

## ウルグアイビジネスセミナーの様子

### 【概要】

- ・ウルグアイは税制面でのメリットを与える投資促進策を採用し、安定的な政治環境のほか、経済成長・直接投資も増大。
- ・人件費はブラジルとの比較で 25%ほど低く、通関手続きが円滑というメリットもある
- ・フリーゾーンには、伯・亜などへの物流拠点、コールセンター、ソフトウェア開発、南米支店の会計業務などの統括を行っている企業が存在。
- ・一方、現地で活躍する企業からの話では、工業人材を獲得するのは難しく、労働組合との調整などにおいて困難な面も存在する模様。

10月25日にウルグアイ大使公邸において、ウルグアイ、ブラジル、アルゼンチンの日系企業等から約40名が参加して、ウルグアイへの投資環境等を説明する標記セミナーが開催された。また26日にはウルグアイのフリーゾーン Zonamerica を見学したが、その様子以下のとおり。

### 1. 挨拶

#### (1) 佐久間在ウルグアイ大使の挨拶

- ・ビジネスセミナーは大使館としても力を入れている。南米へのゲートウェイとしてウルグアイに関心を持つ企業が増加してきている。
- ・中国や韓国も進出してきている。中国は、車、インフラ、港湾に強い関心を持っており、貿易でも第3位。モンテビデオ港の浚渫やエネルギー、通信、クエン酸の生産など化学にも関心を持っている。韓国も自動車を中心にポスコの植林事業や官民インフラミッションもあり、日本は出遅れ感がある。
- ・日本政府も包括的経済連携に関する基本方針、また新成長戦略に基づき新興国との関係を深化させる取り組みを実施。エネルギー安定供給、食糧の安定確保に力を入れようとしている。ウルグアイは大豆の主要輸出国で世界第7位の輸出、大豆の作付面積も200万トン弱に増加し、年間60~70万トンの輸出があり、うち多くは中国向け。
- ・新成長戦略の下、日本はパッケージ型インフラ展開を進めているが、ウルグアイは港の拡張、高速道路・貨物のリハビリ、ブラジルとの接続に優先的取り組みをしている。2015年までに再生可能発電量を拡大させる計画がありエネルギーでのチャンスもある。
- ・2010年の貿易はウルグアイから日本への輸出が93億円、日本からの輸入が72億円となっているが、中国と比べて1桁異なる。本年3月のフーデックスにウルグアイのワイン会社が出た。ウルグアイのワインはまだ馴染みがないが神戸牛の会社に関心を寄せている。
- ・5月にはロレンソ経済大臣がサムライ債発行のために日本へ行き、応募の2倍の400億円規模になった。9月にはエネルギー鉱業大臣が日本を訪問した。
- ・昨年12月にはデジタルTVについて日本方式に転換するとの決定がなされた。
- ・ムヒカ大統領をはじめ親日家が多い。大統領は若いころ日系人とともに農作業をした経験があり日本人の勤勉性を高く評価している。デジタルTVの決定の背景には日本人への信頼があったと聞く。

- ・外国人への ID 発行に 1 年以上かかっており、ID が無いために苦勞している。この場を借りて手続きの迅速化を要望したい。

### (2) エドアルド・オルトゥーニョ工業エネルギー鉱業次官挨拶

- ・成果の多いイベントとなることを期待。今年は両国関係 90 周年記念であり、ウルグアイにとっても独立 200 年記念で、両国関係強化が重要。
- ・ウルグアイは GDP 伸び率も高く、8 年間に亘って発展。ウルグアイとしては、貿易・投資を強化することが直接投資の伸びに繋がったということで、今後もこの方針を進めていきたい。一般生活も良好で、政治社会も安定し、貧困指数も減少、雇用率も上昇している。世界の不安定な状況の中でこうした方針を続けていくことが重要と考えている。
- ・3つの分野を伸ばしていきたいと考えている。第1に経済ストラクチャで、イノベーション・知識の分野で伸ばしていきたい。造船、自動車・自動車部品、農産物(牛肉・乳製品)の輸出、コンピューターのソフトウェア開発など。ナノテクやバイオといった分野も導入することがニーズ。第2に人材・教育に今後力を入れたい。第3にインフラ開発であり、中南米へのゲートとして重要で、道路、港湾、鉄道を重視。その他にもテレコミ分野、光ファイバーの各家庭への接続は1つのターゲットで、デジタル TV もある。日本のワンセグ機能も期待。

