

ブラジルのインフラマーケットと 日系企業の戦略

デロイト トーマツ ファイナンシャルアドバイザー合同会社
インフラ・PPP アドバイザーサービス／国際開発アドバイザーサービス
ヴァイスプレジデント 谷田部 雅史

1. はじめに

ブラジルは世界第7位のGDP規模、世界第5位の面積と人口を誇る中南米地域最大の国である。今年度のGDPはマイナス成長となる見込み¹であるが、2009年を除き1990年代から2014年までプラス成長を続け、中国、インド、ロシア、南アフリカ共和国等と共にBRICSの一角として、日本を含めた外国の投資家の注目を集めてきた。また、ブラジル国内では、2014年にサッカーワールドカップが実施され、2016年のリオオリンピック開催を控え、更に経済発展が加速することが期待されている。そのブラジル経済において、経済成長や人口増加の速度に伴い膨大な社会経済インフラの需要が存在し、今後もインフラ整備プロジェクトが多く実施される見込みである。日本政府もインフラシステム輸出戦略の中南米における優先度の高い国として、安倍総理大臣が2014年7月に訪伯し、ジルマ・ルセーフ大統領との間でインフラ分野における協力関係を確認した。また、民間でも新たなインフラビジネス獲得のためにブラジルでの投資を拡大する、あるいは新たに進出を検討する日系企業も多く存在する。

他方、外国企業のブラジルへの進出に際しては、複雑な税制や高い物流コスト等の所謂「ブラジルコスト」の問題や市場リスク等のリスク面を考慮し、進出後の運営に不安を抱き、ブラジルへの進出を躊躇する企業も少なくない。

筆者は、昨年から今年にかけて経済産業省からの委託調査のため3度ほどブラジルに渡航し、現地のインフラ整備プロジェクトの関係者や日系企業へのヒアリングを通じて、ブラジルのインフラ市場の動向を把握する機会を得た。そこで、魅力的な市場でありながら、同時に参入にはさまざまなリスクファクターや障壁が存在するブラジルのインフラマーケットへの日系企業の参入について、その可能性や戦略について考察する。

2. ブラジルのインフラマーケット概観

ブラジルは、26の州から成る連邦制の国である。一言でブラジルと言っても、26の州は広大な国土面積のため人口、文化、気候、産業等が大きく異なり、特に所得水準が相対的に高い南東部と貧困層が多いとされる北東部では、インフラ整備状況やニーズも異なる。

¹ IMFの見通し(ロイター通信社調べ)

ブラジルのインフラ整備は、近年コンセッション方式や PPP による発注が増加傾向にあるが、この流れは 1995 年に民間企業への市場開放の基礎となるコンセッション法 (Concession Law, Law No. 8,987/1995) の制定からはじまった。ただし、当初のコンセッション法は、事業収支に問題があるプロジェクトでも政府による補助金交付が認められていない等の課題があり、2004 年の PPP 法 (PPP Law, Law No. 11,079/2004) 制定により、ようやく本格的な PPP やコンセッション方式によるインフラ整備が進められるようになった。

現在のブラジルのインフラ整備の状況としては、World Economic Forum の Global Competitiveness Report (2014-2015) によれば全世界で 78 位であり、国土面積や自然条件、気候条件も異なるため一概には評価できないが、メルコスール加盟国²の中ではウルグアイ (同 54 位) に続く順位 (アルゼンチン (同 89 位)、パラグアイ (同 117 位)、ベネズエラ (同 121 位)) であり相対的にインフラ整備が進んでいるが、中南米において一人当たり GDP の水準に近いパナマ (同 40 位) チリ (同 49 位)、メキシコ (同 65 位) 等と比べると整備が進んでおらず、中南米における競争力を高めるため一層のインフラ投資が必要とされている。

インフラ投資額は、ブラジル連邦政府の成長促進プログラム (Programa de Aceleração do Crescimento、通称 PAC2) によれば 2011 年から 2014 年の 4 年間で 9,443 億米ドル (うち電力セクターが約 7 割) の投資が計画され、そのうち 80% 以上が実行された模様である³。

現地調査では、インフラのうち交通、電力セクター (主に送配電)、水、廃棄物の 4 セクターを対象として調査を実施したが、どのセクターも総じて巨額のインフラ投資ニーズが確認できたものの、政府予算の制約や、政府内の諸手続きや入札手続きの遅延から、当初予定どおりに案件が進捗していないという現状が確認された。

