

日系企業のメキシコ進出： ハリスコ州の事例を中心に

明 石 茂 生
柿 原 智 弘

2012年3月

The Institute for Economic Studies
Seijo University

6-1-20, Seijo, Setagaya
Tokyo 157-8511, Japan



日系企業のメキシコ進出：ハリスコ州の 事例を中心に

明 石 茂 生
柿 原 智 弘

目 次

- 0. はじめに
- 1. メキシコの概要
 - 1.1 政体
 - 1.2 マクロ経済動向
- 2. 日系企業のメキシコ進出
 - 2.1 メキシコの日系進出企業の動向
 - 2.2 ハリスコ州の日系企業の動向
- 3. メキシコ進出への課題
 - 3.1 労務関係
 - 3.2 税制
 - 3.3 メキシコ進出への注意点
- 4. まとめ

0. はじめに

1965年にマキラドーラが設立されて以来、アメリカを始め各国がメキシコへ投資をしてきた。また、現在メキシコは豊富な若年労働力並びに、その立地環境から各国の注目を集めている国である。日本は2008年にアメリカで発生したリーマンショックの影響から立ち直りを見せつつあったが、昨年発生した東日本大震災により東北地方が一時壊滅的な被害を受けた。約1年経った現在でも、復興は十分とは言えず完全復興にはまだ長い道のりが待っているように思われる。更には、昨年タイで発生した大洪水の影響で多くの日系企業が甚大なる被害を被った。東日本大震災並びにタイの大洪水を通じて明らかになっ

たのが、自動車産業における裾野産業の停止による世界的な日系自動車産業の生産の停滞である。部品の供給が止まることにより、世界各地で生産している日系自動車工場の生産は大幅に停滞した。

これらの教訓から、アジアを中心に展開している自動車部品工場をほかの地域へ展開するという選択肢を考えざるを得ない状況となってきた。更に、東日本大震災以降の円高により、自動車産業のみならず各日系企業が海外展開を考えざるを得ない状況となっている。そのような中、現在日本が主に注目している国が2つある。1つ目は、インドネシアであり2つ目はメキシコである。インドネシアは距離的に日本からはそれほど遠くなく、アジアでの販売強化、並びに生産強化の拠点として注目されている。一方、メキシコは日本からの距離は遠いものの、2005年の日墨 EPA 発効以降着実に貿易額及び2国間の関係が密になってきている国である。加えて、北部はアメリカに隣接し南部はラテンアメリカに続くという点で、立地的にもかなり魅力のある国である。ここ数年、メキシコに進出している日系企業も多数あることから、今後もメキシコは日系企業の進出先として魅力のある国となる可能性は否定できない。

そこで本稿は、今後メキシコが日系企業の投資先としてどのような国であるのかについて、既にメキシコに進出している企業の情報を整理することで明らかにしていくことを目的としたい。また、筆者が現地で行ったヒアリングの結果を紹介しながら、メキシコに進出するメリットにはどのようなものがあるのか、メキシコ進出にあたり日系企業にはどのような課題があるのかについて考察していくことにしたい。

1. メキシコの概要

メキシコは石油や農産物など豊富な資源に恵まれ、また約1億1200万人の人口を抱える国として知られている。人口構造は若年層が多く、若い豊富な労働力を有しており、アメリカをはじめ各国企業がメキシコに進出して来ている。更に、1982年発生した債務危機、1994年に発生したテキーラショックと呼ばれる金融危機を乗り越え、NAFTA 加入後は着実に経済成長を遂げている国である。そこで以下では、現在メキシコがどのような状況にあるかを簡単に概観していくこととしたい。

1.1 政体

メキシコは大統領を国家元首とする連邦共和制国家である。議会は二院制を採用しており、上院（元老院）と下院（代議院）がある。上院は、全 128 議席で、そのうち 4 分の 3 にあたる 96 議席が連邦区と州の代表であり、残りが全国区の代表である。それぞれ比例代表制で選出され、任期は 6 年となっている。下院（代議院）は全 500 議席で、300 議席は小選挙区制で選出され、200 議席は比例代表制で選出される。下院の任期は 3 年となっており、上院、下院とも連続再選は禁止されている。主要政党としては、長らく政権を維持してきた制度革命党 (PRI)、中道右派の国民行動党 (PAN)、左派の民主革命党 (PRD) がある。その他環境緑の党 (PVEM) や労働党 (PT) などの政党も活動している（表 1）。

現大統領は、国民行動党(PAN)のフェリペ・カルデロン（任期：2006 年 12 月 1 日～2012 年 11 月 30 日）であり、大統領は行政府の長となっている。大統領の権限は絶大であり、憲法は三権分立を規定しているが、事実上、立法府も司法府も大統領の統制下にあるため民主主義としては欠陥がある事を指摘されることもある。大統領は 6 年に 1 度国民の直接選挙によって選出され、再選は禁止されている¹⁾。

表 - 1 メキシコ連邦議会の党派別議席数

政 党 名	上院	下院	
		改選前	改選後
国民行動党 (PAN)	52	206	142
制度的革命党 (PRI)	32	106	238
民主革命党 (PRD)	26	126	71
環境緑の党 (PVEM)	6	17	22
団結党 (Convergencia)	5	18	6
労働党 (PT)	5	11	13
新しい同盟党 (Nueva Alianza)	0	9	8
社会民主党 (PSD)	0	5	0
無所属	2	2	0
議席総数	128	500	500

注) 下院の改選前議席は、2009 年 7 月 5 日以前のもの

1) 南米の多くの国では、大統領が長期政権を築き王朝政治を行うことが政治腐敗を招く一因

1.2 マクロ経済動向

メキシコは1994年のNAFTA加入以降、着実に経済成長を遂げており2000年以降、メキシコのマクロ経済は非常に安定していると言える。メキシコのGDPは、2011年のIMFの推定では1兆1,850億ドルあまりで世界第14位となっており、一人当たりGDPも1万ドルを超えている(表2)。

経済成長率に関しては、ブラジルの高成長の影に隠れてあまり目立たないものの、ゆっくりとプラス成長を達成してきたが、2008年に発生したリーマンショックの影響で、2008年の経済成長率は1.2%となり、また2009年には-6.1%となり経済成長に陰りが見えた。その後2010年には回復基調になり、対2009年比では5.4%のプラス成長となり持ち直している²⁾。消費者物価上昇率も、他の南米諸国に比べるとあまり高くなく概ね4%前後で推移している。対ドル為替レートでは近年1ドル=11ペソ近辺で安定していたが、リーマンショック後ここ数年はペソ安傾向にあり1ドル=12~13ペソ近辺で推移しており、メキシコの輸出力向上を後押しする要因の一つとなっている(表-3)。

一方、メキシコはアメリカ依存の経済であることが指摘されている³⁾。2008年にリーマンショックを発端とした経済ショックはメキシコに予想以上の影響を及ぼすこととなった。リーマンショック後の2009年の経済成長率について当初メキシコ政府は楽観視をしていたが、-6.1%を記録した。アメリカの2009年の経済成長率が-3.49%であったことを考えると本国以上の影響がメキシコに及んだこととなり、経済構造上の欠点を露呈することとなった。NAFTAによって経済成長を遂げてきたメキシコではあるが、現在経済面においてアメリカ一極体制からの構造転換を図る必要が出てきている。

となることが指摘されているが、メキシコの大統領は再選が禁止されているため、政治腐敗が起りにくいと考えられ南米諸国の中では一定の評価を受けている。

2) IMFの予想値では、2011年度の成長率は3.79%のプラス成長と見ており、まだ経済拡大基調にある。(IMF, *World Economic Outlook Database*, September 2011)

3) メキシコの輸出の約8割がアメリカ向けであり、外国投資の約5割をアメリカに依存している。そのため、アメリカの経済動向によって貿易量が左右される傾向がある。近年徐々にではあるが、アメリカ以外の国に対しての貿易量が増えており、特に南米向けの輸出が増加傾向にある。

日系企業のメキシコ進出：ハリスコ州の事例を中心に

表 - 2 GDP の国際比較

(単位：10億ドル,ドル)

