

ブラジルのボリュウムゾーン・ BOP 市場開拓：小売業の事例

イーペルマルカス
マガジネ・ルイーザ

2014 年 3 月

日本貿易振興機構（ジェトロ）
海外調査部

【免責条項】

本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、ジェトロ及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。

アンケート返送先 FAX : 03-3582-5309
e-mail : ora@jetro. go. jp
日本貿易振興機構 海外調査部 調査企画課宛



● ジェトロアンケート ●

調査タイトル：ブラジルのボリュームゾーン・BOP 市場開拓：小売業の事例 調査

今般、ジェトロでは、標記調査を実施いたしました。報告書をお読みになった感想について、是非アンケートにご協力をお願い致します。今後の調査テーマ選定などの参考にさせていただきます。

■質問1：今回、本報告書での内容について、どのように思われましたでしょうか？（○をひとつ）

4：役に立った 3：まあ役に立った 2：あまり役に立たなかった
1：役に立たなかった

■質問2：①使用用途、②上記のように判断された理由、③その他、本報告書に関するご感想をご記入下さい。

■質問3：今後のジェトロの調査テーマについてご希望等がございましたら、ご記入願います。

■お客様の会社名等をご記入ください。（任意記入）

ご所属	<input type="checkbox"/> 企業・団体	会社・団体名
	<input type="checkbox"/> 個人	部署名

※ご提供頂いたお客様の情報については、ジェトロ個人情報保護方針 (<http://www.jetro.go.jp/privacy/>) に基づき、適正に管理運用させていただきます。また、上記のアンケートにご記載いただいた内容については、ジェトロの事業活動の評価及び業務改善、事業フォローアップのために利用いたします。

～ご協力有難うございました～

目次

1. ブラジルの BOP 市場に関する概観.....	1
1.1 近年の成長.....	7
1.2 BOP の主な特徴	14
1.3 BOP の市場成長の可能性	21
2. 事例企業 2 社の活動と戦略	22
2.1 Hypermarcas (イーペルマルカス)	22
2.2 Magazine Luiza (マガジネ・ルイーザ)	24
参考文献	32

1. ブラジルの BOP 市場に関する概観

人口を社会階層に振り分けるには様々な方法があるが、ブラジル地理統計院 (IBGE)、ジェットウリオ・ヴァルガス財団 (FGV) などの調査機関やメディアが最も頻繁に用いる方法は、所得だけを見るもので、各家庭の消費ポテンシャルを反映するものである。IBGE は、世帯収入を最低賃金ベースで振り分けているが、FGV は名目価格を基準にして振り分けている。

また、ブラジル調査会社協会 (ABEP) によって用いられている *Critério Brasil* (ブラジル基準) は耐久消費財 (テレビ、洗濯機、冷蔵庫、DVD プレイヤー等)、シャワールームの所有状況、家政婦の有無、世帯主の学歴などを分析し、それぞれの項目を点数付けしている。

本調査では最低賃金をベースにした。インフレの影響を除外しているため、年別に比較でき、IBGE のデータベースを最も有効に利用できる分類といえる。

以下のピラミッドは、この調査で用いられた社会階層別所得を表している。

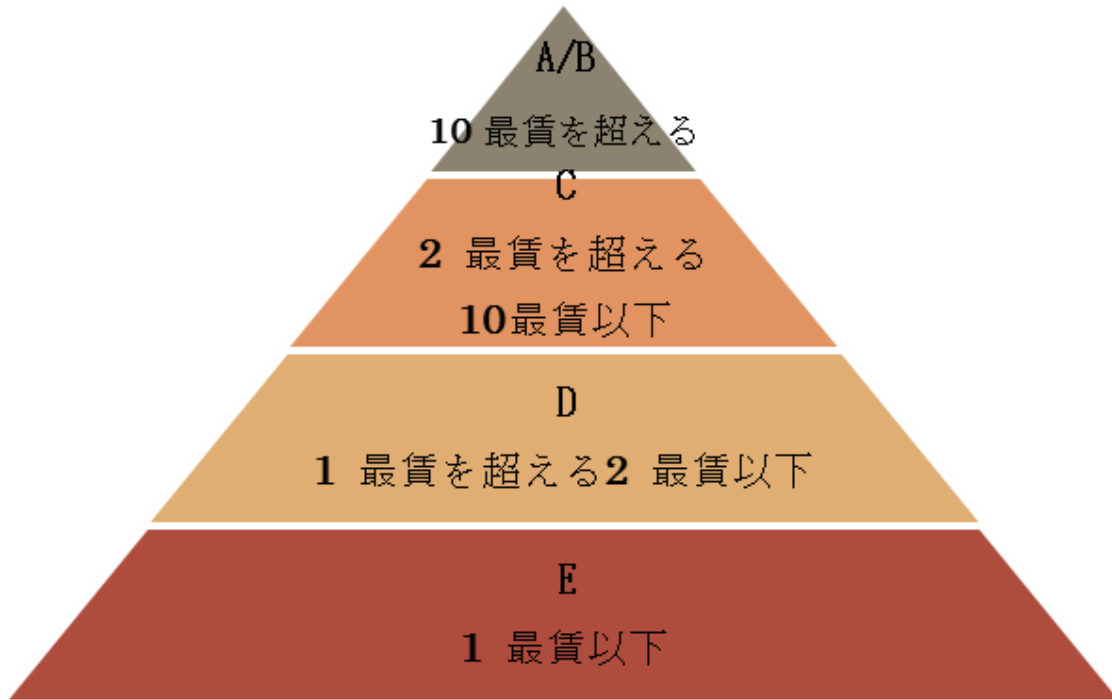
E クラスは収入が 1 最低賃金 (以下最賃) 以下の家庭で、「ボルサ・ファミリア」など政府からの生活補助金を受給しているような家庭 (月收入 678 レアル以下、290 ドル以下に相当) を指している。

D クラスは家庭収入が 1~2 最賃 (679~1356 レアル、291~579 ドル相当)、人口の 54% が属する C クラスは 2~10 最賃 (1357~6780 レアル、580~2897 ドル相当)、A 並びに B クラスは 10 最賃を超える世帯月収 (6781 レアル以上、2898 ドル以上相当) となっている。

E クラスが受給する政府の生活扶助制度は、貧困削減政策の一環である。支給額は世帯構造、一人当たりの収入 (70~306 レアル、30~130 ドル相当の範囲内) に応じて決まる。

扶助対象となる人々が集中する地域は生活費及び物価が全国の中でも比較的低いにもかかわらず、この補助金は生活の基本的必需品への支出に使われるため、この層は消費のポテンシャルを有する層に該当しない。

図 1.1 社会階層別所得



注：最賃は最低賃金を意味する。2013 年時点では 678 レアル、290 ドル相当

出所：ブラジル地理統計院 (IBGE)

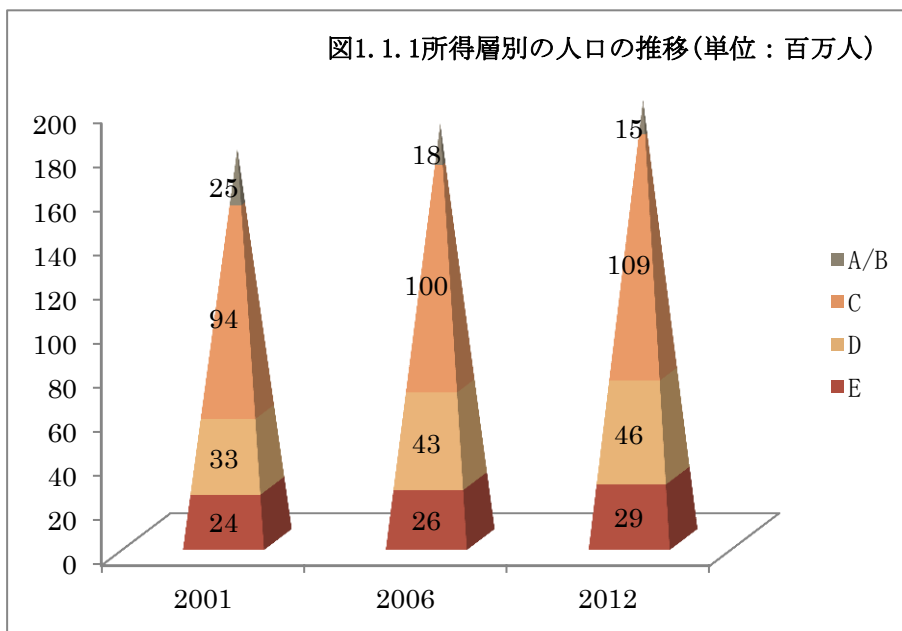
1.1 近年の成長

ブラジルは過去 20 年で多大な変化を遂げてきた。価格の安定、マクロ経済の均衡、所現金給付政策などを実行し、中間所得層の国となった。

所得の上昇に伴い、新中間層を形成した。この新中間層者の特徴は安定した職に就き、高レベルの教育に投資をし、以前は購入できなかった様々な財産を取得することができるようになったことである。新中間層には若者が多く、両親よりも学歴が高い、物の購入においても要求が高い、すなわち質の高い商品を求める特徴がある。

国内規模での分析

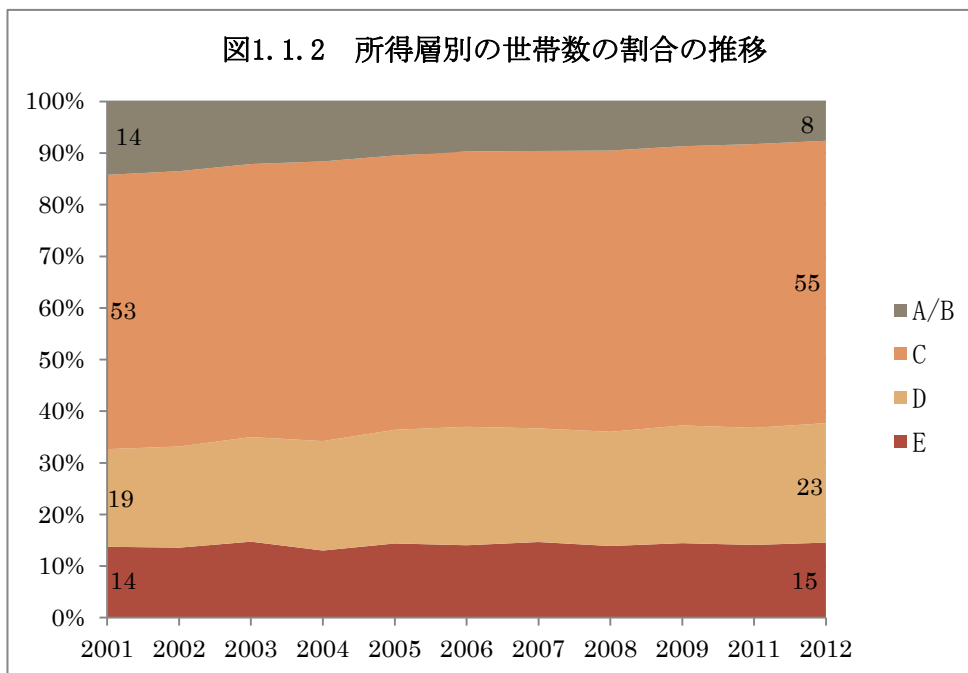
下図でも分かるように、2001 年では C クラスは人口の 53%に当たる 9,400 万人に達し、2006 年には 1 億人に増え、現在では人口の 54%に当たる 1 億 900 万人が属している。わずかな変化のように見えるかもしれないが、1993 年では当時の人口の 31%に当たる 4,600 万人が C クラスを占めていて、19 年間で、中間層は 2 倍以上に増えたことになる。



