

# 中南米ビジネス拠点の比較と 米国企業の活用事例

2014年3月

日本貿易振興機構（ジェトロ）

ニューヨーク事務所

**【免責条項】**

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

**禁無断転載**

Copyright (C) 2014 JETRO. All rights reserved.

● ジェトロアンケート ●

調査タイトル: 中南米ビジネス拠点の比較と米国企業の活用事例

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
		部署名
	<input type="checkbox"/> 個人	

※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～

はじめに .....	5
1. 中南米ビジネス拠点に最適な都市の比較検証.....	7
(1) 空の交通の便や貨物輸送ではマイアミが優位.....	7
(2) 港湾インフラの拡充で高まるパナマの存在感.....	11
(3) 地域統括拠点としてはマイアミが突出.....	16
(4) 多国籍企業は業種、業務など目的により拠点を選択.....	20
2. 米フロリダ州マイアミ.....	23
(1) 空輸の利便性と人材面で優れたマイアミを重視.....	23
(2) ハーレーダビッドソン、マイアミを拠点とした中南米ビジネスが好調.....	26
3. パナマ・パナマシティー.....	29
(1) インフラ充実のパナマを中南米拠点に.....	29
(2) パナマ市はアジアから中南米全域への流通に最適と判断.....	31
4. ウルグアイ・モンテビデオ.....	34
(1) メルコスールを活用して高関税を回避.....	34
(2) レックスマーク、モンテビデオを南米南部へのゲートウエーに.....	37
5. 米テキサス州ヒューストン.....	40
(1) エネルギー企業が集まるヒューストンから中南米事業を管理.....	40
6. チリ・サンティアゴ.....	43
(1) 低いカントリーリスクと有望パートナーの存在が決め手.....	43

## はじめに

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、いぜんとして貿易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 2013 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（2012 年）は、高い順にメキシコが 49.9%、ベネズエラが 25.6%（非石油部門）、コロンビアが 24.0%、チリが 22.6%、ペルーが 18.8%、ブラジルが 14.5%、アルゼンチンが 12.2%となっており、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。

日本企業が本国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、短時間で出張が可能、時差もあまりないがゆえ、電話やメールもオンタイムでやり取りできる。ニューヨークなど大都市や、テキサス州、フロリダ州、カリフォルニア州といった南部・西部地域にはヒスパニック系人口が多く、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。

米国の企業が中南米諸国での取引量を増やせば、現地で法人の設立を検討するようになる。とりわけ市場の大きいブラジルやメキシコに進出し、マーケティング活動の強化による国内や周辺国での拡販を目指す。なかには進出先国の法人に中南米拠点機能を与え、そこから中南米全体のビジネスを管理する企業も見られる。他方、進出先の中南米諸国を地域全体の拠点にするのは難しい場合もある。ブラジルを例に挙げると、大半がスペイン語を公用語とする中南米地域において言語はポルトガル語、交通や物流インフラの整備も遅れているため、周辺国へビジネスを展開するには効率が悪い面が見られる。市場の大きさゆえ、米国の本社から与えられた資本や人の数ではブラジル国内の販売活動に時間を取られ、その他の国に目を向ける余裕がないという声も聞かれる。

そこで、中南米諸国へ進出後も中南米統括機能を米国本社に残す、あるいはフロリダ州マイアミやテキサス州ヒューストンといった、中南米展開にあたり優れたビジネス環境を提供するといわれる都市に置く企業も少なくない。なかには世界最大級の運河を有し、近年には政府が空港や道路など物流インフラの整備に力を入れているパナマの首都パナマシティ、中南米地域では唯一の OECD 加盟国であり、ビジネス環境に優れたチリの首都サンティアゴ、そしてブラジルやアルゼンチンと共に南米南部共同市場（メルコスール）の加盟国であり、国内には数多くのフリートレードゾーンを有するウルグアイの首都モンテビデオなどの都市をビジネス拠点に選ぶ企業もある。

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、メキシコやブラジルを中心に多くの照会が寄せられている。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、中南米との取引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。ジェトロが 2013 年 12 月に発表した 2013 年度在米日系企業経営実態調査によると、在米日系企業 661 社のうち、中南米諸国と取引がある、あるいは現地拠点を持つ企業は 52.5%、何れもないが、ビジネスに関心があると答えた企業は 26.5%にのぼる。

中南米ビジネスを検討する企業に参考とすべく、本報告書ではマイアミ、パナマ、ヒューストン、サンティアゴ、モンテビデオの 5 つの都市の空港や港湾施設などの物流インフラ、貿易量、教育水準や英語識字率、ビジネス関連コストなどのデータを比較すると同時に、産業の特性などに焦点をあてて中南米ビジネスに最適な都市の検証を試みる。さらに、これらの都市に進出した米国企業の幹部とのインタビューに基づき、中南米統括拠点としての長所や短所を説明する。具体的には (1) マイアミに中南米統括拠点を置くイントコムックス（物流）およびハーレーダビッドソン（バイク）、(2) パナマシティにあるファスナル（物流）およびアンダーアーマー（アパレル）、(3) ヒューストンのサイエンティフィック・ドリリング・インターナショナル（油田向けドリル）、(4) サンティアゴのエスコ（鉱業向け機材）、そして (5) モンテビデオに拠点を置くテレフレックス（医療機器）およびレックスマーク（プリンター）の計 8 社の事例を紹介する。

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。

2014 年 3 月  
日本貿易振興機構（ジェトロ）  
ニューヨーク事務所

## 1. 中南米ビジネス拠点に最適な都市の比較検証

### 空の交通の便や貨物輸送ではマイアミが優位

2013年10月7日

日本から遠く離れた中南米市場をいかに攻略するか。同地域で最大のプレゼンスを誇る米国企業の中には、マイアミ、パナマ市、ヒューストン、サンティアゴ、モンテビデオといったビジネス環境に優れた都市を活用し、そこから中南米で広く営業、製造、物流事業を展開している例が少なくない。ビジネスの拠点となり得る上記5つの都市を比較し、最適な活用方法を4回にわたって検証する。1回目は空の物流・交通機能について。

<米国企業は中南米拠点の活用でビジネスを拡大>

中南米市場の規模は、世界の成長センターであるアジア新興地域と比べても引けを取らない。だが、日本とは地球の反対側に位置し、文化や言語が全く異なる市場へのアプローチは簡単ではない。日本の企業は距離や時差、異なる文化や言語、国内で不足する中南米人材など多くの障壁に直面する。

米国企業が中南米市場を攻略することは比較的容易だ。地理的に近く、時差もほとんどなく、スペイン語やポルトガル語に流ちょうな国内のヒスパニック系人材を活用できる。中でも、フロリダ州マイアミのビジネス環境が光る。多くの米系メーカーやサービス業は、人口の65%以上をバイリンガルのヒスパニック系が占め、中南米諸国直行の航空便数や航空貨物取扱量・金額、あるいは情報の集積で他の都市を圧倒する、この「中南米の首都」に拠点を置く。

他方、石油・天然ガスといったエネルギー資源分野の企業は、大規模な貨物取扱量を誇るテキサス州ヒューストンの拠点から中南米ビジネスを展開している。そして中南米へと目を向けると、政府の外国企業誘致策やインフラ整備が一定の成果を挙げ、中南米全域のための物流拠点として成長したパナマのパナマ市、中南米諸国の中ではビジネス環境に優れたチリのサンティアゴ、巨大市場ブラジルやアルゼンチンへの物流・製造拠点として注目を集めるウルグアイのモンテビデオから展開する米国企業もみられる。

<2012年版都市ランキングでもマイアミがトップ>

中南米ビジネス専門誌「アメリカ・エコノミア」発表の「中南米ビジネスに適した都市ランキング」によると、近年の調査で連続して1位に輝いているマイアミが2012年も米国および中南米46都市中で首位の座を維持した（以下資料参照）。米国の都市ではマイアミ（総合スコア：100.0）だけが調査の対象となっているが、2位のサンパウロ（96.1）、3位のサンティア

ゴ (91.3)、7位のパナマ市 (79.7)、11位のモンテビデオ (74.9) といった中南米勢を上回った。

中南米ビジネスに適した都市ランキング(2012年版)

順位	国	都市	人口 (2011年) (100万人)	社会・ 政治体制 (注1)	経済体制・ ダイナミズム (注2)	ビジネス サービス (注3)	経営者 サービス (注4)	物流インフラ および接続性 (注5)	人的資本 (注6)	維持可能 な環境 (注7)	ブランド力 (注8)	総合 (注9)
1	米国	マイアミ	5.7	96.7	98.3	100.0	100.0	100.0	70.1	64.6	100.0	100.0
2	ブラジル	サンパウロ	19.8	81.7	100.0	83.6	74.1	87.3	100.0	92.8	94.8	96.1
3	チリ	サンティアゴ	6.7	95.7	95.2	73.6	78.4	57.0	84.6	84.5	95.1	91.3
4	メキシコ	メキシコ市	20.2	79.3	86.4	75.4	75.6	73.6	91.0	83.8	83.4	86.8
5	アルゼンチン	ブエノスアイレス	13.6	75.6	74.3	78.4	79.2	62.0	73.6	81.7	96.5	82.7
6	ブラジル	リオデジャネイロ	11.9	81.7	82.3	67.7	66.2	56.8	71.5	91.6	89.1	81.3
7	パナマ	パナマ市	1.2	86.0	82.5	68.0	64.9	73.0	44.3	86.8	80.9	79.7
8	コロンビア	ボゴタ	7.5	74.8	76.1	59.1	68.5	62.5	70.3	89.9	89.9	79.0
9	ブラジル	ブラジリア	2.6	82.9	83.4	59.2	55.9	50.8	58.2	89.4	73.2	75.7
10	ペルー	リマ	9.3	77.5	78.5	56.0	68.1	55.2	54.1	77.5	80.5	75.0
11	ウルグアイ	モンテビデオ	1.6	100.0	73.3	66.5	59.1	37.8	50.3	86.3	76.0	74.9

(注1) 政治能力、制度、安全性、社会開発および法的安定性の評価(総合での割合:15%)。

(注2) 富の創出、投資能力、経済安定性および物品、労働、金融市場の特徴の評価(25%)。

(注3) 開設コスト、ビジネス関連規制、銀行や電気通信サービスの質とアクセス、地方政府の質の評価(10%)。

(注4) 銀行の個人向けサービスへのアクセス、教育サービスなど基本サービスの質、病院、ホテルといった生活コストや質の評価(10%)。

(注5) 個人および貨物両方の陸、海、空の交通量および質、公共および民間インフラ投資や開発指数の評価(10%)。

(注6) 高等教育などの評価(10%)。

(注7) 都市環境の評価(5%)。

(注8) 中南米各都市のビジネスおよび生活の質に関する「アメリカ・エコノミア」読者2,000人からのアンケート回答(15%)。

(注9) 上記8指標に基づいて算出。

(出所) アメリカ・エコノミア誌「中南米ビジネスに適した都市ランキング(Las Mejores Ciudades para Hacer Negocios en America Latina)」(2012年12月)を基に作成

総合スコアを決定する各指標のうち、物流・交通インフラの充実度を示す「物流インフラおよび接続性」を比較すると、マイアミが 100.0、パナマ市が 73.0、サンティアゴが 57.0、モンテビデオが 37.8 と大きな開きがみられる。中南米諸国への営業や技術サポートといった業務の観点からすると、中南米都市への直行便や発着便数で他を圧倒するマイアミの優位性が光る。直行便のある中南米の都市数(2012年)は 88、中南米都市との発着便数(同)は週 1,442 便に上り、2位のパナマ市(72都市、861便)を引き離している(表参照)。

空の交通の便および航空輸送量の比較(2012年)

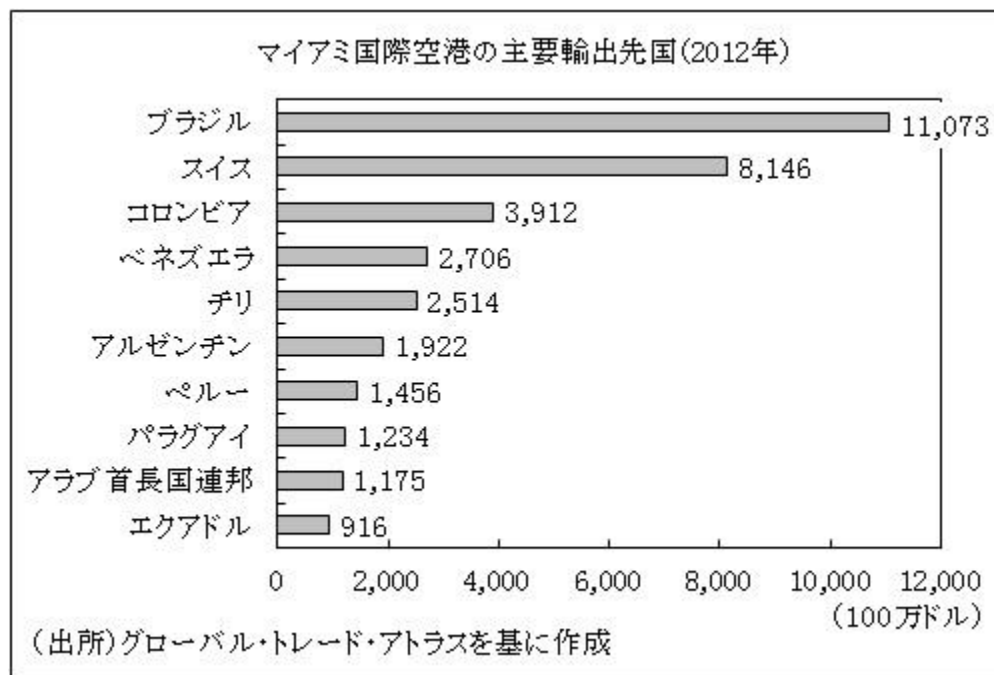
	マイアミ	パナマ市	ヒューストン	サンティアゴ	モンテビデオ
直行便を結ぶ 中南米都市数	88	72	57	32	18
中南米都市との 発着便数(週)	1,442	861	649	376	147
国際航空貨物輸 送量(トン)	1,800,000	45,700	18,818	277,052	31,060

