

《論文》

## ヨーロッパ家電小売業の競争構造

— ユーロニクス、ディクソンズ、メディア=ザトゥーンの国際化戦略 —

薄井 和夫, ジョン・ドーソン

### 目次

1. はじめに
2. 仕入れグループによる小売ネットワークの展開  
— ユーロニクスの小売マーケティングを中心に —
3. ディクソンズのヨーロッパ国際化戦略とその隘路
4. メディア=ザトゥーンに分権的国際化戦略
5. おわりに

### 1. はじめに

本稿は、ヨーロッパ家電小売業の大手、ユーロニクス (EURONICS International BV)、ディクソンズ (Dixons Retail plc)、メディア=ザトゥーン<sup>(1)</sup> (Media-Saturn-Holding GmbH) の国際化戦略を比較検討することを通じて、ヨーロッパ家電小売業の競争構造の一端を明らかにすることを目的とする。

わが国における戦後の家電小売マーケティングは、有力な製造企業に系列化された小規模な家電小売店が白物家電 (冷蔵庫, 洗濯機, 掃除機など) やテレビの普及を担っていた高度成長期から、NEBA (日本電気大型店協会) に所属する独立系のリージョナルな大型店チェーンが系列店の基盤を掘り崩し、さらには、NEBA 自体の解散 (2005年) を誘発するようなハードディスクカウンターの制覇へと進んできたが、このような家電小売業のいわば3段階的な展開は、わが国独自の歴史的事情が生み出したものである (Usui 2009a, 2009b)。欧米では、わが国とは異なって、家電小売流通が初めから独立小売店によって担われてきたことは、

一般に指摘されてきたところである。だが、その実態がどのようなものであるのかについては、必ずしも十分に分析されてきたとは言いがたく、特にヨーロッパ家電小売業については、その分析はほぼ皆無に等しいといってよい状態であった<sup>(2)</sup>。本稿はこのような研究史の空隙を埋めようとする試みのひとつである。

白物家電、ブラウン家電、音響家電、調理家電、情報家電、通信家電、娯楽家電などという多様な造語が示しているように、一般に家電と呼ばれる製品カテゴリーは情報通信技術の間断ない革新とともにその範囲が拡大され、小売販売もまた多様な業態によってなされるようになってきている。イギリスをベースとする民間調査会社プラネット・リテール (Planet Retail) は、小売セクターとして EEO (Entertainment, Electronics & Office Supply: エンターテイメント製品・エレクトロニクス製品・オフィス機器) という分類を設定し、世界の売上高ランキングを公表している (表 1.1 参照)。同表は、ドイツのメディア=ザトゥーン、スイスのエキスパート (Expert International GmbH)、オランダのユーロニクス、イギリスのディクソンズが、ヨーロッパのトップ大手家電小

表 1.1 EEO 小売販売世界ランキング (2010 年)

順位	企業名	本国	売上高 (10 億米ドル)	業態
1	Best Buy	合衆国	53.9	家電専門店
2	Amazon	合衆国	37.7	ウェブ販売
3	Media-Saturn	ドイツ	32.8	家電専門店
4	ヤマダ電機	日本	27.0	家電専門店
5	Staples	合衆国	26.6	オフィス機器専門店
6	Expert	スイス	23.1	家電専門店 (仕入れグループ)
7	TJX	合衆国	20.4	ディスカウント百貨店, ホールセルクラブ
8	Euronics	オランダ	19.1	家電専門店 (仕入れグループ)
9	Dixons Retail	イギリス	16.7	家電専門店
10	Toys 'R' Us	合衆国	16.0	玩具専門店

資料: Planet Retail 2011 により作成。企業名を一部変更。

注意: 17 位にわが国のエディオン, 18 位にケースデンキ, 28 位にビックカメラがランクインしている。

売マーケットであることを示しており, これに, イギリスのケサ (Kesa Electricals plc) — EEO 販売額第 18 位 — を加えた 5 社が, ヨーロッパの家電市場を牽引している。本稿では, このうち, ユーロニクス, ディクソンズ, メディア=ザトゥーンに着目し, それぞれの特徴ある小売マーケティングの実態を分析することを通じて, ヨーロッパにおける家電小売競争の構造的特徴を明らかにすることを目的としている。

## 2. 仕入れグループによる小売ネットワークの展開

### — ユーロニクスの小売マーケティングを中心に —

表 2.1 は, 家電大手 5 社が, 21 世紀の最初の 10 年間に, ヨーロッパの主要な国々で, どのような店舗名 (banner) — ディクソンズの PIXmania のようにウェブサイトによる無店舗の展開も含む — によって小売活動を展開きたのかを一覧表にしたものである<sup>3)</sup>。同表は, ヨーロッパ家電小売マーケティングを考察するうえで様々な示唆を与えるが, ここでは, まず, ヨーロッパ各国各地域に最もまんべんなく店舗を展開しているのが,

ユーロニクスであることに注目したい。

ユーロニクスとエキスパートは, ともに仕入れグループ (buying group) であり, この点, 企業チェーン (corporate chain) を展開するメディア=ザトゥーン, ディクソンズ, ケサとは性格を異にする。一般に, 仕入れグループとは, 小売コーペラティブ (retailer co-operative) と呼ばれる組織にほぼ等しく<sup>4)</sup>, 独立小売業者同士の水平的な協同によって成り立つ組織であり, トップレベルの管理に対してもメンバーが責任を負う。こうした仕入れグループという小売業態が重要な役割を果たしていることは, わが国には見られないヨーロッパ家電小売業の特徴のひとつであるといえることができる。

ユーロニクス — 以下ユーロニクスの叙述は, 特に断わりのない限り DATAMONITOR 2010, ICD Research 2011, EURONICS Website を参照 — は, オランダのアムステルダムを本拠とする仕入れグループであり, 2011 年現在, 29 ヶ国に約 11,500 店舗を擁している。同社は, 小売環境のグローバル化に対応する必要性を痛感した中小の家電小売業者たちが 1980 年代に新たなビジネス・モデルを模索し, その結果として, 1990 年に, オランダ, ベルギー, ドイツ, スペイン, イ

ヨーロッパ家電小売業の競争構造

表 2.1 ヨーロッパ大手家電小売企業の国別店舗名 (2001 年～2010 年)

企業名	Euronics	Expert	Media-Saturn	Dixons Retail	Kesa Electricals
東ヨーロッパ					
アルバニア Albania	Euronics	—	—	—	—
クロアチア Croatia	Euronics	—	—	—	—
モルドバ共和国 Moldova	Foxtrot	—	—	—	—
ウクライナ Ukraine	Foxtrot	—	—	—	—
ロシア Russia Federation	Expert	—	Media Markt Saturn	—	—
バルト3国					
エストニア Estonia	Euronics	Expert	—	PIXmania	—
ラトビア Latvia	Euronics Tehnoland	—	—	PIXmania	—
リトアニア Lithuania	Avitela Elektromarkt Topo Centras	—	—	PIXmania	—
中央ヨーロッパ					
オーストリア Austria	Red Zac	Expert	Media Markt Saturn	PIXmania	—
チェコ共和国 Czech Republic	Euronics	Expert	—	Electro World PIXmania	Datart
ドイツ Germany	Euronics	Expert	Media Markt Saturn	PIXmania	—
ハンガリー Hungary	Euronics	—	Media Markt Saturn	Electro World PIXmania	—
ポーランド Poland	Avans	—	Media Markt	Electro World	—
スロバキア Slovakia	Euronics	—	—	Electro World PIXmania	Datart
スイス Switzerland	Interfunk	—	Media Markt Saturn	PIXmania	Darty
北ヨーロッパ					
デンマーク Denmark	El Salg	Expert	—	Dixons Travel Electric City Elektronik-Centret Elgiganten Elgiganten Mega- store Fona PIXmania	—
フィンランド Finland	Tekniset	Expert	—	Gigantti Markantalo PIXmania	—
アイスランド Iceland	—	Expert	—	Elko	—
ノルウェー Norway	Euronics	Expert	—	Elkjøp Elkjøp Express Elkjøp Megastore Lefdal Lavpris PIXmania	—

スウェーデン Sweden	Euronics Hemma	Expert	Media Markt	Elgiganten Elgiganten Mega-store PC City PC City Business PIXmania Webhallen	—
西ヨーロッパ					
ベルギー Belgium	Selexion	Expert	Media Markt Saturn	Codic PIXmania PIXmania Store	Vanden Borre
フランス France	Gitem	Expert	Saturn	Apache Area PC Foci Japan Diffusion PC City PC City Business PIXmania PIXmania Store	BUT Darty
アイルランド Ireland	Euronics	—	—	Currys Dixons Travel PC World PIXmania	—
オランダ Netherlands	Euronics	Expert	Media Markt Saturn	PIXmania	BCC
ルクセンブルグ Luxembourg	Selexion	—	Saturn	PIXmania	Darty
イギリス UK	Euronics	—	—	Black Currys Currys Megastore Currys. Digital Dixons Dixons Travel Dixons Warehouse Dixons XL Electrical Clearance Store Mastercare Service and Distribution PC World PIXmania PIXmania Store Tech Guys The Link	Comet
南ヨーロッパ					
ギリシャ Greece	Seios	Expert	Media Markt Saturn	Electro World Kotsovolos	—
イタリア Italy	Euronics	Expert	Saturn	Dixons Travel PC City Pixmania UniEuro Megastore	Darty
マルタ Malta	Euronics	—	—	—	—
ポルトガル Portugal	Euronicstien 21	Expert	Saturn Media Markt	PC City PIXmania PIXmania Store	Menaje del Hogar
スペイン Spain	Euronicstien 21	Expert	Media Markt Saturn	PIXmania PIXmania Store	Darty
(参考) トルコ Turkey	—	—	Media Markt Saturn	Electro World	Darty

資料：Planet Retail のデータなどにより筆者作成。  
 注意：Dixons Retail の PIXmania は、ウェブサイトの名称である。

タリアの小売業者たちの手で設立された。表 2.2 が示すように、爾来、ヨーロッパ各国から参加業者を増やし続け、売上高も 2001 年の 77 億ユーロから 2010 年の 151 億ユーロへとほぼ右肩上がりに伸ばし続けて今日にいたっている（表 2.2 参照）<sup>(5)</sup>。

ユーロニクススの約 11,500 の店舗は、5,750 人を超えるメンバー・オーナーによって所有され、全体でほぼ 50,000 人の従業員を雇用している。29 ヶ国のそれぞれのメンバーは、25 ヶ国に組織されている「国レベル組織（National Organisation）」に所属する。国レベル組織は、仕入れ、マーケティング、販売、金融、ロジスティクス、法律問題など、国レベルで管理され、調整されるべき諸問題に責任を有し、また、各店とユーロニクススの国際的な要素との調整を引き受ける。国際的レベルでは、EC 法に則って設立された「ヨーロッパ経済利害集団（GEIE: Groupement Européen

d'Intérêt Économique or European Economic Interest Grouping）」が国際的調整を行なう。GEIE は、ユーロニクス・グループの本体であり、25 の国レベル組織の代表から構成される。GEIE は年に 3~4 回の会議を持ち、25 のメンバーがユーロニクス・グループのビジネスに関する事柄について決定や投票を行なう。また、GEIE は、役員会（Board of Directors）メンバー 8 名を選出する。役員は 3 年任期交替制で選任され、GEIE の代表として会社を運営し、国際的な契約やユーロニクス内部の管理などを行なっている。

ユーロニクスは、このような小売商同士の横断的結合が生み出す巨大な仕入れ能力（purchasing power）をてこに、パナソニックやソニーなど一流ブランド製造業者との間に良好なパートナーシップを築いているだけではなく、ユーロニクスのみが取り扱う排他的商品の開発も行なっている。仕入れ・品揃え活動におけるこうした優位性は、仕

表 2.2 ユーロニクススの参加国の増加と売上高の推移

表 2.2.1 ユーロニクススへの参加国の増加

年	参加国
1990	オランダ, ベルギー, ドイツ, スペイン, イタリア
1991	イギリス, フランス, スイス
1992	オーストリア
1993	スウェーデン
1998	スペイン, ギリシャ
1999	ノルウェー, チェコ共和国
2000	キプロス
2001	ハンガリー
2002	ポルトガル, エストニア, ラトビア, リトアニア
2003	スロバキア
2004	マルタ
2005	デンマーク
2006	アイルランド, フィンランド
2007	ロシア
2008	アルバニア
2010	ウクライナ, モルドバ

表 2.2.2 ユーロニクス売上高の推移

年	売上高 (10 億ユーロ)
2001	7.7
2002	8.3
2003	8.7
2004	9.2
2005	9.9
2006	10.8
2007	12.6
2008	14.4
2009	14.1
2010	15.1

