

ブラジル小売市場における ウォルマートの経営関与度縮小戦略

丸 谷 雄一郎

I はじめに

ウォルマートの本格的な海外進出は1991年に開始され、初期の香港（1995年）、インドネシア（1997年）の撤退、試行錯誤期の韓国、ドイツ（2006年）からの撤退を経て、現在の出店国は北米のカナダ、メキシコ、中米5カ国、南米のブラジル、アルゼンチン、チリ、アジアの中国、日本、インド（卸のみ）、欧州の英国、アフリカ13カ国にまで増加した。新興国においては、2000年代後半以降、進出先であるメキシコにおいて買収先が有していた業態を改良した低所得階層向けの倉庫型ディスカウントストアという新業態を各国に積極投入し、都市部郊外や地方都市への出店を加速した。こうしたノウハウの横展開は英国で開発したPBや仕入れ先のルートの利用などにおいてもなされ、ウォルマートのグローバル・マーケティング戦略は2010年代前半までは試行錯誤の結果一定の成果をあげてきたといえる。

しかし、2010年代後半に入ると、ネット小売の普及は従来と異なる条件への対応を不可欠な状況にしつつある。ウォルマートのCEOとなったダグラス・マクミロン氏は2016年1月にクレイトン・クリステンセンのいうところの「イノベーションのジレンマ（業界トップになった企業が顧客の意見に耳を傾け、さらに高品質の製品サービスを提供することがイノベーションに立ち後れ、失敗を招くという考え方）」に陥っていたことを認め、従来の業態の改善や店舗拡大といった戦略を転換し、ネット小売事業重視を鮮明にした¹⁾。

マーク・ロア米国Eコマース部門CEOとともに買収を含めて体制を強化すると同時に、2016年1月にはこれまで注力してきた小型店舗である米国国内のウォルマート・エクスプレス102店舗の閉鎖を、2018年1月には業績は好調であったがEコマースの物流拠点として利用した方が有効と考えたサムズクラブ63店舗の閉鎖を発表し、閉鎖店舗のうち12店舗がまずは物流拠点に使われることになった。成長をこれまで牽引してきたラテンアメリカ部門におけるリストラ策も実行され、2016年にはブラジルで58店舗、2017年にはチリで32店舗を減らした。2019年1月期以降に関しても、顧客のデジタル体験を優先するために、新店舗出店も米国内で25店舗以下に抑え、海外もメキシコと中国を中心の255店舗とした。2018年2月には社名「ウォルマート・ストアーズ」から実店舗をイメージさせる「ストアーズ」を外し、ネット通販部門の更なる拡大を目指すことを印象付け、ネットと店舗の融合

を図るオムニチャネル化を進めている。

筆者も 2010 年代中頃以降、各地での調査研究を行うにつれて、ネット小売と小売グローバル化との関連性の解明の必要性を実感するようになり、2017 年には、日本学術振興会科学研究費助成事業から助成を頂きネット小売普及と小売グローバル化に関する研究を開始した。2017 年 9 月にはメキシコ、2018 年 9 月にはアルゼンチンにおいて現地調査を行い、小売国際化現地化戦略モデル構築に影響を及ぼす、インフラ整備（丸谷（2018））や労働組合の強い影響力（丸谷（2019））といったネット小売普及を妨げる要因を指摘した。

ネット小売普及の前提となる条件の相違が小売国際化現地化戦略モデルにも強く影響することが明らかになる中で、ネット小売普及を妨げる要因がメキシコやアルゼンチンに比べても大きいブラジルに関しては、大都市の上位中間層以上向けに一部ネット小売が普及する一方、既存店舗を前提とした小売が大部分を占め、経済が低迷する中で進む外資を中心に大手小売業者間の競争が繰り広げられている。

筆者が長年調査研究対象としてきたウォルマートは新興市場重視からネット小売重視という全社戦略の転換により経営関与度の縮小という戦略転換を行った。ウォルマートはブラジル小売市場から完全撤退したわけではなく、ブラジル小売市場がラテンアメリカ最大の人口規模を誇る小売市場であることを考慮し、再チャレンジの可能性を踏まえて、戦略的に経営関与度の縮小にとどめたとみられる。

以上の問題意識に基づいて、本稿ではブラジル小売市場での経営関与度縮小の主要な要因となったウォルマートの全社戦略の転換と、今回経営関与度の縮小に踏み切ったブラジル小売市場に関して検討した上で、社内外の要因を踏まえて採用された今回のウォルマートの経営関与度縮小戦略について示していく。

Ⅱ ウォルマートの全社戦略の転換

1. ウォルマートの国際戦略の推移

ウォルマートの国際戦略の推移は表 1 の通りである。国際戦略は 6 期に区分でき、現在 6 期目のネット普及期に区分できる。パート・スパークス（2006）²⁾ は、ウォルマートの国際化に関して 2005 年までを、初期参入期、世界市場集中期、戦略視点期の 3 期に区分している。この区分自体は、ウォルマートの当初 15 年間の海外展開の区分としてはおおむね妥当といえる。

ウォルマートの国際展開は当初、創業者サムの後継のデイビッド・グラス氏らによって開始され、国際部門設立とともに国際部門担当者による影響が強まったとみられる。国際部門の社内での重要性が高まった結果、2009 年には国際部門のトップが全社の CEO に就任することになったとみられる。2005 年以降の国際部門重視の流れを踏まえて、ウォルマートの

表 1 ウォルマートの国際展開の経緯

時期	年	国際化に関連する出来事
①参入初期	1991	メキシコ進出
(1991-94 年)	1993	国際部門創設, 国際部門 CEO ボブ・マーチン氏招聘
②店舗網拡大期	1994	カナダ進出
(1994-1999 年)	1995	アルゼンチン, ブラジル進出
	1996	中国進出
	1997	ドイツ進出
	1998	韓国進出
③試行錯誤期	1999	イギリス進出
(1999-2006 年)	2002	日本進出
	2004	ブラジル買収による店舗網拡大
	2005	中米地峡諸国 5 カ国進出
	2006	韓国, ドイツ撤退
④新興市場重視期	2007	中国買収による店舗網拡大
(2006-2010 年)	2008	アジア地域本社香港に設立
	2009	マイケル・デューク氏国際部門 CEO 出身初の全社 CEO 就任
	2009	チリ進出
	2010	インド進出 (卸売のみ)
⑤組織再編期	2010	ラテンアメリカ地域事務所フロリダに設立
(2010-2016 年)	2011	アフリカ進出
	2011	地域マネジメントチーム (現ウォルマート EMEA) 設置
⑥ネット事業重視期	2016	国際部門リストラ策発表し実施
(2016 年-)	2018	ジュデイス・マッケンナ氏女性初の国際部門 CEO 就任
	2018	ブラジル少数保有に切り替え, インド大手ネット企業買収