順位	国名	2007年	2008年	2009年	2010年	2011年	一人当たりGDP
1	アメリカ	14028.7	14291.6	13938.9	14526.6	15064.8	48147.2
2	中国	3494.2	4520.0	4990.5	5878.3	6988.5	5183.9
3	日本	4378.0	4879.8	5033.0	5458.8	5855.4	45773.8
4	ドイツ	3328.6	3640.7	3307.2	3286.5	3628.6	44555.7
5	フランス	2587.2	2842.5	2631.9	2562.7	2808.3	44400.8
6	ブラジル	1378.2	1655.1	1600.8	2090.3	2517.9	12916.9
7	イギリス	2812.0	2679.0	2182.4	2250.2	2481.0	39604.3
8	イタリア	2119.2	2307.3	2116.6	2055.1	2245.7	37046.3
9	ロシア	1299.7	1660.8	1222.0	1479.8	1884.9	13235.6
10	インド	1152.8	1251.4	1264.9	1632.0	1843.4	1527.3
11	カナダ	1424.1	1502.7	1337.6	1577.0	1758.7	51147.5
12	スペイン	1444.0	1601.4	1467.9	1409.9	1536.5	33297.5
13	オーストラリア	953.7	1061.0	988.6	1237.4	1507.4	66983.9
14	メキシコ	1035.2	1094.0	879.2	1034.3	1185.2	10802.8
15	韓国	1049.2	931.4	834.1	1014.5	1163.8	23749.2

(出所) IMF, *World Economic Outlook Database*, September 2011

注) 2011年の値はIMF推定値,一人当たりGDPは2011年のもの。

表 - 3 各種経済指標

	経済指標	2006年	2007年	2008年	2009年	2010年
1	実質GDP成長率	5.20%	3.30%	1.20%	-6.10%	5.40%
2	一人当たり名目GDP(ドル)	9,076.61	9,785.67	10,254.51	8,174.31	9,521.65
3	消費者物価上昇率	4.05%	3.76%	6.53%	3.57%	4.40%
4	指標金利(CETES 28日物年末)	7.02%	7.44%	7.97%	4.51%	4.45%
5	為替レート(年平均)	10.8992	10.9282	11.1297	13.5135	12.636
6	株価指数(年末)	25,857.4	29,536.8	22,380.3	32,120.5	38,550.8
7	外貨準備高(年末,100万ドル)	67,680	77,991	85,441	90,838	113,597
8	公的対外債務(100万ドル)(グロス)	54,766	55,355	56,939	96,354	110,428

(出所) IMF, INEGI

注) 2はIMF,その他はINEGI。

2. 日系企業のメキシコ進出

2.1 メキシコの日系進出企業の動向

ジェットロメキシコによると、2011年9月時点でのメキシコにおける日系企業数は、現地法人・駐在所を併せて363社となっている。業種別比率で見た場合、製造業が約77%、非製造業が約23%となっており、生産拠点としての利用度の高さをうかがわせている。製造業においては、自動車関連企業が87社であり、次いで電気・電子関連企業が67社進出している。また、一般機械関連企業も33社進出しており、これら3つの分野で製造業の約67%、製造業、非製造業の合計比に対しても半数を超えている（表-4）。

自動車関連企業は各社の企業戦略により目的は様々であるが、日産の工場があるアグアスカリエンテス州をはじめ、メキシコの中央高原地域であるメキシコ州、ケレタロ州、グアナファト州、サンルイスポトシ州、ハリスコ州、サカ

表-4 メキシコ進出日系企業数

業 種	現地法人・支店		駐在員 事務所	合計	構成比	
	生産拠点	輸入販売				
全 業 種	343		20	363	100	
製 造 業	274		6	280	77.1	100
	201	73				
	自動車・部品	78	9	0	87	31.1
	電気・電子	50	17	0	67	23.9
	一般機械	8	22	3	33	11.8
	化学品	20	3	0	23	8.2
	鉄鋼金属	18	3	1	22	7.9
	その他	27	19	2	48	17.1
非製造業	69		14	83	22.9	100
商業	22		1	23	27.7	
運輸・倉庫	18		4	22	26.5	
その他	29		9	38	45.8	

（出所）ジェットロメキシコ
注）データは2011年9月時点。

テキサス州などへの進出が多い。米国への輸出割合が高い部品企業に関しては、米国へのアクセスを考え、北部地域のヌエボレオン州やコアウイラ州、タマウリパス州、およびチワワ州などにも進出しているところもある。

2008年に発生したリーマンショックや、ギリシャを発端としたユーロ圏の経済停滞などの世界的な経済環境の悪化、並びに近年まれにみる円高の影響から、日系企業はコスト削減などを求めて更なる海外進出を迫られる事態となっている。自動車関連企業においては、2011年3月に発生した東日本大震災により東北地方の自動車関連の裾野産業は壊滅的な影響を受け、日本のみならず世界展開している各工場に部品供給がままならず生産が一時停止する事態を招いた。また、タイでは3か月以上にわたり続いた2011年7月に発生した大洪水の影響により、タイに拠点を置く日系自動車関連企業の中には工場の稼働停止を余儀なくされるものもあった。経済環境の悪化、災害に対するリスクヘッジとして自動車関連企業の更なる海外進出の必要性が加速している。

これらの状況を受け、現在日系自動車関連企業のメキシコ進出が加速している。日産は、アグアスカリエンテス州にある既存工場の近隣に新工場の建設を決定した。用地費用を含めると最大約20億USドルの投資となり、2013年後半の操業を予定している⁴⁾。日産はメキシコを米州圏戦略の基地と位置付け、今後3段階に分け工場を建設する予定である。HONDAはハリスコ州エルサルトル市に工場を設立しているが、既存工場があるハリスコ州エルサルトル市の東約340kmに位置するグアナファト州セラヤ市近郊に、約8億USドルを投資して年間生産能力20万台規模の新四輪車工場を建設することを決定した。操業開始は2014年前半を目指している⁵⁾。マツダもHONDAと同様に、グアナファト州セラヤ市近郊に住友商事と共同出資で約5億USドルを投資して年間生産能力20万台規模の新四輪車工場を建設することを決定しており、2013年の操業を目指している⁶⁾。マツダは、メキシコ工場をメキシコ国内並びに南米への生産拠点としており、前出の日産やHONDAとは違う戦略を持っている。また、マツダはメキシコ工場を単独資本で建設する事を決定し、より独自色の

4) 「日産、メキシコ巨大工場に託す米州派遣の野望」(日本経済新聞電子版、2012年1月27日)

5) HONDA ニュースリリース 2011年8月13日

6) 「マツダ メキシコに工場建設へ 新興国での販売拡大狙う」(朝日新聞電子版、2011年6月17日)

強い投資計画となっている。

メキシコでは日系自動車企業に部品を供給するメキシコ系裾野産業が未成熟との指摘があり、日産、HONDA、マツダの工場新設に伴い日系サプライヤーのメキシコ進出の動きも活発化している。丸一鋼管は、自社の米子会社ならびに伊藤忠丸紅鉄鋼、豊田通商と共同出資でアグアスカリエンテス州に自動車用鋼管を生産する現地法人「マルイチメキシコ」の設立を決定した。資本金は約1,000万USドルで、新工場の稼働は2012年末を予定している。この工場では年間約1万2,000トンの自動車用鋼管を生産し、日系自動車企業の現地調達ニーズに対応することを目的としている。今後も同様の形で、日系サプライヤーのメキシコ進出の可能性は十分に考えられる。

2.2 ハリスコ州における日系企業動向

(1) ハリスコ州の経済投資動向

ハリスコ州はメキシコ中部に位置する州でありその州都グアダハラ市は、約150万人の人口を擁し、その歴史からメキシコ第2の都市と言われている。州別人口で見ると、ハリスコ州は約730万人を擁し、メキシコ連邦区(メキシコシティ)に次ぐ規模の人口となっている。

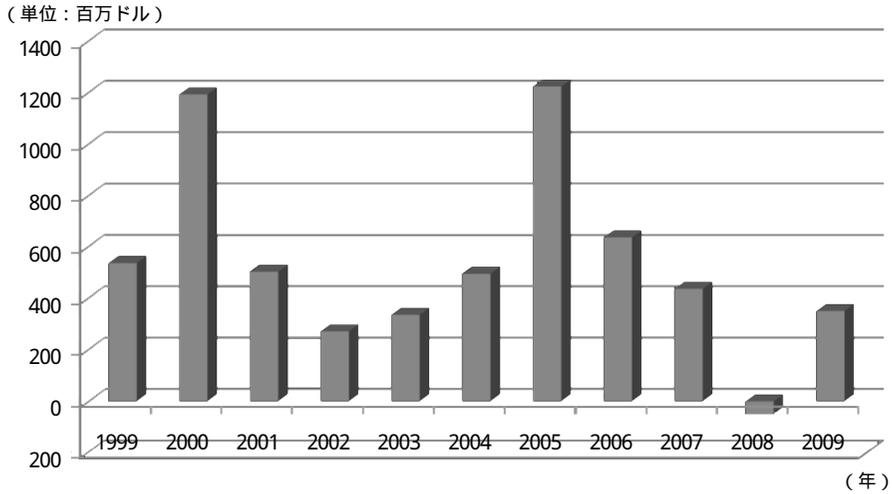
ハリスコ州への直接投資は、1999年から2009年までの平均直接投資は約5.9億ドルとなっているが、各年の投資額には多少ばらつきがある。2000年の約11億ドル並びに2005年の約12億ドルの投資は突出しているが、近年では2005年をピークに減少傾向であり、アメリカで発生したリーマンショックの影響により、2008年には5,000万ドルのマイナスに転じることとなった。メキシコは経済をアメリカに依存している国のため、アメリカの影響を多分に受ける傾向がある。翌年の2009年には増加に転じ約3.5億ドルの直接投資があった(図-1)。直接投資の分野としては、1999年から2009年の総額で見ると、製造業が全体の約70%を占めており、圧倒的なシェアを誇っている。続いてホテル、レストランなどを含む公共サービス業部門が17%となっており、製造業の割合の高さが際立っている形となっている⁷⁾。

