

ものづくり座談会 結果概要

2010年3月
ジェトロ・メキシコ

I. 開催概要

1. 日時・場所(会場)

- (1) 3月22日 メキシコ州トルーカ市(HOTEL QUINTA DEL REY)
- (2) 3月24日 ケレタロ州ケレタロ市(ITESM)
- (3) 3月26日 アグアスカリエンテス州アグアスカリエンテス市(HOTEL MARRIOTT)

2. テーマ

日系 Tier1 との取引についてメキシコ企業に伝えるべきこと

3. パネラー参加者(順不同) ※参加企業一覧は「Ⅲ. 参考情報」を参照

- (1) トルーカ会場
ユニシア・メヒカーナ グアダラマ購買主任、島岡ジェネラル・コーディネーター
OSG ROYCO 吉崎社長
- (2) ケレタロ会場
HI-LEX 芦田製造シニアマネージャー
河西メヒカーナ 岸本販売・購買副部長
IMT社 フィッシャー製造担当(創業者子息)
S-MEX(清水工業) 川名社長
INDUX ゴメス・ケレタロ工場長
- (3) アグアスカリエンテス会場
日産メヒカーナ 稲津製造管理副部長
JATCO ゲレロ購買ジェネラルマネージャー、伊藤購買ディレクター
カルソニックカンセイ 川村購買スーパーバイザー
COUPLED PRODUCTS オトリス副社長、カスティージョ営業担当
CAMCAR テクステイラ社長

(4) スーパーバイザー、モデレーター(全会場参加)

日本自動車部品工業会 河島北米代表

CANACINTRA 派遣 種田 JICA シニアボランティア

CANACINTRA 派遣 小野 JICA シニアボランティア・コーディネーター

元 JICA シニアボランティア 大門 正征氏

ジェットロ・メキシコ 岡崎所長、武所員

※ 岡崎所長、小野 SV はトルーカ会場のみ参加

Ⅱ. 会合総括

1. 会場における総意

(1) 現状認識

- ① 日系自動車・同部品のサプライチェーンは、新モデルのメキシコ生産を控え Tier2、Tier3 も巻き込んだ現地調達化を今後ますます強化・徹底していくであろう(日系某社の現調率目標は 90%)。
- ② 自動車製造原価の多くは部品(約 9 割)。自動車の競争力は部品の品質と価格に依存する。
- ② 日墨企業間には、コミュニケーション不足、相互理解不足が多く存在。
- ③ メキシコサプライヤーの競合先はメキシコにあらず。競合先はグローバルに存在。

(2) 課題の発見

- ① 日系側から見た場合のメキシコ企業の対応の緩慢さ。無駄取り意識の低さ。コスト意識はインドなどよりももっと低い。顧客満足度に関する意識が乏しい。商談努力せずすぐ逃げる。我慢が足りない。
- ② メキシコ側から見た場合の日系企業の手続きの煩雑さ。要求する情報の多さ(財務、コスト分析、工場環境)。特に材料スペックに対する融通の無さは商機を逃がす。
- ③ 品質に関する意識の違い。次工程はお客様。品質第一は世界共通であるはずなのに、上記意見に関し未だに異論が出ること。
- ④ 品質確保のための人材育成の重要性。他方、定着率向上に向けた即効・具体策が見当たらない。
- ⑤ 政府による産業政策の欠如。自動車産業に係る国家目標の不在。

(3) 日墨双方が取り組むべきこと

- ① メキシコ企業は意識改革に取り組むこと。コーチの育成、ルールの遵守、約束(コミット)の履行、管理体制のレビュー、ISO/TS 認証が要求する事項の実行など。
- ② 日系企業側は材料の現調化支援・受託供給など、材料調達が現調化推進の阻害要因とならないよう原材料も含めた現地サプライチェーンの構築を検討すること。まずはロースペックから現調化を進め、徐々に拡大すること。
- ③ 品質とコストの両立のための JIT と自動化の導入及び最終工程検査に依存せず工程内で品質を保証すること。
- ④ 定着率向上のための個人と会社の各々の将来ビジョンの統合。そのための経営方針をトップから従業員に繰り返し提示すること。
- ⑤ メキシコの自動車産業は中国、インドと競争するのではなく品質を第一に日米欧を目標として取り組むこと。中小企業を含めた裾野産業の育成には官民の協力が必要。政府が強力な育成姿勢を示すこと。

