メキシコの大手小売業者ソリアナの ウォルマートへの対抗戦略

丸　谷　雄一郎

目　　次

Ⅰ　はじめに
Ⅱ　ソリアナの事業近代化の経緯
Ⅲ　ソリアナのウォルマートへの対抗戦略
Ⅳ　むすびにかえて

Ⅰ．はじめに

ウォルマートのメキシコ市場進出事例は，グローバル・リテイラーの新興市場進出の成功事例として欧米で注目され（Hill（2004），Thomas and González de Castilla（2006），Durand（2007）など），メキシコでの売上高が国際部門の約4分の1を占め，英国に次ぐ規模となっている。メキシコでのウォルマートの当初の成功は，経済開放政策を意識した的確なタイミングでの進出，適切なパートナーの選択などの要因が大きい（丸谷（2003））。しかし，その後の更なる躍進は進出後の現地適応化戦略が功を奏したものとみられる（丸谷・大澤（2008））。

ウォルマートの躍進は現地市場に非常に大きな影響を及ぼした（丸谷（2003），Gregorio, Thomas, González de Castilla（2008））。その影響は，当初の大都市部の中間階層から全国の低所得階層にまで波及しつつあり（丸谷・小松（2008），小松・丸谷（2009）），ソリアナなど現地大手小売業者との競争を激化させた。国内の大手小売業者はウォルマートに対抗するために，大手企業間の戦略的提携ならびにM&Aなど業界再編のための取り組みを積極的に行ってきた。

その業界再編の中核をなすのが業界第2位となったソリアナである。ソリアナは1980年代まではメキシコ北部の地方小売チェーンに過ぎなかった。しかし，経済開放政策以降急激に規模を拡大し，1990年代中盤には，シフラ（ウォルマートの前身），コメルシアル・メヒカナ（以下コメルシ），ヒガンテに次ぐ存在となり4強の一角を占めるに至った。その後，ソリアナは多業態化，全国展開を独自に進めると同時に，業界団体ANTAD（メキシコ小売業協会）を通じて4強の1社としてウォルマートに対抗し，コメルシ，ヒガンテと連携を進める

表1　ソリアナ事業近代化の経緯

	期間名	概　要
1968 年以前	前史	創業一族移民し前身企業が成功
1968 ～ 1972 年	セルフサービス業態確立期	創業地域において初のセルフサービス業態店舗のチェーン化開始
1972 ～ 1986 年	制度化期	チェーンとして収益をあげていくための制度を確立，システムも整備
1986 ～ 1994 年	分割再統合期	企業が 2 つに分割された後，新世代によって再統合
1994 ～ 1998 年	急成長期	全国展開により急成長し，1998 年に創業者ドンパコ死去
1998 年以降	ドンパコの死後	ウォルマートの唯一の対抗企業として更なる成長へ

などの取り組みも行ってきた。

2007 年にはヒガンテを買収し，ソリアナはウォルマートに対抗できる唯一の小売チェーンとなり，同社の動向はメキシコ国内のみならず，ウォルマートなどのグローバル・リテイラーが勢力をのばすその他の新興市場の小売業者からも注目を集めつつある（Gregorio, Thomas, González de Castilla（2008））。

上記の問題意識に基づいて，本稿ではソリアナの事業近代化の経緯とウォルマートへの対抗戦略について検討し，唯一ウォルマートのライバルとなったソリアナの今後の戦略の方向性について示していく。

Ⅱ．ソリアナの事業近代化の経緯

1．ソリアナの事業近代化の概要

ソリアナの事業近代化の概要に関しては，同社の近代化を導いた人物フランシスコ・マルティン・ボルケ（Francisco Martín Borque，以下ドンパコ）の業績について示したメキシコのイベロアメリカ大学の研究グループによる研究書に詳しい。同書はソリアナがメキシコ証券取引所に上場する以前の事業に関する内要を多く含み，同社の発展に寄与した人物に関する逸話など豊かな内容を含んでいる[1)]。

本章では，ソリアナ近代化の経緯について，上記の研究内容に準拠し[2)]，近代化が始まる以前の前史を示した上で，ドンパコが亡くなる 1998 年までの期間を 4 つに区分して示した後に，この研究書がほとんど述べていないドンパコの死後の部分についても新たに 1 つの区分を設けて 6 つの時期に分けて示していく（表 1 参照）。

なお，ドンパコの亡くなるまでの 4 つの区分は以下の通りである。第 1 期は当時世界的に普及し始めていたセルフサービス業態の店舗建設が最初になされた 1968 ～ 1972 年のセルフサービス業態開発期である。第 2 期はセルフサービス業態を地方において展開することで企業としての制度を確立した 1972 ～ 1985 年の制度化期である。第 3 期は企業分割が行われた

後，各企業が成長しさらに再合併を行った 1986 ～ 1994 年の分割再統合期である。第 4 期は合併後の急成長がなされた 1994 ～ 1998 年の急成長期である。

2．ソリアナ事業近代化の経緯

（1）前史

ソリアナの事業近代化を導いたドンパコは，父ペドロ・マルティン・マルティン（Pedro Martín Martín）と母ドローレス・ボルケ・ヘルナンデス（Dolores Borque Hernández）の 7 人兄弟の 4 番目の長男として生まれた。ドンパコの父方の曽祖父と曾祖母は，スペイン・マドリード近郊のかつてはカルロス 1 世の帝都として栄えたこともあるハラマ川沿いの農村で，タラマンカ・デル・ハラマ（Talamanca del Jarama）の管轄地域であったカンポアルビージョ（Campoalbillo）出身である。また，母方の曽祖父と曾祖母も同じタマランカ・デル・ハラマの出身であった。祖父と祖母はマドリード県のフエンカラル（Fuencarral）に移し，ドンパコの父ペドロは 1883 年 5 月 31 日に誕生した。

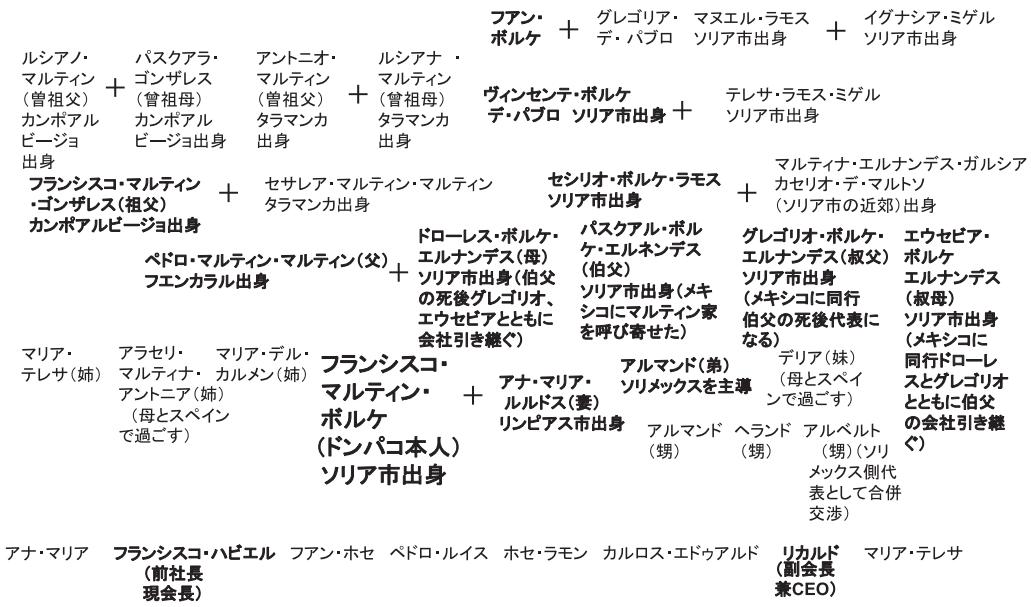
その後，ペドロはスペインのかなりの田舎であるソリア県に移住し，1909 年 9 月 13 日に何世代にもわたって現地で生活してきたボルケ家のドローレスと結婚した。そして，1912 年 2 月 2 日に長女マリア・テレサ（María Telesa），1913 年 6 月 5 日に次女アラセリ・マルティナ・アントニア（Araceli Martina Antonia），1916 年 3 月 16 日に三女マリア・デル・カルメン（María del Carmen）が誕生した。

