

中南米のサービス産業

2011年4月

日本貿易振興機構
海外調査部

はじめに

日本のサービス産業の海外展開はアジアを中心に盛り上がりを見せる。だが、好調な経済を背景とした所得向上に伴い、消費が急拡大する中南米市場はもはや無視できない領域に達している。本報告書では、中南米の消費者向けサービス産業のなかでも教育、外食、流通・小売業に焦点をあて、各国で成功する日系企業や地場サービス業の事例を紹介しつつ、同地域のビジネス最前線を紹介する。

日本貿易振興機構（JETRO）

海外調査部中南米課

目次

1.	【教育】ブラジルの教育ビジネスに活気・・・・・・・・・・・・・・・・	4
2.	【外食】米国の独り占めに「待った」をかける・・・・・・・・・・・・	9
3	【流通・小売】中南米市場攻略はアンデス諸国から・・・・・・・・	13

1. 【教育】ブラジルの教育ビジネスに活気

失業率低下など労働市場が良好な環境を維持する中、ブラジルでは教育ビジネスが注目を浴びている。特に私立大学の数はここ約10年間に倍増を記録、外国から教育分野の投資額も大幅に増加した。さらに国際ビジネス機会の増加で、社会人の英会話教室も着実に生徒数を増やしている。ブラジルの中間所得層の拡大は、教育ビジネスにも火をつけたようだ。

<中間所得層の増加などを背景に私立大学市場も拡大>

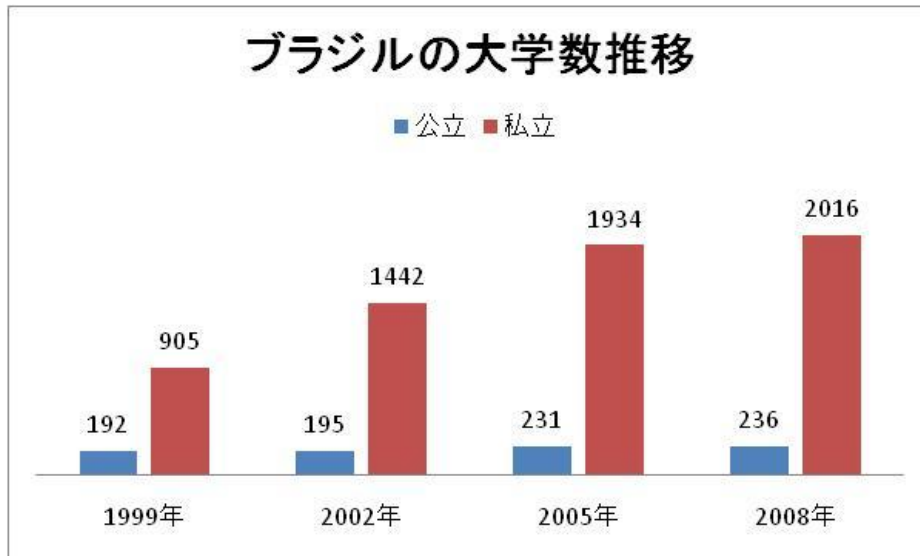
ブラジルの私立大学の市場が確実に拡大している。アントニオ・テイシェイラ国家教育研究院 (INEP) によれば、2008年のブラジルにおける私立高等教育機関（大学に相当）¹の数は2,016校と1999年の905校から約10年間で倍増以上となっている。それに対し公立高等教育機関は192校から236校へと2割強しか増えていない。教育分野の調査会社 HOPER によれば、私立大学の市場規模は2009年におよそ250億リアル（約1兆2,500億円）に上ると推計され、今後は年率5%で成長するとの予測がある。

高等教育市場が活況を呈している理由は、人口ピラミッドとして学齢期世代の若年層が厚いという状況²もさることながら、好景気下での正規雇用増加で“教育への投資”という考え方が定着した点も挙げられる。ブラジル経済は活発な国内消費により2010年に7.5%のGDP成長率を記録、失業率も2010年12月に過去最低水準となる5.3%まで低下した。また雇用者数全体に占める民間部門の正規雇用の割合は、ルーラ政権が発足する直前の2002年9月時点で40.6%であったが、2010年9月には46.4%に増加、逆に民間部門の非正規雇用もしくは無報酬の労働者の割合は15.0%から12.2%に低下している³。

¹ ブラジルの教育システムは日本の幼稚園に相当する児童教育 (Educação Infantil)、小中学校に相当する基礎教育課程 (Ensino Fundamental : 6歳~14歳の合計9年で義務教育)、高校に相当する中等教育課程 (Ensino Médio : 15歳~17歳の合計3年)、大学に相当する高等教育 (Ensino Superior : 18歳以降) で構成されている。

² ブラジル地理統計院 (IBGE) のデータでは、2009年時点で20歳未満の人口が全体の33.0% (6,335万人) を占める。

³ 労働市場のカテゴリーには文中で記述した民間部門以外に、公的部門 (11.1%)、家内労働者 (7.1%)、自営業者 (18.1%)、家政婦 (4.5%)、無報酬の自営業・家政婦 (0.5%) がある。(カッコ内の割合は2010年9月時点の割合)

