

# 日本人の消費行動からみる コストコホールセール・ジャパン 好調の要因

The factors that Costco-Wholesale-Japan performs well  
Considered by consumer behavior of Japanese

3 年 18 組 15 番 澤栗 真歩

3 年 11 組 19 番 佐野 智

3 年 7 組 15 番 合志 拓真

3 年 14 組 21 番 坂間 美紅

3 年 20 組 35 番 吉田 早織

日本人の消費行動からみる  
コストコホールセール・ジャパン  
好調の要因

The factors that Costco-Wholesale-Japan performs well  
Considered by consumer behavior of Japanese

1. 論文タイトル

日本人の消費行動からみる

コストコホールセール・ジャパン好調の要因

2. 論文タイトル（英語）

The factors that Costco-Wholesale-Japan performs well

Considered by consumer behavior of Japanese

3. キーワード

会員制ホールクラブ コストコ 外資系小売企業 撤退

#### 4. 論文要旨

1974 年から 26 年にわたり施行されていた「大規模小売店舗法」（大店法）が 2000 年に廃止され、小売店に関する規制が緩和された。これをきっかけに、国内の大手小売店だけでなく欧米の外資系小売店が、日本市場に続々と参入してきた。郊外を中心に、横文字看板を引き下げて外資系大手ハイパーマーケットが出現したのだ。

しかし、欧米各国とは消費文化の異なる日本で小売店を経営するのは容易ではない。2014 年現在までに、この時期に参入してきた外資系小売企業の大多数が事実上の撤退を余儀なくされた。その中で、1999 年に日本市場にいち早く参入したアメリカのコストコホールセールの好調ぶりが目立っている。とくに同社の販売方式は米国での倉庫による大ロットサイズであり、日常的に買い回りスーパーを利用する日本人の消費行動とはかけ離れている。それにもかかわらず、同社は日本全国に出店しその店舗数を着々と伸ばし、2014 年現在では 20 店舗を運営している。他の外資系小売企業が日本市場で苦戦している中、なぜコストコがここまで好調なのだろうか。

これを明らかにするために、他の外資系小売業との比較によりコストコの好調要因についての仮説を立て、FW、インタビュー、消費者へのアンケート調査を実施した。そこで米国のコストコでは見られない日本人のコストコ利用者独自の消費行動を発見した。

本稿は、コストコが日本に定着した理由について、ほかの外資系小売企業と比較するとともに、実際のコストコ利用者からみる日本人独自の消費行動とも関係づけて考察し、明らかにすることを目的とする。

以下、第 1 章ではコストコホールセールについての概要を述べ、第 2 章ではほかの外資系小売企業との比較から好調の要因についての仮説を立てる。第 3 章では FW やアンケートによる諸データを用いてその実態について明らかにし、第 4 章では総括として結論をまとめる。

## 【目次】

### 第1章 コストコホールセールとは

#### 第1節 コストコの歴史

#### 第2節 コストコの特徴

#### 第3節 コストコホールセール・ジャパン

### 第2章 他の外資系小売企業との比較

#### 第1節 外資系小売企業の日本進出と撤退

#### 第2節 撤退した外資系小売企業からみるコストコの好調要因

### 第3章 FW アンケート調査

#### 第1節 コストコ利用者へのアンケート

#### 第2節 日本人の分かち合いに対するアンケート

### 第4章 総括

### 参考文献・データ出典

## 第1章 コストコホールセールとは

コストコホールセール・コーポレーション (Costco Wholesale Corporation、以下コストコと省略) は、1983年9月15日に設立された、アメリカ合衆国ワシントン州イサカに本社を置く会員制ホールセールクラブ (Membership Wholesale Club) <sup>1</sup>である。2014年8月末日現在、全米43州世界10か国の海外に進出し、658店舗を展開している<sup>2</sup>。2013年度には、約7,120万人<sup>3</sup>の会員を擁し、\$1,052億ドル、日本円にして約10兆5,200億円もの売上高を達成し、世界小売売上高ランキング<sup>4</sup>では6位につけている。

本章では、マーケティング史研究会『現代アメリカのビッグストア』(同文館出版、2004)を参考にしながら、コストコの誕生から現在に至るまでの軌跡を辿り、コストコの日本における展開について紐解いていくことを目的とする。

---

<sup>1</sup> ホールセールクラブとは、会員制の卸売小売業のこと。コストコは個人だけでなく、法人への卸売りも行っている。

<sup>2</sup> 米国&プエルトリコ465店、カナダ87店、イギリス25店、台湾10店、韓国11店、日本20店、オーストラリア6店、メキシコ33店、スペイン1店(2014年8月末日現在)。

<sup>3</sup> 内訳は、ゴールドスターメンバー2,890万人、ビジネスメンバー660万人、ビジネスアドオンメンバー350万人、他家族会員である。

<sup>4</sup> デロイトトーマツコンサルティング株式会社がアメリカのストアメディア社と協働して発表している「グローバル小売ランキング (Global Power of Retailing) 2013」より。

デロイトトーマツコンサルティング株式会社・矢矧 晴彦「グローバル小売ランキング 2013」参照。

[http://www.tohmatu.com/view/ja\\_JP/jp/industries/cb/km/ae867a564dd7e31](http://www.tohmatu.com/view/ja_JP/jp/industries/cb/km/ae867a564dd7e31)

[0VgnVCM2000003356f70aRCRD.htm](http://www.tohmatu.com/view/ja_JP/jp/industries/cb/km/ae867a564dd7e31) (最終閲覧日 2014年9月24日)

## 第 1 節 コストコの歴史

コストコの誕生は、1950 年代のフェドマートの登場まで遡る必要がある。当時、南カリフォルニア大学を卒業後にカリフォルニア州サンディエゴで弁護士業に就いていたソル・プライス（Price Sol, 1916 - 2009）は、女性用衣料品メーカーを営んでいた父親の影響でディスカウントストア・ビジネスに 1 つのチャンスを見出す。そして 1954 年、5 万ドルの資金を元手に会員制ディスカウントストアの先駆けとなるフェドマート（Fed Mart）<sup>5</sup>を創業した。戦後の流通革命<sup>6</sup>がディスカウントストアによって起こる中で、フェドマートも時代の潮流に乗り、1975 年には 45 店舗を運営し、売上高は 3 億ドルに上った。

