

ブラジルの消費者市場における 日本企業の事業機会

青木雅幸



CONTENTS

- I ブラジルのマクロ経済動向
- II ブラジルの消費者の特徴
- III ブラジルの小売流通の特徴
- IV ブラジルビジネスの留意点
- V ブラジルにおける日本企業の事業機会と戦略の糸口

要約

- 1 ブラジルの消費者市場は、1980年代の同国の「失われた10年」後に、日本企業の関心は薄れてしまったが、その後、経済が安定成長に移行し、それに牽引されて伸びてきており、大きな変容を遂げている。懸念事項であったインフレも、政府によるコントロールが機能し、ビジネスリスクが減少してきている。
- 2 国民の半数を占める中間所得層の利用するショッピングモールが都市に林立するほか、欧米の大手流通チェーンに引っ張られる形で地場のチェーンも店舗数を拡大するなど、近代流通が全国に広がってきている。ブラジルの消費者市場は旺盛な国内需要を満たすために拡大と発展を続けており、今後、2014年のFIFAワールドカップや2016年の夏季オリンピックの開催を控え、消費者市場のさらなる活況が予想される。
- 3 有望な市場である一方、ブラジルではビジネスをしていくうえで足かせとなる税制や労働問題などの「ブラジルリスク」をいまだに抱えている。また、世界的に有望なこの市場には、世界各国から大手企業がすでに参入しており、激しい競争を繰り広げている。
- 4 日本から遠く、ブラジルリスクや厳しい競争環境などマイナス面が大きい、人口1億9000万人を抱える巨大な消費者市場であるブラジルのポテンシャル（潜在可能性）は大きく、グローバル市場においても重要なポジションを占めるようになってきている。ブラジルの消費者市場への参入に後発感が否めない日本企業であるが、展開次第では、まだまだ事業機会が残されている。

I ブラジルのマクロ経済動向

1 金融危機のインパクトから 脱したブラジル経済

2008年の世界金融危機は、ブラジル経済にもマイナスの影響を与えているが、世界各国の市場がマイナス成長するなか、ブラジルのGDP（国内総生産）は、08年までよりは勢いが落ちているものの、プラス成長を続けており、09年第2四半期では1.3%となっている（図1）。このなかで消費者市場に目を向けてみると、小売りセクター（スーパーマーケット、食品、飲料、たばこ）の売り上げは前年同月比で4～9%で成長しており、市場としてのブラジルの魅力度がますます高まってきた（図2）。

2 ブラジル経済の基本情報

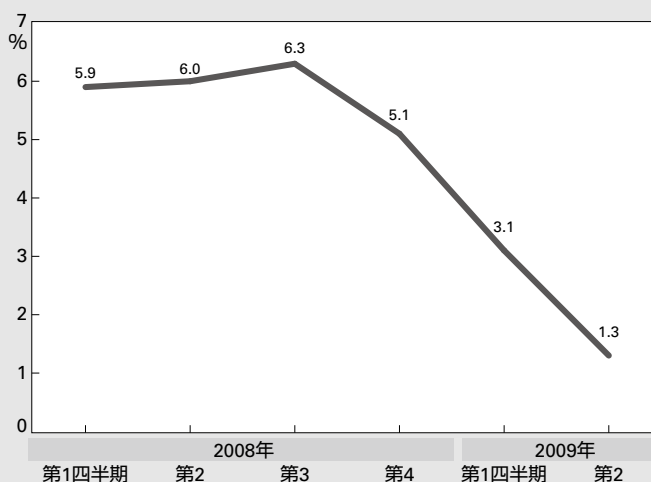
(1) BRICsの一角を担うが、これまで注目されてこなかったブラジル市場

ブラジルは人口約1億9000万人と、世界第5位、南米では最大で、また、国土面積は851.4万km²と世界5番目の大きさの大国である。経済面を見ると、1人当たりGDPは、IMF（国際通貨基金）の速報値（2009年4月）で約6500ドルであり、BRICs（ブラジル、ロシア、インド、中国）のなかではロシアに次いで2番目、中国やインドと比較すると高い水準にある。

次に南米大陸でのブラジルの位置づけを見ると、面積で48%、人口で56%、名目GDPで55%を占める大国であり、その存在感は大きい。また、人口規模は、2025年には約2億3000万人に達すると見られ、南米市場の存在感はさらに高まる。

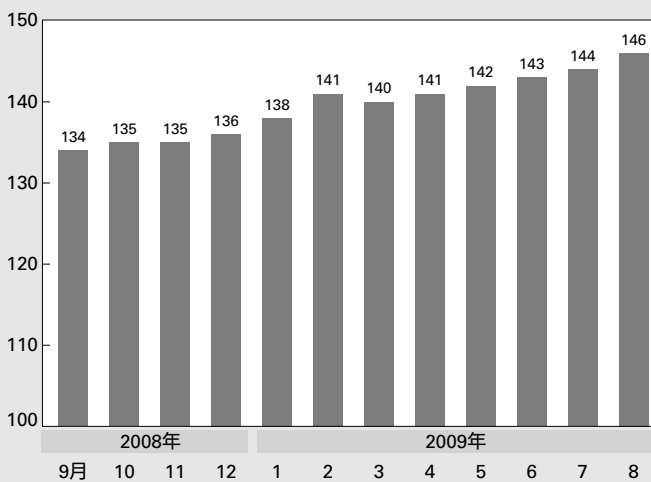
ブラジルは過去にハイパーインフレの歴史があったため、経済の安定性を不安視する見方が多かったが、前のカルドゾ政権がインフレを抑制する政策を取り、現在のルーラ政権ではインフレ率がターゲット内に抑制されるなど、政府によるコントロールが機能している。ハイパーインフレが起きた1980年代から90年代半ばには、金融危機により経済がマイナス成長になり、国外からの資金流入が途絶えたため、国内投資の鈍化と対外債務の増

図1 ブラジル市場における四半期ごと市場価格表示のGDP（国内総生産）成長率の推移



出所) IBGE（ブラジル地理統計院）

図2 ブラジルの小売りセクター指数



注) 2003年を100としたときの相対数値
出所) IBGE

加が進んだ。それに伴い経常収支の赤字が増大し、インフレが加速するという悪循環が繰り返され、年間のインフレ率が4桁となる年もあった。そのような歴史に対してくさびを打つべく、1994年にドルペッグ制（米ドル固定相場制）の新通貨の導入や高金利の維持などを掲げた「リアルプラン」が施行され、並行して行政部門のスリム化などによる無駄の削減も進められたことで、ブラジル政府はインフレの抑制に成功した。ハイパーインフレの終焉により、国民は分割払いでモノを購入できるようになり、これが内需の拡大を促進し、その後の経済成長につながっている。

