

基礎研 レポート

サービス・グローバル企業のアジアにおける事業展開の研究(4) : 外資とアジア地場の有力小売企業の動向

保険研究部兼経済研究部 主席研究員アジア部長/新潟大学大学院教授 平賀 富一
(03)3512-1822 hiraga@nli-research.co.jp

本稿では、世界の大手小売企業のランキング等の情報をベースに、経済発展の中、所得の増加が進み中間層が拡大し、消費や購買力が向上しつつあるアジア市場における欧米日やアジア地場の小売企業の動向とトレンド、さらにアジアの地場企業の実力やプレゼンスの向上の状況などについて述べることにしたい。

1——世界の10大有力小売企業ランキングにおける概況と変化

図表-1 世界の10大・小売企業の業容・国際展開等の現状・変化

企業名	本拠国	2015小売売上高 (億ドル)	小売売上高のランキング			2010-2015小売 売上高年平均伸 び率(%)	海外営業国・地域数			2015海外営業の 小売売上高に占 める比率(%)
			2015	2010	2005		2015	2010	2005	
Wal-Mart	米国	4,821	1	1	1	2.7	29	15	10	25.8
Costco	米国	1,162	2	7	8	8.3	9	8	7	27.4
The Kroger	米国	1,098	3	5	6	6.0	0	0	0	0.0
Schwarz	ドイツ	944	4	6	10	7.4	25	25	21	61.3
Walgreens Boots Alliance	米国	896	5	9	14	5.9	9	1	1	9.7
The Home Depot	米国	885	6	8	3	5.4	3	4	4	9.0
Carrefour S.A.	フランス	849	7	2	2	-3.1	34	32	30	52.9
Aldi Einkauf GmbH	ドイツ	822	8	10	11	8.0	16	17	13	66.2
Tesco PLC	英国	810	9	3	5	-2.3	9	12	12	19.1
Amazon	米国	793	10	28	80	20.8	13	7	6	38.0
(参考)										
イオン	日本	636	14	17	20	10.7	11	7	9	10.7
セブン&アイ	日本	478	20	14	24	3.2	18	17	3	3.2

(出所: デロイト「Global Powers of Retailing」各年版)より筆者作成

まず、アジア地域の動向を考察する前提として、世界の有力小売企業の状況を概観しておこう。

デロイトが毎年公表している世界の大手小売企業の調査(Global Power of Retailing)の直近の2017年版(2015年のデータに基づく)によれば、2015年における小売事業の売上高上位10社のランキングは、図表-1のようになっており、米国6社、ドイツ2社(SchwarzとAldi)、フランス(Carrefour)・英国(Tesco)が各1社という顔ぶれとなっている¹。

¹ 1-4位の企業とその順位は2014年と同じであった。

次に、同調査の 2012 年版(2010 年データ)、2007年版(2005 年データ)も併せて、傾向やトレンドなどを分析・検討すると以下のような点が指摘できる。

- ・全業種併せた世界企業の売上高ランキングである Fortune Global 500 社ランキングのトップ(平賀(2017)参照)である Wal-Mart(ウォルマート:米国)の各年の首位は変わらず、第 2 位の企業に大差をつけている。その海外事業は増加基調にあり、2015 年では 29 ヶ国で営業し、海外事業売上高比率は 25.8%となっている。
- ・他の米国社は、Amazon を除き、いずれも海外進出国数が 10 未満であり、その中で Costco は 2015 年に約 27%の海外売上比率であるが、同社以外の Kroger、Walgreen Boots Alliance、Home Depot は、同比率が 10%未満と本国である米国での売り上げが大宗を占めている。
- ・ドイツのディスカウント店である Schwarz と Aldi は、欧州地域を中心とした海外売上比率が 6 割を超え、世界ランキングも上昇基調にある(ただし両社はアジア地域におけるプレゼンスはない)。
- ・アジア地域を含め多くの海外諸国の市場への進出に積極的で、かつては世界ランキングの上位の常連であった Carrefour(カルフル:フランス)と Tesco(テスコ:英国)は、業績不振のため、本国市場および絞り込んだ海外市場のみに集中する戦略(アジア地域の状況については後述する)に方針変更している。その結果、本ランキングにおいても、図表-2のようにベストテンにおけるポジションが低下している。

