

# メキシコ今昔物語

国際協力銀行 メキシコシティー駐在員事務所  
首席駐在員  
多田 健



## 1. はじめに

私とメキシコとの関係は、日墨政府間交換留学でのグアダハラハラ大学留学（1998年）に始まり、前回のメキシコ駐在（99～2002年）、本店米州ファイナンス部メキシコ担当（08～10年）、今回のメキシコ駐在（14年10月～現在）と、現時点で合計約8年にわたりメキシコを担当してきた。その間ブラジル、アルゼンチン、チリ、ペルーといったラ米諸国、ロシア、中国のプロジェクトとかかわってきたが、各国でのプロジェクトを検討するに当たり、常にメキシコでの経験が軸にあり、他国での経験をメキシコで活かせるものは何か、メキシコでの経験を他国においてどう活かせるかといった思いを巡らせてきた。今回の出筆に当たり、私の知る限りの前回駐在した2000年前後のメキシコと現在のメキシコとの比較、今注目を浴びる3つのセクターである、石油ガスセクター、電力セクター、自動車セクター、その陰に隠れ気味ではあるがぜひ注目して欲しいプロジェクト、およびメキシコ政府などとの対話の場について話をしてみたいと思う。

## 2. 前回駐在時代（2000年前後）との現在の比較

過去を思い出してみると、最初に駐在した2000年前後のメキシコの位置づけは、BRICSと呼ばれる新興国が注目されていたのと比較すると、相対的に地味な印象であったことを否定できない。当時、メキシコでは、日本企業が1960年ころから長年にわたりマーケットを押さえてきた電力セクターを除けば今のような活況はなかった。そんなメキシコにとって、活況を呈するブラジルの石油関連開放路線は眩しく、日本企業の関連プロジェクトへの参画も数多かったことから、ブラジルに何とか追いつけ、追い抜けという思いが強かったようだ。また、マキラドーラ制度<sup>註</sup>を利用してアメリカ国境付近に進出していた、テレビなどの家電の生産を

中心とする日本の電器企業は、当時、コスト面での有利性から中国への工場移管などで撤退・減少傾向にあり、面談に行っても、秋風が吹くような寂しい話が多かった。一種ブームにまでみえる現在の自動車セクターのメキシコ進出と比較すると完全に潮の流れは逆であり、それに抗って日本企業関連のプロジェクトを探してみても徒労に終わることが多かった。

注：製品を輸出する場合、当該製品を製造する際に用いた原材料・部品、機械などを無関税で輸入できる保税加工制度。

それに比較して、現在のメキシコはどうだろうか。現在のペニャ・ニエト大統領のイニシアティブのもと、各種改革を実施してきており、この実行力には敬服する。特にエネルギー分野では、2013年末に憲法改正を実施し、80年間近くにわたる石油ガスの鎖国政策にピリオドを打ち、外国資本へ石油ガス鉱区を開放した。現在まさにその入札プロセスが進行中であり、エネルギー改革が着実に進捗している。このエネルギー改革の実現は、2000年ころにはとても想像できないことであった。1999年に当時のセディージョ大統領が、突然CFE（連邦電力委員会 国営電力会社）の民営化をアナウンスした際には反対のデモが起き、国民のナショナリズムが燃え上がった。電力セクターでさえ、このような状況であり、さらに上流であるPEMEX（メキシコ石油公社 国営石油会社）が独占する石油ガスセクターの外資への開放はとんでもないと国民的ムードに満ち溢れていた。もちろん、PEMEXの技術では対応不可能な深海油田の開発を中心に外資を導入すべきである、さもないと中長期的には産油量の減退、メキシコの衰退を招くとの有識者の意見もあったものの、国民のコンセンサスはそれを許すものではなかった。

