

メキシコの民族系企業グループの発展要因

——自動車部品工業におけるデスク・グループの事例——

ほし の たえ こ
星 野 妙 子

はじめに

- I デスク・グループと自動車部品工業
- II メキシコ政府の自動車産業政策
- III デスク・グループの自動車部品部門の発展
むすびにかえて

はじめに

1970年代以降のメキシコ経済において注目される変化は、旧稿で明らかにしたとおり^(注1)、「民族系企業グループ」(以下、特に断わりのないかぎり「企業グループ」と略す)が急速な成長を遂げ、経済の構造と動向を知るうえでもはや無視しえない存在となるに至ったことである。本稿のねらいは、メキシコの代表的な企業グループ(Grupo DESC)を事例にとりあげ、その成長要因を主要な活動業種のひとつである自動車部品工業の分析と重ね合わせながら歴史的に明らかにし、あわせて、それらの成長要因が企業グループの現在のあり方をどのように規定しているかを考察することにある。

メキシコの企業グループに関する従来の研究の多くは、企業グループがすでに十分な成長を遂げた後の1970年代以降を分析対象時期としており、なぜこのような急速な成長が可能となったのか、企業グループの歴史的発展過程を視野にいれながら実証的に分析している研究はきわめて少ない^(注2)。たとえば企業グループに関する実証研究としては先駆的といえるハコブスの研究において

も、1970年代における企業グループの成長要因として、政府の民族系企業グループ育成策と外資規制策、石油ブーム等の短期的要因を指摘するにとどまっている^(注3)。しかしこのような要因のみでは企業グループの成長を十分説明できない。たとえば、旧稿でも指摘したとおり、1970年代の企業グループの成長過程は同時に資本の集中過程でもあったが、その過程でなぜ特定の企業グループが勝者として生き残り、他が姿を消していったのか十分説明できない。筆者は、1970年代に急成長を遂げた企業グループは、それまでの発展の過程ですでに、70年代の好条件をさらなる飛躍のバネとすることを可能にするような成長のための要件を整えていたためではないかと考える。企業グループの発展過程を歴史的に検討し、長期的な視野のなかで成長要因を捉え直すことが必要であると考えるのはこのためである。

企業グループの成長要因を実証的に明らかにする際に、特定の業種部門の分析と重ね合わせながら検討を行なう理由は次のとおりである。第1に、企業グループのあり方は、それが活動基盤とする業種の、最低必要とされる資本規模、技術、市場等にみられる諸特徴に大きく規定されており、成長要因を探るうえでも、このような産業的諸特徴との関連で分析する必要があるからである。第2に、本稿で考察する自動車部品工業は、メキシコ政府の重化学工業化政策の重要な要をな

し、その保護と規制のもとで成長を遂げた部門である。このような業種に分析を限定し、産業政策と企業グループの発展の関係を検討することにより、重化学工業化政策が企業グループの発展に果たした役割を、より実証的に検証することが可能となるからである。

ところで、筆者は旧稿において、メキシコ市を本拠地とする企業グループと地方に本拠地を置く企業グループとの間では、グループの母体となった企業の創設年、所有と経営における同族支配の強弱、外資との関係等において、相違が見られるとの指摘を行なった。メキシコ市に本拠を置く企業グループの場合、歴史が新しく、所有と経営における同族性が比較的希薄で、外資との関係が緊密なグループの比率が地方のグループの場合と比較して高い。このような相違がなぜ生じるかについては、両者の重化学工業化への関わり方の相違を明らかにすることによって、かなりの部分が説明できると筆者は考える。その意味で、本稿で取りあげるデスク・グループの事例は、企業グループのなかでもメキシコ市を本拠地とするグループの上記にあげたような諸特徴を説明するうえでも、重要な材料を提供している。

デスク・グループを選んだ理由を整理すれば次のとおりである。同グループは自動車部品工業を活動業種のひとつとする企業グループのなかで、最大のグループである。さらにその子会社スパイサー社 (Spicer, S. A. de C. V.) は自動車部品業界最大の企業である。それと同時にスパイサー社はこの部門で活動する企業グループ傘下企業の特徴をもっとも端的に備えている。そのため、企業グループの自動車部品工業における成長要因を探るうえで、代表的事例となると考えるためである。

以下、次のような順序で考察を進めたい。まず

第Ⅰ節でデスク・グループとメキシコの自動車部品工業の概要を探り、同部門が大手企業グループの活動業種として大きな比重を占めていること、なかでもその筆頭に位置するのがデスク・グループであることを明らかにする。第Ⅱ節では、企業グループの自動車部品工業への参入とその後の発展に重要な影響を及ぼしたメキシコ政府の自動車部品工業に関する産業政策について検討する。第Ⅲ節ではスパイサー社を中心に、デスク・グループの自動車部品工業における成長過程を明らかにする。最後に以上の検討を踏まえて、自動車部品工業における企業グループの成長要因と、それが現在の企業グループのあり方をどのように規定しているかを総括することで、むすびとしたい。

(注1) 拙稿「メキシコの民族系企業グループ」(1)(2) (『アジア経済』第29巻第9, 10号 1988年9, 10月)。

(注2) 企業グループに関する既存の研究については、同上論文の「はじめに」を参照のこと。

(注3) Jacobs, Eduardo, "La evolución reciente de los grupos de capital privado nacional," *Economía mexicana* (CIDE), 第3号, 1981年, 23~44ページ。

I デスク・グループと自動車部品工業

1. デスク・グループの概要

デスク・グループはデスク社 (DESC, Sociedad de Fomento Industrial, S. A. de C. V.) を持株会社とする企業グループである。メキシコを代表する企業グループであり、筆者が旧稿で検討の対象とした47主要企業グループ中では、1986年において売上高で第4位に位置した。第1表は1984年における同グループの主要傘下企業の概略を示したものである(注1)。表に示すとおり、この時点での主

第1表 デスク社の主要傘下企業の概略 (1984年)

傘 下 企 業 名	売 上 高 (100万ペソ)	デスク社の売上総 額中の比 率 (%)	デスク社の 持株比率 (%, 1985. 9.30現在)	参加外資企業と その持株比率 (%)
石油化学部門 Industrias Resistol, S.A.	56,201	35.6	54	Monsant Co. 39
Industrias Negromex, S.A. de C.V.	25,533	16.2	54	Phillips Petroleum Co. 39
自動車部品部門 Spicer, S.A. de C.V.	38,854	24.6	54	Dana Corp. 33
DM Nacional, S.A.	5,880	3.7	55	
Industria de Baleros Intercontinental, S.A. de C.V.	5,973	3.8	59	S. K. F. 40
Fomento Manufacturero, S.A. de C.V.	7,092	4.5	67	Dana Corp. 33
食 品 部 門 Universal de Valores, S.A. de C.V.	13,260	8.4	60*	
Promotora Porcina Camborough, S.A. de C.V.	621	0.4	65*	Pig Investment Co. 25

(出所) DESC Sociedad de Fomento Industrial, S.A. de C.V., *Informe anual, 1984*, メキシコ, 1985年/
Bolsa Mexicana de Valores, *Información trimestral consolidada reexpresada, DESC, Sociedad de
Fomento Industrial, S.A. de C.V.*, メキシコ, 1985年1月11日, 517号/*Diario oficial*, 1983年5月17日。

(注) 上記企業のうち, Industria de Baleros Intercontinental, Promotora Porcina Camborough の株式は
1986年にすべて売却された。一方, 同年 Industrias Negromex と Universal de Valores の株式がすべて買収
され, 両社は100%子会社となった。

* 1982年12月31日現在の数字。

な活動分野は石油化学, 自動車部品, 食品の3つであった。

(1) 主要傘下企業の特徴

主要傘下企業の特徴としては次の2点を指摘することができる。第1は, 企業規模が非常に大きいことである。メキシコの経済誌『エクスパンション』が毎年発表する「大手個別企業番付」の1985年における各々の順位をあげれば, レシストール社(Industrias Resistol, S.A.: 石油化学) 22位, スパイサー社(自動車部品) 30位, ネグロメックス社(Industrias Negromex, S.A. de C.V.: 石油化学) 49位, ユニベルサル・デ・バロレス社(Universal de Valores, S.A. de C.V.: 食品) 83位, フォメント・マニュファクトゥレロ社(Fomento Manufacturero, S.A. de C.V.: 自動車部品) 146位, バレロス・インテルコンティネンタル社(Industrias de Baleros Intercontinental, S.A. de C.V.: 自動車部品) 175位, D・M・ナショナル社(D.M. Nacional, S.A.: 自動車

部品, スチール家具) 177位である(注2)。表にあげた主要傘下企業の多くは現業企業であると同時に持株会社でもあり, 各々その傘下に多数の子会社を抱えている。第2の特徴は, 外資との合併企業が多いことである。ただし株式の過半数はデスク社が握っている。外資系企業名とその持株比率については第1表のとおりである。

(2) デスク・グループの設立の経緯

持株会社のデスク社は, 1973年に民族系持株会社を優遇するために出された「産業振興企業に関する優遇措置を定めた政令」に基づいて設立された(注3)。デスク社は, 設立後, 直ちに外資との合併企業を中心とする次の企業の株式を取得する(カッコ内は1974年12月31日現在における持株比率)。スパイサー社 (39.9%), ネグロメックス社 (35.0%), レシストール社 (35.0%), D・M・ナショナル社 (50.0%), バレロス・インテルコンティネンタル社 (25.0%), アウトマグネット社 (34.0%: 自動

車部品)、ペトロセル社(31.2%:石油化学)^(註4)。それによって企業グループとしてのデスク・グループが成立した。なお、上記企業のうち最初の4社は、前述のとおり、現在もグループの中核を成す企業である。

同グループの場合、企業グループの形成の仕方の特徴として、まずそれぞれ独立に活動する個々の企業に出資し経営に参画するメキシコ人資本家たちが集まり、持株会社を設立し、その株主となるかわりにそれぞれが所有する企業の株式を持株会社に譲渡するという点があげられる^(註5)。このような持株会社システムの下で企業グループを形成することの利点としては、次の3点が考えられる。第1に、1973年の法令による税制優遇措置を享受できる。第2に、各企業はデスク社の傘下に入ることで資金力、経営力、さらに政府に対する交渉力を強化できる。第3に、傘下に入った企業の6社中5社は外資との合併企業であるが、それぞれに参加するメキシコ人資本家にとってデスク社という後盾を持つことで、各企業の経営において発言権を強化できる。

