

中南米ビジネスのチャンスと課題

2014年4月

日本貿易振興機構（ジェトロ）

海外調査部 中南米課

【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。

.....

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



● ジェトロアンケート ●

調査タイトル：中南米ビジネスのチャンスと課題

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

本報告書は、2014年3～4月にジェトロの『通商弘報』に掲載された、中南米主要国（ブラジル、メキシコ、アルゼンチン、ベネズエラ、コロンビア、ペルー、チリ）のビジネスチャンスと課題に関する記事を取りまとめたものである。

2013年12月にジェトロが発表した「第14回 中南米日系進出企業の経営実態調査」報告書によると、進出日系企業の約70%が今後中南米地域での事業を拡大するとしており、堅調な成長を続ける同地域は、新興市場の1つとして日系企業から注目を集めている。しかし一方で、同地域は賃金の上昇、一部の国における保護主義的政策、複雑な税制やインフラの未整備など、ビジネス展開上の課題も数多く抱えている。

本書を通じて各国のビジネスチャンスと課題について報告することで、中南米でのビジネス展開を考える皆様の課題解決の一助となれば幸いである。

日本貿易振興機構（ジェトロ）
海外調査部 中南米課

目次

第1章 総論	1
第2章 国別編.....	6
---- ブラジル ----	7
① 複雑な税制に悩まされる日系企業.....	7
② 人件費の高騰と労働訴訟の多発に苦慮.....	13
③ 中間層の拡大で購買力高まる2億人の巨大市場.....	18
---- メキシコ ----	23
① 治安の悪化が進出日系企業最大の懸念.....	23
② 日系企業、進出ラッシュの州では労働力確保に苦慮.....	31
③ 製造・輸出拠点として日系自動車産業の集積が進む.....	36
---- アルゼンチン ----	44
① 不透明な政策運営や規制が大きな問題に.....	44
② 高インフレに伴う賃金上昇に日系企業は苦慮.....	50
③ 豊富な天然資源への投資をてこに、経済好循環なるか.....	55
---- ベネズエラ ----	62
① 課題は政府の不安定な経済運営.....	62
② 外貨準備高減少と為替管理が企業生産活動の減退に.....	66
③ 厳しい環境下善戦する進出日系企業.....	72

----- コロンビア -----	79
① 物流インフラの未整備が最大の経営課題	79
② 規制の強化に伴い税務処理や行政手続きが煩雑に	83
③ 消費市場の成長性と潜在力に強い期待	85
----- ペルー -----	90
① 交通をはじめ目立つインフラ整備の遅れ	90
② 行政手続きの遅延や政策の一貫性のなさに苦慮	93
③ 賃金水準の向上で拡大する国内消費	95
----- チリ -----	100
① 高騰する人件費と人材難に直面	100
② 自然災害の脅威と環境規制の強化などが懸念材料	104
③ 高い購買力とビジネス環境の良さが魅力	107

第1章 総論

期待される成長性と高い潜在力

堅調な成長を続ける経済を背景に、新興市場の1つである中南米地域でのビジネスに注目が集まっている。経済規模はASEANとインドの合計を上回り、2012年の直接投資受け入れ額も中国やASEANを上回っている。また、2013年12月に発表したジェトロの調査結果によると、中南米進出日系企業の約70%が今後のビジネス展開を拡大するという。他方、ビジネスチャンスばかりでなく課題も多い。ジェトロが中南米各国の日系企業などにインタビューした内容を報告する。

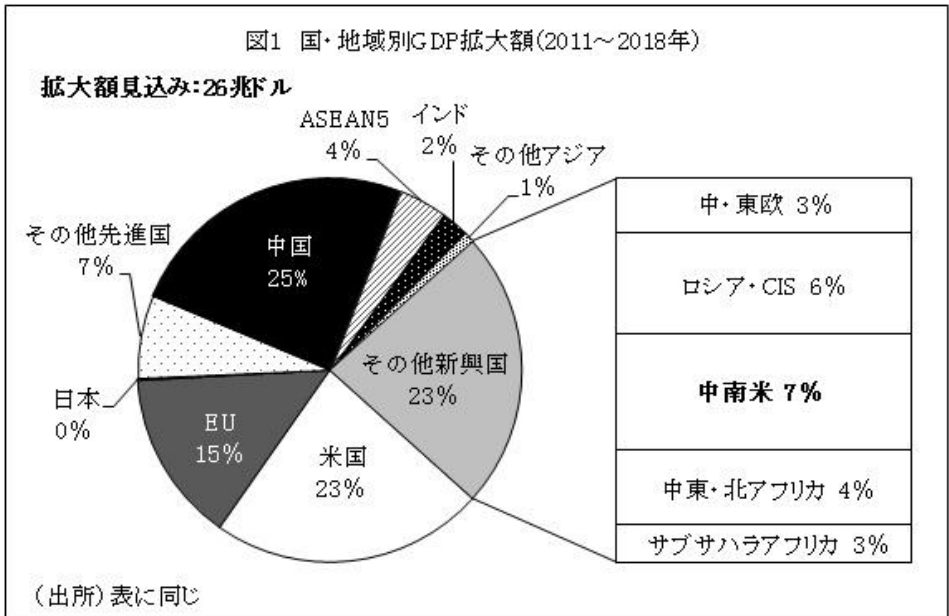
<堅調な成長が続く経済>

国連ラテンアメリカ・カリブ経済委員会（ECLAC）は、2014年の中南米地域の経済成長率を3.2%と見込んでいる。2012年は3.1%、2013年は2.6%だったことから、最近ではおおむね3%前後の堅調な成長が続いているといえよう。また、IMFによると、地域別のGDP規模や拡大額は中国を除く新興国・地域の中では中南米が最大で、特にGDP規模は日本企業の関心が高いASEANとインドの合計を大きく上回っている（表参照）。さらに、2011～2018年の全世界のGDP拡大額は26兆ドルに達すると予測されており、中国を除く新興国の中では中南米がASEANやロシアなどを上回り、最大の拡大額を記録すると見込まれている（図1参照）。

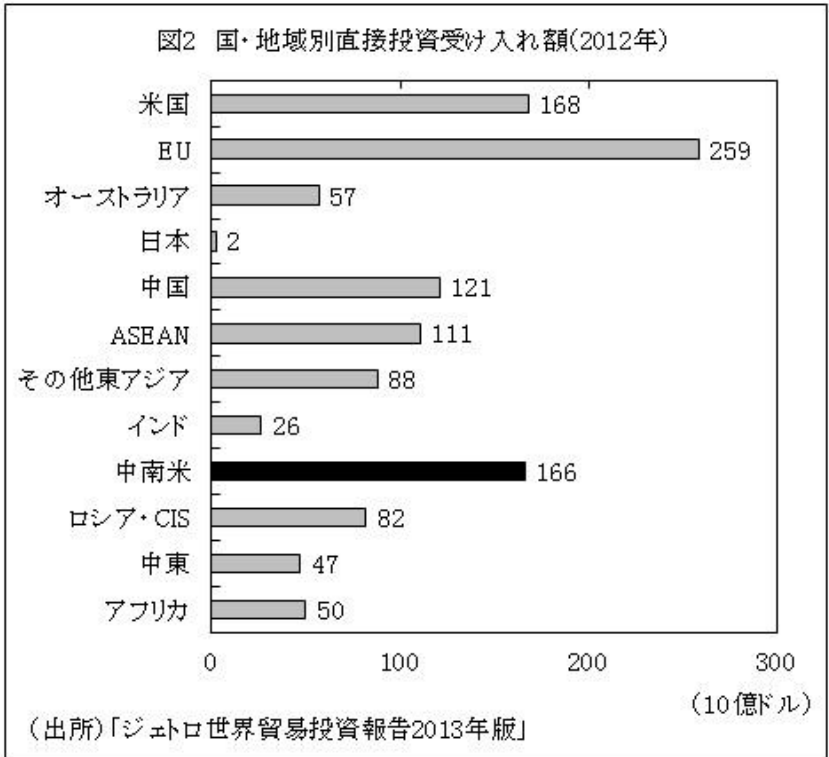
国・地域別GDP規模の推移 (単位:10億ドル、%)

国・地域	2011年		2018年		拡大幅	
	金額	構成比	金額	構成比	金額	構成比
先進国	45,040	63.6	56,707	58.5	11,667	44.7
米国	15,534	21.9	21,556	22.2	6,022	23.1
EU	17,687	25.0	21,454	22.1	3,768	14.4
日本	5,896	8.3	5,943	6.1	47	0.2
その他先進国	5,924	8.4	7,753	8.0	1,830	7.0
新興国	25,742	36.4	40,197	41.5	14,455	55.3
中国	7,322	10.3	13,760	14.2	6,438	24.6
ASEAN5	1,840	2.6	2,903	3.0	1,063	4.1
インド	1,873	2.6	2,481	2.6	608	2.3
その他アジア	325	0.5	579	0.6	254	1.0
中・東欧	1,895	2.7	2,765	2.9	870	3.3
ロシア・CIS	2,494	3.5	4,113	4.2	1,619	6.2
中南米	5,625	7.9	7,426	7.7	1,801	6.9
中東・北アフリカ	3,142	4.4	4,285	4.4	1,143	4.4
サブサハラアフリカ	1,226	1.7	1,886	1.9	660	2.5
世界全体	70,782	100.0	96,904	100.0	26,122	100.0

(出所)IMF「World Economic Outlook Oct.2013」



安定した経済成長を背景に、中南米地域への直接投資額も増加している。2012年は前年比4.3%増の1,661億ドルに達し、3年連続の増加で過去最高を更新した。国・地域別の直接投資受け入れ額を比較すると、新興国の中で中南米はASEANや中国を大きく上回っている(図2参照)。中南米では伝統的に鉱業分野での投資受け入れが金額、件数とも多かったが、最近では厚みを増す中間層を狙って製造業、金融や小売りなどのサービス業などの分野での投資受け入れが増加している。こうした状況も過去最高額を記録した要因の1つといえよう。



ちなみに、3大格付け機関の1つであるスタンダード&プアーズ(S&P)は、ブラジルやメキシコ、チリ、ペルー、コロンビアなど中南米の9カ国を投資適格国としている。これは中東・北アフリカ(7カ国)、ロシア・中東欧(7カ国)、アジア(5カ国)などを上回り、新興国地域では最大の投資適格国数だ。S&Pは2013年にペルー、コロンビア、メキシコの格付けを相次いで引き上げ、特にメキシコの場合は3月と12月の2回にわたって引き上げるなど中南米各国の投資環境が急速に改善していると評価しているようだ。

<賃金水準の向上、若年労働力の豊富さで消費市場が拡大>

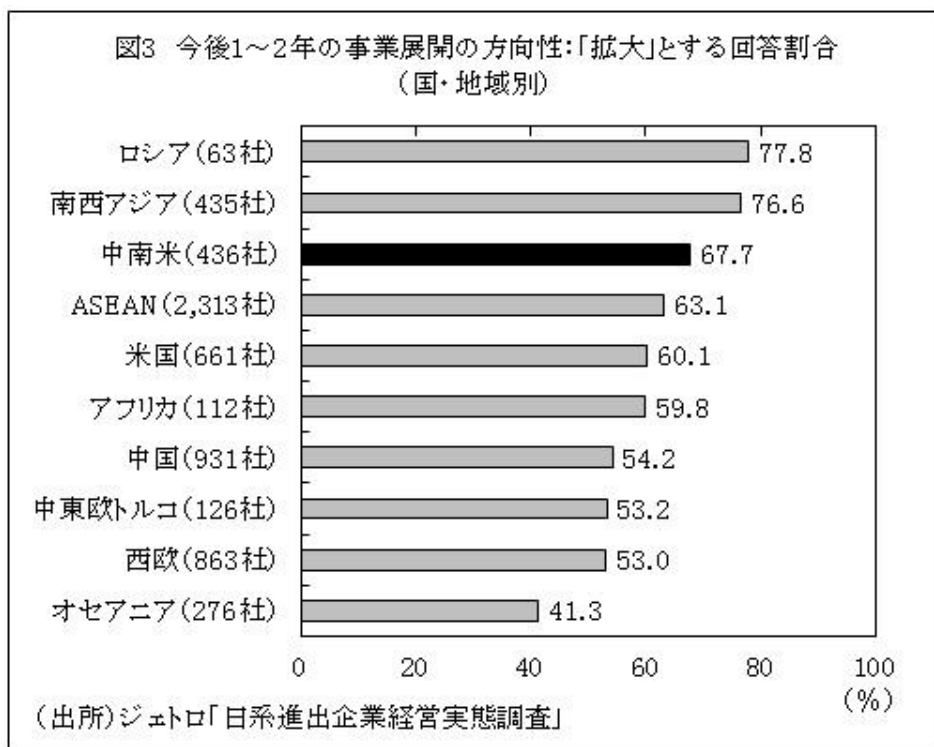
安定した経済成長、対内直接投資の増加、インフレの抑制などに伴って、中南米各国では失業率の低下や賃金水準の上昇が見受けられる。中南米全体の失業率は2009年の8.1%をピークに2013年の6.2%まで右肩下がり、実質賃金水準上昇率は2013年上半年時点で前年同期比2.5%増と見込まれている。

さらに、中南米には30歳未満の人口が過半数を占める「若い国」が多く、労働力も豊富だ。賃金水準が上昇している若年労働者が多いということは、中間層の増加や活発な消費が当面続くことが予測される。生産年齢(15~64歳)人口がそれ以外の人口の2倍以上になる時期を人口ボーナス期と呼ぶ。同期には消費や税収が増加し、教育や医療など社会福祉分野の負担が少なくなり、高度経済成長が可能になるといわれている。ブラジルやメキシコは既に同期に入り、2020年代前半にピークを迎える見込みだ。その他の国々も同期入りを目前に控えており、今後、中南米全体で消費市場が拡大していくものと思われる。

<約70%の日系企業が今後1~2年で事業拡大の方針>

ジェトロが2013年12月に発表した「第14回中南米日系進出企業経営実態調査」報告書によると、中南米に進出している日系企業の約70%が今後1~2年の事業展開について「拡大する」と回答している。拡大の理由は、(1)売り上げが増加している、(2)市場の成長性と潜在力の高さが期待できる、との回答が多く、具体的な対処方針としては「販売機能を拡大・強化していく」としている。これらの回答から、安定した経済成長と増加する直接投資などによって中南米域内の雇用環境や賃金水準が改善し、消費が活発化している、すなわち販売が増え、こうした傾向は当面続くというシナリオを日系企業が描いていることが浮かび上がる。

ちなみに、今後1~2年の事業展開の方向性について「拡大する」との地域別回答割合を見ると、中南米はロシア、南西アジアに次いで3位につけており、ASEANや中国を上回っている(図3参照)。



<労働コスト上昇や治安への不安、インフラ未整備などの課題も>

ビジネスチャンスが存在する一方で課題も多数指摘されている。ジェトロの同調査報告書によると、労働コスト、特に従業員の賃金上昇が最大の経営課題とする日系企業の回答割合が約73%に達している。これは中南米地域共通の経営課題といっても過言ではない。

また、メキシコでは治安に対する不安、コロンビアでは物流インフラの未整備、ブラジルでは税制・税務手続きの煩雑さ、ペルーでは許認可など行政手続きの煩雑さなどが経営課題とする回答割合が高い。日系企業はさまざまな手段、手法を活用して、これらの課題を乗り越えようとしている。各国で経営課題の内容とその改善方法が大きく異なることから、ビジネスを進める際にはターゲットとする国ごとにきめ細かく情報収集・分析を行うことが必要不可欠だろう。

<中南米ビジネスの展開には総合的な判断が必要>

経営課題は多いが、チャンスや潜在力も確実に存在する中南米地域でのビジネスをどのように捉えるか、総合的な判断が必要となる。在メキシコ日本大使館によると、2013年10月1日現在の在メキシコ日系企業数は679社で、前年同期比133社増加している。同国では1年間で50社を超えるスピードで日系企業が増加したケースは少ないといわれており、その急増ぶりが分かる。また、2013年上半期にジェトロ・リマ事務所（ペルー）に貿易投資などの相談に訪れた人は、前年同期比で約52%増加している。治安に対する不安や行政手続きの煩雑さはあるものの、それを上回るビジネスチャンスがあると判断している企業が増えているともいえよう。

第2章 国別編

----- ブラジル -----

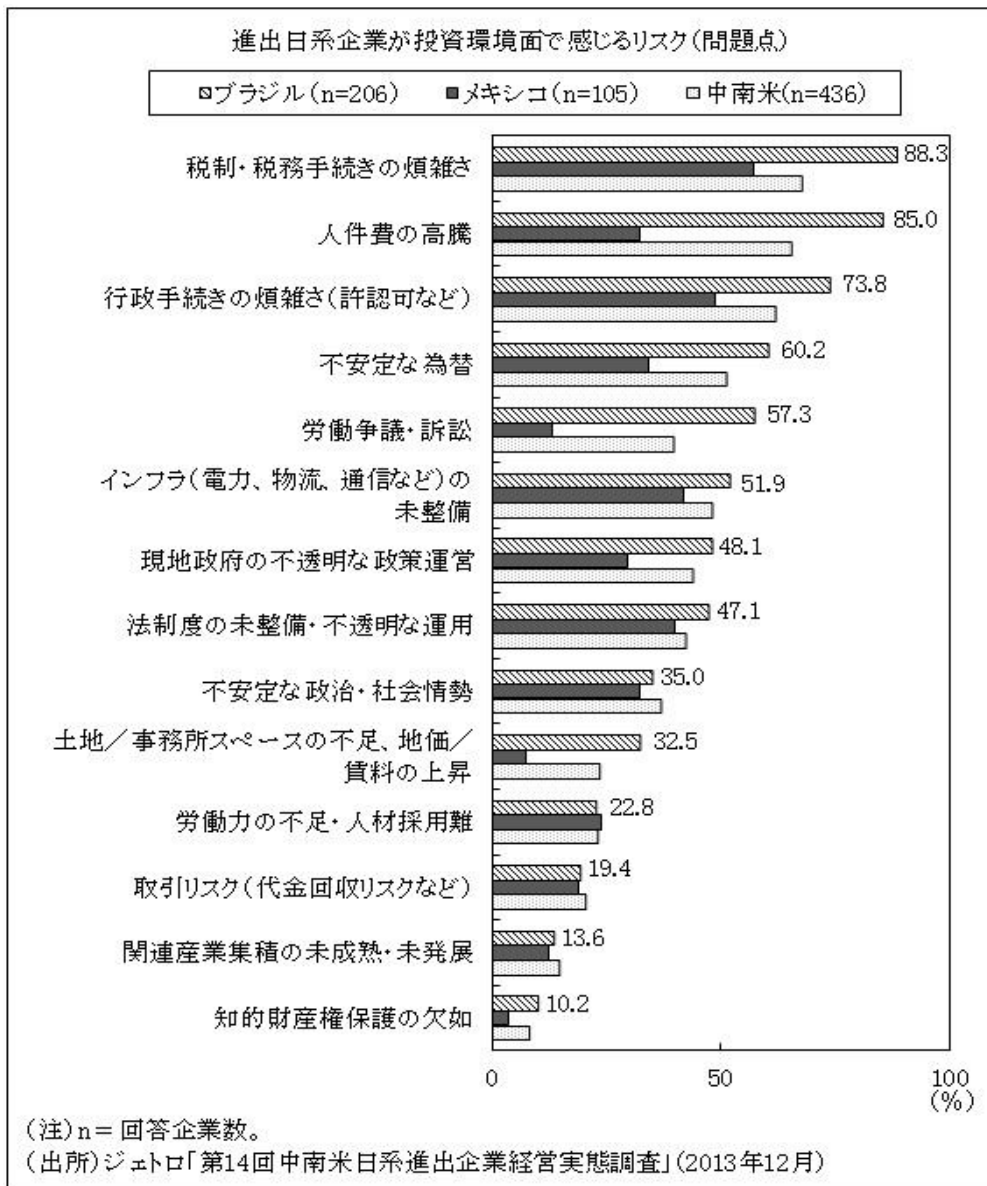
① 複雑な税制に悩まされる日系企業

ブラジルは2億人超の人口を有し、1人当たりGDPも1万ドルを超える中南米最大の市場だ。失業率、インフレなどマクロ経済指標の安定と中間層の拡大は、一大消費市場としての魅力を高めているが、ビジネス環境をみると、チリ、コロンビア、メキシコ、ペルーなど太平洋同盟諸国と比べてハードルは高い。とりわけ、進出日系企業を悩ませているのが複雑な税制と煩雑な税務だ。ブラジル編の1回目は税制について。

<人件費の高騰も投資環境面の課題>

ジェトロが2013年12月に発表した「第14回中南米日系進出企業の経営実態調査」によると、ブラジル進出日系企業が投資環境面でリスクと感じているのは、「税制・税務手続きの煩雑さ」（回答率88.3%）、「人件費の高騰」（85.0%）、「行政手続きの煩雑さ」（73.8%）、「不安定な為替」（60.2%）、「労働争議・訴訟」（57.3%）、「インフラの未整備」（51.9%）などだ（図参照）。

この比率をメキシコ進出企業や中南米進出企業全体と比べると、ほぼ全ての項目で回答率が高くなっている。特に前述した上位6項目については、回答企業の半数以上が問題視しており、進出企業共通の課題といえる。中でも「税制・税務手続きの煩雑さ」は9割近い回答率となっており、「人件費の高騰」と並んでほぼ全ての日系進出企業を悩ませている問題だ。



<多数の間接税がコスト高の要因に>

ブラジルの税制の特徴は、間接税の種類が多く、税率が商品分野によって異なるために税務が複雑になるだけでなく、最終小売価格に占める消費者の税負担が非常に大きいことだ。間接税としては、連邦税である工業製品税 (IPI)、連邦管轄の社会負担金である社会統合基金 (PIS)、社会保険融資負担金 (COFINS)、州税である商品流通サービス税 (ICMS) が挙げられる。

これに加え、輸入品の場合は通関時に輸入税 (II)、商船隊更新税 (AFRMM)、通関システム利用料 (SISCOMEX) が課され、輸入した段階で既に CIF 価格の 2 倍弱の価格になってしまう (表 1 参照)。

税率も全ての品目で統一されておらず商品や分野別に異なるほか、特に ICMS は内税方式となっており、II や IPI、PIS、COFINS、ICMS 自体の納税額までも含めた価格が課税標準価格となるため、計算方式も非常に複雑だ。以前は PIS、COFINS も同様の複雑な計算方式だったが、2013 年 10 月 11 日付官報で公示されたブラジル連邦歳入局（RFB）規範的指針第 1401 号に基づき、輸入品に関しては輸入申告価格（CIF 価格）のみが PIS、COFINS の課税標準となった。

表1 ブラジルの輸入関連諸税および手数料の計算方法(2013年10月9日以降)
(単位: %、レアル)

項目	料率/ 税率	金額	計算方法
FOB価格		100,000	
海上保険(注2)	5.00	5,000	
海上運賃(注2)	5.00	5,000	
CIF 価格		110,000	FOB+ 海上保険+ 海上運賃
輸入税(II)	16.0	17,600	CIF × II%
工業製品税(IPI)	15.0	19,140	(CIF + II) × IPI%
社会統合基金(PIS)	1.65	1,815	CIF × PIS%
社会保険融資負担金(COFINS)	7.60	8,360	CIF × COFINS%
商品流通サービス税(ICMS)	18.00	34,766	(CIF + II + IPI + PIS + COFINS + SISCOMEX + AFRMM) × ICMS% / (1 - ICMS%)
通関システム使用料(SISCOMEX)		214.5	
商船隊更新税(AFRMM)	25.0	1,250	海上運賃 × AFRMM%
最終通関コスト(港湾費用を除く)		83,145.5	

(注1) 不揮発性半導体記憶装置(HSコード8523.51.90)の場合。

(注2) 海上保険と海上運賃はFOB価格の5%と仮定した。

(出所) 関連法規などを基に作成

ICMS は州税であるため州によって税率が異なるほか、州をまたぐ取引には州内取引とは異なる税率が課される。2013 年以降、移出州側で納める税率は 4%に統一されたが、4%が適用されるのは、製造加工以外の目的で外国から輸入された製品か、製造加工の目的であっても 40%超が輸入原材料から構成されている場合に限りされており、そうでない場合は 7%もしくは 12%（サンパウロ州の場合）の税率となる。後者の場合は 40%以上の輸入原材料を使用していることを証明する計算を毎月行う必要があり、非常に煩雑な業務だといえる。

<ICMS に立て替え払い制度>

税務において理解するのが難しく、実務も煩雑になるのが ICMS の代行納税（ST）だ。本来、ICMS は日本の消費税同様、販売の際に顧客から徴収した税額から仕入れの際に仕入先に支払った税額を控除した上で当局に納税する。つまり、各流通段階における付加価値に応じて納税する（表 2 のケース 1 参照）。しかしブラジルには、法規で特定された品目について、輸入業者や製造業者など国内における最初の出荷者が最終消費者に至るまでの流通マージン（付加価値）を加算した上で、最初の段階で ICMS を後の工程の納税者に代わっ

て立て替え払いする制度がある。

ST 対象品目については、税務当局が特定商品別の国内流通マージン（40%、60%など）をあらかじめ設定している。このマージンを国内における最初の出荷価格に加算した額が課税ベースとなり、それに ICMS 税率を乗じた税額を国内最初の出荷者（輸入業者や製造業者）がまとめて当局に支払うことになる（表 2 のケース 2 参照）。

政府が設定した法定マージンは必ずしも実際のマージンと一致しないため、最終消費者までの流通過程において、法定マージン以下のマージンしか付加されなかった場合は本来よりも税金を払い過ぎていることになる。ICMS は同税額を加算した額を課税標準とする内税方式を採っているため、表面税率 18% の商品の場合は、税抜き価格を基準に考えると 22% の実行税率となる。表 2 のケース 3 とケース 4 は、法定マージンよりも実際のマージンが小さい場合で、いずれも消費者の税負担率は 22% よりも高くなってしまう。

また、流通過程で生じる税負担額の増加分を小売価格に転嫁できない場合は、通常よりも流通マージンを削減しなければならなくなり（表 2 のケース 4 参照）、政府が想定した価格よりも安く売ろうと思えば利益率を犠牲にしなければならない。低価格を売りにした商品などの場合は、小売価格を簡単に上げられないことも考えられ、利益率を犠牲にして商売することを余儀なくされる事例もあるようだ。

表2 ICMS(税率18%)の納税メカニズムと代行納税(ST)制度 (単位:レアル)
 ケース1:通常の課税形態(ST対象外)

	輸入業者	卸売業者	小売業者	最終消費者
販売額(内税)	1,000	1,250	1,500	-
販売時課税額	180	225	270	-
納税額/税負担額(注1)	180	45	45	270
マージン(税抜き)	820	205	205	1,230
納税率/税負担率(注2、%)	22.0	22.0	22.0	22.0

ケース2:ST対象品目で法定流通マージンが実際値と等しい
 <法定マージン=50%>

	輸入業者	卸売業者	小売業者	最終消費者
販売額(内税)	1,090	1,295	1,500	-
販売時課税額	270	0	0	-
納税額/税負担額(注1)	270	0	0	270
マージン(税抜き)	820	205	205	1,230
納税率/税負担率(注2、%)	32.9	0.0	0.0	22.0
ST額	90	-	-	-

ケース3:ST対象品目で法定マージンが実際値より大きい、税負担を価格に100%転嫁
 <法定マージン=60%>

	輸入業者	卸売業者	小売業者	最終消費者
販売額(内税)	1,108	1,313	1,518	-
販売時課税額	288	0	0	-
納税額/税負担額(注1)	288	0	0	288
マージン(税抜き)	820	205	205	1,230
納税率/税負担率(注2、%)	35.1	0.0	0.0	23.4
ST額	108	-	-	-

ケース4:ST対象品目で法定マージンが実際値より大きい、税負担の小売価格への転嫁不可
 <法定マージン=60%>

	輸入業者	卸売業者	小売業者	最終消費者
販売額(内税)	1,108	1,313	1,500	-
販売時課税額	288	0	0	-
納税額/税負担額(注1)	288	0	0	288
マージン(税抜き)	820	205	187	1,212
納税率/税負担率(注2、%)	35.1	0.0	0.0	23.8
ST額	108	-	-	-

(注1) 輸入・卸売・小売業者にとっては各流通段階で実際に徴税当局に納める納税額、最終消費者にとっては小売価格の中で実質的に負担している税額。

(注2) 輸入・卸売・小売業者にとっては各流通段階のマージン(税抜き)に占める納税額の割合、最終消費者にとっては税抜き価格に占める税負担額の割合。

(出所) 表1に同じ

従って、ST対象品目の場合は法定マージン以下で販売するインセンティブが働かないため、最終的な小売価格は高くなる傾向にある。また、ICMSのSTマージンは商品別に異なるため、代行納税額の計算も複雑だ。STは同一事業所内で輸入から小売りまでを行えば対象にならないが、同じ会社であっても異なる税務上の施設(支店や小売業者の別店舗)に移送した場合は、移送行為がICMSの課税対象取引と見なされ、STの対象となる。

＜移転価格税制で安く販売できないことも＞

ブラジルではSTのように、税制が原因で事業者にとって安く販売することが困難な場合がある。移転価格税制もその1つで、政府が独立企業間価格の算定で、実態に即しているとは言いがたい利益率をあらかじめ設定しているため、政府が設定した利益率以下で販売した場合は本来の税額以上を納めることになる。

2012年4月4日に公布された移転価格に関する暫定措置（MP563）によると、PRL法（再販売価格基準法：海外関連会社から調達した棚卸し資産を国内で販売する場合の算定基準）を輸入者が用いる場合、粗利益率は業種により40%、30%、20%と定められているが、実際の利益率に比べると過大となっており、納税額が大きくなってしまふ。

移転価格税制では、外国の関連会社に支払うロイヤルティーの扱いにも問題がある。外国の関連会社へのロイヤルティーは売上高の5%が相場とされており、それ以上は認められない傾向にある。また、ロイヤルティーの契約期間は5年間に限定され、特許庁（INPI）に登録していないと認められないが、登録手続きは煩雑だ。これらは、ブラジルへの技術移転を阻害する要因ともなっており、国の発展にとっても望ましいことではない。

＜現地生産による税制優遇制度を活用＞

ブラジルの複雑な税務や高い税負担には、外資系企業だけでなく国内企業も苦しめられているため、競争条件が外資系企業にとって不利になっているわけではない。複雑な税務を自社だけで処理するのは困難であり、現地の会計士など専門家の助けを借りることが必要不可欠だろう。

ブラジルでは高騰する人件費、割高な光熱費、高い税務コストなどが影響し、コストを削減して競合企業との差別化を図ることは至難の技といえる。他社に対して競争力を獲得するための手段としては、現地生産による税制優遇策を活用することが挙げられる。「ブラジルコスト」と呼ばれるさまざまなコストが影響し、現地生産することで生産コストが輸入品に比較して安くなるとは限らないが、税負担は大きく減らせる可能性がある。そのため、租税負担の削減で競争力を確保するという戦略だ。

ブラジルでは2011年8月に打ち出されたブラジル拡大プラン（Plano Brasil Maior）に基づき、石油・ガス・造船、医療産業、自動車、航空宇宙防衛、資本財、IT・通信・電気などさまざまな戦略分野における現地生産の優遇策を導入している。その中で、IPIや社会保険負担金の減免、政府調達における国産品の優遇などを行っている。

例えば、自動車産業においては完成車にかかるIPIを2011年9月に一律30%引き上げた上で、「自動車のイノベーション技術と生産チェーンの強化に向けたインセンティブプログ

ラム (Inovar-Auto)」に定められた生産工程や研究開発 (R&D) 投資、生産技術投資の実施などの要件を満たす国内生産者に対し、IPI の 30%分の控除を認める政策を導入している。

IT 関連産業においては、1991 年の法律第 8248 号にて制定され、2004 年の法律第 11077 号で改正された情報通信法に基づき、ブラジルで製造された情報機器にかかる IPI の免除、あるいは削減を定めている。削減率は 2004 年 1 月 1 日以降、2014 年末まで 80%、2015 年末まで 75%、2019 年末までは 70%。また 2010 年 12 月 30 日付暫定措置令 517 号を改正した 2011 年 6 月 24 日付法令第 12431 号によると、ブラジル国内で開発された情報機器についての削減率は 2014 年末まで 100%、2015 年末まで 90%、2019 年末まで 70%と定められている。

現地生産の奨励分野については、州政府も州税 ICMS のインセンティブを設けていることがある。サンパウロ州では IT 関連機器について、ICMS の減免を行っている。その他の州でも重点産業への企業誘致のため ICMS の減免を行っていることが多く、各州の投資インセンティブを比較した上で投資先を決めた外資系企業の事例もある。

サンパウロ州に工場を構える日系企業は、2013 年に輸入販売から現地生産に切り替えたが、現地生産開始の決定打となったのは IPI や ICMS などの税制インセンティブだった。輸入販売から現地生産に切り替えたことにより、逆に生産コストは上がったが、それを上回る税負担削減メリットがあったため生産開始を決断したという。

しかし同社によると、現地生産のメリットのほとんどが IPI/ICMS の税制優遇に依存しているため、税制優遇策が変更されるだけで現地生産の意味がなくなるリスクがあるという。政府の優遇策としてどのようなものがあり、どのような方向性で進められているのかを見極めることが重要になる。

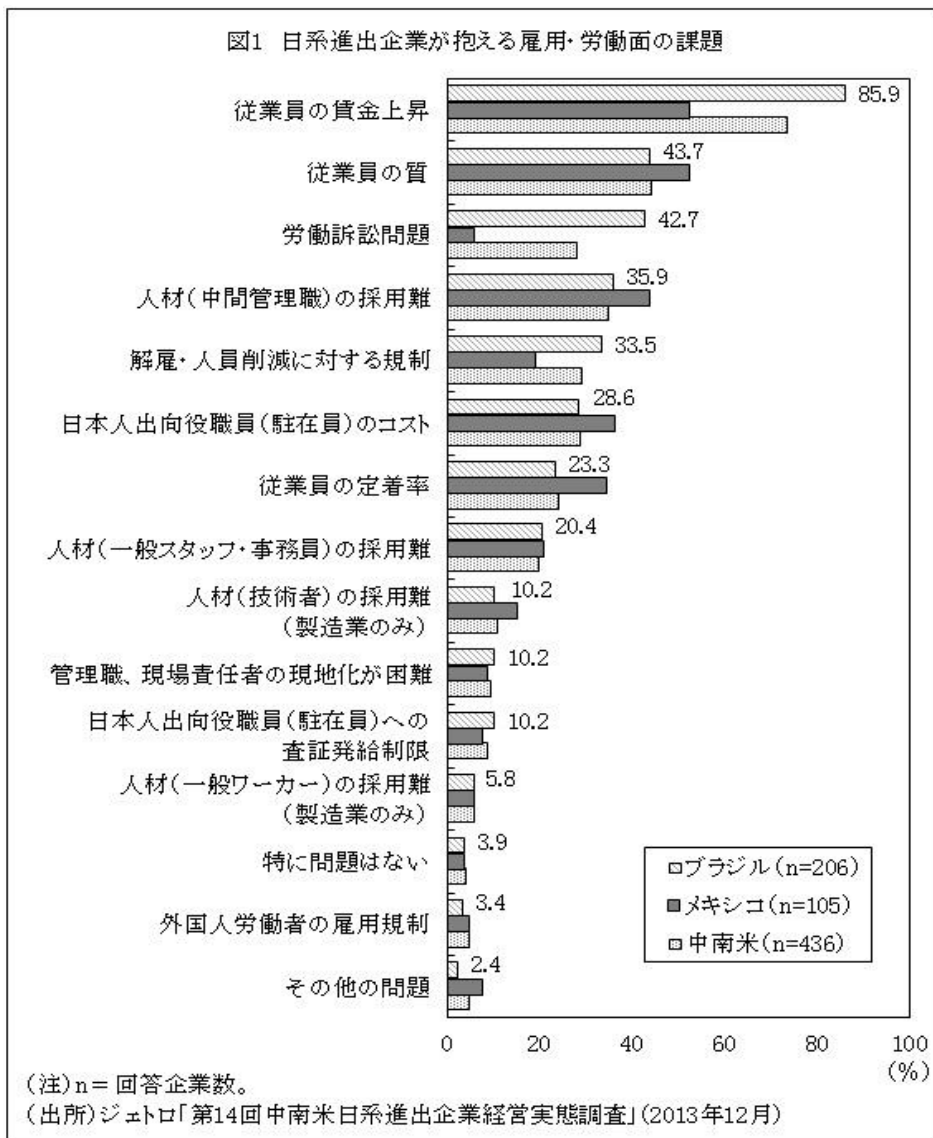
② 人件費の高騰と労働訴訟の多発に苦慮

人件費の上昇はブラジルにおいても大きな課題となっている。右肩上がりで上昇する労働コストに加え、労働者に極端に有利な労働法の存在が労働訴訟の多発を招いており、労務管理は進出企業にとって頭の痛い問題といえる。ブラジル編の 2 回目は、ジェットロが 2013 年 11 月に実施した企業ヒアリングの結果などから、労務を中心に日系進出企業が抱える経営上の問題点とその対策を紹介する。

＜賃金上昇を問題視する企業は全体の8割超＞

ジェトロが2013年12月に発表した「第14回中南米日系進出企業経営実態調査」によると、ブラジル進出日系企業が直面している雇用・労働面の問題点としては、「従業員の賃金上昇」（回答率85.9%）、「従業員の質」（43.7%）、「労働訴訟問題」（42.7%）、「人材（中間管理職）の採用難」（35.9%）、「解雇・人員削減に対する規制」（33.5%）などを挙げる企業が多かった（図1参照）。

「従業員の賃金上昇」を問題視する企業は全体の8割を超え、メキシコ（52.4%）や中南米全体（73.4%）の回答比率を大きく上回る。また、「労働訴訟の問題」を挙げる企業が中南米全体（28.0%）と比べるとかなり多いのもブラジルの特徴だ。年間200万件を越す労働裁判が起きるブラジルでは、労務問題への対応を誤ると企業の収益を大きく左右する結果につながりかねない。



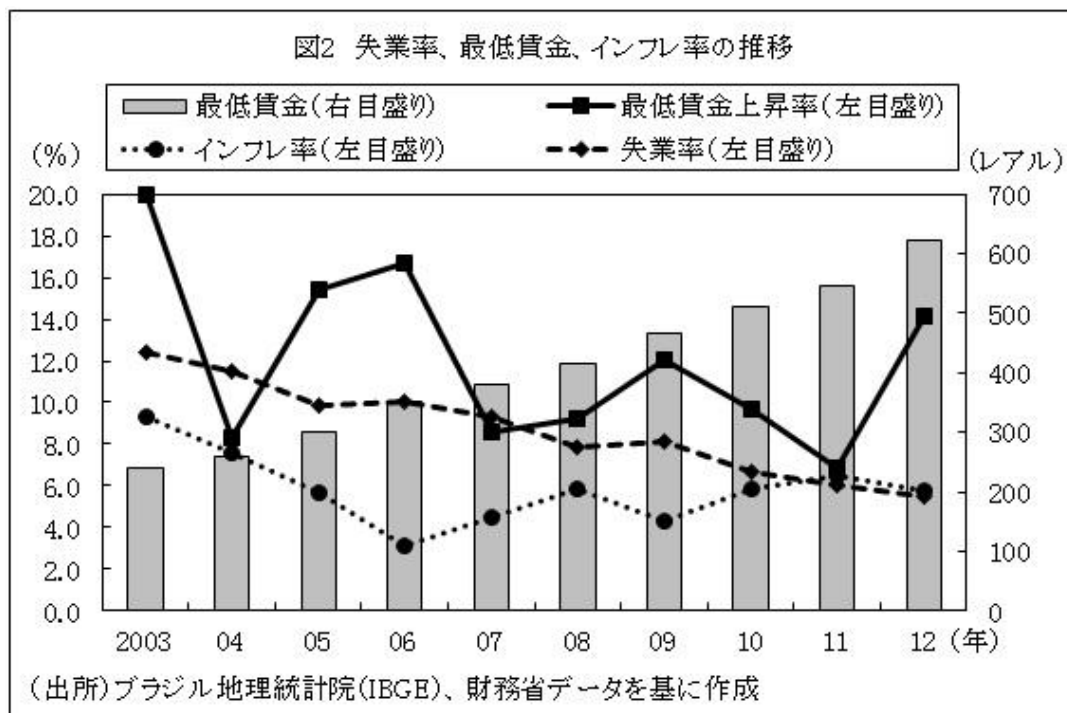
労働訴訟を避けるためには、労働法の規定を忠実に守るという基本のほか、「疑わしきは労働者に有利」という考え方が労働法の根底にあるという認識が必要だ。日系企業が巻き込まれるトラブルとしては、労働者の終業時間管理不足による残業代の未払い（残業しなかったことの立証が難しい）、解雇の際の保証金をめぐるトラブル、などが挙げられる。

