

ブラジルとアルゼンチンで見た南米経済の風景

藤原 雅俊

京都産業大学経営学部

[E-mail: masatosh@cc.kyoto-su.ac.jp](mailto:masatosh@cc.kyoto-su.ac.jp)

1. ブラジル

快晴のサンパウロ

心地よいほどに澄み渡った青空の下、分厚く重いドアを開けて、その出張調査は始まった。「重いでしょう？ 防弾仕様ですからね。」2008年5月、サンパウロのグアルーリョス国際空港で私たちを出迎えてくれた社用車は、とても頑丈な四駆だった。防弾車に乗り込んだのは、フィリピンでの調査以来2度目の経験だ。フィリピンで宿泊した外資系ホテルは、私が帰国して1ヶ月としないうちにテロにあって爆破された、と聞いている。いやがおうでも緊張は高まってしまう。

今回ブラジルを訪れたのは、セイコーエプソンにおける南米展開の現状を教えて頂くためである。現地に対応してくれたのは、販売・サービス拠点のEpson do Brasil Industria e Comercio, Ltda.で働くマルコスさん。「今は景気が良いので、治安も良くなっているですよ」そう教えてくれた。たしかに、BRICsの一角をなすだけあって、景気はかなり熱を帯びているようだった。日本企業の進出も進んでいる。空港の到着ゲートには、NIPPON STEELと書かれた紙を掲げて出張者を待つ現地スタッフの姿があった。他にも数多くの人々が色々な日本企業の名を記した紙を持ち、出張者の到着を待っていた。

空港からサンパウロ市内へ向かう幹線道路の右手脇には、かつてスラム街が延々と軒を連ねていたそうだ。今も軒を連ねている場所はある。しかし、政策的な影響もあるのか、思っていたほどではなかった。むしろ、より目を引きつけられたのは、左手脇を流れるチエテ川だった。「この川もかつては濁み泡を吹いていたが、改善されつつある」という説明を受けた。まだまだ汚い域を脱していないが、今回の調査に日本から同行してくれた平尾



写真1
ホテルからの眺め



写真2

さんも「だいぶ改善されていますね」と感心していた。後で調べてみると、この改善活動は日本でチエテ川流域環境改善事業として位置づけられており、約500億円の円借款が用いられていた。日本政府の成果でもあったのである。

ひとまず荷物を置きにホテルに向かう。宿泊先となった Caesar Park Hotel は、急ピッチで開発が進む地域にあった。部屋から外を眺めると、低層と高層の建物がでこぼこに隣接して混在するまだら模様が見えた（写真1）。国の成長スピードを物語っている。建設ラッシュなのだろう。整地も急速に進んでいるようだ（写真2）。整地前には何があったのだろうか。10年後20年後、このスナップ写真に収めた景色はどう変わっているのだろうか。

BRICs のなかのブラジル

国の長い歴史からすれば、私がブラジルで過ごした数日間はほんの一瞬に過ぎない。私が見て来たブラジルは、文字通り「スナップ写真」なのである。それが長年にわたる成長過程の一場面を捉えているのか、停滞過程あるいは衰退過程の一場面を捉えているのか、残念ながら正確に判断しえない。コップ半分の水を見ても、それが「注がれている途中の状態」なのか、「飲み干されていく途中の状態」なのかわからないのと同じである。どの過程の一場面を捉えているのかは、現場の方々から得られる情報やデータを頼りにするしかない。

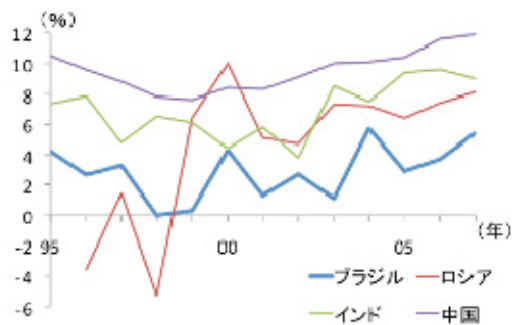
周知の通り、ブラジルは BRICs の一角をなす成長国である。1995年から2007年までの

ものづくりアジア紀行

当該4カ国の実質GDP成長率を示した図1を見ると、ブラジルの成長率は年々高まっており、2007年には5.4%の成長を遂げている。この傾向は2008年も続き、前年同期比で見ると第1四半期に5.9%、第2四半期に6.1%の高成長率を記録している。とくに建設業は、近頃の成長率を牽引する産業のひとつになっているという。2007年における一人当たりのGDPは、6,938ドルである。

