

流通科学大学 リサーチレター No.29

フィリピンにおける地元小売企業の  
成長と外資の参入障壁

流通科学大学商学部准教授 白 貞壬

2017年9月

流通科学大学学術研究会

〒651-2188 神戸市西区学園西町3丁目1番

TEL : 078-794-2130 FAX : 078-797-2261

# フィリピンにおける地元小売企業の成長と外資の参入障壁

## Development of Domestic Retailers and Entry Barriers on Foreign Retailers in Philippines

白 貞壬

BAEK Jung-Yim

本稿では、類似した消費性向および流通構造の問題を有しそこでの「経験的知識」やノウハウを培ってきた新興国出身のコングロマリットこそが同等な経済発展水準をもつ国の小売市場で競争上優位に立つ理由が明らかにされる。

キーワード：フィリピン小売市場、近代的小売業態、コングロマリット、外資、参入障壁

### I はじめに

ASANの周辺国が急成長している中、フィリピンは政治的不安により経済成長が停滞していた。だが、2010年、アキノ大統領の就任以降、政治的安定を取り戻し経済的にも好調を見せるようになってきている。2016年の実質GDP成長率は6.8%と前年の5.9%から拡大した(表1)。人口規模がASEANの中でインドネシアに次ぐ2番目の規模で約1億420万人(2016年の推定値)であり、19歳未満の人口比率は44%と、生産年齢人口が多く、非常に若い国である。

表1. ASEAN諸国の実質GDP成長率(単位: %)

	08年	09年	10年	11年	12年	13年	14年	15年	16年	*17年
フィリピン	4.2	1.1	7.6	3.7	6.7	7.1	6.2	5.9	6.8	6.8
インドネシア	7.4	4.7	6.4	6.2	6	5.6	5	4.9	5	5.1
シンガポール	1.8	△0.6	15.2	6.2	3.9	5	3.6	1.9	2	2.2
タイ	1.7	△0.7	7.5	0.8	7.2	2.7	0.9	2.9	3.2	3
マレーシア	4.83	△1.5	7.5	5.3	5.5	4.7	6	5	4.2	4.5
ベトナム	5.7	5.4	6.4	6.2	5.2	5.4	6	6.7	6.2	6.5
ミャンマー	3.6	5.1	5.3	5.6	7.3	8.4	8	7.3	6.3	7.5
カンボジア	6.7	2.1	3.9	7.1	7.3	7.4	7.1	7	7	6.9

出所：IMFのウェブサイト、

[http://www.imf.org/external/datamapper/NGDP\\_RPCH@WEO/OEMDC/ADVEC/WEOWORLD/AS5/PHL?year=2017](http://www.imf.org/external/datamapper/NGDP_RPCH@WEO/OEMDC/ADVEC/WEOWORLD/AS5/PHL?year=2017), (2017年8月1日閲覧) 内のエクセルファイル(imf-dm-export-20170801)より作成

注：\*IMF推計値

豊富な労働力、人件費の安さ、その中でも英語を話せる人材が多く、その「言語・コミュニケーション上の障害の少なさ」が日系企業におけるフィリピンの投資環境上のメリットとして最も評価されている<sup>1)</sup>。その人材を活かし、フィリピン市場は業務委託産業を中心に外資企業の進出が相次いでいる。コールセンターを中心とした「ボイス系 BPO」、医療情報管理や財務会計、人事関連業務などを行う「非ボイス系 BPO」、そしてソフトウェア開発を行う「IT 系アウトソーシング」など多様なサービスを含んだ IT-BPO (IT-Business Process Outsourcing) の代表的な拠点となっている<sup>2)</sup>。ボイス系 BPO 分野については、2010 年にインドを抜いて世界第 1 位となっており、非ボイス系 BPO 分野でもグローバルサービス・デリバリーの拠点として世界第 2 位となっている<sup>3)</sup>。

一方で、フィリピンの消費市場を支えているのは、業務委託産業だけではなく、GDP の約 1 割に相当する海外就労者からの本国送金である。英語が堪能な 1 千万人のフィリピン人が世界中で働いており、稼いだ外貨の送金が入り、人々の購買力につながっている。このように消費経済が堅調であるため、近代的小売業の割合が他の ASEAN 諸国に比べ比較的高い。同国の近代的小売業はコングロマリットの地元企業グループにより引っ張られている。現地の小売最大手 SM インベストメンツは巨大商業施設を 2016 年 7 月時点で 56 ヶ所も展開しており、外国の小売・外食・ファッションブランドなどを地元の消費者に紹介するメッセンジャーの役割も果たしている。2012 年以降はマニラ首都圏の中産階層や富裕層を狙ってファミリーマートやファーストリテイリングなど日系小売・外食企業が増えつつある。

