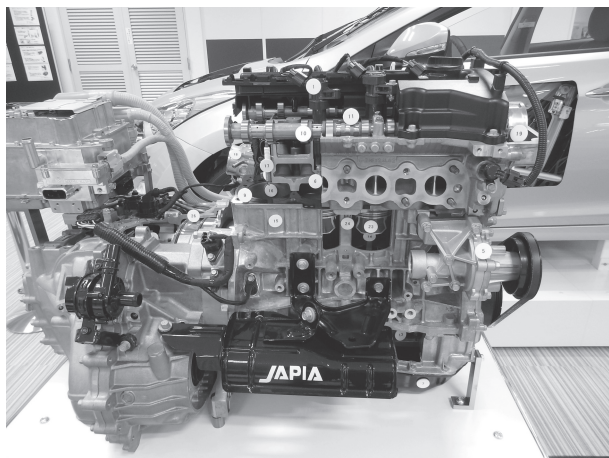


## 第4章

# 北米サプライ チェーン形成前史



自動車の心臓部エンジン。(筆者撮影)

一九八二年まで続く輸入代替工業化期のメキシコには、メキシコ企業を主体にした一国規模のサプライチェーンが成立していた。しかし前章でみたように、現時点ではOEMサプライチェーンへのメキシコ企業の参入の度合いは非常に低い。このような変化がなぜ生じたのか。理由のひとつに、一国規模のサプライチェーンが北米サプライチェーンに置き換わり、その過程でメキシコ企業の淘汰が進み、参入条件の高度化が起きたことがある。本章ではサプライチェーンが置き換わった背景について述べる。一国規模のサプライチェーン形成の経緯から話を始めよう。

## 1 輸入代替工業化期のサプライチェーン

### 自動車産業育成

### 政策の始動

メキシコ自動車産業の本格的な発展は、一九六二年のメキシコ政府による自動車産業の育成を定めた政令（一九六二年政令）の公布に始まる。現在の主要五社のうちフォード、GM、クライスラーはこの時点ですでにメキシコに進出していたが、組立てのみ行い、部品はノックダウン・キットの形で輸

入していた。一九六二年政令は、①エンジンと機械部品の輸入禁止、②自動車メーカーに対する部品生産の禁止（ただしエンジンと政令公布前から生産する部品を除く）、③完成車に対する六〇パーセント以上の国産化率の義務付け、④外国企業による部品メーカーへの四〇パーセントまでの出資制限をおもな内容とした。この政令によって自動車メーカーはエンジンと機械部品の輸入ができなくなり、加えて部品の六〇パーセントを国内で調達せねばならなくなった。同時に、自動車メーカーが内製できる部品が、エンジンと以前から生産する部品に制限されたために、メキシコ国内の部品メーカーからの購入が必要となった。しかし部品工業創設前夜のメキシコに部品メーカーは存在



メキシコ日産のメキシコシティ・ヘッドオフィス。同社はメキシコに進出する日系自動車メーカーの草分け的存在（筆者撮影）

しない。一方で、部品メーカーには外資比率四〇パーセントまでの規制がかけられたために、外資一〇〇パーセントで企業を誘致する道は閉ざされていた。つまり自動車メーカーは、メキシコ資本六〇パーセントの部品メーカーを育成せざるを得ない状況に追い込まれた。政府のねらいは、自動車メーカーの力を借りたメキシコ企業を主体とする自動車部品工業の創設、まさにこの点にあったといえる。

政府の育成政策をメキシコ市場への参入のチャンスにとらえ、六二年政令を見越して日産が一九六一年、フォルクスワーゲンが一九六三年に新たに進出した。

### 自動車メーカーによる

### 部品メーカーの育成支援

部品輸入を制限され、メキシコ資本六〇パーセントの部品メーカーの育成に尽力することを余儀なくされた自動車メーカーは、本国で取引関係のある部品メーカーに四〇パーセントまでの出資比率でメキシコ進出を要請する一方で、合併相手となるメキシコ企業の発掘に努めた。その際に合併相手の候補に上がったのが、当時成長過程にあり、後に財閥を形成することになる企業家たちだった。メキシコ政府がこれら企業家に対し合併事業への参加を説得することもあったという。自動車メーカーとメキシコ政府が国外の部品メーカーとメ