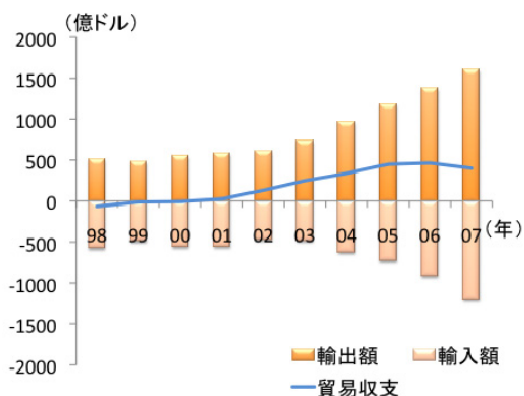
貿易活動も年々活発になってきている(図2)。1990年代後半からレアル安が進んだ(図3)ことで輸出競争力が高まり、貿易はブラジル経済の柱を成してきた。2004年からレアル高が進んだために貿易収支はやや伸び悩んだものの、輸出入ともに拡大傾向にあること自体は変わらない。日本との相互依存関係も強まっており、対日貿易活動は輸出入額とも

図1 実質GDP成長率



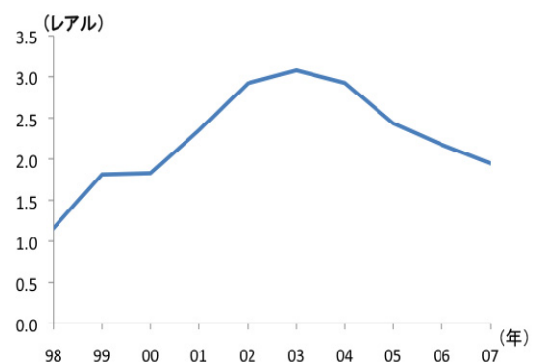
出所)総務省『世界の統計』各年版およびJETRO資料。

図2 ブラジルの貿易活動



出所)JETRO資料。

図3 ブラジルにおける為替レート(対ドル)の推移



注)期中平均。
出所)JETRO資料。

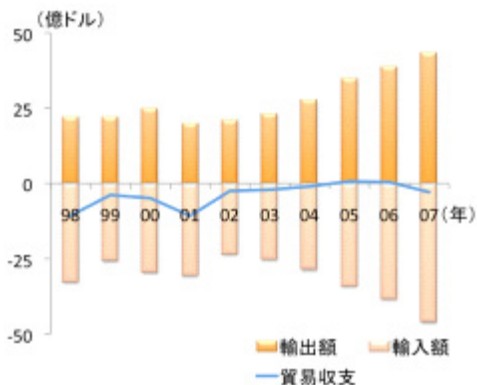
に拡大している(図4)。貿易収支で見ると、日本とブラジルとはかなり均衡していることも同時にわかる。

内需を支える各国人口を2007年のデータで比べると、中国(13億2,860万人)とインド(11億6,900万人)が別格であり、ブラジルは1億9,180万人で、人口減少局面に入ったロシア(1億4,250万人)より5,000万人ほど多い。人口動態は、ブラジルの市場拡大が今後も続くことを予想させる(図5)。人口が拡大する一方で、失業率は低下傾向にあり、8%を切る水準まで低下してきている(図6)。旺盛な内需は、こうした失業率の低下や人口構成に後押しされている。

最後に、問題点に目を向けておこう。JETROのアンケート調査によれば、ブラジルに展開している日系企業は、経営上の問題点として為替変動リスク(回答率64.9%)を最も恐れ、次いで、税制問題(同59.5%)、他社との競合(同47.3%)に悩みを抱えている(日本貿易振興機構海外調査部(2008)『第8回 在中南米日系進出企業の経営実態調査』)。為替変動と密接な関係を持つインフレの動向を見ると、ここ数年はリアル高とともに下がりつつあった消費者物価上昇率が、2007年に反転、上昇の兆しを見せている(図7)。内需拡大も加わって、インフレ圧力は徐々に高まってきており、中央銀行は政策金利を引き上げ、何とかこれを抑制しようとしている。こうしたインフレ圧力の高まりは、ブラジルだけでなくBRICs4カ国に共通している現象のようである。

以上が、データでざっと見たブラジルの姿である。話を戻そう。

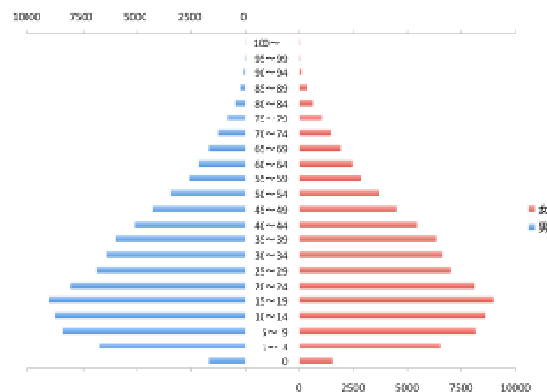
図4 ブラジルの対日貿易活動



出所) JETRO 資料。

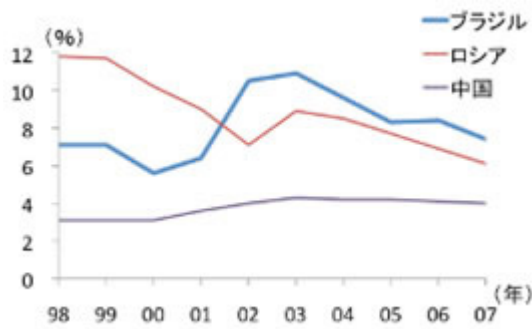
図5 ブラジルの人口ピラミッド

(単位: 1,000 人)



