

第27回（平成29年度）海外貿易会議 概要報告

（期日：平成29年9月30日（土）～10月9日（月））

1. 目的

海外貿易会議は昭和39年度、輸出振興を目的とし、海外において商品別に会議を開く「海外商品別貿易会議」が設置されたことを起源とする。

今日では、国際化の進展に伴い国際競争が激しさを増す中、我が国及び世界経済の持続的発展のため、一層円滑な対外経済関係形成を図り、貿易振興及び投資の促進並びに諸外国との産業協力を推進するとともに、現地政府関係者、業界関係者及び関係企業等と直接の意見交換、視察等により、相互の理解を深めることを目的としている。

第27回目を迎える今回、メキシコ及びキューバにおいて会議並びに工場訪問等を行った。

メキシコ・キューバ両国は、米国トランプ大統領の誕生により今後の動向が非常に注目されているところであるが、インフラ整備や製造業に対する内需拡大等による投資が今後も多分にある。また、日本としても将来の発展に向けて効果的かつ適切な協力が実現できる国であるため、更なる投資促進及び産業協力のあり方を探る必要性があり、当該国を選定した。

（主催：経済産業省 事務局：一般社団法人日本産業機械工業会）

2. 主要日程

9月30日：結団式（メキシコ・シティー）

10月1日：市内視察

2日：◆YAKULT, S. A. de C. V.（ヤクルト）

イスタパルカ工場視察

◆Mayekawa de Mexico, S. A. de C. V（前川製作所）

クエルナバカ工場視察

◆駐メキシコ日本国特命全権大使 表敬

3日：◆貿易会議・懇親パーティー

4日：◆NISSAN MEXICANA, S. A. DE C. V.（日産自動車）

アグアスカリエンテス第2工場視察

◆JATCO Mexico, S. A. de C. V（ジャトコ）

アグアスカリエンテス第1工場視察

5日：メキシコよりキューバに移動

◆駐キューバ日本国特命全権大使 表敬

6日：◆CHAMBER OF COMMERCE OF THE REPUBLIC OF
CUBA. 訪問（キューバ商工会議所）

◆Ministry of Industry/METAL / MECHANICAL BUSINESS
GROUP. 訪問（キューバ工業省 鉄鋼・機械グループ）

◆マリエル経済開発特区 訪問

7日：◆市内視察

3. メキシコにおける会議及び企業視察



3.1 講演要旨

(1) メキシコの挑戦 —更なる前進を見せる日墨関係—

メキシコの全般的な概要についてお話しする。

まず一般概況であるが、メキシコは安定した民主主義の国であり、積極的に海外投資の誘致を行ってきている。2012年末に現在のペニャ・ニエト大統領が就任後、構造改革を積極的に進めてきた。残念ながら治安や汚職の問題があり現在の支持率は低い。また、米国のトランプ政権誕生により、貿易政策や移民政策について不透明感がある。

メキシコの基礎データであるが、面積は約200万km²で日本の5.2倍、人口は1億2,800万人で世界第10位である。GDPは1.1兆ドルで世界第15位である。これはオーストラリア、スペインと同等である。GDP/人は9,000ドルと比較的高いがまだまだ貧富の差がある。

次に日本との関係であるが、進出企業数は1,000社を超え、在留邦人は1万人を超えている。日系人は約2万人おり、中南米ではブラジルの90万人、ペルーの10万人、アルゼンチンの6～7万人に次ぐ。

日墨関係は長く深い友好の歴史がある。400年を超える交流の歴史があり、その起源はメキシコ人がフィリピンからメキシコに帰国途中、千葉の御宿で遭難し、御宿の人々が救助を行ったことから始まった。その後、伊達政宗が支倉常長をローマに派遣するが、その途中メキシコに寄り、メキシコとの間で通商、貿易関係を探った。更に明治に入ると、メキシコは日本にとって初めての平等条約を締結した国であり、来年には日墨修好通商条約締結後130年になる。メキシコは中南米で初めて集団移民が行われた国であり、榎本殖民団（当時の外務大臣：榎本武揚）が1897年に入植後今年で120年になる。また、100年程前にメキシコ革命があったが、革命後に誕生したマデロ大統領が反革命勢力から追われ、その折マデロ大統領の家族を当時の日本公使館が匿ったという逸話がある。この行為は大変評価されており、一昨年連邦上院から記念プレートが授与された。最近では戦後、メキシコが対日平和条約の早期締結を国連に提案し、サンフランシスコ講和条約の2番目の締結国となった。このように日墨関係は長い友好の歴史があるが、現在我々は、メキシコとの間で戦略的グローバル・パートナーシップの強化に努めている。2012年にペニャ・ニエト大統領が就任後2013年には日本を訪問し、2014年には安倍首相がメキシコを訪問し首脳相互の訪問を行っている。最近では本年7月にメキシコのビデガライ外務大臣が日本を訪問している。文化、学術、スポーツ等、様々な分野における交流を行っている。

次に経済関係であるが、近年日墨の経済関係が非常に緊密化しており、EPA発行前に比べると貿易量は2.3倍に増加しており、メキシコの総輸入額の4.4%に当たり米国、中国、EUに次ぐ第4位である。投資も加速的な勢いで増加しており、2011～2015年の累積投資額は世界第6位であり、アジアの中では1位である。特に自動車産業の進出は著しく、メキシコ全体の年間自動車生産台数は360万台で2015年以降世界第7位となっている。日系メーカーの生産拠点としても2017年には第5位となる見込みである。

次に政策であるが、2012年にペニャ・ニエト大統領が就任すると、国家の改革を推進するため直ちに他の主要2政党と協定を結び、各分野における取組に関する合意文章を交わした。この合意に基づき、エネルギー、財政、通信、教育、政治・選挙制度、労働をはじめ11分野での構造改革を急ピッチで進めた。その中で特に注目されるはエネルギー改革と呼ばれる、石油部門の開放である。メキシコの石油部門は米国や欧州の資本に牛耳られていた。そのため1930年以降、石油資本の国有化を進め、憲法においても地下資源の所有権は国に属するという条項を加え、石油開発における外資の参入を禁止した。しかし外資の参入を禁止したため、投資がう

まく回らず技術革新も行われず、残念ながらメキシコの石油生産は急速に減速していった。この事象を憂慮したペニャ・ニエト大統領は、まず石油分野の改革に着手し、1年かけて憲法改正を行い、外資参入を可能とした。

次に電力改革である。電力公社が独占的に行っていたが、自由化が進められており参入が増えてきている。特にガス火力発電と再生可能エネルギー発電を重点的に拡大する方針を示しており、日本の双日が太陽光発電、三菱商事が風力発電に取り組んでいる。ポスト自動車産業として石油開発と電力が期待されている。更には、航空産業や医療機器、医薬品等の分野も成長産業であり、日系企業の進出が期待される。

このようにペニャ・ニエト大統領は構造改革を大胆に進めてきたが、大規模な構造改革が推進される一方で、改革の果実が広く国民に行き渡っておらず、残念ながら大統領の支持率は下落を続け今や20%程度である。世論調査によれば、不支持率の主な理由として汚職問題や犯罪組織対策(治安悪化)等が挙げられている。また、米国トランプ政権誕生も大きな要因である。

次にメキシコ経済であるが、特徴的な点をいくつか紹介する。周知のとおりメキシコは過去2度の経済危機があった。これを踏まえ現在では安定かつ健全なマクロ経済をとっている。特に中央銀行の独立性が高いと言われている。中央銀行総裁はIMF長官の椅子を過去に争ったほどの人物であり、その総裁のもと金利政策等が行われインフレ率は4%台で安定している。また、積極的かつ先進的な自由貿易政策をとっていることも特徴的である。現在46ヶ国との間で自由貿易協定を締結しており、世界のGDPの6割の市場に特恵的なアクセスが可能である。2004年に日本とのEPAを締結したが、メキシコにとって対アジア唯一の自由貿易協定である。メキシコの貿易に占めるパートナー別割合は、FTA/EPA締結国が8割を占めるが、中身を見ると65%が米国であり、輸出だけを見れば米国が8割を占める状況である。米国に依存しているため、現在多角化を進めているところである。

メキシコの輸出を見ると製造業分野の割合が8割であり、他の中南米諸国と比べ非常に高い。他の中南米諸国は、最近の一次産品の価格下落による経済的な問題を抱えているが、メキシコは一次産品の国際価格変動に対する抵抗力が強いと言える。

更にメキシコ投資の有利な条件をあげれば、若い人口構成と豊富な労働力である。労働コストは低く安定している。中国の広州、瀋陽、大連等におけるコストより安価である。

これまで、良い部分を紹介してきたが課題も抱えている。ひとつは治安の問題である。ペニャ・ニエト大統領就任以降、治安は改善傾向にあったが最近また悪化し

てきている。他の中南米諸国に比べれば顕著に悪いわけではないが、日本と比べればかなり治安が悪い。日系企業が多く進出しているバヒオ地区（グアナファト州を中心とした中央高原地帯）においても最近窃盗等の犯罪件数が増加している。大使館として法人保護はトップ・プライオリティーであり、メキシコ日本商工会議所との連携による安全対策や治安当局との良好な関係構築等に努めている。

また、十分な教育を受けた人材の確保も課題である。残念ながら OECD で試験を実施するとメキシコは最下位という成績である。教職員組合が非常に強くストライキを行い、授業が行われない状況が往々にしてあった。大統領は改革の中で教育改革も断行しており、徐々にレベルを上げてきている。特に産学が連携した職業技能訓練に力を入れている。