(2) 安定性が高まるマクロ経済

現在のブラジルは、貿易収支および経常収支ともに安定的に推移しており、外貨準備高も順当に積み上がっている（表1）。総じてマクロ経済環境は大きく改善しているといえる。前述のように、1995～2002年のカルドーズ政権がハイパーインフレの収束による経済成長を実現した。ルーラ現政権では貿易収支および経常収支が黒字化し、対外バランスが大きく改善した。そのため、ブラジルは経済

成長の安定軌道に乗ってきているのである。

(3) 資源輸出にだけ依存していない 安定したブラジルの産業構造

ブラジルは鉄鉱石や原油などの鉱物資源ばかりか、農作物や牧畜資源を豊富に保有する資源大国ではあるものの、それらの輸出のみに依存することなく、輸出入がほぼ均衡している。家計消費支出が大きく、旺盛な内需に支えられている経済でもある（図3）。当然、世界的な資源価格の変動の影響を受けつつも、資源に依存する他の新興国と比較するとその影響は小さい。この経済構造が、2008年の世界金融危機の影響からいち早く脱し、経済成長を実現した要因であるといえる。

2007年のGDPは、01年比で2倍程度にまで拡大しているが、それらは鉱工業部門やサービス部門の大きな成長に支えられてきた。鉱工業部門について、まず鉱業部門を見ると、世界最大の鉄鉱石会社のヴァーレや国営の石油会社のペトロbrasなど、国際競争力の高い企業が多数存在する。また、製造業部門を見ると、代表的な国内企業としては世界4位の航空機メーカーのエンブラエルが挙げ

表1 ブラジルの主要経済指標推移

	1998年	99	2000	01	02	03	04	05	06
実質GDP成長率	0.0	0.3	4.3	1.3	2.7	1.1	5.7	2.9	3.7
経常収支（億ドル）	-338.29	-254.00	-242.25	-232.15	-76.37	41.77	117.38	139.85	136.21
貿易収支（億ドル）	-156.48	-82.44	-78.60	-51.09	81.64	198.63	289.90	363.94	313.64
輸出額（億ドル）	587.67	552.00	645.84	675.45	699.13	835.31	1,090.59	1,343.56	1,572.70
輸入額（億ドル）	744.15	634.44	72,444	72,653	617.49	636.68	800.69	979.62	1,204.66
資本収支（億ドル）	4.85	3.39	27.3	-0.34	4.52	4.99	3.41	6.64	8.71
外貨準備高（億ドル）	425.80	352.79	324.34	355.63	374.62	488.47	524.62	532.45	851.56
直接投資受入額（億ドル）	288.56	285.78	327.79	224.57	165.66	101.44	181.66	150.66	187.82
対外債務残高（億ドル）	2,237.92	2,256.10	2,169.20	2,099.34	2,107.11	2,149.30	2,013.74	1,694.50	1,725.89
インフレ率（年率：％）	1.65	8.94	5.97	7.67	12.53	9.30	7.60	5.69	3.14
政策金利（翌日物の年率平均：％）	28.79	25.59	17.43	17.32	19.17	23.35	16.25	19.05	15.08
為替（リアル／ドル、年末値）	1.21	1.79	1.96	2.32	3.53	2.89	2.65	2.34	2.14

出所）JETRO（日本貿易振興機構）、IBGEより作成

られるが、ブラジルには自動車や家電の分野に世界各国のメーカーが進出しており、これらの企業活動がブラジル経済を牽引してきた。

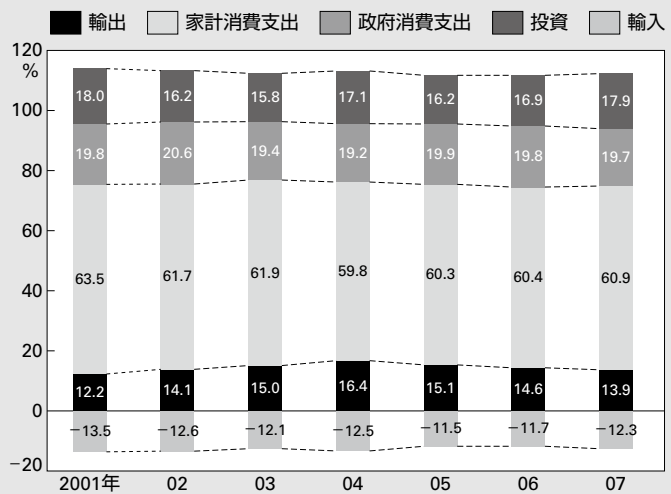
サービス部門では、ITアウトソーシング（情報技術の外部委託）部門において、BPO（業務プロセスの外部委託）や、ソフトウェア開発受託などのビジネスが盛んである。また、日本にも支店を持つイタウ銀行などの銀行や、保険・証券会社などの金融業界、ウォルマート・ストアーズ（米国）やカルフル（フランス）といったグローバル流通企業に加え、地場のハイパーマート（超大型スーパーマーケット）チェーンや家電量販店チェーン、ドラッグストアチェーンなどで構成される小売流通業界もまた、ブラジル経済を牽引している。

（4）ブラジルの経済活動のほとんどは南部と南東部に集中

ブラジルは、国土を大きく5つに区分し、立地する方角に合わせて、それぞれ北部（NORTE）、中西部（CENTRO-OESTE）、

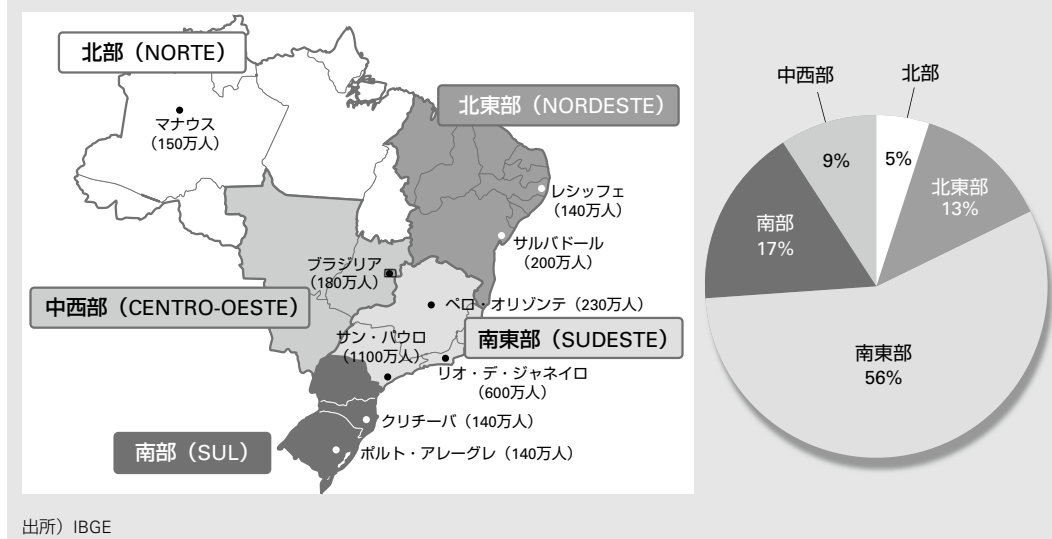
南部（SUL）、南東部（SUDESTE）、北東部（NORDESTE）と呼んでいる。各地域の経済活動を見ると、サン・パウロとリオ・デ・ジャネイロなどの大都市を含む南東部の存在感が大きく、国内の経済活動の中心となっている（図4）。サン・パウロには証券市場があるほか、製造業が集中する工業地区が整備されているため、金融機関や自動車メーカー、家電メーカーなど多くの企業が立地している。一方、リオ・デ・ジャネイロにはヴァ