超勤管理については、企業がタイムレコーダーの電源を入れるのを就業時間直前にし、就業時間前の職場への出入りを制限するような措置（門を開けないなど）を行うことが望ましい。解雇については、従業員の怠慢などを解雇事由として合理的に証明することが難しいため、ペナルティーを支払ってでも会社都合による理由なき解雇とすることを選択する企業が多いのが実態だ。

<サンパウロ州の人件費は米国と大差なし>

ジェットロが2013年11月にサンパウロとリオデジャネイロに進出している日系企業に対して行ったヒアリング調査によると、ほぼ全ての企業で人件費の上昇を問題視していた。人件費は最低でも毎年インフレ率プラス2%程度上昇しているが、憲法第7条が減給を禁止しているため、一度上げた給与は業績が悪くても下げることはできない。

失業率は過去10年間で順調に低下してきており、2012年は6%を切る歴史的な低水準となっている。他方で最低賃金は常にインフレ率を上回る水準で右肩上がりに上昇し、2012年の上昇率は14.1%と2桁に達している（図2参照）。



サンパウロ州で製造している企業 2 社によると、両社の工場労働者（オペレーター）の給与（月給）は、福利厚生や社会保障負担まで含めると 1,500 ドルに達するという。基本給はその半分程度だが、諸手当や社会保障負担を加えると 2 倍になってしまうようだ。トータルコストで考えると日本や米国とさほど変わらない給与水準になっている。

＜職場環境の改善や福利厚生の充実で離職を防ぐ＞

失業率が下がり、労働市場が売り手市場となっている中では、離職率も上昇傾向にある。離職を防ぐためには、労働市場における適切な給与水準を調査し、他社と同水準あるいは少し高い水準を確保することが必要となる。しかし、給料のベースアップを行えば、工場などでは大半のスタッフの給料を増加させることになるため、生産コストへの影響が大きくなり、そう簡単には引き上げられない。そこで、給与ではなく福利厚生の充実や職場環境の改善により、従業員を引き止める対策をとっている企業が多い。

ジェトロのヒアリング調査では、「従業員と家族のように接することで会社に対する親近感を増してもらっている」「勤続 15 周年の表彰などを行い、社長自らが感謝の言葉を伝えている」「現場とのコミュニケーションを密にするため社長や管理職も現場に出ていく」「誕生日パーティーを全従業員のために開催している」「社内でのジョブローテーションを行い、その人の資質に合った職場を見つけるようにしている」などの対策が聞かれた。

また、従業員にとって非課税の収入となる昼食手当を毎日支給している事例や、全従業員に民間医療保険をかけている事例、企業年金制度を導入している事例もあった。日本での研修や MBA の取得補助などを行っている企業もある。

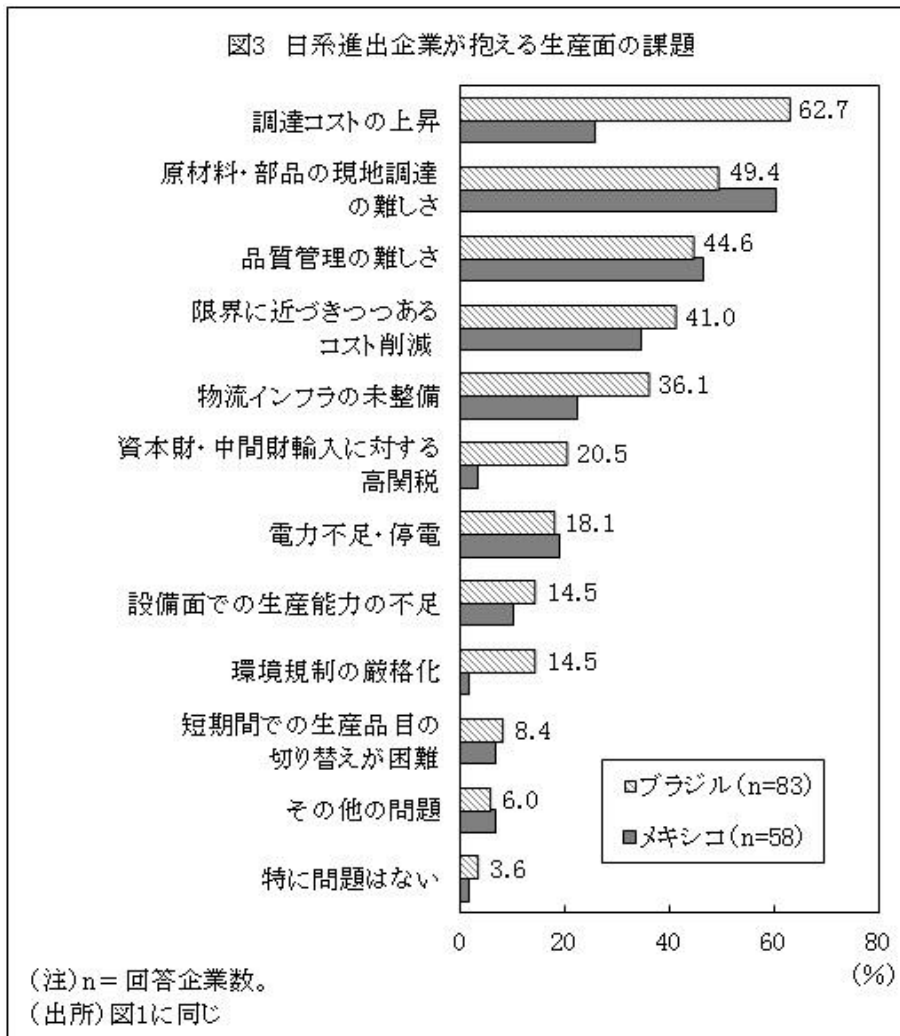
しかし、優秀な人材を引き止めるためにはある程度報酬面に対応するしかないという意見も多く、優秀な人材を見極め、優秀な人材のみ報酬面や待遇面で厚遇し、それ以外の従業員はあえて離職していくことを放任する（もしくは解雇する）という割り切った対応をしている企業もあった。さらに、賃金上昇が続く中で事業を継続するためには、継続的な生産規模の拡大と生産工程の合理化が必要だとし、抜本的な合理化と人件費抑制対策の必要性を主張する企業もあった。

＜現地調達規制に苦慮する企業も＞

ブラジルでは 2011 年 8 月に打ち出されたブラジル拡大プラン（Plano Brasil Maior）に基づき、石油・ガス・造船、医療産業、自動車、航空宇宙防衛、資本財、IT・通信・電気などさまざまな戦略分野における現地生産優遇策を導入している。

これらの戦略的分野においては、一定の生産工程の現地化や現地調達率の達成が求められることがあり、日系進出企業の中にはこれらの規制に苦慮しているところもある。今回

の経営実態調査でも、ブラジル進出日系企業が生産面で抱える問題としては、「調達コストの上昇」(62.7%)、「原材料・部品の現地調達の難しさ」(49.4%)、「品質管理の難しさ」(44.6%)などの回答比率が高かった（図3参照）。



現地調達の難しさや品質管理の難しさについては、メキシコ進出日系企業も同様に抱える問題であるが、「調達コストの上昇」の回答比率をみると、メキシコ（25.9%）の倍以上となっている。いわゆる「ブラジルコスト」により現地生産のコストが高いため、現地調達品は輸入品と比べても決して安くはならない。ブラジル進出日系鉄鋼商社によると、鉄鉱石の段階から国内で生産できるブラジルの鋼材の調達価格は、鉄鉱石を海外から輸入して造られている日本製の鋼材の倍近くになるという。

また、自動車産業などでは調達したくても品質などの問題からすぐには調達できない部品も多く、政府が望むような現地化への急速な対応は不可能だと指摘する声もある。

現地調達規制への対応としては、サプライヤーに対する日々の地道な技術指導に加え、生産工程の内製化を進めている企業がある。地場企業に任せては高く品質の悪いものしかできない場合、日系企業自らが現地で生産することで品質管理とコスト低減を図っていくという対策だ。

③ 中間層の拡大で購買力高まる 2 億人の巨大市場

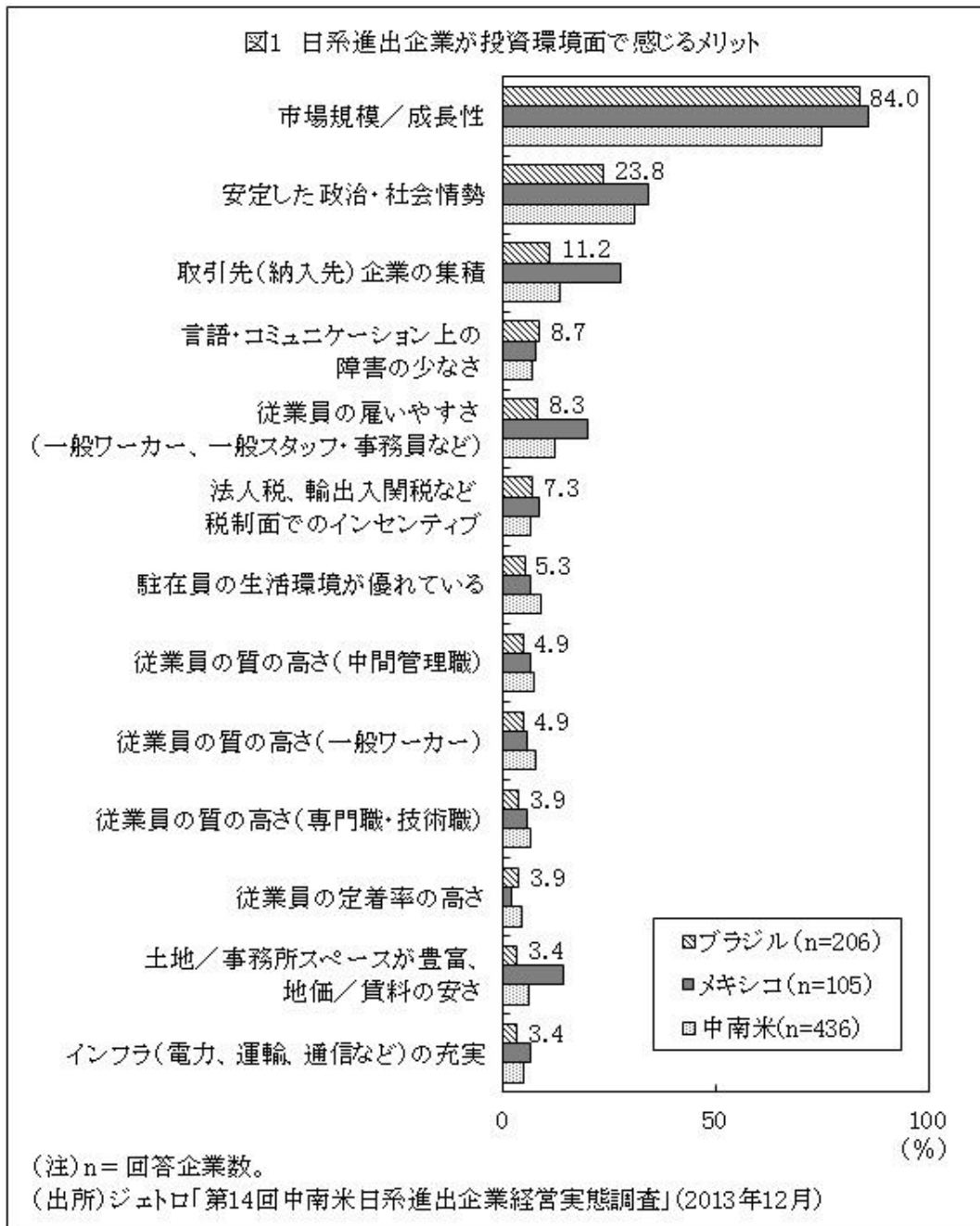
高いコストや煩雑な行政手続きなど、ブラジルは決してビジネス環境が良好な国とはいええない。しかし、1人当たり GDP が 1 万ドルを超える購買力の高い 2 億人の巨大市場の魅力は大きく、日本企業にとっても無視できない市場といえる。ブラジル編の最終回。

<ASEAN10 カ国を上回る家計消費額>

ジェトロが 2013 年 12 月に発表した「第 14 回中南米日系進出企業経営実態調査」によると、ブラジル進出日系企業の 76.2%が今後 1~2 年の事業展開の方向性として「拡大」と答えている。この比率は中南米 7 カ国平均の 67.7%を上回り、メキシコとともに調査対象 7 カ国中で最も高い比率となっている。

事業を拡大する理由としては、「売り上げの増加」という回答が 84.1%を占め、「成長性・潜在力の高さ」(62.4%)、「取引先との関係」(22.3%)と続く。具体的に拡大する機能としては「販売機能」が最も高く、「事業を拡大する」と答えた企業の 75.8%(メキシコでは 56.3%)に及ぶ。成長する巨大市場に対して販売力を強化していくという姿勢がうかがえる。

また、同調査の中のブラジルの「投資環境面でのメリット(長所)は何か」という問いに対しては、「市場規模/成長性」という回答が 84.0%で最も多く、2 番目に多かった「安定した政治・社会情勢」(23.8%)を大きく引き離している(図 1 参照)。



ブラジルの2012年時点のGDPは2兆2,531億ドルであり、1国でASEAN10カ国の合計に迫る規模となる。家計消費の額で比べると、ブラジル人は消費性向が高いためにGDPに占める消費のウェイトが高いことが影響し、ブラジル1国でASEAN10カ国の合計を上回る(表1参照)。GDPで比較するとブラジルは中国の27.4%にすぎないが、家計消費でみると47.0%に達し、中国の約半分の規模となる。

表1 GDPと家計消費の国際比較(2012年)

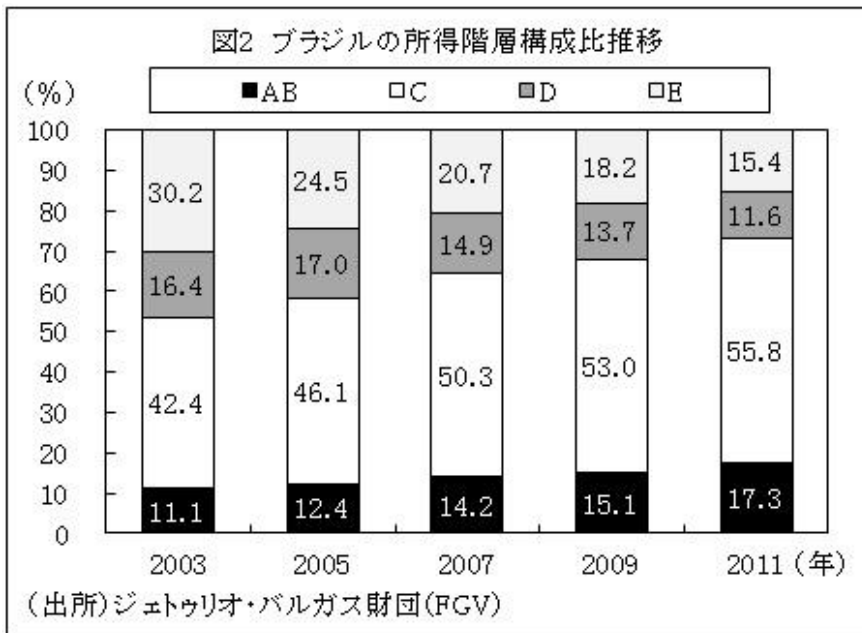
順位	国名	GDP		家計消費	
		10億ドル	ブラジル=1	10億ドル	ブラジル=1
1	米国	16,244.6	7.21	11,149.6	7.93
2	中国	8,221.0	3.65	2,992.8	2.13
3	日本	5,960.3	2.65	3,631.0	2.58
4	ドイツ	3,429.5	1.52	1,970.8	1.40
5	フランス	2,613.9	1.16	1,506.2	1.07
6	英国	2,476.7	1.10	1,626.8	1.16
7	ブラジル	2,253.1	1.00	1,405.2	1.00
8	ロシア	2,029.8	0.90	998.9	0.71
9	イタリア	2,014.1	0.89	1,225.3	0.87
10	インド	1,841.7	0.82	1,065.6	0.76
11	カナダ	1,821.4	0.81	1,013.2	0.72
12	オーストラリア	1,541.7	0.68	863.8	0.61
13	スペイン	1,323.5	0.59	784.3	0.56
14	メキシコ	1,177.4	0.52	801.3	0.57
15	韓国	1,129.5	0.50	604.3	0.43
-	ASEAN4(注)	1,799.4	0.80	1,022.3	0.73
-	ASEAN10	2,327.0	1.03	1,285.9	0.92

(注)インドネシア、マレーシア、フィリピン、タイ。

(出所)IMF、国連統計局(UNSTAT)データを基に作成

<中間層の増加で市場が拡大>

ブラジルでは近年、貧困層が大きく減少し、中間層が拡大している。ブラジルの調査機関ジェトゥリオ・バルガス財団(FGV)によると、2003~2011年に、一般的に中間層といわれるC層〔2011年の定義で月間世帯所得が1,734~7,475レアル(約8万~34万円、1レアル=約46円)の世帯〕が全体の42.4%から55.8%へと大きく拡大している(図2参照)。人口で示すとこの8年間で4,000万人近い新中間層が現れたことになる。



中間層が大きく拡大した要因としては、a.労働者党政権下で行われてきた貧困層に対する支援策が成功したこと、b.失業率が低下傾向にある中で労働者の実質賃金が上昇を続けていること、が挙げられる。

a.の所得補助政策は、ルーラ前政権が2003年10月に開始した「ボルサ・ファミリア」と呼ばれる貧困層に対する直接所得補助政策だ。条件を満たす貧困層の所得を直接補助するとともに、補助を受けた世帯に対しては子弟の教育や健康診断の受診などの義務を履行させるというもの。現在の支給条件と支給額などは表2のとおり。

表2 ボルサ・ファミリアの概要

項目		支給条件と支給額
受給資格		世帯構成員1人当たりの月間所得が70レアル以下の世帯か、あるいは140レアル以下で17歳以下の通学中の子供がいる、あるいは妊娠中・授乳中の母親がいる世帯
支給額	基本支給額	世帯構成員1人当たりの月間所得が70レアル以下の世帯の場合は、当該世帯に対して70レアル
	子供	0～15歳の子供がいる場合、1人当たり32レアル(最大5人まで)
	妊婦・授乳中の母親	妊婦や授乳中の母親がいる場合、当該女性に対して32レアル(子供と合わせて最大5人まで)
	青年	16～17歳の子供がいる場合、1人当たり38レアル(最大2人まで)
極貧層対象特別支給		上記の補助金を全て支給しても世帯構成員1人当たりの所得が70レアル以下の世帯の場合、その差額を支給
受給者の義務		<ul style="list-style-type: none"> ● 出生登録(Cadastro Unico)をする ● 受給者家族は定期的に健康診断を受ける(妊婦や乳児の検診、子供のワクチン接種なども義務) ● 子供は通学すること(6～15歳の子供の通学率は85%以上、16～17歳の青年の通学率は75%以上) ● 児童労働のリスクがある、あるいは児童労働をしていた15歳以下の子供は、児童労働撲滅プログラムが実施する社会活動に参加させる(参加率85%以上)

(出所) 社会開発飢餓対策省

ボルサ・ファミリアが開始されてから10年間で、全世界帯の約4分の1に相当する1,380万世帯の5,000万人を超える貧困層に対して直接所得補助が行われた。所得補助の合計額は年平均で約240億レアルに達し、GDPの0.46%に相当する。

b.については、ブラジルでは毎年インフレ率を上回る賃金上昇がみられており、経営者にとっては頭の痛い問題だが、これは逆に正規労働者の実質所得が毎年着実に増えていることを意味する。実質所得の上昇は世帯の購買力の増加につながるため、消費市場拡大の観点からは良い材料といえる。

<緩やかであっても成長は持続>

ブラジル経済の今後については、足元で景気の減速感がみられるものの、日系進出企業の間で悲観的な見通しをすることは少ない。ジェットロが2013年11月に行ったヒアリング

調査では、「これまでのような急速な伸びはないだろうが、大きな下振れもないだろう」「非常に緩やかだが、成長は持続していこう」「大きな国であり、現時点の普及率などを考えると販売拡大の余地は大きい」などポジティブなコメントの方が多かった。

消費市場の今後については、「設備投資やコモディティ輸出は停滞するだろうが、消費市場は今後も堅調に推移するだろう。失業率は5~6%で雇用環境は良く、所得水準は確実に上昇している。人口ボーナスも2020年代がピークといわれているのでまだ期待できる」というコメントがあった。

しかし、ブラジルが5%を超えるような高成長を実現するためには、コスト高を招く税制や労働法、煩雑な手続き、インフラの未整備などの構造的な問題を解決しなければならないという声が強い。しかし、これらの構造的な問題が解決に向かう糸口が見えないという指摘もあり、「今の状態では7~8%の成長率が実現できたとしたらそれはむしろバブルであり、3~4%の成長率が限界」とコメントする企業もあった。

他方、「ブラジルは全てが高い国。国民は物価高にもかかわらず質の悪いサービスにへきえきしている」とし、費用対効果の高い日本のサービスにビジネスチャンスがあるとコメントする企業もあった。

ブラジルコストなどの厳しいビジネス環境は、外資系企業だけが抱えている問題ではない。競争条件はみな同じであるため、デメリットを逆手にとった発想も必要だ。現地生産を優遇している戦略分野では輸入品に対して国産品が優位に立つ状況も生まれている。政府の政策の方向性を考慮した上で、他社に対してより有利な立場に立つような戦略を考えていく必要があるだろう。

----- メキシコ -----

① 治安の悪化が進出日系企業最大の懸念

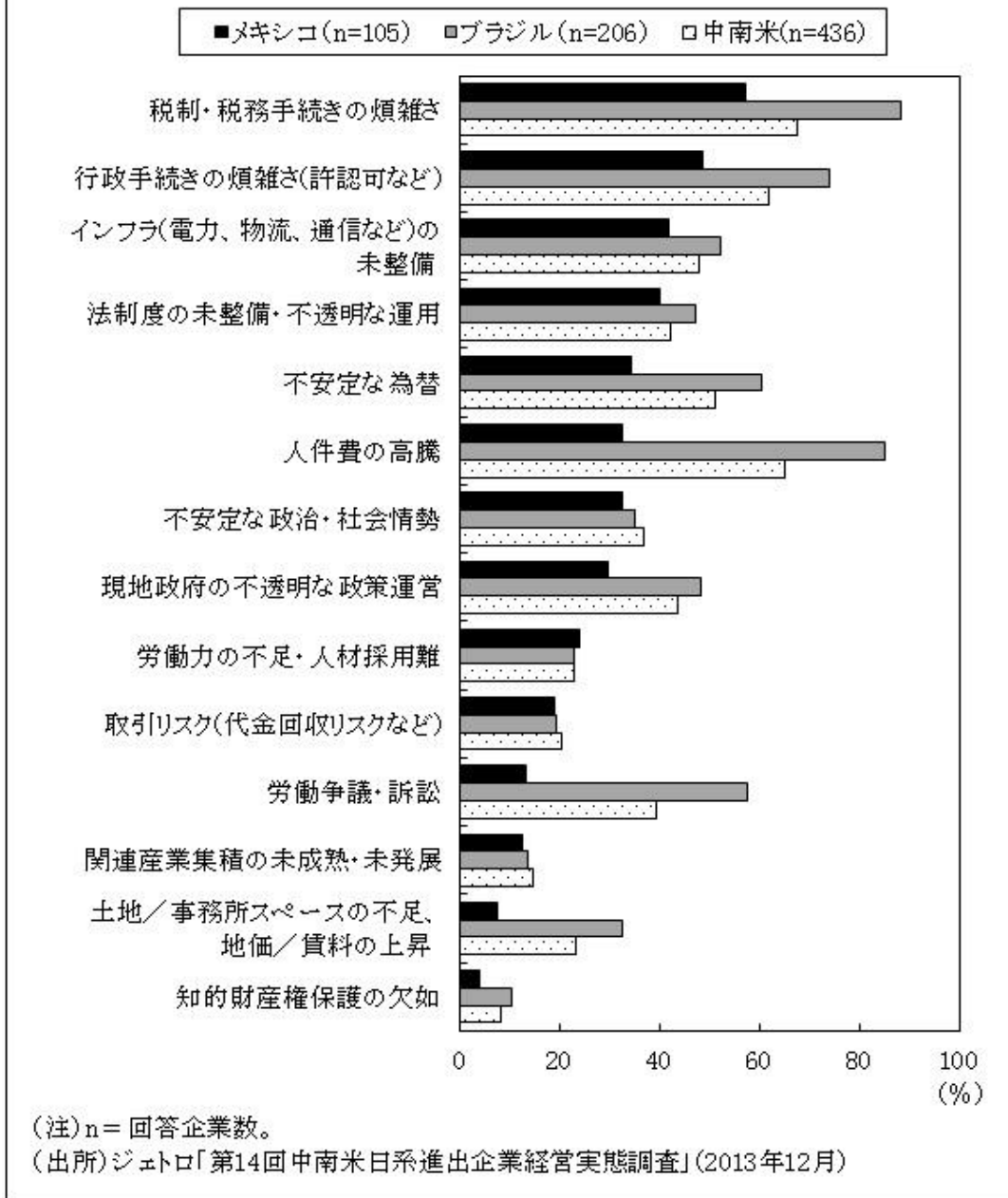
メキシコのビジネス環境は比較的良好で、労務、税務、貿易制度面などで大きな問題を指摘する声は少ない。他方、安全面のリスクとして治安悪化を問題視する声は多く、進出日系企業最大の懸念事項となっている。メキシコのビジネスリスクとその対策、多数の日本企業の進出を呼び込んでいる輸出製造拠点としての魅力について 3 回に分けて紹介する。第 1 回は治安リスクとその対策について。

<総じて小さい投資環境面のリスク>

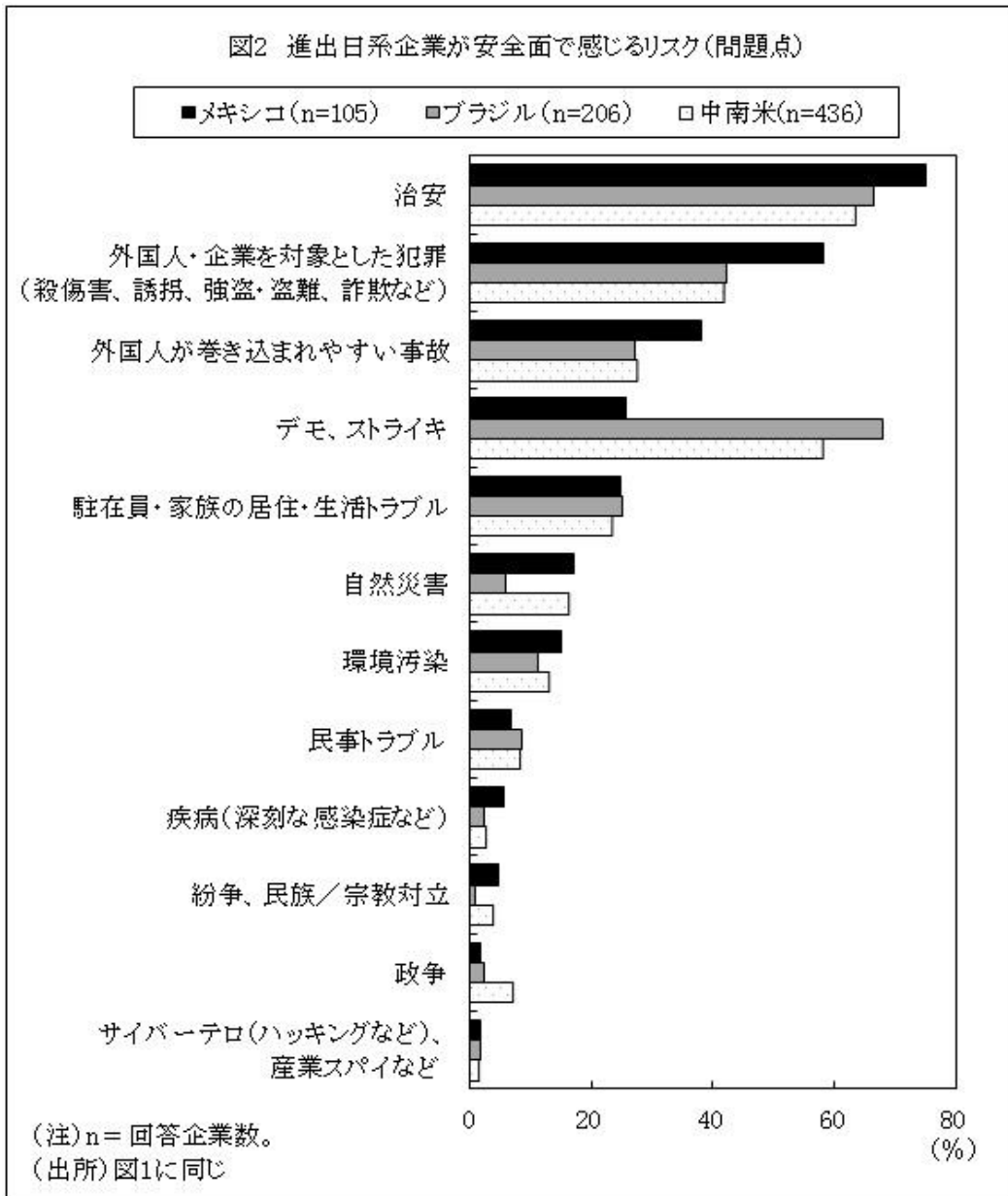
ジェトロが 2013 年 12 月に発表した「第 14 回中南米日系進出企業経営実態調査」によると、メキシコ進出日系企業が投資環境面でリスクと感じているのは、「税制・税務手続の煩雑さ」（回答率 57.1%）、「行政手続きの煩雑さ」（48.6%）、「インフラの未整備」（41.9%）、「不安定な為替」（34.3%）などだ（図 1 参照）。

ただし、この比率はブラジル進出企業や中南米進出企業全体と比べると、ほぼ全ての項目で数値が低い。特に「人件費の高騰」（32.4%）や「労働争議・訴訟」（13.3%）などでは、ブラジルや中南米全体と比べるとかなり低い。

図1 進出日系企業が投資環境面で感じるリスク(問題点)



他方、メキシコ進出企業が安全面でリスクと感じているのは、「治安」(75.2%)、「外国人・企業を対象とした犯罪」(58.1%)、「外国人が巻き込まれやすい事故」(38.1%)などで、これらの項目の数値はブラジルや中南米全体を大きく上回る(図2参照)。進出日系企業が懸念しているのは投資環境面のリスクよりも安全面のリスク、特に治安悪化だと分かる。



<治安は局所的に極めて悪化>

メキシコの治安悪化は2008年以降、深刻化している。2006年12月に就任したカルデロン前大統領は、麻薬組織などの組織犯罪撲滅を課題の1つに掲げ、軍隊まで導入して徹底した取り締まりを図った。その過程で治安当局と麻薬組織の衝突、勢力バランスが崩れた麻薬組織間の抗争が激化し、犯罪組織や治安当局を中心に多数の死傷者が出た。また、政府の取り締まりにより麻薬ビジネスが以前よりもやりにくくなったため、犯罪組織が麻薬以外のビジネス(車両盗難や強盗・誘拐、企業や農場などに対するみかじめ料の請求など)に手を染めることとなり、企業や一般市民の生活にも影響を及ぼしている。

国立統計地理情報院(INEGI)の死亡統計によると、2012年の殺人による死亡者数は前年

比 4.6%減少しているものの、6 年前の 2006 年と比較すると約 2.5 倍の 2 万 5,000 人に達しており、この中には一般市民の巻き添えも含まれている。

国連薬物犯罪事務所（UNODC）によると、メキシコの 2011 年の人口 10 万人当たりの殺人件数は 23.7 件で、世界で 24 番目に殺人事件の発生率が高い。タイ（4.8 件）、米国（4.7 件）、チリ（3.7 件）、インド（3.5 件）、中国（1.0 件）、日本（0.3 件）などと比べるとかなり高い数値といえる（表 1 参照）。

表1 世界の殺人事件発生率ワースト40か国

順位	国・地域	件/ 10万人	調査年	順位	国・地域	件/ 10万人	調査年
1	ホンジュラス	91.6	2011年	21	ドミニカ共和国	25.0	2011年
2	エルサルバドル	70.2	2011年	22	タンザニア	25.0	2011年
3	コートジボワール	56.9	2008年	23	スーダン	24.2	2008年
4	ベネズエラ	45.1	2010年	24	メキシコ	23.7	2011年
5	ジャマイカ	41.2	2011年	25	ギニア	22.5	2008年
6	バージン諸島(米領)	39.2	2007年	26	ブラジル	21.8	2011年
7	ベリーズ	39.0	2011年	27	コンゴ共和国	21.7	2008年
8	グアテマラ	38.5	2011年	28	ドミニカ	22.1	2010年
9	セントクリストファー・ ネイビス	38.2	2010年	29	パナマ	21.3	2011年
10	バハマ	36.6	2011年	30	赤道ギニア	20.7	2008年
11	マラウイ	36.0	2008年	31	ギニアビサウ	20.2	2008年
12	レソト	35.2	2010年	32	モントセラト	19.7	2008年
13	コロンビア	33.2	2011年	33	セントビンセントおよびグレナ ディーン諸島	19.2	2011年
14	南アフリカ共和国	30.9	2011年	34	グリーンランド	19.2	2009年
15	コンゴ	30.8	2008年	35	ブルンジ	21.7	2008年
16	中央アフリカ共和国	29.3	2008年	36	アンゴラ	19.0	2008年
17	プエルトリコ	26.2	2010年	37	エクアドル	18.2	2010年
18	トリニダード・トバゴ	26.1	2011年	38	ブルキナファソ	18.0	2008年
19	エチオピア	25.5	2008年	39	エリトリア	17.8	2008年
20	セントルシア	25.2	2010年	40	ナミビア	17.2	2004年
98	タイ	4.8	2011年	99	米国	4.7	2011年
111	チリ	3.7	2011年	115	インド	3.5	2011年
172	中国	1.0	2010年	204	日本	0.3	2011年

(出所)国連薬物犯罪事務所(UNODC)「Global Study on Homicide 2013」

ただし、メキシコ全土が劣悪な治安環境に置かれているかといえ、必ずしもそうではない。「治安と刑事犯罪のための市民評議会」という市民団体の調査によると、2012 年の世界の殺人発生率ワースト 50 都市の中に、メキシコの都市が 9 都市含まれている（添付資料参照）。これら 9 都市の殺人発生率は極端に高いが、メキシコ市（連邦区）ミゲルイダルゴ区、グアナファト州レオン市、アグアスカリエンテス市、ケレタロ市など、日本人駐在員が多く住む都市の殺人発生率はそれほど高くない。

つまり、メキシコでは局所的に極度に治安が悪く、それらの地域が全体の数字を引き上げているとみることもできる。日産自動車の工場があるアグアスカリエンテス市の 10 万人

当たりの殺人発生率は2012年に10万人当たり3.99件で、米国の全国平均(4.7件)よりも低い。ジェットロは2013年10月末、アグアスカリエンテス州進出日系企業7社に対し、ビジネスリスクに関するヒアリング調査を実施した。その結果、同州進出日系企業で同州の治安の問題をリスクとして挙げた企業はなかった。

しかし、アグアスカリエンテス州でも、2006年時点と2012年時点の殺人発生率を比較すれば、相対的な治安悪化の傾向は否めない(表2参照)。ケレタロ州やアグアスカリエンテス州など治安が比較的良い州でも、油断はできないといえよう。

表2 州別殺人事件発生件数推移

(単位: 件、%)

州・連邦区	2006年	2008年	2010年	2011年	2012年			
						件/10万人	06年比	11年比
チワワ	648	2,604	6,421	4,487	2,776	77.2	592.4	△ 38.1
ゲレロ	788	1,001	1,567	2,397	2,638	75.5	204.2	10.1
ドゥランゴ	181	426	1,112	1,085	838	49.1	499.4	△ 22.8
シナロア	457	820	2,397	1,967	1,380	47.5	330.4	△ 29.8
タマウリパス	358	265	963	1,097	1,557	45.6	206.4	41.9
コアウイラ	104	175	449	718	1,146	40.2	590.4	59.6
コリマ	43	56	131	169	265	38.7	293.0	56.8
ヌエボレオン	169	241	928	2,149	1,833	37.7	1,171.6	△ 14.7
モロス	141	215	494	435	672	36.4	208.5	54.5
サカテカス	77	98	140	292	463	30.5	279.2	58.6
ナヤリ	103	155	541	583	288	25.0	466.0	△ 50.6
ハリスコ	480	547	1,081	1,527	1,558	20.4	218.1	2.0
ソノラ	249	435	740	542	526	18.7	117.7	△ 3.0
ミチョアカン	988	658	707	853	830	18.5	△ 13.7	△ 2.7
メキシコ州	1,748	1,579	2,114	2,627	2,900	18.0	50.3	10.4
オアハカ	520	617	731	685	696	17.7	31.7	1.6
バハカリフォルニア	465	1,031	1,525	822	587	17.6	76.8	△ 28.6
サンルイスポトシ	159	199	363	364	455	17.0	128.9	25.0
ベラクルス	359	341	461	999	1,017	13.0	178.3	1.8
グアナファト	207	296	446	616	692	12.2	197.6	12.3
メキシコ市(連邦区)	819	931	1,078	1,100	1,086	12.2	34.3	△ 1.3
キンタナロー	67	144	145	164	154	10.7	144.8	△ 6.1
カンペチェ	33	54	48	51	81	9.4	54.5	58.8
タバスコ	145	154	194	230	195	8.4	58.6	△ 15.2
プエブラ	353	352	376	440	465	7.8	24.6	5.7
チアパス	538	262	199	196	389	7.7	△ 63.6	98.5
トラスカラ	45	54	56	89	75	6.1	97.8	△ 15.7
ケレタロ	61	73	73	109	114	6.0	78.7	4.6
イダルゴ	48	75	113	211	161	5.8	339.6	△ 23.7
南バハカリフォルニア	26	38	55	50	37	5.3	92.3	△ 26.0
アグアスカリエンテス	26	59	75	105	48	3.9	303.8	△ 54.3
ユカタン	42	49	34	53	42	2.1	26.2	△ 20.8
全国	10,452	14,006	25,757	27,213	25,967	21.8	160.4	△ 4.6

(注) 網掛けは日系企業が10社以上ある州。

(出所) INEGIの死亡統計

<北部都市は一部で改善、グアナファト州は悪化>

地域別の治安状況をみると、麻薬の最終消費市場である米国へのゲートとなる国境都市や麻薬組織の本拠地周辺は治安が悪いと一般的にはいえる。しかし、治安当局の取り組みの成果や麻薬組織間の抗争の結末などにより、状況は日々変化している。

2008年当時は米国カリフォルニア州サンディエゴと国境を接するティファナの治安が悪かったが、2011年以降は改善傾向がみられる。また、北部の重要な工業都市であるモンテレイの治安が2010～2011年にかけて大きく悪化したが、2012年以降は殺人事件発生件数が減少傾向にある。ジェットロが2013年11月初めにモンテレイ進出日系企業6社に対してインタビューを行った結果、そのうち4社は「治安が良くなっていると感じる」と回答した。