図表-2 カルフル・テスコ・アマゾンのランク推移

	2010	2011	2012	2013	2014	2015
カルフル	2	2	4	3	6	7
テスコ	3	3	2	5	5	9
アマゾン	28	23	16	15	12	10

(出所:デロイト「Global Powers of Retailing」各年版)より筆者作成

・eCommerce(EC:電子商取引)の世界的な拡大の傾向を代表する Amazon(米国)は、過去 5 年間に、28 位→23 位→16 位→15 位→12 位→10 位(図表-2)と、そのプレゼンスを顕著に高めている²。

・図表-1には、参考情報として、本邦の二大小売りグループであるイオンとセブン&アイについて記載した。両社は 2015 年には、それぞれ 14 位、20 位にランクされている。

² EC 分野では、後述のように中国の JD.com(京東商城)が急速に業容を拡大し、2015 年の世界ランキングも Amazon に次いで 36 位に急上昇している。

2—アジア地域における小売企業の動向

1 | 欧米日韓の有力企業について

アジアで比較的大規模な事業活動を行っている、上記のウォルマート、カルフル、テスコと、日本のイオン、イトーヨーカドー・セブンイレブン(セブン&アイグループ)、ファミリーマート、ローソン、ファーストリテイリング、良品計画、および韓国のロッテについて、アジアの主要市場における状況や変化を見ることにしよう(図表-3参照)。

図表-3 欧米日韓・大手小売企業のアジア主要国における店舗数(原則として上段2016年、下段2012年、カッコ書は出資を伴わないライセンス・フランチャイズ等による店舗)

	GMS、スーパーマーケット等					コンビニエンスストア			専門店		
	ウォルマート	カルフル	テスコ	ロッテ	イオン	イトーヨーカドー	セブン・イレブン	ファミリーマート	ローソン	ファーストリテイリング	良品計画
中国(香港含む)	432	236	0	115	69	11	317(1865)	1810	655	522	175
	379	203	129	100	46	15	204(1644)	976	393	161	75
台湾		83					(5029)	3057		63	38
		63					(4852)			17	28
韓国			0				(8000)	0		178	14
			458				(3145)	(7559)		80	12
マレーシア		0	62		36		(1944)	3		25	5
		26	45		29		(1324)			5	2
タイ			1815		76		(8832)	1130	47	34	13
			1092		43		(6660)	746		4	9
インドネシア		(87)		46	1		(187)	(73)	38	10	3
		84		30			(76)		66		6
ベトナム				13	56			125			
				2				24			
フィリピン							(1602)	98	16	34	7
										1	5

(注)セブン・アンド・アイグループは、上記イトーヨーカドー・セブンイレブンに加え、百貨店(そごう・西武)を中国4店、台湾9店、マレーシア1店、インドネシア16店を展開している。イオンは、2016年、カンボジアにも出店した。ファーストリテイリングは、シンガポールに25店、良品計画も同国に9店を展開している。
出所:各社ホームページ、および平賀(2012)から筆者作成

・世界最大の小売企業であるウォルマート(1969年創業、米国)は、海外市場では英国、カナダ、メキシコ、ブラジルで大きく事業を展開している。アジア地域において最重要な市場として取組んでいる中国では、これまで業績不振に苦労しながらも、その教訓を活かしつつ現地化経営や現地への適応を行って業容を拡大している(2015年の中国における小売チェーン企業のランキング(中国連鎖経営協会、2016)で5位となっている)³。

・カルフル(1958年創業、フランス)は、かつてはアジアの多くの諸国で展開していたが、業績不振の改善のために、本国と少数の欧州諸国、中国(上記小売チェーン企業のランキングで11位)、ブラジル、アルゼンチンなどに集中しており、その他の海外市場からは撤退している。