図3 ブラジルのGDPの構成



出所）IMF（国際通貨基金）

図4 ブラジルの地域別GDP構成



出所）IBGE

ーレやベトロプラスの本社が立地している。

人口について見ると、サン・パウロ市は約1100万人、リオ・デ・ジャネイロ市が約600万人で、消費面でも大きな市場となっている。

また、南部には自動車産業などの立地も見られ、南東部と南部の2つの地域でGDPの7割以上を占めている。

II ブラジルの消費者の特徴

1 相対的に購買力が高い

ブラジルの消費者

ブラジルでは一般的な耐久消費財の普及はすでに高い水準にあり、これまでは手が届かなかったパソコンや携帯電話機のような、比較的高級で生活必需品ではない耐久消費財の普及まで進んできている。2007年の耐久消費財の普及率を見ると、たとえばテレビは94.4%、冷蔵庫は90.8%、携帯電話機は67.7%、パソコンは26.6%である。

ブラジルの所得階層別の世帯分布は、富裕層と呼ばれる、世帯収入が最低賃金の10倍以上ある世帯が全体の約10%を占めるが、最低

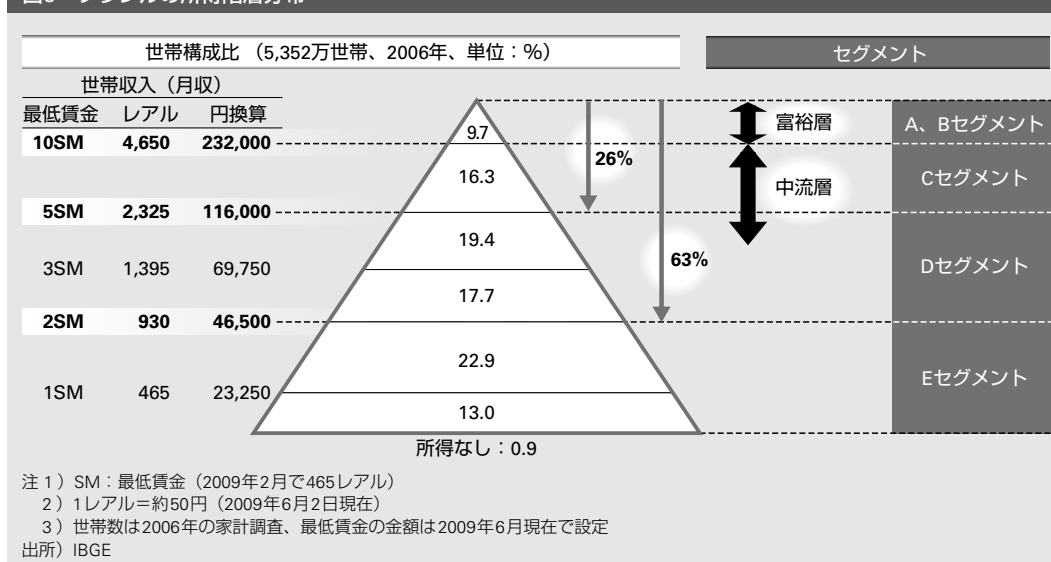
賃金の5倍から10倍までの中間所得層までを含めると、全体の約26%となる(図5)。また、32インチの液晶テレビを分割払いで購入できる所得階層は全体の約45%になり、相対的に購買力は高い。

ブラジルでは貧困層向けの所得分配政策を取っており、最低賃金は法律で保証されている。また、労働法が労働者保護であることから収入が下方硬直的に設定されていることに加え、分割払いでモノを購入することが一般的な習慣になっているため、見かけの所得よりも購買力が大きく表れてくる。

多民族国家であり、かつ広大な国土からなるブラジルは、価値観や考え方が地域ごとに異なり、国民性をひとくくりに述べることは困難である。しかし、ブラジルの消費者の特徴をあえて整理すると、以下の5つを挙げることができる。

- ①収入階層による消費特性の差が小さい(収入差による特徴的な差が出にくい)
- ②認知しているブランドのなかから、性能・機能と価格のバランスの最も良いブランドを選択する(認知しているブラン

図5 ブラジルの所得階層分布



ドであることが重要視され、そのなかから商品を比較することが一般的)

- ③所得階層が高いほど専門店で買い物をする傾向が強く、所得階層が低いほどGMS（総合スーパーマーケット）などの総合店舗で買い物をする
- ④幅広い層でテレビコマーシャルの影響を受けやすく、所得階層の高い層では、知人や家族などからの直接の情報源も信頼する
- ⑤何でも分割払いで購入する

これらの特徴は、野村総合研究所（NRI）が2008年9月に実施した自主研究アンケート「ブラジル消費者インターネットアンケート」の分析結果をもとに導き出したものである。以下、①～⑤までそれぞれの特徴を詳述する。

