

南米小売業者のウォルマートへの対抗戦略

丸谷 雄一郎

I はじめに

ウォルマートは1991年に本格的に海外進出を開始し、初期の香港（1995年）、インドネシア（1997年）の撤退、試行錯誤期の韓国、ドイツ（2006年）からの撤退を経て、新興市場を重視する戦略によって成長を遂げてきた。しかし、その成長スピードはメキシコにおける出店許可にまつわる賄賂の発覚といったスキャンダル¹⁾や新興国経済の成長鈍化により遅くなり、現在1つの踊り場に差し掛かりつつあり、調整局面を迎えているように見える²⁾。

ウォルマートのグローバル・マーケティング戦略は新興市場の代表であるBRICSのうち、ロシアを除いて参入は終了し、ポストBRICS諸国を中心に常に進出機会を探索しつつも、参入済み市場での現地適応化段階、グローバル統合段階へとフェーズが進展しつつある。国際化プロセスが進展するにつれて、グローバルに展開することの優位性である進出先市場からの商品調達や進出先で獲得したノウハウの移転といったことが課題として大きくなり³⁾、近年では中国市場などネット小売が早期に普及する新興市場への新たな対応が求められるなど多くの課題が浮き彫りになってきている。

筆者はウォルマートの海外進出当初から同社が進出する地域をなるべく多く訪れ、取材を重ねるべく努力してきた。こうした努力は一定の成果をあげ、2013年には拙著『ウォルマートのグローバル・マーケティング戦略』を出版することができ、その後もカナダ市場、インド市場に関しても拙稿を発表し、中国市場においても現在現地調査を行っている。

他方、ウォルマートのグローバル・マーケティング戦略について検討を続けるうちに、現地市場において巨人ウォルマートに対抗する小売業者の存在にも注目するようになった。拙著や拙稿においても、メキシコ市場におけるソリアーナ、南アフリカ市場におけるピックアンドペイとショップライト、インド市場におけるビッグバザールなど、多くの競合企業を取材し検討も加え、最近ではむしろ現地小売業者について教えて欲しいといった要望もいただくようになった⁴⁾。ウォルマート側からではなく現地小売業者側から検討を行ってみると、現地小売業者は彼らなりの戦略で事業展開を行い、一定の成果をあげている。彼らの戦略について検討することを通じて、小売業者のグローバル・マーケティング戦略を検討することは有用な部分が多くあることが明確となってきた。

以上の問題意識に基づいて本稿では筆者が主に検討してきたウォルマートの主要進出市場

である南米市場において、同社に対抗する小売業者について検討を行っていく。

Ⅱ 南米主要小売市場概要

1. 南米小売市場における主要外資小売業者の進出状況

南米小売市場は2大国（ブラジル、アルゼンチン）+ミドル4（チリ、コロンビア、ペルー、ベネズエラ）+その他（エクアドル、ボリビア、ウルグアイ、パラグアイ、スリナム、ガイアナ、仏領ギアナ）に区分される。

2大国+ミドル4（チャベス大統領の死後混乱が継続するベネズエラを除く）では、中米を征したウォルマートと同社のライバルとして南米主要市場を征してきたフランスのカルフル、上記の2社に比べて世界全体の売上では後塵を拝しているが国際展開に積極的なカジノ、南米市場における店舗展開に積極的なチリ出身のセンコスッドとファラベラのいずれかの企業が既に進出を果たしている（図1参照）。

2. 南米小売市場での主要外資小売業者における競合状況

南米小売市場における主要外資小売業者による競争状況を検討してみると、主要5社が進出している小売市場のうち、カジノがEコマースのみで進出したエクアドル以外では既に主要5社のいずれかがトップシェアを獲得し、2大国ではトップ3を独占している状況にあることがわかる（表1参照）。ミドルフォーと呼ばれる3か国でもトップ3のうち2つを確保し、外資の強さが際立っていることがわかる。

主要外資間での競合に関しては、ウォルマートとカルフル以外の3社が世界展開では2強と呼ばれてきた2社に対して健闘し、カジノが3か国で首位を獲得し、ファラベラが2か国、センコスッドが1か国で首位を獲得していることがわかる。

なお、チリ2強の他の小売業者として各国市場で健闘している小売業者をあげれば、ブラジル老舗百貨店のロハス・アメリカナス社とマガジネ・ルイーザ社⁵⁾が上位に位置する（表2参照）。

