

第3章 自動車産業の担い手



メキシコのタクシー運転手のあいだで根強い人気を誇るツル（日本名サニー）。1991年以來いまでも製造を続けるメキシコ日産のロングセラー車。
（筆者撮影）

成長するメキシコ自動車産業だが、それではメキシコ企業はどこに、どの程度参入しているのだろうか。

1 メキシコ企業はどこに

自動車メーカーは自動車産業は完成車組立てと自動車部品製造のふたつの部門からなる。メキシコの完成車組立て部門にはメキシコ企業は存在せず、すべて外資自動車メーカーはすべて外資系企業だ。

表3-1に二〇一三年現在のメキシコで完成車組み立てを行う主要自動車メーカーを示した。メキシコの自動車生産・輸出統計は、統計を編纂する業界団体が乗用車・小型トラック（AMIA）と大型トラック・バス（ANPACT）のふたつに分かれているために、それぞれに分けて発表される。二〇一三年の生産台数は乗用車・小型トラックが二九三万台、大型バス・トラックが一二十万台だった。以下では生産台数の大部分を占める乗用車・小型トラックに焦点を当てて検討を進める。

第3章 自動車産業の担い手

表3-1 メキシコの主要乗用車・トラック・バス・トラックのアセンブラー

車種(工業会)	親会社	親会社所在地	メキシコ子会社名
乗用車・ 小型トラック (AMIA) ³	日産自動車	日本	Nissan Mexicana
	Volkswagen	ドイツ	Volkswagen de México ²
	General Motors	米国	General Motors de México ²
	Ford Motor Company	米国	Ford Motor Company ²
	Chrysler/Fiat ¹	米国	Chrysler de México
	ホンダ技研工業	日本	Honda de México
	トヨタ自動車	日本	Toyota Motor Sales de México
大型トラック・ バス (ANPACT) ³	Daimler	ドイツ	Grupo Freightliner de México
	Paccar	米国	Kenworth Mexicana
	Navistar	米国	Camiones y Motores Internacional de México
	Volvo	スウェーデン	Volvo Autobuses México/ Volvo Trucks México
	いすゞ自動車	日本	Isuzu México
	日野自動車	日本	Hino Motors Manufacturing México

(出所) AMIA, ANPACT のホームページ情報をもとに筆者作成。

- (注) 1. 2009年に破産した Chrysler の過半数株式をイタリアの Fiat が取得した。Chrysler de México は2011年よりメキシコ州トルーカ工場でフィアット車の生産を開始している。
2. Ford Motor, General Motors de México, Volkswagen de México は乗用車、小型トラックの他に大型トラックも生産し、ANPACT にも加盟している。
3. AMIA (Asociación Mexicana de Industria Automotriz) はメキシコ自動車工業会、ANPACT (Asociación Nacional de Productores de Autobuses, Camiones y Tractocamiones) は全国バス・トラック・トラクター生産者組合。

表3-1に挙げた乗用車・小型トラックの自動車メーカー七社のうち、トヨタとホンダの生産台数はともに六万台（二〇一三年）と小さい。両社ともにメキシコでの生産活動の歴史は浅く、ホンダは一九九六年に、トヨタはさらに遅れて二〇〇六年にメキシコで自動車組立てを開始した。さらに部品の国内調達率は非常に低い。生産規模と、部品調達をとおしたメキシコ経済への統合度のふたつの点で、両社のメキシコ自動車産業における存在感は小さかった。二〇一三年時点でのメキシコの主要自動車メーカーは、この二社を除く五社、すなわち米国のGM、フォード、二〇一一年にフィアットに買収されたクライスラー、ドイツのフォルクスワーゲン、日本の日産の五社といえる。

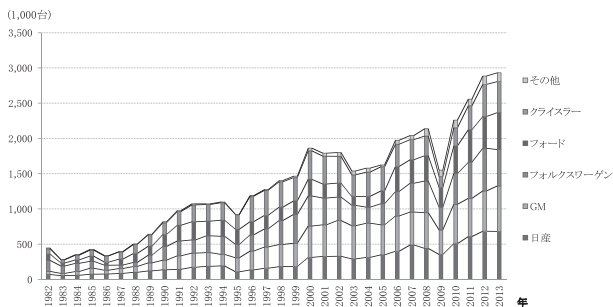
図3-1に企業別生産台数の一九八二年から二〇一三年までの推移を示した。一九八二年は対外債務危機が発生した年だ。危機の発生を契機に、後に述べるように自動車産業はそれまでの国内市場向け産業から輸出向け産業に転換を遂げた。この過程において五社が相等しく生産台数の拡大に寄与してきたことが、この図から読み取れる。

