

The background of the slide is a photograph of the Golden Gate Bridge in San Francisco, taken at sunset. The bridge's suspension cables and towers are silhouetted against a warm, orange and pink sky. The water below is calm, reflecting the colors of the sky. The overall mood is serene and professional.

>
accenture consulting

High performance. Delivered.

平成 27 年度新興国市場開拓事業
相手国の産業政策・制度構築の支援事業
南米南部共同市場：我が国企業の
ビジネス拡大に係る基礎的情報調査・分析
報告書

2016年2月29日
アクセンチュア株式会社

Strategy | Consulting | Digital | Technology | Operations

目次

本報告書の全体像

1. 本事業の背景・目的

2. ウルグアイ・パラグアイの進出パターン

- (1) ウルグアイ：地域物流拠点
- (2) ウルグアイ：製造・加工拠点
- (3) ウルグアイ：地域統括拠点
- (4) パラグアイ：製造・加工拠点

3. 各進出パターンの留意点と企業・政府の対応

- (1) ウルグアイ：地域物流拠点
- (2) ウルグアイ：製造・加工拠点
- (3) ウルグアイ：地域統括拠点
- (4) パラグアイ：製造・加工拠点

【添付資料】

- 1. 調査概要（調査対象、調査項目、調査手法）
- 2. メルコスール概要、ウルグアイ・パラグアイ概要
- 3. ビジネス環境比較

目次

本報告書の全体像

1. 本事業の背景・目的

2. ウルグアイ・パラグアイの進出パターン

- (1) ウルグアイ：地域物流拠点
- (2) ウルグアイ：製造・加工拠点
- (3) ウルグアイ：地域統括拠点
- (4) パラグアイ：製造・加工拠点

3. 各進出パターンの留意点と企業・政府の対応

- (1) ウルグアイ：地域物流拠点
- (2) ウルグアイ：製造・加工拠点
- (3) ウルグアイ：地域統括拠点
- (4) パラグアイ：製造・加工拠点

【添付資料】

- 1. 調査概要（調査対象、調査項目、調査手法）
- 2. メルコスール概要、ウルグアイ・パラグアイ概要
- 3. ビジネス環境比較

本報告書の全体像

本調査報告書においては、まず事業の目的・背景を明らかにし(1章)、各国への進出パターン(2章)と、各パターンにおける進出時の留意点とそれに対する進出企業・政府の対応(3章)を取り纏めた。

1章. 目的・背景

【本事業の背景】

- ✓ メルコスールはASEAN・太平洋同盟の1.3~1.5倍のGDP規模。
- ✓ しかし、その75%のGDPを占めるブラジルは保護主義的で、事業展開が困難。
- ✓ 一方、隣国のウルグアイ・パラグアイは自由主義的で、近年日系企業の進出も増加している。

【本事業の目的】

- ✓ 日系企業がメルコスール(特にブラジル)市場獲得を目指す際に、「どのような産業」×「拠点機能」であれば、両国進出のメリットを享受しやすいのかを明らかにする。

2章. 各国の進出パターン

国	進出パターン	留意点	対応
ウルグアイ	地域物流	A) 顧客アクセスの良さ B) 物流業者の実績 C) 優遇制度(フリーゾーン等)の整備	製造地が南米以外 迅速かつ高い頻度での製品供給が必要 メルコスールの複数国に製品供給
	製造・加工	A) 輸入原材料費の安さ B) 現地調達原材料費の安さ	高額輸入税に係る原材料費の比率が高い ウルグアイで良質なものが安価に調達可能な原材料費の比率が高い
	地域統括	A) 優遇制度(フリーゾーン等)の整備 B) 資金還流のしやすさ C) 中南米主要国と公用語が同じ	既に地域物流拠点等をウルグアイに置いている
パラグアイ	製造・加工	A) 人件費等の安さ B) 労働争議の少なさ C) 優遇制度(マキラ・フリーゾーン等)の整備	労働集約型の製造工程が必要

3章. 進出時の留意点と対応

進出に??? 際した留意点	進出企業・ 政府の対応
物量に適した費用対効果の獲得	物流業務委託により、低額な投資から開始
ワーカー・技術者の確保 電力の安定供給	外国人技術者の受け入れ 政府の積極投資
高度人材の確保	政府プログラムを活用した人材育成
ワーカー・技術者の確保 電力の安定供給	外国人受け入れ、現地人材育成 政府の積極投資

目次

本報告書の全体像

1. 本事業の背景・目的

2. ウルグアイ・パラグアイの進出パターン

- (1) ウルグアイ：地域物流拠点
- (2) ウルグアイ：製造・加工拠点
- (3) ウルグアイ：地域統括拠点
- (4) パラグアイ：製造・加工拠点

3. 各進出パターンの留意点と企業・政府の対応

- (1) ウルグアイ：地域物流拠点
- (2) ウルグアイ：製造・加工拠点
- (3) ウルグアイ：地域統括拠点
- (4) パラグアイ：製造・加工拠点

【添付資料】

- 1. 調査概要（調査対象、調査項目、調査手法）
- 2. メルコスール概要、ウルグアイ・パラグアイ概要
- 3. ビジネス環境比較

本章のサマリ

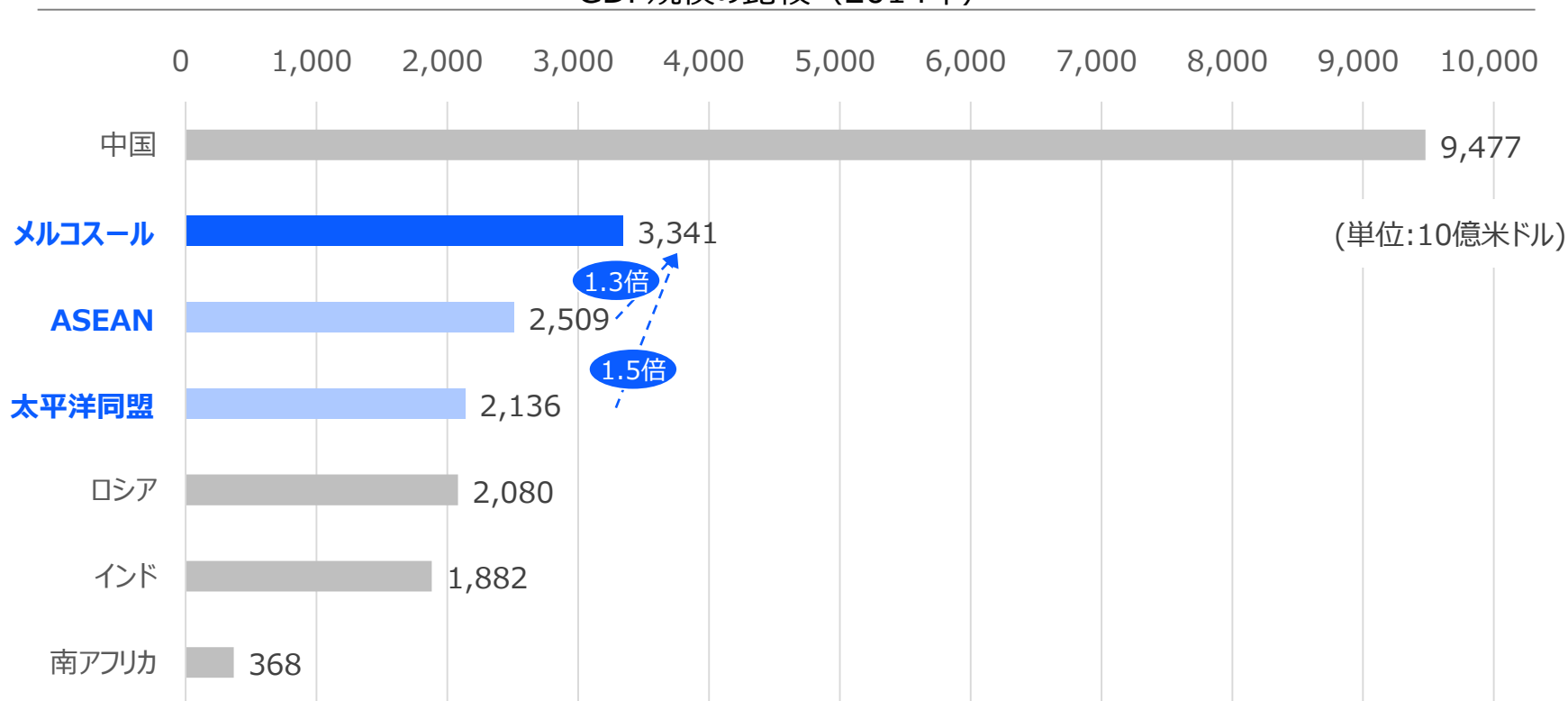
- メルコスールのGDP規模は3兆3,410億米ドル(2014年)で、ASEAN(同年2兆5,090億米ドル)や太平洋同盟(同年2兆1,360億米ドル)の域内合計の約1.3～1.5倍の規模。その中でもブラジルは、メルコスールのGDPの約75%を占める規模の市場であり、日系人も多く居住(推計160万人)する等馴染み深い国であるため、海外進出を検討する日本企業にとって魅力的な市場と言える。
- しかし、ブラジルは、長年保護主義的な政策を掲げており、日系を含む外資系企業にとって事業展開が難しいビジネス環境となっている。その結果、GDPに対する外資系企業の進出数は、新興国8ヶ国(BRICSとNEXT11のメキシコ・韓国)の中で、ブラジルが最も少ない。
- 一方、ウルグアイ・パラグアイは、メルコスール加盟国でありながら自由主義を標榜する太平洋同盟にもオプザーバーとして参加する等、GDP規模は小さいが、ブラジルと対照的に自由主義を標榜しており、投資法等の投資優遇制度も整備されている。
- そのため、ブラジルとの隣接国であるという地理的要素と、自由主義的なビジネス環境を背景に、ウルグアイ・パラグアイ進出する日系企業が近年増加(直近5年で、ウルグアイ進出日系企業は3倍以上、パラグアイ進出日系企業は2.5倍以上)している。
- 以上を背景として、日系企業がメルコスール(特にブラジル)市場の獲得を目指す際に、「どのような産業」×「拠点機能」であれば、両国進出のメリットを享受しやすいのかを明らかにするための調査を行った。

1. 本事業の背景・目的

(1) メルコスール市場の魅力

メルコスールのGDP規模※1は、ASEAN※2や太平洋同盟※3の域内合計の1.3～1.5倍の規模で、中国を除くBRICS諸国を超える規模である。

GDP規模の比較 (2014年)



出所：IMF “Gross domestic product, current prices”, メルコスール、ASEAN、太平洋同盟の値はアクセンチュアで参加国のGDPを合計して算出。

※1 各国議会批准待ちで、議決権のないボリビアを除く、5か国を対象として算出。

※2 インドネシア、カンボジア、シンガポール、タイ、フィリピン、ブルネイ、ベトナム、マレーシア、ミャンマー、ラオスで構成された地域連合。(出所：外務省ウェブサイト)

※3 メキシコ、コロンビア、ペルー、チリで構成された、加盟国間の経済統合を目指す組織。(出所：外務省ウェブサイト)

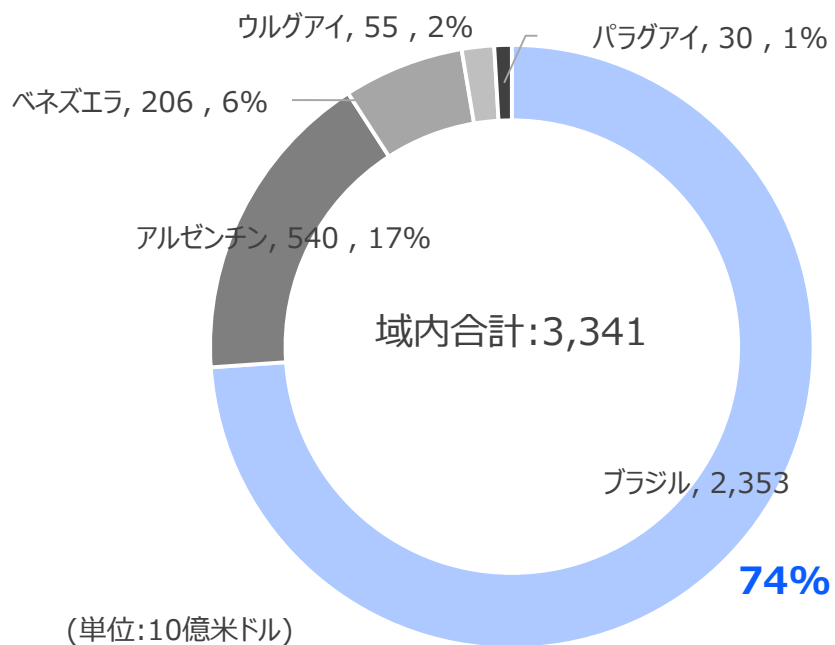
1. 本事業の背景・目的

(2) ブラジル市場の重要性

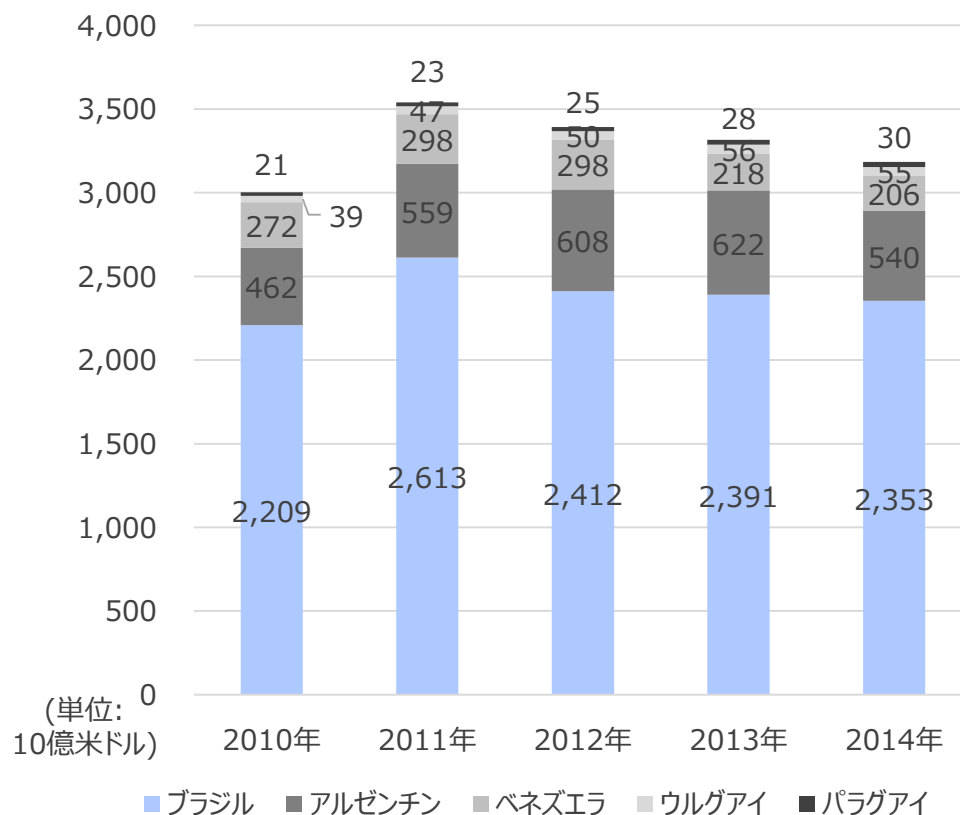
ブラジル市場は、メルコスールのGDP規模の約75%を占める魅力的な市場である。

メルコスール加盟国の名目GDP内訳(2014年)

- ブラジルは、メルコスール全体のGDPの約75%を占める。



(参考)直近5年の推移



出所 : IMF "Gross domestic product, current prices"

出所 : IMF "Gross domestic product, current prices"

(参考) 日系人社会

ブラジル国内では推定約160万人の日系人がいる等、海外進出を検討する日本企業にとって馴染み深い市場と言える。

ブラジルにおける日本人移住の歴史

- 781人が最初の移住を実施。
✓ 初期移住者の多くは、コーヒー園の雇用農としてブラジル南東部(主にサンパウロ州)に移住。

1908

1916

1928

1941

1952

- コーヒー園から独立した者が自発的に移住地の創設を開始。

- 日系移民の連合会であるブラジル拓殖組合が設立。
✓ 自営農移住者のための集団植民地が創設。

- 戦前の移住最盛期には年約2万人が移住し、1941年までの移住者総数は約19万人に達していた。

- 戦後、日本国内の物資不足等もあり、移住が再開。
- 戦後の移住最盛期(1954年～61年)には、年4,000～7,000人、計5万人以上が移住した。

現時点での日系人は、

約 **1,600,000** 人

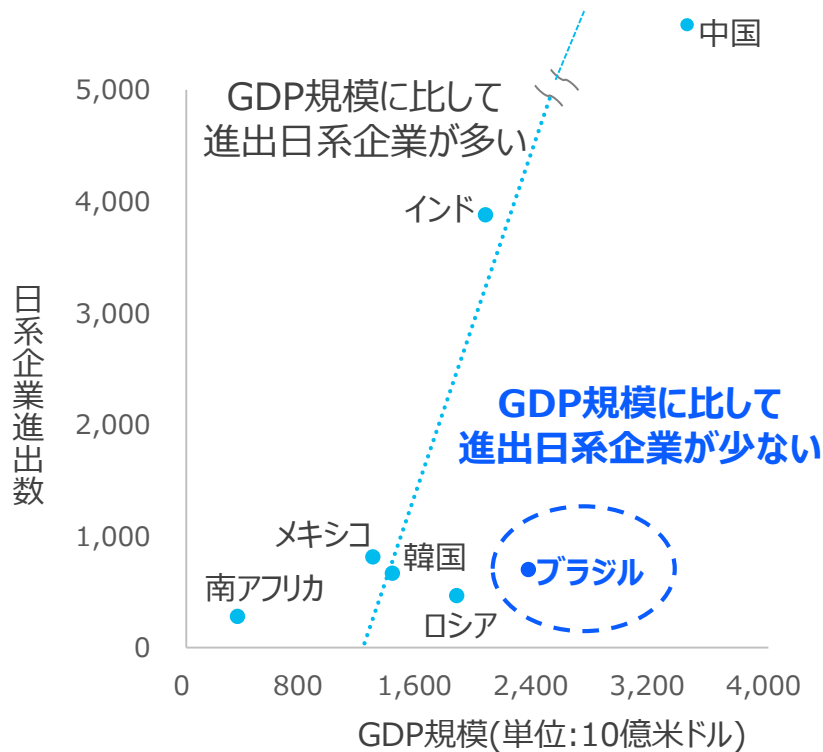
- 現在の日系人の居住地は、サンパウロ州(全体の7割)、パラナ州(1割強)に集中している。
- 世代別の混血状況では、2世が6%、3世が42%、4世が63%となっており、混血傾向が益々強まっている。

1. 本事業の背景・目的

(3) 保護主義的なブラジル

しかしながら、GDP規模の割にブラジルへの進出日系企業数は少なく、その理由としてはブラジルが保護主義的な政策をとっており、それに加えて「ブラジルコスト」※1が係る等、ビジネス環境が困難であることが挙げられる。

新興国のGDP規模および日系企業進出数



出所：外務省「海外在留邦人数調査統計」(2014/10),
IMF “Gross domestic product, current prices”(2014年)
なお、国についてはBRICSおよびGDP規模が100米ドル以上のNEXT11を対象とした。

ビジネス環境のランキング
(189か国中)

4位		韓国
...		
34位		日本
...		
38位		メキシコ
...		
51位		ロシア
...		
73位		南アフリカ
...		
84位		中国
...		
116位		ブラジル
...		
130位		インド

なぜなら...

貿易制度面の課題に関するブラジルの評価

中南米7か国※2を対象とする調査で、下記が課題と回答した日系企業の比率

- 輸入関税の高さ
:60.0%/7か国中最多
- 通関手続きの煩雑さ
:62.5%/7か国中最多
- 通関に要する時間の長さ
:58.8%/7か国中2番に多い
- 非関税障壁の高さ
:20.6%/7か国中3番に多い

出所：JETRO「第15回中南米日系進出企業の経営実態調査」(2014年)

※2 ブラジル、アルゼンチン、ペネズエラ、メキシコ、コロンビア、ペルー、チリ

※1 ブラジルにおける、複雑な税制、労働・雇用面での過剰な保護措置、治安の改善といった問題により、他国と比較し、ビジネスを行う上での負担が大きくなることを示す。(出所：ブラジル日本商工会議所ウェブサイト)

1. 本事業の背景・目的 (4) 自由主義的なウルグアイ・パラグアイ

① 経済政策

一方、ウルグアイ・パラグアイは自由主義経済を標榜する太平洋同盟にもオブザーバーとして参加しており、メルコスール内で、法支配・政府介入・規制・市場開放性等の観点での自由度が最も高い国々と評価されている。

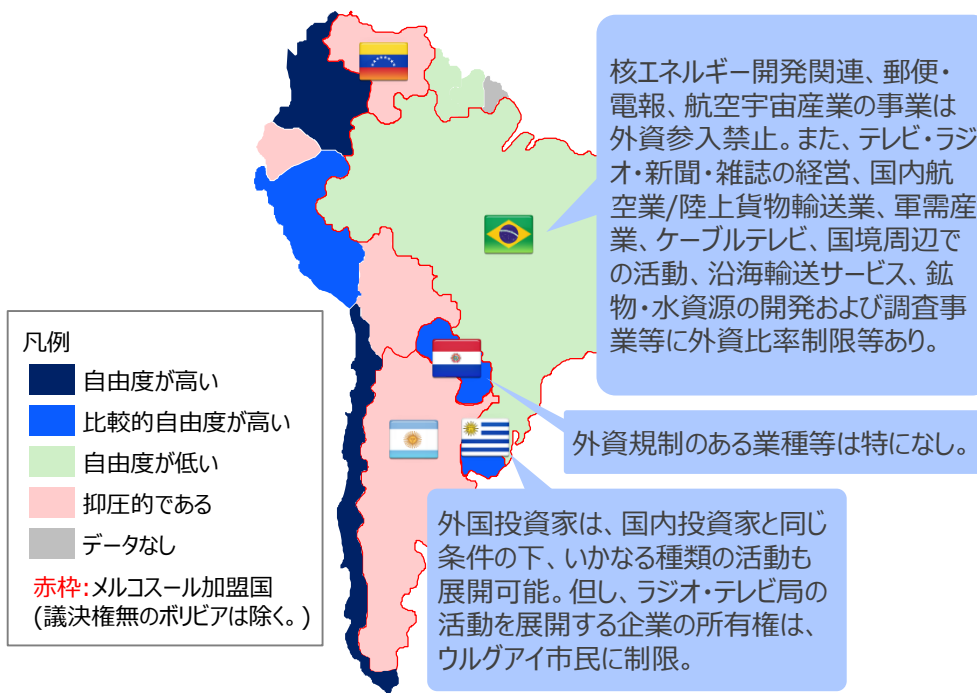
太平洋同盟・メルコスールの参加国

- メルコスール加盟国の中で、自由主義を標榜する太平洋同盟にもオブザーバーとして参加しているのはウルグアイ・パラグアイのみ。

	概要	加盟国	準加盟国・オブザーバー※
太平洋同盟	元々加盟国に自由主義的な国が多く、既存FTAの更なる自由化を目指す等、 自由主義 を標榜している。コロンビア以外の加盟国は TPPに参加 。	<ul style="list-style-type: none"> ✓ コロンビア ✓ チリ ✓ ペルー ✓ メキシコ 	<ul style="list-style-type: none"> ✓ ウルグアイ ✓ パラグアイ ✓ エクアドル ✓ エルサルバドル ✓ グアテマラ ✓ コスタリカ ✓ パナマ ✓ ドミニカ共和国 ✓ ホンジュラス 等
	加盟国内でも、ブラジル・アルゼンチン間で保護主義貿易措置が取られる等、太平洋同盟に比べて 保護主義 。	<ul style="list-style-type: none"> ✓ ブラジル ✓ ウルグアイ ✓ パラグアイ ✓ アルゼンチン ✓ ヘネズエラ ✓ ボリビア (議決権なし) 	<ul style="list-style-type: none"> ✓ チリ ✓ コロンビア ✓ エクアドル ✓ ガイアナ ✓ ペルー ✓ スリナム

中南米各国の経済的な自由度比較

- 自由度が低い国が多いメルコスール加盟国の中で、ウルグアイ・パラグアイは比較的自由度が高い。



出所：外務省ウェブサイト、JETRO「中南米地域FTAの進展と企業の活用状況」(2014/11)
 ※ 太平洋同盟は中南米地域におけるオブザーバー、メルコスールは準加盟国を記載。
 太平洋同盟のパナマ、コスタリカは加盟を前提としたオブザーバー。

出所：本事業におけるヒアリング、JETROウェブサイト、駐日ウルグアイ大使館ウェブサイト、The Heritage Foundation “Index of Economic Freedom” (2015年) 各国の自由度を、法支配(知財保護、汚職防止)、政府介入(財務に関する規定、政府支出の多さ)、規制(事業・資金移動の制限、労務関連の規制)、市場開放性(貿易・投資・金融の制限)等の観点から総合評価。

1. 本事業の背景・目的 (4) 自由主義的なウルグアイ・パラグアイ

② 投資優遇政策(1/3) ウルグアイの投資法

ウルグアイでは、投資法により国外投資家は原則として国内資本と同様に扱われ、利益送金・配当支払い等の現金移動に関して規制を受けないことが規定されている。また、法人所得税の減免含む、各種優遇措置が整備されている。

ウルグアイにおける投資法の概要

概要	<ul style="list-style-type: none">• Law No.16,906によって規定され、1998年に施行。外国企業の投資促進を目的としており、以下が定められている。<ol style="list-style-type: none">① 国内、及び国外投資家は同様に扱われる。② 投資家は、事前の申請・登録が不要。③ 政府による投資の妨害は実施しない。④ 投資家は自由に投資による利益を受けることができる。• 更に、法令（Decree No.455/007およびNo.002/012）により、国内プロジェクトについて下記の優遇措置を整備。
対象	<ul style="list-style-type: none">• 内外投資家に対して適用され、ウルグアイ国内の事業が優遇措置の対象となる。
主な優遇措置	<ol style="list-style-type: none">1. プロジェクトの種類・評価に応じた、投資額の20%～100%の経済活動所得税（IRAE）の減免措置。2. 建設工事に係る資産税（モンテビデオで8年間、その他地域で10年間）、機械設備に関する資産税（経済的耐用年数の全期間）等の、固定資産に対する資産税（IP）の免除。3. 建設工事に係る財・サービスに関する付加価値税（VAT）の免除。4. 国内の競合製品を除き、輸入機械・設備に係る関税、その他税金の免除。
申請方法	<ul style="list-style-type: none">• 法人所得税（IRAE）の減免措置に係る申請方法は下記の通り。<ol style="list-style-type: none">① 経済金融省（MEF）のプライベートセクターサポートユニット（UNASEP）へ申し込み。② 投資プロジェクトの内容を、投資法委員会（COMAP）により、評価・採点される。（60営業日）③ 承認がおりたら、監査報告書と財務諸表を提出する。• 評価においては、以下の評価項目に基づいてプロジェクト毎に点数が与えられ、その点数に基づいて恩典が与えられる。<ul style="list-style-type: none">✓ 雇用促進 30%、地方振興 15%、輸出促進 15%、R&D投資 OR クリーン技術の利用 20%、イノベーション 20%

1. 本事業の背景・目的 (4) 自由主義的なウルグアイ・パラグアイ

② 投資優遇政策(2/3) 日ウルグアイ投資協定

更に、日ウルグアイ投資協定が2015年1月に署名され、日系企業にとっては今後自国や第三国の投資家・投資財産への待遇に劣後しない待遇を受けられる見込みとなる等、日系企業の投資誘致に積極的な姿勢が見られる。

日ウルグアイ投資協定の概要

概要	<ul style="list-style-type: none">投資家の投資財産の保護のみならず、外国投資の市場開放を含む先進的な自由化型の投資協定。自国や第三国の投資家・投資財産への待遇に劣後しない待遇を我が国投資家・投資財産に付与。2015年1月に署名済み。両締約国の国内法上の手続完了後、発効（日本は2015年9月には国会承認済み）。
主な優遇措置	<ol style="list-style-type: none">内国民待遇：自国投資家とその投資財産に劣後しない待遇を相手国投資家と投資財産に付与。最恵国待遇：第三国の投資家とその投資財産に劣後しない待遇を相手国投資家とその投資財産に付与。特定措置履行要求の広範な禁止：投資受入国が投資家の投資、及び投資活動の条件として、現地調達要求、輸出要求、技術移転要求等を課してはならない旨を規定。収用時の補償、争乱からの保護、送金の自由といった投資保護規定締約国と投資家との間の投資紛争解決：投資受入国の協定義務違反により投資家が損害を被った場合に、その投資家が相手国との紛争を国際仲裁機関に付託して処理することが可能。
利用要件/ 申請方法	<ul style="list-style-type: none">特に制限はなく、適用される。ただし、付属書において一部留保項目あり。 (例：印刷業（雑誌・定期刊行物の発行）の管理者は、ウルグアイ人であること 等)

1. 本事業の背景・目的 (4) 自由主義的なウルグアイ・パラグアイ

③ 投資優遇政策(3/3) パラグアイの投資法

パラグアイでは、投資法の適用を受けて投資を行えば、会社設立に係る税金、資本財購入に係る付加価値税、外資系企業にとって事業に必要な資本財・原料等の輸入関税などが免除される。

投資法の概要




概要	<ul style="list-style-type: none">1990年に制定された法律第60/90号において、下記に定める内外の資本投資に関する税制上の特典が整備された。
対象	<ul style="list-style-type: none">内外投資家に対して適用される。税金支払いの免除が適用される投資は下記の通り。<ul style="list-style-type: none">✓ 資金調達、資本財、特定の技術支援、鉱業、ホテル業、資本財のリース、乗客及び貨物の空輸、河川輸送、陸路の一般貨物輸送、乗客の公共輸送、保健医療、ラジオ、テレビ、マスコミ、地方及び市街地の固定電話、移動電話、科学研究、倉庫保管、データ通信サービス等。
主な優遇措置	<ul style="list-style-type: none">以下に記載される税金の支払いが免除される。国外からの投資の場合は、優遇措置の対象となる事業開始から10年間有効となる。<ol style="list-style-type: none">会社や団体の設立、登記、登録に関わるあらゆる税金工業及び農牧畜業の生産施設において使用される資本財購入の際の付加価値税資本財の製造をめざす投資プロジェクトにおける資本財、原材料、及び投入財の輸入時の関税及び国内税元金、利息及び手数料の外国送金や支払い（500万米ドルを超える投資に適用）に関する税金
申請方法	<ul style="list-style-type: none">申請方法は下記の通り。<ol style="list-style-type: none">① 商工省、及び大蔵省に申込み。② 投資プロジェクトの内容を、商工省、及び大蔵省により、承認。（通常45日以内）

1. 本事業の背景・目的 (4) 自由主義的なウルグアイ・パラグアイ

④ 納税環境(1/2) 税率

また、法人/個人所得税・付加価値税等の税率が高く、それ以外の課税も多いブラジルと比較し、ウルグアイ・パラグアイは税目が少ない。パラグアイの税率は、法人/個人所得税・付加価値税の全てが3か国で最安水準。

主な税金の比較

税目		ブラジル 	ウルグアイ 	パラグアイ 
法人向け	法人所得税等	法人所得税(IRPJ):25% ^{※1}	経済活動所得税(IRAE):25%	法人所得税:10% ^{※1}
	付加価値税等	社会負担金(CSLL):9% ^{※2}		
		商品流通サービス税(ICMS):18% ^{※3}	付加価値税(VAT):22% ^{※1}	付加価値税(VAT):10% ^{※1}
		工業製品税(IPI):20% ^{※1}	国内特定税(IMESI):(製品毎)	
		社会保険融資負担金(CNFIS):7.6% ^{※4}		
	社会統合基金(PIS):1.65% ^{※5}			
	約85%の品目はメルコスールの域外共通関税を適用:0~20% ^{※11}			
	輸入税			
	輸出税	輸出税(IE):30% ^{※6}		
個人向け	個人所得税	個人所得税(IRPF):27.5% ^{※1, ※7}	個人所得税(IRPF):25% ^{※1}	個人所得税:10% ^{※10}
	非居住者所得税		非居住者所得税(IRNR):12% ^{※1}	
共通	資産税	農地所有税:20% ^{※8}	資産税(IP):3.8% ^{※1, ※9}	
		自動車保有税:4% ^{※1}		

※1 最高税率 ※2 一般法人の場合 ※3 サンパウロの一般税率 ※4 全てのサービスや商品の総売上高に対しての比率で課税され、法人税の納付形式が累積型では3%、累積排除型(付加価値税方式)では7.6%

※5 法人税の納付形式が累積型では総売上高に対して0.65%、累積排除型(付加価値税方式)では1.65%の負担 ※6 国内で供給不足が起きた製品等に課税。情勢に応じ税率の変更が可能で、上限は150%

※7 駐在員がブラジル国外から給与等を受け取り、日本とブラジルで二重に課税される分は、外国税額控除の規定により、二重課税分の税額を控除することが可能

※8 所有面積・利用面積率(%)によって異なり、所有面積が多く利用面積率が小さいほど高税率。0.03%(50ha以下、利用率80%超)~20%(5,000ha超、利用率30%以下)

※9 公社債、貯蓄債券、その他同様の証券の所持者に対し、3.8%。銀行や金融機関の資産に対し、2.8%。その他法人に対しては、1.5%。個人には0.7%~2.75% ※10 パラグアイ国外の収入は課税対象外

※11 対外共通関税品目及び税率の詳細はブラジルの開発商工省のウェブサイト参照(<http://www.desenvolvimento.gov.br/sitio/interna/interna.php?area=5&menu=3361>)

出所:PwC "Doing Business in Uruguay"、駐日ウルグアイ大使館ウェブサイト、Rediex提供資料、在パラグアイ商工会議所「パラグアイ定期報告」(2012年7月)

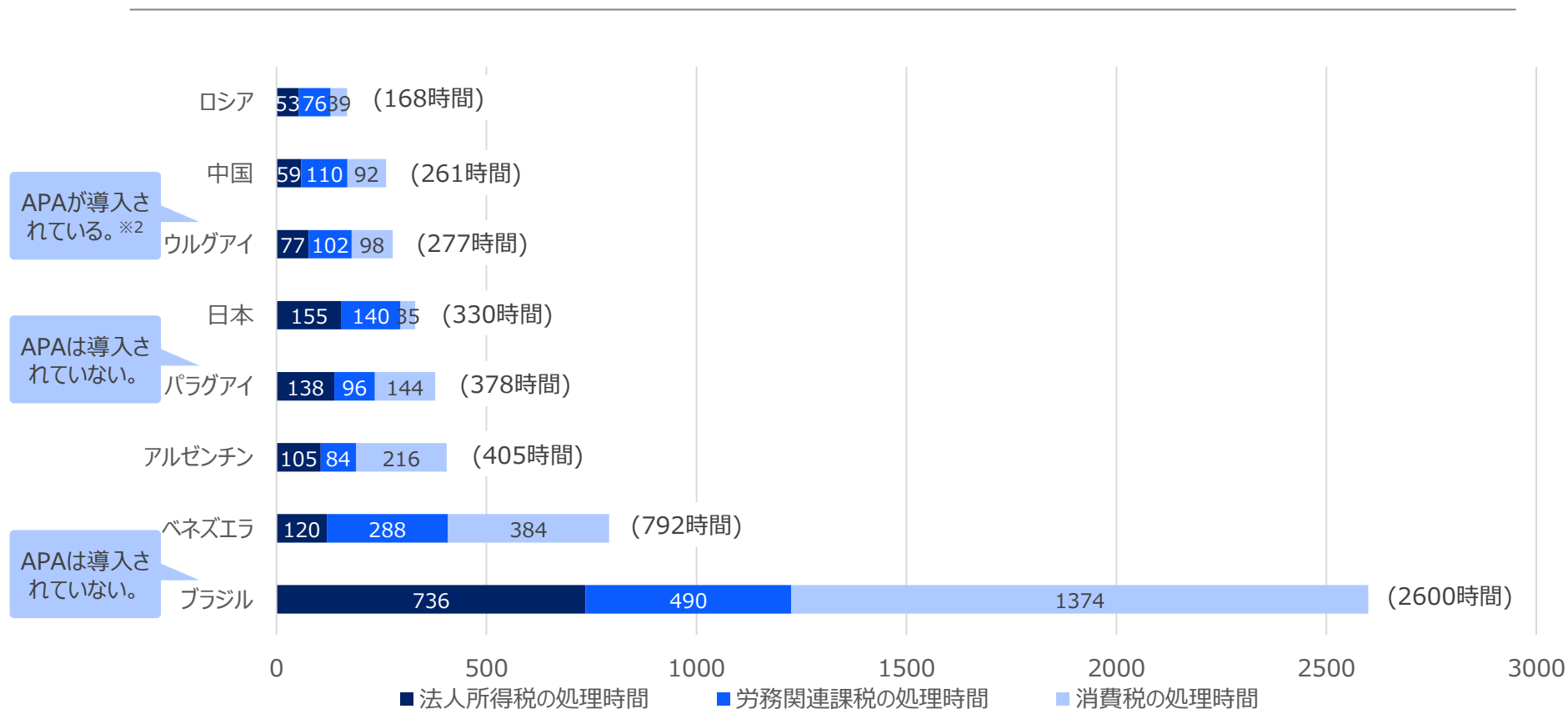
在日パラグアイ共和国大使館、JETROウェブサイト「税制(ブラジル)」、JBICウェブサイト

1. 本事業の背景・目的 (4) 自由主義的なウルグアイ・パラグアイ

④ 納税環境(2/2) 税処理負担

税処理についても、処理時間がかかるブラジルと比較し、ウルグアイ・パラグアイにおける負担は軽い。加えて、ウルグアイは近年APA※1の手続きが導入され、移転価格税制のリスクが回避しやすくなると想定される。

各国の税処理に要する時間



出所：PwC “Paying Taxes 2016”, KPMG “Global Transfer Pricing Review Uruguay”(2014年), EY “Worldwide Transfer Pricing Reference Guide 2014”

※1 APA(Advance Pricing Agreement, 事前確認制度)とは、移転価格税制のリスクを回避するため、納税者が税務当局に対し、事前に独立企業間価格と妥当性を確認する制度。

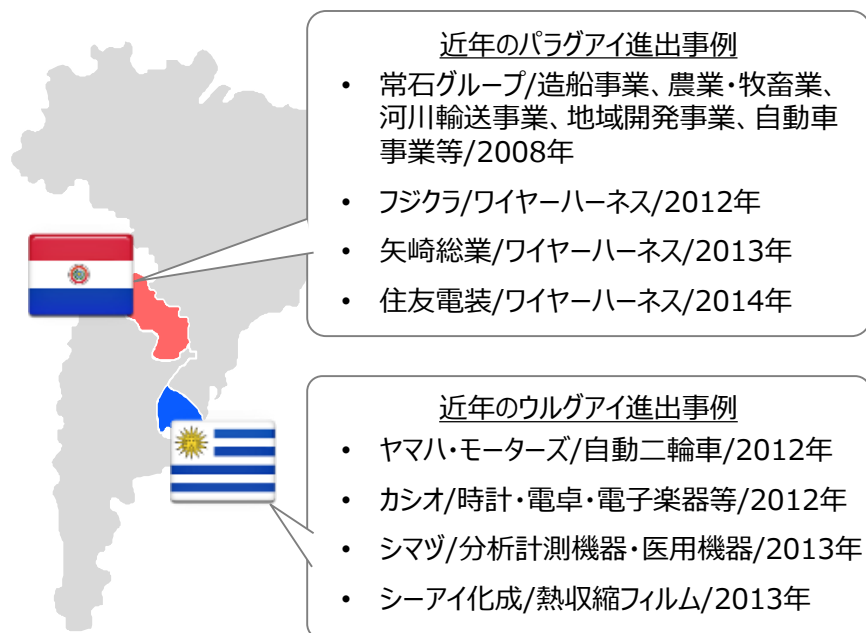
※2 APAにおける手続きが明示的に定義されていないが、税務当局にはAPAの協議書に署名する権限があり、近年化学産業の企業でAPAの手続きが実行された。

1. 本事業の背景・目的

(5) 調査の目的

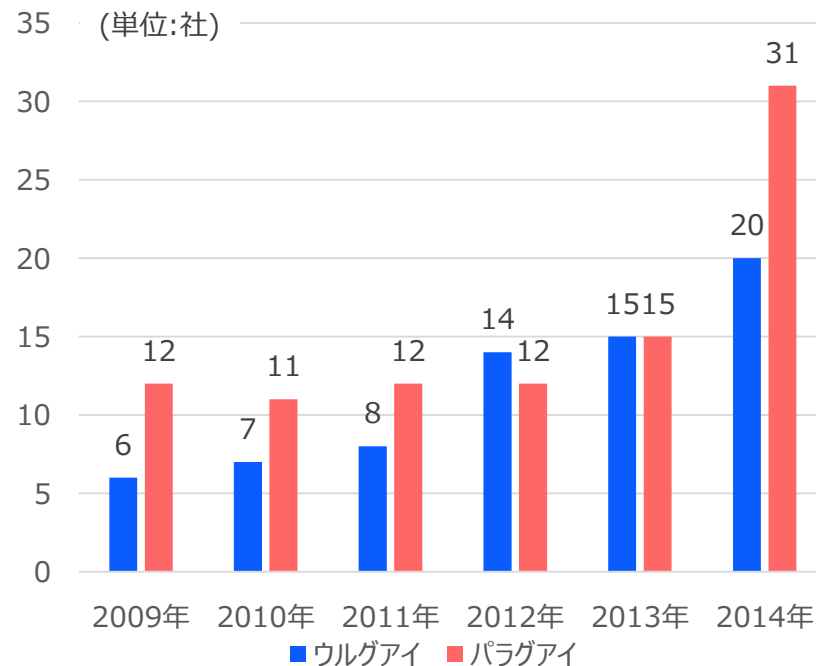
ブラジルの隣国という地理的要素と、自由主義的なビジネス環境を背景に、ウルグアイ・パラグアイへの進出が近年増加している。そのため本調査では、日系企業がメルコスール(特にブラジル)市場獲得を目指す際に、「どのような産業」×「拠点機能」であれば、両国進出のメリットを享受しやすいのかを明らかにするための調査を実施した。

近年のウルグアイ・パラグアイへの進出事例



出所：各社ウェブサイト、プレスリリース等

ウルグアイ・パラグアイへの進出日系企業数の推移



出所：外務省「海外在留邦人数調査統計」(2015年)(データは2014年10月時点)

本調査では、日系企業がメルコスール(特にブラジル)市場獲得を目指す際に、「どのような産業」×「拠点機能」であれば、両国進出のメリットを享受しやすいのかを明らかにするための調査を実施。

目次

本報告書の全体像

1. 本事業の背景・目的

2. ウルグアイ・パラグアイの進出パターン

- (1) ウルグアイ：地域物流拠点
- (2) ウルグアイ：製造・加工拠点
- (3) ウルグアイ：地域統括拠点
- (4) パラグアイ：製造・加工拠点

3. 各進出パターンの留意点と企業・政府の対応

- (1) ウルグアイ：地域物流拠点
- (2) ウルグアイ：製造・加工拠点
- (3) ウルグアイ：地域統括拠点
- (4) パラグアイ：製造・加工拠点

【添付資料】

- 1. 調査概要（調査対象、調査項目、調査手法）
- 2. メルコスール概要、ウルグアイ・パラグアイ概要
- 3. ビジネス環境比較

本章のサマリ(1/4)

Findings

- 今回の調査では、ウルグアイで11件(企業は7件)、パラグアイで9件(企業は6件)のヒアリングを行い分析した所、ウルグアイでは主に(1)地域物流拠点、(2)製造・加工拠点、(3)地域統括拠点が、パラグアイでは主に(4)製造・加工拠点の進出可能性があることが分かった。

(1) ウルグアイ：地域物流拠点

- ウルグアイに地域物流拠点を置いている企業は、顧客への納期短縮のため、高付加価値製品の完成品や、アフターサービスにて必要となるスペア部品等を、ブラジルを中心とする中南米地域(主には、ベネズエラ除くメルコスール内)の顧客に供給している。
- 進出においては、(A)早く届く(顧客までのアクセスの良さ)、(B)信頼できる物流業者がいる、(C)コストセンターであるため、拠点の運営費用を低減する優遇制度がある、の3点が主な意思決定要素となっている。
 - A) 顧客へのアクセスに関しては、メルコスールの主要都市に陸路で1~4日程度で輸送可。また、既にブラジル・パラグアイと比較して評価の高いインフラについても、更なる改善のため今後5年間で計120億米ドルのインフラ投資を発表する等、政府もインフラ整備に意欲的。
 - B) 代理店を通じて日系含む外資系の物流関連業者が進出している他、数十年の事業実績・外資系企業との取引実績を有する国内物流業者も数多く存在。
 - C) ウルグアイ国外のテリトリーとして扱われるフリーゾーンを活用することで、他国からの物品持ち込みに関税は発生せず、各種サービス業務・加工作業を行う事が可能等、地域物流拠点を置く企業にとってメリットがある。
- このような拠点を設置することでメリットを享受できる領域としては、物量が少ないながらも製品が高額(粗利が高い)で、必要となった場合に迅速に供給することが求められる、医療・精密機器、化学・医薬品、プリンター、家庭用電子機器等の分野が考えられる。

本章のサマリ(2/4)