ハリスコ州と日本との貿易額は、2005年の日墨EPA発効後順調な伸びを示

7) SEIJAL ホームページ <http://sin.jalisco.gob.mx/cognos/cgi-bin/upfcgi.exe>
(アクセス時: 2012年1月20日)

日系企業のメキシコ進出：ハリスコ州の事例を中心に

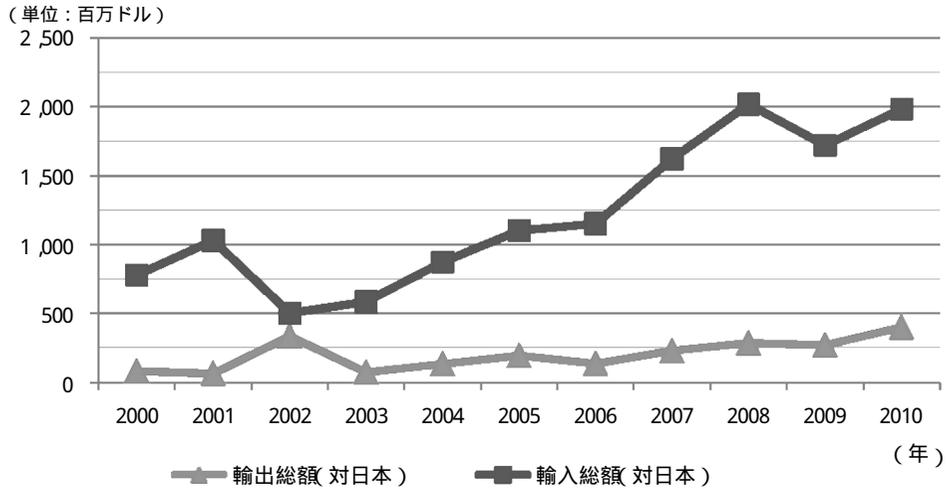
図 - 1 ハリスコ州に対する直接投資額推移



(出所) SEIJAL ホームページ <http://sin.jalisco.gob.mx/cognos/cgi-bin/upfcgi.exe>
 (アクセス時：2012年1月20日)

(注) 直接投資額は、日系企業以外の外国籍企業も含む。

図 2 ハリスコ州の対日本貿易額推移



(出所) SEIJAL ホームページ <http://sin.jalisco.gob.mx/cognos/cgi-bin/upfcgi.exe>
 (アクセス時：2012年1月20日)

していたが、2008年に発生したリーマンショックの影響により、2009年には減少に転じた。翌年の2010年には再び増加傾向に転じており、今後も同水準で推移していくものと思われる。

（2）ハリスコ州の日系企業

ハリスコ州では、日系企業も多数企業活動を行っており HONDA を初め、花王やヤクルトなど日本でもなじみのある企業を含めて約 17 社が拠点を構えている。多くの日系企業がコスト削減を求めてメキシコに工場を展開しているのに対し、中にはメキシコに根を生やし地域密着型企业として活動している企業も存在する。以下では筆者が現地で行ったヒアリング 2 社についてその特徴をまとめたものを含め、ハリスコ州における日系企業の活動について考察して行くこととしたい。

以下は、グアダラハラにおいて、筆者が行ったヒアリングを元に各企業の特徴を概観したものである。

IWATA BOLT MEXICANA SA. DE. C.V（イワタボルト：自動車部品関連企業）

イワタボルトはグアダラハラでは主に自動車関連ボルトの販売、供給を担っている企業であり本社は東京都品川区にある。1998年に HONDA、日産への自動車部品供給を目的として、グアダラハラに営業所を設立した。従業員数は2011年現在10人であり、日本人1名、その他は現地採用9名となっている。現在の顧客としては、日系自動車関連企業がほぼ100%を占めており、日産系約7割、HONDA系約3割となっている。自動車関連以外の現地の企業とはほとんど取引が無い状態である。その理由としては、現地メキシコ企業が取引において重要視するのは価格であり、IWATA BOLT製のボルトは相対的に割高なイメージがあるためとされている。しかしながら、安全性を重視する製品には安全基準を満たす部品を使用する必要がある、例えば乗用車などに関しては多少割高でも基準を満たしている高品質のボルトを使用する必要がある。これらの分野においては、IWATA BOLTのボルトは需要があるが、全体の取引量から比べると僅かな比率となっている。

販売対象地域は、HONDAが工場を構えるグアダラハラ市をはじめ、日産が工場を構える中央高原地帯のアグアスカリエンテス市にも及んでいる。グアダ

ラハラ営業所は、メキシコにおける販売拠点と共に供給拠点となっている。自社製品であるボルトに関してはグアダラハラには工場を持たず、部品等は日本からの輸入が約7割、アメリカからの購入が3割となっている。日本からの輸入は海運が主でありマンサニージョ港に届いた後、グアダラハラまで陸路で輸送されている。一方、アメリカからの輸入は陸路(トラック)で行われている。現地採用の従業員の性質としては比較的勤勉なイメージの者が多く、残業や休日出勤に対しても積極的に参加するものが多いのが特徴である。勤労による収入獲得に対し前向きな従業員が多く存在している。社内でのコミュニケーションツールとしては、英語並びにスペイン語が使用されている。

Yakult Guadalajara S.A. de C.V. (ヤクルト：乳製品販売業)

ヤクルトグアダラハラは乳性飲料やヨーグルトを主力商品として宅配販売を基本とした販売形態を行っている企業であり、約28年前にグアダラハラに営業所を設立した。グアダラハラに営業所を設立した当初は、ヤクルトの販売形態はグアダラハラでは成功するのは難しいと言われており、初期の8年ほどは経営が芳しくなかった。しかしながら現在では安定した売り上げ利益を確保しており、グアダラハラでは地域密着企業に位置付けられている。ヤクルトの主な販売の手法では、通称“ヤクルトおばさん”といわれる女性陣が各家庭を訪問し販売する。“ヤクルトおばさん”は配達、集金、販売網開拓、健康に関する啓蒙活動など、1人で何役もこなすことになる。これらの業務を一人でこなすのは無理だというのが設立当初のメキシコでの通念であった。また、配達業務は数ある職種の中でもあまり評価が高い業種ではないことも、“ヤクルトおばさん”になることを阻む要因ともなっていた。しかしながら、適切な社員研修を経て当初無理だと言われていた業務を着々とこなす者が増えて行き、現在では約930名の“ヤクルトおばさん”が所属しており、見事に業務をこなしている。ヤクルトグアダラハラの社員は約340名となっているが、“ヤクルトおばさん”は“社員ではなく委託契約となっている所に特徴がある。

“ヤクルトおばさん”はヤクルトから製品を購入し、顧客に販売する。設立当初は少なからず未収金があり、この改善が必要であった。この対策として、本社が“ヤクルトおばさん”に商品を販売する時に、その前に販売した商品の代金を納入済ではない場合、新たな商品を販売しないというシステムを採用し

た。また、商品を販売するのはヤクルトグアダラハラ本部ではなく、別のセクションを作り、そのセクションが販売する形態を採用した。別のセクションを本社と“ヤクルトおばさん”の間に置く目的は、本部としては直接関与しないので、あくまでも別セクションとの直接交渉によって製品の仕入れが可能とさせることにある。商品の仕入れができないことは、最終的に本人の収入に直接響くため、“ヤクルトおばさん”の販売代金の納入率は99.99%を超え、ほとんど未回収が無い状態にまでなっている。なお現在ヤクルトグアダラハラでは、週2回販売代金を入金するシステムを取っている。