国際展開は、デイビッド・グラス氏らによる参入初期、国際部門創設後、初代担当者となったボブ・マーチン氏による店舗網拡大期、リー・スコット氏に代替わりするタイミングで後継となったジョン・メンツァー氏による試行錯誤期、マイケル・デューク氏がメンツァー氏の後継として国際部門 CEO に就任した際に新興市場重視を打ち出した新興市場重視期、デューク氏が初の国際部門出身の全社 CEO となり、現 CEO であるマクミロン氏が国際部門の後継に就任し、組織再編を行った組織再編期、マクミロン氏がウォルマートの全社 CEO に就任しネット重視を鮮明にした 2016 年以降から現在までのネット普及期に区分できる (表 1 参照)。

表2 アンゾフの製品・市場マトリックスを用いて分析したウォルマートの全社戦略

市場 小売フォーマット	国内 地方 ⇒ 都市	国外（新興国選択） ⇒ 新興国を選別		
		先進国 ⇒	一般新興国	国家要素中心の国
食品取扱	DS ⇒ SC NM	カナダ, 英国, ドイツ, 日本	中南米諸国	中国, インド
会員制	MWC		アフリカ諸国	
倉庫型 DS			都市⇒地方	
ネット小売 ↓	ネット小売 ↓	ネット小売 ↓	ネット小売都市	ネット小売 ↓
オムニチャネル化	オムニチャネル化	オムニチャネル化		オムニチャネル化

注) DSはディスカウントストア, SCはスーパーセンター, NMはネイバーフッド・マーケット, MWCは会員制ホールセールクラブである。

2. ウォルマートの全社戦略の転換

ウォルマートの全社戦略は新興市場重視期からネット小売重視への転換が行われている。こうした状況をアンゾフの製品・市場マトリックスの枠組みを用いて分析すると、表2の通りである。

ウォルマートは1962年の1号店開店以降米国国内を小売業にとっての製品に当たる小売フォーマットを拡大することによって浸透を図り成長し、1990年には世界最大の売上高を有する小売業者となった。1991年の隣国メキシコ進出以降、新市場を求めて国外に展開を開始し当初試行錯誤したが、2000年代半ば以降新興市場に経営資源を集中し、新興市場向けのフォーマットを都市部以外にも積極展開することによって一定の成功を収めた。

しかし、2010年代ネット小売という新たな小売フォーマット確立を求める動きが国内外で加速し、特に新興国のうち国家要素中心の国の小売市場ではその加速のスピードが速く対応に苦慮している状況にあり、ネット小売への投資を積極化している。そのため、新興市場のうち、ブラジルを含む採算が厳しい小売市場に関しては、リストラを進め、経営関与度の縮小を含む選別を行っている状況にある。

Ⅲ 格差縮小に対応し参入した外資により競争激化したブラジル小売市場

1. BRICSとして注目されたブラジル経済

ブラジル経済はポルトガルの植民地時代から独立し、軍政、民政へと変わっても、格差が固定され続けてきた。ポルトガルは15世紀初めには推定人口110万人の小国であったが、大航海時代には大西洋に近い立地を利用しスペインと争って早期に海外進出を果たし、1494年にローマ教皇の調停の後、スペインと交渉しトルデシリャス条約を結ばれた。この条約によって、西経46度37分を分界線とし、線より東で後に発見されたブラジルはポルトガル領となった。

図 1 海洋国家ポルトガルが大西洋で行った三角貿易の構図



(注) アフリカの地図で示された割合は、1400～1900年の間にアフリカから運ばれた奴隷の累積量が、1400年のアフリカの人口に対する百分率で示されている。なお、ブラジルのうちスミ色で塗られた部分は、16世紀当時のポルトガル領を示している。

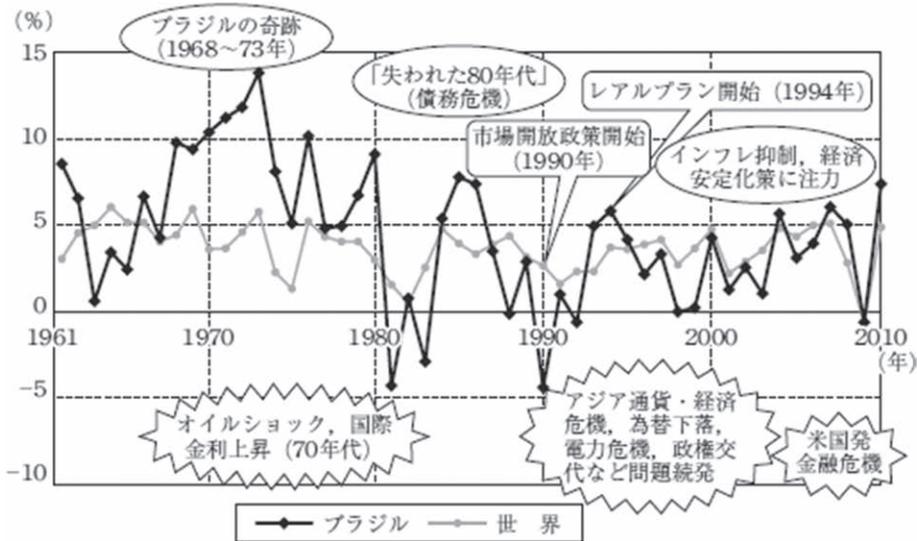
(出所) Acemoglu and Robinson (2012), p. 252. (鬼澤忍訳 (2013), 下巻 25 頁) の図に、大幅に加筆して作成。

ポルトガルは1580年にスペインに併合され独立を回復した1640年までにアジアやアフリカに有していた植民地や利権の多くを、英国やオランダに奪われてしまった。ブラジルは16世紀半ばから17世紀半ばまで砂糖の時代を迎え、アフリカから三角貿易により黒人奴隷が多く輸入された(図1参照)。1693年に金鉱発見されると、主役は金となったが、1755年のリスボン大地震により、ポルトガルは疲弊し、1807年にはフランスのナポレオンがポルトガル本土を征服し、王家がブラジルに移り、ポルトガル・ブラジル王国となった。

1821年にはジョアン6世はポルトガルに戻るが、1822年には摂政として残された息子ペドロを、すでに本国支配を離れ自立していたブラジルのポルトガル人大土地所有者や資本家が押し立てて「ブラジル帝国」として独立宣言をした。ペドロ1世は1824年に欽定憲法を制定し立憲君主国となった。この当時コーヒーが主要な生産作物となっており、一次産品輸出基地として発展を続けた。