他方、マツダとホンダが新工場を建設し、2011年以降、日本企業の進出ラッシュが続き、在留邦人数も急増しているグアナファト州では、治安が悪化している。凶悪事件こそまだ少ないものの、車上荒らし、駐在員宅の盗難事件などが多発している。ジェットロは2013年10月末にグアナファト州進出企業8社に対してインタビュー調査を行い、「治安が悪化していると感じる」と答えた企業は6社に及んだ。また、ケレタロ州進出日系企業の駐在員の中にも、グアナファト州への出張中に車上荒らしなどの被害を受けた事例が報告されている。

グアナファト州は治安が比較的良いとされていた州だったが、2013年に入り、隣接するミチョアカン州の治安が犯罪組織間の抗争激化で悪化し、軍隊が導入されていることもあり、ミチョアカン州やハリスコ州の麻薬組織がグアナファト州に流れてきているといううわさもある。

<情報収集と防犯対策の徹底が基本>

治安対策としては地道な対策を徹底するしかないようだ。グアナファト州で頻発している車上荒らしの対策としては、ショッピングセンターの駐車場などで被害に遭うケースが多いため、車の中に荷物を残して買い物に行かないことが基本だという。最近ではトランクに荷物を入れておいても、トランクを工具でこじ開けて盗んでいく事例があり、これも安全とはいえないようだ。

住居については、可能な限り24時間警備の集合住宅を選ぶ、鍵を頻繁に交換する、駐在員を1カ所に住まわせて管理しやすくする、などの対策を取っている企業が多いようだ。

北部都市など治安があまり良くない都市では、夜間の移動や外出は極力避ける、治安の特に悪い国境地帯への旅行禁止、駐在員の住居を安全な地域に限定する、住居から工場へは一緒に防弾車で移動する、などの対策が取られている。また、従業員の犯罪歴の調査や

麻薬検査（労働者の採用時や定期健診時などに実施）を行うことも一般的だ。麻薬検査については、メキシコ人労働者の気分を害さないよう、日本人駐在員も含めて公平なかたちでランダム検査を実施している企業があった。

治安が悪い都市では、12時間2シフト（7～19時、19時～翌7時など）の操業体制を敷き、深夜にシフト交替をしないようにするなど、工場労働者に対する配慮もされている。メキシコの労働法では、週の労働時間が48時間を超えない範囲であれば、週休を3日などにして、1日の労働時間を8時間以上に延ばすことは可能だ。

安全管理のコンサルティング企業を活用し、駐在員や家族に研修を行っている企業もある。メキシコ治安当局による麻薬組織の撲滅は短期的には望めないため、治安対策の中心は適切な情報収集と防犯対策の徹底にならざるを得ない。危ない時間、危ない場所、危ない行為を認識し、それを避けることが治安対策の基本となる。

なお、社内の盗難被害も比較的多い。社内盗難対策として、監視カメラの設置、重要保安区域の出入管理（指紋認証で特定従業員しか入れないなど）、信頼できるガードマンの雇用とその待遇の改善、工具箱やキャビネットなどの施錠、などの対策を取る必要があるだろう。

<添付資料>

順位		国名	都市名	件/10万人		順位		国名	都市名	件/10万人	
12年	11年			12年	11年	12年	11年			12年	11年
1	1	ホンジュラス	サンペドロスーラ	169.30	158.87	26	10	ブラジル	ベレン	48.23	78.04
2	4	メキシコ	アカプルコ	142.88	127.92	27	34	南アフリカ	ケープタウン	46.04	46.15
3	6	ベネズエラ	カラカス	118.89	98.71	28	31	ブラジル	クイアバ	45.28	48.32
4	5	ホンジュラス	テグシガルパ	101.99	99.69	29	-	コロンビア	サンタマルタ	45.26	-
5	7	メキシコ	トレオン	94.72	87.75	30	32	ブラジル	レシフェ	44.54	48.23
6	3	ブラジル	マセイオ	85.88	135.26	31	-	ベネズエラ	バレンシア	43.87	-
7	11	コロンビア	カリ	79.27	77.90	32	8	メキシコ	チワワ	43.49	82.96
8	28	メキシコ	ヌエボラレド	72.85	49.02	33	25	プエルトリコ	サンファン	43.25	52.60
9	24	ベネズエラ	バランキシメ	71.74	55.41	34	40	ブラジル	ゴイアニア	42.01	37.17
10	29	ブラジル	ジョアンペソア	71.59	48.64	35	-	ハイチ	プエルト・プリンシペ	40.10	-
11	26	ブラジル	マナウス	70.37	51.21	36	9	メキシコ	ビクトリア(ドウランゴ)	37.78	79.88
12	12	グアテマラ	グアテマラ市	67.36	74.58	37	35	コロンビア	ベレイラ	36.13	46.14
13	37	ブラジル	フォルタレーザ	66.39	42.90	38	-	南アフリカ	ネルソンマンデラベイ	36.02	-
14	22	ブラジル	サルバドール	65.64	56.98	39	-	ベネズエラ	マラカイボ	35.44	-
15	13	メキシコ	クリアカン	62.06	74.46	40	43	米国	セントルイス	35.39	35.39
16	17	ブラジル	ヴィトリア	60.40	67.82	41	48	米国	ボルチモア	35.03	31.40
17	21	米国	ニューオーリンズ	56.13	57.88	42	39	ブラジル	クリチバ	34.08	38.09
18	47	メキシコ	クエルナバカ	56.08	31.42	43	-	米国	オークランド	33.10	-
19	2	メキシコ	フアレス市	55.91	147.77	44	20	エルサルバドル	サンサルバドル	32.48	58.63
20	19	ベネズエラ	グアヤナ市	55.03	58.91	45	36	ブラジル	マカパ	32.06	45.08
21	30	米国	デトロイト	54.63	48.47	46	49	南アフリカ	ダーバン	30.94	30.54
22	23	コロンビア	ククタ	54.29	56.08	47	38	メキシコ	モンテレイ	30.85	40.38
23	27	ブラジル	サンルイス	50.16	50.85	48	45	ブラジル	ペロオリゾンテ	29.74	34.40
24	14	コロンビア	メデジン	49.10	70.32	49	-	ブラジル	ブラジリア	29.73	-
25	33	ジャマイカ	キングストン	48.48	47.02	50	42	コロンビア	バランキージャ	29.41	35.86
参考		メキシコ市連邦区	ミゲル・イダルゴ区	7.88	-	参考		アグアスカリエンテス州	アグアスカリエンテス市	3.99	-
参考		グアナファト州	レオン市	11.93	-	参考		サンルイスポトシ州	サンルイスポトシ市	13.30	-
参考		ケレタロ州	ケレタロ市	5.67	-	参考		ハリスコ州	グアダラハラ市	13.56	-

(出所)治安と刑事裁判のための市民評議会(Consejo Ciudadano para la Seguridad Pública y Justicia Penal, A.C.), 2013

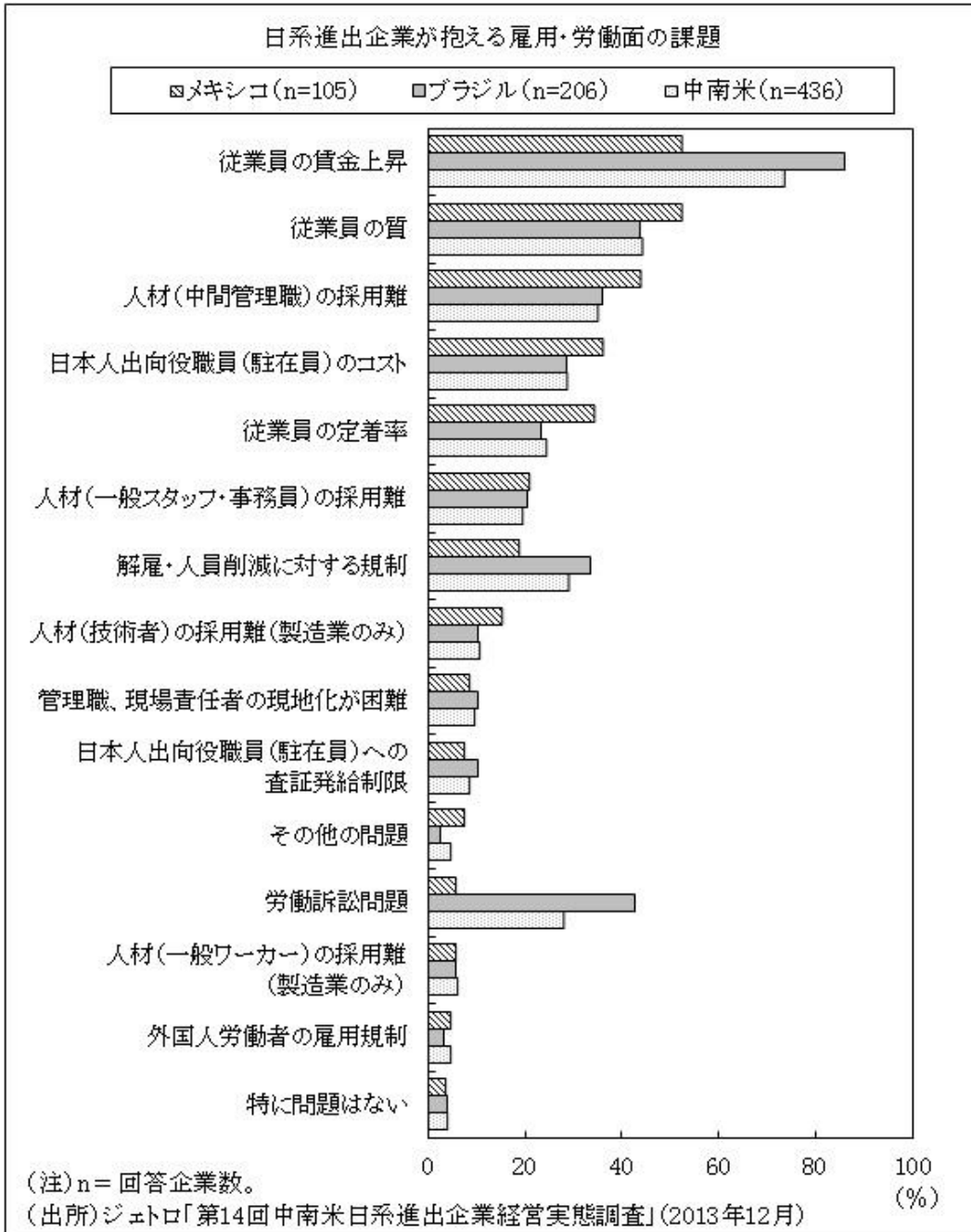
② 日系企業、進出ラッシュの州では労働力確保に苦慮

人件費の上昇は中南米進出日系企業にとって頭の痛い問題だが、メキシコは他国と比べて伸び率が緩やかだ。しかし、マツダやホンダの製造投資に牽引されて自動車部品サプライヤーの進出ラッシュが起きているグアナファト州では、操業開始のための労働力の確保が困難な状況になっており、人件費も上昇傾向にある。メキシコ編の2回目は、ジェトロが2013年10～11月に実施した日系企業ヒアリングの結果などから、労務など経営上の問題点とその対策を紹介する。

<全国的にみれば労働コストの上昇は緩やか>

ジェトロが2013年12月に発表した「第14回中南米日系進出企業経営実態調査」によると、メキシコ進出日系企業が直面している雇用・労働面の問題点としては、「従業員の賃金上昇」（回答率52.4%）、「従業員の質」（52.4%）、「人材（中間管理職）の採用難」（43.8%）、「日本人出向役職員（駐在員）のコスト」（36.2%）、「従業員の定着率」（34.3%）などを挙げる企業が多かった（図参照）。

「従業員の賃金上昇」は、「従業員の質」と並んで雇用・労働面の問題点としては最も回答率が高いが、その回答率をブラジル（85.9%）や中南米全体（73.4%）と比較すると、かなり低い数値となっている。



米国労働省統計局が2013年8月に発表した2012年の主要国の製造業労働コスト比較調査によると、メキシコの1時間当たりの製造業労働コスト（ワーカーのみならず管理職まで含めた製造業労働者の平均値、ベネフィットや社会保障負担なども含む）は2012年に6.36ドルで、過去12年間の年平均上昇率は2.57%と、アルゼンチンやブラジルの上昇率を大きく下回るばかりか、米国や日本の伸びよりも低かった（表参照）。通貨ペソの対ドル為替レートが2008年以降は割安に推移していること、リーマン・ショック後に労働者の実質賃金が伸び悩んでいることなどが要因だろう。

主要国の製造業労働コスト(ベネフィット・社会保険込み) (単位:ドル/時間、%)

国名	2000年	2002年	2004年	2006年	2008年	2010年	2012年	年平均 上昇率
米国	24.96	27.36	29.31	30.48	32.78	34.81	35.67	3.02
アルゼンチン	8.16	3.01	4.51	6.63	10.04	12.77	18.87	7.24
ブラジル	4.35	3.08	3.82	5.99	8.44	10.01	11.20	8.21
メキシコ	4.70	5.59	5.26	5.88	6.47	6.14	6.36	2.57
日本	25.02	21.48	25.27	24.03	27.48	31.75	35.34	2.92
韓国	9.62	10.25	12.63	17.37	16.85	17.89	20.72	6.60
フィリピン	1.00	1.02	1.10	1.35	1.75	1.89	2.10	6.35
中国	n.a.	0.60	0.74	0.95	1.59	n.a.	n.a.	n.a.
インド	n.a.	0.73	0.85	0.95	1.26	1.46	n.a.	n.a.
ドイツ	25.41	27.63	37.72	39.37	47.53	43.84	45.79	5.03
フランス	21.37	23.13	32.14	33.85	41.76	39.12	39.81	5.32
英国	20.67	22.09	28.50	31.23	34.20	29.11	31.23	3.50
スペイン	12.40	13.85	19.82	21.80	27.75	26.66	26.83	6.64
ハンガリー	2.96	4.18	6.17	6.85	9.77	8.39	8.95	9.66
ポーランド	3.41	4.07	4.79	6.18	9.60	8.16	8.25	7.65

(注) 年平均上昇率は2001年～2012年のもの。製造業の平均賃金(エンジニアや管理職も含む)。

(出所) 米国労働省労働統計局(BLS)

このような背景もあり、人件費の上昇はメキシコ進出日系企業にとって雇用・労働面では最大の問題点であるものの、「投資環境面で感じるリスクは何か」という問いに対して「人件費の高騰」と答えた比率は 32.4%にとどまっており、ブラジルなどの中南米他国と比べると投資環境上の大きなリスクとしては認識されていない。

<一部の地域では労働力の需給が逼迫>

国全体で見ると人件費の上昇は緩やかとはいえ、2011年以降2年ほどの間に50社を優に超える日系企業が進出しているグアナファト州では、労働力の需給バランスが崩れ、賃金が上昇傾向にある。従来はモンテレイなど北部の工業都市の方がグアナファト州よりも賃金が高かったが、現在は同じぐらいか、逆転してしまっている。

過去2年間に30社以上の日系企業が進出したグアナファト州シラオ市では、人口が30万人程度にすぎない中で、2014年のマツダとホンダの生産開始に合わせるように大半の自動車部品企業が採用を進めたため、一時的な労働力需要の高まりが賃金の上昇を招いている。ジェトロの進出日系企業ヒアリング調査によると、同市の有力工業団地であるサンタフェ工業団地のワーカーレベルの初任給(基本給、ベネフィットを除く)は1日当たり125ペソ(約960円、1ペソ=約7.7円)が最低ラインで、短期的に150ペソぐらいまで上げないと十分な労働力が確保できない見通しになっているという。モンテレイの進出企業の中には、ワーカーレベルの初任給が1日当たり110~120ペソのところもあり、モンテレイの方が今は低コストで採用できている。

サンタフェ工業団地のように団地内の複数の企業で同時に採用が行われているところでは、少しでも高い給与の就職先を求めため、労働者の定着率が悪くなっている。進出日系企業は周辺の市町村まで採用の網を広げているが、遠く離れた市町村から人材を確保すると労働者の通勤バスの手配が困難になるため、範囲を広げるにも限界はある。

他方、日産系列のサプライヤーの進出が盛んなアグアスカリエンテス州では、グアナファト州ほど急激に企業が増えていないこともあり、ワーカーの調達難はさほど深刻にはなっていないが、エンジニアや管理職レベルの引き抜きの問題が発生しているようだ。

<情報交換などをして賃金水準をそろえる>

賃金上昇対策としては、同じ工業団地や都市に進出した日系企業の情報交換会などで賃金水準や賃金改定率に関する情報を交換し、周辺の企業と賃金水準をある程度均一化させることにより、不必要な賃上げを回避するやり方が一般的だ。日本人の集まりのほか、場所によっては工業団地の事務局がこの種の会合を設定することもあるという。また、地域の賃金相場を調査するために、調査会社を活用している日系企業もある。

メキシコでは明らかな職種の変更がない限り、賃金を名目で引き下げることが労働法違反になるため、一度上げた賃金を引き下げることはできない。そのため、経営者としては賃上げを必要最低限にとどめたいところだ。給与のベースアップではなく、社内の福利厚生を充実させることで、賃上げを抑えている企業もある。また、中期的な人件費の上昇を見込み、生産工程を自動化することで人件費を抜本的に抑制する対策を導入し始めている企業もあった。

<昇給プランの設定や「紳士協定」で離職を減らす>

他方、従業員の離職対策としては、地域の日系企業会のメンバーや工業団地の進出企業の集まりなどで、いわゆる「紳士協定」（拘束力の強い文書ではなく、口頭による暗黙の合意事項であることが多い）を結び、3ヵ月以上勤めた労働者や管理職レベルの従業員の引き抜きを自粛し、他の日系企業で働いている労働者が求職に来た場合は所属元の人事担当者に一報して意思を確認するなどの対策を取っているところが多かった。

従業員を対象に職場環境に関するアンケート調査を実施し、職場環境や福利厚生を改善するなどの対策を取っているところもある。福利厚生の充実策としては、食堂の食事をおいしくするという回答をした企業が多かった。また、社内でQC（品質管理）サークルや改善提案のコンテストなどを実施し、優秀なグループや労働者には日本本社や米国での研修に参加させるなどのインセンティブを導入している企業もある。

その他の対策としては、同じ職種内でも細かく段階付けした昇給表を設定し、長く働く

ことで徐々に給与が増えていくメリットを従業員に認識させている企業も複数あった。中には、食堂の掲示板で長く働くメリットを紹介している企業もあった。また、メキシコでは一般的に女性の方が勤勉で、シングルマザーも多いため、子供を養っていく必要性から簡単に仕事を辞めないことに着目し、女性を積極的に活用している企業もあった。

さらに、社内イベントなどを通じて日本人経営層とメキシコ人従業員の間のコミュニケーションを密にし、職場の雰囲気と親近感を高めることで辞めにくくするという地道な対策の有効性を主張する企業も多い。メキシコ人労働者は自ら積極的に責任を負う姿勢はあまりないが、与えられた職務に対する責任感は強いといわれており、任されていることを誇りに思う労働者もいるという。日本人経営者にとって、信頼できる労働者と任せられる仕事のレベルを見極めることは難しいものの、ある程度信頼して任せることも重要だというコメントもあった。

<IVA の還付申請は毎月こまめに>

日系企業が労務以外に日々のオペレーションで抱える問題点としては、税務や行政手続きの煩雑さを挙げる企業が多い。その他、日系など外資系企業だけでなく、メキシコ地場企業に商品やサービスを販売する企業にとっては、債権回収の問題もある。

税務については、2013 年秋の税制改正により企業単一税（IETU）が廃止され、2 種類の法人税を計算する必要がなくなったため、煩雑さは幾分減ると思われる。しかし、課税所得や租税債務の計算にインフレ調整が必要なことなど、依然として税務が煩雑なこととは否めない。

税務上、多くの日系企業を悩ませているのは、付加価値税（IVA）の還付が遅いことだ。IVA は、仕入れの際に支払った IVA を売り上げの際に顧客から回収した IVA から差し引いた上で、国税庁（SAT）に納める。ただし、多額の設備投資を行った場合や輸出販売が多い場合などには支払った IVA が回収した IVA を上回り、手元に IVA の支払残高が残ることがある。この場合は SAT に対して IVA の還付請求をすることが可能で、原則として 45 営業日で還付がなされることになっている。

しかし、SAT は申請文書の不備などを指摘することが多く、これに答えている間は還付審査が止まってしまう。そのため、実際には 45 営業日で還付がなされることはまれだ。

IVA 還付の遅れを回避する対策としては、a.毎月こまめに還付申請をすること、b.還付ではなく他の連邦税との相殺を活用すること、などが挙げられる。

a.については、還付を何ヵ月分もためてしまうと還付額が大きくなるため、SAT としては

念入りに文書をチェックし、容易には還付を認めないという心理になりがちだ。IVA は月次納税制度であり、翌月には還付申請ができるため、何ヵ月もためることで還付申請額が大きくなり過ぎないように注意すべきだろう。

b.については、連邦税である IVA は他の連邦税との相殺が可能だ。例えば、法人所得税の月次納税分や従業員の個人所得税の源泉納税分などから相殺することができる。相殺の場合は相殺した後の事後通知制度となっているため、後に SAT に相殺が否定される可能性はあるものの、当面のキャッシュフロー負担は回避される。相殺できる他の連邦税がある場合は、まず相殺を検討することが望ましい。

<債権回収には地道な対策を>

メキシコ企業は、債務の支払いの時間感覚が日本企業と比べるとルーズで、全く返さないという事例は少ないものの、支払期日には遅れがちだ。相手が大企業だからといって、支払いがしっかりしているわけではない。

与信管理も容易ではない。メキシコでは上場企業の数が少ないため、財務諸表が公開されている企業は少ない。取引に先立ち財務諸表の提示を求めても、実際に提示する企業は少ない。リスク回避のために取引信用保険を活用している企業もあるが、先進国と比べると保険料が高いため、一般的ではない。

債権回収対策としては、一顧客に依存し過ぎないように顧客先を多角化する、相手の返済実績に応じて与信管理を徹底する（貸し過ぎない）など、地道な対策しかないようだ。財務諸表を出さないところには社員を派遣し、可能な範囲でヒアリング調査を実施している日系企業もあった。

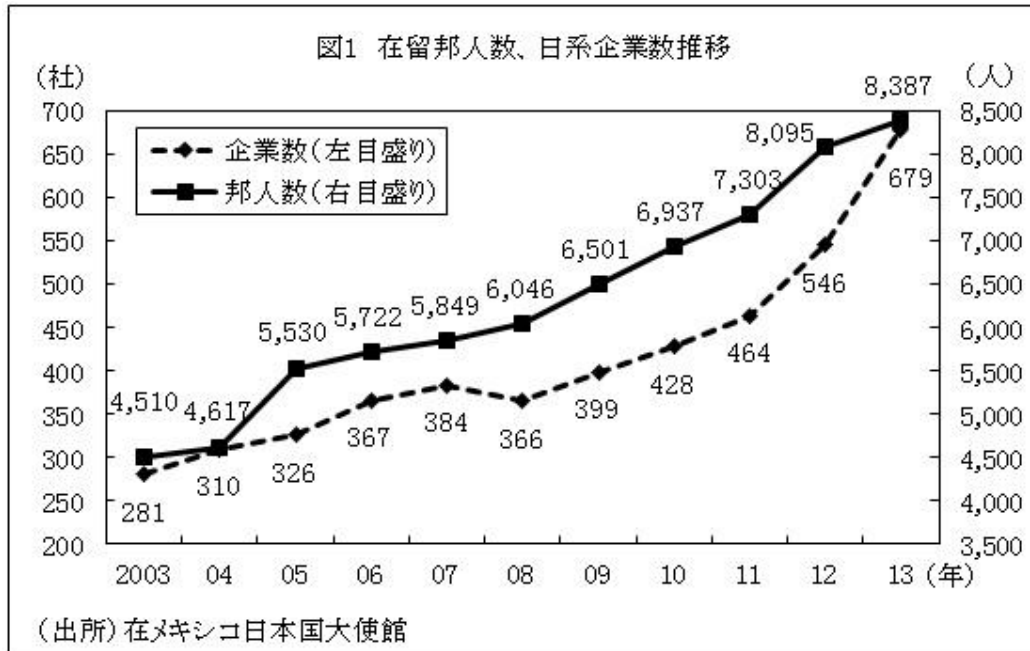
③ 製造・輸出拠点として日系自動車産業の集積が進む

治安悪化などの問題はあっても、2011 年以降、日本企業のメキシコ進出ラッシュが続いている。1 年に 50 社を超える勢いで企業数が増えており、大半が自動車産業に関連した製造投資だ。メキシコ編の最終回は、日本企業の製造投資を牽引するメキシコの魅力と将来性について。

<1 年で 50 社超す日系企業の進出>

在メキシコ日本大使館によると、2013 年 10 月 1 日時点の在メキシコ日系企業数は 679 社で、3 年前（2010 年 10 月 1 日）と比較すると 251 社増えている。同様に在留邦人も 3 年間

で 1,450 人増加しており、8,387 人に達している（図 1 参照）。1 年に 50 社を超えるスピードで日本企業が進出したことは今までにあまり例がなく、この 3 年間は日系企業のメキシコ進出ブームの様相を呈している。



ジェトロが、2011 年 1 月以降にプレスリリースなどで発表された日本企業の対メキシコ投資案件を調べたところ（報道されていても企業自らが公式に発表していない投資案件は除く）、2011 年初め～2013 年末までに 130 件の投資が発表され、その大半は自動車部品製造や鉄鋼・金属製品製造など、自動車産業関連の製造投資だった（表 1 参照）。日系自動車産業の進出ラッシュは、同産業向けに資材や機械設備などを販売する販売会社や商社、自動車産業を顧客に持つ運輸・倉庫業の進出も牽引している。

表1 2011年1月以降発表された投資

<州別> (単位:件)		<業種別> (単位:件)	
州名	投資件数	業種	投資件数
グアナファト	59	自動車部品製造	70
アグアスカリエンテス	20	鉄鋼・金属製品製造	13
サンルイスポトシ	15	輸入販売(中間財)	8
メキシコ市	12	輸入販売(資本財)	8
ケレタロ	9	運輸・倉庫	7
ヌエボレオン	3	自動車製造	6
コアウイラ	3	販売事業(国内製造品)	3
ハリスコ	2	技術・専門商社	3
メキシコ州	2	医薬品(製造/販売)	2
イダルゴ	1	繊維資材製造	2
オアハカ	1	輸入販売(消費財)	1
サカテカス	1	金融	1
タマウリパス	1	小売り	1
シナロア	1	ゴム成形金型製造	1
全国	130	熱処理	1
		化学品製造	1
		発電事業	1
		搬送システム販売・工事	1
		全国	130

<新規/拡張(別工場含む)>(単位:件)	
新規/拡張	投資件数
新規	95
拡張・別工場	35
合計	130

(出所) 各社、州政府発表資料など

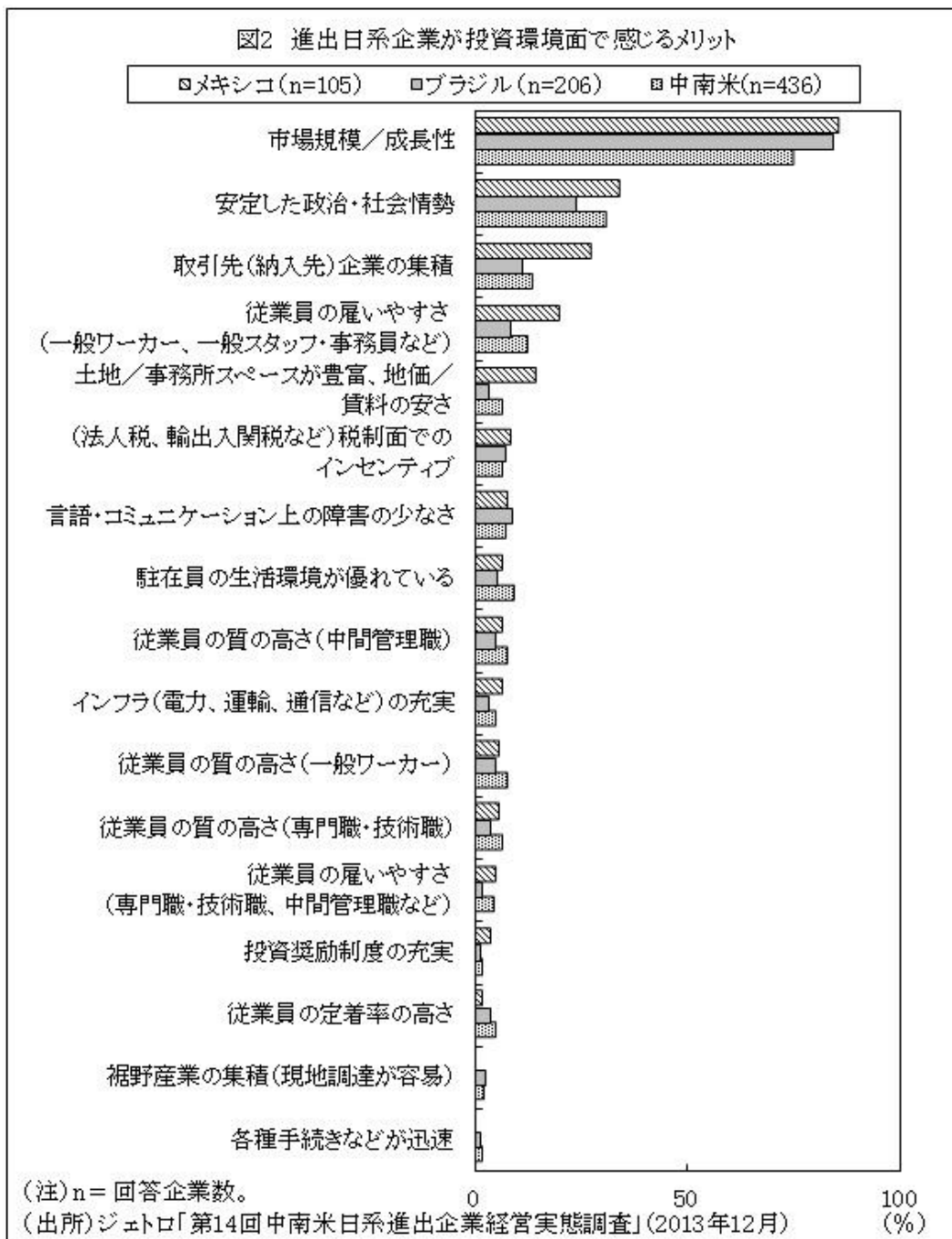
地理的な分布としては、マツダやホンダが新工場を建設したグアナファト州、日産自動車が新工場を建設したアグアスカリエンテス州、両州に隣接するサンルイスポトシ州などに集中している。新規投資が大半を占めており、ここ数年で新たにメキシコに進出した企業が多いことが分かる。

<製造拠点としての注目度が高い>

既にメキシコに進出している企業も拡張投資を行っており、今後も事業を拡大していく傾向がみられる。ジェトロが2013年12月に発表した「第14回中南米日系進出企業経営実態調査」によると、メキシコ進出日系企業の76.2%が今後1~2年の事業展開の方向性として「拡大」と答えている。この比率は中南米7カ国平均の67.7%を上回り、ブラジルとともに調査対象7カ国中で最も高い比率となっている。

具体的に拡大する機能としては「販売機能」が最も多く、「拡大」と答えた企業の56.3%（ブラジルは75.8%）に及ぶが、メキシコの場合、「生産」を拡大すると答えた企業の比率も高く、「汎用（はんよう）品の生産」が41.3%（ブラジルは21.0%）、「高付加価値品の生産」が32.5%（ブラジルは26.8%）となっている。メキシコはブラジルと比べても生産拠点として注目されていることがうかがえる。

同調査の中の「投資環境面でのメリット（長所）は何か」という問いに対しては、「市場規模／成長性」という回答が85.7%で最も多く、「安定した政治・社会情勢」（34.3%）がそれに続く（図2参照）。メキシコで特徴的なのは「取引先（納入先）企業の集積」という回答比率（27.6%）が、ブラジル（11.2%）や中南米平均（13.8%）と比べると、ずば抜けて高いことだ。これは日系自動車産業の集積を指していると思われる。



<自動車産業の将来を有望視>

メキシコは2012年に世界8位の自動車生産国で、大型バス・トラックを合わせると302万2,947台を生産しているが、ブラジルの338万7,390万台には及ばない。しかし、日系メーカーの生産台数で見ると、メキシコは80万3,268台で、26万7,090台のブラジルに大差をつけている。日産の第3工場が2013年11月、マツダの第1工場が2014年1月、ホンダの第2工場が同年2月にそれぞれ稼働を始めた。2014年の日系メーカーの生産台数は100万台を優に超えると見込まれる。

ジェットロが2013年10月末～11月初め、アグアスカリエンテス州、グアナファト州、ケレタロ州、ヌエボレオン州の日系自動車部品企業に聞いたところ、大半の企業が自動車産業の将来性について明るい見通しを持っていると答えた。日系完成車メーカー3社の積極的な生産拡張計画があることに加え、米国自動車市場が堅調に推移していることを好感したものだ。

しかし、ここ数年で数多くの自動車部品企業が進出したため、競争の激化を懸念する声はあり、進出のきっかけとなった完成車メーカー以外にも顧客を開拓していく必要性を認識している企業も多かった。デトロイトスリー〔ゼネラルモーターズ（GM）、フォード、クライスラー〕やフォルクスワーゲン・グループもメキシコの生産を拡張しており、これらの日系以外のサプライヤーチェーンをターゲットに据える企業もあった。

<豊富で競争力のある労働力と地理的優位性>

メキシコは日本の自動車産業の重要拠点となりつつあるが、生産された自動車や自動車部品は、国内のみならず米国や中南米など多くの国に輸出されている。輸出製造拠点としてのメキシコの魅力としては、豊富で競争力のある労働力と地理的優位性が挙げられる。

メキシコ国民の平均年齢は29.9歳で、20歳未満が全体の38.3%、30歳未満が55.2%と若い人口構成が特徴だ。人口は2050年までは増加を続けるとみられている。人口ボーナスのピークは2020年代前半で、今後も豊富な労働力が期待できる。また、労働市場の6割が非正規労働者ということもあり、労働市場は全国的にみれば買い手市場といえるだろう。

こうした状況から、メキシコでは中南米他国に比べると労働コストの上昇が緩やかになっている。為替相場がペソ安に推移していることも有利に働き、アジアと比べるとまだ高いものの、米州域内では競争力のある水準を保っている（表2参照）。

表2 製造業労働者(一般工レベル)の月給比較(2012年) (単位:ドル)

米州		欧州		アジア大洋州	
国名	月給	国名	月給	国名	月給
米国	2,941	ドイツ	3,994	オーストラリア	4,615
アルゼンチン	1,376	英国	3,029	日本	3,199
コロンビア	731	フランス	2,460	韓国	1,734
チリ	696	スペイン	2,094	中国	359
ブラジル	615	トルコ	1,547	タイ	345
メキシコ	469	ハンガリー	969	マレーシア	344
ボリビア	351	ポーランド	785	インド	310

(注)1ヵ国複数都市が調査対象となっている場合は平均値を用いた。

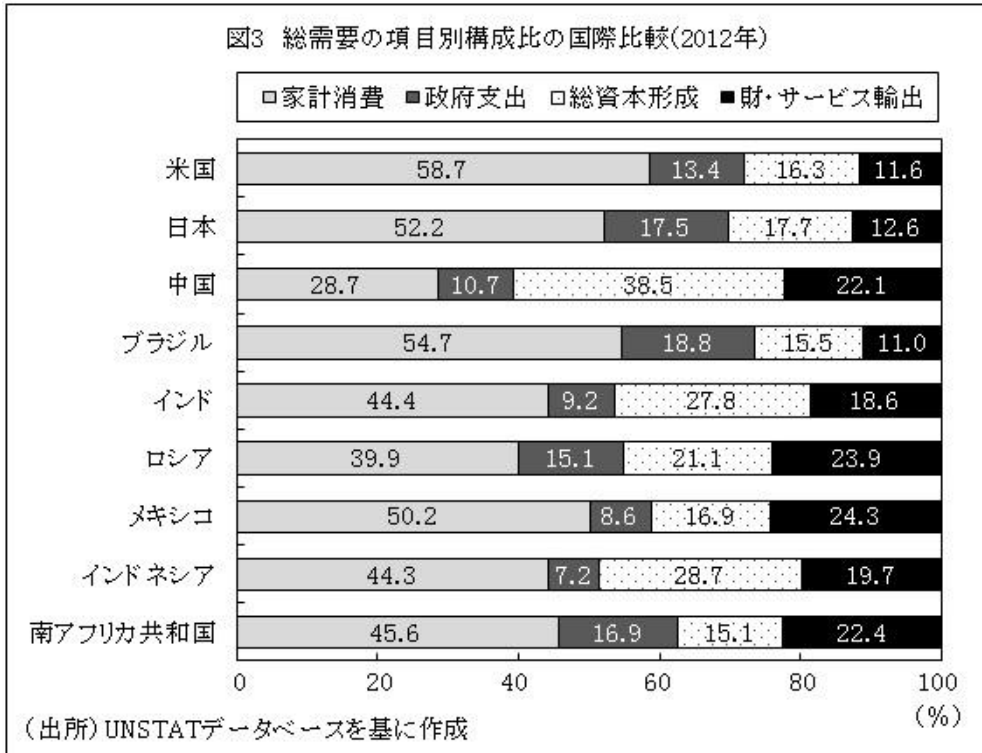
(出所)ジェトロ「投資コスト比較調査」

人件費が中長期的に上昇していくことは避けられないが、メキシコが米国の南に隣接するという地理的条件は永遠のメリットといえるだろう。加えて、太平洋と大西洋の双方に面し、両岸に近代的なコンテナ港を有するため、欧州、南米西海岸、南米東海岸、アジアなど海路を用いた主要輸出先にパナマ運河を経由せずに輸出できる。

これらの地理的優位性に加え、世界45カ国との間で締結された自由貿易協定(FTA)、南米諸国との間で締結された8つの経済補完協定(ACE)により、メキシコで生産された工業製品の多くについて、輸出相手国で関税が減免されていることも魅力の1つだ。メキシコの往復貿易額に占めるFTA締結相手国との貿易比率は、2012年時点で81.3%に及ぶ。輸出だけでみれば、FTA締結相手国向け比率は91.4%に達する。

<国内市場での米国企業との競合に活路>

製造・輸出拠点として注目されるメキシコだが、国内市場も決して小さくはない。国連統計局(UNSTAT)のデータによると、メキシコの国民経済計算上の総需要(注1)に占める家計消費の割合は50.2%に及び、ブラジルを除くBRICs諸国やインドネシア、南アフリカ共和国よりも比率が高い(図3参照)。



リーマン・ショック後の雇用環境の悪化で実質賃金の上昇が低く抑えられているため、内需の活性化は遅れているものの、人口は1億1,500万人を超え、1人当たりGDPが1万ドルを超える国内市場のポテンシャルは大きい。

メキシコ国内消費市場の特徴としては、AV家電や白物家電の分野で韓国企業、自動車の分野で日系企業の影響力が強いことを除けば、アジア系企業の影響力がそれほど小さくなく、米国企業の勢力が強いことだ。チリやペルーとは異なり、アジア諸国とのFTAが日本メキシコ経済連携協定(日墨EPA)しかないこともあり、中国製品、韓国製品との競合はチリやペルーなど南米諸国よりも少ない。特に、自動車市場において現代自動車のシェアが小さいのが特徴的だ(注2)。

日用品や加工食品などの消費財の分野においても、日本企業の競合相手は主に米国企業で、米国製品に対してはコストパフォーマンス面で有利に戦えることもある。ある日本の日用品メーカーによると、米国企業が支配的な市場においては、米国企業の設定価格が比較的高いため、価格面で大きく不利になることはないという。ライバルよりも安い価格で高品質なものを販売できるため、後発企業にもチャンスはあるという。

