



ペルー

企業訪問調査レポート【1】

Pollería Norky's SRL

～ 飲食業 ～

■ ペルー共和国 — 基礎データ —

- 面積：1,285,216平方キロメートル〔日本の約3.4倍〕
- 人口：3,048万人（2013年 ペルー情報統計院(INEI)）
- 首都：リマ／人口972万人（2014年 大リマ都市圏 国連推計）
- 名目GDP総額：2,023億 1600万ドル（2013年）
- 実質GDP成長率：5.8%（2013年）
- 1人あたりのGDP(名目)：6,674ドル（2013年）
- 為替レート：1ドル ≙ 2.70 ペルー ヌエボ・ソル（2013年 平均値）

出所：JETROホームページ 国・地域別情報(J-FILE)「ペルー概況(2014年9月更新)」



■ 調査日：2014年 11月21日

■ 分野：飲食業

■ 特徴：沖縄県出身の創業者は、終戦直後にペルーに移住した親族を頼って1970年代初めにペルーに渡り、1975年5月、首都リマ市旧市街でペルーの伝統的大衆料理ポヨ・ア・ラ・ブラサ（鳥の炭火焼き）の店舗を開業。その後、2代目が1988年に企業化を図り、日本型の経営手法を持ち込んで店舗数を増やし、同国の伝統大衆料理の外食産業を確立した。1990年代以降、安定成長を続ける同国は新興中間層が拡大しており、地方都市や近隣国も見据え、さらなる市場拡大を見込んで強気の経営を続けている。

企業概要

- 社名：Pollería Norky's SRL ポジェリア・ノルキーズ有限会社
- 住所：〔本店1号店〕Av. Abancay 648 - Cercado de Lima, Lima, Perú
ペルー共和国の首都・リマ市旧市街、首都に隣接するカジャオ市
ホルヘ・チャベス国際空港から車で45分
- URL：http://norkys.pe/servicios/
- 主要拠点：〔国内〕149店舗 〔海外〕1店舗(チリの首都・サンティアゴ市)
- 設立年：1988年(創業は1975年)
- 従業員数：本社・支店あわせ約3,000人
- 主な商品：ポヨ・ア・ラ・ブラサ(鳥の炭火焼き)、パリジャーダ(ペルー風
(主なメニュー) バーベキュー盛り合わせ)、サルタード(ペルー風肉野菜炒め)
- 社是：
 - ・ビジョン：国内一のポヨ・ア・ラ・ブラサとパリジャーダのチェーンを目指す。
 - ・ミッション：アットホームな接客、居心地の良さ、憩い。
ペルーの食が顧客、従業員、納入業者をつなぐ。
 - ・バリュー：誠実さ、チームワーク、信頼、有言実行



ビジネスの概要 ①

主要ブランド名

商標名・店名のNorky's(ノルキーズ)が、ペルーにおけるポヨ・ア・ラ・ブラサ外食チェーンの代名詞となっており、ブランドを確立。

対象顧客

一般大衆：ペルーで目安とされる5段階の社会経済階層(富裕層A～極貧層E)のうち、中間層C層および新興中間層D層が中核の顧客ターゲット。店舗エリアにより安定中間層B層も対象としている。



売上推移

ペルーの治安情勢踏まえ、防犯上の理由から売上等営業実績の公表はしていない。目安として、過去10年平均の年間売上増加率は20%。ただし、2014年は景気停滞により前年比12%増の見通し。