出所：Euronics website による。

入れグループ形成の本来のもくろみであるということが出来る。

だが、ユーロニクスのウェブサイト自身も強調しているように、ユーロニクス成功の鍵は、個々の構成メンバーの企業者活動 (euntprenourship) にある。ユーロニクスの店舗には、EU旗からヒントを得た黄色の星々で飾られた「ユーロニクス」のロゴマークが配され、楽しい雰囲気や見やすい展示、専門的で高度なサービスの提供などが謳われているが、店名はユーロニクスである場合とオーナーが元々使用してきた店名をそのまま使用している場合とがあり、店舗規模や店舗レイアウトなども多様であって、店舗の経営は、結局のところ、個々のオーナー・メンバーの双肩にかかっている。

仕入れグループに特有なこうした性格は、なによりもまず、ソ連崩壊以後、市場経済に参加して日が浅いか、市場規模が相対的に小さな国々で威力を発揮している。前掲表 2.1 および表 2.3 に見られるように、ロシアを除く東ヨーロッパ諸国、バルト三国では、ユーロニクスの展開はほぼ独壇場である (付属資料 A, B もあわせて参照されたい)。バルト三国にはディクソンズも参入しているが、それはウェブ販売の PIXmania によるものであって、店舗展開を伴わず、その売上げ規模はユーロニクスにはるかに及ばない。これらの国々では、メディア=ザトゥーンやディクソンズなどが、企業チェーン展開のための店舗投資や企業買収の決断にいたらないうちに、ユーロニクス (およびエストニアではエクスパート) が有力なメンバー企業を確保し、早期に地歩を築いているのである。この点で、仕入れグループという小売業態は小売国際化の初期的な業態であるといえよう。

ユーロニクスの東ヨーロッパ参入の好適な事例は、2010年のウクライナの家電小売店 Foxtrot の参加に見ることができる。キエフを本拠地とするフォクストロット電器 (Foxtrot Household Appliances) は1994年に設立され、すでにウクライナで20%、モルドバで15%の市場シェアを誇ると伝えられる (*Ukraine Business Weekly* 2011)。2010年9月7日現在、同社は、ウクライ

ナの102の地域センターに家電スーパーマーケット Foxtrot Household Appliances 店195店舗、FoxMart 店37店舗、Tehnoshara 店18店舗、計250店舗を擁し、総売り場面積は20万m<sup>2</sup>を超えるという (*Interfax Ukraine Business Daily* 1910)。

この事例は、ユーロニクスの展開が、これを支えうる国内中堅・大手の有力小売業者がすでに形成されているか、形成されつつあることを前提としていることを示している。国内中堅・大手家電小売業者の側からすれば、技術革新が急速に進み、新製品が頻繁に投入されて製品の入れ替わりが激しい家電業界において、有力メーカーとの連携をもつ国際的仕入れ組織を活用することで品揃えを充実させることが必要なのである。

では、ロシアにおけるメディア・マルクトの急追 (付属資料 A 参照) に見られるように、企業チェーンを展開する諸企業がいったん市場への参入を決意すれば、参加企業の自由度が高く分散的であるような仕入れグループは、太刀打ちできなくなる存在なのであろうか。実は、必ずしもそうとは言い切れないことが、ヨーロッパ市場のもうひとつの特徴であるといえる。

いうまでもなく、企業チェーンの展開は、それ自体としてただちに成功が保証されるというわけではない。実際、次節で見るように、ディクソンズの企業チェーン展開は、今日、大きな隘路に陥っている。メディア=ザトゥーンの展開は多くの国々で成功を収め、トップないし第2位の地位を急速に確保してきているが、その一方では、ユーロニクス、エクスパートなどの仕入れグループが健闘している国々も存在する。この傾向はとりわけ南ヨーロッパに多い。たとえば、イタリアでは、ザトゥーンおよびディクソンズ (Uni Euro) の展開にもかかわらず、ユーロニクスとエクスパートが市場で1, 2位を争っている。ポルトガルでは、メディア・マルクトが急成長を遂げているが、ユーロニクス (Euronics, tien 21)、エクスパートも有力であり、スペインでは、メディア・マルクトとユーロニクスが首位争いを演じている (付属資料 D 参照)。また、中央ヨーロッパの旧

ヨーロッパ家電小売業の競争構造

表 2.3 東ヨーロッパ・バルト三国での大手家電小売店の展開 (2001年～2010年)

国名	企業名	店名	2001年		2002年		2003年		2004年		2005年		2006年		2007年		2008年		2009年		2010年			
			売上高 (€)	店舗数	売上高 (€)	店舗数	売上高 (€)	店舗数	売上高 (€)	店舗数	売上高 (€)	店舗数	売上高 (€)	店舗数	売上高 (€)	店舗数	売上高 (€)	店舗数	売上高 (€)	店舗数	売上高 (€)	店舗数		
東ヨーロッパ																								
アルバニア Albania	Euronics	Euronics	—	—	—	—	—	—	—	—	—	—	—	—	—	—	51,418	1	1,369,105	1	1,180,461	1		
クロアチア Croatia	Euronics	Euronics	—	—	34,957,518	37	38,635,708	40	41,395,408	45	44,153,462	46	56,111,788	55	57,952,114	53	46,044,653	28	27,342,237	18	22,031,729	18		
モルドバ共 和国 Republic of Moldova	Euronics	Foxtrot	—	—	—	—	—	—	—	—	—	—	—	—	—	—	—	—	—	—	—	2,759,773	5	
ウクライナ Ukraine	Euronics	Foxtrot	—	—	—	—	—	—	—	—	—	—	—	—	—	—	—	—	—	—	—	244,854,890	195	
ロシア連邦 Russia Federa- tion	Euronics	Expert	—	—	—	—	—	—	—	—	—	—	—	—	—	674,279,746	360	659,489,833	372	540,405,590	372	563,326,326	372	
	Metro	Media Markt	—	—	—	—	—	—	—	—	—	—	—	—	23,871,904	3	211,594,028	11	405,831,810	14	439,501,231	20	645,937,970	26
		Saturn	—	—	—	—	—	—	—	—	—	—	—	—	—	—	—	—	—	—	—	1,181,981	2	
バルト三国																								
	Euronics	Euronics	11,038,708	15	24,838,144	16	26,677,008	17	23,981,977	18	31,151,804	19	38,793,023	20	41,598,395	21	42,755,590	19	38,760,670	18	36,957,778	18		
エストニア Estonia	Expert	Expert	6,785,153	11	8,344,008	11	9,672,617	13	10,863,273	15	11,131,124	16	14,129,499	16	15,307,904	16	14,833,184	15	11,035,135	11	10,204,457	11		
	Dixons Retail	Pixmania	—	—	—	—	—	—	—	—	—	2,999,561	*	5,682,324	*	6,414,226	*	5,833,916	*	7,090,864	*	—	—	
ラトビア Latvia	Euronics	Euronics	—	—	—	—	—	—	—	—	4,599,328	3	5,519,192	3	5,519,249	3	7,359,092	4	8,242,762	4	8,160,097	4		
		Tehnoland	—	—	—	—	—	—	—	—	—	—	—	—	—	—	14,718,185	18	—	—	—	—		
	Dixons Retail	Pixmania	—	—	—	—	—	—	—	—	—	—	1,457,204	*	2,526,531	*	2,526,563	*	2,267,339	*	2,132,851	*		
		Avitela	—	—	—	—	—	—	—	—	13,797,985	9	14,717,846	9	16,557,747	10	17,477,844	8	—	—	—	—		
リトニア Lithuania	Euronics	Elektro- markt	—	—	—	—	—	—	—	—	—	—	—	—	—	—	87,389,221	76	—	—	—	—		
		Topo Centras	—	—	—	—	—	—	—	—	—	—	—	—	—	—	—	—	—	—	58,611,561	39		
	Dixons Retail	Pixmania	—	—	—	—	—	—	—	—	—	—	1,589,904	*	4,076,843	*	4,895,128	*	4,544,370	*	5,365,866	*		

資料：PlanetRetailから筆者作成。

注意：売上高は、EEO (Entertainment, Electronics and Office) 売上高。Euronics, Expert の場合は、店舗の全売上高とは若干異なる。\*印はウェブ販売であるため、該当データなし。

社会主義諸国には、市場の将来性をかって多くの企業が参入しているが、チェコ共和国、スロバキアではユーロニクスが首位の座をキープしているだけでなく、ハンガリー、ポーランドでも、ユーロニクスはメディア・マルクトに次いで2位の座を確保している。さらに、メディア=ザトゥーンの本国であるドイツにおいてさえ、ユーロニクスは——ディクソンズがメディア=ザトゥーンとの競合を避けてPIXmaniaのみの参入に留めていることとは対照的に——メディア=ザトゥーンに次ぐ地位を確保し (*Frankfurter Allgemeine Zeitung* 2007)、エクスパートも売上げを伸ばしてきている (付属資料C参照)。

これらの事実は、こうした市場では、それぞれの国内で有力な中堅・大手業者層がユーロニクスの展開を支え、企業チェーンの国際的な展開に伍しうる力を発揮していることを示している。このような自立的な小売商の存在は、ヨーロッパ家電小売競争構造の特徴のひとつであるといえよう。

### 3. ディクソンズのヨーロッパ国際化戦略とその隘路

イギリス家電小売の雄ディクソンズの史的展開については、薄井・ドーソン (2008) で詳細に分析したところである。ディクソンズは、1930年代に小規模な写真館から出発し、戦後、当時 (1964年以前) 合法的であった再販売価格維持の拘束を逃れ、わが国チノン社などとの連携によって入手した良質なカメラ等の廉価販売で成長のきっかけをつかみ (面接調査 1, 2)、テレビやカメラ、音響機器、ビデオ機器などのブラウン家電を中心とする小売チェーンへと拡大した。1984年、ディクソンズは、当時イギリス最大手の家電小売チェーンであったカーイズ社 (Currys) を買収して白物家電の販売体制を整え、総合家電小売チェーンの途を歩み始めた。

ディクソンズの国際的活動は、ドイツ製品に比して安価な日本製カメラの調達とそのヨーロッパでの卸売・小売販売など、当初から重要な位置を占めていたが、ディクソンズ自身が家電販売の

「国際的グループ」(Dixons 1990-91) という自己規定を始めたのは、1987年の合衆国への参入以後である。この参入は、当時、合衆国で売上高第3位の家電チェーン Silo を展開していたサイクロプス社 (Cyclops Corp.) を買収して開始されたものであった。だが、セルフサービス方式の郊外型大型店が激的な低価格競争を繰り広げるなかでベストバイ (Best Buy Co., Inc.) が勝ち上がり、急成長を遂げ始めていた当時のアメリカ市場にあって、Silo は中途半端な規模の店舗で価格訴求もさほどではなかったことや、ディクソンズが広大なアメリカ市場の地域特性を無視して一挙に店舗を拡大しようとしたことなどによって、この試みは手痛い失敗を喫した。ディクソンズは1992年度には税引き後利益で初の赤字を計上し (Dixons 1992-93)、合衆国からの撤退を余儀なくされた。この結果、ディクソンズは国際化路線を一時断念し、家電販売の「英国の小売グループ」(Dixons 1993-94) へと戦略の縮小を余儀なくされた。

だが、この失敗は、店舗ネットワークの再編成 (PC World など郊外型大型店の展開と、シティ・センターに立地する Dixons, Currys の平均 200 m<sup>2</sup> 前後の小規模店のスクラップ化)、携帯電話を販売する小規模店舗 The Link の成功、インターネット接続サービス・プロバイダ事業 Freeserve の成功など、イギリス国内での事業展開によってカバーされた。ディクソンズは、Freeserve の売却益などを得てふたたび国際化戦略に乗り出し、1999年、ノルウェーの優良家電チェーン、エルヒューブ社 (Elkjøp ASA) の買収を機に、「ヨーロッパの主導的小売業者」(Dixons 2000-01) として成長するという戦略を採用した。この後2007年にいたるまで、ディクソンズは、有力家電チェーンの買収と店舗投資によって、ヨーロッパ各国に店舗網を拡大し続ける。表 3.1.1 は、この時期のディクソンズが、国外市場依存度を急速に高めてきたことを示している。

ディクソンズの小売マーケティングは、基本的に、総合家電店、コンピュータ専門店、e コマース (ウェブサイトでの販売) という3つの小売チャ



ヨーロッパ家電小売業の競争構造

表 3.1.1 ディクソンの展開 (その1)