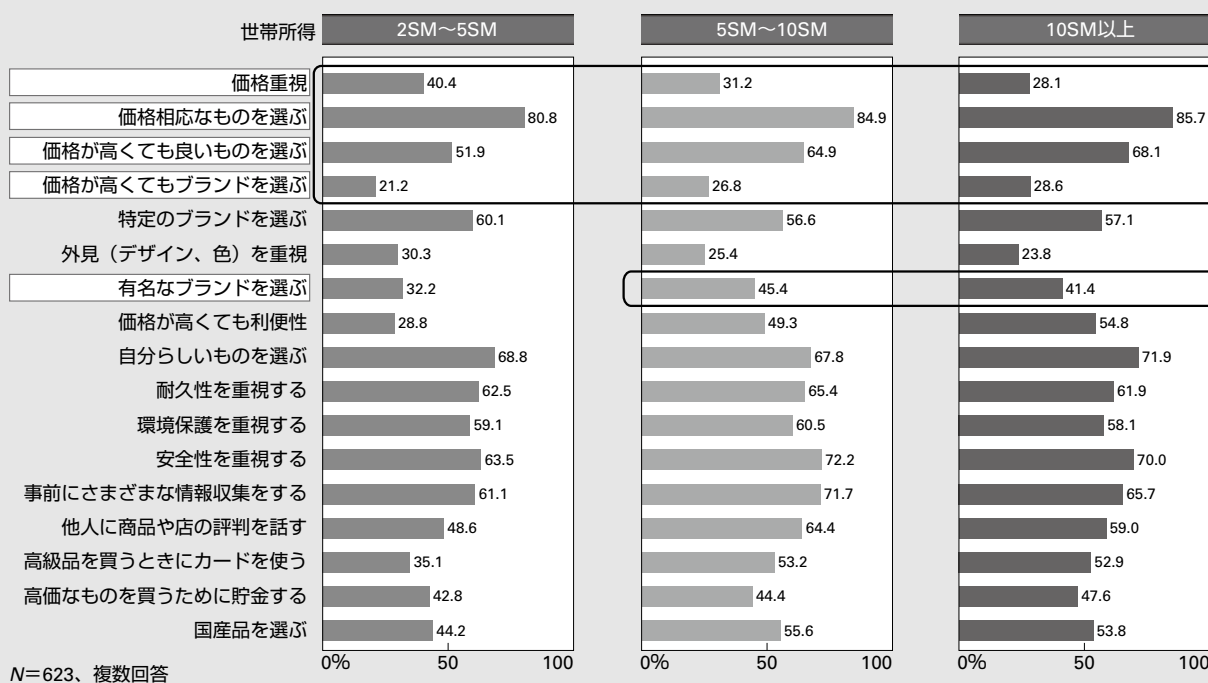
なお、本調査はインターネットアンケートであることから、相対的にインターネットを

介した消費行動の回答比率が高まる傾向にあるため、それ以外の項目で、所得階層間に大きな差が生じている点に注目した。

まず、所得階層別に各設問の回答傾向を分析したところ、階層間の差が小さかったことから①の特徴を導出した。これは所得階層が下の層でも、所得が上がれば1つ上の所得階層と同じような消費行動を取り始める可能性の高いことを示している。

次に、購入する耐久消費財を選ぶ際に重視する項目を質問したところ、どの所得階層でも、8割以上が「価格相応なものを選ぶ」と回答した。また、「価格が高くても良いものを選ぶ」消費者は、富裕層で約7割、所得階層が下位の層でも5割以上いる（図6）。このことから、ブラジルの消費者は価格に敏感で、価格相応の商品を選んで、安物を買わない一方、ブランドネームだけの商品も進んで購入しないといった②のような特徴が浮かび

図6 ブラジル消費者が商品購入時に重視するポイント



出所) 野村総合研究所「ブラジル消費者インターネットアンケート」2008年9月

上がった。なお、ブランド志向は所得階層が上がるにつれ高まる傾向にある。

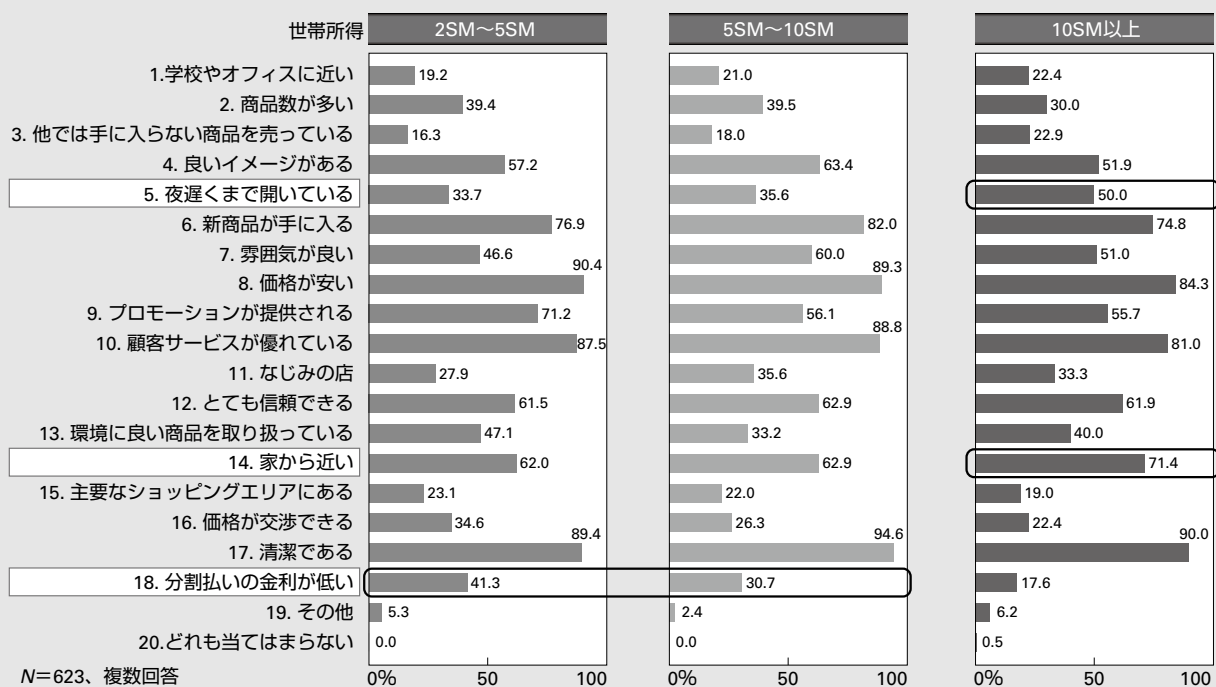
基本的には、所得階層による傾向の差が出てくることがブラジル消費者の特徴であるが、購入する場所（③）と影響を受けるメディア（④）については、所得階層による差が顕著に表れた。まず購入する場所は、所得階層が高い層は、「夜遅くまで開いている」「家から近い」といった利便性が高い店舗を重視し、一方、所得階層の低い層は「分割払いの金利が低い」店を重視する傾向があった（図7）。また、メディアに関しては、所得が低い層はテレビコマーシャルの影響を受けやすく、所得が高い層は、自分で直接見た情報や家族や友人から直接聞いた情報を重視する傾向にある（図8）。

ブラジルでは、小売流通が提供している分割払いやクレジットカードによる分割払いを利用してモノを購入することが一般的である

（⑤）。利用に当たっては、小売流通やクレジットカード会社は、分割払いの金利が無料になるキャンペーンを複数実施しており、かつ分割払いのオプションもさまざま準備している。そのためブラジルでは、肉や野菜などの食料品についても、金利を負担することがないのでレジで分割払いするケースが多い。また、商品ごとに分割払いのプランが準備されており、たとえば日本円で1500円程度のパンパースの紙おむつを、ウォルマート・ストアーズでは3回の分割払いで金利手数料無料で購入できる。

ブラジルではハイパーインフレ時代の生活習慣がいまだに残っており、給与は月2回に分けて支給されるのが一般的である。分割払いで先にモノを手に入れて支払いを後回しにすれば、貨幣価値が下がる（物価が上がる）前にモノを手に入れることと同じため、分割払いが好んで選択されてきた。インフレが収

