

# ブラジルの輸出振興・投資誘致機関を考える

2018年12月

桜井悌司（ラテンアメリカ協会常務理事、日本ブラジル中央協会常務理事）

2018年8月に「ラテンアメリカの貿易振興・投資誘致機関の紹介」と題するレポートをとりまとめた。ラテンアメリカ諸国20カ国がどのような輸出振興機関、投資誘致機関を持っているかという調査である。ラテンアメリカの機関はアジアの機関と比較して、総じて予算も職員数も少なく、組織的ではないし、継続的でもない。ラテンアメリカの中では、メキシコ、コロンビア、チリ、コスタリカ等奮闘している国もある。そのなかにあつて、南米の大国であるブラジルやアルゼンチンの組織は、国力に応じた活動を展開していないのではないかという印象を受けた。本稿は、筆者個人の意見・見解である。

## 1. ブラジルの輸出振興・投資誘致機関について

ブラジルは人口2億人を超え、食糧・鉱物・エネルギー資源に満ちた世界第8位の経済大国である。それゆえに、国民は誇り高く、自信に満ちており、外資も自動的に入ってくるものだと考えている。輸出振興と投資誘致は、APEX-Brasil（ブラジル輸出投資振興局、Agência Brasileira de Promoção de Exportações e Investimentos）が担当している。APEXは、当初、輸出振興機関として、1997年に設立されたが、その後投資誘致の機能も加え、2003年に再発足した。当初、開発商工省（MDIC）の傘下にあつたが、現在は外務省傘下となっている。おそらく、外務省の国内外ネットワークをもっと活用すれば、もっと効率的に機能すると判断したものと思われる。またAPEXとは別に、RENAI（国家投資情報ネットワーク、Rede Nacional de Informações sobre Investimento）があり、商工サービス省（MDIC）の中にある。

まず最初に、筆者の過去の個人的経験等も踏まえながら、ブラジルの輸出振興・投資誘致に関連するテーマを取り上げよう。

### 1) INVESTE BRASILは何故機能しなかったのか？

ブラジル政府の開発商工省、外務省、計画省の3省の肝いりで2002年に設立された半官半民の投資誘致機関 INVESTE BRASILは2005年初めにその幕を閉じた。筆者は、2004年1月にリオにあるLを訪問し、会長に取材したが、その場で、この組織は

うまく機能しないとの印象を持った。その理由は、下記の通りである。

まず第1は、半官半民と言う性格だ。半官半民というと美しい響きを持つが、投資誘致機関の場合は、コスタリカのCINDEのようなごく一部の例外を除きうまく機能していない。なぜなら民間企業にとって投資誘致機関に経費を負担するメリットが少ないからだ。過去においてブラジル企業にとっては、外資は必ずしも歓迎すべき存在ではなかった。民間企業からなる経済団体からの分担金に応じて政府も資金を拠出するというメカニズムは、総じてうまく機能しないものである。

第2の理由は、予算、マンパワーともに極めて不十分であったことだ。年間予算は、200万ドル、スタッフ数は25名ということだった。同組織によれば、ブラジル全州政府や産業連盟と密接なネットワークがあること、ブラジル外務省のネットワークをフルに活用できるので予算は少なくとも機能するということであった。仮にそうだとした場合、人件費、借館料、外部のコンサルタントにアウトソーシングをする経費もかさむだろうし、おそらく海外への投資誘致ミッションなどを派遣する経費等事業費も十分とは言えなかったと推測できる。

第3の理由は、INVESTE BRASILLが期待した国内・海外のネットワークが十分に機能しなかったと推測できることである。1つの省が責任を持って事業の推進を図る場合でもうまく機能させるのは難しい。ましてや3つの省の管轄ともなれば、予算、時間、効率性などの面でうまくいかないことが容易に想像できる。