3. ブラジルマーケットへの参入の難しさ

日系企業のブラジル進出のはじまりは、1950 年代まで遡る。クビチェック大統領 (当時) の「50 年を 5 年で」の工業化推進政策に応じ、銀行、商社、紡績、農業機械など数十社が進出した。トヨタ自動車、インブラス (石川島播磨重工業—南米一の造船所であったが撤退した) の進出や日本とブラジルのナショナル・プロジェクトであるウジミナス製鉄 (日本側は鉄鋼ミル、商社などの連合) などもこの時代であった⁴。その後、1980 年代のブラジル対外債務危機等で多くの日系企業がブラジルから撤退し、さらに 1990 年代のバブル崩壊は日系企業の投資意欲を低下させ、2000 年代に入り再び徐々に進出する日系企業も増え、2013 年 10 月現在で 526 社⁵が進出している。この数は中南米の国では最多であるが、ASEAN の国々 (インドネシア 1496 社、ベトナム 1299 社⁶) に比べれば、少ないのが現状である。

2 1995 年 1 月発足の南米諸国の関税同盟で、アルゼンチン、ウルグアイ、パラグアイ、ブラジル、ベネズエラが加盟。

3 2014 年 6 月発表の政府資料による。

4 田中信 (ブラジル日本商工会議所会頭・当時) 「ブラジルにおける日本進出企業の変遷」 (『ブラジル特報』 2006 年 7 月号掲載)

5 外務省「海外在留邦人数調査統計」

6 インドネシア、ベトナム共に JETRO 調べ (2014 年現在)。

ブラジルに進出している日系企業関係者が指摘するブラジルでのビジネスにおける一般的な障害としては、税制や物流コスト等のブラジルコスト、労使問題の難しさ、許認可等の煩雑な各種手続き等による事業の遅延、リアル相場の激しい変動等が挙げられる。さらに、ここ数年はインフレ率が 5~6%台で推移しており、生産性の伸び率が低いにもかかわらず、賃金上昇が続くという状況も企業にとっての負担となっている。これらの要因により、ブラジル進出を躊躇する企業も多く、また、進出している企業の多くも当初の思惑どおりの収益性を確保することが難しいという状況である⁷。

JETRO が 2014 年に実施した「中南米日系進出企業経営実態調査」⁸でも、投資環境面のリスクに関して、日系企業の多くが ASEAN 主要国に比べてブラジルには高いリスクが存在すると回答している。

これらに加えて、ブラジルのインフラビジネスへの参入においては、日系企業が苦戦している要因として以下のことが挙げられる。

- 現地企業・外国企業との価格競争：公共調達法 (Federal Law No.8666/93)⁹により、汎用的な技術仕様が採用されやすく、日系企業にとっては技術面での差別化が難しく専ら価格面での競争となるため、現地企業や外資系企業 (欧州、中国、韓国等) に太刀打ちできない。
- 国内産業・企業の保護：保護主義的な貿易政策により、調達資機材の現地生産比率を高める必要があるため、(現地サプライヤーとのネットワークを有していない) 日系企業は調達面で不利となる。特に大型インフラ整備案件の場合にはブラジル国立経済社会開発銀行 (BNDES) の融資が利用されることが多いが、その場合には受注者には国内産業育成目的から高い現地調達比率を要求されるため、現地サプライヤーネットワークのない企業は入札に参加できない。
- ブラジルリアル建ての資金調達：通常ブラジルにおけるコンセッション契約は 30 年超となるが、10 年超のブラジルリアル建ての借入は BNDES 以外からは難しく、また市中銀行からの借入の場合ブラジルリアルの調達金利も高いため、必要な資金が調達しづらい。また、ブラジルリアルは米ドルや日本円に対するボラタリティが大きい通貨であり、日本への利益の還元を考えた場合にはそのリスクも考慮する必要がある。
- 外資系企業には困難な入札条件：発注する政府機関が、民間への過大なリスク配分等、契約条件について十分に精査しないまま入札にかける場合が多く、結果的に日系企業が入札参加を諦めるケースが多い。(例：鉄道案件等で用地取得をコンセッションネアの責により実施する等。)
- 提案型 PPP 案件の増加：ブラジルでは、民間企業提案型の PPP 案件形成 (Manifestação de Interesse da Iniciativa Privada, MIP) が増えており、この場合には政府による入札手続きを経て受注した企業グループにより実現可能性調査 (F/S) が実施されるが、調査を担当するコンサルタント、投資家、EPC コントラクター、運営会社等を含めた大規模なプロジェクトチームを組成する必要があり、外資系企業にとって参入が容易ではない。