将来的なインフラ不足も課題となっている。自動車生産が 2020 年には 500 万台に達すると言われている。そうすると港湾や鉄道等のインフラが不足すると自動車業界は懸念を表明している。

以上のように幾つかの課題はあるものの、安定的な経済政策を行っており、引き続き安定成長が見込まれると思われる。

(2) NAFTA 再交渉の行方

NAFTA 再交渉を見ていく上で大きく 2つのポイントがある。ひとつは米国トランプ大統領が、ツイートや発言の中で国境の壁や関税の話等、様々言っているが、NAFTA は通商の問題であり、国際的な協定であり、経済の問題であり、民間企業が長い時間をかけ両国において事業を行ってきた訳であるから、そう簡単になるといえる話にはならない。また、米国議会の承認が必要であるため簡単にひっくり返せるものではないということである。

もうひとつは、NAFTA 再交渉が本年 8 月 16 日に始まり、すでに 3 回の交渉が行われているが、なかなか情報が公表されない中で報道では様々な情報が飛び交っている。こうした状況下でどのような視点でこれからの NAFTA 再交渉を見ていくべきかということである。

まず前提を押さえておくと、NAFTA はシンメトリ（左右対称）な協定であること。通常先進国と途上国間の FTA は先進国が譲歩して途上国がおまけをもらうのが普通であるが、NAFTA はそうではない。米墨間の全ての品目において既に関税はゼロであり、左右対称となっている。この点から関税を復活させるということは議論ならず、関税の復活の可能性は極めて低い。米国対メキシコ、カナダ対米国という国対国という構図を考えがちであるが、幸か不幸かメキシコには非常に優良な企業

がたくさんある訳ではない。メキシコで活躍しているのは米国や日系企業をはじめとした外国の企業であるため、米国の企業対メキシコの企業という構図にない。しかし NAFTA は 1994 年に発効された古い協定であるためアップデートが必要である。

NAFTA 再交渉が始まったが時間が十分にある訳ではない。来年 7 月にメキシコ大統領選があり、11 月には米国議会の中間選挙がある。

米国は TPA 法（2015 年）〔TPA 法：貿易促進権限－米国の通商交渉における大統領の権限〕に基づき交渉を開始しているが、これには期限があり、現行の TPA 法（2015 年）は 2018 年 7 月 1 日までに調印される協定が対象となっている。また TPA 法には様々な決め事がある。行政府（USTR：米国通商代表部）に対し交渉開始 90 日前までに、議会に通知することを求めている。これに基づき USTR は、5 月 18 日に NAFTA 再交渉の意思を議会に対し文章で通知した。これにより 90 日後の 8 月 16 日以降に交渉を開始することが法的に担保され、8 月 16 日に交渉が開始された。もう一つ TPA 法には決まりがある。交渉開始の 30 日前までに各交渉分野について包括的で詳細な交渉目的を Web 上で一般公開しなければならない。これに基づき USTR は 7 月 17 日に内容を公開している。これに先立ち USTR は 5 月 23 日～6 月 12 日までパブリックコメントを募集し、内外から 12,000 件のパブコメが寄せられ、これを鑑み 7 月 17 日に交渉項目等について公開した。なお、前述の通り 2018 年 7 月 1 日以前に締結させる協定が TPA 法（2015 年）の対象であるため、ここが米国側の当面の期限であると考えられる。また、TPA 法では協定署名の 60 日前までに協定テキストを Web 上で公開することが求められており、7 月 1 日から換算し 6 月 30 日までに調印するとなると 4 月末までに協定のテキストを Web 上で公開しなければならない。そうすると今年中には交渉妥結したいというところであろう。また、協定署名の 90 日前までに協定締結の意思を議会に通知しなければならない。更に協定署名の 180 日前までに協定により米国通商関連法の変更を伴うものと交渉目的との関係を議会に通知することが求められている。報道によれば 9 月 22 日にこの 180 日前までに通知が議会になされた模様である。そうすると最速で 3 月 22 日に署名が可能となる。そうすると 12 月 22 日（調印 90 日前）までに協定締結の意向を議会に通知し、1 月 22 日（調印 60 日前）までに協定テキストを Web 上で公開することとなる。米国は一応法的な手続きを踏んでいる。

次に現状行われている NAFTA 再交渉のポイントを申し上げる。USTR が 7 月 17 日に公表した交渉項目により申し上げる。まず原産地規則の見直しである。米国及び北米原産品の調達にインセンティブが働くような規則にすると書かれている。また、迂回輸入の防止について記載がある。原産地規則を満たしていない、あるいは偽装

して米国に入ってくるものがあるため、そうしたものを防ぐために税関での違反を撲滅する、査察制度を創設する等書かれている。

次にモノの貿易であるが、貿易赤字の削減と改善を目指すとしている。また、現行の双方向での無関税アクセスを維持するともいっている。これは3ヶ国で今の無関税の状況を維持したいということである。

次に、アンチダンピング（AD）・補助金相殺関税（CVD）である。NAFTAには3つの紛争処理規定がある。第11章では投資家対国の紛争処理規定（ISDS）があり、19章ではAD・CVDの紛争処理規定があり、20章では国対国の紛争処理規定が決められている。米国は19章の撤廃を考えている。ボーイング社がカナダのボンバルディア社に対し、ボンバルディアはカナダ政府の補助を受け不当に安値で米国に航空機を輸出しているという訴えを行い、米国商務省が黒の仮決定をしたというニュースが、先般の第3回交渉中に流れた。これに対しカナダは、NAFTAの紛争処理規定に基づき、米国のボンバルディア社に対する補助金相殺関税は違法であるという訴えを起こすことが可能である。NAFTAの紛争処理規定は一審である。WTOの紛争処理規定に持ち込むこともできるが、WTOは二審であるためNAFTAの方が時間的メリットがある。こうしたことからカナダはこの19章が必要であると主張している。

次に貿易救済措置である。セーフガードの規定があり、AD・CVDと異なり特定の国に対して設けるわけではなく、輸入が急激に増加したために緊急輸入制限措置として、一定品目に対し一定期間関税を上げることである。NAFTA加盟国はそれから除外されるという規定がNAFTA802条にある。これを米国は撤廃したいと考えている。

次に労働である。米国はILO（国際労働機関）で求められていることをきちんと順守すべきと言っている。労働と環境はNAFTAの中で補完協定となっているため、本協定に組み入れ国対国の紛争処理規定の対象に入れようとしている。

続いて原産地規則の見直しについて、ポイントを詳しく見ていく。米国は当然のことながら米国製品をもっと調達して、米国での生産と雇用を伸ばしたい。それに対しメキシコはどう考えているかという点、グアハルト経済大臣は、原産地規則の見直しについては反対しない。ただし、その水準が厳しすぎると北米地域から産業が撤退してしまうとコメントしている。メキシコ側にも思惑があり、うまい水準で合意し原産地規則を多少厳しくすることで、メキシコ製品の調達促進につなげようとしている。メキシコは裾野産業が脆弱であるため、現地調達率が非常に低い。それを改善する手立てとしたいところである。そのためこの項目は妥結点を見いだせると思われる。

ではその対象セクターであるが、自動車・同部品である。米国から正式に提案があったわけではないが、米国 USTR の代表が 8 月 16 日の交渉開始の冒頭スピーチにて自動車・同部品の原産地規則を変える必要があると言っている。しかし、自動車メーカーは国籍を問わず皆これを反対している。

もう一つは鉄鋼である。米国の鉄鋼業界や労組は原産地規則の率引き上げを主張している。これは北米の鉄鋼を使わざるを得ない規則に変更すべきであると主張している。手段としては、原産地規則には様々な計算方法があるが、いわゆるタリフジャンプと呼ばれる関税分類変更基準を引き上げるとか、付加価値基準の率を引き上げる等である。自動車・同部品について現行の NAFTA における域内の付加価値基準は 62.5%と言われているが、これを米国の一部では 70%まで引き上げたいと主張している。この付加価値基準 62.5%についてはいささか疑問がある。現行でもトレーシング・ルールや中間材料規定等により対処することが可能である。付加価値比率の数字だけを上げ、ANNEX 等で例外や救済規定を設定することも可能である。

ここでトレーシング・ルールについて説明する。NAFTA では自動車・同部品の分野でこの特別なルールが規定されている。乗用車、ピックアップトラック、小型バス及び ANNEX403.1 に記載された自動車部品約 80 品目の域内調達を計算する際、ANNEX403.1 に掲載された部品が域外から輸入された場合、最初に輸入された時点まで遡り、その価値を非原産地としてカウントしなければならない。しかし逆に、トレーシング対象項目でない品目は、域外産であっても非原産地財としてカウントする必要がない。ポイントは鉄鋼がこの 80 品目に入っていないことである。多くのメーカーが日本製の鋼材を使用しているが、事実上域内産として扱われている。そのため米国鉄鋼業界は、鋼材をトレーシング対象品目に入れるよう要望している。

こうした状況下、NAFTA 再交渉がスタートし、第 1 回交渉開始早々に、ライトハイザー米国 USTR 代表はコメントの中で、NAFTA は失敗である。大統領は協定の微調整で終わらせる気はない。自動車・同部品の原産地規則では、より高い域内調達率と相当程度の米国産品使用率が義務付けられるべきだと主張し、強硬姿勢を示した。しかし第 1 回ラウンドでは具体的な内容は協議されず、基本的なスタンスと協定改定のコンセプトについて各国が表明し、早期合意を目指し早いペースで交渉を進めていくことが合意された。これを受け、トランプ大統領は、合意できるとは思えない、NAFTA は世界最悪の協定の一つ、交渉終了前に NAFTA 離脱の手続きも同時に進める必要がある等のコメントを出している。