この国民の反応は、メキシコが辿ってきた歴史的な背景が大きく影響しているといわれる。過去、スペインの植民地であったメキシコは搾取され続けた後、1821年に独立を果たすが、1846年に始まる米墨戦争で国土の約半分を失うこととなる。その後石油権益は

欧米メジャーに押さえられ、産油国でありながら、十分な恩恵を得ることができなかった。1938年に時のラサロ・カルデナス大統領は石油国有化を宣言しメキシコ人のもとにメキシコの石油を取り戻した。これらの歴史的経緯から、国民のDNAの中に、外国に対しての搾取・略奪への警戒心が強くあり、その守るべき象徴がエネルギー資源、特に石油ガスであった。

このような背景があるなか、2000年当時、私もこの国は100年たっても、石油ガスセクターの外資への開放は不可能であろうな、とある意味無力感を肌で感じていたものだ。先日この件について、同時期に駐在していたJETROの方と話す機会があり、当時の印象は彼も同様であったことは興味深い。

### 3. 石油ガスセクター

現状としては、原油産出量は、過去最高であった2004年の338万B/Dをピークに、その後減退しており、2014年には250万B/Dを下回っている。メキシコ政府は生産量を回復させるべく、ラウンドワンと呼ばれる外資も含めた鉱区開放の入札プロセスに入っている。すでに、浅海、陸上の鉱区については、入札発表済、および一部落札者も発表済となっており、入札プロセスはおおむね順調に進捗している。

ラウンドワンのメインイベントである深海鉱区の入札が12月17日に発表された。この入札には、欧米メジャーを含めて多くの石油企業が注目しているところである。油価の下落の影響が気になるころではあるが、千載一遇のこのチャンスに日本企業の参画を是非とも期待したいところである。

ラウンドワンが注目を浴びているが、日本との関係では、メキシコの原油が2014年2月からスポットペー

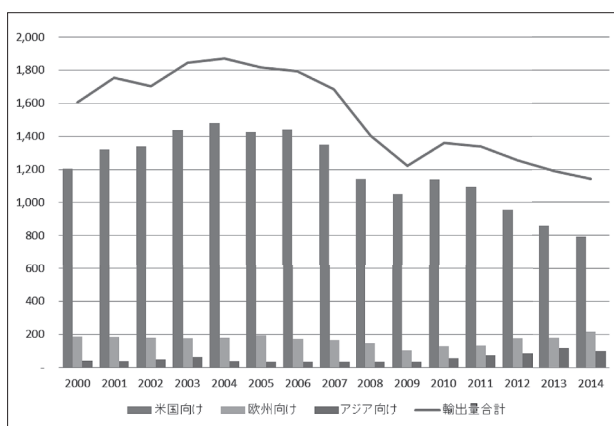
スで約1ヶ月に1回の頻度で太平洋側のサリナクルス港から日本へ輸出されていることも注目に値する。原油の約90%を中東に依存する日本の現状からいえば、距離はあるものの、中東以外の安定的原油調達先としてメキシコという選択肢が浮かび上がる可能性がある。その実現のためには、原油の輸出元のメキシコにとっても動機付けがないと進展はしないが、アメリカでのシェール革命が状況を一変させた。アメリカにとって、従来カナダ、サウジアラビア、ベネズエラ、メキシコが原油輸入先のベスト4であったものの、シェール革命により、自国での生産で原油が賄えるようになってきたことから、メキシコからアメリカへの輸出量は急激に減少している（2007年から14年にかけて約40%減少）。