会計年度	1999	2000	2001	2002	2003	2004	2005	2006	2007
売上高 (百万ポンド)	3,889.9	4,668.2	4,888.2	5,760.5	6,491.7	6,982.7	7,403.4	7,929.7	8,545.9
国外店舗小売売上高 (百万ポンド)	244.4	601.3	688.4	1,188.7	1,760.1	2,163.7	2,456.7	2,905.5	3,295.3
e コマース (百万ポンド)	—	—	—	—	—	—	—	451.3	652.3
国外店舗小売売上げ比率 (%)	6.3	12.9	14.1	20.6	27.1	31.0	33.2	36.6	38.6
進出国数 (e コマースを含む進出国数)	7	8	10	11	11	12	13	13(25)	13(25)
営業利益 (百万ポンド)	214.2	203.8	284.8	276.4	271.8	289.3	261.9	103.1	△ 199.3
税引き後利益 (百万ポンド)	413.7	602.6	211.2	207.8	280.4	243.1	211.7	2.4	△ 259.7
店舗数	1,224	1,240	1,280	1,418	1,433	1,449	1,509	1,292	1,369
国外店舗数	166	149	169	292	314	418	496	600	672
国外店舗比率 (%)	13.6	12.0	13.2	20.6	21.9	28.8	32.9	46.4	49.1
総売場面積 (1,000 m <sup>2</sup> )	700.3	903.7	836.4	1,075.4	1,173.1	1,283.8	1,425.9	1,520.4	1,625.5
国外売場面積 (1,000 m <sup>2</sup> )	140.4	149.5	193.7	391.3	460.4	574.6	709.3	825.6	920.5
国外売場面積比率 (%)	20.0	16.5	23.2	36.4	39.3	44.8	49.7	54.3	56.6
1店舗当り平均売場面積 (1,000 m <sup>2</sup> )	0.6	0.7	0.7	0.8	0.8	0.8	0.9	1.2	1.2

資料：Dixons 2000-2008 から作成。

注意：総売上高、営業利益は、未調整 (non-underlying) の数値。

1999 年度と 2000 年度の税引き後利益は、Freeserve の売却益 (1999 年度 £219.3 M, 2000 年度 £471.8 M) を含む。

2000 年度は PC City の売場面積が不詳のため、国外店舗面積に含まれていない。

ネルによって構成されてきたが、前掲表 2.1 が示しているように、その店舗フォーマットはきわめて多種多様であった。イギリス国内においては、Dixons, Currys という家電店舗と、PC World というコンピュータ専門店が基本であったが、イギリスと同様な店舗構成とってきたのはアイルランドのみで、他の国々では異なった店舗フォーマットを採用してきた。その主なものは、以下のとおりである。

- Elkjøp — 北欧の主導的家電小売チェーン。このほか、北欧では、El Giganten (スウェーデンとデンマークの郊外型大規模家電店)、Gigantti (フィンランドの家電店)、Lefdal Lavpris (ノルウェーの家電店)、Markantalo (フィンランドの家電店) などがある。
- Electro World — ハンガリー、チェコ共和国、ポーランドで計 27 店舗展開された郊外型の大規模家電店。白物家電、ブラウン家電、

コンピュータを総合的に品揃え。

- Uni Euro — イタリアの仕入れグループであったが、2000 年に企業チェーンに衣替えし、2001 年にディクソズに買収された家電店。北イタリアを中心に大小様々な店舗を 110 店舗展開。
- Kotsovolos — 2004 年に買収されたギリシャの家電店。携帯電話を扱うきわめて小さな店舗もめ、大小様々な店舗 77 店舗を擁する。
- PC City — イギリス国内の郊外型コンピュータ専門店 PC World をモデルに、ポルトガル、イタリア、スウェーデンで展開したコンピュータ専門店。
- PIXmania — 2006 年にフランスのフォトビスタ社 (Fotovista SA) を買収し、全ヨーロッパ規模で展開し始めたウェブサイトでの e コマース。

だが、このような海外展開は、それぞれの店舗フォーマットが一貫性のある国際戦略の下に統合

されていたとは言いがたく、それぞれが個別にオペレーションを行なっているという傾向が根強く存在していた。また、買収されたチェーンが確実に利益を上げていたのかどうかは疑わしく、特に、フランスのPC CityやイタリアのUni Euroなどの赤字体質は、従来から公に指摘されていた。原油価格高騰を背景とした2007年秋以降のヨーロッパ景気の悪化と2008年国際金融危機による急激な消費の減衰は、ディクソンズを直撃することになった。表3.1.1および表3.1.2が示すように、ディクソンズは、2007会計年度、税引き後利益が赤字に転落し（*Guardian* 2008a）、この基調は2008年度、2010年度も続いている。新CEO（John Browett）は「再生と転換（Renewal and Transformation）」計画に着手し、グループの大規模な再編成に乗り出した。薄井・ドーソン（2007）は、前回のディクソンズ分析の結論部分で、ディクソンズの経営・マーケティングの特徴のひとつは「事業のダイナミックな再編成を継続的に行ないうる能力」であり、「失敗要素の切り離しはその都度果敢に行なわれ、現在も行なわれ続けている」と述べたが、現下のディクソンズの展開は、まさにこの指摘をもっとも強い形で体現したものとなっている。

「再生と転換」計画は、①消費者中心主義（よりよい価値、選択、サービスの提供）、②店舗の転換、③優位なポジションへの集約、④インターネット上での勝利、⑤コスト削減という5つの要素によって定式化されている（Dixons 2007-08）。ディクソンズは、この計画に基づき、のびきった国際戦線を縮小し、内外店舗網の大規模な再編成に乗り出した。ディクソンズは、赤字続きのフランスとスウェーデンのコンピュータ専門店PC City、フィンランドの家電店Markantalo、ハンガリーとポーランドのコンピュータ専門店Electro Worldなどを閉鎖・売却した。また、イタリアの家電店Uni Euroでは、赤字の51店舗を閉鎖して郊外型店舗97店を残し、そのうち35店舗でコンピュータ専門店PC Cityを店内で展開するという「2部門構成店（2-in-1 store）」を採用した。

ディクソンズ自身のレビューによれば、今回の危機のなかでも最も好調を保っていたのはElkjøpを中心とする北ヨーロッパの家電店であった。実際、表3.1.2は、北ヨーロッパ部門が黒字であり続けていることを示し、また、付属資料Dに見られるように、フィンランドのGigantti店、ノルウェーのElkjøp店が国内で首位を堅持し、スウェーデンのEl Giganten店はMedia Marktの急追をうけながらも健闘し、デンマークのEl Giganten店もエクスパートと首位争いを演じてきている。ディクソンズは、危機のなかにもかかわらず、この地域への梃子入れとして、新大型店フォーマットであるメガストア（Elkjøp Megastore, El Giganten Megastore, Gigantti Megastore）の展開を始めている。

こうした国外市場での再編成の結果、ディクソンズの事業構成は、(1)イギリスおよびアイルランド部門、(2)北ヨーロッパ部門、(3)その他の国際部門、(4)eコマース部門によって構成されるようになった。2010会計年度時点で、その他の国際部門を構成しているのは、イタリア、ギリシャ、チェコ共和国、スロバキア、トルコの5ヶ国へと減少しているが、表3.1.2は、この部門がなお一貫して営業損失を計上していることを示している。特にイタリアの赤字は深刻であり、さらなる再編は不可避であると思われる。

一方、前回の合衆国撤退時と異なる今回の危機の特徴のひとつは、金融収縮などにもないイギリス本国でのビジネスが不調に陥ったことである（*Guardian* 2008b, 2008c）。実際、2008年度のイギリス・アイルランド部門は、営業損失を計上していた（表3.1.2参照）。ディクソンズの国内店舗は、2004年の戦略レビューの結果、シティ・センターに残る小規模のDixons店を廃止してCurrys.digitalへの再ブランド化を図り、Dixonsという伝統的な名称は国内eコマースDixons.co.ukに特化させるという改革を行ない、この結果、イギリス（およびアイルランド）の店舗構成は、家電店のCurrys, Currys.digitalと、コンピュータ専門店のPC Worldとなっていた。ディクソンズは、シティ・センターの小規模店は

ヨーロッパ家電小売業の競争構造

表 3.1.2 ディクソンの展開 (その2)

会計年度	2008	2009	2010
<b>売上高 (百万ポンド)</b>	<b>8,364.6</b>	<b>8,532.5</b>	<b>8,341.8</b>
イギリスおよびアイルランド	4,228.6	4,013.5	3,816.1
北欧諸国	1,762.8	2,094.6	2,268.9
その他の諸国	1,565.8	1,503.2	1,414.1
e コマース	807.4	921.2	842.7
イギリス・アイルランド以外の売上高比率 (%)	49.4	53.0	54.3
<b>進出国数 (e コマースを含む進出国数)</b>	<b>13(25)</b>	<b>11(25)</b>	<b>10(25)</b>
<b>本社経費・財産損失差引き前営業利益 (百万ポンド)</b>	<b>△ 50.5</b>	<b>188.2</b>	<b>△ 138.9</b>
イギリスおよびアイルランド	△ 17.0	93.7	50.4
北欧諸国	14.2	95.6	85.3
その他の諸国	△ 59.4	△ 9.0	△ 153.8
e コマース	11.7	7.9	△ 120.8
<b>営業利益 (百万ポンド)</b>	<b>△ 104.2</b>	<b>156.2</b>	<b>△ 178.2</b>
<b>税引き後利益 (百万ポンド)</b>	<b>△ 219.3</b>	<b>57.3</b>	<b>△ 245.3</b>
<b>店舗数</b>	<b>1,313</b>	<b>1,275</b>	<b>1,252</b>
イギリスおよびアイルランド	712	683	642
北欧諸国	247	269	285
その他の諸国	354	323	308
e コマース向け店舗	—	—	17
イギリス・アイルランド以外の店舗比率 (%)	45.8	46.4	48.7
<b>総売場面積 (1,000 m<sup>2</sup>)</b>	<b>1,560.1</b>	<b>1,551.1</b>	<b>1,185.0</b>
イギリスおよびアイルランド	731.2	734.6	761.4
北欧諸国	331.5	377.7	392.7
その他の諸国	497.4	438.9	28.6
e コマース向け店舗	—	—	2.2
イギリス・アイルランド以外の面積比率 (%)	53.1	52.6	35.7
<b>1店舗当り平均売場面積 (1,000 m<sup>2</sup>)</b>	<b>1.2</b>	<b>1.2</b>	<b>0.9</b>

資料：Dixons 2009-2011 から作成。

注意：売上高、本社経費・財産損失差引き前営業利益、営業利益は、未調整 (non-underlying) の数値。

Dixons の名称の時から漸次縮小の方向を取ってきたが (1999 年度の 356 店舗から 2007 年度の 177 店舗へ)、さらに、ハイストリートの店舗は 70 店舗まで縮小させるとするのが 2011 年度での方向性である (Dixons 2010-11)。これに対して、家電大型店である Currys と大型コンピュータ専

門店である PC World は、店舗デザインの変更などによる活性化を図るだけでなく、4,000~5,000 m<sup>2</sup> を擁する新大型店メガストア (Currys Megastore) と、Currys 店のなかに PC World 店を一体化させる「2部門構成店」という新たな店舗フォーマットを導入し始めた。こうした店舗

大型化による活性化戦略は、北ヨーロッパやイタリアでの展開と同一のコンセプトに基づくものである。イギリスおよびアイルランドのメガストアは70店舗体制を（2010年度現在31店舗）、「2部門構成店」をベースとするスーパーストアは310店舗体制を目指すとしている（Dixons 2010-11）。

一方、ディクソンズは、販売員教育の改善と配送サービスの改善を行ない、配送については、無料配送サービスや3選択時間帯別翌日配送（有料）という業界最高水準を実現したとし（Dixons 2009-10）、2011年11月からは、配送と設置、セットアップ・アップグレード、ヘルプサポート、修理と製品保護といったサービスを専門に提供するチームKNOWHOWを稼働させ始めた（ウェブサイト <http://www.knowhow.com/>）。ディクソンズは、かつて配送とアフターサービスを受け持っていたMastercare、コンピュータ製品のサービスに特化したThe Techguys（2006年度以降）という類似の組織を有しており、KNOWHOWはこれらの拡大バージョンともいえる。サービス部門での訴求はディクソンズの伝統であった。

最後に、表3.1.2は、基本的に堅調であるとされてきたeコマース部門の困難さを示している。ディクソンズによれば、これは、この部門における競争の激化、特に南ヨーロッパでの消費減退によるPIXmania売上げの減少、種々の小売チャネルへの消費者行動のシフトなどによるものであるとしている（Dixons 2010-11）。PIXmaniaを軸とするeコマースによる国際化戦略は、店舗投資をともなわない比較的容易な国外進出策であり、ヨーロッパ家電小売ではディクソンズがこの分野で先頭を切っている。だが、付属資料が示すように、その売上高は、店舗展開による小売国際化に比べるとはるかに規模が小さい。さらに、eコマースが店舗投資をともなわずに小売マーケティングを展開しうる手段であるということは、ディクソンズのような大手でなくとも、独立小売商が、ウェブサイトの使い勝手のよさや低価格訴求などによって一定の地歩を築きうる可能性を示唆している。実際、在庫さえ十分に持たないような中小小売商のいわばゲリラ的な参入もあって、この分野での