では本当に NAFTA 離脱の可能性があるのかポイントを整理する。まず関税であるが、関税には一般関税と協定関税があり、また譲許税率がある。一般関税の率の上

げ下げは各国が自由にできるが、上限値を各国が WTO に登録している。これを譲許税率という。具体的に米国とメキシコの関税率を見ると、全品目の単純平均関税率であるが、米国は一般関税率が 3.5%で譲許税率も 3.5%である。これに対しメキシコは発展途上国ということもあり、一般関税率が 7.1%で譲許税率は 36.2%である。従ってメキシコは WTO の枠組みの中で合法的に 36.2%まで引き上げることが可能である。自動車のみを取り出すと、米国は一般関税率 2.5%、譲許税率も 2.5%である。仮に NAFTA が無くなったとしても、2.5%の関税を払えばメキシコから米国に自動車輸出が可能である。一方、メキシコは一般関税率 20.0%、譲許税率 50.0%である。その他の品目についてもメキシコの関税率を見てみると、米国にとってメキシコが輸出先第一位のトウモロコシは一般関税率 0%、譲許税率 37.0%であり、牛肉も高く、各種自動車部品についても譲許税率 50.0%等である。現在、米国の共和党を支持している州の多くは、メキシコ・カナダへの輸出に依存しているというデータもある。

まとめると、もし米国が NAFTA から離脱すると米国企業、農業に大打撃を与えることになる。メキシコにとっても NAFTA がなくなると困るため、NAFTA 離脱の可能性はないと思うが、トランプ大統領だけは読めないところである。

9月1日～5日まで、第2ラウンドが開催されたがここでも具体的な進展は見られなかった。その後、トランプ大統領の意を受けたライトハイザー USTR 代表が講演の中で以下のようなコメントをしている。トランプ大統領は、公平な条件下であれば、世界との競争に勝てるので、多くの不公平は市場の改善に注力している。また、トランプ大統領は貿易赤字を問題視しており、その要因として現行の貿易協定に問題があるとしている。米国の製品が不当に扱われているため、米国が締結している全ての貿易協定を精査している。更に中国は制度自体が不公平であるとし、WTO と前身の GATT は中国の重商主義に対処できるように設計されていないため、新たな対抗策を講じる必要があると言っている等とのコメントをしているが、メキシコについてのコメントが全くなかった。

ではメキシコのスタンスであるが、原産地規則の見直し自体に反対しないが、産業界のコンセンサスが得られない提案は受け入れられないとしている。また、多角化を同時に推進しており、EU-FTA に近代化やブラジル・アルゼンチンとの通商協定の近代化も進めており、TPP11 も進めている。

カナダのスタンスであるが労働基準の強化を求めている。ILO 条約のうち 8 本の条約について批准を要求した模様である。特に団結権及び団体交渉権についてである。これによりメキシコの労働法が改正される可能性はある。メキシコは、現在、

組合問題はないが、これにより少しやりにくくなるかもしれない。カナダの労組の委員長はメキシコの労働賃金が安いことを問題視している。

9月23日～27日にオタワで第3ラウンドが開催されたが、対立点の多いものについては、米国からの提案が出なかったようである。

(3) メキシコにおけるビジネス展開の現状と課題

メキシコの金融マーケットは東南アジアに比べ比較的オープンであり、メキシコペソ自体は世界中どこのマーケットでも取り扱える。資本金のやり取りについてもさほど大きな規制がある訳でなく、あまり特徴的なマーケットではない。

地場銀行の金融サービスの質はあまり良くない。麻薬組織との関係もあり、日系の顧客の中でも個人の口座もしくは、法人の口座の残高が突然なくなってしまう、銀行に行くと口座自体が取り消されてしまっているという、いわゆる金融犯罪が頻繁に起こるようなマーケットである。

ここで当地でのみずほ銀行の歴史を紹介する。私は2年前にニューヨークから赴任してきた。命題としては当地に新しい銀行を作ることであった。みずほ銀行としては2回目のメキシコ進出である。1度目は1995年に当時富士銀行と第一勧銀が現地法人を設立した。東京銀行も同時期に進出していた。統合直前の2000年に富士銀行、第一勧銀とも現地法人を閉めた。日系としては東京銀行のみとなった。その後日系企業が活発に進出されていったため2014年に再度進出することとなった。メキシコの金融のライセンスは2種類あり、銀行を設立するライセンスと営業を開始するライセンスである。銀行設立自体はさほど規制は厳しくなく、2015年に銀行自体を立ち上げ、その後当局とやり取りをしながらオープンの準備を進めていたが、その後なかなかライセンスが下りず、やっと2017年3月にライセンスが下りた。

メキシコの金融市場の外観についてお話しする。まず金利であるが、2015年以降右肩上がりであり、現在では7%となっている。メキシコ中央銀行の最大の課題は、通貨の防衛と大々的に公言している。通貨防衛のために金利調整を主に行っている。ペソ安を守るために金利を上げてきた。しかしマーケットコンセンサスとしては、この7%が上限で来年以降徐々に金利が下がりだすと言われている。このレベルの国で7%の金利がありながら、インフレ等の問題がないというのは、比較的うまく金融調整がいつていると思われる。

次に為替であるが、年明けに22ペソ/ドルまでいっているが、正にこれはトランプショックの影響である。昨年11月にトランプ大統領の就任が決定した折に為替は動かなかった。それまで原油価格に大きく振れる状況であった。その後トランプ

大統領の様々な発言が出始めたあたりから為替が大きく振れだした。最近ではその影響も治まり 17~19 ペソ/ドルの水準で落ち着いている。

次に銀行システムの概観であるが、メキシコの金融マーケットにどのようなプレーヤーがいるか紹介する。メキシコのほとんどの銀行が外資の銀行に買収されている。メキシコの主要銀行は、BBVA Bncomer、Santander、Banamex、Banorte、HSBC の 5 行で、メキシコ全商業銀行の総資産の 70%を占める。1999 年の外国資本法改正により、商業銀行への外国企業の出資比率規制が撤廃された。これにより外資による国内銀行買収が相次ぎ、前述の 5 行のうち Banorte のみがメキシコ資本となってしまった。

金融犯罪が頻繁に起こると前述したが、不良債権比率や負債資本比率ともに非常に良い水準を保っている。リーマンショック後、不良債権比率が 9%までいったが、現状では 1%後半から 2%後半である。これは金融当局が非常に厳格に運営をしていることと、個人も法人も含め、金融機関の利用者がそれほど多くないということが起因している。個人の銀行口座の保有率は 50%をきっており、中小企業においては銀行が貸してくれないのであれば、近所や親戚に融通してもらうという文化がまだある。そういう意味では銀行で借り入れをするのは比較的まともな人達が多く、銀行としても焦げ付くことが少ない。

銀行の貸し出しについてであるが、総貸出しのうち半数が企業向け、半数が消費者ローンや住宅ローンである。銀行貸し出しの伸び率は安定して推移している。このように銀行に係る金融マーケットは比較的健全性を維持しながら良い状況で推移している。

次に銀行としてどのような機関に監督されているかであるが、5つの代表的な機関がある。Banco de Mexico (メキシコ中央銀行)、SHCP (財務公債省)、CNBV (国家銀行証券委員会)、CONDUSEF (金融機関利用者保護委員会)、IPAB (預金保険公社)である。この中で関係が深いのは、中央銀行と国家銀行証券委員会である。中央銀行は日本でいう日銀であり、国家銀行証券委員会は金融庁に当たる。外資の銀行のライセンスに関する事項や検査や指導等行っている。

次にみずほ銀行のビジネス展開を紹介する。従業員 55 名+派遣行員 9 名で営業時間は月一金の 9:00~18:00 である。資本金による貸出し制限があり大口の貸出しが困難である。そのため、北米の拠点と連携して大口顧客のサポートを行っている。業務としては、極めてベーシックである。法人顧客向けの預金と貸出しと送金等である。また情報提供として、為替や金利、旬な情報をまとめたレポートを提供している。

次に日本人経営者が心がけておくべき事項についてお話しする。3つのキーワードがあるが、その前にメキシコの背景を抑えておく。まずメキシコは支配されてきた歴史であること。過去から支配されてきた歴史であり、個々人は非常におとなしく、面と向かって歯向かってくることはない。Yes/Noをはっきり言わないが、表面的には非常に良い人である。次に立地である。米国のマーケットが全てでありメキシコ人の憧れはニューヨークであること。次に根暗なラテン系であること。メキシコはブラジルのような賑やかなラテン系でなく、非常にまじめな人達が多い。次に貧富の差である。この国では貧富の差が非常に激しく、過去10年間で中南米の中で貧富の差が全く改善していない国である。次に教育水準、教員世襲制である。この国の教員は世襲制であり、教員のレベルが決して高くない。中間層の盛り上がりには教育が非常に重要であるが改革を行う動きはない。次に時間に対する概念である。明らかに日本と異なりゆったりしている。就業時間は朝9時からであるが、9時30分頃に出社するような状況で、昼休みは1時間であるが2時間とって帰ってくれば良い方である。これはこの国の文化である。次に労働時間世界一であること。メキシコは世界一労働時間が長い。これは勤勉ということではなく効率の問題である。これらを背景に日本人経営者が心掛けておくべき事項を3点述べる。