7 弊社が実施したブラジル進出済みの日系企業へのヒアリングより。

8 <https://www.jetro.go.jp/news/releases/2015/20150127343-news.html>

9 ブラジルの政府機関による総額 150 万ブラジルリアル (約 39 円/1 レアル) を上回る固定資産の調達、利用事業権付与、公共工事またはサービスの調達は全て一般競争入札に付する等、政府機関による調達に関する法律。ブラジル企業と外国企業の平等な競争、入札通貨はすべて国内通貨とするなどの特徴がある。

- 現地パートナーとの協業: 上記の各要因を克服し、PPP 方式やコンセッション方式等の大型インフラプロジェクトへ参入するには、現地パートナー企業との協業が必須と考えられるが、現地パートナーとの信頼関係の醸成には相応の時間を要する。例えば、現地でのインフラのオペレーションの実績がない日系企業にとっては、ブラジルの独特な商習慣や文化に精通している現地オペレーターとの協業が必要である。しかしながら、現地企業と組んで 30 年超の大型コンセッション事業に新規参入するという意思決定は、日系企業の本社にとっては容易な意思決定ではない。特に、製鉄業等の一部の製造業以外での日系企業のプレゼンスが高いとは言えないブラジルでは、インフラビジネスへの新規参入のハードルは高い。

これらの要因については、残念ながら短期的に解決される可能性が低いのが現状であり、早期にブラジル連邦政府による保護貿易政策をはじめとした政策面の改善が図られることが望ましいが、日本政府は国際会議や二国間協議等の機会を利用して日系企業のブラジル進出の障害を取り除くための対話を継続していくべきであると考えられる。

4. それでも魅力溢れる南米の雄・ブラジル

サッカー界では、南米の雄と恐れられてきたブラジル代表も、2014 年の自国開催のワールドカップでは準決勝でドイツに記録的大敗を喫して以降、低迷を続けている。ブラジル経済も代表チームに呼応するように 2014 年頃から景気減速が顕著となり、緊縮的な財政政策や資源価格の下落により 2015 年はマイナス成長が予想されている。この様に足元のマクロ経済環境が芳しくないブラジルではあるが、今後もインフラ需要は旺盛であり、2040 年頃まで続く人口ボーナスも経済成長を支える大きな要因となり、中長期的にはインフラ投資が拡大すると見込まれている。従って、インフラビジネスでの進出を狙う外国企業や投資家にとって、ブラジルは依然として魅力あるマーケットであることは疑う余地もない。

日系企業にとっては、既述のとおりインフラビジネスへの参入を難しくする諸要因の短期的な解決は望めないものの、セクターによっては日系企業の強みを発揮し、ビジネスを拡大できるチャンスがあるものと考えられる。例えば電力セクターでは、配電会社の投資余力の不足により設備の近代化が遅れており、盗電等のノン・テクニカルロスやテクニカルロスの問題を抱え、効率性改善の必要性が指摘されている。これに対して、日本の電力会社やメーカーの有する優れた技術やノウハウを現地のニーズに上手にマッチさせることにより、受注に繋げることが可能である。また、経済成長や人口増加に伴い都市部での環境問題が顕在化するため、今後需要増が見込まれる廃棄物や水等の環境関連ビジネスや、効率化や近代化が求められる港湾、都市交通、貨物輸送等の交通インフラ等も、日系企業の技術や効率性の高いオペレーション等の強みを発揮できる可能性のあるセクターである。その様な日系企業の強みが発揮できる分野において JICA の円借款や JBIC の輸出金融等のファイナンススキームと一体となり、ブラジルにとって魅力あるソリューションを提案することにより日系企業にとってのビジネス拡大や参入のチャンスは豊富に存在する。一例としては、発電・送電・配電の分業が進んでいるブラジルにおいて、送・配電を担う公営・民営双方の会社の近代化投資を支援するため、ブラジル連邦政府又は州政府に対してセクターローン(円借款)を供与し、日系企業が得意とするスマートグリッドやスマートコミュニティー等への投資を促進させ、同時に日系企業が配電会社のニーズにマッチしたソリューションをタイムリーに提案することにより、受注の可能性が大いに高まると考える。更に、実際に導入された後の日系企業によるきめ細やかなサービスやフォローアップに対して高い評価が得られれば、更なるビジネス拡大に繋がるはずである。

