

アセアン市場をリージョナル展開する小売企業の戦略

流通問題分析チームリーダー 渡辺 達朗

アジア産業研究センター客員研究員／いわき明星大学 助教 佐原太一郎

1. アセアン小売市場の特徴

2000年以降、アセアン各国の一人当たりGDPは上昇傾向を続けている。シンガポールは2011年に50,000ドル、マレーシアは2012年に10,000ドルを越え、世界銀行の経済分類では、前者は高所得経済、後者は高位中所得経済に分類されるにいたっている。こうしたことを背景に、アセアン地域は生産拠点としてだけでなく、消費拠点として位置づけられるようになってきている。

2015年末には、モノ・ヒト・サービスの自由化をめざすアセアン経済共同体（AEC）が発足した。これによって、アセアン地域においては、単一市場化、生産拠点の集約化、域内格差の拡大と均衡、グローバル市場への統合といった事態が進展するものと考えられる。流通分野においては、小売企業の参入・出資・出店などの局面に対する各国ごとのローカル規制が当面部分的に存続する見通しであるが、長期的・趨勢的には市場統合の方向にあるといえる。そのため、海外出店に積極的な小売企業においては、アセアン地域をひとつの消費市場としてとらえての進出が相次いでおり、日系小売企業にとっても、アセアン市場の重要性は高まってきている。

ここでは、アセアン地域における食品・日用品カテゴリーの小売市場に注目することとする。アセアン小売市場の特徴は、次のように要約できる。

アセアン地域には民族、言語、宗教、生活習慣、食文化等を異にする各国独自の固有性が存在することがあげられる。また、各国においては多様な消費者が存在しており、所得の水準や分散も各々異なっている。そのため、域内で自由貿易圏が形成されるとはいうものの、各国に固有性や多様な消費者が存在することから、アセアンはフラグメント化された市場と捉えなければならない。とりわけ食品・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、家電製品や衣料品等の他の商品カテゴリーと比較して、現地の固有性が強く反映されていると考えられる。

したがって、同市場に参入する外資系小売企業にとって、固有性への適応が国際展開の成果を左右するといえる。しかも上述のように、アセアンのいくつかの国は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いることから、日系小売企業にとってもその位置づけと重要性がますます高まっている。

ここでは、まず小売業の国際化戦略の研究領域で議論されている標準化と現地化という従来分類と、地域化（リージョナリゼーション）という従来とは異なる考え方を整理したうえで、地域化と国際展開先地域の本部機能という議論から、リージョナル戦略モデルを検討する。次にアセアン地域を中

心に国際展開する外資系小売企業を「アセアン・リージョナル小売企業」と位置づけ、その代表的小売企業グループのアセアン市場での展開の特徴を概観する。

2. 小売国際化の戦略モデル

はじめに、小売国際化に関して提起されている、地域化(リージョナリゼーション)と国際展開先地域の本部機能という戦略モデルに焦点を合わせて、外資系小売企業の国際展開に関する先行研究について簡単に確認する。

国際マーケティングの研究領域では、従来、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る傾向にあった。そうした標準化・現地化の議論の変遷について整理した大石(1997)は、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ことを示し、そうした枠組みの不十分さを指摘している。

小売業の国際化に関する研究領域においても、標準化と現地化という二元論的分類に基づいた研究が多く蓄積されている。その嚆矢的研究に Salmon and Tordjman(1989)があり、小売企業の国際戦略を、母国と同一の運営方式で世界的に適用するグローバル戦略と、参入国別に適応させていくマルチナショナル戦略とに分類している。矢作(2007)はこの2種類の戦略を、標準化された小売業務を世界規模で複製し展開する標準化戦略と、分権的な運営により地域適応を図り、そこから得られる経営ノウハウの国際移転を進める現地適応化戦略という対照的な戦略パターンに要約できると指摘している。

小売業の国際化に関する研究領域においては、グローバル小売企業の国際展開を取り上げる研究として白石・鳥羽(2003)、矢作(2007)などがあげられる一方で、国際マーケティングの研究領域と同様に、標準化と現地化の議論に対する疑問が投げかけられている。例えば、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ていると批判している。