しかし同年、ドイツ人経営者のヒューゴ・マン（Mann Hugo, 1913 - 2008）に経営権を買収されてまもなく、経営方針について意見が衝突したことをきっかけにソル・プライスはフェドマートを後にした。そして彼は、1976 年にカリフォルニア州サンディエゴのモレナボウレパードにある産業集積地<sup>7</sup>で飛行機の格納庫を改装し、コンクリートの床と高い天井からなる大規模な倉庫型店舗でプライスクラブ（Price Club）<sup>8</sup>を創業するのであった。

そして、プライスクラブの誕生から 7 年後の 1983 年 9 月 15 日、ワシントン州

---

<sup>5</sup> 当初、フェドマートは国家公務員のみを顧客としていた。店名のフェド（Fed）は、連邦政府（The Federal Government）の職員を指す。

<sup>6</sup> 流通システムの革命的な変化。1930 年代、大衆が大量消費時代に突入したことにより、「標準化された良品」が受容され、さらに青果物における産業経費の全面的な圧縮と合理化が求められるようになったという背景がある。日本における流通革命は、1950 年代の、大量仕入、薄利多売、セルフサービス方式を導入したスーパーマーケットの出現である。（林周二『流通革命』中公新書、1962 年）

<sup>7</sup> 当時ソル・プライスは、小規模事業者が複数の卸売業と取引している状況に注目し、これらの取引を集約し低価格化することにビジネスチャンスを見出した。これを具現化すべく、プライスクラブの創業に着手した。

<sup>8</sup> 大容量に包装された商品を高く伸びたスチール製の棚に展示し、意匠を凝らしたディスプレイを一切省いたノーフリル・スタイルで卸売価格同士の低価格を訴求して販売するという会員制ホールセールクラブの原初形態であった。（マーケティング史研究会『現代アメリカのビッグストア』同文館出版、2004 年、63 頁）

シアトルでジム・シネガル (Sinegal Jim, 1936 - )<sup>9</sup>によってコストコ (Costco)<sup>10</sup>が創業された。コストコ創業後、6 年未満で売上高を 30 億ドル (約 3,000 億円) まで売上を伸ばした<sup>11</sup>。

1993 年 10 月には、経営効率の改善のためにプライスクラブとコストコが合併し、プライスクラブコストコ (Price Club Costco) が誕生した。同社は、店舗数 206 店、年商 160 億ドル (約 1 兆 6 千億円) 規模に達し、全米最大級の会員制ホールセールクラブへと発展を遂げた。1997 年にコストコホールセール (Costco Wholesale) と正式に社名を改め、世界 10 か国に 658 の店舗を展開する世界的な小売チェーンへと成長したのである (2014 年 8 月末日現在)。

## 第 2 節 コストコの特徴

以上のように、世界各地への進出に成功しているコストコには、大きな特徴が 2 点ある。

1 点目は、倉庫型店舗だ。コストコでは、コンクリート打ちっばなしの床と高い天井の店舗で、入荷したままのパレットに乗っている状態の商品を、大型のラックに陳列して販売している<sup>12</sup>。取扱商品は、生鮮食品や加工食品、日用雑貨、電化製品など多岐にわたるが、包装された状態で内容を細かく確認する必要のないコモディティグッズ<sup>13</sup>が中心である。これらの商品を、ケースや

---

<sup>9</sup> コストコの創業者・元 CEO である。サンディエゴ州立大学の学生時代からフェドマートでアルバイトをしており、プライスクラブの副社長も務めた。

<sup>10</sup> 社名は、代価や費用を意味する「Cost」と会社を意味する「Corporation」から由来する。「仕入れ価格に近い価格で販売する」という意味合いが込められた。

<sup>11</sup> コストコホールセール・ジャパンホームページ「コストコの歴史」  
<http://www.costco.co.jp/p/aboutcostco/history> (最終閲覧日 2014 年 9 月 24 日) 参照。

<sup>12</sup> 数段になった棚の一番下が商品展示スペース、上段にはパレットで商品が積載されている。下段の在庫が無くなり次第、上段の商品をフォークリフトで下す仕組みとなっているため、店舗通路は十分な幅がとられ、平均的な店舗規模は 4,000 坪にも及ぶ。

<sup>13</sup> コモディティグッズとは、生活必需品のことであり、実物を見ることなく購入することができる商品のことである。



カートン、キロといった大型の単位で販売している。さらに、完全なセルフサービス方式を採用し、ベルトコンベアのレジではサッキング・サービス<sup>14</sup>を排除し、キャッシュ・アンド・キャリー制<sup>15</sup>が導入されている。この倉庫型店舗により、管理や陳列にかかるコストの大幅な削減が可能となったのである。実際の店舗構造については、第 3 章のコストコ FW<sup>16</sup>で詳しく触れることとする。

2 点目は、会員制である。コストコを利用するためには、年会費を支払い会員にならないといけない<sup>17</sup>。コストコの会員にはビジネスメンバー<sup>18</sup>とゴールドスターメンバー<sup>19</sup>があり、前者は小売業者や飲食店などの業務用目的で商品を購入する法人会員であり、後者は自家用消費を目的とした一般消費者の個人会員である。年会費は、米ドルでは両者ともに 45 ドル、日本円<sup>20</sup>ではビジネスメンバー<sup>21</sup>で 3,675 円、ゴールドスターメンバーで 4,340 円である。会員カード<sup>22</sup>1 枚で、会員本人と非会員の同伴者 2 名が入場できる。そして、1 年以内に退会すれば年会費は全額返金される<sup>23</sup>。例外として、コストコを紹介した雑誌に添付されたワンデーパスにより 1 日体験入場することができる場合もあるが、原則会員にならないとコストコを利用することはできないのである。この会員制という特徴により、コストコは商品売上以外でも安定した収入を得ることができるのである。

<sup>14</sup> サッキング・サービスとは、袋詰めを行うサービスのことである。

<sup>15</sup> キャッシュ・アンド・キャリー制とは、顧客が購入した商品をそのまま持ち帰る制度。

<sup>16</sup> フィールドワーク (Field Work) の略である。

<sup>17</sup> 創業当初は誰もが会員に加入できたわけではなく、政府や州市町村の公務員、金融機関、航空産業、鉄道関係、電話、電気、ガス会社などで働く者に限定されていた。

