

米国企業の中南米諸国進出事例

2013年3月

日本貿易振興機構（ジェトロ）

ニューヨーク事務所

本レポートに関する問い合わせ先：

日本貿易振興機構（ジェトロ）

海外調査部 北米課

〒107-6006

東京都港区赤坂 1-12-32 アーク森ビル

TEL：03-3582-5545

E-mail：ORB@jetro.go.jp

【免責条項】

本レポートで提供している情報は、ご利用される方のご判断・責任においてご使用ください。ジェトロでは、できるだけ正確な情報の提供を心掛けておりますが、本レポートで提供した内容に関連して、ご利用される方が不利益等を被る事態が生じたとしても、ジェトロ及び執筆者は一切の責任を負いかねますので、ご了承ください。

アンケート返送先 FAX: 03-3587-2485

e-mail: ORB@jetro.go.jp

日本貿易振興機構 海外調査部 北米課宛

JETRO

● ジェトロアンケート ●

調査タイトル: 米国企業の中南米諸国進出事例

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

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

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

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

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

■お客様の会社名等をご記入ください。(任意記入)

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

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

～ご協力有難うございました～

目次

総論	1
ブラジル	4
インフラ整備拡大を見越し環境コンサル事業を拡大～Ecology & Environment～	4
ブラジル・ペルナンブコ州で事業拡大～食品大手モンデリーズ・インターナショナル～	6
有望な IT 人材と巨大消費市場が進出の決め手に～エバーノート～	9
物流センター新設でメーカーの要求に対応～自動車部品大手メリター～	11
メキシコ	14
電気変圧器メーカーのスペルマン、メキシコ北部で投資拡大	14
労働技術の向上や政府支援が航空機部品製造を下支え～航空機メーカー・ガルフストリーム～	16
セラミック大手ダルタイル、メキシコに国内市場向け拠点新設	18
アルゼンチン	20
南米で広がる販売先の潜在性に自信～接着剤・塗料メーカー・ロード・コーポレーション～	20
度重なる輸入規制や不調な経済に負けず～医薬品メーカー大手キャタレント～	22
チリ	24
成功のカギは地場企業や人材の活用～ベクテルの銅山拡張事業～	24

総論

米国企業は過去長きにわたりブラジルやメキシコを中心に中南米諸国への進出を続けてきた。中南米地域における米国企業のプレゼンスは欧州諸国と並び圧倒的であり、最近こそ中国をはじめ日本や韓国などアジア勢の進出が目立つものの、依然として貿易・投資額は高い水準で推移している。ジェトロ世界貿易投資報告 2012 年版によれば、主要中南米諸国の輸入額に占める米国からの輸入額の割合(2011年)は、高い順にメキシコが 49.7%、ベネズエラが 27.7% (ただし非石油部門)、コロンビアが 24.9%、ペルーが 19.5%、チリが 18.8%、ブラジルが 15.0%、アルゼンチンが 10.4%となっており、アルゼンチンを除けばどの国においても米国が最大の輸入先国となっている。対内直接投資額の割合もメキシコが 50.3% (1999年～2011年累計)、ペルーが 14.4% (1980年～2011年累計)、ブラジルが 12.8% (2011年)、アルゼンチンが 9.2% (2011年)、チリが 5.1% (2011年) と高く、米国経済のいわば「バックヤード」といわれるこの地域での積極的なビジネス展開が浮かび上がる。

日本企業はどうか。近年 BRICs の一角として日本でも注目を集めるブラジルでは日系企業の進出が進み、ジェトロの調べによると 2000 年頃の約 250 社から 2012 年時点では約 400 社まで増えたが、それでも 2011 年の対内直接投資額全体に占める日本の割合は 10.8%にとどまり、米国の 12.8%には及ばない。輸入額(同年)に関しては全体のわずか 3.5%と少ない。日本から中南米市場へアプローチするには、距離、時差、言語・文化の違い、人材の欠如など多くのハードルが待っている。地球の反対側に位置する中南米のビジネスに関する情報も乏しい。文化や言語が異なるため、縁遠く感じてしまう経営者は少なくないと思われる。あるいは、成長センターであるアジアの新興国の進出に急ぎ、中南米ビジネスを考える余裕はあまりないかもしれない。

他方、米国は中南米地域と近接しており、時差もあまりないがゆえ、出張は容易、電話やメールもオンタイムでやり取りが可能である。ニューヨークやロサンゼルスなどの大都市や、テキサス州、フロリダ州といった南部地域にはヒスパニック系人口が集中しており、有能な中南米ビジネス人材を確保できる。こうしたメリットが米国企業の中南米地域における高いプレゼンスを下支えしているといえる。

こうした背景もあり、日本企業の米国現地法人の間では中南米ビジネスに対する関心が高い。ジェトロ・ニューヨーク事務所の中南米デスクは在米日系企業の中南米ビジネスの支援を行っているが、ブラジルやメキシコを中心に多くの照会が寄せられ、同事務所に届く質問全体の 3 分の 1 から半数を占めるようになっている。ニューヨーク周辺では金融機関やメーカーの米国本社の多くが米州拠点の機能を有しており、中南米との取り引きや進出に向けた市場調査や米州全体の体制管理を担っているようだ。「中南米の首都」といわれるフロリダ州のマイアミ市では、少数ながら日本のメーカーが中南米拠点を設置し、中南米への営業や物流業務を行っている。同市では企業によっては社員のほとんどがヒスパニック系人材となっているところも見られる。

日本よりは米国から中南米市場を攻略するほうがメリットが多いのは上記のとおりだが、それでも中南米ビジネスは簡単ではないことは事実である。ここへきてブラジル経済の雲行きが怪しくなってきた。2011年の実質GDP成長率は前年の7.5%から2.7%に低下し、2012年は1.0%（暫定値）まで落ち込んだ。政府は国内産業保護を目的として輸入制限的な措置を矢継ぎ早に繰り出している。輸入ライセンス規制、輸入自動車にかかる工業製品税の引き上げ、メキシコとの自動車協定の改訂——外国企業を悩ます規制は枚挙に暇がない。隣国のアルゼンチンでも、輸入規制の導入が相次ぎ在米日本企業を苦しめている。

中南米ビジネスが一筋縄ではいかないのは米国企業も同様であろう。一方、中南米諸国との貿易や投資におけるプレゼンスの高さから、米国企業の操業状況やビジネス戦略をケーススタディーで見ておくことは、日本企業にとっても価値があることと考えられる。

そこで、本報告書ではブラジル（Ecology & Environment〈環境コンサルティング〉、モンデリーズ・インターナショナル〈菓子〉、エバーノート〈ソフトウェア〉、メリター〈自動車部品〉の計4社）、メキシコ（スペルマン〈電気変圧器〉、ガルフストリーム〈航空機〉、ダルタイル〈セラミック〉の計3社）、アルゼンチン（ロード〈接着剤・塗料〉、キャタレント〈医薬品〉の計2社）、チリ（ベクテル〈鉱業〉の1社）に進出している10社の米国籍企業に焦点を当て、米国企業の操業の状況やビジネス戦略を概説する。本報告書では、多くの読者に中南米ビジネスのイメージを持っていただくように幅広い業種を対象とした。加えて、たとえばブラジルでは中間所得層の拡大による消費の増大という大きなメリットがある一方、複雑な税制やインフラの欠如といった、いわゆる「ブラジルコスト」などのデメリットがあるように、どの国での操業にもメリットとデメリットがあると考えられるため、本報告書では可能な限り両方を含めるように努力した。

大別すると、ブラジルでの操業は4社ともに、家計支出額が2011年に1兆4,940億ドルを記録し、1兆1,199億ドルのASEAN10の合計、1兆630億ドルのインドを大きく上回る巨大な消費市場を念頭に置いていることが明らかだ。その上で、（1）Ecology & Environmentは政府や国民の間で高まる環境への意識に価値を見出し、公共事業に必要な環境アセスメントやエネルギー関連調査への参入を図り、（2）モンデリーズ・インターナショナルはブラジル市場を地域別に分析・評価し、サンパウロやリオデジャネイロなど大消費地がある南東部での事業を拡張すると同時に、かつては貧困地帯で知られたが、近年高い成長を続けている北東部への工場進出を果たし、（3）エバーノートはPCや携帯電話普及率の伸びしろに目をつけると同時に、豊富なIT人材の発掘を進め、（4）メリターは自動車やトラックメーカーの製造工場の国内全体への広がりに対応すべく新物流センターを設置するといった動きを見せている。

一方、メキシコでは、スペルマン、ガルフストリーム、ダルタイルともに安い労働賃金、高い労働技術力、安定したペソの対ドル為替、北米自由貿易協定（NAFTA）での米国や日本、EU、中南米諸国といった有望市場とのFTAネットワーク、政府の製造業誘致を重視する政策といった多くのメリットを活かし、輸出製造型のオペレーションを展開している。同時に、メキシコはGDP1兆1,458億ドル（2011年暫定値、IMF資料）を記録し、インドネシア（8,458

Copyright (C) 2013 JETRO. All rights reserved.

