

国外に発展する中南米企業

内多 允 *Makoto Uchida*

名古屋文理大学情報文化学部 教授
(財)国際貿易投資研究所 客員研究員

先進国の多国籍企業に伍して、中南米企業が世界市場に進出している。中南米にも「国内の国際化」から「外への国際化」に取り組んで、世界市場への影響力も無視できない実力を持つ企業が現れている。その業種も南米で発展した鉱業（金属鉱業や石油）に加えて、先進国企業が得意としてきた分野にも進出している。

中南米地域の資源を大量に消費する市場は、域外の工業国である。従って、中南米の資源関連企業は設立当初から輸出産業であった。中南米の資源関連企業の主要な市場は欧米地域や日本（ただし、石油は少ない）であった。しかし近年は、中国が中南米からの資源調達を拡大している。

本稿で紹介する資源関係 2 社（CVRD と PDVSA）の共通点は、中国との取引については本社と直結して

いる組織が専門的に担当していることである。南米を代表する資源関連の両社が中国市場を開拓している背景には、中国政府の資源確保のための対中南米外交と、輸出拡大を目指す南米側の思惑が見える。

中南米地域の経済開放が 1980 年代以降から進むに伴って、域内の製造業分野でも競争が激しさを増している。このような企業環境では海外市場も視野に入れた経営戦略が必要になっている。本稿で紹介するブラジルとメキシコのメーカーは中南米域外への発展を目指す経営戦略を実現している企業である。

中国市場を重視する CVRD

ブラジルの CVRD (Companhia Vale do Rio Doce) は 1942 年、国営企業として設立され、97 年に民営化された。

同社はブラジルの主要な鉄鉱石等の金属鉱山を有し、ブラジル最大の輸出企業である。特に鉄鉱石とペレットについては世界の主要な製鉄会社への重要なサプライヤーである。2001年における連結決算による総売上高(約110億レアル)の部門別構成をみると、製鉄原料で54%(内訳は鉄鉱石38%、ペレット16%)を占めている。残り46%は非鉄金属(アルミ、金、マンガン)や鉄鋼、海運、港湾、陸上輸送関係となっている。輸出額は約33億ドルで、総売り上げ約48億ドル(前記総売り上げ110億レアルを01年の平均為替レート1ドル=約2.3レアルで換算)の69%を占めている。

CVRD グループ最大の収益源である製鉄原料の売上構成(01年)は鉄鉱石77%、ペレット23%である。このうち、親会社であるCVRDによる売上数量が81%(鉄鉱石65%、ペレット16%)に上っている。CVRDの販売数量約1億3,000万トンのうち、9,000万トンが輸出であり、ブラジル国内向けは4,000万トンに過ぎない。(表1)

CVRDによる製鉄原料輸出先は01年の実績が示すように、アジアが最大の市場を形成している。その主要な輸出先は日本と中国、韓国である。02

年第1四半期には中国向けが440万トンを記録して、日本向けの370万トンを超えた。02年第1四半期の粗鋼生産が中国では前年同期比26%増加したが、日本では3.1%減少したことが、製鉄原料の需要に反映しているとCVRDでは分析している。

中国は鉄鋼生産の拡大を見越して、南米からの原料輸入を拡大している。中国の有力企業を抱える首鋼企業グループは1993年、ペルーの国営鉄鉱石鉱山を買収してShougang Hierro Peru(本社リマ)を設立した。これによって、首鋼は年間450万トンから500万トンの鉄鉱石・ペレットの生産能力を有する鉱山を確保した。中国の鉄鋼産業界は確実な原料供給源を確保するために、ブラジルとの関係を重視している。CVRDも中国への輸出拡大に積極的である。CVRDの中国との取引はブラジルの本社と直結している上海の出先機関であるShanghai-Rio Doce Asia Corp.が担当している。