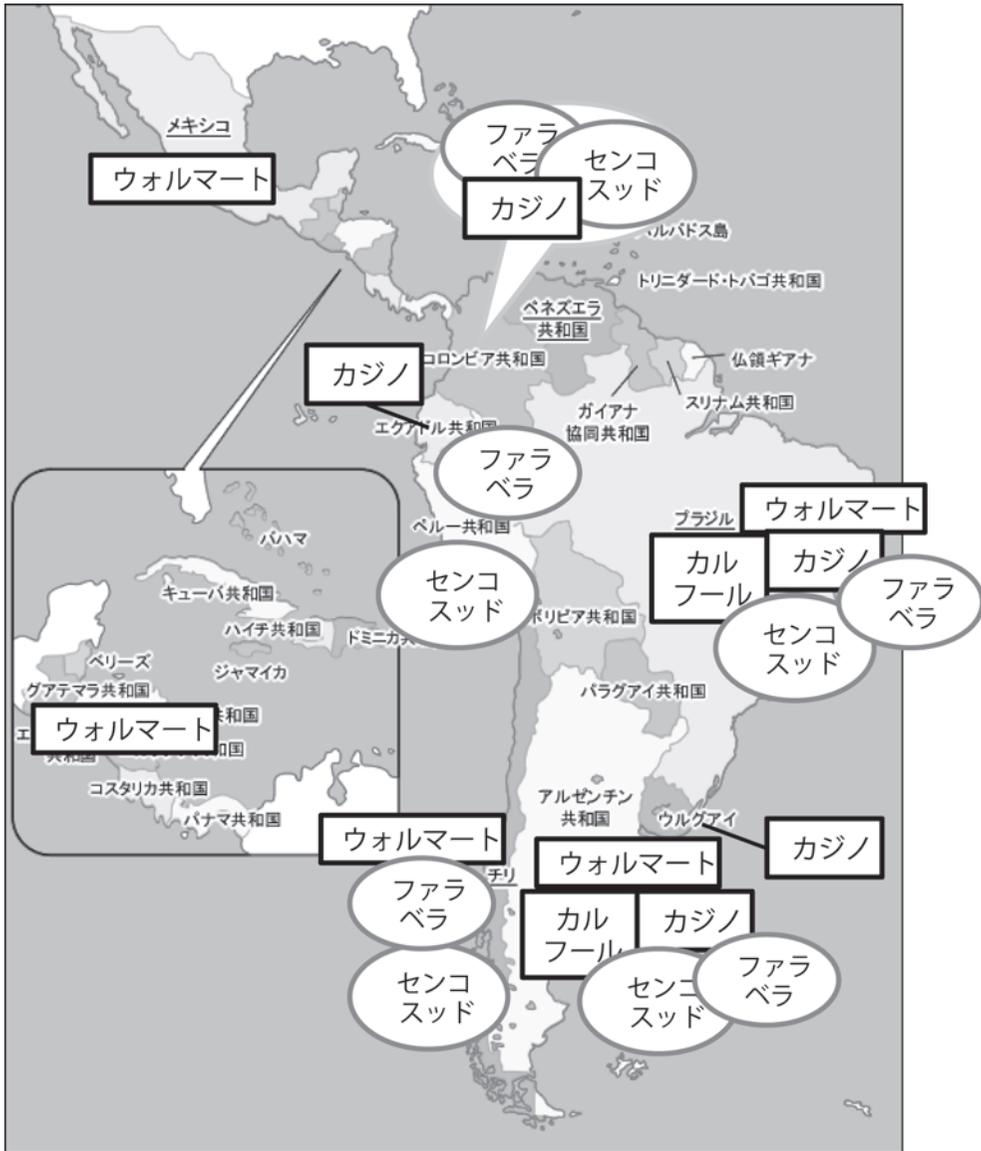
Ⅲ 南米小売産業を牽引する外資小売企業

1. 欧米企業3社の南米市場における戦略

(1) ウォルマートの南米市場における戦略

ウォルマートは北米と中米においてはリーダーとして圧倒的な市場地位を確立しているが、南米市場ではその他の企業の後塵を拝している。同社の進出市場は2大国ブラジルとアルゼンチンと先進国のチリのみであり、進出した3か国においては3位以内ではあるが、リーダー