億ドル) や韓国 (1兆1,162億ドル) を凌ぐ経済規模を誇り、消費市場としても注目を集め始めている。上記3社の中ではダルタイルが国内消費市場の拡大を見越して地場のディストリビューターとの契約を増やしている。

巨大消費市場のブラジルと輸出製造拠点として注目を集めるメキシコというように、企業の着目ポイントには傾向の違いが見られるが、結局は企業の操業状況やビジネス戦略は千差万別である。その違いは次ページからのケーススタディーを読んでいただきたい。本報告が中南米での事業展開に取り組む方々にとって参考となれば幸いである。

2013 年 3 月
日本貿易振興機構 (ジェトロ)
ニューヨーク事務所

ブラジル

インフラ整備拡大を見越し環境コンサル事業を拡大～Ecology & Environment～

2012年11月7日

サッカー・ワールドカップやオリンピック開催を数年後に控えたブラジルでは各種インフラ事業への参入機会の拡大に期待がかかる。同時に、環境意識の高まりから、事業の実施に当たり環境コンサルティングの需要も高まっている。この地で積極的に事業を展開している企業の1つ、米系環境コンサルティング会社 E&E のブラジルビジネスを概観する。

<狙うは高成長・高環境意識市場>

Ecology & Environment (E&E) はニューヨーク州ランカスター市に本社を置く環境コンサルティング会社だ。1975年の創設以来、122カ国で5万件以上に上る事業に携わってきた。現在、米国内では43カ所、海外では5大陸17カ国にオフィスを置いている。2011年の売上総額は1億5,920万ドルに上る。2009年にはフォーチュンの「高成長小規模企業」リストで50位にランクされた。

同社の世界全体の売り上げは2012年に入って米国を中心に低下している。一方、南米地域の売り上げは好調が続き、米国の落ち込みを部分的に埋め合せている。南米地域ではブラジル、アルゼンチン、コロンビア、ペルー、エクアドル、チリの6カ国にオフィスを持つが、とりわけブラジルでのビジネスが好調のようだ。ブラジル現地法人の E&E do Brasil は、1997年にサンパウロに営業事務所を開設、2004年にリオデジャネイロに移転した（2010年にはベロホリゾンテにもオフィスを設置）。積極的にビジネスを展開し、2003年から2008年の5年間に売上額を10倍に伸ばすなどの成果を上げてきた。11年会計年度の売上額は前年度比11%増の1,170万ドルとなった。

「われわれが狙う市場は、高い経済成長と政府が積極的に環境問題に取り組む国だ」。米国本社最高財務責任者（CFO）のジョン・マイ氏は、グローバルコネクションの2012年9月6日付記事「Lessons for Brazilian Success」で E&E の戦略をこう述べている。「ブラジルの経済成長は水力、石油・天然ガス、鉱山部門で大きな需要を生み出し、政府は需要に応えるべく大規模なインフラ建設事業を進めている。そしてインフラ事業には環境問題に対する懸念が付きものだ」。同社はロンドニア州北西部を流れるマデイラ川に浮遊する実験所のプロジェクトを進めている。サント・アントニオ水力発電所設備の建設にかかる環境計画の策定のため、水資源の物理的、化学的、生物的状況の変化をモニターするための実験所だ。加えて、2011年にはマデイラ川沿いの施設と国家送電網をつなぐ、全長2,375キロとなる2つの送電線建設事業のための環境調査を完了した。

E&E do Brasil は、2014年のサッカー・ワールドカップ、16年の夏季オリンピック開催が生み出すビジネス機会も最大限に生かす努力をしている。2大イベントの放送設備の拡充のため
Copyright (C) 2013 JETRO. All rights reserved.

めに光ファイバーシステムの設置が予定されているが、同社はリオデジャネイロ、サルバドール、フォルタレーザといった都市での設置に必要となる全ての環境ライセンス取得のための事業を任されている。

<膨らみ続ける電力市場への期待>

E&E がブラジルで事業を拡大する理由の 1 つに、世界最大級といわれる再生可能エネルギーを含む巨大な電力市場がある。これは事業実施前に必要とされる環境分析や計画のための専門知識への需要を生み出し続ける。また、ブラジルは貧困層や拡大する中間所得層への電力供給の実現により、生産性や生活の質を引き上げることが急務となっている。毎年 5% の GDP 成長率を維持するためには、年間 5,000 メガワット相当の電力供給能力を追加していく必要がある。他方、例えば世界の 5 分の 1 に当たる淡水量を誇るアマゾン川沿いのインフラ建設事業を進めるに当たり、ブラジルがどのように環境を考慮していくかが世界から注目されている点を当局側は意識している。

ブラジル政府は 2010 年から 16 年にかけて 8,000 億ドルに上る公共・民間インフラ事業の実施に当たり世界から投資を呼び込む計画があり、E&E が提供するサービスの機会を広げているといえる。

<現地法人に大きな裁量権>

ブラジルでのビジネスにおいて、同国特有の市場性やビジネス文化の理解が必要となる。この点、E&E は、出資を E&E do Brasil 資本の 72%にとどめ、残りの 28%をブラジルの知識や経験が豊富な現地の経営陣に出資させると同時に、大きな裁量を与えている。現地法人に対して操業やマーケティング面でのガイダンスを与え、リクエストベースで技術支援やリソースを米国から送っているが、基本的には操業や経営は現地に任せているようだ。マイ氏は「米国本社が経営陣を送り込むこともできただろうが、全く異なるビジネス文化を理解し、それに適応した上で成功していくのが困難なことを理解している。地元のビジネス文化を理解する、しっかりとした経営陣を置くことが最も重要」と語る（グローバルコネクション、2012 年 9 月 6 日付記事）。

いわゆる「ブラジルクスト」の克服も簡単ではない。近年では経済成長に伴い、サンパウロやリオデジャネイロの大都市を中心に各種公共料金や不動産の値上がりが目立つ。リオデジャネイロでの操業はコストが高く、最終的には価格に転嫁する必要があるが、マイ氏は「われわれの顧客は主にインフラ資本投資に多額の費用をかける。ゆえに長期的に投資コストをカバーできるような、優れたサービスを提供する努力をしている」（同）と強気だ。

E&E はブラジルの力強い成長、そして世界の環境大国としてのポテンシャルがある限り、長期にわたり操業を続けていくようだ。

ブラジル・ペルナンブコ州で事業拡大～食品大手モンデリーズ・インターナショナル～

2012年12月11日

ブラジルのペルナンブコ州がある北東部地域はかつて、同国の最貧困地域として知られていた。しかし近年は、中間所得層の拡大や投資・インフラ整備の後押しもあり、高い経済成長を記録している。米食品大手のモンデリーズ・インターナショナルはこの北東部と北部市場に目を付け、2011年5月に同州で工場を稼働させた。パッケージ当たりの菓子の数を減らして価格を抑えたり、ブラジル人の好みに味を合わせたりして同地域の消費者層を取り込む努力をしている。

<ブラジルで6番目の工場を稼働>

ペルナンブコ州は近年、1人当たりのGDPが増加し、高い経済成長を続けている。ブラジル地理統計院（IBGE）データによると、2006年には4,327.78リアル（1リアル＝約39円）だった1人当たりGDPは、2010年には1万821.55リアル（暫定値）に増加した。

実質GDP成長率は2010年が9.3%（ブラジル全体：7.5%）、2011年は4.5%（2.7%）を記録し、国全体の成長率を大きく上回っている。州都レシフェを中心にホテル、ショッピングセンター、大学などの投資やインフラ整備が進み、さらには2014年にブラジルで開催されるサッカー・ワールドカップに向けて、5億ドル規模のスタジアムの建設事業が決まった。インフラ整備が進んだ結果、イタリアのフィアットは2011年、同州に2014年までに20万台の生産能力を持つ工場の新設を決め、17億ドルに上る投資を発表している。

米イリノイ州ノースフィールドに本社を置くモンデリーズ・インターナショナルも、2011年5月にペルナンブコ州で新工場を稼働させた。同社は世界全体で500億ドルの売上額を誇る、世界的な食品業界大手だ（注）。代表ブランドにはホールズ、ナビスコ、オレオ、メントス、リッツ、クロレッツ、バブリシャスガムなど、日本でもなじみのあるものが多い。