出所: ブラジル地理統計院(IBGE)

しかし、この階層に属する人々は、収入の大部分を住居、交通、医療、教育といった生活の基本的な支出に充てるため、高い購買力は有していない。

次ページの図では、各層の世帯数の割合の推移を示している。上の図と数字が若干異なるのは、ブラジル地理統計院 (IBGE) によって採用された調査方法の相違によるものである。



出所: ブラジル地理統計院(IBGE)

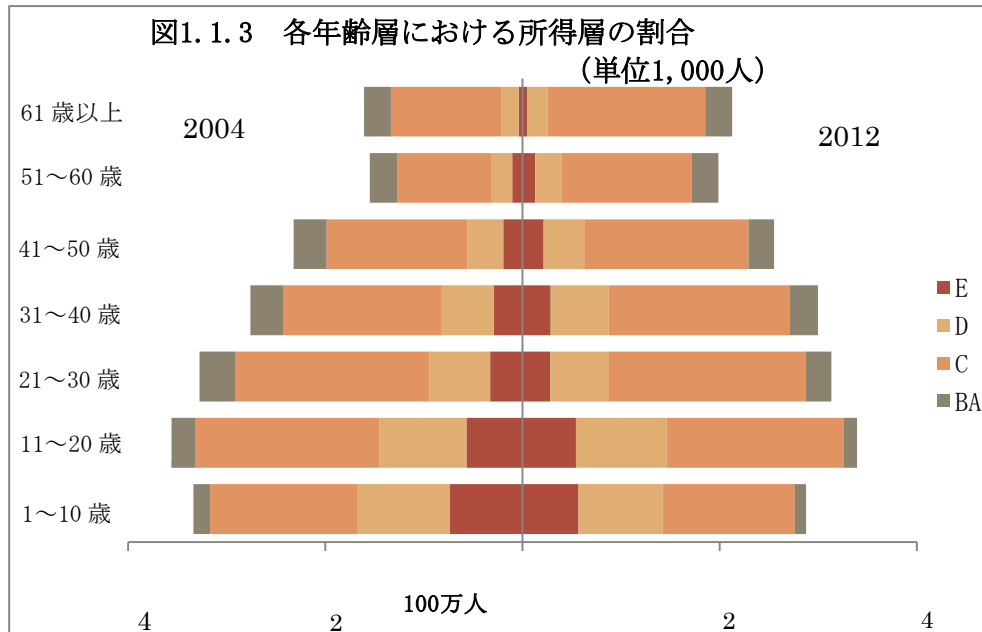
図 1.1.3 は所得層を年齢層別に示したものである。2004 年、2012 年のいずれにおいても、高所得層であるほど、より年長者の割合が高いことが分かる。BOP に属する人々はその大部分が若者であり、特に 11～20 歳の人口から構成されている。

しかし、貧困層も含めた出生率の低下により、10 年後には BOP 層は 21～30 歳の若い人が最も大きな割合を占めるようになると見られている。

C クラスは 21～30 歳の人口に集中している。すなわち現在のブラジル人の若者の殆どは中間層に属しており、両親よりも学歴が高く、正規雇用の職を求め、インターネット環境にあり、家庭やコミュニティにおける世論形成者であるということを表している。

C クラスを地域別のデータで分析すると、全ての地域で同様の変化が起きてきたことが分かる。その変化は C クラスに属する 1～10 歳、11～20 歳、そして 21～30 歳の人口の数の減少が見られる。

一方 31～40 歳の人口数は安定し、40 歳以上と 60 歳以上の高齢者の人口は増加した。この様々な変化は、平均寿命が伸び、出生率が低下したことに伴い生活の質が向上したことを反映している。



出所: 2004年、2012年全国家庭サンプル調査 (PNAD) のマイクロデータ / Prospectiva

地域別の分析

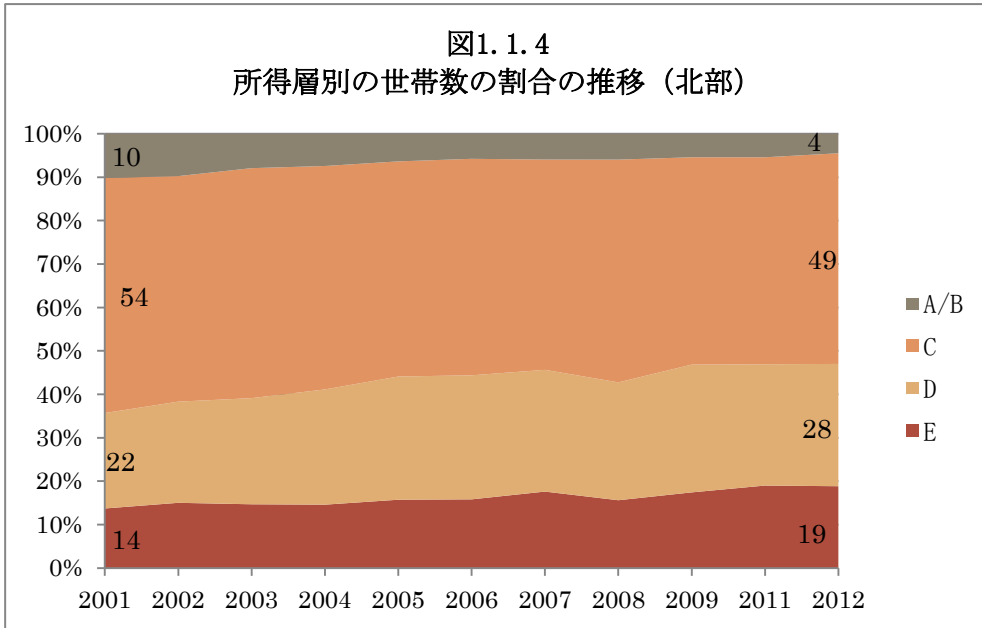
ブラジルは南米大陸の大国であり、多文化を有し、社会格差のある国であるため、国を一括りにして考えることは不可能である。次の5つの図は地域別の差異の比較を表している。2001年から2012年にかけて、北部と北東部の両地域でCクラスの家庭の割合が比較的減っているが、他の地域では4%増加している。

現在、Cクラスの家庭の数が最も多いのは南部で64%を占めている。一方北東部のCクラスに属する人口は最も少なく、39%しか占めていない。発展が遅れている地域での成長の可能性が大きいと見込まれている。

Cクラスが減少して、E/Dクラスが成長したことがグラフに表示されているが、インフレ率より高い最低賃金の上昇は、国全体の収入上昇に反映につながっている。最低賃金は202リアル(2002年)から678リアル(2013年)と賃上げ率は239%となっている。

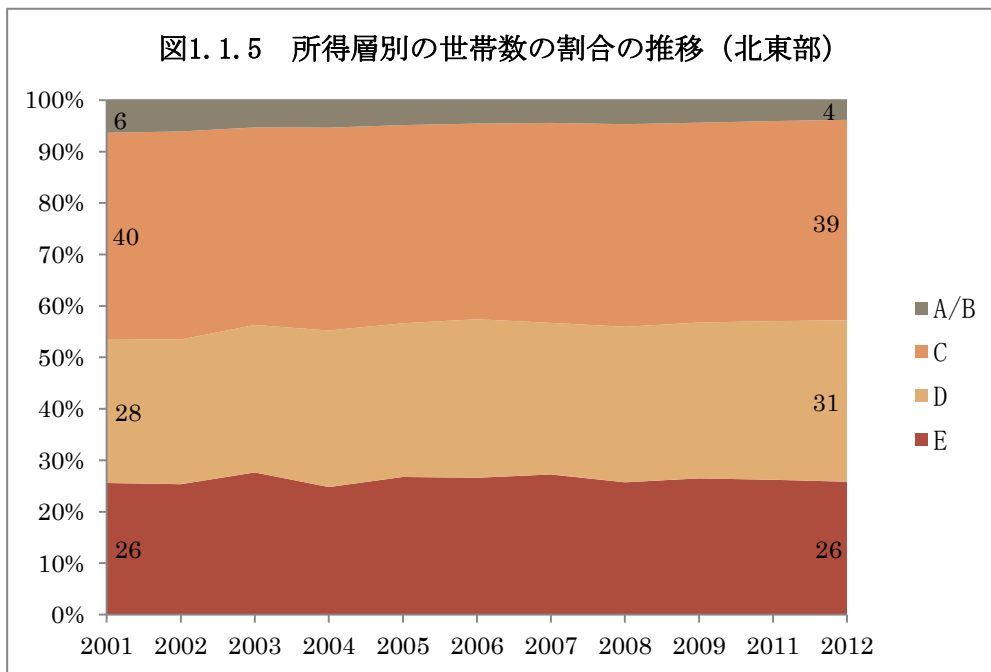
一方、2013年のインフレ率は前年比98.7%の上昇にとどまった。このため、本レポートに利用されている方法論ではDとEクラスに属する。