(4) メキシコサプライヤーに対して伝えたいこと

- ① 現場に出て無駄取りをすることで世界最高水準を目指すこと。根性を持ってきっちりやること。
- ② カイゼンに向けた全員参加の醸成のための職場環境・待遇の改善及び人権の擁護。
- ③ 日系との取引とは下請けではなくパートナーになるということ。長期にわたり共に成長していこう。

2. 所感

ーメキシコの競争力の源泉は、安い人件費ではなく、品質であるべき。

ーこの日系企業の哲学を理解する会社のみ、日系のサプライチェーンに入ることが出来る。

ー日系企業との成約は非常に厳しい姿勢と対応を求められるが、それは「日本の系列会社、親子関係にも似た、取引を通じて現地会社を育てる」といったビジネス関係に発展させていきたい日系企業の姿勢の表れ。日系企業からの課題を乗り越えることが出来れば、その会社は世界レベルの会社であると認められたということであり、メキシコから世界の市場を睨んだ経営戦略を構築することが出来るであろう。

上記メッセージを3会場で異なる表現で繰り返し表明してきたというのが、今回のものづくり座談会の総括であろう。参加者の多くは理解していただけたであろうし、我々もこの種の相互理解の場を設ける必要性を再確認出来た。

ただし、課題としては上記意識改革を実行するために一体何が必要かといった具体論まで行き着くことは時間的に困難であったことと、より多くの地域でより多くの有望サプライヤーともこういった活動を続けていく必要性が挙げられる。

個人的には、下記のアグアス会場でメキシコ企業から得られた最後のコメントこそが、日墨双方の目標をともに満たす（win-win）本活動の成果のひとつであると理解している。

「日系企業と出会いビジネスの機会を頂いたことで会社は成長した。日系企業は非常に緊密に指導改善を行い、自分たちの意識は変わった。自分たちは創業４年の若い会社だが日系企業との取引によって従業員を４０人から１００人に増やすことが出来た。１００人の従業員とその家族を支えることが出来たことは、日系企業のおかげであり、感謝している。」

3. 今後の展開(案)

- (1) 2010 年度中のものづくり座談会の開催。開催都市候補はシラオ/レオン(グアナファト州)、サンルイスポトシ(SLP 州)、モンテレイ(ヌエボレオン州)、サンディエゴ/ティファナ(BC 州)など。
- (2) 次回は、参加者が上記総括を十分理解していることを前提とし、① リーダーシップ、② 工程改善、③ 原材料調達、といった具体的な課題の解決策について集中的に議論。テーマは「具体化（GUTAICA）」。
- (3) 在米日系部品メーカーからメキシコに関心を有する十数社を選び、ものづくり座談会への参加と周辺自動車・同部品工場訪問ツアーを併催する(2008 年 4 月に実施したメキシコ自動車ミッションの 2010 年版の実施)。
- (4) ジェトロの自動車産業支援プログラムが 2011 年 3 月末に終了することを踏まえた事業承継先の検討。

Ⅲ. 参考情報

1. 参加企業リスト(主催者は除く)

	トルーカ	ケレタロ	アグアスカリエンテス
日系企業	UNISIA, OSG ROYCO,	HI-LEX, KASAI, S-MEX, MURAMOTO USA,	NISSAN, JATCO, YOROZU, CALSONICKANSEI, SANOH, INSA, KOTOBUKIYA,
計	2	4	7
現地企業	RADVEL, TORTIMEX, PLASTIMAC, METALMOD, AIR DESIGN, AIR TEMP, CANACO, TOTAL COPIER, COPARMEX, AINAC, EXCOR GMBH, LYDALL, RYPISA,	IMT, INDUX, CGR, PLASTER DE QRO, KI, TECNOSTAMPTRIULZIM, CLEVELAND&DIE, ADVALTECH OMNI, PROTECVA, ESPECIALIDADES ELECTROINDUSTRIALES DE MEXICO, CALOR Y CONTROL, MOLPI,	ETAL, ACUMENT CAMCAR, COUPLED PRODUCTS, REMOSA, MICSA, VILTEC, OLSON INTERNATIONAL, DITROMEXICO, MEPEPSA, WHITESELL & ASSOCIATES
計	13	12	10
その他	INA(メキシコ部工会), AIEM(メキシコ州産業協会) CANACINTRA(全国製造業会議所), JICA(国際協力機構), AUTO MOTRES(雑誌),	AMT(米国製造技術工業協会), JICA(国際協力機構),	AMT(米国製造技術工業協会) JMA(日系マキラドーラ協会)
計	5	2	2
合計	20	18	19

