

ラテンアメリカにおけるネット小売先進市場 アルゼンチンの現状

——バック・システム構築を困難にするアルゼンチン・コストの存在解明を中心に——

丸 谷 雄一郎

I はじめに

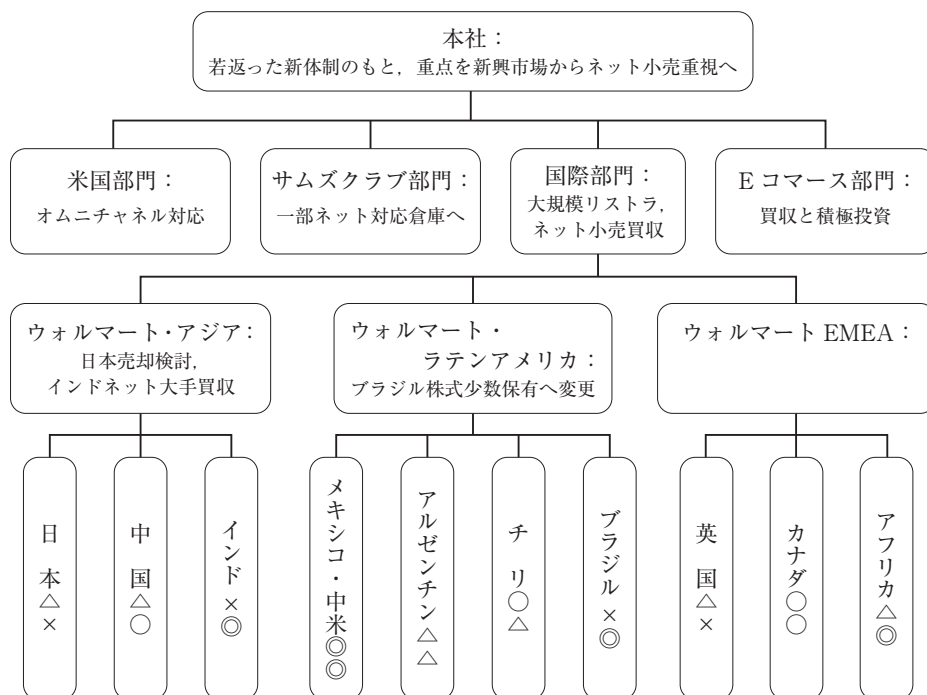
筆者は小売業者を対象とするグローバル・マーケティング戦略研究を、世界最大の売上高を誇る小売業者であり、院生当時ちょうど活動領域を急激に拡大していたウォルマートの事例を継続的に追いかけることによって研究してきた。ウォルマートは偉大な創業者の死という大きな試練を乗り越えるために、業態を多角化し、本格的な国際展開を開始していた。私が生まれたメキシコとはNAFTAが結ばれることになり、現在の国際的な成功へつながる足がかりを築くための貴重な経験を蓄積し、経験から蓄積されたノウハウは新興市場に主に移転され、さらにブラシュアップされていった。

筆者は同社の新興市場を中心とした事業活動領域拡大にあわせて、メキシコから中米、南米、欧州、アフリカ、アジアへと研究対象領域を拡大し、アフリカの一部の諸国を除いて、ウォルマートが進出する地域に現地調査に赴き、2018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（増補版）』を刊行した。拙著執筆のために赴いたインドや中国小売市場に関する現地調査の中で、「業務移転の序列性（小売業務が商品供給及び商品調達業務よりも先行移転すること）」という従来の研究の前提への違和感が強まっていった。インドでは外資小売参入規制が厳しい状況において、ネット小売が特に地方において先行的に進出し、中国では外資小売規制がなくなった状況において、政府はアリババ、京東など地元出身のネット小売も含めて幅広いネットサービス事業を行う企業を支援し、ネット小売が店舗を保有する従来型の小売を凌駕しつつあった。

ウォルマートも2018年2月には社名を「ウォルマート・ストアーズ」から実店舗をイメージさせる「ストアーズ」を外し、ネット通販部門の更なる拡大を目指すことを印象付けた。米国ではオムニチャネル対応を積極化し、国際部門においては、経営資源の配分の大幅な見直しを行った（図1参照）。

こうした状況において、筆者の中の違和感は確信へと変わっていき、インターネットという革新的な技術が従来の小売国際化研究の前提とされてきた「業務移転の序列性」を弱め、小売、商品供給及び商品調達の3つの業務が同時に移転することを前提とした、ネット小売

図1 ネット小売を重視するウォルマートの組織体制と戦略の概要



(注) 各国の下マークは、上段が現状、下段が今後の展望（4段階で×△○◎で評価）である。
(出所) ウォルマートが提供する情報ならびに各種資料や現地調査結果などにより作成。

普及を前提とした小売業者のグローバル・マーケティング戦略モデルを構築するべきであるというように考えるようになった。

以上の問題意識に基づいて、従来の小売国際化研究に関してレビューした後、ネット小売普及以降の小売国際化現地化戦略モデル構築の枠組みを提示し、提示した分析枠組みに基づいて、通信規制の緩和に乗じて本格参入したアマゾン・ドット・コムに伴って競争激化するラテンアメリカの先進小売市場メキシコにおけるインターネット小売業の現状の検討（丸谷（2019））を踏まえた上で、ラテンアメリカのネット小売先進市場アルゼンチンのインターネット小売の現状を、バック・システム構築を困難にするアルゼンチン・コストの存在解明を中心に検討していく。

Ⅱ ネット小売普及以降の小売国際化現地化戦略モデル構築にむけて

1. ネット小売普及以前の小売国際化戦略モデル研究の概要

小売国際化研究は先行した製造業の国際化及びグローバル化研究の成果を援用し、1980年代後半以降蓄積され（Salmon and Tordjiman（1989）、向山（1996）川端（2000））、とり

表 1 マルチナショナル小売業者の小売国際化現地化段階における戦略パターン 4 類型

現地化戦略名称	市場特性差異 適合業態所有	進出後の創造 的連続適応	具体的戦略	代表事例
標準化のなかの部分適応	持つ	重視しない	導入業態の一部現地化	後発国への伝統的な HM, GMS 参入事例
進出時環境適応型 新規業態開発	持たない	重視しない	現地適応業態の開発	テスコの欧州以外 市場事例
環境不適合業態の 創造的連続適応	持たない	重視する	現地適応度が低い業態導 入後の創造的連続適応	セブンイレブンの 日本市場事例
創造的連続適応型 新規業態開発	持つ	重視する	現地適応度が高い業態 買収後の創造的連続適 応を通じた業態開発	ウォルマートのメ キシコ市場事例

出所：矢作（2007）及び丸谷（2013）に基づいて、筆者が作成。

わけ、2000 年代後半以降、小売国際化の戦略モデル研究が活発に行われている（矢作（2007）、丸谷（2013）、Dawson and Mukoyama（2014）、今井（2014）、佐原・渡辺（2016）など）。

表 1 は 2010 年代前半時点の状況を踏まえて行われてきた小売国際化現地化戦略モデル研究の成果を、筆者が初期参入フェーズで進出先との市場特性差異に適合する業態を所有していたかどうか、進出後の創造的連続適応を重視するののかという 2 軸で分類し直したものである。この成果はネット普及以前の状況を踏まえれば、一定の説得力があると考えられる。

2. ネット小売普及以降の小売国際化現地化戦略モデル構築にむけて

モバイル技術を含む ICT における急激な技術革新は小売事業の在り方を揺るがしており、小売国際化現地化戦略モデル研究においても、想定された前提を覆しつつある状況にある。矢作（2007）は小売国際化現地化戦略モデルを示すに当たり、小売企業の新規参入では世界的な企業であっても、本国市場における堅固な顧客基盤や大量販売力を持ち合わせておらず、競争の焦点は個別店舗の規模や立地条件の良し悪し、現地市場に適合した品揃えといった店頭小売業務の優劣に絞込まれることを前提としていた。この前提を踏まえて、小売国際化の現地化段階において、小売業務が先行的に現地化された後に、小売業務を支える商品調達及び商品供給業務が現地化されるという「業務移転の序列性」を示したのである（矢作（2007）、39-40 頁）。

