

ウォルマートの新興市場チリへの参入戦略

丸 谷 雄一郎

目 次

- I はじめに
- II ウォルマートのグローバル市場参入戦略
- III ウォルマートの新興市場チリへの参入戦略
- IV むすびにかえて

I. はじめに

1990年代以降、小売国際化に関する研究がグローバルリテーラーの存在感が各国市場で拡大する中で活発になっている。例えば、欧州のアレキサンダー（Alexander 1997）、米国のスターンキスト（Sternquist 1998）によるテキスト出版が活発化を示す象徴的なものであるが、日本においても、向山（1996）、川端（2000）、矢作（2007）など多くの研究がなされている。既存研究のレビューは、矢作（2007）に譲るが、小売国際化の既存研究は、現状の把握⇒分析の焦点化⇒概念化というプロセスを経てなされ、現在国際化プロセスの概念化に向けた努力がなされている。

しかし、実際の小売国際化の動向についてしてみると、鈴木（1976）が述べたように、文化や習慣が異なる市場での小売経営特有の困難さの増幅という主張がそのまま当てはまっており、製造業に比して成功しているとはいえない。グローバル・リテーラーともてはやされた小売業者のうち、SPAやカテゴリーキラーを除いた総合業態を展開する小売業者は、個別市場への適応を行っている段階にあり、成熟した先進諸国だけではなく、新興市場においても、撤退していく事例が多発している。

筆者が研究対象としてきたウォルマートにしても、カナダ英国といった地理的および文化的近似性が高い諸国を除いては先進諸国において苦戦を強いられており、韓国とドイツからは既に撤退し、リーマン・ショック後の低価格志向の強まりによってようやく持ち直しの傾向が見られるようになったとはいえ、日本においても苦戦を強いられてきた（丸谷・大澤2008）。

筆者は同社の最初の海外進出事例であり最も成功を収めているといえるメキシコ市場を中心に、ウォルマートの新興市場参入戦略に関して詳細に検討してきた。同社の当初の成功は、

表1 ラテンアメリカにおける小売企業ランキング

順位	企業名	出身国	2009年シェア	2004年シェア
1	ウォルマート	米国	5.5%	3.5%
2	カジノ	フランス	2.3%	0.5%
3	カルフル	フランス	1.6%	1.4%
4	センコスッド	チリ	1.3%	0.7%
5	ソリアーナ	メキシコ	1.2%	0.9%
6	カーサ・バイアー	ブラジル	0.9%	0.6%
7	ファラベージャ	チリ	0.8%	0.5%
8	エイボン・プロダクト社	米国	0.7%	0.6%
9	FEMSA社	メキシコ	0.6%	0.5%
10	コメルシアル・メヒカーナ	メキシコ	0.6%	0.8%

(出所) ユーロモニター社及び海外専門誌などが提供するデータに基づいて、筆者が作成。

経済開放政策を意識した的確なタイミング、適切なパートナーの選択などの要因も大きい(拙稿(2003))、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))。

ウォルマートのメキシコでの成功は従来棲み分け構造を形成してきた低所得階層(丸谷・小松(2008)小松・丸谷(2009))やライバルにも多大な影響をもたらした。そして、最大のライバルとなったソリアーナはウォルマートに対抗して、同社の基盤である北部を固めると同時に店舗をメキシコ全体に拡大し、新業態も導入し(丸谷(2009a))、メキシコ国内のみの展開であるにもかかわらず¹⁾、ラテンアメリカ小売市場におけるシェアも1.2%となり、ランキングでもウォルマート、カジノ、カルフルといったグローバル・リテラーと南米大陸で幅広く店舗展開を行うセンコスッドに次いで第5位となっている(表1参照)。

他方、ウォルマートは先進諸国での苦戦と新興市場でのライバルとの競争から学習し、現在では軸足を新興市場に完全に移し、ラテンアメリカは軸足を移した新興市場の中でも重点地域となっている。同社はABMと呼ばれるアルゼンチン、ブラジル、メキシコの三大市場(丸谷(2009b))での積極展開に加えて、メキシコでの経験を活かした展開を行っており(丸谷、大澤(2008))、2009年のD&S買収を通じたチリ進出は、同国がペルー、ボリビアなど周辺国へのゲートウェイとなりうるとみられるだけに、本国市場が飽和状態となりつつある中で、ウォルマートの命運を左右する挑戦の1つといえる。

以上の問題意識に基づいて、本稿では現時点でのウォルマートのグローバル市場参入戦略について整理した上で、同社のチリ進出の事例に関して競合他社の動向も含めて検討し、同社の新興市場参入戦略に関する今後の展望を示していく。

Ⅱ. ウォルマートのグローバル市場参入戦略

1. ウォルマートのグローバル市場参入の経緯

ウォルマートの海外進出は 1991 年から本格的に開始された²⁾。同社が最初に国際進出したのは隣接したメキシコであり、プエルトリコ（1992 年）、カナダ（1994 年）、ブラジル（1995 年）、アルゼンチン（1995 年）と当初は米国の影響力の強い地域への出店であった。

同社は 1995 年に国際部門を設立し、1996 年に中国、1998 年に韓国ドイツ、1999 年にイギリスへと進出し、その出店地域はアジア欧州地域に拡大した。2002 年 3 月には、西友への資本参加という形態で日本進出を果たし、2006 年には中米 5 カ国に展開する企業を子会社化し、2009 年にはチリに進出した（表 2 参照）。