### (3) ラウル・パラシオス日本商工会議所会頭挨拶

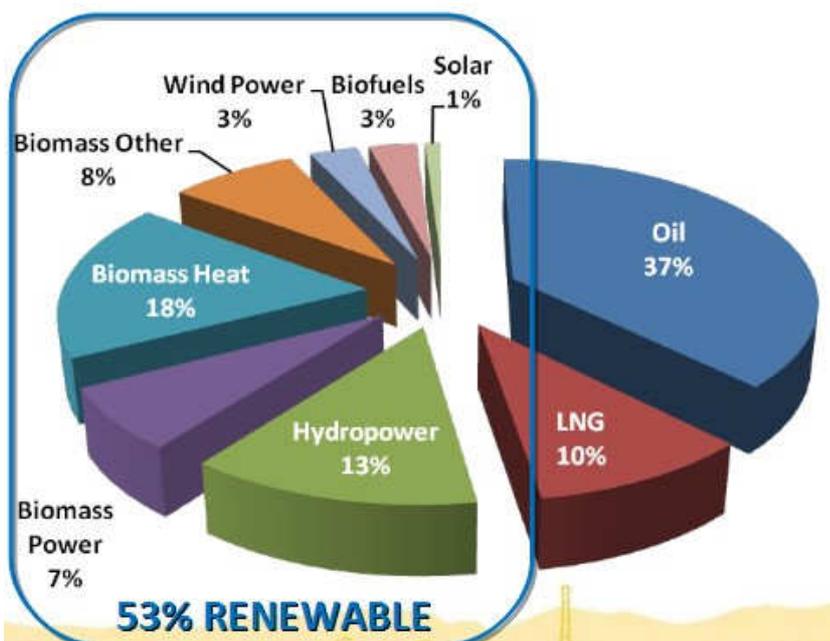
- ・30年間この職をやっているが、ウルグアイは約束を守るという特徴がある。契約などでトラブルはなく、サムライボンドも1つの良い例になるかもしれない。
- ・ウルグアイは北米・中南米マーケットへ手を伸ばすのに役立つ。
- ・フリーゾーンでは我々の活動の一端が見られるだろう。

## 2. ウルグアイのエネルギー部門 (ラモン・メンデス・ウルグアイ工業エネルギー鉱業省工業局長)

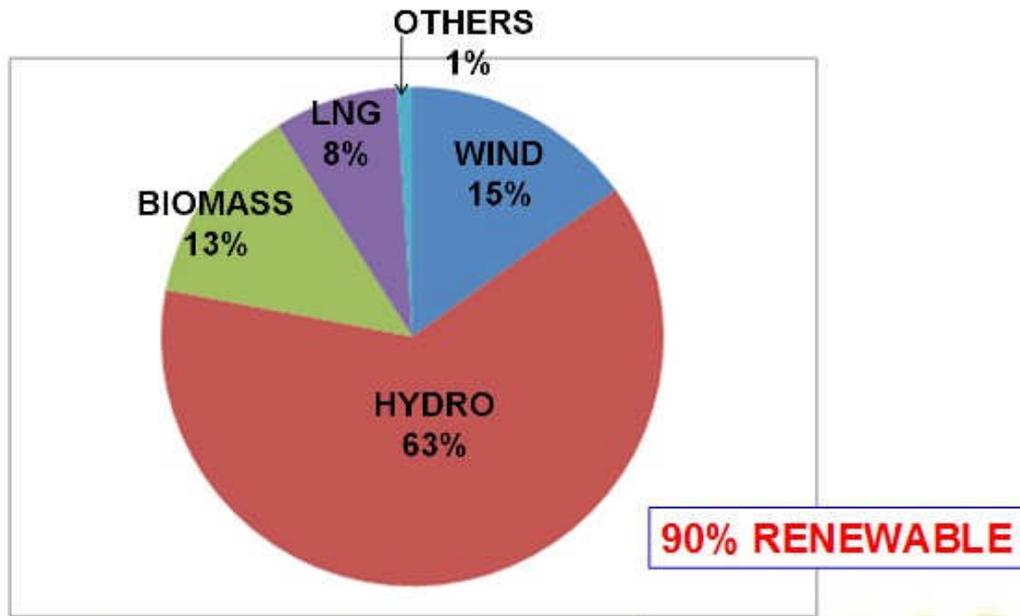
- ・経済概況としては、ウルグアイは南米では小国で人口も少ない (330 万人)、平均寿命は 76 歳と長い。経済的には安定で、この 8 年間 6~7%の成長。2010 年の成長率は 8.5%、直接投資も GDP の 4%と南米では高い割合 (チリ 3.8%、ペルー 3.5%、ブラジル 1.6%)。小学校で 1 人の子供に 1 人のラップトップコンピューターを与える政策を採っている。環境の持続性を重視し、Co2 排出ガスは OECD 平均の半分程度と少ない。

- ・エネルギー消費は、3107ktoe
- ・ウルグアイでは、石油、天然ガス、石炭が存在しない。75%は水力発電で賄っているが、今後新しい水力の余裕は無い。
- ・「2030 年エネルギー計画」が国会の全党で承認された (2008 年)。この計画は、①安定的かつ透明な規制のための政府の役割、②エネルギーの多様化、石油依存度を削減し、再生可能エネルギーを導入していく (補助金なし)、③エネルギー効率上昇のための省エネ、④社会的部門 (全ての社会層に電気・エネルギーの供給を行うこと) という方向を目指している。