(2) ウルグアイ：製造・加工拠点

- ウルグアイに製造・加工拠点を置いている企業は、ウルグアイ国内で調達した原材料や、ウルグアイ国外から輸入した原材料を基に、ウルグアイで完成品または中間品の製造・加工を行い、近隣の市場(主にブラジル)に製品を輸出している。
- メルコスールにおいて人口が最少(約342万人)で、労務費・経費もブラジルと大差ないウルグアイにおいても、企業が製造・加工拠点を設置する意思決定要素は、(A)輸入原材料費、または、(B)現地調達原材料費が抑制できることにある。
 - A) 輸入原材料については、ウルグアイにおいてテンポラリーアドミッションを活用して他国から原材料(例えば生地)を輸入し、18ヶ月以内に、10%以上の付加価値をつけた後にメルコスール産製品(例えば生地をウルグアイで製造・加工したクッション)としてブラジルへ輸出すれば、ウルグアイからブラジルへの輸出にも関税がかからない。
 - B) 現地調達原材料については、農産物・畜産物の品目が多く生産・供給されている。特にブラジル・パラグアイと比較しても、質の高い乳製品の原材料を多く調達できる素地がある。
- このような拠点を設置することでメリットを享受できる領域として、ブラジルに輸入する場合に高い輸入税が課せられる原材料の比率が高い産業(クッション製品等)、または、ウルグアイにて良質かつ安いコストで調達可能な原材料を使用する産業(乳製品等)の企業は、ウルグアイで生産した方が効率的な場合がある。

本章のサマリ(3/4)

(3) ウルグアイ：地域統括拠点

- ウルグアイに地域統括拠点を設立している企業は、南米の現地販売会社・代理店の営業・サポート業務や、南米の代理店からの収益を集約し財務管理する業務を行っている。
- 地域物流拠点と同様にフリーゾーンがあることに加え、資金還流がしやすいために財務統括を行うメリットが、ブラジル除く中南米の主要国と同様スペイン語が公用語であるため代理店の営業・サポートを行うメリットがある事が意思決定の後押しとなっている。
 - A) ウルグアイでは、ドル建ての口座を持つことができ、また日本本社への資金移動についても、書類の提出が義務付けられているブラジルと比較して、制限がないことが挙げられる。
- 当該拠点を置いている企業は、まず他の拠点を置いた後に追加的な機能として拡大するケースが多く、地域物流拠点を置く可能性が高い、医療・精密機器、化学・医薬品、プリンター、家庭用電子機器等の分野が考えられる。

本章のサマリ(4/4)

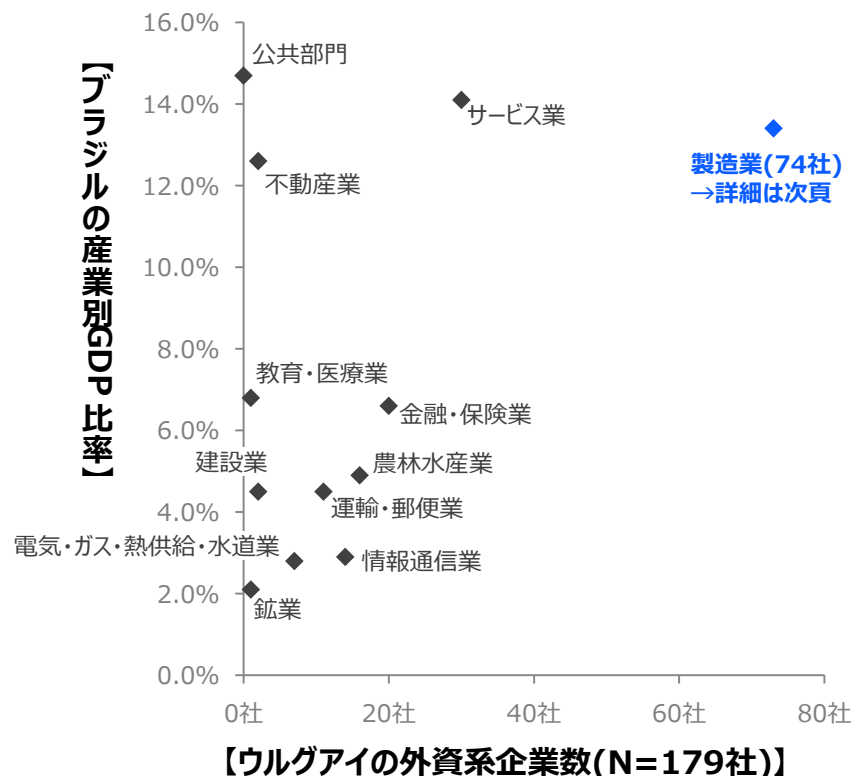
(4) パラグアイ：製造・加工拠点

- 人件費・公共料金等の費用削減のため、労働集約的な製造業の企業がパラグアイに製造・加工拠点を設立しているケースが見られる。
- 進出においては、(A)人件費・公共料金等の経費が抑えられる、(B)生産の継続性が担保される、(C) 拠点の運営費用を低減する優遇制度がある、の3点が主な意思決定要素となっている。
 - A) 人件費について、ブラジルやウルグアイに比べて、ワーカーやエンジニア、中間管理職の給与水準が相対的に低く(ワーカーが2国の半分以下の水準、管理職・エンジニアもウルグアイよりやや低くブラジルの1/3程度の水準)、社会保険料も低額であること(ブラジルの1/2、ウルグアイの2/3程度の水準)、公共料金も安い事が挙げられる。
 - B) 生産の継続性について、ブラジル・ウルグアイでストライキが多発するのに対して、パラグアイでは比較的少なく、懸念が少ない。
 - C) 優遇制度について、マキラ制度・フリーゾーン等により税の減免制度が整備されている。
- このため、部品・製品の製造・加工を行うにあたって細かい作業が必要とされ、プロセスを機械化するよりも手作業を行った方が製造の効率が良いために、製造原価における人件費割合が高い産業(ワイヤーハーネス、衣料品、靴製品、プラスチック製品等)が適していると考えられる。

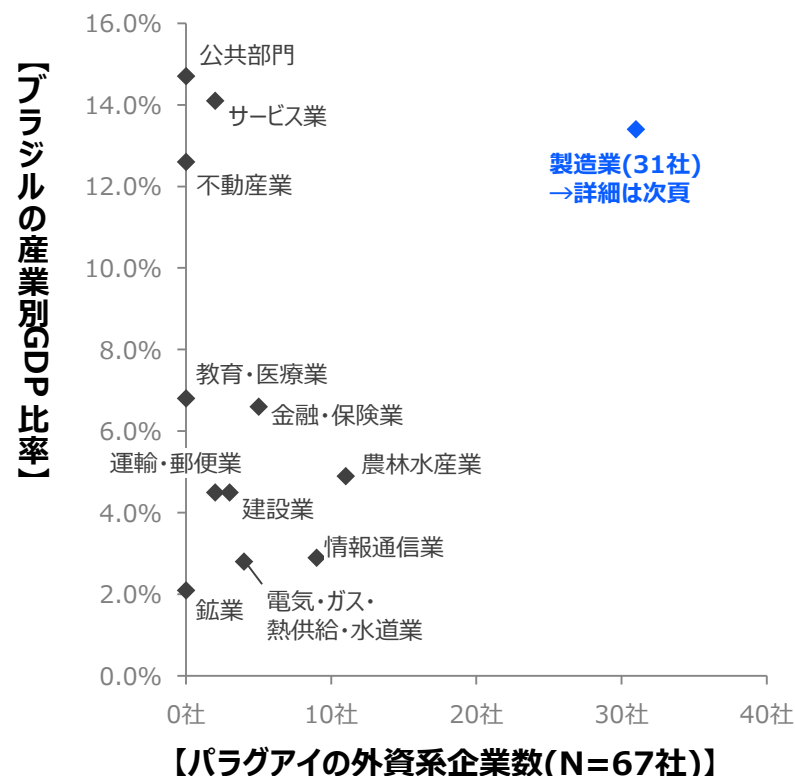
2. ウルグアイ・パラグアイの進出パターン 調査対象

本事業の目的が「日系企業のメルコスール(特にブラジル)市場の獲得」であることから、①ブラジルにおける産業別のGDP規模が大きく、且つ②ウルグアイ・パラグアイの中でも特に進出している外資系企業数が多い産業を抽出し、対象を「製造業」とした。

ウルグアイの外資系企業数×ブラジルの産業別GDP比率



パラグアイの外資系企業数×ブラジルの産業別GDP比率

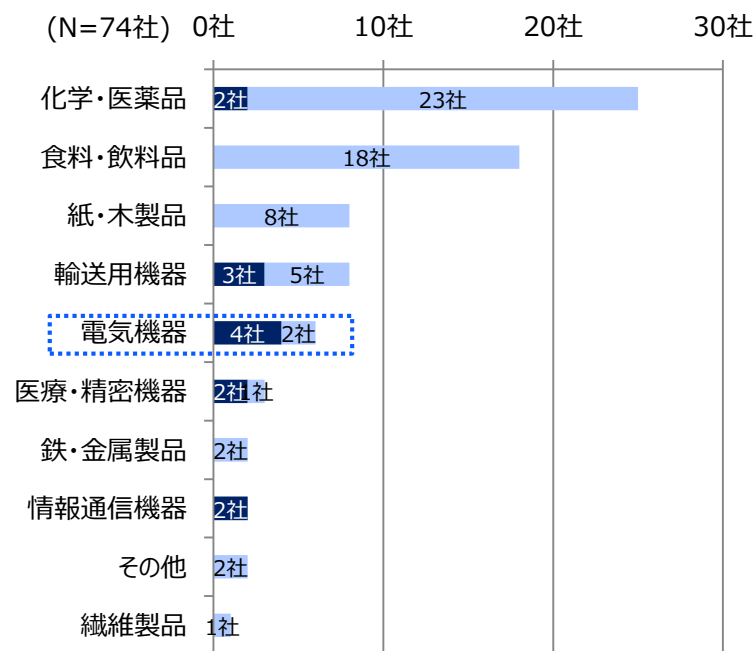


出所：ブラジルの産業別GDP比率については、在サンパウロ日本国大使館の「ブラジル経済・二国間経済関係概観」を基に2011年のデータを活用。
ウルグアイ・パラグアイの外資系企業については、東洋経済社『海外進出企業総覧(国別編)』(2015年)、Dow Jones “Factiva”(2016/2時点)、
在パラグアイ日本商工会議所ウェブサイト等からアクセシブル抽出。

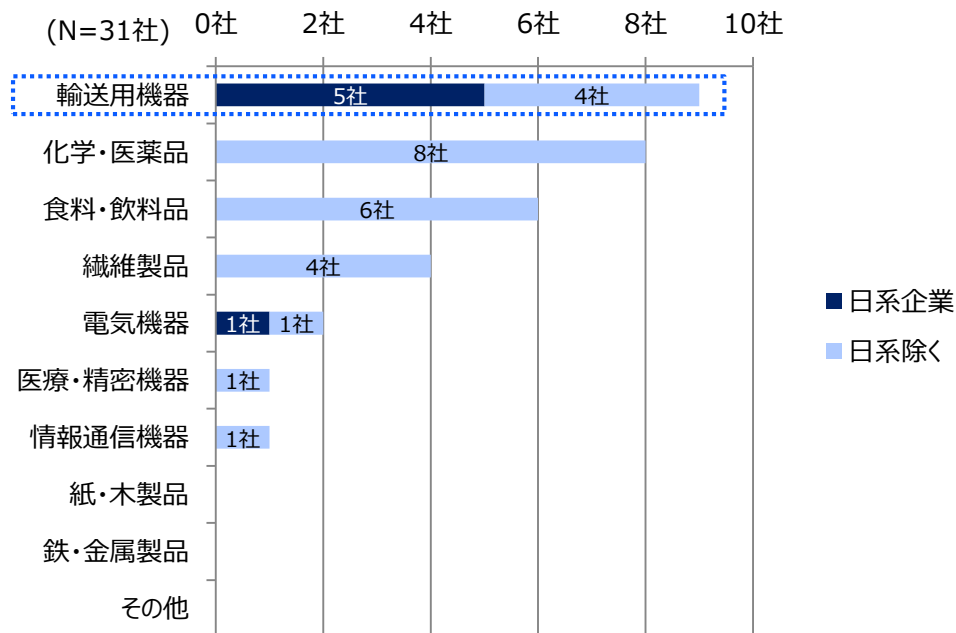
(参考) 製造業の進出企業の傾向

製造業の企業については、ウルグアイでは74社(うち日系企業13社)が、パラグアイでは31社(うち日系企業6社)の外資系企業の進出が見られる。日系企業について、ウルグアイではカシオ・ソニー等の電気機器、パラグアイではフジクラ・ヤザキ等の輸送用機器企業の進出が目立つ。

製造業の外資系企業数内訳(ウルグアイ)



製造業の外資系企業数内訳(パラグアイ)



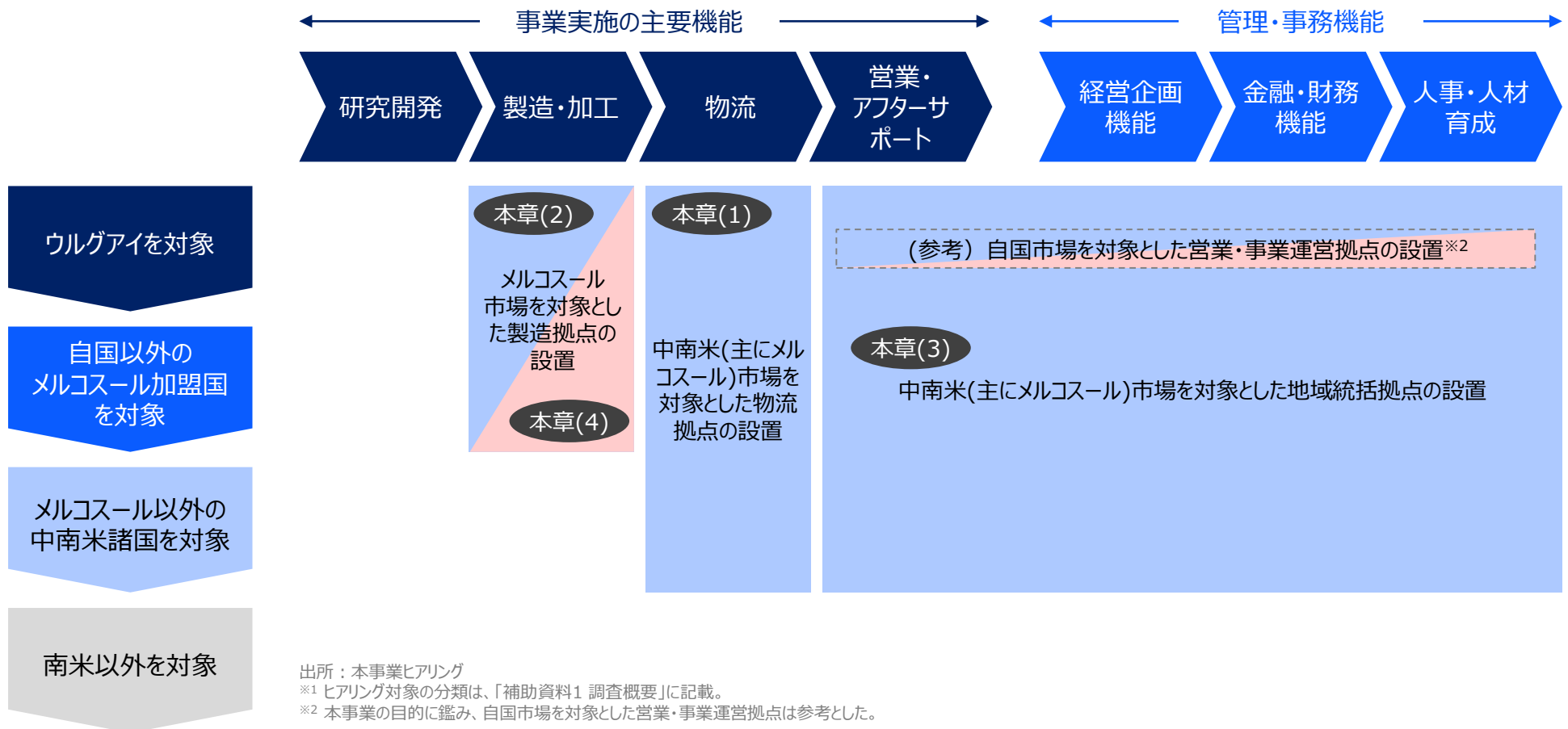
出所：ウルグアイ・パラグアイの外資系企業については、東洋経済社『海外進出企業総覧(国別編)』(2015年)、Dow Jones “Factiva”(2016/2時点)、在パラグアイ日本商工会議所ウェブサイト等からアクセント抽出。

凡例

- ウルグアイ進出パターン
- 両国進出パターン

2. ウルグアイ・パラグアイの進出パターン 進出パターンの一覧

今回の調査では、ウルグアイで11件(企業は7件)、パラグアイで9件(企業は6件)の現地ヒアリング※1を行い分析した所、ウルグアイでは主に(1)地域物流拠点、(2)製造・加工拠点、(3)地域統括拠点が、パラグアイでは主に(4)製造・加工拠点の進出可能性があることが分かった。





(1) ウルグアイ：地域物流拠点



2. ウルグアイ・パラグアイの進出パターン (1) ウルグアイにおける地域物流拠点 拠点概要

今回の調査で見られた中でウルグアイに地域物流拠点を置いている企業は、顧客への納期短縮のため、高付加価値製品の完成品や、アフターサービスにて必要となるスペア部品等を、ブラジルを中心とする中南米地域(主に、ベネズエラ除くメルコスール内)の顧客に供給している。

主なヒアリング(電話含む)調査対象企業

	進出済み企業	進出関心あり企業
高額製品の取り扱い企業	<ul style="list-style-type: none"> 島津製作所(分析機器、医用機器) A社(電子機器) 	<ul style="list-style-type: none"> D社(大型クレーン) E社(小型モーター)
アフターマーケット向けスペア部品の取り扱い企業	<ul style="list-style-type: none"> B社(冷熱機器) 	<ul style="list-style-type: none"> F社(エアコン) G社(プリンター)
(参考)南米地域からの輸出品の一時保管企業	<ul style="list-style-type: none"> C社(乳製品) 	

拠点イメージ

- ✓ 中南米地域(特にベネズエラ除くメルコスール内)の顧客に、域外(日本・中国・東南アジア等)の製造拠点等から製品を直接納品すると、時間がかかる。
- ✓ しかし、高付加価値製品を取り扱う企業や、故障時に迅速にスペア部品を提供する企業等、納期の短縮が、顧客満足向上・競合との差別化として重要なケースがある。

- ✓ そのため、ウルグアイに物流拠点を置き、一定量の在庫を常に保有することで、顧客への納期を短縮している企業がある。



域外の製造拠点(日本・中国・東南アジア等)から完成品またはスペア部品を輸入

2. ウルグアイ・パラグアイの進出パターン (1) ウルグアイにおける地域物流拠点

① 進出の意思決定要素

(A)メルコスール内の中心に位置し顧客へのアクセスが良く、(B)実績のある物流業者が多く存在し、(C)税制優遇やビジネスサポートの環境が整ったフリーゾーンがあることをメリットと考え、地域物流拠点を置く企業が多い。

進出メリット

(A) メルコスール内の顧客へのアクセスが良い

(B) 実績のある物流業者がいる

(C) フリーゾーンが存在している

企業のコメント

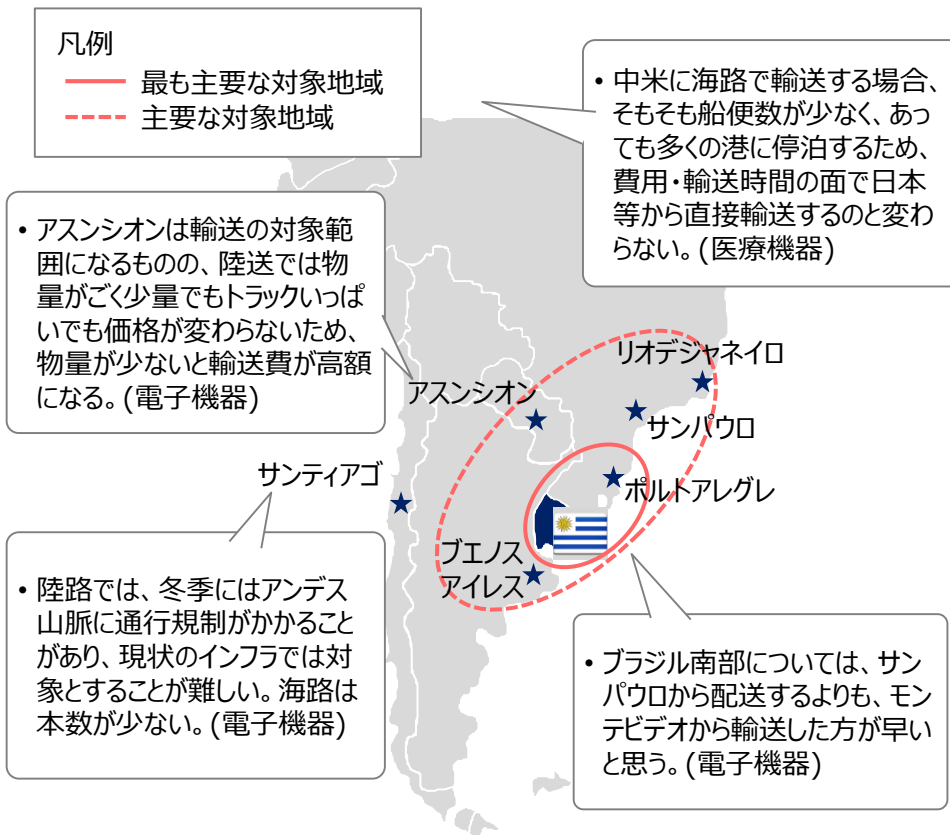
- パナマ等も検討したが、**ブラジル等南米市場の顧客への地理的な近さ**を考えて、ウルグアイに進出した。(医療機器)
- マイアミに南米の拠点を有していたが、南米の中でも**ブラジル市場の顧客に特に注力するため、立地面で競争力がある**ウルグアイに地域物流拠点を設立した。(電子機器)
- **日系・外資系企業との取引実績が多数ある物流業者**(Costa Oriental)やZonamericaから積極的に営業を受けており、関心を持った。ウルグアイの他地域も視察したが、**最終的に実績を評価し、同社が存在するフリーゾーンへの進出**を決定。(電子機器)
- Schenker(グローバルな物流業者)のウルグアイの代理店を活用している。同社グローバル基準のサービス水準を満たしており、**フリーゾーン内の他の立地企業も多く顧客に持つ等、実績があるため、業務を行う上で信頼性が高い**。(医療機器)
- 中南米における物流拠点設置を検討した際に、**フリーゾーン等におけるインセンティブを評価し**、ウルグアイに進出した。(乳製品)
- **輸入税等が免除されるフリーゾーンがあった事が決め手になり**、進出した。(冷熱機器)
- 単に税制面でのメリットだけでなく、**事業設立手続き・人材採用等の面で支援を受けることができる、全て英語のみで対応可能、従業員の福利厚生・サービス面が充実している等、ビジネスを行いやすい環境が整っている**フリーゾーン(Zonamerica)があった事が、進出の決め手となった。(医療機器)

2. ウルグアイ・パラグアイの進出パターン (1) ウルグアイにおける地域物流拠点 ① 進出の意思決定要素

(A) 顧客へのアクセス - 輸送範囲・費用

進出企業は、主な輸送範囲として、陸路・海路ではウルグアイ・ブラジル南部を中心にベネズエラ除くメルコスールの主要都市を想定しており、当該範囲には例えば陸路で1～4日以内にて輸送可能。

モンテビデオから陸上または海上輸送する際の主要範囲



モンテビデオから輸送する際の時間・費用 (単位は※参照)

	陸路	航路	空路
ブエノスアイレス	24時間 1,100米ドル	1日 500米ドル	1時間 0.70米ドル
ポルトアレグレ	24～48時間 1,300米ドル	2日 550米ドル	2時間 2.30米ドル
サンパウロ	72～96時間 2,500米ドル	6日 550米ドル	2.5時間 2.10米ドル
リオデジャネイロ	72～96時間 2,500米ドル	12日 600米ドル	4時間 2.30米ドル
アスンシオン	72～96時間 2,700米ドル	- -	2時間 2.10米ドル
サンティアゴ	72～96時間 3,300米ドル	16日 1,600米ドル	2.5時間 1.95米ドル

出所：本調査におけるヒアリング、UruguayXXI 提供資料

出所：UruguayXXI ヒアリング及び提供資料
 ※ 費用の単位は陸路・航路が20フィートコンテナ当たり、空路がkgあたり。

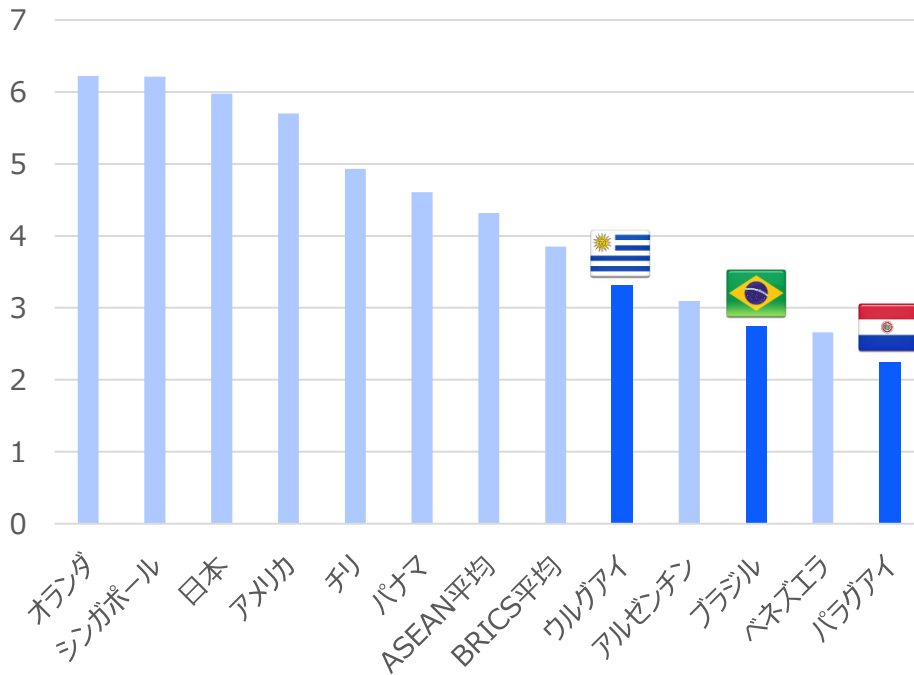
2. ウルグアイ・パラグアイの進出パターン (1) ウルグアイにおける地域物流拠点 ①進出の意思決定要素

(A) 顧客へのアクセス - 道路インフラ

道路の質について、ブラジル・パラグアイよりは質の評価が高く、面積当たりで2倍以上の舗装済み道路が敷設されている。

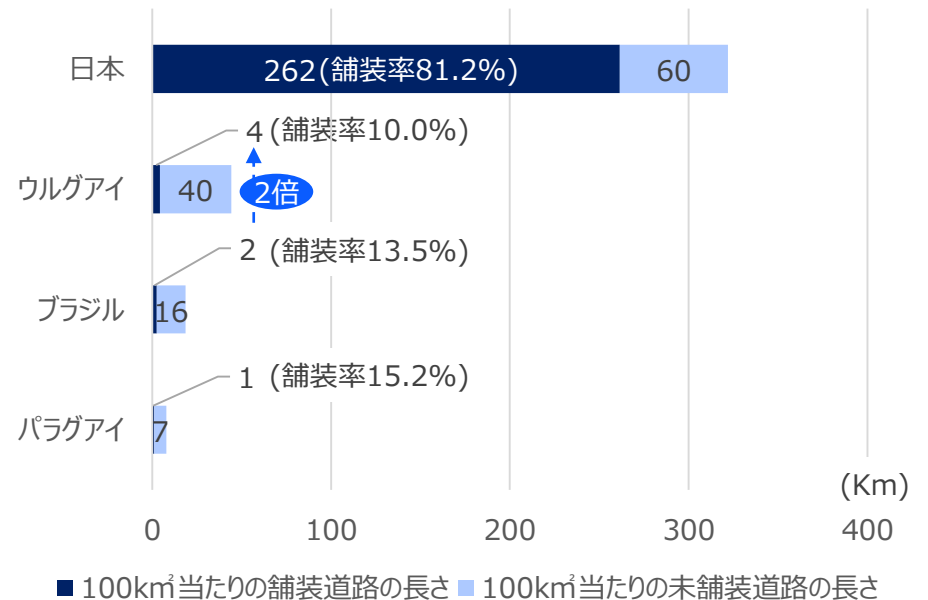
道路の質

- 他地域と比較すると改善の余地はあるが、ブラジル・パラグアイと比較した際の評価は高い。



国土100km²当たりの舗装・未舗装道路の長さ

- 日本と比較すると面積当たりの道路の長さが短い、舗装率が低い等に改善の余地があるものの、そもそも面積当たりの道路が短いブラジル・パラグアイより、面積当たりで2倍以上の道路が敷設されている。



出所：World Economic Forum “The Global Competitiveness Report 2015-2016”
道路の質(他都市との連結性・輸送にあたっての確実性・費用等の評価)について、最高7、最低1のスコアで、World Economic Forumが世界の経営層への調査を基に評価。

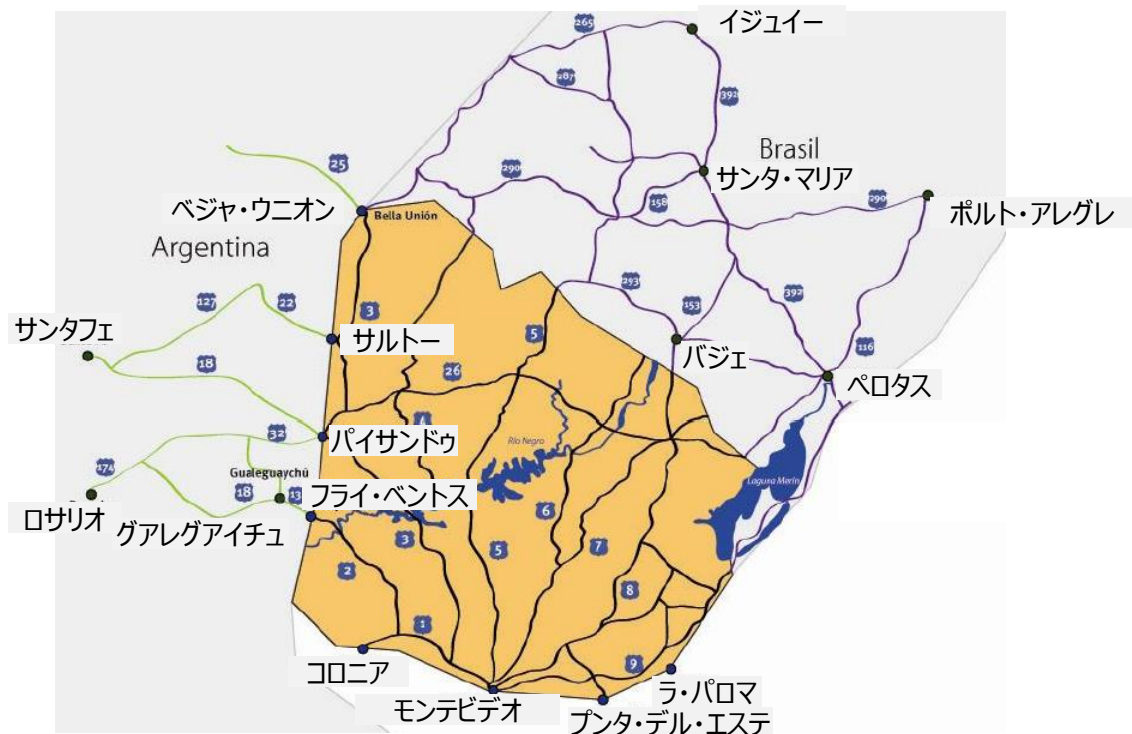
出所：CIA “World factbook” (日本は2013年、その他は2010年のデータ)

(参考) ウルグアイの主要道路

メルコスールの中でも市場規模が大きいブラジル・アルゼンチンと隣接し、計9本の道路が連結している。

ウルグアイにおける主要道路とブラジル・アルゼンチンへの連結

- モンテビデオを中心として道路網が張り巡らされており、ブラジルの国境とは6本の、アルゼンチンとの国境とは4本の主要道路で連結している。(1本は共通)



出所：URUGUAY XXI “Logistics Sector” (2015/3)

(参考)モンテビデオ周辺の道路状況

- モンテビデオ周辺のフリーゾーンからモンテビデオ港をつなぐ道路は、舗装された複数車線が整備されている。



出所：アクセンチュアにて撮影
写真上がZonamerica, Parque de las Ciencias等、モンテビデオ周辺のフリーゾーンからモンテビデオ港への道路、下がモンテビデオ港周辺の道路。

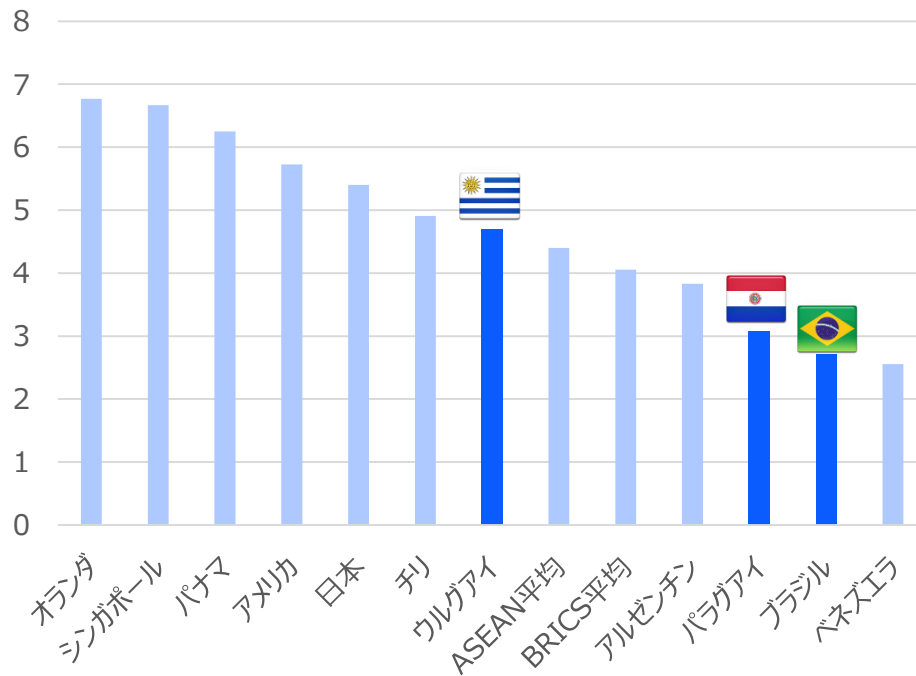
2. ウルグアイ・パラグアイの進出パターン (1) ウルグアイにおける地域物流拠点 ①進出の意思決定要素

(A) 顧客へのアクセス - 港湾

港湾について、パラグアイ・ブラジル・アルゼンチン等の周辺諸国、ASEANやBRICS等の平均値と比べるとウルグアイの港湾の質は評価されており、輸出入に係る費用の面でもウルグアイが安い。

港湾の質

- 他地域と比較すると改善の余地はあるが、南米内での評価は高い。



出所：World Economic Forum “The Global Competitiveness Report 2015-2016”
 港湾の質(他都市との連結性・輸送にあたっての確実性・費用等の評価)について、最高7、最低1のスコアで、World Economic Forumが世界の経営層への調査を基に評価。

航路での輸出入に係る費用

- 輸出入に係る手続きの費用は、輸出がパラグアイ・ブラジルの1/2～2/3、輸入が両国の2/3程度。

国	輸出コスト (米ドル/コンテナ当たり)	輸入コスト (米ドル/コンテナ当たり)
ペルー	890	1,010
チリ	910	860
ウルグアイ	1,125	1,440
ボリビア	1,440	1,520
エクアドル	1,535	1,520
アルゼンチン	1,770	2,320
パラグアイ	1,850	2,275
ブラジル	2,323	2,323
コロンビア	2,355	2,470
ベネズエラ	3,490	3,695

出所：URUGUAY XXI “Logistics Sector”(2015/3)
 20フィートコンテナ1本の輸出入にかかる書類作成費、税関手数料、通関仲介業者手数料、その他港湾利用に関する費用などのコスト総額。

(参考) ウルグアイの主要港湾

ウルグアイには独立法人に管理される7の主要港があり、ブラジル・アルゼンチンとの貿易においても主要な役割を果たすモンテビデオ港には南米で最も先進的と言われるターミナルがある。

ウルグアイの港湾

- 1992年の港湾法の改正を契機に、港湾の分権化・民営化が導入され、モンテビデオ港をはじめとする主要7港(下記参照)は、独立法人国家港湾庁(ANP)が管理および開発を行うこととなり、それ以外の港湾については、運輸公共事業省がANPに準じて管理している。



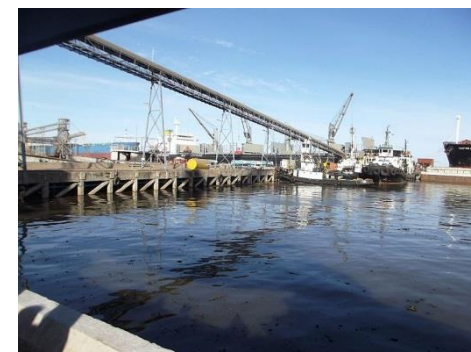
主要港湾概要

モンテビデオ港



- ✓ ドックの最大水深：14m
- ✓ 埠頭の全長：4,100m
- ✓ コンテナクレーン数：7
- ✓ コンテナ貨物取扱：10,577トン(2013年)
- ✓ コンテナターミナルは、ベルギーのKatoen Natie社(出資比率80%)とANP(同20%)の合弁会社が建設・運営し、「南米で最も先進的」(ワールドウォッチング「MERCOSURのロジスティックハブを目指して」(2013年6月)より)と言われる。
- ✓ 2015年には、新たな埠頭が稼働するなど、設備を拡大中。

ヌエバ・パルミラ港



- ✓ 水深：10m
- ✓ 埠頭の全長：850m
- ✓ ANPによって管理され、複数の民間企業が事業運営している埠頭と、フリーゾーン立地企業が活用する2つの埠頭が存在している。

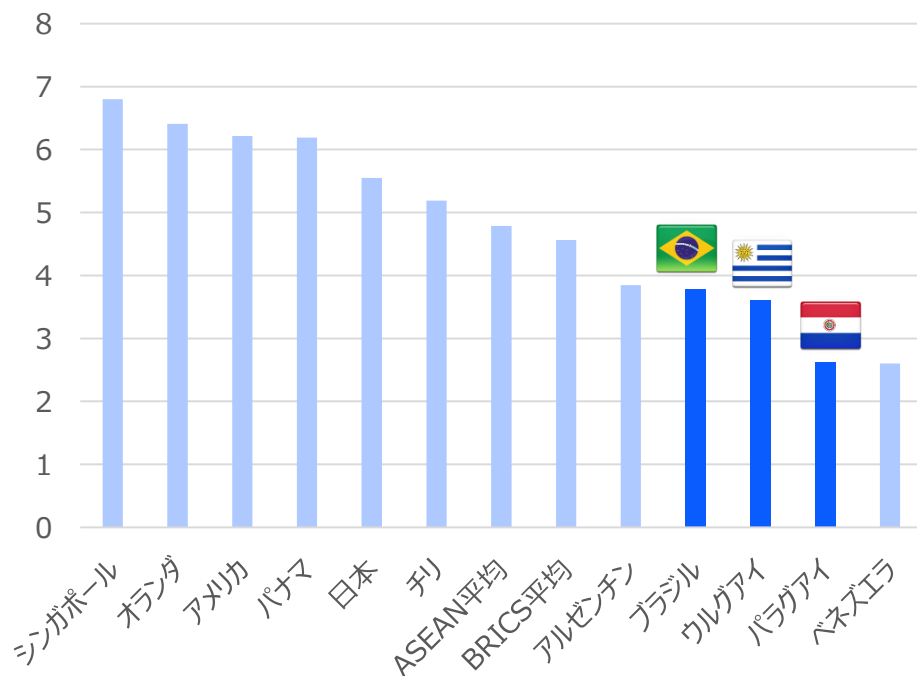
2. ウルグアイ・パラグアイの進出パターン (1) ウルグアイにおける地域物流拠点 ① 進出の意思決定要素

(A) 顧客へのアクセス - 空港インフラ

空港の質について、経済規模・人口が全く異なるが、乗客数・貨物輸送量も多いブラジルと同程度の評価は得ており、パラグアイより質の評価は高く、乗客数・貨物輸送量も多い。

空港の質

- 他地域と比較すると改善の余地はあるが、ブラジルとはほぼ同水準の評価を得ており、パラグアイよりは評価が高い。



出所：World Economic Forum “The Global Competitiveness Report 2015-2016”
 空港の質(他都市との連結性・輸送にあたっての確実性・費用等の評価)について、最高7、最低1のスコアで、World Economic Forumが世界の経営層への調査を基に評価。

主要空港における発着本数の比較

- 経済規模・人口が全く異なるブラジルよりは乗客数・貨物輸送量が少ないが、人口が多いパラグアイより乗客数が多く、貨物輸送量は3倍弱。

空港	乗客数 (万人)	貨物輸送量 (トン)
カラスコ国際空港 (ウルグアイ・モンテビデオ)	約156	30,900
シルビオ・ペッティロッシ国際空港 (パラグアイ・アスンシオン)	約92	10,954
グアルーリョス国際空港 (ブラジル・サンパウロ)	約3,954	339,828
アントニオ・カルロス・ジョビン国際空港 (ブラジル・リオデジャネイロ)	約1,716	116,147

※ブラジルは、経済規模・人口が異なるため、以下参考。

出所：各空港ウェブサイト

(参考) ウルグアイの主要空港

ウルグアイには11の国際空港があり、その中核を担うカラスコ国際空港は、ブエノスアイレス・サンパウロを中心に、中南米の主要都市・マイアミ・パリ・マドリード等に航空便が就航しており、直行便での製品輸送が可能。

ウルグアイの空港

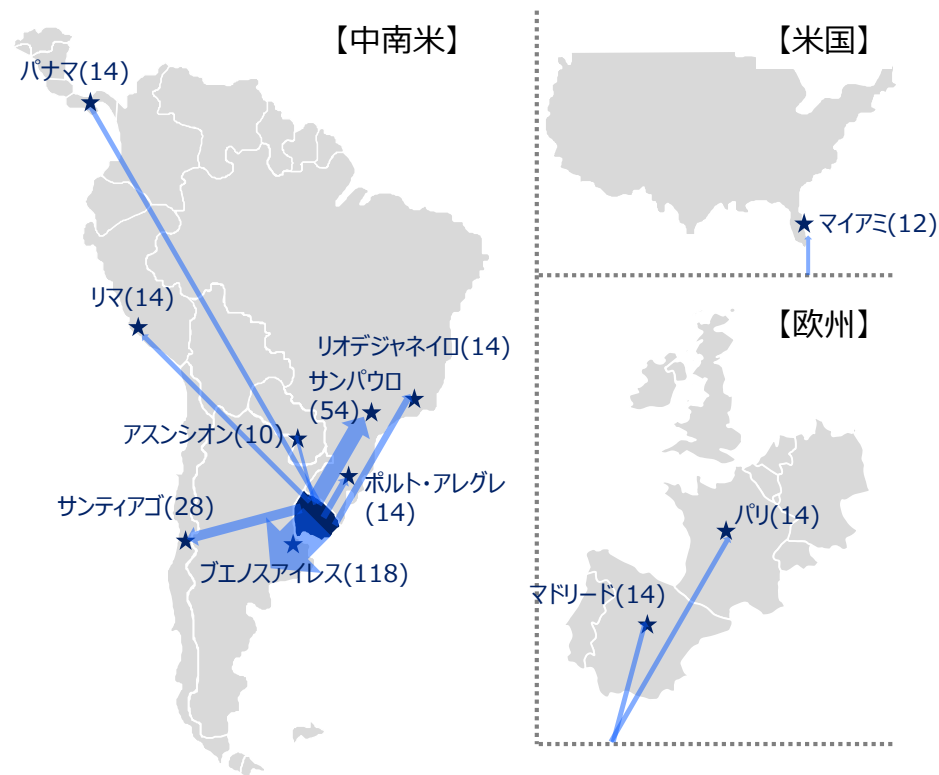
- ウルグアイには11の国際空港があり、モンテビデオにあるカラスコ国際空港が中心的な役割を果たしている。
- カラスコ国際空港からの輸送は、保管・配送等の作業別に担当を分けることで効率されており、**化学・医薬品、電子機器等の企業が主に利用している。**



出所 : URUGUAY XXI "Logistics Sector" (2015/3)

カラスコ国際空港からの就航先(カッコ内は週当たりの便数)

- **ブエノスアイレス・サンパウロ**を中心として、**中南米の主要都市、マイアミ、パリ、マドリード**等に航空便が就航している。



出所 : URUGUAY XXI "Logistics Sector" (2015/3)

2. ウルグアイ・パラグアイの進出パターン (1) ウルグアイにおける地域物流拠点 ①進出の意思決定要素

(A) 顧客へのアクセス - 政府によるインフラ投資政策

物流関連のインフラ(特に陸路・航路)の投資に関しては、政府としても南米南部全域の物流ハブを目指す「Uruguay Logistico 2030」を掲げ、2015年から5年間で計120億米ドルのインフラ投資を発表する等、意欲的な政策を打ち出している。

中長期的なウルグアイのインフラ投資戦略

「Uruguay Logistico 2030」概要

- 地域物流拠点立地の優位性をさらに強化するため、近隣のブラジル、アルゼンチン、パラグアイだけでなく、ラプラタ川水系を通じてつながるボリビア、さらにはチリまでをも含めた南米南部全域の物流ハブを目指す、「Uruguay Logistico 2030」と称するインフラ整備計画を推進している。

