

No. 8

ウルグアイ東方共和国  
衣料産業振興計画  
調査報告書

平成4年11月

国際協力事業団

ウルグアイ東方共和国 衣料産業振興計画 調査報告書

平成4年11月

711  
696  
MPI

総調1

CR(3)

92-197



JICA LIBRARY



1101645(8)

24445



ウルグアイ東方共和国  
衣料産業振興計画  
調査報告書

平成4年11月

国際協力事業団

国際協力事業団

24445

## 序 文

日本国政府は、ウルグアイ東方共和国政府の要請に基づき、同国の衣料産業振興計画にかかる開発調査を行うことを決定し、国際協力事業団がこの調査を実施いたしました。

当事業団は、平成3年7月から平成4年11月の間、4回にわたり、株式会社CRC総合研究所の竹野 萬雪氏を団長とする調査団を現地に派遣しました。

調査団は、ウルグアイ政府関係者と協議を行うとともに、現地調査を実施し、帰国後の国内作業を経て、ここに本報告書完成の運びとなりました。

この報告書が、本計画の推進に寄与するとともに、両国の友好・親善の一層の発展に役立つことを願うものです。

終りに、本件調査に御協力と御支援をいただいた関係各位に対し、心より感謝申し上げます。

平成4年11月

国際協力事業団

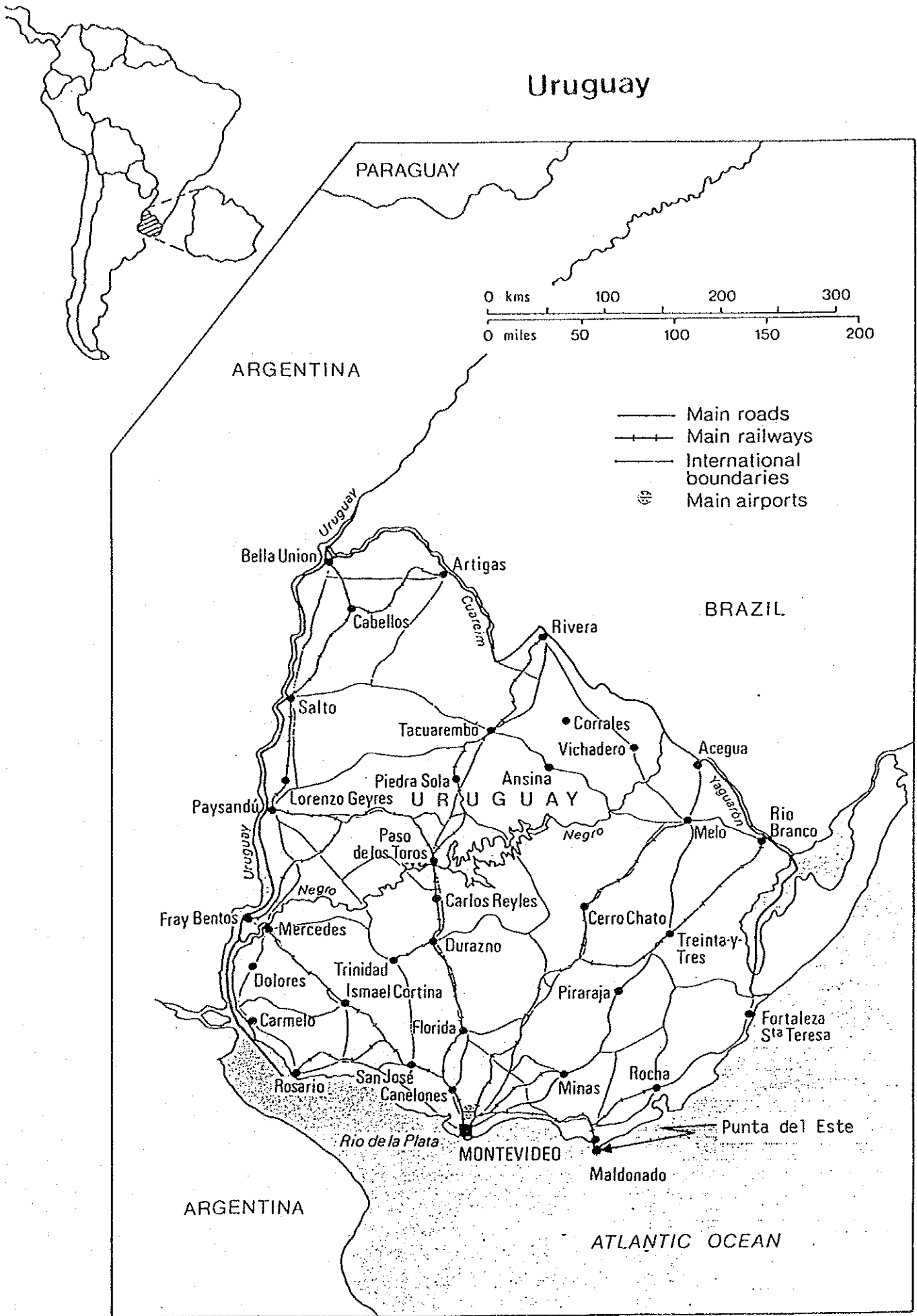
総裁 柳谷謙介

柳谷謙介





# Uruguay

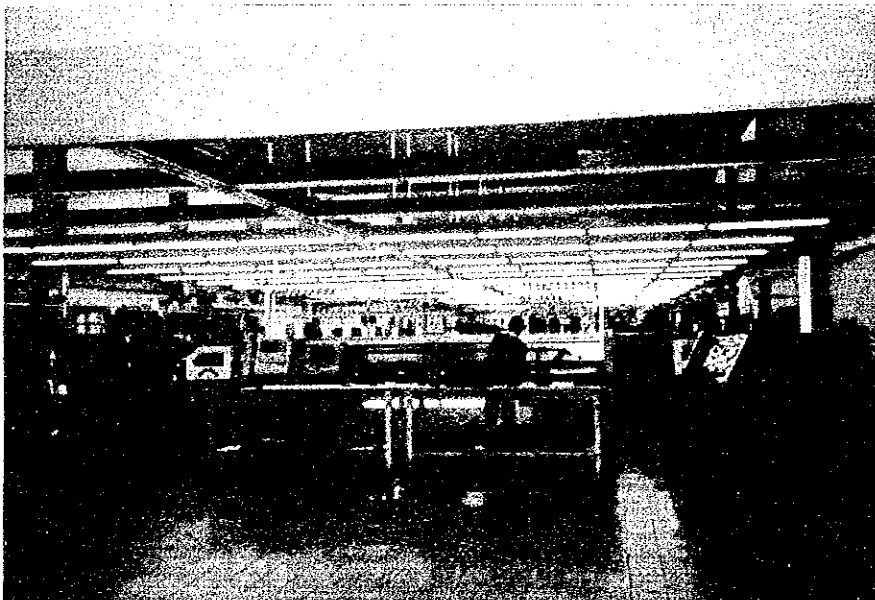




ウルグアイは世界  
第7位の産毛国



代表的な縫製工場  
の一例

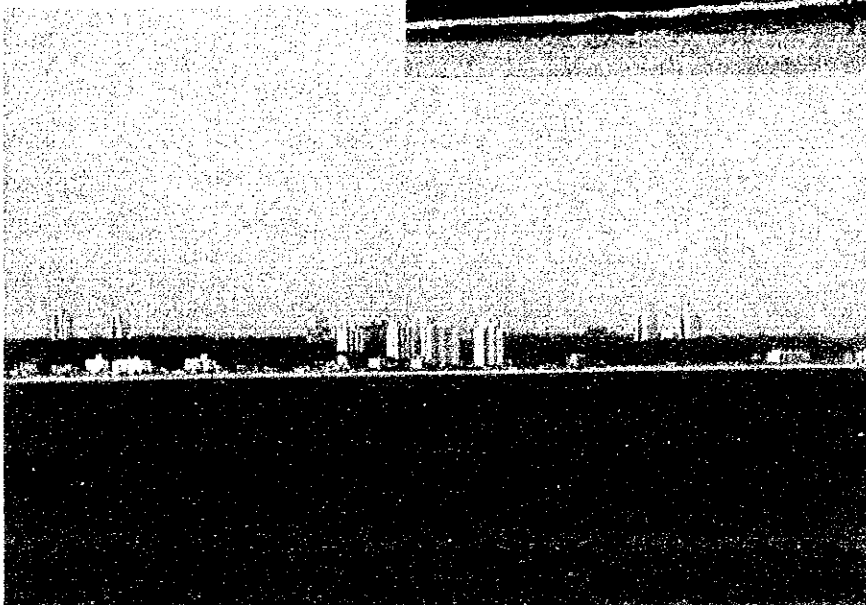


機械化の進んだ  
ニット工場の一例

工業省をバックに  
した建国の父  
オルティガス像



ウルグアイ国立技術  
研究所



南米の代表的な  
リゾート地  
Punta del Este  
の遠景



# 目 次

要 約

序 論

## 第 I 部 ウルグアイ東方共和国の概要

第1章 現 況	I - 1
1-1 概 要	I - 1
1-2 政治・経済	I - 3
1-2-1 行政機構	I - 3
1-2-2 経済動向	I - 4
1-2-3 主要産業の現状	I -10
1-2-4 貿 易	I -13
1-2-5 財政・金融	I -18
1-2-6 外国との関係	I -24
1-2-7 南米共同市場(MERCOSUR)	I -25
1-3 その他一般社会環境	I -29
1-3-1 教 育	I -29
1-3-2 労 働	I -29
1-3-3 インフラストラクチャー	I -31
第2章 経済・産業政策	I -34
2-1 経済政策	I -34
2-2 工業振興	I -37
2-3 外資政策	I -38
2-4 輸出振興	I -40
2-5 研究開発政策	I -43

## 第 II 部 ウルグアイ衣料産業界の現状

第1章 衣料産業をとりまく環境	II - 1
1-1 繊維産業の概要	II - 1
1-1-1 繊維産業の歴史、構造、特徴	II - 1
1-1-2 羊毛業	II - 2
1-1-3 紡織業	II - 3
1-1-4 付属品及び副資材産業	II - 4

1-2	衣料産業	II-5
1-2-1	総論	II-5
1-2-2	毛織物衣料企業の概要	II-6
1-2-3	デニム衣料企業の概要	II-7
1-2-4	ニット衣料企業の概要	II-10
1-3	小売業	II-11
1-3-1	概要	II-11
1-3-2	モンテビデオ市内	II-13
1-3-3	プンタデルエステ	II-15
1-4	その他関連業界	II-16
1-5	人材育成	II-17
1-5-1	職業訓練学校 (UTU)	II-17
1-5-2	工業デザインセンター (CDI)	II-20
1-5-3	衣料業界での人材育成	II-22
1-6	製品の品質に関する施策	II-23
1-6-1	国の品質に関する活動	II-23
1-6-2	規格・商品表示	II-23
第2章	衣料産業の現状	II-25
2-1	業界団体の活動状況	II-25
2-1-1	ウルグアイ工業会議所に参加している繊維産業関係の工業会	II-25
2-1-2	工業会議所と各工業協会との関係	II-26
2-1-3	繊維関係の工業協会	II-26
2-1-4	衣料工業会議所の概要	II-26
2-1-5	ニット工業会	II-28
2-2	経営形態	II-29
2-2-1	モデル企業	II-29
2-2-2	経営戦略	II-31
2-2-3	労使関係	II-33
2-2-4	人材育成	II-34
2-2-5	品質管理と検査	II-36
2-2-6	生産管理と生産性	II-36
2-2-7	財務管理	II-38
2-3	商品企画力	II-41
2-3-1	マーチャンダイジング	II-41
2-3-2	クリエイター	II-41
2-3-3	情報収集	II-42
2-3-4	ブランド	II-43
2-3-5	流通システム	II-44
2-3-6	試作見本比率	II-44
2-4	商品生産力	II-45
2-4-1	毛織物衣料企業の商品生産力	II-45

2-4-2	デニム衣料企業の商品生産力	II-47
2-4-3	ニット衣料企業の商品生産力	II-52
第3章 製品市場		II-60
3-1	世界の製品市場動向	II-60
3-2	ブラジル	II-61
3-3	アルゼンチン	II-65
3-3-1	ブエノスアイレス市内（フロリダ通り）の専門店とデパート	II-66
3-3-2	ショッピングモール	II-66
3-3-3	訪問企業の概要	II-67
3-4	欧米市場	II-69
3-4-1	米国市場	II-69
3-4-2	ドイツ市場	II-71
3-4-3	スペイン市場	II-72
3-5	日本市場	II-74
3-5-1	市場動向	II-74
3-5-2	輸入	II-76
3-5-3	ウルグアイ製品に対する日本企業からのコメント	II-80
3-5-4	製品ごとの現況と今後の課題	II-81

## 第Ⅲ部 衣料産業の問題点と改善策

第1章 衣料産業の問題点と将来目標		III-1
1-1	現 状	III-1
1-1-1	衣料産業内部の問題点	III-1
1-1-2	衣料産業をとりまく環境	III-5
1-1-3	原因分析	III-9
1-2	目標の設定と改善策	III-11
1-2-1	短期、中期、長期展望	III-11
1-2-2	目標の設定	III-15
1-2-3	解決すべき問題点	III-16
1-2-4	改善策提言にあたっての基本的概念	III-17
1-2-5	改善策と順位付け	III-18
1-2-6	改善策の4分類	III-23
1-2-7	短期・中期・長期目標と改善策の関係	III-28
1-2-8	アクションプログラムの選定とその理由	III-28

第2章 衣料業界における改善策	Ⅲ-33
2-1 政策・制度の改善	Ⅲ-33
2-1-1 品質表示マーク制度の制定	Ⅲ-33
2-1-2 消費者センターの拡充	Ⅲ-35
2-2 販売・マーケティングネットワークの整備	Ⅲ-39
2-2-1 政府と連携した販売促進	Ⅲ-39
2-2-2 ファッションウィークの開催	Ⅲ-42
2-3 技術改善	Ⅲ-43
2-3-1 技術交流	Ⅲ-44
2-3-2 意匠権、商標権、特許権等に関する周知慣用技術集	Ⅲ-46
2-4 製品・デザイン開発システムの改善	Ⅲ-47
2-4-1 ファッションリソースセンターの必要性	Ⅲ-48
2-4-2 ファッションリソースセンターの機能	Ⅲ-48
2-5 品質改善、コスト削減	Ⅲ-54
2-5-1 品質改善の条件	Ⅲ-54
2-5-2 コスト削減	Ⅲ-58
2-6 経営改善、人材育成	Ⅲ-61
2-6-1 協業化の推進	Ⅲ-61
2-6-2 人材育成	Ⅲ-64
2-6-3 教育・訓練体制の強化	Ⅲ-66
第3章 衣料企業の生産管理に基づく改善策	Ⅲ-67
3-1 生産管理の定義・管理の要点と手法、効果	Ⅲ-67
3-1-1 生産管理の定義	Ⅲ-67
3-1-2 生産管理の要点と手法	Ⅲ-68
3-1-3 生産管理の効果	Ⅲ-68
3-2 ウルグアイの布帛およびニット衣料の品質	Ⅲ-69
3-2-1 毛織物衣料の品質	Ⅲ-69
3-2-2 デニム衣料の品質	Ⅲ-71
3-2-3 ニット衣料の品質	Ⅲ-71
3-3 衣料産業の生産管理・品質管理・工程管理・機械管理・原価管理	Ⅲ-72
3-3-1 生産管理	Ⅲ-72
3-3-2 品質管理	Ⅲ-75
3-3-3 工程管理	Ⅲ-77
3-3-4 機械管理	Ⅲ-79
3-3-5 原価管理	Ⅲ-83
3-4 衣料品に要求される品質項目	Ⅲ-84
3-4-1 衣料品の品質項目	Ⅲ-84
3-5 素材の外観検査とその内容	Ⅲ-85
3-5-1 布帛素材の外観検査とその内容	Ⅲ-85



3-5-2	ニット素材の外観検査とその内容	Ⅲ-89
3-6	衣料製品の検査	Ⅲ-92
3-6-1	布帛製品の検査	Ⅲ-92
3-6-2	ニット製品の検査	Ⅲ-93
3-6-3	検査不履行による損害	Ⅲ-96
3-7	ウルグアイと日本の衣料製造業のコスト比較（参考）	Ⅲ-96
第4章	アクションプログラムの実施方法	Ⅲ-104
4-1	品質表示マーク制度の制定	Ⅲ-104
4-1-1	品質表示マークの必要性	Ⅲ-104
4-1-2	表示事項	Ⅲ-105
4-1-3	品質表示マーク制度の実施	Ⅲ-107
4-2	協業化の実施	Ⅲ-112
4-2-1	協業化実施の意義	Ⅲ-112
4-2-2	協業化の形態と協業化の例	Ⅲ-113
4-2-3	協業化実施への手順	Ⅲ-115
4-2-4	仕上工場（共同事業運営会社）	Ⅲ-120
4-3	職業訓練学校（UTU）の拡充	Ⅲ-122
4-3-1	UTU拡充の必要性	Ⅲ-122
4-3-2	拡充の方法と内容	Ⅲ-123
4-4	ファッションウィークの開催	Ⅲ-128
4-4-1	ファッションウィークの効果	Ⅲ-128
4-4-2	ファッションウィーク開催までの手順	Ⅲ-129
4-4-3	ウルグアイファッションウィーク	Ⅲ-130
4-4-4	ファッションフェアの例	Ⅲ-134
4-5	MERCOSURファッションリソースセンター（FRC）の誘致	Ⅲ-136
4-5-1	MERCOSURファッションリソースセンター設立の必要性和メリット	Ⅲ-136
4-5-2	MERCOSURファッションリソースセンターの内容	Ⅲ-137
4-5-3	MERCOSUR共同FRCをウルグアイに誘致する理由	Ⅲ-138
4-5-4	MERCOSURファッションリソースセンター誘致準備委員会の設立	Ⅲ-138
4-5-5	誘致準備委員会の業務	Ⅲ-138

## 第 IV 部 結 論 と 提 言

第IV部 結論と提言	IV-1
1. 本調査の成果	IV-1
2. 提 言	IV-2

### 資 料 編

1. 調査団員名簿	I-1
2. ミニッツオブミーティング（第一次、第二次現地調査、補足現地調査）	II-1~17
3. 入手資料リスト（現地収集、日本国内収集）	III-1~3
4. 訪問先リスト（第一次、第二次現地調査、補足現地調査）	IV-1~5
5. 工業省組織図	V-1
6. 日本市場規模	VI-1~2
7. 日本の衣料品消費市場規模	VII-1
8. 欧米ファッションリソースセンター	VIII-1~2
9. MERCOSURアスンション条約	IX-1~16
10. 企業調査票	X-1~13

