

# ラテンアメリカ進出企業の 最前線から

INTERVIEW

## 三菱重工業のラテンアメリカ事業 — 「グローバルサウス」の一角を占めるメキシコにおいて

メキシコ三菱重工業株式会社 社長 西岡 勝樹



—御社のラテンアメリカでのビジネス展開の現状について、その起源を含め教えてください。

三菱重工業株式会社のラテンアメリカにおける現在の拠点は、メキシコとブラジルに置いております。メキシコには中米地域を所掌するメキシコ三菱重工業（株）（弊社）、発電機器を取り扱う三菱パワーメキシコ社、製鉄機械を取り扱うプライメタルズテクノロジーメキシコ社があります。一方、ブラジルには南米地域を所掌する伯国三菱重工業（有）、発電設備を製造するCBC重工業（株）、コンプレッサーを取り扱うMHIコンプレッサーブラジル社があります。

三菱重工業は、1970年ごろまで、メキシコならびに、ブラジル向けの発電プラント及びアルゼンチン、ブラジル向け化学プラントなどの輸出によって、我が国メーカーの中でラテンアメリカ向け輸出の先駆的役割を果たしていました。最盛期の1975年には三菱重工業の全社輸出受注高に占める比率も20%に達

しました。メキシコにおいては、1971年発電プラント設備のアフターサービスを中心とする現地法人として弊社を設立、現在は既設発電プラント設備のアフターサービスと共に、大型ガス・タービン・コンバインド・サイクル（GTCC）発電設備の新設プロジェクト等の営業活動を行っております。カリブ海のトリニダード・トバゴにおいては、メタノールプラント設備を納入し、現在稼働中です。

—御社が特に力を入れておられるのはどの国ですか、また、どのような分野ですか。

50年以上にわたり、弊社の発電プラント設備導入の実績のあるメキシコは注力国の一つです。三菱パワーメキシコ社は、現在のメキシコにおける総発電容量の約30%に相当する設備を納めており、発電分野は将来においても重要分野です。

最近、メキシコにおいては、工業団地向け自家発電の需要が増えており、特に、メキシコ北部にある国境近くの工業団地では、米国とのニアショアリング（近隣国間の生産拠点集積・部品生産供給）による電力需要が高まっています。これらの工業団地では、安定した電力供給が必要であり、弊社グループが得意とする自家発電設備によって電力需要を安定化させることにより、中長期的に安定した操業、生産拠点としての発展に貢献できる分野であると考えています。



図：ラテンアメリカにおける直近の大型ガス・タービン・コンバインド・サイクル（GTCC）発電設備の新設プロジェクト（三菱重工提供）

## ―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。

ラテンアメリカ諸国では共通であると考えていますが、特に当地メキシコにおいてのビジネスで重要なこと、大切なことは、「文化的な理解」だと思えます。メキシコのビジネスは、文化や習慣に強く影響されます。メキシコは独自の文化を持っており、その文化的な理解が欠かせないと思います。つまりビジネスにおいては、特に言葉や行動の意味合いが異なることが多く、その文化的な背景をしっかりと理解し、それに応じたビジネスマナーを守ることが重要だと考えています。

さらに重要なことは「信頼関係の構築」です。メキシコのビジネスは、人間関係に基づいて成り立っている面が大きい。ビジネスを進める上で、相手との信頼関係を築くことが大切であり、これは大変難しいことでもあります。具体的には、お客様との会食、社交的な場やイベントに積極的に参加することで、相手とのコミュニケーションを図り、信頼関係を構築することが重要です。

もうひとつ重要なことは「法的問題の理解」です。メキシコのビジネス環境は、日本とは異なる法律や規制が存在し、ビジネスを行う際にはそれらを遵守することが重要であり、労働法や環境法なども、日本とは異なる規制が存在するため、注意が必要となります。これらの問題に対応するためには、メキシコの法律や規制について詳しく学ぶと同時に現地の専門家に相談することで、現地の法律や規制を正確に理解し、ビジネスを適切に進めることが大切だと考えています。

最後に「言語の理解」です。メキシコでビジネスを行う場合、スペイン語が必要になることが多いです。ビジネス上のやりとりや交渉は、スペイン語で行われることが多く、また法的な文書や契約書もスペイン語で書かれることが多いため、スペイン語を理解することはビジネスの成功に不可欠です。

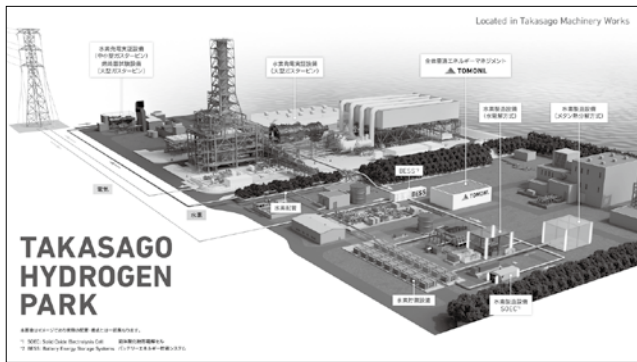
## ―御社として、今後伸びる可能性があると考えるのは、どのようなビジネス分野ですか。