実態がわかりにくい部品部門

自動車メーカーと比較して自動車部品メーカーの実態把握は難しい。それは生産者の数が多いわりには情報が少ない

第3章 自動車産業の担い手

図3-1 メキシコの乗用車・小型トラックの企業別生産台数の推移（1982～2013年）



(出所) INEGI, *Industria automotriz en México*, 1997, 2001, 2003, 2006, 2009, 2010/AMIA, Boletín de prensa, 2011年12月、2012年12月、2013年12月。

- (注) 1. 1997-2003年のクライスラーはダイムラークライスラー。
2. その他はトヨタ、ホンダ。
3. 2011年、2012年のクライスラーの生産台数にはフィアットも含める。

ないことによる。そのような制約があることを念頭におきながら、ふたつの資料をもとに自動車部品工業の概要を探ってみたい。資料のひとつは全国自動車部品工業会（INA）が作成する二〇一〇年版の『自動車部品メーカー名簿』（以下「名簿」）、もうひとつは『二〇〇九年経済センサス』（以下「センサス」）だ。

「名簿」が捕捉するのは八九四社、九五一事業所の情報だが、八九四社の活動業種には「センサス」の分類による「自動車部品」以外に、「車体・トレーラー」、「プラスチック製自動車部品」、「タイヤ・チューブ」、

さらには素材製造、設備機器の製造・メンテナンス、素材・部品の輸入販売なども含まれている。ここではセンサスの分類を「狭義の自動車部品」と呼び、それに「車体・トレーラー」「プラスチック製自動車部品」「タイヤ・チューブ」を加えたものを「広義の自動車部品」と呼ぶことにしよう。

「センサス」は事業所を捕捉対象とする。つまり大企業が国内に複数の拠点をもつ場合、それぞれが事業所としてカウントされることになる。「センサス」のメリットは国内のすべての事業所を網羅的に捕捉する点にある。二〇〇八年にメキシコには狭義の自動車部品を製造する事業所が一二三六、広義の自動車部品を製造する事業所が二二三九カ所存在した。「名簿」と「センサス」の事業所の数の差は何を意味するのだろうか。私は「名簿」の企業は、業界団体のINAが把握する企業であるのだから、おもに新車用組み付け部品を製造する比較的規模の大きな企業だと考えている。表3-2に「センサス」が捕捉する二二三九事業所の就業者規模別構成を示した。表から全体の四割（八七四事業所）が就業者一〇人以下の零細事業所であることがわかる。これらの零細事業所が「名簿」外の事業所に該当すると思われる。

それぞれの資料が捕捉する事業所と業種の間係を示したのが図3-2だ。「名簿」が捕捉

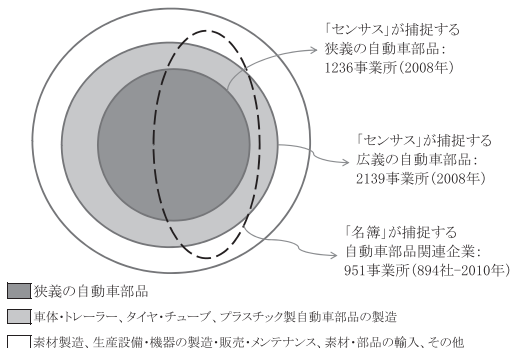
表3-2 2009年経済センサスによるメキシコの広義の自動車部品製造業の就業者規模別構成¹

就業者の規模	事業所数				合計
	自動車部品製造	車体・トレーラー	プラスチック製自動車部品	タイヤ・チューブ	
1-10人	310	499	65	0	874
11-50人	212	140	29	4	385
51-250人	267	53	45	3	368
250人以上	447	9	29	8	493
合計 ²	1,236	706	176	21	2,139

(出所) INEGI. *Censos económicos 2009*.