### 付 録

用 語 集	I-1~9
略 語 集	II-1~2

## 表の目次

### I 部

#### (第1章)

表 I-1-1	ウルグアイ略史 .....	P I-2
表 I-1-2	ドル為替レートの推移 .....	P I-6
表 I-1-3	世界銀行統計による比較データ .....	P I-7
表 I-1-4	対外債務残高 .....	P I-9
表 I-1-5	牧畜業の生産数量 .....	P I-11
表 I-1-6	食肉の輸出量 .....	P I-11
表 I-1-7	主要穀物の生産数量 .....	P I-11
表 I-1-8	貿易総額の推移 .....	P I-13
表 I-1-9	関税率の推移 .....	P I-14
表 I-1-10	輸入関税の例示 .....	P I-15
表 I-1-11	輸出相手国別の輸出品目 (1990年) .....	P I-17
表 I-1-12	中央政府国家財政 .....	P I-18
表 I-1-13	公共部門全体の財政赤字 .....	P I-19
表 I-1-14	税収入の内訳 .....	P I-22
表 I-1-15	域内関税の引下げ率 (累積値) .....	P I-26
表 I-1-16	失業率の推移 .....	P I-30

### II 部

#### (第1章)

表 II-1-1	学生数と教育目標 .....	P II-18
表 II-1-2	教育内容 .....	P II-18
表 II-1-3	高等科のカリキュラム .....	P II-19

#### (第2章)

表 II-2-1	繊維関係各工業協会の位置付け .....	P II-26
表 II-2-2	輸出実績 .....	P II-29
表 II-2-3	モデル企業の人員規模 .....	P II-30
表 II-2-4	モデル企業の概要 .....	P II-30
表 II-2-5	労働者の欠勤率と退職率の状況 .....	P II-34
表 II-2-6	財務分析 (B/S, P/L) .....	P II-39
表 II-2-7	財務分析 .....	P II-40
表 II-2-8	試作見本比率 .....	P II-45
表 II-2-9	従来機とコンピュータ横編機の柄組比較表 .....	P II-55
表 II-2-10	ドイツとイタリアのクレジット .....	P II-56

#### (第3章)

表 II-3-1	繊維輸出入の現況 (1989年) .....	P II-65
表 II-3-2	ウルグアイ製ニット商品の評価について .....	P II-82

### III 部

#### 〔第1章〕

表Ⅲ-1-1	両工業会加盟企業の毛織物、綿、ニット衣料の輸出額	P Ⅲ-12
表Ⅲ-1-2	毛織物、綿、ニット衣料の輸入額	P Ⅲ-12
表Ⅲ-1-3	改善策の順位付け	P Ⅲ-21
表Ⅲ-1-4	改善策の順位と実施主体	P Ⅲ-22

#### 〔第2章〕

表Ⅲ-2-1	消費者の衣料の満足感項目	P Ⅲ-34
表Ⅲ-2-2	毛織物のスーツのFOB価格構成	P Ⅲ-44
表Ⅲ-2-3	フリーゾーン内企業が免除される税金等	P Ⅲ-61

#### 〔第3章〕

表Ⅲ-3-1	衣料品の品質項目	P Ⅲ-84
表Ⅲ-3-2	外観検査項目	P Ⅲ-86
表Ⅲ-3-3	外観検査項目	P Ⅲ-89
表Ⅲ-3-4	品質基準：組成および物性（ニット）	P Ⅲ-91
表Ⅲ-3-5	品質基準：染色堅牢度（ニット）	P Ⅲ-91
表Ⅲ-3-6	衣料の生産管理のまとめ（A3版）	P Ⅲ-97 ~ 99
表Ⅲ-3-7	ウルグアイと日本の衣料産業のコスト比較	P Ⅲ-103

#### 〔第4章〕

表Ⅲ-4-1	表示義務事項	P Ⅲ-105
表Ⅲ-4-2	品質表示マークの実施に必要な機器	P Ⅲ-110
表Ⅲ-4-3	仕上工場の設備・機器	P Ⅲ-121
表Ⅲ-4-4	実習用設備・機器(A) 布帛関係	P Ⅲ-127
	実習用設備・機器(B) ニット関係	P Ⅲ-128
表Ⅲ-4-5	ファッションフェア拠出金内訳	P Ⅲ-134
表Ⅲ-4-6	ファッションフェア支出金内訳	P Ⅲ-134
表Ⅲ-4-7	事業内容と主要施設	P Ⅲ-138
表Ⅲ-4-8	IFDCの収支主要5項目	P Ⅲ-142

### IV 部

## 図の目次

### I 部

#### (第1章)

図I-1-1	経済成長率	P I - 5
図I-1-2	消費者物価上昇率	P I - 6
図I-1-3	各産業のGDPに占めるシェア	P I -10
図I-1-4	重要輸出品目	P I -15
図I-1-5	衣料品の輸出額と輸出シェア(1990年)	P I -16
図I-1-6	税収入の構成比	P I -23
図I-1-7	通貨供給量の推移	P I -23
図I-1-8	関税引下げ率	P I -26
図I-1-9	実質賃金の上昇率	P I -31

#### (第2章)

#### (第3章)

図II-3-1	ウルグアイ製品の輸入ルート	P II -77
図II-3-2	A社の生産プロセスの流れ	P II -79

### II 部

#### (第1章)

#### (第2章)

図II-2-1	参加企業の従業員数	P II -27
図II-2-2	大手26社の売上高	P II -28
図II-2-3	ウルグアイ衣料産業のライセンスシステム	P II -44

#### (第3章)

### III 部

#### (第1章)

図III-1-1	問題点と改善策の関係	P III -20
図III-1-2	短期・中期・長期目標と改善策の関係(A3版)	P III -29

#### (第2章)

図III-2-1	苦情処理テスト実績表	P III -38
図III-2-2	被服品の苦情処理テスト内容	P III -38

#### (第3章)

#### (第4章)

図III-4-1	品質表示マークの実施開始までのフローチャート	P III -108
図III-4-2	アンケート調査の例	P III -116
図III-4-3	協業化・共同化事業の推進手順	P III -119
図III-4-4	MERCOSURファッションリソースセンターと 利用者および関係機関の関係	P III -137

### IV 部



# 要 約

## 1. 政治・経済情勢の概要

人口約 309万人（1990年）、高い識字率を有し、伝統的に民主共和制を維持しているウルグアイ東方共和国（以下「ウルグアイ」という）の国民1人当りのGNPは 2,620米ドル（1989年）でブラジル、アルゼンチン、メキシコより高い数値を示している。しかし、南米の多くの国と同様、経済情勢は不安定でかつ低迷している。過去3年間の経済成長率は年間1%前後、インフレーションは年率100%前後で推移しているし、貿易収支も1989年、1990年は、それぞれ3億ドル台の黒字を示したものの1991年には、国際羊毛価格の下落もあり約2千6百万ドルの赤字を示した。現在のウルグアイにとって最も重要な問題は、1996年1月から正式に参加するアルゼンチン、ブラジル、パラグアイ、ウルグアイの4ヵ国で構成する南米共同市場（MERCOSUR）にどう対処していくかである。MERCOSUR発足後、人口約1億8千5百万人、GDP約4,150億ドルに拡大する市場は、大きなメリットであるとする肯定的な評価とアルゼンチン、ブラジルという2大隣国との競争に直面せざるを得ないことから、苦しい立場におかれようとする否定的な評価に分かれている。ウルグアイ政府は自国競争力の維持・向上のため国内委員会等をつくり、いろいろと対策を講じている。

## 2. 衣料産業

### (1) 総 論

ウルグアイの建国と足並みを揃えるように発展してきた羊毛産業に較べると、衣料産業の歴史は浅い。1964年に発足した衣料工業会議所（Cámara Industrial de la Vestimenta）には142社が、またニット工業会（Punto Industrial Uruguayo）には64社が登録されている。両団体の説明によれば、1989年現在の総出荷額は2億800万ドルで、総従業者数は約1万2,000人にのぼる。1990年の貿易統計による衣料品輸出額は1億4,000万ドルで、これは前年同期比16%の増加である。しかし、これには皮革製品が含まれているため、それを除くと衣料品の輸出額は8,980万ドルとなり、前年（1億750万ドル）に較べると16%下回っている。

輸出先は米国向けが大半を占めるが、1990年あたりから米国からの受注が減少し、

欧州やブラジル、アルゼンチンへの輸出が増えている。

ウルグアイの輸出向け衣料製品には、輸入国側の要請により原産地、品質および取扱注意事項を表示したラベルが付けられているが、国内向け製品にはこれが付けられていない。

外国からの受注方法は、各企業が独自に営業活動を行っており、業界団体による共同見本市は開いていない。

衣料産業の生産は、その多くが設備投資の遅れから旧式機器に頼っているのが実情である。しかし、大手企業の一部にはCADや最新鋭コンピュータ制御のニットマシンを導入する例もある。設備機器は縫製、ニットともドイツ製が多い。

## (2) 毛織物衣料企業の概要

ウルグアイにおける衣料企業の営業形態に特徴的なことは、仕様書に基づいて製造する加工業であることである。輸出先はMERCOSUR圏内とアメリカ市場が主な相手国であり、なかにはヨーロッパに市場を持っている企業もある。しかし、自社ブランドを持っている企業は僅かで、自社ブランドを積極的に世界の市場に売り込もうとする態度は見られない。

毛織物生産企業は輸出優先であるため、国内の衣料業界に対してあまり関心を持っていないようである。

## (3) デニム衣料企業の概要

多くのデニム企業は1940年以降に設立された。設備、技術は当時とほとんど変わらず、東南アジア諸国、カリブ海諸国に見られるような省力、省エネルギー、ハイテクを利用した高性能、高生産性を持つマシン類や技術はほとんど導入されていない。OEMの主要発注先である米国、ヨーロッパ企業がメキシコ、カリブ海諸国、東南アジアに安価で、良質な生産基地を求めたため、ウルグアイのデニム衣料産業はその注文先を失いつつある。コスト的にはそれら諸国のほとんどが five pockets classic denim jeans が6~6.5ドル/着の価格であるのに対して、ウルグアイでは8~8.5ドル/着と大きな差がある。しかし、多品種少量生産、高付加価値製品の生産体質を整えた企業は十分に生き残り、発展する余地はある。



#### (4) ニット衣料企業の概要

ウルグアイのニット衣料企業は、いずれもウルグアイの毛織物の特性を活かしたセーター類の生産をメインにしている。ニット衣料企業はハンドニットと、機械編を一貫して生産してきた企業に分けられるが、ハンドニット企業は人手不足やコストダウンなどの対策として機械化を進めている。

経営規模が比較的大きい企業はいずれも輸出志向が強く、国内での販売をあまり重視していない。

原材料は圧倒的にウルグアイ産のウールが多い。したがって太番手の紡毛糸であり、製品としては防寒的なセーターが多く作られている。ウールより上質なものとして、ハンドニットではアルパカ、機械編ではアンゴラも使われている。夏物セーターとして綿を用いた生産を行なっている企業も多い。

### 3. 衣料産業の問題点と将来目標

#### (1) 現 状

ウルグアイ衣料産業の製品の質はグローバルレベルでみて、一部の手編ニット衣料を除いて、中の中ないし中の下に位置している。輸入品が増え、輸出にあえぐウルグアイ衣料産業が内外にかかえる課題を列举すると次の通りである。

#### 1) 内部の問題点

##### ① 原料関係

- ・羊毛の繊維径が太番手であり、現在の世界市場が求めているライト化、ファイン化、ソフト化傾向にマッチしていない。
- ・産毛国でありながら毛織物の価格が高い。
- ・綿製衣料の原料は 100%輸入されており、原料が高い。

##### ② 機械設備と技術力

- ・毛織物、デニム、ニット衣料企業の所有する機械設備は、古いものが大半でCADをはじめ、自動化したハイテク機械の台数もNIEs、東南アジア、カリブ海諸国の企業と較べて圧倒的に少ない。
- ・毛織物、デニム、ニット衣料とも多品種少量生産に基づく高付加価値製品を短期でおさめる能力が備わっていない。

### ③ 品質

- ・ウルグアイ衣料品の中で輸出用は輸出国バイヤーの指示に従って品質表示マークが付けられるが、国内向け製品には組成表示、取扱い注意の絵表示、原産国証明など、先進国では制度化されている表示マークが行われていない。
- ・米国、ドイツ、スペイン、日本で行った海外市場調査（以降「海外市場調査」という）によると、ウルグアイ衣料製品の品質は、手編みニットウェアを除きせいぜい中の中程度の評価しか得ていない。

### ④ 生産性

- ・ウルグアイ衣料のコストが高いのは素材が高いこともあるが、それ以上に外国に較べ、生産性が低いことである。

### ⑤ 労働意欲

- ・近隣諸国や新興衣料産業国（アジア諸国、カリブ海諸国等）よりも労務費が高い。例えば、中国では約55ドル/月（平均賃金）、ブラジルでは約70ドル/月（最低賃金）、ウルグアイでは約90ドル/月（最低賃金）である。
- ・従業員の会社への帰属心が薄い。

### ⑥ 加工貿易

これまでの主体であった加工貿易も、各国バイヤーが高付加価値製品をより安く、短納期で要求してくる場合、衣料新興国より人件費が高いこと、ハイテク機器の少ないことから、現在のウルグアイ企業の体質では対応が難しい。

### ⑦ 他業界との連携・業界内の協調

- ・紡績・繊維業界との連携が弱い
- ・衣料業界内自体での協調精神が欠けている。

## 2) 外部の問題点

### ① 外国でのウルグアイ衣料品

米国、ドイツ、スペイン、日本の4ヵ国で行なった海外市場調査結果は次の通りである。

- ・米 国：1990年における米国の毛織物衣料の全輸入量は24億ドル、そのうちウルグアイからの輸入量は4,100万ドルで1.7%と微々たるものである。また、綿製衣料の全輸入量は12億ドル、そのうちウルグアイからのものは1,140万ドルで1%以下で

ある。米国はウルグアイ衣料品の中で7製品に輸入数量の割当（クォータ）を課しているが、いずれも満たしていない。すなわち輸出できる枠はもっているが、それを十分活用できない状況にある。

- ・ドイツ：米国に次いで世界第2位の衣料消費国であり、1986年から1989年まで年間13%のペースで衣料への支出が伸びた。このような状況の中でウルグアイ衣料品は1986年以降、量においても金額においても低下している。ドイツは、ウルグアイに対して数量が少ないことからクォータ制は適用していない。
- ・スペイン：衣料品への消費支出は1986年以降年率18%で伸びてきたし、今後数年間も年率12%の成長が期待されている。輸入の2/3はEC諸国からであり、南米からの輸入は1%以下である。1989年におけるウルグアイ衣料品の輸入は約5万ドルであった。スペインもドイツ同様、ウルグアイに対しクォータ制を適用していない。
- ・日本：1989年の繊維輸入は総額で約2兆2,800億円（約175億4千万ドル）。そのうち衣料品の輸入額は1兆円（約76億9千万ドル）であった。ウルグアイからは、手編みニット製品が僅かに輸入されているにすぎない。

## ② 世界のブロック化

EC、NAFTA、MERCOSUR等世界はブロック化の傾向にあり、ブロック域内の産業の保護が進められるが、同時に域内企業間の競争も激しくなる。ウルグアイ衣料企業もMERCOSUR参加国の同業企業と競争することになる。

## ③ 外国政府の輸出振興

NIES、中国等アジア諸国、メキシコ、カリブ海諸国等は政府の輸出振興策の下で衣料の輸出を拡大している。ウルグアイは政府の政策として特定業界の輸出振興はしていない。

## ④ 諸 税

ウルグアイの税金はMERCOSURに参加している他国より高い。

## 3) 原因分析

前項で掲げた問題点を引き起こしている原因を次のごとくコスト関係、品質関係、市場関係、業界・政府関係に分類した。

① コスト関係

- ・毛織物、綿織物とも素材が高価
- ・設備機械の老朽化のため人と時間が必要
- ・経営者の生産性向上に対する認識不足  
(コスト削減策や品質改善策は現場から提案される場合が多い。)
- ・ウルグアイ人の個人主義的性格(協業化に影響)
- ・加工貿易への依存(コスト高から新興国には勝てない)
- ・MERCOSUR発足を控えて特にブラジルとの価格競争の激化(デニム衣料)

② 品質関係

- ・高インフレーション、不安定な経済から設備機械への新規投資に消極的
- ・高付加価値化、多品種少量生産体制に対する経営者の認識不足
- ・ハイテク機器、そのオペレーター不足
- ・消費者と協同歩調による品質改善の必要性に対する認識不足(消費者保護が不十分)
- ・副資材の重要性に対して認識不足
- ・品質管理、工程管理、機械管理等が未徹底
- ・従業員の自己啓発意識の不足
- ・商品企画力の不足
- ・MERCOSUR発足を控えて特にアルゼンチンとの品質競争の激化(毛織物・ニット衣料)

③ 市場関係

- ・素材が太番手(世界の傾向に逆行)
- ・経営者の長期企業戦略に対する認識不足
- ・衣料新興諸国より高い製品価格
- ・オリジナリティー不足
- ・海外市場のマーケットリサーチ不足
- ・海外市場への宣伝不足
- ・海外バイヤーとの関係が薄弱
- ・情報不足、ハイテク機器不足からニーズへの対応力の弱さ
- ・関税障壁

- ・欧米、日本からの遠距離
- ・ウルグアイ衣料品の低知名度
- ・ヨーロッパのバイヤーの一部にある南米の業者に対する不信感（特に納期について）

#### ④ 工業会、政府関係

- ・低利融資制度が不十分
- ・給料がインフレーションの後追い調整のため実質的な目減り
- ・他業界より低い最低賃金
- ・企業の営業成績、就労年数を無視した給与体系
- ・経営者、従業員への教育
- ・海外ファッションフェアへの企業の参加支援
- ・MERCOSUR発足を控えて、諸税、社会保障料、公共料金の見直し
- ・毛織物生産者協会と衣料業界との橋渡し

#### (2) 目標の設定

ウルグアイ衣料産業には多くの課題と原因があることをみてきたが、これらの課題を企業とウルグアイ政府が一体となった協調と努力によって解決することを前提として、次のように目標を設定する。

##### 短期目標（1992年～1995年）

- ・実施目標：国内消費の拡大及び衣料産業の基礎体力強化による輸入代替の推進並びに輸出の挽回。
- ・市場拡大先：国内及び従来の輸出先。
- ・輸出目標金額：1995年には過去最高の1989年のレベル—1.0～1.1億ドル—に戻す。

##### 中期目標（1996年～2000年）

- ・実施目標：近隣諸国への輸出拡大と輸入代替の一層の推進。
- ・市場拡大先：近隣諸国、特にMERCOSUR参加国
- ・輸出目標金額：2000年には1.34億ドルを目指す。（1995年を1.05億ドルとして年率5%アップすると仮定する。）

（備考）中期の輸出目標金額は、短期の目標が達成できるかどうかで異なってくる。

長期目標（2001年以降）

- ・実施目標：世界が信頼し、評価するウルグアイ衣料の生産
- ・市場拡大先：欧米、日本
- ・輸出目標金額：2005年には1.55億ドルを目指す。（2000年を1.34億ドルとして年率3%アップすると仮定する。）

4. 目標達成のための改善策

調査内容および収集資料の分析をした上で問題点を指摘し、改善策を検討、以下のよう順位付けと改善策の実施責任機関、協力機関を表1の如く決めた。順位付けの基準は、以下のとおりである。