2. ウォルマートのグローバル市場参入戦略

(1) 参入方法の選択

ウォルマートが国際市場参入に際して採用した方法は 3 つある（表 3 参照）。

第 1 の方法は現地企業の買収による進出である。この方法はカナダ、韓国、ドイツ、イギリス、チリで採用された。これらの諸国は相対的に小売産業が成熟した諸国であり、既にライバルが多数存在し、彼らが多くの有望立地を押さえているため、ある程度競争力を持った企業を買収することによって対抗可能な店舗を迅速に確保するために、この方法が採用されたとみられる。

第 2 の方法は合弁による進出である。この方法はメキシコ、ブラジル、中国、韓国、日本、中米で採用された。この方法は当初進出先に規制や独特の慣習がある場合に採用されてきており、まだ小売店舗の展開はなされていないが、2006 年 11 月に発表されたインドでの合弁による参入がまさにこのケースに該当する。インドでは規制が緩和されるまでは、合弁先のバルティ社が所有する店舗による FC 展開を行い、外資参入が認められた段階で、バルティ社の小売事業にウォルマートが出資するとみられる。

第 3 の方法はゼロからの出店である。この方法はプエルトリコ、アルゼンチンで採用されたが、これらの諸国は発展途上国であり、現地に適当なパートナーが見つけれなかったため、ゼロからの出店を行った。

ウォルマートは以上の 3 つの方法を利用して市場参入を行ってきたわけであるが、以下の理由から今後合弁後買収というメキシコ方式と呼ばれる方法の比重が高まると予測される。第 1 に、BRICs など有力新興市場では、規制緩和を待って参入したのでは、出遅れる可能性があるからである。このことは有力新興市場の代表であるインドの状況の検討からも明らかであり、ウォルマートだけではなくカルフルもテスコも規制がある程度残っている現状に

表2 ウォルマートの国際部門の店舗数の推移

	1994	1995	1996	1997	1998	1999	2000	2001	2002	2003	2004	2005	2006	2007	2008	2009
メキシコ	24	97	126	152	402	416	458	499	551	597	623	679	774	889	1,023	1,197
カナダ		123	131	136	144	153	166	174	196	213	235	256	278	289	305	318
プエルトリコ			11	11	14	15	15	15	17	52	53	54	54	54	54	56
ブラジル				5	8	14	14	20	22	22	25	149	295	299	313	345
アルゼンチン				6	9	13	13	11	11	11	11	11	11	13	21	28
中国				2	3	5	6	11	19	26	34	43	56	73	202	243
ドイツ					21	95	95	94	95	94	92	91	88	0	0	0
韓国						4	5	6	9	15	15	16	16	0	0	0
イギリス							232	241	250	258	267	282	315	335	352	358
日本													398	392	394	371
中米5カ国														413	457	502
チリ																197

表 3 ウォルマートの国際部門の店舗数の推移

参入方法	参入時期	参入国	参入経緯
買 収	1994 年	カナダ	ウールコを買収
	1998 年	韓 国	マクロの合弁事業を買収（撤退済み）
	1998 年	ドイツ	ベルトカウフを買収（撤退済み）
	1999 年	イギリス	アズダを買収
	2009 年	チ リ	D&S を買収
合 弁	1991 年	メキシコ	シフラと合弁
	1995 年	ブラジル	ロス・アメリカーナと合弁
	1996 年	中 国	現地資本と合弁
	2002 年	日 本	西友に資本参加
	2005 年	中 米	CARHCO と合弁
ゼロからの進出	1992 年	プエルトリコ	
	1995 年	アルゼンチン	

においても、現地パートナーとの合弁を用いるなど規制回避するための取り組みを行うことによって、既に将来への布石を打っており、受け入れる現地企業も一定のレベルまで力をつけてきている。

第 2 に、BRICs 諸国ほどではないとしても進出候補先となりうる新興市場においても、ゼロからの出店を促していた要因である現地に適当なパートナーがないという可能性は低下しているためである。ウォルマートが進出済みの市場では、中米がこの場合に該当するといえるが、中米という非常に限定的な市場であっても、アホールドが既に進出済みであり、現地小売業者も外資との競争の中でノウハウを吸収しており、合弁候補は既に存在していた。このように、グローバル化が進み、少しでも機会がある市場を探索する傾向が強まる状況下において、ウォルマートが進出候補とするような新興市場では、有力パートナーのライバルとの争奪戦が起こることはあるにしても、候補自体が存在しないということは考えづらくなってきているのである。

(2) 進出業態の選択

メーカーが製品を提供することで対価を得るのに対して、サービス業である小売業者は小売サービスを提供することで対価を得ている。小売サービスの提供方法を具体的に規定したものが業態であるとするれば、海外進出に際しても業態の選択は非常に重要である。

ウォルマートの海外進出には、当初スーパーセンター業態による進出が大部分を占めているという顕著な傾向がみられた。スーパーセンターは DS と食品スーパーを組み合わせた業態であり、カルフルなどの欧州小売業者が展開しているハイパーマーケットと類似した業態である。