以上のように、近代的小売業の普及が同等な経済発展水準の国より進んではいるものの、インフラの未整備、外資規制の厳しさのため、内なるグローバリゼーションが行われていないのがフィリピン小売市場の大きな特徴といえよう。

まず、インフラの未整備については、とりわけ高速道路へのアクセス道路の未整備のため、市内の交通渋滞は深刻である。それを解決するために 2014 年 2 月より日中のマニラ市内および港頭地区でトラックが全面通行禁止となった。それは荷物の手遅れを生じさせ、物流面でも混乱を招いていた。2016 年に当選したドゥテルテ新政権は、経済成長を維持するには脆弱な交通網などを改善する必要があるとの理由で、インフラ整備にも意欲を見せている<sup>4)</sup>。

二つ目の外資規制については、保護主義により外国企業に対して多くの規制をかけているが、外国企業の活発な直接投資をなくしては一部のコングロマリット地元企業の支配は続くだろう。内なるグローバリゼーションを進めることで、外国企業と地元企業が競争的相互作用プロセスの中で近代的小売業の発展、ひいては流通の近代化がより一層進むことが期待できる。

本稿では経済発展水準の同等な国の中でいち早く近代的小売業態を導入し、その展開と成長を引っ張ってきた地元企業の存在に注目する。まず、フィリピンにおける小売業界の構造やその変化を整理し、内なるグローバリゼーションに備えるための地元小売企業の取り組みを検討する。

第二に、フィリピン小売市場において外資の参入障壁として小売規制の厳格さや不安な国内情勢、中間層の伸び悩みなど環境要因からの問題ばかり取り上げられてきたが、その理由を進出してくる外資の企業内部要因から考え

てみる。その手の市場で競争上優位に立つために外資企業の備えるべき条件を、インドネシアからミニマーケット業態を同市場に持ち込んできたアルファマートのケースを紹介しながら検討することにしよう。

## II 小売業の成長

### 1. 競争環境

フィリピンは個人消費が GDP の約 7 割を占め、ASEAN 主要 5 カ国（フィリピン以外にインドネシア、タイ、マレーシア、ベトナム）の中でも高い。その割には、市場開放が先行したタイ、マレーシアより小売業の近代化が遅れているのも事実である。つまり、フィリピンでの小売業の競争環境は、強い保護政策により欧米グローバル小売企業の進出が行われず地元企業の寡占状態が続いてきた。

中間所得者層が徐々に増え続けていることもあり、近年になってジョイントベンチャーという形で日本からの進出が増えるようになった。最近、三越伊勢丹が日本の百貨店としては初めてフィリピンに進出すると発表した。日本では珍しい店舗開発方法で、商業施設と住宅を一体開発すると発表した。その前に、フィリピン事業で成功を収めているファーストリテイリングが地元のコングロマリット型企業グループの SM Retail, Inc. (26%出資) と合弁会社を設立し、2012 年 6 月にユニクロ 1 号店をオープンした。2015 年 12 月末で 50 店舗に拡大させ、全て直営で運営している。SM グループは外国企業と合弁会社を設立している主な地元企業グループであり、ユニクロと手を組む前の 2010 年にはフォーエバー21 (60%出資) と Forever Agape & Glory, Inc. を設立した。ユニクロのフィリピン市場での成功は SM の大型ショッピングモールを通じて実現でき、傘下のショッピングモールや銀行の支店をはじめ、55 年以上の小売業経験からつかんだフィリピンの消費者動向や全国規模の物流網などを使って相乗効果を発揮している。

SM グループ（シー財閥ともいう）とともに、小売業において最大の市場シェアを占めているのが Robisons グループ（またはゴコンウェイ財閥）、Ayala グループ（アヤラ財閥）である（表 2）。ゴコンウェイ財閥は大創産業と RHD Daiso-Saizen Inc. を設立し、Saizen という店舗名で運営している。これらコングロマリット型財閥企業グループは傘下にもつ不動産や金融との上昇効果によりフィリピン小売市場において強力な地位を築き上げている。

表 2. 小売事業を展開するフィリピン 3 大財閥グループ

グループ名	小売企業名	業態	店舗名
SM Investments Corp. (シー財閥)	SM Retail Inc.	デパート	The SM Store
		スーパーマーケット	SM Supermarket
		ハイパーマーケット	SM Hypermarket
		ディスカウントストア	Save More
		モール	SM City, SM Supermall,

		専門店	UNIQLO, Foever21, Toykingdom, Watsons など
JG Summit Holdings Inc. (ゴコンウェイ財閥)	Robinsons Retail Group.	デパート	Robinson Department Store
		スーパーマーケット	Robinsons Supermarket
		モール	Robinsons Mall
		コンビニエンスストア	Mini Stop
		専門店	Handyman, Toys”R”Us, Saizen, True Value, Shiseido 等
Ayala Land Inc. (アヤラ財閥)	Ayala Corp.	モール	Glorietta, Greenbelt, Trinoma, Ayala Center, Cebu 等
		コンビニエンスストア	Family Mart
		専門店	Generika

