

ベトナムにおける東南アジアリージョナル小売企業の展開

いわき明星大学教養学部助教 佐原 太一郎

ただいまご紹介いただきました、いわき明星大学教養学部の佐原と申します。今回は、「ベトナムにおける東南アジアリージョナル小売企業の展開」というタイトルで、この前の渡辺先生のご発表と少し重複するところがあるかもしれませんが、小売企業の国際化の話をします。「東南アジアリージョナル小売企業」という話は耳慣れない言葉かと思います。のちほど詳しく触れますが、東南アジア地域に展開している小売企業を分類して見ていきますと、世界規模で展開している小売企業があり、その反対側に東南アジア各国の、現地の国内小売企業があります。そしてこのどちらにも属さない、東南アジア地域を中心に複数国に国際展開している企業がありまして、ここではそういった企業を「東南アジアリージョナル小売企業」と呼ぶことにいたします。これらの企業が東南アジア地域内でどのように国際展開をしているのかについて焦点を当てて発表させていただきます。



| 目次 | |
|------|-----------------------------|
| 1. | はじめに |
| 2. | 小売業の国際化プロセスに関する議論 |
| I. | 標準化戦略・現地化戦略 |
| II. | 地域(リージョナル)戦略 |
| III. | 地域への国際展開: 国際展開先地域の本部機能 |
| 3. | 東南アジアリージョナル小売企業グループの東南アジア展開 |
| I. | Dairy Farmグループ |
| II. | CPグループ |
| III. | Casinoグループ |
| 4. | ベトナム市場での3グループの展開 |
| I. | Dairy Farmグループ |
| II. | CPグループ |
| III. | Casinoグループ |
| 5. | おわりに |

1.はじめに

- 投資先をASEAN(東南アジア諸国連合)に求める動き
 - 中国における経済の減速懸念や政治的摩擦が高まるなか、チャイナ・プラスワンなどと称されよう、日系企業が投資先をASEAN域内に求める動きが広がってきている。
 - 財務省による国際収支統計の対外直接投資(地域別)データでは、2013年の日本の対ASEAN直接投資額は2兆3,331億円と前年比で約2.7倍増となり、対中国の直接投資額であった8,870億円を上回った。

⇒ASEAN地域をひとつの消費市場として捉える、日系小売企業を含む外資系小売企業の参入が相次いでおり、ASEAN地域の重要性が高まってきている。

⇒ASEAN地域に進出する外資系小売企業はどのように消費市場にアプローチしているのか?

1.はじめに

- 検討の対象
 - ASEAN地域における小売市場のなかでも、食品・日用品小売市場を中心に検討する。
 - 同市場を選択肢する理由としては、
 - 2000年以降の一人当たりGDP向上を背景に、生産拠点としてのみならず、消費拠点として位置づけられるようになってきており、外資系小売企業による参入が相次いでいることから、日系小売企業にとっても同市場の位置づけと重要性は高まってきているからである。
 - マクロ経済状況、民族構成、宗教、言語、政治体制等がそれぞれ異なるASEAN地域は均一化されていない市場の集合と捉えられる。
 - そうした特徴をもつASEAN市場のなかでも、食品・日用品小売市場は伝統的に現地で受け継がれている食文化や生活習慣と密接に結びついていることから、家電製品や衣料品といった商品カテゴリーと比較すると、現地の固有性が強く反映されていると考えられる。

⇒固有性を特徴とする食品・日用品小売市場に参入する外資系小売企業にとっては、固有性への適応が、国際展開の成果を左右するのでは?

「目次」のスライドに示させていただきましたが、報告の流れとしましてはこのようなになります。時間の制限もありますので、1番目の「はじめに」の部分、2番目の「小売業の国際化プロセスに関する議論」の部分は理論的な話であったり、なぜ東南アジアに着目するのか、なぜ食品・日用品市場に着目するのかを整理して書かれているところですので、のちほどお手元の資料でご確認いただければと思います。

2.小売業の国際化プロセスに関する議論

I. 標準化戦略・現地化戦略に関する議論

- Salmon and Tordjman(1989):小売業の国際化戦略を分類。
 - ・ 小売業務を世界規模で複製して国際展開
 - ・ 分権的な運営により現地適応を図って国際展開
- 国際マーケティングの研究領域では、企業の国際化戦略を標準化戦略と現地化戦略に分類して論じられることが少なくない。しかし、世界的な標準化でなければ現地化、現地化でなければ標準化と一義的に定義されている枠組みの不十分さが指摘されている(大石,1997)。
- 小売業の国際化に関する研究領域でも、標準化と現地化の議論に対して疑問が投げかけられており、川端(2005)は、標準化戦略を支持する論者はいかなる市場環境にも適応できることが本当の意味での標準化であるというように、その意味を拡大しつつあることから議論が複雑化し、用語の使用における混乱が生じていると指摘する。