(3) 設立の推進者: マヌエル・センドロス

持株会社デスク社の設立において中心的役割を

果たしたのは、マヌエル・センドロス・I (Manuel Senderos Irigoyen) であった。創設時の払込資本金3億5000万ペソのうち、彼が56.5%、彼の一族が合計で4.9%を出資した。その他の出資者としてはエネコ・ベラウステギゴイチア (Eneko Belausteguigoitia, 出資比率8.5%)、クレッセンシオ・バリュステロス (Crescencio Ballesteros, 同5.0%)、ガストン・アスカラガ (Gaston Azcarraga, 同2.4%)、アントニオ・ルイス・ガリンド Jr. (Antonio Ruiz Galindo Jr., 同1.7%) 等、メキシコを代表する大資本家が名を連ねていた^(註6)。第2表は株主総会出席者名簿から作成した1985年8月16日時点でのデスク社の上位14株主の持株比率である。センドロス一族の持株比率は合計で34.4% (内訳はマヌエル・センドロス・I が30.5%、その家族3人が合計で3.9%) であった。また創設時に出資者として名を連ねていたエネコ・ベラウステギゴイチアの比率は2.4%である。これに対して、センドロス一族の系列に属さない持株会社、および証券会社、銀行等の機関株主の持株比率が、合計で、表に示したデスク社の株式の81.1%のうち44.4%を占めている。ただしこのことから、趨勢として個人株主が機関株主にとって替わられつつあると結論づ

第2表 デスク社の上位14株主の持株比率 (1985年8月16日現在)

(%)

株 主 名	持株比率	累 計
Manuel Senderos Irigoyen	30.5	30.5
SEN, S. A. de C. V.	11.1	41.6
Fomento de Valores, S. A. de C. V.	8.8	50.4
Invermexico, S. A.	7.1	57.5
Nacional Financiera, S. A.	7.0	64.5
Banco Nacional de México, S. N. C.	3.6	68.1
Operadora de Bolsa, S. A.	3.4	71.5
Eneko Belausteguigoitia	2.4	73.9
Fernando Senderos Mestre	1.6	75.5
Lucia Senderos de Gomez	1.2	76.7
Acciones Bursatiles Somex, S. A.	1.2	77.9
Casa de Bolsa Inverlat, S. A. de C. V.	1.1	79.0
Rosa S. de Gonzalez	1.1	80.1
Casa de Bolsa Prime, S. A.	1.1	81.1

(出所) メキシコ証券取引所所蔵のデスク社臨時株主総会 (1985年8月16日開催) 出席者名簿より作成。

けることはできない。株主が機関投資家である場合でも、実態としては個人投資家の代理として名義のうえでのみ株主である場合もあると想像されるからである^(注7)。この点は今後の検討課題であるが、いずれにしても、同社の創設において中心的役割を果たしたマヌエル・センデロスとその一族が、依然として筆頭株主の地位を守っていることに変わりはない。

マヌエル・センデロスは1917年メキシコ生まれのメキシコ国籍を持つ実業家である。彼の父親リベルト・センデロス (Liberto Senderos) はスペインからの移民であり、輸入代理業、外国の保険会社の代理業で身を起し、保険業に進出、現在の大手保険会社セグロス・ラ・コメルシャル (Seguros La Comercial, S.A.) を設立した人物である。メキシコの大資本家には一般に19世紀後半以降欧米から渡来した移民の子孫が多いといわれている^(注8)、センデロスの場合もその1人といえる。父親は1937年に死去したため、センデロスはその後を継ぎ、保険業、銀行業等の金融業を主な活動分野としながら、メキシコの工業化の過程で、製造業部門のさまざまな企業の創設にも積極的に参画してきたといわれている^(注9)。その最も重要なものが、後にのべる自動車部品工業のスパイサー社であった。

(4) 設立から1980年代中ごろまでの変化

1973年のデスク社創設以来、現在に至るまで、デスク・グループは順調な成長を遂げてきた。グループの売上高総額の1974年から84年の年平均実質成長率は10.3%にも達する^(注10)。この間のグループの変化をあげれば、第1に、傘下企業の数が増え、さらに、食品部門が新たに加わるなど、活動分野の多様化が進んだことである。たとえば、第1表にあげた主要傘下企業のうち、自動車部品

部門のフォメント・マニファクトゥレロ社と食品部門の2社は、1970年代後半に傘下に加わったと考えられる。しかし、石油化学部門と自動車部品部門は依然としてグループの中心的活動分野であり、1984年において、第1表にも示すように、グループの売上高総額のおよそ90%をこのふたつの部門が占めている。第2の変化は、傘下企業に対するデスク社の持株比率が高まったことである。デスク社は初期においてはマイノリティーの株主でしかなかったのが、その後持株比率を高め、1980年代中ごろまでにほとんどの企業においてマジョリティーの株主に転化した。

(5) デスク・グループの自動車部品部門の特徴

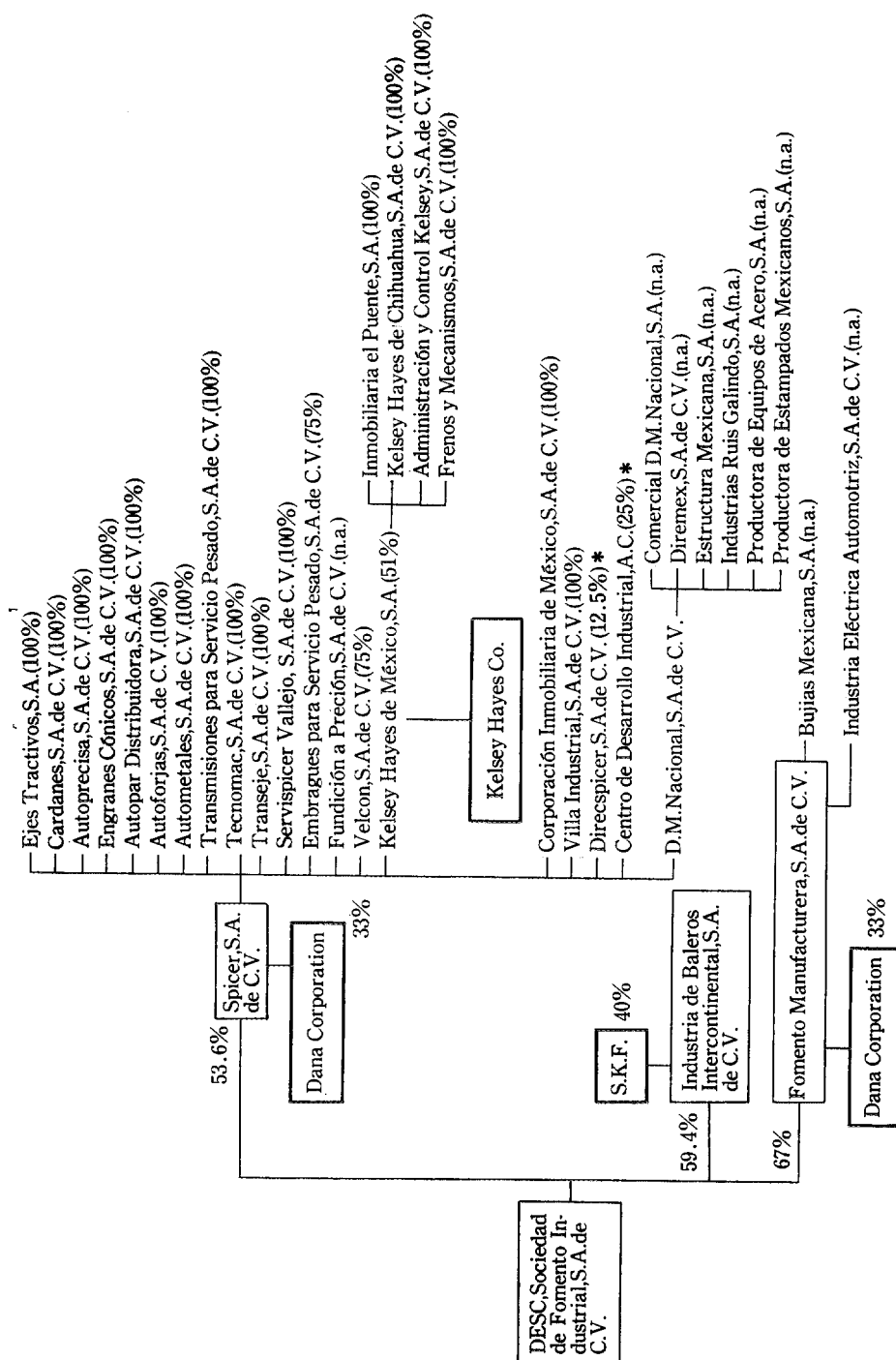
第1図は1985年時点でのデスク・グループの自動車部品部門の組織図である。図に示すように同グループの自動車部品部門は3つの企業系列から成る。ひとつは車軸、車輪、変速機、差動機等の機械部品を生産するスパイサー社系列の企業群である。売上高では自動車部品部門の7割以上をこの系列が占めている。もうひとつは各種ベアリングを生産するバレロス・インテルコンティネタル社である。ただしこの会社の株式は1986年に売却され、現在はデスク・グループに属していない。3つめはプラグ、ディストリビューター、コンデンサー等の電装部品を生産するフォメント・マニファクトゥレロ社系列の企業群である。同社は1979年に設立されている。ただし同社のふたつの子会社はそれぞれ1951年、61年に設立されており、フォメント・マニファクトゥレロ社の設立の後にデスク社によって買収されたと考えられる。

2. メキシコの自動車部品工業

(1) 自動車部品工業の特徴

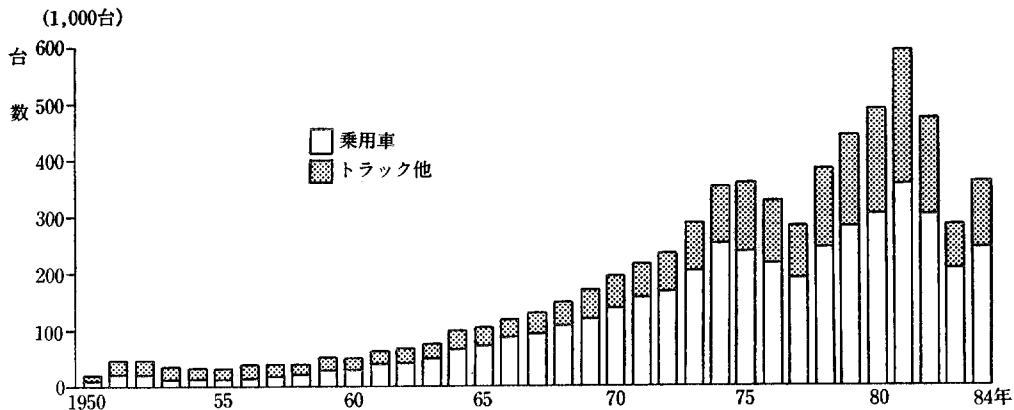
メキシコの自動車産業は重化学工業化の過程で

第1図 デスク社自動車部品部門組織図 (1985年)