- ・エネルギー分野において、2011～2015年までに62億ドル(GDPの16%)の投資が期待される。(うち24億ドルは公共セクター、38億ドルは民間セクター)
- ・風力：2007年には0MWだったが、2015年に600MWの設備(55%の需要を賄う)を予定。家庭レベルでは補助金を活用しているが、プロジェクトものについてはウルグアイでは風力が2倍以上あるために半分の時間でペイするため補助金を活用していない。
- ・バイオマス：既に8プラントあり(需要の16%)、森林・米・バガス・黒液を活用。フィードインタリフで政府の補助金はなし
- ・廃棄物：農業関連廃棄物があり、2015年までに農業廃棄物の30%をエネルギーに
- ・太陽光：パイロットプロジェクトとして導入
- ・その他マイクロ風力、バイオ燃料、LNG洋上ガス化(2014年からオペレーション開始予定)など
- ・石油・石炭は国のものでANCAPが対応。契約はオフショアは入札、オンショアは直接契約。オイルシェール、ガスシェール、石炭について調査中。
- ・エネルギー効率性として、省エネプログラムの規則あり。省エネラベルなどあり。
- ・2015年には全エネルギーのうち50%以上を再生可能エネルギーを利用する国となるだろう。世界的にここまで再生可能エネルギーを利用している国はない。