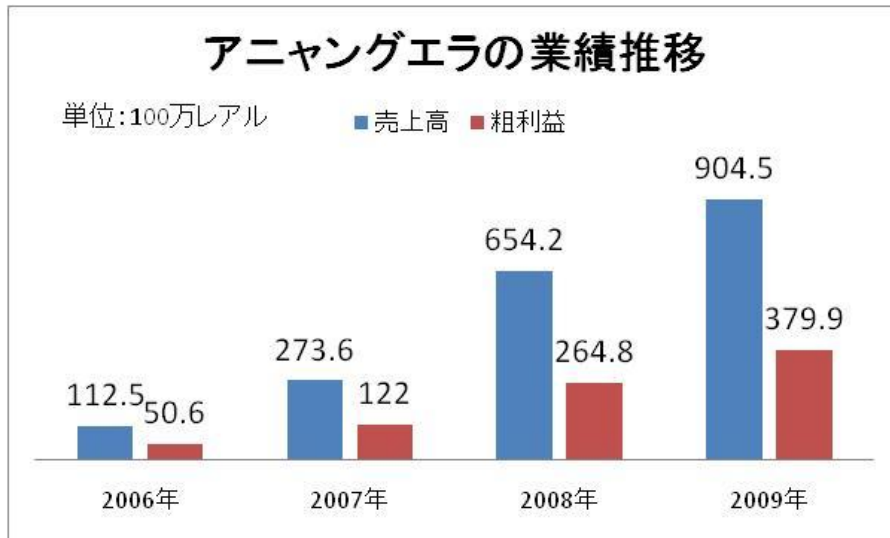


出所：アントニオ・テイシェイラ国家教育研究院（INEP）

教育ビジネス関係者によれば、ブラジルの大学生を所得別にみると公立はA・Bクラス世帯と所得の高い生徒が多いのに対して、私立は公立より所得が若干低いB・Cクラス世帯の生徒が多いという。公立大学は数が限られているうえ、低廉な授業料でレベルの高い大学がそろっている。そのため自ずと競争倍率が高くなり、受験者は中等課程からある程度教育にお金をかける家庭でないと入学が難しいという事情がある。一方、私立大学は中間所得層以上の世帯が生徒の中心で、受験者の裾野がより広い。つまり今や、ブラジルの2億人の人口の5割を占める中間所得層の拡大は、私立大学にとって顧客ベースの増加につながっている。

<キャンパス以外で遠隔地教育導入>

サンパウロ州に本拠地を置くアニャングエラ・グループは1994年に設立されたまだ比較的新しい企業であるが、私立大学のなかでも最大規模を誇るグループだ。同社は2007年の株式公開以降、各地域の学校法人を買収する形で規模を拡大し、2010年上半期の生徒数は約30万人、キャンパス数は54カ所を数える。純売上高は2009年に前年比38.3%増の9億450万リアル（450億円）を記録、粗利益も売上高の42%にあたる3億7,990万リアルを確保した。ちなみに売上高は2007年の3.3倍という急拡大ぶりだ。



出所：同社 HP より。

同社の急激な売上増加を可能にしたのは他校の買収に加え、キャンパス以外での遠隔地教育を積極的に導入した結果だ。同社ではキャンパス以外に“Polo (拠点)”と呼ばれる教育拠点を全国各地に展開しており、授業は衛星放送、もしくはビデオ、インターネットによって行われている。2010年上半期の生徒数約30万人のうち13万人はこの拠点における生徒だ。なお、同社では2010年にグーグル・ブラジル現地法人役員をスカウトし、今後5年で遠隔地教育による生徒数を現在の6倍以上の80万人に拡大する目標を掲げている。授業料は科目によるが、キャンパスで履修する際には月380~400リアル(約2万円)程度。しかし遠隔地教育では約4割安価な値段が設定されているという。この価格の安さも遠隔地教育の魅力といえるだろう。

また同社の特徴は大学における履修可能科目数の多さだ。法律や経営といった日本でも一般的な科目に加えて、サトウキビ生産学科や映像芸術学科など日本では専門学校の領域にある科目もメニューにある。同社にジェトロがインタビュー⁴したところでは、近年最も生徒から履修要望の高い学科として、HR(ヒューマンリソース)学科とロジスティクス学科が挙げられた。人材とロジスティクスはいずれもブラジルの経済発展のボトルネックといわれている領域であり、労働市場のニーズを反映した結果といえそうだ。実際の学生は現役生に加えて、一度社会人を経験した生徒も多いという。

同社によれば、18歳~24歳の若者のうち、高等教育(大学)を履修しているのは14%程度と低く、今後さらに拡大する余地があるとしている。ただしその一方、「これまでは大学教育の普及に力を入れてきたが、今後の課題としては大学教育の質を高めると同時に、大学に入学する生徒の質をどう維持するかである。ブラジルは基礎教育課程に問題を抱えており、入学者数を増やしても顧客となる学生の質がどうしても落ちてしまう。

⁴ ジェトロは2010年11月、ブラジルでアニャングエラ社および英会話学校ウィザードを運営するマルチホールディング・グループに教育ビジネスに関するインタビューを行った。

この問題を解決するには、義務教育の質を高める必要がある。」と指摘している。

なお、大学ビジネスには外資の参入も近年見られる。米国ボルチモアに本拠地を置く **Laureate International Universities** では、2005 年以降、アニエンビ・モルンビ大学などブラジルの私立大学 10 校を傘下に収めている。同社は 2010 年に生徒数 1 万 5,000 人のブラジル北東部にあるサルバドール大学 (UNIFACS) を推定 1 億 2,000 万リアル (約 60 億円) で買収した。同社のブラジル法人ルイス・ロペス社長は「ブラジルには若者の数が非常に多く、今後 20 年の経済見通しも楽観的だ。成長を支えるためには教育された国民が不可欠だ」としている⁵。その他の企業でも、米国ダラスに本拠地を置く **AUS (American University System)** が 2006 年にサルバドール市にあるジョルジ・アマード中央大学 (UNIJORGE) を、米国シカゴに本拠地を置く **DeVry** が 2009 年にサルバドール市とフォルタレーザ市に 4 つの大学を運営する **Fanor** グループを買収している。中銀のデータで 2010 年 1 月～10 月の直接投資額をみると教育分野は 4 億 7,700 万ドルと前年比 8.5 倍に急増している。

