

第6章

ラテンアメリカの成長する企業像



新都市交通システム「アエロモヴェル」

(2014年12月, ブラジル・ポルトアレグレ市, 二宮康史撮影)

本章で取り上げた企業の場所



はじめに

これまでは、クラスター、グローバルバリューチェーン（GVC）、企業文化、政策といった論点からラテンアメリカの中小企業を考察してきたが、本章では、企業そのものに焦点を当てる。序章でふれたとおり2000年以降、ラテンアメリカ地域は経済的に大きな発展を遂げた。その過程において、多くの先行文献で研究対象とされてきた大企業だけではなく、中小企業も成長の機会を享受してきたはずである。中小企業全体の議論としてその仮説を裏づけるには、膨大な数の企業データを検証する必要があるが、第2章でふれたとおり、データ制約などからそれは困難な作業といえる。そのため本章では、筆者が現地調査でのインタビューなどの研究活動を通じて得られた情報から、近年、個々の産業分野でとくに中小規模から成長を実現している企業の事例を紹介したい。なお、第1章、第2章ではラテンアメリカの中小企業の大半はインフォーマル部門にとどまり、低生産性に特徴づけられ開業と廃業を繰り返す存在として語られているが、その集団から成長のきっかけをつかみ、規模を拡大させ成功した企業が存在するのも事実である。本章では彼らがどのようにして成長の壁を乗り越えてきたのかをテーマとする。

今回取り上げる事例は製造業で風力発電機材（ブラジル）、都市交通システム（ブラジル）、自動車産業（メキシコ）、金属機械産業（ペルー）の4つ、サービス業でIT産業（ブラジル）、レジャー産業（メキシコ）、レストラン産業（ペルー）の3つである。企業の選択基準は成長をキーワードに注目すべき事例を筆者が選択し取り上げるもので、その判断は筆者個人に委ねられている。そのような事情もあり、本章は、あくまで読者にラテンアメリカで中小規模から成長している企業像を具体的に示すことを目的としている点を前置きとしたい。それと同時に、本来ラテンアメリカ企業の成長要因を特定するには実証的な分析結果をふまえる必要があるものの、本章では上述の目的から、限られた事例ではあるが成長を実現するうえでの共通項を各国の事例から考察する。

1. 事例紹介

<製造業>

(1) 風力発電機材・ブラジル——輸出先市場の拡大に着目——

テクシス (Tecsis, 本社:サンパウロ州ソロカバ市, www.tecsis.com.br) は風力発電のブレードの製造・販売を行う地場資本メーカーである。1995年の創業当初は従業員数50人の中小企業にすぎなかったが、世界の風力発電市場拡大に応じて業績を拡大、現在ではブレード分野で世界市場(中国を除く)の15%、北米市場の50%のシェアをもち、7000人の従業員を抱える大企業へと成長した。同社はベント・コイケ (Bento Koike) 氏、レオ・オサナイ (Leo Ossanai) 氏、フィリップス・レモス (Phillips Lemos) 氏の3人が共同で設立した会社で、コイケ、オサナイ両氏はサンパウロ州サン・ジョゼ・ドス・カンポス市にある航空技術院 (ITA) 出身のエンジニアであった。ITAは世界の主要中型旅客機メーカーとして成長したエンブラエル社に多くの技術者を輩出している国立技術大学で、航空宇宙分野でトップクラスの教育機関に位置づけられる。

航空機分野技術を風力発電に応用

同社のイノベーション部長を務めるフィリップス・レモス氏によれば(2014年12月にインタビュー)、創業者はもともと、航空宇宙分野のビジネスに携わることを考えていた。しかし1986年に起きたチェルノブイリ原発事故や1992年のリオデジャネイロにおける国連環境開発会議などで、風力発電をはじめとした再生可能エネルギーへの関心の高まりに注目するようになった。当時、欧州で導入が先行していた風力発電ビジネスでは、発電機に取り付けるブレードの供給が不足していた点に注目した。しかも欧州で使用されていたブレードは、造船産業で培われた技術を元に開発された重量の大きいもので、かつタービンやタワーの仕様に合わせてカスタマイズできない欠点を有していた。同社では航空機技術を学んだ経験からブレードの軽量化に取り組み、さらに事業者のニーズに応じたブレード設

計に取り組むことで、当時先行していた競合メーカーとの差別化に成功し市場参入を果たした。もともとブレード供給は風力発電のなかでもニッチなビジネスで競合も少ない状況のなか、顧客企業は着実に増加した。2000年には米国のエネルギー会社エンロン（Enron、当時）の、2005年にはGEの主要サプライヤーとなり、2006年にGEと5年間におけるブレード供給契約（総額10億ドル）を締結した。さらに2007年にサービス会社であるウィンドコム（Windcom）を米国ヒューストンに設立し、北米市場でのアフターサービスを強化することで2008年には北米市場の50%のシェアを得るようになった。

同社の製造拠点はブラジルに限られている。現在はサンパウロ州ソロカバ市に9工場、同州イトゥ市に2工場あり、さらに2016年にはバイア州カマサリ市で1工場が稼動する予定となっている。ブラジルは高率で複雑な税制度や企業側負担が大きく硬直的な労働法制度、さらには不十分なインフラといった面で、輸出をする製造業にとって必ずしもコスト面で魅力的な国とは認識されていない。しかし同社がこれまで大きくビジネスを拡大できた背景には、ほぼ全量を輸出してきたという点が有利に働いたという。同社ではブレードの製造にかかわる原材料や資材のほとんどを輸入に依存しているが、ドローバック税制（最終製品の輸出を前提とした輸入税等免税制度）を活用することで過重な税コストを低減できる。さらにブラジルでは輸出品に対しては工業製品税や社会負担金などの連邦税、商品流通サービス税などの州税が減免されており、この点も輸出競争力を維持するうえでは重要な要素となっている。また同社の主要市場は米国や欧州であるが、ブラジルは地理的に船便12日間で輸送が可能という立地上のメリットもある。また主要市場で高いシェアを有し規模の経済を享受できる点も、コスト低減に寄与しているという。このように、同社は風力発電機製造のグローバルバリューチェーンに参加し成長してきたといえる。