<sup>18</sup> ビジネスメンバー会員は、その会社の従業員 6 名までの追加会員登録が可能である。

<sup>19</sup> ゴールドスターメンバー会員は、本人と同住所に住む 18 歳以上の 1 名に、無料で家族会員としての家族カードを発行することができる。

<sup>20</sup> 2014 年 9 月 24 日現在での価格である。

<sup>21</sup> ビジネス会員には簡単な書類と名刺があればなることができる。

<sup>22</sup> 会員カードには会員本人の顔写真が印刷され、本人以外での流用が防止されている。

<sup>23</sup> 退会すると 1 年間はハンディとして会員になることはできない。

### 第 3 節 コストコホールセール・ジャパン

日本市場には、1998 年にマイク・シネガル（Sinegal Mike, 1963 - ）<sup>24</sup>を代表取締役役に置く日本法人コストコホールセール・ジャパンを設立し、進出した。1999 年には第 1 号店となる久山店を、福岡県糟屋郡久山町の大型ショッピングセンターであるトリアス久山に核テナントとして出店した。初年度の売り上げ目標は 78 億円と設定し、2004 年までに 10 店舗体制を築くという長期目標を打ち出した<sup>25</sup>。

第 2 章でも詳しく触れるが、当時規制緩和により多くの外資系小売企業が日本参入に踏み出そうとしていた。そのため他社との競争が予想されたが、コストコは第 1 号店の開店からわずか 1 か月で約 15 万人もの会員を獲得したのであった。

その後、コストコは日本への進出を拡大し、全国に 20 の倉庫店を営業している<sup>26</sup>（2014 年 8 月末日現在）。店舗数推移の様子は以下の通りである。

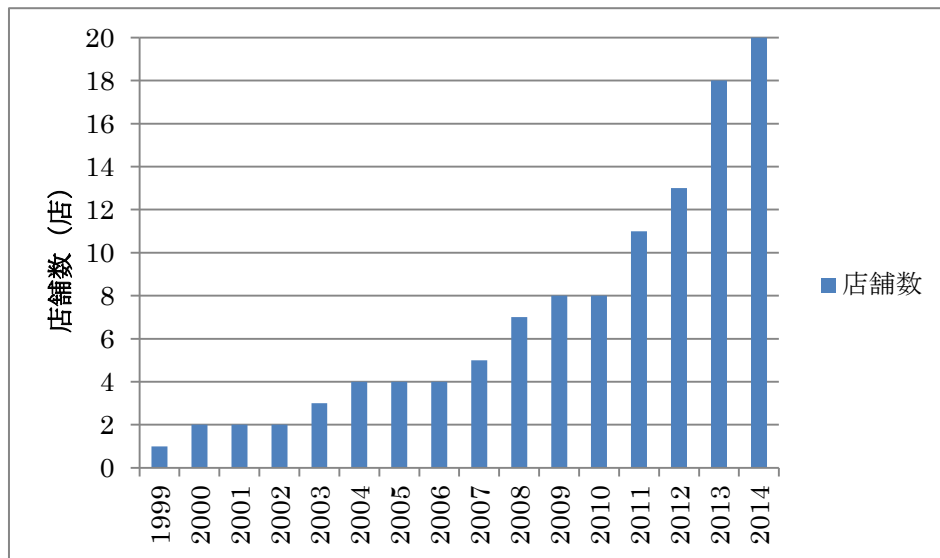
---

<sup>24</sup> コストコの創業者ジム・シネガルの長男で、コストコホールセール・ジャパンの前代表取締役である。カリフォルニア大学卒業後、プログラミング会社を経てコストコに入社した。コストコ入社後に、当時提携関係にあった仏カルフルでの就労経験がある。（『週刊東洋経済（5677）』「トップの履歴書—マイク・シネガル—」『週刊東洋経済（5677）』東洋経済新報社，2001 年 2 月 10 日，46 頁）

<sup>25</sup> 5 店舗以上になれば自社物流センターを設置し、70 店舗ほどの出店可能性が見込まれた。

<sup>26</sup> 北海道 1 店、関東地区 11 店、中部地区 1 店、近畿地区 4 店、中国地区 1 店、九州地区 2 店（2014 年 8 月末日現在）。

図 1 日本におけるコストコ店舗数の推移



コストコホールセール・ジャパン公式ホームページより筆者作成

<http://www.costco.co.jp/p/> (最終閲覧日 2014 年 9 月 24 日)

特に、2011 年以降の急増が目立つ。2011 年から 2014 年に至るまでの 4 年間で 12 店舗が新たに開店し、それ以前の 8 店舗の 1.5 倍の店舗数に増加しているのだ。これは、リーマンショックの影響で強烈な円高が進行したことによる大量出店である。日本において輸入品中心の商品を扱うコストコは、円高のメリットを最大限に享受することができるのである。そこでコストコは、2011 年以降の売上増を見越し、大量出店の計画を掲げた。これは、2020 年までの 10 年間で日本における 50 店舗に増やす<sup>27</sup>というものであり、出店ペースを大幅に加速したのである<sup>28</sup>。2013 年以降の円安<sup>29</sup>の影響が懸念されるという声も挙がっているが、計画達成のためには単純計算で毎年 4 店舗増のペースでの出店が必要である。

<sup>27</sup> コストコでは半径 10km 圏内の人口 50 万人を出店の要件としている。

<sup>28</sup> 東洋経済オンライン、佐藤晋「米国発、倉庫スタイルでコストコが猛攻」2013 年 2 月 27 日 <http://toyokeizai.net/articles/-/13017?page=2> (最終閲覧日 2014 年 9 月 24 日) 参照。

<sup>29</sup> 2012 年 12 月に組閣された安倍晋三内閣の、デフレ脱却を目指す経済政策である通称アベノミクスの影響で、2013 年以降円安局面へと経済情勢は大きく変化した。

次章では、コストコが日本にここまで定着した要因について、コストコと同時期に日本進出を果たした他の外資系小売企業との比較により考察していく。

## 第 2 章 コストコと他の外資系小売業の比較

### 第 1 節 外資系小売企業の日本進出と撤退

表 1 主な外資系小売企業の日本進出年度

| 進出年度 | 企業名    | 国籍   |
|------|--------|------|
| 1999 | コストコ   | アメリカ |
| 2000 | カルフル   | フランス |
| 2002 | ウォルマート | アメリカ |
| 2003 | テスコ    | イギリス |

