

# 中南米フランチャイズ業界の動向

2017年2月

日本貿易振興機構（ジェトロ）

海外調査部 米州課

【免責条項】 .....

本調査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、本調査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、ジェトロおよ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。

.....

禁無断転載

## はじめに

本報告書は、2016年11月～2017年2月にジェトロの『通商弘報』に掲載された中南米主要国のフランチャイズ業界の動向に関する記事をまとめたものである。

中南米の多くの国は景気の減速ないしは後退に見舞われたが、そうした状況にもかかわらず、ブラジルなど主要国の一部ではフランチャイズ市場の売上高は増加している。低コスト・低リスクで事業を拡大したいという企業家の増加や不動産市場における買い手有利などで、フランチャイザーが取り扱いブランド数を増やしたり、店舗等を増やしたりしたことが背景にあるとみられる。

本報告書では、ブラジル、ベネズエラ、アルゼンチン、チリ、コロンビア、ペルー、メキシコの7カ国におけるフランチャイズ業界の動向や制度面における注意点などに焦点を当てた。本報告書が中南米地域におけるフランチャイズ展開の一助となれば幸いである。

海外調査部米州課

## 内容

### \*\*\* ブラジル \*\*\*

1. 景気後退の中、成長続ける市場..... 1
2. 米国のファストフードや日本のラーメン店が進出..... 2

### \*\*\* ベネズエラ \*\*\*

1. フランチャイジーの従業員は民間雇用の1%..... 5
2. フランチャイズビジネス通じ労務リスクを回避 ..... 8

### \*\*\* アルゼンチン \*\*\*

1. シェア9%止まりの外資系の参入に期待 ..... 10
2. 消費傾向の変化に応じて新市場を開拓 ..... 12
3. フランチャイズ法制定により定義や義務を明確化..... 14

### \*\*\* チリ \*\*\*

1. 外資が参入しやすく、ブランド数は約10年で倍増 ..... 16
2. アパレルブランドのフランチャイズ経営も増加 ..... 17

### \*\*\* コロンビア \*\*\*

1. 事業者は430、10年間で4倍に増加 ..... 19
2. 教育分野でスペインのキッズブレインが参入 ..... 21

### \*\*\* ペルー \*\*\*

1. 外食産業を中心に急成長、2016年は13億ドル市場に ..... 24

### \*\*\* メキシコ \*\*\*

1. 米国系ブランドが主流の外食産業 ..... 27
2. フランチャイズビジネスに外資規制はなし ..... 30
3. 路面店は活動停止処分や一時的店舗閉鎖に注意を ..... 32

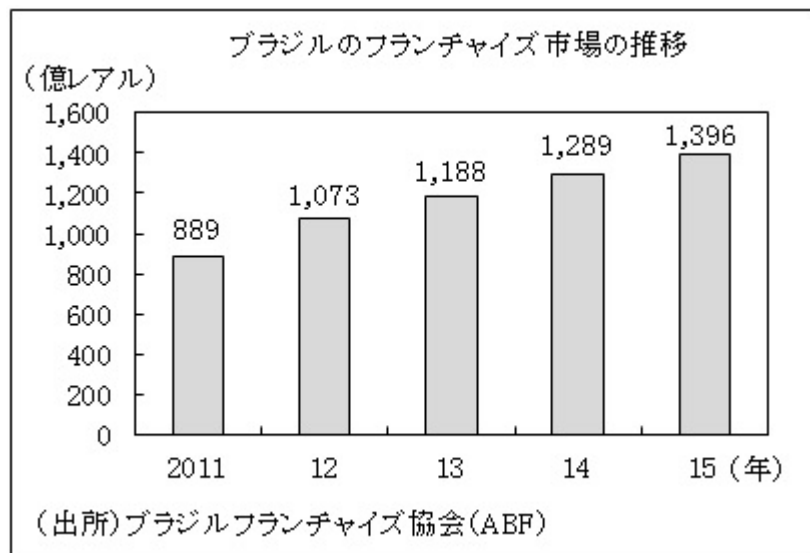
# \*\*\* ブラジル \*\*\*

## 1. 景気後退の中、成長続ける市場

ブラジルのフランチャイズ市場は成長を続けている。国内経済の低迷にもかかわらず、市場規模は拡大し続け、今後も成長が見込まれる。フランチャイズ展開で成功した、サンパウロ発で創作和食と中華料理レストランを手掛ける日系人経営者による外食産業のフランチャイズ展開事例を紹介する。

<2015年の市場規模は前年比8.3%増に>

ブラジルフランチャイズ協会（ABF）によると、2015年のブラジルにおけるフランチャイズ市場規模は1,396億レアル（約4兆3,276億円、1レアル＝約31円）で、前年比8.3%増加した。2015年のブラジルのGDP成長率はマイナス3.8%と過去20年で最悪を記録したにもかかわらず、フランチャイズ市場は堅調で2011年以降、拡大を続けている（図参照）。



分野別にみると、ビジネスとサービスおよびその他の小売りが全体の21.1%、次いで外食(20.0%)、スポーツ・健康・美容およびレジャー(18.0%)と続く。2015年は閉店したフランチャイジー(加盟者・加盟店)が全フランチャイズ店舗の4.4%だったのに対して、新規にオープンしたフランチャイジーが14.7%となり、全体では増えている。また、9万人の新規雇用を創出し、雇用数が前年比8.5%増加した。

地域別にみると、サンパウロ州やリオデジャネイロ州を含む南東部にフランチャイザー(本部)の71.4%が集中している。その中でも、最も多いのはサンパウロ州で53.3%。都市別にみると、サンパウロ市が15.4%と最も多く、次いでリオデジャネイロ市の6.8%だ。ABFのフェルナンド・シュワルツ氏は「2016年も成長が見込まれ、市場規模は2015年比で6.0~8.0%

増加する」と予測する。さらに、「サンパウロ州にはブラジル最大の日系人コミュニティがあり、非日系のブラジル人にとっても和食はなじみがある。フランチャイズ市場では外食分野が伸びており、ぜひ日本の外食産業にも参入してほしい」と話す。

### <フランチャイズで成長するアジア料理レストラン>

ブラジル国内で中華料理のデリバリー「チャイナ・イン・ボックス (China in Box)」と創作和食レストラン「現代」を運営するトレンドフーズ (Trendfoods) グループは、フランチャイズビジネスで市場拡大を図ってきた。2015年6月時点で、ブラジル国内のほぼ全てに当たる24州(ブラジルは26州と1連邦直轄区から成る)に227のフランチャイジーを有し、アジア料理になじみの薄かったブラジル北部や北東部における中華や和食の普及の先駆けとなった。同社社長で日系人のロビンソン・シバ氏は1992年10月にサンパウロ市内に「チャイナ・イン・ボックス」、同年11月に「現代」をオープンした。

チャイナ・イン・ボックスは、焼きそば、チャーハン、炒め料理や春巻きなどの軽食を、出来たての温かさを保ったままデリバリーするサービスが売りで、ほかのアジア料理レストランとの差別化を図っている。シバ氏は「1992年当時、既に中華料理は一定の知名度があったが、デリバリーは一般的でなく、店舗から遠方に居住する顧客にもレストランと同じ味を提供できたことが成功につながった」と語る。

さらに昨今、スマートフォンやタブレット端末が国内の都市部を中心に急速に普及しており、チャイナ・イン・ボックスにとってさらなる追い風が吹いている。調査会社ユーロモニターによると、ブラジルにおけるタブレット端末を使用したフードデリバリーサービス市場は2015年に前年比20.0%増加している。フードデリバリーといえばピザハットやドミノピザなどが定着しているブラジルで、2015年はチャイナ・イン・ボックスがデリバリー市場の売上高の12.0%を占めるなど存在感を増している。シバ氏は「顧客と時代のニーズを取り込むことと、仕事上の良いパートナーを見つけることが成功の秘訣(ひけつ)」と話す。

## 2. 米国のファストフードや日本のラーメン店が進出

サンパウロ市で開催されるフランチャイズ見本市「ABF フランチャイジング・エキスポ」は世界2位の規模を誇る。6月に開催されたエキスポ2016には、約400のブランドが出展した。近年、都市部で人気を博すラーメンなどについて紹介したジェットロブースも盛況だった。米国のファストフードチェーン2社はブラジルへの進出を発表した。

### <盛況だったフランチャイズ見本市>

ABF フランチャイジング・エキスポは、フランチャイズの見本市としては世界2位の規模だ。25回目を数える今回は6月15～18日にサンパウロ市で開催され、入場者数は6万5,500人で前年比4.0%増となり、景気後退の中でも盛況だった。同見本市を主催するブラジルフランチャイズ協会（ABF）によると、ブラジルにおけるフランチャイズ市場は2016年第1四半期も前年同期比7.6%増と成長を続けている。会期中の4日間、新たなビジネスチャンス求めて世界各国からフランチャイザー（本部）や企業家が集結し、積極的な商談が行われた。ABFのクリスティーナ・フランコ会長は「ブラジルのフランチャイズ市場は成熟しており、多くのフランチャイザーを魅了する市場となっている。今後、国内経済が回復すれば、同市場でより大きな成長を見込めるだろう」と期待を込める。

ABFによると、同見本市には国内外から約400ブランドが参加し、そのうち60ブランドが新規出展だった。業種も多種多様で、これまでフランチャイズによる市場拡大が一般的だった外食、健康・美容や教育に加えて、新たに、ペット関連商品、レジャー、金融など、国内の都市部を中心に成長が見込まれる分野に関するブランドの出展が目立った。

### <若者を中心に高まるラーメン人気>

ジェトロでは、同見本市開催に合わせ、日本国内のラーメンチェーン2社などから成るビジネスミッションを主催し、サンパウロを訪問した。見本市では初のジェトロブースを出展したところ、多くの反響があった。近年、サンパウロ市内ではラーメン専門店や居酒屋といった新たなスタイルの和食レストランが急速に増え、若者を中心に人気が高まっている。特にラーメンは、新聞などで特集記事が組まれるほどの人気だ。サンパウロ市は、真冬に当たる8月などには10度を下回るほど寒くなる日もあるが、夏は湿度が低く過ごしやすい日が多いことから、需要の変動幅がそれほど大きくない市場だ。

### <米国発のファストフードチェーン2社も進出発表>

世界最大のフランチャイズ市場を有する米国の企業も、積極的にブラジルへの進出を果たしている。ABFによると、米国発ファストフードチェーンのウェンディーズとタコベルは、2016年にブラジルでフランチャイズ展開を開始することを発表した。タコベルの投資規模は1億リアル（約31億円、1リアル＝約31円）。最初の2店舗は、高級ショッピングやレストランが並び、流行に敏感な人が多く訪れるイタインビビ地区と、サンパウロの目抜き通りであるパウリスタ大通りにオープンする。その後もサンパウロ州内での展開に注力し、徐々に他の州へも広がっていく計画だ。ウェンディーズも、現在は低迷しているが市場性と中長期的なポテンシャルのあるブラジル経済に期待を寄せる。両社がブラジルでの展開に当たり留意したのは、現地の嗜好（しこう）に合わせた食事を提供することだ。ウェンディーズでは、パンを3種類用意し、ブラジル人になじみのあるフランスパンも選べるようにした。デザートもブラジル人好みの味に近づけた。タコベルも、本来の味を失わず消費者の嗜好に合わせるよう、メニューに工夫を重ねている。