5

2.小売業の国際化プロセスに関する議論

II. 地域(リージョナル)戦略に関する議論

- Rugman(2000)、Rugman and Verbeke(2004)らは、世界規模で標準化を進めるグローバル戦略を批判し、現実の多国籍企業はアジア、アメリカ、ヨーロッパ地域をベースに活動していることから、統合とローカル適応とをバランスさせたリージョナル戦略を提唱している。
- リージョナル戦略は、ローカルへの適応を重視する一方で、一定地域内での効率性をも追求する。リージョナル戦略に期待される効果は、リージョナルな要求に対応するとともに、リージョナルレベルでの意思決定や戦略推進などによって効率性を追求することである(清水,2004)。

6

重要なポイントだけ押さえていきたいと思います。理論でいえば、「標準化」と「現地化」の話があります。いろいろなところで語られることですが、小売業務を世界規模で複製して国際展開し、効率化を目指して標準化を進めるという方向性と、もう1つは分権的な運営により現地適応を図っていくという現地化の方向性の2つ考えられると思います。そのような議論がされていますが、標準化でなければ現地化、現地化でなければ標準化というふうに一義的に定義されており、その枠組み自体が不十分ではないかという指摘が研究の世界ではされています。

そのようななか、リージョナル戦略という議論が行われておりまして、ローカルへの適用を重視する一方、一定地域内で効率性も追求すると、今回はこれが東南アジアにあたるわけですが、リージョナルな要求に対応するとともに、リージョナルレベルで意思決定や戦略推進等の効率性も追求します。つまり、ある一定の地域内で標準化と現地化のバランスが必要だという議論です。

それを現実で見てもみますと、具体的な姿としていくつか例があります。テスコのケースであれば、最初にテスコが展開したのはタイでしたが、このタイがアジア展開の拠点となり、タイ以外の東南アジアへの国際展開が進んでいきます。つまり、東南アジア地域で展開するにあたり、拠点があるということです。ウォルマートのケースでも同じです。展開先はラテンアメリカ地域で、拠点はメキシコです。メキシコを拠点として、現在ではアルゼンチンにも展開しています。ラテンアメリカという地域があり、その中で拠点がメキシコで、今ではアルゼンチンに出て行っているということです。イオンもアジアシフトを3カ年計画の中で掲げており、マレーシアをASEAN地域での事業展開の重要拠点に位置付けています。このように、イオンも同様に東南アジア地域の国際展開に際し、マレーシアを拠点に考えています。

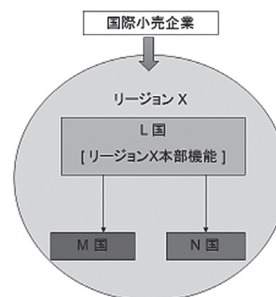
2.小売業の国際化プロセスに関する議論

- III. 地域への国際展開：国際展開先地域の本部機能に関する議論
- テスコのアジア展開を検討した矢作(2007)は、テスコによる最初のアジア展開先国となったタイが、他のアジア現地子会社を取りまとめ、ベスト・プラクティスを提供する、アジア展開の本部としての機能を果たしていることを指摘し、実質的なアジア国際化センターと位置づけている。
 - ウォルマートによるラテンアメリカ進出を検討した丸谷(2014)は、ウォルマートがメキシコで開発し、同国での成長を牽引したとする倉庫型ディスカウントストア業態を示したうえで、アルゼンチンに同業態をアレンジして導入している事例を取り上げ、ウォルマートにとってメキシコはラテンアメリカ展開の拠点となる国際化センターと位置づけられると主張する。
 - イオンは2011年を起点とする3か年の中期経営計画のなかで、ASEAN地域や中国における飛躍的な成長を目指す「アジアシフト」をグループ全体の共通戦略として掲げており、マレーシアをASEAN地域での事業展開を推進する上で重要な拠点と位置づけている。

国際展開先地域の現地子会社を取りまとめ、ベスト・プラクティスを提供し得る国際化本部機能が、小売業の国際化プロセスにおいて重要な役割を担っている。

2.小売業の国際化プロセスに関する議論

小売業の国際化におけるリージョナル戦略モデル



8

要するに国際化本部機能が小売業の国際化プロセスにおいて重要な役割を占めているのではないかと考えられるわけです。その具体的な姿を図示するとこのようなこと（スライド8）だと思います。国際小売企業があり、とある地域があります。今回はそれが東南アジアにあたるわけですが、その中で中心となる、本部機能を果たすL国があるとします。このL国が本部となり、このリージョンX内の国際展開先であるM国あるいはN国といった展開がされています。研究あるいは現実のウォルマートやイオン、テスコ等のケースから見ますとこのようなモデルができあがるのではないかと思います。