さらに、Rugman(2000)、Rugman and Girod(2003)、Rugman and Verbeke(2004)のように、実際に国境を超えてグローバル展開する企業の事例研究を踏まえて、世界規模で標準化を進めるグローバル戦略という戦略モデルを実在しない神話(myth)であると痛烈に批判する研究もある。そして、現実の多国籍企業は、アメリカ地域、ヨーロッパ地域、アジア地域といった「地域」をベースとして活動していることに注目し、統合と現地適応をバランスさせた地域(リージョナル)戦略の重要性を指摘している。鐘(2009)は、アジア地域を中心に事業展開する華人・華僑系流通資本を分類するとともに、和記黄埔グループ、潤泰グループ、誠達・宏仁グループといったそれら資本グループの中国市場参入背景と事業展開の特徴を比較検討している。こうした華人・華僑系流通資本グループのアジア地域での展開は、リージョナリゼーションの実例と考えられる。

ここでは一定の地域規模のなかで標準化された小売業務を複製し展開すると同時に、分権的な運営により地域適応を図る戦略をリージョナル戦略と捉えることとする。それでは、国際展開先となるリージョンにおいて、小売業が実際にどのように展開しているのだろうか。小売業の国際化プロセスの研究領域では、国際展開先となる地域において、当該地域への展開拠点となる本部機能が果たす役割の

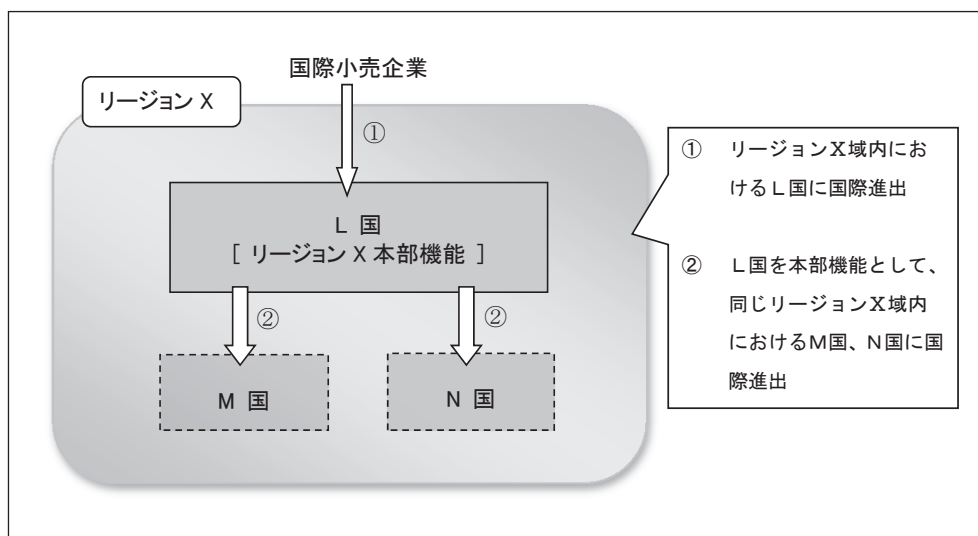
重要性が議論されている。

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。

また、イオンは2011年を起点とする3カ年の中期経営計画のなかで、アセアン地域や中国における飛躍的な成長をめざす「アジアシフト」をグループ全体の共通戦略としてかかげており、マレーシアをアセアン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ことが注目される。つまり、イオンにおいてはマレーシアが国際化センターとしての役割を果たそうとしているとみることができよう。

以上から、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ことがわかる。そこで本稿では、これら議論を踏まえてまとめた「リージョナル戦略モデル」(図表1)に基づき、アセアン地域を中心に活動する小売企業の国際展開について、3つの企業グループを対象にして検討していく。