ドンパコは 1917 年に 8 月 9 日にソリア市で誕生し，マルティン家にはその後も 1921 年 4 月 16 日に，ドンパコとともにソリアナの事業近代化に寄与する，弟アルマンド（Armando）が誕生し，メキシコ移住後の 1932 年 2 月 17 日にトレオンで妹デリア（Delia）が誕生した（図 1 参照）。

ドンパコは，母の兄である伯父のパスクアル・ボルケ・エルナンデス（Pascual Borque Hernández 以下ドンパスクアル）が，コアウイラ州トレオンに一族を呼び寄せた 1926 年にメキシコに移った。ドンパスクアルは 1875 年 5 月 17 日にソリア市で誕生した。彼は後にメキシコのベラクルスに移民し，イダルゴ通りのホテル・エルサルバドルで商人として働き始め，その後，ドン・マルコス・ルセック（Marcos Russek）が経営する商店の従業員としてチワワ州のヒメネスで働き，1910 年にドン・マルコス・ルセックが亡くなると，1917 年にはトレオンで布地と既製服の店舗を自ら開業した。そして，その店舗は 1920 年 9 月 27 日に彼の出身地の名称からラ・ソリアーナ（La Soriana）とし，1927 年にはトレオン最大の衣料品店となった。

ドンパコの父ペドロ・マルティン・マルティンは 1927 年 7 月にサカテカス州のリオ・グランデにドンパスクアルと同様に衣料品店ラ・マドリレーニャ（La Madrileña）を自ら開店し営業していた。しかし，メキシコ革命後のメキシコ政府に対するローマ・カトリック教会の

図1　ドンパコを中心としたソリアナ創業家の家系図



（出典）Páez Et Al.,（2001）の内容などに基づいて，筆者が作成。

反乱（クリステロ反乱）によって，命に危険がおよぶ事態となり，ドンパスクアルを頼って，1928 年 5 月にトレオン市に移り，ドンパスクアルの店舗で働くことになった。

ドンパスクアルは 1928 年 5 月に病気治療のためスペインに戻ったが，直後の 1929 年に世界大恐慌が起こり，メキシコ経済も厳しい状況に陥った。ドンパコの父マルティン・マルティンは，叔父のグレゴリオ，従業員のフランシスコ（Francisco M.Trueba）ならびにヘスス（Jesús Meraz Salazar）とともにこの難局を乗り切った。ドンパスクアルは 1934 年 12 月 3 日にマドリードで死去し，故郷ソリアに埋葬された。

ドンパスクアルのソリアナに関する資産は，妻コンセペシオン（Dona Concepetión）から弟グレゴリオと 2 人の妹エウセビアとドンパコの母ドローレスに 65,247.46 ペソで引き継がれ，1938 年 3 月 18 日に有限会社パスクアル・ボルケ・スセローレ（相続人の意味）商会が設立された。

ドンパコは昼間働きながら，トレヴィーニョ商業学校の夜学で学んだ。父マルティン・マルティンがリオ・グランデで再開店した際にはラ・ヌエバ・マドリレーニャ（La Nueva Madrileña）で働いたが，やがて父と対立し，その店舗を諦めなければならなくなり，メキシコシティのエル・ヌエボ・ムンド（El Nuevo Mundo）という巨大衣料品店に従業員として勤務したり，メキシコ北部で販売業を行ったりして青春期と青年期を過ごした。

ドンパコの青年期は 1946 年に終わることになる。彼の母であるドローレスは当時ソリアナ

の株主総会の会長となっていたが，彼女の娘であるアラセリやデリア達と過ごすためにスペインに帰ることになったのである。

ドンパコはソリアナに取締役として入社し，同社の発展のカギを握る役割を担うことになった。1947 年近代的店舗を建てるために，母，叔父および叔母の株主 3 人を代理して，メキシコ銀行から敷地と建物を購入し，1953 年にその店舗が完成した。

1957 年には，ドンパコと弟アルマンドによって進められた活動により同社の価値が上昇したので，2 人も株主に加わった。持ち株比率は，従来の 3 人が 26.6 %，新たな 2 人は 10 %となった。1958 年にはドンパコとアルマンドは彼らの保有株式比率を高め，他の 3 人と同率の 20 %とし，10 月 29 日には名称をラ・ソリアナ・デ・チワワ（La Soriana de Chihuahua）商会に変更し，1962 年には代表を務めてきた 64 歳の叔父グレゴリオが引退して，ドンパコとアルマンドが他の株主の株式を買い取り，同社はドンパコによって率いられることになった。

ドンパコがトップとなった当時，世界の小売業界は大変革期を迎えていた。米国の NCR（ナショナル・キャッシュ・レジスター）社がセルフサービス方式を普及されるためにセミナーを行い，その参加企業は米国の主要企業だけではなく，日本のイトーヨーカ堂，フランスのカルフールなど後に世界の主要小売業者となる企業も含んでいた。メキシコの出席者の中には，ウォルマートのパートナーとなったシフラ社の創業者ジョロニモ・アランゴもおり，セルフサービス方式はアウレラ，コメルシ，ヒガンテの 3 社を中心にメキシコ国内にも拡大していった。

一地方の小売業者のトップとなったドンパコも 1962 年に 1 週間このセミナーに参加し，セルフサービスの良さの全てを悟り，1962 年 12 月 1 日には，トレオンの店舗の衣料品販売にセルフサービス方式を導入し，日曜も午後 1 時まで開店し，出口に設置された 7 台のキャッシュ・レジスターを用いて迅速な集金を行った。

1958 年には，ソリアナはチワワで最初の支店を開店していたが，1963 年 9 月には，同店舗を近代化し，セルフサービス方式によるソリアナの店舗として再開店させた。同店はディスカウントストア業態を基盤とし，衣類，布地，シーツ，トイレタリー，雑貨などを販売した。

（2）セルフサービス業態開発期（1968 ～ 1972 年）

ドンパコとアルマンドの兄弟はチワワでの成功によりセルフサービス方式の可能性を確信し，トレオン発のチェーン展開を決断した。市当局は大規模小売店舗建設の計画を支持したが，人口が少ない地域では依然懐疑論が根強かった。しかし，兄弟は新業態の建設場所として，都市だけではなく，ラグネラ（Lagunera）地域の田舎と他の都市を結ぶ多くの輸送ルートが合流するイダルゴ通りとラモス・アリツペ通りの角を選択した。

この場所は食料雑貨店，八百屋，精肉店，揚げ物屋台，近所向けの椅子一脚の理髪店があるアリアンザ公営市場の一角と隣接していた。彼らは，その全街区をまとめて 1 つの区画とするため，20 世紀初めに建設された建物から地主がスペイン時代に建てたホテルまで多様な

物件に関する 15 以上の売買取引を行う必要があった。

1968 年 5 月には，当時未取得だった一部区画を除いて，店舗建設が開始され，1968 年 11 月 30 日に，同社最初のセルフサービス方式の大規模ディスカウントストアであるイペルメルカド（Hipermercado）が，地元のコアウイラ州知事やトレオン市長も参加した式典の後開店した。