では、東南アジアリージョナル小売企業とはどういうところがあるのかと申しますと、主要なグループとして、デリーファーム、CP、百盛、カジノの4つがあります。デリーファームは最も積極的に東南アジアに展開している企業かと思いますが、スライド9でまとめた国々に小売業態を出店させております。CPの拠点はタイです。CPは、タイを代表するコングロマリット企業で、ベトナムやマレーシアに「CPフレッシュマート」といった小型の食品店を国際展開しております。百盛は百貨店です。「パークソン」という名前でベトナムやミャンマーに進出しています。インドネシアにはセントロというものがあります。ここに「フランス小売系」と書いてありますが、カジノグループはフランス国内が拠点です。このカジノもタイやベトナムに進出しております。

3. 東南アジアリージョナル小売企業グループの東南アジア展開

| 企業グループ名 | Dairy Farm | CP | 百盛 | Casino |
|---------|-------------------------|---------------|---------------|---------------------|
| 資本グループ | 香港マカオ系 | タイ華人系 | マレーシア華人系 | フランス小売系 |
| シンガポール | Cold Storage (SM) | | | |
| | Giant (H&M) | | | |
| マレーシア | 7-Eleven (CVS) | | | |
| | Giant/Cold Storage (SM) | CP Fresh Mart | Parkson (DPT) | |
| インドネシア | Giant (H&M) | | | |
| | Hero/Giant (SM) | | Centro (DPT) | |
| タイ | Giant (H&M) | | | |
| | 7-Eleven (CVS) | | | Big C (H&M SM) |
| ベトナム | | CP Fresh Mart | Parkson (DPT) | Big C mini (CVS) |
| | Giant (H&M) | | | Big C (H&M) |
| フィリピン | | | | Big C Express (CVS) |
| | Rustan's/Welcome (SM) | | | |
| ミャンマー | | | Parkson (DPT) | |
| | Giant (H&M SM) | | | |
| ブルネオ | Lucky (SM) | | | |

出所：各社アニュアルレポート、各種資料をもとに作成
注：H&M=Hypermarket, SM=Supermarket, CVS=Convenience Store, DPT=Department Store, CP Fresh Martは食品品を中心とする小型店舗

9

今回はこのデリーファーム、CP、カジノについてどのような展開を東南アジアでしているのか、また東南アジアの中でもベトナムを例に取り上げさせていただきました。と言いますのは、ベトナムはこの3社がぶつかり合う市場だからです。ジャイアントがあり、CP フレッシュマートがあってビッグCがありますので、今回はベトナムを取り上げました。

まずはデリーファームから見てみます。デリーファームはデリーファーム・インターナショナル・ホールディングス・リミテッドというホールディングカンパニーがありまして、タックスヘイブンのバミューダ諸島で法人化され、イギリスのジャーディン・マセソンのグループの一員としてロンドン証券取引所に上場しています。デリーファームのアジアの展開ですが、スーパーマーケット、ハイパーマーケット、コンビニエンスストアを展開しております。先ほどの拠点の話に戻りますと、デリーファームのアジア太平洋地域の展開の拠点は香港にあるデリーファーム・マネジメン・サービス・リミテッドです。ここが各地の事業所を通じてマネジメントを行っています。

デリーファームグループのアジア戦略の特徴としては、既存の企業を買収するケースが多々見られます。93年にシンガポールのコールドストレージ、99年にはマレーシアのジャイアント、2002年にはIKEAの香港と台湾の事業を買収するといったように、株式取得というかたちでアジア地域での展開を拡大してきました。関連企業を含めたグループ全体の売上高は124億ドル、5,889店舗を展開しているという状況です。