1888年にペドロ2世が奴隷制廃止に踏みきると、産業資本家層は奴隷解放に反発し、軍部が彼らの支援を受け、国王をポルトガルに亡命させ、ブラジルは共和政となった。共和制となって以降、コーヒー農園が集中した首都サンパウロ付近と他の地方の経済格差が深刻となっていたが、ヴァルガスはこうした格差を上手く利用し、労働者の保護と民族主義を掲げたポピュリズムによって長期独裁を行った。冷戦期には親米が求められ、1954年に就任したクビチェック大統領の下で外国資本の導入、工業化が推進され、1960年に新首都ブラジ

図2 世界とブラジルの経済成長率推移（1961～2010年）



(注) 応用経済研究所 (IPEA), ブラジル地理統計院 (IBGE), IMF データを基に作成。
(出所) 二宮 (2011), 2 頁。

リアが建設され、1960年代から1970年代にかけては高成長を記録した（図2参照）。

1968年から1973年にかけては「ブラジルの奇跡」と呼ばれる高度成長期となり、1973年には14%の経済成長率を記録した。同時期は、軍事政権下で実施されたインフレ抑制、金融・財政政策、貿易促進・外資導入といった経済安定化策が成果をあげた。しかし、1973年の石油危機と国際金利の上昇が状況を一変させる。ブラジルは石油の約7割を輸入していたため、貿易赤字が急拡大し経常収支が悪化した上、経済成長のための投資は外国からの資金調達に依存していたため、国際金利の上昇で対外債務の膨張につながった。1980年代には「失われた10年」と呼ばれる平均1.6%の低成長時代をむかえた。

1985年の民政移管を経て民主主義が定着した1990年就任のコロル政権は、「失われた10年」からの脱出に向けて市場開放政策を導入したが、同政権は汚職などのために罷免され、1994年にカルドゾ財務相によるリアル・プランによってようやくハイパーインフレが終息した。1990年代後半には、アジア通貨危機によってもたらされた経済危機、為替下落、国内の電力危機が起こり、国内経済の成長は妨げられ、政権交代も相まって、持続的な経済成長は達成されなかった（二宮（2011））。

ブラジル経済が再び注目を集めたのは、ゴールドマンサックス社の投資家向け報告書の中でジム・オニールが提唱したBRICsという概念が普及した2000年代前半に入ってからである。オニールも当初、ブラジルが2000年代半ばほどの経済成長を達成するとは考えていなかったようである。

2003年に大統領に就任したルーラによる政権は、労働党を中心とする中道左派政権であったため、当初、国際社会から経済開放政策を放棄するのではとの懸念もあった。しかし、経済開放政策は維持しつつも、「ボルサ・ファミリア」に代表される低所得階層への所得再分配や最低賃金引き上げなどの経済格差への対策にも積極的に取り組み、内需の拡大にも成功した。

2. BRICSとして注目された後停滞するブラジル経済

ルーラ大統領は2期8年で退任し、後継となったルセフ大統領が引き継いだ³⁾が、2016年2期目途中で汚職疑惑により罷免され、テメル副大統領が昇格した後、2019年1月1日には中道右派の社会自由党のジャイル・ボルソナーロ氏が大統領に就任した。

ブラジル経済は2009年リーマン・ショックによりマイナス成長となったが、翌2010年には7.53%の成長に回復した。しかし、翌年以降成長率は鈍化し、2015年から2期続けてマイナス成長となった。

テメル大統領はルーラとルセフを輩出した中道左派の労働者党(PT)と連立した中道のブラジル民主労働党(PDT)出身であり、2017年11月にはブラジル・コストを生み出してきた労働者を過剰に保護する労働法を改正するなど、ビジネスフレンドリーな政策を実施し、2017年にはようやくマイナス成長から脱した。中道右派のボルソナーロ政権は分配よりも規制緩和などを重視するビジネスフレンドリーな政策を採用している。

3. 格差縮小に対応し参入した外資により競争激化したブラジル小売市場

(1) 格差縮小に対応し参入した外資

ブラジル小売市場は格差縮小に対応し参入した外資によって競争が激化している。ブラジル小売市場は、広大な国土ゆえ状況は多様である。IBGE(ブラジル地理統計院)によれば、ブラジルは北部、北東部、南西部、南部、中西部の5つに区分される。

地域間にある大きな格差は世界的にも有名であり、2010年の1人当たりGDPは、計画的に造られた首都ブラジリアを除いては、サンパウロ、リオ・デ・ジャネイロが属する南東部、クリチバ、ポルト・アレグレが属する南部が相対的に高く、北部、北東部は大きく全国平均を下回っている。連邦直轄区を除いて、最高の南西部サンパウロ州の30,243.17リアルに対して、最低の北東部マラニョン州の6,888.6リアルと約4.4倍の格差が存在する。

こうした格差ゆえに、大手小売業者は従来、南部、南東部および首都直轄区の間層以上を主要小売市場として捉えてきた。上記の地区のファベラなどが居住する低所得階層が集まる地域や北部、北東部に関しては一部の中心都市を除いて、2000年代前半までは特に食品においては伝統的小売業者や独立系スーパーマーケットが成長し、主要なプレイヤーとし

ブラジル小売市場におけるウォルマートの経営関与度縮小戦略

て確固たる地位を保ってきた（ファリーナ・ヌネス・モンテイロ（2005））。

しかし、1990年代半ばの新たな外資小売業者の参入は、こうした市場構造を変化させた。ウォルマートが参入した1995年以降、大手チェーンによる下位チェーンの買収が活発化した。外資はリアルプラン後の経済再建を見越してBRICsとしてブラジル経済が注目される前に参入し、ルーラ政権が行った格差縮小のための政策による格差縮小に対応し、1995年1月から2007年4月までに、ブラジルのスーパーマーケット部門において89のM & Aを行った。産業の寡占度を示すハーフィンダール・ハーシュマン・インデックス（Herfindahl-Hirschman Index, HHI）は、1995年の532から2005年には1,052となり、同時期の売上上位5位までの企業への集中度は38%から64%に上昇した（モンテイロ・ファリーナ・ヌネス（2012））。2010年頃までにブラジル小売市場は、フランス資本のカジノ、カルフルと米国資本のウォルマートの外資系3社がトップ3を独占することになった。

(2) 格差縮小に対応し参入した外資により競争激化したブラジル小売市場

ブラジル小売市場で主役となった3社のうち、トップランナーはブラジル最大手でフランス資本のカジノが株式の45.9%を所有するグルッポ・ボン・ヂ・アスーカル（GPA）である。同社の環境変化への適応度の高さは環境変化が激しいブラジル小売市場にはフィットしている。