このような環境下、メキシコでは、さらにラウンドワンを実施し原油産出量を増産しようとする動きと相まって、従来であればアメリカ向けであった原油販売先を、日本・アジアにシフトする動きが出てきている。ただし、実際に日本に安定的、定期的に輸出するには、インフラの整備が重要かつ不可欠となる。すでに大西洋側から太平洋側へのパイプラインは整備されているものの（80年代にJBICの融資でメキシコ国内需要向けに建設）、太平洋側の輸出港であるオアハカ州のサリナクルス港の設備は不十分である。元来この地域は、南北から伸びる山脈が切れる地峡に当たり、風力発電のメッカとなるくらい風が強い。現在、原油の積み込みは、数キロ沖合に停泊したタンカーに、海底パイプラインとブイで原油を積み込む簡易な方式をとっているが、この方式では、9～4月の風の強い時期に、原油の積み込みが不可能な期間が生じる。そのため、岸壁、防波堤などを完備し、多少の風があっても原油の積み込みができる港湾の整備がなされれば、メキシコから日本への原油の安定的・定期的供給の道が大きく開かれることとなるであろう。現在天然ガスのパイプライン建設も計画され、将来LNGとして日本へ輸出されるという可能性もある。

### 4. 電力セクター

現在まで、メキシコの電力市場はCFEが独占で事業を実施してきた。そのなかにおいて、1960年代から90年代半ばまで、日本勢は発電プラント輸出を中心にメキシコの電力市場を席卷していたといえる。一時はメキシコの発電キャパシティの70%を、三菱商事、伊藤忠商事、三井物産と組んだ三菱重工、日立、東芝といった日本メーカーの発電プラントが占めていたともいわ

図 メキシコの原油輸出先（2000～14年）



出典：PEMEX

れる。その後、BLT (Build Lease Transfer) スキームを経て、現在の入札は、CFEが電力のみを民間の発電事業者から購入するIPPスキームが主流となっている。また、IPPと同時並行で2000年代後半以降は、メキシコ独自のOPF (Obra Publica Financiada) と呼ばれる完工時一括払いのスキームでもプロジェクトが実施されてきている。

JBICは時代に合わせたファイナンスで日本勢の電力プロジェクトをサポートしてきた。そのなかでも特筆すべきは、日本のプラント輸出をファイナンス面から支えてきた、電力借款 (Power Loan) と呼ばれる輸出クレジットラインである。これは、1966年から現在まで脈々と、半世紀にわたって続いている非常に長い歴史をもつクレジットラインであり、弊社でもここまで長く続くクレジットラインは他国においても類を見ない。現在でも、「第11次」電力借款で日本の発電機器のスペアパーツなどの輸出のために利用されている。需要がないところにファイナンスは生まれなくて、これも高い技術および丁寧なアフターサービスを長年にわたり提供してきた、日本のメーカー、商社へのCFEの信頼、期待の証左といえるだろう。

前回駐在の2000年前後においては、大型IPPプロジェクトの入札が連続で実施され、メリダⅢ、ツクスパンⅡ、ツクスパンⅢ&Ⅳ、ツクスパンⅤ、アルタミラ、バジャドリッドを連続して日本勢が落札・機器納入をしたIPPの「黄金時代」であった。当時若手であった商社の知人の「黄金時代」というよりも「戦国時代」だったよ」という言葉が印象深い。

特に、個人的に思い出深いのが、三菱商事・九州電力がスポンサーとなり、メキシコで初めてオールジャパンで実施したツクスパンⅡプロジェクトである。大統領がCFE民営化について言及した直後でもあり電力

の引き取り手であるCFEのステータスが大きく揺らぐなか、プロジェクトへの扱いについてメキシコ政府への確認・協議に時間がかかった。当時、若手駐在員であった私はまさに「戦国時代」の戦場を「足軽」として右往左往して、メキシコ政府関係者に確認を求めている。2000年には約60年続いたPRI (制度的革命党) 政権からPAN (国民行動党) のフォックス大統領に政権が移行されたが、当時のデルベス経済大臣にまで直接確認を求めるといった大胆な行動にも出ていたことも懐かしい。これらの作業に約2年近くを費やしたことが思い出深い。さまざまなことがあったツクスパンⅡプロジェクトも、メキシコの電力供給に貢献している現在の姿を見るに感慨深く、当時プロジェクトにかかわった「武将」の方々の顔が目に浮かぶ。

