

ウォルマートの中米地峡市場における 現地適応化戦略

丸谷 雄一郎

I. はじめに

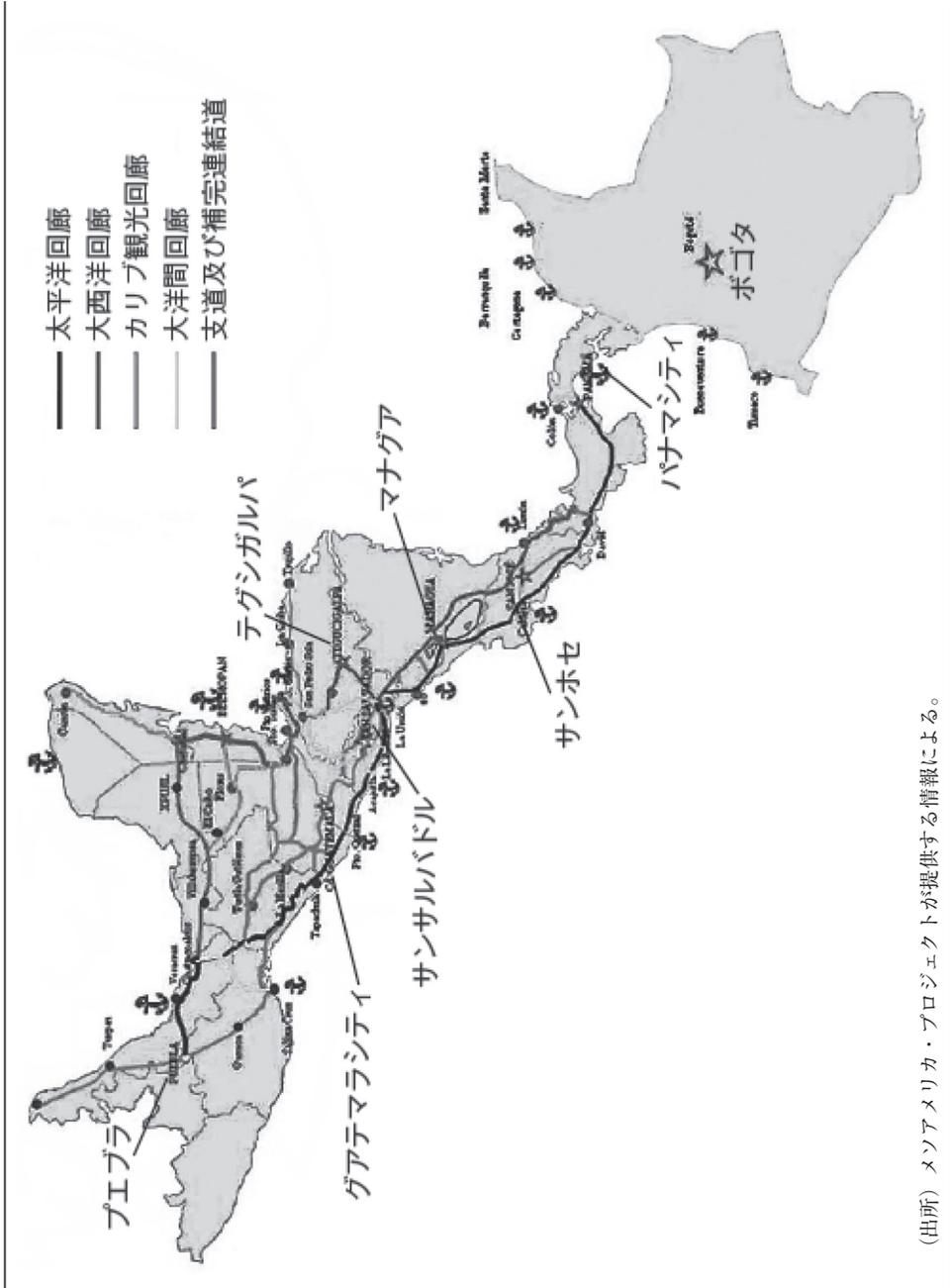
中米地峡諸国はマヤ文明など植民地時代以前から文化的な共通点は多く、特に第2次大戦後英国から独立したベリーズ、コロンビアから20世紀初めに独立したパナマを除いた5カ国は独立当初まとまっていただけに、その後も一体として捉えられることが多い。東西冷戦下での内戦が終結以降、5カ国を中心に対外関係の取り組みによって外資を呼び込み発展を促進する動きが加速し、米国とドミニカ共和国を加えた自由貿易協定（DR-CAFTA）が締結され（図1参照）、7カ国が域内統合を目指したSICA（中米統合機構, Sistema de la

図1 DR-CAFTA 参加7カ国



(出所) 丸谷 (2013b), 129頁。

図2 メソアメリカ・プロジェクトで連結されるインフラ



(出所) メソアメリカ・プロジェクトが提供する情報による。

Integración Centroamericana) の活動も活発化してきた。内戦で傷ついたインフラもプエブラ・パナマ・プラン (PPP) に米国、ドミニカ共和国及びコロンビアを加えたメソアメリカ統合開発計画 (メソアメリカ・プロジェクト, Proyecto de Integración y Desarrollo de Mesoamerica) が推進されるなど改善がなされてきている (図2参照)。

中米地峡諸国は経済発展に向けた最低限度の条件が整備されつつあるが、中米経済を取り巻く厳しい現実に変化はなく、このことは隣の大国メキシコと状況と比較するとより明確になる。メキシコは1980年代の債務危機後の「失われた10年」を経て経済開放政策に転じ、NAFTA締結によって、米国との連携を通じて国内に投資を呼び込んだ。それに対して、中米地峡諸国は製造業の発達・育成が遅れがちであり、この地域へのFDIは、輸出不可能な第3次産業の電気通信、電力、道路、水道、港湾といったインフラ事業及び小売産業に対象が限定されてしまっているのである。

目立った天然資源もなくメキシコに出遅れた同地域は、米国への人材供給基地となり、海外送金が経済にもたらす影響は大きく、内戦後の国際社会からの援助が一段落するとそのウエートは高まり、国内経済を下支えする役割を果たしている。

他方、人口が少ないため中米全体に占めるボリュームは相対的に大きくないが、例外的な発展をとげたのはコスタリカである。コスタリカは1996年にインテル社の誘致に成功したことをきっかけに¹⁾、政府の誘致策がハイテク産業に向かい、現在では通信機器、ソフトウェア開発、コールセンターなどの企業の誘致に成功している。近年では医療機器分野の進出が急増し、欧州出身企業が増加した結果、米国出身以外の進出企業も増加し、フリーゾーンを用いた輸出が2000年に全輸出総額の半分以上を超えている。労働条件も発展に伴って他国を圧倒している。