図1.1.4
所得層別の世帯数の割合の推移（北部）



出所: 2004 年、2012 年全国家庭サンプル調査 (PNAD) のマイクロデータ / Prospectiva

図1.1.5 所得層別の世帯数の割合の推移（北東部）



出所: 2004 年、2012 年全国家庭サンプル調査 (PNAD) のマイクロデータ / Prospectiva

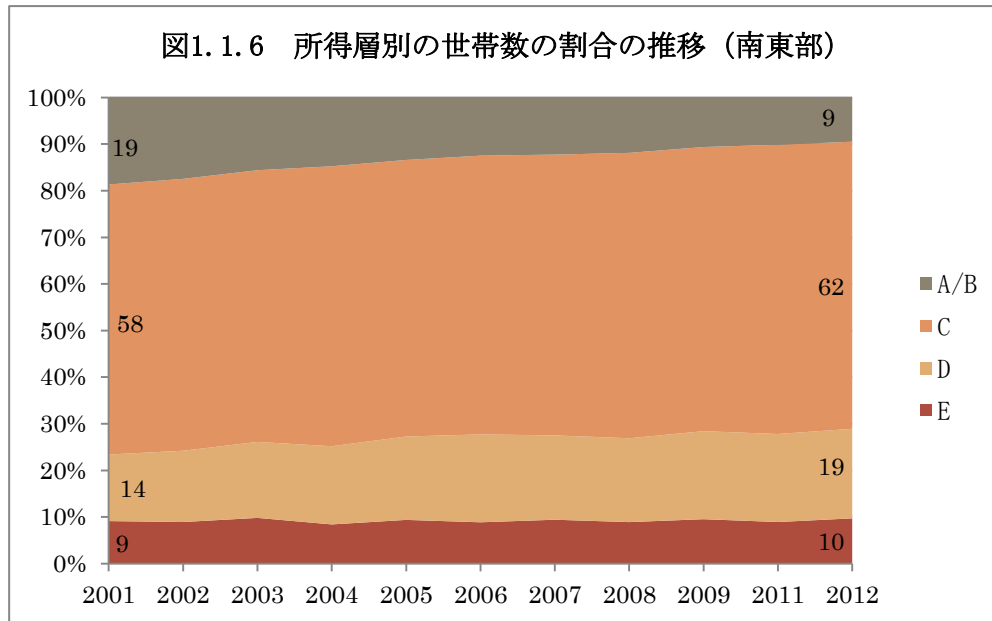
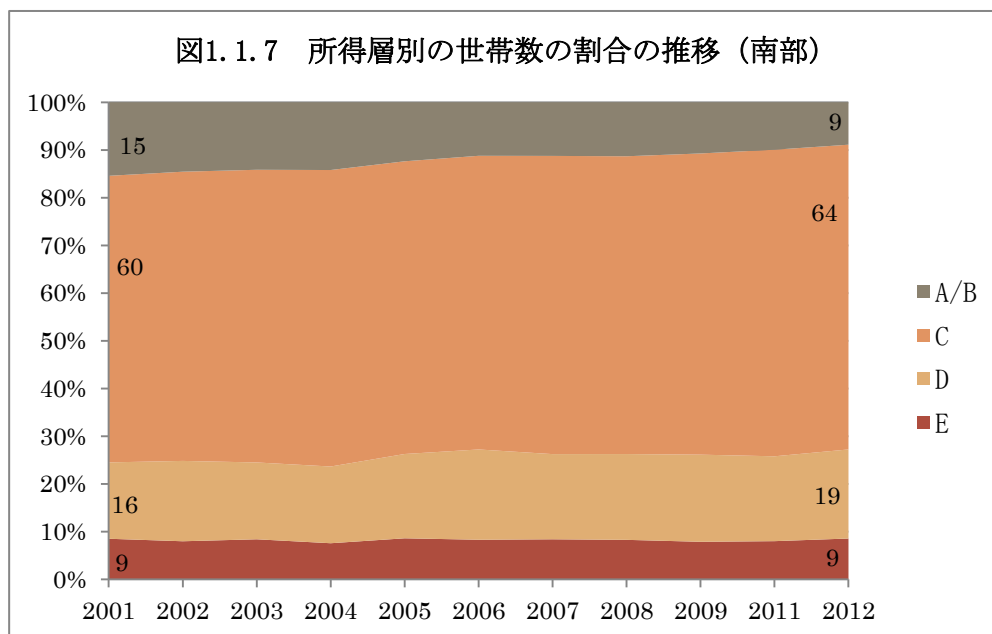
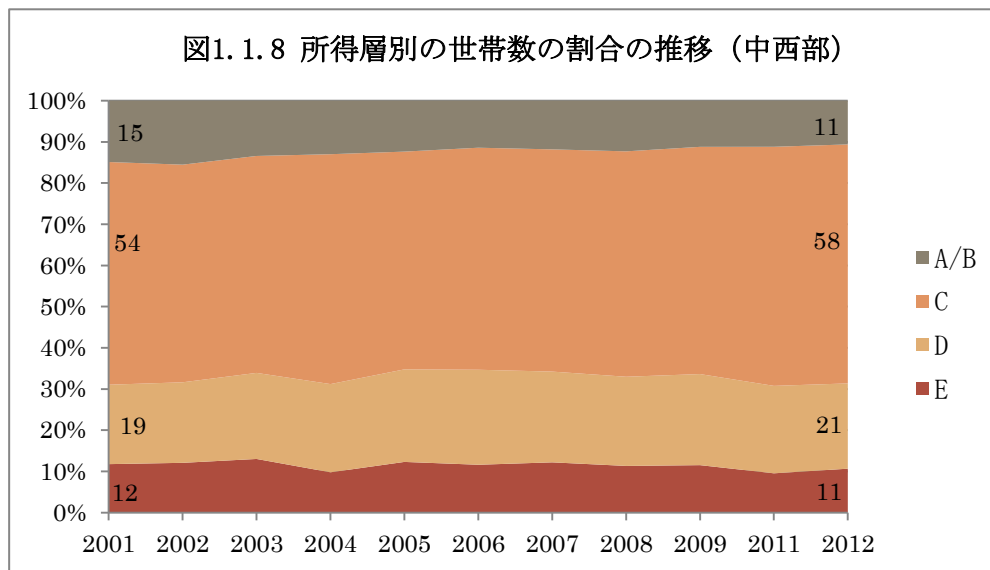


図 1.1.6 - 出所: 2004 年、2012 年全国家庭サンプル調査 (PNAD) のマイクロデータ / Prospectiva



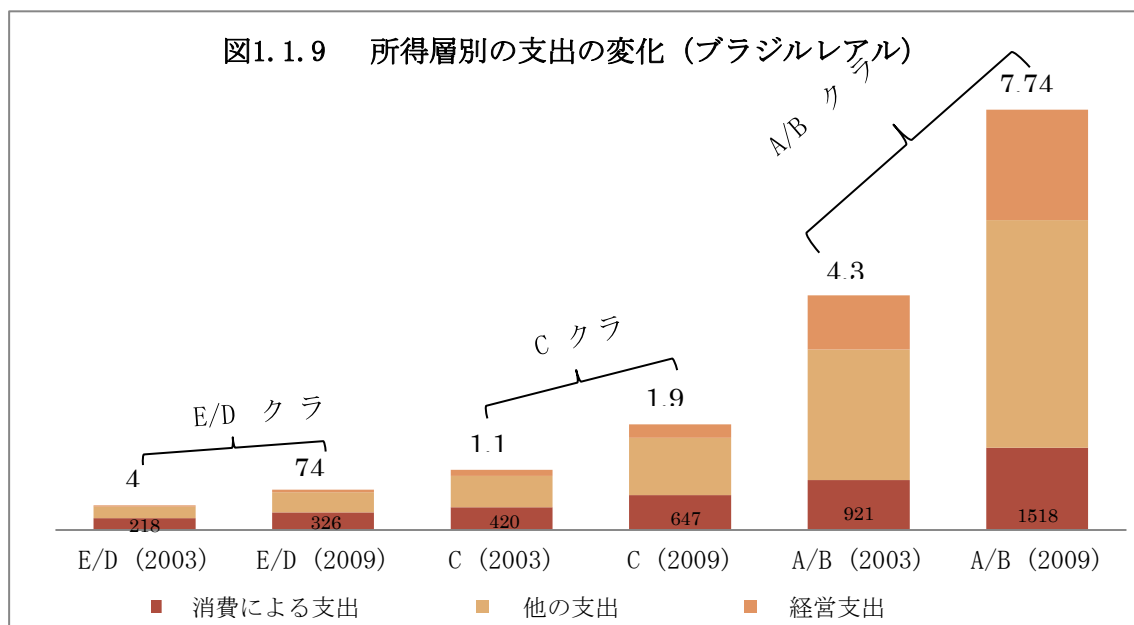
出所: 2004 年、2012 年全国家庭サンプル調査 (PNAD) のマイクロデータ / Prospectiva



出所: 2004 年、2012 年全国家庭サンプル調査 (PNAD) のマイクロデータ / Prospectiva

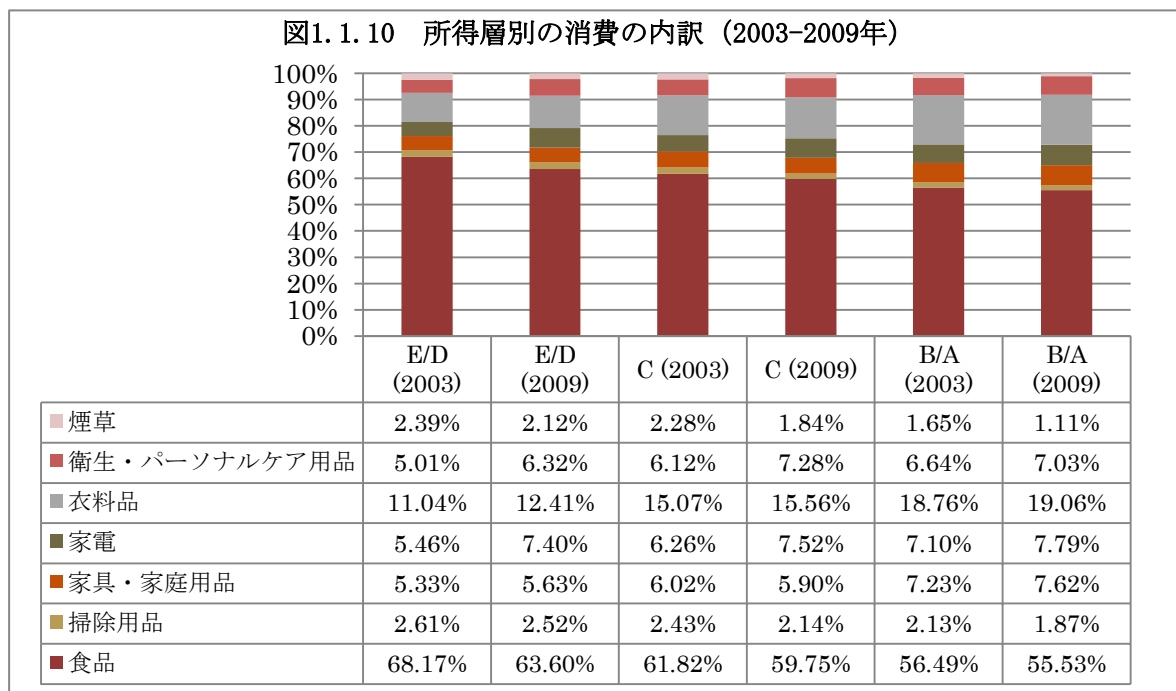
消費活動による支出の変化

IBGE が行う家計調査 (POF) は、現金、クレジットカード、先日付小切手による家計支出のプロファイルを調査する目的がある。図 1.1.9 は 2003 年から 2009 年にかけての所得層別の支出の変化を表している。データによれば、2003 年から 2009 年の間に、全層での総支出の増加が見られる。E/D クラスでは 21%、C クラスでは 27%、A/B クラスでは 32.5%の支出が増加した。また、高所得であるほど経常支出の割合が高い。要するに高所得層は税金、各種保険やその他の様々なサービスの支出に充当する割合が高い。



出所: 2003 年、2009 年家計調査 (POF) / Prospectiva

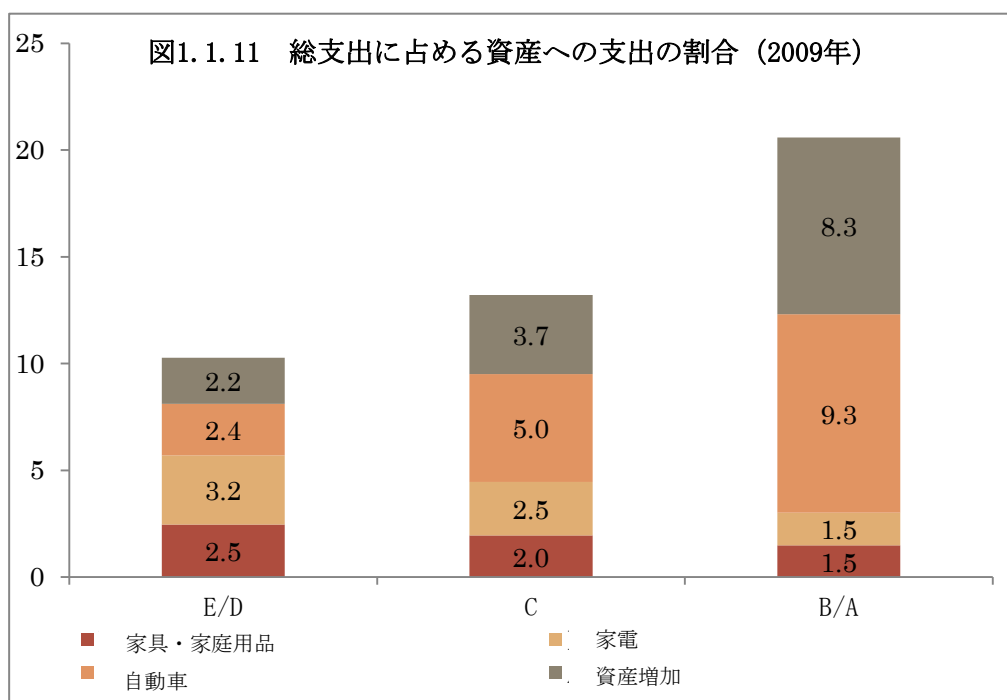
図 1.1.10 は、図 1.1.9 で見られた支出を品目別に表したものである。例えば 2009 年、C クラスは 921 レアルのうち 550 レアルを食料品、143 レアルを衣料品、67 レアルを衛生用品にそれぞれ支出した。特筆すべき点は、全所得層において、食料品関連品目の支出が著しく、低所得層であるほどその割合が大きいということである。その次に支出が多いのは衣料品で、これは所得と比例する。