既述の違和感を踏まえて小売のデジタル化と小売国際化に関する既存研究を検討すると、小売のデジタル化に関する研究が先進諸国市場において幅広く行われているが（Hagberg, Sundstrom and Egels-Zanden（2016）、Hagberg, Jonsson and Egels-Zanden（2017）

の詳細なレビューに譲る)、小売国際化に及ぼす影響に関しては影響があることに言及しつつも(Wrigley and Currah (2006), 渡辺 (2015) など)、小売国際化を行う小売業者の主要標的市場となっているインドではフリップカート、中国ではアリババ、京東といったように、新興国市場の個別企業の動向や現地での普及状況について述べるにとどまっている。

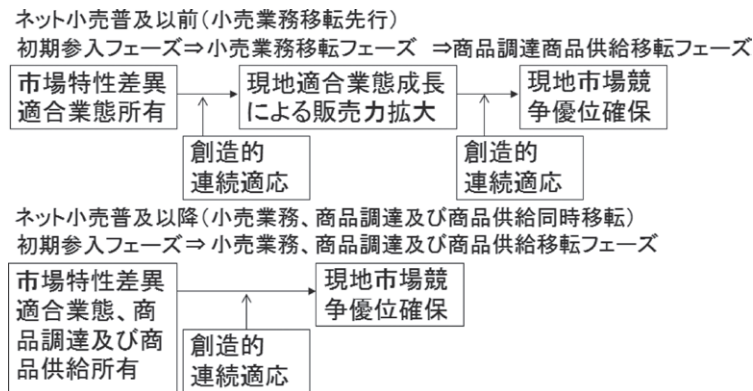
筆者は従来小売国際化研究において前提とされてきた業務移転の序列性(小売業務が商品供給及び商品調達業務よりも先行移転すること)がネット小売普及により弱まり、小売、商品供給及び商品調達の3つの業務が同時に移転することを前提としたネット小売普及以降の小売国際化モデルを構築することを目的に検討を行う(図2参照)。

さらに、この序列性の弱まりを前提に、近年のインターネットを用いたリアルとバーチャルの競争や共創関係の現出や小売製造業や製造小売業の登場による小売業と製造業の競争と共創関係の現出、レンタルビジネスや中食ビジネスなどに代表されるような小売業とサービス業との競争や共創関係の現出に対応可能な状況に基づいた、国際移転単位としての小売事業モデルについて検討を行った。

石川(2016)は、消費者に財を提供する多様な態様を検討する中で、昨今しばしば使用されるフォーマットという概念を検討し、フォーマットとは、各小売業だけでなく、いわゆるサービス業によって各企業の新戦術・戦略を顧客に提供する様々な意味でのサービス要素の決定であるとしている。そして、田村(2008)、田村(2014)の研究に基づいて、フォーマットの基本要素をバックフォーマットとフロントフォーマットに区分し定義している。

上記のフォーマットの定義は、インターネット普及という現状も踏まえて提示されているので、新たな時代の消費者に財を提供する態様としての上記のフォーマット定義を採用し、

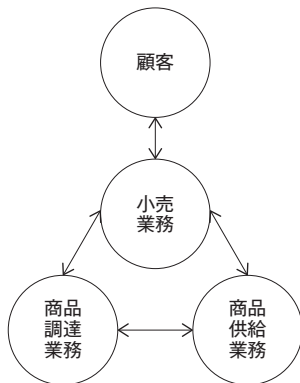
図2 ネット小売普及以前とネット小売普及以降の小売国際化プロセスの変化



出所：筆者が矢作(2007)、丸谷(2013)の内容を、中国インド現地実態調査で確認した状況変化を反映し作成。

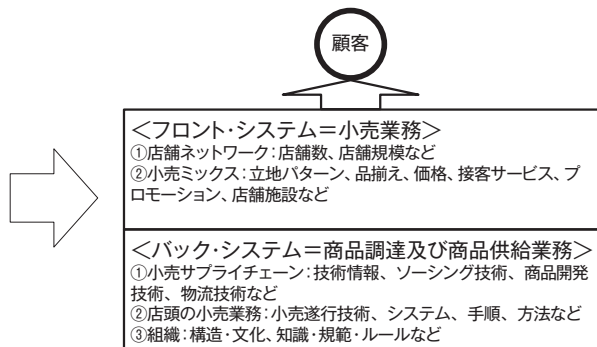
図3 インターネット普及前後の国際移転単位としての小売事業モデルの変化

インターネット普及以前



小売業務先行移転

インターネット普及以降



注)店舗、店頭にはネット上のものも含む。

フロント・システムとバック・システム同時移転

出所：矢作（2007）34 頁，石川（2016）29 頁および丸谷（2017）238 頁の図とその内容に基づいて，筆者が作成。

筆者が問題意識で示したインターネット小売普及に向けた取り組みに関して，ラテンアメリカのネット小売先進市場アルゼンチンのインターネット小売を題材に，詳細に検討していく（図3参照）。

Ⅲ ラテンアメリカにおけるネット小売先進市場アルゼンチンの現状

1. アルゼンチン小売産業の現状

(1) ブエノスアイレスへの一極集中と取り残されるその他の地域

アルゼンチン小売産業は同国がかつて富裕国であり「南米のパリ」と呼ばれるブエノスアイレスを首都としているだけに，ブエノスアイレスとその周辺の大ブエノスアイレス都市圏（GBA）に関しては近代化が早期になされ，一極集中が顕著な状況にある。2010年のセンサスによれば，GBAの人口は全人口の3分の1の1,280万人である（ブエノスアイレス市だけでは289万人）。

地方に関しては，独立時の中心都市で中部に属する第2都市で人口約127万人であるコルドバを有するコルドバ州の331万人，北東部に属する第3都市で人口103万人であるロサリオを有するサンタフェ州の319万人，ブエノスアイレス州南部の港湾都市で人口53万人のマル・デル・プラタといったブエノスアイレスの周辺州の主要都市とサン・ミゲル・デ・トゥクマン（第5都市人口53万人），サルタ（第6都市人口46万人），サンタフェ（第7都市人口37万人）など数都市が地方へのハブ都市として限定的に発展しているにすぎない（図4参照）。それ以下の地方都市に関しては，舗装がなされていない道路も多く，東南アジアの

図4 アルゼンチンの小売企業が重視するブエノスアイレスとその周辺都市



注) 点線が小売企業が重視する主要都市である。

ように移動手段もバイクを中心とする状況にある。

(2) アルゼンチン小売産業の現状

①一極集中するブエノスアイレスにおける小売産業の現状

小売売上高もこの一極集中傾向を反映している。ニールセン・アルゼンチンの調査によれば、2010年の国内小売売上高は、GBAが37・8%を占めており¹⁾、商業は伝統的にさかんである。市内には、コリエンテス大通りに代表される劇場・書店など文化・芸術も組み込んだ伝統的な商業地区から、ホンジュラス通りに代表される、土曜には市が並ぶ商業地区、ファエナホテル周辺の開発が著しいプエルト・マデロに代表される新開発の商業地区まで、非常に多彩なショッピング空間が存在する。途上国では単なる欧米ブランドの羅列というだけのショッピング空間が多くみられるが、上記のブエノスアイレスの商業地区には、個性豊かな独自のブランドや多彩なカフェも含めた小売店が出店している。

他方、ハイパーマーケット、スーパーマーケット、ミニスーパー、ハードディスカウンターなど近代的小売業態の普及も進みつつあり、複数の業態を展開する大手小売業者の比率が高まりつつある。ブエノスアイレス以外の都市は相対的に存在感が薄いですが、大手小売業者が

段階的に進出し近代化が進んでいる。近代化を牽引したのは、チリ資本でリージョナル・リテ일러としても注目を集めるセンコスッドとフランス資本のカルフールである。

センコスッドは1982年にハイパーマーケットのジュンボを中核とするショッピングセンターを開店することでアルゼンチンに進出した。その後も1988年にアルゼンチン最大規模のショッピングセンターユニセントロを開店し、同国の小売近代化に大きな影響を及ぼしてきた。2004年にはオランダ資本のアホールドから食品スーパーのディスコを買収し、傘下の食品スーパーヴェアとともに2つのブランドで全国展開した。2018年の小売シェアは2.9%となり、カルフールと常にトップリテ일러の座を巡って競争を継続している。