ウォルマートは国内においても海外においても格差を利用して、その市場で弱い立場の消費者を標的として拡大してきた。米国内ではスーパーセンターに象徴される大規模総合業態を地方に展開し世界最大の小売業者となり、メキシコではスペイン語で倉庫を意味するボデーガと呼ばれる倉庫型ディスカウントストアの大都市スラムや中小都市に展開することによって稀にみる海外での成功を収めた。不調が続いたアルゼンチンでも従来ほとんど注目されてこなかったプエノスアイレスから遠いパンペアーナ以外の地方へメキシコのボデーガ業態をほぼそのまま導入することによって一定の成功を収めた。赤字が続いた日本でも徹底したリストラと低価格で販売可能な構造改革とKY (カクヤス) イメージの定着を目指した一貫したイメージ形成戦略を行うことによって黒字化を達成している。

以上の問題意識に基づいて、本稿ではウォルマートの中米地峡市場における参入の経緯を踏まえて、中米地峡市場においても進む格差拡大を利用した現地適応化戦略について、2013年に行った現地調査の結果の考察を中心に示していく。

II. ウォルマートの中米地峡市場参入戦略

(1) 中米地峡市場参入の経緯

ウォルマートの中米地峡市場参入の経緯は以下のとおりである（表1参照）。ウォルマートは中米地峡市場最大の小売業者であったCARHCO社への資本参加により同市場への進出を果たした。CARHCO社は地元有力2社（グアテマラ出身でエルサルバドル、ホンジュラスにも店舗展開するラ・フラグア社とコスタリカ出身でニカラグアにも店舗展開するCorporación Supermercados Unidos（CSU）社）とオランダ資本で1970年代半ばから欧米1990年代後半以降南米、東欧及びアジアへと積極的に出店していた当時の世界トップ10企業ロイヤル・アホールド社という3社の合弁企業であった。

この合弁は2段階の手続きで進められた。第1段階はグアテマラのラ・フラグア社とアホールド社による1999年のパイス・アホールド（Paiz-Ahold）社の50/50出資での設立であり、第2段階は2001年のパイス・アホールド社とコスタリカ資本の総合小売グループCorporación Supermercados Unidos（CSU）社の合弁によるCARHCO社の設立であった。出資比率はパイス・アホールド社に出資した2社とCSUの3社折半であった。2003年には、合弁企業初の開発業態である倉庫型ディスカウントストアのマキシ・ボデーガ（Maxi Bodega）を開店しており、この合弁自体は順調に推移していたようである。

この合弁はアホールド社の事情により状況が一変する。アホールド社は2003年の子会社の食品卸第2位だったUSフードサービス社の不正会計事件を契機に、グローバル展開を休止することになった。南米、アジアから撤退し、発展途上国の店舗の整理を行うことになり、2007年には米国オハイオ州北西部において46店舗を展開をしていた同社保有の主要チェーンの1つであるトップスを売却し、グローバル展開から東欧など欧州の新興市場への資源集中に戦略を転換した。

表1 ウォルマートの中米地峡市場参入の経緯

年	出来事
1928年	カルロス・パイスがティエンダ・パイス（後のラ・フラグア社）をグアテマラに創業。
1962年	エンリケ・ウリベがマス・イクス・メノス（後のCSU社）をコスタリカに創業。
1999年	ラ・フラグア社と蘭ロイヤルアホールド社50/50の合併企業パイス・アホールド社設立。
2001年	パイス・アホールド社にCSU社出資3社折半となる。
2005年	ウォルマートがロイヤルアホールド社の持ち分を買い取り、合弁企業に出資。
2006年	ウォルマートが出資比率51%に引き上げ、経営権取得。
2008年	中米地峡市場にウォルマートシステムを導入した最初の店舗出店。
2009年	ウォルマート・デ・メヒコ社が全株式を取得。
2010年	名称をウォルマート・メヒコ・イ・セントロアメリカに変更。

中米地峡市場も整理の対象となり、自社持ち分のウォルマートへの売却がリストラの一環として行われた。ウォルマートは2005年9月に中米地峡市場最大の小売業者の1/3(33.3%)の株式をそれ程の苦勞なしに手に入れたのである。同社は2006年2月には早速出資比率を51%まで引き上げて子会社化し、ウォルマート・セントロアメリカ(WAL-MART CENTRO AMERICA)社を設立した。2009年にはウォルマートの子会社であるウォルマート・デ・メヒコによる完全子会社化を行い、2010年には名称もウォルマート・メヒコ・イ・セントロ・アメリカに変更し、子会社主導であることを明確にした。

(2) ウォルマートの中米市場参入戦略

① 業態戦略及び出店戦略

ウォルマートは同社の資本参加当時中米5カ国にガソリンスタンドを含めて6業態を展開していた。6業態のうち全域で展開されていた主要3業態であるハイパーマーケット、スーパーマーケット、ディスカウントストアに関しては、グアテマラを基盤に、エルサルバドル、ホンジュラスに店舗を拡大してきた旧フラグア社とコスタリカを基盤にニカラグアにも店舗を展開してきた旧CSU社がそれぞれ開発したものが維持されていた。

その他の3業態は、旧フラグア社の本拠地グアテマラで小規模ながら展開されているMWC(会員制ホールセールクラブ)とガソリンスタンド、グアテマラ、ホンジュラス、コスタリカという双方の出店地域で展開を始めた新業態の倉庫型ディスカウントストアに区分できた(丸谷・大澤(2008))。

ウォルマートの過半数所有となった2007年以降は、ディスカウントストアと倉庫型ディスカウントストアの出店が積極的になされた(表2参照)。出店地域は発展している太平洋側を中心とした主要都市であり、流通センターもこの地域のインフラの未整備といった状況

表2 中米地峡市場におけるウォルマートの展開業態と店舗数

(2014年1月現在)

	グアテマラ	エルサルバドル	ホンジュラス	ニカラグア	コスタリカ	5か国合計
ディスカウントストア	147(97)	53(36)	56(32)	65(46)	151(111)	472(322)
食品スーパー	31(28)	24(32)	7(7)	8(6)	29(23)	99(96)
倉庫型ディスカウントストア	27(12)	4(0)	15(7)	11(0)	28(9)	85(28)
ハイパーマーケット	7(6)	4(2)	1(1)	0(0)	8(6)	20(15)
MWC	1(2)	0(0)	0(0)	0(0)	0(0)	1(2)
各国合計	213(145)	85(70)	79(47)	84(52)	216(149)	677(463)

注) () は2008年3月の店舗数。

図3 中米地峡市場におけるウォルマート店舗出店都市及び流通センター配置状況
(2013年末現在)