(出所) マイアミ国際空港、パナマ・トクメン国際空港、グレーター・ヒューストン・パートナーシップ、チリ共和国民間航空委員会、ウルグアイ・カラスコ国際空港の資料などを基に作成

マイアミから飛行機で 2 時間圏内にはカリブ海に位置するジャマイカのキングストン(1時間半)、3 時間圏内ではドミニカ共和国のサントドミンゴ(2時間強)やプエルトリコのサンファン(2時間半)、中米に位置するコスタリカのサンホセ(同)やパナマ市(2時間 48 分)、4 時間圏内になるとベネズエラのカラカス(3時間 14 分)、コロンビアのボゴタ(3時間半)、メキシコ市(3時間半)など大都市の顔ぶれがそろそろ。そして 5 時間強では日本の電機メーカーなどが集積するブラジルのマナウス経済特区といった都市も入ってくる。都市によっては、日帰りや 1 泊出張が可能だ。



国際航空貨物輸送量（2012年）をみても、180万トンのマイアミは2位のサンティアゴ（27万7,052トン）を大きく離している。マイアミ国際航空の貨物輸送額は米国で最大規模だ。同空港からの主要輸出先（2012年）は、ブラジル、コロンビア、ベネズエラ、チリなど南米諸国が上位を占める（図参照）。主要輸出品目（2011年）をみると、パソコン、オフィス機器、通信機器、自動車部品・タイヤなど、比較的小型の電化製品や精密機器が目立ち、輸入品目では花卉（かき）、生鮮野菜などが多い。つまり、中南米の物流拠点としてのマイアミのメリットの1つは、空の便で短時間かつ数多くの国へのアクセスを生かした高付加価値機材の輸出にあるといえる。実際にマイアミの日系企業にも、空港近くの倉庫にエレクトロニクス製品や補修部品を置き、オーダーを受けて中米やカリブ諸国、コロンビアやペルーなど南米北部諸国へと迅速に届ける体制を整えているところがみられる。



#### <マイアミを追い上げるパナマ市>

このマイアミを、パナマ市が追い上げる。従来の中継貿易地点だけでなく、営業拠点としても外国企業誘致を狙うパナマ政府は、トクメン国際空港の拡張工事を続けている。前述のアメリカ・エコノミア誌の調査によると、直行便を結ぶ中南米都市数が2010年版調査では51都市だったが、2012年版では72都市に増加した。マイアミと比べて南米都市との飛行時間が短く、第2フェーズに入った拡張工事が完成すれば、より一層、中南米都市とのアクセスが改善されそうだが、中南米都市との発着便数（週）861便のパナマ市は、1,442便のマイアミに大きく水をあけられている。これでは都市当たりの発着便数は週に12便で、出張旅程を組むに際して週16便を超えるマイアミに利便性で劣ることになる。

ヒューストンは直行便のある中南米都市数が 57 都市、中南米都市との発着便数は週 649 便といずれも 3 位。直行便はメキシコ各都市や中米諸国行きが中心で、その他の都市にはマイアミやパナマ市を経由する場合が多い。4 位のサンティアゴは隣国のブラジル、アルゼンチン、ペルー、ボリビアなどの各都市との直行便が国際便全体の約 6 割を占め、5 位のモンテビデオはブラジル、アルゼンチンの各都市を結んでいる。つまり、空の交通に限れば、3 位以下の都市への拠点機能はマイアミやパナマ市のような米州全域を対象にしたものではなく、あくまで近隣国レベルに限定されているといえる。

## 港湾インフラの拡充で高まるパナマの存在感

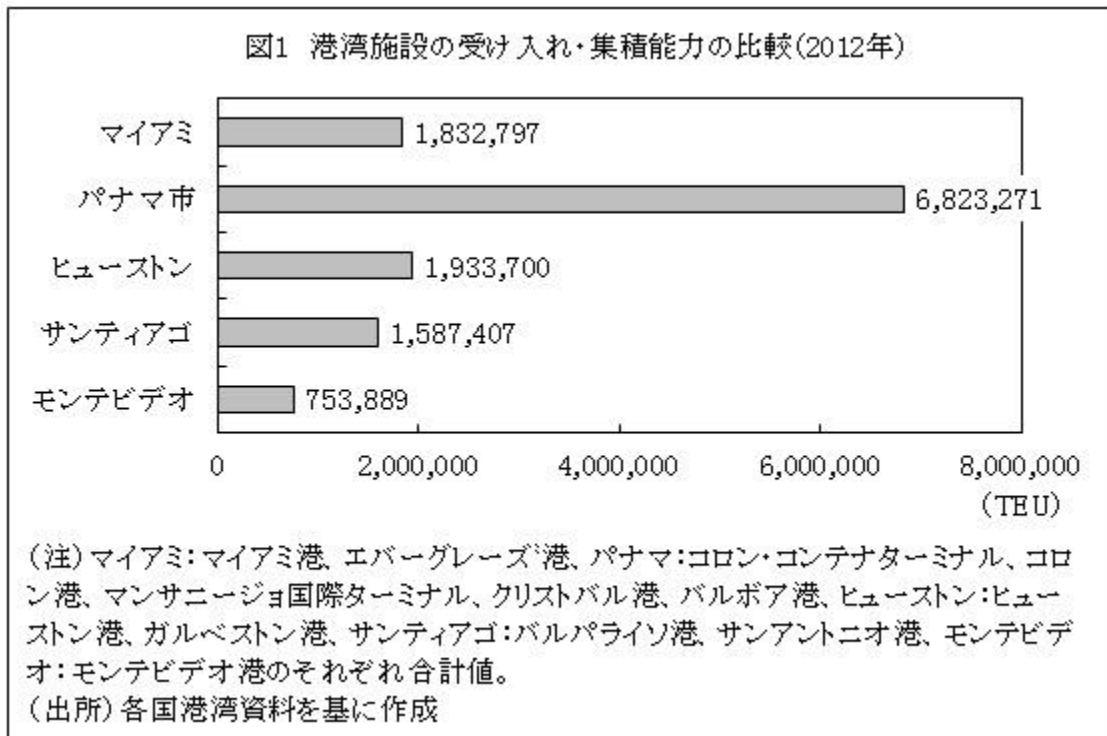
2013年10月8日

中南米市場へのアプローチに当たり、例えばアジアのシンガポールや香港のような、地域ビジネスの拠点として良好な環境を備えた都市として、マイアミ、パナマ市、モンテビデオなどが挙げられる。中でもパナマ市はアジアと中南米諸国をつなぐ海上貨物輸送の拠点としての重要性を増している。シリーズの2回目は海の物流拠点について。

### <港湾施設の処理能力ではパナマ市>

中南米市場で高いプレゼンスを誇る米国企業が中南米ビジネスの拠点として活用する都市にはマイアミ、パナマ市、ヒューストン、サンティアゴ、モンテビデオが挙げられる。その中でも、マイアミは航空貨物輸送量や中南米各都市への直行便数で抜きん出ており、最適な空の物流拠点や営業拠点となり得ることを、シリーズ1回目で報告した。

空から海へと目を移すと、パナマ市に軍配が上がりそうだ。2012年の同市港湾施設の処理能力（主要5港の合計）は682万3,271TEU（20フィートコンテナ換算単位）と、2位のヒューストン（193万3,700TEU）、3位のマイアミ（183万2,797TEU）を大きく引き離れた（図1参照）。パナマは世界経済フォーラム（WEF）の国際競争力レポート（2013-2014年版）の港湾施設インフラ部門（国別）で144カ国中6位に入り、世界トップクラスの効率性も示した（米国16位、チリ32位、ウルグアイ50位）。



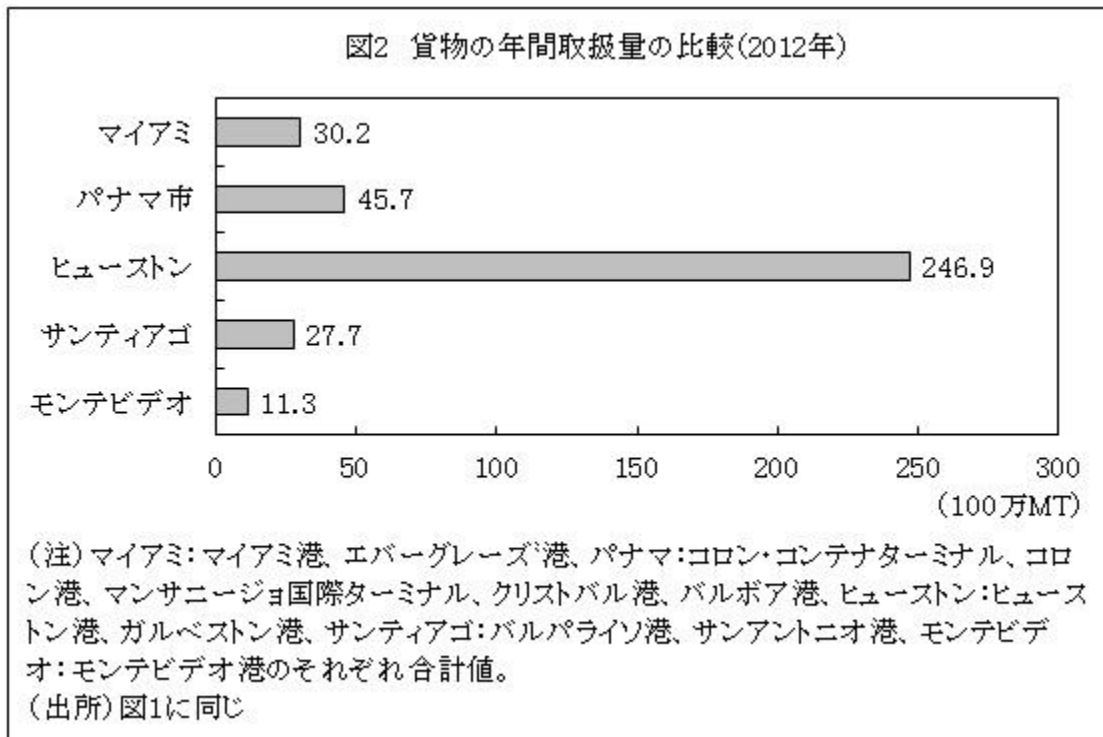
パナマのカリブ海側に位置するコロン・フリーゾーンは世界有数の中継貿易拠点だ。日本や中国をはじめとするアジア諸国、米国西海岸などから輸送される化学製品、繊維やアパレル、電気機械、靴、食品など幅広い製品は、パナマ運河を通過してコロン・フリーゾーンに到着、その後、主にプエルトリコ、ベネズエラ、コロンビア、ドミニカ共和国といった国へ再輸出される。

2015年完成予定のパナマ運河の拡張工事を終われば、現在通航可能な最大の船（パナマックス船）の2.5倍に当たる1万2,000TEUを積載できるポストパナマックス船を航行可能とし、アジア地域とカリブ海、南米北部、米州東海岸との貿易の強化をもたらす。ある在米日系海運業者によると、現在では数隻を必要とする量の貨物でも、ポストパナマックス1隻にまとめることが可能となるため、運輸コストの削減につながるという。パナマ政府は太平洋側のバルボア港とカリブ海側のクリストバル港の拡張、改修工事を進めており、物流拠点としてさらに脚光を浴びることになりそうだ。

<ヒューストンの海上貨物は石油が中心>

他方、2012年の貨物取扱量の実績をみると、最大の都市は2億4,690万MT（メトリックトン）を記録したヒューストンだった（図2参照）。パナマ市の取扱量は4,570万MTにとどまり（以下、マイアミ3,020万MT、サンティアゴ2,770万MT、モンテビデオ1,130万MTの順）、

実際の貨物取扱量ではヒューストンが上回る。ただし、ここでは注意が必要だ。エネルギー産業集積地のヒューストンの貿易額は、その多くを石油、有機・無機化学製品が占める。例えば、2012年にはヒューストン港の最大の取引相手国メキシコとの貿易額の9割強、2位のブラジルとは半分強、3位のベネズエラ、7位のコロンビアとは6割以上をこれらの貨物が占めた。バルクコンテナを主体とし、取り扱う貨物の重量は大きくなる傾向がある。