マーケティング手法：広告・宣伝

提供する食品とサービスクオリティこそが最大のマーケティングとしており、TVやラジオのCMは一切行っていない。



人事・労務手法

正規と非正規を交互に渡り歩くペルー独自の労働文化に対応。管理部門の有能な人員確保が難題。



JETRO

企業の特徴

ポヨ・ア・ラ・ブラサは、ペルーの幅広い層に最も親しまれている料理であり、安価で満足感が味わえるというその料理の特質から、一般庶民にとって一家団らんを演出する外食先の代名詞として圧倒的な支持を受けている。2012年のリマ商工会議所の調査によると、全国で年間8,000件が開業しているという。ノルキーズは戦後に沖縄から移住した日本人家族が、こうした国民的な大衆料理の外食産業でゼロから出発し、不動の地位を築いたところにその独創性と先進性が見て取れる。以下、取材に応じてくれた経営家族の一員である玉城薫氏への取材内容を元に同社の特徴をまとめる。



● 経営拡大における基本方針

経営スタイルの特徴は、業界の競合相手であるペルー資本のパルド・チキンと沖縄系日系人が経営するロッキーズがフランチャイズ方式を当初から取り入れているのに対し、ノルキーズは創業当初からの家族経営にこだわるという経営主体の違いに如実に現れている。実はノルキーズは拡大戦略に転じた当初、フランチャイズ方式を導入しようとしたが、経営内部で不祥事が発生した苦い経験から、「信用できるのは家族だけ」というペルーの常識を素直に受け入れる契機となった。

さて、ポヨ・ア・ラ・ブラサ外食産業の草分け的な存在として、現在も業界トップを独走するノルキーズは、こうしたパイオニアとしてのブランドを最大に生かして、テレビやラジオなどのスポットCMは使わず、昼夜を通して目に付く大きな看板を取り付けた店舗を、大通り沿いだけでなく、住宅地の中などにも積極的に出店することで、想定範囲内の出費で、気楽に立ち寄れる身近な店というイメージを定着させるとともに、店内・持ち帰りにかかわらず「味と品質を守り抜くことが最大のマーケティング」という信念に貫かれた営業戦略を採用している。

● 治安対策

本レポートでは対象企業の強い要請により売上額などの公表は頑なに拒否された。これはペルーの治安状況を踏まえた対応であり、外国語である日本語のレポートであっても例外は認められなかった。同社はこの治安対策を主な理由として、家族メンバーが経営者としてそれぞれに割り振られた複数の会社を設立し、グループ企業全体の総売上高が公的数値として公開されないよう最大限に気を配っている。

● 雇用状況

労務環境について、まず、ペルーの特徴的な労働市場の実態について理解する必要がある。日本では非正規雇用といえば、正規雇用から排除された弱者というマイナスイメージが先行するが、ペルーでは労働者の方が正規雇用と非正規雇用を使い分けるといふ。短期間の正規雇用で資金を貯め、賞与後すぐに退職し、その資金を元手にインフォーマルセクターとして露天商のような業態で利益を上げ、資金が底をつくと再び正規雇用を探すといったことが常態化している。

また、ここ10年で教育水準の底上げが図られた結果、BOP層の20代の若者は賃金アップや福利厚生の充実などを含めた労働環境の向上の要求度が高まり、いわゆる「3K労働」を嫌がる傾向も顕著になってきたという。調理人やウェ이터など多くの人員を雇用する外食産業にあって、ノルキーズにおいてもこうしたペルーの労働市場の変化により、新規採用者の1週間後の残存率はわずか1割とのことである。

人事における最大の難問は管理部門(中間管理職)の有能な人員確保だという。前段で教育水準の底上げは図られたと記述したばかりだが、その一方で高等教育の頭打ちの状態が続いている一面も現実であり、有名私立大学の大学院を卒業したエリート学生を採用しても、実戦力という観点からは見劣りする場合が多く、ペルーの国力の差を今なお思い知らされるとのことである。

ビジネスの概要 ③

社会的活動の取り組み

カトリック系慈善団体カリタス、乳がん撲滅キャンペーン、日系人慈善団体エンマヌエルには継続的にドネーションを行っている。

日本（外資系企業）と取り組んでみたいこと

条件が折り合えばM&Aに応じる用意がある。

取り組んでいる社会的課題の概況

木炭は主力商品であるポヨ・ア・ラ・ブラサやパリジャーダの調製に欠かせないものであるが、地球温暖化の観点から大量消費は問題であり、近いうちに規制の方向が打ち出されると考える。今後は植林プロジェクトなど温暖化対策にも取り組んでいきたい。