注) () は配置数。エルサルバドルの2つの流通センターのうち1つはアポバにある。

を踏まえて、メキシコ全土で14であるのに対して、相対的に多い11拠点が設置されている(図3参照)。

なお、ディスカウントストアは域内先進市場コスタリカで開発されたミニスーパーに近いパリ(図4参照)と低所得階層の絶対数が多いグアテマラで開発されたメキシコ型の倉庫型業態に近いデスペンサの2つの形態が併存した(図5参照)²⁾。

その他業態については、各国ごとに従来の業態を維持しつつも、新店舗に関しては、什器の標準化を進め、陳列に関しても指導がなされた。出店は控えられ、モデル店舗を通じたノウハウの共有が慎重になされ³⁾、特定の階層向けで店舗数も少ないハイパーマーケット業態が2011年にウォルマートという名称に統一された。2012年には食品スーパーの97店舗のうち売上高全体の1/3を有する23店舗の有力店のリモデル化に着手している。

他方、同年コスタリカにおいて2010年以降急激に出店数を拡大している大型ディスカウントストア業態において、マキシ・ボデーガをマキシ・パリ(Maxi Pali)に名称変更し、パリという同国で知名度が高い名称を活かしつつ、ロゴカラーデザインは倉庫型のボデーガタイプの店舗として統一した(図6参照)⁴⁾。

図 4 コスタリカとニカラグアのパリ (上段コスタリカ, 下段ニカラグア)



図5 各国のデスペンサ・ファミリアール（上段グアテマラ下段左1枚目エルサルバドル右2枚ホンジュラス）



図6 ボデーガに合わせたマキシ・パリの外観と店内（ニカラグアの店舗）



上段外観はメキシコのボデーガとカラーもロゴも類似。

下段右は倉庫感は薄く、外光を取り入れた明るい店内の様子。

下段左は野菜コーナー。



(3) 商品調達システムの改革

① グローバル契約の重視

ウォルマートは世界最大の売上高を背景にメーカーとの価格交渉を優位に進めることによって成功を取めてきた。中米地峡市場においてもこのスタンスは変わっておらず、各国の事情を配慮しつつも、グローバル契約を重視することによって、価格交渉で優位に立ち、より一層の低価格をめざしている。

こうした変化はなかなか確認しづらいが、筆者が2010年9月に行ったコスタリカで行った消費財メーカーへのインタビューの結果からその一端を垣間見ることができたのでここで

紹介する。コスタリカで乾電池を製造販売する日系メーカーP社は1960年代にコスタリカ市場に参入し、コスタリカ市場で約3割の市場シェアを獲得していた。同社は中米ウォルマートのコスタリカでの前身である旧CSU社においても、店頭でのプロモーション提案などきめ細やかな営業を展開することによって、現場の担当者とも強い信頼関係を構築してきた⁵⁾。同社にとっての転機は2006年のウォルマートの過半数株式所有によって訪れた。子会社化以降、乾電池の仕入れでは、グローバル契約（米国大手エナジャイザー社、P&G傘下のデュラセルブランド）やリージョナル契約（メキシコ市場大手米国スペクトラムブランド社のReyovackブランド）が重視されるようになり、各メーカーからの売り場提案などは受け入れられなくなり、電池売場の店頭は荒廃するようになった。

② PB商品の重視

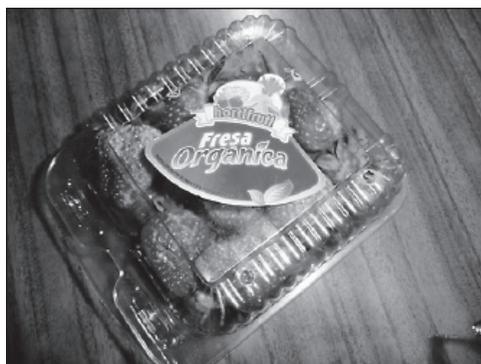
ウォルマートは世界最適地からの最適条件での仕入れめざしてきたが、中米地峡市場ではローカル・システムの利用による地域独自PBの開発に積極的である。旧CSU社の地元農家と連携して生鮮食品の調達を行うHORTIFRUTIプロジェクトはハーバードビジネススクールのケース（Leguizamon and Prado (2006), Leguizamon and Ickis (2009)）に取り上げられるなど先駆的の事例として有名であった。ウォルマートは旧CSU社のこの事例に着目し、米国国際開発庁（USAID）の一部資金拠出を受け、その活動を社会貢献という角度から積極的にアピールしている（図7参照⁶⁾。

同社はこのプロジェクトの範囲を、コスタリカ、ニカラグアから旧フラグア社が店舗を展開していた3カ国にも拡大し、先進地域コスタリカなどで供給農家数を絞る一方、2007年頃に活動開始したエルサルバドルでは、商品を提供する農家数を2007年の16から352に急増させ、各国の条件の差を利用することを視野に入れた展開を始めている。2015年にはメキシコと中米地峡市場において展開する店舗で取り扱う果物野菜の8割を生産者から直接購

図7 HORTIFRUTIプロジェクトで取り扱う具体的商品



有機と銘打っているブロッコリー



有機と銘打っているイチゴ

(注) なお、コスタリカでは有機に限定せず、売り場のかかなりの部分がこのプロジェクトの商品。

図8 DCIプロジェクトで取り扱う具体的商品



グアテマラ製のPB靴下が各国に導入されている。なお、シャツなど一部商品は中国から5カ国分まとめて購入。



グアテマラ製のPBインスタントコーヒーが導入されている。DS業態ではNBとの比較による低価格が強調されて販売。

図9 中米ウォルマートの現地生産者との連携



ウォルマートの中米地峡市場における現地適応化戦略

入し、3割は小規模農家から購入することを示している⁷⁾。

また、PB商品のうち、取り扱いが容易なDCIプロジェクト（図8参照）に関しては重視しており、全ての国で導入済みである（図9参照）。なお、ARプロジェクトなど食品に関しては、FTAのセンシティブ商品も多いことから、ニカラグアなど左派政権にも配慮した慎重な対応を行い、PCプロジェクトに関しては、北部と南部での食文化の相違を考慮している。

(4) 新体制の構築

同社は2010年にウォルマートのメキシコ子会社であるウォル・メックスと統合されたが、それ以前から段階的に人材の多様化を進めており、メキシコ、アルゼンチン、ブラジルなど既にウォルマートが進出した諸国で成果を上げた人材や現地の名門大学院中米経営大学院出身の現地人材を登用し、各国ごとの管理組織を維持しつつ、金曜の朝ネット会議などを通じてノウハウや課題の共有を行ってきた。

メキシコ子会社との統合をもって、統合の第1ステージ成功を評価し、統合を中心的に推し進めてきた中米ウォルマートの社長兼CEOであったマルコス・サマハ氏を11月にブラジルのCEOへ栄転した。そして、メキシコのボデーガ・アウレラ上級副社長アルベルト・エブラルド氏を上級副社長兼中米ウォルマート経営責任者として赴任させた。この人事は旧ウォル・メックス主導によるボデーガ業態のノウハウ移転に向けた人事であるとみられた。