<観光業や海外とのビジネス機会増え英会話学校が盛況>

労働市場の拡大と同時に、ブラジル企業の国際化を背景に英会話学校のビジネスも好調だ。代表的な企業は、英会話学校ウィザードを率いるマルチホールディング・グループ (**Grupo Multi Holding**、本社：サンパウロ州カンピーナス市) である。同社はフランチャイズで英会話教室やパソコン教室を拡大しており、ウィザードとしては国内に 1,200 教室、海外で 32 教室 (日本は 7 か所、中国は 3 か所) を展開 (2010 年 9 月時点)、生徒数は約 50 万人 (年間のべ数) を数える⁶。ウィザードは子供が言葉を覚えるように文法よりもまず会話を中心とした独自の英会話教育が特徴だ。またフランチャイズにあたりロイヤリティをとらず教材費で収益を得るビジネスモデルを開発し急速に売上を伸ばした。

ジェトロのインタビューによれば、同社はサンパウロ州を中心に展開しているが、最近ではリオデジャネイロ市や北東部の観光地フォルタレーザ市など全国規模でフランチャイズが拡大しているという。特にリオデジャネイロ市は単に観光業のニーズだけでなく、リオデジャネイロ州沖で開発が進む深海油田開発により、外国人ビジネスマンの往来が増えたことを背景に挙げた。同社によれば、ウィザードの月謝は 250～300 レアル (教材別) で生徒の所得層は主に B・C クラス、成人が 8 割を占めている。なお、同社はより低所得者層向けの英会話学校として **ALPS** ブランドの展開も行っており、特に北部の工業都市マナウス市で教室数が拡大しているという。ブラジルでは 2014 年にサッカーの W 杯、2016 年にリオデジャネイロ市でオリンピックが開催される。国際イベ

⁵ 2010 年 8 月 17 日付フォーリャ・デ・サンパウロ紙 “Educação atrai investidor estrangeiro”

⁶ マルチホールディング・グループにはウィザードだけでなく言語、専門教育分野で合計 8 つのフランチャイズブランドがあり、教室数は全国に 3,100 カ所 (うち海外 50 カ所)、生徒数 110 万人、売上規模は 2010 年推計で 20 億リアル (約 1,000 億円) に達するとされる。(データは 2010 年 11 月 17 日付 EXAME 誌より)

ント開催地として英語熟はしばらく続くことが予想される。

ブラジルをはじめとした中南米における教育市場の発展余地はまだ大きい。ユネスコの調査結果で世界各国の高等教育就学率（School Enrollment : Tertiary, Gross %）をみると、2008年時点で日本が58%、米国が83%となっているのに対し、ブラジルは34%、メキシコは27%、コロンビアは35%となっている。また経済協力開発機構(OECD)が2010年12月に発表した「学習到達度調査(PISA)」でも、読解力のOECD平均スコアが493点であるのに対し、ブラジルは412点、メキシコは425点、アルゼンチンは398点とまだ低い。中南米各国の経済が今後持続的な成長を続けるためには、単に国内の消費市場を形作るだけでなく、必要な消費財やサービスを生産するための労働力の確保が必要だ。中南米で勃興してきた中間所得層を優良な労働者として活用するサイクルを作り出すためには、教育分野への投資が必須であり、日本企業にとっても有望なビジネス領域になるのではないだろうか。

2. 【外食】米国の独り占めに「待った」をかける

地球の裏側の中南米市場。海外進出が始まったばかりの外食産業にとっては、とても遠い存在に感じられる。しかし底堅い成長を続ける中南米の外食市場は魅力的であり、米国系レストランは今こぞって進出を果たしている。遠い日本からの外食産業は食い込む余地があるか。可能性を探った。

＜成長の中南米市場は米国企業の独壇場＞

近年、少子高齢化による内需の縮小により日本の外食産業の海外進出が目覚しく、その主戦場は中国や東南アジアだ。一方地球の反対側、中南米に目を向ければ、急速にその勢いは衰える。日本の外食産業にとって中南米市場はまさに「未知の市場」だ。しかし総論で丸谷氏が述べているように、政治的安定と中間層の台頭により、中南米の消費市場は底堅い拡大を続ける。2009年の外食市場規模は、102,253ドルのブラジルを筆頭に、37,033.2ドルのメキシコ、16,642.7ドルのアルゼンチン、9,357.8ドルのコロンビア、2,444.7ドルのチリと続き、決して無視できない規模となっている（ユーロモニター調べ⁷⁾）

この大きな胃袋を積極的に取り込みにかかっているのが米国系外食産業だ。表1をみると、中南米の外食市場のトップシェアは一部を除いてほぼ米国企業で占められている。メキシコのメガフランチャイジーであるアルセアグループは、1989年に米国系ピザチェーン、ドミノピザをメキシコで出店したのを皮切りに、バーガーキング、スターバックスを手がけ、メキシコのほかにもコロンビア、アルゼンチン、チリなどにも横展開をしているカジュアルダイニングの分野でも、ハンバーガーグリルの「Chili's」、ピザ・パスタの「California Pizza Kitchen」、中華の「PF Chang's」といずれも米国ブランドをメキシコで展開している。距離が近く、ハンバーガーなど米国食文化の影響を強く受ける中南米は、米国系外食企業にとっては絶好の市場だ。対して日本の外食産業は、この市場に食い込む余地はなく、アメリカ企業の活躍を横目で眺めるしかないのだろうか。

