

2015 年 3 月 25 日

Mizuho Industry Focus

Vol. 168

自動車・部品メーカーのメキシコ活用戦略

安藤 裕之

hiroyuki.ando@mizuhocbus.com

〈要 旨〉

- 近年のメキシコは、安価な労働力、米国との近接性、自由貿易協定の拡充を背景に、自動車の生産輸出拠点として活況を呈してきた。相次ぐ日系完成車メーカーの新工場稼動に合わせ、部品サプライヤーなど数多くの日系自動車関連企業が現在もメキシコへの進出を続けている。
- 好調な米国市場への輸出がドライバーとなってメキシコの完成車生産を牽引している状況下、完成車メーカーのなかには南米や欧州といった多様な市場を攻略するための起点としてメキシコを活用する動きも見られる。
- この流れのなかで、古くは米国向けピックアップトラックの供給拠点に過ぎなかったメキシコにおいて、世界戦略車モデルの生産集積やドイツ勢を中心としたプレミアムブランドの集結といった、生産車種の広がりも見られている。
- 一方、自動車部品の生産では、Tier1 サプライヤーを中心に集積が進んできたものの、裾野産業の集積が弱く構成部品や材料の現地調達が難しいため、自動化が進んだ資本集約的な部品生産ではコスト競争力の発揮が容易でないなど、課題も少なくない。
- そうしたなか、日系サプライヤーにとっては、完成車メーカーのさらなる新規進出や生産能力増強、部品の現地調達率引き上げといった、今後見込まれる動向において、新規取引先への販路拡大およびグローバル展開への起点として、メキシコにはやはり大きなビジネスチャンスがあると考えられる。
- そして、これらの戦略実行に際しては完成車メーカー本国の開発部門や購買部門も併せて攻略する必要があるため、メキシコ単独ではなく全社戦略のなかでメキシコを「攻めの拠点」と明確に位置づけ、全社サポートの下、中長期目線での戦略的な経営を行うことが求められる。
- 一方、既存受注の防衛を目的にメキシコへ進出する場合には、全社での失注リスクを回避しつつメキシコでの投資を最小限に留めるステップバイステップ型の進出が求められる。この場合も、全社戦略のなかで失注回避のための「守りの拠点」としてメキシコを明確に位置づける必要がある。

目 次

自動車・部品メーカーのメキシコ活用戦略

I. はじめに		2
II. 自動車生産地としてのメキシコ		3
1. 生産輸出拠点としての活用状況		3
2. 仕向け地別の輸出動向		8
III. メキシコ生産車種に見る今後の方向性		11
1. 小型世界戦略車モデルの集積		11
2. プレミアムカーの進出		14
IV. 部品サプライヤーの事業環境		17
1. メキシコ自動車部品生産の現状		17
2. 日系サプライヤーにとっての課題		22
V. 日系サプライヤーへの戦略インプリケーション		25
VI. おわりに		29

I. はじめに

活況を呈するメキシコの自動車生産

近年のメキシコは、安価な労働力、米国との近接性、自由貿易協定(FTA)の拡充を背景に、自動車の生産輸出拠点として活況を呈してきた。2013 年末から 2014 年初頭にかけて、日産、マツダ、ホンダの新工場が相次いで稼動となり、この動きに連動した部品サプライヤーをはじめとする自動車関連企業を中心に、200 社を超える日系企業がメキシコへの新規進出を果たした。

日系完成車メーカーの大型投資は一巡、部品生産には課題も

現在も多くの日系企業が新たにメキシコ進出を検討している段階にある一方、日系完成車メーカーの大型投資に関しては概ね一巡した状況にあると言える。また、新規進出を果たした部品サプライヤーの工場が稼動するにつれ、いくつかの課題も浮き彫りになってきている。加えて、進出から間もない日系サプライヤーのなかには、既存得意先となる日系完成車メーカーの投資に促されて進出に踏み切った企業が少なからず見受けられ、中長期的にメキシコで成長していくための戦略策定に至っていないケースも散見される。

今後はドイツのプレミアムブランドなどが新たに進出

一方、日系以外の動きに目を移すと、2012 年に発表された Audi の新工場設立計画に続き、2014 年になって BMW や Mercedes-Benz といったドイツのプレミアムブランド勢がメキシコでの生産開始計画を発表した。さらには、韓国の起亜自動車も新規進出を決定するなど、グローバルトッププレイヤーによる新たな展開を見せ始めている。

本稿の目的と各章の概要

これらの状況を踏まえ、本稿では今一度このタイミングで、メキシコ自動車生産の現状を整理し、完成車メーカーのメキシコ活用戦略の分析を行う。さらに、日系部品サプライヤーのメキシコでの事業環境について現状と課題を整理したうえで、中長期的な戦略インプリケーションを導出することを目的とする。

各章の構成では、まず「Ⅱ. 自動車生産地としてのメキシコ」において、メキシコ自動車産業の概観として、完成車の生産輸出拠点としての活用状況を整理する。特に、生産台数の最大のドライバーとなる輸出の状況について、仕向け地別に動向を確認する。

続く「Ⅲ. メキシコ生産車種に見る今後の方向性」では、各完成車メーカーのメキシコでの生産車種の特徴について、小型の世界戦略車モデルとドイツ勢を中心としたプレミアムカーという 2 つの切り口を用いて分析する。古くは米国向けピックアップトラックの供給拠点に過ぎなかったメキシコにおける、生産車種および輸出仕向け地の広がりについて考察する。

「Ⅳ. 部品サプライヤーの事業環境」では、日系サプライヤーの事業環境における現状と課題について、メキシコ自動車部品産業の全体動向を確認したうえで、欧米系サプライヤーも含めた進出状況やサプライチェーンの構築状況といった観点から整理を行う。

最後に「Ⅴ. 日系サプライヤーへの戦略インプリケーション」で、上記を踏まえた日系サプライヤーの中長期的なメキシコ活用戦略について、主に日系 Tier1 サプライヤーの視点から、インプリケーションを提示する。

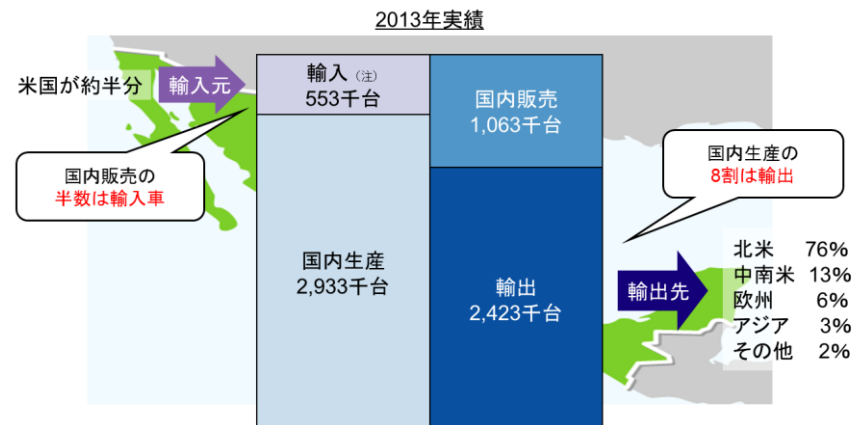
Ⅱ. 自動車生産地としてのメキシコ

1. 生産輸出拠点としての活用状況

国内生産の 8 割
超が輸出

2013 年のメキシコ自動車産業を需給面から概観すると、国内供給（国内生産）に対する輸出の割合と国内需要（国内販売）に対する輸入の割合がともに高く、開放型の構造が確認できる（【図表 1】）。特に、293 万台と過去最高を記録した国内生産のうち、8 割を超える 242 万台が国外へと輸出されており、メキシコで生産を行う完成車メーカーにとって、国内市場向けではなく国外輸出用の生産拠点としてメキシコが位置づけられている様子が窺える。

【図表 1】 需給面から見たメキシコ自動車産業（乗用車+ライトトラック）

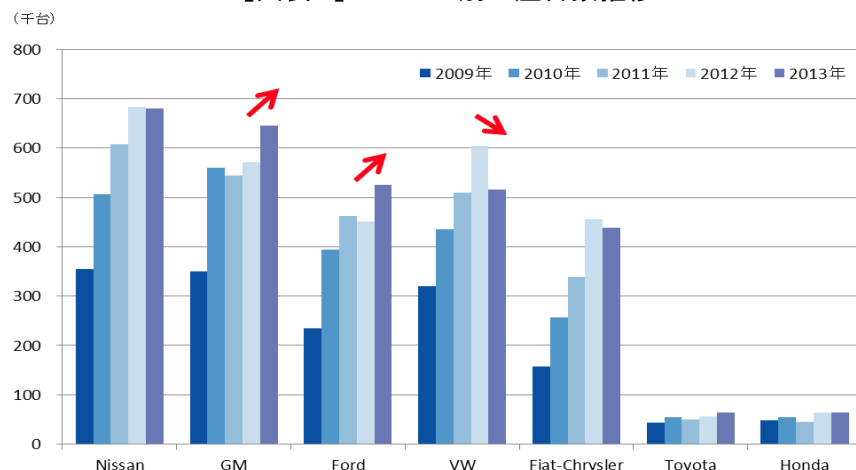


(出所)メキシコ自動車工業会 (AMIA)、メキシコ貿易投資促進機関 (ProMéxico)
資料よりみずほ銀行産業調査部作成
(注)便宜的に「輸入台数=国内販売+輸出-国内生産」にて算出

日産を筆頭に、
上位 5 社の生産
台数が大きい

メーカー別の生産台数では、メキシコでの生産を 100 万台まで拡大する方針としている日産を筆頭に、Fiat-Chrysler までの上位 5 社が中心を成している。2013 年の動向では、メキシコからの最大の輸出仕向け地となる米国の販売市場が好調に推移したことから、米国での販売シェアが高い GM と Ford が生産台数を増加させた一方、メキシコからの無関税輸出に上限が課された南米や低迷する欧州市場に強みをもつ Volkswagen は減少に転じた（【図表 2】）。

【図表 2】 メーカー別生産台数推移

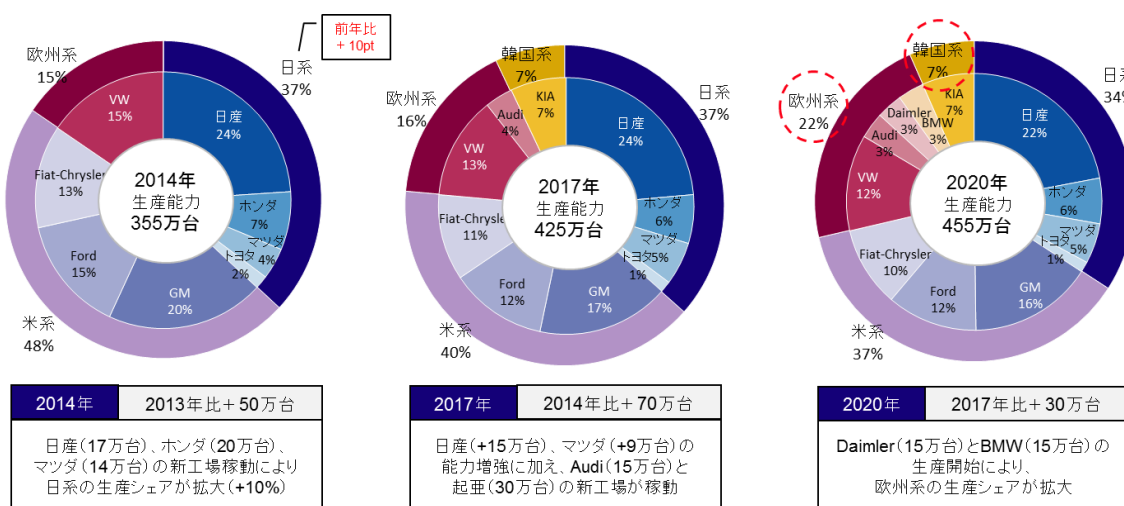


(出所) AMIA、ProMéxico 資料よりみずほ銀行産業調査部作成

非日系完成車メーカーを中心に、今後さらなる集結が進む見込み

このほか、トヨタ、ホンダに加え、2014 年からはマツダもメキシコでの生産活動を開始しており、2014 年の各社生産能力合計は 355 万台と前年から約 50 万台増加している（【図表 3】）。この増加分は、日産 17 万台、マツダ 14 万台、ホンダ 20 万台といずれも日系完成車メーカーの新工場稼働によるものであり、メキシコ自動車生産における日系のシェアが大きく拡大している。一方、今後の見通しでは、2016 年に Audi と韓国起亜自動車、2018 年に Mercedes-Benz、2019 年に BMW といった面々がメキシコでの完成車生産開始を予定しており、2020 年の生産能力合計は 2014 年からさらに約 100 万台の増加となる 455 万台に達すると見込まれる。具体的な台数計画の発表がないため見通しには織り込んでいないものの、GM が 2018 年までにメキシコでの生産能力を倍増させるという報道もある。また、トヨタについては、現状のピックアップトラックのみの生産から一部マツダへの生産委託が開始となるほか、自社での本格的な乗用車生産を検討しているとの報道がなされているが、確定には至っていない。これらを踏まえると、公表ベースでの日系完成車メーカーによる大規模な能増は一巡した段階にあり、今後は非日系完成車メーカーの新規進出などが続く新たなステージに入っていくことになると言える。