| 3. 東南アジアリージョナル小売企業グループの東南アジア展開 | | | | | |
|---|-------|-------|-------|-------|-------|
| I. Dairy Farmグループ | | | | | |
| <ul style="list-style-type: none"> Dairy Farm International Holdings Limitedはバミューダ諸島で法人化され、イギリスのJardine Mathesonグループの一員で、ロンドン証券取引所に上場。 Dairy Farmグループはアジア太平洋地域を中心にスーパーマーケット、ハイパーマーケット、コンビニエンスストア等を展開している。グループの事業管理は、香港のDairy Farm Management Service Limitedが各地域事業所を通じておこなっている。 1993年にシンガポールのCold Storage、1999年にはマレーシアのGiant、2002年にはIKEAの香港と台湾の事業を買収するなど、株式取得を進めることによってアジア地域での展開を拡大してきた。 関連企業も含めたグループ全体の売上高は約124億ドルで、5,889の店舗を展開している。 | | | | | |
| アジア地域におけるDairy Farmグループの主要小売店舗数(2009-2013) | | | | | |
| 地域 | 2009年 | 2010年 | 2011年 | 2012年 | 2013年 |
| 香港 | HM | - | - | - | - |
| | SM | 275 | 282 | 287 | 302 |
| | CVS | 953 | 954 | 924 | 915 |
| 中国(本土) | HM | - | - | - | - |
| | SM | - | - | - | - |
| | CVS | 580 | 551 | 548 | 587 |
| インド | HM | - | - | - | - |
| | SM | 64 | 58 | 61 | 62 |
| | CVS | - | - | - | - |
| インドネシア | HM | 35 | 38 | 39 | 46 |
| | SM | 113 | 120 | 131 | 142 |
| | CVS | 124 | 125 | 132 | 151 |
| マレーシア | HM | 51 | 67 | 71 | 75 |
| | SM | 69 | 75 | 72 | 73 |
| | CVS | - | - | - | - |
| シンガポール | HM | 7 | 7 | 7 | 8 |
| | SM | 95 | 105 | 111 | 115 |
| | CVS | 484 | 449 | 561 | 470 |
| 台湾 | HM | - | - | - | - |
| | SM | 299 | 294 | 280 | 273 |
| | CVS | - | - | - | - |
| ベトナム | HM | - | - | 1 | 1 |
| | SM | 3 | 3 | 2 | - |
| | CVS | - | - | - | - |

注: HM=Hypermarket, SM=Supermarket, CVS=Convenience Store
出所: Dairy Farm International Holdings Limited 2012年、2013年アニュアルレポートより作成

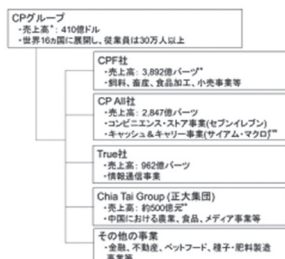
10

ここからCPグループの話になります。CPはタイを代表する複合企業です。従業員は約30万人で、去年の年間売上高は410億ドル（4兆4,000億円）ほどになります。1921年にバンコクで種販売店として創業し、1959年にチャラン・ポカパンによってCP株式会社が設立され、家畜用の飼料製造の販売や養鶏業、水産業等を展開してきました。現在はこれだけの事業を行っております（スライド11）。

小売事業に関しては、CPオールとCPF社の2つが中心です。CPオール社はタイ国内のセブンイレブンの運営主体となっております。もともとは89年にアメリカのセブンイレブンの前身であるサウスランド社からライセンスを受け、タイ国内でセブンイレブンを展開しています。今回は小売の国際化についてのテーマですから、タイ国内のCPオールについての話は、省略します。

3. 東南アジアリージョナル小売企業グループの東南アジア展開 II. CPグループ

1921年にバンコクにて種販売店として創業した。1959年にチャラン・ボカバン(CP)株式会社設立し、その後、家畜用飼料製造販売、養鶏業、水産業を展開。



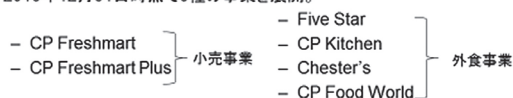
出所: 各社公表資料、各種資料をもとに作成

11

3. 東南アジアリージョナル小売企業グループの東南アジア展開 II. CPグループ

CPF社の事業展開

- 2013年12月31日時点で6種の事業を展開。



- CP Fresh Mart
 - 2013年12月31日時点で625店をタイ国内に展開
 - 国外の店舗展開
 - トルコ: 414店舗
 - ベトナム: 18店舗
 - マレーシア: 21店舗
 - 台湾: 3店舗
 - オンラインショップ「Freshmartshop.com」を展開
 - 2009年時点、500店舗で総売場面積は27,000㎡。1店舗当たりの平均売り場面積は54㎡。(Euromonitor, Jetro資料をもとに計算)。

12

では、CP フーズの小売事業を見てみますと、「CP フレッシュマート」と「CP フレッシュマートプラス」という2つの小売事業を展開しています。何が違うかと申しますと、「CP フレッシュマート」は食料品を中心とした小型店舗ですが、「CP フレッシュマートプラス」は食料品のほかに多少の日用雑貨が加わっている品揃えになります。タイ以外の国で展開しているのはCP フレッシュマートだけです。ですからCP フレッシュマートを切り取って見てみます。では、タイ以外にどこに展開しているのかを見ますと、トルコに多く展開しています。ベトナムに18店舗、マレーシアに21店舗、台湾に3店舗といった展開です。さらにオンラインショップも設けておりまして、ネット販売もしています。店舗の売場面積は平均54㎡ですから、少し小型だというのがおわかりになると思います。コンセプトとしては「その地域の冷蔵庫になる」ということです。お店に入って手にとった食品は家に帰ってすぐに食べられる、あるいは歩きながら食べられるといった品揃えが特徴です。