内需の拡大に応じて新たな事業展開

同社では創業当初から欧米を主要マーケットに位置づけた事業展開を行ってきた結果、国内の経済動向に大きく左右されることなく順調に業績

を拡大してきた。しかし近年、ブラジル国内の市場拡大にも注目している。鉱山エネルギー省によればブラジルの風力発電能力は2012年に2ギガワットと全体の1.5%を占めるにすぎないが、2022年には17ギガワットと全体の9.5%を占めると見込まれている（MME/ EPE 2013, 100）。ブラジルの主要な風力発電立地地域は北東部と南部の海岸地域であるが、設備利用率の高い気候条件でかつ乾季に風量が増えるという水力発電との補完性が高い好条件を備えている。ブラジルは発電量の7割を水力発電に依存しているが、近年、降雨量の減少で代替電力源へのシフトが課題になるなか、コストと発電効率の優位性から風力発電の投資が増加傾向にあり同社のビジネスには追い風が吹く。一方で課題は人材育成と管理という。1本のブレード製造に必要な人員は延べ200人と労働集約的で機械化が難しい生産体制にあるなかで、高度な知識と技術を有する人材の確保が重要となっている。しかしソロカバ市近辺には近年、多国籍企業が多数進出し人材確保は容易ではない。今後政府機関とも協力しながら人材育成を行っていきたいとしている。

（2）都市交通システム・ブラジル

——空気圧を動力とする車両システム——

ブラジル南部リオグランデドスル州の州都ポルトアレグレ市では、世界的にもユニークな都市交通システムが稼働している。コンクリート橋で支えられた地上数メートルのレール上を車両が空気圧で移動する、アエロモヴェル（Aeromovel）というシステムである。現在、ポルトアレグレ市のサルガード・フィーリョ国際空港と近隣の鉄道駅（TRENURBのアエロポルト駅）の距離約1キロを結ぶ路線として商業運行されている。最高時速は65キロ、車両定員は300人（車両モデルA200のケース）となっている。2013年8月10日に運行を開始し、現在は1日当たり4500人が利用している。

造船・石油産業に育まれた中小企業

アエロモヴェル社のジエゴ・アビス（Diego Abs）氏によれば（2014年

12月にポルトアレグレ市でインタビュー)、アエロモヴェルの技術はコエステル (Coester, 本社: サンレオポルド市, 従業員数約100人, 創業1963年, www.coester.com.br) が開発したもので、アエロモヴェル・システムを開発する事業組織 (従業員数約10人) は同社の傘下に位置づけられる。コエステル社の創業者オスカル・コエステル (Oskar Coester) 氏は、同州ペロタス市の連邦技術学校を卒業後、ヴァリグ航空の航空電子工学学校で学び、同社の電子コントロール技師としてキャリアをスタートした。1960年代に入り自身の習得した通信技術が、当時の造船所で必要としていた船内通信システムに応用できることがわかり、コエステル社を創業した。当時ブラジルでは造船産業が勃興した時期で、1970年代から1980年代にかけて造船産業にかかわるシステム・機器開発により業績を拡大した。しかし1970年代後半からブラジルの造船産業の衰退により業容の変更を余儀なくされる。当時、国営石油会社ペトロbras (Petrobras) 向けにバルブの電動アクチュエータ (オートメーション機器の一種) の開発を行っていたため、同製品の製造・販売にシフトする。その後、1990年代の市場開放による競争環境の変化に対応するため、1997年にバルブオートメーションへの技術開発に特化し、同分野のトップメーカーとしての地位を確保してきた。

同社がアエロモヴェル・システムの開発に至った経緯は、空気圧を送る電動ポンプの基幹部品技術をもっていたという点に加えて、創業者オスカル氏の事業に対する考え方が大きな影響を与えているという。そもそもオスカル氏は航空会社のエンジニアとしてキャリアをスタートしたが、航空機技術の進歩で移動のスピードは大きく進化した一方、空港にたどり着くまでの交通システムの改善に問題意識を抱いていたという。同社では連邦政府の資金協力を受け1983年にポルトアレグレ市で試験用路線を着工し、実用に向けた実験を重ねた。ブラジル国内でも同システムへの関心はあったが、当時の混乱する経済・政治情勢が逆風となり商業運行には時間がかかった。しかしある世界銀行コンサルタントの仲介で1988年にインドネシアでの導入が決定してシステムを輸出した。翌年にはジャカルタで運行を開始し、世界で初めての商業運行となった。

政府の産業政策の方針とも一致

近年になりブラジル国内での導入が前進した背景には、都市交通インフラの整備ニーズが高まるなかで、地下鉄やモノレールなど他の交通手段に比べて車両や路線建設への投資額が低く、かつ100%自国技術という点が大きいという。車両や換気装置など主要な機材は国内メーカーと共同開発したもので、レール以外は国産化されている。ルセフ政権下で進められる産業政策も自国技術を重視しており、それが後押ししたと考えられている。今後、その他の自治体でも都市交通整備で同システムの導入が検討されており、実績が拡大すれば国内の裾野産業の成長につながる。同社ではブラジル発の都市交通システムの普及に今後も力を注ぐとしている。

