

# カリブ地域における日本企業ビジネス展開と今後の課題

山岸 豊生

執筆者は豊田通商株式会社で長年、カリブ地域でのビジネスに勤務した経験から、今回その内容を一部紹介させて頂くとともに、同地域の特性及び今後の日本企業のビジネス展開の課題につき、述べることにする。

## カリブ地域とその特性

カリブ地域は所謂中南米地域の一部ではあるが、その使用言語で言うと、中米や南米ではポルトガル語のブラジルを除き、全てがスペイン語である諸国とは違い、多種多様な使用言語があるのが、先ずは同地域の大きな特性である。

同地域でスペイン語を使用するのは、キューバとドミニカ共和国のみであり、フランス語のハイチ、グアドループ、マルティニーク、フレンチ・ギアナ、オランダ語のアルバ、キュラソー、及びジャマイカやトリニダード・トバゴを始めとする英語地域と様々な言語が入り乱れている。また、自動車のハンドル仕様で言うと、英語圏は右ハンドル、その他は左ハンドルと分かれるが、バハマのように、左右どちらのハンドルも使用可能という国もある。これは、まさに当時のヨーロッパ列強諸国が島ごとに植民地を分割していった歴史に大きく起因している。つまり、その国の文化、音楽、歴史が混在していることを意味する。人種もインディオを始め、白人、黒人、メスティーソと言われる混血等、多種多彩である。

上記環境の中で、当社はトヨタ車を始めとする自動車輸出に始まり、バルバドスを始めとする東カリブ諸国での海島綿やキューバの伊勢エビ、ジャマイカのブルーマウンテン珈琲、プエルトリコのラム酒、グレナダのナツメグ等、カリブ地域特産品の日本向け輸入ビジネスを手掛けていった。

## 同地域における豊田通商ビジネス

### (1) トヨタ車輸出

1963年途上国向けトヨタ車輸出の先兵となり、当社が全世界で初めて手掛けた輸出先はカリブ地域のドミニカ共和国だった。当時、同国では外貨不足により輸入が制限されていた状況下、D/A決済（手形

引受け時、書類渡し）での船積みを開始、取扱台数は徐々に増加していった。

同国を皮切りにトリニダード・トバコ、オランダ領アルバ及びキュラソー、ガイアナ、スリナムへも輸出を開始。その後、バハマ、ジャマイカ、ケイマン、ハイチ、バミューダ、ベリーズ及び東カリブ諸国であるアンティグア・バーブーダ、セントマーチン、セントクリストファー・ネービス、セントルシア、セントビンセント、グレナダ、ドミニカ国、モンセラット、バルバドス、フランス領（グアドループ、マルティニーク、ギアナ）、合計24か国向けに輸出した。

トヨタ車の取扱いに加え、トヨタ・グループのトラック・メーカーである日野車についても取扱いを順次増やしていった。またトリニダード・トバコについては、完成車のみならず、CKD（ノックダウン）部品の輸出も手掛け、現地での組み立て事業にも対応していった。

上記の通り、トヨタ車の対象国や輸出台数が増加していく中、1965年トリニダード・トバコの首都ポートオブスペイン、1970年ドミニカ共和国の首都サントドミンゴ、1981年プエルトリコの首都サンファンにそれぞれ駐在員事務所を設立し、現地代理店のマーケティング指導や拡販施策等を現場で実施した。

### (2) プエルトリコ向けダイハツ車の輸出

1988年ダイハツ社が日本の自動車メーカーとしては最も遅れて米国市場への完成車輸出に参入することとなり、同時期、カリブ地域にある米国自治領としてのプエルトリコ向けに当社が取扱いを開始した。自動車は各国の法規制及び排ガス規制等によって、仕様が異なり、一般的にはカリブ地域は一般地仕様となるが、プエルトリコについては、米国同様の仕様となり、1988年以前は輸出実績がなかった。