まとめ

■ 外食産業における市場環境

1990年代中盤以降、安定成長を続けるペルーでは新興中間層の増大により、大衆文化の開花が見られ、こうした時流によって国民的料理を代表するポヨ・ア・ラ・ブラサをはじめハンバーガーやピザ、中華料理などファストフード要素を持つ外食産業は隆盛の一途をたどっている。ノルキーズは主力商品のポヨ・ア・ラ・ブラサの競合他社だけでなく、こうしたファストフード産業全般との熾烈な競争を展開している。

■ 市場戦略としてノルキーズが採用する特徴的な経営手法

ポヨ・ア・ラ・ブラサ業界の競合他社や世界的なフランチャイズを含むファストフード各社がしのぎを削るなか、ノルキーズは業界の草分けとして国民意識にしっかりと根付いたブランド力、そして定評のある味の良さと一家団欒を演出するアットホームな店舗デザインや気さくな接客を武器に、新興中間層が拡大する大都市周辺部や地方都市への積極的な店舗展開で熾烈な競争を勝ち抜き、業界トップランナーとして不動の地位を確立すべく強気の経営方針を掲げている。

■ 市場の可能性

ペルーの経済成長は世界情勢に伴う多少の変動は避けられないものの、世界有数の資源国の立場を活用した経済政策の維持により外貨を獲得し、これを資本に国がインフラ整備に一層力を入れれば、富の分配効果による内需拡大が予想される。これにより、現在は首都圏周辺などに集中している新興中間層の増加傾向は、今後、首都圏郊外地区や地方都市にも波及することが見込まれ、全国的に親しみのある国民的大衆料理ポヨ・ア・ラ・ブラサの外食産業には十分に伸びしろがあると見ている。

■ 課題および改善点

教育水準の底上げが図られたことで、調理人やウェイターといった人員に想定されるBOP層の教育水準の上昇は顕著であり、流動性は激しいものの安定的に人員を確保できる一方、大卒、大学院卒の中間管理職の新規採用者の戦力不足は深刻であり、高等教育において頭打ちの状況が見て取れる。国は地方格差、マンパワー、インフラの改善が急務である初等教育の改善に重心を置いているが、国力増進に欠かせないエリート育成の要諦である高等教育の拡充にも力を注いでほしい。

■ 同業他社、競合相手情報など

ポヨ・ア・ラ・ブラサ業界の競合他社としては、沖縄系ペルー人が経営するロッキーズ、ペルー資本のパルド・チキンが知られる。このほか、ファストフード業界を俯瞰すればマクドナルド、ケンタッキーフライドチキン、ベンボス(ペルー資本で中南米諸国に展開するハンバーガーチェーン)、バーガーキング、ワーロック(中国系ペルー人の点心チェーン)、ピザハット、ドミノピザ、パパジョーンズなどが挙げられる。

■ 進出を検討する日系企業が参考とすべき点

ペルー人とのビジネスでは、不用意に相手の言うことを鵜呑みにすることはご法度だ。また、経営体制としては現地従業員が不正を働く可能性があることを前提に、日本人が上から監視する仕組みを構築すべきである。治安面の脅威は決して過小評価してはいけない。企業情報の公表を極力避けることなども含め、強盗・誘拐といった凶悪犯罪に対する防犯対策には万全を期すべきである。

■ その他

日本人移住者が外国の伝統大衆料理の分野を開拓したところに大きな意義があり、新興国市場への進出を考える日本のとりわけ中小企業に大きな示唆を与える存在である。日本的な経営手法と「郷に入りては郷に従え」の精神で現地独自の文化・環境に対応する硬軟織り交ぜた経営が成功の秘訣と考える。



JETRO

【免責事項】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。