3. 東南アジアリージョナル小売企業グループの東南アジア展開 III. Casinoグループ

- フランスの大手小売企業グループのCasinoグループは、タイ、ベトナムでHM、SM、CVSを中心に「Big C」を展開している。グループ全体の2013年売上高は486億4,500万ユーロで、このうち291億5,300万ユーロ(約60%)が国外での売上(前年比23.9%増)。
- Big Cタイ事業
 - 店舗数推移: 221店舗(2011年) ⇒ 348店舗(2012年) ⇒ 559店舗(2013年)
 - 従業員数26,318、売上高31億ユーロ(2013年)
- Big Cベトナム事業
 - 店舗数推移: 23店舗(2011年) ⇒ 33店舗(2012年) ⇒ 35店舗(2013年)
 - 従業員数8,629、売上高4億6,800万ユーロ(2013年)

| フランスの主要食品小売企業 | | | Casinoグループの国内・国外事業店舗数 | |
|-----------------------|---------|--------|-----------------------|-------------|
| 企業名 | 国内売上高 | 国内シェア | 国内 | 国外(アジア) |
| カルフルー(Carrefour) | 471億ユーロ | 20.48% | 10,517 | 3,539 (725) |
| レクレール(Leclerc) | 324億ユーロ | 14.09% | | |
| アンテルマルシェ(Intermarche) | 295億ユーロ | 12.83% | | |
| オーシャン(Auchan) | 295億ユーロ | 8.81% | | |
| システム・ユー(System U) | 198億ユーロ | 7.74% | | |
| カジノ(Casino) | 178億ユーロ | 7.70% | | |
| コラ(Cora) | 101億ユーロ | 4.39% | | |
| 合計 | | | 14,056 | 74,82% |
| | | | 国内店舗数/全店舗数 | 25.18% |
| | | | 国外店舗数/全店舗数 | 20.49% |

出所: JETRO「フランスの流通概観」(2010)をもとに作成。

出所: 2013年アニュアルレポートより作成。

13

3つ目はカジノグループです。フランスの大手小売企業グループの1つです。フランスの小売企業は順番にカルフルー、レクレール、アンテルマルシェ、オーシャン、システム・ユー、そしてカジノです。展開先としてはタイ、ベトナムでハイパーマーケット、スーパーマーケット、そしてコンビニエンスストアを出店しております。店舗名は「BigC」で、ハイパーマーケットでもスーパーマーケットでも同じ名称を使っています。

グループ全体の売上は486億ユーロ（5兆円超）で、国外での売上のボリュームは前年比23.9%増

と、国外のボリュームが大きくなってきているというのが特徴です。タイの事業を見てみますと、これは店舗数ですが、2011年は221店舗、2012年は120店舗増の348店舗、2013年には559店舗とかなり右肩上がりです。ベトナム事業では2011年に23店舗、2012年は10店舗増の33店舗、2013年には鈍化しているものの35店舗と増えているという状況です。国外に展開している全店舗数3,579のうちアジアが725店舗とあります。残りはどこかと申しますと、多くの出店先はブラジル、ウルグアイ、アルゼンチン等のラテンアメリカです。

4. ベトナム市場での3グループの展開

- 3グループが競合するベトナム食品・日用品小売業界の構造
 - ベトナム国内資本系は、南北に長い国土を有していることから、北部と南部で気候、整備不十分な物流基盤、ライフスタイル、地域特有の気質等が異なり、ベトナム全土にわたって展開するナショナルチェーンが存在しない。ベトナム北部のハノイ市を拠点とする代表的な小売チェーンとしては、コンビニエンスストア等を展開するHapro Mart(ハプロ貿易公社傘下)、南部のホーチミン市を拠点とする代表的な小売チェーンとしては、スーパーで多店舗展開するCOOPMARTがある。
 - グローバル小売企業ではドイツ系のメトロが店舗展開している(2014年8月、ベトナム市場からの撤退が報じられた)。
 - 日系小売企業ではイオン・グループが2014年にショッピングセンターをオープンした。また同グループ参加のミニストップは2011年2月、現地企業との合弁会社とフランチャイズ契約を締結し、同年12月、ホーチミン市に1号店を開店した。
 - Dairy FarmグループがGiantを、CPグループがCP Fresh Martを、CasinoグループがBig Cを展開している。