CVRDは中国最大の製鉄会社であるBao Steel(宝山鋼鉄)との関係を強化した。両社は01年8月、鉄鉱石の長期供給と合併投資について協定を締結した。前者はCVRDがBao社に鉄鉱石を今後20年間にわたって年間

600 万トン供給する契約となっている。合併投資は両社が各々 3,800 万ドルを出資し、ブラジルのミナスジェライス州でアグア・リンバ鉱山の鉄鉱石を採掘する。この鉄鉱石は 20 年間にわたり年間 800 万トンを Bao 社に供給する。CVRD はこの鉄鉱石の輸送船で、ブラジルへは中国の石炭を輸入することにしている。この合併企業 Baovale はリオデジャネイロで 02 年 4 月、発足した。世界最大の鉄鉱石供給企業である CVRD と、中国最大の製鉄会社 (Bao 社) の提携は、今後もブラジル・中国間の貿易拡大にも貢献

することが期待される。

PDVSA を支える海外市場

ベネズエラ国営石油会社 (PDVSA) は同国の炭化水素産業国有化法 (1976 年 1 月 1 日施行) によって、政府による炭化水素資源独占を代行する機関として、75 年に発足した。しかし、ベネズエラの市場規模が小さいことから、石油収入の海外市場への依存度を高めざるを得ない。外貨収入や財政収入に関しても、PDVSA への依存度が高いからである。そのために、PDVSA は発足当初から民間企業と変わらない海外展開を進めてきた。ちなみに 01 年における原油・同精製品の売り上げは海外が 426 億 8,200 万ドル、国内 17 億 100 万ドルであった。

PDVSA の海外依存度は、01 年の年次報告によると次のようになっている。まず、原油生産量の 67 % が輸出された。輸出原油の 58 % が米国向けである。輸出が多いことを反映して、石油精製についても海外依存度が高い。その原油精製能力は日量 436 万 8,000 バレル (以下、バレル表示の日量は b/d と表記) で、その内訳はベネズエラ国内が 129 万 3,000b/d である

表 1 CVRD の製鉄原料仕向け先

仕向け先	数量
アジア	42.5 (37.1)
日本	17.1 (17.5)
中国	14.9 (9.2)
韓国	6.0 (7.0)
欧州	34.4 (28.5)
米州	6.3 (6.9)
その他海外	6.8 (7.2)
ブラジル	39.9 (37.1)
合計	129.9 (116.8)

(注) 数量単位は 100 万トンで 01 年、() 内は 00 年実績。
合計はブラジルと輸出の合計。ブラジル以外の仕向け先は輸出量の内数。
輸出量合計は 00 年 79.7、01 年 90.0 である。

(出所) CVRD, Performance in 2001

のに対して、同国外が307万5,000b/dである。製油所の所在国内訳では、米国における製油所が最大の能力を有している(表2)。これらの製油所のうち、ベネズエラとキュラソアの6製油所はPDVSA直営(出資比率100%)である。米国ではPDVSAの在米子会社(CITGO)が100%出資している製油所が5施設、50%出資が2施設、41%が1施設である。欧州の9製油所におけるPDVSAの出資比率は全て50%以下である。

PDVSAは海外に製油所を持つことによって、確実な原油輸出先を確保している。また、ベネズエラ国内では十分対応できない重質油の精製についても海外の系列製油所への依存度が高い。

原油の輸出量(01年)はAPI30度以下の中質油と重質油で140万6,000b/dを占めたが、軽質油は65万9,000b/dに過ぎない。ベネズエラの原油確認埋蔵量(01年末)約778億バレルの内訳は、コンデンセート17億バレル、軽質油(API30度以上)103億バレル、中質油(同21度から30度)129億バレル、重質油(同11度から21度)173億バレル、超重質油(同11度以下)356億バレルとなっている。このように埋蔵量に占める

割合で重質油や超重質油が軽・中質油を上回っていることから、精製コストの安い軽質油やコンデンセートの供給は今後も国内を優先するだろう。ベネズエラ国内では自動車や航空機が主要な輸送手段であることから、石油燃料価格は国際相場よりも低く設定されている。PDVSAもこのような政策に対応するために精製コストを引き下げざるを得ないからである。