- 1) コスト削減、品質改善、国内外市場の拡大に大きな効果と即効性が発揮できるものを優先した。
- 2) 施設、機能が既にある程度、備えられているものを優先した。

表1 改善策の順位と実施主体

改善策	順位	実施責任機関	協力機関
(1)短期に実施を開始する改善策			
1)政策、制度の改善			
・品質表示マーク制度の制定と消費者センターの拡充	A	G.	A., E.
2)経営改善、人材育成			
・協業化の推進	A	E.	A., G.
・要員研修	C	A.	G., E.
・教育訓練体制の強化	A	G.	A., E.
3)販売・マーケティングの改善			
・ファッションウィークの開催	A	G.	A., E.
・政府と連携した販売促進	B	A.	G., E.
4)技術改善			
・薄い毛織物生地と細い糸の追求	B	E.	A., G.
・ウルグアイ人デザイナー、テイラーの活用	C	E.	A.
・意匠権、商標権、特許権等に関する周知慣用技術集の作成	C	A.	G., E.
5)品質改善、コスト削減			
・品質改善の条件	B	E.	A.
・コスト削減	B	E.	G., A.
(2)中期に実施を開始する改善策			
1)ファッションリソースセンターの設立	A	G.	A., E.
(備考) 上記(1)の各改善策を中期においても継続することは当然である。			

E.: 企業、A.: 工業会、G.: 政府

貢献度、即効性が特に大きい改善策：A、

大きい改善策：B、普通の改善策：C

以下にこれら改善策を提言した理由を述べる。

#### (1) 品質表示マーク制度の制定

品質表示マーク制度をとりあげるのは、品質改善や消費者保護の推進のためばかりではない。その活動を通じてウルグアイの消費者が衣料品の品質や価格等に対して今まで以上に関心を持ち、また企業が消費者の期待する品質や価格に近づける努力をすることが、国内消費の拡大を促す上で極めて重要であり、また輸入代替の推進に寄与する。

#### (2) 政府と連携した販売促進

通商局は傘下の海外支部を通してウルグアイ衣料品の積極的な宣伝活動と情報収集を行い、企業や、工業会にフィードバックする。工業会、企業もこれに応じて海外ファッションフェアへの参加、有力バイヤーとの接触を図れば輸出振興に役立つことになる。

#### (3) ファッションウィークの開催

ウルグアイファッションウィークという国家的なイベントは、国内はもちろん、MERCOSUR、ヨーロッパ、アジアの衣料大消費地に対して、ウルグアイ衣料産業の全貌を示す絶好の機会となる。また、一企業が単独でファッションショーを行うには費用の面でも人集めの面でも限界がある。ファッションイベントに参加することは、自社製品の宣伝と知名度を上げるチャンスである。

#### (4) 技術改善

##### 1) 技術交流

##### 薄い毛織物生地と細い糸の追求

薄い生地あるいは細い糸を使った製品は、縫製技術、納期遵守等他の要素を考慮に入れなければ、現在の厚い生地・太い糸を使った製品より有利であることは明らかである。ウルグアイはアルゼンチンから細番手の毛を輸入しているが、長期的にみた場合、アルゼンチンからの輸入ものよりウルグアイ国産の細番手の毛を使うべきであり、この点について衣料業界は織物生産者協会と研究、検討する必要がある。

## 2) ウルグアイ人デザイナー、テイラーの活用

テーラーやデザイナーは物作りは良く知っているし、感覚的にも優れている。彼等こそ多品種少量生産を自分自身でこなしている人達である。彼等の力を借りることは、ウルグアイの衣料産業にとって価値のあることである。

## 3) 意匠権、商標権、特許権等に関する周知慣用技術集

周知慣用技術集を作成しておけば、既に有効期限の切れた技術やデザインを利用して品質改善、生産性向上に役立たせる可能性があるし、また外国企業の技術介入の防止にも役立つ。

## (5) ファッションリソースセンター（FRC）の必要性

国際競争力を高めるためには基盤整備が必要であるが、その具体的方法の一つとして「ファッションリソースセンター」がある。

衣料産業が高付加価値化を実現するための基盤整備である。ここでは、情報収集と分析、商品開発、人材育成プロモーション活動を行い、これによって加工業からの脱皮を図る必要がある。

## (6) 品質改善、コスト削減

### 1) 品質改善の条件

#### ① 価格競争の限界と非価格競争をめざす条件

今後、ウルグアイの衣料産業が日本や欧米先進国に向けて輸出拡大をはかるためには、価格競争型の経営体質を改めなければならない。つまり、デザインや品質といった非価格競争力を高めなければならない。これによって、すでに競合関係に陥っているカリブ海諸国やアジア諸国、さらには今後躍進が予想される東ヨーロッパ諸国や中東諸国などとの差別化が可能になる。

#### ② 世界で一流の品質を確立する条件

一般的に衣料品の品質というと、縫製技術や編立技術ばかりに集中するが、ニットを除く布帛製品を例にとれば、織物の安定性が製品の品質を左右することが多い。織物の伸縮性は不安定になりやすく、これを安定させるためにもスポンジ加工が重要になっている。すでに先進諸国では衣服の「ソフト化・ライト化」



が潮流になっている。こうした傾向は、それだけ素材が薄く、ソフトになってきた、ということであり、これらの織物を使って、一定以上の品質を上げようとするならば、スポンジ加工がますます重要になってくる。

### ③ 自主マーチャンダイジングの強化

高付加価値型の商品開発、いわゆる自主マーチャンダイジングを実践するためには、まず、輸出先（消費地）のマーケット動向を把握しなければならない。いわゆるマーケティング機能を充実させることが自主マーチャンダイジングの第一歩で、その次にマーチャンダイジング機能を強化する。マーチャンダイジングを強化するには、当然のことながらマーチャンダイザーの育成が不可欠である。

## 2) コスト削減

### ① 有効な品質管理の実行

大部分のウルグアイ衣料企業は有効な品質管理を行っていない。各工程毎で検査をし、不良品が見つければ前工程に戻して直し、ステップバイステップで製品をつくりあげていけば、不良品の発生は自ら減少し、コストダウンに繋がっていく。

### ② フリーゾーンの活用

#### ・フリーゾーンの有利性

輸出に専念する企業がフリーゾーンを活用する場合には、輸入税、法人税等が免除される。

#### ・民営モンテビデオフリーゾーンの利用

経済財務省フリーゾーン部では、モンテビデオとフライベントスに新たに民営によるフリーゾーンの設置を計画している。特にモンテビデオフリーゾーン（ZFM）では1992年より進出希望企業の募集をしている。

### ③ 税金、社会保障料、公共料金

税金、社会保障料、公共料金の引下げを図ることに工業省が積極的に協力することが望ましい。

## (7) 経営改善、人材育成

### 1) 協業化の推進

#### ① 協業化の必要性

MERCOSUR域内のみならず、世界市場への参入をめざすウルグアイ企業は、情報、技術集約型、システム産業型に変革することが必要である。こうした改革には、莫大な経費の投入と長い時間を必要とするが、単独企業でこの問題を解決している企業は極めて少ない。

#### ② 協業化の具体例

##### ・情報の共同使用

工業会が幹施して、色、柄、デザイン、素材、副資材、マーケット、消費力、流通など衣料産業に必要なあらゆる情報をUTUあるいはCDIに集め、共同で使うことによって企業はこれまで以上に豊富な情報が得られる。

##### ・共同ファッションショー受注会を開催

工業会が中心となり、年2～3回の共同ファッションショーや受注会を開催する。

##### ・ハイテク機器その他の共同利用

ハイテク機器には多大な投資を必要とするが単独企業で、その能力を100%利用出来る程の受注量を持つ企業は少ない。スポンジ加工やジーンズのストーンウォッシングプラントなども同様である。協業化によって稼働率をあげなければコスト吸収は困難である。さらに、素材の共同受発注、ボタンや裏地等の副資材の共同仕入れもコストダウンにつながる。共同保管、共同配送（ハンガー輸送を含む）によりコストダウンを図ることも可能である。

##### ・オペレーターの教育研修

小企業といえども、小ロット多品種生産に対応するため、ハイテク機器を操作出来る技術者、中間管理職の確保が必要である。そのためには共同で人材を育成し確保することが必要である。

##### ・共同市場調査、海外フェアへの参加と販売は、特に小企業にとって有意義である。

## 2) 要員研修

### ① 工業会もしくは政府主導による生産性セミナーの常設

第一はI E(industrial engineering)的な生産性を分析的に見る見方と改善の考え方、第二はT Q C(total quality control) 的考え方を活用した管理体制の構築にある。経営者・中間管理者の教育用に常設することが肝要である。

### ② 技能者・技術者の公的資格の取得に対するインセンティブ

縫製ミシン工の最低賃金は高いとは言えない。また、定期昇給、ボーナス等の考え方もほとんどない。このような社会背景のもとで縫製工のモラルを支えるとするならば、公的資格制度の確立とそれに裏付けられた給与体系を導入することで、物心両面からインセンティブを図っていかねばならない。

### ③ 衣料産業技術に関する研究機能の整備

繊維・衣料に関する基礎技術、新製品開発委託等に携わる専門研究機関は有意義である。ウルグアイが繊維衣料産業立国を目指すならば、是非とも整備しなければならないものである。企業側にとってもリスクの大きい研究費や開発費用の肩代わりが受けられ、日常の管理や業務についても身近な相談相手となりうる点で有意義である。

### ④ 各企業に対するコンサルテーション機能の必要性

固有技術・管理技術・経営管理の知識、知恵、発想等がコンサルテーション機能を介すことで、より効果的に企業の成果に結び付けられることである。このコンサルテーション機能は、各企業が本来業務の一部を外注することでマネジメントの負担を軽くするのである。経営リスクを回避する姿勢ではなくて、むしろ“積極的な経営戦略の立案と、その実行のための知恵を外部から導入する”ことで、より進取的運営を進めることに対する外部支援のシステムを意味する。

## 3) 教育・訓練体制の強化

ウルグアイ衣料産業が生き残りを図り、輸出を含めて成長していくためには高付加価値化、多品種少量生産体制の確立、差別化が不可欠である。この方向に向かうには企業内の技術者、中間管理職のほかにマーチャンダイザー、ハイテク機器のオペレーターが必要である。

人材育成には、たとえば欧米のファッション先進国への留学等の方法もあるが、

できるだけ多くの人のレベルアップを図るには服飾学部高等科のあるUTUの拡充が望まれる。

5. 布帛・ニット企業それぞれが実施すべき生産管理、品質管理、素材および製品の検査項目がある。これらを自主的に実施すれば即時に品質改善、コスト削減が図れる。

## 6. アクションプログラムの選定とその理由

### (1) 選定項目

アクションプログラムは、ウルグアイ衣料産業の振興に欠かせない、短期的な品質改善、コスト削減、人材育成、市場拡大の各項目の中で最も効果的な改善策を選定した。

- 1) 品質改善 : 品質表示マーク制度の制定
- 2) コスト削減 : 協業化の実施
- 3) 人材育成 : UTUの拡充
- 4) 市場拡大 : ファッションウィークの開催

また、中・長期的な改善策として、MERCOSURに参加しているブラジル、アルゼンチン、パラグアイの同意が前提であるが、将来のウルグアイ衣料産業に役立つMERCOSURファッションリソースセンターの誘致をアクションプログラムとして取りあげた。

### (2) 選定理由

- 1) 品質改善 : 品質表示マーク制度の制定

内需拡大、輸入代替を図るためには国産衣料の品質改善と値段を安くすることが必要である。そのためには、消費者に衣料に対する関心を高めさせる必要があり、その手段として、先進国では制度化されている品質表示マークをウルグアイでも制度化することは意義がある。

消費者が、その衣料が何からできているのか、取扱いにはどんな注意が必要なのか、あるいはどの国や会社でつくられたものかを知れば消費者の衣料の品質に対する要求が厳しくなり、企業はこれに応えるため品質改善を迫られることになるからである。

なお、改善策では、「品質表示マーク制度の制定と消費者センターの拡充」とし

たが、消費者センターは経済財務省の傘下に消費者指導センターの名の下に設置されており、アクションプログラムからは省いた。

## 2) コスト削減 : 協業化の実施

高付加価値製品を多品種少量生産し、短納期で納める体制を求めているのが世界の衣料市場の傾向である。これに対応するには高価なハイテク機器の導入が必要となるが企業が単独で導入するには設備費、操業費が高くなり、負担が重すぎる。

また、CAD、スポンジングプラント、仕上工場・ジーンズのウォッシングプラントを一企業でフル稼働するほどの受注量を持つ企業は少ない。このような状況を克服する方策として、協業化がある。

さらに、市場や技術情報の収集、素材や副資材の購入・保管、配送等を共同で行うことによりコスト削減に繋げることができる。

世界の衣料市場の傾向に対応でき、コストの削減に最も有効な手段であることから協業化の実施をアクションプログラムとした。

## 3) 人材育成 : 職業訓練学校(UTU)の拡充

輸出先の市場調査をしてニーズを把握し、それを企画開発し、生産、販売できるマーチャンダイザーやハイテク機器オペレーターの人材育成が急務である。しかし、人材育成は一朝一夕にはできないので、この間は欧米のファッション先進国から専任講師、技術者を招聘して凌ぐにしても、長期的にはウルグアイ人によるウルグアイ衣料産業の発展を図るべきである。

教育・文化省の管轄下にあるUTUは各産業界の中間技術者の養成機関で、縫製、編立て技術、品質管理、デザイン等の学科を教えている。しかしながら、マーチャンダイザー、オペレーターを育成するには、UTUの設備、教科内容が不十分であるので、教科内容、設備機器の拡充が必要であることからアクションプログラムとして取りあげた。

#### 4) 市場拡大 : ファッションウィークの実施

ウルグアイ衣料品全体の市場を拡大する方策をウルグアイ衣料業界の現状から判断すると、国家的レベルのファッションウィークを実施することである。

海外ファッションフェアへの参加や海外への宣伝は重要かつ必要であるが、それができる企業は少ないし、その意志はあっても費用対効果の面から断念せざるを得ない企業が多いからである。

国を挙げてのファッションウィークの実施は、短期間に集中してウルグアイ衣料品全体の宣伝や情報収集を当事者が比較的少額の負担で実施することが可能である。故にアクションプログラムとして取り上げた。

#### 5) 中・長期計画 : MERCOSURファッションリソースセンターの誘致

高付加価値製品を安定供給するための基盤施設であるファッションリソースセンターは、欧米、日本では衣料産業のレベルアップ、産業振興の上で重要な地位を占めるものとして、評価されている。

しかしこのセンターの内容、規模は大きく時間と費用がかかることから、ウルグアイだけで設立することは難しい。そのため他のMERCOSUR参加国の同意が得られれば、MERCOSURファッションリソースセンターを設立し、それをウルグアイに誘致することをアクションプログラムとした。

### (3) 具体的な実施方法

#### 1) 品質表示マーク制度の実施

##### ① 品質表示マーク推進委員会

##### ・委員会組織

品質表示マークの制度化は国家レベルの事業であり、また幅広く国民に普及させる必要性から、本委員会は次のメンバーで構成される。

国家品質委員会、工業省及びその傘下のLATU、衣料工業会議所、ニット工業会、経済財務省傘下の市場管理部消費者指導センター、UNIT（ウルグアイ技術規格協会）、民間消費者団体、学識経験者（品質管理、社会学）

・品質表示マークの実施開始までのフローチャートの一例を図1に示す。

0年	委員会発足	
資料収集と 検討および 研究期間	事務局	技術部会
	<ul style="list-style-type: none"> <li>委員会規則作成</li> <li>運営方針の策定</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>ISO資料等の収集と検討</li> <li>工場検査、製品検査の内容、基準の原案作成</li> </ul>
0.5年	内外有識者の招聘	
	<ul style="list-style-type: none"> <li>海外資料の収集</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>必要検査機器のリストアップ</li> </ul>
策定期間	海外へ調査団派遣	
	<ul style="list-style-type: none"> <li>品質表示マーク法制化の準備</li> <li>必要書類内容検討</li> <li>消費者、企業への啓蒙</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>海外調査に基づく工場検査と製品検査基準の策定</li> <li>不足機器購入</li> </ul>
1.0年	<ul style="list-style-type: none"> <li>必要書類の準備</li> <li>宣伝活動</li> <li>品質表示マーク制度化成立</li> </ul>	検査官候補生の海外実習
実施準備 期間		<ul style="list-style-type: none"> <li>必要機器の試運転</li> <li>検査手順の整理</li> </ul>
1.5年	↓ 実施開始	

図1 品質表示マークの実施開始までのフローチャート

## ② 品質表示マークの実施に必要な機器

LATUで行う品質表示マークの実施に必要な購入機器の総額は約16万5千ドルである。

## 2) 協業化の実施

まず協業化プロジェクトチームをつくり、協業化の可能性を追求する。その後、推進委員会を設立し、フィージビリティスタディを行う。採算的に見込みが立つなら共同事業運営会社を設立し、協業化を実施するといった慎重なステップを踏む必要がある。

### ① 協業化プロジェクトチーム

- プロジェクトチームの構成メンバー

ニット工業会および衣料工業会議所が発起人となり、工業省、経済財務省の支援のもとに布帛企業、ニット企業および織物生産者協会等に呼びかけ協業化

プロジェクトチームを結成する。(モンテビデオの民間フリーゾーン内で協業化を行う場合はフリーゾーン運営会社(ZFM)も参加する。)

## ② 協業化推進委員会

### ・組織

本委員会は、協業化プロジェクトチームを拡充・強化して設立する。委員会の下に運営部会、建設部会、技術・設備部会、購買・保管部会、運搬部会、情報・販売部会等を設けそれぞれの業務を遂行する。

## ③ 共同事業運営会社

- ・会社の運営は、政府の支援を受けて工業会、および参加企業が行う。
- ・設備資金は低利融資制度の活用と、各企業からの資本金等でまかなう。
- ・操業費は、年会費、機器使用料でまかなう。

## ④ 協業化・共同化事業発足までの経過

輸出振興の目的に向かって、協業化プロジェクト結成から協業化・共同化事業発足までには、2年程度の時間をかけ検討する必要がある。

## ⑤ 協業化の例

プレスを中心として製品の出荷、運送までを行う、仕上工場を運営する共同事業運営会社を想定して協業化の例とする。その場合、建物建設工事費約149万ドル、設備・機器約142万ドル(日本の工場渡し価格)になる。

## 3) 職業訓練学校(UTU)の拡充

### UTUに必要な教育科目と教育実習用設備・機器

UTUが学生の質の向上を図るためには次のような教育科目を加える必要があり、また実習用設備・機器の補強と更新が必要である。

### 教育科目

マーチャンダイザー育成のために必要な科目は、次のようなものである。

- |                  |                 |
|------------------|-----------------|
| ①マーケティング論        | ②マーチャンダイジング論、演習 |
| ③デザインマネージメント     | ④生産管理概論         |
| ⑤ビジュアルマーチャンダイジング | ⑥ファッションマーケティング  |