(出所) Bolsa Mexicana de Valores, *Información trimestral*: DESC, *Sociedad de Fomento Industrial, S.A. de C.V.*, メキシコ, 1985年1月11日, 517号/同, *Información trimestral*: Spicer, S.A., メキシコ, 1985年11月19日, 586号/同, *Información trimestral*: Kelsey Hayes de México, S.A., メキシコ, 1985年10月31日, 568号/*Industriadata, 1985/86 Grandes Empresas*, メキシコ, Mercamétrica Ediciones, 1986年。
(注) *残りの株式は他の Spicer, S.A. de C.V. の子会社が保有。

第2図 自動車生産台数の変化



(出所) SPP, *Estadísticas históricas de México*, 第II巻, メキシコ, 1985年, 527ページ/AMIA, *La industria automotriz de México en cifras 1982*, メキシコ, 1982年, 46ページ。

急成長を遂げ、経済成長の牽引役を果たしたといえる。第2図は1950年から84年までのメキシコの自動車生産台数を示したものである。この図から自動車産業が1960年代初頭に成長を開始し、70年代中頃に一時生産台数の落ち込みを経験しながらも、82年の経済危機発生に至るまで急速な成長を遂げてきたことが明らかになる。また第3表は1971年から81年までのメキシコの部門別国内総生産の

成長率を示したものであるが、自動車産業がメキシコ経済はもとより、製造業のなかでも際立って高い成長率を維持してきたことは明瞭である。自動車産業は自動車組立工業と自動車部品工業のふたつの部門から成る。組立工業と部品工業の割合は、生産額で1981年においておよそ6対4であった。このうちより高い成長率を示しているのは多国籍企業の現地子会社を主たる生産の担い手とする組立工業であるが、民族系企業を担い手の中

第3表 部門別国内総生産成長率 (%)

	全 体	製造業	自動車産業	同組立工業	同部品工業
1971	4.2	3.7	11.0	14.4	7.2
1972	8.5	9.8	11.8	13.5	9.7
1973	8.4	10.5	23.7	26.2	20.5
1974	6.1	6.2	19.5	22.2	15.9
1975	5.6	5.1	1.9	3.9	-0.8
1976	4.2	4.9	-8.7	-10.6	-5.8
1977	3.4	3.5	-5.0	-9.8	1.6
1978	8.3	9.9	27.7	34.0	20.1
1979	9.2	10.5	17.2	17.1	17.3
1980	8.3	7.0	12.4	14.2	10.1
1981	8.1	7.2	23.7	26.4	19.9
平均	6.7	7.1	11.7	12.9	10.2

(出所) AMIA, *La industria automotriz de México en cifras 1982*, メキシコ, 1982年, 7ページ。

(注) 1980, 81年については暫定値。

第4表 自動車産業の国内総生産に占める比率 (%)

	製造業 国内総生産	自動車産業 製造業	同組立工業 製造業	同部品工業 製造業
1970	22.7	4.9	2.6	2.3
1971	22.6	5.3	2.9	2.4
1972	22.8	5.4	3.0	2.4
1973	23.3	6.0	3.4	2.6
1974	23.3	6.7	3.9	2.8
1975	23.2	6.5	3.9	2.7
1976	23.3	5.7	3.3	2.4
1977	23.3	5.2	2.9	2.4
1978	23.7	6.1	3.5	2.6
1979	23.9	6.4	3.7	2.7
1980	23.6	6.8	4.0	2.8
1981	23.4	7.8	4.7	3.1

(出所) 第1表と同じ。

(注) 部品工業にタイヤ工業は含まれていない。

核とする部品工業も、製造業のなかではきわめて高い成長を達成してきた。

第4表は国内総生産に占める自動車産業の比重を示したものである。1981年において自動車産業の国内総生産額は製造業全体のその7.8%を占めた。自動車産業の数字は狭義の自動車産業、つまり自動車の組立とそれに必要な部品（タイヤは除く）の生産部門のみを含む。周知のように自動車産業は波及効果の非常に大きい産業である。関

連産業、たとえば、鉄鋼、ガラス、プラスチック、繊維等の素材生産部門、さらに自動車販売業、自動車修理業等のサービス部門も含めれば、自動車産業が国民経済に占める比重はこの数字が示唆する以上のものとなろう。

次に部品工業の特徴について述べてみたい。特徴として第1に指摘できるのは、少数の企業へ生産が集中している点である。M・ベネットによれば、1981年におよそ400社の部品会社が活動して

第5表 全国自動車部品工業会加盟106社中『エクспанション』誌
大手500個別企業番付、大手企業グループ番付に登場する企業

企 業 名	順 位*	売上高(100万ペソ) 1984年	従業員数 1984年	備 考
Spicer, S. A. de C. V.	30	38,854	6,266	Spicer 自体は INA に加盟していないが、以下の子会社が加盟している。 Ejes Tractivos, S. A. de C. V. Transmisiones para Servicio Pesado, S. A. de C. V. Transeje, S. A. de C. V. Velcon, S. A. de C. V. Cardanes, S. A. de C. V.
Rassini Rheem, S. A. de C. V.	95	11,484	2,283	
Industrias CH, S. A.	106	10,418	2,006	
Metalsa, S. A.	118	9,430	1,061	
Eaton Manufacturera, S. A.	131	8,213	n. a.	Eaton Manufacturera 自体は加盟していないが、以下の子会社が加盟。 Eaton Ejes, S. A. de C. V.
Fomento Manufacturero, S. A. de C. V. (FOMA)	146	7,092	1,590	FOMA 自体は加盟していないが、以下の子会社が加盟している。 Bujias Mexicanas, S. A. de C. V.
Kelsey Hayes de Mexico, S. A. de C. V.	152	6,651	n. a.	
Industria Automotriz, S. A.	153	6,651	1,370	
Auto Manufacturas, S. A.	164	6,234	n. a.	
Industrias Baleros Intercontinental, S. A. de C. V.	175	5,973	1,094	
Automagneto, S. A. de C. V.	203	4,984	982	
Aralmex, S. A. de C. V.	253	3,774	1,300	
Industria Eléctrica Automotriz, S. A. de C. V.	264	3,552	589	
Industria Metálicas Monterrey, S. A.	320	2,742	832	
Transmisiones y Equipos Mecánicos, S. A. de C. V.	G. 29			

(出所) *Expansión*, 1985年8月21日, 9月4日/Industria Nacional de Autopartes, A. C., "Gasetas: relación de empresas asociadas y componentes que fabrican," ミメオグラフ, 1983年。

(注) *『エクспанション』誌, 1985年版の「大手500個別企業番付」中の順位。G. 29は「大手企業グループ番付」中の順位。

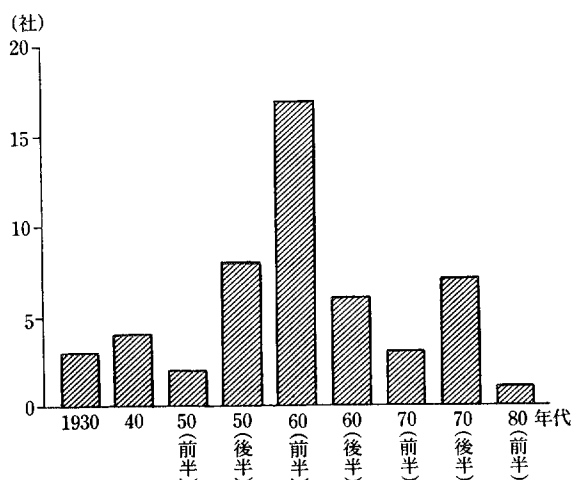
いたが、このうち彼が調査の対象とした27社にメキシコの部品売上高総額の65%、同じく輸出総額の65%が集中していた^(注11)。また1986年の日本貿易振興会(JETRO)メキシコ事務所の調査によれば、およそ540社の部品会社が存在し、このうち120社が全国自動車部品工業会(Industria Nacional de Autopartes, A.C.。以下INAと略す)に加盟、そしてこの120社に部品売上高総額の80%が集中していたとされている^(注12)。メキシコの部品生産の主要な担い手はどのような企業であろうか。第5表は1983年のINA加盟企業106社中^(注13)、「大手500個別企業番付」、「大手企業グループ番付」の1985年版(収録データは1984年のもの)に登場する企業の一覧である。「大手500個別企業番付」には14社、「大手企業グループ番付」には1社のINA加盟企業の名前が登場する。さらにINAに加盟していない部品会社も含めると、「大手500個別企業番付」中の部品会社の数は23社となる^(注14)。以上から、部品会社にはメキシコ経済全般

からみても代表的な大企業が数多く含まれていることが明らかになる。

第2の特徴は、主要な部品会社において外資の資本参加が広汎に見られる点である。第6表はINA加盟企業106社中、何らかの資料の得られた62社について外資との関係を示したものである。この表から62社中少なくとも47社に外資の関与が見られ、その多くは49%以下の資本参加であることが明らかになる。

第3の特徴としてあげられるのは、歴史の新しい企業が多い点である。INA加盟企業106社中、設立年の明らかになる51社について、その分布を示したのが第3図である。51社中34社が1960年以

第3図 全国自動車部品工業会加盟51社の設立年の分布



第6表 全国自動車部品工業会加盟企業62社の外資との関係

外国企業と関係を持たないか、またはその関係が不明な企業	15社
外国企業の代理業務を行なう企業	1社
外国企業のライセンスを得て生産している企業	3社
外国企業の資本参加が行なわれている企業	43社
内訳 外資49%以下	30社
比率が不明	13社
総 計	62社

(出所) American Chamber of Commerce of México, A.S., *Directorio de compañías americanas que operan en México*, メキシコ, 1984年/*Expansión*, 1985年8月21日/*Industridata*, 1985/86, *empresas grandes*, メキシコ, Mercamétrica Ediciones, 1986年。

(注) (1) 1983年現在における全国自動車部品工業会加盟106社中、44社については資料が得られなかった。

(2) 外国企業がある企業の親会社に資本参加している場合、その企業は外資参加企業に含めた。

(出所) American Chamber of Commerce of México, A.C., *Directorio de compañías americanas que operan en México*, メキシコ, 1984年/*Industridata* 1985/86, *empresas grandes*, メキシコ, Mercamétrica Ediciones, 1986年/*Industridata* 1985/86, *empresas medianas*, メキシコ, Mercamétrica Ediciones, 1986年, その他。