競争は激化しており、ディクソンズはeコマース独自の競争構造がもたらす困難さに直面しているといえる。

2007年度以降のディクソンズは税引き後利益赤字からの脱却の途上にあり、その帰結がどうなるのかについて判断することはなお時期尚早である。だが、ディクソンズが陥ったヨーロッパ国際戦略の隘路は、企業チェーンの展開による国際化が、それ自体としてただちに成功を保証するものではなく、国際化のためのより一貫した統一的戦略が必要であることを示しているように思われる。だが、国際化のための統一的戦略は、すべてを中央集権的にコントロールしきることが必要であるということの意味するわけではない。以下にみるメディア=ザトゥーンの国際的展開の成功は、この点について大きな示唆を与えるものである。

#### 4. メディア=ザトゥーンの分権的国際化戦略

ヨーロッパ最大手の家電小売業者メディア=ザトゥーンは、メディア・マルクト（Media Markt）店とザトゥーン（Saturn）店から構成されるが、双方とも、売上高世界第3位のドイツの小売・卸売企業、メトロ・グループ（Metro Group）の一員である。

メディア・マルクト（Media Markt TV-HiFi-Elektro GmbH）は、1979年、ミュンヘンのインダストリアル・パークで、セルフサービス方式による新しいタイプの巨大家電店（Metro 1997a: 32）として創業した。主に小規模小売店と百貨店が家電製品を取り扱っていた当時において、創業者レオポルド・シュティーフェル（Leopold Steafel）、ケラーハルス夫妻（Helga and Erich Kellerhals）らのこのアイディアは好評を博し、1988年までに西ドイツ各地に13店舗を擁するまでに急成長を遂げた（Kaufhof 1988）。だが、創業者たちは、さらなる展開のための資金不足を痛感し、この時点で、カウフホフ百貨店グループ（Kaufhof Holding AG）が株式の54%を取得する形で、カウフホフの傘下に入ることになる

(Mantrala 2010: 44-45)。

一方、ザトゥーン (Saturn-Hansa Handels GmbH) は、1961年、ワルフェンシュミット夫妻 (Anni and Fritz Walfenschmidt) がケルンで開設したポータブルラジオ、レコードプレーヤー、テレビなどを販売する 120 m<sup>2</sup> 規模の店舗に端を発する。夫妻は、1971年に、この店を、各種家電製品のほかにハイファイ・オーディオ・セットと世界のレコードを取り扱う、当時としては最大規模のセルフサービス方式のスーパーストアに拡張したが、1984年にカウフホフ・グループに買収され、1990年には、グループ内部で、別会社組織を維持しつつもメディア・マルクトと統合することになった (Zentes 2007: 43, Media-Saturn 2011)。

表 4.1 は、カウフホフ・グループ下におけるメディア＝ザトゥーンの展開を示している。同表から明らかなことは、メディア・マルクトが、当初

から、1店舗当たり平均売場面積が 2,000 m<sup>2</sup> を超え、ザトゥーンの場合は平均 5,000 m<sup>2</sup> をも超える巨大な店舗であったことである。実際、メディア・マルクトは、主にショッピング・モールに立地し、約 15,000 アイテムを取り扱う 2,500~3,000 m<sup>2</sup> の店舗であり、ザトゥーンは、シティ・センターに立地し、家電製品に加えて音楽カセットや CD、ビデオ・システムなどもカバーし、約 18,000 アイテムを取り扱う 1,500~6,000 m<sup>2</sup> の店舗であった (Metro 1996a, 1997a)。ザトゥーンの最初期の店舗を除けば、メディア＝ザトゥーンは生まれながらにして大型店であったといえることができる。このことは、ディクソンズが 1960~70 年代に平均 200 m<sup>2</sup> 前後の小規模チェーン店をシティ・センターに多数展開し、1980年代から郊外型の大規模家電スーパーストアに着手し始め、在来の小規模店のスクラップへと進んで行ったのとは対照的である。メディア＝ザトゥーンは、ディクソン

表 4.1 カウフホフ・グループ傘下でのメディア＝ザトゥーンの展開

年		1985	1986	1987	1988	1989	1990	1991	1992	1993	1994	1995
Saturn-Hansa	売上げ (100 万ドイツマルク)	73.2	176.2	261.1	336.4	362.7	—	—	—	—	—	—
	店舗数	2	3	4	5	5	—	—	—	—	—	—
	総売場面積 (m <sup>2</sup> )	11,817	17,492	21,916	26,748	25,887	—	—	—	—	—	—
	1店当たり平均売上げ (100 万ドイツマルク)	36.6	58.7	65.3	67.3	72.5	—	—	—	—	—	—
	1店当たり平均売り場面積 (m <sup>2</sup> )	5,908.5	5,830.7	5,479.0	5,349.6	5,177.4	—	—	—	—	—	—
Media Markt	売上げ (100 万ドイツマルク)	—	—	—	442.8	707.9	—	—	—	—	—	—
	店舗数	—	—	—	13	19	—	—	—	—	—	—
	総売場面積 (m <sup>2</sup> )	—	—	—	26,150	43,476	—	—	—	—	—	—
	1店当たり平均売上げ (100 万ドイツマルク)	—	—	—	34.1	37.3	—	—	—	—	—	—
	1店当たり平均売り場面積 (m <sup>2</sup> )	—	—	—	2,011.5	2,288.2	—	—	—	—	—	—
Media Markt/ Saturn-Hansa	売上げ (100 万ドイツマルク)	—	—	—	—	—	1,424	2,130	3,037	4,444	5,650	6,344
	店舗数	—	—	—	—	—	37	51	61	64	121	135
	総売場面積	—	—	—	—	—	85,278	124,370	167,725	176,541	315,904	362,565
	1店当たり平均売上げ (100 万ドイツマルク)	—	—	—	—	—	38.5	41.8	49.8	69.4	46.7	47.0
	1店当たり平均売り場面積 (m <sup>2</sup> )	—	—	—	—	—	2,304.8	2,438.6	2,749.6	2,758.5	2,610.8	2,685.7

出所：Kafhof 1985-1995。

ズが直面したような小規模な既存店を大型店化するという問題を有してはなかった。

カウフホフ傘下で、メディア=ザトゥーンはその大規模店舗網を順調に拡大し、1991年にはメディア・マルクト店がオーストリアに進出して国際化の第一歩を記した (Kaufhof 1991:11)。1995年の時点で、メディア=ザトゥーンは、ドイツの各店舗に加えて、オーストリア10店、フランス11店、スイス2店の店舗網を有するようになった (Kaufhof 1995:2)。だが、1996年、カウフホフ・グループは、新たに設立されたメトロ (Metro AG) に吸収され、これとともに、メディア・マルクト、ザトゥーンは、メディア=ザトゥーン社 (Media-Saturn-Holding GmbH) へと編成替えされて — ただし、メディア・マルクト店とザトゥーン店は、それぞれ異なる管理グループによって運営されている — メトロの一翼を担うことになった。

メトロは (パート2008参照) は、1964年にオットー・バイスハイム (Otto Beisheim) が現金持帰り卸売店 (C&C:Cash and Carry) を創設したことから始まったが、創業者の引退 (1994年) を契機に、C&C卸、百貨店、ハイパーマーケット、食品ディスカウント店、家電店、パソコン関連品店、ホームセンター、家具店、衣料品店、靴店、メールオーダー、レストラン、不動産、その他という14の独立した事業が多種多様な小売・サービス部門をカバーする巨大な組織として、1996年に再設立された。メトロ自身は、その後、事業構成を合理化し、2010年時点では、C&C部門 (メトロC&C、マクロC&C)、ハイパーマーケット部門 (リアル)、百貨店部門 (ガレリア・カウフホフ)、家電部門 (メディア=ザトゥーン)、不動産部門 (メトロ・グループ資産管理) という部門構成へと整理されているが、メディア=ザトゥーンは、「売上高規模と総従業員数において、メトロ・グループ第2位の販売部門」 (Metro 2010a:31) へと成長を遂げている。

表4.2は、メトロ傘下におけるメディア=ザトゥーンの展開を示す。ディクソンズと異なって、メディア=ザトゥーンは、ヨーロッパの景気変動から深

刻な影響をほとんど受けることなく売上高と店舗網を拡大し続け、税引前利益 (EBIT: Earnings Before Interest and Taxes) も好調を保ち続けてきた。単位店舗規模は、平均3,000m<sup>2</sup>を超えるという巨大化傾向を示しているが、この店舗の巨大性は、同じく企業チェーンを展開するディクソンズの平均店舗規模のほぼ4倍、ケサのほぼ2倍に相当し (Morgan Stanley 2004:39)<sup>6)</sup>、メディア=ザトゥーンの特徴であるといえる (写真資料参照)。

メディア=ザトゥーンはハードディスクカウンターである。同社は、製品の配達や取付け・修理サービスなどは提供している — Power service と名づけられている — が、ディクソンズが提供してきたような、メーカー保証期間を超えて有料で長期の保証期間を設定するようなサービス (製品保証期間延長サービス) などは一切行なってこなかった。メディア=ザトゥーンの魅力は、こうしたプラス・アルファのサービスよりも、45,000アイテムから100,000アイテムにも及ぶ幅広い品揃えの製品を、他よりも安い価格 (unbeatable low prices) で消費者に提供することにある。そして、こうした価格訴求は、若者を中心とする多数の顧客を熱狂させると同時に、あえて社会に論争を引き起こすような巧みな広告キャンペーンに表現された。実際、1995年にメディア・マルクトが掲げた広告スローガン「私って馬鹿じゃない (Ich bin doch nicht blöt, or Actually I am not stupid) や、2002年のザトゥーンによる「けちってスゲー! (Geiz ist geil! or Stinginess is cool!)」は、論争的で魅力的な広告表現として著名なものとなり (Media-Saturn 2011)、メディア=ザトゥーンが展開されている各国の原語に翻訳され使用されている。これらのスローガンは「時代の精神を完全につかんだ。それは、価格に敏感な消費者に訴えただけでなく、モダンでダイナミックな消費者志向の企業者哲学 (entrepreneurial philosophy) を表現するものであった」 (Macro 2005:78) とされる。「技術は好きだが、高いものは嫌いだ! (Wir lieben Technik! Wir Hansen teuer! or We love technology! We hate ex-

ヨーロッパ家電小売業の競争構造

表 4.2 メトロ・グループ傘下でのメディア＝ザトゥーンの展開

ドイツマルク建て

会計年度	1996 <sup>1)</sup>	1997	1998	1999
売上高 (百万 DM)	6,617	7,529	9,870	12,015
国外売上げ (百万 DM)	1,231	1,571	2,600 <sup>2)</sup>	3,300 <sup>2)</sup>
国外進出国数	4	4	5	5
国外売上げ比率 (%)	18.6	20.9	26.3	28.0
EBIT <sup>3)</sup> (百万 DM)	240	347	493	554
店舗数	156	179	211	240
国外店舗数	26	33	36	75
国外店舗比率 (%)	16.7	18.4	17.1	31.3
総売場面積 (1,000 m <sup>2</sup> )	396	450	524	729
1店舗当り平均売場面積 (1,000 m <sup>2</sup> )	2.5	2.5	2.5	3.0

ユーロ建て

会計年度	1999	2000	2001	2002	2003	2004	2005	2006	2007	2008	2009	2010
売上高 (百万ユーロ)	6,144	7,619	8,341	9,583	10,563	12,210	13,309	15,156	17,155	18,993	19,693	20,794
国外売上げ (百万ユーロ)	1,700 <sup>2)</sup>	2,305	2,818	3,531	4,312	5,147	6,062	7,507	9,117	10,323	10,579	11,707
国外進出国数	9	9	9	9	9	10	11	13	14	15	15	16
国外売上げ比率 (%)	27.7	30.3	33.8	36.8	40.8	42.2	45.5	49.5	53.1	54.4	53.7	56.3
EBIT <sup>3)</sup> (百万ユーロ)	224	266	224	280	345	452	510	587	614	603	608	625
店舗数	240	314	357	386	436	503	558	621	702	768	818	877
国外店舗数	75	94	115	137	167	201	240	281	349	401	443	495
国外店舗比率 (%)	31.3	29.9	32.2	35.5	38.3	40.0	43.0	45.2	49.7	52.2	54.2	56.4
総売場面積 (1,000 m <sup>2</sup> )	729	852	976	1,129	1,300	1,514	1,704	1,914	2,213	2,633	2,633	2,829
1店舗当り平均売場面積 (1,000 m <sup>2</sup> )	3.0	2.7	2.7	2.9	3.0	3.0	3.1	3.1	3.2	3.4	3.2	3.2

出所：Metro 1996a-2010a, Metro 2000b-2010b, Korber 2000 から作成。

注意：1) 1996年のデータは、Flachsmann店13店舗（小規模都市の中規模店、売り場面積400～2,000 m<sup>2</sup>）を含む。

2) 元データが billion 表示

3) EBIT: Earnings Before Interest and Taxes.

