

ISSN 2187-4182

ISBN 978-4-907635-10-7 C3033

成城大学経済研究所
研究報告 No. 77

産業集積と投資環境の変化

— メキシコ中央高原地域の日系自動車企業のケース —

柿原智弘

2017年3月

The Institute for Economic Studies

Seijo University

6-1-20, Seijo, Setagaya

Tokyo 157-8511, Japan



Industry accumulation and changes in the investment climate

– Case of Japanese automobile company in
a central plateau region of Mexico –

Tomohiro Kakihara

MARCH 2017

Abstract

In recent years, many Japanese automobile companies have advanced to Mexico for the purpose of utilizing the geographical advantages of being close to the United States, inexpensive labor cost, free trade agreement which Mexico has made.

Meanwhile, it is observed the case that Japanese automobile companies have a problem in local procurement to produce their product because of the undeveloped automobile supporting industry in Mexico.

In this paper, we analyze the current state and agenda of industrial accumulation in a central plateau region of Mexico.

産業集積と投資環境の変化

—メキシコ中央高原地域の日系自動車企業のケース—

柿原智弘

はじめに

メキシコは NAFTA をはじめ、40 か国以上と締結している FTA、豊富な若年労働力、および安価な労働コスト等を背景に、各国から積極的に対内直接投資を受け入れてきている。日本は 2005 年の日墨 EPA 発効以降、メキシコとの交流を活発化しており、貿易のみならず、技術協力、直接投資にもその効果が表れてきている。特に直接投資においてその効果が顕著である。近年の直接投資はその多くが自動車関連であり、アメリカへの輸出を主体とした製造拠点としての役割を担っている。日系自動車企業の主な進出先はメキシコ中央高原地域であり、驚異的なペースで増加している。中央高原地域には日系自動車企業以外にもアメリカ系自動車企業が既に進出しており、現在中央高原地域は“ミニデトロイト”と呼ばれるまでになっている。一方、メキシコでは自動車関連の裾野産業の育成が未整備であり、このことが更なる外資系自動車企業の進出を促している側面がある。NAFTA および FTA 活用のためには原産地比率を上げる必要があるが、現時点では現地サプライヤーの育成だけでは不十分であり、しばらくは外資系自動車企業の進出により対応する必要性がある。

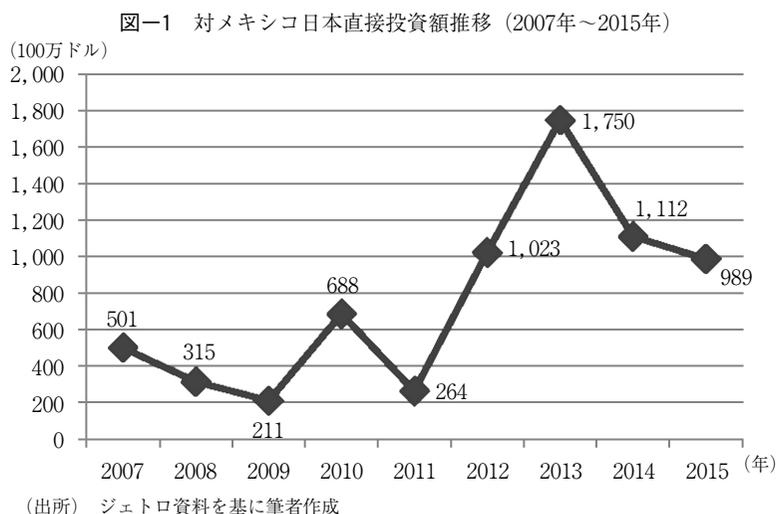
そこで、本稿では現地で行った日系企業へのインタビュー結果をもとに、第 1 に中央高原地域における自動車企業の産業集積の現状に関し、主に日系自動車企業のケースについて整理を行う。第 2 に投資環境の変化について整理をし、各日系自動車企業が抱えている課題である裾野産業および雇用上の問題について整理を行う。最後にまとめとして、現状を踏まえた上で今後の展望について考察を行う。

1. 対メキシコ直接投資の動向

1.1 対メキシコ日本直接投資の特徴

2005年の日墨 EPA 締結後、対メキシコ直接投資は順調に増加してきている。直近の推移を見ると2008年のリーマンショックによる影響は一時的にあったものの、2012年以降高水準で推移しており2016年度も1,000億ドルを超えることが予想されている（図-1）。2014年度の直接投資の内訳を見ると、製造業への投資が約87%を占めており、非製造業の13%と比べるとその差は74%にも及ぶ¹⁾。

メキシコは、巨大市場であるアメリカに近接している地理的優位性、豊富な若年労働者および安価な労働コストといった利点を活用し、製造拠点としての



1) 財務省統計によれば、2014年度の対メキシコ日本直接投資は日本円ベースで1,159億円となっており、製造業：1,007億円、非製造業：153億円となっている（各業種を四捨五入しているため、製造業、非製造業の合計額が必ずしも全体の合計とは一致しない）。特に、製造業の中でも輸送機械器具への投資が671億円となっており、製造業内で占める比率は実に66.6%にも及び、全体に対する比率も57.9%と突出している。輸送機器器具は自動車産業に関連している分野であることから、近年のメキシコへの直接投資が自動車産業へのものであることを表している。（財務省ホームページ：

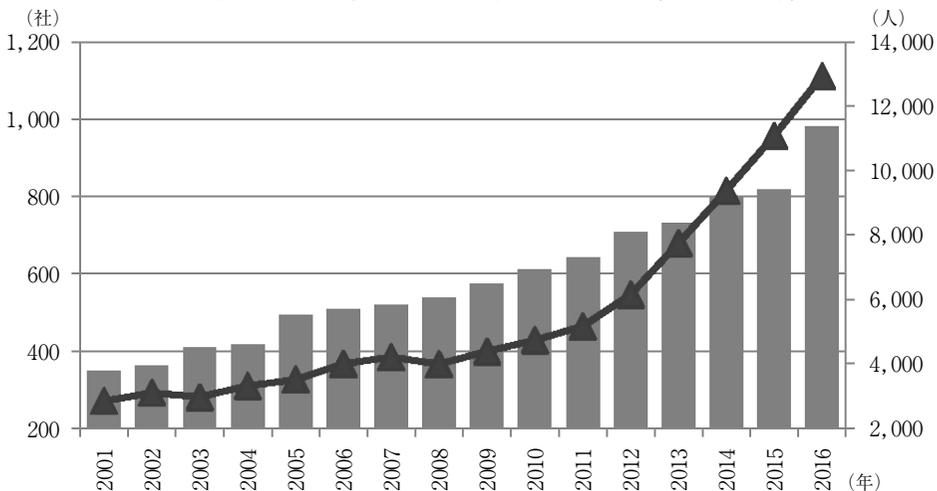
http://www.mof.go.jp/international_policy/reference/balance_of_payments/bpfdi.htm, 2017年1月20日参照)

