

特集

特集／キューバ政治・経済の現状

キューバにおける国家輸出戦略の展開

グラデイス・セシリア・エルナンデスIIペドラサ

●はじめに

社会主義体制の消滅は、信用供与と開発援助の停止という形でキューバの対外部門全般に深刻な影響をもたらした。同時に、キューバ経済が組み込まれていた外部環境は消失し、国内では新たな戦略の模索と深刻な経済的困難の時期が始まった。

一九九〇年代初めのキューバの社会経済状況は極めて厳しいものだった。一九九〇年代当初から、キューバ政府は、負担を可能な限りより平等に配分しながら基本的な社会経済バランスの回復を試みたが、外需が不十分のために、失業が深刻になり、工業部門の国営企業の閉鎖が相次いだ。他方、キューバは配給物資の欠乏に悩まされ、国民は食料、燃料などの生活必需品や外貨獲得源を自ら調達する必要に迫られた。このような状況は生産活動をほぼ完全に麻痺させた。その結果、国民総生産（GNP）は一九八九年から一九九四年にかけて大幅に減少した。

このような状況の下で、輸出部門はこれまで以上に戦略的な重要性を増した。キューバ経済の実態的財政能力がほぼ全面的に輸出部門のパフォーマンスに依存し始めたからである。輸出部門の重要性は、キューバの潜在力の活用を促し、危機的事態への対応策について、真剣な調査と分析が行われた。

「特別期間」(Special Period)と名付けられた緊急国家計画が策定され、一九九〇年から一九九三年にかけて、一連の改革が実施された。この計画の主たる目標は、利用可能な限られた資源を平等に配分すること、最短期間で国外資源を獲得することを可能にするような対外開放政策を促進することであった。この期間の最も重要な戦略的要素が、国内経済活性化とキューバ経済の対外開放であったことは間違いない。

経済開放は、外国投資の促進と開放、対外貿易の再構築、国際観光の迅速な発展を手始めに実行された。一方、一九九四年以降にキューバが直面した最大の難題のひとつは、不安定な輸出環境だった。社会主義圏諸国との関係が消滅した直後の輸出部門への影響はいまだに残っている。本稿では、輸出部門の視点からグローバルな情勢の考

察を含め、一九九〇年代におけるキューバの輸出部門について紹介する。

●対外部門が経験した変化

一九九三年を基点とする経済的転換が新たな技術的、経済的、組織的パラダイムの基礎を作り出した。一九九〇年代には、国家および経営組織の大幅な変化もたらされた。この変化は国家組織の合理化と経済的分権化、そして世界経済への適応を支援するものであった。経営改革プロセスの本質的特徴は次の諸点にある。①企業経営における最大限の自主性。②経営組織の改善と人員削減を通じた経営コストの最小化。③研究と生産活動の連携強化と自己資金調達原則の徹底。④中央機関が執行していた諸機能の企業経営システムへの移管。

一九九〇年代には企業設立のプロセスが開始され、輸出拡大、キューバ経済の海外市場への参画増大を実現するための措置が導入された。対外貿易部門における改革の内容は次のようなものである。①対外経済運営の分権化。このプロセスは一九九二年七月の憲法改正で法的に明記された。この

決定に従い、現在では国営企業、民間企業、合弁企業など、輸出入業務、商業協定締結の法的資格を持つものは対外経済活動を行うことができる。②対外貿易省(MINCEX)の再編成。一方で、同省の一部局を生産的組織に移管して、国際通商業務を直接的に執行できるようにするとともに、規制・監督機能の改善、質の向上、輸出インフラの増強を図った。③対外貿易インフラの改善と最新化。④潜在力、コストを考慮したうえで、貿易の相手国や対象商品の再設定を実現することを目的としたキューバ経済の比較優位の再評価。観光開発や医薬およびワクチンの生産を通じて、輸出を多様化するための条件の創出。⑤輸出振興に向けた総合的アプローチを実現するための新たな法的枠組みの整備。⑦キューバ国内の一定地域を対象にした、経済特区開設の可能性の検討。⑧キューバ経済の対外部門に影響を及ぼす国家機関の活動の調整および権限の明確化。⑨関税関係法制の改定。