### <ロイヤルティー送金には留意を>

ブラジルでフランチャイズ展開を行うに当たり、留意しなければならないのが、ロイヤルティー送金に関する規定だ。国外にロイヤルティー送金を行う際は、国立産業財産権院 (INPI) と中央銀行への登録が必要だ。技術ライセンスや、技術・ノウハウ提供契約に関するロイヤルティーは、食品関連の場合、保護される商品およびサービスの純売上高の最大4%で、提供期間も最長5年に限られている。提供期間については1度の延長(5年)が可能だが、期間延長が必要な理由を付して INPI に申請する必要がある。なお、米国の大手ファストフードチェーンなどは、ブラジルに現地法人(マスターフランチャイザー)を設立し、現地法人がフランチャイジーからロイヤルティーを受け取る方法を取っているようだ。この場合、利益配当として本国への送金が可能だ。また、サービス契約であれば、INPI への登録が不要となる。



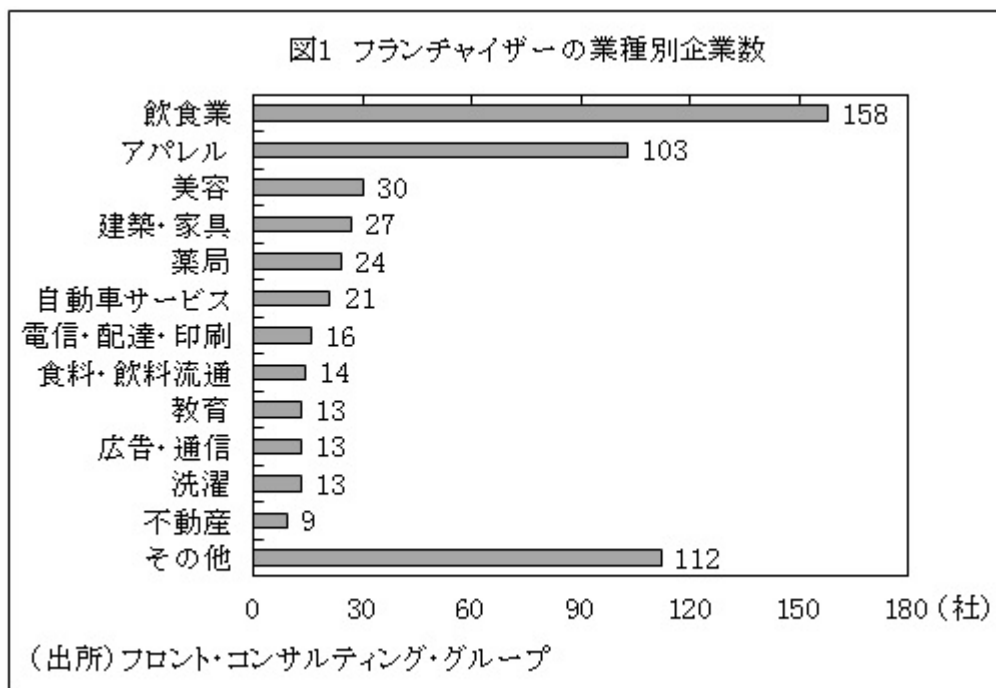
# \*\*\* ベネズエラ \*\*\*

## 1. フランチャイジーの従業員は民間雇用の1%

ベネズエラのコンサルティング会社フロント・コンサルティング・グループのフランチャイズ事業に関する調査によると、2015年時点でベネズエラでは553のフランチャイザー（本部）が事業を展開し、フランチャイジー（加盟者）の総店舗数は1万2,476店、従業員数は9万7,962人に達するという。フランチャイズビジネスを概観する。

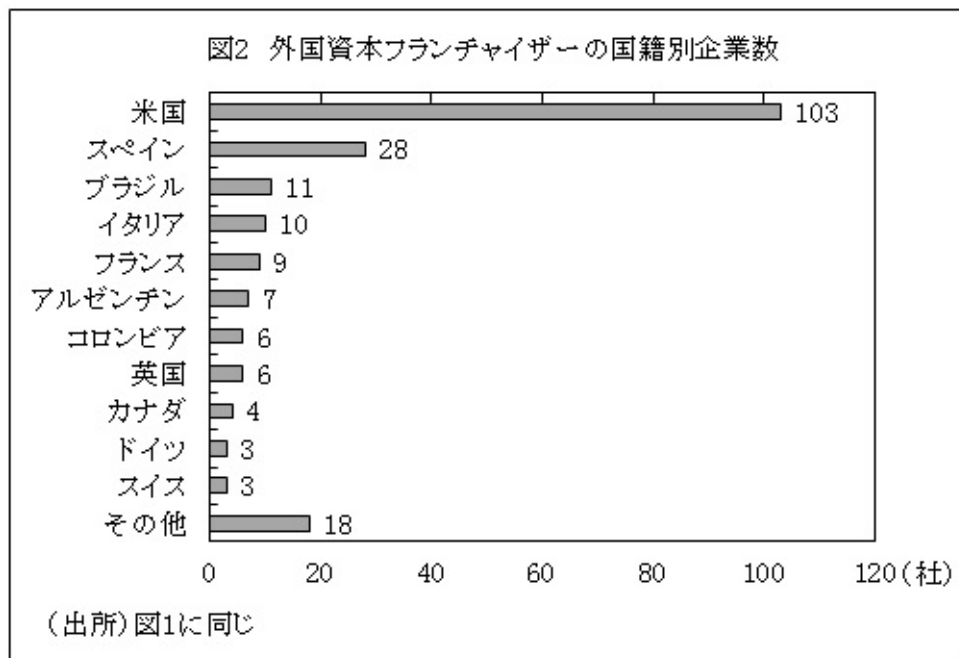
### <業種別では飲食業、アパレル、美容が上位>

フランチャイズ分野に強みを持つフロント・コンサルティング・グループが2015年に実施した調査によると、ベネズエラでは553社のフランチャイザーが事業を展開している。業種別では飲食業が最も多く、アパレル、美容がそれに続く（図1参照）。



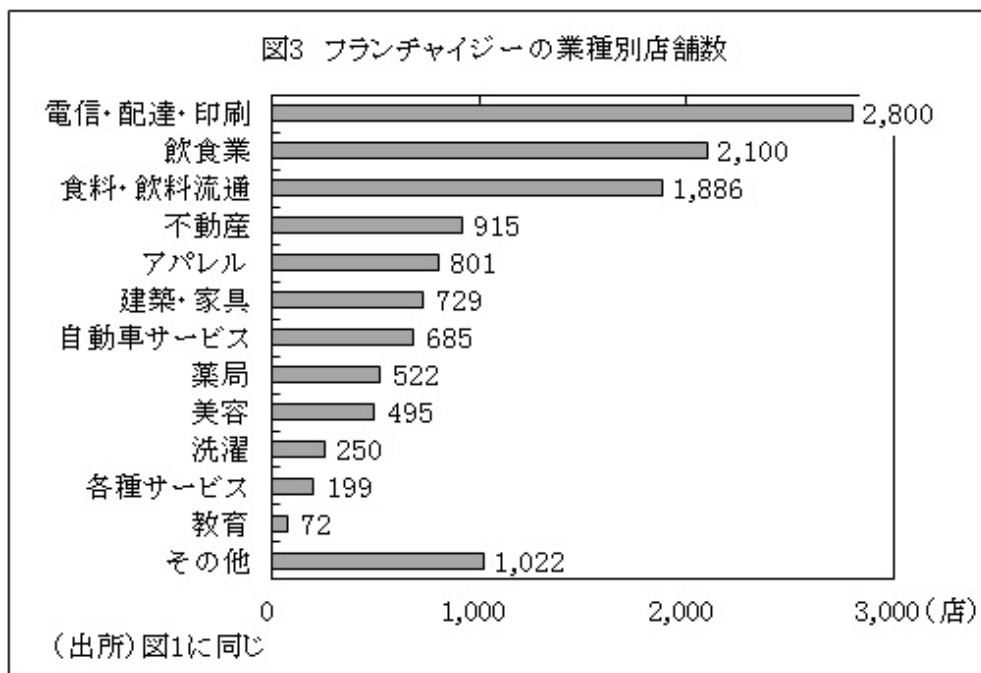
ベネズエラ・フランチャイズ商工会議所のアベル・カルボ会長によると、飲食業ではピザなどのファストフードが大半を占めるが、アイスクリーム、フローズンヨーグルト、クッキーなど軽食のフランチャイジーも多い。また、美容では香水や美容品の小売りから美容院、フィットネスクラブ、マッサージ店まで多岐にわたる。ベネズエラはミス・ユニバースの常連国であり、ベネズエラ人女性の美容関連支出は他国に比べて多いといわれている。近年は経済情勢の悪化により、美容院へ行く回数を減らすなどして支出を抑える傾向にあるようだが、ベネズエラ人女性の美への関心は引き続き高い。

フランチャイザーの国籍は、345社がベネズエラ資本、208社が外国資本だ。外国資本で最も多いのは米国の103社で、スペインの28社、ブラジルの11社、イタリアの10社がそれに続く（図2参照）。カルボ会長によると、日本資本のフランチャイザーとしてはサンリオがあるという。



<郵便・放送事情から総店舗数では電信・配達・印刷が最多>

フランチャイジーが全国で展開する総店舗数は1万2,476店で、業種別では電信・配達・印刷、飲食業、食料・飲料流通の順に多い（図3参照）。



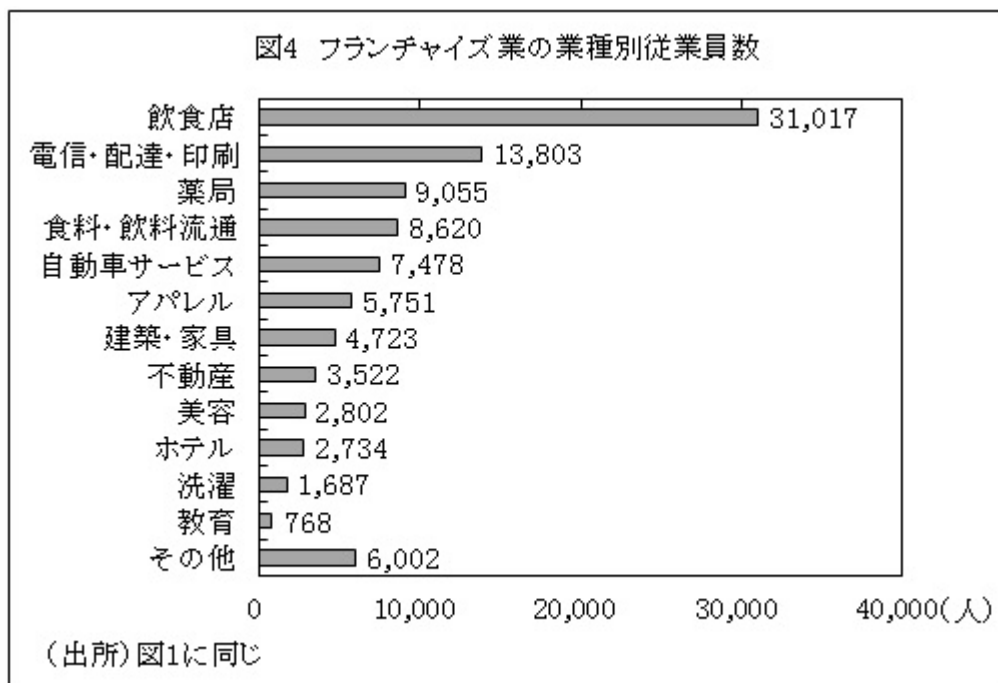
電信・配達・印刷が多いのは、ベネズエラでは国営郵便局の運営効率が悪くて遅配や不着が多く、民間の輸送サービスが広く浸透しているためだ。また、国内メディアの放送内容への制限が多いためか、有料の衛星放送を視聴する家庭が多く、衛星放送事業のフランチャイジーも数多く存在する。