存在感を増している。またメキシコが締結している多くの FTA や NAFTA を活用するメリットが多分にある。そのため、完成車をアメリカへ輸出する日系自動車企業にとって、メキシコに製造拠点を設立することが所謂自然な流れとなり、近年の直接投資において、製造業の中でもとりわけ自動車関連への投資が顕著となっている。その中でも、アグアスカリエンテス州に拠点を置く日産やグアナファト州に新規工場を設立したマツダ、ホンダの存在は大きく、メキシコの自動車関連裾野産業が未整備であり、生産体制を整える必要性から数多くの日系サプライヤーがこれらの州もしくは近郊の州に進出してきており、自動車産業の生産動向如何ではあるが、今後もこの傾向は続く可能性がある。

1.2 企業数、在留邦人数の推移

直接投資の増加に伴い、メキシコに拠点を置く日系企業数も順調に増加をしてきている。2001 年度の在メキシコ日系企業数は 271 社であったものが 2016 年度には 1,111 社となっており、15 年間で約 4 倍に増加している。2001 年～2010 年までは大幅な増加が見られなかったものの、2011 年以降は急激な上昇を見せており、2011 年～2016 年の 5 年間で 647 社の増加が見られ、2001 年～2011 年の 10 年間の増加数 193 社と比べるとその増加数は飛躍的である。特に

図-2 在メキシコ日系企業数および在留邦人数推移 (2001～2016年)



(出所) 在メキシコ日本大使館、在レオン日本国総領事館を基に筆者作成

注1) 図中の折れ線グラフは企業数、棒グラフは在留邦人数を示す

注2) 企業数に含まれる日系企業は、メキシコで日本人が起業したものも含まれる。

注3) 在留邦人数は、長期滞在者および永住者の合計値となっている。

2012年以降は毎年100社以上の増加が見られ、この増加の原動力となったのは主に自動車産業のメキシコ進出であり、州別進出先にもその特徴が表れている。なお進出先に関しては改めて次節で確認することとする。

企業数の増加に比例して、在留邦人数も増加の一途を辿っている。2001年時点の在留邦人数は3,803人であったものが、2016年度には11,390人となっており、15年間で約3倍になっている。企業数の増加よりは緩やかではあるものの、2011年～2016年の5年間で4,087人の増加が見られ、2001年～2011年の10年間の増加人数である3,500人を超えている。とりわけ2015年～2016年で1,953人の増加が見られることから、2001年～2016年の15年間の平均値である505人と比べると、直近の増加が際立っている（図-2）。

2. 中央高原地域の産業集積の現状

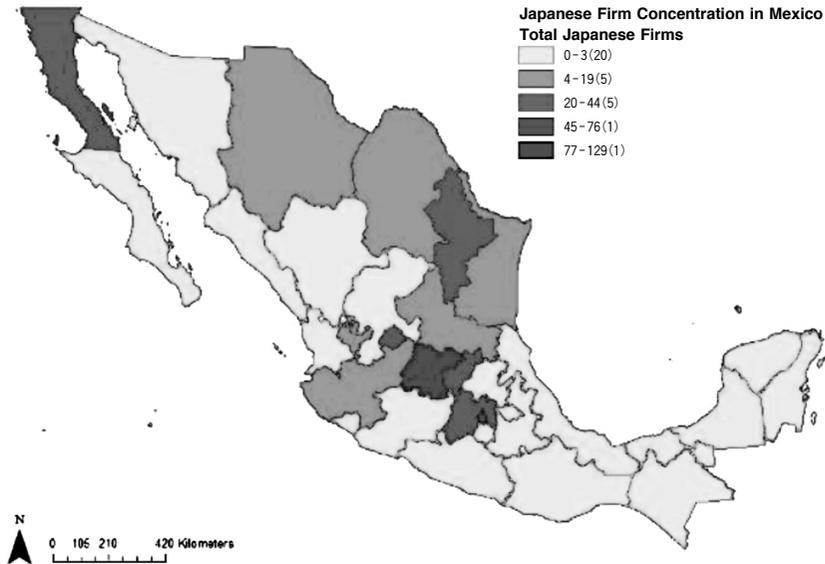
2.1 州別日系企業数と在留邦人数推移

各州において日系企業数および在留邦人数にはかなりの隔たりが見られる。2014年にはグアナファト州でマツダとホンダが本格生産を開始しており、初期の操業環境を整えつつある時期である。この時期の各州における日系企業の集中度を見ると、アメリカとの国境沿い地域、北部大西洋側地域、中央高原地域、メキシコシティ周辺地域に集中していることが見て取れる（図-3）。その中でも特に集中しているのがメキシコシティ、グアナファト州であり、既に2強の様相を呈している。2016年度の在留邦人数で見ると、上位3州（メキシコシティ、グアナファト州、アグアスカリエンテス州）で6,801人となり、全体の約60%を占めるに至っている。企業数ベースでも、上位3州（メキシコシティ、グアナファト州、アグアスカリエンテス州）がそれぞれ100社を超え、3州の合計が568社となり、全体の約51%を占めている（表-1）。首都であるメキシコシティは2015年度まで企業数、在留邦人数ともにトップであったが、2016年度に企業数でグアナファト州に次ぐ2位となった。また上位に位置している各州は、日系自動車企業が拠点を置いている地域であり、近年の直接投資の影響が反映された形となっている。

近年在留邦人数、企業数共に変動が著しいのが中央高原地域の州である。特にグアナファト州は目覚ましい増加を記録している。2011年度においてグア

産業集積と投資環境の変化

図一三 州別日系企業集中度（2014年度）



(出所) Guzmán (2017)

表一 各州在留邦人数、企業数（2016年度）

| 州 | 在留邦人数 | 企業数 | 州 | 在留邦人数 | 企業数 |
|-----------------------|-------|-----|----------------|--------|-----|
| メキシコ市 D.F. | 3,418 | 215 | タマウリバス州 TAMPS. | 55 | 18 |
| グアナファト州 GTO. | 2,144 | 234 | サカテカス州 ZAC. | 55 | 9 |
| アグアスカリエンテス州 AGS. | 1,239 | 119 | チアパス州 CHIS. | 48 | 6 |
| ハリスコ州 JAL. | 665 | 68 | ミチョアカン州 MICH. | 47 | 1 |
| ヌエボ・レオン州 NL | 660 | 91 | ユカタン州 YUC. | 46 | 4 |
| ケレタロ州 QRO. | 644 | 88 | ゲレロ州 GRO. | 34 | 1 |
| メキシコ州 MEX. | 466 | 36 | コリマ州 COL. | 30 | 4 |
| サン・ルイス・ポトシ州 SLP | 321 | 53 | ソノラ州 SON. | 30 | 5 |
| キンタナ・ロー州 Q. ROO | 279 | 13 | イダルゴ州 HGO. | 28 | 1 |
| モレロス州 MOR. | 192 | 10 | ドゥランゴ州 DGO. | 26 | 2 |
| バハ・カリフォルニア州 B.C. | 164 | 62 | シナロア州 SIN. | 25 | 4 |
| プエブラ州 PUE. | 149 | 4 | ナジャリット州 NAY. | 20 | 1 |
| コアウイラ州 COAH. | 144 | 31 | タバスコ州 TAB. | 13 | 0 |
| ベラクルス州 VER. | 103 | 3 | カンペチェ州 CAMP. | 10 | 1 |
| チワワ州 CHIH. | 97 | 24 | トラスカラ州 TLAXC. | 3 | 1 |
| バハ・カリフォルニア・スル州 B.C.S. | 79 | 2 | 在留邦人数合計 | 11,390 | |
| オアハカ州 OAX. | 55 | 0 | 企業数合計 | 1,111 | |

