欧米および地場系流通企業の新興国戦略

2016 年 3 月

日本貿易振興機構（ジェトロ）
海外調査部　海外調査計画課

はじめに

新興国市場において、ウォルマート、テスコ、メトロなどに代表される欧米流通企業は、国によって状況は異なるものの、総じて大きな存在感を示している。一方、地場系流通企業が市場で優位性を占める国・地域もある。これら企業は日本の小売企業の競合相手として、あるいは日本製品の有力な販売チャネルとして、その動向に高い関心が寄せられている。そこで、欧米および地場系流通企業の新興国での展開状況について、各国での情報収集により取りまとめ、ご報告する。
新興国市場開拓に関心のある企業関係者など、関係各位のご参考となれば幸いである。

2016 年 3 月

日本貿易振興機構
海外調査部　海外調査計画課

（注）本報告書は通商弘報の特集「欧米および地場系流通企業の新興国戦略」より取りまとめた。
ただし、「タイ：後発の欧州系小売りチェーンが躍進」については、特集「外資系企業のサービス産業への進出状況」より抜粋した。

【免責条項】……
本調査レポートで提供している情報は、ご利用される方のご判断・責任においてご使用ください。
ジェトロでは、できるだけ正確な情報の提供を心掛けておりますが、本調査レポートで提供した内容に関連して、ご利用される方が不利益等を被る事態が生じたとしても、ジェトロおよび執筆者は一切の責任を負いかねますので、ご了承ください。
……

禁無断転載

目　次

《総論：欧米および地場系流通企業の新興国戦略》.....1

＜アジア・大洋州＞.....5
中国：消費減速でオンラインと実店舗の提携を強化.....5
タイ：後発の欧州系小売りチェーンが躍進.....7
マレーシア：欧米系外資では英国のテスコに存在感.....11
インドネシア：外国企業による小売業参入は間接的.....13
ベトナム：参入余地ある流通・小売市場.....15
インド：外資の総合小売市場参入に障壁、卸売業態で進出.....18

＜中南米＞.....20
メキシコ：スーパーの再編進み 4 強から 3 強に.....20
チリ：財閥系と米資本が南米各国に積極進出.....23
ブラジル（1）：中間層の拡大を背景に堅調な小売市場.....27
ブラジル（2）：「空白地域」にコンビニ店舗を展開.....30

＜ロシア＞.....32
ロシア：小売りチェーン、食料品を中心に売り上げ伸ばす.....32

＜中東・アフリカ＞.....35
トルコ（1）：食品小売・流通市場は地場系企業が存在感.....35
トルコ（2）：独自路線で急成長する「ミグロス」と「ビム」.....38
アラブ首長国連邦：拡大する小売市場に中型のスーパーやコンビニも.....40
南アフリカ共和国（1）：卸・小売業界は国内大手 5 社が激しく競争.....43
南アフリカ共和国（2）：幅広い客層を取り込む業界最大手ショップライト.....45
南アフリカ共和国（3）：業界 2 位のマスマートは買収繰り返し事業を拡大.....47
ナイジェリア：南ア勢が先行する大規模小売店業界.....49

Copyright ©2016 JETRO. All Rights Reserved.

《総論：欧米および地場系流通企業の新興国戦略》

1. 新興国の小売市場概観

アジアをはじめとする多くの新興国では、経済成長や人口増に伴い、消費市場の規模および（伝統市場に対する）モダン･マーケットが拡大している。中国では、経済減速により実店舗中心の小売業者の収益力が低下する一方、急成長を続ける電子商取引（EC）企業との連携強化の動きが見られる。一方南米では、ブラジルでも経済低迷の中で、小売市場はわずかな拡大にとどまり、チリでも直近の経済減速や通貨安により、2014 年は伸び率が過去 10 年間で最低となった。更にロシアでも経済停滞とルーブル安により、同年小売市場は全体として縮小した。

2. 世界の流通市場概観

デロイト社による 2015 年版の世界主要小売企業調査[1]によれば、2013 年には世界上位 250 社の小売企業の総売上高は 4.35 兆ドル、250 社の平均売上高は 174.2 億ドルに達している。事業収入に占める国外事業比率に関する 250 社の平均は 24.2%で、事業展開国数の平均は 10.2 カ国（本国を含む）となっている。

世界最大手のウォルマートの小売収入は 4,763 億ドルで、2 位コストコ（米、1,052 億ドル）の 4 倍以上であった。3 位以下はカルフール（仏）、シュワルツ（リードル、独）、テスコ（英）、メトログループ（独）、アルディ（独）と続き、3～6 位は揃って 980 億ドル台の僅差となった。一方、日本企業トップはイオンの 17 位で 580 億ドル、続いてセブン&アイ・ホールディングスが 19 位の 543 億ドルとなっている。

「欧州御三家」（カルフール、テスコ、メトログループ）は、近年急速な海外展開を進めた一方で、足元では接客水準や競争力が落ち、また、安売り店（リードル、アルディ、アズダなど）との競争にさらされている状況のため、現在本国事業を重視する形で出直し中であり、近年新興国からの撤退も見られる。

なおアジアでは、中国およびベトナムでは原則として 100%まで外資が小売業に出資可能であるのに対し、今回の調査対象であるタイ、インドネシア、マレーシア、インドを含め、多くの国では厳しい規制が存在する。

EC 最大手のアマゾンの売上高は、全小売業者中 15 位の 609 億ドル。2 位は中国の京東（ジンドン）（108 億ドル）とともに、売上の 100%が電子商取引による。その次は、3 位ウォルマートが 100 億ドル（売上高全体の 2.1%）、4 位アップルが 90 億ドル（同 30.8%）と続いた。更にテスコは 6 位（同 5.3%）、コストコは 11 位（同 2.9%）に入った。

ネット業者が街中のコンビニをコレクション･ポイントに利用することや、実店舗を持つ業者を買収するなど、オンラインとオフライン事業の融合（on-line to off-line: O2O）がネット事業者側からも進行中である。また、EC を支える周辺ビジネス（PUDO: pick-up & drop-off）も登場し、今後小売業界全体で一層競争の激化が予想される。

デロイト社は、更に業態の最新傾向として、旅行者への小売（空港等）、モバイル端末利用の小売、より迅速な小売（即日配達等）、体験型小売（experience retailing）、各種革新的技術の導入などをあげている。

[1] “Global Powers of Retailing 2015: Embracing Innovation”, Deloitte, 2015.

Copyright ©2016 JETRO. All Rights Reserved.

3. 世界の大手流通企業の概要

(1)ウォルマート

ウォルマートは 1969 年に設立され、本社を米国アーカンソー州ベントンビルに置く世界最大のスーパーマーケットチェーンであり、小売業者でもある。米国（5,009 店舗。2014 年 11 月現在。以下同じ）をはじめ 26 カ国で展開し、1 万 1,202 店舗の過半数は米国外にある。米国外では英、加、メキシコ、ブラジルおよび中国が上位 5 つの市場である。

2009～2014 年、国外事業の拡大率は平均 7.3%で、平均 3.4%の国内部門を上回ったが、全体における米国外事業の構成比は 3 割弱にとどまる。また、利益率も米国国内部門に劣っている。

メキシコは最大の国外市場（2,235 店舗）であり、過半株式所有子会社である Walmex を通じて事業を展開している。2014 年第 2 四半期から成長がマイナスとなっており、新規開店を遅らせ、既存店の改装、電子商取引拡大、会員制倉庫型小売サムズ・クラブの品揃え変更などを実施中である。

子会社アズダを有するイギリスは第二の国外市場であり、シェアは最大手テスコの 29%に対し 17%（589 店舗）となっている。

アジアの主要進出先は日本、中国およびインドで、それぞれ 431 店、401 店および 20 店を展開している。日本では、2002 年に西友が傘下に入り、2008 年以降完全子会社になった。2014 年 10 月、業績不振 30 店舗の閉鎖を発表した一方、2015 年 5 月、4 年ぶりに就任した日本人 CEO は 7 期連続の増収増益を目指すとしている。

中国では地元企業との競争に苦戦し、2013 年に業績不振の 29 店を閉店し、店舗改装計画も発表した。また、中国（およびインドでの）事業は、腐敗行為の疑いで米司法省および SEC による取調べを受けた。（更に、インド事業についても米司法省および SEC 並びにインド政府が、また、メキシコおよびブラジル事業についても社内で調査中。）

インドでは、2013 年、外資規制のためにバーティ・グループとの合弁会社（JV）が頓挫し、ウォルマートは卸売部門を取得・運営している。

韓国からは 2006 年に撤退した。2012 年 12 月、トルコ最大のスーパー･チェーンであるミグロス・ティジャーレット（Migros Ticaret）株式の 8 割を取得する交渉を行っている旨の報道がなされたが、成約には至っていない。

ブラジルに 1990 年代に進出し､2000 年代半ばには 2 つの地元小売チェーンを取得し同国業界 3 位（559 店舗）となったが、上位 2 社などとの競争が激しく、長年赤字が続いている。

アフリカでは 2012 年に南アフリカの小売大手チェーンであるマスマートの株式を 51%取得した。同チェーン（店名は“Game”）の南アフリカでの店舗数は 2014 年 11 月現在 356 店舗となっている。また､2015 年 6 月現在、南アフリカ以外のサブサハラ地域 11 カ国に 172 店舗を展開しており、同年 5 月末、長らく目指してきたケニアでの店舗開設を実現した。

ウォルマートは、アマゾンの「死角」とされる食品・飲料品の販売強化などにより、EC 部門を強化中である。

なお 2015 年 6 月、創業者子息の Rob Walton 氏が会長職を退き、創業以来、Walton 家出身者以外が初めて会長職に就くこととなる旨発表した。

Copyright ©2016 JETRO. All Rights Reserved.

(2)コストコ(米)

コストコは 1983 年に設立され、本社をワシントン州シアトル郊外のイサクア（Issaquah）に置く会員制倉庫型卸売小売店（B2C）のチェーンである。2014 年 6 月 1 日現在、世界に 656 の倉庫店があり、このうち米国内に 463 店がある。米国外ではカナダに 87、メキシコに 33、英国に 25、続いて日本に 20 の店舗を展開している。

このほか、韓国、台湾、オーストラリア、スペインに店舗があるものの、新興国などにはまだ展開していない。

(3)カルフール(仏)

カルフールは 1958 年創業、現在パリ郊外ブローニュ＝ビヤンクール（Boulogne Billancourt）に本社を置くスーパーマーケットチェーン・小売業者。スーパーと百貨店を結合したハイパーマーケットのモデルを導入したことでも知られる。

2012 年 5 月に現 CEO 就任以降、3 年がかりの再生計画を実施した。フランス、スペイン、イタリア、ベルギーなど少数の欧州諸国、中国およびブラジル、アルゼンチンなどに経営資源を集中し、日本、マレーシア、インドネシア、コロンビアなど、より重要性が低い国から撤退した（日本およびマレーシア事業はイオンに売却、インドネシアではフランチャイズ契約に基づき間接的関与を継続している）。更に昨年インドからの撤退を発表し、これが完了すると、アジアでは中国以外からは全て撤退済みとなる。この結果、2014 年は売上高および利益率が改善した。

(4)リードル(シュワルツ・グループ、独)

リードルはバーデン＝ヴュルテンベルク（Baden-Württemberg）州ネッカーズルム（Neckarsulm）に本社を置くディスカウント・スーパーのチェーン。商品を輸送用ダンボール箱に入れたまま陳列し、人員配置を最小限にするなどしてコストを削減する商法を採用している。最大の競合先は同じドイツのディスカウント・チェーン、アルディである。

バルト三国を除く全ての EU 諸国およびスイスに約 8,000 の店舗を展開している一方、新興国などには店舗を持たない。今後リトアニア（2015 年）、セルビア、米、豪、ロ、モロッコに進出予定である。

(5)テスコ(英)

テスコは 1919 年に設立、現在ロンドン郊外 Hertfordshire 州 Chesthunt に本社を置くスーパー・小売業者。

テスコも近年英本国でディスカウント・スーパーとの競争および大規模店舗が多すぎるとの問題、更に海外事業の不振に直面。更に会計上の問題を受け、2014 年 9 月現 CEO に交代し、それ以降、英本国での中核事業への集中、価格競争力強化、店舗閉鎖および大規模店舗の新規開発中止を推進中。その一環として近く上記本社を閉鎖予定。2015 年 2 月期の決算は、税引き前損益が 64 億ポンドの赤字と史上最悪となった。

海外事業に関しては、既に 2013 年までに米国、日本および中国から撤退した（中国事業は少数株主としての JV に転換。なお、日本事業はイオンに売却）。

企業ウェブサイトでは、上記中国 JV、インドおよびトルコの事業については「より大きな利益が出るアプローチへの転換が必要」とする一方、韓国、マレーシアおよびタイについては「大きな将来性を有する市場」と位置づけてきた。しかしながら、2015 年 9 月、最大規模の海外進出先である韓国でのスーパー「ホームプラス」の売却に合意した旨発表した。

Copyright ©2016 JETRO. All Rights Reserved.

（6）メトログループ（独）

1964 年に創業、現メトログループは 1994 年発足した。デュッセルドルフに本社を置く小売および会員制現金問屋方式卸売（B2B）業者。

2012 年現在で欧州 25 カ国、アジア 5 カ国およびモロッコに展開していたが、同年から経営方針を修正した。卸売部門（Metro Cash & Carry）は英国、デンマーク、ベトナム、ギリシャから撤退し、東欧（ポーランド、ルーマニア、ロシア、ウクライナ）およびトルコのスーパー事業も売却した。中国では家電量販店サターンの展開を取り止めた一方、2012 年に 12 の卸売店を開設した。

ドイツ本国のメトロ店舗では顧客対応に注力した結果、売上高増加が継続している。日本では丸紅と提携し 2000 年に卸売部門が進出した（2009 年に提携解消）。

2015 年 6 月 15 日、独最大手の百貨店であるガレリア・カウフホフを含む百貨店事業をカナダの流通大手ハドソンズ・ベイに譲渡する旨発表した。

卸売業は 2013 年現在 29 カ国において展開中で、同年中国の重慶に卸売店舗を開設した。今後も（選択的に）拡大を目指すとしているほか、2015 年 9 月、アリババの Tmall Global サイトを通じ中国で自社ブランド製品を販売する旨発表した。

（注）本稿は 2015 年 9 月時点の情報に基づく。

Copyright ©2016 JETRO. All Rights Reserved.

＜アジア・大洋州＞

中国：消費減速でオンラインと実店舗の提携を強化

2015 年 09 月 03 日　上海事務所　劉元森

個人消費の減速や電子商取引（EC）の急成長などの影響で、実店舗の展開を主とする小売業者の収益力はここ数年で急速に低下している。各社はビジネスモデルの再構築を図り、収益拡大の施策として「オンライン・ツー・オフライン（O2O：オンラインと実店舗との提携・融合）」の展開に力を入れている。

＜欧米の小売業者がオンラインとの融合を加速＞

フランス小売り大手のカルフールは 6 月 18 日、上海市で生鮮食品や日用品などのインターネット通販を開始すると発表した。インターネット上で注文すれば、実店舗と同様の価格で 24 時間以内に商品が届く。消費者が都合の良い時間に、自宅に近いコンビニエンスストアで受け取ることも可能だ。カルフールは、現時点では実店舗から配送するため、ネット通販の対象地域を上海市に限定しているが、今後は多様な品ぞろえと実店舗が持つ物流網を活用しながら、さらに多くの都市で展開する計画だ。

米小売り大手のウォルマートは 7 月 23 日、オンライン食料品販売の「1 号店（Yihaodian）」を完全子会社化したと発表した。同社は 2012 年に 1 号店の株式の約 51%を取得したが、業績が期待したとおりには伸びず、2014 年には、BtoC（企業が個人消費者を対象に行う EC）市場に占めるシェアが 1.4%にとどまり、首位「天猫（Tmall）」の 59.3%や 2 位「京東（京東（ジンドン））」の 20.2%に大きく水をあけられている。

ウォルマートは 1 号店の創業者ら経営陣などから残りの株式を買い取ることで、旧経営陣の影響力を排除し、独自の経営戦略が実施しやすくなる。同社はオンラインと実店舗を融合させる O2O の展開を強化するため、2015～2017 年に全国で新たに 115 店の出店計画も打ち出している。

＜中国の小売業者はオンライン企業と資本提携＞

ネット通販サイトを自ら営む欧米の小売企業と異なり、中国企業は既存の EC 大手との資本提携を相次いで行っている。

スーパーを展開する永輝超市は 8 月 7 日、総合百貨サイト「京東」を持つ京東集団の関連会社 2 社に第三者割り当て増資を実施し、43 億 1,000 万元（約 819 億円、1 元＝約 19 円）で株式の 10%を譲渡すると発表した。両社は資本提携とともに、商品の仕入れや O2O、資金調達、情報技術などでも協力するという。

家電量販店 2 位の蘇寧雲商は 8 月 10 日、中国の EC 最大手アリババ集団との資本・業務提携に合意した。アリババは蘇寧雲商の株式 19.9%を約 283 億元で取得して第 2 位の株主となる一方、蘇寧雲商もアリババに 140 億元を出資する予定だ。業務提携を行うことで、蘇寧雲商は新たな販売チャンネルを開拓する一方、アリババにも蘇寧雲商の実店舗を通じて、製品の取り付けサービスを充実させるメリットがある。合意から 1 週間後の 8 月 17 日、蘇寧雲商傘下の EC サイト「蘇寧易購」がアリババ集団の仮想商店街「天猫」に旗艦店を開設した。

Copyright ©2016 JETRO. All Rights Reserved.