- (注) 1. 広義の自動車部品製造業には以下の産業分類項目を含んでいる(括弧内は産業分類コード)。車体・トレーラー(3362)、自動車部品(3363)、プラスチック製自動車部品(326192)、タイヤ・チューブ(326211)。
2. 原表の各分類合計の合計値。分類ごとのより細かな規模別の数字に欠落部分があるために、表の数字を足しあげた合計と齟齬がある。

図3-2 メキシコの自動車部品製造の担い手



(出所) INEGI, *Censos económicos 2009*と INA, *Directorio de empresas de autopartes 2010*をもとに筆者作成。

する企業（破線部分）は、「センサス」が捕捉する自動車部品および関連産業の事業所全体（実線部分）の一部だが、先の理由から自動車メーカーのサプライヤーはほとんどが「名簿」に含まれていると考えられる。そのため本書ではもっぱら「名簿」をもとに考察をすすめることとする。

零細事業所の世界

ところで、図3-2が示す「名簿」外の事業所の存在は何を意味するのだろうか。メキシコ企業のサプライチェーンへの参入を考えるうえで重要と思われるため、ここで私見を述べておきたい。

メキシコには新車市場のほかに巨大な中古車市場が存在する。二〇一一年のメキシコの国内向け新車生産台数が四一万台であるのに対し、中古車の輸入台数はほぼ同じ規模の三九万台に上った。その大部分が米国とカナダからの輸入だ。巨大な中古車プールの存在は巨大な補修部品、中古車改装の需要を生む。零細事業所の半分強を「車体・トレーラー」が占めるが、その実態は中古車や中古トラックの改装業者や架装業者である可能性が高い。つまりメキシコには新車向けのサプライチェーン、いわゆるOEMサプライチェーンのほかに、中古車向けのサプライチェーンが併存することになる。後者の存在が小規模・零細

のメキシコ企業の存続の受け皿となっているのではないかと私はみている。

頭でっかちの

サプライチェーン

「名簿」が捕捉する企業の数は八九四社だ。「名簿」には企業がサブライチェーンの重層的な取引構造のどの階層に位置するかの記述がある。それによって階層ごとの企業数を示せば、自動車メーカーを

顧客とする一次サプライヤー（ティア1と呼ばれる）が三八三社、ティア1を顧客とする二次サプライヤー（ティア2）が二二八社、自動車メーカーと一次サプライヤーの双方を顧客とするサプライヤー（ティア1・2）が二六九社、ティア2を顧客とする三次サプライヤー（ティア3）が一五社となる。明らかに補修部品製造専業や日本では部品メーカーには含めないトラックの架装業とみられる企業も「名簿」に含まれているため、数字は額面どおりに受け取れない面がある。OEMサプライチェーンは、これらの数字よりも少ない数の企業から構成されていると考えられる。ただしこの点を考慮に入れたとしても、少なくとも次の点を、メキシコのサプライチェーンの階層分布の特徴として指摘できる。第一に階層の数が少ないこと、第二に階層上位ほど層が厚く頭でっかちな構造であること、この二点だ。これは日本にみられる階層の数が多く、下層ほど企業数が多いピラミッド型の構造とは大きく

く異なる。

サプライチェーンの多様性

サプライチェーンの特徴は国ごとに多様だ。日本の特徴は、自動車メーカーが部品内製率を低くし、部品メーカーとのあいだに系列化された効率的な垂直的分業体制を組織し、長期安定的な取引によって重要部品まで外部調達する点にある。これに対し米国の一九八〇年代までの特徴は、自動車メーカーは内製率を高くして、重要度の低い部品を多数の部品メーカーから短期の市場取引で調達する点にあった。自動車産業研究の第一人者下川浩一は、日米の違いが生じた要因を、次のように説明している（下川 1988）。すなわち、米国では自動車産業発展の初期に優れた機械メーカーが存在し、それらのメーカーが部品・コンポーネントを供給し自動車メーカーを育成する役割を果たした。しかし自動車メーカーは、大企業に成長すると、部品供給の安定化と量産効果を重視して、自ら部品製造を始めると同時に部品メーカーを買収し自らの事業に統合した。そのために内製率の高い部品供給構造となったという。