組織運営についても問題があった。組織の意思決定機関として経営審議会があり、10の政府官庁、金融、工業、運輸、農業、商業、インフラ、外国商工会議所等10の団体、合計20の団体からの31名の代表で構成されることになっていた。経営審議会は、州政府、銀行、コンサルティング会社、メーカー等有識者13名より構成される諮問委員会があり、年3回開催されることになっていた。国内のネットワークは、上記経営審議会に参画する官庁や経済団体に加え、27の州の代表（通常は州の開発長官レベル）と種々の外部組織から120名程度の協力者を抱えていた。INVESTE BRASIL内に組織間連絡部という部門もあった。

第4の理由は、組織に積極的に投資誘致案件を発掘しようとする体制が十分に取られていなかったことがあげられる。INVESTE BRASILによれば、案件発掘の内、外部から持ち込まれた案件数が70～80%を占めていたということだった。世界の優秀な投資誘致機関は、誘致したい業種を定め、ポテンシャル・インヴェスターにアプローチし、勧誘するという方法をとっている。同組織の場合、予算不足、マンパワー不足により、クライアントに対して十分なサービスができなかったし、積極的に打って出ようにも各種の制約があったものと考えられる。

これらの一連の事実からいくつかの教訓が引き出せよう。

- ① 半官半民のような組織は、少数の例外を除き機能しない。
- ② 中途半端な予算とマンパワーではうまくいかない。
- ③ 頭でっかちな組織や諮問委員会等は効率的でない。
- ④ 外資誘致は、外国企業を対象とするので、海外ネットワークが大切になる。
- ⑤ ポテンシャル・インヴェスターズからの接触を待つのではなく、こちらからアプローチするという積極的な姿勢が必要である。

## 2) もう一つの投資誘致機関、RENAI（投資情報国内ネットワーク）

INVESTE BRASIL が消滅した後、APEX がその業務を引き継ぐことになり、APEX は、輸出に加えて投資業務も担当するようになった。開発商工省（MDIC）傘下での活動である。一方、MDIC の中に RENAI（Rede Nacional de Informações sobre o Investimento）が設置された。総合的な投資誘致の枠組み、投資誘致政策、投資関連情報の提供を RENAI が担当し、APEX は個別の案件、例えば、半導体、再生可能エネルギー、ベンチャーキャピタル、バイオテクノロジー、航空宇宙、石油・ガスなどの分野のプロモーションを担当し、担当のコーディネーターを配置している。

## 2. APEX の年次報告から見た活動の現状

次に、APEX の 2016 年と 2017 年の年次報告（Relatório de Gestão APEX-BRASIL 2016-2017）から現在の APEX の概要をざっと見よう。

### 1) APEX の主要活動

APEX は 2003 年に設立された。本部はブラジルにある。大きく分けて APEX には 3 つのプログラムがある。それは、①輸出振興、②投資誘致、③ブラジル企業の国際化支援からなり、①中小企業の質的向上を図る、②知的生産の向上、③投資誘致と国際化推進、④ビジネス社会の世界で信頼を勝ち得るためにブラジル企業のイメージ向上を図る古都を主たる目的としている。

### 2) APEX の人材情報

APEX の 2017 年の年次報告を見ると、職員数は下記の通りである。

#### ① APEX の職員数

ブラジルで雇用契約のある職員数

全体数

314名

採用試験を経た職員数	257名
アナリスト	187名
アシスタント	70名
一時的雇用者数	57名
海外における職員数	51名
総計	365名

## ②APEX 職員の勤続年数

次に職員の勤続年数を見ると、下記の表の通りである。

勤続期間	パーセンテージ% (2016年次報告)
10年以上	4.78% (5.08%)
6～10年	42.32% (35.93%)
3～5年	21.16% (14.58%)
1～2年	25.60% (38.64%)
1年以下	6.14% (5.77%)

出所：APEX 年次報告2017及び2016

## APEX 職員の学歴

最終学歴	パーセンテージ% (2016年次報告)
中等教育	7.17% (6.44%)
高等教育	35.83% (37.29%)
大学卒	44.04% (45.09%)
修士	11.60% (10.50%)
博士課程	1.02% (0.34%)
博士号	0.34% (0.34%)