ペルナンブコ新工場は同社にとってブラジルで6番目の工場で、総工費は約8,000万ドル、敷地は2万5,083.8平方メートルと広大だ。同州を含む北東部や北部地域向けにチョコレートや粉末飲料を生産し、2012年中にはビスケットの製造ラインも追加する予定だ。「ペルナンブコ工場の稼働は現地に雇用をもたらした。われわれは周辺コミュニティーにも投資し、この重要かつ最も成長の速い地域の顧客のニーズに合わせた菓子を提供していく」。モンデリーズ・ブラジル（本社：クリチバ）のマルコス・グラッソ社長は開所式でこう意気込みを語った（同社PRサイト5月2日）。

<味の現地化で消費者取り込む>

モンデリーズ・ブラジルは同国の菓子産業で高いプレゼンスを築いてきた。国内全体で約1万人の社員を抱え、35に上るブランドを製造し、年間20億ドル近い売り上げを誇る。そんな同社が次に目を付けたのが大きく成長する北東部・北部だった。

ただ、高成長といっても、この地域の住民の購買力はその他の地域にまだ大きく水をあけられている。例えば、ペルナンブコ州住民へのチョコレート製品の浸透度は19%にとどまり、56%に上るその他の州平均よりもはるかに低いという。それゆえに成長の余地が大きく、特にぜいたく品に手が届くようになる中間所得層の拡大で、今後の菓子消費量の増加が期待できるとしている。

同社はブラジルの消費者を取り込むために数々の工夫をしている。グラッソ社長が「1リアルは消費を最大化するための魔法のコイン」と呼ぶとおり、トライデントガムを米国での販売より少ない5個で1パッケージとし、1リアルで販売している。味の現地化も重要な戦略の1つだ。サンパウロ郊外にある研究開発(R&D)センターでは100人の研究者がチョコレート、粉末飲料、ガム、ビスケット、チーズ菓子の味を地元民の好みに合わせるべく研究を続けている。ブラジルで最も人気のチョコレートの1つ、ラクタ(Lacta)の製品開発にも余念がない。ペルナンブコ州の新工場でも北東部・北部地域の住民が好む菓子の味に自社製品を適合させていくための開発事業を進めているとされる。

<サプライチェーンの効率化も重要>

調査会社ユーロモニターの資料によると、ブラジルの包装食品市場は2011年に約1,160億ドルとなり、過去6年間で約50%の増加となった。この大きな成長の立役者の1つであるモンデリーズにとって、欧州企業のブラジルへの進出や輸出攻勢は脅威だ。ブラジル人の好みは米国の菓子よりも欧州に近いからだ。このため、現地での製品開発努力は今後一層重要となろう。

実は、欧州勢よりも強力なライバルは、ブラジルおよびその隣国にいる。ブラジル、アルゼンチン、ウルグアイ、パラグアイ、そして近年加盟したベネズエラの5カ国から構成される関税同盟の南米南部共同市場(メルコスール)加盟国の関連企業は、ブラジル向け製品を関税ゼロで輸出できるため、価格を大幅に抑えることができる。一方、モンデリーズ製品のうち輸入に頼る製品は高関税の対象となるため、ハイエンドの製品で勝負するしかない。

関税面での不利を部分的にも克服するには、サプライチェーンの効率化が重要だ。一般的に、外国企業がブラジルを含む中南米諸国のオペレーションで苦勞するのは(1)物理的・社会的インフラの欠如、(2)技術を持つ労働者の不足、(3)サプライチェーンの効率を低下させる(生産拡張にかかる許認可など)過剰な要件や手続きなどビジネスシステムの複雑性、の3つだとモンデリーズ・ブラジルのサプライチェーン専門家マウリシオ・フェレイラ氏は指摘している(2011年第1四半期版「サプライチェーン・クォーターリー」)。

同氏によると、モンデリーズ・ブラジルはサプライチェーンの効率性向上のために、荷主でもなく運輸業者でもない第三者の事業主体である第三者ロジスティクス(3PL)業者を積極的に採用している。労働者、技術、効率性のいずれも優良な3PL業者と連携し、サプライチェーン戦略やビジネスの見通しなどを共有しながら、共に問題の解決手段を考えていく姿勢を大切にしている、と同氏は加える。ブラジルの他地域に比べてインフラ整備がまだまだ不十分な

Copyright (C) 2013 JETRO. All rights reserved.

北東部・北部地域でのオペレーションは、より創造的かつ協力的なサプライチェーン構築や連携が必要となろう。

(注) 旧クラフトフーズ。クラフトフーズは2012年10月に北米事業拠点となるクラフトフーズ・グループと外国販売を担当するモンデリーズ・インターナショナルに分社化した。

有望な IT 人材と巨大消費市場が進出の決め手に～エバーノート～

2013 年 1 月 21 日

パソコンやスマートフォンのユーザー数がうなぎ上りのブラジルは、政府のインフラ整備の後押しもあり、世界で最も期待される IT 消費市場の 1 つだ。IT 革新に熱意を見せる現地の技術者の高いポテンシャルは、IT 人材を求める外資企業の注目を集める。米エバーノートは 2011 年に開設したサンパウロ事務所でのオペレーションを中南米地域の「フラッグシップ（旗艦店）」に位置付け、そこからブラジル市場の開拓と将来的な中南米ビジネス展開を目指す。同社のブラジルビジネスを紹介する。

<有望な現地技術者に着目>

カリフォルニア州レッドウッドに本社を置くエバーノート（Evernote、2008 年設立）は、テキストや画像などのデータを保存する、まるで「ノート」のような機能をオンライン上で無料提供（プレミアム版は有料）する企業だ。パソコンや携帯端末の専用ウェブからのアクセスを可能とする。世界で 2,400 万人に上るユーザーを獲得、新規ユーザーは毎月 100 万人のペースで増えているという。2010 年以降には 1 億 4,000 万ドルの収入を上げている。

同社は設立当初からグローバルなビジネス展開を念頭に置いてきた。中南米地域では特にブラジル市場に注目し、2011 年にはサンパウロに事務所を開設した。中南米事業部ゼネラルマネジャーのルイス・サムラ氏は、ブラジル事業に注力する理由の 1 つに「新技術に対する国民の熱意」を挙げる。同社は 2012 年 11 月にサムスン・ブラジルとの協力によりサンパウロで「ハッカソン（Hackathon）・イン・サンパウロ」イベントを開催し、現地の技術者の間でノート・サービス向上のための革新的アイデアや技術を競わせた。同年 5 月に同じ目的の「デブ・カップ 2012（Devcup 2012）」を開催したばかり。わずか半年でブラジルに戻ったサムラ氏は、5 月のイベントが「素晴らしい才能を持つ技術者の存在を証明した」と評し、その結果として「現地デベロッパーやデザイナーにもっと投資すべくブラジルに戻ってきた。もちろん、前回のイベントにおける最高のアプリケーションに対してはわれわれが引き続き支援している」と述べた（「Pulso Social」2012 年 10 月 17 日）。

<政府の IT 政策にも期待>

もう 1 つの理由は、巨大でポテンシャルの高い IT 消費市場だ。中南米地域における新規登録者の 43%をブラジルに持つ同社は、ブラジルの成長の伸びしろに期待をかける。同国では中間所得層の拡大、人々の生活水準の向上に伴い、現在 3 人に 1 人といわれるインターネットユーザーの今後の拡大が予想されている。携帯端末ユーザーの規模も大きい。ブラジル国家通信局（ANATEL）資料によると、ブラジルの携帯電話契約台数は 2011 年に 2 億 4,220 万台を超えた。同年の 1 億 9,238 万の人口を既に上回っている。

一方、同年のスマートフォン契約台数は約 2,700 万台で、浸透度は 14%にとどまっている。しかし、スマートフォン加入数はうなぎ上りに増加しており、2012 年には新規に 1,500 万人が加入したとの予測もある。普通の携帯電話でも加入可能、さらにはスマートフォンの今後の

成長予測から、巨大な消費者ベースがブラジルにはある、とサムラ氏は語っている。

ルセフ政権の IT 政策は、消費の拡大を後押しする。ルセフ政権はブロードバンド・スピードの改善やソフトウェア産業支援を進めている。ブロードバンドのスピード向上については現在 ANATEL が調査を進めており、ソフトウェア産業支援については、インフラ整備計画の一環として 2012 年 9 月に向こう 3 年間で 5 億レアル（1 レアル=約 44 円）相当の投資を発表した。ラウップ科学技術・イノベーション相は「ブラジルのソフトウェア産業は国際的競争力を持つべきだ」と語り、「外国資本を呼び込み、所得を生み出し、ブラジル国民に雇用をもたらすためにも、ソフトウェア産業は高く成長すべきだ」と付け加えている。インターネットアクセスの拡大やソフトウェア開発への政策的な追い風は、同社にとってはビジネスチャンスの拡大につながる。