(出所) 在レオン日本国総領事館資料を基に筆者作成

注1) 企業数に含まれる日系企業は、メキシコで日本人が起業したものも含まれる。

注2) 在留邦人数は、長期滞在者および永住者の合計値となっている。

表一2 中央高原地域5州の在留邦人数、企業数推移 (2011年～2016年)

| 年 | アグアスカリエンテス州 | | グアナファト州 | | ハリスコ州 | | ケレタロ州 | | サン・ルイス・ポトシ州 | | 各年度合計 | |
|------|-------------|-----|---------|-----|-------|----|-------|----|-------------|----|-------|-----|
| | 在留邦人 | 企業 | 在留邦人 | 企業 | 在留邦人 | 企業 | 在留邦人 | 企業 | 在留邦人 | 企業 | 在留邦人 | 企業 |
| 2011 | 592 | 25 | 201 | 14 | 510 | 27 | 184 | 14 | 65 | 5 | 1,552 | 85 |
| 2012 | 719 | 33 | 392 | 47 | 550 | 28 | 229 | 19 | 64 | 10 | 1,954 | 137 |
| 2013 | 740 | 52 | 904 | 92 | 525 | 34 | 298 | 28 | 72 | 21 | 2,539 | 227 |
| 2014 | 831 | 72 | 1,208 | 150 | 527 | 45 | 358 | 42 | 131 | 34 | 3,055 | 343 |
| 2015 | 920 | 94 | 1,430 | 187 | 525 | 53 | 429 | 63 | 223 | 46 | 3,527 | 443 |
| 2016 | 1,340 | 119 | 2,144 | 234 | 665 | 68 | 575 | 88 | 321 | 53 | 5,045 | 562 |

(出所) 在レオン日本国総領事館資料を基に筆者作成

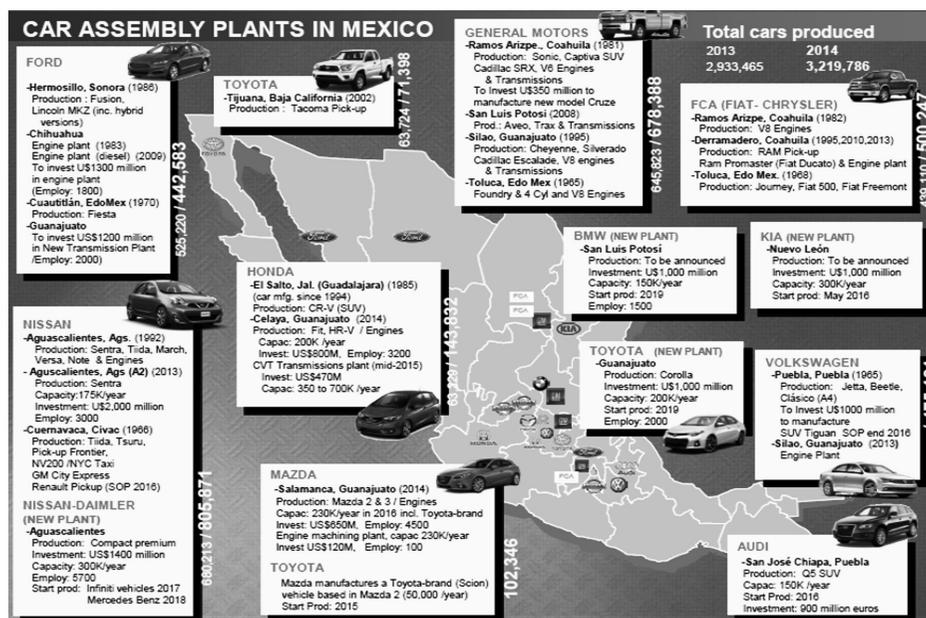
ナファト州の企業数は14社であったが、2016年には234社と5年間で200社以上増加し、実に16倍以上になっている。在留邦人数も2011年の201人から2016年には2,144人とこちらも約10倍以上になっており、グアナファト州への集中度の高さが見て取れる。一方、グアナファト州に近接する州も増加の一途を辿っている。ケレタロ州では2011年の在留邦人数が184人であったのが、2016年には約3.1倍の575人となり、企業数も14社から88社と約6.2倍になった。同様に、サン・ルイス・ポトシ州では、在留邦人数が256人増え、企業数は48社増加した。ハリスコ州では在留邦人数こそ155人の増加だが、企業数は39社増加となっている。アグアスカリエンテス州では、2011年の在留邦人数が592人と、それなりに高い数字となっていたが、2016年には約2.2倍の1,340人となり、企業数も25社から119社と約4.8倍となっている(表-2)。これらの数字から、近年の対メキシコ直接投資が自動車関連であることを考えると、在留邦人数、企業数の増加は整合的であると言える。これらの急激な増加に対し、グアナファト州の中心都市であるレオン市に、2016年1月から在レオン日本国総領事館が開設された。在レオン日本国総領事館の管轄は、中央高原地域の6州(アグアスカリエンテス州、グアナファト州、ハリスコ州、ケレタロ州、サン・ルイス・ポトシ州、サカテカス州)であり、急増する在留邦人の生活面でのサポート等を積極的に行っている²⁾。

2.2 企業数から見た州別産業集積の特徴

企業数から見た場合、州別対メキシコ直接投資にはかなりの隔りがある。メキシコシティは首都であることから本社機能を持つオフィスや、商業関連の企業が数多く存在する。一方、近年投資対象となっている中央高原地域は主に製造拠点としての機能を持っている。特に企業数の増加が著しい中央高原地域には日系自動車企業の完成車工場があり、生産体制の整備、生産増強などの局面にあることから、関連企業が拠点を構える結果となっている。メキシコでは日系企業以外にも外資系自動車企業が完成車工場を設立しており、各社サプライヤーが部品供給を行っている(図-4)。

2) 在レオン日本国総領事館の詳細については、以下のホームページを参照されたし。(在レオン日本国総領事館ホームページ：http://www.mx.emb-japan.go.jp/itprtop_ja/consulado.html)

図-4 各社完成車工場の立地および生産規模 (2014年度)