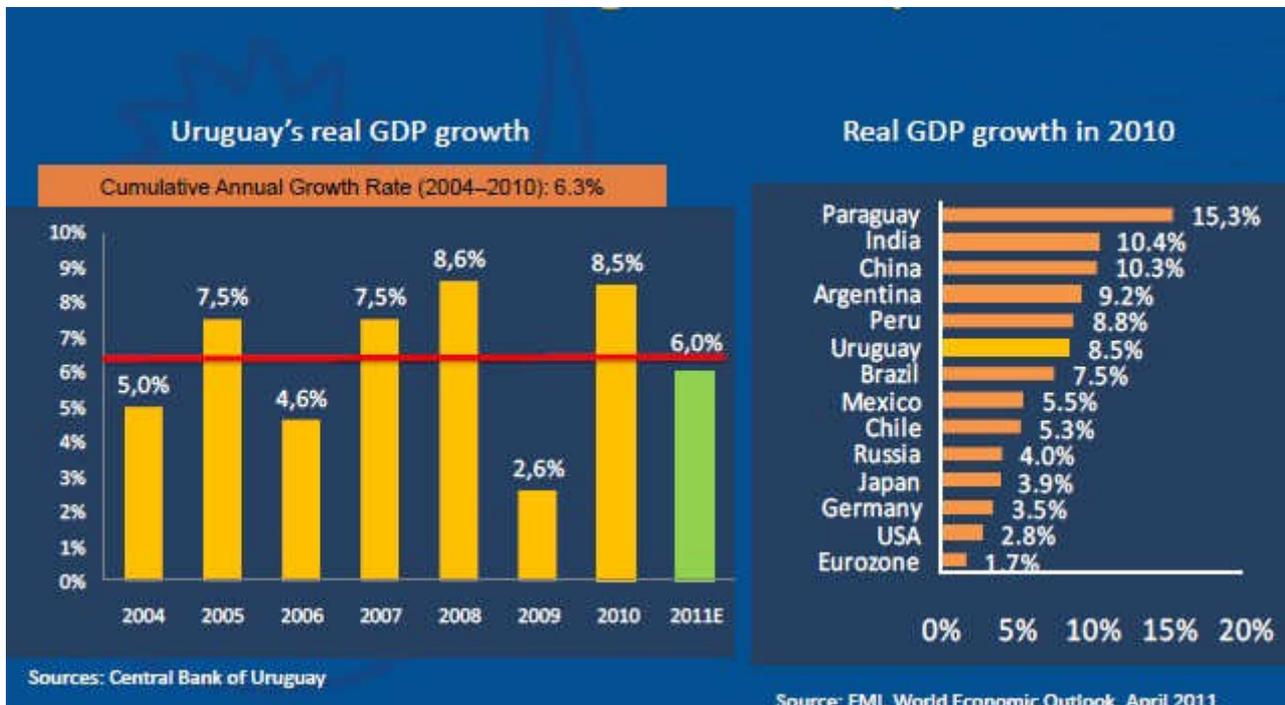
【2015年における全エネルギー源構成予想】



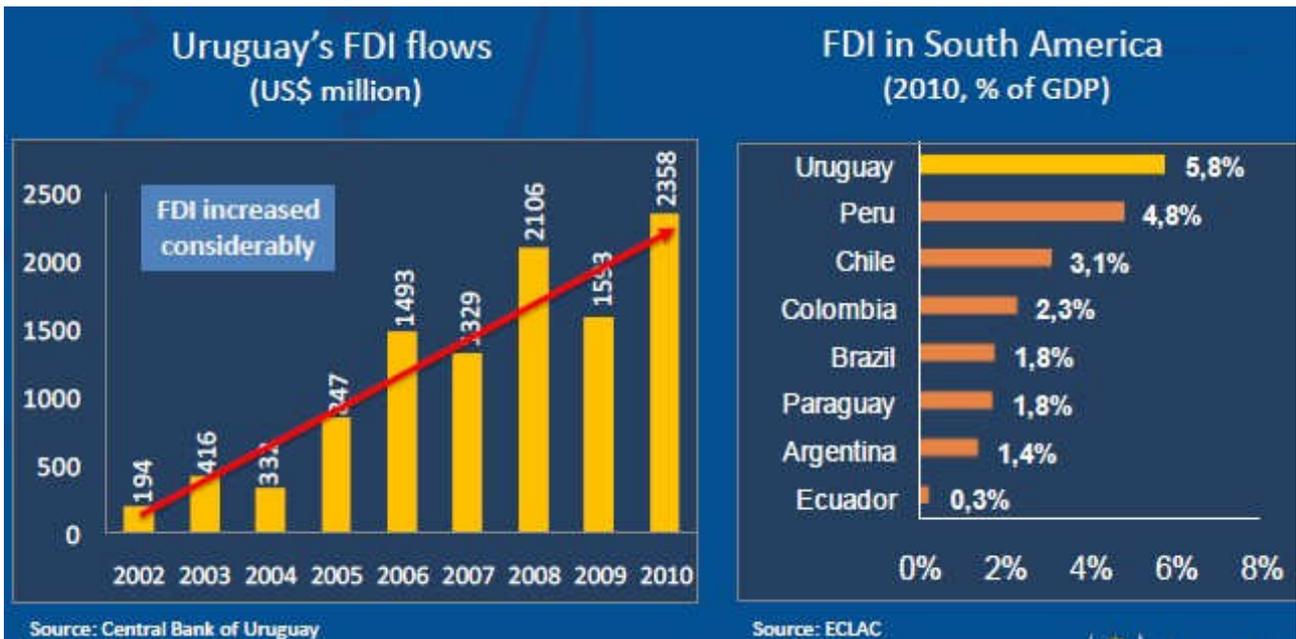
【2015年における電力エネルギー源構成予想】

### 3. ウルグアイの投資環境 (ロベルト・ベネットウルグアイ投資促進機関投資促進局長)

- ・ウルグアイのメリット: 安定的デモクラシー、この3年間での直接投資の伸び (8.5% (2010年)、6.0% 予想 (2011年)、2004~2010年平均で年6.3%のGDP成長)、メルコスールへのアクセスの利便性



【ウルグアイのGDP成長率】



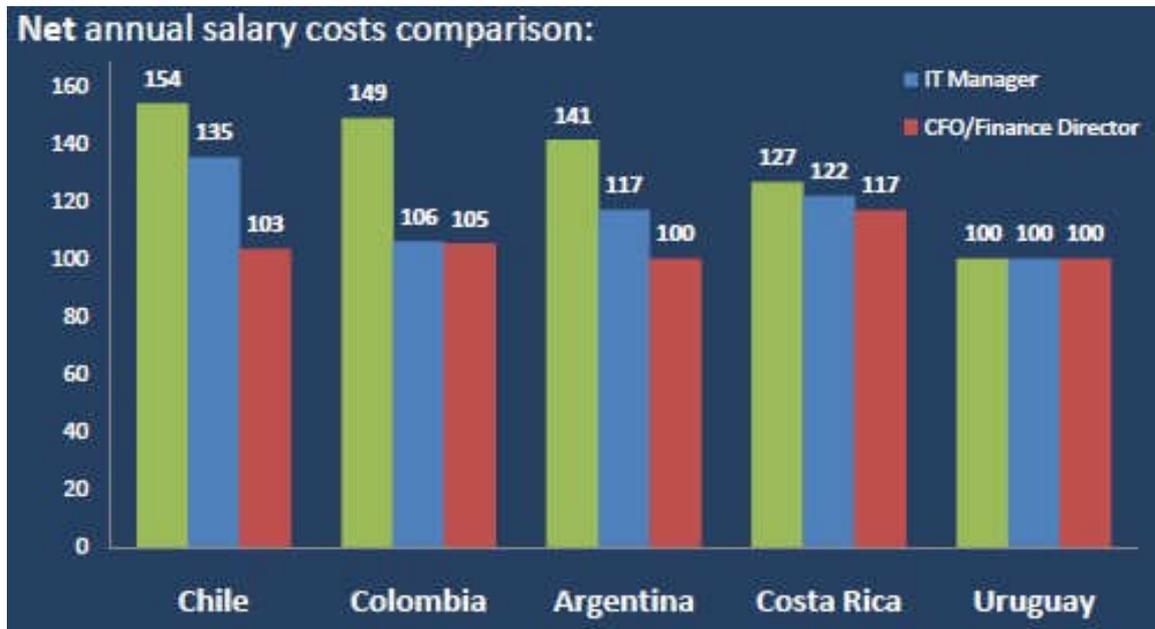
【ウルグアイへの直接投資額】

- ・南米へのゲートウェイとして伯、亜などへのアクセスも便利な位置にある。



- ・直接投資の伸び（2358 百万ドル（2010）ラ米ではトップ）
- ・輸出も促進（うち 76%は物品、24%はサービス。輸出先はメルコスール 33%、EU22%、アジア 19%）
- ・労働力（3年間の英語学習、識字率 98%）

・給与水準は南米他国と比較すると相対的に低い。(※表には出ていないが、ブラジルより 25%程度低いとのこと)