<労働者保護などのブラジルコストは気にせず>

外資企業はブラジルに進出するにあたり、同国特有の手厚い労働者保護といった問題に直面する。労働者に一度与えた給与や手当は原則として引き下げられず、年間 30 日の有給には通常の給与プラス同額の 3 分の 1 の休暇手当を支払うなどだ。労働訴訟も頻繁に起こる。

ブラジル特有の労働者保護は同社にとっても大きな課題だったが、同社はこれらを承知の上でビジネスを進めることを決めたようだ。サムラ氏は、サンパウロでのオペレーションを将来的なメキシコ、コロンビア、チリ、アルゼンチンなどへの展開のための「フラッグシップ」に位置付け、現在中南米全体で 80 万に上るユーザーのベースを拡大していく考えだ。ブロードバンドの接続、携帯端末・スマートフォンの普及が急速に進む中南米を「世界で最も IT サービスが成長している地域」と語るサムラ氏は当面、地域で最大のブラジル消費市場を開拓していく考えだ。

物流センター新設でメーカーの要求に対応～自動車部品大手メリター～

2013年2月4日

ブラジルの自動車市場は販売こそ好調が続くが、複雑な税制やインフラの不足などいわゆる「ブラジルコスト」や労働賃金の上昇などが生産に影を落とす。ビジネスの合理化は自動車メーカーだけでなく、部品サプライヤーにも求められる。商用トラック生産向けに車軸などを供給する米自動車部品大手メリターは、ブラジルでの製造の歴史は長いが、補修や再生産を視野に入れた物流センターの新設などで顧客対応の強化を目指す。

<ブラジルで物流センターの機能を強化>

商用トラックや特殊車両向け部品サプライヤーの米メリター（本社：ミシガン州トロイ市、創業1909年）は2012年2月に、4,654平方メートルの物流センターをサンパウロ郊外バルエリに開設した。1956年に初めてブラジルに製造工場を設置、現在では南部のリオグランデ・ド・スル州カイシャス・ド・スルに2カ所、サンパウロ州オサスコに1カ所、リオデジャネイロ州レゼンデに1カ所の計4カ所の製造工場を所有し、現地生産した各種部品をブラジルをはじめ世界各国のメーカーに販売している。自社部品製品のさらなる配達効率アップを目指し、バルエリに物流センターを新設した。

同社は25年ほど前からブラジル国内に物流センターを持っていたが、バルエリの新設センターには従来の倉庫施設のほかに研修所やアフターセールスの修理部品配給のためのオペレーション機能設備を加えた。顧客へのサービスを通じて蓄積した経験が「南米域内に散らばる顧客への配達の迅速化、在庫管理の改善、そして顧客ニーズへの対応を可能とする同センターの設置につながった」と、南米アフターセールス課長のアンジェロ・モリノ氏は説明する（同社プレスリリース2012年2月15日）。モリノ氏によると、やがてはバルエリの施設内でブレーキなどの部品を再製造（Remanufacture）し、顧客からの品質や価格の要望に応えていく準備を進める。

<減税の現地調達条件が販売を後押し>

世界全体で20カ国、62カ所の事業所を有し、年間46億2,200万ドル（2011会計年度）の販売額を誇るメリターは、ブラジル工場での生産を重視している。ブラジルの事業所では約1,700人を雇用し、前車軸、駆動車軸、バス車軸、キャブ・サスペンションなどの部品を製造している。また、フレイオス・マスター（Freios Master）やサスペンシス（Suspensys）といった地場企業との合併により、ドラムブレーキ、ハブ、トレーラーおよびトラック向けサスペンション、トレーラー向け車軸などを販売後の補修部品用に製造している。

ブラジルで製造した各種部品は米国など世界各国にも輸出しているが、ブラジルなど南米諸国向けの販売額も小さくない。2011年度の販売額のうち、ブラジルを中心とした南米向けは7億4,600万ドル（全体の16%強）に上った。中でも販売額の半分以上を占める主力の商用トラック向け部品の南米向け販売額は、商用トラック向け世界全体販売額の約3割を占めた。

メリターの南米地域での売り上げを牽引したのは、堅調な経済成長に伴う域内消費の拡大と各国政府の政策の2つだ。中間所得層の拡大は消費の増加につながり、ひいては商品をつぶす商用トラックの需要を引き上げた。同時に、経済成長への関心の高まりは、例えばブラジルの州・市政府の間での税制インセンティブの整備や土地価格の引き下げ、インフラや教育の改善による外国メーカーやサプライヤーの誘致競争を加速させた。

さらに、ブラジルやアルゼンチン政府主導による関税同盟、南米南部共同市場（メルコスール）の進展により、域内関税が大幅に減免された結果、より安い原料や部品のパーツを隣国から調達できるようになった。また、同様にブラジルで製造した部品を南米諸国に関税の減免メリットを活用して輸出できるようになった。

ルセフ政権下での一連の国内産業保護政策もブラジルでの販売向上に一役買った。ルセフ政権はメルコスール域外からの自動車関税を引き上げると同時に、地場メーカーに対しては工業製品税（IPI）引き下げの条件としてメルコスール域内からの部品調達率を60%以上とする策を実施したため、ブラジル国内に工場を持つメリターの製品は保護される結果となった。

<自動車生産の低迷がメリターを直撃>

だが2011年後半に入り、メリターを取り巻く環境は厳しくなった。1つにはブラジル経済の減速がある。2012年の実質GDP成長率は2.7%だった2011年より低下し、1.5%に落ち込んだ。政府はすぐに消費喚起策を実施、政策金利を引き下げた。

消費喚起策としてとられたIPI減税の実施から3ヵ月後の2012年8月には自動車の販売額が前月比15.3%増と大きく回復したものの、その反動で9月には31.4%の減少となり、それ以降も自動車販売は低迷している。そして、2012年の生産台数はアルゼンチン金融危機が起きた2002年以降では初めてのマイナス成長を記録した。

自動車産業の低迷は、メリターのトラック部品の販売を直撃している。2012年度の部品の販売額は前年比37.3%減となる4億7,000万ドルに落ち込んだ。

<地理的に拡大する顧客への対応にも努力>

経済の低迷にもかかわらず、メリターはブラジルなど新興国市場に対して、中長期的には強気だ。同社最高経営責任者（CEO）のチップ・マックルアー氏はその理由について、「戦略的な投資と新製品の開発、厳格なコスト管理」を支える、顧客重視のビジネス戦略に注力していくと説明している。

メリターの強気を支えるのは、ブラジルでいえば、リオデジャネイロ州レゼンデのフォルクスワーゲン（VW）サプライヤーパーク内への工場設置による生産期間の合理化や在庫数の抑制を通じた生産コスト管理であり、また冒頭で紹介したサンパウロ州バルエリの新設センター設立による先端技術を使った物流の効率化だ。

ブラジルの複雑な税制やインフラの不足などの「ブラジルコスト」に加えて、最近ではエネルギーや鉄鋼価格、労働賃金の著しい上昇が、生産性の向上ペースを大幅に上回る状況となっている。そこで、生産や税制コスト削減を求める自動車メーカーはかつてのサンパウロ周辺の集積地域から、穀物地帯の中西部（三菱自動車、現代自動車）、そしてかつて経済開発が最も遅れていた北東部（フォード、フィアット）に進出する傾向がみられる。

メリターの VW サプライヤーパークへの進出や物流センターの新設は、自動車生産拠点の地理的拡大にかかわらず、引き続きジャスト・イン・タイムやその他効率的な方法による部品供給を求める自動車メーカーの要求に対応するための準備の一環といえよう。

電気変圧器メーカーのスペルマン、メキシコ北部で投資拡大

2012年11月15日

メキシコは積極的な自由貿易協定（FTA）の締結、ビジネス環境の改善、低賃金ながらも有能な熟練工の存在などを背景に電化製品や自動車、近年では航空機・部品などの産業集積を実現している。そんな中、米国企業や製品は北米自由貿易協定（NAFTA）を契機としてメキシコ市場で高いプレゼンスを築いてきた。治安が悪化する北部においても投資を拡大する米国企業がみられる。電気変圧器メーカーのスペルマン・ハイ・ボルテージ（Spellman High Voltage）がその1つだ。