(3) 自動車産業・メキシコ

——サプライチェーン参入の壁を越えた地場企業——

第3章で述べたように、メキシコ自動車産業は近年急成長を続けているが、サプライチェーンに参入するメキシコ企業数は少ない。サプライヤーに求められる高い能力、能力構築を阻む経営環境、輸入品や進出企業との厳しい競争が、メキシコ企業、とくに中小企業の参入を難しくしている。そこで、小企業ながら検査用治具というニッチな製品分野で参入を果たしたメキシコ企業AT社（仮名）の事例を紹介したい。この事例を取り上げるのは、革新的な中小企業が出現する1つの典型的な経路を示していると考えられるためである。インタビューでの約束のため、企業名を伏して紹介する。

プエブラ州 Cholula は、アステカ時代の遺跡で有名な観光スポットである。遺跡のすぐ近く、ひなびた街並みのなかにAT社は所在する。高度な精密機械設備を備えた工場だとは、外からはとても想像できない門構えである。プエブラ州は生産台数でメキシコ第2の自動車メーカー・フォルクスワーゲンが主力工場をおく自動車産業の集積地でもある。地の利を生かして、2005年から現在の主力商品の検査用治具の製造を開始した。自動車サプライチェーンの1次サプライヤー（ティア1）と2次サプライ

ヤー（ティア2）の自動車部品メーカーを顧客とする3次サプライヤー（ティア3）で、従業員数50人である。インタビュー時点（2011年）で顧客の数はおよそ100社、顧客リストにはグローバル・サプライヤーの名前が並ぶ。

外資系企業での勤務、留学の後に起業

社長のC氏（仮名）がAT社を設立したのは2001年であった。彼は大学卒業後、ドイツ系の素材会社で働いたのち、英国の大学でインダストリアル・エンジニアリングを学び、修士号を取得した。専門知識を身に着け、メキシコで製造業の事業を手がけたいと考えていた。メキシコ帰国時がたまたま父親の退職時にあたり、1997年に父親の退職金で現在の工場建屋を建設し起業した。最初に家具製造業向けに木材加工用工具を製造したが、この分野は衰退業種であり将来性に乏しかったために撤退した。つぎにこの地域に自動車産業が集積することに着目し、同じ設備を使い自動車の補修部品製造を試みた。しかし顧客が製造コストの知識をもつために価格交渉力がなく、競争も厳しいので利益が上がらないと考え撤退し、新しい業種を探した。その際の方針は、高度エンジニアリング分野で収益性が高く、顧客に知識がなく価格交渉力をもてる分野であった。それに適合するのが検査用治具製造だった。

ティア1メーカーとの取引で経験蓄積

顧客開拓のためにまずフォルクスワーゲンに売り込みのアポイントをとり、そこで製品をアピールした。フォルクスワーゲンの納入条件は第1に価格、第2に品質だった。商談は成立しなかったが、納入の条件、売り込み方について学んだ。売り込みを積極的に行い、自動車メーカー、ティア1部品メーカーに製品を知ってもらい、納入検討リストに入れば、緊急の仕事があるときに声がかかる。そのようにして実績を積み、信用を得、顧客を拡大してきた。製造ノウハウの基礎は、経験とティア1サプライヤーから学んだ。契約は1件ごとの入札で、基本的に価格で決まる。1つの検査用治具の使用期間は当該モデルの製造期間である。そのあいだにエンジ

ニアリング変更がある場合は、その都度、変更を行う。国内の競争相手は4社、このうち2社は外資系企業、2社はメキシコ企業である。

マリンチスモと資金調達の問題

C氏は成長を阻む2つの要因を指摘する。1つはマリンチスモ、もう1つが資金調達である。マリンチスモとはメキシコ特有の言い回しで、アステカ帝国のスペインによる征服時、敵方の将コルテスの愛人となった原住民女性マリンチェの名前をとって、メキシコ人自らがメキシコ製より外国製を選ぶ心理を指す。資金調達問題とは、同社の場合、生産拡大のための機械購入には10万ドル単位の資金が必要だが、それに融資する国内金融機関が存在しないことである。クルス氏は政府の中小企業支援策の枠組みによる融資は、役に立たないと評価する。同社の場合、外部機関の支援で有用であったのはエンデバー (Endeavor, www.endeavor.org) と名づけられた民間のベンチャー事業支援組織からのアドバイスであった。ちなみにエンデバーとは、米国に本拠をおくNGOで、財界の協力を得て寄付を集め、将来性のある企業家を支援している。コンサルタント業務、国内のファンド、金融機関との融資仲介を行っている。メキシコ支部の会長は、メキシコで独占的地位を占めるテレビ局、テレビサの会長E.アスカラガ (Emilio Azcaraga) 氏である。メキシコの大企業、著名財界人、金融ファンドが協賛機関に名を連ねている。

(4) 金属機械産業・ペルー——認証取得により大型受注が可能に——

ペルーの首都リマ市の北部には、製造業の中小企業が集まるロス・オリボス工業地区がある。この地区で最近注目されているのが金属機械産業である。好調な経済成長を背景に国内の電力需要が拡大し、リマ南部では国内で産出する天然ガスを燃料とした火力発電所の建設が相次いでいる。また、ショッピングセンターや高層のマンションなど、これまでよりも大規模な施設の建設がリマ市内で進んでいる。そしてそれらをつなぐ送電線や変圧器など、送電や配電に必要な機器の需要が大きく伸びている。