この地域初のセルフサービス方式の大規模店は，魅力的な展示方法や豊富な品揃えによって，トレオン市だけではなく，近隣の農場やエヒードといった広範な地域の人々の関心を集めた。1968 年のクリスマスにおける売上は驚くべきものであり，地下駐車場は毎日満車となった。約 250 人の従業員は 1 号店の名簿に集約され，ドンパコは彼らの名前を名簿を確認することによって記憶した。この店舗は売場面積だけではなく生鮮品も含む 7 万 SKU（在庫管理ユニット）にまで達したので，製品の多様性においても，ハイパーマーケットの輪郭をもつ巨大チェーンの最初の店舗となった。

1970 年 11 月 20 日にはチワワに 2 号店が開店し成功を収め，1971 年 11 月 20 日にはドゥランゴに 3 号店が開店した。3 号店開店に際しては，立地に関して州知事らの意に反したため交渉に労力を要したが，顧客の利便性を重視する同社の姿勢が揺るぐことはなかった。

（3）制度化期（1972 ～ 1986 年）

同社の売上高の増加は家族経営の企業が成長時によく陥る過ちを隠していた。店舗は地方における小売近代化の象徴となり，セリフサービス方式を採用する企業としての要件である，年間を通じた継続的な割引，正直な販売促進，幅広い品揃え，多くの商品サービスの提供，迅速な会計，商品にあった展示，清潔さ，衛生管理などは達成されていた。

他方，売上重視の方針の中で，支出管理が軽視されたため，経営の効率性は本来望まれる程の効率性を達成していなかったのである。取引管理は個別会計でなされ，適切な在庫計算がされていなかったため在庫が積み上がった。事業運営も店舗ごとに独立しており，全社的な人員管理もされてはいなかった。

ドンパコは企業としての形態をしっかりと構築し，制度化する必要性を強く感じていた。社内にはそのための適切な人材がいないと考え，外部からの招聘を検討していた。そんな折，当時親交のあったシフラ社の前身のアウレラ社の創業者アランゴ兄弟の従兄で，当時アウレラの店長であったホアキン・アランゴ（Joaquín Arango）氏が，セルフサービス部門の管理経験がある，ソリア県出身のアマンシオ・コルドバ（Amancio Córdoba）を紹介してくれたのである。

ドンパコは社長として彼を迎え，ホセ・マリオ・ブランコ・アロンソ（José María Blanco Alonso），フアン・ホセ・チノコ・ルビ（Juan José Tinoco Rubí）およびフアン・ジュイ（Juan Llui）を受け入れた。そして少し後に，アマンシオの弟のアレハンドロ・コルドバ・ルイス（Alejandro Córdoba Ruiz）が加わった。

この有能なチームは，国際的な戦略・人事・企業管理コンサルタント会社のクレサップ・マコーミック・アンド・パジェット社のコンサルティング報告を受けながら，社内が企業方針に基づいて動くために不可欠な制度化を行い，セルフサービス方式を支えるシステムを確立し，事業手続きのマニュアルを作成することに直接従事した。

この報告は 1977 年から 2 年間をかけた綿密な調査に基づいており 1979 年に示され，ドンパコと弟アルマンドの息子たち 8 人の教育や幹部登用計画といった事業継承に関する事項から，ソリアナの制度化のために必要な基盤創造まで幅広い内容を含んでいた。幹部候補 8 人は，ドンパコの息子であるフランシスコ・ハビエル（Francisco Javier），フアン・ホセ（Juan José），ペドロ・ルイス（Pedro Luis），カルロス・エドゥアルド（Carlos Eduardo）およびリカルド（Ricardo），ならびにアルマンドの息子であるアルマンド（Armando），ヘランド（Gerando）およびアルベルト（Arberto）であった。

1972 年 11 月 28 日には，トレオン市のコロン通りとイダルゴ通りの角に 4 号店が開店し，この店舗の中二階には，ドンパコとアルマンドを含む幹部の事務所が設置され，商業高校や大学出身の彼らの息子たちは，組織の中で重要な役割に従事するために呼ばれ，ジョブ・ローテーションにより鍛えられていった。

1974 年 11 月 28 日にはメキシコ北部最大の都市モンテレーに 5 号店を開店し，ソリアナはコアウイラ州という北部地方の 1 小売業者からこの地域を代表する小売業者となっていった。1975 年 10 月 29 日には，6 号店がドゥランゴ州ゴメス・パラシオのヴィクトリア通りとウーレア通りの角に開店した。この店舗には，1977 年 3 月 23 日に社長の弟であるアレハンドロ・コルドバ・ルイスの下に，CEO（Centro de Enseñanza Organizacional）と呼ばれる研修幹部養成部がおかれた。

ソリアナはこの頃から出店ペースを加速し，1976 年 9 月にはコントリー地区にモンテレーでの 2 店舗である 7 号店を開店した。1977 年 2 月には，土地取得や周辺環境の整備への負担によって当初予測よりもかなり多くの支出が発生してしまったが，ヌエボ・レオン州のグアダルーペに 8 号店を開店した。1979 年 9 月 23 日，チワワでの 2 店舗目である 9 号店を開店，1980 年 9 月には，モンテレー・リンコルンに 10 号店，コアウイラ州の州都サルティージョ市に 11 号店が開店した。

1980 年に，アマンシオ・コルドバはソリアナの社長を辞任し，同社の制度化期は終了に近づいていた。そして，同社はマルティン・ブリンガス（Martín Bringas）とマルティン・ソベロン（Martín Soberón）一族によって，1979 ～ 1982 年にマルティンズ（Martin's）と呼ばれるファミリーレストラン事業にも進出した。これらの事業は後にソリアナの子会社の一部として発展した。マルティン・ブリンガスは米国で勉強してきたコンセプトをメキシコに導入し，トレオン，モンテレー（2 店舗），サルティージョ，ドゥランゴ州ゴメス・パラシオに計 5 店舗を開店させた。

1980年代前半は，石油ブームの終焉と通貨危機によって経済が開放政策に転換されていく時期であった。ドンパコはアマンシオ・コルドバの制度化の時期を経て，基盤を確立した同社をうまく時代に合わせて率い成長させていく。

1980年1月10日には，政府が推進するマキラドーラ政策に対応して，マキラドーラ用の衣料倉庫をゴメス・パラシオの工業地帯に開業し，そこでは衣類のパーツを組み合わせ，完成品を提供した。1981年11月には，モンテレー大都市圏に位置するサン・ニコラス・デ・ロス・ガルサにおいて12号店を開店した。

1982年6月には，政府が金融危機に伴って設備投資の促進政策を実施したので，トレオン市に7階建てのオフィスを開業し，そこには分散状態にあった30以上の管理部門を集約し，後任社長として，購買担当のアマンシオ・コルドバを支えてきたホセ・マリア・ブランコ・アロンソが就任した。

同年，ドンパコの息子であるリカルド・マルティン・ブリンガスがモンテレー工科大学においてコンピュータシステム管理の研究を終えた後，ソリアナのシステム部門に入社した。ソリアナは顧客サービス向上のために近代的システムの改善を実施する政策に力をいれていき，1983年9月5日には，スウェダ（Sweda）社製の電子記録機器を運用開始し，リカルドはドンパコの支援を受け，在庫管理から顧客心理把握までに情報技術を導入し，その後の成長を支える情報システムの整備を行った。

