

# 欧米企業の中南米諸国進出事例

2015年3月

日本貿易振興機構（ジェトロ）

ニューヨーク事務所

**【免責条項】**

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。

**禁無断転載**

アンケート返送先 FAX : 03-3587-2485  
e-mail : ORB@jetro.go.jp  
日本貿易振興機構 海外調査部 北米課宛

● ジェトロアンケート ●  
調査タイトル: 欧米企業の中南米諸国進出事例(2015年3月)

今般、ジェトロでは、標記調査を実施いたしました。報告書をお読みになった感想について、是非アンケートにご協力をお願い致します。今後の調査テーマ選定などの参考にさせていただきます。

■質問1: 今回、本報告書での内容について、どのように思われましたでしょうか?  
(○をひとつ)

4:役に立った 3:まあ役に立った 2:あまり役に立たなかった 1:役に立たなかった

■質問2: ①使用用途、②上記のように判断された理由、③その他、本報告書に関するご感想をご記入下さい。

■質問3: 今後のジェトロの調査テーマについてご希望等がございましたら、ご記入願います。

■お客様の会社名等をご記入ください。(任意記入)

ご所属	<input type="checkbox"/> 企業・団体	会社・団体名
	<input type="checkbox"/> 個人	部署名

※ご提供頂いたお客様の情報については、ジェトロ個人情報保護方針 (<http://www.jetro.go.jp/privacy/>) に基づき、適正に管理運用させていただきます。また、上記のアンケートにご記載いただいた内容については、ジェトロの事業活動の評価及び業務改善、事業フォローアップのために利用いたします。

～ご協力有難うございました～

はじめに.....	4
<b>1. メキシコ.....</b>	<b>5</b>
米企業文化が根付くメキシコで独自に事業展開.....	5
米ヒスパニック市場狙いの大型買収が抱えるリスクに挑戦.....	7
ペプシコ、メキシコ合弁会社でボトラーと相乗効果.....	9
<b>2. ブラジル.....</b>	<b>11</b>
提携先の慎重な選定が合弁会社成功の秘訣.....	11
ロールス・ロイス、発電タービン工場をリオデジャネイロに単独で設立ー .....	14
<b>3. アルゼンチン.....</b>	<b>17</b>
ドイツのベリキャップ、複雑な手続きや規制を克服し事業拡大.....	17
<b>4. コロンビア .....</b>	<b>19</b>
中南米福利厚生サービス市場に大きな商機.....	19
<b>5. 複数国への展開 .....</b>	<b>21</b>
フェデックス、中南米市場を地場企業買収で開拓（メキシコ・ブラジル）.....	21
経験豊富な同業と組んで南米で資源事業を展開（アルゼンチン・チリ・コロンビア・メキシコ）.....	23

## はじめに

米国に米州全体の統括拠点を置く日系企業は多い。これらの拠点は、米国だけではなく、米州全体のビジネスを管轄しており、中南米との取引や進出に向けた市場調査などを担っている。ジェトロが2014年9月～10月に、在米日系製造業を対象に実施した「2014年度在米日系企業経営実態調査」では、今後、メキシコでの販売を「拡大」と回答した企業が全体で約6割を超えた。その他メキシコを除く中南米への販売拡大を目指す企業も5割近くに上っている。在米拠点における中南米市場の開拓意欲は大きい。

日本から中南米市場にアクセスするためには、距離、時差、言語・文化の違い、人材の欠如など、乗り越えるべき障壁が多い。他方、米国は地理的な近さに加え、歴史的・経済的にも中南米諸国との関係性が深く、ヒスパニック人材の豊富さなど、中南米市場へ展開する上での拠点として高い優位性を持つ。

ビジネス慣行が異なる中南米市場への参入に当たっては、進出戦略を慎重に検討する必要がある。参入段階において、①単独進出、②地場企業の買収、③合弁会社の設立など、複数の進出方法のメリット・デメリットを比較検討し、自社に適した手法を選択することが進出先市場で成功する上での一つの鍵となる。例えば、地場企業の買収は、文化やビジネス環境が異なる進出先で事業を円滑に展開する為には有効な手段となりえるが、買収先が行った不正など新たなビジネスリスクを背負い込む可能性がある。また、合弁を選択した場合、提携企業各社が補完しあいながら新市場でのビジネス展開を行うことになるが、文化や経営方針の違いから失敗に終わるケースも多く見られる。

今回の報告書では、単独進出、買収、合弁会社設立、それぞれの進出形態で中南米市場に参入した欧米企業の事例を紹介している。各社の事例からは、進出形態の決定理由に加え、その後の事業展開の成果や課題が浮かび上がる。進出形態の決定においては、自社の戦略のほか、進出先市場の競争環境やパートナーとなりえる企業の有無などを検討する必要があり、全ての企業にとって正しい答えは存在しない。読者の皆様には、欧米企業の事例を通じて、それぞれの進出形態に伴うメリットやリスクを検討するヒントとしてご活用いただければ幸いである。

2015年3月  
日本貿易振興機構（ジェトロ）  
ニューヨーク事務所

## 1. メキシコ

### 米企業文化が根付くメキシコで独自に事業展開 －自動車部品大手の投資事例－

2014年12月05日

自動車部品大手のアメリカン・アクスル・アンド・マニュファクチャリング（AAM）は現地自動車メーカーへの部品供給を狙い、1998年にメキシコのグアナフアト州シラオ市に工場を設立した。2012年には第2工場を建設し、拡大が続くメキシコ自動車産業の需要増加に対応している。米国の企業文化が根付くメキシコで、独自に事業展開するAAMの投資事例を、メキシコ政府貿易投資促進機関プロメヒコ担当者のインタビューと併せて紹介する。

<現地調達義務化に対応してメキシコ進出>

AAMは1917年にゼネラルモーターズ（GM）の一部門として設立され、1994年に独立した。本社をデトロイトに置き、自動車向けのドライブラインやドライブトレインを専門とし、車軸、シャシー、ドライブシャフトなどを製造する。2013年の売上高は32億730万ドルで、13カ国に拠点を展開し、1万2,650人の従業員を抱える。販売先の多様化を進めており、独立時に2社だった顧客は、現在は100社以上に広がる。

1998年にはGMとクライスラーのメキシコ工場への供給の効率性を上げるため、グアナフアト州シラオ市に工場を設立した。メキシコでは、1990年施行の旧自動車令（「自動車産業振興および近代化のための政令」）により、現地生産を行う完成車メーカーのみに完成車の輸入を許可し、その上で現地生産を行うメーカーに対して、国内向け売上高に占める国産部品の割合を一定基準以上にする義務（国産部品使用義務）を課していた。この義務は、完成車メーカーを顧客とするティア1（1次サプライヤー）メーカーに、メキシコ生産拠点の開設を促した。1994年に発効した北米自由貿易協定（NAFTA）は、2004年までの10年間の移行期間を定め、同期間の間に上記措置を段階的に撤廃することを決定していたが、AAMはこれを待たず、1998年に進出を決定した。その後、日産やフォルクスワーゲン（VW）とも取引を広げ、2012年には第2工場を建設した。2013年のメキシコでの売上高は8億6,560万ドルで5年前と比べて2.3倍に拡大した。

「ブルームバーグ・ビジネスウィーク」誌（2014年7月10日）によると、今やメキシコはブラジルを追い抜き、世界7位の自動車生産国になる見込みだ。2014年の自動車生産は320万台で、その8割を国外に輸出する。同誌は「メキシコで造られたものは〔40カ国以上ある自由貿易協定（FTA）締結国なら〕どこにでも輸出できる」とメキシコの優位性に着目する南米市場専門家の発言を紹介した。FTA締結国には、自動車生産大国の米国、欧州、日本、そして重要部品製造国のカナダなど大きな市場が含まれる。