(注) 全国自動車部品工業会加盟企業106社のうち、残りの企業については設立年に関する資料が得られなかった。

第7表 主要民族系企業グループ中、自動車部品部門に子会社を持つもの

順位 ¹⁾	企業グループ名	自動車部品部門子会社	備考 ²⁾
1	Grupo Industrial Alfa, S. A.	Nemak, S. A.	C
2	Vitro, S. A.	Vidrio Plano de México, S. A. Vitro Flex, S. A. Shatterproof de México, S. A. Cristales Inastillables de México, S. A.	A A B B
6	DESC, Sociedad de Fomento Industrial, S. A. de C. V.	* Spicer, S. A. de C. V. 以下その子会社 Kelsey Hayes de México, S. A. de C. V. D. M. Nacional, S. A. de C. V. Ejes Tractivos, S. A. de C. V. Cardanes, S. A. de C. V. Transmisiones para Servicio Pesado, S. A. de C. V. Transeje, S. A. de C. V. Velcon, S. A. de C. V. Autoprecisa, S. A. de C. V. Engranes Cónicos, S. A. Autopar Distribuidora, S. A. de C. V. Auto Forja, S. A. de C. V. Auto Metales, S. A. de C. V. * Kelsey Hayes de Chihuahua, S. A. de C. V. Direcspicer, S. A. de C. V. Industrias Ruiz Galindo, S. A. Servispicer, S. A. de C. V. * Industria de Baleros Intercontinental, S. A. de C. V. * Fomento Manufacturero, S. A. de C. V. 以下はその子会社 Bujias Mexicanas, S. A. de C. V. * Industria Eléctrica Automotriz, S. A. de C. V. Plantaformas y Carrocerias, S. A. de C. V.	A A C A A A A A B B B B B B B B B A C
13	Grupo Condumex, S. A. de C. V.	Macopel, S. A. de C. V. Sealed Power de México, S. A. de C. V. Arcomex, S. A. Tubos Flexibles, S. A. de C. V.	A A B B
15	Sociedad Industrial Hermes, S. A. de C. V.	* Industrias CH, S. A. * Aralmex, S. A. de C. V.	A A
19	Grupo Industrial Saltillo, S. A. de C. V.	Cifunsa, S. A. Cia. Impulsora Mecánica, S. A. de C. V.	B C
27	Industrias Nacobre, S. A. de C. V.	Tubos Flexbles, S. A. de C. V. Productos Especiales Metálicos, S. A.	A B C
45	* Transmisiones y Equipos Mecánicos, S. A.		A
53	Grupo Industrial Ramirez, S. A.	* Industrias Metálicas Monterrey, S. A. * Industrias Automotriz, S. A. Industrias Vortec, S. A. Ruedas y Estampados, S. A. de C. V.	A A A C

(出所) Industria Nacional de Autopartes, A. C., *Gaseta, relación de empresas asociadas y componentes que fabrican*, メキシコ, 1983年/Industria Nacional de Autopartes, A. C., *Directorio de la industria nacional de autopartes*, メキシコ, 出版年不明/Industriadata, 1985/86, *empresas grandes*, メキシコ, Mercamétrica Ediciones, 1986年。

(注) 1) 『エクспанション』誌「メキシコの大手企業グループ番付」(1987年8月19日)中の順位。

2) A: 全国自動車部品産業会 (INA) 加盟企業。

B: INA 非加盟であるが INA 編纂の自動車部品生産者名簿に記載のある企業。

C: INA 非加盟で、自動車生産者名簿にも記載のない企業。

* 第4表に記載のある『エクспанション』誌の大手500個別企業または大手企業グループ。

降の設立であり、しかもその半分に当たる17社が1960年代前半に設立されている。この時期に部品会社の設立年が集中しているのは、政府の自動車産業政策の影響によるものであるが、この点については第Ⅱ節で述べる。それではこのような特徴を持つ自動車部品工業において、企業グループはいかなる位置を占めるのであろうか。

(2) 自動車部品工業における民族系企業グループおよびデスク・グループの位置

メキシコの大手企業グループの活動業種として自動車部品工業は重要な位置を占めている。筆者が旧稿で考察の対象とした47企業グループ中、第7表に示す9グループが自動車部品工業を活動業種のひとつとしていた。各企業グループの自動車部品工業における子会社は第7表に示すとおりで

あるが、これら子会社の特徴として次の2点を指摘できる。第1は、企業規模が非常に大きいことである。先に述べた部品会社中の大企業の多くは企業グループ傘下の企業である。ちなみに第5表に示した15社中、第7表に*印で示した10社が企業グループ傘下の企業であった。第2の特徴は、外資との関係が非常に緊密である点である。第8表は、第6表であげた INA 加盟企業中外資と何らかの関係を持つ企業47社のなかから企業グループ傘下の企業を取り出したものである。その数は明らかになったものだけでも20社にのぼる。以上の考察から、先に指摘したメキシコの自動車部品工業の特徴、具体的には少数大企業への生産の集中と外資との緊密な関係は、企業グループの傘下企業の特徴に規定されているところが大きいとい

第8表 全国自動車部品工業会加盟の外資関連企業47社中*、民族系大企業グループ傘下の企業

企 業 名	民族系大企業グループ名
外国企業のライセンスを得て生産している企業 Industrias Metálicas Monterrey, S.A.	Grupo Industrial Ramirez, S.A.
外国企業の資本参加が行なわれている企業 内訳：外資49%以下 Aralmex, S.A. de C.V. Bujias Mexicanas, S.A. de C.V. Cardanes, S.A. de C.V. Conductores de Fluidos Parker, S.A. de C.V. Ejes Tractivos, S.A. de C.V. Industria Eléctrica Automotriz, S.A. de C.V. Industria de Baleros Intercontinental, S.A. de C.V. Industrias Nacobre, S.A. de C.V. Kelsey Hayes de México, S.A. de C.V. Macopel, S.A. de C.V. Manufacturera Mexicana de Partes para Automoviles, S.A. de C.V. Productos Especiales Metálicos, S.A. Sealed Power de México, S.A. de C.V. Transmisiones para Servicio Pesado, S.A. de C.V. Transmisiones y Equipos Mecánicos, S.A. de C.V. Transeje, S.A. de C.V. Velcon, S.A. de C.V. Vidrio Plano de México, S.A. Vidro Flex, S.A.	Sociedad Industrial Hermes, S.A. de C.V. DESC, Sociedad de Fomento Industrial, S.A. de C.V. DESC, Sociedad de Fomento Industrial, S.A. de C.V. Industrias Nacobre, S.A. de C.V. DESC, Sociedad de Fomento Industrial, S.A. de C.V. DESC, Sociedad de Fomento Industrial, S.A. de C.V. DESC, Sociedad de Fomento Industrial, S.A. de C.V. Industrias Nacobre, S.A. de C.V. DESC, Sociedad de Fomento Industrial, S.A. de C.V. Grupo Condumex, S.A. de C.V. Industrias Nacobre, S.A. de C.V. Industrias Nacobre, S.A. de C.V. Grupo Condumex, S.A. de C.V. DESC, Sociedad de Fomento Industrial, S.A. de C.V. Transmisiones y Equipos Mecánicos, S.A. de C.V. (Grupo ICA) DESC, Sociedad de Fomento Industrial, S.A. de C.V. DESC, Sociedad de Fomento Industrial, S.A. de C.V. Vidro, S.A. de C.V. Vidro, S.A. de C.V.

(出所) American Chamber of Commerce of México, A.S., *Directorio de compañías americanas que operan en México*, メキシコ, 1984年/*Expansión*, 1985年8月21日/*Industridata*, 1985/86, *empresas grandes*, メキシコ, Mercamétrica Ediciones, 1986年, その他。

(注) * 第7表にあげた62社中, B, C, の項目に当たる企業。

える。

デスク・グループの傘下企業スパイサー社は、第5表に示すとおり、業界最大の企業である。さらにデスク・グループはスパイサー社の他にも、第5表で6位、7位、10位に位置する企業も傘下に収めている。一方、外資との関係についても、第1図と第8表に示すように、主要傘下企業のいずれにおいても49%以下の資本参加が行なわれている。これらの点から、デスク・グループが、自動車部品工業においては最も重要な企業グループであり、しかもその傘下企業は、この部門で活動する企業グループ傘下の企業の特徴を最も端的に備えているといえる。

それではどのような経緯でデスク・グループが自動車部品工業へ参入し、いかなる要因によって発展を遂げたのであろうか。この検討に入る前に、デスク・グループの自動車部品部門の発展に決定的な影響を与えた政府の自動車産業政策を明らかにしておきたい。以下、1960年代初頭から80年代初頭までのメキシコ政府の自動車産業政策について、特に部品工業の発展との関連で検討を行なう。

(注1) その後1986年に、表にあげた企業のうち、インドゥストリアス・ネグロメックス社とユニベルサル・デ・バロレス社の残りの株式がすべて買収され、インドゥストリアス・デ・バロレス・インテルコンティネンタル社とプロモトラ・ボルシナ・カンボロー社の株式がすべて売却されている。Bolsa Mexicana de Valores, *Información financiera trimestral consolidada, DESC, Sociedad de Fomento Industrial, S.A. de C.V.*, メキシコ, 1987年5月25日, 336号。この時点での部門別の売上高の構成が不明なため、本稿では1984年時点での資料を用いた。

(注2) “Las 500 empresas individuales más importantes de México,” *Expansión*, 1985年8月21日, 98~137ページ。

(注3) この政令は、政府が定めたいくつかの条件

を満たした100%民族資本の持株会社に対して、税制面での優遇措置を与えるというものであった。この政令の制定に際しては、デスク・グループの創設者たちからの働きかけがあったといわれている。

(注4) “DESC: un nuevo concepto corporativo,” *Expansión*, 1975年9月17日, 32ページ。

(注5) 少なくとも、スパイサー社、レシストール社、D・M・ナショナル社の場合がそれに当たる。ただし、ネグロメックス社の場合、そのメキシコ人株主はデスク社に持株を売却したが、彼らはデスク社に株主として参加することはなかった。

現在のレシストール社は1971年にアメリカの多国籍企業モンサント社のメキシコ子会社モンサント・メヒカーナ社と民族系企業レシストール社の合併により成立した企業である。合併時に増資が行なわれ、センドロス・グループが新たに株主として参加した。増資後の持株比率は旧レシストール社の株主が36%、センドロス・グループが27%、アメリカのモンサント社が36%であった。旧レシストール社はバトロニー族が支配する同族企業であったが、同一族はデスク社設立後しばらくして新レシストール社の持株をデスク社の株式と引き換えにデスク社に譲渡したもようである。なお現在でもレシストール社の社長のポストはバトロニー族により占められている。

一方、D・M・ナショナル社はルイス・ガリンドー族が支配する同族企業である。総帥のアントニオ・ルイス・ガリンドーJr.はセンドロスとともにデスク社創設の推進者となった人物である。同社はもともとはスチール家具の製造会社であったが、その後自動車の車体製造に進出し、現在ではスパイサー社の傘下企業のひとつとなっている。なおアントニオ・ルイス・ガリンドーJr.は1975年以降センドロスに代わり、デスク社の社長をつとめている。

ネグロメックス社は1961年に設立された。同社の登記資料によれば払込資本金の70%をメキシコ人銀行家レネ・ベセラが出資している。少なくとも1967年の時点まではベセラは同社の社長の地位にあったが、その持株比率は41.1%に低下している。一方、アメリカのフィリップス石油会社が30%、政府開発銀行が11.1%の株式を所有している。それ以降1974年までの登記資料が入手できなかったため詳細は不明であるが、74年以降、少なくともベセラの名前は役員名簿には登場しない。このことから、同社がデスク社の傘下に入る過程でベセラはその持株を手放したと推測される。

(注6) Registro Público de la Propiedad y del Comercio del Distrito Federal, “DESC, Sociedad de Fomento Industrial, S. A. de C. V.,” L3, Vol. 890, Fja. 7, No. 4.