＜フルサービスレストランでは日本流に勝ち目あり＞

実は、難攻不落と思われていた中南米市場で、長年現地の人々に支持され続けている日本のフルサービスのレストランがある。サービスと味の質で勝負するフルサービススタイルは、客単価が高い分大きな利益が見込まれる。質の高いサービスと繊細な味が持ち味の日本のレストランにとっては有利な形態だ。現地で活躍する2つのレストラン取材し、人気の秘訣に迫った。

ケース1：一流のサービスでメキシコ人の心をつかむ —レストラン燦鳥（メキシコ）

⁷⁾ Consumer Foodservice Euromonitor International

メキシコシティ南部のデルバジェ地区に店を構える「レストラン燦鳥」。1970年にサントリーの海外レストラン第1号店としてオープンした。サントリーは、日本の食文化とサントリーの製品の浸透を目的とした海外レストラン事業を開始。ロンドンやパリ、ミラノなどにも次々にオープンし、海外の高級日本食レストランの草分け的存在として人気を博した。しかし本業の酒類販売の業績が奮わなくなった頃から、自立経営ができない場合は撤退という方針に転換。相次ぐ閉店のなか、唯一生き残ったのがこの店だった。

レストラン展開最盛期の海外の燦鳥の来店客は、ほとんどが在留邦人や日本人観光客であった。しかし、メキシコシティでは在留邦人や日本人観光客が少なかったことから、早々に現地人向けレストランに方針転換をした。しかしその舵きりが、相次ぐ閉店の中で生き残る結果をもたらした。賑わう店内は、今では数えるほどの日本人以外は、メキシコ人の家族連れや企業のエグゼクティブクラスで埋まっている。現在メキシコでは、「レストラン燦鳥」を3店舗展開している他、燦鳥よりもさらにハイグレードの「Shu」を2店舗、カジュアルリッチ層をターゲットにした「Sunka」を2店舗の合計8店舗を展開し、幅広い客層の取り込みに成功している。

「我々の最大の武器はサービスの質にある。日本のおもてなしを基に確立させた一流のサービスは、メキシコ人富裕層の嗜好にうまく合致した」と話すのはサントリーメヒカーナ支配人の桜井文生氏だ。メキシコ人富裕層は実は日本人以上にサービスに敏感である。また、外食に対して保守的であるため、一度気に入る店をみつけると何度も足を運ぶ。そこで燦鳥は「心地よい行きつけの店」にするためのサービスを徹底した。従業員は常連客の顔と名前が一致しており、来店時には名前を呼んで迎えている。オーダーを取りに行く際にも、相手が前回食べたメニューを覚えて披露するなど、客が好むサービスを工夫している。このきめ細やかなサービスはたちまちメキシコ人富裕層の心をつかみ、今では燦鳥の来店客の8割が固定客で、平均月に2回は来店する計算となる。常連客の囲い込みに成功した燦鳥は、安定的な利益確保を可能にしている。

「メキシコは人のオペレーションがかなり難しい。人の流動も激しいし残念ながら不正も多い。だからこそきっちりした仕組みが重要だと考えた」と桜井氏が語るように、メキシコ人スタッフを一流に育て上げたのはその徹底した教育システムだ。まずレストラン全体の年間目標を設定し、各フロアマネージャーから掃除担当のスタッフまで総勢800名に例外なく下方展開させる。この目標について各自がPDCAサイクルをまわすように、各店舗に配置した「教育係」が厳しくチェックする。この評価により昇給やボーナスに反映される仕組みだ。さらに、デルバジェの店の隣にある戸建ての家を借り上げトレーニングセンターとして利用し、スタッフの集中研修に宛てている。宿泊施設も併設しており、遠方のアカプルコやグアダハラハラの店舗スタッフも泊まり込みのトレーニングが可能だ。

「ここメキシコでは2005年以降、海外の有名ブランドを冠したグローバルレストランが多数進出を果たし、競争が一段と激しくなっている。しかし我々は全く心配していない。40年の歴史の中で培った信頼のブランドと一流のサービスはどこにも負けない自信がある。」と桜井氏は自身をのぞかせる。2008年のリーマンショック以降は新規出

店を控えていたが、2011年以降は順次新規出店を再開する予定だ。「新規出店を控えている間、じっくり人材育成に取り組んだが、実はあまり効果がなかった。彼らは油断してしまったのだろう。実際に店を開けて動きながらやるほうが、メキシコ人には性に合っているとわかった。これは新しい発見であった。」と話す桜井氏。グローバル化が進み、保守的だったメキシコ人も様々なタイプの食を受け入れ始めた。また週末に家族で外食をするのが一般化してきており、有名レストランは毎週末大盛況だ。燦鳥はこの機運の高まりをうまく掴んで新規顧客を獲得し、更なる拡大を目指す。

ケース2：究極のフュージョンでペルー人の舌をうならせるーSushi Bar Toshiro's (ペルー)

ペルーで成功を収めているのは、「Sushi Bar Toshiro's」だ。オーナーシェフである小西紀郎氏は1972年に和食創作料理で世界的に有名なレストラン「NOBU」のオーナー、松久信幸氏と共にペルーにわたり、和食レストランを開店。名門シェラトンホテルでも腕を振るった後、リマ市内のサンイシドロ地区にToshiro'sを開店して現在に至る。