キシコ人企業家の縁結び役を果たしたといえる。

しかし四〇パーセントまでの出資制限のために、メキシコ進出を断る部品メーカーも多かった。その場合、自動車メーカーはメキシコ国内に担い手を探し支援した。これに関連してM・ベネットが著書で興味深い事実を紹介している (Bennet 1986)。それによれば、ドイツの部品メーカーにメキシコ進出を断られたときにフォルクスワーゲンは、メキシコに移住したヨーロッパからの移民による部品メーカーの設立を後押しする方針をとった。その際にドイツの部品メーカーは資本参加せず、技術ライセンスの供与により事業を支援したという。部品メーカーのなかには、たとえば表3-4に上げた財閥系サプライヤーのボカールのように、ヨーロッパ系移民が設立した企業が散見されるが、その背景にはメキシコ部品工業立ち上げの際の以上のような経緯があったのである。

### 一九七〇年代の 輸出促進政策

一九六二年政令は自動車部品工業の創設という面では一定の成果を上げながらも、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た。生産効率では、参入する自動車メーカーの数を政府が制限できなかったために、市場が細分化され規模の経済を実現できなかった。外貨節

約では、完成車一台当たりの部品輸入額は減少したものの、生産台数の増加に伴い、産業全体では輸入額が逆に増加した。

生産効率と外貨節約の問題を一举両得で解決することをねらい採用されたのが、輸出促進政策だった。それは一九六九年に始まり、一九七二年と一九七七年のふたつの政令に明記された。

一九七二年政令は、①自動車メーカーに対する輸出義務付け、②自動車メーカーに対する生産ライン・モデル数の制限、③部品メーカーに対する六〇パーセントの国産化率義務付けをおもな内容とする。①はより詳細には、自動車メーカーは政府が付与する生産割当の生産に必要な外貨の一定比率を自ら輸出により稼ぐこと、その比率は一九七三年に三〇パーセントとして、徐々に引き上げて一九七九年までに一〇〇パーセントとすること、自動車メーカーの輸出の四〇パーセントを国内部品メーカーが生産する部品で占めることだった。つまり、自動車メーカーには外貨の自力調達と、部品メーカーの輸出支援が義務付けられ、さらに部品メーカーにも素材・部品の国産化が義務付けられた。

政府の定めた輸出比率は一九七四年までは達成されたが、一九七五年以降、比率が上がるにつれて達成困難となった。しかも低下しつつあった貿易収支赤字全体に占める自動車

産業の比率も一転して上昇を始めた。輸出促進政策は見直しを迫られ、その結果出されたのが一九七七年政令だった。

一九七七年政令のおもな内容は次のとおりだ。①自動車メーカーに対する外貨予算制度の導入。外貨予算は政府の外貨割当と企業の純輸出分からなり、一九八二年までに前者をゼロとし企業による外貨の全額自己調達を義務付けた。②外貨予算の五〇パーセントを部品メーカーの輸出とすることを自動車メーカーに義務付けた。③自動車メーカーと部品メーカーに対する国産化義務の強化。④最低六〇パーセント以上を毎年輸出することを条件に、エンジンの追加生産を許可。政令の成果としては、第一に自動車メーカーが米国向けエンジン生産の新プラント建設に動いたことで、自動車産業の輸出産業への転換を始動させる効果をもったこと、第二にメキシコ企業の自動車部品工業への投資拡大を促したことがある。

## 輸出促進

## 政策の成果

一九七七年政令に対して、まず日産が一九七八年にメキシコ市に近いメキシコ州トルーカに新エンジン工場を開設した。続いてフォルクスワーゲンが既存のプエブラ州プエブラの生産拠点を拡張し輸出用エンジンの生産を

開始した。一九八一年にGMが北部コワウイラ州ラモスアリスベに、クライスラーは同じ州のサルティエーヨにエンジン生産のための新生産拠点を開設した。一九八三年にはフォードが北部チワワ州チワワに新生産拠点を開設し輸出用エンジンの生産を開始した。