## 実習用設備・機器

UTUの拡充に必要と考える設備・機器の購入金額は約60万ドル（日本の工場渡し価格）である。これは次の事項を前提条件としている。

- ① 土地建物は現在のUTUの校舎を使用する。
- ② 学生数は1学年20名とする。
- ③ CADおよびコンピュータグラフィックスはUTUで所有することが望ましいが、LATUやCDIで所有しているものを共同使用する。

## 4) ファッションウィークの実施

### ① 主催者・協賛者

主催：衣料工業会議所、ニット工業会および織物生産者協会 他工業会議所に  
属する繊維・衣料関係の協会、工業省、経済財務省、外務省、観光省

協賛：モンテビデオ市

### ② ファッションウィークの運営

ファッションウィークを実行するためには、まず企画委員会を組織しなければならない。特にイベントを指揮するキーパーソンともいうべき、企画実行委員長の人選をまず行うことが大切である。企画実行委員は10名で構成する。委員会はコンベンション会場における受注会、ファッションショーと各種イベント、広報の3分科会を委員会内に設置し、ファッションウィークの運営に当たる。

資金調達先は政府・関係省庁、ならびにそれに準ずる公的機関からの補助、参加各繊維・衣料関係協会の会員、ファッションショーや受注会参加企業の参加料、関連産業会、各種経済団体からの資金援助、また、衣料関係企業、すなわち、服飾付属品、生地会社、ミシンメーカー、商社、コンピュータ会社などからの援助を受けることも必要である。

### ③ ファッションフェアの例

日本の衣料産業の中心地の一つである岐阜県で毎年行われるファッションフェアは、その一例である。

## 5) MERCOSURファッションリソースセンター（FRC）の誘致

### ① MERCOSURのためのFRC

ウルグアイが単独でFRCを設置できれば理想的であるが、下記の条件を勘案するとMERCOSUR全体を対象としたFRCを設立して、これをウルグアイに誘致することの方が現実的である。

- ・ウルグアイの少ない人口、小さなマーケットでは、大きな設備費に対して利用度が小さくなる恐れがある。
- ・MERCOSURのFRCとした方が、国際的に知名度が上がる。
- ・MERCOSURで共同設立すれば、設立資金、操業費は4カ国で分担できる。
- ・MERCOSUR全体のレベルが上がれば、域内製品に対する世界の評価が得られ、輸出振興に役立つ（同時に4カ国間の競争が激化するが、MERCOSUR全体としてはメリットととるべきである）。

### ② ファッションリソースセンターの例

欧米には、有名なFRCがあり、広く利用されている。しかしこれらのFRCはいずれも古くからあるものである。比較的新しい例は日本の愛知県一宮市にある地場産業ファッションデザインセンター（Ichinomiya Fashion Design Center）である。

## 7. 結論と提言

### (1) 本調査の成果

- 1) ウルグアイ衣料産業の輸出は1989年までは伸びてきたが、アジア諸国、カリブ海諸国等の衣料新興国の抬頭によって、特に米国への輸出が停滞し、苦境に立たされている。調査を行った結果に基づき、問題点を明らかにし、改善策を提言した。
- 2) 衣料企業の努力だけでは限界があり、業界団体、政府が協力して行える体制ができていないことが問題点として認識された。しかし、3者による連携は衣料振興の上で不可欠であり、3者協調による改善策を示した。19項目の改善策を12項目に集約したが、その中から、現実的で効果的な5項目を実行計画として纏めた。

### (2) 提言

ウルグアイ衣料産業の現状と問題点を踏まえ、衣料産業振興のための次の5項目の

提言を試みることにしたい。

- 1) 経営者は、加工貿易から脱却し、高付加価値製品を多品種少量生産、短納期生産体制を確立することが最も必要であるとの認識を持つべきである。

世界の衣料・ファッション動向にもっと関心を持ち、自主商品企画力をつけること、海外のファッションフェアへ積極的に参加し販売活動すること、自社内の生産管理を徹底すること、企業の合理化と、従業員の労働意欲の向上を図ること、自らもセミナー等へ参加し研修すること、が必要である。

- 2) 企業は高付加価値製品の生産と、コスト削減を可能にする協業化を工業会、政府の協力を得て進めるべきである。

高付加価値製品を多品種少量、短納期で生産をするための、高価なハイテク機器やプラントを共同使用すれば経済性が高まること、素材・副資材の共同購入・保管・配送もコスト削減に役立つこと、等から協業化の推進は必要である。

この他、工業会、政府の斡旋を受け、織物生産者協会や、ウルグアイ人デザイナー、テイラーとより密接な関係を持ち、コスト削減、品質改善に努力するべきである。

- 3) 工業会は、企業の販売活動を助けるため、政府との連携を強め収集した情報を積極的に各企業に流すこと、また、経営理念や生産性向上等のセミナーを開催すること、公的資格取得者へのインセンティブを含む企業の労務対策に協力すること等、衣料業界全体の向上を図るべきである。

特に一企業だけでは海外ファッションフェアへ参加できぬ場合、共同で参加できるように斡旋するべきである。さらに、周知慣用技術集の作成には政府、企業の協力を得て中心的役割を果たす必要がある。

- 4) 政府は、消費者保護、品質改善、内需拡大、輸入代替に役立つ品質表示取扱マークの制度化を、LATUを実施機関として、今からでも準備し、実行すべきである。マーチャンダイザーは近い将来の衣料業界の担い手であり、その育成は急務である。外国の例を研究してUTUの教科の中に、マーチャンダイジング関係の教科を加えることと、実習用機器の補充を検討し、実施準備をすべきである。

ウルグアイ国内で国家レベルのファッションウィークを開催することは、海外バイヤーとウルグアイ衣料企業の接触を図るものであり、特に海外ファッションフェ

アに参加できない企業にとって、その意義は大きい。工業会、企業と協力し、開催を検討し、準備すべきである。

政府は、特定業界への援助はしない政策をとっているが、衣料新興国の多くは自国の輸出企業に手厚い輸出奨励策をとり、保護している。産業政策は、業界と共に進む必要がある。官民共同の貿易促進機関(たとえば、日本貿易振興会〔JETRO〕のような機関)を設け、外国の市場調査、見本市開催等を行ない、迅速・的確な輸出拡大策を推進することは、ウルグアイ産業にとって大きな意義がある。これは、衣料産業振興にも寄与すると判断され、その早期実現が望まれる。しかしこの実現には時間を要することもあり、慎重な準備が必要である。また、他のMERCOSUR並の税率にするべく努力する必要がある。

- 5) 中・長期的に衣料振興を見る場合、衣料を含む繊維全体の、そして MERCOSUR 共同のファッションリソースセンターをウルグアイに誘致することは、MERCOSUR全体の企業、就中ウルグアイ企業のレベルアップの点で極めて意義がある。

しかし、ファッションリソースセンターを設立するには、時間と費用がかかることから、政府、工業会は今から周到的な準備をしておくべきである。

## 序 論

### 1. 調査の背景

ウルグアイ東方共和国（以下「ウルグアイ」という）においては、1980年代半ばに高い伸び率を示した経済成長率が、1980年代の後半に入って急速に低下した。これは、製造業の不振がその主因とされているが、製造業の中でも約20%のシェアを占め、1970年代半ばには輸出を中心として隆盛であった衣料産業は、以後の国際競争力の低下により不振な状態にあり、早急に対策を講じることが必要になってきている。

このような状況下、ウルグアイ政府は、製造業の中核を成す衣料産業について、輸出を中心とした振興計画を策定すべく、日本政府に協力を要請してきた。

これに対し日本側は、1989年11月に鉱工業プロジェクト選定確認調査団を派遣し、その後、1990年12月に、ウルグアイ側から正式に本件開発調査の実施を要請してきた。これを受けて1991年3月予備調査を実施した。本プロジェクトは、この予備調査を踏まえて実施したものである。

### 2. 調査の目的

本調査の目的は、ウルグアイ衣料産業の代表的な業種である毛織物、ニット、デニムの3業種の現状を、流通市場面、企業経営・組織面、生産技術面、貿易政策面等の多角的側面から捉え、これらに対して輸出志向型の振興マスタープランを策定することである。マスタープラン策定に際しては、前述の3業種からモデル企業を選定し、その詳細調査を行い、具体的な振興計画を策定するとともに、政府のとるべき政策およびマーケティングについても現実的かつ具体的な提言を行った。

### 3. 調査対象業種

本調査における調査対象業種と品目は次のとおりで、いずれも紳士、婦人、子供服が対象である。

毛織物衣料：オーバーコート、スーツ、ジャケット、パンツ、スカート

ニット衣料：セーター（手編、機械編）

デニム衣料：パンツ、ジャケット、スカート

### 4. 調査の内容と方法

本調査の内容と方法の概要は以下(1)～(7)に示すとおりである。

#### (1)国内事前調査（1991年6月）

第1次現地調査に先立ってウルグアイ関連の資料をできるだけ収集し、同国への知識を深めた。

〔調査項目〕

①国内既存資料の収集・分析

②現地調査・国内解析の詳細計画作成

③インセプションレポート（Ⅰ）の作成

④調査工程表の作成

⑤質問票の作成

## (2)第1次現地調査（1991年7月1日～24日）

第1次現地調査では、まず、カウンターパートに本調査の目的、現地調査と国内作業の内容・方法等につき記述したインセプションレポート（Ⅰ）の説明を行い協議した。その後、予備調査団とカウンターパート間で取決められた毛織物・デニム28社、ニット21社の合計49社の中で、現地企業側の都合によって訪問できなかった8社を除く41社（毛織物・デニム22社、ニット19社）を次の①～④の内容で調査した。

①経営者との面談

②工場・倉庫等の調査

③衣料工業会議所およびニット工業会をとおして配付した調査票（4種類）の回収

④商品カタログ等の入手

上記調査内容を分析・検討し第2次現地調査において詳細調査を実施するモデル企業14社（毛織物5社、デニム4社、ニット5社）を選定しカウンターパートの同意を得た。モデル企業の選定に際しては、経営・管理や技術・設備における評価の他に、第2次現地調査において協力が得られるかどうかを重要であるとの判断から協力度の面も重視した。

第1次現地調査では、モデル企業選定の他に、カウンターパートと予備調査団との間で締結されたミニッツで取り決められた第3国市場調査の対象国選定を行った。すなわち、予備調査団とのミニッツにおいてウルグアイ側が希望した7カ国（アメリカ、カナダ、スウェーデン、ノルウェー、ドイツ、イギリス、スペイン）の中から第3国調査の対象国として、どの国が適切かについてカウンターパートと協議した結果、アメリカ、ドイツ、スペインの3カ国が選定された。これら3カ国の選定に際しては、ウルグアイ経済財務省通商局の見解、国連食料農業機構（FAO）作成の統計「国別年間1人当たり繊維消費量」を参考にした。

また、ウルグアイの政治、経済状況、産業振興・輸出政策の現状と動向を把握するため、経済財務省、中央銀行、ウルグアイ技術研究所（LATU）等を訪問調査し、関連する情報の収集を行った。

### 〔調査項目〕

①インセプションレポート（Ⅰ）の説明・協議

②モデル企業の選定

③現地調査結果、国内解析手法の協議

④第3国調査対象国の選定と調査内容の作成

⑤関係機関訪問による情報収集

⑥ミニッツ作成・署名

## (3)第1次国内解析（9月）

第1次国内解析では、第1次現地調査結果と入手資料の分析および問題点の抽出を行い

、品質管理運動で活用されている特性要因図（通称「魚の骨」）の手法により、ウルグアイ衣料産業の振興、特に輸出拡大の方策について検討した。

また、ウルグアイ衣料製品の日本における市場調査を、国内のインポーターへのヒアリングを中心に行った。

なお、第1次国内解析の終了段階で、国内解析の結果、日本の市場調査結果（中間報告）、第3国市場調査の仕様書、第2次現地調査の目的・内容等を記述したインセプションレポート（Ⅱ）を作成した。

〔調査項目〕

- ①現地調査結果および入手資料の分析
- ②問題点の抽出
- ③第3国調査の仕様書作成
- ④輸出振興案の検討
- ⑤インセプションレポート（Ⅱ）の作成

#### (4)第2次現地調査（1991年10月3日～11月9日）

第2次現地調査においては、インセプションレポート（Ⅱ）のカウンターパート側への説明・協議の後、モデル企業14社の詳細調査を実施した。モデル企業の詳細調査に際しては、特に以下の項目にウエイトを置いたうえで、工場視察および経営管理者への詳細ヒアリングや討議を行った。

- ①現状の機械設備、労働力、技術力で生産可能な産品が国際マーケットで必要とされているのか。すなわち、ウルグアイの産品(Products)が商品(Commodities)として市場価値があるのか。
- ②現状の機械設備、労働力、技術力（生産経験も含めて）で、国際マーケットで必要とする産品が生産できるのか。
- ③現状では機械設備も、労働力も技術力も不足するが、国際マーケットの要求する産品の生産に対応した生産体制を作れるのか。（デザイナーブランド等の企画力、マーケティング力等）

モデル企業の詳細調査の他にも、MERCOSUR国内委員会、経済財務省フリーゾーン部、ウルグアイ技術研究所（LATU）、職業訓練学校（UTU）、労働省、中小企業省等において情報・資料の収集や意見交換を行った。第2次現地調査の終了に際し、モデル企業の詳細調査結果および問題点の指摘等を記載したプログレスレポートを作成した。

なお、4名の団員（和田、藤掛、福永、真砂野）は、第2次現地調査に先駆けブラジル（サンパウロ市）における衣料製品の品質、デザイン、販売店等の状況、ならびにブラジルからみたウルグアイ観を調査した。

〔調査項目〕

- ①インセプションレポート（Ⅱ）の説明・協議
- ②関係機関訪問による情報収集
- ③モデル企業の詳細調査
- ④追加情報の収集

- ⑤プログレスレポートの作成
- ⑥現地調査結果、国内解析手法の協議
- ⑦ミニッツ作成・署名

#### (5)第2次国内解析

第2次国内解析では、第2次現地調査結果と収集資料の分析をとおして問題点を抽出し、12項目の改善策およびこの中から5項目のアクションプログラム(案)を選定し、インテリムレポートを作成した。なお、改善策にはその順位付けと、実施責任期間を決め提言した。さらにインテリムレポートの内容には、第3国市場調査の結果も反映させた。

[調査項目]

- ①第2次現地調査結果の分析
- ②問題点の明確化(アクションプログラム案の作成)
- ③インテリムレポートの作成

#### (6)現地補足調査(1992年6月29～7月13)

現地補足調査では、カウンターパートにインテリムレポートを説明し、12項目の改善策と5項目のアクションプログラム案の方向性につき、カウンターパートの同意を得た。

また、カウンターパートと共に、LATU、UTU、工業デザインセンター、工業省技術生産センター、経済財務省傘下の消費者保護センター、MERCOSUR国内委員会、技術規格協会(UNIT)、モンテビデオフリーゾーン株式会社を訪問し、衣料産業の輸出振興に関する補足調査を行った。

[調査項目]

- ①インテリムレポートの説明・協議
- ②必要な追加情報の収集
- ③ミニッツ作成・署名

#### (7)第3次国内解析

第3次国内解析では、各問題点や改善策の再検討、入手資料の分析を行い、インテリムレポートの内容の修正・追加を行うことによりドラフトファイナルレポートを作成した。

[調査項目]

- ①問題点の再検討
- ②改善策の検討
- ③第3国調査および国内市場調査のまとめ
- ④ドラフトファイナルレポートの作成・送付

#### (8)ドラフトファイナルレポートの説明・協議

- ①ドラフトファイナルレポートの説明・協議
- ②ミニッツ作成・署名

#### (9)ファイナルレポート提出



#### 4. 調査スケジュール

本調査は、次に示すとおり1991年6月から1992年11月までの調査スケジュールで実施した。

		調査スケジュール																			
項目	年	1991年						1992年													
	月	6	7	8	9	10	11	12	1	2	3	4	5	6	7	8	9	10	11	12	
(1)国内事前調査		■																			
(2)第1次現地調査			■																		
(3)第1次国内解析				■																	
(4)第2次現地調査						■															
(5)第2次国内解析								■					■								
(6)現地補足調査															■						
(7)第3次国内解析																				■	
(8)ドラフトファイナルレポート 説明・協議																				■	
(9)ファイナルレポート 提出																					△

#### 5. 調査団の構成

本調査団の構成は以下に示すとおりである。

竹野 萬雪	団長・総括
真砂野 暁	輸出・産業 振興計画 (I)
高橋 秀明	輸出・産業 振興計画 (II)
福永 成明	企業経営管理 A (毛織物)
藤掛 識	企業経営管理 B (ニット)
原川 博	企業経営管理 C (デニム)
嶋崎 邦夫	生産技術 A (毛織物)
和田 啓	生産技術 B (ニット)
脇本 信	生産技術 C (デニム)
宮村 庸一	市場調査



# 第1部 ウルグアイ東方共和国の概要

## 第1章 現況

### 1-1 概要

#### (1)歴史と国民性

現在のウルグアイ東方共和国（以下「ウルグアイ」という）の国土・領域は、スペイン人ファン・ディアス・デ・ソリス(Juan Diaz de Solis)が、現在のモンテビデオの110km東方の海岸に、1516年に上陸した際に発見されたものとされている。ソリスは原住民のチャルア族に殺害された。その後1520年にマゼランがモンテビデオを訪問している。

16世紀を通じ、ウルグアイの国名の起源となったウルグアイ河東岸地域は、外国人の支配を嫌うチャルア族の果敢な抵抗のため植民化されなかったが、17世紀の初頭にパラグアイ方面から、リオ・デ・ラプラタ総督に任命されたフェルナンド・アリアスが、この地域の良好な自然環境に着目し渡来し、牛馬を放牧した。これらの牛馬は、好環境に恵まれて急速に増殖し、アルゼンチンから gaucho（カウボーイ）が渡来し、皮革の買い集めのために商人も渡航するようになった。この豊富な畜産資源に注目し、1624年スペイン人が入植を始め、以後19世紀初頭までスペイン、英国、アルゼンチン、ポルトガルがこの地の争奪を行うことになった。英国の占領期間（1806年）は2カ月間と短いものであったが、英軍がその後しばらく留まっていたため、その間多くの英国人が渡来し、英国産の物資がこの地で大量に集荷・拡散されてアルゼンチン方面に流通したこと等により、モンテビデオは繁栄した。この時期の英国の与えた影響は今だに残っている。

以上のウルグアイ略史を表1-1-1にまとめた。

#### (2)人口

1990年における総人口は309万人で、1980年以降、年平均0.6%の低い人口増加率となっている。ウルグアイは、歴史的に高度な福祉社会国家を形成してきていることから出生率が低く、近年はブラジル、アルゼンチン等への人口流出も多いため、低い人口増加率が継続している。