＜経営不振で迫られる成長モデルの再構築＞

小売業者が積極的に O2O 戦略を推し進める背景には、ここ数年、消費が減速する中、店舗間競争が激化して販売不振に陥る店が増加していることがある。また、ネット通販の拡大も実店舗の低迷に拍車を掛けている。

中国連鎖経営協会（CCFA）の発表によると、チェーンストアを展開する小売り上位 100 社の売上高合計額の前年比伸び率は 2014 年に 5.1%に低下し、2010 年（21.0%）、2011 年（12.0%）、2012 年（10.8%）、2013 年（9.9%）と 4 年連続の減速となっている。一方、大手 EC サイトの「天猫」と「京東」の伸びは、2014 年にそれぞれ前年比 3.5 倍、2.4 倍に達し、実店舗を運営するチェーンストア企業を圧倒した（表参照）。

2014年の主な中国チェーンストア企業の売上高と店舗数　（単位:億元、%、店）

順位	企業名	本拠地	主要業態	売上高	前年比	店舗数	前年比
1	国美電器	北京市	家電量販店	1,435	7.6	1,698	7.1
2	蘇寧雲商	江蘇省南京市	家電量販店	1,428	3.5	1,696	4.3
3	華潤万家	香港	大型スーパー	1,040	12.6	4,127	7.6
5	ウォルマート	米国	大型スーパー	724	0.2	411	1.0
11	カルフール	フランス	大型スーパー	457	△ 2.1	237	0.4
12	永輝超市	福建省福州市	スーパー	430	22.6	337	15.4
28	王府井百貨	北京市	百貨店	217	△ 6.0	28	3.7
31	パークソン	マレーシア	百貨店	194	△ 4.2	57	△ 1.7
32	メトロ	ドイツ	大型スーパー	189	8.0	81	11.0
34	ロッテマート	韓国	スーパー	180	16.1	123	11.8
41	オーシャン	フランス	大型スーパー	165	5.1	68	15.3
51	テスコ・ロータス	タイ	大型スーパー	138	0.2	77	0.0
60	イケア	スウェーデン	家具販売店	102	24.4	16	14.3
62	イオン	日本	大型スーパー	98	11.4	50	13.6
70	イトーヨーカドー	日本	大型スーパー	73	0.1	12	△ 14.3
89	ファミリーマート	日本	コンビニ	42	13.5	1,281	20.4
参考	天猫(Tmall)	浙江省杭州市	ネット通販	7,630	3.5倍	－	
	京東(JD.com)	北京市	ネット通販	2,602	2.4倍		

（注）順位は2014年の売上高による。
（出所）中国連鎖経営協会（CCFA）の発表を基に作成

売上高の伸びの鈍化に加えて、店舗賃貸料や人件費の急上昇などがさらに経営を圧迫し、店舗閉鎖が続出している。小売企業は O2O の展開や直接仕入れ比率の引き上げや、配送サービスの差別化などさまざまな対策を実施して、成長モデルの再構築を図ろうとしている。

Copyright ©2016 JETRO. All Rights Reserved.

タイ:後発の欧州系小売りチェーンが躍進

バンコク事務所　2015 年 11 月 13 日　若松寛

タイでは、所得の向上により中間層が急速に増加し、小売市場が拡大している。小売店舗数の増加も著しい。小売市場への外資系企業進出は、後発の欧州系小売りチェーンの躍進が目立っている。外資系企業の進出には課題が多いが、成功事例からは、マーケティング手法の開発に象徴されるような本国で培われた経営ノウハウと、意思決定の現地化をうまく組み合わせることが、成功する重要な要因であることが浮かび上がる。

＜所得の上昇により急拡大する中間層＞

タイでは年々上昇する賃金に伴い所得が向上し、可処分所得が生活必需品から自由裁量品に移る目安といわれる年間世帯所得 5,000 ドル以上の中間層が続々と誕生している。家計調査によると、2009 年に 1 ヵ月の世帯所得が 1 万 5,000 バーツ(約 5 万 1,000 円､1 バーツ＝約 3.4 円)を超える中間層は全体の 42.5%だったが、2013 年には 53.3%と約 11 ポイント拡大している。また上位中間層に区分される、1 ヵ月の世帯所得が 3 万～10 万バーツの世帯も同期間に 16.0%から 21.2%に拡大している（表 1 参照)。

表1　世帯所得層別構成比の推移

（単位:%、ポイント）

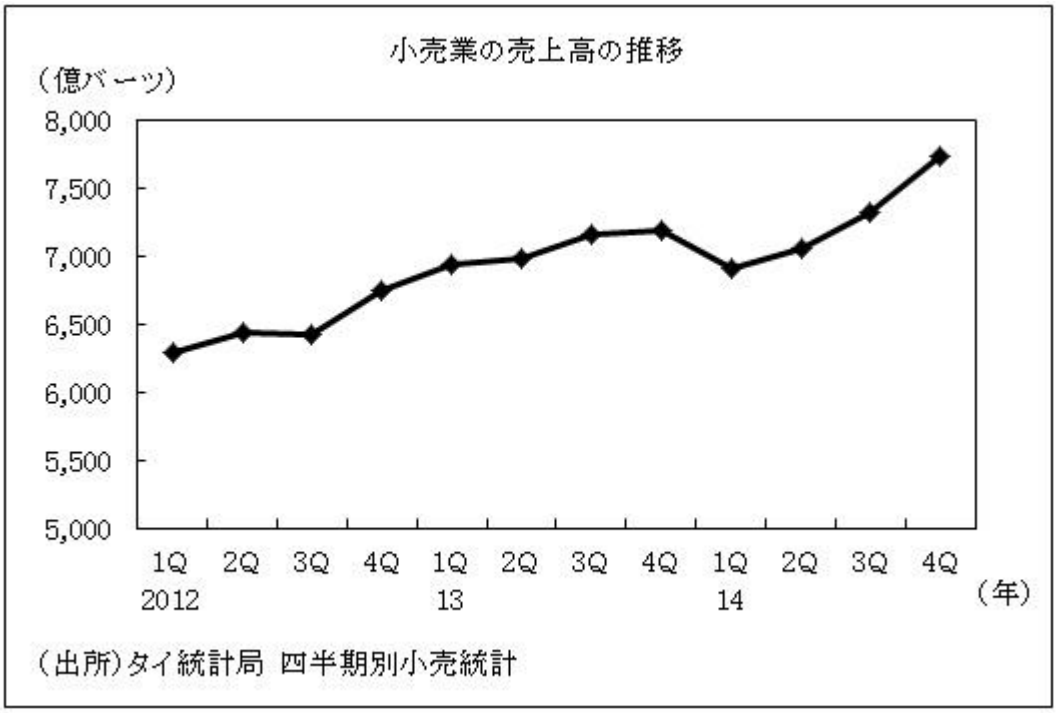
1ヵ月当たり所得（バーツ）	2009年	2013年	2009年比
1,500未満	0.5	0.4	△ 0.1
1,500～3,000	2.4	1.0	△ 1.4
3,001～5,000	7.7	4.4	△ 3.3
5,001～10,000	25.9	19.6	△ 6.3
10,001～15,000	19.4	19.0	△ 0.4
15,001～30,000	26.5	32.1	5.6
30,001～50,000	10.5	13.7	3.2
50,001～100,000	5.5	7.5	2.0
100,000超	1.6	2.2	0.6

（注）網掛けがいわゆる中間層（世帯年間可処分所得5,000ドル以上35,000ドル未満）に該当する層（ジェトロ算出）。
（出所）統計局家計調査

＜中間層に牽引され拡大を続ける小売市場＞

このような中間層の増加に応えるかたちで、小売市場も拡大を続けている。統計局の四半期別小売統計によると、小売業の売上高は 2012 年の 2 兆 5,899 億バーツから 2014 年は 2 兆 9,033 億バーツと 2 年間で 12.1%増加している（次ページの図参照)。

Copyright ©2016 JETRO. All Rights Reserved.



また、家電などの普及率も急速に伸びている。近年ではパソコン、スマートフォン、洗濯機などの普及率の上昇が目立つとともに、既に普及率 100%に近いカラーテレビや洗濯機はより高品質で大型のものやマルチドアなどの高機能品が売れている。日常品についても、やや割高なペットボトル飲料や高機能なシャンプーなどの需要が増加している。また食品や服飾などでも、消費者の嗜好（しこう）の多様化に応えるように、企業がさまざまなバリエーション（味、デザイン、カラーなど）の商品を提供するようになっている。

表 2 は業態別の小売店舗数の推移で、ほぼ全ての業態で増加していることが分かる。伝統的な市場などに比べ、これらの近代的な市場に該当する業態は商品価格帯が高めだった。しかし所得の増加により、多くの消費者の手が届くようになり、店舗数が拡大している。また、既に 1 万店舗を超えているコンビニエンスストアもさらに増加を続けている。ホームセンター・DIY ショップなどのカテゴリーキラーと呼ばれる専門店も、同様に増加傾向となっている。

表2　業態別小売店舗数の推移　（単位:店）

	2012年	2013年	2014年	2015年上半期
百貨店	53	61	69	72
スーパーセンター・ハイパーマーケット	307	328	350	354
スーパーマーケット	266	359	432	441
コンビニエンスストア	10,601	11,632	12,564	13,038
ホームセンター・DIYショップ	126	162	178	191
家電販売	483	636	699	683
ドラッグストア・美容用品	577	659	728	744

（注）各期期末の店舗数、協会加盟企業のみの集計。
（出所）タイ小売協会

Copyright ©2016 JETRO. All Rights Reserved.

＜ローカルと欧州系が高い存在感＞

外資系小売業の進出は日系が古く、現在では撤退したが大丸が 1964 年にバンコクで開業した。外資系企業が多く進出した 1980 年代からは、東急百貨店（1983 年）、イオンタイランド（1984 年）、UFM フジスーパー（1985 年）、伊勢丹（1989 年）、紀伊国屋書店（1991 年）、セントラルファミリーマート（1992 年）などが進出している（かっこ内は現地法人の設立年、出所はバンコク日本人商工会議所名簿）。

欧州系は 1997 年の通貨危機をきっかけに、ローカルの小売り大手から事業譲渡を受けたテスコロータス（英国）、ビッグ C（フランス）などが本格的な市場参入を果たした。両社はその後も拡大を続け、現在も大きなシェアを獲得している。またその後、セントラルデパートなどを運営するセントラルグループや、ザ・モール百貨店、サイアムパラゴンなどを運営するザ・モール・グループ、セブンーイレブンを運営する CP グループなどのローカル資本も復活しており、現在では外資系企業とともに市場で主要な地位を占めている〔ジェトロ「タイにおけるサービス産業基礎調査（2011 年 3 月）」〕。

＜テスコロータスはさまざまな業態で事業を拡大＞

以下は、テスコロータスへのインタビュー（8 月 18 日）を基に報告する。テスコロータスは英国の小売り大手テスコグループが、1998 年に地元資本の CP グループが経営するロータス・スーパーセンターに資本参加した小売りチェーンだ（その後、2003 年に CP グループはほとんどの株式を手放したとみられる）。

テスコロータスはさまざまな業態に展開することで事業の拡大を続け、現在では店舗総数 1,700 店余り、総売上高は 2,042 億バーツ（2014 年）、従業員数は正社員 6 万人に達する巨大小売りチェーンとなっている。特にスーパーマーケットの店舗数では 1 位（テスコタラッド）、スーパーセンター・ハイパーマーケットでもフランス資本のビッグ C と首位を争っている（テスコハイパー、テスコバリュー、テスコエクストラの合計）。また、テスコエキスプレスブランドでコンビニエンス業態にも力を入れ、セブンーイレブンに次ぐ 2 位の店舗数を誇っている。

＜本国で培ったマーケティングノウハウを応用＞

同社の強みは、大量に商品を仕入れ大量に販売する「常に安いディスカウントストア」というだけでなく、衣食住全てがそろうハイパーマーケットと呼ばれる巨大店舗の形態からコンビニエンスストアまで、複数の販売チャンネルを確保していることにある。チャンネルを増やすことで、いろいろな層の顧客と接点を持つとともに、大型の物流センターを有して、効率的な輸配送システムを構築することが可能になっている。

また、徹底的なマーケティングも同社の特徴の 1 つだ。同社は顧客に「クラブカード」を発行することにより、購入履歴を集め、リサーチを行っており、プロモーション活動などに活用している。個々の顧客がどんな商品を購入しているか把握することができるため、カスタマイズされた手厚いプロモーションが可能だという。例えば、赤ちゃん用ミルクを購入した人に、ミルクのディスカウントクーポンを送るだけでなく、2 年後には子供用品のディスカウントクーポンを送るなどのプロモーションが可能になる。同業他社との競争が激しくなっている小売業界では、価格や品ぞろえで差をつけることが難しくなっている。このような状況の中で、特に顧客を引き付けるためのプロモーションは極めて重要だ。このカードの発行枚数は、現在では 1,000 万枚に達するという。

Copyright ©2016 JETRO. All Rights Reserved.

＜経営の現地化で課題を克服＞

現地化が大きく進んでいることも、成功の秘訣（ひけつ）とみられる。例えば同社の管理職のディレクターは、10 年前は外国人が 8 割だったのが、現在では 2 割にとどまっており、経営の多くの部分は現地法人に任されている。例えば「クラブカード」を使用したマーケティングシステム自体は英国本社から持ち込んだものだが、カードのデザインだけでなく、普及のための仕組みや、カードの使い方、プロモーションへの活用の仕方などは全てタイ人のアイデアを採用しており、普及に大きく貢献しているという。他の例では、グローバルな方針として、健康関連商品に力を入れているが、どのような健康関連商品がタイでは受け入れられるか、消費者ニーズを捉えて、品ぞろえやキャンペーン、イベントなどについてはあくまで現地法人が判断するため、タイ人が大きな役割を担っている。

一般に小売業での進出は、品ぞろえなどの消費者ニーズの把握や、価格決定やプロモーションなどにおける自由度のなさ、店舗立地や人材確保などの困難さから、進出が難しい分野とみられている。しかし、上記事例からは、グローバル企業の調達力や本国の最先端のマーケティングノウハウなどの利点を活用しつつ、その運営は現地人材に大胆に任せるなどの「現地化」を行うことで、外資系の課題を克服するだけでなく、相乗効果を生むことも可能なことが示されている。

Copyright ©2016 JETRO. All Rights Reserved.

マレーシア：欧米系外資では英国のテスコに存在感

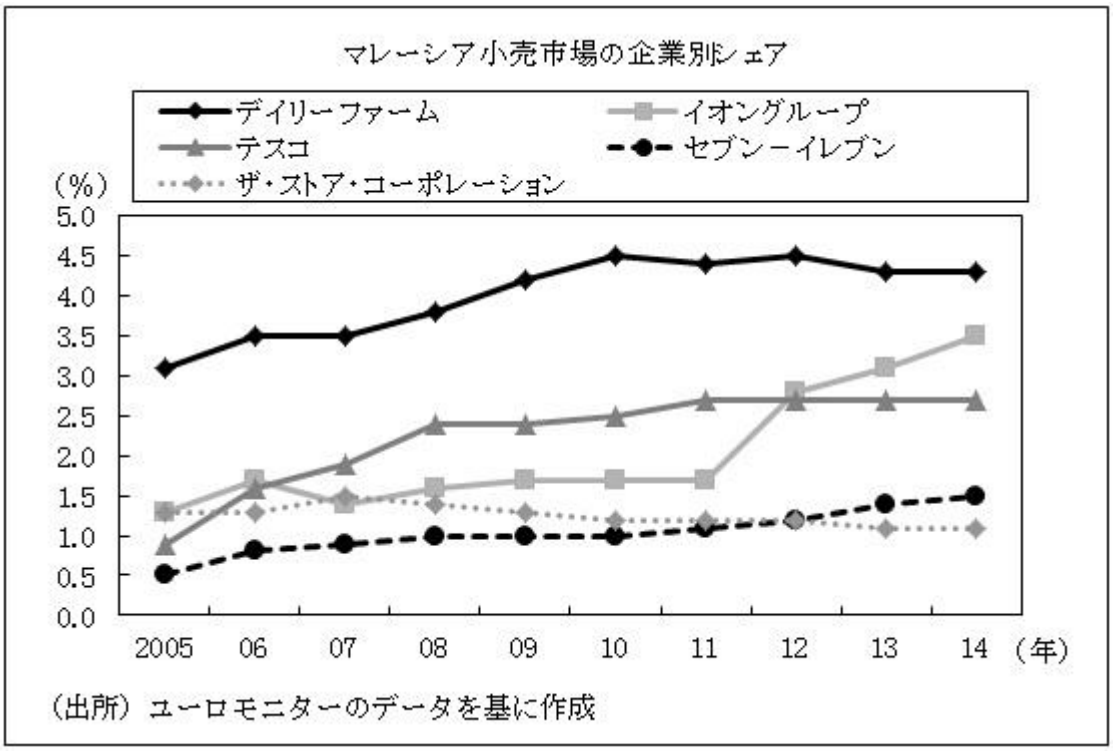
2015年09月15日　クアラルンプール事務所　新田浩之

マレーシアの小売市場は、良好な雇用・所得環境に支えられて順調な拡大を続けている。日本やアジアを含めた外資系企業がマレーシア小売市場で高いシェアを有するが、欧米外資系の存在感は薄く、英国のテスコが目立つ程度だ。上位の外資系を除くと、コンビニエンスストアを展開するセブンーイレブン（ベルジャヤグループ）を筆頭に、地場企業が小売市場のパイを分け合う構図だ。

＜地場資本が強い業界、欧米系は限定的＞

マレーシアの小売市場は順調に拡大を続けている。2012年から2014年にかけての小売業の実質成長率は5.9%、8.0%、9.9%と2桁に近づきつつある。小売市場の拡大が順調な背景には、2013年に施行されたマレー半島部における900リンギ（約2万5,200円、1リンギ＝約28円）の最低賃金の導入や求職者優位の労働市場環境がある。こうした雇用・所得環境に加えて、経済発展に伴う国民の多種多様な財・サービスへの関心が小売市場を下支えしている。

マレーシアの小売市場において、欧米外資系企業の存在感は限定的で、シェア上位は英国のテスコに限られる。最大の市場シェアを有する企業は香港企業デイリーファーム（図参照）。傘下の小売り大手GCHリテールは「ジャイアント」「コールド・ストレージ」「メルカト」といったブランドのスーパーマーケットを有する。以下、日本のイオングループ、テスコ、地場資本のセブンーイレブンとザ・ストア・コーポレーションが続く。



(出所) ユーロモニターのデータを基に作成

マレーシアの小売市場では、各社が所得階層に合った事業を展開する。マレーシア消費市場に詳しい関係者によると、デイリーファームは、高中所得層向けに「メルカト」、中所得層向けに「コールド・ストレージ」、中低所得層には「ジャイアント」を展開している。テスコは中所得層以下、セブンーイレブン

Copyright ©2016 JETRO. All Rights Reserved.