そのために、海外進出で先発したカルフルがすでに店舗展開している欧州、中南米、環太平洋といった地域ではこの業態を受け入れる基盤が整っており、現地資本の中にもカルフ

ールの影響を受けて、食品と非食品の両方を取り扱う大規模業者が存在するために、買収候補先が多数存在し、ウォルマートの展開するスーパーセンターへの統合は容易であると考えたのである。

しかし、こうした傾向は、現地での適応化の重要性や現地企業開発業態の有用性を理解していくにつれて段階的に是正されつつある。表4にみられるように、現在ではこうしたこだわりは捨てられ、このことは近年参入した市場において、ウォルマート開発業態があまり採用されていない状況にも表れている。

筆者の主要研究対象であるメキシコ市場においてみられたように、特に、現地の有力企業の店舗を買収した場合には、メキシコでの倉庫型ディスカウンスストアにみられるように、その業態自体は維持し、改良していく方向に変わりつつある。

また、改良段階で培ったノウハウを本社や他国にも反映するようになりつつあり、ヒューストンやフェニックスに既に出店されている（Supermercado de Walmart）と呼ばれるヒスパニック対応型店舗にみられるように、米国において展開されているサムズクラブやネイバーフッド・マーケットにおいてもヒスパニック系顧客への対応において、海外で培ったノウハウを取り入れたアレンジを加える動きが出てきている。

3. 転換期を迎えたウォルマートのグローバル市場参入戦略

ウォルマートは本格的な海外進出から約20年を経て、国際部門の2009年度の売上高は約987億ドルとなり、全売上高に占める割合も24.6%となった。この割合はサムズクラブ部門の売上高を上回っており、国内市場の一層の飽和が進行する中で、成長率が9.1%と高い海外部門は、今や鈍化した米国国内の成長率を補う成長センターとなっている。

社内における海外部門のポジションの高まりは、これまでの拡大路線を修正してきており、ウォルマートのグローバル市場参入戦略も新たな段階を迎えつつある。戦略展開にまつわる最大の意思決定は韓国ドイツからの撤退である。韓国ドイツへは1998年に参入したが、両市場とも参入直後から経営がよい方向に向かったことはなかった。経営不振の原因は多様であり、特定するのは難しいが、両市場とも競合企業が手ごわく、参入の際に買収した店舗の交渉力が高いとはいえなかったといったことが主な理由にあげられる。

他方、新興市場重視という戦略は明確にみられる。ウォルマートはメキシコを除いて新興市場においては、海外進出のベテランであるカルフルに大きく溝を開けられてきた。ウォルマートはこうした状況を踏まえてブラジルでは2004年にはリストラを進めるオランダのロイヤル・アホールドから118店舗を、2005年にはポルトガル資本ソナエから140店舗を6億3,500万ユーロで買収し、第3位となり、2007年からは出店ペースを加速している。中国でも2007年に約10億ドルで台湾系の好又多量販（トラスト・マート）を運営する会社の株式の35%を取得し、31店舗を獲得し、段階的に過半数所有を目指す予定である。インドでは

表4 ウォルマートの国際部門の業態別店舗数
(2008年1月31日現在)

	ウォルマート開発業態				現地企業開発業態								店舗数 合計			
	SC	SAM	WM	NM	HM	SC	SM	C&C	COM	GMS	DS	D		R	A	MWC
メキシコ	136	83					129		246		4	76	349			1,023
カナダ	31	6	268													305
アエルトリコ	6	9	8			31										54
ブラジル	29	21			70	158	13	21	1							313
アルゼンチン	20								1							21
中国	96	3		2	101											202
英国						29	298			13				12		352
日本					114	276			4							394
中米5カ国					15	96		28		316				2		457
業態別合計	318	122	276	2	300	29	988	13	296	18	320	76	349	12	2	3,121

(出所) ウォルマートの2008年度アニュアルレポートにおいて提供されたデータに基づいて、筆者が作成。

ウォルマートの新興市場チリへの参入戦略

2006年にインド通信大手企業のパルティ社との合併で進出し、2009年5月にはキャッシュ&キャリタイプの小売店舗をインド北部のアムリツァに開店し、とりあえずFC展開を目指している。インドでは外資の小売参入が認められないため、現状ではFC展開であるが、ウォルマートの名称が用いられるため、本格的な店舗展開のための布石となる行動と考えられる。ロシアにも近く参入する意向を示している³⁾。

Ⅲ. ウォルマートの新興市場チリへの参入戦略

1. チリ小売市場の概要

(1) チリ共和国の概要

チリ共和国は面積こそ日本の約2倍の756,629平方キロメートルとラテンアメリカではそれほど大きくはないが、西の太平洋、東のアンデス山脈に挟まれた非常に縦に細長い国土であり、北部のアタカマ砂漠からワインの産地として注目される中部の溪谷地帯、南部のフィヨルド地形を有するパタゴニアさらにイースター島などに代表される島々まで多様な特徴を持つ国土を有している（図1参照）。

人口は2008年6月末現在で約1,676万人であり、ラテンアメリカ諸国の中では2億弱のブラジル、1億強のメキシコ、約4,600万のコロンビア、4,000万弱のアルゼンチン、3,000万弱のペルー、ベネズエラに次ぐ第7位である。同国の特徴の1つとして、都市への人口集中があげられ（Jetro 中南米課（2009））、首都サンティアゴ首都圏の人口は675万と多く、全人口の1/3以上を占め、ブラジルのサンパウロ、リオデジャネイロ、アルゼンチンのブエノスアイレス、周辺諸国ペルーのリマ、コロンビアのボゴダに次ぐ人口規模を有する。