低い労働コストも、メキシコへの投資を引き付けてきた。AAMの世界展開を担当するジョン・ペランティ上級副社長は、メキシコ投資の理由として「最も競争力のある労働コストを探していた」と語った〔「クレインズ・デトロイト・ビジネス」誌（2011年7月3日）〕。同誌によると、メキシコの自動車組み立て労働者の福利厚生を含む給与は1時間あたり平均6.94ドルで、米国の約5分の1とするデータがあるという。また、AAMの工場の平均年齢は23歳で、高齢化が進むデトロイ

トの自動車業界と比べてメキシコには若い人材が豊富だという。

<グリーンフィールド投資では州別の優遇制度の理解が重要>

プロメヒコ・デトロイト事務所の貿易投資副コミッショナーは、AAMのメキシコ進出について次のとおり説明した〔マイアミの中南米専門コンサルタント会社アメリカス・マーケット・インテリジェンス（AMi）によるインタビュー（2014年9月2日）〕。

多くの産業では、メキシコへ初進出する企業は現地のビジネス環境に慣れるまで買収や合併を選ぶことが多い。しかしAAMなどの自動車メーカーは、単独で新規進出（グリーンフィールド）を投資することにあまり抵抗がない。メキシコには多くの米国自動車メーカーの工場があり、メキシコ人労働者も米国のビジネス様式に慣れているからだという。またAAMは、工場建設前にメキシコ国境近くの米南部の顧客とのやり取りを通じてメキシコ市場に対する知見を深めていたこともあり、グリーンフィールド投資を決断した。許認可の取得や水・電気の接続、人材雇用など一般的に問題となる事柄もAAMに事前知識があったおかげで滞りなく進んだ。

グリーンフィールド投資については、グアナフアト、ヌエボレオン、アグアスカリエンテス、コアウイラ州などが国外からの誘致に積極的といわれる。これらの州には自動車産業の顧客、サプライヤー、市場・サプライチェーン・物流の専門家らが集まっている。給与税など州税の一時的な免除、ガス・水道・電気などの公共インフラの接続費用の軽減に加えて、研究開発への投資や人材育成に対する優遇措置、建設許可などの手数料の減免などを受けることもできる。進出州の見極めや州との交渉を有利にするためには、プロメヒコだけでなく各州の投資誘致機関に連絡を取り、州ごとの具体的な優遇制度を理解することが重要となる。

グアナフアト州進出で困難なのは、適切な工業団地と建設業者を見つけることだ。多くの工業団地が建設を含む一連のサービスを提供し、企業が独自に業者を利用することを禁止している。業者の指定権限がないと投資に支障を来す可能性があるため、場所（工業団地）選定に時間をかけ、現地の投資誘致機関と協力して対応すべきだ。

製造拠点の中核であるメキシコの中心部や北部にはよく訓練された安価な労働力が集積しているため、企業は人材確保に苦労しないことが多い。新しい技術についてもメキシコの組立工場の労働者はすぐに適応してきた実績がある。NAFTA発効後、メーカーが企業内訓練や職業訓練学校での技術教育に数百万ドルを投資してきたからだ。南部は開発が遅れていて、大きな製造拠点を迎える準備ができていない。公教育制度は依然として、労働者育成には不十分だ。

メキシコの自動車業界の労働者は米国の企業文化に慣れているため、AAMのメキシコ拠点でも文化的な衝突はあまりない。メキシコ人は米企業が期待するものや締め切りが現地企業よりも厳しいことを敏感に感じ取っている。メキシコ人上司の下ではゆったりと働いても、それが米企業では認められないと理解している。このため、工場の管理者にはメキシコ人ではなく、米国人を雇うことを勧める。

## 米ヒスパニック市場狙いの大型買収が抱えるリスクに挑戦 ーバナメックスを子会社化したシティグループー

2015年01月21日

米シティグループは2001年、メキシコ市場の成長性に加えて、米国内で拡大するヒスパニック市場の取り込みを目的としてメキシコのバンコ・ナショナル・デ・メヒコ（バナメックス）を125億ドルで買収した。しかし、米国と異なる人事評価方式や労働者保護色の強い規制下での高額な解雇費用負担に加え、最近バナメックス側の不正融資といった問題にも直面し、対応を迫られている。

<当時は最大規模の中南米企業買収に>

米シティグループ（シティ）は1812年創業の米大手銀行で、中核となるシティコープ事業の2013年収益は720億ドル。地域別内訳は、北米が44%、中南米（メキシコを含む）が19%、アジアが21%、欧州・中東・アフリカが16%（法人部門などは含まない）。

シティは1929年にメキシコに進出した。高所得層の顧客を取り込み、1982年に起きた銀行の国営化の流れの中でも民間銀行として生き残った数少ない銀行の1つとなった。1994年のメキシコ通貨危機後には他の外資系と同様に国内での存在感を高め、1997年に当時メキシコで10番目に大きい銀行だったモンテレイのバンカ・コンフィアを2億4,500万ドルで買収し、2001年にメキシコ第2位のバナメックスを125億ドルで買収した。バナメックスの買収は、米企業による中南米企業買収として当時最大規模だった。

<ルービン元財務長官が信頼関係を醸成>

当時、新興市場を重視していたシティはバナメックス買収で、成長性のあるメキシコ市場を取り込む狙いがあった。2000年にはスペインのバンコ・ビルバオ・ビスカヤ・アルヘンタリア（BBVA）がメキシコのバンコメールを買収し、メキシコ首位の座をバナメックスから奪ったが、シティがBBVAグループに対抗するには経営規模的にも時間的にもバナメックスの買収が有効だった。

同時に、シティはバナメックスのブランドと同社子会社のカリフォルニア商業銀行を通じて、米国在住の2,100万人のメキシコ系移民を顧客に取り込むことを狙っていた。当時、米国で働くメキシコ人から毎年82億ドルがメキシコ本国に送金されていると推測されており、クリントン政権下で財務長官を務めたロバート・ルービン副社長（当時）は「米国には巨大なヒスパニック市場がある。バナメックスがその入り口となる」と「ニューヨーク・タイムズ」紙（2001年5月18日）に語っている。

財務長官時代にルービン氏は、メキシコ通貨危機発生後の1995年に国際緊急融資500億ドルの中核となる200億ドルの支援を行った。バナメックス買収に際してメキシコ国内では、1884年創業の老舗銀行が外国人（特に米国人）に「格安売却」されるのではと危惧する声があった。しかし、ルービン氏の通貨危機時のメキシコに対する貢献や、同氏とセディージョ政権（1994～2000年）の良好な関係が信頼関係を醸成し買収につながった、と中南米専門のコンサルティング会社アメリカス・マーケット・インテリジェンス（AMi）は指摘する。

AMiによると、シティは過去の買収案件では、買収先にシティブランドを徐々に適用させてきた。しかし、バナメックスの場合は規模の小さい法人部門にだけシティブランドを使用することにし、個人向け部門にはバナメックスブランドを残した。その影響力やメキシコの政治情勢を考慮しての判断だったという。

#### <不正融資の発覚で統制を強化>

AMiによると、シティはバナメックス買収後、企業文化の違いに直面した。メキシコでは、会社への忠誠心や信頼関係から昇進が決まることが多く、業務成果や主体性を重視するシティの人事評価方式と違いがあった。また、高学歴を持つシティバンク社員に対し、幹部を除くバナメックス社員の多くは高卒や中卒という違いもあった。

そうした中で、米企業が中南米企業を買収するケースとしては珍しく、シティはバナメックス管理職の自主性を一定程度保障した。AMiによると、バナメックスはシティのニューヨーク本社の担当部署からの要求を拒否することができ、このことがメキシコでの事業成長と有能な人材の確保に寄与した。

一方で、AMiによると、メキシコは米国と比較して労働者に手厚い制度のため、高額な解雇費用の負担が大きな問題になったという。メキシコでは会社都合で解雇する場合、有給休暇の買い取りのほか、3ヵ月分の給与に加えて20日分の給与に雇用年数を乗じた金額（解雇補償金）と勤続手当（最低賃金の2倍×12日分×勤続年数）、年末ボーナスなどを支払う必要がある。