Toshiro'sのメニューには寿司や刺身、天ぷらなどスタンダードな和食も並ぶが、目を引くのがペルー料理と日本料理を融合したオリジナルフュージョンメニューだ。中途半端になりがちなフュージョン料理だが、Toshiro'sのメニューはむしろその逆で見事な相乗効果を生んでいる。店一番の人気メニューが「帆立貝のマカソース」だ。帆立貝をペルーレモンで味つけし、ペルー原産のマカとトビッコを沿えたこのメニューは、一見ミスマッチにもみえるが、いざ口にしてみると生でホタテを食すという日本食文化にペルーの豊かな食材が絶妙にマッチしている。小西氏は「海外でレストランをやるならまずは自国の文化をよく理解すること、そして相手国の文化をよくしよう思いが重要」と話す。アンデス地域はもともと食材が豊富で伝統料理も高度に発達しており、ペルー人は自国の料理に誇りを持っている。そんなペルーの特性を理解し、和食の元祖を「押し付ける」のではなく、受け入れてもらえる「工夫を凝らす」小西シェフの腕が、この店の人気を支える。

小西氏は上海万博でスペイン館のセレモニーの際にゲストシェフとして招待されたほか、カリフォルニア州ナパバレーで行なわれた食の国際フェスティバルでは、懐石の京都吉兆や寿司の久兵衛のシェフらと共に日本代表として腕を振るうなど、世界を舞台に多忙な日々を送る。そんな中多忙な中でも、小西氏はリマにいるときには必ず店に立ち、自ら接客や指導あたる。取材応対時にも、常連客の顔をみつければ笑顔で挨拶をして回り、常にスタッフの接客に目を配る。この小西氏の人柄もペルー人を足しげく通わせる重要な要素だ。小西氏は現在コロンビア、チリへの進出や、カジュアルスタイルレストランの出店も検討中だ。「カジュアルスタイルでも手は抜かない。材料の質を落とすのではなく、材料そのものを変えればいい。例えば魚が高かったら鶏を使ってみればいい。一般の人にも正しい日本食を広げていきたい。」と語る小西氏は、新規出店に向けて、スタッフ指導にも一層の熱がこもった。

<拡大傾向のカジュアル・ファーストフードスタイルにも可能性>

富裕層を相手にするフルサービスレストランに対して、台頭してくるボリュームゾーンを取り込むには、チェーン展開が可能なカジュアルレストランやファーストフードが有効だ。しかし中南米の外食市場はまだ近代化の途についたばかりであり、グラフ1からも分かるようにチェーン系の外食は独立系の10分の1の規模だ。表1の各ブランドのシェアをみても軒並み低いことがわかり、チェーン展開はまだ十分に発達していない。しかし今後中南米各国では、ショッピングセンターの建設ラッシュが相次ぎ、チェーン系の外食が一気に拡大しそうだ。日本企業もこのタイミングを狙いたいところだが、海外の情報にも敏感な富裕層に対して、中間層の人々はまだ関心が低く日本食にも馴染みがなく浸透しにくいのが難点だ。

しかし近年では少しずつアジア文化も浸透を始めている。例えば若年人口が多いコロンビアでは、最近カジュアルスタイルのレストランが人気だが、その波にのって成功したのがコロンビア発のカジュアルダイニングの「WOK」である。

WOKは和食をはじめとしたアジア各国料理を提供するカジュアルレストラン。ボゴタ一の繁華街である ZONE T に1号店を出展して以来拡大し、現在9店舗を運営している。オーナーを務める Antonio Carmona 氏は、「コロンビアの和食は高すぎて、よっぽどの金持ちしか食べられない食事だった。WOK はカジュアルスタイルで、だれでも気軽に食べられる料理を提供している」と話す。WOK のシェフは毎年アジアに渡りメニューを研究しているだけあり、日本料理を始め、タイ、ベトナム、中国、インドネシアなど豊富なメニューを提供、味もなかなか本格派だ。ポン酢やしょうゆなどは日本の商社から調達。魚は独自に契約している漁師から週に2~3回仕入れ、枝豆、しそ、大根、しいたけなど日本特有の野菜は、カリヤパルミーラの日系人農家から仕入れるなど、随所にこだわりが感じられる。昼時ともなれば店は若者で賑わい、行列ができるほどだ。「中間層の伸びが目覚ましいここ1~2年の間にさらに外食市場は急成長するだろう。我々も積極的に新規店を増やして生きたい。」と Antonio 氏は語る。

また、既出のアルセアグループの Enrique Gonzales 氏は「いまのところ米国系を扱っているが、新しいものに対する注目度が高い。日本食は人気があるが少ないし値段も高い。カジュアルレストランやファーストフードの形態は可能性がある。」と関心を示している。ペルー外食協会 APEGA の Mauricio Aguayo 氏も「ペルーの外食は成長著しく、中間層も外食をするようになってきた。ペルー人は健康に気を使うのでヘルシーな日本食は人気だ。手ごろな値段で食べられる日本食レストランがあれば歓迎されるだろう」と期待を寄せる。さらにブラジルでは、牛丼チェーン「すき家」を展開するゼンショーがサンパウロに出店を果たし、カレー店「ゴーゴーカレー」を展開するゴーゴーシステムズもサンパウロの出店を計画するなど、すでにそのチャンスを掴む動きも出ている。