図 1 中南米小売市場への主要外資小売業者の進出状況



ーにはなれていない。

同社の南米市場進出は同社の海外展開の早期段階に行われてはいたが、苦戦が続き、挺入れがなされ改善がなされたのは南米経済が好転した 2004 年以降である。ブラジルにおいては 2 度の大型買収を行い、各地域に応じた小売業態を展開し、アルゼンチンにおいてはメキシコで成功した倉庫型ディスカウントストア業態の他社が注目していなかった地方市場への積極導入を行い、チリにおいては既述のセンコスッドとファラベラのライバル企業である

南米小売業者のウォルマートへの対抗戦略

表1 南米小売市場における主要外資小売業者による競争状況

	ブラジル	アルゼンチン	チリ	コロンビア	ペルー	ウルグアイ	エクアドル
ウォルマート	2位3.3%	1.30%	3位10.5%				
カルフル	3位2.4%	2位3.0%					
カジノ	1位6.3%	0.50%		1位7.0%		1位4.9%	Eコマースのみ
センコスッド	進出済み	1位3.1%	2位11.9%	4位2.4%	3位5.0%		
ファラベラ		0.60%	1位12.7%	2位2.7%	1位10.5%		

注1) カジノは完全所有でない小売ブランドの数値も含んでいる。

注2) ファラベラにはホームセンター業態ソディマックのデータも含んでいる。

注3) ウォルマートはメキシコ中米地峡市場で1位、カジノはパナマに進出済みである。

出所) ユーロモニター社の提供するデータに基づいて作成。

表2 中南米出身小売業者売上高トップ9 (単位千ドル)

順位	名称	出身国	小売収入
1	センコスッド	チリ	18,221
2	ファラベラ	チリ	10,461
3	FEMSA	メキシコ	8,255
4	ソリアーナ	メキシコ	7,668
5	ロハス・アメリカーナ	ブラジル	6,794
6	コッペル	メキシコ	6,899
7	リベルプール	メキシコ	5,431
8	チェドラウイ	メキシコ	5,374
9	マガジネ・ルイーザ	ブラジル	4,165

注) 世界小売ランキング250において中南米出身企業は9社のみがランキング入りしたため、トップ9としている。なお、売上高は2014年会計年度の数値である。

出所) Deloitte Touche Tohmatsu (2016), Global Powers of Retailing 2016 Navigating the New Digital Divide の p.12-17 で示された表の内容に基づいて、筆者が修正。

D&S社を買収し、倉庫型ディスカウントストア業態の都市郊外への導入を本格化しようとしている(図2参照)⁶⁾。

(2) カルフルの南米市場における戦略

同社の南米市場進出は同社の海外展開の早期段階で行われ、1975年ブラジルが最初であり、欧州以外で最初であり、1969年ベルギー、1970年スイス、1972年英国、イタリア、アイルランド、1973年スペインに次いで早い。アルゼンチン進出も欧州外2か国目、欧州含

図2 ウォルマートがチリにおいて積極展開する倉庫型ディスカウントストア



注) 上段左が外観, 右が周辺の様子, 下段が店内の様子である。

めても 8 番目である。2014 年 12 月末現在アルゼンチンの店舗数は欧州外最多の店舗数 572 店舗を有しており、ブラジルでも欧州外第 2 位の 258 店舗を有している⁷⁾。

同社はウォルマートと異なり、参入と撤退を容易に繰り返してきている。南米においては 1998 年にチリとコロンビアに進出しており、チリからは 2004 年に、コロンビアからは 2012 年に撤退している⁸⁾。店舗を維持する 2 か国はウォルマート同様現在リーダーにはなれていないが、ウォルマートが 2004 年以降一定のポジションを確保したのに対し、進出以降ハイパーマーケット、スーパーマーケット、コンビニエンスストア、C&C、ハードディスカウントといった小売業態を欧州導入後早期に展開し、近代化を常に牽引する存在であり続けてきた。

(3) カジノの南米市場における戦略

カジノは仏小売大手企業であり、仏小売市場シェアは5%で第4位であり、大型スーパーのジェアン・カジノ(1.1%)、食品スーパーのカジノ(0.8%)、都市型スーパーのモノプリ(0.9%)⁹⁾、ディスカウントストアのリーダー・プライス(0.7%)などを展開する¹⁰⁾。同社は1996年にフランスの出店規制強化に伴い新興国市場への出店を強化し、1996年には東欧市場ポーランドに進出し(2006年に撤退)、2000年代に入るとタイ¹¹⁾、ベトナム¹²⁾など東南アジアや後述の南米に出店地域をシフトしながらも新興国市場での展開を積極的に行ってきた¹³⁾。