さらに、シティは数々のリスクに直面している。バナメックスは近年、コンプライアンスの不備が相次いでおり、2014年2月にはメキシコ国営石油公社の取引先に4億ドルの不正融資をしていたことが発覚した。シティは現在、幹部を含む従業員の解雇などバナメックスの統制を強化し、2014年9月9日には技術システムとバックオフィスの支援やメキシコでの融資拡大を目的に、向こう4年間に15億ドルを投資する、と発表した。

## ペプシコ、メキシコ合弁会社でボトラーと相乗効果

2014年10月17日

食品・飲料大手の米ペプシコが、提携先のボトラー（瓶詰め会社）とメキシコに合弁会社を設立したのは2011年。合弁相手の有する流通網の活用や事業効率の向上など、統合に伴う相乗効果を狙った決断だった。メキシコでの合弁会社設立は文化的な要因で失敗に終わることも多いといわれるが、ペプシコの場合、その成果は着実に表れているようだ。

<提携先のボトラー2社と合弁会社を設立>

ペプシコ（1965年設立、ニューヨーク州パーチェス）は、ペプシコーラやトロピカーナなどの製品群を持つ大手食品・飲料メーカーで、世界中で22種の食品・飲料ブランドを展開し、2013年の売上高は664億ドルに上る。その内訳を国別にみると、米国が336億ドルと全体の51%を占める。中南米では、メキシコ（43億ドル）、ブラジル（18億ドル）などが多く、両国で全体の1割弱となっている。

同社は2011年、メキシコのグルーポ・エンボテラドラス・ユニダス（GEUPEC、2012年にカルチバに社名変更）、ベネズエラのエンプレサス・ポラーと合弁でメキシコに子会社（GEPP）を設立した（注1）。合弁相手の両社は、飲料メーカーが製造した原液を水で薄め、容器に詰めて製品化して卸売り・小売りに供給する「ボトラー」と呼ばれる企業だ。ペプシコはGEUPECとの合弁により流通網を拡大するとともに、エンプレサス・ポラーの運営手法を合弁会社に導入し、事業効率の向上を図った（注2）。

それまでペプシコなどの大手飲料メーカーは、地域ごとに独立資本のボトラーと個別に提携するのが一般的だった。ペプシコとGEUPECも15年間の協業関係にあり、相互に補完しながらメキシコ全土で事業を展開していた。GEUPECはメキシコの中央部と南部に拠点を持ち、合弁前の2010年時点で同国でのペプシコーラの販売量の37%の製造・流通を担っていた。

しかし近年、飲料メーカーが提携先のボトラーを買収し、自社の下にボトリング事業を統合する動きが目立つようになった。発端となったのは、2002年にコカ・コーラ傘下のボトラーであるコカ・コーラFEMSAが、中南米最大の同業者パナムコを買収した案件だ。コカ・コーラは、米国に次ぐ米州2位のソフトドリンク市場であるメキシコで市場シェアの大部分を握ってきた。買収により、同社はメキシコでのさらなる事業拡大を図った。

ペプシコもメキシコ事業強化に向け、ボトラー4社を買収。2010年時点では、同国における独立資本の提携ボトラーはGEUPECのみとなっていた。同社との合弁会社設立により、ペプシコはメキシコにおけるボトリング事業を統合した。ペプシコ傘下のボトラーであるペプシビバレッジの最高経営責任者（CEO）エリック・フォス氏は合弁について、「相乗効果を生み出し、サプライチェーンを円滑化する」と強調する。

<信頼と長いビジネス経験で手続きはスムーズに>

外資系企業によるメキシコでの合弁会社設立は、失敗に終わるケースも多い。その背景として、中南米専門のコンサルタント会社アメリカス・マーケット・インテリジェンス（AMi）は「文化的

な要因」を指摘する。「メキシコ人の経営陣は外国人のパートナーに対する警戒心が強く、防衛的な態度を取ることが多い。このため、合弁会社の意思決定が難しくなることがある」という。

しかし、ペプシコの合弁手続きに関与した法律事務所によると、同社は合弁に際してさほど大きな問題に直面することはなかったという。この法律事務所は、GEUPECが信頼できる企業だったこと、ペプシコがメキシコ市場で長いビジネス経験を持っていたことを、その要因として挙げる。合弁会社 GEPP の CEO を務めるミグエル・アントー氏（前ペプシコーラ・ベネズエラ CEO）は、ペプシコのメキシコ飲料事業のマーケティングディレクターを務めた経験も持つ。

合弁会社設立の認可取得も、比較的スムーズに運んだ。メキシコでは多くの産業分野で、上位数社が市場を寡占している。電力、航空、鉄道などのインフラだけではなく、ビールやノンアルコール飲料などの産業でも寡占的な市場が形成されている。これらの分野で企業統合を行う場合は、競争法を管轄する連邦競争委員会による認可が必須となる。

ペプシコと GEUPEC の合弁は、3 ヶ月の確認期間を経て、2011 年 9 月に認可された。連邦競争委員会は、ペプシコと GEUSA（GEUPEC の飲料部門）はどちらもペプシコーラのボトリングにもともと携わっており、両社の統合が飲料市場の競争状況（market concentration）に影響を及ぼすことはない、と判断した。

一番大きな問題は、各政府機関から求められた書類への対応だった。合弁に当たっては、土地、建物、機械、輸送機器などの資産の権利移管のために、多くの書類が必要だった。メキシコの手続きは、ブラジル、アルゼンチン、コロンビアなど他の中南米諸国と比べて煩雑とはいえないが、多くの米国企業がこうした手続きを負担に感じる、と上述の法律事務所は指摘する。

<流通網を全土に持つ唯一のボトラーに>

新たに設立された GEPP は、メキシコ全土に流通網を持つ唯一のボトラーとなった。同社は 307 の流通センターを運営し、74 万 5,000 以上の販売拠点に供給が可能だ（2013 年時点）。GEPP の全国規模での流通網構築は、市場への迅速な商品供給を可能にし、主要な小売業者と交渉を行う上での優位性を同社にもたらすと、金融系の市場アナリストは指摘する。業界全体の販売量が伸び悩む中、GEPP の販売量は着実に増加し、2013 年時点では約 16 億本に上った。ペプシコのインドラ・ヌーイ会長兼 CEO は 2014 年第 2 四半期の業績発表会で、「メキシコでの販売が伸びているのは、GEPP が優れた事業展開を行っているからだ」と述べた。

親会社のカルチバ（旧 GEUPEC）によると、GEPP は流通、調達、システムなどの分野での統合を進めており、2014 年 6 月末までに 9 億ペソ（約 70 億 2,000 万円、1 ペソ＝約 7.8 円）の相乗効果が生まれているという。

（注 1）出資比率は、GEUPEC が 51%、エンプレサス・ポラーが 29%、ペプシコが 20%。GEUPEC の持ち株が 40%を下回らないことを条件に、他株主が持ち株比率を増やすことは可能。

（注 2）エンプレサス・ポラーは、ベネズエラ最大の飲料メーカー。傘下にペプシコーラのボトリング事業を担うペプシコーラ・ベネズエラを持つ。

## 2. ブラジル

### 提携先の慎重な選定が合弁会社成功の秘訣 —欧州企業のブラジル合弁企業の設立事例—

2014年09月09日

中南米諸国への進出の1形態として、合弁・買収がある。文化やビジネス環境が異なる中で、相手国に精通した相手との合弁・買収はそれを乗り越える手段の1つとなっている。欧米企業の中南米進出の事例として、地場企業との合弁会社設立（2014年7月）によりブラジル進出を果たした英国の中堅化学商社の事例を紹介する。欧州地域での合弁事業に豊富な経験を有する同社は、相手企業の選定には「経営理念を共有できるか」を最重視し、2年を費やして最適な相手を探した。