1983年には13号店と14号店がモンテレー大都市圏に位置するモンクローヴァとサンペドロ・ガルサ・ガルシアに開店し，1984年には15号店が米国との国境沿いのチワワ州シウダ・フアレスに開店した。この店舗は米国側のエルパソの顧客をも意識した6万m^2の巨大ショッピングセンターであり，全体が前衛的かつ近代的で，米国のモールに類似していた。ソリアナが展開する巨大ハイパーマーケット，その他の多様な専門店，映画館およびレストランを含んでいた。内部は庭園を散歩しながら買い物できるよう，人工的に配置された巨大樹木により，さわやかな感じに演出されていた。16号店もトレオンに同年開店したが，この店ではメキシコ料理のレストランを入れるといった試みがなされ，市の会合場所といった用途に利用されることを想定していた。

同社はこの時期積極的に事業の多角化を推進し，マキラドーラ事業，レストラン事業に加えて，トレオンなどにおいては農地を取得した。また，トレオンの老舗デパートのラ・シウダ・デ・パリス（La Ciudad de París）を取得した。

（4）分割再統合期（1986～1994年）

ドンパコの息子リカルドによれば，マルティン兄弟は非常にバランスのとれたパートナーであった。一方が革新者であり，もう一方は補強者であった。ドンパコは巨大ハイパーマーケットの店舗網を拡大し，事業多角化を推進し，弟アルマンドは金融セクターを志向した。しかし，2人の志向の相違はしだいに拡大していった。

企業分割は 1986 年 2 月 28 日午後 2 時にゴメス・パラシオの社内で開始され，アルマンドがくじに当選し望みの地域を選択した。その結果，弟アルマンドの率いるソリメックス（Sorimex）はトレオンの 3 店舗，チワワの 2 店舗など 8 店舗を保有することになり，ドンパコが率いるオルガニザシオン・ソリアナ（Organización Soriana）は，モンテレー大都市圏の 6 店舗とサルティージョの 1 店舗，モンクローヴァの 1 店舗を保有することになった。各社には合計同数の重役が割り当てられ，兄弟のどちらかと共に進んでいくことが決定された。

調印された協定ではドンパコがソリアナという名称で今後店舗を展開できる地域が定められ，ドゥランゴ州，チワワ州およびコアウイラ州のラグネーラ地域では，ソリアナの名称でいかなる販売店も開店できないことが規定された。そのため，ソリアナはその後，コアウイラ州の他の地域，ヌエボ・レオン州およびタマウリパス州において店舗を拡大することになった。この規定が示されてない地域に関しては，最初にその地域に出店した側の会社が独占的に名称利用をすることができることになった。両社はそれぞれ 1987 年にメキシコ証券取引所に上場された。

両社は 1980 年代後半積極的に店舗展開を果たし，ドンパコは，1986 年にはシウダ・フアレスと条件の近い国境沿いのマタモロスとレイノーサに 2 つの店舗を開店し，1987 年には他の国境都市ヌエボ・ラレードにも出店し，1988 年に 3 店舗を開店し，15 店舗となった。他方，弟アルマンドも 1986 年にドゥランゴ州，1987 年にチワワ州のデリシアス，1988 年にシウダ・フアレス，ティファナ，アグアスカリエンテスおよびトレオンに 4 店舗を，1989 年にサカテカスに 1 店舗を開店し，合計 15 店舗となった。

1988 年末に，ドンパコは多角化から当時欧米で急激に普及し始めていた小売業態であるハイパーマーケットに特化することを決定した。世界各国の情報収集のため，ホセ・マリア・ブランコを引き継いで 1988 年に社長となった息子フランシスコ・ハビエル・マルティン・ブリンガス，幹部であるアレハンドロ・コルドバ，ホセ・マルティン・ブランコ，ホセ・ファベーロおよびホセ・ルイス・ゴンザレス・イロースとともに各地を視察した。

1989 年 9 月に最初のイペルマルト（Hipermart）という名称のハイパーマートがシウダ・フアレスに開店し，モンテレーに同一名称の 2 号店も開店し，1990 年には 3 号店がトレオンに開店した。1991 年 12 月に，フランシスコ・ハビエル・マルティン・ブリンガスが買収したラ・リウダ・デ・パリスの重役となり，兄に代わり同社の情報化を促進させたリカルドが社長に就任した。

その後も，リカルドの指揮の下で，1993 年までに，ヌエボ・レオン州，コアウイラ州，チワワ州で店舗を拡大し，オルガニザシオン・ソリアナの店舗は 26 店舗となり，さらに 6 店舗の計画が 1994 年にはなされていた。一方，弟アルマンドのソリメックスは，1990 年代に入ると出店ペースが落ち，1989 年までに出店した 15 店舗のままであった。

1990 年代初頭，NAFTA に向けた市場開放の動きは小売業にも拡大し，外資チェーンがメ

キシコに関心を持ち始め，フランスのオーシャン，カジノおよびカルフール，米国のウォルマート，Kマートおよびコストコ，ドイツのメトロ，オランダのアホールドが参入し，シフラはウォルマートと，ヒガンテはカルフールと，コメルシはプライス・クラブと，リベルプールはKマートとの提携を実現した。

この状況下において，ソリアナは同社の情報化の推進によって外資に対抗できる業態を確立すると同時に，外資との提携を模索し，4人の上級幹部グループが提携戦略の可能性を判断するために外国企業との接触を図った。

置かれた状況はソリメックスも同様であり，結果として，リカルドら新たな世代は外資とではなく，本来のファミリーとの間の提携を検討するべきであると考えるようになった。ソリアナのリカルド・マルティンとソリメックスのアルベルト・マルティン・ソベロンは，再統合に関する交渉を始めた。当然のことであるが，両者は類似した哲学やシステムを有し，統合で得られるシナジーは外資チェーンと比較しても大きく，再統合は非常に有益であるという結論に達した。複雑な手続きの後，ドンフランシスコとドンアルマンドおよび両社の経営委員会の同意により再統合が実現した。

(5) 急成長期（1994～1998年）

1994年7月15日，連邦競争委員会は両社の再統合を許可した。ドンパコとアルマンド兄弟は創業者顧問を続け，リカルドが社長として残った。当時，株式市場全体が非常に高い相場であったため，同社の株も異常な上昇がみられた。そして，再統合による効果への期待はさらに同社の評価を高めていた。効果として考えられる事項は，物流設備などへの重複投資の解消，購買部門の規模拡大，メキシコシティにあった購買部門の閉鎖に伴う効率の向上，イペルマルトという単一の名称での店舗拡大による知名度上昇などであった。

1994年末には，他の大手小売業者と同様に，欧州企業アホールドとの提携が模索されていた。しかし，通貨危機がペソを2日で1ドル3.5ペソから5ペソに下落させたことによって，ソリアナのドルベースでの価値が大幅に変化し，交渉は中断された。

1994年の合併以降，店舗の増加ペースはさらに加速し，1994年には，コアウイラ州，チワワ州，タマウリパス州，ハリスコ州（2店舗）およびグアナファト州（2店舗）で7店舗が開店し，売上の拡大によってもたらされた資金によって自己資金が急増し，収支は改善していった。1995年にはコアウイラ州，ドゥランゴ州，タマウリパス州，ヌエボ・レオン州（3店舗）で6店舗が開店し，1996年にはチワワ州，ドゥランゴ州，ハリスコ州，タマウリパス州（2店舗）に5店舗，1997年に7店舗，1998年に11店舗を出店した。

1998年には地域も拡大し，ヌエボ・レオン州，コアウイラ州，サン・ルイス・ポトシ州，チワワ州，タマウリパス州（4店舗）に加えて，ベラクルス州に2店舗，トラスカラ州に1店舗を開店した。出店地域が首都メキシコシティに近づきつつある中，1998年12月24日，ソリアナを率いてきた創業者ドンパコは亡くなった。