また、収入は歩合制になっており、顧客が多いほど収入が上がるというシステムである。販売のみならず自ら顧客開拓をするインセンティブも芽生え、現在では毎日約370,000本の売り上げをコンスタントに記録している。販売チャネルとしては4つあるが、売上比率をみると宅配が全体の約64%を占め、残りが店舗販売等になる。宅配組織率が高いほどスーパーなどに卸す割合が少なくて済み、安定した経営が可能になる⁸⁾。またグアダラハラ営業所はハリスコ州に64の宅配・直販ルートを持ちほぼ全域を網羅しているが、グアダラハラだけで売り上げの約70%を占めている。昨今の円高は、グアダラハラでの活動には直接影響を及ぼしてはいないが、本社への利益送金の際に大変マイナスに働いている。ヤクルトが成功している鍵は、安定した販売網の開拓並びに確固とした社員教育体制の確立にあると思われる。

グアダラハラには上記以外の日系企業も多数活動しているが、メキシコだけで活動している企業も存在する。例えば、TOYOグループは、日本食レストラン“SUEHIRO”をはじめ、日本食食材店、旅行代理店並びにプラスチック容器工場など多角的に活動している企業である。TOYOは、メキシコ全土にその店舗を展開しており、各地域に根差している⁹⁾。メキシコでは日本食は健康食として知られており、日本食の食材はアメリカ経由で輸入されるため割高ではあるが、富裕層を中心にレストランのみならず日本食食材店もコンスタントな需要を確保している。グアダラハラは他のメキシコの州に比べて、比較的

8) 店舗に商品を卸す場合、値引きやリベートを要求されるケースが多々あり最終的に利益率の減少にもつながる場合がある。

9) TOYO foods は、メキシコ全土に日本食食材店として14店舗を展開するに至っている。

富裕層が多く居住している地域であると言われている。これらの富裕層をしっかりと顧客としてつかんでいる所に TOYO の企業活動の成功の鍵があると思われる。

(2) グアダハラにおける日系企業の動向

メキシコはアメリカ依存の国と言われており、特に輸出において製造業が占める額が多い。その中でも自動車は重要な品目となっている。NAFTA 締結以降、アメリカの自動車市場を対象として多くの国からメキシコへ直接投資が行われ、日本の自動車企業も多数進出してきている。グアダハラにおいても、HONDA が工場を設立しており自動車生産を行っている。メキシコには日本の自動車会社へ供給する裾野産業が育っていないという現状があるために、HONDA 系への自動車部品供給をする目的でイワタボルトはグアダハラに営業所を設立するに至り、HONDA 系以外ではアグアスカリエンテス州の日産系企業にもボルトを供給している。今後、現地企業による自動車関連分野の裾野産業の育成が課題となっているが、いまだ十分とは言えず日本企業のメキシコ進出の余地は残されている。

通常日本企業が海外展開を選択する目的は、海外製造拠点並びに海外販売拠点の確立が主なものとなる。特に海外製造拠点の設立は、製造コスト削減が主な目的となり低コスト国への進出が望まれる。メキシコは、アジアに比べ人件費はやや高いものの、昨今の燃料価格の高騰などにより、輸送コストの面ではアメリカに輸出することを考えると比較優位がある。この点からも、今後製造業がメキシコに進出を考える余地は十分にあり、各州で外資企業の誘致合戦が繰り広げられている。

グアダハラにおいても昨今の情勢から HONDA も工場拡大を画策していたが、地元政府と折り合わずグアナファト州政府の積極的な誘致政策が功を制し、メキシコ第 2 工場をグアナファトに設立することになった¹⁰⁾。グアダハラの HONDA の敷地にはまだかなりの余裕があり、グアダハラ政府は自然

10) グアナファト州政府は、HONDA がグアナファトに工場を誘致することを条件に以下の提案をした。工場用地の使用料無料、工場従業員約 3,000 人をグアナファト州政府が準備する、工場予定地から、高速道路までの間の道路等のインフラ整備の実行（「マツダとホンダが工場新設、車生産、中南米の中心に、グアナファト州知事に聞く。」日経産業新聞、2012 年 9 月 15 日）

とグアダハラに第2工場を建設するものと考えていた節があり、HONDAのグアナファト工場建設は衝撃的な出来事となった。この件をきっかけとして、現在グアダハラ市政府は直接投資呼び込みに本腰を入れている¹¹⁾。

昨今の自動車会社進出ブームにより、多くの企業がメキシコに工場を構えるようになっている。中でも、アグアスカリエンテス州は日産関連の企業が多数集まっていると言われ、“日産村”などと呼ばれるに至っている。これらの企業の為に、アグアスカリエンテスでは工場近辺のインフラ整備を着々と行っており、高速道路をはじめ空港の整備も行っている。アグアスカリエンテスのケースは、一つの大企業によって町自体が活性化するモデルケースとなっており、他の地区もおなじように外資大企業誘致に対し本腰を入れている。

グアダハラの場合、現在経済活動規模は横ばいか減少傾向にある。製造業が主要な産業であるメキシコにおいて、自動車、電子機器の製造は喜ばれるべき分野である¹²⁾。しかしながら、自動車関連産業が中央高原地域に集結している状況を鑑みると自動車関連企業の誘致は多少難しい状況にあると思われる。また、ハリスコ州には48の工業団地が存在しているが、各工業団地の情報については日本で入手することは難しい¹³⁾。ホームページを作成している工業団地も多々存在するが、進出企業として必要な情報が限られているのが現状である。特に日本においてはアジア各国に比べ、メキシコの現地の詳細な情報を取得するのはまだ困難を伴っているようである¹⁴⁾。また、工業団地の中にはほと

11) ハリスコ州グアダハラ市にある経済振興庁 (SEPROE) は、グアダハラ大学経済学部と共同で、日本企業を対象とした、企業誘致に向けた促進プロジェクトを計画している。主な内容としては、日本企業が日本で取得することが困難な情報を得やすくするため、大企業のみならず中小企業も対象とした、企業活動に必要な情報の提供を目的としている。提供する情報としては、工業団地や会社設立のための法的情報のみならず生活環境にまで及んだ情報の体系化を目指している。

12) ハリスコ州政府は、現在特に航空宇宙分野、自動車産業、バイオテクノロジー、並びに薬剤系の企業誘致に関して積極的に活動している。(グアダハラ大学経済学部経済地域研究所とハリスコ州経済促進庁との会合、2012年2月24日)

13) ハリスコ州では、工業団地を一覧できるホームページを開設しており、各工業団地のホームページへのリンクを作成しているが、工業団地によってホームページを作成していない所もあり、詳細な情報を入手することができない所も存在する。(ハリスコ州工業団地協会ホームページ <http://www.apiej.com/en/>)

14) メキシコ進出を考えている日系企業によると、日本でのメキシコ情報入手機関としては在日メキシコ大使館やジェットロなどが主な手段であり、在日メキシコ大使館主催のセミナーなどによって情報を獲得している。ただし、現地の詳細については実際に視察を行う必要があ

んど開発が進んでいない所も存在しており、一方では急ピッチで整備が進んでいる工業団地も存在している。このような状況の中で、名古屋に拠点を置く(株)大同メタルはメキシコ国内の複数の州を視察した上で、2012年にグアダハラ郊外に位置する工業団地に工場を設立することを決定し、2013年後半の本格稼働を予定している¹⁵⁾。グアダハラに工場建設を決定した要因の一つに、日本人従業員の生活環境がある。グアダハラには、約250人の日本人が居住していると言われており、日本人が生活するために必要な施設、店等が数多く存在している。さらに、治安の面でもグアダハラは他の地域に比べ安全であると言われており、小さな子供のための日本人補習校も存在している。日本人にとって住みやすい環境が比較的整っているという事が、工場建設の要件の一つとなったと考えられる¹⁶⁾。また、労働者の人件費についてもグアダハラはメキシコ第2の都市であり、大都市であることから比較的高い事が懸念されているが、今回大同メタルが工場を建設する工業団地は、グアダラハラの郊外という事もあり、メキシコの平均的な賃金レベルでの雇用が可能となっている。居住地域が治安の良い都市部にあり、通勤可能圏内に工業団地がある事はメキシコ進出企業にとって投資決定の重要な要素となっている。大同メタルの進出形態は、今後日系企業がグアダラハラへ進出する際のモデルケースの一つとなる可能性がある。

加えて、グアダラハラはメキシコの中でも人口が多い都市となっているため、輸出業以外に国内市場をターゲットとして企業活動を行うことが出来る可能性も残されている。例えばヤクルトのケースが一つの参考となり得る。ヤクルトは現地の従業員とコミュニケーションを取りながらも、日本式のやり方を浸透させることに成功した。主に口コミを通じてヤクルト製品を認知させることに成功し、従業員の活動形態もメキシコでは無理と言われていた一人で何役もこ

