

ラテンアメリカ進出企業の 最前線から

INTERVIEW

信頼関係に基づく 三菱商事のラテンアメリカ事業

三菱商事株式会社 中南米地域代表、伯国三菱商事会社 社長 大纏 匡



— 御社のラテンアメリカにおけるビジネスの起源を教えてください。

三菱商事株式会社は会社創立の1954年からラテンアメリカとともに歩んで来ました。

創立当初に存在した海外拠点は全世界で16カ所ある内、ラテンアメリカは、ブラジル サンパウロとアルゼンチン ブエノスアイレスの2カ所でした。翌年にはブラジル リオデジャネイロ、チリ サンチアゴに駐在員事務所が追加で設置されました。

1956年、ブラジル、アルゼンチンにそれぞれ現地法人として伯国三菱商事、亜国三菱商事、同じ年にペルーにリマ駐在員事務所、その後間もなくして、当時は米国三菱商事に付属する駐在員事務所として、ベネズエラ、キューバ（1957年）、エルサルバドル、コロンビア（1959年）が設置され、チリに現地法人として智利三菱商事（1960年）が創立されました。

1964年には、南米監督がサンパウロに設置されました。地域のカバー体制は時代と共に変化しながら、現在、小職が中南米地域代表及び伯国三菱商事社長としてサンパウロを拠点にラテンアメリカをカバーしています。

— 御社のラテンアメリカにおける現在の活動に繋がっている創立後の取り組みを教えてください。

ラテンアメリカにおけるビジネス展開は、三菱商事の社是である三綱領、「所期奉公、処事公明、立業貿易」の実践そのものであり、ラテンアメリカ、日本の双方のビジネスパートナーと今日に至るまで長

い年月にわたる信頼関係の積み重ねです。

発足当時の取引は、ラテンアメリカからの金属資源をはじめとする一次産品の輸入、日本からの繊維、鉄鋼製品、機械の輸出、が中心でした。

ラテンアメリカからの輸入取引では、チリ、ペルー、ブラジルからの鉄鉱石に加え、チリ、ペルーの銅コンцентレート及び地金が中心であり、日本需要家と結ばれた長期契約が資源ブームが起きる以前のラテンアメリカの金属資源開発を後押ししましたが、わが社も海外拠点を通じて日本需要家とラテンアメリカの生産者の云わば橋渡し役を果たしました。特にチリはわが社がこの役割を一手に請け負っており、この時に培った信頼関係が後にわが社のチリ鉱山・製鉄会社（CAP）の資本参加に繋がっています。

一方、ラテンアメリカへの輸出取引は、1950年代は、日本は繊維輸出の全盛期であり、海外での商談はまず繊維から始まるのが常で、海外駐在員は繊維部門出身者が多く、ラテンアメリカでもその傾向がありました。駐在員は繊維のみならず、積極的に鉄鋼・資材など他の部門の商品も取り扱い、初期の海外市場開拓に活躍しました。

1950年代以降は輸出取引の中心は鉄鋼製品に移っていきます。ラテンアメリカは、北米、インドと並ぶ日本の鉄鋼輸出市場の三大市場の一つであり、アルゼンチンの国営ソミサ製鉄所向け鉄骨用の厚板輸出取引に続き、アルゼンチン政府ガス局向け製管用同取引が実現しました。ラテンアメリカの地場鉄鋼ミルの生産技術の向上と共に日本からの輸出は減っ

ていきましたが、厳しい品質が求められる高級品は今も日本製品のニーズがありサンパウロに南米統括拠点を置く株式会社メタルワンが域内のニーズに対応しています。

機械輸出取引では、わが社の「本格的大口輸出成約第一号案件」として記録されている取引は、アルゼンチンの国営ソミサ製鉄所向けアンローダー（石川島重工業製、1954年）輸出取引でした。その後、この案件が同製鉄所向け製鉄プラント輸出に繋がっていきます。ブラジルでは、1960年に日伯のシンボルの協働事業であるウジミナス製鉄所向け製鉄設備輸出契約を締結して製鉄設備拡充に貢献すると共に、鉄鋼製品の国内サプライチェーン構築にも貢献しています。ウジミナスとわが社の合弁コイルセンター事業は現在も続いています。その他特筆すべき案件として、チリのCAP向けペレット・プラントとチリ銅公社（CODELCO）向け硫酸プラントがあります。ペレット・プラントは低品位鉱石の活用を通じて鉄鉱山の延命を可能とし、またペレットは高炉への直接投入原料として日本での焼結プロセスが不要となり、双方での環境負荷軽減に繋がった案件でした。