（6）ドンパコの死後（1998 年以降）

ソリアナはドンパコの死後さらに成長を加速し，1999 年には，チワワ州（4 店舗），コリマ州，イダルゴ州，ハリスコ州，ミチョアカン州，プエブラ州，シナロア州，ソノラ州，タバスコ州およびベラクルス州に 13 店舗を開店し，東海岸へと参入地域を拡大していった。チェドラウイ・チェーンが伝統的に強い地盤を有する南東地区のタバスコ州ビジャエルモッサにも参入し，店舗数は 89 店舗となり，2000 年にはチワワ州，ドゥランゴ州，グアナファト州，ナヤリット州，プエブラ州，シナロア州，タマウリパス州，ヌエボ・レオン州（2 店舗），ソノラ州（2 店舗）でさらに 11 店舗を開店して 100 店舗を達成した。

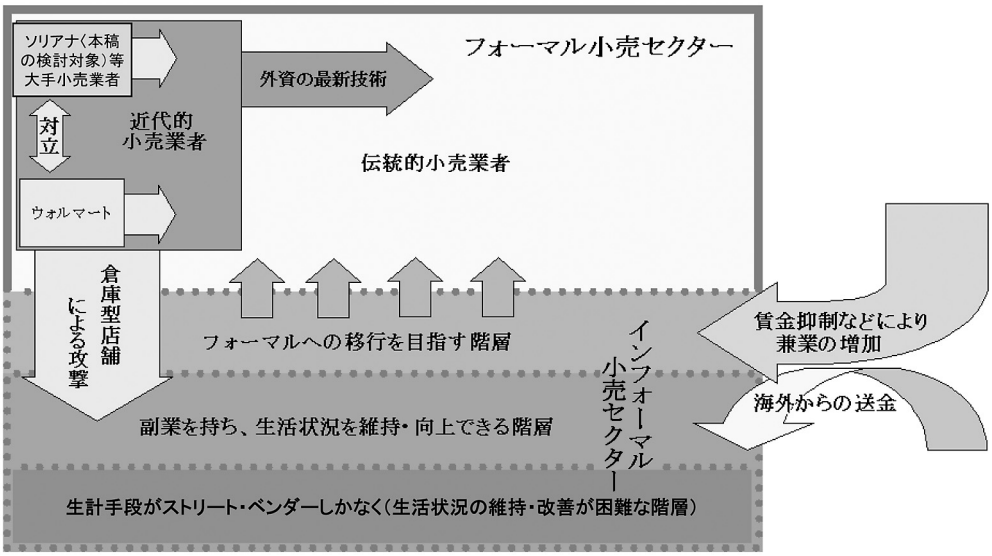
2001 年には，新たにバハ・カリフォルニア・スール州に加えて，南部の州への出店を行い，ユカタン半島の端に位置する南東地区のユカタン州，南西地区のオアハカ州，中米と国境を接するチアパス州にも出店を果たし，108 店舗となった。2002 年にはキンタナロー州，カンペチェ州にも進出，南東地区の全州への出店を果たした。

2002 年には，地域の拡大に加えて業態多角化にも着手する。2002 年に会員制倉庫型ディスカウントストアであるシティ・クラブ（City Club）をソリアナ発祥地のコアウイラ州のトレオンとモンクローヴァに開店し，合わせて 118 店舗とした。2003 年には 5,000 m^2 の小型店舗のソリアナ・メルカド（Soriana Mercado）を，ソノラ州に 2 店舗，プエブラ州に 1 店舗，グアナファト州に 1 店舗の計 4 店舗開店して 138 店舗とし，2004 年にはメルカドを 14 店舗，シティ・クラブ 6 店舗と大量出店し，162 店舗とした。2005 年にはメキシコ州にも出店を果たし，コンビニエンスストアのスペル・シティ（Super City）の FC 展開も開始した。

2006 年には，バハ・カリフォルニア・ノルテ州に出店し，29 州 112 都市に 234 店舗を有することになり，残る地域はライバルウォルマートの牙城であるメキシコシティのみとなった。また，2006 年には，南東地区のビジャエルモッサに生鮮品用の物流センターを設置し，生鮮品用 5，ドライ商品専門 2 の 7 物流センター体制となった。物流センターは 2000 年にモンテレー，メキシコシティ，チワワの 3 拠点に設置され，2001 年にソロラ州ヘルモシージョが加わり，2002 年にはモンテレーとメキシコシティにドライ商品専門のセンターがそれぞれ設置された。

2006 年 12 月には，アウレラ，コメルシと並ぶ 3 強としてメキシコ小売業界の近代化を推進してきたヒガンテの 205 店舗（米国店舗 7 店を含む）を買収することに合意し，2007 年 12 月 5 日，米国店舗などを除く 197 店舗を取得した。2008 年第 1 四半期には，458 店舗（イペルマルト 163，メルカド 74，シティ・クラブ 24，元ヒガンテ 197 店舗）となり，物流センター 17，83,000 人の従業員を有し，メキシコの小売業全体に強い影響を及ぼしている外資ウォルマートのメキシコにおける唯一のライバルとなったのである。

図２　メキシコの小売産業の構図



（出典）丸谷・小松（2008）73 頁を，筆者が一部修正。

Ⅲ．ソリアナのウォルマートへの対抗戦略

１．ソリアナのウォルマートへの対抗戦略の概要

メキシコの小売産業の構図は図２のようになっており，ウォルマート対ソリアナ等の大手小売業者の対立が産業全体に大きな影響を及ぼしている。ウォルマートはソリアナに社長となる人材を派遣するなどメキシコの小売産業を牽引してきたトップリテイラーのシフラとの合弁によって 1991 年に参入後，1997 年の通貨危機に乗じて同社を買収した後，倉庫型ディスカウントストアであるボデガ業態による低所得階層へのアプローチといった現地適応化戦略によって業績を堅調に伸ばしている（丸谷・大澤（2008））。

ウォルマートの急成長に対して，メキシコの大手小売業者は ANTAD（メキシコ小売業協会）という業界団体を通じてウォルマートの動きを牽制するために，新たな倫理要綱の策定や政府に独占禁止法改正の働きかけを行うと同時に[3]，2004 年にはシネルヒア（Sinergia）という共同仕入のための同盟をコメルシ，ヒガンテ，ソリアナの３社で構築し，その他の中堅企業５社もミマルカ（Mimarca）と呼ばれる PB の共同開発などを行うための提携を行った（丸谷（2005））。

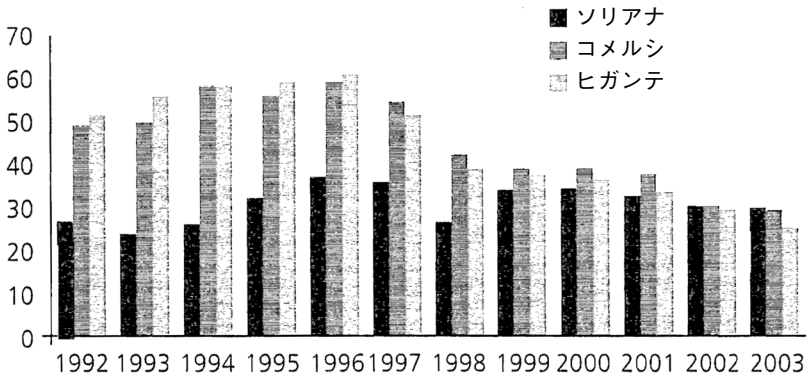
そして，各企業はこのような連携を行うと同時に，コメルシに代表されるようにウォルマートの戦略を模倣したり，ヒガンテに代表されるように外資と提携したり，サンボルンズやチェドラウイといった中堅チェーンが行ったように[4] 卸売によって地方の自社よりもオペレ