pensive!）」というザトゥーンのキャンペーン (Macro 2007: 103) もまた、メディア＝ザトゥーンのの小売マーケティングの性格をよく表わしているといえよう。

企業経営的に見れば、プラス・アルファの有料サービスの提供は、多くの場合、企業の粗利益率を押し上げる効果を持ち、この点、こうしたサー

ビスを提供しないメディア＝ザトゥーンの粗利益率は、ディクソンズやケサに比べて低いと推定されてきた。だが、アナリスト (Morgan Stanley 2004) の分析では、メディア＝ザトゥーンの手形サイトは競争他社と比べて長く、このことが粗利益率の低さを相殺し、豊富なキャッシュ・フローの確保につながっているとみられている<sup>7)</sup>。こう



ドイツ、ハンブルグの駅前（シティ・センター）にある地下1階地上5階建て、18,000 m<sup>2</sup>を擁する店舗（2010年8月撮影）

写真資料：ザトゥーンの巨大店舗



した資金力を背景に、メディア＝ザトゥーンは、自社投資による有機的成長を基本とする——ただし、買収をまったく行なわないわけではなく、最初の参入は買収によることも少なくない——国際的な店舗展開を行なってきた。この点、企業買収を基本とするディクソンズやケサの国際化とは対照的である (Morgan Stanley 2004: 18)。また、ディクソンズが多種多様な店舗ブランドによる国際化を行なってきたのとは異なって、メディア＝ザトゥーンは、メディア・マルクト店とザトゥーン店の2店舗ブランド体制を堅持してきており、その姿勢は一貫していた。一般的に言えば、メディア・マルクト店が郊外型の大型店として先行的に店舗展開し、ザトゥーン店は、シティ・センターに立地するより専門的な大型店として、条件の許す国で後から展開されてきたが、メディア・マルクト店のみを展開している国の場合は、メディア・マルクト店がシティ・センターに立地する場合もある。

付属資料が示しているように、メディア＝ザトゥーンは、中央ヨーロッパのオーストリア、ドイツ、ハンガリー、ポーランド、スイスで強さを発揮し、西ヨーロッパのベルギー、ルクセンブルグ、オランダで急成長を遂げ、南ヨーロッパのギリシャ、ポルトガル、スペインなどで健闘し、さらにロシアやトルコでも成長を遂げつつある。メディア＝ザトゥーン自身のデータによれば、2010年度時点で、オーストリアで市場の25.9%を占め、ルクセンブルグでは20.1%、ハンガリーで19.4%、ドイツで17.5%などの高いシェアを占めているとされる (Metro 2010b)。メディア＝ザトゥーンのような国際的プレゼンスの高さは、新規参入国・都市の慎重な選定に基づく確乎たる店舗ブランドによる参入という、国際化戦略の一貫性にその要因があるとみられるが、成功の最大の要素は、そのユニークな分権的管理制度——以下、この点の叙述は面接調査5による。なお、Zentes et al. 2007: 46-47, Mantrala and Krafft 2010: 49-52も参照した——にある。この方式は、メディア・マルクトの創業者創業者レオポルド・シュティーフェルのアイディアによるとされている

(Mantrala and Krafft 2010: 49-50)。

メディア＝ザトゥーンは、各店の店長 (store manager or store director) を店舗の経営者として遇し、店長は当該店舗の10%の株式を保有して、店舗の上げる利益の10%を配当として得ることが約束されている (残り90%は各国のメディア＝ザトゥーン本社のものとなるが、各国本社はドイツ本社の100%子会社である)。こうした高額な所得を得る可能性は、各店長の意欲を著しく高める結果を導いている。企業チェーンがしばしば陥る隘路は、店舗数の継続的な拡大によって売上高が常に拡大しているかにみえても、一度オープンした店舗がなかなか黒字化せず、結果として企業チェーン全体が巨額の損失を抱え込むという状況に陥ることであるが、メディア＝ザトゥーンのこのやり方は、オープンした既存店舗を確実に黒字化していく方式として効果を発揮している。実際、メディア＝ザトゥーンといえども、初年度は初期投資がかさんで黒字を出すことは難しいが、各店長は、10%の利益配当を得るために店舗を早急に黒字化するための方策を実施し、黒字転換に成功しているという。

各店舗の店長は、ドイツ本社が面接などを経て指名する。ドイツ本社は、市場調査を経て、新店舗を進出させる国、都市、店舗の立地と広さ、地主や建物オーナーとの賃貸契約、開店時の店舗在庫などを自ら決定する。だが、ひとたび店舗が開店されれば、その後の店舗経営の一切の権限と責任が店長に委ねられる。店長は、その店で使用する従業員の採用、給与水準、商品の仕入れ、品揃え、在庫管理、販売価格の設定、店舗の内装や陳列、地方広告や売り出し、顧客へのサービスなど、店舗経営に関する一切の事柄を自らが決定する。商品の調達も、各国のメディア＝ザトゥーン本舗が、各供給業者 (メーカー) と調達に関する一般的な契約を結んでいるが、各店の実際の商品調達は、店長の決定によってなされている。店長は、各メーカーと直接頻りに折衝し、ローカルに提供される特別割引品などを含めて商品調達の決定を行なっているのである。なお、この場合、メーカーと各店の間に卸売商の類いは介在せず、商品の配

送をディストリビューターに委ねることはあっても、商品調達の決定はメーカーと店長との間で直接行なわれる。また、広告キャンペーンでは、各国メディア=ザトゥーン本部が全国メディアを通じたキャンペーンを行なっているが、これと同時に、各店舗は、店長の判断によって、ローカルなメディアを通じた広告やチラシの配布などを頻繁に行なっている。

このように、各店長には、日常の店舗経営に関して、完全なオートノミーが与えられている。ただし、店舗の増床や店舗の新設などの決定はドイツ本部の権限に属し、店長レベルの判断ではできない。店長は、あくまでも、自らがドイツ本部と契約した店舗の経営に責任を持つだけである。だが、多様な文化と社会によって成り立っているヨーロッパ市場において、店舗を取り巻くローカルな環境には著しい相違があり、各店舗に責任をもつローカルな店舗経営者を確保し、利益の10%という高額な配当を保証することによって個々の店長の意欲と自主性を最大限に引き出し、ローカルな市場に対するローカルな対応に成功していることは、メディア=ザトゥーンのヨーロッパ国際化戦略の重要な特徴であるといえる。このような高いオートノミーを持つ店長は、まさに「内部企業者 (inside entrepreneur)」(Mantrala and Krafft 2010: 49) と名づけられる存在といえよう。

もちろん、こうした方式にも問題点は存在する。たとえば、店長が得ることのできる報酬の多寡は、大枠において、各店舗の立地条件や店舗の規模に規定されざるをえない。メディア=ザトゥーンの店舗はいずれも巨大であるとはいえ、巨大な中心都市に立地するより巨大な店舗と、地方の都市に立地する店舗とでは、元来、売上げ規模が異なり、したがって、店長が得ることのできる報酬額もかなり異なっている。だが、店長は、当該店舗の経営についてのみドイツ本部と契約をする存在であり、他の店舗の方が条件がよいというようなことは、本部との交渉対象にはならない。このためもあって、メディア=ザトゥーンでは、店長間の横の連絡をはかるような店長会議といったものは持たれていないという。

また、メディア=ザトゥーンの各店舗は、安売りという基本コンセプトを共有しているとはいえ、製品の販売価格設定は店長の判断に属しているため、価格は店舗ごとに異なることが多い。このことは、一律の価格を設定することになるインターネットによるeコマースとはしばしば齟齬をきたす。メディア=ザトゥーンのeコマースは必ずしも進んでおらず、その本格的な展開はドイツとイタリアにのみ留まってきた(Zentes et al. 2007: 47-50) のは、こうした事情に理由のひとつがあるとみられる。メトロは、近年、新たな小売チャネルとしてインターネット販売に力を入れ始めているが、メディア=ザトゥーンは、こうしたメトロの戦略との調整をせまられているといえよう。

## 5. おわりに

以上、本稿は、ユーロニクス、ディクソンズ、メディア=ザトゥーンという、ヨーロッパを代表する3つの家電小売業を例に、ヨーロッパ家電小売業の競争構造の特質を考察してきた。

白物家電と白黒テレビの販売を軸とした初期の家電小売業では、小規模な家電小売店が中心であったが、技術革新の展開を基礎とする家電製品カテゴリーの拡大と製品多様化の進展とともに、家電小売商は、ほぼ1980年代頃から店舗の大型化の傾向が顕著となる。この傾向は、各国で共通の傾向であると思われる。わが国の場合、この転換は、初期の小規模系列小売店が、NEBA加盟の独立系大型家電店のリージョナル・チェーン展開によって掘り崩され、さらにハードディスクカウンターの全国制覇によるNEBAの崩壊という、家電小売業全体の構造的転換として目に見える形で行なわれた。だが、イギリスのディクソンズの場合、この転換はいわば一企業内部で体现されることとなり、このことが、ディクソンズの困難性の一端を規定しているように思われる。これに対して、ドイツのメディア=ザトゥーンは、生まれながらにして大型店であったといってよく、小規模店を大型店に転換するという問題とは無縁であった。

ヨーロッパ市場は、地域によって、文化的・歴

史的・政治経済的に多様な特性をもつ市場である。国内中堅・大手小売商が強固に存在する傾向の強い南ヨーロッパや、市場経済に参入してなお日が浅い東ヨーロッパやバルト三国、中央ヨーロッパの一部の国々では、国内有力小売商同士の国際的連携を担う仕入れグループが、無視しえない存在となっている。自立的な小売商の水平的な連合組織が無視しえない地歩を築いているという事実は、それ自体、わが国家電小売業には見られないヨーロッパにおける競争構造上の特徴のひとつであるといえる。本稿は、このことを、ユーロニクスの展開を通じて確認した。

一方、企業チェーンを展開するディクソンズとメディア=ザトゥーンは、対照的な行動と性格を有してきた。現在、大きな隘路に陥っているディクソンズは、企業買収を基礎に果敢な国際化に邁進し、メディア=ザトゥーンは、自己店舗投資に基づく慎重な国際化を行ってきた。ディクソンズの国際化戦略は、買収先の店舗ブランドを活用しつつ、それを自己のコンセプトによって手直しするという形で行なわれたが、メディア=ザトゥーンは、メディア・マルクトとザトゥーンの2店舗ブランド戦略に固執してきた。ディクソンズの企業チェーン経営は、必ずしも有機的に管理されているとは言いがたい分散的なものであったが、メディア=ザトゥーンは、「内部企業者モデル」と呼ぶうる分権的管理を展開してきた。メディア=ザトゥーンモデルは、立地の意思決定や初期店舗投資などは本部が行なうという意味では集権的な性格を持っているが、開店後の店舗の経営、日々のオペレーションは、各店の経営者として扱われている店長に完全に権限を委譲するものである。メディア=ザトゥーンは、個々の店舗を取り巻くローカルな問題の処理を「内部企業者」である店長に委ねることで、ヨーロッパ市場の多様性に対応しているといえる。この組織モデルの成否は、結局のところ、各店長の企業者性能に依存することになるが、この点では、会員企業の企業者能力に依存する仕入れグループと類似の性格を有しているといえよう。現時点で成功を収めている2つの小売チェーンが、ともに、仕入れ面その他での

規模の経済性を追求しつつ、個々の店舗経営の自立性・自発性を重んじる組織であることは印象深い事実である。このことが、ヨーロッパ家電小売競争構造のもうひとつの特徴であると思われる。

最後に、今後の検討課題について、若干のコメントを記しておきたい。第1に、2006年、合衆国のベストバイは、イギリスの携帯電話小売業者カーフォン・ウェアハウス社（Carphone Warehouse Group plc）と共同で、Best Buy Mobilのイギリス展開を始め、2008年には、ベストバイがカーフォン・ウェアハウス社の株式の50%を取得してベストバイ・ヨーロッパ（Best Buy Europe）を船出させた（Carphone Warehouse website）。家電世界最大手の小売業者であるベストバイのヨーロッパ進出は、ヨーロッパの大手家電小売業界に大きな衝撃を与えるものと予想され、その店舗Big Boxは、イギリスとヨーロッパで2013年までに200店舗を展開予定であるとアナウンスされた。だが、このもくろみは思い通りには進まず、2011年11月、ベストバイ・ヨーロッパは、それまで展開してきた11店のBig Boxの営業をすべて停止すると発表し（Best Buy website, *Guardian* 2011）、2012年1月をもってこれらの店舗と関連のウェブサイト販売は実際に廃止された。不況下の購買力減衰に悩むヨーロッパ成熟市場で新店舗展開の困難さに直面しているのは、ひとりディクソンズのみではない。ベストバイとディクソンズによる企業チェーンの展望については、今後の事態の推移を見守る必要がある。