カルフールは1982年にブエノスアイレス大都市圏内サンイシドロへハイパーマーケット業態で進出した。1986年にはブエノスアイレス市内に出店し、1987年には同国初のショッピングセンターへ出店した。1994年のコルドバ出店以降、店舗網を拡大した。2001年にはスーパーマーケット・チェーンのノルテ買収により、同社の優位性はさらに高まった。2018年現在でも小売シェア2.5%で第2位である。同社は近年コンビニエンスストアを積極的に展開し、コンビニエンスストア400店舗、ハイパーマーケット90店舗、スーパーマーケット104店舗を展開している。なお、ハードディスカウンターのDIAはかつてカルフールと経営統合していたが、その後スピノフし、2018年にはDIA%を997店舗展開し、小売売上シェア1.6%で第4位となっている。

地元資本としては、地元の肉屋から1987年のスーパーマーケット出店後チェーン化したコト（小売シェア1.6%で第5位）や、2015年にネウケン州に展開していたトプシ（Topsy）チェーン買収後店舗を増やし2017年には小売シェア1.5%で既述のコトに次ぐ第6位となった食品スーパーのラ・アノニマを展開するインポルタドーラ・イ・エクスポルタドーラ・デ・ラ・パタゴニア社（Importadora y Exportadora de la Patagonia S.A.）などがあげられる。

ブエノスアイレスにおいて特徴的な小売業態としては、2000年以降、急激に普及した中国人経営スーパー（Super Chino）の存在があげられる。市内に4,000店舗すなわち9ブロックに1つという規模で存在し、小売シェア4割ともいわれ一大勢力となった。中国人経営スーパーは、野菜、果物、肉を含めた多様なブランドを品揃えし、長時間営業を行う、住宅地近郊に立地する、ボリビア人やパラグアイ人といわれる八百屋や精肉店のテナントを店内に入居させた、少し大きなコンビニエンスストアといった規模の店舗である。大手資本もこうした中国人経営スーパーの存在を無視できず、対抗するための取り組みを始め、一定の成果をあげている。カルフールがコンビニエンスストアの積極的展開を2010年から開始したのもこの業態の対抗戦略であるといえる。2010年の32店舗から2018年にはブエノスアイレスとその近郊およびコルドバに400店舗に達し、今や同社の主要業態となっている。さらに同社は2015年には中小都市に出店地域を拡大するために、5 Minutos という名称でエク

ラテンアメリカにおけるネット小売先進市場アルゼンチンの現状

スプレース業態と同規模のミニスーパーをフランチャイズにより展開することを発表し出店を開始している。

②取り残されたその他の地域における小売産業の現状

既述の大手小売企業は取り残されたその他の地域に関して従来目を向けて来なかった。アルゼンチンの小売近代化を牽引してきたカルフルを例にとっても地方の店舗は非常に少ない。都市部に限定的に積極出店するコンビニエンスストアやマキシと呼ばれる新業態を除いたブエノスアイレス以外の店舗数は、ハイパーマーケット 25 店舗、スーパーマーケット 41 店舗であり、全店舗数の 90 店舗、106 店舗の半数にみえない²⁾。

ブエノスアイレス以外の地域においては地方の主要州の限られた都市にセンコスッドが展開してきた食品スーパーヴェアが展開する以外に目立ったチェーンはない。地方都市には 2018 年に 244 店舗を展開し非食品小売で店舗数が同国最大の家電量販店チェーン³⁾ のムシムンド (Musimundo) など一部専門店チェーンと地元食品スーパーが形成する商店街が存在するが (図 5 参照)、ブエノスアイレスとは別の国といった様相を呈した田舎の風景が形成されてきた。

図 5 地方都市クロリンダ市街地の食品スーパーと地方都市市街地にも積極出店する家電量販店ムシムンド



注 1) 上段写真は地方都市クロリンダ市街地の食品スーパーである。

注 2) 下段写真は地方都市市街地にも積極出店する家電量販店ムシムンドである。

2007 年以降、ウォルマートが地方の取り残された状況に着目し、メキシコにおいて全国展開し成功を収めたボデーガ（bodega）という倉庫型ディスカウンスストアをアルゼンチンに「チャンゴマス（Chango Mas）」という名称で導入し、一定の成功を収めた。同社は 1995 年に進出していたが、タイミングの悪さもあり、業績は芳しくなく、2006 年までの店舗数はスーパーセンター 11 店舗に過ぎなかった。しかし、同社の勝ちパターンとなりつつある取り残された地方の町外れに（図 6 参照）、低価格 PB を積極的に導入する同業態を展開することによって、2014 年には 100 店舗を突破し 2018 年には 106 店舗を展開し、小売シェアも 1.2% で第 8 位となっている（図 7 参照）。

なお、チャンゴマスは地方出店開始直後の 2008 年後半にはメキシコにおける成功体験を踏まえて、倉庫型ディスカウントストアのサイズを立地別に大規模（地方主要都市）、中規模（地方中小都市）、小規模（大都市郊外）の 3 つに細分化する業態細分化を開始した。しかし、この細分化は特に大都市郊外の小規模店舗の展開で上手くいかず、地方中小都市にも大型店舗を出店するパターンに集約されつつある。さらに、2018 年 8 月にはブエノスアイレス中心部に立地するスーパーセンターを、都市部にハードディスカンターを幅広く展開する DIA に売却し閉鎖したり（図 8 参照）、ブエノスアイレス郊外のスーパーセンターに米国で一定の成功を収めているピックアップスペースを設置するといった挺入れを行う（図 9 参照）など、都市部での苦戦と改善に向けた取り組みが報じられている。

図 6 地方都市クロリンダ町外れに単独立地するチャンゴマス



- 注 1) 左写真は中心市街地と郊外をわける交差点で撮影。交差点を超えた奥に見える小さな看板がチャンゴマスである。
- 注 2) 右写真は中心市街地から外れた場所にあるためバスで来店する人もいるためバス停店舗前にあることを示し、店舗手前の屋根はガソリンスタンドであり、バイクで来店する顧客も多いことからガソリンスタンドの横に出店していることがわかる。

ラテンアメリカにおけるネット小売先進市場アルゼンチンの現状

図7 チャンゴマスによる新規出店州と未進出州



(注) 四角形がチャンゴマスによる新規進出州，三角が未進出州。

図8 閉鎖されたブエノスアイレスのウォルマート・スーパーセンター



注) ファラベラも出店するブエノスアイレスの主要モールに立地する店舗である。左写真がモールの外観、右写真が閉鎖された店舗である。

図9 ウォルマート・ピックアップ



注) 上段が外観, 下段が待機レーンと指示版である。

2. ラテンアメリカにおけるネット小売先進市場アルゼンチンの現状

(1) ラテンアメリカにおけるネット小売を牽引する企業を輩出

アルゼンチンはブエノスアイレスとその他の一部都市に限定されるとはいえ、「南米のパリ」というその文化レベルの高さもあり、ラテンアメリカにおいて小売近代化が相対的に早期になされた市場であり、インターネット小売に関しても地域内先進市場である。アルゼンチンはインターネット小売が普及した 1990 年代後半以降経済的に恵まれてない時代を経験しながらも、ラテンアメリカにおけるインターネット小売市場を牽引してきたメルカード・リブレを輩出し、域内ネット小売先進市場として周辺の新興市場に商機を見出してきた。

メルカード・リブレは 1999 年にブエノスアイレス出身のマルコス・ガルペリン (Marcos Galperin) 氏がスタンフォード大学の MBA 在学時に設立された現在アルゼンチンに本社を