【図表 3】メキシコ完成車生産能力の中期見通し(乗用車+ライトトラック)

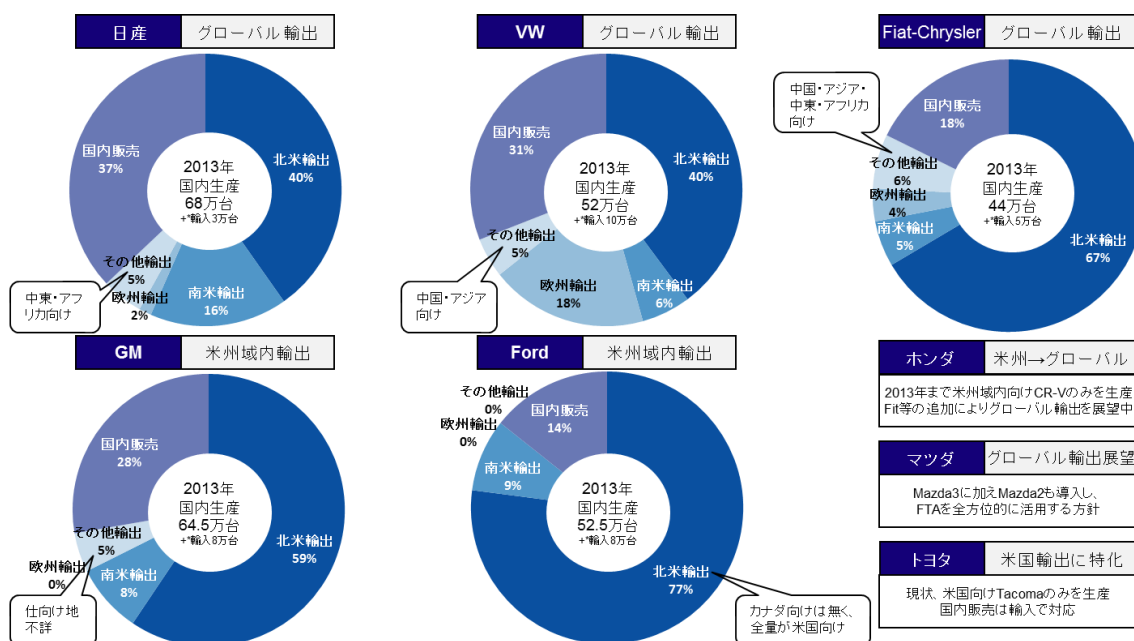


(出所)各種報道資料よりみずほ銀行産業調査部作成

生産上位5社の活用状況は、グローバル拠点と米州域内拠点に分かれる

生産台数上位5社を中心に、各完成車メーカーの2013年時点のメキシコ活用状況を比較すると、各社共通して輸出に軸足を置いていることが確認できる（【図表 4】）。ただし、輸出仕向け地の構成には少しずつ違いが見られ、日産やVolkswagen、Fiat-Chryslerは北米および南米といった米州地域以外にも輸出仕向け地の多様化が進んでいる一方、GMやFordはあくまで米州地域内への輸出に留まっている。現状では、メキシコを既にグローバル輸出拠点として位置づけている企業と、米州域内の輸出拠点として活用している企業に分かれると言える。

【図表 4】各完成車メーカーのメキシコ活用状況



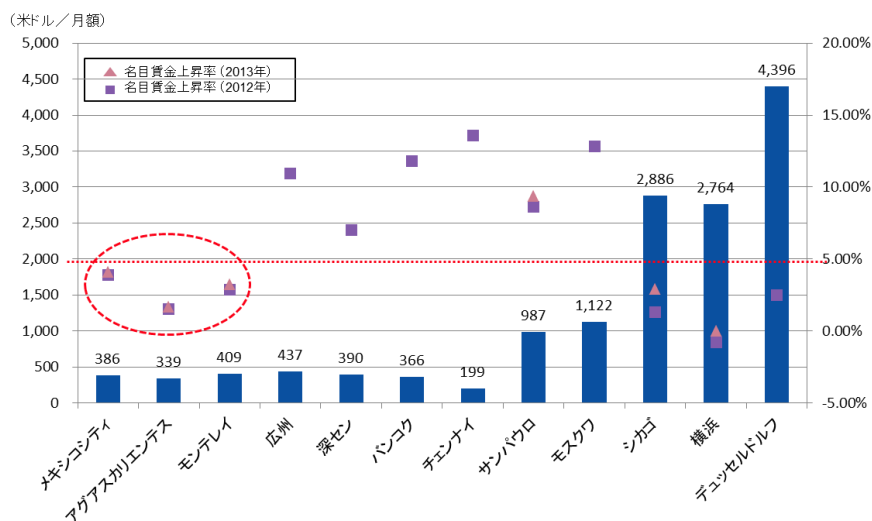
(出所) IHS Automotive データベース、AMIA、ProMéxico 資料よりみずほ銀行産業調査部作成

(注) 便宜的に「輸入台数=国内販売+輸出-国内生産」にて算出

ワーカー労務費
を中心とした、労
働コストの高い
競争力

上記のように完成車の輸出拠点としてメキシコが盛んに活用されるようになった背景には、主に 3 つの優位性があると考えられる。ひとつは、ワーカー労務費を中心とした高い労働コスト競争力が挙げられる。足元のワーカー労務費は米国や日本の 7 分の 1、ブラジルの 3 分の 1 程度の水準にあるうえ、賃金上昇率も 5%以下に収まっている(【図表 5】)。約 3 万点の部品から構成される自動車の生産においては、労働集約的な組立工程が多く含まれることから、生産コスト面でのメリットは大きいと言える。

【図表 5】他国とのワーカー労務コスト比較



(出所) JETRO ホームページ(2014 年 7 月)よりみずほ銀行産業調査部作成

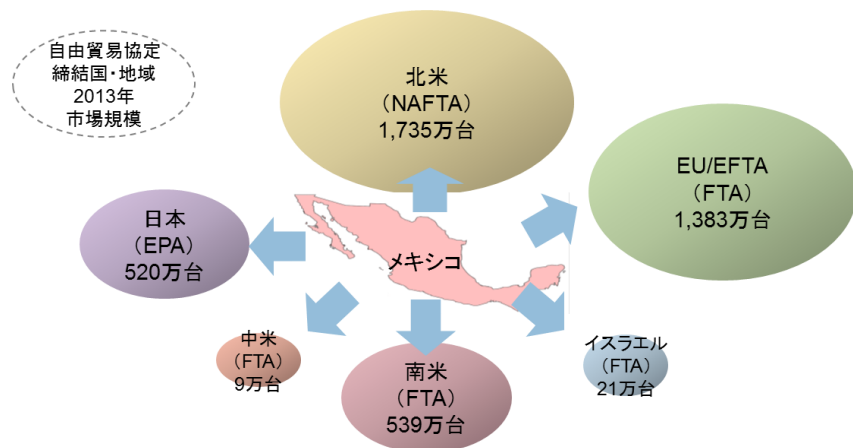
隣接する米国をはじめ、南米・欧州へも効率的な輸送が可能

次に挙げられるのが、メキシコの立地条件である。世界第 2 位の巨大市場である米国と地続きに隣接している点は、輸送コストや所要日数の面で大きなメリットとなる。さらに、中期的に大きな成長が見込まれる南米市場や米国と同じ巨大市場である欧州へも、東西兩岸の貿易港から効率的な輸送が可能となっている。完成車メーカー各社は、米国向け陸送輸出に加え東西兩岸の貿易港も活用できる利便性を目的として、中央高原を中心とした中部エリアに完成車工場を集中させている。その範囲は米国中西部の 1 つか 2 つの州に収まる面積に過ぎず、日米独の主要ブランドが局地的にひしめき合う近接性も、メキシコの大きな特徴となっている。

FTA の拡充により、世界自動車販売市場の過半に無関税輸出が可能

3 点目として、1994 年発効の NAFTA をはじめとする近年の FTA 拡充も、輸出拠点としてのメキシコの強みとなっている。メキシコが締結する FTA の対象国は 46 カ国に及び、原産地規制など一定の条件を満たせば、世界で 8 千万台強とされる自動車販売台数のうち 50% を越える市場に無関税での輸出が可能となる(【図表 6】)。メキシコと同じく自動車の輸出拠点化が進むタイの FTA 対象市場が世界の約 20% であることを踏まえても、メキシコの優位性は高いと言える。

【図表 6】 自由貿易協定対象国・地域の販売市場規模

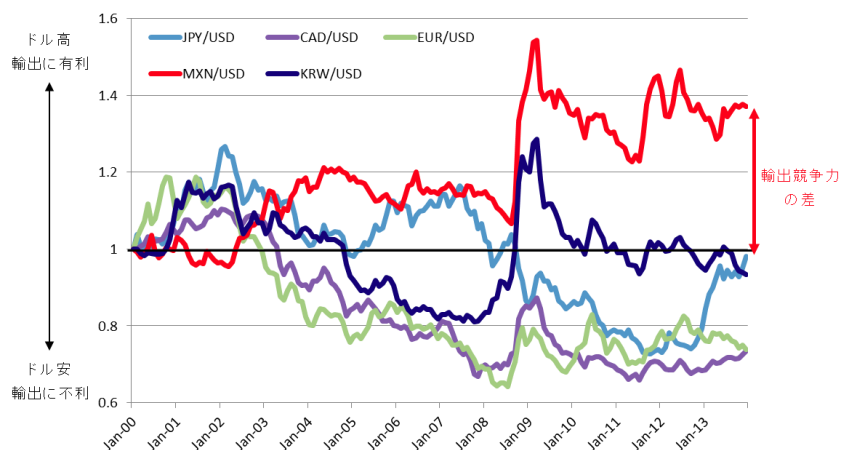


(出所) IHS Automotive データベースよりみずほ銀行産業調査部作成

対米輸出では為替も有利に働く傾向

上記の 3 点以外にも、とりわけ米国向け輸出においては、為替動向も有利に働く傾向にある。メキシコは消費財や原材料、サービスといった面で米国への依存度が高く、経常収支がマイナスとなる傾向が続いている。結果として、メキシコペソが米ドルに対して安く推移する傾向が見られ、他の自動車生産拠点に比べて米国向け輸出の競争力が高まっている(【図表 7】)。

【図表 7】通貨別対米ドル為替推移

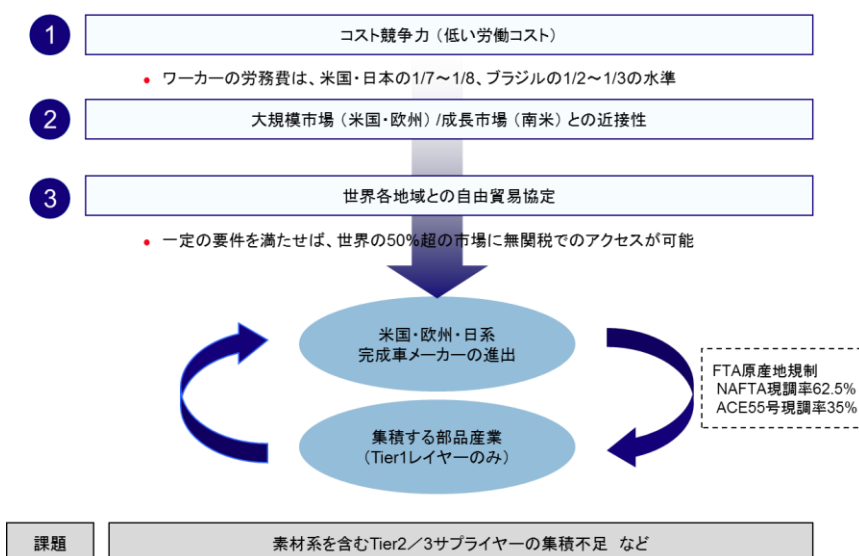


(出所) みずほ銀行産業調査部作成

(注) 2000年1月のレートを基に各通貨の為替推移を指数化

これらの競争力を踏まえ、とりわけ自動車の最終組立に多くの人手を要する完成車メーカーを中心に、メキシコへの生産拠点設置の動きが進んできた。さらに、広範な FTA を活用するための原産地規制への対応として Tier1 サプライヤーの進出が促され、この集積がさらなる完成車メーカーの進出につながるといった好循環を生み出している(【図表 8】)。