2010年にIDB(米州開発銀行)によって発行された“Odyssey in International Markets”によると、発行時点より少し前の職員数は214名(海外の職員数を含めているかどうかは不明)だったので、ここ10年で365名と相当増加していることがわかる。APEXの職員採用方法は、APEXによる競争試験、他の省庁による競争試験、民間のコンサルティング会社からのアウトソースによる選定となっている。職員の学歴は、1.9%が博士号、14%が修士号、54.5%が民間ビジネス出身となっていた。給与は固定制である。2017年の年次報告によると、大学卒が44%、修士号が12%、博士課程と博士号取得者は1.4%となっている。次に勤続年数を見ると、10年以上が、4.78%、6年～10年が一番多く、42.32%、3年から5年が、21.16%となっている。転職率の高いブラジルの現状が理解できる。輸出振興・投資誘致を経験した10年以上のベテランが、5%未満と少

ないのは、APEX 自体まだ若い組織であることから生じるものと考えられるが、専門職の育成が今後の課題と言えよう。

## 2) APEX の予算

APEX の予算の推移をみると下記のようにになっている。前述 Odyssey によると、2010 年以前は、1 億 2000 万ドルとなっている。2017 年の予算収入は、6 億 1372 万リアルなので、それほどの伸びは見られない。特に、ブラジルは為替に影響されることを留意すべきである。また APEX の予算は、SEBRAE (ブラジル中小企業サービス) や ABDI (ブラジル産業発展局) とともに INSS (国家社会保険局) からの分担金が主要財源である。

単位：千リアル

年 度	収入額	支出額	内 INSS からの収入額
2014 年度	572, 549	444, 662	436, 708
2015 年度	611, 819	513, 102	453, 271
2016 年度	655, 042	546, 434	460, 114
2017 年度	613, 718	468, 847	492, 847
2018 年度	725, 984		497, 463 予定

出所：APEX 2017 年次報告

## 3) APEX の内外事務所

APEX の現在の海外ネットワークは、ドバイ、ルアンダ、ハバナ、マイアミ、サンフランシスコ、ボゴタ、北京、ブラッセル、モスクワの 9 か所である。海外事務所数については、後述する。国内事務所は、ブラジリアに本部、サンパウロとレシフェに支部がある。

## 4) いくつかのプログラムから見た APEX の活動

APEX は様々な活動を行っているが、ここでは、海外展開がよく理解できる①海外ミッション派遣件数、②海外見本市参加状況、③投資誘致活動の 3 プログラムを見てみよう。

### ① 海外へのミッション派遣件数(2015年～2017年)

下記の表は、過去 4 年間にどの国・地域にミッションを派遣したかを表している。これをみると、過去 4 年間で、派遣数の多い国は、コロンビア 4 回、ペルー 3 回、モザンビーク、南アフリカ、中国、パラグアイ、ボリビアが各 3 回となっている。その他は 1 回である。これからわかることは、隣接の南米諸国を重視していることである。ミッションは継続して派遣すると成果が生まれるものであるが、過去の実績をみると、新規市場の開拓に力点