ラテンアメリカにおけるネット小売先進市場アルゼンチンの現状

おく企業である。創業当初の1999年からアルゼンチン、ブラジル、メキシコにおいて事業を開始し、2000年にはコロンビア、ベネズエラ、チリへも事業を拡大した。

2001年にはeベイ社と戦略的提携を締結し、eベイのブラジル支社を買収し基盤を固め、2002年にはブラジルでオンライン取引プラットフォームを展開するLokau.comを買収した。2003年にはラテンアメリカ発祥の初の電子決済プラットフォームであるメルカード・パゴ（Mercado Pago）を設立した。2005年にはウルグアイにも進出した。

2006年にはラテンアメリカ域内のライバルであったDeRemate.comのブラジル、コロンビア、エクアドル、メキシコ、ペルー、ウルグアイ及びベネズエラの事業を買収し⁴⁾、2006年には中米のコスタリカ、パナマ、カリブ海のドミニカ共和国へと事業を拡大した。2007年にはナスダックにIPOを行い、ラテンアメリカにおけるネット小売のリーダーとしての地位を確立した。2010年にはポルトガルでも事業を開始した。

現在では機能面での強化に注力しており、ネット取引及び広告（mercado libre）、フィンテック（mercado pago）、ロジスティックス（mercado envio）、ネットシステムの支援（mercado shops）といったネット小売全般のソリューション事業を行っている⁵⁾。

なお、ラテンアメリカネット小売をメルカード・リブレとともに牽引した後メルカード・リブレに売却されたDeRemate.comの創業者ファブリス・グリンダ（Fabrice Grinda）は、ラテンアメリカのネット小売普及を促進するクラシファイド広告の新興市場の大手企業OLXをアレック・オクセンフォード（Alec Oxenford）とともに創業した共同創業者の1人である。同社の本社はニューヨークであるが、巨大市場である中国北京、インドムンバイ、ロシアモスクワと並んで、ファブリスの出身国であるアルゼンチンの人材供給基地としての側面を重視し、ブエノスアイレスに巨大拠点を置いている⁶⁾。この事実はアルゼンチンがラテンアメリカにおけるネット小売先進市場であることを示しているといえる。

(2) バック・システム構築を困難にするアルゼンチン・コストの存在

アルゼンチンはラテンアメリカにおけるネット小売を牽引してきた先進企業を輩出しながら、輩出された彼らの視線はアルゼンチンの国内に必ずしも向いていない。メルカード・リブレは首都圏を中心とする都市部のみでの積極展開によって、小売シェアを2014年の0.9%で8位から2018年の2.3%で第3位まであげ、小売シェア微減を継続する第1位センコスッドと第2位カルフルー追いつき、第2位のカルフルーには0.2%差のところまできており、数年で首位に立つことは確実とみられる。

アルゼンチンはラテンアメリカのインターネット小売企業を輩出している国だけあり、ブラジルとともに早期に普及が促進され、普及率も相対的に高いが、メキシコにおける急激な普及と比べると、その後の成長率は緩やかである（表2参照）。

今回行った現地調査で行ったネット小売企業と関連企業及び現地専門家へのインタビュー

表 2 ラテンアメリカ主要国におけるネット小売の普及状況

		メキシコ	ブラジル	アルゼンチン	チリ	中国	インド	日本
小売会社	2012	2,650.2	717.1	428.2	27,400.2	9,772.4	22,509.3	105,280.1
	2017	3,482.9	932.9	1,747.9	36,164.4	15,000.3	39,995.9	111,249.6
有店舗	2012	2,511.7	663.4	404.4	27,508.0	9,240.2	22,261.3	92,934.4
	2017	3,236.4	839.5	1,600.0	34,510.7	11,751.2	37,838.5	95,997.0
無店舗	2012	138.5	53.7	23.8	932.3	532.2	248.1	12,345.7
	2017	246.4	93.4	147.9	1,653.8	3,249.1	2,157.4	15,252.6
うち ネット	2012	25.4 (0.04%)	25.3 (3.52%)	9.4 (2.19%)	537.0 (1.96%)	423.7 (0.10%)	155.8 (0.69%)	5,057.1 (4.80%)
	2017	108.4 (3.1%)	59.0 (6.3%)	86.1 (4.9%)	1,196.5 (3.3%)	3,060.3 (20.4%)	1,959.8 (4.9%)	8,841.7 (7.9%)
うち モバイル	2012	2.5	0.8	0.6	29.6	23.1	8.3	1,011.4
	2017	27.9	13.0	18.1	135.2	2,448.3	344.9	4,008.0

(注) 金額の単位は各国通貨で 10 億であり、ブラジル、中国、インド、日本以外は各国ペソ、ブラジルはリアル、中国は元、インドはルピー、日本は円である。

(出所) ユーロモニター社の各国の小売報告の内容に基づいて作成。

では、地方で既に事業を行っている一部の物流業者を除いて⁷⁾、インターネット小売の全国的普及において不可欠であるバック・システムの中核である物流における労働組合の存在がネット小売の普及を妨げているという認識であった。

特に、既述のメルカード・リブレや OLX といったインターネット小売のみを中心に手掛ける事業者に関しては、事業開始時から物流に関しては労働組合があるので聖域として捉える傾向が強いようである⁸⁾。

例えばメルカード・リブレは創業早期にその他の国への展開を進め、ロジスティックス (mercado envío) についても主要サービスとしては位置づけ事業を行っているが、アルゼンチン国内のロジスティックスに関しては、技術や工夫ではどうしようもないことなのという態度であり、後述のアルゼンチン・コストが社会の常識として浸透していることがわかる。

筆者もブラジル・コストに代表されるラテンアメリカ諸国における事業に関して従来から指摘されてきた、「複雑な税制、労働・雇用面での過剰な保護措置、治安の改善といった問題から生じるコスト」⁹⁾ に関しては認識していた。しかし、労働組合の存在がネット小売の全国展開を阻む、いわばアルゼンチン・コストとなっていることに関しては今回の現地調査を行うまでは実感できていなかった。

宇佐美 (2011) によれば、アルゼンチン・コストを生み出す労働組合に関して、労働・雇

用を含むアルゼンチンの社会保障政策は第2次大戦直後の1946年に成立したペロン政権が生産レジームとして採用した輸入代替工業化と表裏一体となって実施され制度化された（表3参照）。ペロン政権は2度の大战によって疲弊した欧米先進諸国を上回る経済力を背景に、非欧米先進諸国以外の国では早熟の福祉国家を形成した。

結果として、労働組合はペロン政権期の輸入代替工業化政策による国家部門の肥大化によって規模を拡大させ、福祉国家の下で制定された厳格な労働法と整備された社会保障制度によって非欧米先進諸国では例外的に手厚い保護を獲得したのである。

今やあまりにも有名となった「世界には4つの種類の国しかない。先進国と途上国、日本とアルゼンチンである」というノーベル経済学賞を1971年に受賞したサイモン・クズネッツ氏が述べたという言葉にあるように、アルゼンチン経済は第2次大戦直後をピークに、ペロン政権後の軍政を経て、従来の常識では説明できない程の衰退を見せ、高度成長した日本経済とは逆に世界における相対的位置を下げ続けた。

アルゼンチン経済は1955年のペロン政権崩壊後の軍政と民政の間を揺れ動く中で輸入代替工業化自体の枠組みは基本的には維持され¹⁰⁾、表裏をなす社会保障政策も同様であった。1982年フォークランド紛争後の軍政への信頼失墜の中で行われた民政移管後の1983年の大統領選挙に勝利した急進党のアルフォンシン政権が輸入代替工業化自体を維持したこともあり、経済の安定化を達成できずに「失われた10年」と呼ばれる経済危機が最悪の局面を迎えてしまった。