出所：各社年次報告書およびホームページ、ジェトロ（2016）、10頁より筆者加筆修正

## 2. 外資規制

近代的小売業の発展過程にはいくつかの環境条件が必要である。社会的安定および規制緩和による自由な経済活動は何より重要である。しかし、フィリピン市場での小売業に対する外資規制は特に厳しかった。2000年になってはじめて「小売自由化法（The Retail Trade Liberalization Act of 2000）」が制定され、外資による小売市場参入が条件付きで可能となった。

しかし、実態としては地元企業による流通および不動産における影響力、また関税局や国税局といった政府機関対応の障壁から、単独投資での小売参入は例を見ない。2013年に公布された外資規制改正案では、第一に、「議決権のある株式」に占める外資比率が同じく業種ごとに定められた上限を下回っていること、第二に、「全株式」に占める外資比率が同じく業種ごとに定められた上限を下回っていること、の両方を満たす必要があるとしている<sup>5)</sup>。外資100%の参入の場合、払込資本金が250万ドルで1店舗当たりの投資額が83万ドル以上であること、また親会社の純資産が2億ドル以上という条件がついている<sup>6)</sup>。さらに、世界5万件以上の小売店舗もしくはフランチャイズを展開していること、少なくともその店舗の資本金は2,500万ドル以上であること、小売業で5年以上の実績を有することなど<sup>7)</sup>、厳しい条件をつけているため、中小企業はフィリピンへの進出を躊躇しているのが現状である。それがコングロマリットの地元企業グループの寡占状態を持続させる原因の一つである。

その中で、フィリピンでは小売業の範疇に入るレストランの進出が多く、進出形態としてはほぼすべてフランチ

サイズ（以下 FC で略称）契約を結んでいる<sup>8)</sup>。具体的には、2015年3月に1号店を開店している CoCo 壺番屋の場合、Ajino-Chimni Co., Inc. グループの関連会社 Infinity foods Alliance Inc.が FC を展開している。

FC 契約以外での外国企業の進出は日本の大手企業のコンビニ事業が中心になっている。詳しくは次節で述べることにする。

### 3. 業態開発

高い経済成長率とともに個人所得が増加し購買力が高まっている中、地元企業は保護政策の下で資本力を駆使しながら都市部での商業集積としてショッピングモールを次から次へと建設し、小売市場を支配するようになった。

しかし、「サリサリストア（日本のパパママストア）」と呼ばれる個人商店などの零細小売事業者の食料品・日用雑貨を取り扱う割合が市場の約7割を占めている<sup>9)</sup>。その中で、外資系を中心にここ数年急速に店舗を増やしているのがコンビニ業態である。一般的に、コンビニに対する消費者ニーズは所得水準のさらなる増加とともに、都市化や家族形態の変化の中で発生し、社会インフラ（情報・物流システム）が担保された形でその利便性がうまく機能するようになる。

フィリピンにおいてコンビニ業態の成長が目立ったのは、中間所得者層の BPO の従事者が増えたことが大きな理由の一つである。BPOの本社が多いアメリカの昼の時間帯がフィリピンでは夜に当たるため、夜の時間帯に BPO 従事者がコンビニを利用する機会が増えている。特に店内で食事ができるイートインコーナーが好評であると言われている<sup>10)</sup>。IT-BPO の従事者が多いマニラ首都圏の商業地区には、夜間勤務者のためコンビニの競争が激しくなっている。

実際に、セブン-イレブン（台湾系）やミニストップ、ファミリーマート等日系のコンビニが目立っている。そのうち、ファミリーマートは伊藤忠商事、地元資本との合弁会社を通じて2013年4月に1号店を開店した。また、2000年から合弁でコンビニを展開するミニストップは2016年末時点で499店舗に達する。

台湾系のセブン-イレブン以外の日系コンビニ各社はすでに業績悪化による都市部での出店を凍結している。フィリピンのコンビニ市場においては、近代的小売業の中でも比較的新しい業態として都市部のショッピングモールがすでに先行しており、最近、業績を伸ばしているミニマーケット業態との競争がその業績好転を難しくさせている。都市部への出店にこだわらず、情報・物流システムの整備による地方への出店拡大がコンビニの差別化のカギになると考えられる。

表3. フィリピンにおけるコンビニ各社の市場シェア（2015-2016）

企業名	店舗数		市場シェア(%)	
	2015	2016	2015	2016
セブン-イレブン	1,602	1,995	50	63
ミニストップ	532	499	16	16