陸路の強化計画

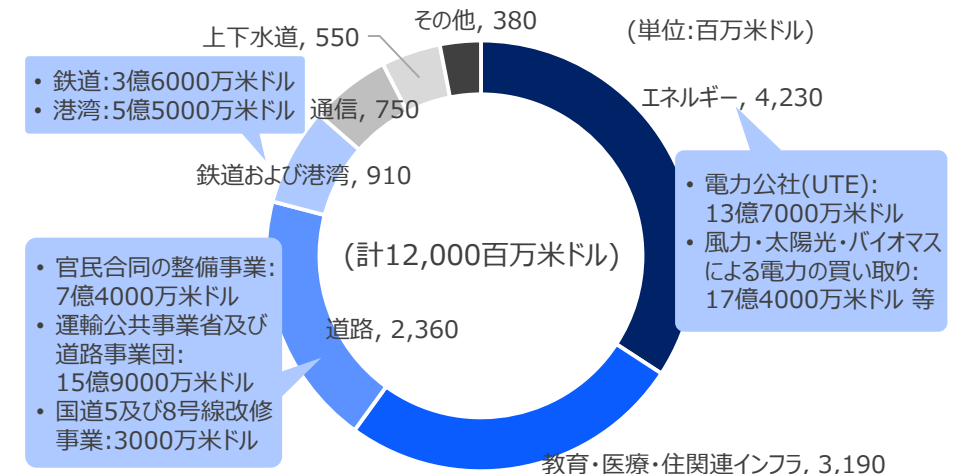
- ✓ 全長8,785Kmの国道と4万9,788Kmの県道の舗装
- ✓ 1,652 キロの鉄道網改善および鉄道輸送システムの再構築による物流の効率化、貨物輸送力の強化(鉄道輸送量を20年には現在の5倍に増やし、平均輸送距離も210Kmから270Kmまで延長することを目指す)

航路の強化計画

- ✓ モンテビデオ港およびウルグアイ川に面した西部のヌエババルミラ港の拡張
- ✓ 南東部ロチャ県のパレンケ地区における深水港の建設(大型船が寄港可能な深水港の建設により、鉄鉱石や石油・天然ガス、穀物などのバルク貨物の取り扱いが可能となる想定)

直近5年間のインフラ投資計画

- 2015年3月に発足した第2次バスケス政権の下では、貿易多角化、中等教育充実、道路・港湾インフラ整備、包括的弱者ケア制度創設等が課題として捉えられており、インフラ整備に対しても意欲的。
- 2015年7月には、現政権の5年間で計120億米ドルをインフラ整備に投資することが発表された。
 - ✓ 資金供給元の内訳は、政府が66%、民間が34%を予定。
 - ✓ 投資分野の内訳は下記。



2. ウルグアイ・パラグアイの進出パターン (1) ウルグアイにおける地域物流拠点 ①進出の意思決定要素

(B) 実績のある物流業者

代理店を通じて日系・外資系企業の物流関連業者が進出しており、数十年の事業実績、外資系企業との取引実績を有する国内物流業者も存在している。

物流業者の分類	各分類の業者例
輸送業者・代理店	<ul style="list-style-type: none">輸送手段を持ち、場所的移動(運送)を実際に行う、輸送現場部門を持っている業者。海運会社、運送(トラック)会社、鉄道会社、航空会社等がある。 <ul style="list-style-type: none">海運については、日本郵船(Multimarを買収(60%出資)して事業を展開)や商船三井(代理店経由で事業を展開)等の日系企業が事業を展開している。また、航空会社は13社が就航している。また、陸路の運送業者は987社ある。
フォワーダー (運送貨物取扱業者)	<ul style="list-style-type: none">荷主から貨物を預かり、実運送人の輸送機関を利用して、貨物の運送の取次ぎを行う業者の総称。フォワーダーには、①荷主と直接運送契約をして運送責任を負うが、実際の輸送は荷主として運送契約を締結する利用運送事業者と、②自己の名で運送契約の取次ぎをするが、運送人としての責任を負わない取次事業者がある。 <ul style="list-style-type: none">国内に85の運送貨物取扱業者がある。アルゼンチン・ウルグアイで事業を実施するTLC社や、約30年の事業実績がありフリーゾーンやフリーポートで事業を実施しているNewport社、同様に約20年の事業実績を持つNovacargo社等、多数のフォワーダーが存在している。
倉庫業者	<ul style="list-style-type: none">貨物流通施設を持ち、貨物の時間的保管等を行う事業者。物流拠点としての配送センターや物流加工センターとしての機能も有しているケースも多い。 <ul style="list-style-type: none">国内のフリーゾーンに19、フリーポートに14の倉庫が所在している。ZonamericaおよびColonialに倉庫を有するCosta Oriental社が、国内最大級の物流業者で、数多くの日系含む外資企業との取引実績あり。またSchenker社等の物流事業を行う外資系企業も代理店有しており、そういった倉庫では各社のグローバル基準を満たすサービスを提供している。

出所：INALOGウェブサイト、URUGUAY XXI “Logistics Sector”(2015/3)、各社ウェブサイト、JETROウェブサイト(輸入品の物流業者の種類と概要)

※ ウルグアイにおける物流関連業者はINALOGウェブサイト(<http://www.inalog.org.uy/en/operadores.html>)にリスト化して掲載されている。

2. ウルグアイ・パラグアイの進出パターン (1) ウルグアイにおける地域物流拠点 ①進出の意思決定要素

(C) 費用を低減する投資優遇政策 – フリーゾーン

ウルグアイ国内の企業(外国企業の現地法人含む)は、フリーゾーンを活用する事で、他国からの物品持ち込みに関税が発生せず、サービス業務・加工作業を行う事が可能等、地域物流拠点を置く企業にとってメリットがある。

ウルグアイにおけるフリーゾーンの概要

概要	<ul style="list-style-type: none"> • 1987年に制定され、国内にフリーゾーン（保税地区。以下FZ）が12カ所設置されている。（次頁参照） • FZは、投資、輸出、雇用及び経済統合の推進を目的とし、経済財務省貿易総局フリーゾーン担当「Área Zonas Francas」が認可、指導する公営または民営の区域であり、以下の活動が展開できるよう設立された。 <ul style="list-style-type: none"> ✓ 国内外の製品または原料の貿易、貯蔵、調節、選別、分別、混合、組み立て、解体 ✓ 工場の建設、操業 ✓ FZ内または第三国へのサービス（電子メールボックス、通信教育、電子署名用電子証明書の発行、国際コールセンター）の提供 ✓ ウルグアイ国内向けのソフトウェア開発、ITサポート及びITトレーニングのサービスを展開可能（一般的な税制に基づき課税）
対象	<ul style="list-style-type: none"> • ウルグアイ国内の企業(外国企業の現地法人含む)が対象。 • 下記の優遇措置 2～6 を受けるためには、従業員の75%以上がウルグアイ国民である必要がある。
主な優遇措置	<ol style="list-style-type: none"> 1. 既存のウルグアイの税（経済活動所得税、相続税、付加価値税等）及び今後導入されるいかなる税も免税。 2. FZ内企業による国内の他のFZ内企業へのサービス提供も免税（付加価値税）。 3. FZに入る貨物には関税はかからず、FZ内での保管期間に制限は無い。 4. FZに輸入され、第三国に輸出される商品は、トランジット（通関なし、保税のまま積み出し）とみなされる。 5. ウルグアイのFZから国内への貨物の輸送はウルグアイのFZからウルグアイ国内への輸入、ウルグアイからFZへの貨物の輸送はウルグアイ国内からの輸出とみなされる。 6. ウルグアイ国内で政府が定める商工業サービスの独占提供が、FZでは適用されない。
利用要件/ 申請方法	<ul style="list-style-type: none"> • 申請方法は下記の通り。(事業計画の提出が必要であり、その作成から認可までで計数か月程度を要する) <ol style="list-style-type: none"> ① 経済財務省（MEF）への開設申請をする。 ② 経済財務省により審査され、政令によって認可される。 • また、FZで製造された商品は、原則としてメルコスール域外品扱い。そのため、製造業として進出した場合、製造された商品は域外品扱いとなり、ブラジル、アルゼンチンなどへの輸出時にメルコスールの対外共通関税が課せられる。

凡例

- 下記の混合型
- 工業
- 商業・ロジスティクス
- サービス

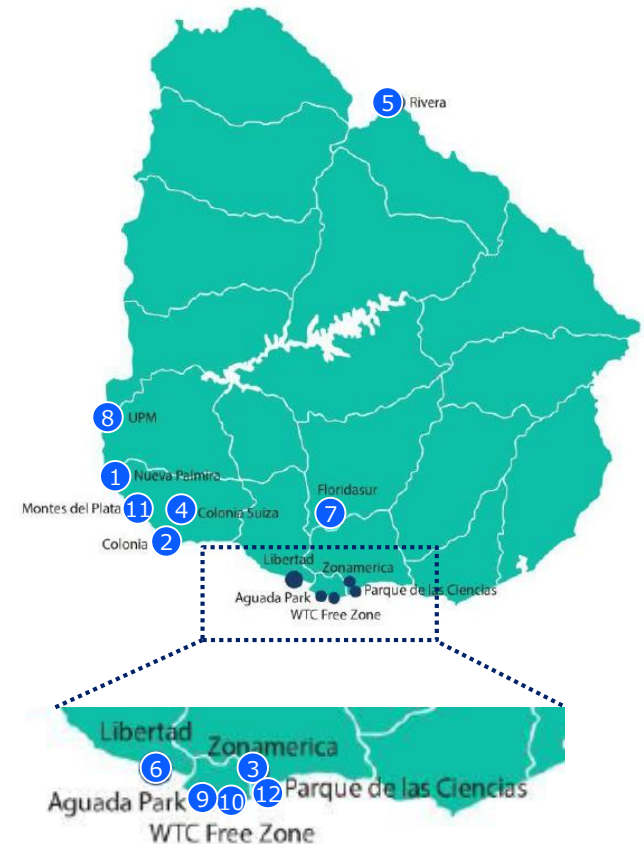
(参考) ウルグアイにおけるフリーゾーン一覧

モンテビデオ周辺には、日系企業が利用しているZonamerica、Floridasur、医薬品等高付加価値製品の企業が進出するParque de las Cienciasが立地している。

ウルグアイのフリーゾーン一覧

名称	設立時期	概要	分類
1 Nueva Palmira	1923年	小麦等の輸出の他、パラグアイ・ボリビアからの大豆等や木材チップの大型船への積み替えが行われる。	
2 Colonia	1923年	ペプシの原液等各種飲料の原料を生産しているPepsico社の工場が立地。	
3 Zonamerica	1990年	多くの外資系・日系企業が、物流拠点・サービス拠点を設立。総面積の7割を使用済みだが、拡張の余地あり。	
4 Colonia Suiza	1991年	メルコスールの出版社向け書籍等の印刷会社の工場及ロジスティクスセンター等が立地。	
5 Rivera	1993年	製材を中心とした工業団地。民営であったが、同FZでのタバコ密輸事件を理由に2002年から国が運営。	
6 Libertad	1994年	メルコスール向けの自動車・道路工事用重機等及び、国内の免税店向け商品を扱う倉庫が立地。	
7 Floridasur	1994年	日系企業のパナソニックの他、化粧品、靴等の500社に業務を委託されロジスティクス業務を行っている。	
8 Fray Bentos (UPM)	2004年	フィンランド資本。国内の木材を原料に木材チップを生産し、ヌエバ・パルミラ経由で中国・欧州に出荷。	
9 Aguada Park	2007年	ビル形式。IT、金融コンサルティング、法律事務所、港湾オペレーター等の企業がある。	
10 WTC Free Zone	2007年	ビル形式。コンサルタント業(経済情報提供、人材派遣)、IT関連、穀物取引、法律事務所等の企業がある。	
11 Punta Pereira	2008年	チリ・スウェーデン＝フィンランド資本。木材チップを生産するために開発され、2014年6月操業開始。	
12 Parque de las Ciencias	2009年	医薬品等のロジスティクスセンター等がある。使用可能面積の35%のみ使用済みで、拡張余地十分にあり。	

各フリーゾーンの立地



(参考) Zonamerica概要

特に、Zonamerica内には、物流を含む各種ビジネスサポートの実績を有する企業のクラスターが構築されており、進出している日系企業が5社以上ある。

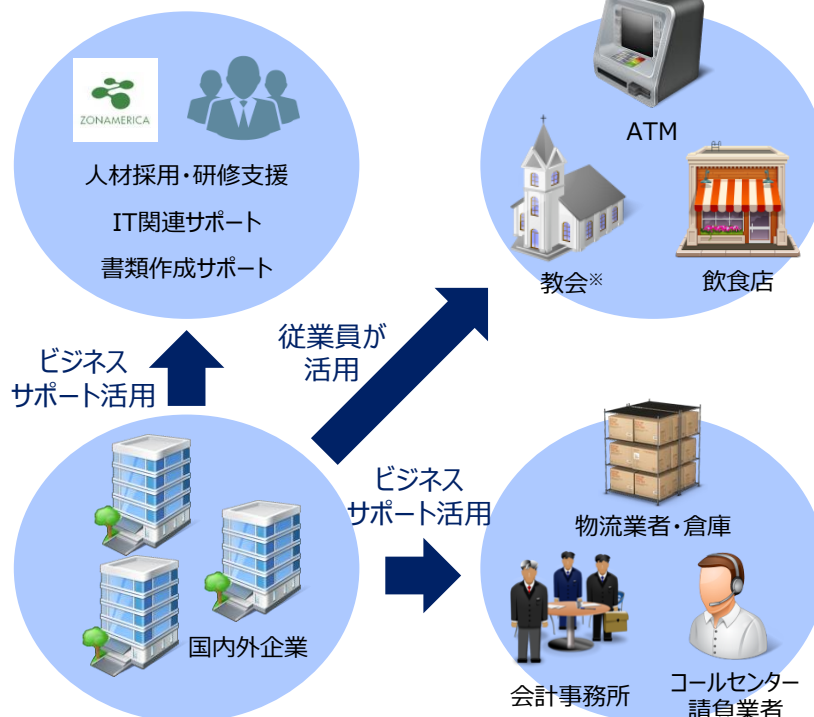
Zonamericaの特徴

Zonamericaのサポート

- 1985年に設立し、約30年の事業実績。
- 「事業設立手続き、人材採用等の面でビジネスサポートを受けることができる。また、全て英語のみで対応可能。」(進出企業コメントより)

事務所・倉庫設置企業

- 米国、ヨーロッパ、アジア、南米の企業約350社が利用。
- 日系企業では、シマヅ、リコー、カシオ、パナソニック、ソニー、マルチマール(日本郵船)が事務所または倉庫を置いている。
- 事業拡大に伴いオフィスを拡大しやすい。



従業員向けサービス

- ATM、教会、飲食店等、従業員にとって働きやすい環境も整備。
- 「企業の従業員に対しても、パソコンや英語のトレーニングや、サッカーチケットの購入サービス等の福利厚生が充実している点はメリット。」(進出企業コメントより)

ビジネスサポート提供企業

- 拠点設立時や事業開始後に活用できるサポート提供企業(監査法人等)も充実。
- 特に物流に関し、Costa Oriental社は日系企業からの受託実績多数。拠点を置かず、物流実務を完全委託することも可能。

出所：本調査におけるヒアリング、Zonamericaウェブサイト

※ 従業員にキリスト教徒が多いため。

2. ウルグアイ・パラグアイの進出パターン (1) ウルグアイにおける地域物流拠点 ①進出の意思決定要素

(C) 費用を低減する投資優遇政策 – フリーポート・フリーエアポート、保税倉庫

フリーゾーンの他にも、フリーポート・フリーエアポート、保税倉庫等、地域物流拠点設置促進のための法制度が整備されている。

フリーポート・フリーエアポートの概要

概要	<ul style="list-style-type: none"> フリーポートは1992年に制定されたPort Act16.246 および法令412/992号により、フリーエアポートは Act17.555の23項および法令376/02号によって規定されている。 指定の港湾・空港において、税関エリア内での集荷の自由な取り扱いが可能となり、当該エリア内にある限りは積荷に係る税金や輸入手数料は発生しない。
対象	<ul style="list-style-type: none"> 下記の適用港湾・空港を利用する企業。 <ul style="list-style-type: none"> ✓ 適用港湾は、モンテビデオ・コロニア・フライベントス・ラパロマ・ヌエバパルミラ・パイサンドゥブエルトソース。 ✓ 適用空港は、カラスコ国際空港。
主な優遇措置	<ol style="list-style-type: none"> 1. 輸入税や輸入関連税を免除。 2. 全ての国内の税金（VAT等）を免除。 <p>※フリーポートの利用者がエリア外の活動で支払うべき税金(法人税等)は、免除されない。</p>
申請手続き	<ul style="list-style-type: none"> 特になし。(対象となる港湾・空港で製品の輸出入を行うのみ)

保税倉庫の概要

概要	<ul style="list-style-type: none"> フリーポートとなっている港湾では積荷の保管、作業を行うための十分なキャパシティが無いため、それを補うために保税倉庫を設ける枠組みが用意されている。 保税倉庫の在庫には1年間の保管期限があり、これを超える場合に関税支払いが生じる。
対象	<ul style="list-style-type: none"> 国内外企業が対象。
主な優遇措置	<ol style="list-style-type: none"> 1. 輸入税や輸入関連税を免除。 2. 全ての国内の税金（VAT等）を免除。 <p>※フリーポートの利用者がエリア外の活動で支払うべき税金(法人税等)は、免除されない。</p>
申請手続き	<ul style="list-style-type: none"> 特になし。(保税倉庫と契約するのみ)

2. ウルグアイ・パラグアイの進出パターン (1) ウルグアイにおける地域物流拠点

② メリットを享受しやすい企業種別(1/2)

①対象製品の製造拠点が南米以外で、②迅速かつ高頻度で供給が必要な製品・部品を扱っており、③メルコスールの複数国に一定以上の物量を供給している企業が、よりメリットを享受しやすい。

メリットを享受しやすい企業種別



1 製品の製造地が、南米以外である。

- ✓ 製造拠点がある日本からの納期を短縮するために、地域物流拠点を設立。(医療機器)

2 迅速かつ高い頻度での製品供給が必要な製品を扱っている。

- ✓ アフターマーケット強化に伴い、迅速にスペア部品を供給するため、地域物流拠点を設立。(冷熱機器)

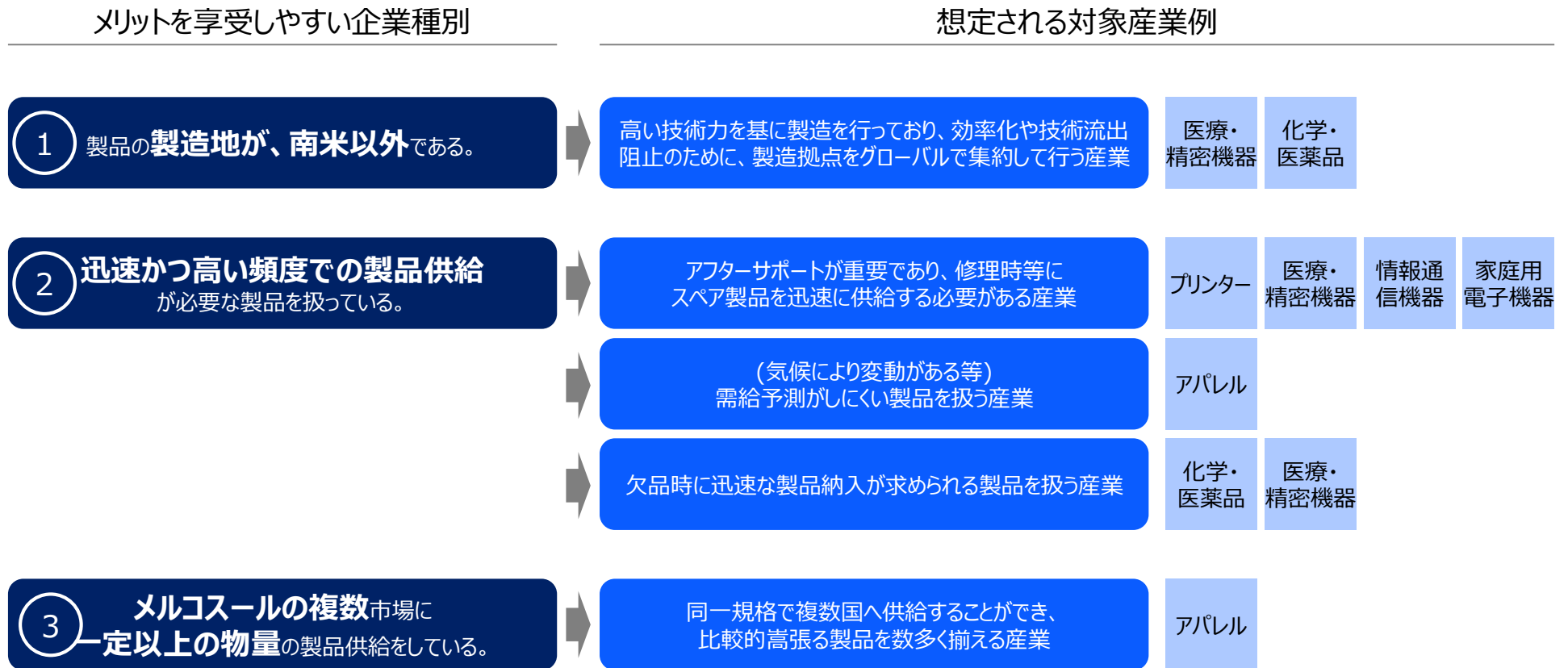
3 メルコスールの複数市場に一定以上の物量の製品供給をしている。

- ✓ 南米全体で物量が増えればウルグアイに物流拠点を置く可能性は十分に考えられる。(小型モーター)
- ✓ 全ての顧客がブラジルのため、ウルグアイに物流拠点などを設立する必要が無い。(自動車部品)

2. ウルグアイ・パラグアイの進出パターン (1) ウルグアイにおける地域物流拠点

② メリットを享受しやすい企業種別(2/2)

前頁の条件を満たす産業として、例えば医療・精密機器、化学・医薬品、プリンター、家庭用電子機器、情報通信機器、アパレル等の産業があると考えられる。



(参考) 進出企業例

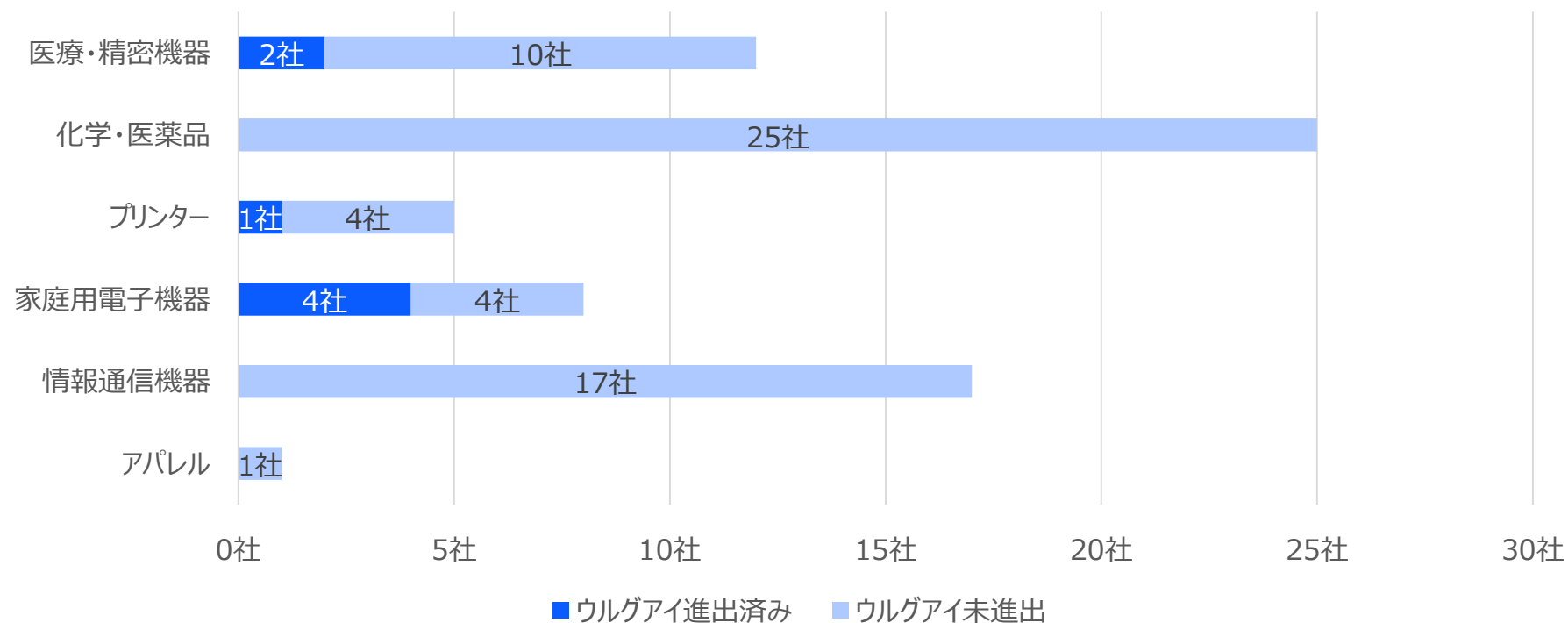
実際、当該産業の企業が、ウルグアイに地域物流拠点を置いている。外資系は進出済みだが日系企業の進出が見られなかった産業として、化学・医薬品、情報通信、アパレル等がある。

	日系進出例	外資系進出例
医療・精密機器	 	
化学・医薬品	(今回の調査では進出事例見られず)	  
プリンター		 
家庭用電子機器	   	
情報通信機器	(今回の調査では進出事例見られず)	 
アパレル	(今回の調査では進出事例見られず)	  

(参考) 在ブラジル日系企業による今後の進出可能性

既に日系企業の進出事例があるが、在ブラジルのウルグアイ未進出企業を一定数抱える産業として、医療・精密機器、プリンター、家庭用電子機器等がある。また、日系企業の進出事例は見られなかったが、在ブラジルのウルグアイ未進出企業が多い産業としては、化学・医薬品や、情報通信機器がある。

前頁の産業における在ブラジル企業のウルグアイ進出状況




出所：在ブラジル日系企業数については、東洋経済社『海外進出企業総覧(国別編)』, Dow Jones “Factiva” (2016/2), 日本商工会議所・各企業ウェブサイト等からアクセント抽出。
ウルグアイ進出状況については、Uruguay XXI “Logistics Sector -Investment opportunities in Uruguay. March, 2015”、各社ウェブサイト等から確認。

2. ウルグアイ・パラグアイの進出パターン (1) ウルグアイにおける地域物流拠点

③ 進出事例(1/2) 島津製作所

島津製作所は、分析計測機器等の高額製品やスペア部品を南米（主にメルコスール市場）に迅速に供給するため、地域物流拠点を設立している。

島津製作所の地域物流拠点概要

<p>進出の背景</p>	<ul style="list-style-type: none"> ウルグアイ進出前には、顧客が多い等の理由で、アルゼンチン、ペルー、ブラジルに営業拠点を有していた。 中南米の事業が拡大する中で、顧客への納期短縮やアフターサポートの強化のため、地域物流拠点を置くことになった。 中南米市場では、ブラジルが中心であったが、ブラジルは税制等の面で地域物流拠点として適さないため、ウルグアイ、チリ、パナマを候補として検討した。 	 <p>サイズが小さく高額な分析計測機器は飛行機で南米に供給</p> <p>ウルグアイの倉庫</p> <p>製品のお大半は日本で製造し、船で輸送</p> <p>サイズが大きい医用機器は、船で主にメルコスールに供給</p>
<p>意思決定要素</p>	<ul style="list-style-type: none"> パナマと比較し、より重要な南米市場(特にブラジル)へのアクセスの良さの観点から、まずウルグアイとチリに絞り込み。 その後、フリーゾーン等のインセンティブや、政治・経済の安定性等を評価し、ウルグアイに意思決定。 	
<p>拠点内容</p>	<ul style="list-style-type: none"> 進出年は2013年で、Zonamerica(フリーゾーン)に立地。 主に日本で製造した製品(分析計測機器、医用機器等)の在庫を一定数ウルグアイで保管し、南米諸国（但し分析計測機器は、ベネズエラ、コロンビア、エクアドルを除く）に供給。 サイズが小さく高額な分析計測機器は飛行機で、サイズが大きい医用機器は、船で主にメルコスール等周辺国に供給している。 	
<p>課題</p>	<ul style="list-style-type: none"> 中米への海上輸送に関し、数多くの港に停泊する船が少ないため、時間・費用ともに、日本から直接輸送するのと同程度かかってしまう。 飛行機の本数などがやや少なく不便。 ITインフラについて、主要ソフトウェアのサポートが可能なサプライヤーがウルグアイに少なく、LTEの対応が遅い等通信環境も日本と比べて劣り、不便。 	

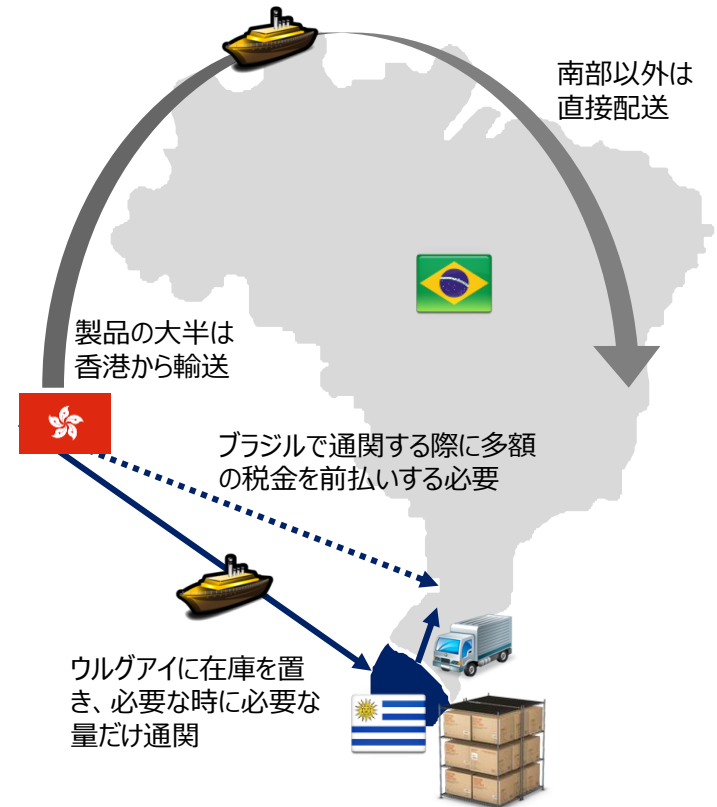
2. ウルグアイ・パラグアイの進出パターン (1) ウルグアイにおける地域物流拠点

③ 進出事例(2/2) A社(電子機器)

A社は、ブラジルでの輸入税の支払い時期を遅らせ、資金繰りを改善するため、主にブラジル南部向け製品の物流拠点をウルグアイに設立している。

A社の地域物流拠点概要

進出の背景	<ul style="list-style-type: none">元々南米には拠点(現地販売拠点等)は無く、代理店を通じて展開していた。南米事業強化に向け、2006年にマイアミに南米の統括拠点を置き、南米における販売代理店の管理・サポートを開始した。その後、ブラジルに現地販売会社を設立し、ブラジル中心に南米事業を再編。そのタイミングで、ブラジル、ウルグアイ、アルゼンチン、チリ、パラグアイ等を対象とする物流拠点の設立を検討していた。
意思決定要素	<ul style="list-style-type: none">主にブラジル南部向け製品を、ウルグアイに置くことで納税上のメリットがあるため、ウルグアイに物流拠点設立。また、ブラジル・アルゼンチン・チリ等、比較的規模が大きい市場にもアクセスが良いこともメリット。
拠点内容	<ul style="list-style-type: none">進出年は2011年で、Zonamerica(フリーゾーン)に立地。現在は、物量が少ないとウルグアイからアルゼンチン、チリ、パラグアイへの物流費が高額になるため、ブラジル南部とウルグアイのみを対象としている。しかし、ブラジル南部のみが対象市場でも資金繰り面で十分にメリットがある。具体的には、ブラジルで通関済みの製品を保管すると、輸入税、工業製品税、商品流通サービス税等を前払いする必要がある。ウルグアイのフリーゾーンに置いておけば、ブラジルで通関する際に上記税金を支払えばよいため、資金繰りが楽になる。
課題	<ul style="list-style-type: none">前述の通り、アルゼンチン・チリ・パラグアイ等には、物量が無いと輸送コストがかさみ、輸送が難しい場合がある。





(2) ウルグアイ：製造・加工拠点



2. ウルグアイ・パラグアイの進出パターン (2) ウルグアイにおける製造・加工拠点

拠点概要

今回の調査で見られた中でウルグアイに製造・加工拠点を置いている企業は、原材料費の抑制のため、ウルグアイ国内での原材料調達や、テンポラリーアドミッションを利用しての国外からの原材料輸入を行って、ウルグアイで完成品または中間品の製造・加工を行い、近隣の市場(主にブラジル)に製品を輸出している。

主なヒアリング(電話含む)調査対象企業

拠点イメージ

	進出済み企業	進出関心あり企業
輸入品を原材料としている企業	<ul style="list-style-type: none"> H社(自動車部品) 	<ul style="list-style-type: none"> J社(食用油脂)
ウルグアイで良質な調達が可能な原材料を取り扱う企業	<ul style="list-style-type: none"> Bonprole(乳製品) 	<ul style="list-style-type: none"> K社(乳製品)
(参考)人件費の比率が高い企業	<ul style="list-style-type: none"> I社(自動車部品) 	

✓ 原材料をブラジルで調達または輸入し、ブラジルで製造すると、輸入税等で原材料費がかさむケースがある。

✓ そのため、ウルグアイ国内で良質な原材料を調達、または、テンポラリーアドミッションを利用して国外から無関税で原材料を調達して製品を製造・加工し、近隣の市場(主にブラジル)に輸出する企業がある。








2. ウルグアイ・パラグアイの進出パターン (2) ウルグアイにおける製造・加工拠点

① 進出の意思決定要素

メルコスールにおいて人口が最少※で、労務費・経費もブラジルと大差ないウルグアイにおいても、企業が製造・加工拠点を設置する理由は、原材料の調達コストにある。

製造原価に占める各費用の比較

進出の意思決定要素

製造原価内訳	主な費目	モンテビデオ 	サンパウロ 	
原材料費	輸入材料費 (関税含む)	(例えば生地の場合) テンポラリーアドミッション で輸入すれば、 無関税	(例えば生地の場合) 国内競合品があるため、 26%の輸入税	 (A)輸入税を削減できれば、製造原価を削減できるため、進出の後押しとなる。  (B)現地調達率が高ければ、製造原価を削減できるため、進出の後押しとなる。
	現地調達材料費	(例えば牛乳の場合) 約 0.4 米ドル/リットル	(例えば牛乳の場合) 約 0.5 米ドル/リットル	
労務費	基本給 (ワーカー平均賃金)	1,107米ドル/月	1,044米ドル/月	 ウルグアイでの製造による 製造原価削減上の メリットは大きくない。
	社会保険負担率 (事業主+本人負担)	32~33.5% (12.5+19.5-21)	42.8~47.8% (34.8-36.8+8-11)	
経費	公共料金 (業務用電気料金)	0.18 米ドル/kWh	0.11~0.12 米ドル/kWh	
	賃借料 (工業団地借料)	7米ドル/m ² /月	5.65米ドル/m ² /月	

出所：本調査におけるヒアリング, JETRO「投資コスト比較」(2016/2), UruguayXXI “Dairy Industry Investment Opportunities in Uruguay” (2012/7)

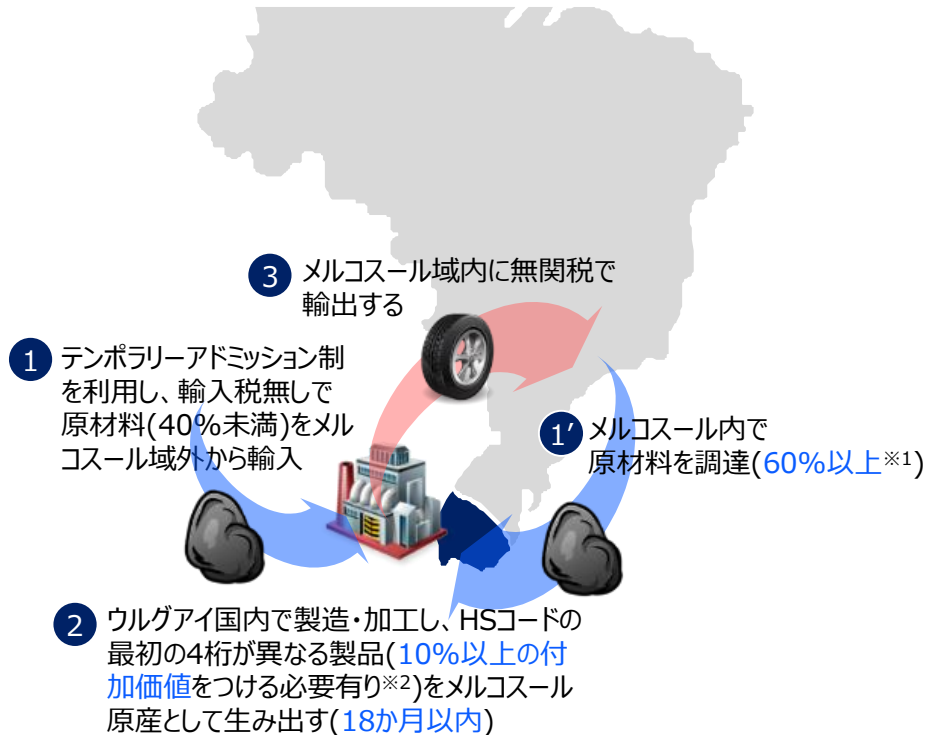
※ 約342万人で、メルコスール最少。

2. ウルグアイ・パラグアイの進出パターン (2) ウルグアイにおける製造・加工拠点 ①進出の意思決定要素

(A) 輸入原材料

テンポラリーアドミッション制を利用して原材料の40%未満をメルコスール域外から非課税で輸入(60%以上は域内で調達)し、18か月以内に製造・加工してHSコードの最初4桁が異なる製品をメルコスール原産として生み出す事で、メルコスール域内に無関税で製品を輸出できる。

優遇制度を通じ輸入原材料費用を低減させるスキーム



左のスキームに必要な制度

テンポラリーアドミッション制	概要	• 外国から調達した原材料を18か月以内に限り一時的に非課税の状態 domestically 留め置く制度。
	対象	• ウルグアイの国内に外国製品を輸入する企業。
	優遇措置	• 本制度の認可を受けてから、18か月以内に最終品を輸出する場合、輸入原材料が非課税となる。(左図②)
	申請方法	• Laboratorio Tecnológico del Uruguay(LATU)に本制度利用のための申請・書類提出を行い、認可を受ける。
メルコスール域内関税の原則撤廃	概要	• 現地調達率60%以上のメルコスール原産品の域内関税を自動車・自動車部品・砂糖等を除き撤廃。
	対象	• 現地調達率が60%以上の製品輸出。(左図①') • ウルグアイ国内で10%以上の付加価値追加。(左図2②)
	優遇措置	• 域内関税がかからない。(左図③)
	申請方法	• 原産地証明を取得する。

出所：本調査ヒアリング、Mercosur/ CMC/ Dec. N°01/09、Dec.CMC Nr.54/04 and Nr.37/05

※1 メルコスール域外からの輸入原材料のCIF価格は、ウルグアイから輸出する際のFOB価格の40%未満の必要がある。

※2 ウルグアイから輸出する際のFOB価格は、国外から調達した原材料のCIF価格に10%以上の付加価値をつける必要がある。

凡例

- 重工業の原材料関連品目
- 軽工業(製紙)の原材料関連品目
- 軽工業(食品)の原材料関連品目

2. ウルグアイ・パラグアイの進出パターン (2) ウルグアイにおける製造・加工拠点 ①進出の意思決定要素 (B) 現地調達原材料

ウルグアイでは、ミルク・クリームやチーズ等、乳製品が輸出品の上位を占めており、こういった製品の原材料となる脱脂粉乳等がブラジル・パラグアイよりも調達しやすいと考えられる。

ブラジルの輸出上位10品目

- 鉄鉱石・石油関連製品等が輸出品の上位品目となっており、重工業の企業にとっても現地調達可能な素地がある。

順位	品目名	金額
1	鉄鉱	32,492
2	大豆	22,810
3	石油等(原油)	12,957
4	糖等	11,843
5	肉および食用のくず肉(生鮮・冷蔵・冷凍)	7,201
6	大豆油かす	6,787
7	コーヒー	4,598
8	日用品	4,838
9	とうもろこし	6,308
10	石油等(原油除く)	4,532

- パラグアイで製造している製品の原材料(鉄製品等)の4割はブラジルで調達。(自動車部品)
- ブラジルで製造している原材料の3割は国内で調達。(自動車部品)

ウルグアイの輸出上位10品目

- 農産物・畜産物の品目が多く生産・供給されている。輸出品目に鑑みると、乳製品の原材料を多く調達できる素地がある。

順位	品目名	金額
1	大豆	1,875
2	牛肉(冷凍)	940
3	米	508
4	ミルク・クリーム	459
5	牛肉(生鮮・冷蔵)	361
6	木材	298
7	小麦等	283
8	チーズ等	252
9	麦芽	209
10	プラスチック製品(包装、栓、ふた等)	191

- 質の高い乳製品の原材料をウルグアイで調達するために製造拠点を設立。(乳製品)
- ウルグアイで脱脂粉乳を調達し、加工する拠点の設立を検討したことがある。(乳製品)

パラグアイの輸出上位10品目

- 農産物・畜産物の品目が多く生産・供給されている。

順位	品目名	金額
1	大豆	2,509
2	電力	2,237
3	大豆油かす	923
4	牛肉(冷凍)	772
5	大豆油	468
6	とうもろこし	464
7	牛肉(生鮮・冷蔵)	233
8	米	165
9	牛(水牛含む)・馬類の動物のなめした皮	153
10	小麦等	146

- 単に農作物を作るのではなく、付加価値をつける取組は行われており、家畜の飼料の生産、搾油、養豚・養鶏は有望な産業だと考えている。また、大豆や牛肉の生産なども有望ではないか。(商社)

出所：United Nations “International Merchandise Trade Statistics”

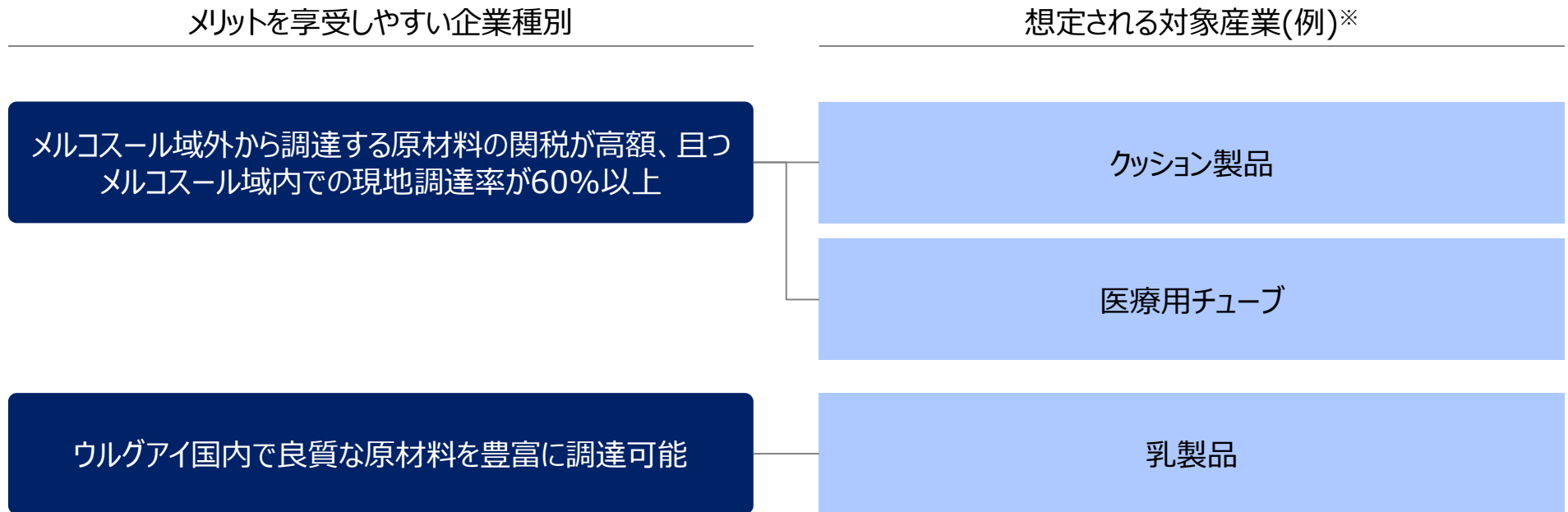
※ 凡例の分類は、アクセンチュアで実施。

※ 金額の単位は百万米ドル。

2. ウルグアイ・パラグアイの進出パターン (2) ウルグアイにおける製造・加工拠点

② メリットを享受しやすい企業種別

メルコスール域外から調達する原材料の関税が高額、且つメルコスール域内での現地調達率が60%以上を満たし得る産業としては、クッション製品や医療用チューブ等が、ウルグアイ国内で良質な原材料を豊富に調達可能な産業としては乳製品等がメリットを享受しやすいと想定される。



出所：本調査におけるヒアリング、JETRO「中南米ビジネス拠点の比較と米国企業の活用事例」(2014/3)

※ ヒアリング等を基にアクセントで整理。その他、ポリエステル製品(2015年のCIFベースの輸入金額で計約62百万米ドル)、自動車部品(同約60百万米ドル)等でテンポラリーアドミッションが利用されている。

(参考) 進出企業例

実際、当該産業の企業が、ウルグアイに製造・加工拠点を置いている。

	日系進出例	外資系進出例
クッション製品 (エアバッグ)		(今回の調査では進出事例見られず)
医療用チューブ	(今回の調査では進出事例見られず)	
乳製品	(今回の調査では進出事例見られず)	