第2に、メディア・マルクトは中国に進出し、2010年11月、9,500 m<sup>2</sup>を擁し45,000品目を扱う上海店をオープンさせ、2011年までに7店舗を展開するにいたっている（Metro 2011）。これはメトロ・グループの中国進出の一環であるが、メディア=ザトゥーン独特の分権的管理制度がヨーロッパ市場にのみフィットするものであるのか、ある種の普遍性を持つものであるのかについては、今後の展開の分析を待たなければならない。

## 《注》

- (1) 筆者(薄井)は、これまで、Saturnを英語読みで「サターン」と表記してきたが、わが国のカタカナ固有名詞は通常現地語読みを採用していることに鑑み、本稿では「ザトゥーン」と表記することにした。『日経MJ』などでも近年こうした表記が散見されるようになっている。
- (2) わが国の研究では、アメリカの家電小売については、近藤(2003, Chap.1)、申(2006)などの分析がある。ヨーロッパの家電産業については、日本電機工業会(1990)、佐藤(1990)などの報告があるが、ここには流通・小売部門の分析は含まれていない。だが、海外においても、ヨーロッパ家電流通全体の構造については、目立った分析は存在してこなかった。メディア=ザトゥーンには、Zentes et al.(2007)、Mantrala and Krafft(2010)などのケース・スタディがあるが、ディクソンズについては、Dawson and Usui(2008, 2009, 2011)がほぼ初のケース・スタディである。
- (3) 同表は、ヨーロッパで一般的と思われる分類法に従って、ヨーロッパを、東、バルト3国、中欧、北、西、南の各地域に分類しているが、このような分類のみが唯一の地域分類であるわけではなく、たとえば、メディア=ザトゥーンの年次報告書は、わが国でもなじみ深い西ヨーロッパ・東ヨーロッパという二分法を用いている。
- (4) 厳密に言えば、英国の法律では、小売コーペラティブは「協同組合(co-operative)」として登録される点で、仕入れグループとは異なっているが、実態においては、両者はほぼ同一であるといつてよい。
- なお、わが国では、小売コーペラティブを、小売商主催ボランティア・チェーンとして、ボランティア・チェーンの概念に含める用語法が今日でもしばしば用いられるが、国際的には、ボランティア・チェーンは、卸売主催ボランティア・チェーンのみを意味し、小売コーペラティブは含めないことが多い。(卸売商主宰)ボランティア・チェーンは、卸売商が小売商に対して垂直的なサービスを提供する組織であり、その見返りに小売商は当該卸売商から仕入れを行なうもので、小売コーペラティブ(仕入れグループ)とは性格が異なる。
- (5) これに対して、エクスパートの展開は、北アメリカ、南アメリカ、オセアニアを含むグローバルなものである。エクスパートは、1967年に6つの小売業者の協同によってスイス、チューリッヒで設立され、1971年に現在の組織名になったも

のであるが、2000年には、合衆国(Associated Volume Buyers Inc. Los Angeles-USA)、カナダ(Cantrex Group, Montreal, Canada)の業者との協同で、エクスパート・グローバル(Expert Global Inc.)を組織した(Expert 2003a, 2003b, 2003c)。特に、合衆国市場の占める比重は大きく、2010年度時点で、エクスパート店舗数全体の42%、売上高の48%を占めている(Planet Retail 2010)。

- (6) Morgan Stanley(2004)の計算では、2004年時点で、メディア=ザトゥーンが平均2,727 m<sup>2</sup>であったのに対し、ディクソンズが平均724 m<sup>2</sup>、ケサが平均1,302 m<sup>2</sup>であった。
- (7) Morgan Stanley(2004)は、2002年のメディア=ザトゥーンの粗利益率が22%、ディクソンズが29%、ケサが30%であると推計しているが、メディア=ザトゥーンの手形サイトは平均117日であるのに対し、ディクソンズが47日、ケサが51日であると推定している。この結果、「メディア=ザトゥーンは、低い粗利益率による負の効果を…信じがたいほど高いレベルのネガティブ運転資金(negative working capital)によって相殺している」(p.4)。

## 参考文献

- 薄井和夫、ドーソン、ジョン(2008)「ディクソンズ——ヨーロッパ家電小売チェーンの展開」マーケティング史研究会編『ヨーロッパのトップ小売業——その史的展開』同文館：183-208。
- 近藤文男(2003)『日本企業の国際マーケティング——民生用国際電子機器産業における対米輸出戦略』有斐閣。
- 佐藤圭一(1990)「成熟産業における企業間競争と成果——ヨーロッパ家電産業を例として」機械振興協会経済研究所『機械経済研究』21: 57-79。
- 申賢洙(2006)「ベストバイ——変化と改革を追及する家電小売の帝王」マーケティング史研究会編『現代アメリカのビッグストア』同文館：131-150。
- 日本電機工業会(1990)『ヨーロッパ家電産業の現状』(非売品)。
- バート、スティープ(2008)「メトロ——ヨーロッパ卸売・小売帝国の形成」マーケティング史研究会編『ヨーロッパのトップ小売業——その史的展開』同文館：83-114(岩本明憲訳)。
- DATAMONITOR(2010), *Industrial Profile: Photographic Equipment in the Netherlands*, August,

- PDF version.
- Dawson, John and Usui, Kazuo (2008), “DSGi International plc: creating customer value with a multi-national and multi-channel strategy”, Case Study Prepared for Discussion in University of Stirling, MBA Retailing Programme, 19 pp.
- \_\_\_\_\_ and \_\_\_\_\_ (2009), “DSGi International plc: value, choice, services to create customer value with a multi-national and multi-channel strategy”, Case Study Prepared for Discussion in University of Stirling, MBA Retailing Programme, 23 pp.
- \_\_\_\_\_ and \_\_\_\_\_ (2011), “Renewal and transformation of value in an international retailer: Dixons Retail plc”, in Zentes, J. et al., eds., *Fallstudien zum Internationalen Management, Grundlagen — Praxisfahrten — Perspektiven*, 4. Auflage, Wiesbaden: Gabler, 589–609.
- Dixons (1990–91, 1992–03, 1993–94), *Annual Report*, Dixons Group plc, Hemel Hempstead, UK.
- \_\_\_\_\_ (1999–2000—2000–11), *Annual Report and Accounts*, Dixons Retail plc, Hemel Hempstead, UK, PDF Version.
- Expert (2003a), “Market”, 31 January, PDF Version. (Expert website)
- \_\_\_\_\_ (2003b), “How we operate”, 31 January, PDF Version. (Expert website)
- \_\_\_\_\_ (2003c), “History”, 31 January, PDF Version. (Expert website)
- Frankfurter Allgemeine Zeitung* (2007) “Euronics Deutschland ranks second in Germany (Euronics sieht sich auf Vormarsch in Europa)”, 19 January. (Dialogweb)
- (*The Guardian*) (2008a), “DSG slips into red”, 26 June. (Guardian website)
- \_\_\_\_\_ (2008b), “Credit crunch: alarm for DSG as sales plummet at PC World”, 4 September. (Guardian website)
- \_\_\_\_\_ (2008c), “Currys, PC World and B & Q become latest victims of high street horror”, 27 November. (Guardian website)
- \_\_\_\_\_ (2011), “Jobs at risk as Carphone Warehouse withdraws from Best Buy stores”, 7 November. (Guardian website)
- ICD Research (2011), EURONICS International BV, PDF version.
- Interfax Ukraine Business Daily* (2010), “Foxtrot Household Appliances becomes Euronics International Group”, 13 September. (Dialogweb)
- Kaufhof (1985–1995), *Geschäftsbericht*, Kafhof Holding AG, Köln, Germany.
- Körber, Hans-Joachim (Dr., CEO of Metro) (2000), “Metro AG”, Pan European Retail Conference, London, 19–20 October, PDF Version.
- Mantrala, Murali K. and Krafft, Manfred (2010), “Entrepreneurship in retailing: Leopold Stiefel’s ‘Big Idea’ and the growth of Media Markt and Saturn”, in Krafft, M. and Mantrala, M. K. eds., *Retailing in the 21st Century: Current and Future Trends*, 2nd ed., Heidelberg: Springer: 43–60.
- Media-Saturn (2011), *At Home Everywhere: Media Markt & Saturn*, Ingolstadt, Germany, PDF Version.
- Metro (1996a–2010a), *Metro AG Annual Report*, Düsseldorf, Germany, PDF Version.
- Metro (2000b–2010b), *Analysts’ Meeting*, Düsseldorf, Germany, PDF Version.
- Molgan Stanley (2004), “The hidden value of Media-Saturn”, *Equity Research Europe*, 26 February: 1–43.
- Planet Retail (2010), *Company Report—Expert*, PDF Version.
- \_\_\_\_\_ (2011), “Global Retail Rankings 2011: Non-Grocery (USD)”, PDF version.
- Ukraine Business Weekly* (2011), “Household appliances and electronics market in Ukraine could expand to \$9 B in five years, says expert”, 17 August. (Dialogweb)
- Usui, Kazuo (2009a), “The historical contexts producing *keiretsu* retailing: the four major industries in Japan 1910s–1930s”, *Marketing History: Strengthening, Straightening and Extending: Proceedings of the 14th Biennial Conference on Historical Analysis and Research in Marketing*, edited by Richard A. Hawkins, Leicester, UK: CHARM Association, 277–294.
- \_\_\_\_\_ (2009b), “Conflict and cooperation among *keiretsu* retailers, independent retailers and manufacturers in the industry of household electric appliances in Japan”, *Retail and Distribution History: A Conference to Mark 10 Years of CHORD*, University of Wolverhampton, UK, 33–34.

Zentes, Joachim, et al. (2007), *Strategic Retail Management: Text and International Cases*, Wiesbaden: Gabler.

**ウェブサイト (March 2012 参照) :**

Best Buy: <http://pr.bby.com/phoenix.zhtml?c=244152&p=irol-factSheet>

Carphone Warehouse Group: <http://www.cpwplc.com/phoenix.zhtml?c=123964&p=irol-profile>

Dialogweb: <http://www.dialogweb.com/servlet/logon?Mode=1>

Dixons: <http://www.dixonsretail.com/dixons/en/investors/aboutdixons>

Euronics: <http://www.euronics.com/company.html>

Guardian: <http://www.guardian.co.uk/>

Media-Saturn: <http://www.media-saturn.com/EN/Company/Pages/Default.aspx>

Metro: <http://www.metrogroup.de/internet/site/metrogroup/node/9280/Len/index.html>

**面接調査 :**

1. 元チノン株式会社取締役技術部長 (当時) 花岡敬三氏, 品質管理部長 (当時) 金子善十氏。2007年9月29日長野県諏訪市。
2. ディクソンズ 2代目頭首 Stanley Kalms 卿。2007年10月15日, ロンドン。
3. 元ディクソンズ・グループ最高経営者 John Clare 氏。2008年1月2日, エディンバラ。
4. 投資コンサルタント会社 Pali International, Nick Bubb 氏。2008年5月22日, ロンドン。
5. メディア・マルクト・ハーグ店 (Media Markt The Hague) 店長 Dennis Hoojimans 氏。2010年1月6日, ハーグ (オランダ)。
6. イギリス・パナソニック (Panasonic UK) 社長 Keith Evans 氏, 副社長 Michikazu Matsushita 氏。2010年3月26日, ロンドン。
7. ドイツ・パナソニック (Panasonic Deutschland) 社長 Werner Graf 氏, 副社長 Yusuke Matsunaga 氏。2010年8月6日, ハンブルグ (ドイツ)。

注: メディア=ザトゥーン本社の面接調査は, 同社の都合により実現しなかった。

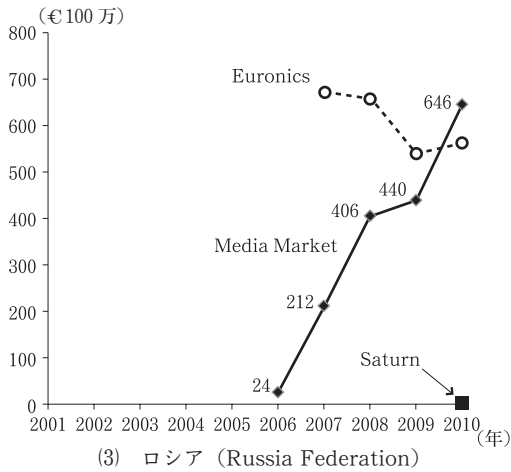
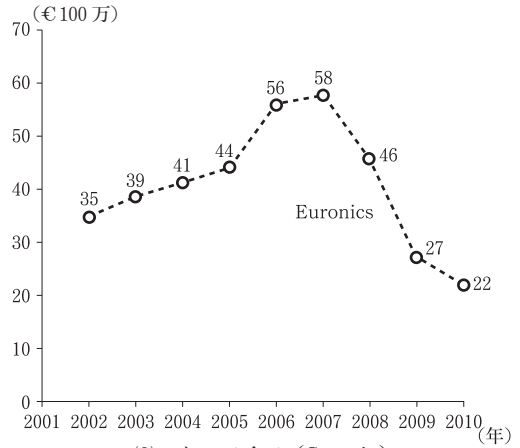
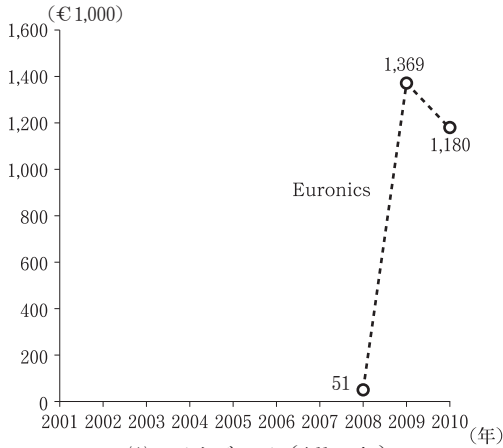
**附記 :**