(出所) ジェトロ海外調査部米州課「メキシコ自動車産業の最新動向と中期展望」p. 6

(1) アグアスカリエンテス州の特徴

アグアスカリエンテス州には日産の完成車工場があり、現在第2工場の建設をしている。日産アグアスカリエンテス工場は操業から20年以上が経っており、インフラを含め操業環境の蓄積がある。アグアスカリエンテス州内のサプライヤーのほとんどが日産へ部品等を供給しており、一部外資系の自動車企業との取引を行っているところもある³⁾。系列のサプライヤーは主にアグアスカリエンテス市内および近郊に拠点を構えているが、アグアスカリエンテス州に隣接するグアナファト州の北部地域(レオン市, シラオ市等)にも日産アグアスカリエンテス工場へ部品を供給する日系サプライヤーが数多く存在する。日産は既に第3工場の建設を計画しており、今後も生産規模の拡大とともに、サプライヤー網の拡充が推進されることが予想される。

3) 系列ではない日系サプライヤー企業においては、日系企業内での取引のみでは生産規模の拡大を実現できないとの考えからメキシコ国内に工場を持つ外資系自動車企業との取引を積極的に開始しているところもある(アグアスカリエンテス州の日系企業へのインタビュー調査: 2015年2月実施)

(2) グアナファト州の特徴

グアナファト州では、マツダとホンダが新規完成車工場を建設したことにより、操業環境の整備が急ピッチで進んできている。従来、グアナファト州には日系自動車企業の完成車工場はなく⁴⁾、マツダとホンダが日系自動車企業で初の完成車工場となる。以前より、アグアスカリエンテスの日産工場やハリスコ州エルサルト市にあるホンダのノックダウン式工場に部品等を供給している日系サプライヤーがグアナファト州北部のレオン市近郊、シラオ市近郊に存在しているものの、新規の完成車工場の生産能力に対応するには不十分であること、またマツダが拠点を置くサラマンカ市、ホンダが拠点を置くセラヤ市はグアナファト州の東部に位置し、自動車関連のサプライヤーの蓄積が弱い地域であったことから、サプライヤー網を含めた操業環境の整備を1から行うこととなった。そのため、2011年以降マツダ、ホンダの新工場近郊に多くのサプライヤーが工場を建設し、企業数ベースでみると2011年の14社から2016年では234社まで増加している⁵⁾。グアナファト州内には日産、マツダ、ホンダそれぞれに部品を供給するサプライヤーが混在しているが、各工場の近郊には系列のサプライヤーが拠点を構えている。

3. 投資環境の変化と課題

3.1 現地調達における課題

メキシコに進出している日系自動車企業の主な目的の一つに、NAFTA およびメキシコが締結している FTA を活用した有利な輸出環境確保の為に生産拠点の確立がある。その為には、現地調達率を一定水準まで引き上げ、原産地証

4) グアナファト州シラオにあるプエルト・インテリオール工業団地内に、トラック製造の日野自動車の工場が2009年より拠点を設けているが、グアナファト州における日系企業の乗用車完成車工場はマツダとホンダが初となる。なお、マツダはサラマンカ市を拠点とし、2011年10月に起工式を行い、2014年1月より量産を開始しており、年間生産能力は23万台となっている（マツダ・ニュースリリース「マツダ、メキシコ新工場での量産開始」2014年1月7日）。また、ホンダはセラヤ市を拠点とし、2012年3月に工場建設の着工、2014年2月より生産を開始している。年間生産能力は20万台となっている（ホンダ・ニュースリリース「メキシコ新四輪車工場が稼働開始」2014年2月）。

5) 進出企業には、運輸・サービス、医療原料関連企業が含まれているものの、大部分が自動車関連企業となっている。

明を獲得する必要がある。一方、現地調達率を上げるためには現地の裾野産業の活用が有効であるが、メキシコの裾野産業の未整備の為、現時点では製造に必要なパーツ、原材料をメキシコ国内で賄うことには困難が生じており、多くを海外からの輸入で賄っているケースが見られる。安藤 (2015) はタイと比べた場合、メキシコの裾野産業の集積は弱いと指摘している⁶⁾。2013年時点ではほとんどの生産工程において現地調達率が50%を切っており(図-5)、特に中央高原地域のアグアスカリエンテス州、グアナファト州では現在でも鍛造、金型⁷⁾、ダイカストといった分野で対応が急務となっている⁸⁾。

裾野産業の未整備の背景には、メキシコのローカルサプライヤーがサプライヤー網に参入できていない現実がある。現地サプライヤーが日系自動車企業の生産網へ参入できていない理由としてはいくつか考えられる。1つ目は、日系自動車企業側が現地の情報を日本で取得することが難しく、適切な原料、部品を提供できるサプライヤーを探すことに困難が生じるケースである。ある程度の規模の企業、また海外進出の経験が豊富な企業であれば現地での情報収集においてノウハウを持っているケースが考えられるが、現地調査にあまり費用をかけられない企業や海外進出の経験があまりない企業では、現地でサプライヤーを確保することにはあまりインセンティブは無く、むしろ多くの負担が生じるケースが考えられる。これに対し、各州では対応策を講じている。グアナファト州では、政府が協力する形で現地サプライヤーのリストを作成し、進出希望の日系企業に対し、各現地サプライヤーがどのような部品製造が可能であるかについて情報を提供している⁹⁾。また進出前に現地サプライヤーを検索する方法としては、ジェットロが提供する“メキシコの現地自動車部品サプライヤー