【図表 8】自動車輸出拠点としてメキシコが活用される背景



(出所) みずほ銀行産業調査部作成

裾野産業集積の弱さをはじめ、課題も散見される

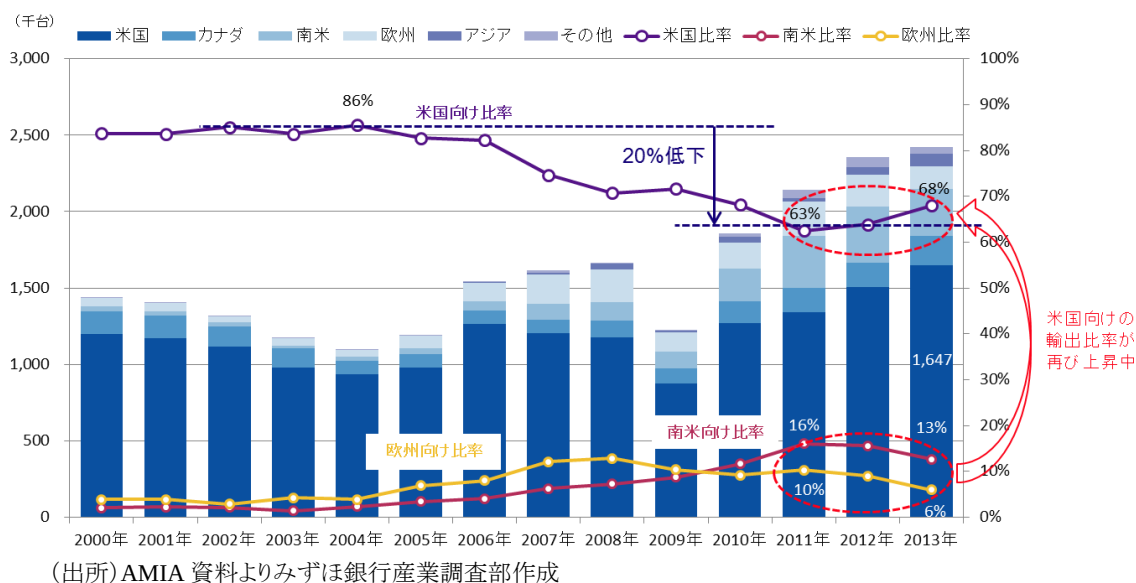
一方で、課題として指摘される点もある。主だったものでは、素形材を含む Tier2/3 サプライヤーといった裾野産業の集積が弱く、構成部品や材料、金型の現地調達に難がある。この点については、「IV. 部品サプライヤーの事業環境」で改めて述べる。このほか、近年の進出企業急増を受け、ワーカー以外の管理職やエンジニア、通訳といった人材は既に需給が逼迫し確保が難しくなっている。また、電力や輸送といったインフラコストにおいても、国営企業等による寡占を背景に、米国と比べても割高な状況が続いている。

2. 仕向け地別の輸出動向

輸出仕向け地の多様化が進む傾向にあったが、足元では米国向け比率が再上昇

メキシコからの小型自動車(乗用車+ライトトラック)輸出台数では、隣接する米国市場向けが約7割を占める。10年ほど前には9割にちかい水準にあったが、南米や欧州への輸出が増加するにつれ、輸出仕向け地の多様化が進んできた。しかしながら、回復を続ける米国販売市場の動向を受け、2012年を境に再び米国向けの比率が高まる傾向にある。2013年の米国向け輸出台数は165万台に上り、メキシコの自動車輸出全体を牽引している(【図表9】)。

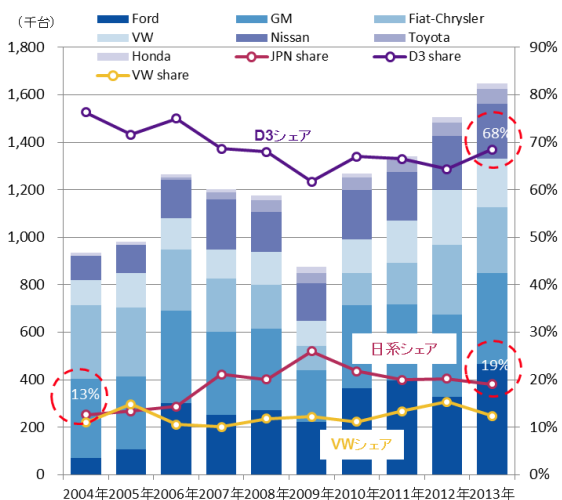
【図表9】仕向け地別輸出台数推移(乗用車+ライトトラック)



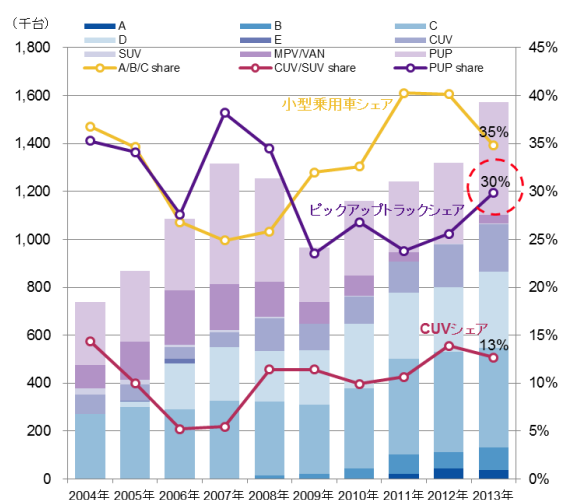
米国向け輸出は、ピックアップトラックがひとつの特徴

米国向け輸出の特徴では、米国を本拠地とするデトロイト3(GM、Ford、Fiat-Chrysler)を中心に、主にピックアップトラックとCセグメント以下の小型乗用車が輸出されている(【図表10、11】)。米国特有の人気車種であるフルサイズピックアップトラックをメキシコで安く生産し米国へ輸出するというオペレーションは、古くからデトロイト3によって大いに活用されており(現在はFordのピックアップトラック生産は米国へ移管されている)、各社の収益性確保に貢献してきた。日系でもトヨタがスモールサイズのピックアップトラックであるTacomaをメキシコで生産し、全量を米国へ輸出している。米国におけるピックアップトラックの販売は、景気やガソリン価格の動向に影響を受けやすい側面はあるものの、近時は好調に推移しており、メキシコからの輸出も増加している。

【図表 10】米国向けメーカー別輸出台数



【図表 11】米国内メキシコ生産車販売台数



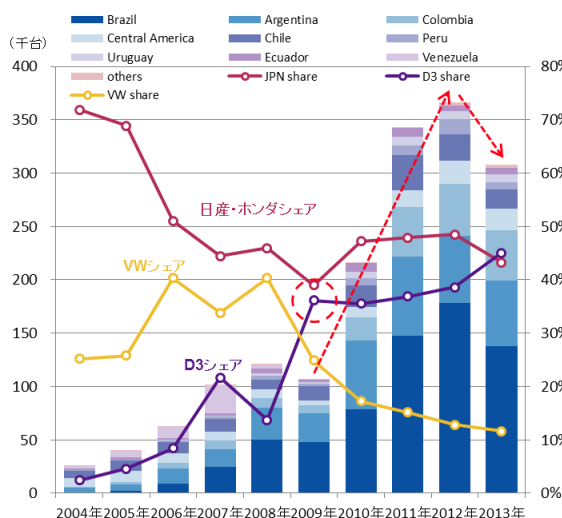
(注) 車種別の輸出データが無い場合、米国内の車種別販売で原産国メキシコとされる台数にて代用

また、米国販売市場では、ガソリン価格の高騰や燃費規制の高まりなどを受け、都市部を中心に徐々に小型化が進む傾向も見られる。メキシコからの輸出においても、C セグメント以下の小型乗用車の台数が順調に増加している。結果として、このセグメントに強みをもつ日系完成車メーカーの米国向け輸出におけるシェアも少しずつ増加する傾向にある(【図表 10】)。

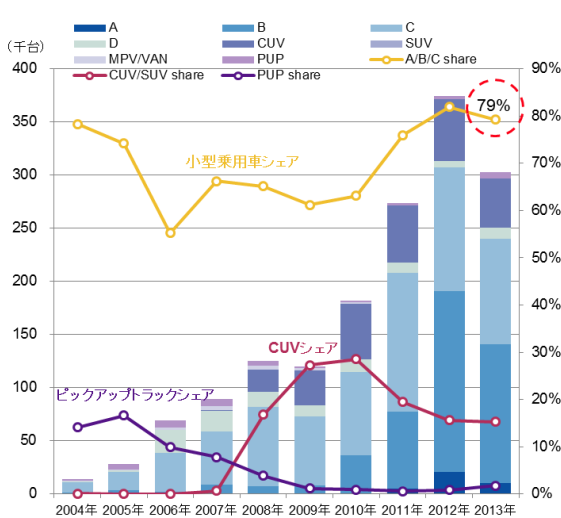
2012 年までは、
小型乗用車を中心
に南米向け輸出
が急拡大

メキシコから南米に向けての輸出は、その約 8 割を占める小型乗用車を中心に 2010 年以降に急拡大した(【図表 12、13】)。2006 年にブラジル、2007 年にアルゼンチンとの間で FTA が発効となって以降、日産や Volkswagen を中心に南米向け輸出が活用されてきたが、2010 年前後からはデトロイト 3 も注力し始め、2012 年には合計で 40 万台にちかい水準まで増加するに至った。

【図表 12】南米向け輸出台数・メーカー別シェア



【図表 13】南米内メキシコ生産車販売台数



(注) 車種別の輸出データが無い場合、南米内の車種別販売で原産国メキシコとされる台数にて代用

ブラジル・アルゼンチンとの貿易摩擦が発生し、足元の南米向け輸出は減少

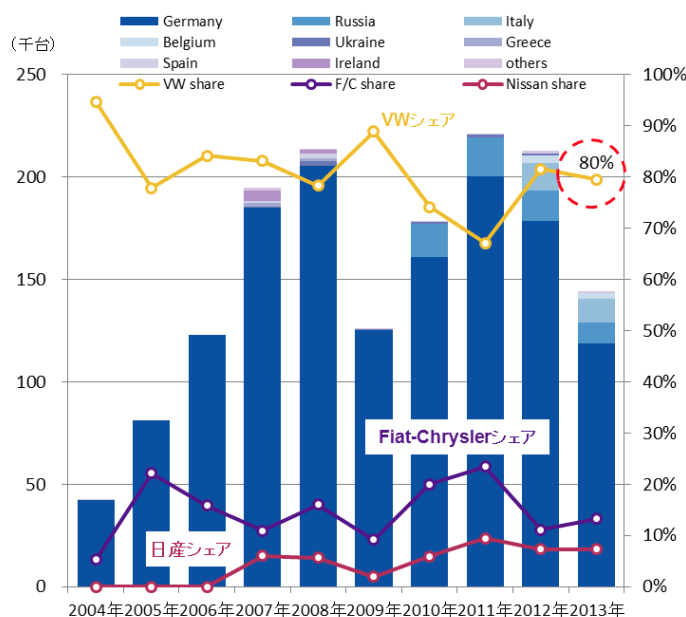
しかしながら、足元 2013 年の南米向け輸出台数は一転して減少となっている（【図表 12】）。背景には、ブラジルおよびアルゼンチンとの間で生じた貿易摩擦がある。メキシコで生産された安い自動車が生産国へ大量に流入し始めたことを警戒した両国は国産車保護の方針を打ち出し、結果としてメキシコからの無関税での輸出枠には上限が課されることとなった。2012 年 3 月から 3 年間にわたって設定されているこの上限枠が、2013 年から通年で輸出台数を制限することとなったため減少に転じた。また、日産の March (Micra) や Ford の Fiesta といった、ブラジル販売市場の約 6 割を占めるサブコンパクトカーについて、メキシコからブラジルへ輸出していた分をブラジル現地生産に切り替えるといった動きが見られている。

ブラジルおよびアルゼンチン向けの無関税輸出に関する制約は、2015 年 3 月に一旦は期日を迎えることとなるが、即時の自由貿易回復を楽観視することは現状難しいと考えられる。足元のブラジル国内市場は前年割れの状況が続いており、景気低迷、高インフレ、外貨不足に苦しむアルゼンチンに至っては混乱状態と言えるほど販売台数が減少している。したがって、両国の自国産業保護からの転換は短期的には見込み難い状況にある。

欧州向け輸出の競争力は、今後見極めが必要

米州以外への輸出では、欧州向け輸出が 2008 年に年間 20 万台を超えた。メキシコでの生産を開始したマツダなども、この欧州向け輸出を活用していくとしている。しかしながら、欧州向け輸出におけるメキシコの競争力は、現時点ではまだ実証されていないと考える。日産と Fiat-Chrysler が僅かに活用しているものの、ほぼ全てが Volkswagen による本国ドイツへの輸出で占められており、商流の多様化に乏しいと言える（【図表 14】）。東欧やトルコをはじめとした欧州市場向け生産拠点との立地競争も踏まえ、メキシコが欧州向け輸出拠点としても広がりを見せていくのか、今しばらく動向を見る必要がある。ただし、欧州向けの生産拠点を有しない完成車メーカーでの、とりわけ日本生産からの置き換えといった観点に限ればメキシコでの生産に優位性がある可能性は高いとも考えられる。

