 (2013)、87~101 頁]を参照されたい。
  - 12) 崔相鐵:「韓国ロッセショッピングのグローバル・シフトの現況と背景—カリスマ在日創業者の意志と変革的リーダーの誕生—」甲南大学総合研究所編『日本におけるマイノリティ企業家の研究』(天理時報社、2012)、1~21 頁
  - 13) 詳しくは、[白貞壬:「韓国における生鮮食料品流通システム—大型小売商の成長と卸売市場の機能との関係を中心として—」『商学討究』第 57 巻第 1 号 (2006)、183~207 頁]を参照されたい。
  - 14) 詳細は、[白貞壬:「韓国農協における販売事業の革新」『協同組合奨励研究報告』(2009) 第 34 輯、171~196 頁]を参照されたい。
  - 15) 고승연・김태성:「창고형 할인매장 ‘코스트코’ 독주 끝나나」『MK 뉴스』  
(<http://news.mk.co.kr/newsRead.php?year=2013&no=347175>、2013 年 5 月 5 日修正、2014 年 3 月 27 日アクセス) より引用
  - 16) 전지현:「이마트트레이더스 ‘4 세대 할인점’ 오픈…마트 比최대 15% ↓」『프라임경제』  
(<http://www.newsprime.co.kr/news/articleView.html?idxno=244255>、2012 年 7 月 25 日入力、2014 年 3 月 27 日アクセス) より引用
  - 17) 이민재:「[현장] 창고형 이마트‘트레이더스’ 가보니」『The Consumer News』  
(<http://www.consumernews.co.kr/news/view.html?gid=main&bid=news&pid=224860>、2010 年 12 月 6 日入力、2014 年 3 月 27 日アクセス) や、채종원:「트레이더스는 도매시장?」『MK 뉴스』  
(<http://news.mk.co.kr/newsRead.php?year=2011&no=141426>、2011 年 3 月 6 日入力、2014 年 3 月 27 日アクセス)、そして이한성:「이마트 트레이더스 월평점 소비자들에게 ‘통했다’」『충청투데이』  
(<http://www.cctoday.co.kr/news/articleView.html?idxno=625768>、2011 年 6 月 1 日入力、2014 年 3 月 27 日アクセス) より引用
  - 18) 「토종 창고형 할인점 이마트트레이더스 천안아산점 가보니」『파이낸셜뉴스』  
([http://www.fnnews.com/view?ra=Sent1001m\\_View&corp=fnnews&arcid=201207250100228560014062&cDateYear=2012&cDateMonth=07&cDateDay=25](http://www.fnnews.com/view?ra=Sent1001m_View&corp=fnnews&arcid=201207250100228560014062&cDateYear=2012&cDateMonth=07&cDateDay=25)、2012 年 7 月 25 日修正、2014 年 3 月 27 日アクセス) と、유승호:「창고형 할인점, 패션 브랜드 병행수입 대폭 늘려 …올해도 거침없는 성장」『한국경제』  
(<http://www.hankyung.com/news/app/newsview.php?aid=2014010622601>、2014 年 1 月 7 日修正、2014 年 3 月 27 日アクセス) より引用
  - 19) 이운재:「“이마트보다 훨씬 더 싼 ‘트레이더스’ 비밀”」『아시아경제』  
(<http://www.asiae.co.kr/news/view.htm?idxno=2012072514223119146>、2012 年 7 月 25 日修正、2014 年 3 月 27 日アクセス) と、김봄이:「“좀 더 크게 더 싸게, 창고형 매장이 대세네”」『매일신문』  
([http://www.imaeil.com/sub\\_news/sub\\_news\\_view.php?news\\_id=43582&yy=2013](http://www.imaeil.com/sub_news/sub_news_view.php?news_id=43582&yy=2013)、2013 年 8 月 31 日入力、2014 年 3 月 27 日アクセス) より引用
  - 20) VIC とは、Value In Customer の略字で、顧客に価値を提供するという意味である (VIC マーケットのホームページ、<http://www.vic-market.com/vc/info/info01.do?npagen=1>、2014 年 2 月 10 日アクセス)。
  - 21) 유승호:「창고형 할인점, 패션 브랜드 병행수입 대폭 늘려 …올해도 거침없는 성장」『한국경제』  
(<http://www.hankyung.com/news/app/newsview.php?aid=2014010622601>、2014 年 1 月 7 日修正、2014 年 3 月 27 日アクセス) より引用

- 22) 김보미: 「롯데 빅마켓 등 ‘창고형 마트’ 붐물…이번엔 지역 도매상권과 마찰 예고」  