Ⅲ. ウォルマートの中米地峡市場での現地適応化戦略

(1) ウォルマートの中米地峡市場における現状

ウォルマートの中米地峡市場参入における当初の成功は幸運な買取によるところが大きい。同社が買取した企業は中米地峡最大規模の市場グアテマラと先進市場のコスタリカのトップリテイラーと国際経験豊かな有力外資というまさにドリームチームであった。ウォルマートは当初の幸運から得た中米地峡市場における地位をより盤石にするために、これまでの主要業態であるハイパーマーケットのリモデル化をほぼ完了しつつある。現時点での中米地峡市場での市場シェアは主要市場であるグアテマラで急激に売り上げを伸ばす第2位のユニスーパーの4倍弱、コスタリカではライバルといえるか疑問であるほどの開きがある競合ゲッサの6倍弱であり⁸⁾、今後も政治体制の激変などがない限り、同社の優位は動かないように見える。

同社が中米地峡市場で更なる成長を遂げるためには既存の主要業態が標的としていない低所得階層の取り組みが不可欠である。こうした状況はメキシコ進出後しばらくして置かれた状況と類似しており、同社の進めるメキシコ子会社との統合は成功市場からのノウハウ移転

の取り組みとして注目に値する事例であるといえる。以下では2013年夏に行った現地調査の結果の考察を中心にウォルマートの中米地峡市場での現地適応化戦略について示していく。

(2) ウォルマートの中米地峡市場での現地適応化戦略

①情報共有による中米地峡全体での戦略標準化に向けた取り組みの強化

2013年8-9月に行った現地調査によって情報共有が徹底され、指揮管理を行うメキシコ本部、中米地峡全体を取りまとめるコスタリカ本部及び各国部門間の役割分担が明確化されたことが明確となった(図10参照)。

中米地峡市場全体がウォル・メックス傘下となり、統合された直後の2010年9月時点では、情報共有のための会議は金曜日に1回であった。しかし、2013年9月調査時点では月曜と金曜の2回に増加し、その内容も大きく変化していた。特に、新設された月曜の会議はソシオと呼ばれる従業員なら誰でも参加できる連絡会議となり、幅広い人材が社内の有益な情報へアクセスできるようになった。

金曜の会議も質が向上し、従来の一部の各国トップ間の情報共有という内容からコスタリカに駐在する実質的に中米ウォルマートを代表するウォルマート・メキシコ及び中米地峡市場のバイスプレジデントを司会に、各国10~30名程度いるリージョナル・ディレクターが参加し、20名程度の約3年程度で国際移動も含む部門移動がある幹部10-15人が毎回問題点を報告し、その内容に関して議論を行うという内容に大幅に変更され、5つある全社の統一指針が徹底され、EDLPが強く徹底されつつある。

さらに、月に一度程度、メキシコ及び中米のトップであるCEOも交えたリージョナル・ディレクター以上の会議もなされるようになった。最初の頃は情報共有の不徹底で失敗事例があったが⁹⁾、この会議が行われてトップと現地との情報共有が行われた上、この会議において最終決定が行われることになったことから現地実情を踏まえた上での最終決定がスムーズになされるようになり、これまで希薄であった社会的責任といった考え方の現地への導入には有効に左右したようである¹⁰⁾。

こうした情報共有は高所得階層向けの業態や価格訴求型の業態が名称を含めて整理されたことや現地幹部の出店の考え方にも反映されている。ウォルマート買収当初は出店に関しては各業態・店舗ごとに点として捉える視点が支配的であったが、現在では地域を面として捉え立地に応じた業態を展開するという視点に変化した。例えば、グアテマラシティ近郊都市シエラに関してみれば、ハイパーマーケットのウォルマート1店舗、食品スーパーのバイス1店舗、倉庫型ディスカウントストアのマキシ・デスペンサ2店舗、ディスカウントストアのデスペンサ3-4店舗といった具合に捉えるようになった¹¹⁾。