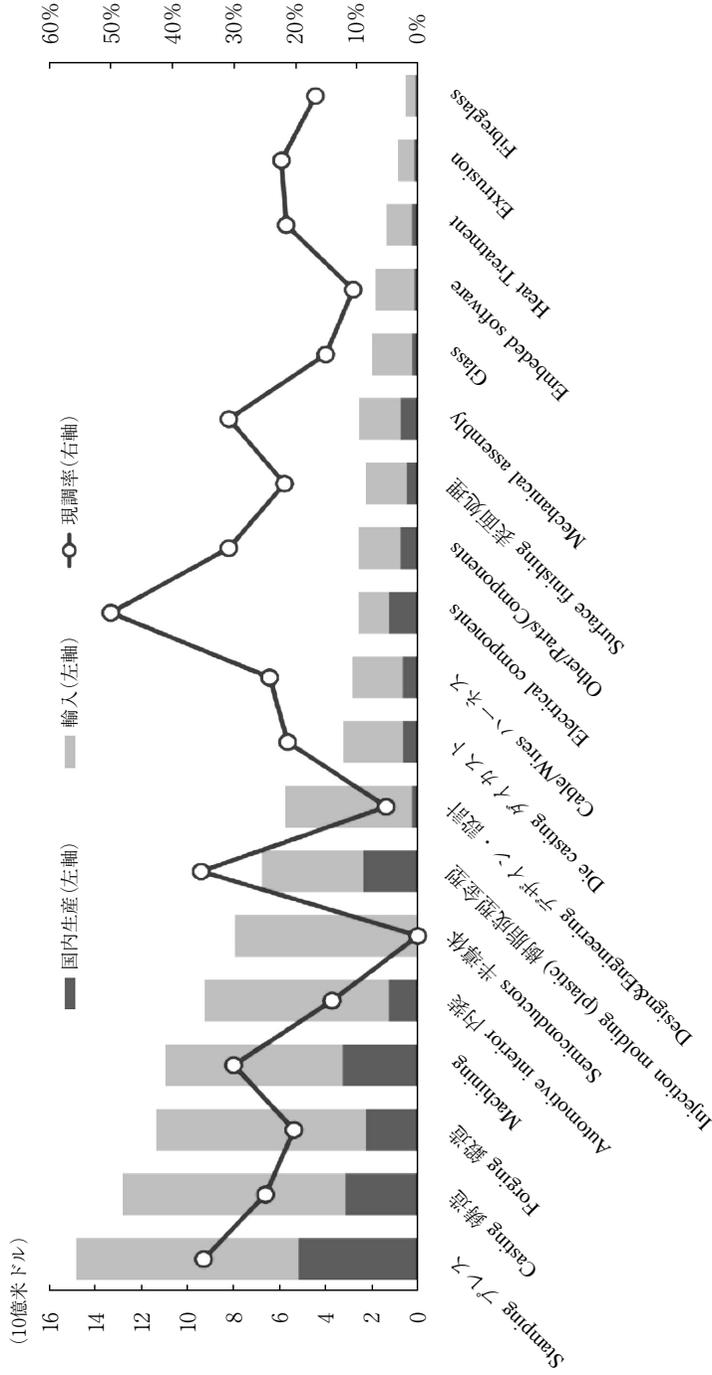
6) Tier1とTier2/3の社数を比較することで裾野産業の広がりを見た場合タイとメキシコのケースでは、2011年のメキシコではTier1の415社に対しTier2/3は約530社と1.3倍程度であったが、2012年のタイではTier1の690社に対しTier2/3は約1,700社と約2.5倍となっており、メキシコのTier2/3層は相対的に薄いことになり、裾野産業の集積の弱さを表している。理由としては、「完成車生産の現地調達率によらず影響の大小に加え、Tier1に比べ相対的に小規模となるTier2/3の経営資源による制約や、政府による裾野産業育成施策の弱さといった要因が挙げられる」としている(安藤(2015) p. 20)

7) 金型企業の場合、金型用の機械を日本から持ってくる必要がある、また機械の調整をメキシコ国内で行えなく、日本に送って調整をしてもらうなどの対応を強いられるケースが発生している。

8) 深尾(2016) p. 9

9) グアナファト州の日系企業へのインタビュー調査：2015年2月実施

図-5 メキシコ自動車産業行程別現地調達率 (2013年)



(出所) 浜銀総合研究所「メキシコ自動車市場月次統計 (2016年1月)」p. 9, 図-13

情報”が有効である¹⁰⁾。

2つ目は、現地サプライヤーが提供する原材料、部品の品質が日系自動車企業の要求を満たさないケースである。現地サプライヤーと日系自動車企業の企業文化や品質、納期等に関する見識の違いから、満足のいく原料、部品の調達ができないケースが多々発生している。若干古いデータではあるが、PROMEJ¹¹⁾が2012年に実施したアンケート調査¹²⁾によると、現地サプライヤーと生産工程において取引がある企業は僅かであり、将来的には現地サプライヤーとの提携は考えているものの、積極的な提携を考えている企業はそれほど多くなかった。主な理由としては、①現地サプライヤーの品質の低さ（不良品質の割合の高さ）、②納期に関する問題（指定期間内に納品されない可能性）がある。コスト面においてそれほど問題はないが、品質に関してあまり現地サプライヤーの評価は高くなく、これが日系自動車企業が生産工程に現地サプライヤーを組み込めない一因となっている。

一方、星野(2014)は、メキシコ企業がサプライチェーンに参入できない理由を、3つの点から指摘している。第1に参入条件が多岐に渡り高度であること、第2にメキシコ企業の能力構築への意欲が低いこと、第3に企業をめぐる融資制度や素材産業の発展などの環境面で、意欲を成果につなげる条件を欠いていること、が要因であるとしている¹³⁾。特に参入条件は欧米日の自動車企業と同レベルの製品を求められることから、技術力のみならず納期などについて

10) ジェトロ “メキシコの現地自動車部品サプライヤー情報”：

https://www.jetro.go.jp/world/cs_america/mx/autoparts/

11) 日墨研究プログラム (Programa de estudios entre México y Japón)。ハリスコ州グアダハラハラ大学経済経営学部に2008年に創設された日墨関係を専門に研究する研究グループ。詳細についてはホームページを参照されたし（日墨研究プログラムホームページ：

<http://promelj.cucea.udg.mx/>）

12) アンケート概要は以下の通り。

①目的：立地要因に関するアンケート調査

②実施期間：2012年5～6月

③質問内容：基本情報、人員・資本構成、分野、投資要因、部品・原材料調達、サプライヤーとの関係。

④対象：アグアスカリエンテス州、グアナファト州において、2012年1月以降に設立された日系自動車企業42社（アグアスカリエンテス州：12社、グアナファト州：30社）

⑤回答社数：アグアスカリエンテス州6社（回答率50%）、グアナファト州18社（回答率60%）

13) 星野(2014) pp. 156-157

も合わせる必要があり、メキシコのサプライヤーとしては自身では十分なレベルに到達することは難しく、政府や大企業が主導する形での援助が必要となる。また、一般的にメキシコのサプライヤーの規模が小さいこともあり、収益性の面からあまり参入へのインセンティブが出てこないことは想像に難くない。これらの要因を短期間で全てクリアすることは難しいが、研修や援助プログラムを通じて条件に合致するサプライヤーを育成することは重要であり、喫緊の課題である。

これに対し、各州では裾野産業の整備およびメキシコ籍サプライヤーの能力向上、ビジネスマッチングの機会拡大等に関して様々なプログラムを実施している。例えば現在日系自動車企業が集中して進出している中央高原地域では、JICA と共同で 2012 年 10 月 25 日から 2015 年 12 月 1 日にかけて、対象州（ケレタロ州、ヌエボレオン州、グアナファト州）における日系自動車部品サプライヤー（Tier-1）とメキシコ自動車部品サプライヤー（Tier-2）とのサプライチェーンを促進する制度の強化を目的として、自動車産業基盤強化プロジェクト（Project for Automotive Supply Chain Development in Mexico）を実施している¹⁴。また、2015 年 9 月 21 日～2020 年 3 月 20 日にかけて、JICA とアグアスカリエンテス州、グアナファト州、ケレタロ州の間で“自動車産業人材育成プロジェクト（The Project for Human Resource Development for the Automotive Industry in El Bajío of Mexico）”が実施されている。このプロジェクトの目的は、対象 3 州において日系企業を含む自動車産業の人材ニーズに対応した技能者（テクニシャンレベル）の輩出であり、人材育成に関連した踏み込んだプロジェクトとなっている¹⁵。これらのプロジェクトは徐々に成果を出し始めているが、育成には時間がかかることから、現時点では裾野産業の育成と同時に、日系サプライヤーによる補完が現実的である。