1. 本稿は, 科学研究費補助金基盤研究(C)課題番号 21530433 (平成 22 年度~24 年度) による研究成果の一部である。
2. 本研究は, 薄井和夫とジョン・ドーソンの共同調査・研究の成果であるが, 本稿における評価の文責は薄井にある。

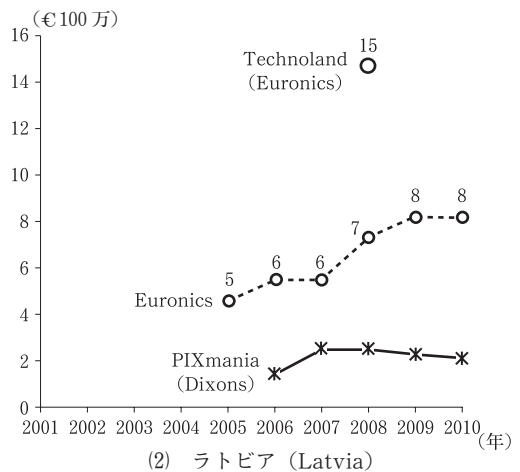
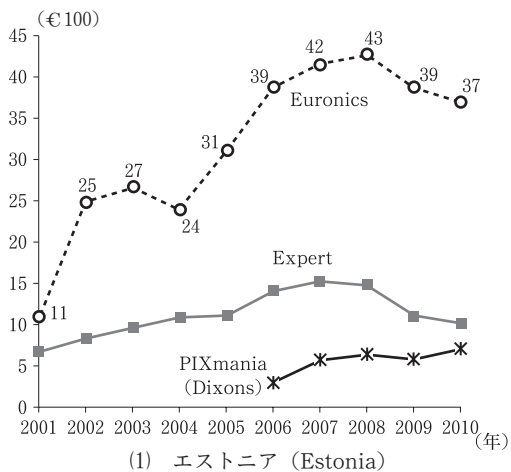
ヨーロッパ家電小売業の競争構造

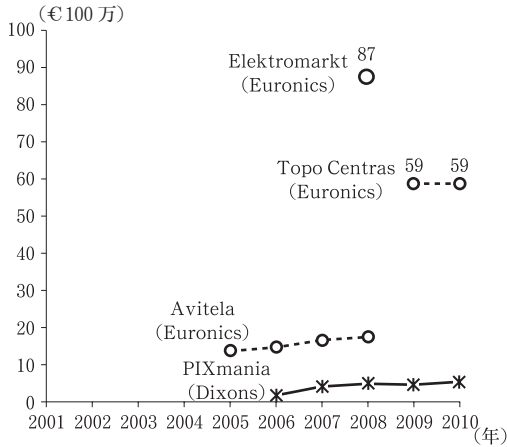
《付属資料：ヨーロッパ主要各国における大手家電小売業販売額の推移》

〔A〕 東ヨーロッパ



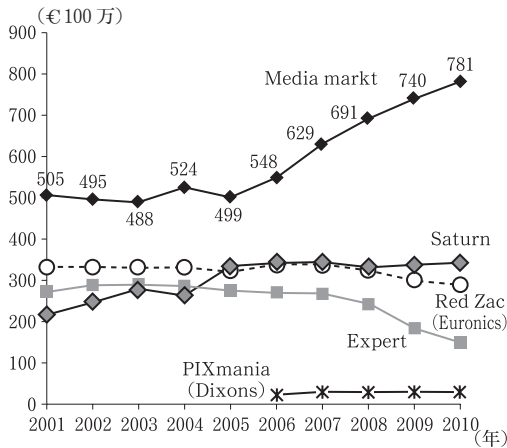
〔B〕 バルト三国



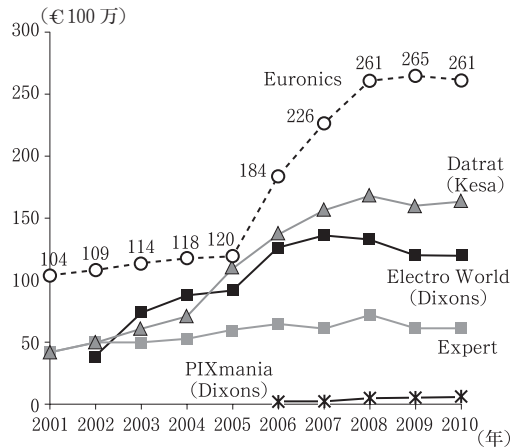


(3) リトアニア (Lithuania)

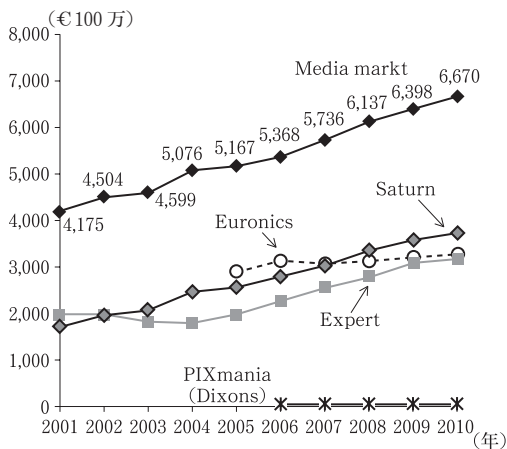
〔C〕 中央ヨーロッパ



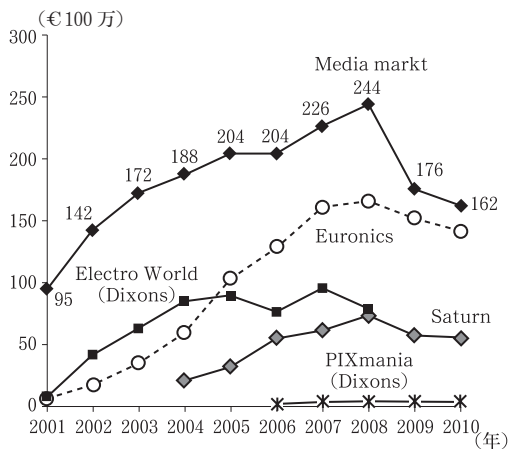
(1) オーストリア (Austria)



(2) チェコ共和国 (Czech Republic)



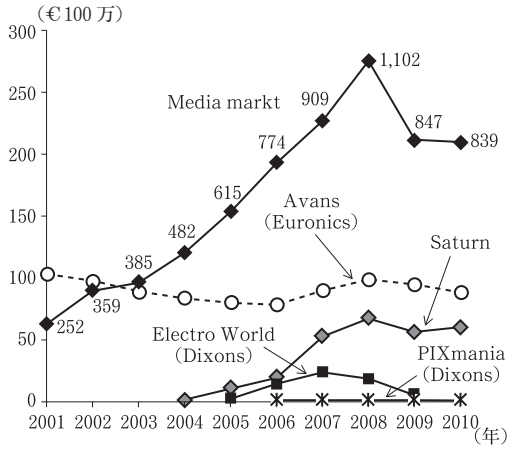
(3) ドイツ (Germany)



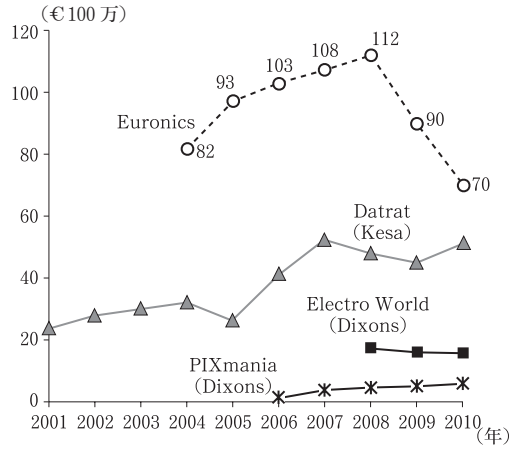
(4) ハンガリー (Hungary)



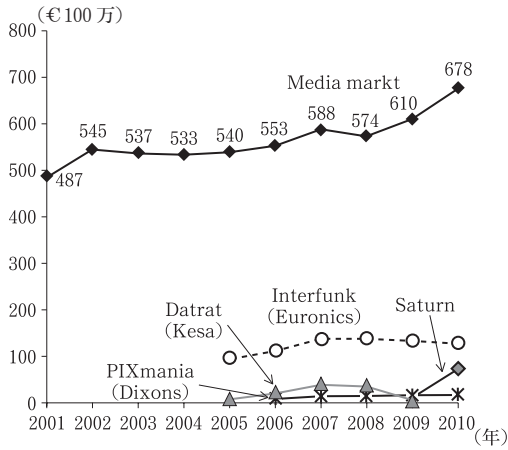
ヨーロッパ家電小売業の競争構造



(5) ポーランド (Poland)

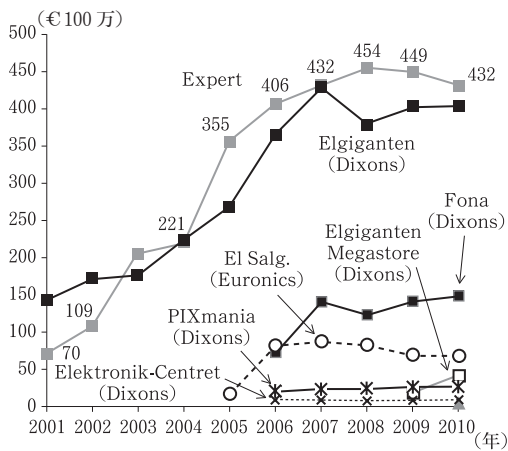


(6) スロバキア (Slovakia)

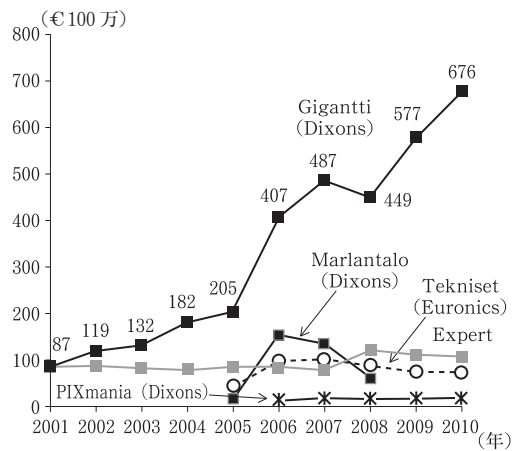


(7) スイス (Switzerland)

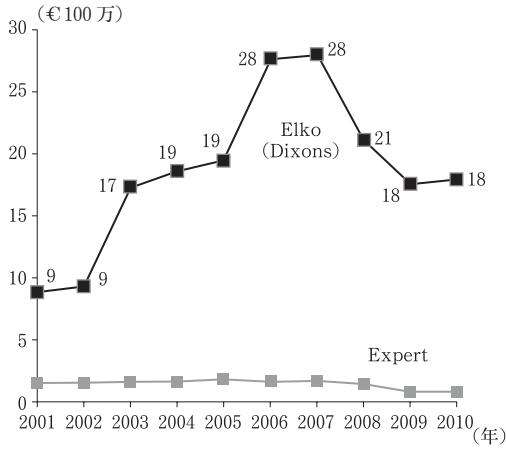
[D] 北ヨーロッパ



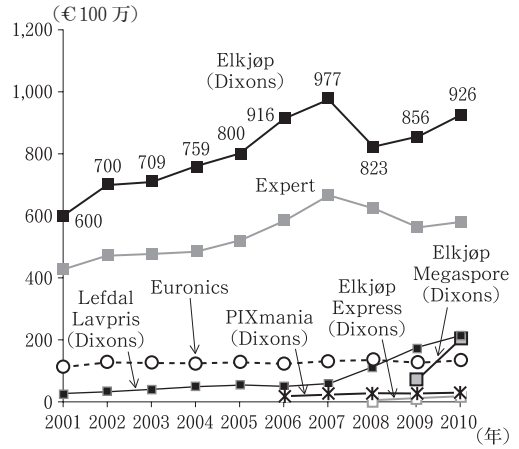
(1) デンマーク (Denmark)