り、これらの費用と手間がメキシコ進出を画策している企業に二の足を踏ませている可能性は否定できない。(グアダラハラにおけるメキシコ進出希望日本企業との会食会におけるインタビューより、グアダラハラ、2011年11月17日)

15) 「大同メタルのエンジン用軸受け、メキシコに生産子会社、13年後半にも本格稼働」(日経産業新聞、2011年9月28日)

16) メキシコでは身代金要求を目的とした誘拐事件が多く発生しているため、生活環境確保は重要な課題となっている。日本の外務省によると、近年在墨邦人の被害はメキシコシティから地方に拡散していく傾向があり、被害を回避するための注意を呼び掛けている。(外務省海外安全ホームページ：<http://www.anzen.mofa.go.jp/manual/mexico.html>)

なすことを成功させている。このヤクルトの例が示すことは、社員教育を行うことである基準まで人材を育てることが可能になるという事である。しかし注意しなければならないのは、社員教育にも費用と時間がかかるという事である。通常、外資系企業は操業開始から5年で利益が出ないと撤退を決定すると言われている。ヤクルトの場合は、操業から8年は利益が思うように出ず我慢してきた。資本のある企業であるからこそ軌道に乗せることが出来たという側面は否定できない。メキシコで市場を開拓する際にはマーケティングが非常に重要である。貧富の差が激しいメキシコにおいては、どの階層をターゲットにするかを見極める必要がある。地域密着型企業を目指す場合には、当然富裕層もいる地域をターゲットにする必要がある。昨今、メキシコ国民も所得が増加し、クレジットなどの普及で購買力が上がっている。これらの状況を踏まえて、製造工場のみならず国内市場もターゲットにメキシコに進出することを考えることは有効であると思われる。

3. メキシコ進出への課題

実際に海外に進出する際に考慮すべき事項として、会社設立に関する手続き、税制、労務関係、さらには従業員が生活をする居住環境などがある。これらを総合してどの地域に進出するかを決定する必要があるが、居住環境については地域差もあり日本では詳細な情報を得にくいのが現状である。メキシコには既出の日系企業を中心とした日本人コミュニティーが形成されている地域が多数あり、これらの地域では日本人が生活するインフラについてもある程度整備されている可能性がある。しかしながら、これらの情報については各地域独自のものであるため、ここでは特に扱わず、以下メキシコ進出を考える際に考慮すべきコストの共通知識として、労務関係ならびに主な税制について概観していくこととしたい。さらに、これらを踏まえメキシコに進出する際に日系企業にはどのような課題があるのかについても考察していくこととしたい。

3.1 労務関係¹⁷⁾

メキシコでは、1931年に労働法が連邦法として整備されて以来度重なる改

17) 本節は主に、中畑貴雄(2010)『メキシコ経済の基礎知識』pp. 165-171に依拠している。

正が行われてきた。労働法の特徴は、メキシコ革命の影響を多分に受け労働者を過度に保護する内容となっていることにある。このため、労働者にとっては安定を保証するものである一方、労働関係の流動性に関しては阻害する一因となっている。以下メキシコに進出するにあたり、日系企業が理解しておくべき主な労務関係について概観していくこととしたい。

(1) 労働法の特徴

メキシコの労働法は全 1,010 条に及んでおり、世界でもまれにみる包括的な規定となっている。労働法は大きく分けて、1. 個別的労働関係、2. 集団的労働関係、3. 調整・調停機関、4. 訴訟とその手続き、といった4つのカテゴリーからなるが、対象となる労働者は、農業労働者、家事使用人を含むすべての民間労働者と公務員などであり、ほぼすべての労働者を含んでいる。また連邦労働法は1931年の制定以来、幾度となく改正を繰り返してきているが、いずれもマイナーチェンジの域を脱さず、80年間「革命の精神」を基本とした考え方は変わっていない。1970年の改正が最も大規模であったとされているが、この時も住宅基金の新設などが主な内容で、考え方自体に変更はなかった。

メキシコの労働法では、具体的な規定以外に「目標や理想」を掲げる傾向がある。これは、スペインの植民地時代にスペイン人入植者がメキシコの法律をないがしろにしていたことから、独立後のメキシコでは、法律の制定においては社会のあるべき理想を掲げる必要を感じたことに依るとされている。そのため、労働法も包括的である上柔軟性に富む形となり、労働協約は一般的に長文で詳細まで定めたものとなっている。

また労働法の最大の特徴は、労働者保護的色彩が強いことである。全体としては労使は対等であるとの原則に立っているが、法律の解釈で対立した際には労働者に有利な解釈が適用される傾向がある。そのため、経営者側は労働契約を結ぶ際には、後に労使間で契約に関する混乱を避けるために詳細な契約書の作成が必要となる。

(2) 雇用関連事項

メキシコで従業員雇用の際には、雇用主は従業員の少なくとも90%以上のメキシコ人を採用することが定められている(労働法第7条)。しかし、国家移

住庁 (INM) は、外国人駐在員が取得する商用ビザ (FM3) を所持する外国人は短期滞在者扱いであると考えており、外国人駐在員の割合が1割を超えた場合でも、外資系企業や事務所が摘発される例はほとんどなくなっている。ただし、法令は現在でも有効なため当局の摘発の可能性はゼロではないことに注意が必要である。

また、雇用期間についても注意が必要である。労働法第35条において、「雇用関係は明確な理由が無い限り無期限とする」と規定されている。そのため、メキシコでは通常臨時雇用¹⁸⁾が認められておらず、定年も存在しないことになる。雇用関係が終了する際には、会社都合による解雇と同じ形態になり、解雇補償金を支払って辞めてもらうこととなっている¹⁹⁾。

解雇に関しては、多分に労働者の権利が守られる法体系となっている。労働法第47条において、労働者がその能力に関して虚偽の申告をした場合の理由が証明できた場合には、解雇補償金を支払う必要はないとされている。しかし、通常証明をすることは大変難しく、裁判になった場合労働者に有利な判決が出る傾向があることから、契約に際して詳細に条件等を決めておく必要がある。このケース以外での会社都合での解雇には、解雇補償金が必要となるため雇用にあたっては慎重な姿勢で臨むことが必要となる。

就業時間は、昼時間（午前6時～午後8時）、夜時間（午後8時～翌朝6時）そして昼夜混合時間（両方の時間帯にまたがり、夜間時間帯から3時間半を超えない時間帯）の3つに区分されている。それぞれの労働時間は、昼間時間帯が8時間、夜間時間帯が7時間、昼夜混合時間帯が7時間半を超えてはならないとされている。法定労働時間は原則週48時間となっており、週休2日制を採用する場合などには、労使の合意により1日8時間を超えて労働時間を配分することが出来る。また、残業については通常1週間に9時間までしか認められておらず、9時間を超えた残業をさせた場合、会社が罰則を受ける可能性があることに注意が必要である。

賃金（「給与」）の定義は基本給プラス諸手当となっている。原則として、プ

18) 例外として建設業で労働法第36条による特定労務規定や労働法第37条による期間限定雇用契約などは認められることになっているが、双方ともに適用条件は厳しいものとなっている。

19) 給与3か月分に加えて、勤続1年に付き20日分の給与を支払う形になる。

ルーカラーは1週間毎、ホワイトカラーは15日毎に支給される。メキシコでは一般的に減給することが困難だと言われている。労働法第51条において「労働者は減給された場合には補償金の支払いを受け退職することが出来る」と規定されており、減給に端を発する解雇に際し会社の負担は少ない。また、労働法第5条（禁止事項）Ⅺ項の規定に「同一労働であるにも関わらず、同一賃金以下の賃金を支払う事」と規定されているため、個人的に減給は難しいとされている。雇用体系や賃金に関する体系が日本とは違うことを念頭に置き、いかに現地従業員を雇用するかを念頭に置く必要がある。

（3）労働者利益分配金（PTU）

賃金に関する規定で最も重要で馴染みの無いものにPTUがある。PTUは簡単に言うと会社の利益の10%を労働者に分配するという制度である。株主に対しての分配金の支払いは一般的であるが、メキシコにおいては労働者にも利益分配が行われる。この制度は、労働者に対して利益分配を行い企業経営を圧迫するため、メキシコ労働法体系の中でも経営者からの評判はかなり悪い。