一つ目は文化の違いである。特徴としては非常に官僚的な組織で上が絶対の形式主義である。また、Noとは言わないが、何かあった場合なんとかして言い訳をし自分は悪くないと主張してくる。しかし、プライドを傷つけるような発言をすると地雷を踏むことになる。それから時間軸の違いがある。教訓としては過度の期待をしないこと、ハードネゴは逆効果、ひたすら待つ、100%を求めないということである。

二つ目はリーダーシップである。トップマネジメントに対するリスペクトは人種関係なく非常に高い。一方で、肩書だけでなく社内におけるメキシコ人スタッフの階級、例えばどういう家の出か、どのような教育を受けたか等、による社内階級がある。また、基本的に支持がないと動かない。しかし日本人経営者が何も言わないで一定期間放置すると、今度は勝手に動き出す。こうなると会社の運営管理が危険であるため経営者のリーダーシップが重要である。教訓としては、入り口が肝要で遠慮は不要。管理されることに抵抗はない。また、仕事のきっかけを与え裏では確認をとりつつ、仕事を任せることである。

三つ目は仕事・キャリアの価値観である。前述の通りメキシコ人はおとなしくシャイでやさしい。仕事は楽しく和気あいあいとしたい。給与や肩書より人脈を優先する。この国は非常に離職率が高く1~1.5年で変わっていく。しかし退職する理

由が米国と明らかに異なり、昔お世話になった人や友人が新しくビジネスを始めるためそちらに移るといった理由が多い。教訓としては、一対一だと怖がらずに話をするので個人面談を行い、様々な問題点を引きだしていくことである。また、社内イベント、特に家族を含めたイベントに対する期待が大きく、これがモチベーションに直結する。以上、メキシコは進出ラッシュであるが、光と影をよく理解することが重要である。

(4) メキシコにおけるビジネス展開の現状と課題

メキシコに進出している製造業を代表し、日頃抱えている課題、それに対する取り組みについてお話を。まず当社の紹介をする。オーエスジーは切削工具のメーカーであり、工作機械で使用される刃物を製造している。1938年に愛知県で創業し80年を迎える。海外展開としては1968年に米国に進出したのを皮切りに台湾、ブラジルに進出し、メキシコにはNAFTA発効と共に1994年に進出した。当社は切削工具という製造業の中でのニッチである。タップという工具が主力製品である。これはドリルで穴をあけた後目ねじをたてる工具である。この世界ではトップメーカーとなっている。タップの他、ドリル、エンドミル（金型加工に使用する工具）、インデキサブルツール（刃先交換式工具）、転造工具（ダイス：ネジ加工用の工具）等を製造している。

製品売上構成は、タップ32%（世界No.1シェア、世界シェア30%）、ドリル25%（世界シェア10%）、エンドミル24%（世界シェア10%）等である。セグメント別売上は、日本44.7%、海外55.3%で徐々に海外比率が伸びてきているところである。

事業領域であるが、一番多いのは自動車産業である。3万点にのぼる部品を生産しているメーカーで使用されている。航空宇宙産業では、チタンやニッケル等耐熱合金、また、CFRP（炭素繊維強化プラスチック）等の加工に使用されている。また、金型産業やエネルギー産業、重工、建機産業においても多くの工具が使用されている。

次にメキシコの法人について紹介する。メキシコ・シティに本社があり、トルーカ、グアナファトに工場がある。メキシコでの事業展開としては、ドリル、タップ等の生産の他、工具の再研サービス、ツールマネジメントサービス、コーティングサービス等行っている。現在400名のスタッフである。競合メーカーは欧州勢である。しかし大規模にはメキシコに進出していないためメキシコにおいては当社がシェアNo.1である。

日本のメーカーであるので品質を譲る訳にはいかず、ISO9000 を取得した。その際にメキシコのコンサルと契約をした。まず、コンサルに言われたことは、従業員のモチベーションを上げるために、社長自らが様々な会議やセミナーに出席することであった。

ISO9000 を取得する際、様々なことを実施した。まず多くの日本の文章、作業標準、規格等を日本語からスペイン語に翻訳をした。これが非常に大変な作業であった。写真やチャートを使い、分かりやすい形にした。次に内部監査員の育成を行った。従業員教育としては5S から始めた。まずは、安全、品質、生産性、楽しく仕事ができ環境を皆で作るという5S を行う目的を明確にした。5S 導入に関する教育としては、班ごとにリーダーを決め、リーダーを外部教育に出し、かつ日本から指導員も招聘した。毎週リーダー会議を行い、会議後に工場内を巡回し、課題を指摘する。そして月1回監査を行い、評価を行い、改善する班には表彰を行うという形で推進してきた。現在5S は完全に定着しているため、月1回のリーダー会議のみとしている。

次に改善提案制度の導入である。メキシコには改善提案の文化はなく、当初非常に苦労した。一般にメキシコ人は改善は幹部の役目であり、我々を指導してくれれば良いという考えである。しかし、現場を知っているのは、現場の工員であるため、改善提案は現場から出るべきであることを繰り返し説明してきた。そして毎月朝礼で優秀提案を表彰してきた。

次に従業員の定着についてであるが、品質の確保にはやはり従業員の定着が重要である。2005年頃は月間退職率が3.5%あったが、その後下がりリーマンショック時は周りの工場も仕事がなかったため、1.0%をきる状況であった。リーマンショック回復後、2011年は4.0%まで急増した。そのため指導者がグローバルマインドを持ち、異文化への理解を示し、従業員定着へのアクションプランを作成した。

- ・様々なイベントを活用し、家族を巻き込む。
- ・月次結果を共有し、社員の経営参加意識を向上させる。
- ・人事評価をしっかりと行い昇給させる。
- ・長期ビジョンを示し、社員がその中で自分のビジョンが見えやすくする。
- ・定期的に組合と協議し従業員からの苦情、職場環境の改善に努める。
- ・職場環境について社内アンケートを実施し、改善につなげる。

等である。

メキシコの自動車生産台数は、2020年には500万台に達すると言われており、この状況下において日系メーカーのみならずデトロイト3、欧州系、韓国系も当社の重

要な顧客である。当社のビジネス展開としては目下、自動車産業向け 70%、航空機産業向け 10%、その他 20%であるが、近年航空機向けが高まりを見せている。元々米国系、カナダ系、欧州系の航空機部品メーカーがメキシコに進出しており組み立てを行っていたが、近年は機械加工もメキシコに持ち込むようになり工具の需要が増加している。

当社メキシコ工場は NAFTA 圏への輸出が 6 割、メキシコ国内 4 割であるため、NAFTA 再交渉の今後の成り行きが非常に気になるところである。

(5) メキシコにおけるビジネス展開の現状と課題

メキシコの貿易概況についてご説明申し上げます。メキシコの対米国比率は高く、輸出で約 8 割、輸入で約 5 割を占めている。他方で対日貿易においては、輸入の割合が大幅に多くなっているが、規模は比較的小さい。主な輸出品目は、自動車を中心に電気・電子機器、産業用機械機器等があるが、原油は 5%、農林水産品は 3%程度と意外に少ない割合である。反対に主な輸入品目は、電気・電子機器、産業用機械機器、自動車及びその部品となっている。

輸送手段別に輸出入額の割合をみると、自動車（53 フィート級のトラック）が輸出額全体の 63.9%、輸入額全体の 51.2%と大きな割合を占めている。最大の貿易相手国である米国と陸続きであることが、その要因である。他方、メキシコで鉄道輸送の割合が伸びない理由としては、鉄道輸送の場合、貨車が減速した際に貨物盗難の被害に遭う可能性が大きいことがある。

次にメキシコ国内トラック事業に関する外資規制の現状についてご説明申し上げます。貨物国内陸上輸送事業は、外資法 6 条による規制があり、外国資本の参入が現状不可となっている。国内輸送は、メキシコ資本のトラック業者によって占められており、安全及び品質の観点でばらつきがある。現時点で同規制が解除される見通しはない。この課題を解決するために、メキシコ日本人商工会議所の物流委員会を通じて、メキシコ政府に対し規制緩和を働きかけているが、既存の法律を変えることはなかなか容易ではない。現実的な解決策としては、物流改善を共に進められる能力を備えたメキシコ資本のトラック業者をパートナーとして選定することが重要である。

続いて、メキシコ国内輸送を取り巻く治安状況についてご説明申し上げます。先ほども少し触れたが、メキシコでは鉄道貨物を狙った被害が増加傾向にある。2016 年の月ごとの被害件数と 2015 年のそれを比較すると、2016 年は全ての月で 2015 年の実績を上回った。地域別にみると、日系自動車会社も多く進出しているメキシコ

中央部のグアナファト州では、2016年は2015年と比較して54%も増加する結果となった。また、盗難の手口としては、夜間の輸送中に貨車がハイジャックされ、貨物が強奪されるケースが最も多い。このような状況を解決するために、盗難・強奪の予防対策と緊急事態発生時にどう対応するのかが課題となる。GPSを使ったトラッキングや緊急時の警報システムの設置、地元警察やセキュリティ会社との連携等、様々な対策を講じているが、なかでも事前のロードサーベイが最も重要となる。どの時間帯にどのルートで輸送するのが最も被害に遭う可能性が少ないのか等を現地の治安情報をもとに選定している。