ヒューストンの輸出先は中南米諸国が中心だ。2012年のヒューストン港からの輸出先30位の中で、中南米諸国向けの合計はおよそ半分を占めた。米国にとって、中国、カナダに次いで3番目の貿易相手国メキシコとの貿易におけるヒューストンの重要性は小さくない。ヒューストン港を経由するメキシコとの貿易額は240億5,280万ドルと最大、2位ブラジル(104億9,925万ドル)の2倍以上だった。メキシコとの陸上輸送による貿易でも、ヒューストンは重要な位置を占める。2012年の米墨間の貿易額のうち、ヒューストンのあるテキサス州とメキシコ間はおおよそ4割を占め、その4分の3がトラックや鉄道、パイプラインなどの陸上貨物輸送だ。そして陸上貨物輸送額の88%が貨物トラックによる輸送だが、その46%が通過する米国側国境の都市ラレードと、7.6%が通過するブラウズビルのいずれにも通ずる輸送網がヒューストンにつながっている。ヒューストンは陸上貨物輸送の面でも、米墨貿易の要となるポテンシャルを備えているといえる。

#### <サンティアゴは鉱山資源ビジネスの中南米拠点>

チリは銅を中心とする鉱山資源が輸出全体の半分以上を占め、首都サンティアゴに近いバルパライソ港やサンアントニオ港、鉱山に近いアントファガスタ港やコキンボ港から鉱物資源を積んだバルクコンテナ輸送が同国経済の生命線だ。港を出た鉱山資源は、日本や中国などアジアやブラジル、アルゼンチン、メキシコといった中南米の工業国へと向かう。鉱山資源のほかには、紙やセルロース、木材、果物が各港から出荷される主要輸出品だ。サンティアゴにはチリの鉱山資源ビジネスを管理する企業がオフィスを構えており、鉱山資源分野では中南米拠点として機能している。

チリの主なフリーゾーンは、北部のイキケと南部のプンタアレナスの2つで、それぞれイキケ港、プンタアレナス港に近接している。イキケ・フリーゾーン（ZOFRI）は日本や中国をはじめアジア諸国や米国、中南米主要国から届いた製品を一時的に委託会社などが管理する。その後は、ZOFRI 統計資料によると、ボリビア（10億5,700万ドル、全体の53%、2012年）向けを筆頭に、パラグアイ（20%）、ペルー（18%）と続き、アルゼンチン北部やウルグアイなどにも陸上もしくは海上輸送する。そしてフリーゾーンを利用する企業の多くは、サンティアゴの拠点から管理している。しかし、マイアミで中南米ビジネスを専門とするコンサルタント会社のアメリカス・マーケット・インテリジェンス（AMI）によると、フリーゾーンから近隣国への輸送量はごくわずかで、さらにはアンデス山脈が東部に連なり、南北に長く伸びたチリの地形では、パナマのような幅広い製品のための中継貿易機能を持ちにくいとのことだ。

#### <モンテビデオには14カ所のフリーゾーン>

他方、モンテビデオの港湾施設能力はほかに比べて低い。受け入れ・集積能力75万3,889TEU、年間取扱量1,130万トンはいずれも5都市の中で最下位だ。ウルグアイは南米東海岸沿いで、ブラジルとアルゼンチンの間に位置し、アジアからはもっとも遠いため、パナマやチリに比べてアジア経済との結び付きは弱い。

モンテビデオの優位性は、14カ所のフリーゾーンと巨大市場ブラジルやアルゼンチンと隣接していることにある。投資促進機関ウルグアイ XXI の資料によると、2012年の主要フリーゾーンからの再輸出額は概算で10億7,900万ドルに上り、国全体の輸出額（87億5,100万ドル）の1割強に当たる。ウルグアイ最大規模のフリーゾーン、ソナアメリカを経営するコスタオリエンタルの担当者によると、モンテビデオのフリーゾーンからは、国境での通関など諸手続きを含めてアルゼンチンのブエノスアイレスまでは24時間、ブラジルのサンパウロやリオデジャネイロまでは72時間程度で、貨物を陸路で輸送することが可能とのことだ。フリーゾーンでは無期限で在庫管理ができるほか、最終仕向け地の規格に製品を適合させる簡単な組み立てもできる。人口330万人の小国ウルグアイは、国内市場を武器に外国企業を引き付けることが難しく、政府はフリーゾーンで企業を優遇し、海と陸の物流をつなぐ拠点を目指している。

なお、モンテビデオは製造拠点としても次第に脚光を浴びつつある。ブラジルやアルゼンチンとともに南米南部共同市場（メルコスール）を構成するウルグアイで製造すれば、原産地規則などを満たす条件で高関税のブラジルやアルゼンチンへ無税で輸出することが可能だ。ブラジルやアルゼンチンは関税以外の輸入規制を突然導入することが少なからずみられ、ウルグアイの輸出製品にも影響を及ぼすことがある。だがそれでも、ブラジルでは近年、労賃やインフレの上昇が激しいため、人件費がサンパウロの7割程度といわれるモンテビデオでの製造を検討する日系企業も増えている。

## 地域統括拠点としてはマイアミが突出

2013年10月9日

中南米ビジネス向けの環境を提供するマイアミなど5都市の中で、営業や経営決定権を持つ地域統括機能としては、航空便の充実、豊富な高度人材、関連法制度の安定性、プロフェッショナルサービスや情報の充実といった理由から、やはりマイアミが最適なビジネス環境を提供しているようだ。シリーズの3回目は各種ビジネスコストや人材の充実について。

<中南米都市は低コストが魅力>

中南米市場で高いプレゼンスを誇る米国企業の多くがビジネス拠点として活用するマイアミ、パナマのパナマ市、ヒューストン、チリのサンティアゴ、ウルグアイのモンテビデオの5都市のうち、米州全域での空の物流・交通機能ではマイアミやパナマ市、海上物流機能ではパナマ市が最適な環境を提供していることをシリーズ1、2回目で取り上げた。一方、ヒューストンはエネルギー資源分野とメキシコ・中米諸国との貿易、サンティアゴはチリ全体の銅をはじめとする鉱山資源の輸出管理、そしてモンテビデオは巨大市場ブラジルやアルゼンチンへの物流拠点として優位性があるようだ。

中南米ビジネスに精通するマイアミのコンサルタント会社、アメリカス・マーケット・インテリジェンス (AMi) によると、企業がある拠点から他国と取引や技術サポート、バックオフィス業務を遂行する、あるいは経営決定権を持つ地域統括機能を置くに当たり、特に考慮すべき要素は、(1) 航空交通インフラの充実度、(2) 各種ビジネスコスト、(3) 高度人材の充実度、(4) 法的安定性或各種サービスの利用可能性、という操業上の環境の4つと考えられる。

このうち、(1) 交通インフラの充実度はシリーズ1回目で検証したとおり、米州全域を対象とするビジネスではマイアミの交通機関が最も充実しており、2位のパナマ市がトクメン国際空港の拡張を進めてマイアミを追い上げている。

交通の便が充実したマイアミ、ヒューストンの米国勢は、(2) の各種ビジネスコストでは中南米勢よりも高い水準となっている (表1参照)。年間オフィス賃料を比較すると、マイアミは1平方メートル当たり525ドルと5都市の中では最も高い。パナマ市の賃料は1平方メートル当たり368ドルと、マイアミの7割程度にとどまる。



表1 各種ビジネスコストの比較(2012年)

	マイアミ	パナマ市	ヒューストン	サンティアゴ	モンテビデオ	
年間オフィス賃料(ドル/平方メートル)	525	368	437	377	472	
電力平均費用(ドル/キロワット)	0.114	0.142	0.092	0.184	0.185	
賃金(製造業) (月額、ドル)	ワーカー	2,559	450	3,153	696	1,094
	エンジニア(中堅技術者)	5,883	1,500~4,000	7,943	1,800	1,823
	中間管理職	9,550	2,000~3,500	9,654	3,259	2,475

(注)ヒューストンはテキサス州のデータを代用。

(出所)ジェトロ投資コスト比較データベース、アメリカ・エコノミア誌、コリアーズ・インターナショナル、米エネルギー情報局、米労働省統計局データを基に作成

賃金の差は、オフィス賃料以上に開きがみられる。パナマ市の製造業の中間管理職の賃金は月額で2,000ドルから3,500ドルと、9,550ドルのマイアミや9,654ドルのヒューストンの約3分の1にすぎない。工場ワーカーの賃金は中間管理職の賃金以上に差があり、2,559ドルのマイアミや3,153ドルのヒューストンに比べて、パナマ市は450ドルと5分の1から7分の1にとどまる。パナマ市ほどではないが、サンティアゴやモンテビデオも米国勢とは比較にならないほどの低い水準となっている。

他方、電力費用はマイアミやヒューストンの方が低い。マイアミの電力平均費用は1キロワット当たりで0.114ドル、ヒューストンは0.092ドルと、中南米勢より低い水準だ。米国の電力価格はハワイやプエルトリコなどの島部を除き、多くの中南米諸国より低い。ただし、製造過程で多大な電力を必要とする化学や金属、プラスチックメーカーといった素材産業には重要な要素だが、この調査の対象のビジネス拠点の観点では、それほど重大な意味を持たないと考えられる。

#### <高度人材ではマイアミが有利>

高所得国がゆえに高い労働賃金水準のマイアミやヒューストンだが、(3)の高度人材の充実度では中南米勢を圧倒する(表2参照)。世界経済フォーラム(WEF)発表の「国際競争力レポート(2013-2014年版)」のうち、教育システム部門の国別ランキングをみると、米国の高等教育(大学以上)は144カ国中3位に入り、チリ21位、ウルグアイ31位、パナマ56位の順となっている。米国は、全体の教育システムの質でも25位となり、中南米勢の比ではない。教育の質の高さは、営業人材や技術サポート、そして将来的な経営者の候補が充実していることを示す。

AMiによると、パナマ進出の米国企業の中には高度人材の不足を問題の1つに挙げる企業が少なくないという。教育水準の低さやビジネス研修の欠如が足かせとなり、中間管理職や将来的な経営者候補の発掘が難しいとの声が多く聞かれるようだ。従来の物流拠点だけでなく、高技术製品や営業、バックオフィス、そして地域管理業務の拠点を目指すパナマ政府は、パナマ

のパシフィコ経済特区や多国籍企業本部制度（SEM）を利用する企業に対して、高度人材の欠如を補うために社員の90%をパナマ人とする労働法上の義務を適用除外としている。高度人材の外国からの採用を許可することで、パナマの不利を補おうと努力している。

表2 教育システムの比較(144ヵ国ランキング) (単位:位)

	米国	パナマ	チリ	ウルグアイ
中等教育	49	101	70	68
高等教育	3	56	21	31
全体の教育システムの質	25	75	74	120
ビジネススクールの質	12	63	16	79
研究や研修機関の可用性	9	45	42	72
英語能力インデックス(最高100)	-	44.68	48.41	53.42

(出所) 世界経済フォーラム「国際競争力レポート(2013-2014年版)」を基に作成

人材探しには、英語能力も重要なポイントとなる。米国企業はもちろんのこと、日系企業の日本人駐在員と現地社員のコミュニケーション手段は英語の場合が多いと考えられる。中南米進出企業の中には、スペイン語やポルトガル語で意思疎通できる駐在員も多いと聞かすが、それでも米国とのやり取りなどでは英語が必要となろう。その点、エデュケーション・ファースト発表の「2012年版英語能力インデックス(EPI)」で、公用語が英語の米国を除いた中南米3都市の英語能力を比較すると、ウルグアイのスコア(共通テスト各項目の点数を基に算出)が53.42(54ヵ国中26位)で「低い能力」に分類、パナマとチリはそれぞれ44.68(51位)と48.41(39位)で「非常に低い能力」に分類され、英語能力の低さを露呈した。パナマにいたっては、対象となった中南米諸国13ヵ国で最低点だった。ちなみに、日本は55.14(22位)で「中くらいの能力」に分類されている。

<マイアミのヒスパニック人材は多様>

逆に、米国勢のスペイン語人材の充実度をみると(2011年センサス、マイアミ都市圏:マイアミ・フォートローダーデール・マイアミビーチ、ヒューストン都市圏:ヒューストン・シュガーランド・ベイタウン)、マイアミ都市圏の全人口534万2,714人のうち4割に当たる213万9,173人が、ヒューストン都市圏の全人口560万4,644人のうち3割弱の161万7,957人が家庭でスペイン語を話す人たちだった。都市圏の人口が127万2,672人(2010年センサス)のパナマ市や131万9,108人(2011年センサス)のモンテビデオと比べても、スペイン語人材が多いことになる。

そして、マイアミとヒューストン都市圏の特徴の違いは、ヒスパニック系人口の多様性にある。マイアミのデード郡のヒスパニック系人口を出身国別(2010年国勢調査)でみると、キューバ人(85万6,007人)をはじめ、コロンビア人(11万4,701人)、ホンジュラス人(5万4,192人)、ペルー人(4万701人)と、それぞれの全米最大のコミュニティがある。ブラジル人の人口もフロリダ州が全米一である上、マイアミ都市圏北部に大きなコミュニティがあ

る。一方のヒューストンのヒスパニック系人口（2010年国勢調査）の4分の3がメキシコ人、11.9%が中米諸国出身となっている。中南米ビジネス拠点として、ヒスパニック系人口の多様性は大きな意味を持つ。マイアミの日系企業は、同都市の利点の1つにヒスパニック系人材の多様性を挙げる。中南米の国々は多種多様であり、さらには愛国心が強い。例えばコロンビアと取引をしたい場合はコロンビア人、ブラジルとはブラジル人を営業の担当にするのが最適だと指摘されている。この点、ヒューストンを含むテキサス州のヒスパニック系のほとんどがメキシコに起源を持つため、その他の国の文化的背景や国民性の理解に乏しいとのことだ。人材の多様性は、マイアミの大きな利点といえよう。