金成洙、盧垠靜「大手外資系小売業の日・韓進出の比較：成功要因と失敗要因（創立 40 周年記念号）」『専修大学北海道短期大学紀要』2007 年, 9 頁より筆者作成

表 2 世界小売売上高ランキング（2013 年）

|      |                                  |
|------|----------------------------------|
| 1 位  | Wal-Mart Stores, Inc.            |
| 2 位  | Carrefour S.A.                   |
| 3 位  | Tesco PLC                        |
| 4 位  | Metro AG                         |
| 5 位  | The Kroger Co.                   |
| 6 位  | Costco Wholesale Corporation     |
| 7 位  | Schwarz Unternehmens Treuhand KG |
| 8 位  | Aldi Elnkauf GmbH & Co., oHG     |
| 9 位  | Walgreen Co.                     |
| 10 位 | The Home Depot, Inc.             |

デロイトトーマツコンサルティング株式会社・矢矧 晴彦「グローバル小売ランキング 2013」より筆者作成

[http://www.tohatsu.com/view/ja\\_JP/jp/industries/cb/km/ae867a564dd7e310VgnVCM2000003356f70aRCRD.htm](http://www.tohatsu.com/view/ja_JP/jp/industries/cb/km/ae867a564dd7e310VgnVCM2000003356f70aRCRD.htm)（最終閲覧日 2014 年 9 月 24 日）

表 1 を見ても明らかなように、2000 年の大規模小売店にかかわる規制緩和<sup>30</sup>によって、外資系小売企業の日本進出が促進されているのがわかる。1999 年のコストコを皮切りに、相次いでハイパーマーケットやディスカウントストアが日本市場に参入してきたが、外資系小売企業の事業展開は、必ずしも順調というわけではない。2000 年に日本に参入してきたフランスに本社を置くカルフル（Carrefour S.A.）<sup>31</sup>は、ウォルマート（Wal-Mart Stores, Inc.）<sup>32</sup>に次ぐ売

<sup>30</sup> 大規模小売店舗立地法の成立により規制緩和された。

<sup>31</sup> カルフルはハイパーマーケットの元祖といわれる企業で、1963 年にはすでにパリ郊外に巨大なセルフサービス店をオープンしている。（小島郁夫『日本の流通が壊滅する日』ぱる出版, 2001 年, 35 頁）

<sup>32</sup> ウォルマートはサム・ウェルトン氏が創業者であり、アメリカ南部のアーカンソー州北西部のベントンビルという人口 1 万人足らずの小さな村を期限とする。カルフルはハイパーマーケットの元祖といわれる企業以上のスペースで、1963 年には、すでにパリ郊外に巨大なセルフサービス店をオープンしている。（小島郁夫『日本の流通が壊滅する日』ぱる出版, 2001 年, 116 頁）

上高世界第 2 位の流通グループであるにもかかわらず、わずか 5 年で、店舗をイオンに売却し、撤退となった<sup>33</sup>。カルフルの後に進出してきたウォルマートは、カルフルの単独進出の失敗を踏まえ、参入と同時に、西友と資本・業務提携を行った。現在、西友を完全子会社化しているが、日本での売上は、好調というわけではない<sup>34</sup>。そしてウォルマートの参入 1 年後にイギリスのテスコ (TESCO)<sup>35</sup>が日本に上陸してきたが、日本での中長期的なビジネス拡大の展望がうかがえないと判断し、2011 年に撤退した。

## 第 2 節 撤退した外資系小売業との比較からみるコストコの魅力

売上ランキング上位の外資系小売企業<sup>36</sup>が相次いで参入してきている中、その国際的な競争力を発揮できない日本市場の特殊性が指摘されてきた<sup>37</sup>。日本市場を撤退したカルフルは、日本市場への進出前に、台湾で品揃えを現地化して徹底的に安く売り、進出後短期間で最大の小売業になった成功体験を生かし、日本でも現地適応化戦略<sup>38</sup>を行った。しかしながら、カルフルなどアジア現地での販売原理は「安売り」に置かれており、それは NB<sup>39</sup>と同じような品

<sup>33</sup> 金成洙、盧垠静「大手外資系小売業の日・韓進出の比較：成功要因と失敗要因（創立 40 周年記念号）」『専修大学北海道短期大学紀要』2007 年。

<sup>34</sup> 西川ディビッド崇「大型外資系小売店の光と影」『研究年報』第 13 号, 2009 年, 81 頁参照。

<sup>35</sup> テスコの流通業態は、イギリスではスーパーストアと呼ばれる総合スーパーで、主力を食品としている。(小島郁夫『日本の流通が壊滅する日』ぱる出版, 2001 年, 130 頁)

<sup>36</sup> デロイトトーマツコンサルティング株式会社がアメリカのストアメディア社と協働して発表している「グローバル小売ランキング (Global Power of Retailing) 2013」より。

デロイトトーマツコンサルティング株式会社・矢矧 晴彦「グローバル小売ランキング 2013」参照。

[http://www.tohmatsu.com/view/ja\\_JP/jp/industries/cb/km/ae867a564dd7e310VgnVCM2000003356f70aRCRD.htm](http://www.tohmatsu.com/view/ja_JP/jp/industries/cb/km/ae867a564dd7e310VgnVCM2000003356f70aRCRD.htm) (最終閲覧日 2014 年 9 月 24 日)

<sup>37</sup> 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」』第 25 巻, 第 2 号, 2013 年, 75～79 頁参照。

<sup>38</sup> 現地の状況に合わせた製品やマーケティング活動を展開する戦略。

<sup>39</sup> ナショナルブランド (National Brand) の略であり、メーカーが開発した商品のことを指す。

質のPB<sup>40</sup>の大量投入戦術に結び付いた。これは安全性を最大限に迫及する日本人消費者の志向に合うものではなかった。少し高くなっても「名前の知れている」消費財を求める消費者は日本のスーパーマーケットへ回帰していったのである。このような失敗は、カルフルーだけではないのである。カルフルーの後に日本市場に進出してきたウォルマートやテスコも同様に現地適応化戦略を試みて、業績不振または撤退している。