食料・飲料流通が3番目に多い理由は、同国の食品製造大手ポラールが自社飲料の物流部門をフランチャイズ化したことが背景にある。同社のこの事業には1,543のフランチャイジーが加盟しており、同業種の数字を押し上げている。また、フランチャイジーの働き方は会社によってさまざまだ。例えば不動産のレント・ア・ハウスは、自宅で1人でもフランチャイジーに加盟することができる。

#### < 飲食業が最も多く雇用を創出 >

フランチャイジーの本部や店舗が創出している雇用者数は9万7,962人となっている。国家統計院（INE）によると、2016年4月時点の民間部門の就業者数は約1,034万人であることから、フランチャイズ業界は民間部門の雇用の約1%を占めていることになる。

業種別では、飲食店が最も多く3万1,017人、電信・配達・印刷が1万3,803人、薬局が9,055人と続く（図4参照）。薬局の店舗数は522と数は多くないが、ベネズエラの薬局はスーパーマーケットのような大型店舗が多く、1店舗当たりの従業員数が多いため、業種別従業員数は3位となっている。



## 2. フランチャイズビジネス通じ労務リスクを回避

ベネズエラでは労働法により、雇用主都合による解雇が非常に困難だ。また、給料や労働環境などの労働条件を引き下げること禁止されている。そのため、同国において雇用の拡大は、労務リスクの増大を意味する。一方、フランチャイズビジネスでは、加盟店のオーナーが雇用主となり、フランチャイザー（本部）にとっては労務リスクを回避することになる。後編は、フランチャイズビジネスを通じて労務リスクを低下させることに成功しているベネズエラ企業ポラールの事例を紹介する。

### <フランチャイジーの業務効率向上のメリットも>

フランチャイズの特性を巧みに利用しているのは、ベネズエラの食品製造最大手ポラールだ。

同社は、アルコール飲料部門のセルベセリア・ポラール、食料品・生活雑貨部門のアリメント・ポラール、そして清涼飲料部門のペプシコーラ・ベネズエラの3つの会社で構成されるグループ企業で、ベネズエラ最大の民間企業だ。同社の会社案内によると、グループ全体の年間売上高は石油部門を除く同国 GDP の 3.03% に相当し、納税額は国家歳入全体の 3.83% を占め、労働力人口の 1.32% に相当する 3 万人の従業員を抱える。製造拠点は国内に 28 カ所、コロンビアと米国に各 1 カ所ある。

その中で、セルベセリア・ポラールは、同社が生産する飲料の物流事業をフランチャイズ化している。トラック 1 台ごとにフランチャイズ契約を結び、飲料の物流を任せている。各フランチャイジー（加盟者）が管轄する地域はセルベセリア・ポラールにより厳格に管理されており、複数のフランチャイジーが同一地域で競合することがないように調整されている。

ベネズエラ・フランチャイズ商工会議所が発行した「2015 年度版フランチャイズ・ダイレクトリー」によると、同社のフランチャイジーは 1,543 社あり、各社は全国 84 カ所のセルベセリア・ポラールの物流センターから商品を配送している。フランチャイジーに対して、配送用トラックの購入資金の融資制度の紹介も行っている。

フランチャイズ契約のため、セルベセリア・ポラールは労務リスクを負うことはない。また、単年契約のため、フランチャイジーの働きに満足しなければ契約を更新しなかったり、フランチャイジーの担当地域を縮小して契約を更新したりすることもできる。結果として、フランチャイジーの業務効率が向上するメリットもあるようだ。

### <外資系フランチャイザーには外貨管理の壁>

ポラールはベネズエラの民間部門を代表する企業だ。ニコラス・マドゥロ政権は、民間部門、特に大企業に対して高圧的な政策を取っており、故ウゴ・チャベス大統領の時代から基幹産業に対してたびたび接収を行ってきた。ポラールは政府の監視対象であり、商品や載せ

たトラックが価格統制庁などの政府機関に接収されることがある。物流事業のフランチャイズ化は、この接収リスクの低減につながる。トラックはポラールの飲料を運搬しているものの、トラックの所有者はポラールではなく、個人事業主を中心としたフランチャイジーのため、トラックを接収することは個人事業主への攻撃を意味する。政府の狙いはあくまでポラールであるため、トラックには手を出しづらくなる。

ベネズエラ・フランチャイズ商工会議所のアベル・カルボ会頭によると、現在、フランチャイズビジネスを規制する国内法は存在しないが、外資系フランチャイザーは多くの課題に直面しているという。ベネズエラでは2003年から外貨管理制度が導入されており、現地通貨ボリバルを外貨に交換するには政府の許可が必要だ。外貨管理制度上はフランチャイズのロイヤルティーの送金は可能だが、実際には政府の許可が下りないため、外資系フランチャイザーは外貨でロイヤルティーを受け取ることができていない。多くの外資系フランチャイザーはボリバルでロイヤルティーを受け取り、国内で再投資せざるを得ない状況が続いている。

# \*\*\* アルゼンチン \*\*\*

## 1. シェア 9%止まりの外資系の参入に期待

景気後退で国内消費が低迷する中、GDPの2%を占めるアルゼンチンのフランチャイズ業界は、2019年までに年率10%台の拡大が期待されている。投資環境は改善されたものの外資の参入はまだ少なく、先行者利益を獲得できる可能性がある。

### <GDPの2%を占めるフランチャイズ市場>

アルゼンチン商標・フランチャイズ協会（AAMF）によると、2015年の同国のフランチャイズによる小売売上高は1,500億ペソ（約1兆650億円、1ペソ=約7.1円）で、小売売上高全体の22%を占め、GDP総額に占める割合は2%、従業者数は20万人以上となっている。フランチャイズビジネスは2009年以降に急成長しており、2016年現在では700以上のフランチャイザー（本部）が存在し、フランチャイジー（加盟店）は3万店超に上る。

AAMFが出版した「アルゼンチン・フランチャイズガイド（GAF）2016/2017年版」によると、12ヵ月前と比較して約1,100の加盟店が新設され、業界は11.5%拡大した。最も展開されているフランチャイズチェーンの業種は、フードサービス（全体の43%）で、以下、専門・特殊ビジネス（18%）、その他サービス（15%）、アパレル&アクセサリー（11%）、美容・健康（9%）、教育（4%）の順だ（表1参照）。

表1 業種別構成比 (単位:%)

業種	構成比	事業の詳細
フードサービス	43	カフェ、バー、アイスクリーム、ファストフード、ベーカリー、グルメハンバーガー、ピザ、サンドイッチ、チョコレート、エンパナーダ(肉、ハム・チーズ、チキン味などのパイ)
専門・特殊ビジネス	18	スーパーマーケット、家具、建築素材、玩具、塗料、ペットショップ、プール
その他サービス	15	旅行代理店、コンサルタント、ホテル、レンタカー、クリーニング、不動産、収納代行など
アパレル&アクセサリー	11	履物、男性服、婦人衣類、子供服、時計、アンダーウェアなど
美容・健康	9	美容、エステ、ネイル、ダイエット、眼鏡など
教育	4	語学、就職人材教育など

(出所)「アルゼンチン・フランチャイズガイド(GAF)2016/2017年版」を基に作成

加盟店数のランキング上位をみると、1位はラピパゴ（収納代行サービス）、2位はラベ・ラップ（クリーニング）、3位はグリド・エラード（アイスクリーム）で、いずれも1,000店舗を超える地場企業のフランチャイズチェーンだ（表2参照）。

表2 加盟店数ランキングのトップ10企業 (単位: 店、カ所)

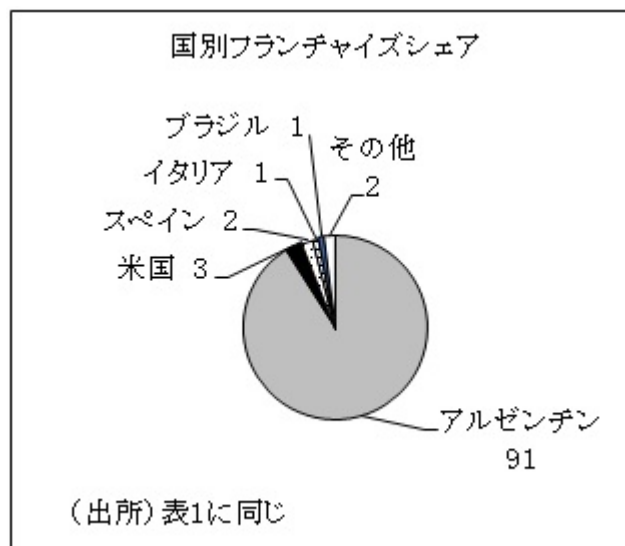
順位	フランチャイズ	事業内容	加盟店数	直営	最近(12ヵ月)開店した事業所数	海外での事業所数
1	ラピパゴ	公共料金の収納代行サービス	2,750	100	100	0
2	ラベ・ラップ	クリーニング	1,419	1	19	0
3	グリド・エラード	アイスクリーム、冷凍食品販売	1,280	0	85	115
4	ディア・スーパーマーケット(スペイン)	食品・日常必需品の小売り	584	262	98	1,630
5	セイ・トゥ・ジェラート	アイスクリーム	325	0	14	0
6	カラーショップ	塗料販売	215	0	26	35
7	ボナフィデ	コーヒーショップ、菓子類販売	210	1	19	24
8	サブウェイ(米国)	サンドイッチ	185	0	36	44,600+
9	ハバナ	コーヒーショップ、菓子類販売	148	68	18	81
10	カフェ・マルティネス	コーヒーショップ、軽食、菓子類販売	147	8	25	16

(注1) カッコ内にある国名は外資系。

(注2) 調査は166のフランチャイズ企業が対象(商標ライセンス型フランチャイズも含む)。

(出所) 表1と同じ

アルゼンチンにおける外資企業のフランチャイズ進出は、中南米諸国では最も少ない方だ。地場企業によるシェアが91%と高く、外資の国別では米国が3%、スペイン2%、イタリア1%、ブラジル1%、その他2%となっている(図参照)。