はコンビニエンスストアといった区分になっている。なお、輸入品の購買が多い高所得層向けには、日本の伊勢丹が店舗を展開している。

＜テスコは事業・地域ともに幅広く展開＞

テスコは 2001 年に、マレーシア政府系複合企業サイム・ダービーとの合弁でテスコ・マレーシアを設立した。2015 年 8 月時点の店舗数 56 は全てマレー半島に位置する。クアラルンプール市や同市周辺のセランゴール州に多くの店舗が立地するが、東海岸のクランタン州の州都コタバルにも 1 店舗展開している。同社は今後、空白州のパハン州、トレンガヌ州や東マレーシアへの進出を計画するとともに、M&A も視野に入れて業容の拡大を図っているとみられる。

テスコ・マレーシアは通常の来店型店舗だけでなく、2013 年 4 月にはオンラインショッピングサービス「グローサリー・ホーム・ショッピング・サービス」の開始を発表した。また、同社は公共交通機関での運賃支払いなどに使用できるプリペイドカード「タッチアンドゴー」機能を搭載したカードを発行することで、公共交通機関の利用が多い中低所得層の取り込みに力を入れている。こうした積極的な新規事業も手伝い、テスコのシェアは安定的に推移している。

また、2014 年 12 月に東海岸で発生した大洪水後に、家屋を失った世帯向けに住宅建設を行うなど企業の社会的責任（CSR）活動も推進している。欧米外資の中では唯一シェア上位に食い込むテスコだが、同社の商圏の中低所得者層と重複するイオンビッグ〔旧カルフール（フランス）〕ブランドを持つイオンがテスコのマレーシア事業を買収するとの観測記事も流れたことがあった（ロイター7 月 7 日）。

＜身近なコンビニエンスストアは地場が運営＞

マレーシアの地場で存在感が大きい企業は、コンビニエンスストアを展開するセブンーイレブン・マレーシア。同社にはローカル資本のベルジャヤグループが 100%出資し、米国のセブンーイレブンからライセンスを供与され事業展開している。1984 年を皮切りに店舗をマレーシア各地に開き、その規模は 2015 年 8 月 27 日時点で 1,855 店舗に及ぶ。出店場所は、ショップロット、ショッピングモール内、駅構内、病院内、またガソリンスタンドに併設されていることもある。24 時間営業で、店舗にもよるが携帯電話のリロード、コピー機、ファクス、ATM、近隣のコミュニティーのための掲示板などを備えている。

同社は今後、電子商取引サービスを強化する意向を持っている。「サン」紙（6 月 15 日）によると、オンラインショッピングの潜在顧客は電子決済を望まない人が多いため、オンラインで買い物した人が同社の店舗で代金を現金で支払えるよう基盤を強化する、とゲイリー・ブラウン最高経営責任者（CEO）は述べた。また、携帯電話料金の支払い以外にも、取り扱える企業を増やすことで、さらに利用者の利便性を高めるという（同紙）。既に数多くの店舗を有するセブンーイレブンは、今後も店舗拡大を図ることで、マレーシアに多い中低所得層のニーズに応えていく意向だ。

Copyright ©2016 JETRO. All Rights Reserved.

インドネシア：外国企業による小売業参入は間接的

2015 年 09 月 14 日　ジャカルタ事務所　山城武伸

インドネシアでは、個人商店や公設市場といった伝統市場の存在感がいまだに強いが、コンビニエンスストアを中心にモダンマーケットの規模は拡大している。小売業に対しては厳しい外資規制があるため、外国企業の多くはフランチャイズ展開など間接的な進出にとどまる。他方、所得の向上に伴って消費者は品質の違いを求めるようになりつつある。

＜伝統市場が強い中、コンビニが急増＞

経済産業省の調査（注 1）によると、2014 年インドネシアの小売市場の規模は約 1,505 億ドルだった。庶民の買い物の場として伝統市場の存在感は大きく、スーパーマーケットやコンビニエンスストアなどモダンマーケットが占める割合は 16.2%にすぎない。これは、タイ（44.6%）やフィリピン（28.5%）と比べても低い。

しかし、コンビニエンスストアを中心に、モダンマーケットの規模は拡大している。インドネシア小売業協会（APRINDO）のロイ会長が地元紙に述べたところでは、2014 年のモダンマーケットの売上高は 148 兆ルピア（約 1 兆 2,432 億円、1 ルピア＝約 0.0084 円）で、2015 年は 8～10%の成長が見込まれる。このうち、コンビニエンスストアなどミニマーケット（注 2）の市場規模は 88 兆ルピアで、モダンマーケットの中で最も大きい。当地のコンビニエンスストア業界は、インドマレット（1 万 1,285 店、2015 年 7 月時点）とアルファマート（9,800 店、2014 年 12 月時点）の地元 2 大チェーンによる寡占状態だ。地元紙によると、2015 年の新規出店目標はそれぞれ 600 店と 1,200 店だ。アルファマートは海外展開も進めている。2014 年にフィリピンに進出し、既に 60 店舗を開店した。日系ではセブンーイレブンやファミリーマート、ローソンなどがフランチャイズで間接的に展開している。

＜外国企業はフランチャイズや技術指導で参入＞

ハイパーマーケット（経済産業省調査：市場規模 39 兆ルピア）やスーパーマーケット（65 兆ルピア）では外資系企業の存在感も高い。ハイパーマーケットでは、フランス系カルフールと香港系ジャイアントだ。カルフールは、地場企業とのフランチャイズ契約により 87 店舗を展開している。他方、ジャイアントはもともと地場のハイパーマーケットだったが、1998 年から香港のデイリーファームが資本参加している。

スーパーマーケット業界は企業数が多く、上位 10 社を合わせても約 16%の売上高シェアにとどまる。業界トップはベルギー系のスーパー・インドだ。地場系財閥のサリム・グループがベルギーのデルハイゼ・グループから技術供与を受け、127 店舗を展開している。地場系のラマヤナ（116 店舗）やフードマート（48 店舗）、フードホール（26 店舗）なども主要企業だ。

外資参入が間接的になるのは、厳しい外資規制があるからだ。小売業は、原則として内資企業に限定されている。外国企業は 2,000 平方メートル以上の大型店に限り設立できる。小売業界に詳しいサカイ・ミトラ・ジャヤの酒井利昌マネジャーは「食品や日用品の輸入手続きが煩雑なため、輸入品やプライベートブランドをそろえて商品面で独自性を打ち出すにも大変な労力がかかる。その上、他業種と比べて優秀な

Copyright ©2016 JETRO. All Rights Reserved.

人材が集まりにくく、オペレーションでも他店との差別化が難しい。結果的に他店との価格勝負になりがちだ」という。

世界最大手の米国系ウォルマートは、1990 年代に首都圏で店舗を構えていたが、アジア通貨危機による政情不安を機に撤退した。2011 年には再進出に向けた検討が進んでいるという報道があったが、いまだ実現していない。ドイツ系メトロも 2012 年に進出計画が報道されたが、その後の動きはない。カルフールは 1996 年に進出したものの、業容拡大に伴って外国流通大手に対する反感が強くなったことなどから、2012 年に地場企業に売却し、現在は前述のようにフランチャイズ契約に基づく間接的な関与にとどまる。

日本のイオングループ、韓国のロッテグループなど、少数ながら現地法人を設立して進出している外国企業もある。このうち、20 店舗の業務用スーパーを手掛けるロッテマート・ホールセールは、2008 年に地場の業務用スーパー「マクロ」を買収してインドネシアに進出した。顧客は中間所得層で、小商店（ワルン）店主などが仕入れに訪れる。同社のパク氏を取材したところ、ローカル化と他国とのネットワークが強みだという。同社では店舗マネジャーや本社の管理職にインドネシア人を登用しており、韓国人はわずか 10 人だという。韓国、中国、ベトナムの拠点を活用し、他国店舗の売れ筋商品を輸入販売することで、商品を差別化している。

＜多様化する消費者ニーズに対応＞

日本企業による参入の手掛かりは、まず地元でフランチャイズ展開ができる信頼おけるパートナーを見つけることと、同国では見られないユニークな商品を取り扱うようにすることだ。当地で幅広く日用品を展開する ACE ハードウェアは、工具などを卸す地場大手カワン・ラマがフランチャイズ展開する米国の日用品大型店だ。1995 年に 1 号店を設置した後、規模を拡大し、今やインドネシア各地に 110 店舗を有する。同社の特徴の 1 つは商品の差別化だ。商品のほとんどが輸入品で、品質やデザインに違いを求める消費者に人気だ。地元紙によると、介護用ベッドや車椅子など日本の介護用品を取り扱い始めた。既に流通している他国製品と比べて値段は 3 倍近いが、これも商品の差別化を志向する戦略の一環と思われる。

ロッテ・ホールセールのパク氏は「消費者の商品ニーズは過渡期にある。足元の景況感はよくないものの、これからは使用感や風味など品質の違いを求める層が多くなる。ただし、価格面でも消費者に受け入れられることが必須だ」と強調した。

（注 1）出典は経済産業省委託調査「アジア小売市場の実態調査」（2015 年 1 月、大和総研）、数値は 2014 年の推計値。
（注 2）注 1 に同じ。同調査における小売業店舗の定義（以下）に基づく。
○ミニマーケット（コンビニなど）：店舗面積 400 平方メートル未満
○スーパーマーケット：店舗面積 400 平方メートル以上、5,000 平方メートル未満
○ハイパーマーケット：店舗面積 5,000 平方メートル以上

Copyright ©2016 JETRO. All Rights Reserved.

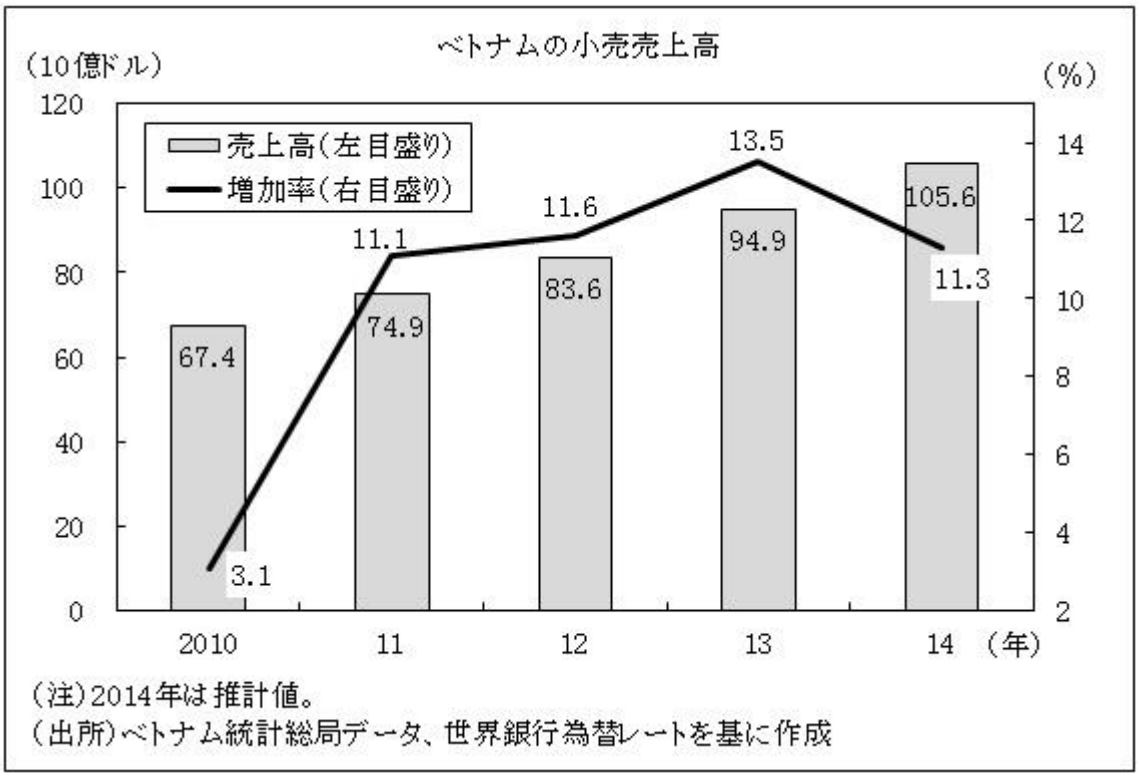
ベトナム：参入余地ある流通・小売市場

2015 年 10 月 27 日　ホーチミン事務所　金子信太郎、飯塚元人

経済発展に伴い、ベトナムの流通・小売市場の規模は堅調に拡大している。店舗数では地場企業が上回るが、品ぞろえやサービス面は欧米系の外資企業に軍配が上がる。各企業の活動内容を取り上げるとともに、日本企業の参入余地を探る。

＜小売売上高は安定的に拡大＞

ベトナムでは従来、公設市場や個人商店などで買い物をするトラディショナルトレード（伝統的小売り）が一般的だ。2012 年時点で、トラディショナルトレードの割合は約 80%（ニールセン調査）と依然高いが、近年はスーパーなどで買い物をするモダントレードの割合が増加している。(1) 1 つの店でさまざまな商品を購入できるため利便性が高い、(2) 所得の拡大に伴い、高品質でかつ衛生面で問題がない商品の需要が高まっている、ことが理由に挙げられる。また、ベトナムの小売売上高は堅調に拡大し、増加率は直近 4 年で年率 10%超と好調だ（図参照）。



＜進出規制の ENT 対応が課題＞

卸売業・小売業に対する外資参入規制は、WTO 加盟時のサービス分野約束表に基づいて 2009 年 1 月から自由化されており、現在は外資 100%での参入が可能となっている。WTO サービス約束表によると、卸売業・小売業の自由化例外品目として、たばこ、本、新聞、雑誌、ビデオ録画物、貴金属、医薬品、砂糖などが規定されている。

外資小売企業が複数店舗を設立する際に関係する規制が、エコノミック・ニーズ・テスト（ENT）だ。ENT では、地域内の小売店舗の数、市場の安定性、人口密度、省・市のマスタープランとの整合性などが

Copyright ©2016 JETRO. All Rights Reserved.

審査対象となるが、その基準は不透明だ。2013 年 6 月に、ENT 審査基準に関する商工省通達 8 号（08／2013／TT－BCT）が施行され、500 平方メートル未満の面積で 2 店舗目以降を出店する場合には、審査が不要となる緩和措置が導入された。しかし、当地コンサルタントは「ENT の審査基準は引き続き不透明」とし、「ロッテマートがかつて半年間開業できなかった『事件』以降、日系企業は ENT にチャレンジしてこなかったので、ENT で拒否された事実は聞いたことがない」と指摘する。

＜主要流通・小売企業の展開が活発化＞

当地で流通・小売事業を展開している主な企業は添付資料のとおり。外資の中でもメトロやビッグ C などの欧米系企業は、1990 年代後半から 2000 年代前半にかけての比較的早い時期に進出している。主要企業の店舗数は国内全体で 728 店あり、地域別内訳は北部 28.4%、南部 65.8%となっている。一方、外資企業の店舗数は北部 8.7%、南部 85.4%と、より南部に集中している。地場系企業と外資系企業に対するヒアリングの概要を以下に紹介する。

地場系のハプロマート（Hapromart）は、ハノイ人民委員会傘下のハプログループの子会社が運営しており、2006 年にコンビニエンスストア・スーパーマーケット事業を開始した。現在、ベトナム北部でコンビニ 20 店舗、スーパーを 21 店舗展開している。コンビニはハノイ市内を中心に出店し、スーパーは 7 割がハノイ市内、3 割は北部の地方省に展開している。スーパーの取扱商品は食品加工品・日用品がメーン。生鮮品は、市場で購入する消費者が多いという理由から、あまり取り扱っていない。今後は、地方省を中心にスーパー・コンビニの店舗拡大や、取扱商品の拡充を検討している。また現在、北部タイビン省に出店している大型店舗のハプロショッピングセンターの多店舗展開も予定している。

ハプロマートは、ビッグ C やメトロなどの欧米系のスーパーと比べると、店舗面積が狭く品ぞろえが劣るため、競争の激しい都市部では顧客を奪われてしまう点が課題だという。一方で、地方省の店舗では、近隣住民に市場で品物を購入する習慣が根強く残っているため、市場で買えないような中部・南部産の商品の売れ行きが好調とのことだ。

韓国系のロッテマートは地場企業ミンバンとの合弁により、2008 年にスーパー・ショッピングモール事業を開始した。現在は合弁を解消し、ホーチミン市近郊を中心に 10 店舗を展開している。取扱商品の 9 割以上がベトナム製品で、韓国製品や日本製品などの外国製品は 1 割に満たない。ただ、2014 年にイオンがベトナムに進出したことにより日本製品の認知度が高まり、ロッテマートにおける日本製品の売り上げも増加傾向にあるという。現在、ホーチミン、カントー、ニャチャンの 3 都市に敷地面積 5 万平方メートルを超える大型店舗を建設しており、今後は 2020 年までにベトナム国内 60 店舗の展開を予定している。

ロッテマートのターゲットは、ベトナム人の中間所得層だ。しかし、同社関係者によると、地場系スーパーに比べロッテマートの商品は高価格帯という印象（実際は地場系と同程度）を持たれており、その印象をどのように変えていくかが課題だという。また同社からみて、「イオンは当地市場において『良質（Good Quality）』というイメージを定着させている」（同社関係者）という。ロッテマートは、この点で後れを取っていると考えているようだ。

日系企業による流通・小売業への進出は、2010 年以降に始まった。イオンのビジネス展開事例を挙げると、地場スーパーのシティマート（Citimart）やフィビマート（FIVIMART）と業務提携をして、自社

Copyright ©2016 JETRO. All Rights Reserved.

ブランドの「トップバリュ」製品を提供している。また、これら 2 社は日本からの輸入品コーナーを設けるなど、陳列方法も工夫されており、店舗の印象に変化がみられる。またイオンは、2014 年 1 月にホーチミン市内でスーパー・ショッピングモールを開業し、同年 11 月には南部ビンズオン省にも進出した。さらに、2015 年 10 月にハノイ市内で 3 号店の開業、2016 年にはホーチミン市内で 4 号店の開業を予定している。同社は 2020 年までに、ベトナム国内に 20 店舗を展開する計画だ。なお、百貨店の高島屋は、2016 年にホーチミン市で商業施設への進出を予定している。

日系企業の同分野への進出は、まだ始まったばかりだが、市場は着実に伸びており、高品質・高付加価値のサービスを提供する日系の流通・小売業にとって参入余地はある。不透明な部分が残る規制は現状では障壁ともいえるが、多店舗展開の中で比較的短期間で許認可が下りたケースもある。例えば、イオン 4 号店の ENT 審査は、比較的短期間だった模様だ。発展途上にあるベトナムの流通・小売市場に参入するためには、「慎重さ」と「チャレンジ」の両面が必要になりそうだ。

添付資料：

主な流通・小売企業

ブランド名	出資国	進出(設立)時期	店舗数	北部	中部	南部	通信販売	その他の特徴
サークルK	米国	2008年	104	2	0	102	×	24時間営業のコンビニ
ロッテマート(Lotte Mart)	韓国	2008年	10	2	2	6	×	定期バス運行、配達無料
メトロ(Metro)	ドイツ	2002年	19	5	5	9	○	大型スーパー、ホテル、レストラン向けの卸売りも実施
イオン	日本	2014年	2	0	0	2	×	定期バス運行、配達無料
ファミリーマート	日本	2013年	70	0	0	70	×	24時間営業のコンビニ
ミニストップ	日本	2011年	17	0	0	17	×	24時間営業のコンビニ
ビッグC	フランス	1998年	31	13	8	10	○	大型スーパー、定期バス運行、配達無料
コープフード(Coop Food)	ベトナム	2008年	90	90	0	0	○	配達無料
コープマート(Coopmart)	ベトナム	1996年	79	6	17	56	○	配達無料
シティマート(Citimart)	ベトナム	1994年	28	4	1	23	×	イオンと提携、配達無料
フィビマート(FIVIMART)	ベトナム	1997年	18	18	0	0	○	イオンと提携、配達無料
ハプロショッピングセンター(Hapro shopping center)	ベトナム	2010年	1	1	0	0	×	大型スーパー、ハノイ人民委員会傘下の企業が運営
ハプロマート(Hapromart)(スーパー)	ベトナム	2006年	21	21	0	0	×	加工食品・日用品がメーン
ハプロマート(Hapromart)(コンビニ)	ベトナム	2006年	20	20	0	0	×	コンビニ
インティメックス(Intimex)	ベトナム	2001年	13	9	4	0	×	加工食品が主力商品
マキシマーク(Maximark)	ベトナム	1995年	6	0	3	3	×	大型スーパー
サトラフーズ(Satra Foods)	ベトナム	2013年	60	0	0	60	○	配達無料
ショップ＆ゴー(Shop&Go)	ベトナム	2005年	109	1	0	108	×	24時間営業のコンビニ
バンマート(VinMart)	ベトナム	2014年	17	12	2	3	×	ベトナムの大手企業の傘下企業、日用品・食品が豊富
バンマート＋(VinMart＋)	ベトナム	2015年	13	3	0	10	×	コンビニ
合計(外資)	－	－	253	22	15	216	－	
合計(地場)	－	－	475	185	27	263	－	
合計	－	－	728	207	42	479	－	

(注1)出資国、ブランド名のアルファベット順。
(注2)2015年7月時点。
(出所)各社ウェブサイト、ヒアリングなどを基に作成

Copyright ©2016 JETRO. All Rights Reserved.