一方でコストコは、欧米方式をそのまま持ち込む標準化戦略を取り入れつつも、日本人消費者に普段の購買行動とは違う感覚を与えているのではないだろうか。つまり、コストコは日本の買い回りスーパーとは異なる「非日常的な感覚を日本人消費者に与え、購買行動自体に楽しみをもたらしている」という仮説を立て、その仮説を実証するためにコストコの店舗での商品配置、商品品揃え、販売方式の分析を行った。

---

<sup>40</sup> プライベートブランド（Private Brand）の略であり、小売企業が開発した仕様にメーカーに生産を発注する商品のことを指す。（石原武政・竹村正明『1からの流通論』碩学社, 2008年, 48頁）

### 第 3 章 FW アンケート調査

#### 第 1 節 コストコ利用者へのアンケート

コストコ川崎倉庫店 2014 年 8 月 25 日月曜日 12:10～15:40

図 2 コストコ川崎倉庫店店内図



筆者作成



表 3 日本の買い回りスーパーとコストコの商品販売単位の比較

|          | 日本の買い回りスーパー | コストコ   |
|----------|-------------|--------|
| 豚肉バラ薄切り  | 100～400g    | 1,300g |
| ウインナー    | 100～200g    | 1,000g |
| あさり      | 150g        | 1,000g |
| スモークサーモン | 80g         | 680g   |
| きゅうり     | 1本～         | 10本    |
| 玉ねぎ      | 1玉～         | 5,000g |
| ディナーロール  | 1袋5個入       | 1袋36個入 |
| マンゴー     | 1個～         | 4,000g |

西友ホームページより筆者作成

<http://www.the-seiyu.com/front/contents/top/>（最終閲覧日 2014 年 9 月 24 日）

コストコが標準化戦略を取り入れ、どのように日本人消費者を魅了しているかを調査するため FW を 2 度実施した<sup>41</sup>。図 2 の川崎倉庫店の店内図を見てわかる通り、商品の配置は日本のスーパーのように詳細にカテゴリ分別されているわけではなく、電化製品や日用品、食品や衣類まで、多種多様な商品が所狭しに陳列されていた。この店内配置は、2 度目の FW で調査したコストコ多摩境倉庫店でも同様であった。また表 3 から各商品も巨大で内容量も日本の商品とは明らかに異なり、ケース単位、キログラム単位などまとめ売りが基本となっていることがわかる。このようにコストコの商品配置、商品品揃え、販売方式から米国で買い物している気分を感じ、「非日常的な感覚を日本人消費者に与えている」という仮説は正しいと考えられる。

<sup>41</sup> 第 1 回 FW は 2014 年 8 月 25 日月曜日の 12:10～15:40、神奈川県川崎市にあるコストコ川崎倉庫店で、第 2 回 FW は 2014 年 9 月 10 日水曜日の 12:50～14:20 に東京都町田市に位置するコストコ多摩境倉庫店で行った。

しかし、特に賞味期限の短い生鮮食品は、日本の家庭で消費することは困難な程の量である。冷凍保存するにしても、コストコの商品はそれぞれが巨大であるため、購入品すべてを冷凍するにはそれ相応の冷蔵庫が必要であり、日本の家庭用冷蔵庫では保存することが難しい。コストコが本社を置く米国では、国土面積<sup>42</sup>が大きく、食品小売店が点在している。そのため、買い物の頻度は週に 1 回程度と少なく、遠方の店舗に車で赴き買いだめをするという消費スタイルが定着している<sup>43</sup>。このスタイルにおいては、コストコのような商品サイズや店舗規模の大きな小売店は都合がよい。一方で、日本では徒歩や自転車移動圏内に買い回りスーパーがあり、即日消費が一般的である。それにもかかわらず、なぜ日本人のコストコ利用者はコストコで巨大な商品を購入するのだろうか。また、コストコ利用者はコストコの巨大な商品をどのように消費しているのだろうか。これらの疑問を明らかにするため、私たちは利用者にアンケート形式の聞き込み調査を行った。以下のアンケートは、コストコ多摩境倉庫店で買い物をしているコストコ利用者 20 代から 50 代の男女 80 名を対象に実施した。調査日時は 2014 年 9 月 10 日水曜日 13 時～15 時である。

#### 日本人のコストコ利用者へのアンケート

図 3 年齢

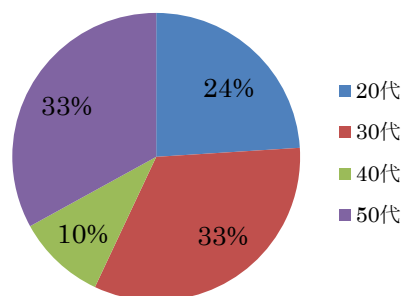
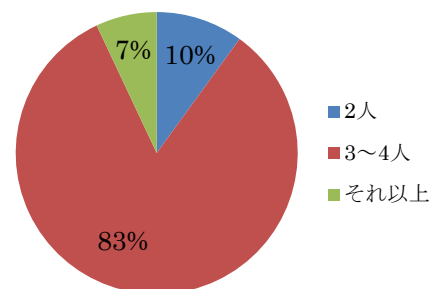


図 4 同居人数



<sup>42</sup> 日本の国土面積 377,900 平方 km に対して、米国の国土面積は 9,827,000 平方 km である。(総務省統計局『世界の統計 2014』日本統計協会, 2014 年)