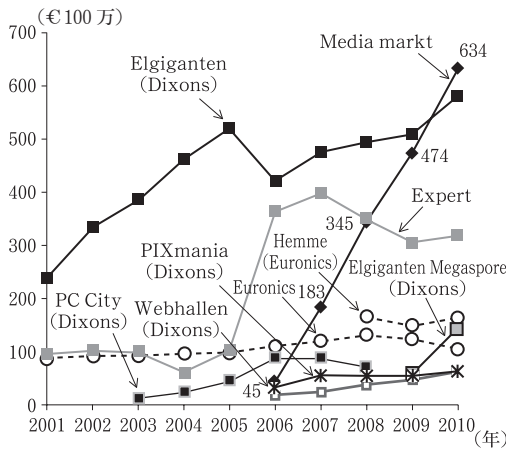
(2) フィンランド (Finland)



(3) アイスランド (Iceland)

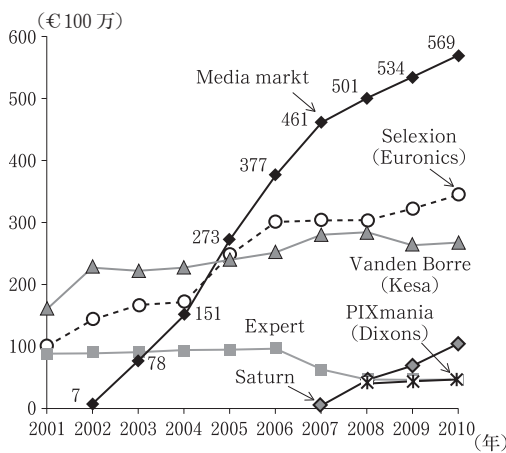


(4) ノルウェー (Norway)

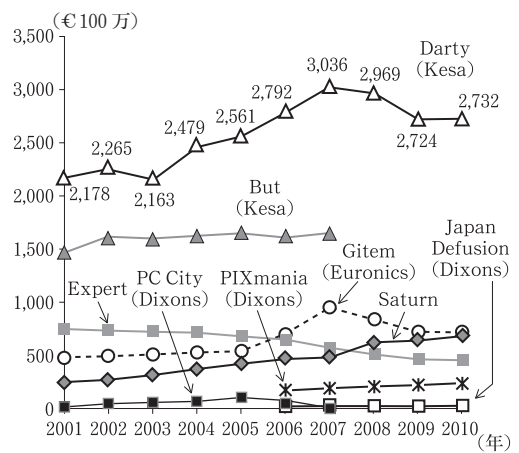


(5) スウェーデン (Sweden)

[E] 西ヨーロッパ

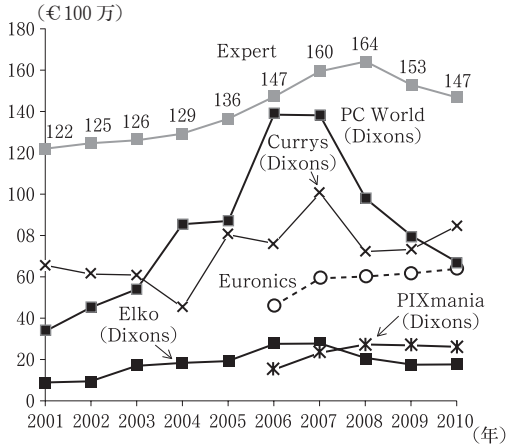


(1) ベルギー (Belgium)

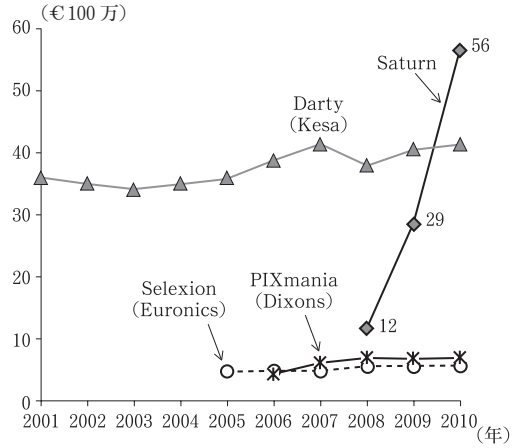


(2) フランス (France)

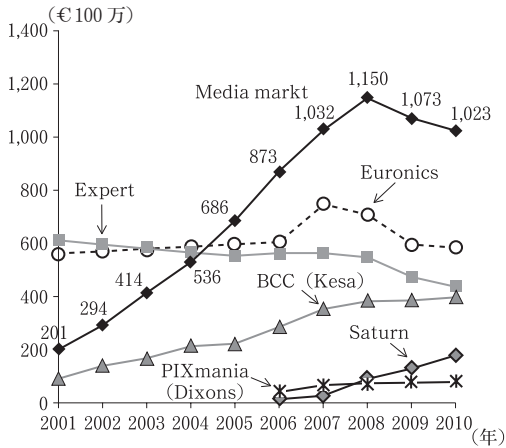
ヨーロッパ家電小売業の競争構造



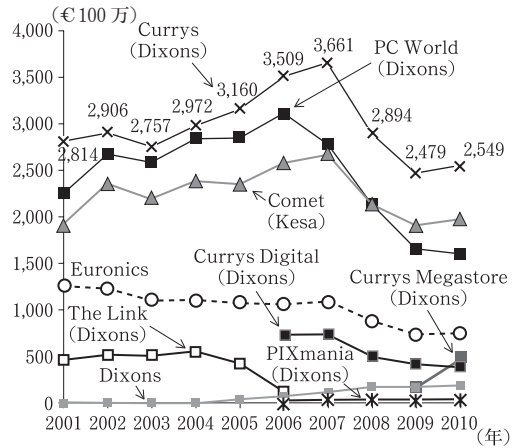
(3) アイルランド (Ireland)



(4) ルクセンブルグ (Luxembourg)

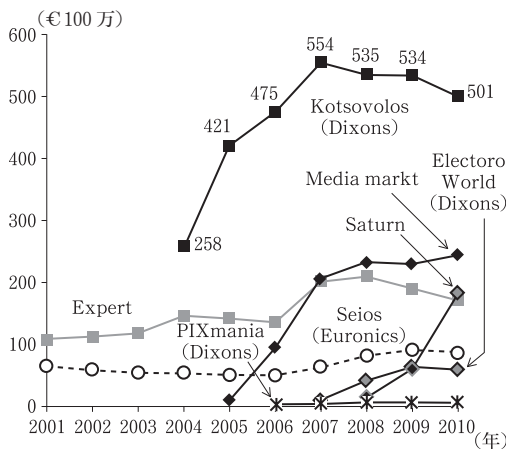


(5) オランダ (Netherlands)

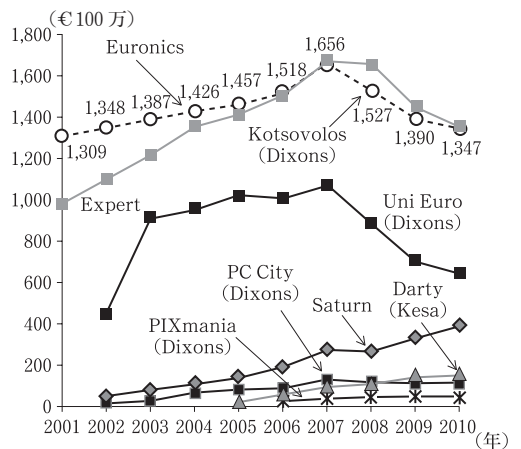


(6) イギリス (UK)

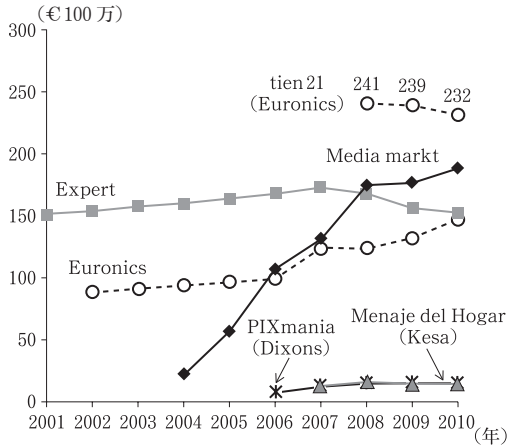
[F] 南ヨーロッパ



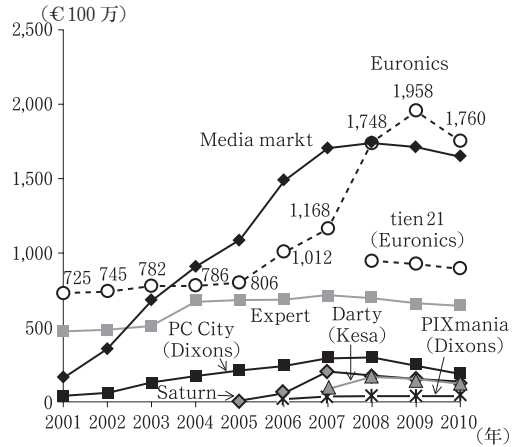
(1) ギリシャ (Greece)



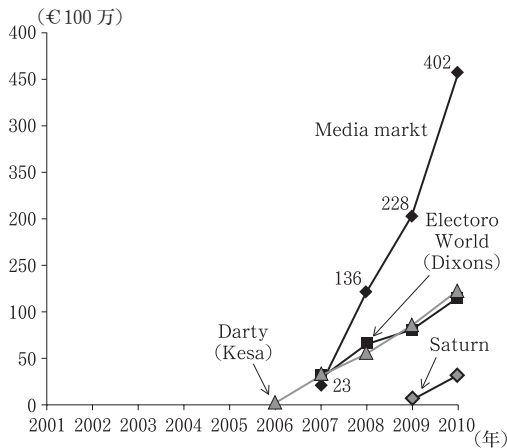
(2) イタリア (Italy)



(3) ポルトガル (Portugal)



(4) スペイン (Spain)



〔参考〕 トルコ (Turkey)

資料：Planet Retail のデータに基づき作図。

注意：金額は、アルバニアのみ1,000ユーロ。他は1,000,000ユーロ。売上高はEEO売上高。ユーロニクスとエクスパートの場合、EEO売上高は店舗全体の売上高と若干異なるが、ここではEEO売上高を取っている。なお、モルドバ、ウクライナは2010年のFoxtrot (Euronics) 参入のみであるので作図を省略した。表2.3を参照されたい。

《Summary》

## The Structure of Competition among the Electrical Retailers: Focusing on Euronics, Dixons and Media-Saturn

Kazuo USUI, John DAWSON

This paper explores aspects of competition in European markets focusing on strategies by Euronics, Dixons and Media-Saturn.

Euronics is a buying group in Europe, which has steadily increased its turnover despite recent sluggish conditions in economy. This buying group has advantages in Eastern Europe, the three Baltic States and some countries in Central Europe, where only a short period of time has passed since these countries joined the market system and market size is relatively small. Before corporate chain competitors decided to enter these countries, the buying group was able to grasp these markets. In addition, the buying group has been resilient especially in Southern Europe. The existence of entrepreneurs as domestic retailers, who should be the key to the organisation of the buying group, is a feature in the structure of competition in the European market.

Dixons now faces difficulties with deficit in profit after tax. It launched the “Renewal and Transformation” plan, which is composed of four factors: focus on the customer, transformation of the stores, focus on winning position, winning the internet and reducing costs. As a result of restructuring of its international networks, Dixons has come to have four major segments: UK and Ireland, Nordics, other international and pure play *e-commerce*. The segment of other international, which included Italy, still recorded deficit, so more restructuring may be necessary. The problems in Dixons were caused by difficulties in getting the existing networks into the black due to fragmented management. Dixons also had to tackle the problem to transform the historically small-sized stores in city centres into large-sized stores. In the case of Japan, this transformation was brought about by the process that small-sized *keiretsu* retailers were undermined by independent large-sized retailers, while Dixons had to embody this process within one company. The general expansion of internet based retailing has put pressure on the store network of Dixons particularly in its main market the the UK.

Media-Saturn was, in contrast, born as large-sized stores. The organisation structure, in which each store director has 10% share of the store and 10% dividend of profit, has been supportive to making each store profitable. The decentralised management system has given each store director complete autonomy in store operations; he or she can decide independently anything from hiring of employees, employee pay, procurements and assortments of goods to be sold, to local advertising campaigns, although the decisions concerning the development of the store networks are made by the central office in Germany. This decentralised arrangement has enabled the store directors to make store operations fit to the local conditions.

A common feature in Euronics and Media-Saturn is to respect entrepreneurship on the level of store operations, based on scale of economy on the level of buying and the management system. This structure may be suitable to culturally and historically diverse European markets.

**Keywords:** Retail marketing, Europe, Electrical retailers