インド：外資の総合小売市場参入に障壁、卸売業態で進出

2015 年 09 月 11 日　ニューデリー事務所　古屋礼子

人口増加を背景に、インドの小売市場は引き続き順調な成長が見込まれる。しかし、スーパーマーケットなど総合小売り部門は外資の進出に対して出資制限や投資要件など厳しい条件があり、財閥を中心にした地場資本の寡占状態となっている。

＜小売市場の大半は非組織型の事業者＞

インドの主要経済誌「ビジネスワールド」が発行する「小売白書」によると、2014 年度のインドの小売市場は 31 兆ルピー（55 兆 8,000 億円、1 ルピー＝約 1.8 円）で、GDP の約 2 割に相当する規模だ。また、インド小売業協会（RAI）によると、その 9 割超は「パパママショップ」といわれる非組織型事業者によって占められている。小売市場の 2015～2020 年の年平均成長率は 16.7%と見込まれ、現在は市場の 1 割程度にとどまる組織型の小売事業者の構成比率は、2020 年には 24%に達するとみられている〔IBEF（注）ウェブサイト〕。近年はインターネット上での小売りも活況を呈し、2014 年の市場規模は 23 億ドル。2020 年には 320 億ドルにまで成長すると予測されている（イメージズ・グループ「インド小売り調査 2015」）。

小売業界は大きな雇用創出産業だ。ダンアンドブラッドストリート（D&B）の「インド流通産業～挑戦と機会～」（2010 年発行）によると、小売業界には 1,300 万人が就労し、そのうち 100 万人は組織型の小売業に従事しているという。

＜政権は総合小売りの外資開放に消極的＞

インドでは、単一ブランドの小売りは外資の 100%出資が認められている。一方、スーパーやコンビニといった複数のブランド品を扱う総合小売りは、外資の出資比率が 51%までとなっている。最低投資額が 1 億ドル以上で、かつその 50%を物流や倉庫などの後方インフラへ投資することが求められるなど、複数の条件を満たすのは容易でない。また、地場の小売事業者の意向を反映し、州ごとに総合小売りへの外資参入の扱いが異なることも障壁を高くしている。こうしたこともあり 2012 年以降、政府の承認を得た外資の参入は、英テスコがインド財閥タタ傘下の小売業トレントの株式の 50%を取得した案件のみにとどまる。

ナレンドラ・モディ首相率いるインド人民党（BJP）政権も、下院選挙時のマニフェストに明記するとおり、総合小売りの外資開放には後ろ向きだ。BJP は支持層に中小規模の小売業者を多く抱えており、総合小売りの外資開放による悪影響を懸念する声を無視することができないという事情がある。一方、外資の小売市場への参入は、物流の近代化による周辺産業への投資流入や、雇用の創出が期待されることから、モディ政権に対して小売業の一層の外資開放、規制緩和を期待する経済界の声は強い。

＜財閥系が大勢を占める大手流通店＞

外資の参入が限定的である分、インドの総合小売市場は地場ブランドの寡占状態だ。大規模小売店は、リライアンス、フューチャー、タタ、ITC、アディティヤ・ビルラなどの大手財閥グループによる展開が目立つ。

Copyright ©2016 JETRO. All Rights Reserved.

リライアンス財閥の中核企業リライアンス・インダストリーズの小売り部門、リライアンス・リテールは、2006年の発足以来、ハイパーマーケットの「リライアンス・マート」や、食品・日用品を扱う「リライアンス・フレッシュ」など、複数の業態で小売店を展開している。ムンバイに本拠を置くフューチャーグループは、前述の主要プレーヤーの中で唯一、流通小売りを専門に扱う大手企業で、3万6,000人の従業員を抱える。大衆向けハイパーチェーンの「ビッグバザール」や、高級志向の客層を対象とした「フードホール」など、幅広い客層に向けて複数のブランドを展開している。2014年12月にジェトロがフューチャーグループの加工食品調達担当者にインタビューしたところ、近年の健康志向の高まりを受け、日本の抹茶に注目しているとのことだった（2015年1月22日記事参照）。

＜米企業は地場との合弁で進出＞

一方、外資系小売・流通企業は総合小売業の規制緩和を見据えながら、現在外資にも開放されている卸売業としてインド市場に参入している。

この業態でいち早く進出したのが、2003年のドイツ・メトロだ。同社は現在、11州で16店舗を展開している。米ウォルマートは、通信事業を主力とする地場バルティと折半出資の合弁で会社を設立し、2009年から卸売業態で店舗展開、2013年にはバルティの株式を買収し、米本社の子会社とした。現在9州に20店舗を有する。同社は、BtoBの電子商取引市場の活性化に注力しており、20店舗のうち16店舗でオンラインショッピングにも対応している。なお、フランスのカルフールは2010年12月に卸売業態でインド進出を果たしたが、2014年9月に撤退を発表した。

外資への総合小売業の開放は、先行きが不透明な状態だ。前述のテスコによるトレントへの出資案件についても、店舗を開設する時期や場所など具体的な進捗がみえない。ただ、人口の増加、国民の購買力向上を背景に、インド小売市場の規模は拡大しており、卸売り、地場との合弁、電子商取引といったさまざまなかたちでの参入が期待されている。

（注）India Brand Equity Foundation。商工省とインド工業連盟（CII）による官民連携の団体。

Copyright ©2016 JETRO. All Rights Reserved.

＜中南米＞

メキシコ:スーパーの再編進み 4 強から 3 強に

2015 年 08 月 21 日　メキシコ事務所　中島伸浩

メキシコのスーパーマーケット市場は、ウォルマートや地場系企業を含む 4 強で構成されてきたが、首位ウォルマート・メキシコは、地場系を中心とした他社を大きく引き離す。地場系は再編を進め 3 強に移行しつつある。

＜ウォルマート・メキシコが圧倒的な首位＞

全国スーパーマーケット・百貨店協会（ANTAD）によると、2015 年 8 月現在で協会加盟のスーパーマーケット部門は 35 社。ただし、全国展開の有力スーパーマーケットとなると「4 強」に集約される。さらにこの 4 強の売上高シェアで 65%と圧倒しているのが 2000 年以降急速に勢力を拡大したウォルマート・メキシコで、メキシコ国内の店舗数は 2,289 店と、2 位ソリアーナの 3 倍強を誇る（表 1 参照）。

表1 大手スーパーマーケットチェーンの概要　（単位:100万ペソ、%）

企業名／特徴	比較項目	2012年	2013年	2014年	前年比
ウォルマート(WalMart)	店舗数	2,353	2,199	2,289	4.1
(米系)	従業員	248,246	226,289	228,063	0.8
＜2014年市場シェア:65%＞	売上高	367,731	366,393	378,778	3.4
2000年以降急速に勢力拡大、4大チェーン以外も含めた国内シェア6割以上。	営業利益	29,306	29,520	30,697	4.0
	純利益	23,275	22,717	30,426	33.9
ソリアーナ(Soriana)	店舗数	606	659	674	2.3
(地場系)	従業員	85,700	80,900	85,300	5.4
＜2014年市場シェア:18%＞	売上高	104,611	105,028	101,829	△ 3.0
2007年末グルーポ・ヒガンテを買収。2015年にはコメルシアル・メヒカーナ店舗買収で市場シェア2位に。	営業利益	5,410	5,558	4,977	△ 10.5
	純利益	3,557	3,117	3,704	18.8
コメルシアル・メヒカーナ(Comercial Mexicana)	店舗数	199	200	199	△ 0.5
(地場系)	従業員	29,658	29,326	29,983	2.2
＜2014年市場シェア:8%＞	売上高	45,667	47,060	47,854	1.7
2008年為替デリバティブで大損。2015年にはソリアーナへの一部店舗売却を発表。	営業利益	2,637	2,901	3,053	5.2
	純利益	6,656	3,694	2,138	△ 42.1
チェドラウィ(Chedraui)	店舗数	198	211	216	2.4
(地場系)	従業員	34,575	36,039	36,736	1.9
＜2014年市場シェア:9%＞	売上高	50,149	51,158	54,544	6.6
ベラクルス州の地方スーパーだが、2005年のカルフール店舗買収で全国展開。	営業利益	2,959	3,106	3,452	11.1
	純利益	1,545	1,708	1,762	3.2

(注)店舗数と売上高は国内店舗のみでレストランも含む。市場シェアは全国展開4大スーパーマーケット合計に占めるシェア。ウォルマートの店舗数、売上高、営業利益はメキシコ市場のみで中米事業は含まず。チェドラウィの店舗数、従業員数、売上高はメキシコ市場のみで米国事業は含まず。1メキシコ・ペソ＝約7.6円。
(出所)各社年次報告書などを基に作成

2 位の地場系スーパーマーケットであるソリアーナは、1968 年にコアウイラ州トレオン市に 1 号店を出し、その後北部を中心に勢力を拡大していった。現在はヌエボレオン州モンテレイに本社を置く。ソリア

Copyright ©2016 JETRO. All Rights Reserved.

ーナが一躍全国区となったのは、2007 年のグルーポ・ヒガンテ店舗買収により、全国に勢力を拡大した時期だ。2014 年は店舗数 674 まで拡大している。

ソリアーナは 2015 年 1 月 28 日、4 強の一角であるコメルシアル・メヒカーナの店舗のうち、「コメルシアル・メヒカーナ」「メガ・コメルシアル・メヒカーナ」「ボデガ・コメルシアル・メヒカーナ」「アル・プレシオ」の計 160 店を約 27 億ドルで買収すると発表した（同社プレスリリース）。コメルシアル・メヒカーナがほかに持つ、高所層向けの「フレスコ」「シティー・マーケット」「スメサ」の店舗は引き続きコメルシアル・メヒカーナが維持する。10 月ごろには買収が完了するもようだ（「エル・フィナンシエロ」紙 7 月 23 日）。これにより、ソリアーナは単純計算でも 800 店舗を超え、売上高市場シェアは 25%以上となるとみられ、スーパーマーケット業界は 4 強から 3 強時代となる。

他方、店舗を売却をしたコメルシアル・メヒカーナは、1930 年メキシコ市に最初の店舗を出店し、2011 年時点では全国で 274 店舗を展開。ペリカンの店舗マークで誰もが知る全国区のスーパーマーケットだったが、2008 年に為替デリバティブで大きな損失を出した。財務内容の改善を図るためもあり、2012 年 6 月、所有していたコストコ・メキシコの 50%の株式をコストコ・ホールセールに全株売却することで合意した（同社プレスリリース 6 月 14 日付）。今後は残りの店舗や不動産部門などで収益拡大を目指す。

チェドラウィは、レバノン系移民ラサロ・チェドラウィが 1920 年にベラクルス州ハラパ市で始めた。スーパーマーケットとして本格的な店舗を出し始めたのは 1970 年ごろのようだ。全国への勢力拡大は、2005 年にフランスのカルフールがメキシコに持つ 29 の店舗を約 5 億 5,000 万ドルで買収したことがきっかけだった。また 1997 年からエル・スーペルの店舗名でカリフォルニア州サウスゲートに出店し、米国南部での店舗展開を進め、2014 年時点で米国内に 49 店舗を運営する（同社年次報告書 2014 年）。

＜ウォルマートも買収により拡大＞

地場系流通企業が買収によって勢力を拡大してきたのと同様に、ウォルマート・メキシコの前身も、スペイン・アストゥリアス地方系移民ヘロニモ・アランゴが 1958 年に始めた「アウレラ」という店だ。アウレラは 1960 年、「スペラマ」の店舗運営を開始。1964 年レストラン「Vips」を始めた（同店は 2014 年ウォルマートによりグルーポ・アルセアに売却）。1977 年メキシコ証券取引所にアウレラの名称で上場し、1986 年には社名を「シフラ（Cifra）」に変更。1991 年、シフラはウォルマート・ストアと 50%ずつの出資で合弁会社を設立し、サムズ・クラブの 1 号店をメキシコで運営開始した。アウレラ、ボデガ・アウレラ、スペラマの店舗運営も、ウォルマート・スーパーセンターとともにこの合弁会社に組み込まれた。

1997 年にウォルマート・ストアが株式公開買い付け（TOB）により、シフラを傘下に置き、2000 年にシフラの社名変更を行い、正式にウォルマート・メキシコとなった。このウォルマート・メキシコは、2010 年には中米最大の小売業ウォルマート・セントロアメリカの買収を完了し、社名を今のウォルマート・メキシコ・イ・セントロアメリカとした（以上、同社年次報告書ほか）。

＜所得階層別マーケティングは地場系にも＞

現在のウォルマート・メキシコの店舗展開は、表 2 のとおり。ターゲット層別に低所得層から高所得層まで固定客を獲得する戦略だ。低所得層向けには倉庫型ディスカウントショップ「ボデガ・アウレラ」や人口の少ない町村に導入されている「ミ・ボデガ・アウレラ」、コンビニスタイルで価格訴求力もある「ボデガ・アウレラ・エクスプレス」を持ち、この「アウレラ・シリーズ」で 1,660 店舗と圧倒している。こ

Copyright ©2016 JETRO. All Rights Reserved.

のほか、中高所得層向けには住宅地密接型のスーパー「スペラマ」、会員制ディスカウントの「サムズ・クラブ」、大衆向け衣料「スブルビア」などを抱えている。

表2 メキシコにおけるウォルマートの店舗展開

店舗形態	店舗展開の力点	ターゲット所得層	店舗数
ディスカウント ボデガ・アウレラ ミ・ボデガ・アウレラ ボデガ・アウレラ・エクスプレス	価格	低	1,660
ハイパーマーケット ウォルマート・スーパーセンター	品ぞろえ、価格	中	251
スーパーマーケット スペラマ	品質、利便性、サービス	中～高	93
会員制ディスカウント サムズ・クラブ	価格、量、新規性、差別化	中～高	159
大衆向け衣料 スブルビア	流行、価格、品質	中～低	116

（出所）ウォルマート年次報告書（2014年）を基に作成

ただし、こうしたウォルマートの階層別マーケティングには、地場系流通企業も対抗している。ソリアーナを例にとれば、ソリアナ・イペル（ウォルマート・スーパーセンターに相当）、ソリアナ・メルカド（ボデガ・アウレラ）、ソリアナ・スーペル（スペラマ）、ソリアナ・エクスプレス（ミ・ボデガ・アウレラ）、シティー・クルブ（サムズ・クラブ）などの店舗を展開している。

Copyright ©2016 JETRO. All Rights Reserved.

チリ:財閥系と米資本が南米各国に積極進出

2015年09月24日　サンティアゴ事務所　母良田政秀

チリの小売・流通市場は、実質的に財閥系の3つのグループ企業と米国ウォルマートによる寡占状態にある。内外の経済の低迷や通貨安など厳しい情勢の中で、各社は周辺諸国への展開、効率化のための投資、事業の絞り込みなどに取り組んでいる。

＜センコスッド：スーパー中心に積極的海外展開＞

センコスッドは1963年にチリで創業した地場の財閥系グループ企業だ。主要部門は「ジュンボ」「サンタイサベラ」を擁するスーパー部門で、売上高の4分の3を占める。また、ホームセンター「イージー」、百貨店「パリス」のほか、ショッピングセンター「コスタネラセンター」の運営や、クレジットカードなどの金融サービスも行っている。さらに、スーパー部門を中心に海外展開も進めており、アルゼンチン、ブラジル、ペルー、コロンビアの4ヵ国に進出している（表1参照）。売上高に占める海外の比率は63%に達するという。

表1　センコスッドの国・業態別店舗数（2014年）

（単位：%、店）

国名	売上高構成比	業態	店舗数
チリ	37	スーパー	238
		百貨店	79
		ホームセンター	33
		ショッピングセンター	25
アルゼンチン	24	スーパー	290
		ホームセンター	50
		ショッピングセンター	22
ブラジル	20	スーパー	219
コロンビア	10	スーパー	100
		ホームセンター	10
		ショッピングセンター	2
ペルー	9	スーパー	87
		百貨店	9
		ショッピングセンター	4

（出所）センコスッド2014年アニュアルレポート

2014年のグループ全体の総売上高は前年比5.5%増の10兆9,128億5,500万ペソ（約1兆9,643億1,390万円、1ペソ＝約0.18円）だった。チリ市場2位（シェア26.7%）のスーパー部門の売り上げは、全店舗が前年より増えたため（ブラジルは第4四半期のみ）、前年比10.1%増の8兆1,592億3,700万ペソに達した。しかし、利益は2013年に前年比約40%の大幅増益を記録しながら、2014年は約36%減益で2012年の水準に戻った。同社は経済低迷、財務支出増、為替差損が主な理由と説明している。

2015年1月末に発表された投資計画によると、2015～2018年に24億～30億ドルの投資を行う予定だ。投資額の59%が新規開店などに、21%がリノベーション、20%がITや流通分野に充てられる。具体的には、2015年に5億4,500万ドルが新規店舗の開店に向けられ、このうち2億3,000万ドルがショッピングセンターの開店に費やされる。また、システム導入、既存店舗のリフォーム、維持費としてそれぞれ1

Copyright ©2016 JETRO. All Rights Reserved.