(注7) たとえば、1985年4月26日の株主総会時の上位17株主の名簿ではセンドロス一族の持株は2.6%にすぎない。それに対して証券会社フォメント・デ・パロレス社の比率は44.6%にも達している。同社の経営陣のあり方から推測して株主の大幅な変動があったとは考えにくいことから、何らかの理由で名義の操作が行われたと考えられる。

メキシコ証券取引所所有の、デスク社の1985年4月26日の定期および臨時株主総会出席者名簿参照。

(注8) Derossi, Flavia, *El empresario mexicano*, メキシコ, IIS, UNAM, 1977年, 181~193ページ。

(注9) “Manuel Senderos, del Grupo DESC: las claves de la diversificación estratégica,” *Expansión*, 1985年1月16日, 33ページ。

(注10) *Expansión*, 1975年9月17日, 32ページ記載の1974年の売上高と Bolsa Mexicana de Valores, *Anuario financiero 1987*, メキシコ, 1988年, 458ページ記載の1984年の売上高を消費者物価指数でデフレートして算出。

(注11) Bennett, Mark, *Public Policy and Industrial Development: Case of the Mexican Auto Parts Industry*, ボールドー, Westview Press, 1986年, 3ページ。

(注12) JETRO, “La industria automotriz y de autopartes en México,” メキシコ, 1986年, 223ページ。

(注13) 1983年作成の INA 加盟企業名簿 (INA, “Gasetta: relación de empresas asociadas y componentes que fabrican,” ミメオグラフ, 1983年9月9日) に登場する企業数は106社である。この名簿は1987年においても使用されていることから、少なくともこの時点までは加盟企業数に大きな変化はなかったと推測される。

(注14) INA 未加盟の自動車部品会社で『エクスパンション』誌の1985年版の「大手500個別企業番付」に登場する企業の名前(カッコ内は番付順位)は以下のとおりである。

Cifunsa, S. A. (82), Motores Parkins, S. A. (93), Rimir, S. A. (137), Nemak, S. A. (162),

Gonher de México, S. A. (269), Robert Bosch, S. A. (343), Central de Industrias, S. A. (365), Ruedas y Estampados, S. A. de C. V. (471), Raimsa, S. A. de C. V. (476)。

Expansión, 1985年8月21日。

II メキシコ政府の自動車産業政策

メキシコ政府の自動車産業政策は、1960年代から70年代にかけて公布された3つの政令(デクレト)に概ね集約されているといえる。本節では3つの政令の要点をあげ、それが自動車部品工業の発展にいかなる影響を及ぼしたかという点について検討を行ないたい^(注1)。3つの政令とは、(1)1962年に公布された「乗用車およびトラック用のエンジンと機械部品の完成体の輸入を1964年9月1日より禁止する政令」(以下1962年政令と略す)、(2)1972年10月24日に公布された「自動車産業の発展のための基礎を定めた政令」(同1972年政令)、(3)1977年6月20日に公布された「自動車産業育成のための政令」(同1977年政令)である^(注2)。

1. 自動車部品工業の創設——1962年政令

メキシコの自動車産業の本格的な発展が開始されたのは、1962年政令が公布されて以降のことである。それまでメキシコ国内で行なわれていたのは組立工程のみであり、必要とされる部品は、CKDキット(completely knocked down kit)と呼ばれる部品セットの形で輸入されていた。それまで取られていた政府の自動車産業に関する政策としては、完成車の輸入禁止、部品の輸入許可制や輸入割当制等があるが、それらは同産業の育成よりも、工業化の進行にともない悪化しつつあった貿易収支の改善を主たる目的とし、そのためこれらの規制も貿易収支の変動に応じて、強化と緩和のあいだを揺れ動いていた。

1958年に成立したロペス・マテオス政権のもとで従来の自動車産業政策の再検討が行なわれ、その結果、貿易収支の改善と工業振興を同時に可能とする新たな発展の方向として、自動車部品国産化政策が打ち出された。その内容を政令として明示したものが1962年政令であった。

1962年政令の骨子は次のとおりである。エンジンと機械部品の完成体の輸入を1964年9月1日以降禁止する（第1条）。現在それらの輸入許可を得ている自動車会社、輸入会社は、1962年9月30日までにその国産化プログラムを商工省に提出する。その場合にのみエンジン・機械部品完成体の生産に必要な部品の輸入を許可する（第2条、第3条）。1964年9月1日までに国産化率を完成車の直接生産費^(注3)の60%以上とする（第4条）。またこの政令の条文には規定されていないが、政府は自動車会社に対しエンジンと1962年政令公布以前から製造しているもの以外の部品の生産を禁止し、さらに新設される部品会社についても、外国資本は資本金の40%を超えないことの方針をうち出した^(注4)。機械部品の完成体の具体的な中身については政令の条文には明記されていないが、変速機、単板クラッチ、差動機、車軸、ドラム・ブレーキ、車輪等が想定されていたといわれている^(注5)。

1962年政令はメキシコの自動車部品工業の発展に決定的な役割を果たした。それまで機械部品の生産はメキシコ国内ではほとんど行なわれておらず、輸入に依存していた。その輸入が禁止されることによって、自動車会社が国内で生産活動を行っていくためには機械部品部門の創設が不可欠となった。しかし自動車会社は今のべたようにこの部門への参入を制限されたことから、部品生産は自動車会社から独立した企業によって行なわれる

必要があった。ベネットとシャープの研究によれば、1962年政令の公布を契機として国内にふたつのタイプの部品会社が出現する。ひとつは主要部品を生産する少数の大企業であった。そのいくつかは多国籍部品会社の子会社であるが、株式の過半数はメキシコの大手投資家に握られていた。もうひとつのタイプは単純で安価な部品を生産する多数の小企業である。その多くはメキシコ資本100%の企業であるが、外国企業の技術ライセンスを得て生産を行なう場合が多かった。前者の設立に際しては、メキシコに進出している多国籍企業系の自動車会社が部品を生産する多国籍企業とメキシコ人投資家のあいだの縁結び役を果たし、さらに、メキシコ政府が国内の投資家に対し合弁事業へ参加するよう説得した場合もあったといわれている^(注6)。前節で指摘した自動車部品工業の寡占的な産業構造および外資の関与は、創設当初からの基本的な特徴であったといえる。

1962年から66年のわずか4年間に、メキシコの自動車部品工業における投資額は20億ペソから56億ペソへ、就業者数は2万9000人から5万2000人へ、生産額は13億ペソから38億ペソへと急増した。さらに、部品工業の急成長は、工作機械工業の創設や鋳造業の生産能力の拡大、技術力の全般的な向上に資することによって、メキシコの工業化の速度を加速化させるのに大きく貢献したといわれている^(注7)。

2. 輸出促進と国産化基準の引き上げ——1972年政令

1962年政令は、部品工業の育成という面では一定の成果をあげながらも、自動車産業全体の発展という観点からみれば、生産効率と外貨節約のふたつの面で、施行後数年にして限界を示し始める。生産効率の問題についていえば、政府は1962

年政令作成の段階で、自動車会社数と生産車種・モデル数の大幅な削減により規模の経済を実現し、それによって生産効率化を図ろうと試みた。しかしこれは自動車会社の抵抗にあい断念せざるを得なかった。したがって、この問題は1962年政令制定当初からすでにその発生が予想されていたものであったといえる。一方、外貨節約については、部品国産化により自動車1台あたりの部品輸入額は減少した。しかし、自動車生産台数が増大したことにより自動車産業全体の輸入額は逆に増大し、1968年にはそれまで低下傾向にあったメキシコの輸入総額に占める自動車産業の輸入額の比率が一転して上昇し始めた^(注8)。

ディアス・オルダス政権(1964~70年)は、このような状況を打開するための方策として輸出促進策を採用する。輸出増大により生産規模の拡大＝生産効率化と貿易収支の改善のふたつを同時に実現しようと試みたのである。1969年10月に、それまで民族系自動車会社の保護と国産化率引き上げをねらいとして実施されていた自動車会社に対する生産割当制に、輸出促進のための新しいメカニズムが導入された。従来の生産割当制では、当局から各自動車会社へ配分される生産割当は、基礎生産割当と国産化率60%を1%超えるごとに追加される追加生産割当から成っていた。新しい方式では、1970年以降、自動車会社は基礎生産割当を維持するためには、部品輸入のために必要とされる外貨の一定比率(この比率は年々上昇する)を自ら輸出によって稼がねばならず、輸出額の40%は部品会社の製品でなければならないとされた。さらに、規定水準を上回る輸出を達成した企業には追加生産割当が与えられた^(注9)。

1972年政令は、1962年政令とこの1969年10月に導入された新しい生産割当制、および、それまで

に出された自動車産業に対するその他の諸規制を一本化し、体系化したものである。1962年政令と比較した場合の大きな変化としては以下の点があげられる。

第1に、政令の実施細則が明記されたことである。部品工業に関連したものとしては、国産化義務部品の具体的な内容が明らかにされ(第2~8条および実施細則第2条)、部品会社に対するメキシコ資本60%以上の義務づけが条文に明記されたこと(第33条)のふたつが指摘できる。第2に、輸出促進に力点が置かれたことである。自動車会社に対し基礎生産割当の生産に必要な部品輸入のための外貨を輸出によって稼ぐこと、輸出で稼ぐ外貨の比率は1973年に部品輸入額の30%とし、その後徐々に引き上げて79年には100%とすること(第11条)、輸出額の40%はメキシコ資本が60%以上を占める部品会社の生産する部品で占めること(第23条)等が要求され、69年10月の生産割当制がそのまま踏襲された。第3点としてあげられるのは、いくつかの規定が新たに付け加えられたことである。主なものとしては、部品会社にも60%の国産化義務が課せられ(第34条)、自動車会社に対しては生産車種・モデル数の制限が課せられた(第18, 19条)。また企業の活動と自動車の販売・輸出入を統制するための諮問機関として、自動車産業関連省庁間委員会(Comisión Intersecretarial de la Industria Automotriz)が設置された(第40~45条)。

