

はじめに

最近、日本でメキシコへの関心が高まっている。理由のひとつに日系企業の直接投資の急増がある。向かう先は自動車産業。円高による輸出競争力の低下を理由に、海外に生産拠点を求める自動車メーカー・部品メーカーが、進出先のひとつにメキシコを選んだことによる。日本からの進出ラッシュで、メキシコ自動車産業は空前の投資ブームに沸いている。

一九八〇年代を境に世界の自動車産業はふたつの点で大きく変貌をとげた。ひとつは日本的生産方式の浸透、もうひとつが一国規模からグローバル規模への生産ネットワークの転換だ。メキシコ自動車産業がこの世界的な変革の波に洗われ、先進国自動車メーカーがリードするグローバル生産ネットワークの一角に組み込まれたのは一九八〇年代だった。それにより対米輸出生産拠点の位置づけを得たことで、メキシコ自動車産業はめざましい成長を遂げた。

グローバル生産ネットワークの一角に組み込まれることで発展途上国が期待できる成長戦略上の利益に、先進国企業との取引関係を通じた地場企業の能力向上がある。本書では、

これにかかわる次のふたつの問いに答えることを試みている。第一に、成長めざましいメキシコ自動車産業がメキシコ企業的能力向上の場となっているのかという問い。結論を先取りすれば、能力向上の場となっているとは言い難い。そこで次になぜ能力向上の場となっていないのかという第二の問いが来る。本書ではこれらふたつの問いに、先行研究の成果と、私が二〇一〇年から二〇一二年の期間にメキシコで実施した、自動車関連の日系企業四〇社あまりへの聞き取り調査の結果によりながら答えたいと思う。

私がこれらの問いが重要だと考えるのは、次のような理由による。

一九九一年の外資法改正により対内外国直接投資への規制が緩和されて以降、メキシコで外国企業は存在感を大きく増した。外国企業の製品が巷にあふれ、外国企業の名前が企業番付上位を席巻するようになった。しかし直近の経済センサス (INEGI 2009) によれば、企業のなかで外国企業は全国に所在するおよそ三六三万の企業のうちの〇・一パーセント、数のうえではほんの一握りにすぎない。問題はこの〇・一パーセントが就業者数で八・四パーセント、付加価値生産額では二〇・一パーセントをも占めることだ。これらの数字は外国企業とメキシコ企業のあいだに圧倒的な規模の格差、生産性の格差が存在することを示す。この格差をいかに縮めるかは、メキシコ経済が抱える大きな課題といえる。格差を

縮めるひとつの方策といえるのが、メキシコ企業がグローバル生産ネットワークに参加すること、それを新しい知識を学習し能力を高める機会とすることだ。

「参加」がなぜ重要かといえば、それは「知識」のもつ次のような特性による。

知識が形式知と暗黙知のふたつの部分からなると最初に説いたのは、科学哲学者のマイケル・ポランニーだった（ポランニー 2003）。形式知とはことばや指標に置き換えることができる知識をさす。暗黙知とは人間の肉体や精神の奥深くに根差すために、ことばやコードへの置き換えが難しい知識をさす。技能、認知能力、ルーティン化された組織的な行動、信条・規範などが暗黙知にあたる。知識を移転する場合、形式知はマニュアルや数値化された情報によって移転が可能となる。ただし形式知とともに暗黙知も移転しなければ、知識はうまく利用できない。暗黙知の移転には、その特性のために、人と人との接触を介した学習が必要とされる。たとえば、私がメキシコのある日系自動車部品メーカーで遭遇した事例に、四枚の鉄板を溶接し溶接部を磨いてドアフレームにする作業がある。あたかも一枚の鉄板からつくられたかのような磨きの出来栄であった。この磨きの技能は一対一で教えないと伝えられないと説明を受けた。

グローバル生産ネットワークに参加することは、マニュアルやコードでは伝わらない知

識を、人と人との緊密な接触を介して学習する貴重な機会であるといえる。

このように貴重な機会なのだが、自動車産業でそのような機会がメキシコ企業的能力向上に生かされているとは言い難い。私がそう判断する根拠は、日系企業への聞き取り調査結果だ。そこでは、メキシコ企業的能力は全般的に低く、改善も難しいとの意見が大勢を占めた。価格は高く、品質は低く、納期は守れない。その背景には生産管理システムの構築ができていない、機械設備や人への投資が行われていないなどの問題がある。そしてこれらの問題は、改善に向けての技術やノウハウの欠如、経営者の意欲の欠如を特徴とするメキシコ企業の経営体質に根差している。このように考えられているのだ。取引相手を選ぶ企業の側がそう考えるかぎり、学習以前の問題として、生産ネットワークへの参加自体が難しいといえる。