・テスコ(1919年創業、英国)は、一時M&Aの積極化によって多くのアジア諸国での出店を急速に増やした。本国での競争の激化、海外事業の不振等により、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などを実施し、海外事業に関しては、米国・日本・中国・韓国等から撤退した。その中で、アジア地域においては、マレーシアとタイは依然として有望市場として事業を継続している。

³ アジアでは、中国に加え、日本の西友を買収・子会社化している。

・Lotte Shopping (ロッテショッピング、1998年創業、韓国)：韓国6位の大手財閥であるロッテグループの小売り部門である。2015年の世界ランキングは42位、アジア4位。中国⁴・インドネシア・ベトナムの3カ国に集中し、M&Aも活用して積極的に店舗数を増やしている(中国115、インドネシア46、ベトナム13)。

・イオンは、アジア新興国市場での大きな成長を目指す「アジアシフト」の戦略の下、中国(上記小売チェーン企業のランキングで55位)とアセアン地域に重点を置き、各国・地域で、積極的な出店を行っている。マレーシアでは小売チェーン第2位の規模になっており、近年は、ベトナム・カンボジア・インドネシアに進出している(上記の新たな3市場への出店に当たっては、マレーシアに所在する同社アセアン本社が、戦略・事業遂行、要員の教育・研修等において重要な役割を果たしている)。

・セブンアンドアイ⁵：総合スーパー事業のイトーヨーカドーは、中国のみに出店しており、成都(6店)は業績が好調であるが、北京(5店)は厳しい状況で店舗数も近年減少している(上記小売チェーン企業のランキングで71位)。コンビニ事業のセブンイレブンについては、日本からの直接進出である北京・天津・成都では317店となっている。中国の他の地域やその他のアジア各国ではエリアライセンスの形態で事業展開を行っており、各国における提携先は、それぞれの国・地域を代表する企業グループであり、例えば、タイのCPグループ、台湾のPresident(統一)グループ、マレーシアのBerjaya(ベルジャヤ)グループなど華人系の有力企業グループも多い。

・ファミリーマート(2015年の世界ランキング245位、海外売上比率は13.3%)：1988年に台湾に進出し、現在アジアの7カ国・地域(台湾・中国・タイ・ベトナム・フィリピン・インドネシア・マレーシア)に進出しており、現地の有力企業グループ(台湾の頂新グループ、タイのセントラルグループ、フィリピンのAyala(アヤラ)グループ・Rustan(ルスタン)グループ、インドネシアのWingsグループ等)との合弁事業を基本として積極的に拡大している。韓国はフランチャイズ方式で、一時は8000店規模まで拡大したが、提携先の意向により撤退している。国内での商品や取り組みをアジアに波及させることに加え、共通のサービス展開など、進出先の国・地域間で横串を通じた共同の取り組みも検討している。現在約6,200の海外店舗数を2020年までに10,000店以上に増やす方針である。

・ローソン(2015年の世界ランキング217位)は、海外展開を1996年に上海からスタートしている。中国における初の日系企業によるコンビニ進出の事例であった。中国では、上海・重慶・大連・北京で655店を展開中である。2003年に地場の大手企業が合弁会社の株式の51%を保有し日本側が49%という体制になったが、11年以来、再びローソンが大きな持ち株シェアを保有する体制に変え自社の戦略・方針を徹底できるようになっている。中国以外では、有力華人系企業であるSaha(サハ)グループとの合弁によるタイに加え、インドネシア、

⁴ 中国連鎖経営協会の全体ランキングの中には同社の順位に関する記載がないが、同協会の外資系企業ランキングの公表データでは、2015年の売上高は170億元の由であり、この金額を全体のランキングに当てはめると35位前後に相当すると推量される。

⁵ セブン&アイグループの海外事業においては、米国サウスランド社(セブンイレブンの創業企業)の買収による米国事業のウェイトが、グループの連結営業収益全体の45.7%(2015年度)と大きい。