これに対し日本の自動車産業は第二次大戦直後、部品メーカー不在の条件で成長を開始し、自動車メーカーは部品メーカーを育てる方針を採用した。内製化を選択しなかったの

は、資金的な制約と、一九五〇年のトヨタ争議、一九五三年の日産争議のトラウマから過剰人員を抱え込むリスクを忌避したなどの理由からだった。つまり日米の違いは、産業発展の歴史的経緯の違いにより生じたものだった。

メキシコのサプライチェーンの頭でっかちな構造も、同様に、次章で述べるように、産業発展の歴史的経緯から説明できる。

外資が席巻する部品部門

二〇一〇年前後においてメキシコの部品メーカーの七〇パーセントが外資系企業であるといわれている。「いわれている」と表現する理由は、七〇パーセント説を上げる資料のどれもが数字の根拠を示さず、原典にたどりつけないためだ。そのような数字であることを断ったうえで、七〇パーセント説を紹介しよう。

国連ラテンアメリカ経済委員会（CEPAL）の報告書（CEPAL 2010）によれば、二〇〇九年にメキシコ自動車産業のサプライヤーの数は一九四五、このうちティア1が三四五に上った（事業所数か企業数かは不明）。サプライヤー全体の七〇パーセントが外資系企業で、その構成は米系が三三パーセント、ドイツ系が三〇パーセント、日系が九パーセント、カ

ナダ系が五パーセントだった。

七〇パーセントの数字はメキシコ経済省がインターネット上に毎年発表する『自動車産業モノグラフ』の二〇一一年版にもみられる。ただしこちらはサプライヤーの数が全体で一〇〇社、ティア1が三四五社、それぞれの七〇パーセントが外資系企業であると説明する (Secretaría de Economía 2011)。

ふたつの報告書の全体数の違いをどう理解すべきかは、資料の制約から明らかでないが、いずれにせよふたつの報告書が一致する点は、メキシコ自動車部品工業において外資系の事業所あるいは企業の比重がきわめて高いという点だ。

七〇パーセントという数字は、メキシコのライバル、ブラジルやタイと比較しても高い。表3-3はブラジルのふたつの自動車業界団体の会員企業五〇四社 (ティア2以下も含むとみられる) とタイのティア1企業六二五社の資本国籍の構成を示している。ブラジルの場合は外国資本一〇〇パーセントと過半の企業が合わせて全体の三九パーセント、タイの場合は過半の企業が全体の四七パーセントだった。タイの場合、このほかにティア2、ティア3として地場企業がおよそ一七〇〇社存在する。メキシコは二カ国と比較して外資系企業の比率が非常に高く、タイと比較してサプライチェーン下層の地場企業の厚みが非常に薄い

表3-3 ブラジルとタイの自動車部品企業の資本国籍
(2010年)

	ブラジル (504社) ¹	タイ (635社) ²
現地資本100%	59	23
外国資本100%	31	
現地資本過半	2	30
外国資本過半	8	47
現地資本・外国資本半々	1	
合計	100	100

(出所) ブラジルはSINDIPEÇAS、ABIPEÇAS (2011, 12)、タイはワ
ンロップ・ティアシリ「タイ自動車産業におけるビジネスチャンス」
(<https://www.asean.or.jp/ja/invest/about/eventreports/2011/2011/20.html> 2012年11月8日閲覧)

- (注) 1. 504社は二つの自動車部品工業会 (SINDIPEÇAS, ABIPEÇAS)
の会員企業数の合計。SINDIPEÇAS は Sindicato Nacional da
Industria de Componentes para Veiculos Automotores。
ABIPEÇAS は Associação Brasileira da Industria de Autopeças。
2. 645社はティア1企業の数。情報の出所は Thailand Automotive
Institute 内部資料。

といえる。
 それでは実際にOEMサプライ
 チェーンにメキシコ企業はどの程度
 参入しているのだろうか。ティア1
 とティア2に分けてみてみよう。ふ
 たつに分ける理由は、情報量や企業
 の特徴が異なるためだ。いずれも公
 開情報は少ないが、それでもティア
 1の場合、企業規模が大きいことと
 情報公開度が高いため、参入情報を
 把握しやすい。