国内トラック事業の労務管理とインフラ状況についてご説明申し上げる。まず労務管理についてだが、車両管理やドライバーの労務管理に関する法的制度の整備に遅れが目立っている。2017年8月にやっとドライバーの労働時間規制に関する法律が施行され、ドライバーは5時間ごとに30分間の休憩、拘束時間は最大14時間で必ず8時間の休息期間を設けなければならない等が明記され、メキシコ政府としても国際基準に近づけ、安全輸送の確保を重視する方針である。次にインフラ状況であるが、遅れている物流インフラの整備が課題となっている。山間部の急カーブ地帯、高さの低い高架橋、未整備の路面、高地での通信障害、減速用コペの設置数が多い等の様々な課題を抱えている。特に国内の幹線道路の数が限られているため、一つの道路が事故等で使用できなくなると他の幹線道路で渋滞が発生する。最悪の場合、輸送自体が不可能になる場合もある。

物流インフラ未整備の問題に加え、複雑な通関制度・手続きも大きな課題となっている。米墨国境での通関手続きを例にみると、米国から国境を越えてトラックで荷物を輸送する場合、必ずメキシコ通関代理店による内容点検（プレビオ）を受けることが義務付けられている。通関の際、ほぼ100%の確率で通関士により荷物の中身を確認されるため、国境通過に時間と手間が掛かることや、時には荷物が損傷する可能性もある。また、トレーラーのヘッドを米国とメキシコの輸送業者、クロスボーダー専門業者ごとに交換する必要があることも煩雑な税関手続きの一因となっている。これらの米墨輸送時におけるプレビオ時のダメージや煩雑な国境通関の課題を解決するために、最寄の保税地域まで保税輸送を行い、国境での通関やプレビオを回避する対策が取られている。これにより、顧客と物流業者の立会いの下でプレビオを実施することができ、作業の可視化を行うこともできるようになった。

以上、ご説明申し上げた通り、メキシコのトラック物流は、法令、インフラ、労務管理、治安等、多くの点で未成熟な部分が多くあるが、現時点でメキシコ政府による大幅な改善や見直しが行われる見通しはない。これらの課題に対しては、「徹

底した運行管理の実施」、「スタッフや協力会社の安全教育」、「保管地域の活用等の代替手段の検討」のような自主的な対策が必要とされる。

(6) メキシコにおけるビジネス展開の現状と課題

メキシコの概況についてご説明申し上げます。まずは市場規模であるが、2016年現在、メキシコは、ブラジルに次ぐ中南米第2位の経済規模を誇り、インドネシアを凌ぐ名目GDPである。言語と文化はラテンの影響を受けるが、経済的には米国の影響が圧倒的に大きくなっている。人口は1億3,000万人を数え、平均年齢が27歳と若年層が多いことから、今後も経済成長が強く見込まれる国の1つである。次に貿易相手国であるが、米国が輸入全体の47%、輸出全体の81%を占め、輸入・輸出ともメキシコの最大貿易相手国となっている。

2017年8月時点でメキシコ日本商工会議所に登録されている「商社」は69社であり、全会員数479社に対して14%を占めている。従業員数区分で会社の規模をみると、カテゴリーA（従業員数300人以上）は、三井物産、豊田通商、SMCの三社が含まれている。カテゴリーB（従業員数51～299人）、カテゴリーC（従業員数21～50人）には、三菱商事、住友商事、伊藤忠商事等が含まれている。商社会員の多くは鉄鋼製品、自動車部品、電子部品等の専門商社である。

続いて、メキシコでの商社の主な活動（資源・自動車産業）についてご説明申し上げます。まず資源についてだが、メキシコは従来資源国として原油や鉄鉱石等を産出しており、商社はそれらの資源を全世界に輸出している。また、近年はエネルギー改革により、石油鉱区等を外資に開放し始めており、優良資産を得るチャンスが広がってきている。そのエネルギー改革についてだが、2013年12月に憲法改正が成立したことを契機に国営石油会社PEMEXと国営電力庁CFEを独立採算化し、これらの国営会社が独占してきた炭化水素・電力分野への民間参入を促す「エネルギー改革」が始まり、以後多くのビジネスチャンスが広がっている。

また、自動車産業についてだが、1994年のNAFTA発足後、多くの日系完成車メーカーの進出が多くなってきた。それに伴い、自動車部品メーカーの進出も盛んになってきているが、品目によっては現地調達率が低いものもあり、未だ輸入に頼っている。多くの商社がトレーディングに携わりお手伝いをさせていただいている。メキシコは、アジア地域と比較して現地調達率は低いが、今後はTier1に加えて、Tier2やTier3等の進出が拡大することが見込まれている。従って日本からの部品・原材料輸入は徐々に減少すると思われる。近い将来、調達先でみると、地場企業より進出日系企業からの調達割合が増加し、タイやインドネシアと同水準に達することが予

想されている。また、工場進出に伴う設備や資材の販売も商社の重要なビジネスとなっている。

ここからは、三菱商事のメキシコでの活動についてご説明申し上げます。メキシコ三菱商事は 1962 年の設立以来、トレーディングを中心に活動をしている。また、トレーディングで培った知見を基に事業投資を行っている。メキシコ三菱商事の事業会社を 3 つご紹介する。まず、ESSA 塩田事業であるが、世界最大の天日塩田を保有する製塩会社に 49%の出資を行っている（メキシコ政府 51%出資）。次に電力関係事業だが、メキシコの発電容量の約 3 割にあたる設備を三菱商事が納入しており、多くの知見を有している。また、IPP 事業では、九州電力と 50:50 で火力発電所を保有している。現在、南部オアハカ地区では風力発電事業が推進中である。最後に自動車関連事業であるが、いすゞトラックの販売に加え、自動車メーカー向けに鋼材・鋼管やコンパウンド等を供給している。また、工作機械の販売・保守も行っている。

講演の締めくくりとして、メキシコ三菱商事の今後の展開と課題についてご説明申し上げます。メキシコは従来原油や鉱物等の資源輸出国であったが、NAFTA の発足を契機に自動車・航空機製造を中心とする産業構造への変換に成功した。その結果、安定した現金収入を手にした第二次産業従事者を中心とする消費者層が形成され、内需の拡大が急速に進んでおり、新たなビジネスチャンスが生まれてきている。また、FTA/EPA ネットワークの活用についてだが、メキシコは、NAFTA 発足を契機に 46 ヶ国と FTA/EPA を締結しており、世界 GDP の約 58%、世界貿易の約 53%を占め、約 12 億人の市場へ特恵的条件でアクセスできるネットワークを有している。今後はメキシコを拠点に中南米をはじめとする全世界への輸出ビジネスの拡大が期待されている。他方で課題であるが、トランプ政権による NAFTA の再交渉、移民制限・送金制限等、米国のヒスパニック系に対する政策、国境壁設置問題。また、2018 年メキシコ大統領選挙に関して与党候補者選出の遅れ、ポピュリズムの台頭。更にはマフィアの抗争に伴う殺人件数の増加、誘拐や窃盗等の一般犯罪率の高水準化。これらのリスクは、今後の状況によっては、メキシコでの事業環境に悪影響をもたらす可能性があるため、引き続き注視する必要がある。

(7) メキシコにおける直接外国投資環境の現状

まず初めに全世界の外国直接投資額をみると、2016 年は約 1 兆 7,000 億ドルであった。そのうち、半数が先進国から開発途上国への外国直接投資であり、6,460 億ドルだった。これは全投資額のたった 38%にしか過ぎない。開発途上国は更なる投資を受け入れるために努力が必要である。

2016年の外国直接投資受入れ額の上位20ヶ国では、米国と英国がそれぞれ1位、2位と世界の中で最も外国投資を受け入れている国であることが分かる。

他方で同外国直接投資額の上位20ヶ国をみると、米国、中国、オランダに続き、日本は全世界で4番目に位置している。2016年の日本の投資額は、1,450億ドルであった。

次にメキシコへの直接投資についてだが、6年ごとの平均でみると増加の傾向にあることが分かる。また、累積投資額のデータによると、2007年から2012年までの6年間で投資額は、154億ドルであったが、2013年から2017年第2四半期までのわずか4年半でその額を達成している。また、1999年から2017年第2四半期までのメキシコへの主要投資国の累積投資額では、米国が2,267億ドルで最大で、日本は、スペイン、オランダ、カナダ、ベルギー、ドイツに続いて7番目の143億ドルとなっているが、この数値には米国に拠点を置く日系企業からの投資額が含まれていないので、実際の日本のメキシコへの投資額は200億ドル程になる。外国直接投資の種類であるが、全投資額の約半数が製造業分野からの投資である。金融や商業等の割合も大きいですが、メキシコへの外国直接投資の伸びは製造業によって支えられていると言える。

日本のメキシコへの直接投資についてだが、2005年に日本とメキシコの間で日墨経済連携協定(MJEPA)を締結している。これにより両国間の関税の撤廃、投資の拡大、ビジネス環境の整備が急速に進んだ。日本からメキシコへの輸出額は、10.6億ドル(2004年)から17.8億ドル(2016年)まで拡大、他方でメキシコからの日本への輸出額も2.2億ドル(2004年)から5.7億ドルに拡大している。日本からメキシコに輸出している品目は、電子機器、自動車、自動車部品、製造機械等である。他方メキシコから日本に輸出している品目は、石油、農産物、飼料、自動車部品等である。日墨経済連携協定を締結する前(1994年から2004年)と後(2005年から2016年)の直接投資額の10年平均を比較すると、2倍以上投資額が増えた結果となった。