フィリピンに進出している。インドネシアでは、業績の厳しさのためバリ島からは撤退し、ジャカルタ首都圏に集中している。

・専門店では、ファーストリテイリング(ユニクロブランド等:2015年の世界ランキングは67位)と良品計画(無印良品ブランド)が、近年、海外事業展開を積極化している。ファーストリテイリングは、2015年度の海外事業の売上比率が36.7%、海外1,009店舗中アジア地域が901店(89.3%)となっている。また、良品計画は、2015年度の海外事業の売上比率が35.3%、海外344店舗中アジア地域が264店(76.7%)となっており、両社ともにアジア地域を中心に开店している。

〈小括〉

・総合スーパー(GMS)やスーパーマーケット等においては、中国で、ウォルマート、カルフルの欧米の有力社に加えて、本邦からは、イトーヨーカドーとイオンが進出している。上述の中国連鎖経営協会による売上高ランキングでは、ウォルマートが5位(735億元)、カルフルが11位(401億元)、イオンが55位(107億元)、イトーヨーカドーが71位(65億元)となっており、世界や日本の有力企業も、中国の地場企業、香港・台湾・タイ・マレーシアなどからの進出企業と厳しく競合している。その他のアジア諸国・地域については、欧州のカルフルが台湾、テスコがタイ・マレーシアに進出しているが、その他の市場からは撤退している。日系では、イオンが、マレーシア・タイを中心に、ベトナム・インドネシア・カンボジアに進出し積極店に店舗展開を図っている。

・コンビニエンスストアでは、日系のコンビニブランドが、直接進出に加え、現地の有力企業グループとの提携によるライセンスやフランチャイズの形態で店舗数を増やしており、セブンイレブンが、タイ、マレーシア、フィリピン、台湾等でトップ、ファミリーマートが台湾で2位、タイで3位など多くの国で上位のポジションになっている。

・専門店については、ファーストリテイリングと良品計画が、アジア地域を中心に多数の店舗を展開し、海外売上比率は、共に35%超と高水準になっている。

2 | アジアの有力小売企業グループの動向

次に、上記のデロイトによる 2015 年の世界小売り企業 250 位データ（2017 年公表）を用いて、アジアの地場小売企業の実力と動向を見ることにしたい。

図表-4 アジア地域の20大・小売企業の業容・国際展開等の現状・変化

企業名	本拠国	2017小売売上高 (億ドル)	小売売上高のランキング				2005-2015小売 上高年平均伸び率 (%)	海外営業国・地域数		
			世界250大企業ランキング					2015	2010	2005
			アジア	2015	2010	2005				
イオン	日本	636	1	14	17	20	10.7	11	7	9
セブン&アイ	日本	478	2	20	14	24	3.2	18	17	3
JD.com(京東商城)	中国	270	3	36	-	-	81.3	1	-	-
Lotte Shpping(ロッテシヨッピング)	韓国	243	4	42	79	89	9.0	5	4	0
Suning Commerce Group(蘇寧電器)	中国	218	5	46	84	-	12.4	1	2	-
A.S.フツソン(屈臣氏)	香港	196	6	51	51	60	4.3	24	36	34
China Resources Vanguard(華潤万家超級市場)	中国	176	7	54	134	-	8.8	0	1	-
ファーストリテイリング	日本	142	8	67	102	176	15.6	30	19	6
Gome home Appliance(国美電器)	中国	140	9	69	75	-	3.8	0	1	-
ヤマダ電機	日本	134	10	70	34	61	-5.6	6	1	0
GP ALL(チャルーンポーカバン・グループ)	タイ	119	11	81	203	-	24.0	0	0	-
Dairy Farm International Holdings(牛奶國際控股有限公司)	香港	111	12	85	116	146	6.9	10	9	6
E-MART	韓国	111	13	86	-	-	-	2	-	-
三越伊勢丹	日本	111	14	90	64	102	1.4	7	10	5
J. フロントリテイリング(大丸・松坂屋等)	日本	86	15	113	94	-	4.1	1	0	-
ユニー	日本	83	16	116	72	67	-1.7	2	1	1
Shanghai Bailian Group(上海百聯集團)	中国	79	17	121	66	-	9.7	0	0	-
Chow Tai Fook Jewellery(周大福ジュエリー)	香港	73	18	128	-	-	10.1	7	-	-
エイチ・ツー・オー リテイリング(阪急阪神百貨店等)	日本	72	19	132	160	-	14.5	1	0	-
高島屋	日本	70	20	136	100	83	0.9	3	2	3

