

キューバ

始動！ ライバル企業

ジェットロ海外調査部米州課 西澤 裕介

米国との国交正常化交渉開始宣言から、大使館の再開、米国の対キューバ経済制裁緩和、キューバと主要債権国との中長期債務のリスケジュール合意といった出来事が相次いだ。こうした追い風を機に、キューバ・ビジネスを模索する企業の動きが活発化している。

国交正常化交渉の開始を宣言した2014年12月17日以降、米国は経済制裁を段階的に緩和してきた。それでも米国企業によるキューバとのビジネスは原則として禁止されており、第三国企業にも影響が及ぶ制裁の効力は依然失われてはいない。だが、制裁緩和により例外項目が設けられ、情報通信や運輸などの分野に限っては、米国企業による対キューバ投資の可能性が開かれた。両国の関係改善は、中長期債務を巡る主要債権国とキューバのリスケジュール合意を後押しすることにもなり、世界の関心を高めつつある。

対キューバ・ビジネスは、今のところ大きく分けて次の5分野に分類される。①リターンが見込める観光関連事業、②先行投資によって現地需要の総取りを狙える製造事業、③キューバ政府の優先度の高いインフラ・資源・エネルギー事業、④貿易取引の拡大や将来のODA（政府開発援助）ビジネスを念頭に置いた営業・情報収集体制の強化、⑤キューバのブランドイメージに着目した事業——がそれである。

低リスクの観光関連事業に集中

外国企業の関心は観光関連事業に集中している。将来的に観光客数の増加を確実に見込めるからだ。現地の観光関連ファシリティは不足が目立ち、かつキューバ政府の観光産業への関心も高いため、ビジネス上のリスクは比較的低いとみられる。特に目立つのは米国企業の動きだ。オバマ大統領が米国人のキューバへ

の渡航要件を緩和した15年1月16日以降、米国人は大挙してキューバを訪れるようになった。観光目的での渡航は禁止されたままだが、15年にキューバに入国した米国人の数は前年比76.7%増の16万1,233人へと急増した。国籍別入国者数ではカナダ人の約120万人には及ばないが、観光目的の渡航が解禁されれば、これに匹敵する数の米国人が入国するとみられる。

米国人によるキューバ渡航需要の増大を受け、15年には米国とキューバの主要都市を結ぶチャーター便の運航開始が相次いだ。そして16年6月には米運輸省が航空会社6社に米国5都市とキューバの地方9都市を結ぶ定期便の運航を認可。8月31日には格安航空会社（LCC）のジェットブルー航空が他社に先駆けてフロリダ州のフォート・ローデールとキューバのサンタクララを結ぶ便の運航を開始した。

両国間を結ぶクルーズ船も16年5月に就航を開始。米国のカーニバル・コーポレーションは、人道・文化・芸術活動を通じたキューバ国民との交流プログラムを提供する、「ファゾム」ブランドのクルーズを売り出した。これは、観光目的のキューバ訪問ではないため、米国の渡航規制には違反しない。

15年のホテルの平均客室稼働率は58.4%だった。だが、ハイシーズンにはホテル予約が困難となる。そのためホテルやリゾート施設を新設する動きが活発だ。象徴的なのは、16年3月のオバマ大統領のキューバ訪問に合わせて発表された、米国のホテルチェーン大手スターウッドホテル&リゾートによる「フォーポイントバイシェラトン」が同年6月に開業したことだ。

旅行関連サービスも活況を呈する。民泊仲介サイトの米エアビーアンドビー（Airbnb）は、15年4月にキューバにおける民泊仲介を米国人のみを対象に開始、16年3月には対象を全世界に広げた。宿泊予約サイ



ハバナに停泊する米カーニバルのアドニア号（筆者撮影）

ト大手の米ブッキングドットコムは同じく16年3月、キューバでのホテル予約サービスを米国人向けに限って開始した。またマイアミのストーンゲート・バンクはキューバの国営銀行とコルレス（為替業務の代行）契約を結んだ。これにより、同行が発行するマスターカードブランドのデビットカードとクレジットカードが、キューバで利用できるようになった。