最大の原油輸出先である米国で、PDVSAは石油の小売り分野にも進出している。同社の在米子会社CITGOは全米の24空港でジェット燃料を航空会社に直接供給している。また、米国内でCITGOブランドのガソリンを、1万5,000の系列ガソリンスタンドで販売している。PDVSAは近年、中南米諸国でもガソリンや潤滑油の小売りに進出している。その進出先はプエルトリコ、エクアドル、アルゼンチン、ブラジルに広がっている。

PDVSAが輸出拡大を重視している商品にオリマルジョン(Orimulsion)がある。これは、オリノコ川下流地帯に豊富な埋蔵量を有するアスファルト超重質油(別名オリノコ原油)に水分や乳化剤を加えた混合液体燃料である。オリマルジョンは商標名である。オリ

表2 PDVSAの原油精製能力

所在地(製油所数)	原油精製能力
ベネズエラ(5)	1,293
キュラソー(1)	335
米国(8)	1,700
欧州(9)	1,040

(注) 原油精製能力(01年未現在)の単位は日量1,000バレル。

(出所) PDVSA 年次報告書 2001年版

マルジョンの生産や販売はPDVSAの子会社 Bitor が受け持っている。オリマルジョンは火力発電用の燃料として利用されている。01年の生産量は620万トンに達した。オリマルジョンの年産能力は現在の650万トンから07年までに2,000万トンに引き上げることが計画されている。その主な輸出先は中国、イタリア、デンマーク、カナダ、日本である。中国は01年12月に、ベネズエラに両国合弁形態でオリマルジョン生産工場(年産能力650万トン)を04年まで建設することに合意した。オリマルジョンの対中取引はBitor 本社(ベネズエラ)が直接担当している。オリマルジョンの輸出については、世界各地でPDVSA系企業が民間企業に委ねている。しかし、中国についてはPDVSA Bitor 本社の直轄事業になっており、ベネズエラの中国市場への期待が大きいことがうかがえる。

ブラジルで羽ばたく航空機メーカー

ブラジルの航空機メーカーであるエンブラエル(Embraer)はカナダのボンバルディアと世界市場を二分する中小ジェット旅客機メーカーである。エンブラエルは1969年、軍用機生産の国営企業として設立された。94年に民営化されたのを契機に、民間航空機部門を急速に発展させてきた。ブラジルでは都市間を結ぶ中小規模の航空機の需要が旺盛である。ブラジルのように広大な国土では、建設コスト負担が道路網の充実を遅らせている。むしろ、航空輸送が地域間のネットワーク充実に果たす役割が大きい。世界の航空機市場でも地域間航空路では大型ジャンボ機よりも中型機の需要が増大している。欧米の大手航空機メーカーが大型(ジャンボ)機に主力を注いでいたことも、エンブラエルの進出機会を大きくした。

エンブラルの企業業績は海外市場への売り上げに左右される。01年の総売り上げ(約70億ドル)で、ブラジル市場は3%を占めているに過ぎない。最大の市場は68%を占める北米であり、これに次いで欧州(26%)で

ある。エンブラエルは主力商品の航空機輸出が好調なことを反映して、1999年からブラジル最大の輸出メーカーの地位を保持している。01年の輸出額は約29億ドルを計上した。航空機の納入数は01年に174機に達し、02年6月末の受注(確定注文)残高は101億ドルになり、その大部分が海外からの受注である。エンブラエルは株主や生産活動についても、国際的なネットワークを構築している。投票権を行使できる普通株への出資者の多数はブラジル民間部門が握っているが、欧州の航空機産業3社(Dassault Aviation、EADS、SISTEL)が合わせて20%を握っている。フランスのダッソー(Dassault)はエンブラエルの株主になることによって、ブラジル空軍へのミラージュ戦闘機売り込みを狙っている。エンブラエルは01年6月、練習用戦闘機や小型戦闘機の生産工場を新たに開設した。同工場ではミラージュ戦闘機の生産も予定している。