図7 ブラジル消費者の購入チャネル選定の条件



出所) 野村総合研究所「ブラジル消費者インターネットアンケート」2008年9月

まった今ではその必要性が低くなったものの、商品を分割払いで購入する消費行動が習慣化しているため、実際の収入よりも購買力が大きく表れてくるのである。

2 ブラジルの消費者の展望

ブラジル経済が今後も成長を続けていくと消費者の所得が増加するため、現在下位の所得階層にある消費者の購買力が向上していくことになる。そのとき、それら下位の所得階層は現在の上位の所得階層の消費者と同じような消費行動を取るという特性を考えると、市場にはこれまでと全く異なる価値観を持った消費者が出現するのではなく、現在の消費者と同質の消費者が増加していくことになり、市場の先読みが比較的容易である。

また、ブラジル市場が日本企業にとって戦略を立てやすいポイントの一つとして、価格感応度は高いものの、単なる低価格志向ではなく、価格相応の価値という考え方が根づい

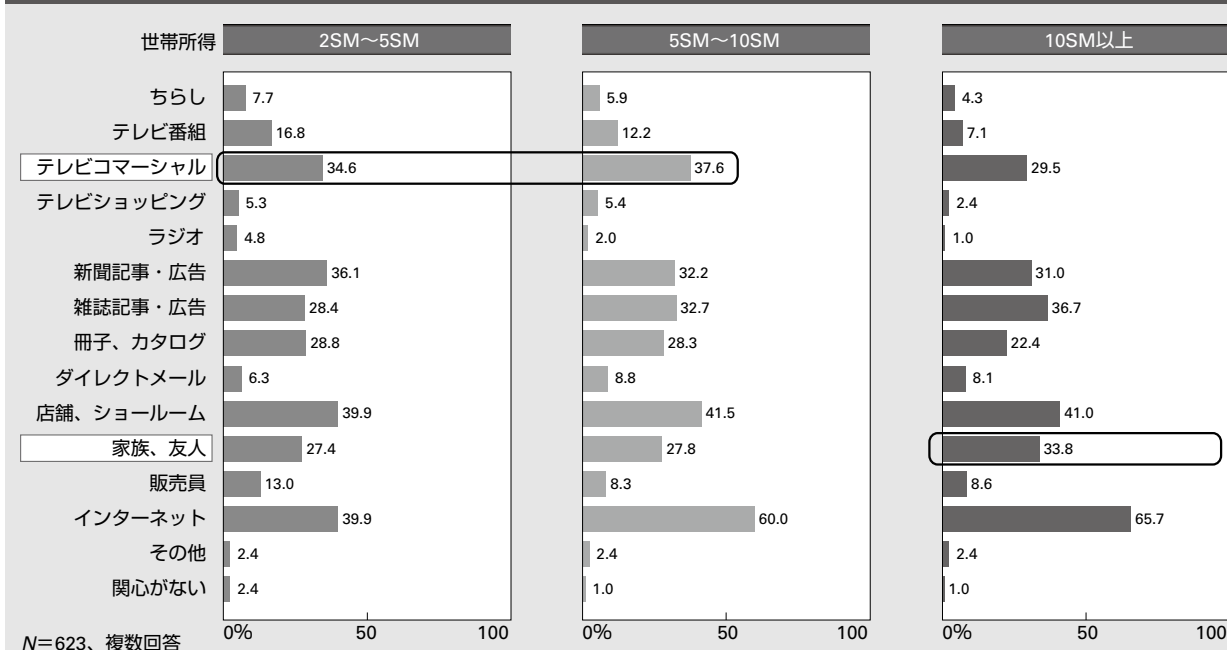
ている点が挙げられる。ブラジルの消費者は、価格と性能や品質などの価値を天秤にかけて評価する傾向が強い。そのため、ブラジル経済が成長して国民所得が底上げされたときに、価格は高いが高性能・高品質の日本製品が今以上に受け入れられる可能性が高いのである。

Ⅲ ブラジルの小売流通の特徴

1 存在感を増す大手小売流通チェーン

ブラジルでは、近代的な小売流通チェーンが市場で大きなポジションを占めており、中規模クラスの都市まで含めて全国に展開している。大手小売流通チェーンのポジションが大きいため、メーカーにとっては小売流通企業との交渉が難しくなっているが、いったん取引を開始できれば、製品を一気にブラジル中に浸透させることが可能である。

図8 ブラジル消費者が商品を購入する際の情報源（テレビ）



出所) 野村総合研究所「ブラジル消費者インターネットアンケート」2008年9月

以下にこれら大手小売流通チェーンの特徴を業態ごとに述べる。

(1) 全国に1000店舗以上を展開するGMS業界

外資企業のカルフルはブラジルにおける最大のGMSチェーンであり、ブラジルでは4つの業態で全国に500店舗以上を展開している。また、同じく外資企業で業界第2位のウォルマート・ストアーズは、地場の地域量販店の積極的な買収を繰り返して店舗網を広げ、全国に300店舗以上を展開する規模になっている。第3位は、全国に90店舗以上を展開する地場企業のExtraが続いている。Extraはブラジルの地場大手小売りチェーンのPao de AcucarグループのGMS部門である。このように、上位3位までのGMSチェーン店でブラジル全土に約1000店舗を展開しており、小売りチェーンの組織化が進んでいる。

(2) 数百店舗規模のチェーンが群雄割拠する家電量販店

ブラジルで家電を販売するチェーン店舗は、テレビやオーディオなどのAV（音響・映像）家電を中心に扱う高級AV専門店と、家具なども含めて取り扱う家電量販店の2つに分かれる。高級AV専門店では、国内で40店舗以上を展開する地場企業のFast Shop、フランスのチェーン店であるFnacなどが代表的な企業として挙げられる。また、家電量販店では500店舗以上を展開するCasas Bahiaや400店舗以上を展開するMagazine Luizaなど、多くの大手チェーンが存在している。

(3) 地域チェーンが中心の食品スーパーとドラッグストア

食品スーパーチェーンは全国に150店舗以上を展開するブラジルの小売流通大手のPao de Acucarがあるが、それ以外の多くが地域チェーンである。たとえば、サン・パウロを中心に150店舗以上を展開するCompreBemや、リオ・デ・ジャネイロを中心に50店舗以上を展開するSendasなどがある。

また、ブラジルでは全国規模のドラッグストアチェーンがほとんど存在せず地域チェーンが中心であり、200店舗を超えて展開するチェーンが多数存在する。たとえばサン・パウロを中心に店舗展開するDragaria Sao Pauloや、リオ・デ・ジャネイロを中心に展開するDragaria Pachecoなどがある。