三菱重工業グループは「MISSION NET ZERO」を宣言し、2040年に当社グループに加えて顧客の直接・間接排出まで含めたバリューチェーン全体のCO2排出量をネットゼロにすることを目指す意欲的な目標を掲げて、カーボンニュートラルに向けた技

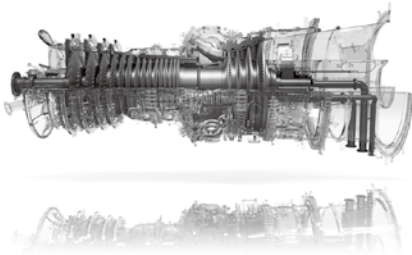
術開発や投資、事業展開を進めております。具体的には、カーボンフリー発電・バイオマス発電・原子力・エネルギーソリューションを柱とする「既存インフラの脱炭素化」、化石燃料から水素・アンモニアのサプライチェーンに切り替える「水素エコシステムの実現」、脱炭素化が困難な産業分野に対するCO2の回収・輸送・貯蔵・利用までのCCUS（二酸化炭素回収・有効利用・貯留）に関わる製品・サービスを通じての「CO2エコシステムの実現」に取り組んでいます。

ラテンアメリカ諸国、特に当地メキシコは気候変動に対する取り組みの一環として、脱炭素化を推進しており、2015年のパリ協定に署名し、2050年までにカーボンニュートラルを目指すことを宣言しています。具体的な施策としては、太陽光や風力発電など、再生可能エネルギーの導入を進めています。2021年メキシコにおけるクリーン電力（再生可能エネルギー）の割合は、メキシコ電力庁（CFE）・民間を合わせ約36%（総発電容量87GWの内31GW、内民間16GW）となっています。また、エネルギー効率の向上にも注力しており、建物のエネルギー効率を高めるための基準の導入や、自動車の燃費基準の強化などが行われています。さらに森林保護にも取り組んでおり、森林破壊は、温室効果ガスの排出量を増加させる要因の一つとされています。例えば、森林伐採を減らすための政策の導入や植林プロジェクトの推進などが行われています。また温室効果ガス排出量の削減目標を設定しており、2030年までに、ベースライン比で22%の削減を目指しております。さらに2022年11月のCOP27において、マルセロ・エブラル外相（当時）は今後8年間で温室効果ガスの排出量を22%から35%まで削減すると発表して注目を浴びました。

このようにメキシコは脱炭素化に力を入れていることが分かります。そこには必ずビジネス商機があり、弊社グループは、現在CO2を発生させない水素焼きガスタービンやガスエンジンの開発を行っています。メキシコは再生可能エネルギー、特に太陽光発電、風力発電、地熱発電のポテンシャルが豊富であり、再生可能エネルギーの普及を目指しているため、水素を再生可能エネルギーの貯蔵媒体として活用することが期待されています。すなわち、将来的にこの再生可能エネルギー由来のグリーン水素を燃料として弊社製水素焼きガスタービンやガスエンジンを使って発電を行い、メキシコにおけるCO2フリー発電が可能になると考えています。



水素発電実証設備「高砂水素パーク」三菱重工高砂製作所（三菱重工提供）



水素ガスタービン（イメージ写真）（三菱重工提供）

## ー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。

ラテンアメリカには、多様な国々と文化が存在し、それぞれに独自のビジネスチャンスが存在すると思っています。豊富な天然資源、世界貿易において北アメリカとアジアの間の航路上に位置し、交通の要衝となっており、また人口も多く、中流階級の割合が増えているため、大きな消費市場となっています。また技術の発展に注力し、スタートアップ企業の成長や、テクノロジー企業の進出が盛んで、これにより、新たなビジネスチャンスが生まれています。近年、規制緩和が進んで、外国企業の進出を促進する法律や政策を導入しており、外国企業にとっては新たなビジネスチャンスが生まれる可能性を秘めた地域と言えます。

弊社が担当するメキシコは、多くのビジネスチャンスを持つ急成長市場であり、ニアショアリングや水素製造などのビジネス分野に大きな可能性があります。特に、アメリカ合衆国との地理的近接性と新たな貿易協定（USMCA:米国・メキシコ・カナダ協定）によって、北アメリカ市場の重要な一角を占めています。そのため、メキシコに進出する企業にとっては、アメリカ市場へのアクセスを強化するための絶好の拠点となっています。またメキシコは、豊富な太陽

光と風力エネルギー資源を持っており、再生可能エネルギー分野にも大きな投資が期待される市場であります。これらのエネルギー資源を活用して水素製造が進められ、メキシコはエネルギーの輸出国から、エネルギーの生産国へと転換していく可能性があります。

さらに、メキシコは自動車産業が盛んな国であり、自動車メーカーや自動車部品メーカーなど、関連する企業にとっても魅力的な市場でもあります。ここでも、電気自動車（EV車）や水素自動車（水素燃料エンジン車、水素燃料電池車FCV）などのエコフレンドリーな車両の需要が高まることが予想されます。