労働者に利益分配をする根拠としては、「労働者は企業の利益に参加しなければならない」との考えがあり、メキシコ憲法第123条「労働権基本権」の第

項にその根拠があるとされている。しかしながら、PTUを企業が負担することは生産性向上の足かせとなるばかりでなく、負担額が利益に応じて決定される性質から毎年変動する可能性があり、企業経営者にとって非常に重い負担となっている。また、PTUの水準が関連会社で違う場合には労使関係にトラブルを招く可能性もある。トラブルを回避するために、近年ではアウトソーシング会社（人材派遣会社）を活用する企業も増えてきている。また、自らが人材派遣会社を関連会社として設立し労働者を所属させることで、同関連会社に必要以上の利益を発生させないようにし、多額のPTU支払いを回避するというケースも増えている。現行の労働法体系ではこれらの手法は違法ではない為、外資系の企業のみならずメキシコ資本の大手企業でも採用している所もある。メキシコへ進出する際には、PTU対策を講じることが企業利益確保の一因となる可能性は否定できない。

3.2 税制²⁰⁾

メキシコは建前上合衆国ではあるが、実質的には中央集権的な国家と言える。その理由の一つに、州政府や地方自治体はその財源を連邦政府から給付される分配金や給付金に多くを依存している現実がある。州政府や地方自治体は給与税や宿泊税などの独自財源を得ているが、企業活動に関する税金はその多くの割合が連邦税となっている。そこで、以下ではまず企業が負担すべき主な税として、法人所得税について概観し、その他企業活動に関係する税についても併せてみていくこととしたい。

法人所得税

メキシコには現在2種類の法人所得税がある。1つ目は伝統的な法人所得税 (ISR) であり、2つ目は企業単一税 (IETU) である。法人所得税率は28%となっているが、2009年11月に国会を通過したISR法改正に基づき、2010年～2012年の3年間は税率が30%に引き上げられ、その後2013年に29%、2014年には28%に戻る事を決定した。また、この改正で原材料や商品仕入れの損金算入が売上原価方式に変更になるなど、税制が国際的基準に改められた。

一方、IETUは2007年まで採用されてきた資産税に代わるもので、連邦政府の歳入増加を目的として2008年に導入されたISRに対するミニマムタックスとなっている。企業は、ISRかIETUのうち、どちらか高い額を収めることになるが、算定の際にはまずISR税額を確定した上で、IETU税額と比べIETU税額の方が高い場合に差額をIETU支払額としてISR税額と共に国庫に納める必要がある。ISRとIETUの税額算出方法には異なる点があるので注意が必要である。主な違いとしては次のようなものがある。

- ・ 益金・損金の算入のタイミングの違い
- ・ 利息やロイヤリティーの扱いの違い
- ・ PTU や減価償却費の扱いの違い
- ・ 人件費の扱いの違い

20) 本節は主に、中畑貴雄(2010)『メキシコ経済の基礎知識』pp. 156-163に依拠している。

益金・損金算入の違いについては、ISR が発生ベースを基準としているのに対して、IETU はキャッシュフロー・ベースとなっている。つまり、ISR は実際の決済が済んだ時点ではなく、請求書等の発行時やサービスの提供時、対価の領収時などのいずれかを満たせば益金の発生とみなされる。他方、IETU の場合は、対価を回収した際に初めて益金とみなされる。ただし、輸出取引の場合においては回収されない対価に関しては、輸出後 12 か月をもって回収されたとみなされる。損金に対しても同様の基準ではかられ、実際に対価を支払うことで損金とみなされる。

また、IETU の場合、金融資産の利息や、関連会社間のロイヤルティーに関するキャッシュ・フローやキャッシュ・アウトが存在しても IETU の税額算出には用いないこととなっている。

損金算入については、ISR と IETU では大きな違いがある。PTU に関しては、ISR では課税所得から控除が可能であるが、IETU の場合は控除ができない。また、設備投資を行った際の減価償却方法については、ISR は法定パーセント分のみ毎年減価償却をするのに対し、IETU の場合は即時償却扱いとなるため、当該年度に 100% 損金算入をすることが出来る。この点においては、IETU はメキシコに進出した企業にとってはメリットとなる。

最大の違いは、人件費の扱いにある。ISR の場合、法定範囲内で人件費と福利厚生費の損金算入が可能であるが、IETU の場合、人件費や社会保障費は損金算入することができない。この点においては明らかに IETU の負担が大きくなることになるので、「人件費」に IETU 税率を乗じた額を、税額控除として算出後の IETU 税額から控除できることになっている。しかし、IETU で使用する「人件費」は、課税所得とみなされる部分のみが対象となっていることから、損金算入できる額が ISR より少なくなり、結果的に課税所得も大きくなる。IETU の税率は 17.5% となっており、ISR より低くなっているが一般的に IETU は ISR に比べ特別な優遇措置が少ないため、実際に支払う税額は ISR より大きくなる傾向がある。IETU の利点は、初年度などに多額の設備投資などを行った場合に支払税額が小さくなるという事であり、IETU がマイナスになった場合には、将来 10 年間に発生する IETU との相殺が可能という点もある。

ISR と IETU は算出方法がかなり違うことから、企業は法人所得税支払いに対し、双方の帳簿管理をする必要があり、手間もコストもかかり企業からは評判

が悪い。そのため政府は試験的に経過を見た上で、2012年に双方の利点を統合し、どちらかに一本化する意向を示している。

その他の主な連邦税

法人所得税以外で重要なのが付加価値税(IVA)である。IVAは日本で言う消費税にあたるものであり、商品・サービスの輸入と販売の際に課税される間接税である。企業が商品の販売、サービスの提供、財の賃貸、また商品・サービスの輸入活動を行うなど各流通段階における付加価値に対して課税されることになる。税率は通常16%となっている²¹⁾。

IVAはキャッシュフロー・ベースで管理され、月単位での納税となる。製品の大半を輸出する企業などの場合、原材料などの仕入れの際に支払ったIVAが控除できずに残高が残るような場合には、救済措置として、翌月以降に支払うIVAからの控除、他の税金との相殺、または還付申請を行うことが出来るとしている。

上記以外の税として、メキシコでは個人の口座に預金する際に発生する税が存在する。現金預金税(IDE)は、1か月に基準額(1万5,000ペソ)以上の現金を銀行口座に入金した場合、1万5,000ペソを超えた部分に3%の税金がかかるものである。税額は銀行口座から源泉徴収される。IDEは、ISRなどの連邦税の予納および確定申告時に税額控除が可能である。また、小切手や銀行振り込みなど入金者の身元が判明する手段による入金は対象外となっている。IDEは納税義務を履行しないインフォーマル経済に対して課税する目的で導入された税となっている²²⁾。

主な地方税

企業が負担すべき主な地方税として給与税がある。給与税は従業員の給与

21) 国境から20キロ以内の「国境地帯」や、バハカリフォルニア州、南バハカリフォルニア州、キンタナロー州全域などの「国境地帯」に指定された地域の税率は11%となっている。また、食品や医薬品、農薬、教育費などは非課税または税率0%となっており、商品・サービスを輸出した際にも税率は0%となっている。

22) メキシコではインフォーマル・セクターに従事する労働者が少なくなく、これらの労働者は登記せずに商業活動を行うため、徴税の対象外となっており、メキシコの税収の低下の原因の一つとなっている。

総額に対して課される州税となっている。多くの州が2%の税率を採用しているが、連邦区（メキシコシティ）では、2010年以降2.5%となっている。一部の州では雇用規模や対象産業によって操業後一定期間の給与税を免除するインセンティブを設けている州も存在する。メキシコ進出の際にはこれらのインセンティブの確認を行う事が有益であると思われる。

また、市町村税として、不動産所有税や不動産取得税がある。不動産所有税は、土地や建物の評価額に対して課されるものであり、不動産取得税は不動産の取得に対して課されるものである。市町村によって不動産所有税の評価額の基準や税率が異なるので各自治体で確認する必要がある。評価額が高く見積もられることもあり、収益のない非営利法人などでは経営が圧迫される可能性もある。進出する地区、また土地代などの情報を細かく入手することが安定経営にもつながると思われる。

3.3 メキシコ進出の注意点

(1) 労務関係

メキシコでの労務関係は、法律上詳細に規定されていることから日系企業が進出する際には注意が必要である。特に、雇用に関しては臨時雇用が原則認められていないため、経営状況による人員調整が難しい。これらを念頭に入れ、人材派遣会社を利用するケースが増えている。人材派遣会社を利用するメリットとしては、人材確保に関して新たなコストが不要、現地の雇用情報（給与水準、平均勤続年数、現地従業員の趣向など）が入手可能、PTU支払い額の減額、などがある。

雇用期間が原則無期限のメキシコにおいて、従業員の解雇は企業側に多大な負担をもたらすものであるが、人材派遣会社を利用することによって従業員の入れ替えが可能になり、企業にとって適切な人材を確保できる可能性が高まる。また、現地での平均的な給与水準に関する情報などは、日本では入手が難しいため人材派遣会社を通じて情報が入手できるメリットは少なくない。アメリカに展開している企業がメキシコに展開する場合、アメリカでの給与水準を基準にしてメキシコでの給与水準を決定するケースがあるが、メキシコの賃金水準はいまだかなり低いものであり、直接面接を行った際に思わず相手の希望の額が低いと感じるケースもある。しかし、メキシコの基準で測ると、実際以上の

