



ケレタロの郊外に広がる工業団地。インフラを整備し、さまざまな産業の企業を誘致している

メキシコに広がる日本のカイゼン

サボテンに砂漠、ポンチョにテキーラ。そんなメキシコのイメージは、とうに昔のものになっていた。日本からアメリカを経由して約15時間。太平洋を横断してたどり着いた首都メキシコ・シティは、地平線まで高層ビルが立ち並び、人口2000万人を抱える大都市に成長していた。経済規模、面積、人口どれをとっても、中南米地域での存在感は絶大。一人当たりの国内総生産（GDP）は9700ドルを超える。

その一方で、1日1・25ドル以下で暮らす貧困層も多く、国内の経済格差は開くばかりだ。開発途上国からは脱したものの、先進国の仲間入りもできない。そんな中進国、メキシコの経済発展のカギ

を握る産業を支援している日本人に会いにきた。

まずはメキシコ・シティから車で約3時間、北へ。首都から続くこの道は、主要な工業都市を結び、アメリカへとつながる流通ルート。目的のケレタロも新興工業都市だ。

市街地の郊外につくられた工業団地で、一つの工場を訪れた。中に入ると、じつとりと暑い。溶かしたアルミが製造され、次々と部品が造られていく。フォークリフトを運転する人、製造の機械を操る人、型から手作業で部品を外す人、完成した部品に問題がないか点検する人。無駄なく機敏に作業している。床には部品などの置き場所がテープで示され、整理整頓が行き届いていた。

「この機械の位置をずらせば、スペースが生まれますね」

「できた部品を取り出すのを、

手動ではなく自動にできませんか？」

そう声を掛けながら工場内を歩き回っている日本人がいる。自動車メーカーのダイハツで約40年間働き、ベトナムやインドネシアなどでカイゼンを指導した経験を持つ土肥謙三専門家だ。この1年、ここを毎週訪れては指導を続けてきた。「最初に来た時は、工場のあちこちが部品の山であふれていました。これでは作業の効率が上がるはずはない。そこで、日本のものづくりの基本、5S※を導入することにしました。私はその理念を紹介して彼らの背中を押したのですが、確実に成果が出ていますよ」。

産業を支える地元企業が足りない

メキシコは、自動車産業が盛んな国だ。この工場で作っていたの

※整理、整頓、清掃、清潔、しつけの略。

ケレタロの街中を走るタクシーはたいてい日産車。日系の自動車メーカーの中でも先立って進出した



ケレタロの地元企業、オートキャストを訪れ、カイゼン指導にあたる土肥専門家（右端）。「まだまだやることはあります。終わりが無いのがカイゼンですから」

カイゼンで新しい道をつくる

日系企業の進出先として、日本との結び付きが強まっているメキシコ。この国の産業の発展を後押しすべく、日本の強みであるものづくりを根付かせようと奔走する日本人がいた。

写真（9ページ左上を除く）| 今村健志朗（フォトグラファー）



from
MEXICO
メキシコ

アイシン精機の工場を視察する池畑専門家(左から3人目)と田中社長(同4人目)。日本方式の生産システムに沿ってきびきびと作業していた



も、自動車のドアの部品。1980年代から海外の自動車メーカーがこぞって工場を建設し、今では年間300万台もの自動車を生産している。生産台数は世界8位だ。

海外の企業にとって、メキシコは何よりもアメリカという巨大市場に近いのが魅力。しかも北米自由貿易協定(NAFTA)によって、メキシコからアメリカへの輸出には関税がかからない。その上、労働コストも低い。日産、ホンダ、マツダなど、名だたる日本の自動車メーカーも工場を建設し、重要な生産拠点になりつつある。

しかし、ある課題からどうしても抜け出せないでいた。自動車はねじ一本からエンジンに至るまで、2、3万もの部品でできており、自動車メーカーが一次取引先に、そして一次取引先が二次取引先に部品を発注する。メキシコでは、日本の自動車メーカーの一次取引先は日系企業が、二次取引先はメキシコの中小企業の場合が多い。しかし、地元企業は生産性が低く、品質の良い部品を造れないというのだ。

「今は待っていても仕事がある。しかし他国の企業と戦えるだけの競争力をつけなければ、これから生き残れません」

そう強く語るのは、地元企業のレベルアップを支援すべく、この

地に赴任した池畑博実専門家。約30年間トヨタで働き、同社の人気車種の二つ「RAV4」を開発したチーフエンジニアだ。その後4年間、アメリカの豊田合成で北米総括会社の社長を務めた経験が買われての抜てきだ。