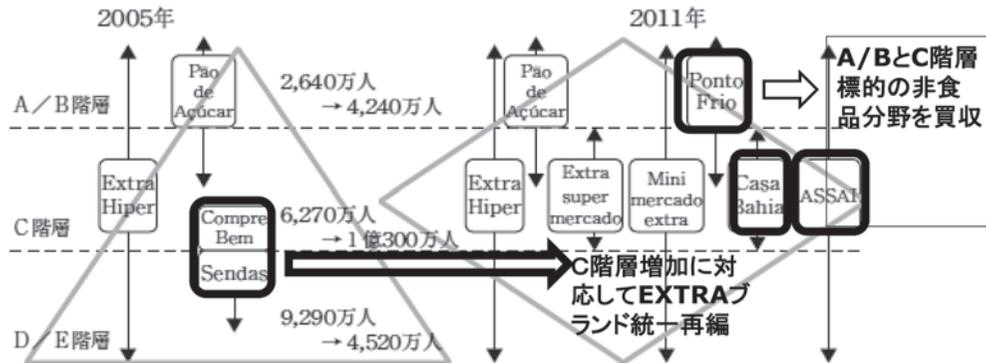
同社は頻繁に買収や提携を繰り返し、経営資源の配分の調整を行ってきたが、南米市場での展開には積極的であり、価格競争にありアンテルマルシェと共同仕入を行っている成熟市場である本国フランス以上に注力している。南米市場への展開は1998年にアルゼンチン(現地スーパーのリベルタッドの株式75%買収)とウルグアイ(ディスコ・グループの株式50%買収、2011年に7億7,000万ドル追加買収により経営権獲得)への参入から開始され、1999年にコロンビア(グルーポ・エヒトに25%出資、2007年に21.9%追加買収により経営権獲得)とブラジル(2004年にCBDに出資2014年末現在41.3%の出資比率ではあるが経営の主導権を有している)¹⁴⁾にも進出し、エクアドルにもEコマースのみではあるが進出済みである¹⁵⁾。

同社は2010年くらいまでは進出した諸国で積極的に現地企業を買収し傘下に収めてシナジーを狙う戦略を積極的に行ってきた。しかし、ブラジル市場の成長が踊り場を迎えることが鮮明になってくると、成長が期待されるコロンビア市場に注力すると同時に、ウルグアイ市場の足場を固めつつ、成熟したアルゼンチン市場にも他国において展開する小型業態の導入を2014年に開始するなど、4か国においてEコマースを交えたシナジーを狙う戦略を明確にしつつある。

ブラジル市場では2004年以降の資源価格高騰とルーラ労働党政権の低所得階層への分配重視政策により増加した中間階層の増加に対応し、中間階層であるCクラス向けの店舗のブランドとしてエクストラに整理を行ってきた。そして、並行して、2007年にディスカウントストアのアッサイ・アタカディスタを、2009年にはCクラス向けの家電家具小売チェーンカーザス・バイアを買収し、A/B階層向けの自社の有する家電家具小売チェーンのポント・フリウとともにピア・バレージョ社を設立し、同社の傘下で棲み分けを図ってきた(図3参照)。

コロンビア市場では1999年にカジノがエヒト・グループの株式25%を取得して以降買収を進め、2001年にはコロンビア小売最大手カデナルコを買収し、コロンビア小売最大手の小売業者となった。2006年には北部カリブ海沿岸のバランキージャに創業した有力食品スーパーのカルージャ(Carulla)を買収し、2007年にカジノの経営権を獲得した後は2008

図 3 2005 年と 2011 年のブラジル階層構造とポン・ヂ・アスーカル・グループの業態戦略の変化



(注) Extra Hiper はハイパーマーケット, Pão de Açúcar, Compre Bem, Sendas, Extra supermercado は食品スーパー, mini mercado extra は小型食品スーパー, Ponto Frio, Casa Bahia は非食品専門店, ASSAI はキャッシュアンドキャリー業態である。

(出所) ポン・ヂ・アスーカル・グループのホームページ (http://rigpa.grupoapaodeacucar.com.br/grupoapaodeacucar/web/conteudo_en.asp?idioma=1&tipo=29984&conta=44) において提供された図を、筆者が一部修正。

年にコンビニエンスストアのスルチマックス (Surtimax) を買収し, 2010 年にはエヒトの小型業態を導入し, 2015 年にはディスカウントストアのスーパー・インテル (Super Inter) を買収している。