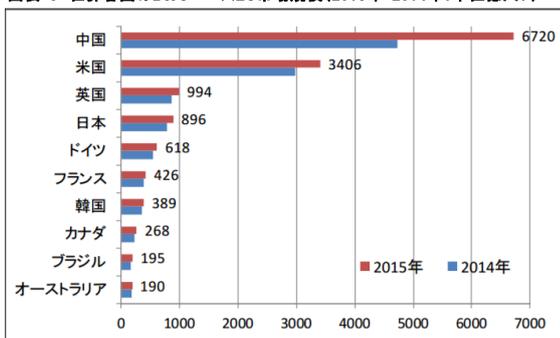
(出所: デロイト「Global Powers of Retailing」各年版)より筆者作成

(1) 世界ランキングで、20 位以内に入っている日本のイオンとセブン&アイが、アジア地域の 1-2 位であるが、それに次ぐ 3 位は、中国の EC 企業である JD.com(京東商城) であり、同社の世界ランキングは、2015 年に 36 位となっている (2005 年・2010 年には 250 位内に入っていなかった)。同社の躍進は、中国においてインターネットとその関連サービスが急速に発展していることを示すものである⁶。

因みに、経済産業省 (2016) によれば、2015 年の中国の EC (BtoC ベース) の市場規模は、世界のトップであり、図表-5 のとおり、その金額は 6720.1 億ドル (対前年 42.1%増)、2 位が米国の 3406 億ドル (14.2%)、3 位英国 993.9 億ドル (14.5%)、4 位日本 895.5 億ドル (14.0%)、5 位ドイツ 618.4 億ドル (12.0%) となっている。また EC のベースとなる各国のマクロ環境は図表-6 のようになっている。

⁶ 京東商城は、中国のインターネット関連企業としては 4 位にランクされる。その上位 3 社であるアリババ、テンセント、百度 (BAT) と京東商城は、世界のインターネット企業の株式時価総額ランキングの上位 10 社ランキングで、米国の Google、Amazon、Facebook の 1-3 位に次ぐポジション (4 位アリババ、5 位テンセント、7 位百度、10 位京東商城) となっている。日本企業はランクに入っていない (関、2015) による。また、中国の BtoC ベースの EC 取引で、直販 (自社販売) 分野においては、京東商城がトップシェアであるが、EC プラットフォームとしての取引を含めた販売全体では、アリババグループの天猫 (Tmall) が 2015 年 56.8% と最大のシェアであり、京東商城が 2 位で 22.4% と両社が二強となっている。

図表-5 世界各国のBtoCベースEC市場規模(2015年・2014年:単位億ドル)



出所:経済産業省(2016)

図表-6 日本・米国・中国のECマクロ環境

	(1) 日本	(2) 米国	(3) 中国
1. 総人口(2014年12月)	1億2,713万人	3億1,885万人	13億6,427万人
2. 1人あたりGDP(2014年12月)	36,194ドル	54,629ドル	7,593ドル
3. インターネット人口(2014年)	1億0,018万人	2億7,855万人	6億7,258万人
4. インターネット普及率(2014年)	82.8%	87.4%	49.3%
5. モバイル契約数(2014年)	1億5,269万台	3億1,744万台	12億8,609万台
6. EC市場規模(旅行・チケット除)(2015年, 単位:億USドル)	896	3,406	6,720
7. EC規模/ネット利用者1人当り(年間)	778ドル	1222ドル	999ドル
8. ネットワーク整備指数(2015年148か国)	10位	7位	62位