2 林立するショッピングモール

ブラジルでは台頭する中間所得者層に対して、その消費意欲の受け皿となる近代的な大型ショッピングモールが多数運営されており、サン・パウロだけでも46の大型ショッピングモールがある。サン・パウロのショッピングモールにはグローバルワイドに展開する一流ブランドだけがテナントになっている超高級ショッピングモールのCidade Jardimや、南米大陸最大のショッピングモールといわれるARICANDUVAなどがある。ARICANDUVAは2つのショッピングモールと1つの自動車ディーラーのショッピングモールから構成されており、敷地内は車で移動しなければすべての店舗を見て回ることができないほどであり、このように桁違いに巨大なショッピングモールまで登場している。

3 ブラジル小売流通市場の展望

大手小売流通企業は買収により勢力を拡大させてきており、今後もこの流れは続くと思われる。また、もう一つの潮流は、これまで専門店業態の大手小売りチェーンが存在しなかった業界に、新たに小売流通チェーンが出現することである。たとえば、これまでブラジルでは、趣味や娯楽、育児の業界などに大手小売流通チェーンは存在しなかったが、近年は小規模なチェーンが少しずつ出現してきている。

かつては小規模店舗が中心であった家電小売業界において家電量販店が出現し、現在では大きな勢力を持つに至ったように、今後はこれらの専門店チェーンがGMSなどの総合業態とのすみ分けを図りながら大きな存在感を持つようになると考えられる。日本企業にとっては、黎明期ではあるものの、今後の成長が期待されるこれらの小売流通企業との協業を通じて、市場での存在感を高められる可能性が残されている。

IV ブラジルビジネスの留意点

1 「ブラジルリスク」と呼ばれる

5つの留意点

ブラジルで事業運営をするうえで大きな足かせである「ブラジルリスク」と呼ばれる留意点が5つある。具体的には、①高い税制、②労働者保護の労働法、③未熟なインフラ整備状況、④治安への不安、⑤変動が激しい為替——の5つである。

(1) 高い税制

ブラジルの税制は自国の産業を保護するた

めの仕組みになっており、複雑かつその税率が高いことで知られている。輸入品には輸入関税がかかる一方、国内税は、現地生産品目であれば税金が減免されるなどの措置があるため、輸入品の価格競争力は大きく低下する。JETRO（日本貿易振興機構）が試算した結果では、FOB（Free on Board：本船渡条件）で9500ドルの商品は、ブラジルのサントス港で陸揚げした時点で約1.7倍の価格となる。これに国内物流費や小売流通へのマージンなどの必要経費を加算すると、最終的な小売価格は3倍以上に跳ね上がってしまう。ブラジルで価格競争力を強化するためには、現地生産をして税制優遇を受けることにより、輸入関税を含めた諸所の税金を免れるしかない。

その象徴的な例として、アマゾン奥地アマゾナス州の都市マナウスのフリーゾーン（免税都市）での家電や二輪車生産が挙げられる。マナウスはアマゾン川の河口から約1500km上流に位置する都市である。そもそも中国や日本などの部品供給拠点から遠く離れていることに加え、大消費地であるサン・パウロまでも直線距離にして約3000kmの距離があるため、非常に期間の長いサプライチェーン（供給連鎖）を管理する必要がある。アジア拠点から部品が出荷されてから完成品が販売されるまでのリードタイム（所要時間）が非常に長くなり、モノをつくってから販売し代金を回収するまでの期間がきわめて長くなってしまう。

具体的にはアジア拠点からマナウス拠点まで部品が届くまでに6～9週間程度、マナウス拠点で生産をして、そこからサン・パウロに輸送するまでに2週間程度かかり、それか

らようやく市場の流通倉庫に配送され、実際に販売されて小売流通から資金回収されるまには3カ月から半年かかってしまう（図9）。それでも各社がマナウスで生産をしているのは、マナウス・フリーゾーンでの税金の減免が、これらの物流費やSCM（サプライチェーン・マネジメント）の不利な点を上回る利点があるからである。ブラジルでの競争環境に打ち勝つためには、いかに現地生産するかが重要になってくる。

（2）労働者保護の労働法

ブラジルでは労働者保護の労働法が整備されており、概して企業側に不利になっている。たとえば「12カ月休暇」と呼ばれる「12カ月勤務するたびに30日の休暇が取得でき、さらにこの間の2週間分は給料が支給される休暇制度」が一般的であることに加え、有給取得時には給料とは別に休暇手当を支給する義務がある。また、労働契約に違反をした

場合、雇用主側は非正規社員を正規雇用にすることが求められる。さらに労働訴訟の面では、弁護士費用は勝訴しなければ支払う必要がないことから、労働者が企業を訴訟することが多く、労働訴訟大国となっている。

このように労働者の権利が強く保護されているため、労働者と交渉が折り合わない場合にはストライキが頻繁に起こり、企業側はこれらの対応にも追われることになる。このことは、民間企業だけではなく政府関係者にも当てはまり、税関や中央銀行、警察などの公的な機関のストライキも多く、ビジネスを円滑に進めるうえでの障壁となっている。

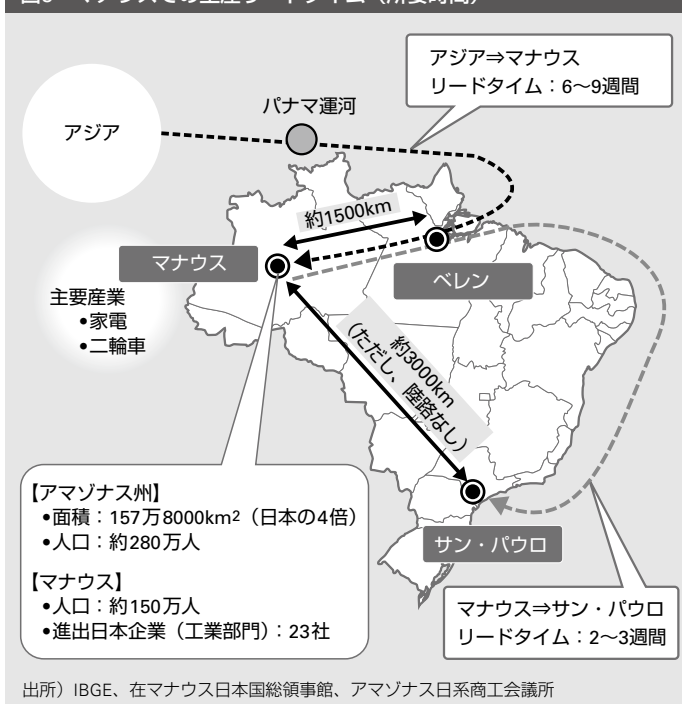
これらの労働者保護の労働法が、ブラジルでの労務費を実質的に押し上げる要因となっており、これらをあらかじめ想定したうえでコストを見積もる必要がある。

（3）未熟なインフラ整備状況

ブラジルでは選挙への参加が義務化されていることから、有権者である一般市民からの支持を受けた政治家は、集票に結びつく個人への個別施策に目を向けがちである。そのため、国家として必要なインフラを政策的に積極的に整備するというスタンスに乏しく、産業の発展に必要なインフラは個別企業が自社で整備するという考えが根底にある。