一九八三年にメキシコの乗用車の生産台数二一万台に対し、エンジンの生産能力は一三七万台に上った。五社のエンジン工場への投資は、メキシコの米国向け輸出生産拠点化の先駆けとなる動きだった。ちなみに、第1章で一九八〇年の一〇大輸出品を示したが（表1-3）、この年のリストに唯一工業製品として自動車部品が上がるのは、このような経緯によるものだ。

米国ビッグスリーの新設工場の立地の特徴は、主要市場であるメキシコ市周辺の既存生産拠点を閉鎖して、コワウイラ州やチワワ州など米国国境に近い地域に開設したことにある。それは第一に、労働組合の影響力が強いメキシコ市を離れ地方に移ることで、組合の影響力を弱め賃金コストを抑制できたこと、第二に、輸出先である米国近くに立地することで輸送コストを削減できたことなどの理由による。

一九七七年政令は自動車メーカーに外貨収支の段階的黒字化と同時に、外貨予算の五〇パーセントを部品メーカーの輸出とすることを義務付けたために、自動車メーカーに輸出



能力のある部品メーカーの育成を促すこととなった。前述のようにふたつの財閥アルファとビトロがこの時期に自動車部品工業に参入したのも、フォードの誘いによるものだった。以上のように輸出向け投資は拡大したものの、外貨獲得という一九七七年政令の本来の目的は、石油ブームによる国内生産販売台数の拡大もあって、果たされなかった。外貨予算制度を当初の予定どおり実施できず、自動車産業の貿易収支赤字はさらに拡大した。そのような状況のなかで、メキシコは新自由主義経済改革の契機となる一九八二年の対外債務危機を迎えるのだ。

### 売り手優位の サプライチェーン

輸入代替工業化期のサプライチェーンはどのような特徴をもっていたのか。ここで述べておこう。

一九六二年政令を契機として、メキシコにはふたつのタイプの部品メーカーが出現した。ひとつは重要部品を生産する少数の企業で、外資系部品メーカーが出資するが、六〇パーセントはメキシコ資本だった。もうひとつは単純で安価な部品を生産する多数の小企業で、その多くはメキシコ資本一〇〇パーセントであるが、外国企業の技術ライセンスを得て生産を行う場合が多かった。

輸入代替工業化期のサプライチェーンは次のような特徴をもっていた。

第一に少数の部品メーカーに生産が集中していたことだ。一九八一年に部品メーカーに聞き取り調査を行った先述のM・ベネットは、部品メーカーの数として四〇〇社という数字をあげている。ただし大部分の企業が小規模で、彼が聞き取り調査の対象とした二七社に全体の売上高の六三パーセントが集中していた。部品メーカー設立のイニシアティブをとったのは自動車メーカーだったことから、生産の集中は、自動車メーカーのメガネに適ったメキシコ側の受け皿がそれだけ限られていたことを示唆する。

第二に、第一の点と関係するが、部品ごとの供給独占あるいは供給寡占が成立していたことだ。表4-1に部品ごとに最大企業の市場シェアを調べたM・ベネットの聞き取り調査の結果を整理して示した。最大企業が市場の五〇パーセント以上を占める部品が表にある三〇品目中二四品目にも及ぶ。これらの部品についてはひとつの部品メーカーが複数の自動車メーカーに供給しており、系列化・重層化された日本型の取引とも、部品内製化率が高い一方で、単純な構成部品を多数のサプライヤーから調達する米国型の取引とも異なり、交渉力において売り手優位の取引関係が成立していた。