出所:経済産業省(2016)

(2)次に、図表-4のランキングを国・地域別にみると以下の点が指摘できる。

・ランクインした国・地域別の企業数は、日本9社、中国5社、香港3社、韓国2社、タイ1社である。

・日本企業の中では、イオンとセブン&アイに次いで、ファーストリテイリング（ユニクロブランド等）が8位となっているが、同社は30もの海外市場で積極的に展開している。

・中国については、上記の京東商城の他は、蘇寧電器（5位：家電量販店）、華潤万家（7位：総合スーパー等）、国美電器（9位：家電量販店）、上海百聯（17位：総合スーパー等）である。

・香港は、A. S. Watson（屈臣氏6位：ドラッグストア・薬局）、Dairy Farm（牛奶國際12位：スーパーマーケット）が、それぞれ24と10の国・地域の海外市場に進出している。Dairy Farmはマレーシア小売市場で2位のイオンの上を行く業界首位の座にある。また、香港で、上記2社に次ぐ、Chow Tai Fook Jewellery（周大福ジュエリー：18位）は、宝石店の大手として著名である。

・韓国の2社は、上述のロッテ（4位）とE-MART（12位）である。後者は、サムスングループから分離設立された新世界グループによる大型スーパーマーケットチェーンであり、1997年からは中国に進出している。

・タイのCP ALLは、アグリビジネス、小売業、通信、金融・保険などの事業を幅広く行うアジア有数の華人系企業グループであるCPグループ⁷の小売部門であり、上記の通り、セブンイレブンのタイにおけるライセンス権を有し、約8800店を運営している。また中国においても、CPグループ（中国名は正大集団）は幅広く事業を展開しており、小売事業は、ト蜂蓮花（Lotus）としてショッピングセンターを展開している（小売チェーン企業のランキング（中国連鎖経営協会（2016）で46位）。

上記のアジア域内の20位ランキングの補足情報として、世界の250位ランキングに入ったアジアの小売企業の国・地域別の状況を挙げることにしたい。

⁷ 詳細は、[平賀 \(2015\)](#) を参照。

図表-7 世界の小売・売上高上位250位ランキングに入ったアジアの小売企業数(国・地域別:社)

	2015年			2010年	2005年
	100位以内	101-250位	合計		
中国	4 京東商城、蘇寧電器、華潤万家超級市場、国美電器	6	10	4	0
香港	2 A.S.ワトソン、Diary Farm	2	4	3	2
台湾	0	1 (President)	1	1	1
韓国	2 ロッテ、E-MART	4	6	3	3
タイ	1 (CP All)	1 (Central)	2	1	0
インドネシア	0	2 (Indomareo Prismatama、 Sumber Alfaria Trijaya)	2	0	0
フィリピン	0	1 (SM)	1	0	0
日本	4 イオン、セブン&アイ、ファストリテーリング、三越伊勢丹	26	30	38	34

(出所: デロイト「Global Powers of Retailing」各年版)より筆者作成

上記の図表-7のとおり、カバーする範囲を世界250位まで広げてみるとさらに興味深いポイントがある。主要な点を以下に述べよう。

先ず、国別の企業数は、2015年で、日本が30社と最大であるが、2005年・2010年と比較して漸減している。中国は、2005年の0から、2010年4社、2015年の10社と急増している。韓国・香港の企業も増加している。台湾では、セブンイレブンの店舗を、台湾・上海等でライセンス展開するPresident(統一)グループが2005年以来250位以内に入っている。タイでは、CPグループに加え、ファミリーマートの展開も含めデパート・外食などを幅広く展開するCentral(セントラル)グループ⁸が、ランクインしている。さらに、2005年・2010年には1社も入っていなかったインドネシアとフィリピンからも、2015年にはランキングインしている(インドネシアの2社は、大手コンビニエンスストアを運営するIndomareo Prismatama (Indomaret)と Sumber Alfaria Trijaya (Alfamart)であり、後者の Sumber Alfaria Trijaya(サリムグループ系)とフィリピンのSM(総合スーパー等)は華人系の有力企業である)。