以上の変化のなかで、部品工業の発展に大きな意味を持つのは、輸出振興と部品会社に対する国産化の義務づけである。自動車会社の輸出額の40%以上を自動車部品と義務づけたことにより、自動車会社を介して部品会社に輸出振興の圧力がかけられることとなった。自動車部品の輸出市場で

ある自動車組立工業では、世界的規模で多国籍自動車会社による寡占的支配が成立している。そのためメキシコに進出している多国籍自動車会社の国際的な市場支配力を利用したこの輸出促進策は、部品会社に政府が直接圧力をかけるより、より大きな効果をあげるものと期待された。また、国産化義務が部品会社にまで拡大されることによって、部品会社はそれまで輸入していた原材料の一定部分を国内で調達せねばならなくなった。

1972年政令の最大のねらいであった輸出振興はどの程度達成されたであろうか。自動車会社に輸出義務が課された1970年から74年までの期間、自動車産業は政府の定めた輸出義務率を達成することができた。しかし1975年以降は、これを大きく下回るようになった。しかも同じ頃、貿易収支の赤字全体に占める自動車産業の赤字も低下から一転して上昇し始めた。自動車産業の輸出が停滞した原因として、オイル・ショック後の世界不況と部品工業の非効率性が指摘されている^(注10)。貿易収支の赤字拡大はエッチェベリア政権(1970~76年)末期のメキシコの経済危機の重要な要因となった。新たに成立したロペス・ポルティエーヨ政権は、貿易赤字拡大の主要因であった自動車産業について、その輸出振興策の見直しを迫られることとなった。その結果出されたのが1977年政令であった。

3. 輸出促進と国産化基準の引き上げの第2段階——1977年政令

輸出振興のため、1977年政令では外貨予算制度という新しい制度が導入された。この制度は、自動車会社に対し毎年、政府の外貨割当部分(当初認可割当)と自動車会社の輸出部分から成る外貨予算を定め(第3条)、前者を徐々に削減していくことで(実施細則第4項)1982年までに自動車会社

に必要な外貨の全額を自ら調達させようとするものであった。「当初認可割当」は自動車会社の過去の輸出入実績、メキシコ資本参加率、国産化率を加味して算定された(第4条)。また、自動車会社は各々の外貨予算に必要な外貨の少なくとも50%を、国有財産・産業振興省が認可した製造プログラムを実施する部品会社の製造部品の輸出でまかなわなければならないとされた。自動車会社の輸出額に占める部品の比率が従来の40%から50%へ引き上げられ、自動車会社を介した部品会社への輸出圧力は一層強まることとなった。

1977年政令によって国産化率はさらに引き上げられた。それは自動車会社と部品会社では異なった方法で行なわれた。自動車会社の場合、義務国産化率はこの政令で50%に引き下げられたが、算定方式の変更で実質的には引き上げとなった^(注11)。一方、部品会社の場合、国産化率の引き上げはふたつの方法で行なわれた。ひとつは、自動車会社の国産化率を算定する際に国産部品として認められる部品の国産化率を、1980年以降、従来の算定方式で、それまでの60%から80%へ引き上げるとされたことによってである(第30条)。ただしこの場合、部品会社の国産化部分に部品会社の輸出も加算することが認められた。もうひとつは、自動車会社の輸出に算入できる自動車部品として認可されるためには、従来の算定方式で80%以上の国産化率を達成しなければならないとされたこと(第29条)によってである。いずれにおいても共通する点は、輸出振興の場合と同様、自動車会社を介して部品会社に圧力がかけられたことであった。

輸出振興についての1977年政令の成果を整理すると次のとおりとなる。政令公布後、主要自動車会社は輸出拡大を目的に、アメリカ市場向けのエ

エンジン生産を行なう新工場の建設計画を次々と発表し、その実現に着手した。しかし、外貨予算制度の規定どおりの実施は、外貨の「当初認可割当」が削減されるにつれて、徐々に困難となった。1979年には輸出による外貨の調達額が未達成の企業1社に制裁が加えられた。しかし1980年には未達成企業の数が増加したため制度の見直しが行なわれた。その結果、輸出による外貨の全額自力調達の達成期限が延期され、さらに利子つきで外貨割当の前貸しが認められることとなった。外貨予算制度が当初の予定どおり実施できなかった理由としては、次の3点があげられる。第1に、自動車会社のエンジン生産プロジェクトが実を結び、輸出が拡大するまでに時間を要したこと、第2に、第2次オイル・ショック後の欧米諸国の不況により、世界の自動車生産台数が減少し輸出市場が縮小したこと、第3に、それとは反対にメキシコにおいては石油ブームにより自動車生産台数が急増し、部品輸入が増加したこと、この3点である。メキシコの自動車産業関連の貿易収支の赤字は、1977年から79年の3年間に3倍に膨れ上がり、一方、国の貿易赤字全体に占める自動車産業の赤字の割合は、79年には4分の1であったのが80年には3分の1にまで上昇した^(注12)。

次に、以上のべたような政策の下で、デスク・グループの自動車部品部門がどのような発展を遂げたかについて検討を加えたい。

(注1) メキシコ政府の自動車産業政策についてはすでにいくつかのすぐれた研究が存在する。詳細については以下の文献を参照のこと。Bennett, 前掲書/Bennett, Douglas C.; Kennet E. Sharpe, *Transnational Corporations versus the State: The Political Economy of the Mexican Auto Industry*, プリンストン (ニュージャージー), Princeton University Press, 1985年/Jenkins, Rhys, *Transnational Corporations and the Latin American*

Automobile Industry, ロンドン, Macmillan, 1987年/Vazquez Tercero, Hector, *Una década de política sobre industria automotriz: bases para una nueva política*, メキシコ, Editorial Tecnos, [1975年]/恒川恵市『従属の政治経済学メキシコ』東京大学出版会 1988年 第3章, 第4章。

(注2) “Decreto que prohíbe la importación de motores para automoviles y camiones, así como de conjuntos mecánicos armados para su uso o ensamble a partir del 1º de septiembre de 1964,” *Diario oficial*, 1962年8月25日, 4~5ページ/“Decreto que fija las bases para el desarrollo de la industria automotriz,” *Diario oficial*, 1972年10月24日, 3~8ページ/“Decreto para el fomento de la industria automotriz,” *Diario oficial*, 1977年6月20日, 2~7ページ。

(注3) “Costo directo del vehículo fabricado en México”。条文にはその算定基準は明記されていないが、原材料費、燃料・エネルギー費、労賃、機械・設備の減価償却が含まれる。

(注4) Bennett; Sharpe, 前掲書, 129ページ。

(注5) Vazquez Tercero, 前掲書, 30ページ。

(注6) Bennett; Sharpe, 前掲書, 129~130ページ。M・ベネットの研究にも自動車会社が多国籍自動車部品会社とメキシコ人投資家とのあいだの縁結び役を果たしたとの指摘がある。自動車会社はまず本国の部品会社に対しメキシコ進出の可能性を打診したが市場規模の小さいことから難色を示された。そのため、次にメキシコ人投資家へ接近した。結局、自動車会社の仲立ちで、部品会社が技術を、メキシコ人投資家が資本を提供する形で合併事業が成立したと彼は述べている。Bennett, 前掲書, 18~19ページ。

(注7) Bennett; Sharpe, 前掲書, 115~116ページ。

(注8) 同上書 151ページ。

(注9) Vazquez Tercero, 前掲書, 41ページ/恒川 前掲書 95ページ。

(注10) 恒川 同上書 96~99ページ。

(注11) 新しい方式では、国産化率は従来の企業ごとに代わり、生産モデルごとに算定することとされた。また算定基準も、従来国内生産費のなかに加算されていた自動車会社の付加価値額が除かれ、自動車生産に使用される総部品価額から輸入原材料価額を除いた額の、総部品価額に対する比率とされた(細則第14

項)。

(注12) Bennett; Sharpe, 前掲書, 238~239ページ。

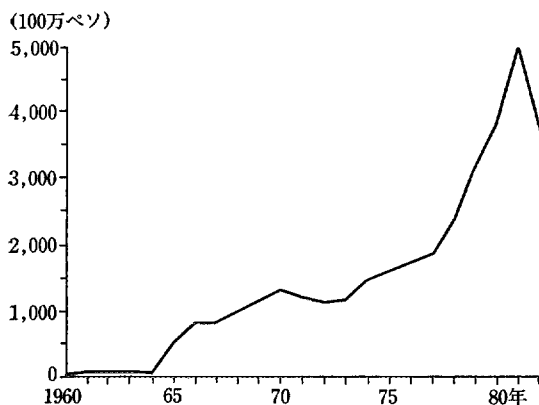
III デスク・グループの自動車部品部門の発展

第I節に述べたように、デスク・グループの自動車部品部門の主要子会社のなかで最も重要なのは、同部門の売上高の7割以上を占め、歴史も古いスパイサー社である。以下、スパイサー社を中心に発展過程を明らかにしたい。

第4図、第5図は1960年から82年にかけてのスパイサー社の売上高と純益の推移をグラフに示したものである。このグラフをもとに売上高と純益

第4図 スパイサー社の売上高の推移 (1960~82年, 1978年価格)

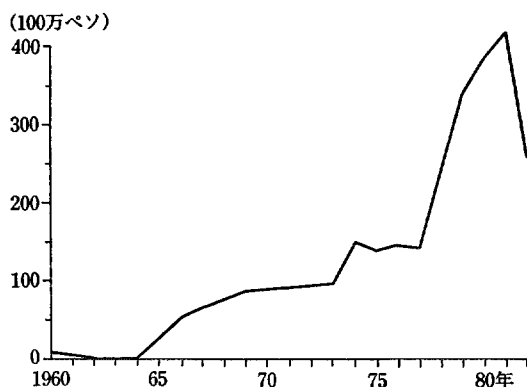
(単位: 100万ペソ)



(出所) Bolsa Mexicana de Valores, *Boletín informativo, suplemento estadístico*, メキシコ, 1968年/同, *Anuario estadístico*, 1973, 74, 75年版/同, *Anuario financiero y Bursátil*, 1976, 80, 84年版/Ramos G., Sergio; Margarita Camarena L.; Benito Torres, *Spicer, S.A., monografía de una empresa y de un conflicto*, メキシコ, IIS, UNAM, 1979年。

(注) 1978年を100としたメキシコ市卸売物価指数によりデフレートした。

第5図 スパイサー社の純益の推移 (1960~82年, 1978年価格)