出所:2003 年、2009 年家計調査 (POF) / Prospectiva

家計調査によって明らかになった重要な特徴は、車、バイク、不動産、家電製品、家具などといった資産に対する支出あるいは投資である。その資産の多くは耐久消費財であり、BOP に属する家庭は、その資産を買い替えるまでは時間がかかり、長期間で使用するものへの投資と見なされている。

図 1.1.11 では、所得が多いほど資産購入への支出が多いことが分かる。E/D クラスは資産のために支出の 10.3%を充てており、C クラスではそれが 13.2%、B/A クラスでは 20.6%となる。すなわち、E/D クラスでは 746 レアルの支出のうち 76.83 レアルを、耐久消費財などの資産に充てている。自動車、不動産、貯金等への支出は、期待通り、所得の増加と共に増えている。



出所:2009 年家計調査 (POF) / Prospectiva

1.2 BOP の主な特徴

年齢層別の割合

図 1.2.1 は、ブラジルにおける年齢層別の世帯収入の分布を示している。E クラスは約 54% が子供あるいは青少年（0～20 歳）である。21～60 歳は約 40% を占め、高齢者は 2% に過ぎない。ブラジル北部、北東部は他の地域よりも高齢者の割合が少ない。

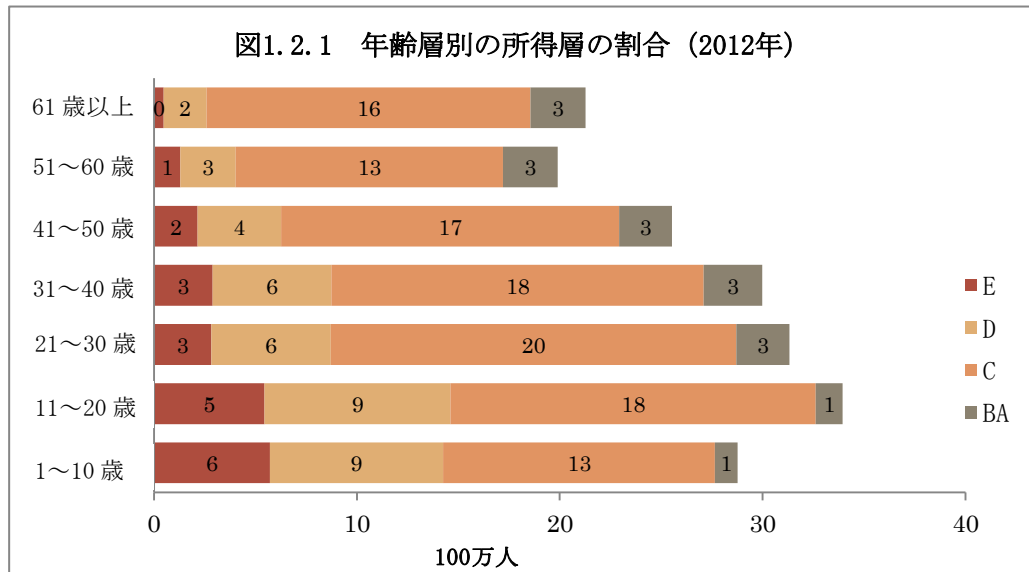
これらデータは、ピラミッドにおいて低い層の人々が未だ貧困な状況で生活しており、その生活レベルは南米大陸の最貧国と同程度であるということを示している。

D クラスは、青少年が少なく E クラスより成人と高齢者が多いという点が E クラスとは異なるが、全ての地域で年齢層の割合がそれぞれ似通っており、年代別でも大きな相違はない。

C クラスでは青少年が 27%、成人が 59%、高齢者が 14%、それぞれの割合を占めている。最も割合が大きいのは 21～30 歳の年齢層であり、17.3% 占めていることは特筆すべき点で、新中間層と言われるものに若者が多いという特徴を示している。

また、より所得の低い層に比べて子供の割合が少なく、高齢者が多いという点は、所得が年齢のピラミッドに影響することを示している。北部と中西部は子供が多く高齢者が少ないが、北東部と南東部はまさに正反対の割合となっており、南部は全ての年齢層が同様な割合となっている。

A/B クラスでは青少年の割合が少なく（15%）、成人は 68%、高齢者は 17%の割合を占めている。



出所:2012年全国家庭サンプル調査（PNAD）のマイクロデータ/Prospectiva

教育レベルの割合

各所得層における、初等/中等教育/大学等学歴別のデータを見ると次のような特徴が指摘できる。

C クラスは昨今、学歴の形成にますます金と時間をかける傾向にある。特に需要が高まっているのがプロフェッショナル養成機関で、大学よりも期間が短い上に仕事との両立もしやすく、より希望に近い再就職も容易にする。

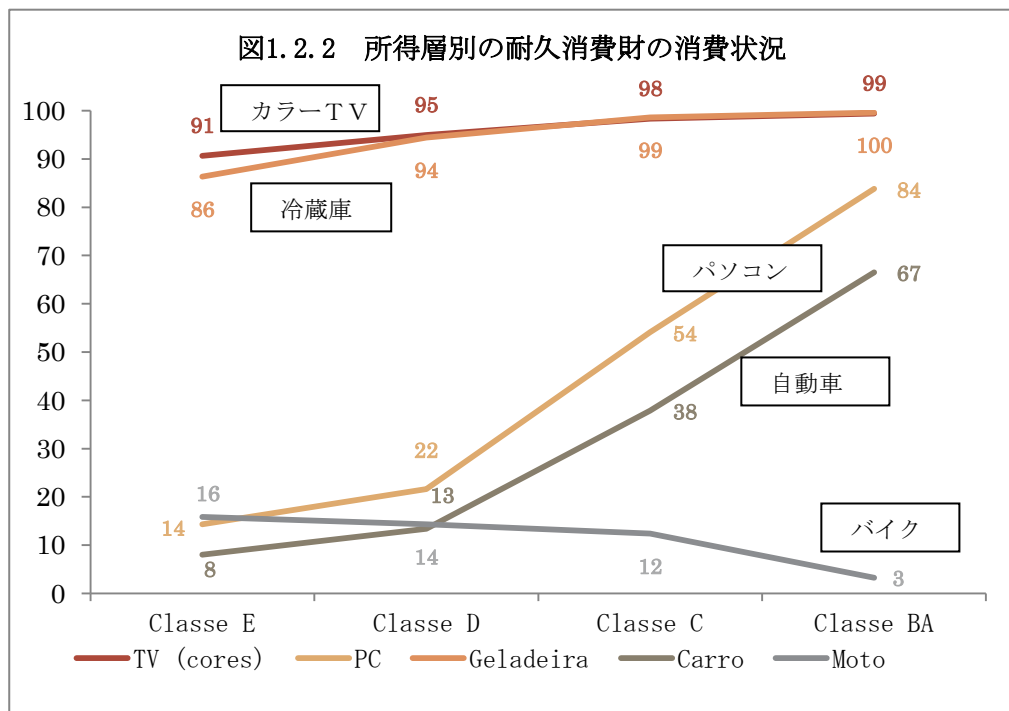
このことは、昨今の若者は、学歴が給料に強く反映されるため親よりも就学年数が長いという先述の話と一致している。

C クラスに属する人々は昨今、徐々に自ら教育に時間と資本を与えてきている中、全般的には、専門教育が流行してきている。何故ならば、専門学校は卒業までの期間が大学よりも短く、在職中の人たちには、時間的にも好都合である。

そして、個人の興味のある職に就く時間も短くなるからである。この情勢は以前挙げられたように、昨今の若者は所得の上昇を意識し、両親よりも就学年数が長い。

消費による支出

図 1.2.2 は耐久消費財の消費状況を分析した結果、カラーテレビ、パソコン、冷蔵庫、自動車、バイクを所有する家庭の割合の推移を、所得層別に示している。



出所:2012 年全国家庭サンプル調査 (PNAD) /Prospectiva

2012 年の耐久消費財の消費状況を見ると、所得の増加と共に消費が拡大していることが分かる。クレジットの利用が、低所得層にはそれまで手が届かなかった消費財の購入を容易にした。

消費性向の特徴は高性能や優越感を与える製品をより意識するようになったことである。従来、ブラジルではクレジットへのアクセスが難しかった。このため、貯金の習慣が強かったことと同時に、生活上経済的に困った時のために備えておく必要があった。

E クラスの 91%の家庭がテレビを、86%が冷蔵庫を所有している。一方、パソコンや自動車の所有率は低く、それぞれ 8%、16%となっている。

D クラスではより購買力が高くなり、所有率はテレビ 95%、冷蔵庫 94%、パソコン 22%、車 13%、バイク 14%となっている。

C クラスではテレビ、冷蔵庫はほぼすべての家庭に存在し、他の製品所有率ではパソコンが 54%、車が 38%、そしてバイクは 12%となっている。

このデータから、中間層 (C クラス) と高所得層の消費意向は似かよっていることが分かる。

所得層別の支出を見ると、地域よっての消費性向の特徴が異なることが分かる。表 1.2.1 は、所得弾力性の指標に類似した方法を用い、所得増加に伴う全ての消費 (小売の品目を含む) の変化に対する、各品目における支出の変化を示している。

表のデータの見方は下記の通りである。

$$\frac{\text{所得上昇による各製品に対する消費支出の変動}}{\text{全体の變動と所得上昇}} = 1$$

一定の品目による消費上昇は他の品目と同比率で伸びた。

$$\frac{\text{所得上昇による各製品に対する消費支出の変動}}{\text{全体の變動と所得上昇}} > 1$$

一定の品目による消費上昇は他の品目より比較的高い。

$$\frac{\text{所得上昇による各製品に対する消費支出の変動}}{\text{全体の變動と所得上昇}} < 1$$

一定の品目による消費上昇は他の品目より比較的低い。

表 1. 2. 1 所得階層別地域別消費支出弾性値

消費による支出 (品目別)	北部		北東部		南東部		南部		中西部	
	E/D - C	C - A/B	E/D - C	C - A/B	E/D - C	C - A/B	E/D - C	C - A/B	E/D - C	C - A/B
食品	0.823	0.707	0.861	0.814	0.937	0.913	0.952	0.913	0.921	0.903
掃除用品	0.814	1.205	0.690	0.648	0.679	0.808	0.646	0.808	0.896	0.800
家具・家庭用品	1.239	1.535	1.121	1.244	1.067	1.547	0.686	1.547	0.814	1.602
家電	1.077	1.187	0.852	1.251	0.971	1.044	1.211	1.044	0.970	0.946
衣料品	1.573	1.732	1.679	1.660	1.298	1.284	1.350	1.284	1.393	1.365
衛生・パーソナル ケア用品	1.530	1.302	1.470	0.907	1.311	0.934	1.623	0.934	1.411	0.878
煙草	0.570	0.017	0.373	0.285	0.610	0.328	0.100	0.328	0.414	0.016