2000年前後に実施された大型IPP入札以来となる、連続した大型IPP入札が現在、まさに進行形で進んでいる。現時点では世界中でも中東・アジアの一部を除くとメキシコ以外に目ぼしいIPP入札が実施されていないことから、世界中のIPP事業者がごぞってメキシコのIPP入札に参加している状況である。また、エネルギー改革の一環として、近々CFEの組織改革が実施されることが予定されており、現在のステータスとしてのCFEとして実施される最後のIPP入札であり、今後しばらくはCFEのIPP入札は実施されないだろうとの噂のなか、「閉店前の大売出し」的な感があり、非常に注目される状況となっている。

日本勢が応札したノルエステは2015年9月にスペイン勢に落札された。トポロバンポⅡ、トポロバンポⅢは、一旦入札は実施されたものの再入札となっており、2016年早々にも再入札が発表される予定と聞いている。いくつかは日本メーカーの発電プラントが使われることが想定されるが、「第2の戦国時代」を、日本勢がスポンサーとして落札することを心より祈っている。

2016年1月からは、電力セクターが自由化され、電力卸売マーケットがスタートする予定だ。平均するとアメリカよりも約30%高い電力料金を下げることを目的に実施されるが、新規の民間事業者も参画するため、CFEも一事業者として競争に参加することとなる。今後は、CFEのみならず、新規民間電力事業者が日本製の発電プラントの納入先になることが想定される状況になりつつある。また、上述のCFEの組織改革により、発電、送電、配電さらには地域ごとに会社が分割されるともいわれており、大きく時代が変わりつつある。



メキシコシティの高層ビル



## 5. 自動車セクター

メキシコ自動車セクターへ熱い視線が注がれている。2014年には、生産台数322万台（世界7位）の過去最高を記録したが、2015年もそれを上回ることが見込まれ、2020年には500万台を突破し、世界4位の自動車生産国になるといわれている。メキシコ自動車工業会（AMIA）ソリス会長やアルマダ在京メキシコ大使も2020年の500万台突破の可能性について各種メディアで言及している。

日本企業では1960年代から日産がパイオニアとしてメキシコに進出しており、メキシコ近郊のクエルナバカ工場を皮切りに、その後アグアスカリエンテス工場を立ち上げ、ツル（日本名サニー）、セントラといった国民的ベストセラー車を生産しており、メキシコ国内販売シェア25%を誇る。

その後しばらくは、日本自動車メーカーの大きな動きがなかったが、2011年6月のマツダの工場建設発表を皮切りに、日本の主要自動車メーカーが続々と、以下の発表を行った。

- 2011年6月 マツダ 工場建設発表（グアナファト州）
- 2011年8月 ホンダ 工場建設発表（グアナファト州）
- 2012年1月 日産 第3工場建設発表（アグアスカリエンテス州）
- 2015年4月 トヨタ 工場建設発表（グアナファト州）

なぜそこまでメキシコに進出するのかと思うが、自動車メーカーのメキシコ進出の理由としては、以下が指摘されることが多い。

- 地理的優位性：アメリカに近接、太平洋・大西洋の両洋に面する
- 鉄道網、高速網の発達：部品の納入、製品の出荷が容易
- FTAを45ヶ国と締結：メキシコで製造すれば節税メリット有
- 人件費が安価：ブラジル、中国よりも低い
- 若年労働力が豊富：平均年齢27歳
- 安定した政治経済：ムーディーズ格付けA3（日本はA1）

よく言われるのは以上であるが、個人的に感じている以下の2点を追加したい。

- 親日的国民性：日本人に対して非常に友好的、日本文化が浸透
- 温暖な安定した気候：大雪などでの工場閉鎖はなく、安定的操業が可能

JBICで平成元年以来実施している「海外直接投資アンケート調査」の2015年版においても、投資先の有望国・地域で、昨年引き続き世界6位となっており、アジア以外では世界1位であり、昨年来ブラジルを凌駕している。自動車セクターに限れば、世界1位となっている。