●一九九〇年代における輸出部門の展開

キューバの輸出は欧州社会主義圏の消滅の影響とそれに伴う経済的变化によって大きな打撃を受けた。その後、輸出はアジア通貨危機と石油製品価格上昇の影響も受けた。そのため一九九五～二〇〇〇年の国内

総生産(GDP)平均成長率が四・八%だったのに対して、輸出の伸び率は平均二・一%だった。輸出実績に悪影響を及ぼしたもう一つの要因は、主要輸出品目の価格が不安定だったことである。

輸出量拡大の最大の対象は依然、伝統的な品目に集中しているが、医薬品、電子関連、鉱物資源、農業などの分野においては非伝統的な品目も輸出実績を上げている。以下、部門ごとに見ていこう。

①砂糖産業。一九九八年に砂糖産業は次のような一連のリストラ措置を開始した。農業と砂糖産業の関係の大幅な変更、新たな環境への経営システムの調整、商務・財務管理メカニズムの近代化、人材活用の適正化、効率性の大幅向上、生産能力の漸進的拡大、素材インフラと既存の潜在生産能力を最大限に活用する条件の創出などである。

輸出の戦略的計画のひとつは、強化ピタミン、アモルファス(非晶質)、液糖などの各種砂糖および副産物を国際商品化し、砂糖製品を多様化することである。これに並行して、ISO標準の導入とサービス収入の増大の可能性の検討が開始された。砂糖産業の再編により、副産物産業の回復が見られた。粗糖の国際価格の低迷傾向の中で、サトウキビの副産物の生産の回復は、短期的には持続可能な代替策となる。サトウキビ副産物産業の回復は戦略的重要性も持ち、サトウキビ繊維から作られるトラツ

シュボード、アルコール、糖蜜の生産において最も重要な成果が得られた。

一九九〇年代初め、政府は副産物生産の促進を優先事項のひとつに掲げた。副産物が輸入代替の役割を果たし、また、医薬品生産の原料となる可能性があったほか、一部のケースでは、医薬品産業とバイオテクノロジーの開発計画に直接関連したからである。さらに、キューバ国内の専門家が開発した多くの技術の最大限の活用を実現することが図られた。

②基礎産業。基礎産業を外国からの投資に積極的に開放したことは、輸出およびそれを統轄する諸部門の国際化において重要な役割を果たした。

(i)ニッケル。ニッケル産業は一九九〇年代に生産、技術、組織の面で大きな転換を経験し、これが同産業の重要な質的向上と生産急増をもたらした。その影響はキューバ経済全体に波及した。ニッケル工場は合わせて年産七万トンの生産能力を有している。コバルト埋蔵量は世界全体の約二六%を占め、その量は世界二位である。

ニッケル産業の変化の背景には、エネルギー消費システムの改善、技術人員の経営訓練、生産増加策の実施、産業部門のインフラ改善などがあった。一方、商業組織が再編され、カリビアン・ニッケル商社(Commercial Caribbean Nickel Corp.)が設立された。同社は本拠をバハマに置き、外国企業との契約締結の増加、および一体的

な輸出増大への支援をその業務とするものである(表1参照)。クーバニッケル(CF Banquet)と称する輸出会社も設立され、ニッケル部門に組み入れられた。

これら一連の措置を実行した結果、ニッケル産業は一九九五年から持続的な回復を始めた。一九九六年にはこれまでに記録した生産量を上回り始め、一九九七年以降は年間六万トンを超える水準で安定した。エネルギー消費、鉱業関連の法制、経済的効率性の顕著な改善が伴ったことで、このよ