第三にメキシコ企業が主体のサプライチェーンであり、なかでも中心的な位置を占めた

表4-1 部品ごとの最大企業の市場シェア（1980年代中ごろ）

最大企業の 市場シェア	部 品 名	品目数
10%未満		0
10%以上 20%未満	クランクシャフト	1
20%以上 30%未満		0
30%以上 40%未満	トラック用ホイール	1
40%以上 50%未満	ブレーキドラム・ディスク・ホース・シリ ンダー/ショック・アブソーバー/トランス ミッション/バッテリー	4
50%以上 60%未満	ブレーキ・ライニング/クラッチ・ディス ク・プレート/ピストン・リング/エンジン・ ベアリング・プッシング/ステアリング・リ ンケージ/イグニッション・システム/サス ペンション・スプリング/キャブレター	8
60%以上 70%未満	内装/ワイヤーハーネス・バッテリーケーブ ル/トランスミッションを除くドライブライ ン・コンポーネント	3
70%以上 80%未満	ピストン/エグゾースト・システム/スパーク ・プラグ/乗用車用ホイール/燃料ポンプ/ ホース締め金具/エレクトリカル・スイッチ/ トラック車体	8
80%以上 90%未満	エンジン・バルブ/ヒーター・コア/イグニッ ション・ワイヤー	3
90%以上	ウィンドシールド・ガラス/ラジエター	2
合計		30

（出所） Bennett（1986，31-33）をもとに筆者作成。

のは財閥傘下の企業だった。財閥傘下の企業が多いのは、部品メーカー設立の受け皿として声をかけられたのが、それに先立つ工業化の過程において異業種で資本蓄積を果たした企業家であったためだ。彼らは将来性のある投資先を求めて自動車部品工業へ事業を多角化したもので、別言すれば、彼らにとって自動車部品工業への参入は、財閥形成の一里塚でもあった。新しい産業であるから国内に技術的基盤は存在しない。そのような企業を技術面で支えたのは、資本参加した、あるいは技術ライセンスを供与した外国部品メーカーだった。

## 2 メキシコ発 新自由主義改革のダイナミズム

### 対外債務危機と 開発戦略の転換

対外債務危機に先立つ一九七〇年代末から一九八二年にかけて、メキシコは石油ブームに沸いた。第二次石油危機により原油価格が高騰したことで、産油国であるメキシコは潤沢な原油輸出収入を得、産油国であることの信用に基づいてメキシコに国際商業銀行から巨額の資金が貸し出された。政

府や民間企業はインフラや重化学工業の大型プロジェクトへの投資を活発化させた。そのなかには前述の自動車メーカーや部品メーカーの投資も含まれている。しかし債務に依存した繁栄は長続きしなかった。一九八二年に原油価格が下落し、米国の高金利政策により金利が上昇すると、先行き不安からドル資金の国外逃避が始まった。その結果、外貨準備が底をつき、為替が暴落し、債務残高が膨れ上がり、メキシコ政府や民間企業は債務返済不能に陥った。

総額およそ八〇〇億ドルといわれた債務のうち、六〇〇億ドルが公的債務だった。メキシコ政府は国際商業銀行と債務返済繰り延べ交渉を行うが、仲介役を果たした世銀・IMFから経済構造改革の実施を条件づけられた。その結果、一九八〇年代後半以降、貿易自由化、公企業民営化、外資規制の緩和を三本柱とする新自由主義経済改革が進むのだ。輸入代替工業化は、自動車産業に典型的に示されるように、輸入代替が進めば進むほど輸入を増やす結果となり、外貨制約の壁を越えられなかった。そのために、対外債務危機を契機に完全に行き詰った。

経済政策全般の動きに連動させて、メキシコ政府は自動車産業についても一九八三年と一九八九年のふたつの政令により段階的に、貿易自由化、外資規制の緩和へと舵を切った。

## 自動車産業

### 政策の転換

対外債務危機勃発後に公布された一九八三年政令の内容は次のとおりだ。

①外貨予算均衡の義務付け。②外貨予算の五〇パーセントを部品輸出とすること。残り五〇パーセントのうち二〇パーセントまでをマキラドーラに

よる輸出とすることを認める。マキラドーラとは、外資系企業誘致のために輸出向け製品に限定して原材料・部品・機械設備などを無関税で輸入できるようにした制度で、一般にこの制度を利用して設立された企業をマキラドーラと呼ぶ。③自動車メーカーと部品メーカーに対する国産化義務のさらなる強化。④生産ライン・モデル数の削減義務付け。⑤追加生産ラインの設置の条件として、外貨収支の黒字と生産の半分以上の輸出義務付け。その場合の国産化比率については、輸出比率が高いほど低くなるよう義務を軽減した。