米国企業が支配的だった市場を攻めて成功した事例としては、トラックのいすゞが挙げられる。いすゞは日墨EPAが発効した2005年にトラック販売市場に参入したため、メキシコにおけるトラック販売業者としては後発といえる。2005年当時はフォードやGMが支配

していた「クラス 4」（車両総重量 6,350 キロ超 7,257 キロ以下）の小型トラック市場に、運転席がエンジンの上方にあるキャブオーバー・タイプで操作性も燃費効率も良い日本製のディーゼルエンジントラックを投入した。ディーラー網の整備に力を入れたことも奏功し、2012 年には同クラスの市場シェア 38.4%を獲得し、1 位のブランドとなっている（日野自動車シェア 23.9%で 2 位）。

（注 1）総需要（消費需要＋投資需要＋輸出需要）＝総供給（国内総生産＋輸入）で、総需要から輸入を控除すると GDP に等しくなる。

（注 2）現代自動車は以前提携関係にあったクライスラーを通じてメキシコで小型車を販売しているが、クライスラーのダッジ（Dodge）ブランドで販売されており、2003 年の販売台数は 1 万 8,766 台、国内販売シェアは 1.8%にとどまっている。

----- アルゼンチン -----

① 不透明な政策運営や規制が大きな問題に

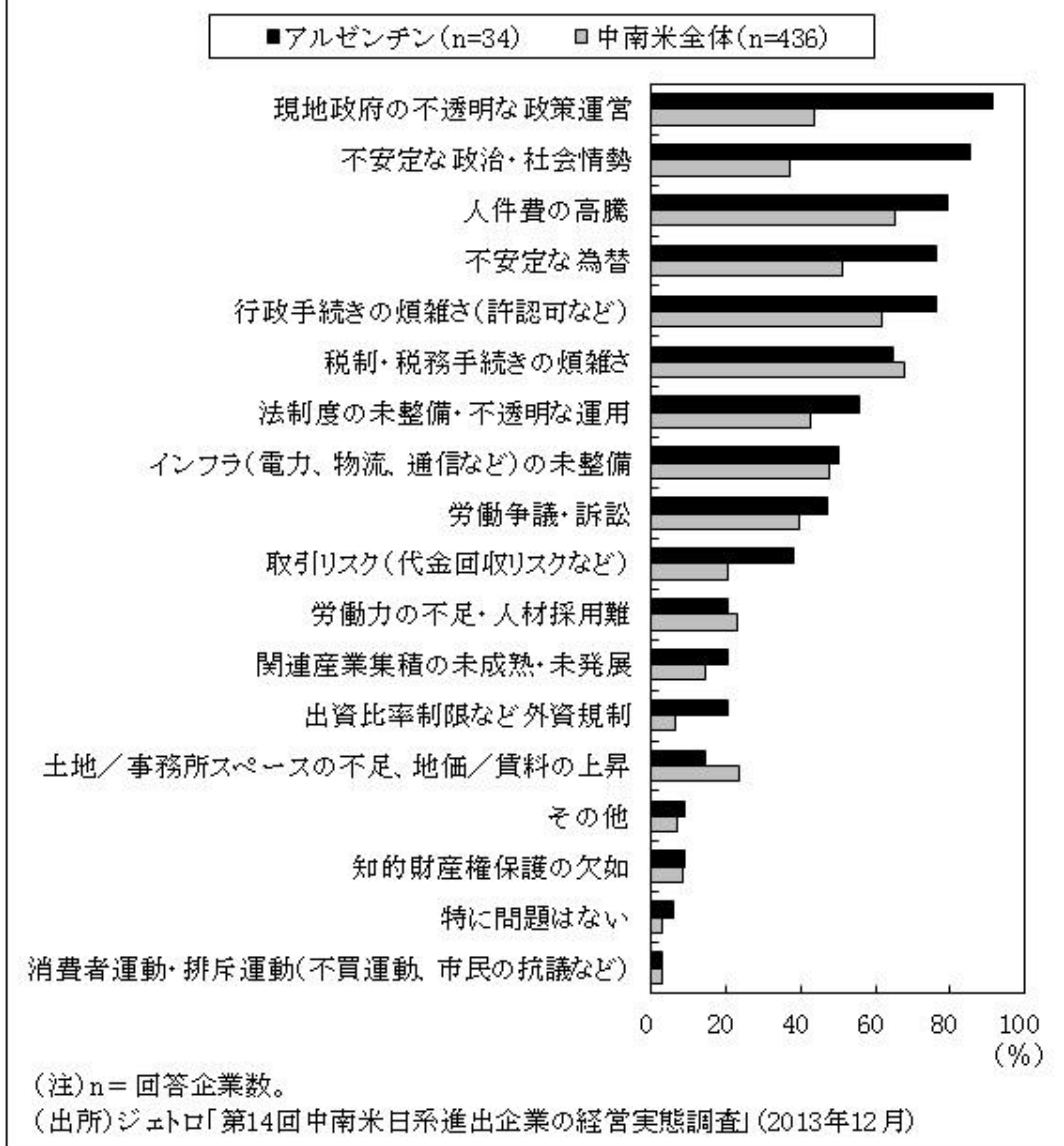
アルゼンチンでは近年、保護主義的な政策による部品不足などから生産や販売の停滞、賃金の上昇、高インフレや価格統制などビジネス展開上でさまざまな課題が発生している。しかし、4,000万人を超える中南米4位の人口を抱え、1人当たりGDPもブラジル、メキシコを上回る同国は、豊かな農業資源、シェールガスなどの地下資源に恵まれ、潜在力を秘めた国だ。アルゼンチン編第1回は保護主義的政策の原因の1つである、外貨準備高の減少に伴う諸問題について。

<不安定な政治・社会情勢や為替も重大視>

2013年12月にジェトロが発表した「第14回 中南米日系進出企業の経営実態調査」報告書によると、アルゼンチン日系進出企業が投資環境面で課題と感じているのは、「現地政府の不透明な政策運営」（回答率91.2%）、「不安定な政治・社会情勢」（85.3%）、「人件費の高騰」（79.4%）、「不安定な為替」（76.5%）、「行政手続きの煩雑さ（許認可など）」（76.5%）などだ。

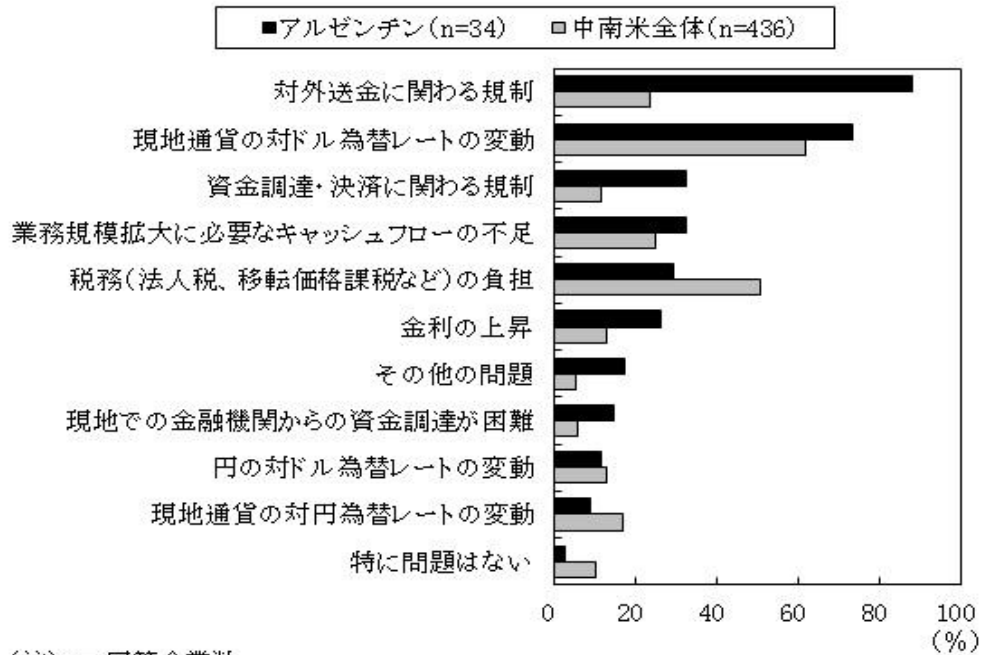
特に、「現地政府の不透明な政策運営」「不安定な政治・社会情勢」「不安定な為替」の3点は、中南米全体と比較した場合にアルゼンチンで課題とする回答率が高い（図1参照）。

図1 日系進出企業が投資環境面で感じるリスク(問題点)



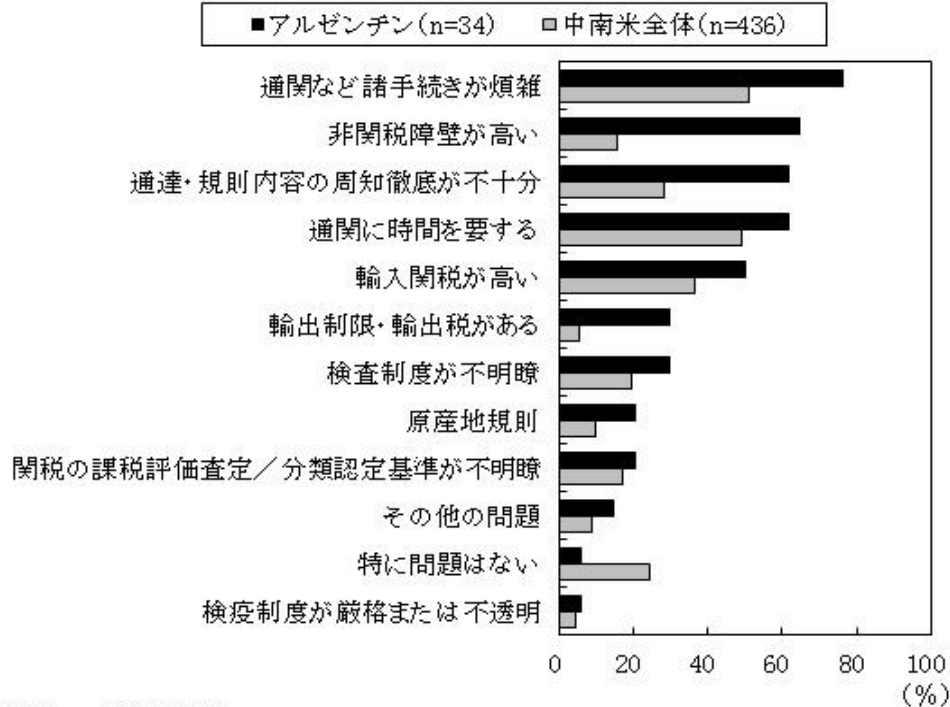
また、財務・金融・為替面での問題点、および貿易制度面での問題点に対する回答をみると、「対外送金に関わる規制」(88.2%)、「現地通貨の対ドル為替レートの変動」(73.5%)、「通関など諸手続きが煩雑」(76.5%)、「非関税障壁が高い」(64.7%)、「通達・規則内容の周知徹底が不十分」(61.8%)と回答した割合が、中南米全体と比較して高い(図2、3参照)。

図2 日系進出企業が財務・金融・為替面で感じる問題点



(注) n = 回答企業数。
(出所) 図1に同じ

図3 日系進出企業が貿易制度面で感じる問題点



(注) n = 回答企業数。
(出所) 図1に同じ

ジェトロが2013年10月に日系進出企業に実施したインタビューでも、「明文化されていない規制があり、対応方法が不明だ」「海外送金が許可されない」「原材料、製品ともに輸入が許可されない」というように規制の不透明さ、為替や輸入に関する問題に悩まされていると答える企業が多かった。

<急減する外貨準備高問題が各種規制の背景に>

これらの問題の根本には、近年減少を続ける外貨準備高の問題がある。外貨準備高は2000年1月には311億ドルだったが、2001年12月の対外債務支払い停止（デフォルト）に通じる不況で急減し、2002年7月には1993年以降で最も低い89億8,600万ドルにとどまった。その後、大豆などの一次産品の輸出に支えられ経済の復調とともに増加し、2011年1月には過去最高の526億1,800万ドルを記録した。しかし、その後は再び急激に減少を始め、2014年に入って300億ドルを下回った（図4参照）。



国際収支をみると、2011年以降、経常収支、資本収支ともに悪化しており、それが外貨準備高減少につながっていることが見て取れる（表参照）。

経常収支を要素別にみると、貿易収支が黒字を続ける一方、サービス収支と所得収支が常に赤字となっているのが特徴だ。サービス収支は2011年以降悪化の傾向にあるが、そのうちの旅行収支は2010年の6,400万ドルの流入超から、2011年は1億8,800万ドルの流出超、2012年には10億1,800万ドルの流出超となっており、これが赤字幅増加の主因となっている。また、所得収支には国債の利子、投資にかかる配当金の受け取りや支払いが含まれているが、これらも常に流出超だ。

資本収支は巨額の投資案件の有無などにより増減するため、長期的な傾向を読み取りにくい、2011年以降は悪化を続けている。

国際収支の推移 (単位:100万ドル)

	2009年	2010年	2011年	2012年	2013年		
					1Q~3Q	1Q~3Q 前年同期からの増減	
経常収支	10,995	1,360	△ 2,225	22	696	△ 2,871	△ 3,567
貿易収支	18,526	14,266	12,925	15,372	12,397	9,534	△ 2,863
輸出	55,672	68,134	84,051	80,927	61,107	63,479	2,372
輸入	37,146	53,868	71,126	65,556	48,710	53,945	5,235
サービス収支	△ 1,285	△ 1,160	△ 2,191	△ 3,399	△ 2,695	△ 3,874	△ 1,179
所得収支	△ 8,955	△ 11,341	△ 12,407	△ 11,504	△ 8,676	△ 8,353	323
経常移転収支	2,710	△ 405	△ 553	△ 447	△ 330	△ 178	152
資本収支	△ 9,313	3,403	357	△ 594	205	△ 3,041	△ 3,246
誤差脱漏	△ 336	△ 606	△ 4,240	△ 2,732	△ 2,657	△ 1,967	690
外貨準備増減	1,346	4,157	△ 6,108	△ 3,305	△ 1,756	△ 7,879	△ 6,123

(注)2011~2013年の数値は暫定値。

(出所)国家統計センサス局(INDEC)

<2011年以降に相次いだ規制強化>

外貨準備高の減少を食い止めるためには、国際収支の改善が必要になる。そのため政府は近年、これらを達成するための政策を行っている。中でも進出日系企業に大きな影響を与えているのが、貿易収支黒字達成のための輸入規制、所得収支赤字を抑えるための海外送金規制だ。

まず2011年2月に、非自動輸入ライセンスの対象品目が拡大された。2010年の貿易収支黒字は142億6,600万ドルで、2009年の185億2,600万ドルから大きく減少し、経常収支黒字も2009年から2010年にかけて急激に減少した。非自動輸入ライセンスの対象品目拡大の背景には、これらの収支の悪化があった。

2011年も貿易収支黒字が減少し、2012年1月には事前宣誓供述書(DJAI)制度が定められた。DJAI制度は、公共歳入連邦管理庁(AFIP)のウェブサイトを通じて輸入取引申請を行い、関連機関から事前に許可を受ける制度だ。しかし、輸入の許可基準が不明確で裁量的であり、輸入が何日も許可されない事例が発生するなど、問題が頻発している。

本来、輸入許可については経済財務省傘下の貿易庁の管轄となるはずだが、実際には当時国内商業庁長官だったギジェルモ・モレノ氏による、裁量的な判断によって許可の採否が決められていたとされる。具体的には、輸入を行う企業に輸出入計画書を提出させ、輸出入額を均衡させること、輸入と比較して輸出を増加させることを求めた。事実、日系企業へのインタビューで、一部の企業が輸出入計画書を提出することで滞りなく輸入許可を得られた一方、同様の手続きを行っていても「2、3ヵ月も輸入許可が出ない」「輸入許可が

出る時と出ない時があり、その違いが分からない」との指摘があった。

これらの裁量的行政指導には、根拠となる法令が存在しない。そのため、企業間で情報交換することで打開策が模索されている。「輸出額が輸入額を上回る場合」「輸出額が増加している場合」「国内部品調達率が高い場合」などが輸入許可を得られる確率が高いとされた。

海外送金についても、国外送金事前申告 (DAPE) 制度が定められ、2013 年 2 月 1 日以降、AFIP を通じて事前に許可を受けることが必要となった。DAPE についても裁量的な判断が行われており、日系企業から「制度に従って手続きを行っても、後から追加書類の提出を求められるなど、たらい回しにされ、配当金やマネジメント料などの海外送金ができない」という声が上がっている。

＜政府は手探りながらも規制緩和を模索＞

そんな中、最近になって規制緩和の兆候がみられる。2013 年 1 月には国際的に非難を受けていた非自動輸入ライセンス制度が廃止された。

また、2013 年 11 月には経済閣僚を中心とした内閣改造が行われ、これまで DJAI 制度をはじめとした輸入規制を指揮してきたとされるモレノ国内商業庁長官の辞任も発表された。

輸入規制と海外送金規制の結果、2012 年の貿易黒字は 2011 年比で拡大し、また所得収支の赤字幅も微減した。しかし、その一方で生産のための部品や機材の輸入が許可されにくく、配当金の送金が難しいなど投資環境が悪化し、資本収支が赤字に転落している。そしてこれらの結果、外貨準備高の大幅減少に陥った。

2014 年 1 月末に通貨ペソの急激な下落に見舞われたが、同月 27 日には一部為替管理の緩和を打ち出すなど、政府は手探りながらも規制緩和を模索している。

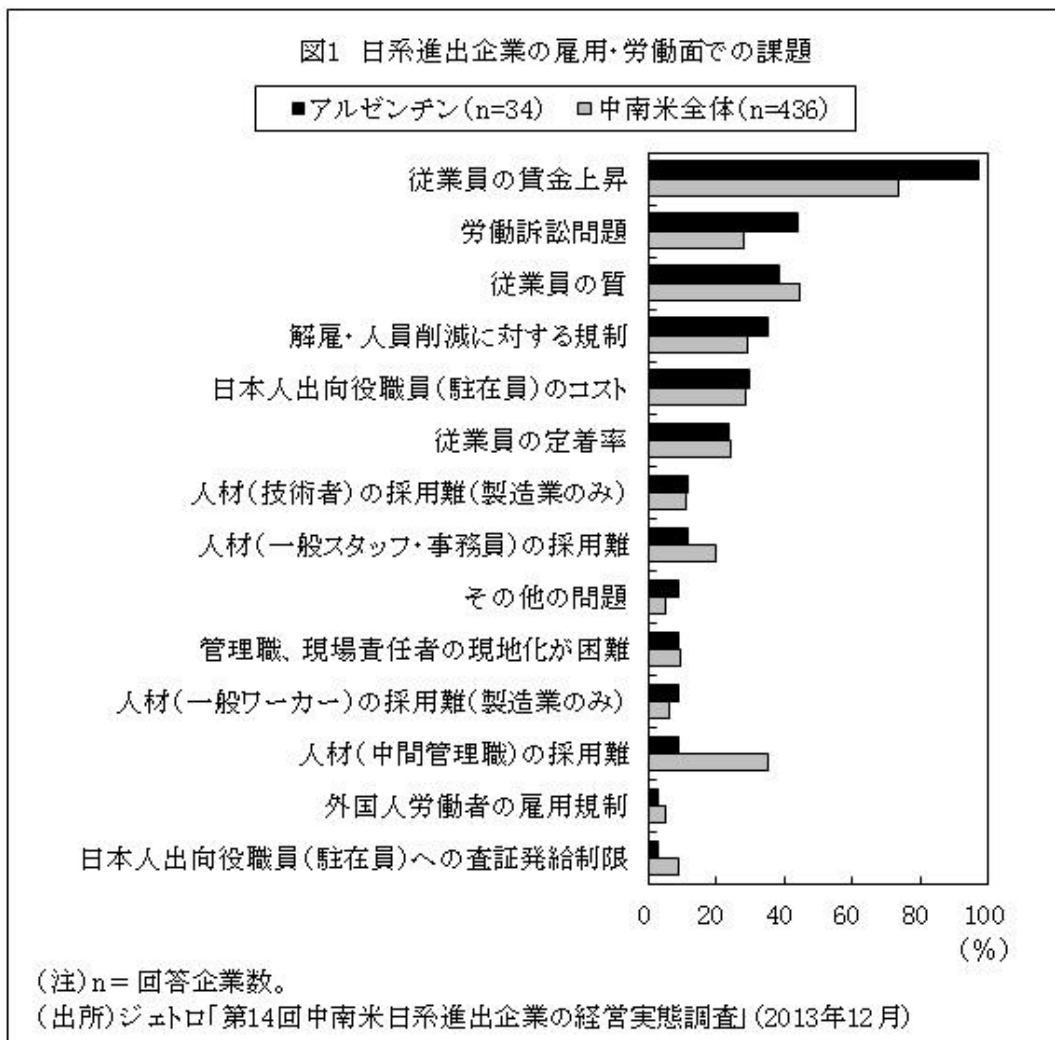
2001 年 12 月のデフォルト以降、パリクラブ債権国の公的金融機関から融資が受けられないなど国外からの投融資を受け入れにくい状態が続いているが、2014 年 5 月にはパリクラブ会合にも政府関係者が出席する運びになるなど国際協調路線をとることで状況を打開しようとしている。これまでの不透明な規制を解消し、投資環境を改善した上で外貨準備高の減少を抑えることができるか。今後の政策運営が注目される。

② 高インフレに伴う賃金上昇に日系企業は苦慮

在アルゼンチン日系企業にとって、最大の課題の1つは賃金の上昇だ。高いインフレ率と価格統制、物価上昇と連動しない為替レートが、その要因として挙げられる。アルゼンチン編第2回は、賃金上昇と関連する問題について紹介する。

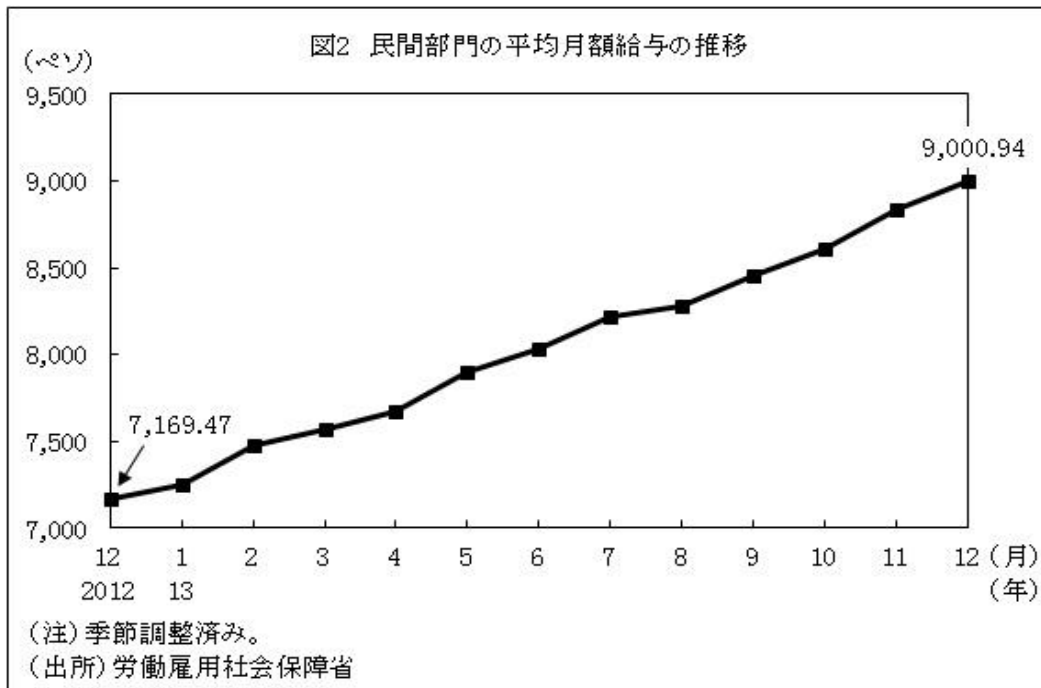
<月額給与が1年間で25.5%上昇>

2013年12月にジェトロが発表した「第14回 中南米日系進出企業の経営実態調査」報告書によると、在アルゼンチン日系企業が直面している雇用・労働面の課題は「従業員の賃金上昇」（回答率 97.1%）、「労働訴訟問題」（44.1%）、「従業員の質」（38.2%）、「解雇・人員削減に対する規制」（35.3%）などだった（図1参照）。



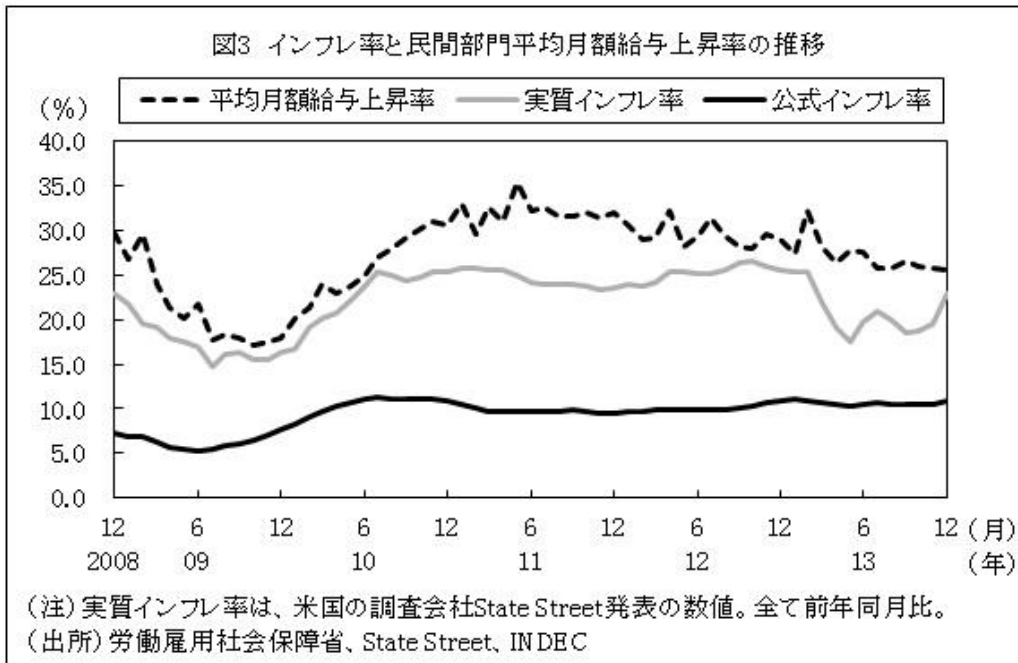
特に、「従業員の賃金上昇」と回答した割合が100%近いことが特徴だ。中南米全体で「従業員の賃金上昇」と回答した割合（73.4%）を大きく上回っている。ちなみに、労働雇用社

会保障省によると、民間部門の平均月額給与は 2012 年 12 月から 2013 年 12 月までの 1 年間で、7,169.47 ペソ（約 9 万 3,200 円、1 ペソ＝約 13 円）から 9,000.94 ペソに約 25.5%上昇している（図 2 参照）。



<20%を大きく超える実質インフレ率>

賃金上昇の主な要因は、高止まりするインフレ率だ。2007 年以降、国家統計センサス局 (INDEC) 発表の公式インフレ率は政府によって不当に低く操作されていたとされるが、公式インフレ率であっても近年は年間 10%前後で高止まりしている。INDEC 発表による 2013 年 12 月の公式インフレ率（前年同月比）は 10.9%だが、民間調査会社などによると同期間の実質インフレ率は 25%程度とされる。この実質インフレ率は、賃金上昇率とほぼ同じだ。民間発表のインフレ率と平均月額給与の上昇率を比べると、2つのデータが連動していることが分かる（図 3 参照）。



アルゼンチンは伝統的に労働組合が強く、毎年インフレ率の水準以上の賃上げが要求され、それを企業が受け入れざるを得ない。同国の労働組合は企業単位ではなく、主に業種ごとに組織されるが、中には従業員の中に組合員がいない企業もある。しかし、日系進出企業へのインタビューによると、組合員がいなくとも他社にならって毎年インフレ率と同程度賃金を上げているという。人件費抑制のために、時間外手当や人員の削減などで対応している企業もあるが、基本給はインフレ率と同程度引き上げざるを得ない。インタビューの中で「今は業務を回し続けることが重要。利益を出すのは二の次で、耐え忍ぶべき時だ」と話す企業もあった。インフレ率が高止まりする限り、賃金高騰という課題の解決は難しいだろう。

<価格統制策で賃金上昇分の価格転嫁は困難に>

インフレ率の高止まりは政府にとっても課題となっており、それが前述の政府によるINDEC 発表データへの介入にもつながっているといわれている。国内外からのこうした指摘を受け、2014年1月から新たなインフレ指標である「全国都市消費者物価指数 (IPCNU)」が発表されることになった。同年1月のIPCNUは前月比3.7%増で、実態に近い数値とされる。2014年に入って、政府が実態を認める姿勢を打ち出したことは評価できるだろう。しかし、政府はその一方で、インフレ抑制のために「Precios Cuidados」(注) という新たな価格統制策を1月3日に開始した。

Precios Cuidados では、生活に必要な「基礎バスケット」と呼ばれる商品群が価格統制の対象になる。この取り組みは法令によって定められたものではなく、政府とスーパーマーケットチェーンや卸売業者などの間で結ばれた「自発的な合意」によるものだ、とアクセ

ル・キシロフ経済財務相は説明する。基礎バスケットに含まれる主な品目は、肉、乳製品、野菜、果物、飲料、加工食品、パン、清掃用品、香水などだ。Precios Cuidadosに参加するスーパーマーケットチェーンは、政府と合意した価格を上回って商品を販売することができない。また、指定された価格での販売では利益が得られないからといって、該当する商品を店頭には並べないことも禁止されている。

専用のウェブサイトや携帯電話用アプリケーションを通じて、消費者は地域ごと、商品ごとに定められた販売価格をチェックできる。また、適切な価格で販売されていない店舗を通報できるように、専用のコールセンターも設置されている。なお、違反が見つかった場合は、販売者に対して罰金などの行政処分が行われる。

Precios Cuidados は 2014 年の年間を通して実施され、販売価格は状況に応じて見直すことになっている。そのため、「価格の凍結ではない」とキシロフ経済財務相は説明する。加えて、Precios Cuidados によってバリューチェーンが見直されるとし、商品ごとに適切な利益率が設定されるとともに、産業の競争力強化につながるとしている。

当初合意に参加した団体は、スーパーマーケット連合協会（ASU）、アルゼンチン化粧品香水産業会議所、アルゼンチン卸売業者会議所（CADAM）、食料品産業調整会（COPAL）、アルゼンチンスーパーマーケット連合（FASA）で、その後、中国系スーパーマーケットなども参加し、拡大している。対象となるスーパーマーケットチェーンは、地場のコトをはじめ、フランス系カルフル、チリ系センコスッド、米系ウォルマートなど、10 に上る。

これまでも政府によって各種の価格統制策が実施されたが、依然インフレ率は高水準を維持しており、それらが効果的に機能してきたとは言い難い。Precios Cuidados も、機能するかどうか、不確かな状況にある。

賃金が上昇したとしても、販売価格に転嫁できれば大きな問題とはならない。しかし、政府の価格統制策のため、商品によっては賃金上昇を価格へ転嫁することが難しい。インタビューを行った日系進出企業の多くも、賃金上昇と価格統制策の板ばさみに苦労していると語っていた。

<通貨の切り下げ率と実質インフレ率が乖離>

賃金の上昇は、国外との関係においても問題を引き起こしている。インフレに通貨の切り下げが追い付いていないため、ドル建て賃金も高騰している。適切な切り下げが行われない理由として、輸入品価格抑制のために政府が為替レートをペソ高に維持しているからだとの指摘がある。

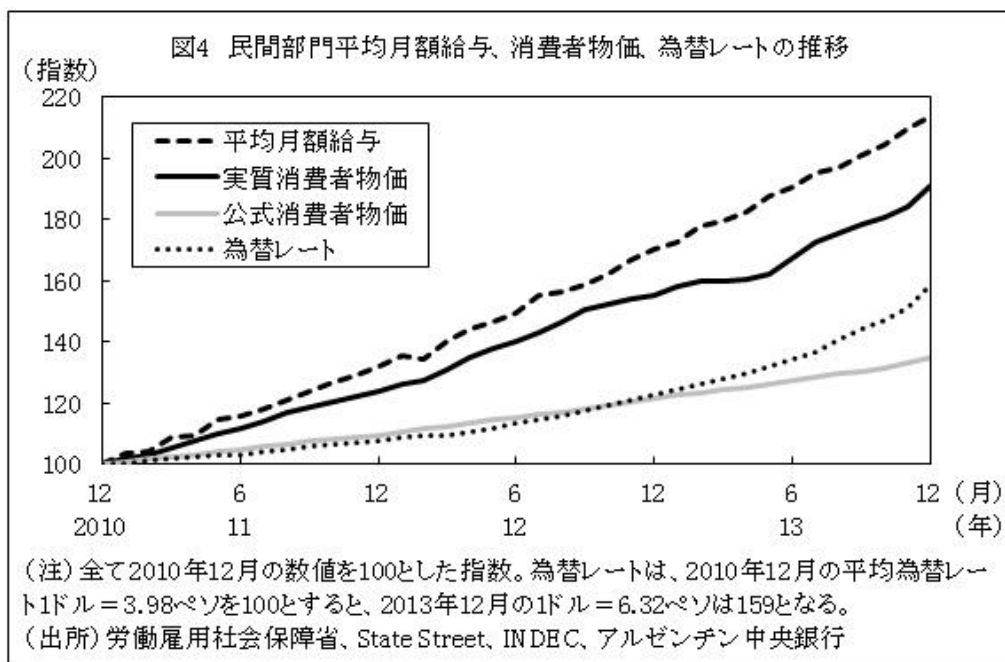
2010年12月から2013年12月までの3年間で、民間部門の平均月額給与は4,211.76ペソから9,000.94ペソへと2倍強に上昇した。これをドルに換算すると、1,058ドル（1ドル＝3.98ペソ、2010年12月平均）から1,424ドル（1ドル＝6.32ペソ、2013年12月平均）と約1.5倍になったことになる。

ペソ建て賃金上昇率と実質インフレ率はほぼ同じのため、アルゼンチン国内企業であれば、人件費増をインフレに伴う収入増である程度補うことができる。しかし、駐在員事務所など現地で利益を上げない拠点形態の場合は、現地採用職員の人件費増をインフレに伴う収入増で補うことはできない。また、現地拠点の形態を問わず、日本人駐在員の給与がドル建てで固定されている場合、インフレに伴って適切な通貨切り下げが行われないと、ペソ換算の駐在員給与が減少することになる。

日系進出企業へのインタビューにおいても、「給与が目減りし、生活面でインフレと通貨切り下げペースの乖離を感じる」という話があった。また、「なぜドル建てでコストが上がっているのか、日本本社に理解してもらえない」と話す企業もあった。

<通貨の実力に即したレートが投資環境改善のカギ>

2010年12月の値を100として、民間部門平均月額給与、消費者物価、ペソの対ドルレートを指数で表すと図4のようになる。これをみると、実質消費者物価と平均月額給与が同様のペースで上昇する一方、為替レートの切り下げが、公式消費者物価と同様に推移するように抑えられてきたことが分かる。



ただし、2012年12月ごろを境に、実質消費者物価の上昇率に合わせるようにペソが切り下げられている。2013年12月には為替レートが前年同月比29.5%切り下がり、1ドル=6.32ペソとなった。これによって、ドル建て平均月額給与は同期間に1,469ドルから1,424ドルに減少している。インフレ率に合わせて為替レートが適切に切り下げられれば、ペソ建ての賃金上昇も、ドル建てでは問題とならなくなる。

ペソは2014年1月、20%を超える急落に見舞われた。下落の背景にはさまざまな要因があるとされるが、これまで実力以上に高く維持されてきたペソが切り下げられ、実態に即した為替レートに近づいたと好意的に捉えることもできる。いったん1ドル=8.0ペソ台まで急落した為替相場は、政府の外貨規制緩和などを受けて、2月に入って1ドル=7.8ペソ前後で安定した。

通貨の実力に即した為替相場となるよう、政府がペソの切り下げを軟着陸させられるか。価格統制策をインフレに効果的に機能させることができるか。これらの対応が賃金上昇を抑え、ひいては投資環境を改善するカギとなりそうだ。

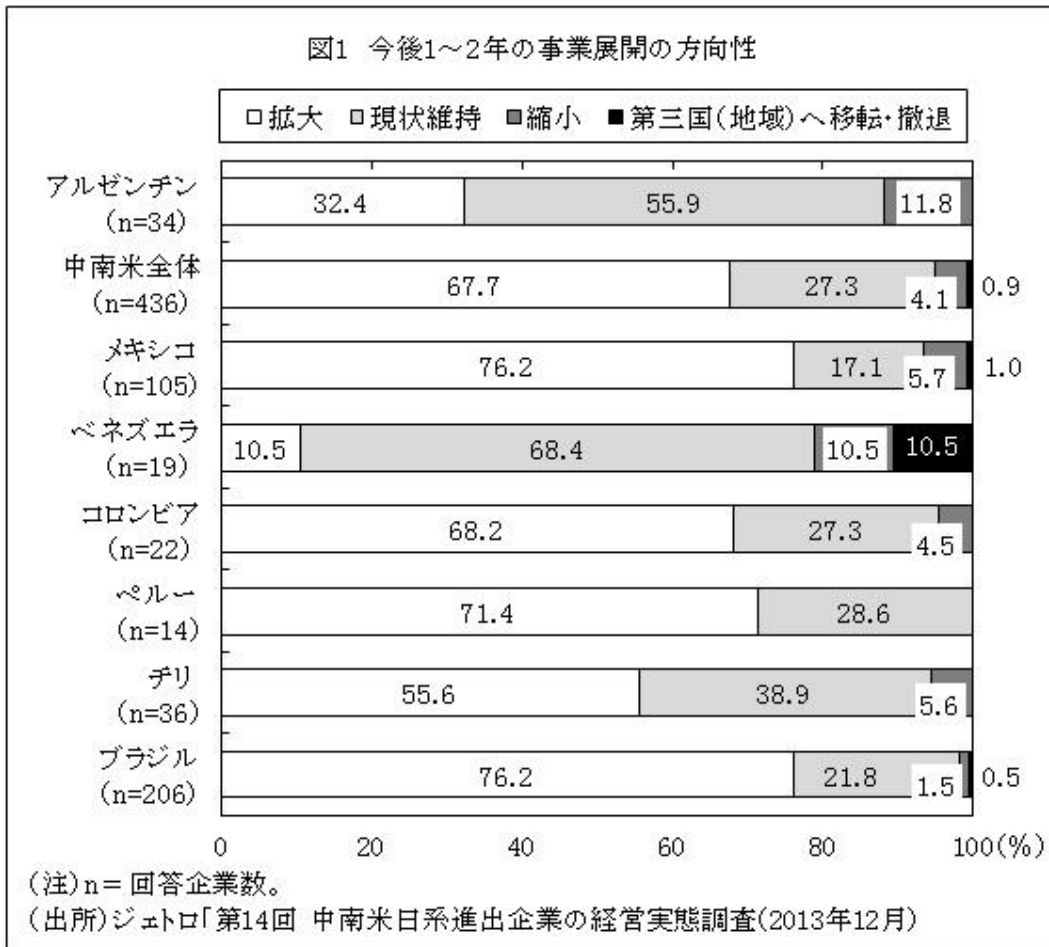
(注)「配慮された価格」という意味。

③ 豊富な天然資源への投資をてこに、経済好循環なるか

輸入規制などの保護主義的政策、高インフレに伴う賃金上昇などのさまざまな課題を抱えているとはいえ、4,000万人を超える中南米4位の人口、ブラジル、メキシコに次ぐ中南米3位のGDPを誇るアルゼンチンは、中南米ビジネスを長期的に捉える際に外せない国だ。アルゼンチン編の最終回はビジネスチャンスと今後の経済見通しについて紹介する。