14

4. ベトナム市場での3グループの展開

ベトナム食品・日用品小売業界構造

| 業態 | 店舗名 | 店舗数 | 業態 | 店舗名 | 店舗数 |
|-----------|-------------------------|-----|------------|-----------------------|-----|
| スーパーマーケット | COOPMART (ベトナム・南) | 50 | ショッピングセンター | AEON (日系) | 1 |
| | Citimart (ベトナム・南) | 15 | | SHOP&GO (マレーシア系) | 44 |
| | FivilMart (ベトナム・北) | 15 | コンビニエンスストア | Hapro Mart (ベトナム・北) | 22 |
| | Big C (フランス系) | 25 | | Circle K (アメリカ系) | 21 |
| | Metro Cash&Carry (ドイツ系) | 19 | | Ministop (日系) | 17 |
| | Intimex (ベトナム・北) | 13 | | Big C Express (フランス系) | 10 |
| | MAXIMARK (ベトナム・南) | 5 | | Citimart (ベトナム・南) | 7 |
| | LOTTE MART (韓国系) | 2 | | 出所:佐藤・渡辺(2013)をもとに修正。 | |
| | Giant (香港・イギリス系) | 1 | | | |
| | CP Fresh Mart (タイ・華人系) | 18 | | | |
| 食料品店 | COOPMART (ベトナム・南) | 16 | | | |
| | Hapro Mart (ベトナム・北) | 3 | | | |

15

このデイリーファーム、CP、カジノの3つのグループがぶつかり合う東南アジアの国はどこなのかを見てみますと、それはベトナムです。では、3社がベトナムでどのように展開しているかという点に着目したいと思います。その前に、ベトナムの国内の小売業界の構造を俯瞰します。

ベトナム国内資本系の特徴としては、ナショナルチェーンが不在であるということです。その理由の1つですが、北部の中心地はハノイ、南部の中心地がホーチミンで、日本で考えますと、ハノイが南北海道ぐらいでホーチミンが九州の北部ぐらいと距離としては離れています。つまり南北に長い国土を有していることが特徴です。北部と南部は当然ながら気候が違います。ライフスタイルも違いますし、地域特有の気質等も違います。最も大きなところでは、整備不十分な物流基盤が1つポイントで、ナショナルチェーンが不在である状態になっています。

代表例を申し上げますと、北部のほうでコンビニエンスストア等を展開しているハプロマート、これはハノイ貿易公社傘下ですが、これらが北部の代表例です。南部のホーチミンを拠点とする企業にはコープマートがあります。これはスーパーで多店舗展開をしています。ベトナム国内の企業というのはこういうところです。グローバル企業で言いますとメトロがございしますが、撤退が報じられています。

日系を見てみますと、イオングループがホーチミンに2014年にショッピングセンターをオープンしています。ミニストップも2011年2月に現地企業と合弁会社を設立し、フランチャイズ契約を結び、そしてホーチミンに1号店を出したという経緯があります。

そうしたなか、先ほどの3つのグループはそれぞれ「ジャイアント」、「CPフレッシュマート」、「BigC」という店舗を出していますが、どういうふうな展開をしているのかということを見ていきたいと思っています。店舗数から申し上げますと、まずBigCはスーパーマーケットを25店舗、コンビニエンスス

トアを10店舗ベトナムに出店しております。デイルーファームグループで申し上げますと、ジャイアントというスーパーマーケットをベトナムに1店舗出しています。タイのCPフレッシュマートは小型の食料品店で、18店舗出店しているという状態です。

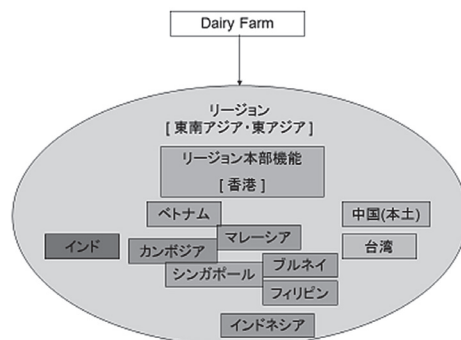
4. ベトナム市場での3グループの展開

I. Dairy Farmグループ

- ・ ベトナムにおいてハイパーマーケットであるGiantをホーチミン市のCrescent Mallに出店した。
- ・ 販売系活動
 - HM、SMであるGiantをシンガポール、マレーシア、インドネシア、ベトナムで展開し、店舗名と同名のGiantを展開している。
 - ワンストップショッピングを実現する品揃え。
 - 低価格(EDLP)での商品販売をコンセプトとしている。
 - 午前8時から午後10時まで営業している。
- ・ 調達・管理系活動
 - 香港のDairy Farm Management Service Limited社を拠点に、多くの進出先市場において複数業態を展開し、物流基盤、金融システム、情報技術システムを標準化し、規模経済を実現している。