ファミリーマート	114	100	4	3
サンミゲルフードアベニュー (San Miguel Food Avenue)	86	58	81	2
アルファマート (Alfamart)	81	130	2	4
ローソン (Lawson)	-	27	-	1
サークル K (Circle K)	4	8	0	0
マンステリフィック (Munsterific)	-	25	-	1
クイックスマート (Quixmart)	-	24	-	1
アイマート (i-Mart)	-	39	-	1
ダバオセントラルコンビニエンスストア (Davao Central Convenience Store)	-	107	-	3
エイチビワン (HB1)	-	29	-	1
マーキュリードラッグ (Mercury Drug, 24 時間営業)	816	111	25	4
合計	3,235	3,152	100	

出所：セブン・イレブン・フィリピン、SEC Form, 2015/2016 Annual Report, [www.7-eleven.ph/corporate/company-disclosure/sec-filings/annual-reports](http://www.7-eleven.ph/corporate/company-disclosure/sec-filings/annual-reports) (2017年6月26日閲覧) p.6より引用

表3でも示されているように、コンビニ業態の範疇には店舗規模や商品構成から小型ドラッグストアのような店舗も含まれている。地元企業のマーキュリードラッグ (Mercury Drug) はドラッグストアと薬局を展開し、ドラッグストアおよび薬局市場の約40%を獲得する独占に近いポジションを獲得している<sup>11)</sup>。セブン・イレブン・フィリピンでは24時間営業と食料品の取扱という点でコンビニ業態扱いをしているように思われる。

一方で、表3には含まれていないが、セブン・イレブン以上の店舗を持つサンミゲル・グループのペトロン (Petron) の勢いに注目する必要がある。フィリピン市場でガソリンスタンドは重要な小売拠点となり、そこには必ずコンビニ機能を有している店舗が併設されている。ペトロンのスタンド併設型コンビニは約2,000店舗も存在しているが、フィリピン最大のビール企業を中核事業としているサンミゲル・グループの傘下には小売企業が存在せず、もちろんそれを運営するためのノウハウや人的資源も存在しない<sup>12)</sup>。今後社会インフラとしての交通網が整備され、モータリゼーションが進展していくと、事業チャンスは一気に増えていくだろう。現在、ペトロンはフィリピンだけではなくマレーシアにも事業を拡げているために、コンビニとしてのペトロンの拡大についての期待が一層高まる。今後、他の業態も国内のビジネス環境に適合した形で急速に発展する可能性も十分ある。

#### 4. ASEANにおける「ミニマーケット」の存在

表3でわかるように、コンビニ業界に新規参入した企業数は増えてきているものの、コンビニ全体の店舗数は

2015 年末時点で 3,235 店であったのが、2016 年に 3,152 店に減少している状況である。実際、セブン・イレブンは店舗数を増やしている一方であるのに対して、ミニストップやファミリーマートの場合は店舗数を減らしている。コンビニ業態は他の小売業態よりも競争が激しく、その割にはフィリピン国民一人当たりの所得の伸びがつかない状況であり、足元では売上が不振な店舗を整理するなどテコ入れも行われている。

コンビニ業態に強い日米系以外にインドネシア企業のアルファマート (Alfamart) がその競争に加わっている。アルファマートを運営するスンプル・アルファリア・ドリジャヤ (PT Sumber Alfaria Trijaya Tbk, 以下、SAT) は、地形的にも共通点が多く本国の強みが十分生かされるフィリピンでの事業を始めるために 2014 年に 35%を出資し SM インベストメンツと合弁会社を設立した。同社は従来のコンビニより小規模で生活必需品を取り扱っている「ミニマーケット」という形態で差別化を図っており、2016 年末時点で 210 店を展開している<sup>13)</sup>。

ASEAN 諸国でセブン・イレブンが圧倒的な存在感を見せているものの、インドネシアのコンビニ市場だけが異なる特徴をもっている。それはセブン・イレブンが先発的優位性を発揮せず 200 店を下回る状況の中、1 万店舗近くを展開している地元系のコンビニ「ミニマーケット」のアルファマートやインドマレット (Indomaret) の成長ぶりである。

高度な情報・物流システムの構築はコンビニ業態が発展するための前提条件であり、そこにインフラの整備は欠かせない。だが、インドネシアの交通インフラの脆弱さおよび慢性的な交通渋滞はコンビニの成長を阻害していた。そこで事業チャンスを見出したのが地元系のミニマーケットであった。ミニマーケットとは、日本型コンビニと同じように売場面積 100 m<sup>2</sup>程度の小型店舗であり、少量の加工食品や日用品を低価格で購入できる小商圏型の店舗のことである。店舗が立地する周辺の中小サプライヤーとの協力関係を築き、共同でプライベートブランドを展開するなどから低価格販売を可能にさせている<sup>14)</sup>。弁当や総菜、雑誌などの商品は取り扱っていないものの、米や砂糖などの普段コンビニでは販売していない食料品が充実している<sup>15)</sup>。現在、ミニマーケットは、所得向上および消費拡大により食料品を中心に伝統的小売からの需要シフトの恩恵を受けているが、今後、インフラの整備や消費の拡大によりミニマーケットから日本型コンビニへの需要シフトが予想される。収益性の高いミニマーケットの店舗を数多く確保している地元のアルファマートは、日本型コンビニへのシフトを見込んで現在ローソンと組んで最大手のインドマレットとの競争に備えている。