通信分野でも米国企業の動きは活発だ。ベライゾン、スプリント、Tモバイル、AT&Tの各社は、キューバの国営通信会社 ETECSA との間でそれぞれ国際ローミング接続協定を締結し、米国人渡航者のキューバでの携帯電話利用を可能にしている。キューバに渡航する米国人向け旅行保険を取り扱う米保険会社も出てきた。

先行投資で需要総取りを狙う

慢性的な外貨不足に苦しむキューバでは、「輸入代替」を推進している。そして計画経済下にある同国では、基本的に1品目につき製造企業が1社あればよいという立場をとるため、国内需要の総取りを狙って同国に製造拠点を設ける動きも出てきた。そうしたビジネス戦略では欧州やアジアの企業が先行する。

ユニリーバ（英国・オランダ）は、首都ハバナの西45キロ付近にあるマリエル開発特区に3,500万ドルを投資して工場を建設、17年から家庭用品の製造を開始すると発表した。過去にキューバから撤退した経験を持つ同社にとっては再挑戦となる。ベトナムのタイビン・コーポレーションも、同特区で洗剤と紙おむつの製造を合併事業によって行うと発表した。ロシアのトラック・バスメーカー KAMAZ もキューバでの生産を検討しているようだ。

インフラ分野でも動きがある。キューバ国営通信社がキューバ運輸省の発表として報じるところでは、フランスの建設会社ブイグ・バティメント・インターナショナルとパリ空港公社は、ハバナのホセ・マルティ国際空港の拡張・運営を受託。増大するキューバへの観光客に対応するためだという。また資源分野では、オーストラリアのメオが、自社が権益を持つハバナの東、マタンサス州にある陸上鉱区の潜在原油埋蔵量を81億8,300万バレル、可採埋蔵量を3億9,500万バ

ルとする調査結果を発表した。従来、キューバはベネズエラから安価に原油供給を受けてきた。だが同国からの供給量が16年に入って減少しているといわれており、キューバ政府は石油資源開発に力を入れている。再生可能エネルギー分野でも、バイオマスによるコージェネレーションプラントおよび太陽光発電所の建設を英国企業が受注したと報じられている。

日本企業は営業・情報収集機能を強化

キューバとの貿易取引に深く入り込んでいる企業の多くは、キューバに「支店」を置いている。法令上は「支店」という名称だが、実質的には営業、情報収集のための駐在員事務所だ。キューバ商業会議所によると、16年に入ってから、これまでに三菱商事、前川製作所の2社による支店開設が認可された。今後、情報収集や ODA ビジネスの足掛かりになると期待される。

キューバのいわばブランドイメージに着目したとみられるビジネスもある。スイスのネスレは半世紀ぶりに米国にキューバ産コーヒー豆を輸出する。同社のエスプレッソ抽出システム「ネスプレッソ」用カプセルの原料として使用するためだ。また、ハリウッド映画「トランスフォーマー」「ワイルドスピード」シリーズの最新作の撮影がキューバで行われているという。米国人の同国への渡航が制限され、またキューバ原産品の米国への輸入が原則として禁止されているだけに、話題性があるといえよう。

これまでに名だたる米国企業の幹部がキューバを訪問し、キューバ・ビジネスへの関心を表明している。だが、経済制裁によって参入可能なビジネス領域は依然限定的だ。加えて社会主義国ならではの特殊なルールもあるため、米国企業が殺到するという状況にはない。アラバマ州の企業が小型トラクターを製造すると発表があったが、その規模は小さく、キューバ政府関係者は「シンボリックな案件にすぎない」と言う。

欧州やアジア企業の中には、米国企業が参入する前に先行してリスクを取ってでもビジネスを広げようという動きが見られる。しかしそれも、あくまでキューバのルール下でキューバ政府の関心と合致する分野において、である。キューバはさまざまな経済改革を進めているが、根本的にはこれまでと大きく変わっていない、という点には留意すべきだろう。