2 メキシコ系勝ち組ティア1企業

ティア1の世界はグローバル企業がひしめく激戦区といえる。その激戦区に参入するメキシコ企業が、数は少ないが存在する。「名簿」やその他の資料をもとに少なくとも四六のメキシコ企業がOEMサプライチェーンのティア1サプライヤーであることが確認できた。四六社のうち三一社が財閥の傘下企業である。表3-4に三一社が属する九つの財閥の概要を示した。このうちキムコを除く八財閥の傘下企業ならびに財閥以外の一五社のうち少なくとも一〇社が日系自動車メーカーのサプライヤーだ。

メキシコの財閥

まず財閥について説明しておこう。経営史学ではファミリーが所有経営支配する事業多角化した寡占企業の集団を財閥と定義する。ただし本書では事業多角化を定義から外し、財閥をより広くとらえている。理由はメキシコのビジネス・グループの特徴として、ファミリーによる所有経営支配と寡占企業集団の形成は恒常的に観察される特徴であるのに対し、事業の幅は時々の戦略や経済環境に応じて変化

してきたことがある（星野 2004・星野 2010）。ちなみにこれから検討するなかではボカール、ビトロ、サンルイス、キムコが二〇一三年時点で事業多角化していない財閥に当たる。

財閥はメキシコの経済発展の主要な担い手であり、メキシコ経済において支配的な地位を占めてきた。自動車部品との関連で重要な点は、この業種が創生期の財閥にその後の成長の足掛かりを提供したことだ。表3-4の九財閥は自動車部品生産への参入時期によって三つのグループに分類できる。第一のグループが一九六〇年代に参入した四つの財閥、プロエサ、クオ、サルテイーヨ、ボカール、第二のグループが一九七〇年代末に参入した二つの財閥、アルファとビトロ、第三が一九八〇年代以降、企業買収によって参入した三つの財閥、サンルイス、カルソ、キムコだ。三社には財閥が創設した企業と買収した企業が含まれている。これらの企業は経済自由化後の厳しい競争環境をくぐり抜けて存続しているという意味で、勝ち組企業といえる。勝ち組がいるとすれば負け組もいることになる。負け組とは、環境変化に適応できず淘汰された数多くの企業であった。負け組企業の淘汰については次章で述べる。以下では代表的な財閥を取り上げて事業の特徴を述べたい。

ティア1 サプライヤー

自動車部品部門の 従業員数 (2012年)	財閥について
およそ 8,000	1956年母企業設立。1960年にシャシー生産で自動車部品生産に参入。他に果樹・果汁、医療サービス部門を持つ。従業員総数は約1万人。
3,506	1960年自動車部品部門の母企業設立。1973年に財閥持株会社設立。他に食品、養豚、化学、航空機部品部門を持つ。従業員総数は18,272人。
2,150 ¹	母企業は1928年設立。1964年にクライスラー向けエンジンモノブロック生産で自動車部品生産に参入。他に建材、家庭用品部門を持つ。従業員総数5,899人。
およそ 6,000	ドイツ人移民が創設、自動車部品生産に特化。
20,312	モンテレイ財閥の分裂により1974年設立。1979年フォードと合併でネマックを設立し自動車部品生産に参入。他に食品、石油化学、電話、天然ガス・石油採掘部門を持つ、従業員総数59,847人。
5,839 ²	1909年母企業設立。1936年財閥持株会社設立。1979年フォードと合併でビトロフレックスを設立し輸出向けの自動車用ガラス生産で参入。ガラス生産に特化。従業員総数16,684人。
4,417	1984年財閥持株会社設立。1988年にラッシーニを買収し自動車部品生産に参入。以前は工業、商業部門を持っていたが売却し、自動車部品生産に特化。
18,500 ³	1980年財閥持株会社設立。1992年にコンドウメックスを買収し自動車部品生産に参入。他に電話、インターネット、ケーブルテレビ、デパート、レストラン、タバコ、インフラ建設等、幅広い事業を傘下に持つ。
およそ 5,000	1994年に財閥持株会社を設立。自動車部品生産に特化。

