

何故 INVESTE BRASILは機能しなかったのか？

2005年8月22日

フォルタレーザ

ジェトロ・サンパウロ 桜井悌司

ブラジル政府の開発商工省、外務省、計画省という3官庁の肝いりで2002年に設立されたINVESTE BRASILは、2005年初めにその幕を閉じた。ここでは、貿易・投資促進を長年にわたって経験してきた1外国人専門家として、何故うまく機能しなかったのかを考えたい。閉鎖にいたった詳細ないきさつ等についての十分な情報を持っているわけではないが、貿易・投資促進の専門家としての経験や常識に即して、何故機能しなかったのかにつき個人的な意見を述べるものである。

2004年1月に、リオのINVESTE BRASILの本部で、RODOLFO HOLN会長と面談し、同組織の機能と活動につき取材した。その時、この組織は、うまく機能しないという印象を強くもった。その理由として、次の5点を指摘したい。

まず第1は、半官半民という性格である。半官半民というと非常に美しい響きを持つが、投資誘致機関の場合は、機能しない。他方、例えば、ブラジル政府が推進しているPPPの場合は、機能すると考えられる。何故なら、内外企業は、プロジェクトに参加することによって、直接的に利益を生み出すことが可能であるからだ。しかし、半官半民の投資誘致機関に民間企業が半額を負担するメリットが実際あるのだろうか？

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。それらの企業からなる経済団体から分担金をもらうという発想はなかなか理解に苦しむものである。恐らく、ブラジルの各種業界団体は、国から種々の補助金等を受けているがゆえに、政府からの資金負担の要請に断りにくいのかも知れない。また外国商工会議所に分担金を負担させていた点も奇妙である、既進出の外国企業は、設備の拡大という追加投資の可能性を秘めているため、投資誘致機関にとっては最大のクライアントである。彼らから意見を聞いたり、奉仕したりする対象であるにもかかわらず、分担金をとるという発想も常識的ではない。サンパウロにある外国商工会議所はGIE (GRUPO DE INVESTIDORES ESTRANJEIROS) というグループをつくっており、INVESTE BRASILに対し分担金を負担していた。ブラジル日本商工会議所もその一員として年間2万6000レアルの負担をしていた。しかし、分担金に相応するメリットはほとんどなかった。多くの外資系企業は、いわゆるブラジル・コストに悩まされてお

り、このような投資誘致機関ができれば、それら問題を少しでも解決してくれるのではないかという甘い期待を抱いたのかも知れない。また政府とのコミュニケーション・チャンネルを作りたかったのかも知れない。外国商工会議所の中には、分担金を支払わなかったところもあったが、当然のことである。

世界中にある投資誘致機関の中で、半官半民でやっている例は見当たらない。コスタリカのCINDEは、民間機関と考えられている。運営資金は民間から得ているが、基本となる基金は、国や米国からの資金である。世界の投資誘致機関が国の予算主体で行っている理由は、外資誘致が国の発展、地域開発、雇用増進、技術移転、輸出振興等に直接結びつくという大きな役割を担っているからである。輸出振興の場合も、政府予算を中心にやるべきだが、投資誘致に比較してはるかに民間資金の導入が容易である。

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である。年間予算、200万ドル、スタッフ数も25名ということであった。これら数字をみただけで、十分な活動ができないことは明白である。INVESTEBRASILは、ブラジル州政府や各種産業連盟と密接なネットワークがあること、ブラジル外務省の全世界のネットワークを使うことができると言っていたが、理論上はそうであっても実際は、不可能でないにしても困難である。外部のコンサルタントにもアウトソーシングということで多額の予算を使用したことと思われる。海外に投資誘致のミッションを派遣しようにも予算が足りなかったであろうし、国内各州への出張も十分にできなかったであろう。そのような条件の中で、職員は、一生懸命に働いたのであろう。

第3の理由は、INVESTEBRASILが期待した国内・海外のネットワークがほとんど機能しなかったと思われることである。

INVESTEBRASILは2000年11月に政府の計画省、開発商工省、外務省のイニシアティブで設立のアイデアが出され、2002年3月に活動が開始された。どの国でも当てはまることであるが、1つの役所が、責任を持って組織運営を図るという場合は、機能する可能性があるが、複数の役所が共管になっている場合は、予算、時間、効率性からみてなかなか効果を発揮しがたい。

第2の問題点は、組織運営の問題である。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、外国商業会議所等10の団体、合計20の団体から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回程度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。そのために INVESTE BRASIL 内に組織間連絡部という部門があった。

第3の問題点は、海外でのネットワークである。INVESTE BRASIL 独自で海外ネットワークを持たず、何かプロジェクトがあれば、外務省の在外公館に頼ることになっていた。

以上のことを説明しただけで、投資誘致の専門家であれば、組織がうまく機能しないことが明白に理解できよう。

第4の理由は、本部が、リオ・デ・ジャネイロにあったことである。外国のポテンシャル・インヴェスターの立場からいうと、やはり、ブラジリアかサンパウロに置くべきであろう。ブラジリアは、首府であり、政策マターとなると必然的に関係してくるからである。サンパウロは、サンパウロがブラジルのGDPの3分の1を占めるからということもあるが、それに加え、グアルーリョウス空港は、ブラジルのハブ空港であり、誰もがブラジルに入国する時に使用する空港である。またすべての外国商工会議所、貿易・投資促進機関、ビジネスを担当する各国総領事館があるからである。したがって、リオは、INVESTE BRASIL に勤務する職員からみると快適であったとしても、クライアントの立場からすると、必ずしも適当な場所ではないのである。

第5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とれなかったと思われる。INVESTE BRASIL によれば、案件発掘件数の内、外部から持ち込まれる案件数が70%~80%を占めていたという。世界の優秀な投資誘致機関は、誘致したい業種を定め、POTENTIAL INVESTORS にアプローチし、勧誘するという方法をとっている。それらの企業に対しては、積極的に働き掛け、可能な限りのサービスを行う。ブラジルの場合、組織の予算不足、マンパワー不足により、POTENTIAL INVESTORS に対して十分なサービスができなかったと推察されるし、積極的に打って出ようにも各種の制限があったに違いない。

2004年4月に、「ブラジルに外国資本を誘致するには」というレポートを執筆したが、その中で、ブラジル政府は、今までに真剣かつ組織的、中長期的に外資誘致政策を展開したことがないということを手紙した。INVESTE BRASIL の解散は、今後のブラジルの外資誘致政策を考える上で、非常に重要な教訓・ポイントを含むものである。

INVESTE BRASIL が消滅した後は、APEXがその肩代わりをすべく計画しているということであるが、ブラジル政府の外資誘致政策強化の第1歩として、ブラジルにふさわしい「投資誘致機関」の設立を期待するものである。

以 上