これらの需要をうまくつかんで成長しているのが、変圧器や電源施設の

製造、販売、保守、修理を手がける I&T エレクトリック (I&T Electric, 本社：リマ市, www.itesa.com.pe) である。電気技師フアン・オルランド・メンドサ (Juan Orlando Mendoza) 氏とウィルバー・アラゴネス (Wilber Aragonéz) 氏の 2 人が 1995 年に創業したこの会社は、電柱に設置する小型の変圧器の製造から始め、徐々に製造する変圧器の容量を増やした。さらに、変圧器などを含む商業施設やマンションに設置する受変電設備の製造を手がけるようになった。事業の成長とともに工場の規模も当初の 300 平方メートルから 3600 平方メートルへと拡大し、現在は 120 人の従業員が 2 シフトで働く中規模企業である。

同社は原材料を輸入に頼っている。絶縁体のシリコンや鉄鋼製品は日本、銅線はコロンビア、陶製の^{がいし}碇子は中国、ゴムは米国、絶縁油は米国とボリビアから輸入している。基本的には受注生産で、注文に基づいてこれらの原材料を加工して変圧器を製造する。工場には簡単な工作機械があるだけで自動化は行われていない。従業員が工作機械を使って金属などを加工し、あとは手作業でコイルを巻いたり、鉄板を重ねて紙で巻いたりして変圧器を製造している。

国際認証を取得し低価格品と差別化を図る

2014 年 8 月にリマ市内で実施した同社へのインタビューによれば、10 年ほど前からの成長のきっかけとなったのが、品質マネジメントシステムの国際的な認証の 1 つである ISO 9001 の取得である。公共事業や大手電力会社の入札では、参加条件の 1 つとして、この認証の取得を求められるケースが増えている。変圧器の製造自体を手がける中小企業は少なくないが、そのなかで国際認証を取得している企業は多くない。取得には手間とコストがかかるからである。多くの中小企業は、そのような認証がなくても販売できる小規模な民間企業への納入をめざす。しかしその場合、中国製など輸入品との価格競争になる。同社は国際認証取得に投資をすることで、価格競争にならない市場への参入を果たした。

国際認証の取得と合わせて試験設備の導入も同社の受注拡大を助けた。高圧用変圧器の購入にあたって、顧客は製品の安全性を重視する。試験設

備があれば、顧客の立ち会いのもとで試験を行い、自社製品の安全性を示すことができる。試験設備の導入には20万ドルの費用がかかったが、これにより国内他社が供給できないような大型施設向けの製品の供給が可能になった。

I&T エレクトリックとともに成長したのが兄弟会社ともいえるシリコン・テクノロジー (Silicon Technology, 本社：リマ市, www.silicon.com.pe) である。I&T エレクトリックの創業者の1人であるアラゴネス氏が、シリコンなど合成樹脂製の絶縁体に特化して2001年に立ち上げた会社である。現在はロス・オリボス地区に350平方メートルの工場を有し、75人の従業員を抱えている。主力事業はシリコン製碍子の製造販売と既存の陶器碍子へのシリコンゴムの塗布で、変圧器や碍子の保守も手がけている。同社によれば国内で合成樹脂製の絶縁体を製造する唯一の会社で、発電や送配電を手がける電力会社をおもな顧客としている。最近はブラジルへの輸出も開始した。

自社で雷サージ試験設備を建設し安全基準をクリア

2012年、シリコン・テクノロジーはI&T エレクトリックらと共同で、リマ市北部のアンコン地区に4000平方メートルの用地を確保した。金属加工事業所・企業組合 (Asociación de Talleres y Empresas de Metalmechanica del Perú: ATEM PERU) の支援により、オランダなどから援助を受けながら、雷サージ試験設備を建設した。以前は製品をメキシコへ送って検査していたが、毎回多額の費用がかかった。自社で試験設備をもつことで検査費用を節約できるほか、最終製品の検査だけでなく、製品開発にも利用することができる。この施設は試験設備としてSGS社による国際認証を受けており、ここで試験に合格した製品であれば、国内の電力会社などが要求する安全基準を満たすことができる。実際に同社は、2014年には民間の発電会社より200万ドル規模の製品の受注に成功した。

I&T エレクトリックやシリコン・テクノロジーが投資して整備した試験設備は、たとえば日本であれば地方自治体などの工業試験場が揃え、料金を払えば中小企業が利用できるようにしている。しかしペルーの場合に

はそのような役割を果たす公的機関がないため、外国へ送って高い料金を払って試験をせざるを得ない。そのために国内で製品に対する需要が高まっているにもかかわらず、公共事業や大手企業への納入は、中小企業にとっては参入障壁が高くなる。ここに挙げた2社の事例では、製造、試験、製品に関して国際的な認証取得に投資をすることが、成長につながったといえる。

＜サービス業＞

(1) IT 産業・ブラジル——世界の主要タクシーアプリとして成長——

ブラジルでは公共都市交通機関が発達していないためタクシーを利用する機会が多い。しかし主要都市の中心部ではいざ知らず、少し離れた場所になるとタクシーを呼ぶのに時間がかかる。この問題をITで解決するために設立されたのがイージー・タクシー (Easy Taxi, 本社:サンパウロ市, www.easytaxi.com) である。同社はアプリを開発したタリス・ゴメス (Tallis Gomes) 氏をはじめとした20代の若者たちが2012年4月に創業したベンチャー企業である。創業以来、国内の主要都市にとどまらず国際展開を進め、南米、東南アジアなど世界33カ国でサービスを展開しており、登録利用者1700万人、タクシー登録台数40万台と、世界の主要なタクシーアプリとして認知されるようになった。