うな実績が持続的に達成されたことを指摘しておく必要がある。

ペドロ・グロープ・アルバ(Pedro Grove Alba)工場(現モア・ニッケル [Moa Nickel])は平均してニッケル生産一トン当たり二二トンから一五トンの石油を消費するが、これは世界で最も効率性の高い工場のひとつである。近年の技術面およびエネルギー使用法の革新により、炭化水素(石油)の消費量を五〇%以上削減することが可能になった。同時に、一九九九年以降は生産量が既存生産能力を上回り、これまで実行不可能と考えられていた実績を達成した。今後の生産予測では、年間一〇万トン前後の安定的生産水準を目指すことになっている。

近年のニッケル産業の近代化の結果、より付加価値の高い製品の生産が安定化した。酸化ニッケル、ニッケル粉の生産は事実上停止され、代わって、ニッケル含有量九〇%の焼結鉱品(シンター)、濃縮硫黄(ニッケル一七%、コバルト六%)、ニッケル・コンセントレート(ニッケル五五%、コバルト四%)が主流となった。

カナダのシェリット社との既存の契約により、キューバは少数のコバルト生産国グループの一員になっており、基礎産業省によると、キューバは世界のコバルト生産の一〇分の一を占める。工場に関連施設を増設することでコバルトの生産および輸出の増加が見込まれている。関連施設の建設に

より、アンモニア浸出法を用いている工場(ニカロおよびチエゲバラ)では年間二〇〇〇トン超の生産が可能となり、モアの一五〇〇トン超を合わせて、年間三〇〇〇トンを超える生産が保証される。

(ii)石油産業。生産量の持続的拡大によって、石油産業は最近の経済の展開の中でより大きな相乗効果を持つ分野のひとつになった。現在、石油産業はキューバ経済のいくつかの戦略的分野の燃料需要の重要な一部を満たしている。また、ナショナル・エネルギー・バランスに対する比率の増大によって、二〇〇〇年の石油価格上昇の一部を相殺した。二〇〇〇年の原油生産量は二七〇万トンに増加、これに伴い天然ガスの使用量は五億五〇〇〇立方メートル超となった。

過去一〇年間の生産量を見ると、現在の実績は予測を超えている。現行計画期間である二〇〇〇～二〇〇五年について見ると、年ごとの内訳は、二〇〇一年の約四〇〇万トンから二〇〇五年の六〇〇万トンに増加すると見込まれる。

キューバの原油生産から国内での販売までを担当する国営キューバ石油公社(CF Pet)は、最新掘削機を購入し、天然ガスを顧客まで運ぶパイプライン網を建設して、この目標達成のための諸条件を創出している。五年という短期間で、燃料の輸入代替効果は全体で約三〇億ドルに達する可能性がある。

表1 輸出全体に占めるニッケル輸出の比率(1990-2000年) (%)

品目/年	1990	1991	1992	1993	1994	1995	1996	1997	1998	1999	2000
砂糖	79.7	75.9	68.6	60.3	53.9	50.3	52.5	46.6	39.6	31.8	27.0
ニッケル	6.5	5.5	12.0	11.3	14.7	21.7	22.6	22.9	22.6	27.1	34.0
その他の伝統的品目	10.7	17.6	17.8	27.2	25.4	24.0	19.9	20.2	24.6	26.2	17.0
新規分野の産品	3.1	1.0	1.6	1.2	6.0	4.0	5.0	10.3	13.2	14.9	22.0

(出所) 国家統計局。1998年から2000年までは、同局のデータに基づき、筆者作成。

火力発電における国産原油の使用比率は二〇〇一年の七〇%から二〇〇二年には九〇%に増加した。二〇〇二年には原油生産は初めて四一〇万トンに達し、二〇%増となった。これは各社による掘削活動と油井開発の効率性を示すものである。二〇〇一年の生産増加幅(七五万トン)は一〇年前の年間生産量に相当する。二〇〇二年には、困難な経済情勢にもかかわらず、生産上の課題をすべて克服し、効率性指標も計画を上回った。原油生産の拡大に伴い、二〇〇二年には発電の九二%、セメント生産の全量、石油精製のほぼ二〇%を賄った。このほか、全国の石油消費量の半分を賄った。