(出所) 第4図と同じ。

(注) 第4図と同じ。

の推移によってスパイサー社の発展を時期区分するとすれば、3つの時期に分けられる。第1期は売上高と純益の伸びがほとんどみられない1960年から64年までの時期、第2期は両者ともに一定の成長を遂げる64年から77年までの時期、第3期はともに加速的成長を達成する77年から81年までの時期である。1964年は1962年政令の施行開始年であり、77年は1977年政令が公布された年である。スパイサー社の発展における政府の産業政策の影響の大きさがうかがえよう。以下、各期ごとに発展の特徴を述べてみたい。

1. スパイサー社の前史

スパイサー社は、1952年に深井戸用ポンプの部品生産を目的として、アマリリオ・デ・メヒコ社 (Amarillo de México, S.A.) の名称で創設された (現社名は1966年から使用されている)。1955年にエングラネス・イ・プロダクトス・インドゥストリアルレス社 (Engranes y Productos Industriales, S.A.) と社名を変更するが、その理由は明らかではない(注1)。創設時の出資者は5人のメキシコ人で、100%民族資本の企業として設立されている。

る(注2)。この出資者のうち1960年以降も株主として同社に関係するのは2人のみで、しかもその持株はごくわずかにすぎない(注3)。1960年代初頭に、次に述べるように、株主、経営陣の大幅な交替が行なわれた。

2. 外資参入と部品生産の開始——1960～64年

スパイサー社の発展史においてこの時期の特筆すべき事件は、外資の参入が行なわれたことと自動車部品の生産が開始されたことである。

外資参入の経緯は次のとおりである。1960年にエン格拉ネス・イ・プロダクトス・インドゥストゥリアレス社は、アメリカの自動車部品会社パーフェクト・サークル社(Perfect Circle Corp.)のメキシコ子会社パーフェクト・サークル・メヒコ社(Perfect Circle México, S.A. de C.V.)と合併する。合併は、前者が社名をインドゥストリアス・パーフェクト・サークル(Industrias Perfect Circle, S.A.)と改め、払込資本金をそれまでの1100万ペソから2000万ペソへ増資し、増資分を後者の株主が取得するという方法で行なわれた。その後さらにアメリカの別の部品会社ダーナ社(Dana Corp.)がインドゥストリアス・パーフェクト・サークル社の株式を取得し、同社に参入する。後に述べる1964年の増資前の時点での持株比率はアメリカのパーフェクト・サークル社が50.3%、ダーナ社が26.0%であった。つまりこの時点では同社の株式の8割近くが外資により握られていた。1963年にアメリカでパーフェクト・サークル社がダーナ社に買収されたため(注4)、64年の増資以降、パーフェクト・サークル社は株主名簿から姿を消す。

外資の参入が行なわれた後の1962年に、1962年政令の公布に対応して車軸と差動機用歯車の生産が開始された(注5)。

3. センデロス・グループの参入＝メキシコ化——1964～77年

1964年、スパイサー社は成長を開始する。この年と1966年に、1962年政令を受けて生産ライン拡大のための増資が行なわれた。そしてその過程でマヌエル・センデロス率いる資本家グループが同社への参入を果たすのである。

それ以前のセンデロスと同社の関係を見ると、合併による外資の参入が決定された1960年2月29日の臨時株主総会の時点では、彼は同社のテソレロ(tesorerero, 収入役)として経営陣に名を連ねているが、株主ではなかった(注6)。しかし1964年と66年の2回の増資の過程で筆頭株主の地位を得る。以下にその経緯を述べたい。

1964年の増資により同社の払込資本金は2000万ペソから6600万ペソに引き上げられた。株式の76.3%を所有するダーナ社とパーフェクト・サークル社は増資分の株式の優先割当権の一部を放棄した。この部分がセンデロス率いるメキシコ人資本家グループに引き取られたと見られる。その結果同社への外資参加比率は50%に低下した。なお外資側の増資は現金の払込によるのではなく、債権の資本化、機械設備の提供による現物出資の形で行なわれた(注7)。これにともない同社はスパイサー・パーフェクト・サークル(Spicer Perfect Circle, S.A.)と社名を変更した。

1966年の増資では、同社の払込資本金は6600万ペソから1億ペソに引き上げられた。この時点で株式の50%を握っていたダーナ社は、再び増資株の優先割当権を放棄し、新株の割当権をセンデロスに委譲する。そして結果的には、センデロスが所有するとみられる持株会社コンスルトリアス・エ・インベルシオネス(Consultorias e Inversiones)とセンデロスに近いメキシコ人資本家カルロス・ト

ルージェ (Carlos Trouyet) が、持株比率を各々 21.6% から 37.5%、13.5% から 16.8% へと上昇させた。これによってセンデロスは筆頭株主となり、一方ダーナ社は持株比率を 33% に低下させた。なお 1966 年の増資の際に再度社名変更が行なわれ、現社名のスパイサー社となった^(注8)。

1964 年の「メキシコ化」についてはその理由は明らかでない。1966 年については増資時の臨時株主総会の議事録に、輸入関連の免税措置の適用を受けるためとの記述がある。この他に考えられる理由として、外資側は 100% 出資の必要を認めていなかったのではないかと指摘されることがある。もともとアメリカの部品会社は、メキシコへの進出に、市場規模が小さいことからあまり積極的ではなかったといわれている。一方、1962 年政令作成に際しての政府と自動車会社の交渉の過程で、すでに政府側は部品工業のメキシコ化の意向を表明していた。このような状況において、メキシコ国内に部品工業を創設する必要に迫られていた多国籍自動車会社は、メキシコ人資本家とアメリカの部品会社の仲を取り持ち、前者が資本を、後者が技術を提供する形で、合併事業を成立させるのに積極的な役割を果たしたのであった。ダーナ社とセンデロスの縁結び役を果たしたのはフォード社であったといわれている^(注9)。

以上の経緯を経て 1966 年までに現在のスパイサー社を支配する内資と外資の 2 つの勢力が出揃ったことになる。前に述べたように、センデロスは 1973 年に持株会社デスク社を創設し、スパイサー社の持株をデスク社に移行させた。

この時期のスパイサー社の生産体制面での変化としては、第 1 に原材料の内製化の進展があげられる。1977 年時点での同社の生産組織は、部品用中間原材料生産部門とその組立・最終仕上げ部門

のふたつから構成されていた。前者は 3 つの子会社からなり、鋳造、鍛造、歯車の生産を行ない、後者は同じく 3 つの子会社からなり、前者で生産された中間原材料および輸入材料を用い完成部品の組立・最終仕上げを行なった。鋳造、鍛造部門の創設は 1970 年代に入ってからのものである。第 2 の変化としては製品の多様化があげられる。新たにクラッチの生産が開始された。1972 年政令による部品原材料の 60% 国産化義務付け、およびその後の完成車と部品の国産化率の引き上げが、このような中間原材料の内製化、製品の多様化を促したと考えられる。なお、傘下企業も含めたスパイサー社の従業員数は、1965 年の 650 人から 77 年には 2575 人に増加した^(注10)。

4. 製品の多様化・企業規模の拡大と輸出の開始——1977～81 年

この時期の発展の特徴としては、製品の多様化と企業規模の拡大がさらに進んだこと、輸出が開始されたこと、このふたつをあげることができる。

前者についていえば、まず 1970 年代末にアメリカのケルシー・ハイエス社 (Kelsey Hayes Co.) のメキシコ子会社ケルシー・ハイエス・デ・メヒコ社 (Kelsey Hayes de México, S.A. de C.V.) の過半数株式が取得され、スパイサー社の製品に車輪とディスク・ブレーキが加わった。さらに、第 1 図に示したスパイサー社傘下企業のうち、1978 年に降傘下企業となった企業数は 9 社にのぼる^(注11)。この他に、親会社のデスク社が 1979 年に電装部品会社のフォメント・デ・マニファクトゥレロ社を設立している。この会社にもダーナ社が 33% を出資している。

これら 9 社のうち、いくつかはすでにある傘下企業の事業部門が分離してできた可能性もある

が、多くは新企業の設立、既存企業の買収によるものと考えられる。その理由は、この短期間のうちにスパイサー社の財務諸表中の固定資産額(activo fijo)が急増しているためである。すなわち1979年から80年の間に固定資産額は2.5倍に増加している。興味深い点は同じ期間に負債(pasivo total)も同じく2.5倍に増加していることである。このことから、この時期の子会社の新設・買収に借入金が用いられたと推測される(注12)。スパイサー社の加速的成長の背景として、第1に、石油ブームによる自動車の国内需要の拡大をあげることができる。第1図に示すとおり、この時期に自動車生産台数は急増しており、それに伴い自動車部品に対する需要も急速に拡大した。第2は、拡大のための資金源が存在したという点である。第2次オイル・ショック後、産油国であるメキシコの国際金融界における信用が高まり、国際商業銀行からメキシコ政府や大手民族系企業グループに多額の融資が行なわれた。スパイサー社の場合もこの時期の借入の大部分が国際商業銀行からのものである(注13)。この多額の債務は、1982年の大幅なペソ貨切り下げ、およびその後の経済不況による自動車需要の激減という状況下で、同社に対外債務累積問題を引き起こす結果となった。

スパイサー社による自動車部品の輸出は1976年に本格的に開始された。輸出額は1976年に5560万ペソ、77年に2億9780万ペソで、各年の同社の売上総額のそれぞれ5%、18%を占めた。輸出が伸びた要因として、第1に1976~77年の不況による国内自動車生産台数の減少をあげることができる。国内需要の減少を補い生産を維持するために輸出が行なわれた。第2に1972年政令が、先にのべたように自動車会社に自動車部品の輸出義務を課したことである(注14)。

以上に検討したスパイサー社を中心とするデスク・グループの自動車部品部門の発展過程を整理し、先に述べたメキシコ政府の自動車産業政策、およびデスク・グループ全体の発展との関連で重要と思われる点を指摘すれば以下のとおりとなる。

第1に指摘したいのは、政府の自動車産業政策がスパイサー社およびデスク・グループの自動車部品部門の発展の道筋の大枠を決定したという点である。まず1962年政令に基づく自動車部品国産化政策が、将来性のある活動の場を創出することで、スパイサー社の部品会社への転換を促した。次に自動車部品部門のメキシコ化政策が、センドロス率いる資本家グループの同社への参入および主導権の確立を可能にした。さらに1972年政令と1977年政令による自動車部品の原材料国産化規制および完成車の国産化率の引き上げは、グループにおける原材料の内製化、製品の多様化を促進させた。また1970年代の輸出振興策は、グループの輸出拡大のひとつの推進力となった。以上の点から、デスク・グループの自動車部品部門の発展は政府の規制と保護のもとで実現したといえよう。