が置かれているようだ。1回の派遣が大部分であり、戦略性が見られない。

年	件数	行先、参加企業数、APEXのコスト
2014	4	① キューバ（30社、3,772ユーロ）、②コロンビア・ペルー（56社、473,561リアル）、③南ア・モザンビーク・アンゴラ（25社、872,230リアル）、④米国（ヒューストン、シカゴ、15社、1,059,684リアル）
2015	4	① Brasil Tecnologico・コロンビア（50社、662,242リアル）、②ペルー・コロンビア（59社、942,944リアル）、③パナマ・ドミニカ共（37社）、959,608リアル、④イラン（22社、640,331リアル）
2016	8	① Brasil Tecnologico (NA)、②ペルー・コロンビア（53社、776,859リアル）、③韓国・香港・中国（20社、880,968リアル）、④オーストラリア（9社、430,125リアル）、⑤中国上海（71社、17団体、216,938リアル）、⑥インド（16社、443,327リアル）、⑦パラグアイ・ボリビア（40社、443,327リアル）、⑧パナマ（28社、374,561リアル）、
2017	5	① パラグアイ・ボリビア（44社、686,246リアル）、②エジプト・アルジェリア（20社、351,771リアル）、③南ア・モザンビーク（17社、148,279リアル）④ナイジェリア・ガーナ（8社、4団体、166,892ドル）、南ア、⑤アルゼンチン（29社、624,076リアル）

出所：Portal Apex-Brasil Transparencia

## ② 海外見本市の出展状況

過去2年の海外の主要見本市の参加状況は下記の通りである。年次報告では、整合性のある情報は入手できないが、可能な範囲で見よう。2年連続して出展している国際見本市は、SIAL CHINA と GULFOOD の2つである。ブラジルは、食品の輸出に力を入れていることがわかる。ヨーロッパでは、ドイツの ANUGA とフランスの SIAL という有名食品見本市が毎年交互に開催される。SIAL CHINA はフランスの SIAL の中国版である。日本の FOODEX（国際食品・飲料見本市）にも2017年と2018年に出展した。

### APEX の国際見本市参加状況

該当年	参加見本市数	主要参加国際見本市
2016年	10件 出展企業総数：394社	GULFOOD（ドバイ）86社 SOUTH by SOUTHWEST（米国）35社 SIAL（フランス）102社 SIAL CHINA, FIHAV（キューバ）

		FERIAMICSUL (コロンビア) EXPO FACIM (モザンビーク) EXPO PRADO (ウルグアイ) EXPO ALADI (メキシコ) COP22 (モロッコ)
2017年	13件 出展企業総数: 486社 コンタクト数: 30,860件	FOODEX (日本) 24社 ANUGA (ドイツ) 104社 GULFOOD (ドバイ) 85社 SIAL CHINA (上海) 30社他9見本市

### ③ APEX の投資誘致活動

2016年度と2017年度の2年間の APEX 年次報告から見てみよう。毎年、報告書のスタイルが変わるので十分な情報が得られないことを考慮に入れる必要がある。

2016年度をみると、17のプロジェクトを扱い、14億ドルの投資総額で、2,200名の雇用を創出した。外国企業へのアテンド数は、目標の100件に対し、128件に達した。満足度調査では、94.6%で、48の投資誘致イベントに参加し、1344企業の参加を得た。17の投資プロジェクトの中には、Johnson Electric Group, Canadian Solar, BYD, PV Hardware, UPL, Siva Power, Hexing 社などがある。

2017年度の実績を見ると、20のプロジェクトを扱い、投資総額は16億ドルであった。189件のアテンドを行った。投資誘致に関連するミッション、投資ロードショーやセミナー等のイベント数は38件であった。米国、英国、イスラエル、UAE、フランス、中国等15か国でセミナーを行い、4000人が参加した。業種は、アグロビジネス、自動車、エネルギー、ガス、研究開発分野である。また大規模なフォーラムとして、5月に Brasil Investment Forum を開催し、1383人の参加者があった。うち外国人は42か国250人であった。9月には、Conferência Latinoamericana de Investimentos を行い、22か国225人の参加があった。もう少し具体的な情報を入手したいところであるが、年次報告からは入手困難である。

#### 「中国核心特別部」(Gerência Extraordinária de Nucleo China ) の設置

对中国対策を見てみよう。2017年に、APEX-BRASIL 内に「中国核心特別部」が設置された。中国市場に対する戦略的な発展の強化を図るためである。APEX-BRASIL の組織の中で、横断的な形の情報の強化を調整する。この行動は、ブラジルの生産部門やブラジル政府に、利害に関わる正確かつ奥深い情報を提供することを目的とする。2017年5月に、SIAL CHINA の出展の機会に、「中国とブラジル間のアグリビジネス2国間協力についてのセミナー」を開催した。11月11日には、招待10か国の一つとして、「Single Day」プロモ-