2. ウルグアイ・パラグアイの進出パターン (2) ウルグアイにおける製造・加工拠点

③ 進出事例(1/2) Bonprole (本社:フランス)

Bonproleは、ブラジル以外からの供給体制を検討した際に、良質で安い乳製品の原料を調達可能なウルグアイに製造拠点を設立した。

Bonproleの製造拠点概要

<p>進出の背景</p>	<ul style="list-style-type: none"> 約30年前に、初めての中南米の工場をブラジルで購入し、主にブラジルで事業を行っていた。しかし、ブラジルの工場でストライキ等が起き、製造が停止した際に備え、他国から供給可能な体制を構築する必要があった。
<p>意思決定要素</p>	<ul style="list-style-type: none"> 元々良質な牛乳を生産することができ、他の南米諸国と比較して調達コストも安かったため、ウルグアイで製造拠点を設立した。
<p>拠点内容</p>	<ul style="list-style-type: none"> 進出年は1998年で、現在モンテビデオ近郊(中心部から車で1時間程度)の場所に立地している。 主にウルグアイで調達した原料(牛乳・ミルクパウダー等)を、チーズ・クリームチーズに加工し、95%を輸出している。 輸出先は60%がブラジルで、その他はアルゼンチン・チリ・ペルー・コロンビアといった中南米や、ロシア・アジア等。アルゼンチンは輸入規制が厳しく、現在は以前よりも輸出量が減っている。
<p>課題</p>	<ul style="list-style-type: none"> 過去には、優秀人材の獲得の競争のため、モンテビデオ周辺で質の高い人材を確保するのが困難であった。しかし、現在は失業率が上がっており、それほど質の高い人材の確保が困難であると感じていない。 投資法の申請をした際は、非常に手続きが簡単で、特に課題は感じなかった。




2. ウルグアイ・パラグアイの進出パターン (2) ウルグアイにおける製造・加工拠点

③ 進出事例(2/2) I社(自動車部品)

I社は、アルゼンチンで人件費が高騰したため、人件費の低いウルグアイで製造・加工拠点を設立。但し、近年のウルグアイでの人件費高騰、ストライキの多発のため、今後ウルグアイでは拡大しない方針。

I社の製造・加工拠点概要

進出の背景	<ul style="list-style-type: none">南米事業においては、主要顧客の製造拠点設立に伴う形で拠点を設立している。(同社は、自動車部品であるワイヤーハーネスを製造。)具体的には、1997年に主要顧客がアルゼンチンで製造拠点を設立し、アルゼンチンに進出。1998年に主要顧客がブラジルで製造拠点を設立し、X社もブラジルに進出していた。しかし、労働組合が強いアルゼンチンのコストが急激に上昇し、人件費を抑えるために、他国での製造を検討する必要が生じていた。	 <p>ウルグアイ工場は、アルゼンチンの分工場の役割。ワイヤーハーネスを製造し、アルゼンチンに陸送</p>
意思決定要素	<ul style="list-style-type: none">最終的には、アルゼンチンと比較して人件費が低く、距離も近いため、ウルグアイに進出した。背景として、人件費の製造原価に占める比率は2～3割だが、部品は現地調達率が低くコスト削減に限界がある(ブラジルでも3割くらい)ため、コストの抑制のために人件費が極めて重要であった。	
拠点内容	<ul style="list-style-type: none">進出年は2005年で、モンテビデオとコロニアに拠点を有している。製品は基本的に海外から調達し、ウルグアイで製造し、陸路でアルゼンチンに輸出している。航路は数もあまり多いわけではなく、陸路の利便性が高い。	
課題	<ul style="list-style-type: none">1週間に1日程度の頻度でストライキになる状況が1年くらい続き、事業継続が難しい水準になっていた時期があった。また、人件費も年々高騰しており、ウルグアイで今後事業を拡大することはない予定。	



(3) ウルグアイ：地域統括拠点



2. ウルグアイ・パラグアイの進出パターン (3) ウルグアイにおける地域統括拠点 拠点概要

今回の調査で見られた中で地域統括拠点を置いている企業は、まず地域物流拠点をフリーゾーンに設立した後、営業・サポート機能や、南米の代理店からの収益を集約し財務を管理する機能を含む、地域統括機能をウルグアイ拠点に追加している。

主なヒアリング(電話含む)調査対象企業

拠点イメージ

拡大済み企業

拡大関心あり企業

既にウルグアイに
地域物流拠点を
置いている企業

- A社(電子機器)

- 島津製作所(分析機器、医用機器)

- ✓ 南米地域の現地販売会社や、販売代理店をグローバル本社から統括することは、言語・時差・アクセス・文化等、様々な面で困難があるケースがある。

- ✓ そのため、**営業・サポート機能**や、**南米の代理店からの収益を集約し財務を管理する機能**を含む、**地域統括拠点をウルグアイに設立している企業**がある。



2. ウルグアイ・パラグアイの進出パターン (3) ウルグアイにおける地域統括拠点

① 進出の意思決定要素

地域物流拠点と同様にフリーゾーンがあることに加え、資金還流がしやすく、ブラジルを除く中南米の主要国と公用語が同じ(スペイン語)である事が意思決定の後押しとなっている。

進出を後押しする要素	企業のコメント
税制や手続き面で地域統括拠点に適したフリーゾーンが存在(地域物流拠点の節に記載)	<ul style="list-style-type: none">• 商流として南米の代理店からの収益をウルグアイのフリーゾーンに集約することで、フリーゾーン内で法人税がかからない等のメリットを享受できる可能性がある。(電子機器)• フリーゾーン内で法人税等の各種税金がかからないことをメリットと考え、南米の収益を集約する財務統括拠点を置く事を検討中。(医療機器)
資金還流がしやすい	<ul style="list-style-type: none">• 日本本社への国際送金に制限が無いことはメリット。(電子機器)• ドル口座を持ち、ドルの引き出し・ドル建て取引が可能なのは、為替変動を抑制可能な点でメリットがある。(医療機器)• 国際送金に制限がなく、ドルの引出しが自由というのは、日本企業にとって大きなメリット。(エネルギー)
ブラジル除く南米主要国の公用語(スペイン語)を話せる	<ul style="list-style-type: none">• ブラジルとは異なり、スペイン語を母国語としている点は、ブラジルを除く南米各国の営業や代理店サポートを行う上で利点となる。実際に言語面での利点をいかし、南米の他国(アルゼンチン、ペルー、コロンビア)の営業および代理店サポートを行う担当者を試行的に置いているが、優秀で戦力になっている。(電子機器)

2. ウルグアイ・パラグアイの進出パターン (3) ウルグアイにおける地域統括拠点 ①進出の意思決定要素

(A) 資金還流

各国とも送金に上限額等の制限は無いが、送金の根拠資料の提出が必要なブラジルと比較して、ウルグアイは送金が自由な点がメリットという声がある。また、簡単に米ドル口座が作れる点も利便性が高い。

	ブラジル 	ウルグアイ 	パラグアイ 
資金の国際送金に係る制限	✓送金に上限額などの制限は規定上定められていない。 ✓但し、 送金の根拠となる証明が必要 。 ・利益・配当・元金・利子の支払いについても、貿易外取引と同様に融資操作登録(ROF)の申請が必要。その電子登録申請の際に登録番号が交付され、銀行を通じた取引の際にその番号が参照される。 ・送金の根拠証明の提示が求められ、その書類が揃わなければ送金できない。	✓国内外の送金における制限は特になし。 ・外貨の送金に制限がなく、米ドルの口座が作れ、引き出しも可能である等はメリット。(エネルギー)	✓国内外の送金における上限額等の制限は特になし。 ✓ただし、10,000米ドルを超える資金移動を行う場合は、事前に銀行に届け出をする必要が有る。 ・資金の国際送金で特に問題が起きたことはない。(金融・保険)
	✓最高12.5%の課税率がかかる。	✓最高12%の課税率がかかる。(フリーゾーン内では非課税)	✓最高5%の課税率がかかる。
	✓配当金は源泉所得税(IRRF)も、金融取引税(IOF)も非課税。	✓最高7%の課税率がかかる。(フリーゾーン内では非課税)	✓最高10%の課税率がかかる。
✓22.5%(原則)※。	✓最高12%の課税率がかかる。(フリーゾーン内では非課税)	✓非課税。	
日本への送金課税 (参考)	送金 配当 ロイヤリティ	送金 配当 ロイヤリティ	送金 配当 ロイヤリティ

出所：PwC “Doing Deals”(2012年), JETRO「投資コスト比較」(2016/2確認), JETRO「替管理制度(ブラジル)」, KPMG “Thinking Beyond Borders”(2012年),

U.S. Department of State “2013 Investment Climate Statement – Paraguay”, KPMG「地域物流拠点としてのウルグアイ」(2015/9)

※ 日伯租税条約第11条により、日本へのロイヤルティ送金にかかる源泉税率は、通常15%のところ12.5%。経済分野介入負担金(CIDE)が10%課税。なお、市税であるサービス税(ISS、税率は原則5%)の補足法で商用使用権の譲渡もISS対象に入っていることから、ロイヤルティ送金にもISSが課税されるという解釈も存在するが、明らかになっていない。また、ロイヤルティの国外送金には国立産業財産権院(INPI)、中央銀行(BACEN)への登録が必要。

2. ウルグアイ・パラグアイの進出パターン (3) ウルグアイにおける地域統括拠点

② メリットを享受しやすい企業種別(1/2)

ウルグアイは、既に中南米の地域統括拠点多く立地しているマイアミ・パナマと同様に、フリーゾーンがあり、送金の制限が無くドル取引も可能で、スペイン語が公用語である点で、進出を後押しする要素を満たしている。

中南米における地域統括拠点の立地候補

進出を後押しする要素	比較指標	マイアミ	パナマ	モンテビデオ
税制・手続き面で統括拠点に適したフリーゾーンが存在	フリーゾーン有無	フリーゾーンあり	フリーゾーンあり	フリーゾーンあり
資金還流がしやすい	資金の国際送金に係る制限	特になし	特になし	特になし
	ドル建て口座・取引の容易性	米ドルが通貨として流通	米ドルが通貨として流通	ウルグアイペソが通貨だがドル取引も可
ブラジル除く南米主要国の公用語(スペイン語)を話せる	公用語	英語 (但し、都市圏のヒスパニック人口は約214万人)	スペイン語	スペイン語
	【参考】中南米統轄拠点を有する企業数	644社 (多国籍企業は1,114社)	60社 (多国籍企業は241社)	不明 (本事業調べの外資系企業は179社)

出所：JETRO「中南米ビジネス拠点の比較と米国企業の活用事例」(2014/3), MIAMI FREE ZONEウェブサイト
JETROウェブサイト(北米・パナマの為替管理制度および外資に関する奨励)

2. ウルグアイ・パラグアイの進出パターン (3) ウルグアイにおける地域統括拠点

② メリットを享受しやすい企業種別(2/2)

一方で、地域統括機能のみで突出したメリットがある訳でもない。そのため、物流機能等の他機能を有した上で、機能を拡大しているケースが多い事から、既にウルグアイ進出済み企業が保有するケースが主と考えられる。

まず、地域物流拠点等を設立

その上で、地域統括機能の追加を検討



電子機器企業

ブラジル向けの在庫をウルグアイで保管し、ブラジルの通関・納税時期を遅らせるため、**まず地域物流拠点設置を決定。**



その上で、商流について、南米の代理店からの収益をウルグアイに計上し、ウルグアイに**財務管理機能も保有。**
代理店営業・サポートについては、近年試行的に開始。

医療機器企業

顧客への納期短縮のため、**現在は地域物流拠点のみを設置。**



南米の**代理店営業・サポート**については、**現在人材育成中で、財務管理については、今後数年で追加可能性を検討する。**

2. ウルグアイ・パラグアイの進出パターン (3) ウルグアイにおける地域統括拠点

③ 進出事例(1/2) 島津製作所

島津製作所は、今後南米各地の代理店からの収益を集約する地域統括機能をウルグアイで拡充予定。営業について他国含む南米市場を対象とする関心はあるが、専門知識を要する人材が不足している点は課題。

島津製作所の進出関心概要

進出検討の背景

- ウルグアイ進出前には、顧客が多い等の理由で、アルゼンチン、ペルー、ブラジルに営業拠点を有していた。その後中南米の事業が拡大する中で、顧客への納期短縮やアフターサポートの強化のため、ウルグアイに地域物流拠点を置くことになった。
- その際から、物流拠点のみならず、南米地域の代理店の営業・サポートや、財務を統括する地域統括機能を拡大する事を検討している。

意思決定要素

- 地域統括機能を拡大し、**商流として南米事業の収益をウルグアイに集約することで、①資金の国際移動が自由、②ドルの引出しが自由、③フリーゾーン内では税金がかからない、等のメリットを魅力**と感じている。

進出検討拠点内容

- 物流拠点の進出年は2013年で、Zonamerica(フリーゾーン)に立地。
- 南米地域の代理店の営業・サポートについて、南米の最大市場であるブラジル拠点が現在担っているが、ブラジル以外の南米主要国と公用語(スペイン語)が同じウルグアイで当該業務を行っていくことを見据え、ウルグアイにてまず人材を1名採用し、トレーニングを開始した。
- 財務統括機能については、今後数年で具体的な調査を行い、拡大予定。(対象市場等は検討中。)

進出時の課題

- 人材について、製造業(特に医療機器など、専門的知識を必要とする層)の人材は全般的に不足している点は課題。



2. ウルグアイ・パラグアイの進出パターン (3) ウルグアイにおける地域統括拠点

③ 進出事例(2/2) A社(電子機器)

A社は、国際送金に制限が無く、フリーゾーン内の税制優遇制度があるため、商流として南米各地の代理店からの収益を集約する地域統括拠点をウルグアイに設立。現在、南米の営業およびサポートを行う担当者も配置。

A社の地域統括拠点概要

進出の背景	<ul style="list-style-type: none">元々南米には拠点（現地販売会社）は無く、代理店を通じて展開をしていたが、南米事業強化に向け、まず2006年にマイアミに南米の統括拠点を置き、南米における販売代理店の管理・サポートを開始した。その後、ブラジルに現地販売会社を設立し、ブラジル中心に南米事業を再編。そのタイミングで、マイアミに有していた南米地域の代理店統括機能の設置場所も再編した。	
意思決定要素	<ul style="list-style-type: none">ウルグアイに、ブラジル・ウルグアイ市場向けの地域物流拠点を置いたこともあり、南米事業の商流もウルグアイを経由し、南米地域の統括拠点とした。背景としては、商流として南米の代理店からの収益をウルグアイに集約することで、①資金を日本の本社に国際送金する際に制限が無い、②フリーゾーン内で法人税がかからない等のメリットも享受可能であること等がある。(ただし、②について、南米内で留保せず、日本本社に利益を計上して法人税を支払っているため、大きなメリットになっていない。)	
拠点内容	<ul style="list-style-type: none">進出年は2011年で、Zonamerica(フリーゾーン)に立地。ウルグアイでは物流機能がメインで、ウルグアイ国内で行わないといけない書類作成等を行っている。ウルグアイ国外で行える手続きは、大半をブラジル拠点で実施。但し、スペイン語が母国語で、勤勉である等の利点をいかし、近年南米(アルゼンチン、ペルー、コロンビア)の営業および代理店サポートを行う担当者を置いているが、戦力になっている。	
課題	<ul style="list-style-type: none">地域統括拠点を置き、南米地域の収益をフリーゾーンに集約するスキームは、日系企業にとっては前例が多くないため、日本本社にとって抵抗感がある場合もあるのではないか。	



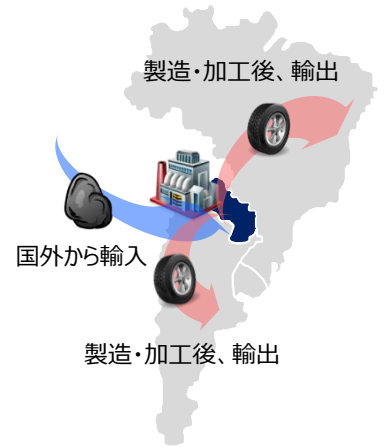
(4) パラグアイ：製造・加工拠点



2. ウルグアイ・パラグアイの進出パターン (4) パラグアイにおける製造・加工拠点 拠点概要

今回の調査で見られた中で製造・加工拠点を設立している企業は、労働集約的な製造を行っており、人件費・公共料金等の経費削減のため、パラグアイで製造・加工を行うケースが見られる。

	ヒアリング対象企業		拠点イメージ
	進出済み企業	進出関心あり企業	
労働集約的な製造を行う産業の企業	<ul style="list-style-type: none"> I社(自動車部品) J社(自動車部品) 	<ul style="list-style-type: none"> L社(自動車部品) M社(電卓) 	<ul style="list-style-type: none"> ✓ 人件費等が製造原価に占める比率が高い労働集約的な製品を製造する場合、ブラジル・アルゼンチン・ウルグアイ等で製造・加工を行うと、製造原価が高むケースがある。
(参考)ブラジルの税率が高い製品を取り扱う企業	<ul style="list-style-type: none"> K社(タバコのフィルター) 		<ul style="list-style-type: none"> ✓ そのため、国外(パラグアイ以外のメルコスール含む)から原材料を輸入し、パラグアイで製造・加工を行った上で、ブラジル・アルゼンチン等の顧客に製品を納入している企業がある。
(参考)パラグアイ特有の製品を取り扱う企業	<ul style="list-style-type: none"> アスティジェロ・ツネイシ・パラグアイ(バージ) 		



2. ウルグアイ・パラグアイの進出パターン (4) パラグアイにおける製造・加工拠点

① 進出の意思決定要素

(A)人件費・公共料金等の経費が抑えられる、(B)労働争議が少なく生産の継続性が担保されやすい、(C)費用を低減する優遇制度(マキラ・フリーゾーン制)がある、の3点が主な意思決定要素となっている。

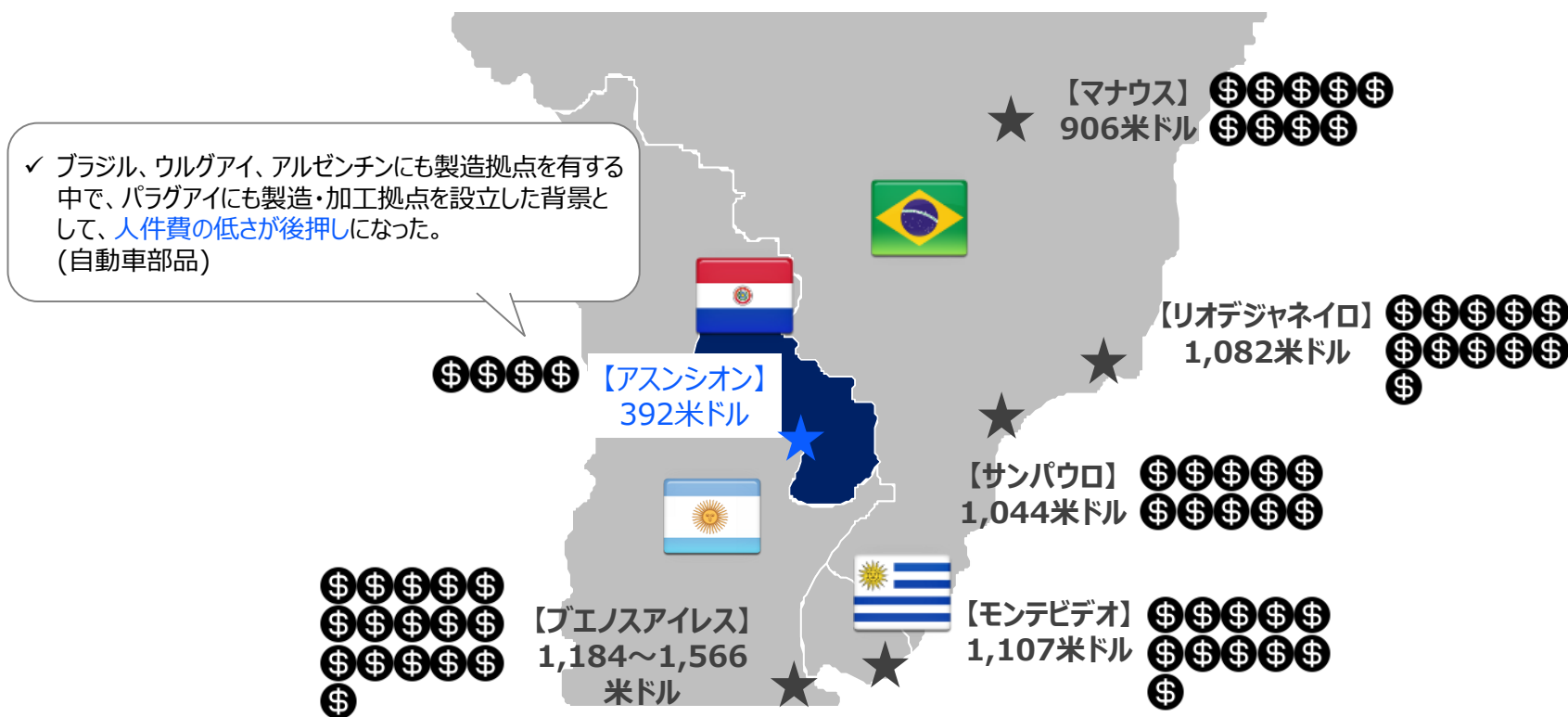
進出を後押しする要素	企業のコメント
(A) 人件費・公共料金等の経費が抑えられる	<ul style="list-style-type: none">• ブラジルと比較してワーカーの給与水準が低く、社会保険料も低額であったため、人件費削減のためにパラグアイに拠点を設立した。(自動車部品)• アルゼンチン・ブラジル・ウルグアイと比較してワーカーの人件費が安く、ストライキも少ないパラグアイで拠点を設立。また、特に女性が手先が器用で勤勉に働く点もメリット。(自動車部品)
(B) 労働争議が少なく生産の継続性が担保される	<ul style="list-style-type: none">• ウルグアイで労働争議が多発して事業の継続が困難になる水準であったため、労働争議が少ないパラグアイに製造拠点を設立した。(自動車部品)
(C) 税金が安いのに加え、マキラ法やフリーゾーン等、優遇制度が存在	<ul style="list-style-type: none">• フリーゾーンについて、フリーゾーン内で通関可能、関税等で税制面のメリットがある、ウルグアイと異なり外国人従業員割合の制限が無いのが利点。(自動車部品)• たばこ関連の税金が安かったため、ブラジルから製造拠点を移転。(たばこのフィルター)

2. ウルグアイ・パラグアイの進出パターン (4) パラグアイにおける製造・加工拠点 ①進出の意思決定要素

(A) 人件費・公共料金の抑制(1/4) ワーカーの人件費

製造業のワーカーの月額賃金水準について、ブラジルやアルゼンチンの主要都市以外のみならず、ウルグアイやブラジルの地方都市(マナウス)と比べても、パラグアイの賃金水準は半分以下。

製造業のワーカーの賃金水準比較



出所：JETRO「投資コスト比較」(2016/2)

ブエノスアイレスは、「冶金産業界・アルゼンチン冶金労働組合契約文書」より。




その他は、「Catho（民間人材会社）より、年間売上3億レアル以上の企業の税込給与額の平均社会保障等諸手当を含む」

2. ウルグアイ・パラグアイの進出パターン (4) パラグアイにおける製造・加工拠点 ①進出の意思決定要素

(A) 人件費・公共料金の抑制(2/4) 社会保険負担率

加えて、社会保険負担率がサンパウロの約1/2、モンテビデオの約1/3の水準であるため、賃金以上に人件費の差は大きい。

社会保険料・賞与の比較

主な費目	サンパウロ 	モンテビデオ 	アスンシオン 
賞与支給額	給料の 1か月分 = 給料の 1か月分 = 給料の 1か月分		
社会保険負担率 (事業主+従業員)	42.8~ 47.8%	32~ 33.5%	23.5%
社会保険負担率 (事業主)	34.8~36.8% (国立社会保障院への納付:20% 労災保険:1~3%, 雇用保険:8%, 訓練所等への負担:5.8%,他:4.65%)	12.5% (医療保険:5%, 年金:7.5%)	16.5%
社会保険負担率 (従業員)	8~11% (国立社会保障院への納付)	19.5~21% (医療保険:4.5%(子供なし)/ 6.0%(子供がいる), 年金:15%)	9%

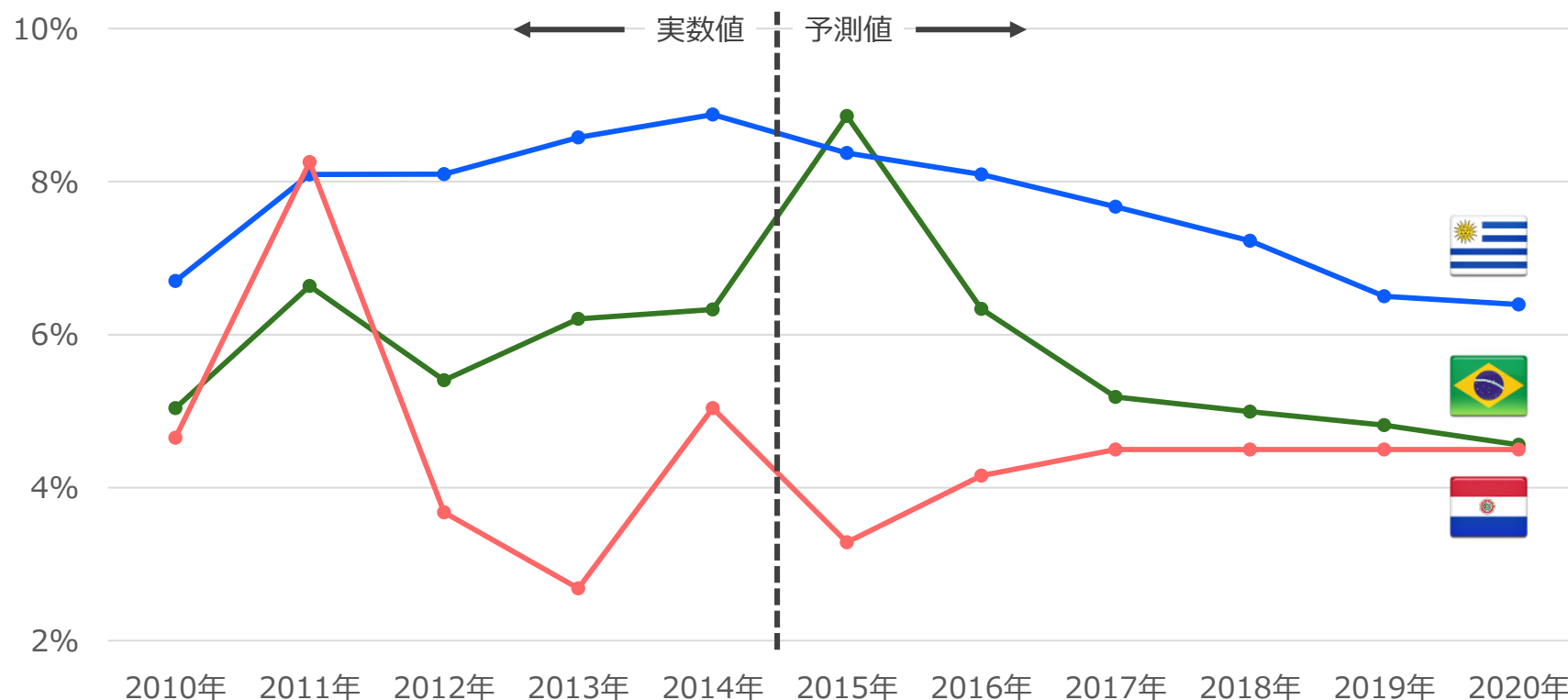
出所：JETRO「投資コスト比較」(2016/2)

2. ウルグアイ・パラグアイの進出パターン (4) パラグアイにおける製造・加工拠点 ①進出の意思決定要素

(A) 人件費・公共料金の抑制(3/4) 物価上昇率

また、長期的にはブラジルと同水準になるという予測もなされているものの、ブラジル・ウルグアイと比較するとインフレ率は低い水準で、人件費等の経費押し上げ要因としての影響は軽微と考えられる。

各国の年平均消費物価のインフレ率の推移






出所：IMF “Inflation, average consumer prices”

2. ウルグアイ・パラグアイの進出パターン (4) パラグアイにおける製造・加工拠点 ①進出の意思決定要素

(A) 人件費・公共料金の抑制(4/4) 賃料・公共料金

加えて、賃料・公共料金については、事務所賃料、電気・水道料金等で、パラグアイが他2か国の半分以下。

賃料・公共料金の比較（表内の**青字**は各費目で最も低額な国の費用）

主な経費		サンパウロ 	モンテビデオ 	アスンシオン 
賃料	工業団地借料	5.65 米ドル/m ² /月	7 米ドル/m ² /月	3.01 米ドル/m ² /月
	事務所賃料	51.99 米ドル/m ² /月	26 米ドル/m ² /月	5~20 米ドル/m ² /月
公共料金	業務用電気料金	0.11~0.12 米ドル/kWh	0.18 米ドル/kWh	0.02 米ドル/kWh
	業務用水道料金	5.16~9.89 米ドル/m ³	3.14 米ドル/m ³	0.49 米ドル/m ³
	業務用ガス料金	0.78 米ドル/kg	1.26 米ドル/kg	1.83 米ドル/kg

出所：JETRO「投資コスト比較」(2016/2確認)

2. ウルグアイ・パラグアイの進出パターン (4) パラグアイにおける製造・加工拠点 ① 進出の意思決定要素

(B) 労働争議の少なさ

パラグアイは、メルコスールの中で雇用主と従業員の協調性が高く、製造業ではほぼストライキが起こっていない。

雇用主と従業員の協調性ランキング
(140か国中)

59位



パラグアイ

...

126位



アルゼンチン

...

129位



ブラジル

...

138位



ウルグアイ

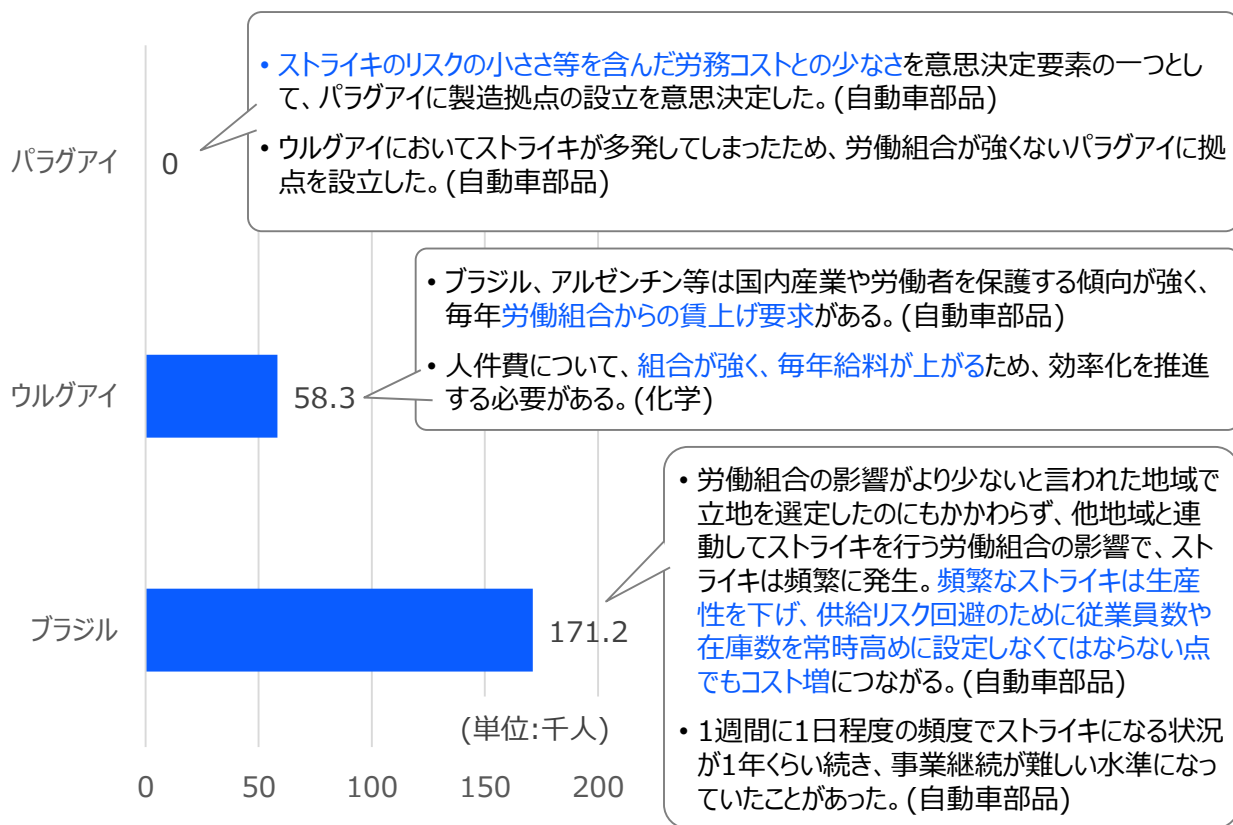
...

139位



ベネズエラ

ストライキに参加した製造業関連の従業員数



出所：本調査ヒアリング、World Economic Forum
“The Global Competitiveness Report 2015-2016”
最高7、最低1のスコアで、World Economic Forumが世界の経営層への調査を基に雇用主と従業員の協調性(従業員による雇用主からの要望への対応の柔軟性等)評価。メルコスール諸国を対象に比較。

出所：本調査ヒアリング、ILO “Workers involved in strikes and lockouts by economic activity”
ブラジルは2012年、パラグアイは2010年、ウルグアイは2008年)を使用し、アクセンチュアにてグラフ作成。

2. ウルグアイ・パラグアイの進出パターン (4) パラグアイにおける製造・加工拠点 ①進出の意思決定要素

(C) 費用を低減する投資優遇政策(1/2) フリーゾーン

2か所あるフリーゾーン(所在地は次頁参照)においては、第3国への輸出のみを目的として事業活動を行う企業にとって、総輸出額を基に0.5%の税金のみが課せられる等のメリットが提供されている。

パラグアイにおけるフリーゾーンの概要

概要	<ul style="list-style-type: none">フリーゾーン（保税地域）に進出して、第3国への輸出のみを目的として事業活動を行う企業には、減税措置がある。現在アルトパラナ地方に、Zona Franca InternacionalとZona Franca Globalという二ヶ所のフリーゾーン（保税地域）がある。（次頁参照）
対象	<ul style="list-style-type: none">第3国への輸出のみを目的として事業活動を行う企業が対象。（第3国への輸出に加えてパラグアイ国内においても商品又はサービスを販売する企業は、総収入額の中で国内向け販売額が占める割合に応じて売上税(10%)を支払う。）
主な優遇措置	<ol style="list-style-type: none">第3国への総輸出額を基に、「フリーゾーン税」と呼称される0.5%の税金のみが課せられる。（通常は法人所得税最高税率10%）フリーゾーンに持ち込まれる機械機器、資本財や原材料には輸入税が課せられないフリーゾーンの利用者間の財やサービスの交換、並びに原材料と財の保管にも税金が免除される。
利用要件/ 申請方法	<ul style="list-style-type: none">フリーゾーン内で拠点を設立するには、下記のプロセスを経て必要があり、最短72時間の所要時間となる。<ol style="list-style-type: none">まず企業が事業計画書と必要書類を準備して、入居を希望するフリーゾーンへ送付その後、フリーゾーンが政府管轄の委員会に事業計画書と必要書類を送付し、委員会内で48時間以内に審査がなされる本委員会承認を取得すると、企業は24時間後に事業を開始することが可能になる

(参考) フリーゾンの利便性

2つのフリーゾーンは、ブラジルの国境から約15分の距離に立地しており、敷地内で通関を済ませられるため、ブラジルへ輸出入する製品を取り扱う際に利便性が高い。

パラグアイにおけるフリーゾンの概要



Zona Franca Internacionalの概要

- ✓ 物流または製造機能を置いている企業がほとんど。
- ✓ 税関オフィスがあり、輸出入製品の通関は全て敷地内で行われる。
- ✓ ブラジルの国境から約15分の距離にあるため、ブラジルへの輸出を想定する企業が主。
- ✓ 進出企業は、①既存のオフィスを賃借するパターン、②建物が建てられた土地を購入するパターン、③Build to suit型※の形式で建物を設立するパターンがある。
- ✓ 既存のオフィスを賃借すればフリーゾーン内はすぐに入居可能で、入居企業が増加しても、拡張する土地は十分に残っている。



出所：本事業におけるヒアリング

※ Build to suit型は、オーダーメイド型の賃貸契約で、借主の要望に応じて施設を設計・建設し、長期の賃借契約を締結する形式。

2. ウルグアイ・パラグアイの進出パターン (4) パラグアイにおける製造・加工拠点 ①進出の意思決定要素

(C) 費用を低減する投資優遇政策(2/2) マキラ制度

また、マキラ制度では、パラグアイ国内で製造・加工拠点を有する企業について、原材料・機械設備等の関税の免除、マキラ契約により生産された製品の付加価値税のみの納税等のメリットを規定している。

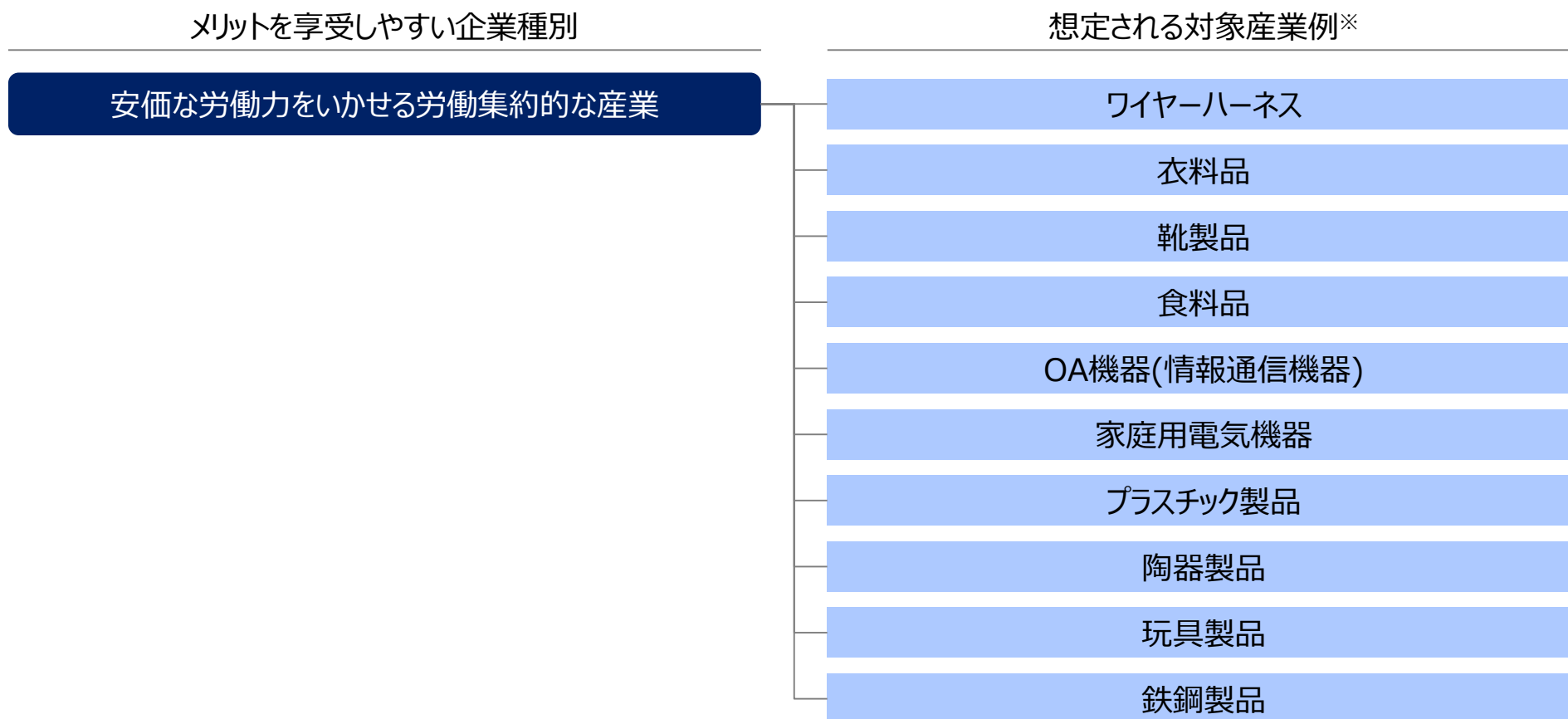
マキラ制度の概要

概要	<ul style="list-style-type: none">メキシコのマキラドーラを手本にして導入。1997年5月に公布され、2000年7月に細則定めた大統領令により発令。パラグアイに所在する企業が輸出用の財やサービスを生産するためにできた制度。生産は国際契約を通じて海外の親会社が行い、世界中のすべての国に出荷することができる。国内の保税加工工場、保税加工業者のことを「マキラドーラ (Maquiladora) 」と呼び、マキラドーラに対して資本財・原料などを輸出する国外の企業を「マトリス (Matriz) 」と呼ぶ。
対象	<ul style="list-style-type: none">パラグアイ国内で製造・加工拠点を有する企業が対象。パラグアイからの対ブラジル輸出にも適用できる。但し、メルコスールのローカルコンテンツ規制により、ブラジルとアルゼンチン産部品でないと40%しか利用できない。国内の保税加工工場、保税加工業者、両者間でマキラ制度利用について定めた契約が必要となる。
主な優遇措置	<ol style="list-style-type: none">製造加工やその後の輸出を目的として一時的に輸入する原材料、投入財、部品や構成要素について関税その他の税金支払いの停止。同様に、マキラ事業に関連して一時的に輸入される機械設備について、契約に定められる期間、関税その他の税金支払いの停止。マキラ生産を補完する財やサービスの国内における供給の可能性。部分的及び補完的な製造過程における国内企業への下請け契約（準マキラドーラ）に対する税金について、特別取り扱いの可能性。マキラ契約履行に関連する輸出入、借入金、その他の事業に関わる税金の免除。マキラ契約により生産された商品の輸出にあたっては、付加価値の1%の単一納税。
申請方法	<ul style="list-style-type: none">申請方法は下記の通り。<ol style="list-style-type: none">登録申請：所定の用紙1枚に実施者の概要ならびプロジェクトの概要を書き込み「国家マキラ産業輸出審議会 (CNIME) 」に提出する。(審査に約15日程度)マキラ・輸出プログラムの提出：登録認可の後、マキラ・輸出プログラム（マキラの種類、生産計画等）ならびに企業情報（定款、決算書等）等必要書類をCNIMEに提出する。(審査に45日程度)認可：CNIMEにて審査され、承認された後、商工大臣ならびに大蔵大臣の連名にて認可が公布される。

2. ウルグアイ・パラグアイの進出パターン (4) パラグアイにおける製造・加工拠点

② メリットを享受しやすい企業種別

安価な労働力をいかなる労働集約型産業として、ワイヤーハーネス、衣料品、靴製品、食料品、情報通信機器、家庭用電気機器、プラスチック製品、陶器製品、玩具製品、鉄鋼製品等がメリットを享受しやすいと想定される。



出所：本調査におけるヒアリング、Dow Jones “Factiva”

※ 2015年11月～2016年1月の3か月間の期間における、Dow Jones “Factiva”の記事検索において、「労働集約型産業」のキーワードで引っ掛かった74記事から抽出し、アクセントゥアで整理。

(参考) 進出企業例

実際に、既に日系企業が進出しているワイヤーハーネスの他、外資系企業の中では、食料品・衣料品・靴製品等の産業に進出している企業が見られる。



2. ウルグアイ・パラグアイの進出パターン (4) パラグアイにおける製造・加工拠点

③ 進出事例(1/4) I社(自動車部品)

I社は、アルゼンチン・ブラジル・ウルグアイと比較して人件費が安く、特に女性が器用で勤勉に働く、パラグアイにおいて、アルゼンチン・ブラジル向けのワイヤーハーネスの製造・加工拠点を設立している。

I社の製造・加工拠点概要

進出の背景	<ul style="list-style-type: none">南米事業においては、主要顧客の製造拠点設立に伴う形で拠点を設立している。(同社は、自動車部品であるワイヤーハーネスを製造。)具体的には、1997年に主要顧客がアルゼンチンで製造拠点を設立し、アルゼンチンに進出。1998年に主要顧客がブラジルで製造拠点を設立し、X社もブラジルに進出していた。その後、アルゼンチンの人件費が上昇し、人件費の安いウルグアイで、アルゼンチン向けの製造を開始。しかし、労働組合が強いウルグアイにおいても、ストライキの多発や人件費の上昇など、労務面で課題が多く、その他の拠点での製造を検討していた。
意思決定要素	<ul style="list-style-type: none">アルゼンチン・ブラジル・ウルグアイと比較して人件費が安く、ストライキも少ないパラグアイで拠点を設立。また、特に女性が手先が器用で勤勉に働く点もメリット。
拠点内容	<ul style="list-style-type: none">進出年は2013年で、アスンシオン近郊に拠点を有している。製品は基本的に海外から調達し、パラグアイで製造し、陸路でアルゼンチン・ブラジル(ブラジル：アルゼンチンで7：3くらい)に輸出している。
課題	<ul style="list-style-type: none">インフラについて、陸路でアスンシオン⇔シウダーデルエステに輸送する際に、道が悪いために事故が起きて追加料金が発生する等があった。技術的な知識を持つ人材はほぼいない。マキラ制度につき、うまく活用すればメリットはあると思うが、本格的な活用は事業をもう少し行って、固まってからになる。こういった制度を適用してしまうと、①調達先等に縛りが出てしまう、②何らかの事情で調達先を変えた場合等に罰金を払わないと行けない、等のデメリットもある。



2. ウルグアイ・パラグアイの進出パターン (4) パラグアイにおける製造・加工拠点

③ 進出事例(2/4) J社(自動車部品)