当時のダイハツは独自性が強く、未だトヨタ・グループ傘下ではなく、トヨタ車との競合も大きな課題であった。しかしながら、その後の急激な円高で価格競争力が失われ、1990年代には米国市場から撤退を余儀なくされ、結果としてプエルトリコからも撤退となり、当社は残念ながら商権を失った。

### (3) キューバ市場の新規開拓

上記プエルトリコに加え、1952年の革命以来、閉ざされていたカリブ地域で約1000万人という最大の人口を有するキューバも残された数少ないフロンティア市場開拓先であることから、2015年当時の米国オバマ大統領による同国との国交回復を機に、当社も遅ればせながら、2017年にハバナ駐在員事務所を開設。大きな期待を持って新規ビジネス開拓にトライしたが、外貨不足により国としての支払い能力に限界を抱え、通常のL/C決済ビジネスは難しく、また砂糖、珈琲、水産物等はどれも輸出競争力に欠け、唯一鉱物資源として魅力のあったニッケルもカナダとの合弁企業が採掘権と商権を独占しており、結果としては、日本政府開発援助（ODA）による各種プロジェクトへの参画や現地大使館向けにトヨタ車の販売から開始。しかしながら、その後、米国が民主党オバマ政権から共和党トランプ政権に移行し、対キューバ政策も大きく変化することとなり、特にレピュテーション・リスクや経済制裁が厳しくなる環境下、残念ながら、ビジネスの進捗が非常に厳しい状況となった。



写真1 ハバナ見本市の日本館に初出展（右から2人目が執筆者）

### (4) トヨタ自動車からの業務移管と代理店への出資

ポートオブスペイン、サントドミンゴ、サンファンにあった駐在員事務所を1990年代カリブ地域諸国へのハブ拠点である米国マイアミに集約した。マイアミ空港からはカリブ地域ほぼ全ての国へのダイレクト・フライトがあり、また、日本での所謂本社業務や権限を時差のないマイアミに移譲することにより、現場での即断即決も可能となった。一方で自動車販売では非常に重要なアフター・サービスとして

の補給部品供給基地として、マイアミで物流倉庫事業も同時に立上げ、その後、1997年には商社としては極めて異例な需給、マーケティング業務をトヨタ自動車から全面移管を受け、名実共に、カリブ地域向けトヨタ車輸出の総合的な窓口となる。

また1998年当社100%出資会社トヨタ・トリニダード&トバコ社、2000年現地企業との合弁によるトヨタ・ジャマイカ社をそれぞれ設立。代理店の経営管理やマーケティング指導を直接実施することとなった。



写真2 トヨタ・ジャマイカ社モンテゴベイ支店（執筆者撮影）

### (5) カリブ地域からの主な輸入ビジネス

上述のとおり輸出は自動車を中心に展開してきたが、やはり課題は同地域からの輸入、基本的にはトリニダード・トバゴにおける原油以外には所謂資源が乏しい同地域で、特性のある製品を見つけ出すのには苦勞した。

その中でも、バルバドスを始めとする東カリブ諸国での海島綿は「西印度諸島産シーアイランドコットン」という商標で、繊維の中でも超長繊維と言われ、通常繊維長が20～25mmであるのに対し、超長繊維は繊維長35mm以上、その中でもトップレベルの繊維長をもち、糸にすると、なめらかな肌触りとシルクのような光沢が生まれ、耐久性が高く、軽く、吸水性、放湿性にも優れた生地を作ることができ、優位性が高く、大きな実績を上げた。

またキューバの伊勢エビ、ジャマイカのブルーマウンテン珈琲、プエルトリコのラム酒、グレナダのナツメグも海島綿ほどの特異性と優位性はないが、日本向け輸入ビジネスとして、実績を上げることができた。ただし、キューバの伊勢エビについては2000年代当初、比較的好調だったが、主な用途が結婚式披露宴パーティー向けであり、昨今の所謂「地味婚」の風潮の中で、披露宴自体の機会激減と、料理も伊勢エビから豪州産オマールエビに市場が取って代わり、2010年を最後に日本向けの輸入が止まり、