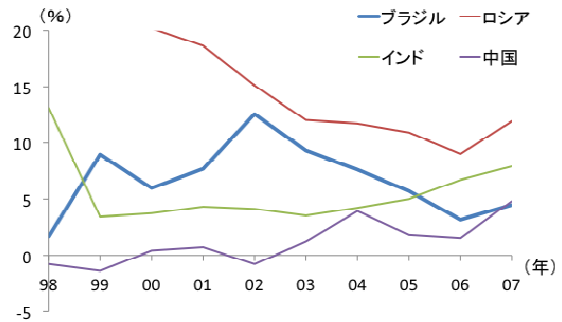
注) 2000年センサス。
出所) 総務省『世界の統計2004』

図6 失業率の推移



注) インドは不明。
出所) JETRO 資料。

図7 消費者物価上昇率の推移



注) 1998年から2000年までのロシアのデータは、84.4% (98年)、36.5% (99年)、20.2% (2000年) でスケールアウト。
出所) JETRO 資料。

週末のにぎわい

幸いなことに、時差ボケはほとんどなかった。そこで、早速、マルコスさんに市内を案内してもらうこととした。向かった先は百貨店とスーパー。各種プリンターが並ぶところである。

真っ先に訪れた百貨店(写真3)は、丸1日をかけてようやく回れるほどの広さで、おそらくサンパウロ市内で1、2を争う規模だ。外国からの訪問者に絶対の自信を持って紹介できる場所である。高級ブランドの宝飾品や衣料品、そして家電製品や飲食店などがフロアごとに数多く並ぶ。日曜日だったので、若者、家族、カップルなどで大変賑わっていた。観察するにはうってつけの日である。活気は、まるで日本と変わらない。熱心に家電製品に見入っている。店を飾るのは、なんと言ってもやはり大型テレビである。日本製品も並んでいたが、LG やサムスン製の方が目立つ。

「週末は私の妻と娘も遊びに来ますね。高い買い物に参ってしまいます。」そういうマルコスさんは苦笑いを浮かべていた。せっかくの休日にもかかわらず私の相手をしてくれている彼に若干の罪悪感を感じつつ、



写真3

「せっかくなのだから」と次の目的地へと案内してもらった。その道中、開通したばかりだという斜張橋（写真 4）を渡った。ブラジル国内でも話題だったようで、橋上に何台もの車が脇に止まり、記念写真を撮っていた。帰国後に『地球の歩き方』のウェブページで調べたところ、この橋はオクターヴィオ・フリラス・デ・オリベイラ斜張橋という名で、総工費は日本円にして約 145 億円に及んだとのことである。



写真 4

橋を渡って訪れたのは、小高い丘にあるハイランクなスーパーと、ウォルマート。車社会ブラジルでは、アメリカと同じように週末に生活必需品を買い込む習慣があるようで、ここもまた大変混雑していた。ウォルマートの客層が、その前に見た百貨店やスーパーと違うことは、一目でわかった。Every Day Low Price を掲げるのだから、それも当たり前かもしれない。それにしてもウォルマートは現場管理が行き届いていない。ゴミ箱からゴミが溢れかえっている。後日、アルゼンチンやアメリカのウォルマートを見る機会にも恵まれたが、売り場そのものも含め、状況は大差なかった。ICT を駆使した本部による強い管理が、各店舗の現場力を奪っているのだろうか。

レシートに見る収税の仕組み

今回の調査で、小売店を訪れるときはほとんど必ず買い物をした。レシートを見たかったからである。残念ながら、サーマルプリンターで印字されたレシートは、その印字内容がほとんど消えてしまったのだが、かろうじて残っているか、ドットインパクト・プリンターで印字されたレシートを載せておきたい。

2 枚のレシート（写真 5）を見ると、Cupom Fiscal という馴染みのない言葉に気づくだろう。これはポルトガル語で、英語だと coupon fiscal である。とはいえ、英語にしたところでその意味は全くわからなかった。そこで聞いてみると、この言葉は Fiscal Printer というタイプのプリンターを介して購買活動が行われたことを意味しているのだという。この印は非常に重要だった。なぜかという、これが脱税を防ぐ役割を果たしているからである。その仕組みは国によって違いが見られるものの、おおよそ以下の通りだという。