<合弁は相手先の選定準備が大事>

文化やビジネス環境が日米欧とは異なる中南米諸国への進出は、単独形態だけでなく地場企業との合弁会社設立や買収も重要な選択肢となる。事実、近年ブラジル進出を果たした日系企業の中にも合弁・買収のかたちをとるケースがみられる。例えば、富士貿易は2012年8月にブラジルのメタロック・インターナショナルとの間で合弁会社フジ・メタロック・ブラジルを設立し、主に船舶向けに機器や予備部品を供給している。三井物産は日本やアジア向け農業生産事業の強化を図って、ブラジルの農業生産事業大手SLCとの間で合弁会社SLC-MITを2013年8月に設立した。

合弁事業では、相手の選定が課題となる。合弁事業の利点の1つは、独力で未知の市場に進出するのに伴う諸問題を避け、現地のビジネス環境をよく知る企業との提携により、リスクを軽減できることだ。さりとて、望ましくない相手と組んでビジネスを展開することも問題といえる。この点、自ら条件を設定し、それに見合うような相手を探し、その上で合弁相手が強みを持っている部分を最大限生かすような戦略が必要となろう。進出先の市場についてほとんど知らない場合には、合弁相手に経営の大部分を任せることも戦略になり得る。

合弁事業を開始した後も、文化の違いが原因で経営上の問題が起こる可能性はあるが、その際にも事業や理念が合致する提携先を発掘し選んでいけば、合弁以後の失敗を最小限に抑えることができるかもしれない。そのためにも、事前の選定には多くの時間や資源を費やすことが有効といえそう。以下は、合弁相手の選定を徹底的に行った中堅化学商社の進出事例だ。

<世界2位目前のブラジル市場に注目>

その中堅化学商社は、化粧品、パーソナルケア、医薬品などに使用される界面活性剤など化学製品の販売を手掛ける。欧米地域の各拠点に合わせて100人強の社員を抱える、連結売上高8,500万ドル強の企業だ。化学製品の販売以外には、小規模化学メーカー向けに製造の最適化に必要な化学製品調合やイノベーションなどの技術コンサルティングサービスを提供している。

同社は2010年ごろから、著しい成長を遂げるブラジルの化粧品・パーソナルケア市場に注目し、中南米諸国の中で最初に進出すべき国に位置付けた。ユーロモニター資料によると、2012年時点でブラジルの化粧品・パーソナルケア市場規模はおおよそ420億ドルに上り、中南米市場の58%を占めた。米国と日本に次ぐ規模を誇るブラジル市場は、数年後には米国に次いで2位になるとの予想が

ある。

市場調査の結果、同社はブラジルでの事業が有望との判断を下した。巨大な市場や高い成長性に加え、大手メーカーが持つような技術や研究開発施設を持たない中小メーカーが多く、こうした企業への技術コンサルティング事業も狙う同社にとって理想的な点が決め手となったようだ。

<未知の市場への単独進出は「論外」と判断>

同社はブラジル進出に当たり、単独や買収ではなく、地場企業との合弁会社の設立を目指した。本社の経営幹部は「（同社にとっては）未知の市場では単独資本形態を取るのは『論外』、必ず現地の提携先が必要」〔マイアミの中南米専門コンサルティング会社アメリカス・マーケット・インテリジェンス（AMi）による7月11日付インタビュー〕と指摘、現地から助言を得ることなく、英国側責任者の判断だけで事業を進めるのは適切でない、との考えを示した。同時に合弁会社の利点として、リスクの軽減、合弁先が持つ市場の知識、流通網、取引先を利用できる点を挙げた。

そうした中で自ら、合弁相手候補の発掘に取り組んだ。発掘に当たっては第三者の意見や調査会社に丸投げすることは極力避け、以下の条件を設定した上で、10ヵ月以上にわたり現地の販売会社や取引先からの聞き取りを進めた。

- (1) 自社と同等の経営規模、類似した製品の取り扱い
- (2) 市場での地位と評判
- (3) 自社の強みの技術専門性とコンサルティングサービス業を生かすため、小規模メーカーを顧客に持つ
- (4) 経営陣が自社と似た理念を持っている

4つの条件のうち、最も重視したのは(4)の共有できる経営理念を持つ企業と述べた上で、経営幹部は「相性良く、毎日の仕事のやり取りの想像がつく相手。合弁先といかにかうまく事業に取り組めるかが最も重要」と強調した。

<新会社の経営は合弁先に一任>

同社はリストアップした複数の合弁候補についてデューデリジェンス（資産評価）をし、合弁候補とコンタクトを重ね、最終的にサンパウロ州に本社を置く、中堅地場の化学製品販売会社を合弁相手に選んだ。会社設立に向けての同意書に署名後、弁護士や会計士などを雇い、2014年7月にサンパウロ州に合弁会社を設立した。

新会社には資金やマーケティング面での支援を提供するが、経営にはあまり関与せず、基本的には合弁相手に任せる意向だ。可能な限り、英国からの出向も避けることにした。現地の専門家に経営を任せの方が得策、とする経営幹部は「ブラジルの文化や市場を知らない外国人を投入して、経営に口を挟むのは極力控えた方がいい。『君たちを信頼していない』というメッセージを送ることもなる」と指摘する。

設立準備の期間に、合弁相手との間で大きな問題は生じなかった。ただし、新会社設立に必要な資金の送金や化学品倉庫と試験所のためのライセンス取得の際には、いずれもブラジルでよくみら

れる煩雑かつ官僚主義的な問題があったようだ。

本国からブラジルの銀行への送金に当たり、予定どおりに新会社の口座へ送金されるとの連絡を銀行から受けていた。だが、実際には送金を受けた銀行が新会社の口座に資金を移さないという事態が生じた。最終的には入金できたが、この作業には6週間以上かかり、合弁会社の設立が予定より遅れる結果となった。ブラジルでは規定どおりに手続きを進めたとしても、頻繁に細かい問題が生じる。こうした問題への対処で遅延が生じる可能性をスケジュールに織り込むべきだ、と経営幹部は忠告する。

<事業の進捗により顧客層を拡大へ>

上記以外の税務、雇用、独占禁止法などへの対応は合弁相手の努力もあり、スムーズに進んだ。地元の化学業界に精通している相手の強みを生かした。次は、いよいよ合弁会社の実際の経営に移る。合弁会社は現在、限られた業務範囲にとどまっており、向こう3~6ヵ月の間に事業を本格化させる。最初の段階では両社の欧州とブラジルの既存顧客を当てにすることも少なくないが、事業の進捗に伴って顧客層を広げていく予定だ。

欧州地域で豊富な提携事業の経験を持つ経営幹部は、文化の違いが原因で起こり得る経営上の問題は、「相互信頼、尊重、譲り合いの精神で回避が可能」とし、そのために「理念を共有できる提携先を徹底的に選ぶことが重要」と強調した。

## ロールス・ロイス、発電タービン工場をリオデジャネイロに単独で設立

2014年08月25日

ロールス・ロイスはリオデジャネイロに石油プラットホーム向け発電タービン組立工場を建設中で、2014年内の完成を目指している。ブラジル事業に長い歴史と高い実績を誇る同社は、同国特有の複雑な市場に精通する現地企業との合弁や買収は一切考えず、数多くの問題に直面しつつも単独での工場建設を進めている。

### <1959年に航空機修理工場を設立し進出>

航空機エンジンや船舶、エネルギー関連機械を製造・販売する英ロールス・ロイス・ホールディングス（本社：ロンドン、1906年創業、1973年に自動車部門のロールス・ロイス・モーターカーズと分社化）は、50カ国以上で社員約5万5,000人を抱え、150億5,000万ポンド（約2兆6,000億円、1ポンド=約172円）の総売上高（2013年、連結ベース）を誇る大手重工メーカーだ。総売上高の内訳は、航空機エンジンなど一般航空宇宙が42%、防衛が17%、海運が16%、電力システムが18%、石油などエネルギーが7%となっている。