具体例を見ても、製造業の集積地であるマナウス・フリーゾーンから大都市までに、陸路などの新しい物流インフラを求める声は大きいものの、フリーゾーンが創設された30年前からほとんど変わっていない。また、水力に7割を依存する電力インフラについても、天候に左右される不安定さなどから生じる慢性的な電力供給不足が大きな問題点となって

図9 マナウスでの生産リードタイム（所要時間）



いるが、近年の発電量は年率3、4%程度しか増加していない。

(4) 治安への不安

ブラジルでは治安状況が悪く、駐在員や商品輸送時の安全管理などの対策がコスト増の要因となっている。特にサン・パウロやリオ・デ・ジャネイロなどの大都市圏での治安は悪く、強盗や殺人が多発し、犯人は銃を所持していることが多いため、駐在員や現地社員に防弾車を手配している日本企業もある。また、工場で製品を満載して都市部に向かうトラックの盗難リスクが非常に高い。こうした防犯対策や高額な保険料も、現地での収益を圧迫する要因となっている。

(5) 変動が激しい為替

ブラジルでは短期間での為替変動が大きい。たとえば2008年の金融危機前後の半年間で見ると、08年7月に1ドル1.56レアルであった為替レートは、09年2月には1ドル2.37レアルにまで下落しており、対ドルベースで50%程度の価格変動が生じている。為替変動が大きいと、輸出入ビジネスや輸入部材の多い製造業が大きな影響を受けるため、事業運営が不安定になる大きな要因となる。

2 ブラジルリスク対応の方向性

ブラジルリスクへの対応が必要なのは、一部の企業に限ったことではなく、市場に参入しているすべての企業が、そのリスクからくるコスト増の要因に直面している。これらのブラジルリスクから逃れることはできないため、進出企業は、いかにそのリスクに対処していくかが重要なポイントになってくる。次

章では、これらの留意点を踏まえたうえで、ブラジルビジネスを成功させるための方法について論じる。

V ブラジルにおける日本企業の事業機会と戦略の糸口

ブラジルでは事業展開の障壁は高いが、経済や人口の規模が大きく、多くの産業にとって魅力的な市場となっている。小売流通を見ると、大手チェーンが多数存在し、近代小売流通が市場で大きな位置を占めているため、欧米の先進国市場に近い構造となっている。また、企業の競争環境を見ると、早い段階から市場開放が進んでいたため、グローバルプレーヤーが多数参入し、すでに競争バランスが確立してしまっている市場であり、これから市場に参入するのは一見困難に見える。

しかし、これらの障壁を乗り越えて現地でビジネスを展開し、市場から大きな収益を上げている企業が多数存在することも事実である。本章ではこれらの成功企業を事例に挙げながら、ブラジル市場における事業機会と戦略について、マーケティングの4P（プロダクト、プライス、プロモーション、プレイス）、およびブラジルにおける人材マネジメントの観点から整理する。

1 ブラジルにおけるマーケティングの4P戦略

(1) 製品戦略（プロダクト）——現地に合わせた製品開発が重要

ブラジルの内需向け製品については、現地の事情に合わせ、現地の視点で製品企画をすることが重要である。

たとえば、味の素のブラジル現地法人である味の素インテルアメリカナは、調味料の「Sazon」や粉ジュースの「MID」や「FIT」、粉末スープの「Vono」など、現地市場で高いシェアを誇るヒット商品を有する。現地人主体で製品開発し、その結果これらのヒット商品が生み出されていることが特徴で、味覚に関しては日本人の意見を一切入れず、サンプルテストも現地人のみで行っている。

また、ホンダの現地法人であるホンダ・オートモーティブ・ド・ブラジルでは、日本の自動車メーカーのなかでは2006年にいち早くFlex（フレックス：バイオエタノール〈以下、エタノール〉0～100%の濃度の燃料）に対応しており、「FIT」をはじめFlex対応車は現地で高い人気を誇っている。ブラジルでは自動車用燃料としてエタノールも一般的に認知されており、ガソリンスタンドでは、エタノールがあらかじめガソリンに混合されているだけでなく、100%エタノールの給油ノズルも設置されている。エタノールはガソリンよりも安価であるため、価格に敏感な消費者は、100%エタノール燃料を給油するケースも少なくなく、FITの人気の理由は、とりわけ所得階層が下位の層ではFlex対応が求められていたからである。

（2）価格戦略（プライス）——コスト競争力のためには現地生産が重要

ブラジルでコスト競争力を強化するには、現地生産が最も重要なポイントとなっている。製品価値や競争環境などに基づいた厳密な検討は必要だが、現地生産することにより税金面でのさまざまな減免措置を受けられることから、税率が高いブラジルでは多くの製

品で現地生産が有利となる。そのため、自動車や二輪車などの輸送機器部門、テレビや白物家電などの電機部門、加工食品などの食品部門など、多くの企業が現地生産をしている。

現地生産をするうえで注意すべき点は、税金の減免を受けるためには基本製造工程法（PPB法）という法律に則る必要があることである。

PPB法は製品の製造工程を規定する法律で、そのなかでは事実上、現地調達部品を指定しているため、最低限の現地調達率が規定される。このとき特に注意すべき点は、まず自社の製造工程を同法に合わせる必要が生じること、さらに規定部品の現地調達が必須になることである。しかも、PPB法は業界団体の合意がなければ変更できないため、既参入企業で構成される業界団体の合意を後発参入企業が勝ち取ることは困難である。したがって、後発参入企業は上述のように自社の製造工程を法律に合わせるか、要件を満たす製造工程を保有する企業に生産委託することが必要となるのである。

ただし、一部の業種はPPB法の制約を逃れて自由に現地生産をすることができる。ブラジル政府が誘致を積極的に働きかけている高度な産業分野の半導体製造や液晶パネル製造などの業界である。これらの業界は、現地で部品工程から工場を立ち上げることで、製造工程のみならず、工場立地そのものを政府との交渉で自由に設定できる可能性がある。たとえば生産拠点立地がマナウス・フリーゾーンに制約のある家電業界であっても、消費地に近いサン・パウロなどに生産拠点を立ち上げ、なおかつ税金の減免を受けられる可能

性がある。

(3) プロモーション戦略——ブランド構築が重要

前述したように、ブラジルではブランドが重要であり、消費者は自分が認知しているブランドのなかから性能・機能や価格などのバランスを比較し、パフォーマンス（性能対価格比）の最も良い商品を選ぶ傾向が強い。そのため、まず選択肢に入るブランドとして認知されることが重要である。ブランドの認知向上に向けては、テレビコマーシャルやスポーツチームのスポンサー、雑誌記事での広告宣伝（パブリシティ）などが大きなポイントとなるが、それだけではなく、小売りへの販促員派遣などの販売現場への投資も併せて重要となる。