一九八三年政令は、外貨予算均衡を義務付け、輸出向け生産に対して新ラインの設置を認め、国産化義務を緩和することで、自動車メーカーを輸出のための新規投資に誘導する効果をもった。さらにマキラドーラの部品輸出を外貨予算に組み込めるようにすることで、マキラドーラへの投資に外資系企業を誘導した。一方で生産ライン・モデル数の削減と国産化義務のさらなる強化については、対外債務危機により国内市場が大幅に収縮し、輸出にむけて生産と投資がシフトしたことにより実質的な意味をもたなかった。

自動車産業政策において輸入代替促進の道具立ては、国産化率規制と部品メーカーへの外資の出資制限だった。それが一九八三年政令では輸出向けに限って国産化義務の緩和とマキラドーラの利用によって適用が除外された。それを国内向けも含めた自動車産業全体にまで広げたのが、一九八九年政令だった。そのおもな内容は、①自動車メーカーの部品調達先の自由化、②自動車メーカーによる部品内製の自由化、③国産化率を最低国内付加価値率に置き換え、大幅引き下げ、④貿易収支黒字の場合に自動車メーカーによる完成車輸入を可能にする、⑤部品メーカーへの外資出資制限の撤廃、⑥外貨収支の均衡義務の継続、となる。自動車メーカーにとっては内製、国内外注、輸入と部品調達の選択肢が広がり、部品メーカーを価格、品質、納期などで選べる条件が生まれたといえる。それによってサプライチェーンにおける取引関係は、売り手優位から買い手優位へと逆転した。

つづいて一九九四年に成立したNAFTAでは段階的に、①自動車メーカーと部品メーカーに対する国内付加価値率義務と自動車メーカーに対する外貨収支均衡義務を二〇〇四年までにゼロとすること、②域内生産者の資格要件をNAFTA域内生産比率六二・五パーセントまで引き上げ、域外生産者と差別化すること、③マキラドーラのメキシコ国内での販売比率を引き上げ二〇〇一年以降自由化することが定められた。

制度的な枠組みを得たという意味で、NAFTAの成立をもってメキシコ自動車産業の新自由主義改革は完了したといえる。

### 3 米国発 自動車産業再編のダイナミズム

米国側にも北米サプライチェーンの形成を必要とする事情が存在した。メキシコ側の新自由主義経済改革のダイナミズムのみでは、北米サプライチェーンの形成は現実には起きなかったように、迅速かつ大掛かりには進まなかったかもしれない。米国側の事情とは、日系自動車メーカーの台頭による自動車産業における競争の激化だった。

#### 競争激化と米国ビッグスリーの事業再編

一九七〇年代に世界は一九七三年、一九七九年と二度の石油危機を経験した。米国では一九七八年の政府による自動車燃費規制の開始、第二次石油危機によるガソリン価格の高騰により、消費者の小型車シフトが急速に進んだ。それまで大型車中心で成長してきた米国ビッグス



リーは市場の変化に迅速に対応できず、苦境に陥った。一方、小型車中心で成長をとげ、効率的な開発・生産システムにより競争力を高めた日系自動車メーカーは、この機をとらえて輸出により米国での市場シェアを急増させた。競争劣位を挽回すべく米国ビッグスリーが実施した事業再編の柱のひとつが、労働コストの低いメキシコを、米国市場向け完成車の生産拠点の一角に取り込むことだった。一九七〇年代後半の米国ビッグスリーによるメキシコでのエンジン工場新設は、そのような事業再編の一環として位置付けることができる。ただし対外債務危機前のメキシコには、まだ輸出拠点化の制度的な条件は整っていなかった。それが整うのは一九八三年政令公布以降だ。