なお、首都モンテビデオ市への人口の集中度は1985年、44.5%で、1975年の44.4%に比べて僅かに増加しているが、1963年の46.3%を下回っている。

表1-1-1 ウルグアイ略史

- 
- 1516年・スペイン人ファン・ディアス・デ・ソリスがラプラタ川を発見、現在のモンテビデオ市の東方に上陸したが、チャルア族により殺害される。
- 1624年・植民開始。
- 1811年・アルティガスを指導者とする独立運動が始まる。
- 1817年・ポルトガル軍がウルグアイを征服したが、ラバジェハ大佐を長とする33人のウルグアイ人がモンテビデオ市を奪回する。
- 1824年・8月25日 独立宣言（ブラジルより独立）
- 1903年・バジャ・イ・オールドニェス大統領（コロラド党）就任、民主主義の擁護と社会福祉政策の推進を行う。
- 1918年・大統領に権力が集中するのを避けるため、憲法改正により合議制に移行（任期4年で連続再選の認められない大統領と任期6年で2年ごとに3分の1が改選される執政委員9名を設け、行政権をこの10名に分散した。）
- 1933年・世界恐慌後、行政の能率化を図るため大統領制に復帰する。
- 1952年・新合議制を採用（9名の執政委員による）。
- 1967年・経済の停滞を打破し行政の効率化を図るため、新憲法により大統領制に復帰。
- ・ 3月 ヘスティード大統領就任
  - ・ 12月 バチェコ大統領就任（コロラド党）。
- 1960年代後半から70年代初めにかけて極左グループ「トゥパマロス」を中心にテロ活動激化。
- 1972年・3月 ボルダベリー大統領就任（コロラド党）
- 1973年・6月 ブランコ党分派の軍の政治介入反対事件を契機として、軍と議会との対立が決定的となり、軍の力を背景に大統領は国会を解散。
- ・ 11月 国会に代わる機関として国家審議会設置。
- 1974年・5月 チアッペ陸軍総司令官によるクーデター計画失敗。
- 1975年・デノミネーションにより旧1,000ペソを新1ペソに通貨の切下げを実施。
- 1976年・6月 軍の圧力によりルガリ大統領就任、ラカジェ副大統領の臨時大統領就任。
- ・ 9月 メンデス大統領就任。
- 1980年・11月 新憲法採択のための国民投票（否決）。
- 1981年・9月 アルバレス大統領就任。
- 1984年・8月 軍部および政党関係者の合意により、85年3月民政移管を憲法修正議定書（Act Institucional）により正式公布。
- ・ 11月 大統領選挙（フリオ・サンギネティ候補（コロラド党）当選）、上下両院議員選挙実施。
- 1985年・2月 アルバレス大統領辞任。アディエゴ最高裁長官が臨時大統領に就任。
- ・ 2月 新議会発足。
  - ・ 3月 民政移管、サンギネティ大統領就任。
- 1985～89年 旧軍政時代の非民主的法制の改廃。民主主義の回復と定着化。
- 1989年・11月 民政移管後初めての大統領選挙（ラカジェ候補（ブランコ党）当選）。
- 1990年・3月 ラカジェ大統領就任（任期は1995年3月まで）
-

人口密度は16.7人/km<sup>2</sup>と低く、モンテビデオ市の2,460.3人/km<sup>2</sup>、その周辺のカネロネス県(79.3人/km<sup>2</sup>)、コロニア県(18.4人/km<sup>2</sup>)、マルドナド県(19.3人/km<sup>2</sup>)、サンホセ県(17.6人/km<sup>2</sup>)以外は、すべて1km<sup>2</sup>当たり10人に達していない。

### (3)自然環境

ウルグアイの国土は17.6万km<sup>2</sup>と日本の約半分の大きさである。アルゼンチンのパンパ(平原)とブラジルの南部の台地との中間に位置しており、標高600m以下のなだらかな丘陵地帯であり、土地は肥沃である。

首都モンテビデオは、アルゼンチンとの間のラプラタ河の下流に臨み、多少の起伏を有する平地の街である。首都周辺のラプラタ河は、河というより海に近い様相を呈している。

ウルグアイは南緯30度から35度の温帯圏に属しており、気候は最も寒い6月～9月でも摂氏10度を下回ることは少なく、夏期の12～3月でも平均23度程度(しかし40度を超える日も稀にはある)で、夏冬ともにしのぎやすい気候である。

## 1-2 政治・経済

### 1-2-1 行政機構

ウルグアイの行政機構に関連する事項を以下に述べる。

#### (1)政体・憲法

最初の共和国憲法は1830年7月18日に制定された。その後数回改正されたが、1967年に改正されたものが現行憲法である。憲法では、民主共和政体、主権在民、三権分立、言論・宗教の自由、人権の保障等を規定している。

#### (2)行 政

中央政府の機構は、次の省から成り、閣僚は大統領が任命する。なお、大統領の任期は5年であり、次回の大統領選挙は1994年11月に行われる。

1991年11月現在の省は次のとおりである。

大 統 領 President

経 済 ・ 財 務 省 (Economy & Finance)

国 防 省 (Defence)

外 務 省 (Foreign Affairs)  
内 務 省 (Interior)  
農 牧 ・ 水 産 省 (Agriculture & Fishing)  
教 育 ・ 文 化 省 (Education & Culture)  
工 業 ・ エネルギー ・ 鉱 山 省 (Industry, Energy & Mining) (以下「工業省」という)  
労 働 ・ 福 祉 省 (Labour & Social Welfare)  
厚 生 省 (Public Health)  
観 光 省 (Tourism)  
運 輸 ・ 公 共 事 業 省 (Transport & Public Works)  
住 宅 ・ 環 境 省 (Housing & Environment)

### (3)立 法

議会は上下両院からなる。上院は30人（任期5年）で構成され、上院議員の被選挙資格は30才以上のウルグアイ人か、あるいは帰化後7年以上の者に限られている。また下院は99人（任期5年）で構成され、被選挙資格は25才以上のウルグアイ人かあるいは帰化後5年以上の者に限られている。上下両院議員とも比例代表制で選出され、選挙権は18才以上のウルグアイ国男女に与えられている。なお婦人参政権は1932年に認められている。

### (4)司 法

司法機構は最高裁判所、控訴裁判所、第一審裁判所、簡易裁判所よりなっている。この他軍事裁判所も設置されている。また、最高裁の任命する5人の判事からなる行政裁判所があり、中央政府、地方政府及び公共企業体の不法行為についての裁判権を持っている。

## 1-2-2 経済動向

ウルグアイの経済動向を以下に述べる。

### (1)経済成長率

ウルグアイ経済は1985年に至って、1982年以來の3年連続マイナス成長から1.48%のプラス成長に転換し、深刻な不況から脱出し、1986年および1987年には、政府が実施した経済活性化のための諸政策（輸出拡大、財政赤字縮小、インフレ抑制策等）が成果をもたら

し、それぞれ8.86%、7.93%の高い経済成長率を達成した（図1-1-1）。

しかしながら、1988年以降の消費の冷え込み（実質賃金の低下が主要因）等から景気は低迷し、経済成長率は、1988年マイナス0.01%、1989年0.49%、1990年0.91%と大きく低下した。1991年第1四半期の経済成長率（前年同期比）は、観光客の増加による商業部門の活発化等により1.6%と若干の上昇傾向がみられる。

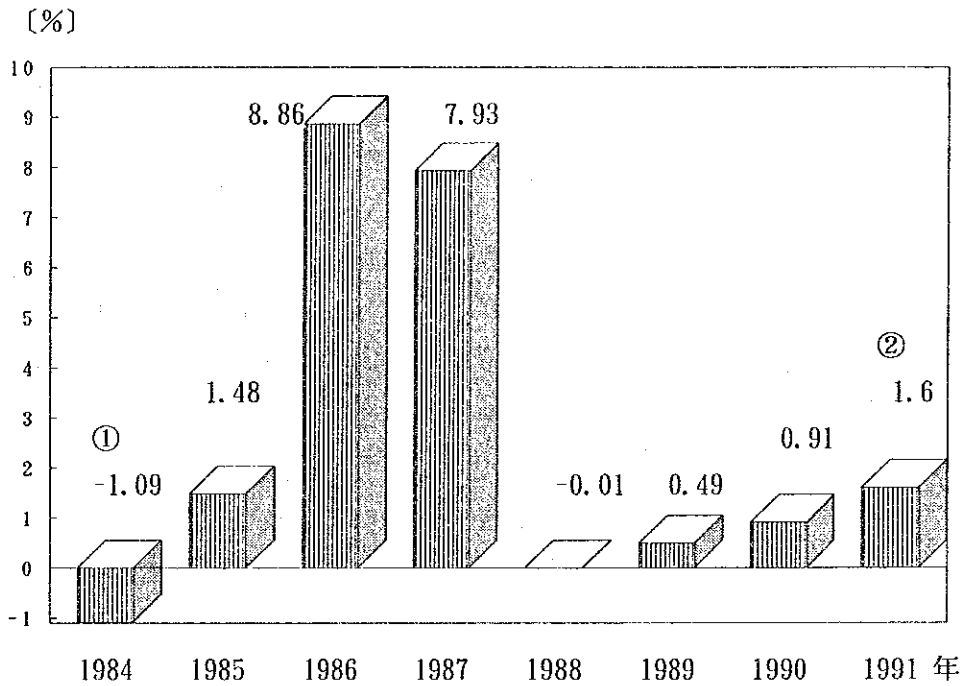


図1-1-1 経済成長率

(注) ①1984年以降の数値は1983年価格の実質GDPの伸び率

②1991年の数値は第1四半期前年同期比

出所：ウルグアイ中央銀行

## (2)インフレ率の推移

1985年に83.03%を記録したインフレ率は、1986年70.65%、1987年57.29%と低下傾向にあったものの、食料品および娯楽費の値上がりの影響により1988年は69.01%に上昇した。過去のインフレ率（消費者物価上昇率）を図1-1-2に示す。

1989年も上昇を続け、財政赤字拡大や早魃の影響等により89.18%のインフレ率となった。1990年に入ってからインフレ率の高進は続いた。ラカジェ政権の財政赤字縮小策が輸出の拡大や観光客の流入増加から通貨供給量の低下に結び付かず、これに湾岸戦争に伴

う燃料価格の大幅な引上げ等が加わったため、1990年のインフレ率は128.96%と1967年(135.9%)以来の史上第2位の高いインフレ率となった。

1991年に入り、財政赤字縮小の効果が現れ始め1月～6月の累計では前年同期の51.51%から37.20%に低下した。

なお、1986年～1991年のドル為替レートの推移を表1-1-2に示す。

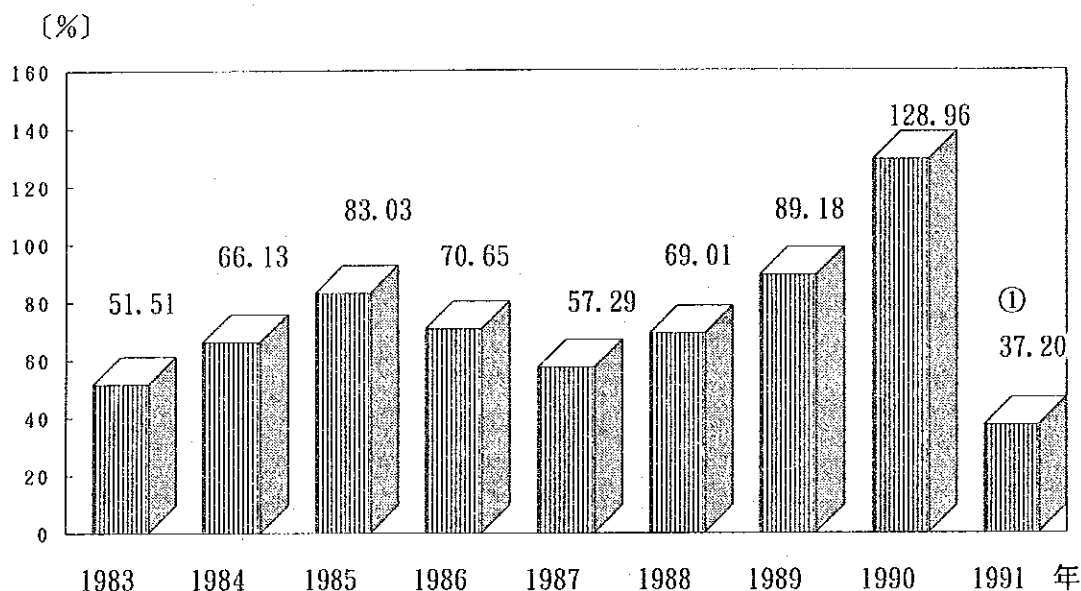


図1-1-2 消費者物価上昇率

(注) ①1991年1月～6月累計

出所: ウルグアイ統計局

表1-1-2 ドル為替レートの推移

[単位: ペソ/ドル]

1986年	1987年	1988年	1989年	1990年	1991年(8月26日)
152.0	226.7	359.4	605.5	1,171.1	2,124.0

出所: The Economist Intelligence Unit, 1991

### (3)所得水準

ウルグアイのGNP(国民総生産)は80億6,900万米ドル(1989年)であり、ブラジルの約46分の1、メキシコの約21分の1、アルゼンチンの約9分の1である(表1-1-3)。

ただし、1人当たりのGNPは2,620米ドル(1989年)と、ブラジル(2,550米ドル)、メキシコ(1,990米ドル)、アルゼンチン(2,160米ドル)を上回っており、中南米諸国のなかでは比較的高い水準を示している。なお、以下本報告書で表記するドルは、米ドルを示している。



表 1-1-3 世界銀行統計による比較データ

	GNP (100万ドル)	人口 (1,000人)	1人当たりGNP (ドル)
ウルグアイ	8,069	3,077	2,620
ブラジル	375,146	147,294	2,550
アルゼンチン	68,780	31,883	2,160
メキシコ	170,053	85,440	1,990
日本	2,920,310	123,045	23,730
米国	5,465,100	249,970	21,863
ドイツ	1,691,510	78,620	21,515
スペイン	376,880	39,160	9,624

出所：世界銀行, The World Bank Atlas 1990; JETRO, ジェトロ白書投資編, 1992

#### (4)国際収支

ウルグアイの国際収支は、1970年代後半から1980年代初めまでは、経常収支の赤字を資本収支の黒字で補うという形態であったが、1982年には経常収支も資本収支も大幅な赤字となり、総合収支で799.5百万ドルという大幅な赤字を記録した。この赤字幅は当時のGDPの16.1%に相当する金額であった。

その後、ウルグアイ政府の需要抑制政策により輸入の削減が行われ、一方では輸出促進のための競争力強化を目的とした為替政策がとられた結果、経常収支は赤字幅を縮小していき、1986年になってからは、石油価格の大幅な低下とブラジル、アルゼンチンへの輸出増加のおかげで、黒字を回復することができた。

資本収支も1983年以降は小幅ながら黒字基調となり、総合収支は1983～85年は対GDP比1%未満の赤字で推移し、1986年には対GDP比4.9%、274.4百万ドルの大きな黒字を達成した。

1987年は伝統産品（牛肉・羊毛）の輸出は下がったが、非伝統産品（牛肉・羊毛以外の製品）の輸出が伸びたため40.0百万ドルの黒字となった。1988年は製品と市場の両方の多様化が図られたため輸出は記録的な年となった。輸入は前年比で35.0百万ドル増えたものの国際収支は、288百万ドルに回復した。1989年の伝統産品（特に牛肉）と非伝統産品の両方の輸出が好調であったため、史上最高の黒字を示した(396.0百万ドル)。1990年の輸出も好調な伸びを示したが輸入も増えたため国際収支は350.0百万ドルに減じた。

## (5)外貨準備高

前述の国際収支の好転により、一時期は悪化した中央銀行の外貨準備も1986年末には116.9百万ドルに回復し、ウルグアイ全体の外貨準備も488百万ドルとなった。

この外貨準備高は、ウルグアイの保有する「金」の評価額によって総額が異なってくるが、IMFは金1トロイオンスにつき35SDRと評価している。

## (6)対外債務

### 1) 概要

1990年末の対外債務残高は73億8,260万ドル（前年末比5.6%増）で、この内訳は公的債務44億7,200万ドル（同3.7%増）、民間債務29億1,060万ドル（同8.6%増）となっている。しかしながら、これには非居住者預金が含まれており、同預金（公的債務3億3,800万ドル、民間債務18億6,410万ドル、合計22億210万ドル）を除くと、対外債務残高は51億8,050万ドルに縮小し、前年末比伸び率も0.1%増となり実質的な対外債務残高は拡大していない状況である（表1-1-3）。

ウルグアイの公的対外債務の特徴は次のとおりである（1990年末時点）。

- ・世界銀行、IDB等の対国際金融機関債務が多く（公的対外債務全体の16.5%）、対外国政府・公的機関債務は非常に少ない（同0.4%）。
- ・対民間銀行債務は公的対外債務全体の37.9%であるが、国債（外貨建て）も同30.0%に達している。

ウルグアイの対外国政府・公的機関債務については、現在のところ、パリクラブにおいてリスケ交渉の対象となるべき債務はない。また、現在利払いのみがほとんどである対民間銀行債務の返済は滞りなく実施している。なお、国債の償還についてもウルグアイは過去に問題を起こしたことはない。対外債務残高の推移は表1-1-4のとおりである。

表1-1-4 対外債務残高

〔単位：百万ドル〕

	1987年末	1988年末	1989年末	1990年末
公的債務	4,227.6	4,239.2	4,313.0	4,472.0
非居住者預金	182.9	218.1	295.1	338.0
民間債務	1,659.9	2,091.3	2,680.6	2,910.6
非居住者預金	718.4	1,013.6	1,523.8	1,864.1
合計	5,887.5	6,330.5	6,993.6	7,382.6
非居住者預金	901.3	1,231.7	1,818.9	2,202.1
除く非居住者預金	4,986.2	5,098.8	5,174.7	5,180.5

出所：ウルグアイ中央銀行

## 2) ブレイディ・プラン

前サンギネティ政権中に、これまで2回のリスケジュール契約（1986年7月、1988年3月）に調印し、元本の返済を1991年以降まで繰り延べることができたが、利払いだけでも年間3億ドルを超えている。

このため、ウルグアイ政府は対外債務の元本および利子の削減を目指したブレイディ・プランに大きな期待を寄せている。前サンギネティ政権の1989年7月末以降ブレイディ・プランの適用を受けるべく、ウルグアイ政府は民間銀行団と交渉を継続して行ってきた結果、1990年10月、民間銀行団と基本的合意に達した。

債務削減策は、①債務の買戻し（キャッシュバイバック）、②金利削減、③既存債務のリスケおよび新規融資の3方式で、これに対する民間銀行の回答も1990年12月までに提出された。民間銀行団との債務削減策に関する最終調印は1991年1月に行われ、この債務削減策により、ウルグアイは年間利払いを約4,000万ドル縮小することが可能である。

ブレイディ・プラン適用の前提条件であるIMFからのスタンドバイ融資借入に伴う趣意書を、IMF理事会は1990年12月に承認した。IMFスタンドバイ融資は、総額94.8百万SDR（127.1百万ドル）で、期間は15カ月間である。

第1回のトランシュ（9百万SDR＝12.1百万ドル）は、1990年12月に行われたが、その後のトランシュは経済実績が趣意書どおりに進展していないため中止されている。

（注：ドル換算は1991年4月末のレートである1SDR＝1.3408ドルに基づいた。）

ウルグアイ政府は、債務交渉のため必要に応じて金を売却している。

- ・1990年4月～91年6月の間、5回にわたり金の買戻し条件付きスワップ取引を実施。
- ・1991年2月、15万トロイ・オンスの金を債務削減策に要する資金調達のために売却。