表２　メキシコ大手小売業者のセルフサービス店舗における従業員一人当たりの売上高の推移

	1992	1993	1994	1995	1996	1997	1998	1999	2000	2001	2002	2003	1992～2003年の相違
ウォルマート	136,810	151,854	124,081	150,664	111,478	97,076	133,262	117,854	118,620	113,060	117,394	118,483	−18,327
ソリアナ	95,823	96,138	95,247	137,518	118,373	101,508	92,099	94,433	88,397	87,037	87,884	80,325	−15,499
コメルシ	102,832	113,167	118,589	153,650	124,975	101,329	116,169	123,745	107,337	111,783	99,932	102,513	−319
ヒガンテ	84,094	91,570	103,534	136,600	109,787	93,112	100,044	94,143	92,582	86,859	92,467	86,609	2,515
ウォルマート		11.0	−18.3	21.4	−26.0	−12.9	37.3	−11.6	0.7	−4.7	3.8	0.9	−1.3
ソリアナ		0.3	−0.9	44.4	−13.9	−14.2	−9.3	2.5	−6.4	−1.5	1.0	−8.6	−1.6
コメルシ		10.1	4.8	29.6	−18.7	−18.9	14.6	6.5	−13.3	4.1	−10.6	2.6	0
ヒガンテ		8.9	13.1	31.9	−19.6	−15.2	7.4	−5.9	−1.7	−6.2	6.5	−6.3	0.3

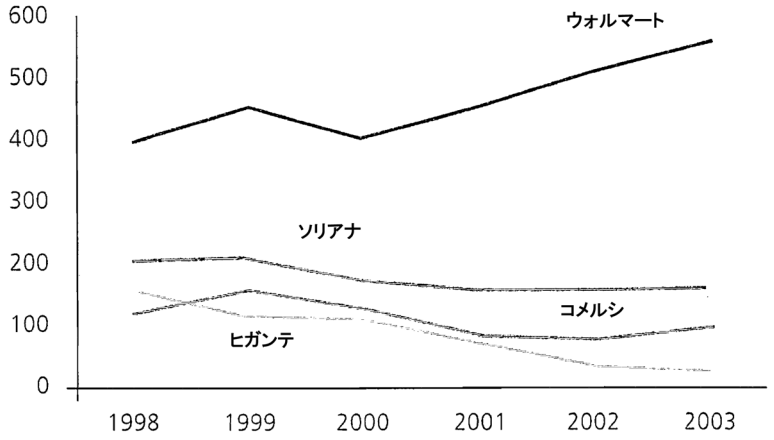
注１）1992 年の値はシフラ社のデータによる。
注２）２～５段目は各社の値であり，６～９段目は各社の変動率である。
注３）2002 年のドルの為替レートに基づいて換算した値である。
（出典）Luis, Galván y Tilly（2006）p.949 の図表を筆者が一部修正。

図 3　メキシコ大手小売業者のセルフサービス店舗における総売上高の推移



注）各社の値はウォルマートを 100 とした場合の値である。
（出典）Luis, Galván y Tilly（2006）p.949.

図 4　メキシコ大手小売業者のセルフサービス店舗における純利益の推移（単位：100 万ドル）



注）各社の値は 2002 年のドルの為替レートに基づいて換算した値である。
（出典）Luis, Galván y Tilly（2006）p.948.

ーションレベルが劣る競合他社と合従連衡して対抗するといった，どちらかといえば守りの姿勢で対応してきた（Gregorio, Thomas, González de Castilla（2008））。

他方，ソリアナはそのような連携に参加すると同時に，1990 年代後半以降急激に新規出店を行い，従業員一人当たりの売上高の推移にもみられるように（表 2 参照），効率性はある程度犠牲にしてでも，店舗網を全国に拡大し 4 強の 1 角に食い込み，2002 年以降は業態多角化によりウォルマートに対抗するための新たな業態展開を行い，ウォルマートの進出によって 1990 年代後半以降最も強い打撃を受けたともいわれる全国的な店舗網を有するライバルのヒ

表 3　2000 年以降のソリアナの店舗数，出店地域ならびに流通センター数の推移

	2000	2001	2002	2003	2004	2005	2006	2007	2008 第 1	2008
HM	100	108	116	128	132	139	157	163	163	226
SM				4	18	41	59	71	74	117
CC			2	6	12	17	19	23	24	30
	100	108	118	138	162	197	234	257	261	
ヒガンテ									197	
ソリアナ・スペル										92
合計店舗数									458	465
州数	21	22	25	27	27	28	29	31	32	32
都市数	39	43	47	54	68	84	112	122		138
流通センター数	3	4	6	6	6	6	7	7	17	16

注 1）HM はイペルマルト，SM はソリアナ・メルカド，CC はシティ・クラブのことである。
注 2）2008 年第 1 はヒガンテを買収した直後の第 1 四半期の数値である。
注 3）ソリアナ・スペル（Soriana Súper）はヒガンテがスペル G という名称で展開していた，都市部の高所得階層向けのスーパー業態をベースに開発した新業態である。
注 4）CVS スペル・シティは FC 展開のため含まれていないが，2008 年末現在 243 店舗を展開している。
（出典）ソリアナのアニュアルレポートならびに四半期ごとのレポートによって示されたデータなどに基づいて，筆者が作成。

ガンテ（Luis, Galván y Tilly（2006））を買収した（図 3，図 4 参照）。

こうした店舗展開は，従来の北部地方小売の雄の「ニッチ・リーダーとしての戦略」（丸谷（2003））から多業態を有するナショナル・チェーンへの「チャレンジャーとしての戦略」へ転換したことを意味しているのである。

2．ソリアナのチャレンジャーとしての戦略

ソリアナは 2000 年の 100 店舗から 2008 年末には 465 店舗と 4.5 倍強に増やし，出店地域も 21 州 39 都市から連邦区と 31 州 138 都市に展開するようになり，店舗を支える流通センターも 3 から 16 に拡大している（表 3 参照）。

展開業態は従来イペルマルトの 1 業態に集約されていたが，ウォルマートへの対抗戦略が明確となり，ウォルマートの主要業態であるスーパーセンターに対してイペルマルトのソリアナ，サムズ・クラブに対して会員制倉庫型店舗のシティ・クラブ，非会員制倉庫型店舗ボデガに対してメルカドというように対抗するための業態開発が行われてきた（表 4 参照）。そして，2008 年にはウォルマートの主要業態とはいえない食品スーパーのスペラマに対抗する業態である，新業態ソリアナ・スペル（Soriana Súper）を，ヒガンテが展開していたスペル G という高所得階層向け都市型スーパーをベースに開発し，展開し始めた。

そして，店舗内にではあるが，銀行やドラッグストアも設置している。銀行であるソリバンは 2007 年に大手銀行のバナメックスと戦略的提携を行うことによって業態開発を行い，2008 年末にはプリペイド方式の国際デビットカード，自動車保険などを含む 140 万以上の金