<今後も堅実な事業展開を進める日系企業>

2013年12月にジェトロが発表した「第14回中南米日系進出企業の経営実態調査」報告書によると、今後1~2年の事業展開の方向性として、「現状維持」と回答した在アルゼンチン日系企業は55.9%に上る。また、「第三国(地域)へ移転・撤退」と回答した企業はなく、足元のビジネス環境が悪いながらも、日系企業は今後も地道にアルゼンチンでの事業を継続していこうとしていることが読み取れる(図1参照)。



2013年10月に在アルゼンチン日系企業に行ったインタビューにおいても、「アルゼンチンは人口規模が大きく、将来性がある」「ビジネス環境は厳しいが、無理せず今後も事業を続けていく」というように、将来を見据えた上で今後も堅実に事業を進めていくと答える企業が多かった。

インタビューした電子機器メーカーからは「メーカーがこれまで築いてきた日本製品に対する信頼度が高いため、日本製品のシェアが大きい」「中南米のテストケースになる市場」という声も聞かれた。ユーロモニターインターナショナルによると、アルゼンチンにおける日系メーカーの電子機器の販売シェアは14.5%であり、中南米全体における8.9%、ブラジルの8.1%、メキシコの10.8%を上回っている(表1参照)。

表1 電子機器メーカー本拠国・地域別販売シェア (単位:%)

メーカー 本拠国・地域	市場			
	アルゼンチン	ブラジル	メキシコ	中南米全体
韓国	34.7	44.3	31.5	38.0
フィンランド	14.6	13.1	24.2	14.4
日本	14.5	8.1	10.8	8.9
オランダ	5.5	2.6	0.0	2.2
米国	5.1	6.8	13.7	8.7
カナダ	4.9	0.0	1.5	3.0
アルゼンチン	3.4	0.0	0.0	0.0
ブラジル	0.0	1.8	0.0	0.0
台湾	0.0	0.0	2.2	0.0
その他	17.3	23.3	16.1	24.8
合計	100.0	100.0	100.0	100.0

(注) 各国市場でシェア10位までの企業を本拠国・地域別に集計。10位より下の企業は、「その他」に集計。電子機器の対象となるのは、パソコン、テレビ、DVDレコーダー、カメラ、ポータブルプレーヤー、携帯電話など。

(出所) ユーロモニターインターナショナル

その他、「顧客に富裕層が多い。富裕層は価格の変動に関係なくコンスタントに購入するため、高価格帯の商品であればインフレによる悪影響が少ない」とのコメントもあった。

アルゼンチンは他の中南米諸国と比較して1人当たりGDPが高く、成熟した市場を持っている。また、人口が4,000万人を超え、中南米3位のGDPを誇る大きな市場でもあることから(表2参照)、今後の中南米ビジネスの展開を考える際に、同国の存在は無視できないだろう。

表2 中南米主要国の人口およびGDP(2013年)
(単位:1,000人、100万ドル、ドル)

国	人口	名目GDP	購買力	
			1人当たり	平価調整GDP 1人当たり
アルゼンチン	41,492	484,596	11,679	771,008
ブラジル	199,881	2,190,218	10,958	2,422,107
メキシコ	118,226	1,327,021	11,224	1,845,248
コロンビア	47,151	369,225	7,831	522,796
ペルー	30,946	210,349	6,797	344,998
ベネズエラ	29,985	367,482	12,255	407,380
チリ	17,557	281,666	16,043	335,416

(注) IMFによる推計値。

(出所) IMF

<ポイントは2015年の大統領選挙とデフォルトの行方>

在アルゼンチン日系企業に今後の見通しを聞くと、「2015年10月に予定される大統領選挙がポイントだ」とのコメントが相次いだ。フェルナンデス大統領は、憲法改正を行った上での大統領3選を目指しているとされたが、2013年10月の国会議員選挙で与党「勝利のための戦線(FPV)」は憲法改正のための3分の2以上の議席を取ることができなかった。そのため、次期大統領選では政権交代が行われるのではないかと予測が高まっている。

これまで大統領の任期中に、輸入規制などの各種の保護主義的政策が実施されてきた。2015年の大統領選挙で政権交代が実現すれば、アルゼンチン経済を左右する大きな転換点になると指摘する日系企業が多い。事実、2013年の国会議員選挙以降、政府はギジェルモ・モレノ国内商業庁長官をはじめとした経済関連閣僚の交代を行い、為替管理の一部緩和も行うなど、保護主義的政策を緩めるような動きを見せている。それ故、日系企業の多くは2015年の大統領選挙後を見据え、選挙までは堅実な事業展開をしていくという。

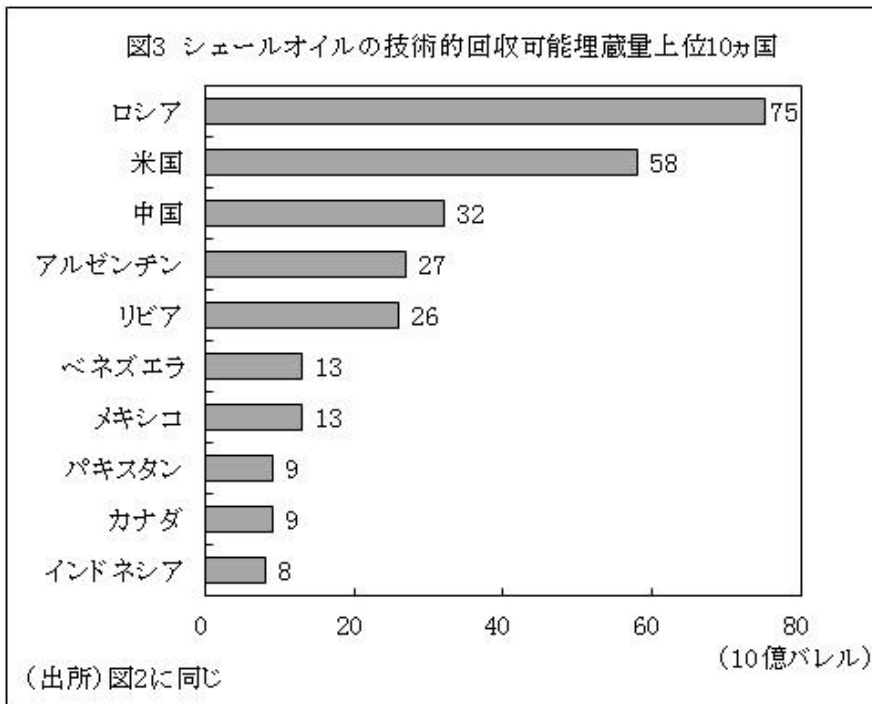
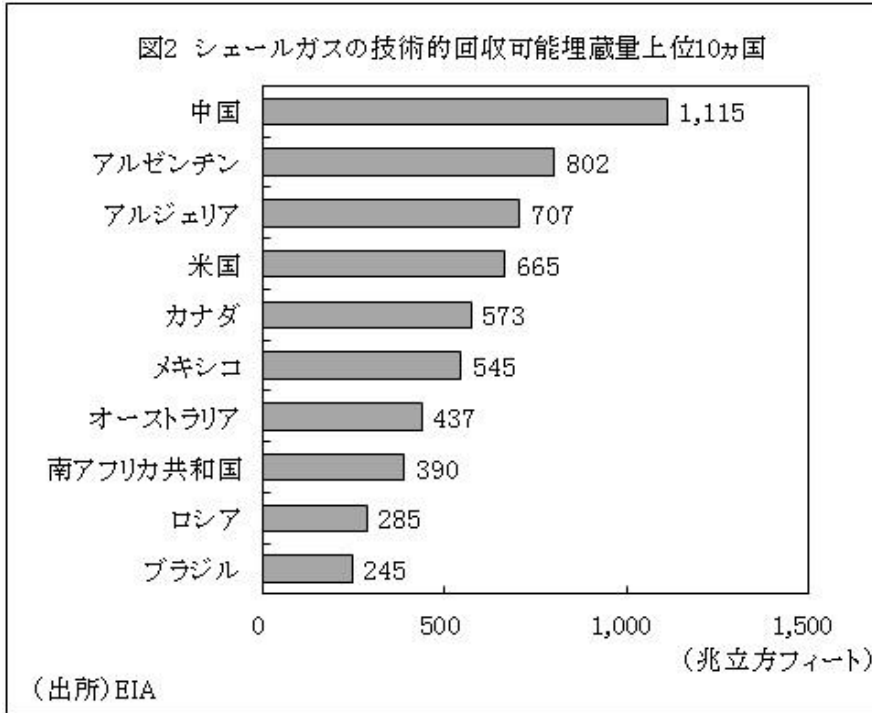
同国経済の今後を見通す上でもう1つのポイントとなるのが、2001年12月の債務不履行（デフォルト）の行方だ。2013年8月の米国連邦高等裁判所による、デフォルト債務再編に応じなかった債権者への支払いを指示する判決を受け、2013年9月にスタンダード・アンド・プアーズ（S&P）が同国国債の格付けをB-からCCC+に引き下げた。また、直近では2014年3月に、外貨準備高の急減などを理由にムーディーズもアルゼンチン国債の格付けをB3からCaa1に引き下げている。

しかし、アルゼンチンは2001年12月のデフォルト以降、外貨建ての国債を発行していないため、格付けの引き下げによって政府の資金調達に直接的な影響が出ることはない。在アルゼンチン日系企業の多くも「デフォルトの問題は民間部門のビジネスに直接的な影響が出る問題ではない」と考えている。ただその一方「不気味な感じはある」というコメントも聞かれた。

<シェールガスの開発で外貨の獲得、経済の立て直しを狙う政府>

苦境に陥っているアルゼンチン経済を立て直すべく、同国政府はシェールガスなどの豊富な天然資源への投資を増やすことで、外貨準備高を増加させることを狙っている。

米国エネルギー省エネルギー情報局（EIA）が2013年6月に発表した報告書によると、アルゼンチンにおけるシェールガスの埋蔵量は世界2位とされる（図2参照）。シェールオイルについても、世界4位の埋蔵量を誇るとされ（図3参照）、シェールガス、オイルともに中南米では1位の埋蔵量を持つ。



政府は2012年5月に再国有化した石油会社 YPF を通じて、石油メジャーなどの外資系石油会社とシェールガス田開発についての交渉を重ねてきた。2013年7月には、西部ネウケン州の地下約 1,000~3,000 メートルにあるバカ・ムエルタ層のシェールガス田開発について、米系石油会社シェブロンと YPF の間での契約締結が発表された。また同年9月には、米系化学メーカー、ダウ・ケミカルのアルゼンチン子会社と YPF の間でも、シェールガス

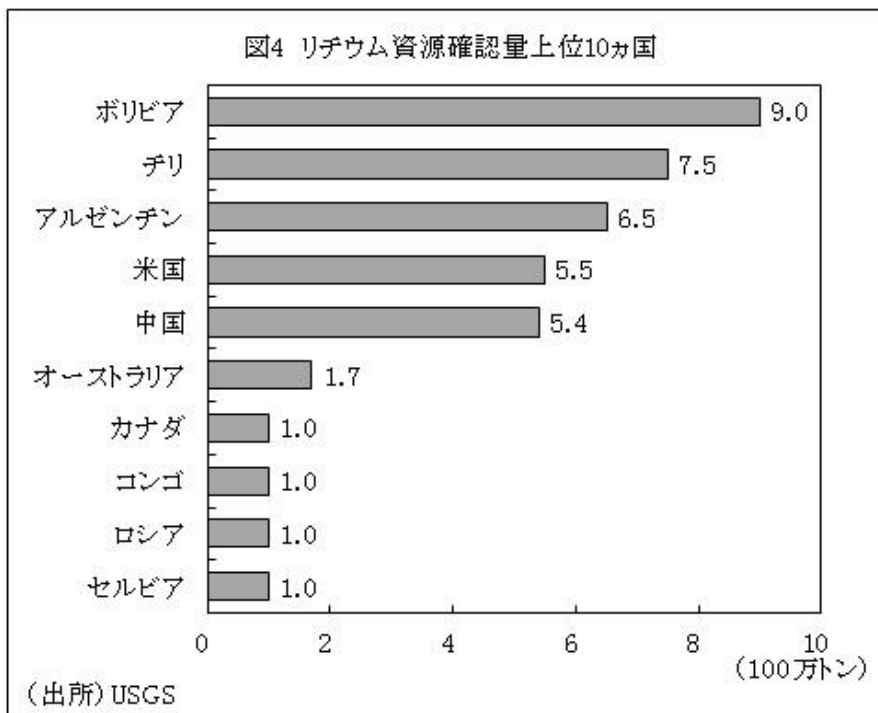
田開発に関する契約締結が発表された。

シェブロンとの契約締結にあわせるように、政府は炭化水素資源開発に関する大型投資に対し、輸出税の免税、獲得した外貨の自由裁量権付与など、投資を促進する制度を定めた。政府は、自給自足が可能といわれる炭化水素資源の輸入減少を通じて貿易黒字を増加させるとともに、外国直接投資増による外貨準備高の確保を狙っている。

<今後需要増が見込まれるリチウム資源開発>

炭化水素資源だけでなく、非鉄金属資源の開発についてもアルゼンチンは注目を集めている。同国の主要鉱産物は銅、鉛、亜鉛などだが、電気自動車に使用される電池の材料となるリチウムの資源確認量も多い。

米国内務省の地質調査所（USGS）によると、アルゼンチンで確認されているリチウムの量は、世界3位の650万トンとされる（図4参照）。また、2013年の生産量はチリ、オーストラリア、中国に次いで世界4位になると推定されている。



アルゼンチンで産出される主なリチウムは、塩湖から採れるかん水リチウムである。ボリビア、チリ国境近くのアルゼンチン北西部フイ州、サルタ州、カタマルカ州に多くの塩湖が集まっており、リチウム開発が行われている。こうしたリチウム資源ビジネスに注目している日本企業が豊田通商だ。同社はフイ州オラロス湖のリチウム、カリウム開発に関し、2012年12月にオーストラリアのオロコブレと共同出資会社を設立した。このプロ

ジェクトでは、2014 年後半からの本格的なリチウム生産を予定している。豊田通商によると、今後、日本国内総需要量に相当する年間 1 万 7,500 トンのリチウムの生産を行う予定だという。

<投資環境を改善し、安定的な経済発展を達成できるかがカギ>

豊富な天然資源などのメリットを生かし、いかに外資を受け入れることができるか。フェルナンデス政権は 2013 年後半以降、IMF やパリクラブ債権国など対話・協調路線をとることで、自国の国際的な信用を回復し、投資環境の改善を図ろうとしている。政策の転換により安定した経済発展を実現できるか否かが、今後のアルゼンチンビジネスを見極める上でのポイントになるだろう。

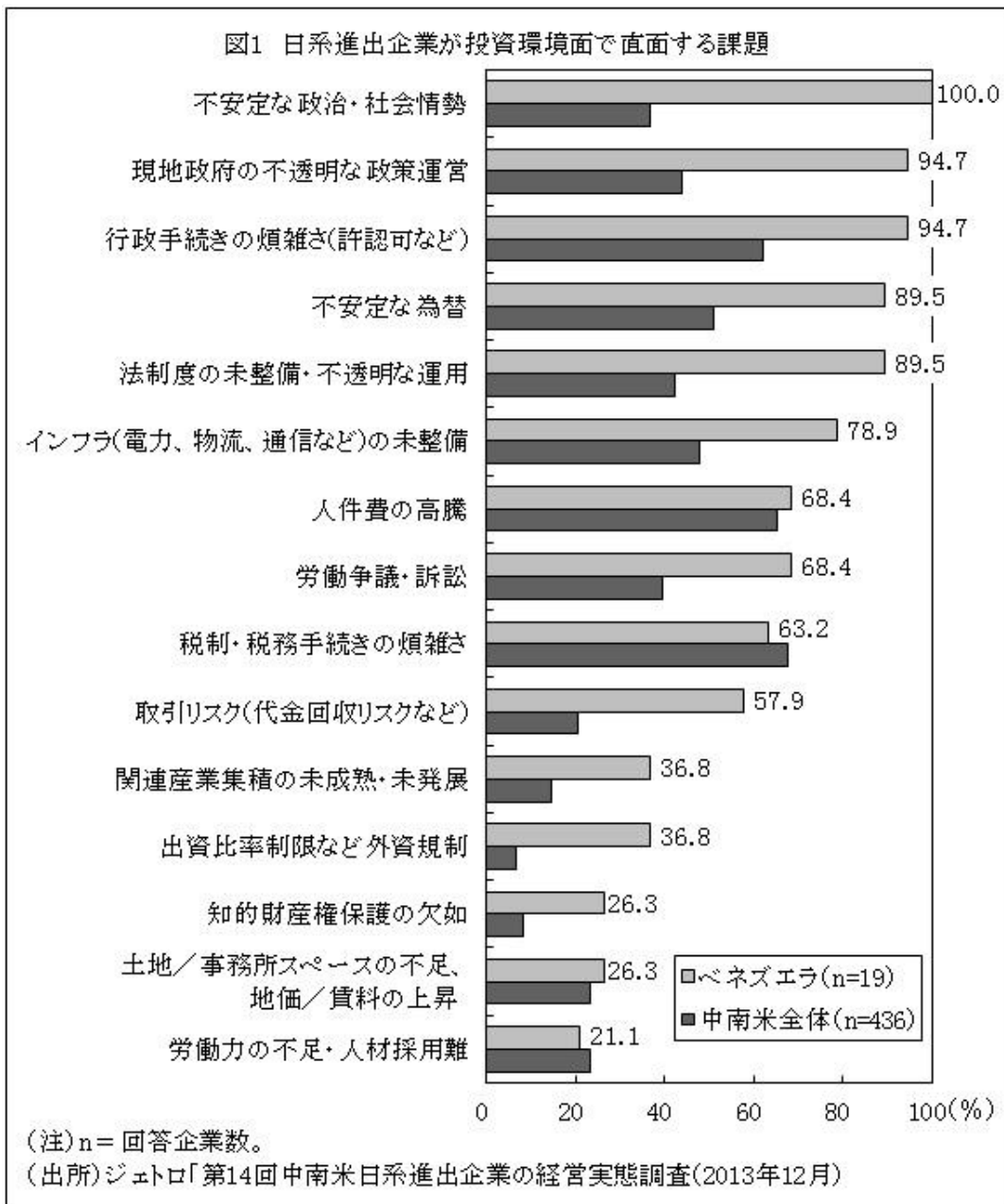
----- ベネズエラ -----

① 課題は政府の不安定な経済運営

不安定な政治・社会情勢、政府による為替管理と外貨発給の大幅遅延、50%を超える年間インフレ率とそれに伴う価格統制、生活必需品の不足などの課題を抱え、ベネズエラのビジネス環境は非常に厳しい。しかし、世界 1 位の石油埋蔵量を誇り、約 3,000 万人の人口を擁する同国は、長期的視点に立つと大きな可能性を持つとの指摘もある。3 回に分けて紹介するベネズエラ編の 1 回目は、政府の経済社会政策とビジネス環境との関係について。

<不透明な政策で悪化するビジネス環境>

2013 年 12 月にジェトロが発表した「第 14 回中南米日系進出企業の経営実態調査」報告書によると、在ベネズエラ日系企業が直面している投資環境面での課題（複数回答）は、「不安定な政治・社会情勢」（100.0%）、「現地政府の不透明な政策運営」（94.7%）、「行政手続きの煩雑さ（許認可など）」（94.7%）、「不安定な為替」（89.5%）、「法制度の未整備・不透明な運用」（89.5%）などだ（図 1 参照）。そのほか、多くの課題項目の回答率が中南米全体を上回っており、在ベネズエラ日系企業は同国をビジネス環境の厳しい国と位置付けている。



また、世界銀行グループの国際金融公社（IFC）が2013年10月に発表した「ビジネス環境ランキング（Doing Business）2014」においても、ベネズエラは189カ国中181位と極めて低く評価されており、日系企業だけでなく全ての企業にとって、ビジネス環境が非常に厳しいものであることが分かる（表参照）。

中南米諸国のビジネス環境ランキング

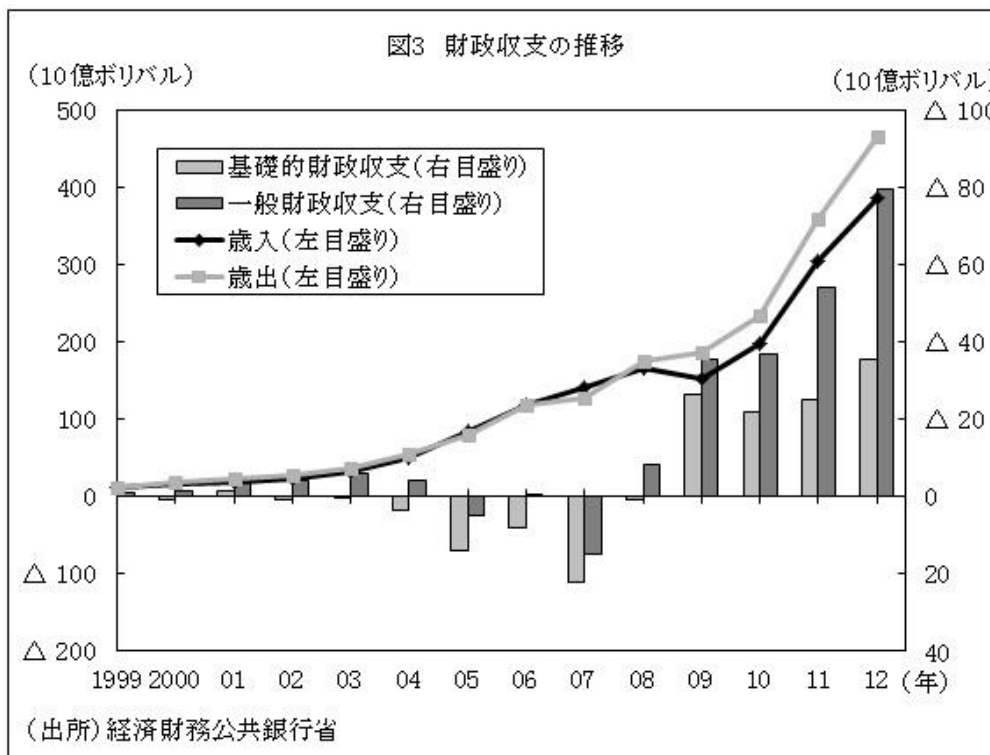
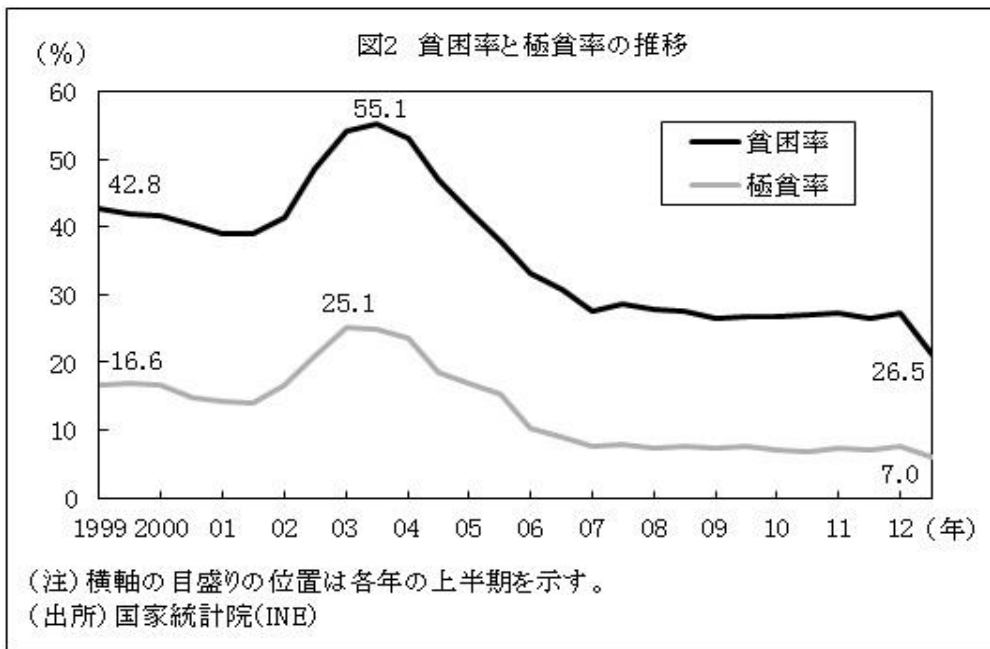
順位	国	順位	国
34	チリ	115	ガイアナ
42	ペルー	116	ブラジル
43	コロンビア	118	エルサルバドル
53	メキシコ	124	ニカラグア
55	パナマ	126	アルゼンチン
79	グアテマラ	127	ホンジュラス
88	ウルグアイ	135	エクアドル
102	コスタリカ	161	スリナム
106	ベリーズ	162	ボリビア
109	パラグアイ	181	ベネズエラ

(出所)IFC

また、国際的な非政府組織トランスペアレンシー・インターナショナルが2013年12月に発表した公務員や政治家の汚職の水準を示す「腐敗認識指数」のランキングでも、ベネズエラは177カ国中160位に位置し、カリブ海諸国を除く中南米で最下位の評価になっている。2013年10月にジェットロが在ベネズエラ日系企業に行ったインタビューにおいても、「汚職が多い」「経済政策がロジックを欠いている」「政策の意図が不明」という声が聞かれた。

<チャベス前大統領の下で進んだ政府による経済管理>

このような状況は近年始まったものではない。1999年に就任したチャベス前大統領は、2004年から「21世紀型社会主義」と称する貧困層重視の政策を実施、同層の高い支持を集めることに成功した。同大統領の在任中、貧困率と極貧率（注）は2003年に一時的に上昇したものの、それ以降は減少を続け、それぞれ1999年上半期の42.8%と16.6%から、2012年下半期には26.5%と7.0%に低下しており、政策は一定の成果をみせたといえる（図2参照）。その一方で、政府の歳出が劇的に増加するとともに（図3参照）、資本家や企業に対しての規制を強め、経済にゆがみを生じさせる結果になったとの指摘がある。



具体的には、外貨管理委員会 (CADIVI) 創設による政府管理の固定為替レート制度の導入、企業の国営化、ミシオンと呼ばれる社会開発事業の実施、インフレ抑制のための価格統制、4回にわたる大統領授權法の発令など、政府主導でさまざまな政策が実施された。これらの政策を基に、ある日系企業はベネズエラ経済を「『社会主義経済』ではなく、『管理資本主義経済』だ」と形容する。こうした過去の経緯が、ベネズエラのビジネス環境に対

する厳しい評価につながっているといえよう。

＜不安定さ増す経済や社会情勢＞

インタビュー先の1社はこれまでの経験を踏まえた上で、「最近の状況は異常」と指摘する。ベネズエラでは外貨取得が政府によって管理されているが、近年の外貨準備高減少により、輸入決済用外貨の発給が遅延している。平均遅延期間は、2013年には200日程度に達したとされる。これは、現地生産や販売に当たり部品や資本財、商品の輸入を行う企業にとって、非常に大きな問題だ。原因は外貨取得の問題だけではないが、自動車部品の輸入遅延により、トヨタ自動車は2014年2月13日から現地生産を無期限停止した。そのほか、外貨不足は航空会社による航空券発券停止など、国内外の企業に数多くの問題を引き起こしている。

チャベス前大統領の後を継いだマドゥロ大統領は、2013年11月19日に大統領授權法を成立させ、外貨に関わる汚職撲滅やインフレ解消などの各種経済対策を実施しているが、現時点ではその効果は不透明だ。

こうした経済情勢の悪化を受け、2014年2月12日から野党派学生を中心としたデモなどの抗議活動が全国各地で行われ、3月末時点で与党側・野党側の双方を含めて40人程度の死者が出ている。治安の悪化により、日系企業の一部にも駐在員の国外退避を検討する動きがあるという。抗議活動の開始から約2ヵ月たち、活動は沈静化の傾向にあるものの、依然として社会情勢は不安定なままだ。マドゥロ大統領の経済対策が奏功し、社会を安定させることができるのか。今後の対ベネズエラビジネスを検討する上でのポイントとなる。

(注) 貧困率とは、家計収入が生活に最低限必要な食費・公共料金・住居費・被服費などの価格を示した「基礎バスケット」以下の家庭の割合。極貧率とは、家計収入が生活に最低限必要な基礎食料品価格を示した「食料バスケット」以下の家庭の割合。毎年半期ごとに国家統計院(INE)によって発表される。

② 外貨準備高減少と為替管理が企業生産活動の減退に

課題が山積するベネズエラのビジネス環境だが、その主要因は外貨準備高の減少と政府による為替管理にある。これらは輸入遅延や配当金送金の規制問題だけでなく、モノ不足やインフレの原因ともなっている。ベネズエラ編の2回目は、外貨準備高減少や政府による為替管理とそれらから派生する課題を取り上げる。

＜政府の為替管理が企業活動の障害要因＞

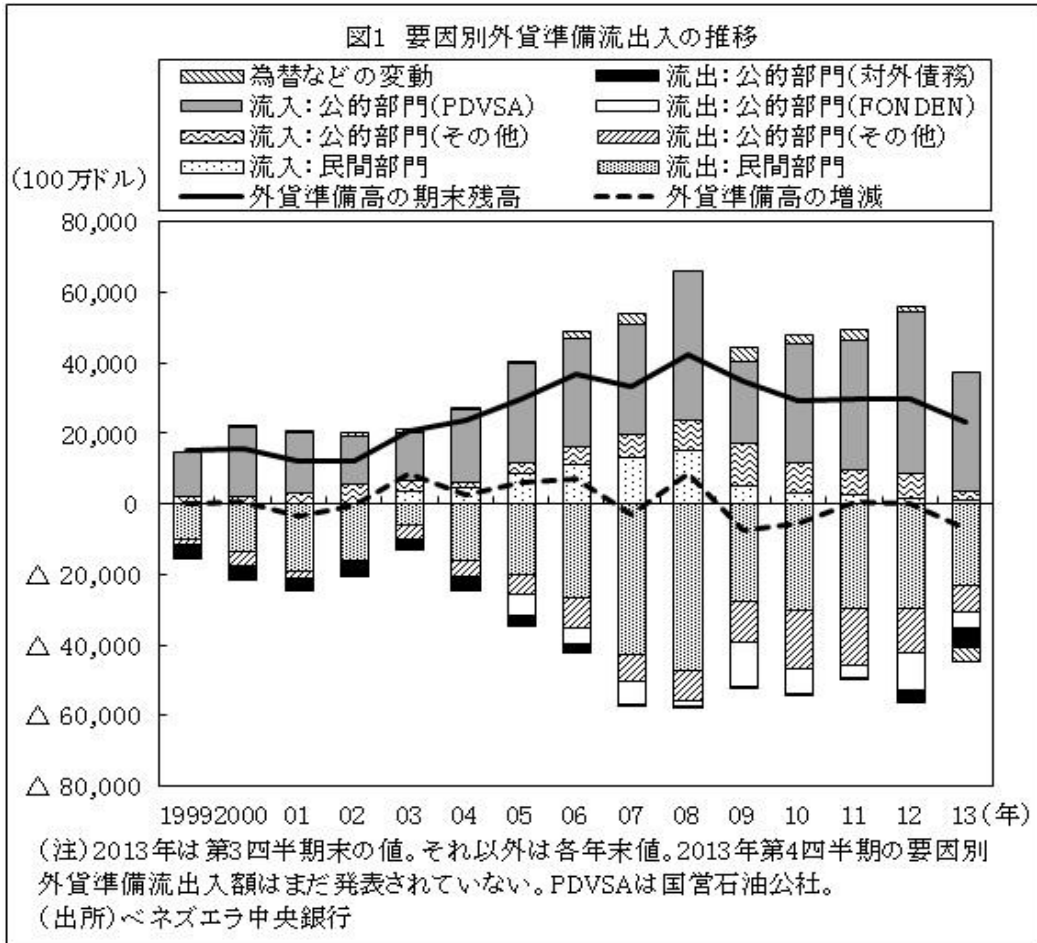
ベネズエラでは 2003 年 2 月に外貨管理委員会（CADIVI）が設立され、政府管理による固定為替制度が導入された。これにより、民間企業が輸入代金や配当金などを国外に送金するために必要な外貨は CADIVI を通じて取得することが義務付けられた。また、輸出によって得た外貨を固定為替レートでベネズエラ中央銀行に売却することも義務付けられた。

制度導入の目的を、当時の政府は「外貨が反政府的な資本家によって国外に流出し、それによってベネズエラ経済が破綻することを未然に防ぐためだ」と説明した。しかし、この制度は健全な企業に対しても円滑な対外送金を阻害し、現地生産に必要な部品の輸入決済が遅延するなど悪影響を及ぼし、ビジネス環境悪化の原因の 1 つになっているとの指摘がある。2013 年 12 月にジェトロが発表した「第 14 回中南米日系進出企業の経営実態調査」報告書においても、財務・金融・為替面の課題（複数回答）として、多くの在ベネズエラ日系企業が「対外送金に関わる規制」（84.2%）、「資金調達・決済に関わる規制」（52.6%）を挙げている。

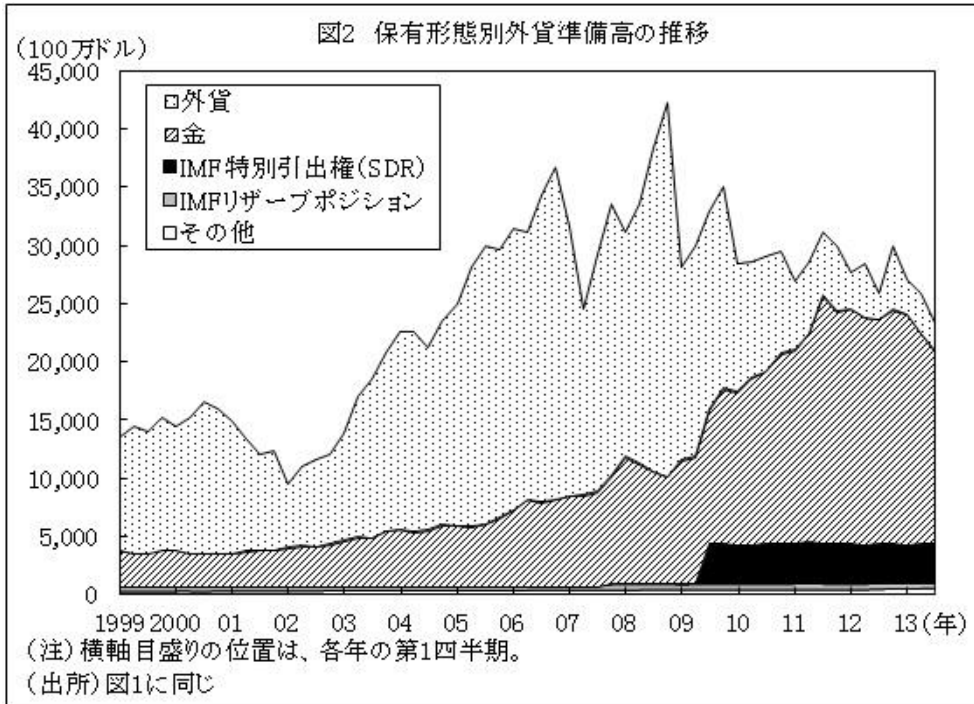
なお 2014 年に入り、CADIVI は廃止されることになったが、機能は 2013 年 11 月に新設された国家貿易センター（CENCOEX）が引き継ぐため、為替制度が政府に管理されることに変わりない。

＜経済活動に大きな支障を来す外貨準備高の減少＞

ベネズエラの主な外貨獲得手段は、輸出額の 9 割以上を占める石油と関連製品の輸出だ。2000 年代前半の原油価格高騰の下で輸出額が増加し、外貨準備高は 2008 年末には 420 億ドルを超えた。しかし、その後の世界的な金融危機の影響による輸出減退や、対外債務支払い、国家開発基金（FONDEN、注）への外貨移入など政府支出の増加を受け、2013 年末には 214 億 8,100 万ドルまで減少した（図 1 参照）。このことが、輸入決済用外貨の発給遅延につながっている。



ベネズエラ中央銀行が四半期ごとに発表する保有形態別外貨準備高をみると、2013年第3四半期末の外貨保有額は23億4,900万ドルとなっている(図2参照)。外貨準備高のほとんどを金が占め(2013年第3四半期末保有額:162億6,500万ドル)、流動性が高い外貨の占める割合が非常に小さい。これが外貨発給遅延の原因の1つとの指摘がある。



同じく中銀が発表する輸入統計によると、2013年第1～第3四半期の財の輸入額合計(CIF価格)は436億6,200万ドル。すなわち、1ヵ月平均で約48億5,000万ドルの外貨が財の輸入に必要な。つまり、2013年第3四半期末の外貨保有額は1ヵ月分の輸入額の半分以下にとどまっていることになる。

2013年10月にジェトロが在ベネズエラ日系企業に行ったインタビューでも、政府から外貨が発給されないため輸入決済ができず、商品の販売や生産に大きく影響が出ているという声が多く聞かれた。また、現地の報道によると、輸入通関後のCADIVIに対する外貨発給申請から、実際の発給まで平均200日程度かかっているという。

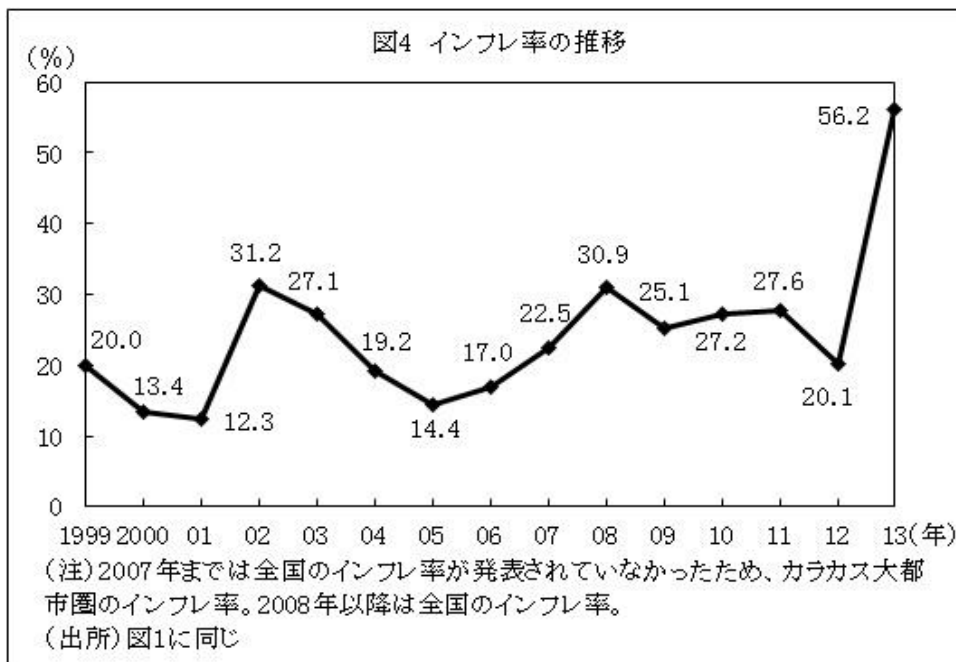
政府は引き続き、石油と関連製品の輸出を通じて外貨を取得することが可能で、即座に輸入決済用外貨の発給が停止することはないと考えているようだ。しかし、政府の為替管理は自転車操業の状態に陥っているといえるだろう。

<政府のインフレ抑制策も企業の生産活動に悪影響>

外貨準備高の減少は、ほかにもさまざまな問題を引き起こしている。その1つがモノ不足だ。ベネズエラ経済は、石油輸出で稼いだ外貨で生活必需品の多くを輸入する構造だが、輸入決済が遅延しているためにモノ不足が発生している。中銀が毎月発表するモノ不足指数によると、2013年に入ってから急激にモノ不足が進み、2014年1月には28.0%を記録した(図3参照)。実際に現地のスーパーマーケットなどでは商品が並んでいない棚が散見され、自動車販売店のショールームに車が並んでいないことも常態化している。