石油産業は最近、副産物の輸出増加という成果も挙げている。一九九〇年には副産物の輸出は三八〇〇万ペソを超えていたが、その後は減少し、原油の再輸出の廃止の結果、まったくなくなってしまう。国内原油生産を基に、副産物の輸出は一九九六年に再開された。基礎工業省の戦略的計画にも原油副産物の輸出増加が含まれている。同省は、より良い技術を用いて国内需要および増加が予想される国際的需要に対応するために、新たな石油精製施設の建設を開始する予定である。

③食品産業。国家食品省(MINAG)の一九九〇年代の輸出実績は極めて重要なものだった。仏企業ベルノー・リカール(Pernot Ricard)と締結したラム酒の国際取引(輸出)契約がこうした実績を挙げる

上で決定的な要因となった。ラム酒の輸出収入は一九九六年の二二〇〇万ドルから二〇〇一年には四一〇〇万ドル超まで増加した。食料公社(CORALSA)の活動も食品部門の輸出拡大に重要な役割を果たした。同庁は外資系企業との提携関係を促進したほか、食品産業の各種商品の輸出市場の選定にも貢献した。

④生物医薬品産業。近年、製薬およびバイオテクノロジー(生命工学)産業の発展が国家の優先事項であり、国は重要な資源を研究および生産に投資している。キューバの同部門には、製薬会社が一五社、貿易会社一社、販売会社一社のほか、医薬研究開発センター(Center of Research and Development of Medicines)がある。同産業では現在、七〇〇人以上が雇用されている。キューバのバイオテクノロジーの進歩には目を見張るものがある。最初の成果であるナチュラル・アルファ・インターフェロンを生み出した小さな実験室が二〇年も経たないうちに、B型肝炎のワクチンを生産する近代的施設へと発展した。

インターフェロンとモノクローナル抗体の生産がキューバの医薬品産業に新たな時代をもたらした。現在、バイオテクノロジーを活用した製品を生産、取引しているセンターは数カ所ある。この新世代の企業を代表するひとつが一九九一年に設立されたヒーバー・バイオテック(Haber Biotech)社である。同社は遺伝子工学・バイオテ

クロジー研究所(Center of Genetic Engineering and Biotechnology)および生物学研究所(Center of Biological Research)が開発した製品を商品化している。ヒーバー・バイオテック社は一六〇種類以上の製品を生産している。ワクチン、天然インターフェロン、遺伝子技術によるインターフェロン、ELISA(酵素免疫測定法)システムに基づくエイズ(後天性免疫不全症候群)・C型肝炎・その他の病気の試薬および診断システム、工業用酵素、モノクローナル抗体、などがある。同社の医薬品は三〇カ国以上に輸出されている。

一方、フィンライ研究所(Finlay Institute)は一九九一年からワクチンと血清の研究を行っている。同研究所は米州保健機構(Pan American Health Organization = PAHO)の地域ワクチン普及システム、世界保健機構(WHO)、米州保健機構の児童ワクチン接種普及計画諮問委員会(Advisory Committee of the Program of Initiative of the Vaccine of the Childhood)、国連児童基金(UNICEF)などに参加している。また、近代的な生産工場四カ所、品質管理センター、調査研究地区四カ所、研究開発センターを所有している。

その他の研究所や民間企業には製薬業界向けにバイオテクノロジー製品を供給するものが多い。国立バイオテクノロジー製品研究所、生物学関連公社(Biocan)、ダルマー製薬会社などで、コレステロールを下