続いて、投資先としてのメキシコの魅力についてご説明申し上げます。メキシコは世界で14番目に大きな面積を持つ国である。最大の貿易相手国である米国の隣国で物流網が発達しているため、陸上輸送も可能である。また北米地域だけでなく、中南米やヨーロッパ地域にも開かれた地理的優位性を持っているところも魅力の一つである。人口は、1億2,000万人を超えており、そのうち生産年齢(15~65歳)の割合が2016年から2035年までの間で21%増加すると見込まれている。個人消費量が非常に旺盛なのも特徴の一つであり、2015年のGDPに占める個人消費量は、

全体の 67.1%を占めた。また、エンジニアリング、機械分野の学士を取った卒業生の数も豊富で、学士の数だけでも約 13 万人を数える。46 の国と自由貿易協定を結ぶメキシコは、輸出品の約 90%が製造業品であり、そのうち約 30%が自動車や自動車部品で占められている。メキシコ政府としても、エネルギー、通信、金融の分野を 100%外資に開放することで外国からの直接投資を促す政策を積極的に実施している。

(8) メキシコの製造業について

まずは、メキシコの製造業について自動車産業を中心にご説明申し上げます。ご存知の通り、メキシコは自動車産業が盛んな国である。特に私が勤めております日産自動車のアグアスカリエンテス工場が位置しておりますメキシコの中央部のバヒオ地区には、日系自動車会社のみならず、米国の自動車会社や自動車部品会社の工場等が多く集積している。

メキシコが南北アメリカ大陸の中間に位置し、大きな幹線道路や港湾設備等を有していることから地理的優位性があること、1 億 2,200 万人の人口のうち、若い世代の割合が高いこと等が近年自動車を中心に外国企業の進出が活発になっている要因に挙げられる。

また、メキシコ政府も外国企業の誘致を進めるためにエネルギー、金融、サービス、通信、小売業等の投資が望める分野の規制緩和を推し進める政策を取っている。最近トランプ政権の発足を発端とする NAFTA の再交渉や為替の問題等が取り沙汰されているが、メキシコの経済は概ね安定して推移していると言える。

製造業の話に戻すと、メキシコへの直接投資の 61.3%が製造部門に向けられている。また、GDP の 19.3%を製造部門が占めていることから、世界中からメキシコは製造業に適している国であると評価されていることが分かる。実際、多くの外国の自動車会社がメキシコで完成車を生産し、世界 120 ヶ国以上に輸出していることがそれを物語っている。忘れてはいけないのが、メキシコ人労働者の中には、勤勉で手先が器用でものづくりを得意とする人が多く非常に生産性が高いことである。彼らの人的資源を上手く活用することがメキシコで、ものづくりを行う上で欠かせない要素の一つだ。

もちろん、解決しなければいけない課題も多くある。前のメキシコ経済省 ビジャロボス局長の講演でご質問いただいた点だが、ロジスティックスの問題は、今後優先的に取り組まないといけない課題の一つである。幹線道路や鉄道網の整備をはじめ、貨物を狙った強盗対策等、州政府を挙げてこれらの課題解決に向けて全力で

取り組みを始めている。

今後は、現在世界で7位である自動車の生産台数を2020年までに世界で5位にするのが目標である。そのためにも世界中の自動車会社が製造拠点を構えるメキシコ中央部のバヒオ地区に優先的にインフラ整備等の投資を行う予定である。また、既に事業展開している企業が事業を継続して行けるように通信面の改善や安定したエネルギーを供給するためにエネルギー分野に投資を集中させていく予定である。

3.2 企業視察

(1) YAKULT, S. A. de C. V. (ヤクルト) イスタパルカ工場

訪問日：平成29年10月2日（月）



ヤクルト・メキシコは1980年3月に会社を設立し、1981年10月から生産を開始している。生産開始から36年経ち、1日に約356万本を生産・販売をする規模まで拡大した。

2000年まではヤクルトのみの生産販売だったが、2001年からヨーグルトの「ソフル」の生産を開始し、その後、飲むヨーグルト「ソフル」や高品位のヤクルト「ヤクルト40LT」を展開している。当初はヤクルトのコンセプトである菌を飲むことに対し、市場での理解がなかったが、普及活動を継続した結果、また、米国等からのライバル社がメキシコ参入をしたこと等からメキシコ国内での認知度は上がり販売は伸びた。また、ヤクルトレディによる販売を行っている。

従業員数は3,412人（うち男性が77%、女性23%）、営業所はメキシコ全土に156ヶ所、代理店が5つ、製造工場はメキシコ・シティ近郊のイスタパルカとグラダラハラ工場の2ヶ所である。メキシコの北部以外の75%の地域をカバーしている。全従業員のうち、労働組合加入者は22.5%であるが、イスタパルカ工場では66.3%が組合員となっており、組合対応は重要な仕事となっている。工場は24時

間稼働しており、8時間の3交代の3直体制で生産を行っている。勤続年数は全体では6.6年だが、イスタパルカ工場では平均11.5年となっており、中には20～30年の勤務経験を持つ管理職もいる。人材の出入りは都市部のメキシコ・シティでは激しいが、イスタパルカは定着率が高い。生産管理に力を入れており、GMP（製造業における製造管理・品質管理の基準）やHACCP（食品衛生管理の方式）に基づいた生産管理を行っている他、国際食品安全規格のFSSC22000認証を取得している。また、業務管理は日本のJ-SOX法に基づき、日本式の管理を行っている。

電力はメキシコ電力庁から購入しており、給水は工場内にある2ヶ所の井戸から汲み上げた地下水を使っている。工場の設備としては、ボイラはCLAYTON社製、飲料タンクは1.5トンのタンクを9台、軟水装置、圧縮機、冷凍機、排水処理設備等がある。

ヤクルトの中身を容器に入れる7台の充填機はすべて日本製で、1時間当たり約3～4万本のヤクルトが生産可能である。ヤクルト製品の容器を作る機械は、全て住友重機械工業の射出成型機であり、現在19台稼働している。一時間で約7,000個の容器が生産可能である。

また、製品を流すコンベヤは椿本チェインのベルトコンベヤを使用している。その他、ラベル貼り機や機械の軸受（ベアリング）等もすべて日本製である。

ヤクルト製品のアルミキャップ及び香料はすべて日本から輸入している。アルミとプラスチックを結合させる蒸着技術は難易度が高く、現地ではマネができない。日本から機械を輸送する場合は、横浜港から船での輸送で2週間、メキシコの通関で3～5日、メキシコ国内の陸送で1日（トラックで11時間）かかる。

完成した製品は、大型トラックに積み（1台当たり27万本）、全国各地に出荷している。製品の積み下ろしは専門の輸送会社が、すべて手作業で行っている。まだまだ賃金が安いので、現在のところ完全機械化は考えてない。人件費が上がれば、機械を導入することも考える。

(2) Mayekawa de Mexico, S. A. de C. V (株前川製作所) クエルナバカ工場

訪問日：平成 29 年 10 月 2 日 (月)



1965 年にメキシコ・シティに工場を設立。1985 年のメキシコ地震を受けて、メキシコ・シティの工場が壊滅的なダメージを受けたため、1985 年にクエルナバカに工場を移転した。1990 年からオイルポンプの製造を開始し、2000 年からはレシプロ・コンプレッサの生産を日本からメキシコに移管、2013 年からはスクリー・コンプレッサの生産も移管している。工場の従業員は 290 名、敷地は約 20,000m²で、その敷地内に鋳物と機械加工、組立工程があり、工場内で一貫生産が可能。日本の駐在員は 2 名のみで、基本的に現地化をしている。

現地の生活環境については、治安問題がある。強盗が多く従業員も被害にあっている。工業製品は米国や中国製が中心であり価格が高く、質が低いものが多い。書籍はなかなか手に入らず、特に技術書籍が手に入らない。また、インフラが脆弱で、雨季には停電や信号故障、路面コンディションの悪化等が起こる。工場内で使う部品については窃盗が多い。気候は年間を通して春のような気候であり住みやすいと言える。

メキシコの労働者については技能が高く、手先が器用で、ルールを尊重する等良い点がある一方で、グループ活動が苦手であり、後輩等人にもものを教える文化がなく、品質や 5S に対する感覚が違う、仕事はやりっぱなしで確認をしない等の特徴もある。

鋳物工程は大型鋳物と小型鋳物とに分けて生産している。加工工程では CNC 工作機械が 30 台その他を含めると全部で 150 台以上の工作機械がある。日本で使用していた機械を当地生産向けにそのまま持ってきているため、日本では見られないような古い機械も多い。日本では生産していない製品の製造をしているため、メキシコから日本を含めた海外に輸出している。生産量はオイルポンプが 1,800 台/年、

レシプロ・コンプレッサが1,600台/年、スクリー・コンプレッサが900台/年であり、生産量の95%を29ヶ国に輸出している。これらの製品は日本から生産移管をしており、現在、メキシコ工場のみで生産している。

輸出先には、世界各国の前川製作所の工場向けが多い。北米市場向けに、カリフォルニア州トーランスとテネシー州ナッシュビルにパッケージ工場があり、南米向けにはブラジルにパッケージ工場がある。東南アジア向けには日本と韓国でパッケージしており、欧州、アフリカ向けにはベルギーにパッケージ工場がある。