2. チリ出身企業 2 社の南米市場における戦略

(1) センコスッドの南米市場における戦略

センコスッドはホルスト・ポールマンが 1976 年にサンティアゴのコンデサに食品スーパーのジュンボを開店したことによって創業し, 食品分野の小売では南米市場において主導的な地位を確保している。1982 年にはアルゼンチンのブエノスアイレスに出店を行い, 1988 年には当時最大のジュンボを核テナントしたショッピングセンターであるブエノスアイレスのウニセンテル (Unicenter) とサンティアゴのアルト・ラス・コンデサを開業した¹⁶⁾。

同社の急成長は 2000 年代以降であり, 2000 年代にチリとアルゼンチンの基盤を固めた。2003 年のチリ大手食品スーパーのサンタイサベル (図 4 参照), 2004 年にラス・プリサスとモンテカルロを買収し, 2005 年に百貨店のパリス, 2006 年に食品スーパーのエコマックスとチリでの基盤を固め, アルゼンチンでも 2004 年にはアホールドから食品スーパーのデイスコを買収した。2007 年にはホームセンターのイージーをカジノとともに買収 (2009 年にカジノから 30% の株式を買収し 100% 子会社化) した。

2000 代後半に入ると国際展開を加速し, BRICs の 1 つとして急成長していたブラジルにおいて 2007 年に G パルボーザ (GBarbosa) とメルカンティル・ロドリゲス (Mercantil Rodríguez) を, 2009 年にプレタス (Bretas) を, 2010 年にペリーニ (Pelini) を, 2012 年

図4 センコショップがチリにおいて展開する代表的業態



注) 左が食品スーパーサイベルサイベル外観、右上が百貨店パリス、右下がホームセンターイーージーである。

にプレズニック (Prezunic) をといたように、食品スーパーを次々と買収して基盤構築を進め、2015年には食品スーパー部門では第4位となっている。

他方、近代化が相対的に遅れ、ノウハウ移転が相対的に容易とみられる太平洋に面したペルー、コロンビアにおける事業展開も積極化し、2008年にはペルーの食品スーパーのウォン (Wong) を、2012年にはコロンビアにおけるカルフルの店舗を買収し¹⁷⁾、2013年にはペルーに百貨店パリス1号店も開店した。2015年にはペルーでは食品スーパー第1位、百貨店第5位、コロンビアではホームセンター第2位、ハイパーマーケット第2位という地位を確保している。

(2) ファラベラの南米市場における戦略

ファラベラはテラーとして1889年に創業し、非食品分野の小売では南米市場において主導的な地位を確保している。百貨店業態では1958年創設の出身国チリだけではなく、1993年に進出しているアルゼンチンとコロンビア、1995年に地元サーガ百貨店を買収して進出したペルーでも首位を獲得している。1997年に米国ホームデポと合弁で参入したホームセンター事業も好調であり、4年後に合弁事業を買収した後、2003年には1952年創業のソディマックを買収し (図5参照)、2014年にはマエストロを買収し、百貨店と並ぶ主要業態と位置づけている。なお、ホームセンターは1993年にソディマックが既にコロンビアに進出しており、2004年にはペルー、2013年にはブラジルでも展開を開始し、ペルーではホームセンターにおいて首位を獲得している¹⁸⁾。

食品を含む小売業態は相対的に弱く、食品スーパーは2002年ペルーから展開し、2004年チリで中堅チェーンサンフランシスコ買収し本格展開しているが、チリにおいては食品小売では4位であり、ペルーでも食品スーパー部門で4位である。2005年にチリにおいて展開を開始した両部門を含むハイパーマーケットではチリでは首位、ペルーでは2位を獲得しているのとは対照的な結果となっている。2014年にはペルーにて倉庫型ディスカウントストアの展開も開始している。

IV その他の小売業者の大手外資への対抗戦略¹⁹⁾

1. コロンビア第3の小売業者オリンピカ

オリンピカはブラジルに次ぐ人口を有するコロンビア市場において現地資本100%の企業として唯一善戦している小売業者である。同社は1953年にリカルド・チャー (Ricardo Char) 氏が北部の大都市バランキージャに食品や薬の小売店として創業した。

同社はバランキージャにおいて最初の食品スーパーも出店し、食品スーパーとドラッグストアを中心に展開し、主要都市ではない中小都市に店舗を有する地場企業を買収することに