<NAFTA を利用する数多い米企業の1つ>

メキシコは世界44カ国との間でFTAを締結して輸入を優遇するだけでなく、過去のマキラドーラ、現在の輸出製造業・マキラドーラ・サービス業振興政令（IMMEX政令）や産業分野別生産促進プログラム（PROSEC）などの各種優遇制度を積極的に実施し、外資に魅力的なビジネス環境を築き上げてきた。その結果、電化製品や自動車分野における外国企業の積極的な投資により、世界有数の「製造工場」に成長してきた。近年では政府は航空機産業にも力を入れており、北部地域を中心に欧米企業による部品や機体製造工場の設立を誘発している。

中でも米国企業・製品のプレゼンスは圧倒的だ。1999年～2011年の対内直接投資額累計（国際収支ベース）の50.3%（1,453億1,370万ドル）、メキシコの輸入額の49.7%（2011年、1,743億5,600万ドル）を占める。1994年のNAFTA創設以降、関税の段階的撤廃、メキシコ側の投資・サービス規制の自由化などを背景に、米国企業の進出は後を絶たない。

米ニューヨーク州ハーポージ（Hauppauge）に本社を置く、医療CTスキャナー、空港X線機材、電子顕微鏡向け電気変圧器メーカーの米スペルマン・ハイ・ボルテージもメキシコのビジネス環境に魅せられた企業の1つだ。1947年の創業以来、工場施設を米国に2カ所、メキシコに2カ所、ドイツに2カ所、中国に2カ所、英国、日本、韓国にそれぞれ1カ所ずつ設けている。年商1億3,900万ドル（2011年）、世界全体で1,500人近くの従業員を抱える。メキシコではスペルマン・デ・メキシコが米テキサス州と国境を分ける北東部タマウリパス州マタモロス（Matamoros）に2つの工場施設を有し、そこで世界の従業員全体の半分以上となる860人を雇っている。

<メキシコ市場での取引も急増>

メキシコは2009年には米国の不況を受けて経済が大きく後退したものの、スペルマン・デ・メキシコのケン・チャンドラー社長のインタビュー〔Americas Market Intelligence（AMI）2012年9月16日〕によると、NAFTAを中心としたFTAネットワーク、物価の安定、豊富かつ賃金水準が低い熟練工の存在などが同国で操業するメリットだ。NAFTAを利用して米国

から原料を輸入し、完成した電気変圧器を米国市場に輸出するオペレーションを中心とする。また、本社との間に半日の時差がある中国と比べ、マタモロスとの時差はわずか1時間である点、ニューヨーク州にはヒスパニック系が多く、メキシコ現地法人とのやり取りに言語の問題がない点、最大の販売先である米国へのジャスト・イン・タイムの運送を可能とする整備された輸送インフラなどをメリットに挙げる。

従来の輸出向けだけでなく、堅調な経済成長を続けるメキシコ市場での取引も最近では急増しているようだ。本社のロバート・フランクランド元米州営業部長（現アジア営業副社長）へのインタビュー（AMI、同）によると、同社は2年前にメキシコ国内への販売強化を決めた後、地場の電気機材ディストリビューターのエレクトロニカ・セタ（Electronica Seta）とレップ契約を交わした。同社との契約が功を奏し、スペルマンの変圧器がメキシコ国立自治大学やメキシコ国立工科大学の研究室に採用された。現在、メキシコ国営石油会社（PEMEX）や航空機産業各社とのビジネスを進めている。

無論、メキシコ特有の問題も少なくない。工場の電気料金は米国の水準よりも高い。北部地域で悪化する治安も悩みの種だが、スペルマンは工場施設のセキュリティーシステムの改善を通じて治安対策に努めている。

<進出企業増え熟練工の確保がカギ>

低賃金だが高技術を有する労働者の存在も外国企業が進出する大きな理由の1つだ。一方、進出する企業が増えて労働需要が高まるにつれ、熟練工の確保が難しくなっている。スペルマンは労働者の確保のために地場企業の水準よりも高い賃金、より良い労働条件を労働者に与えている。上述のフランクランド副社長は「わが社の社員は技術訓練を継続的に受け、さらに大学の学位を得たければ全面的なサポートを受けることができる」と同社で働くメリットを説明する。さらにマタモロス市内の各店と交渉し、「社員への値引き販売の実現に努めた」と加え、こうした社員第一の方針の結果、「驚くべき高い社内定着率を誇る」と続ける。

好調なスペルマンは2011年8月にはマタモロス工場の1つを建て直し、それまでの8,175平方メートルから1万2,6345平方メートルに拡大した新施設を完成させた。治安悪化を上回る数々のメリットがメキシコでのビジネスを後押ししている。

労働技術の向上や政府支援が航空機部品製造を下支え～航空機メーカー・ガルフストリーム～

2012年11月27日

欧米やカナダの航空機メーカーのメキシコ進出が引きも切らない。航空機産業は電化製品・自動車産業に次ぐ同国の目玉産業に成長しつつある。ビジネスジェットを製造する米ガルフストリームは同業界ではメキシコ進出の先駆者の1つ。米国との国境沿いに位置するメヒカリで部品を中心に生産を拡大してきた。好調のカギは労働技術の向上やホスト国政府の支援にあるという同社のメキシコビジネスを概観する。

<メキシコ進出の先駆者>

自由貿易協定（FTA）や航空安全関連の2国間協定が張り巡らされるにつれて、航空機産業は以前の米国や欧州の国境を超えて、世界中に生産ネットワークを築いてきた。メキシコも国際サプライチェーン形成の波に乗った。欧米やカナダを中心とした航空関連企業が同国に投資を続けた結果、2011年末時点で進出企業は238社に上る。進出企業による輸出も年々増え、同年の機体・部品輸出額は43億3,700万ドルに達した。

航空・防衛関連製造企業のジェネラル・ダイナミックス（General Dynamics、本社：米バージニア州フォールズチャーチ）傘下のガルフストリーム（Gulfstream Aerospace、本社：ジョージア州サバンナ）もメキシコに生産拠点を置く航空機メーカーの1つだ。1958年の創設以降、親会社のジェネラル・ダイナミックス、政府、民間企業の顧客向けに2,000機を超えるビジネスジェットを生産してきた同社は、メキシコに他の航空機メーカーより一足早く進出し、1986年に米国カリフォルニア州と国境を分けるバハ・カリフォルニア州メヒカリに3万1,123平方メートルの工場施設を設置した。現在では1,200人以上の社員を抱え、大型ビジネスジェット向けのワイヤーハーネス、薄板成形部材、組立部品、機械部品などを製造している。

米国の景気後退の影響は国内の航空機産業にも及ぶが、中南米諸国の市場拡大はガルフストリームの国内での損失の一部を埋め合わせている。業界紙「アビエーション・ウイーク」（2012年8月22日）によると、中南米地域での同社の販売機数は過去6年間で58機から150機と3倍近く増えた。その数は世界全体の8%に当たる。

<全部品の70%をメキシコで生産>

米国の航空機メーカーは1994年の北米自由貿易協定（NAFTA）発効以降に低賃金の労働者を求めてメキシコへの進出を始めたが、当初に比べて現在では製造能力に信頼を高めているようだ。加えて、メキシコが40カ国以上との間で航空安全に関する2国間航空安全協定（Bilateral Aviation Safety Agreement、BASA）を締結していることにより、部品、コンポーネント、航空システム、そして完成品でさえもメキシコ国内で認証できるようになり、以前のように輸出先国での事前検査を経る必要がなくなったため、オペレーションの効率性が大きく改善したという。

ガルフストリームもメヒカリ進出当初は同国を小規模かつ単純な労働集約型の部品生産拠点としかみていなかった。メヒカリ工場では単純部品を生産し、米サバンナの本社工場に輸出していた。だがメキシコの航空機産業が発展するにつれ、労働者の技術力も向上していった。高水準の訓練をティファナやメヒカリの集積地で受けることができ、現在では航空機製造に必要なコンポーネントのほとんどを生産できる能力があるという。

ガルフストリームは5種類の航空機に必要な全部品の70%をメヒカリ工場で製造している。メキシコ現地法人の製造技術部長を務めるアロンソ・コン氏は、同工場の技術発展には労働者の技術取得への強い意欲が背景にあると説明している（「Maquila Portal Weekly Bulletin」2009年5月1日）。コン氏は「2005年、労働者の専門性が高まり、それまで米国内のみで製造していた高技術精密コンポーネントを作る準備が整っていると社員が経営側に提案した。経営側はすぐに反応、2006年に最先端の金属加工機材導入に向けた予算確保と試験運転の実施、さらには作業場も拡大した」と述べた。過去には米国本社の社員を招いての新機材の設置や労働者への研修実施が常だったが、今回の最先端機材の導入は全てメヒカリ工場社員によるイニシアチブとなった。「われわれの持つ製品開発能力を実証し、本社側から信頼を得るのに良い機会だった」とコン氏は加えた。