フィリピンの小売市場における最大手の SM インベストメンツは、表 2 で示されているように百貨店からスーパーマーケット、ハイパーマーケット、ディスカウントストア、専門店まで近代的な小売業態を数多く展開している。だが、競合他社がいち早く日系コンビニ企業と手を組んでこぞって日本型コンビニを展開していた中、同社はコンビニ市場には参入していなかった。インドネシアのコンビニ市場と同じように、コンビニ業態の成長する余地はあるものの、環境条件の制約のためなかなかうまく行っていない。日本型コンビニがそのままフィリピン市場環境に根差すことはできないと判断した SM インベストメンツは、アルファマートを通じてインドネシア型コンビニを導入した。ミニマーケットにおいてはアッパーミドルの需要層を開拓する余地は大きいだろう。

### Ⅲ 小売市場を支えるフィリピン3大コングロマリット

#### 1. 靴屋から現地第一の小売企業へ<sup>16)</sup>

ユニクロ・フィリピンのパートナー企業である SM Retail Inc. はフィリピン最大のコングロマリット、SM Investments Corporation の一員である。広い事業領域において外資系企業の最も有力なパートナーとして共同事業を成功に導いてきた。特に個人消費に支えられ、小売事業やディベロッパー事業、金融業で国内事業をさらに拡大する一方、中国への進出も強化している。

SM インベストメンツが発表した 2015 年の中間報告では、純利益が前年同期比 10%増の 135 億ペソ（約 2 億 9200 万ドル）で、その成長の原動力になったのは不動産事業であり、連結純利益の実に 42%に当たる。そして銀行業の 38%、小売業の 20%がそれに続く。厳しい競争下にある小売業も、既存事業の成長と新規店舗展開により安定成長を続けている。ここの 3 事業部門は別々ではなく、大規模不動産を複合商業都市へ再生することで、その中に複合ショッピングセンターを建設し、テナントとして自社で手掛けている小売業と、銀行業を統合した形で展開している。

このような複合商業施設の新規開発・運営会社であるシティモールズはインドネシアのアルファマートなどとの強力な業務連携、そして自社の SM ストアを介したユニクロのような海外ブランドとの提携を武器とした展開を積極的に進めている。

創業者のヘンリー・シー（施至成・Henry Sy）は 1924 年に中国福建省・廈門の貧しい家庭で生まれ、幼い頃に両親とフィリピンに移住してきた。事業の始まりは 1958 年の靴屋の開店に遡る。SM の名は Shoe Mart から来ている。次第に規模を拡大し、1972 年フィリピンで最初のデパート SM Quiapo をオープンした。以後、小売業を拡大し、2015 年 6 月末現在、51 店のデパート、231 店のスーパーマーケットを有するフィリピン最大の小売業者に成長した。

SM インベストメンツは創業者が中国系ということもあって、中国への進出にも力を入れている。「新しい形態の不動産や小売店舗の開発を進め、今後 5 年の間にフィリピンと中国で、ショッピングモールや居住ビル、オフィスビル、ホテル、レジャー施設の数に 2 倍前後に増やしていく予定である<sup>17)</sup>。

#### 2. 食品加工から国内最大の事業範囲を持つコングロマリットへ<sup>18)</sup>

ゴコンウェイ財閥は、フィリピン最大の食品企業ユニバーサル・ロビーナをもち、日系大手食品企業カルビーと日清食品とも提携を結んでおり、世界的乳製品企業ダノン（Danone）とも提携している。創業者のジョン・ゴコンウェイ（呉奕輝・John Gokonwei, Jr.）は 1926 年セブ生まれで、両親は福建省・廈門からセブ島に移住して米の貿易商をしており、裕福な生活を営んでいたが、13 歳に父親の死去後、果物の卸をしながら生計を立てるようになった。1957 年、ユニバーサル・コーンプロダクツを設立し、トウモロコシの加工食品を製造する事業を開始したが、それが現在、ゴコンウェイ・グループの中核企業であるユニバーサル・ロビーナの前身である。

小売企業ロビンソンズは、その傘下に三菱商事・イオンと組んでミニストップを 2016 年末時点で 499 店舗を展開している。また、トイザらスやダイソーの運営など、幅広い業態を展開している。