民間航空機部門でも、エンジンや部品の分野で海外の主要メーカーと提携している。主翼組立工場については、日本の川崎重工業がブラジルに主翼組立工場を建設して、2003年初頭よりエンブラエル195(108席のリージョナル

ジェット機)向けに供給することになっている。海外では米国や欧州、オーストラリア、シンガポール、中国にサービスステーションや整備工場を開設して、納入後のサービス体制を強化している。

エンブラエルの期待が大きい市場が、中国である。北京には00年に事務所を、02年3月には北京国際空港の敷地に部品センターをそれぞれ開設した。エンブラエルは中国でも、都市間を結ぶ中規模ジェット旅客機の需要が多いことを期待している。中国でも航空機生産の拡大の動きがある。中国の国営航空機メーカーであるAVIC II(China Aviation Industry Corp. II 中国航空工業第2集団)は今年、エンブラエルと合併企業を設立することに合意した。報道によればエンブラエルの出資比率が51%である。合併企業の発足時期や中国に建設する工場の場合も、まだ公表されていない。エンブラエル航空機の対中輸出は00年に始まり、四川航空に50人乗りジェット機(ERJ1450)5機を納入している。その後も中国からの引き合いを受けている。エンブラエルは合併工場から中国市場に加えてアジア地域への輸出も拡大しようと狙っている。

中国ではAVIC I(国営)もエンブ

ラエルと同じタイプの航空機を生産している。両社の航空機には米国の GE Aircraft Engine が搭載されている。エンジンや機体に共通点を有するブラジルと中国の航空機産業界の提携が、今後どのように進展するか注目される。

買収で拡大する CEMEX

メキシコのセメントメーカーである CEMEX(セメックス)は世界各地で主要なセメントメーカーを買収することによって、成長を遂げてきた。年間生産能力では、世界第3位のメーカーである。セメックスグループ全体の年間生産能力は7,950万トン(表3)である。その内訳によると、メキシコにおける年産能力は2,720万トンで、残り5,230万トンは海外で占められている。

最大の海外拠点は米国である。セメックスの売上構成比率(01年)はメキシコの35%に次いで、米国が26%を占めている。米国では11州でセメントを生産している。米国でセメックスは年産能力第2位の企業である。セメックスによれば、米国は中国に次いで世界第2位のセメント消費国で、01年におけるその消費量は1億1,300万トンに上った。セメックスの

米国での生産拡大は、旺盛な企業買収が貢献している。

進出先の有力企業を買収して拠点を確保する手法は、アジア地域でも成果を上げている。セメックスはアジア各地で系列企業を確保した最初の中南米企業である。アジア地域の系列企業を統括しているのがシンガポールで設立された CEMEX Asia Holding Ltd. である。同社へのセメックス本社の出資比率は77.4%である。シンガポールの系列企業がアジア各地のセメント会社を買収して、支配下に収めている。

このような手法でフィリピンやインドネシア、タイの有力セメントメーカーを買収した。フィリピンでは Rizal Cement(持ち株比率70%)と APO Cement(同99.9%)の2社を買収した。インドネシアでは PT Semen Gresik(同25.5%)を、タイでは Saraburi Cement(同100%)をそれぞれ買収した。前記のインドネシア企業(以下 Gresik)での持ち株比率は低いが、セメックスの輸出拠点として重要である。Gresik は国営企業として設立され、依然としてインドネシア政府が株主である。Gresik の年産能力は2,030万トンで、同国最大のセメントメーカーである(なお、表3の同国

表3 セメックスの生産能力

メキシコ	27.2
米国	13.2
中南米	12.7
スペイン	10.4
エジプト	4.5
フィリピン	5.8
インドネシア	5.0
タイ	0.7
合計	79.5