【図表 14】 欧州向け輸出台数・メーカー別シェア



(出所) AMIA 資料よりみずほ銀行産業調査部作成

Ⅲ. メキシコ生産車種に見る今後の方向性

1. 小型世界戦略車モデルの集積

北米向けピックアップトラックの生産は今後も強みのひとつとなる

メキシコで生産される車種は、C セグメント以下の小型車とピックアップトラックに大別できる(【図表 15】)。このうちピックアップトラックは、前述のとおり米国特有の人気車種であり、メキシコ生産分のほぼ全量が北米内で消費されている。この傾向に大きな変化は見られず、今後も北米特化型の車種として、NAFTA を活用したメキシコ自動車生産のひとつの強みとなっていくだろう。アジアでもスモールサイズのピックアップトラックが多く生産されているが、米国では NAFTA 域外からの商用車輸入に 25%という高い関税が課せられるため、米国市場でメキシコ産ピックアップトラックに対抗するには障壁が高い。

【図表 15】メキシコで生産される車種と販売地域割合

セグメント	車種	OEM	2013年 メキシコ 生産台数 (千台)	メキシコ生産車の販売地域割合 (2013年: %)			
				国内		国外	
				メキシコ	米国・カナダ	その他	
小型車	A 500	Fiat-Chrysler	53	7	74	19	
	Tsuru	日産	54	100	0	0	
	March/Micra	日産	56	42	0	58	
	Note/Livina (MPV)	日産	58	5	95	0	
	Fit	ホンダ	-	(2014年より生産開始)			
	Demio/Mazda2	マツダ	-	(2014年より生産開始)			
	Aveo/Sonic	GM	119	56	17	27	
	Trax (CUV)	GM	47	49	21	30	
	Fiesta	Ford	140	10	64	26	
	Tiida/Versa	日産	213	34	42	24	
	Sylphy/Sentra	日産	186	17	78	5	
	NV200 (VAN)	日産	9	0	100	0	
	CR-V (CUV)	ホンダ	63	45	27	28	
	Axela/Mazda3	マツダ	-	(2014年より生産開始)			
	New Beetle	VW	110	5	36	59	
ピックアップトラック	Jetta	VW	409	21	45	34	
	Golf	VW	-	(2014年より生産開始)			
	Captiva Sport (CUV)	GM	59	8	77	15	
	SRX (CUV)	GM	88	0	67	33	
	Fusion	Ford	330	1	94	5	
	MKZ	Ford	46	2	97	1	
	Journey/Freemont (CUV)	Fiat-Chrysler	183	7	63	30	
	Frontier	日産	103	97	0	3	
	Tacoma	トヨタ	64	10	90	0	
	Escalade EXT	GM	1	0	99	1	
	Avalanche	GM	11	0	98	2	
	Sierra	GM	99	0	98	2	
	Silverado	GM	222	6	93	1	
	1500	Fiat-Chrysler	33	6	92	2	
	2500/3500	Fiat-Chrysler	157	6	93	1	

(出所) IHS Automotive データベースよりみずほ銀行産業調査部作成

小型車生産の共通項は、全世界で販売される世界戦略車モデル

では、メキシコで生産される小型車にはどのような特徴があるのだろうか。古くからメキシコで生産され今も国内市場のみで販売されている日産の Tsuru や、米国ニューヨークでタクシーとして活用される NV200 など、特定の市場に向けた車種もあるものの、これらを除く太宗は一定割合以上が北米以外でも販売されており、販売地域の多様化が見られる(【図表 15】)。これらの車種には、その共通項として世界中で広く販売される世界戦略車モデルに該当することが挙げられる。

世界戦略車の定義は明確に決まっておらず各完成車メーカーが異なった使い方をしているが、本稿では、北米/南米/中国/アジア(除く中国)/欧州/中東・アフリカという世界 6 地域すべてで年間 1,000 台以上の販売実績がある同一車種を世界戦略車と位置づける。この条件に当てはめると、メキシコで生産される小型車 17 車種のうち 13 車種が世界戦略車に該当することとなる(【図表 16】)。先に挙げた Tsuru や NV200 を除けば 15 車種のうち 13 車種となる。

【図表 16】メキシコ生産小型車と世界戦略車モデル

OEM	メキシコでの生産 がある小型車種	セグメント	2013年 世界販売台数実績 (千台)						世界戦略車 モデル 該当
			北米	南米	中国	アジア(除く中国)	欧州	中東・アフリカ	
日産	Tsuru	B	46	0	0	0	0	0	
	March/Micra	B	22	31	5	87	50	9	★
	Note/Livina	B-MPV	36	10	83	170	45	2	★
	Tiida/Versa	C	170	45	146	1	11	4	★
	Sylphy/Sentra	C	172	4	182	36	0	24	
	NV200	C-VAN	5	0	0	1	19	1	
ホンダ	Fit	B	67	44	46	234	43	6	★
	CR-V	C-CUV	362	15	204	66	70	10	★
マツダ	Axela/Mazda3	C	157	10	48	70	38	8	★
	Demio/Mazda2	B	18	6	2	92	24	5	★
GM	Aveo/Sonic	B	197	84	35	30	50	21	★
	Trax	B-CUV	23	9	0(注)	10	19	2	★
Ford	Fiesta	B	93	211	52	52	328	14	★
Fiat-Chrysler	500	A	46	10	1	9	162	3	★
VW	New Beetle	C	31	1	16	13	23	0	
	Jetta	C	263	39	263	9	56	9	★
	Golf	C	42	14	107	45	454	13	★

(出所) IHS Automotive データベースよりみずほ銀行産業調査部作成

(注) GM/Trax は 2014 年より中国導入済みであり年 1,000 台以上の販売を見込む

世界戦略車のモデル数が増加すると同時に、その生産がメキシコに集積

このような世界戦略車モデルは、近年増加する傾向にある。メキシコに生産拠点をもち完成車メーカー8社において、2000年時点と現在とを比較すると、2000年には20車種であった世界戦略車が現在35車種にまで増加している(【図表17】)。このうちメキシコでの生産がある車種は3車種から13車種となっており、世界戦略車のモデル数が増えるなかでメキシコにその生産が集積する傾向にあると言える。世界戦略車モデル増加の背景には、新興国での所得向上に伴い全世界で同時に同一車種を販売することが可能となるなか、研究開発費の効率化という完成車メーカー側のニーズが存在すると考えられる。一方でこのような戦略の下に開発される車種は小型低価格帯であることが多く、安価な労働コストと広範な自由貿易協定を有するメキシコが、その生産拠点としての優位性を発揮していると見られる。また、巨大な米国市場と隣接していることで各車種の生産台数に一定のボリュームをもたせることができる点も有利に働いているだろう。

【図表 17】世界戦略車モデルの増加

【2000年】

OEM	車種数	該当車種
日産	2	Sentra Frontier
ホンダ	3	Civic CR-V Accord
マツダ	2	Capella Familia
トヨタ	2	Corolla Land Cruiser
GM	2	Lanos Nubira
Ford	3	Fiesta Focus Explorer
Chrysler	3	Neon Cherokee Grand Cherokee
VW	3	Polo Golf Passat
計	20	うち3車種がメキシコ生産あり

【現在】(2013年実績及び2014年見込み)

OEM	車種数	該当車種
日産	4	March Note Tiida X-Trail
ホンダ	4	Fit Civic CR-V Accord
マツダ	4	Demio Axela CX-5 Atenza
トヨタ	5	Vitz Corolla Prius RAV4 Land Cruiser
GM	4	Spark Aveo Trax Cruze
Ford	4	Fiesta Ecosport Focus Explorer
Fiat-Chrysler	5	500 Compass Wrangler Cherokee Grand Cherokee
VW	5	Polo Jetta Golf Tiguan Passat
計	35	うち13車種がメキシコ生産あり

(出所) IHS Automotive データベースよりみずほ銀行産業調査部作成

(注) VWにはAudi、Porscheは含まない、2000年当時は中国市場が拡大前であったためアジアに含めて該当車種を抽出、トヨタ/Vitz、Prius、GM/Trax、Ford/Ecosport、Chrysler/Cherokeeは2014年見込みを適用

世界戦略車の生産モデル数でメキシコは第2位、輸出拠点としてはタイも有力

他の国外生産拠点と比較すると、足元の世界戦略車 35 車種のうち、最も多くのモデル数を生産しているのは中国(22 車種)となるが、次いで2番手に位置づけられるのがメキシコとなる(【図表 18】)。以下、タイ、ブラジル、ロシアと続く上位5カ国のうち、中国およびブラジル、ロシアは国内市場向けの生産拠点と位置づけられることから、輸出用の拠点としてはメキシコとタイの優位性が顕著に表れていると言える。さらにメキシコとタイの比較においては、日系完成車メーカーと非日系完成車メーカーの活用度合いに違いが見られる。日系メーカーへの偏りが見られるタイに対して、メキシコでは日米独の完成車メーカーの世界戦略車モデルがバランス良く集積している点がひとつの特徴となっている。

【図表 18】世界戦略車モデルの国外生産拠点比較

		国内向け	輸出拠点	輸出拠点	国内向け	国内向け
OEM	車種数	中国 生産有り	メキシコ 生産有り	タイ 生産有り	ブラジル 生産有り	ロシア 生産有り
日産	4	3	3	1	1	1
ホンダ	4	4	2	4	2	0
マツダ	4	3	2	1	0	1
トヨタ	5	3	0	2	1	0
日系 小計	17	13	7	8	4	2
GM	4	2	2	1	1	2
Ford	4	3	1	2	2	1
Fiat-Chrysler	5	0	1	0	0	0
VW	5	4	2	0	1	3
非日系 小計	18	9	6	3	4	6
合計	35	22	13	11	8	8

(出所) IHS Automotive データベースよりみずほ銀行産業調査部作成

(注) 各国ともに生産台数が年間1万台以上の車種のみをカウント

米国を中心としつつ多様な市場を攻略するための起点が、メキシコ活用の方向性となっている

従来米国向けピックアップトラックの生産供給拠点に過ぎなかったメキシコにおいて、この日米独の完成車メーカーによる小型世界戦略車モデルの生産集積が、輸出仕向け地の多様化をもたらしていると考えられる。今後もこの傾向が続く限りにおいては、米国向けを中心としつつ多様な市場を攻略していくための起点という、メキシコ活用の方向性が強まっていくと言えよう。

2. プレミアムカーの進出

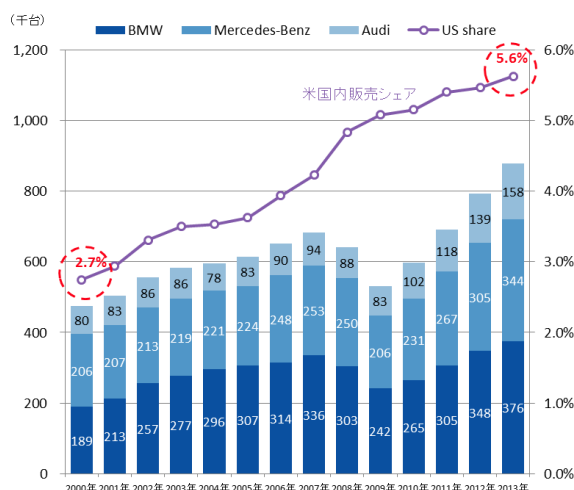
米国市場の本格
攻略に向け、ドイ
ツのプレミアムブ
ランドがメキシコ
に集結

独プレミアム3社
にとって、米国市
場と中国市場が
成長の柱

Audi に続いて Mercedes-Benz と BMW がメキシコでの生産拠点設立を発表したことにより、ドイツのプレミアムブランドがメキシコに集結することとなった。これらのブランドにおいては、本国ドイツ産を維持することが品質とブランド価値の確立につながっていると考えられるなか、メキシコへの生産シフトを開始した背景には、回復を続ける米国市場の本格攻略があると見られる。

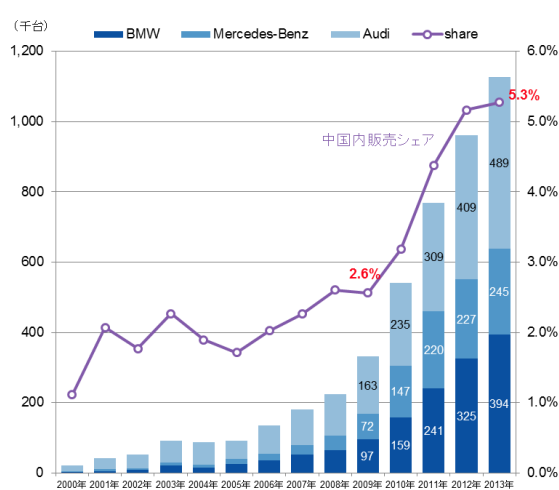
現在これらの3ブランドは、いずれも米国での販売台数を大きく増加させており、3ブランド合計での米国内販売シェアはこの10数年で2倍以上に上昇している(【図表19】)。一方、グローバルベースで見た場合には、中国での販売台数とシェアが米国以上のペースで上がっており、米国市場と中国市場が各ブランドの成長を支えている状況にある(【図表20】)。