また、モノ不足はインフレの起因になっている。2013年のインフレ率は56.2%で、前年の20.1%から急激に上昇した（図4参照）。政府は、企業による投機行為や買い占めなどがインフレ率急上昇の要因だとし、価格統制や買い占め行為の摘発などに躍起となっている。



一方、経済界は、政府の価格統制策がモノ不足やインフレをさらに加速させる、と指摘する。2014年4月3日にベネズエラ商業会議所連合会（Fedecamaras）は、同年1月23日に施行された「正当な価格法」が憲法に保障される経済活動の自由を侵害するとして、最高裁

判所に同法の差し止めを申し立てた。同連合会のホルヘ・ロイグ会長は、商品の販売価格や利益率が同法によって制限されることで、企業が生産活動のために必要な収益を得ることができず、国内生産の減退をもたらし、結果的にさらなるモノ不足とインフレの増進につながるとしている。

<外貨供給増のための新たな為替システムを構築>

政府は、食料品の輸入など優先的な事項にはこれまでどおり 1 ドル=6.3 ポリバルの固定為替レートで外貨を供給するとしているが、その一方で SICAD と呼ばれる競売に準じた外貨取得方法での外貨供給を増やすとしている。

また、2014 年 2 月 19 日付特別官報 6126 号によって「為替制度とその不正行為法」が公布され、これまで制限を受けていた民間部門の法人や個人による外貨の売買が一部可能となった。その後、3 月 10 日付官報 40368 号では中銀の為替協定 27 号が公布され、SICAD II と呼ばれる民間の法人・個人も参加可能な自由為替市場に近い外貨売買システムが構築された。SICAD II を通じて、中銀などの公的部門からだけでなく、民間企業からも外貨が供給されることが期待されている。なお、「為替制度とその不正行為法」によって、CADIVI の廃止と CENCOEX への機能移管も正式に定められた。

2014 年 3 月 28 日に行われた SICAD の落札レートは、1 ドル=10.70 ポリバルだった。また、同月 24 日に始まった SICAD II の平均取引レートは、1 ドル=50 ポリバル程度で推移している。政府は 2014 年に必要となる外貨を 427 億ドルと見積もり、そのうちの 80%を固定為替レートで供給し、残りの 10~12%を SICAD、8~10%を SICAD II によって供給する予定という。

固定為替レート以外による外貨供給の制度が構築され、今後外貨取得の困難さが緩和される可能性はあるだろう。しかし、SICAD II の取引レートは固定為替レートの 8 倍程度、SICAD でも 2 倍近くになることから、輸入にかかるポリバル建てのコストは増大することになる。これが、さらなるインフレ加速の原因になりかねない。

在ベネズエラ日系企業の 1 社は「経済が発展するためには、どの国にも共通の法則がある。外国投資を引き付けることと、為替管理をやめることだ」と指摘する。為替管理を緩和し、モノ不足を解消するとともにインフレ率の上昇を適正な水準に抑えることができるか。外貨準備高の減少が予断を許さない状況となっている中、政府の対策が注目されている。

(注) 2005 年に設立された基金で、外貨準備から資金が預け入れられ、政府の投資計画や貧困層のための社会開発政策、キューバやニカラグアなどの友好国支援のために使用され

る。FONDEN への預入額およびその用途決定には国会の承認は不要で、大統領の裁量で決定できる。

③ 厳しい環境下善戦する進出日系企業

チャベス前大統領在任中の1999年から2012年にかけて、平均年率3.4%の安定的な経済成長を遂げ、貧困率の削減や1人当たりGDPの拡大を達成したベネズエラ。同時に、輸出額の9割以上を石油に依存するモノカルチャー化が進んだが、世界1位の埋蔵量を誇る同国の石油産業は今後も重要な経済の原動力となる。ベネズエラ編最終回は、同国の石油関連ビジネスの現状と厳しいビジネス環境で善戦する日系企業の声を紹介する。

<開発が期待される、埋蔵量世界1位の石油資源>

ベネズエラ中部を東西に流れるオリノコ川流域一帯はオリノコベルトと呼ばれ、近年、超重質原油の埋蔵が確認された地域だ。同国の持つ超重質原油の埋蔵量は、現在確認されているだけでも2,571億3,600万バレルに上るとされる(図1参照)。オリノコベルトでの油田の発見が、ベネズエラを一躍、原油埋蔵量世界1位の座へと押し上げた(図2参照)。

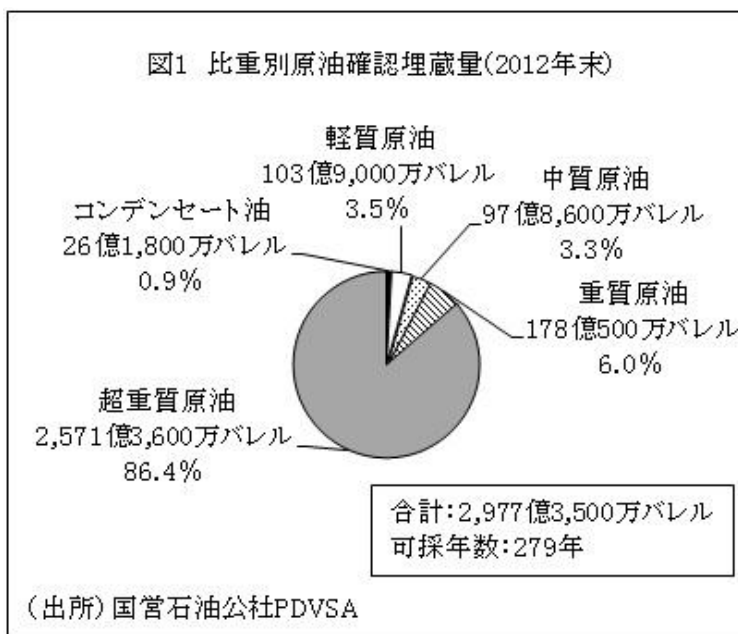
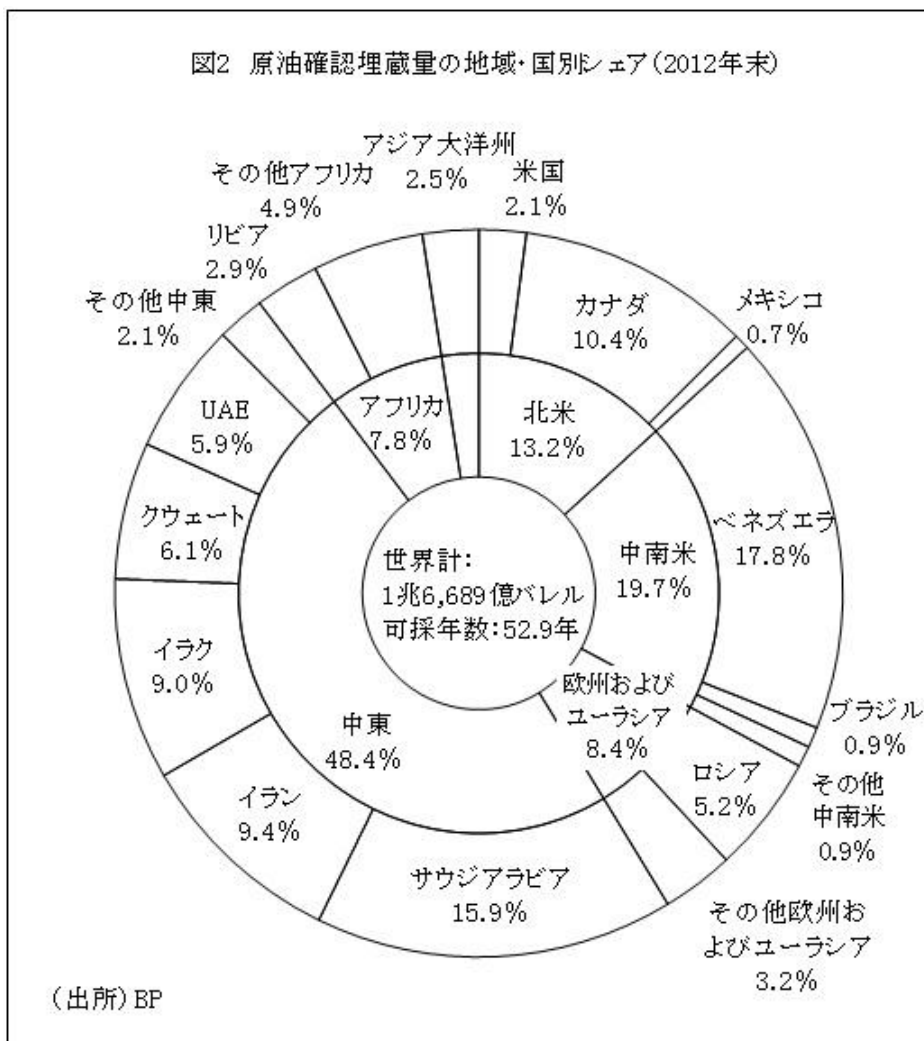
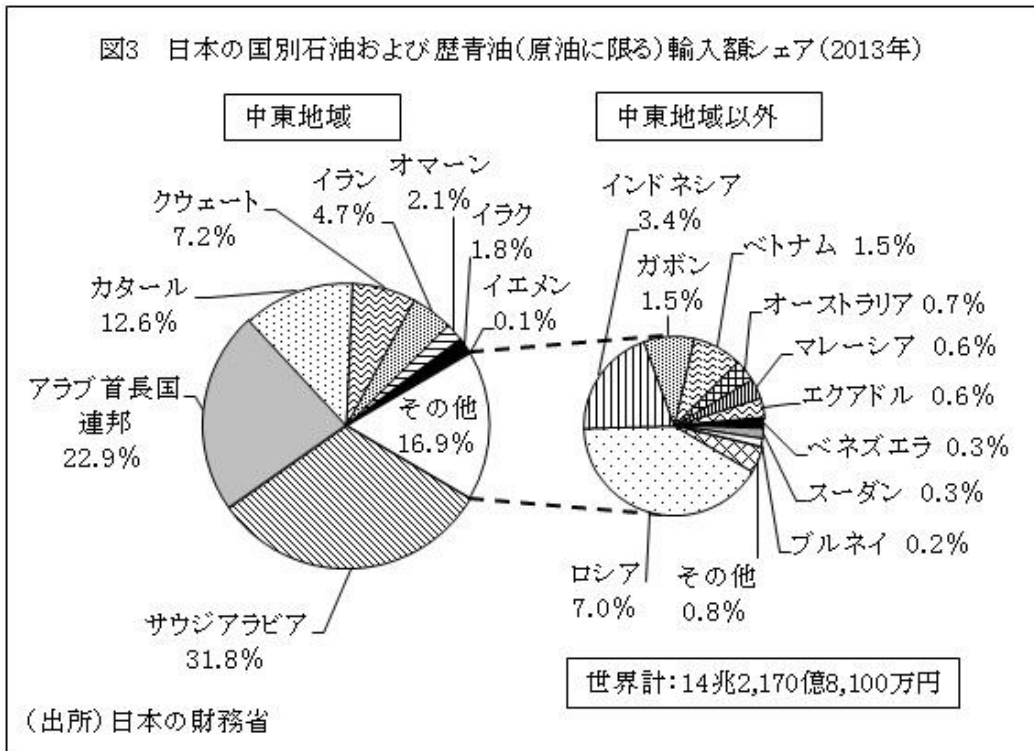


図2 原油確認埋蔵量の地域・国別シェア(2012年末)



日系企業では、三菱商事と国際石油開発帝石がオリノコベルトのカラボボ鉱区での油田開発に参画している。また、2011年6月に伊藤忠商事、三菱商事、三井物産、丸紅の4社が国営石油公社 PDVSA に対し総額 15 億ドルの協調融資を行い、それと引き換えに 15 年間にわたり原油や石油製品を優先的に引き取る契約を締結した。これには、国際協力銀行 (JBIC) をはじめ、三菱東京 UFJ 銀行、みずほコーポレート銀行 (当時)、三井住友銀行などが伊藤忠商事と三菱商事への資金の貸し付けに参画しており、日本企業が一丸となった事業といえる。

実際、日本の財務省貿易統計によると、2011年にはゼロだったベネズエラからの石油および歴青油 (原油に限る、HS コード 2709 項) の輸入額は、2012年には 191 億 5,400 万円、2013年には 471 億 6,100 万円となった。原油の輸入額の 8 割以上を中東地域に依存する日本にとって、エネルギー安全保障の観点からも、ベネズエラの存在は重要になるだろう (図 3 参照)。

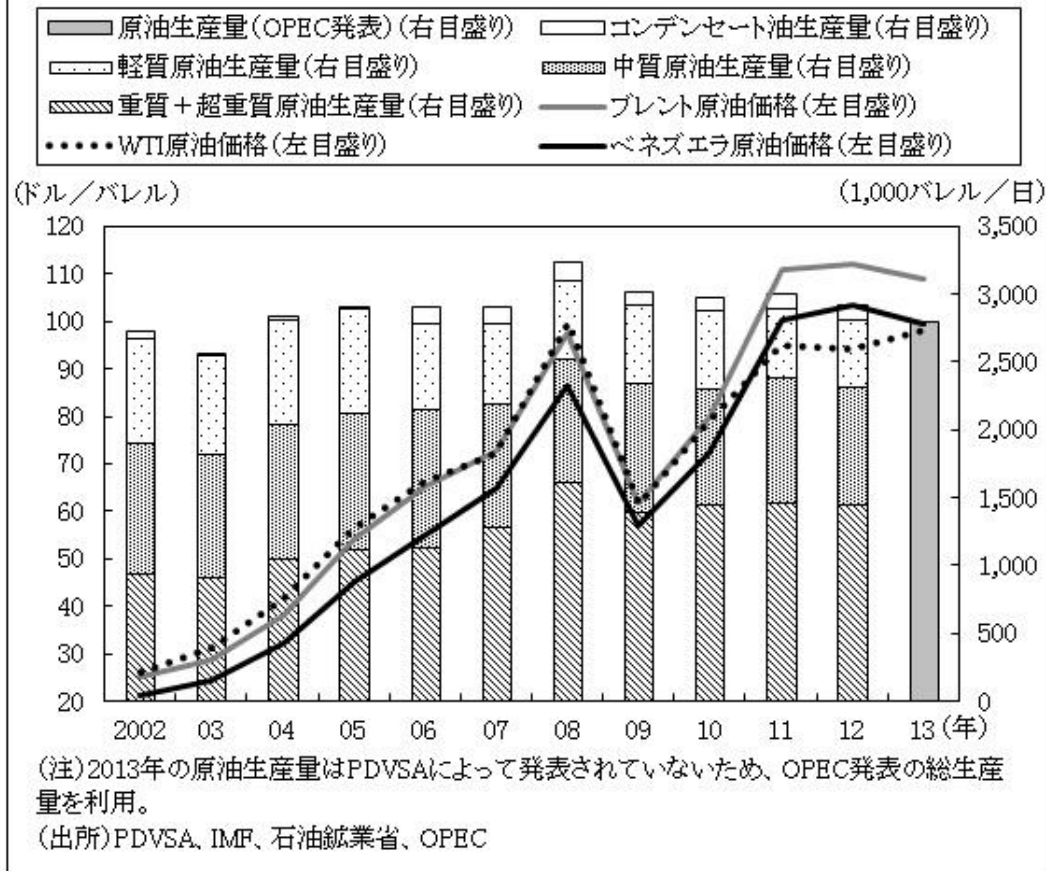


<投資環境の悪化による石油増産計画の遅れに注意>

政府は、2013年から2019年までの石油、天然ガスなどの炭化水素資源開発計画を定めた Plan Siembra Petrolera 2013-2019 (注2) において、2013年に日量300万バレル弱の原油生産量を、2019年には600万バレルに倍増するとしている。オリノコベルトに眠る超重質原油の探鉱・開発には高度な技術が必要となるが、それら石油や天然ガスの開発のため、2019年までにPDVSAが2,080億ドル、その他企業が490億ドルの計2,570億ドルの投資を行うとしている。

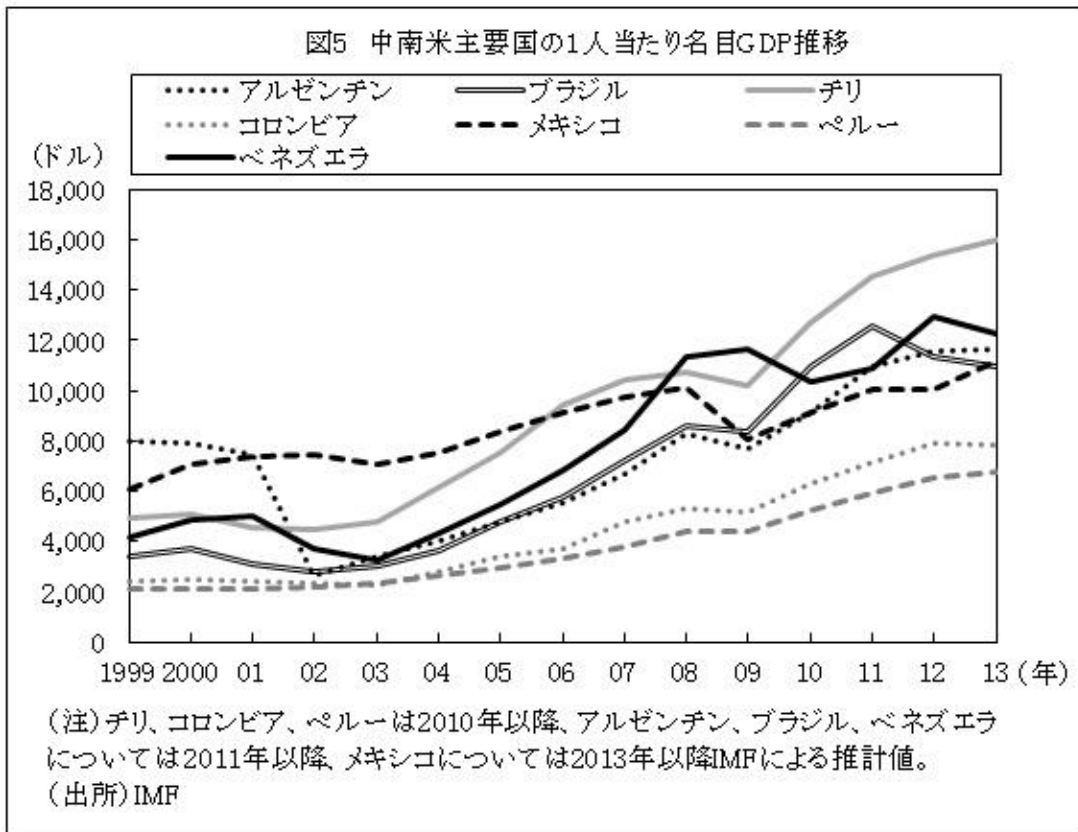
ベネズエラの原油生産量は、2000年代半ば過ぎまでは世界的な原油価格高騰に後押しされて増加傾向にあったが、2009年の原油価格急落以降は減少を続けている(図4参照)。2013年の政府の公式統計はまだ発表されていないものの、OPECによると同年の原油生産量は2012年より少ない日量278万6,000バレルだったとされ、Plan Siembra Petrolera 2013-2019の達成が危ぶまれている。これら生産量減少の原因の1つは、経済社会情勢の悪化から設備投資が滞り、増産計画が遅延しているためとの指摘がある。

図4 ベネズエラの原油生産量と世界の原油価格の推移

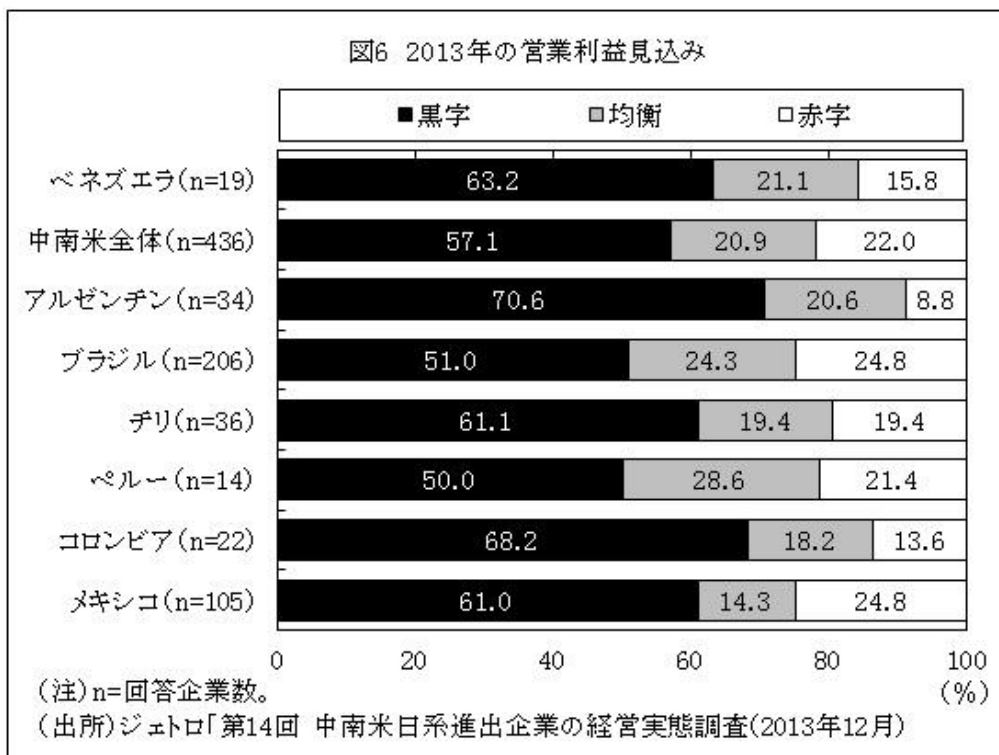


<ビジネス環境は悪くも、多くの日系企業が黒字を確保>

IMFによると、2013年のベネズエラの名目1人当たりGDPは1万2,255ドルで、チリに次いで中南米主要国の中で2番目に高い(図5参照)。近年、政府主導の経済運営によって同国のビジネス環境が悪化している面はあるものの、豊かな石油資源に支えられ、2000年代は堅調な経済成長を遂げたといえる。人口約3,000万の同国は、市場としての潜在力も大きいといえるだろう。



2013年10月にジェトロが在ベネズエラ日系企業にインタビューを行ったが、同国のビジネス環境の厳しさは、事業を展開する上である程度織り込み済みの問題だと認識がみられた。また、2013年12月にジェトロが発表した「第14回中南米日系進出企業の経営実態調査」報告書によると、2013年の営業利益見込みを黒字と回答した企業の割合が比較的高く、ビジネス環境が厳しいながらも個々の企業の多くは利益を確保できていることがうかがえる(図6参照)。



ベネズエラに進出している日系企業は、国営企業と共同でエネルギー関連の事業を実施する企業や、輸送機器の関連企業、政府の優先分野とされる医薬品や医療機器を扱う企業を中心だ。外貨取得が困難で、部品や商品の輸入が滞るために全国的にモノ不足が発生している半面、日系企業からは「作れば必ず売れる状況にある」「外国企業との競争はない」との肯定的なコメントもあった。

<国営企業や政府との協力関係の構築が1つのカギ>

日系企業へのインタビューの中で、多くの企業が輸入決済用外貨の発給遅延に苦慮していると語る一方、国営企業と合併で事業を実施している1社からは、それほど輸入決済の遅延に困ってはいないとの声が聞かれた。民間企業であれば輸入決済用外貨取得のために、外貨管理委員会（CADIVI、注1）を通じた申請などが必要になるが、国営企業であればCADIVIを通さずに優先的に外貨の割り当てが受けられるという。また、ベネズエラ向けの輸出を行っている1社は「取引先が政府とのコネクションを持っているため、決済に当たって比較的大きな問題は発生していない」と語った。ベネズエラで事業を展開するには、国営企業や政府との関係が1つのカギになるといえるだろう。

最近では、2013年9月24日付官報40257号によって公布された政令417号に基づき、ヤマハ発動機の二輪車組み立て生産を請け負う合弁会社 Venezolana de Motos (Vemoca) が設立された。Vemocaの株式の51%は、国営のベネズエラ中間産業公社 (Corpivensa) が所持すると定められている。同社はミランダ州に4万平方メートルの工場を設置し、年間3万

台の二輪車を生産する予定。国内需要を満たすだけでなく、最終的には輸出の可能性も視野に入れているという。そのほか、プジョー、ルノー、奇瑞汽車、サムスンやLGなどの外資による国営企業との合併会社設立の動きも報道されている。

<ベネズエラでのビジネスには長期的視点が肝要>

2013年4月に就任したニコラス・マドゥロ大統領は、チャベス前大統領の政策を引き継ぎ、今後も21世紀型社会主義と呼ばれる政府主導の経済運営を続けると予想されている。現在、同大統領は各種の経済対策を実施しているが、インフレ対策のための価格統制などの政策は以前と同様であり、企業にとってベネズエラのビジネス環境が短期的に改善するとは考えがたい。

日系企業の1社は「ベネズエラでの事業は5年、7年先をみて行う必要がある。次期大統領選後の2020年以降に商機があるだろう」と指摘する。また、ある石油関連日系企業は「石油関連事業の鉱区では、誰かがリスクを取る必要がある。にっちもさっちもいかない時にこそ、チャンスがある」と述べる。同国でのビジネスにおいては、目先の規制強化などの動きだけにとらわれず、長期的な視点を持って取り組むことが肝要だろう。

(注1) 2014年2月19日付特別官報6126号によって公布された「為替制度とその不正行為法」によって、CADIVI機能の国家貿易センター(CENCOEX)への移管と、官報公示から180日以内のCADIVI廃止が定められている。

(注2) 「Plan Siembra Petrolera」を直訳すると、「石油の種まき計画」という意味。

----- コロンビア -----

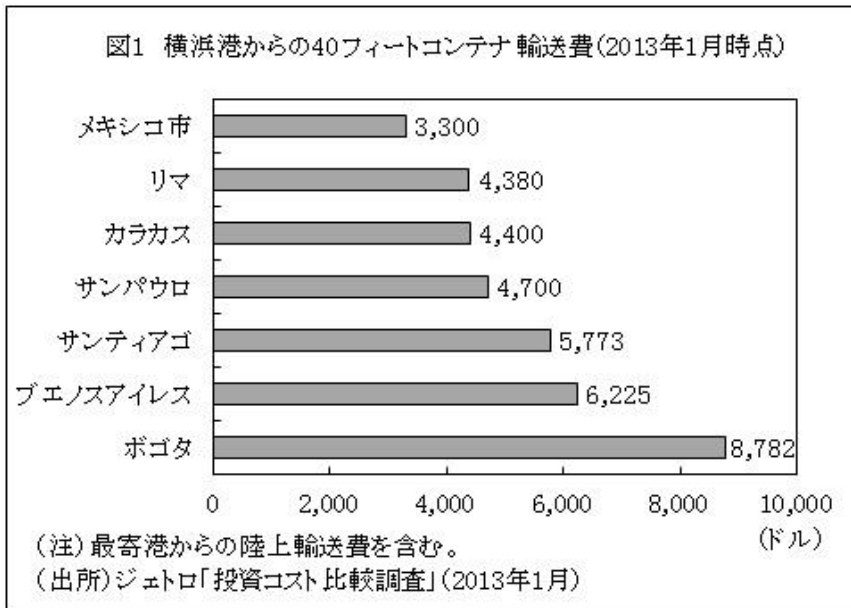
① 物流インフラの未整備が最大の経営課題

開放経済政策を採用しているコロンビアは、積極的に自由貿易協定（FTA）ネットワークを拡大しており、これまでに 45 カ国との FTA を発効させている。治安が安定し、ビジネス環境の整備が進められていることから、外国企業の進出や市場開拓が相次ぐ一方、物流インフラの未整備などの課題も多い。こうしたコロンビアビジネスのチャンスと課題について、3 回にわたって報告する。

<劇的な輸送コストの低減は望み薄>

2013 年 12 月にジェトロが発表した「第 14 回中南米日系進出企業経営実態調査」報告書によると、在コロンビア日系企業の 3 社に 2 社が物流システムやインフラの未整備が経営上の課題と指摘している。また、ジェトロが 2013 年 11 月に在コロンビア日系企業や現地企業 6 社にインタビューした際にも、全社から同様のコメントがあった。

主要港の 1 つで太平洋岸にあるブエナビエンタウラ港には、アジア諸国からの貨物の多くが陸揚げされる。貨物量の増加に伴って通関などの手続きや荷さばきに非常に時間がかかるという。さらに、同港から首都ボゴタや国内主要都市への輸送コストが高いとの指摘も多い。同港とボゴタ（標高約 2,600 メートル）を結ぶ幹線道路では大型のトレーラーが頻繁に行き交っている。途中で 2 回の山越え、さらには 3,000 メートル級の峠越えもある。同区間では複数のトンネル工事計画があり、そのうちの 1 本は 2014 年 9 月に開通予定と報じられているものの、劇的な輸送コストの低減にはつながりそうにない。事実、ジェトロが 2013 年 1 月に実施した「中南米地域投資コスト比較調査」によると、横浜港から中南米の主要都市へ 40 フィートコンテナを輸送した際の費用はボゴタが 8,782 ドルで最高だった（図 1 参照）。



また、地理的条件の厳しさだけでなく、コスト高となる他の要因についての指摘も一部の企業から寄せられた。コロンビアのインフラ整備・運営手法は、コンセッション（運営権譲渡）方式が主流で、政府による支援がない。このため、民間企業ではリスクを取りづらく、短期的な課題解決は難しいというのだ。さらに、道路インフラ整備の遅れだけでなく、物流や輸送の効率化を検討・研究する人材の不足を指摘する声もある。その結果、どの企業が物流・輸送サービスを提供しても内容や価格、質に差がつかない、つまり、競争原理が働かないというわけだ。

インフラの未整備などによって、労働時間が長くなりがちなトラック運転手などが労働環境の改善を求めるストライキも毎年のように発生している。2013年7～8月に大規模なストライキがあった。ジェトロがインタビューをした各社からは、このストライキで自社商材や部材の入ったコンテナが港で2週間放置された、顧客への商材供給がストップし売り上げに悪影響を及ぼしている、といったコメントがあった。

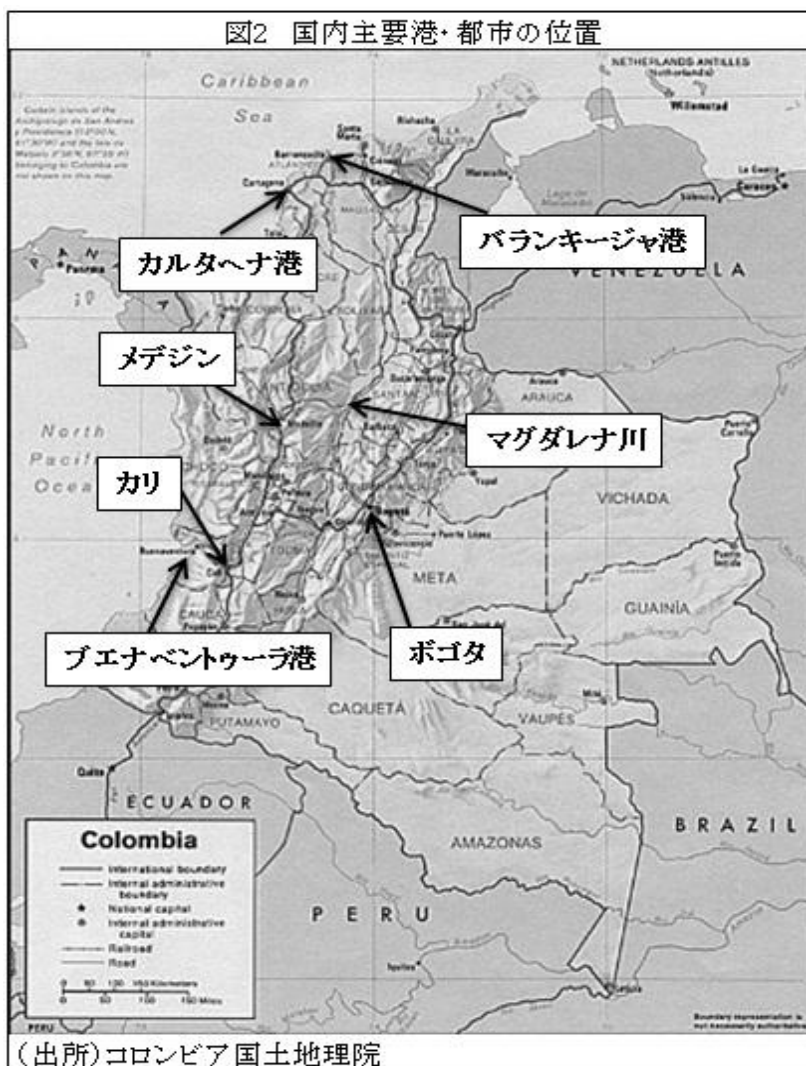
<陸揚げ港の変更などを模索>

こうした課題に対して各社はどのように対応しているのだろうか。多く挙げられたのは、混雑しているブエナビントゥーラ港を避け、陸揚げ港を大西洋岸のカルタヘナ港やバランキージャ港に変えるという対策だ（図2参照）。アジア諸国からの船便の場合はパナマ運河を通過することになる上、両港からボゴタなど国内主要都市までの輸送は現状ではトラックに頼らざるを得ない。だが、ブエナビントゥーラ港と比べれば荷さばきや各種手続きがスムーズで、時間とコストも多少抑えられるという。

高い国内輸送コストを抑えるため、自社の物流拠点をボゴタからブエナビントゥーラ港

近くの都市に移すことを検討している企業もある。現在は陸揚げした自社商材全てを物流拠点があるボゴタに輸送し、そこから国内の顧客に納入している仕組みを変えようとするものだ。これによりボゴタへの物量（在庫）を減らし、倉庫代も抑えられる可能性があるという。当該企業では、社内の物流専門家とともに候補地に出向いて実地調査を始めているとのことだ。

さらに、物流や輸送の業務自体の変更を検討中の企業もあった。陸揚げ港に隣接する国内の顧客の倉庫に直接納品する、国内で在庫を持たない、といった手法を検討しているという。前者は他国の自社生産拠点からカルタヘナ港などに隣接する顧客の倉庫に直接納品することで、自社による国内の輸送コスト負担を回避するものだ。後者は、例えば顧客である国内流通大手企業が他国に持つ商材調達拠点に自社生産拠点から直接納品する（国内に在庫を持たない）ことによって、国内外の輸送コスト負担そのものを回避しようとするものだ。



＜河川を利用した国内輸送ルートに期待感＞

他方、コロンビア政府関係機関や物流関連企業は現在、大西洋岸のバランキージャ港近くに河口があるマグダレナ川を利用した輸送ルートの構築を進めており、同川のしゅんせつ工事や川岸の港建設が行われている。マグダレナ川はボゴタの西部、さらに同国第2の都市メデジンの東部を南から北へ流れる全長約1,540キロの大河だ。同港やカルタヘナ港に届いた商材などを同川をさかのぼって輸送できれば時間とコストの削減が期待できることから、同国経済界や企業の期待は大きい。ジェットロがインタビューをした企業は、約5年前にカルタヘナ港からメデジン郊外の自社工場まで40フィートコンテナを輸送する実証実験を行った。川底が浅いため、途中の川岸の港でトラックに積み替えて工場に運び込んだものの、費用は同港からトラックで一貫輸送した場合に比べ約3分の1で済んだという。当該輸送ルートはまだ完成していないものの、同社だけでなく、インタビューした他の企業からも「完成すれば利用してみたい」といったコメントが出されるなど、強い期待感が示された。

＜港近くに生産・輸出拠点を構える企業も＞

ボゴタなど内陸の大都市での販路開拓や生産を目指す企業は、現状では物流システムやインフラ未整備の影響を受けてしまう。しかし、同国市場の開拓を見据えつつも、同国を近隣諸国への生産・輸出拠点と位置付けて主要港の近くに同拠点を設け、後者に重点を置くビジネスモデルにすれば国内輸送にかかるコストや時間の懸念は減る。

ブエナVENTOURA港近くの都市に工場を立ち上げ、こうしたビジネスモデルを実行に移している日系企業がある。情報通信機材や電装品、金属製品などのメーカーである古河電気工業は、ブラジル子会社を通じて2014年2月に同港に近い第3の都市カリに光ファイバーケーブルの生産工場を立ち上げることを2013年7月に発表している。同社の発表によると、「高成長が期待されるアンデス・中米地域への光ファイバーケーブルの参入によって、さらなる事業の拡大を図って」いくという。具体的には、カリ市郊外のフリーゾーンに同居して、同港経由で原材料を輸入、関税免除や法人税減免（25%→15%）の恩典を利用しつつ、完成品を近隣諸国に輸出しようとするものだ。同港とカリとの距離は100キロ程度で、輸送のコストや時間に関する懸念は少ない。

同社のビジネスモデルが他の業種にも適用できるとは限らないが、物流システムやインフラの未整備という課題の解決策を検討する際の選択肢の1つにはなり得よう。

② 規制の強化に伴い税務処理や行政手続きが煩雑に

物流システムやインフラの未整備以外にも、ビジネス上の課題があるとの指摘は多い。2013年11月にジェトロが行った企業インタビューや12月に発表した「第14回中南米日系進出企業経営実態調査」報告書によると、国内資本・外国資本を問わず、税務処理や行政手続きの煩雑さなどを指摘する声が目立つ。コロンビア編の2回目。

<提出書類や審査時間が増える>

2013年11月にジェトロが行った企業インタビューなどによると、環境保護や外国人労働者の受け入れといった分野での規制強化に伴って、政府関係機関への許認可申請業務が煩雑化しているとの指摘が多かった。当局が申請企業に対して細かい調査を行い、膨大な量や種類のスペイン語書類を提出させるケースが増加しているが、審査人員は増えていない上に、その能力にも疑問符を付けざるを得ず、結果として審査時間が増大しているとのことだ。

例えば、外国人労働者の受け入れについては、不法就労者の増加対策との理由で入国審査が厳格化している。外国人技術者がコロンビア国内の企業に出張し、業務を行っている最中に、入国審査官が抜き打ちで立ち入り検査を行い、パスポートの提示を求めた事例があった。その結果、一部の技術者の入国目的が事実と異なるとして、当該企業は高額の罰金の支払いを求められたという。こうした規制や管理の強化を受けて、渡航者名や渡航目的、滞在期間などを明記した入国管理官向けの文書を作成して出張者に持たせる企業も出てきた。

企業の言い分が政府関係機関と異なる場合は、現地の弁護士や会計士を利用して解決を図るケースが多い。しかし、これらを利用するまでもない少額での対応で済む場合には、和解や泣き寝入りという例もあるようだ。

<過去の税務処理への指摘に苦慮>

最近、税務当局から過去の税務処理が不適切だったとして指摘を受けるケースが増えている。コロンビアの税制や税法の解釈にはあいまいな部分が多い上、税務当局が3年前にさかのぼって税務調査を行えることになっているため、3年の「時効」直前に税務当局が突然乗り込んでくる事例が発生している。当時の法解釈では問題なかった処理が、現在では受け入れられないとして再調査が入ると、3年の「時効」は停止し、さらに3年間延長される。こうした事態には外資系企業に限らず地場企業でも対応に苦慮している。

ジェトロがインタビューを行ったある企業は、2010年の税務処理が不適切との指摘を受けていた。さらに、最近になって2011年の処理についても指摘を受け、「時効」が停止した

という。同社は本件を最大の経営課題と位置付け、地元の会計事務所2社、弁護士事務所1社と契約して対応しつつ、同社の米国法人に駐在している財務専門家にも頻繁に出張してもらっているようだ。同社の場合、巨額の追徴課税や延滞金、金利の支払いを迫られているが、一部については司法の場で争う意向だという。

<高度人材の確保が困難に>

ジェトロが2013年12月に発表した「第14回中南米日系進出企業経営実態調査」報告書によると、約半数の在コロンビア日系企業が事業展開を拡大する手段として現地従業員を今後「増強する」としている。