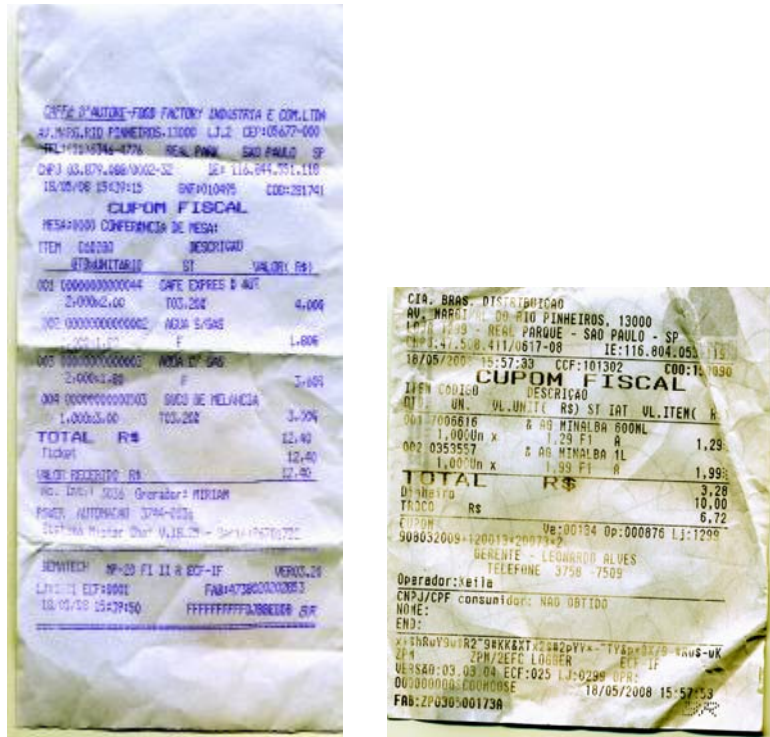


写真 5

Fiscal Printer を介して行われた購買記録は、プリンターに搭載されたフラッシュメモリーに 5 年間分保存される。ブラジルの場合でいえば、税務署が「脱税疑わしき」と判断すると、係官がその情報を吸い上げに店舗まで来るという（州によって若干異なるかもしれない）。プリンターとフラッシュメモリーは、物理的にもソフトウェア的にも改ざんできない構造になっている。購買記録情報も暗号化されている。かくして、小売店の脱税行為を監視する仕組みができあがる。もちろん、法律によって Fiscal Printer の利用が義務づけられている。

したがって、受け取ったレシートに Cupom Fiscal と印字されていなければ、それは Fiscal Printer を介さない非正規取引となる。レシートとして使えないのである。レシートを必要とする消費者としても、それは望ましいことではない。だから彼らも Fiscal Printer を通した取引を求めるし、小売店も脱税行為が監視されている。各消費者がお店で支払った税金がきちんと国庫に納められるように、仕向けられているのである。うまい仕組みである。

この収税の仕組みは、イタリアを起点として、アルゼンチンで 1996 年にその会計法が制定されて確立され始め、その後、ブラジルに展開されるに至っている。「Fiscal 国」は増加

中なのである。ひょっとしたら将来的には、インターネットを經由して税務署にリアルタイムで売上情報が蓄積されるようになるかもしれない、とも思わせる。その方が遥かに効率的に脱税を防げるからである。

この点において見れば、税金の取り損ねを防ぐ仕組みは、日本よりもブラジルやアルゼンチンの方が遥かに進んでいる。日本において、自分が支払った消費税が本当に国庫に納められているかどうかを知る術は、今のところない。その一方で、消費税の脱税摘発件数は毎年過去最高を更新し続けている。自分の支払った税金が国庫に納まっているかわからない状況。仮に消費税率が上がったとしてもまだ耐えられるだろうか。

小売店への視察を終えた後、日本食レストランで遅い夕食をとりながら現地における事業展開の状況を伺い、到着初日は過ぎていった。

日系ブラジル人の多大なる貢献

翌日は、販売・サービス拠点への取材と生産拠点での工場見学である。取材先は、先に記した Epsom do Brasil。午前中に行われたこの取材では、アメリカの地域統括会社を經由して届けられる日本本社からの指示がどのようにブラジル現地法人での事業展開に影響を与えているのか、成功体験をいかにして国際的に共有していくのか、といった問題を中心に話を伺った。気がつけば、あっという間にお昼を迎えていた。