【図表19】独プレミアム3社の米国販売推移



(出所) IHS Automotive データベースよりみずほ銀行
産業調査部作成
(注) BMW には Mini ブランド、Mercedes-Benz には
Smart ブランドを含む

【図表20】独プレミアム3社の中国販売推移

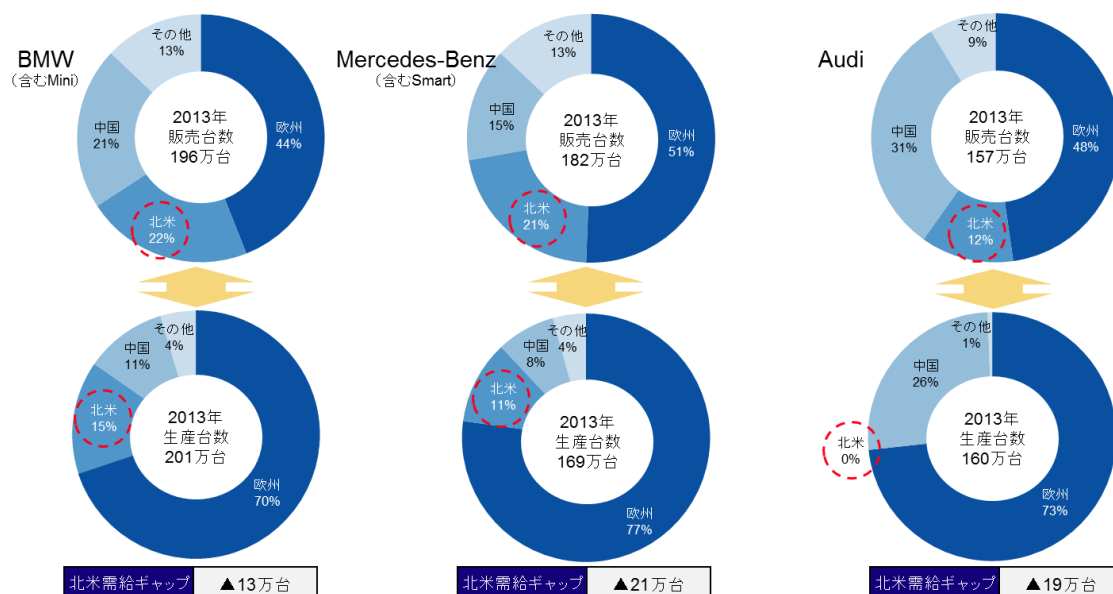


(出所) IHS Automotive データベースよりみずほ銀行
産業調査部作成
(注) BMW には Mini ブランド、Mercedes-Benz には
Smart ブランドを含む

米国市場のさら
なる攻略には、
北米の生産体制
強化が必要

足元2013年の各ブランドの地域別販売台数ポートフォリオを見ると、低迷する欧州市場の構成比が依然として高く、今後の成長を見込むうえでは北米および中国でのさらなる販売台数拡大が不可欠と言える(【図表21】)。一方、生産台数のポートフォリオでは販売以上に欧州の構成比が高く、各ブランドに共通して北米での生産が販売に対し10万台から20万台程度不足している。今後北米における競争力を高めさらなる販売台数の拡大を図るうえで、北米生産体制の強化が各ブランドともに必要と考えられる。

【図表 21】独プレミアム 3 社の地域別販売・生産ポートフォリオ比較



(出所) IHS Automotive データベースよりみずほ銀行産業調査部作成

各ブランドの主力モデルの生産立地においては、品質およびブランド価値の維持という観点からも、本国であるドイツを中心に生産されていることに変わりはない(【図表 22】)。しかしながら、近年ではドイツと中国という組み合わせで生産される車種が多くなっている。一方の北米における生産モデル数では、現状米国で 3 モデルが生産されるに留まっており、モデルの多様性という点においても北米での生産体制の強化が必要になっている。

【図表 22】独プレミアム 3 社主力モデルの生産立地

(生産台数:万台)

OEM	BMW								Mercedes-Benz			
車種	Mini (Mini)	Countryman (Mini)	1-Series	X1	3-Series	X3	5-Series	X5	Fortwo (Smart)	A-Class	B-Class	C-Class
セグメント	B	C	C	C-CUV	D	D-CUV	E	E-CUV	A	C	C-MPV	D
2013年生産台数	14	10	22	17	47	16	35	11	10	19	14	30
主要生産拠点 / 生産台数	UK 14	オーストリア 10	ドイツ 22	ドイツ 13	ドイツ 33	米国 15	ドイツ 21	米国 11	フランス 10	ドイツ 19	ドイツ 10	ドイツ 20
(1万台未満は除く)				中国 3	南アフリカ 7		中国 13				ハンガリー 4	南アフリカ 5
					中国 6							中国 3

OEM	Mercedes-Benz				Audi							
車種	GLK	E-Class	S-Class	ML-Class	A1	A3	Q3	A4	A5	Q5	A6	Q7
セグメント	D-CUV	E	E	E-CUV	B	C	C-CUV	D	D	D-CUV	E	E-CUV
2013年生産台数	12	26	6	12	12	22	15	34	10	23	29	6
主要生産拠点 / 生産台数	ドイツ 8	ドイツ 20	ドイツ 6	米国 12	ベルギー 12	ドイツ 20	スペイン 10	ドイツ 21	ドイツ 10	ドイツ 13	中国 15	スロバキア 6
(1万台未満は除く)	中国 4	中国 4				ハンガリー 2	中国 5	中国 12		中国 10	ドイツ 14	
										(メキシコ) 0		

(出所) IHS Automotive データベースよりみずほ銀行産業調査部作成

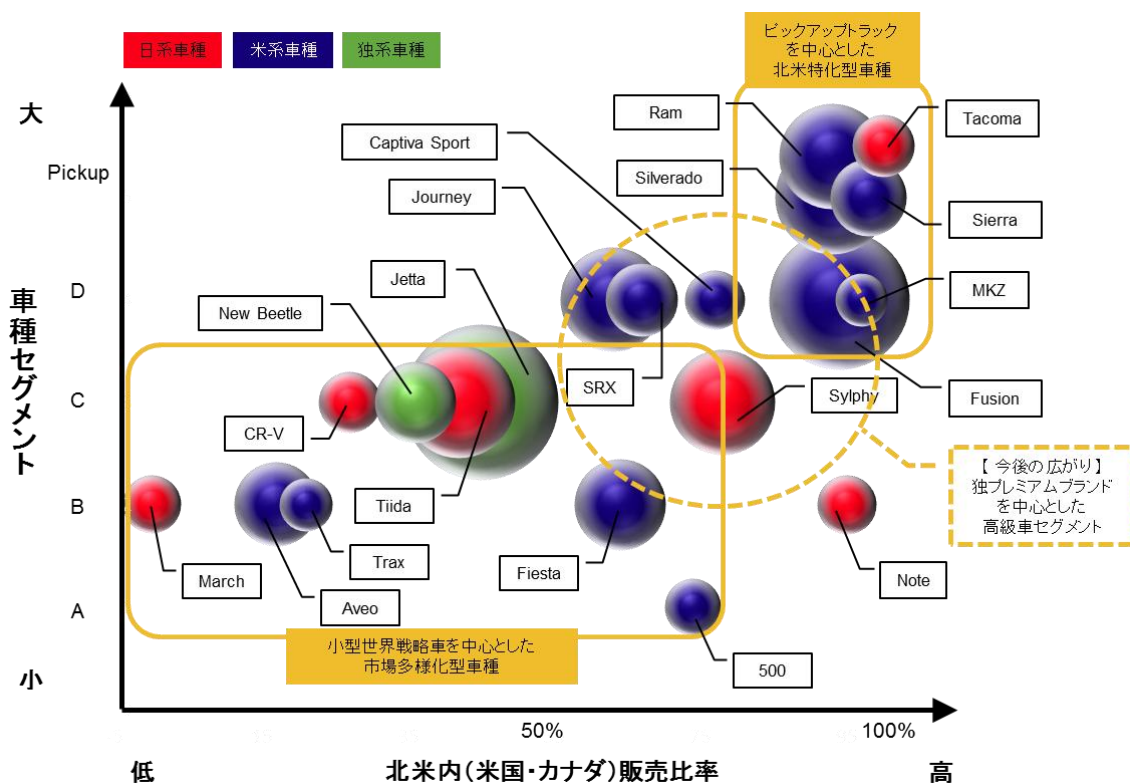
(注) 各ブランドの 2013 年販売台数で上位 8 車種ずつを抽出、BMW には Mini ブランド、Mercedes-Benz には Smart ブランドを含む

独プレミアム3社の生産車種は、米国向け輸出の比率が高くなる見込み

上記のとおり、米国市場の本格攻略に向け北米での生産体制強化が不可欠となるなか、各ブランドがメキシコを活用した生産戦略へシフトし始めたと考えられる。生産される車種については、Audi が中型 CUV である Q5 と既に発表しているのに対し、Mercedes-Benz と BMW は小型車の生産が見込まれるなど、ブランドごとにセグメント戦略の違いが出てくる可能性はあるものの、いずれも米国向け輸出の比率が高くなるだろう。一方で、これらのプレミアムブランドの生産体制においては、集中生産による効率性が重視される傾向にあることから、メキシコ生産車が副次的に米国以外の地域へも輸出展開される蓋然性が高いと見られる。

ここまで述べてきた内容を踏まえ、メキシコで生産される車種および輸出仕向け地の広がりについて今後の方向性をまとめると、大きく 3 つのカテゴリーに分けられる(【図表 23】)。まず、古くから活用されてきた米国向けピックアップトラックの供給拠点としての機能に加え、小型世界戦略車モデルを中心とした市場多様化のための輸出拠点という性格が既に備わっていると言える。さらに今後は、独プレミアムを中心とした高級車セグメントが加わることで、主に米国向けの輸出で新たな広がりを見せていくことが想定される。また、このような生産車種の広がり、裾野として形成される自動車部品産業においても、生産部品の種類や品質、人材の技術水準といったさまざまな面でメキシコに深みと奥行きをもたらす可能性があると言えよう。

【図表 23】メキシコ生産車種と輸出仕向け地の広がり



(出所) IHS Automotive データベースよりみずほ銀行産業調査部作成

(注) 円の大きさは 2013 年の生産台数を表す、国内市場専用車種となる日産/Tsuru、Frontier および生産台数 5 万台未満の車種を除く

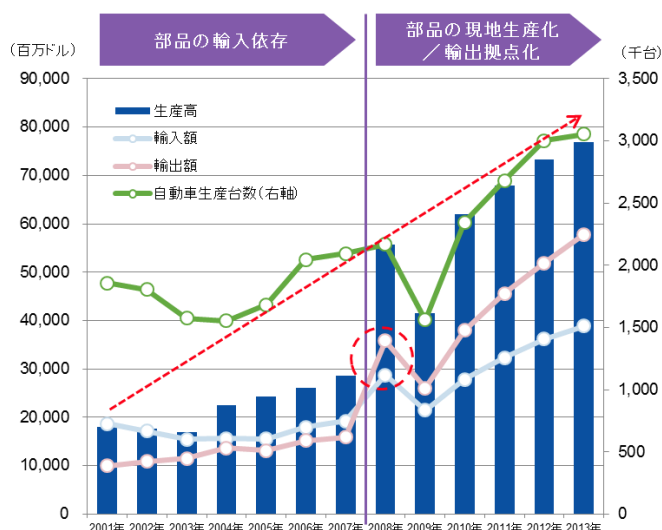
IV. 部品サプライヤーの事業環境

1. メキシコ自動車部品生産の現状

メキシコでの部品生産の拡大により、米国向け輸出が増加するなど、北米での存在感が強まっている

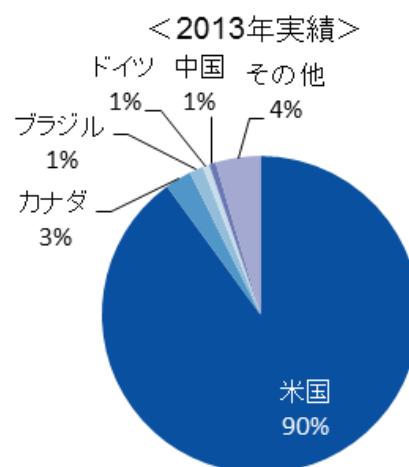
完成車生産の規模拡大と同様にメキシコの自動車部品生産高も右肩上がりに増加している。その増加ペースは完成車生産台数の増加ペースを大きく上回っているうえ、2008年以降は部品輸出額が輸入額を上回るようになるなど、部品の輸入依存という状態から徐々に部品の現地生産化あるいは輸出拠点化といった動きが見られている(【図表 24】)。部品の輸出先と輸入元はともに米国が最大となっており、完成車のみならず自動車部品においても NAFTA を活用した自由貿易が盛んに行われている。とりわけ輸出先に占める米国の割合は 9 割におよぶ(【図表 25】)。また、米国の側から見てもメキシコは最大の部品輸入元として年々その存在感を強めている(【図表 26】)。在米国の部品サプライヤーが米国内での受注獲得を図るうえで、競合が在メキシコ企業となるケースが増えるなど、北米におけるメキシコの自動車部品産業のプレゼンスは高まっていると言える。

