

中南米

課題を越えて商機開拓 ～ブラジルとチリの潜在力～

ジェットロ海外調査部中南米課長 内尾 雄介

ブラジルとチリは異なる通商政策を採っている。前者は保護主義的政策を強める南米南部共同市場（メルコスール）諸国、後者は経済開放や自由貿易政策を志向する太平洋同盟諸国に属す。当然、両国におけるビジネス上の課題とそれへの対策は全く異なったものとなる。そこで、それぞれにおいてビジネスを展開してきた企業にインタビューを行い、両国で各企業が直面している課題や対策を探ってみた。

ビジネス上の課題は対照的

「メルコスール」代表格のブラジルと「太平洋同盟」のチリ——。ジェットロが2012年に行った調査によると、ブラジルではビジネス展開上の課題として「労働コストの上昇」「複雑な税制」「保護主義的政策」などが上位に挙げられた（表）。チリでは「労働コストの上昇」が上位に挙げられた点はブラジルと同様だったが、他に「環境規制」などが上位にきた。さらに「保護主義的政策」への対応の有無については明らかに差が出た。ブラジルでは上位を占めたのに、チリでは皆無だったのだ。産業構造が異なり通商政策が対照的な両国は、ビジネスを展開する上での課題も対照的といえる。

今年7月、筆者はチリの主要産業分野である鉱業や水産業、製造業（輸入販売）などの企業関係者に対し、ビジネス展開上の課題を尋ねたところ、「人材確保が困難になっている」「給与水準が上昇している」との答えが異口同音に返ってきた。世界一の銅生産量を誇るチリは、国際銅価格の高騰で鉱山開発が相次ぎ、鉱業分野への人材移動が起きている。鉱業以外の業種からの人材の引き抜きや転職が相次ぎ、中間管理職ばかりか、一般社員レベルでも人材確保に苦勞しているようだ。好調な鉱業分野の給与水準に引きずられるよう

に他業種でも給与引き上げを迫られているという。

引き抜かれる側では人材の確保・引き留め策として、給与引き上げだけでなく、責任や権限の付与（いわゆる“抜てき”）、研修プログラムの充実化、キャリアアップの支援などを図るケースが多い。他方、一部の企業では人事体系が“抜てき”を想定していないため、「転職は止めない」というドライな対応例もあった。

中には社員の転職意欲が高まらないよう、売り込み先を変えるというユニークな対策を行った例もある。筆者がインタビューしたある製造業（輸入販売）企業は、従来、鉱山会社の付帯施設（社員寮や食堂など）向けに自社商材を直接売り込んでいた。だが、同鉱山会社が当該施設の建設・運営を外部委託に切り替える計画を知り、当該委託業務の受注を目指すサービス会社に営業先を変えたという。営業戦略としては当然だが、これにはもう一つ狙いがあった。給与水準の高い鉱山会社社員と商談を通じて接触するうちに、自社の営業幹部や社員が転職意欲を持つかもしれない。営業先を変え、鉱山会社社員と自社社員とを切り離すことで、少しでも人材の流出を防ごうとしたのだという。

保護主義的政策や税制への対応に苦慮

ブラジル進出の自動車部品メーカー（生産販売）、消費財メーカー（輸入販売）などの関係者に行ったインタビューでも、ビジネス展開上の大きな課題は人材確保と給与水準の上昇だった。同時に同国では、最近の保護主義的政策への対応に苦慮しているとの声が強かった。例えば自動車部品メーカー関係者は、その典型例として新自動車政策（Inovar-Auto）を挙げる。12年4月に発表され、ブラジル国内の自動車・同部品分野での生産工程の現地化や研究開発投資の促進な

どをうたったものだ。メルコスール域内または国内で生産された部品の調達額に応じて工業製品税 (IPI) の減税措置が受けられることなどが定められているが、現地調達の定義が明確でないと指摘する。さらに、当該措置を受けるために行われる政府当局の調査の重点が、国産部品の調達の有無に変わりつつあるといい、問題は複雑化している。このメーカーはブラジル以外のメルコスール諸国にも生産拠点を持つ。そこから部品の一部を輸入し、国産部品に組み付けた上で顧客に納入しており、当局のチェック内容の変化に困惑しているというわけだ。