表3-4 メキシコの財閥系

財閥名 (持株会社名)	主要製品	自動車部品生 産への参入年
プロエサ (Proeza)	シャシー部品、ダイス、モールド、スタ ンピング、鋳造部品	1960
クオ (Grupo Kuo)	マニュアルトランスミッション、補修用 エンジンパワートレイン、ブレーキ部品	1960
サルティーヨ (Grupo Industrial Saltillo)	シリンダーヘッド、モノブロック、鉄鋳 造部品	1964
ボカール (Grupo Bocar)	オイルポンプ、ウォーターポンプ、アル ミ鋳造部品、プラスチック部品他	1967
アルファ (Alfa)	アルミ製シリンダーヘッド、モノブロッ ク、トランスミッション部品	1979
ビトロ (Vitro)	自動車用ガラス	1979
サンルイス (Sanluis Corporación)	サスペンション部品、ブレーキ部品	1988
カルソ (Grupo Carso)	ワイヤーハーネス、ショックアブソー バー、ケーブル	1992
キムコ (Quimmco)	クランクシャフト、鋳造・鍛造部品、精密 切削加工、切削工具、鍛造・鋳造用金型	1994

(出所) 各社の有価証券報告書その他をもとに筆者作成。

(注) 1. 2008年の推定従業員数。

2. 板ガラス部門の従業員数。

3. 中間持株会社 Grupo Condumex の2008年の推計従業員数。

クオ 自動車部品 工業勃興の立役者

クオは、複数のメキシコ人企業家が傘下事業をもち寄り、一九七三年に設立したビジネス・グループだ。旧名をデスクといい、二〇〇七年にクオに名称変更した。グループ結成の中心となったのが、自動車部品メーカーのスパイサーを立ち上げたマヌエル・センデロスだった。そのため自動車部品は常にグループの中核事業のひとつとなってきた。結成当初、複数の企業家が株式を分散所有する企業グループだったが、次第にセンデロス・ファミリーに所有が集中し、今ではこのファミリーが所有経営支配する財閥に変わっている。二〇一三年現在、自動車部品のほかに化学、食品、養豚、航空機部品などの部門を傘下にもち、事業多角化する点で、狭義の財閥でもある。

クオの自動車部品部門はメキシコ自動車部品工業の歴史を体現するといっている。メキシコ自動車部品工業の創設は、一九六二年に部品国産化規制と部品メーカーへの外資出資制限をおもな内容とする政府の自動車産業育成政策によって始まった。自動車メーカーが縁結び役となり、外資マイノリティー出資のメキシコ系部品メーカーが次々と設立されたが、その際にメキシコ側の受け皿として選ばれたのが、創生期にあった今の財閥だった。クオの自動車部品部門の中核企業スパイサーは、米国の大手部品メーカー・デーナとの合

弁企業だった。部品国産化規制が強化されるに従い、クオは欧米の大手部品メーカーと合併企業を次々と設立することで製品の幅を広げてきた。そのためクオの合併相手にはデーナ以外にもグローバル・サプライヤーである米国のTRW、イートン、ドイツのボッシュ、イギリスのGKNなど錚々たる顔ぶれが並んだ。しかしふたつの理由から一九九〇年代以降、合併事業の解消が進んだ。ひとつは一九九〇年代以降、政府の外資出資規制が撤廃されたこと。そのためにクオの持分を合併相手が買い取り一〇〇パーセント出資企業とする動きが進んだ。もうひとつは一九八九年以降、クオは経済自由化に対処するために対外借り入れに依拠して事業再編を進めるが、そのために慢性的に債務問題を抱えるようになってきたことだ。二〇一三年時点では外資との合併をすべて解消し、OEMサプライヤーとしては、一〇〇パーセント出資の子会社トレメックによるトラック、スポーツ車、農業用トラックターのマニユアル・トランスミッション製造に特化している。この分野で二〇一一年にドイツ企業を買収し、インドで新会社を設立しており、ニッチ市場戦略を鮮明にしている。一方でOEM向けとは別に多様な補修部品を製造し、近年は事業の軸足を徐々にOEMから補修部品へと移している。存続するという意味では勝ち組だが、部品メーカーとしては往年の勢いを失いつつあるといえる。

アルファ グローバル・ サプライヤーへの転身

アルファはメキシコで最も歴史が古いモンテレイ財閥から生まれた財閥だ。モンテレイ財閥はその源を一八九〇年設立のクアウトモック・ビールに発する。そのモンテレイ財閥が一九七四年に後継者争いで分裂した際に、創業者ファミリーのうちのガルサ・サダ系統のファミリーが製鉄、製紙などの事業を引き継いで設立したのがアルファだった。二〇一三年現在、自動車部品、石油化学、食品、通信を事業の主要な柱とする。