### 3. スペイン系の老舗コングロマリット<sup>19)</sup>

アヤラグループは、フィリピンで最も長い歴史をもつスペイン系のコングロマリットである。スペインの植民地時代である1834年にアントニオ・ド・アヤラが、砂糖、コーヒー、綿花などの製造を手掛けたのが始まりである。事業規模を拡大できたのは19世紀後半に建設業に乗り出してからである。とりわけ、フィリピンの巨大な商業地区マカティは、不動産事業分野の中核企業であるアヤラ・ランド (AyalaLand) なしでは語れないほどである。日系企業では昔から三菱商事との関係が深く、共同で不動産開発を行っていた。

そういった三菱商事であるが、コンビニ事業ではアヤラと競争関係に置かれている。アヤラは2012年より現地で高級百貨店を展開しているルスタンズおよびファミリーマートと組み、コンビニ事業に後れて参入しているが、三菱商事はいち早く2000年からゴコンウェイと組んでミニストップを展開しているためである。ファミリーマートは2016年末時点で100店舗を展開し、伊藤忠も資本参加している。

ASEAN諸国で小売業の近代化が叫ばれる中、近代的小売業態の導入および成長はフィリピン市場より早く高度経済成長を実現しているインドネシアより早かったし、同等の水準であるベトナムよりも進んでいると言われている。そこには中心的な役割を果たした地元企業の存在が大きかった。厳しく外資の直接投資が規制されてきたこと、政府の手厚い支援により地元企業が健在であることがフィリピン小売市場の特徴として指摘できる。これら地元小売企業は、国の経済発展を背負いながら巨大な資本力に基づいて事業分野を広範囲に広げてきたコングロマリットであり、フィリピン小売市場にますます力を発揮している。

## IV 外資の参入障壁

フィリピンの小売市場において近代的小売業の割合がASEAN諸国に比べ比較的高いのは、消費経済が堅調であることとコングロマリットの地元企業グループの存在が大きい。海外就労者からの送金による消費意欲の高まりやGDP支出額全体の中、民間消費支出の構成比の高さがフィリピンの消費経済を支えている。その中で大きな力をもち消費経済を引っ張ってきたのが華僑系とスペイン系のコングロマリット企業グループであった。特に小売分野を中核事業としてシエー財閥とゴコンウェイ財閥が華僑系の代表である。両財閥はいち早く複数の近代的小売業態を展開し、モダントレードを主導している。一方で、スペイン系のアヤラ財閥は植民地時代から農地や土地の大地主であり、それを基に不動産開発を中心に成長し、多くの事業分野まで広げ商業および産業界に大きな力をもつようになった。

フィリピン小売市場の一層の成長が期待される中、保護政策の下で大きな力をもつようになった一部のコングロマリットは外資の本格的な参入の余地を少なくしている。立地産業と言われる小売業にとって、国内の少数のコングロマリットがもうすでに好条件の敷地・物件を押さえており、参入したとしても出店形態として彼らが提携を結んでいるコングロマリットのショッピングモールにテナントとして入居する方法しかない<sup>20)</sup>。また、彼らは製配販一体型コングロマリットであるために、外資にとって仕入れ先の開拓や仕入れ値の交渉力が発揮しにくい流通構造を作っていた。消費の核をなしている本当の中間層が十分育っていないにもかかわらず、外資は高費用構造から脱皮することができず、ひたすら富裕層や高所得者層がターゲットにならざるを得なかった。

フィリピンでは所得水準を問わず海外就労者からの送金を含めて手元にある金をほとんど消費に回す傾向が強い。それを事業チャンスと捉え、低所得者向けの業態および販売方法の開発に取り組む必要がある。そこに外資がフィリピン小売市場に参入できる余地がある。インドネシアのミニマーケット業態をフィリピン市場に持ち込んだのはまさにその狙いであった。

フィリピン市場にミニマーケット業態を持ち込んできたアルファマートはインドネシアのコングロマリット企業である。外資であっても川中流通が機能していない国では製配販一体型のコングロマリットでなければ厳しいかもしれない。なぜなら、本国を含め進出先のフィリピンの流通構造は、日本のように高度な物流機能を有する大規模な卸売業者の存在がなく、メーカーとの仕入れに関する交渉や物流機能まで全て自社で行わなければならないからである。多店舗展開を見据えて自社で調達・物流網を構築しない限り、フィリピンは外資にとって参入障壁の高い市場になるには間違いないだろう。

類似の消費性向と流通構造の問題を有し、そこでの「経験的知識」<sup>21)</sup>やノウハウを培ってきた資本力のある新興国出身のコングロマリットこそがこの手の小売市場で競争上優位に立つ理由がある。

## V 結びに代えて

本稿は経済発展水準の同等な国々の中でいち早く近代的小売業態を導入し、その展開と成長を引っ張ってきたフィリピン小売市場の3大コングロマリットに注目した。彼らは内なるグローバリゼーションに備えるために、先立って有数のグローバルブランド企業と契約を結び、外資との協力の下で小売ノウハウを学習していた。外資にとって消費者の認知度を向上させるためには、有力な現地パートナーの開拓は重要性を増した。