図表1 小売企業の国際化におけるリージョナル戦略モデル



3. アセアン地域を中心に展開する小売企業グループ

3-1 アセアン・リージョナル小売企業

アセアン地域には、統一店舗名で世界規模に展開するグローバル小売企業(ウォルマート、カルフル、テスコ等)と、アセアン各国内で限定的に展開する内資系小売企業が存在する。しかし、ここで取り上げるのは、これら二者とは別に、同地域を中心に国際展開する外資系小売企業グループ、すなわちアセアン・リージョナル小売企業である。

それらはアセアン系の Dairy Farm、CP、百盛と、欧州系の Casino とのふたつの企業グループに大別することができる。そのなかで、百盛は百貨店のみを展開しているのが特徴的で、他の3つのグループが複数の業態を展開しているのと異なる点である。

向山(2009, 2014)は、小売企業による近隣諸国への進出から始まった小売国際化の現実、新興国市場への進出へと拡大し、さらに既存研究においては、小売企業が単業態で外国市場に進出することを想定して議論されてきたが、現実にはひとつの小売企業が複数業態の組み合わせで外国市場へ進出することが多くなっていると指摘する。こうした単業態から複数業態での進出、近隣諸国から新興国への進出、という小売業国際化の変容の現実から、進出先国への小売業態の国際移転を対象として検討することが重要である。

そこで、複数の業態を複数の国々で展開している主要なアセアン・リージョナル小売企業グループである Dairy Farm、CP、Casino の各グループがアセアンでどう展開しているか概観していこう。

3-2 Dairy Farm グループのアセアン展開

Dairy Farm International Holdings Limited 社は、イギリスの Jardine Matheson グループの一員である。同社はバミューダ諸島で法人化され、ロンドン証券取引所に上場している。図表2で示したように、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。同グループ傘下で、香港を拠点とする Dairy Farm Management Service Limited 社は、各地域事業所を統括しており、Dairy Farm グループの事業戦略は同社を通じて管理されている。

図表2 アセアン地域における Dairy Farm グループの業態別小売店舗推移 2008-2014

	業態	2008年	2009年	2010年	2011年	2012年	2013年	2014年
シンガポール	HM	7	7	7	7	8	8	8
	SM	91	95	105	111	115	116	115
	CVS	435	484	549	561	570	537	493
マレーシア	HM	44	51	67	71	75	78	78
	SM	65	69	75	73	73	72	78
	CVS	-	-	-	-	-	-	-
インドネシア	HM	26	35	38	39	46	51	55
	SM	108	113	120	131	142	158	165
	CVS	116	124	125	132	151	157	134
ベトナム	HM	-	-	-	1	1	1	1
	SM	3	3	3	2	-	-	-
	CVS	-	-	-	-	-	-	-
フィリピン	HM	-	-	-	-	10	12	13
	SM	-	-	-	-	23	32	38
	CVS	-	-	-	-	-	-	-
ブルネイ	HM	1	1	1	1	1	1	1
	SM	-	-	2	2	2	2	1
	CVS	-	-	-	-	-	-	-
カンボジア	HM	-	-	-	-	-	-	-
	SM	-	-	-	-	7	12	11
	CVS	-	-	-	-	-	-	-

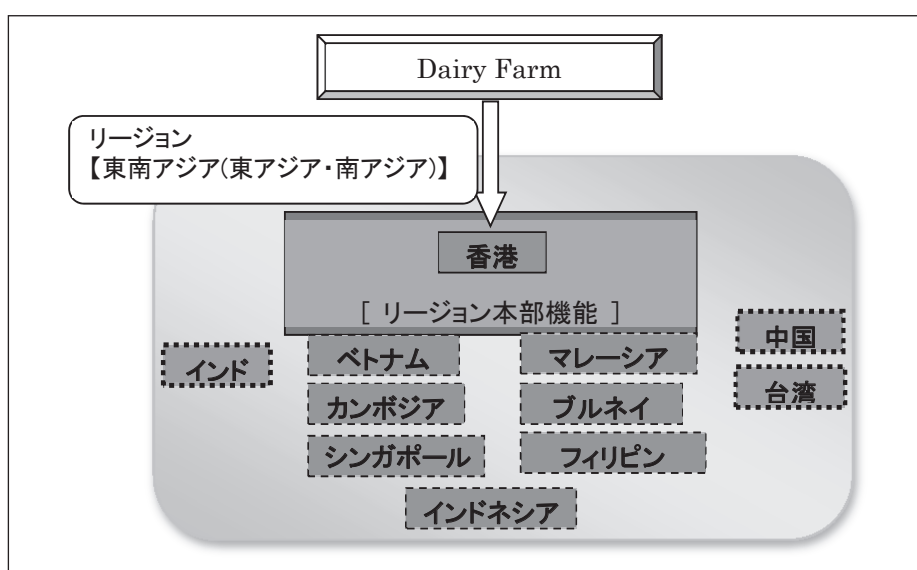
注：HM=Hypermarket, SM=Supermarket, CVS=Convenience Store。