アルファの自動車部品工業への参入は一九七九年にアルファ七五パーセント、フォード二五パーセントでエンジンのアルミ・シリンダーヘッドを製造するネマックを設立したことに始まる。設立の背景には国産化率の引き上げ、輸出義務化を内容とするメキシコ政府の自動車産業育成政策の強化があった。ちなみに同じ時期に自動車産業に参入したビトロは、アルファと同じくモンテレイ財閥から派生した財閥で、同じくフォードと合併で自動車用ガラス製造に参入している。

アルファの自動車部品事業の特徴は、アルミ製のエンジンのシリンダーヘッドとモノブロックという狭い製品分野に特化して、グローバルに事業展開する点にある。二〇〇〇年以降、ネマックはこの分野の欧米企業を次々と買収し、今では北米、ヨーロッパ、南米、

アジアの一四カ国に三四プラントをもつグローバル・サプライヤーとなっている。もっぱら事業拡大のための投資資金をアルファが負担してきたために、フォードのネマックへの出資比率は二〇一二年までに七パーセントに低下した。グローバル・サプライヤーに転身しフォードからの自立を果たしたという意味で、ネマックは勝ち組ティア1企業の筆頭に位置づけられる。

カルソ 大富豪 の多角化事業

カルソは世界一の大富豪カルロス・スリム率いる財閥だ。その事業は電話、インターネット、ケーブルテレビ、銀行、証券取引、デパート、レストラン、タバコ、非鉄金属加工、インフラ建設等々、非常に幅広い。スリムが所有経営支配する持株会社のひとつにグルーポ・カルソがあるが、その傘下企業コンドウメックスが自動車部品生産に参入している。

カルソはスリムが一代で築き上げた財閥だ。スリムの名を広く世に知らしめたのは一九九〇年の国営電話会社テルメックスの民営化だった。スリムは米仏の電話会社と組んでテルメックスを落札した。一九九〇年代はメキシコ国内で電話事業を拡充し、一九九九年以降はラテンアメリカ主要国の電話会社の買収で資産を増やし、ついに二〇〇九年フォーブ

ス誌の世界の大富豪番付第一位の座に上り詰めた。

カルロス・スリムは企業買収によって現在の富を築いたと云っていい。自動車部品事業を傘下にもつコンドウメックスも一九九二年に企業買収で傘下に収めたものだ。コンドウメックスは一九五二年に外国企業の出資で設立された電気・通信用ケーブルのメーカーだ。ケーブルを軸に事業を多角化し、その関連で一九六三年に自動車部品生産に参入した。さらに一九七九年にはメキシコ政府の自動車産業育成政策の強化に応じてワイヤーハーネスの事業を立ち上げている。

コンドウメックスがスリムの手に渡った背景には、一九八〇年代から九〇年代にかけてメキシコに企業買収を行いやすい経済環境が存在したことがある。すなわち、一九八〇年代中頃には、一九八二年対外債務危機発生直後の混乱期に国有化された銀行の保有株が、大量に売りに出された。一九九〇年前後には、大規模な公企業民営化が実施された。また一九八二年対外債務危機や一九九四年通貨危機の影響で、経営に行き詰った民間企業が数多く存在した。さらに、経済の先行き不安から、投資を引き上げた内外の投資家・企業も多かった。このように企業の所有権が流動化する状況が生じたため、容易かつ安上がりな企業買収を行うことができた。コンドウメックスを含む持株会社グループ・カルソの傘下

企業の多くは、この時期にスリムによって買収された企業だった。

同様の経緯で自動車部品工業に参入したのがサンルイスだ。サンルイスは、メキシコ革命の英雄フランシスコ・マデロを出したマデロ・ファミリーの一員が、一九七九年に立ち上げた財閥持株会社だ。公企業民営化でラッシーニを落札して部品工業に参入した。

3 日系サプライチェーンのメキシコ系サプライヤー

サプライチェーンのティア2以下の階層へのメキシコ企業の参入状況については、資料の制約から全貌を把握することが難しい。そこで私の聞き取り調査を基に、日系自動車メーカーのサプライチェーンの事例を紹介したい。最初に、私の聞き取り調査について説明しておこう。