たとえば家電業界では韓国企業のサムスン電子やLG電子が、現地のスポーツチームのスポンサーとして莫大な投資をしている。サムスン電子は2008年の北京オリンピックの際、ブラジルのオリンピックチームを大々的に支援した。また、LG電子はブラジルで人気の高いサッカーチームのスポンサーになっているだけではなく、ストックカーレースやゴルフなどの分野でも莫大な広告宣伝費を投じ、それを通じて自社のブランド認知向上を図っている。また、販売現場への投資でも、両社は小売店舗に自社の販売什器や販促物を設置し、大規模に販促員を送り込むなど、積極的な展開を見せている。

ただし、ブラジルのテレビコマーシャルなどの広告宣伝費は高額であるため、ターゲットを明確にし、そこに訴求できるメディアによる広告宣伝や、日本企業の持つ品質や信頼

性などをうまく前面に出した広告宣伝が効果的である。また、後発企業では、小売りとタイアップした広告宣伝、売り場への重点投資など、工夫を凝らしてメリハリの利いたプロモーションを展開していく必要がある。

(4) チャンネル戦略——ブランド構築を重視しつつ販売量確保を実現するためのチャンネルとの付き合い方が重要

前述のように、ブラジルでは大手小売流通チェーンが多数存在し、小売流通側の交渉力が強い。そのため、市場で認知され、消費者から指名される商品を優先的に取り扱う傾向が強い。その一方で、GMSなどのハイパーマーケットチェーンの販売網が全国に広がっていることから、今後は、店舗規模が大きいこれらの企業との取引も重要となる。

このため、収益とシェアを両立させるようなチャンネル戦略が求められる。特に自社の販売施策を実行してもらえる専門店との取引を先行させる必要がある。専門店でブランドが構築できれば、ハイパーマーケットとの交渉を有利に進めていくことができ、結果として、販売量を伸ばすことが可能となる。

2 人材マネジメント

ブラジルの人材を活用して事業を成功させるためには、労働者保護の労働法の影響を最小化するとともに、現地の人材をうまく管理していくことが重要となる。労働法上での取り決めは遵守する必要があり、競合企業も含めて各社同じ土俵上にいるため、法律への対応そのもので他社との差別化を図ることは困難である。ただし、非正規社員を活用するビジネスモデルの業界では、非正規社員を、労

働法上過度に保護されている正規社員として雇用することにならないように適切に対応することが重要である。

たとえばヤクルトの現地法人のブラジルヤクルト商工では、非正規社員のヤクルトレディには、営業会議などの社内会議の開催日時伝えるが参加は任意とするほか、制服着用を強要しないようにしている。労働者と係争した場合、会社が業務上強制した項目があると正規社員に認定される可能性があるため、同社ではこのようなリスクを極力、排除している。

従業員管理の面では、現地採用社員は、数年単位で交代する日本駐在員や現地法人長といった中間管理層の意見に耳を傾けない傾向が強いことにも留意する必要がある。これは、ブラジルには強烈的なトップダウンの企業が多く、トップの考え方が企業運営に強く反映されるため、トップについていくことが重要だと考えられているからである。現地法人のトップや駐在員が定期的に入れ替わる日本企業の場合、現地の経営トップであっても、本社の決済がなければ意思決定のできないことが多い。このことは、ブラジル人から見れば、事業運営上の重要な人物として映らないことがある。

ブラジルで人材マネジメントを円滑化するためには、ブラジルに150万人いるといわれている日系人の活用が有効である。特に高齢の日系人は本国の日本人の考え方が理解できるだけでなく、ブラジル人から見れば現地人であるため、日本人とブラジル人の間の緩衝材の役目を果たす。たとえば、味の素インテルアメリカーナでは、工場の一部の幹部社員

に日系人を登用し、彼らを日本的な経営と現場との橋渡し役としている。また、工場側の幹部社員の多くを日系人で固めることで、経営と現場のコミュニケーションの円滑化を図っている。さらに、現地採用社員でも工場の幹部社員になれるというキャリアパス（昇進・昇格モデル）を見せることで、モチベーション（やる気）の向上にもつなげている。

3 ブラジルの消費者市場における日本企業の事業機会

ブラジルの消費者市場は1億9000万人の巨大市場であるというだけではなく、分割払いをすれば国民の半数近くが32インチの液晶テレビを購入できるほど中間所得層が厚い。また、単純に安価な商品を求めるのではなく、認知されているブランドの商品のなかから、性能・機能などと価格のバランスを比較・評価する傾向が強い。そのため、製品価値は高いが価格も高い製品を有する日本企業にとって、参入しやすい市場であるといえる。

その一方、大手チェーンストアが台頭するなど小売流通業者側の交渉力が強い。また、競合するグローバルプレーヤーがすでに市場での競争優位を確立している業界でもある。このように厳しい側面もあるが、日本企業の持つ高い製品力を訴求し、ブランド構築に注力すれば、開拓は可能な市場であるといえる。

ブランド構築は、正攻法的な広告宣伝や売り場への投資といった方法で、後発参入企業がトップシェア企業に追いつくためには莫大な投資が必要となり現実的ではない。そこでブランド構築の投資に工夫を加えることで、市場参入の可能性が見えてくる。

たとえば、新興専門店チェーンの出店資金の支援によるチャネル構築が考えられる。ブラジルでは、過去、専門店チェーンが存在しなかった業界でも、近年になって専門店チェーンが登場してきているケースがある。しかし、これらの専門店チェーンでは、2008年の金融危機後の消費者市場の冷え込みで、当初の出店計画が凍結・停滞してしまっている。そのため、これらの新興専門店チェーンに日本企業が出資して資金繰りや新規出店をサポートすることで、売り場の棚を優先的に確保し、商品の露出を増やして認知度を高めていくような関係を構築することが可能となる。

小売流通は従来、ブランドの認知度が高く消費者が求める商品を優先して取り扱うため、シェアが低い企業の商品は、かなりの広告宣伝を投じ認知度を高めなければ取り扱ってもらえなかったが、このように新興の小売流通業者と出資関係を戦略的に構築することで、広告宣伝に莫大な投資をしなくとも、売

り場に商品を並べることができる。専門店チェーンの売り場に商品を並べることさえできれば、接客時に販売員が品質の高さなど日本の商品特性をしっかりと説明しながら販売できるため、自社ブランドを市場に少しずつ訴求、浸透させていくことが可能となる。

正攻法では後発参入が困難なブラジル市場ではあるものの、市場の変化を捉えた参入戦略を図れば、開拓の余地はまだ残されている。日本企業は、ブラジルという巨大な消費者市場への参入や事業拡大の戦略について、真剣に検討すべき時期に差しかかっている。

著者

青木雅幸（あおきまさゆき）

グローバル戦略コンサルティング二部主任コンサルタント

専門は海外経営戦略・事業戦略、経営管理制度の導入、営業改革、事業開発など