【図表 24】メキシコ自動車部品生産高・輸出入額推移



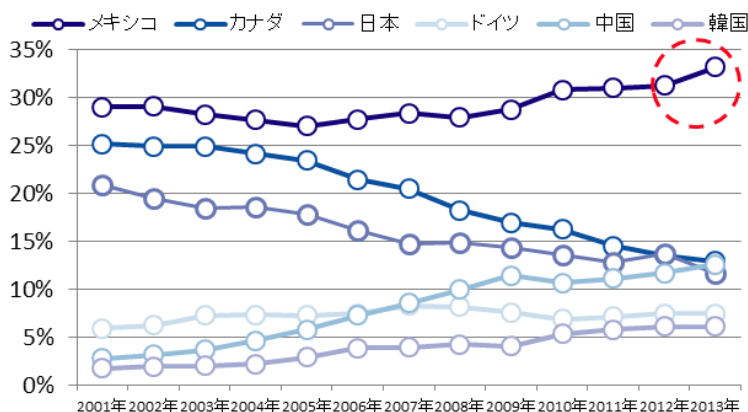
(出所)メキシコ自動車部品工業会 (INA) 資料よりみずほ銀行産業調査部作成

【図表 25】自動車部品輸出先シェア



(出所)INA 資料よりみずほ銀行産業調査部作成

【図表 26】米国自動車部品輸入元シェア



(出所)米国商務省統計みずほ銀行産業調査部作成

部品サプライヤーの売上上位 30 社は、ほぼ全てがメキシコに工場をもつ

完成車メーカーがメキシコの FTA を活用し輸出拠点化を進めるにあたっては、各協定が定める部品の現地調達率を満たす必要がある。このため、メキシコにおける部品産業の集積は、完成車メーカーに部品を直接納入し現地調達率におよぼす影響が大きい Tier1 サプライヤーを中心に進んできた。世界の部品サプライヤー売上上位 30 社を例に見ると、現時点で既に 29 社がメキシコに生産拠点を構えている（【図表 27】）。日系、米系、欧州系を問わず上位各社が進出済みとなっている点において、メキシコと同様に完成車の生産拠点化が進むブラジルやタイ、ロシアと比べても集積度が高いと言える。また、残る 1 社の韓国・現代 MOBIS も、起亜自動車のメキシコ工場設立に伴いメキシコへ進出する可能性は高い。

【図表 27】 サプライヤー売上上位 30 社の国別進出状況比較

	サプライヤー売上高TOP30					
	社数内訳	中国工場有り	メキシコ工場有り	ブラジル工場有り	タイ工場有り	ロシア工場有り
日系	9	9	9	6	9	1
米系	8	8	8	8	8	5
欧州系	12	12	12	12	8	9
韓国系	1	1	0	1	0	1
合計	30	30	29	27	25	16

(出所) 各社公開情報よりみずほ銀行産業調査部作成

(注) 米系にはカナダ本拠地のサプライヤーを含む

1 社あたりの工場数では、日系と米系の間に大きな隔たり

ただし、社数では日系、米系、欧州系の上位サプライヤーがバランスよく集積しているものの、各社のメキシコ国内拠点数には大きな違いが見られる（【図表 28】）。この数年でメキシコへの進出が加速した日系サプライヤーに比べ、とりわけ米系サプライヤーのメキシコ活用歴は長く、活用度合いにも大きな隔たりがあるのが現状となっている。

【図表 28】 サプライヤー売上上位 30 社のメキシコ国内工場数

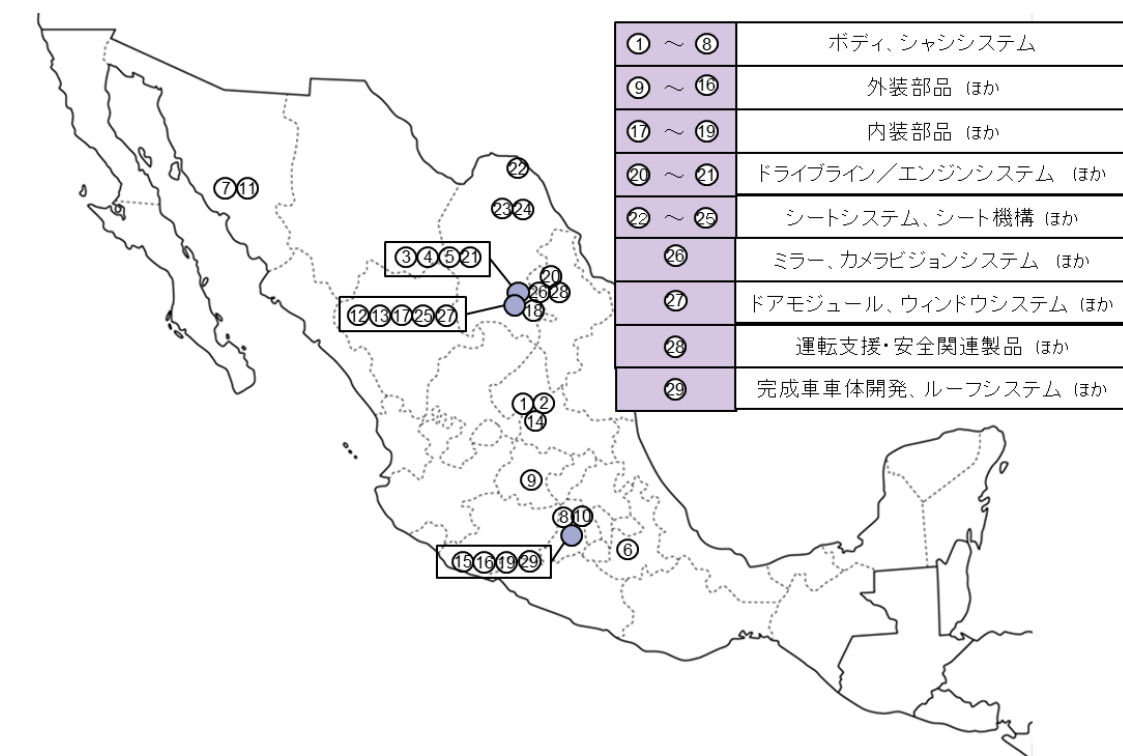
	サプライヤー売上高TOP30 (うちメキシコ工場有り)		
	1社あたり平均工場数	社数	メキシコ国内工場数
日系	3.3	9	30
米系	13.6	8	109
欧州系	5.8	12	70
韓国系	-	0	0
合計	7.2	29	209

(出所) 各社公開情報よりみずほ銀行産業調査部作成

(注) 米系にはカナダ本拠地のサプライヤーを含む

例えば、カナダの Magna International は、メキシコに 29 の工場を有し、製品ラインアップもまさにフルラインアップと呼べるものとなっている(【図表 29】)。米 Johnson Controls も同様にメキシコに 20 工場を構える。欧州系でも、独 Continental が 11 工場(うち 5 工場はタイヤ関連)、独 Bosch が 6 工場と、近年、日系完成車メーカーの間に採用が増えていると言われるメガサプライヤーの多くが、メキシコで充実した拠点網と製品ラインアップを展開させている。

【図表 29】 Magna International 社の工場所在地および製品ラインアップ



(出所) FOURIN 資料よりみずほ銀行産業調査部作成

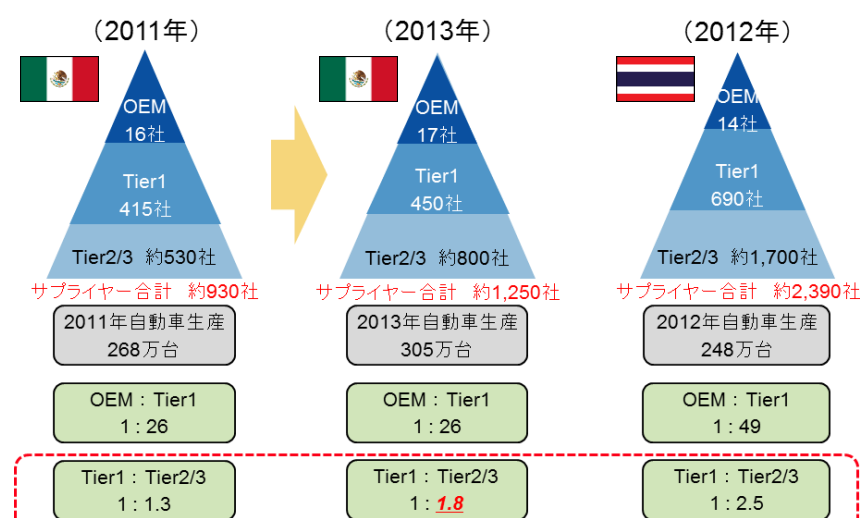
欧米系メガサプライヤーが日系サプライチェーンへの参入攻勢を強めるなど、競合環境は厳しい

これらのメガサプライヤーは、既存取引のある非日系完成車メーカーとの関係をメキシコでも強化しつつ、日系完成車メーカーのサプライチェーン参入へも攻勢を強めてくると見られる。近年、新興国での拠点網拡充と併行して日本に製品開発拠点を設けるなど、日系完成車メーカーの部品共通化や生産拠点多角化を狙った動きが見受けられる。メキシコにおいても、Johnson Controls の Puebla 工場からは既に日産への部品供給もあるとされ、今後も各社が R&D を含めた機能強化を進めていく方針としている。日系 Tier1 サプライヤーにとって、日系完成車メーカーとの既存取引堅持あるいは非日系完成車メーカーとの新規取引拡大のどちらを展望するうえでも、実際の競合環境は社数で比較する以上に厳しいと言えよう。

Tier2／3 サプライヤーの集積は遅れている

続いて、Tier1 サプライヤーへ構成部品を納入する Tier2、あるいは Tier2 へ納入する Tier3 といったサプライヤーの集積に目を移すと、Tier1 サプライヤーの集積よりも遅れが見られる。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、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（【図表 30】）。これをタイにおける 2.5 倍と比べた場合、やはりメキシコの裾野産業の集積は弱いと言える。この背景には、完成車生産の現地調達率におよぼす影響の大小に加え、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。

【図表 30】レイヤー別サプライヤー集積状況比較



(出所) FOURIN、INA、タイ自動車部品工業会資料よりみずほ銀行産業調査部作成

裾野の集積は、日系を中心に徐々に進展が見られる

しかしながら足元の状況では、前述の社数比較において 1.8 倍程度までの改善が見られている（【図表 30】）。2012 年以降に在メキシコ日系企業数の増加ペースが大きく上昇している点を踏まえると、とりわけ日系サプライヤーを中心に裾野産業の集積が進み始めていると考えられる（【図表 31】）。この主な要因は、日系完成車メーカーのメキシコ生産規模拡大に伴い受注見込が改善したことで、日系サプライヤーにとってメキシコ進出の投資効果が見込めるようになった点が大きいのだろう。

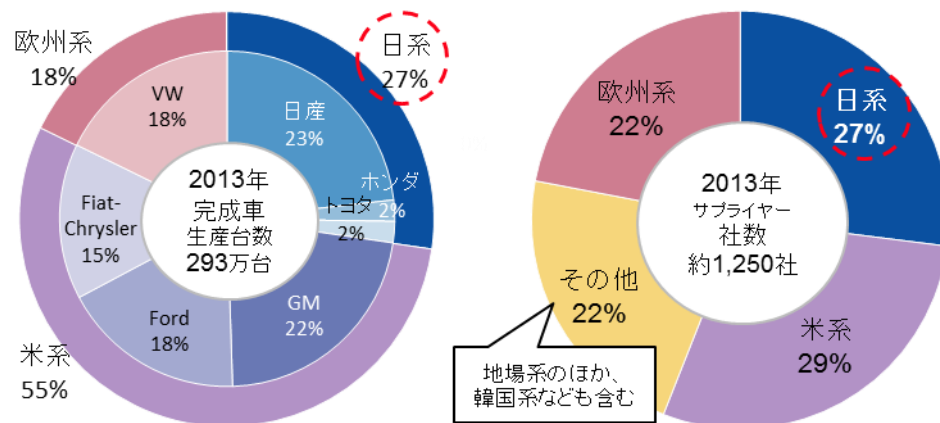
【図表 31】在メキシコ日系企業数

	2009年	2010年	2011年	2012年	2013年
日系企業(拠点)数	399	428	464	545	679
対前年増加数	33	29	36	81	134
対前年増加率	109%	107%	108%	117%	125%

(出所) 外務省統計よりみずほ銀行産業調査部作成

この変化を踏まえ、足元のサプライヤー社数における日系のシェアは、完成車生産での日系シェアと同水準に達している（【図表 32】）。このことから、少なくとも社数に限れば、日系の裾野集積のみが極端に弱い状況にはないと言える。現状においては、Tier2／3 といった裾野までを含め、日系完成車メーカーは日系サプライヤーから、欧州系メーカーは欧州系サプライヤーからを中心に調達し、主に米系メーカーが米系サプライヤーに加えて地場系サプライヤーも活用するといった構造が基本になっていると見られる。