最後に、(4)の法的安定性や各種サービスの利用可能性については、ビジネスを遂行する上で、関連規制の安定や金融、通信サービスの充実、地方政府の質、あるいは銀行や教育システムなど会社員向けのサービスも大事な要素と考えられるが、この点でもマイアミが他の都市を圧倒している（表3参照、ただし、ヒューストンの数値はない）。

表3 各種サービス環境の比較(2012年)

	マイアミ	パナマ市	ヒューストン	サンティアゴ	モンテビデオ
ビジネス向けサービス・インデックス(注1)	100.0	68.0	-	73.6	66.5
会社員向けサービス・インデックス(注2)	100.0	64.9	-	78.4	59.1

(注1) 開設コスト、ビジネス関連規制、銀行や電気通信サービスの質とアクセス、地方政府の質の評価。

(注2) 銀行の個人向けサービスへのアクセス、教育サービスなど基本サービスの質、病院、ホテルといった生活コストや質の評価。

(注3) マイアミを100.0とした数値。

(出所) アメリカ・エコノミア誌「中南米ビジネスに適した都市ランキング」(2012年12月)を基に作成

中南米全体を管理する経営者にとっては、地域全体に精通する弁護士や会計士、コンサルタント、市場調査会社といったプロフェッショナルサービスの存在も重要となる。この点、AMiは最も豊富な都市にマイアミを挙げ、「中南米各国とのビジネスにそれぞれ専門のプロフェッショナルサービスを有し、同地域の政治経済、ビジネスに関する情報を扱うメディアが豊富な都市はほかにはない」と強調している。労働賃金が高いために労働集約的なコールセンターなどではパナマ市をはじめ中南米都市に譲るが、地域全体の経営には最適の環境が備わり、まさに「中南米の首都」にふさわしいといえる。

次にサービス環境の評価が高いのはサンティアゴだ。安定した法制度や政治、経済開放政策、税金の安さ、充実した通信システムなど幅広い分野で定評がある。表2のとおり、チリは教育水準も中南米諸国の中では比較的高い水準となっている。地理的な観点ではビジネス環境に恵まれない中、バックオフィスの拠点やインターネットビジネスなどでは優位性があると考えられる。

## 多国籍企業は業種、業務など目的により拠点を選択

2013年10月10日

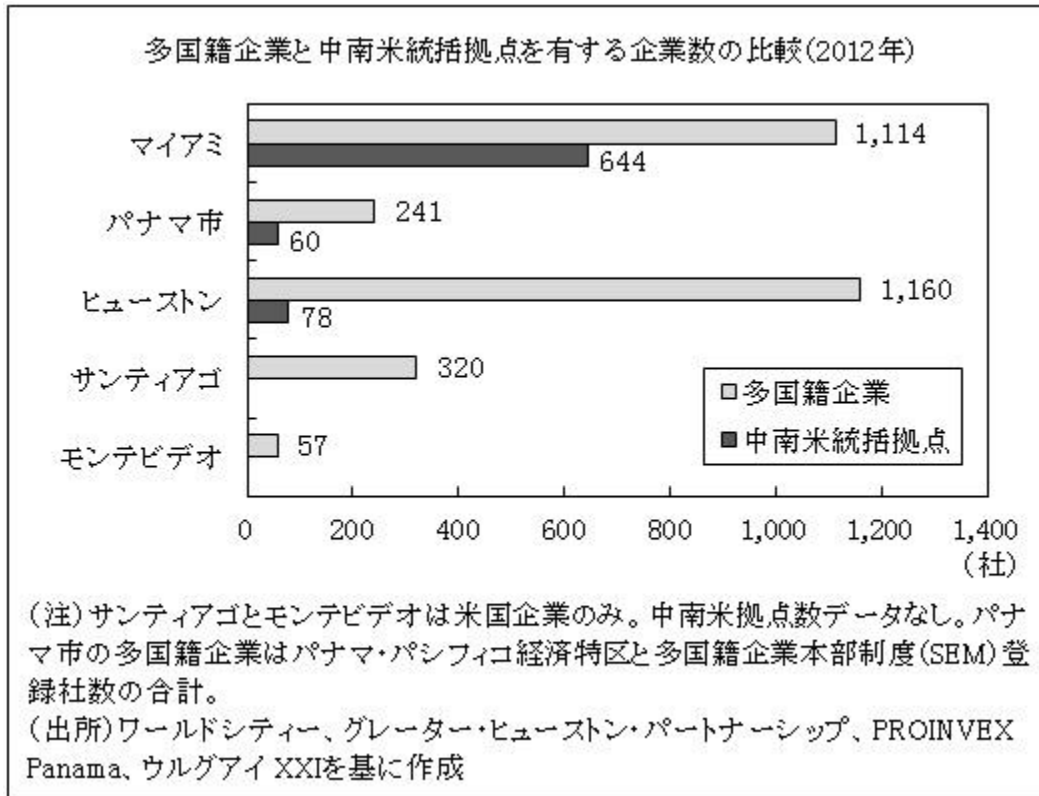
中南米ビジネス拠点のマイアミ、パナマ市、ヒューストン、サンティアゴ、モンテビデオの特性はそれぞれ異なる。中南米全域にはマイアミかパナマ市、特定産業はヒューストンやサンティアゴ、ブラジルやアルゼンチン狙いならモンテビデオに優位性があるようだ。シリーズ最終回は進出多国籍企業について。

### <統括拠点数で圧倒するマイアミ>

米国企業を筆頭に、多くの多国籍企業がヒューストンやマイアミを拠点にしている（図参照）。ヒューストンの多国籍企業数は1,160社に上り、1,114社のマイアミがそれに次ぐ。

サンティアゴとモンテビデオの多国籍企業のデータは米国企業に限られるが、チリの場合は欧州、日本、カナダなどの鉱山事業関連企業が多い。ウルグアイにはアルゼンチンやブラジル、欧州企業も進出しており、実際には図で示した以上の数字になる（いずれも中南米統括拠点のデータはない）。

中南米地域全体の経営や管理を統括する機能を有する企業の数（注）では、マイアミ（644社）が2位のヒューストン（78社）、3位のパナマ（60社）を大きく引き離している。ヒューストンには最も多くの多国籍企業があるが、その内訳はエネルギー資源や関連機材サプライヤー、流通業者、化学メーカー、建設企業などの付随産業が占める。中南米ビジネスに精通するマイアミのコンサルタント会社アメリカス・マーケット・インテリジェンス（AMi）によると、ヒューストンには米国だけでなく欧州や日本の大手企業、中南米の国営石油企業など大小合わせて3,700社を超えるエネルギー関連企業があり、多くはこの分野の延長線上の中南米統括拠点だという。エネルギー資源分野以外でも統括機能を持つ企業があるが、メキシコや中米諸国とのビジネスが主体だと強調する。



<進出企業の顔ぶれも多彩>

ヒューストンと比べて、マイアミへの進出企業は多彩だ。米国の大手企業だけでも、自動車〔ゼネラルモーターズ (GM)、パッカー〕、建機 (キャタピラー)、電気・電子 (イングラム・マイクロ)、携帯電話 (モトローラ)、医療機器・医薬品 (ボストン・サイエンティフィック、シェリング・プラウ)、パソコン・オフィス機器 [IBM、ヒューレット・パカード (HP)、オラクル]、ソフトウェア・システム (マイクロソフト、ユニシス、シスコ、テック・データ)、化学 (イーストン・ケミカル)、菓子 (クラフトフーズ)、小売り (ウォルマート、オフィス・デポ、ウェンディーズ)、アパレル (ギャップ)、ホテル業 (ヒルトン、マリオット)、航空 (アメリカン航空) など、幅広い業種の企業が中南米統括拠点を置いている。

欧州企業も多く、ノキア (携帯電話: フィンランド)、ノバルティス (ヘルスケア: スイス)、アルカテル・ルーセント (通信機器: フランス)、エレクトロラックス (家電: スウェーデン)、SAP (ソフトウェア: ドイツ) など大手企業の統括機能がある。

<税制インセンティブ推し進めるパナマ市>

パナマ市は強みであるコロン・フリーゾーンを核とした物流拠点機能に加えて、パナマ・パ

シフィコ経済特区や多国籍企業本部制度（SEM）といった税制インセンティブの後押しもあり、近年では主に中米やカリブ諸国向けのコールセンターや管理業務などバックオフィス機能を置く企業が相次いでいる。AMiの調査では、現時点で経営決定権を含む中南米統括拠点を持つ企業は60社に限られるものの、マイアミと同様に幅広い企業の顔ぶれがそろい、米国企業だけでもゼネラル・エレクトリック（GE）、コカ・コーラ、フェデックス、エクソンモービル、3M、キャタピラー、P&G、HP、デル、ジョンソン・エンド・ジョンソン、バクスター、ユニリーバといった有名企業が事務所を構えている。

サンティアゴにオフィスを置く米国企業は320社あるが、鉱山事業や関連化学メーカー、関連商社の割合が大きいのが特徴だ。鉱山関連以外には、医薬品（キンバリークラーク、P&G、アボット・ラボラトリーズ、ジョンソン・エンド・ジョンソン）、食品（コカ・コーラ、クラフトフーズ、ケロッグ、モンサント）のほか、金融（シティバンク、メットライフ、メリルリンチ、J.P. モルガン、プルデンシャル）やメディア（ディレクTV）、ITの企業が多いのが特徴だ。

モンテビデオではブラジルやアルゼンチン向けの物流拠点、データ処理やコールセンターサービスをフリーゾーンに置く米国企業がみられる。特に食品・飲料水、たばこ、自動車・自動車部品、アパレル、医療機器・医薬品、電気・電子といった分野が多いようだ。例えば国内最大のフリーゾーン・ソナアメリカには、デュポン、ペプシ、ジョンソン・エンド・ジョンソン、ナイキ、フィリップス、レックスマーク、シボレー、ボストン・サイエンティフィック、コヴェイディエン、サムソナイトなどが自社製品に簡易な製造を施した後に隣国へ輸出している。

ソナアメリカ以外では、自動車部品（3M、デーナ）、医療機器・医薬品（アボット・ラボラトリーズ、アルコン・ラボラトリーズ、テレフレックス）、食品（クラフトフーズ）、パソコン・ソフト（IBM、マイクロソフト）、石油化学（エクソンモービル）など。また、ビジネス向けデータサービス（アーネット）、コールセンター（サブレ、APAC、エキファックス）といったビジネス向けサービス専門企業もある。

（注）通常、中南米地域オフィスは（1）経営機能、（2）バックオフィス（レポートニング、カスタマーサービスなど）、（3）営業機能、（4）生産・物流機能のいずれかを有するが、中南米統括拠点は地域ビジネス上、ある程度の決定権限を持つ高級経営機能を有する拠点と定義。

## 2. 米フロリダ州マイアミ

### 空輸の利便性と人材面で優れたマイアミを重視 ー 運送業イントコメックスの中南米ビジネスー

2013年10月11日

中南米諸国向けに IT 製品や高度技術製品を運送する米イントコメックスは、マイアミに本社を置く。中南米 11 カ国にある営業拠点を束ねると同時に、それ以外の国への販売や物流事業を直接担当する。同社は利便性の高い交通や物流インフラ、多様かつ豊富な人材の確保が可能なマイアミを、中南米全体の経営に最適な都市と評価する。

< 中南米 11 カ国で運送業を展開 >

[イントコメックス](#) (Intcomex、1988 年創業) はフロリダ州マイアミに本社を置く、中南米地域では最大級の IT 製品や高度技術製品に特化した運送会社だ。キャノン、ソニー、東芝、デル、アップル、モトローラ、ブラックベリーなど大手企業の PC、ソフトウェア、携帯電話、ケーブル・ワイヤー、その他部品などを取り扱っており、中南米地域の 5 万を超える第三者物流業者にこれらの製品を届ける。2012 年の売上高は 15 億ドル。マイアミ本社と中南米 11 カ国にある営業拠点、130 に上る自社・契約販売店 (ベンダー)、1 万 2,000 点の製品在庫を持つ。

同社はマイアミ生まれのアンソニーとマイケル・シャロム親子が、1988 年に創業したファミリー企業だ。当時、マイアミは中南米諸国向けの物流拠点としては知られていなかったが、同社の創業から 25 年の間にヒスパニック系の高度な人材、充実した物流インフラを持つビジネスコミュニティに成長した。

同社はまず、マイアミの輸出業者に取扱製品を仲介販売する船積み渡し (FOB) ビジネスから始めた。一定の成功を収めた後に国際貨物利用運送事業を開始、1990 年にメキシコに営業拠点を設立した。それ以降、中南米地域で存在感を高めるとともに、2004 年設立のコロンビアを含め計 11 カ国に営業拠点を設置した。

< 小国ビジネスを優先、主要国進出には慎重 >

地域全体の物流体制は全てマイアミの本社が担当している。200 人ほどの職員を抱えるマイアミ本社には代表取締役はじめ経営陣、地域副社長、地域人事課、マーケティング部、グローバル IT 部、地域購買部などが同社の頭脳として地域全体の経営や管理を担当している。

同社の中南米ビジネスの特徴は小国を優先してビジネスを展開し、アルゼンチン、ベネズエラ、ブラジルなどの主要国には拠点を置いていない点だ。アルゼンチンとベネズエラの場合は