人口構成はこの地域がインカ文明を生んだ地域から地理的にも隔絶されていたことから先住民が相対的に多いペルーやボリビアとは対照的に白人が多くアルゼンチン、コスタリカと並んでスリーホワイトと呼ばれ（丸谷（2009b））、約75%のスペイン系とその他欧州系の20%が大多数を占め、先住民系は5%程度であり、宗教はローマカトリックが88%と大多数である。

(2) チリ共和国経済の概要

チリ共和国の経済は世界一の産出量を誇る銅の輸出を基盤として発展してきた。その比率は低下し続け、1970年代初頭には輸出の約7割を占めていたが、現在では4割強となった。しかし2007年までの数年に渡る中国など新興国の経済成長に伴う需要増加により再び増加し、銅輸出が経済の基盤を支えることは間違いない。

他方、銅以外の輸出品も多様化しつつあり、その比率は2-3%と少ないが、オーストラリアや南アフリカなどと並んで新興産地として評価の高まるワイン、ノルウェーに次ぐ生産量を誇る養殖サーモンなどが世界から注目されており、バルパライソといった主要港を有する

図 1 チリ共和国の地図



中部を中心に工業や金融サービス業もラテンアメリカ域内においては相対的には発展している。

チリは世界有数の自由貿易国でもあり、北米欧州といった主要先進諸国とは自由貿易協定を締結済みであり、2007年3月に日本ともEPAを締結済みである。そして、世界で最も自由化され先端を行く通信インフラが整っており（Kotler（2007））、南米最大の海運会社であり、世界的コンサルティング会社ポストンコンサルティンググループが選定した新興国発グローバル・チャレンジャー100社に選定されたCSAV社など有力企業も輩出している（丸谷（2010））。

経済規模は2008年名目でGDP総額1,694億5,798万ドルであり、人口が少ないため規模こそビッグスリーや他のミドルフォーに比べて少ないが、一人当たり名目GDPは10,117ドルと1万ドルを超えており、ラテンアメリカでは産油国ベネズエラを若干下回るが、メキシコと同等の水準にあり、一人当たりGDPで上回る両国と比較して貧困率が半分以下であることを考えると有望な市場といえる。

また、ラテンアメリカにおいて問題とされることが多いインフレ率も1970年代のピノチェットの軍事政権から継続的に行ってきた財政健全化を重視した財政金融政策と1990年以降政権交代によってマクロ経済政策が維持されるために導入されたインフレターゲット制に伴うアンカーによって安定しており（北野（2006））、2008年も7.1%と一桁台に堅持され、失業率も7.8%とラテンアメリカ域内では相対的に低い数値となっている。

ウォルマートの新興市場チリへの参入戦略

こうした経済力は世界的にも評価は高く、先進国クラブといわれる OECD に、2010 年 1 月 11 日全体で 31 番目ラテンアメリカではメキシコに次ぐ 2 番目の加盟国として認められたことにも表れている。チリ経済は 2010 年 3 月の大地震直後の政権交代により一時的な苦境が予測されるが、その潜在力は高いといえる。

(3) チリ小売市場の概要

チリの小売市場は同国がラテンアメリカにおいて早期に採用してきた経済自由化政策に対応してこの地域で最も近代化が進展した市場といえる。チリ小売市場の特徴はファミリー企業が近代的小売業態を形成する中心主体となっていることである。同国の小売市場は発展途上国に多くみられるママパスタアといった伝統的小売業者やストリート・ベンダーに代表されるインフォーマルセクターの比率は衣料品、本、海賊版が問題となっている CD、DVD などのソフトウェアといった特定の商品分野を除いて (Euromonitor (2009)) 高いとは言えない。

筆者が長年研究対象としてきたメキシコにみられたように、ファミリー企業が規制や棲み分け構造の中でそれなりに成長し、小売産業において中心主体となることは発展途上国において一般的にみられる現象である。しかし、同国はその他のラテンアメリカ諸国に比較しても相対的に早い時期に開放経済政策が徹底されたこともあり、ビアンチらが指摘しているように、買収などを通じた規模の拡大と業態多角化、展開する業態を用いた商業集積の開発、近隣諸国への海外展開といった外資への対抗戦略を積極的に行っており、特に、ファラベージャ社とセンコスッドという 2 強は際立っている (表 5 参照)。

2 強は主要業態において非常に高いシェアを獲得するだけでなく、外資参入に対して国内資本が対抗するために自国の消費者ニーズに高度に対応すると同時に、外資のベストプラクティスを積極的に導入してきた (Bianch and Mena (2004))。

こうした強力なファミリー企業の存在は、1990 年代以降活発化しているグローバル・リテラーのチリ市場における成功を妨げる結果となり、ホームデポ、カルフルー、アホールド、JC ペニーといった欧米の有力外資が同国から次々と撤退していった (表 6 参照) (Bianch and Ostale (2006))。

2. ウォルマートの新興市場チリへの参入戦略

(1) チリ市場参入の経緯

ウォルマートのチリ市場参入は、メキシコでの現地適応化の成功、韓国ドイツでの撤退ならびに中米諸国という小規模市場への参入という経験を踏まえて行われており、同社が今後更なる展開を行っていくとみられる新興市場参入の試金石となる。