GPAは2000年代後半のブラジル小売市場の急成長にいち早く対応した。2007年にはキャッシュアンドキャリー業態アッサイ（ASSAI）（図3参照）を、2009年6月に家電量販店ポント・フリオを、12月に白物家電家具量販店カーサ・バイーアを買収し、非食品部門を加えて小売トップの地位を確保した（図4参照）。

なお、後の2チェーンは標的が異なっており、ポント・フリオが5階層のうちA/B層やCの中以上という富裕層を標的とし、高級モールなどに立地するのに対して（図5参照）、カーサ・バイーアはC層全般を対象に多層階の店舗などで店員が家具に詳しくない中間層に対してきめ細かな接客を行って販売していく（図6参照）。この接客は日本において大塚家具が成長期に採用してきたような手法と類似している。特に、後者は今後Cにさがりつつある階層にも対応可能であり、従来出店してこなかった地域への出店にも挑戦し、近年ではネット小売にも注力している³⁾。

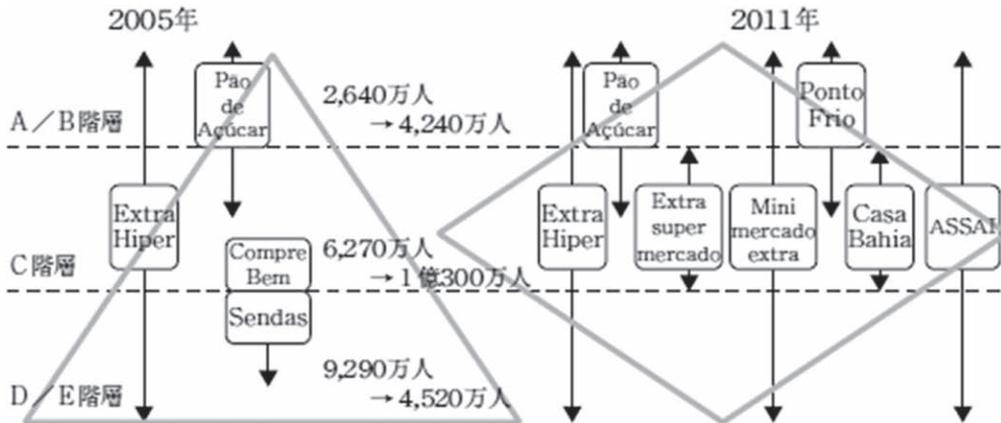
同社は従来から強い食品部門の改革にも積極的であった。食品業態では、中間層狙いの食品スーパーコンプレ・ベムとセンダスを、ハイパーマーケットで知名度が高いエクストラ（Extra）ブランドの食品スーパーとして、エクストラの食品スーパーを意味するエクストラ・スーベルメルカードに整理した。そして、品揃えもグロサリー中心から高付加価値の生鮮や高級食品中心の売場構成へと段階的にシフトした。例えば、エキストラ・ファシルという小型店舗の売場面積を150~200m²から200~300m²に拡大し、グロサリーの品揃えを

図 3 サンパウロ郊外サンアンドレアに立地する C&C 業態アッサイ



注) 上段左現地ニーズ対応の生鮮品陳列, 上段右卸と小売に対応した価格表示, 下段左コスト削減を意識した内装や陳列, 下段右巨大駐車場の奥に位置する外観。

図 4 2005 年と 2011 年のブラジル階層構造とグルッポ・ボン・ヂ・アスーカルの業態戦略の変化



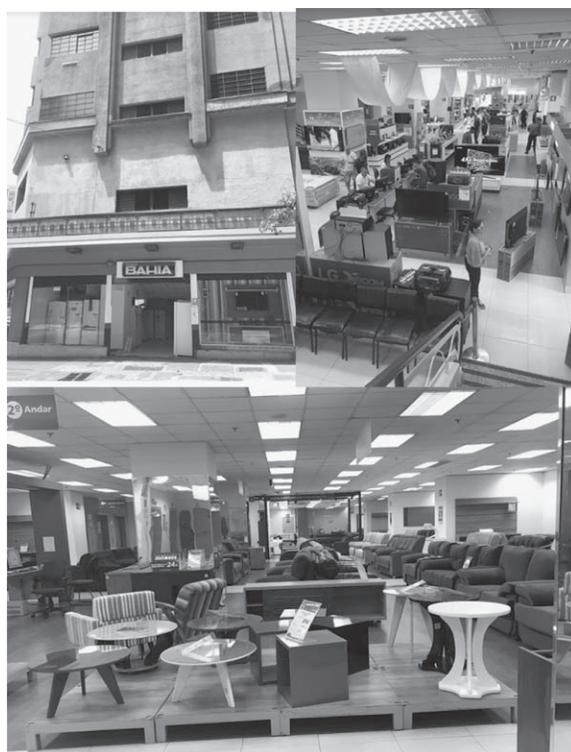
(注) Extra Hiperはハイパーマーケット, Pão de Açúcar, Compre Bem, Sendas, Extra supermercadoは食品スーパー, mini mercado extraは小型食品スーパー, Ponto Frio, Casa Bahiaは非食品専門店, ASSAIはキャッシュアンドキャリー業態である。

(出所) グルッポ・ボン・ヂ・アスーカルのホームページ (http://rigpa.grupopaodeacucar.com.br/grupopaodeacucar/web/conteudo_en.asp?idioma=1&tipo=29984&conta=44) において提供された図を一部修正。