(注)単位は100万トンで年産能力。01年未現在。中南米にメキシコは含まれない。

(出所)CEMEX

での500万トンはこの持ち株比率より算出)。セメックスは01年に、Gresikのセメント生産量の28%をエジプトやバングラデシュ、スリランカに輸出した。

セメックスは01年3月、大阪に近い泉大津港のセメントターミナルを買収した。さらに、同年5月には台湾でTunwoo Co.を買収した。いずれはアジアからの対日輸出も予想されている。

パンの多国籍企業、BIMBO

メキシコのピンボ(BIMBO)は、中南米や米国、欧州でパンの製造・販

売拠点を築いている。現在は製菓や加工食品にも進出しているが、主力部門はパンの製造と販売である。海外進出は1980年代から着手した。海外部門では米国が最大の市場である。米国では、ヒスパニック(00年センサスでは総人口の12.5%)の58.5%がメキシコ系である。メキシコ人と食品の嗜好について共通性があるヒスパニック人口が増加していることも、ピンボの米国進出にとって好都合である。米国工場ではメキシコ人の伝統な主食ともいえるトルティージャ(原料はトウモロコシの粉)も生産している。

ピンボの海外進出の手法も、現地企業を買収して市場を確保している。地域別の売上高(01年)はメキシコ(欧州の系列企業分も含む)255億ペソ(01年の平均為替レートは1ドル=9.3ペソ台)、米国55億ペソ、中南米29億ペソを計上した。売上高ではメキシコが米国を上回っているが、市場規模では逆転している。ピンボの分析(01年版年次報告)によると、米国でのパンの年間消費額は150億ドルで、1人当たりの支出額は約50ドルである。同社のパンの販売先は、メキシコでは85%が小売店である。一方、米国では小売店のシェアは

20%に過ぎない。残り62%が流通チェーン、18%がレストランチェーンで販売されている。

一方、メキシコでは、パンの市場規模は年間80億ドルで、1人の年平均消費額は15ドルである。メキシコの市場規模が米国より小さい理由として、トルティージャへの1人当たり年平均支出額が50ドルに上ることを指摘している。

欧州への進出は98年にドイツでPark Lane Confectioneryを流通センターとして利用するために買収したことで始まった。00年にはこのドイツ企業を通してオーストリアとチェコでそれぞれ1工場を買収した。オーストリア工場はチョコレートを製造・販売する。チェコ工場は製菓品を生産している。

中南米では12カ国に進出しておりこのうち、9カ国では製パン工場を操業している。残り3カ国では流通部門の系列企業がパンを販売している。進出先ではいずれもトップクラスのマーケットシェアを確保している。

NAFTA(北米自由貿易協定)がビンボの原料調達コスト削減に貢献している。メキシコは穀物供給を対米輸入に依存している。NAFTA 域内

の輸入税は年々引き下げられている。ビンボが輸入する小麦粉やトウモロコシ粉の01年における輸入税率は3.0%であるが、これらは毎年1.5%引き下げられることになっている。

メキシコが中南米各国とFTA(自由貿易協定)のネットワークを拡大していることや、中南米域内で地域経済統合が拡充されていることも企業にNAFTAと同様の効果を与えている。例えば、ビンボは中米地域にはコスタリカとエルサルバドル、グアテマラでパン工場を、そしてホンジュラスとニカラグアでは販売店を経営している。ビンボでは中米共同市場の発展が一層の事業展開を促す要因となることを期待している。

ビンボの事業はメキシコ国外への拡大と並んで、製品ラインも拡大している。特にメキシコ国内での事業内容は、パンメーカーの域を脱して食品メーカーといった方がふさわしい。系列企業を含めてビンボグループの商品ブランドの数は、100近くに上っている。その主要な製品ラインは各種のパンに加えてトルティージャ、パスタ、クッキー、シリアル、チョコレート、牛乳製品、製菓品である。