図5 ファラベラがチリにおいて展開する代表的業態



注) 上記写真は隣接して立地する上段百貨店ファラベラ、下段右がホームセンターディマック、下段左が食品スーパーパトックスである。

よって 32 県と首都地域ボゴタで構成される同国において、18 県 58 都市へ出店している。近年の買収事例としては、主要都市カリを有するバジェ・デル・カウカ県に店舗展開するメルカウニオン (Mercaunion) の買収があげられる。

同社はドラッグストアの品揃えも柔軟に拡大し、コンビニエンスストア的な店舗としての利用を促すと同時に、SAO (Super Almacenes Olimpica) というハイパーマーケットを中小都市にも出店し、その中にドラッグストアをテナントとして出店させるといった立地の工夫により、全業態の合計店舗数を 2011 年の 158 店舗から 2015 年 286 店舗にまで増加させ、2015 年には薬局部門の売上を 2% 増加させた。

2. ペルー第 2 の小売業者スーパーメルカードス・ペルアーノス

スーパーメルカードス・ペルアーノス社は 2003 年にカルロス・ロドリゲス・パストール (Carlos Rodríguez-Pastor) が経営するペルー最大の商業銀行インターバンクが 1993 年に創業し 1998 年にアホールドに買収された食品スーパーのサンタ・イサベラを買収することによって創業した。

これらの店舗はプラサ・ベア (Plaza Vea) として営業され、ハイパーマーケット 17 店舗、食品スーパー 77 店舗、小型のエクスプレス店舗 2 店舗として、首都リマが中心ではあるが、太平洋岸の州を中心に中規模都市を含めて全国展開を目指して出店を行っている。2005 年には 2016 年現在リマ市内のみに 8 店舗を展開する高級スーパーのヴィヴァンダ (Vivanda) を開店し、2006 年には同社がそれまで展開していたディスカウントストアの名称をミニソル (Minisol) からマス (Mass) に変更し、2011 年には新たなディスカウントストアであるエコノマックス (Ekonomax) を開店した。

3. 南米 3 か国に展開するティア (Tiendas Industriales Asociadas S.A. Tía S.A) 社

ティア社はウルグアイのトップリテイラーであり、エクアドルでも第 4 位の小売業者である。同社のルーツはティアの創業者のケレル・シュトイヤー (Kerel Steuer) とフェデリコ・ドイチェ (Federico Deutsch) 氏が 1920 年に東欧に展開していた小売チェーンにある。第 2 次大戦時に創業一族がコロンビアに移住し、1940 年にチア (Tía) ブランドでコロンビアのボゴタに南米 1 号店を出店し、アルゼンチン、ペルー、ウルグアイ、エクアドルへとチェーンを拡大した。

アルゼンチンの店舗は 1999 年にカルフルに売却され、ペルー事業は失敗し現在では営業しておらず、コロンビアの店舗は維持しているが、既述のチリ出身企業の台頭などにより、支配的な地位を築いていないが、進出国の中では小国であるウルグアイとエクアドルでは、上位チェーンの一角に君臨している。現在の主要株主はブエノスアイレス選出のフランシスコ・ナルバエス下院議員であるが、彼の母方の祖父が創業者ケレル・シュトイヤー氏である。

南米小売業者のウォルマートへの対抗戦略

ウルグアイ事業は1956年にモンテビデオでチア（Tia）チェーン傘下で創業したタタ社が2011年までに19店舗を展開した²⁰⁾。2013年にミマテック社から当時第3位の食品スーパーのマルチ・アオーロ（Multi Ahorro）を買収し、小売シェアを3%から5.5%にあげ、小売シェア4.7%であった既述のカジノ社を上回り首位となり、2015年シェアでも6.1%対4.9%となり、差をさらに拡充している。

エクアドル事業は1960年に創業し、ハイパーマーケット、食品スーパー、ショッピングセンター、エクスプレス業態により全国展開を果たした。2015年の小売シェア10.3%の首都キト発祥でハイパーマーケットと食品スーパーチェーンのマキシを展開する最大手ファボリタ社（Corporación Favorita）²¹⁾と、小売シェア4.8%の最大人口を有する経済の中心グアヤキル発祥でハイパーマーケット、食品スーパーなどのミ・コミサリアート（Mi Comisariato）を展開するグルーポ・エル・ロサード社（Grupo El Rosado）には差を付けられている。しかし、小売シェアは2011年の1.8%から2.5%に伸ばしており、第3位でドラッグストアや小型雑貨チェーンを主に展開する3.0%のGPF社（Corporación GPF）との3位争いを行っている。