ション・キャンペーンを行った。

輸出の分野では、いくつかの見本市やミッションへのブラジル企業の参加の他、2つのプログラムを構成した。1つは、「E-xport Brasil」(e コマースを活用して輸出を拡大する企業を支援する完全なプログラム)でもう一つは「O Programa de Imagem e Acesso a Mercados do Agronegócio Brasileiro」(PAM-Agro, ブラジリアグロビジネス市場へのイメージとアクセス・プログラム)である。

また、2018年11月5日から10日まで、上海国家展示コンベンションセンターで開催された「国際輸入博覧会」には、世界の172カ国から3600の企業が出展したが、そのうち、12カ国がゲスト・カントリーとして招かれ、ブラジルとメキシコはその中に入っている。APEX-BRASILが組織し、外務省、開発商工省、農牧省、CNI、FIESPが支援している。ブラジル企業87社が、5つの分野(政府ブース、食品・飲料、サービス、消費財、健康製品)に出展している。内60社が食品・飲料関連で、うち70社がサンパウロの企業である。ちなみにメキシコは、400平米の面積で28の食品ブランド10のサービスセクターの企業が出展した。

### 3. では、ブラジルの輸出振興・投資誘致機関はどうあるべきなのか？

ブラジルに外資を導入させるにはどうすればよいかというテーマを提示すると、誰からも、いわゆる「ブラジル・コスト」という回答が来る。複雑な税制、高額な税金、労働者に有利な労働制度、官僚組織、インセンティブの無さ、治安の悪さ等々である。ここではそれらの問題は取り上げない。輸出振興や投資誘致に携わる組織をいかに改善するかという観点に絞って私見を述べたい。

#### 1) ブラジルの国のイメージを徐々に変えていく努力

筆者が、ジェトロ・サンパウロの所長として、2003年11月から2006年3月まで駐在していた時は、日伯両国の経済関係は、低迷後、少し上向きの兆しを示しつつあった。その中で最も、頭を痛めたのは、「ブラジルのイメージ」だった。ブラジルと言えば、「コーヒー、サンバ、サッカー」がすぐに頭に浮かぶ。しかし、このイメージは、観光振興に関しては、少しは役立つかもしれないが、輸出振興や投資誘致では、マイナスに働くと考えた。そこでブラジルの新しいイメージとして、「技術の国 ブラジル」というイメージを日本のビジネスマンの中に浸透させようと考えた。ブラジルの誇る3つの技術、すなわち航空機産業、石油の海底掘削技術、エタノールの生産技術の3つを前面に出した。経済の回復、小泉総理の訪伯、ルーラ大統領の訪日等の幸運が重なり、徐々にこのイメージが浸透していった。

APEXもブラジル企業のイメージ向上プログラムを持ち、努力をしているが、「ブラジルは資源に富むポテンシャルのある国」という50年以上に及ぶ一辺倒のイメージか



らの脱却が必要である。現在のブラジルは、現在、政治的にも経済的にも低迷しているが、このような時期こそ、官民挙げて、「ブラジルの新しいイメージ」をアピールすることが望まれる。