不安定な政治情勢を背景とした高いビジネスリスクや輸入・外貨規制問題、ブラジルの場合はその大規模かつ複雑な市場のため、営業や物流拠点を設置して利益を出すには多額の投資と年月を必要とするとの判断から慎重に動いている。これらの国はマイアミ本社が担当しており、マイアミを訪問する多くの大手顧客の購買や運搬を手助けするというビジネスが可能なため、同社は深い浸透が容易な小規模市場に注力できるという側面もある。

#### <「空のハブ」機能をフルに活用>

イントコメックスは、マイアミの優れた中南米ビジネス環境を活用して地域全体を管理している。優れた環境の1つが交通の利便性だ。例えば、マイアミ国際空港は2012年、直行便で結ばれた中南米都市が88都市、中南米都市行き発着便数は週1,442便に上る。

交通の利便性だけでなく、イントコメックスのマイアミ本社オペレーティング首席のレオポルド・コ罗纳ド氏が「マイアミは明らかに中南米地域への輸送ロジスティクスのゲートウエーだ」（2013年8月6日、マイアミの市場調査会社アメリカス・マーケット・インテリジェンスによるインタビュー、以下同じ）と指摘するとおり、他の都市を大きく引き離す航空貨物輸送量や輸送頻度だけでなく、「運航が効率的かつ容易」なマイアミ港と隣接するエバーグレーズ港が「中南米への最も容易なアクセスを提供する」。また、2015年までにポスト・パナマックス船（注）を就航可能とするマイアミ港の50フィート（1フィート＝約30センチ）の増深事業やマイアミ港と高速道路をつなぐトンネル工事を中心とする物流関連インフラ事業に市が尽力しており、今後も中南米諸国とのゲートウエーであり続けることに期待する。

コ罗纳ド氏は、米国内の販売者からの貨物の受け取りにもマイアミは理想的な場所だと言う。マイアミを本拠地とするワイヤレス機器専門輸送会社のブライトスター、中南米拠点とするPCハードウェア機器メーカーのキュービックス（本社：ネバダ州カーソンシティ）など大手のメーカーや物流業者が多いのが利点の1つだ。これらの企業から製品をトラック、鉄道、航空、海上輸送で受け取り、中南米各国へ輸出するのに最適な都市だと説明する。

米州最大規模の輸出額を誇るマイアミ国際空港からの輸送品目はパソコン、オフィス機器、通信機器、自動車部品やタイヤなど、比較的小型の電化製品や精密機械が占める。つまり、中南米の物流拠点としてのマイアミのメリットの1つは、空の便で短時間かつ数多くの国へのアクセスを生かした高付加価値製品の輸出にあり、それをイントコメックスは十分に活用しているといえる。

#### <多様なヒスパニック系人材の宝庫>

中南米地域はスペイン語をはじめ、英語、フランス語、ポルトガル語を公用語とする国が集まっている。文化もさまざまだ。こうした多様な環境でのビジネスに成功するには、マイアミ



で高度かつ幅広いバックグラウンドを持った人材の採用が求められる。マイアミは「多様な文化、言語、才能の集まり」とコロナド氏は説明する。

2011 年国勢調査によると、マイアミ都市圏（マイアミ、フォートローダーデール、マイアミビーチ）の全人口 534 万 2,714 人のうち、4 割に当たる 213 万 9,173 人が家庭でスペイン語を話す。またマイアミ・デード郡のヒスパニック人口を起源国別にみると（2010 年国勢調査）、キューバ系をはじめ、コロンビア系、ホンジュラス系、ペルー系、それぞれの全米最大のコミュニティがある。ブラジル系の人口もフロリダ州が全米で 1 位で、マイアミ都市圏北部に大きなコミュニティがある。マイアミ市だけに限ると、人口の 65%がヒスパニックで、起源国の数は 30 カ国以上に上る。家庭でスペイン語を話す人が 161 万 7,957 人に上るものの、メキシコ系が大多数を占めるヒューストンとは状況が大きく異なる。

コロナド氏は「例えばコロンビアと仕事をするのであれば、コロンビア系を雇うのが理想」で、「マイアミではそれができる」とメリットを強調する。マイアミは起源国の独特な文化や商流を理解する人材の宝庫なのだ。

さらにコロナド氏は「ブラジルでビジネスをするにはサンパウロに、メキシコではメキシコ市に在るべきだ。しかし、中南米全体でビジネスをするにはマイアミに在るべきだ」と語る。中南米各国の営業拠点は市場の開拓や経営に追われるあまり、地域全体を見通すだけのビジョンを欠く傾向が強い。マイアミに本社を置くことは、豊富な情報やコミュニケーションにより地域全体を眺める土台があるだけでなく、各国に在ると生じやすい他国との敵対心やあつれきは薄れ、協力的な作業環境が創出されるという。

マイアミ生まれの家族が始めたイントコムックスは、他の都市と比較検討の上でマイアミを選んだわけではない。しかし、「マイアミがもたらすさまざまなメリットを存分に受け」、「ビジネスの成功につながっている」とコロナド氏はみている。

（注）パナマ運河の拡張で通航できるようになる最大の船のこと。

## ハーレーダビッドソン、マイアミを拠点とした中南米ビジネスが好調

2014年1月28日

バイク製造のハーレーダビッドソン（H-D）は手薄だった中南米でのビジネスに本腰を入れている。ブラジルとメキシコに販売会社を設立すると同時に、ミルウォーキーの本社から中南米機能を切り離してマイアミに統括拠点を置き、中南米への販売を順調に伸ばしている。マイアミは中南米行き航空便が多い上、中南米諸国と社会・文化的なつながりも深く、統括拠点の設置は同社ビジネスにプラスになっているようだ。

<まずブラジルとメキシコに販売会社設立>

高級・大型バイクで知られる H-D（1903 年創業）はウィスコンシン州ミルウォーキーに本社を構える。バイクのほか、アクセサリ、革ジャケットやTシャツなどのアパレル（モータークロズ）といった H-D ファン向け製品を製造・販売している。「冒険」「反抗」というイメージを製品のデザインに表現し、一般大衆向けというよりはコアなファンを取り込むようなマーケティング戦略を展開している。

バイクの販売先は米国が中心だ。2007 年の国・地域別販売台数シェアをみると、米国が 74.5%（25 万 1,772 台）と圧倒的で、欧州（12.5%、4 万 2,302 台）、アジア（6.9%、2 万 3,454 台）と続く。中南米市場へは、主にブラジルとメキシコ向けに現地の専売店を通じて販売してきたが、販売台数は開業から 100 年以上経過した 2007 年でも 5,467 台、全体のシェアは 1.6%にとどまっていた。

同社の経営陣は 2007 年に中南米市場での拡販を狙い、専売店を通じた販売をやめ、自前の販売会社をブラジルとメキシコに設立することを決定した。ちょうど同年に専売店との契約が終了するメキシコでは、早期にこの計画を実行できた。契約終了後すぐにメキシコ北東部のモンテレイに販売拠点を設立し、その後 2 年かけて国内にディーラー網を築いていった。しかし、ブラジルではメキシコのようにはいかなかった。2015 年までの契約を結んでいた専売店と裁判で争った末、和解に達した 2009 年によりやくサンパウロに販売会社を置くことができた。

<ミルウォーキーでは時間やコストがかかり過ぎ>

その後、H-D 本社の中南米チームは、ミルウォーキーから中南米ビジネスを展開するのは難しいとの判断に達した。中南米市場それぞれの特有なニーズをくみ取ると同時に、現地ディーラーへのトレーニング、顧客サービス、マーケティング、現地への定期的な出張に経営陣が直接関わるのに、ミルウォーキーからでは時間やコストがかかり過ぎるからだ。

そこで中南米チームは、世界銀行が毎年発表する「[ビジネス環境の現状](#)」を参考に、中南米統括拠点を設置するのに最適な都市を検討し始めた（マイアミの中南米専門コンサルタント会社アメリカズ・マーケット・インテリジェンスによる 2013 年 9 月 10 日付インタビュー）。マ

イアミ、モンテレイ、サンパウロ、パナマのパナマ市、アルゼンチンのブエノスアイレスの 5 つの候補都市を検討した結果、マイアミが最も環境に優れていると判断、2011 年にオフィスを設置した。マイアミオフィス副社長兼ゼネラルマネジャーを務めるマーク・ジェンダレン氏は設立当初、ニュースサイト「ミルウォーキー・ビジネス・ジャーナル」(2011 年 10 月 31 日)で「マイアミオフィスは中南米顧客のニーズに、より素早く対応できる」とメリットを説明している。

現在、マイアミオフィスはブラジル、メキシコそして中南米ダイレクトマーケットの 3 つの地域チームに分かれている。ブラジルとメキシコチームは、それぞれ 15 人の国内ディーラーを抱えるサンパウロとモンテレイの販売会社を管理する。中南米ダイレクトマーケットチームは、ブラジルとメキシコを除く 18 カ国を担当する。両国と比べて 18 カ国での販売高は小さく、マイアミオフィスの直接管理で十分なようだ。

また、マイアミオフィスは販売、マーケティング、流通〔ただし発送手続き(プロセッシング)のみ、運送は他の流通センターから〕、人事、法務、コンプライアンス・規格、メンテナンス・アフターセールス、地域財務、ディーラー開発など多くの機能を持つ。スタッフの獲得にはマイアミのヘッドハンティング会社を利用している。採用に当たっては、中南米での勤務経験と H-D の製品やブランドを理解する人材を重視している。

#### <指標には表れないマイアミのメリットも>

ジェンダレン氏は、マイアミを拠点とする中南米ビジネスのメリットとして、まずマイアミの週 1,442 便に上る中南米都市との航空発着便数を挙げる。ブラジルやメキシコの販売会社や現地ディーラーの直接管理を重視するマイアミの経営陣は、いつでもどこへでも出張が可能だ。同氏は「ブラジル行きの便は 1 日当たり 10 便と多い。H-D が工場を持つアマゾンのマナウス(1998 年設立)であれば日帰りも可能だ。また、マイアミからであれば、本社のあるミルウォーキーへの交通の便は、中南米各都市より格段に優れている」と述べている。

指標には表れない大きなメリットもマイアミにはある、と同氏は主張する。マイアミは各国のディーラーや顧客が訪問する場合にも、空の便のアクセスが良い上に、「ディーラーや顧客の多くはマイアミと何らかのつながりを持っている。マイアミには家族や友人などが住んでおり、別荘を持つ人も少なくない。社会的なつながりが深いのだ。彼らはマイアミのことをよく知っている」と他の米国都市にはない環境を語る。ディーラーや顧客はマイアミへの出張に絡ませて家族や友人と過ごすことができるため、H-D の招待に応じやすい。

さらにはブラジルやメキシコの社員に対して、マイアミへの一時的な駐在を説得しやすいといったメリットもある。その点、ジェンダレン氏は「中南米のスイスだ」とマイアミを表現する。例えばブラジル人がアルゼンチンで働く場合など、どの中南米の国民であれ、他の中南米

諸国で働くには何かしらの壁や抵抗があるという。その点マイアミには多様な国籍の人が集まっており、あまり抵抗なく仕事や生活ができるようだ。

2012年の中南米市場向けバイク販売台数は、2007年の2倍となる1万90台を記録した。ジェンダレン氏は、このまま好調が続く場合、ブラジルとメキシコに次ぐ販売会社の進出候補にコロンビアを挙げている。H-Dの新しい中南米ビジネスモデルは一定の成果を収めているようだ。

### 3. パナマ・パナマシティー

#### インフラ充実のパナマを中南米拠点に ー産業・建設用部品流通・販売のファスナルー

2013年11月19日

産業用・建設用部品を取り扱う流通・販売業者の米ファスナルは、パナマに中南米地域初となる店舗を2010年に開設した。当時、建設ブームだった同国での販売を拡大すると同時に、優れたビジネス環境にも目を付け、翌年にはパナマ市に中南米地域の販売・流通拠点を置いた。パナマで不足している高度人材も、多国籍企業本部制度の利用により隣国から優秀な人材を採用して補っている。

<コロンビアやブラジルの店舗を管理>

ファスナル（1967年創業、本社：ミネソタ州ウィノア）は、産業用・建設用部品を専門に取り扱う流通・販売業者だ。製品はねじ、ボルト、ナット、用務管理、溶接、油圧、オフィス用品など11分類、計130万品目に上る。2012年時点で世界中に2,652店舗を持ち〔北米2,620店舗（カナダ、メキシコ、カリブ諸国を含む）、その他地域32店舗〕、うち中南米地域にはパナマ、コロンビアの首都ボゴタ、そしてブラジルのサンパウロ州およびミナスジェライス州に計4店舗を構えており、2013年内にはチリとペルーで新たに開設を予定している。世界全体の売上額は、2010年が前年比17.6%増の22億6,697万ドル、2011年は21.9%増の27億6,686万ドル、2012年は13%増の31億3,358万ドルと好調を維持している。

ファスナルは、パナマの首都パナマ市に中南米地域の販売・流通を管理する統括拠点を置く。近年のインフラ整備やオフィス、アパートを中心とした建設ブームを取り込む目的で、2010年にパナマ市とコスタリカ国境に近いダビド付近に店舗を構えたのがきっかけだ。パナマを中心にコロンビアやブラジルなどの建設市場での販売を拡大し、2011年にはパナマ市の店舗を拡大して中南米統括拠点とした。