V 結びにかえて

南米主要小売市場のうち主要国には欧米外資が進出済みであり、チリ出身企業に代表される南米地元小売大手も周辺国への進出を果たしている。南米小売産業を牽引する外資小売業者はグローバル・リテイラーとも呼ばれるウォルマート、カルフルー、カジノの3強とチリ出身のファラベラ、センコスッドの2強である。

その主戦場は南米の2大国であるブラジルとアルゼンチンであり、両国には5社が全て進出済みである。2か国の中ではこれまで経済が低迷してきたが政権交代がなされたアルゼンチンに注目が集まっている。その他の諸国としてはチリ、コロンビア、ペルーの3か国への注目度が高く、南米唯一の先進国チリは市場規模こそ大きくないが、ウォルマートとチリ2強が小さなパイを争う競争を繰り広げている。ブラジルに次ぐ人口を有するコロンビアではチリ2強対カジノが拡大するパイの取り合いをしている。チリの隣国ペルーではチリ2強が市場支配を目論み、買収を進めると同時に、リマ以外への都市への進出を進めている。上記の4か国では既に5強による市場支配が確立されつつある。

5強のうちでは、カジノがその他の小国への展開にも積極的であり、ウルグアイ、エクアドルにおいても一定のポジションを確立し、これらの諸国において、既存の大手小売業者の業態多角化と主要都市への多店舗展開を促進する起爆剤にもなっている。

なお、今回は紙数の関係もあり、本稿では触れなかったが、南米小売市場においても大都市を中心に、ネット小売の普及は進んできている。アルゼンチン市場においては、地元出身

の最大手のネット専業小売のメルカード・リブレ社が 2011 年から小売市場でのシェアを 4 倍に伸ばし、2015 年の小売市場シェア 1.6% で第 4 位となり、地元出身では最大手で第 3 の小売業者コトの 1.7% に肉薄してきている。同社は本拠地のアルゼンチンだけではなく、南米の主要国（ブラジル、コロンビア、チリ、ペルー、エクアドル、ウルグアイ、ベネズエラ）に加え、メキシコ、コスタリカ、パナマといった中米、ブラジルの旧宗主国ポルトガル、カリブ海のドミニカ共和国にも事業領域を拡大している。同社は積極的な買収などの手段も活用して、取扱商品の拡大やサービスレベルの向上に注力しており、無視できない存在となってきた。彼らの動向と競合する各国のネット小売業者についても注視していきたい。

追記 本稿は 2015 年の東京経済大学個人研究助成費（研究番号 15-30）を受けた研究成果である。

注

- 1) Castano (2014), p. 2.
- 2) 2013 年のインドにおける現地資本バルティとの合併解消もこうした状況と軌を一にする文脈でとらえることもできる。
- 3) ガスリー・バンジョーはウォルマートがメキシコにおいて展開する食品スーパーのスペラーマによって 1993 年から継続的に改善がなされてきた配送サービスのその他の新興小売市場への展開の可能性について言及しており注目に値する。詳細は、Guthrie and Banjo (2014) を参照。
- 4) 本稿の着想は 2015 年 7 月 24 日に流通科学大学で行った講演に基づいている。講演依頼を頂いた流通科学大学の向山雅夫先生、白貞壬先生には大変貴重な機会を頂き、コメントも頂いた。ここに記して感謝の意を表す。
- 5) 1992 年創業者一族の姪が老舗百貨店の CEO に就任し、低所得階層向けにクレジット評価システムの工夫などによって急激に業績を伸ばした事例は HBS のケースにも取り上げられている。上記ケースは “Caseworks: Courting the Poor: Business at the Bottom of the Pyramid.” HBS Alumni Bulletin, Vol. 83, No. 1, March 2007. である。
- 6) 詳細は、丸谷 (2013) を参照。
- 7) なお、2014 年 12 月末現在欧州外での第 3 位は中国の 236 店舗である。
- 8) カルフルはラテンアメリカではメキシコに 1994 年に参入し、2005 年に撤退し、ドミニカ共和国には現在も店舗を維持している。
- 9) 2012 年まで大手百貨店ギャルリー・ラファイエットと折半出資していたが、完全子会社化した。完全子会社に関して詳細は『日経 MJ』2012 年 7 月 6 日付。
- 10) 仏小売市場に関して詳細は Euromonitor International (2016a) を参照。なお、南米小売市場でもライバルとなっているカルフルの 2015 年の仏小売市場シェアは 9.4% で首位ではあるが、第 2 位ルクレール (7.3%)、第 3 位アンテルマルシェ (7.0%) が追いあげてきている。
- 11) 2010 年にカルフルのタイ事業を買収し、2015 年のタイ小売市場シェアは第 4 位で 4.1% である。タイ小売市場に関して詳細は Euromonitor International (2016b) を参照。
- 12) 2015 年 12 月に 1998 年に出店を開始し 2014 年ベトナム小売市場では第 4 位で 0.7% のシェア