出所:2003年、2009年家計調査(POF) / Prospectiva

表の数字を見ると、北部と北東部では「衣料品」が、E/DクラスからCクラス、CクラスからA/Bクラスへの上昇において、消費者にとって最も重要な品目であることが分かる。

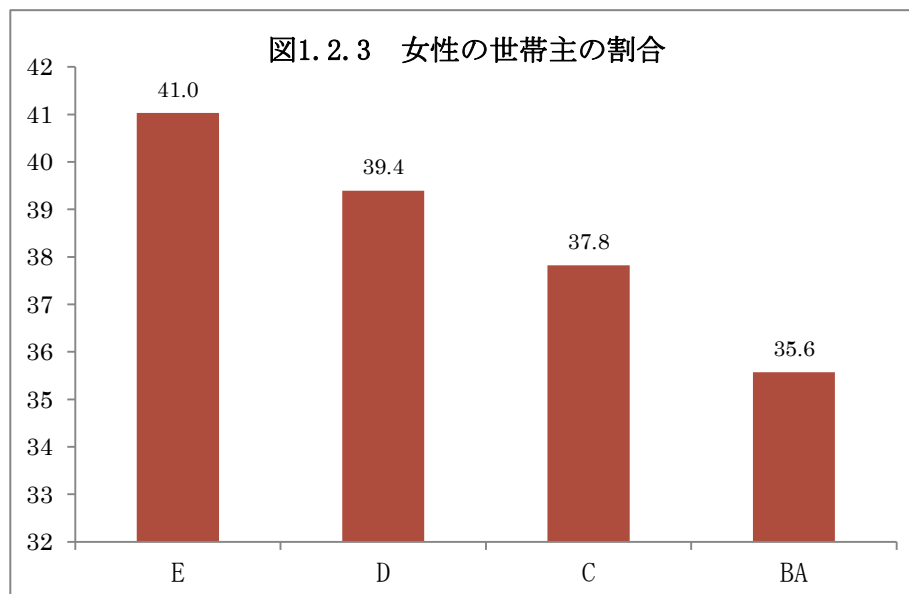
一方で南東部、南部、中西部では、E/DクラスからCクラスへの上昇において、「衛生、パー

ソナルケア用品」の消費の変化が全支出に対して最も大きい、C クラスから A/B クラスへの推移においては「家具、家庭用品」への支出の変化が最も大きい。

最後に、煙草への支出の変化が、全支出の変化に対して最も少なかったことは特筆すべきで、これは全地域で、E/D クラスから C クラス、C クラスから A/B クラスへの上昇のいずれでも共通していた。

家庭におけるリソース・パーソンとしての女性の存在

過去 40 年間で、家庭における慣習においても革命的变化が起きた。女性はより自立する傾向を示し、宗教色が薄れ、男性よりも就学年数が長く、労働市場に入り、その結果初婚年齢も遅くなり、かなりの家庭内において世帯主の役割を担うという変化が生まれた。



出所:2012 年全国家庭サンプル調査 (PNAD) のマイクロデータ/Prospectiva

上の図から分かるように、所得が少ない家庭であるほど女性が一人で家族の責任を背負うケースが多い。なぜならば、低所得層には安定した婚姻・内縁関係に基づく男女関係が高所得層ほど成立していないからである。

女性を中心とした家族を背負う家庭では、子供の教育と成長がより重要視され、教育、健康、医薬品に対する支出が増えた。女性は化粧品や衛生用品に支出が比較的多く、一方男性は自動車や電化製品に対する支出が比較的大きい。

女性の社会進出に伴って起こっている変化は、食料品に対する需要である。最近では、ヨーグルトや、炭酸、そして冷凍食品に対する需要が拡大し、一方調理時間が長い米、豆、芋類や肉類に対する需要は低下してきている。

クレジット

図 1.2.4 は、クレジットの平均金利の変化を示したものである。2011 年 6 月から 2013 年 6 月にかけて確実に金利は下がっているが、2013 年 6 月に基本金利 (Selic) が再び引き上げられた。

一方で、中央銀行によれば、消費者による債務不履行の割合が減り、2013 年 11 月ではその割合が 4.5%まで低下し、統計算定開始以来、最も低くなった。

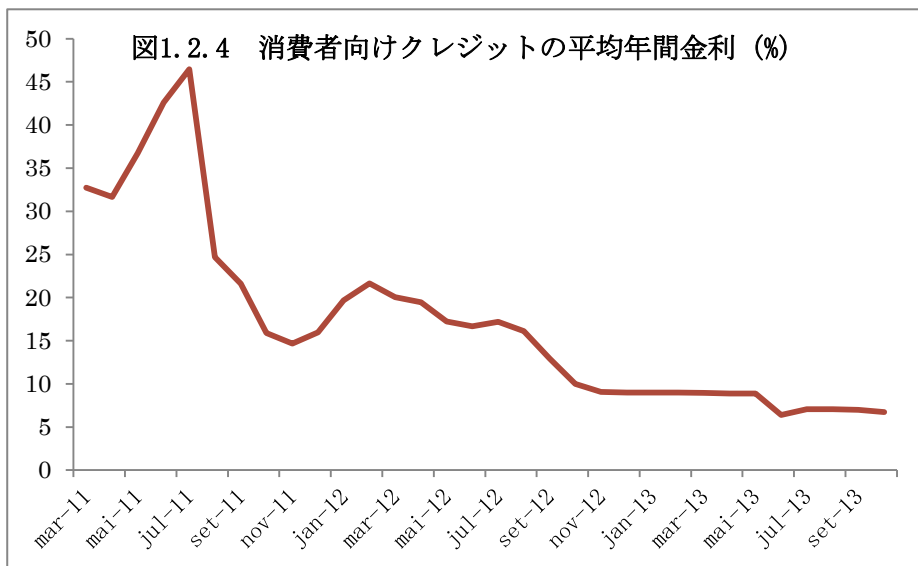
図 1.2.5 は BRICS 諸国における国内総生産に占めるクレジットの割合を示したものである。ブラジルはインドより低い順位にあり、中国や南アフリカを大きく下回っているが、これはクレジットが今後成長する可能性があることを示している。

中国ではクレジットはむしろ投資家向けであり、ブラジルでは消費者向けである。

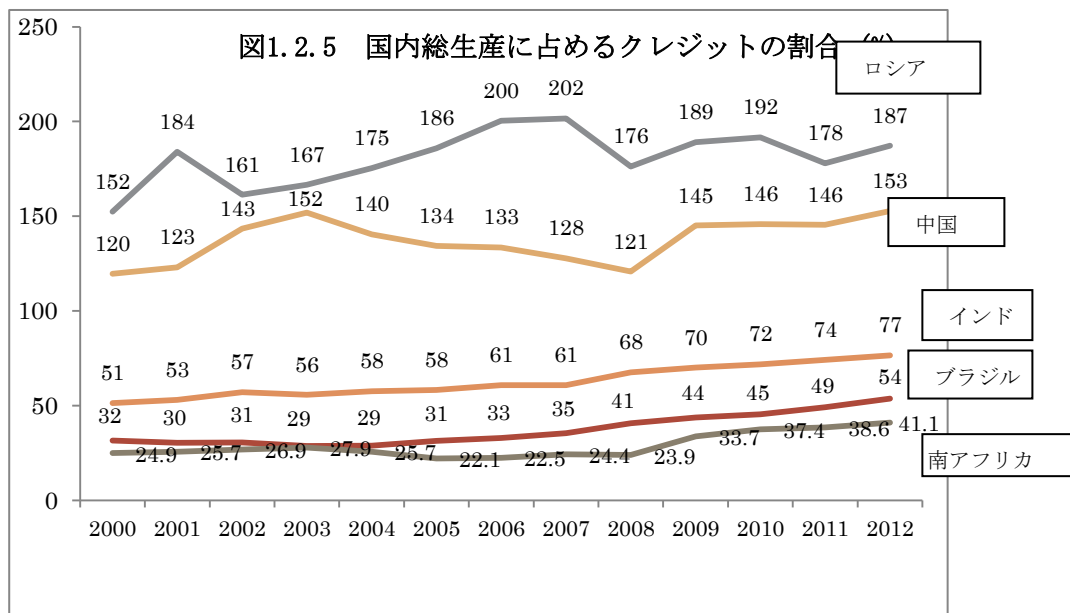
過去 10 年において、政府は短期の金融信販の利用を円滑にさせて、消費の増加による経済成長を目指してきた。1 年当たりの公的および民間のクレジット利用数は、毎年 12%近くの率で成長した。現在、公的銀行は個人向けクレジットポートフォリオの半数を占めている。増加したクレジットの大部分が不動産購入に利用された背景には、国全体で未だ自宅数が著しく不足しており、債務不履行のリスクが大きいという現実がある。

1 年当たりの公的及び民間クレジット利用者数は、毎年約 12%増加している。現在、国営銀行が個人向けのクレジットポートフォリオの市場で過半のシェアを占めている。

また、クレジットで得た資金の大部分、建設又は不動産市場に向かっている。不動産市場に資金が流入している主な理由は住宅不足の問題をまだ抱えていることにある。



出所:ブラジル中央銀行



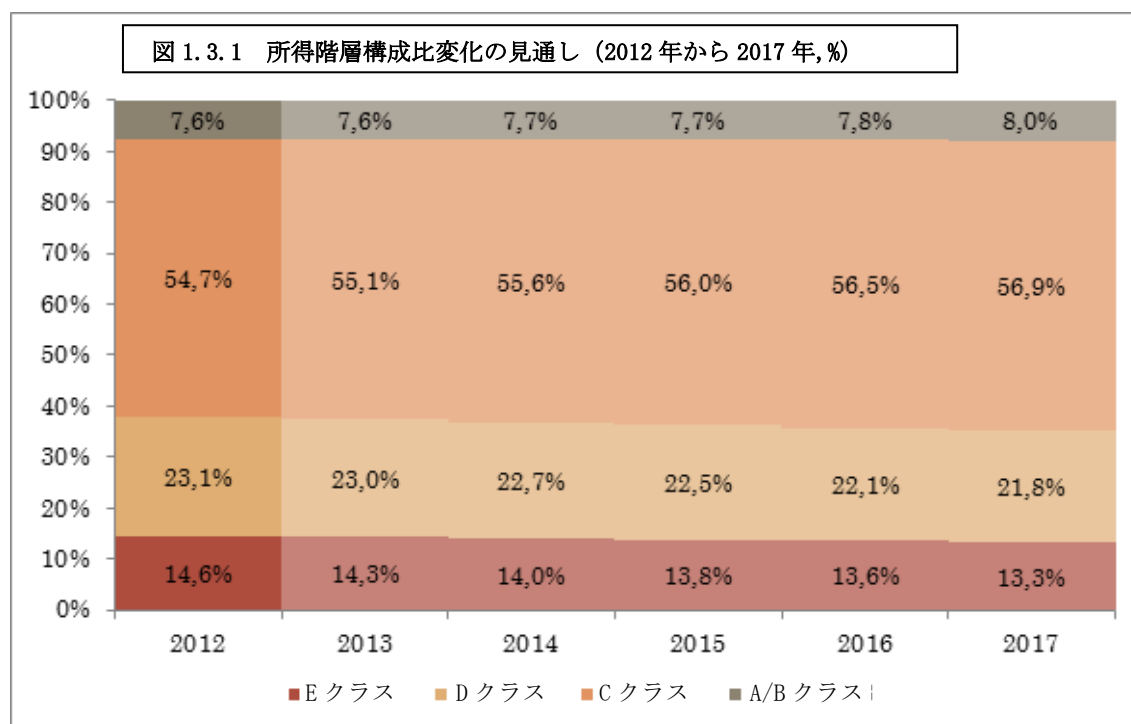
出所:世界銀行

1.3 BOP の市場成長の可能性

IBGE（ブラジル地理統計院）の算定によると国内総生産の成長見込み、インフレ、実質平均所得の変化、人口増加、最低賃金増加などをもとに、今後の各所得層の割合の推移を予測した。（図 1.3.1）