J社も同様に、人件費の削減を目的に、パラグアイでワイヤーハーネスを製造しブラジルに供給。ブラジルの国境からほど近いフリーゾーン内に製造・加工拠点を保有している。

J社の製造・加工拠点概要

進出の背景	<ul style="list-style-type: none">南米においては元々拠点を有していなかったが、主要取引先のブラジル拠点に製品(ワイヤーハーネス)を供給するため、南米に製造拠点を設立する必要が生じた。
意思決定要素	<ul style="list-style-type: none">拠点設立にあたっては、候補地としてブラジル・アルゼンチン・ウルグアイ・パラグアイ・ボリビアを検討した。最終的には、ブラジルと比較して給与水準が低く、社会保険料も低額であったため、人件費削減のためにパラグアイに拠点を設立した。背景として、ワイヤーハーネスの製造は工程の約7割を人力で行い、人件費が製造原価の30~35%を占めるため、人件費を削減することが非常に重要であった。また、ブラジルの国境から約11Kmという立地の良い場所に拠点を構えられる用地があった点も意思決定要素の一つ。(ボリビアは全体的に経費は安かったが、物流費用が高くなるため、パラグアイにした。)
拠点内容	<ul style="list-style-type: none">シウダーデルエステのフリーゾーン内に拠点を有している。フリーゾーンについて、フリーゾーン内で通関可能、関税等で税制面のメリットがある、ウルグアイと異なり外国人従業員割合の制限が無いのが利点。製品の原材料はブラジルから40%、欧州から60%を輸入し、ウルグアイの港湾経由でパラグアイに輸送している。完成品の供給先は100%ブラジル。将来的にはアルゼンチンも対象としたいと考えている。
課題	<ul style="list-style-type: none">パラグアイでの事業にあたって、政府とのやり取り、治安、汚職等について課題だとは感じていない。一方、道路への投資は強化する必要がある。また、教育制度も不十分。従業員の教育目的で、製造エンジニアリングと経営学のコースが受けられる学校の立ち上げプロジェクトを実施中。



2. ウルグアイ・パラグアイの進出パターン (4) パラグアイにおける製造・加工拠点

③ 進出事例(3/4) K社(たばこのフィルター)

K社は、ブラジルにおける原材料の増税を契機に、パラグアイにたばこのフィルターの製造・加工機能を移転。現在は、税額の違いによるメリットを利用して、開封テープの製造もパラグアイで行っている。

K社の製造・加工拠点概要

進出の背景	<ul style="list-style-type: none">元々南米では、ブラジルに製造拠点を有し、たばこのフィルターの製造・販売を行っていた。しかし、ブラジルにおいてたばこ関連製品の税率が200%増税され、費用の面で製造機能の移転を検討していた。
意思決定要素	<ul style="list-style-type: none">上記のたばこ関連の税金のコストがブラジルよりも低く、ブラジルからのアクセスも良いパラグアイに製造機能を移転することになった。人件費もブラジルと比較して大幅に安い、製造原価に占める人件費率が20%程度なのに対し、原材料費は約58%を占めるため、原材料費にかかる税金のコスト削減の方が意思決定要素として重要。
拠点内容	<ul style="list-style-type: none">進出年は2001年で、シウダーデルエステにたばこのフィルターの製造・加工拠点を設立している。当初は、元々ブラジルで製造・加工していた、たばこのフィルターのみを製造し、主にブラジルを中心に中南米全体に輸出していた。現在は、全世界的なたばこ市場の縮小もあり、たばこだけでなく、開封テープの製造も行っている。当該製品も、税制の違いのため、ブラジルよりもパラグアイの方が約36%のコスト安で製造が可能。
課題	<ul style="list-style-type: none">マキラ制度について、以前は活用していたが、現在は活用していない。理由として、マキラ制度は対象とする輸入品等を報告するため、定期的に管轄機関を訪問する必要があるが、当該機関はアスンシオンにしか存在しないため、シウダーデルエステに立地する企業としては手続きが手間になる。また、たばこのフィルターの製造は付加価値が大きいいため、メリットもあまりない。



2. ウルグアイ・パラグアイの進出パターン (4) パラグアイにおける製造・加工拠点

③ 進出事例(4/4) アスティジェロ・ツネイシ・パラグアイ

アスティジェロ・ツネイシは、パラグアイの河川輸送に必要な船舶市場を念頭に置いた上で、人材確保や電力インフラ面で製造を行える水準と判断し、バージ(河川用船舶)の製造・加工拠点を設立した。

アスティジェロ・ツネイシ・パラグアイの製造・加工拠点概要

<p>進出の背景</p>	<ul style="list-style-type: none"> 元々、常石グループの二代目社長であった神原秀夫氏が、広島県沼隈郡沼隈町の町長としてパラグアイへの移民団を結成し、それをサポートするためグループ会社の神原汽船がパラグアイのエンカルナシオンに1957年に事務所を設立する等、南米に縁があった。 その上で2008年に、常石グループで大規模な土地購入の機会があり、パラグアイでの事業を様々模索していた。 		
<p>意思決定要素</p>	<ul style="list-style-type: none"> パラグアイの穀物輸出等には、河川輸送が選択される場合が多く、水深が浅い河川でも運航可能な船舶(バージ)の市場があった。 その上で、バージ製造が可能な諸条件(①アスンシオン周辺であれば人材確保が見込める、②電力供給が十分にあり、③送電についても電力公社が設備投資をする計画があった)を満たすと判断し、意思決定に至った。 	<p>バージの外観</p>	<p>水深が浅くても運航可能な技術を取り入れ</p>
<p>拠点内容</p>	<ul style="list-style-type: none"> 進出年は2008年で、アスンシオンから車で約1時間の場所に立地。 原材料は輸入し、パラグアイで完成品を製造している。 		
<p>課題</p>	<ul style="list-style-type: none"> 停電等のリスクは依然としてある。但し、ここ数年でかなり改善されている。 投資法による手続きは、特にフォーマットがあるわけではない。同社の場合は、輸入する資本財をリスト化して提出し、対象の資本財の関税を投資法の下で免税にしている。 人材の質について、農業がパラグアイの主な産業である一方、造船事業においては溶接などの技術が必要になるため、能力にギャップがあった。そのため、従業員、下請け業者、建設所等を含めて研修を実施した。ただし、ある程度経験を持ち、技術を身に付けると転職をしてしまう傾向はある。 	<p>溶接等、原材料(鉄)を加工</p>	<p>完成品はパラグアイ川で進水</p>

目次

本報告書の全体像

1. 本事業の背景・目的

2. ウルグアイ・パラグアイの進出パターン

- (1) ウルグアイ：地域物流拠点
- (2) ウルグアイ：製造・加工拠点
- (3) ウルグアイ：地域統括拠点
- (4) パラグアイ：製造・加工拠点

3. 各進出パターンの留意点と企業・政府の対応

- (1) ウルグアイ：地域物流拠点
- (2) ウルグアイ：製造・加工拠点
- (3) ウルグアイ：地域統括拠点
- (4) パラグアイ：製造・加工拠点

【添付資料】

- 1. 調査概要（調査対象、調査項目、調査手法）
- 2. メルコスール概要、ウルグアイ・パラグアイ概要
- 3. ビジネス環境比較

本章のサマリ(1/4)

- 本章では、先に述べた各国の拠点設立の検討を行うにあたり留意され得る主な事項を整理し、それに対する進出済み企業の対応策や、各国政府の対応策を示す。

(1) ウルグアイ：地域物流拠点

- 地域物流拠点の設立では、拠点設立に係る費用に見合う物量を確保できるかという留意点がある。
- ウルグアイのフリーゾーンでは、人材採用・法人登記のコストをかけずに、物流業者に業務委託をし、フリーゾーンのメリットを享受する事が可能。そのため企業は、物流の増加に応じて法人設立を伴う拡大を念頭に、まず業務委託の形式で事業を開始して拠点設立に係る費用を抑制し、その後の物量増加に応じて法人設立を伴う拡大を行う事で対応可能。

本章のサマリ(2/4)

(2) ウルグアイ：製造・加工拠点

- 製造・加工拠点設立時には、質の高い人材(ワーカー・エンジニア)が確保できるかという留意点がある。
- 進出企業としては、①経験が必要な業務を即戦力として実施可能で、②現地人材の技術指導の役割も果たすエンジニアを、海外拠点から駐在員として受け入れている。
- また、製造拠点を設立するにあたって電力供給の質が担保されていることも重要だが、ウルグアイは南米トップクラスの水準。
 - ✓ 世界の経営層への調査を基にWorld Economic Forumが取り纏めた電力供給の質に関する評価について、ウルグアイは、他のメルコスール諸国はもちろん、タイ・中国・チリ等よりも高い水準。
 - ✓ また、年間電力中断時間(5.6時間)や年間電力中断回数(3.2回)は、ブラジル(8.9時間、3.8回)やパラグアイ(15.9時間、15.8回)よりも優れている。
 - 政府としても、発電資源の多角化を進め、輸入依存の石油による発電割合を減らす事で、供給の安定性を推進している。
 - また、送電網もモンテビデオ中心に超高電圧送電線を整備している。

本章のサマリ(3/4)

(3) ウルグアイ：地域統括拠点

- 地域統括拠点設立時には、業務統括を行うための高度人材が確保できるかという留意点がある。
- 高度人材育成のための研修補助プログラム(Finishing Schools)を政府が提供しており、多くの外資系企業が、ビジネスサービス(BPO等)、製薬・ヘルスケア、エンジニアリング等の専門人材育成のために当該制度を活用し、人材の強化・育成に取り組んでいる。
 - ✓ Finishing Schoolsは、これまで国内外企業の77件の事業・2,507名の人材を対象に、70万米ドルを超える補助がなされてきた実績がある。
- 加えて、そもそもウルグアイは、ビジネススクールの質や高等教育・研修等の評価等が高く、高度人材を育成する素地が整っていると考えられる。
 - ✓ ビジネススクールの質の評価は151か国中52位、高等教育・研修の評価は同48位で、ブラジル(84位,93位)、パラグアイ(134,115位)と比較しても、高い水準。

本章のサマリ(4/4)

(4) パラグアイ：製造・加工拠点

- 製造・加工拠点設立時には、ウルグアイと同様、製造業の業務経験があるワーカー・エンジニアが確保できるかという留意点がある。
- 進出企業は、ウルグアイと同様に専門知識を持つ現場指導者を外国から派遣する他、経営層には他国(ブラジル・アルゼンチン等)から労務関連の商習慣・法規制等を踏まえてマネジメントできる人材を登用するケースも見られた。
- ワーカーについては、手先が器用な人材が多い「女性」や「各市の工業高校の卒業生」等、従事経験が無くても製造業の業務への適性が高い人々の採用に注力し、他国研修含む育成に投資しているケースが見られた。
- また、製造拠点を設立するにあたって電力供給の質についての留意点も指摘されている。
- その点については、政府が、超高圧の送電線敷設や、アスンシオン周辺の送電網の拡充に投資し、電力供給の質向上に取り組んでいる。
 - ✓ 加えて進出企業は、①電力公社への改善要望、②自家発電の整備等を通じて対応している。①の結果、電力供給の質が改善したという声も聞かれる。

3. 各進出パターンの留意点と企業・政府の対応

各進出パターンの留意点

本章では、2章で整理した進出パターン毎に、今回の調査で挙げられたウルグアイ・パラグアイ進出に際した留意点を整理し、各留意点に対する進出企業や政府の対応を記載した。

対象国	進出パターン		本調査で挙げられた留意点
ウルグアイ	(1)地域物流拠点	P.87～ P.90	①物量が少ないと、費用対効果が十分でないのではないか。
	(2)製造・加工拠点	P.91～ P.93	①製造業の業務経験があるワーカー、技術者が確保できるのか。
		P.94～ P.95	②製造業を行う上で必要不可欠な電力は安定的に供給されるか。
	(3)地域統括拠点	P.96～ P.98	①業務統括を行うための高度人材が確保できるのか。
パラグアイ	(4)製造・加工拠点	P.99～ P.102	①製造業の業務経験があるワーカー、技術者が確保できるのか。
		P.103～ P.106	②製造業を行う上で必要不可欠な電力は安定的に供給されるか。

- 東南アジアで製造した製品をウルグアイに運び、ブラジル南部・アルゼンチン等に供給する検討をしたことがあるが、両国だけでは物量が不十分で、費用対効果が見込まれにくいとため保留中。(電子機器)
- 将来的にブラジルを中心とした地域物流拠点をウルグアイに置く事に関心はあるものの、まだブラジル市場を開拓し始めたばかりの段階で、十分な物量が無く、費用対効果が見合わないと考えている。(小型モーター)
- 中南米の代理店・子会社をサポートする営業統括拠点を置きたいが、専門的知識を必要とする業界で、管理職等を務められる人材は不足しているのではないか。(医療機器)
- 技術者について、やはり専門的な高校の数等も異なり、ブラジルが幅広い産業で豊富だと思う。ウルグアイや、ましてやパラグアイはあまり技術的な知識を持った人材がいないのではないか。(自動車部品)
- 安定的に製造を行うために、電力供給の質は重要。数年前にウルグアイ・パラグアイの進出を検討した時点で、特にパラグアイは、電力価格は安いものの産業用の電力の安定供給の目安となる500KV(超高圧送電)も整備されたばかりという状況で、電圧の安定性について懸念があった。(自動車部品)

	物流	物量との費用対効果
ウルグアイ	製造	ワーカー・技術者の確保 電力供給の質担保
	統括	高度人材の確保
	製造	ワーカー・技術者の確保 電力供給の質担保
パラグアイ	製造	ワーカー・技術者の確保 電力供給の質担保

3. 各進出パターンの留意点と企業・政府の対応 (1) ウルグアイにおける地域物流拠点

① 物量に応じた費用対効果

ウルグアイのフリーゾーンでは、人材採用・法人登記を行わず、物流業者に業務委託しメリットを享受可能。そのため、まず業務委託の形式で事業を開始し、物量の増加に応じ法人設立を伴う拡大を行う選択肢もある。

物量が少ないと、費用対効果が十分でないのではないか。

まず業務委託の形式で事業を開始し、物量の増加に応じ法人設立を伴う拡大を行う選択肢もある。

概要

- ウルグアイのフリーゾーン等で事業を行っている物流業者(Costa Oriental等)に業務委託することで、ウルグアイで法人設立をしなくても、フリーゾーンにおける税制優遇メリットを享受する事が可能。
- まず当該形態で事業を開始し、物量の増加に応じて、自社拠点設立を伴う拡大をすることも可能。

法人設立・人材採用せず、物流業務を完全委託



法人設立・人材採用を伴う拡大を行う



当該形態のメリット

- 法人設立・人材採用等の必要が無く、フリーゾーン内の物流業者(Costa Oriental等*)と契約次第、すぐに事業開始可能。
- ✓ 自社法人を登記し物流拠点を設立する場合、登記手続き及びフリーゾーン内での事業開始の認可を得るまでに数か月要する。

当該形態のデメリット

- フリーゾーン内での再包装、組み立て作業等を自社で実施する事が出来ない。
- ✓ 但し、物流業者が代行して行うことは可能。例えば、レックスマーク社(米国/プリンター)は、Costa Oriental社に、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む作業を委託。

出所: 本調査ヒアリング、Costa Oriental社提供資料、Costa Oriental社ウェブサイト、JETRO「中南米ビジネス拠点の比較と米国企業の活用事例」(2014/2)

* Zonamericaにおける他の物流業者はhttp://web.zonamerica.com/upload/call_to_action/1392_LOGISTIC%20OPERATORS%20IN%20ZONAMERICA.pdf参照。

	物流	物量との費用対効果
ウルグアイ	製造	ワーカー・技術者の確保 電力供給の質担保
	統括	高度人材の確保
	パラグアイ	製造

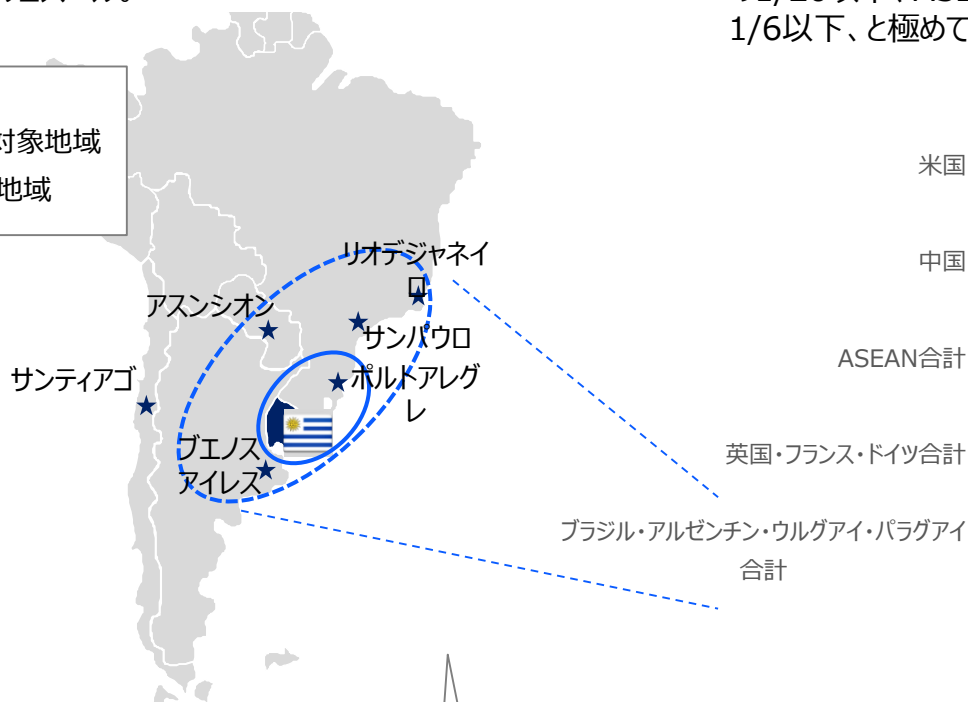
(参考) 日本からの製品輸出額

地域物流拠点を置くのに値する費用対効果を得るためには、一定程度の物量を扱う必要がある。しかし、ウルグアイからの製品供給対象となる地域(ベネズエラ除くメルコスール)への輸出額は、他地域と比較し十分な費用対効果が無いと考える企業もある。

モンテビデオから輸送する際の主要範囲(2章より再掲)

- ウルグアイに物流拠点を設立する場合、主な製品供給対象は、ベネズエラ除くメルコスール。

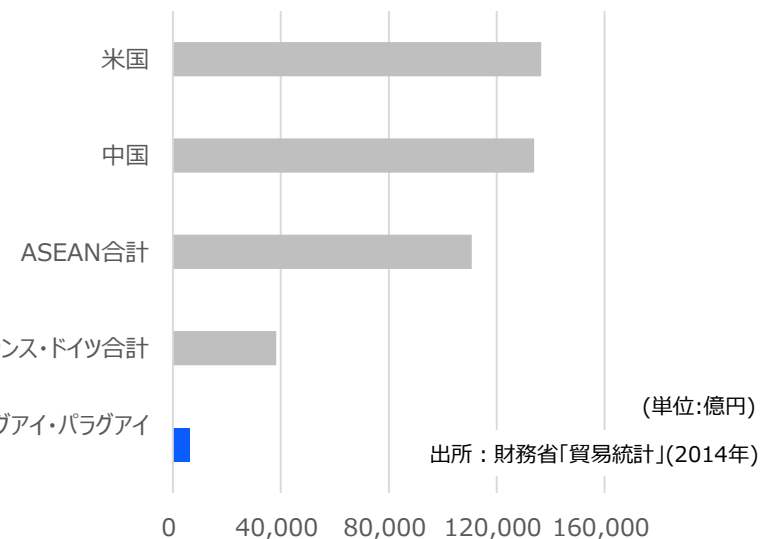
凡例	
—	最も主要な対象地域
- - -	主要な対象地域



- 東南アジアで製造した製品を運び、ブラジル南部・アルゼンチン等に供給する検討をしたことがあるが、両国だけでは物量が不十分で、費用対効果が見込まれにくいため保留中。(電子機器)

日本からの製品輸出額の比較

- ベネズエラ除くメルコスールへの日本からの製品輸出額は、米国・中国の1/20以下、ASEANの1/15以下、英国・フランス・ドイツの合計の1/6以下、と極めて少ない水準。

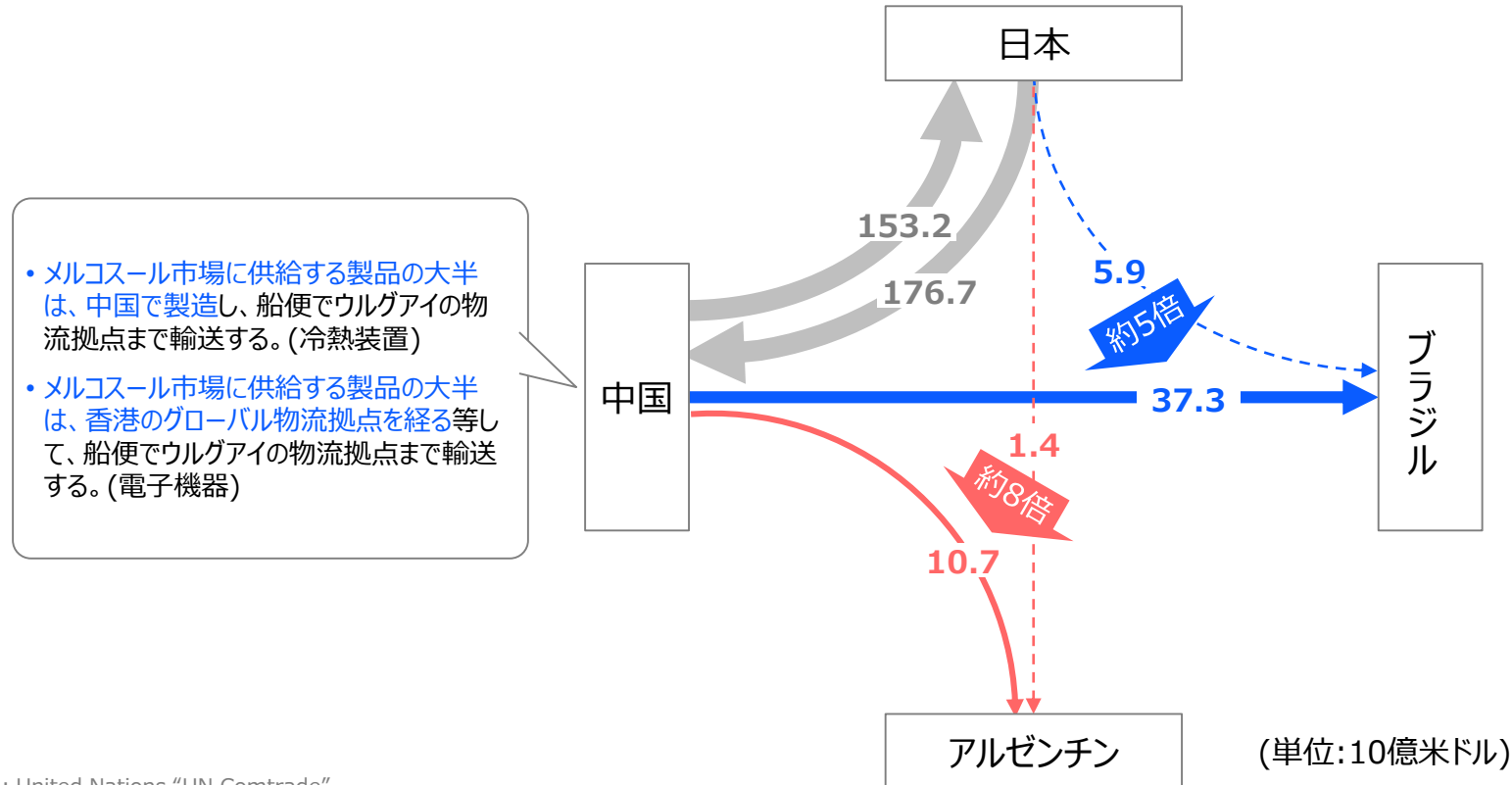


	物流	物量との費用対効果
ウルグアイ	製造	ワーカー・技術者の確保
		電力供給の質担保
	統括	高度人材の確保
パラグアイ	製造	ワーカー・技術者の確保
		電力供給の質担保

(参考) 中国等を経由してのメルコスールへの製品供給

但し、日本企業は中国等海外に製造拠点をもち、そこからメルコスール諸国へ直接輸出するケースも多い。中国からの輸出額は、対ブラジルで日本の約5倍、対アルゼンチンで約8倍の規模であり、日系企業の中国拠点からの輸出もこの中に含まれる事に鑑みると、必ずしも前頁ほど他地域と物量差がない可能性もある。

日本・中国・ブラジル・アルゼンチン間の輸出入額(2014年)



- メルコスール市場に供給する製品の大半は、中国で製造し、船便でウルグアイの物流拠点まで輸送する。(冷熱装置)
- メルコスール市場に供給する製品の大半は、香港のグローバル物流拠点を経る等して、船便でウルグアイの物流拠点まで輸送する。(電子機器)

出所 : United Nations "UN Comtrade"

	物流	物量との費用対効果
ウルグアイ	製造	ワーカー・技術者の確保
		電力供給の質担保
	統括	高度人材の確保
パラグアイ	製造	ワーカー・技術者の確保
		電力供給の質担保

(参考) ウルグアイの主要貿易国

また、ウルグアイの主要貿易国はブラジル・アルゼンチン等のメルコスール諸国が中心を占めており、メルコスール諸国間で移動する物量は一定量あると考えられる。

(単位:百万米ドル, ()内はシェア, 青色のハイライト国はメルコスール加盟国)

ウルグアイの主要輸出国・金額※

ブラジル	1,612	(17.6%)
中国	1,220	(13.3%)
アルゼンチン	440	(4.8%)
米国	4210	(4.6%)
ベネズエラ	407	(4.4%)
その他	5,066	(55.3%)

ウルグアイの主要輸入国・金額※

中国	1,989	(18.5%)
ブラジル	1,833	(17.0%)
アルゼンチン	1,385	(12.9%)
米国	1,011	(9.9%)
ナイジェリア	489	(4.5%)
その他	4,054	(37.7%)

(参考)パラグアイの主要輸出国・金額

ブラジル	2,577	(25.0%)
中国	2,417	(23.5%)
アルゼンチン	1,535	(14.9%)
米国	812	(7.9%)
韓国	278	(2.7%)
その他	2,672	(26.0%)

(参考)パラグアイの主要輸入国・金額

ブラジル	2,642	(31.6%)
ロシア	758	(9.1%)
アルゼンチン	676	(8.1%)
チリ	582	(7.0%)
イタリア	290	(3.5%)
その他	3,414	(40.8%)

出所 : United Nations "UN Comtrade"(2014年)

※ フリーゾーンから、ウルグアイ国内のフリーゾーン以外のエリアへの輸出入は「その他」に含まれる。

ウルグアイ	物流	物量との費用対効果
	製造	ワーカー・技術者の確保
	統括	電力供給の質担保
パラグアイ	統括	高度人材の確保
	製造	ワーカー・技術者の確保
		電力供給の質担保

3. 各進出パターンの留意点と企業・政府の対応 (2) ウルグアイにおける製造・加工拠点

① 製造業の業務を行うワーカー・技術者の確保

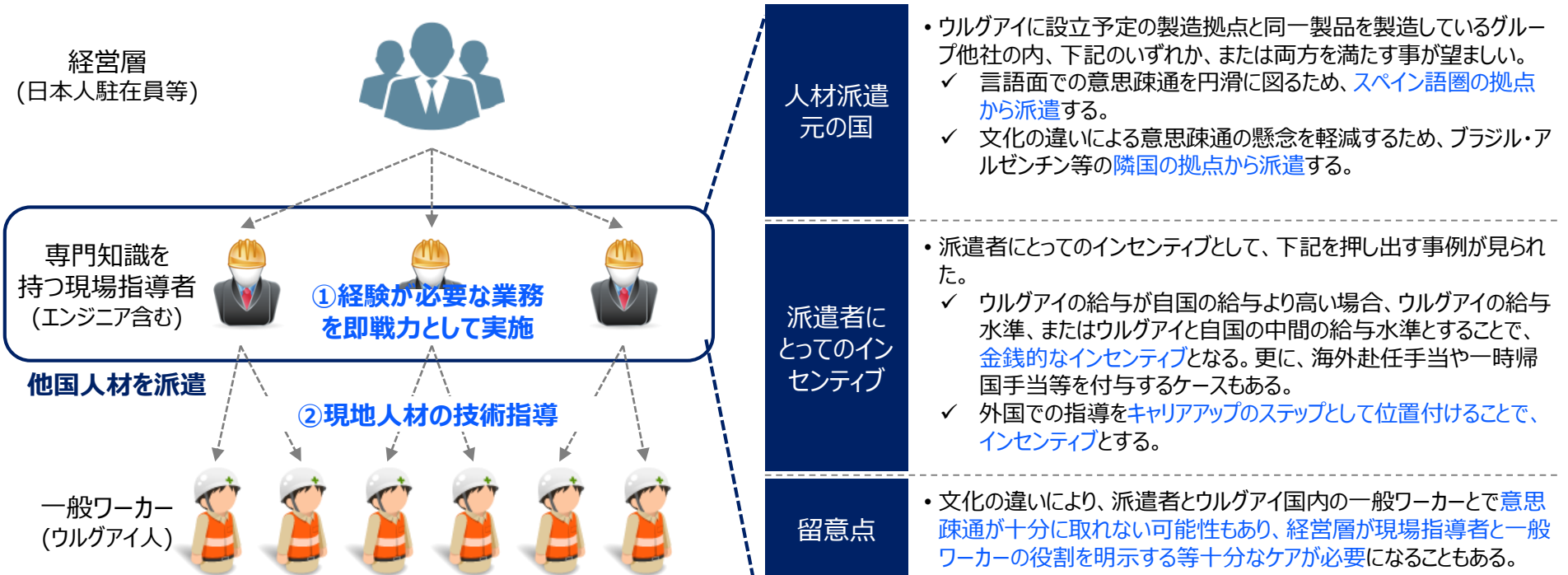
進出済み企業は、製造業の業務経験がある人材の不足に対処するため、①経験が必要な業務を即戦力として実施し、②現地人材の技術指導が可能な「現場指導者層」を、海外拠点から受け入れている。

製造業の業務経験があるワーカー、技術者が確保できるのか。

進出企業は、①初期の即戦力及び②現地のワーカー・技術者育成を担当する現場指導者を海外から受け入れる事で対応。

登用する他国人材の役職・役割

他国人材受け入れに際した要点



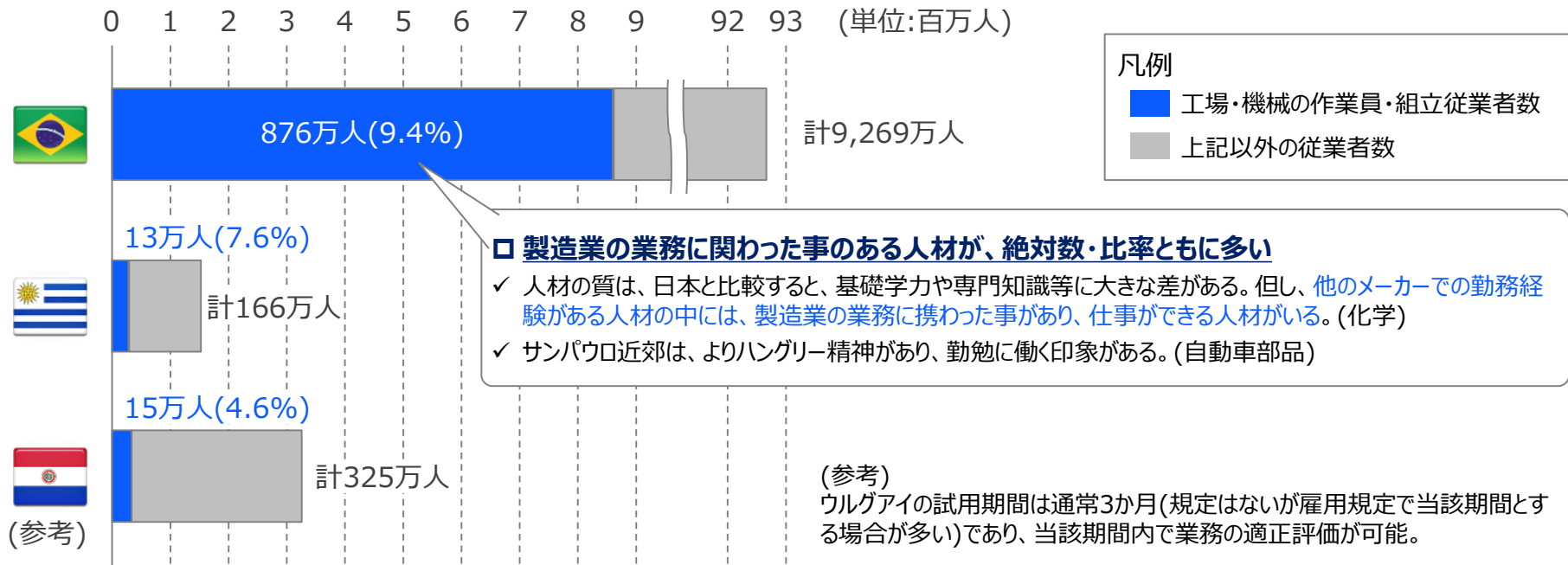
出所：本調査における複数企業へのヒアリングを基にアクセントチャ作成。

	物流	物量との費用対効果
ウルグアイ	製造	ワーカー・技術者の確保
		電力供給の質担保
	統括	高度人材の確保
パラグアイ	製造	ワーカー・技術者の確保
		電力供給の質担保

(参考) ワーカーの確保

ワーカーについて、製造関連業務の従事者数・比率はブラジルが多く、特にサンパウロ近郊と比較すると、ウルグアイにおいて製造業の業務に携わったことがあるワーカーは一握りであると考えられる。

工場・機械の作業員、組み立て従業者の絶対数および比率



出所：本調査ヒアリング、ILO “Employment by economic activity and occupation” (ブラジルは2009年、パラグアイ・ウルグアイは2014年)を使用し、アクセンチュアにてグラフ作成)
 試用期間については、OECD公開資料(<http://www.oecd.org/employment/emp/Uruguay.pdf>)

	物流	物量との費用対効果
ウルグアイ	製造	ワーカー・技術者の確保
		電力供給の質担保
	統括	高度人材の確保
パラグアイ	製造	ワーカー・技術者の確保
		電力供給の質担保

(参考) 技術者の確保

技術者について、より幅広い産業における専門的な人材が獲得可能なのは、ブラジル(主にサンパウロ)という声もあるが、理数系の教育水準や科学者・エンジニア活用の容易性について、ウルグアイの評価は高い。

エンジニアの質に関連したランキング(140か国中)



出所：本調査ヒアリング、World Economic Forum “The Global Competitiveness Report 2015-2016” 最高7、最低1のスコアで、World Economic Forumが世界の経営層への調査を基に評価。

ウルグアイ	物流	物量との費用対効果
	製造	ワーカー・技術者の確保 電力供給の質担保
	統括	高度人材の確保
パラグアイ	製造	ワーカー・技術者の確保 電力供給の質担保

3. 各進出パターンの留意点と企業・政府の対応 (2) ウルグアイにおける製造・加工拠点

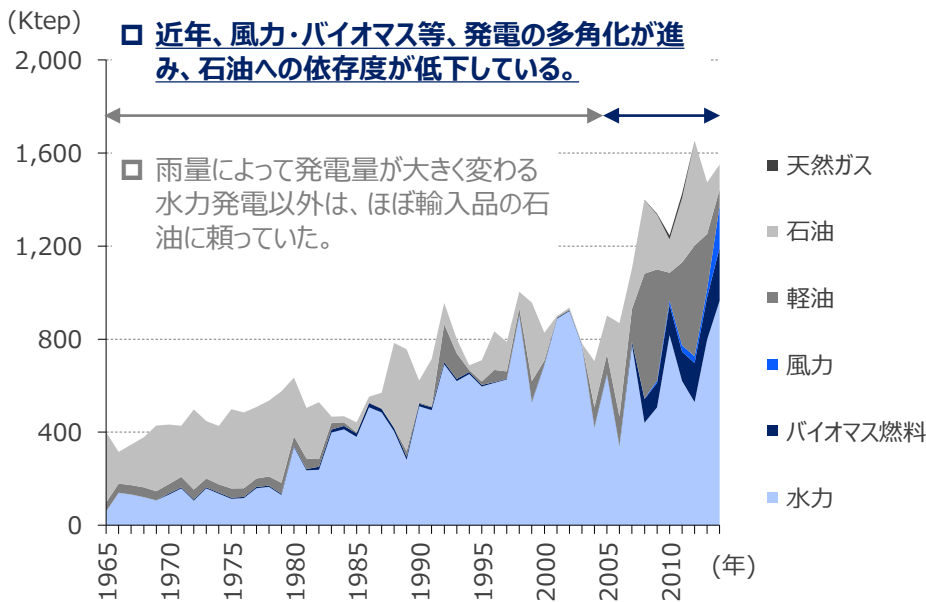
② 安定的な電力供給の確保

発電資源の多角化が進んだことで、輸入依存の石油による発電割合が減り供給の安定性が増している事に加え、送電網もモンテビデオ中心に超高電圧送電線が引かれる等、政府が電力供給の質向上に取り組んでいる。

製造業を行う上で必要不可欠な電力は安定的に供給されるか。

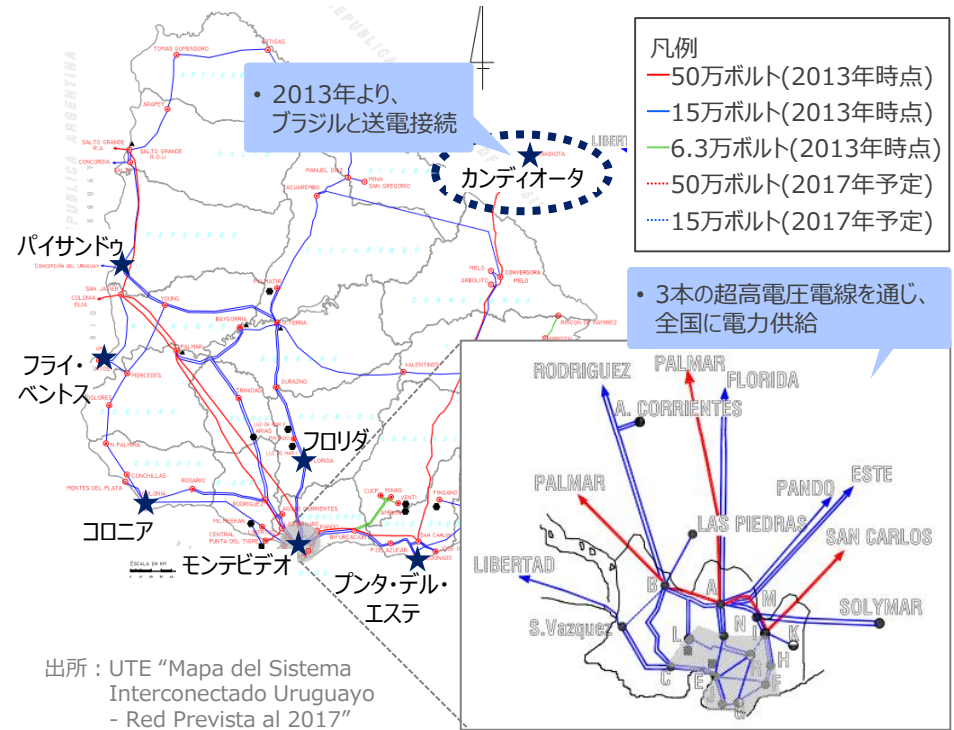
政府は、発電資源を多角化して発電量を安定させ、且つ送電網を強化する事で電力供給の質向上に取り組んでいる。

ウルグアイの発電資源構成



出所：Ministerio de Industria, Energía y Minería(工業・エネルギー鉱業省)
"Balance Energético 2014"

ウルグアイの送電網

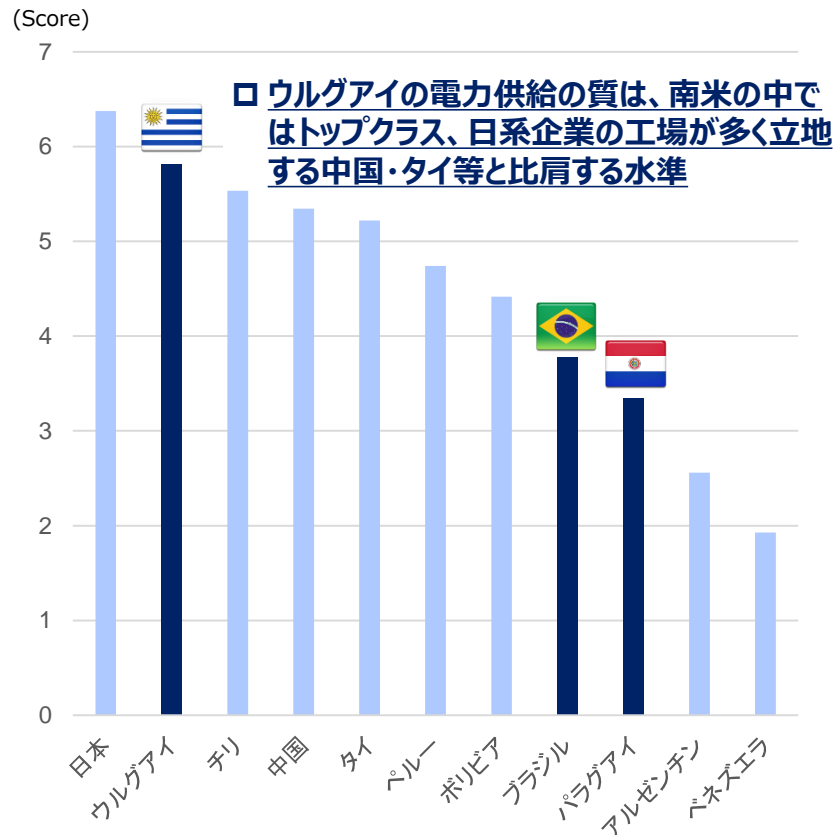


ウルグアイ	物流	物量との費用対効果
	製造	ワーカー・技術者の確保 電力供給の質担保
	統括	高度人材の確保
パラグアイ	製造	ワーカー・技術者の確保 電力供給の質担保

(参考) 現状の電力供給の質

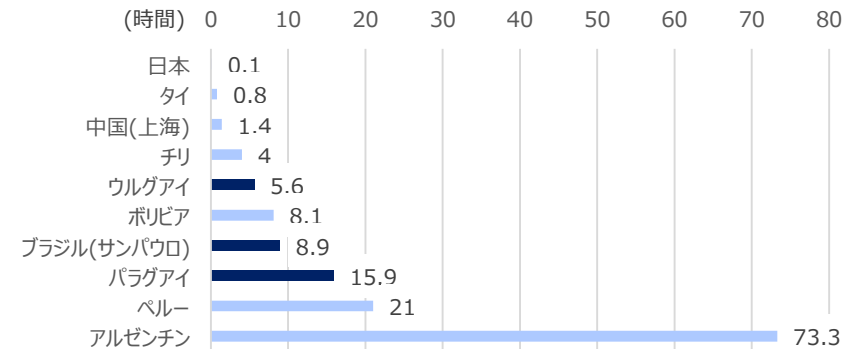
なお現状の水準でも、ウルグアイの電力供給の質は南米の中でトップクラスの評価を得ており、電力の中断時間や回数においても、ブラジル・パラグアイよりも優れている。

電力供給の質の総合評価ランキング

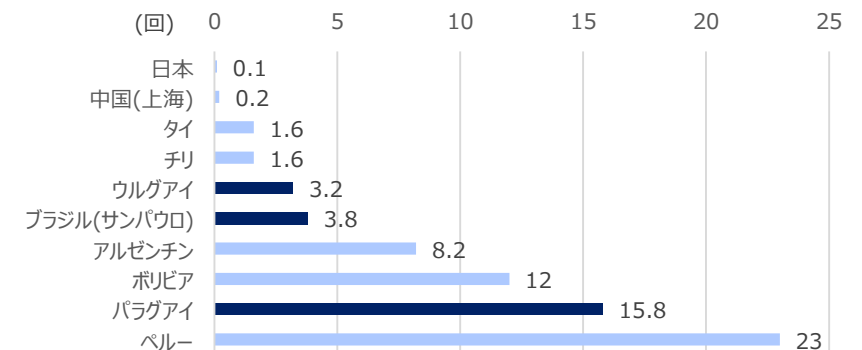


出所：World Economic Forum “The Global Competitiveness Report 2015-2016”
最高7、最低1のスコアで、World Economic Forumが世界の経営層への調査を基に評価。

年間電力中断時間 (SAIDI)



年間電力中断回数 (SAIFI)



出所：World Bank “Doing Business 2016”

※ウルグアイの電力中断は、送電線の老朽化に伴う故障等で発生するケースがある。(Montevideo Portalより)

ウルグアイ	物流	物量との費用対効果
	製造	ワーカー・技術者の確保 電力供給の質担保
	統括	高度人材の確保
パラグアイ	製造	ワーカー・技術者の確保 電力供給の質担保

3. 各進出パターンの留意点と企業・政府の対応 (3) ウルグアイにおける地域統括拠点

① 地域統括の業務を行う高度人材の確保

高度人材育成のための研修補助プログラムを政府が提供しており、多くの外資系企業が、ビジネスサービス(BPO等)、製薬・ヘルスケア、エンジニアリング等の専門人材育成のために当該制度を活用している。

業務統括を行うための高度人材が確保できるのか。

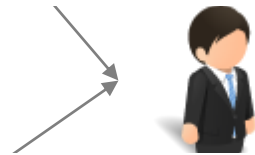
進出企業は、政府の研修補助プログラム等を活用し、現地の高度人材を育成する事で対応している。