<sup>43</sup> ヴィンス・ステーション (北濃秋子訳)『食品の研究—アメリカのスーパーマーケット—』晶文社, 1995 年参照。

図5 コストコ同行者人数

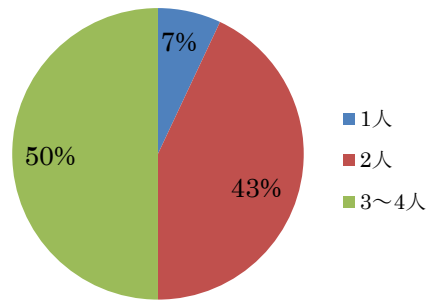


図6 同行者関係

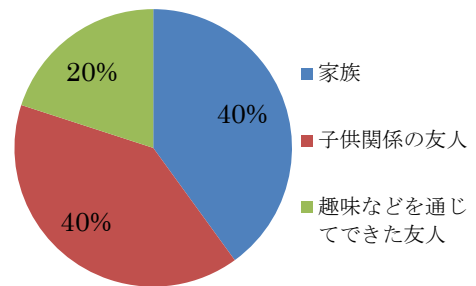


図7 コストコへの交通手段

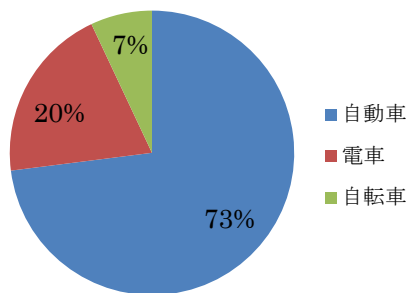


図8 購入商品の消費の仕方

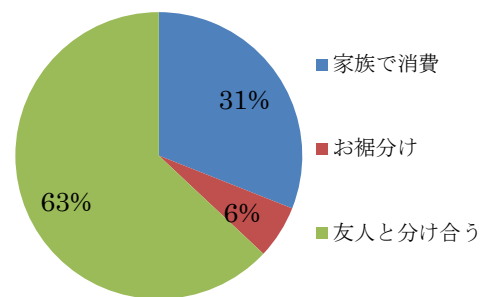
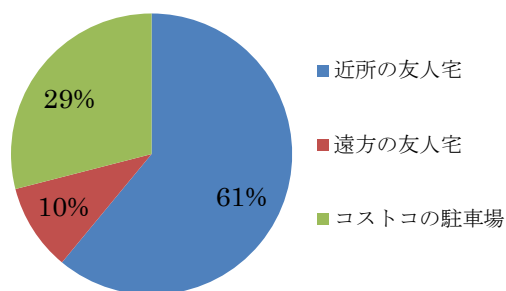


図9 購入商品を分け合う場所



筆者作成

以上からわかるように、コストコへの同行者数は 2～4 人が 93%であり（図 5 参照）、その関係性は家族と子供関係の友人が同数の 40%を占めていた（図 7 参照）。この結果から、日本人にとってコストコは一種のテーマパークのような存在であり、仲間と数人で来店し買い物自体を楽しんでいることが伺える。また、コストコは倉庫型店舗特有の大型商品が大半であるため、持ち帰りに便利な自動車で訪れる人が 73%を占めている（図 8 参照）。

そして第 1 回目の川崎倉庫店での FW で、「なぜ日本人のコストコ利用者はコストコで巨大な商品を購入するのか」という疑問を明らかにするために、購買商品をどのように消費しているのかについても質問をした。その結果、友人と分け合う割合が 63%と最も大きく、31%の家族で消費する人の二倍以上であった（図 9 参照）。さらに、購入品をお裾分けするという人も 6%見られた（図 9 参照）。通常の日本のスーパーにおいては、利用者は一家庭で消費するものを購入するのが一般的である。しかしコストコにおいては、日本人利用者は購入品を一家庭内で消費せず、友人と分け合うことや、お裾分けするのである。前述のとおり、コストコの商品は大型であり、内容量も多い。これは、1 週間に 1 回程度、自動車で遠くのスーパーへ買い物に行き、買いだめをするという米国の消費スタイルならではの販売形式である。しかし、日本人の即日消費のスタイルにコストコの販売形式は適しておらず、コストコの大量の商品を一世帯で消費することは日本人にとっては困難なのである。従って、日本人消費者は自らそれらの食材を分け合い協力して消費しているのだ。また、購入商品をどこで分け合っているのかを質問したところ、71%の人が友人宅で分け合うと答えた（図 10 参照）。購入した場所で分けるのではなく同伴者の友人宅で分け合うという行為から、日本人のコストコ利用者は、購買行動から分け合う過程の楽しみを友人と共有していると考えられる。さらに、遠方の友人宅で分け合うと答えた人が 10%もいたことから、彼らこそ普段は設けることのできない交流時間をコストコで一緒に買い物をし、遠方の友人の家まで出向いて分け合うことを通じて楽しんでいるのではないだろうか。

つまりこの分け合うという行為は、キノコ狩りやイチゴ狩りといった行楽行

事において、大量に食品を獲得した場合の消費行動と類似しているといえる。イチゴ狩りを例に挙げると、単にイチゴを食べたいという欲求を満たすという目的ならば、スーパーでの購買活動で十分である。それでも人々がイチゴ狩りに赴くのは、イチゴを狩るという食品獲得段階での愉楽だけでなく、自らが狩った大量のイチゴを持ち帰り、親戚や友人にお裾分けするという消費段階においても喜びを見出しているからである。この点においては、巨大な倉庫から食品を選択・獲得し、それを分け合う行為までを楽しむというコストコでの一連の消費行動に類似している。この点において、コストコでの日本人利用者の購買行動は「ピクニック」や「〇〇狩り」といった行楽の一種でもあるのだ。

## 第 2 節 日本人の分かち合いに対するアンケート

我々は、コストコが日本人消費者に非日常的な感覚を与えていることが日本に定着した要因であるという仮説を立てて検証を行った。しかし実際にコストコ利用者に対して実施したアンケートの結果から、仮説以外の要因が明らかになった。前節でも述べたとおり、日本人利用者は、「狩り」によって獲得した大量の購入品を、親しい人やお世話になった人に分けることで、コストコをうまく活用しているのである。日本人はコストコにおいて、分け合うことを前提とした購買を行っており、分け合うこと自体に喜びを見出しているのである。