しかし、実際には英語が話せて業界での経験がある人材や管理職クラスの人材になると、採用の選択肢が狭まり、給与水準は上昇、現地法人の社長である日本人駐在員と変わらない給与水準の管理職もいるという(表参照)。こうした高度人材を確保し、流出を防ぐため、給与水準の引き上げ以外に、中南米域内や米国の自社現地法人への長期派遣や人材交流などの対策を講じている日系企業もある。ただ、こうした対策にも限界はあり、転職希望者は引き留めない、というドライな対応をする企業もある。

他方、経験不問で英語が話せる人材や一般社員クラスであれば、給与が安くて優秀な人材を確保できる可能性が高いとの指摘が多い。コロンビアでは給与水準はインフレ率にスライドするため、原則として引き下げは不可能だが、一般社員クラスの給与水準は今のところ経営上の課題とまではいえない、とのコメントが少なくなかった。こうした見方は現地企業でも同様で、ジェトロがインタビューを行った現地企業(製造業)はいずれも「(一般社員の給与水準は)今のところ許容範囲」「地元自治体などが人材育成に熱心なため、技術者を含めた労働者の質は高いと評価しており、それに見合った給与水準は決して高くない」といったコメントを寄せている。

コロンビア(ボゴタ)の月額給与水準
(単位:ドル)

製造業	工場従業員	609~852
	中堅技術者	1,117~2,737
	管理職(技術系)	8,188~11,622
非製造業	営業スタッフ	528~815
	管理職	7,247~10,627

(注)基本給のほか、残業代、賞与、退職金積み立て分を含む。

(出所)ジェトロ「投資コスト比較調査」(2013年1月)

＜消費財の市場で競合する日韓企業＞

自動車や家電製品、AV 機器など消費財の市場開拓では日韓両国企業の競合が激しくなっている。例えば、2012 年の新車販売台数のシェアは現代や起亜などの韓国企業、トヨタや日産、マツダなどの日本企業ともに約 19%でしのぎを削っている。また、日本の経済産業省が 2013 年 3 月に発表した「太平洋同盟国等の市場開拓にかかる調査・分析」結果によると、テレビの市場シェアはサムスン電子や LG エレクトロニクスといった韓国企業が約 20% に対して、ソニーなどの日本企業は約 5%にとどまっている（2011 年時点）。

韓国企業の強みは価格競争力で、市場での低価格競争に巻き込まれると日本企業の勝ち目はないといわれる。それではこういった対策を講じ得るのか。ジェトロがインタビューした企業はキーワードとして「きめ細かい営業」を挙げる。具体的には（1）日米欧市場への新商品投入時期と時間差を設けない、（2）商品の差別化を図り、顧客層を変える、（3）顧客への直接販売を試みる、の 3 点だという。（1）はごく最近始めた取り組みで、最新モデルの商品を先進国市場との時間差を設けずコロンビア市場に投入し、消費者に目新しさを強く訴えていくというもの。（2）は市場での売れ筋商品の低価格攻勢を避け、韓国企業が手薄なやや高級な商品を相応の顧客層に販売しようとする事だ。

また、消費財は流通業者経由の販売が主流のため、値下げ要求が強く、その結果として韓国企業との価格競争に巻き込まれてしまう。そこで、当該企業は得意先の流通業者への影響を最小限に抑えつつ、（3）のように顧客への直接販売を開始している。

最近、当該企業は高額（約 3 万ドル）の新商品を南米各国で販売し始めた。コロンビアでは富裕層だけを集めたパーティーで商品のお披露目をしたところ、その場で南米初の 1 台が売れたという。富裕層が高額な商品を購入する際は、実店舗に来ず、人脈のある流通業者幹部に電話をかけて購入することが多い。そうした富裕層の購買習慣を踏まえて、当該企業から富裕層にアプローチして直接売り込もうという試みだ。

当該企業によると、現時点では自社商品の市場で中国企業の参入はないが、いずれは参入してくると認識しているという。中国企業が参入した場合、低価格競争の激化が想定されることから、当該企業では前述の「きめ細かい営業」を一層強化していく方針だ。

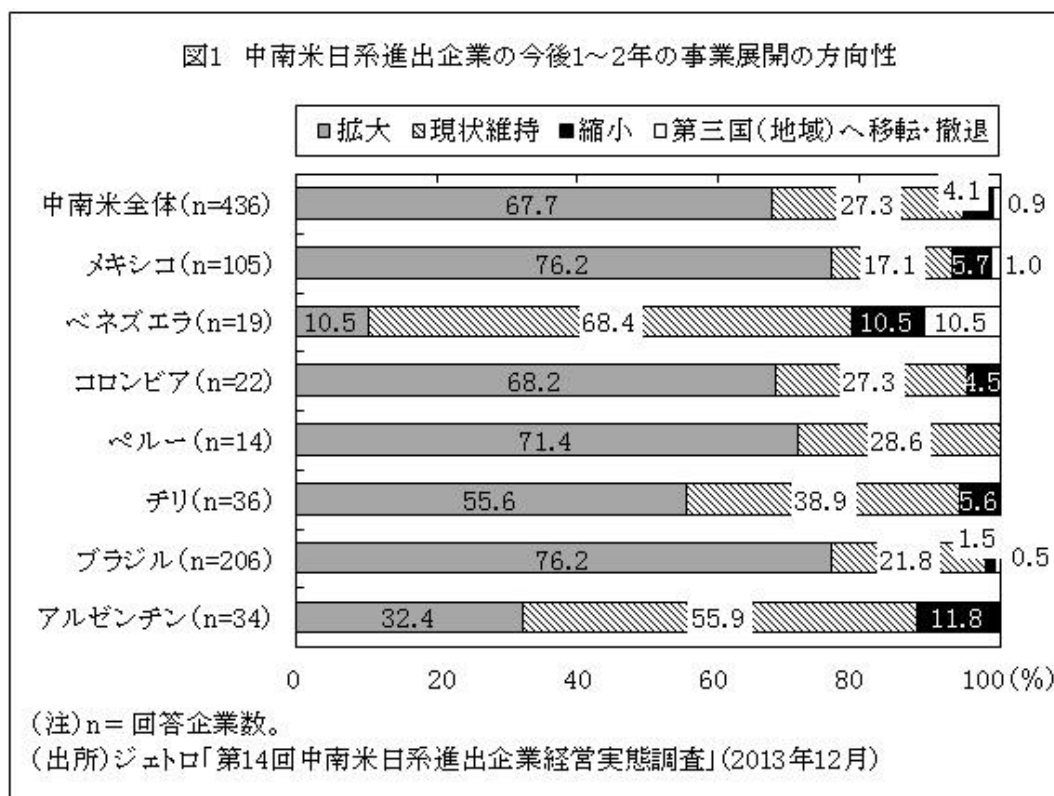
③ 消費市場の成長性と潜在力に強い期待

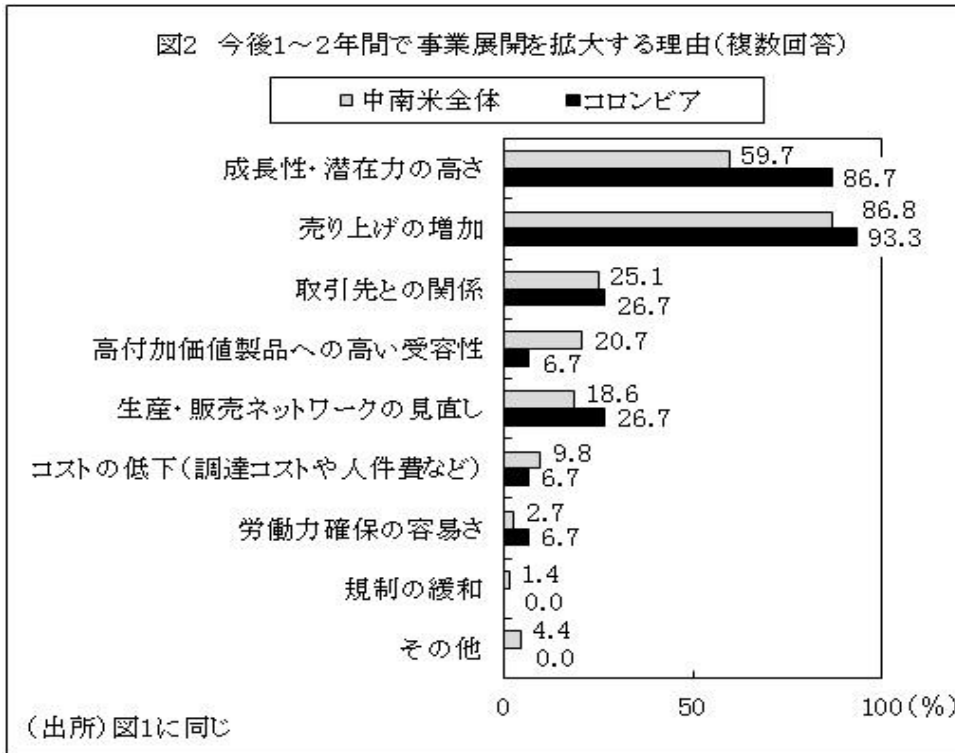
ジェトロが 2013 年 12 月に発表した「第 14 回中南米日系進出企業経営実態調査」報告書によると、大半の在コロンビア日系企業が前年と比較して「売り上げが増加」し、

「市場の成長性と潜在力の高さ」に期待しており、70%近い企業は事業を拡大としている。また、同年11月にジェトロが行った企業インタビューでは「コロンビアでのビジネスは魅力的」とのコメントが相次いだ。コロンビア編の最終回は同国でのビジネスチャンスを検証する。

<課題は多いがビジネスは魅力的>

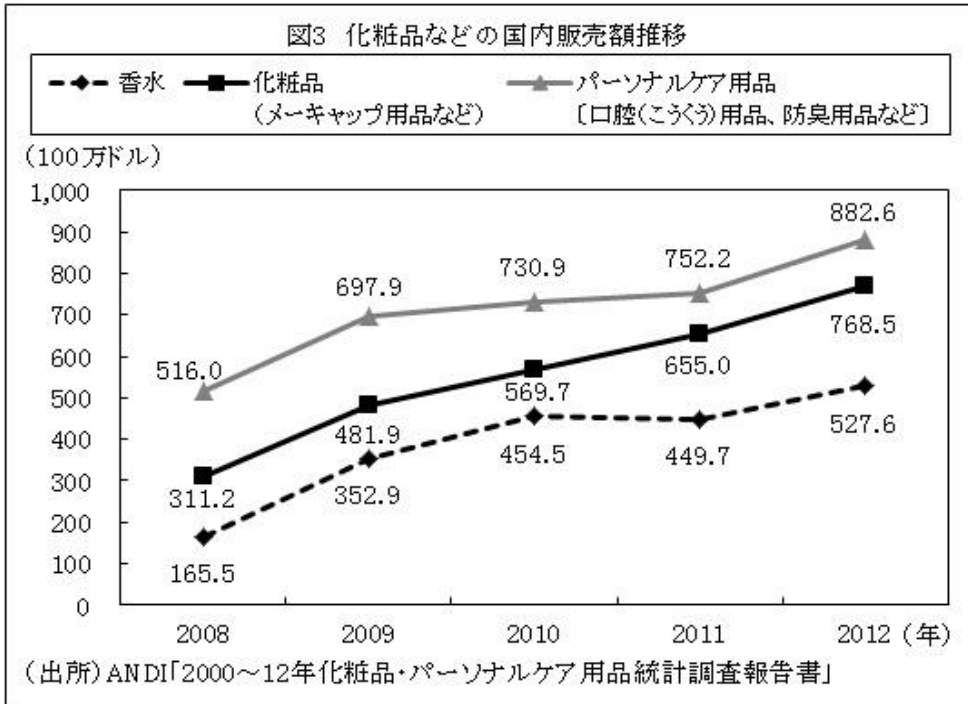
物流システムやインフラの未整備、煩雑な税務処理、ライバル企業との競争などビジネス上の課題は多いものの、2013年11月にジェトロが行った企業インタビューではインタビュー先の全社からコロンビアでのビジネスは魅力的との声が上がった。2012年時点で人口約4,700万人、1人当たりGDPが8,000ドル、29歳以下の若年層が全国民の過半数を占め、所得水準も向上している。国内・外資を問わず、企業にとってコロンビアは「絶対に攻めべき市場」（インタビュー先の1社）と位置付けられているようだ。また、「第14回中南米日系進出企業経営実態調査」報告書によると、多くの在コロンビア日系企業が前年と比較して「売り上げが増加」し、「市場の成長性と潜在力の高さ」に期待しているとしており、約70%の企業が今後1～2年の事業展開を「拡大する」と回答している（図1、2参照）。





事業展開を拡大する例として、インタビュー先の1社はこれまで鋼管や農薬、自動車部品などの輸入販売を行っていたが、昨今の消費市場拡大を背景に新たに化粧品の輸入販売に乗り出すことを検討しているという。事実、コロンビア産業連盟(ANDI)の調査によると、コロンビアでの化粧品などの販売額は2008年以降ほぼ右肩上がりだ(図3参照)。当該企業は米国でフォーミュレーター業(海外トップブランドの受託生産)を行っており、海外トップブランドとの関係も深いことから、これらブランドと組んでコロンビア市場の開拓可能性を探りたいとのことだ。

また、別の1社は自社商材のコロンビア国民1人当たりの消費量が同国より市場規模が小さいパナマやコスタリカの半分だとして、コロンビア市場での伸びしろは大きいとらむ。同社は約55%の国内シェアを握るメーカーであるものの、新製品開発のための技術革新、消費者の嗜好(しこう)調査を愚直に続けていくとコメントしている。



<政治・経済の安定を企業は評価>

コロンビアは2014年5月に大統領選挙を控えており、政治の季節を迎えている。2013年11月のサントス大統領の再選を目指した出馬表明直後の世論調査によると、サントス大統領の支持率は26～28%、有力な対抗馬といわれるイバン・スルアガ元財務相は10～12%と、同大統領が2倍以上の支持率を獲得している。ただし、投票する候補者を決めていない有権者も25%に上っている。

企業関係者の間では、仮にサントス大統領の再選が実現しなかったとしても、政治的な混乱はないといわれている。自由貿易協定(FTA)ネットワークの構築を通じた開放経済政策を取っていた同大統領は最近、「今後は雇用創出や貧困削減など国内経済の活性化に取り組む」方針を明らかにしている。新大統領が誰になろうが、こうした方針は受け入れられやすいと考える企業関係者が多いと思われる。

また経済面では、コロンビア中央銀行は2014年の経済成長率を4.5%と予測している。2012年は4.2%、2013年は4.0%の成長率を確保したと見込んでおり、おおむね4%台の高成長が続いている。一方、中銀は2014年のインフレ率を3.1%と見込み、2012年の2.4%、2013年の2.6%からやや上昇するものの、おおむね3%前後で推移する傾向に変わりはないという。ちなみに、統計庁(DANE)は2012年のインフレ率は2.4%、2013年は1.9%(いずれも実績値)と発表している。中銀、DANEいずれもインフレ率は低レベルにあることでは認識が一致している。さらに、現地通貨ペソの対ドルレートは、2012年初から2013年5月ごろまで1ドル=1,700ペソ台後半～1,800ペソ台前半で推移していたが、2013年6月

以降は1,900ペソ前後を維持しており、1月27日には2,000ペソの大台に達した。この為替水準は輸出競争力を回復するにはまだ不十分という企業関係者もいるが、多くの関係者の間では歓迎されている。

こうした現状から、多くの企業関係者はコロンビアの政治・経済は安定していると評価しており、この評価がビジネス展開上の安心感や期待感、魅力につながっていると思われる。なお、かつては治安が同国でのビジネス展開上の課題の1つに挙げられていたが、政府の強力な対策によって2002年からの10年間でテロ発生件数は1,645件から819件に、10万人当たりの殺人発生件数は69.8件から32.3件に、いずれも半減している。

<消費市場に日系企業の進出相次ぐ>

所得水準に着目すると、特に月額最低賃金の伸びが著しい。2003年からの10年間でドルベースの額面は、為替レートの変動はあるものの、115ドルから333ドルと約3倍、現地通貨ベースでも約2倍となっている。コロンビアに限らず中南米諸国では最低賃金レベルで雇用されている若年層が多いが、彼らの多くは月額賃金が2~3倍になっているともいえる。また、2012年の世界銀行の調査によると、1989年からの20年間で貧困層や低所得層(1人・1日当たりの所得額が10ドル未満)から中間所得層(同10ドル以上)に移動した人口の割合は全人口の27.3%に達している。これは同じく中間所得層が急増しているといわれるブラジルと同程度だ。これらを背景にして、コロンビアでは消費市場が拡大を続けている。事実、新車販売台数は2009年の18万5,125台から2012年には70.7%増の31万5,980台に達している。また、テレビの輸入台数も2010年の約288万台から2012年には24.3%増の約358万台を記録するなど、消費財の輸入や販売が活況を呈している。

こうした市場の現状を受けて、日本企業、特に消費財メーカーのコロンビア進出が相次いでいる。例えば、2013年1月には富士フイルムがデジタルカメラの輸入販売拠点をボゴタに立ち上げた。同社の発表によると、着実な経済成長と人口規模に注目して今後の需要拡大を見込み、従来は代理店経由の販売だったビジネスを直販に切り替えたという。また、同年3月には日清食品ホールディングスが同じくボゴタに輸入販売拠点を設置し、同年8月からインスタントラーメンの販売を開始した。同社の発表によると、経済成長率や人口規模に加え、多様なスープ料理を食べる習慣があるとともに、共働きの多いコロンビアで食事の簡便性に対するニーズの高まりがインスタント食品への需要につながると判断したという。ちなみに、同社がコロンビアで販売するインスタントラーメンは米国で生産し、米国・コロンビアFTAを利用して無税で輸入しているという。

これらの日本企業の例は、ビジネス上の課題は多いものの、それを上回るビジネスチャンスが存在するとみている証左ではないだろうか。

① 交通をはじめ目立つインフラ整備の遅れ

ペルーは、中南米の平均成長率を上回る経済成長に加え、好調な外国直接投資受け入れを背景とする潤沢な外貨準備高を誇る。また、為替の安定や健全な財政運営などが国際的な信用を高めており、主要格付け機関はいずれもペルーを投資適格国に格付けている。賃金水準の上昇などで、企業にコスト増を強いているが、これが国内消費を支えている実態もある。ペルーのビジネスチャンスと課題を3回に分けて報告する。1回目はインフラ整備の遅れについて。

<不十分な幹線道路の舗装率>

2013年10月にジェットロが実施した在ペルー日系進出企業へのインタビュー結果によると、インフラの未整備が物流コスト増を招いている、との声が多かった。実際に幹線道路の舗装状況をみると、道路インフラの整備の遅れが指摘できる。ペルー運輸通信省が公表する国内道路の舗装状況（2012年末時点、計画中を含む）によると、国道の舗装率は55.7%だが、州道では8.1%、市町村道は1.7%で、全体では12.5%にとどまっている（表1参照）。

表1 国内道路の舗装状況(2012年末時点) (単位:キロ、%)

	国道	州道	市町村道	合計
全長	26,495(100.0)	29,030(100.0)	94,136(100.0)	149,661(100.0)
舗装済み	14,748(55.7)	2,340(8.1)	1,611(1.7)	18,699(12.5)
未舗装	9,846(37.2)	21,895(75.4)	90,233(95.9)	121,974(81.5)
計画中	1,901(7.2)	4,795(16.5)	2,292(2.4)	8,988(6.0)

(注)かっこ内は%。

(出所)ペルー運輸通信省資料を基に作成

既存の国道の全長2万4,594キロの32.0%を占める南北縦断道路7,881キロのうち、国際物流網の要となる太平洋沿岸を走る沿岸部縦断道路(2,590キロ)は、舗装率が100%に達している(表2参照)。しかし、アンデス山岳部縦断道路(3,473キロ)と北東部の熱帯地帯縦断道路(1,818キロ)は、それぞれ26.7%、25.9%が舗装されていない。さらに、国道全長の32.2%を占める東西横断道路(7,925キロ)では36.0%に相当する2,850キロが未舗装で、同じく35.7%を占める連絡接続道(8,788キロ)では63.7%の5,598キロが舗装されていない。首都リマや人口2位の都市アレキパなど経済活動の中心である太平洋沿岸の都市を結ぶ道路整備は進むが、内陸へ延びる道路の整備は十分ではない。

表2 国道網の舗装状況（2012年末時点）（単位:キロ、%）

国道分類	道路状況別			計画中	合計
	舗装済み	未舗装	小計		
全体	14,748	9,846	24,594(100.0)	1,901	26,495(100.0)
南北縦断道路	6,483	1,398	7,881(32.0)	899	8,780(33.1)
沿岸部縦断道路	2,590	0	2,590(10.5)	41	2,631(9.9)
山岳部縦断道路	2,545	928	3,473(14.1)	0	3,473(13.1)
熱帯地帯縦断道路	1,348	470	1,818(7.4)	858	2,676(10.1)
東西横断道路	5,075	2,850	7,925(32.2)	446	8,371(31.6)
連絡接続道	3,190	5,598	8,788(35.7)	556	9,344(35.3)

(注)かっこ内は%。

(出所)表1に同じ

<進展が期待される PPP プロジェクト>

こうした状況を受けて、政府は交通インフラの整備に力を入れている。空港や港湾、道路などの交通インフラ整備にコンセッション（運営権譲渡）方式が活用され、民間企業の運営によるサービスが提供されている。主要都市を結ぶ幹線道路の建設・運営に加えて、首都リマの玄関口であるホルヘ・チャベス国際空港や、リマに隣接する国内最大のカジヤオ港などが同方式で運営されている。電力、通信、上水道など多くの社会インフラにおいても、官民連携（PPP）プロジェクトが実施されている。

国会政令第 1012 号（2008 年 5 月 13 日公布）で PPP の推進が規定されており、2013 年末現在で公共交通施設投資監督庁（OSITRAN）が管轄するコンセッション方式の交通インフラ整備プロジェクトは、道路 15 件、空港 3 件、港湾 6 件、鉄道 3 件の計 27 件となっている（表 3 参照）。これらの投資計画総額 74 億 900 万ドルに対して、2013 年 10 月までに 42 億 2,300 万ドルが執行され、着実にインフラ整備が進められている。

表3 コンセッションによる交通インフラプロジェクト
件数と投資執行累計額(2013年10月現在)

(単位:件、100万ドル)

部門	プロジェクト数	投資執行累計額
道路	15	2,872
空港	3	376
港湾	6	667
鉄道	3	308
合計	27	4,223

(出所)公共交通施設投資監督庁(OSITRAN)資料
を基に作成

さらに、2013 年 5 月 29 日に公布された法律第 30025 号により、道路 42 件、空港 17 件、鉄道 1 件、港湾 2 件、観光 1 件など合計 69 件のインフラ整備プロジェクトが承認されてい

る。投資促進庁によると、2014 年にかけて 30 件、投資計画総額 128 億 2,200 万ドルに上る PPP 案件の入札を予定している。

<交通インフラ整備で渋滞回避や観光客増加を目指す>

交通インフラ整備の目玉となるのは、リマ市東部と同市北西部にあるホルヘ・チャベス国際空港およびカジャオ港があるカジャオ市を結ぶ全長 35 キロからなる地下鉄 2 号線の建設や、観光地クスコの新空港建設だ。

地下鉄 2 号線はリマ市内の 13 の区を横断する幹線道路と並行する路線が計画されており、投資計画額は 56 億 5,800 万ドル。建設にはコンセッション方式が採用され、2014 年 3 月 28 日にスペイン、イタリア、ペルーの共同企業体が落札した。完成は 2017 年 8 月を見込んでおり、コンセッション期間は 35 年間とされている。地下鉄は現在、2011 年 7 月に同方式によって完成したリマ市内を南北に走る 1 号線（34 キロ）が営業しているが、同市内を東西に横断する地下鉄はなく、悪化が著しい同市内の交通渋滞の解消に資すると期待されている。

クスコの新空港建設プロジェクトは 2014 年第 1 四半期から始動し、5 億 5,600 万ドルの投資規模だ。2018～2019 年の完成を目指すもので、コンセッション期間は 40 年間となっている。新空港は 24 時間営業を予定しており、深夜にクスコに離発着する便の運航が可能となるため、マチュピチュを中心とした観光の促進につながるとみられている。現空港は午後 8 時までのフライトにしか対応していないため、年間の観光客は 180 万～200 万人にとどまっているが、新空港が完成すれば 500 万人規模に達することが見込まれている。

コンセッション方式など PPP によるインフラ整備を進めていることから、政府の公的債務比率は低く、2012 年は GDP 比 19.7%、さらに対外債務についても 9.5%に抑えられている。健全な財政運営は、国際社会からの高い信用を集めることにつながっている一方、国内産業界からは政府の関与が少ないことによるインフラ整備の遅れに対する懸念の声が出ている。

インフラ促進協会（AFIN）によると、2012～2021 年に必要とされるインフラ整備ニーズ（インフラギャップ）は大きく、金額にすると約 880 億ドルに上ると試算している（表 4 参照）。中でも、エネルギー分野（330 億ドル）、交通分野（209 億ドル）の整備ニーズが高い、と分析している。

表4 ペルーのインフラ整備ニーズ(インフラギャップ)試算(2012~2021年)

(単位:100万ドル、%)

分野	投資必要額	シェア
通信	19,170	21.8
ブロードバンド	11,852	-
携帯電話	4,973	-
固定電話	2,345	-
上下水道	5,335	6.1
上水道	1,569	-
下水道・下水処理	3,766	-
水資源・灌漑整備	8,682	9.9
交通	20,935	23.8
道路	12,791	-
鉄道	7,308	-
港湾	708	-
空港	128	-
エネルギー	32,987	37.5
電気	32,297	-
炭化水素	690	-
保健	478	0.5
教育	388	0.4
総計	87,975	100.0

(出所)インフラ促進協会資料を基に作成

② 行政手続きの遅延や政策の一貫性のなさに苦慮

ペルーは、世界銀行の報告書「ビジネス環境ランキング」(Doing Business) や主要格付け機関の投資格付けでは高い評価を受け一方で、在ペルー日系企業へのインタビューによると、「行政の諸手続きの遅れと、政権交代時の政策の一貫性のなさ」や「税制優遇措置の不足」「頻発する制度変更」などビジネス展開上の課題も存在するとの指摘があった。好調な経済や国際社会からの高い信頼とは相反して、日系企業の一部はこれらの対応に苦慮している。ペルー編の2回目。

<日系企業はビジネス展開上の課題を指摘>

ペルーでは、外国直接投資や利益送金などの自由化が進んでおり、Doing Business の「投資保護」の項目では16位と、中南米ではチリに次いでいる。また、自由貿易協定(FTA)推進国でもあり、エクアドルやボリビアなどで導入されている輸出入規制の懸念などはない。好調な内需を背景に、2012年までの過去5年間の平均経済成長率は6.5%に達している。輸出は鉱物資源価格低迷の影響で2013年は前年比9.5%減の418億ドルにとどまったものの、輸入は2.6%増の421億ドルと過去最高を記録した。また、外国直接投資の受け入れ額

は過去最高を記録した 2012 年の 122 億ドルとほぼ同じ水準が見込まれている。

市場としての魅力を増すペルーだが、一方でジェトロが 2013 年 10 月に実施した在ペルー日系企業へのインタビューによると、行政手続きの遅延、許認可が下りるまでに時間を要するなど、Doing Business の指標には表れないビジネス展開上の課題を指摘する声があった。具体的には、(1) 外国直接投資の自由は確保されているものの、実際に進出を決めて法人登記手続きを行ったところ、登記完了までに 6 ヶ月以上も要した、(2) 外国人登録証（労働ビザ取得者に対して現地で発行される証明書）などの発給に 60～90 日程度かかっている、といった指摘もあった。また、各社の事業活動に伴う許認可の手続きにも時間を要しているようだ。例えば、自動車販売代理店の看板を新設する手続きをリマ市内の区役所で行った事例では、承認を受けるまでに 6 ヶ月程度かかったといい、相当の時間が必要となるようだ。2013 年は、鉱山開発やインフラ整備などに対する政府機関の承認手続きが遅れたことが問題になった。ペルー経済界では、これらの問題が経済成長を鈍化させる要因になると懸念を表明しており、日系企業に限らずペルー全体のビジネス展開上の課題となっている。

一方、政権交代に伴った政策の一貫性のなさを指摘する日系企業もある。インフラ整備プロジェクトでの国際入札の途中で政権が交代したが、新政権には前政権の当該プロジェクトが引き継がれず、国際入札自体が中断されてしまった、という事案があった。各種の経営資源を投入して入札に参加していた当該日系企業は損害を被ったという。

ペルーでは大統領の連続再選が憲法で禁じられているため、5 年間の任期の半分を超えたあたりからレームダック化するといわれる。連続再選禁止の制度は、中長期的な大型プロジェクトや重要な政策が長続きしない原因の 1 つとの指摘もある。2016 年に大統領選挙が行われるが、ウマラ大統領がさらなる経済成長やインフラ整備を推進するために、政権後半にどのような経済運営を進めていくのか関心が集まっている。

<税制優遇措置の不足は中南米域内でも顕著>

ジェトロの日系企業インタビューによると、税制優遇措置の不足を指摘する声もあった。ペルー政府は税收確保のために優遇措置を設ける積極姿勢をみせておらず、今後も措置が導入される可能性は少ないといわれている。

ペルーは APEC や太平洋同盟に参加し、太平洋沿岸にはリマなどの主要都市があるが、この沿岸地域にはフリーゾーンがない。物流コストや税負担を抑えた物流拠点などを誘致するためには地の利を生かした優遇措置が必要となるが、現状では国内にはこうした優遇措置はない。太平洋同盟に加盟する近隣のチリやコロンビアには同沿岸にフリーゾーンがあることから、今後、ペルーが域内の投資やサプライチェーン、物流の拠点としての役割

を担っていくには、優遇措置の導入が求められよう。

他方、ペルー北東部のロレト州やアマソナス州などアマゾン地域では、経済活性化や雇用促進、企業誘致のため、進出企業に対して付加価値税（18%）を免除する優遇措置がある。この措置を活用しているのが、二輪車・四輪車メーカーのホンダだ。同社はこの地域でオートバイを生産しており、同措置の適用を受ける数少ない例だ。ちなみに、同地域でオートバイを生産するのは、地域の主な移動手段が自動車ではなくオートバイであり、国内最大の市場であるためだ。ただ同措置は有効活用されていない実態もあり、アマソナス州のホセ・アリスタ知事は、同措置は不要と主張している。そのため、同社をはじめとして、3年ごとに更新手続きが必要となる同措置の持続性を不安視する企業もある。

＜小委員会を通じて課題改善に取り組み＞

ペルーには、こうした課題の改善を求める公的な機会がある。2012年3月に発効した日本ペルー経済連携協定（EPA）で規定されるビジネス環境整備小委員会がそれだ。同小委員会は日本とペルーの政府関係者らが両国でのビジネス環境改善のための議論を行う枠組みで、企業関係者からも改善要望を伝えることができる。2012年11月に第1回会合が開催されており、ペルー政府は日本企業の声に基づくビジネス環境の改善に協力的だ。

同会合では、各種許認可に係る行政手続き、雇用・労務問題、税務問題、労働ビザなど投資環境の改善について議論を行った。その後、フォローアップとして、ジェットロは出入国管理技術会合を2012年12月に、また労務問題に係るセミナー（労働雇用促進省、在ペルー日本大使館共催）を2013年7月に、それぞれ開催した。これらのイベントには日系企業が多く参加し、労働ビザや雇用・労務に関する諸制度への理解を深めることにつながったとの声が寄せられた。

第2回会合は2014年4月の開催が予定されている。現在、両国政府間で議題の調整などが進められているほか、ジェットロが在ペルー日系企業を対象に「EPA運用実態アンケート」を実施し、要望書を取りまとめている。

③ 賃金水準の向上で拡大する国内消費

ペルーでは高成長を背景に賃金水準の上昇が続き、国内消費は活況を呈している。一方で最近、ペルーのインフレ率は年間3%前後で推移しているが、給与上昇率は5~10%とインフレ率を大きく上回っており、多くの日系進出企業は労働コストの上昇に直面していると指摘する。ただ、所得向上や人口増に伴う国内消費の拡大は依然として伸びし

ろが大きく、労働コスト増と消費拡大は表裏一体で進むとみられる。ペルー編の最終回。

<実質購買力が大きく上昇>

労働雇用促進省が所管する「賃金台帳（社会保険納付）電子システム」によると、2012年の全労働者の平均給与額は前年比6.3%増の1,851ソル（約700ドル、1ドル=2.64ソル、2012年平均）だった。役職を問わない分野別平均給与額が最も高かったのは、主要産業の1つである鉱業で7.8%増の3,914ソルで、鉱物資源の国際価格が好調だったことが反映された。同分野の幹部に限った場合の平均給与額は1万5,115ソルに達している。また、同分野の従業員についても平均賃金は高く、7.5%増の5,039ソルと全体の平均給与額の1,940ソル（5.9%増）を金額、伸び率とも大きく上回った。2013年も給与上昇は続き、上半期の平均賃金は2,199ソルに達した。一方、法定最低賃金は2012年6月、675ソルから750ソルへと11.1%上昇した。同年のインフレ率は2.65%と低率に抑えられていることから、実質購買力が向上しており、これがペルーの消費拡大を後押ししている背景といえよう。

また、ペルーでは特に幹部クラスを中心に労働市場の流動性が高く、ヘッドハンティングや転職が頻繁に行われることから、企業は給与だけでなく、福利厚生の実施による囲い込みが必要との指摘がある。具体的には法定の健康保険料の雇用主負担分に加えて、任意の民間医療保険に雇用主が保険料全額を負担して加入させ、医療保険の実施化を図っている。こうした措置は在ペルーの多くの日系企業でも導入されているという。その他の手当では通勤手当などに加えて、昼食手当を支給する企業もある。同制度は特に中間以下の給与水準の層に要望が高いという。

<消費拡大を受けて流通業も急拡大>

賃金水準の上昇に加え、利益分配制度による所得向上が国内消費の拡大に貢献していることも事実だ。企業の税引き前利益の一部を労働者に還元する同制度は、フジモリ政権時代の1997年に当時の社会的政策の一環として、労働者の所得向上を通じた企業の生産性向上を主眼に導入されたものだが、中間層の所得水準向上に効果が出ている。また、ウマラ政権は最重要政策の1つとして「社会的包摂」を掲げ、「開発・社会的包摂省」を2011年10月に新設し、貧困率改善に向けた諸策に取り組んでいる。こうした政策により2004年以降2012年まで9年連続、貧困率（注）を縮小させるなど一定の効果が出ているようだ。2008～2012年の分野別GDP成長率の第2位は商業分野だったことが消費の拡大ぶりを裏付ける。同分野は同期間の平均GDP成長率6.5%を上回る7.5%の成長を続けてきた。

こうした所得の向上に伴い、国内消費は中長期的に拡大が見込まれ、小売り部門では販売網の拡大が急速に進んでいる。ペルーのショッピングセンター、百貨店、スーパーマーケットの数は拡大の一途をたどっており、人口1,050万人のリマ首都圏のみならず地方都市での店舗展開も続いている（表1参照）。チリ資本の進出が目立ち、特に百貨店とスーパー

マーケットではチリ資本のチェーンが地場系をしのぎ最大シェアを誇る。2014 年に入っても各社による店舗数拡大の計画が進められている。日本の小売り部門や消費財メーカーの中でもペルーでの販路拡大に関心を持つところが増えている。

表1 小売店舗数の推移 (単位: 件、%)

	2010年	2011年	2012年	2013年	
				(注)	前年比
ショッピングセンター	36	45	52	63	21.2
チリ資本の店舗数	-	-	-	22	-
百貨店	41	42	52	55	5.8
チリ資本の店舗数	-	-	-	43	-
スーパーマーケット	161	183	213	226	6.1
チリ資本の店舗数	-	-	-	123	-

(注) 見込み値。

(出所) ペルー生産省、ペルーショッピングセンター・エンターテインメント協会(ACCEP)

生産省が公表した 2011~2013 年 7 月の品目別の小売売上高実績によると、2012 年は 144 億ソルに達し、年々確実に拡大しているのが見て取れる(表 2 参照)。2013 年以降も拡大を続けており、1~7 月で前年同期比約 12%増の 88 億 3,492 万ソルを記録している。同期間に売上額全体の約 3 割を占めた食品は 9.5%増加している。次いで、「洋服・靴・革製品」、「家電製品」がそれぞれ約 2 割を占め 2 位、3 位と続き、それぞれ 18.6%増、10.6%増と好調だった。

表2 品目別小売(百貨店・大手スーパーマーケット)売上高実績 (単位: 100万ソル、%)

品目	2011年	2012年	2013年			
			2012年		2013年	
			1~7月	1~7月	前年同期比	占有率
食品・果物・野菜	3,858	4,298	2,360	2,585	9.5	29.3
洋服・靴・革製品	2,492	2,885	1,529	1,814	18.6	20.5
家電製品	2,204	2,716	1,455	1,609	10.6	18.2
その他製品	1,852	1,879	1,035	1,150	11.1	13.0
医薬品・化粧品	893	1,034	591	652	10.4	7.4
飲料・たばこ	748	873	484	531	9.6	6.0
家具	380	555	319	357	12.1	4.0
自動車部品・同アクセサリ	98	99	65	33	△49.5	0.4
金物・塗料・ガラス製品など	59	63	37	32	△12.8	0.4
書籍	24	30	25	72	185.2	0.8
計	12,608	14,432	7,900	8,835	11.8	100.0

(出所) ペルー生産省 経済分析・競争力調査局経済調査部

また、バイクや電化製品の輸入統計をみると、2009 年以降、一部の品目を除けば輸入額はおおむね右肩上がりだ(表 3 参照)。2012 年のバイク、テレビ、パソコン、デジタルカメラの輸入額は 2009 年との比較では、いずれも 2 倍前後に達している。2013 年に入り、バイクとデジタルカメラは落ち込んだものの、テレビとパソコンは依然として増えている。エ

エアコンは、リマが1年を通して過ごしやすい気候であることから、一般家庭には普及していないが、オフィスやホテルなどの建設ラッシュに合わせて需要が伸びた。日本メーカーと韓国メーカーが競合するテレビは、サッカー・ワールドカップを2014年6月に控え、商戦が今後さらに過熱するものと思われ、輸入額も増加しそうだ。

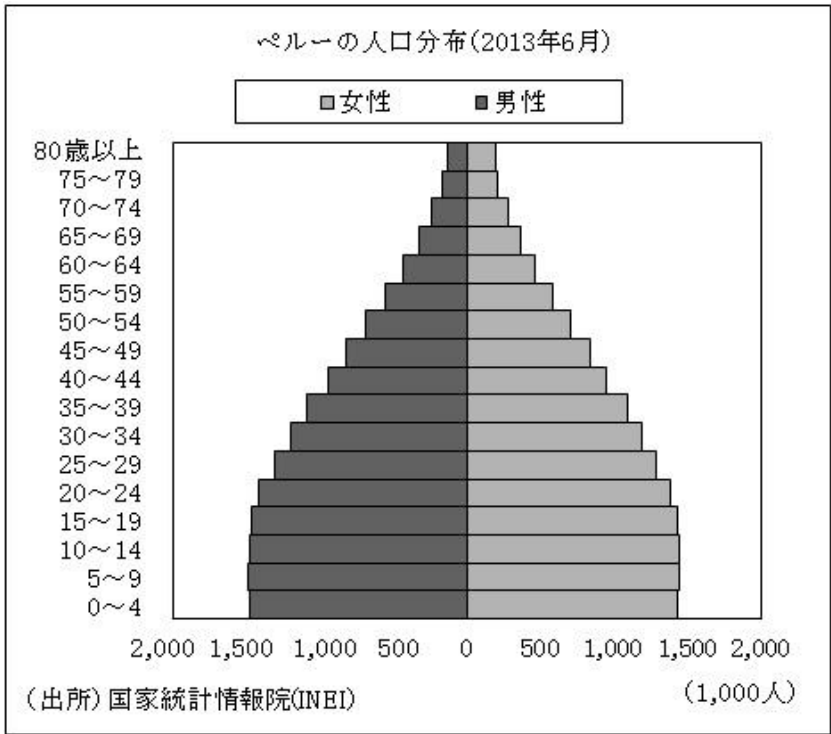
表3 バイク、電化製品の輸入推移 (単位:1,000ドル、%)