今後は、自動車セクターは非常に裾野が広いことから、自動車メーカーの進出のみでは終わらず、部品、関連機器のサプライヤーのメキシコへ進出が想定される。実際、すでにその動きは始まっており、JBICもそうした企業を融資により支援している。今後はTier2、Tier3といったサプライヤーの進出がさらに加速することが想定される。

2020年には500万台になるという、生産台数の急激な増加が想定されるなか、この生産に対応できるだけのロジスティクスが十分整備されるかは非常に懸念されることである。

現在、完成車を輸送する場合、アメリカへは約80%が鉄道で陸路輸送されているが、すでに飽和状態である。オーバーフローした分は港湾までの鉄道と専用船で輸出されているが、この鉄道、港湾も飽和状態に近いと聞く。

ちなみに、完成車輸出のロジスティクスを担当している方の話では、現状は以下のような三重苦の状態であるという。

- ①工場に貨車が来ない（完成車は野ざらしで待機）
- ②港湾に輸送してもヤードが満杯で貨車から下ろせない（完成車は貨車の中で待機）
- ③ヤードに下ろしてもバースが満杯で専用船が港に入れない（完成車はヤードで待機）

これに対して、メキシコ通信運輸省によれば、鉄道、港湾の整備計画があり現在進行中であるとのこと。しかし、油価下落などによりメキシコ政府の歳入が減少

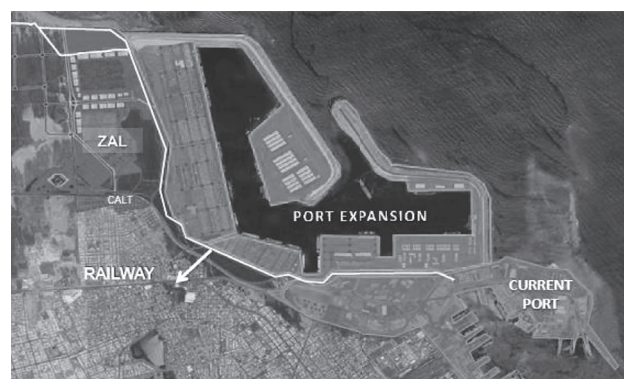


図 ベラクルス港湾拡張プロジェクト（出所：ベラクルスAPI）

しており、各種プロジェクトが延期、縮小となっている状況下、2020年の500万台に対応可能な鉄道・港湾などのロジスティクス整備が実施されるか心配である。これらが滞ると、メキシコに進出する自動車産業にとって大きなボトルネックになることが懸念される。特にアメリカ東海岸、欧州、ブラジル、アルゼンチン向けの輸出港であるベラクルス港には大型の拡張計画があり、それをPPPで実施する方向性であるやに聞いているが、どうだろうか。実現を期待したい。ただ、ケースによっては、日本も政府、政府機関、自動車関連企業など一体で解決方法を模索する必要があるかもしれない。

前述のように、今後進出する日本企業は、今後Tier2、Tier3といった海外にあまり慣れていないサプライヤーを中心に今後増加することが想定される。私は、昨年6月に、広島、大阪、名古屋などでJBICが開催した「メキシコセミナー」において講演したが、その際に出席者から「メキシコのどこに行けばよいか」、「メキシコでは英語は通じるのか」、「メキシコの治安は大丈夫なのか」といった質問が多数あった。海外にはこれまで縁のない企業であれば心配するのは無理もない。

これらの問題のひとつの解決策として、日本企業が運営する工業団地の進出を期待したい。すでにアジアではいくつかの工業団地が日本企業によって運営されている。工業団地といっても、工場のみではなく、単身赴任者を想定したサービスアパートや日本食料品店、日本食レストランなどが同一の敷地内にあり、治安も確保され、水道・電気・ガス・電話などの各種手続きが日本語でできるようなものであれば、進出する日本企業にとっても、メキシコへ進出する際のハードルが下がるのではないかと期待される。