<困ったら政府に要望>

製造部品の高度化に伴い、ガルフストリームは精密機械の取り扱いが可能な技術者を求めるようになった。同社を含め外資企業のこうした要望と、航空機産業の発展を狙うメキシコ政府の思惑が合致し、政府は精密機械を使いこなせる技術者を育成する専門学校を設立し始めた。このようなメキシコ政府による外資企業への支援事例は珍しくないという。

メキシコ航空宇宙産業連合（FEMIA）も国内航空産業の発展の一助を担っており、ガルフストリームのような外国資本のためのビジネス環境改善に向けて航空産業インフラを整備する必要性を理解し、政府に対してより多くの道路、空港、産業団地の開発や整備を求めている。

また、政府はメキシコにコンポーネント製造に必要な原料・部品を生産する地場企業が少ないという欠点を理解しているようだ。メキシコ貿易投資振興機関（PROMEXICO）のマニユエル・サンドバル・リオス氏は「メキシコが直面している挑戦は自動車産業の誘致・育成の時と同じ、地場企業による裾野産業の育成強化だ」とメディア大手マククラッチーのインタビュー記事（2012年7月18日）で語っている。

労働者の技術力の向上、そして政府の意欲的な支援体制がガルフストリームのような外資航空メーカーのメキシコビジネスを下支えしている。

セラミック大手ダルタイル、メキシコに国内市場向け拠点新設

2013年2月7日

中南米屈指の製造輸出基地として知られるメキシコだが、今後は消費者層の拡大が見込まれており、消費市場としても魅力的だ。米国の床製品メーカーのモホーク・インダストリーズのセラミック部門を受け持つダルタイルも消費市場の潜在力に期待を寄せる企業の1つだ。元は米国市場向けの輸出拠点としてメキシコに進出したが、最近になって国内市場向けに製造工場を新設した。

<メキシコでの積極展開でライバルに差>

メキシコは電気・電子や自動車、近年では航空機部品産業など製造業の集積地として知られるが、2012年7月時点で1億1,498万人（CIA World Factbook）と日本に次ぐ世界11位の人口を有し、30歳未満の人口が6割弱と多いことから、将来的に消費市場としても大きく期待されている。

米ジョージア州カルフーンに本社を置く、カーペットやセラミックタイルといった床製品を製造するモホーク・インダストリーズ（Mohawk Industries）で、タイル部門を受け持つダルタイル（Daltile）は、消費市場としてのメキシコに目を付けた米国企業の1つだ。モホークは世界全体の売り上げではトップの米ショー・インダストリーズ（Shaw Industries）を追う立場だが、中南米ビジネスでは引けをとらない。

メキシコではダルタイルが1955年に4つの工場を米テキサス州国境に近いモンテレイに設置。以降3つの工場を新設し、現在では計7工場を展開する。モホーク全体でも最大規模の工場は米国内ではなくモンテレイにあり、同社の年間製造能力全体の45%を占めるようになった。1994年によりやくメキシコ企業グルポ・アルファの買収を通じて進出を果たしたショーを大きく引き離している。

<国内販売の拡大目指す戦略開始>

ダルタイルは2012年9月、メキシコ中部高原地域のグアナファト州サラマンカに新工場を設置した。マツダが新工場設置を2011年に発表した都市でもある。総額1億1,100万ドルに上る新設工場では約400人を雇用し、初年度から約900万平方メートルのタイルを製造する計画だ。また、サラマンカ工場周辺で信号機、橋、その他のインフラ建設にもかかわり、2012年にメキシコのビジネス誌「エクスパンション」でモンテレイにおける「ベスト雇用者」に選ばれた同社の名声を維持することにも努めた。

モンテレイから遠く離れたサラマンカを新工場の立地場所を選んだのには理由がある。これまではメキシコを対米輸出製造基地と位置付け、米国市場向け販売の観点からモンテレイで生産を拡大してきた。ダルタイル・メキシコのエウヘニオ・マルティネス社長が同社ウェブサイトで「メキシコでのビジネスは米国市場向け生産の拡大という目的から生まれた。だが2005年に入り、メキシコ国内市場での積極的な販売拡大を目指す新しいビジネス戦略を開始した」

と語るように、中部高原地域への投資は同社の国内市場向け販売強化策を反映している。マルティネス社長が「中部・西部地域の8つの州、15都市を検討した結果、サラマンカを選んだ。欠点が多いとされるメキシコのサプライチェーンだが、サラマンカなら国内顧客までの配達を1日縮めることが可能だ」と語るとおり、国内販売のためのサプライチェーン機能を重視したようだ。

メキシコ国内で商品をさばく卸売りやディストリビューター向けのダルタイルの販売額は、2012会計年度に前年度比29.5%増加した。マルティネス社長によると、既に同社のメキシコ市場シェアは9%を超え、向こう4年間で16%のシェアを目指している。現在、メキシコの工場で生産されるタイルは約半分を米国市場向けに輸出しているが、サラマンカの新工場では製品の90%を国内のディストリビューターやディーラーに販売する予定となっていることから、国内市場販売への意欲を感じさせる。

<グローバル企業としての高い意識>

ダルタイル米国のジョン・ターナー社長はモホークの2011年年次報告書で「わが社のメキシコビジネスの成長は、サラマンカの新工場設置によりさらに加速するだろう」と述べている。さらに「新工場で生産される製品は最も有望なセグメントをターゲットとし、さらにはメキシコシティーやグアダハラなど主要都市にも入り込むことを目指す」と意気込みをみせている。

サラマンカの新工場はモンテレイの米国市場向け生産も一部補う予定だ。追加的に1,500万ドルを投資し、磁器と米国などのショールーム用サンプル製品を生産するためのアップグレードを計画している。

ターナー氏は、サラマンカへの投資はグローバル企業としての同社の高い意識を反映している、と付け加える。ダルタイルは、米国市場向けのタイル製造企業から、多様なトータルフロアリング大手に進化した。成長著しい市場を選んで資本を投下しつつ、常に新しいビジネス機会に目を光らせている。

一方、メキシコの成功が他の市場でも当てはまるとは考えていない。ターナー氏は「市場はそれぞれ異なる。それぞれの市場でのビジネス機会を検証すべきだし、シェアを獲得するためのベストな戦略を決定しなければならない」と慎重な姿勢を崩していない。

アルゼンチン

南米で広がる販売先の潜在性に自信～接着剤・塗料メーカー・ロード・コーポレーション～

2013年2月25日

南米市場の潜在性にかかる米国のBtoB原料・部材企業は少なくない。自動車から石油・天然ガスまで幅広い産業の発展は、製品の製造に必要となる一般産業用の部品や生産材の需要を引き上げる。自動車部品や一般産業向け接着剤および塗料などを製造・販売する米ロード・コーポレーションも南米地域に商機を見出す企業の一つだ。ブラジルの拠点ステップとしつつ、2011年にアルゼンチンに国内市場向け製造拠点を設立した同社の南米ビジネスを概説する。

<南米で生産機能を次々に拡充>

自動車や一般産業用接着剤、塗料といった生産材を製造・販売する米ロード・コーポレーション（創業1924年、本社：ノースカロライナ州ケリー、注）は南米ビジネスに力を入れる企業の1つだ。世界9カ国、17に上る製造拠点と90の販売拠点を所有し、年間販売額は7億2,000万ドルを超える。サッカー・ワールドカップやオリンピック開催に向けたインフラ特需などに湧くブラジルでは、1974年に製造工場をサンパウロ州ジュンディアイに設立したほか、同州サン・ジョゼ・ドス・カンポスとリオグランデ・ソ・スル州ポルトアレグレに販売拠点、さらにはリオデジャネイロ州やペルナンブコ州などに物流拠点を持つ。現在はサンパウロ州イトゥペヴァに3,762.6平方メートルの工場を新設中であり、既存のジュンディアイ工場から生産機能を徐々に移管している。2013年中には完全に操業可能となる予定だ。

<南米市場で広がる潜在性>

ロードはアルゼンチンでのビジネスにも力を入れている。2011年夏には同国の首都ブエノスアイレスで工場を新設した。ロードの南米地域販売額のおよそ5%（2011年）を占めるアルゼンチンでは、主要顧客となり得る同国の自動車・同部品分野への2011年対内直接投資額は前年比8.4%増、全体の4.6%にあたる14億8,100万ドルと好調だ。建設や家具部門も同様。木材フロアリング製品を製造し、欧米諸国や南アフリカ向けに輸出するアルゼンチン資本のパタゴニア・フロアリングは、ロードの密閉剤（Sealant）製品の顧客の一つだ。