なぜ現状がこうなのか。その理由を考えることは改善策を見つけるための第一歩となる。本書ではその第一歩の作業を試みている。

トヨタ生産方式の教えのひとつに「五回のなぜ」がある。問題が生じたら五回の「なぜ」を繰り返すこと。そうすれば原因の根源にたどり着くとの教えだ。その教えにのっとり「なぜ」を繰り返して私がたどり着いたのは、原因の根源はメキシコが自動車のグローバル生

産ネットワークに組み込まれた歴史的経路と、隣国米国の存在にあるという結論だ。詳細は以下に続く本論で述べることにして、ここでそのエッセンスを示しておこう。

メキシコが自動車のグローバル生産ネットワークに組み込まれるにあたり、ふたつのダイナミズムが働いた。ひとつはメキシコ発の成長戦略転換のダイナミズム。一九八二年にメキシコは対外債務返済不能に陥り、これを契機に、政府はそれまでの輸入代替工業化から輸出志向工業化へと成長戦略を転換した。転換のモデルケースとなったのが自動車産業だった。もうひとつは米国発の自動車産業再編のダイナミズム。一九八〇年代以降、米国の自動車産業では日系企業の進出により企業間競争が激化した。競争力強化の必要から米国の自動車メーカーが採用したのが、メキシコを米国向け小型車の生産拠点とする戦略だった。ふたつのダイナミズムが合体することで、米国とメキシコをまたぐ生産ネットワークが形成されるが、それはメキシコ企業にとっては排他的で敷居の高いものだった。なぜ排他的かといえば、米国にあるネットワークをメキシコに移植する形で生産ネットワークの形成が進んだため、なぜ敷居が高いかといえば、米墨をまたぐ生産ネットワークの存在により、新規参入には先進国企業並みの高い能力を要求されるようになったためだ。グローバル生産ネットワークに組み込まれたことによる地場企業の淘汰と参入条件の高度化は、

輸入代替工業化により自前の自動車産業を育成してきた途上国の多くがともに経験したことだ。メキシコに特徴的なのは、米墨をまたぐ生産ネットワークの構築の経路と、隣国米国の存在により、メキシコ企業の淘汰と参入条件の高度化がよりドラスティックに進んだことにあった。

以上の内容を、これから次のような順序で論じたい。

第1章ではメキシコになじみのない読者のために、本書の理解を助けると思われるメキシコについての基本知識を述べる。第2章ではメキシコ自動車産業の最新の状況を概説する。なぜ今、日系企業の進出ラッシュが起きているのか、メキシコ自動車産業は世界でどのようなポジションにあるのかについて述べる。第3章ではメキシコ自動車産業の産業組織と担い手の特徴について述べ、メキシコ企業の参入が進んでいないことを明らかにする。第4章ではグローバル生産ネットワークに組み込まれる以前の、メキシコ自動車産業の成長の歴史について述べる。政府の保護政策のもとでメキシコ企業主体のサプライチェーンの形成が進んだことを明らかにする。第5章では米墨をまたぐ生産ネットワーク（以下では実態に則して「北米サプライチェーン」という呼び名を用いる）の構築を促したふたつのダイナミズムについて述べる。米国にすでに存在しているネットワークをメキシコに移植する形で

北米サプライチェーンの形成が進み、結果としてメキシコ企業の淘汰と参入条件の高度化が起きたことを、日系企業のサプライチェーンの事例を織り交ぜながら示す。第6章では北米サプライチェーンへのメキシコ企業の参入がなぜ難しいかを、完成車・部品の貿易構造と企業の部品調達の特徴から論じる。第7章では視点を変えて、同じくメキシコ企業のサプライチェーンへの参入がなぜ難しいかを、日系企業のメキシコ企業に対する評価を参考にしながら、メキシコ企業の特性やおかれた環境に焦点を当てて論じる。

メキシコ企業の自動車産業への参入の困難が歴史的経路とメキシコの地理的位置によるとしたら、歴史と地理的位置は変えられないのだから、現状を変えることは難しいということになってしまう。少なくとも北米サプライチェーンの参入条件は、今後も高いままだろう。ただし私はふたつの条件が揃えば、メキシコ企業の自動車産業への参入はあり得ると考えている。ひとつは参入の意欲と能力をもったメキシコ企業が現れるとき、もうひとつはサプライチェーンの扉が新規参入者に開かれるときだ。終章ではそのようなメキシコ企業が現れる可能性があるのか、サプライチェーンの扉はどのようなときに開くのかを検討し、今後の展望を探りたい。

本書は、メキシコへの進出を検討する企業、あるいはすでにメキシコで活動する企業で

働く日本のビジネスマンを第一の読者として想定している。しかし生産ネットワークのグローバル化が急速に進む現代、程度の差はあれメキシコの経験は多くの新興国に共通する。その意味では、本書が第二に想定する読者は、グローバル生産ネットワークを介した新興国企業的能力構築という課題に関心を寄せる、より幅広い層の読者だ。