これを受けて、同メーカーではこうした変更で不利益を被らないよう、新たな方針を立てた。同国政府や地方政府などが提供するインセンティブを漏れなく利用することにしたのだ。例えば、政府系金融機関の国家社会経済開発銀行 (BNDES) が導入している技術革新のための低利融資制度。市中金利の半分程度であることから利用し始めた。また、過去 20 年間に行われた約 24 万件の税制関連の変更のうち、利用可能なインセンティブの洗い出しを専門のコンサルタントに依頼することも検討しているという。

ブラジルの税制も課題の一つだ。同国で輸入販売を手掛ける消費財メーカーは隣国ウルグアイに物流ハブ拠点を設けている。各国の生産拠点から南米向けの商品を一括して同拠点に輸送し、そこからブラジルを含む周辺国の顧客の注文に応じて商品を配送している。当初、ブラジルに物流ハブ拠点を確保することを検討したが、倉庫代や輸送費、税率の高さが障壁になった。ブラジルの移転価格税制によれば、同社の場合は売上高の 20% が利益とみなされ、その金額に法人税などが賦課される。つまり、赤字であっても売り上げがあれば課税される仕組みだ。同メーカーの顧客はブラジルが 60~70% を占め、周辺国は 30~40% だったこともあり、より低コストのウルグアイに同拠点を設立する判断に至ったという。今ではブラジル国内に 2 カ月弱程度の在庫を保管する倉庫のみを設置し、物流コスト引き下げと節税に成功している。同メーカーは周辺国からブラジル市場を攻める「ブラジル・プラス・ワン」戦略がリスクヘッジになったと評価している。

表 ビジネス展開上の課題 (複数回答)

ブラジル		チリ		(単位: %)	
1	労働コスト上昇	75.2	1	労働コスト上昇	58.3
2	税制問題	63.8	2	為替変動	47.2
3	為替変動	51.8	3	環境規制	30.6
4	保護主義的政策 (輸入規制、関税引き上げなど)	48.2	4	原料コスト上昇	19.4
5	通関・物流	39.0	4	エネルギー供給	19.4
			5	労務問題 (訴訟など)	13.9

注: 有効回答数: ブラジル (141)、チリ (36)
資料: ジェトロ調査を基に筆者作成

ビジネス展開には総合的な判断を

ブラジルとチリ、両国それぞれの企業関係者のコメント内容に共通するのは、「課題は多いが、ビジネスの可能性や潜在性が高いとの判断は間違っていない」という点である。例えば、前述のブラジルの自動車部品メーカー関係者は自動車の普及度について、「1.5 人に 1 台という飽和状態にある日本に比べ、ブラジルは 6 人に 1 台であり、伸びしろは大きい」と語る。また、同国では小型車から大衆車、高級車への乗り換え需要が継続的に発生しており、市場が常に動いているという。半面、消費財メーカー関係者の中には、「高級品の売れ行きが鈍くなってきており、消費市場がやや冷え込む可能性がある。とはいえ、市場自体は存在し続けるので見逃すわけにはいかない」との声もあった。

チリの企業関係者も、市場での競争は厳しいとしながらも、総じて同国でのビジネスのしやすさを指摘している。例えば、水産業界関係者は漁業資源管理制度が厳格に運用されており、成果も上がっているとして法制度は安定していると評価する。他方、環境規制に関しては、行政の判断を司法が覆したケース^注があった(鉱業関係者)との指摘もある。しかし、同関係者を含めて、ほぼ全てのインタビュー対象者からは、チリの行政システムや法制度、経済政策はおおむね安定しており、透明性も高いとのコメントが得られた。

このように、課題を抱えながらも企業がビジネスを展開しているのは、それを上回るだけのビジネス機会が市場に存在すると総合的に判断しているからだろう。



注: 鉱山用の火力発電所と付帯施設の港を建設すべく行政府の環境認可を取得したが、環境破壊を訴える地元の反対派住民による提訴で、最高裁が認可無効の判決を下した。