事業スキーム

(ウルグアイ政府)



- 研修費の最大70%を助成
- 研修は自体は企業が企画・実施



- 残りの研修費を投資
- 研修を企画・実施(または外部委託)

(国内外企業)

事業概要

事業の目的

- Uruguay XXIにより実行、IDB(米州開発銀行)が支援している事業で、①新規事業推進に伴う雇用創出、②企業の需要への対応、③既に基礎的なスキルを有している人材に対する高付加価値スキル習得機会の提供を目的としている。

補助内容

- 事業内容により、下記の補助率を基に助成金額が最終確定される。
 - ✓ 雇用創出を伴う新事業に係る研修事業：70%
 - ✓ 既存従業員のスキル向上に係る研修事業：50%
 - ✓ 新規スキルの創出に係る事業：40%

利用要件/ 申請方法

- 対象は、ビジネスサービス(BPO等)、製薬・ヘルスケア、建築・デザイン・エンジニアリングに関する専門サービスに関する業務。
- 各事業の最低参加人数は10人以上、最低の研修時間は12時間。
- 申請方法は下記の通り。
 - ✓ “Finishing Schools”チームに、研修の概要を相談し、申請書を提出する。
 - ✓ 10日以内に専門委員会が申請書を評価し、承認可否を決定。
 - ✓ 承認後、Uruguay XXIと企業の間で契約を締結。
 - ✓ 研修事業終了後、企業は報告書提出と経費請求を行い、15日以内に補助が支払われる。

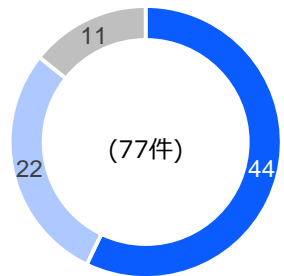
ウルグアイ	物流	物量との費用対効果
	製造	ワーカー・技術者の確保 電力供給の質担保
	統括	高度人材の確保
パラグアイ	製造	ワーカー・技術者の確保 電力供給の質担保

(参考) Finishing Schoolsの実績

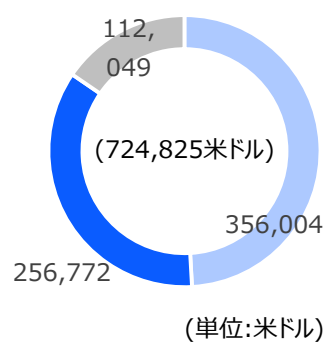
Finishing Schoolsは、これまで国内外企業の77件の事業・2,507名の人材を対象に、70万米ドルを超える補助がなされてきた実績がある。

事業実績

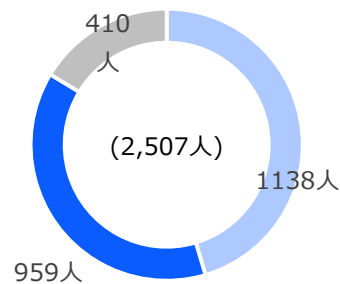
補助対象の事業数



事業に対する補助額



プロジェクト参加者数



- ビジネスサービス(BPO等)
- 情報通信
- 製薬・ヘルスケア

外資系企業の活用事例



BASF

- 企業概要：
本社をドイツに置く、世界最大級の化学メーカー。モンテビデオに、中南米の拠点を対象としてシェアードサービスを提供する業務統括拠点を設立。
- 補助事業概要：
シェアードサービス実施のための人材育成(社内研修)
- 研修費用総額：101,245米ドル
- 補助額：32,437米ドル(補助率32%)
- 事業参加者：17名



Despegar

- 企業概要：
本社を米国に置く、オンラインの旅行代理店。モンテビデオに、南米地域を対象としたサービス拠点を設立。
- 補助事業概要：
語学研修及びPCツールの研修(Dickens Institute and Jacksonville Training Centerによる社外研修)
- 研修費用総額：25,809米ドル
- 補助額：14,453米ドル(補助率56%)
- 事業参加者：30名

ウルグアイ	物流	物量との費用対効果
	製造	ワーカー・技術者の確保 電力供給の質担保
	統括	高度人材の確保
パラグアイ	製造	ワーカー・技術者の確保 電力供給の質担保

(参考) 高度人材の確保

そもそもウルグアイは、ビジネススクールの質・高等教育・研修等の評価等が高く、高度人材を育成する素地が整っていると考えられる。

高度人材の質に関連したランキング(140か国中)

ビジネススクールの質	高等教育・職業研修の質
35位 ... アルゼンチン	39位 ... アルゼンチン
52位 ... ウルグアイ	48位 ... ウルグアイ
67位 ... ベネズエラ	61位 ... ベネズエラ
84位 ... ブラジル	93位 ... ブラジル
134位 パラグアイ	115位 パラグアイ

□ **高等教育等の質の評価は高く、高度人材を育成する素地は整っていると考えられる。**

✓ フリーゾーン内の人材採用会社を活用したが、特に問題なく質の高い採用できた。(電子機器)

(参考)経営コース(MBA等)のあるウルグアイの主要大学

- Universidad Católica del Uruguay
- Universidad ORT Uruguay
- Universidad de la República
- Universidad de la Empresa
- Universidad de Montevideo

	物流	物量との費用対効果
ウルグアイ	製造	ワーカー・技術者の確保 電力供給の質担保
	統括	高度人材の確保
	製造	ワーカー・技術者の確保 電力供給の質担保
パラグアイ	製造	ワーカー・技術者の確保 電力供給の質担保

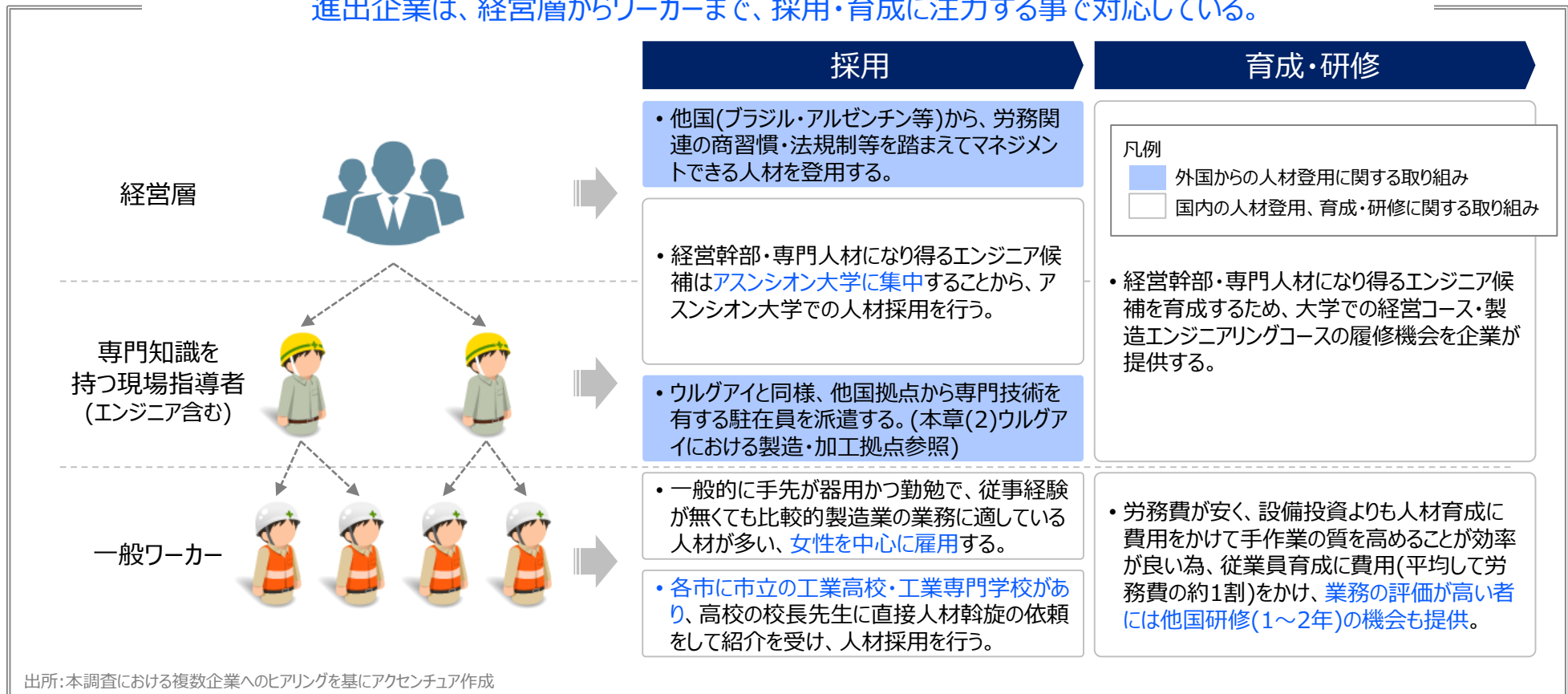
3. 各進出パターンの留意点と企業・政府の対応 (4) パラグアイにおける製造・加工拠点

① 製造業の業務を行うワーカー・技術者の確保

パラグアイでは、ウルグアイと同様に専門知識を持つ現場指導者を外国から受け入れる他、その他の役職も含め人材確保に力を入れている企業が多く見られた。

製造業の業務経験があるワーカー、技術者が確保できるのか。

進出企業は、経営層からワーカーまで、採用・育成に注力する事で対応している。

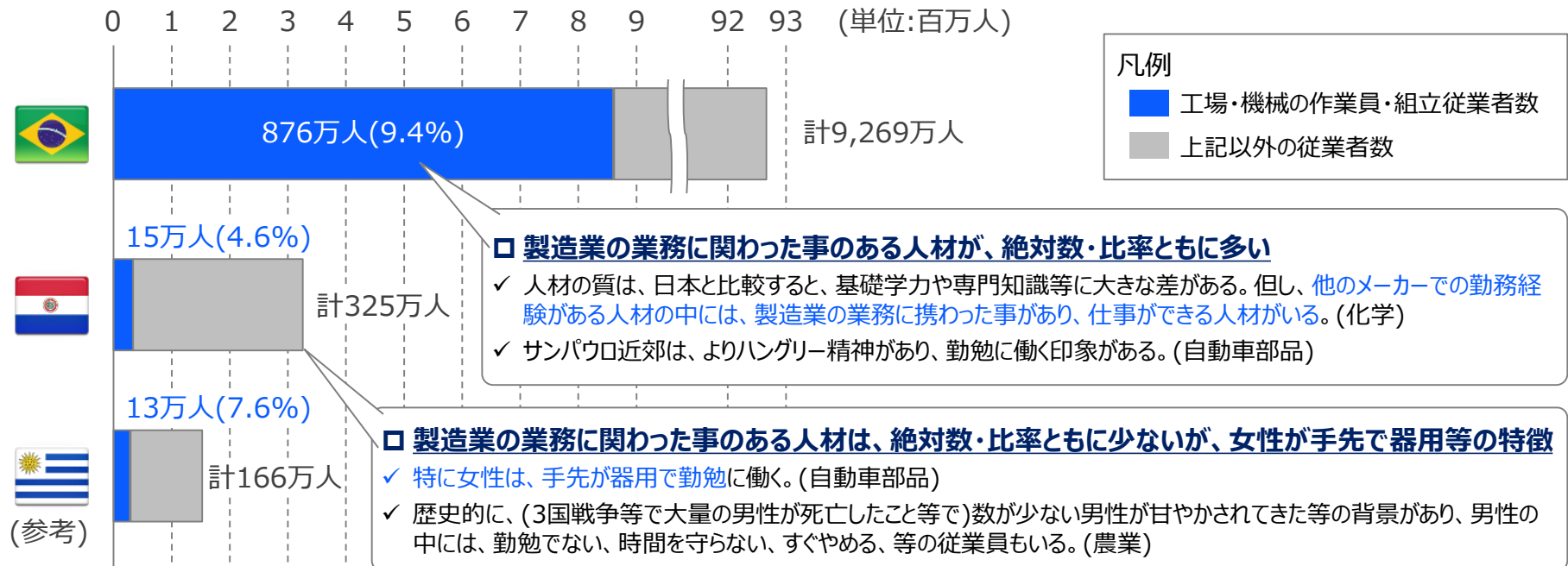


	物流	物量との費用対効果
ウルグアイ	製造	ワーカー・技術者の確保
		電力供給の質担保
	統括	高度人材の確保
パラグアイ	製造	ワーカー・技術者の確保
		電力供給の質担保

(参考) ワーカーの確保

そもそも製造関連業務の従事者数・比率がブラジルより少なく、ウルグアイ同様、製造業業務に携わったことがあるワーカーは一握りであると考えられる。但し、手先が器用な女性が多い等、製造業の業務に適性がある人材がいるという企業の声もある。

工場・機械の作業員、組み立て従業者の絶対数および比率(再掲)



(参考) パラグアイのワーカーの試用期間は30日*と規定され、当該期間内で業務の適正評価が可能。

出所：本調査ヒアリング、ILO "Employment by economic activity and occupation" (ブラジルは2009年、パラグアイ・ウルグアイは2014年)を使用し、アクセントニアにてグラフ作成)

試用期間については、OECD公開資料(<http://www.oecd.org/employment/emp/Uruguay.pdf>)

* 有資格者や実習生の試用期間は60日と規定、高度人材は規定なしだが通常6か月程度。

	物流	物量との費用対効果
ウルグアイ	製造	ワーカー・技術者の確保 電力供給の質担保
	統括	高度人材の確保
	製造	ワーカー・技術者の確保 電力供給の質担保
パラグアイ	製造	ワーカー・技術者の確保 電力供給の質担保

(参考) 技術者の確保

理数系の教育水準や科学者・エンジニア活用の容易性の評価についてブラジル・ウルグアイよりも低く、質の高いエンジニアは少ないという声もある。

エンジニアの質に関連したランキング(140か国中)(再掲)



出所：本調査ヒアリング、World Economic Forum “The Global Competitiveness Report 2015-2016”
 ※ 最高7、最低1のスコアで、World Economic Forumが世界の経営層への調査を基に評価。

	物流	物量との費用対効果
ウルグアイ	製造	ワーカー・技術者の確保
		電力供給の質担保
	統括	高度人材の確保
パラグアイ	製造	ワーカー・技術者の確保
		電力供給の質担保

(参考) 日系人の登用

ブラジルほどではないが、言語面で本社との架け橋になり得る日系人が一定数パラグアイに存在しており、日系企業の中には優先的な採用を行っている企業も存在する。

パラグアイにおける日系人移住の歴史

戦前の移住

- 1936年に、パラグアイ政府から日本人移民100家族を試験的に受け入れる許可が下り、パラグアイに最初の移民が到着。

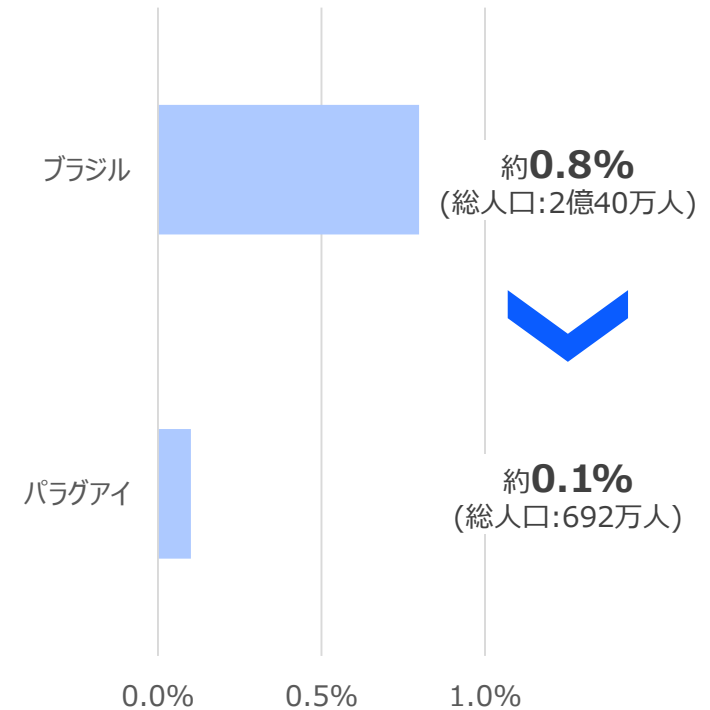
戦後の移住

- 日本が多くの余剰人員を抱える中で、1952年に120家族の入国許可を取り付け、1955年から入植開始。
- 1961年には、イグアス移住地が開設され、1963年から日本人移住者を多く迎えた。
- その後は、日本で経済成長が進むにつれて移住者は減少するも、現在は移住地だけではなく、アスンシオンやエンカルナシオン、シウダー・デル・エステといった都市部を中心に、商業、工業、金融業など幅広い分野で活動。

現時点での日系人は
約**7,000**人

- ✓ 言語面で日本人駐在員や本社との懸け橋になる日系人は優先的に採用している。(造船)
- ✓ 当初検討していた日本人の移住者が多い土地での進出は、インフラ等が不十分で断念したが、現在の土地でも、言語面等で利点がある日系人を採用し、活躍している。(自動車部品)

(参考)全人口に占める日系人の比率



出所：パラグアイ日本人会連合会「パラグアイにおける日本人移住の歴史」、
外務省ホームページ、外務省「海外在留邦人数・進出日系企業数」(平成27年度)
※ 上記ソースにおける、人口・進出済み日系企業数・日系人数を使用し、アクセントチャートで算出

	物流	物量との費用対効果
ウルグアイ	製造	ワーカー・技術者の確保 電力供給の質担保
	統括	高度人材の確保
	製造	ワーカー・技術者の確保 電力供給の質担保

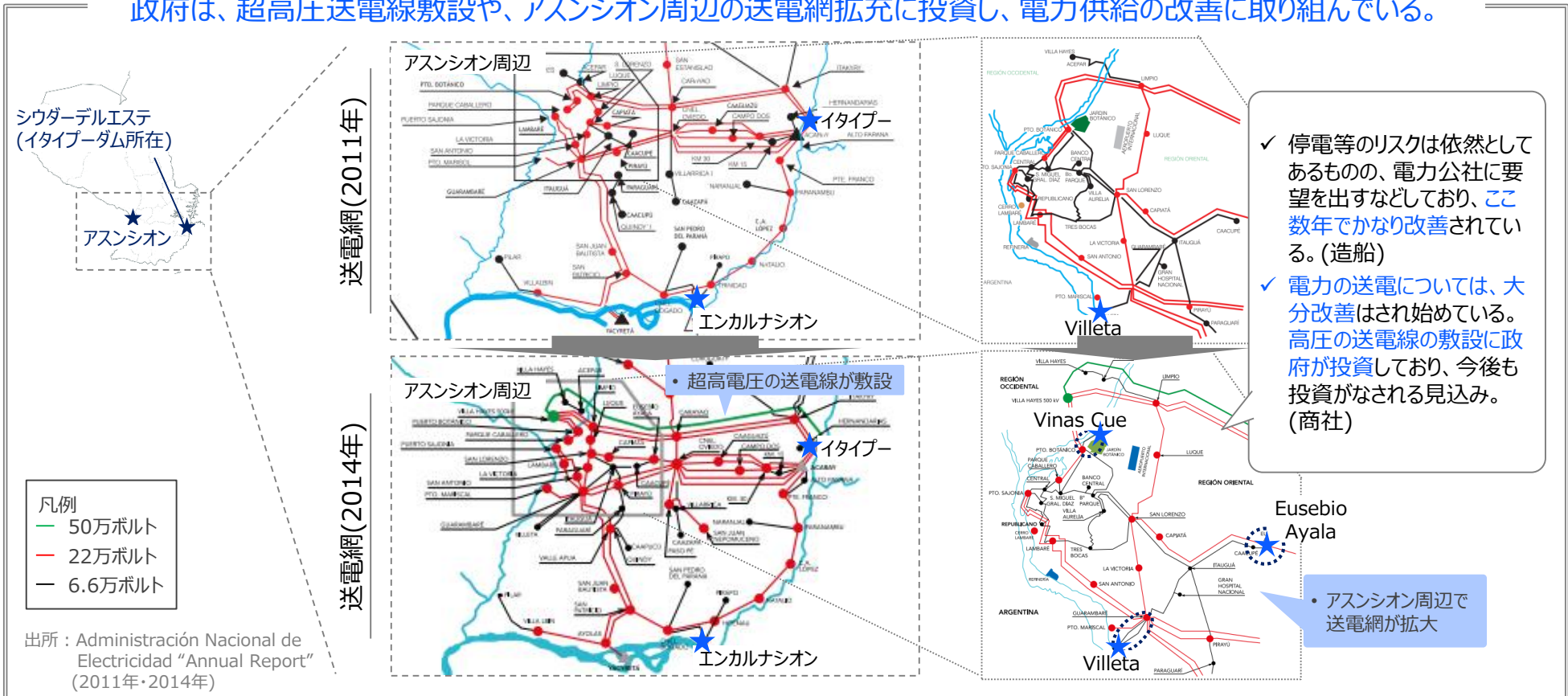
3. 各進出パターンの留意点と企業・政府の対応 (4) パラグアイにおける製造・加工拠点

② 安定的な電力供給の確保

アスンシオンからシウダーデルエステから超高電圧の送電線が引かれ、アスンシオン周辺で送電網が改善される等、政府・電力公社が積極的に電力への投資を強化している。

製造業を行う上で必要不可欠な電力は安定的に供給されるか。

政府は、超高圧送電線敷設や、アスンシオン周辺の送電網拡充に投資し、電力供給の改善に取り組んでいる。



	物流	物量との費用対効果
ウルグアイ	製造	ワーカー・技術者の確保
		電力供給の質担保
	統括	高度人材の確保
パラグアイ	製造	ワーカー・技術者の確保
		電力供給の質担保

(参考) 進出企業の対応

また進出企業は、①電力公社への自社立地地域の改善要望、②自家発電の整備、等を通じて対応している。電力公社は、イタイプダム等で豊富に生産される電力の販売先が要望する投資に意欲的との声もある。

企業の取り組み

電力公社への 要望

- 停電が起こる理由としては、電柱の強度が不十分で、台風等の災害時に電柱の倒壊を原因として送電網が切断されてしまう事が挙げられる。
- また、電圧が不安定な原因の一つに、高圧の送電線が未発達なことが挙げられる。
→「電力公社に直接要望し、前者は電柱への投資強化、後者は6.6万ボルトの送電線が引かれる等で対応してもらい、改善している。イタイプダム等があり発電量は十分なため、電力公社は電力を消費する企業が望む投資は惜しまない。」(造船)

自家発電 の整備

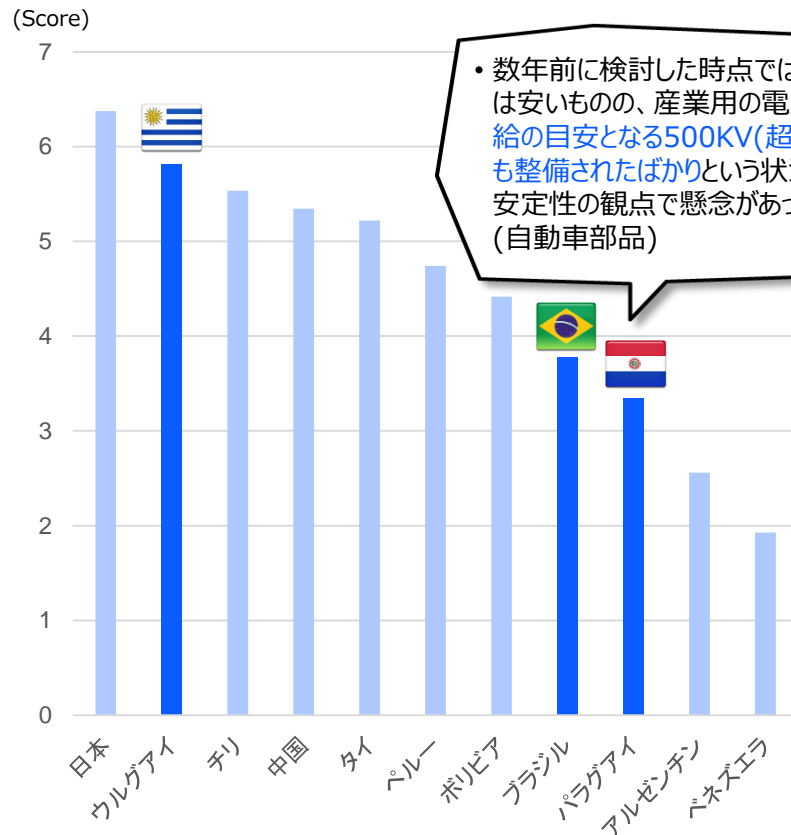
- 停電が起こった時の影響を軽減するため、自家発電装置を整備している企業もある。
→「事務所および冷却装置用の自家発電を整備している。生産ラインを稼働させるほどの設備は整えていないが、企業によってはそういった設備を整えているのではないか。」(造船)

	物流	物量との費用対効果
ウルグアイ	製造	ワーカー・技術者の確保
		電力供給の質担保
	統括	高度人材の確保
パラグアイ	製造	ワーカー・技術者の確保
		電力供給の質担保

(参考) 現状の電力供給の質

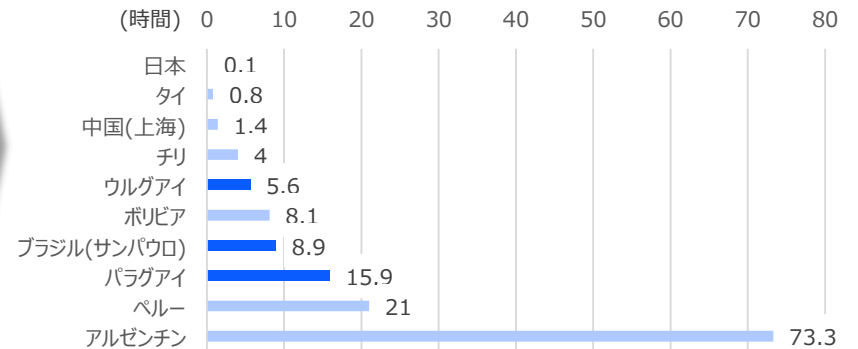
現状の電力供給の質の評価について、ウルグアイ・ブラジルよりは劣るが、アルゼンチンよりは高い水準。

電力供給の質の総合評価ランキング

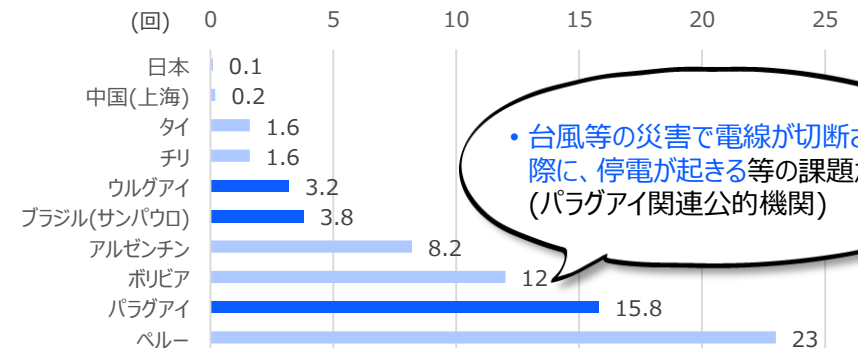


• 数年前に検討した時点では、電力価格は安いものの、産業用の電力の安定供給の目安となる500KV(超高圧送電)も整備されたばかりという状況で、電圧の安定性の観点で懸念があった。(自動車部品)

年間電力中断時間 (SAIDI)



年間電力中断回数 (SAIFI)



• 台風等の災害で電線が切断された際に、停電が起きる等の課題がある。(パラグアイ関連公的機関)

出所：World Economic Forum “The Global Competitiveness Report 2015-2016”
最高7、最低1のスコアで、World Economic Forumが世界の経営層への調査を基に評価。

出所：World Bank “Doing Business 2016”

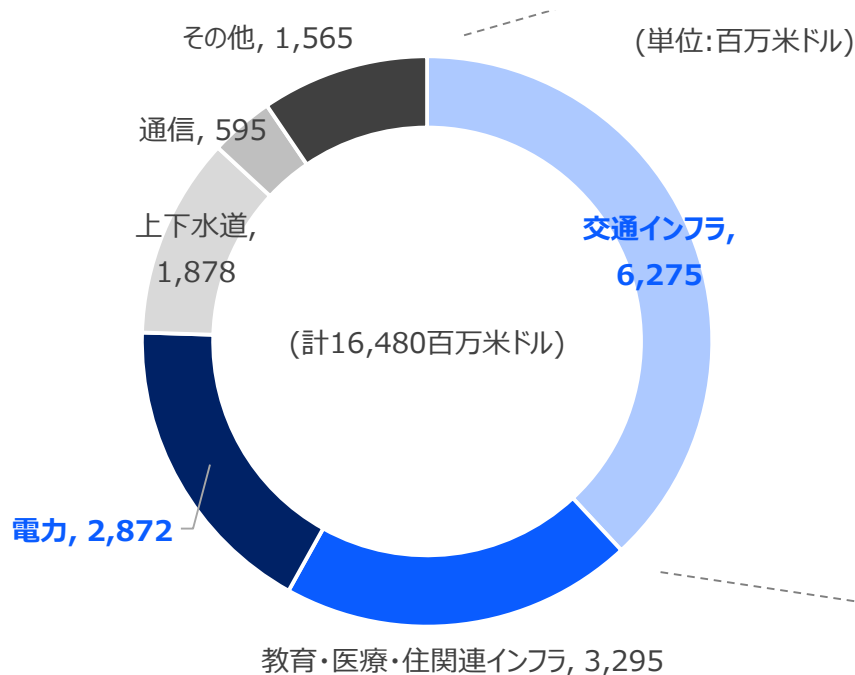
	物流	物量との費用対効果
ウルグアイ	製造	ワーカー・技術者の確保
		電力供給の質担保
	統括	高度人材の確保
パラグアイ	製造	ワーカー・技術者の確保
		電力供給の質担保

(参考) パラグアイにおける交通インフラの投資政策

なお電力以外にも、アスンシオン・シウダーデルエステ間的高速道路複線化、パラグアイ川の港の整備、首都アスンシオンの空港拡張等、物流強化のためのインフラ投資を積極的に進める予定。

直近5年間のインフラ投資計画

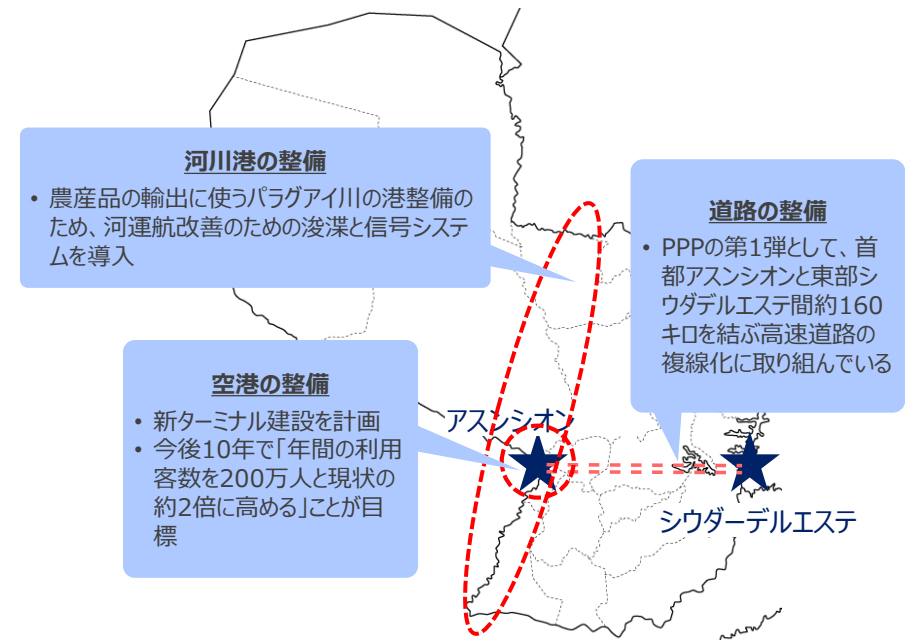
- 2013年8月に発足したカルテス政権では、電力以外にも、**空港・道路・河川港**の建設を加速する等、インフラ投資の強化に意欲的。



出所：Rediex提供資料(2015年11月時点の提供資料)

物流強化のためのインフラ整備

- 特に**官民パートナーシップ(PPP)**を活用した**インフラ整備**を目指しており、2016年からの3年間は、官民合計30億ドル/年の投資を想定。



出所：中南米経済速報「パラグアイ：15億ドルのインフラ事業を執行」(2015年8月7日付)、日本経済新聞「パラグアイ、インフラに官民で3700億円 商工相」(2015年6月23日付)、同上「パラグアイ、1.6兆円インフラ投資 農業輸出拡大へ」(2014年4月5日付)

目次

本報告書の全体像

1. 本事業の背景・目的

2. ウルグアイ・パラグアイの進出パターン

- (1) ウルグアイ：地域物流拠点
- (2) ウルグアイ：製造・加工拠点
- (3) ウルグアイ：地域統括拠点
- (4) パラグアイ：製造・加工拠点

3. 各進出パターンの留意点と企業・政府の対応

- (1) ウルグアイ：地域物流拠点
- (2) ウルグアイ：製造・加工拠点
- (3) ウルグアイ：地域統括拠点
- (4) パラグアイ：製造・加工拠点

【添付資料】

- 1. 調査概要（調査対象、調査項目、調査手法）
- 2. メルコスール概要、ウルグアイ・パラグアイ概要
- 3. ビジネス環境比較

添付資料1. 調査概要

(1) 調査対象

現地調査の際には、主に製造業の企業を対象にしつつ、各国のビジネス環境や投資優遇制度の課題に精通した非製造業企業や関連機関も対象に計32件の調査を行った。

		場所別の調査件数	属性別の調査件数		
現地調査 企業・機関 (全32件)	ウルグアイでの 調査数 (11件)	ウルグアイにおける調査企業 (7件)	企業への 調査数 (23件)	両国進出済み企業 (1件)	
		ウルグアイにおける調査機関 (4件)		ウルグアイのみ進出済み企業 (10件)	
	パラグアイでの 調査数 (9件)	パラグアイにおける調査企業 (6件)		パラグアイのみ進出済み企業 (6件)	
		パラグアイにおける調査機関 (3件)		ウルグアイ・パラグアイ未進出の 在ブラジル企業 (6件)	
	ブラジルでの 調査数 (12件)	ブラジルにおける調査企業 (10件)		関連機関への 調査数 (7件)	ウルグアイにおける調査機関 (4件)
		ブラジルにおける調査機関 (2件)			パラグアイにおける調査機関 (3件)
					ブラジルにおける調査機関 (2件)

(2) 調査項目(1/2)

「日系企業にとっての両国の有効な活用パターンを明らかにする」、「日系企業にとっての両国進出促進のための方策を検討する」という調査目的を踏まえ、調査項目を設定した。

調査項目	両国進出済み企業	在ブラジル進出済み企業 (両国未進出企業)
両国の進出理由・目的	<ul style="list-style-type: none"> 進出の契機となったメリットは？ (人材面(質、量)、ビジネスインフラ(貿易、事業設立)、資金面等) その際に比較した国は？ 	<ul style="list-style-type: none"> 伯における課題はあるか？(人材面(質、量)、ビジネスインフラ(貿易、事業設立)、資金面等) 課題解決に向け宇・巴進出検討するか？
両国における拠点内容	<ul style="list-style-type: none"> 拠点が保有する機能は？ (製造、物流、営業、業務統括等) 	<ul style="list-style-type: none"> (宇・巴進出検討している場合、)拠点が保有する機能は？(製造、物流、営業、業務統括等)
メルコスール内外拠点との役割分担	<ul style="list-style-type: none"> 伯拠点と比較し、進出順番は？ 拠点の対象はどこか？(宇・巴のみ、メルコスール域内、域外等) 	<ul style="list-style-type: none"> 拠点の対象はどこか？(宇・巴のみ、メルコスール域内、域外等)
進出時等において活用したインセンティブ内容	<ul style="list-style-type: none"> どのようなインセンティブを活用しているか？ 	<ul style="list-style-type: none"> (宇・巴活用検討ありの場合、)宇・巴インセンティブの活用を検討した事があるか？
進出した結果としての想定した役割の達成状況	<ul style="list-style-type: none"> 拠点の機能について、想定した役割を果たしているか？ 対象市場について、想定した役割を果たしているか？ 	<ul style="list-style-type: none"> -

日系企業にとってのウルグアイ・パラグアイの有効な活用パターンを明らかにする

(2) 調査項目(2/2)

(前頁の続き)

調査項目	両国進出済み企業	在ブラジル進出済み企業 (両国未進出企業)	
<p>両国の投資環境に関する課題</p>	<ul style="list-style-type: none"> 課題に感じている事はあるか？(人材面(質、量)、ビジネスインフラ(貿易、事業設立)、資金面等) 	<ul style="list-style-type: none"> 宇・巴進出を検討したことがあるか？ (ある場合、)現状進出していない理由は何か？(人材面(質、量)、ビジネスインフラ(貿易、事業設立)、資金面等) 	
<p>両国の投資優遇制度活用における課題</p>	<p>現状存在しないが、活用したいメニュー</p>	<ul style="list-style-type: none"> 現状存在しないが、活用できれば進出関心が高まるインセンティブはあるか？ 	
	<p>現状存在するインセンティブの要件についての課題</p>	<ul style="list-style-type: none"> これまでインセンティブを活用又は活用を検討した事があるか？(ある場合、)要件面で課題はあるか？ (ない場合、)要件面で課題があるか？ 	<ul style="list-style-type: none"> (宇・巴活用検討ありの場合、)宇・巴インセンティブの活用を検討した事があるか？ (ある場合、)要件面で課題はあるか？(ない場合、)要件面で課題があるか？
	<p>現状存在するインセンティブの手続き上の課題</p>	<ul style="list-style-type: none"> (ある場合、)手続き面で課題はあるか？ (ない場合、)手続き面で課題があるか？ 	<ul style="list-style-type: none"> (ある場合、)手続面で課題はあるか？ (ない場合、)手続面で課題があるか？

日系企業にとってのウルグアイ・パラグアイ進出促進のための方策を検討する

添付資料1. 調査概要

(3) 調査手法

より適切な企業を対象に効率的な調査を行うため、事前に企業にアンケート・電話ヒアリングを実施した上で、現地調査の日程が合い、ヒアリング項目に回答可能な現地担当者がある企業に対して現地調査を行った。



(4) 進出パターン整理の考え方(1/2) 拠点機能

進出パターン分類においては、「設置する機能」によって重要視するビジネス環境や優遇制度が異なるため、「どんな機能を置いているか」という観点で分類した。

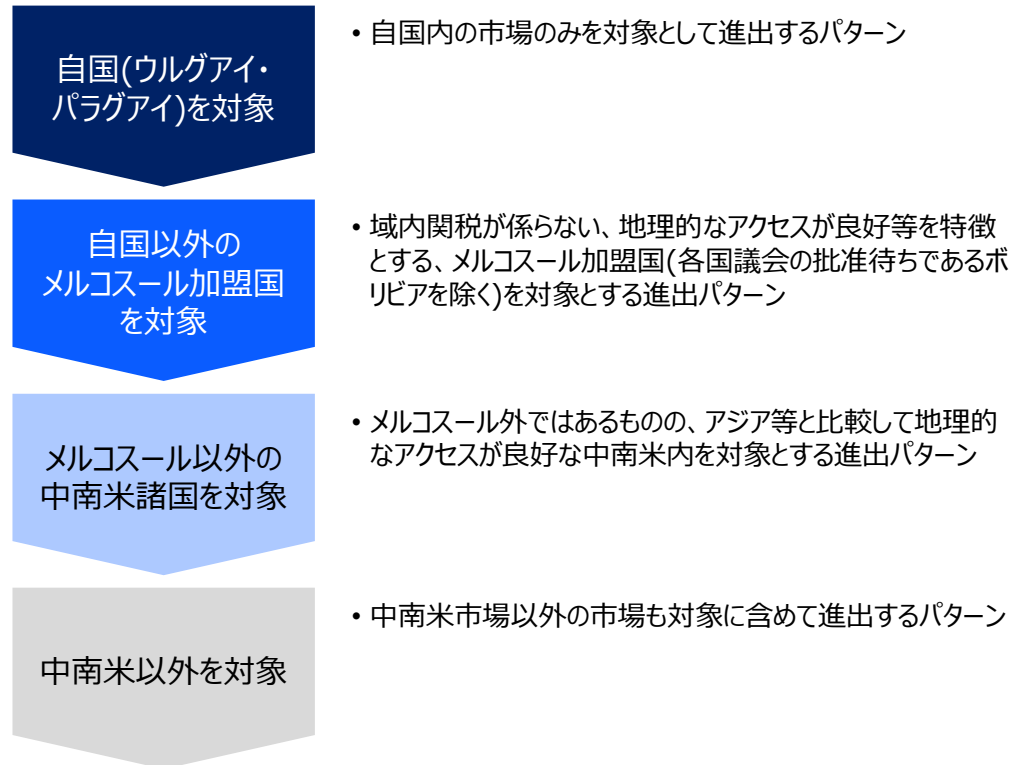
機能別に重要視されるビジネス環境・優遇制度(例)



(4) 進出パターン整理の考え方(2/2) 対象市場

その上で、設置する機能別に対象とする市場の傾向に違いが見られたため、「どんな市場に」設置するかという観点で、進出事例を整理した。

対象市場別の進出パターン



添付資料2. メルコスール概要、ウルグアイ・パラグアイ概要

(1) メルコスールの概要

メルコスールは、1995年に発足した関税同盟で、現在アルゼンチン・ブラジル・パラグアイ・ウルグアイ・ベネズエラ・ボリビア※が加盟国として、チリ・コロンビア・エクアドル・ガイアナ・ペルー・スリナムが準加盟国として参加している。

南米各国の参加状況



メルコスールおよび加盟各国の概要

メルコスール(南米南部共同市場)	
概要	1995年に発足。①域内関税撤廃、②対外共通関税創設、③経済政策の協調、④法規制撤廃に係る取組みを実施。
総人口	約2億9千万人(2012年)
GDP総計	約3.4兆ドル(2012年)

ブラジル連邦共和国	
人口	約2億40万人(2014年)
面積	851.2万km ²
公用語	ポルトガル語
GDP	2兆3,461億米ドル(2014年)
一人当たりGDP	11,613米ドル(2014年)

アルゼンチン共和国	
人口	4,298万人(2014年)
面積	278万km ²
公用語	スペイン語
GDP	5,402億米ドル(2014年)
一人当たりGNI	14,160米ドル(2014年)

ベネズエラ・ボリバル共和国	
人口	2,990万人(2012年)
面積	912.1万km ²
公用語	スペイン語
GDP	3,739億米ドル(2013年)
一人当たりGDP	12,472米ドル(2013年)

パラグアイ共和国	
人口	692万人(2014年)
面積	40.7万km ²
公用語	スペイン語、グアラニー語
GDP	296億米ドル(2014年)
一人当たりGDP	4,368米ドル(2014年)

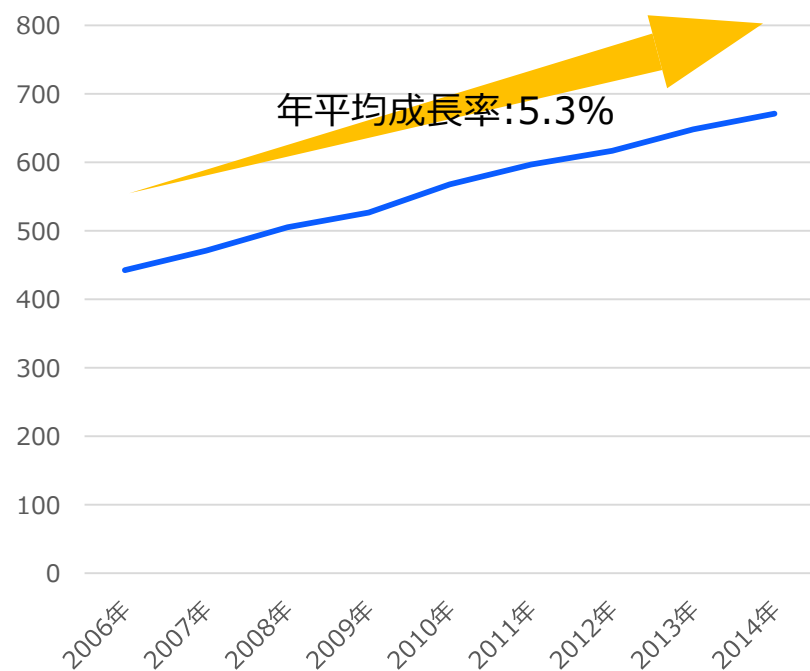
ウルグアイ東方共和国	
人口	342万人(2014年)
面積	17.6万km ²
公用語	スペイン語
GDP	574.7億米ドル(2014年)
一人当たりGNI	16,350米ドル(2014年)

(2) ウルグアイ・パラグアイの経済成長

産業振興政策等の効果も相まって、両国ともに実質GDPは上昇傾向である。

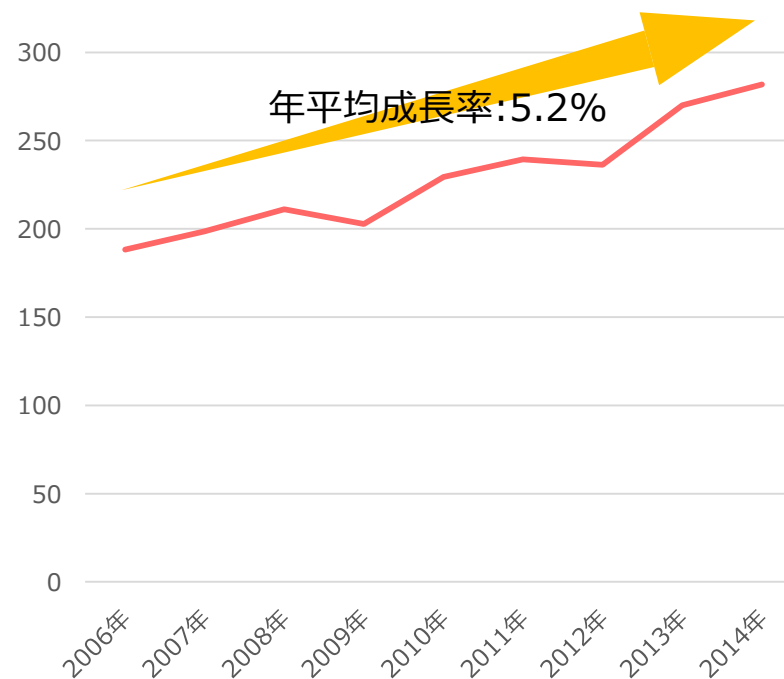
ウルグアイの実質GDP推移(基準年:1993年)

