

新しい時代の扉を開く日本とキューバ

眞銅 竜日郎

安倍首相が日本国総理大臣として初めてキューバを9月に訪問し、日本とキューバの両国関係は新しい時代の扉を開いた。日本の総理大臣のキューバ訪問は史上初となる歴史的な出来事であり、キューバに対する関心が総理訪問を契機として大いに高まることを祈念する。日本と諸外国との貿易投資を総合的に促進するのが日本貿易振興機構（JETRO - 以下ジェトロ）の使命であり、ジェトロはキューバ支援に積極的に取り組む方針である。

初のビジネス環境視察ミッションを派遣

ジェトロは安倍首相のキューバ訪問に先駆けてビジネス環境視察ミッションを5月末に派遣した。ジェトロとして初めてとなるビジネス・ミッションの組成である。私はジェトロ本部で北米・中南米地域を所掌する役員としてキューバ支援の強化を早くから唱えており、新しい企画を打ち出すべくミッション派遣を提案した。本ミッションは外務省、経済産業省、日本キューバ友好議員連盟、日本キューバ経済懇話会、駐日キューバ大使館をはじめとする関係者の皆様の賛同と協力を得て実現に到ったいわば「チーム・絆・キューバ・プロジェクト」である。

本稿ではキューバ・ミッションの特徴、及び現地活動を通じて得たビジネス情報を中心に紹介する。ジェトロ・ビジネス環境視察ミッションの派遣期間は、2016年5月31日～6月3日であった。訪問先はキューバの首都・ハバナとマリエル開発特区である。参加者は34社49名。ジェトロ事務局員を含むと団員は60名の規模になり、私がミッション団長を務めた。主な活動内容は、国営企業、合弁企業、バイオ関連施設、マリエル開発特区の訪問、ビジネスマッチング・イベント開催、進出外国企業との意見交換会、外国貿易投資機関、在キューバ日本国大使館によるブリーフィング等である。

ジェトロが初めてキューバに派遣するビジネス・ミッションであることから、最大限の効果を発揮するべく多くの要素を盛り込んだ。主なポイントを挙げると、①ジェトロのネットワークを活用して世界各国から募集し60名規模のキューバ・ミッションを組成、②ジ

ェトロにしかアレンジできない要人面談、ビジネスマッチング開催等、数々のプログラムを提供、③メディアの取材や企業の個別活動の支援等を打ち出した。先ず、参加者を日本に留まらず北米・中南米・欧州地域において幅広く募集を行った。その結果、団員には日本、米国、メキシコ、パナマ、ブラジルの各国より様々な産業分野の企業経営者、幹部が集まり、合計約60名から成る大規模ミッションに成長した。本ミッションを実現するため、私はロドリゲス駐日キューバ大使と事前に打ち合わせを重ねた。ロドリゲス大使は本ミッションの意義を高く評価され、キューバ本国への働き掛けを積極的に行ってくださいました。ロドリゲス大使は謙虚な方であり、当初はミッション団員が15名程度集まれば有難いと述べておられた。ところが、進捗報告を行う度に申込者が30名、40名、50名と著増するので、ロドリゲス大使が私の話を聞く度に驚きの声をあげて喜んでくださる姿を拝見するのが嬉しかった。

大半の団員が初めてのキューバ訪問である。遠路遙々、キューバに足を運んでくださる団員に役立つため、個別企業ではアレンジが困難なキューバ政府高官との面談や、バイオ研究機関の視察、国営企業とのビジネスマッチング等、ジェトロならではのプログラムを多く提供した。キューバは報道機関に規制を敷いており、メディア関係者の入国管理に厳格である。ミッションに同行したNHK、日本経済新聞、日刊工業新聞に対してプレス・ビザ申請並びに現地での報道許可証取得、取材先アレンジ、テレビ生中継準備等の支援を