このように、メキシコには多くのビジネスチャンスがあります。ニアショアリング、水素製造、再生可能エネルギー、自動車産業など、多様な分野での進出や投資が行われることが期待されております。

## ー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。

ラテンアメリカは、豊かな人々と貧しい人々の格差が大きく、貧困や社会的排除が依然として深刻な問題となっています。過去には軍事独裁政権があり、また現在においても民主主義の尊重が十分に行われていない政治的に不安定な国もありますが、多くの国では民主主義が確立されています。今後も格差社会の撲滅、民主主義の発展、政治的な不安定さの解消が求められています。またラテンアメリカは天然資源が豊富な地域でもあります。しかし、単一の産業や外国企業への依存度が高い場合があり、経済成長を維持するためには、産業の多様化、新しい技術、ビジネスモデルの導入が必要です。また、この地域は世界でも有数の生物多様性を誇りますが、環境破壊や気候変動の影響も深刻です。これらの問題に対処するためには、環境保護や気候変動対策を最優先に取り組むことが必要と考えています。

これらはラテンアメリカに共通する課題として述べましたが、弊社のあるメキシコにおいては、現在政権を担うロペス・オブラドール大統領は貧困削減に注力しており、社会的に弱い立場にある人々の生活水準向上に取り組んでいます。また、最低賃金の引き上げ、教育や医療の無料化、年金制度の改革にも取り組んでいます。さらに、腐敗撲滅にも力を入れており、政府の透明性の向上、公正な裁判制度の確立、官僚制度の改革、政治家や官僚の報酬の引き

下げ、政府の無駄な支出の削減などを行っています。

一方、現政権は、過去の政権に比べて外国企業に対する要求が厳しく、外国投資家の不安感を引き起こしています。また、エネルギーや鉱業、交通などの分野での国有化の志向や、外国企業による投資に関する規制の強化なども、投資環境の改善を阻害する要因となっています。特に発電分野における国有化への動きは、日本企業にも多大な悪影響をもたらしており、今後の改善が期待されますが、来年2024年の次期政権発足まで待つしかないとの悲観的な空気が漂っています。

また、治安の改善にも力を入れています。暴力や犯罪の増加が懸念され、特に麻薬カルテルや暴力団による犯罪が深刻化しており、治安問題は重大な課題となっています。また、ロペス・オブラドール大統領が自身や政府に対する批判、反対意見に対して、攻撃的な姿勢を見せることがあるため、メディアの自由や独立性に対する懸念が指摘されています。

ロペス・オブラドール政権に対して日本政府に期待すべきことは、経済関係の更なる強化です。本年2023年は日本にとって初の平等条約となる「日墨修

好通商条約」締結の135周年にあたります。日墨両国間の経済関係をさらに強固なものにしていただきたいです。そのためには日本政府は、ロペス・オブラドール政権に対して投資環境の改善を強く求めています。またこの政権は、環境問題にも注力しており、気候変動対策やエネルギー政策などに取り組んでいるため、日本政府は、脱炭素関連技術、水素関連技術の提供や環境問題に対する協力など積極的に取り組んでいただきたいと考えています。

(にしおか かつき メキシコ三菱重工業株式会社 社長)

## ラテンアメリカ参考図書案内



### 『消えた冒険家』

ローマン・ダイアル 村井 理子訳 亜紀書房  
2023年3月 485頁 2,500円+税 ISBN978-4-7505-1784-1

米国の冒険家にしてスタンフォード大学で博士号を取り大学で教鞭も執る、『ナショナルジオグラフィック』誌の元専属探検家で、現在はアラスカに家族とともに住む著者の息子ローマンもまた幼少の時から父とともに過酷な自然の中で経験を積んできた。ローマンは26歳でアラスカの大学院を休学し、ラテンアメリカ各地に滞在、冒険を続けていたが、2014年7月に5日間の予定で単独でコスタリカのジャングルに分け入り消息を絶った。家族は直ちに現地へ赴き必死の救助活動を開始する。その前に訪れていたグアテマラ、ベリーズまで直前にローマンと会った人たちや宿泊したホテル、旅の装備を調べた店を訪ね、ヘリコプターを使って空からも探索する。失踪事件で事件性がないと動かない米国FBI、麻薬売人と関係していたと決めつけるコスタリカの警察は国立公園内のトレイル探索を阻止しようとする。他殺されたとの情報を持ち込む者も出てきたが、著者たちの息子の足跡をつぶさに調べて決して諦めない探索によって、ついにローマンの遺品のバックパックが見つかり、遺骨と所持品のほとんどを回収することができた。外傷もないことから死因は毒蛇に噛まれたか倒木の下敷きになったためと推定された。

息子の失踪後2年にわたる父と家族の必死の捜索、息子への思い、家族への責任に煩悶する姿がコスタリカのジャングルの様子と交差し、読む者の心を打つ。 (桜井 敏浩)