億ドル、合計 3 億ドルが投入されるほか、コスタネラセンターでのホテル開業、および開業前に必要な周辺道路の工事費用として 1,500 万ドルが充てられる見込みだ。

＜ファラベラ：ホームセンターで他国でのシェア獲得を狙う＞

ファラベラは 1889 年にチリで創業した地場の財閥系グループ企業で、2014 年に創業 125 周年を迎えた。主要部門の百貨店「ファラベラ」の他にも、ホームセンター「ソディマック」やスーパー「トトゥス」に加えて、金融サービスやショッピングモール運営など、幅広い事業を手掛けている。

2014 年の売上高は前年比 13.6%増の 7 兆 5,627 億 9,900 万ペソに達したが、利益は 4.7%増にとどまった。低調な経済情勢の中、リーン生産方式の導入を進めるなど、オペレーションの効率化、コスト削減を重視したが、財務支出と為替差損が影響したという。センコスッドと同様、主要市場はチリに据えつつも積極的な海外展開を進めており、各業態でアルゼンチン、ブラジル、ペルー、コロンビアといった南米諸国に進出している（表 2 参照）。2014 年の海外売上高比率は約 40%としている。

表2　ファラベラの国・業態別店舗数（2014年）

（単位：%、店）

国名	売上高構成比	業態	店舗数
チリ	60	百貨店	45
		ホームセンター	84
		スーパー	52
		ショッピングセンター	15
		ハイパーマーケット	10
アルゼンチン	7	百貨店	11
		ホームセンター	8
ブラジル	3	ホームセンター	58
コロンビア	7	百貨店	18
		ホームセンター	34
		ショッピングセンター	1
ペルー	24	百貨店	25
		ホームセンター	56
		スーパー	49
		ショッピングセンター	4
		ハイパーマーケット	8

（注）売上高構成比はショッピングセンターを除いた売上高より算出。
（出所）ファラベラ2014年アニュアルレポート、コーポレートプレゼンテーション（2015年1月版）

2014 年は約 9 億ドルを新規開店に充てた。投資においても他国進出を重視しており、同年に新規開店した 31 店舗のうち 22 店舗がチリ国外での出店となっている。また、9 月にはペルーに 30 店舗を構えるホームセンター「マエストロ」を買収し、これによりソディマックのシェアを拡大する。2015 年 4 月にはウルグアイ・モンテビデオで同国 1 号店となるソディマックの営業も開始している。

2015 年 1 月に発表された投資計画において、2015 年から 2018 年の 4 年間で 43 億 6,300 万ドルの投資店舗を行う予定が明らかになった。このうち 53%に当たる 23 億 1,200 万ドルが、進出済みの国における

Copyright ©2016 JETRO. All Rights Reserved.

140 店舗、11 ショッピングセンターの新規開店に充てられる。同時に、既存店舗の拡張やリノベーションにも 9 億 1,500 万ドルを投じる。また、流通・テクノロジー分野にも投資額の 26%相当の 11 億 5,000 万ドルを費やすとされており、物流の効率化やオムニチャンネル化（注）への対応を進める予定だ。

＜ウォルマート・チリ：経済情勢を見据えてめりはりの利いた投資を実行＞

米ウォルマートは 2009 年、スーパーチェーンのディストリブシオン・イ・セルビシオス（D&S）を買収するかたちでチリ市場に参入した。低価格路線を打ち出しており、「リーデル」や「エクスプレス・デ・リーデル」といった知名度の高いスーパー以外にも、中・低所得者層（全国総世帯数の 6 割超を占める）をターゲットにした「スーペルボデガ・アクエンタ」を展開しており、スーパー部門ではチリ最大の 37.4%のシェアを有する（表 3 参照）。

表3 ウォルマート・チリのスーパー店舗数と売り場面積
（2014年）　（単位：平方メートル、店）

店舗名	店舗数	売り場面積
リーデル	80	517,174
エクスプレス・デ・リーデル	75	121,279
エコノ	125	48,816
スーペルボデガ・アクエンタ	97	192,043
セントラル・マジョリスタ	3	10,201

（出所）ウォルマート・チリ2014年アニュアルレポート

2014 年のグループ全体の売上高は前年比 9.7%増の 3 兆 4,610 億 7,600 万ペソだった。小売り部門では新たに 32 店舗を開店したほか、チリでは初となるサングラス専門店「リーデル・セントロビシオン」をオープンさせた。このほか、5 月にマスターカードとの連携を開始した金融サービス部門（4.6%増）、不動産部門（9.9%増）も増収要因となった。なお、2014 年 2 月にはウォルマートグループの投資会社インベルシオネス・アウストラレス・トレスがウォルマート・チリの株式の 25.06%を取得し、株式保有比率を 99.72%に引き上げている。

一方、2015 年に入り、厳しい経済情勢で採算の合わないレストランチェーン 14 店舗を閉鎖した。また 2015 年の新規開店は、優先度の高い中型店を中心に前年比 5 店舗減の 27 店舗になる予定だ。ただし、新規投資を全面的に縮小させるわけではない。例えば流通分野では、サンティアゴ南部サン・ベルナルド市に、国内で 3 番目となる配送センターの建設を開始している。同センターは 2017 年に稼働予定で、建設費は約 1 億 8,000 万ドルとされる。ウォルマートとしては米国外で最大の投資案件となる見込みだ。

＜SMU：M&A などで規模拡大、国内店舗数は最多＞

SMU は 1961 年に創業した財閥系企業だ。2000 年代半ばから M&A などにより規模を急速に拡大し、今ではチリ国内に有する店舗数は最多となった。運営する店舗には、高級スーパー「ウニマルク」やコンビニエンスストア「OK マーケット」などがある。ウニマルクの店舗の中には、中間層向けにグルメ食材の品ぞろえに注力したものもあり、他のチェーンとの差別化を意識している（表 4 参照）。

Copyright ©2016 JETRO. All Rights Reserved.

表4 SMUの国・業態別店舗数(2014年) (単位:%、店)

国名	売上高構成比	店舗名	店舗数
チリ	98.3	ウニマルク	292
		マヨリスタ10	101
		OKマーケット	127
ペルー	1.7	マヨリスタ、マキシボデガ	21

(注)チリのシェアにはインターネット販売などを含む。
(出所)SMU2014年アニュアルレポート

2014 年のグループ全体の売上高は前年比 3.4%増の 1 兆 9,742 億 3,100 万ペソだった。主要チェーンのウニマルクをはじめ、運営する全てのチェーンで前年の売上高を上回った。また、2014 年から 2016 年までの 3 ヵ年計画を進めている。同計画の 3 本柱は財務強化、効率化、競争力向上で、その一環として非戦略的事業投資からの撤退を決定しており、その中にペルーのスーパー（2011 年に進出）も含まれている。

なお、チリにおける主戦場であるスーパーマーケット部門の販売額指数（基準年：2009 年）をみると、2014 年は 127.34 となり前年から 3.21 ポイント増加したものの、2010 年以降の最小の伸び率だった（チリ国立統計研究所）。

（注）実店舗やオンラインストアなどあらゆる販売チャンネルを統合し、どのチャンネルからも同じように商品を販入できるようにすること。

Copyright ©2016 JETRO. All Rights Reserved.

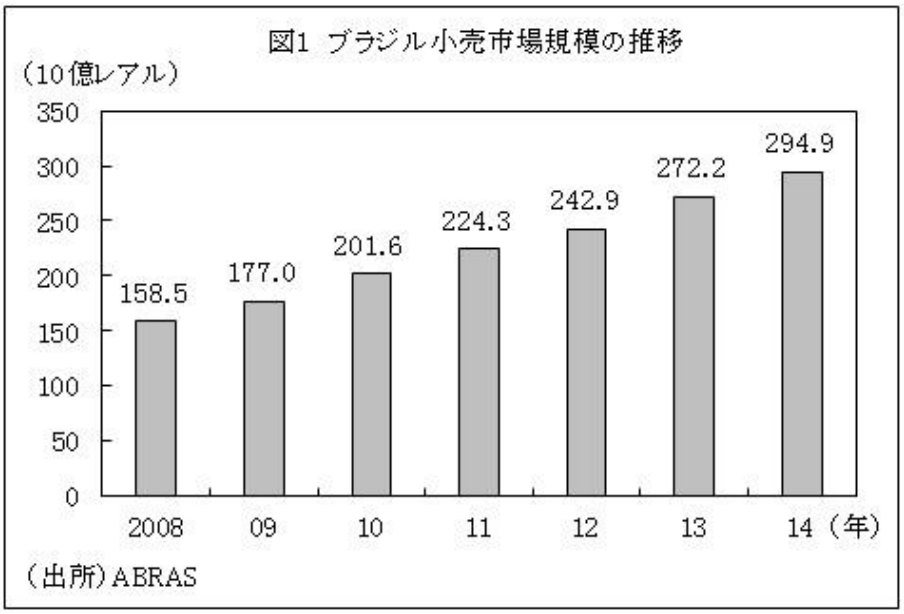
ブラジル(1):中間層の拡大を背景に堅調な小売市場

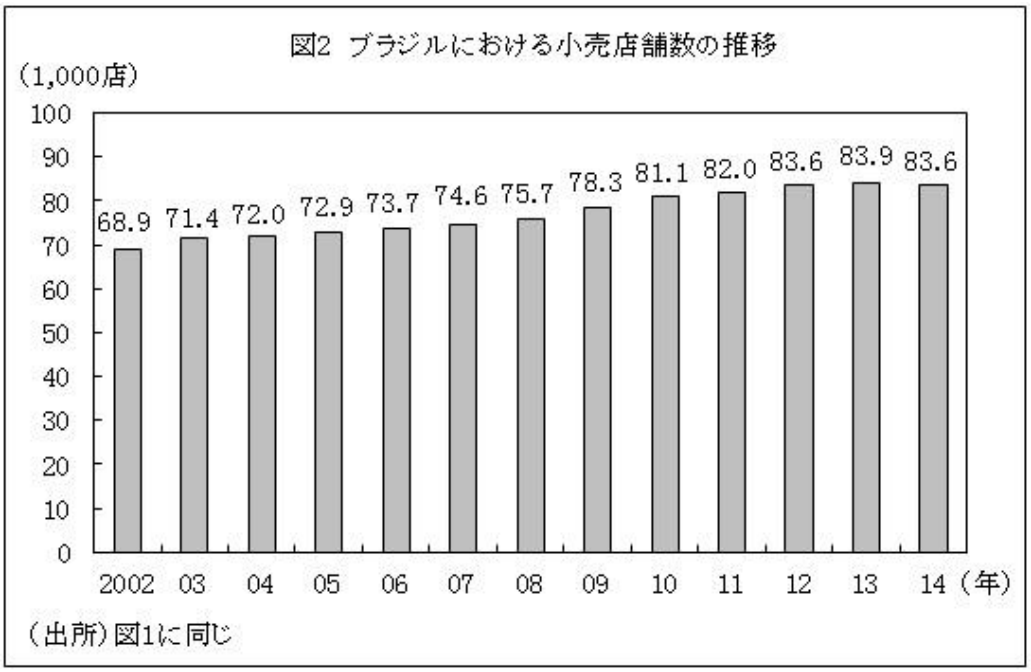
2015年09月28日　サンパウロ事務所　辻本希世

2014年の小売市場は、経済の低迷にもかかわらず、前年比8.3%増加した。ブラジルの3大流通業者は、スーパーマーケットのポン・ジ・アスーカルやエストラを傘下に持つフランス資本のコンパニーア・ブラジレイラ・デ・ディストリブイソン、フランス系カルフール、米国系ウォルマートだ。国土が広く流通網が脆弱（ぜいじゃく）なブラジルの各地方で、地方都市に流通網を持つ地場企業の買収を行ったり、独自の販売戦略を展開したりして、拡大する中間層を取り込み、売り上げを伸ばしている。ブラジルの前編。

＜小売市場規模は2008年以降、増加の一途＞

ブラジルスーパーマーケット協会（ABRAS）によると、2014年のブラジルの小売市場規模は、2,949億レアル（約9兆1,419億円、1レアル＝約31円）。2008年以降、増加の一途をたどり、経済が低迷した2014年も前年比8.3%増加した（図1参照）。国内の小売店舗数も2002年以降増加傾向で、2014年は前年より減少したものの、2012年と同水準の83万6,000店舗に達している（図2参照）。





Copyright ©2016 JETRO. All Rights Reserved.

ブラジルの流通・小売産業は、中間層の拡大などに支えられてきた。当地民間調査会社ダッタ・ポプラールが 2014 年 2 月に発表した調査によると、中間層は 2003 年（総人口 1 億 7,600 万人）に人口の 38%だったが、2013 年（2 億 100 万人）には 54%に拡大。この間、ブラジルは、主な輸出産品である鉄鉱石や大豆、トウモロコシといった一次産品に対する中国を中心とした新興国からの需要拡大により国内経済が潤い、GDP 成長率もおおむね堅調に推移した。ブラジルの GDP は約 6 割が個人消費支出で占められていることから、小売り分野はブラジル経済を牽引する大きな要因の 1 つとなっている。

＜欧米系資本の流通大手 3 社が全国展開＞

ブラジルは、国土の広さに加えて流通網が脆弱なことから、国内を広くカバーする小売り流通業者の数は限られている。従って、各地方都市で展開する地域小売りチェーンが数多く存在する。しかし、それらは販売地域が限定され店舗数も少ないことから、経済規模の大きな南東部（サンパウロ州、リオデジャネイロ州、ミナスジェライス州、エスピリトサント州）や南部（リオグランデ・ド・スル州、サンタカタリナ州、パラナ州）を中心に広く展開する欧米資本の流通大手の存在が大きい。

2014 年の総売上高のうち、1～3 位はいずれも欧米資本の流通大手企業だ。1 位はフランスのカシノグループが資本参加するコンパニーア・ブラジレイラ・デ・ディストリブイソン、2 位はフランスのカルフール、3 位は米国のウォルマートで、この 3 社の売上高で市場全体の 47%ほどを占める。

＜コンパニーア：国内最大の小売りチェーン＞

1948 年に設立したコンパニーア・ブラジレイラ・デ・ディストリブイソンは、カシノグループが 99.6%資本参加している。ブラジル国内 19 州とブラジリア連邦直轄区に 2,000 以上の店舗を展開する国内最大規模の小売流通業者。富裕層を対象としたスーパーマーケット、ポン・ジ・アスーカルをはじめ、低価格帯で商品を提供する富裕層および中間層向けスーパーマーケットのエストラ、電子機器・家電製品を販売するビア・バレージョ、カシノグループの電子商取引部門 Cnova などを傘下に持つ。

2014 年の総売上高は 723 億レアル。当期純利益は 21 億レアルで、前年比 20.1%増となった。19 億レアルを投資し、新店舗の開設に充てた。

傘下のポン・ジ・アスーカルは、2014 年末時点でブラジル全土に 180 店舗を展開。うち 8 店舗は 2014 年に新設された。富裕層を対象としたオーガニック製品や、近年人気が高まる日本食材を含むエスニック製品の取り扱いを増やしている。

エストラは、2014 年に新設された 6 店舗を含む 344 店舗を展開する。2014 年から、スマートフォンやタブレット端末を活用した電子商取引サービスを開始。インターネットで購入した製品を店舗で受け取れるサービスを提供し、買い物の効率化を目指す。また、2014 年から開始した、世界最大規模の電子商取引企業であり、カシノグループのオンライン通販部門でもある Cnova が提供するサービスにより、同社が運営するサイト上でより手ごろな価格の食品や日用品などを購入することが可能となった。

＜カルフール：地場企業との関係強化で販売網を拡大へ＞

世界 30 ヵ国以上で 1 万 860 店舗を展開するフランス系流通大手のカルフールは、フランスに次いで売り上げが多いのがブラジルとスペインだ。この 3 ヵ国だけで、グループ全体の売り上げの 4 分の 3 を占め

Copyright ©2016 JETRO. All Rights Reserved.

る。2014 年のブラジルにおける総売上高は 379 億レアル。ブラジル国内では 2014 年末時点で、213 店舗のハイパーマーケット、41 店舗のスーパーマーケット、4 店舗のコンビニエンスストアを展開する。

同社は、2007 年にブラジル地場の小売りチェーンであるアタカダオンを買収し、ブラジル国内の販売網を拡大した。2014 年には、子会社であるカルフールブラジルの株式の 10%を、ブラジル最大の食品メーカーの 1 つブラジルフーズ（BRF）の取締役会会長で、2014 年までポン・ジ・アスーカルグループの株式を保有していたアビリオ・デニス氏率いる投資会社ペニンスラへ売却した。カルフールの年間レポートによると、今後の事業展開として、経済規模の大きなブラジル、および国内 572 店舗を展開するアルゼンチンを含むラテンアメリカ諸国でさらなる事業拡大を目指しており、ブラジル小売業でノウハウを蓄積するペニンスラの手腕で、地場販売網をさらに拡大しようとしている。

＜ウォルマート：豊富な品ぞろえと低価格戦略＞

業界 3 位のウォルマートは、2014 年のブラジルにおける総売上高が 296 億レアル。2010 年以降売り上げを伸ばしており、2014 年は前年比 3.7%増だった。国内の南東部と南部を中心として 18 の州とブラジリア連邦直轄区に、2014 年末時点で 544 店舗を展開する。

競合となるポン・ジ・アスーカルやエストラ、カルフールとの差別化を図るため、より低価格での商品提供に努めている。拡大する中間層をターゲットに、自社ブランドを含めた豊富な品ぞろえで、高品質な商品をより低価格で提供する戦略を打ち出し、顧客のさらなる拡大を目指す。

Copyright ©2016 JETRO. All Rights Reserved.