未知の世界に思われていた中南米市場であるが、しかしそれは裏を返せば、無限の空白地帯が広がっていることを意味する。料理やサービスの質ではアメリカに引けを取らない日本企業にとっても、自己の強みをしっかりと見極めて、現地に柔軟になじむ店作りを行えば、中南米市場が「未知の市場」から「現実の市場」にみえてくるのではないだろうか。

3. 【流通・小売】中南米市場攻略はアンデス諸国から

中南米域内の市場で注目されるのはブラジル、メキシコ。だが、あえてその2大市場の次にくる、第3の軸として攻めたいのがチリ、ペルー、コロンビアなどのアンデス諸国だ。この3カ国は合計すれば人口は1億人に近く、貿易・投資の自由化を通して経済成長を続け、所得の向上を通して中間層以上の厚みが広がっている。いずれの国も経済の自由度が高く、サービス業投資にも縛りが無い。同地域の小売・流通では、チリ資本が多国間展開をしており、市場としての一体化が進みつつある。こうした流れを捉え、各国消費者のライフスタイルの違いは把握しつつも、一つのゾーンと捉えて攻略したいところだ。

<3カ国の類似点>

この3カ国は中南米における人口規模は、最大のコロンビアでも約4,500万人だ。ただし、ペルー、チリを加えると9,000万人を超え、ほぼメキシコの人口に近づく。ペルー、チリの人口規模が小さいが、首都人口を比較すると、ペルー、チリの首都への人口集中度が高いこともあり、3カ国合計すると、サンパウロ市、メキシコ市を越える規模となる。一人当たりGDPでは、ペルーがこの中では最も低い、それでも4,000ドルを超えている。チリにいたっては、ほぼ1万ドルの水準だ⁸（表1）。 「首都攻略」ではチリ、ペルーも十分魅力がある。

原動力となっているのが、経済の自由度だ。世界経済フォーラム発表の「世界競争力レポート2010-2011」の項目別ランキングから、同3カ国全てがブラジル、メキシコ2大国よりも順位が上のものを取り上げると、「政策決定の透明性」、「投資家保護」、「労働市場の効率性」など、市場開放に関連する項目が並ぶ（表2）。

貿易、投資協定にも積極的だ。日本とチリの間では経済連携協定（2007年）が発効、ペルーとは投資協定（2009年）が発効し、その翌年に経済連携協定に合意に至っている。コロンビアとも投資協定の合意（2010年12月）に達している。

これらから共通して浮かび上がるのは、内外の投資家を公平に扱い、適正な競争をさせて国の発展を促す一貫した政策である。現地生活慣習、文化とも粘着性の高いサービス産業への投資にとって、投資に対する安定性が担保されていることが重要となる。

さらにこの3カ国市場の親和性の高さを象徴する出来事が証券市場の統合である。2010年11月、3カ国の証券取引所が統合に合意、現在はそれぞれの市場ごとに取りされている銘柄を、ひとつの共通市場で取引できるようにしたものだ。現在、ラテンアメリカ地域における証券取引の中心的存在はサンパウロ市場とメキシコ市場であるが、上記3市場統合が実現すると、これらに匹敵する規模となる⁹。

⁸ 08年には既に一人当たりGDPは1万ドルを超えたが、リーマンショックの影響により、09年は減少している。

⁹ 2011年1月の始動を目指したが、リマ証券取引所と証券信託会社カバリは昨年12月、ペルー政府が昨年7月に国会に付託した所得税法改正案が承認されておらず、制度上の不備があるとして、統合参加を当面見合わせることを発表している（現地報道）。

	国別人口	首都圏人口	首都圏人口割合	一人当たりGDP(2009年)
ブラジル	1億9,148万人	1,124万人 ^注	6%	8,220ドル
メキシコ	1億687万人	1,923万人	18%	8,134ドル
コロンビア	4,445万人	715万人	16%	5,167ドル
ペルー	2,822万人	844万人	30%	4,356ドル
チリ	1,676万人	675万人	40%	9,516ドル

出所: 各国統計等より筆者作成
注: 比較対象を首都ブラジリアではなく、サンパウロ市人口としている。

	総合順位	政策決定の透明性	投資家保護	労働市場の効率性
ブラジル	58	87	59	96
メキシコ	66	79	33	120
コロンビア	68	60	5	69
ペルー	73	59	20	56
チリ	30	10	33	44

出所: 世界経済フォーラム

<積極展開するチリの流通グループ>

このような流れを先取りしてきたのがチリの流通グループだ(表3)。チリは人口が1700万人程度と少なく、またラテンアメリカでは早くから自由化政策を取ってきたこと等から買収、多角化、海外展開で鍛えられた小売・流通ファミリー企業がひしめいている。90年代にカルフルやJCペニーなど有力外資が参入したが、ことごとく撤退。リーマンショック後にウォルマートがD&S社買収により参入したのが久々の外資大型案件となっている¹⁰。

最大手の一角であるセンコスッド(Cencosud)グループはスーパーマーケット部門の売上が7割を超え、2009年のグループ総売上高は105億ドルにまで達し、日本の大手百貨店にひけを取らない¹¹。業態は、スーパーマーケット、ホームセンター、デパートからショッピングモール運営、金融(クレジットカード)まで幅広い。ペルー、コロンビア、アルゼンチンに出店、スーパーマーケット部門では、加えてブラジルにも海外展開を加速させている。

