

今月の

数字

47%

(ドイツの小売業17社の売上高に占める
国外事業の割合)

松田 恭子

Profile まつだ・きょうこ ●日本能率協会総合研究所で公共系地域計画コンサルタントとして10年間勤務後、東京農業大学国際食糧情報学科助手を経て農業コンサルタントとして独立。実需者と生産者の連携の仕組みづくりや産地ブランド戦略を支援している。日本政策金融公庫農業経営上級アドバイザー試験合格者。(株)結アソシエイト代表取締役。

デロイト トーマツ コンサルティング合同会社が発表した「世界の小売業ランキング2017」によれば、上位250社の総小売売上高合計は4兆3,100億米ドル、平均小売売上高は172億米ドル、2010～2015年度における小売売上高の年平均成長率は5.0%となった。250社のランキングのうち、トップ3はウォルマート、コストコ、コーガーで昨年と変わっていないが、アマゾンが調査開始以来、初のトップ10入りを果たした。2010～2015年度における同社の年平均成長率は20.8%と抜きんでいる。

アマゾンが公表している「年次報告書」(表1)をもとに売上高の推移を主要地域別に見ると、同社の本拠地米国では2016年に903億ドルと6年前に比べ4.8倍に成長している。なかでも米国での最近1～2年の売上高の伸びは、企業などにデータの保存や分析などの機能を提供するクラウド事業「アマゾン・ウェブ・サービス(以下、AWS)」に支えられており、年率50%以上の成長を占めるAWSが売上高の12%を占めている。実にアマゾン全体の営業利益41億8,600万ドルの74%をAWSが稼ぎ出している。もっとも、AWSの売上高の8割以上は北米で発生しており、米国以外の国での売上高のほとんどは一般消費者を対象とした商品やサービスの販売によるものだ。

次にドイツと日本の売上高の推移を見ると、2014年前後には前年比の伸び率が鈍化したものの、2016年に再度大幅な増加に転じていることがわかる。要因の一つとして考えられるのは、日本とドイツにおける会員サービスの優

遇による積極的な囲い込み戦略だ。アマゾンは、「プライム会員」に対する年会費を商品の迅速な発送や配送料の無料化、映画・ドラマの無料視聴などの特典内容によって国別に異なる設定をしている。2016年時点で特典が最も手厚いのは米国、ドイツ、日本、英国であり、それ以外の国ではビデオ、音楽、電子書籍についてサービス特典はない。他方、年会費は米国で99米ドル(約1万円)、英国では79ポンド(約1万700円)だが、ドイツでは49ユーロ(約5,600円)、日本では3,900円とリーズナブルになっている。

さらに、アマゾンの売上高を人口1人当たりで見ると、日本は年間85ドル/人とドイツに比べて非常に低い(表2)。これは人口1,000人当たりの小売店事業所数が、ドイツの4店舗に対して日本では9店舗とかなり密集していることが理由の一つとして考えられる。

ドイツでは大手小売業者トップ5社が食料品小売市場の売上高の65%を占めるなど寡占化が進んでいる。日本に比べて低密度で展開するドイツの寡占小売企業は、自らの成長を国外に向けている。「世界の小売業ランキング2017」の上位250社に含まれる企業で比べると、ドイツ企業17社の国外事業の割合は47.0%であるのに対し、日本の30社の国外事業の割合は売上高の10.4%に過ぎない。人口規模の違いがあるとはいえ、全世界に8,000～9,000店舗を展開するディスカウントストア業態を2企業も輩出するドイツの「経営システムの輸出」には、今後の成長を考えるうえで見習うべき点がある。

表1: アマゾンの主要地域別売上高の推移

(百万米ドル)

国名	2010年	2011年	2012年	2013年	2014年	2015年	2016年
米国	18,707	26,705 (143%)	34,813 (130%)	43,959 (126%)	54,717 (124%)	70,537 (129%)	90,349 (128%)
ドイツ	5,296	7,230 (137%)	8,732 (121%)	10,535 (121%)	11,919 (113%)	11,816 (99%)	14,148 (120%)
日本	5,025	6,576 (131%)	7,800 (119%)	7,639 (98%)	7,912 (104%)	8,264 (104%)	10,797 (131%)
英国	3,929	5,348 (136%)	6,478 (121%)	7,291 (113%)	8,341 (114%)	9,033 (108%)	9,547 (106%)

※括弧内の数字は前年比の伸び率

表2: アマゾンの人口1人当たりの売上高の推移(米ドル/人)

国名	2010年	2011年	2012年	2013年	2014年	2015年	2016年
米国	60	86	111	139	171	219	279
ドイツ	65	90	108	130	147	144	171
日本	39	51	61	60	62	65	85
英国	63	85	102	114	129	139	146