3.2 人材確保における課題

海外進出における課題の一つに優秀な人材確保がある。確保すべき人材とし

14) プロジェクトの詳細については、JICA ホームページを参照されたし（JICA ホームページ：<https://www.jica.go.jp/oda/project/1200154/index.html>）

15) プロジェクトの詳細については、JICA ホームページを参照されたし（JICA ホームページ：<https://www.jica.go.jp/oda/project/1300302/index.html>）

ては大きく分けて、工場労働者、事務員、通訳、マネージャークラス等がある。それぞれ要求される能力には違いがあり、募集に関してはそれぞれ手法がことなる。以下、各人材の確保における現状と課題について現地で実施したインタビュー結果も含めて整理を行う。

（1）工場労働者の確保

工場労働者に関しては、一般的に特別な能力は要求されず、作業を継続してこなす能力が求められている。通常日本では、高卒程度の人員がこの対象となるが、メキシコでは進学率があまり高くない為、高校を修了していない中卒程度の人員も対象となり得る。企業がメキシコを選択する理由の一つが労働コストの低さであり、特にブルーワーカーである工場労働者の賃金は低めに設定されている。メキシコでは法律で法定最低賃金が設定されており、毎年1月に新たな法定最低賃金¹⁶⁾が発表される（図-6）。法定最低賃金では生活をするには不十分であるため、実際の賃金は法定賃金に乗数をかけたもので算出されることが多い。

工場労働者の平均賃金に関する統一した統計はないものの、概ね月額4,000ペソ～6,000ペソ位が一般的な給与となっている¹⁷⁾。一方、賃金水準の低さが継続的な勤務にマイナスの影響を及ぼすことも考えられる。一般的に工場労働者の離職率は高い水準にあり、労働環境が合わないまたは他により賃金水準が高い条件の企業がある場合には、転職をするケースが目立つ¹⁸⁾。また、工場労働者を雇用する場合工場近郊在住の労働者を対象にすることが多く、自宅から工場までの交通手段を提供する必要に迫られるケースも多々存在する¹⁹⁾。

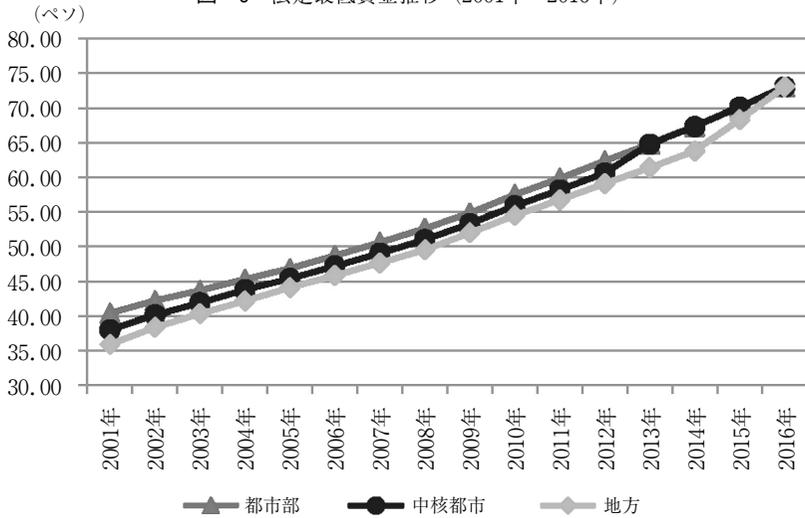
16) 政府、労働組合、経済界の代表により構成される国家最低賃金委員会 (CONASAMI) によって決定される。

17) 当然、各工業団地、各企業によって賃金水準には幅があるが他国の賃金水準と比べて安価な状況にある（グアナファト州の日系企業へのインタビュー調査：2016年2月実施）

18) 例えば、グアナファト州に拠点を構える日系企業の場合、ある年度に採用した工場労働者が1年後には全て入れ替わる水準の離職率を記録している（PROMEJによるグアナファト州の日系企業へのインタビュー調査：2015年5月実施）

19) メキシコでは基本的に旅客鉄道がなく、一般的な交通手段は自家用車か公共交通機関であるバスになる。工場労働者レベルでは自家用車を所有していないことが多く、バスが整備されていない地域では企業側が送迎バスを用意する必要がある。例えば、グアナファト州サラマンカに拠点を置く企業は、従業員送迎の為、バスを提供し各地域へ従業員の送迎をしている（PROMEJによるグアナファト州の日系企業へのインタビュー調査：2015年5月実施）

図-6 法定最低賃金推移 (2001年～2016年)



(出所) Servicio de Administración Tributaria, México

(2) 通訳の確保

新規進出企業にとって重要なのが日本語とスペイン語を話せる通訳の確保である。メキシコでは日本語を習得している者が少なく、各社通訳の確保に苦勞をしている状況である。通訳の必要人数は企業の規模にもよるが、PROMEJのアンケート調査²⁰⁾によると、各社概ね1～2名の通訳を雇用しており、日本人通訳の割合がメキシコ人通訳よりも多い。言わばスペイン語を話す日本人通訳は貴重な存在になっており、様々な方法で雇用している。例えば、メキシコに留学してきた日本人留学生に大学修了後、通訳としてメキシコで働くことをオファーするケースや、メキシコ在住で一定年数を経た主婦などにオファーするケースもある²¹⁾。資本の大きい企業に関しては、メキシコ国内ではなく、日本やスペイン、ペルーといった国々で日本語、スペイン語を話せる通訳を探し、メキシコに派遣する形をとっているケースも多々見受けられる。現状では、メキシコ進出前に日本国内において募集をし、メキシコに派遣をするという形を

20) アグアスカリエンテス州、グアナファト州において、2012年1月以降に設立された日系自動車企業42社(アグアスカリエンテス州:12社、グアナファト州:30社)を対象に、基本情報、人員・資本構成、分野、投資要因、部品・原材料調達、サプライヤーとの関係についてのアンケート。実施期間は2012年5～6月であり、回答社数:アグアスカリエンテス州6社(回答率50%)、グアナファト州18社(回答率60%)となっている。

21) グアナファト州の日系企業へのインタビュー調査:2016年2月実施

取るのが一般的になっている。

一方、通訳不足の状況から、通訳の人件費にも変動が見られる。一般的な通訳の賃金水準のデータは入手できていないが、各社へのインタビュー調査から現在の通訳相場は、一般的なレベルで月額30,000ペソ前後にまで上昇している。2011年時点では月額15,000ペソ程度であったことから、5年間で約2倍になっている。専門的な能力を有する通訳の場合はこの倍以上の金額になる。また、近年通訳の確保において新たな動きが出てきている。今まで、あまり日系企業同士で引き抜きといった行為は見られてこなかったが、通訳に関して日系企業間での移動が見られるようになってきた。特に、資本の大きい企業は給与水準、労働環境等違ってくることもあり、中規模の日系企業で通訳として働いていた者がより大きな企業へ移動することで、中規模企業が通訳の確保に困難をきたしている。新規に進出する予定の企業においては、この点について注意が必要である。