2013 年～2017 年にかけて国内総生産は 16%の成長が見込まれているが、インフレは 31%上昇すると予想されている。連邦政府が定めた規定によれば、最低賃金は毎年、広範囲消費者物価指数 INPC）と国内総生産の実質成長を鑑みて調整されることになっており、2017 年には最低賃金が約 920 レアル（393 ドル）に上昇すると見られている。

BOP の人口は 1 億 8800 万人に達すると予想されているが、このうち約 60%（1 億 1300 万人）は 1840 レアル～9200 レアルの給与を手にするようになる。しかし、E ならびに D クラスの人々の C クラスへの上昇のペースが、過去 15 年と同じペースを維持するとは考えられていない。



出所: Prospectiva

2. 事例企業 2 社の活動と戦略

2.1 Hypermarcas (イーペルマルカス)

(1) 企業概要

多売市場の有望性に着眼し、マーケティングへ大規模な投資をすれば需要を創出できるとの判断により、Hypermarcas 社が創設された。

Hypermarcas 社は、製薬分野関連に焦点を当てた Farma(製薬)部門と美容・個人衛生市場の Consumo(消費財)部門の二つの事業を展開している。Farma 部門では、ブラジル市場の主な製薬部門全体にまたがる国内最大のポートフォリオを有している。ジェネリック医薬品ではシェアを拡大、処方箋医薬品でも重要なポジションに在るだけでなく、OTC 医薬品や類似品においてはリーダー的企業となっている。Consumo 部門では、美容・個人衛生分野において、国内市場で 1、2 位の座を確立している製品ブランドを多数保有している。

商品ラインナップ:

- 食品：人工甘味料
- 美容・個人衛生用品:サンオイル/日焼け止めクリーム、コロン、ヘアカラー、脱色剤、デオドラント、ボディースプレー、整髪料、マニキュア、髭剃り用商品、石鹸、保湿剤、シャンプー、コンディショナー
- 保健用品・幼児用衛生用品: 吸収パッド、ナプキン、綿、マウスウォッシュ、歯磨き粉/ジェル、かぶれ用クリーム、紙おむつ、歯ブラシ、糸楊枝、ウェットティッシュ、コンドーム、ベビーパウダー
- 薬品：多岐にわたる処方医薬品・OTC 医薬品

表 2.1.1 主要な経営・財務指標

主要指標 (連結) (百万リアル)	2011	2012
純収益	3,324.60	3,873.70
Farma(製薬)部門	1,640.40	2,076.00
Consumo(消費財)部門	1,684.20	1,797.70
総利益	2,004.10	2,409.10
Farma 部門	1,206.90	1,552.10
Consumo 部門	797.2	857
営業・一般・総務支出	(912.7)	(919.1)
マーケティング支出	(630.2)	(708.1)
その他支出/純営業収益	(40.15)	(10.86)
エクイティ	-	(520)
EBIT (営業利益・金利税引前利益)	421	770.58
金融収益	268.1	205.08
金融費用	(876.51)	(630.05)
EBT (税前利益)	(187.41)	345.71
所得税・社会負担金	14.59	(117.65)
非継続事業の利益/損失	118.17	24.15
当期純利益/損失	(54.65)	203.91

出所:Hypermarcas2012 年アニュアルレポート

財務指標	2011	2012
収益性指標		
EBITDA マージン	15.9%	22.41%
EBIT マージン	12.6%	19.89%
売上純利益率	(1.64%)	5.2%
資本構成指標		
DFL (財務レバレッジ率)	(0.26)	0.48
インタレスト・カバレッジ・レシオ	0.48	1.22
負債比率	0.50	0.46
流動性指標		
手元流動性比率	2.95	2.41

出所: 2012 年財務諸表及び Prospectiva

注釈: EBITDA マージン = EBITDA/総収益

売上純利益率=当期純利益/総収益

財務レバレッジ率 = (当期純利益/純資産) X (総資産/EBIT)

インスタント・カバレッジ・レシオ=EBIT/財務支出

負債比率=総負債/総資産;

手元流動性比率= 流動資産/流動負債

財務指標を見ると、2012 年の売上は前年から増加したと共に収益率の向上と資本構成の改善が見られる。

財務レバレッジは、Hypermarcas 社が近年実行してきた様々な企業買収の主な戦略であったが、第三者資本によって支払わなければならない利子が純資産の一部を削る必要があった 2012 年末に同戦略は条件的に不利となっていた。だが、インタレスト・カバレッジ・レシオの増加は 2011 年と比べて利子の支払い能力が改善されたことを示している。

(2) 販売店又は工場の数及び場所

Consumo 部門はゴイアス州セナドール・カネド市、Farma 部門は同州アナポリス市に所在する。現在、Hypermarcas 社は長期に亘る再編成を行っている最中だが、今後数ヶ月でこのプロセスを完了する予定となっており、これによりブラジル国内に点在していたグループの約 20 工場が税務優遇措置で知られるゴイアス州に集積することとなる。

(3) マーケティング戦略

同社の展開するマーケティング戦略の主要素は次の通りである：各ブランドのアイデンティティを強調しつつ向上心をテーマにした広告に多大な資金を投入し、全メディアを駆使して全国規模での販促を行う。大半は社内で開発し、宣伝会社の使用を抑えている。

Hypermarcas 社は、製品ブランドのアイデンティティによって企業の成功が決まると捉えている。マーケティングへの投資にもっとも力を入れている分野は、個人衛生用品と OTC 医薬品分野である。処方医薬品の場合、大半が医師や医師協会を通じてマーケティングを行っている。

また、同社の展開する広告キャンペーンの中で、比較的ラジオ広告に力を入れているが他社とは違う点であろう。また、競合会社と同じく、昨今ではデジタル広告への投資を増やしており、消費者の必要性や興味に焦点を当てた広告を展開している。2012 年は、マーケティング費は 7 億 800 万リアルに達し、広告業界ランキングによれば、最も広告に投資している企業 10 社以内にランクインした。

(4) 市場規模

現在の市場規模

消費財分野において、ブラジル衛生用品・香水・化粧品産業は、過去 17 年間で平均年間成長率 10%を維持しており、消費税抜き味の売上高は 1996 年の 49 億リアルから 2012 年には 340 億リアルを記録した。ブラジルの社会環境を見ると、D、E クラスによる同分野商品の消費、C クラスによる高付加価値製品の消費、労働社会における女性労働者の比率の増加や平均寿命の向上による若さを保つ努力など、同分野の成長にプラスの要因が見られる。

製薬分野では、ブラジルのジェネリック医薬品推進プログラムの初期段階より、大手国際企業がブラジルで自社商品の販売や製造拠点の設立検討を開始しており、それらは消費者への供給拡大に決定的に貢献している。2014 年までに、15 億ドルの投資が見込まれている。

表 2.1.2 関連分野の主要指標

個人衛生・化粧品・化粧品産業(PHPC-Personal Hygiene, Perfumary and Cosmetics)

年	GDP 成長率 (%)	ブラジル産業の成長率 (%)	デフレート後の PHPC 分野の成長率 (%)
2001	1.3	1.6	10
2002	2.7	2.7	10.4
2003	1.1	0.1	5
2004	5.7	8.3	15
2005	3.2	3.1	13.5
2006	4	2.8	15
2007	6.1	6	9.4
2008	5.2	3.1	5.5
2009	-0.3	-7.4	9.6
2010	7.5	10.5	10.5
2011	2.7	0.4	4.6
2012	0.9	-2.7	8.9

出所: ABIHPEC(ブラジル衛生品・香水・化粧品協会)

表 2.1.3 物価上昇指標

	総合物価指数	消費者物価指数	衛生用品物価指数	美容品物価指数
2012	8.1	5.8	9.4	5.5
過去 5 年間の累積値	35.9	30.2	26.1	18.7
過去 5 年間の平均値	6.3	5.4	4.7	3.5

出所: ABIHPEC, FGV(ジェトゥーリオ・ヴァルガス財団), FIPE (経済調査研究財団)

表 2.1.3 ジェネリック製品の販売

	2009	2010	2011	2012
数量 (百万数)	331	444	581	679
金額(R\$10 億)	4.5	6.2	8.7	11.1

出所: ブラジルジェネリック製薬協会、IMS Health コンサル業者

医薬品価格が開発者によって自由に決められる他国とは違い、ブラジルでは医薬品の小売価格設定は、価格調整の認可も含めて厳しく規制されており、連邦政府管轄機関である CMED を介して行われる。現在、OTC 医薬品や薬草製品の一部を除き、約 80%の医薬品の価格がコントロールされている。

(5) 主な競合企業

消費財部門における Hypermarches 社の最大の競合企業は、英蘭系 Unilever(ユニリーバ)社、米系の Procter & Gamble(プロクター・アンド・ギャンブル)、Kimberly-Clark(キンバリークラーク)と Colgate-Palmolive(コルゲート・パルモリブ)社、地場系 Natura(ナトゥーラ)社が挙げられる。

製薬部門においては、地場系の Aché (アシェ)、EMS、Eurofarma (エウロファルマ)、Geolab (ジェオラボ)と Nova Química (ノーヴァ・キミカ)社、多国籍企業の Abbott (アボット)、Astra Zeneca (アストラ・ゼネカ)、Bayer (バイエル)、Biolab (ビオラブ)、Boehringer Ingelheim (ベーリンガーインゲルハイム)、GSK (グラクソ・スミスクライン)、Johnson & Johnson (ジョンソン・エンド・ジョンソン)、Medley (メドレイ)、Merck (メルク)、Novartis (ノバルティス)、Pfizer (ファイザー)、Sanofi (サノフィ)、Takeda (タケダ)と Teva (テバ)社と競合している。

(6) BOP ビジネスモデルの特徴

商品開発

新商品の開発に際しては、消費者調査を広範囲に亘り実施している。Hypermarches 社は、自社 P&D センターにおいて、常に異なる消費者を対象に活動を行っている。又、様々な地域で、「フォーカスグループ」といった調査手法を使い様々な調査を行っている。

同社は、C、D クラスの消費者は向上心が強く、常に自分より上級の所得層が利用している商品又はそのような感覚にさせる商品を可能な限り選択する傾向があるとし、自社製品を消費者や潜在消費者が望むような魅力的かつ洗練されたものに見せるように工夫している。

原材料の供給

Hypermarches 社は、なるべく近くのサプライヤーから仕入れて物流や通関面のボトルネックを回避するため、国産品の原材料を優先している。化粧品や医薬品の製造に使用される原材料の約 70%が国産品となっている。その他 30%の輸入原料には、国産品が存在しないハイテクノロジー製品向けを含む。同社は、市場の標準である品質管理プロセスを保有している。