出所：Dairy Farm International Holdings Limited 2012～2014年アニュアルレポートより作成。

同グループのアセアン地域における事業展開の特徴のひとつは、買収によって事業を拡大してきたことである。1993年にはシンガポールの 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セアン地域での展開を拡大していった。Dairy Farm International Holdings Limited の 2014 年アニュアルレポートによれば、関連企業も含めたグループ全体の売上高は約 131 億ドルで、外食を含む 6,101 の店舗を展開している。図表 2 に 2010 年から 2014 年までの、Dairy Farm グループのアジア地域における業態別小売店舗数の推移を示す。これによって、同グループがどの業態での店舗展開に積極的か、あるいは消極的かが、各国や地域によって異なることがわかる。たとえば、コンビニエンスストアについて、シンガポールでは 2012 年を頂点に減少傾向にあるのに対し、インドネシアでは直近の 2014 年で減少したものの、2008 年に 116 店であったのが、2013 年には 157 店にまで増加している。また、マレーシアにおける業態別の店舗数推移に着目すると、ハイパーマーケットの出店ペースは、スーパーマーケットの出店ペースを上回っており、2012 年には一度ハイパーマーケットの店舗数がスーパーマーケットの店舗数を上回った。

以上を踏まえて、Dairy Farm グループのリージョナル展開の特徴を図表 1 のフレームに基づいてまとめると、図表 3 のようにまとめられる。

図表 3 Dairy Farm グループのリージョナル展開



3-3 CP グループのアセアン地域での展開

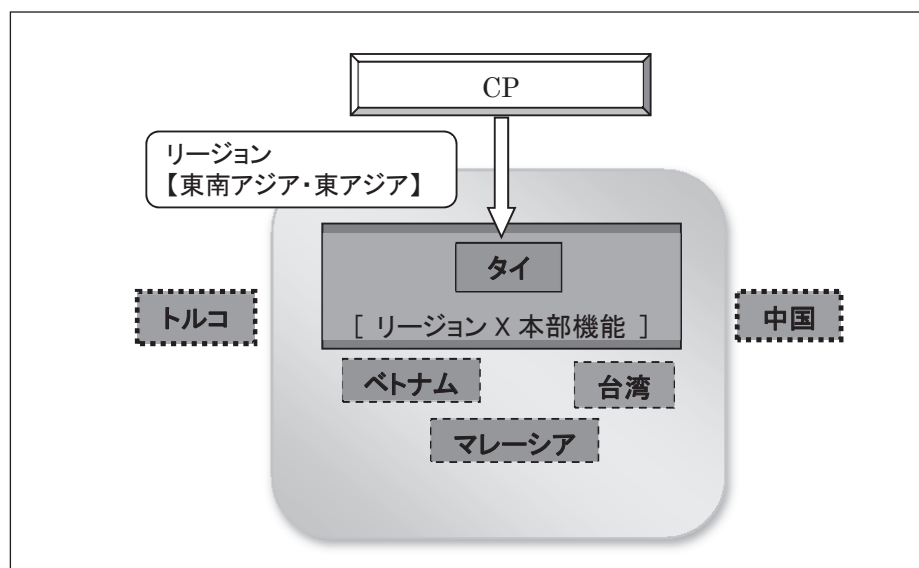
CP グループはタイを代表するコングロマリット企業(華人系財閥)である。同グループの展開はタイ国内のみならず、アジアの国々を中心に食料、小売、情報通信等、多様な事業を国際展開している。同グループは 2014 年 7 月に伊藤忠商事と資本業務提携を結び、約 1,020 億円を投じて伊藤忠商事の約 4.9% の株式を取得した。この提携による両社の関係強化で、アジア地域における非資源分野事業の更なる収益拡大と国際化の推進がめざされている(伊藤忠商事株式会社ニュースリリース(2014 年 7 月 24 日)による)。