表 4　メキシコ 3 大チェーンの業態別競合状況

業　態	リーダー ウォルメックス	チャレンジャー ソリアナ（ヒガンテ買収）	フォロワー コメルシ
ハイパー マーケット	スーパーセンター	イペルメルカド（中規模）， イペルメルカドプラス（大規模）， ヒガンテ（統合）	メガコメルシ （リモデルと立地見直し）
D　S	ボデガ・アウレラ	メルカド，ボデガ G（統合）	ボデーガ CM
ハードディス カウンター	ミ・ボデガ・アウレラ	ソリアナ・エクスプレス， スペル・マス（統合）	アル・プレシオ
ミニスーパー ／コンビニ	ボデーガ・アウレラ・ エクスプレス	スペル・シティ （06 年より FC 展開）	
MWC	サムズ・クラブ（一部小規模店舗 FC 契約で商品供給開始）	シティ・クラブ	コストコ
食品スーパー	スペラマ	ソリアナ・スペル（高所得階層向け都市型スーパーのスペル G をベースに開発）	コメルシ，スメサ，シティ・マーケット（07 出店開始のグルメスーパー）
衣料スーパー	スブルビア		
ファミレス	ビップス	マルティンズ	カリフォルニア
銀　行	バンコ・ウォルマート （08 年に 53 店舗導入予定）	ソリ・バンク（07Banamex と提携し，設立，08 年に 250 店舗導入予定）	
備　考		ヒガンテは，ファミレスのトックス，ハードディスカウンターのスペル・プレシオは買収していない。	99Kmart，03 オーシャンの店舗買収。

融商品や家族送金を容易にできるサービスを提供している。ドラッグストアもプライベート・ブランドのジェネリック薬を販売すると同時に，225 以上の医師による診療室も展開し，2008 年には全国で年間 24 万 5,735 人の顧客が利用した。

出店地域も従来北部，北東部を中心に展開してきたが，段階的に全国出店を推し進めてきた。そして，ヒガンテの店舗買収はソリアナが最後まで進出していなかったメキシコシティ，従来店舗網が充実しているとは言い難かったグアダラハラ，ティファナといった大都市の店舗網を拡充することになり，それぞれ 49 店舗，22 店舗，21 店舗を新たにその店舗網に加えた。さらに，同社は独自の取り組みでも店舗網を拡充しており，北部のウォルマートが地方に積極展開しているボデガ（丸谷（2005））に近い，小型店舗メルカドなどによって，従来出店が困難であった地域をカバーしてきており，力を入れてきた北部の小規模都市に加えて，南部のユカタン州，カンペチェ州，オアハカ州，キンタナロー州の中規模都市への進出を予定している。

また，ソリアナがウォルマートに先行している業態もある。メキシコで成長する小売業態として，オクソ（OXXO）の成功[5)]によって全世界的にも注目されつつあるコンビニエンス

表 5　2008 年のメキシコにおける小売業者のシェア

社　　名	市場シェア	備　　考
ウォルマート	9.6 %	過去 4 年間年平均 0.8 %強でシェア拡大。
ソリアナ	5.6 %	ヒガンテ買収で 1 年で 2 %シェア拡大。
オクソ（コンビニ）	2.5 %	2004 年 1.5 %から急進。
リベルプール（百貨店）	2.0 %	地方勝ち組層を標的として地位維持。
コメルシ	2.0 %	既存業態見直しで地位維持。
コペル（バラエティストア）	1.7 %	送金を受ける銀行含めて地方で急成長（注）。
その他	76.6 %	大手への寡占化進む。

注）なお，コペル社や同様の手法で成長してきたエレクトラ社は米国金融危機のあおりを受け，金融危機後は送金額が減少し，厳しい状況となっている。
（出典）Euromonitor, Retailing in Mexico, Euromonitor International, 2009 のデータに基づいて，筆者が作成。

図 5　ソリアナが FC 展開するコンビニエンスストアの出店都市

注）2009 年 2 月現在メキシコシティと 14 州 23 都市に展開している。
（出典）ソリアナがホームページなどによって提供する情報に基づいて，筆者が加筆。

ストアがあるが（表 5 参照），ソリアナはスペル・シティ（Super City）というコンビニエンスストアをＦＣ展開することによって，よりきめ細かな出店を行っている。

スペル・シティは 2009 年 2 月現在 14 州 23 都市に出店済みであり（図 5 参照），5,276 店舗を有するオクソには遠く及ばないが（Euromonitor（2009)），店舗数を 2008 年末には 243 店舗に急増させており，オクソ，エクストラ，セブンイレブンに次ぐ店舗数となり，主要都市においては存在感を示し始めている。メキシコにおけるコンビニエンスストアは，ビール会社の一部門として展開するオクソとエクストラによってこれまでほぼ支配されてきたが，全

図 6　ガソリンスタンドを併設するスペル・シティの外観

幹線道路沿いの PEMEX（国営石油会社）のガソリンスタンドを併設している。

図 7　スペルシティの外観

コンビニエンスストア用の駐車スペースも確保されている。

国出店を完了したソリアナは，物流ネットワークにおいて両社と互角に戦える潜在性があり，注目される存在となりつつある。

ガソリンスタンド併設型のコンビニエンスストアが過去 5 年間で倍増していることもこの小売業態の可能性をより拡大させてきているといえる。筆者が 2009 年 3 月に現地調査したメキシコシティ郊外のサンタフェに向かう幹線道路沿いのスペル・シティの店舗は，ガソリンスタンド併設型の小型店舗であったが（図 6 参照），店内にベンチを配置したオクソが展開してきたドライブイン型の店舗を出店すると同時に，飲料タバコなどの物販に特化したタイプのより小規模店舗も展開するなどの工夫も見られる（図 7 参照）。

ウォルマートも若干出遅れたとはいえ，ボデガのより小規模なタイプの店舗（ボデガ・ア

図 8　ボデガ・アウレラ・エクスプレスの内部

この店舗はメキシコシティ中心部の国立芸術院のあるアラメダ公園近くに立地し，間口は道のほぼ向いに対峙するオクソよりも小さいが，売場はかなり奥に縦長に深くなっており，生鮮食品の取り扱いも行っている。

図 9　ボデガ・アウレラ・エクスプレスの外観

この店舗はメキシコシティ郊外に伸びるＢ号線終点のシウダ・アステカ駅から乗り合いタクシーペセロで，30 分程度かかるかなり郊外の単独立地店である。この店舗は駐車スペースは 13 台分と少なく，自転車や自転車タクシーによる来店も想定し，品揃えは飲料，パン，牛乳，トイレタリー，グロサリーなど生鮮食品以外の日用品であり，ドラッグコーナーを含むミニスーパータイプであった。

ウレラ・エクスプレス）を2008年に63店舗も展開してきている。この店舗はコンビニエンスストアよりも大きなミニスーパーといった程度であり，大都市の店舗では生鮮食品を取り扱うなど，立地に対応した品揃えを行っており，よりきめ細やかに顧客ニーズを意識した試みを行っている。今はまだ直接的な競合の程度は高くないが，こうした小型店舗による試みは，今後もさらに強まると考えられ，競合を激化させる要因となるとみられており，注目していく必要がある（図8および図9参照）。

Ⅳ．むすびにかえて

ソリアナはこれまで飛躍的な成長を達成してきたにもかかわらず，ウォルマートの大成功の影に隠れていた。その理由は主にメキシコシティに店舗を展開していなかったこと，ヒガンテのように国際展開を行ってこなかったことにあり[6]，国内外の評価や知名度が必ずしも高いとはいえなかった。しかし，ソリアナがヒガンテを買収したことによりメキシコシティにおいても店舗網を獲得し，今やウォルマートのメキシコにおける唯一のライバルとして注目を集めつつある。

本稿では，注目を集めつつあるソリアナについてその発展の経緯を中心に検討することを通じて，新興市場においてグローバル・リテイラーに対抗していくための条件や対抗戦略の一端を示してきた。一地方企業であったソリアナの成功は，基盤が北部というメキシコにおいて新たに市場が形成されてきた地域にあったことが大きい。