2. お役立ち度アンケート集計

(1) トルーカ会場

- ① 回答数 11 (回答率 55%)
- ② お役立ち度上位 2 項目 100%
- ③ 主なご意見
 - ・ 他社の動向を知ることが出来た。
 - ・ 日本との取引のチャンスを伺うためにはこのようなより多くの開かれたフォーラムが必要。
 - ・ サプライヤーサイドの参加がやや少なかった。

(2) ケレタロ会場

- ① 回答数 13 社 (回答率 72%)
- ② お役立ち度上位 2 項目 100%
- ③ 主なご意見
 - ・ 双方の抱える問題が明確となり双方の歩み寄りが感じ取れた。
 - ・ メキシコ企業がグローバル市場に参加していくためには少しずつ能力を高めていかなければならず、このためにはこういう場が重要。
 - ・ メキシコサプライヤーのポテンシャルも紹介する機会とすべき。
 - ・ 日系企業との取引に必要な視点がクリアになった。

(3) アグアスカリエンテス会場

- ① 回答数 18 社 (回答率 78%)
- ② お役立ち度上位 2 項目 100%
- ③ 主なご意見
 - ・ メキシコ企業の考え方、取り組みを知ることが出来、そのオポチュニティも理解できた。
 - ・ 自分たちの提供できるビジネスを紹介する機会になった。
 - ・ 同業他社の苦勞、サプライヤーの本音が聞けて良かった。
 - ・ より深く、詳細を議論できるイベントを実施する必要がある。
 - ・ 少ないですが着実にメキシコローカルサプライヤーが育っていることが分かった。
 - ・ JICA 専門家の指導に感謝。
 - ・ 継続的なフォローを望む。
 - ・ サプライヤーを紹介する時間がもっと必要。

3. 当日プログラム ※事前準備したもの 当日は臨機に対応

09 : 00-09 : 55 パネラー等あいさつ 自己紹介とともに、メインテーマ「日系

Tier1 にとの取引についてメキシコ企業に伝えるべきこと」について、最も重要と思う点も一言述べてください。

- 09 : 55-10 : 25 第1テーマ「メキシコでのものづくりの成功」(サプライヤーから各15分) 日系企業との取引又は商談にあたり、どのような点に注意したか、その結果、どのような点で評価され、成果を得たか、あなた自身の経験について述べてください。
- 10 : 25-10 : 45 ディスカッション及び会場からの質疑応答
- 10 : 45-11 : 00 休憩
- 11 : 00-11 : 30 第2テーマ「メキシコでのものづくりの苦労」(購買企業から各15分) メキシコに進出し生産やサービスを提供するにあたり、どのような苦労を積まれたか、メキシコの製造業に対してどのような点で改善を望みたいか、あなた自身の経験について述べてください。
- 11 : 30-11 : 50 ディスカッション及び会場からの質疑応答
- 11 : 50-12 : 35 第3テーマ「メキシコでのものづくりの指導」(専門家から各15分) メキシコにおける中小企業技術指導の成果、感想及び今回の議論から感じた最も重要な改善テーマについて述べてください。
- 12 : 35-12 : 45 休憩
- 12 : 45-13 : 00 州政府等からのプレゼン/コメント
- 13 : 00-13 : 30 ディスカッション及び議論のまとめ

4. 専門家所感(大門正征氏) ※総論のみ 各論は会合総括に内包

08年1月から2年間 JICA の SV としてメキシコに滞在し、製造業の生産性改善に従事してきましたが、同時に JETRO 事務所の自動車部品のサプライチェーンを創る為の企業評価の仕事は私にとって極めて興味深いものでした。

今回このものづくり座談会に出て JETRO メキシコ事務所が大きく動き出した第一歩を見た思いでした。事の評価は時間が掛るものが多いのですが、この動きも評価が出るまで時間が掛るかもしれません。将来日本とメキシコにとって、あれがあったから「両国の win-win」が達成され、自動車がメキシコのリーディング・インダストリーになり、工業化や技術の進展で国民の民生や雇用の増大に多くの貢献をしたと評価される時が来ればそれは正に本懐を

遂げることになります。

折からメキシコは北米の生産回復傾向に対応した生産の急激な回復の時にあります。是非この時を捉えてJETROの自動車部品サプライチェーン構築が両国にとって大きな成果を上げられることを心から期待するものであります。

IV. 会場風景

トルーカ会場



ケレタロ会場



アグアスカリエンテス会場