米国市場の競争環境は一九八〇年代にさらに厳しくなった。日本車の輸出増加が日米間の貿易摩擦問題に発展し、米国政府からの是正圧力に対し、一九八一年に日本政府が対米乗用車輸出の自主規制に踏み切った。これに対し、米国市場のシェアを守るべく、日系自動車メーカーが対米進出を開始したためだ。一九八二年のホンダを皮切りに、単独（一九八三年日産、一九八七年マツダ、一九八八年トヨタ）あるいは米国企業や他との合併で（一九八四年トヨタとGM、一九八八年三菱自動車とクライスラー、一九八九年スズキとGM、いすゞと富士重工）、日系自動車メーカーは現地工場を開設した。自動車メーカーの後を追って部品メーカーも

米国に進出した。下川浩一の研究によれば、一九八〇年代に進出企業の数は少なくとも一八〇社に上った（下川 1990）。

日米自動車メーカーの競争力逆転の背景には、消費者の小型車シフトという市場の変化に加えて、日本の自動車メーカーが、品質、生産性、納期、フレキシビリティなどの同時並行的、恒常的な改善を可能にする優れた開発・生産システムを作り上げてきたことによる。

## 米国自動車産業の変化

日系企業の米国進出以降、企業間競争が激化したことで、米国自動車産業には次のような変化が起きる。

第一に事業提携や取引関係を通じた米国ビッグスリーによる日本の自動車メーカーの開発・生産システムの学習だ。一九八〇年代から九〇年代にかけて日米欧の研究者により日米欧自動車メーカーの生産性、競争力、企業システムを国際比較する一連の研究が現れた。なかでも一世を風靡したのが、J・P・ウォーマックらによる『リーン生産方式が世界の自動車産業をこう変える』だ（ウォーマックほか 1990）。それにより日米欧の自動車メーカーの生産性格差が数値化された形で明らかとなった。格差の大きさを認識した米欧メーカー

は、日本のメーカーの開発・生産システムの一部採用、組織改革などを行い、競争力向上に努めた。学習の経路として重要な役割を果たしたのが、日系自動車メーカーとの事業提携であり、なかでも有名なのがトヨタとGMの合併事業NUMMIの事例だ。その結果、米欧自動車メーカーの日系メーカーに対する競争力の部分的キャッチアップが果たされたといわれている。

第二に生産拠点の南下だ。南下には、米国内のみならず国境を越えたメキシコへの南下も含まれる。自動車メーカーのメキシコの生産拠点の拡大は、エンジン工場の開設により一九七〇年代末から始まっていたが、一九八三年政令からNAFTA締結に至るメキシコ政府の一連の政策転換によって弾みをつけた。米国ビッグスリーは北米大陸規模で生産体制を見直し、車種ごとに生産拠点を振り分け、メキシコを中小型車とエンジン、労働集約的な部品の生産拠点と定め、投資を拡大した。米国ビッグスリーの動きを受けて、フォルクスワーゲンと日産も輸出向け生産拠点とするためにメキシコへの投資を拡大させた。

第三に米系自動車メーカーからの部品部門の切り離し、企業買収による部品部門での生産の集中だ。日系自動車メーカーに対抗するために米系自動車メーカーが採用した競争戦略のひとつが部品のモジュール化ならびに外注化だった。米系自動車メーカーの部品調達

の特徴は、内製化比率が非常に高い点にあった。それを、内製をやめ、より大きくくりで組み立てた部品（モジュール）として外部企業から調達する方針に転換した。モジュール部品として外注するメリットは、開発コストと製造コストの節約にあった。一九九〇年代後半にGMとフォードから部品部門が切り離され、独立の部品メーカー・デルファイとビステオンが生まれた。両社ならびに米国の有力部品メーカーは、モジュール化に向けた生産部品の多様化のために、部品メーカーの買収や他社との合併、事業提携などを活発に行い、その結果、ティア1部品メーカーのあいだで生産の集中が進んだ。ティア1部品メーカーは自動車メーカーの車両の基本設計に加わるようになり、両者の関係は緊密化した。また自動車メーカーの車両組立て拠点近くでモジュール生産を行うために、これらの巨大化したティア1部品メーカーは海外進出を活発化させた。

以上のような変化は、生産拠点の一部となったメキシコを巻き込んで進んだ。