- ・投資法 (16906 号) : 投資の内外差別なし、ファンドなどの利益の海外への移動は自由、安定した法律・規制で税も透明性が高い
- ・税制の恩典 : 最大 25 年間、雇用や地方振興 (モンテビデオから離れたほうが恩典がある)、輸出、付加価値、R&D、イノベーション、クリーン技術の利用などの指標に基づいてプロジェクト毎に点数が与えられて、その点数に基づいて恩典が与えられる。
- ・そのほか富裕税、輸入税、VAT の免税がある。
- ・テンポラリー・アドミッション (ドローバック制度に類似) : 外国から物資を輸入し、18 ヶ月以内に付加価値を付けて輸出するケースについて適用。
- ・フリーゾーン : 輸入税、富裕税、所得税の 10% の免税であり、Zonamerica、サイエンスパーク、WTCzone などがある。
- ・その他フリーポート、フリーエアポートがあり、パッケージング等の作業を行っている。
- ・まとめて言えば、ウルグアイは経済が伸びており、世界経済危機にもかかわらず投資が流入しており、イノベートなプログラムを作っている。

(※ 伯、亜における保護主義的な動きに対してウルグアイとしてどのように対応するかとの質問に対して、「こうした措置はウルグアイをターゲットにしているとは見るべきではない。ミッションが交渉を行った結果、通常のルールになった。こうしたことを考えると措置はメルコスール域内国を対象にしているとは思わない。」との回答があった。また、「労働組合については、政府も入って議論をするので協力を得やすい」との話もあった。)

#### 4. ウルグアイの工業部門 (ルシア・ピタルガ工業エネルギー鉱業省工業局顧問)

- ・工業計画 (2008~2010) を現在強化している最中。
- ・経済発展に当たっては社会均等のポリシー
- ・2011~2015 の工業計画については、原材料中心だったものを多様化し、知識・イノベーションの普及・強化にも努める。
- ・アグリビジネス、物品・サービス、新セクター (工業、自動車、バイオ、ナノテク) の3分野に力を入れていく。
- ・チャレンジは民間部門と協力して組織を構築すること。
- ・規制制度 (品質向上、統計データの確保等) についても活動
- ・開発のために、国家開発ファンドも近いうちに構成される予定。社会を均衡的に発展させていく。

(※ ウルグアイ西部における UTM 社 (製紙会社) はフリーゾーンになっているようだが、との質問に対して、「歴史上ウルグアイに対する最大の投資であり大きなメリットがあることから1社のみに対するフリーゾーンとした。通常のフリーゾーンは複数者が利用できるが、UTM 社の場合は1社のみが利用できる特殊なもの。数億ドルの投資を行う際には、政府と企業間のバイラテラルなネゴをした上で、どの分野に影響が出てくるか、サプライヤーがどうかなど様々なファクターを評価して恩典を決定している。」との回答あり。)

#### 5. ウルグアイのインフラ・プロジェクト (パブロ・グティエレス ウルグアイ国家開発公社 (CND) 副総裁)

- ・ウルグアイはインフラ不足がボトルネックとなっていた。133 国中 66 位 (インフラの質)
- ・ウルグアイのインフラ投資は GDP の 2% (南米では平均 4%)。にもかかわらず農業、工業生産は増大しアンバランスになっている。
- ・PPP 法 (18786 号) が新たに発表された。同法では政府との契約において必要となるコンディションや保証などを決めている。従来は、契約後の政権の交代などによるプロジェクトの継続が問題になったが、この法律によって保証されることになった。
- ・道路、社会インフラ (刑務所、学校)、観光関連施設やコンベンションセンターなどが主なプロジェクトとして存在。
- ・道路について必要投資額は約 1 億 2 千万ドル、今年の 12 月から来年はじめにかけて入札案件が出てくる。
- ・鉄道プロジェクトも検討に入っている。Rocha (ウルグアイ東部) における港の案件もある。港湾は穀物、コンテナターミナルなどのプロジェクトがある。
- ・投資を行うに当たっては、必ずしもこの PPP 法に基づく必要はなく、従来からと同様の投資を行うことも可能。
- ・CND は省からの指名でプロジェクトを実施するが、他方で民間から話があれば政府への窓口ともなっている。

## 6. ウルグアイの投資環境制度 (マルティン・セルティ Ferrere 弁護士事務所)

### (一般情勢)

- ・ 150 年間コロラド党とブランコ党が政権の役割を担う。政治的な差はあまりない。2004 年に Frente Amplio という政党ができる。ウルグアイでは多少の左右はあるが急に方針が大きく変わるということは無い。(ただ政権交代ルールとして、市民感覚からは再選は難しいという感がある。)
- ・ 90%以上の住民がスペイン、イタリアから来ている。
- ・ 三権分立、大統領は 5 年ごとに投票。13 名の閣僚。
- ・ 国会は上院 (31 名)、下院 (99 名)
- ・ 司法は 2 審制、憲法違反問題は最高裁で扱う、判決は先例として使われないという点でコモンローとは異なる。
- ・ 19 の県があり、5 年ごとに投票