創業の契機は国際的な起業家団体のイベントへの参加

タリス・ゴメス氏は16歳の頃からソフトウェア開発にかかわり、大学でマーケティングを専攻、国内企業でEコマース事業の立ち上げなどを経験した後に独立した。もともとはバスのアプリ開発を検討していたが、雨の降るリオデジャネイロで長いタクシー待ちを経験したことをきっかけに、タクシーアプリの開発に着手するようになったという。創業のきっかけは2011年6月にスタートアップ・ウィークエンド (Startup Weekend) という米国の起業家団体がリオデジャネイロで開催したイベントで事業アイデアを発表したことである。そこで先輩起業家やベンチャーファンドなどからのアドバイスを受け創業した。同社のビジネスはまずタクシー運

転手にアプリ登録を求めることから始まった。タリス・ゴメス氏は当時、3万6000台あるリオ市内のタクシーのうち75%が個人事業主である点に注目し、市内のタクシー運転手を地道に回り、運転手、タクシー利用者の双方に利益があることを訴え、徐々に登録台数を増やしていった。アプリの収益はタクシー運転手から徴収する仕組みになっており、乗客の利用1回2リアル（約100円、2014年12月調査時点のレート）の手数料がイージー・タクシー側に支払われる。同金額は通常、タクシー利用者が支払うチップ代金を想定して設定したという。その後、ベンチャーファンドの出資を受けて広告などマーケティング活動を強化し顧客ベースを広げ、さらにドイツの起業支援組織、ロケット・インターネット（Rocket Internet, www.rocket-internet.com）の出資を受けたことで本格的な国際展開を開始した。当時はタクシーアプリで国際的に普及しているものは少なく、イージー・タクシーが提供するプラットフォームが十分通用することを見通しての投資であったという（*Veja*, Abril 20, 2014）。新興国の多くではブラジルと共通した都市交通問題を抱える一方、急速なスマホ普及と通信インフラの進歩がみられ、アプリ拡大の素地が整いつつあることにいち早く目をつけた動きといえる。

優秀な若手人材を集め積極的な事業拡大

イージー・タクシーでは今後サービス提供のパートナーを拡充することで、さらなる付加価値を提供する方針である。たとえば国内では2013年11月からサンタンデル銀行との共同で、夜間にイージー・タクシーアプリを通じて呼んだタクシー代金を、利用者が同銀行発行のクレジットカードで支払いを行った際に割り引くサービスを始めている。また2014年12月からは、ブラジルの航空会社TAMの利用客が空港までの移動手段としてタクシーを利用する際、イージー・タクシーアプリを通じて呼んだタクシー代金を割り引くサービスを開始した。いずれもイージー・タクシーの顧客ベースを拡大するための取り組みである。2014年12月にサンパウロ市内で筆者の取材に応じたグローバルCo-CEOのデニス・ワング（Dennis Wang）氏は、同社の競争力の源泉について、個々の優秀な人材が

最大限の能力を発揮して働くことを挙げている。同社で働く人材の多くは20～30代である。ベンチャー企業としてのエネルギーとスピード感が、グローバル市場へと向かわせる原動力となっている。

(2) レジャー産業・メキシコ

——子ども向け職業体験テーマパークの世界展開——

メキシコで生まれたキッザニア (KidZania, www.kidzania.com) は、子どもがさまざまな有名企業の従業員と顧客になってロールプレイング・ゲームを楽しむ、日本でも人気のテーマパークである。1999年に設立されたこの企業は、20年を経ずして世界の14カ所に事業展開する世界的な大企業へと成長を遂げた。経営者の系譜、事業化の手法という点で、従来にはない新しいタイプの企業といえる。

創業者のハビエル・ロベス (Xavier López) 氏は、スペイン移民の二世として1964年メキシコ市に生まれた。メキシコ市にある私立大学を卒業後、ノースウェスタン大学のケロッグ経営大学院に学びMBAを取得した。同大学院では著名な経営学者フィリップ・コトラーの薫陶を受けている。メキシコに帰国後、米系金融コンサルタント企業で研鑽を積んだ。友人のルイス・ラレスゴイチ (Luis Laresgoiti) 氏から子どものための遊戯施設事業への参加の誘いを受けたのは、創業者がGEキャピタルの個人向け金融部門の幹部職ポストにあった1990年代後半であった。

鍵となったロベス氏の経営手腕

ロールプレイング・ゲームのテーマパークを最初に着想したのはラレスゴイチ氏とする説 (*The New Yorker*, Jan.19, 2015) とロベス氏とする説 (*Forbes*, Nov.9, 2013) の2説があるが、少なくともロベス氏の存在がなければ、キッザニアの今日の繁栄はあり得なかったといえる。理由は第1に、1999年メキシコ市のサンタフェ・ショッピングモールに第1号キッザニアを開園した際、ロベス氏がコンサルタント時代に培った人脈や業界知識が協賛企業集めに重要な役割を果たしたこと (*Forbs*, Nov.9, 2013)、第2に、2002年にラレスゴイチ氏は持株をロベス氏に売却しキッザニアを離れ、

米国フロリダで同様のテーマパークを開園するが、2011年に閉園していることがある（*The New Yorker*, Jan. 19, 2015）。つまり事業の成功には、アイデアのみならずロペス氏の経営者としての手腕が必要不可欠であった。