地場企業は、積極的な国際展開に取り組んでいる。調査の対象となった地場企業 151 社のうち 44 社が、海外において既に店舗を展開している。進出が多いのは隣国のウルグアイ、チリ、パラグアイ、そしてボリビアなどで、業種では衣類が 40.0~60.0%と半分前後を占めている。そのほか、ペルー、エクアドル、ブラジル、メキシコ、コスタリカ、パナマ、スペイン、英国、米国など、約 50 カ国で展開している。

### <過去最高の来場者を記録したフランチャイズ見本市>

アルゼンチン中規模企業連合（CAME）によると、2016年1～8月の小売売上高は前年同期比6.7%減少した。他の業界と同様に国内消費低下の影響を受けているものの、フランチャイズ業界は、2016年の加盟店舗数はさらに10%拡大するとの見通しだ。フランチャイズ専門のコンサルタント会社などは、2017年以降にアルゼンチン経済が回復すると見込み、2019年に加盟店舗数が4万3,000店に達するとみている。

8月24～26日の3日間、ブエノスアイレス市で開催された「第22回フランチャイズおよびビジネス国際展示会」では、過去最高の9,000人超が訪れた。同展示会を主催したAAMFは、前政権が導入した海外への利益送金規制や輸入規制などの保護主義的政策が外資参入などフランチャイズ業界の展開に大きな障害となっていたとし、現政権の改革を歓迎している。

AAMFのマルセロ・サラス・マルティーネス会長は「外資企業の進出はまだ少なく、多くの可能性やビジネスチャンスが存在する。さらに外資の参入が拡大すれば、アルゼンチンの市民にとってサービスや製品の品質が向上し、そして企業の成長にもつながる」と説明し、高い技術を持つ日本企業に対して、地場企業と提携し進出してほしい、と述べた。

フランチャイズ展開を図る際には、都市の規模が問題となる。その意味で、特にブエノスアイレス圏は展開先として十分な規模を持っているといえる。それは、アルゼンチンの人口約4,200万のうち、ブエノスアイレス市および近郊に1,500万人が集中し、ブラジルのサンパウロに次いで南米2位の都市圏となっているためだ。ちなみに、国内の地方州では、コルドバ市やロサリオ市など人口100万規模の都市が10程度存在する。

## 2. 消費傾向の変化に応じて新市場を開拓

近年、外食産業のフランチャイズ展開が伸びている。地場系コーヒーチェーンのカフェ・マルティーネスやアイスクリーム店のグリド・エラードは、新たな市場を切り開き、売り上げを伸ばしている。

### <店舗数拡大で売り上げを伸ばすコーヒーチェーン>

近年、急速に店舗数を拡大しているのが、地場企業のコーヒーショップのカフェ・マルティーネスだ。1933年に創設された同社は、コーヒーの卸売りからスタートし、1994年にコーヒーショップビジネスに参入、2000年からフランチャイズ展開を行っている。中高所得層をターゲットにした価格設定で、多忙なオフィスワーカー向けにサラダ、サンドイッチ、タルトなど軽食も提供するコーヒーショップを手掛け、売り上げを伸ばしている。現在、ブラジ



ルおよびコロンビアからコーヒー豆を輸入している。店舗数は国内外で 147 店に上り、パラグアイ、ウルグアイ、ドバイ、パキスタンなど海外にも進出を果たしている。

米大手のスターバックスが 2008 年にアルゼンチンに進出したことが、好影響をもたらしている。カフェ・マルティーネスの関係者は、スターバックスの参入が若年層のコーヒー消費を拡大させるのに貢献した、とみている。これまでブエノスアイレス市内の伝統的なカフェに入る習慣のなかった若者が、新しいスタイルの米国コーヒーチェーンに足を運ぶようになり、結果的に国内のカフェビジネスの拡大に貢献した、というわけだ。また、スターバックスが提供するフラペチーノが人気を博し、従来はなかった冷たいドリンクが普及し始めるなど、新たな市場も生まれている。

アルゼンチン人のコーヒーの年間消費量は約 800 グラムで、日本人の 3.5 キロ、ブラジル人の 6 キロと比較すると少ない。その背景には、アルゼンチンの伝統的な茶であるマテ茶を飲む習慣が根強くあるためだ。しかし、コーヒーショップで余暇を楽しむ文化には変わりなく、今後もコーヒーショップの拡大は可能だ、と専門家らはみる。

#### <高品質・低価格で人気のアイスクリーム店>

2000 年に創設されたアイスクリームチェーンのグリド・エラードは、低価格・高品質をモットーにフランチャイズ展開を図る。店舗数は 2005 年に 300 店舗に拡大した。1 時間当たり 7,000 リットルのアイスクリームを生産する工場を有する。グリド・エラードは海外進出にも積極的で、隣国のチリ、パラグアイ、ウルグアイにも進出し、現在は国内外で 1,280 もの店舗網を持つ。今後は、冷凍ピザなどの冷凍食品販売も展開するとのことだ。

現在、アルゼンチン人のアイスクリームの 1 人当たりの年間消費量は 7 リットル。南米最大のアイスクリーム消費国チリの 10 リットルを下回るものの、1990 年代と比較すると倍増している。当時、アイスクリームは高価で、低価格品は味が洗練されていないものが多かった。また、現在は年間を通してアイスクリームを楽しむ文化が根付いているが、以前は冬場にアイスクリームを食べる習慣がなく、アイスクリーム店は冬期に利益を上げられないという事情もあった。生活習慣の変化をうまく捉え、ビジネスに成功した例といえるだろう。

#### <消費者の好みを理解することが重要>

1990 年代には多くの外食分野で外資企業がアルゼンチンへ進出したが、短期間で撤退を余儀なくされた。国内経済が停滞していたことも要因として挙げられるが、専門家は、これら外資企業がアルゼンチン消費者の好みを十分に理解していなかったため、ともみている。撤退した企業の中には、ウェンディーズ、サブウェイ、ピザハット、ダンキンドーナツ、ケンタッキーフライドチキン（KFC）など世界的に人気の外食チェーンが含まれる。米国風ピザやサンドイッチ、ドーナツ、フライドチキンは当時のアルゼンチン人になじみがなく、受け入れられなかった。しかし近年では、消費者にも変化がみられ、諸外国から入ってくる新しいブランドや流行に敏感だ。サブウェイは 2009 年に再進出を果たし、現在国内で 185 の加盟

店を有する。地場企業のデダサ・グループを通じて 2011 年からウェンディーズが、2013 年から KFC がそれぞれ国内で 4 店舗を展開する。

国内で今後、成長が見込まれるのは主にサービス関連で、特に不動産、金融、健康、歯科医、美容院などだ。当該分野で、外資企業の参入が少ないのがその理由だ。IT 技術を取り入れて業務の効率化やサービスの高度化を図るなど、外資にとってはアルゼンチン企業と差別化できる要素は数多くある。

### 3. フランチャイズ法制定により定義や義務を明確化

アルゼンチンでは、フランチャイズ業界の念願だったフランチャイズ法が制定され、フランチャイズのシステムの定義、仕組み、期間、関係企業間の義務などが明確化された。こうした制度面での改善がされる一方で、業界におけるインフレへの懸念は根強く、ビジネス拡大が本格化するにはマクロ経済の安定が必要のようだ。

#### <高インフレや景気後退などが懸念材料>

2015 年 12 月に発足したマウリシオ・マクリ政権により、それまでの閉鎖的で保護主義的な政策から、開放的な自由貿易への転換が急ピッチで進んだ。輸入規制撤廃や国外への利益送金規制の撤廃は、外資系企業の誘致、さらにはアルゼンチン国内でフランチャイズ展開を行う上で、とりわけ大きな変化だろう。

他方、アルゼンチンへ進出するに当たって懸念される課題も依然、残されている。例えば、高い労働コスト、税負担の大きさ、高インフレと国内景気の後退でスタグフレーションが継続している状況下は、制度面で改善が進んでも、外資にとっては安心して進出するわけにはいかないだろう。マクリ政権は発足当初、2016 年のインフレ率は約 25%にとどまり、2019 年には 1 桁台に低下させるとしていた。しかし、通貨ペソの実質的な切り下げや公共料金の大幅引き上げが物価上昇圧力を高めることとなり、2016 年の年間インフレ率は 40%を超える見通しとなっている。

#### <ビジネス環境改善に向けて積極的な取り組み>

国内のマクロ経済面での課題は多いが、アルゼンチン商標・フランチャイズ協会 (AAMF) のマルセロ・サラス・マルティーネス会長は「フランチャイズに限っては、運営上の問題はない」と語る。それは、フランチャイズビジネスのさらなる発展を目標に、さまざまな取り組みを同協会が行ってきた成果だともいえる。AAMF は、長年にわたってフランチャイズシステムを規定する法律の制定を要請し続け、その努力は 2015 年 8 月 1 日付で施行された法律第 26994 号 (民法および商法を改正し統一) にフランチャイズシステムに関連する規定条項

(第 1512 号～第 1524 号) が加えられたことで結実した。これまで、フランチャイズビジネスは法的に不透明な点が多い、との指摘を受けていたが、それらの問題が改善された、として業界関係者から満足する声も上がっている。中南米でフランチャイズシステムに関連する法律を制定している国は、ブラジルやメキシコなどわずかだ。

アルゼンチンの通称「フランチャイズ法」は、フランチャイズシステムの定義、仕組み、フランチャイザー（本部）およびフランチャイジー（加盟者）の義務を定めている。同法の特徴として挙げられるのは、本部側が加盟者に対し、契約締結前に、類似の加盟店の 2 年間にわたる財務情報の開示を定めていることだ。本部と加盟者間で労務関係はないことも明確にしている。フランチャイズ契約期間は基本的に 4 年間。展示会や短期間開催イベントのような場合は必要に応じて、例外としてフランチャイズ契約が認められることもある。ただ、現状では執行当局が定められていない。

ほかにも、AAMF は政府と共に、フランチャイズチェーンの経営状況や提供するサービスの質を認証する「最良認定」の仕組みづくりに取り組んでいる。「最良認定」されることによって、銀行融資がより良い条件で受けやすくなる。さらに AAMF は、アルゼンチン投資輸出促進庁と協定を結び、フランチャイズの輸出促進事業、すなわち地場企業の海外進出をより一層進めていく方針だ。

## \*\*\* チリ \*\*\*

### 1. 外資が参入しやすく、ブランド数は約 10 年で倍増

チリのフランチャイズ市場が拡大している。国内で展開するブランド数は最近の約 10 年で倍増した。低成長が続くチリ経済の中で、企業家にとって魅力的なビジネスモデルだ。外資系企業の参入のしやすさもあり、地場、外資を問わずさまざまなブランドがフランチャイズ展開している。