インフラ関連では、1960年代以降は、火力、水力等の発電設備がラテンアメリカの国々に広く輸出され、電力インフラ拡充に貢献しました。ボリビア、ペルー向けにはディーゼル機関車、車両の輸出（1960年代後半）、ボリビア、コロンビア等に通信設備輸出、ペルー向けアンデス山中の渓谷路線を含む鉄道工事及びこれに要する各種資材、コロンビア向け橋梁建設工事等にも参加しています。また、1960年以降、パナマ運河向けに曳舟用機関車を継続的に輸出してきた実績が現在のパナマ市メトロ3号線プロジェク



パナマ運河の曳舟用機関車（三菱商事提供）

トへの参画に繋がっています。

生活産業関係では、コロンビアからのコーヒー豆輸入取引が1959年に始まり、今日まで取引が続いています。ブラジル産コーヒーの取引関係では、1968年、ブラジル政府コーヒー院（IBC）と極東向け販売の総代理店契約を締結し、当時、画期的なものとして注目を集めました。生産者からコーヒー豆を直接買い付け、自らの手で輸出するオペレーションを開始し、日本向けに加え、米国、欧州向け輸出も伸ばしました。

チリ産ワインの輸入取引では、コンチャ・イ・トロ社の日本市場における拡販に貢献してきました。日本チリ経済連携協定（EPA）の発効を受け関税が段階的に撤廃されたことが関係者の努力と重なり、日本のワイン輸入量でチリが2015年にフランスを凌駕し世界1位となることに繋がりました。日本チリEPAが発効した2007年は日本チリ修好110周年で、この年はモアイ像がイースター島から丸の内にやってきたことをご記憶の方も多いのではないかと思えます。

—御社のラテンアメリカでの現在のビジネス展開について教えてください。

2023年1月現在、三菱商事の海外拠点はラテンアメリカでは9か所が活動しています。ラテンアメリカの「地域代表」はブラジル サンパウロを拠点にしており、サンパウロにある現法社長を務めています。



丸の内に展示されたモアイ像（三菱商事提供）

図：ラテンアメリカにおける三菱商事の現地法人・支店



ラテンアメリカには、伯国三菱商事のリオデジャネイロ支店の他、アルゼンチン、チリ、ペルー、エクアドル、コロンビア、パナマ、ベネズエラにわが社の現地法人・支店が所在し、この他、ブラジル、チリ、ペルー、コロンビア、パナマ、ベネズエラ、トリニダード・トバゴに社員が外向している事業会社が活動しています。

かつてはラテンアメリカからの資源を日本に輸入する、或いは日本の工業製品や技術をラテンアメリカに輸出する取引、所謂トレーディングが中心でしたが、近年はトレーディングで得た知見と人脈を梃子にラテンアメリカにおいても事業投資に重心が移ってきています。金属資源では、チリ、ペルーの銅、チリの鉄鉱石の事業において、優良オペレーターを支えるパートナーとして共に事業の経営を行っています。同様のビジネスモデルにより、石油化学ではベネズエラ、トリニダード・トバゴのメタノール、産業インフラではブラジルの石油 FPSO（浮体式生産貯蔵積出設備）、自動車・モビリティではチリ、ペルー、パナマの自動車販売事業があります。一方で、ブラジルの穀物集荷、チリの鮭養殖は三菱商事が100%を出資し子会社化しており、オペレーションも自ら手掛けています。

事業会社は海外拠点とは自ずと別組織となりますが、株主業務（事業へのガバナンス、パートナーとの折衝）、事業の製品の地域内販売、CSR 等で両者は密に連携をしており、また政財界のインテリジェンス、人脈を共有して、総合力の発揮に繋げています。

環境関連事業では、チリの海水淡水化事業、電気バスのリース事業が挙げられます。デジタル分野では、DX への取り組み強化のため、ラテンアメリカに専任の駐在員が着任しており、ビジネス機会発掘に着手しています。

―御社がラテンアメリカでのビジネスで特に重視し大切にしておられることは何ですか。

やはり相手の文化を尊重してステークホルダーとの信頼関係を築いていくプロセスが大事だと思っています。ラテンアメリカでは理屈を振り回すだけでは信頼関係は永遠に得られない、ビジネスにおいて譲るべきでないことは当然譲れないのですが先方の小さな矛盾や過ちにはいちいち反応せずに大局観を常に失わずに対応することが大事だと思っています。ラテンアメリカの人々はギブ・アンド・テークができる相手かどうか、困っている時にも真摯に対応してくれるかどうか、については意外と厳しい目で見ている面もあり、信頼関係を築くには一朝一夕ではいきませんが、一度信頼を勝ち得るとビジネスも非常にやりやすくなります。