(単位:100億ウルグアイペソ)



パラグアイの実質GDP推移(基準年:1994年)

(単位:1兆パラグアイグアラニー)

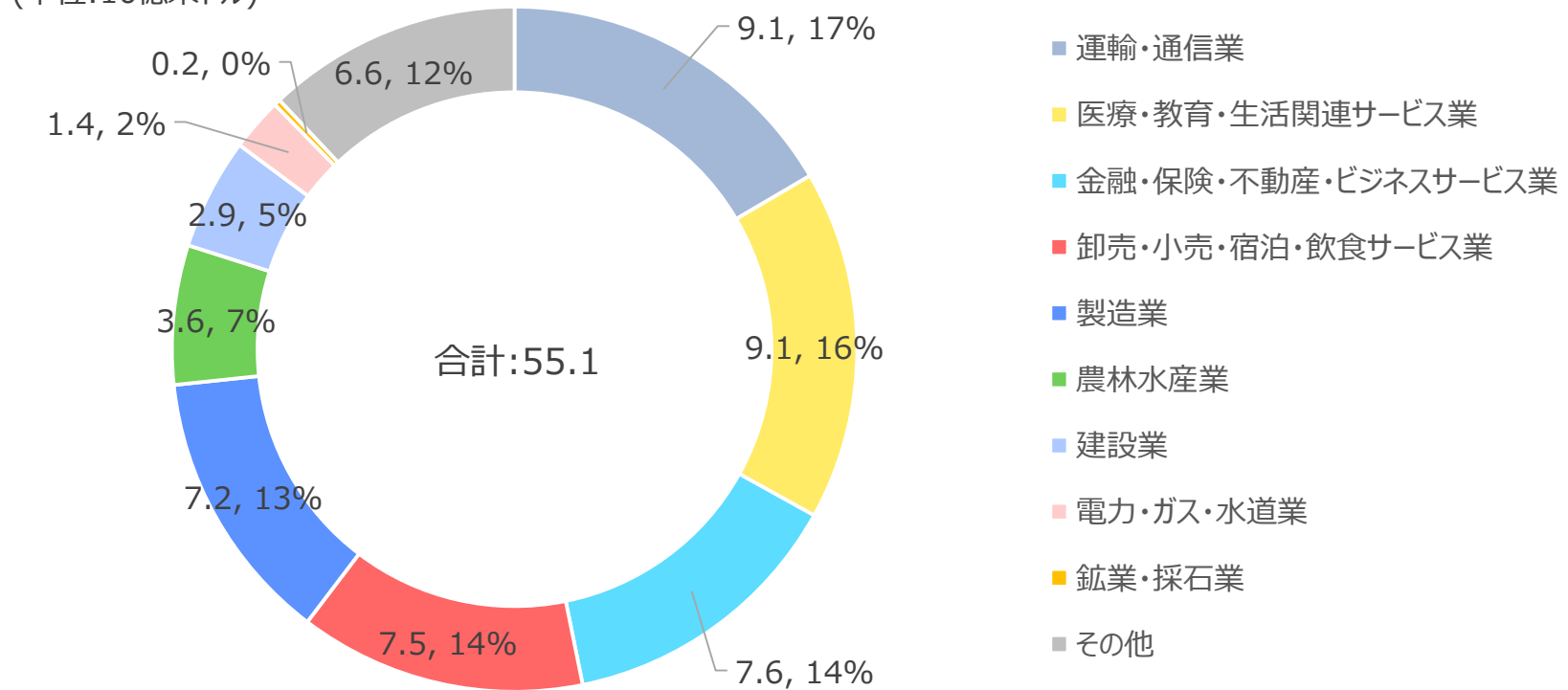


(3) ウルグアイの概要(1/7) 産業別GDP

ウルグアイの産業構造としては、サービス業が中心となっており、その中でも運輸・通信や金融・保険・不動産等、事業活動を行う企業向けの産業が比較的GDP規模が大きい。

ウルグアイの産業別GDP（2014年時点。名目値※）

(単位:10億米ドル)

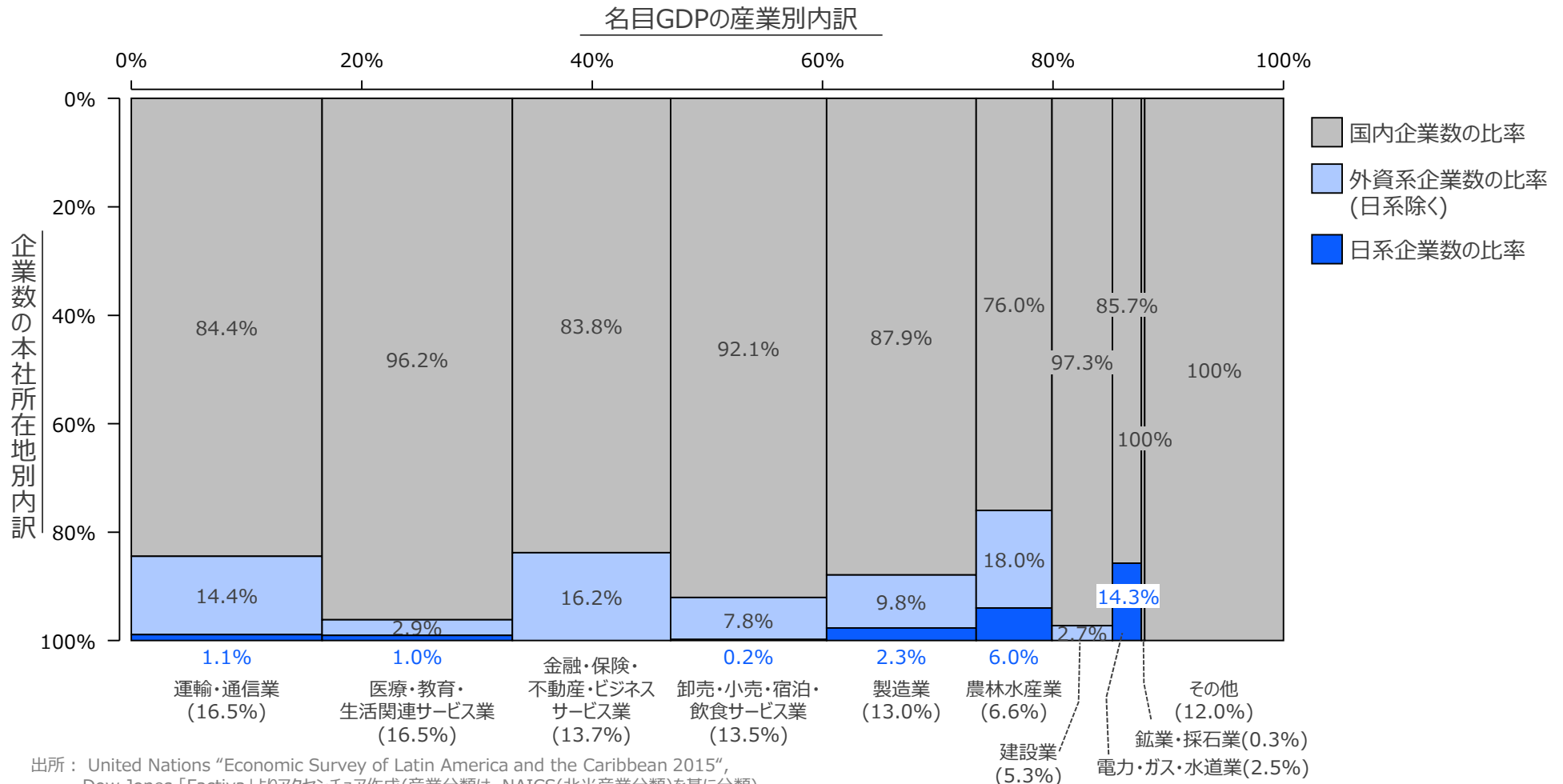


出所：United Nations “Economic Survey of Latin America and the Caribbean 2015”, IMF “Gross domestic product, current prices”

※ 前者の出所より実質GDPの産業別割合を算出し、後者の出所の名目GDPの総計に積算して算出。

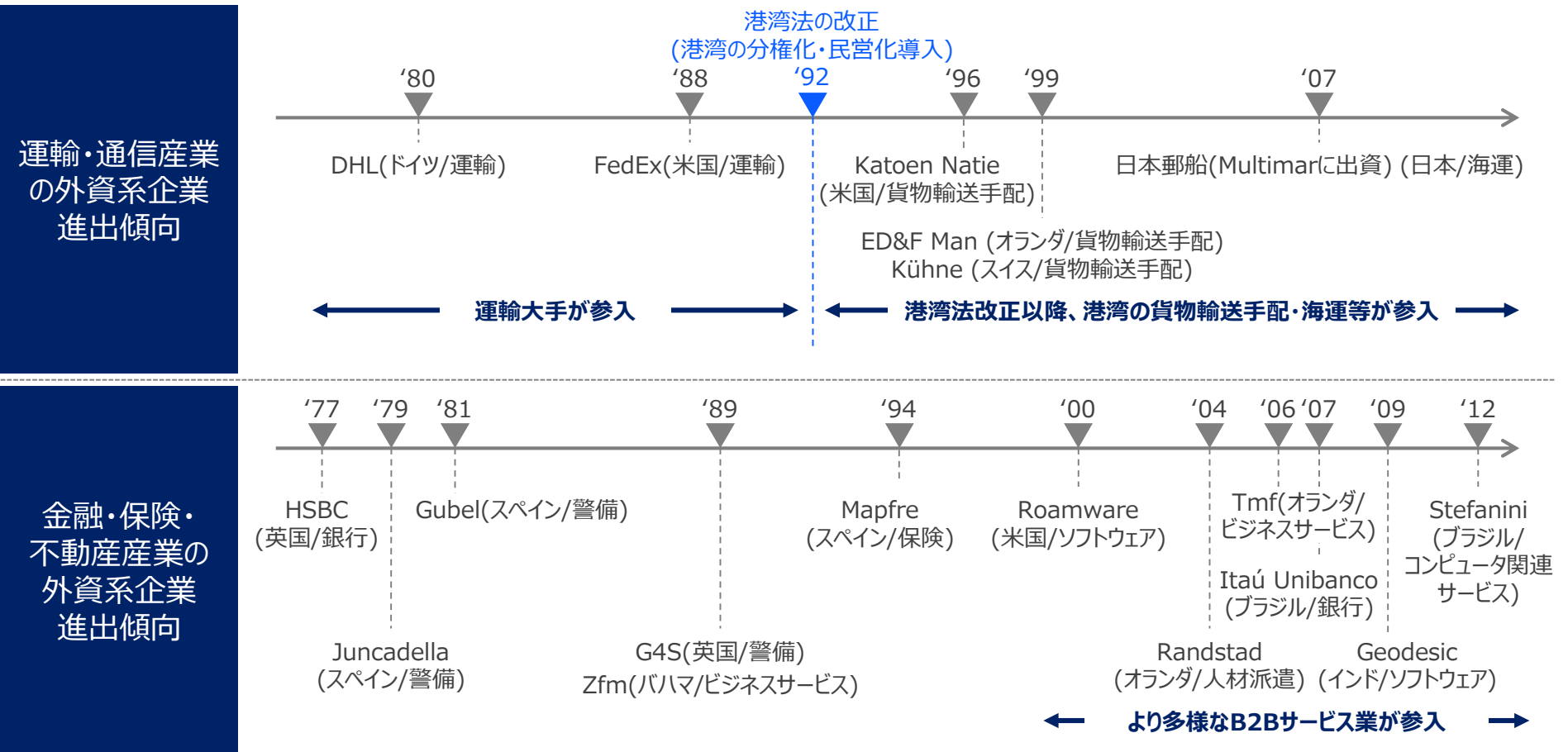
(3) ウルグアイの概要(2/7) 外資系・日系企業の参入状況

日系企業は製造業・農林水産業・電力・ガス・水道業等に進出しているが、GDP規模が大きく外資系企業も一定数進出している、運輸・通信や金融・保険・不動産等のサービス業にはあまり進出できていない。



(3) ウルグアイの概要(3/7) 外資系企業進出の変遷

運輸・通信業について、1992年の港湾法改正以降、海運関連のビジネスを手掛ける企業が数多く参入。
金融・保険・不動産業については、2000年以降に多様なサービス業が参入している。

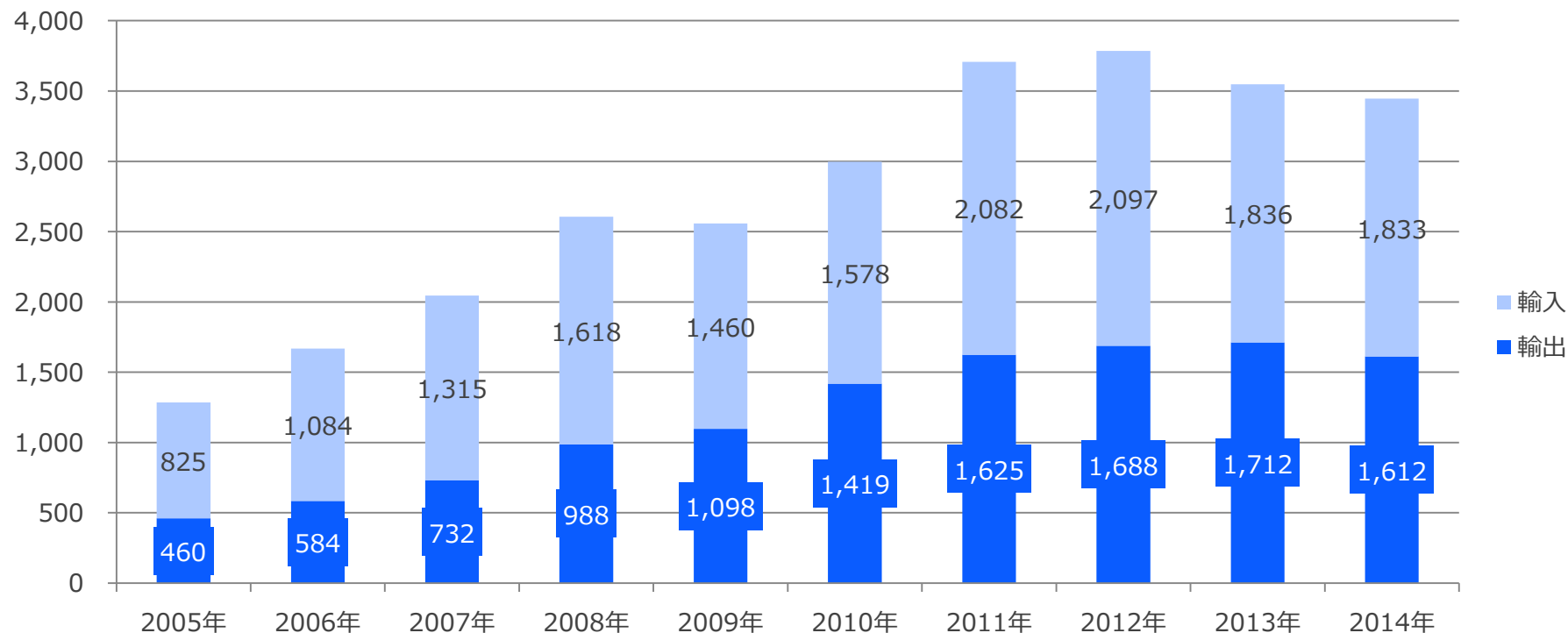


(3) ウルグアイの概要(4/7) ブラジルとの貿易状況

ウルグアイ・ブラジル間の往復貿易額は、ブラジルの景気後退等も影響し直近数年ではやや右肩下がりではあるものの、過去10年間では倍以上の取引額となっている。

ブラジル・ウルグアイ間の輸出入額の推移 (ウルグアイにとっての輸出入値)

(単位:百万米ドル)

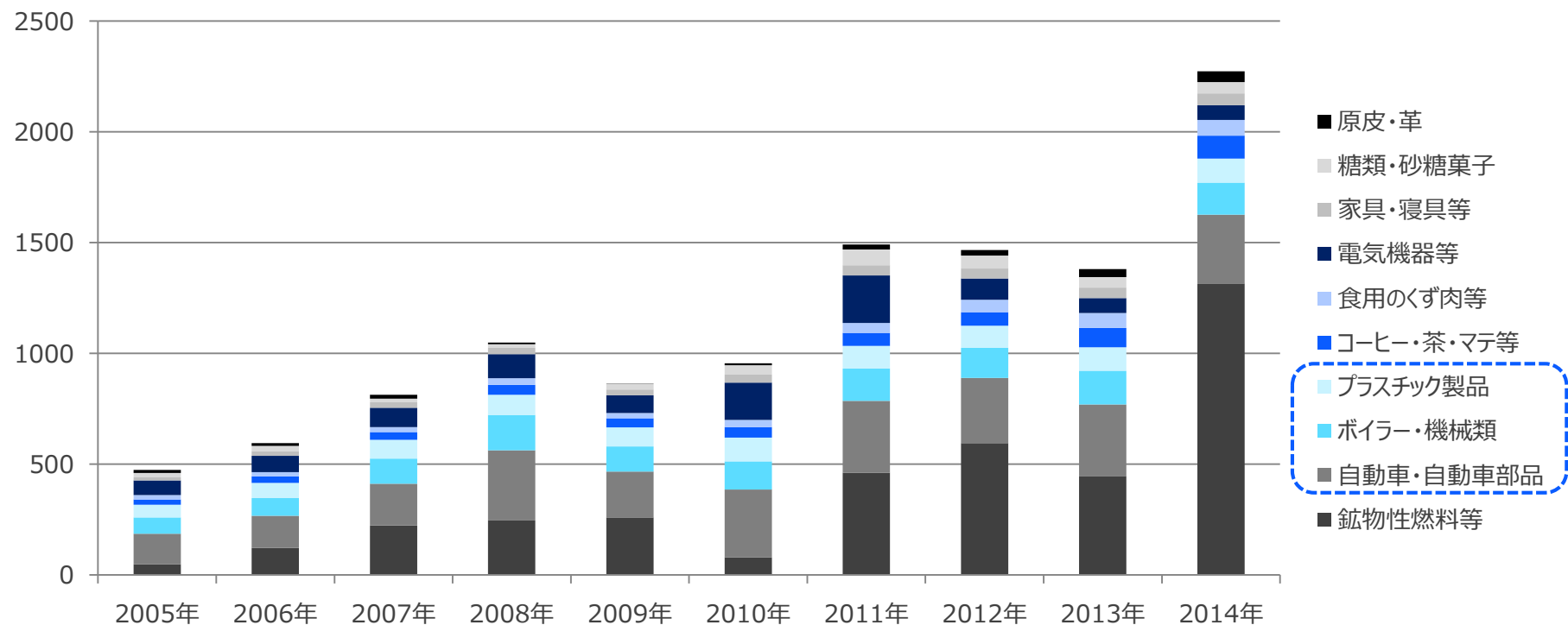


(3) ウルグアイの概要(5/7) 対ブラジル輸出額

ウルグアイの対ブラジル輸出品は、鉱物性燃料に次いで、自動車・自動車部品、ボイラー・機械類、プラスチック製品等の機械製品が多い。

製品別のウルグアイの対ブラジル輸出額 (2014年の上位10品目が対象)

(単位:百万米ドル)



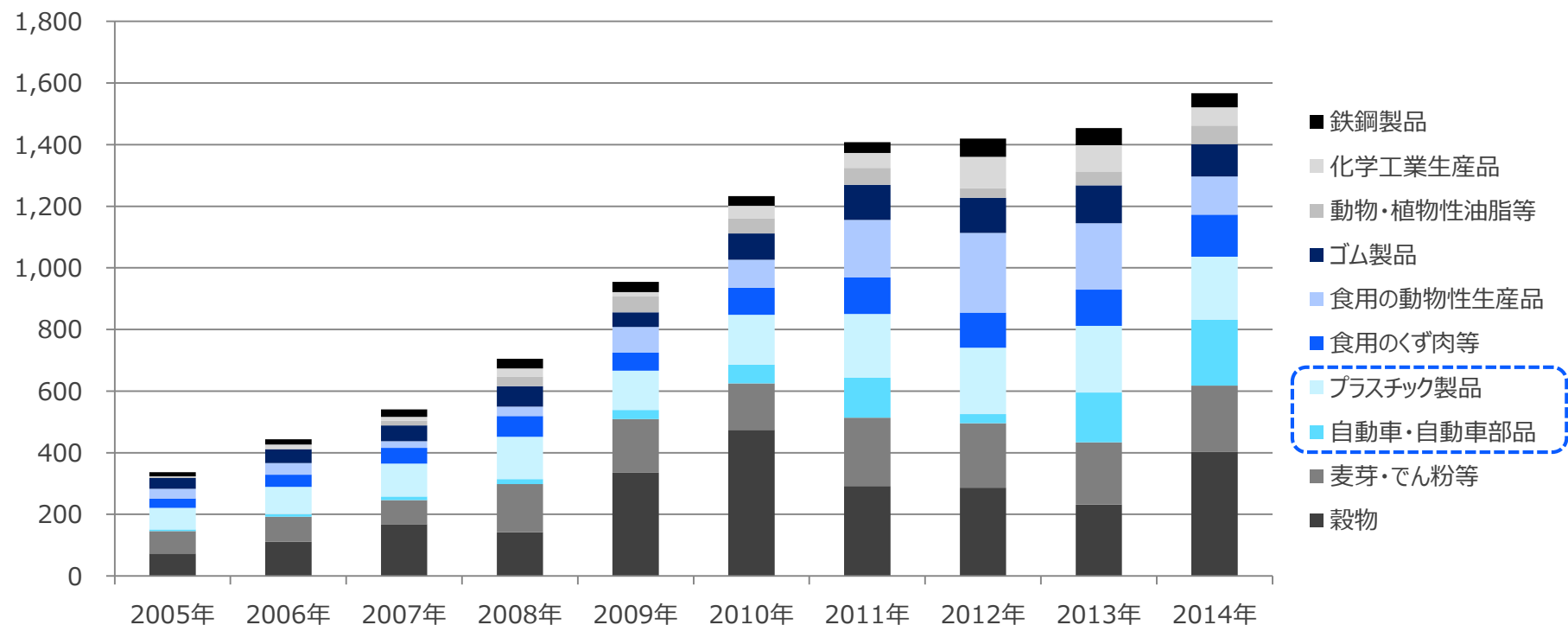
出所 : Ministério do Desenvolvimento, Indústria e Comércio Exterior, United Nations "International Merchandise Trade Statistics" (ウルグアイ報告データ使用)

(3) ウルグアイの概要(6/7) 対ブラジル輸入額

ウルグアイの対ブラジル輸入品は、穀物・麦芽等の農作物が中心だが、自動車・自動車部品やプラスチック製品が近年増加している。

製品別のウルグアイの対ブラジル輸入額 (2014年の上位10品目が対象)

(単位:百万米ドル)



(3) ウルグアイの概要(7/7) 投資優遇制度

ウルグアイには、各種税金を減免する優遇制度が整備されている。

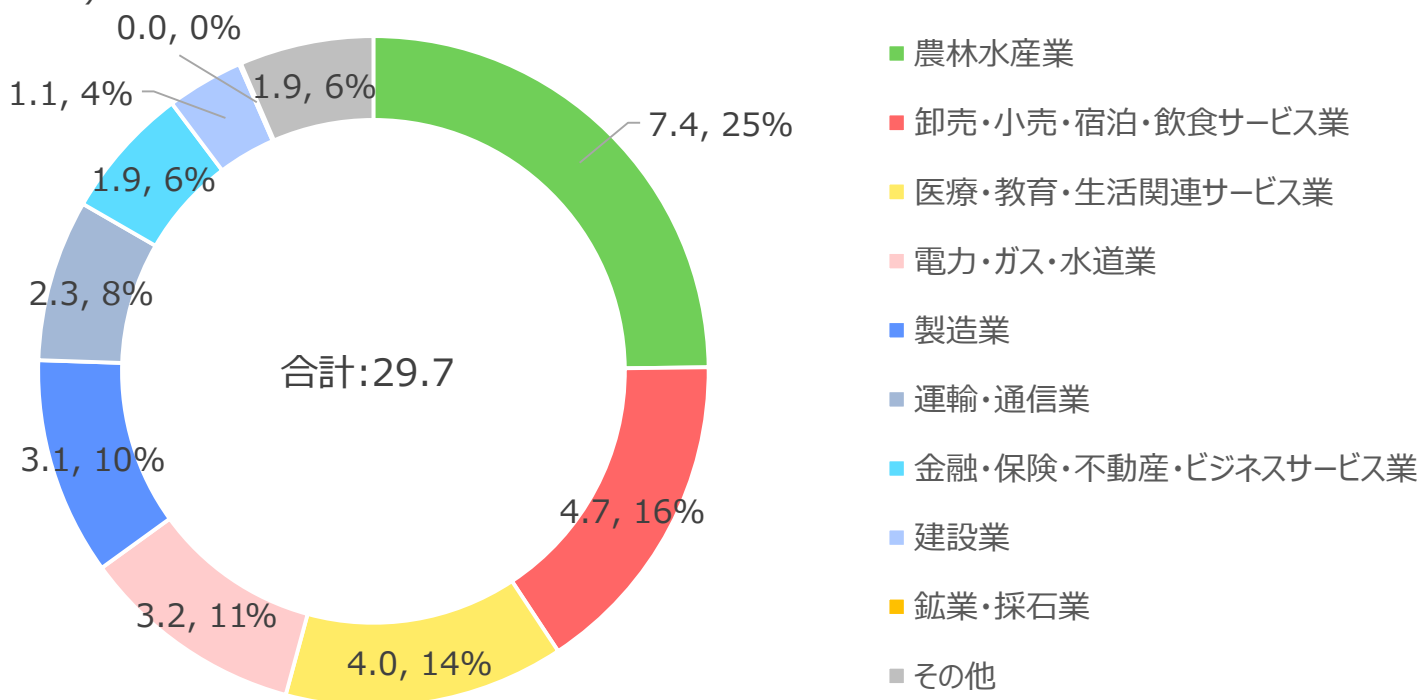
	投資法(Law No.16,906)	フリーゾーン	フリーポート・フリーエアポート	保税倉庫	テンポラリーアドミッション
経済活動所得税 (IRAE)	投資額の20%~100%の控除	フリーゾーン内では免除	適用エリア内では免除	適用エリア内では免除	
付加価値税 (VAT)	建設工事関連は免除	フリーゾーン内では免除	適用エリア内では免除	適用エリア内では免除	
輸入税	輸入機械・設備は免除 (国内競合品除く)	フリーゾーン内に輸入される製品は免除 (フリーゾーン外の国内への輸入には課税)	免除	免除	免除 (最大18か月)
資産税	建設工事・機械設備関連は免除	フリーゾーン内では免除	適用エリア内では免除	適用エリア内では免除	
	P.11に詳細記載	P.37,38に詳細記載	P.40に詳細記載	P.40に詳細記載	P.50に詳細記載

(4) パラグアイの概要(1/7) 産業別GDP

パラグアイの産業構造としては、農林水産業の比率が高く、次に卸売・小売・宿泊・飲食や、医療・教育等の消費者向けのサービス業のGDP規模が大きい。

パラグアイの産業別GDP (2014年時点。名目値※)

(単位:10億米ドル)

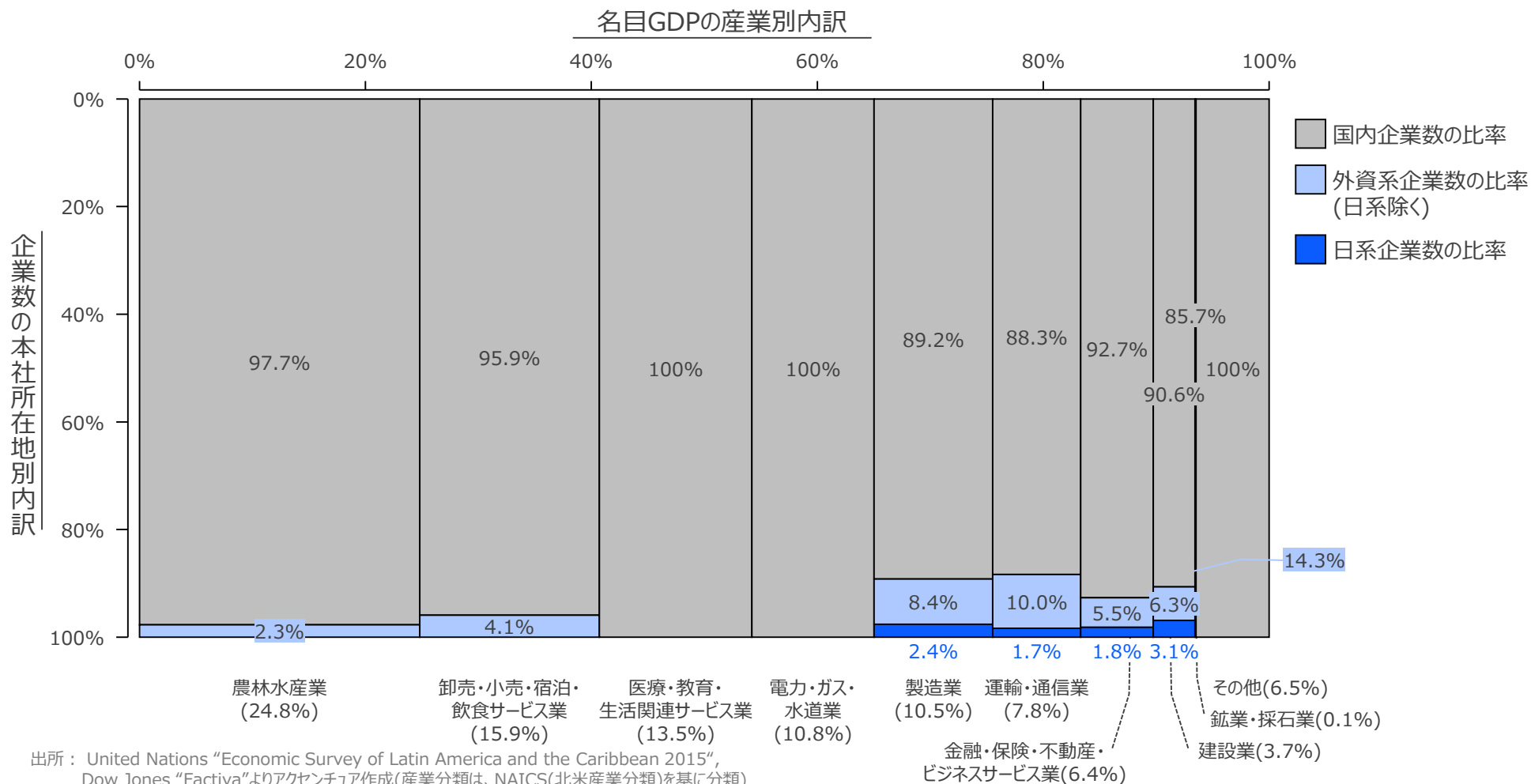


出所 : United Nations "Economic Survey of Latin America and the Caribbean 2015", IMF "Gross domestic product, current prices"

※ 前者の出所より実質GDPの産業別割合を算出し、後者の出所の名目GDPの総計に積算して算出。

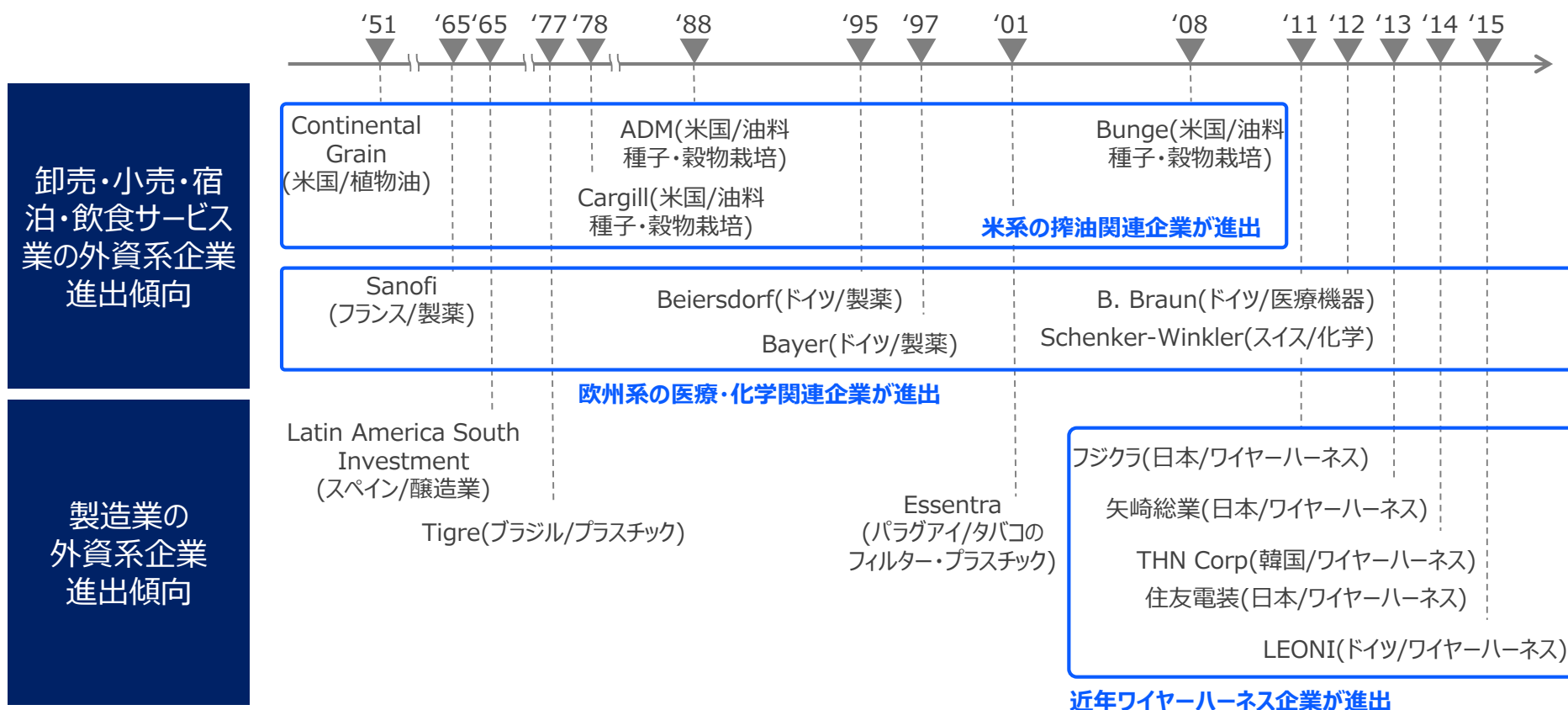
(4) パラグアイの概要(2/7) 外資系・日系企業の参入状況

日系企業は、他の外資系企業と同様に、製造業、運輸・通信業、金融・保険・不動産業、建設業等に進出している。GDP規模が大きな農林水産業、卸売・小売等のサービス業には進出していない。



(4) パラグアイの概要(3/7) 外資系企業進出の変遷

外資系のサービス業もBtoCではなく、多くが製造業の子会社として卸売を担う企業となっている。米系企業は搾油関連で、欧米系企業は医療・化学関連で早くから参入しているが、近年日系含む自動車部品企業が参入。

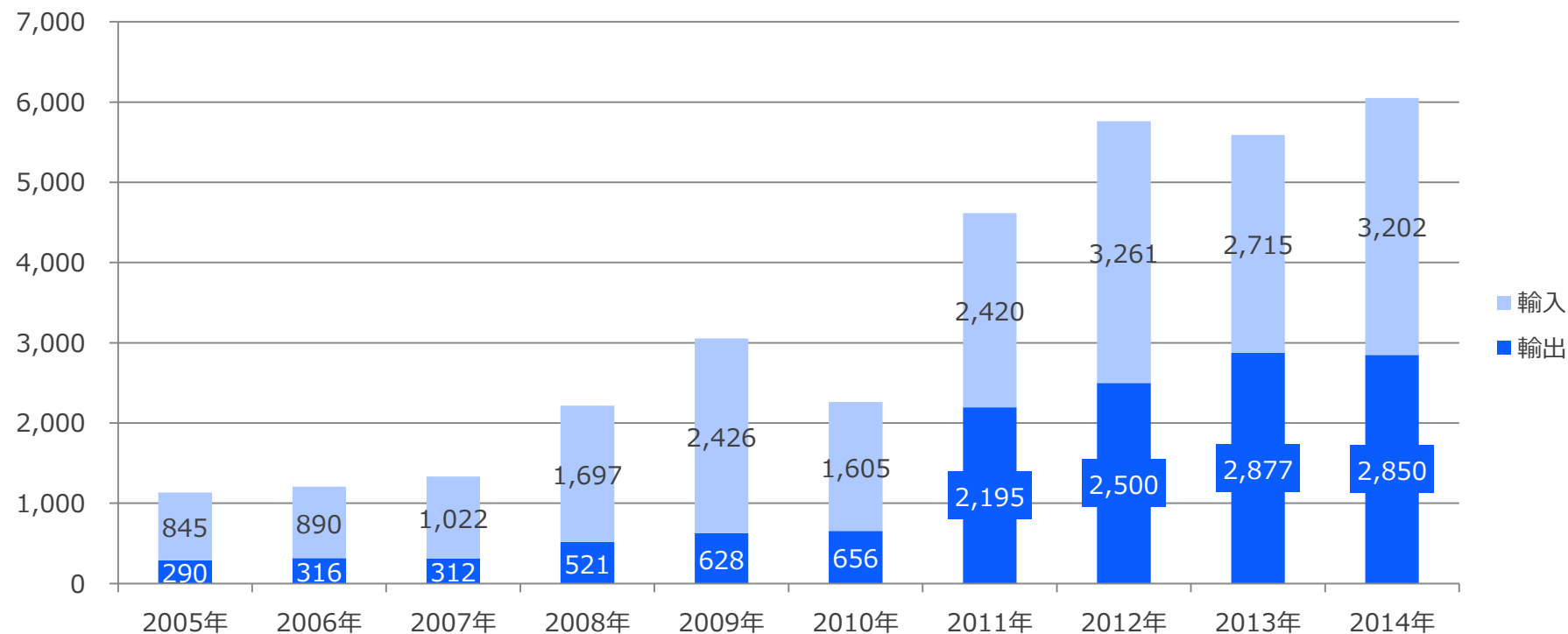


(4) パラグアイの概要(4/7) ブラジルとの貿易状況

パラグアイ・ブラジル間の往復貿易額は、パラグアイの輸出額が大きく伸びたこともあり、右肩上がりの傾向にある。

ブラジル・パラグアイ間の輸出入額の推移 (パラグアイにとっての輸出入金額)

(単位:百万米ドル)

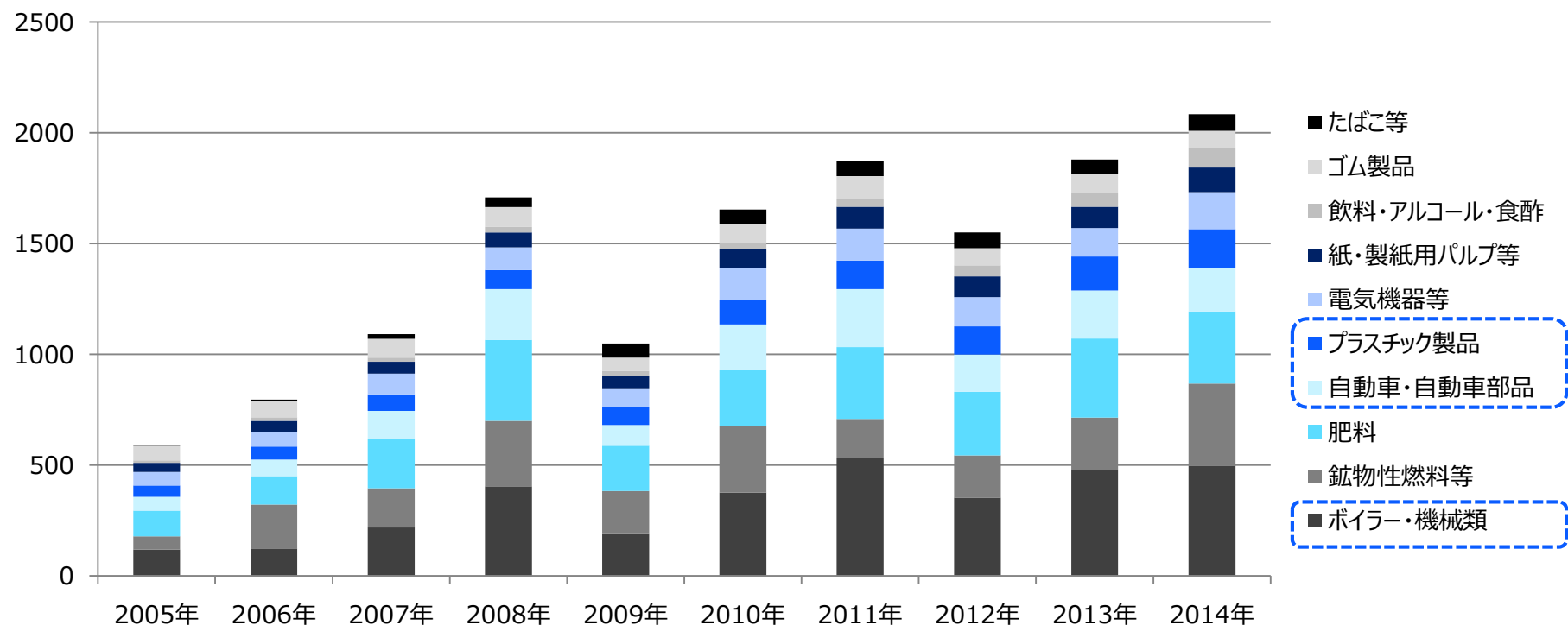


(4) パラグアイの概要(5/7) 対ブラジル輸出額

パラグアイの対ブラジル輸出品は、ボイラー・機械類、自動車・自動車部品、プラスチック製品等の機械製品が多い。

製品別のパラグアイの対ブラジル輸出額 (2014年の上位10品目が対象)

(単位:百万米ドル)

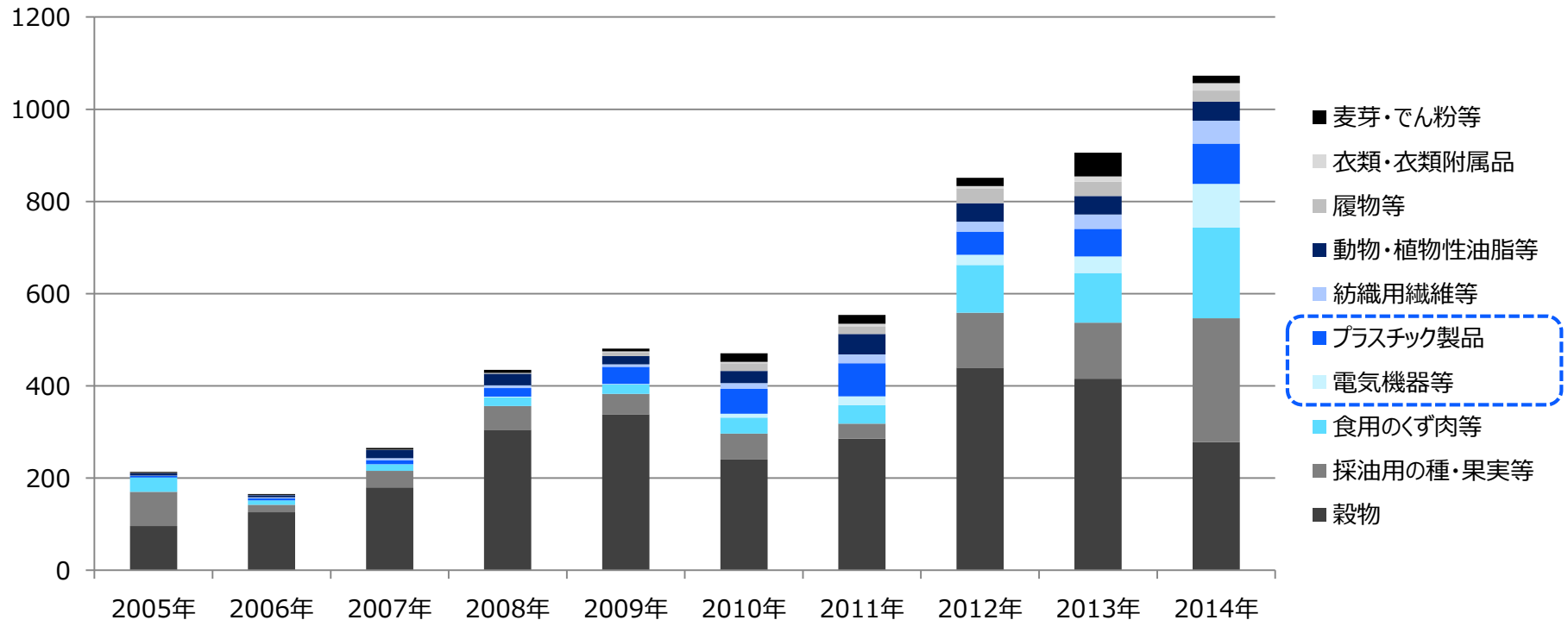


(4) パラグアイの概要(6/7) 対ブラジル輸入額

パラグアイの対ブラジル輸入品は、穀物・採油用の種・肉等の一次産品が中心だが、電気機器やプラスチック製品等の輸入も伸びている。

製品別のパラグアイの対ブラジル輸入額 (2014年の上位10品目が対象)