そのため1989年に成立したメネム政権はペロン党政権ではあったが、自身の党が推進し

表3 第2次大戦後のアルゼンチンの政権、経済政策及び労働組合との関係

政権期間	主な権力者	所属組織	経済政策	労働組合との関係
1946-55年	ペロン	ペロン党	輸入代替工業化	規模拡大と手厚い保護
1955-73年	オンガニア将軍	軍政	輸入代替工業化	弾圧しつつ交渉
1973-76年	ペロン	ペロン党	輸入代替工業化	左派を統制しきれず
1976-83年	ビデラ将軍	軍政	自由主義経済政策	左派弾圧、穏健派と交渉
1983-89年	アルフォンシン	急進党	輸入代替工業化	労働組合と協調
1989-99年	メネム	ペロン党	新自由主義経済政策	労働組合と協議
1999-01年	デ・ラ・ルーア	急進党＋ペロン党の一部	新自由主義経済政策	労働側に不利な法政修正
2001-15年	キルチネル夫妻	ペロン党	新自由主義経済政策修正	労働側に有利な法政修正
2015-	マクリ	中道右派連合	新自由主義経済政策	労働側に不利な内容含む法政修正予定

（出所）宇佐美（2011）の内容に基づいて、筆者が作成。

てきた輸入代替工業化政策から新自由主義経済政策への転換を図った。ペロン党とは従来対立関係にあった経済界と協調し、政権外部からテクノクラートを迎え入れて貿易自由化、規制緩和、主要国営企業の民営化を行った。労働組合も新自由主義経済政策に伴う雇用関係柔軟化により労働法制による雇用と賃金保障が脆弱化し、組合員は失業や転職を強いられ、安定的地位は失いやすくなった。

しかし、メネム政権の改革は一時期もてはやされたが、アジア通貨危機の影響が中南米に及ぶにつれて、経済の衰退とともにメネム政権末期には後退した。同党が労働組合を支持母体とする政党であるだけに、メネム大統領自身の再々選問題¹¹⁾が表面化すると、労働組合の意向を尊重する動きがみられるようになったのである。

メネム政権を破った急進党のデ・ラ・ルーア政権はメネム政権の政策を引き継ぎ労働改革に手を付けたが、2001年のデフォルトにより危機的状況を迎え辞任し、混乱後の2003年から夫婦で引き継がれたキルチネル政権はペロン党による政権であり、労働改革を元に戻した。

2015年に成立したマクリ政権は中道右派連合による政権であり、労働組合には不利な内容を含む法政修正を目指した。しかし、2018年以降の経済悪化により不透明な状況となり、2019年5月には10月選挙で再選を目指す同政権に対して経済悪化への抗議示すために、5度目のゼネストが行われた。このゼネストを主導する主要労組は前大統領のクリスティーナ・キルチネル氏率いる左派と同調しており、彼女自身は副大統領候補となり、より穏健なアルベルト・フェルナンデス元首相を大統領候補としている。

上記の経緯から分かるように、アルゼンチンでは1946年以降労働組合を支持母体とするペロン党が常に強い影響力を維持している。かつては軍政や急進党が、現在では中道右派連合が一時的に労働組合に厳しい政策を打ち出し、経済の継続的衰退に伴って、手厚い保護は段階的に弱まってはいるが、彼らの発言力は維持され続けている。

アルゼンチンの労働組合は、左派政権時代に得た権利を保持し続け、給与改定交渉は労働省と交渉を行うという特殊な形式を取っている。労組は実質賃金がプラスになるようインフレ率以上の改定率を政府に要望するとともに、公共料金の補助金の削除分を給与改定時に上乗せして要求することで吸収しようとするため、アルゼンチンの賃金上昇率は非常に高い。さらに、給与の引き下げ（待遇引き下げ）を行うことは現実的には困難である。左派政権時代に確立した労働総同盟（CGT）と政府との交渉という枠組みにおいて決められた結果が国内の産業別労組へブレイクダウンされ、企業単位でも労組は強い交渉力を持っている。このことは日本貿易振興機構が2017年10～11月に実施した「2017年度中南米進出日系企業調査」にも表れている。「雇用・労働面の問題点」の問題点に対して、「従業員の賃金上昇」と「労使紛争・組合・ストライキ」を選択した率は、アルゼンチンが中南米地域で最も高く、特に前者は顕著であった（表4参照）¹²⁾。

ペロン党に近いアルゼンチン労働総同盟（CGT）の影響力は、国内のビジネスを行う上

表 4 雇用・労働面の問題点 (複数回答可)

	有効回答	従業員の賃金上昇	人材 (一般スタッフ・事務員) 採用難	人材 (中間管理職) 採用難	人材 (一般ワーカークラウド) 採用難 [製造業のみ]	人材 (技術者) 採用難 [製造業のみ]	従業員の定着率	従業員の質	日本人駐在員のコスト	日本人駐在員への査証発給制限	解雇・人員削減に対する規制	管理職、現場責任者の現地化が困難	外国人労働者の雇用規制	労働訴訟問題	労使紛争・組合・ストライキ	その他の問題	特に問題はない
総数	417	57.6	22.1	33.8	11.5	13.4	27.8	48.9	22.5	2.6	26.4	23.3	4.3	18.5	8.9	1.9	8.2
メキシコ	177	50.3	32.2	42.9	20.9	22.6	48.0	56.5	26.6	2.3	17.5	28.2	5.6	6.8	1.1	0.6	6.2
ペネズエラ	14	50.0	21.4	21.4	7.1	7.1	21.4	35.7	14.3	0.0	50.0	21.4	0.0	14.3	14.3	7.1	7.1
コロンビア	30	50.0	3.3	16.7	3.3	0.0	6.7	46.7	20.0	0.0	23.3	13.3	0.0	10.0	10.0	3.3	6.7
ペルー	19	57.9	10.5	36.8	0.0	15.8	10.5	31.6	15.8	5.3	52.6	5.3	15.8	10.5	10.5	0.0	10.5
チリ	37	43.2	16.2	18.9	5.4	0.0	8.1	43.2	8.1	2.7	13.5	21.6	0.0	5.4	8.1	2.7	27.0
ブラジル	99	68.7	18.2	33.3	5.1	9.1	15.2	47.5	27.3	4.0	32.3	27.3	3.0	50.5	14.1	4.0	6.1
アルゼンチン	41	82.9	12.2	24.4	4.9	7.3	14.6	39.0	14.6	2.4	43.9	9.8	4.9	14.6	26.8	0.0	4.9

(出所) 日本貿易振興機構海外調査部米州課 (2018) 『2017 年度中南米進出日系企業実態調査調査結果』 日本貿易振興機構, 41 頁。

での所与の条件すなわちアルゼンチン・コストとなっている。そのため、ラテンアメリカにおけるネット小売事業を牽引する企業は高すぎるこのコストを支払ってアルゼンチンの地方を標的として全国展開するよりは、このコストが相対的に安いブエノスアイレスなど限定された都市やラテンアメリカの他国の大都市において事業を展開する、あるいは決済事業などのその他のネット小売関連事業に注力するという結果につながっているといえる。

(3) ラテンアメリカにおけるネット小売先進市場アルゼンチンにおける現状

①大都市でのみ普及するアルゼンチンにおけるネット小売市場

アルゼンチンにおけるネット小売市場は大都市でのみ普及している状況にある。アルゼンチン電子商取引会議所（CACE）の調査によれば、2017年のアルゼンチンにおけるネット小売の売上高は1,563億ペソであり、前年比52%増であった。インフレ率が24.8%であることを考慮しても引き続き堅調に推移している。内訳はBtoCが145億ペソで全体の93%を占め、7%がCtoCであり（表5参照）、モバイル端末が27%である。モバイル端末での割合は2016年の20%から大幅に増加し、特にスマートフォンによる取引が急増しており、13%から25%に増加している¹³⁾。

スマートフォンの利用は大都市部においては確実に普及しており、今回の現地調査においても特にブエノスアイレスの中心部においてモバイルを用いた食事の配送サービスを行う姿が多くみられた。しかし、地方に目を移すと別の姿がみられた。メキシコ同様、スマートフォン自体は普及してきているが、通信速度は決して十分とは言えず、パソコンがメキシコに比べ相対的に普及していることもあり、今回の現地調査でもスマートフォンでの買い物に関しては早期の実現に懐疑的な意見が多くを占めていた。スマートフォンは地方においても情報検索ツールとしての利用は高まってきているが、購買や決済を行うツールとしては現状普及が進んでいない状況にあり、状況の打開のためには高速インターネットの普及に向けたインフラ整備を含めた対策が必要であるとみられる。