## 2) 発想の転換

確かに、ブラジルは、誰がみてもポテンシャルの高い国である。ブラジル政府高官は、常に強気で、外国人ビジネスマンには、頻繁に、「どうしてブラジルに投資しないのか？ブラジルはポテンシャルの高い国だ」と言う。日本資本が来なくとも欧州資本が来る、欧州資本が来なくとも米国資本が来る、米国資本が来なくとも日本やアジアの資本が来ると簡単に考えているような印象を受ける。しかし、発想を替え、ブラジルが仮に90年代以降、組織的に外資誘致政策を策定し、地道に実行に移し、米国からも、欧州からも、日本からも、新興国からも誘致していたとすれば、もっともっと多くの外資を誘致でき、さらなる大国に成長し、貧困も大いに減少したものと思われる。より持続的発展に繋がる良質な投資や裾野産業の形成に役立つ優良な中小企業の誘致も可能であったろう。残念ながらブラジルは多くのビジネス・チャンスを失ってきたと言えよう。座っていても外資が来ると言う発想から、もっと努力すれば、もっともっと外資が来る、そして国が発展し、国民が豊かになるという発想に変える時期に来ている。経済も政治も低迷する今こそチャンスなのである。

## 3) APEX と RENAI の合併

APEX と RENAI は合併したほうが効率的な活動ができる。以前なら、APEX も RENAI も開発商工省（現商工サービス省）の傘下であったので、その意志さえあれば、合併することは可能であったが、今は、APEX が外務省傘下なので、ブラジルの官庁の官僚制・縦割り行政から考えると一層難しくなったと言えよう。輸出振興でも投資誘致でも、調査やデータに基づき、戦略や戦術を建てる必要がある。RENAI の調査やデータを元にして APEX がプロモーションを図るという図式である。合併すると余剰人員を削減することも可能となるし、投資案件をすべて1か所で処理する ONE STOP SERVICE にも近づくことになる。

## 4) 国別戦略の策定

APEX の現在の海外ネットワークは、前述のとおりドバイ、ルアンダ、ハバナ、マイアミ、サンフランシスコ、ボゴタ、北京、ブラッセル、モスクワの9か所である。APEX は、輸出振興と投資誘致の両方を兼ねるという点を考慮しても、この9か所からは、戦略性が感じられない。実務的・経済的というよりむしろ政治的な配慮と言わざるを得ない。商工サービス省の貿易投資統計でみてみよう。

2016年のブラジルの輸出相手先と対内投資受け入れ国のベスト10は、下記の通りである。単年の統計なので、毎年変化が生ずる。とりわけ投資受け入れ国ランキングは変化が激しいと言える。この表とAPEXの海外事務所配置国を照合してみると、ドバイ、ルアンダ、ハバナ、ボゴタ、モスクワの5か所は、輸出・投資のいずれのランキングにも入っていない。おそらく、政治的な理由から判断されたものと考えられる。コロンビアは、今後の輸出市場として有望だと判断しているので理解はできる。ドバイは、2020年の万国博覧会を睨んでいるのではないかと考えられるが、筆者の経験では、博覧会とビジネスは必ずしも繋がらない。ドイツ、日本、アルゼンチン等に事務所が無いのも不可解である。海外事務所の設置は、予算、人材に加え、ブラジル政府の政治的意向や外務省との関係等に左右されると思われるが、コスト・パフォーマンスの観点から考えるべきであろう。前述のミッションの派遣先や国際見本市の参加状況を見ても明確な国別戦略は見られないようである。

順位	輸出相手国	シェア%	投資受け入れ国	シェア%
1位	中国	19.0	オランダ	19.6
2位	米国	12.5	ルクセンブルグ	13.8
3位	アルゼンチン	7.2	米国	12.2
4位	オランダ	5.6	英国	6.7
5位	ドイツ	2.6	スペイン	6.5
6位	日本	2.5	イタリア	5.3
7位	チリ	2.2	フランス	5.2
8位	メキシコ	2.1	ドイツ	3.4
9位	イタリア	1.8	ヴァージンアイランド	3.1
10位	ベルギー	1.8	日本	2.6

出所：ブラジル商工サービス省、ジェットロ貿易投資白書2017

#### 5) 内外ネットワークの強化

APEXの現在の海外ネットワークについて前述したが、9か所というのは他のラテンアメリカの輸出振興・投資誘致機関と比較しても少なすぎる。以下、他の主要国の輸出振興・投資誘致機関の内外ネットワーク数である。ブラジルは経済大国にも拘わらず内外ネットワークが十分とは言えない。海外ネットワークの整備は、現下の厳しい財政状況から判断すると困難な状況と言えそうだ。