一方、近年メキシコ人の若年層は英語を話すものが増えてきており、スペイン語と英語の通訳の確保についてそれほど困難はきたしていない。ただし、これらの者は外資系自動車企業でも職を得ることが可能であるので、給与水準や労働環境に注意を払う必要がある。

（3） マネージャークラスの確保

メキシコでは上級職員の雇用には困難が伴う。募集は全国規模で行うことが多く、給与水準もぐんと上がる。人件費が安価であることが売りのメキシコではあるが、工場労働者と事務員、マネージャークラスでは極端な差が出る。2013年時点でのメキシコ主要都市の賃金水準についてみると、概ね一般工職は4,000ペソ～6,000ペソで推移しているが、エンジニアになると11,000ペソ～34,000ペソと大きく跳ね上がる。課長クラスでは33,000ペソ～58,000ペソとなっており、給与水準が職位によって大きく変わることが見て取れる²²⁾

22) エンジニア、マネージャークラスの雇用に関しては、人材不足の為売り手市場になる傾向があり、場合によっては日本から派遣されてくる日本人駐在者の給与水準を超えるケースも考えられる。日系企業のケースでは日本の本社の給与体系を適応した場合、メキシコ国内でエンジニア、マネージャークラスの人材確保に困難をきたすケースも見受けられる。ヨーロッパ系の外資企業の場合、所長クラスであると月額10,000ドルの給与水準になるケースもある（グアナファト州の日系企業のインタビュー調査：2016年2月実施）

産業集積と投資環境の変化

表一3 メキシコ主要都市における賃金水準比較 (2014年1月調査)

| | アグアスカリエンテス | サン・ルイス・ポトシ | メキシコシティ | モンテレイ |
|--------------------|------------------------------------|------------------------------------|------------------------------------|------------------------------------|
| ワーカー月給 (一般工職) | 3,856~5,213ペソ (288~390ドル) | 3,909~5,983ペソ (292~447ドル) | 4,134~6,189ペソ (309~463ドル) | 4,445~6,479ペソ (332~485ドル) |
| エンジニア月給 (中堅技術者) | 11,580~29,250ペソ (866~2,188ドル) | 13,040~30,465ペソ (975~2,279ドル) | 13,254~32,074ペソ (991~2,399ドル) | 14,468~34,207ペソ (1,082~2,558ドル) |
| 中間管理職月給 (課長クラス) | 33,114~50,443ペソ (2,477~3,773ドル) | 35,136~53,792ペソ (2,628~4,023ドル) | 37,712~55,339ペソ (2,821~4,139ドル) | 38,271~58,558ペソ (2,862~4,380ドル) |
| 1日当たり法定 最低賃金 | 63.77ペソ (4.77ドル) | | | |
| 名目賃金 上昇率 | 2011年：3.97% | 2011年：5.67% | 2011年：4.82% | 2011年：4.00% |
| | 2012年：1.53% | 2012年：5.32% | 2012年：3.91% | 2012年：2.86% |
| | 2013年：1.68% | 2013年：5.35% | 2013年：4.09% | 2013年：3.25% |

(出所) ジェトロ国・地域別情報 (J-FILE) を基に筆者作成

(表一3)。

一般的にメキシコでは、部署の移動や昇進といった制度のない会社が多く、上級職はいわゆるスペシャリストとして雇用されるため、昇進が難しい場合には転職をしてステップアップするインセンティブが働く。これはエンジニアにも当てはまり、新卒一括採用の無い国では、随時募集をし、欠員が出たポストに同等の能力の者をあてがうことが一般的である。この意味でも、所謂伝統的な日本の雇用はそのまま当てはめることが難しい側面があり、柔軟な対応が求められる。

また、面接に関しても注意が必要である。メキシコの場合、履歴書等で自分を大きく見せる傾向があり、かなりのボリュームの履歴書を持参したり、面接において饒舌に経歴、展望等を話すケースが多々見受けられる。日本人がそのまま受け止めるとかなりの能力がある人物であると評価しがちな場合でも、メキシコ人同士であれば実際のどの程度の能力であるかについて、理解ができる場合が多い。その為、現在各社人事担当には目利きのできるメキシコ人を責任者

また、El Financieroによると、2~3年の経験を持つ専門職、スーパーバイザー、会計アシスタントといった職の全業種全国平均給与額は、全国レベルで月額25,000ペソとなっているが、中央高原地域の自動車関連企業の給与額はこの額の10~14%増しになっており、同地域の自動車産業の成長を表す指標の一つであるとしている (El financiero “Salarios en industria automotriz del Bajío, 10% arriba de la media: Mercer”, 2016年11月3日：

<http://www.elfinanciero.com.mx/bajio/salarios-en-industria-automotriz-del-bajio-10-arriba-de-la-media-mercercer.html>. アクセス時：2017年1月23日)

として据えており、有能なメキシコ人人事担当者の確保が一つの課題となっている。

3.3 安定した雇用に向けて

メキシコの高い離職率を背景に、常に人材確保がポイントとなっている。工場労働者レベルにおいては、より離職率が高いとされているが手間はかかるものの、近郊での新たな労働者の獲得は出来ている状況である。それよりも難しいのがマネージャークラス以上の人材の確保と、離職率を抑える戦略である。

多くの場合、賃金レベルが主なインセンティブとなっており、他の外資系自動車企業に比べて、日系自動車企業の賃金は低水準となっている²³⁾。その為、良いポジションがあれば有能な人材は転職するケースが一般的である。そんな中、グアナファト州では、マツダやホンダが量産体制に入ってから3年が過ぎ、人事戦略について新たな動きが出て来ている。初期段階では、操業体制を整えるために即戦力を中心に雇用を促進してきたが、長期的な戦略から人材育成を含めた新卒採用をはじめようとしている。所謂日本型人事制度のメキシコへの適応という挑戦になるが、問題は長期的に働くインセンティブの付与である。この点について、ある企業は明確な昇進制度などを設立し、5年後、10年後の将来設計を各人に自覚できるようにすることを画策している²⁴⁾。一般的なメキシコ企業では昇進や移動の基準が曖昧なため、労働者に目標を与えることで、長期的に勤務するメリットを提供する。また、積極的にインターンシップ制度²⁵⁾

23) 「賃金および給与、任期、離職率と欠勤」調査では、組立工場における一般的な技師（組立工、メンテナンス技師、一般労働者等）の全国平均賃金は日額158ペソとしている。高額支払の例としては、各種労働協約によりメンテナンス技師のケースにおいて、General Motors：436ペソ、Ford：490ペソ、Volkswagen：776ペソがある。一方、低額支払いのケースとしては、技師のケースにおいて、マツダ：120ペソ、KIA：142ペソがある。(El Financiero “Armadoras, muchos empleos, pero mal pagados”, 2016年3月30日。

<http://www.elfinanciero.com.mx/bajio/armadoras-muchos-empleos-pero-mal-pagados.html> アクセス時：2017年1月23日)