「定年退職後も、何か新しいことにチャレンジしようと思っていました。メキシコと日本、2つの国に貢献できる仕事なんてうれしいじゃないですか」とほほ笑む。常にお客様目線というトヨタ時代にたたき込まれた視点を胸に、この地で走り続けている。

メキシコの人々自身で道を開く

池畑さんらが活動しているのは、自動車産業が盛んなケレタロ州、ヌエボレオン州、グアナフアト州。各州で選ばれた約15社を訪問し、カイゼンを普及する。作業全体の効率化はもちろん、専門的な製造技術の向上のため、プレス加工や機械加工、プラスチック成型なども指導する。

その企業の一つが、ケレタロ州のオートキャスト。09年に創業したばかりで、自動車のワイパーやケーブルなどに使う部品を従業員70人で製造している。エリック・ゴンサレス社長は、「メキシコ人は悪い点をはつきり指摘しませんが、日本人専門家にずばっと言



研修で日本を訪れ、大阪などで生産現場を視察したオートキャストのゴンサレス社長。「参加したメキシコの企業同士で横のつながりができたのも収穫」と話す



カイゼン指導を受ける前は、部品が無造作に積み上げられていた。生産計画がきちんと立てられず造り過ぎていた



カイゼンの指導を受け、整理整頓されたオートキャストの工場

われることが、最初は抵抗がありました」と振り返る。

しかし、いざ指摘されたことを改善すると、不良品率が劇的に下がった。無駄な在庫がなくなり、工程にかかる時間も短縮され、生産性が上がったのだ。「専門家の皆さんは、長年積み上げてきた経験をともに、私たちに辛抱強く、

わけにはいかない。今後は州が中心となってカイゼンの知識を持った人材を育成し、普及させていく仕組みをつくりたい」と展望を話してくれた。

日本とメキシコが共に発展するために

「皆さんの日々の心掛け次第で、効果は変わります」

40人ほどが集まった会場で、そう語り掛ける池畑さん。カイゼン指導を始める地元企業を対象にしたセミナーの真っ最中だ。

ケレタロ州から飛行機で1時間ほど、ヌエボレオン州の州都モンテレイ。日本のものづくりの理念を伝えようと、定期的にこうしたセミナーを開くのも池畑さんの活動の一つだ。問題が起こった時に「真」の原因を見つけ出すための考え方や、従業員がグループで行うカイゼン活動などについて、参加者たちは一言も聞き漏らすまいと、真剣に聞き入っていた。

その中には、一次取引先である日系企業、アイシン精機の担当者も。同社の工場を見学させてもらうと、ドアロックの部品を作る工程では、若い女性の従業員がずらりと並んで作業していた。日系企業といっても、日本人は8人だけ。従業員700人はメキシコ人だ。

「時間にルーズなところはあり

的確にアドバイスしてくれます。従業員も効率が上がって作業しやすくなったと喜んでいきます」。

こうしたカイゼンがメキシコに根付くよう、中小企業をサポートしているのが州政府だ。ケレタロ州持続的開発省サプライヤー開発部のダニエル・カマチョ課長は、「いつまでも日本人専門家を頼る

ますが、メキシコ人は、いいやつが多い。工場の中では、しっかりと日本方式を守ってもらっていますよ」と笑うのは田中俊夫社長。その言葉通り、工場内は整理整頓とされ、作業工程の中で不具合があれば警告ランプがついて一目で分かるようにするなど、日本ならではの生産性を上げる工夫があちこちに見られた。

「部品を発注したくても、きちんと生産できる地元企業が少ないのが悩み。メキシコに進出して16年目ですが、事業拡大のスピードが速く、取引先の指導に十分時間を割くことができません。日本人専門家の力を借りて、彼らを育てなければ」と田中社長は期待を寄せている。

メキシコの企業が安く高品質の部品を生産できれば、彼らの収益は上がる。発注する日系企業も、部品の現地調達が進めばコストが下がり、競争力が上がる。お互いにWin-Winの関係を目指せるのだ。

この国の未来をつくるのは今。日本のものづくりが、メキシコを変える原動力になりそうだ。



モンテレイで地元企業を対象に開催されたセミナー。初めて聞く内容を熱心にメモする参加者も多かった

ケレタロ州持続的開発省のカマチョさん。「人々の意識を変えるカイゼンは、仕事だけではなく生活も良くすると思います」と期待する