②戦術レベルでの現地適応化と店舗のオペレーションレベルの底上げに向けた取り組み

戦術レベルでの現地適応化は、競合が相対的に激しい食品スーパー業態の名称維持などが

図10 中米ウォルマートの組織体制の変化

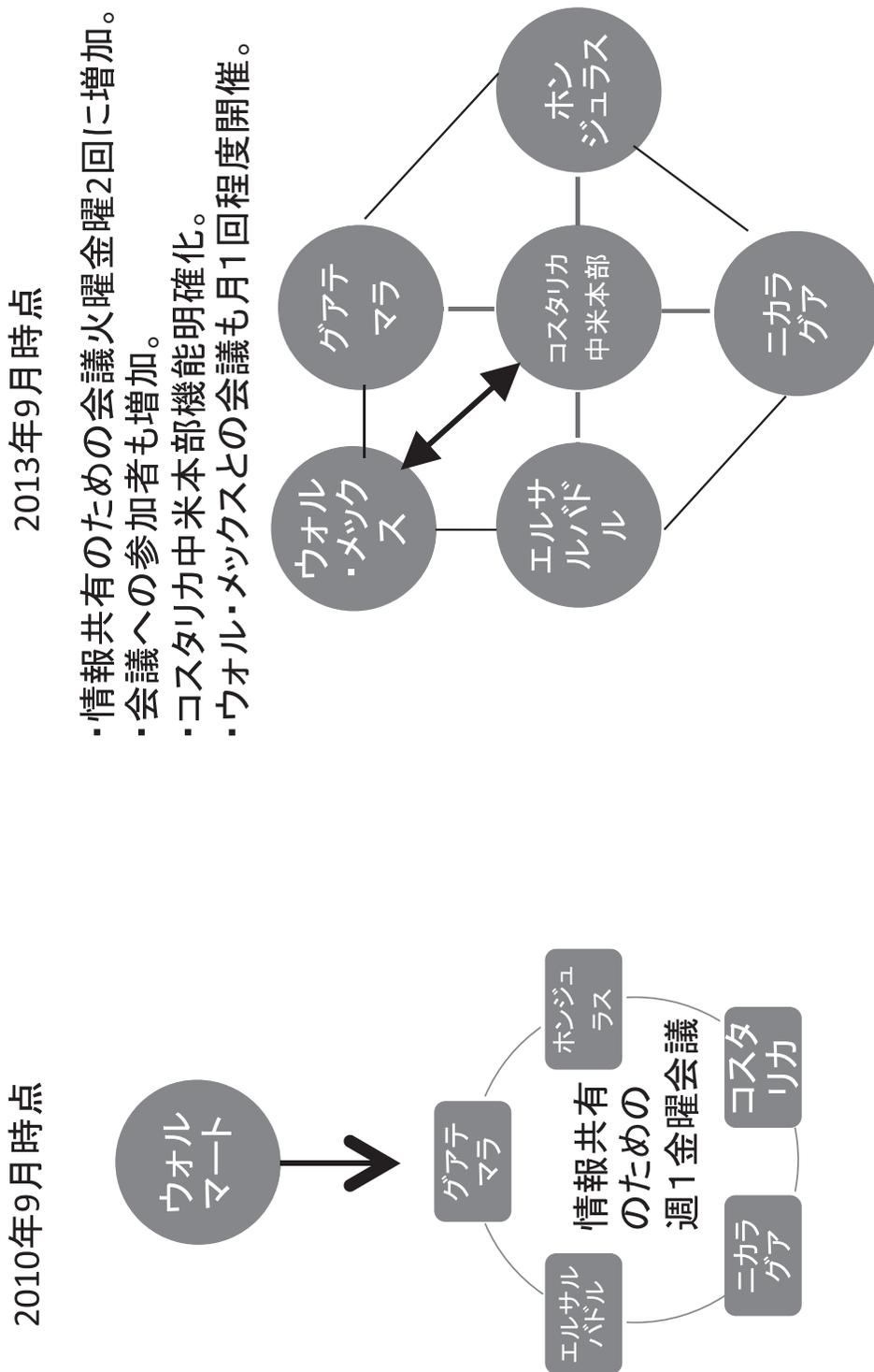


図11 エルサルバドルのデスペンサ・デ・ドンファン店内



あげられる¹²⁾。名称が維持される食品スーパーはグアテマラとホンジュラスに展開するパイオス、エルサルバドルのデスペンサ・デ・ドンファン（図11参照）、ニカラグアのラ・ウニオン、コスタリカのマス・イクス・メノスである。なお、ディスカウントストアのデスペンサとパリという名称は定着しているので、既述のような積極展開を目指す倉庫型ディスカウントストアの名称も維持している。

現地調査の結果明らかになったことは店舗レベルでのオペレーションの徹底の困難さであった。優秀な人材確保、人材に対する研修、各人の学歴向上に向けた努力への支援の取り組みは様々なレベルで行っていることが確認できたが、店舗実態を調査すると、特に、エルサルバドルとホンジュラス・ニカラグアのレベルの差は明確であった。店内のPOPの貼り方や陳列方法だけを観察してみても、前者が顧客の視点からしっかり見やすくPOPが張られ、陳列もしっかり商品を棚の手前に陳列しているのに対して、後者はとりあえず指示があるから張っているだけであり、販売後の棚の管理はなされておらず、商品が販売された後も一切棚を整理した痕跡はなかった。

また、各国の対抗企業も上記のウォルマートの取り組みに脅威を感じ、2008年には各社とも大規模仕入れによる低価格では対抗できないことを認識している。ラ・トーレ (La Torre) (グアテマラ)、スーパー・セレクトス (Super Selectos) (エルサルバドル)、ラ・

図 12 ホンジュラスのラ・コロニアの店内（左 100% ホンジュラス資本をアピールする看板右店内の様子）



コロニア（La Colonia）（ホンジュラス）¹³、ラ・コロニア（La Colonia）（ニカラグア）、スーパーメルカードス・ゲッサ（supermercados Gessa）（コスタリカ）アウト・メルカード（AutoMercardo）（コスタリカ）、スーパー 99（Super 99）（パナマ）及びエル・マचेターソ（El Machetazo）（パナマ）の 8 社はウォルマートへの対抗戦略や情報共有を模索するために、中米パナマスーパーマーケット同盟（Alianza Supermercados de Centroamérica y Panamá, 略称 SUCAP）¹⁴ を構築した¹⁵。

さらに、上記の有力小売業者は各国出身の小売業者であることを前面に打ち出し（図 12 参照）、規模の経済性が作用しづらい主要業態の食品スーパー業態の出店地域や店舗数を拡大し強化し、各国で優位に立ち、特にエルサルバドルにおいてはウォルマートが同業態のリストラを行う事態にまで追い込んでいる。ウォルマートが強化しているディスカウントストア業態に関しても、対抗できてはいないが一矢を報いようと努力を始めている。価格戦略ではウォルマートの EDLP 戦略に対してハイロープライシングを行い、品揃え戦略ではこれまでの経験の蓄積を活かした供給業者との関係を活かした差別化を模索し、販売促進戦略では多様なセールを行うなど差別化に向けた取り組みを行っている（表 3 参照）。

以下ではウォルマートの今後の戦略にも大きく影響する競合他社の動向を確認するために、今回の現地調査で明らかになった内容に基づいて具体的な取り組みに関して示していく。

グアテマラにおいてラ・トーレを展開してきたユニスーパー社は、ウォルマートの EDLP

表3 中米低所得4か国における競合企業のウォールマートへの対抗戦略

	グアテマラ	エルサルバドル	ホンジュラス	ニカラグア
食品スーパー	ラ・トーレ41店舗	スーパー・セレクトス74店舗	ラ・コロニア26店舗	ラ・コロニア14店舗
その他主要業態1	デイスカウントストア	デイスカウントストア	大型スーパーマーケット	ハイパーマーケット
その他業態の名称	エコノスーパー8店舗	セレクトス・マーケット14店舗	メガ3店舗	ハイパー・ラ・コロニア1店舗
その他主要業態2				倉庫型デイスカウントストア
その他業態の名称				ボデーガ・ラ・コロニア2店舗
出店地域	全国主要都市に展開済み	全国主要都市に展開済み	首都から第2都市等北部へ展開中	首都中心他も西部太平洋側に集中
価格戦略	ハイロープライシング	ハイロープライシング	ハイロープライシング	ハイロープライシング
品揃え戦略		輸入品含めた品揃え	輸入品魚野菜含めた品揃え	低価格鶏肉野菜の品揃え
販売促進戦略	給与日セール	曜日セール		
その他		買物空間の快適さ	カフェテリア	

注1) グアテマラのラ・トーレとエコのスーパーの店舗数は2012年の数値である。

注2) エルサルバドルのスーパー・セレクトスはスーパーメルカード・デ・トドが3店舗残っている。店舗数は2013年の数値である。

注3) ホンジュラスのラ・コロニアはグループ内に大衆向けデパートとドラッグストアも出店している。店舗数は2013年12月現在の数値である。

注4) ニカラグアのラ・コロニアは首都マナグア以外にはグラナダ、チナンテガ、エステリ、マダガルバに各1店舗出店している。店舗数は2013年の数値である。

戦略に対抗し、ハイロープライシングや給与支給日に合わせたキンセナと呼ばれる月2回のセール、セールチラシの活用を行うと同時に、低価格業態デスペンサの利用者より少し上の階層を標的にエコスーパーでは価格以外の内装の充実を行っている。ウォルマートが供給業者に契約取り消しをちらつかせる価格交渉を行うのに対して、これまでの関係性を大切にきた長期的な関係を重視している。ウォルマートがチラシや価格表示を重ねて安さを示して実際には値下げを行わないといった対応を繰り返すのに対して顧客へ誠実な対応を続けている¹⁶⁾。なお、地方の小売業者ラ・ボデゴナのように、ウォルマートの価格調査対象品に、おまけをつけるといった手法を行うことによって消費者にお得感を示すなどといった売場レベルの努力も行われていた（図13参照）。