応対してくれたブラジル人社長をはじめとする現地スタッフとの昼食時、企業における人材開発の話になった。ブラジルでも企業に対する人材開発ニーズは極めて高いそうだ。優れた人材開発プログラムを用意する企業への転職が頻繁に起きるため、離職率も高いという。そのため、各企業は十分な人材開発プログラムを用意して、従業員を強く動機づけ続けなければならないとのことである。従業員の成長意欲には、目を見張るものがあるという。

昼食後、現地の生産拠点である Epsom Paulista へ向かった。出迎えてくれたのは、日本語を流暢に話す日系三世の女性だ。三世ともなると日本語に疎い人々も増えてくるが、彼女は日本語がうまい。にこやかながらも凛とした彼女は、日本とブラジルとの言葉の壁はもとより、文化の壁をもうまく橋渡ししてくれているに違いない。現場をうまく機能させていくうえで、日系の方々の存在は決して見過ごせないだろう。

さかのぼること 100 年前の 1908 年 4 月 28 日。781 人の日本人移住者を乗せた笠戸丸が、神戸港を出港した。以来、約 26 万人にも及ぶ日本人移住者がブラジルへ渡っていった。そ

ものづくりアジア紀行

して2008年、ブラジルには150万人にも及ぶ世界最大の日系社会ができあがった。日本人の勤勉さとブラジル人の陽気さを兼ね備えた彼、彼女たちの苦勞と奮闘は筆舌に尽くしがたく、ただ頭を垂れる他ない。ブラジル社会において親日派がいかに多いことか。「我々がビジネスをスムーズに展開できているのも、日系の方々のお陰なのですよね。」感慨深げに語る平尾さんがとても印象的だった。

その夜は、ブラジリアン・レストランを訪れた。何種類もの肉塊を携えた店員たちがテーブルを回って、その場でスライスしてくれるスタイルだった。お客さんには、片面が赤色でもう片面が緑色のコースターが1枚ずつ与えられている。たしか、緑面を表にしてテーブルに置けば「スライスしてください」の合図で、赤面を表にすれば「もう結構です」の合図だった。赤を表にしないと、あらゆる肉がとめどなくスライスされる。直感的に「椀子そば式だな」と何でも日本と関係づけたくなくなってしまうのは、こじつけが過ぎるだろうか。

Because the economy is booming

ブラジル最終日。最後の訪問先は、地場のソフトウェア会社である。ブラジルといえば天然資源を中心とした産業のイメージが強いが、数千社にもものぼるソフトウェア会社が熾烈な競争を繰り広げてもいる国でもある。数多くのソフトウェアハウスがひしめき合う中で、いったい誰をパートナーとし、どのような差別化戦略を展開しようとしているのか。ソフトウェア業界はいま統合過程にあるため、これらを明確に意識しないと即座に淘汰の波にのまれてしまうのだという。成長過程にあるブラジルにおいて将来を楽観視するのではなく、むしろ危機感を保ちながら、淘汰の波にのまれずに成長の波を生み出そうとする経営者の姿がそこにあった。

取材では、“Because the economy is booming” というフレーズを聞く機会が非常に多かった。しかし、単純に成長の波に乗って安穩としようという姿はほとんど皆無であった。従業員は成長意欲が高く、経営者もさらなる高みを目指している。国内で高まる人材育成ニーズに応えてEpson do Brasil社長はMBAコースで教鞭をとっているというし、ソフトウェア会社の社長はLondon School of Economicsのエグゼクティブ・コースで学ぶために近々渡英すると話していた。日本企業の論理とブラジル人の慣習との橋渡しに関しては、日系人が見事に活躍してくれている。

出会った彼らに通底していたのは、市場環境は与件ではなく創り上げていくものだ、と

いう姿勢である。とかく「景気が悪いので...」と言い訳じみてしまう我々は、知らず知らずのうちに市場環境を与件として捉えてしまっている。自ら経済をもり立てていこうとする彼らの姿勢には、見習うべきところが多かった。

一方で、今回は見るができなかった姿もある。ブラジルの負の側面である。市中を案内してもらおう際、「ブラジルの負の姿



写真6

も見たい」という願いはしていたものの、負の姿は危険地帯にあり現地スタッフも責任を持ってないので紹介できない、とのことであった。結局のところ、黄信号が灯る地帯にすら近寄らなかったのではないかと思っている。

見知らぬ土地の危険地帯に興味本位で足を踏み入れることは、決して勧められることではない。しかしその一方で、光の当たる場所だけ見ても実態はつかめない、ということも確かであろう。工場で出会った日系人女性は「娘が遊びに出かけるときは、強盗にあっても助かるように、盗られても良いお金を必ず持たせています。」と話してくれた。好景気が治安を良くするように、国の経済成長が社会基盤の整備をいち早く加速してくれればと願う。