第1号開園に際しては次の3点を事業方針とした。第1に人々が室内施設でもお金を払う都会に立地すること、第2に若い家族と企業本社が集中する場所に立地すること、第3に、CSR（企業の社会的責任）予算をもつ大企業をターゲットに、ブランド付きロールプレイング施設を建設する条件で協賛企業を獲得すること（*Businessweek*, May 19, 2011）。第1号キッズザニアは初年度から順調に集客を伸ばし、同社によれば現在までの来場者数は1000万人に上るといふ。入場料ばかりでなく、ロールゲームのおもちゃ・制服の販売で高い収益を上げてきた。メキシコ国内ではこれまでにサンタフェのほかに、産業都市モンテレイとメキシコ市南部のクイクイルコに第2、第3の直営キッズザニアを開園してきた。

フランチャイズ方式での海外展開

キッズザニア東京は同社の初めての海外事業である。当初、米国進出を検討していたロペス氏がスターバックスのハワード・シュルツ（Howard Schultz）氏に相談したところ、時期尚早であるとして、メキシコ国外へのフランチャイズ方式による進出を勧められたという（*Milenio*, Sep.1, 2014）。メキシコ企業が海外進出先として最初に選ぶのは通常、米国カラテンアメリカであるが、同社は日本を選んだ点で異色だった。キッズザニアの東京誘致で中心的役割を果たしたのはフランチャイズ事業で実績がある起業家の住谷栄之資氏であった。2004年に事業会社としてキッズシティジャパン（KCJ）を設立した。同社の株主には、同氏のほかに、伊藤忠商事、野村証券、三井不動産など、大企業の名前が並ぶ。2006年キッズザニア東京に続き、2009年にはキッズザニア甲子園がオープンしている。

日本を皮切りにフランチャイズ方式で世界に事業を拡大し、2015年現在、日本のほかにブラジル、チリ、エジプト、インド、インドネシア、クウェート、マレーシア、フィリピン、ポルトガル、カタール、ロシア、サウジアラビア、シンガポール、韓国、タイ、トルコ、アラブ首長国連邦、

英国に独占フランチャイズ契約で進出している（同社ウェブサイトより）。

今後の事業展開として2つの点が見込まれる。1つは米国への進出である。世界最大・最強のテーマパーク、ディズニーリゾートとの競争を恐れ、これまで米国進出には消極的だった。しかし2014年から米国進出の検討を始め、近々開園の見込みという。もう1つは株式上場である。同社は利益の再投資とフランチャイズ方式を成長戦略の2本柱としてきたが、成長を続けるために上場をめざすという（*Forbes*, Nov.9, 2013）。

現在は未上場企業で株式の大部分はロベス氏が所有するとみられるが、これに関連して興味深い点は、同社がファミリー支配とは無縁の企業として成長を続けると見込まれる点である。そう考える理由は、1つにロベス氏が独身であること、もう1つに経営陣がすべてファミリー以外の専門経営者であることがある。創業者家族による所有・経営支配を免れているという点でも、同社はメキシコの企業としては異色の存在といえる。

（3）レストラン産業・ペルー

——カリスマシェフ、ガストン・アクリオ——

ラテンアメリカ域内でも順調な経済成長を維持しているペルーにおいて、拡大する中間層を中心に広がっているのがグルメ・ブームである。英国のレストラン業界誌『レストラン・マガジン』による世界のトップ50レストラン2015年版では、リマにある2つのレストランが選ばれたほか、ラテンアメリカ域内の上位50位にも7つが入っている。また、ペルー料理協会（APEGA）が毎年9月に開催するリマ国際料理フェア、通称「ミストゥラ」（MISTURA）は大盛況で、2014年は11日間に42万人が訪れた。ペルー独立200周年にあたる2021年に向けて、リマが「アメリカ大陸の食の首都」と呼ばれるように、官民一体で食文化の振興やレストラン関連産業への支援に取り組んでいる。

このグルメ・ブームの仕掛け人の1人で、国内で最も有名なカリスマシェフがガストン・アクリオ氏（Gastón Acurio）である。トップ50レストランで18位となった高級レストラン「アストリッド・イ・ガストン」（Astrid & Gastón）のオーナーシェフであるだけでなく、ファストフード

や中華料理も含むレストラン・グループの経営者でもある。ペルー料理協会の創設者の1人でリマ国際料理フェア MISTURA を立ち上げたことでも知られている。

ペルー料理の伝道師

アクリオ氏の父は上院議員で大臣も務めた政治家で、彼自身も大学で法律を学んだ後にスペインの大学に進学した。しかし中途退学してホテル学校へ進み、さらにパリの料理学校コルドンブルー（Le Cordon Blue）で学んだことが今日の活躍の地となった。帰国後の1994年リマ市内にパティシエである夫人と一緒にレストラン Astrid & Gastón を開店し、伝統的なペルー料理をフランス料理風に洗練された形にして提供した。このレストランは国内で話題となっただけでなく、進出したチリの首都サンチャゴでは最も人気の高いレストランの1つに数えられた。

アクリオ氏はシェフとしてだけでなく、ペルー料理を再評価しその良さを世界に伝える伝道師としても知られている。2003年には、ペルー国内を回ってその土地にある食材や郷土料理を紹介した『ペルー：料理の冒険』（Perú una aventura culinaria）を出版し、これをもとに制作したテレビ番組は話題を呼んだ。さらに2008年に出版した『500年の融合』（500 años de fusión）は料理関係の優れた出版物に与えられるグルマン世界料理本大賞を受賞するなど、国内外で知名度が高まった。