#### <中間層の増加が市場拡大に寄与>

近年、チリのフランチャイズ市場は拡大傾向にある。チリ大学の研究結果によると、2005 年に国内で展開していたブランド数は 93 だったが、2012 年には 130、2016 年の 6 月時点では 208 まで増加した。現在、5,232 の店舗がフランチャイズの形態で経営されている。フランチャイズという経営形態は、以前にはあまり一般的でなかったが、大学の講義科目として導入され始めるとともに普及していった。また、フランチャイズ店舗の主要な顧客となる中間層が拡大したことも要因として大きい。さらに、低成長が続くチリ経済において、低リスクでコストも抑えながら経営できるフランチャイズ店舗は企業家にとって魅力的に映っているようだ。

チリ国内でフランチャイズ展開されているブランドの国籍をみると、約 3 割はチリブランドで、残りの約 7 割が外国ブランドとなっている。フランチャイズブランドの主な出店先は、首都サンティアゴ市内に点在するモールだ。フードコートには外資系のハンバーガーやピザのチェーン店がそろっており、ファストファッションの主要ブランドもひとつとおり出店している。チリはもともと外資に対する規制が少ない国だ。フランチャイズ業界においても、技術やノウハウの提供への対価となるロイヤルティーの本国送金に関する規制がないなど、外資系企業が参入しやすい環境になっているため、多様なブランドが参入している。また、平均 2 年 1 ヶ月という投資回収期間の短さも、外資系企業にとってチリのフランチャイズ市場の魅力と考えられている。

このように、拡大しているフランチャイズ市場と外資でも参入しやすい環境が整っていることを受け、サンティアゴ商工会議所は 2015 年 4 月にフランチャイズ委員会を発足させた。その主な目的は、投資家と関連企業・団体に対し、フランチャイズというビジネスモデルの普及を促進することにある。そのために、ベストプラクティスを共有する場を設けたり、フランチャイズビジネスに関連する国内外の機関と対話をしたりと、さまざまな取り組みをしている。また、チリ企業に対しては、海外でのフランチャイズ展開の際のサポートも行っている。さらに、サンティアゴ商工会議所は 2014 年から毎年、国際フランチャイズ見本市を開催している。

### <地場、海外ブランドとも発展に期待>

このような活況を呈しているチリのフランチャイズ市場に関して、サンティアゴ商工会議所フランチャイズ委員会ディレクターのマウリシオ・パスホールド氏は、地場ブランドも海外ブランドもさらなる発展が期待される、と述べている。その理由としては、経済成長の鈍化に伴いチリ人の中で節約意識が高まっているものの、調査会社アディマルク（Adimark）が一般のチリ人を対象に実施しているアンケート調査（2016年）結果によると、72%のチリ人が「外食をする」と答えており、その割合が前年比で15ポイント上昇していることを挙げている。また、「デリバリーを注文する」と回答したのは44%で、14ポイントの増加となっている。フランチャイズ形態で営業するブランドの約4割が飲食関連であるため、チリ人の外食比率の高さは、今後ともフランチャイズ市場の拡大につながると予想される。

なお、チリの消費者の傾向として、サービスの質はもちろん重要だが、多くのブランドの中でデザイン性や驚きがあるブランドを選ぶ傾向にある、とパスホールド氏は指摘する。チリのフランチャイズ市場に参入する際は、そうしたイメージ戦略も重要視していく必要があるようだ。

## 2. アパレルブランドのフランチャイズ経営も増加

フランチャイズというと飲食店のイメージが強いが、チリではアパレルブランドのフランチャイズ経営も多い。アパレル製品の消費が増加する中で、外資ブランドも多数参入し、販売店舗をフランチャイズ経営しているブランドも一定数存在する。チリのアパレル市場の魅力について、アディダス・チリへのインタビューとともに紹介する。

### <アパレル製品に対し旺盛な消費意欲>

チリのアパレル市場は拡大傾向にある。ユーロモニター・インターナショナルの調査によると、2009年から2014年にかけて衣料品の販売額は48.7%増加し、販売量も46%増加した。靴市場も、同期間で64.2%拡大した。チリ皮革製靴工業協会（FEDECCAL）によると、チリ人が1年間に購入する靴の数は5～6足と中南米で最も多い。

このようなアパレル製品に対する旺盛な消費意欲に魅力を感じて、ファストファッションブランドを中心に近年、外資系アパレルブランドが相次いでチリへ進出し、中には南米1号店をチリに構えるブランドもある。また、近隣諸国からチリへアパレル製品を買い求めに来る観光客まで現れた。

アパレルブランドの中には、販売店舗をフランチャイズ経営しているブランドも一定数存在する。チリにおいてフランチャイズ形態で経営されているブランドの約4割は外食産業だ

が、次に多いのはアパレルで17%となっている。フランチャイズ経営するアパレル産業のブランド数は、2005年から2016年にかけての約10年で2.5倍に急増した。米国のギャップ(GAP)やスペインのマンゴ(MANGO)などのファストファッションだけでなく、ドイツのヒューゴ・ボス(HUGO BOSS)やフランスのラコステ(LACOSTE)などのブランドも販売店舗をフランチャイズ経営している。

#### <アディダス・チリは地方にフランチャイズ展開>

チリのアパレル分野におけるフランチャイズ経営について、アディダス・チリ(adidas Chile)のフランチャイズマネージャーであるハビエル・フリア氏にインタビューした(9月23日)。

フリア氏はまず、チリ人は中南米諸国の中で最もスポーツアパレル用品を消費している点を評価した。チリ人は1人当たり年間72.8ドルをスポーツアパレル用品に使っており、この点がチリ市場の最大の魅力だという。アディダスは現在、チリで57店舗を直営しているが、2015年12月からは3店舗がフランチャイズ経営になっている。アディダスは既にメキシコやアルゼンチン、ブラジルにおいてフランチャイズ形態での経営の経験があり、そこで成功した実績があったことと、チリのスポーツアパレル市場の堅調な成長を踏まえて、チリでもフランチャイズ経営を始めた。2017年には新たに3店舗をフランチャイズ形態で開業したいとのことだ。

戦略としては、サンティアゴや近郊のビーニャ・デル・マルでは直営店にし、その他の地域については各地の市場をよく知るパートナーを見つけてフランチャイズ展開していきたいとする。これまで、フランチャイジーとの契約に当たって問題になったことはない。重要な点は、投資と良い立地の確保に加えて、成長と安定のための戦略をきちんと共有することだと認識している。

今後の展望としては、チリ国内にはまだアディダスの店舗が存在していない町が多くあるため、アディダスキッズや同グループのブランドであるリーボック(Reebok)も併せて展開していきたいと考えており、その際にはフランチャイズでの出店も視野に入れている。

# \*\*\* コロンビア \*\*\*

## 1. 事業者は430、10年間で4倍に増加

コロンビア・フランチャイズ協会によると、コロンビアでは現在、430の事業者がフランチャイズ事業を展開している。2005年の103社から約4倍に増えており、フランチャイズ市場はこの10年、着実な成長をみせている。世界フランチャイズ協議会の正会員にもなっているコロンビアの協会代表ルイス・ハラミージョ氏に、コロンビアのフランチャイズ市場の現状と成長の背景、魅力や課題、そして今後の展望を聞いた。

### <2015年は7%成長、雇用創出に貢献>

コロンビアに最初のフランチャイズ店が開いたのは1980年。ファストフードチェーンのバーガーキングだった。現在では430の事業者が9,500のフランチャイズ店を展開し、2015年のフランチャイズ市場は前年比7%の成長を示した。この成長は雇用創出にも大きく貢献しており、現在約4万2,000人が直接雇用されている。

フランチャイズ市場を業種別にみると、最も多いのが外食(36%)、以下ファッション(17%)、小売り(15%)、サービス(15%)、美容・健康関連(11%)、教育関連(7%)と続く。また、外国資本の事業者が全体の55%を占め、この割合は5年前の45%から上昇している。コロンビア資本の海外への進出も増えており、現在15ブランドが海外でフランチャイズ事業を展開している。

2016年7月に首都ボゴタで開催された第10回フランチャイズビジネス見本市には、コロンビア以外にブラジル、メキシコ、アルゼンチン、米国、スペイン、イタリア、イスラエルなど世界11カ国から100を超える企業が出展し、約5,000人の起業家や投資家などと商談を行った。参加国の中で、メキシコはプロメヒコ(貿易投資振興機関)がコロンビア国内の見本市に初めて出展し、コロンビアへの期待の高さをうかがわせた。

ボゴタは、スペインもしくは、ポルトガルの植民地だった中南米諸国の中では、サンパウロ、メキシコ市に次いで3番目にフランチャイズ事業拡大に適した都市として、イベロアメリカフランチャイズ連盟により選出されており、今後の拡大も期待される。

### <成長の背景に人口増加と中間層の台頭>

コロンビアでフランチャイズ市場が伸びている背景には、人口増加と中間層の台頭がある。国家統計庁(DANE)によると、2015年のコロンビアの人口は約4,820万。そのうち、4分の3は都市部に在住している。経済社会階層別(注)では、中間層(エストラート3~4)が全体の45.4%を占める。人口構成は30歳以下が全体の52.3%を占めており、若年層の割合が大きい。

一方、2016年上半期のGDPから家計消費支出の内訳をみると、レストラン・ホテル(11.1%)、被服および履物(7.2%)、娯楽(6.5%)となっており、フランチャイズ市場で勢いのある外食やファッションへの支出が、教育(4.2%)や通信(5.4%)を上回っていることが分かる(表参照)。

項目	2015年						2016年			
	1Q	2Q	3Q	4Q	通年	構成比	1Q	2Q	上半期	構成比
食料	3.4	3.1	3.8	2.7	3.2	16.4	3.1	2.7	3.1	16.5
酒類、たばこ	2.8	3.5	4.5	5.6	4.1	2.6	8.3	8.6	2.9	2.8
被服および履物	5.7	1.9	6.1	2.7	4.1	7.3	4.8	2.8	8.5	7.2
住居、光熱、水道	3.4	3.2	3.6	4.0	3.5	15.3	3.5	2.6	3.8	15.3
家具・家事用品	6.3	4.0	5.8	3.0	4.7	4.6	2.4	2.2	3.0	4.6
保健医療	4.1	4.2	5.3	4.0	4.4	2.8	2.9	2.9	2.3	2.8
交通	7.0	5.4	0.4	△ 2.3	2.5	11.6	2.7	0.7	2.9	11.6
通信	△ 1.3	△ 2.7	△ 1.2	△ 4.4	△ 2.4	5.5	△ 0.7	△ 0.5	1.7	5.4
娯楽	4.7	3.7	7.0	3.8	4.8	6.6	3.3	2.3	△ 0.6	6.5
教育	2.8	2.3	2.3	1.6	2.2	4.2	3.3	2.4	2.8	4.2
レストラン・ホテル	5.9	5.1	6.5	5.0	5.6	11.2	4.1	2.0	2.8	11.1
諸雑費	7.5	7.3	7.4	6.4	7.1	12.5	5.8	4.8	3.1	12.8
全体	4.6	3.7	4.3	2.8	3.8	100.0	3.5	2.6	5.3	100.0

(注)2015年は暫定値、2016年は速報値。

(出所) 国家統計庁(DANE)

家計消費支出額も2011年以降増加しており、購買力の強さがうかがえる。2019年には人口が5,000万を突破するとみられており、今後、中間層がますます増加することが期待される。