図5 サンパウロ高級モール（フレイ・カネカ・モール）1階奥に立地するポント・フリオ



図6 サンパウロ市立劇場前に立地するカーサ・バイアー



注) 上段左は外観、上段右は上は1階に2階以上の主要商品が陳列されている様子、下段は2階以上のうちソファ椅子売場の様子。

図7 フランス資本2強が都市部で積極展開するコンビニ（小型食品スーパー）



注) 左は黄緑の外観のカジノ傘下ミヌト・ボン・ヂ・アスーカル (Minuto Pão de Açúcar), 右はオレンジの外観のカルフール・エクスプレス。

2,800 から 2,600SKU に、生鮮の品揃えを 800 から 1,000SKU というように生鮮重視を打ち出した。

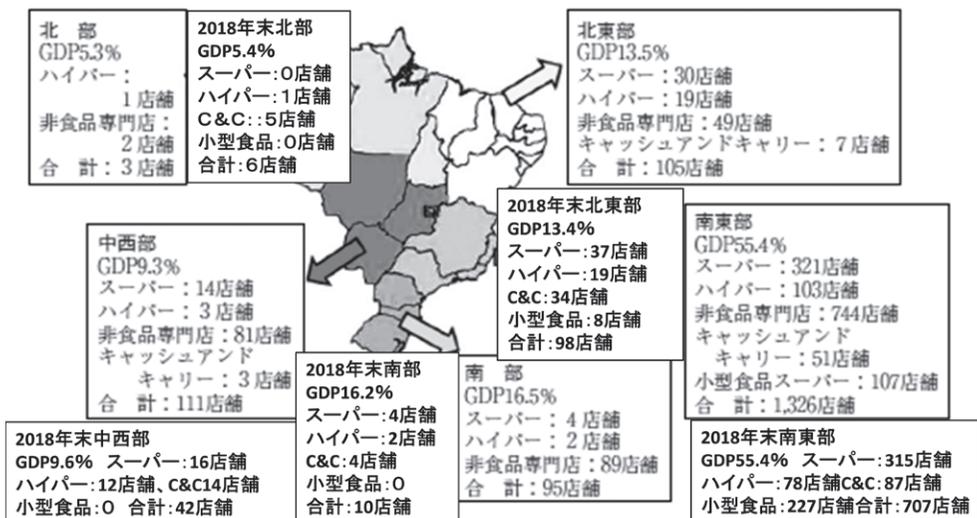
さらに、ミニ・メルカード・エクストラという新たな小型業態では、ブラジル最大の市場規模を有する南東部において重視し、2015年にはサンパウロ州を中心に242店舗まで増やした。小型業態のニーズの高さが明確になると、2015年には高所得階層においても小型新業態を投入し、食品スーパーのボン・ヂ・アスーカルの小型版であるミヌト・ボン・ヂ・アスーカル (Minuto Pão de Açúcar) を追加した (図7参照)。現在では同社は両業態を標的ごとに使い分け、ミヌトを2018年にサンパウロ州とペルナンブーコ州に合計88店舗を展開すると同時に (図8参照)、ミニ・メルカードを2018年には180店舗まで減らしてバランスを取っている。

ウォルマートのライバルで業界2位のカルフルも、1999年のカジノのGPAへの資本参加によるブラジル参入以降、2007年にはキャッシュアンドキャリーのアタカダオ (Atacadão) (図9参照) の買収にみられるように、従来のハイパーマーケットによる単独業態での展開から多業態化を促進した。現在では限定された品揃えのディスカウントストアを含む多業態化に移行し、そのことが主要な成功要因となっており (ディアロ (2012)), 多業態の展開は急拡大した中間層への対応を可能にした。2014年にはGPAが注力する小型業態に対抗してカルフル・エクスプレスの出店を開始し、2014年の4店舗から2018年には87店舗まで店舗網を拡大している⁴⁾⁵⁾。

カルフルのコロンビア事業を買収したチリのセンコスッドも、2011年にリオ・デ・ジャネイロの食品スーパー大手のプレツ尼克を買収し参入しており、カジノ (8.2%), カルフール (3.5%), ウォルマート (2.6%) の外資3強には差があるが、2018年小売シェアは0.9%で11位である。

ブラジルでもネット小売の成長は顕著であり、アルゼンチン出身のメルカード・リブレが2017年に初めて同国ネット小売シェア1位となり、全体でも2018年には1.2%で7位まで

図8 2012年末と2018年末のGPAグループの業態別地域別店舗数



注) 2012年末と2018年末ともに、ドラッグストアとガソリンスタンドのデータは含まれていない。
 2018年末は非食品専門店のデータも含まれていない。非食品専門店の店舗数は2017年末にはポイント・フリオが222店舗、カーサ・バイーアは757店舗であり、両ブランドは20州に展開されている。
 出所) GPAグループが提供するデータに基づいて、筆者が作成。

図9 サンパウロ郊外サンアンドレアに立地するC&C業態アタカダオ



注) 左巨大駐車場の奥に位置する巨大店舗の外観、右コストコのような店内で倉庫型ディスカウントストアで人による棚卸に用いるための手押しカートを利用する様子。

成長してきている。なお、ウォルマート参入時合併していた大手百貨店ロジャス・アメリカナス社は2018年には3.2%で小売シェア3位であり、ネット小売のみでも出店者による売上11.2%と自社による売上25.1%（アメリカナス7.4%、サブマリーノ3.7%、ソーバート1.2%などの合計）を合わせた合計が出店者による売上のみでメルカード・リブレ17.1

% を上回っており、同社のネット小売への取り組みにも関しても注目すべきである⁶⁾。

IV ブラジル小売市場におけるウォルマートの経営関与度縮小戦略

1. ブラジル市場参入の経緯

ウォルマートのブラジル市場参入は、母国米国と NAFTA を締結しているメキシコ、カナダの参入と香港での失敗、隣国アルゼンチン参入に次いで 5 番目の 1995 年であったが、その交渉の歴史は長い。同社は 1982 年に、ブラジルでの小売事業のパートナーを探していたグランシア銀行との交渉を開始したが、ブラジルがハイパーインフレに見舞われていたこともあり、進出発表は 1994 年 5 月 9 日となった。その出資比率は、ウォルマート 60%、1989 年にグランシア投資銀行⁷⁾ がオーナーとなったブラジル最大の百貨店ロジャス・アメリカナス社 40% であった。

1994 年当時のブラジル経済の状況は、ハイパーインフレを終息させたカルドゾ財務大臣による 7 月のリアル・プラン実施直前であった。当時、小売業界全体の売上は増加していたが、大手小売業者はハイパーインフレの混乱の中での度重なる制度変更に対応するためにリストラを推進し、いかなる状況にも対応できる体制を模索している状況にあった。ウォルマートは、ブラジル再出発というタイミングを見計らって、1995 年 4 月に事業を開始し、事業開始 1 年間でサンパウロとその周辺にサムズクラブ 3 店舗とスーパーセンター 2 店舗を開店したのである。

ウォルマートは開業当初、整備されていない物流システムと米国とは異なるメーカーとの関係によって苦しむ。ネスレや現地大手メーカーは、ウォルマートによる 5 店舗のみの展開での低価格での商品供給という要求に憤慨し、物流システムの不備な状況でのジャスト・イン・タイムの仕入れは平均 4 割の在庫切れを引き起こした (コタベ・ヘルセン (1998))。1997 年末には、消費者へのクレジット枠や出店方針の相違と合弁企業の損失により、パートナーのロハス・アメリカナス社は合弁の持ち分をウォルマートに売却した。ウォルマートは、商品戦略の改善と地道な出店を行ったが、厳しい状況が続いた。