米州地域では米国への進出が最も古く、1906年にさかのぼる。主に航空事業に参入し、民間・軍事用航空機のほか、発電や石油会社向けに機材・部品の供給や修理・メンテナンス事業を展開してきた。

ブラジルでは米国進出から53年後の1959年にサンパウロ州サン・ベルナルド・ド・カンポに航空機の修理工場を設立した。以来、ブラジルの航空機メーカー・エンブラエル向けに約2,000機のエンジンを納入したほか、軍用機や軍用船、そして国営石油会社ペトロbrasのプラットホーム補給船用機材や海上石油プラットホーム向け発電タービンを供給してきた。ブラジル国内と隣国を管轄するブラジル本社をリオデジャネイロに置き、国内全体で500人以上の現地社員を雇用している。

2011年には石油プラットホーム向け発電タービンの組立工場をリオデジャネイロ西部のサンタクルスに建設する計画を発表、ブラジル事業で新たな一手を打った。

### <ブラジルの石油事業に多くの企業に関心>

ブラジルの石油事業には多くの企業に関心を寄せている。リオデジャネイロ沖のサントス堆積盆地で埋蔵量50億～80億バレル規模のトゥピ（ルラ）油田がペトロbrasにより2006年に発見された。トゥピ油田に近いグアラ油田も埋蔵量11億～20億バレル規模といわれる。リオデジャネイロ市の投資誘致機関リオ・ネゴシオスのマルセロ・ハダット理事長によると、2020年までに石油生産量の倍増を目標に掲げるペトロbrasによる石油・ガス関連機材、部品、サービス、技術などの調達のための入札手続きの発表が相次いでおり、リオデジャネイロに石油・ガス関連の海外大手企業を引き寄せている〔マイアミの中南米専門コンサルティング会社アメリカス・マーケット・インテリジェンス（AMi）による7月31日付インタビュー〕。

ペトロbrasとの長いビジネス関係と、期待の高まるブラジルの石油事業がロールス・ロイスの1億ドル規模の発電タービン組立工場計画の動機となった。現在、2014年末までの完成を目指して工場を建設中という。

### <単独での工場新設に自信>

発電タービン組立工場の新設に当たり、現地企業との合弁や買収はロールス・ロイスの頭にはなかったようだ。単独投資の最大の理由には同社のブラジルでの確立した存在と長年のブラジル事業で培った豊富な知識がある。同社にとっては、組立工場設立計画案が出た当初から、「誰と組むか」よりは「どこに建てるか」が重要な課題だった。

通常、ブラジル最大の都市であり、金融や産業のハブであるサンパウロを投資先とする外資企業が多い。だがエネルギー企業は違う。ハダット理事長が「石油・ガス関連企業にとっては自然な投資先で、世界大手の顔触れが並ぶ」と説明するリオデジャネイロは、その沖に西半球最大規模の海底油田が広がるだけでなく、油田を運用するペトロブラスの本拠地でもある。さらに、同市は石油・ガスの熟練作業員、技術者、管理者らの宝庫だ。地質学や化学を学んだ人材の数はサンパウロの2倍といわれる。「金融サービスならサンパウロだが、石油・ガスはリオデジャネイロが最も人材競争力が高い」と同氏は付け加える。

ブラジルは税制の地方分権がメキシコなど他の中南米諸国よりも進んでおり、州政府であれば商品流通サービス税（ICMS）、自動車保有税（IPVA）、相続譲渡税（ITCMD）、市の政府であれば都市不動産所有税（IPTU）、不動産譲渡税（ITBI）、サービス税（ISS）などの課税権限を持つ。従って、州や市の政府は雇用を創出する投資企業に対して税制インセンティブを利用して誘致することができる。

リオデジャネイロは8つの工業地区を管理し、1平方メートルにつき上限40ドルまでの助成金を工業開発者に提供する。サンタクルスもその1つだ。ロールス・ロイスはペトロブラスの厳格なコスト重視の入札条件をクリアするために、州や市政府からの各種税制インセンティブに加え、助成金の受給が可能なサンタクルスの工業地区を選んだ。

### <官僚主義などに注意>

しかし、ブラジルでの会社設立には多くの障壁が立ち上がる。ロールス・ロイスが工場設立に当たり直面した大きな問題の1つとして、ハダット理事長は各政府機関の官僚主義を挙げた。会社の設立に求められる都市開発、環境や労働などの手続きにおいて、企業は複数の政府機関の求めに対応していかなければならない。しかも、政府機関ではしばしば官僚主義や役人の腐敗がみられ、当初の想定より時間やコストがかかるといわれる。

ロールス・ロイスの場合も例外ではなかった。同社のブラジル支社はリオ・ネゴシオスの支援を受けつつ、各種ライセンスの取得に取り組んだが、とりわけ環境ライセンスの取得は「悪夢」だったという。工場の建設には多量の木材が必要だが、リオデジャネイロ市の環境関連機関により、伐採する木の量の10倍相当の植林をライセンス供与の条件と告げられた。

この要件は通常の顧客企業のケースと比べて過剰であり、ロールス・ロイスに多大な費用が生じるため、手続きを仲介していたリオ・ネゴシオスは環境規制機関に対して条件の緩和を強く求めた。最終的には当初の要件が大幅に引き下げられたが、ハダット理事長は「単独で進出・拡張を考える企業にとってはわれわれのような投資誘致機関や現地の取引先などと協力して政府と話を進めるこ

とが重要。何十年もブラジルで操業するロールス・ロイスでさえ、われわれの協力なしでは公平な交渉ができなかっただろう」と振り返る。

そのほかにも石油・ガス事業に特有な問題として、各事業の発注元となるペトロブラスの問題がある。部品や機材の調達に際して複雑で厳格な入札基準を規定しており、効率が悪く、対応しにくい場合が多々あるという。また、法律上ペトロブラスは長期供給案件が許されず、個々の案件ごとに入札を実施するため、同社とのビジネスは不安定になりがちだ。徹底したコスト重視、技術要件を軽視する同社の姿勢が、世界最高水準の技術を有する多国籍企業にとっては、技術力に劣っても入札価格の低い地場企業と比較して不利に働くこともある。

ペトロブラスの現地調達義務も忘れてはならない。調達対象の製品によっては2020年までに現地調達比率を95%まで引き上げる可能性があるといわれ、外国企業は現地提携先の発掘や効率的なサプライチェーンの構築に必死な状況だ。ロールス・ロイスはブラジルでの提携先を既に構築しているが、これからブラジルに参入する企業はこのような規制のビジネスへの影響を十分に考えておく必要があるだろう。

### 3. アルゼンチン

#### ドイツのベリキャップ、複雑な手続きや規制を克服し事業拡大 —スピード重視で単独進出—

2014年10月22日

ドイツのプラスチック容器のキャップ製造会社ベリキャップは2012年9月、アルゼンチンのブエノスアイレスに工場を新設した。経営判断のスピードを重視して、買収や合併ではなく単独での工場建設に踏み切った。ブラジルで10年以上にわたる生産経験があったものの、アルゼンチンでは行政への提出書類の多さや外国人に厳しい雇用規制に思いの外苦労したという。進出後は生産ラインも増やすなど事業が拡大、今後は南米の中心拠点として成長させたい意向だ。

<外貨規制に対応するためアルゼンチンでの生産を検討>

ベリキャップは、1920年代にドイツで創業したプラスチック容器のキャップ大手製造会社だ。全世界で3,000人を雇用し、19カ国で22の工場を運営する。2013年は660億個のキャップを販売し、売り上げは6億8,000万ユーロに上った。

同社は米国のサウスカロライナ州とカリフォルニア州、カナダのオンタリオ州を北米の生産拠点、ブラジルとアルゼンチンを南米の生産拠点とし、これら2カ国の拠点からディストリビューターを介してチリ、コロンビア、ペルー、ベネズエラへと販売する体制を取っている。