『경향비즈니스라이프』 ([http://news.khan.co.kr/kh\\_news/khan\\_art\\_view.html?artid=201206262121145&code=920401](http://news.khan.co.kr/kh_news/khan_art_view.html?artid=201206262121145&code=920401),  
2012年6月26日修正、2014年2月10日アクセス) より引用
- 23) 유승호: 「빅마켓 vs 코스트코 ‘10 원 전쟁’…신라면값 4%·주스 9%내려」 『한국경제』  
(<http://www.hankyung.com/news/app/newsview.php?aid=2013042971671>, 2013年4月30日修正、2014年2  
月10日アクセス) より引用
- 24) 김시현: 「“롯데카드만 받아요” … ‘빅마켓 (롯데가 운영하는 창고형 할인매장)’ 일감 몰아주기?」 『조선비즈』  
([http://biz.chosun.com/site/data/html\\_dir/2013/05/02/2013050202938.html](http://biz.chosun.com/site/data/html_dir/2013/05/02/2013050202938.html), 2013年5月3日入力、2014年2  
月10日アクセス) により引用
- 25) 유승호: 「빅마켓 vs 코스트코 ‘10 원 전쟁’…신라면값 4%·주스 9%내려」 『한국경제』  
(<http://www.hankyung.com/news/app/newsview.php?aid=2013042971671>, 2013年4月30日修正、2014年2  
月10日アクセス) より引用
- 26) 同上
- 27) 「롯데 ‘빅마켓’ 28 일 개장… “코스트코, 떨고 있나?”」 『한겨레뉴스』  
(<http://www.hani.co.kr/arti/economy/consumer/539721.html>, 2012年6月27日修正、2014年2月10日アク  
セス) より引用
- 28) 「‘롯데마트 빅마켓의 판정승?’」 『조선비즈』  
([http://biz.chosun.com/site/data/html\\_dir/2012/12/252012122500653.html](http://biz.chosun.com/site/data/html_dir/2012/12/252012122500653.html), 2012年12月25日入力、2014年2  
月10日アクセス) より引用
- 29) 김영민: 「롯데 빅마켓, 코스트코에 ‘맞짱’ 선포」 『중앙일보』  
([http://article.joins.com/news/article/article.asp?total\\_id=10773222&clcc=olink/article/default](http://article.joins.com/news/article/article.asp?total_id=10773222&clcc=olink/article/default), 2013年2月25  
日修正、2014年2月10日アクセス) より引用
- 30) 김평호: 「창고형 할인점 빅마켓, ‘토종시스템’으로 외국계 잡겠다」 『데일리안』  
(<http://www.dailian.co.kr/news/view/344663>, 2013年6月19日登録、2014年2月10日アクセス) より引用
- 31) 同上、そしてロッテブログ (<http://blog.lotte.co.kr>, 2014年2月10日アクセス) より引用
- 32) <http://sbscnbc.sbs.co.kr/read.jsp?pmArticleId=10000460792> (VICマーケット1号店 박영화 店長との イン  
タビュー, 2014年2月10日アクセス) と、송태형·최만수: 「롯데마트 창고형 할인점 ‘빅마켓’28 일  
개장“코스트코보다 싸게”…라면은 벌써 할인戰」 『한국경제』  
(<http://www.hankyung.com/news/app/newsview.php?aid=2012062607551>, 2012年6月27日修正、2014年2  
月10日アクセス) より引用
- 33) 유승호: 「빅마켓 vs 코스트코 ‘10 원 전쟁’…신라면값 4%·주스 9%내려」 『한국경제』  
(<http://www.hankyung.com/news/app/newsview.php?aid=2013042971671>, 2013年4月30日修正、2014年2  
月10日アクセス) より引用
- 34) 고승연·김태성: 「창고형 할인매장 ‘코스트코’ 독주 끝나나」 『MK 뉴스』  
(<http://news.mk.co.kr/newsRead.php?year=2013&no=347175>, 2013年5月5日修正、2014年3月27日アク  
セス) より引用
- 35) 유승호: 「토종에 ‘쫓기는’ 코스트코」 『한국경제』  
(<http://www.hankyung.com/news/app/newsview.php?aid=2013120207421>, 2013年12月3日修正、2014年2  
月10日アクセス) より引用