同社のチリ市場参入は一時期の資源価格高騰が終焉したリーマン・ショック後という時期に行われており、非常に戦略的であるといえる。ウォルマートが今回買収した D&S 社は、

表 5 チリ国内 2 強と D&S 社の多業態化、商業集積建設及び海外展開

	センコストド	ファラベージャ社	D&S 社
ハイパーマーケット	Jumbo (2)	Totuus (3)	Hiper de Lider (1)
食品スーパー	Santa Isabel (1)	San Francisco (4)	Express de Lider (2)
百貨店	Paris (3)	Falabella (1)	
ホームセンター	Easy (3)	Sodimac (1) Sodimac Constructor (2)	
ドラッグストア		Farmacias Ahumada (1)	
ネット通販	Alo Jumbo (7)	Falabella (1)	
その他	8 か所	Falabella TV (1) (TV 通販)	Ekono (1) (DS) Acuenta (2) (DS)
ショッピングセンター	アルゼンチン、ブラジル	10 か所	6 か所
海外展開	コロンビア、ペルー	アルゼンチン、コロンビア、ペルー	

注) (1) は各業態における順位を示す。DS はディスカウストアである。

(出典) Euromintor International. Retailing in Chile 2008, Euromonitor International, 2009 などに基ついて、筆者が作成。

表6 有力外資のチリ小売市場撤退の歴史

	参入年	参入方法	撤退までの経緯
ホームデポ	1998年	ファラベージャ社と合併	3年後ファラベージャ社に店舗売却撤退
カルフル	1998年	単独進出	6年間で7店舗展開するが、D&S社へ店舗売却撤退
アホールド	1998年	センコスッド傘下サンタ・イサベルと合併	6年後社内問題もあり撤退
JCペニー	1995年	単独進出	5年後センコスッド傘下パリスへ店舗売却撤退

(出所) Bianchi and Ostale (2006) などの内容に基づいて、筆者が作成。

チリ食品小売では名門のファミリー企業ではある。しかし、業態多角化や海外展開に積極的な他の2社に比して出遅れていた(表5参照)。

同社は2007年5月に非食品が強く、食品小売での成長を目指していたファラベージャ社に買収されることを合意していたが、チリ公取委はファラベージャ社のチリ小売産業におけるウエイトが大きくなりすぎることを危惧し、この買収を認めなかった(Vargas (2008))⁴⁾。

ウォルマートは既に国内資本の買収対象となっていたD&S社をリーマン・ショック後の株価がダウンしていた時期に買収しており(図2参照)、TOBの際にプレミアムをつけても十分に格安である。ウォルマートはメキシコ同様他社が買収を控える時期に格安となった株価にプレミアムを載せて過半数以上の58.28%の株式を取得し、2009年3月には2回目のTOBで74.55%に株式保有比率を引き上げた。

ウォルマートは支配権を獲得すると同時に、メキシコにおいて買収した企業の創業家アランゴ家への対応同様に、イバネス家との関係を維持し、今後の展開に活かすことを検討しているとみられる。

(2) ウォルマートの新興市場チリにおける参入戦略

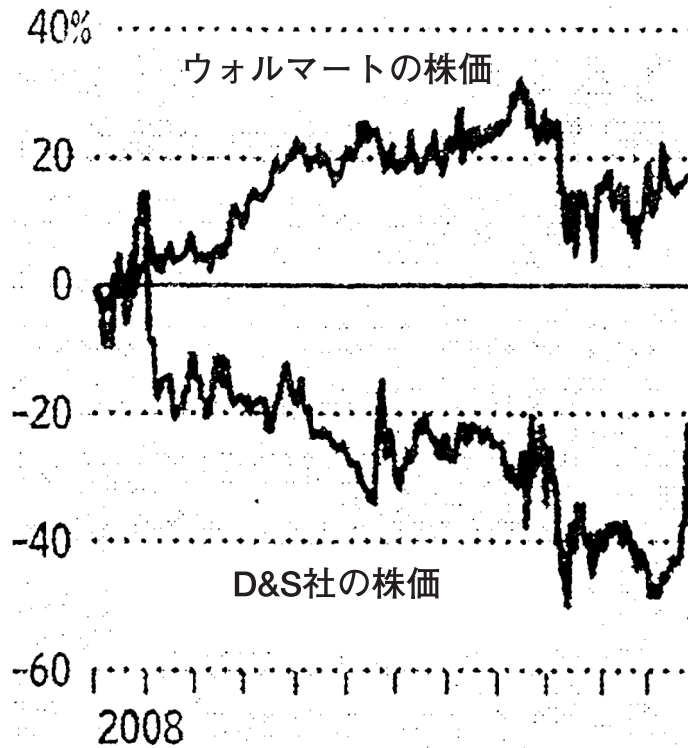
①業態戦略

ウォルマートは新規参入市場のチリにおいて、参入当初から業態転換を行うことをしていない。この戦略は同社の参入に際して定着した戦略であり、メキシコにおいて買収先企業の業態を活かしながら段階的にウォルマートが本国で展開するノウハウを導入し、業態の名称に関しても現地の反発が小さくすむための最新の注意を払って可能な業態に関しては本国のものと同じに転換したように(丸谷・大澤(2008))、チリにおいてもしばらくはこれまでに培ったノウハウ導入を中心に業態戦略を構築するとみられる。