エルサルバドルにおいて1950年からスーパー・セレクトスを展開してきたガジェハ・グループ（Grupo Galleja）は高所得階層が標的のスーパーセレクトス（Super Selectos）、低

図13 グアテマラのラ・ボデゴナのおまけをつけた販売



図 14 サンサルバドル以外にも幅広く展開するセレクトス・マーケット



所得階層狙いのセレクトス・マーケット (Selectos Market) とスペル・メルカード・デ・トド (Supermercado De Todo) という 3 業態で 91 店舗展開し、マーケット同様の標的を狙っていたスペルメルカード・デ・トドスをセレクトス・マーケットへ集約し (2014 年 1 月現在セレクトス・マーケットが 14 店舗なのに対してスペルメルカード・デ・トドスは 3 店舗のみが残っている)、サンサルバドル以外の都市で展開することによって (図 14 参照)¹⁷⁾、ウォルマートが展開するデスペンサとの競合を意識して差別化した業態としてのマーケットの展開を重視している。同社によれば、デスペンサはカードが利用できず、エアコンもなく、PB 重視の非常にベーシックな品揃えの店舗であるのに対して、マーケットはカード利用可能でエアコンも完備した創業者の名前を冠した Dany という PB もあるが PB に固執しない輸入品も取り扱う業態である。顧客は希望商品がない場合には、倉庫やスーパーセレクトから送付してもらえ、業態の詳細に関しては地域ごとにニーズに対応してかなり変えているそうである¹⁸⁾。

ホンジュラスにおいてラ・コロニアを展開するアラブ系資本のフィコサ銀行 (FICOHSA) は、米国及びパナマにも支店を有する銀行であり、ラ・コロニア以外に大衆向けデパート (GMS に近い) のディウンサ (DIUNSA) やドラッグストアのキエルサ (KIELSA) も展開する総合小売グループを展開している。ラ・コロニアも 2007 年に既存店舗をリニューアルしたメガと呼ばれる大型店舗を 3 店舗を展開している。出店地域は 2010 年までは首都テグシガルパ 14 店舗とその他中部南部 4 都市に各 1 店舗 (チョルテカ、コマヤグア、フチカルパ、ダンリ) の 18 店舗と中部南部に集中していた。2011 年にシグアテペケと第 2 都市サンペドロ・デ・スーラに進出して以降、サンペドロ・デ・スーラには 2 年間でさらに 4 店舗を出店し¹⁹⁾、2013 年 7 月 26 日エル・プログレソ、2013 年 11 月 15 日にラ・セイバの 2 都市と北部にも出店し、全国チェーンへの足掛かりを築きつつある。サービス、品揃えを重視し、カフェテリアやパンコーナーを重視し、テグシガルパでニーズの高いサーモン、ワイン、輸入果物、ネギなどを取り扱うことによって差別化している²⁰⁾。

ニカラグアにおいてラ・コロニアは 1956 年に創業し、食品スーパーのラ・コロニアをニカラグアの人口の 8 割以上が西部太平洋岸に在住するという偏った条件に合わせて首都圏を中心に太平洋側 4 都市のみに展開している (図 15 参照)。ラ・コロニア以外にも近年ハイパーマーケットのハイパー・ラ・コロニア 1 店舗、倉庫型業態ボデーガ・ラ・コロニア 2 店舗の出店を開始している。中核の食品スーパーはラ・ユニオンよりも少し低い階層を狙って鶏肉の品質やネギなどの野菜の品揃えを重視することによって²¹⁾ EKONOMAX という PB を用いて品揃えを行ってきた²²⁾。ハイパーマーケットはハイパーと銘打った店舗施設は巨大だが、2013 年 9 月現在では巨大化に品揃えのバリエーションが追い付いておらず、売場管理も統一感は見られなかった (図 16 参照)。食品スーパーをボデーガに転換しようとしている店舗 (ラ・コロニア SUCURSAL BELLO HORIZONTE 店) もボデーガと看板に合わせて、

図 15 首都中心に西部太平洋側にのみ店舗展開するニカラグアのラ・コロニア



図 16 ニカラグアのラ・コロニアの外観と店内



空きスペースが目立つ店内



PBのECONOMAX

マキシ・パリを真似た陳列を行っているが、値段は低価格に設定されておらず、表面上の模倣をしているにすぎなかった。

③商品供給・商品調達における各国間での連携強化に向けた取り組み

商品供給・商品調達においては、戦略としては各国間での連携強化に向けた取引がなされている。既に、エルサルバドルでは標高が高いところでしか産出されない野菜が隣国グアテマラから輸出されるなど、各国の特性を補う連携は強化され、野菜のブランド名もグアテマ

ラで普及していた Del Fresco を段階的に中米全土で用いられる Hortifruti に移行させつつある²³⁾。

特に、ニカラグアにおける農産物供給地の可能性に関しては地元行政も期待しており、TIERAFRUTI プロジェクトと呼ばれるコスタリカから持ち込まれたノウハウによる産直プロジェクトは買い取り条件も良く安定性も確保できることが浸透してきている。開始以前 50-60 件であった契約農家は約 150 にまで増加し、一部の農家は借りていた農地を買い取る動きが出てきており、輸入 9 割であった野菜は現地調達 9 割と変化した²⁴⁾。

その他にも、ハイビスカスというハーブティーがニカラグア国内店舗に加え、中米全域へ取引が拡大したり、ウォルマートが持ち込んだスイートコーンがニカラグアに定着したり、カハタ・ロチャ (Cajata Rocha) という牛乳からできた甘いお菓子やハレアス・コジェハス (Jaleas Collejas) などがウォルマートを通じて海外で販売されるようになっている²⁵⁾。