オフィスには地域副社長、地域統括マネジャー、財務マネジャー、オペレーションマネジャーなど地域の操業や管理上の決定権を持つ上層部に加え、人事およびマーケティング部門を含めて20人程度の社員を抱える。同じ敷地内には、パナマの現地向け販売や経理部門もある。また、カリブ海沿岸のコロン・フリートレードゾーン（FTZ）にある施設で地域販売向けの在庫を管理しており、ここからコロンビアやブラジルの店舗向けに商品を輸送している。

コロンビアとブラジルの店舗には卸売りや小売店のみならず、それぞれに倉庫やコールセンターを設置している。サンパウロ州の店舗には、パナマの地域統括拠点管理下にあるコントリーマネジャーを置くという体制を取っている。

<パナマ進出のきっかけは建設ブーム>

多国籍企業をパナマに呼び込むために、パナマ政府は近年、インフラの拡充や法制度の整備に尽力してきた。パナマ運河や港湾施設、トクメン国際空港の拡張、都市部や地方の橋・道路工事を通じて国内全体の物流機能の向上を図り、各種投資インセンティブを導入して、中南米ビジネスの拠点を求める多国籍企業の投資誘致に成功している。ファスナルにとっては、政府主導によるインフラの拡充のほかに、外国企業の相次ぐ進出に伴うオフィスやアパートビル建設需要の高まりもパナマ進出の動機となった。こうしたパナマの建設ブームは、建設機材や部材、メンテナンスや修理サービスといった需要を引き上げた。

「進出は、元はといえばパナマの建設ブームがきっかけだ。各種インフラ事業やビルの建設ラッシュに乗り、当社は飛躍的な成長を遂げた。同時に、成功や知識を積み重ねるにつれて、パナマを起点にして中南米市場全体へと販売を拡大する必要性を確認した」と地域統括マネジャーのホセ・ロペス氏はパナマをビジネス拠点とした背景を語る〔マイアミの中南米専門コンサルタント会社アメリカス・マーケット・インテリジェンス (AMi) による 2013 年 9 月 3 日の取材〕。中南米地域で突出した物流インフラ環境が、中南米統括拠点をパナマに置く決め手となった。年間約 1 万 4,000 隻の貨物船が通過するパナマ運河、そして重量貨物を取り扱える優れた港湾施設が隣接するコロン FTZ に、400 万平方メートルという広大な代行業者の物流センターがある。同センターで米国から運搬した商品を保管し、そこからブラジルやコロンビアの店舗へと再輸出している。

<足りないマネジメント人材は近隣国から補充>

ロペス氏は物流面でのインフラの充実に加え、営業や販売面ではトクメン国際空港の利便性もパナマを拠点に選んだ理由の 1 つに挙げる。同氏によると、トクメン国際空港からサンパウロへは毎日 4 便、ボゴタへは 7 便が飛んでおり、パナマの中南米統括マネジャーや営業部門が各国へ出張するのに便利だという。メキシコ市の企業で勤務経験のあるロペス氏は、パナマの交通の便の良さはメキシコ市の比ではないと述べている。

一方、米国のマイアミやヒューストン、チリの首都サンティアゴといった、他の中南米ビジネス拠点候補と比べて、パナマは労働や教育制度の質で劣る。ロペス氏自身も「高い実力や豊富な知識を持つマネジメント人材をパナマ国内で見つけるのは難しい」と認めている。

この欠点を補うのが、2007 年施行の「多国籍企業本部制度 (SEM、2007 年法律 41 号)」およびその改正法 (2012 年法律 45 号) だ。同制度を利用する多国籍企業には、通常の会社に適用される「社員の 90% をパナマ人またはパナマ人を配偶者とする外国人とする義務」が適用されない。ファスナルは SEM を利用して、近隣の中米諸国からマネジメント人材を採用している。「SEM の存在により、パナマを中南米拠点としない理由がなくなった」とロペス氏は結論付けている。

## パナマ市はアジアから中南米全域への流通に最適と判断 —スポーツウエアのアンダーアーマー—

2013年11月25日

スポーツウエアメーカーの米アンダーアーマーは創業以来、北米市場を主戦場としてきたが、今後市場の拡大が予想される中南米ビジネスを本格的に開始した。パナマ市に流通拠点を2013年に設置し、中南米やカリブ諸国全域へと販売網を拡大するため動いている。中国で製造した同社の製品を中南米やカリブ全域に流通するには最適の地理的位置条件、そして発達した港湾施設や各種外資優遇策などをパナマ市進出の理由に挙げている。

<成長期待の中南米スポーツ市場に本格参入へ>

スポーツウエア製造・販売のアンダーアーマー（Under Armour、1996年創業、本社：メリーランド州ボルティモア）は、スポーツ選手のパフォーマンス向上を目指し、「汗に悩まされない」ウエアの開発と販売に力を注いでいる。大学時代にアメリカンフットボールの選手でもあった、創業者で最高経営責任者（CEO）のケビン・プランク氏の主導により、常に身体をドライに保つ機能を備えたウエアを開発し、同時に販売を伸ばしてきた。近年にはスポーツウエアのみならず、カジュアル衣料、靴、アクセサリーの販売も開始した。2012年の年間売上高は前年比25%増の18億3,500万ドルで、2013年はさらに23%増の22億6,000万ドルを予想している。

売り上げのほとんどは米国とカナダの北米市場。創業当初は代理店を通じて販売していたが、その後はメリーランド州、マサチューセッツ州、イリノイ州にそれぞれ自社ブランドの専門店をオープンさせた。

一方の中南米ビジネスといえば、ボルティモアの本社で製品を買い上げた代理店を通じてコロンビア、メキシコ、アルゼンチン、チリ、エクアドル、パナマ、コスタリカ、ホンジュラスなどにごく少量を販売していたにすぎない。

中南米市場は成長が期待されている。プライスウォーターハウスクーパース（PwC）が2011年12月に公表した、2015年までの世界スポーツ市場の見通しに関する報告書「Changing the Game」によると、2010年の中南米市場の世界シェアはわずか4.9%（57億9,500万ドル）にとどまるが、2011年から2015年にかけての予想成長率は年平均4.9%と、他のどの地域よりも高い成長が予想されている。高成長が見込まれる中南米市場への進出に向けて、これまで北米市場一辺倒だったアンダーアーマーも動きをみせ始めている。

ブラジルをはじめ、メキシコ、ベネズエラ、アルゼンチンなど大規模市場への販売拡大を目標に掲げた同社は、メキシコのプロボクサーやサッカー選手、米国内のヒスパニック系バスケットボール選手、さらにはメキシコサッカーの名門チーム、野球のベネズエラ代表チーム、ブラジルの少年サッカーチームなどとスポンサー契約を次々に結んで、中南米地域でのブランド向上に力を入れている。

とりわけ、ブラジル市場に対する期待は高い。上記の PwC 報告書によると、2014 年のサッカー・ワールドカップ (W 杯)、2016 年のリオデジャネイロ夏季五輪を控えるブラジルのスポーツ関連市場は、2011 年から 2015 年にかけて年平均 5.3%の高い成長が予想されている。アパレル業界に精通した、米投資会社スターン・アギーのアナリストのサム・ポーザー氏は、ブラジル市場はいまだ発展途上、アンダーアーマーが W 杯と夏季五輪の 2 大イベントの波に乗れば、売り上げを一気に上げることが可能と分析している (「ボルティモア・ビズ・ジャーナル」2012 年 3 月 23 日)。

#### <高度な人材を外国から採用することも可能>

中南米地域に販売拠点を持たないアンダーアーマーは、2013 年にパナマ市に中南米地域向けの流通拠点を設置し、2016 年からの各国での専門店販売展開に備えている。2013 年現在ではパナマ所長をはじめ、国際事業マネジャー、そして国際財務マネジャーの 3 人の上層部をパナマ市に置き、海外事業における決定権限の一部を委譲している。同社の計画では、現在は流通と一部バックオフィス機能しかないパナマシティ・オフィスの地域統括機能を次第に拡大していき、最終的には販売・マーケティング、その他人事などバックオフィス機能も持たせる予定だ。

パナマの地域統括拠点構想の中心人物は、前職でアディダス・パナマ中南米事業ディレクターを務め、現アンダーアーマー国際事業部長のチャールズ・モーラス氏だ。ボルティモア本社の上層部に対してパナマ市に地域統括機能を設けるメリットを説いた。その 1 つは 2007 年施行の「多国籍企業本部制度 (SEM、2007 年法律 41 号)」およびその改正法 (2012 年法律 45 号)だ。SEM を利用する多国籍企業には数々の税制上の恩典のほか、通常 of 会社に適用される「社員の 90%をパナマ人またはパナマ人を配偶者とする外国人とする義務」が適用されず、中南米ビジネスの操業に必要となる高度人材を国外から採用することができる。実際に SEM を利用して同社は高度人材を獲得している。パナマシティ・オフィス国際事業マネジャーのセシリア・サンタマリア氏は「数十年単位のアパレル業界経験を持つ 2 人の外国人を採用した。パナマの労働市場では見つからないレベルだ」[マイアミの中南米専門コンサルタント会社アメリカス・マーケット・インテリジェンス (AMi) によるインタビュー (2013 年 8 月 23 日付)] と説明する。

#### <アジアの生産拠点と中南米諸国つなぐ都市>

流通拠点の観点からみても、パナマ市はその地理的優位性とインフラの整備により優れたビジネス環境を提供している。とりわけ中南米各国に販売拠点を持たないアンダーアーマーにしてみれば、なるべく多くの国への流通をカバーできる拠点が必要だった。前述のサンタマリア氏は、ブラジルのサンパウロ、チリのサンティアゴ、そしてウルグアイのモンテビデオなどパ



ナマ以外に流通拠点となり得る都市について、「南米南部諸国のみの販売であれば最適かもしれないが、カリブや中米諸国向けにはなり得ない」とし、「パナマ市は中南米やカリブ諸国のどの都市向けにも理想的な位置といえる」とメリットを説明する。加えて、スポーツウエアのほとんどを中国で生産している状況から、「太平洋・大西洋両岸に優れた港湾施設を備えているパナマは、アジア諸国から貨物を受けるにも便利」と指摘する（2013年10月8日記事参照）。

このほか、パナマでは米ドルによる決済が可能な点もメリットの1つに挙げている。販売や調達を全て米ドルで管理できるため、パナマのように米ドルが使える国での財務は、為替リスクの縮小や操業の効率化につながる。

悩ましい問題がないわけではない。近年ではパナマ市を中心としてコンドミニアム販売の急増、流通業の発展、そして運河の拡張や政府主導のインフラ整備が、商業不動産価格の高騰を招いている。ジェトロの投資コスト比較データベースによると、2012年のパナマ市の事務所賃料は1平方メートル当たり月額21.50ドルだ。例えば、アトランタ（17.90ドル）やロサンゼルス（20.99ドル）など米国の主要都市と比較しても高い水準となっている。パナマ市の国際金融センターであるコスタ・デル・エステ地区の事務所賃料は、25ドルを超えともいわれる。

しかし、将来的に中南米統括拠点機能の拡大を見据えたアンダーアーマーにとって、各種優遇制度の存在や流通に限ってもパナマの地理的優位性や港湾施設の充実というメリットは、不動産の高騰というデメリットを大きく上回っているようだ。

#### 4. ウルグアイ・モンテビデオ

##### メルコスールを活用して高関税を回避 ーウルグアイで生産する医療機器のテレフレックスー

2013年10月15日

医療機器メーカーの米テレフレックスは、大国ブラジルやアルゼンチン市場向けの製造拠点に、小国ウルグアイの首都モンテビデオを選んだ。販売拠点ではないウルグアイで生産するのは、安定したビジネス環境での生産が可能で、南米南部共同市場（メルコスール）の制度を活用して隣国への輸出に際して、高い関税を回避できるからだ。モンテビデオでビジネスを行う利点や問題点を紹介する。

##### <小国で大国向け製品の生産工場設立>

テレフレックス（1943年創業、本社：ペンシルベニア州リメリック）は血管、泌尿器、呼吸器、心臓の管理や手術向けの医療機器を製造、販売する。操業以来、積極的に買収を繰り返し、現在では世界に28カ所の施設、1万4,000人の社員を抱え、120カ国で販売する世界的な医療メーカーに成長した。2012年の売上高は15億5,500万ドル。売り上げの中心は約半分を占める米国だが、中南米、アジア、カナダ向けも年々増えており、2012年にはそれらの国・地域が全体の15%を占めた。

中南米諸国への営業や販売は、ノースカロライナ州ダーラムにある中南米地域本社を拠点とする。ダーラムから営業や販売担当が中南米各地へと飛び回っている。一方、バックオフィス業務や中南米各事務所からの報告業務は、リメリックの本社が担当している。中南米諸国向け製品の製造工場の中心はメキシコとダーラム、そして一部製品をウルグアイの首都モンテビデオで製造する。

モンテビデオ工場はウルグアイ人の企業家との合弁により1972年に設立され、数年後には工場を単独で所有した。だが、ウルグアイ政府による医療機器への厳しい規制により、全部で12あるブランドのうち、現在では「Rusch」ブランドの使い捨て・再使用可能チューブ各種製品に製造ラインを限定している。製品は中南米全域に出荷し、特に隣国のブラジルとアルゼンチンへの販売に注力している。