マイクロファイナンス、分割払い/クレジットアクセス政策

Hypermarches 社は、顧客に対する融資を行っていない。2011 年まで同社は、ディストリビューターに対して支払い期限延長の戦略を積極的に展開し、ある程度のシェアを築きあげることに成功した。だが、この戦略によって、企業の利益率が大きく低下したほか、2011 年のブラジル経済成長減速のインパクトに追い討ちをかけることとなった。消費が低迷したことにより、ディストリビューターは未支払いの在庫を返却しようとする動きに出た。このため支払い期限の短縮、支払い期限の延長を柔軟に変えることが重要な営業ツールではなくなった。

活動地域の選択基準

Hypermarches 社は事業活動地域を決定する際の基準を特に意識していない。同社の主な目的

は国全体で販売・事業を行うことである。当然ながら、販売確率がとても低い地方には販売進出を回避しているため、進出希望地域に当てはまらない。一方、広告戦は限定された地域で行うことではなく、国全体規模で行われている。

Hypermarcas が北東部にある強い企業を買収する時は、その企業が利用していた流通網や販売網を活用して、その地域で製造されていた、新しく買収された企業の商品を国全体に調達・販売する戦略を駆使している。

マーケティング戦略

マーケティング戦略の焦点は、所得層や地域に関わらず消費者にアピールすることである。ブラジル人社会の所得構成は、C クラスに集中している。だが、Hypermarcas 社は、低所得消費者は、基本的に高所得者が買えるような高付加価値商品の購入に憧れがあると判断している。いくつかの広告キャンペーンは地域に密着したものであるが、キャンペーンの対象商品は全国の消費者向けに製造している。いくつかの例外はあるが、大半の広告キャンペーンは、地域における懸念や文化的特徴を考慮している。

不良債権等の市場におけるリスクヘッジ

Hypermarcas 社は、同社の商品は経済危機の影響を比較的に受けにくいと考えている。つまり、同社の製品は、全体的に所得が低下したと仮定した時、最後に影響を受けるものだろう。又、販売商品は技術的な付加価値がなく、化粧品や医薬品の消費者の習慣の変化と技術革新が起こる可能性は低いため、技術的なリスクも少ない。

いずれにせよ、BOP 市場において競合会社やリスクから逃れるための同社の主要な武器は、強いブランド力である。同社は、確立された製品ブランド力は息が長くそして経済危機にも耐えられるとの認識を持っている。

一方、ブラジル市場における最大のリスクとして同社が捉えるのは、ブラジル国家衛生監督局 (ANVISA) がコントロールしている規制である。ANVISA は輸入障壁、新商品登録、工場証明等の重要プロセスに対して権限を持つ機関である。

地元コミュニティーとの関係・役割及び NGO との関わり

Hypermarcas 社のアニュアルレポートによれば、同社は、安全なビーチ・プロジェクトを通じて、民間警備員の増員や教育キャンペーン、1 万 5,000 本の日焼け止め (商品名 *Cenoura e Bronze*) の無料配布などに対して資金を拠出している。

その他、サンタ・マルセリーナ産院とのパートナーシップにより、毎月紙おむつ 3,700 枚を寄付、及びバレーボール・パラリンピック・プロジェクトやモジー・バスケット・プロジェクトのようなスポーツ事業を推進している。

(7) 企業の社会的責任 (CSR)

Hypermarcas 社は、社会的責任に関する活動は行っていない。

2.2 Magazine Luiza (マガジネ・ルイーザ)

(1) 企業概要

家電、ポータブル家電、電化製品、家具等の耐久消費財の販売に特化した小売チェーンである Magazine Luiza 社は、労働力が集中する工場地帯であったサンパウロ州の田舎で 1957 年に創立された。周辺住民の中流低層階級工場ワーカーが大半を占めており、彼らが顧客となり同社のビジネス発展に寄与した。

同社の競合会社との主な違いは以下の三点である。

高価格な耐久財の購買に対するファイナンスに必要となったクレジットオペレーション
(現在の店舗で販売される製品の平均購入価格は 500 レアル)

- 2) 常に顧客の満足度を意識した店頭販売員によるアテンドモデル並びに販売員に対する人材育成 (同社は最良の職場として何度も表彰されている)
- 3) 販売プロセスの各段階における最先端の情報技術の採用

Magazina Luiza 社は耐久消費財に重点を置き、以下のような広範囲に亘る製品を取り扱っている。

- 空気・換気: エアコン、ヒーター、除湿器、加湿器、空調機。
- オーディオ: ホームシアターシステム、イヤフォン、レコードプレーヤー、スピーカー、DVD プレイヤー
- 自動車: GPS、自動車用 DVD や音楽プレーヤー、ラック、タイヤ、ホイール、ヘルメット等
- ベビー: ベビーカー、チャイルドシート、ベビーチェア、ベビーバス、ベビーベッド、ベビーサークル、おもちゃ等
- 美容・健康: ヘアアイロン、無駄毛処理機、櫛・ブラシ、カールドライヤー、ヘアドライヤー、シェーバー、バリカン、シャンプー、コンディショナー、化粧品、マニキュア等
- 玩具
- 寝具、テーブルウェア、バス: 枕、シーツセット、ベットカバー、ヘッドボード、掛け布団、毛布、シーツ、枕カバー、嫁入り道具セット、テーブルクロス、バスタオル、バスローブ、スリッパ、カーテン等
- カメラ: デジタルカメラ、レンズ、フラッシュ、デジタルビデオカメラ等
- ホーム・ガーデン: 高圧洗浄機、ガーデニング用具、発電機、ガーデン用家具、バーベキューセット、温水器等
- 携帯電話
- 家電: 冷蔵庫、冷凍庫、洗濯機、食器洗浄機、ガスレンジ、クックトップ、換気扇、排気塔型換気扇、電子レンジ、オーブン、ミシン、ワインセラー、製氷機、水飲み器、浄水器、その他商業用・産業用

- ポータブル家電: 掃除機、ヒーター、シャワー、アイロン、ミシン、加湿器、扇風機、泡だて器、ジューサー、ホットプレート、コーヒーメーカー、フィルターと浄水器、ミキサー、電気フライヤー、ホームベーカリー、フードプロセッサー、ビールクーラー、トースター等
- スポーツ・レジャー: 筋トレ器具、ジョギングマシン、キャンピング用品、テーブルウェア、リュックとバック、海・プール用品、スケート、ローラーブレード、キックスクーター、ATV（全地形対応車）、テニス・スカッシュ用品等
- 工具
- ゲーム
- 情報機器: ウルトラブック、ノートパソコン、デスクトップパソコン、プリンター、タブレット、ネットワークとインターネット、マルチメディアプロジェクター等
- 家具
- コスメ: 化粧水、化粧品、日焼け止め等
- 時計
- サプリメント
- テレビとビデオ
- 家庭用品: 食器、調理器具、カトラリー、ティー・コーヒー、銀食器、プレート、焼型、計量器、買い物カート、コップ、フォンデュ、料理保温器、装飾用品等

表 2.2.1 主要な経営・財務指標

主要指標(連結) (百万リアル)	2011	2012
純収益	6,419,371	7,665,112
総支出	(4,275,084)	(5,146,597)
粗利益	2,144,287	2,518,515
営業・一般・総務支出	(1,697,956)	(1,969,478)
貸倒引損失引当金の結果	(244,931)	(338,519)
その他営業収益	99,197	31,283
EBITDA	300,597	241,801
減価償却費	(86,937)	(93,536)
EBIT	213,660	148,265
財務諸表	(165,723)	(172,297)
所得税・社会負担金	(36,271)	17,287
純利益	11,668	(6,745)

出所: Magazine Luiza 社アニュアルレポート

財務指標	2011	2012
収益性指標		
EBITDA マージン	4.68%	3.15%
EBIT マージン	3.32%	1.93%
売上純利益率	0.18%	(0.09%)
資本構成指標		
財務レバレッジ率	0.43	(0.42)
インタレスト・カバレッジ・レシオ	0.98	0.65
負債比率	0.87	0.89

出所: Magazine Luiza 社 2012 年アニュアルレポート及び Prospectiva

注釈: EBITDA マージン = EBITDA/純収益

売上純利益率 = 純利益/純収益

財務レバレッジ率 = (純利益/純資産) X (総資産/EBIT)

インタレスト・カバレッジ・レシオ = EBIT/財務支出

負債比率 = 総負債/総資産;

手元流動性比率 = 流動資産/流動負債

直近 2 年間における Magazine Luiza 社の業績を見ると、販売が 19.40%増加したにも関わらず、EBITDA マージンが 4.68%から 3.15%へと減少、売上純利益率は 0.18%から-0.08%へと縮小している。

しかし、業績の悪化の大部分が Baú da Felicidade (バウ・ダ・フェリシダーデ) と Lojas Maia (ロージャス・マイア) 社の統合の為のコスト、及び貸倒引損失引当金の増加によるものである。資本構成を見ると、両年とも低金利において財務レバレッジは良好ではない。更に、一般負債の増加が見られる。

(2) 販売店又は工場の数及び場所

Magazine Luiza 社は合計 743 店を保有しており、その内 106 店舗 (14%) がインターネットショップ、636 店舗 (86%) が通常店として、16 州 241 市にまたがり展開している。

サンパウロ州、ミナス・ジェライス州及びパラナ州でより強い影響力を持っている。又、一割の店舗のみがショッピングモール内に出店している。

(3) 市場規模

分野別主要指標: 小売業と拡張小売業※の販売量

10月には医薬・医療・整形外科・化粧品分野、その他の個人及び家庭用品分野等、小売業界全体として良い結果だった。次の表 2.2.4 の太字部分の分野に該当する Magazine Luiza 社にとっては、医薬・医療・整形外科・化粧品部門の他、家電の販売量で大きな成長を見せた。

表 2.2.4 主要小売業の販売増加率 (2013年10月時点)

活動		12ヶ月累積 (2013年10月)
小売業		4.50%
1	燃料・潤滑油	6.10%
2	ハイパー・スーパーマーケット・食品・飲料・たばこ製品	2.50%
2.1	スーパーマーケット・ハイパーマーケット	2.60%
3	テキスタイル・衣料・靴	3.60%
4	家具・家電	6.00%
4.1	家具	0.40%
4.2	家電	8.60%
5	医薬・医療・整形外科・化粧品部門	9.20%
6	オフィス、情報、コミュニケーション用品及び機器	1.90%
7	書籍、新聞、雑誌、文房具	3.50%
8	その他個人・家庭用品	10.90%
拡張小売業		3.90%
9	四輪・二輪自動車、部品	2.10%
10	建設資材	7.00%

出所: IDV - 小売業振興協会 (Instituto para Desenvolvimento do Varejo)

※拡張小売業とは一般の小売業に加え、四輪・二輪自動車、部品と建設材料の販売を含む仕分けである。

現在の市場規模

2013年は、為替レートの変動、インフレ、金利の上昇や経済成長の衰退により、小売業にとっては減速の年となった。更に、各家庭の債務が増加したことを受けて、財政状況を整えるために消費ペースを抑えたことも影響し、小売業は過去2年で記録してきた成長率を下回る4.5%となった。ブラジル地理統計院 (IBGE) によれば、2013年の成長率は、2012年の成長率を3.9ポイント、2011年の成長率より2.2ポイント下回った。当初、経済学者らが予測していた小売業の成長率11.5%とは全く違う結果となった。

しかし、Magazine Luiza 社の場合、為替は決定的な要因ではなく、輸入品にかかる輸入税が影響を与えることは注目に値する。同社としては、BOP 向け販売に力を入れており、最終商品価格は最重要事項である。その為に、ほぼ全部の販売商品が「国産」である。例えば、日本製テレビであっても、税制恩典を受けるためにマナウスフリーゾーンの工場を組み立てられたものである。