しかし、密輸やインフォーマルな取引の多さから生じる課題が顕在化している。同社は大規模仕入れを通じた戦略的仕入れと戦術レベルでの高度化の結果としてのコスト削減を原資とした低価格を武器に中米地峡全域に店舗を展開しようとしている。密輸やインフォーマルな取引は同一条件での競争を脅かしており、現状では対処しきれていない。例えばグアテマラでは競合他社を中心に価格調査が 100 程度の参照商品を対象に行われているようである²⁶⁾、その主な比較対象はあくまでもフォーマルな企業であり、現場の意識は商品の鮮度などの品質や買い物環境の安全性の確保などに相対的にウエートが置かれている。グアテマラは特にメキシコを通じた密輸が多いため²⁷⁾、PB の優位性が必ずしも担保されておらず、中米本部は PB の比率を段階的に増やそうとしてはいるが、コスタリカで見られたような PB 取引の増加が NB の取引条件の向上に必ずしもつながっていない²⁸⁾。密輸品 NB をインフォーマルに低価格で販売するママパバストアとの対抗上も、現地調査からもメキシコのボデーガに比して、小規模のデスペンサですら、各カテゴリーのアイテム数が相対的にかなり多く、品揃えが集約できない上、都市部のマキシ・デスペンサでは積み上げ陳列が不可能であるし、郊外でも積み上げの高さが低くなっており、業態の優位性をしっかりとうち出せない状況にある。

ニカラグアでうまくいった産直の取り組みも、グアテマラでは現地で普及する正規の税金を納めないインフォーマルな 3 か月などの短期取引を可能にする納入先の存在の大きさにより、フォーマルな長期取引を前提とするウォルマートの方法は拡大していない。導入している農家もコスタリカなどで行っている既述の HORTIFRUTI プロジェクトのレベルには程遠い。行っている検査も社内に 20 名程度の農業指導技術者が教えに行ったり、マニュアル渡したりするレベルに留まり、農家がインフォーマルな取引と使い分けているために、売上高も短期定期取引も含めて 30-40% に過ぎない。

IV. むすびにかえて

本稿では現地適応化段階に入った中米ウォルマートについて2013年8-9月に行った現地調査結果の考察を通じて明らかにした²⁹⁾。グアテマラとコスタリカの状況に関しては、ユーロモニターなどビジネス情報提供者などのデータが毎年更新され、ある程度の状況は把握できるが、エルサルバドル、ホンジュラス、ニカラグアという中米地峡市場諸国3か国についてはこれまで現地小売産業に関する情報は非常に限定的であり、今回の現地調査を通じて中米ウォルマートの本部と各国レベルでの現地適応化戦略への取り組みに関する姿勢や実際の現場状況において生じている問題を確認できたことは非常に有益であった³⁰⁾。

とはいえ、現地調査は資金的時間的な制約もあり、非常に短期間で行われたものであり、今後も機会を得て継続的に調査していく必要があると実感した。特に、グアテマラにおいて2度目のインタビュー調査を行ったウォルマート幹部の方から得られた情報の有益性を踏まえると、複数回別の時期に調査することの重要性を改めて実感した。今後とも機会を作り中米地峡市場への現地調査を行っていきたいと考えている。

注

- 1) インテル誘致成功とその後の影響に関して詳細は、The Multilateral Investment Guarantee Agency (MIGA) of the World Bank Group (2006) を参照。
- 2) なお、都市部のデスペンサでは、メイドが自宅消費のために購入する店舗も存在しており、NB との比較を促す陳列がなされ、PB の打ち出しを強めて低価格を強調し、積み上げ型人海戦術による商品補充が行われている。
- 3) なお、立地特性を意識した配慮は幅広く見られ、店舗密度が高いエルサルバドルでは業態と立地を絞り込み、急進左派政権のニカラグアでは政治情勢を配慮し、あまり強い変化を強調していない。
- 4) ロゴに関してはHSBCのメキシコGF Bital買収での一夜でのロゴを一新した失敗事例が有名であり、メキシコではシティバンクもバナメックスも従来のカラーやロゴを意識した取り組みを行っている。なお、倉庫型ディスカウントストア業態のマキシはコスタリカ以外では外食やその他の量販店もある地方のショッピング・モールの核テナントして低価格を強調するよりは豊富な品揃えの象徴として日本でいえばイオンモールにおけるジャスコのような役割を果たしている。ウォルマート・エルサルバドルの幹部によれば、エルサルバドルではデスペンサは(サンサル以外の全国津々浦々+サンサル貧困地区)、Maxi Despensa(サンサル以外の都市)といった棲み分けがなされているとのことである。
- 5) P社と中米ウォルマート担当者の信頼関係はインタビューでの以下のやりとりからも明らかになった。P社の担当者は、ウォルマートの電池売場担当者から、米国本社から中米地域本部さらにグアテマラ支社へのPB商品の販売の圧力が強まり、PBだとコンテナ単位の在庫管理を強いられるためなんとかならないかという相談を受けている。
- 6) コスタリカでのウォルマートの反応は表向きの歓迎とは裏腹に危惧の声も根強い。筆者がコス

タリカで最もウォルマートの活動に詳しい研究者といわれる米州農業協力機構（IICA）のベレス博士と行ったディスカッションからもこうした反応は読み取れる。彼とのディスカッションによれば、ウォルマートのモデルは①小売業態改善と低価格 PB で中間及び低所得階層支持獲得、②コスタリカモデルで調達部門を支配（主要市場では大手集約、その他諸国では社会貢献、エルサルバドルではルート開拓）③低価格輸入 PB 導入、④一部存在する高所得階層向け市場支配というプロセスで進むという認識で一致した。

- 7) ウォルマートの農業振興による社会貢献については、インドなど農業人口が多い諸国において特に強くアピールされている。インドに長年駐在し現地ウォルマートの動向にも精通する経済産業省の松島大輔氏に筆者が行ったインタビューによれば、ウォルマートはオバマ政権のトップセールスと連動し、政府へ自社の参入の農業分野などへの貢献をアピールし、その効果として 2015 年までに 350 万人の中小農家からの直接調達と 100 万人の農業管理研修によって農家収入の 20% 増を示し、さらにコールドチェーン構築によって 3 割が現在腐ってしまっているといわれる冷凍食品の鮮度保持のノウハウの普及にも貢献するとしている。
- 8) コスタリカでの小売シェア 2 位はウォルマートの 4 倍弱の 4.2% のシェア（ゲッサは 2.9%）を有するエルサルバドル資本のグルーボ・ユニコメール（Grupo Unicomer）であるが、同グループは中米地峡市場に幅広く店舗展開する高級百貨店シマンも有するグループであり、2012 年 9 月にコスタリカ資本の非食品を取り扱う量販店チェーン・ゴージョを 2012 年現在 113 店舗展開しており、取扱商品の競合は一部見られるが、展開する小売業態や主要標的の相違から競合より棲み分けを重視しており、主な競合業者とは言えないと考えられる。
- 9) ニカラグアでは情報共有がなされなかったことから当初現地では不釣り合いに巨大な 60 インチのテレビを推奨したり、必要性が低い防寒具が推奨されたりし、失敗していた。
- 10) ウォルマート・ニカラグア幹部へのインタビューによる。
- 11) 小売業態ミックスによる出店の意図が現場レベルまで浸透しているとはいえない。特に都市郊外のマキシなど従来その業態の出店数が多くない地域では小売業態の位置づけが現場レベルでは理解されていないと考えられる売場作りや陳列が多くみられた。
- 12) ウォルマート・エルサルバドルにおける幹部へのインタビューによれば、当初は名称の統一も検討されたようだが、定着したブランドであることが考慮され、名称は維持されることになったそうである。なお、POP 共通化、什器統一などオペレーション上の標準化や研修を通じたノウハウの共有、PB の共通化は進められている。
- 13) ホンジュラスとニカラグアのラ・コロニアは全くの別会社である。
- 14) 2008 年 5 月 12 日時点において、加盟チェーン全体の店舗総数は 279 店舗、売上総額 220 万ドル、従業員 24,000 人である。詳細は以下のグアテマラの有力紙エル・ペリオディコのホームページ（<http://www.elperiodico.com.gt/es/20080512/economia/54689>）を参照。
- 15) グアテマラアンティグアを中心として店舗展開を行う小売業者ラ・ボデゴナ・デ・アンティグア社の社長並びに幹部のインタビューによれば、地方においても他チェーンとの連携の動きは模索されたことがある。
- 16) ウニスーベル社幹部へのインタビューによる。ウニスーベル社は 2001 年に同国で約 60 年の歴史を有する伝統的スーパーのラ・トーレを典型するトーレ社と低価格 PB を売り物にしていたディスカウントスーパーのエクノスーパーを展開するエクノスーパー社が合併して誕生した。この増加はラ・トーレが 2013 年 5 月に開業したミスト・ムヒバル（Minuto Muxbal）にキー