ベリキャップの中南米地域進出の始まりはブラジルで、1998年に工場を設立した。アルゼンチンでの生産を検討し始めたのは、同国の飲料メーカーとの取引が浮上したことに加え、2009年以降アルゼンチンの外貨規制が厳しくなり、現地ディストリビューターの外貨での支払いが制限され、同国への輸出が難しくなったためだ。当時、ブラジル工場の生産能力が需要に追い付かなくなることも想定されており、アルゼンチンならばブラジルに隣接し商品を運搬しやすいとも考えた。

検討に当たり、ベリキャップはアルゼンチンの投資誘致機関「Invest in Argentina」や現地のディストリビューター、顧客から市場状況や製品需要などの情報を収集した。将来的には、南米全体に輸出をする拠点にしたいとの構想もあったが、まずはリスクを軽減するために1つの生産ラインから始め、需要に応じて増産することにした。

<迅速な経営判断が必要と単独進出を決断>

現地企業の買収も検討したが、生産ラインは1つながら、将来的には必要に応じて生産ラインを増やせる企業を見つけられなかった。また、売上高次第では新しい機械の導入や人材採用と教育、工場拡張の可能性があり、そうした迅速で確実な経営判断が必要とされる中で、相手方の意見とのすり合わせが必要な合併会社方式も不適切と考え、独自での工場建設を決断した。

進出先は、2011年初旬から5ヵ月をかけ、ブエノスアイレス州に決定した。同州は、アルゼンチン人口の40%を占める、製品需要の中心ブエノスアイレス市がある。国内で最も物価が高く、土地の値段は全国平均の2倍から3倍で、ロザリオ、メンドーサ、ティエラ・デル・フエゴなどの工業団地でも一般的な優遇税制や電気代援助などが無いなど進出先としては魅力に乏しかったが、顧客である現地飲料メーカーが所在し、ブラジルに近いことが決め手となった。建設場所は、ブエノスアイレス市から北に60キロほど離れたエル・ピラール工業団地に決めた。ブラジルやウルグアイへ

の主要輸出道路である国道 8 号線の近くにある。同団地には将来的な顧客候補にもなり得るユニリーバといった多国籍企業がある。

<行政対応には現地コンサルタントの利用も有効>

ベリキャップは、10 年以上にわたるブラジルでの生産とアルゼンチンでの販売経験があったため、アルゼンチンの単独での新規進出（グリーンフィールド）に伴う投資リスクには対応できると考えていた。しかし、実際にはアルゼンチン特有の障害に直面することになり、Invest in Argentina の投資支援担当ディレクターはそれを次のように説明する〔マイアミの中南米専門コンサルタント会社アメリカス・マーケット・インテリジェンス（AMi）による 7 月 31 日付インタビュー〕。

まず、商務局と連邦税務局への登録を自力で行おうとしたところ、行政手続きが円滑に進まず、生産開始が 6 ヶ月遅れた。同氏は「ベリキャップは縦割り行政に苦しめられたが、アルゼンチンではよくあることで、多くの追加書類を求められてしまった」と行政対応には現地コンサルタントの起用が有効だと指摘した。

次に、生産ラインを拡張する際、アルゼンチン人の育成を目的としてドイツ人技術者 2 人を派遣しようとしたが、労働局からビザの発給を拒否され、その決定を覆すのに数ヶ月かかった。アルゼンチンは国民への雇用機会を重視し、国外からの人材受け入れに厳しい雇用規制になっているという。

同氏は、「ベリキャップがブラジルで経験があったように、中南米へのグリーンフィールド投資は経験があると行いやすい」と経験が有利に働くことを強調しつつ、アルゼンチンでの許認可取得、法人登録、税金の支払いなどは複雑であるため、時間とリソースを無駄にしないためにも現地コンサルタントに政府機関との調整を手助けしてもらうことの重要性を指摘する。さらに、ほかの中南米の比較的親切で友好的な国民性に慣れている投資家は、アルゼンチン国民の闘争的で議論好きな性格に戸惑う可能性があることも付け加えた。

このような厳しい状況を乗り越え、ベリキャップのアルゼンチンでの生産は軌道に乗ったようだ。長年ブラジル工場などからアルゼンチン市場に製品を出していたこともあり、顧客をある程度確保していたこともある。2012 年 9 月の工場稼働から半年以内に 2 つの生産ラインを追加し、従業員数も 10 人から 100 人に増やすことになった。

#### 4. コロンビア

##### 中南米福利厚生サービス市場に大きな商機 —仏企業がコロンビアの地場企業を買収して参入—

2014年12月12日

中南米地域に進出するには、現地に販路を持つ地場企業を買収することで、国内市場の取り込みを図るという手もある。欧米企業の例として、福利厚生サービス分野の地場企業を買収（2013年6月）によりコロンビア市場に参入したフランス企業の事例を紹介する。新規市場への参入に際しては、地場企業との合併を行うことも多いが、この会社は事業展開のスピードを重視して買収を選択したという。

##### <地場企業の販路獲得が買収のメリット>

販路や取引先の開拓が難しいといわれる中南米地域では、地場企業を買収することで国内市場へ参入したり事業拡大を図ったりする外国企業が目立つ。最近では、米国の化学メーカーPPGインダストリーズが2014年11月にメキシコのコンソルシオ・コメックスを買収し、メキシコや中米諸国での事業を強化した事例が挙げられる。日本企業では、大塚製薬がブラジルの健康・機能性食品会社ジャスミンを2013年8月に買収し、南米市場向けにグルテンフリーや糖尿病患者向け食品の供給を開始した。

地場企業を買収するメリットの1つは、これら企業が持つ販路の獲得だ。商習慣や産業構造が異なる外国市場において、一から販路を築くことは容易ではなく、時間がかかる。買収により地場企業の販売網を自社の傘下に取り込めば、速やかな市場展開が可能となる場合がある。以下は、地場企業を買収によりコロンビアへ進出したフランスの大手プリペイドサービス会社の事例だ。

##### <中南米諸国の手厚い労働者保護を商機に>

この大手プリペイドサービス会社は、企業や政府機関などに対して従業員や職員向けの福利厚生サービスを提供している。飲食店や交通機関などと提携して、顧客向けにバウチャー（利用券）を発行する。顧客の従業員らがこれらを利用した場合、この会社を介して支払いがなされる仕組みだ。福利厚生以外にも、従業員らの経費支出管理の最適化や社内の特別報酬プログラムなど、幅広いサービスを提供している。

1976年にブラジルに進出して以来、アルゼンチン、ペルー、チリ、ベネズエラ、ウルグアイ、メキシコと中南米諸国に次々に進出した。2013年6月に同業の地場企業を買収し、コロンビア進出を果たした。

中南米諸国への進出を重点的に進めてきた背景には、これらの国における手厚い労働者保護の存在がある。中南米諸国の中には雇用者に対して保護を強く求める国が少なくない。雇用者が従業員らに食事券を支給することは一般的となっており、多くの国で義務化されている。このような法制度は、多くの進出企業にとってはコスト増となるが、福利厚生サービスを手掛ける同社にとっては大きな商機となる。

コロンビアでは、月収が一定水準（法定最低賃金2ヵ月分）未満の従業員に対する交通費補助（注）や、働くシングルマザーへの食事手当の支給などの福利厚生サービスを提供することが、法律で雇用者に義務付けられている。福利厚生目的で支給されるバウチャーは税法上損金と見なされる（現金で支払う場合は不可）。就業人口が多いコロンビアは、同社にとって魅力的な市場だった。

#### <2ヵ月かけて買収先を選定>

同社はコロンビア進出に当たり、同業の地場企業を買収した。新興国市場への進出に際しては通常、地場企業との合弁会社の設立も検討するが、買収以外の選択肢は考えなかったという。