16

Dairy Farmのリージョナル展開



17

では、それぞれどのようにベトナムの消費者にアプローチしているのでしょうか。まずデイルーファームグループから見ていきます。デイルーファームグループのジャイアントはホーチミンにあるクレセントモールというところに出店しております。ここでは、小売のお店はお客さまと接する販売活動と、調達や管理を統括する調達・管理系活動の2点から見てみたいと思いましたのでこのように切り分けております。

まず、販売活動についてです。ハイパーマーケット、スーパーマーケットである「ジャイアント」をシンガポール、マレーシア、インドネシア、ベトナムで展開しています。ベトナムも「ジャイアント」なのですが、シンガポールでも、マレーシアでも、インドネシアでも同じ「ジャイアント」という店舗名を使っています。また、食料品だけではなく、日用雑貨や衣料品、靴等の品揃えをして、ワンストップショッピングを実現しようというコンセプトの下で運営されています。価格は低価格、要するにウォルマートに代表されるように、「エブリデーロープライス」、どこよりも毎日安く提供するというスローガンを掲げています。営業時間は午前8時から午後10時まで営業しています。

次に調達・管理系についてです。本部機能を持っている香港のデイルーファーム・マネジメント・サービス・リミテッド社がありますが、ここは多くの進出先国の物流基盤、金融システム、情報技術システムを統括しておりまして、標準化を図っております。先ほど述べたモデルに当てはめるとこのような形になると思います。リージョンとは東南アジア、東アジアの地域があり、本部機能になっているのが香港です（スライド17）。香港をベースにしながら、ベトナム、カンボジア、マレーシアといった東南アジア地域や、インドや中国本土、台湾等にも出店しております。おそらくこのような形になるのではないかと思います。

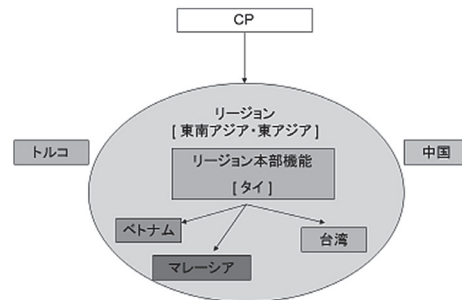
4. ベトナム市場での3グループの展開

II. CPグループ

- ベトナムのCP FreshMartはCPF社のベトナム現地子会社であるCP Vietnam社(2013年末時点で、CPF社がCP Vietnam社の株式82.3%を保有)が運営主体となっている。
- CP Vietnam社の前身はベトナム現地で飼料生産、畜産・水産、食肉生産・加工といった事業を展開していたCP Vietnam Livestock社(1993年設立)である。同社は2011年に社名変更し、現在のCP Vietnam社(本社はベトナム南部のドンナイ省ビエンホア市)が誕生した。
- 販売系活動
 - 購入後にすぐ食べられる食料品を中心に、弁当、惣菜、鶏肉、豚肉、タマゴ、シーフード、野菜、果物、菓子・スナック、飲料といった食料品を販売。
 - タイ同様に比較的小規模な売り場で、新鮮、清潔、安全、良質を掲げるCPブランド商品を提供し、「地域の冷蔵庫」という機能を果たすことをコンセプトとしている。
- 調達・管理系活動
 - CP Vietnam社はベトナム現地で食肉や鶏卵を中心とした食料流通の川上から、川下までを統合して展開している。

18

CPのリージョナル展開



19

次はCPグループがどのようにベトナムの消費者にアプローチしているかについてお話ししたいと思います。ベトナムのCPフレッシュマートは、タイのCPフード社のベトナム現地子会社であるCPベトナム社が運営主体となって運営されております。ではCPベトナム社とは何かと申しますと、前身はベトナム現地で飼料生産、畜産、水産、食肉生産・加工というような事業を展開しておりました。のちにCPベトナムライブストック社という名称になり、現在それがCPベトナム社となり、ベトナム南部のドンナイ省に所在を移しております。ここでも同じように販売系、調達・管理系で区切って考えたいと思います。

販売系活動にどのような特徴があるかと申しますと、購入後にすぐに食べられるような食料品が品揃えの中心になっています。弁当、総菜、鶏肉、豚肉、卵、シーフード等で、コンセプトはタイでの「地域の冷蔵庫」になるというのと同じように、ベトナムでも「地域の冷蔵庫となりましょう」と掲げてあります。タイと共通するところですから、ここも標準化の部分かと思えます。