工場長はすでに35年以上勤務しており、工場の従業員は比較的10年以上の勤務経験を持つ者が多い。一方で、離職率は高いが、短い勤務年数の従業員が離職するケースが多い。技術が後輩に受け継がれない文化については改善を行おうと、現在、2年ごとに2名ずつ日本に送り3年間の日本での研修を実施している。前任に後輩の面倒を見てもらうようになっており、日本の観衆や文化を理解するメキシコ従業員を増やす取組をしている。10年間で10人の人材が研修を受けてメキシコに戻ってくる想定で考えている。

(3) NISSAN MEXICANA, S. A. DE C. V. (日産自動車) アグアスカリエンテス第2工場
訪問日：平成29年10月4日(水)



【メキシコ日産自動車について】

現在メキシコ市場では約54の自動車ブランドが進出している。メキシコ日産は市場の25%を占めている。メキシコ中央部に世界各国の自動車メーカーが生産を行っており、その占有率が77%となっている。特に日系自動車会社の存在感が強い。現在、日産自動車とダイムラーとの合弁でアグアスカリエンテスにおいて3つ目となるコンパス工場を建設中である。

メキシコでの自動車生産台数は2016年に4.1百万台に到達した。現在、2019年

からの生産開始の予定でBMWやトヨタが工場建設を進めていることから、今後も更に生産台数は伸びるものと思われる。2020年には460万台の生産を見込んでいる。日産はメキシコ市場に古くから入り込んでおり、メキシコでの生産台数は米国の自動車ビッグ3（GM、フォード、FCA）やVW、ホンダ、トヨタを差し置いて自動車メーカーの中で1位である。2016年の生産台数は84.8万台であった。仕向け地別の内訳は、メキシコ42.7%、米国41.9%、カナダ3.2%等となっている。直近の2017年1月の生産台数は6.7万台で1位。2位のGMが5.2万台、3位のFCAが4.9万台、4位のFordが2.8万台、5位のVolkswagenが2.8万台生産しており、上位5社でメキシコ生産の約8割を占める。

メキシコ内の生産工場はアグアスカリエンテスの2ヶ所（1992年、2013年操業）及びクエルナバカの2ヶ所（1966年、1975年操業）である。アグアスカリエンテス第1工場では『Sentra』、『Versa』、『Note』、『March』、『Kicks』を、アグアスカリエンテス第2工場では『Sentra』を生産している。各工場の1時間当たりの生産能力は、次の通りである。

- ・アグアスカリエンテス第1工場・・・65台/時間
- ・アグアスカリエンテス第2工場・・・42台/時間
- ・クエルナバカ第1工場・・・24台/時間
- ・クエルナバカ第2工場・・・23台/時間

アグアスカリエンテス第1・2工場とクエルナバカ第1・2工場を合わせた1日当たりの生産台数は3,000台である。生産効率を上げるため、サプライヤーを含めて改善活動を行っており、人材育成にも取り組んでいる。技術者のスキルアップのためにGlobal Training Center Americaを作っており、米国の工場からもトレーニングに来る。また、日産スクールを立ち上げ、2,360人の技術者を輩出した他、現地の9大学、12高校と協力し人材育成を行っている。

工場だけでなく、サービスやサプライヤー等を含めると40,500人雇用しており、サプライヤーは220社（うち日系は80社）。国内調達の高い水準まで上げている。労働者には3ヶ月ごとに1週間の休みを許可している。

【アグアスカリエンテス第2工場について】

メキシコで3番目となるアグアスカリエンテス第2工場の基礎工事は2012年4月から始まり、わずか19ヶ月弱という早さで2013年に操業を開始した。約1,130エーカー（約460ha）の敷地に、延べ194万2,491m²に5つの建屋が建てられている。

第2工場では直接及び間接雇用を合わせて 15,194 人の雇用を創出しており、34 秒に 1 台の生産スピードで 1 日に 3,419 台の車を生産している。

生産車種は、『Sentra』である。『Sentra』は、アグアスカリエンテス第1工場でも生産しているが、第2工場では、20 の市場で販売され需要が高い車種の 2014 年モデル『Sentra』を生産している。

約 22 万 m² のメイン建屋には、プレス、車体、塗装、組み立て、バンパーの樹脂成型ラインがある。プレス工場のプレス機は、中南米最大のもので毎時 575 回の加圧を行うことができる最先端の高速プレス機で月に 27 万 3,000 個以上の部品を生産することができる。

車体工場では、溶接工程にファナック社等の 190 機のロボットが使用されている他、部品や組立搬送は自動搬送システムが使われている等、生産工程の 72% が自動化されている。

また、環境に配慮したデザインで建設された第2工場は、天井部品の約 7% が半透明となっており、1 日の大半、自然光を取り組むことができる。

(4) JATCO Mexico, S. A. de C. V (ジャトコ) アグアスカリエンテス第1工場

訪問日：平成 29 年 10 月 4 日 (水)



【ジャトコについて】

ジャトコは、世界有数の AT・CVT (自動車用変速機) 専門メーカーである。ジャトコ製の CVT の世界でのシェアは 37% で、本年 3 月までに 3,500 万ユニットを生産してきた。全世界の従業員数は、14,300 人である。メキシコの工場をはじめ、中国やタイ等に海外工場を持っており、海外と国内の生産比率が、それぞれ 52% と 48% と海外での生産量が国内の割合を上回っている。全体の売り上げ台

数もリーマンショック後から徐々に回復し、昨年は過去最高の生産台数を達成した。

【ジャトコメキシコについて】

ジャトコの初の海外拠点として、2003年に第1工場を設立し、2014年に第2工場を設立した。現在、第1・2工場を合わせて約4,000人を雇用している。従業員の14%が女性であり、男性が多い工場である。平均年齢は31歳である。日本人駐在員は現在51名である。

製造品は米国及びメキシコの日産自動車向けのCVT（自動車用変速機）である。主に小型向けのCVT7と中・大型向けのCVT8を生産しており、一部ハイブリット用のCVTも生産している。メキシコ全体のCVT生産台数の1/3を占め、今年、累計の生産台数が1,000万台を達成した。

CVT一台を構成している部品の数には400個にも及びすべて購入品である。調達先は、NAFTA域内からが最も多く、内訳はメキシコ72%、米国12%の合計84%となっている。製造品の納入先の45.6%が米国日産向け、47.8%がメキシコ日産向け、その他はルノー・サムスン、コンパス等向けである。既に32のサプライヤーがメキシコに進出してきており、協力して生産活動を行っている。

人材の雇用については良い環境と言える。ただし、質のいいエンジニアの確保は難しい。基本的に社内で育成をしていく方針である。工場の設備機械は日本からの機械が多く、一部ドイツ製もある。鋳物工場も併設している。鋳物を作る材料はメキシコ国内で入手可能である。

4. キューバにおける講演及び関係機関訪問

4.1 講演

期日：平成29年10月5日（木）

キューバは社会主義でも真面目な共産主義と言われており、中国やベトナム等とは違うと言われる。行政機関より共産党の方が立場は上である。昨年フィデル・カストロ前議長が死去し、弟のラウル・カストロが議長となっているが、来年には引退する予定であり、新しい体制になる見込み。キューバの外交能力は高く、2015年の米国との国交回復では、米国側が全ての面で譲歩した国交回復であり、キューバ側は何も譲らなかった。キューバは左派系国との緊密な関係を持っているため、日本としても目を離せない国である。

キューバの経済は、産業は国営企業によって行われており、サービス産業が中心。

低経済成長が持続しているが、2016年にハリケーンやベネズエラの経済危機の影響で初めてマイナス成長となった。製造業や農業の生産性向上が課題であるが、投資環境は整備されておらず、国際機関の助力を借りながらの成長も米主導の国際機関嫌いから行えない。現在、キューバ政府は自営業の増加や海外投資の誘致等の経済政策を進めているが、あまりうまくいっていない。1歩進んで2歩下がるような状況である。一方、キューバの利点については、キューバは米国にもパナマ運河にも近く、カリブ海の海上交通の要衝である。良港も多く海上物流の拠点となりうる。また、ニッケルやコバルト等の資源を有している。キューバの政権は安定政権がしばらく続く見込みであり、夜も出歩けるほど治安は良好である。インフラが老朽化しており、道路、工場、機械等膨大なインフラ開発のニーズがある。外資の参入していない未開拓な市場と言えることから、シェアを獲得する機会があり、共産党そのものがお客となるため取引のロットも大きい。昨年から、米国との国交回復が始まっており、経済的にも良い機会となっている。但し、トランプ政権との関係は、トランプ支持者の中には過去にキューバでサトウキビ等の資産を没収された米資本家やキューバ移民がいることから、キューバに対して制裁を厳しくすることに積極的である。それでも米国からのクルーズ船が寄航しており、それほど酷い状況にはならないのではと見られる。ただし、制裁のルールは様々な法律で決められていることから、今後もそれらの法律がどう変わっていくかはわからない。日本との関係は、2015年に安倍総理がキューバを訪問し、日本貿易保険の再開、12.7億円の無償資金協力等が決まった。今後も継続して活動を続けて行きたい。