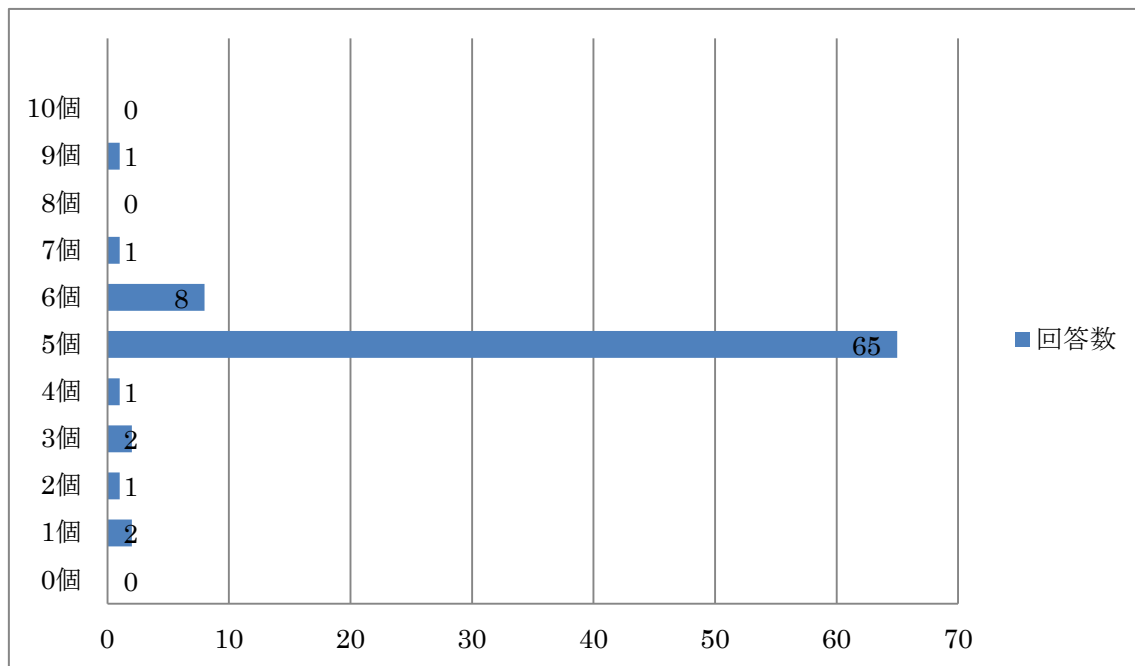
そこで我々は、「日本人の分かち合い」という行為の実態を考察するために、アンケート調査を実施した。実施期間は 2014 年 7 月 30 日水曜日から 8 月 15 日金曜日の間である。調査方法は WEB 上で作成した多項選択回答方式<sup>44</sup>のアンケートを SNS<sup>45</sup>によって拡散し実施した。調査対象は無作為に選ばれた 81 人の男女である。このアンケートの内容は、「友人と 2 人で無人島に漂流してしまったときに、自分が先に見つけた 10 個の木の实を友人の目の前でどのように分け合

<sup>44</sup> この場合は回答選択肢が客観的な順序尺度である。

<sup>45</sup> SNS とは、ソーシャルネットワーキングサービス (Social Networking Service) の略称であり、今回のアンケートで利用した SNS は LINE と Twitter である。

うか、またそのうちどれだけ自分の取り分とするか」ということである。これによって友人と分け合う場合の実態を検証した。

図 10 日本人の分かち合いに対するアンケート



筆者作成

以上のように、被験者の 80%以上がちょうど半数の木の实を相手に分け与えるという結果になった。無人島に漂流するという過酷な環境において、自ら探し歩いて発見した木の实は、とても貴重な命綱である。また、無人島に友人と 2 人きりという状況においては、第三者の目を気にすることなく、分け前を決めることができるはずだ。それにもかかわらず、被験者の大半が半数の木の实を相手に分け与えると回答したのだ。この結果から、日本人はどのような状況においても友人と分け合い、ちょうど半々で分けなければいけないという気持ちが常に備わっているということが伺える。

分け合うという行為は日常に溢れているように感じる。居酒屋に友人と 2 人で飲みに行った際、5 個入の唐揚げを注文した。2 人でちょうど 2 つずつ食べたが、残った 1 つはどちらもなかなか手を付けず、結局最後まで残った 1 つの唐

揚げを食べることはなく、そのまま退店してしまう。このような経験は、日本人なら誰しもが経験したことがあるだろう。このような出来事も、分け合うという気持ちから起こるものであり、ちょうど半々で分け合わなければ相手に申し訳ないという人間に特有な行動であり、それがコストコのような異種の消費文化への日本的な適応である可能性があるだろう。

## 第 4 章 総括

1999 年にコストコが日本市場に参入して以来、好調に店舗数を増やしてきた。その理由は、日本の買い回りスーパーとは異なる店内構造や商品によって、日本人消費者に普段の購買行動とは違う感覚を与えているからである。

しかし、2 度の FW で実際にコストコに赴くと、販売されている商品が明らかに日本人の消費文化に適さない大きなサイズや内容量で販売されていることが明らかになった。そこで、コストコ利用者に巨大な商品の消費方法についてのアンケートを実施したところ、商品を「分け合う」という結果が得られた。これは、米国のコストコでは行われていない「分け合う」という行為を、日本人消費者自らが行っているということである。コストコが日本の買い回りスーパーとは異なる購買感覚を日本人消費者に与えているという点は、コストコは出店以前から意図していたはずだ。しかし、日本の消費文化に合わない商品を分け合うという形で利用し、その分け合う行為自体に楽しみをもたせている日本人独自の行為は、コストコも予期していなかったと考えられる。これは一種の行楽としての「狩り」であり、日本人利用者は商品の購入から分け合い消費するまでの一連の消費行動自体を楽しんでいるのである。

ただし、突き詰めて言えば、この「分け合う」という行為は、実は日本人全体だけに備わった特製ではなく、人類が種として生き残ってきた「本能」の発露であることも事実である。たとえば、カナダのバンクーバーにあるブリティッシュ・コロンビア大学の心理学者ジョセフ・ヘンリック博士を中心としたグループは、2011 年に世界中の 15 の集団で、この分かち合いについての心理実

験を行った<sup>46</sup>。対象とする集団は、狩猟採集や焼畑農耕、漁労、牧畜など多様な生業を営む人々である<sup>47</sup>。その実験は独裁者ゲームと呼ばれ、被験者がある金額<sup>48</sup>を匿名の相手と分け合うというものであった。そして 2 人の割り当て金額は、一方の「独裁者」側の被験者が独断で決定する。この実験によると、米国では自分が金額の 53% 貰い、相手に 47% 渡した。また日本でも同様に、自分は 56% 貰い、相手に 44% 渡すという結果であった。世界中の 15 の場所すべてで分かち合いが確認でき、少なくとも 20% を匿名の相手に渡したのである。このように、文化や生活習慣、生業には関係なく、人間には他人と分け合い協力するという心が備わっているということが明らかになった。人間は、本能的に分け合い、他人と協力することで生きているのである。