金額を要求しているケースが多く、雇用に際しても慣れと経験が必要となる。特に技術を要した高度な人材を雇用する際には、進出したての企業ではコネや人脈が無いケースが多く、人件費コストだけではなく優秀な人材確保も含めて、信頼できる人材派遣会社を通じた雇用はリスクが少ない。一方で、人材派遣会社に支払うコストがどれくらいのものになるかを考える必要はある。あまりにも大きな負担になるようであれば、企業規模を考慮した上で、全員ではなく半数を人材派遣会社に要請するなど、柔軟な体制を確保する必要があると思われる。安定した優秀な人材の雇用確保は、重要な課題であり、多分に経営に対して影響をもたらすものである。

また、常日頃従業員とのコミュニケーションをとることは、企業を運営していく上で重要なことである。メキシコ人はコミュニケーションを密にとることを好む国民である。従業員同士でのコミュニケーションから、各従業員の日常を知ることが出来る。メキシコでは個人的な経済状態の困窮から会社情報を第三者に売却するというケースも少なくない。さらに、外部の者と協力して会社の在庫品を盗み出すなどの被害も発生している²³⁾。これらを防止するためにも、従業員と良くコミュニケーションをとり、日ごろから従業員の状態を把握しておく必要がある。大抵の従業員はスペイン語でコミュニケーションをとることが多いので、信頼できる日本語ないし英語を話せる現地従業員を確保することで、様々な情報を得ることができる。

現地日系企業のヒアリングによると、メキシコ人は概して自分の時間を大切にしている傾向がある。そのため、契約時間外労働に対しては法律上、残業に関しては100%増しの給与が払われるにも関わらず拒否するケースが多々発生する。特に工場労働者にはこの傾向が強いとされている。残業を受諾するケースとしては、割増し賃金を得ることではなく、日ごろ良好な人間関係を保っている上司からの申し出が主なケースとなっている。意外にも、義理や人情が労働者を動かす一因になっていることが多い。これらのことから、現地での経営には従業員と日頃からコミュニケーションをとれるように、英語ないし日本語を理

23) 現地インタビュー（グアダハラ）によると、日系企業において内部の者と協力して発生したと思われる在庫、設備機器の盗難事件が何度か発生した。そのため、セキュリティに関して対策を講じる必要が生じ、セキュリティや保険に関するコストが増加することとなった。

解する信頼できるメキシコ人を雇用することが課題となる。

(2) 税制の課題

メキシコには現在法人所得税が2種類 (ISR, IETU) 存在するが、政府は2012年までにこれらを一本化する意向であった。しかし、政府は2011年10月13日付官報で政令を公布し「マキラドーラオペレーション²⁴⁾」(保税委託加工)を行う企業に対して、IETUの税制恩典を2013年まで延長することとした。また、大蔵公債省は少なくとも2012年中にはIETUの廃止をしないことを明らかにしたため、マキラドーラ企業に対する恩典は少なくとも2012年中は確保されることとなった。これらの背景には、昨今の世界経済情勢の悪化からメキシコへの投資を減退させないという意図があると思われる。一方で、今回の政令において恩典措置の延長と共に、恩典を享受するための要件が新たに設定され、同制度利用企業に対する監視が強化されることとなっており、利用にあたっては注意が必要である²⁵⁾。また、2012年以降はIETUとISRとの併用の可能性は未知数であり、統合される可能性もある。今後の動向に注視して行きたい。

また、メキシコ進出企業に対する税制面でのインセンティブは、連邦税よりは地方税の方が柔軟性がある。通常、企業誘致に関しては州単位で行われることが多く、州政府との話し合いによってインセンティブが確定するケースが多い。また、各州の地方税インセンティブの特徴を見ると、給与税(通常2%、メキシコシティは2.5%)に関して初年度は0%、2年目は条件に応じて50%減免というケースが多くみられる²⁶⁾。また、ジョブトレーニングやインフラに対

24) マキラドーラオペレーションとは、外国企業が所有する部品・原材料を保税でメキシコに一時輸入し、外国企業から貸与された機械で加工した後に再輸出する保税加工オペレーションを意味する(法人所得税法第2条)。

25) 政府が新たに設定した税制恩典受給資格を満たさない業者に対しては、輸入業者登録が取り消しになるなどの措置が取られる場合もある。

(ジェットロ「マキラドーラオペレーションの税制恩典を13年まで延長(メキシコ)」
http://www.jetro.go.jp/world/cs_america/mx/biznews/4e9cd59695e70)

26) 州によっては、給与税減免を確約したものではなく、減免の可能性があるという表記になっている所もあるので、注意したうえで交渉をする必要がある。各州のインセンティブについては、例えば日本貿易振興機構メキシコ事務所(2011)「メキシコ州別投資インセンティブ」を参照されたし。ただし、最新情報については、各州政府に確認が必要である。

する補助というものが、州政府の提供できる主なインセンティブとなっている。連邦税の減免権限を州政府は有してない為、州政府が実行できるインセンティブ提供は限られることになる。これらを踏まえ、進出企業は州政府との交渉によってより良い条件を確保する必要がある。

（3）その他の課題

メキシコでは、自動車関連、並びに機械関連の裾野産業が未発達なため、製造業では現地での部品調達や原材料調達に困難を伴う可能性がある。そのため、日本からの部品調達に伴うコスト負担や将来的に現地調達を含めた開拓が必要となる²⁷⁾。現状としては、日本からサプライヤーを呼ぶことが確実な方法の一つとなっており、自動車関連のサプライヤーのメキシコ進出が盛んになっている。部品関連のサプライヤーにとってはアメリカ向けの輸出が好調な状態であれば問題ないが、今後の販路開拓も視野に入れた投資計画を行う必要が出てくることも考えられる。顧客開拓に関して、アメリカでの更なる市場開拓を行う場合、国境を越えた営業活動の必要性があり、北米拠点を設立する可能性も出てくることも念頭に置く必要がある。また、今後南米市場が拡大する可能性も含めて、更なる情報収集が必要となるが、その際には先に進出している日系企業にヒアリングを行い、日系企業以外の欧米アジア企業などの動向を注視するなどの必要がある。メキシコ同様に南米も治安の面で不安がある事から、現地駐在員の生活の安全を最優先し、しっかりとした拠点を築く必要がある。メキシコはアメリカにも南米にも隣接しており、南米への拠点を築く意味でも重要な位置にある。

実際にメキシコへ進出する際には、どの地域へ進出するかが問題となる。メキシコは米州、南米においては単純労働者の労働コストには優位性がある一方、非労働生産コストである電力価格や陸上輸送コストはアメリカに比べると割高となっている²⁸⁾。また、インフラに関してもアメリカが15位なのに対しメキ

27) 例えば、グアダハラに拠点を置く日系自動車関連部品のサプライヤーは、メキシコに拠点を置く日系自動車企業から、現地工場の設立の要望を受けているが、原料となる鉄の質が伴わないことから、現時点での工場建設には消極的な姿勢を見せている。しかしながら、今後の日系自動車企業の需要量の増加によっては現地工場の可能性は否定できないとしている。
(グアダハラ現地インタビューにおいて、2011年9月15日)

28) KPMG (2010)によると、電力価格は、アメリカ：0.09、メキシコ：0.112 (US\$/kWh) とな

シコは第75位となっており、インフラの整備が急務となっている²⁹⁾。そのため、メキシコ進出を考えている日系企業は、進出を予定する地域のインフラ状態を確認した上で、各州政府がどのようなインセンティブを与える準備があるかを確認する必要がある³⁰⁾。

また、煩雑な法制度や治安の悪化という点もメキシコ進出の際の懸念材料となる。2010年～2011年のWEFの制度競争力指数によると、アメリカは4.67で40位、メキシコは3.40で106位となっており、中国が4.37で49位、ブラジルが3.58で93位という状況を踏まえると、メキシコの制度に関しては一層の改善が必要となっている。

4. まとめ

NAFTA締結以降、アメリカ経済に支えられる形で歩みは決して早くはないが、メキシコは順調に経済成長を遂げてきた。しかしながら、アメリカ依存の経済では今後アメリカの動向により失速する可能性も多分にあり、現在メキシコはアメリカ一極依存の体制から徐々にではあるが脱しようとしている。アメリカ、カナダといったNAFTA経済圏のみならず、南米、アジアにもその貿易圏を拡大しようとしており、同時に経済成長に関しては積極的に直接投資の受け入れに動いている。