また、JBICとしては、2015年10・11月に、アグアスカリエンテス州政府、ハリスコ州政府とMOUを締結したが、一般的な情報交換に加え、ジャパンデスクの設

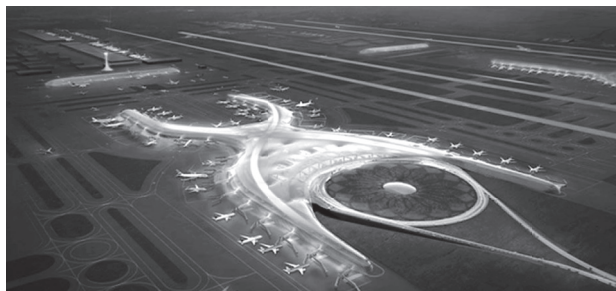


図 メキシコ市新国際空港プロジェクト（出所：メキシコ市空港公団）

置をお願いしている。進出する日本企業が困った際に相談を受け付けてもらえる体制整備をお願いしている。

## 6. そのほかの注目プロジェクト

石油ガス、電力、自動車ばかりが注目されているが、メキシコでは、ほかにも大型のプロジェクトが進行・検討中である。日本勢の参加を期待したい。

### ①メキシコシティ新国際空港

現在のメキシコシティ国際空港はすでにパンク状態である。地方都市に出張に行くとメキシコシティ空港が満杯であるので、地方空港で長時間待たされるのがよくある。メキシコシティの人口は2000万人ともいわれ、世界最大の都市の玄関口としてメキシコシティ国際空港は超過密空港となっている。現在の空港ターミナルも継ぎ足し、継ぎ足しであり、決して使いやすいとは言い難い。これを解消するため、メキシコシティ新空港建設プロジェクトは、大統領の肝入り案件として進行中である。総投資額130億ドル。第1期工事は2018年7月完成予定（滑走路3本）、第2期は62年に完成予定（滑走路6本）。私の昔からの友人であるメキシコシティ空港公団パティニーニョCEOと面談した際には、日本企業の技術力に非常に関心があり、日本企業のプロジェクトへの参加を強く期待しているとのことであった。今後パッケージに分かれた入札が順次実施されていく予定であるが、日本の技術力の高さを是非示していただきたいところである。

### ②メキシコシティ都市交通

前述のとおり2000万人都市であるメキシコシティの朝夕の交通渋滞はすさまじい。地下鉄もそれなりにあるが十分ではない。専用車線を走るメトロバスなるものも導入されているが、自動車用の1車線が犠牲になっており、交差点では渋滞に巻き込まれる。路線バスは、バス停以外の場所でも車線上各所で停車するので渋滞をさらに悪化させている。

このような状況下、メキシコの民間企業がメキシコ市政府へモノレール導入の提案を行うことを検討している。これはよいアイデアだと思う。筆者は中国・重慶でのモノレールプロジェクトの経験から、中南米の都市にはモノレールが向いていると感じていた。モノレールの長所は、レールとタイヤ（車輪）との接着面積が大きいことからアップダウンの地形に強いことだ。橋脚を置いてその上を走るので、地下鉄のような掘削



工事は不要であり、工期が短く、建設コストが安い。メキシコシティは、高地（標高2300メートル）にあり、山がちなアップダウンの激しい地形である。湖を埋め立てて都市を作っていることで地下水が出やすいため、地下鉄のような掘削工事は想定以上のコストがかかる。メキシコで日本のモノレールを実現できることを期待している。