24) グアナファト州の日系企業へのインタビュー調査：2015年5月実施。

25) メキシコの多くの大学では、近年卒業要件として、専門職業訓練 (prácticas profesionales) 実施を義務付けているところが増えている。専門職業訓練の目的は、高等教育機関である大学を卒業した後、即戦力として貢献できるように在学中に現場を体験するというものであり、いわゆるインターンシップと同等であると解釈できる。通常学生は、午前か午後大学へ行き講義を受けることになっており、企業へは空いている時間に行くことになる。ただし、職

を活用し、大卒の人材を確保する動きも出てきている²⁶⁾。若年の優秀な従業員の安定的な確保は安定的な成長に資する。どこまでメキシコ型の労働環境に適応するかは未知数であり一種の挑戦ではあるが、日本型雇用慣行とメキシコ型雇用慣行の融合が実現すれば、今後の日系企業のメキシコ進出にとって有意義である。

4. 結語

本稿では主に、対メキシコ日本直接投資を通じて中央高原地域での日系自動車関連企業の動向について観察を行った。中央高原地域でも特にグアナファト州における企業の集中、在留邦人の増加は著しいものがあり、企業数では首都のメキシコシティを抜き1位になっている。2011年以降5年間でグアナファト州へ進出した企業は200社を超え、その多くが自動車関連であるが、これはメキシコの裾野産業の脆弱さによる。近年、メキシコ籍サプライヤーの能力向上プログラムが多々実施されているものの、現状では現地調達を賄うほどの十分な能力は備わっておらず、補完する意味で日系サプライヤーの増加は必須である。そのため、ジェットロや現地政府提供のメキシコサプライヤーリストを活用した積極的な現地サプライヤーとの連携も将来的な裾野産業育成には重要である。

一方で、日系企業が多数進出することによる弊害も起き始めている。近接した地域への日系企業の進出は、同地域での人件費の高騰を生み、場合によって

業訓練先が他の州や、海外であるケースも存在し、その場合は終日企業での職業体験を行うことが可能となる。専門職業訓練の取り扱いは大大学、各学部において違いがあり、例えばグアダラハラ大学経済経営学部(CUCEA)の場合、インターンシップ受け入れを希望する企業は、大学のインターンシップ担当部署へコンタクトをし、大学と企業間でインターンシップに関する協定を結ぶことで、学生の受け入れが可能となる。なお企業側の負担(学生の交通費、滞在費等)に関しては、協定を結ぶ際に大学と企業との間で取り決めることとなる。詳細については以下のホームページを参照されたい(グアダラハラ大学経済経営学部専門職業訓練関連情報:

<http://www.cucea.udg.mx/es/extension-y-difusion/unidad-extension/practicas-profesionales>)

- 26) グアナファト州のある日系企業では、同州だけでなく他州からもインターンシップを受け入れており、その際に自社で奨学金制度を設立し、学生への援助をしている。開始から3年ほどで42人以上の学生を受け入れ、その内約42%が入社して社員として働いている(グアナファト州の日系企業へのインタビュー調査:2016年2月実施)

は引き抜き合戦にも発展する可能性を秘めている。進出前にこの点を踏まえた計画の選定が必要である。また、安定した優秀な人材確保は必須であり、大学の専門職業訓練（インターンシップ）を活用した新卒採用の検討や、長期的勤務へのインセンティブを与えるような人事制度（昇進基準の明確化等）の構築が望まれる。日本型雇用慣行とメキシコ型雇用慣行は違うものであるが、これらの融合によって、より長期的な雇用環境の構築への挑戦が求められる。

参考文献

- 安藤裕之 「自動車・部品メーカーのメキシコ活用戦略」, Mizuho Industry Focus, vol. 168, みずほ銀行産業調査部, 2015年3月
- ジェットロ海外調査部米州課 「メキシコ・リスクマネジメント研究会報告書」, ジェットロ, 2016年1月
- 中畑貴雄『メキシコ経済の基礎知識』, ジェットロ, 2010年3月
- 「メキシコ自動車産業の最新動向と中期展望」, ジェットロ, 2015年6月
- 西野浩介 「成長を続けるメキシコ自動車産業の課題と展望」, 三井物産戦略研究所, 2015年5月
- 久野康成公認会計士事務所・株式会社東京コンサルティングファーム『メキシコの投資・M&A・会社法・会計税務・労務』, TCG 出版, 2015年4月
- 深尾三四郎 「メキシコ自動車企業月次統計（2016年1月）」, pp. 1-9, 浜銀総合研究所, 2016年2月
- 星野妙子『メキシコ自動車産業のサプライチェーン—メキシコ企業の参入は可能か—』, アジア経済研究所, 2015年1月
- Agencia de Cooperación Internacional del Japón (JICA) y Japan Development Service co., Ltd. (JDS) "Proyecto para el fortalecimiento de la cadena de proveeduría del sector automotriz en México : informe de terminación del proyecto", diciembre, 2015.
- Aguilar, P., Cruz, L., Baltazar, A. y Camacho, R. "Articulación productiva del sector automotriz en la región centro-occidente de México con instituciones de educación superior y tecnológicas", *Cuadernos Latinoamericanos de Administración*, Vol X, Núm 19, pp. 51-64, Universidad El Bosque, 2014
- Canacinfra Celaya "Programa de competitividad sector automotriz Laja-Bajío", 2013
- Consejo Nacional de Ciencia y Tecnología (Conacyt) "Agenda de innovación de Guanajuato : documentos de trabajo", noviembre 2014
- Guzmán, L. "Spatial determinants of Japanese FDI location in Mexico", *México y la Cuenca del Pacífico*, Vol. 6, No. 17. Universidad de Guadalajara, 2017
- ProMéxico "La industria automotriz mexicana : situación actual, retos y oportunidades", 2016
- Ruiz, C. "Desarrollo y estructura de la industria automotriz en México", Friedrich Ebert Stiftung Mexico, septiembre, 2016
- Valdenebro, A. "Explosión de la industria automotriz en México : de sus encadenamientos actuales a su potencial transformador", Friedrich Ebert Stiftung Mexico, marzo, 2014

産業集積と投資環境の変化

ホームページ

経済省（メキシコ） <http://www.gob.mx/se/>

メキシコ自動車部品工業会 (INA) <http://www.ina.com.mx/>

メキシコ自動車工業会 (AMIA) <http://www.amia.com.mx/>

メキシコ貿易投資促進機関 (ProMéxico) <http://www.promexico.gob.mx/>

国立統計地理情報院 (INEGI) <http://www.inegi.org.mx/>

日本貿易振興機構（ジェトロ） <http://www.jetro.go.jp/indexj.html>

付記

本稿は、本研究所プロジェクト「成長企業支援の金融システムと政府支援の比較研究－成熟経済・成長経済・開発途上経済の課題解決に向けて」の成果の一部である。

（かきはら・ともひろ　グアダラハラ大学経済経営学部教授）

産業集積と投資環境の変化

— メキシコ中央高原地域の日系自動車企業のケース —

(研究報告 No. 77)

平成 29 年 3 月 7 日 印 刷

平成 29 年 3 月 15 日 発 行

非売品

著 者 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