ウォルマートの中米地峡市場における現地適応化戦略

テナントして入居したことにみられるように、ショッピングセンターへのラ・トーレへの出店によるところが大きく、ユーロモニターのデータによれば、グアテマラにおける食品小売シェアを2009年の1.8%から2013年の3.4%へと確実に増加させているが、その増加分は大部分がラ・トーレの増加による。

- 17) セレクトス・マーケットは2014年1月現在サンサルバドルには出店しておらず、中小都市へ出店している。
- 18) セレクトス幹部へのインタビューによる。
- 19) 最初に出店した店舗はメガである。
- 20) 現地取引先レストラン経営者へのインタビューによる。
- 21) 現地取引先レストラン経営者へのインタビューによる。牛肉はラ・ウニオンの方が品質的に優れているそうである。
- 22) 現地商業行政担当者へのインタビューによる。
- 23) ウォルマート・エルサルバドル幹部へのインタビューによる。エルサルバドルでは国民性もあるのか、ウォルマートによるISOといった国際標準に基づく管理がなされようとしているが、監視を行う現場人材不足が課題となっている。同社はウォルマート買収以前は中卒高卒だったが、監視をしっかりと行える大卒が求められるようになり、社内では午後時間を与えて学歴取得を推奨しているが大卒人材の十分な確保には至っていない。
- 24) ウォルマート・ニカラグア幹部へのインタビューによる。
- 25) ニカラグア政府関係機関幹部へのインタビューによる。
- 26) ウォルマートの競合他社幹部へのインタビューによる。なお、ウォルマート買収後、価格調査に基づいた値下げ交渉は厳しくなっており、一部の大手メーカーは取引を一時期辞退するケースもあるようである。ウォルマートへの商品供給業者へのインタビューによれば、ウォルマートは20%以上の利幅がないと取引しないというように基準が明確である上、買収後取引開始の決済が海外に移ったようで時間がかかるようになった。ウォルマートの競合小売は数値までは示してこず、交渉で柔軟に対応してくれるそうである。取引が開始されても、ウォルマートはアジアフェアなどといったフェアを開くから仕入れたといったようなことをいって返品をしてきたり、試供品提供を求めてきたり、派遣店員を求めてくるなど、競合他社が行わないことをしてくるそうである。納入条件も厳しく15分遅れただけで受け取り拒否されたり、ウォルマート側からの指示で起こったチーズ加工による損失を被らされたりしたそうである。上記の不満はあるが、現地の商品供給業者は多くの取引規模の大きさと海外への商品供給の可能性も考慮して、大手メーカーのように強気に出ることはできていない。なお、競合小売他社も価格調査の参照商品以外の値下げを行う、おまけをつけるなどの対応を行って対抗している。
- 27) グアテマラ以外の諸国でも密輸問題は深刻であり、各国の小売業者のインタビューにおいて密輸に関して多様な観点から言及していた。ニカラグアでは密輸はあまりないが、インフォーマルな小売業者の大きさは問題となっており、あまり連携しない競合企業とも連携して政府に訴えたりするほど深刻である。
- 28) ウォルマート・グアテマラの現地幹部のインタビューによる。
- 29) 本稿は学術研究助成基金助成金（基盤研究（C）ラテンアメリカにおける新規業態開発志向戦略モデル構築のための研究，課題番号：23530544，2011～2013年度）による研究成果の一部である。

- 30) 今回の現地調査実施に関して様々なご協力を頂いた元在グアテマラ日本国大使館専門調査員の大澤武史氏、現グアテマラ日本国大使館専門調査員佐藤香子氏、イツモトラベルの松本広美氏、現地調査における各国コーティネーター並びに調査の趣旨をご理解頂き現地インタビューを快諾して頂いた各国の政府関係機関の皆様、小売実務家、現地小売業者と直接取引を行う事業者と現場管理者の皆様に対して、ここに記して感謝の意を表したい。

主要参考文献

- Euromonitor International (2014), Retailing in Costa Rica, Euromonitor International.
Euromonitor International (2014), Retailing in Guatemala, Euromonitor International.
Michelson, Hope C. (2013), Small farmers, NGOs, and a Walmart World: Welfare effects of supermarkets operating in Nicaragua, *American Journal of Agricultural Economics*, Vol. 95, No. 3, 628-649.
Hayem, M. L. (2013), Remittances to Latin America and the Caribbean 2013, MIF.
The Multilateral Investment Guarantee Agency (MIGA) of the World Bank Group (2006), *The Impact of Intel in Costa Rica Nine Years After the Decision to Invest*, The World Bank Group/MIGA.
日本貿易振興機構 (2011) 『中米経済概況』日本貿易振興機構。
丸谷雄一郎 (2012) 『グローバル・マーケティング (第4版)』創成社。
丸谷雄一郎 (2013a) 「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 (2013b) 「ドミニカ共和国の貿易事情」『ドミニカ共和国を知るための60章』明石書店, 126-129頁。
丸谷雄一郎 (2013c) 『ウォルマートのグローバル・マーケティング戦略』創成社。
丸谷雄一郎, 大澤武史 (2008) 『ウォルマートの新興市場参入戦略』芙蓉書房。
矢作敏行 (2007) 『小売国際化プロセス』有斐閣。

—— 2014年10月7日受領 ——