第2点は、デスク・グループの発展においてスパイサー社が果たした役割についてである。スパイサー社は、石油化学部門の他の2つの子会社レシストール社とネグロメックス社とともに、創設以来、デスク・グループの企業活動を支える3本柱のひとつを構成してきた。スパイサー社で得られた潤沢な利潤と、同社に対する高い信用に基づき貸し付けられた豊富な資金が、自動車部品部門の一層の拡大、さらにはデスク・グループ全体の発展に大きく貢献したことは想像に難くない。

第3点は、センドロス一族にとってのスパイサー社の役割についてである。デスク・グループ創

設の推進役となったセンドロスはもともとは金融業を主な活動分野としており、自動車部品工業への進出によって初めて工業部門での足場を確かなものにしたい。そして、そこでの経験と蓄積を基礎にデスク・グループの結成に赴いたと考えられる。スパイサー社の存在があって初めてデスク・グループの創始者、指導者としてのセンドロスの存在があるといえる。その意味でデスク・グループはスパイサー社から生まれたといっても過言ではない。

第4点は、なぜセンドロス率いる資本家グループがダーナ社の合併事業の相手として選ばれたかについてである。再三指摘したように、自動車部品国産化政策が出された当初、アメリカの部品会社はメキシコへの全額出資での進出には消極的であった。そこで妥協案として登場したのが、メキシコ側が資本を、アメリカ側が技術を提供するかたちでの合併事業であった。合併事業に必要な多額の資本を調達できるのは大資本家のみであり、その意味ですでに当時金融業界において確固たる地位を築いていたセンドロスがその相手として選ばれたのは、自然の成りゆきであったといえる。当時大資本家としての地位を確立していたために、合併事業の相手として選ばれたのであるが、しかし同時に、合併事業の相手として選ばれたことでセンドロスはさらなる発展のための足掛かりを得、その後大企業グループを形成することが可能となったといえる。

(注1) メキシコ証券取引所所有のスパイサー社の登記資料、登記番号 43032 (1956年3月22日)。

(注2) スパイサー社の研究については同社の労働争議を分析したメキシコ国立自治大学社会研究所のグループの研究があり、その研究のなかに同社の略史を扱った部分がある。彼らは設立時の役員会の構成を分析し、副社長、収入役兼取締役(後に同社社長に就

任)、理事にそれぞれ外国人の名前がみられること、また5人の出資者のうちの1人が役員となっていないことから、この人物が名義を貸したのみで事実上の出資者は外国人である可能性を示唆している。その可能性は十分考えられるが、収入役兼取締役については名前からみて出資者であり創設時の社長であった人物と姻戚関係をもつ外国人であると考えられる。同社の場合、外国人の関与の仕方は、少なくとも外資系企業が進出する際にしばしば用いる名義の借用とは意味が異なる。Ramos G., Sergio; Margarita Camarena L.; Benito Torres, *Spicer, S. A.: monografía de una empresa y de un conflicto*, メキシコ, IIS, UNAM, 1979年, 38~39ページ。

(注3) メキシコ証券取引所所有のスパイサー社登記資料、登記番号 12437 (1964年3月7日) および登記番号 11058 (1966年11月4日)。

(注4) ダーナ社によるパーフェクト・サークル社の買収とダーナ社のメキシコ進出との関係についてはふたつの説がある。ひとつはメキシコにおける合併事業を契機としてアメリカ本国での買収が行なわれたとする説である (Bennett; Sharpe, 前掲書, 42ページ)。もうひとつは本国での買収が先に行なわれ、パーフェクト・サークル社の親会社となったダーナ社がメキシコへ進出したとする説である (Ramos G. 他, 前掲書, 42ページ)。いずれにせよアメリカ資本のメキシコ進出は本国の自動車部品工業における資本集中運動と連動していたといえる。

(注5) “Spicer: la divisa es ‘no llorar,’” *Expansión*, 1978年10月11日。

(注6) メキシコ証券取引所所有のスパイサー社登記資料、登記番号 8852 (1960年3月8日)。

(注7) 同上、登記番号 12437 (1963年3月7日)。

(注8) 同上、登記番号 11058 (1966年11月4日)。

(注9) Bennett; Sharpe, 前掲書, 133ページ。

(注10) “Spicer: la divisa es ‘no llorar,’” 42ページ。

(注11) 第2図に示した企業のうち1978年以降スパイサー社傘下企業として名前が登場するのは以下の9社である。

Autoprecisa, S.A. de C.V., Engranés Cónicos, S.A. de C.V., Transmisiones para Servicio Pesado, S.A. de C.V., Tecnomac, S.A. de C.V., Servispicer Vallejo, S.A. de C.V., Engranés para Servicio Pesado, S.A. de C.V., Fundación

a Presión, S. A. de C. V., Velcon, S. A. de C. V., D. M. Nacional, S. A. de C. V.。

このうち D. M. Nacional はデスク社直屬子会社からスパイサー社子会社へ移行した企業である。

(注12) SPP, *Información financiera de empresas mexicanas 1975—1982*, メキシコ, 1982年。

(注13) 例としてケルシー・ハイエス社の株主総会議事録に記載されている1980年12月16日の株主総会で承認された借入について述べてみると、スパイサー社

と同社の参加企業が共同で、国内の銀行から6400万ペソ、国際商業銀行から7000万ドル(当時の為替レートでおよそ16億1000万ペソ)のシンジケート・ローンを借り入れている。合計額16億7400万ペソのうち国際商業銀行からの借入は全体の96%にあたる。この合計額は今年のスパイサー社およびその子会社の負債増加額のおよそ74%に該当した。メキシコ証券取引所のケルシー・ハイエス・デ・メヒコ社登記資料、登記番号 40325 (1980年12月18日) および SPP, 同上書。

(注14) 同社の輸出先で注目される点はアメリカのフォード社とフィリピンが重要な位置を占めていることである。1978年の『エクスパンション』誌のインタビュー記事によれば、77年の輸出総額の14%がアメリカのフォード社向けであった。1978年の見込み輸出額は1億1430万ペソであり、その31%がフィリピン向けである。また1979年の輸出計画では輸出額が5億5000万ペソで、輸出相手としてはアメリカのフォード社とアメリカンモータース社、フィリピンのスパイサー社とフォード社、コロンビアのインドゥストリアス・デ・エヘス・イ・トランスミシオネス社の名があげられている。スパイサー社の輸出拡大にフォード社とダーナ社の国際的な事業ネットワークが大きな役割を果たしていることがうかがえる。

“Spicer: la divisa es ‘no llorar’,” 40ページ。

むすびにかえて

1950年代に始まるメキシコの重化学工業化は、多くの民族系企業グループにとって、その活動の基盤を固め、その後の発展の足掛かりを築くための重要な機会となった。本稿で検討したデスク・グループも、このような機会を捉えて成長を遂げ

た企業グループのひとつである。

デスク・グループの形成と発展には、スパイサー社という自動車部品工業部門の子会社が重要な役割を果たしてきた。デスク・グループは、さまざまな産業分野に権益を持つ企業家が結集して設立された企業グループである。グループ結成に中心的役割を果たしたセンデロス社はスパイサー社の出身である。グループの創設の中心人物と以後の経営の主導者の出自から見てもデスク・グループはスパイサー社から生まれたとっていい。またグループ結成後も、自動車部品部門は常に主要活動業種のひとつとして、グループの発展基盤を形成してきた。言うならば、スパイサー社はデスク・グループにとって生みの親とも、育ての親ともいえる存在であった。

デスク・グループの形成と発展を支えたスパイサー社の成長要因としては、第1に政府の強力な政策的後押しがあったこと、第2に、そのような後押しに支えられて外資と緊密な関係を保つことができたこと、この2点を指摘することができる。自動車部品工業の創設・操業には莫大な資本と高度な技術が要求される。また、市場は自動車組立工業であり、そこにおいては国内的にも国際的にも多国籍自動車会社による寡占的な支配体制が成立している。このような業種に民族資本が独力で新規参入を果たすことは非常に困難であった。民間の資本調達力には限界があり、また国内には技術の蓄積が欠如しているため、国外からの資本、技術の導入が必要とされた。また参入にあたっては市場となる多国籍自動車会社の同意と協力が必要であった。このような資本、技術、市場面での外資の協力を引き出すために、政府の産業政策がきわめて重要な働きをした。言い換えれば、このような特徴を持つ業種に民族資本が新規に参

入しようとする場合、政府の強力な政策的後押しと外資との緊密な関係が必要不可欠であったということである。

メキシコ市を本拠地とする企業グループには、デスク・グループのように、グループの所有と経営において同族性が比較的希薄で、外資との関係が緊密なグループが、地方を本拠地とするグループと比較して相対的に多い。デスク・グループの事例は、このような特徴がいかなる要因によるのかを理解するうえで、重要な材料を提供してくれる。こうした特徴は、かかる企業グループの主要活動業種の特徴、端的にいえば重化学工業部門のそれに規定されているところが大きい。第1に、企業グループの歴史の新しさは、メキシコの重化学工業化の歴史の浅さに由来するといえよう。第2に、莫大な資本と高度な技術が必要とされる重化学工業部門への参入には、まず資本調達面で同族の垣根を越えた複数の資本家の協力、さらには外資の協力が必要とされ、また技術についても国外からの導入、そのための外資の協力が必要とされる。そのことが、これらグループにみられる比較的希薄な同族性、外資との緊密な関係の重要な説明要因となろう。第3に、かかる企業グループがメキシコ市に集中している理由も、ひとつに、

重化学工業化が政府の政策的後押しによって実現されたことと関連して、政治家や官僚と日常的に接触の機会が多いメキシコ市の企業家の方が、地方の企業家と比較して政府の政策の恩恵を受けやすい立場にあったという点、さらに、メキシコ市は、人口が集中し、インフラストラクチャーの整備が相対的に進んでいたという点で、重化学工業の展開の場として有利な条件を備えていたということから説明が可能であろう。

1982年の対外債務累積問題の発生以来、メキシコ経済は慢性的危機の状態にある。経済再建のための方策としてメキシコ政府が現在掲げている政策のひとつは輸出産業の育成であり、自動車産業はその中核となることが期待されている。自動車部品工業においても、目下国内市場向けから輸出向けへと産業構造の転換が進行中である。スパイサー社にとっても、今後の発展のためには輸出の拡大が不可欠であり、そのためには、同社の発展を支えてきた2つの要因、政府の政策的後押しと外資との緊密な関係がこれまで以上に重要な役割を果たすこととなろう。その点から言えば、スパイサー社は、輸出企業への転身を図るためには、より恵まれた条件に置かれているといえる。

(アジア経済研究所地域研究部)