同じように幅広い業態であるも、デパートやホームセンター部門が強いのがファラベラ(Falabella)グループだ。2009年のグループ全体売上高は70億ドル。デパート、ホームセンターはペルー、コロンビア、アルゼンチンにも海外展開している。デパート部門に強いのはリプレイ(Ripley)だ。チリ39店舗、ペルー15店舗を持ち、11年~13年にはペルーにさらに8店舗新設予定としている。

これらのグループは、ウォルマートを始めとする欧米外資に対抗すべく南米での地盤固めを急いでいる。こうした展開力を持った地場の有力企業と組めば、日本のアパレルや雑貨店舗、外食といったサービス産業の南米展開または一国での地方展開がしやすくなる可能性が高い。

¹⁰ 丸谷雄一郎(2010)「ウォルマートの新興市場チリへの参入戦略」『東京経大会誌 268号』参照。

¹¹ (参考) 高島屋グループの平成21年3月1日~平成22年2月28日連結営業収益は8,777億円(同社HPより)。

グループ名(売上は2009年)	企業名、ブランド	業態(クレジット部門除く)	国際展開(カッコ内は店舗数)
ポールマン・グループ (Cenco sud)	Jumbo, Santa Isabel	スーパー	チリ(158)
(売上規模10,540百万ドル)	Jumbo, Disco y Vea	スーパー	アルゼンチン(254)
	Paris	デパート	チリ(31)
	Gbarbosa, Perini, Bretas	スーパー	ブラジル(123)
	Wong, Metro	スーパー	ペルー(59)
	Easy, Blaisten(垂のみ)	ホームセンター、日用品	チリ(27)、コロンビア(4)、アルゼンチン(49)
	Shopping Centers	ショッピングモール	チリ(8)、ペルー(2)、アルゼンチン(14)
ファラベラ・グループ (売上規模6,950百万ドル)	Falabella	デパート	チリ(35)、ペルー(15)、コロンビア(9)、アルゼンチン(10)、
	Sodimac, Imperial	ホームセンター	チリ(65)、ペルー(13)、コロンビア(19)、アルゼンチン(4)、
	Tottus, San Francisco	スーパー	チリ(26)、ペルー(17)
	Mall Plazaなど	ショッピングモール	チリ(11)、ペルー(7)
カルデロン・グループ (売上規模1,753百万ドル)	Ripley Corp	デパート	チリ(39)、ペルー(15)

出所:各社公開資料にもとづき筆者作成

<チリ系デパートはテナントよりもPB>

彼らと組んで展開する場合、想定されるのは、デパートやショッピングモールのテナントに入ることだ。ペルー・リプレイでは2002～03年にかけて、日本のエドウィン(EDWIN)から仕入れ販売形態で取り扱ったことがあるが、距離的な問題もありオペレーションが難しかったという。しかしながら、「欧米に既に店舗を持つ日本のアパレルや雑貨ブランドがテナントとして店舗を構えるなら相応のスペースを提供する用意がある(ペルー・リプレイ渉外担当マネジャー、ベルナルド・フェルナンデス氏)」としており、日本ブランドに対する期待は十分ある。

取扱商品やテナントについては、基本的に3大デパートはいずれも各国支社が独自にテナントや商品改廃の決定権を持っているが、チリ本社または支社同士での情報交換は頻繁に行われているとのことだ。このため、例えば最初チリでなくとも、ペルーで評価を得たブランドが順次、チリ、コロンビア等に順次採用されるといったケースも見込めるといえる。

ただ、アパレルを例にとると、前出のチリ3大デパートはいずれも自社ブランド(PB)の販売割合が8～9割近い。各社とも中国などアジアに拠点をもち、委託生産している。「高いマージンが取れており、今後も自社ブランド比率が高まる傾向。日本のアパレルは高く、南米の消費者レベル感に合わない(チリ・パリス製品輸入アパレル担当輸入マネジャー、ヒメナ・モンテネグロ氏)」とする意見もあった。しかし、これらデパートの店舗を訪問すると、例えば自社ブランドのカジュアルシャツが20～30ドルと決して安い印象は受けない。委託生産による商品の質がまだ低く、コストバリューは日本ブランドがまさっている。単純に「知らなかった」というケースが多く、これまで家電・自動車以外には日本ブランドを知らなかった消費者に、その存在を知らしめることさえできれば十分に受入れられるはずだ。

<有力テナントを切望するモール運営企業>

一方、デパート以外であればショッピングモールへの出店も考えられる。チリ大手流通がそれぞれ運営するショッピングモールのほか、各国のショッピングモール専門が事業を拡大し、チリのパルケアラウコ社のように、海外展開も行うモール専門も存在する。南米では、インフォーマルな商売の比率が高いとされ、これまでの低価格オンリー志向の消費者ニーズをがっちり捉えていた傾向もあった。しかし、所得向上に伴って人々の意識・行動も変化している。具体的にはこれまで模倣品を購入していた層が本物を求めて、また安心・安全で、清潔に買い物ができる場所を求めてショッピングモールに集まり始めているのだという。

モール運営企業としては、いかに客が集まるテナントを呼ぶかに命運がかかっており、そうした意味でも日本のブランド店舗の出店には興味・期待を持っている。ペルーでハ

イクラスの消費者が集まるショッピングモール「ジョッキープラザ」総支配人のホアン・ホセ氏によれば、「少なくとも中間層以上はトピートップ (Topy Top : 地場の最有力アパレルブランド) では買わなくなった。みなザラ (ZARA) を選ぶようになった。日本の機能性衣料¹²など目新しい商品はまだペルーにはなく、非常に興味ある」としている。