## 7. メキシコ政府との対話、オールジャパン体制

### ①メキシコ政策対話

メキシコ大蔵省およびプロメヒコ（メキシコ投資促進機関）とJBICにおいて、毎年1回、「政策対話」を実施している。今回で5回目を迎え、2015年11月26、27日に、JBIC総裁の渡辺をヘッドとしたミッションが来墨し、メキシコシティ国立宮殿（Palacio Nacional）などで開催された。事前に関係する各省庁の大臣、必要に応じて事務方と面談することで、より具体的により実務的に対話を実施することができた。実際、大蔵大臣、エネルギー大臣、通信運輸大臣、社会開発大臣、PEMEX総裁、CFE総裁、PROMEXICO総裁と、マクロ経済から具体的案件まで、じっくりと協議をすることができたのは非常に有益であった。今後もメキシコ政府のハイレベルとの協議を継続し、具体的なプロジェクト形成・推進を目指していきたい。



2015年11月26、27日に行われた政策対話の様子

### ②日墨エネルギー・インフラ会合

月に1度の割合で不定期に、在墨日本大使館経済班、JETRO、JICA、JOGMEG、およびJBICの日本のパブリックセクター5者が一同に会して、「日墨エネルギー・インフラ会合」なる非公式な会合を開催している。情報の共有を行うとともに、日本企業のニーズをくみ取り、メキシコサイドにとって何が必要で、何を要求すべきかを議論し、対応策を検討している。時には現地に赴き実情を把握し、時には日本企業に直接

話を聞き、時にはメキシコ政府、業界団体に出かけ協議を実施している。それぞれの組織のもつ得意なファンクションを活用し、オールジャパンで対応するというものである。その会合の中でも、よく出る話としては、「日本勢の不戦敗は避けたい」ということである。プロジェクトはあるものの、日本企業が参加せずに終わるということがままある。企業の都合もあるだろうし、参加できない状況もあるだろう。ただ、日本企業にプロジェクトの情報が十分に行き渡っていないことや、簡単な障害から参画することができていない状況は避けたい。メキシコ現地サイドにおいてパブリックセクターが情報共有、課題把握、問題解消などを行い、日本企業のビジネスをサポートしていければと思う。

## 8. 最後に：期待と課題

昨日（12月17日）発表されたラウンドワンの深海鉤区の入札において日本企業が権益を獲得することを期待したい。流札になっているIPP入札においても、日本企業が落札することを大いに期待する一方、過去から現在まで日本企業のメキシコビジネスの中心であった電力セクターにおいて、長年にわたるアセットを活かした新たなビジネス展開にも期待したい。自動車関連では日本企業による設備投資支援はもちろんであるが、メキシコ進出の円滑化のために、5年後、10年後、30年後を見据えた関連インフラ整備も課題だと考える。

今回、駐在員として赴任して1年が過ぎた。本当にあっという間の1年であった。前回駐在した際にやり残した宿題のいくつかはこなしつつある。しかし、まだ取り組めていない、州政府などの地方自治体、メキシコ民間企業向け支援、医療・IT・食品セクターなどJBICとしてフロンティアな分野にひとつでも多く取り組んでいくことが、今後の課題だと考えている。

2015年12月18日

クリスマスを迎えつつあるメキシコシティにて

※筆者略歴：1994年早稲田大学法学部卒業、94年日本輸出入銀行入行、98年日墨交換留学メキシコ・グアダハラ大学留学、99～2002年メキシコシティ駐在員。その後、国際金融第3部（ブラジル、アルゼンチン担当）、資源金融部、環境審査室（サハリンIIプロジェクト担当）、アジア・大洋州ファイナンス部（中国担当）を経て、08～10年米州ファイナンス部（メキシコ担当）、14年10月～メキシコシティ首席駐在員。スポーツは野球（現在は息子の練習台、母校高校野球部OB会役員）、ゴルフ。趣味はフライフィッシング（過去米モンタナ・アラスカ州、カナダ、メキシコカリブ、北海道等に釣行。在墨日本釣りに会議発起人）。