### (投資規則)

- ・ 外国からの投資規制は無い (センシティブな分野では例外あり)
- ・ 全ての左右両党派が海外からの投資を促進しており、イデオロギーに関係はない。
- ・ 政府は投資に当たってウルグアイ人のパートナーがいることを勧めてはいるが、いなければならないというルールはない。
- ・ 投資法によって外資は国内資本と同一に扱われる。
- ・ 利益の送金は自由、為替のコントロールはない、税制メリットが適用される。
- ・ ウルグアイでは遵法精神が高い。外国投資を政府が守った例として、ハーグまで争った UTM 社の例がある。
- ・ 2 国間投資法はあるが、日本との間ではまだ存在しない。
- ・ 法律は安定しており急な変化はない。中国では契約よりも政治との関係が大事だと聞くが、ウルグアイの場合は契約が大事。政治問題などで接収などはない。(土地は例外)
- ・ 水道・電気は公的独占企業 (発電は自由化)。なお、電話、石油、電力、上水道、保険などにおいて国営企業が多いというのもウルグアイの特徴。
- ・ 外資が入ってくる方法としては、外国企業の支店として入る方法と S.A. として入る方法がある。90%以上の企業が S.A.として入ってきている。(※48時間以内に S.A.を設立するという簡易な方法がある。外国企業の支店として入る場合には設立まで数カ月かかるという問題あり。また、トラブルがあった場合に、S.A.の場合には責任はその範囲に限定されるが、支店の場合には本社にまで拡大する可能性があるという問題がある。)
- ・ S.A.企業は 1 人でも可能。ウルグアイに居住する必要もない。ただしフリーゾーンに設立する場合は 75%がウルグアイ人である必要あり。
- ・ 販売代理店契約はある。終了期限を定める必要あり。
- ・ 税制は、法人所得税 25%、非居住者所得税 12%、資産税 1.5%、VAT22%。  
(日本企業の受けられるメリットとしては、法人所得税、個人所得税 100%減免の可能性、VAT はクレジットとなる。ただし、雇用数、地方への立地などの項目に応じた点数によって評価して定める方

式。)

- ・移転価格税制は OECD ルールに従っている。
- ・無記名株が存在しており、OECD からは不透明性を指摘されている。これは隣国の政治的不安定性からこの国に資産を持つてくるといふ事例があったために制度が続いているもの。アルゼンチンなどはこうした制度を嫌って圧力をかけてきている。

## 7. ウルグアイの労務制度 (ベロニカ・メリアン Deloitte)

- ・労務制度として①個人レベルでの法律、②集団レベルでの法律が存在。
- ・個人レベルでの法律としては、労働時間（最大 8 時間、商業だと週 44 時間、工業だと 48 時間だが協定によって変更がありうる）、補償、手当（残業は 100%アップ）、ベネフィット（年 2 回払われるボーナス、連続 20 日間の休暇、交通費、食券、制服など）などを規定。最低賃金は 325 ドル。
- ・社会保障は以下のとおり雇用者と被雇用者で分担。

	雇用者	被雇用者
年金	7.5%	15%
健康保険	5%	3~6%
再訓練ファンド	0.125%	0.125%

- ・職種に応じた給与水準は概ね以下のとおり

Supervisors	Gross Salary Range USD	Management	Gross Salary Range USD
HR Analyst	1.750 - 1.000	HR Manager	6.500 - 4.500
Accounting Responsible	3.500 - 2.000	Administrative-Financial Manager	8.500 - 6.000
Legal Area Responsible	3.000 - 1.500	Comercial Manager	9.000 - 6.500
Maintainance Supervisor	4.000 - 2.750	IT Manager	8.250 - 5.750
Production Supervisor	4.000 - 3.250	Operations Manager	8.000 - 5.500
Administratives	Gross Salary Range USD		
Administrative Jr.	1.500 - 900		
Administrative Sr.	1.750 - 1.250		

- ・集団レベルでの法律は 2005 年から発布された。政府が参加しないバイラテラルなブランチレベルでの協議、各セクター別の集団協議（現在 21 の産業別等のセクターが存在）、政府が参加する三者審議会の 3 段階が存在する。
- ・最低賃金とそのアップの仕方について協議する。締結した合意は 2 年間有効。42%の協定が peace clause を入れている。
- ・19%が労組の組合員になっており、アルゼンチンより組織率は低い。ただ公共部門、特にサービス部門では構成員比率が高くなっている。
- ・労働争議は、合意の期限切れになるとき、予算交渉のとき、中央労組の選挙のときなどに発生する可能性が高くなる。ストライキは年間 4~5 回、4 日ほどは全国レベルでストップする。経済の成長が高

い時には争議が多いが、低い時には少なくなる。

- ・企業側の対応としては、90日間の試用期間や一定サービスで固定期間の契約を行うこと、アウトソースすること、女性を職場に取り込むこと（女性の場合争議が少ない、家事労働などがあるために労働活動に参加しない）などの方法がある。また、各個人のデータをしっかりと把握しておき、解雇する際のデータを整備しておく必要がある。どこかに穴があれば労組が関与してくることになる。
- ・ウルグアイでは労働訴訟は比較的低い。これは訴訟プロセスが非常に長く、コストも高いため訴訟まで持っていくことが大変なためであろう。
- ・解雇は比較的容易。問題があれば補償することで解雇することができる。勤続年数に応じて1年あたり1カ月分、最大でも6カ月分を払って解雇することができる。ただ労組の活動をしたことを理由とする解雇は難しい。労組メンバーには注意が必要。遅刻等の理由を探して解雇するという事はありうるので、個人データをしっかりと収集しておくことが大事。