しかし，同じ条件におかれていたその他の企業に比して，同社が大成功を収めることができたのはドンパコの存在が大きいといえる。カリスマ創業経営者である彼が，北部地域でのニッチ・リーダー戦略，すなわち北部の発展という時流を的確に読み，発展する北部地域において拡大する中間階層に的確な業態を提供することによって，この地域において順調な店舗拡大を行うと同時に，成長期に見逃されがちな制度化の努力を怠らなかったことがソリアナの成長基盤を築いてきたといえる。

また，ソリアナのその後の成長に関しては，ウォルマート同様カリスマ創業者が急成長の中で亡くなったことも大きく作用しているとみられる。ウォルマートは同社がKマート，シアーズを抜き業界トップに躍り出たのと同時期にカリスマ創業者が亡くなり，その後創業者が築いたものを基盤にして，グローバル・リテイラーとしての拡大戦略が推進された。ソリアナもカリスマの築いた北部のニッチ・リーダーという地位を基盤として，ウォルマートに対抗したナショナル・チェーン化への戦略転換がスムーズに行われてきたといえる。タイミングが重要といわれる実業界において，ライバル2社のカリスマ創業者がともに企業の戦略の転換期に亡くなったことは何か不思議な因縁に感じる。

ウォルマートは2008年の年次報告書において，国民の全階層をAからEの5段階に分け，

各業態の標的階層を明示した。そして，最重要視している業態のボデガに関して，下から 2 番目のＤないし最下層のＥに位置づけられる低所得階層を中心によりきめ細やかに対応するとし，具体的な戦術として，低所得階層向けに展開してきたボデガ業態をさらに細分化して，生鮮肉デリ部門の商品を 1 ペソ，2 ペソ，3 ペソで提供する 1 － 2 － 3 プログラムやグロサリーや消耗品を 9.90 ペソの均一価格で提供する 9.90 プログラム，プライベート・ブランドを中心とした低価格商品の充実，ウォルマート銀行を通じた金融業務の充実などを既に行っている。

ソリアナは 2008 年の 1 年間をヒガンテとの統合に注力し，2008 年 6 月初めまでには早々とヒガンテの名称を全てソリアナの店舗名に切り替え（Euromonitor（2009)），新規出店は抑制してきた。しかし，ウォルマートの現地適応化の機敏さや出店ペースの速さを考えれば，ヒガンテとの統合を早期に完了し，ウォルマートに対抗するために，規模拡大のペースに追い付いていないと考えられるロジスティックスの改善などによる効率向上を行うと同時に，多業態化した各業態を積極的に展開し，これまで対象としてこなかった階層をも攻略していく必要があるといえる[7)]。

注

1）Margaona A (2003), p.160.

2）ドンパコの死後以前の部分の多くは，Páez et al.(2001）の内容に基づいている。

3）ANTAD を通じた業界ぐるみのウォルマートへの対応について詳細は Gregorio, Thomas, González de Castilla (2008), p.538 などを参照。なお，ウォルマートは新倫理要綱に示された他の会員店舗との価格比較の禁止条項に反発して，2002 年に ANTAD を脱退したが，2007 年に再入会している。

4）メキシコ小売市場のシェア第 8 位の小型百貨店サンボルンズは 2003 年に JC ペニー，2004 年ドリアンズを買収し，第 9 位のチェドラウイはカルフールのメキシコ撤退に伴って 29 店舗を買収している。

5）オクソは世界の小売業の動向に関する有益な情報を提供している，プラネットリテール社のデータに基づいて作成された，世界小売業・業態別ランキングで 14 位となっている。このことに関して詳細は，二神 (2009), 99 頁参照。

6）ヒガンテ買収に際しても，ヒガンテから獲得した米国ロスアンゼルス店舗をすぐにテェドラウイに売却している。

7）なお，本稿執筆に当たって，東京経済大学 2008 年度個人研究費（A）の支給を受け，研究費用に充当した。

主 要 参 考 文 献

Cedric Durand, 2007, Externalities from foreign direct investment in the Mexican retailing sector, Cambridge Journal of Economics, 32 ： 393-411.

Charles W.L.Hill, 2004, Wal-Mart's Mexican Adventure, Cases in strategic management（6th ed.), Houghton Mifflin.

Dante Di Gregorio, Douglas E. Thomas, Fernán Gonza'lez de Castilla, 2008, Competition between Emerging Market and Multinational Firms : Wal-Mart and Mexican Retailers, International Journal of Management, Vol.25, No.3 : 532-545.

Douglas E. Thomas and Fernán Gonza'lez de Castilla, 2006, Wal-Mart Mexico-2005, Strategic Management Cases（11th ed.), Pearson Prentice Hall.（=2007, 平野雅仁訳「ウォルマート･メキシコ社 2005 年」『経営戦略ケース集』中央経済社。）

Elisa Margaona A., 2003, El pochteca moderno : grandes historias de los supermercados y tiendas departamentales contadas por sus fundadores, ANTAD.

Euromonitor, 2008, Retailing in Mexico, Euromonitor International.

Euromonitor, 2009, Retailing in Mexico, Euromonitor International.

星野妙子, 2009「メキシコ―裏庭の苦渋―」『ラテンアメリカ・レポート』第 26 巻第 1 号： 17-22。

二神康郎, 2009「世界小売業・業態別ランキング」『販売革新』第 47 巻第 1 号： 97-101。

José Luis, Álvarez Galván, Chris Tilly, 2006, Participación extranjera en las tiendas de autoservicio en México:el efecto de Wal-Mart, Comercio Exterior, Vol 56, Núm. 11 : 945-958.

小松仁美, 丸谷雄一郎, 2009「メキシコシティにおけるストリートチルドレンの生活・労働場所の所在および決定条件―メトロ駅周辺における実態調査に基づいて―」『国際問題研究所紀要（愛知大学)』第 133 号： 87-119。

丸谷雄一郎, 2003『変貌するメキシコ小売産業――経済開放政策とウォルマートの進出』白桃書房。

――――, 2005「ウォルマートの進出により変貌するメキシコの北部小売産業」『愛知経営論集』152 ： 1-25。

――――, 2006「メキシコにおける消費者購買行動の変化」『愛知経営論集』153 ： 93-114。

――――, 2007a「メキシコ･テオティワカン地区のウォルマートを訪れて」『ラテンアメリカ時報』50-1 ： 36-8。

――――, 2007b「経済グローバル化により変化するメキシコ低所得階層の消費購買行動」『愛知経営論集』156 ： 69-87。

――――, 2009『ラテンアメリカ経済成長と広がる貧困格差』創成社新書。

丸谷雄一郎･大澤武史, 2008『ウォルマートの新興市場参入戦略』芙蓉書房。

丸谷雄一郎･小松仁美, 2008「メキシコ合衆国におけるストリート･ベンダーに関する一考察――生活条件を向上させていくのが難しい階層のライフヒストリーから」『国際問題研究所紀要（愛知大学)』第 132 号： 73-99。

増山久美, 2001「メキシコ市南東部の子どもたち――『下層』における事例研究」『ラテンアメリカ研究年報』21 ： 61-86。

――――, 2004, 「メキシコ市「大衆地区」における近住拡大家族」『家族社会学研究』16（1）： 71-82。

中畑貴雄, 渡辺亮司, 2009「メキシコ　ライフスタイル先進国化が進む」『ジェトロセンサー』, 704 ： 10-11。

Sergio Antonio. Corona Páez et al., 2001, Francisco Martín Borque forjador incansable, Universidad Iberoamericana/Miguel Angel Porrúa.

Thomas Readon, C. Peter Timmer, Christopher B.Barrett, 2003, The Rise of Supermarkets in Africa, Asia and Latin America, American Journal of Agricultural Economics, Vol.85 : 1140-1146.

―― 2009 年 7 月 1 日受領――