こうした地方との格差については、CACEの2017年統計にも表れている。地域別にみると、ブエノスアイレス市および周辺40都市を含むAMBA（メトロポリタン地域）が売上高全体の49%を占め、その割合は2016年の44%から上昇しているのに対して、その他のブエノスアイレス州、ラパンパ州、コルドバ州などその他の地方に比べて相対的にインフラ事情がよいとみられる中部地域ですら2016年30%と上昇した後26%に低下していることからこうした格差の存在は明らかといえる。その他の地域に関してはネット以外の小売にも言えることだが取り残された状態にあり、北西部が8%、リトラル（北東部6州）が7%、クージョとパタゴニアが5%と相対的に割合は小さく、北西部とクージョが1%増加し、リトラルとパタゴニアが1%減少といった多少の変動はあるが、ネット小売普及の状況は進展しておらず時間がかかるとみられる。

表5 分野別ネット小売売上高（2014-2017年）（単位：10億ペソ，％）

		2014年	2015年	2016年	2017年	構成比 前年比	
BtoC	チケット・観光	9.990	17.310	25.580	43.640	28	71
	映像・音響・IT・電話関連機器	4.525	8.012	11.390	18.360	12	61
	家庭商品（家具・装飾）		4.251	9.552	14.430	9	51
	食品・飲料・衛生商品	2.520	3.591	6.858	12.090	8	76
	家電類（白物及びキッチン用）	3.100	5.453	8.196	9.115	6	11
	スポーツウェア	1.900	3.361	4.264	5.630	4	32
	娯楽・イベントへの入場チケット	1.090	2.001	2.557	4.397	3	72
	衣類（スポーツウェア除く）	0.953	1.778	2.490	4.126	3	66
	自動車・バイクと関連アクセサリ	0.780	1.348	2.669	4.090	3	53
	化粧品・香水	0.744	1.116	2.273	3.577	2	57
	子供用品	1.040	2.000	2.165	2.999	2	39
	オフィス用品	0.840	1.444	2.055	2.099	1	2
	建築資材及び道具		0.325	1.135	1.995	1	76
	その他	5.689	9.663	12.560	18.460	12	47
BtoC 合計		36.310	61.860	93.76	145.000	93	55
CtoC		3.800	6.381	8.945	11.300	7	26
全体		40.110	68.240	102.700	156.300	100	52

（出所）アルゼンチン電子商取引会議所（CACE）。

以下では、CACEが行った調査の結果を検討することによって¹⁴⁾、大都市部でのみ普及するアルゼンチンにおけるネット小売の現状について検討する。

② ネット小売の利用経験

ネット小売の利用経験は2014年49％、2015年77％、2016年90％と急増し、成人の9割以上に当たる1780万人となり、ネット小売の利用経験は進みつつある。過去6か月での利用経験は1か月に1回以上が2014年37％、2015年52％、2016年50％と半数を占めるようになり、2016年では11％は週1回の利用を行っており、一定のリピーターの増加が確認できる。

③ ネット小売利用の特徴

男女別利用率では2016年では女性が67％と高い。女性はチケットや観光サービスの購入が多く、男性はITデバイス、車用品やスポーツ用品を選ぶ傾向がある。世代別では、1980年代から2000年代初頭に生まれた「ミレニアル世代」が取引全体の57％を占め、主に化粧品、衣類、音楽や電話機器を購入している。

④ ネット小売利用者の意識

ネット小売利用者が感じるメリットとしては、2017年では「利便性」が70％であり、

「時間の節約」が56%、「実店舗より割安であること」が34%であった。ネット小売先進国中国や急成長するメキシコにおいては、ネット小売が仕掛けるネットでのセールスがメリットとなり、ネット小売が急激に普及するきっかけとなっているのとは対照的である。アルゼンチンにおいてもネット小売のセールスは行われ、一定の成果はあげているが、中国やメキシコ程の盛り上がりにはなっていないようである。

ネット小売利用者が感じるデメリットとしては、「商品を見ることができないこと」が64%と他の要素を圧倒しており、「ロジスティックス」35%、「サイトへの不信」24%、「クレジット利用の必要性」22%、「決済・データ管理のセキュリティ」13%、「取引の不明確さ」4%である。デメリットの数値は概ねすべての項目が改善してきており、特に「サイトへの不信」「クレジット利用の必要性」「決済・データ管理のセキュリティ」「取引の不明確さ」といったネット小売の信頼性に関する数値は継続的に改善されており、現在のネット小売利用者に関してはバック・システムに関する信頼性に関しては高まってきているといえる。2017年には利用者の92%が決済手段としてクレジットカードを利用しており、分割払いができることが大きなメリットとされている。その他の決済手段としては、現金払いは7%であり、デビットカードと銀行送金は各1%であった。

Ⅳ アルゼンチンにおけるネット小売普及に向けた取り組み

1. フロント・システムの構築に向けた取り組み

フロント・システムは矢作（2007）が提示したモデルの小売業務と言い換えることができ、店舗数、店舗規模などの店舗ネットワークと立地パターン、品揃え、価格、接客サービス、プロモーション、店舗施設などの小売ミックスに区分できる。

フロント・システムに関する取り組みとしては、店舗数、店舗規模などの店舗ネットワークと小売ミックスの要素である立地パターン、店舗施設は物理的な店舗がインターネット小売において必要ないので、それ以外の品揃え、価格、接客サービス、プロモーションにおける新たな取り組みが積極的になされている。

品揃えに関しては、メキシコで見られたような越境 EC の可能性が指摘されている。アルゼンチンには越境 EC に関連する明確なデータが存在せず、CACE は取引のほとんどが国内 EC のものだとしている。しかし、ペイパル（PayPal）による2016年の越境 EC グローバル調査によると、アルゼンチンの EC ユーザーの41%が過去12カ月で越境購入経験があると回答している¹⁵⁾。現状ではアルゼンチン・コストの問題もあり、急激な拡大は困難であるが、アルゼンチン・コストへの対応次第では特に大都市部においては越境 EC により品揃えが拡充される可能性はあると考えられる。

接客サービスに関しては、ネット上での商品情報の提示方法の工夫やコールセンターなど

の質問への対応などが重視されてきている。ネット小売において既存の小売においてシェアを伸ばしているセンコスッド¹⁶⁾や本国においてアマゾンとの競争上オムニチャネル戦略を採用しているウォルマートは一部店舗において既述のピックアップなどの店舗を保有しているからこそ可能なサービスを導入している。モバイルアプリに関しては、大手家電量販チェーンで早期にネット小売に参入したガルバリーノ (Garbarino) やフラベガ (Frávega) が拡張現実の技術を導入するなどして開発を牽引してきた。

プロモーションに関しては、中国のアリババが始めた独身の日 (11月11日)以降、インターネット販売において一般的になっているが、2012年以降CACEがアルゼンチン版ブラックフライデーであるサイバーマンデー (2018年は10月28日~30日)¹⁷⁾を行ってきた。その他の諸国と比較すると浸透度が高いとは言えないが、アルゼンチンネット小売の情報を定期的に提供するペイパル社によれば¹⁸⁾、2017年にはネット小売を行うEコマースサイトのうちブラックフライデーでは66.4%が、サイバーマンデーでは53.32%がセールを行い、230万人がサイトを訪れたといわれる。

2. バック・システムの構築に向けた取り組み

バック・システムは矢作 (2007) が提示したモデルの商品調達及び商品供給業務と言い換えることができ、技術情報、ソーシング技術、商品開発技術、物流技術などの小売サプライチェーン、小売遂行技術、システム、手順、方法などの店頭の小売業務、組織の構造・文化、知識・規範・ルールなど組織に区分できる。

バック・システムに関する取り組みとしては、特に小売サプライチェーンにおける物流技術に関する部分は最も課題が大きい部分であり、既述のアルゼンチン・コストがこの部分での工夫を非常に困難にし、ラテンアメリカにおけるネット小売を牽引する企業ですら大都市以外での対応を半ばあきらめてしまっている。

