

最近の韓国小売業界の話題

～ウォルマートとカルフルの韓国からの撤退～

[山本 俊夫](#)

韓国に滞在して1年半が経過しましたが、最近話題になっている一つにウォルマート（米）とカルフル（仏）の韓国からの撤退があります。私が住んでいるアパート群（韓国ではマンションという言葉はなくアパートが通称）から少し離れたカルフルの店舗はいつ訪れても閑古鳥が鳴いており、いつ撤退してもおかしくないように感じていました。

一方、近くの韓国資本（Samsung）と英国（TESCO）との合併の量販店（ホームプラス）は24時間営業でいつ訪れても混み合っており、不可解に思っていました。

たまたま Samsung 経済研究所のホームページ（SIRI Japan）に掲載された記事が掲載されていたので要旨を紹介します。

韓国の量販店市場の規模は約24兆ウォン（約2兆8,000億円）で全国に約300店舗が展開されています。業界4位であった韓国カルフルは4月にイーランドグループ（韓国）に1兆7,500億ウォンで買収されました。また5月にはウォルマート 코리아 が業界1位の新世界イーマート（韓国）に8,250億ウォンで買収されました。

何故、世界でも屈指の大手2社が韓国市場から10年足らずで相次いで撤退に追い込まれたのでしょうか？ 2つの原因があげられています。

第1は現地化の努力を怠って、顧客のニーズを充分掴めなかったことです。

アメリカやヨーロッパでは地価の低い郊外に店舗を建て、倉庫型の売り場に製品を山積みして販売しても、製品が安ければ販売にはそれほど響きません。

韓国の消費者にとっても低価格は基本ですが、さらに近所の量販店で快適なショッピングをすることも求められます。韓国の市場へ進出するときにウォルマートとカルフルはこのことを見逃していました。これは消費者を直接相手にする流通業にとって、致命傷だったといえます。

第2はタイミングを逸したことがあげられています。

量販店事業への進出時は、初期には交通の便のよい地域に出店し、販売規模を拡大して一定の規模の経済を達成することが求められます。その後、店舗数を増加させることによって運営費を最小化することが競争力の核となります。新世界イーマートが好例です。

現地販売を目的とする海外進出を計画している経営者は、顧客ニーズを把握した現地化戦略と適切な投資のタイミングに留意する必要があります。

徹底した市場調査を通じて現地の顧客を把握し、投資が決まった時には大胆で迅速な経営を通して、競合企業より一足先に規模の経済を確保することが求められます。