ブラジルでの調査を終えた我々は、次の目的地であるアルゼンチンに飛び立つべく、グアルーリョス国際空港へ向かった。その途中だったと思う。お世辞にもきれいとはいえない小屋が目に入って来た(写真6)。近代的な高層ビルを背に従えてたたずむその掘っ建て小屋は、強い日差しを浴びてまぶしげだが少し誇らしげにも映った。

2. アルゼンチンへ

V-shaped recovery

アルゼンチン行きの飛行機に搭乗して離陸を待つ間、機内では客室乗務員が殺虫スプレーを振りまき回っていた。これがいつものことなのか、ブラジルで黄熱病やデング熱が流行したからなのかはわからない。頭上で噴射されるのにはさすがに閉口したが、日本で黄熱病ワクチンを接種するタイミングを逃し、実は内心覚悟して出張に臨んでいた私には好

ものづくりアジア紀行

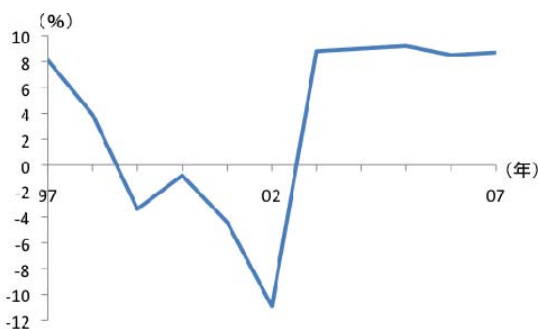
都合だった。飛行機は、定刻通りに空港を後にした。

向かった先は、アルゼンチンの首都ブエノスアイレス。人口 303 万人の都市である。現地の販売・サービス拠点である Epson Argentina, SRL で社長を務めるマルセロさんが直接ハンドルを握って、ミニストロ・ピスタリニ国際空港に降り立った我々を出迎えてくれた。マルセロさんはとても情熱的な性格だ。ホテルまでの道中、いかにしてアルゼンチンが 2001 年の経済危機から復活したのかを力強く語ってくれた。“V-shaped recovery” という言葉がひっきりなしに出てくる。通貨切り下げにインフレ、そして構造改革…。話に夢中になるあまり、高速道路上でハンドル片手に後ろを振り向くにはヒヤヒヤさせられたが、詳細な数字を矢継ぎ早に出しながら展開してくれた話は非常に説得的であった。

ふと疑問に思って失業率を訊ねたところ、10%を切って 9%前後の水準まで下がってきたという。測定方法も異なるため、日本と同じ感覚で判断するのは禁物だが、それを差し引いても高いように感じられた。聞けば、2001 年から本格化した未曾有の経済危機は、より生産性の高い分野や新しい ICT 産業などへの労働移転を迫ったのだという。しかし、そうした要請に既存分野からの労働移転が追いつかなかった。というのも、たしかに政府は雇用対策プログラムを用意したのだが、労働移転にともなう訓練コスト等が十分に解消されなかったからである。それで失業率がいまだに高いという。時折しも前代未聞の経済危機だった。労働移転のコストをいったい誰が担うのか。政府も企業も、そして誰もが自らの持ち場を守ることで精一杯の状況だったのである。

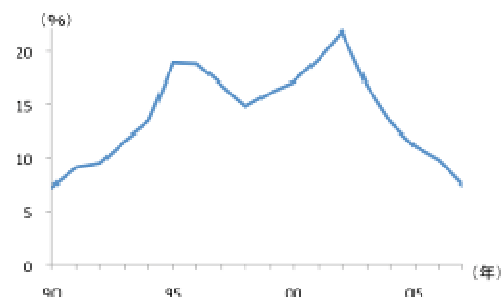
では、企業を率いる長は、とまどう従業員を前に何をすべきなのか。「先を見据え、自信

図 8 アルゼンチンの実質 GDP 成長率
(1997-2007 年)



出所) Argentina. Ministry of Economy and Production Secretariat of Economic Policy (2007). *Economic Report Year 2006*. および総務省『世界の統計 2006』、JETRO。

図 9 失業率の推移



注) 2007 年のデータは、同年第 4 四半期のデータ。
出所) JETRO 資料。

を持って戦略を語り続けること」マルセロさんは毅然と答えた。揺るぎのない断定調に、車内に一瞬緊張が走った。目の前に迫る重大危機に直面し、社長として一身に背負った重圧の大きさをうかがわせた。車内の雰囲気はやや重くなり、我々は街の景色を眺めはじめていた。

静かな街並み

「南米のパリ」と呼ばれるだけあって街並みは非常に美しく、気高く落ち着きはらっていた。私が見て来た限りにおいて、近未来的な建物が乱立するということはなく、歴史のありそうな建物が変わらぬまま静かに並んでいた。それは、我々が泊まったホテル付近がそうだったというわけではなく、車窓から見える街並みも大通りも同じだった。街並みの静けさは、マルセロさんの情熱を際立たせてくれていた。