転機が訪れたのは、2004 年 3 月のオランダ・アホールド社からの、1996 年参入当時に業界 4 位であった国内北東部に店舗展開する「ボンプレッソ」118 店舗の買収であった⁸⁾。2005 年 12 月には、ポルトガルの流通業モデロ・コンティネンテ傘下でブラジル南部、南東部を中心に店舗展開するソナエの 140 店舗を買収し、店舗数を 295 店舗とし、カルフル、ボン・ヂ・アスーカルに次ぐ業界 3 位のポジションをより強固なものにした。

図 10 サンパウロ郊外サンアンドレアに立地するトド・ジア



注) 上外観、下段は店内の様子。上に段ボールを載せていく陳列が一部採用されていることからメキシコなどで展開する倉庫型ディスカウントストアとコンセプトが同様であることがわかる。メキシコに比べ、野菜果実の品揃えが若干重視され(下段左)、高い棚の利用が限定されている(下段右)。

2. 参入戦略

①業態戦略

同社のブラジルにおける業態戦略は同社のセオリーである母国展開業態と現地開発業態との並存から始った。同社は1995年の進出以降2004年までの間、母国展開業態であるスーパーセンター、サムズクラブによって中間階層を標的に地道に店舗展開した。2004年買収時点では26店舗だったこれらの業態の店舗⁹⁾のうち、特にスーパーセンターを経済成長にあわせて増加させ、2013年からの若干のリストラを経て、2016年にはスーパーセンター54店舗、サムズクラブ27店舗の合計81店舗としている。

図 11 相対的に貧困階層が多いサルヴァドールの状況とウォルマート現地開発業態ハイパー・ボンプレッソ



(注) 左上がサルヴァドール旧市街の元奴隷取引所，真ん中上が店舗周辺のファペーラ，右上がファペーラ隣接の市営市場，左下ファペーラ近くの店舗店内の扇風機の大量陳列，右下店内のプライベート・ブランドの陳列。

なお、2001年には、ブラジル初の独自業態であるネイバーフッド・マーケット業態のトド・ジア (Todo Dia) を開店した¹⁰⁾。同業態は2度の買収後に基盤を固めた2006年以降急激に店舗数を拡大し、2014年までに177店舗としたが、2015年からのリストラで2018年には123店舗となった(図10参照)¹¹⁾。

他方、同社は2004年と2005年の二度の大型買収以降も現地開発業態を基本的には維持し、ボンプレッソの2業態であるハイパーマーケットのハイパー・ボンプレッソ (Hyper Bonpreco) (図11参照)、ボンプレッソ (Bonpreco)、ソナエの4業態であるハイパーマーケットのビッグ (Big)、食品スーパーのメルカドラマ (Mercadorama)、ナショナル (Nacional) (図12参照)、キャッシュアンドキャリーのマキシ・アタカド (Maxxi Atacado) 併存させた¹²⁾。経済が好調であった2012年までに関しては若干の強弱はあるが、全業態の全店舗に関して機会を探った。

②出店戦略

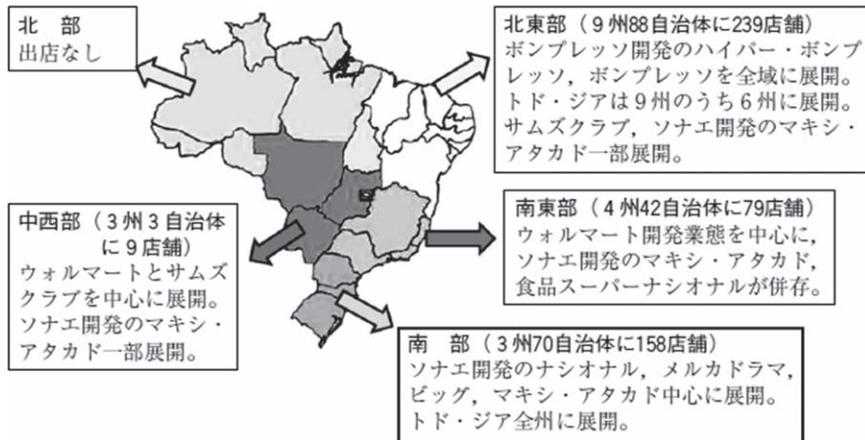
同社のブラジルにおける出店戦略は、2004年以前は非常にゆっくりとした展開であった。1995年のサンパウロ郊外に立地する5店舗から、1997年に市内へと店舗網を拡大し、1998

図 12 相対的に裕福な階層が多いポルト・アレグレのウォルマート現地開発業態ナショナル



(注) 左上が外観，右上が店内寿司コーナーの外観，左下が店内寿司カウンター，右下が店内イートインスペース。なお，この店舗は他におしゃれなカフェも店内に併設されていた。

図 13 2015 年度末時点のウォルマートの地域別業態展開



(出所) ウォルマートが提供する情報並びに各種資料より作成。

年パラナ州，2000年にミナス・ジェライス州とリオ・デ・ジャネイロ州というように，サンパウロ州の周辺の南東部を中心に立店地域を拡大し，一部サンパウロに隣接した南部にも店舗網を拡大するといった状況であった。

転機は、二度の大型買収によってもたらされる（図13参照）。2004年に買収したボンプレッソは北東部に118店舗を展開するチェーンであり、2005年に買収したソナエは南部に140店舗を展開するチェーンであったため、出店地域は結果的に北東部、南東部、南部という大西洋側全般に拡大した。

2005年には、南東部で残されていたエスピリト・サントホ州、中西部でも発展している首都ブラジリアと隣接するゴイアス州、2008年にはゴイアス州と隣接するマット・グロッソ・ド・ソル州にも出店しており（マット・グロッソ州は未出店）、ブラジルの経済的に発展した地域の多くに出店を果たす結果となった。残された北部、首都周辺以外の中西部は人口密度も低く、経済的にも発展していない地域である。出店戦略は、買収した店舗も含めた既存店舗の出店エリア内のうち、同社が得意とする下の上や中の下といった階層の居住する地域に対して、しばらくは重点的に進められ、2016年のデータによれば、ブラジル連邦直轄区を含めて27州のうち、18州+連邦直轄区の203自治体に出店を果たした¹³⁾。

3. ブラジル小売市場におけるウォルマートの経営関与度縮小戦略

ウォルマートは2004年に2つの大型買収を行い、2012年までは同国の成長軌道にうまく乗る形で、自社開発業態と自社及び買収先の現地開発業態による業態多角化と出店地域の拡大を行ってきたが、2013年以降早急に次フェーズに向けたリストラを開始した（表3参照）。