従来、メキシコは相対的な労働賃金の安さからアメリカ企業の工場として活躍してきた。その反面、単純労働を主体とした労働体系の中で先進国からの技術移転については十分には行われてこなかった。更には、規制緩和による効率的な外資企業のメキシコ上陸はなおさらメキシコ企業の成長を阻害し、多くの分野において外資企業がメキシコ国内を席卷するに至っており、経済成長と並

っており、メキシコの電力価格は割高となっている。また、メキシコ競争力研究所によると、陸上輸送コストについては、アメリカ：0.029、メキシコ：0.035 (US\$/tkm) となっており、メキシコの陸上輸送コストは割高となっている。

29) WEF (世界経済フォーラム) “*The Global Competitiveness Report 2010-2011*”。

30) 各州政府は外資企業誘致政策により、水道、排水設備、道路整備などのインセンティブを与える用意をしている所もある。各州のインセンティブについては、日本貿易振興機構メキシコ事務所 (2011) 「メキシコ州別投資インセンティブ」が詳しい。ただし、最新情報については各州政府に確認が必要である。

んで内国企業の育成が課題となっている。一方、日本企業は円高対策等により1990年代からアジアを中心に海外展開を図ってきている。当初人件費の面で有望であった中国もその経済発展により、人件費が高騰し、更に別のアジア地域に日系各社が工場を移転するに至っている。また、2011年3月に発生した東日本大震災や2012年11月にタイで起きた洪水は、日本の自動車部品供給経路の弱さを露呈するに至った。これらの地域の部品供給が停止することにより、世界各地の日系自動車工場の生産がストップすることになり、長期間に渡って生産がストップする事態を招いた。今後安定的な部品供給を確保する為には、東北地方、東南アジア以外の地域に工場を移転する可能性も選択肢に入れて活動する必要がある。この意味においては、天候が安定しており人件費についてはラテンアメリカでも相対的に安いメキシコは海外進出の選択肢の1つになる可能性は大いにある。また、メキシコ人は総じて日本人に対して好意的な感情を持っていることも活動する上でプラスの要素である。

現在、メキシコに対する日本の直接投資額は主に上位3つのカテゴリー（エネルギー関連、自動車関連、電気・電子部品関連）が90%を占めている。これらのカテゴリーは主に大企業を中心とした分野が占めており、通常は中小企業に関しては大企業に追随する形でのメキシコ進出となる。しかしながら、例えばハリスコ州においてはハリスコ州政府が日本の企業に対して、中小企業も対象とした誘致活動を展開しようとしている。メキシコにおいては、日本の中小企業は単なる小さな企業を意味するのではなく、1つの確固とした企業としてみなされており、メキシコ進出に関して中小企業であるからと言って敬遠されるものではない。また、昨今の世界的な経済停滞の中で日系企業は従来のアメリカ、アジア圏を中心とした貿易体制から新たな市場の開拓を迫られていることも、ラテンアメリカへ進出する1つのインセンティブとなると思われる。

中小企業に関しては、アジア圏への進出実績は十分にあるが、ラテンアメリカへの進出実績はそれほどなく、ある意味未知の世界である。しかしながら、ラテンアメリカは地理的に遠くあまりなじみの無い一方、ブラジルの台頭などにより今後の魅力的な市場となる可能性を十分に秘めた地域である。メキシコはメルコスールとのFTAを結んでいる国であるため、現時点でのアメリカへの拠点としつつ、将来のラテンアメリカへの販路開拓据えてメキシコへ進出するメリットは決して少なくはない。

もちろん、メキシコ進出に関して様々な課題はある。現地情報の入手の困難性やコミュニケーション方法、また複雑な手続き方法などはその代表例である。しかしながら、リーマンショック以降のメキシコ政府並びに各州の直接投資誘致活動の活発化により、メキシコ各地の情報が以前に比べ日本でもだんだんと入手しやすくなってきている。また、メキシコの若年層には英語を話す者も増えてきており、コミュニケーションを英語で出来る者が増えてきている。日墨EPAの発効は、貿易量拡大のみならず、様々なインフラ改善や治安の改善にも影響を及ぼしている。海外に進出するリスクは大いにあるが、メキシコは着実に受け入れ態勢を整えておりまだあまり日系企業が進出していないことを鑑みると、直接投資を行うインセンティブは多分にあると思われる。今後、日本の中小企業はコスト削減のために海外進出を行うだけでなく進出先を拠点として、将来的に自ら販路開拓を迫られる可能性がある。今後の日系企業の動向を注視していきたい。

参考文献

- AlixPartners, “2011 Manufacturing-Outsourcing Cost Index”, December 2011.
- Banco de México, *Informe Annual 2000-2010*.
- IMF, “World Economic Outlook 2011”, April 2011.
- KMPG, “Competitive Alternatives 2010”, March 2010
- World Economic Forum, “The Global Competitiveness Report 2010-2011”.
- 上田慧 「メキシコ・マキラドーラをめぐるグローバル競争 - マキラドーラ衰退説の検証 -」『ワールド・ワイド・ビジネス・レビュー』, 第9巻, 第1号, pp. 45-74, 同志社大学, 2009年7月.
- 岡崎孝裕 「2012年経済見通しと最新ビジネス動向 メキシコ」, ジェトロメキシコ, 2011年11月.
- 中畑貴雄 「メキシコ最新経済・産業・市場動向」, ジェトロ, 2011年8月.
- 中畑貴雄 『メキシコ経済の基礎知識』, ジェトロ, 2010年3月.
- 日本貿易振興機構（ジェトロ）海外調査部 「第12回 中南米日系企業の経営実態調査」, 2011年12月.
- 日本貿易振興機構（ジェトロ）貿易開発部貿易支援課 「2010年度「メキシコ自動車裾野産業形成事業」報告書（要旨）」, 2011年3月.
- 日本貿易振興機構（ジェトロ）メキシコ事務所 「メキシコの州別投資インセンティブ」, 2011年4月.
- PROMEXICO JAPAN メキシコ大使館商務部 「世界の注目度高まるメキシコ市場～メキシコ直接投資の状況～」『JOI 2011年11月号 ラテンアメリカ特集』, pp. 2-6, 海外投融資情報財団.
- 星野妙子 「多国籍企業化するファミリービジネス」, アジア経済研究所, 2011年12月.
- 三井住友海上経営サポートセンター 「アジア・新興国進出塾（3）メキシコ進出のポイント」, Business News, 第103号, 2011年9月22日.

ホームページ

- エネルギー省 (SENER) <http://www.energia.gob.mx/>
- 大蔵公債省 (SHCP) <http://www.shcp.gob.mx/>
- 外務省（日本）<http://www.mofa.go.jp/mofaj/>
- 経済協力開発機構 (OECD) <http://www.oecd.org/>
- 経済省 (SE) <http://www.economia.gob.mx/>
- 国際通貨基金 (IMF) <http://www.imf.org/>
- 国際電気通信連合 (ITU) <http://www.itu.int/>
- 国際連合統計局 (UNSTAT) <http://www.unstats.un.org/>
- 国立統計地理情報院 (INEGI) <http://www.inegi.org.mx/>
- 貿易投資振興機関（メキシコ）(ProMéxico) <http://www.promexico.gob.mx/>
- メキシコ自動車工業会 (AMIA) <http://www.amia.com.mx/>
- メキシコ石油公社 (PEMEX) <http://www.pemex.com/>
- メキシコ中央銀行 (Banco de México) <http://www.banxico.org.mx/>
- 日本貿易振興機構（ジェトロ）<http://www.jetro.go.jp/indexj.html>
- 連邦官報データベース <http://www.dof.gob.mx/>

日系企業のメキシコ進出：ハリスコ州の事例を中心に

連邦法データベース <http://www.diputados.gob.mx/LeyesBiblio/index.htm>

(あかし・しげお 成城大学経済学部教授)

(かきはら・ともひろ グアダハラ大学経済経営学部 経済・地域研究所客員教授
成城大学経済研究所 研究員)

本論は、成城大学経済研究所の研究第2部プロジェクト「環太平洋における中小企業金融ならびに政府支援」(2010～2011年度)の成果の一部である。発表の機会をあたえてくださった研究所の方々に謝意を表する次第です。

日系企業のメキシコ進出：
ハリスコ州の事例を中心に

(研究報告 57)

平成 24 年 3 月 1 日 印 刷

平成 24 年 3 月 9 日 発 行

非売品

著 者 明 石 茂 生
柿 原 智 弘

発行所 成城大学経済研究所
〒157 8511 東京都世田谷区成城 6 1 20
電 話 03(3482)9187 番

印刷所 白陽舎印刷工業株式会社