CPグループは1921年にバンコクにて種販売店として創業した。その後、家畜用飼料製造販売、養鶏業、水産業など事業を多角化し、現在、小売業は中核事業のひとつとなっている。つまり、事業を川上から川下へと拡大してきたことが、CPグループの特徴のひとつと言えるだろう。1988年、同グループ傘下のCP All社(当時はCP Convenience Store社)は米国サウスランド社よりライセンスを取得し、タイ国内におけるコンビニエンスストア事業を開始した。同社は1990年にバンコクのパッポン通りに1号店を開店したのを皮切りに、タイ国内のセブンイレブン店舗数を増加させてきた。1998年にはタイ証券取引所に上場(当時はCP Seven Eleven社)すると同時に、1,000店舗展開を達成した。

コンビニエンスストア事業を除く小売事業では、1994年にCPグループのハイパーマーケット部門であるLotusが展開された。ウォルマートを退職した経営幹部が設立した米系のコンサルティング会社の経営指導を受けて、米流の大型総合量販店を事業化する目的でLotusは設立された(矢作, 2007)。しかし、1998年、アジア通貨危機の最中でLotusはテスコに買収され(買収時は13店舗)、店舗名もTesco Lotusに変更された。

その後、2006年にCPグループ傘下で畜産業や食品加工業を運営するCPF社が、CPブランドの食料品販売を始めた。同社はこれら食料品を様々なチャネルで提供するため、小売事業や外食事業を開始した。このうち、小売事業ではCP Fresh MartとCP Fresh Mart Plusの2つの店舗ブランドが展開されている。

図表4 CPグループのリージョナル展開



CP Fresh Martが掲げるコンセプトは、「地域の冷蔵庫」としての機能を果たすことである。店舗には購入後にすぐ食べることができる、新鮮、清潔、安全、良質な食料品が中心に取り揃えられている。2009年時点で500店舗を展開するまでに成長し、総売場面積は27,000㎡(1店舗あたり平均54㎡)となった(日本貿易振興機構「タイにおけるサービス産業基礎調査」(2011)による)。CPF社は2012年末時点で全623店のCP Fresh Martを展開するまでに発展したが、この時点ではまだタイ国内での展開に

限定されていた。しかし、同社は翌年の2013年末時点でタイ国内で625店舗展開するほか、アセアン地域であるマレーシアに21店舗、ベトナムに18店舗、さらには東アジアの台湾に3店舗を国際展開した（CPF 2012 アニュアルレポート, p.31、CPF2013 アニュアルレポート, p.41 による）。

一方、CP Fresh Mart Plus は2014年末時点で、タイ国内に2店舗のCP Fresh Mart Plus が展開されている。スーパーコンビニエンスストアというコンセプトのもと、食品・日用品を取り揃え、店内にイーテインスペースを設置して、利便性あるライフスタイルを消費者に提供している。