同社ビジネス開発部のマネージャー、パウロ・ステイナー氏はアルゼンチンでの商機について、「市場の可能性を考えれば、向こう4年間で南米地域販売額全体の10%まで拡大する可能性がある」と語る（業界誌「Adhesive & Sealants Industry」、2012年7月9日）。主要顧客は自動車部品サプライヤーだが、「バス、トラック、ボートで使うボルトやリベットの交換でロード製品を使えば製品を軽量化し、さらに不浸透性を高めることが可能」と自信を覗かせる。鉄道や地下鉄車両にも期待を寄せる。南米諸国で製造されたロードの接着剤は欧州諸国の企業の間では高度な安全性基準で知られており、特に「ロード400は、炎の分散や有毒ガスの排出減少度合いを定めるドイツのDIN5510-2、英国のBS476基準に適合している」と産業市場部

マネージャーのマリノ・ガイオフアト氏は説明する（「JEC Knowledge and Networking」、2012年5月24日）。

ステイナー氏は鉱物資源、農業機械、紙・パルプメーカーの同社製品への需要の伸びにも期待している。特にアルゼンチンでは石油・ガス産業が2010年以来政府の大型投資に後押しされて生産を拡大しており、ロード製品の販売増につながる見込みがある。2012年5月にスペインの石油大手レプソルの子会社YPFを国有化したアルゼンチン政府は、ブラジルの石油公社ペトロbrasを同社の技術開発の主要パートナーに選んだほか、原料や関連製品を南米諸国からの調達に限ると発表している。現地調達率の引き上げといった産業保護政策は、現地に工場を持つロードのような企業にとって好条件となる。

他方、アルゼンチン経済の不調は同社の操業に影響を落とす。近年好調な成長を維持してきたが、2012年に入り一転し、第2四半期には前年同期比でゼロ成長、第3四半期にはわずか0.7%の成長にとどまった。2012年の自動車生産台数も前年比で7.8%の減少を記録した。特に上半期の生産台数は前年同期比でおよそ15%減少した。主要顧客の自動車部品サプライヤーへの影響が懸念されるどころだ。

<アンデス拠点としてコロンビアに注目>

同社南米地域部マネージャーのサンドロ・レオンハート氏によると、2012年のアルゼンチンでの販売額は前年比で10%増を記録した（「JEC Knowledge and Networking」、2012年9月28日）。レオンハート氏は「特に上半期の自動車販売の落ち込みを考慮すれば、（10%増は）素晴らしいパフォーマンスといえる」と評価した。ロードは南米ビジネスの手を緩めない。ブラジルでの工場拡張、アルゼンチンでの新工場立ち上げに続き、南米北部諸国向けのサービスを展開するために「コロンビアでの地域拠点設立を考え始めている」とレオンハート氏は抱負を述べている。

度重なる輸入規制や不調な経済に負けず～医薬品メーカー大手キャタレント～

2013年2月26日

好調な経済に陰りが見え始めたアルゼンチンだが、同国内で活躍する外国企業は少なくない。政府は輸入製品に対して規制を矢継ぎ早に繰り出す一方、投資する企業には寛容な姿勢を見せる。特に奨励産業の一つである医薬品関連メーカーであればなおさらだ。医薬品・健康食品向けソフトカプセル・ジェルを製造する米キャタレントのアルゼンチンビジネスを以下に概説する。

<医薬品は「保護主義」政府の推奨事業>

世界100カ国以上で医薬品・健康食品向けソフトカプセルなどの開発・製造を手がける米キャタレント・ファーマ（本社：ニュージャージー州サマーセット）は、世界に27カ所の製造工場を有し、約8,700人の社員を抱える医薬品メーカー大手である（注1）。2012年会計年度の年間売上額は16億9,000万ドルを超えた。具体的には医薬品メーカー向けカプセルやジェルの設計・開発、医薬品ロジスティックスのコンサルティングなどを手がけている。

キャタレントは、ブラジルではサンパウロ州ソロカバ、アルゼンチンでは首都ブエノスアイレスに製造工場を、ウルグアイの首都モンテビデオには物流センターを有する。ソフトジェル製品を生産するブエノスアイレスの工場（1953年設立）では、米食品医薬品局（FDA）やその他の各国の医薬品製造規制に自社製品を適合させるべく総額3,700万ドルに上る改築工事を実施し、2012年5月に再稼動させた。工場改築最中の2009年8月に同工場はFDAのcGMP（注2）を取得し、主要輸出先である米国が課すcGMP取得義務に対応した。オーラルテクノロジー部門トップのトーマス・スチュアート氏は自社プレスリリース（2009年8月19日）で、cGMP取得が「我が社のグローバルソーシングの柔軟性を広げる、重要なサプライチェーンの選択肢を顧客に提供する」と自信を見せた。アルゼンチンで生産した製品のうち輸出が63%を占めるキャタレントにとっては各国の基準取得は生命線となる。

<層厚い多国籍企業の顧客>

外国籍企業による投資を歓迎するフェルナンデス・アルゼンチン大統領は、2012年5月15日にキャタレント含む近年アルゼンチンで投資した企業や投資先地域の市長との間でビデオコンファレンスを開催した際、同社の新規投資に賞賛と満足を示した上で、「我々は支援を惜しまない」と述べた（「アルゼンチン・プレスサ」記事、2012年5月15日）。アルゼンチン政府は、2012年に発表した「戦略産業計画2020」で（1）自動車、（2）木材・家具、（3）化学・石油化学、（4）医薬品、（5）食品、（6）飲料水の6つの産業への優先的な支援を発表している。コンファレンスに参加したキャタレント・アルゼンチンのセルヒオ・アルテール氏は「製造工場の拡大は生産の大幅な増加につながる」と述べ、「過去2年間におよぶハイテク開発が生産性の向上につながった。労働者の雇用にも積極的だ。2001年には100名だった社員数を411名に増やした」と続けた。

アルゼンチンでの操業の豊富な経験と顧客となる医薬品メーカーの高いプレゼンスがキャ

タレントのビジネスを支えている。

<度重なる悪いニュースにも負けず>

良いニュースばかりではない。2012年5月にファイザーのアドビル・リキジェル約65万本のリコール問題が米国で勃発、製造元のキャタレント・アルゼンチン工場に立ち入り検査が入った（FDAプレスリリース、2012年5月16日）。この問題自体はすぐに解決したが、患者はオフショア製造の製品に対してより警戒心を強めたという。

また、近年のアルゼンチン政府が発動する一連の輸入規制措置が同国と貿易関係のある企業に影響を与えている。政府は外貨獲得を目指して貿易黒字維持の意志を明確に示しており、非自動輸入ライセンス制度、輸出入均衡政策、そして輸入前宣誓供述書提出義務などの措置を繰り返して輸入製品に対抗している。

それでもキャタレントの目にはアルゼンチンでの操業は依然として魅力的に映っているようだ。アルゼンチン政府のヘルスケア関連支出はGDPのおよそ10%を占め、引き続き医薬品産業を戦略的産業として推進している。同国内の医療関連の科学者やエンジニアの数は豊富で、優秀な労働力の確保に困らない。また医療機関は現地生産の製品を優先して購買している。多くの企業が悲鳴を上げるアルゼンチン政府の輸入規制に関しては、先述のとおり生産の63%は輸出にまわしているため、輸入額と同等の輸出額を条件とする輸入事前審査がクリアできる状況にある。

（注1）2007年2月にカーディナルヘルスから社名変更。創立は1933年。

（注2）Current Good Manufacturing Practiceの略。FDAが定める製造管理・品質管理規則であり、製造時の管理やコンプライアンス事項の監査を受けて取得する。米国での販売にはcGMP取得が義務付けている。

チリ

成功のカギは地場企業や人材の活用に～ベクテルの銅山拡張事業～

2013年1月22日

好調な経済を維持するチリでは、代表的産業である銅部門への大型投資が続いている。米総合エンジニアリング大手のベクテルはアンデス山中のロス・ブロンセス鉱山での鉱脈拡大事業を終えたばかり。過去に培った多くの経験と技術力、労働者の同社に対する高い信頼に支えられて、銅山拡張事業を着実に進めている。

<堅調な経済と安定したビジネス環境がメリット>

中南米随一の高所得国、チリでのビジネス展開のメリットは、ほかの中南米諸国と比較して堅調な経済成長と安定したビジネス環境にある。2009年に世界的な不況で実質経済成長率はマイナス1.9%と落ち込んだが、2010年は5.2%、2011年は6.0%を記録、2012年は5.0%、2013年は4.8%と安定的な成長が見込まれている。

