

海外視察会 レポート

2016年度
メキシコ・
南カリフォルニア
海外視察会

巨大市場アメリカに挑む中小企業 地球の裏側で見た「成功のセオリー」



東京中小企業投資育成株式会社
業務第一部 主任
望月 亜礼史

アメリカ大統領選の結果に世界中が揺れた2016年11月、例年開催している海外視察会を開催しました。今回の行き先は、選挙中幾度となくトランプ大統領がやり玉に挙げたメキシコ、そして、その大統領を生んだ国、アメリカです。

渦中の両国でわが視察団が見たものは、「果敢に、そしてたたかき攻める」中小企業の姿でした。

【メキシコ編】
日系企業の拠点数は
過去5年間で2倍強に

初日の訪問地であるメキシコ・ケタロコ市（ケタロコ州）は、自動車産業の集積が進むバヒオ地方、通称「ニューデトロイト」における主要都市のひとつ。市中心部のホテルにチェックインしていると、奥から日本語が聞こえてきます。視察団とは別に、日本人団体がもう一組。トヨタの関係

者です。

トヨタは、ホテルからほど近いアパセオ・エル・グランデに10億ドル（約1080億円）を投じ、カローラを20万台生産できる規模の新工場を建設するとアナウンスしています。たまたま、その納入式が翌日にあり、それに向かう一団と出くわしたわけですが、到着早々、メキシコ自動車産業の熱気を肌で感じるようになりました。

そもそもメキシコではどのくらい自動車の生産台数が伸びているのでしょうか？

メキシコにおける年間生産台数は、過去4年間で100万台増え、ブラジルを抜き世界第7位の350万台に届いています。生産台数は急増していますが、メキシコには350万台分の国内需要はありません。では、残りはどこにいくのか？ その答えは次ページの写真の中に隠されています。全体を1枚の写真に収めることは到底無理な長大な貨物列車。その長さは117輛、

視察会スケジュール（6泊8日）

月日	訪問地	日程
11月13日①	東京 メキシコ (ケタロコ州)	空路 アメリカ・ヒューストン経由 メキシコ（ケタロコ州）へ ●結団式兼懇親会
11月14日②	メキシコ (ケタロコ州)	●JETROメキシコ事務所による ブリーフィング ●日本プラスト（投資先）視察 ●現地駐在員を招いた懇親会
11月15日③	メキシコ (ケタロコ州) メキシコ (グアナフアト州)	●本田技研工業視察 ●阪和興業視察 ●現地駐在員を招いた懇親会
11月16日④	メキシコ (グアナフアト州)	●大川精螺工業（投資先）視察 ●デンソー視察 空路 アメリカ・ロサンゼルスへ
11月17日⑤	アメリカ (カリフォルニア州) アーバイン	●Swift Engineering視察 ●ヒルトップ視察 ●井村屋視察 ●現地駐在員を招いた懇親会
11月18日⑥	アメリカ (カリフォルニア州) サンディエゴ	●味の素アルテア視察 ●解団式
11月19日⑦	アメリカ (カリフォルニア州) ロサンゼルス	空路 東京へ
11月20日⑧	東京	東京着

2017年度の海外視察会の予定については確定次第、当社ホームページなどでお知らせいたします。

3km超とのこと。ホンダやマツダの工場の前を通りアメリカ国境まで続く線路を、この貨物列車が悠然と通り過ぎます。そして、この中にはアメリカ向けの完成車が詰め込まれています。メキシコで製造される自動

車は、実にその8割がアメリカ向け。近年におけるメキシコの実力急激な伸びにともない、アメリカに入ってくるメキシコ製自動車が増加しており、今回のアメリカ大統領選でメキシコとの通商問題がこれほ



悠然とアメリカ国境をめざす全長3km超の貨物列車

ど取り上げられたのもわかる気がします。もともと、北米における生産台数もリーマンショック後は1200万台で横ばいです。それがアメリカの雇用を奪っているといえるかどうかは難しいところです。自動車出荷台数が増える一途のメキシコ