げる効果があるポリコサノール、PPGアテロミクソル (atenolol) の販売を行っている。

生物製薬会社とラビオファム (Labiotech) 社は獣医薬を専門としている。生ワクチン、血清、免疫グロブリン、抗原性薬剤、タンパク質副産物などを開発、いくつかの動物種について、病気の診断手法も開発している。ラビオファム社はブラジル企業と同国ペロオリゾンテ州およびリオグランデ・ド・スル州でのワクチン生産契約を締結、中国、ベルギー、グアテマラ、ウガンダなどに業務拡大を計画している。

貿易に化学・医薬品が加わったことでキューバの輸出の伝統的な構成に質的变化がもたらされた。また、これらは高度先端技術分野、世界の科学技術の進歩の趨勢につながる商品である。輸出によって得られる収入については、この分野で世界市場への参入が困難になってきている事実や、キューバに対する米国の経済封鎖に起因する様々な障害を考慮すれば、これまでの成果には特筆すべきものがある。医薬品の輸出が安定したため、より積極的な貿易戦略の展開が可能になった。この戦略に含まれている項目は、外国に輸出するキューバ製品の品目数拡大、品質の高い新製品の定期的な開発、貿易に関する外国企業との提携関係締結、より好条件で市場需要を満たすための対外直接投資、この分野でプレステージの高い外国企業との契約締結などである。

この分野の躍進の実例が二〇〇一年に見られた成長である。遺伝子工学研究所の輸出は五二%も増加し、フィンライ研究所の輸出の伸びは六〇%を超えた。この二つの研究所は生物医薬品産業の輸出において決定的な重要性を持っている。

●輸出振興政策

輸出振興問題は一九九〇年代に重要性を増し、この時期の対外貿易の分野で起こった変化の影響を受けて優先課題となった。

輸出振興センター (Center of Promotion of Exports - CEPCE) の設立は戦略的な重要性を持った決定であった。同センターは、非伝統的品目の輸出市場の発掘、世界貿易機関 (WTO) によってもたらされた変化の影響の検討、貿易分野の専門家の育成・訓練、輸出活動で実績を挙げた企業の奨励などを行った。

一九九九年に承認されたキューバ輸出開発奨励計画 (National Program of Incentives for the Development of the Cuban Exports - DNIFE) は、輸出能力を持つが単独では輸出市場にアクセスできない企業をサポートすることを目的としている。具体的には、①輸出拡大を目的とした新たな融資制度の創設、②輸出業者に有利な融資条件の設定、③市場調査の実施、宣伝費、海外でのサービス調達、「リース」活動などに対する信用供与、④関税を軽減し、輸出企業の輸入には関税免除の恩典を付与するなどのプロ

グラム、⑤付加価値が高い輸出製品に対する税の減免、⑥外国との合弁会社設立や国際的提携の実施前に厳格な事業化調査を行わせること、などの活動が展開されている。

●おわりに

キューバは輸出に関して大きな可能性を有しており、これをさらに開発、発展させていく必要がある。このような政策には国内生産の品質および効率性を向上させるメカニズムの創出が含まれる。

一九九〇年代末に対外関係において発生した多くの変化によって、危機克服のための一連の措置が促された。これらの措置によってキューバは未踏の道に踏み出したが、依然として対外環境の逆境、特にキューバに対する米国の経済封鎖の影響は深刻である。キューバがかつて輸入代替政策を取ったのは、この経済封鎖への対応でもあった。同時に輸入代替政策は、キューバが世界経済の大きな変動に翻弄されないために、意識的に採用された自立戦略でもあった。だが、産業基盤が整い、強化されるにつれて、将来的には輸入代替に基礎を置いた政策から輸出振興・主導の政策へと正常に移行することは可能である。このような新たなシナリオの下で、キューバが世界経済の中で新たな飛躍を遂げることは間違いない。

(世界経済研究所国際金融部第一副部長
／監修 山岡加奈子)