#### <法令や規制の整備なし>

コロンビアには、フランチャイズ事業に直接関連した法令や規制はなく、問題が発生した場合などは、独占禁止関連法規や知的財産保護関連法規が適用される。ただし、フランチャイズビジネス協会では独自の倫理規約を掲げており、フランチャイズ事業を展開する企業にその順守の徹底を期している。資金調達に関しては、国立職業訓練庁(SENA)が職業基金を通じて信用供与を行っている。銀行は、フランチャイズ事業への融資により興味を持ち始めた段階だ。

このように、コロンビアでのフランチャイズの認知度は実際にはあまり高いとはいえない。コロンビア・フランチャイズ協会が2015年に行ったアンケートによると、フランチャイズを知っている人は回答者全体の44%。そのうちの56.8%はフランチャイズの仕組みまで理解し



ていたが、18.5%は海外ブランドを指すと認識し、14.9%は新会社設立のための連盟と認識していた。

#### <認知度高めるため、普及啓発に注力>

同協会代表のルイス・ハラミージョ氏は、フランチャイズの今後の発展のためにも、まずフランチャイズとは何かをより多くの人に知ってもらう必要がある、と語る。協会では「フランチャイズ・ショップ」という雑誌を発行し、フランチャイズビジネスの仕組みや実際にフランチャイズチェーンを展開する企業紹介を行っている。また、定期的にセミナーや会議などを開催したり、優秀なフランチャイズ店を表彰する「ベスト・フランチャイジー賞」を計画したりと、普及啓発に力を入れている。

(注) 貧困層に対する公共料金引き下げの観点から、貧しい順に1~6に分類されている。

## 2. 教育分野でスペインのキッズブレインが参入

スペイン発の学習塾のキッズブレインが、2016年にコロンビアに進出した。同社が目指すのは、数学と英語という2つの重要な分野の知識と能力を伸ばすことにより、子供たちに自信を与え、家庭環境や経済的理由に縛られずにより多くの教育を受けられる社会の実現だ。

#### <そろばんを活用したインド生まれの英語教育プログラム>

キッズブレインは1990年代後半にインドで生まれ、「英語によるそろばん指導」という教育プログラムの開発を目的に、2011年にスペインに進出した。創始者のラウル・モラレス氏とラジュ・シヴダサニ氏は、子供の数学的能力と英語力は発達過程において最も重要であり、それらを同時に、しかも楽しく学べれば素晴らしい成果がもたらされることを確信し、この教育プログラムを開発した。最初の教室をアフリカ大陸北部にあるスペイン飛地領のセウタに開設し、翌2012年、世界進出を目指してスペイン資本100%の企業として独自のブランドを誕生させた。2013年初めにフランチャイズによる事業拡大を開始し、マドリード、バルセロナをはじめスペイン国内14地域へ展開。2014年にはメキシコ、そして2016年にコロンビアへ進出し、現在は13カ国で80以上の教室を展開する。

キッズブレインは、4歳から11歳までの子供を年齢に応じて7クラス、全21レベルに分けて週に1時間（6歳以上の子供は週に2時間のコースも選択可能）の授業を行う。授業は全て英語のみで行われ、そろばんを使った珠算式暗算の演習を繰り返すことにより、右脳を刺激し発達を促す。このほかにも、スポーツスタッキング（複数のプラスチック製カップを、決められた型に積み上げたり崩したりする）やフラッシュカード、音楽などのアクティビティーも取り入れながら、子供たちの集中力や好奇心を高めていく。

このような独自の教育プログラムを世界各国の教室で共通して提供するためには、講師の質が重要になってくる。キッズブレインの講師を目指す者は、そろばんの使い方やキッズブレイン方式の指導法などの研修プログラムを1日最低1時間、計4週間、インターネットを通じて受講する。進捗や達成度はスペイン本部の専門チームによって毎週評価され、認められるレベルに達した者が「ティーチャー・パートナー」として講師になる資格を有する。受講にかかる費用は一切ないが、受講前に守秘義務の契約書にサインをする必要があり、フランチャイズ契約終了後5年間はそのノウハウをほかで使うことは認められていない。

#### <学校との提携で地域の教育改革も担う>

同社では、2種類の加盟形態を用意している。キッズブレイン・スクール・プレミアムクラスは、フランチャイズ加盟者の教室で指導を行い、コロンビアのいずれの自治体にも教室を開くことができる。ロイヤルティーは20%に定められている。一方、キッズブレイン・エクスクルーシビティ・フレキシークラスは、キッズブレイン教育方式をその地区の全ての学校に独占的に提供できる。施設を所有する必要がないので初期投資が非常に安く、固定費もかからない。ただし、ロイヤルティーは40%となる。この事業は、地域の教育改革を担う役割も果たしている。

キッズブレイン・エクスクルーシビティ・フレキシークラスは、週に1時間、英語か数学の授業時間にキッズブレインの講師が学校へ赴いて教材の提供や教師のサポートをしながら、英語によるそろばん指導を行い、子供たちの数学的能力と英語力を伸ばす手助けをしており、学校の授業とカリキュラム統合する方式となる。

費用は、私立学校の場合、子ども1人当たり月13万ペソ（約4,550円、1ペソ＝約0.035円）で、月初めの5日以内に保護者が直接、キッズブレインに支払うほか、年会費が別途13万ペソかかる。公立学校の場合、1カ月の費用は3万ペソで、年会費は9万ペソとなる。これは、コロンビアの公立学校に通う子供の多くが、経済社会階層（エストラート、注）1～3に属しており、経済的にあまり余裕のない家庭の子供が多いためだ。費用は学校が保護者から徴収し、キッズブレインへ納める。公立学校でカリキュラム統合を行う場合、事前にその地区の行政機関から許可を得ることになる。

地区の行政機関や学校側は、キッズブレインとの連携により、子供の学力の底上げを期待している。2012年のOECD生徒の学習到達度調査（PISA）では、コロンビアは数学的リテラシーで平均得点376点と、OECD平均の494点を100点超も下回った。参加65カ国中62位で、中南米の他の国と比較すると、チリの423点（51位）、メキシコの413点（53位）、ブラジルの391点（58位）を下回っている。過去の結果をみても、2006年の平均得点は370点（57カ国中53位）、2009年は381点（65カ国中58位）と、後れを取っており、子供の学力向上は国としても重要な課題だ。

### <14歳以下の人口割合 24.3%に上るコロンビア>

国家統計庁（DANE）によると、コロンビアの人口に占める14歳以下の割合は24.3%。少子高齢化に悩む日本とは対照的に、コロンビアの人口構成はきれいなピラミッド型を示す。今後の人口増加が見込まれ、子供の数も増えていくとみられる。また、2016年上半期のGDPの家計消費支出の内訳で、教育に関する支出は全体の4.2%にとどまっているが、教育の支出額は、2005年が1兆1,096億ペソ、2010年が1兆2,208億ペソ、2015年が1兆4,321億ペソと着実に増加し、この10年で29.1%拡大した。

キッズブレインは、数学と英語という2つの重要な分野の知識と能力を伸ばすことにより、子供たちが自信を持ち、家庭環境や経済的理由に縛られずに、より多くの教育を受けられる社会の実現を目指している。

（注）貧困層に対する公共料金引き下げの観点から、貧しい順に1～6に分類されている。

## \*\*\* ペルー \*\*\*

### 1. 外食産業を中心に急成長、2016年は13億ドル市場に

2017年02月08日 ペルーでフランチャイズビジネスが最も多く展開されている分野は外食産業だ。1980年代初頭に米国のファストフードチェーンの展開から始まったフランチャイズビジネスは急成長を遂げ、2016年には業界全体の売り上げが約13億ドルに達したとみられ、フランチャイザー企業も国内系が初めて海外系を上回った。この分野への国内投資家の関心は高く、今後も市場は拡大する見通しだ。

#### <1990年代に国内系ブランドが誕生>

ペルーにおけるフランチャイズビジネスは、地場企業のデロシが1981年に米国ファストフードチェーンのケンタッキーフライドチキン（KFC）のフランチャイズ1号店をオープンしたところから始まった。KFC事業はデロシの売上高の4割を占める看板事業になったという。1993年にはバーガーキングのフランチャイズ事業を開始、その後はスターバックスコーヒー、ピザハットも手掛け、ペルー最大のフランチャイジーに成長した。2016年11月時点の主要フランチャイズチェーンは、KFC108店舗、スターバックスコーヒー86店舗、ピザハット81店舗、バーガーキング37店舗、チリーズ（ファミリーレストラン）23店舗となっており、2017年以降も店舗数を拡大する計画だ。

ペルー輸出観光促進庁（Promperu）によると、1990年代以降は外食産業において国内系ブランドのフランチャイズ展開が始まったという。鶏の丸焼きで人気を集める地場レストランのパルドス・チキン（Pardos Chicken）は1996年に、チャーハンと野菜炒めなどのコンボで人気のチナウォック（Chinawok）は2002年に、それぞれフランチャイズ展開を始めた。これらはリマ市内の至るところで店舗を目にする。

こうした動きを受け、フランチャイザーの権利保護やフランチャイズビジネスの普及促進を目的としたペルー・フランチャイズ会議所が2004年に創設され、2009年にはフランチャイズビジネスへの投資誘致のために展示・商談会が国内で開催されるようになった。フランチャイザー企業は2009年の国内系48社、海外系104社、計152社から、2016年には国内系218社、海外系216社、計434社へと急増している（表1参照）。フランチャイズ業界全体の売上高も、2007年には5億ドル程度だったが、2016年には約13億ドルまで拡大したとの試算もある。

表1 フランチャイザー企業数の推移 (単位:社、%)

	2012年	2013年	2014年	2015年	2016年		
	*1	*2	*2	*3	*3	構成比	前年比
国内系	106	125	150	187	218	50.2	16.6
海外系	162	210	212	239	216	49.8	△ 9.6
合計	268	335	362	426	434	100.0	1.9

(注)\*1は1月時点、\*2は3月時点、\*3は6月時点。

(出所)フランチャイズ業界の専門誌「フランキギア・ペルー」

海外系フランチャイザー企業 216 社を国籍別で見ると、米国が最も多く 37.5%を占め、アルゼンチンが 61 社 (28.2%) で続いている (表 2 参照)。

表2 海外系フランチャイザーの国籍別企業数 (単位:社、%)

	2012年	2013年	2014年	2015年	2016年		
	*1	*2	*2	*3	*3	構成比	前年比
米国	76	78	78	86	81	37.5	△ 5.8
アルゼンチン	15	56	56	60	61	28.2	1.7
スペイン	16	18	18	23	16	7.4	△ 30.4
ブラジル	10	10	10	10	9	4.2	△ 10.0
コロンビア	8	7	7	9	7	3.2	△ 22.2
合計	162	210	212	239	216	100.0	△ 9.6