ブラジル(2):「空白地域」にコンビニ店舗を展開

2015年09月29日　サンパウロ事務所　辻本希世

ブラジル大手流通業者の新戦略の1つが、買い物の効率性を重視したコンビニエンスストアの店舗展開だ。富裕層向け「ポン・ジ・アスーカル」系列のコンビニエンス部門などは、前年に比べ売り上げを伸ばしている。景気の低迷により個人消費も落ち込む中、新たな業態の展開で売り上げ増加を狙う。ブラジルの後編。

＜サンパウロを中心に2014年から出店＞

国内大手小売り流通チェーンのコンパニーア・ブラジレイラ・デ・ディストリブイソンとカルフールがそれぞれ2014年から新たに打ち出した戦略の1つが、コンビニエンスストアの店舗展開だ。平日はビジネスパーソンが多いサンパウロ市内の目抜き通りや高級住宅街で、コンビニエンスストアのニーズは大きい。店舗面積は小さいが、少量多品種の商品陳列で顧客の買い物効率を高めることを重視するのが、両社に共通する戦略だ。

まず、ブラジルで知名度の高いスーパーチェーン「ポン・ジ・アスーカル」を持つ、コンパニーア・ブラジレイラ・デ・ディストリブイソンが展開するのは、コンビニエンスストア「ミヌート・ポン・ジ・アスーカル」。約300平方メートル前後の敷地ながら、約5,000品目の商品を陳列し、ワイン、チーズといった嗜好（しこう）品から日用品、生鮮食品まで取りそろえ、さらにサンドイッチやサラダなど、多忙なビジネスパーソンを意識した軽食もそろえている。2014年5月の1号店オープン以降、2015年7月までに国内で30店舗を展開した（うち28店舗はサンパウロ州内）。同グループでは2015年末までに計50店舗を展開する予定だ。ちなみに1店舗当たりの投資額は130万レアル（約4,030万円、1レアル＝約31円）程度。コンビニエンスストア部門の2015年第1四半期の純売上高は、前年同期比42%増となった。また、コンパニーア・ブラジレイラ・デ・ディストリブイソンのもう1つの主力スーパーである「エストラ」系列のコンビニエンスストア「ミニメルカード・エストラ」は、既に2011年から展開している。景気の低迷に左右されにくい富裕層をターゲットにしているのが特徴だ。

＜個人消費低迷の中で新業態戦略＞

フランスのカルフールも、コンビニエンスストアの展開に注力している。2015年8月のプレスリリースによると、8月19日時点で、サンパウロ州内に「カルフール・エクスプレス」を7店舗開設している。広大な敷地を有するハイパーマーケットやスーパーマーケットは市街地から離れた場所に立地していることが多いが、この「カルフール・エクスプレス」は、街中の職場や住宅地の近くに位置しているため、気軽に立ち寄り、必要な商品を少量購入したい顧客のニーズに適応している。「ミヌート・ポン・ジ・アスーカル」と同様に、この「カルフール・エクスプレス」も店舗面積を抑え、顧客の買い物効率性を重視し、見やすい商品陳列に注力している。今後も大サンパウロ圏を中心に店舗拡大を図る。

ブラジルの個人消費はマイナスに転じている。2015年第1四半期のGDPの個人消費支出は前年同期比0.9%減少し、2015年第2四半期も2.7%減と2期連続のマイナス。年初からの累計は1.8%減で、2003年以来のマイナス成長となった。中央銀行の週次レポート「フォーカス」（9月4日）によると、2015年の消費者物価上昇率（インフレ率）は9.29%と予測されており、失業率の上昇も国民の消費意欲を低下さ

Copyright ©2016 JETRO. All Rights Reserved.

せている。このような状況下で、国内大手流通業者は顧客との接点を増やすため、コンビニエンスストアのような新たな業態の店舗を従来の「空白地域」に展開することで売り上げの増加を図っている。

Copyright ©2016 JETRO. All Rights Reserved.

＜ロシア＞

ロシア：小売りチェーン、食料品を中心に売り上げ伸ばす

2015 年 09 月 30 日　モスクワ事務所　エカテリーナ・クラエワ

2014 年の小売売上高は前年比 2.7%増の約 26 兆ルーブル超に達した。景気後退やルーブル安にもかかわらず、消費者の食料品への支出は根強い。多様な種類・価格の食料品を扱う小売りチェーンの売り上げは伸びており、外国の大手も進出を計画している。一方で、小売りチェーンの地方への進出はまだ進んでいない。

＜小売りチェーンの地方進出は進まず＞

連邦国家統計局によると、2014 年の小売売上高は前年比 2.7%増の 26 兆 3,562 億ルーブル（約 47 兆 4,400 億円、1 ルーブル＝約 1.8 円）に達し、そのうち食料品は 12 兆 3,809 億ルーブル、食料品以外は 13 兆 9,753 億ルーブルだった（表 1 参照）。

表1 ロシアの小売売上高推移　（単位:10億ルーブル、%）

年	小売売上高	伸び率(注)	食料品	非食料品
2010年	16,468.6	6.3	7,996.7	8,471.9
2011年	19,082.6	7.0	9,099.2	9,983.4
2012年	21,394.5	6.3	9,961.4	11,433.1
2013年	23,685.9	3.9	11,143.0	12,542.9
2014年	26,356.2	2.7	12,380.9	13,975.3

(注)季節調整済み実質値。
(出所)連邦国家統計局

市場調査会社ニールセンによると、生活必需品である食料品への消費者の支出は拡大しており、多様な種類・価格の食料品をそろえるスーパーの利用も増えているという。しかし、チェーン店と単独店では売り上げに違いがある。小売業協会（AKORT）のアンドレイ・カルポフ事務局長は「小売りチェーン店は食品価格をすぐには値上げしなかったことで、顧客でなかった消費者を取り込むことができ、今回の危機でも売り上げを落としていない」と指摘する。同氏によると、2015 年初めの小売りチェーン店と非チェーン店の食料品価格には 50%もの差があったという（「イズベスチヤ」紙 6 月 30 日）。

しかし、2014 年の小売売上高の中で、小売りチェーンの占める割合は 22.9%でそれほど大きくなく、地方への小売りチェーンの進出は進んでいない。連邦国家統計局によると、2014 年のモスクワ市の小売売上高に占める小売りチェーンの割合は 20.4%、モスクワ州は 33.1%。小売りチェーンの進出が進んでいるサンクトペテルブルク市は、その割合が 52.1%で連邦構成体の中で唯一 50%を超えている。一方で、進出が最も遅れている地方は北コーカサス連邦管区の構成体（ダゲスタン共和国、チェチェン共和国、イングーシ共和国）やサハリン州、チュコト自治管区で、割合は 2%に届かない。

＜仏独系が小売り大手のトップ 5 に＞

調査会社インフォラインの「2014 年ロシア小売企業トップ 100」ランキングによると、2014 年に売り上げが最大だったのは地場企業の「マグニト」だった（表 2 参照）。次いで、「X5 リテールグループ」（地

Copyright ©2016 JETRO. All Rights Reserved.

場系)、「アシャン（オーシャン）グループ」（フランス系)、「ディクシ」（地場系)、「メトログループ」（ドイツ系）がトップ 5 に名を連ねる。

表2 2014年ロシア小売企業トップ5 （単位:10億ルーブル）

順位	企業グループ名	国籍	分野	形態	店舗名	売上高
1	マグニト	ロシア	日用雑貨類	ハイパーマーケット、スーパー、食料品店、ディスカウントストア	マグニト、ギペルマルケト・マグニト、マグニト・セメイヌィ、マグニト・コスメチク	762.7
2	X5リテールグループ	ロシア		ハイパーマーケット、スーパー、食料品店、ディスカウントストア	カルセリ、ピャチェロチカ、ペレクリョストク、ペレクリョストク・エクスプレス、ペレクリョストク・ギペル	631.9
3	アシャン(オーシャン)グループ	フランス		ハイパーマーケット	アシャン、アシャン・シチ、ナシャ・ラドゥガ	338.0
4	ディクシ	ロシア		ハイパーマーケット、スーパー、食料品店、ディスカウントストア	メガマルト、ミニマルト、ディクシ、ビクトリヤ、クバルタル、ジョシェボ、ケシュ	227.1
5	メトログループ	ドイツ		ハイパーマーケット、スーパー、オンラインショップ	メトロ、メトロ・プンクト、レアル	209.5

(注)売上高には付加価値税(VAT)は含まれていない。
(出所)インフォライン「2014年ロシア小売企業トップ100」を基に作成

マグニトの店舗数は 1 万 1,231 店（2015 年 9 月時点）で、2014 年の売上高は前年比 31.6%増の 7,627 億ルーブルに達した。同社はデロイト会計事務所により作成された「世界の小売企業トップ 250」ランキングで 55 位となっている。マグニトはコンビニエンスストア、総合スーパー、化粧品店などの形態で、ロシア国内の 2,233 ヵ所の居住地に進出している。

X5 リテールグループは前出のランキングで 58 位、2014 年の売上高は前年比 18.6%増の 6,319 億ルーブルだった。2014 年末時点で同社の店舗数は 5,483 店に達し、そのうち 939 店が 2014 年に開店した。

アシャングループの 2014 年の売上高は 3,380 億ルーブルとなった。2014 年の世論調査「ナロードナヤ・マルカ（国民ブランド)」によると、同社は消費者の信頼が最も高い総合スーパーチェーンストアに選ばれた。

アパレル分野では、スウェーデンの「ヘネス・アンド・マウリッツ（H&M)」の 2014 年のロシアにおける売上高が外貨建て（スウェーデン・クローナ）で前年比 19%増、ルーブル建てで 32%増となった。ロシアにおける店舗数は 2015 年 3 月末時点で 75 店に達し、うち 4 店は 2015 年第 1 四半期に開店した(タス通信 3 月 24 日)。

ロシアの非食料品小売市場の 7%のシェアを占める DIY 分野では、フランスの「レロイ・メルラン」やスウェーデンの「イケア」、ドイツの「オビ」などの欧州大手が市場をリードしている。レロイ・メルラ

Copyright ©2016 JETRO. All Rights Reserved.

ンは 2014 年に 30%の売上増を記録し、店舗数は 36 に達した。同社の計画によると、ロシアへの投資を拡大し、2015 年の年間新規開店数を 20 まで拡大する予定だという（インターファクス通信 3 月 24 日）。

＜カルフールが再進出の可能性も＞

ドイツのテンゲルマングループ（DIY チェーン「オビ」を運営）は食料品のディスカウントストア「プルス」の展開を開始する予定だ。2015 年末までに、モスクワ州、ニジェゴロド州、トゥーラ州などに 12 店舗を開店予定で、2022 年まで 150 店に拡大する戦略だ（「ニュー・リテール」6 月 17 日）。

2009 年に一度ロシア市場に参入したが、開店からわずか 4 ヵ月後に売り上げの伸びが見込めないとして撤退したフランスの「カルフール」は、タタルスタン共和国に再進出する可能性がある。同共和国のダイナミックかつ安定的な発展が再進出の背景にあり、中近東および CIS 諸国でカルフールのフランチャイズ権を持つアラブ首長国連邦（UAE）の財閥マジド・アル・フタイム（Majid Al Futtaim）がカザン市に総合スーパーの開設を検討している（「コメルサント」紙 5 月 14 日）。

Copyright ©2016 JETRO. All Rights Reserved.

＜中東・アフリカ＞

トルコ(1):食品小売・流通市場は地場系企業が存在感

2015年10月02日　イスタンブール事務所　廣田純子、ネスリン・イシジャン

トルコの食品小売・流通市場は、伝統的な形態から組織化された食品流通マーケットチェーンへと急速に変化している。外資系流通企業の参入も相次いでいるが、経営権はトルコ企業が持つなど、地場企業の存在感が大きい。加えて国土が広いトルコでは、地域によって食品流通マーケットの勢力図も異なっている。トルコの前編。

＜組織化されたマーケットチェーンが拡大＞

1990年以降、政府主導による開発やインフラ整備とともに都市化が進み、大型ショッピングモールの建設が急ピッチで行われ、流通マーケットチェーン（注1）が全土に広がった。従来トルコでは、生鮮食品から日用品までさまざまなものがチャルシュと呼ばれる伝統的な屋内型集合店舗施設やバザール（青空市場）で売られ、バッカルと呼ばれる個人経営の小型店舗も街中で目にすることができたが、特に大都市では、バッカルやバザールといった昔ながらの小売形態が、組織化されたマーケットチェーンへと取って代わられている。

大手会計事務所デロイトの2014年のレポートによると、トルコの食品小売市場の規模は2013年の1,333億ドル、2018年には約1,500億ドルに達すると予測している。また、米国農務省のレポートでは、食品は小売市場全体の約6割を占め、食品小売市場全体における流通マーケットチェーンの割合は、2013年に57%に達するものの、競争が激しく流動的な業界であるため、上位4企業の合計でも市場全体の20%を超えないとしている。

＜大小さまざまな外資と地場企業が乱立＞

トルコの流通マーケット業界には、外資と地場の大小さまざまな企業が乱立している。スーパーマーケットでは、スイス発祥のミグロスグループ（アナドル財閥）、フランスのカルフール（サバンジュ財閥）、英国のテスコが買収したキパ、ドイツのレアル（ベーエンディック財閥）などだ。ディスカウントストア業界では、初めて「ディスカウントストア」というコンセプトをトルコに持ち込んだ地場系のビムを筆頭に、ショック（ユルドゥズ財閥）、地場独立系のアーユズビルなどがひしめいている。

近年はトルコ企業による外資系チェーンの買収などが相次ぎ、地場系企業の存在感が大きくなっている。トルコは地域格差が大きく、所得、購買力、生活スタイル、消費性向まで地域によって異なるため、流通マーケットも地域色が強く、外資以上に地場系が強いといえる。米国農務省のレポートによると、トルコ全土でマーケットチェーンの数は149（2014年10月時点）、店舗数は1万8,959となっている。なお、主なマーケットチェーンおよびブランドは添付資料の表1を参照のこと。

Copyright ©2016 JETRO. All Rights Reserved.

＜相次ぐM&Aにより業界再編も＞

トルコの小売業界では、外資参入によるM&Aの活発化というより、近年では地場同士または地場が外資を買収するケースが増えている。サバンジュ財閥によるカルフールの経営権取得（株式の50.93%を取得）、ミグロスによる地場系大手スーパー・タンサシュの株式取得などだ。

また2015年には、アナドル財閥がミグロス・ティジャーレットの経営権を取得した。ミグロス・ティジャーレットは2011年にディスカウントストアのショックをユルドゥズ財閥に売却、ユルドゥズ財閥はディスカウントストアのディアとオヌレックスを買収し、両者を統合したショックは、ディスカウントストアでは最大手ビムに次ぐブランドへと成長した（注2）。

なお、ユルドゥズ財閥は、2007年にベルギーのゴディバを買収、2014年には米国キャンディーメーカーのデメットと英国のユナイテッド・ビスケッツを買収した。同財閥傘下には、トルコ最大手の菓子ブランドであるウルケルがあり、流通業界だけでなく、食品業界でも存在感を増している。

財閥によるカルフールとミグロス・ティジャーレットの経営権取得により、ディスカウントストアの主要企業は地場系となっている。なお、トルコ食品小売業界における近年の主なM&A事例は添付資料の表2のとおり。

（注1）ここでは流通マーケットチェーンを、ハイパーマーケット、スーパーマーケット、ハードディスカウント、ソフトディスカウント、キャッシュ＆キャリーを含む全てのマーケットチェーンの総称として使用している。1店舗の面積や品目数、扱う商品、顧客層がそれぞれ異なっている。
（注2）ユルドゥズ財閥は、ディスカウントストアのディアとオヌレックスを買収した後、ブランド名をショックに統合。

Copyright ©2016 JETRO. All Rights Reserved.

添付資料：

表1 トルコの主要スーパーマーケットチェーンの概要

企業名	所有権(株式)	設立年	ブランド名	店舗数	場所	形態	顧客層
ミグロス・ティジャーレット (MIGROS TİCARET A.Ş.)	アナドル財閥(ANADOLU GROUP): 40.25% BC Partners (英国):40.25% その他:19.5%	1954	ミグロス (MIGROS) M, 2M, 3M, 5M, Mjet	1,201	70市 (トルコ全土)	Hyper, super and mini markets	大衆
			タンサシュ (TANSAŞ)	58	5市 (エーゲ地方)	Hypermarkets	大衆
			マクロセンター (MACROCENTER)	32	5市 (イスタンブール、アンカラ、イズミル、ムーラ、アンタルヤ)	Supermarkets	高
			ラムストア(注1) (RAMSTORE)	46	2ヵ国 (カザフスタン、マケドニア)	Hypermarkets	国外
カルフール (CarrefourSA)	Sabancı Holding :50.93% カルフール(フランス):49.7%	1991	カルフール (CarrefourSA) Hyper, Super, Mini, Gourme	542 (260 Super, 220 Mini, 33 Hyper, 29 Gourme)	40市 (トルコ全土)	Hyper,super and mini markets	大衆
		1994	1e1	41	1市 (アンタルヤ)	Supermarkets	低～中
イシマル・スーパーマーケット (ISMAR Supermarkets)	カルフール・サ (CarrefourSA)	1996	イシマル・スーパーマーケット (ISMAR Supermarkets)	56	1市 (イスタンブール)	Supermarkets	低～中
キレル (KİLER)	CarrefourSA:85% 公共 :15%	1994	キレル (KİLER)	209	32市	Supermarkets	低～中
ビム(BIM A.Ş.)	ビム(BIM A.Ş.)	1995	ビム(BIM)	4,000	79市 (トルコ全土)	Hard Discount	低
ショック (ŞOK)	Turkish Retail Investment(オランダ): 50% Gözde Girişim (Yıldız Holding):39% Templeton Strategic Assets(米国):10%	1995	ショック (ŞOK)	2,250以上	71市 (トルコ全土)	Soft Discount	低
ビジム (BİZİM Toptan Satış)	Yıldız Holding	2002	ビジム (BİZİM Toptan Satış)	152	63市	Cash&Carry	卸
キパ(KIPA)	TESCO(英国):93% KIPA(トルコ):7%	1992	キパ(KIPA) Ekspres, Hyper, Extra, Alışveriş Merkezleri	173	21市 (エーゲ、トラキヤ地方)	Hyper, supermarkets	中～高
レアル(REAL)	Beğendik Holding:100%	1997	レアル・スーパーマーケット (REAL)	13	7市	Hypermarkets	大衆
メトロ・グループ (Metro Group)	メトロ・グループ (Metro Group)	1990	メトロ(Metro)	79	19市 (トルコ全土)	Cash&Carry	卸
オズディレック Özdilek Alışveriş Merkezleri ve Tekstil Sanayi	Özdilek Holding	1971	オズディレック (Özdilek)	36	17市 (トルコ全土)	Hypermarkets	中～高
アーユズビル A101 Yeni Mağazacılık	Turgut Aydın Holding	2008	A101	約2,500	トルコ全土	Hard Discount	低
UCZ	Park Holding:40%	2012	UCZ	n.a.	トルコ全土	Hard Discount	低
アデッセ(ADESE)	İttifak Holding:46.72%	1991	アデッセ(ADESE)、アデセム(ADESEM)	135	7市 (アナトリア地方)	Hyper, supermarkets	低～中
ハッピーセンター (Happy Center)	アルトゥン・グダ(Altun Gıda)	1996	ハッピーセンター (Happy Center)	約70	4市	Supermarkets	低

(注1)「ラムストア」ブランドでトルコ国外2ヵ国(カザフスタン、マケドニア)でも展開している。
(注2)各社ウェブサイトに基づく情報につき、必ずしも最新のデータではない場合がある。
(出所)Food Retailers Association 2014 Members Catalogue、各社ウェブサイトを基に作成

表2 食品小売業界における近年の主なM&A事例

時期	買収企業	国籍	被買収企業	取得株式
2015年9月	Beğendik Holding	トルコ	Tesco Kipa	10店舗
2015年7月	Anadolu Endüstri Holding	トルコ	MIGROS TİCARET A.Ş.	40.25%
2014年8月	A101	トルコ	Landmark supply Holding	21.83%
2014年6月	Hacı Duran Beğendik	トルコ	Real Hipermarketleri	100.00%
2014年6月	Altun Supermarkets	トルコ	Özlem Supermarkets (5 Stores)	100.00%
2014年6月	CarrefourSA	トルコ	Genpa Marketler (15 stores in Antalya)	100.00%
2014年5月	Verimed A.Ş.	トルコ	Uyum Market	54.76%
2014年4月	KIM Marketler	トルコ	Denmar Supermarkets (İzmir-only)	100.00%
2014年4月	Private Investors (Aydın Perakendecilik)	トルコ	A101 Supermarkets	21.83%
2014年3月	KİM Marketler	トルコ	Aygün Market (İstanbul-only)	100.00%
2014年2月	Private Investors (Ergün Bodur, Ertan Acar, Veysel Taşkın, Ahmet Özaktaç, İsmet Or)	トルコ	UCZ Mağazacılık	60.00%
2013年10月	Templeten Asset Management	米国	Şok Marketler	10.00%
2013年9月	Yıldız Holding A.Ş.	トルコ	Şok Marketler	10.00%
2013年7月	Şok Ucuzluk Marketleri	トルコ	Onur Express Mağazacılık (Özen Group)	100.00%
2013年6月	Private Investor(Namık Tanık)	トルコ	Uyum markets	7.56%
2013年6月	Şok Ucuzluk Marketleri	トルコ	DiaSA	100.00%
2013年4月	Sabancı Holding	トルコ	CarrefourSA	12.00%
2013年3月	İsmar Marketler	トルコ	Eko Hipermarketçilik (Reyon Market)	100.00%
2012年11月	Makro Market	トルコ	Uyum Gıda	47.32%
2011年	Gözde Girişim and Bizim Toptan (Yıldız Holding)	トルコ	Şok Marketler	49%

(出所)EY「トルコM&Aレポート」および各社ウェブサイトを基に作成

Copyright ©2016 JETRO. All Rights Reserved.