調達・管理系活動では、CPベトナム社はもともと畜産や食肉加工といった、流通の川上のほうから、川下に下りてきたところがあります。食料流通の川上から川下まで統合して展開しているという特徴があります。こちらも同じようにモデルに当てはめて考えてみました。これが東南アジアの地域だとしますと、拠点はタイです。そこからベトナム、マレーシア、台湾等にCPフレッシュマートが進出しています。ただ、トルコにも進出しておりますので、トルコを拠点として今後ほかの国に展開するのかどうかについては、これから見ていかなければわからない部分です。また、中国にも進出しておりますが、中国の中でもそれぞれ地域性もあることから、ここからははずしております。

4. ベトナム市場での3グループの展開

III. Casinoグループ

- ・ アジア進出
 - － アジア通貨危機最中の1999年、CasinoグループはタイでBig Cを創業・展開していたBig C Supercenter Public Company Limitedの株式5億3000万株を取得して筆頭株主となり、タイの食品・日用品小売市場に参入した。
 - － 2011年、42店舗のハイパーマーケットを展開していたカルフルのタイ事業を買収。
- ・ ベトナム進出
 - － ベトナムにおいて小売事業を展開していたフランスのVindemia社の株式取得を2001年12月から段階的に進めるかたちでベトナムの食品・日用品小売市場に参入した。その後、Vindemia社を完全子会社化した。

20

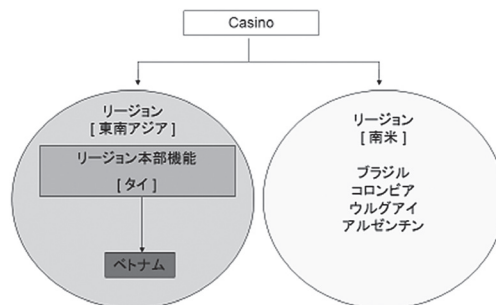
4. ベトナム市場での3グループの展開

III. Casinoグループ

- ・ ベトナム事業：HM(25店舗)、CVS(10店舗)
- ・ 販売系活動
 - － 店舗名をタイでも展開している「Big C」に統一し、ベトナム事業を拡大。
 - － 都市部の生活者のライフスタイルに符合する、利便性の高いコンビニエンスストアの展開と、その営業時間の延長も進められている。
 - － 低価格政策、会員カード提示によるディスカウントなどのロイヤリティプログラムを展開。
 - － ネットショップ「Cdiscount」をタイ、ベトナムで展開。
- ・ 調達・管理系活動
 - － ベトナム現地のサプライヤーと共同でベトナム独自のプライベートブランドを開発。
 - － Casinoグループの役員であるYves Braibant氏は、Big Cのタイ事業であるBig C Supercenter Public Company Limited社のCEOを兼務。2013年まで同社副社長であったRegis Prigent氏は2007年から2011年までBig Cベトナム事業のマーケティング・ディレクター。

21

Casinoのリージョナル展開



22

最後はカジノグループです。カジノグループのアジア進出のきっかけは、アジア通貨危機のさなかの1999年までさかのぼります。カジノグループは、タイでもともとBigCを創業し、展開していたBigC・スーパーセンター・パブリック・カンパニーリミテッドという企業の株式を取得するかたちでタイに参入しております。そして食料品、日用品を中心としたBigCを展開し始めました。また、2011年には42店舗のハイパーマーケットを展開していたカルフルのタイ事業を買収しました。このように買収によるアジア進出というのが特徴です。

ベトナムへの進出はどうだったのかと申しますと、ベトナムでもともと小売事業を展開していた、フランス発祥のビンデミアという会社の株式を、段階的に取得するかたちでベトナムに進出しております。ですからタイへの進出も、ベトナムへの進出も買収するかたちで進出したという共通点があります。

次にベトナム事業の状況を見てまいりましょう。ハイパーマーケットは25店舗、コンビニが10店舗という状態です。これも販売系、調達・管理系で区切って考えてみたいと思います。店舗名はタイと同じでBigCに統一していますので、ここは標準化の部分だと思います。都市部の生活者のライフスタイルに合うように、利便性の高いコンビニエンスストアの展開に力を置いています。さらに営業時間の延長も進められています。価格政策としては低価格で、会員カード提示でディスカウントというロイヤリティプログラム等も展開しておりますし、さらにはネットショップもタイ、ベトナムで展開されています。

これも同様にモデルに当てはめて考えてみました。東南アジアはこのような展開になっています。タイを拠点とし、さらにベトナムに展開しているという状況です。南米のほうにはこれだけ展開しているのですが、ここはまだ調査に着手できていませんで、どこが本部機能になっているのかが把握できていません。ただ、南米にはこれだけの地域に進出しているという状況です。

23

報告は以上になります。ご静聴ありがとうございました。

24

- 25

- 26

- 27

- 28