アルゼンチンは、世界中が固唾を飲んだ 2001-02 年だけでなく、しばしば経済が激しく乱高下してきた国である。1981 年から 2007 年までの実質 GDP 成長率の推移がそれを物語っている（図 10）。大きな変動を周期的に繰り返しながらも何とか耐え抜き、90 年代に成長軌道に乗ったアルゼンチンは、国内を流れる大河ラプラタ川にちなんで「ラプラタの奇跡」として称賛された。しかしその直後、21 世紀の幕開けと同時に未曾有の経済危機に陥り、奇跡は一転、どん底へと垂直落下していった。

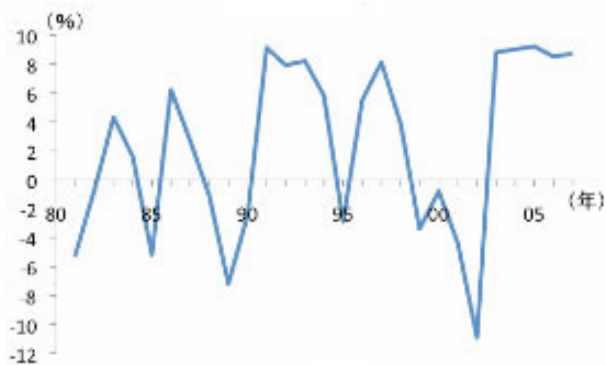
静かな街並みは、そうした景気変動に一喜一憂することなく、いやむしろ無理をしてでも経済の動きから一線を画しようと

いう社会の意思表示にも見える。

急激に乱高下する経済に翻弄され続けてきた末に働く防衛本能なのだろうか。「意外に、景気の良さが街並みに表れていませんね。」前日までブラジルにいたことも手伝って、平尾さんも私も不思議な感覚に陥っていた。

到着したのが夕刻だったこともあり、ホテルに荷物を置いてすぐにレストランへ向かった。アルゼ

図 10 アルゼンチンの実質 GDP 成長率(1980-2007 年)



出所) Argentina, Ministry of Economy and Production Secretariat of Economic Policy (2007). *Economic Report Year 2006*. および総務省『世界の統計 2006』、JETRO。



写真7
ブエノスアイレスの街並み

ンチン料理を、ということで振る舞われたのが1kgのフィレミニオン・ステーキ。一人前だという。「助けは来ないよ。君は独りだ。」真顔で迫るマルセロさんを見れば、通常サイズのステーキを食べている。同席してくれたアルゼンチン人スタッフも、含み笑いを浮かべて私の様子を見ている。手荒な歓迎だ。聞けば、アルゼンチンに出張する日本人スタッフは、例外なくこの洗礼を受けるという。たしかに、さすがアルゼンチン産だけあってフィレミニオンはこれ以上ないほどに柔らかく、美味しかった。これならいける。400gまではそう思っていた。

ステーキと格闘しているそばで、平尾さんとマルセロさんが激論を交わしていた。手を休めて聞き耳を立てると、国際展開を進める日本企業は international company を目指すのか、それとも multinational company を目指すのか、という話題だった。international company となって本社が手綱を引けば、現地市場での即時対応は遅れる。他方で、multinational company となって現地に経営を委ねれば、暴走して空中分解しかねない。私に関心を寄せる、組織間での情報共有や知識転用も遅れるだろう。

地理的に最も遠い間だからこそ、このテーマは深刻だった。議論は自ずと真剣味を増し、白熱していく。現実的には二つの極を揺れ動くことになるのかもしれないが、それにしても、地理的に離れた現地法人をどう経営するかは非常に難しい課題である。「トンネルでも掘りますか。」そういった冗談にも、どこか切実な願望めいた本気が混じっている。

ゆらく価格

翌日は、朝早くから Epson Argentina で取材を行い、それからもうひとつの調査対象であ

る小売店へ向かった。ブラジル同様、行き先は百貨店とスーパーである。まず訪れた先はカルフル。日本でこそ苦戦を強いられているものの、国際的に見るとカルフルはウォルマートに次いで世界第2位の売上高を誇り、現在も躍進し続けている企業である。2007年9月30日時点で見ると世界各地に14,576店舗を展開、そのうちここアルゼンチンには535店を展開している。これは、ブラジルの467店を超え、南米最多の店舗数である。