小売の全分野の中で、ファッションは成長の減速の影響が現れにくい分野である。元々この分野の成長率は、市場の平均を下回る傾向があるためである。反対に、過去数年で平均以上の成長を見せていた情報・テレコミュニケーション・耐久財は、より影響を受けやすい。

利益性においては、食料品がサブカテゴリの中で最良となっている。特に経済成長が減速しているにもかかわらず、2013年の販売額は2500億レアルを記録した。1200億レアルに達したCクラスの消費が増加していることが影響している。

(4) 主な競合企業

Magazine Luiza社の主な競合企業は、Casas Bahia(カーザス・バイア)、Ponto Frio(ポイント・フリオ)、Lojas Americanas(ロージャス・アメリカナス)、Lojas Pernambucanas(ロージャス・ペルナンブッカーナス)、Lojas CEM(ロージャス・セン)、Lojas Marabraz(ロージャス・マラブラズ)、Submarino(スブマリーノ)、Insinuante(インシヌアンテ)、Ricardo Eletro(ヒカルド・エレクトロ)、Colombo(コロambo)、Wall-Mart(ウォールマート)、Carrefour(カルフル)、Extra(エストラ)、Telha Norte(テーリャ・ノルテ)、Casa & Construção(C&C、カーザ&コンストウルサン)である。

又、模造品電子機器や低価格で低品質の中国製品を販売する小規模小売業も挙げられる。

(5) BOP ビジネスモデルの特徴

商品開発

同社は自社製品を所有しておらず、商品開発は行っていない。

製品の供給

Magazine Luiza社は、国内の次の8カ所に流通センターを保有する：アリヤンドラ（パライーバ州）、シモンエス・フィーリョ（バイア州）、コンタージェン（ミナス・ジェライス州）、リベイロン・プレット及びロウベイラ（サンパウロ州）、イビポラン（パラナ州）、ナベガンテス（サンタ・カタリーナ州）及びカシーアス（リオ・グランデ・ド・スル州）

同社の流通センターは、他のブラジル小売業社と違い、実店舗での販売（従来店舗とヴァーチャル実店舗）とインターネット販売（e-commerce）のどちらも対応している。一部の例外を除いて、輸送は委託している。高価格商品のために積荷が盗難される問題があったが、輸送会社が完全にリスクを負っている。

マイクロファイナンス、分割払い/クレジットアクセス政策

Luizacred 社（ルイーザクレジット）は2001年にユニバンク銀行（現イタウ銀行）とのジョイントベンチャーとして創設されたグループ企業である。Magazine Luiza社は商業の経験と消費者に関する知識を、イタウはファイナンス・エンジニアとクレジット分析に関する専門知識を提供しあう形をとった。今日、100万人以上の顧客を抱え、以下に挙げるような広範囲な商品を提供している：

- Magazine Luizaでの購入時に特典が付くクレジットカード；
- INSS（ブラジル社会福祉院）の給与や年金受給者への天引き型ローン；
- 基本料金が不要で低金利な個人向け融資“grana extra（グラナ・エストラ）”；

- Magazine Luiza での購入時に 24 回まで分割払いとする“carnê (カルネ)”

利子なしの販売はローン・ポートフォリオのうち約 15%に制限されている。Luizacred は、保守的姿勢なイタウ銀行と同じく、金融市場において保守的と考えられている。しかし、多くの小売網はイタウ銀行と連携しており、Luizacred は平均的なプロフィールとの大きな差はない。又、Luizacred の業績は、2012 年第 1 四半期に 1280 万レアルの赤字だったものの、2013 年第 1 四半期には 3570 万レアルの純利益を記録した。

Luizaseg 社 (ルイーザセグ) は、低所得者に対してマイクロ保険を提供する保険会社である。2005 年に BNP Paribas (BNP パリバ) グループの Cardiff (カーディフ) 社との協業により創立された。Luizaseg 社は自動車保険、住宅保険、生命保険及び病院・医療保険を提供する。但し、同社の主な商品は、Magazine Luiza における購入商品向けの延長補償保険である。現在、年間 200 万件の延長補償を販売している。

活動地域の選択基準

過去 20 年間における Magazine Luiza 社の店舗拡大は、50%が企業買収、その他の 50%は根本的成長要因によるものである。昨今の事業拡張の主な基準は、流通センターの範囲内であり、同社が未進出又は競合販売会社がない地域・州への拡大である。又、ある店舗が飽和状態になったところで近隣に別店舗を開設する決断が下されていた。

その為、南西部と南部で同社が唯一店を出していないリオデジャネイロ州やエスピリト・サント州への進出を強く望んでいる。北部では、2014 年に同地の重要な小売業が Magazine Luiza 社の買収のターゲットになるという噂が話されている。

同社は未だ強い存在力を持っていない地域における小売企業を買収すると同時に、同地域又は州において新店舗を開いて有機的な拡張プロセスを展開し、流通や地域マーケティングのコストに対しスケールメリットによる収入を狙う(伝統的メディアの広告費は未だに高くスケールが必要としている)。市の可処分所得、耐久消費財の購買習慣、安い家賃の空き物件等のマイクロロケーションデータは新店舗の立地を決定付ける最終的な基準となる。

マーケティング戦略

同社の見方では、BOP 人口は次の二つに分けることができる。一つは、主に高学歴を持つ故に A/B クラスに似た消費傾向を持った若年層であり、もう一つは伝統的な低所得層の消費習慣を持つ比較的高齢な層である。若年層は、より野心的であり、一年を通じて節約して高価であるが流行品のソーシャルネットワークにアクセスできるスマートフォンを購入したりする傾向がある。一方、高齢層は、洗濯機やテレビのような必需品であるポータブル家電や電子機器を、品質や価格を考慮しつつ、分割払い購入する傾向がある。

店舗はモダンデザインで広々と明るい雰囲気良く手入れされており、消費者が居心地良く感じられ、商品を吟味することが出来るようになっている。多くの在庫を保有していない

にも関わらず、各店舗は Magazine Luiza により大きな投資を受けている。

マーケティングキャンペーンは全国的規模で展開され、テレビとラジオの時間枠を大きく利用する（地方ラジオの DJ を起用した宣伝はブランドプレゼンス強化のために重要な方法とみなされている）。デジタルメディアのキャンペーンは増加しているが、若者層向けが主であり、ブラジルでのブロードバンドの普及率は低く、反響は比較的小さい。

地域別に違った特別な戦略は必ずしも存在しておらず、同社は各地域や州の消費習慣の違いによって違った商品のミックスを提供している。一つの成功例は東北地方での高出力サウンドシステムの人気である。

ブラジル人は、常に得な買い物をしているという意識を感じるセールスを好む傾向があることも強調したい。企業は常に、この点を意識した割引セールスキャンペーンを広範囲又は特定の店で促進している。

同社に大きい金額をもたらすゴールド・クライアント（cliente ouro）と呼ばれる vip 客（顧客数では全体の 4% のみに当たる収益の 20% を占める）に対し、同社は日曜日（通常、店は閉店日）に特別朝食会に招待し、ゴールドクライアントに特別セールを提供している。

不良債権等の市場におけるリスクヘッジ

ブラジルは比較的多い不良債権を避けるために、Magazine Luiza 社は様々なオペレーションにおいて利子をつけるだけでなく、クレジット融資に対しては保守的姿勢を保っている。このようにして、受取利息によって不良債権の負担を減少させている。

悪いデータをベースにした高度な統計モデル（100 種類以上に及ぶ変数を）を用いて、信用分析を行っている。なお、ポジティブリストは 2014 年にブラジルに導入される。更に、顧客ポートフォリオのプロフィール、不良債権率及び採用されるべき金利に関して、毎週ミーティングで分析している。企業の役員幹部はこの点に関して特別な配慮を示している。

地元コミュニティとの関係・役割及び NGO との関わり

2002 年に社会責任プロジェクトとして労働市場参入への準備を目的として、青少年向けの非公式な職業訓練を導入した。同プロジェクトの目的は、14 歳から 21 歳の年齢の青少年に対して職業訓練に関する知識を与えることだった。

その他、毎年従業員が古着、こどもの日、クリスマスキャンペーンを実施している。

(6) 企業の社会的責任 (CSR)

同社の主な社会的責任活動 (CSR) は、2 万 2,000 人の従業員向けとなっている。主要プログラムを次に挙げる：

- 1) 従業員の基礎教育課程を終了するための奨学金提供等の教育補助

- 2) 従業員の子弟向け保育費補助
- 3) 販売店、倉庫及び事務所における身体障害者の雇用契約や受け入れ整備

参考文献

1. NERI, Marcelo 著「新中間層：ピラミッドの底辺の輝かしい面」第1版、サンパウロ、サライバ出版、2011年、312頁。
2. SOUZA, Amaury、LAMOUNIER, Bolívar 共著「ブラジルの中間層：野望、価値と社会プロジェクト」第1版、サンパウロ、エルゼビエル出版、2010年、174頁。
3. SCHLINDWEIN, Madalena、KASSOUF, Ana 共著「ブラジルの地域別の時間集中型食品と時間節約型食品の消費」
4. ABIMIP (ブラジル非処方医薬品産業協会－Associação Brasileira da Indústria de Medicamentos Isentos de Prescrição) – リンク先 <http://www.abimip.org.br>
5. ABIHPEC (ブラジル衛生品・香水・化粧品協会－Associação Brasileira da Indústria de Higiene Pessoal, Perfumaria e Cosméticos) – リンク先 <http://www.abihpec.org.br/>
6. ブラジル中央銀行 – リンク先 <http://www.bcb.gov.br/pt-br/paginas/default.aspx>
7. 新中間層について興味深い話 - リンク先
http://www.sae.gov.br/novaclassemedia/?page_id=58> (2013年12月16日閲覧)
8. HYPERMARCAS: 2012年アニュアルレポート – リンク先 <http://www.hypermarcas.com.br/>
9. IDV (小売業開発機関) – リンク先 <http://www.idv.org.br/>
10. MAGAZINE LUIZA: 2012年アニュアルレポート – リンク先
<http://www.magazineluiza.com.br/>
11. 女性は消費習慣を高品質用品と結び付ける – リンク先
<http://movimentomulher360.com.br/2013/03/mulheres-atrelam-o-consumo-a-bens-de-qualidade/>> (2013年12月19日閲覧)
12. 高等教育への入学者数が、10年間で81%増加 – リンク先
<http://g1.globo.com/educacao/noticia/2013/10/numero-de-matriculas-no-ensino-superior-cresce-81-em-dez-anos.html>> (2013年12月16日閲覧)
13. PRÓGENÉRICOS (ブラジルジェネリック製薬協会) – リンク先
<http://www.progenericos.org.br/>
14. PNAD/IBGE – ブラジル地理統計院・全国家庭サンプル調査 – リンク先
http://www.ibge.gov.br/home/estatistica/pesquisas/pesquisa_resultados.php?id_pesquisa=40
15. POF/IBGE – ブラジル地理統計院・家計調査 – リンク先
16. http://www.ibge.gov.br/home/estatistica/pesquisas/pesquisa_resultados.php?id_pesquisa=25
17. THOMSON ONE ANALYTICS - THOMSON REUTERS

ブラジルのボリュームゾーン・BOP 市場開拓：小売業の事例 調査

2014 年 3 月発行

著作・発行 日本貿易振興機構（ジェトロ） 海外調査部

〒107-6006 東京都港赤坂 1-12-32 アーク森ビル 6 階

禁無断転載