ペルーやチリなどは南半球で日本と季節が反対なため、季節性のものも北半球の市場と上手く組み合わせれば、年間通して販売数量を確保しやすくなる。ただし、「遠い南米にどう供給するかロジスティクスの問題は残る (同氏)」としており、周辺国や、他の南半球大陸 (豪州や南アフリカなど) も同時に攻めるなどの工夫は必要になる。

<各国のスタイルの違い>

日本ブランドを比較的受け入れられやすいところから攻める姿勢も大事だ。日本ブランドを知っているケースのほとんどは、日米欧を訪問した際に見かけた、または購入したなどだ。その中では日本ブランド自体は値段が高いという意識もあるものの、高品質、洗練等のイメージを持っている。これはアパレルだけでなく、雑貨、家具等でも同様だ。

特に日系人または日本人駐在員の多いメキシコ、ペルー、ブラジルなどでは、米国だけでなく日本文化の理解も進んでおり、「日本発」を違和感なく受け入れる土壌があるといえる。前出のペルー・リプレイのフェルナンデス氏は、「日本というブランドはペルーでは特別。必ずしもメイドインジャパンである必要はないが、日本発のブランド・サービスであることが十分優位に働くはずである」としている。こうした国から入って評価を確立してから、チリ、コロンビアに展開するなどの策もあるだろう。

一方、チリは欧州ブランド寄りで、基本的には保守、伝統スタイルが強い。前出のモンテネグロ氏は、「服飾デザインではヨーロッパ系の人気がある。ハイエンドはヨーロッパ、中間価格ではアメリカ系ブランドが多い。コンサバでフォーマル好き。黒、グレーが基調で新しいものに対しては慎重。価格に敏感だが原産国はあまり気にしない」と分析する。チリとペルーの違いをブランドで表現すると、「ペルーはギャップ (GAP) やクイックシルバー (QUICK SILVER) などのブランドを好み、チリはザラ、マンゴ (MANGO) などを好む (ペルー・リプレイ、フェルナンデス氏)」としている。チリではバナナリパブリック (Banana Republic) やギャップの登場は、今年 (2011年) とのことで、米系服飾ブランドの参入が域内他国に比べ遅れているようだ。

コロンビアでは、ナショナルブランドが健闘しており、ショッピングモールでもグローバルブランド目白押しという印象ではない。「シャキーラ」や「ファネス」など世界的に活躍するミュージシャンらを輩出、国際的なファッションショーを毎年開催し、有力関係者を集めるなど、近年ラテンアメリカのトレンド発信源の一つにさえなっている。

とはいえ、各国ともグローバル化や所得向上に伴って消費者嗜好も多様化してきている面があり、日本ブランドが割って入るのが困難だという訳ではない。例えば、コロンビア地場大手の化粧品流通チェーン「ラ・リビエラ (La Riviera)」は2010年、資生堂ブランドの化粧品取扱いを開始。欧米ブランドに偏らない商品展開を行っている。「無印良品、フラン・フラン、ノリタケなどチリでは見られないデザイン性を持ったものが多くコンセプトが新しい (前出のモンテネグロ氏)」など評価する声が多く聞かれる。

もちろん、基本的な各国のライフスタイルの差異をイメージしておくことは重要だ。これには現地を視察できることが一番望ましいものの、遠距離なこともあり費用面、時間面で折り合わないことが多い。ただ、そうした場合でもジェトロのウェブサイト等で

¹² ユニクロのヒートテックなどを指す。同氏は、「ropa inteligente (賢い服)」と呼んでいた。

各国消費市場のデータやビジュアル情報を入手することもできる¹³。

<アジアの次の一手として>

チリ、ペルー、コロンビア¹⁴など南米太平洋岸諸国はアジアとの貿易・投資の推進を通商政策の柱に立て、熱い視線を送っている。これら各国でのインタビュー¹⁵から見えるのは、輸出入の関係では中国のプレゼンスが高いものの、洗練されたサービス産業のコンセプト導入は、むしろ日本に期待しているということだ。日本企業がアジア市場を軸に展開するのは当然としても、それに次ぐ新興市場としての中南米への展開を次の一手として加えておきたい。その中でも、投資制度の透明性の高さや、域内展開するファミリー企業により限りなく一体化した成長市場があり、「日本発」が受け入れられやすい土壌を持つ南米太平洋岸諸国は、サービス産業に関わる日本企業にも近いうちに選択肢としてクローズアップされてくるだろう。

¹³ ジェトロ海外調査部では、中南米各都市のライフスタイルをビジュアルで紹介するレポートをHP上で公開している。「サンパウロスタイル（ブラジル）」を皮切りに、アルゼンチン、メキシコ、コロンビア、ベネズエラ、ペルー、チリ版が順次掲載予定。

¹⁴ チリ、ペルーは APEC 加盟国。コロンビアはオブザーバーであるが、加盟を希望している。

¹⁵ 現地取材は 2010 年 12 月に実施。

【免責事項】

ジェトロは、本報告書の記載内容に関して生じた直接的、間接的、派生的、特別の、付随的、あるいは懲罰的損害及び利益の喪失については、それが契約、不法行為、無過失責任、あるいはその他の原因に基づき生じたか否かにかかわらず、一切の責任を負いません。これは、たとえ、ジェトロがかかる損害の可能性を知らされていても同様とします。

本報告書は信頼できると思われる各種情報に基づいて作成しておりますが、その正確性、完全性を保証するものではありません。ジェトロは、本報告書の論旨と一致しない他の資料を発行している、または今後発行する可能性があります。