多才なアクリオ氏はレストラン関連のビジネスでもその才能を遺憾なく発揮した。2006年3月、経営・経済分野では国内で最も評判の高いパシフィコ大学の入学式に来賓として招かれスピーチを行った。そこでアクリオ氏は次のように述べた。「ペルーが世界中に輸出している天然資源と同じで、ペルー料理は輸出産品としての潜在力を秘めている。これを引き出して実際に輸出するには、ブランドを構築する必要がある。その際、顧客層に応じてさまざまな選択肢をつくることが重要になる」。同氏が例として出したのが、パン・コン・チチャロン（pan con chicharrón）である。これは、豚肉の唐揚げとゆでたサツマイモにスライスした紫タマネギを添えて丸いフランスパンで挟んだサンドイッチで、たいていのペルー人が好み

と答える軽食である。しかし、最近食べたかどうかを人々にたずねると、パン・コン・チチャロンよりも大手チェーンのハンバーガーを多く食べたと答える人が多い。これは、おいしいパン・コン・チチャロンを安心して食べられる店が近くにないからである。近所でおいしいと評判になるだけではビジネスとしては成長しない。調理方法だけでなく、店のおしゃれな内装や接客などのサービスを標準化し、それにブランドをつけてチェーン店として広げれば、ビジネスとして成長できる。

フランチャイズで拡大

アクリオ氏自身もレストランのブランド化とチェーン化を活用した。中所得者層から上の階層をターゲットにしたレストランチェーンを、国内だけでなくラテンアメリカ諸国を中心とした外国にも拡大した。同氏が経営するアクリオ・レスタウランテス (www.tantaperu.com/acurio-restaurantes.html) のウェブサイトによると、高級レストラン Astrid & Gastón (リマ市内1店舗、メキシコ、ベネズエラ、コロンビア、チリなど国外4店舗) のほか、ファミリー向けペルー料理店のタタ (Tanta, リマ市内7店舗、ほか国内1店舗、チリ、ボリビア、エクアドル、パナマ、米国、スペインなど国外8店舗)、セビチェ店のラ・マール (La Mar, ペルーほか5カ国に5店舗)、有機野菜などを用いたハンバーガー店パパチョス (Papacho's, リマ市内3店舗、ほか国内1店舗)、中華のマダム・トゥサン (Madam Tusan, リマ市内3店舗)、典型的なペルー料理店パンチータ (Panchita, リマ市内1店舗)、イタリア料理との融合をめざしたロス・バチチェ (Los Bachiche, リマ市内1店舗)、ペルーのカカオを使ったチョコレートを販売するメラテ・チョコレート (Melate Chocolate, リマ市内1店舗) を展開している。その数は12カ国で30店舗を超え、2011年の売上は6500万ドルに上る (APEGA 2013)。

レストランチェーンの拡大に際してアクリオ氏が採用したのがフランチャイズ方式である。それまでレストランといえば家族経営がほとんどであったが、調理方法や設備に加え、店舗運営のさまざまなノウハウを標準化、マニュアル化してフランチャイズ方式により外部投資家の参加を募った。

フランチャイズ化は国内のレストラン産業の拡大を促している。フランチャイズ方式のレストランの数は、2008年には地場資本によるものが52店、外国資本によるものが104店であったが、2011年には地場資本106店、外国資本162店へと大きく増えている（APEGA 2013）。外国への進出も進んでいる。アクリオ氏のレストランのほか、セビチェやクレオール料理、ペルー人に人気のある鶏の丸焼きポヨ・ア・ラ・ブラサ（pollo a la brasa）、テイクアウトの中華料理などがフランチャイズ方式により外国展開が進んでいる（CEPLAN 2012）。

2. 事例にみた企業の成長要素に関する考察

ラテンアメリカ各国の異なる産業で、とくに近年中小規模から成長を実現している企業の事例を紹介したが、これらの成長に重要であったと考えられる要素（成長要素）に着目してみよう。

企業文化の壁を破る新しい経営者たち

第1には経営者の能力である。その能力とは単に技術や知識というだけでなく、市場性を見極める眼や、外部の協力を取り付けられるコミュニケーション能力を含めたものだ。具体的には、メキシコの自動車産業におけるAT社の場合、経営者自らのエンジニアとしての学歴に加え外資系企業での就労経験を背景として起業し、試行錯誤ののちに、自動車部品のなかでも収益性の高い検査用治具製造に目をつけ成功した。市場を見極める見識という点では、ペルーの金属機械業I&T エレクトリックの事例もあてはまる。メンドサ氏は、経営判断として安価な輸入品との競争を避け、中小企業にはハードルが高いと思われたISO9001認証を得て、公共事業や大手電力会社を顧客とする高品質セグメントに参入し差別化戦略をとった。キッサニアを創業したメキシコのロペス氏は、米国で経営学を学びコンサルタントなどの業務を通じて得られた知識、人脈が功を奏して第1号施設のオープンにこぎつけた。ペルーのカリスマシェフ、アクリオ氏の場合、政治家の家庭に生まれながら、海外留学先を途中退学しホテル学校、

さらには料理学校へ進むという異色の経歴をもつ。しかしその行動は、ペルー料理の潜在的な価値にいち早く注目し、レストラン産業の発展を見込んだ結果ともいえるだろう。企業文化を扱う第4章で、イベリア的秩序のなかで企業文化が成長の壁になっていると指摘したが、その壁を越えるには経営者の変化が必要条件であるとしている。これらの事例は、イベリア的秩序のなかで企業文化を変革する可能性のある、経営者像といえるのではないか。