攻めの姿勢が成功のカギ

には、当然、わが国のサプライヤーもTier1（第1次サプライヤー）を中心に進出を加速させています。メキシコにおける日系企業拠点数は過去5年間で2倍強となり、1000社を超えたといわれています。では、日本から遠く離れたこのメキシコで中小企業が成功するためには何が必要なのでしょう。今回の視察で見えてきたもの、それは現地での新規取引先の開拓です。

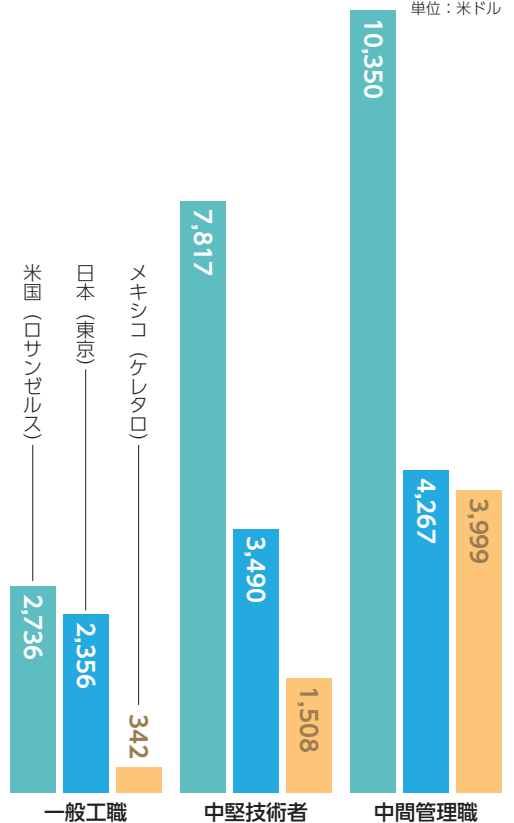
最初の視察先として訪問した投資先の日本プラスト株式会社は、エアバッグや樹脂部品等のホンダおよび日産のサプライヤーとして知られる東証2部上場企業です。同社のメキシコ進出はわが国のサプライヤーとしては早い1994年。当初の進出目的は、グローバル展開を進める供給先米

国関連会社に対するLCC（リーディング・コンペティティブ・カントリー）最も競争力のある国）からの部品供給でした。しかし、同社は関連会社との取引と並行して、メキシコ国内での需要も開拓していきます。その結果、メキシコ国内のホンダ、日産、他社からの受注も獲得し、メキシコでは独自の成長を遂げています。

今でもそのようなチャンスは残されているのでしょうか。現地の日系企業からは「周辺300〜400km圏内にアセンブリが集まっているが、相対的にTier2、3は少ない」「為替リスクに対応するため現地調達率を高めることは重要」「ローカル企業は開発力がなく、質や形状が難しい部品は欧米系、日系にお願いすることになる」「現地調達の材料は決して安くない。

ロサンゼルス、東京、ケタロ（メキシコ）の賃金比較

単位：米ドル



出典：JETRO「投資コスト比較」

調達できない材料もある」とのコメントも聞きました。やはり、裾野産業は質・量ともに不足しているようで、そこに攻め込む余地はありそうです。

他方、「現地調達率そのものはKPIではない。グローバルで最適な場所から調達するのが大方針であり、メキシコにいるからといってメキシコにいるサプライヤーから優先的に買うわけではない」という話があったのも事実。これまで取引があった顧客が海外へ出たからついでに行く、という理由だけでは成功は望めないのかもしれない。現地での成功には、「現地でどのような価値を提供できるのか」を棚卸した上で、既存の取引に縛られない攻めの姿勢が求められるようです。

注1 管理すべき経営指標（Key Performance Indicator）

必ずしも安くない 現地での人件費

トランプ大統領は、「メキシコの安い人件費で作った車をアメリカに売りつけるの

は不公平」という趣旨の発言をしています。では、わが国の中小企業もメキシコに進出したら、人件費が圧縮でき、価格競争力が高まるのでしょうか。現地進出企業に話を聞いてみると、「事前の想定よりも安くなかった」という声が多い。これは一体どういうことでしょうか。