このように、アセアンを含むアジア各国の有力企業について、世界的にみても、その実力やポジションの上昇ぶりが上記の状況からも理解できよう。

3—まとめ

冒頭に見た小売企業の世界ランキングでは、比較的最近まで上位の常連であったカルフルとテスコが、業績不振を打開するため、本国と絞り込んだ少数の海外市場に集中しており、ランキングが下降している状況を見た。そのことから、海外展開を行う前提として、本国での業績がしっかりしたものであることの重要性が改めて認識できる。

アジアの小売市場は、拡大しており、大きなビジネスチャンスがあるが、他方、各地では、地場企業・外資企業との激しい競争がある。また外資規制のある国も多い。さらに、現地の合弁先・提携先の企業と円滑に

⁸ セントラルグループは、イタリア・デンマーク・ドイツで、地場の老舗デパートを買収し運営を行っている。また日本の外食チェーンである「大戸屋」、「吉野家」、「ミスタードーナツ」、「ペッパーランチ」、「ビアード・パパ」などをタイでフランチャイズ展開している(平賀、2015等)。

事業を運営する中で難しい局面が生ずる可能性があり、大手といえども外資企業がたやすく大きなマーケットシェアを獲得できるということはない。

上記の課題やリスクを克服し、成功するには外資有力企業の強みである近代経営手法、マーケティング、店舗の作り方、品揃えの豊富さ・高品質・ユニークさ(本国や国際的な拠点網を活かした調達による)、クリーンネス(清潔さ)、ITを有効に活用したデータの管理・活用、人材の育成など「グローバル標準化」が重要である。本国だけでなく、ある拠点の成功事例を組織学習し、横展開したり、各国の拠点が共同して商品やサービスの開発に当たること、有能な人材を獲得・育成して各国の拠点で活かすことなども、多国籍企業としての競争優位たる大きな強みであろう。

それと同時に、現地の商慣行・嗜好・文化を尊重すること、現地人材をトップ・幹部等として活用するヒトの現地化も含めた「現地適応化」が重要である。経営やヒトの現地化の例として以下の諸点を挙げたい。

①イオンによる中国本社・アセアン本社という二大地域統括拠点の設置による、現場感覚やニーズを踏まえた意思決定のスピードアップ、また、特にアセアン本社(在マレーシア)では、ベトナム・カンボジア・インドネシアなど周辺国の新たな拠点のスタッフへの教育・研修の実施なども行っている。

②テスコ(タイ)では、進出から約10年間で、管理職の人員を当初の約8割が外国人(非タイ人)という状況を約2割に減らし、多くの現地人幹部を増やし、現地人材の感覚やアイデアを活かして効果的なマーケティングやプロモーション等を行っている。

加えて、日系のコンビニエンスストア各社が、おでんの味を、各市場の嗜好に合わせて、中華風や辛いトムヤム風などにアレンジしていることも適応化の好例である。

この拡大しつつも競争の激しいアジア小売市場での発展・成功を図るうえでは、上記の「グローバル標準化」と「現地適応化」の両立が重要であり、そのための工夫と努力が求められよう。

加えて、EC(電子商取引)の増加のトレンドも見逃せない。Amazonや京東商城など大手EC企業の動向については上述したが、EC専門の企業だけでなく、実店舗での販売を基本とする小売企業も自らECに取り組んだり、EC企業との提携を進める動き⁹が加速化している。例えば、中国のEC企業の売り上げランキング(中国連鎖経営協会、2016)でみると、首位の京東商城に次いで、第2位蘇寧、7位国美の大手家電量販店等となっており、これまで店舗での販売を基本にしてきた企業がEC販売に注力していることが示されている。そのような環境下で、欧米日などの外資小売企業もECに注力している。他方、Amazonが長年赤字を続けて漸く黒字化し、京東商城が売上を急増しつつも、2015年に15.1億ドルの純損失を計上しているように収益性の動向にも注視すべきである。ECの拡大は、アセアン等多くのアジア諸国・地域にも広がっており、今後のアジア地域の小売市場や小売企業の動向を考える上で益々重要になると考えられる。