## 8. 進出日本企業による説明（三島ヤザキ・ウルグアイ工場長）

メルコスールでのオペレーションは、クライアントの近くに立地するという観点から、ブラジルに4か所、アルゼンチンに1か所、ウルグアイに2か所工場を設置。

（ウルグアイ工場）

- ・2006年11月にコロニア・デル・サクラメント（モンテビデオから船で1時間）にウルグアイ市場開拓を目的として工場を設置。アルゼンチンのトヨタ、フォルクスワーゲン向けにワイヤーハーネスを供給。
- ・2010年3月からラス・ピエドラ市（モンテビデオから35km）で工場を開始。アルゼンチン・ルノー、アルゼンチンのホンダ、プジョーシトロエン向けにワイヤーハーネスを供給。

（ロジスティックス）

- ・輸入面では、米、墨、アジア、欧州から空路、海路で輸入。通関の不安定性と船の価格の高さから伯からは陸路を利用。
- ・輸出面では、コロニアに集約して海路でブエノスアイレスへ輸出。国境では通関せず顧客の倉庫で通関する方法を採用。

（ウルグアイのインセンティブ施策について）

- ・Decreto316において「輸出額×10%」の輸出クレジットが認められており、社会保険に充てている。現金化することはできるが目減りすることになるだろう。また期間が限定されている。業種によってクレジットの割合が異なる。
- ・一時的保税輸入（Admission Temporaria）は工業省にプロジェクトの事前申請を行った上で、部品の保税輸入ができる。期間は180日と定められており、これを超える時には国外に輸出するか税を支払う必要がある。
- ・Decreto59により輸入設備の関税時控除が認められている。細かい資料が求められ、許可が降りるまで20日～3カ月かかることもある。ただ、ウルグアイでは中国やアルゼンチンの設備を輸入できるこ

とがメリット。

- ・ Decreto548 により消耗品の輸入関税の控除が定められる。
- ・ ウルグアイ中銀による輸出企業向け優遇預託制度が存在する。輸出額の 10%もしくは 30%を預託し、輸出額をコミットした上で、一定期間に輸出額が達成できれば輸出額の 1.75%が現金として戻ってくるというシステム。

(労働組合について)

- ・ 労働環境については、PIT-CNT（全国労働総同盟・全労組本部）の下に業種毎の労組（飲料労組、金属労組等）があり、さらにその下に各社の組合が存在する。企業によってどこの業種の労組になるかは労働省から指定される。
- ・ 労働組合対策は予想以上に大変。三者審議会の前に経営者同士での合意を行う必要があるが、規模の小さい企業から大きな企業まで存在しており、合意を結ぶことが大変。Peace clause の存在はあっても、サブグループでまとまらなければストが行われることはしばしば。失業率が低いので「会社が無くなってもどこへでも行ける」といった話が協議の場に出てくる。
- ・ 解雇については、組合員と非組合員とで全く異なる。組合員の解雇は工場を止められるというくらいの覚悟が必要。
- ・ 労働ルールに関して、労働協約が切れてから交渉が開始し、遡及適用になる。労働協約もサブグループによって期間も異なる。ウルグアイでは国営企業が多いため、国営企業で決められたことを民間にも適用しようと主張する組合もある。

(人材について)

- ・ ウルグアイでは経験者が少なくエンジニアやアドミの採用が難しい。採用後にブラジルで実践勉強を 3カ月行わせている。即戦力を期待するのは難しく、実践を経験させて育成することが必要。
- ・ メキシコと比較すると労働集約型の人材は難しい。教育レベルが高いために平等意識が高く、上下関係を作ることが必要な企業では大変。早めに差別化を行うような工夫をしている。
- ・ 医者 の 証明書が簡単に発行されて休暇に入る人が多いのも苦勞であり、生産性を維持するために多少多めに雇う必要がある。訴訟に関しては、非組合員がスト反対を提訴したところ裁判所で認められるという事例も出てきており、多少変化の兆しがある。
- ・ 生産コストに関しては、給与はワーカーレベルでサンパウロと比較すると 25%ぐらい低いですが、メキシコとの比較では、ウルグアイ製品をメキシコで販売するのは無理といったレベル。

## フリーゾーン（ソナアメリカ Zonamerica）の視察

### （1）Zonamerica 概要

Zonamerica は民間企業であり、南米地域をターゲットとした企業が主に活動しているフリーゾーンとなっている。ここに立地する企業は、ウルグアイにおける人材、規制制度、インフラなどを利用して、ブラジル、アルゼンチン、チリ向けのサービスを提供している。Zonamerica は法律上は民間企業であるが、フリーゾーンに適用される特別法が存在し、立地企業は税免除、施設のインフラの利用などのメリットを受けることができる。（1987年からフリーゾーン特別法が存在しており、法律で設置されているという特徴があるので政権によって変化せず安定である。）