日本（東京）とメキシコ（ケタロ）の賃金を比較してみると【右図】、一般工職の賃金は日本の7分の1程度。しかし、中間管理職になるとほぼ同等レベルにまで上がります。これは教育格差が関係しており、マネジメントができ、英語も喋れる外資系企業のマネージャークラスは需給が逼迫しているそうです。では、社内教育はどうかというところ「育つ前にすぐ辞めてしまふ」「特に日系企業は箔がつくことから、ある程度育つと優秀な人物から順に転職してしまふ」といった実態があるようです。

それだけではありません。グラフ上は安く見える人件費も、実際は通勤手当、クリスマス手当、といった付加的な労務費が多くつくようです。不注意による不良の見逃



しも多く、定着率も低いことで、視察した日系企業の中には人に頼る工程をできるだけ減らす取り組みをしているところもありました。

同僚も顧客も一つの家族 「究極の家族経営」

そのメキシコで、独特の方法によるマネジメントに取り組んでいる会社があります。弊社投資先の国内ブレイキホース金具大手・大川精螺工業です。同社がメキシコで採った方法は「究極の家族経営」。家族経営といっても、社長一族が総出で経営に取り組むという意味ではありません。ここでいう家族経営とは、同社が体現しようとしている企業哲学です。「会社を一つの家族ととらえ、会社の同僚、そしてそれに連なる顧客までも家族と同様に接しよう」というものです。

なぜ「家族」という概念を持ち出したのか？ それは、メキシコ人の多くがカトリックであり、家族を守る意識が強い国民性だからです。実際のところ、この方法により会社の一員としてどうあるべきか、感覚的に理解できたメキシコ社員は多かったようです。

「究極の家族経営」実践の一環として倫理観を養うミーティングを開催しています。貧富の差が激しいメキシコでは、教育レベルの差に起因する倫理観格差がトラブルの種になりやすいため、週一のこの活動を通じて、職場環境を改善しているそうです。「家族経営」では、「会社への来訪者は、家に客人が来たのと同じ」こと。視察団が来たときには、大手企業視察中にも見られなかった視察団に対する従業員の自発的

なあいさつがあり、参加者一同、「究極の家族経営」の成果を目の当たりにしました。

グローバル環境下での 人材育成には課題も

視察した各社いずれも、現地に合わせて工夫を凝らしたマネジメントに取り組んでいました。他方、日系グローバル企業では、グローバルにおいて標準化された仕組みで人材育成に取り組んでいたことが対照的で印象に残りました。地球の裏側に近い場所でも日本語でも英語でもない言語を話す人たちを相手に、日本の企業がつくり上げた仕組みを適用しているわけです。もちろん、まったく同じではなく、メキシコ人に響くような細かい工夫があることが、成功のための必要条件でもあります。標準化、仕組み化で効率性を追求しつつ、最後は現場での工夫で調整を加えることで、最大の効果を指す。これはものづくりも人材育成も結局は同じことなのかもしれません。標準化・仕組み化はグローバル展開するような規模があれば推進しやすい一方、中堅中小企業では現場の臨機応変さ、属人的な判断が優先されやすいと思います。日系大手の現地法人では、グローバルで標準化された人材育成システムにより、すでに管理職の約8割が現地化しているとのことでした。他方、中堅企業の現地法人では、「現地化を理想としているが、駐在員は当分戻れなそうだ」との話も聞きました。メキシコ人を標準化した制度にのせて現地法人の経営者に育てるのは大変そうで、視察参加者の中にも「人材に関する教育やシステムに、大手と中堅の差を感じた」と仰った方がいました。