本稿では様々な FW やアンケート調査を実施し、コストコの日本における好調の要因を考察してきた。以上より我々はこの要因について、非日常的な感覚で購買行動自体を楽しむことができる点だけではなく、図らずも日本の消費スタイルと人間本来の分け合うという行為が合致したからであると結論づける。

---

<sup>46</sup> NHK スペシャル取材班『ヒューマン なぜヒトは人間になれたのか』角川書店、2012 年、158～160 頁参照。

<sup>47</sup> 小田亮『利他学』新潮選書、2011 年、46～54 頁参照。

<sup>48</sup> 設定金額は、それぞれの 1 日労働収入をもとに算出された金額である。日本における実験では、日本円で 1 万円が被験者に与えられ、匿名の相手と分ける場合にいくらを取り分とするかという質問であった。



## 参考文献（日本語論文）

「トップの履歴書—マイク・シネガル—」『週刊東洋経済（5677）』東洋経済新報社，2001年2月10日，46頁。

守口剛「課金方式のバリエーション」『季刊マーケティングジャーナル 126号』公共社団法人日本マーケティング協会，2012年。

金成洙、盧垠靜「大手外資系小売業の日・韓進出の比較：成功要因と失敗要因（創立40周年記念号）」『専修大学北海道短期大学紀要』2007年。

西川ディビッド崇「大型外資系小売店の光と影」『研究年報』第13号，2009年  
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 「カルフルのインストア・プロモーション」』第25巻，第2号，2013年，75～79頁。

## 参考文献（日本語本）

マーケティング史研究会『現代アメリカのビッグストア』同文館出版，2004年。

佐藤生美雄『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，2000年。

佐藤生美雄「日本人の買い物を変えた「コストコ」がなぜ強いのか」『商業界』2012年。

林周二『流通革命』中公新書，1962年。

小島郁夫『日本の流通が壊滅する日—巨大外資カルフル・コストコ・ウォールマートの襲来—』ぱる出版，2001年。

W.フリッツ・B.ローレンツ・U.ハウザー（三浦信・市川貢・田中道雄・中野智世訳）『ディスカウント化する社会』同文館出版，2012年。

渦原実男『日米流通業のマーケティング革新（第2版）』同文館出版，2012年  
石原武政・竹村正明『1からの流通論』碩学社，2008年。

総務省統計局『世界の統計 2014』日本統計協会，2014年。

ヴィンス・ステートン（北濃秋子訳）『食品の研究—アメリカのスーパーマーケット—』晶文社，1995年。

西村晃『アメリカ量販店が日本を襲う』PHP研究所，1998年。

根元重之、為広吉弘『グローバル・リテイラー：日本上陸を開始した巨大流通外資』東洋経済新聞出版, 2001 年。

中沢明子、古市憲寿『遠足型消費の時代：なぜ妻はコストコに行きたがるのか？』朝日出版, 2011 年。

小田亮『利他学』新潮選書, 2011 年。

神野直彦『「分かち合い」の経済学』岩波書店, 2010 年。

西村晃『アメリカ量販店が日本を襲う』PHP 研究所, 1998 年。

NHK スペシャル取材班『ヒューマン なぜヒトは人間になれたのか』角川書店, 2012 年。

マルセル・モース（有地亨訳）『贈与論』勁草書房, 2008 年。

クロード・レヴィ＝ストロース（川田順造・渡辺公三訳）『現代世界と人類学：第三のユマニズムを求めて』サイマル出版社, 1998 年。

ハイデッガー（佐々木一義訳）『ヒューマニズムについて』理想社, 1974 年。

レーヴィット（佐々木一義訳）『人間存在の倫理』理想社, 1967 年。

カント（原祐訳）『判断力批判』理想社, 1965 年。

ヘーゲル（藤野渉・赤沢正敏訳）『法の哲学』中央公論新社, 2001 年。

ヴェーユ（富原真弓訳）『自由と社会的抑圧』岩波新書, 2005 年。

ミード（稲葉三千男・滝沢正樹・中野収訳）『精神・自我・社会』青木書店, 1973 年。

フランクフル（真行寺功訳）『苦悩の存在論』新泉社, 1986 年。

ルソー（桑原武夫・前川貞次郎訳）『社会契約論』岩波書店, 1954 年。

クロボトキン（大杉栄訳）『相互扶助論』現代思潮社, 1964 年。

今西錦司『人間社会の形成』日本放送出版協会, 1966 年。

伊谷純一郎『伊谷純一郎著作集〈第3巻〉霊長類の社会構造と進化』平凡社, 2008 年。

リーキー（岩本光雄訳）『人類の起源』講談社, 1985 年。

ド・ヴァール（西田利貞訳）『政治をするサル』平凡社, 1994 年。

ドーキンズ（日高敏隆訳）『利己的遺伝子』紀伊國屋書店, 1991 年。

河合雅雄『森林がサルを生んだ一原罪の自然誌一』平凡社，1979 年。

ローレンツ（日高敏隆・久保和彦訳）『攻撃 悪の自然誌』みすず書房，1985 年。

池上 惇『文化と固有価値の経済』岩波書店，2003 年。

鈴木 亨『生活世界の存在論―生きる根拠を求めて―』三一書房，1997 年。

## 参考 URL

デロイトトーマツコンサルティング株式会社・矢矧 晴彦

「グローバル小売ランキング 2013」

[http://www.tohmatu.com/view/ja\\_JP/jp/industries/cb/km/ae867a564dd7e310VgnVCM20000003356f70aRCRD.htm](http://www.tohmatu.com/view/ja_JP/jp/industries/cb/km/ae867a564dd7e310VgnVCM20000003356f70aRCRD.htm)（最終閲覧日 2014 年 9 月 24 日）

コストコホールセール・ジャパン公式ホームページ

<http://www.costco.co.jp/p/>（最終閲覧日 2014 年 9 月 24 日）

東洋経済オンライン，佐藤晋「米国発、倉庫スタイルでコストコが猛攻」2013 年 2 月 27 日 <http://toyokeizai.net/articles/-/13017?page=2>（最終閲覧日 2014 年 9 月 24 日）