長年、外資の参入が禁止されていたにもかかわらず、外資の海外戦略においてフィリピン小売市場への期待は、経済成長や消費性向の特徴、購買意欲の向上でかつてなく高まっている。2002年からは条件付きながら、外資の直接単独投資での参入が可能になったものの、実際に、それを実現する外資の例はほとんどなく、とりわけ中規模以下の外資小売業にとってはより厳しい参入条件となっている。

従来の研究が指摘しているように、外資のフィリピン市場参入において規制強化、中間層の伸び悩み、前近代的な流通構造など企業の外部要因からの問題も大きい。その中でインドネシアからミニマーケット業態を同市場に持ち込んできたアルファマートの存在は大きかった。競争の激しいコンビニ業界で先端的技術を有する日米系の競合他社とは正反対に、新興国出身の新生企業が店舗数を増やしている。現地パートナーであるSMの協力なしでは語るができないが、アルファマートは本国のインドネシアで培ってきた知識やノウハウを共通性の高いフィリピン市場で発揮することができたといえよう。

つまり、進んでいる国で生み出された先端的技術やノウハウが強みとして発揮しにくい新興国の環境条件の下では、類似した消費性向および流通構造の問題を有している同等な新興国出身のコングロマリットの方が競争優位性を獲得しやすくなると主張できよう。

本稿は現時点では試論の段階にとどまっており、新興国内における域内成長が国際化に結びつく理論の構築やそのプロセスの解明に至っていない。こうした観点から新興国市場の新生企業候補群をより多く探索し、徹底的な事

例分析につなげることを今後の研究課題にしたい。

## 付記

本稿は平成 29 年度科学研究補助金（基盤研究 B、課題番号：15H03397）の助成を受けた研究成果の一部である。本稿の作成にあたり、ジェトロ・マニラ事務所には一般経済事情に関するブリーフィングおよび貴重な資料をいただいた。ここに記して謝意を表する。

- 
- 1) ジェトロによる 2016 年度アジア・オセアニア進出日系企業実態調査による。 <http://www.jetro.go.jp/world/asia/reports> (2017 年 5 月 12 日閲覧)
  - 2) 倉沢 (2014)、133 頁より引用
  - 3) ジェトロ・マニラ事務所 (2017)、55 頁より引用
  - 4) 『日経新聞(夕刊)』2017 年 5 月 1 日付より引用
  - 5) 倉沢 (2014)、133 頁より引用
  - 6) ジェトロのホームページ、[https://www.jetro.go.jp/world/asia/ph/invest\\_02.html](https://www.jetro.go.jp/world/asia/ph/invest_02.html) (2017 年 8 月 2 日閲覧) より引用
  - 7) 同上
  - 8) ARC 国別情勢研究会 (2016)、129 頁より引用
  - 9) 同上
  - 10) 主に『日経ビジネス』オンライン記事、<http://special.nikkeibp.co.jp/as/201407/philippine/index.html> (2017 年 1 月 16 日閲覧) に基づいている。
  - 11) 『日経産業新聞』2016 年 6 月 8 日付より引用
  - 12) 桂木 (2016)、99 - 101 頁より引用
  - 13) 『日経産業新聞』2017 年 5 月 24 日付より引用
  - 14) 佐原 (2015)、127 頁より引用
  - 15) みずほコーポレート銀行産業調査部藤野裕司、「インドネシアの食品流通」食品産業海外事業活動支援センターの報告書 <http://shokusann-sien.jp/sys/upload/275pdf3.pdf> (2017 年 6 月 7 日閲覧)、34 頁より引用
  - 16) 主に『日経ビジネス』オンライン記事、<http://special.nikkeibp.co.jp/atclh/NBO/15/sminvestments1026#con02> (2017 年 1 月 16 日閲覧) に基づいている。
  - 17) 主に『日経ビジネス』オンライン記事、<http://special.nikkeibp.co.jp/as/201407/philippine/index04.html> (2017 年 1 月 16 日閲覧) より引用
  - 18) 桂木 (2016)、86 - 87 頁より引用
  - 19) 前掲書、92 - 93 頁より引用
  - 20) 『小売業の国際展開に関する調査報告書』「エクゼクティブ・サマリー：フィリピン」、[www.meti.go.jp/policy/economy/distribution/daikibo/downloadfiles/firipin.pdf](http://www.meti.go.jp/policy/economy/distribution/daikibo/downloadfiles/firipin.pdf) (2017 年 6 月 25 日閲覧) より引用
  - 21) Johanson and Vahlne (1977), pp.22-32 より引用