モンテビデオ工場には工場長、チーフエンジニア、人事部、そして財務部員が勤務する。部員や労働者は生産状況によって180人から300人ほどに変動する。前述のとおり、中南米地域向けの販売や営業はダーラムのオフィスが担当するが、大規模かつ複雑なブラジル市場でのRusch製品ラインだけはブラジルにある営業拠点が担当する。ブラジル営業拠点からの注文を受けてモンテビデオ工場は製品を製造し、モンテビデオ港から海上輸送あるいはトラックで陸送する流れとなっている。

<政情が安定し、投資リスクが低いウルグアイ>

なぜテレフレックスは、南米大陸南東部の外れにあつて市場も 330 万人程度と小さいウルグアイに製造拠点を置くのか。元はといえばウルグアイの企業家との合弁が進出の理由だが、そこで工場を維持している最大の理由は、「主要販売先であるブラジルやアルゼンチンとの間で、ウルグアイがメルコスールを形成していることだ」と、モンテビデオ工場の顧客サービス・コーディネーターのイタロ・リカンドロ氏は説明する〔2013 年 8 月 20 日、アメリカス・マーケット・インテリジェンス (AMi) とのインタビュー、以下同じ〕。メルコスールとはブラジル、アルゼンチン、パラグアイ、ベネズエラ、ウルグアイの 5 カ国が加盟する関税同盟（注）だ。域内から一定程度の原料や部材を工場に調達してチューブを製造すれば、加盟国への輸出の際には関税を免除される。メルコスールは世界的にみても高い関税水準を維持しているため、医療機器の生産拠点として有名な米国やドイツ、日本、中国からの輸出にはないメリットがウルグアイにはある。

2 番目のメリットは、ブラジルやアルゼンチン各都市への近接性だ。ウルグアイ最大のフリーゾーン（保税地域）であるソナアメリカの運営会社コスタオリエンタルによると、例えばモンテビデオのフリーゾーンからは、国境での通関など諸手続きを含めて 24 時間でアルゼンチンのブエノスアイレスに、ブラジルのサンパウロやリオデジャネイロまでは 72 時間程度で貨物を陸送できる。

もう 1 つのメリットは、ウルグアイの政治的中立性にある。ブラジルやアルゼンチンで操業する企業は、両国間の貿易摩擦や国民感情の対立という問題に少なからず直面する。両国は貿易面ではしばしば互いに輸入規制を導入し、国民も相手国の製品購入をボイコットするなど、不安定な状況に至ることがある。この点、ウルグアイは両国に対して中立の姿勢を維持している。リカンドロ氏は「モンテビデオにいれば、これらの国の政治的な衝突の影響を避けることが可能だ」と語る。ウルグアイはアルゼンチンとは異なり、政治的に安定しており、投資リスクが低い国と特徴づけられる。進出企業はこの平和的かつ安定したビジネス環境の中で、隣国の対立をある程度回避できるようだ。

<隣の大国に振り回されるリスクも>

ブラジルやアルゼンチン市場への「ゲートウエー」となり得るモンテビデオだが、中南米全体向けのビジネス拠点としてみると、その地理的不利は否めないと、リカンドロ氏は述べる。距離や各種インフラの能力を考慮すれば、モンテビデオはコロンビアやペルーなどのアンデス諸国、カリブや中米諸国、そしてメキシコ向けビジネスの拠点にはなり得ない。これら市場へは中南米拠点として知られるマイアミやパナマ市からのアプローチが最適と考えられる。

限定的な直行便数も不利な点だ。モンテビデオ国際空港が直行便を結ぶ中南米都市はわずか 18 都市で、その多くはブラジルとアルゼンチンに限定される。88 都市のマイアミや 72 都市

のパナマ市のアクセス条件とは比較にならない。ただし、リカンドロ氏によると、少ない航空便は、社員の出張や営業がほとんどないテレフレックスのモンテビデオ工場にとって、さほど大きな問題とはならないようだ。あくまで営業やバックオフィス機能、あるいは航空輸送を検討する企業への注意点として、同氏は指摘している。

実はテレフレックスにとって最大のリスクは、近年のメルコスール情勢そのものだ。ブラジルとアルゼンチン間で輸入規制や現地調達率の引き上げ促進策など保護主義的な措置が強まる中、この影響をウルグアイでの生産によって回避することが難しくなっている。メルコスール全体の信用低下は、小国ゆえに単独では外国から投資を呼び込むことが難しいウルグアイには逆風となる。不安定なメルコスールからの脱退や域外国との単独での貿易協定の締結に関する議論が、ウルグアイ国内でよく聞かれる。しかし、ウルグアイのメルコスールへの輸出依存率（2012年、各国中銀統計）は27.4%と高く、現実には「独り立ちは不可能に近い」と、前述のAMiのジョン・プライス社長は言う。ウルグアイ政府はメルコスール域内で最も競争的なビジネス環境を築く努力を惜しまないが、結局は隣りの2大国の協力なしでは信用リスクにさらされることになる。

大市場の隣国への輸出に際して高関税を回避できるという大きなメリットがあるウルグアイでの製造だが、同時に隣国間の争いに振り回されるというリスクは排除できない。テレフレックスとしては、過去に巧みな外交を展開して輸出のリスクを最小限にしてきたウルグアイ政府の動きに期待をかけているようだ。

（注）1995年1月1日に関税同盟が発効し、域内関税は原則として撤廃されている。自動車・同部品、砂糖を除き、域内関税は原則ゼロだ。ただし、国ごとに保護品目が認められている。域外からの輸入に対しては、加盟国に共通した対外共通関税を課税し、製品に応じて0～20%の関税率を適用している。ただし、例外品目〔基礎品目100品目＋資本財、情報通信関連品目（例：ブラジルの自動車・同部品、砂糖、繊維など）〕が認められている。加盟国はブラジル、アルゼンチン、ウルグアイ、パラグアイ、そして2012年からベネズエラが新規に加盟した。そのほか、ボリビア（加盟議定書署名）、チリ、コロンビア、エクアドル（加盟申請中）、ペルーが準加盟国となっている。域外との国ではイスラエル、エジプト、パレスチナとの間で自由貿易協定（FTA）を締結しているほか、キューバ、メキシコ、南部アフリカ関税同盟（SACU）、インドと特惠関税協定を結んでいる。EUとはFTAの交渉中。

## レックスマーク、モンテビデオを南米南部へのゲートウエーに

2014年2月26日

プリンターメーカーの米レックスマークは南米南部諸国向けの物流拠点としてウルグアイの首都モンテビデオを選んだ。同国の安定した政治経済情勢、低い労働コストや高い労働者の質など優れたビジネス環境のほか、ロジスティクス産業の発展や政府による物流インフラの改善努力などに満足しているようだ。

### <プリンター最大手の多層な中南米事業体制>

家庭・オフィス向けプリンター関連機器メーカーのレックスマーク（本社：ケンタッキー州レキシントン）は、1991年までIBMの一部門だったが、分社化されるかたちで独立した。米国をはじめ世界各地に広がる製造拠点や販社に国内4,000人、海外8,200人の従業員（2012年時点）を有する世界最大のプリンター専門メーカーだ。製品には多機能プリンターのほか、インクやトナー、コート紙などがある。2012年の売上総額は37億9,760万ドルで、うち半分以上を海外市場で稼ぐ。近年ではパーセプティブ・ソフトウェアなどの買収により、全体の売上高に占める割合はまだ小さいものの、ドキュメントマネジメントなどのソリューションサービスも提供している。

レックスマークはレキシントン本社から世界全体を管轄する一方、フロリダ州マイアミに中南米統括機能を置いて、同地域への販売、マーケティング、物流業務を展開している。マイアミの地域統括オフィスには地域社長と副社長をはじめ、地域担当のマーケティング部長、人事部長、サプライチェーン・オペレーション部長など中南米事業の決定権を持つ役員や部長がいる。

販売体制は各国の市場規模によって異なり、ウルグアイ、ボリビア、パラグアイ、中米・カリブ諸国といった小国向けは、マイアミの地域統括オフィスから数人がそれぞれの国へ直接出向いて販売すると同時に新たなビジネス機会を模索している。ブラジルやメキシコ、コロンビアなど大きな市場には販社を置くか、独立系ディストリビューターと契約して製品を販売している。

中南米地域にある物流拠点はメキシコ・フアレス、ブラジル・サンパウロ、ウルグアイ・モンテビデオの3カ所だ。フアレスの倉庫からは同国内、中米・カリブ諸国やアンデス諸国、サンパウロからはブラジル国内のみ、そしてモンテビデオからはボリビア、ペルー、ウルグアイ、パラグアイ、チリ、アルゼンチンなど南米南部諸国へ製品を出荷している。

### <物流拠点をブエノスアイレスからモンテビデオに>

1990年代には南米南部諸国向けの物流拠点をアルゼンチンの首都ブエノスアイレスに置いていたが、関連法規制の度重なる変更など同国の不安定なビジネス環境を理由に、2000年にモン

テビデオへ拠点を移した。メキシコのフアレス工場、米ケンタッキー州の工場、中国工場などから輸入したプリンター関連機器をモンテビデオで在庫管理し、周辺国からの注文に応じて出荷している。モンテビデオの倉庫オフィスには地域担当の製品企画ディレクター、ハードウェア企画マネジャー、サプライ企画マネジャー、スペアパーツ企画マネジャー、物流マネジャーなどを中心に約20人のスタッフが常駐している。

倉庫オフィスはモンテビデオ国際空港近くにあるフリートレードゾーン（FTZ）のソナアメリカ内にあり、第三者ロジスティクス（3PL）事業者のコスタオリエンタルに物流業務を委託している。コスタオリエンタルは輸入した製品を在庫管理し、周辺国への再輸出業務までを担う。同社は最終的な販売先国の規格に合わせて、例えば多機能プリンターに各国で異なる電気プラグをはめ込み、出荷している。

#### <政治経済の安定・低労働コスト・優秀な人材を評価>

マイアミの地域統括オフィスでサプライチェーン・オペレーション部長を務めるエレナ・パラシオス氏は、ウルグアイは中南米市場全体を統括するにはふさわしくない位置にあるが、国の政治・経済的安全性、南米南部諸国への近接性、ロジスティクス産業の発展性などの利点を挙げ、レックスマーク製品の在庫管理と周辺国への運送に安全かつ便利な場所だとモンテビデオを評価している〔マイアミの中南米専門コンサルタント会社アメリカスマーケットインテリジェンス（Ami）による2013年9月10日付インタビュー〕。

上述のとおり、過去に物流拠点を置いていたアルゼンチンの不安定な政治経済情勢や政策運営と異なり、ウルグアイには政治経済の安定性に加え、政府による積極的な外国投資の促進、そして外国投資を保護する法規制が整備されている、とパラシオス氏は指摘する。世界銀行の世界ガバナンス指標（2012年、世界215ヵ国）によると、ウルグアイは「政治的安定性」や「低い腐敗」といった分野で中南米諸国中1位にランクされている。税関当局に腐敗や賄賂がはびこる中南米諸国が多い中、ウルグアイの低い腐敗度や高い透明性は企業にとって輸入手続きの迅速性やコストの軽減につながる。この点、パラシオス氏はモンテビデオ港の通関に要する時間は3、4日程度と短く、隣国と比較してかなり効率的と評価している。

パラシオス氏はウルグアイの低い労働コストや高い労働者の質も進出先に選んだ理由に挙げる。モンテビデオの賃金はチリの首都サンティアゴやブエノスアイレス、サンパウロと比較して低い水準にあるという。また、幼稚園から大学まで学費無料という公立学校制度が整っており、国民の識字率は98%と高く、大学入学率も世界24位を誇るという。ウルグアイとよく比較されるチリと比べても英語識字率は高い、とパラシオス氏は述べている。

#### <政府は物流に最適なインフラを拡充>

モンテビデオはブラジル南部とアルゼンチン東部の間の大西洋岸に位置し、サンティアゴまでは飛行機で2時間という距離にある。コスタオリエンタルによると、ソナアメリカの保税倉庫の製品はブエノスアイレスまで24時間、サンパウロまでは72時間強で陸送可能とのこと。米国や中国からも製品を効率的に輸入でき、南米地域の異なる市場に向けて再輸出できる位置にあるという。

ウルグアイ政府は自国を南米南部地域へのゲートウエーとすべくインフラの拡充に注力している、とパラシオス氏は述べる。2009年のモンテビデオのカラスコ国際空港の開港をはじめ、大型船舶を着岸可能とすべくモンテビデオ港の改修やドックの建設、高速道路建設への投資など、ウルグアイ政府は物流インフラの拡充に尽力している。パラシオス氏は船舶ルートの頻度を高めることによる輸出入プロセスの迅速化を要望しつつ、「それでも物流の混雑や遅延が頻繁に起こるブエノスアイレスやブラジル南東部・南部の都市に比べて、モンテビデオはレックスマークにとって理想的な物流拠点だ」と評価している。

## 5. 米テキサス州ヒューストン

### エネルギー企業が集まるヒューストンから中南米事業を管理 －掘削機材メーカーSDI－

2013年11月21日

エネルギー産業の集積地として知られるヒューストンは、米国の都市の中ではメキシコをはじめ多くの中南米諸国に近く、中南米ビジネス拠点の1つとして注目を集めている。油田調査に用いる方向掘削機材や調査サービスなどを提供する米サイエンティフィック・ドリリング・インターナショナル（SDI）は、ヒューストンの本社に少数体制の中南米統括機能を置き、それと本社グローバル事業部と連携させるかたちで中南米各国の事業を管理している。