その後、中国企業が大量に買付けすることとなり、残念ながら日本向けのビジネスは中国向けに取って代わった。

## 今後のビジネス課題

民族紛争や宗教イデオロギー対立が少なく、治安も含め比較的社會が安定しているカリブ地域では中間所得者層を中心に引続き自動車等をはじめ市場拡大が期待できる環境にはあるが、課題の一番目として、世界的な氣候変動に対応すべくカーボンニュートラルと言われる政策には、各国政府の関心が極めて薄く、加えて従来の自動車ビジネスを脱却すべく、所謂 CASE（「Connected：コネクテッド」「Autonomous：自動運転」「Shared & Service：シェアリング・サービス」「Electric：電動化」の頭文字をもとにした造語）といった未来型ビジネス投資に関しても市場が限定的であるが故に進んでいかないという環境を変える必要がある。

二番目に、島と島を結ぶ、物流効率と改善の観点から、空港、倉庫、港湾をはじめとするインフラ環境整備は不可欠である。その意味でインフラ・ビジネス進捗のために、日本の ODA や国際協力銀行（JBIC）ファイナンスの拡充は絶対必要である。

三番目に、食料や鉱物資源には比較的乏しい同地域として、日本や近隣諸国へのさらなる特性のある輸出産品開拓が必要であり、またスタートアップを始めとする新しい産業の育成が必要である。

四番目に、美しいビーチや世界遺産をはじめとするリゾート地が多く、各国の高い観光産業依存度からの脱却は今般のコロナ禍による外国人観光客激減の経験からも急務であり、日本同様、ハリケーンや地震災害が多い地域として、最新の災害対策技術を共有できるビジネスの開拓も今後の大きな課題と考える。

最後に、カリブ地域における今後一層の經濟發展のためにも、また、日系企業の更なるビジネス拡大に向けて、人材育成は極めて重要なテーマであると考ええる。

官民挙げて今後更なる人的資源の拡大に向け、政府幹部、企業のトップマネジメントや中間管理職、更には技術者などの育成を目的とした職能訓練を含む階層別教育など、日本からの協力（技術・知識・ノウハウなどを移転・指導等）を通じて、同地域の規制・制度・システムの構築や、人材育成を行うことで、ビジネス環境を整備し、重層的な形で同地域の社會經濟の發展を牽引する人材の育成を加速する必要がある。

自身の経験からも、この意味で、一般財団法人海外産業人材育成協会（AOTS）を活用した受入研修、専門家派遣、遠隔研修等は極めて重要であると考ええる。

（やまぎし とよなり 豊田通商株式会社渉外部部長職、  
ラテンアメリカ協会理事）

## ラテンアメリカ参考図書案内



### 『メキシコ漫画イストリエタ —民俗文化としての漫画表現』

アルバロ・エルナンデス編 思文閣出版

2022年3月 376頁 6,600円＋税 ISBN978-4-7842-2029-8

メキシコの漫画 historieta は、大衆の生活や、思想と深く結びついた民俗文化の表出として描かれているが、メキシコ政府の識字教育キャンペーンより社会貢献したという見方もあり得るほどである。本書は、国際日本文化研究センターが京都の国際マンガミュージアムで開催した講演会とメキシコ・イストリエタ紹介を契機に集められた資料や議論から生まれたもの。入門的な紹介、メキシコ社会で「路上の大衆コミック」と呼ばれたイストリエタの精神、国民国家の視点からの歴史や業界の盛衰など、イストリエタの代表的なテーマ「子ども」「ヒーロー」（仮面プロレス「チャト」なども）「恐怖」「革命」の分析、1980年代までほぼ関わりなかった日本漫画との比較、イストリエタの技法に至るまでを、10人のメキシコの大学教授、漫画・大衆文化研究者と国際日本文化研究センター教授、文化社会学者、漫画表現研究者が執筆し、メキシコ出身で文化社会学を専門とする国際日本文化センター研究員の編者が纏めている。メキシコ大衆文化を漫画から解説しようとしている、おそらく日本で初めての論考集。

〔桜井 敏浩〕