APEXの国内ネットワークを見てみよう。当初は、首都ブラジリアだけだったので、サンパウロやレシフェに国内事務所を設置したのは進歩である。しかし、ブラジリアの本部以外に、サンパウロとレシフェしか事務所を持っていないのは、目的を遂行する上

では、効率的ではない。APEX は各州の開発局と緊密な連携を取っているから問題ないと言うであろう。APEX 本部と主要国のブラジル大使館との連携、APEX と地方の州政府との連携は言うは易しだが、実行はなかなか難しい。

組 織 名	海外ネットワーク	国内ネットワーク	機 能
PROCHILE	4 2 カ国 5 6 事務所	全国に 1 5 か所	輸出振興
PROMEXICO	3 2 カ国 4 9 か所	全国に 3 0 か所	輸出振興・投資誘致
PROMPERU	海外 3 4 か所	全国に 4 か所、観光 事務所は 4 2 か所	輸出振興・観光振興
PRO ECUADOR	2 6 カ国 3 1 事務所	全国に 7 か所	輸出振興・観光振興
PROCOLOMBIA	海外 2 6 事務所	全国に 2 0 か所	輸出振興・投資誘致
APEX-BRASIL	海外 9 か所	全国に 3 か所	輸出振興・投資誘致

#### 6) APEX 独自のネットワーク構築の必要性

輸出振興や投資誘致の業務内容について、熟知していない人は、ブラジルの外務省人材を活用すればよいと考えるかもしれない。ブラジル外務省（ITAMARATY）の人材は、極めて優秀と言われている。しかし、外交官の仕事と輸出振興・投資誘致の仕事は相当異なるのである。外交官の仕事は、主として国が対象であり、マクロの仕事である。これに対して、輸出振興の仕事や投資誘致の仕事は、ミクロの仕事である。主たる対象は企業である。輸出振興の場合、自国の企業の商品やサービスの輸出を支援するための活動、例えば、マーケティング調査、ビジネスマッチング、展示会・見本市の開催・参加、ミッション派遣等である。外国の企業とも当然コンタクトすることになる。貿易実務の知識や経験も必要となってくる。投資誘致ともなると、海外の企業をブラジルに引っ張って来る仕事であるので、投資に関連した法制度、インセンティブ、自国市場の有利性などにつき熟知するとともに、「セールスマンのセンス」が要求される。大使館のネットワークを利用する場合、本来の外交官の仕事に加え、性格の異なる仕事を適切な時間配分をし、どの程度情熱的に遂行してもらえるかがカギとなる。また外交官は、2～3年の任期で変わるので、大使館の商務部のスタッフがいかにサポートするかが重要である。

#### 7) 人材の育成

APEX 職員の採用方法や給与制度、勤続年数、学歴等については前述したが、若い組織とは言え、職員の経験年数が比較的短いのがやや気になる点である。ブラジル外務省は、前述のようにエリート集団であるため、身分も給与も安定していると思われるので転職は比較的少ないものとみられる。それと比較すると、APEX の職員は、民間出身の人材が多いところから、その流動性が高いものと推測される。流動性が高いと輸出振興や

投資誘致のような継続的な努力が求められる仕事には向かないであろう。それゆえ、APEX の課題は、中長期的に活躍できる人材をいかに確保するか、さらにそれらの人材をより一層教育・訓練するか、それらの努力をいかに継続的に行っていくかであろう。

8) では、コストや人材の問題をどのように解決していくのか？

どのようなことでも組織を改革する場合は、予算面でも手続き面でも多大なる労力が必要とされる。上記のような観点から改革をしようとした場合、予算面、手続き面でどのような問題が発生するかをテーマ毎に考えてみよう。