であるベトナム事業を、20億ユーロ超の債務を削減するために売却する計画であることを発表した。ベトナム事業売却に関して詳細は、『日経 MJ』2015年12月28日付を参照。ベトナム小売市場に関して詳細は Euromonitor International (2015) を参照。

- 13) カジノの東南アジア地域への展開及び南米を含むリージョナル展開に関しては、佐原 (2015) 及び佐原・渡辺 (2016) を参照。
- 14) 2011年6月にはブラジル国営のブラジル経済社会開発銀行 (BNDES) の資本参加によるカルフルとの統合構想もできたが、カジノが反対したこともあり、政府の関与への反発が高まったことを受けて、ルセフ大統領の指示により統合計画への参画をやめるように指示し、構想は白紙となった。この顛末に関して詳細は、『日経 MJ』2011年7月15日付を参照。
- 15) カリブ海のフランスの海外県であるセント・マーチン、グアドループ、マルティニーク、仏領ギアナにも FC ではあるが展開している。
- 16) ショッピングセンター事業は2015年9月現在でブラジル以外の4か国53か所で展開している。
- 17) コロンビア事業の開始は2007年に当時カジノと合弁であったホームセンターのイーザーの展開から開始されていた。
- 18) ファラベラは南米に加えて中米のメキシコでの展開も開始することになっている。同社は2016年4月15日にメキシコ第2位の小売業者ソリアーナと合弁企業を設立し、ファラベラが南米で展開してきたホームセンターのソディマックの店舗展開とクレジット部門 CMR の金融サービスをメキシコで行う覚書に調印したと発表した。両社は3ヵ月以内に詳細を詰めた上で正式契約を結ぶ予定であり、投資額は約6億ドルであり、契約後5年以内に20店舗の出店を目指すとしている。
- 19) 南米の小売業者に関しては、各社が HP で提供する情報及び筆者が南米出張において集めた資料、ジェットロが提供する情報及び Euromonitor 社が提供する各社に関するレポートの内容に基づいている。
- 20) ブランド名は Tata として展開している。
- 21) 同社は玩具店国内25店舗とコスタリカ4店舗も展開中である。

主要参考文献

- Castano, Ivan (2014), Wal-Mart Alters Course in Latin America, *Women's Wear Daily*, Vol. 207, Issue 80, p. 2.
- Dawson, J. and Mukoyama, M. ed., (2014), *Global Strategies in Retailing Asian and European experiences*, Routledge. (日本語版 向山雅夫, J. Dawson 編著 (2015) 『グローバル・ポートフォリオ戦略 先端小売企業の軌跡』千倉書房。)
- Deloitte Touche Tohmatsu (2015) *Global Powers of Retailing 2015 Embracing Innovation*, Deloitte Touche Tohmatsu.
- Deloitte Touche Tohmatsu (2016) *Global Powers of Retailing 2015 Navigating the New Digital Divide*, Deloitte Touche Tohmatsu.
- Euromonitor International (2015) *Retailing in Vietnam*, Euromonitor International.
- Euromonitor International (2016a) *Retailing in France*, Euromonitor International.
- Euromonitor International (2016b) *Retailing in Thailand*, Euromonitor International.

Guthrie, Amy and Banjo, Shelly (2014), Corporate News: Mexico Delivers for Wal-Mart, Wall Street Journal, Eastern edition, 20 Feb 2014: B9.

佐原太郎 (2015) 「ベトナムの食品・日用品小売市場における東南アジアリージョナル小売企業の展開」渡辺達朗編著『中国・東南アジアにおける流通・マーケティング革新—内なるグローバル化—』白桃書房, 90-117 頁。

佐原太郎, 渡辺達朗 (2016) 「「東南アジアリージョナル小売企業」の業態展開戦略に関する一考察—ベトナム市場における展開を中心として」『流通研究』第 18 卷第 2 号, 77-99 頁。

丸谷雄一郎 (2013) 『ウォルマートのグローバル・マーケティング戦略』創成社。

—2016 年 8 月 3 日受領—