### 1-2-3 主要産業の現状

ウルグアイの主要産業は農牧業であり、GDPの10%を占めている。製造業はGDPの26%を占めているが、食品、羊毛製品等農牧業に関連した製造業が中心となっている。

なお、輸出の面でも農牧産品や農牧業関連の工業製品が占める割合は約80%となっている（図1-1-3）。

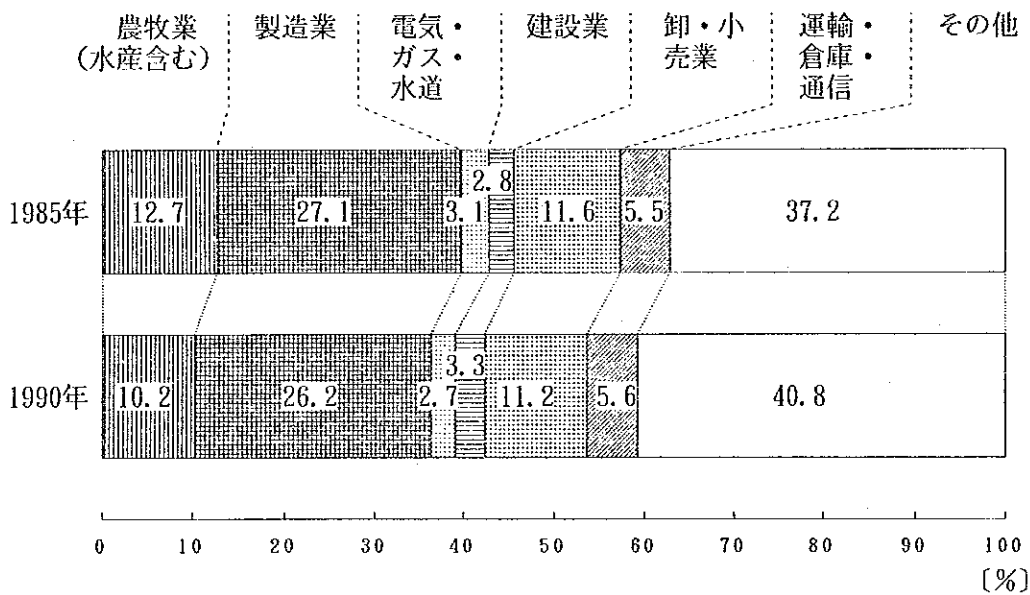


図1-1-3 各産業のGDPに占めるシェア

出所：ウルグアイ中央銀行

#### (1) 農牧業

1990年における農牧業のGDP寄与度は10.2%であるが、牛肉・羊毛等の伝統的輸出産品や皮革および農牧加工品等を含めるとウルグアイの輸出の大部分を占めている。

主要農産物は、小麦、モロコシ（ソルガム）、トウモロコシ、米等であるが、生産量は年による変動が大きい。これらの他、ビート、砂糖キビ、ブドウ等の果物類も国内消費用に生産されている。

牧畜業は、伝統輸出品である牛肉と羊毛の生産が主体である。牛肉、羊毛ともに生産量

はほぼ安定しているが、輸血量・金額は各年の市況の影響を受けやすい（表1-1-5～7）。

表1-1-5 牧畜業の生産数量

項目 \ 年度	1983	1984	1985	1986	1987	1988	1989	1990
牛肉〔千トン〕	431	298	336	358	279	329	364	335
牛乳〔千リットル〕	840	836	894	930	985	960	975	N. A.
羊毛〔千トン〕	82	82	71	87	92	89	83	96

出所：ウルグアイ中央銀行

表1-1-6 食肉の輸血量

〔単位：トン〕

年度 項目	1983	1984	1985	1986	1987	1988	1989	1990
牛肉	220,493	135,426	126,004	175,941	86,978	128,047	172,048	185,454
羊肉	10,714	5,355	5,120	21,105	4,403	8,054	17,934	22,698
合計	231,207	140,781	131,124	197,046	91,381	136,101	189,982	208,152

出所：ウルグアイ中央銀行

表1-1-7 主要穀物の生産数量

〔単位：千トン〕

項目 \ 年度	1979～81	1985	1986	1987	1988	1989
サトウキビ	397	586	637	600	495	599
小麦	377	349	246	232	308	414
米	289	421	394	355	381	537
テンサイ	402	177	283	246	256	142
モロコシ	112	152	105	90	121	79
トウモロコシ	126	108	76	104	118	60
大麦	71	113	80	62	124	204
大豆	46	22	35	63	72	39

出所：F A Oおよびウルグアイ中央銀行資料より作成

## (2)製造業

ウルグアイで、ある程度の化学品や原油精製製品等の中間製品が生産されているにもかかわらず、ウルグアイ製造業界は主に消費財によって事実上支配されている。最も重要な製造業部門は、食品加工、繊維、衣料、靴・皮革であり、どの製造部門もある程度は輸出

している。ウルグアイ政府は自由競争政策をとっており、例えば、1991年9月には輸入関税の引下げを実施した。

製造業はGDPの約4分の1を占めているが、1980年代に入って不振となり、実質GDP成長率を低下させる要因となった。

建設業も1973年から1980年までは急速な成長をとげた。1988年には、プンタデルエステやマルドナド地域へのアルゼンチンの投資が増加し建設業を発展させた。しかし近年は、アルゼンチンからの投資の減少により民間部門の建設が落ち込んでおり、1990年における建設業のGDPに占めるシェアは3.3%となっている。

### (3)サービス業

商業、運輸・倉庫業も1982年頃から不況のため低迷していたが、1986年に入って回復してきた。住宅は、電力・ガス・水道および通信と共に、徐々に生産を拡大している。

金融、保険、政府サービス等は、1982年からの緊縮財政の影響で生産額は低迷してきたが、1986年以降、サンギネティ政権の政策効果もあり、生産額は回復してきている。

また、ウルグアイは南米有数のリゾート地であるプンタデルエステを擁しており、シーズンになると毎年多くの観光客で賑わう。特に、12月から2月の夏季に観光客は集中しており、この3ヵ月間にウルグアイを訪れる外国人の数は、年間の外国人訪問者数の約50%に相当する。プンタデルエステは、首都モンテビデオの東142kmに位置しており、1986年9月のGATT閣僚会議開催地としても有名である。

観光収入は、ウルグアイの国際収支のうえでも大きく貢献している。1990年に外国人観光客がウルグアイにもたらした観光収入は、約2.4億ドルであり、この金額は羊毛に次ぐ輸出品である牛肉の輸出（約2.4億ドル）に相当している。

ウルグアイへの外国人訪問者の総数は1,042千人（1989年）であり、MERCOSUR加盟国のアルゼンチンから82万人、ブラジルから11万人、パラグアイから1万人となっている。

#### 1-2-4 貿易

ウルグアイにおける貿易の動向に関して以下に述べる。

##### (1)貿易収支

貿易収支（通関ベース）は、かつては恒常的に赤字を記録していたが、1982年末のペソ大幅切下げ、国内不況の影響等により1983年に輸入が激減した結果、10年ぶりに黒字に転じ、同年以降1990年まで黒字基調が続いた。しかしながら、1991年に入ると最大の輸出産品である羊毛の輸出が世界的な在庫過剰から大幅に減少したことにより、貿易収支は赤字となっている。

1990年の輸出(FOB)は、牛肉、羊毛、穀物の主要輸出品目の増加を反映して、16億9,293万ドルと前年比5.9%増となり、前年に記録した史上最高額(15億9,878万ドル)を更新した。

一方、輸入(CIF)は、湾岸戦争後の価格急騰から原油輸入が急速に増加した結果、総額で前年比11.6%増の13億4,293万ドルとなった。

輸入の伸びが輸出を上回ったため、貿易黒字は前年の3億9,596万ドル(史上最高額)から3億5,000万ドルに縮小した(表1-1-8)。

表1-1-8 貿易総額の推移

(単位: 百万ドル)

年度	項目	輸出(FOB)	輸入(CIF)	貿易収支
1985年		854	708	146
1986		1,088	870	218
1987		1,182	1,142	40
1988		1,405	1,177	228
1989		1,599	1,203	396
1990		1,693	1,343	350
1991(1~5月)		563	607	-44

出所: ウルグアイ中央銀行

##### (2)輸出

主要輸出品は牛肉、羊毛、皮革、小麦等の伝統産品の他、米、乳製品、魚介類、皮革製品、衣料等で、主要輸出先はブラジル、米国、旧西ドイツ、旧ソ連、アルゼンチン等である。

ウルグアイの輸出品目は2つのグループに分けられる。すなわち、基礎的で伝統的な製

品（牛肉と羊毛）とそれ以外の輸出品目である。伝統輸出品目は、通常輸出総額の50%弱となっている。

ウルグアイの隣国であるブラジルとアルゼンチンは、重要な貿易相手国であり、ウルグアイの貿易はこの2カ国に輸出の37%を依存している。

### (3) 輸 入

主要輸入品は原油、機械類、化学品、輸送機器等で、主要輸入相手国はブラジル、アルゼンチン、米国、ドイツ（旧西ドイツ）、イラン、メキシコ等となっている。

輸入に関して現政権は発足時に前政権の関税率を引き継いでいる。現在までの関税率の推移を表1-1-9に示す。関税率の低いものは主に原材料、高いものは完成品である。現在、輸入保護の対象となる商品は衣料品等約200品目あるが、今後、100品目に減少させるため世銀と調整中である。

200品目  
├── 100品目 保護の対象外とする  
└── 100品目 保護の対象として残すが同時に課税標準価格の見直しを実施

表1-1-9 関税率の推移

年月	関税率	
前政権	10	～ 40 %
1990.4	15	～ 40 %
1991.9	15	～ 30 %
1992	15	～ 20 % (実施予定)
1994	15%	に統一 ( " )

出所：ウルグアイ中央銀行他資料より作成

関税率40%で海外価格が50ドルという商品を輸入した場合の輸入関税の例を表1-1-10に示す。

保護商品の場合は実際の海外価格が50ドルであっても、課税標準価格は100ドルのように高額商品と見なした課税がなされる。なお、政府はウルグアイ国産品の国際競争力を強め、輸入量規制は廃止する方針である。



表 I-1-10 輸入関税の例示

分類	海外価格	関税	国内価格
a) 保護対象外の通常商品	50 <sup>ドル</sup>	+ 20 <sup>ドル</sup>	= 70 <sup>ドル</sup>
b) 保護商品	50 <sup>ドル</sup>	+ 40 <sup>ドル</sup>	= 90 <sup>ドル</sup>

(海外の基準価格を 100<sup>ドル</sup>と見なした課税がなされる)

出所：ウルグアイ中央銀行他資料より作成

(4) 貿易構造

ウルグアイの貿易統計によると、1990年の輸出総額は17億 239万<sup>ドル</sup>で、このうち繊維製品の輸出額は4億 8,680万<sup>ドル</sup>である。輸出総額が前年同期比 6.6%増だったのに対し、繊維製品は 0.3%の増加にとどまり、この結果、繊維製品の輸出シェアは前年の30.4%から28.4%に低下した。これは89年まで輸出の1位を占めてきた米国向けの輸出が34%も減少したためである。

しかし、それでもウルグアイにとって繊維製品の輸出貢献度は高い(図 I-1-4)。同統計による“重要輸出品目”をみると1位の梳毛トップをはじめ、原毛(5位)、梳毛100%織物(7位)、洗毛(9位)といったように、皮革衣料(10位)を加えると、上位10品目のうち5品目を繊維及び衣料品が占めている。

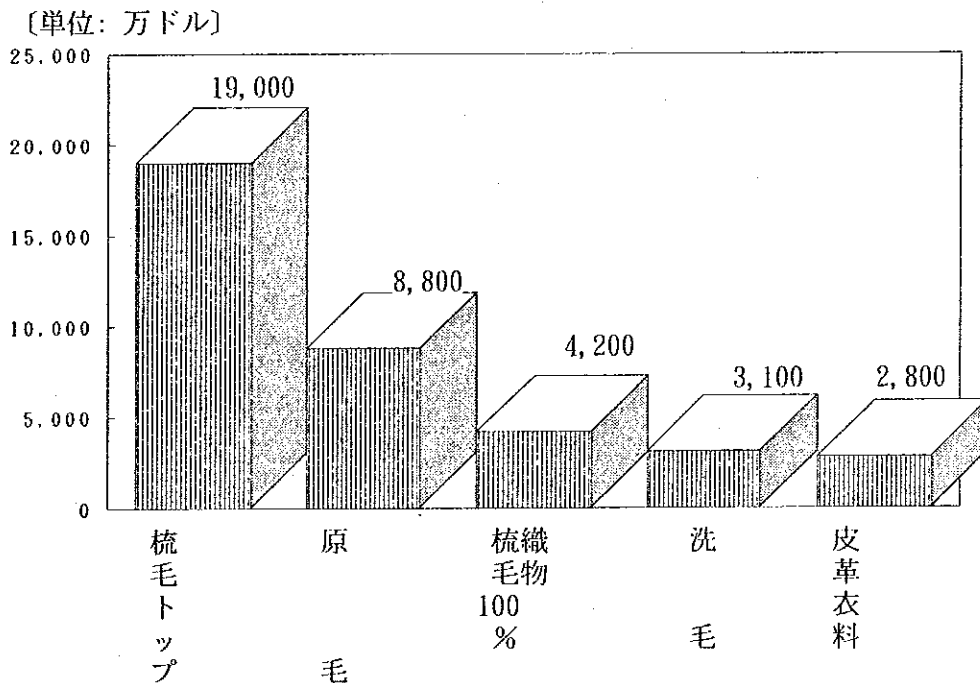


図 I-1-4 重要輸出品目

出所：C E N C I, Importacion-Exportacion 1990年

一方、衣料品の輸出は、1989年の1億750万ドルから1990年は8,980万ドル、比率にして16%も減少してしまっただ。繊維全体の輸出が横ばいであるから、衣料品は極端な落ち込みである。これは重要輸出品目をみれば明らかで、1989年には皮革を除く衣料品も上位10位内に入っていたが、90年には消えてしまっている。こうした衣料品の輸出不振によって、繊維製品に占める衣料品の輸出シェアは前年の22%から18%に下がった。

米国向け輸出が激減した1990年の繊維製品の輸出を相手国別にみると、図1-1-5に示すとおり前年の1位だった米国が3位にランキングを下げた。中国は前年実績を割ったものの減少率が低かったため首位に踊り出た。また、全体的に伸び悩む繊維輸出で躍進したのが旧ソ連とイタリア、オランダである。旧ソ連向けが20%も伸びたのをはじめ、イタリアにいたっては80%以上も増え、オランダも70%増と好調である。

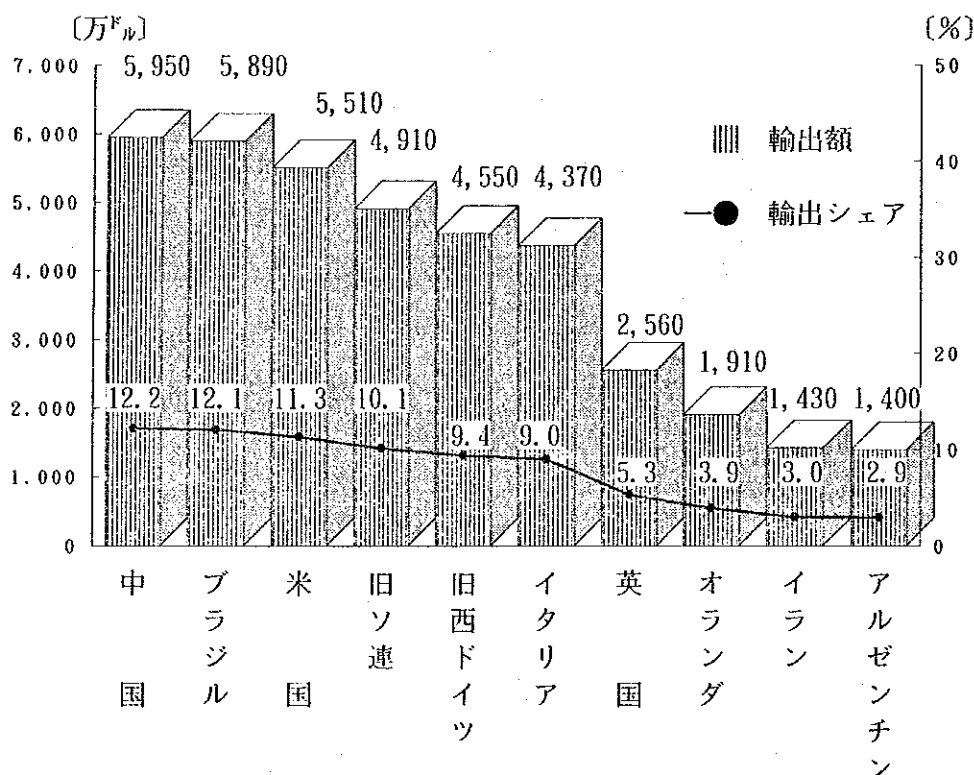


図1-1-5 衣料品の輸出額と輸出シェア (1990年)  
出所: CENCI, Importacion-Exportacion 1990年

また、輸出相手国別に輸出品目をみると、表1-1-11のとおりである。米国は皮革・毛皮製品を加えると、1億ドル強が繊維関連品である。

表 1-1-11 輸出相手国別の輸出品目 (1990年)

〔万ドル〕

輸出相手国	輸出品目名	金額
米 国	繊維製品	5,500
	皮革・毛皮	4,500
	食品	2,000
ド イ ツ	繊維製品	4,500
	動物	4,000
	皮革・毛皮	3,600
イタリア	繊維製品	4,300
	動物	2,000
	皮革・毛皮	610
中 国	繊維製品	5,900
ブラジル	動物	13,900
	植物製品	12,600
	化学製品	6,800
	繊維製品	1,800

出所：C E N C I, Importacion-Exportacion 1990年

輸出総額17億ドルに対して輸入総額は14億ドルで、貿易収支は3億ドルの黒字である。これを繊維製品に当てはめると、輸出の4億8,680万ドルに対し、輸入は6,500万ドルと両者の間には7倍もの差がある。輸入品目で多いのは綿花及び綿織物で1,130万ドルにのぼり、麻織物も250万ドル輸入している。繊維輸入の相手国はアルゼンチンが最も多く、1,810万ドルで全体の27%を占めている。これに次ぐのがブラジルの1,280万ドルで、輸入シェアは20%となり、3位が米国600万ドル、4位がパラグアイ367万ドル、5位がイタリア366万ドルといった順である。

繊維輸入は近隣3カ国が全体の53%を占めるほど高率だが、そんな中で注目されるのがアジア諸国からの輸入である。繊維輸入額で6番目に位置する中国は、1989年の19万ドルから一気に270万ドルに急増し、韓国も72万ドルから140万ドルに増加した。この結果、繊維製品の輸入上位10カ国の中で、アジア地域が中華人民共和国、バングラデシュ、韓国日本など4カ国が入っている。ちなみにアジア4カ国の輸入合計は780万ドル(89年=420万ドル)で、繊維輸入全体の12%(同=6.8%)を占めている。