平屋建ての広い店内には、食料品から家電製品やキャンプ用品に至るまで、実に多種多様な製品がきれいに並んでいた。安さを武器にしていることが、大々的に宣伝されている。しかし雑然とはしていない。それが好感を抱かせる。平日の昼間だったためにお客さんの姿はまばらだったが、その分、色々な棚を細かく見せてもらった。カルフル関係者たちは、今後の成長戦略に強い自信を持っていた。彼らに感謝を告げてカルフルを後にした我々は、ラプラタ川を写真に収める間もなく横目に見ながら、次なる調査先である百貨店へと向かった。現地スタッフの方が「川の向こうがウルグアイですよ。」と教えてくれたが、向こう岸は見えない。そもそも川に見えないほどの大河であった。

訪れた百貨店は、平日にもかかわらず大変混雑していた。広大な駐車場が立体化されていることに驚く。休日は多くの家族連れが訪れるため、駐車場に入れない車で溢れるほどだという。ここで初めて景気が良好であることを実感した。テナントを見て回っても、それは同じだった。

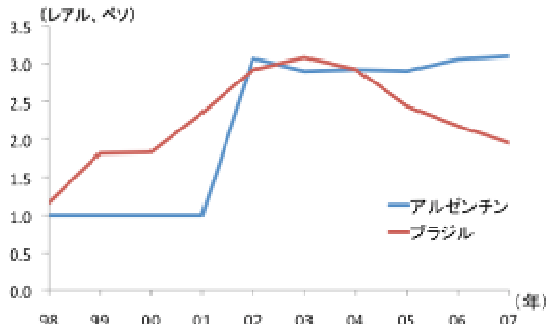
テナント調査を終えて最上階で遅い昼食を食べていると、とつぜん大雨が降り出した。「これほどの大雨は珍しい」と現地スタッフ。全くやむ気配がない。しばらく足止めを食らい、やや小降りになった頃に一路ウォルマートへと急いだ。ウォルマートの駐車場に入ると、その客層がカルフルと異なるであろうことに気づかされた。カルフルの駐車場に並んでいた車の方がきれいで、ウォルマートに並ぶ車は古めかしいのである。どちらも低価格を武器に店舗展開を遂げている会社だが、集まる客層には違いがあった。

お客さん（平日の夕方だからか年配の女性が多かった）や従業員たちにとって、東洋からの来訪者は相当に珍しかったらしい。みな一様に、優しくも物珍しげなまなざしでこちらを見つめている。間違いなく彼女たちは、2002年において40%を超える物価



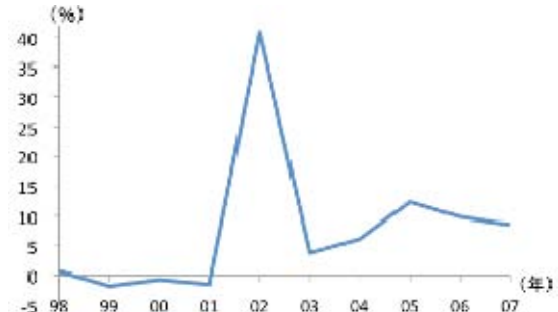
写真8
ウォルマート

図 11 為替レート（対ドル）の推移



注) 期中平均。
出所) JETRO 資料。

図 12 アルゼンチンにおける消費者物価上昇率



出所) JETRO 資料。

上昇を目の当たりにした人々である。さらにさかのぼれば、1989年に5000%もの物価上昇を体験しているはずである。毎日価格が跳ね上がっていく状況だ。乱高下を経験した彼女たちの目に、モノの値段はどう映っているのだろうか。

ウォルマートを最後に帰国の途についた。アルゼンチンでは、「モノの値段」について改めて考える契機となった。経済危機に際して変動相場制に移行し、急速なペソ安によって引き起こされたインフレ。モノの値段は日々つり上がっていった。足下では、インフレ不安が今またくすぶり始めている。政府発表の指標はかなり疑わしい、という噂も飛び交っている。一方で、安さを武器に拡大を続けるカルフルとウォルマート。いったい、モノの値段とは何なのか。様々な考えが頭をめぐる。

「今日は珍しく大雨が降りましたね。」現地スタッフの一人が、再びいった。見上げれば、分厚く重い雲が空を覆っていた。

謝辞

今回の調査をご調整くださった、セイコーエプソン株式会社の平尾英雄氏と森本仁司氏に、記して深く感謝したい。



写真 9
ミニストロ・ピスタリニ国際空港

赤門マネジメント・レビュー編集委員会

編集長 新宅 純二郎

副編集長 天野 倫文

編集委員 阿部 誠 粕谷 誠 高橋 伸夫 藤本 隆宏

編集担当 西田 麻希

赤門マネジメント・レビュー 7巻9号 2008年9月25日発行

編集 東京大学大学院経済学研究科 ABAS/AMR 編集委員会

発行 特定非営利活動法人グローバルビジネスリサーチセンター

理事長 高橋 伸夫

東京都千代田区丸の内

<http://www.gbrc.jp>