(注)\*1は1月時点、\*2は3月時点、\*3は6月時点。

(出所)表1に同じ

#### <国内系フランチャイザーが初めて海外系を上回る>

2016年6月時点のフランチャイザー企業数は前年比で1.9%の微増となったが、海外系フランチャイザーは23社減少した。国内系が187社から218社に増え、海外系を初めて上回った。ペルー・フランチャイズ会議所によると、外食産業においてはメニューにペルーの食文化が持つ風味を取り入れる現地化が成功のカギといわれるが、現地化を必ずしも肯定しない一部の海外系の外食ブランドが撤退としたという。

2016年の国内系フランチャイザーの業種別の構成をみると、外食産業が124社と56.9%を占め最も多い(表3参照)。次いで、サービス(16.1%)、アパレル・靴・アクセサリ(10.1%)、ジム・エステ・美容院・健康(9.2%)などとなっている。外食産業の伸びは顕著で、2016年のフランチャイザー企業数は前年の100社から124社へ増えた。

表3 国内系フランチャイザーの業種別企業数

(単位:社、%)

	2012年	2013年	2014年	2015年	2016年	構成比	前年比
	*1	*2	*2	*3	*3		
外食産業	71	82	89	100	124	56.9	24.0
レストラン	46	49	56	58	69	31.7	19.0
ファストフード	9	10	10	13	18	8.3	38.5
パン・ケーキ屋	2	6	6	8	14	6.4	75.0
カフェテリア	5	8	8	12	12	5.5	0.0
アパレル・靴・アクセサリー	6	7	14	20	22	10.1	10.0
ジム・エステ・美容院・健康	8	12	15	20	20	9.2	0.0
教育	4	4	5	7	8	3.7	14.3
民芸品・宝石など	7	7	7	10	7	3.2	△ 30.0
ホームセンター	2	2	2	2	2	0.9	0.0
その他サービス	8	11	18	28	35	16.1	25.0
合計	106	125	150	187	218	100.0	16.6

(注)\*1は1月時点、\*2は3月時点、\*3は6月時点。

(出所)表1に同じ

ペルー・フランチャイズ会議所によると、知名度のある企業ブランドのフランチャイズ展開は事業リスクが低いと考えられ、国内投資家による関心が高まっているという。同会議所は今後、国内ブランドのフランチャイザー企業が増え、近い将来には全体の6割に達するとみている。

## \*\*\* メキシコ \*\*\*

### 1. 米国系ブランドが主流の外食産業

メキシコにフランチャイズブランドは1,200ほどあり、うち地場ブランドが7割強を占める。ただし、店舗数の多い外食産業は外資系のビッグネームが主流で、地場系の大企業がそれらのマスターフランチャイズ権を獲得した上で、メキシコをはじめ中南米全域に展開しているケースも多い。

#### <店舗数トップ15のうち外食が9ブランド>

「フォーブス・メキシコ」(電子版8月19日)によると、米国調査会社のデータとして、全世界の外食フランチャイズ事業の上位10ブランドで1,793億ドルの売り上げ規模があるという。メキシコのフランチャイズ店舗数トップ15のうち、世界10位入りの7ブランド(注)を含め、外食産業が9ブランドを占める(表1参照)。公式な統計は入手できないが、「メキシコにおけるフランチャイズビジネスの市場規模はGDPの6%程度で、うち3割程度が外食」と、フェヘール&フェヘール・コンサルティングのアンヘレス・アビラ氏は説明する。

表1 メキシコのフランチャイズ店舗数トップ15 (単位:店)

順位	ブランド名	開始年	店舗数	業種
1	ペメックス	1992年	168,000	ガソリンスタンド
2	セブン-イレブン	1976年	1,700	コンビニエンスストア
3	ファルマシアス・デル・アオロ	2001年	1,400	薬局
4	サブウェイ	2002年	880	ファストフード
5	ドミノピザ	1990年	605	ファストフード
6	マクドナルド	1985年	513	ファストフード
7	スターバックス	2002年	500	カフェ
8	バーガーキング	1991年	436	ファストフード
9	ステレン	1992年	364	家電
10	ケンタッキーフライドチキン	1985年	298	ファストフード
11	ドルミムンド	1989年	210	寝具
12	カールスJr.	1991年	200	ファストフード
13	ピザハット	1988年	173	ファストフード
14	ホリデイ・イン	1971年	131	ホテル
15	ベネデッティス	1991年	122	ファストフード

(注) 店舗数は2014~2015年の各社年次報告ベース。

(出所)「フォーブス・メキシコ」(電子版8月19日)

各業種のフランチャイズを束ねる業界団体として、メキシコフランチャイズ協会 (AMF) がある。同協会の設立目的は、フランチャイズ業界のビジネス環境改善、イベントの開催、研修、他の業界団体・官公庁との窓口機能ならびにロビイング、統計の整備などだ。1989年の設立で、会員全体で約70万人の雇用を生み出しているとしている。会員数を業種別にみると、外食関連が多い(表2参照)。しかし、必ずしも大手が全て加入しているとは限らず、

AMFの推定では、メキシコには大小合わせて1,200ブランド程度があり、その74%が地場ブランドとのことだ。

AMFの会員に対する特典としては、各種展示会（グアダラハラ・フランチャイズ・エキスポ、プエブラ・エキスポ、エキスポ・ケレタロ、ニューヨーク・インターナショナル・フランチャイズ・エキスポ）などへのブース出展料の割引、集中研修コースなどの実施、他業界団体・官公庁などへの取り次ぎ、出版物提供などとなっている。

表2 主要業種の会員数

業種	会員数
外食関連	72
自動車関連サービス	8
カフェ・バー	8
質屋	5
美容・健康	24
教育・研修	13
娯楽	7
薬局	5
クリーニング	8

(出所)メキシコフランチャイズ協会

AMF会員の外食関連のリストをみると、バーガーキング、ドミノピザ、サブウェイなどの米国系著名ブランドも含まれる。また、バーガーキングやドミノピザのように、メキシコの地場系がマスターフランチャイズを請け負い、メキシコ以南の中南米の幾つかの国の事業展開を任されているケースもある。

#### <地場系グループが国内外で多角展開>

そうした地場系で最も大きなグループの1つが、アルセアグループだ。15のフランチャイズブランドを持ち、多くをメキシコ以外でも展開している。メキシコ国内外で展開する店舗数は総計3,037店（2016年3月現在）に達する（表3参照）。ブランドによってはまだ国外店舗はないものの、南米各国で展開する権利を取得しているケースも多くあり、中南米地域の店舗数はこれからまだ伸びる見込みだ。



表3 アルセアグループのフランチャイズブランド展開

(単位: 店)

カテゴリー	ブランド名	開始年	展開国	店舗数
ファストフード、 コーヒーショップ	ドミノピザ	1989年	メキシコ	625
		2008年	コロンビア	69
		2014年	スペイン	179
	スターバックス	2002年	メキシコ	538
		2007年	アルゼンチン	98
		2013年	チリ	90
		2014年	コロンビア	10
	バーガーキング	2002年	メキシコ	446
		2006年	チリ	33
		2006年	アルゼンチン	90
		2008年	コロンビア	16
		2014年	スペイン	61
カジュアルダイ ニング	チリス(Chilis)	2005年	メキシコ	55
	カリフォルニア・ピザ・キッチン	2008年	メキシコ	22
	PFチャン(PF Chang)	2009年	メキシコ	22
		2011年	チリ	2
		2011年	コロンビア	2
		2011年	アルゼンチン	1
	2014年	ブラジル	4	
	イタリアニス(Italiannis)	2012年	メキシコ	74
	チーズケーキファクトリー (The Cheesecake Factory)	2013年	メキシコ	2
	ビップス(Vips)	2014年	メキシコ	251
	エル・ポルトン(El Porton)	2014年	メキシコ	71
	フォスターズ・ハリウッド (Fosters Hollywood)	2014年	スペイン	209
	カニヤス・イ・タパス(Cañas y Tapas)	2014年	スペイン	15
	ラバカ(LAVACA)	2014年	スペイン	10
イル・テンピエット(Il Tempietto)	2014年	スペイン	1	
アルチーズ(Archies)	2016年	コロンビア	41	
総店舗数				3,037

(出所) 同社ウェブサイトなどを基に作成

同グループは1989年にドミノピザのフランチャイズ展開を開始(1990年にマスターフランチャイズ権を取得した)して以降、バーガーキングやスターバックスなど米国系ファストフードやコーヒーショップのフランチャイズブランド店を次々に展開。中期的戦略として、カジュアルダイニング部門の拡大をうたい、それに沿って展開を進めている。2015年の連結売上高は322億8,840万ペソ(約1,808億円、1ペソ=約5.6円)と2011年からの4年間で3倍に増え、利払い・税引き・償却前利益(EBITDA)も43億170万ペソと3.4倍に拡大している(2015年同社年次報告ベース)。市内のショッピングモールのフードコートのをぞくと、ほとんどが同グループのフランチャイズブランドで占められていることも少なくない。

同グループの好業績の要因としては、米国系の強いブランド力を生かしつつも、規模、資金力、スピード感に加えて、効率的運営でコストを下げていることがある。ロジスティクスサービスのDIAを傘下に持ち、国内各所に配送センターがある。清涼飲料水(店に近いとこ

ろで地場調達)とパン(国内大手ビンボが配送)を除く全ての食材を、同センター経由で全フランチャイズブランド店に供給することで、コスト削減を図っている。そのほか不動産開発、管理コスト、人材、技術などの共通・共有化によって相乗効果を出している。米国系のビッグネームのフランチャイザーとしても、現地の多くのフランチャイジーの管理を安心して任せることができるため、アルセアグループのようなマスターフランチャイズを受ける地域のパートナーを基本的に使っている。

(注) 7ブランドとは、マクドナルド、スターバックス、サブウェイ、ケンタッキーフライドチキン、ピザハット、ドミノピザ、バーガーキング。

## 2. フランチャイズビジネスに外資規制はなし

メキシコのフランチャイズビジネスは伸びているが、まだ過渡期にある。フランチャイズに対する外資規制は特にないが、法的な枠組みは産業財産権法に規定されており、契約に定めるべき項目もある程度示されている。マージンやコミッションなどの相場観については、業界団体のウェブサイトを確認可能なブランドもある。

### <10年以上継続のブランドは半分以下>

メキシコでのフランチャイズビジネスについて、アランダイ・イ・アソシアドスのコンサルタント、セサル・アランダイ氏は「経済状況の悪い時の方がフランチャイズ業界は成長することが多い。背景には、経済の逆境下では新ビジネスを立ち上げるというよりも、安全なスキームを望むことがある。(フランチャイズの性質が持つ) 確立されたビジネススキームが与える安心感が、不況下で起業する人に最良のオプションを提供している」と述べている(「フオーブス・メキシコ」電子版8月19日)。

他方で、成熟したビジネススキームには程遠い、との指摘もある。コンサルタント会社インテルフランキシアスの代表ホルヘ・パレンシア氏によると、10年以上継続しているブランドは全体の48%にとどまり、22%は7~9年、21%は4~6年、9%は3年以下で、5年もたっていないブランドが30%近くあるという。10年以上経ることを「確立されたブランド」と呼ぶならば、半分以下ということになる。また、58%のブランドは10店舗以下であり、幾つかのブランドの成功をもって、メキシコにはフランチャイズビジネスが向いていると結論付けるのは時期尚早だとしている(同)。