2015年までのリストラ完了後の2016年には、自社主導のトドジアブランドにハイパーマーケットを追加し、新業態としてガスステーションを追加し、2017年10月には買収したブランドであるボンプレッソ、ナシオナル、メルカドラマを、新ブランドウォルマート・スーパーメルカード（Walmart Supermercado）に変更することを発表するなど矢継ぎ早に具体

表3 ウォルマートブラジル業態別店舗数推移（2007-2016年）

業 態	店舗名	2007	2008	2009	2010	2011	2012	2013	2014	2015	2016
	全業態合計	312	345	434	479	521	547	544	544	485	485
ハイパーマーケット	業態合計	99	105	110	117	128		142	142	130	133
	ウォルマート	29	36		49			59	59	53	54
	ハイパー・ボンプレッソ	32	32		34			39	39	38	38
	ビッグ	38	37		34			44	44	39	37
	トド・ジア										4
スーパーマーケット	業態合計	158	156	158	159	150		146	146	127	123
	ボンプレッソ	66	63		71			61	61	59	59
	メルカドラマ	24	24		23			20	20	13	10
	ナシオナル	68	69		65			65	65	55	51
	トド・ジア										3
ネイバーフッドマーケット	トド・ジア	21	39	100	127	158		179	179	157	144
卸	マキシ	13	23	43	51	58		49	49	44	44
MWC	サムズクラブ	21	22	23	25	27		27	27	27	27
ガスステーション	ウォルマートポスト										14

的な改革の方向性を提示した¹⁴⁾。

ウォルマートは現地ブランドを重視するスペイン語圏でこれまで成功してきた戦術へのこだわりも捨て、ブラジルでは母国ブランドを前面に出す戦略に切り替えるなど独自の戦術を含めた試行錯誤を行ってきたといえる。

しかし、同社の改革はGPAに代表される競合の柔軟な対応に比べあまりにも遅く中途半端であり、店舗の立地条件の悪さや非効率な店舗運営といった改革前の条件の厳しさもあり、営業赤字の早期の解消には結びつかなかったようである。経営陣は2016年後半からブラジル部門にイエローカードを提示し改革を促していたが¹⁵⁾、時間切れと判断し、2018年6月についてブラジル子会社の株式80%を米投資ファンドのアドベント・インターナショナルに売却するという大きな決断を発表した。

同社は売却条件の詳細は明らかにはしていないが、ブラジル通貨レアル下落も強く影響したとみられる。米ロイター通信によれば、売却額は損失額とほぼ同額の45億ドルであり、ウォルマート側には売却による利益は残らないようである¹⁶⁾。アドベント・インターナショナルはカーブ・アウト¹⁷⁾による再生を目指しており、新規出店は行わず、収益性が低いハイパーマーケットをC&C（南部、南東部、北東部11州に43店舗展開するマキシ・アタカド（Maxxi Atacado））に転換していくために1.9億レアル（約\$4億8,566万ドル）を投資する計画のようである¹⁸⁾。

同社は売却手続きが終わった2018年8月にはウォルマート・ブラジルCEOをウォルマート時代のフラヴィオ・コティーニ（Flavio Cotini）氏からルイス・ファッジオ（Luiz Fazzio）氏に変更した。新CEOは競合するカルフル・ブラジルCEOであった人物であり、カルフルにおいてC&C業態アタカダオ買収後の事業を成功に導いた経験がある。このことからC&C業態というブラジルにおいて現在好調な業態をウォルマートにおいても主要業態として組み入れ、GPAグループのASSAI、カルフルのアタカダオに対抗できる状況に導くことが期待された人事とみられる。この人事自体はウォルマートが有する業態の転換の方向性を示しており、当面の収益改善に向けた取り組みとしても現実的な計画といえる。

V むすびにかえて

旧ポルトガル領ブラジルは一次産業輸出基地として発展を遂げ、1960年代高度経済成長、1973年石油危機後の「失われた10年」を経て、2000年代になりBRICsの一角として再び注目を集めた。ブラジル小売市場は大きな格差を特徴としており、従来外資の大手小売業者は南部南東部首都直轄区の間層を主要標的として成長してきたが、近年低所得階層にも注目しつつあった。

ウォルマートは 1995 年に合弁で参入し、2004 年以降の 2 度の大型買収までは苦戦した。業態戦略は母国開発業態と現地開発業態を併存させ維持し、ハイパーマーケットとソフトディスカウントを中心に店舗網を拡大した。立地戦略は買収で拡大した地域から少しずつ拡大し、外資上位 2 社と並ぶナショナルチェーンとなった。しかし、同社は 2013 年以降リストラを行い、母国ブランドを前面に出す戦略に転換を図ったが、時間切れとなり、整理対象となり、経営関与度の縮小戦略を採用した。

ウォルマートはブラジル市場を整理対象としたが、20% の株式の保有を継続するとのことである。株式の少数保有は同社にとって海外事業への新たな戦略パターンであり、同国事業への関与の在り方の変化に関して今後とも注視していきたい。

追記 本稿は、2017～2019 年度に頂いている日本学術振興会科学研究費助成事業（学術研究助成基金助成金）基盤研究（C）（一般）研究課題番号（17K04006）研究課題「ネット小売普及以降の小売国際化現地化戦略モデル構築のための研究」及び 2018 年度の東京経済大学個人研究助成費（研究番号 18-27）を受けた研究成果の一部である。

注

- 1) Ignatius Adi (2017) “We Need People to Lean into the Future”, Harvard Business Review, 95 (2), 94-100. (高橋由香理訳 (2018) 「インタビュー アマゾンといかに競争していくか 小売業界の最終勝者になるために」『ダイヤモンド・ハーバード・ビジネス』第 43 巻第 2 号, 80-91 頁)。
- 2) Burt, S. and Sparks, L., (2006), Wal-Mart *us* World, Wal-Mart World, Routledge, pp. 27-43.
- 3) 同社の標的拡大について詳細は、同社ホームページで提供される情報のうち、2012 年 3 月に発表された情報 (Institutional Presentation - March 2012) を参照。
- 4) なお、ブラジルのコンビニ業界では、かつてカルフルからスピノフしたにもかかわらずブラジルでは、カルフル・エクスプレスに先行するハードディスカunterのデア (DIA) が展開するミニ・ハードディスカunterや日系企業がイトインと提携したダイソーの商品を前面に出し展開するコンビニエンスストアも注目すべきである。詳細は、拙著「ブラジルサンパウロの目抜き通り周辺に乱立するコンビニ事情」『東京経済大学経営学部ブログ』2019 年 3 月 25 日付 (http://tkubiz.blogspot.com/2019/03/blog-post_25.html) を参照。デアが近年のブラジルとアルゼンチンの不況に乗じて店舗を急拡大する状況や同社が採用する近隣性 (Proximity), 価格 (Price) 及び (Franchise) の頭文字をとって 2PF ビジネスモデルに関して詳細は、Steenkamp, J. with Sloot, L., (2019), pp. 51-54. を参照。
- 5) カルフルは、2012 年 1-6 月期に 3,100 万ユーロの赤字を計上し、マレーシア事業をイオングループ、コロンビア事業をチリ資本のセンコスッドに売却し、インドネシア事業はパートナーに株式を売却し、ギリシャからは撤退するなど海外事業のリストラを進めているが、ブラジルとアルゼンチンが残った南米は、中国・台湾と並ぶ海外の有力地域として位置づけられている。ジョルジュ・プラサ CEO も 2012 年末決算の好調を受けて、さらなる事業撤退はなく、「今後