以上を踏まえて、CPグループのリージョナル展開の特徴を図表1のフレームに基づいてまとめると、図表4のようにまとめられる。

3-4 Casino グループのアセアン地域での展開

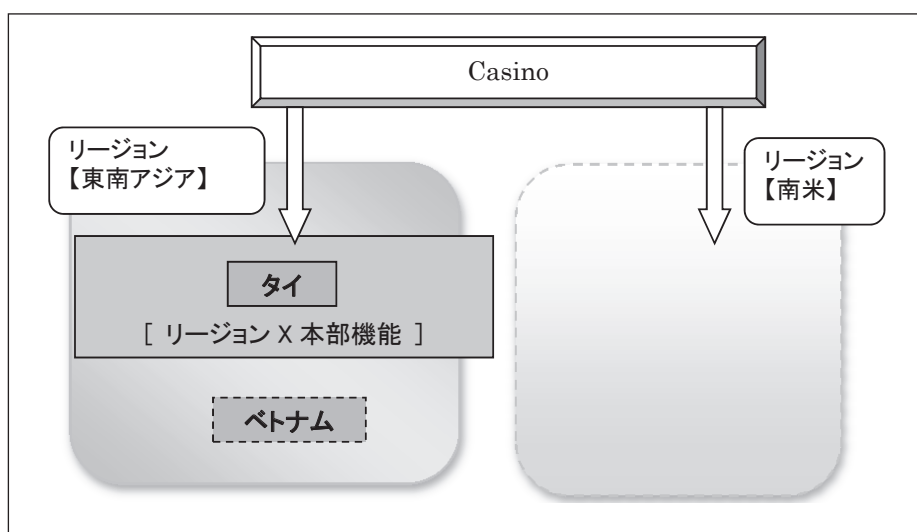
Casino グループは、フランスの大手流通小売企業の中の売上順位上位の一角を占め、2014年におけるグループ全体売上高は484億9,300万ユーロであった。同グループはタイ、ベトナムにおいて、ハイパーマーケット、スーパーマーケット、コンビニエンスストアを中心に、Big C という店舗ブランドで展開している。

Casino グループの2014年アニュアルレポートによれば、Big C タイ事業はタイ国内に従業員約26,700人で636店舗（2012年348店舗、2013年559店舗）を展開し、また、Big C ベトナム事業は、従業員約8,700人で40店舗（2012年33店舗、2013年35店舗）を展開している。タイ事業とベトナム事業を合わせた2014年の売り上げは約35億ユーロである。タイ、ベトナムの両國小売市場において店舗数が毎年増加しており、成長が続いている。2014年12月31日時点で、Casino が展開するフランス国外の店舗数は4,158店で、そのうちに占めるタイ、ベトナムの店舗数割合は16.3%となっている。

Casino グループのアジア進出はタイから始まった。アジア通貨危機最中の1999年、同グループはタイでBig Cを創業・展開していたBig C Supercenter Public Company Limited社の株式5億3000万株を取得して筆頭株主となり、タイの小売市場に参入した（<http://www.bigc.co.th/ir/investor.html>（2013年7月3日確認）による）。2015年3月2日現在においても、同グループは傘下のGeant International B.V.社を通じて、Big C Supercenter Public Company Limited社の32.1%の株式を保有する筆頭株主である。Casino グループはBig C Supercenter Public Company Limited社の株式を取得すると、同社がそれまで展開していたアパレル事業の売却を決定し、経営資源を小売事業へと集中した。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Carrefourのタイ事業を買収した。

以上を踏まえて、Casino グループのリージョナル展開の特徴を図表1のフレームに基づいてまとめると、図表5のようにまとめられる。ただし、Casino グループは2016年2月7日にBigC タイ事業を、31億ユーロでタイ財閥大手のTCCグループに売却したと発表した。日本経済新聞（2016年2月9日）は欧州経済の減速で負債が膨らんだCasino が売却を決定したこと、またBigC ベトナム事業についても売却が予定されており、その売却先候補としてもTCCの名前が挙がっていると報じている。ここか同グループがリージョナル展開戦略の再構築を図ろうとしていることがわかる。

図表5 Casino グループのリージョナル展開



4. おわりに

ここでは、小売業の国際化戦略の研究領域で議論されている標準化と現地化という従来の分類と、地域化(リージョナリゼーション)という従来とは異なる考え方を整理した。そのうえで、地域化と国際展開先地域の本部機能という議論から、リージョナル戦略モデルを検討した。次にアセアン地域を中心に国際展開する外資系小売企業を「アセアン・リージョナル小売企業」と位置付けるとともに、その代表的小売企業グループとして、Dairy Farm、CP、Casino を取り上げ、そのアセアン地域における展開を概観した。