### <法的枠組みは産業財産権法で規定>

外資法上はフランチャイズビジネスに規制はなく、100%外資であっても可能だ。フランチャイズに関する法的枠組みは1994年から産業財産権法に規定され、数回の改正を経て今日に

至る。その目的として同法2条VIIでは、「フランチャイズ運営における法的安定性を確立し、全てのフランチャイジーは同一のフランチャイザーから等しく同等の扱いを受けることを保証する」ことを掲げ、142条にフランチャイズの要件、契約書に盛り込むべき基礎的情報などの基本要件が規定されている。

基本要件とは、書面によるブランドの使用ライセンスの付与、財やサービスの統一的な形式による提供、当該ブランドの質や名声、イメージを保つために確立された運営・販売・管理方法を取ることを、などだ。

フランチャイザーはフランチャイジーに対し、同法施行細則の定めるところにより、関連契約締結の最短30日前までにフランチャイザーの状態に関する情報（Circular de Oferta de Franquicia、米国でいう「Franchise Disclosure Document」）を提供しなければならない。

フランチャイザーが提供する情報に信頼性が欠如している場合は、フランチャイジーに対し契約の破棄と、不履行により被った損害の支払いを要求する権利を与える。フランチャイジーは契約後1年間はこの権利を行使することができ、その後は契約の破棄のみの権利を持つ。なお、フランチャイズ契約には、書面により以下の要件を含めなければならない。

- (1) フランチャイジーが活動する地域
- (2) フランチャイジーが活動する施設に関する場所、最小寸法、投資の性質など
- (3) 在庫、マーケティング、広告政策。必要に応じてサプライヤーとの商品供給計画
- (4) 双方が合意した、それぞれが担当する払い戻し、ファイナンス、対価に関する政策、プロセス、期間など
- (5) マージン、コミッションなどの決定に適用する観点や方法について
- (6) フランチャイジーのスタッフに対する技術的、運営的研修の性質。同様にフランチャイザーが与える技術支援の方法、形態について
- (7) 監督、情報、パフォーマンス評価の観点、方法、プロセスなど。同様にそれぞれの担当するサービスの質に関するものも含む
- (8) 双方が合意した場合の、サブフランチャイズの条件など
- (9) フランチャイズ契約の終了の原因となる事項
- (10) 双方の合意に基づき契約の条件を改定ないしは修正することのできる想定について
- (11) フランチャイジーにはフランチャイザーに資産を譲渡しなければならない義務はないこと（合意がある場合は除く）
- (12) フランチャイジーにはフランチャイザーに対して自らの株式などを譲渡せねばならない義務はないこと（合意がある場合は除く）

産業財産権法第 142 条 Bis 1 に基づき、フランチャイザーはフランチャイジーの経営に干渉することができるが、これは契約に規定されるフランチャイズの管理、イメージの基準の順守を保障するためのみに行使できる権利だ。フランチャイジーが吸収、会社分割、ステータス変更、持ち分ないし株式の譲渡などにより形態が変わっても、フランチャイザーはフランチャイズ契約に規定された範囲に従って干渉することが可能だ。

同条 Bis 2 は、フランチャイジーが契約の有効期間中または契約終了後において、フランチャイザーの所有する知識資産である契約に規定された運営や活動の情報の秘匿性を保持しなければならない、と定めている。

また、同法第 143 条 Bis 3 に基づき、双方は一方的に契約の終了、撤回をすることはできない（期限付き契約である場合もしくは正当な事由がある場合を除く）。双方が契約を早期に終了させるためには、契約で取り決めた事由とプロセスに基づかなければならない。同規定に違反する場合、契約の早期終了は双方に契約で取り決めた罰則の支払いないしは損害賠償の事由を生じさせる。

なお、フェヘール&フェヘール・コンサルティングのアンヘレス・アビラ氏は、商標登録を後回しにせず、何よりも先に行っておく必要性を強調している。何者かに先行登録されている危険性があるからだという。

#### <フランチャイズ協会のサイトで相場観の確認が可能>

フランチャイズ契約を結ぶ際のマージンやコミッションなどの相場観について、メキシコフランチャイズ協会（AMF）のウェブサイトでは、加盟している各ブランドのフランチャイジーになる際のコスト面の条件が公開されているものもある。これによると、アルセアグループ（2016 年 11 月 1 日記事参照）がマスターフランチャイズ権を持つバーガーキングの店舗オーナーになる場合、アルセアグループへの加盟料として 5 万 5,000 ドル、基本店舗仕様への投資額（開業資金）250 万ペソ（約 1,400 万円、1 ペソ＝約 5.6 円）、ロイヤルティーとして売上高の 5%、それに広告宣伝基金に売上高の 5%を拠出する必要がある。

### 3. 路面店は活動停止処分や一時的店舗閉鎖に注意を

フランチャイズに限らず、外食ビジネスとして路面店を出す場合、特に注意したいのは市当局などによる活動停止処分や一時的な店舗閉鎖を命じられるケースだ。その原因として、駐車場や環境・安全対策の不備、アルコール販売許可の未取得などがある。ショッピングモール内のフードコートに出店するケースでは、モールを運営する側がある程度の対策を施していることが多いが、その分、管理費や礼金など出費がかさむ。外食フランチャイズ事業展開に当たっての注意点をまとめた。

### <違反の軽重に応じて営業停止や閉鎖の命令>

外食店舗を設置する際の不動産契約について注意したいのは、契約期間、維持・宣伝広告費、デポジット、引き渡し条件、内装工事のためのフリーレント期間などだ。

○契約期間：1年未満の契約もあるが、平均して3～5年の強制賃貸期間がある。大規模物件はさらに長く、5～15年程度となる。

○維持・宣伝広告費：モールなどに入居する場合の維持費は賃料の12～20%程度、宣伝広告費は2～5%程度。

○デポジット：通常は2ヵ月分の賃料前払いと2ヵ月分のデポジット。保証金になるので、入居期間中は寝かせたままだ。賃料前払いは当初2ヵ月の賃料に充てられる。

○引き渡し条件：新設の場合、通常はスケルトン渡し〔内装や間仕切り壁、設備（風呂、台所や厨房、トイレ、空調、電灯コンセントなど）が全くない、コンクリート打ち放しの状態で引き渡し形態〕。中古物件の場合は現状渡し。

○内装工事のためのフリーレント期間：通常は2ヵ月。大規模物件ないしは特殊な性質を持つ場合は5ヵ月程度まで。

店舗の開設や運営開始、維持などの要件ないし運用は、各自治体によって差があり、開設する場所ごとに確認していくことが無難だ。

また、街を歩くと店舗入り口に「営業停止」や「閉鎖」という張り紙を見ることがある。前者は、簡易な違反が見つかった場合に警告措置として「営業停止」を命じるもの。例としては、消火器や避難経路表示を掲示していないなどの安全対策不備、騒音対策不備などのうち軽微な違反を指す。後者は、行政当局から「一時的店舗閉鎖」を命じられていることを表している。規制に違反している際に行われるものだが、駐車場や環境・衛生対策の不備、騒音、損害賠償責任保険の不備、無許可でのアルコール提供などが一般的に指摘されることが多い。「一時的」と「永久」があり、改善が見込まれる場合には「一時的」となる。一方、何度も同様の違反を繰り返したり（常習性が高い）、従業員や客、周辺環境の保健・衛生などに深刻な影響を与え、看過できないと捉えられたりする場合には「永久」閉鎖があり得る。

### <駐車場と騒音などには特に注意が必要>

特に路面店を出す場合に注意が必要なのは、まずは駐車場だ。必ずしも敷地内に設ける義務はないが、近隣の駐車場を借りる、バレット（係員に車を渡して駐車管理を任せる）に預ける、というような仕組みにしておく必要がある。

メキシコ市の商業施設法によると、駐車場とアルコール提供の許認可申請については以下の要件がある。

○駐車場:80平方メートル以上のカフェテリアや飲食店などは30平方メートル当たり1台、アルコールを提供するレストランは7.5平方メートル当たり1台、200平方メートルを超えるレストランは10平方メートル当たり1台など。損害保険を付保しておく必要あり。

○アルコール提供:70平方メートル以下で、ビールやテーブルワインなどを正午から午後5時まで提供する場合は「届け出」のみ、それ以外の場合は周辺への影響評価を行う「許可申請」となる(この場合は午前9時~深夜2時までの提供が可能)。また騒音などでは、近隣の住民からの苦情を受けて当局が立ち入り検査に入ることもある。メキシコ市環境法に基づき、以下の場合には統一環境ライセンスが必要になる。

○10人以上の従業員ならびにアルコール販売を行う施設が次のものを生じる場合に一定の義務を課すもの。(a)排水(グリーストラップの設置など)、(b)騒音、(c)汚染物質の大気への排出、(d)ごみ(固形廃棄物)。

また、活動停止ないしは店舗閉鎖を受けるケースとしては、市民保護(安全・防災)法によるものもある。

○安全・運営に係る承認:構造物に対する建物所有者からのお墨付きをもらう。

○市民保護内部プログラム:従業員と客を含め50人以上収容のレストランは、市民保護内部プログラムを作成し、第三者認証機関の認証を受ける必要がある。損害賠償責任保険の付保も必要。

○安全対策:50人未満の場合には市民保護内部プログラムは必要ないが、安全対策として次のものが必要。(a)50平方メートルごとに1つの消火器設置、(b)四半期ごとの防災訓練、(c)見えるところに安全・防災対策当局の連絡先を掲示、(d)火災・地震の際の避難経路案内、(e)標識などの見やすいところへの設置。

#### <モールは便利だが出店の経費がかさむ>

なお、モールなどのフードコートに出店する場合には、モールを運営するデベロッパーや運営会社側である程度対処できるので、路面店ほどは難しくなく、また集客の面でも頼ることができるが、その分、さまざまな料金を請求される。

特に敷金、保証金、管理費・宣伝広告費のほか、「グアンテ」(手袋の意)と呼ばれる礼金のようなものが請求される。デベロッパーはこれをモールへの投資を回収する一部に充てるが、これが法外でメディアでも話題になる。通常賃料の4~12ヵ月分としているものの、メキシコ市でいえばペリスール(Perisur)、プラサ・サテリテ(Plaza Satellite)、サンタフェ(Sante Fe)など立地・条件の良いところだと、1平方メートル当たり5,000~8,000ドル近く徴収するところもある。投資回収にも影響するので注意が必要だが、「慣習としては徐々になくなっ

ていく傾向にある」という（「リアルエステート&ライフスタイル」誌電子版、ハインズ・インタレスツ・メキシコのマーケティング&リーシングマネジャーのラウル・ロサス氏）。

レポートをご覧いただいた後、アンケート（所要時間：約1分）にご協力ください。

<https://www.jetro.go.jp/form5/pub/ora2/20160124>

中南米フランチャイズ業界の動向

---

作成者：日本貿易振興機構（ジェトロ）  
〒107-6006 東京都港区赤坂1-12-32  
TEL：03-3582-4690（海外調査部米州課）  
<http://www.jetro.go.jp>

---