サプライチェーン の聞き取り調査

サプライチェーンの全貌を一国規模で把握することは難しい。それは参入する企業が膨大な数に上ることと、とくにティア2以下の企業についての情報取得が難しいためだ。そこで私は日系企業のサプライチェーンに焦点を当て、その中核をなす日系部品メーカーならびに自動車産業に関連する日系企業に聞き取り調査を行うことで、その実態に迫ろうと試みた。聞き取り調査企業の内訳は、自動車メーカー三社、ティア1部品メーカー二六社、ティア2部品メーカー七社、ティア3部品メーカー一社、部品・素材輸入企業三社、総合商社三社、設備関連企業二社の合計四五社だ。

聞き取り対象の日系部品メーカーは、ほとんどが聞き取り対象の日系自動車メーカーのうちの一社のサプライヤーに当たる。同社のメキシコ国内のティア1サプライヤーの数は二〇一二年時点でおよそ一七〇社とのこと。同社のサプライヤーのなかで、とくに重要部品について、日系部品メーカーの重要性は高く、主要二〇サプライヤーは日系企業という。聞き取り対象には、協力を得られなかった少数の企業を除き、同社の日系サプライヤーのほとんどが含まれている。そのためにサプライチェーンの形成過程や現在の特徴を具体的に把握することが可能と考えた。

少ないメキシコ系 サプライヤー

聞き取り調査では、日系自動車部品メーカーティア1、ティア2、ティア3の計三四社に対し、メキシコ国内のサプライヤーにメキシコ企業がいくらか、いる場合、企業名を質問した。その結果は、部品製造に用いる素材、車両に組み付ける部品の製造、部品の製造工程の一部の委託加工などでメキシコ企業をサプライヤーにもつ企業は二二社にとどまった。このうち一九社が企業名を挙げてくれたので、それを基にメキシコ系ティア2以下の企業のリストを作成した。そのリストから次のようなことがいえる。

リストに上がったメキシコ系企業の数は一六四社だ。一社で二社以上の日系企業のサプライヤーを兼ねる場合もあるため、延べ数では七八社となる。注目される第一の点は、七八社のうち四二社の取引先が日系企業四社に集中している点だ。残りの日系企業一五社は、あわせて三六社、一社当たりで一から四社のメキシコ企業を取引相手にもつにすぎない。第二の点は、六四社のうちの八社は前述の勝ち組ティア1企業四六社のうちの企業で、しかも六社は表3-4に挙げた財閥の傘下企業であることだ。以上の事実は、一部の日系企業を例外として、メキシコ企業は日系企業のティア2以下のサプライチェーンにあまり参入できていないこと、ティア2以下においても勝ち組ティア1企業の存在感が大きいこと

を示している。

例外の四社が比較的多くのメキシコ企業をサプライヤーにもつ理由として、次の点を上げることができる。第一に、他の日系企業と比較して国内購買比率が高いことがある。そのため国内のサプライヤー数も大きい。そのなかでメキシコ企業は比率としては小さいが、母数が大きいために絶対数が大きくなったといえる。第二に、日系企業のなかではメキシコ国内のサプライヤー開拓に比較的熱心なことがある。

以上の検討をまとめると次のとおりとなる。部品メーカー全体に占めるメキシコ企業の比率、ティア1部品メーカーのなかのメキシコ企業の比率、日系サプライチェーンに参入するティア1ならびにティア2以下の部品メーカー中のメキシコ企業の数、いずれの指標でも、メキシコ企業のOEMサプライチェーンへの参入の度合いは非常に低いといえる。日系企業がサプライヤーとしてメキシコ企業を選択しないのは、メキシコに進出する外国企業からの購買、あるいは輸入という、彼らがより適切と考える別の選択肢が存在するためといえる。そしてそのような選択を可能にしているのが、北米サプライチェーンの存在にほかならない。北米サプライチェーンの形成過程は第5章で、その構造は第6章で明らかにする。

一方で、比較的多くのメキシコ企業をサプライヤーにもつ四社の存在は、メキシコ企業のサプライチェーンへの参入の可能性がまったく閉ざされたものではないことも示しており、今後の展望を探るうえでも重要だ。この点については、ティア2以下のメキシコ企業六四社の特徴の分析とあわせて、終章で再度検討することとしたい。