ウォルマートが買収したD&Sが展開する業態は、ハイパーマーケットのイーペル・リデル(Hiper Lider)、食品スーパーのエキシプレス・デ・リデル(Express de Lider)、倉庫型食品ディスカウントストアのスーパー・ボデーガ・アクエンタ(Super Bodega Acuenta)、食品ディスカウントストアのエクノ(Ekono)の4業態である(表7参照)。

ハイパーマーケットのイーペル・リデルは、1995年に導入された購買力もあるアッパーミ

図2 ウォルマート以前のD&S社の株価の推移



(出所) Jannarone (2008) の図表を、筆者が一部修正。

ドル層を標的としたワンストップショッピングのニーズに対応した業態であり、低価格プラス幅広い品揃えというニーズに対応した業態であり、欧州のハイパーマーケットのモデルを導入したものである。売り場面積は当初 5,859m² から 13,243m² と大規模であったが、2000 年以降イーペル・リデル・ベシーノ (Hiper Lider Vecino) という平均 4,048m² の既存のイーペル・リデルより若干小規模の同一コンセプトの店舗を展開してきたが、2007 年には小型のタイプも含めて、イーペル・リデルと名称が統一されている。この業態の特徴は、店舗規模が従来の食品スーパーに比して大きいことであり、2008 年 12 月現在平均面積は 6,704m² である。増加部分は、家電、衣料、玩具などの非食品のウエイトを高く設定し、小規模タイプ店舗で売上総額の 15%、大規模店舗で 25%となっている。立地は自動車によるまとめ買いを意識して交通量の多い幹線道路沿いになされ、大規模駐車場を設置し、ビデオレンタル、ファストフード、薬局及び映画館なども併設している店舗が多い。

食品スーパーのエキシプレス・デ・リデルは、D&S 社が従来から展開する業態であり、大規模なハイパーマーケットに比べて時短性といった利便性を追求した非食品が 5%程度、2008 年 12 月現在平均売場面積 1,528m² の小規模店舗であり、ハイパーマーケットと同様に低

表7 ウォルマートの買収前後のD&S社の展開する業態別店舗数

業態	店舗名	2010年3月	2008年	2007年	WMとの類似業態
ハイパーマーケット	Lider	65	64 (78.5%)	62	スーパーセンター (米国)
食品スーパー	Express de Lider	47	46 (18.1%)	44	ネイバーフッド・マーケット (米国)
倉庫型ディスカウントストア	Acuenta	24	11 (1.2%)	2	ボデーガ (メキシコ)
小型食品ディスカウントストア	Ekno	110	76 (2.2%)	32	ボデーガ・エキシプレス (メキシコ)

注) 2008年の()は全体の売上高に対する比率である。

(出所) D&Sのアンニュアル・レポートとウォルマートのホームページなどの内容に基づいて、筆者が作成。

価格も追及している。2006年には、従来リデル・エキシプレス (Lider Express) をエキシプレス・デ・リデルと (Express de Lider) と時短性をより打ち出した名称に変更し、多様な生鮮の品揃えとその質と新鮮さを打ち出したブランドを構築し、イメージ転換を図るために新ロゴを導入した。

倉庫型食品ディスカウントストアのスーパー・ボデーガ・アクエンタは、チリにおいてウエイトが大きいC3と呼ばれる中の下の階層から低所得階層を標的とした新たな小売業態である。チリ・マーケティング協会 (Asociación Chile de empresas de investigación de mercado 略称 AIM) によれば、この階層はサンティアゴの人口の7割を占め⁵⁾、全国では8割弱を占めるいわゆるボリュームゾーンであり、この業態は2007年からこの階層を標的に展開を開始した。品揃えは約4,500品目であり、売上の9割は食品、非食品が1割であり、低価格PBである「アクエンタ」の売上比率が非常に高い。

食品ディスカウントストアのエクノは2007年に展開を開始した売場面積400m²で約1,500品目を取り扱う住宅地に立地する、単身あるいは2人までの家族を標的とした、小規模の食品ディスカウントストアであり、生鮮食品とPBの品揃えを重視し、PBが3割を占める。

D&S社は食品スーパーの老舗だけに食品小売においては非常に強いプレゼンスを有しており、従来の標的である購買力のあるアッパーミドル層に加えて、中の下以下のボリュームゾーンや単身層を含む都市部のニッチ市場の取り込みにも取り組んでいる⁶⁾。

ウォルマートが買収して1年強経つが、買収後の業態別の店舗展開をみると、小型店舗へのシフトが明確にみられる。こうした動きは、近年進出した中米においてもみられる動きであり (丸谷・大澤 (2008))、発展途上国だけではなくドイツ日本など先進諸国においてもみられるが、買収前の1年の数値と比較しても継続的に行われており (表7参照)、ウォルマートという後ろ盾を得て今後拡大していくとみられる。