(単位:百万米ドル)



(4) パラグアイの概要(7/7) 投資優遇制度

パラグアイには、各種税金を減免する優遇制度が整備されている。

	投資法(法律第60/90号)	フリーゾーン	マキラ制度
経済活動所得税 (IRAE)			
付加価値税 (VAT)	資本財購入の際は免除	総輸出額の0.5%のフリーゾーン税のみ課税	マキラ契約により生産された商品は、付加価値の1%の単一納税のみ課税
輸入税	製造・加工を目的とする原材料、機械設備関連は免除	原材料、機械設備関連は免除	製造・加工を目的とする原材料、機械設備関連は免除
	P.13に詳細記載	P.72,73に詳細記載	P.74に詳細記載

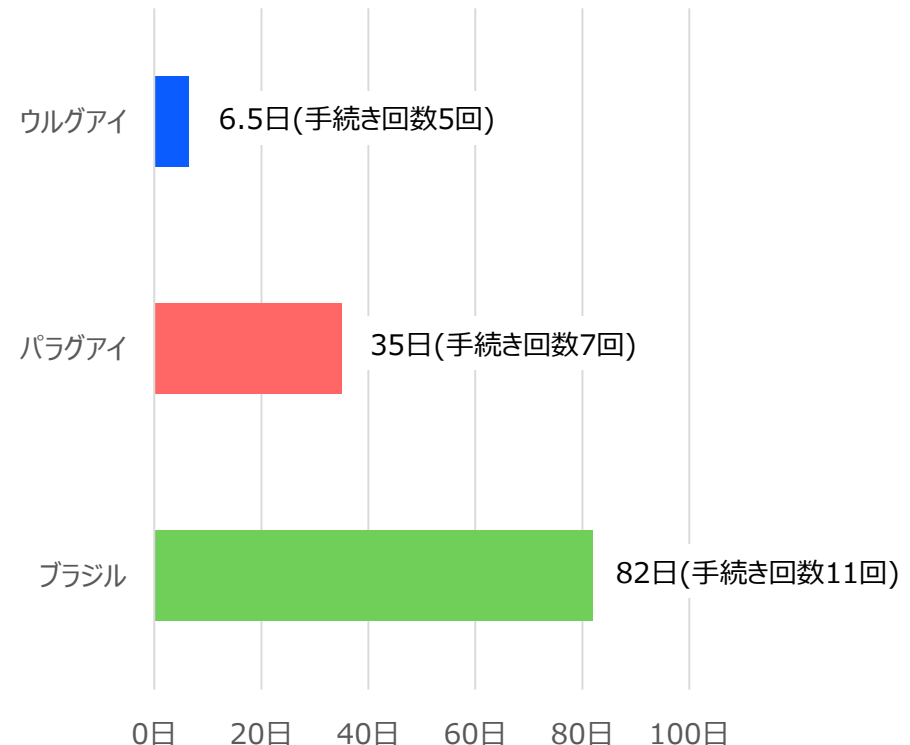
(5) 事業設立手続き

ウルグアイは、他のメルコスール諸国と比較し、事業設立が容易。パラグアイもブラジルと比較すると、手続き回数や日数面で簡易で、特に大きな問題が起きた事例は見受けられなかった。

事業設立の容易性ランキング(189か国中)



手続きの必要日数および回数(詳細は次頁)



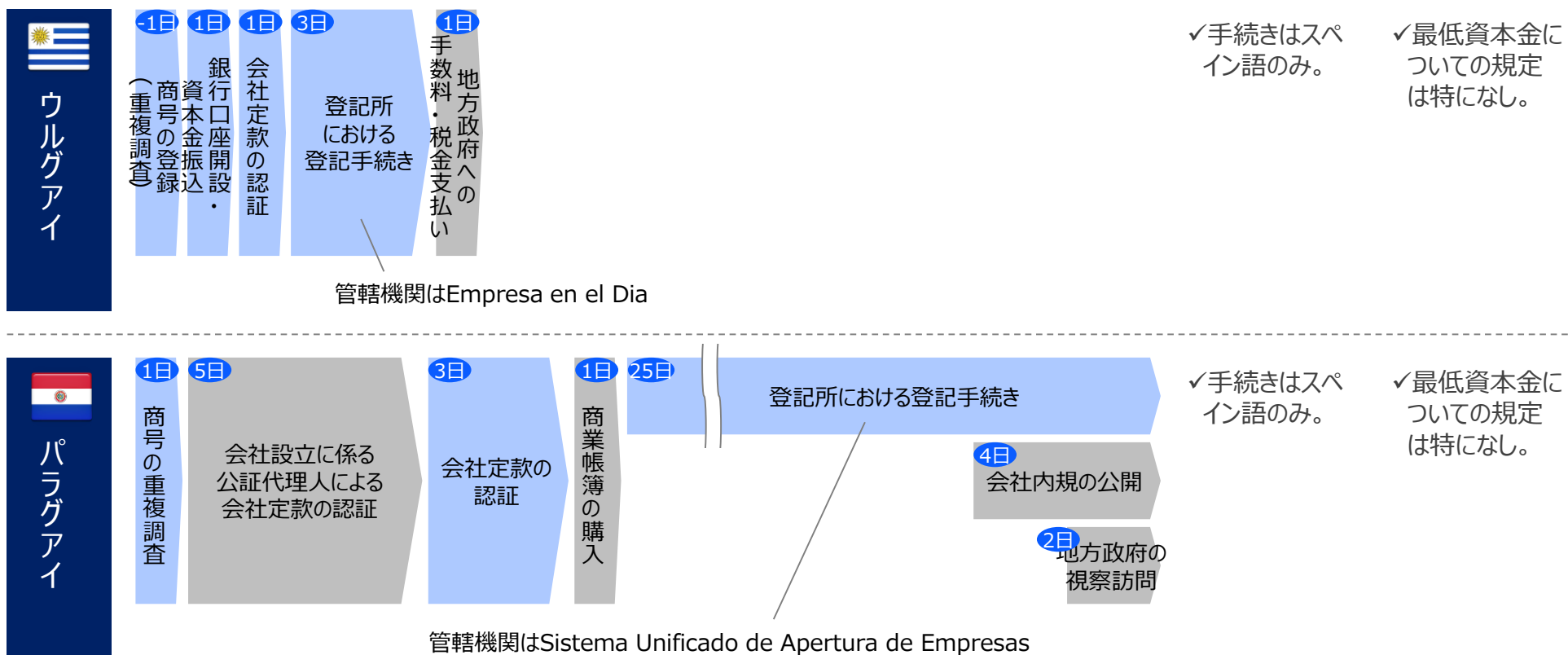
(参考) 事業設立手続き・管轄機関

事前に代理人による会社定款認証が不要なウルグアイの手続きがより簡易だが、パラグアイも手続きは一般的で資本金も不要。しかし、両国ともスペイン語での対応が必要であり、専門家を活用している企業が多い。

事業設立手続き・管轄機関

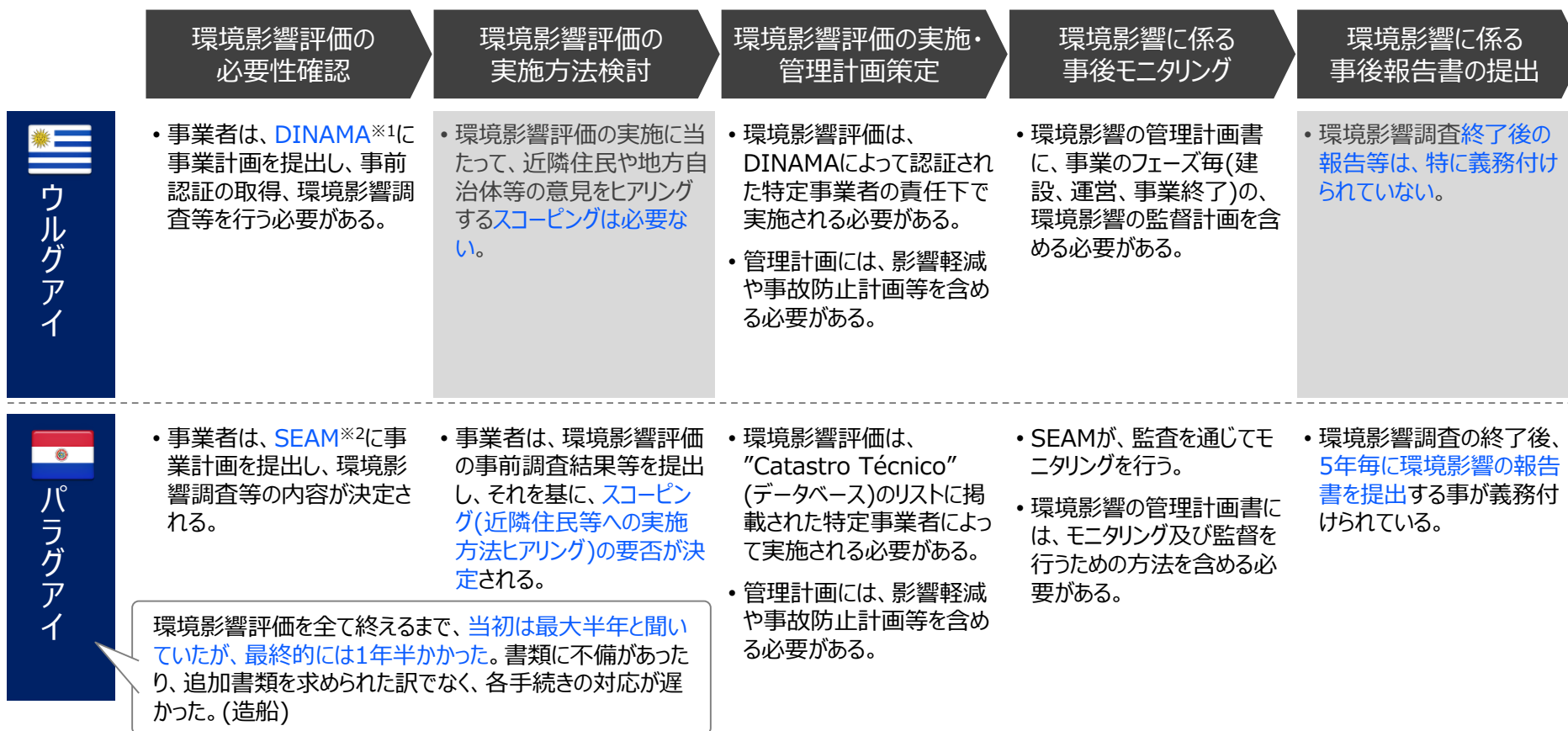
言語対応

最低資本金



(参考) 環境影響評価の流れ・管轄機関

環境影響評価について、特にパラグアイはスコーピング(評価実施方法に係る近隣住民等へのヒアリング)が必要になる場合もあり、手続きに時間がかかる可能性もあるため、それを踏まえたスケジュールの策定が必要。



出所：本事業ヒアリング、portal.gub.uy、World Bank “LEGAL FRAMEWORK OF ENVIRONMENTAL IMPACT ASSESSMENT IN LATIN AMERICA” (2015年)

※1 DINAMA(環境局)は、MVOTMA(住宅国土整備環境省)管轄機関で、ウルグアイの環境影響調査の管理を行っている

※2 SEAM(環境庁)は、パラグアイにおいて環境に関する法令の策定、調整、実施を行う機関であり、環境政策の統制を行っている

(参考) 清算手続き・管轄機関

清算手続きにおいて、ウルグアイでは従業員との調整に、パラグアイでは行政機関の手続きに、費用・時間がかかる可能性が想定される。

清算手続き・管轄機関



ウルグアイ

- 会社を清算する場合、BPS(Banco de Previsión Social, 社会保障銀行)、およびDGI(Dirección General Impositiva, 税務総局)に、清算する旨の書類を提出する。
- ✓ 従業員がいない場合、モンテビデオのCitizens Support Center(CAC)において上記機関宛に必要な書類を提出次第、即日で手続き完了。
- ✓ 従業員がいる場合、事前にオンラインで申請を行い、申請に対する回答があり次第、10営業日以内に手続きを行う。

労働組合が強い国であるため、(清算ではないが)事業縮小の際に退職金支払いが多く必要になり、一時的に出費がかさんだ。事業清算する際にも、手続きよりも解雇等に際して調整が必要になるかもしれない。(自動車部品)



パラグアイ

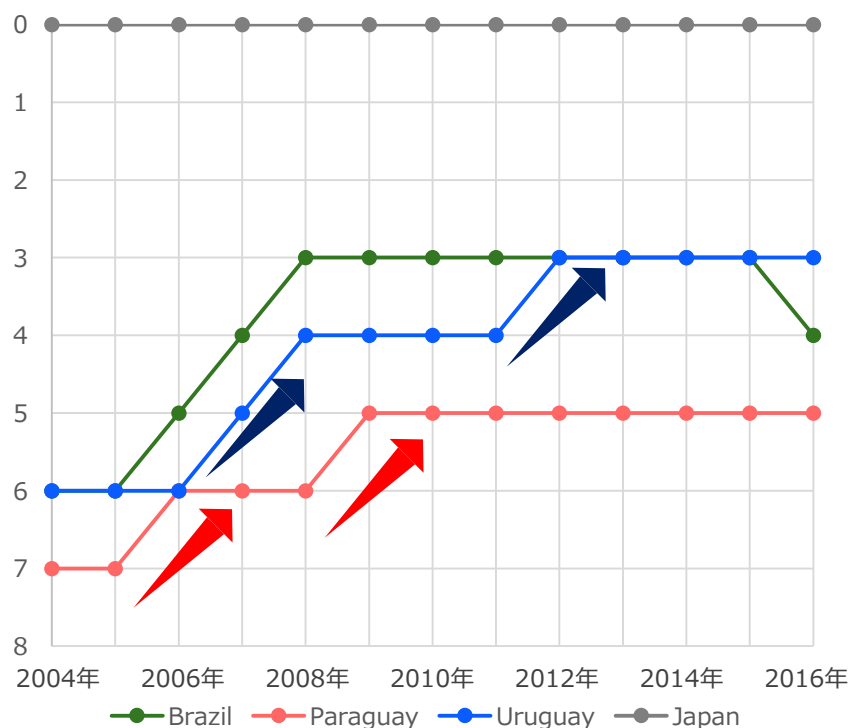
- 会社を清算し、集団解雇を行う際には、労働局へ手続きを申請し、書類を提出する必要がある。
- 従業員が集団解雇に同意しない場合は、退職金を支払う事が義務付けられている。

「不透明な制度や法令が多く存在するため、当局による許認可や手続きには時間がかかる。清算手続きにおいても、債権者や従業員への対応は比較的スムーズに進んだものの、行政における手続きには非常に時間がかかった。清算手続きを開始してから完了するまでには約3年の歳月がかかったが、ほとんどが申請や許認可の遅延によるものであった。」(中小企業庁「中小企業の海外事業再編事例集」(2015年)より、パラグアイ撤退企業の事例から抜粋)

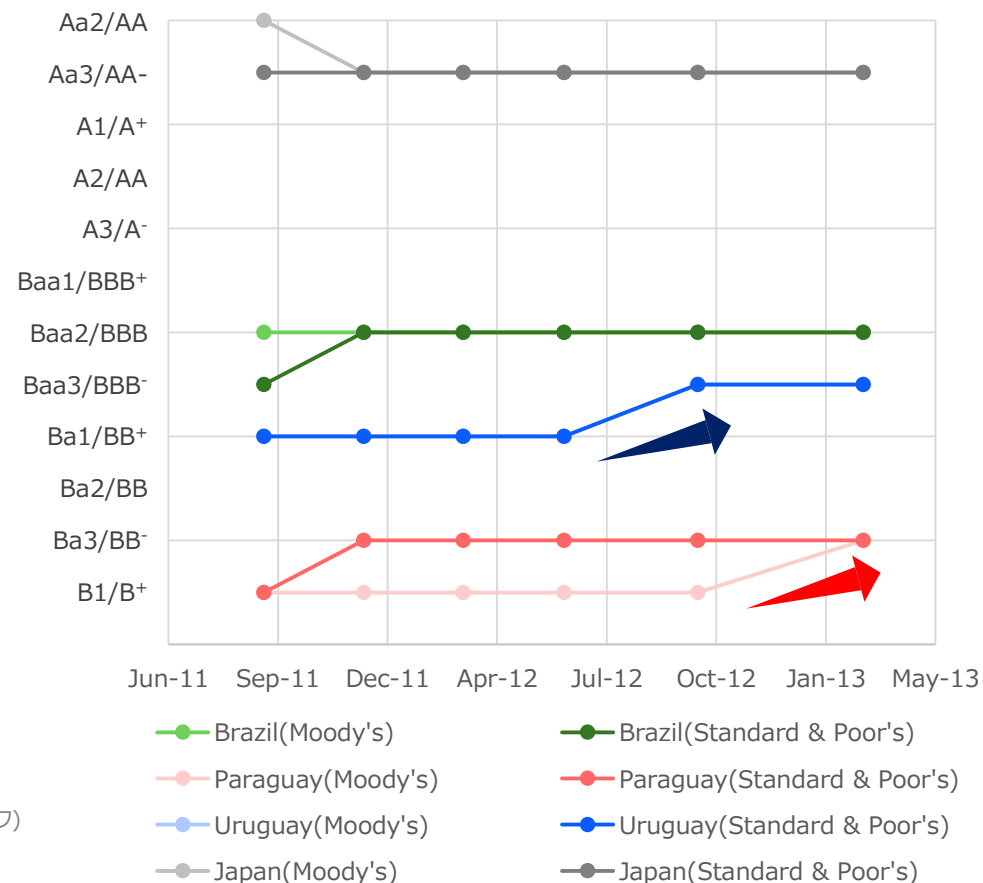
(6) 政治・経済の安定性

ウルグアイ・パラグアイともに、カントリーリスクに関する評価は改善傾向にある。

カントリーリスクに関する総合評価の推移



国債格付けの推移



出所：OECD “Country Risk Classification”(左グラフ)

The Garden “Credit ratings: how Fitch, Moody’s and S&P rate each country”(右グラフ)

※ 左グラフについては、通貨の送金・交換にかかるリスク、不可抗力な事象が起こるリスク(戦争や天災等)をOECDの専門家が評価し、0が最もリスクが低く、8が最もリスクが高いとして評価

※ 右グラフについては、国家の総合的な債務履行能力を示し、信用度の尺度となる評価で、Moody’sはAaaを、Standard & Poor’sはAAAを最高評価として評価。

一般的に、Baa3/BBB-以上の評価が投資適格、それ未満が投機的とみなされる

(7) 生活環境の質

現状の日本人駐在者数は少ないものの、モンテビデオは南米最高位、アスンシオンも日系企業が多く進出するサンパウロ等より評価が高く、生活環境は大きな懸念材料とはならないと想定される。

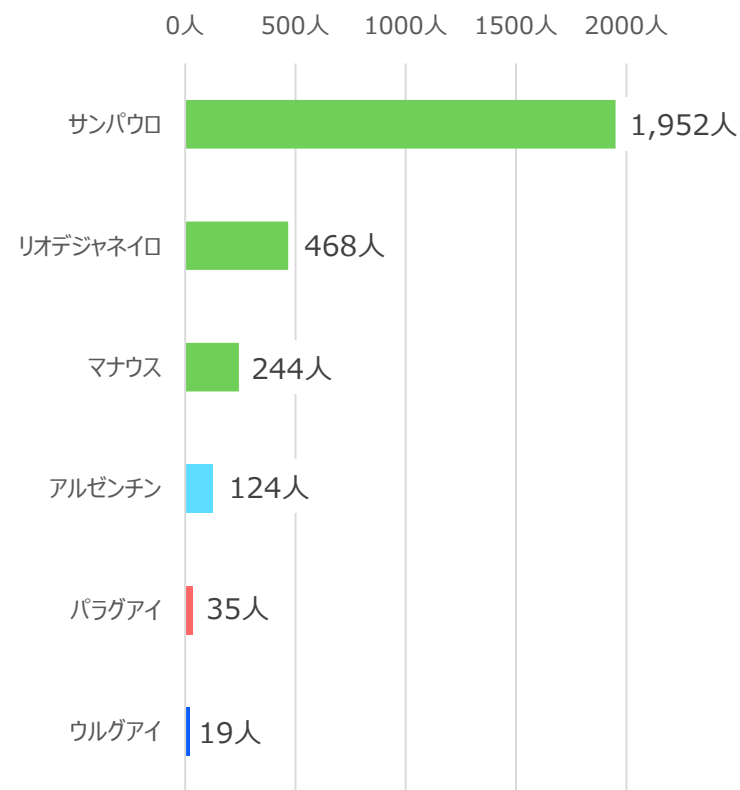
生活環境の都市ランキング(230都市中)

1位	ウィーン (オーストリア)
2位	チューリッヒ (スイス)
3位	オークランド (ニュージーランド)
...	...
44位	東京 (日本)
...	...
78位	モンテビデオ (ウルグアイ)
...	...
91位	ブエノスアイレス (アルゼンチン)
...	...
93位	サンチアゴ (チリ)
...	...
107位	ブラジリア (ブラジル)
...	...
114位	アスンシオン (パラグアイ)
...	...
120位	サンパウロ (ブラジル)
...	...
126位	メキシコシティ (メキシコ)
...	...
156位	ラパス (ボリビア)
...	...
179位	カラカス (ベネズエラ)

南米で最高位

日系企業が多数進出するサンパウロ・メキシコシティより上位

(参考)各国・都市における民間企業関係日本人駐在者数



出所：Mercer “Quality of Living Survey”(2015年)、青枠順位は南米の都市

※ 駐在員の生活環境を、①政治・社会環境(治安等)、②経済環境、③社会文化環境、④健康・衛生、⑤学校および教育、⑥公共サービス、⑦レクリエーション、⑧消費財、⑨住宅、⑩自然環境の項目について評価

出所：外務省「海外在留邦人数・進出日系企業数」(平成27年度)

※ ブラジルは各領事館に登録している民間企業関係者

(8) 両国における情報取得先

機関毎に取得可能な情報は、下記の通り。

	対象機関種別		取得可能な情報概要
公式× 産業横断	在ブラジルの 日系政府機関	ジェトロ・サンパウロ	<ul style="list-style-type: none"> 両国政府との連携の下でセミナー開催等も実施しており、両国の産業横断的な概要情報を提供可能。また、産業別・個社別の情報や、各国担当者の紹介なども提供可能。
		在ブラジル 日本商工会議所	<ul style="list-style-type: none"> 両国政府との連携の下でのセミナー開催等も実施しており、両国の産業横断的な概要情報や、ウェブサイト上でのニュース提供を行っている。
公式× 産業別	両国 政府機関	各国投資誘致機関 /各国商工省	<ul style="list-style-type: none"> ウルグアイにおいてはUruguayXXI、パラグアイにおいてはRediexが投資誘致機関の役割を担っている。 産業別の誘致担当者が配置されており、産業別に必要な情報の提供等を行っている。 産業別インセンティブ含む行政手続き管轄機関の紹介、民間機関の紹介も可能。
	在両国の 民間機関	フリーゾーン運営企業 監査法人・ 弁護士事務所	<ul style="list-style-type: none"> ウルグアイのZonamerica、Parque de las ciencias、パラグアイのZona Franca International等があり、フリーゾーン活用の要件・メリット等の情報を提供している。 事業を開始するにあたって必要な手続きや、産業別インセンティブの詳細情報等を提供している。
非公式× 産業横断	在両国の 日系政府機関	各国の 日本商工会議所	<ul style="list-style-type: none"> ウルグアイ日本商工会議所、在パラグアイ日本商工会議所等があり、各国のインセンティブや経済状況等の情報を提供している。 ウルグアイ・パラグアイで拠点を設立する際の留意点や、事業を行う上での実態を知っている進出済みの会員企業等も所属しており、紹介してもらえる可能性がある。
非公式× 産業別	在両国の 民間機関	各国進出済み 取引先・日系企業	<ul style="list-style-type: none"> 事業を開始するにあたって必要な手続きの留意点や、質の高い人材の採用・育成方法等、公式情報以外の情報を含めて取得できる可能性がある。
		各国事情に詳しい 個人コンサルタント	<ul style="list-style-type: none"> 事業パートナーの探索や、工場を設立・賃貸する際の候補物件等を行う際には、産業別の情報に長けた個人コンサルタントを利用することも有効な方策になる。




添付資料3. ビジネス環境比較

(1) 人材の質

凡例

- ◎ 3か国の中で環境が優れている
- 平均的,または条件付で優れている
- △ 3か国の中で環境が劣っている

「幅広い産業において専門的な人材を抱えている」点ではブラジルが最も優れている。しかし、パラグアイにおいては勤勉で器用なワーカーが、ウルグアイにおいては平均的な質が高いエンジニアや管理職人材が存在する等、各国の特色が見られる。

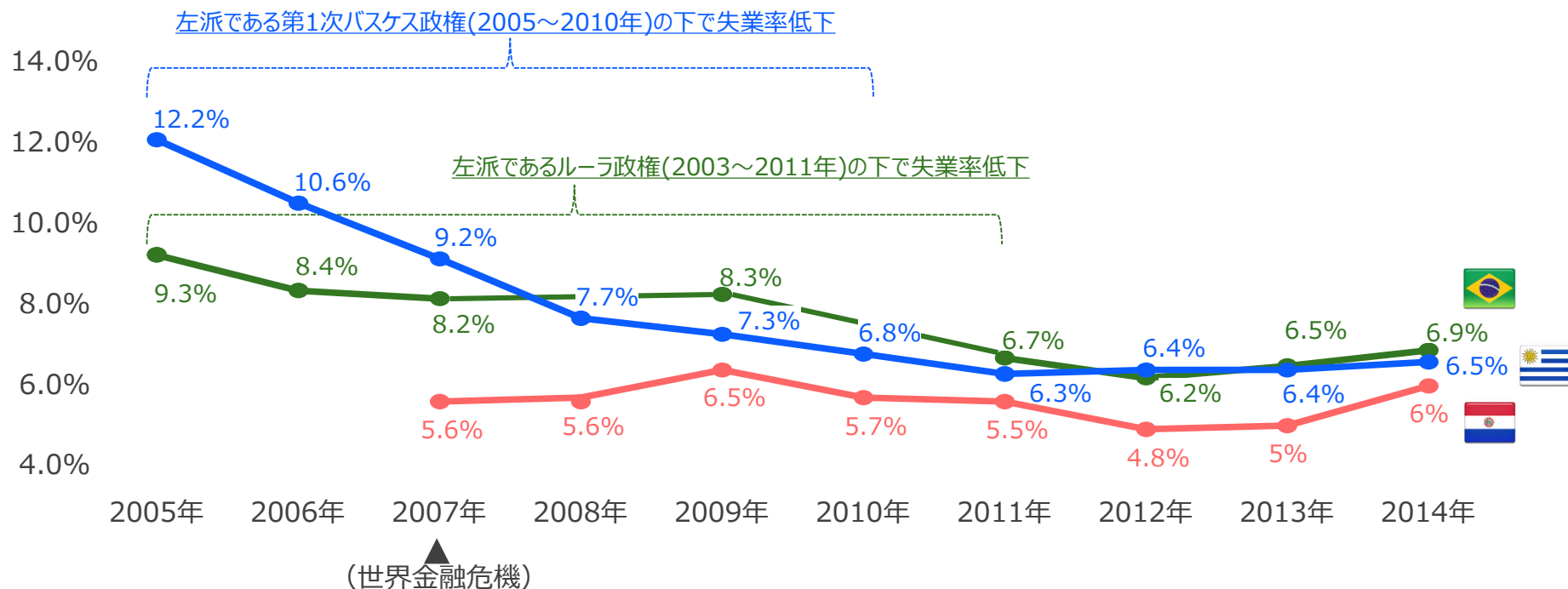
	ワーカー	エンジニア	中間管理職
 ブラジル	<ul style="list-style-type: none"> ✓工場・機械の作業員、組み立て従業員の絶対数および比率が最も高い。 ✓特にサンパウロ近郊では、既にメーカー勤務経験があり、モノづくりに慣れている人材も豊富。 	<ul style="list-style-type: none"> ✓理数系の教育水準や科学者・エンジニア活用の容易性の評価はウルグアイよりも劣る。 ✓しかし、特にサンパウロ等では、ウルグアイ・パラグアイよりも、幅広い産業・分野の人材がいる。 	<ul style="list-style-type: none"> ✓ビジネススクールの質、高等教育・研修等の評価はウルグアイよりも劣る。 ✓しかし、ウルグアイ・パラグアイと比較して、人材の絶対量は豊富。
 ウルグアイ	<ul style="list-style-type: none"> ✓工場・機械の作業員、組み立て従業員の絶対数が少ない。 	<ul style="list-style-type: none"> ✓理数系の教育水準や科学者・エンジニア活用の容易性の評価はやや高い。 ✓しかし、臨床関連等、専門的な知識を持った人材がほとんどいない産業や分野もある。 	<ul style="list-style-type: none"> ✓ビジネススクールの質、高等教育・研修等の評価はやや高い。 ✓しかし、絶対数が少なく、人材獲得競争になる可能性もある。
 パラグアイ	<ul style="list-style-type: none"> ✓工場・機械の作業員、組み立て従業員の絶対数が少ない。 ✓しかし、特に女性は「手先が器用で勤勉」という声もあり、教育を受ければ、手作業の質が高いワーカーが育つ可能性もある。 	<ul style="list-style-type: none"> ✓理数系の教育水準や科学者・エンジニア活用の容易性の評価はウルグアイ・ブラジルよりも劣る。 	<ul style="list-style-type: none"> ✓ビジネススクールの質、高等教育・研修等の評価はウルグアイ・ブラジルよりも劣る。

※ 本調査の結果(P92,93,98参照)を基に、凡例に沿ってアクセントで評価。

(参考) 失業率

ブラジル・ウルグアイは元々失業率が高かったが、左派政権の下で世界金融危機以降も失業率を低減した。結果、直近では3か国ともほぼ同水準で、雇用のしやすさについては大きな違いが無いと考えられる。

失業率の推移



出所：ILO “Unemployment rate by sex and age”







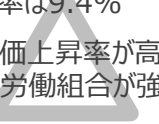

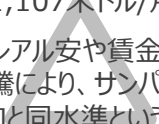
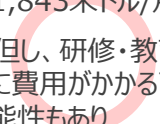
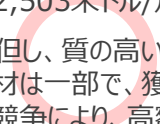


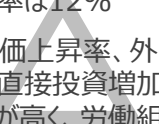


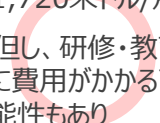
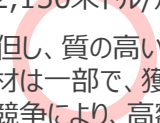


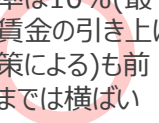
※ ブラジルの定義は「調査時点で雇用状態にない」こと。ウルグアイ・パラグアイの定義は「職を探しているが、4週間以上失職している」こと。数字が無い年はデータなし

添付資料3. ビジネス環境比較

(2) 労務費

- 凡例
- ◎ 3か国の中で環境が優れている
 - 平均的,または条件付で優れている
 - △ 3か国の中で環境が劣っている

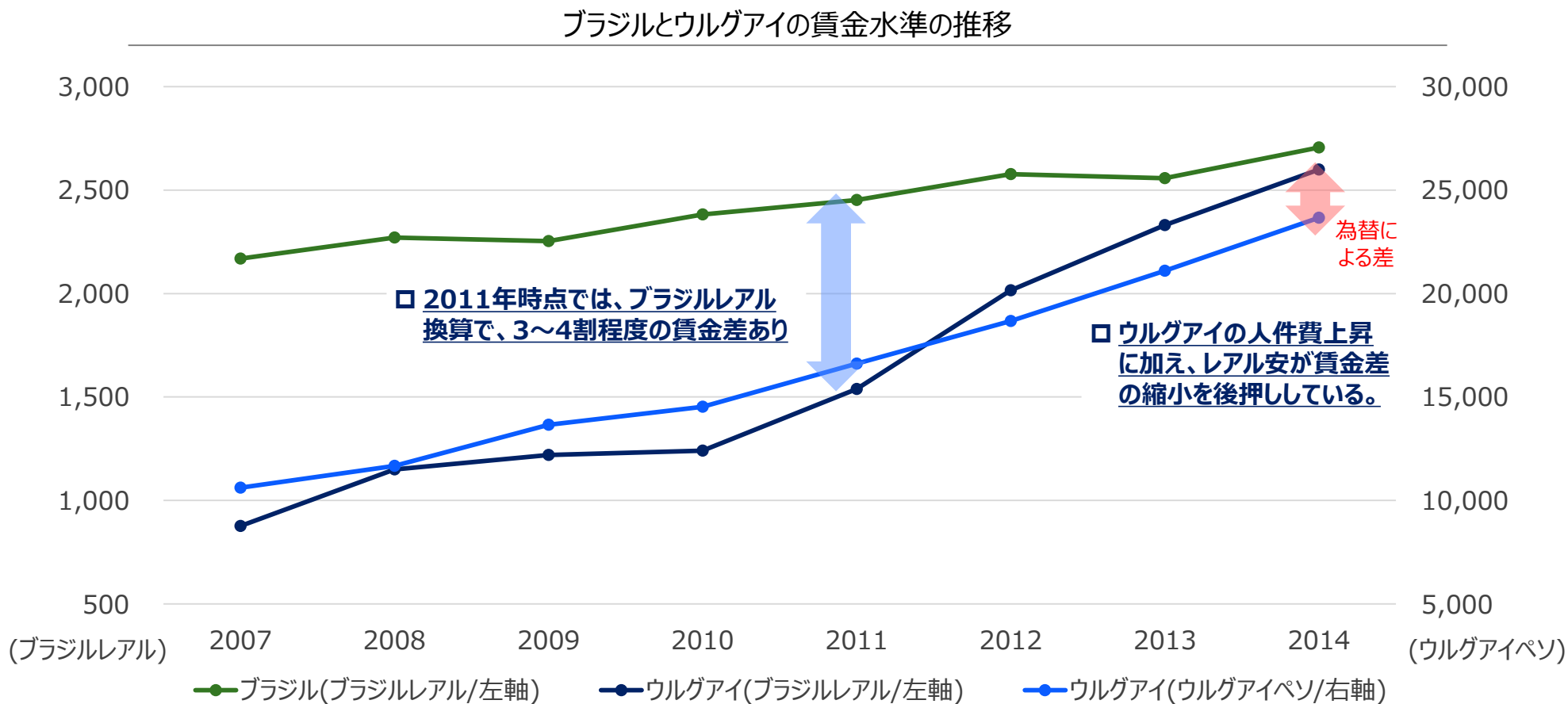
労務費を構成する、給与、賞与、社会保険を比較すると、賞与以外の水準でアスンシオンが極めて低い。ウルグアイは、エンジニア・管理職はブラジルよりも低い、現時点でワーカーはブラジルと同水準。

	給与水準			賞与	社会保険	今後の傾向
	ワーカー	エンジニア	中間管理職			
 ブラジル (サンパウロ)	✓平均給与は、 1,044米ドル/月 	✓平均給与は、 4,944米ドル/月 	✓平均給与は、 7,718米ドル/月 	✓給与の1か月分 	✓給与の42.8～ 47.8% 	✓2014年の賃金上 昇率は9.4% ✓物価上昇率が高 く、労働組合が強 い 
 ウルグアイ (モンテビデオ)	✓平均給与は、 1,107米ドル/月 	✓平均給与は、 1,843米ドル/月 	✓平均給与は、 2,503米ドル/月 ✓但し、質の高い人 材は一部で、獲得 競争により、高額 になる可能性あり 	✓給与の1か月分 	✓給与の32～ 33.5% 	✓2014年の賃金上 昇率は12% ✓物価上昇率、外 資直接投資増加 率が高く、労働組 合が強い 
 パラグアイ (アスンシオン)	✓平均給与は、 392米ドル/月 	✓平均給与は、 1,720米ドル/月 	✓平均給与は、 2,150米ドル/月 ✓但し、質の高い人 材は一部で、獲得 競争により、高額 になる可能性あり 	✓給与の1か月分 	✓給与の23.5% 	✓2014年の賃金上 昇率は10%(最 低賃金の引き上げ 政策による)も前 年までは横ばい ✓労働組合は両国 程強くない 

※ 本調査の結果(P67,68,69参照)やJETRO「投資コスト比較」(2016/2確認)を基に、凡例に沿ってアクセントで評価。

(参考) レアル安の影響

なお、ブラジル・ウルグアイの賃金水準が縮小している背景として、ウルグアイの賃金上昇だけでなく、レアル安の影響も大きい。



出所：ブラジル(ブラジルレアル)・ウルグアイ(ウルグアイペソ)の賃金水準は“TRADING ECONOMICS”から引用
 (ブラジルについては各年の12月の賃金を、ウルグアイについては月毎の統計が無いため年毎の統計を使用。なお、ウルグアイの統計は2011年までしかないので、その後はJETRO「投資比較」の賃金上昇率を積算して推計。)
 ウルグアイ(ブラジルレアル)については、プリティシコロンビア大学 Sauder School of Business「DATABASE RETRIEVAL SYSTEM」の各年12月の為替レートを使用




(3) 電力供給・インフラ利用経費

凡例

○ 3か国の中で環境が整っている

△ 3か国の中で環境が劣っている

製造を行う上で必要な電力供給の質については、3か国で最も評価が低いパラグアイでも近年改善されている声がある。一方、製造関連インフラの利用経費については、殆どの費目でパラグアイが他2国の半分以上。



	電力供給の質	インフラの利用コスト	
		工業団地・事務所賃料	公共料金
 ブラジル	✓電力供給(停電・電圧の安定性)の質について、ウルグアイよりも劣っている。 △	✓工業団地借料はウルグアイよりは安い が、事務所賃料は3か国の中で最も高い水準。 △	✓水道料金は3か国の中で最も高い水準。一方、ガス料金は最も安い。 ✓電気料金はウルグアイの6,7割程度だが、パラグアイの5倍程度の水準。 △
 ウルグアイ	✓日系企業の工場が多く立地する中国・タイ等と比較しても、電力供給(停電・電圧の安定性)の質が高い水準。 ○	✓事務所賃料はブラジルよりは安い が、工業団地借料は3か国の中で最も高い水準。 △	✓電気料金は3か国の中で最も高い水準。 ✓水道料金は、ブラジルよりも安い がパラグアイよりも高い。 △
 パラグアイ	✓電力供給(停電・電圧の安定性)の質について、ブラジル・ウルグアイよりも劣っている。 ✓但し、特にアスンシオン周辺で改善傾向も見られる。 △	✓工業団地借料、事務所賃料共に3か国の中で最安の水準。 ○	✓ガス料金はやや高いが、電気料金・水道料金がブラジル・ウルグアイと比較して、1/5~1/10以上の水準。 ○

※ 本調査の結果(P70,95,103参照)を基に、凡例に沿ってアクセントで評価。





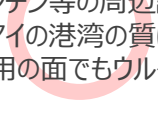
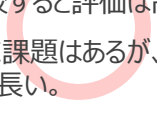
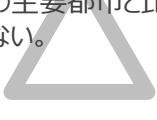


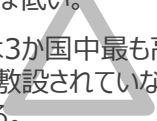
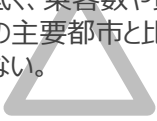
添付資料3. ビジネス環境比較

(4) 交通インフラの質

凡例

-  3か国の中で環境が整っている
-  3か国の中で環境が劣っている

物流面では、港湾・道路はウルグアイのビジネス環境がやや優れている。空港については、3か国の中ではパラグアイがやや劣るが、3か国とも総じて低い水準。

	港湾の質	道路の質	空港の質
 <p>ブラジル</p>	<p>✓ウルグアイと比較して、港湾の質に関する評価は低く、費用も相対的に高い。</p> <p></p>	<p>✓ウルグアイと比較して、道路の質に関する評価が低い。</p> <p></p>	<p>✓南米以外の物流拠点と比較すると質の評価は低い。</p> <p>✓しかし、主要国際空港における乗客数や貨物輸送量はウルグアイ・パラグアイと比較すると圧倒的に多く、能力・実績面で優れていると想定される。</p>
 <p>ウルグアイ</p>	<p>✓南米以外の物流拠点候補地と比較すると評価は低いが、パラグアイ・ブラジル・アルゼンチン等の周辺諸国と比べるとウルグアイの港湾の質は評価されており、費用の面でもウルグアイが優れている。</p> <p></p>	<p>✓南米以外の物流拠点候補地と比較すると評価は低いが、ブラジル・パラグアイと比較すると評価は高い。</p> <p>✓舗装率に課題はあるが、面積当たりの道路は長い。</p> <p></p>	<p>✓南米以外の物流拠点と比較すると質の評価は低く、乗客数や貨物輸送量もブラジルの主要都市と比較すると圧倒的に少ない。</p> <p></p>
 <p>パラグアイ</p>	<p>✓ウルグアイと比較して、港湾の質に関する評価は低く、費用も相対的に高い。</p> <p></p>	<p>✓ウルグアイと比較して、道路の質に関する評価は低い。</p> <p>✓舗装率は3か国中最も高いが、そもそも道路が敷設されていない事によると考えられる。</p> <p></p>	<p>✓南米以外の物流拠点と比較すると質の評価は低く、乗客数や貨物輸送量もブラジルの主要都市と比較すると圧倒的に少ない。</p> <p></p>

※ 本調査の結果(P29,31,33参照)を基に、凡例に沿ってアクセントで評価。

(5) 邦銀の進出・資金還流

凡例

- 3か国の中で環境が整っている
- △ 3か国の中で環境が劣っている

ウルグアイ・パラグアイには邦銀が進出しておらず、融資・情報収集・決済等でブラジルよりも不便する可能性があるものの、国内外の送金における制限は無く、ブラジルよりも送金が自由という声がある。

邦銀の進出

資金還流



ブラジル

- ✓三菱東京UFJ銀行、三井住友銀行、みずほ銀行の3メガバンクが支店を置いており、融資や決済のサービスを受けやすい。

- ✓送金に上限額等の制限は無いが、根拠資料が提出できないと送金ができない場合がある。
- ✓利子送金には最高12.5%、ロイヤリティ送金には最高22.5%が課税される。但し、配当送金には非課税。



ウルグアイ

- ✓邦銀は支店を置いていないため、巨額資金の調達が難しくなる、資金調達時の金利が高くなる等の懸念がある。
- ✓また、融資以外には、情報収集面でもデメリットとなる。

- ✓国内外の送金における制限は特になし。
- ✓利子送金には最高12%、配当送金には最高7%、ロイヤリティ送金には最高12%が課税される。



パラグアイ




- ✓邦銀は支店を置いていないため、巨額資金の調達が難しくなる、資金調達時の金利が高くなる等の懸念がある。
- ✓また、融資以外には、情報収集面でもデメリットとなる。

- ✓国内外の送金における制限は特になし。
- ✓利子送金には最高5%、配当送金には最高10%が課税される。但し、ロイヤリティ送金には非課税。

※ 本調査の結果(P59,144参照)を基に、凡例に沿ってアクセントチャーで評価。

(参考) 邦銀の進出

ブラジルにおいては情報収集・融資・決済等に邦銀支店を活用可能だが、ウルグアイ・パラグアイには進出済み邦銀支店は存在しない。そのため、ウルグアイ・パラグアイでは、外資または地場系の銀行を利用する必要がある。

	ブラジル 	ウルグアイ 	パラグアイ 
主な邦銀	<ul style="list-style-type: none"> 三菱東京UFJ銀行 三井住友銀行 みずほ銀行 	(邦銀の支店はなし)	
主な欧米系銀行	<ul style="list-style-type: none"> Citibank (米国) HSBC Holdings (英国) Banco Santander (スペイン) BBVA (スペイン) 		
主な地場系銀行等	<ul style="list-style-type: none"> Banco Itaú (ブラジル) Banco do Brasil (ブラジル) 		

• Banco Itaúの口座をウルグアイに保有し、資金の国際送金等を行っているが、特に不便を感じたことはない。
(医療機器)

(6) 納税環境

凡例

- ◎ 3か国の中で環境が優れている
- 平均的,または条件付で優れている
- △ 3か国の中で環境が劣っている

税率については、法人税や付加価値税等、全般的にパラグアイが最安。また、納税手続きについても、パラグアイが最も簡素で明確と言える。ウルグアイにおいては、フリーゾーンを利用しての進出にはメリットがある。

税率

税処理コスト



ブラジル

- ✓法人所得税・社会負担金(最高税率合計34%)、ICMS(約18%)やIPI(最高税率20%)等の付加価値税、個人所得税(最高税率27.5%)等、3か国の中で税率が高い。
- ✓また、税金の種類も多くて複雑。

- ✓税関連の処理に係る時間は、ウルグアイの十倍近い2600時間程度という調査結果があり、メルコスールの中でも桁違いに税処理に係る時間が長い。



ウルグアイ

- ✓法人所得税にあたる経済活動税(最高税率25%)、付加価値税(最高税率22%)、個人所得税(最高税率25%)等、3か国の中でブラジルに次いで税率が高い。
- ✓パラグアイ程ではないが、ブラジルと比較して税制がシンプル。

- ✓税関連の処理に係る時間は、日本(330時間)を下回る277時間程度という調査結果があり、3か国の中で最も税処理にかかる時間が短い。



パラグアイ

- ✓法人所得税(最高税率10%)、付加価値税(最高税率10%)、個人所得税(10%)等、3か国の中で税率が低い。
- ✓税金の種類も上記が主で、非常にシンプル。

- ✓税関連の処理に係る時間は、日本(330時間)よりはやや上回るも、ブラジルよりも圧倒的に低い378時間程度という調査結果があり、3か国の中でウルグアイに次いで税処理にかかる時間が短い。

※ 本調査の結果(P14,15参照)を基に、凡例に沿ってアクセシビリティで評価。