## 参考文献

- 太田年和：「ASEAN の小売業」石原伸志・魚住和宏・大泉啓一郎編『ASEAN の流通と貿易－AEC 発足後の GMS 産業地図と企業戦略』成山堂書店 (2016 年)
- 川津のり：「ASEAN 成長国の生活者動向と小売市場の拡大」『知的資産創造』2012 年 11 月号 (2012 年) 56 - 73 頁
- 倉沢麻紀：「第 8 章フィリピン」若松勇・小島英太郎編『ASEAN・西南アジアのビジネス環境』ジェトロ (日本貿易振興機構) (2014 年)
- 佐原太郎：「インドネシアにおける食品・日用品小売市場への国際展開」渡辺達朗編『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 (2015年) 118 - 134 ページ

Johanson, J., and Vahlne, J.(1977).” The Internationalization process of the firm: A model of knowledge development and increasing foreign market commitments,” *Journal of Internationalization Business Studies*, vol.8, No.1, pp.22-32

### 参考資料

大石芳裕・久保田勝美:「フィリピン進出企業の人事戦略—ユニクロ・フィリピンの事例」『グローバル経営』(2014年4月号)、22 - 25 ページ

桂木麻也:『ASEAN 企業地図』翔泳社 (2016年)

ジェトロ・マニラ事務所:『フィリピンにおける小売・サービス業調査』(2016年)

ジェトロ・マニラ事務所:『フィリピンの経済状況と進出日系企業の動向』(2017年)

ARC 国別情勢研究会:『ARC レポート フィリピン 2016/17年版』(2016年)

その他、脚注に取り上げられている各種資料

流通科学大学リサーチレター発行一覧

No.	著者	タイトル	発行年月
1	福井 誠	企業におけるEnterprise2.0導入の成功要因 －IBMのJamと久米繊維工業の事例による－	2008年2月
2	山下 貴子 中村 隆	家計の金融資産選択行動分析 Ⅰ－ベイズ型コウホート分析の適用－	2008年2月
3	濱本 隆弘	企業の社会貢献を学ぶケース - パタゴニア -	2008年5月
4	東 利一	コト・マーケティング - 顧客をコトとして捉える -	2008年9月
5	横山 斉理 柳 到亨	東アジアの商業における事業継承の実態に関する比較調査	2008年11月
6	清水 信年	ミラノサローネ2008への日本企業出展に関する評価記事編纂	2009年2月
7	安 熙錫	日本企業の海外経営 Ⅰ－ベトナムの事例Ⅰ－	2009年12月
8	白 貞壬	木製組み立て家具製造小売の商品構成に関する一考察	2010年3月
9	白 貞壬	Historical Analysis on the First Japanese Home Furnishing Chain Store of Nitori	2010年3月
10	山下 貴子 中村 隆	家計の金融資産選択行動分析 Ⅱ－ベイズ型コウホート分析を用いた日米比較Ⅰ－	2010年3月
11	山下 貴子	リーマン・ショック後の金融資産選択行動	2010年3月
12	本間 利通	内部通報制度の導入状況	2010年5月
13	高橋 広行	外資系企業の現地適応に関する一考察 Ⅰ－LUSH(ラッシュ)の事例を通じてⅠ－	2012年3月
14	孫 美灵	企業側の視点からみた内部統制制度の導入	2012年5月
15	高橋 広行 岡山 武史	リテール・ブランド構築モデルの検討	2012年6月
16	崔 相鐵	Why does Lotte Shopping of Korea go global? :Birth of hybrid retailer and its business development for global retailer	2013年1月
17	孫 美灵	内部統制制度の導入効果に関する一考察	2013年3月
18	白 貞壬	How Do We See the Success of a Foreign Retailer in a Mature Retail Market? :Interaction between Costco and Japanese Consumers	2014年3月
19	山下 貴子 中村 隆	リーマン・ショック後の米国家計金融資産選択行動	2014年3月
20	島田 奈美	減損手続きにおける資産のグルーピングについての考察	2014年3月

流通科学大学リサーチレター発行一覧

No.	著者	タイトル	発行年月
21	山下 貴子	家計の金融行動と金融ケイパビリティ	2014年6月
22	孫 美灵	学園祭模擬店プロジェクトを通じた教育事例 －簿記会計教育を主な目的として－	2015年2月
23	東 利一	「モノからコトへ」は何を意味したのか －コトの時代的意味の解明と消費の類型化－	2015年3月
24	東 利一	コト・マーケティングの解明 －顧客体験を基にしたマーケティング－	2015年4月
25	東 利一	ビジョナリー・マーケティング －コト・マーケティングのインフラとしてのビジョン経営－	2015年6月
26	白 貞壬 ズオン テイトウイ	ベトナムにおける小売業の現状と課題	2016年6月
27	孫 美灵	アメリカにおける会計のPh.D.教育 －Basu教授のPh.D.セミナーを中心に－	2016年8月
28	向山 雅夫	眼鏡流通システムの動態 －展開過程とその特徴－	2017年3月