【図表 32】 完成車生産シェアとサプライヤー社数シェア比較



(出所) AMIA、INA 資料よりみずほ銀行産業調査部作成

日系 Tier1 サプライヤーの多くも、メキシコにおける地場 Tier2／3 サプライヤーの活用を過去から優先的に検討してきたとするものの、主に品質面でのギャップが大きく、なかなか進んでいない状況にある。近年の日系企業数の増加傾向を踏まえれば、地場サプライヤーの育成によるサプライチェーン構築よりも、日系 Tier2／3 サプライヤーの進出増加による裾野産業集積の方が、現時点においてはより現実的になってきていると言えよう。

2. 日系サプライヤーにとっての課題

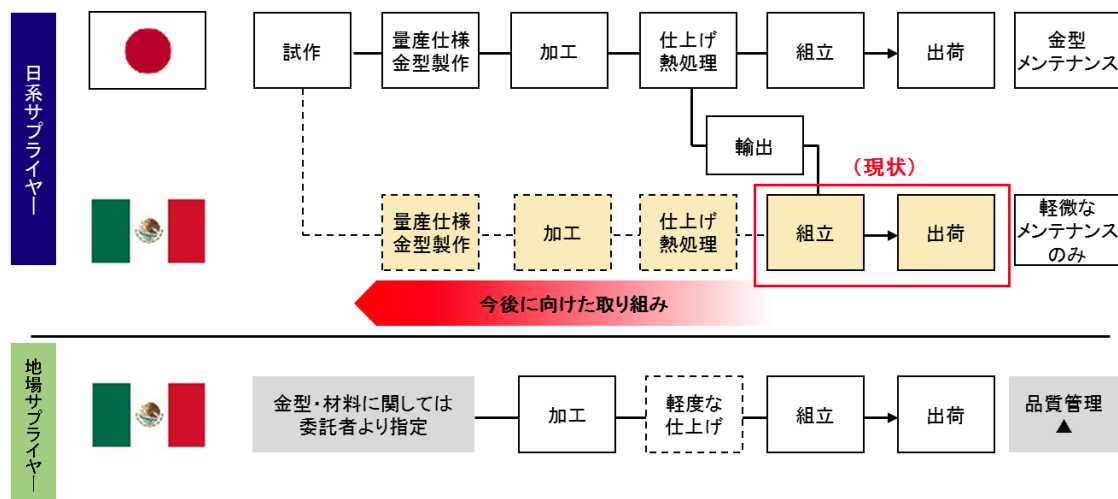
日系 Tier1 サプライヤーの多くは、現調化もしくは内製化を進めている方針

今もなお、多くの日系 Tier1 サプライヤーが現調化に取り組むべき課題として挙げており、先に述べたタイの集積度と比べてもメキシコにおける部品産業の裾野集積が不十分であることに変わりはない。加えて日系においては、完成車メーカーの生産車種の多くが世界戦略車モデルをはじめとした小型車であることから、価格競争が激しくなるなかで Tier1 サプライヤーへのコスト要請は厳しさを増していくことが想定される。さらなる現地調達が進まなければ、輸入部品を自社での内製に切り替えることでコスト低減への対応を余儀なくされる Tier1 サプライヤーも増えてくると考えられ、実際、既に内製化への取り組みを始めているケースも見られている。完成車メーカーが Tier1 サプライヤーの現調率引き上げ状況を管理し指導する動きも見られるなか、メキシコ資本の地場サプライヤーは今もなお品質に問題を抱えている場合が多く、日系 Tier2/3 サプライヤーのメキシコ進出に対する期待は引き続き高いと言える。

自社バリューチェーンの現地化も併せて進めていく必要がある

次に、進出済み日系サプライヤー各社のメキシコにおけるバリューチェーンの状況を見ると、現状では最終の組立工程のみをメキシコで行っているケースが最も多い(【図表 33】)。完成車輸出の FTA 活用における最低限の現調率確保、あるいは品質で劣る地場サプライヤーとの競争においては、この形態でも競争力を保つことが可能であったと考えられる。しかしながら、前述のとおり小型車を中心に完成車の価格競争が激しくなるなか、完成車メーカーのコスト要請に対応していくには、上流工程も含めたメキシコでのバリューチェーン確立が必要となる。日系完成車メーカーの製品開発が日本を中心に行われているため、金型設計は引き続き日本になると考えられるものの、可能な限り自社バリューチェーンを現地化させていくことが、現調化や内製化と並んで各社の今後に向けた取り組み内容となっている。

【図表 33】日系サプライヤーのバリューチェーン現地化状況



(出所) 現地ヒアリング情報よりみずほ銀行産業調査部作成

日系サプライヤーのバリューチェーン現地化には日系素材メーカーのメキシコ進出が必要

バリューチェーンの現地化を進めるにあたっては、材料の現地調達が必要となる。とりわけ自動化による大量生産を得意とする多くの Tier1 サプライヤーにとっては、労務コストよりも材料コストの方が生産コストに占める割合が大きい。安価な材料調達ができなければ、資本集約的な部品生産でのコスト競争力の発揮は容易でないとと言える。また、日系においては日本での試作と同様の品質を得るために日本材を優先するサプライヤーが多いことから、日系素材メーカーのメキシコ進出が求められる。

しかしながら、現時点でメキシコに自動車向けの生産拠点をもち日系素材メーカーは少ない(【図表 34】)。多額の設備投資が必要となる素材メーカーが生産拠点を設けるには、部品サプライヤー以上に大きな自動車生産の規模が求められる。約 450 万台の自動車生産台数をもつ韓国までの世界上位 5 カ国には相応に進出が進んでいると見られ、ASEAN 全域を販売対象とすると韓国と同程度の規模になるタイにも、多くの日系素材メーカーが生産拠点をもち。これらの国と比較するとメキシコの足元約 300 万台という規模は十分でないとも考えられる。この現状を踏まえ、メキシコの日系サプライヤー各社は材料を日本から輸入するか、米国現法で調達し輸入するかのいずれかで対応している状況にあり、少しでも安価な材料調達を求めて苦心している。

【図表 34】日系素材メーカーの国別生産拠点比較

順位	国名	2013年 生産台数 (トラック・バス を含む)	鉄・アルミ					樹脂・繊維							硝子		
			新日鉄	住金	JFE	神戸製鋼	日立金属	UACJ	三菱化学	住友化学	三井化学	旭化成	東レ	帝人	三菱レイヨン	旭硝子	板硝子 日本
1	中国	2,211万台	○	○	○	○	○	○	○	○	○	○	○	○	○	○	○
2	米国	1,104万台	○	○	○	○	○	○	○	○	○	○	○	○	○	○	○
3	日本	963万台	○	○	○	○	○	○	○	○	○	○	○	○	○	○	○
4	ドイツ(注)	571万台	○					○	○	○	○	○	○	○	○	○	
5	韓国	452万台		○			○	○	○	○	○	○		○	○		
6	インド	388万台	○	○			○			○					○	○	
7	ブラジル	374万台	○							○					○	○	
8	メキシコ	305万台	○			△		○			○		△		○	○	
(以下参考)			ASEAN計 438万台														
9	タイ	253万台	○	○	○			○	○	○	○	○	○	○	○		
11	ロシア	217万台													○		
15	インドネシア	120万台	○	△				○			○		○		○		
17	トルコ	112万台															

(出所) 各社公開情報よりみずほ銀行産業調査部作成

(注) △は稼働前の拠点、2 次加工品の生産拠点を含む、ドイツには西欧 5 カ国(ドイツ、フランス、英国、イタリア、スペイン)の拠点をカウント

素材の 2 次加工
拠点設立の動き
は見られるも、コ
スト低減効果は
今後見極めが必
要

メキシコの完成車生産能力は 2020 年前後で 450 万台の水準に達する見通しであることから、今後、日系素材メーカーの進出が増えてくとも考えられる。現に足元では、神戸製鋼や宮崎精鋼が鋼材の加工拠点設置を発表したほか、東レや稲畑産業、大日精化工業による樹脂コンパウンドの生産拠点設立の動きが出てきている。ただし、この動きが続けば完成品材料の輸入に比べ相応のコストメリットが得られるという声がある一方で、いずれも 2 次加工品の生産に過ぎず、新日鉄住金が Ternium との合併で立ち上げた Tenigal のような上流工程からの進出が進まなければ根本的な解決にはならないという意見もある。上記 2 次加工拠点の稼動もこれから始まる段階にあることから、どれほどのコスト低減効果が得られるかには見極めが必要であり、メキシコにおける材料調達の課題解消には未だ長期間を要する可能性があると言える。

ここまで述べてきたように、メキシコにおける日系サプライヤーの事業環境では、Tier2/3 サプライヤーからの構成部品の調達環境には一定の進展が見られており、さらなる日系 Tier2/3 サプライヤーの進出が続くことが望まれている。一方で、日系素材メーカーからの材料の調達環境については、2 次加工拠点設置の動きが出てきているものの、根本的な解決となり得るかは不透明な状況と言える。このほかインフラ環境においても、エネルギー改革によるコスト競争力強化に加え、天然ガスパイプライン網の整備といった対応が図られているものの、急増する企業数に工業団地内の天然ガス供給キャパシティが追いついていないなど、プロジェクトの進捗に問題を抱えているケースが散見される。エンジニア不足に対する工業団地内エンジニア養成施設の設置といった人材育成への対応も含め、諸問題に対する各施策の実効性と時間軸について、今後も注視していく必要があると言えよう。

V. 日系サプライヤーへの戦略インプリケーション

日系サプライヤーのメキシコ進出には、今後の動向を踏まえた戦略策定が不可欠

メキシコでの完成車生産拡大が続くなかにおいては、部品サプライヤーにとって需要の拡大という何よりのチャンスが見込まれる。一方で、構成部品および材料の調達やインフラ、さらには欧米系メガサプライヤーをはじめとした競合といった、事業環境における課題も少なからず見受けられる。これらを踏まえると、日系サプライヤーが日系完成車メーカーとの既存の取引関係のみを頼りにメキシコに進出するだけで大きな成長を得られるとは言い難い。斯かる状況下、日系サプライヤーがメキシコ自動車生産の拡大を取り込んで成長していくためには、今後メキシコで想定される完成車メーカーの動向を踏まえた戦略の策定が不可欠であると言える。

新規取引先への販路拡大が有効な戦略オプションとなり得る

例えば、ひとつの戦略オプションとして、これからメキシコへ進出してくる完成車メーカーをはじめとした、新規取引先への販路拡大が考えられる。先述のとおり、メキシコでの日系完成車メーカーによる大規模な能増は一巡した状況にあり、今後は非日系完成車メーカーの新規進出などが続く見込みであることから、非日系への食い込みを活用した成長戦略がポイントになる。

後発の完成車メーカーは、現地サプライチェーンの有効活用による現調率引き上げを図る

今後新規に進出する後発組の完成車メーカーは、現地サプライチェーンの有効活用を試みるだろう。現在サプライヤーパークを建設中の Audi は、既に NAFTA 圏内からの調達率で 65% 超を見通しており、まずは既存サプライヤーを中心に最低限の現地調達率を確保してくると見られる。一方で、2018 年にはこれを 90% にまで引き上げる計画としており、この際には新規サプライヤーも含めた現地サプライチェーンの有効活用を進めていくものと考えられる。

本国の成熟したサプライチェーンに比べ、メキシコでの新規参入には商機がある

この動向は、一足早くメキシコへ進出した日系サプライヤーにとって、新規先への販路拡大に向けた大きなチャンスとなる。とりわけ 15 万台規模で進出してくる独系メーカーは、既存サプライヤーでの現調率引き上げに限界がある。Audi が Volkswagen 工場の近接地に、Mercedes-Benz が日産工場内に生産拠点を構えるのも、現地サプライチェーンの活用を念頭に置いてのことだろう。このことから、やはりメキシコには新規取引先への参入余地があると考えられる。そして、これら独系メーカーへの新規参入は、サプライチェーンの成熟したドイツでは容易に成しえないことであり、メキシコならではの商機と言える。