アセアン地域と一口に言っても各国には独自性が存在する。均一ではない、フラグメント化された市場としてアセアンを捉えなければならない。こうした一定の地域内における小売業の国際展開について、仮説的に導かれたリージョナル戦略モデルの精緻化、および簡単に取り上げた3社の事例研究の深掘りについては今後の課題となる。

なお、本報告は佐原太郎・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—『流通研究』第18巻第2号、pp.59-77をベースにまとめたものである。

参考文献

- 大石芳裕(1997)「国際マーケティング複合化の実態」『経営論集』(明治大学)第44巻3・4合併号
- 川端基夫(2005)『アジア市場のコンテクスト【東南アジア編】』新評論。
- 川端基夫(2007)「グローバルリテ일러と途上国市場のコンテクスト：タイ東北部における零細小売業との共生関係」『龍谷大学経営学論集』第47巻第3号、66-76, 龍谷大学経営学会。

- 佐原太一郎 (2015) 「インドネシア食品・日用品小売市場への国際展開－リージョナル戦略の観点から－」
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－内なるグローバリゼーションのもとでの市場と競争－』白桃書房。
- 佐原太一郎・渡辺達朗 (2013) 「ASEAN における小売市場参入・展開に関する研究－ベトナム市場で展開する外資系小売企業の考察を中心に」『流通情報』第 504 号 (45 巻 3 号) 31-45, 流通経済研究所。
- 佐原太一郎・渡辺達朗 (2014) 「インドネシアにおけるアジアリージョナル小売企業の展開－食品・日用品小売市場を中心に－」『流通情報』第 506 号 (45 巻 5 号) 53-65, 流通経済研究所。
- 佐原太一郎・渡辺達朗 (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－内なるグローバリゼーションのもとでの市場と競争－』白桃書房。
- 鐘 淑玲 (2009) 「華人・華僑系流通資本の中国市場戦略」矢作敏行・関根孝・鐘淑玲・畢 滔滔『発展する中国の流通』白桃書房。鈴木安昭 (1968) 「小売業の『国際化』」『青山経営論集』第 3 巻第 2 号, 115-132。
- 白石善章・鳥羽達郎 (2003) 「小売企業の総合型業態による海外戦略－ウォルマートの海外展開を通じて」『流通科学大学論集 流通・経営編』第 16 巻第 1 号, 83-107, 流通科学大学学術研究会。
- 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。
- 丸谷雄一郎 (2014) 『ウォルマートの南米市場における現地適応化戦略－アルゼンチン市場における非母国発新規開業態移転戦略を中心として－』日本商業学会関東部会発表資料 (2014 年 10 月 18 日)。
- 向山雅夫 (2009) 「小売国際化の進展と新たな分析視角－業態ベースの小売国際化研究に向けて」向山雅夫・崔相鐵編著『小売企業の国際展開』中央経済社。
- 向山雅夫 (2014) 「小売グローバル化研究の動向と今後の可能性：研究停滞の原因を探りつつ」『日本商業学会第 64 回全国研究大会報告論集』日本商業学会。
- 向山雅夫・J.Dawson 編著 (2015) 『グローバル・ポートフォリオ戦略－先端小売業の軌跡－』千倉書房。
- 渡辺達朗 (2015) 『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。
- Rugman, A. (2000) *The end of Globalization*. American Management Association.
- Rugman, A and Girod, S. (2003) "Retail Multinationals and Globalization: The Evidence is Regional," *European Management Journal*, Vol.21, No.1, 24-37.
- Rugman, A and Verbeke, A. (2004) "A perspective on regional and global strategies of multinational enterprises," *Journal of International Business Studies*, Vol.35, 3-18.
- Salmon, W.J. and Tordjman, A.(1989) "The Internationalization of Retailing," *International Journal of Retailing*, Volume 4, Issue 2.