- ① 国のイメージの創造　これについてはそれほどコストがかからないが、イメージを変革し、新しく創造する場合は、内外の有識者の意見を広く聞く場の設定が必要である。
- ② 発想の転換　ブラジルは、大統領や大臣が強い権限を持っているので、トップダウンで実行に移すことは十分に可能である。
- ③ 国別戦略の策定　輸出促進面でも投資誘致面でも、有識者を集めて、国・地域別、テーマ別の輸出促進戦略と投資誘致戦略を策定することが必要である。
- ④ 内外ネットワーク　これは、大きな予算が伴うので、難しい課題であるが、ブラジルはまず他のラテンアメリカの同種の組織の実態を調査することが必要である。さらに、世界の同種の組織の機能や活動にも大きな関心を持つことが大切である。現在の海外の9事務所がうまく機能しているのかどうか、その他事務所が無い国の都市の大使館とどのような協力関係にあり、目的に沿った活動がなされているのかを調査し、評価分析することが望まれる。国内事務所は、サンパウロとレシフェ事務所があるが、その活動評価を行うとともに、事務所のない州の輸出振興・投資誘致担当部局との連携がうまく行っているのかもチェックすることが望まれる。
- ⑤ APEX 独自のネットワークの構築の必要性　ブラジルは、現在、政治も経済も最悪の状況にあり、当然ながら、財施難に悩んでいる。それゆえ、APEX の独自の事務所を持つことは難しいであろう。しかし、経費を節約する方法はたくさんある。例えば、サンパウロやレシフェのみならず、全州に事務所を設ける方法である。各州政府は、輸出や投資を担当する開発局のような部局を持っている。その中に、机と椅子を無料で借り、そこで APEX の業務を行うのである。ブラジリアの本部の職員を各州に回すだけなので、人件費の増加は、ほとんど生じず、事務費や活動費のみとなる。これによって、APEX として地元のニーズを直接把握することができ、企業に対しより良いサービスを展開できよう。参考までに、ジェットロの場合、地方事務所を設置する場合は、人件費、借館料、光熱費、活動費の半分を原則受け入れ県が負担することになっている。

海外の場合は、1事務所当たりの設置に伴う年間経費は、30万ドル以上になる

ので、さらに一層難しい。将来、予算が増加し、もう少し余裕ができれば、これも費用のかからない方式を考えるべきであろう。地方事務所と同様に、大使館に机と椅子を借りる方式も検討すべきである。現在の9事務所についても評価分析することが必要である。

- ⑥ 人材の育成      ブラジルの教育と同様、人材育成は中長期の課題である。APEXも様々な人材育成プログラムを展開している。しかし目的達成のためには、さらに一層強化することが望まれる。
- ⑦ 事業の継続性の問題      輸出振興や投資誘致の仕事から具体的成果を引き出すには、中長期的に物事を考える必要がある。そのためには、事業の継続性が大切である。ミッションの派遣や国際見本市の参加から見ると一部を除き、継続性が感じられない。
- ⑧ その他の重要ポイント

第1に、世界の優れた投資誘致機関は、全ての手続きや許認可を1つの事務所で行うというワン・ストップ・サービスを担っている。ブラジル政府もワン・ストップ・サービスを行えば、諸外国の企業はブラジルの大きな変化に喝采を送るものと思われる。

第2は、評価分析の強化である。これは、全世界の貿易振興・投資誘致機関の課題である。APEXも目標設定、満足度調査等を行っているが、できるだけ具体的な指標に基づき、ルールを変えないで実施することが望まれる。

ジェトロで、長年にわたり貿易振興、投資促進の仕事を担当してきた。その経験に基づき、このレポートをまとめた。ブラジルは、2018年10月の大統領選挙でジャイル・ボソナロ氏が勝利し、2019年1月1日に就任する。同氏は小さな政府を目指すとして、省庁の統合も積極的に行うとのことである。ブラジルの発展にとって極めて重要な輸出振興・外資誘致にどのような政策をとるのかを大いに期待し、注視したい。