コロンビアでは福利厚生サービスの市場が発展しており、力のある地場の競合他社が存在していた。事業の立ち上げまでに時間を要する合弁は、競争が激しい市場ではリスクが高いと判断した。また、進出に当たってサービスのデジタル化を検討しており、合弁では経営判断の一元化ができず、新サービスのスムーズな市場展開が妨げられる可能性があるかと危惧した。コロンビアでは、追加の資本注入は出資比率に応じて行うことが求められるため、資金の少ない地場企業と合弁会社を設立した場合、急速に事業を拡大することが難しくなる可能性もあったという。

2ヵ月かけて慎重に買収先を選定を行った。地場企業を買収すれば、その企業に関する全ての責任を背負うことになるが、経営状況や現地での評判に関する調査をしっかりと行うことにより買収に伴うリスクは下げられる、と強調する。

そのほかこの会社は、コロンビアに投資する際のリスクとして不透明な税制度を挙げた。「コロンビア政府は継続的に税制の変更を行って投資家の混乱を招いている。投資する企業は税制の不透明性に直面する覚悟をしておく必要がある」と述べた。

（注）2013年は1ヵ月当たり7万500ペソ（2013年11月22日記事参照）。

## 5. 複数国への展開

### フェデックス、中南米市場を地場企業買収で開拓（メキシコ・ブラジル）

2014年11月21日

フェデックス・エクスプレスは、主に企業買収を通じて中南米市場の開拓を進めている。2011年にメキシコの地場大手マルチパックを1億2,800万ドルで買収した。その後、2012年にはブラジルの地場大手ラピダオ・コメタを3億9,800万ドルで買収した。同社とは11年間にわたり協業関係があったため、一般的にブラジル企業の買収で問題となりやすい法的・税務上のリスクを回避できたという。2つの買収事例を紹介する。

#### <国内外の一括貨物輸送の需要見込む>

フェデックス・エクスプレス（フェデックス）は1971年に創立された世界最大規模の総合航空貨物輸送会社で、本社をテネシー州メンフィス市に置く。世界で16万人以上の従業員を抱え、220以上の国・地域でサービスを提供する。

カリブ地域を含む中南米地域には約30年前に進出を開始し、主に買収を通じて市場拡大を進めてきた。まず1987年にアイランド・クーリエを買収して、サービス地域をカリブ諸国に拡大した。1989年には南米5カ国にサービス網を持つ米フライング・タイガーズを買収し、南米地域で最大の特急航空物流会社となった。最近では2011年にメキシコのマルチパックを1億2,800万ドルで、2012年にはブラジルのラピダオ・コメタを3億9,800万ドルで買収した。

マルチパックとラピダオ・コメタの2社の買収の理由について、マイアミの中南米専門コンサルタント会社アメリカス・マーケット・インテリジェンス（AMi）は「フェデックスにとって買収は海外展開の基本戦略だった。現地企業の買収は市場シェアを増やすだけでなく、現地の主要競合企業を減らすことにもつながる。買収先にフェデックスの効率的な運営方法を導入したことで、2年以内に業績を向上させた実績もあった」と説明する。

AMiによると、市場が拡大するメキシコとブラジルでは、国内と海外の貨物輸送を一括で行える企業に需要があると見込んでいた。メキシコの2011年の国内小包市場は7億7,000万ドルに上り、その後の5年間には毎年8～10%の成長が見込まれていた。ブラジルでは中流階級の層が拡大し、電子商取引の市場規模が320億ドルと中南米一に成長しており、商品配達サービスの利用増加が期待されていたという。中南米諸国の多くではドイツのDHLが数十年にわたり市場を支配していたが、メキシコの輸送業界のような寡占市場では単独での新規進出（グリーンフィールド投資）が難しいため、同社と競争できるだけの規模を短時間で獲得するには買収が最も現実的な方法だった。

#### <メキシコ：不況のタイミングで実現>

マルチパックの買収に関わったフェデックスの上級管理者はマルチパックへのアプローチについて、「われわれの提案価格は業界水準でも妥当だったが、マルチパックが価格に難色を示したため、いったん引き下がった」とAMiのインタビューに語った。かつてのメキシコ市場はUPS（米国）、DHL、TNT（オランダ）、現地のエスタフェタとマルチパックの5社に支配されており、マルチパック側は自社がフェデックスやUPSにとって戦略的価値が高いことを強く認識していたという。

フェデックスは他社の買収や単独でのグリーンフィールド投資を検討することにしたが、その後、メキシコ経済が不況に陥ったことで状況が変化した。2009年のメキシコは経済成長率がマイナス4.7%を記録したことに加えて、豚インフルエンザの流行で観光業が打撃を受け、麻薬犯罪のイメージのため投資家から敬遠される、といった厳しい状況を抱えていた。マルチパックは3年連続で業績不振となり、フェデックスに交渉を持ち掛けてきたという。前述の上級管理者は「マルチパックはプライドを押し殺してわれわれを交渉の席に招いた。この規模の買収はタイミングが全てだ」と振り返った。買収でフェデックスはマルチパックの48カ所のディストリビューション（集荷・配送センター、13の倉庫、500の店舗）を獲得した。

AMiによると、フェデックスは買収後の価格統一で顧客の一部流出に直面したという。マルチパックの価格は国際的なブランドより低く抑えられており、DHLより10~20%低い水準だった。フェデックスは、マルチパックの価格を自社の高価格帯ブランドに合わせて引き上げたが、国際便や特急便では問題がなかったものの国内便利用者からは厳しい批判があり、一部は他の企業へ乗り換えられたという。また、メキシコでの事業課題として、郵便と物流産業の規制がある。中南米全体に当てはまることだが、メキシコは特に郵便事業公社が政府からの助成金支給など民間事業者よりも優遇されている。

<ブラジル：協業関係で法務・税務リスクを回避>

2012年にブラジルで買収したラピダオ・コメタは過去11年間、フェデックスの現地代理店だった。AMiによると、フェデックスは取引を開始した時点で、将来的にはラピダオ・コメタを買収したいと考えていたという。前述の上級管理者は「ブラジルでの企業買収は扱いにくい。複雑な税金とコンプライアンス環境のため、ブラジル企業を買収すれば、ほとんどが（米国基準では）重大な法務・税務の問題を抱えこむことになるからだ。ラピダオ・コメタとは、10年以上にわたる協業関係があり、毎年しっかりと監査をしてきたため、買収の法務・税務リスクには心配がなかった。協業関係がなければ、そううまくは行かなかっただろう」と振り返った。

AMiによると、ラピダオ・コメタは2010年には売却準備が整っていたが、フェデックスはマルチパックの買収を優先するため、交渉を遅らせたという。結果的に、2010年の記録的な通貨レアル高が2012年にかけて下落したため、フェデックスは10~15%ほど為替差益を得られた。買収でラピダオ・コメタの45支店、145カ所のディストリビューションセンター、770台の車両、9,000人の従業員を吸収した。

ブラジルでの事業課題として、AMiは劣悪なインフラ環境を指摘する。老朽化した港や未整備の道路のため、フェデックスは世界的に展開している配達時間指定サービスの徹底に苦しんでいる。また、ブラジルでは州をまたぐ輸送に州ごとに税金がかけられるため、運送業界が細分化されており、大きな収益を上げることが難しいという。

経験豊富な同業と組んで南米で資源事業を展開（アルゼンチン・チリ・コロンビア・メキシコ）  
－掘削機材メーカーの SDI－

2014年09月09日

掘削機材メーカーの米サイエンティフィック・ドリリング・インターナショナル（SDI）は、カナダの同業エストレラのアルゼンチン子会社との技術提携を足掛かりに、南米諸国の石油・ガス事業への参入を果たした。高度な掘削技術を誇る SDI は中南米で豊富な事業経験や知識をもつエストレラとは補完的な関係にあり、複雑な市場といわれるアルゼンチンへの進出を果たして以降、同社の協力を得ながらチリやコロンビアなど他の資源国へもスムーズに展開しているようだ。