気になる点もある。チリの輸出額全体の52.9%（2011年）を占め、経済の生命線の1つである銅鉱・精製銅の生産・輸出の動向だ。銅の月次平均価格は2011年2月に1トン当たり9,880.94ドルと最高値をつけた後じわじわと下がり始め、2012年11月には7,711.23ドルに低下した（ロンドン金属取引所、スポット価格）。これが影響し、チリの輸出額は2012年第3四半期には前年同期比で3.7%減となった。

それでも、国内個人消費と投資の拡大が輸出の減少をカバーしている。2012年第3四半期の民間最終消費支出は前年同期比6.4%増、2012年見通しでは5.0%程度の増加が見込まれている。第3四半期の国内総固定資本形成（注）は13.3%増、2012年見通しは7.1%増と予測されている。特に外国企業による投資が活発で、上半期の対内直接投資額は前年同期比で75%増の17億6,700万ドルを記録した。

外国企業が評価するのは、中南米屈指といわれるチリのご良好なビジネス環境だ。世界銀行が毎年発表するビジネス環境の評価に基づき世界各国をランク付けした「Doing Business」の2013年版で、チリは世界185カ国中第37位、中南米諸国の中では1位となった。近年経済の自由化を急速に進める中南米2位のペルー（全体43位）を大きく離し、オランダ（31位）、ベルギー（33位）、フランス（34位）など欧州先進国を迫る。チリの評価のベースとなる各指標をみると、特に「ビジネス開設」が32位、「投資家保護」が32位、「税金」が36位と高い評価を得ている。

通商協定の締結を通じた自由貿易環境の形成も魅力の1つだ。ブラジルやメキシコをはじめ中南米地域のほとんどの国のみならず、日本や欧米諸国など先進国、そして中国や韓国、マレーシアなどアジア諸国とも積極的に自由貿易協定（FTA）を締結し、いわば「FTA先進国」

として知られる。アジアに生産拠点を置く日本企業にとっては、チリ側の関税の減免により製品を低コストで輸入することが可能となっている。

<日本企業も投資を拡大>

最近の対内直接投資で特に目立つのが日本企業の動きだ。2012年上半期の日本企業の投資額は商社を中心に7億6,000万ドルで、全体の43%と2位に大差をつけて1位となった。住友金属鉱山によるシエラ・ゴルダ鉱山（銅、モリブデン、金）開発、三井物産とパンパシフィック・カッパー（PPC）によるカセロネス鉱山（銅、モリブデン）開発など大型投資が続いた。前述のとおり国際価格の低下を理由に低迷する銅輸出だが、引き続きチリ経済の生命線であることに変わりはない。積極的な日本企業の投資にも牽引され、鉱業部門の投資額は全体の約60%に上る10億6,600万ドルを記録している。

鉱物部門への参入には、権益をめぐる資源メジャーの争いに巻き込まれるリスクも排除できない。2011年に三菱商事が出資を発表したアングロ・アメリカン・スール（AAS、英資源メジャーのアングロ・アメリカンのチリ100%子会社）の株式取得を試みたチリ銅公社（コデルコ）と、アングロ・アメリカンの間で係争が起きた。しかし、本件はアングロ・アメリカンがコデルコと三井物産が新設した子会社に株を一部譲渡するかたちで和解し、「強固なパートナーシップ」（三菱商事プレスリリース2012年8月23日）を築く結果となった。

<巨額の銅生産拡張事業を請け負ったベクテル>

アングロ・アメリカンとコデルコの間での和解は、権益所有者だけでなく、その下請け企業も安心させた。AASが所有する銅山の1つ、首都サンティアゴの北東65キロ付近に位置するロス・ブロンセスは、将来的には銅の生産が世界第5位に入るほどの埋蔵量があるとの意見が聞かれるほど期待の鉱山だ。その銅生産の拡張工事を2007年から2011年にかけて受け持ったのがサンフランシスコに本拠地を置く、米ベクテルのチリ現地法人ベクテル・チリだ。ベクテルは140カ国で2万2,000件以上の事業に携わり、現在約5万3,000人の労働者を抱える世界有数の総合エンジニアリング大手。チリには1980年代に進出し、以後、幅広く鉱山事業に携わってきた。

ベクテルにとって過去最大の規模となる請負額17億ドルに上る拡張事業は「海拔数千フィートの高さにある岩の多い山の背に建設施設を設置する必要性、豪雪や極寒への対処など、チャレンジングだった」と同社中南米鉱山・金属部長のホセ・イーボ氏は当時の厳しい環境を振り返る（同社プレスリリース2012年3月3日）。銅の採掘場所は海拔約3,200メートルの高地にあるため、労働者の高山病対策としてメディカルチェックが必須だった。危険な冬のコンディションの中、狭く、曲がりくねった山道に沿って材料や機材を運ぶ作業は困難の連続だったという。地震がさらなる脅威となって、時折作業現場を襲った。

<地場企業や労働者も評価>

困難な状況にもかかわらず、ベクテルは契約上の納期内に、予算を超えることなく無事に事業を完了した。成功のカギには、30年にわたるチリでの事業によって培った同社の豊富な知

識や経験、そして高い技術力があることは間違いない。だがもう1つ、同社が10年ほど前から進めてきた、地場企業や人材の積極的な活用も成功の秘訣（ひけつ）と考えられている。今日、ベクテルは世界中の数々の事業で地場企業のサービスを利用している。チリの銅山事業では「全て米国本社でエンジニア、デザイン、機材を調達し、プラント建設には本社の建設作業員を事業サイトに送り込み、地元の労働者に指示を与えていた」時代もあったが、「今日では米国本社の作業は概念的なエンジニア・デザイン作成にとどめる一方、地元の状況に精通するチリ人の機械・電気エンジニアと契約を結ぶことで、チリ国内で事業の詳細を詰めるようになった」との評価が専門家の間で聞かれる。

ベクテルが採用するチリ企業や作業員は仕事に満足しているようだ。2011年にはチリの経済情報誌「レビスタ・キャピタル」と「働きがいのある会社（Great Place to Work Institute：GPTW）チリ」が同社をチリの「働きがいのある企業ベスト35」に選出した。ベスト35では唯一のエンジニアリング企業だった。評価の基準の3分の2は労働者へのアンケート、3分の1は企業への監査結果に基づく。同社を選んだ理由として「レビスタ・キャピタル」は「労働者が雇用者に信頼を置き、彼ら自身の作業に誇りを持ち、何よりも同僚との仕事を楽しんでいる」と評価している。

前述のイーボ氏は自社の選出について「顧客に優れたサービスを提供するのに当社の作業員は切っても切れない存在だ。今回の選出はベクテル・チリで働く全ての作業員の貢献度を反映している」との感想を述べている（同社プレスリリース 2011年11月16日）。

<政府が人材不足の解決に動く>

ビジネス環境に優れたチリであっても、進出外国企業にとってハードルがないわけではない。例えば、鉱物部門では、適切な資格を持つ専門人材の不足が問題となっているようだ。チリの鉱山専門誌「ケ・パサ・ミネリア」（2012年2月7日）によると、鉱山部門は今後5年間で2万人、10年間で4万5,000人の新規雇用が必要となる一方、2011年にチリで金属工学の学位を取得した大学生の数はわずか68人だったという。他の工学分野の卒業生を転用可能とはいえ、技術者の不足は明らかだ。

鉱物部門における人材不足を受け、政府が解決に向けて動き出した。エルナン・デ・ソルミニャク鉱業相は、「工学・鉱山ジャーナル」（2012年3月号）のインタビュー記事で「政府は大学や技術専門学校と協力して、学校のカリキュラムが鉱物部門のニーズを反映するよう、さらには向こう数年の給与水準の動向にも注意を払うことで、学生に対して鉱物部門が提供するキャリアの見通しを示すことが可能だ。加えて、ほかの産業から鉱物部門への転職を後押しするための研修プログラムを設置した」と政府の取り組みを紹介している。

ベクテルは、作業員からの信頼だけでなく、技術者不足の解決に取り組む政府にも間接的に支えられるかたちで、銅生産事業を着実に進めているようだ。

（注）民間法人、公的企業、一般政府、対家計民間非営利団体および家計（個人企業）が新規
Copyright (C) 2013 JETRO. All rights reserved.

に購入した有形または無形の資産（中古品やスクラップ、土地などの純販売額は除き、マージン、移転経費は含む）。

2013年3月作成

作成者 日本貿易振興機構（ジェトロ）
ニューヨーク事務所

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