衣料品の輸出は、ほとんどが相手国の商品企画に沿って生産しており、ウルグアイの衣料企業が独自に商品企画し、輸出している例は少ない。ただし、皮革製品やニット、水着などの業種では自主企画を行っている企業がある。

昨今、南米で注目されるのは中古衣料品の名目で輸入される衣料品が増えていることである。ここでいう中古衣料品とは、低価格の新品衣料を例えば故意に濡らし乾かし、中古品として輸入する衣料である。中古品として輸入する場合、輸入税が安くなり、販売価格を安くでき、低所得者層に人気を得て輸入が増え続けている。

## 1-2-5 財政・金融

### (1)財 政

#### 1)中央政府

1970年代後半と1980年代初めの中央政府の財政は、比較的良くバランスしていたが、1982年に入ると経済活動が落ち込み、公共部門の財政赤字はGDPの8.7%に達した。1983年IMFは4億14万ドルのスタนด์バイクレジットの供与に当たり、この赤字をGDPの2%に、また1984年には1%以下にすることを条件の一つにした。しかし1983年の赤字は4%、1984年のそれは5%以上となったため、IMFの不信を買う結果となった。

1985年と1986年は、それぞれ対前年比90%以上の歳入があったため、財政赤字は縮小し、それぞれGDPの2.8%、1.2%になった。

1987年は1.3%と低レベルを示したが、1988年には、恩給制度や住宅銀行での損失、国際的な高金利レート並びに資本支出等から1.9%に上がった(表1-1-12)。

表1-1-12 中央政府国家財政

(単位: 10億ニューペソ (百万ドル))

年 度 項 目	1984	1985	1986	1987	1988	1989	1990
歳 出	55.5 (989.3)	91.4 (901.4)	161.2 (1,060.5)	293.0 (1,292.5)	510.7 (1,421.0)	917.3 (1,514.7)	1,746.2 (1,491.1)
歳 入	39.8 (709.4)	76.8 (757.4)	149.9 (986.2)	270.9 (1,195.0)	456.7 (1,270.7)	753.6 (1,244.4)	1,738.7 (1,484.7)
収 支	-15.7 (-279.9)	-14.6 (-144.0)	-11.3 (-74.3)	-22.1 (-97.5)	-54.0 (-150.3)	-163.7 (-270.3)	-7.5 (-6.4)
GDP比[%]	5.3	2.8	1.2	1.3	1.9	3.2	0.1

出所: ウルグアイ中央銀行資料より作成

## 2) 公共部門全体

公共部門全体の財政赤字は、1982年にGDPの18.3%までに達したが、国営企業等での財政状態が改善されたことから、1987年には4.0%まで低下した。1988年には再び若干増え、4.7%を記録した。

1989年、1990年の公共部門全体の財政赤字は表1-1-13のとおりである。

表1-1-13 公共部門全体の財政赤字

年 単位 機 関	1989年			1990年		
	ペソ 〔百万ペソ〕	米ドル 〔百万ドル〕	GDP比 〔%〕	ペソ 〔百万ペソ〕	米ドル 〔百万ドル〕	GDP比 〔%〕
中央政府	170,121	281.0	3.3	-18,749	-16.0	-0.2
国営企業等	-19,922	-32.9	-0.4	-91,065	-77.0	-0.9
中央銀行	161,449	266.6	3.2	347,041	296.4	3.6
合 計	311,648	514.7	6.1	237,227	202.6	2.5

出所：ウルグアイ中央銀行

## (2) 税 制

ウルグアイ税制の概要について、『Uruguayan economic portrait』(Ministry of Economy and Finance)及び現地でのヒアリング調査によれば以下のとおりである。

### 1) 種類と内容

#### a) 消費税 (consumption taxes)

(i) 付加価値税 (value added tax; IVA) : 付加価値税は輸入品同様、国内で取引される商品のフロー及びサービスに課せられる。

本税はあらゆる市場段階に適用され、その基本税率は22% (1992年12月まで) であるが、主要消費商品 (パン、油、塩、砂糖、薬等) には12%が課せられる。ある種の商品 (牛乳等)、サービス (旅客輸送等) はこの税からまぬがれている。

輸入品は国内販売とみなされるが、輸出品は0レートで課税される。(輸出製品を生

産するのに購入した原材料、商品やサービスに支払った税金に対しては還付が受けられる。)

税額控除 (tax credit) は資本財 (capital goods) 購入時、直ちに有効となる。

- (ii) 物品税 (excise tax; IMESI) : 物品税は輸入品であれ国産品であれ、選定された消費財の販売に際して課せられる従量消費税 (specific consumption taxes) である。

現在広範囲な税率が燃料、酒類及びワイン、タバコ、シガレット及びシガー、化粧品及び香水、オートバイ及びスクーター、エンジン付自転車 (mopeds)、電気製品に適用されている。

#### b) 富裕税 (wealth taxes)

- (i) 純資産税 (net worth tax - Impuesto al Patrimonio) : 純資産税は、国内に存在する生産的なあるいは非生産的な全資産に対し年間ベースで課せられる。

税は個人及び会社の純資産 (資産から負債を引いて調整した) に対し計算される。公債 (public sector bonds)、有価証券 (securities) の如き金融資産 (financial assets) は本税から免除される。

税率は 0.8% から 3.4%、資産価値は標準価格 (reference price) に基づく。また個人用の最低課税純資産階層区分 (bracket) があり、更にある種の産業 (鉱業及び製造業) は、モンテビデオからの距離に比例して免除される。

- (ii) 不動産税 (Contribución Inmobiliaria): 不動産税はローカルレベルで徴収される。モンテビデオ市の不動産は毎年の鑑定価格に基づき 0.84% から 1.6275% の首都税率に従って課せられる。

地方での税率はモンテビデオ市に比べ低い。

#### c) 所得税 (income tax; Impuesto a la Renta)

- (i) 農業では 30% の定率による純所得税 (straight net income tax, IRA) にするか、帰属地代 (土地を所有していることから得られる収入) から得る収入に適用される均等税率に基づく農業活動税 (IMAGRO) にするか選択できる。

厄介な計算手順を必要としないので普通は後者 (IMAGRO) を選んでいる。その IMAGRO では推定歳入から法定控除が得られる。

- (ii) 法人所得税 (IRIC) は工業及び商業活動で通常の利益追求型操業から生じる純所得に対し 30% の税率で課せられる。(1991年10月現在は 40% であるが、いずれ 30% に戻る予定)

IRICでは、特許、商標のライセンスから生じる外国での支払いや、利益送金或は配当

送金についても源泉課税される。

(iii) 非居住者の銀行預金利子は、全ての税金から免除されている。但しスイス同様無記名の場合は課税される。

(iv) ウルグアイには1974年以降個人所得税はない。また死亡税、相続税、贈与税もその時に廃止された。但し相続税の名前はなくなったが、不動産譲渡税はあるので実質的には残っている。

#### d)貿易に関する税金

(i) 輸入には最低10%の税率と最高30%（国内で製造できる商品のカテゴリーに入るものに対し）の税率があるが、これには関税（custom duty, IMADUNI）が含まれている。

但し、政府が決めた資本財や特定品目のものは例外である。

(ii) 暫定許可の下での輸入では税は還付される。但しこの制度は1996年1月のMERCOSUR参加時には廃止されることになっている。

(iii) 未加工農牧品（ビーフ、ウール、皮革）の輸出には最高法定率5%の輸出税が適用されている。

(iv) 共和国銀行（Banco de la República）は、輸出には0.5%の、輸入には1%の手数料をとっている。

ウルグアイの税収入の内訳を表1-1-14と図1-1-6に示す。

### (3)社会保障

ウルグアイは20世紀初めから社会福祉政策を進めており、南米でも有数の福祉国家である。したがって、雇用者および従業員は高い社会保障料を支払っている。

社会保障料の負担は、従業員が税込み実質賃金の16%、雇用者が22.5%を負担し、合計で38.5%である。

### (4)金融

ウルグアイの金融制度の特徴は、1)為替管理がない、2)資本の対外流出入が自由、3)金利が自由という点である。

金融機関は中央銀行（Banco Central del Uruguay）、国立商業銀行（Banco de la República Oriental del Uruguay; BROU）、国立勲業銀行（Banco Hipotecario del Uruguay; BIU）、民間商業銀行、金融会社、両替商から成っている。

民間商業銀行は40行あるがその中4行は国立勦業銀行の管理下にあり、残りの商業銀行の多くは外国銀行との合併である。

近年ウルグアイの通貨供給は急速に増えており、IMFと合意した目標を超えている。1988年の通貨供給は前年度比64%増の1,946億ペソとなったが、これは目標の50%以上であった。

1989年のそれは、前年度比67%増となり、インフレを加速した。更に1990年にはアルゼンチン、ブラジルからの流入もあり中銀の外貨準備が大幅に増えたため、通貨供給は図1-1-7に示すように前年度比112.7%に達した。

表1-1-14 税収入の内訳

[単位: 百万ペソ]

内訳	1983		1986		1989	
	金額	構成比 [%]	金額	構成比 [%]	金額	構成比 [%]
所得税	3,147	13.3	11,375	8.5	57,655	8.3
付加価値税	9,718	41.1	55,957	42.0	337,192	48.7
燃料税	3,609	15.2	19,522	14.7	95,122	13.8
資本税	2,074	8.7	9,829	7.4	56,552	8.2
貿易税	4,582	19.3	23,563	17.7	98,158	14.2
その他	575	2.4	12,923	9.7	46,953	6.8
合計	23,705	100	133,169	100	691,632	100

出所: ウルグアイ中央銀行



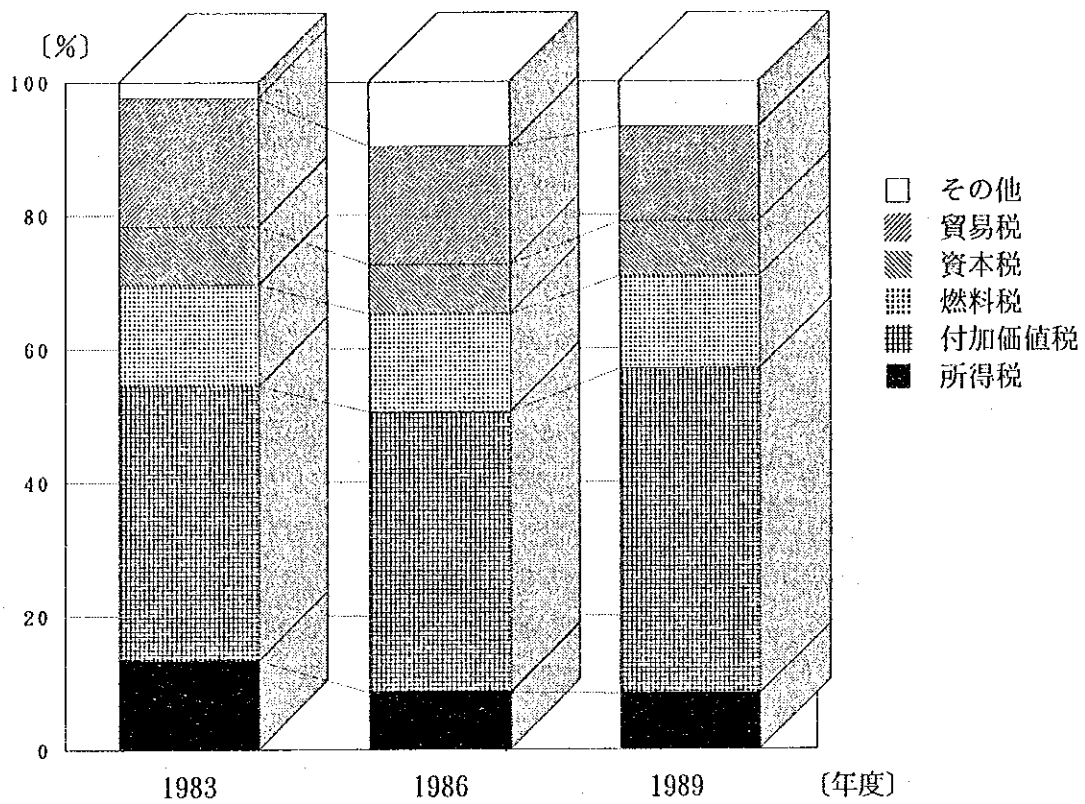


図 1-1-6 税収入の構成比

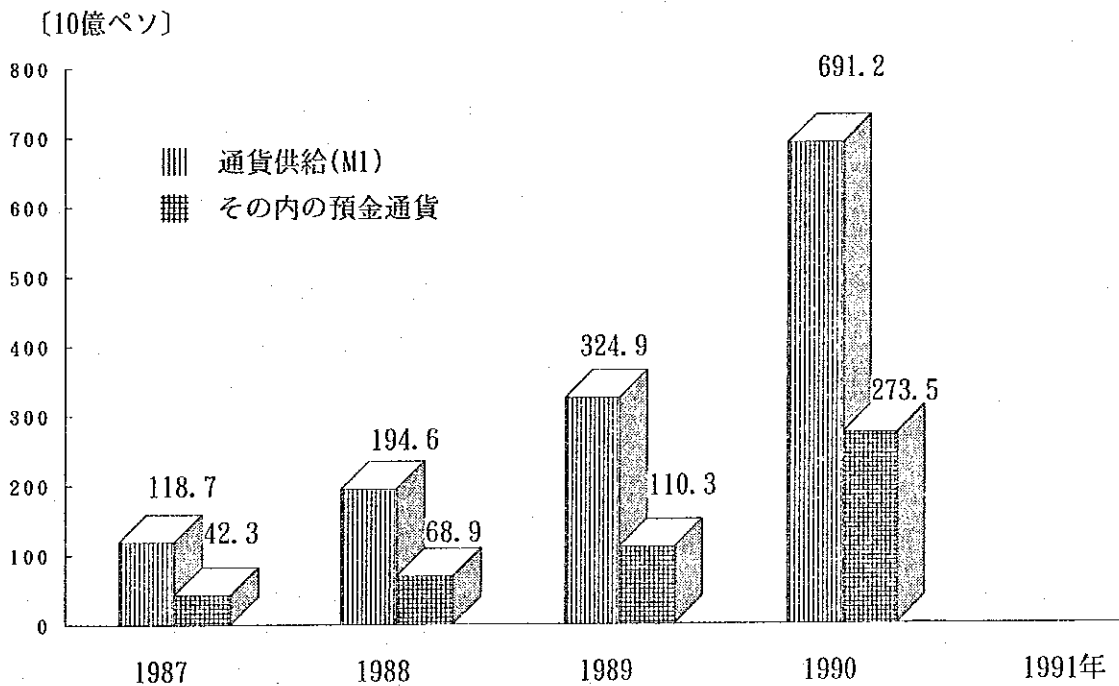


図 1-1-7 通貨供給量の推移

出所： IMF、国際金融統計、ウルグアイ中央銀行資料より作成

備考 M1； 現金通貨+預金通貨

## 1-2-6 外国との関係

### (1)外交関係の拡大

ウルグアイはラテンアメリカ諸国の経済社会統合の促進、自由主義諸国との緊密な関係維持等従来からの基本方針の他、1985年の民政移管後は、国際的イメージの回復、外交の多様拡大化を行い、また共産主義諸国との外交関係の拡大を図っている。

### (2)共同市場・諸国機構への参加

ラテンアメリカ諸国の経済社会統合は、ウルグアイ外交の最重要課題としてきた。特にアルゼンチン、ブラジルとの統合を重視し、1991年3月にはこの両国及びパラグアイを加えた南米協同市場(MERCOSUR)に参加した。

この他これまでに米州機構(OAS)、ラテンアメリカ統合連合(ALADI)、ラテンアメリカ経済機構(SELA)、ラプラタ河流域諸国会議に加盟している。

### (3)社会主義国との関係

社会主義国との関係については、1987年に旧ソ連のシュワルナーゼ外相、ハンガリーのネーメト幹部会議長がウルグアイを訪問しており、また1988年にはサンギネッティ大統領が旧ソ連を訪問している。

更に1988年2月には台湾との外交関係を中断し、中華人民共和国との関係樹立を行った。

### (4)対外的イメージの向上

1986年にはGATTの閣僚会議をプンタデルエステで開き、大会議開催能力を示した。また、イグレスィアス外相(1985~88年、現IDB総裁)は、欧米をはじめ各国に盛んに外遊するなど、対外的なイメージアップを図った。

### (5)南米重点の外交政策

1990年3月就任したラカジェ大統領は、政府の外交政策を南米における経済と政治に重点を置くことを明らかにしている。

立地条件的にウルグアイの産業、貿易は、アルゼンチンやブラジルの影響を受けやすく、その意味からも両国が主導権をもつMERCOSURへの参加は意義がある。

## 1-2-7 南米共同市場 (MERCOSUR)

### (1) 概 要

南米4カ国（アルゼンチン、ブラジル、パラグアイ、ウルグアイ）の間で共同市場創設のための条約交渉が行われてきたが、1991年3月26日パラグアイの首都アスンシオンにて、4カ国大統領が集まり条約に署名された。アスンシオン条約 (Tratado de Asunción) と名付けられたこの条約の概要は次のとおりである。

#### 1) 名 称

名称は南米共同市場 (Mercado Común del Sur) とし、略称はMERCOSURとする。

#### 2) 共同市場の発足

共同市場の発足は、ブラジル、アルゼンチンの場合1995年1月、ウルグアイ、パラグアイの場合1996年1月とする。

#### 3) 共同市場の創設

共同市場の創設は、関税・非関税障壁の撤廃による商品、サービスの自由な流通の他、域外共通関税の設定（最高35%の関税率につきGATTと交渉中…1992年7月）、第三国地域に対する共通の貿易政策を採用、マクロ経済および部門別政策の協調、法制度の調和を意味する。

#### 4) 域内関税の引下げスケジュール

国別の保護品目数はアルゼンチン 394品目、ウルグアイ 960品目、ブラジル 324品目、パラグアイ 439品目である（1991年3月現在）。

ウルグアイとパラグアイは、条約発効後10%、1991年12月末10%、1992～95年のそれぞれ12月末に20%ずつ品目数を撤廃していき、1995年12月末時点で保護品目数がゼロとなる。

一方、アルゼンチン、ブラジルの両国は1990年12月末に遡り、毎年末20%ずつ撤廃していき1994年12月末には保護品目数がゼロとなる（表1-1-15および図1-1-8）。

#### 5) 機 構

MERCOSURの機構として共同市場審議会 (Consejo de Mercado Común) および共同市場グループ (Grupo Mercado Común) が設置される。

共同市場審議会はMERCOSURの最高機関で本アスンシオン条約に規定されている政策の運営を行うとともに、MERCOSURの創設に向けての最終的な意思決定機関の役割を担っている。審議会のメンバーは、MERCOSUR加盟国の外務大臣および経済大臣から構成されており、最

低年1回大統領の出席を得て開催される。

共同市場グループは、アスンシオン条約履行等のために常設された実施機関で、加盟国の外務省、経済省、中央銀行の代表者から構成されており、この事務局 (Secretaría Administrativa) はモンテビデオに設置されている。