とはいえ、鮮度が求められる商品の配送といったラストワンマイルにコストを掛けられるニッチな領域に関しては、安価かつ潤沢な労働力と格差を享受する富裕層の存在を背景に、多くのスタートアップ企業が参入し、群雄割拠の状況にある。フードデリバリー企業ラッピ (RAPPI)、グローボ (GLOVO)、ペディードス・ジャ (PedidosYa) などがその代表であり、赤や黄色の派手なカラーリングの自転車を街中で走行させている。彼らはフードデリバリー中心ではあるが、一部は食品スーパーやドラッグストアといった店舗からの配達を請け負っており、そのサービスエリアも大都市以外の地方都市にも拡大させつつある。カルフルなど大手小売の都市部における店舗周辺では、宅配が強化されるといった状況を生み出しつつある。

ラッピは2015年コロンビア創業のネットによるフードデリバリーに加えて、センコスッドの食品取扱業態を展開する3ブランド (ディスコ、ヴェア、ジュンボ) の商品に関して、

図 10 ラストワンマイルの一角を担うラッピとペディードス・ジャの配達員



ブエノスアイレスとコルドバには限定されるが¹⁹⁾ 1 時間以内の配達を行うなど、利便性の改善がなされつつある。その有望性が評価され、2019 年 4 月 30 日には、ソフトバンク・ラテンアメリカがコロンビアの買い物代行サービスを行うユニコーン企業のラピに 10 億ドルの投資を行うことに合意したことを明らかにしている。

グローボは 2015 年スペイン発祥のフードデリバリー企業であり、瞬く間にスペイン、フランスなど欧州全域からラテンアメリカ全域に利用領域を拡大し、2017 年には楽天キャピタルの出資を受けている。

ペディードス・ジャは 2009 年に 3 名の起業家により設立されたウルグアイのモンテビデオ発祥のフードデリバリー企業であるが、2014 年にドイツのデリバリー・ヒーロー (Delivery Hero) 社に買収され、現在ではラテンアメリカ 9 カ国に展開しており、フードデリバリー中心ではあるが、アルゼンチンでも地方都市にもネットワークを拡大している。

決済システムに関しては、既述の通り分割払いが利用できることもあり、クレジットカード決済が圧倒的であり、メルカード・パーゴなども展開はされているが、今後もしばらくは状況に変化はないとみられる。

V 結びに変えて

本稿では、通信規制の緩和に乗じて本格参入したアマゾン・ドット・コムに伴って競争激化するラテンアメリカの先進小売市場メキシコにおけるインターネット小売業の現状の検討

を踏まえた上で、ラテンアメリカのネット小売先進市場アルゼンチンのインターネット小売の現状を、バック・システム構築を困難にするアルゼンチン・コストの存在解明を中心に検討した。

アルゼンチンにおいては、南米のパリとも呼ばれたブエノスアイレス大都市圏を中心とする一部大都市とその他の地域との格差が大きく、筆者が主要研究対象としてきたウォルマートはこの格差に着目することによって、当初の苦戦から一定の成功にまで状況を改善してきた。

この格差はネット小売においても同様であり、今回の現地調査でもネット小売の地方市場への浸透に関しては、市場規模だけではなく労働組合が強く関連するバック・システムに影響するアルゼンチン・コストの存在ゆえにプレイヤーや専門家たちは当初から視野に入れておらず、アルゼンチン国内よりも巨大市場を有するブラジルや独自コストが相対的に低いとみられるコロンビアなどで展開した方が可能性が高いと考えているようであった。

アルゼンチン現地調査においては、ネット小売普及を促進している業界団体 CACE、メルカード・リブレ、OLX など現地大手ネット関連企業やアンドレアーニなど物流企業、現地物流専門家などに多くインタビューを行うことができた。上記の現地調査により、事前調査でもある程度明らかになっていたアルゼンチンにおけるネット小売事業を阻害するアルゼンチン・コストの実態と現地事業者や関係者への意識に関して明らかにすることができた。

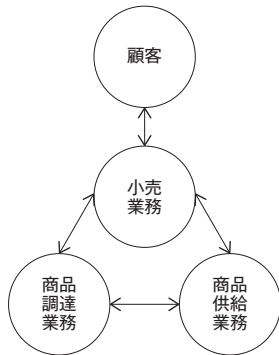
2016 年度までに行ってきた中国、インドのネット小売に関する研究、メキシコのネット小売に関する 2017 年度の研究と 2018 年度の上記現地調査を踏まえて考察すると、ラテンアメリカでは国家要素が強くないためネット小売を促進するインフラが未整備であり、労働組合などの強い影響力といったビジネスフレンドリーでない独自要素が存在する。そのため、バック・システム構築が困難な地方都市への浸透よりも、ラ米諸国の主要大都市への国境を越えた横展開が先行している。横展開のラテンアメリカでの主体はアルゼンチン発祥のメルカード・リブレなど 1990 年代末に誕生したプラットフォームであり、ラストワンマイル担当のスタートアップ企業が彼らを支え、結果として小売事業モデルの横展開を促進している（図 11 参照）。

しかし、今回の調整において明らかとなった事項は、資金や時間的な制約ゆえに、仮説の域を出ず、今回出てきた仮説を今後とも継続取材し更なる裏付け調査を行いつつ精緻化していきたいと考えている。

追記 本稿は、2017～2019 年度に頂いている日本学術振興会科学研究費助成事業（学術研究助成基金助成金）基盤研究（C）（一般）研究課題番号（17K04006）研究課題「ネット小売普及以降の小売国際化現地化戦略モデル構築のための研究」及び 2018 年度の東京経済大学個人研究助成費（研究番号 18-27）を受けた研究成果の一部である。

図 11 ラ米におけるインターネット普及前後の小売事業モデルの国際移転

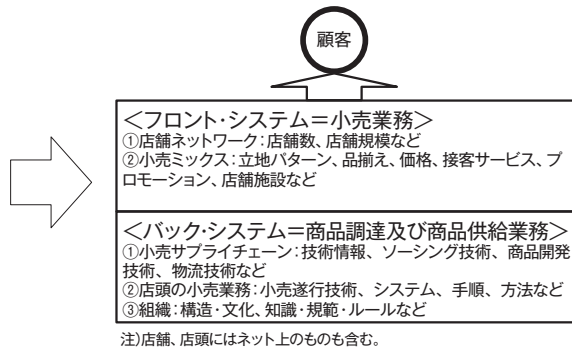
インターネット普及以前



小売業務先行移転

⇒グローバルリテイラーやリージョナルリテイラーが主体となり小売業務先行移転
⇒段階的にその他業務もアレンジしながら移転。

インターネット普及以降



フロント・システムとバック・システム同時移転

⇒①バック・システム普及を促進するために必要な国家要素の弱さ+②浸透妨げるアルゼンチン・コスト等独自コストの存在
⇒バック・システム構築が困難な地方都市への浸透よりもラ米諸国の主要大都市への国境を越えた横展開が先行。
⇒ネット小売のプラットフォームを構築し、既存小売へも提供するメルカード・リブレなどプラットフォームやラストワンマイル担当のスタートアップ企業がラ米大都市間横展開を支援。

出所：矢作（2007）34 頁，石川（2016）29 頁，丸谷（2017）238 頁の図とその内容に基づいて作成した図に，本報告の内容を加味して，筆者が加筆。

注

- 1) Di Pace, Damia'n (2012), p. 101
- 2) 筆者がカルフルがホームページ上で示す店舗情報に基づいて 2018 年 10 月に集計した。
- 3) その他の家電量販店チェーンとしては，2018 年にはブエノスアイレス大都市圏を中心に急成長し，ウォルマートを上回り小売シェア 1.4% で 7 位となったガルバリノ（Garbarino）があるが，地方ではムシムンドが目立っている。
- 4) メルカードリブレは 2008 年に DeRemate. com の残りの地域（アルゼンチン，チリ，コロンビア，及びメキシコ）の資本も買収している。
- 5) 筆者が同社幹部に対して 2018 年 9 月 8 日に行ったインタビューの際に提供して頂いた資料に基づいている。
- 6) 筆者が OLX のブエノスアイレス支社幹部に対して 2018 年 9 月 8 日に行ったインタビューによる。
- 7) 筆者がアルゼンチン物流企業大手アンドレアニ（ANDREANI）社幹部に対して 2018 年 9 月 12 日に行ったインタビューによる。
- 8) 筆者がメルカード・リブレ及び OLX に対して 2018 年 9 月 8 日に行ったインタビューによる。
- 9) ブラジル日本商工会議所のホームページ（<http://jp.camaradojapao.org.br/brasil-business/advocacia/custo-brasil>，閲覧日 2018 年 11 月 1 日）による。同ページによれば，税制コスト，労働コスト，治安コスト，金融コスト，インフラコスト，物流コスト，ビザコストがブラジル