⁹ その中には、オンライン・ツー・オフライン(OtoO:オンラインと実店舗との提携・融合)という取引も増加している。

<参考データ>

アジア主要国の小売市場の規模(売上高):単位 百万ドル

	2011	2012	2013	2014	2015	2016	2017	2018
中国	1,978,601	2,259,559	2,580,411	2,912,062	3,311,853	3,740,580	4,189,974	4,660,053
香港	52,125	57,434	63,854	68,248	71,678	73,010	75,514	78,908
台湾	134,141	136,877	140,620	145,482	153,968	160,566	168,035	174,925
シンガポール	37,015	39,385	40,760	43,573	46,443	49,769	53,203	56,003
マレーシア	78,260	82,554	87,939	93,295	106,831	123,451	137,517	150,544
タイ	110,785	117,445	118,471	114,692	119,811	129,414	140,567	154,576
インドネシア	328,994	336,557	335,024	328,268	376,877	468,809	522,000	639,172
フィリピン	99,431	110,918	118,608	124,748	138,803	151,781	165,485	180,847
ベトナム	53,929	60,525	66,452	75,606	85,371	96,909	109,041	122,414
インド	836,836	823,039	840,240	918,573	1,076,411	1,278,722	1,518,036	1,764,468
日本	1,696,404	1,721,272	1,421,548	1,395,168	1,416,745	1,448,924	1,490,861	1,538,524

出所:PwC(2015)より(2014年以降は予測値)

(主要参考文献)

eMarketer (2016), *Worldwide Retail Ecommerce Sales: Emarketer's Updated Estimate and Forecast Through 2019*.

(http://www.emarketer.com/public_media/docs/eMarketer_eTailWest2016_Worldwide_Ecommerce_Report.pdf 2017年2月13日アクセス)

関志雄 (2015)「台頭する民営企業 - 成長分野の担い手に」『中国経済新論：実事求是』

独立行政法人経済産業研究所

経済産業省 (2016)『平成 27 年度 我が国経済社会の情報化・サービス化に関わる基盤整備

(電子商取引に関する市場調査)』

中国連鎖経営協会 (2016)『2015 中国連鎖百強』2016年5月3日公表

デロイト (Deloitte)『Global Power of Retailing』各年版

日本貿易振興機構 (2016)『外資系企業のサービス産業への進出状況』

日本貿易振興機構 (2017)『欧米および地場系流通企業の新興国戦略』

平賀富一 (2012)「[サービス・グローバル企業のアジアにおける事業展開の研究 \(2\) :](#)

[アジア小売市場における外資有力企業の競争優位](#)」『ニッセイ基礎研レポート』

ニッセイ基礎研究所、2012年9月27日

平賀富一 (2015)「[アセアン企業の国際展開ーアセアン諸国の投資動向とタイの有力企業の事例を](#)

[中心として](#)」『ニッセイ基礎研レポート』ニッセイ基礎研究所、2015年09月15日

平賀富一 (2017)「[「アジア諸国の有力企業動向」ーフォーチュン・グローバル 500 社ランキングの](#)

[変遷から：中国企業は 100 社超がランクイン](#)」『研究員の眼』ニッセイ基礎研究所、

2017年1月26日

PricewaterhouseCoppers (PwC)(2015), *2015-16 Outlook for the Retail and Consumer Products Sector in Asia*.

(<https://www.pwc.com/id/en/publications/assets/cips/2015-16-outlook-for-the-retail-and-consumer-products-sector-in-asia.pdf> 2017年2月13日アクセス)

小売企業 (グループ) 各社のホームページ (年次報告書、決算資料、ニュースリリース等)