とはいえ、労務管理や人材育成について、それなりの覚悟は必要ですが、やはり新規取引のチャンスがたくさん潜んでいることは大きな魅力でしょう。

では、なぜ、その新規取引のチャンスが生まれているのでしょうか。それは、ご紹介した117輛の貨物列車の目的地、アメリカという巨大市場が背景にあるからに他なりません。

「アメリカ編」 良いものをいかに 「高く売るか」への挑戦

メキシコでの旅程を終えた視察団は、メキシコで生産された自動車を追うように、アメリカ・カリフォルニア州へ向かいました。到着後の移動はハイウェイです。車社会カリフォルニアのハイウェイは片側8車線もあるのに渋滞するという恐るべき交通量の多さです。その渋滞緩和のため、複数の人が乗った車しか通れない車線「ダイヤモンドレーン」が設けられています。複数人で乗ればダイヤモンドレーンをスイスイ進めますが、1人乗りだと延々、ノロノロ運転です。ダイヤモンドレーンを走りたいため、マネキンを乗せて走る人もいるとのこと（もちろん見つければ罰せられます）。この「規制を用いて全体を効率的に管理する」「規制さえクリアすればスイスイ進む」という光景は、これから始まるアメリカ視察にとって一つの示唆となりました。

もう一つの示唆は、周辺の家が大きく立派なこと。カリフォルニア州のGDPはフランスよりも大きく、約4%で成長中。先端産業で働く人が多く、管理職の賃金は日本の約2倍、家賃も1.5〜2倍です。

最低賃金は東京都の932円/時に対し、カリフォルニアは現在10・5ドル、2022年には15ドル（約1700円）まで引き上げることになっています。

この地では、企業経営者も「賃金は高いもの」という認識があります。従って、ビジネスを成り立たせるためには、ものを高く売らなければならない、という意識が強く働きます。南カリフォルニアで多様な業種の4社を視察しましたが、4社に共通していたのは、いかに高く売れるかにチャレンジしていることでした。

アルミ・樹脂の特注部品のスピード製作を専門とするHILLTOP Technology Laboratory, Inc.は、3年前に進出した東京都出身の中小企業です。「受注後5日で納品」を武器に同社は、シリコンバレーなどの試作品需要を捉え米国のイノベーションを支える企業に成長しています。職人の加工技術をシステム化し、工場現場とプログラミング（オフイス）を完全分離、日本側で製作したプログラムを米国工場で無人加工にて動かすことで、米国では比較的安価な生産が可能となり、価格に競争力を与えています。

データを見れば自明の「日本の人件費は安い」という事実ですが、実践している現場を見ると、それが実感できます。視察団参加者からは「日本の人件費は高い」という固定観念があった。「わが社も見る視点を変えなくてはならない」といった声が上がりました。

参加者の中には「日本から輸出で攻めるのもありかもしれない」と仰った方もおり、「良いものをいかに安く、」だけでなく、「良いものをいかに高く売るか」にも目を向ける必要を感じました。

レギュレーションへの向き合い方

1つ目の示唆、ハイウェイで見た、レギュレーション（規制）との付き合い方に戻りましょう。アメリカでのビジネスは規制や認証とうまく付き合うことが重要なようです。

宇宙航空関連の試作機を手がけるスウィフトエンジニアリング社。松下幸之助の孫で元レーシングドライバーのヒロ松下氏が設立した会社です。元々はフォーミュラカーの製作を手がけていましたが、その技術を活かし、航空機分野に進出しようと思った時、思わぬ壁にぶつかります。それがレギュレーションです。ボーイング向けの製品は、ボーイングが認証した部品を使わなくてはいけないルールになっているのですが、それが欠品していたりすると、22週間待ち、などの事態が頻発する。規模の小さな同社にとって、スピードが最大の武器だったのですが、このレギュレーションの前では四苦八苦したそうです。エアロスペー

ス関係は認証をとれば販路が広がるので、自社で認証取得を進めた今では、NASAやSpace X社との取引をするに至っています。

スウィフトエンジニアリング社はレギュレーションに正面から取り組んだ例ですが、上手くかわした例もありました。

あずきバーや肉まん・あんまんて有名な東証2部上場企業の井村屋グループもカリフォルニアに進出しています。米国市場ではあずき製品の販売とともに、アメリカ市場向けに開発した和スイーツ“Mochi