また、共同市場グループ内にマクロ経済および産業部門別政策の協調を検討するために10の小委員会が設置されている。

表1-1-15 域内関税の引下げ率 (累積値)

(単位: %)

年 国	1991年			1992年		1993年		1994年		1995年
	3月末	6月末	12月末	6月末	12月末	6月末	12月末	6月末	12月末	12月末
アルゼンチン ブラジル		47	54	61	68	75	82	89	100	
ウルグアイ パラグアイ	10	—	20	—	40	—	60	—	80	100

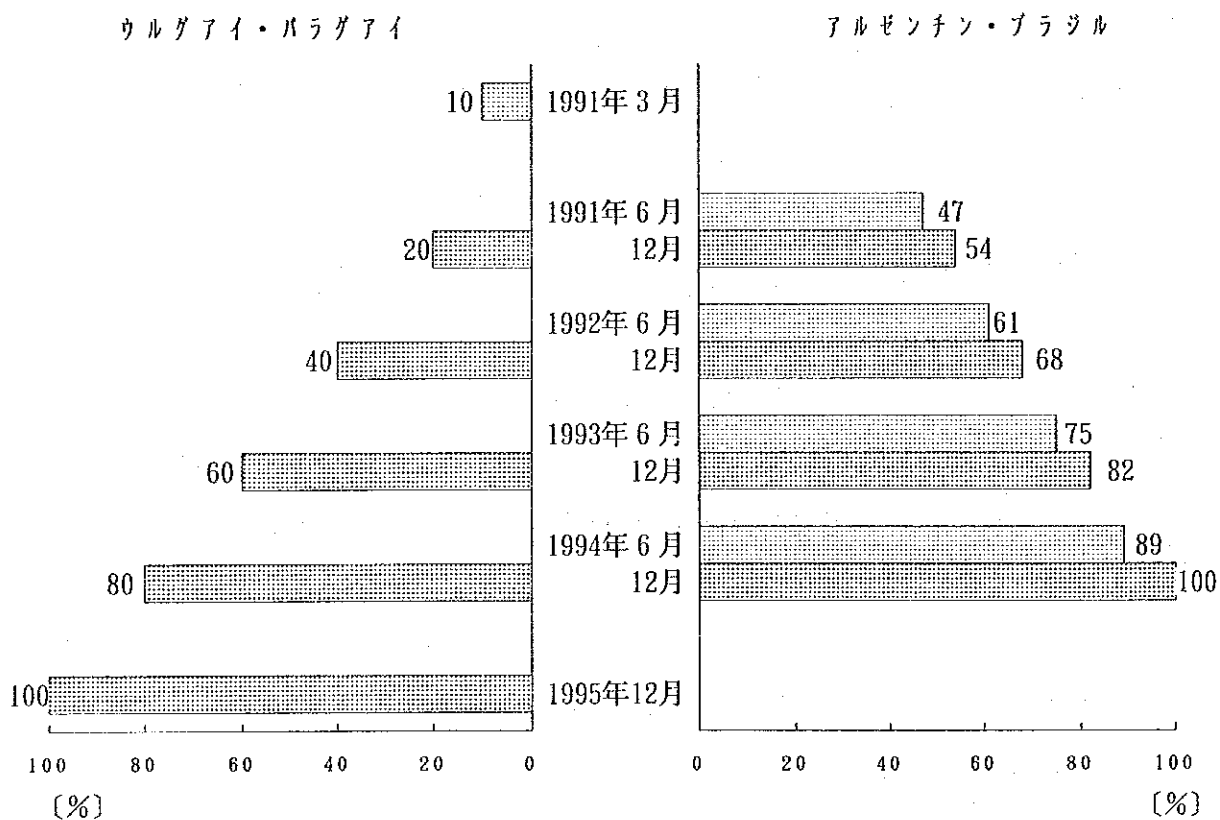


図1-1-8 関税引下げ率

## (2) MERCOSUR に対するウルグアイの評価と対応策

### 1) 評 価

人口約 300万人、GDP 80億ドルのウルグアイにとって、MERCOSUR成立後、人口約1億8千5百万人、GDP 4,150億ドルに拡大する市場は大きなメリットであるとする肯定的な評価と、アルゼンチン、ブラジルという2大隣国との競争に直面せざるを得ず、倒産も含め苦しい立場におかれようとする否定的な評価に分かれている。

しかし、MERCOSURをウルグアイ産業向上のひとつのチャンスと捉えるべきだとの積極的な見方もある。

### 2) 対応策

ウルグアイ政府は自国競争力の維持・向上のため、資本金の無税輸入措置（1991年3月）および政策策定のための委員会(Comisión Sectorial para el MERCOSUR)を設立した。この委員会のメンバーは工業会議所、商業会議所、農牧および労働者(PIT-CNT)の代表から成っている。本委員会では政策とは別にMERCOSUR成立までの移行期間や成立後に生ずると予想される問題につき各産業界からヒアリングを行ったり、政府が関与できる分野（社会保障料、電力代等）でのコスト削減策等につき検討を行っている。例えば、電力の大口需要家への割引料金の他、ガス、石油についての引下げについても検討している。さらに社会保障料や各種税金については、加盟4ヵ国間の対象範囲が異なっていることから、先ずこの点を調整した後、削減策を検討することになっている（1992年7月）。

### 3) MERCOSURに対するウルグアイ有識者見解

- ・ 共同市場が成功するかどうかの鍵は各国の為替の安定ができるかどうかにかかっている。特にブラジルの動きが重要である。
- ・ MERCOSURは1995年初（ブラジル、アルゼンチン）、1996年初（ウルグアイ、パラグアイ）に発足できないなら、例えば1998年になってもできないだろう。1995年までの移行期間が大切である。
- ・ 金融の自由化という点でウルグアイとスイスは同じであるが、MERCOSUR発足後ウルグアイがスイスのようになるのかどうかは、未だMERCOSURの内容がよくわからないのでコメントできない。
- ・ MERCOSUR発足後、ブラジル、アルゼンチン資本の大量流入によってウルグアイ経済が打撃を受けることはないと考えている。なぜなら、ウルグアイは既に20年にわたる金融自由化の中で両国資本から特に痛手を被ったことはないからである。

- ・ボリビア、チリのMERCOSURへの加盟は、両国が既にアンデス共同市場に参加していることから可能性は少ないであろう。
- ・政府と民間との協調・協力によってウルグアイ経済は競争力を持つ必要がある。

#### 4)MERCOSURに対する衣料産業界の見解

各衣料生産企業で聴取した内容をまとめると、およそ次のとおりである。

##### a)毛織物衣料

- ・市場規模が大きくなることは有利であるが、ウルグアイは賃金、社会保障費、税金が他の3カ国に比べて高いので、コスト競争力ではブラジルに勝てない。例えば、ウルグアイの社会保障費についてみると、税込み実質賃金に対して雇用者22.5%、被雇用者16.0%の合計38.5%となっている。今後、優位にたつためには、高付加価値化を目指し品質の高いものをつくる必要がある。
- ・MERCOSURよりも通貨の安定している国と取引を拡大したい。しかし、ヨーロッパではウルグアイ製品は高く評価されていない。
- ・MERCOSURが未だ不透明な段階であるので、設備の更新は見送っている（逆に更新を行い量から質への転換を図ろうとしている企業もある。）。
- ・MERCOSUR発足後は、4カ国の衣料業界が協定を結び、分業体制とする必要がある。

##### b)デニム衣料

- ・それぞれの企業でまったく異なった意見や対応の仕方をしている。
- ・MERCOSURが1995年に発足することを前提に生き残りに努力している。ナショナルブランドをつくり、域内各国でのブランドライセンスを取得しなければならないが、ローカルブランドとしての知名度の低さが痛い。ブランドよりもデザインや差別化商品で販売力をつけたい。
- ・ブラジルと価格競争はできない。
- ・全体的には設備投資も営業開拓も金を必要とするものはすべて慎重という姿勢である。

##### c)ニット衣料

- ・各社とも現段階では不明なるも、それ程の影響は受けないと比較的楽観視している。これは自社のニット製品の優秀さを自負しているからである。また、アルゼンチンのセーターはウルグアイより薄手のものができるという優位さはあるにしても、アルゼンチン国内のマーケットが大きいことからほとんどが国内向けであり、輸出実績が少ないことをあげている。さらに、アルゼンチンの平均賃金はウルグアイよりかなり高くコストの

点でも有利とみているからである。

- ・ウルグアイセーターは既にブラジルにかなり浸透しており、例えばウルグアイのデニム企業と比較してはるかにブラジルでの競争力はあるとみている。

### 1-3 その他一般社会環境

#### 1-3-1 教育

ウルグアイの教育程度は高く、識字率は97.4%（1987年推計）と高い。教育制度は、初等教育（小学校、6年制）、中等教育（中学・高校、6年制）、大学その他高等教育から成っている。このうち、初等教育6年間と中等教育の前半3年間の計9年間は義務教育である。

中等教育後半の3年間は「準備課程」と呼ばれ、大学進学への専門的課程（アカデミックコース）と、職業訓練専門学校（UTU等）進学のための技術課程（テクニカルコース）とに分かれる。なお、UTUは各種技術学校より成り、全国に100キャンパス、学生数約15万人、教師・職員8千人を擁する政府経営の高等教育・職業訓練機関である。大学は共和国大学（Universidad de la República）が唯一であるが、文理・法・経済・医・工・建築・化学・農学・歯科学・獣医学の10学部を有し、学生数は3万5千人を超えている。その他の高等教育機関としては、前述のUTUの他に3年制の師範学校がある。大学入試制度はなく、単位を取得していれば全員入学可能であり、授業料もすべての公立学校では無料である。

#### 1-3-2 労働

##### (1)失業率

最近のモンテビデオにおける失業率は8~10%台で推移しているが、女性の失業率が高いのが特徴である。1991年2月~4月の平均で見ると、男性の失業率が7.58%であるのに対して、女性の失業率は13.84%となっている。なお、男女平均の失業率は10.27%である（表1-1-16）。

表 1-1-16 失業率の推移

(単位: %)

年度	総合	男性	女性
1986	9.21	6.67	12.56
1987 <sup>1)</sup>	9.35	7.43	11.98
1988	8.89	7.15	11.22
1989	7.99	5.94	10.69
1990	9.72	7.55	12.49
1991 <sup>2)</sup>	10.27	7.58	13.84

(注) 1)1987~1990年は10月~12月の平均

2)1991年 2月~ 4月の平均

出所: ウルグアイ統計局

## (2)実質賃金

1985年3月の民政移管直後、実質賃金は大幅に上昇したが、その後、上昇率は徐々に低下し、1988年の実質賃金上昇率(年平均値比)は1.50%にとどまった。さらに、1989年、1990年はインフレの高進に賃金の改定・更新が追いつかず、実質賃金はマイナス成長を記録した。1991年に入っても実質賃金の低下は続いており、インフレの影響は今も続いている。なお、現在(1991年7月)の最低賃金は1月当たり約90ドルである(図1-1-9)。



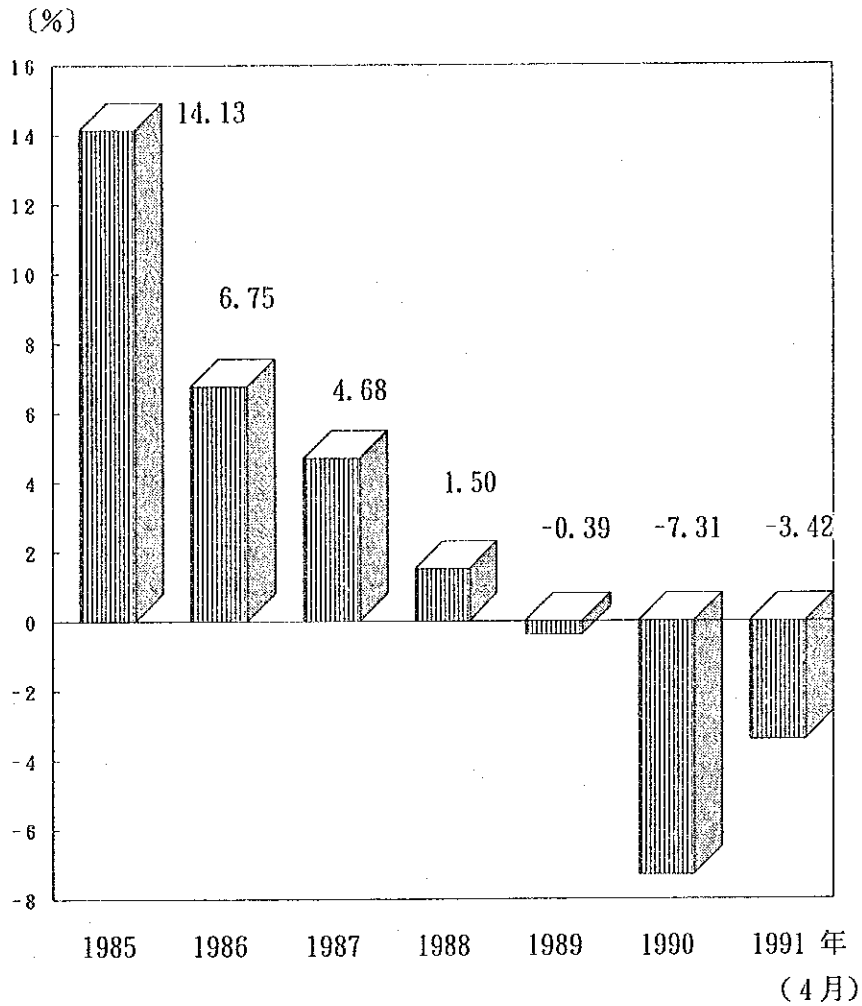


図1-1-9 実質賃金の上昇率

(注) 年平均値比、1991年は前年同月比

出所: ウルグアイ統計局

### 1-3-3 インフラストラクチャー

ウルグアイの人口の約50%と、生産活動の約80%は首都モンテビデオに集中している。モンテビデオにはウルグアイ最大の外国貿易港もあるため、ほとんどの輸送需要は首都圏に集中している。この結果、すべての交通ネットワークはモンテビデオを中心に放射線状に整備されている。

交通体系は、道路、鉄道、海運、河川、航空より成る。主な輸送手段は道路であり、旅客輸送の90%、貨物輸送の70%を占めている。

### (1)道 路

道路総延長は約5万kmで、このうち約9,600kmが国道、残りが県道である。

国道ネットワークは、モンテビデオ市から地方主要都市およびブラジル、アルゼンチンに放射状に伸びるものが約3,800km、地方主要都市間を結ぶものが約3,800km、残り2,000kmは補完的的道路で大半が未舗装ないしは簡易舗装である。ウルグアイの場合、最大の貿易相手国であるブラジル、アルゼンチンと陸路で連絡されているため、両国およびパラグアイ、チリとの貿易貨物輸送も道路が主要な手段となっている。特に、これら4カ国への輸出貨物の90%は道路輸送されており、鉄道の占める割合は急速に低下している。

### (2)鉄 道

鉄道はすべて国営企業体AFE(Administración de Ferrocarriles del Estado)の管轄下にある。1986年時点での鉄道の線路延長は3,005kmで、このうち複線区間は僅かに11kmである。ウルグアイの鉄道は、元来英国系私企業が経営していたものを、1948年に国有化したものであるが、その後の維持・管理が悪く、新規投資もほとんど行われなかったため、老朽化が進んでおり、輸送効率も悪い。したがって、現在では貨物はトラック輸送に、また、国民の足は遠距離を除いてバスに頼っている。

### (3)海運・河川

主要港湾は、モンテビデオの他、ウルグアイ川沿いにサルト(Salto)、パイサンドゥ(Paysandu)、フライベントス(Pray Bentos)、ヌエバパルミラ(Nueva Palmira)、カルメロ(Carmelo)、コロニア(Colonia)、プエルトサウセ(Puerto Sauce)等がある。フライベントス港は穀物積出港として、またコロニア港は対岸のブエノスアイレスへのフェリー基地として重要であるが、これらはいずれも水深5m前後の小型船舶用の河川港のレベルであり、外国貿易港はモンテビデオ港が唯一といえる。

### (4)航 空

国土が狭く、首都モンテビデオに人口が集中していること、および鉄道ネットワークが比較的早くから発達していたこと等によって、航空輸送の発達は比較的遅かった。国際空港は、モンテビデオのカラスコ空港だけであったが、近年の観光開発に応じてプンタデルエステにもカルロスクルベロ(C/C Carlos A. Curbelo)国際空港が開設された。

カラスコ国際空港は、滑走路延長2,700m、幅45mで年間乗降客数81.8万人（1986年）の規模である。

カルロスクルベロ空港はブエノスアイレスとの間を連絡しており、乗降客数は3.2万人（1986年）の規模である。

国際線業務は国有企業のPLUNA(Primeras Lineas Uruguayas de Navegación Aerea)が、国内線はTAMU(Transportes Aereos Militares Uruguayos)が運行している。

#### (5)通信・その他

ウルグアイの通信事業は、電話、電信、テレックスとも、国防省の管轄下にある国営通信公社(ANTEL)が独占的に運営している。

ラジオ放送はモンテビデオ市の32局、地方都市98局の計130局がある。テレビ放送はモンテビデオ市4局、地方都市19局の計23局である（1992年7月現在）。

## 第2章 経済・産業政策

現在のところ、ウルグアイ政府は国家5カ年計画といった長期政策を出していない。また産業経済分析ではマクロ経済の範囲を超えて産業界に踏み込んだ行政はしていないので、衣料産業を含む特定業界に対する具体的な政策もなく、したがって行政指導もしていない。

工業省、ニット工業会、衣料工業会議所は、官民が協力することの重要性を認識しているが、工業省の予算に限界があり、具体的な行動は取られていないのが現状である。この意味において、予算を握っている経済・財務省が政策決定機関といえる。

### 2-1 経済政策

1990年3月1日に誕生したラカジェ政権は、従来からの自由開放政策を維持しつつ、財政赤字の縮小を通じてインフレ抑制を最大の経済課題としている。さらに、これまで手をつけられなかった国営企業の民営化、公務員の早期退職勧告、公的機関の支出削減等、ウルグアイ経済の構造的改革も推進しつつある。ラカジェ政権の主要な経済政策は以下に示すとおりである。

#### (1)自由開放政策の維持

単一自由相場制、資本移動の自由等ウルグアイ経済の基本である自由開放政策を維持しており、現在のところ自由開放政策に変更はない。

外国資本は内国資本と同等の扱いを受けるため、企業設立、輸出入、融資、利益送金、資本金の本国送金等においても政府の許可は必要ではない。輸入についても、数量規制は原則として存在せず、輸入関税も漸次引き下げられており、1991年9月1日には30%に引き下げられた。

金融制度面においても金利が自由に設定できる他、資本の国外への流出、国内への流入が自由なことから、海外との取引が自由に行える。また、1989年8月オフショア銀行制度の細則も定められた。

ウルグアイ政府は、このような自由開放政策を中心とし、金融面だけでなく、多国籍企業のヘッドクォーターおよび部品供給センター等の誘致によって「南米の国際サービスセンター」を目指している。