ブラジルへの日系企業の進出が短期的にはそれほど簡単なものではないと言うことは、これまでの日系企業の経験が物語っているが、同時に長い期間にわたりブラジルでのビジネスを拡大してきた日系企業も少なからず存在し、これらの企業が現地パートナー企業等と良好な関係を維持できていることは、ブラジルが魅力に溢れ成功の可能性を秘めたマーケットであることも証明している。更に、日系企業にとってはブラジルにおける日系人社会の存在も、ビジネス参入・拡大において大きなアドバンテージと言えよう。

特に、長期間かつ大規模なインフラプロジェクトにおいて、単品の機材・技術を提供するようなビジネスモデルではビジネス拡大は難しく、ブラジルインフラマーケットへの進出を検討する日系企業にとっては、そのビジネスモデルのみならず、ビジネスに対する姿勢や哲学を問われているように思える。

現地の状況や競合他社の動向等を踏まえた的確な戦略を立てた上で、現地パートナーとの強力な信頼関係やネットワークを構築し、長期的なコミットメントを対外的にも対内的にも示すことにより、ブラジルにおける日系企業の成功の道が拓けるのではないだろうか。そのためには、まずは現地のビジネスやマーケットに関する的確な理解と、現地での適切なパートナー探しが肝要であるが、それら全てを日系企業が単独で全てを行うことは容易ではない。デロイト トーマツ グループは、ブラジルにおいて、日本人駐在員を含めた強固な現地ネットワークを有していることに加えて、外資系企業のM&Aや現地企業との業務提携等の支援の実績を有している。これらの知見・経験・体制を存分に活用して、ブラジルに進出しようとする日本企業のためにさらに貢献して参りたいとの思いを新たにしている。

本文中の意見や見解に関わる部分は私見であることをお断りする。

デロイト トーマツ グループは日本におけるデロイト トウシュ トーマツ リミテッド(英国の法令に基づく保証有限責任会社)のメンバーファームおよびそのグループ法人(有限責任監査法人 トーマツ、デロイト トーマツ コンサルティング合同会社、デロイト トーマツ ファイナンシャルアドバイザー合同会社、税理士法人トーマツおよび DT 弁護士法人を含む)の総称です。デロイト トーマツ グループは日本で最大級のビジネスプロフェッショナルグループのひとつであり、各法人がそれぞれの適用法令に従い、監査、税務、法務、コンサルティング、ファイナンシャルアドバイザー等を提供しています。また、国内約40都市に約7,900名の専門家(公認会計士、税理士、弁護士、コンサルタントなど)を擁し、多国籍企業や主要な日本企業をクライアントとしています。詳細はデロイト トーマツ グループ Web サイト(www.deloitte.com/jp)をご覧ください。

Deloitte(デロイト)は、監査、コンサルティング、ファイナンシャルアドバイザーサービス、リスクマネジメント、税務およびこれらに関連するサービスを、さまざまな業種にわたる上場・非上場のクライアントに提供しています。全世界150を超える国・地域のメンバーファームのネットワークを通じ、デロイトは、高度に複合化されたビジネスに取り組むクライアントに向けて、深い洞察に基づき、世界最高水準の陣容をもって高品質なサービスを提供しています。デロイトの約210,000名を超える人材は、“standard of excellence”となることを目指しています。

Deloitte(デロイト)とは、英国の法令に基づく保証有限責任会社であるデロイト トウシュ トーマツ リミテッド(“DTTL”)ならびにそのネットワーク組織を構成するメンバーファームおよびその関係会社のひとつまたは複数指します。DTTL および各メンバーファームはそれぞれ法的に独立した別個の組織体です。DTTL(または“Deloitte Global”)はクライアントへのサービス提供を行いません。DTTL およびそのメンバーファームについての詳細はwww.deloitte.com/jp/aboutをご覧ください。

本資料は皆様への情報提供として一般的な情報を掲載するのみであり、その性質上、特定の個人や事業体に具体的に適用される個別の事情に対応するものではありません。また、本資料の作成または発行後に、関連する制度その他の適用の前提となる状況について、変動を生じる可能性もあります。個別の事案に適用するためには、当該時点で有効とされる内容により結論等を異にする可能性があることをご留意いただき、本資料の記載のみに依拠して意思決定・行動をされることなく、適用に関する具体的事案をもとに適切な専門家にご相談ください。