Cream”や“Mochi Frozen dessert”を全米市場に向けて売り込んでいます。この中はココナッツクリームベースのフィリングなのですが、当初はチーズを原料としたクリームを検討していました。なぜココナッツクリームを採用したのか？ その理由は2つあります。

1つ目は米国市場を深掘りしてみると、ココナッツ素材が健康志向の高まりとともにブームになりつつあったから。2つ目の理由は、レギュレーションです。カリフォルニア州では、乳製品（動物性原料）への規制が厳しく、チーズを原料にすると、想定以上の工程（殺菌が必要になることが判明しました。この規制をクリアするため製造ライン改造コストは小さくありません。であれば、コスト増を伴うチーズ原料の使用は避け、まずは参入しやすいココナッツ味でいこう、ということになったのです。規制を回避しつつ米国の流行の味ココナッツクリームを取り入れた“Mochi Cream”や“Mochi Frozen dessert”は現



ココナッツ味の和スイーツがカリフォルニアで好評

地でも人気で、多くの小売店等の中食コーナーとの取引が始まっています。

成功のキーワードは「バイアメリカン」

アメリカ市場の攻略方法は様々です。味の素は、2013年にカリフォルニアのバイオベンチャー、アルテア社（現味の素アルテア社）を買収しました。その狙いは自社技術の事業化の加速です。

味の素は、永年のアミノ酸製造で蓄積したコア技術を横展開し、より高付加価値のバイオプロダクトの製造に関して世界でも有数の高い知見を蓄積してきました。しかし、その知見も、学会で発表して万雷の拍手を受けるものの、自社にバリュエーションが無かったため、事業としては1円も生み出してはいませんでした。そこで味の素が考えたのは、この知見のバイオ医薬品への転用。バイオ医薬品の受託製造を成功させ成長途上にあったアルテア社を買収し、アミノ酸技術を生かしたビジネス化に乗り出すことになりました。アルテア社も味の素の看板を得たことで資金調達力と強力な技術基盤を獲得し、既存事業の成長率を高め3年で売上げを倍増させました。今後は味の素の技術とグローバルな事業基盤をもとに、北米市場およびグローバル市場で一層の成長を目指すとのことでした。

多様な企業を視察しましたが、アメリカ市場に挑む上での共通した障壁がありました。それはトランプ大統領就任でさらに注目を集める「バイアメリカン」です。アメリカ製品を優先して購入する、ということ

ですが、それは厳密な意味ではありません。というのも、どこで製造されたか、とともに、アメリカに拠点を持つ「所謂アメリカ企業」の、英語を喋れる「所謂アメリカ人」が営業することも、同じく大事なことからです。アメリカに拠点がない時に日本人が出張で行っても商談さえしてもらえないか

が、現地代理店のアメリカ人が営業したらすぐに商談が成立したという例も聞きました。実際、多くの日系企業が拠点をアメリカに構え、営業には現地人を採用しています。アメリカというビジネスに対してドライなイメージがあるかもしれませんが、思っているよりずっとウェットなかもしれません。

今回視察したメキシコ・アメリカの日系企業は、「顧客にいわれてついでに行く」「安価な労働力でコスト削減を図る」、という受け身ではなく、労務管理やレギュレーションの壁にぶつかりながらも、それらを巧みに避け「新たな商圏を広げる」「ものを高く売る」ことでアメリカという巨大市場に挑む、攻めの姿勢でした。

視察会に参加いただいた皆さまには、その雰囲気、熱気、苦悩を肌身で感じていただけたいと思います。参加者の方からは「参加者同士の意見交換も刺激になった」とのコメントもいただき、それもまた本視察会の特色なのだろうと思います。本視察会が、投資先の皆さまにとって経営を進化させる「気づき」になれば仕事冥利に尽きます。