トルコ(2):独自路線で急成長する「ミグロス」と「ビム」

2015年10月05日　イスタンブール事務所　廣田純子、エミネ・ギョンジュ

トルコの流通市場で急成長しているマーケットチェーン「ミグロス」と、ディスカウントストア「ビム」。変化が激しい市場において、業界のリーダー的存在である両社の戦略は、他企業のベンチマークともされてきた。2015年3月にはビムが新たなスーパーマーケットチェーンを立ち上げ、業界の動きはさらに加速している。トルコの後編。

＜ミグロス：あらゆる層に対応した店舗展開＞

流通マーケットチェーン最大手のミグロス・ティジャーレットは、1954年にスイスのミグロスとイスタンブール市との合弁で設立された（表参照）。これまでにトルコのコチ財閥や、英国の投資ファンド（BCパートナーズ）が株式を保有してきたが、現在はトルコのアナドル財閥がBCパートナーズとともに40.25%の株式を保有している。

ミグロスの変遷

年	活動内容
1954年	ミグロス(スイス)がイスタンブール市と合弁でミグロス・ティジャーレットを設立
1957年	イスタンブールにミグロスを初オープン
1975年	株式をコチ財閥(トルコ)が取得
1990年	大規模スーパー形態を「MM」「MMM」というブランド名で開始
1995年	トルコ初のディスカウントストアブランド「ショック」を開始 プライベートブランド商品の販売を開始 クレジットカード決済を導入
1996年	海外店舗展開を開始
1997年	トルコ初のオンラインマーケットサービスを開始
1998年	トルコ初のポイントカードシステム「ミグロス・クラブ・カード」を導入
1999年	カザフスタンに「ラムストア」1号店をオープン
2005年	エーゲ海地域の大手スーパーチェーン「タンサシュ」を買収
2008年	株式をBCパートナーズ(英国)が取得
2011年	グループ内のディスカウントストア・ブランドの「ショック」をユルドゥズ財閥に売却 コンビニエンスストア・ブランド「ミグロスジェット」を開始
2015年	株式の40.25%をアナドル財閥(トルコ)が取得

(出所)同社年次報告書(2014)などを基に作成

ミグロスグループは、トルコの流通マーケット業界の草分け的存在で、国内ではあらゆる所得層に応じたターゲット層別の店舗展開、マーケット戦略を行っている。大衆層向けには、店舗規模に応じて「ミグロス」（Mの数で分かれており、M－JET、M 、MM、 MMM、5 Mがある）、大都市を中心に高所得者向けには「マクロセンター」、国外（カザフスタン、マケドニア）では「ラムストア」というブランドを展開している。

セルフキャッシャーをトルコで初めて導入したのもミグロスで、オンラインストアやソーシャル・ネットワーキング・サービス（SNS）にも早い段階から対応している。ミグロスグループ全店舗で使えるポイントカードシステム、カードの購入履歴に応じて個々に対応した割引など、大衆層に訴求するようなマーケティング戦略を行い、急成長している。その他、公共料金の支払いサービス、プリペイドカードのチャ

Copyright ©2016 JETRO. All Rights Reserved.

ージサービスなどにも対応している。2014 年からは、イスラム教の犠牲祭のためのプロフェッショナルサービスも開始した（注）。

＜外資系：ドイツのメトロが進出の先陣＞

外資系流通企業の動向をみると、ドイツのメトログループは、1990 年にトルコに進出した。同社はキャッシュ＆キャリーという形態を初めてトルコに持ち込み、主にホテルやレストラン、食品小売店などもっぱら業務用に事業展開している。

フランスのカルフールは、1991 年にトルコに進出した。その後、地元のサバンジュ財閥が経営に参加、2013 年にはカルフール株式の過半数を得て、経営の実権を握った。またサバンジュ財閥は、ディスカウントストアのディアをユルドゥズ財閥に売却し、ディスカウントからは撤退している。

英国のテスコは、2003 年エーゲ地方を中心としたスーパーチェーンであるキパを買収し、2006 年にキパ・エキスプレスを展開した。2015 年 9 月にテスコは、アンカラやメルシンなど 4 都市の 10 店舗をベーエンディック財閥に売却し、エーゲ海地域やトラキア地域の都市に店舗展開を集中させ、効率化と売り上げの改善を図ろうとしている。

＜ビム：トレンドのディスカウントストアで勢力拡大＞

食品小売業界は飽和状態にあり、各企業は M&A による事業拡大を図っている。また、大規模店舗展開に適した土地が限られている上、地価が高騰しているため、大型店舗をオープンするのが困難となっている。そのため、トレンドは小規模店舗展開のディスカウントストアに向かっており、米国農務省のレポートによると、2014 年 10 月時点でその店舗数の割合は食品小売市場全体の 66%を占めるとされている。

そのディスカウントストアでは、外資の撤退が進み、現在は地場企業しか残っていない中で、最大手のビムが急速に勢力を拡大している。同社の年次報告によると、2014 年の売上高は前年比 22.1%増の 145 億リラ（約 5,800 億円、1 リラ＝約 40 円）、店舗数（2014 年末）は前年比 12.6%増の 4,502 店に達している。

ビムの特徴は、小規模店舗（250～300 平方メートル）とベーシック商品に限った商品展開、安価なプライベートブランド商品だ。実際、ビムでは売り上げの 69%をプライベートブランドが占めており、その割合は 2005 年の 46%から大幅に拡大している。

ビムはさらに 2015 年 3 月、スーパーチェーンの新しいブランド「フィレ」を立ち上げた。これまでビムの戦略はミグロス、カルフールなどの中規模スーパーとは一線を画してきたが、ミグロスなどの存在が大きいスーパー業界でのシェア拡大をも図っており、業界再編の原動力となろうとしている。

（注）イスラム教の規律にのっとったプロの食肉処理業者が犠牲祭用に羊と牛を解体し、切り分けるサービス。

Copyright ©2016 JETRO. All Rights Reserved.

アラブ首長国連邦:拡大する小売市場に中型のスーパーやコンビニも

2015 年 09 月 16 日　ドバイ事務所　山本和美

アラブ首長国連邦（UAE）の家計支出は、2014 年の 289 億ドルから 2019 年には 463 億ドルに拡大すると見込まれている。拡大する小売市場に、これまで主流だった大型ショッピングモールだけでなく、中型のスーパーマーケットやコンビニエンスストアなどが増え、業態が多様化している。

＜家計支出の大幅な伸びが見込まれる＞

UAE の世帯数（外国人居住者を含む、2014 年）は 100 万世帯で、2019 年までに年平均 3.9%の伸びが見込まれ、家計支出も 2014 年の 289 億ドルが 2019 年には 463 億ドルに拡大すると見込まれている（ビジネス・モニター・インターナショナルの調査)。UAE には既に 170 ヵ所以上のショッピングモールやショッピングセンターがあるが、2014 年 9 月にドバイホールディングスが世界最大のショッピングモール「モール・オブ・ザ・ワールド」の建設計画を発表するなど、拡大する小売市場を狙って、大型ショッピングモールの建設計画が続いている。不動産サービス会社ジョーンズ・ラング・ラサールの調査では、アブダビの売り場面積は 260 万平方メートル、ドバイは 290 万平方メートルだが、2017 年末までにそれぞれ 21 万 7,000 平方メートル、78 万 6,000 平方メートルが加わる見込みだ。

＜旺盛な欧米や近隣諸国からの企業参入＞

UAE 国内では、拡大が見込まれる消費需要を狙い、総合小売業が地場資本、外資系ともに多店舗を展開している。これらは、広・中域商圏を対象にショッピングモール内もしくはその周辺にハイパーマーケット（食品、日用雑貨、家電製品などを取り扱う大型店舗）を構える場合が多かったが、近年はより小商圏を対象に中小規模の店舗を構えるケースが目立つ。

欧米系では、カルフール（フランス）が 1992 年から UAE で事業を開始し、現在 45 店舗を展開しているほか、ジアン（フランス）が 12 店舗、ウェイトローズ（英国）が 2 店舗を構えている（表参照)。また、近隣諸国企業も参入しており、レバノンのスピニーズが 51 店舗、シエラレオネ発祥のチョイスラムが 33 店舗ある。地元企業では、アブダビに本社を置くルルが 48 店舗、アジュマンのアルマヤが 27 店舗、ドバイ政府が運営するユニオンコープが 11 店舗を有している。

UAEの主要総合小売店チェーン

店名	本拠地	事業開始	店舗数
カルフール	フランス	1992年	45
ジアン	フランス	2005年	12
ウェイトローズ	英国	2008年	2
スピニーズ	レバノン	1961年	51
チョイスラム	シエラレオネ	1974年	33
ルル	UAE(アブダビ)	1995年	48
アルマヤグループ	UAE(アジュマン)	1982年	27
ユニオンコープ	UAE(ドバイ)	1982年	11
パックンショップ	UAE(ドバイ)	1990年	4
リフコグループ	UAE(シャルジャ)	1970年代	4

（出所）各社ウェブサイトなどを基に作成

Copyright ©2016 JETRO. All Rights Reserved.

＜店舗展開が多様化し、より消費者の身近に＞

カルフールが、現在建設中の世界最大のエンターテインメント施設ドバイランド内への出店を発表するなど、大型店舗への出店の流れは依然として続いている。一方で、中型店舗への出店も増えている。従来は、まずショッピングモールという集客施設があって、広い地域からそこに集まってくる人々をターゲットとして、モール内またはその周辺に大型店舗を開くケースが目立っていたが、最近では、ターゲットとする地域をより狭めて、住宅地などに中型店舗を開店するケースが多く、より地域に密着した店舗展開を図っているようにみえる。

例えばカルフールは、欧米人が多く住む高級住宅街であるドバイ・マリーナ地区周辺に、中型店舗だけで6店舗も設けている。カルフールの中型店舗はドバイ全体で18店舗あり、3分の1が半径6キロほどの地域に集中していることになる。最も近い2店舗間の直線距離は500メートルほどしかない。これだけ多くの店舗をこの地域に集中的に出店している理由を、当地の日系輸入品卸売業者は、ドバイでも有数の高級住宅街であるこの地区の需要を確実に取り込み、他店の新規出店を難しくしようするため、とみている。

さらに、カルフール、ルル、アルマヤなどは、コンビニエンスストアのような小規模店舗の展開も進めている。カルフールは、カルフール・エクスプレスという小規模店舗用のブランドを設け、UAE国内に7店舗以上展開している。同様に、ルルはルル・エクスプレスを13店舗、アルマヤはジェスコを3店舗展開している。

週末に余暇を兼ねて訪れる大型ショッピングモールだけでなく、各地区に中型・小型店舗を配置することで、各地区の日常品の需要を満たそうとしているようだ。

そこに近年、外資系のコンビニエンスストア・チェーンも参入している。2011年から、サークルKをフランチャイズ展開しているカナダの大手コンビニエンスストア事業者は、既にUAE国内に30店舗以上を展開しており、さらに2015年1月から2016年6月にかけて、55店舗を新たに開店させる計画を発表している。また、2014年にセブン&アイ・ホールディングスの子会社であるセブンーイレブン（米国）がUAE企業とフランチャイズ契約を結び、2015年内にドバイに初出店を予定している。

＜棚貸し制度が納品の障壁に＞

日系輸入品卸売業者によると、UAEの総合小売業は棚貸し制度を導入している。各メーカーや代理店は、店頭に商品を陳列するためには、初めに必ず配架料（リスティングフィー）と呼ばれる登録料を1商品ごとに店側に支払う必要があり、さらに売り上げに応じて決められた割合を支払わなければならない。配架料は商品価格にかかわらず、店舗によって決められた一定の金額を支払う必要があるため、商品価格が安い場合は、何百個分もの売り上げに相当する金額が経費としてかかることになる。商品の仕様を変更したり、別の商品に変更したりする場合は、再度、登録料が必要になるので、価格の安い商品のメーカー・代理店は、配架料に見合うか分からず、新しい商品の販売をためらってしまうことがある。

また、各商品の棚卸しは各社に任されており、納品業者は各店舗を回って、在庫を確認したり、店舗によって決められている消費期限までの一定の期間が残っていない品を新品と交換したりしなければならない。店舗の規模が違っても、UAEの総合小売業は、基本的に同様の制度を導入しているため、当地に

Copyright ©2016 JETRO. All Rights Reserved.

拠点のない外国企業が直接、総合小売店に商品を販売しようとすれば、この制度が障壁となる。このため多くの輸入商品は、代理店を通じて納品され、在庫管理も代理店が行っている。

しかし、総合小売業の販売網は、UAE で食品や日用品など家庭向け商品を販売しようとする企業にとっては欠かせないものだ。日本の商品も、炭酸飲料や缶詰、調味料など消費期限の長いものを中心に店頭に並べられており、長年、UAE 国民に愛されている商品もある。

Copyright ©2016 JETRO. All Rights Reserved.

南アフリカ共和国(1):卸・小売業界は国内大手5社が激しく競争

2015年11月19日　ヨハネスブルク事務所　川上康祐

南アフリカ共和国の名目GDPは約3,500億ドルと、サブサハラアフリカでナイジェリアに次いで2番目、サブサハラ全体の約2割を占める。1人当たりGDPも約6,500ドルとサブサハラでは高い。この大きな消費市場をめぐって、GDPの13.3%を占める卸・小売業界では国内大手5社が激しく競争している。南アの卸・小売業界の現状を3回に分けて報告する。

＜2011年を境に減速が続く国内経済＞

南アの実質GDP成長率は、2011年の3.2%を境に2012年2.2%、2013年も2.2%、2014年は1.5%と徐々に減速している（表参照）。2014年第1四半期は、鉱山労働者・建設組合連合（AMCU）による5ヵ月間のストライキの影響を受けてマイナス成長となり、2015年も第1四半期は1.3%の低成長、第2四半期にはマイナス1.3%と再び落ち込んでいる。

産業別に実質GDP成長率をみると、農林水産業と製造業の落ち込みが大きい。2014年の農林水産業はメイズを中心とした作物の豊作を受けて5.6%成長したが、2015年は一転、干ばつによる影響で第1、第2四半期とも2桁台のマイナスが続いた。深刻な電力供給不足の影響を受けた製造業も2015年に入りマイナス成長となっている。

産業別GDP成長率（実質、前期比年率換算、季節調整済み）　（単位:%）

	2011年	2012年	2013年	2014年	2015年	
					1Q	2Q
農林水産業	1.3	0.6	1.5	5.6	△ 16.6	△ 17.4
鉱業	△ 0.7	△ 2.9	4.0	△ 1.6	10.2	△ 6.8
製造業	2.9	1.9	0.7	0.0	△ 2.4	△ 6.3
電気・水道・ガス	1.4	△ 0.1	△ 0.6	△ 0.9	0.7	△ 2.9
建設	0.4	2.1	2.7	2.9	0.8	0.2
卸・小売り・自動車販売・ケータリング・宿泊	3.8	3.6	1.9	1.3	1.2	△ 0.4
運輸・通信	3.0	2.5	2.0	2.3	1.2	0.2
金融・保険・不動産業・企業サービス	4.1	3.0	3.0	2.2	3.8	2.7
政府サービス	4.5	3.6	3.1	3.0	△ 0.8	0.6
個人向けサービス	2.4	2.1	1.8	1.4	0.9	1.3
GDP	3.2	2.2	2.2	1.5	1.3	△ 1.3

（出所）南ア統計局

＜卸・小売りは売り上げ増＞

卸・小売り分野が南アの名目GDPに占める割合は13.3%と、金融（18.4%）、政府サービス（15.2%）に次ぐ3番目の規模で、南ア経済に対する影響力は大きい。この大きな消費市場を狙い、国内では大手卸・小売りチェーンのショップライト（Shoprite）、マスマート（マスマート）、ピックンペイ（Pick n Pay）、ウールワース（Woolworths）、スパー（Spar）の5社がしのぎを削っている。

明るい兆しの見えない国内経済にあって、卸・小売り分野は売り上げが伸びている。10月21日に南ア統計局が発表した8月の小売売上高は、テキスタイルや衣類などの販売が伸びた結果、前年同月比3.9%

Copyright ©2016 JETRO. All Rights Reserved.