### 【フリーゾーン内に立地する施設の様子】

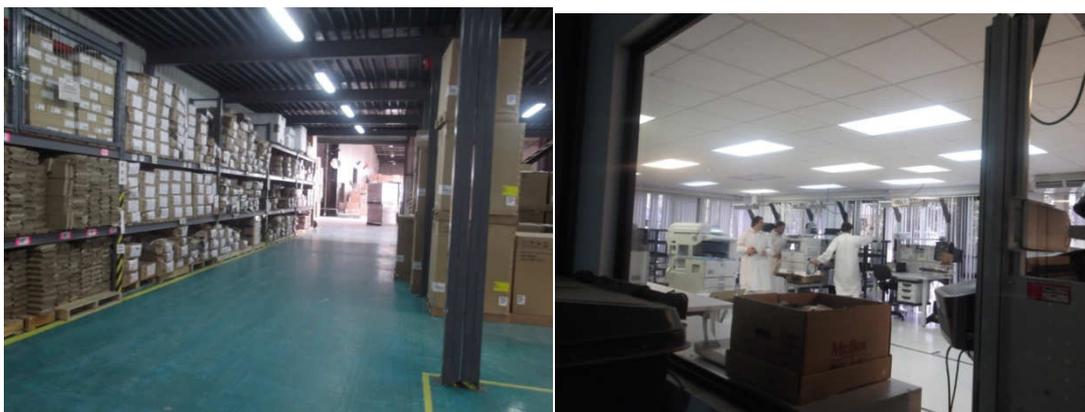
- Zonamerica はウルグアイとベルギーからの民間資本による企業で、1991年から活動し、2040年まで運営計画が存在している。主にエリアパーク内のインフラ開発、通信関係のサービス、人材提供・サービス事業の3つのサービスを行っている。
- エリア内では建屋、倉庫ビルなどのインフラ、通信サービス、メンテナンス、セキュリティ、クリーニングなどのサービスが受けられるため、企業は100%ビジネスに力を入れることができる。現在顧客は280社あり、日本からは2社が来ている。
- 8000人労働しており、生産額はウルグアイGDPの2%を占める。
- 企業は主に物流センターとか、コールセンターとか、ラ米の支店の管理作業サービスなどを行っている。
- 現在、周辺のJacksonvilleで不動産開発を行っており、住宅開発、ホテル、レストラン、スポーツセンターなどの設置計画を進めている。また、エリア内にモジュール化することができるグリーンビルを建設中であり、小さな事務所から大きく拡大していく企業向けに場所を提供しようとしている。
- フリーゾーンのメリットとしては、まず通関のメリットが存在。フリーゾーンは外国の様な位置づけであり、物資が入ってきても通関していない位置づけになっており、ウルグアイ政府は物資に手をつけない。またVATや所得税など税適用の免除のメリットがある。ある程度完成して製品を輸入して手を加えて第三国に輸出するという事もできる。電気製品を輸入してブラジル、アルゼンチン向けにコンセントなどを変えたり、各国別のマニュアルを装填するなどの活動をしている。企業に対する税免除はあるが、人材にはウルグアイの税金がかかる。
- ビジネスタイプとしては、①フィナンシャルサービス（南米ビジネス拠点）、②ロジ・ディストリビュー

ーション・サービス（リコーなどのケース。会社によっては輸送のみを行い受託するケースもある。24時間以内にブエノスアイレスに輸送可能であり、モンテビデオ港は到着から24時間以内に荷物を輸送することができる。ブラジルでは1カ月程度かかることもある）、③コールセンターサービス（多言語性を活用。Sabre社などは15カ国言語、24時間でコールセンター活動を行う）、④シェアド・サービスセンター（キャタピラー社のように南米全体の支店を統括するもの。会計業務などをここでまとめて行っている。）といったものが存在。

- ・ウルグアイ内では13のフリーゾーンが存在し、現在では申請後65～70日で施設に入ることができるとのこと。

## （2）リコー社の説明

- ・1993年にロンドン本社のGestetnerとして設立、1997年にリコーに買収され、2001年にはLanier社も買収した。
- ・本社はリコーアメリカだが、ウルグアイ、パナマを中南米への供給拠点としており、ウルグアイはブラジル以南の南米及び全体管理を行っている。ウルグアイでは60%、パナマでは40%を扱っており、ウルグアイでの売上げは250百万ドル。ラ米向けサーバー管理もここで行っている。また、月賦払い、クレジット管理もここで行っている。
- ・倉庫が4000㎡、オフィスが500㎡あり72人が勤務。



【リコー社内倉庫、電源ケーブル変換の作業】

- ・日本からインド洋経由でウルグアイまで40日間で輸送している。メキシコ、ブラジルなど供給量が多い場合には直接輸送することもある。
- ・ここでの加工作業は、コンセントや電源ケーブルを各国向け規格に変換するなど。アルゼンチンでは規格に厳しいため電氣的なチェックが必要となる。また、マニュアルはスペイン語、ポルトガル語、フランス語の3ヶ国語を用意している。 (了)

(文責：ジェトロ・サンパウロセンター 深瀬)

(了)