その意味ではビジネス環境が厳しくなって他社が撤収する局面でも、中長期的視点でコミットして活動を継続することは、信頼関係を勝ち取る上でとても大事です。コロンビアや、ベネズエラでも、国情が厳しい状況においても継続して場所を維持してきたことが地場ビジネスパートナーより高く評価されており、揺るがぬ信頼関係のベースとなっています。

―ラテンアメリカの将来的可能性をどう見ておられますか。また、御社として、今後伸びる可能性があると考えるのは、どのようなビジネス分野ですか。

ラテンアメリカは、豊富な資源を有することに加えて、人口6億6000万人、世界の8.2%（2022年11月、ECLAC）、名目GDP 5.5兆米ドル、世界の5.7%（2021年、世界銀行）を占め、2040年過ぎまで人口成長が見込まれる市場です。また、民主主義が根付いており、法の支配、自由経済、日本や西欧諸国と価値観を共有できる国々が集まる地域であり、域内で国同士の

武力紛争が起きていないことも注目に値します。昨今、ラテンアメリカの再左傾化が話題になっていますが、まずまず安定したビジネス環境が今後も継続すると考えています。

今後成長が期待されるビジネス分野は資源系をはじめとして色々あります。世界の脱炭素のトレンドは不可逆とすれば、電化に必要な銅、電池材料のリチウムは今後もさらに域内で開発されていくと思います。一方で、世界の食料需要への対応も、他地域の生産余力が限定される中、ラテンアメリカに更なるオポチュニティが訪れると考えます。植生由来のカーボンクレジットも将来大きな市場となる可能性があり面白いと思っています。また、時間軸は中長期となるかもしれませんがグリーン水素も低コストの水力発電、風力・太陽光をベースに世界レベルの競争力を持つと試算されています。輸送問題を解決してグリーン水素を輸出するのか、製造業がグリーン水素立地に移動してくるのか、様々なシナリオが起こり得ると思います。その他の分野では、リテールと直結した自動車、家電、衣類、食品加工などの

製造業は人口の漸増と生活レベルの向上と共に伸びると思いますし、不動産、観光も成長の可能性があると思います。

—今後のビジネス展開に当たって、ラテンアメリカ諸国（や日本政府等）に期待したいことは何ですか。

所得、教育など諸々の格差問題、財政問題、そして環境問題は各国の共通の課題ですが、長期的な自国の持続的な発展という視点に立って、課題への対応と経済のバランスが適切に維持されることを期待します。中国の急成長に伴う資源ブームのような追い風がもはや期待できないとすれば、各国が財政規律を維持して格差問題に対応することの難易度は低くありません。票取りのために政権がポピュリズムに安易に傾くと経済にしわ寄せがくることが心配されます。ビジネス環境が適切に維持されるべくポピュリズムへの過度な傾倒に適切なけん制が効く仕組みを、今一度是非固めて欲しいと思います。

（おおまといただし 三菱商事株式会社 中南米地域代表、
伯国三菱商事会社 社長）

ラテンアメリカ参考図書案内



『アマゾン探検記（世界探検全集 06）』

ウィリアム・ルイス・ハーンドン 泉 靖一訳 河出書房新社
2022年11月 294頁 2,400円+税 ISBN978-4-3097-1186-3

1851年に米国海軍大臣から「アマゾン河上流ならびにペルー領内支流に関する航行の可能性にとどまらず社会・産業の現状、人口、産物・交易品、気候、土壌等の実情、耕作の可能性、未開発商業資源の情報収集」を命ぜられたハーンドン海軍大尉とギボン見習士官は、前者がペルーのリマからアンデス東側のセロ・デ・パスコに向かいウアヤガ川を下ってアマゾン河本流に至り、後者はクスコからボリビアのラパス、コチャバンバを経てマドレ・デ・ディオス川からアマゾン河本流を下ってリオ・ネグロ川の合流地点のバーラで落ち合い、河口のベレンから帰国するというルートで調査に向かった。本書の原典は上巻をハーンドンが、下巻をギボンが執筆し1854年に米国連邦印刷局から出版された1000頁余、図版も100葉を超える大部なものだが、米国でも1952年に上巻のダイジェスト版が発行されたのみだったものを、東京大学でアンデスやブラジル等南米調査を行っていた訳者が原典を入手し、大林太良助手の全巻の抄訳を校閲してまとめた画期的な探検記の紹介であり、1977年に同じ出版社から出版された全集の復刊である。

世界の多くの大河川の水源調査が河口から遡って行われたのに対し、6200kmにも及ぶアマゾン河を反対の経路から行った70年前の探検の記録だが、各地の先住民の風俗、習慣や産物なども生き生きと紹介していて、現代においても一読の価値がある。 （桜井 敏浩）