と2015年で一番高い水準となった。2014年8月以降の原油価格の下落や南ア準備銀行による政策金利引き上げなどの影響もあり、物価上昇率が3.0～6.0%のインフレターゲット内に抑えられていることも間接的に消費を下支えし、ショップライトやウールワースといった卸・小売企業の多くが売り上げを伸ばした。

一方、7月に発表された消費者信頼感指数はマイナス15と、過去14年半で最も低い水準で、10月にはマイナス5と改善したものの、回復にはなお時間がかかるとの見方もある。英バークレー銀行のエコノミストであるピーター・ワシントン氏は「国内経済の減速と消費者信頼感指数の低さ」を今後の課題に挙げている。

Copyright ©2016 JETRO. All Rights Reserved.

南アフリカ共和国(2):幅広い客層を取り込む業界最大手ショップライト

2015年11月20日　ヨハネスブルク事務所　川上康祐

南アフリカ共和国の卸・小売業界で激しい競争を展開している国内大手5社の中で、国内にとどまらずサブサハラ諸国で事業を展開する企業の1つが、業界最大手のショップライト（Shoprite）だ。幅広い消費者層をカバーする戦略でトップの座を維持するショップライトのビジネス戦略を紹介する。

＜サブサハラ諸国に広く展開＞

南アショッピングセンター評議会によると、国内のショッピングセンターは約2,000、総面積は2万3,000平方メートルで、世界6位の規模という。こうした巨大な国内市場のみならず、サブサハラ諸国に展開する業界最大手の企業がショップライトだ。

ショップライトグループは、1979年に西ケープ州に8店舗あるスーパーマーケットを100万ランド(約860万円、1ランド＝約8.6円）で買収し、事業を開始した。1986年にはヨハネスブルク証券取引所に上場し、1990年代はナミビアとザンビアに進出。2000年代に入るとジンバブエやウガンダ、マラウイやレソトなどにも進出し、2015年6月時点で、南アを含むサブサハラ15ヵ国で計1,751店舗を構える（表1参照)。

表1 ショップライトの各国別・ブランド別店舗数一覧

	ショップライト	チェッカーズ	チェッカーズ・ハイパース	ユーセーブ	OKファーニチャー	OKパワー・エクスプレス	ハウス&ホーム	OKファーニチャー・ドリームズ	ハングリー・ライオン
南ア	419	191	33	272	326	30	49	12	125
アンゴラ	15			12	5				8
ボツワナ	6	1		5	8	1	1		9
コンゴ民主共和国	1								
ガーナ	5			1					
レソト	5			6	6	1			2
マダガスカル	8								
マラウイ	4			3					
モーリシャス	3								
モザンビーク	8			3	6				
ナミビア	20	5		25	14		2		16
ナイジェリア	12								
スワジランド	9			5	5	1			1
ウガンダ	2								
ザンビア	24			1	4				15
合計	541	197	33	333	374	33	52	12	176

(出所)ショップライトのウェブサイトを基に作成

ショップライトグループの2014年の売上高は、前年比10.5%増の1,022億ランド、マーケットシェアは32.1%で国内トップだ（表2参照)。2014年下半期に国内の労働争議が比較的落ち着いていたことや、

Copyright ©2016 JETRO. All Rights Reserved.

南ア国外のスーパーの売り上げが大きく拡大したことが売り上げ増加に寄与したとみられる。同グループは過去1年で9,842人の雇用を創出したという。

表2 ショップライトの売上高内訳 （単位:100万ランド、%）

	2013年	2014年	前年比
スーパーマーケット(南ア)	70,707	76,881	8.7
スーパーマーケット(南ア以外)	11,657	14,779	26.8
家具店	3,562	3,996	12.2
その他	6,531	6,548	0.3
合計	92,457	102,204	10.5

(出所)Integrated Financial Report 2014

＜富裕層から低所得層までカバー＞

ショップライトグループの販売戦略の特徴として、食品・飲料および家財道具を販売の中心にしていることが挙げられ、「幅広い消費者層を顧客とする」方針が戦略にも表れている。国内外で展開するスーパーを3つに分け、富裕層から低所得者層まで幅広い顧客をカバーする。

(1) 富裕層対象スーパー：チェッカーズ、チェッカーズ・ハイパース、ハウス&ホーム

富裕層の住むエリアの大きなショッピングモールに出店する。これらのスーパーにはあらゆる種類の商品が並び、顧客に分かりやすく陳列されている。

(2) 中間層から低所得層対象スーパー：ショップライト、OKファーニチャー

主に雑貨や家財道具などを格安で提供する。これらのスーパーはショップライトグループの中でも旗艦店として位置付けられている。

(3) 低所得層対象スーパー：ユーセーブ

低所得層が密集するエリアに出店。店舗が狭いため陳列できる商品群は限られるが、日常生活に欠かせない商品がそろっている。

ショップライトグループはこれら3つのスーパー群を、サブサハラおよび南アでさらに拡大させる方針だ。2015年に58店舗、2016年には96店舗を新規オープンする予定で、それに伴い売上高も10%近く伸びると予測している。

Copyright ©2016 JETRO. All Rights Reserved.

南アフリカ共和国(3):業界2位のマスマートは買収繰り返し事業を拡大

2015年11月24日　ヨハネスブルク事務所　川上康祐

南アフリカ共和国の卸・小売業界2位マスマート（マスマート）グループは、卸・小売企業を買収して事業を拡大してきたため、買収後の事業整理も重要なビジネス戦略だ。同グループは事業部門を4つに分けて、南アおよびサブサハラ諸国での販売を拡大しており、2011年に経営に参画した米大手小売りチェーンのウォルマートの資金力を背景に最大手のショップライト（Shoprite）グループに対抗しようとしている。

＜サブサハラ13ヵ国に進出＞

2011年5月、米大手小売りチェーンのウォルマートは、南アの卸・小売り大手マスマートグループの株式の51%を24億ドルで買収した。この買収に労働組合や南アのサプライヤーは反対したが、労働組合とは買収後2年間は従業員の雇用を維持することなどを条件に、地元サプライヤーとは1億ランド（約8億6,000万円、1ランド＝約8.6円）のサプライヤー開発基金の設置を条件に、買収合意に至った（2011年6月8日記事参照）。

マスマートは1990年の創業以降、買収を繰り返して成長してきた。1992年に卸売りのシールドを買収したのを皮切りに、1993年に電化製品販売のディオン・ワイヤード、1998年にディスカウント小売りのゲーム、2001年に卸売りのジャンボ、2003年に建材・DIY用品販売のホームビルダーズ・ウエアハウスなどを買収した。2014年の売上高は前年比10.4%増の781億7,820万ランド、従業員は4万7,209人に上る。買収を繰り返した結果、マスマートグループは9つの卸・小売りチェーンを中心に392店舗を有することとなった。

また、ショップライトグループや他の卸・小売業同様、マスマートグループもサブサハラ諸国にビジネスを広げており、ボツワナ、ガーナ、マラウイ、モザンビーク、ナイジェリアなど13ヵ国（南アを除く）に進出している。なお、同グループの報告書によると、同グループはマネジメントのしやすい南部アフリカを中心とした国でのプレゼンスが高いが、さらなる成長を遂げるためには、ライバルであるショップライトのように西および東アフリカ市場に積極的に参入することが重要としている。

＜4つの事業部門で市場を開拓＞

マスマートグループの強みは、商品を大量調達することで格安にできることにあり、この戦略はサブサハラではうまく機能しているようだ。また、買収により事業を拡大させてきた同グループは、事業部門を以下の4つに分けている。

(1) マスディスカウンターズ部門

日用雑貨と家庭用・業務用食品を取り扱うディスカウント小売りのゲームと、電化製品専門店のディオン・ワイヤードからなる。

(2) マスウエアハウス部門

食品、酒類、日用雑貨を取り扱う倉庫型店舗のマクロを展開している。

Copyright ©2016 JETRO. All Rights Reserved.

（3）マスビルド部門

大都市圏で大型 DIY、建材などを取り扱うビルダーズ・ウエアハウス、住宅街にある小規模な建材および園芸品取扱店のビルダーズ・エクスプレス、建築業者向け道具や資材を取りそろえたアウトレット・ビルダーズ・トレード・デポからなる。

（4）マスキャッシュ部門

低所得層向けに、主に食品を販売する卸・小売店。食品、酒類、雑貨、化粧品などを卸売りする CBW や、トイレタリー、業務用・家庭用食品を販売するジャンボなどからなる。

＜低所得層向け部門を拡大＞

IMF によると、2015 年のサブサハラアフリカの名目 GDP は 1 兆 5,098 億ドルになるとの見通しで、2010 年の 1 兆 2,733 億ドルから 5 年で 2 割近く増加することになる。

こうした経済の動きに伴い、マスマートグループもサブサハラでの店舗展開を拡大させている。同グループの 2015 年 6 月の報告書によると、南アを除くサブサハラ 13 ヵ国（35 店舗）の売上高はグループ全体の 9.0%に当たる 65 億ランドに上る。2015 年上半期には、ザンビアとケニアに新たに同グループ傘下のゲームをオープンした。さらに、第 4 四半期にはザンビアにビルダーズ・ウエアハウスの 1 号店を開店する。また、同グループのマスキャッシュ部門の売上高の約 20%は南ア国外が占めており、今後その割合がさらに伸びることが予想されている。そのため、モザンビークとザンビアにおいて同部門を拡大させるほか、有望市場のナイジェリア、ガーナ、ザンビアで今後 2 年間に 8 店舗出店することも計画している。マスマートグループは買収元のウォルマートの資金力を背景に、売上高をさらに拡大し、ショップライトを追い掛けようとしている。

Copyright ©2016 JETRO. All Rights Reserved.

ナイジェリア：南ア勢が先行する大規模小売店業界

2015年10月28日　ラゴス事務所　宮崎拓

人口1億8,000万人を抱え、2040年代後半には米国を抜いて世界3位の人口大国になると予想されるナイジェリアは、有望な消費市場として存在感を増しつつある。大型小売店舗の展開では、南アフリカ共和国のショップライトが先行している。

＜拡大する都市消費人口が牽引＞

ナイジェリアの基幹産業は天然資源で、外貨収入の9割、政府歳入の7割を石油・ガス部門に依存している。しかし、部門別GDP構成比をみると、卸・小売業が農業（20.2%）に次ぐ17.6%を占めており、石油・天然ガス（10.8%）を上回る。個人消費のGDP比は72.1%と、インド（57.1%）やブラジル（62.5%）などを上回っており、拡大する消費が経済を牽引している。

消費部門の成長は今後も継続するとみられるが、それを支えるのが都市人口の増加だ。国連の推計によると、2015年で約8,800万人の都市人口は2010年代中に1億人、2030年代後半に2億人、そして2050年代初頭には3億人に達すると予想されている。2000年代を通じた高成長によって活発化した消費と相まって、国内市場は大きく拡大し、小売・流通業も変革の時を迎えている。

＜小売業の近代化が進む都市部＞

歴史的にナイジェリアの消費を支えてきたのは、他のアフリカ諸国と同じように青空市場や「パパママショップ」「キオスク」などと呼ばれる小規模・零細店舗だ。現在でも中心的な流通チャンネルとして存在しており、都市部の主要商業地区では、市場や小規模店舗の周りは大勢の人でごった返す。

これら小規模・零細店舗に加え、「ミニマート」などとも形容される雑貨店も増えており、都市部においては小売業の近代化が進みつつある。そして近年、急速に台頭しているのが、拡大する中間層や富裕層をターゲットにしたスーパーマーケットなど大規模小売店舗だ。

小規模・零細店舗を含めた店舗型小売業の市場規模は8兆8,659億ナイラ（約5兆4,082億円、1ナイラ＝約0.61円）に達し、過去5年間でほぼ倍増した（表1参照）。さらに、携帯電話やインターネットの普及を背景に、eコマースサイトなど非店舗型の小売業が過去3年間で急拡大している。

店舗型・非店舗型小売業の売上高　（単位：10億ナイラ）

	2009年	2010年	2011年	2012年	2013年	2014年
店舗型	4,674.5	5,211.2	5,863.2	6,595.8	7,609.1	8,865.9
非店舗型	10.0	11.0	12.5	17.4	27.1	71.2
合計	4,684.5	5,222.2	5,875.7	6,613.2	7,636.2	8,937.1

（出所）ユーロモニター・インターナショナル

＜存在感大きい南ア系小売企業＞

台頭する大規模小売業の中で、大きな存在感を示しているのが、南アの小売り大手ショップライトだ（添付資料参照）。2005年に、地元富裕層や外国企業などが集まるラゴスのビクトリア・アイランド地区東部に開業したナイジェリア最大規模の複合商業施設「ザ・パーム・ショッピングモール」にナイジェリア1

Copyright ©2016 JETRO. All Rights Reserved.

号店を出店。シネマコンプレックスやフードコート、欧米アパレルブランドなどが店舗を構える同モールの中核店舗として開業した。

広大な売り場に整然と並べられた多数の商品は、欧米や南ア本国の大規模スーパーマーケットと変わらない光景で、地元消費者からも高い支持を得ている。その後、ラゴス本土側や首都アブジャ、イバダン、カノなど国内主要都市に進出。ラゴス空港そばのイケジャ地区にある複合商業施設内の店舗は、サブサハラアフリカに数百ある同社店舗の中でも売上高上位 3 位内に入る規模だという。

地元紙の報道によると、ホイットニー・バソン最高経営責任者は 2015 年 8 月、現在ナイジェリア国内に流通センターを建設しているほか、向こう 20 ヵ月以内に新たに 14 店舗を開業する計画だ、と述べている。同氏は 2013 年 6 月にも、ナイジェリアの市場規模を考えれば 600～800 店舗の展開が可能、と発言しており、ナイジェリアを最も重視する市場の 1 つと考えている。

南ア系でショップライトに続くのが、「ゲーム（Game）」ブランドで大規模ホームセンターを展開するマスマートだ。ショップライトとともに複合商業施設の中核店舗として入居し、雑貨、家電製品、家庭用品、工具、少量の加工食品を取り扱う。現在、ラゴス、エヌグ、カノの各都市で 1 店舗ずつ展開しており、今後も拡大していく計画だ。

南ア系ではこのほか、衣料品小売りのミスター・プライスなどが複数店舗を展開している。

＜出遅れの欧米大手にも注目＞

一方、欧米系小売業では、オランダの食品小売り大手スパーが 2010 年に地場小売り大手アルティーグループと提携し、スパーブランドのスーパーマーケットを展開している以外、目立った動きはなかった。アルティーグループはスパーを 6 店舗有しているほか、以前から食品、雑貨、家電製品、家具などを販売する中規模百貨店「パーカンショップ」を展開する有力グループだ。

現時点では小規模な展開にとどまる欧米系小売業だが、米ウォルマートやフランスのカルフールなどの世界流通大手も、ナイジェリアの消費市場を狙っている。ウォルマートは 2011 年にマスマートを傘下に収めているため、間接的には既にナイジェリア市場に参入している。2015 年 8 月に同社の欧州・中東・アフリカ管轄法人であるウォルマート EMEA のシェリー・ブローダー社長兼最高経営責任者がラゴスを訪問し、同州のアンボデ知事と会談。ウォルマートブランドでの進出は明らかにされていないが、同知事は、ウォルマートの進出は雇用にも寄与すると、もろ手を挙げて歓迎している。

他方、カルフールは 2013 年 5 月、豊田通商子会社のフランス商社最大手 CFAO と覚書を締結し、ナイジェリア、コートジボワール、カメルーン、コンゴ民主共和国など西・中央アフリカ 8 カ国でカルフールブランドを展開する計画を発表した。ただ、まだこれらの国々への進出は実現しておらず、2015 年 6 月にアルジェリアに再参入するなど、他地域を優先しているようだ。

Copyright ©2016 JETRO. All Rights Reserved.

＜市場の魅力と裏腹に厳しい事業環境も＞

世界トップクラスの都市部人口と中間所得層の拡大を見越せば、ナイジェリアの消費市場は今後さらに注目を集めるだろう。小売業近代化はまだ始まったばかりという点も、新たに参入しようとする国外小売業には魅力的だ。

しかし、劣悪な電力事情や治安対策などに起因する高コスト構造や、未発達な物流・交通インフラ、用地取得や建設許可取得に長時間を要するなど、事業環境は易しくない。既に参入している小売り大手をみても、上位全てが順調に店舗数を拡大しているわけではない背景には、こうした事情もある。市場の大幅な拡大は自明なだけに、これらの課題をいかに克服して市場浸透を図るかが、各社共通の課題だ。

添付資料：

主な大規模小売業の市場シェアと店舗数　（単位：%、店）

ブランド	企業名	2011年		2012年		2013年		2014年	
		シェア	店舗数	シェア	店舗数	シェア	店舗数	シェア	店舗数
ショップライト（Shoprite）	リテール・スーパーマーケッツ・ナイジェリア（Retail Supermarkets Nigeria）（南ア）	0.2	4	0.4	6	0.6	8	0.8	14
エクスクルーシブ・ストアーズ（Exclusive Stores）	エクスクルーシブ・ストアーズ（Exclusive Stores）	0.4	7	0.4	7	0.4	7	0.4	7
エブリデイ・スーパーマーケット（Everyday Supermarket）	エブリデイグループ（Everyday Group）	0.3	6	0.3	6	0.3	6	0.3	6
パークン・ショップ（Park n Shop）	アーティ・インダストリーズ（Artee Industries）	0.2	5	0.2	5	0.2	5	0.2	5
サハド（Sahad）	サハド・ストアーズ（Sahad Stores）	0.2	4	0.2	4	0.2	4	0.2	4
スパー（Spar）	アーティ・インダストリーズ（フランチャイザーはオランダ）	0.1	2	0.1	3	0.1	4	0.1	6
ゲーム（Game）	マスマート・ホールディングス（Massmart Holdings）（南ア）	0.1	2	0.1	2	0.1	2	0.1	3
Addide Supermarket	Addide	0.1	12	0.1	14	0.1	19	0.1	23
グッディーズ・スーパーマーケット（Goodies Supermarket）	シダー・エンタープライゼス（Cedar Enterprises）	0.1	4	0.1	4	0.1	4	0.1	4
その他		98.3	986,892	98.0	972,498	97.8	949,299	97.5	649,618
店舗型小売業合計		100.0	986,938	100.0	972,549	100.0	949,358	100.0	649,690

（出所）ユーロモニター・インターナショナル

Copyright ©2016 JETRO. All Rights Reserved.

レポートをご覧いただいた後、アンケート（所要時間：約 1 分）にご協力ください。
https://www.jetro.go.jp/form5/pub/ora2/20150148

欧米および地場系流通企業の新興国戦略

作成者：日本貿易振興機構（ジェトロ）
〒107-6006 東京都港区赤坂 1-12-32
TEL:03-3582-5544（海外調査部海外調査計画課）
https://www.jetro.go.jp

禁無断転載