キューバは外国人向けのCUCとキューバ人向けのCUPの二重通貨制をとっている。CUCは1米ドルと等価とされ、CUCとCUPも等価としているが、実質には市場レートは1CUC=24または25CUPである。キューバ政府はCUCとCUPの等価レートと実勢レートをごちゃまぜにして扱うため、キューバ政府の統計は正確ではなく、誰も実際の経済実態がわからない。この二重通貨制により、キューバ政府は国内生産品と海外輸入品との価格をコントロールしている。また、外資企業はキューバの国営人材派遣会社から雇用をし、CUCベースで料金を支払うが、国営人材派遣会社から労働者にはCUPベースで給料が支払われており、ほとんど労働者にはお金が渡らない仕組みとなっている。そのため、外資企業は労働者のモチベーションが上がらないため、別途給与を支払っているが、それに対しても50%の課税がある。キューバ政府もその問題を理解しているが、通貨制度の変更には大きな混乱が生じることから、なかなか制度変更には踏み切れないでいる。

4.2 CHAMBER OF COMMERCE OF THE REPUBLIC OF CUBA. (キューバ商工会議所) 訪問

訪問日：平成29年10月6日（金）



日本の産業機械ミッションの来訪に感謝したい。今回は外国投資省も参加している。キューバは日本と良好な関係にあり、その関係は更に深まっている。キューバ商工会議所は 外国企業との相談窓口となっており、今回の来訪でキューバのことをよく知っていただき、事業展開を進めてもらいたい。本年 11 月にはハバナで国際見本市が開催される予定であり、日本はパビリオンを設置する予定である。また、見本市に合わせて投資フォーラムを 10 月 31 日、11 月 1 日に行う予定であり、ビジネスの良い機会となると思う。キューバ政府は新しい投資計画を 11 月 18 日に発表する予定としており、タイミングとしても有意義な機会となると思う。今回はキューバの産業分野との意見交換を行っていただき、午後にはマリエル経済開発特区を視察いただく。キューバでは、2014 年に外国投資法が改正となり、より透明性があり融通の利くルールとなり、場所や人材、施設等での優遇もある。教育、保険、関税、エネルギー、機械、農業等の 15 の分野が対象となっている。外国投資については 2016 年から 3 段目の交渉が行われているが、2017 年秋には第 4 弾目の交渉が始まる見込み。マリエル経済開発特区では 2015 年までに 16 件の投資案件が承認されている。また、現在、キューバ政府の投資プロジェクトは 396 件提案されている。すべての提案はキューバの国営企業から行われ、国によって認可される。投資計画に入っているプロジェクトはすでに中身が決まっているプロジェクトである。

4.3 Ministry of Industry/METAL/MECHANICAL BUSINESS GROUP. (キューバ工業省 鉄鋼・機械グループ) 訪問

訪問日：平成 29 年 10 月 6 日 (金)



キューバ工業省は化学、軽工業、電気電子、重工業の4分野を管轄している。外国投資については、外国投資省が担当しており、外資との窓口は商工会議所が行っている。鉄鋼・機械グループは重工業を分野に含み、傘下には全国76の国営企業がある。今回は、工作機械のメンテナンスを行うマキモーター社や金型のプレス加工を行うカール社、エレベーター・建設材を扱うコメタル社、原材料の流通を行うアセキセ社といった国営企業と工業省職員が意見交換に参加している。

鉄鋼・機械グループは、鉄鋼生産から、鉄鋼材を利用した加工製品、リサイクルまでの一貫した分野を担当している。76グループ企業の中には、6社の貿易会社、24社の材料関連会社、4社の分析機関や研究開発機関、研修機関が含まれており、その他は製造企業となっている。

製造企業は製鉄分野とリサイクル分野、機械分野の3つに別れる。更に、製鉄分野は、①金属棒や板、②金網、電極棒、③電線・電話線の3つに分かれている。リサイクル分野は金属、ガラス、紙等のリサイクルを行っており、輸出入も行っている。機械分野では農業機械、農産品加工、金属容器、缶詰の缶、ドラム缶、自転車、バス組立て、工作機械を使ったフォークリフトやクレーンのメンテナンス等の企業がある。

米国の経済制裁によって50年の長期にわたって国営企業は適切なメンテナンスができず、新しい技術の導入もできない。ソ連やイタリア製の機械を使っているが設備は酷い状況である。日本製の機械は非常に良い状態で稼働している。海外からの投資を呼び込むため、ビジネス環境整備に注力しているところであり、鉄鋼・機械グループも参加している。外国投資の開放により、現在25の投資案件があるが、更に追加すべく取り組んでいる。

グループ内で32,000人の従業員が働いているが、そのうち60%は高等教育を受け

ており、知恵を出しながら働いている。現在承認されている 25 件の他に、今度のハバナ国際見本市では新しい投資案件が発表される見込みである。2014 年の外国投資法 118 条の改正により、外国投資の形態も変わり、100%外資も認められている。投資会社の調査の後、許可が下りるが、新しく設置されたマリエル経済開発特区では更なる優遇措置もある。

4.4 マリエル経済開発特区 訪問

訪問日：平成 29 年 10 月 6 日（金）



マリエル経済開発特区はキューバ政府の条例により 4 年前の 11 月 1 日から開始されている。約 460km² の敷地があり、分野毎に建設場所が分かれている。現在 26 のプロジェクトが計画されており、経済開発特区の敷地の約 9 %を占めている。

既にいくつかの建設が始まっている。キューバ資本の流通会社が輸送中継を行うための倉庫の建設を進めている。オランダの建設機械のリース会社は 100%外資として進出しており、建設機械は開発特区の建設に使用されている。メキシコ企業の塗料工場やユニリーバーとキューバ国営企業との合弁による日用品の生産工場、温度センサーの製造企業、ブラジル企業とキューバ国営企業の合弁の葉巻生産工場等の建設が進んでいる。また、ドライ食品や冷蔵食品にも対応することが可能であるため、メキシコの食品メーカーがひき肉工場を建設予定であり、チーズや飲料会社の建設も予定されている。経済開発特区にはフランス、ポルトガル、ブラジル、キューバの 4 つの建設会社があり、それらの企業による建設が行われている。

経済開発特区に隣接するマリエル港は埠頭の長さが 700m であり、取扱い貨物量は年間 80 万 TEU（20 フィートコンテナ換算）となっている。将来は 3 倍に拡張する予定。なお、経済開発特区には居住区も造成される予定となっている。

経済開発特区で投資を行いたい場合は、まずは提案書・計画書を提出してもらう。

マリエル経済開発特区側で内容を評価し、進出分野を設定する。マリエルの敷地使用料は1㎡当たり30～50米ドルであり、分割払いや支払い年数等については、キューバ財務省と交渉して決める。20年以上のプロジェクトが対象である。電気や水、通信等の公共料金についてはWebサイトに公表している。

5. おわりに

今回の第27回（平成29年度）海外貿易会議において、メキシコ（メキシコシティ他）では、日本国大使館、日本貿易振興機構（ジェトロ）、メキシコ経済省、メキシコ政府関連機関より、メキシコの政治、経済、貿易、投資環境等の最新情勢についてお話いただいた。また、当地に進出している日本企業の皆様からは、体験も踏まえメキシコにおけるビジネス展開について様々な観点からお話いただいた。更に、工場訪問では食品製造工場、機械製造工場、自動車製造工場等、「ものづくりの現場」が垣間見られ、メキシコでのビジネス展開の可能性と課題を実感することができた。他方、キューバ（ハバナ）では、日本国大使館によるキューバ概況のお話に加え、キューバ政府機関や現地企業との意見交換、建設が進むマリエル開発特区の訪問を通して、変革が進むキューバの現状を把握するとともに、キューバでのビジネス展開の可能性と課題について実感することができた。

NAFTAの再交渉や米国との国境壁の設置等、米国トランプ政権の誕生により、今後の動向が非常に注目されているメキシコであるが、46ヶ国とFTA/EPAを締結していることや、豊富な労働人口、自動車産業を中心に南北アメリカ大陸における製造および輸出拠点として外国企業が多く進出していること等、多くのビジネス機会がある。今後も中南米をはじめ世界的な輸出・製造拠点としてビジネスが拡大していくと思われる。また、我が国との関係では、2005年に日本とメキシコの間で日墨経済連携協定が締結されたことを契機に、両国間の関税撤廃、投資の拡大、ビジネス環境の整備等が急速に進み、2016年時点での進出日系企業数は、自動車産業を中心に1,000社の大台を突破する等、多くの日本企業が進出を果たしている。

他方、キューバであるが、2015年に54年ぶりに米国との国交が回復し、今後の経済発展が大いに期待されている。特に老朽化が深刻なインフラ分野（発電、道路、港湾、機械設備等）においては、膨大な開発需要があると思われる。また、キューバ政府は、経済改革の一環としてハバナ近郊に外国投資の誘致等を目的としたマリエル開発特区の建設を進める等、ビジネス環境の整備を積極的に推進している。我が国との関係においても、2015年に安倍総理がキューバを訪問した際に、日本貿易

保険の再開や約12.7億円の無償資金協力を行うことを決める等、今後両国の経済関係がますます強まっていくことが期待される。

メキシコとキューバの両国は、インフラ整備や製造業に対する内需拡大等による投資が多く見込まれているため、我が国の産業機械産業にとってもビジネスチャンスは十分にあると思われる。今回の海外貿易会議が、我が国企業のメキシコとキューバへのビジネス展開に些かでも貢献できれば幸甚である。

最後に、海外貿易会議の実施に当たりご尽力いただいた、在メキシコ日本国大使館、在キューバ日本国大使館、日本貿易振興機構（ジェトロ）、メキシコ経済省、日本企業、現地企業、その他関係各位、参加者各位に対し深く感謝を申し上げます。