日系の間では既にオープンな競争環境を形成

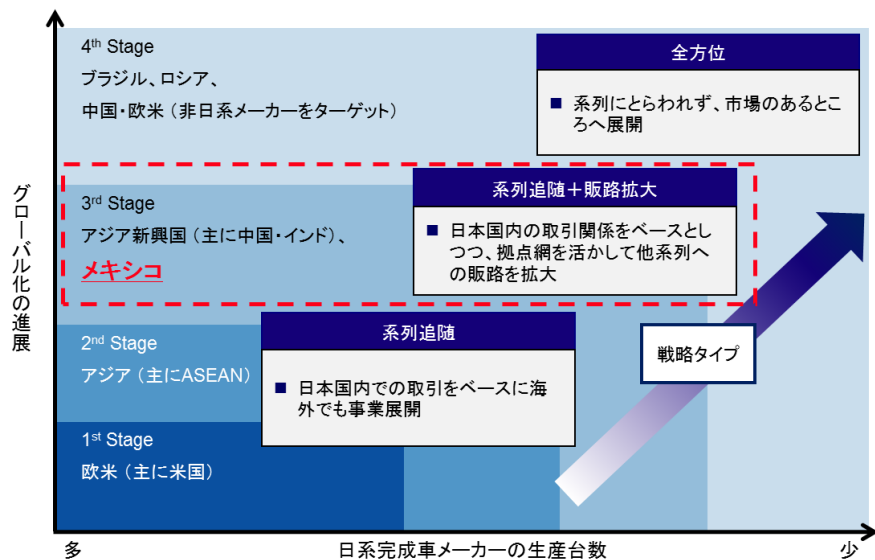
新規先への販路拡大に向けた動きは、日系完成車メーカー向けの取引において既に顕著となっている。メキシコ事業歴の長い日産系サプライヤーを中心に、系列に捉われないオープンな競争環境が形成されているとの声が多く聞かれる。一方、在メキシコの非日系完成車メーカーからは、日系サプライヤーは日系以外とのビジネスにもっと積極的になるべきとの意見が出ている。

日系の枠を超え、メキシコで非日系完成車メーカーへの新規参入に成功している日系サプライヤーも出始めている。グループ全体で 30 年ちかくアプローチしてきた Volkswagen からの受注を数年前にメキシコで初めて獲得したという日系サプライヤーは、必ずしも主力ではない製品ラインアップのひとつが、Volkswagen の現調率引き上げのなかで受注につながったと語る。また、先に述べた Audi の現調率確保においても、既に別の日系サプライヤーが初の受注を獲得していることが確認されている。これらのことから、各完成車メーカーの新規進出や規模拡大、現地調達率の引き上げといった動きが大きなビジネスチャンスを生み出していると言える。

非日系完成車メーカーへの販路拡大は、日系サプライヤーのグローバル展開においても重要

メキシコにおける非日系メーカーへの販路拡大は、メキシコ国内での成長のみならず、日系サプライヤーのグローバル展開という観点からも重要な意味をもち得る。日系サプライヤーは、これまで米国や ASEAN といった日本国内での取引関係の延長線上で事業展開できる国や地域を中心に、海外展開を進めてきた。現在も中国やインド、メキシコといった国々で、同様に日本での取引関係をベースに進出しているケースが多い(【図表 35】)。しかしながら、今後グローバル展開を進め自動車産業全体の成長を取り込んでいくには、ブラジルやロシアといった市場のポテンシャルは高いが日系メーカーのシェアは低い国への進出、あるいは中国や欧米といった巨大市場での非日系メーカーをターゲットとした拡大をも視野に入れていく必要がある。このような展開を望むうえで、メキシコでの近接性を活用した非日系完成車メーカーへの販路拡大が有効な起点になると考えられる。

【図表 35】日系サプライヤーのグローバル展開におけるメキシコ



(出所) みずほ銀行産業調査部作成

グローバル展開への起点としてメキシコを活用する日系サプライヤーもある。現在のメキシコでの生産コスト競争力は決して高いと言えず、中国拠点での生産に優位性があるものの、この状況を特には悲観していないと語る。同社のメキシコを含んだ供給体制が Volkswagen 本国での営業において評価されており、まずはメキシコで Volkswagen との取引を獲得したうえで、最終的には中国で Volkswagen のサプライチェーンへの参入を展望していると言う。この考え方もメキシコを活用した攻め方のひとつと言えよう。

世界戦略車を共通軸に、メキシコでの受注を水平展開できる可能性も

また、メキシコを起点としたグローバル展開を図るうえでは、メキシコで生産される世界戦略車モデルがプラスに働く可能性もある。中国やブラジル、ロシアは、いずれもメキシコと同様に多くの世界戦略車モデルが生産されている国々である。したがって、メキシコと同じ車種が生産され同じ部品の需要が存在する蓋然性が高く、メキシコでの新規受注を水平展開できる可能性がある(【図表 36】)。日系からの新規受注であればタイへの水平展開も見込まれるものの、タイの日系サプライチェーンは既に成熟しており、こうした観点においてもやはり非日系完成車メーカーが主なターゲットとなろう。

【図表 36】メキシコを起点とした世界戦略車の受注水平展開

	メキシコ	中国	ブラジル	ロシア	タイ
世界戦略車モデルの生産集積度	○	◎	△	△	○
生産拠点としての位置づけ	輸出	国内	国内	国内	輸出
日系OEMの生産規模	○	○	△	△	○
米系・欧州系OEMの生産規模	○	○	○	○	△
サプライチェーンへの新規参入機会	○	△~○	○	○	△

(出所) みずほ銀行産業調査部作成

完成車メーカーの開発機能や購買権限は本国が中心

ここまで、非日系完成車メーカーをはじめとした、メキシコでの新規取引先への販路拡大について述べてきたが、実際にこの戦略を進めるには、メキシコ国内の拠点だけでは困難と思われる。まず、メキシコには完成車のテスト走行を行うテクニカルセンターなどはあっても、製品設計を行う拠点まで設置する動きは見られていない。また、各完成車メーカーがグローバル調達体制を構築するなか、各社が採用する世界共通の部品基準を満たす認証をそれぞれの本国から得ることが前提となる。さらには、メキシコ購買部門の権限は限定的との見方が多く、米系であればデトロイト、独系であればドイツの各本拠地での承認も必要となる。このように、戦略実行に際してのハードルは少なくないのが実情と言える。

全社戦略においてメキシコを「攻めの拠点」と明確に位置づけたうえで、中長期目線での戦略的な経営が求められる

これらを踏まえると、メキシコで完成車メーカー生産拠点との近接性を活用してアプローチしつつ、本国の開発部門や購買部門を併せて攻略することにより、初めてサプライチェーンへの新規参入が実現しうる。つまり、各完成車メーカーの新規攻略には、メキシコでのアプローチに加え、それらの本国における営業体制の構築、さらには相互の密な連携が求められることとなる。そのため、メキシコを活用した新規先への販路拡大という成長戦略を描くにあたっては、メキシコ拠点のみの単体戦略ではなく、全社戦略のなかでメキシコを「攻めの拠点」と明確に位置づける必要がある。そのうえで、全社的なサポートの下、中長期目線での戦略的な経営を行っていくことが、成功のカギと言えよう。

全社での失注リスクを回避しつつ、最小限の投資に留めることが求められる場合もある

一方、必ずしもメキシコを活用した大きな成長を望まずとも、メキシコには進出せざるを得ないというケースも考えられる。日本国内での完成車生産が減少するなか、既存得意先の日系完成車メーカーからの失注を回避するために進出する場合などである。とりわけ日系完成車メーカーのメキシコ生産車種には、グローバルベースで生産される世界戦略車モデルが多いことから、メキシコでの部品供給ができなければ日本を含むその他の地域での失注にもつながりかねない。このような場合、進出はやむなしとするものの、メキシコ単体の投資リスクを最小限に抑えることが求められる。具体的には、製品ラインアップの拡充を後回しにし、必要最低限の単品ごとに生産を検討するステップバイステップ型の進出が選択肢として考えられる。

メキシコで 30 年ちかい事業歴と複数の工場をもつ日系サプライヤーであっても、既存工場が高い生産性を保てるようになったとしても、次の工場の立ち上げがスムーズに進むとは限らず、拙速な事業拡大はリスクが大きいと語る例もある。特に、近年の急激な自動車関連企業の進出が集中したエリアでは人材の離職率も高まっているとのことであり、生産性の安定により多くの時間を要するケースが見られる。これらを踏まえ、投資を抑えながら小さく生んで、時間をかけて育てていくという考えをもつ日系サプライヤーも少なくない。

メキシコでは守りに徹するとの割り切りが必要

この場合、メキシコでは守りに徹するとの割り切りが必要となる。日系完成車メーカーがメキシコで生産する小型車の市場環境は、今後も激しい価格競争が続くと見られ、サプライヤーへのコスト要請も厳しさを増していくと想定される。一方でメキシコ生産の最大の武器であるワーカー労務費とて緩やかにでも上昇していくことは免れない。既存受注の防衛を目的とした小型車用の単品では、現在の事業環境の課題が徐々に改善に向かったとしても、メキシコ単体で多くの利益を得るという構造は成り立ちにくいと言えよう。

全社戦略のなかでメキシコを「守りの拠点」と明確に位置づけることが不可欠

これを踏まえると、メキシコ拠点の目的を既存受注の防衛とする場合においても、やはり全社戦略のなかでメキシコの位置づけを明確にしておく必要がある。つまりは、メキシコ拠点の単独採算のみでなく、その他の地域を含む全社での失注リスクとのバランスを見定めたくて、最小限の投資に留める「守りの拠点」という全社戦略が不可欠になると考えられる。

VI. おわりに

メキシコは、先進国でもなければ日本の近隣国でもない。英語もほぼ通じず、日本から1万 km 以上離れ、15時間の時差がある。このような国での新工場の立ち上げが、米国や ASEAN に複数の工場をもつ企業にとっても容易でないということは想像に難しくない。日系サプライヤーにとって進出しやすい国とは言えないだろう。

全社戦略において、全ての国を「攻めの拠点」とすることは難しい

一方で、地産地消を前提とした完成車メーカーの生産拠点多角化が進むなか、サプライヤーにとって米国や ASEAN、あるいは中国への進出後に待っているのは、インドやメキシコ、ブラジル、ロシアといった、いずれも一筋縄ではいかない国々である。どの国での事業展開にもチャンスとリスクがあり、各社がそれぞれの経営資源に合わせて、各国の位置づけを定めていかねばならない。そのなかにおいては、全ての国を「攻めの拠点」とするには難しく、攻守を組み合わせながら全社戦略を立てていく必要があると言えよう。

戦略の無いメキシコ進出は成り立たず、全社戦略におけるメキシコの位置づけを明確にする必要がある

こういった背景から、本稿では、メキシコにおけるチャンスとリスクを整理したうえで、新規取引先への販路拡大というメキシコ活用戦略について論じてきた。完成車生産の規模拡大のみを以って、ただメキシコに進出すれば成長が得られるわけではなく、今後見込まれる完成車メーカーの動向を踏まえた戦略の策定が不可欠となる。さらには、メキシコ単独ではなく全社戦略のなかでメキシコを「攻めの拠点」と明確に位置づけ、全社サポートの下、中長期目線での戦略的な経営を行うことが求められる。一方、既存受注の防衛をメキシコ拠点の目的とする場合、最小限の投資に留める「守りの拠点」という位置づけを、全社戦略のなかで明確にする必要がある。いずれの戦略を選択するとしても、各社が全社戦略におけるメキシコの位置づけを明確にする必要があることに違いはない。

また、現地人員が工場の立ち上げや日々のオペレーション改善に集中せざるを得ない状況においては、日本本社ないし地域統括会社などが主体となって戦略を立案し遂行することも必要になると言えよう。本稿で提示した非日系完成車メーカーをはじめとする販路拡大において、それらの本国における営業体制の構築、さらにはメキシコ拠点との密な連携が求められることから、本社主導の下でメキシコ拠点を有効に活用していくことが望ましい。

グローバルでの競争を勝ち抜くために販売先の多様化は重要なテーマであり、非日系完成車メーカーの攻略も含めた戦略策定が必要となっている

最後に、販売先の多様化は多くの日系サプライヤーにとって重要な経営課題である。本稿では、メキシコを活用した新規取引先への販路拡大について考察してきたが、日系サプライヤーのなかには、とりわけ非日系完成車メーカーに対してまだ距離を感じている企業が少なくないと思われる。欧米系メガサプライヤーなどによる日系完成車メーカーへの参入動向を踏まえても、日系サプライヤーが培ってきた日系完成車メーカーとの取引関係のみを以って、グローバルな競争を勝ち残っていくことができるとは考えにくい。新規取引先への販路拡大には、モデルチェンジサイクルを踏まえた中長期目線での営業活動が必要となることから、現場での足元固めと併行して、メキシコ活用戦略の策定が、いま求められている。

(本稿に関する問い合わせ先)

みずほ銀行産業調査部

米州調査チーム 安藤 裕之

hiroyuki.ando@mizuhocbus.com

【主要参考文献】

1. 資料等

FOURIN「ブラジル メキシコ自動車・部品産業 2014」

FOURIN「中南米自動車・部品産業 2011」

2. WEB サイト

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

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

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

日本貿易振興機構 (<http://www.jetro.go.jp/>)

©2015 株式会社みずほ銀行

本資料は情報提供のみを目的として作成されたものであり、取引の勧誘を目的としたものではありません。本資料は、弊行が信頼に足り且つ正確であると判断した情報に基づき作成されておりますが、弊行はその正確性・確実性を保証するものではありません。本資料のご利用に際しては、貴社ご自身の判断にてなされますよう、また必要な場合は、弁護士、会計士、税理士等にご相談のうえお取扱い下さいますようお願い申し上げます。

本資料の一部または全部を、①複写、写真複写、あるいはその他如何なる手段において複製すること、②弊行の書面による許可なくして再配布することを禁じます。