コストの具体的内容として示されている。

- 10) 1976年のビデラ將軍によるプロセスと呼ばれる軍政時代に一時期自由主義経済政策に舵を切ったが、1981年の対外債務危機や1983年のフォークランド紛争によりとん挫した。
- 11) メネム大統領が3選を目指してペロン党内で大統領候補となることを目指したが、エドゥアルド・ドゥアルデに敗れ、ペロン党の大統領候補となれなかった。
- 12) 志賀大祐 (2018)「アルゼンチン経済、不安定化までの推移と要因 (1) 一筋縄ではいかない左派政権時代からの脱却」日本貿易振興機構ホームページ (<https://www.jetro.go.jp/biz/areareports/2018/74e931208a39ab81.html>, 閲覧日 2018 年 11 月 12 日)。
- 13) モバイルはスマートフォンとタブレット端末により構成され、タブレット端末は4%から2%に減少している。
- 14) メキシコにおけるインターネット小売の現状に関して詳細は、CACEのホームページ (<https://www.cace.org.ar/estadisticas>, 閲覧日 2018 年 8 月 20 日) において継続的に情報が示されている。
- 15) 日本貿易振興機構海外調査部米州課 (2017)『中南米のEコマース市場』日本貿易振興機構, 16 頁。
- 16) ユーロモニター社のアルゼンチンにおけるネット小売に関するデータによれば、センコストはアルゼンチンネット小売ランキングで2016年にシェア3%で2位となり、メルカード・リブレの36.9%には遠く及ばないが、2位を2015年まで守ってきたアルゼンチン大手家電量販チェーンガルバリノ (Garbarino) を逆転し、2017年のシェアも3.7%と3位の同社シェア2.5%との差を拡大している。
- 17) CACEによるサイバーマンデーの取り組みについて詳細は、CACEのホームページ (<https://www.cace.org.ar/cyber-monday>, 閲覧日 2018 年 10 月 28 日) を参照。
- 18) アルゼンチンにおけるブラックフライデーやサイバーマンデーに関して詳細は、ペイパルのホームページ (<https://www.paypal.com/stories/latam/crece-el-e-commerce-en-argentina>, 閲覧日 2018 年 11 月 4 日) を参照。
- 19) ラッピは2都市に加え、La PlataとRosarioにもサービスを拡充しようと投資を決めたが、いずれにしても主要都市に限定されている。ラッピのサービス地域拡充に関して詳細は、コムルシオ・イ・フスティシアのホームページ (<https://comercioyjusticia.info/blog/negocios/rappi-se-expande-en-argentina-se-fondea-con-una-inversion-asiatica-de-us220-millones/>, 閲覧日 2018 年 11 月 2 日) を参照。

主要参考文献

- Bell, D.R., Gallino, S, Moreno, A., (2014) How to win in an omnichannel world, MIT Sloan Management Review, 56 (1), 45-53.
- Dawson, J and Mukoyama, M. (2014), Global Strategies in Retailing: Asian and European Experiences, Routledge.
- Di Pace, D., (2012), El futuro del comercio minorista en Argentina, Eudeba.
- Euromonitor International, (2019) Internet Retailing in Argentina 2019, Euromonitor International.

- EuromonitorInternational, (2019) Retailing in Argentina 2019, Euromonitor International.
- Hagberg, J., Sundstrom, M., and Egels-Zanden, N. (2016) “The digitalization of retailing: an exploratory framework”, *International Journal of Retail & Distribution Management* 44 (7), 694-712.
- Hagberg, J., Jonsson, A., and Egels-Zanden, N. (2017) “Retail digitalization: Implications for physical stores”, *Journal of retailing and consumer services*, 39, 264-269.
- Ignatius, Adi (2017) “We Need People to Lean into the Future”, *Harvard Business Review*, 95 (2), 94-100. (高橋由香理訳 (2018) 「インタビュー アマゾンといかに競争していくか 小売業界の最終勝者になるために」『ダイヤモンド・ハーバード・ビジネス』第 43 巻第 2 号, 80-91 頁)。
- 今井利絵 (2014) 『カルフルの日本撤退に学ぶ小売システムの国際移転』中央経済社。
- 石川和男 (2016) 「業態・フォーマット研究の先行研究レビュー—フォーマットとは何か—」『小売 & サービス業のフォーマットデザイン』同文館出版, 21-36 頁。
- 宇佐美幸一 (2011) 『アルゼンチンにおける福祉国家の形成と変容 早熟な福祉国家とネオ・リベラル改革』旬報社。
- 原田保, 三浦俊彦編著『小売 & サービス業のフォーマットデザイン』同文館出版, 21-36 頁。
- 奥谷孝司, 岩井琢磨 (2018) 『世界最先端のマーケティング 顧客とつながる企業のチャネルシフト戦略』日経 BP 社。
- 川端基夫 (2000) 『小売業の海外進出と戦略：国際立地の理論と実態』新評論。
- 牧田幸裕 (2017) 『デジタルマーケティングの教科書—5つの進化とフレームワーク』東洋経済新報社。
- 丸谷雄一郎 (2013) 「ウォルマートの創造的な連続適応型新規業態開発志向現地化戦略」『流通研究』第 15 巻第 2 号, 43-61 頁。
- 丸谷雄一郎 (2015) 「ウォルマートのグローバル・マーケティング戦略におけるインド市場の位置づけに関する一考察」『東京経大会誌, 経営学』第 288 号, 17-41 頁。
- 丸谷雄一郎 (2017) 「小売業のグローバル・マーケティング戦略」三浦俊彦, 丸谷雄一郎, 犬飼知徳『グローバル・マーケティング戦略』有斐閣, 227-247 頁。
- 丸谷雄一郎 (2018) 「ネット小売先進市場中国市場におけるウォルマートの現地適応化戦略」『商学論纂 (中央大学)』第 59 巻第 3・4 号, 197-230 頁。
- 丸谷雄一郎 (2018) 『ウォルマートのグローバル・マーケティング戦略 (増補版)』創成社。
- 丸谷雄一郎 (2018) 「ラテンアメリカの先進小売市場メキシコにおけるインターネット小売業の現状：バック・システムの構築を目指した取り組みを中心に」『東京経大会誌, 経営学』第 300 号, 19-39 頁。
- 丸谷雄一郎 (2019) 「メキシコにおける E コマース」『現在メキシコを知るための 70 章 (第 2 版)』明石書店, 206-209 頁。
- 向山雅夫 (1996) 『ピュア・グローバルへの着地』千倉書房。
- 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にして」『流通研究』第 18 巻第 2 号, 77-99 頁。
- Salmon, W., and Tordjman, A. (1989), “The internationalisation of retailing,” *International Journal of Retailing*, 4 (2), 3-16.

渡辺達朗（2015）「中国におけるネット小売とリアル小売の O2O／オムニチャネル戦略の展開—ビジネスモデル間の競争と融合」『中国・東南アジアにおける流通・マーケティング革新—内なるグローバリゼーションのもとでの市場と競争—』白桃書房，41-64 頁。

Wrigley, N., and Currah, A. (2006), Globalising retail and the 'new e-economy': The organizational challenge of e-commerce for the retail TNCs. *Geoforum*, 37, 340-351.

矢作敏行（2007）『小売国際化プロセス—理論とケースで考える』有斐閣。