小型の両業態に関してはメキシコにおいて既に類似業態が展開されており、メキシコウォ

表 8 D&S 社の地域別業態別出店数

州	Lider	Express de Lider	Acuenta	Ekno	州別合計
1	1	1	0	0	2
2	2	1	0	0	3
3	1	0	0	0	1
4	3	1	0	0	4
5	4	6	3	3	16
6	4	1	0	0	5
7	4	5	2	0	11
8	4	1	3	0	8
9	2	2	2	0	6
10	4	2	1	0	7
11	0	0	0	0	0
12	1	1	0	0	2
13	35	26	13	107	181
合 計	65	47	24	110	246

注) 新設 2 州の情報に関してはまだ反映されていない。

(出所) D&S 社のアニュアル・レポートに基づいて、筆者が作成。

ルマート出身で現地適応化と中米との地域連携を遂行してきたソルザーノ (Eduardo Solórzano) 氏がラテンアメリカ全体を統括するウォルマート・ラテンアメリカの CEO に就任したことから、本国からのノウハウ移転だけではなく、メキシコからのノウハウ移転の可能性が指摘できる。

特に、アクエンタに関しては、ブラジルや中米にも類似業態が展開されているだけに、より幅広いノウハウ共有の可能性がある。そして、エコノに関しても、メキシコにおいて近年ソリアーナに対抗して展開されている都市部の低所得階層向け新業態ボデーガ・エキシプレス (丸谷 (2009)) と類似した部分がみられるだけに、メキシコからチリだけではなく、チリからメキシコという双方向のノウハウ移転の可能性も指摘できる。

②出店戦略

ウォルマートがチリにおいて買収を行った D&S の出店地域は、チリの北から南まで 13 州 (サンティアゴ首都州 (Región Metropolitana 略称 RM) は第 13 州として中部ある第 5 州と第 6 州の間に位置している)⁷⁾ のうち、11 州を除く州に店舗を既に展開している (表 8 参照)。しかし、その店舗数は中部に集中しており、サンティアゴ首都州が約 3/4 と圧倒的に多く、その他の店舗も同社が標的としてきたアッパーミドル層以上が多いバルパライソを有する第 5 州、大地震で壊滅的な打撃を受けた工業地帯コンセプションを有する第 8 州など首都州周辺に集中している。

こうした首都州周辺と地方大都市という出店パターンは、メキシコ参入時においてもみられた出店パターンである。メキシコにおける参入後の状況を鑑みると、しばらくは地盤であ

る首都州と周辺の中部地区を中心にきめ細やかな出店を継続していくとみられる。

アクエンタに関しては、メキシコにおいてみられたように、既存業態では標的階層となっていなかった C3 以下の比率が高いその他の中小都市への可能性も考えられる。D&S 社の店舗網は従来 C2 以上の階層が多い首都圏周辺に集中していたが、C3 以下に標的が拡大したことによって出店が可能になったその他の中小都市が多くはないがチリにも存在する。これらの地域には、地域チェーンが既に存在するが、これらのチェーンの M&A を含む多様な形態の進出が予測される。

M&A に関しては、チリにおいては特に食品スーパー業界において近年活発化しており、新たなプレーヤーによる買収が続いている。2008 年にはチリの実業家 Álvaro Saieh Bendeck 氏率いる Saieh Group (SMU) による名門食品スーパーチェーン・ユニマルクの買収が起こり、SMU は既に取得済みの有力チェーンを含めて、食品スーパーではセンコスッドと D&S 社に次いで第 3 位となり、2009 年には大手百貨店リプレ社にも出資を行っている。その他にもラテンアメリカの事業全般に投資する投資グループのサザンクロス⁸⁾による食品スーパーの買収が行われている。買収合戦の中での豊富な資金力を有するウォルマートの登場は、ウォルマートの買収対象となる地方有力チェーン獲得合戦を加速させ、同社の地方市場獲得の機会につながる可能性は十分にあるとみられる。

また、同社の周辺南米諸国への店舗展開も十分に考えられる。ファラベラ社とセンコスッドが展開していることに表れているように、チリ小売企業の多くは、自国市場の小ささと地域内における先進性を意識し、積極的な海外展開を行っている。

D&S 社もウォルマート買収以前に既に海外進出の準備を進めており、ウォルマートが買収した当時 D&S 社のゼネラル・マネジャーであったエンリケ・オスターレ (Enrique Ostalé) 氏が買収当時公表した情報によれば、同社の倉庫型低価格業態であるアクエンタを 2009 年中に 3 店舗程度ペルー市場に开店し、段階的に現地適応化していくことを示唆していた⁹⁾。同社は 2010 年 3 月現在ペルーに出店していないが、ペルーにおいて 99 % 出資の子会社 Comercial D&S Perú S.A.社と Inmobiliaria D&S Perú SAC 社を設立済みであり、現地の小売情報や不動産情報の収集など出店に向けた活動を行っているともみられ、ウォルマートという後ろ盾を得て国内同様海外においても M&A を含めた展開が加速することも考えられる。

Ⅳ. むすびにかえて

ウォルマートのチリ市場参入は、新興市場への参入標的市場の限定という路線に沿ったものである。同国は 2010 年 3 月のチリ大地震とその直後の民政移管後 20 年続いた中道左派から中道右派ピニエラ政権への交代など不確定要因はみられるが、経済開放政策の積極導入や有力企業買収による現地における経営資源の確保にみられるように、新興市場進出の最大の