	2009年	2010年	2011年	2012年	前年比	2012年	2013年	前年 同期比
						1～10月	1～10月	
バイク (HS8711)	115,711	182,692	216,230	261,521	20.9	211,592	181,707	△14.1
テレビ (HS8528.72)	156,938	288,449	384,066	431,988	12.5	357,697	387,715	8.4
パソコン (HS8471.30)	205,371	259,332	422,347	442,477	4.8	349,115	411,338	17.8
デジタルカメラ (HS8525.8020)	53,954	80,331	98,132	102,373	4.3	87,544	74,146	△15.3
エアコン (HS8415.10)	5,833	6,398	9,280	8,060	△13.1	5,711	9,005	57.7

(出所)ペルー輸出業者協会(ADEX)

<期待される人口ボーナス>

ペルーは他の中南米諸国同様に人口増加を続ける若い国だ。2013年の人口3,048万人(同年6月時点の推定値)のうち、リマ州は954万人で、港湾・空港がある隣のカジャオ憲法特別市を含めると、リマ首都圏だけで1,052万人に達し、全人口の約3分の1を擁する。同年の全国の年齢分布をみると、65歳以上が6.3%、60歳以上は9.2%にとどまっている一方、39歳以下が全体の71.3%を占める(図参照)。39歳以下の年齢層のうち、0～19歳以下の人口が1,200万人弱前後と最も多く、全人口の約40%を占める。今後、この若年層の購買力が上昇すれば、人口ボーナスによるさらなる内需拡大が期待できる。



また、女性1人が生涯に産む子供の数は、ペルーは2.6人と中南米平均の2.2人を上回る。これにより、ペルーの人口は2021年には3,315万人、2050年には4,011万人に達する見込みだ。ただ、2050年には65歳以上の高齢者が人口の16.1%を占め、高齢化社会が到来する可能性が指摘されている。

リマは中南米の太平洋沿岸における最大の都市（首都圏人口1,050万人）であり、その市場規模を生かし販売・物流拠点となり得る潜在性を有する。インフラ整備の進展や税制などの優遇措置導入など、ペルー政府の今後のかじ取りに期待したい。

(注) 1人当たり月間家計支出額が284ソル（約100ドル強）以下の人口の割合を示しており、2012年には前年比2ポイント減の25.8%となった。

チリ

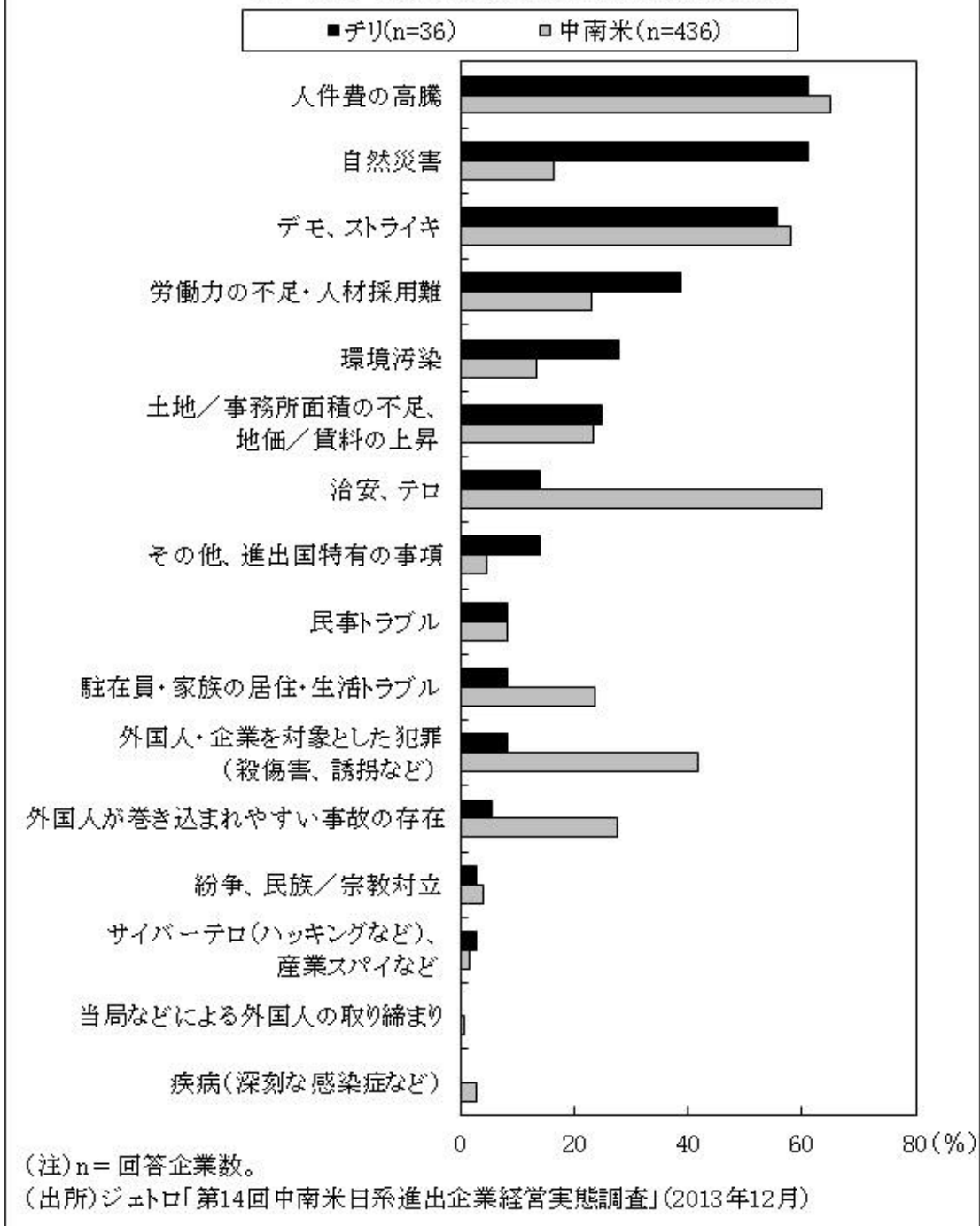
① 高騰する人件費と人材難に直面

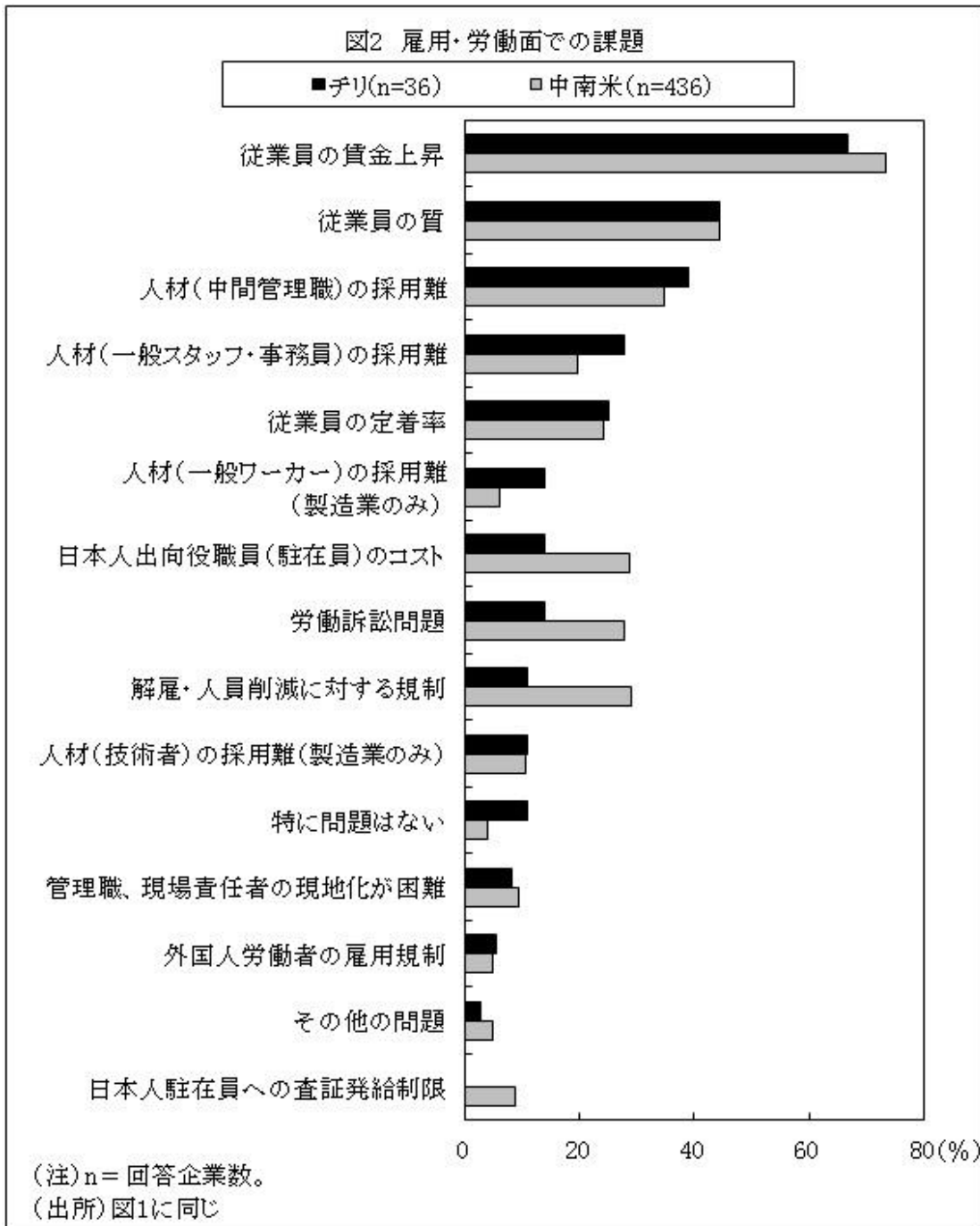
世界銀行が発表する「ビジネス環境ランキング」(Doing Business)で、チリは毎年のように中南米諸国でトップを占めるなど、良好なビジネス環境が高く評価されている。他方、企業関係者は人件費の高騰、それに伴う労働力の不足・人材採用難、自然災害への対応といった課題もあると指摘している。チリビジネスのチャンスと課題について3回に分けて報告する。第1回は労働力不足と人材採用難について。

<インフレ率上回る最低賃金の上昇率>

2013年12月にジェトロが発表した「第14回中南米日系進出企業経営実態調査」報告書によると、在チリ日系企業の61.1%がビジネス上の課題として「人件費の高騰」を挙げ、「労働力不足・人材採用難」に直面しているとの回答も38.9%あった(図1参照)。さらに、雇用・労働面に限って課題を聞いたところ、「従業員の賃金上昇」(66.7%)、「従業員の質」(44.4%)、「人材(中間管理職)の採用難」(38.9%)、「人材(一般スタッフ・事務員)の採用難」(27.8%)が上位を占めた(図2参照)。ジェトロが同年10月に在チリ日系企業にインタビューした際にも、各社から「インフレ率を大きく上回る最低賃金の上昇率に影響を受け、人件費が急増した」といったコメントが相次いでいた。

図1 チリと中南米諸国でのビジネス展開上の課題





チリの最低賃金は1990年以降毎年、調整法案が議会で審議され、7月に調整が行われている。2013年は大統領選挙を控えて審議が長引き、例年より1ヵ月遅れの8月1日付で前年比8.8%増の月額21万ペソ（約4万2,000円、1ペソ=約0.2円）とすることが発表された。この最低賃金改定率は2012年のインフレ率1.5%、2013年の3.0%〔いずれも国家統計局（INE）発表〕を大きく上回っている。これについて、ジェットロがインタビューを行った一部の企業からは「多くの工場従業員の給与額は最低賃金と連動して決定しているため、影響が大きい」との指摘があった。

また、世界一の銅生産量と埋蔵量を誇るチリでは、近年、大型の銅鉱山開発プロジェクトが相次ぎ、現場では労働力の不足感が強い。主要産業の鉱業分野でも高給で人材を集めざるを得なくなっており、日本人駐在員の給与額より高いケースも出ている。資材価格の上昇や為替変動だけでなく、人件費の高騰によって当初の開発投資額を大幅に増額せざるを得ない事例もあるという。

2014年3月11日に就任したミシェル・バチエレ大統領は、2013年の選挙戦で最低賃金を政権中期までに月額25万ペソまで引き上げることを公約としていた。企業にとって人件費高騰の悩みは当分続きそうだ。

<鉱業分野でも人材の採用難に直面>

主力産業の鉱業分野が高給で人材確保を進めた結果、他業種からの人材移動が相次いだ。他業種でも給与水準を上げるなどしているが、鉱業分野の給与水準には及ばず、人材の採用難に陥っているケースが多い。他方、人材が集まっているといわれる鉱業分野も決して安泰ではない。集まった労働力のレベルに違いがあり過ぎるため、従来なら1人でできた作業に2~3人かかる状況が頻発しているという。結果的に鉱業分野でも適切な人材が集められず、給与水準は高いまま、という状態に陥っているようだ。

<企業は研修の充実などの対策>

ジェトロが行った企業インタビューでは人件費高騰や人材確保・引き留め策として、給与水準を引き上げる以外に、各社でさまざまな工夫がなされていることが分かった。例えば、研修プログラムの充実、キャリアアップ支援、職場環境の充実などが挙げられる。ある会社は、従業員から転職の駆け引き材料として同業他社の給与水準など待遇の良さを提示されても、原則として給与引き上げ競争にはくみしないという。その代わりに、自社商材のメンテナンス技能向上のための研修機会を提供するなど、同社にとって必要不可欠な人材であることを認識させているという。

また、別の会社は日本流の家族的な職場環境づくりを心掛け、居心地を良くすることで人材の流出を防いでいるという。例えば、現地従業員と日本人駐在員など幹部とのコミュニケーションを密にするべく朝礼を行う、従業員から業務上の改善点を受け付けて幹部が回答する仕組みを作るといった対応をしている。特に後者は現場での問題点や解決策を吸い上げ、幹部が直ちに対応することで従業員の改善意欲や社内の一体感を生み出しているという。改善がすぐには難しい場合でも「いつごろまでには改善する」「当面は現状維持」という回答を直ちに出すことで、幹部と従業員間の信頼感が高まり、結果として人材流出が減ったという。

他方、労働集約的な企業の中には、人件費の高騰をきっかけに機械化、すなわち設備投

資の検討を始めている。当該企業では、工場での原料受け渡し作業中に従業員が負傷したこともあり、従業員と相談の上で機械化に踏み切ったところ、事故発生のリスクを引き下げることができたという。

② 自然災害の脅威と環境規制の強化などが懸念材料

ジェトロの「第14回中南米日系進出企業経営実態調査」報告書によると、チリでのビジネス展開上の課題として人件費の高騰や労働力不足、人材採用難のほか、自然災害の脅威や環境規制の強化、デモ・ストライキの発生などの指摘が多い。チリ編の2回目は、これらの事例と対策に加え懸案となっている日本との租税条約について紹介する。

<6割の企業が自然災害を懸念>

チリは日本同様、世界有数の地震国だ。1960年に発生したチリ地震はマグニチュード(M)9.5と地震の規模としては世界最大で、日本の東北地方太平洋沿岸などにも津波が押し寄せた。また、2010年2月に発生したチリ中部地震はM8.8で、死者は800人を超えた。さらにチリには火山も多く、噴火が起きると国民生活や企業活動に大きな影響を及ぼすケースがある。例えば、2011年6月に発生したチリ南部のプジェウエ火山の噴火では、噴煙が上空10キロまで舞い上がり、航空便の欠航が相次いだ。

2013年12月にジェトロが発表した「第14回中南米日系進出企業経営実態調査」報告書によると、チリでのビジネス展開上の課題としては人件費の高騰と並んで、61.1%の日系企業が「自然災害(の脅威)」を挙げている。また、ジェトロは同年10月に在チリ日系企業にインタビューした際にも、一部の企業は2010年2月のチリ中部地震時に港湾施設や道路が損壊したために物流が大混乱に陥り、原料調達や日本向け輸出などが滞ったとコメントしている。当該企業ではこれを教訓として、物流拠点の港を複数確保してリスク回避を図っているという。また、自然災害は防ぎようがないため、発生することを前提に事業継続計画(BCP)を作成しておく必要もあるだろう。

ちなみに、2013年5月に仙台市で開催された第28回日智経済委員会の場で、日本とチリの防災技術協力に関する議論が初めて行われた。両国は類似する地域特性を有しており、今後も連携して災害に備える必要性と、地震や津波対策のために両国の研究の連携を継続する必要性が強調された。現在、日本の協力でチリ政府が津波被害想定技術や精度の高い津波警報手法などの開発か、津波被害に強い地域・市民にするためのプログラム策定などに取り組んでいる。

＜環境規制の強化がビジネス展開に影響＞

2010年に南米諸国では初めてOECDに加盟して以降、チリでは先進国のそれと似た環境規制が整備されつつある。同年には環境基本法の改正、環境省と環境監督庁の新設、2012年には環境裁判所の設置、鉱山の閉山計画の事前策定を定めた閉山法制定、2013年11月には初期段階からの環境影響調査を義務付ける環境影響評価システムに関する法律制定など、近年、環境関連の政府機関や法律が相次いで整備されている。

これに伴い、大型のプロジェクトが中断や中止に追い込まれている。例えば、チリ北部で金や銀、銅の採掘を目的とするパスクア・ラマ鉱山開発プロジェクトでは、先住民から水質汚染が指摘され、2013年10月に開発が中断した。さらに、同鉱山に隣接するエルモロ鉱山開発プロジェクトでも、先住民との協議が難航し、同年11月に地元の裁判所で開発の一時中断を命じる判決が出された。さらに、北部でのカステージャ石炭火力発電所建設計画は、周辺漁民との和解が成立せず、2012年8月に最高裁による環境認可無効判決が出されて計画が中止された。プンタ・アルカルデ石炭火力発電所建設計画も、周辺漁民から差し止め請求が出され、2013年8月に地元裁判所により同請求が認められている。

また、チリの主力産業の1つである水産養殖業でも環境規制の強化が進み、その順守が課題となっている。過密養殖による病害や水質汚濁を防ぐために、養殖魚は18カ月間いけすで飼育することが定められているが、養殖業者の中には採算が合わないとして規定より短い期間での飼育を行っているところがあるという。ジェトロがインタビューした1社は、こうした規制逃れについて、規制を順守する企業が淘汰（とうた）されることがないようにルール徹底や運用方法を業界として改善していく必要がある、と指摘している。

OECD加盟に伴う高レベルな環境規制の整備によって、チリでのビジネス展開が円滑に進まないことについて、インタビューした1社は「先進国レベルの規制の理想と現実のギャップで、現場が右往左往しているような印象を受ける」とコメントしている。環境規制の強化によって、国内経済の健全な成長が阻まれることを懸念する声も多い。

＜国民生活や企業活動に影響を及ぼすストモ＞

ジェトロの日系企業経営実態調査によると、その他のビジネス上の課題として「デモ・ストライキ」を挙げる声も多い。特に企業活動に影響を及ぼすのは港湾労働者のストライキだ。2013年3～4月には待遇改善を求める同労働者のストライキが3週間続き、同年12月末にも再び行われた。後者のストライキは2014年1月末までに収束に至ったが、チリの主要輸出品である果実の生産・輸出のピーク期だったため、日本の経団連に相当する生産商業連合会（CPC）は損害額が4億ドルに達する可能性がある、と指摘している。

また、2013年は郵便局（8月）、市民登録や身分証明書を発効する内務省の担当窓口（8

～9月)でもストライキが起きている。これらは国民生活に直結する組織のストライキだったため、国内でその動向が大きく報道されたという。

<租税条約締結を求める声相次ぐ>

2007年9月の日本・チリ経済連携協定(日智EPA)の発効後、在チリ日系企業の間では租税条約締結を求める声相次いでいる。大部分の在チリ日系企業が加入する日智商工会議所とジェットロは同EPA発効後、EPAの活用状況やチリでのビジネス展開上の課題などについてアンケートを実施している。毎回のアンケートへの回答の中で租税条約の未締結をビジネス展開上の課題とする指摘が多い。また、ジェットロが行った企業インタビューでも同様の指摘が相次いだ。

現在は日本の本社(親会社)とチリの現地法人(子会社)の間での資金のやり取りをする場合、例えば、(1)子会社から親会社への配当送金、(2)親会社から子会社への借入金送金(子会社の資本勘定の3倍以上の場合)、(3)親会社による子会社向け役員提供時の子会社からの対価支払いの際、などに35%の源泉税率が課されている。チリが英国と締結している租税条約では(3)の場合は源泉税が免除されるとの見解があるほか、他国との租税条約でも(1)や(2)の場合には源泉税が減免されており、租税条約の有無によってチリビジネスの土俵に差異が生じれば、日本企業の新規投資意欲は制限されかねないとの指摘がある。チリの主要産業の1つである鉱業分野では日本企業による多額の投資が相次いでおり、高率の源泉課税と租税条約の未締結は在チリ日系企業にとって切実な課題だといえる。

高率の源泉課税を回避するため、在チリ日系企業の中には親会社との資金のやり取りを必要最低限に絞り込み、チリが租税条約を締結している第三国経由としたり、利益をチリに留保もしくは設備投資に振り向けたり、といった工夫を施しているところもある。また、日智商工会議所も同条約の交渉に携わる日本政府に働き掛けを行っている。2010年6月に同会議所が「日智租税条約の早期締結を求める」と題した要望書を作成し、日本経団連や日本商工会議所、経済同友会、日本貿易会、日本在外企業協会、日智経済委員会日本国内委員会を通じて日本の関係省庁に提出している。さらに、日本とチリの両国経済界関係者が集まる日智経済委員会の会合でも、租税条約の早期交渉入りと実現を求める共同コメントが採択されている。貿易・投資円滑化ビジネス協議会(事務局:日本機械輸出組合)が毎年発表する報告書「各国・地域の貿易・投資上の問題点と要望」でも、このところ毎回、同条約の早期締結を求めており、これは日本経済界の総意ともいえるだろう。

③ 高い購買力とビジネス環境の良さが魅力

チリは、人件費高騰や自然災害の脅威といったビジネス上の課題がある一方で、1人当たり GDP が購買力平価ベースで1万9,000ドルに達し、中南米地域ではトップレベルにあるほか、南米諸国で唯一 OECD に加盟し、先進国に最も近い国といわれる。チリ編の最終回は、同国でのビジネスの魅力と今後の見通しについて紹介する。

<市場は狭小ながら中南米トップレベルの購買力>

チリは人口が約1,700万人と、市場としては小さい。しかし、IMFによると、2013年の同国の1人当たり GDP（購買力平価ベース）は1万9,105ドルで、2014年には2万114ドルに達すると見込まれており、中南米地域ではトップレベルの購買力を誇る（表1参照）。この数字は、最近、消費市場が活況を呈しているといわれるブラジル（2013年は1万2,118ドル）、中国（9,828ドル）、タイ（9,888ドル）、インドネシア（5,182ドル）などを大きく上回っている。

表1 中南米・アジア主要国の1人当たりGDP
（購買力平価ベース）（単位:ドル）

国名	2013年	2014年	2015年
チリ	19,105	20,114	21,264
ブラジル	12,118	12,528	13,091
アルゼンチン	18,582	19,189	19,896
メキシコ	15,608	16,177	16,917
ベネズエラ	13,586	13,826	14,197
ペルー	11,149	11,798	12,548
コロンビア	11,088	11,600	12,223
中国	9,828	10,661	11,587
タイ	9,888	10,532	11,240
インドネシア	5,182	5,478	5,842
ベトナム	4,001	4,242	4,515
インド	3,991	4,209	4,506
ミャンマー	1,711	1,822	1,949

（出所）IMF世界経済見通し（2013年10月）

また、世界銀行の調査によると、チリの中間層は既に全人口の半分強を占めており、チリは人口こそ少ないものの、高い購買力を持った市場だといえる。ただし、人口が少なく、市場が狭小な故に、アジアの新興国のように消費市場が急速に拡大する可能性は低いことを踏まえて、ビジネス戦略を検討する必要があるだろう。

<日系企業はビジネスのしやすさを評価>

ジェットロが行った企業インタビューでは、各社からチリのビジネス環境の良さを評価する声が続いた。例えば、拠点設立時には以下のような魅力があるという。

- (1) 外国人のみで設立可能で、短期間・低コストで設立許可を取得可能
- (2) 最低投資額などの義務がない
- (3) 自治体ごとの外資誘致合戦がなく、余計なインセンティブ獲得交渉が不要
- (4) 2年間有効の労働ビザによる就労の後、永住ビザへの切り替えが可能
- (5) 日本からの短期出張ではビザ取得の必要がない

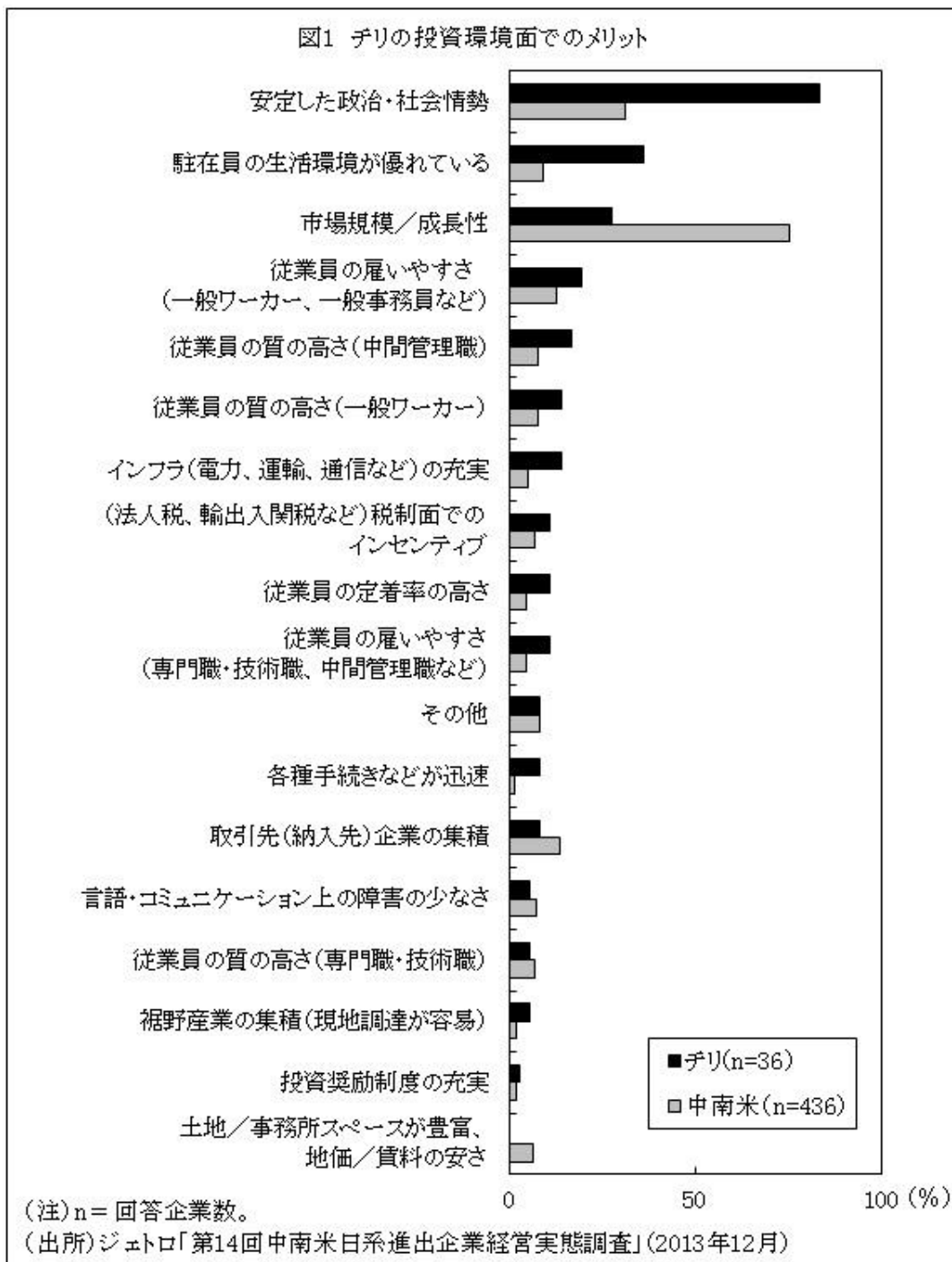
また、拠点設立後にビジネスを展開し始めると、以下のようなメリットがあるとの指摘が多い。

- (1) 資金回収リスクが低い（信用情報の公開度が高い）
- (2) 税制がシンプル
- (3) 輸入統計の公開度が高く、競合相手の情報入手が容易
- (4) 他の中南米諸国と比べて労働裁判が少ない
- (5) ドル口座の所有が可能で、送金規制がない
- (6) 資金や人員などの経営資源の注入ポイントが明確（寡占状態の小売業界の存在、サンティアゴへの人口集中）
- (7) 高級品から中低級品までさまざまな顧客層の反応をみることが可能

世界銀行は起業の容易さ、投資家保護、電力需給状況、契約の強制力などビジネス環境に関する10の項目を勘案した「ビジネス環境ランキング（Doing Business）」を毎年発表している。2013年10月に発表された同ランキングの最新版では、チリは34位に位置しており、例年と同様、中南米地域でトップを占めた。上記の日系企業の声はこのランキングでも裏付けされている。ちなみに、同ランキングで日本は27位だった。

＜安定した政治・社会情勢もメリットに＞

2013年12月にジェトロが発表した「第14回中南米日系進出企業経営実態調査」報告書によると、チリの投資環境面について「安定した政治・社会情勢」が最も高く評価されている（図1参照）。



2013年12月には大統領選挙の決戦投票が行われ、野党会派の社会党ミシェル・バチエレ候補が与党連合候補を破ったが、その際に混乱は起きず、「平穏、透明、公正な選挙」(当時のピネラ大統領)となった。与野党の政権交代によって、閣僚をはじめ政治要人の総入れ替えなどが行われるため、一時的に行政や政策の実施が滞る可能性はあるものの、今回の政権交代に乗じた騒乱などはみられない。

<輸入時に高まるFTA/EPA利用率>

チリは60以上の国・地域と自由貿易協定（FTA）や経済連携協定（EPA）を締結しており、これらFTA/EPA相手国・地域との輸出入額が全輸出入額に占める割合（FTAカバー率）は2012年時点で92.2%に達している（表2参照）。FTA先進国といわれるチリで、日系企業は日本・チリEPAに加え、他のFTAも活用しながらビジネスを展開している。ジェトロの日系進出企業経営実態調査報告書によると、日本とのEPAの利用率は、輸出時は37.5%だが、輸入時は72.7%に達している（図2、図3参照）。他のFTAでも輸入時の利用率が高く、日系企業は価格競争が激しいチリ市場で勝ち抜くためのツールの1つとしてFTA/EPAを利用しているようだ。

表2 チリの貿易額に占めるFTA/EPA発効国・地域との貿易額の割合(2012年) (単位:%)

FTA/EPA 発効国・地域	往復	輸出	輸入
中国	21.0	23.9	18.2
米国	17.3	12.1	22.6
EU	14.2	15.1	13.3
メルコスール(注1)	10.8	7.7	13.8
日本	6.9	10.6	3.3
韓国	4.5	5.8	3.3
アルゼンチン	4.0	1.4	6.7
メキシコ	2.5	1.7	3.3
ペルー	2.4	2.3	2.6
インド	2.1	3.3	0.9
コロンビア	2.0	1.2	2.8
エクアドル	1.7	0.7	2.7
カナダ	1.5	1.6	1.3
ボリビア	1.1	2.0	0.3
オーストラリア	1.1	1.6	0.6
EFTA(注2)	1.1	1.5	0.7
ベネズエラ	0.6	0.9	0.2
中米5ヵ国(注3)	0.4	0.6	0.2
トルコ	0.4	0.6	0.3
マレーシア	0.3	0.3	0.3
P4(注4)	0.2	0.1	0.2
パナマ	0.1	0.2	0.1
キューバ	0.0	0.0	0.0
合計	92.2	93.8	91.0

(注1) ブラジル、アルゼンチン、パラグアイ、ウルグアイ。

(注2) スイス、ノルウェー、リヒテンシュタイン、アイスランド。

(注3) コスタリカ、エルサルバドル、ホンジュラス、グアテマラ、ニカラグア。

(注4) ニュージーランド、シンガポール、ブルネイ。

(出所) チリ中央銀行資料を基に作成

図2 在チリ日系企業のFTA/EPAの利用状況(チリからの輸出時)

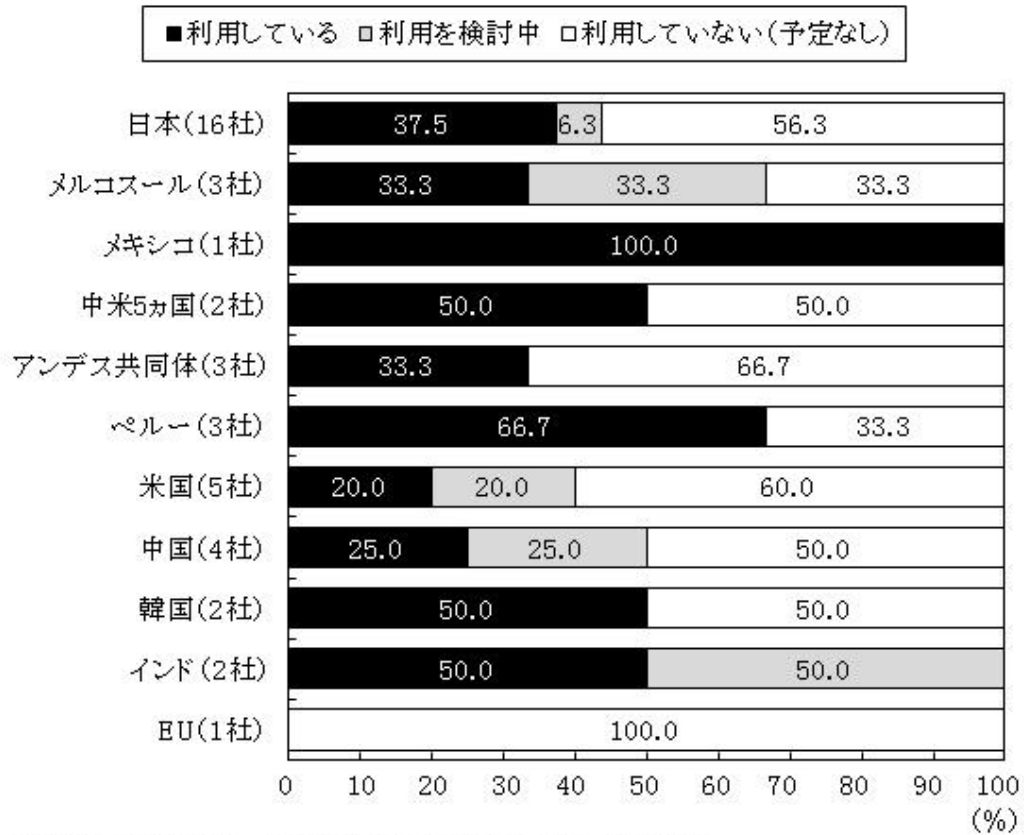
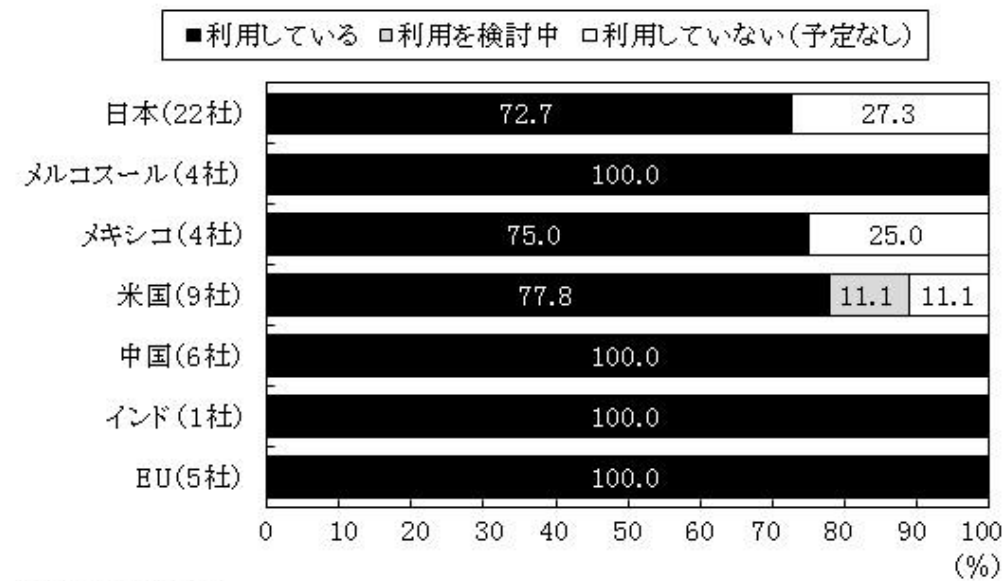


図3 在チリ日系企業のFTA/EPAの利用状況(チリへの輸入時)



チリは2012年6月にメキシコ、コロンビア、ペルーとともに太平洋同盟を発足させ、同盟国間のFTAを広域の経済連携に進化させる取り組みを進めている。現地日系企業の大部分が加盟する日智商工会議所とジェトロが共同で2014年1月に発表した日智EPA運用実態把握アンケートの結果によると、一部の日系企業からは「原産地規則が統一されれば、オペレーションの効率化ができる」「チリ企業と共同で中南米広域でのビジネス展開を加速することが可能だ」と、太平洋同盟に期待する声が上がっている。

<南米の営業拠点、パイロット市場として広がる可能性>

こうしたチリ市場の特徴やビジネス環境の良さ、さらにはビジネス展開上の課題を踏まえ、いかにしてチリでのビジネスを進めていけばいいのだろうか。まず、狭小な市場と購買力の高さ、充実したFTA/EPAネットワークを念頭において、自社商材のテストマーケティングの場としてチリを活用することが考えられる。チリを南米市場への展開に先立つパイロット市場と位置付けるということだ。上述の日智EPA引用実態把握アンケートでもこうした回答が寄せられており、日系企業の中には既に取り組み始めているところもあるようだ。

また、拠点設立が短期間・低コストで可能なこと、ドル口座の開設も容易なことなどから、他の南米諸国市場を開拓するための営業拠点と位置付けることもあり得る。このビジネスモデルを実行に移したのが住友ゴム工業だ。同社はブラジル市場の開拓と工場立ち上げのため、まずはチリに拠点を設立した。同社では、ブラジルの煩雑な企業設立手続きや複雑な税制などに頭を悩ませることなく、ブラジルほか中南米市場の開拓を進める上での地盤を固めることができたと評価している。

さらに、2013年10月にジェトロが行ったインタビュー先の幾つかの企業は、米国（マイアミ）からチリ（サンティアゴ）に営業拠点を移転したと述べた。従来、中南米諸国向けの営業拠点をマイアミに置いていたものの、顧客ニーズに即応しやすく、かつスペイン語を母国語とする周辺国への営業活動が容易と判断したためだ。

「中南米ビジネスのチャンスと課題」

2014年4月発行

執筆	サンパウロ事務所	紀井 寿雄
	リマ事務所	藤本 雅之
	海外調査部	吉田 憲
	海外調査部中南米課	内尾 雄介
		中畑 貴雄
		伊藤 晃

独立行政法人 日本貿易振興機構

東京都港区赤坂1丁目12番32号

アーク森ビル私書箱528号

〒107-6006 電話 (03)3582-4690 (海外調査部中南米課)

禁無断転載