海外市場を成長の活力に取り込み

第2に海外市場とのかかわりである。ブラジルの風力発電のブレード製造会社テクシスは創業の当初から風力発電の導入が先行していた欧州市場に目をつけて事業を開始した。その当時国内では風力発電市場はほとんどなく、彼らが有する技術力と海外市場におけるニーズ、さらにその成長性をも見込んだ判断であった。さらにテクシスの特徴は、風力発電のブレード製造に特化した点である。発電機本体はGEやシーメンスなど欧米大企業がひしめく市場であるが、ブレードの専門メーカーの数は少ない。その海外の競争環境のなかで大手顧客と密接な関係を構築し、欧米の風力発電市場の拡大に応じて売上が伸び、今ではブラジルを代表する輸出企業に成長した。第2章でグローバルバリューチェーン（GVC）への統合にふれたが、テクシスの事例もあてはまる。同社の場合、ブレードの軽量化という競合企業にはなかった技術を用いてGVCに食い込むことに成功、さらに海外市場の拡大に応じて会社の規模を成長させた。まさにGVCにより中小企業の壁を越えて大企業に成長した例といえるだろう。

サービス産業の3つの事例をみると、いずれも海外展開が特徴になる。イージー・タクシーは、南米だけでなく東南アジアを含めた発展途上国を中心とした33カ国に、キッサニアは日本を皮切りに南米、中東、アジア、欧州に展開している。カリスマシェフ、アクリオ氏が経営するペルー料理のレストランは、ラテンアメリカ地域に加え、米国、スペインに店舗を構える。一般論としてサービス産業は製造業に比べて設備や機械など固定資本にかかる費用が少なく済み、資金的負担も軽減される。さらにフラン

チャイブ方式を採用してパートナーと共同で事業を進めることで、資金制約を乗り越えてビジネス環境の異なる外国においてもスムーズに事業を拡大できる。家族経営を基本とした零細企業では経営者の所有する経営資源のみに依存するため、その制約により事業の拡大は容易ではない。しかし経営者の知識や経験から生まれたノウハウを標準化しマニュアル化したことで、フランチャイズ方式などによってパートナーを得て事業を拡大することが可能になった。

中小企業を育む第3の支援組織

第3に、今回取り上げた事例のなかでは政策、企業の枠組みにとらわれない、「第3の支援組織」の存在が浮かび上がった点を特筆したい。ブラジルのIT企業、イージー・タクシーはベンチャー企業であるが、政府の起業家支援プログラムに参加することなく、国際的な民間起業家団体、スタートアップ・ウィークエンドのイベントをきっかけに創業にこぎつけた。その後の外国展開も、株主でもあるITベンチャー企業支援を行っている外資系ベンチャーファンドの出資を受けて実現し、急速に国際展開を進めた。また、メキシコの検査用治具メーカーも政府の支援には頼らず、エンデバーという外部機関からのアドバイスを重要視している。これらは国境をまたぐ組織として広く企業の育成に関与しており、その実態や機能は十分に明らかとなっていないが、中小企業の新たな成長促進要素として注目に値する。

なお、今回の成功事例をみるかぎり、政府が実施する中小企業政策は必ずしも成長の鍵にはなっていない様子が見て取れる。ただし歴史を振り返るなかで、政府が行ってきた工業化政策が中小企業の成長あるいは存続に関与してきた事実を垣間みることができた。たとえば、ブラジルのアエロモヴェルという交通システムを作り上げたコエステルは、元をたどれば国策として振興された造船産業の発展をきっかけに創業している。またその後、造船産業が衰退するなかで国営石油会社ペトロブラスのビジネスにシフトし、バルブの電動アクチュエータを主力製品に据えて50年以上の歴史を生き抜いてきた。アエロモヴェル自体も商業化は遅れたものの、近年

国産化技術を重視する政府の方針もあって、都市交通インフラとして採用拡大の兆しがみられる。第5章の中小企業政策で、過去の工業化政策は大企業を対象として進められたことにふれているが、内実は中小企業もその過程で育まれてきたことを物語っている。

おわりに

これまでラテンアメリカの企業が、個々の産業分野で中小規模からどのようにして成長を実現してきたか、事例をとおして検証した。今回はあくまで限られた事例を考察したにすぎず一般化するわけではないが、ラテンアメリカ地域における国も産業分野も異なる各社の事例で、成長を実現するための要素に、ある程度の共通性が見出せたのは興味深い結果といえる。しかも本書でこれまでふれてきた企業文化やGVC、政策というキーワードとの関係性も見出すことができた。

そして、最後に指摘した第3の支援組織の存在は、今回の事例から出てきた新たな視点といえる。政府の支援や国内外の大企業との取引関係という枠組み以外に、政府でも企業でもない新たな支援枠組みが国際的に形成されつつあり、ラテンアメリカの中小企業の成長に関与している点は、今後検証に値する研究テーマに挙げられるであろう。

本章では成功例のみを紹介してきたが、ラテンアメリカの中小企業像をイメージするにあたり、第1章で指摘したとおり「不均質」であるという事実をふまえることが重要である。全体としてみればラテンアメリカにはインフォーマル経済にとどまり開廃業を繰り返し、成長の見込めないおびただしい数の零細企業・事業者が存在する。中小規模の企業の層もまだ薄く、人材や技術、資本金では先進国の同規模企業に大きな遅れをとっているのが実情だろう。しかし「不均質」という言葉は、裏を返せば低レベルだけではなく、先進国企業に勝るとも劣らない高レベルの企業の存在も示唆している。