成功事例であるメキシコ市場と一見類似した部分が多くあり、順風満帆に見える。

しかし、チリ市場は同社が参入に失敗した韓国ドイツと同様の成熟市場としての一面も有しており、必ずしもバラ色でないのではという危惧も抱かせる不安要因も指摘できる。チリ市場はその他の新興市場に比較して規制が緩く既に近代化された市場であり、同国の市場自体はそれほど大きなボリュームがないにもかかわらず、海外展開を積極的に行うような有力チェーンがいくつも存在するのである。

社内における国際部門のウエイトが高まり、ラテンアメリカ市場が特に重視される中で、同社がどの程度国際経験を活かして、周辺諸国進出を含めた地域戦略を構築し遂行していけるかが、チリ市場参入の成功の鍵を握るとみられる¹⁰⁾。

注

- 1) ソリアーナはヒガンテ買収に際して獲得したヒガンテ保有の米国店舗を既に売却している。
- 2) ウォルマートは 1981 年に現地の食品及び雑貨を取り扱うコンボ・チェーンのフタラマ (Futarama) に 49% 出資し、メキシコ市場に参入したことがあるが、本格的な国際展開は 1991 年のメキシコへの再進出によって開始されたといえる。
- 3) ロシア進出については現時点で決定していないが、進出に向けた意向は CEO が示している。
- 4) チリ公取委のファラベージャ社の D&S 社買収に関する見解に関して詳細は、チリ公取委のホームページ (<http://www.tdlc.cl/Portal.Base/Web/VerContenido.aspx?ID=1381&GUID=>) を参照。
- 5) なお、この数値は C3 (一般の会社員, 教師, 小規模企業の販売員, 技術者など) 25%, D (単純作業労働者) 35%, E (非正規労働者, 荷役など) 10% を足した数値である。この分類に関して詳細は、AIM ホームページ (<http://www.aimchile.cl/G2.ASP>) を参照。カテゴリーの消費特性など詳細は、ジェットロ中南米課 (2009) を参照。
- 6) この部分の既述の多くは、D&S 社のアニュアル・レポート並びにホームページによって提供された情報に基づいている。
- 7) なお、2007 年に中部にロス・リオス州 (XIV) と最北部にアrika・イ・パリナコータ州 (XV) が新設された。
- 8) サザンクロスに関して詳細は、同社ホームページ (<http://www.southerncrossgroup.com/portfolio.html>) を参照。
- 9) ペルー市場参入に関して詳細は、ペルーのエル・コメルシオ紙のホームページ (<http://elcomercio.pe/ediciononline/HTML/2009-01-30/wal-mart-entrara-al-peru-chilena-ds.html>) を参照。
- 10) 本研究は、2009 年度の東京経済大学個人研究助成費 (研究課題番号 09-27) を受けた研究成果である。

主要参考文献

- 北野浩一 (2006) 「パチュレ新政権の政策課題」『ラテンアメリカ・レポート』第 23 巻第 2 号, 28-35 頁。
- 川端基夫 (2000) 『小売業の海外進出と戦略』新評論。
- 小松仁美, 丸谷雄一郎 (2009) 「ストリート・チルドレンを生み出す都市下層——メキシコ市の都市交

ウォルマートの新興市場チリへの参入戦略

- 通網と都市下層の生活に焦点を当てて」、『愛知大学国際問題研究所紀要』第134号，213-236頁。
- Jetro 中南米課 (2009) 『チリの消費市場調査』ジェトロのホームページ (http://www.jetro.go.jp/world/cs_america/reports/07000094)。
- 鈴木安昭 (1976) 「外国資本の進出とわが国の大規模小売業」『経済の国際化と中小企業』，有斐閣 223-235頁。
- 二神康郎 (2007) 「グローバルチェーンが狙う新市場インド」『流通問題』第43巻第1号，20-25頁。
- 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。
- 丸谷雄一郎 (2009a) 「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」『東京経大会誌経営学』第264号，49-71頁。
- 丸谷雄一郎 (2009b) 『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 (2010) 『グローバル・マーケティング (第3版)』創成社。
- 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」『愛知大学国際問題研究所紀要』第132号，73-99頁。
- 向山雅夫 (1996) 『ピュア・グローバルへの着地』千倉書房。
- 矢作敏行 (2007) 『小売国際化プロセス』有斐閣。
- Alexander, Nicholas (1997), *International Retailing*, Blackwell Publishers.
- Bianchi, Constanza and Mena, Joaquin (2004), *Defending the Local Market Against Foreign Competitors: The Example of Chilean Retailers*, *International Journal of Retail and Distribution Management*, 32 (10), pp. 495-504.
- Bianchi, Constanza C. and Ostale, Enrique (2006) *Lessons learned from unsuccessful internationalization attempts: Example of multinational retailers in Chile*, *Journal of Business Research*, 59 (1), pp. 140-147.
- Euromonitor International (2009), *Retailing in Chile*, Euromonitor International.
- Jannarone, John (2008), "Chile Deal Spices Up Wal-Mart", *Wall Street Journal*, 23Dec.
- Kotler, Philip (2007), *Marketing Internacional De Lugares Y Destinos en Latinoamerica*, Mario Spanish Books.
- Sterquist, Brenda (1998), *International retailing*, Fairchild Books & Visuals.
- Vargas, Monica (2008) "Chile retailer Falabella 2007 net up 2.5 percent", *Reuters*, 29 February..

—— 2010年7月7日受領 ——