ビジネスマッチング 於：ホテルナショナル（写真はいずれもJETRO提供）

実施した。

キューバ国営企業とのビジネスマッチング・イベントでは、日本企業1社あたり4～5件のアポイントをアレンジした。キューバで具体的なビジネスマッチング事業を行うのも初めての企画である。キューバではカウンターパート候補は基本的に国営企業になる。キューバ商工会議所の全面的な協力を得て、多数のキューバ企業の参加を得ることができた。具体的な成果として、コンテンツ関連の日本企業がキューバ音楽の著作権を管理する国営企業と売買契約に向けた案件に伸展している。具体的な商談に結びついた企業や、新規ビジネス開拓に意欲を持つ企業が多数ある。

加えて、旧宗主国でありキューバと500年にわたる歴史上の繋がりをもつスペインの経験から教えを受けるべく、スペイン貿易投資庁（ICEX）のハバナ事務所長の講義を受けた。ジェットロはICEXと協力覚書を締結しており両機関による「第三国協力」の一環として、同庁キューバ事務所所長によるブリーフィングを実施した。さらに、ブラジルとキューバのタバコ産業合弁企業であるブラスクーバ社を訪問してブラジル企業のビジネス経験を伺った。スペイン代表、ブラジル人経営者共に豊富なビジネス経験を丁寧に語ってくださり大いに参考になった。

閣僚評議会副議長、外国貿易投資大臣と面談

ミッション活動中にキューバ政府高官との面談を行った。具体的には、リカルド・カブリサス閣僚評議会副議長、及び、ロドリゴ・マルミエルカ外国貿易投資大臣との会談である。カブリサス副議長とマルミエルカ大臣は日本のキューバ支援に謝意を表し、日本との投資協定締結に前向きな姿勢を示してキューバ進出日本企業への支援を確約した。



カブリサス閣僚評議会副議長（右） 眞銅団長（左）



Google テクノロジーセンター ミッション集合写真

カブリサス副議長とは閣僚評議会本部にて面談した。カブリサス議長はジェットロによるミッション派遣と11月に開催するハバナ国際見本市への大規模出展を高く評価し、日本を貿易投資面での重要なパートナーと位置付けるとの発言を行った。一方、キューバの経済政策は変更しないとの基本姿勢を表明した。私はミッション団長としてキューバ政府高官に謝意を表して日本企業への庇護を求めると共に、国営企業が独占して行う人材派遣システムの改善や高額自動車取得税の引き下げ等を提案した。これに対してカブリサス副議長は「国家の基本方針である経済政策を変更する考えはない。我々は日本に差別的待遇を与えているわけではない。日本だけを差別していれば改善するが、各国を平等に扱っているのに一体何が問題なのか。他国は同等の条件の下でキューバに投資している」と述べた。

マルミエルカ外国貿易投資大臣とは外国貿易投資省で面談した。マルミエルカ大臣はカブリサス副議長と同じく、ジェットロの対キューバ取り組みを高く評価した。会談の内容がハバナ国際見本市に及ぶとマルミエルカ大臣は「ハバナ国際見本市はキューバが重要視するイベントである。ジェットロの大規模出展を称え、私が見本市会期中にジャパンデーを設定する。日本館の開館式には私自身が出席してテープカットを行う」と明るい表情で語った。マルミエルカ大臣は新規キューバ進出日本企業への支援を確約し、「過去に締結した諸外国との各種協定の見直し作業の終了後、日本との協働に取り掛かりたい」と語り、日本との投資協定締結について前向きな姿勢を示した。

個別企業では面談が困難なキューバ政府指導者との会談が実現して日本企業を支援する確約を得たことに対して各社から謝意が相次いだ。ビジネス環境改善に

については経済体制が異なるキューバに対してグローバル・スタンダードを認識するよう今後も官民合同会議等の場で指摘を続けるのが肝要であると思料する。

外国からの投資に期待するマリエル開発特区

ミッションは首都ハバナから足を伸ばしてマリエル開発特区を訪問した。キューバが開発特区を建設して外国からの直接投資の誘致を図っている政策は広く周知されていない。ジェットロは2015年9月に東京で「マリエル開発特区セミナー」をキューバと共催している。今回はマリエル開発特区からの要請に応じて日本から企業経営者を案内し同特区の視察を実現した。マリエル開発特区の幹部に対して、外国企業の誘致合戦が激しいグローバル競争を説明し、日本企業の誘致を真剣に望むのであれば、東京のみならず地方都市も含めた日本での更なる広報活動が必要でありジェットロは協力するとの提案を行った。アナ・テレサ・イガルサ開発特区代表は、「日本を訪問して各地でのセミナー開催を前向きに検討する」と発言した。