ブラジル小売市場におけるウォルマートの経営関与度縮小戦略

は業界1位を保てる既存市場の強化に集中する」と述べており、リストラが一巡した同社の取り組みに注目するべきである。

- 6) 同社のネットモールにおける出店者による売上は2015年の0.3%以降、2016年4.3%、2017年7.7%、2018年11.2%と急激に増加している。
- 7) 同社は、1998年にクレディ・スイス銀行に買収されている。
- 8) 当時のボンプレッソが置かれていた状況に関して詳細は、Observatorio Social do Brasilが2003年2月に発表したボンプレッソに関する報告書 (http://www.observatoriosocial.org.br/download/Re_Gebomprecoing.pdf) を参照。
- 9) なお、26店舗のうち数店舗はトド・ジアの店舗を含んでいる。
- 10) Sustainability Report 2012 Walmart Brasil, 2012, p. 10.
- 11) Euromonitor International, (2019), Retailing in Brazil 2019, Euromonitor International, p. 49.
- 12) Magazine はボンプレッソが展開した小型スーパーであるが、1店舗のみの営業であり、ホームページでもその詳細について触れられていない。
- 13) ウォルマートのホームページ上でブラジルの業績について詳細に触れた部分 (<https://www.walmartbrasil.com.br/sobre/walmart-no-brasil/>)、閲覧日2019年3月30日による。
- 14) ウォルマート・ブラジルの新ブランドによる食品スーパーの展開開始に関して詳細は、ウォルマート・ブラジルのホームページ (<https://www.walmartbrasil.com.br/noticias/walmart-amplia-projeto-e-inaugura-novo-conceito-de-supermercado/>) を参照。
- 15) 経営関与度の縮小に関しての当時の受けとめに関して詳細は、ブラジル大手経済誌EXAME2018年8月3日付 (<https://exame.abril.com.br/revista-exame/o-gigante-se-rende/>)、閲覧日2018年8月10日閲覧) を参照。
- 16) ウォルマートは2019年第3四半期からブラジルの店舗数を国際部門から削除し、国際部門の店舗数が第2四半期の6,377店舗から5,925店舗に減少している。なお、この店舗数の変化は概ねブラジルの店舗数の減少によるとみられる。
- 17) カーブ・アウトとは企業から戦略的に技術や事業を切り出し、外部資本や経営資源を積極的に注入することであり、成長を加速させ利益を上げることを可能にする手法のことである。
- 18) ウォルマート・ブラジルに対する追加投資に関して詳細は、以下のホームページ (<https://www.reuters.com/article/us-walmart-advent-intl-brazil/advent-to-invest-485-million-in-walmart-operations-in-brazil-idUSKCN1LC1KS>)、閲覧日2018年10月1日) を参照。

参考文献

- 二宮康史 (2011) 『ブラジル経済成長の基礎知識 (第2版)』ジェトロ。
- 丸谷雄一郎 (2013) 「ウォルマートの創造的な連続適応型新規業態開発志向現地化戦略」『流通研究』第15巻第2号, 43-61頁。
- 丸谷雄一郎 (2015) 「ウォルマートのグローバル・マーケティング戦略におけるインド市場の位置づけに関する一考察」『東京経大会誌, 経営学』第288号, 17-41頁。
- 丸谷雄一郎 (2017) 「小売業のグローバル・マーケティング戦略」三浦俊彦, 丸谷雄一郎, 犬飼知徳『グローバル・マーケティング戦略』有斐閣, 227-247頁。
- 丸谷雄一郎 (2018) 「ネット小売先進市場中国市場におけるウォルマートの現地適応化戦略」『商学

- 論纂 (中央大学)』第 59 卷第 3・4 号, 197-230 頁。
- 丸谷雄一郎 (2018) 『ウォルマートのグローバル・マーケティング戦略 (増補版)』創成社。
- 丸谷雄一郎 (2018) 「ラテンアメリカの先進小売市場メキシコにおけるインターネット小売業の現状: バック・システムの構築を目指した取り組みを中心に」『東京経大会誌, 経営学』第 300 号, 19-39 頁。
- 丸谷雄一郎 (2019) 「メキシコにおける E コマース」『現在メキシコを知るための 70 章 (第 2 版)』明石書店, 206-209 頁。
- 丸谷雄一郎 (2019) 「ラテンアメリカにおけるネット小売先進市場アルゼンチンの現状 ~バック・システム構築を困難にするアルゼンチン・コストの存在解明を中心に~」『東京経大会誌, 経営学』第 304 号, 35-60 頁。
- Burt, S. and Sparks, L., (2006), Wal-Mart *us* World, Wal-Mart World, Routledge, pp. 27-43.
- Diallo, M.F., (2012), Retailers *us* Internationalization in Emerging Markets: A Comparative Study of a French and a Local Retailers Key Success Factors in Brazil, *International Business Research*, Vol. 5, No. 10, pp. 91-99.
- Euromintor International, (2019), Retailing in Brazil 2019, Euromonitor International.
- Ignatius Adi (2017) "We Need People to Lean into the Future", *Harvard Business Review*, 95 (2), pp. 94-100. (高橋由香理訳 (2018) 「インタビュー アマゾンといかに競争していくか 小売業界の最終勝者になるために」『ダイヤモンド・ハーバード・ビジネス』第 43 巻第 2 号, 80-91 頁)。
- Kotabe, M. and Helsen, K., (1998), *Global Marketing Management*, John Wiley & Sons, Inc..
- Monteiro, G. F., Farina, E. M. M. Q. and Nunes, R., (2012), Food-Retail Development and the Myth of Everyday Low Prices: The Case of Brazil, *Development Policy Review*, 30 (1), pp. 49-66.
- Steenkamp, J. with Sloot, L. (2019), *Retail Disruptors: The Spectacular Rise and Impact of the Hard Discounters*, Kogan Page.