<現地企業と提携して各国へ次々に進出>

SDI（1969年創業、本社：テキサス州ヒューストン）は、油田の調査などにおいて通常の垂直掘削ができない場合（例えば油田が湖の下に位置しているなど垂直に掘るのに難しい状況）に利用される、方向掘削（Directional Drilling、あるいはフレックス掘削）用の機材や石油・ガス産業向けの調査サービスなどを提供するエネルギー関連企業だ。方向掘削機材のデザインや製造に長い歴史があり、世界初となったマグネティック・ステアリング・ツールなどの新技術製品を開発した。世界40カ所にオフィスがあり、シェブロンやエクソンモービルといった大手エネルギー企業を中心に各種サービスを提供している。

SDIの中南米市場への参入は比較的新しい。2011年に現最高経営責任者（CEO）のビル・ウェード氏が新興国市場進出の重要性を説き、アフリカ地域、ロシア、そして中南米地域への進出を始めた。

南米への進出には、現地での経験と知識が豊富なエストレーラ・インターナショナル・エネルギー・サービス（以下、エストレーラ、本社：アルゼンチン）と戦略業務提携を2011年に結んだ（ニュー・テクノロジー・マガジン2011年10月4日）。エストレーラはアルゼンチン、チリ、ペルー、コロンビアなど資源国を中心に事業を展開している、SDIと同業の企業だ。エストレーラに方向掘削機材、測定器、録画器などの技術を提供する一方、同社の中南米各国における広い顧客ネットワーク、そして現地の天然資源や環境に関する複雑な法規制などの知識や専門性を獲得するための提携だった。まずはエストレーラが本社を置くアルゼンチンに参入した後、同社のチリの現地法人と提携を結ぶかたちでチリにも進出した。

その後、エストレーラとの連携をペルー、エクアドル、ボリビア、コロンビアなどアンデス諸国へと拡大した。これらの国ではエストレーラ自身も進出して間もなかったため、代理店契約を結んだ上、エストレーラの名を借りてSDI独自の事業を展開することにした。



#### <エネルギー関連企業向きの都市>

中南米各国のオフィスは、SDI ヒューストン本社にある中南米チームとエストレーラのアルゼンチン本社が共同で管轄している。ただし、SDI 側の中南米チームは上層部が地域マネジャーと事業開発マネジャーのわずか2人。地域の操業、販売、事業開発などを管理し、業務全体の約半分の時間を各国への出張に割いている。中南米事業にかかる経理や人事、マーケティング活動は中南米チームが担当する場合もあるが、通常は本社グローバル事業部に属する。中南米担当事業開発マネジャーのビル・ビースリー氏は、中南米チームがいつでも本社の人事やマーケティング部とコミュニケーションが取れる環境に触れ、「チームのスリムな構造かつグローバル事業部との協力、これこそが短期間で中南米全域に展開できた理由だ」と効率性を強調している [マイアミの中南米専門コンサルタント会社アメリカス・マーケット・インテリジェンス (Ami) による9月23日付インタビュー]。

中南米地域と近接するヒューストンにはビジネス拠点として優れた機能が備わっている点も、同社が迅速に事業展開できた理由の1つだ。とりわけ、エネルギー関連企業にとってヒューストンの環境はまさに天国といえる。都市圏内に大小合わせて3,700社を超えるといわれるエネルギー関連企業があり、グローバルに活動する大手もオフィスを置く。従って、中南米地域の顧客のほとんどが購買部門をヒューストンに置いており、顧客との会議やコンタクトを完結できるため、マイアミやパナマといった、よく中南米拠点候補地として挙げられる都市に「統括機能に移す気にはならない」とビースリー氏は説明する。石油・天然ガス関連のコンベンションやイベントも年間通じて数多く開催され、いつでも世界最先端の技術に触れることができる。加えて、同分野のエンジニアもヒューストンで十分に採用できる。

#### <中南米への交通や輸送の利便性もメリット>

ビースリー氏は、空の便の利便性もメリットの1つに挙げる。ヒューストンは他の中南米ビジネス拠点の候補地に負けず劣らず中南米都市への飛行機のアクセスが良く、各国のオフィスへの出張が容易だと指摘している。ヒューストン空港は特にメキシコ各都市や中米諸国へのアクセスが良い半面、マイアミやパナマに比べて南米諸国都市とのアクセスは劣るが、ビースリー氏は「ヒューストンからの遠隔管理という課題を補うのに十分だ」と述べている。

SDI の方向掘削機材などを中南米のオフィスや事業現場に届けるのに、ヒューストン港は重要な役割を担っている。ヒューストンはヒューストン港とガルベストーン港合わせて2012年には年間2億4,690万メトリックトン (MT) の貨物取扱量を誇り、マイアミ (3,020万MT) やパナマ (4,570万MT) などを圧倒する。同年のヒューストンの国別輸出先は、メキシコを中心に中南米諸国が半分以上を占めている。さらに、ビースリー氏は「ヒューストンの流通・販売業者は大型機材などの重量貨物を取り扱う専門業者がそろっており、ヒューストンから中南米諸国への運送は非常に便利」と物流面でのメリットも強調している。

ベースリー氏によると、SDI は 2013 年にメキシコへの現地法人の設立を決めた。エストレーラには頼らない、初めての自力での進出となる。過去におけるヒューストンからのメキシコビジネスを通じた現地の法規則や各種規制に関する知識や経験の蓄積や豊富なコネクションが単独進出の下支えとなった。北米自由貿易協定（NAFTA）を利用して、大型機材を無税でヒューストンから現地オフィスや事業現場へと輸送する予定だ。

SDI のようなエネルギー関連企業にとって、ヒューストンは中南米ビジネス拠点としても優れた環境を提供しているようだ。

## 6. チリ・サンティアゴ

### 低いカントリーリスクと有望パートナーの存在が決め手 ー機械メーカーのエスコがサンティアゴに進出ー

2014年2月24日

鉱山事業向け機材メーカーの米エスコは、南米太平洋岸諸国向けの製造拠点にチリの首都サンティアゴを選んだ。地場の同業 ME エレクメタルと合弁を組んで工場を設立、チリ国内での販売のほか、ペルー、コロンビア、エクアドルなどの鉱山資源生産国の顧客へも機材を出荷している。低いカントリーリスク、豊富な技術者、そして何よりも大規模な鉱業市場を取り込むに当たり経験豊富な ME エレクメタルの存在が、チリを進出先に選んだ背景にある。

<互いに求めていた知識や技術がマッチ>

エスコ（本社：オレゴン州ポートランド市、1913年創業）は鉱山事業向け掘削・破碎機械の製造・販売および鉱業、建設業、石油ガス産業向け各種サービス、機械の補修・点検サービスを展開する。従業員は世界で4,800人以上に上り、数多くの国に工場や販売会社を有するほか、地場ディストリビューターと提携して製品を販売しサービスを提供している。

世界有数の銅生産国のチリでは1959年以来、地場のMEエレクメタル（本社：サンティアゴ市、1917年創業）を通じてエスコ製品を販売してきた。2007年に同社との合弁によりエスコ・エレクメタル・ファウンドリーを設立し、約1億ドルを投入してサンティアゴ北部のコリーナに2万平方メートルの工場を建設した。

両社による合弁会社設立の背景には、中南米地域での製造拠点地を模索していたエスコがこの分野の規制や市場参入方法などに通じたMEエレクメタルのような企業を、一方自社の製造過程の改良や効率化を必要としていたMEエレクメタルはエスコが持つような専門技術を、それぞれ探していたことがあった。

こうして誕生したエスコ・エレクメタルのサンティアゴ工場は2012年6月から稼働し、主に鉱業向け掘削・破碎機械を製造、チリをはじめ、ペルー、コロンビア、エクアドルといった鉱山資源生産国へ供給している。同社は、南米の太平洋岸諸国の製造・サービス提供の中心的な存在を目指す。

<手薄な太平洋岸市場への販売強化が目的>

エスコ・エレクメタルでは、MEエレクメタル出身のローランド・マデイロス氏とニコラス・クエバス氏がそれぞれ社長と財務役員を務め、エスコからは工場長の経験を持つ技術者のアンディー・ロウジー氏が工場責任者となっている。販売先国の政府や顧客企業との契約は前者2

人が担当し、後者はエスコ独自の技術を導入しながら工場を指揮している。

エスコは、中南米地域ではサンティアゴ工場に加えて、ブラジル、メキシコ、ペルーに製造やサービス拠点を持つ。ブラジル地場のソルダリングとの合弁により1969年に立ち上げたエスコソリダリングのミナスジェライス州ベチン工場で製造した製品を、2007年からは国内販売向けだけでなく、ウルグアイ、アルゼンチン、ボリビア市場向けにも出荷している。チリのケースと同様に、専門性が高いと見込んで地場のソルダリングを合弁相手に選んだ。

メキシコ工場で製造した機械は、国内と中米諸国に輸出している。サンティアゴ工場の設立以前には、メキシコ工場からチリとペルー市場もカバーしていた。また、ペルー工場には製造能力はないが、保守サービスの提供と修理用部品を置いている。中南米ビジネス全体は、ポートランドのエスコ本社が管理している。

エスコはさらに、コロンビア、アルゼンチン、ベネズエラ、ボリビア、ウルグアイ、パナマや中米・カリブ地域の独立系ディストリビューターを通じて、自社製品の販売網を広げている。ブラジルとメキシコに製造工場を置くことで、周辺諸国でも高い存在感を築くことができた同社は、これまで比較的手薄になっていた南米太平洋側諸国についても、エスコ・エレクトロメタルの創設により販売強化の足掛かりをつくったといえる。

#### <大規模な鉱業市場がチリ進出の最大の理由>

クエバス財務役員は、エスコがサンティアゴを製造拠点に選んだ理由として、チリの投資先としての低いカントリーリスクと安定性、低率の税制、鉱業の市場規模のみならず、南米太平洋岸諸国に豊富な鉱山資源へのゲートウエーとしての良好な機能などを挙げている〔米マイアミの中南米専門コンサルタント会社アメリカス・マーケット・インテリジェンス（AMi）による2013年9月6日付インタビュー〕。

中南米地域で唯一のOECD加盟国であるチリは、1980年代に続いた経済改革以降、競争力や経済開放度などの指標ランキングで常に中南米諸国の中で上位を占めてきた。投資の自由化や知的財産権保護の強化といった政府の努力によって外国からの投資を呼び込み、とりわけ鉱業関連法や規制などを改善しつつ、鉱業部門への投資誘致に力を入れてきた。

クエバス財務役員は、チリの低率の税制もエスコがチリを選んだ理由の1つに挙げる。プライスウォーターハウスクーパース（PwC）の各国の税制をランク付けした「Paying Taxes 2014」報告書では、企業が支払う税率の合計は中南米諸国の平均が52.7%の中、チリは27.7%と最も低い（注）。また、チリは企業の税金支払い手続きの回数が年7回と最少で、中南米諸国平均の24.2回と比べて圧倒的に少ない。

そもそも、世界の銅生産の3分の1を誇るチリに、鉱業で使用する機材のサプライヤーが進出するのは自然なことといえよう。エスコ・エレクトロメタルはチリ国内だけで20以上に上る鉱山事

業向けに製品を供給している。同社の顧客リストには、チリのコデルコ、英・オーストラリアのBHPビリトン、カナダのバリック・ゴールド、チリのアントファガスタ・ミネラルズ、英アングロ・アメリカン、米フリーポートマックモラン、スイスのエクストラータなど世界の大手が連なる。

#### <サンティアゴは技術者と管理職候補の宝庫>

中南米地域ではチリ市場を最大のターゲットとしていたエスコは、以前のようにメキシコ工場の製品をチリに出荷するよりも、サンティアゴで製造した方がかなり効果的なことに満足しているようだ。サンティアゴは太平洋岸にあるサンアントニオ港から車で2時間の距離にあり、サンティアゴ工場の製品をチリ国内や南米太平洋岸諸国の顧客に迅速に出荷することが可能だ。

年間1万2,000トンの掘削・破碎機械を製造するサンティアゴ工場は、200人余りの従業員を必要とするが、ほかにはない経験豊富な作業員を地元で確保している。クエバス氏は「サンティアゴはチリの中で技術者のみならず、上級管理職、あるいは鉱業向け製品製造に必要となる専門性や技術を持ち合わせた人材が多い」と述べる。例えば、国内第2の都市バルパライソや北部のイキケ、コピアポ、アントファガスタなどは鉱業部門でトレーニングを積んだ作業員が多いといわれるが、実際には鉱山が近いが故に労働者が不足している。さらに、サンティアゴには職員向けのビジネススクールが充実しており、管理職候補を容易に発掘できるという。

チリの優れたビジネス環境、大規模な鉱業市場、何よりもエスコにとってMEエレクメタルのチリでの90年以上に及ぶ事業経験、煩雑な役所手続きへの対応、政府認可の取得、国内各種環境規制の順守などの経験、そして太平洋岸諸国市場の知識は同地域進出への道を開く大きな支えになった、とクエバス氏は締めくくっている。

(注) 2012年に企業が支払った各種税金・負担金合計の利益に対する割合。

2014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)

---