忍耐が大切：ブラジルの経験に学ぶ

ミッション団員は外国企業のビジネス経験を学ぶべく、ブラジルとキューバの合弁企業であるプラスキューバ社を訪ねた。同社はキューバでタバコを製造・販売、輸出している。プラスキューバ社のアドリアノ取締役はキューバにおけるビジネス経験談を伺った。同氏はブラジル本社から派遣されている幹部である。アドリアノ氏はキューバでのビジネスで成功するキーワードは「忍耐（パシエンシア）である」と語った。私は中南米・北米で駐在経験をしているラテンアメリカのサポーターであるが、ブラジル人から大真面目な表情で「成功の秘訣は忍耐です」と言われたのは初めての体験であり新鮮な感覚を覚えた。同氏は「キューバは資金状況が厳しく、相手が支払いたくても支払えない状況が発生する。相手が苦しい時に圧力を掛けて取り立てるばかりでは成功しない。相手の資金環境が好転するのを待ち、長期的な視野でビジネスを発展させるのが大事」と説明した。アドリアノ氏は、「当社はブラジルに利益送金している。配当金の送金に特に問題はない。この20年間、プラス面がマイナス面より大きい。フィデル・カストロ議長は当社ブランドの葉巻・タバコを愛好している」と語った。アドリアノ氏に説明によると、プラスキューバ社はブラジル50%、キューバ50%出資の合弁企業。合弁企業として25年の実績を持つ。

同社の社員数は540名。うちブラジル人は12名（役員4名、技術職8名）。マリエル開発特区への本社・工場の移設を視野に入れ開発特区と40年契約を締結した。マリエル特区に進出する目的は税制対策と輸出競争力を高めること。マリエル開発特区には2018年に移転予定。新マリエル工場は自動化を進め、カリブ海を望む最も美しい工場になる。

ハバナ国際見本市を中核に継続支援

ジェットロが初めて派遣したビジネス・ミッションは団員全員が無事に帰還して完了した。ミッション団員に対して行った役立ち度アンケートによると、満足度の上位2項目が100%を占め、100%の顧客満足度を達成した。単発のミッション派遣に留まらず今後もキューバに関心を示す企業に対して懇切丁寧なフォローアップを実施する必要がある。

特に、ジェットロが主催してビジネスに直結するキューバ支援策としてはハバナ国際見本市への出展がある。ハバナ国際見本市はキューバ政府が重視する最大規模の国際ビジネス・イベントである。今年の会期は10月31日～11月4日。会場は首都ハバナの郊外に位置するエクスポキューバ見本市会場で開催される。2万5,000㎡の会場に60カ国から1,500社の出展を予定し、約15万人の来場を見込む。ジェットロは今年のハバナ国際見本市に「ジャパン・パビリオン」を設営する。出展規模は見本市会場15号館の建物を単独で貸し切り、約820㎡の規模で展開する。ジャパン・パビリオンはミッション参加企業をはじめとする多数の日本企業の出展申込みを受け満員御礼になった。マルミエルカ外国貿易投資大臣が約束したジャパンデーにテープカットを行ない本年のキューバ支援策の象徴としたい。

安倍総理大臣のキューバ初訪問が実現して新しい時代の扉が開いた。「継続は力なり」の諺どおり、ジェットロは日本とキューバの双方向の貿易投資関係の深化に貢献するべく誠心誠意を籠めて取り組む所存である。

（しんどう たつひろう 日本貿易振興機構（ジェットロ）理事）