<「完璧な」パートナーと連携>

SDI（1969年創業、本社：テキサス州ヒューストン）は、油田の調査などで通常の垂直掘削ができない場合（例えば油田が湖の下に位置しているなど、垂直に掘るのが難しい状況）に利用される、方向掘削（あるいはフレックス掘削）用の機材や石油・ガス産業向けの調査サービスなどを提供するエネルギー関連企業だ（2013年11月21日記事参照）。世界40カ所にオフィスがあり、シェブロンやエクソンモービルといった大手エネルギー企業を中心に各種サービスを提供している。

同社は、2011年に南米での事業経験と知識が豊富なエストレラ・インターナショナル・エネルギー・サービス（本社：カナダ、SDIの提携先はアルゼンチン子会社）と戦略業務提携を結び（ニュー・テクノロジー・マガジン2011年10月4日）、中南米に進出した。エストレラはアルゼンチン、チリ、ペルー、コロンビアなど資源国を中心に事業を展開している、SDIと同業の企業だ。エストレラに方向掘削機材、測定器、録画器などの技術を提供する一方、同社の南米各国における広い顧客ネットワーク、そして現地の天然資源や環境に関する複雑な法規制などの知識や専門性を獲得するための提携だった。

当初、南米地域には自社と同等の技術力を有する現地企業はないと判断していた SDI は単独での進出を検討していたが、エストレラから技術提携の話を受けて考えを変えた。安定した顧客と信頼の置けるサプライヤーを持つエストレラは、SDIの市場参入の足掛かりとなる「完璧な」パートナーに映った。技術提携の締結によりアルゼンチンへの進出を果たして以降は、エストレラが開拓してきたチリ、コロンビア、ペルー、ボリビア、エクアドルなど他の資源国へと展開している。これらの国ではエストレラと代理店契約を結んだ上で、同社の名を借りつつ SDI 独自の事業を展開している。

SDIは顧客開拓に当たりエストレラとの関係性を明確にし、評判を広げるために自社の技術や機械を精力的に説明して回った、とヒューストン本社の中南米担当オペレーション・マネジャーは説明する〔マイアミの中南米専門コンサルティング会社アメリカス・マーケット・インテリジェンス（AMi）による2014年8月14日付インタビュー〕。次第に SDI のブランドを顧客に認識してもらえるようになり、地位を確立していったという。

<アルゼンチンの複雑な市場を克服>

アルゼンチンでは、企業はさまざまな障壁に直面するといわれる。労働組合、輸入規制、外貨管理制度などに手を焼く事例が少なくない。伝統的に労働者保護が強い同国では、組織化された労働組合からの支援を背景に労働者による要求が相次ぎ、時に対立的な姿勢もみられるようだ。SDIの

ように機材の大半を輸入に頼る企業にとっては、厳しい輸入規制も問題となる。輸入可能な製品の整理、そして輸入が難しい場合に代用可能な現地のサプライヤーとの関係を築くことが求められる。また、外貨へのアクセスが政府によって厳しく管理されているため、資金を国外に持ち出すのは難しいといわれる。

しかし SDI は、エストレーラのおかげで比較的容易にビジネスを進めることができた。同国で 10 年以上の経験を持つエストレーラは、多くの企業が直面している壁を乗り越えるのに欠かせない存在だった。エストレーラから、社員の管理や労働組合との交渉方法を学んだ。輸入に関しては、どの製品が税関を問題なく通過し、輸入先国に送り返され、あるいは税関に取り上げられるかといった傾向も把握できた。迅速かつ費用効率の高い現地調達を確実にするために、サプライヤーに関するデータベースも利用できた。上述のオペレーション・マネジャーは「アルゼンチン市場への浸透を 2 年早めることができた」とエストレーラとのパートナー形成の重要性に触れ、「自社が持つ知識に頼って、単独でアルゼンチンに進出するのは得策とは思わない。市場は難し過ぎる上に、問題点が多過ぎる。しかし成長している市場のため、導いてくれるパートナーがいれば成果は大きい」と付け加えた。

<採用したい人材はコロンビアやチリ人>

アルゼンチンへの進出後間もなく、SDI はチリやコロンビアへと展開していった。チリはアルゼンチンに比べてビジネス環境に優れ、高い輸入の自由度や教育水準、ビジネス寄りの労働法など多くの利点が挙げられる。他方、オペレーション・マネジャーによると、同国ではマネジャー人材が不足しており、国外から人材を招いて埋め合わせる必要があった。その点、チリでは移民法上、国外からマネジャー人材を赴任させることが容易なため、オペレーション・マネジャーはメキシコ、カントリー・マネジャーは米国、そしてオペレーター数人はアルゼンチンやコロンビアから調達できた。

一方、チリより石油・ガス資源に恵まれるコロンビアには SDI も高い期待を寄せるが、複雑な問題も少なくない。採掘現場は都会から離れていることが多く、武装勢力に狙われる可能性を排除できない。エストレーラ・コロンビアにとっては安全対策コストが重荷となっており、設備が攻撃されれば操業を停止しなければならないというリスクが常に付いて回る。しかし、上述のオペレーション・マネジャーは、コロンビア人を「勤勉かつ教育水準が高く、石油・ガス事業の経験も豊富」と高く評価する。

中南米諸国で社員管理の経験がある同氏は「正しい人材を見つけるためには惜しまず投資すること。技術訓練の質は各国で異なり、文化は独自の癖や特徴があり容易ではない。だが、採用過程を決して急がないことだ。最終的には従業員と良好な関係を築くことが成功の秘訣（ひけつ）」とアドバイスする。「自分であれば」と前置きしつつ、採用したい国民はコロンビア人、チリ人、アルゼンチン人の順と述べる。コロンビア人やチリ人を採用したい理由は上述のとおりだが、アルゼンチン人に関しては「中南米諸国の中では恐らく最も仕事ができる。頭も良く有能だ。だが、労働組合の存在と闘争心の強い文化が問題。アルゼンチン人の扱い方に慣れていないと、不快に感じる場合もある」と評している。

ちなみに、ボリビア人は「努力家かつ勤勉、指示もよく聞くが、自身のイニシアチブによる行動力や自分で考えることに欠ける。疑問を持たずに指示したことだけをやる。そのため細かいところまで規定して管理する必要がある、自主的や独創的な解決策は期待できない。すなわちアルゼンチン人とは真逆な国民性」で、またエクアドル人については労働組織がなく、快く仕事を請けてくれると評している。

最後に、ベネズエラ人に関しては「若い層からの採用はあきらめた方がいい」と指摘する。石油・ガス部門の優秀な人材は政治経済情勢が不安定なこの国を既に出ているからだ。「ベネズエラでの技術訓練の質は低下した。1990年より前に訓練を受けた少数の人たちはまだ採用に値するが」と悲観的な見方を示した。

<なじみのメキシコへは単独で子会社を設立>

アルゼンチンには技術提携を結ぶかたちで進出したSDIは、2013年に進出したメキシコでは単独での子会社設立の形態をとった。北米自由貿易協定（NAFTA）に基づき自由化を進めてきた同国でのビジネス環境は南米諸国よりもはるかにビジネスフレンドリーで、現地の提携先なしで操業可能と判断したからだ。メキシコの石油・ガス産業や関連制度に関する専門知識に自信があったことも、単独で進出した理由の1つだった。

ベラクルスに設立されたSDIのメキシコ子会社は、ヒューストン本社が直接管理している。メキシコ事業を進めるのに最適なビジネス環境を提供するヒューストンに拠点を置く企業には、進出に当たり現地パートナーの支援を要さずに独自で動く企業が多いといわれる。SDIも、経験豊富なエストレーラの協力なしではリスクが大きい南米進出とは大きく異なる動きを取った。

2015年3月作成

---

作成者 日本貿易振興機構（ジェトロ）  
ニューヨーク事務所

<問い合わせ先>  
〒107-6006 東京都港区赤坂 1-12-32  
Tel. 03-3582-5545  
(海外調査部 北米課)

---